

論 説

デザイン経営に関する人間性概念の理論的整理

安藤拓生*

八重樫文**

要 旨

近年、産業界において、デザインを企業価値向上のための経営資源として活用するデザイン経営に注目が集まっている。このデザイン経営は、単なる形式的なデザイン活用に止まらない、デザインの価値を内面化した独自の視点を持つ議論として展開されている。一方で、この新たな経営手法が既存の経営学理論とどのように接続され得るかについては十分に検討されていない。本稿は、デザイン経営と既存経営学理論の接続を、「人間性」の観点から試みる。

キーワード：デザイン経営，人間性，統合，協働

- I. はじめに
- II. 経営学理論における人間性の観点の整理
 1. 経営理論を支える人間観の理論的構造
 2. 経営学理論における五つの人間観の概要
 - 2.1 機械論的パラダイムにおける経済人モデル
 - 2.2 人間関係論パラダイムにおける社会人モデル
 - 2.3 動機づけ理論による自己実現人モデル
 - 2.4 状況依存的行動と組織適応の理論による複雑人モデル
 - 2.5 解釈論的転換による意味創造人モデル
 3. 小括：人間観の変遷と本研究の位置づけ
- III. フォレットとバーナードに見る創造的人間観と協働の理論
 1. フォレットの創造的経験の理論
 - 1.1 フォレットの創造的人間観
 - 1.2 フォレット理論における人間の協働
 - 1.3 フォレットのマネジメント観
 2. バーナードの組織理論
 - 2.1 バーナードの全人仮説
 - 2.2 協働システムと組織
 - 2.3 道徳的創造と創造的リーダーシップ
 3. 小括
- IV. デザイン経営における人間性と既存理論の関連性の検討
 1. 既存理論における人間観とデザイン経営の接続可能性の整理
 2. 既存理論における組織観とデザイン経営の接続可能性の整理
- V. 今後の研究課題の整理

* 東洋学園大学現代経営学部 准教授

** 立命館大学経営学部 教授

I. はじめに

近年、我が国の産業界での企業組織における広義のデザイン活用は、「デザイン経営」と呼ばれ整理されている（経済産業省・特許庁，2018；特許庁，2021；2023）。デザイン経営とは端的に言えば「デザインの力をブランドの構築やイノベーションの創出に活用する経営手法」である（経済産業省・特許庁，2018）。これは単なる製品意匠の向上による製品ブランディングを指すものではない。デザイン経営は、企業の未来像を構想するビジョン（またはパーパス）の形成、自社らしさを従業員に伝えることによる文化醸成、そしてこの二つの視点の延長線上に、魅力ある製品やサービス、事業を創出する価値創造の営みを含んだ人間志向の経営手法であるとされる（特許庁，2021；2023）。

しかしながら、このような特徴を持つデザイン経営という手法が、既存の学界における経営理論とどのように接続され得るかは十分に検討されていない。この点に関して、安藤と八重樫（2024）では、デザイン経営と既存の経営理論と接続するためには、①経営の「主体性」の観点、②組織の「人間性」の観点、③組織の「継続性」の観点からの理論的視点の整理が必要であることを指摘した。

デザイン経営の特徴の一つは、徹底して人間に向き合う「人間志向の経営」にある。特許庁（2023）では、『「デザイン経営」を再定義すれば、「徹底して「人間」に向き合うことで持続力を高め、環境の変化に適応する経営（＝人間志向の経営）」とすることができる。ここでいう『人間』は、顧客だけを指すものではない。経営者自身や従業員、社外の仲間や地域社会、さらにその外側に広がる社会までも含めた存在だ。この『人間』に徹底的に向き合いながら、『人格形成』『文化醸成』『価値創造』に取り組むことで、企業の競争力と共創力を高め、ひいては持続力を向上させる」と述べられている。

実際に、中小企業庁（2022）の「中小企業白書」に記載されている調査によれば、デザイン経営を導入している企業が感じている効果は、「企業のブランド構築やブランド力向上」（69%）と「魅力ある商品・サービス・事業の創出」（53.1%）に次いで、三番目に「従業員の意欲や自社への愛着心の向上」（51.8%）が挙げられている。さらに、日本デザイン振興会（2020: 2023）が行った、「日本企業におけるデザイン経営の取組み状況についての調査」によると、デザイン経営に積極的な企業ほど「従業員から愛される」、「顧客から愛される」傾向が高いことが明らかになっており¹⁾、デザイン経営の効果がブランド力やイノベーション力の向上に止まらないものであることが示唆されている。

つまりここでいう人間志向とは、単なる顧客志向の言い換えではなく、従業員や社外の仲間、そして社会に所属する人間全体に向き合い、その関係性の中でより良い状態を目指すという意味を持っている。さらにこれには、経営者自身が持つ理性的な側面に加えて文化的な背景や感性といった「全人間的な価値観」を経営に反映させることでもある（ロフトワーク、

2020)。このようなデザイン経営が持つ経営者や従業員、社外の仲間に対する人間性への視点、言い換えれば「人間観」に関する認識は、その他の議論にない独自のものである可能性がある。

そこで本研究では、理念型としてのデザイン経営における②組織の「人間性」の観点について既存の経営学理論との接続の視点から整理し、その独自性を理解するための理論的な土台をつくることを試みる。まず次章では、主要な経営学理論において、これまで人間性という概念がどのように議論されてきたのかについて整理する²⁾。

なお、本稿で「デザイン経営」という言葉を用いる場合は、デザインマネジメント (e.g., Borja de Mozota, 2003; Best, 2015) やデザイン思考の組織的導入 (e.g., Beckman & Barry, 2007; Dunne, 2018) のようなデザインと経営に関する議論を包摂した理論を指すのではなく、経済産業省・特許庁の資料 (2018; 2021; 2023) を基にした経営手法を指すものとする³⁾。

II. 経営学理論における人間性の観点の整理

1. 経営理論を支える人間観の理論的構造

経営学における理論構築は、明示的であるか否かにかかわらず、常に特定の人間性 (humanity)、あるいはその見方を表す「人間観」を前提としてきたと言える。ここでいう人間観とは、経営理論が組織構成員をどのような存在として想定し、その行動原理や意図、動機、合理性、社会性、感情などをどのように位置づけるかを規定する前提的枠組みを指す (Schein, 2010)。Barnard (1938) が指摘したように、組織とは協働体系であり、その成立と維持は構成員の協働意志に依存するが、その協働をいかに理解するかは人間をどのような存在として捉えるかに左右される。例えば、Simon (1947) が、経営組織の意思決定を分析するにあたり、人間を完全合理的存在として想定する古典派経済学的前提を批判し、より現実的な行動分析を展開するために限定的な合理性を持つ「経営人 (administrative man)」というモデルを採用している。このように経営学における理論の差異は、一つは人間観の差異として整理可能であり、それは同時に経営の方法論的・実践的方向性の違いとして確認できる (McGregor, 1960)。また人間観は、単に理論の背景的前提にとどまらず、研究者が組織現象をどのように捉え、どのような因果構造を想定し、いかなる方法論を選択して分析するかを方向づける規定要因としても機能する (Burrell & Morgan, 1979)。

本章では、経営学における人間観の変遷を、経営管理論および組織行動論における主要な理論の系譜を参照しながら概観する。本章では、経営学における人間観を、(1)経済人モデル、(2)社会人モデル、(3)自己実現人モデル、(4)複雑人モデル、(5)意味創造人モデル、の五つに区分し、その理論的特徴を整理する⁴⁾。

2. 経営学理論における五つの人間観の概要

2.1 機械論的パラダイムにおける経済人モデル

経営学における最初期の人間観は、フレデリック・W・テイラーによる科学的管理法とマックス・ウェーバーによる官僚制論に代表される「経済人モデル (Homo Economicus)」である。経済人モデルは、アダム・スミス以来の経済人仮説をもとに体系化された抽象論であり、人間を利己的で合理的な存在とみなし、外発的報酬によって動機づけられる存在として捉える近代経営学思想の基礎を形成してきた。

テイラーの科学的管理法は、生産性の飛躍的向上を目的とし、作業工程の合理化と標準化を通じて労働を科学的に管理しようとするものであった (Taylor, 1911)。そこで前提とされた人間像は、組織目的達成のための手段的存在としての労働者であり、賃金による外発的動機づけによって作業への従事を促される合理的存在である (Braverman, 1974)。科学的管理法は、作業工程の細分化、動作研究・時間研究による作業効率の最大化、そして計画と実行の分離という三つの原則に基づき、作業の設計権限を管理者に集中させる一方で、労働者は指示された作業手順の遂行者として位置づけられた。その結果、人間は経験や判断を持つ主体的な個人ではなく、標準化された作業を再生産する機能的要素として組織の中に組み込まれることとなる。

このような科学的管理法に基づく人間観は、人間行動を経済合理性の枠組みで説明しようとする点に特徴がある。労働者は自己利益の最大化を合理的に追求し、報酬設計によってその行動を予測し制御することが可能であるという人間観の前提が置かれている。この仮定のもと、労働者の熟練や暗黙知、現場判断は排除され、知識と意思決定は管理部門に一元化された。こうした管理思想は労働を「賃金と引き換えに分割された作業を遂行する行為」へと縮減し、労働者の主体性や内発的動機づけを抑圧する制度的構造を形成した (Braverman, 1974)。工学的な効率性を追求した結果、組織は巨大な機械装置のように捉えられ、人間はその構成部品として扱われることになったのである。

同時期にウェーバーが提示した官僚制論 (Weber, 1922) もまた、経済人モデルに基づく人間観を制度的に支える理論である。ウェーバーは近代社会を支配する支配形態を三類型に整理し、そのうち「合理的・合法的支配」を支える制度として官僚制を位置づけた。官僚制は、明確な階層構造、職務の専門分化、規則の体系化、文書主義、資格に基づく採用と昇進制度を特徴とし、組織の予測可能性と統制可能性を高める仕組みである。この制度設計の背後には、組織成員を個人的感情や価値観から切り離された役割遂行的存在として捉え、合理的に定められた規則に従って行動することを期待する人間観が前提とされている。ここでは、組織の正当性は権威への個人的服従ではなく、制度化された職務権限への服従によって維持されるとされ、個々の判断よりも規則の遵守が優先される (Adler & Borys, 1996)。つまり官僚制とは、形式的合理性を組織構造に制度化することで、行動を予測可能にし統合しようとする管理思想である。

テイラーの科学的管理法とウェーバーの官僚制論は、対象領域こそ異なるものの、いずれも

組織を目的合理的に設計可能なシステムとみなし、人間行動を統制可能な対象として扱う点において共通している (Wren & Bedeian, 2020)。いずれの理論も、組織管理において重要なのは人間理解ではなく作業の構造化と制度による統制であるとする前提を共有しており、人間を計算可能で管理可能な存在として捉える合理性中心のパラダイムを築いた。この経済人モデルは、近代工業社会の発展と生産合理化の要請に応える形で組織設計と管理手法の中心的前提となり、経営学の出発点として長く支配的地位を占めてきた。

2.2 人間関係論パラダイムにおける社会人モデル

経済人モデルが人間行動を主として外発的報酬による合理的計算の結果として説明していたのに対し、人間関係論 (Human Relations Theory) は、人間を社会的存在として捉え直し、組織における感情・人間関係・集団規範の重要性を強調した理論的転換をもたらした。その出発点となったのが、1924年から1932年にかけてウェスタン・エレクトリック社ホーソン工場で実施された一連の実験研究、いわゆるホーソン実験である (Mayo, 1933)。この研究は、照明条件と作業能率の関係を検証することを目的として開始されたが、結果として作業成績の向上は照明条件だけでは説明できず、むしろ従業員が「観察され、注目されている」と感じたことがパフォーマンスを高めたという予期せぬ現象を明らかにした。この現象は後に「ホーソン効果」と呼ばれ、人間の行動が社会的・心理的要因に大きく依存することを示す代表例として広く引用されている。

ホーソン実験の重要な発見は、生産性の変化を物理的環境や報酬条件だけでは説明できず、仲間との人間関係、集団への帰属意識、上司からの配慮、組織成員として認められているという感覚といった社会的・情緒的要因が労働行動に強く影響を与えるという点であった (Roethlisberger & Dickson, 1939)。この知見は、経済的報酬のみを動機づけの中心とみなす経済人モデルに対する反証となり、人間は合理性だけでなく感情・共感・承認といった心理的要素に強く動機づけられる存在であるという新たな視点を導入する契機となった (Mayo, 1933)。特に、職場における非公式組織 (informal organization) の存在が注目され、組織は単なる形式的な構造ではなく、人間関係のネットワークとしての側面を併せ持つことが明らかにされた。この点において人間関係論は、経済組織における個人の人間性の回復を志向した理論的転換と位置づけられる。

人間関係論は、経済人モデルが前提としていた統制中心の管理観に対し、組織の有効性は従業員の情緒的安定や社会的満足、グループ内の人間関係の質によっても大きく左右されると主張した。この理論的転換は、管理の焦点を作業の標準化や賃金設計といった外的統制の仕組みから、従業員の心理的満足、リーダーシップ行動、コミュニケーションの改善といった人間関係的要因の調整へと移行させた (Likert, 1961)。人間関係論は、組織を単なる機能的構造としてではなく、社会的なシステムとして理解すべきであると主張し (Barnard, 1938)、組織運営における協働や信頼、集団規範の役割を強調した。この移行により、従業員は管理の対象とな

る労働力から、組織の運営と成果に影響を与える社会的主体として再評価されるようになった。

2.3 動機づけ理論による自己実現人モデル

前述の社会人モデルに対して、より個人の内面に目を向けてその動機づけの観点から探究がなされた結果、自己実現人モデルが表れてきた⁵⁾。自己実現人モデルの理論的基盤は、マズローが提唱した欲求段階説に求めることができる。アブラハム・H・マズローは、人間を外発的報酬によって統制される存在とみなす従来の動機理論を批判し、人間の行動はより高次の心理的充足や成長欲求によっても駆動されると主張した。彼は人間の欲求を生理的欲求、安全欲求、所属と愛の欲求、尊重欲求、自己実現欲求の五段階として整理し、人間はより高次の欲求を充たす方向へ発達する潜在力をもつと論じた (Maslow, 1954)。この視点を明確に経営理論へ接続したのがダグラス・マクレガーである。McGregor (1960) は、企業経営における人間観が管理スタイルを規定すると考え、従来の管理が暗黙のうちに採用してきた人間観を「X理論」として批判的に整理した。X理論は人間を本来怠惰で責任を回避しようとする存在と想定し、管理を統制と監督のメカニズムに基づくものと捉える立場である。これは科学的管理法に共通する人間観を形式化したものと言える。これに対してマクレガーは「Y理論」を提示し、人間は自己実現を求める存在であり、適切な条件が整えば自律的に責任を引き受け、課題解決へ関与すると主張した (McGregor, 1960)。Y理論は、人間の内発的動機づけを前提とする管理観を提示し、管理の役割を統制から支援へと再定義した点で重要な転換点となった。

さらに、この視点に加えてフレデリック・A・ハーズバーグは、動機づけ・衛生理論を提唱し、動機づけは給与や労働条件などの「衛生要因」と、達成感・承認・成長機会などの「動機づけ要因」によって構成されると主張した。衛生要因は不満の防止には寄与するが積極的な満足や動機には結びつかず、動機づけ要因こそが人間の内発的動機づけを促進するとされた。この考え方は、仕事の設計を通じて人間的成長を支える「職務充実 (job enrichment)」の議論へ継承される (Herzberg et al., 1959)。

以上の議論を総合すると、自己実現人モデルは次の三点に特徴づけられる。第一に、人間は内発的動機によって行動する主体であり、外発的報酬による統制だけでは説明できないとする人間観を提示した。第二に、仕事は賃金獲得の手段ではなく、自己成長と潜在能力の発揮を可能にする人間的活動として再定義された (Herzberg et al., 1959)。第三に、管理は統制ではなく支援であると再構成され、組織は人間成長を可能にする環境として設計しうるとされた (McGregor, 1960)。

2.4 状況依存的行動と組織適応の理論による複雑人モデル

「複雑人 (Complex man)」という言葉を用いたのは、エドガー・H・シャインである。これは、従来のように人間観の人間を単一の動機づけ原理で捉えるのではなく、人間は状況・役

割・経験に応じて多様な欲求と行動傾向を示す複雑性を持つ存在であるとして理解すべきであることを示している。

例えば、March & Simon (1958) は、自己実現人モデルと同様に、経済人モデルが前提とした完全合理性を批判したが、さらに人間は情報処理能力や時間などの制約のもとで意思決定する限定合理性 (bounded rationality) を持つ経営人であるとした。この視点は、意思決定が文脈依存のかつ手続きのプロセスであることを示し、行動は単純な報酬構造ではなく知覚された環境や意思決定の構造に影響されるとした。これにより、人間は何かしらの固定された特性を持つ存在としてではなく、状況に応じて異なる行動様式をとる柔軟な存在として理解される。

また複雑人モデルは、組織理論の側面でも発展した。Lawrence & Lorsch (1967) は、企業は多様な外部環境 (市場、技術、規制など) に直面しており、それぞれの環境に応じた分化 (differentiation) と統合 (integration) のメカニズムを備える必要があると主張した。ここでの論点は、人間行動もまた環境に適応するかたちで変化し、組織構造はそれに依拠して設計されるべき点である。この視点は、組織と人間の関係を静的に捉えるのではなく、環境適応の動態プロセスとして理解する理論的基盤を形成した。

また Burns & Stalker (1961) は、機械的組織 (mechanistic organization) と有機的組織 (organic organization) の区別を提示し、安定環境では機械的構造が適合的である一方、変化の激しい環境では柔軟性の高い有機的構造が適合的であると主張した。これは、組織構造の最適解が唯一存在するという前提を否定し、「最適な組織も人間行動も状況に依存する」というコンティンジェンシー的視点を確立した。人間観の議論から見れば、同理論は、組織を静的構造として扱うのではなく、環境や戦略に応じて変化し得るシステムとして捉えた点で、複雑人モデルの枠組みを組織設計論へと拡張したと言える。

複雑人モデルの意義は、人間行動を環境・組織構造・経験・役割・動機など複数の要因によって説明する多変数的アプローチを導入した点にある (Schein, 2010)。これにより、経営理論は「人間は合理的存在」「人間は社会的存在」「人間は自己実現的存在」などの単一モデルでは説明できない複雑性を持つことを認めるようになった。また、人間は組織の条件に適応するだけでなく、役割変化や学習によって行動を再構成する能力を持つ存在であるという点が明示された。

2.5 解釈論的転換による意味創造人モデル

複雑人モデルは人間行動が状況依存的であることを明らかにしたが、それでもなお「人間は外部環境に適応して行動する存在である」という前提を残していた。この前提は依然として人間を環境要因の受動的な反応者として位置づけており、「人間が自ら経験世界を意味づけ、構築し、現実を生み出している存在である」という根本的な洞察には至っていなかった。これに対し、1970年代以降に発展した解釈論的アプローチ (interpretivist approach) は、経営学における人間観を「意味生成 (sensemaking)」へ拡張し、組織研究に構成主義的転換をもたらした。

この潮流に基づく人間観は、本稿における人間性理解の中心的基盤の一つとなる。

解釈論的転換の出発点となったのは、Berger & Luckmann (1966) の “The Social Construction of Reality” である。彼らは、人間社会は「所与の現実」に基づくのではなく、人びとの相互行為を通じた意味の共有によって維持される社会的構成物であると論じた。この見解によれば、人間は単に環境に適応するのではなく、世界を意味づけ、秩序立てて理解し直すことで、自らが生きる現実を構築する存在である。すなわち、人間の行動を理解するには、客観的環境条件だけでは不十分であり、その背後にある意味・解釈・知識の社会性を考慮する必要がある。

この社会構成主義の立場は、経営学においても重要な理論的視座を提供した。それは、組織とは単に目標達成のための機械的システムではなく、人々が与える意味によって成立する現実構成の場であるという理解である (Weick, 1979)。この視点によって、人間は「意味世界の構築者 (constructor of meaning)」として捉えられ、行動を導くのは外部刺激ではなく、世界や経験に対する人間の解釈であると位置づけられた。この点が、経済人モデルや自己実現人モデルとは異なる「意味創造人 (Interpretive Man)」としての人間観の最も重要な特徴である⁶⁾。

社会構成主義の潮流を継承しつつ、組織行動の理解を「意味生成」という観点から体系化したのが、カール・ワイクのセンスメイキング理論である。ワイクによれば、人間は外部環境を客観的に認識して行動するのではなく、自らの経験を「解釈 (interpretation)」しながら行動の意味を生成する存在である。ワイクはこのプロセスをセンスメイキングと呼び、それを現実を理解可能にするための意味づけのプロセスと定義している⁷⁾ (Weick, 1995)。

さらにワイクは、人間は世界に適応するだけでなく、行為を通じて世界を「イナクト (enact)」(環境の構成的創出) する存在であると論じた (Weick, 1979)。これは、組織行動の因果を「環境→行為」ではなく、「行為→環境→解釈→行為」という循環構造として捉えるモデルに転換させた。この点において、センスメイキング理論は、複雑人モデルの環境適応的観点を超え、人間を現実の共創者の存在として捉え直した理論であるといえる。

解釈論的アプローチのもうひとつの流れは、組織における「自己 (self)」の問題を扱った組織アイデンティティ研究である。Albert & Whetten (1985) は、組織アイデンティティを「組織にとって中核的 (central), 持続的 (enduring), 独自の (distinctive) とみなされる特徴」と定義した。彼らの議論の核心は、人間が「私は誰か?」と問いを立てるように、組織もまた「我々は何者か?」と自己理解を形成するという点である。

以降の研究は、組織アイデンティティが個人の職業的アイデンティティ (Ashforth & Mael, 1989) と相互に影響し合うことを明らかにし、組織の中で人間行動は職務構造だけでなくアイデンティティの意味形成によっても動機づけられることを示した。これにより、組織を理解する際の中心的概念が合理性や構造から、意味・語り・象徴・自己理解へと拡張された。

3. 小括：人間観の変遷と本研究の位置づけ

本章では、経営学における人間観の変遷を理論史的に整理し、その前提にある経営の人間理

解の構造を検討してきた。2.1 節では、Taylor (1911) や Weber (1922) に代表される経済人モデル (Homo Economicus) が、合理性と統制を前提とする管理観を基盤にしつつ、人間を生産要素として扱う組織像を形成してきたことを確認した。続く 2.2 節では、ホーソン実験以降に展開した社会人モデル (Social Man) が、組織における人間の社会的側面を再評価し、非公式組織や人間関係の重要性を示すことで、組織研究の焦点を行動の社会的文脈へと転換させたことを示した。さらに 2.3 節の自己実現人モデル (Self-actualizing Man) が、人間を成長と内発的動機をもつ主体として捉え直し、従業員の潜在能力の発揮を重視する組織観を生み出していったことを示した。また、2.4 節の複雑人モデル (Complex Man) が、人間行動が単一の原理では説明できず、状況依存かつ多様であることを明確にし、組織設計における状況適合理論の形成を促したことを確認した。さらに 2.5 節では、Weick (1995) を中心にした意味創造人モデル (Interpretive Man) が、行為の根拠を合理性や欲求ではなく、経験世界の解釈に見出す立場へと発展させることで、組織を「意味を生成する場」として再構成したことを確認した。

これらの人間観の変遷を整理すると、経営学における人間理解は単なる理論的枠組みの推移ではなく、現実の組織像やマネジメント実践そのものを形づくってきた認識論的变化として捉えられる (表 1)。

表 1. 経営学理論における主要な人間観の整理⁸⁾

	年代	モデル名	主な理論・研究者	人間観の特徴
①	1900～ 1930年代	経済人 (Homo Economicus)	Taylor (1911), Weber (1922)	人間は利己的・合理的計算に基づき行動する存在であり、外発的報酬(賃金)によって統制可能。
②	1930～ 1950年代	社会人 (Social Man)	Mayo (1933), Roethlisberger & Dickson (1939), Likert (1961)	人間は社会的関係や集団への所属によって動機づけられる存在。非公式組織・感情・人間関係の重要性を強調。
③	1950～ 1960年代	自己実現人モデル (Self-actualizing Man)	Maslow (1954), McGregor (1960), Herzberg et al. (1959),	人間は成長欲求と潜在能力の発揮を求める存在。内発的動機が重視され、管理は統制から支援へ転換。
④	1960～ 1970年代	複雑人 (Complex Man)	Schein (1965/1988), March & Simon (1958), Burns & Stalker (1961), Lawrence & Lorsch (1967)	人間は状況・役割・経験に応じて多様な動機と行動を示す存在。組織行動は状況依存であり唯一の管理原理は存在しない。
⑤	1970年代以降	意味創造人 (Interpretive Man)	Berger & Luckmann (1966), Weick (1979, 1995), Albert & Whetten (1985)	人間は外部環境に反応するだけでなく、意味づけを通じて現実を構築する存在。組織は意味生成の場であり構成主義的理解が重視される。

上記にまとめられていない 1990 年代以降は、組織研究は「実践論的転回 (practice turn)」を迎え、戦略の実践論 (Whittington, 2006) などのプロセスを扱う議論が台頭した。これらの理論は、組織を固定的構造としてではなく生成のプロセスとして捉える点で重要な貢献を果たし

た。しかしその一方で、分析の焦点が「人は何をするのか (what people do)」という実践の分析へと移行した結果、「人間とはいかなる存在か (what human beings are)」という問いは後景化し、人間観の理論的探究は停滞することとなった。そのため、組織の根幹にあるはずの協働 (cooperation) の成立基盤に関する理論的議論は断片的に扱われるにとどまり、体系的な理解には至っていない。

しかしながら、この理論的空白は、デザイン経営の理論基盤を考える上では問題となる。なぜなら、デザイン経営は、社内外の人間関係を軸にした価値創造を重視する「人間志向」を掲げる経営手法であるからである (経済産業省・特許庁, 2018; 2023)。デザイン経営の核心には、社内外を問わない価値の共創 (co-creation) があり、その実践には多様な主体間の協働の成立が不可欠である (安藤・八重樫, 2024)。したがって、個人の行うデザイン実践ではなく、「デザイン『経営』の実践」を理論的に正当化するためには、組織における統合と協働をいかに実現するかという経営の根源的問題を再検討する必要がある。価値を共創するだけでは経営にはならず、共創を組織能力へと転化する協働の理論への理解が欠かせない。

ただし、前述のように、既存の経営理論における人間観は、動機づけ (Maslow, 1954; McGregor, 1960) や意思決定 (Simon, 1947)、解釈 (Weick, 1995) など、個人心理のプロセスに焦点を当てる傾向が強く、協働の生成メカニズムは中心的テーマとして扱われてこなかった。

この問題に対して最初期に理論的に応答したのが、メアリー・P・フォレット (Follett, 1924) とチェスター・I・バーナード (Barnard, 1938) である。両者は共に協働 (cooperation) の観点を捉え、人間を協働を創発する存在として位置づけた点において他の研究とは異なる志向性を持っていた。そこで次章では、このフォレットとバーナードの議論を再検討し、彼らに共通する人間観を創造的人間モデル、あるいは「全人仮説」として整理し直すことで、デザイン経営の理論的基盤としての接続可能性を明らかにする⁹⁾。

Ⅲ. フォレットとバーナードに見る創造的人間観と協働の理論

1. フォレットの創造的経験の理論

1.1 フォレットの創造的人間観

前章では、経営学における人間観の変遷を確認してきた。しかしながら、既存理論の多くは人間行動を個人心理や意思決定の次元に限定して扱い、協働 (cooperation) がいかに成立するのかを十分に説明してこなかった。そこでは暗黙的に、「人間を理解し、管理する」ことが経営の中心的課題であることが想定されており、経済人モデルから自己実現人モデルに至るまで、焦点は主に個人の行動原理の理解に置かれてきた。確かに、解釈論的転回以降の研究は、人間を意味創造の主体として捉え直し、行為の根拠を環境適応ではなく主観的意味生成に求める方向へと進展した。しかし、この展開もまた、意味生成を担う「個人」に過度に依拠し、組

織がいかにして人々の行為を結びつけ、協働を成立させるのかという問題を理論的中心に据えてこなかった。

この課題に理論的に向き合い、人間の創造性と協働の生成を併せて扱ったのが、メアリー・P・フォレットである。フォレットは著書『創造的経験』(Creative Experience, 1924)において、人間がどのように協働を行うのかについて独自の理論を展開した。

フォレットにとって人間とは、単なる外発的動機に動かされる合理的存在ではなく、「願望(desire)」を持ち、それを行為の原動力として自己と世界を形づくりながら成長していく存在である。個人はそれぞれ異なる経験と相違性を有しており、全く同じ人間は存在しない。各人は自らの潜在性を社会の中で機能として発揮しようとする。彼女にとって生きることはアートであり、生きることそのものが「創造し続ける力(creating power)」とともにある創造的行為なのである(フォレット, 2017: p.149)。

では、人間はどのようにして経験し、世界を形づくるのか。フォレットによれば、人間の経験(experience)とは静的な記憶の集積ではなく、「他者や状況との円環的反応(circular response)を通じて生成され続けるプロセス」である。現実の世界では常に継続した流れがあり、個人の行為は全体の影響を受けると同時に、それに影響を与えて状況を変化させる契機にもなる。つまり、個人の経験は状況に働きかけ、また働きかけられる円環的な相互作用プロセスの中にある。

社会とは、このように自己の願望を実現しようとする個人たちが相互に関係し、交織(interweaving)することによって形成されるものである。人々の願望が織り上げられることによって社会は形づくられ、その意味で社会は常に動態的で変化し続ける「形成されつつある全体(whole-in-the-making)」である。人間の願望の交織を通じた創発的な前進によって、社会はより大きく豊かな価値を内包していくのである。

このように、フォレットの人間観は関係性の中で個人を捉えるものであり、先述した「社会人モデル」と共通する認識を持っていると言える。フォレットにとっての自由とは、社会秩序や集団から離れて自己中心的な衝動に従うのではなく、関係の充実そのものである(山下, 2012¹⁰⁾)。個人が自らの役割や機能を通して全体に関係付けられ、一つの形として形成される新たな「集会的アイデア(collective idea)」や集会的意思を創造する時、人間は自由になる。この意味で彼女の理論は、社会的存在としての人間を前提に、創造的自己実現に焦点を当てた自己実現人モデルの発展形とも位置づけられるだろう。

フォレットの経験理解はプラグマティズムに基づいており、デューイの経験概念(Dewey, 1922)と深く接続している。また、人間を「相互作用を通じて現実を共創する存在」として理解し、その関係性の力学から社会秩序や組織の生成を説明しようとした点で、彼女の理論は後年の相互作用論や構成主義的組織論を先取りするものである(Graham, 1995)。

1.2 フォレット理論における人間の協働

それでは、人間はいかにして協働するのか。この点に関して中心的な役割を負うのが、「統合 (integration)」の概念である。前述のように、フォレットにとって社会とは、異なる願望や価値を持つ人々の相互作用によって生成され続ける「形成されつつある全体 (whole-in-the-making)」であった。このような社会においては、相違や対立、すなわち「衝突 (conflict)」が不可避免的に生じる。だがフォレットは、衝突を否定的なものとしてではなく、むしろ創造の契機として積極的に捉えた。

フォレットは、衝突の解消には三つの方法があると述べる。第一は「支配 (domination)」であり、これは一方が他方を完全に支配し、服従させることによって衝突を表面的に解消させるものである。第二は「妥協 (compromise)」であり、双方がそれぞれの主張の一部を手放し、価値を損ないながら同意に至るものである。彼女はこれら二つの方法を批判し、これに代わる第三の方法として「統合 (integration)」を提示する。

統合とは、対立する当事者がそれぞれの主張を放棄して均衡点を見出すことではなく、両者が持つ価値を損なうことなく新たな解決を創出する方法である。フォレットは、この統合を「昇価 (plus-value)」を生み出す創造的な営みとして位置づけ、これこそが組織や社会の新たな発展を支える原理であると主張した。すなわち、協働とは単なる役割分担や利害調整の結果ではなく、人間が自らの誠実さ (integrity) を保ちながら、他者と共に新たな選択肢を創発する創造的行為なのである。

では、このような個人の創造的人間観を維持しつつ機能する協働のシステムとは、いかなるものか。それは、個々人の犠牲や妥協を強いることなく、相違性が統合されて機能する「形成されつつある全体」そのものである。個々の人間が損なわれることなく結びつき、互いに織り合わされることで一体感が生まれ、そこに「集成的意思 (collective will)」が形成される。この集成的意思は、単なる合意ではなく、前へと進もうとする方向性をもつ創造的な社会的意思として理解される (西村, 2012¹¹⁾)。フォレットは、集成的意思を次のように表現している。「それは、具体的な生活の場や組織の相互作用の過程において出現し、われわれの心の中に実在し、行為の力として生じてきて、われわれの精神に火をつけ、心を燃やし、それと同じくらい心を動かし、刺激するものである。」(フォレット, 2017: p.29)

このように、参加者の交織を通じて形成される集成的意思は、逆にそれを共有する「全体」を生成していく。すなわち、全体とは単なる構造ではなく、相互作用を媒介として生成し続ける動的な組織のプロセスである。組織は固定的な枠組みではなく、人々の創造的関与と相互作用によって常に再形成される生きたシステムとして存在する。

1.3 フォレットのマネジメント観

このように、創造的人間観を基盤として協働のプロセスを深く考察したフォレットの論は、経営学においても極めて重要な視点を数多く提示している。

ただし、残念ながらフォレットは経営学に関する体系的な著作を残しておらず、その議論の多くは講演録や草稿、短論文の形でしか伝わっていない(高橋, 2012¹²⁾)。それにもかかわらず、いくつかの論文や資料から彼女のマネジメント観を抽出し、その意義を再構成する試みが研究者によって行われている。

例えば高橋(2012)は、フォレットのマネジメント観の核心は、トップダウン的な命令や権限への懐疑にあると指摘している。フォレットにとって経営者とは、統合的意思決定によって人々の活動や機能を有機的に統合し、機能的統合体を創造する存在である。この意味で、経営者の役割は特定の地位に属するものではなく、すべての人間に可能性として開かれた実践であり、それぞれの立場から遂行されるものである。したがって、最高経営者における「最終的な権限」や「絶対的責任」は幻想にすぎず、むしろそれは全構成員の参加的経営による累積的な権限と責任として理解すべきだとされる(高橋, 2012: pp.135-136)。

このように、フォレットのマネジメント観は、組織を上位者の命令によって統制する仕組みとしてではなく、ボトムアップ的な創発と協働のプロセスとして捉える立場を示している。実際にフォレットは、組織のトップマネジメントによる専断的な命令を排除し、「命令の非人格化(de-personalization of order)」を目指していた。では、このような命令や伝達は、いかにして可能となるのだろうか。

この問いに対してフォレットが提示したのが、「状況の法則(law of the situation)」という概念である。状況の法則とは、組織運営や意思決定において、「誰が命令するか」ではなく、「状況そのものが行為を導く」という考え方である。フォレットは、人間はある上位者の命令に従って業務を遂行するのではなく、状況(environment)を観察し、その中に内在する法則を発見し、それに応答する形で協働を成立させるべきだと考えた。

この「状況から命令を受け取る(taking orders from the situation)」という姿勢は、単に命令を客観化することを意味するのではない。むしろ、個々の成員が自ら判断し、工夫し、実行する主体として関与することを可能にするものである。その結果として、フォレットは組織における個人の「再人格化(re-personalizing)」を支援することを目指していたと解釈できる。

この統合の思想に基づき、フォレットは経営とは「ある目的に向かって機能を統合的に引き出すことによって、統合的単位体(integrative unit)を生み出す営み」であると捉えていた(高橋, 2012: p.141)。すなわち、マネジメントとは既存の命令-服従構造の延長線上にある活動ではなく、個人と組織が相互に自己形成していくプロセスを支援する統合的実践として位置づけられるべきものである。

2. バーナードの組織理論

2.1 バーナードの全人仮説

前節で整理したフォレットの統合の視点を受け継ぎ、これを経営学の理論として体系的に位置づけることに成功したのが、チェスター・I・バーナードである(高橋, 2012: p.135)。バー

ナードもまた、人々の創造的な協働に注目した研究者であった。

そもそも、経営学において明示的に人間観を提示しつつ理論を構築した最初の研究は、バーナードの『経営者の役割』(The Functions of the Executive, 1938)であったとされる(庭本, 2006: p.306)。バーナードは、人間の合理的側面のみ焦点を当てたテイラーの経済人モデルに疑問を投げかけ、人間を社会的存在として捉える必要性を主張した。彼にとって人間とは、「過去および現在の物的・生物的・社会的要因である無数の力や素材を具現する、単一で独特な、独立した、孤立的な全体」である(バーナード, 1956: p.13¹³⁾。

ここで注目すべきは、この定義において「社会的要因」と「独立の(independent)」という語が併置されている点である。すなわち、バーナードにおいて人間は社会的に規定されつつも、同時に社会の中に埋没しない独立性と社会性の両側面を併せ持つ存在として構想されていた。

さらにバーナード(1956)は、人間を「人間たらしめる特性を備えた人格的(personal)存在」として捉えている。彼は、人間が自由意志を持つ人格的存在であることを強調した。バーナードによれば、人間は①心理的要因、②一定の選択力、③目的に導かれた④行動ないし活動から構成される特性を持つ存在である(p.13)。このうち「選択力」とは、「自我意識や論理的思考の上に成り立つ心理的・精神的エネルギーのほとぼしり」であり(庭本, 2006: p.37)、単なる環境への反応ではなく、自由意志に基づく自律的判断力を意味している。ただし、この自由意志や選択力は無限ではなく、常に目的によって一定の制約を受ける。

このような前提に立ち、バーナードは人間を二つの側面から把握しようとした。第一は、機能的側面からの人間把握であり、ここでは人間は非人格化され、組織人格の一部として捉えられる。人間は組織を構成する「調整された人間活動」として、組織的意思決定過程に参与する存在である。第二は、「人間全体(whole person)」としての側面であり、動機や衝動を持ち、独自の人格として行動する個人が想定される。バーナードは、この二つの側面が同時的に存在するモデルを提示しており、これを「全人仮説(whole-person hypothesis)」または「協働的人間観(cooperative view of man)」と呼んでいる(庭本, 2006: p.306)。

このような全人モデル¹⁴⁾における人間は、決定論的に位置づけられることも、単なる自由意志論的に説明されることもない。むしろ、動機や衝動を持つ社会的存在でありながら、同時に組織人格として機能に参与するという、全体性を保った存在として捉えられている。すなわち、バーナードの人間観は、人間を社会的制約の中で自律的に判断し、創造的に協働する主体として位置づけるものであり、フォレットの創造的人間観と共鳴する理論的基盤を形成している。

2.2 協働システムと組織

このような人間観から見たとき、個人の非公式な相互作用やコミュニケーション(非言語を含む)が行われることによって、共通の目的が設定され、制約を克服するために人々が力を合

わせるとき、そこに協働 (cooperation) が生じる。社会的存在である人間の協働は、企業や大学、奉仕団体、教会など、あらゆる場に見出される。システム・アプローチを採用するバーナードにとって、このような協働の場は「協働システム (cooperative system)」として捉えられる。

バーナードによれば、協働システムとは「少なくとも一つの明確な目的のために二人以上の人々が協働することによって、特殊な体系的関係にある物的・生物的・個人的・社会的構成要素の複合体」(バーナード, 1956: p.65) である。さらにこの協働システムは、物的システム (機会や設備)、個人的システム (構成員の心理・行動)、社会的システム (効用の交換) といった複数のサブシステムから構成されており、それらが統合することによって、全体としての組織 (organization) が現出する。すなわち、バーナードにとって組織とは、単なる個人の集合体ではなく、協働という行為の体系そのものである。組織とは、人間の主体的な相互作用が構造化された結果として現れる、機能的かつ動的な協働メカニズムなのである。

このような理解から、バーナード (1956) は組織を「二人以上の人々の意識的に調整された活動ないし諸力のシステム」(p.73) として定義する。この定義は、組織の本質を個人の属性や集合としてではなく、相互依存的な行為の連関として捉える視点を提示している。この見方によれば、組織を業務範囲や個人の集団として限定的に捉えるのではなく、協働関係の広がりそのものとして理解することが可能になる。その結果、組織は経営者や管理者、従業員のみならず、原材料の供給者、資本を提供する投資家、製品を購入する顧客といった外部の関係者までも組織の貢献者 (contributors) として包含することができる。

また、この定義における「意識的に調整された」という表現は、バーナードが「公式組織 (formal organization)」と呼ぶ概念に対応している。公式組織とは、意識的で計画的、かつ目的を持った人々の相互協働によって構成される (バーナード, 1956: p.5)。

前述のように、バーナードの組織論の前提には「人間の協働」があるが、この協働は必ずしも常に意識的な形で存在するわけではない。意識的な調整を通じて形成されるのが公式組織であるのに対し、共通目的や構造を持たない個人的接触や相互作用の集合は「非公式組織 (informal organization)」と呼ばれる。

バーナードは、非公式組織は公式組織の先行条件であり、公式組織は非公式組織から発生すると考えた。ただし、注意すべきは、公式組織が非公式組織が公式化し変化したものではないという点である。非公式組織が持続的に発展するためには、公式組織という形態を取る必要があり、両者は機能的に異なり重なり合う存在である。非公式組織における意識的でない相互作用が連続的に行われることによって、独特の雰囲気や感覚、共通の理解、信念、態度、規範や規則といった組織価値が形成されていく。これは後の研究では「組織文化 (organizational culture)」として発展する視点である。組織は自らが属する社会を基盤としつつも、社会とは異なる固有の価値体系を内包する。この意味で、非公式組織は組織の価値や文化を創造し、支える基盤として重要な役割を果たすのである。

2.3 道徳的創造と創造的リーダーシップ

では、管理者の役割とは何か。それは、組織を維持・存続させるために管理作用を担うことであり、すなわち管理職能 (executive function) である。バーナードは管理職能を「協働努力の体系を維持する作用」とであると定義し (バーナード, 1956: p.226), さらにそれを次の三つの職能に整理している。すなわち, ①コミュニケーション体系の確立と維持, ②構成員からの努力・貢献の確保, ③目的の定式化と規定である (p.227)。

第一の職能であるコミュニケーションとは、単なる情報伝達ではなく、組織の関係構造そのものを意味する。命令・承認・共感・意思決定などを媒介する協働の神経網であり、後の研究者の中にはこれを「組織構造」と呼ぶ者もいる。しかし、バーナード自身はこれを「協働の構造化された関係 (communication system)」として理解していた。このような構造化された関係を確立し、維持することこそが第一の職能である。

第二の職能である構成員からの貢献の確保とは、組織成員が自発的に協働へ参加するための誘因と貢献の均衡を維持することである。人々が協働するためには、単なる金銭的報酬だけでなく、目的の共有・達成感・信頼といった心理的誘因が不可欠である。

第三の職能である目的の定式化と規定とは、協働に方向性を与え、組織全体の行為を統合する価値的・象徴的中心の形成を意味する。管理者は単に目的を設定するのではなく、構成員がその目的を信じ、共に行動するための信念と納得を創出する役割を担う。

この第三の職能は、リーダーシップ (leadership) に他ならない (バーナード, 1956: p.270)。

ただし、バーナードにとって最も重要な管理者の職能とは、このリーダーシップの中に「道徳的創造性 (moral creativity)」を発揮することであった。

この「道徳」という語について、庭本 (2006) は、バーナードが倫理的自由を「責任」として展開している点を指摘している。バーナードは道徳を次のように定義する。

「個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的・安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的・特殊的な欲望、衝動、あるいは関心は、これを禁止・統制・修正し、それと一致するものはこれを強化する傾向をもつものである」(バーナード, 1956: p.272)。

すなわち、道徳とは人間に内在する安定した性向であり、これに従って物事を見、理解し、行動するとき、人間は倫理的自由を得る。逆に言えば、責任とは道徳性を保持し、行為を統制する力に他ならない。

さらに、バーナードが論じたこの自由には二つの方向性がある。第一は、道徳性を遵守し、責任を果たす中で生まれる倫理的自由である。第二は、既存の秩序や基準としての道徳そのものを創造する自由、すなわち「道徳的創造としての自由」である (庭本, 2006: p.100)。

庭本はこの後者を、「視点の決定、あるいは意味の創造としての自由」と呼び換えることができる」と述べている。バーナードは、このような自由の働きを「判断 (judgment)」という形で説明する。それは、十分な論拠や確実な証拠がない状況においても行われる判断であり、単なる知識や技能の適用ではない。むしろそれは、「技能や知識に生命を吹き込み、思考と行動

を結びつけ、それらを新たな高みへ導く能動的精神」である(庭本, 2006: p.185)。

この判断によって人間は、既存の知識を越え、創造的想像力を働かせて対立や矛盾(=問題)を高次のレベルで統合し、新たな意味を創り出す。このとき発揮されるのが道徳的創造性(moral creativity)である。人間は、知識が不十分な状況でも価値を確立し、既存の公式的知識を活かしながら、個人的知識・行動知・想像力を結びつけて知を動態化し、組み替え、飛躍するのである(庭本, 2006: p.187)。

バーナードが「全体としての創造職能がリーダーシップの本質である。それは管理責任の最高のテストである」(バーナード, 1956: p.283)と述べるように、真のリーダーシップとは、対立を克服し、既存の価値を超えて新たな全体性(=意味)を創造する力である。この「創造的リーダーシップ(creative leadership)」こそ、管理者の本質的な役割である(庭本, 2006: p.61)。

3. 小括

本章で検討してきたフォレットとバーナードの理論は、いずれも創造的な人間観を理論的に位置付ける試みであったと言える。前章で見てきたように、これまでの経営理論では、人間はしばしば合理的意思決定者、あるいは動機づけによって制御される対象として描かれてきた。しかし、フォレットとバーナードは、そうした外在的・機械的モデルだけでは説明しきれない、人間の創造性と関係性の力に着目した点で決定的に異なっている。

フォレットは、人間を他者や状況との円環的な相互作用の中で絶えず生成される存在として捉えている。個人の願望は他者と交わり合う過程で社会的な意味を獲得し、衝突を通じて新たな全体を創造する。このような「統合(integration)」の思想は、社会や組織を、異なる価値の交織から生まれる創発のプロセスとして理解するものであり、協働を同じ目的を持つ個人と社会の交織として位置づけている。

一方、バーナードは、フォレットが示した創造的人間観を、組織論と経営理論の枠組みの中に定式化した。彼にとっての人間は、「全人(whole person)」としての主体であり、感情や価値、目的を持ちながら、同時に組織の一要素として協働を担う存在である。組織は単なる制度や構造ではなく、人々の相互作用の体系、すなわち協働システムとして理解される。協働は上位者の指示によって作られるのではなく、人間相互の関係性の中から自律的に生起する現象であり、その維持と方向づけを担うのが管理者の役割である。

さらにバーナードは、この協働を維持する力を「道徳的創造性(moral creativity)」に求めた。これは、既存の規範に従うだけでなく、状況の中で新たな価値や意味を創出する能力であり、組織を導くリーダーシップの本質である。すなわち、フォレットが関係の生成を通じて社会的秩序を説明したのに対し、バーナードはその創造性を組織の倫理的・実践的基盤として位置づけたと言える。

次章では、改めて本論文の目的に立ち戻り、デザイン経営との関連性について特に人間性の観点から考察を行う。

IV. デザイン経営における人間性と既存理論の関連性の検討

1. 既存理論における人間観とデザイン経営の接続可能性の整理

ここまで本論文では、デザイン経営と既存理論との接続可能性を検討するために、既存理論が前提としている人間観の構造を整理してきた。第二章では、主要な経営理論における人間観を比較検討し、既存理論の多くが協働の生成メカニズムを理論的中心として扱ってこなかったことを指摘した。続く第三章では、この課題意識のもと、フォレットとバーナードの理論を通して人間観と協働の在り方を再検討してきた。これらの議論を踏まえ、本章では、デザイン経営が既存理論の視点とどのように接続し得るのかを改めて検討する。

第二章で検討してきた既存の主要な理論における人間観のモデルは、①経済人モデル (Homo Economicus)、②社会人モデル (Social Man)、③自己実現人モデル (Self-actualizing Man)、④複雑人 (Complex Man)、⑤意味創造人 (Interpretive Man) の五つに分類された。

まず、経済人モデルにおいては、個人は利己的・合理的計算に基づき行動する存在であり、外発的報酬によって動機づけられる存在である。デザイン経営が『人間』に徹底的に向き合いながら、『人格形成』『文化醸成』『価値創造』に取り組むこと(特許庁, 2023)を目的とする限り、このモデルがデザイン経営の志向する人間観でないことは明らかである。

しかし、実はこのような人格形成や価値創造の観点から見れば、既存理論のその他の多くの人間観もまたデザイン経営と整合しない。なぜならば、既存理論の多くが人間の価値創造の可能性を理論的に扱っていないからである。

例えば、バーナードと同様に経済人モデルを批判したサイモンは、限定合理性の枠内で満足基準によって行為する「経営人 (administrative man)」モデルを提示した (Simon, 1947)。だがこれは、既存の価値を所与として受け入れ、手段の合理性のみを追求する人間観を示していた。このような前提のもとでは、組織に参加する個人は、組織の価値的枠組みと組織影響力を受け入れるのみで、個人としての価値を発揮することは原理上はあり得ないことになる (庭本, 2006: p.60)。価値を所与として受け入れる限り、個人人格と組織人格の間の統合は生じない (高橋, 2012: p.139)。

この傾向は、サイモン以降の合理的意思決定論に限らず、経済人・社会人・自己実現人・複雑人といった他の主要モデルにも共通して見られる。これらのモデルはいずれも、人間を既に与えられた制度的・社会的文脈の中で行動する存在として描き、その内面に潜在する創造性や価値判断の生成過程を理論的に扱ってこなかった。

その結果、これらのモデルにおいては、目的は外部から与えられ、価値は所与の前提として受け入れられる。したがって、個人は環境や組織に適應することによって合理性を発揮する一方、自己の内面から価値を創造する主体としての側面は抑制される。結果として、個人の人格的価値と組織の制度的価値との間に統合は生じず、協働は「与えられた目的のもとでの分業的

協力」にとどまってしまう。ただし、近年の意味創造人の議論に関しては、個人の意味創造という形でその内発的な創造性が認められている。とはいえ、このモデルでも、人間の協働が組織の中でどのように生じるかという点は十分に理論化されていない。

このような構造的限界を超えようとしたのが、フォレットとバーナードに代表される「創造的人間モデル (Creative Man)」である¹⁵⁾。彼らの理論は人間を「環境に適応する存在」ではなく、「関係の中で新しい秩序と意味を創造する存在」として捉え直した。

バーナードは前述のように個人を自由意志を持つ人格的存在として扱っている。そのため、個人の責任や価値、道徳というものが議論に含まれるのは当然の帰結である (庭本, 2006: p.98)。このような創造的人間観は、デザイン経営と高い親和性を持つ。なぜなら、デザイン経営とは、価値創造を重視した「人間志向の経営」であり、「全人間的な価値観」を経営に反映させる実践だからである (ロフトワーク, 2020)。

このように、デザイン経営の議論においては、人間は単なる与えられた環境に適応する受動的な存在ではない。むしろ、人間は価値創造を担う主体として捉えられ、その人格に基づく判断・意味創造・関係形成の能力こそが、経営を方向づける中核的要素であると考えられる。フォレットが「関係の中で生成される全体性 (whole-in-the-making)」を強調し、バーナードが「道徳的創造性 (moral creativity)」を管理者の本質的機能としたように、デザイン経営においては、経営は単なる目的達成の手段ではなく、意味と価値を共創する協働的営みとして理解されるべきである。

2. 既存理論における組織観とデザイン経営の接続可能性の整理

では、デザイン経営と既存理論の組織観はどのように結びつけることができるだろうか。安藤と八重樫 (2024) で整理したように、デザイン経営とは単なる顧客志向経営の言い換えではない。それは、「自社の歴史を整理・解釈し、その内に在る意思や情熱、自分たちらしさに気づき、これを基に未来を構想する。その上で、つくられた想いをストーリーとして社内外の仲間に伝える。そして、顧客と社会のニーズを観察を通して洞察し、試行錯誤を繰り返しながら自社の価値と織り合わせ、心をつかむモノやサービスとして届けていく経営活動」(安藤と八重樫, 2024: p.135) であり、「人格形成」「文化醸成」「価値創造」を軸とする経営である。

この観点に関して、フォレットとバーナードの協働の理論は極めて示唆的である。例えばフォレットは協働について次のように述べている。「われわれが望むのは、経験を協働させつづけていくこと (cooperating experience) である。経験を共同させるということは、活動を協働させるということの意味する」(フォレット, 2017: p.219)。

フォレットにとって経験とは動的なものであり、個人の願望の交織が継続的に統合されていく過程こそが協働である。彼女はさらに次のように述べる。「資本主義的な組織や株式組織に対抗して成功するであろう唯一の協働のあり方は、その組織のまさに底辺から話が始まる組織であり、すべての組織メンバーからその活動を取り入れていく組織だということである。さら

に言うと、われわれが現場単位とともに話を始めるならば、われわれは、漸進しつづけていく関係性の中で多様な利益を結合させるということにより容易に成功するであろう」(フォレット, 2017: p.229)。

前章でも示したように、これらの記述はフォレットの組織観がボトムアップの方向性を持つことを示している。彼女はトップマネジメントによる専断的命令を排除し、「状況の法則 (law of the situation)」という概念を導入した。この「状況の法則」は、行為の起点を上位者の命令ではなく、状況そのものに内在する関係性や課題の力学に置くものである。すなわち、人間は外的なルールに従う存在ではなく、関係の中で状況を洞察し、そこから新たな秩序や意味を自ら創り出す存在である。

この考え方は、デザイン経営における「人間中心性 (human-centeredness)」と深く呼応している。デザイン経営では、「観察」や「共感」を通じた潜在的ニーズの把握が重視される(経産省, 2018)。経産省・特許庁(2018: p.1)は次のように述べる。

「デザインは、人々が気づかないニーズを掘り起こし、事業にしていく営みでもある。供給側の思い込みを排除し、対象に影響を与えないように観察する。そうして気づいた潜在的なニーズを、企業の価値と意志に照らし合わせる。誰のために何をしたいのかという原点に立ち返ることで、既存の事業に縛られずに、事業化を構想できる。」

この「既存の事業に縛られずに」という言葉が示すように、状況の法則を発見し、その要請に誠実に応答することが、適切な解決策を生み出す鍵となる。

ここで重要なのは、こうした観察や洞察の行為が、経済的利己心ではなく、人間的共感と誠実な関係性に基づくという点である。デザイン経営における観察とは、単なる外部データの収集ではなく、状況に埋め込まれた人々の意味世界に共鳴し、その文脈に参与しながら問題の本質を見出す実践である。この意味で、フォレットが説いた「状況が命令する」という考え方は、デザイン経営における「共感的観察 (empathic observation)」の原理と同型である。

したがって、デザイン経営における組織とは、あらかじめ設定された目的を実行する機構ではなく、関係性の中で生成される「状況の法則」に敏感に応答しながら、構成員の創造的判断と相互作用によって意味を創出する動的な協働体である。このように見たとき、デザイン経営の「人間中心性」は単なる理念ではなく、フォレットが提示した創造的人間観と協働のプロセスを現代的に体現した組織的实践として見ることができる。

一方、バーナードの協働理論もまた、デザイン経営との接点を示している。彼は組織を「二人以上の人々の意識的に調整された活動ないし諸力のシステム」(バーナード, 1968: p.73)として定義した。この定義は、組織を経営者・管理者・従業員のみならず、原材料の供給者、資本提供者、顧客といった多様な関係者をも含む開かれた協働システムとして捉えることを可能にする。

この視点は、デザイン経営における「文化醸成」の観点と呼応している。文化醸成とは、「自社の想いや『らしさ』を社内外の仲間に伝え、共感と共創の土壌を形成する営み」であり、

「『仲間』に向き合うことで、企業のブランド構築、共創力の向上、ファンやパートナーの獲得につながる営み」である (特許庁, 2023: p.3)。

つまり、組織を内部構成員の集合体としてではなく、共感と共創の関係性を媒介にして形成される開かれた協働体として捉える点において、バーナードの理論はデザイン経営の実践的基盤を与えていると言える。

それでは、どのような活動を通してデザイン経営は維持され、持続性を獲得していくのか。このテーマについては別稿に譲り、デザイン経営の持続性とリーダーシップの関係を中心に検討していきたい。

V. 今後の研究課題の整理

本論文では、近年我が国において注目を集めるデザイン経営を、既存の経営理論の枠組みと比較しながら検討してきた。特に、その理論的基盤を人間性および人間観の観点から明らかにすることを目的とした。第二章では、既存理論における主要な人間モデルを整理し、それらの多くが人間を与えられた制度的・社会的文脈に適応する存在として描いてきたことを指摘した。第三章では、こうした限界を超えて、人間を関係の中で新たな秩序と意味を創造する存在として捉えたフォレットとバーナードの理論を取り上げ、彼らが提示した創造的人間観と協働の理論を整理した。さらに第四章では、デザイン経営がこれらの理論とどのように接続し得るのかを検討してきた。

人間観の観点から見ると、デザイン経営という経営手法は、フォレットの創発的経験 (creative experience) の議論や、バーナードの道徳的創造性 (moral creativity) および協働システム (cooperative system) の議論を、現代的に再構成する理論的可能性を有している。すなわち、デザイン経営とは、組織と個人を静的な命令-服従構造としてではなく、関係性の中で絶えず意味と価値を再生成していく創造的協働の営みとして捉える、新たな経営の枠組みであると言える。この視点は、近代経営学が効率性や合理性の追求の中で後景に退けてきた「人間の創造性と倫理性」に再び光を当てるものであり、デザイン経営の理論的位置づけの検討を通して再考する契機となる。

一方で、こうした創造的人間観に基づくデザイン経営の理論には、今後さらに検討すべき課題が残されている。その主要なものの一つが、デザイン経営の「持続性 (sustainability)」の問題である。デザイン経営は単なるイノベーション創出の手法にとどまらず、デザインの「良さ (goodness)」に関する議論を内包している。すなわち、利益の最大化を目的とするのではなく、ステークホルダーの間で共有される“三人称的な良さ”を追求し続ける経営の側面を持つ。このような、内的倫理観と創造性を通して社会的価値を追求する組織が、いかにしてその創造的営みを持続させ得るのかを理解するためには、継続的な理論的検討が必要である。一つの方向性としては、本稿では十分に論じきれなかった創造的リーダーシップ (creative leadership) の

観点が重要になると考えている。フォレットやバーナードが示したように、リーダーシップとは単なる意思決定や統率ではなく、新たな意味と価値を創出し、全体を統合する創造的行為である。

次稿では、これらの課題を踏まえ、デザイン経営における持続性の条件と創造的リーダーシップの理論的基盤について検討を行う。価値創造を導くリーダーの判断や態度、さらには組織全体の創造的エネルギーを維持するメカニズムを、引き続きフォレットおよびバーナードの理論を土台として考察していきたい。

【注】

- 1) 日本デザイン振興会による2020年の「日本企業におけるデザイン経営の取組み状況」の調査では、グッドデザイン賞に応募実績のある国内企業に調査を行い、デザイン経営に積極的であるとセグメントされた企業群ほど、従業員から「とても愛着を持たれていると思う」「愛着を持たれていると思う」と肯定的な回答をする率が高いことが報告されている。これと同様に、自社のサービスや製品のブランドに対するコアなファンは「同業他社と比較しても多い」と回答した企業の割合が高くなることが報告されている。
- 2) ここで「理念型としての」と述べているのは、実際の社会におけるすべてのデザイン経営の実践に関して議論するのではなく、あくまで経済産業省・特許庁の整理するデザイン経営の手法を学術的に考察するという点を強調している。
- 3) ここでのデザイン経営ないしデザインは社会的に構成されつつある概念であるため、2025年10月現在の資料を元にした理解であることに留意されたい。
- 4) 詳細に見ればより細かい人間観の定義が研究者それぞれの視点に存在しているはずであるが、本稿では議論を先に進めるために主要な経営理論が持つ人間観のみを対象にし、大きな流れとしての整理を試みた。
- 5) 「自己実現人モデル (Self-actualizing Man)」という言葉は先行研究で定義されていないが、議論を進めやすくするために本稿では形式的に用いている。
- 6) 「意味創造人モデル (Interpretive Man)」という言葉もまた先行研究で定義されていない筆者の造語であるが、議論を進めやすくするために本稿では形式的に用いている。
- 7) Weick (1995) は人間の行動を理解するために次の7つの性質を提示した：(1) アイデンティティ構築的 (identity construction), (2) 過去回顧的 (retrospective), (3) 意味ある環境との相互作用的 (enactive of sensible environments), (4) 社会的 (social), (5) 継続的 (ongoing), (6) 手がかり依拠的 (cues extracted), (7) もっともらしさ優先 (plausibility over accuracy)。これらは、人間行動は「合理性」によって導かれるのではなく、行為者が経験世界をどう理解したのかによって導かれることを示している。
- 8) これまでの議論をもとに筆者作成。なお、これらの分類はあくまで主要な理論における人間観の分類に過ぎないことに留意されたい。
- 9) 庭本 (2006) によれば、この「全人仮説」という言葉を用いたのは、三戸公である。
- 10) 山下 (2012) 「フォレットの社会論—群衆原理と集団原理」(三井泉編著 (2012) 『フォレット (経営学史叢書4)』の第三章にあたる)。
- 11) 西村 (2012) 「フォレットの経験論—価値の創造プロセスとしてのマネジメント思想」(三井泉編著 (2012) 『フォレット (経営学史叢書4)』の第四章にあたる)。
- 12) 高橋 (2012) 「フォレットの経営者論—職能・育成・正当性」(三井泉編著 (2012) 『フォレット (経営学史叢書4)』の第六章にあたる)。
- 13) 訳本の中に原著のページ番号が付してあるため、以降も原著のページ番号を記載する。
- 14) 前章までの議論に合わせて、形式的にこのように呼ぶこととする。筆者の造語である。
- 15) 前章までの議論に合わせて、形式的にこのように呼ぶこととする。筆者の造語である。

【参考文献】

・参考論文 (英語)

- Adler, P.S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Albert, S., & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol.7, pp.263-295). JAI Press.
- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年.)
- Beckman, S.L. & Barry, M. (2007). Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking. *California Management Review* 50(1), 25-56.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Anchor Books.
- Best, K. (2015). *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*. Fairchild Books.
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. Allworth Press.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital*. Monthly Review Press.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.
- Burrell, G. and Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann.
- Dewey, J. (1922). *Human nature and conduct: An introduction to social psychology*. Henry Holt and Company.
- Dunne, D. (2018). *Design Thinking at Work: How Innovative Organizations Are Embracing Design*. Rotman-Utp Publishing.
- Elsbach, K.D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- Follett, M.P. (1918). *The new state-group organization: The solution for popular government*. Longmans, Green & Co.
- Follett, M.P. (1924). *Creative Experience*. Longmans, Green and Co. (三戸公監訳 齋藤貞之・西村香織・山下剛訳『創造的経験』文真堂, 2017年.)
- Graham, P. (1995). *Mary Parker Follett: Prophet of Management*. Harvard Business School Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Lockwood, T. (ed). (2009). *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value (3rd ed.)*. Allworth Press.
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Miles, E.M. & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill.
- Roethlisberger, F.J., & Dickson, W.J. (1939). *Management and the Worker*. Harvard University Press.
- Rylander, E.A. & Simpson, B. (2020). The Duality of Design(ing) Successful Projects. *Project Management Journal* 51(1), 11- 23.
- Rylander E.A., Navarro A.U. & Amacker, A. (2022). Design thinking as sensemaking: Developing a pragmatist theory of practice to (re)introduce sensibility. *Journal of Product Innovation Management* 39, 24-43.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior*. Macmillan.
- Taylor, F.W. (1911). *Principles of scientific management*. New York, NY: Harper & Brothers Publishers.

- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Mohr Siebeck.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Wren, D.A., & Bedeian, A.G. (2020). *The Evolution of Management Thought* (8th ed.). Wiley.

・参考論文 (日本語)

- 安藤拓生・八重樫文 (2024) 「デザイン経営の議論の整理と研究課題の導出」『デザイン科学研究』4巻1号, 131-146.
- 安藤拓生・八重樫文 (2025) 「デザイン経営に関する主体性概念の理論的整理」『デザイン科学研究』5巻1号, 117-135.
- 岩谷昌樹・八重樫文 (2022) 「経営学部で『デザイン経営』を学ぶ意義 — 『デザイン経営』の理論的枠組みの検討」『立命館経営学』第61巻1号, 57-83.
- 永井一史 (2021) 『これからのデザイン経営—常識や経験が通用しない時代に顧客に必要とされる企業が実践している経営戦略—』クロスメディア・パブリッシング.
- 庭本佳和 (2006) 『バーナード経営学の展開：意味と生命を求めて』文眞堂.
- 三井泉編著 (2012) 『フォレット (経営学史叢書4)』文眞堂.
- 鷺田祐一 (2021) 『デザイン経営』有斐閣.

・参考資料

- 経済産業省 (2003) 「デザインはブランド確立への近道—デザイン政策ルネッサンス—【競争力強化に向けた40の提言】」経済産業省.
- 経済産業省・特許庁 (2018) 「産業競争力とデザインを考える研究会報告書『デザイン経営』宣言」経済産業省・特許庁.
- 特許庁 (2020) 「デザインにぴんとこないビジネスパーソンのための“デザイン経営”ハンドブック」特許庁.
- 特許庁 (2021) 「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック—みんなのデザイン経営—」特許庁.
- 特許庁 (2023) 「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2—未来をひらく『デザイン経営×知財』」特許庁.
- 日本デザイン振興会 (2020) 「日本企業におけるデザイン経営の取組み状況」公益財団法人日本デザイン振興会.
- 日本デザイン振興会 (2023) 「第2回企業経営におけるデザイン活用実態調査 日本企業におけるデザイン経営の効果と取組みの現状」公益財団法人日本デザイン振興会.
- ロフトワーク (2020) 「中小企業のデザイン経営—経営者のビジョンが文化をつくる—」株式会社ロフトワーク.

・参考 web サイト (2025年10月31日確認)

- 中小企業庁 中小企業白書 2022年版
(<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/chusho/index.html>) .
- 特許庁デザイン経営プロジェクト
(https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/index.html)
- デザイン経営 GUIDE BOOK (<https://loftwork.com/dcraft/>)

Reconsidering the Concept of Humanity in Design-Driven Management

Takuo Ando *

Kazaru Yaegashi **

Abstract:

In recent years, the business world has focused on design management—the strategic use of design as a management resource to enhance corporate value. This design management is evolving as a unique perspective that internalizes the value of design, going beyond mere formalistic design utilization. However, how this new management approach connects with existing management theories remains insufficiently explored. This paper attempts to connect design management with existing management theories from the perspective of “Humanity.”

Keywords:

Design Driven Management, Humanity, Integration, Cooperation

* Associate Professor, Faculty of Business Administration, Toyo Gakuen University

** Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

