企業環境研究年報
No.15, Dec. 2010

経営理念と理念にもとづく“人づくり”はいかにあるべきか
――カントの倫理学・人間学に立ち戻って――

小松　善雄
（東京農業大学）

はじめに
―リーマン後の経済像・企業像を求めて―

2008年９月14日（日曜日），リーマン・ブラザーズの救済が破綻したリーマン・ショックに端を発し世界経済は世界金融危機に突入し，この危機はすぐさま実体経済にも浸透し，世界同時恐慌に発展し，現在もそこから脱出しえていない悲惨な事態のうちにある。

ブッシュ前政権時，財務長官だったポールソンは『ポールソン回顧録』（原題“On the Brink：Inside the Race to Stop the Collapse of the Global Financial System”．瀬戸際：世界金融システムの崩壊を食い止めるレースの内側で，初版2010年．有賀裕子訳．日本経済新聞出版社，2010年）で，その瞬間をこう述懐している。

「ニューヨーク連銀13階にある臨時の執務室に戻ると，不意に身のすくむような恐怖に襲われた。一瞬，前途に思いをはせたからだ。リーマンは救済の見込みが絶たれ，ＡＩＧは手の施しようのない窮状へとはまりつつあった。アメリカ経済が不況色を強めるなか，巨大な金融機関が倒れればその余波は国全体におよぶばかりか，海をわたってとめどなく広がっていくだろう。信用が収縮し，追い詰められた企業が人員を削減し，住宅の差押えがさらに加速するだろう。何百万人ものアメリカ人が生活の糧と住む家を失うのだ。このような惨状から抜け出すには何年もの歳月を要するはずだ」（同，277－278ページ）。

本書を読了しても，ここまで予想できたのに，なぜリーマンは救済できなかったのかという疑問は依然消えないが，しかし，何がきっかけになったかは別として金融危機の到来は不可避であった。なぜ不可避だったのか。

このことを読み解くのに格好な著書がある。それはマイケル・ルイスのノンフィクション『ライアーズ・ポーカー　ウォール街は巨大な幼稚園』（初版1989年．東江一紀訳．角川書店．1999年．現在はパンローリングが発行）。『世紀の空売り　世界経済の破綻に賭けた男たち』（初版2010年．東江一紀訳，文藝春秋，2010年）の2作である。

アメリカは1960年代後半からベトナム戦争の長期化にともない，戦争経済を続けるための膨大な戦費調達からインフレに陥るが，1973年の第１次石油危機を境にインフレ経済にとどめをさし経済政策思想が大転換するにいたる。すなわちケインズ主義からフリードマンらが唱える新自由主義への転換である。[1)]

新自由主義は，ベトナム戦争・戦争経済という現実を無視し，ケインズ政策が「大きな政府」をつくり出しインフレをもたらしたという。また政府規制はアメリカ経済を弱めたと説く。それゆえそこから引き出される経済政策は「小さい政府」と規制撤廃（デレギュレーション）ということになる。

この政策は1970年代の終わりにまず金融分野で金融の「自由化」・「証券化」・「国際化」を合い言葉とする金融革命＝金融イノベーションと

して実施され，1980年代に新しい型の資本主義として結実する。

マイケル・ルイスは80年代，ウォール街において旧式の株式資本主義が新しい型の資本主義＝証券資本主義に変容してゆく有様を現場で実体験し，ジャンク・ボンドなどをやり取りする証券市場はライアーズ＝嘘つきたちのインチキポーカーの鉄火場だと見抜き，いずれ崩壊するとみて足を洗ったという経歴の持ち主である。

たしかに1990年代初め，アメリカに不況が訪れ，いったんは証券市場も崩壊する。しかし1990年代後半になると，再び証券市場は活気を取り戻しインターネットバブルが盛況を極めたが，それも2002年に崩壊する。

しかしその後，連邦準備制度理事会（ＦＲＢ）議長グリーンスパンが低金利政策を続けるなか，サブ・プライム（劣後）の住宅ローンが横行したが，そのローンは最初は金利が安くても３年，５年という節目のあと金利が逓増する形の証券であったから，07年か08年には崩壊すると予測され，事実07－08年に崩壊し，金融危機に火をつけたのである。

ジャング・ボンドの帝王マイケル・ミルケンに象徴される証券資本主義は略奪したものが勝ちという強欲資本主義でもあったが，この目に余る金融的腐敗・堕落はアメリカの経営学者に反省を強い，ここにボウイらカント的資本主義を唱える一派を生むことになる。

新自由主義，金融革命は“銀行よ，さようなら，証券よ，こんにちわ”の囃子文句とともに日本にも上陸し1980年代に土地・株バブルを生み，1991年に崩壊したあと，1990年代を“失われた10年”に落とし込ませ，2002年に発足した小泉内閣はさらに新自由主義，金融革命型の構造改革を推進したが，新自由主義・金融革命破綻の実証となった今回の世界金融危機・世界同時恐慌は日本にも，新たな経済像・企業像をつくり出してゆくことを求めている。

さらに，とくに日本の場合，金融革命だけでなく労働政策，雇用政策の分野においても根本的転換がなされる。すなわち1985年，労働者派遣法の成立により，戦後，禁止されていた労働力の貸し借りが合法化され，1999年にはネガティブリスト方式により対象業務の原則自由化がなされ，2003年，小泉内閣において製造業への派遣解禁など，法整備が完成をみる。しかしこの法とその相次ぐ改正は日本の労働市場において正規と非正規の分断を生み，大きな禍根をもたらし，新たな経済像・企業像をつくり出すに際し，大きなネックとなっている。

それではリーマン後の新たな経済像・企業像をつくり出してゆく手立てを何に求めたらよいか。

このテーマを考究するさい，思考素材として参照されてよい著書の一つが，ノーマン・Ｅ・ボウイの『利益につながるビジネス倫理―カントと経営学の架け橋』（原題・Business Ethics：A Kantian Perspective ビジネス倫理：カント的アプローチ・初版1999年・中谷常二，勝西良典監訳，晃洋書房，2009年）であろう。カント倫理学は周知のように近代倫理学の頂点の地位を占めるものであるが，ボウイの本書はこのカント倫理学に立ち戻って，新自由主義型強欲資本主義に反省を求めるとともに，カントの定言命法[2)]を新たな経営理念に取り入れ，新たな経済像，経営像を模索している。

そこで本稿では，第１部「経営理念はどうあるべきか」で，ボウイの著書のうち，上記のテーマに沿うとみられる論述を再構成して提示し，問題解明の一助にすることを意図している，

しかし，カント的資本主義論にもとづく経営理念を構築するとしても，そのことを担う人材がいなければどうにもならない。そこで第２部「経営理念にもとづく人づくりはどうあるべきか」では1781～82年になされたと推定される，本邦初訳のカントの『人間学講義』の口述筆記を手がかりに実用的な人材育成論をまとめてみることにしたい。

Ⅰ　経営理念はどうあるべきか

1　いま，なぜ，カントなのか

戦前，“デカンショ節”という歌唱があったのをご存じだろうか。「デ」はデカルト,「カン」はカント,「ショ」はショーペンハウエルの略号である。“デカンショ，デカンショで半歳暮らし，後の半歳は寝てすごす”という歌であるが，旧制高校の学業の一端を伝えているが，カントは必読であったのである。

最近また，書籍市場で哲学が見直されているという。しかし哲学といえば“すべての哲学はカントに流れ入り，カントから再び流れ出す”といわれるほど，基礎中の基礎であり，基礎素養としても欠かせない。

それではそのカントは人間をどう捉えていたであろうか。カントの主著には三つの批判―『純粋理性批判』（初版1781年．第２版1787年),『実践理性批判』（1788年),『判断力批判』（1790年）がある。いま，そのうちの二つの批判書でいわれていると考えられる主旨を後論の便を図って少し述べておこう。

カントはまず世界を外的経験世界＝感性界と英知界に分かち，人間を感性界に属するかぎりで感性的存在，英知界に属するかぎりで理性的存在であるとみ, 二重性において捉えている。[3)]

そして感性的存在にとどまるだけであるならば，人間は動物的存在であって，真に人間的存在たりえないとみなす。

それでは理性的存在としての人間はどこで動物的存在と分かれるのであろうか。それは動物的存在は外界に対して受容的対応しかなしえないのに対し，理性的存在としての人間は意識＝自我をもち観念をもちいて外界に対して能動的に働きかけることができる点である。この人間の主体性・能動性を宣揚した点でカントは「コペルニクス的転回」を成し遂げたといわれる。

その場合, 人間は“考えながら行動している”のであるから理性には理論理性の働く場と実践理性が働く場がある。そして人間というものは社会＝世間の中で暮らしている以上，最終的には彼，彼女がいっていることではなく実践理性にもとづいてやったことで判定されるのであるから，実践理性は理論理性に対して優位性をもつ。とはいえ理論理性は人間の認識能力に関わるので，まず，理論理性のおこなうことからみてみよう。

理論理性のおこなうこと

さて意識＝自我をもって外界に働きかけるとき，人間に特有な武器は何であろうか。それは人間の認識能力である。そこで人間の認識能力であるが，それは感性，構想力，悟性，判断力，理性のなすところである。すなわち感性が対象に触発されると時間と空間という形式によって枠づけされた表象を受けとるが，その表象は多様なものの直観であってまとまりがない。そこで悟性が因果性などのカテゴリー（範疇）の規則の適用によって多様な表象を結びつけるという総合的機能を発揮して，対象の認識を形成する（悟性の自律)。そのさい対象が目の前にないときでも構想力が形象をもたらして悟性を助ける。しかし理性は悟性の上をいく。というのは悟性は規則を介して表象を統一する能力にとどまるのに対し，理性は，特殊なものを普遍へと包摂する判断力に助けられて，それら悟性の認識を原理のもとに統一する推理能力であるからである（理性の自律)。したがって悟性が「規則の力」であるなら，理性は「原理の力」ということになる。そして原理の力をもって悟性の統一を理性の統一に至らしめ体系的統一をつくり出す。したがって理性は人間にとって最高の能力である。

「理念」の意味するもの

そしてこの理性がつくり出すものが理念なのである。では理念とは何か。それはただの表象＝イメージ一般のことではない。「理念」というのは「いわば理性のモノグラム（花押＝書判）であって，原理にしたがってイメージを方法的に素描したもの」（高橋克也訳「人間学遺稿」『カ

ント全集15　人間学』，385ページ）であるといわれる。だから理念とは物事をコントロールし統一する指導原理をイメージとしても分かるように筋道を立てて描いたものといえる。それゆえこの理念が確立し滲透していないと，人間，バラバラなままでいるほかない。

目的概念と関連させるならば，理念は，ある領域における全体を統括する最高次の目的を現わす主要概念によって示される。それであるから理念は完全にそこに到達できないとしても，うまずたゆまずその実現・達成をめざす性格のものとされる。

実践理性のおこなうこと

さらに人間は各人それぞれ行動するさいに従う原則，すなわち格率[4]，別言すれば信条をもっている。だがその格率＝信条が自分勝手で一人よがりのものであるなら格率＝信条同士の衝突が起こる。そこで彼，彼女とは価値観が違うからともいわれる。しかし社会のうちで行動を供にするためには万人が従う原則というものが求められる。カントはそういう原則は存在するとして，それを「定言命法」と呼ぶ。

それについて『実践理性批判』に先立って導入部として書かれたが，そのことを離れても，長らくベストセラーとして読み継がれている『人倫の形而上学の基礎づけ』（1985年）[5]においてカントはこういう。「君の格率が普遍的法則となることを，君が同時にその格率によって意欲しうる場合にのみ，その格率にしたがって行為せよ」（平田俊博訳「人倫の形而上学の基礎づけ」，『カント全集』第７巻，2000年，53～54ページ．以下，『基礎づけ』と略す）

ただし，この命法は行為の主体的原理が，行為の客体的原理である普遍的法則―普遍的立法の原理にかなうようにせよという形式的なことをいっているにすぎない。この命法は「普遍的法則の法式」と呼ばれ，「行為全般の道徳的判定の基準」（同，58ページ）の役割をもっている。

それでは「普遍的法則」そのものとなりうるものは何か。

それが理性的存在者としての必然的法則でなければならないものであるととすれば，それが手段として用いられる「物件」に対置される理性的存在者の人格である。なぜなら人格は目的自体で単なる手段として用いることを許さぬ絶対的価値をもつものだからである。それゆえ実践的法則の根拠はここに求められなければならない。それゆえ『基礎づけ』では，こういわれる。「自分の人格のうちにも他の誰もの人格のうちにもある人間性を自分がいつでも同時に目的として必要とし，けっしてただ手段としてだけ必要としないように行為せよ」（同，65ページ）。

この命法は「目的自体の法式」と呼ばれるが，人格のうちにある人間性を「目的自体」とみなし人間を手段として扱ってはならないという命法である。

では，なぜ，人格の内に宿されている人間性が尊重されなければならないのか。それは人間性のうちには自己をいっそう大いなる完全性へと開発させる素質があること，そしてその素質の開発にもとづいて自己の幸福だけでなく他人の幸福の促進をも自己の目的としうる存在であるからである。

そこで第一の「普遍的法則」の法式が「形式」的規定であるとすれば，この第二の「目的自体の法式」は「実質」的規定といえる。

そしてカントはこの命法を「行為の主体的原理」であると同時に「客体的原理」でもあることを十分充たしているので「最高の実践的原理」（同，65ページ）であると位置づけている。

しかしこの二つの定言命法は現実に存在しうるものなのか。これを可能にするのが「意志の自律の原理」といわれるもので，命法としてはこう定式化される。すなわち「それぞれの人間の意志は自己の格率を通じて，普遍的法則を立法するように行為せよ」（同，70ページ）。

では実践理性は何を実践するのか。

そのためには人間はまずもって善意志の持ち主であることが想定される。しかし善意志は「普遍的に法則を立法するものとして対象化できる

ような意志でなければならない」（同，70ページ）。つまり意志の自由による自律の原理にもとづいて，実践的法則を自己立法せよということである。そして自己立法する理性的存在者は自己自身と他のすべての者とをけっしてたんに手段としてのみ扱わず，つねに同時に目的それ自体として扱うべしという法則に従う理想としての各人が「元首」であるとともに「成員」でもある「目的の国」へと導いてゆくが，ここにおいて道徳性が普遍的に成立するとされる。

以上，わたしなりに理解する理論理性，理念，実践理性の内容と役割を簡略化してみてきたが，そのうち，『基礎づけ』の定言命法はボウイの論旨展開の基軸に置かれている。ではボウイのカント的資本主義論・道徳的企業論をみることにしよう。

２　ボウイのカント的資本主義論

さてカントの上記『人倫の形而上学の基礎づけ』の定言命法はビジネスの場でこそ生かされるべきであるとの見地から企業倫理学を打ち立てようとしている学者にアメリカのノーマン・Ｅ・ボウイ（Norman E. Bowie）がいる。いうなればカントの道徳的理念論を経営理念の範型として事業をやるべきだというのである。ボウイにはもともとは新自由主義的経済学者の泰斗フリードマン（Milton Friedman）が自著『資本主義と自由』のコアを簡約した論文「ビジネスの社会的責任とはその利潤を増やすことである」（『ニューヨーク・タイムズ・マガジン』1970年９月13日号．ビーチャム／ボウイ．加藤尚武役監訳『企業の倫理学　１　－倫理的原理と企業の社会的責任－』初版1997年．晃洋書房．2005年所収）において「株主にとって企業の経営者を選出する理由は経営者が代理人として株主本人のために働いてくれるということに尽きる」（同，86ページ）という古典的な株主資本主義論をぶち上げたとき，この共著の『企業倫理学』所載の「企業の社会的責任の新たな方向」論文において，ステイクホルダー（利害関係者）理論の展開としてカントの倫理的共同体論にならった「道徳的共同体としての企業」（1991年のボウイの同名の論文名）を対置した曰くがある。

そのボウイの見地を集大成したのが『利益につながるビジネス倫理－カントと経営学の架け橋－』（1999年．晃洋書房．2009年）で，本書で著者は「資本主義経済のなかで企業はカントの倫理学の原則に従った場合，どのような構造をもち，どのように供されるのだろうか」と問い，カンティアン・キャピタリズム（カント的資本主義）を提唱している。

経営理念をつくるにあたって資するところのある示唆が多々見られるので，その概要を紹介しておこう。

本書は５章構成をとって最初の３章でカントの定言命法の三つの方式がビジネスの課題解決に対し有用な手がかりを与えていることを明らかにする。すなわち第１章「非道徳的な商慣行がもつ自己破綻的性質」では「普遍的法則の法式」の有効性，第２章「ステイクホルダーの人格を単に手段としてよりもむしろ目的として扱うこと」では「目的自体の法式」の従業員への適用，第３章「道徳的共同体としての企業」では「目的の国の法式」では道徳的企業論を展開している。

そして第４章「義務に基づく行為－動機はどれほど純粋か？」はカントの義務論が企業における道徳的動機論として敷衍される。そして，第５章「コスモ・ポリタニズムの観点」ではカントの「世界市民」概念と関連させて国際ビジネス論を論じて結んでいる。

以上が本書の組立であるが，内容からすると，第１章，第２章，第３章が本書の骨格で，第４章，第５章はその岐論とみることができるので，ここでは，はじめの３つの章についてのみ紹介と検討を行うことにする。

それではこれからカントの倫理学がビジネスといかに密接に結びついているか，その験証をみてみよう。[6)]

1）非道徳的な商慣行がもつ自己破綻的性質

第1章「非道徳的な商慣行がもつ自己破綻的性質」では，まず題辞として近代経済学の最高の理論家の誉高いケネス・アローの経済と倫理についてのエプグラムが掲げられている。

「経済活動の相当部分は，よく見れば何らかの倫理的関与によって可能となっている。純粋に利己的な行動は，実際にはいかなる堅実な経済生活とも両立しない。［そうした生活には］信頼や信用という要素がほぼ必ず存在している」（Kenneth J Arrow “Business Codes and Economic Efficiency” Public Policy XXI (1973)，p.314（田中朋弘訳「企業憲章と経済効率性」，トム・L・ビーチャム，ノーマン・E・ボウイ編『企業倫理学1―倫理的原理と企業の社会的責任―』加藤尚武監訳）晃洋書房，2005年，201ページ）（同，15ページ）

「ビジネスの世界＝ジャングル」論と定言命法の第一法則＝普遍化可能性の原則

そしてこれを受けて「あなたがしてもらいたいことを他人にもしなさい」というキリストの黄金律（ゴールデン・ルール）のパラドックスをカントにしたがって示し，「ビジネスの世界はジャングルなのだ」という弱肉強食論にいかに対するかが説かれる。

「平均的なアメリカ人と同様，アメリカのほとんどのビジネスパーソンも，『あなたがしてもらいたいことを他人にもしなさい』という黄金律が基礎となる道徳的原則だと考えているだろう。この黄金律の問題点は，非道徳的な扱いを受けてもかまわなければ他人も同じように非道徳的に扱ってもかまわないことである。そのようなビジネスでの態度について次のように語られるのを耳にすることがあるだろう。『人がわたしをあざむいたりだまそうとしてもかまわない。それがビジネスの流儀というものだ。ビジネスの世界はジャングルなのだ。そして，誰かがわたしをあざむいたりだましたりしてもかまわないのだから，わたしが彼らをあざむいたりだまそうとしても道徳的に問題はないのだ』（同，15ページ）。

だが，「ビジネスの世界＝ジャングル」論は本当に道徳的に問題はないのだろうか。

この議論を駁するためカントの『基礎づけ』における定言命法の第一法式＝普遍的法則の法式，換言すれば普遍化可能性の原則が持ってこられる。

「カントの根本的な洞察は，定言命法の第一法式に表されている。もっとも頻繁に引用される，定言命法の第一法式は『格率が普遍的法則となることを，当の格率を通じて自分が同時に意欲できるような格率に従ってのみ，行為しなさい』（前掲『基礎づけ』邦訳53-54ページ）というものである〔……〕。カントが示したいのは行為の基盤となっている原理（格率）のなかには，一貫性がなく自己破綻しているものがあるということである」（同，19ページ）。

そしてこの第一法式の説明にさいし「嘘は普遍的法則たりうるか」というカントが挙げている事例を引き合いに出す。

「『窮地に陥って他にどうしようもなかったら，だれでも真実でない約束をしてもよいのだと，はたして私は自分に言いきかせることができるだろうか』。すると，すぐに気づくのは，私は嘘をつきたいと思うことはできても，嘘をつくことを普遍的法則にしたいとは思いも寄らないということだ。なぜなら，そのような法則に従うとなると，そもそも約束というものが存在しなくなるからである。というのは，たとえ私がこれから何々をするつもりだと他人にいい立てたとしても，だれも私のいうことを信じてくれないなら，あるいは，うっかり信じても私にしっぺ返しをしてくるなら，何にもならないと言えるからである。だから，そのような私の信条（格率）は，普遍的法則にされたとたんに自滅せざるをえないわけである」（同，27ページ）。

ここでボウイは「一般的な要点」を導く。

「嘘をつくことは道徳的ではないとするカントの議論から，一般的な要点が導き出される。それは普遍化すると自己矛盾を起こす格率は道

徳的には禁じられている，ということである。従って，約束を破ることはまちがっている。約束を破るという行為の格率は，普遍化されるとかならず矛盾することになるだろう」。（同，19ページ）

そのうえにたってボウイはいま己れの取ろうとする行為・行動が誰でもが認める普遍的法則に適っているかどうかを問う定言命法を自己の行為・行動にとってのテストの役割，つまりリトマス試験紙の役割を果たすものとして用いることを提唱する。

「以上のように，定言命法は，ある行為の基盤となっている原理（格率）が道徳的に許されるかどうかを確かめるためのテストの役割を果たす。ある人の行為の原理が定言命法のテストを通過するなら，その行為は実行に移してもよいことになる。カンティアンの道徳を受け入れる経営者は，どのような意思決定をする場合でも，その決定の基盤となる原理が定言命法のテストに通過するかどうかを問題にする。通過した場合には，その決定は道徳的に認められることになる。定言命法の第一方式に沿って，そのような経営者は，やろうとしている行為を示す格率をだれもが望んでも矛盾しないかどうかを考えるだろう。その格率をそのように望むことができるなら，意図した行為は道徳的に認められる。それができないようなら，道徳的に禁じられるのだ」（同，20ページ）。

それでは定言命法の第一法式をビジネスに適用すると，何が明らかになってくるであろうか。ボウイは幾多の事例を挙げているが，ここでは重要点とみなされるもののみを取り上げる。

資本主義市場だからこそルールが必要

その一つは競争にはルールが必要だということである。

「資本主義は経済競争の一形態であるが，そのような競争でさえ規制する規則が必要である〔……〕。

ほんとうにジャングルだとすれば，ビジネス自体が生き残れなくなるだろう。競争に参加していながらそれを規制する規則を破るなら，その行為は非道徳的なものとなる。なぜだろうか。理由はこうだ。競争を規制する規則がつねに破られることになれば，そうした『規則』はもはや規則ではなくなってしまう。規制のための規則がつねに破られるとすれば，規制は不可能である。そのような活動は二通りの意味で自己破綻することになるだろう。規則をつねに破ってしまうとすれば，規則は無用の長物になってしまう。もうひとつ，規則はそもそも，競争が混乱や（万人の万人に対する争い）に陥るのを防ぐために必要となるものだから，規則をつねに破ってしまえば，福利を増大させる競争そのものが自己破綻してしまうことになるのである」（同，25ページ）。

であるから市場原理主義によってどんどん規制を撤廃しルールがなくなれば競争というもの自体が自己破綻をきたすのである。

リーマン・ショックに端を発する現在の世界恐慌はそのことを経験的に示すものといえる。まさに「普遍化できない格率にもとづく行為の割合が一定の限界値に達するとカンティアン型の効果が現われることを，わたしたちは経験的に確認することができる」（同，26ページ）。

正直こそ最強の競争優位

他方，「道徳的なことが起こり始める限界値に達すると何らかの制度が可能となり，また経済的な実効性をもつようになればその制度が発展していくことを示す話もある」（同27ページ）。この「道徳的なことが起こり始める限界値」の話が「正直こそ最良の政策である」（Honest is best policy）という場合である。

アメリカでは自動車修理工場のやっつけ仕事に相当，悪評が立っているが，「正直の頭（こうべ）に神宿る」を地でいった話である。

「ビジネス倫理学者はこんな質問をよく受ける。倫理的でありたいと望んでいる企業は，他の企業が明らかに非倫理的な行動をとっているさいに，どのような行動をとればよいのだろうか。それらの企業の重役は倫理的になりたいと

思ってはいるのだが，倫理的になってしまえば競争優位が得られなくなると信じ込んでいるのである。ときには実際に競争優位が得られなくなるのだろう。けれども，〔……〕他のほとんどの企業が倫理的でない場合，倫理的であることによってかえってその企業が明らかな競争優位をもつ場合もあるのだ。自動車修理工場にまつわるろくでもない話についてはご存知だろう。ここではこの産業にはよい評判がないというに止めておこう。正直だという評判を得れば自動車修理工場がどれほどの成功を収めることになるのかを考えてみればよい。この問題はたんに理論的なものというわけではない。ミネソタ州のブルーミントンで，わたしは大手の自動車ディーラーの修理工場を辞めて自分の修理工場を開いた敬虔なクリスチャンと取引があった。わたしは彼の最初の客のひとりで，午前中に電話をすればその日のうちに車を修理をしてもらえた。だが，一年もたたないうちに彼がとても忙しくなったので，一週間近く待たなければならないこともでてきた。以上のようなポジティブな例を挙げているからといって，割に合うから正直になれといっているわけではない。わたしが指摘しているのはあくまで，事実，割に合うこともある，ということである。それよりも注目すべきなのは，正直であることが，他のほとんどの競争相手が正直でないときにもっとも割に合う場合がある，ということである。ときには，大半の人が考えているのとは反対に，すべての（あるいは大多数の）競争相手が正直でないとみなされており（あるいは事実そうであり）かつ自分が正直であるか正直であるとみなされているときこそが，競争にあたっての最高の情勢となることもある」（同，28-29ページ）。

そこでカントの定言命法の第一法則＝普遍化可能性の原則が会社内の各人にしみ渡っているならば，あえて事々しく「コンプライアンス」（法令遵守）を言い立てなくとも，正々堂々と世間を渡ってゆくことができる。先義後利（義を先にすれば利は付いてくる）に通じる「利益のパラドックス」である。

なおここで一言しておくべきは正直な企業のほうが不正直な企業より繁盛するというテーゼは，当必然的，必ずそうなるといっているのではなく，人情の自然から，長い眼でみると正直正太夫の方が勝つ確率が高いということなのである。

「わたしは，倫理的に健全な商慣行は最終的な純益を得るための助けとなりうると主張しているが，必ずそうなるのだといっているわけではない。倫理的に正しいことはコストがかかるだけで割に合わないこともある。そのような場合にカンティアンの道徳は，企業が割に合わなくても倫理的に要求されることを行うように求める。しかしながらわたしは，道徳的に要求されることを行うのが必ずしも利益に反するわけではないことを示せたと信じたい。道徳的であることは，最終的な損益に対してマイナスに働くというよりはむしろプラスに働くこともあるのである」（同，31ページ）。

信頼関係はさらなる競争優位をもたらす

正直であるということは信頼できるということで，“当てにできる”ということである。自分が他方を当てにできると同時に，他方も自分を当てにできる相互信頼関係は「信頼による競争優位」をもたらすという。

ではなぜ信頼が競争優位をもたらすのか。ここでボウイはブロミリーとカミングスの研究（Philip Bromiley and Larry Cummings, “*Transaction Costs in Organizations with Trust*” Research on Nagotiation in Organisations 5 1995, pp.219-47）に依拠して，以下の点を指摘している。一つは取引コストが削減できるからである。

「信頼関係が成立している場合，わたしたちは自分の信頼している人々が都合の良い状況に過度につけ込むようなことはしないだろうと信じている。そのように信じていれば，わたしたちは信頼していない人々に比べて信頼している人々を管理したり監視したりすることは少なく

なるだろう。だとすると，そうすることで取引費用の節約になる。信頼している相手より，信頼していない相手と取引するほうが，費用がかさむのである。企業が戦略的提携を考えているとする。そのとき将来のパートナーに期待するもっとも重要な要件をひとつ挙げるなら，それは信頼できることである」（同，44ページ）。

二つ目は監督者が警察官からメンター（助言者）へと性格が変化するからである。

「ここで非常に重要なのは，信頼関係が競争優位を生みだすように監視の性格を変化させることである。信頼のない関係においては，監督者は警察の役割を果たす。信頼関係が成立している場合には，大学教授が博士課程の学生とかかわるときのように，監督者はメンターの役割を果たす。このようなメンタリング型の関係によって質的なデータが活用できるようになり，量的なデータの分量や評価の回数，細々したことの分量が減らせるようになる。これらはすべて時間と経費の節約になるのだ」(同, 45ページ)。

以上のメリットは主として企業間の関係において生ずるものであるが，信頼は企業内においても利益をもたらす。

「プロミリーとカミングスの研究のなかには，企業間と同様に企業の内部でも，収益の上がる関係を築くためには信頼が必要になるだろうと指摘している箇所もある。たとえばアメリカの製造業者は，昔から二つの問題に苦しんできた。一つめは，製品を設計する技術者チームが仕事を単独で行うという問題である。製造作業に携わる人々は，設計に口をだすことがあったとしてもわずかでしかない。その結果，製造段階に至ってはじめて試作品の問題点が露呈するのである。試作品は大量生産のための要件を満たすように設計し直されるため，多くの時間が無駄になる。

二つ目だが，営業はできるだけ多くの製品を販売しようというインセンティブをもっている。歩合制とはこのようなインセンティブを誘発させるものである。それにもかかわらず，品質が維持され，かつ，注文をとってきたものの在庫切れという状態が最小限に抑えられねばならないのなら，販売は製造工程の生産力を超えてはならないことになる。とはいえ，歩合制をとる場合，販売員には，このような制限を考慮に入れ，製造側と協力していかなるときにも最適な販売量を維持しようというインセンティブはない」。（同，45-46ページ）

こういう問題点はいかに解決されたか。皮肉なことにそれは「コンカレント・エンジニアリング」と命名された日本的経営の良さを取り入れることによってだったのである。

「日本との競争の結果，こうした短所が認められ，アメリカ企業は部署間の協力をもっと強くすべきだということを認識した。ビジネスを行ううえで，こうした協力は不可欠なものである。プロミリーとカミングスは信頼が高まるにつれて企業内部の各部署同志の協力が強まると主張している。『企業の内部では，管理職同士が高いレベルで信頼しあっている事業部間で共同プロジェクトが起こりやすい』のである」（同46ページ）。

日本では1990年代後半以降，成果主義賃金の導入で「部署間の協力」関係が崩壊にさらされているとき，アメリカの良心的経営ではこの協力関係が競争優位のかぎの一つとして高く評価されているのである。

2）ステイクホルダーの人格を単に手段としてよりもむしろ目的として扱うこと

第２章「ステイクホルダーの人格を単に手段としてよりもむしろ目的として扱うこと」でも，はじめに，以下のエピグラムが掲げられている。

「カントの倫理学には，彼自身がおよそ考えもしなかった問いにも広く答えられる力がある。

バーバラ・ハーマン」（同，53ページ）。

第２章はこの著書のハイライト部分でもっとも重要な章である。さて，この章でボウイは重大な問題提起をする。

「カンティアンの倫理学を適用することに

よって，商慣行にかなり根本的な変革が迫られることになる。だがいずれにせよ，こうした変革を行えば，実務家がしばしば考えているような損失をこうむるというよりはむしろ，最終的な純益が実際には増えることを論証したい」（同，54ページ）。

さらに付け加えていう。

「従業員を解雇するときに親切な態度をとった場合，冷酷にくびを切ったときとは対照的に道徳的な責任を問われないと考えている経営者が多い。冷酷であるよりも親切にする方が道徳的によいとはいえ，真の問題は解雇を道徳的に正当化できるかどうかである。カンティアンが人格尊重の原則を用いてこれらの主張を正当化することなど，どうすればできるのか」（同55，ページ）。

定言命法の第二法式＝人格尊重の原則とは

そこでまずカントの定言命法の第二法式＝人格尊重の原則が説明される。以下，そのさわりをみてみよう。「カントの定言命法の第二法式は『自分の人格のうちにも他の誰もの人格のうちにもある人間性を，自分がいつでも同時に目的として必要とし，決してただ手段としてだけ必要としないように行為しなさい』（前掲『基礎づけ』65ページ）というものである。カントは人間には尊敬を受ける権利があるとただ一方的に言い切っただけではなく，そう主張するために精緻な議論を組み立てた。人間が尊敬を受けるべきであるのは，人間が尊厳を持っているからである〔……〕。人格があらゆる価格を超えた尊厳を有するのはなぜなのか。

人格が尊厳を持つのは，人間には自律（autonomy /Autonomie）の能力があり，したがって自己統制の能力があるからである。また人格は，自己統制の能力をもつ自律的な存在として，責任を担える存在でもある〔……〕。

責任を担える自律的な存在は，自分自身の法則をつくり，それに従うことができる。このような存在は自然の因果律に従うだけではない。自律的だと自認する者ならだれでも，自分は責任を担える（自分は道徳的存在だ）と自認すべきである。カントの論ずるところによれば，ある存在が道徳的な存在だという事実によってはじめて，そうした存在は尊厳を有するということができるのである」（同，55-56ページ）。

この人間の尊厳の尊重ということは当然,「他の誰もの人格」にも認められなければならない。

「ある事例，すなわち自分自身についていったことは，同様の事例，つまり他の人間についても同じようにいわねばならない」（同, 57ページ）。

したがって人間には自然の因果法則に従って自然を制御しうるという理論的理性による「消極的自由」だけでなく，自己が主体者として自己立法をなしうる実践的理性をもつ点で「積極的自由」をもつ。

「人格のうちにある人間性を尊重する第一歩として，人格を単に利用するだけではいけないという要求が出される。ビジネス倫理の観点からすると，ビジネス上の関係は強制してはならないし，あざむくようなものであってはならないということになる」（同，62ページ）。

それではこうした人格尊重の原則をビジネスに生かすにはどうすればよいか。これに関してボウイは議論を複雑にしないために議論の的を労使関係に絞る。

広がるオープンブック・マネジメント

やるべきことの一つ。オープンブック・マネジメントを実行すること。

「従来の雇用契約における主要な問題の一つとして，情報の非対称性の存在が挙げられる。企業で結ばれる労働契約のどこにも不公平な点がないかどうかを従業員が判断する手がかりとなる財務情報を握っているのは，従来どおりであれば，経営者にほかならない。情報の非対称性が存在すると詐欺的行為が発覚しづらくなるため，詐欺的行為を働く誘惑が生じてしまう。そこで情報の非対称性を減らしたり取り除いたりするような制度を整えることが必要になる。オープンブック・マネジメント（open-book

management）は，企業が情報の非対称性を取り払えるようにするので，とくに注目すべき典型的な方法の一つである。この方法はスプリングフィールド・リマニュファクチャリング社のジャック・スタックによって開発された。スタックと彼の会社は，オープンブック・マネジメントによって栄誉あるビジネス倫理関係の賞を受賞した。彼は『The Great of Business』（初版1992年．楡井浩一訳『グレートゲーム・オブ・ビジネス―社員の能力をフルに引き出す最強のマネジメント―』徳間書房，2002年）を出版したが，それ以外にも，オープンブック・マネジメント関連の書籍については，ジョン・ケースの広く読まれた著作も含めて出版されている。以降，オープンブック・マネジメントは適切に改善されながら，数多くの企業によって採用されてきた。インテル社，オールステイト・ビジネス・インシュアランス，ハーマンミラー社，ジェンキンスディーゼルパワー社，フォールドクラフト社，マンコ社，リーノ食品などがそうである」（同，69-70ページ）。

だが，オープンブック・マネジメントは，なぜ，そんなによいものなのか。

「オープンブック・マネジメントの根底にある哲学は，責任を担える自律的な存在として人格を扱うべきだというものである。そのように人格を扱うためには，従業員が責任をもって決断を下すために必要な情報をもっていることが前提となる。ジョン・ケースはこれを『頭を使うことのできる権限委譲』（empowerment with brains）と呼ぶ。

オープンブック・マネジメントが採用されている場合，従業員には会社のあらゆる財務情報が提供されている。従業員はまた，報酬の大部分が会社の利益によって決まる利潤分配制のもとにおかれている。情報がすべて与えられ，適切なインセンティブがあれば，従業員は自ら責任を持った行動をとるので，監督する階層は必要なくなるのである」（同，70ページ）。

ジョン・ケースは“Open-book Management”（初版1995年．佐藤修訳『オープンブック・マネジメント―経営数字の共有がプロフェッショナルを育てる―』ダイヤモンド社，2001年）でいう。

「どうしてオープンブック・マネジメントはうまくいっているのだろうか。その答えは簡単である。従業員がたんに与えられた仕事をこなすのではなく，自分の判断で行動し，その責任をとっているからである。〔……〕あらゆる状況をいちいち予測して対処できる上司や部課長はいない。もしそれを管理するために必要な数の管理職を雇おうとすれば，その経費だけで経営は行き詰まる。オープンブック・マネジメントによるなら職場の人間が適切な行動をとるようになるし，賢明な意思決定ができるようになる。〔……〕なぜなら従業員自身が自分の行った意思決定の数だけ，その決定の影響がどれほどのものであったのかを目のあたりにすることができるからだ」（同，70ページ）。

経営者への利潤分配制から従業員への利潤分配制へ

その二。従業員への利潤分配制を採用すること。

アメリカには強欲資本主義の典型ともいうべき経営者への利潤分配制がある。

「アメリカでは，企業における最低賃金と最高賃金の格差が劇的に広がった。また，資本還元率は賃金の増加率をはるかに上回っている。例えば1997年の『ビジネス・ウィーク』誌に掲載された役員の報酬に関する記事で，ＣＥＯ（最高経営責任者）は平均的な工場作業員が受けとっている賃金の209倍の報酬を平均で受けとっていることが指摘された。1996年の比較で，工場作業員の賃金の平均伸び率は３％だったのに対し，ＣＥＯに支払われた報酬総額の平均は，54％増の578万1,300ドルだった。『ビジネス・ウィーク』誌にすら，ＣＥＯの報酬には歯止めが利かないと書かれていた。その一方で，企業の収益はおおむね上昇したのだが，その伸び率は11％に止まっている。Ｓ＆Ｐ500株価指数もおおむね上昇に転じたものの，その伸び率は23％で，ＣＥＯの報酬の上昇率である平均54％

には遠くおよばなかった。『ビジネス・ウィーク』誌は公平に関して私（ボウイ－引用者）と同じ結論に達しているのだ。

［ストックオプションを含めた］法外な追加報酬がつくことが公然のルールとなっているので，数多くのＣＥＯがいつも一番大きな分け前にありついてばかりいる。管理職やその他の主要な従業員にはそれよりずっとわずかな取り分しか回ってこない』（同，72-73ページ）。

何といっても54対３の収入格差というはひどすぎるというのだ。

そこでボウイは従業員のために，もう一つの利潤分配制を提案する。すなわち従業員持株制（ＥＳＯＰ）による利潤分配制である。

「従来型の資本主義の賃金体系を変える余地は残されている。固定賃金への依存度を減らし，利潤分配制（profit-sharing plan）をもっと利用することは可能だろう。利潤分配制が全従業員に拡張されると，生産性の向上がもたらす利潤を全員で分かち合うことができる。理論的にはこの制度によって不況のリスクも全員で分担できる。実際のところ，利潤分配制はこれまでよりはるかに普及しつつある。ジョン・ケースによれば，しっかりした従業員持株制（employee stock option plan：ESOP）を導入する企業は１万社以上で，これとは別の従業員のための持株制度を採用している企業はさらに4,000社ほどあるという。従業員持株制のある企業で働いている従業員は，およそ1,500万人である」（前掲佐藤修訳『オープンブック・マネジメント』237ページ）（同，73-74ページ）。

ボウイはこういう利潤分配制ならカントの定言命法の第二法式＝人格尊重の原則に合致しているとして，スターバックス，インテル，H・B・フラ―の事例を挙げる。

スターバックスでは創立者でＣＥＯのハワード・シュルツの信念を披露する。

「シュルツは，就労者を交換可能な部品として扱う考え方や従業員に福利を与えて会社に貢献してもらうよりも就労者の回転を早めたほうがコスト効率がよいという考え方をけっして受け入れようとはしなかった」（David Bollier, *Aiming higher*, 初版1996年. 佐藤洋一監訳『ニッチ市場の覇者たち―社会に貢献することで事業を成功させた25社―』トッパン，1998年，255-256ページ）（同，74ページ）。

スターバックスのＥＳＯＰは同社に10年勤続する従業員であれば，年収の３倍の額に匹敵する持株を入手できるというもので，長期勤続を奨励している。

インテルのＥＳＯＰは全従業員を対象とするもので，年収２万5,000ドルの新米従業員の場合でもボーナスの支給額は約8,000ドルまで増える可能性がある（Dean Takahashi, “Hey Big Spender：Intel Shares Wealth With Its Employees” Wall Steet Journal, February 12, 1997, p. B6）。

ボウイがとくに「注目に値する」（同75ページ）としているのは，Ｈ・Ｂ・フラ―の「利潤分配プラス」という方式で「ボーナスの一部が現金で支払われ，一部が自社株の分配で賄われる報酬制度」（同，75ページ）である。これは最低利潤目標＝世界各国の総売上高の2.7％が達成されると作動される。対象は全従業員で，同社の海外の従業員にも各国政府の許容範囲内で適用される。海外の従業員をも含むタイプの利潤分配制としては「世界初の試み」（同，75ページ）である。

こうした先進例を紹介しつつ，ボウイは利潤分配制の制度設計について，とりあえず二つの問題点を指摘する。

その一。従業員への適用範囲の不充分さ。

「多くの持株制度が抱えている主要な問題点のひとつは，ほとんどの従業員がこれらの制度を利用できないことである。これらの制度はトップの経営者の臨時収入になる傾向があり，このようなやり方では労使間の収入格差がいっそう拡大するだけである。不平等をめぐる議論が提起している難問に答えるためには，従業員全員か，少なくともフルタイムの従業員全員が

この制度の対象になっていなければならない」（同，76ページ）。

その二。極端な情報の非対称性の存在。

「ＥＳＯＰや他の利潤分配制に関する問題のうち，倫理的な観点からみてもっとも大きなものは，経営者が条件を決めてしまい，その決定のもととなる情報が従業員に行き渡らないことである。従業員は決定要因となった情報をいっさいもっていないので，極端な情報の非対称性が存在する状況となり，従業員はあざむかれやすくなってしまう」（同，76ページ）。

したがって従業員持株型利潤分配制はオープンブック・マネジメントと結合して行われなければならないことになる。

従業員持株型利潤配分制を支持する実証的データ

ここまできて，ボウイはオープンブック・マネジメントと結合した従業員持株型利潤分配制に対する「異論」に回答する。

「異論」とは近代経済学の主流をなす新古典派の経済学者からのもので，の「ただ乗り（フリーライダー）」問題である。つまり人間は利己的存在だから，こういうグループ・プロジェクトをやっても自分は力を出し惜しみして他人の成果に自由気侭に乗っかる習癖があるから生産性は上がらず現実的でないというのである。

これに対する回答は，以下の通り。

「多くの理由があって，わたしはそうは考えない。経済学の議論は人間本性にかんするある理解，すなわち，だれもが自分自身の個人的な利益を求めて効用を最大化させるという理解を受け入れている。しかし，人間本性に関するこのような見方は，せいぜい部分的にあたっているにすぎないのであり，経済理論が出す予測と矛盾する経験的証拠がかなりある。まずは，協調型の組織でありながら（例えば従業員持株制があっても）非常に成功している企業が存在することが挙げられる」（同，78ページ）。

そして反証として四つの実証的研究が挙げられている。

その１――「重要な実例が，ジェフリー・フェファーの『人材による競争優位』では数多く見られる」（Jeffrey Pfeffer，*Competitive Advantage Through People*，1994，pp.100-4）

その２――「さらなる証拠が，さまざまな報酬制度と生産性との相関図を示したブルッキングス研究所による1990年の研究に見られる。利潤分配（profit sharing）や節約賃金分配（gain sharing）は，これらと合わせて就労者の経営参画が進んでいるとうまくいく可能性がかなり高くなるというのである（Alan S. Blinder（ed.），*Paying for Productivity*，1990，pp.4-5）。この研究の一環でデイヴィット・Ｉ・レヴァインとローラ・ダンドレア・タイソンが発表した論文では，彼らが行った実地調査の結果について，次のような評価が下されている。

［従業員の］経営参画が生産性に対して長期にわたってプラスの効果を与える可能性が増すのは，現場の日常の活動に関連する決定に参加できるときや（たとえばクオリティー・サークル（品質管理サークル，ＱＣ）のように）たんに参考意見をまとめるというよりはむしろ実質的な意思決定の権利をもって参加できるとき，そして従業員の関与や従業員の労務管理に対する信頼のレベルが高いといった特徴をもつ環境で参加が行われるときである」。（David I. Levine and Laura D'Andrea Tyson，“Participation Productivity，and the Firm's Environment”in Blinder，*Paying for Productivity*，pp.183-84）（同，78－79ページ）。

その３――「さらに実験に基づく証拠もかなりあり，とくに，グループ・プロジェクトの参加者同士にごくわずかでも付き合いがあれば，理論的に予測されているほどただ乗りが起こることはけっしてないことが示されている。その証拠は決定的なもので，『経済学者たちはただ乗りするが，他にだれがそうするというのか？』（Gerald Marwell and Ruth E. Ames，“Economists Free Ride,Does Anyone Else?”1981）というタイトルの論文が学術雑誌（*Journal of Public Economics* 15（1981）,pp295-

310）に掲載されたほどである」（同, 79ページ）。

その４――「最後に，ただ乗りが見受けられる場合でさえ，あくまで文化による影響が強いということである。クリストファー・アーリーによると，アメリカよりも個人主義の色合いが薄い文化では，ただ乗りを経験することは比較的少ないことがわかってきたという（Christopher Earley, “East Meets West Meets Mideast：Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups” *Academy of Management Journal* 36, 1993, pp.319-48）。それゆえ，ただ乗りは，多くの経済学者が想定するように人間の本性につきものの事実だというよりはむしろ，文化によって左右されるものなのである」（同，79-80ページ）。

以上の証拠によりボウイは協調型組織の企業は現実的でないという見方は支持されず，そうした企業のほうが「倫理的な異論がさしはさまれることは少なく，また，これらの最善の慣行はどんな企業でも受け入れることができるもの」（同，80ページ）であると判定する。

２）道徳的共同体としての企業

Ｘ理論とＹ理論

第１章と第２章を受けて第3章「道徳的共同体としての企業」が組み立てられる。

ここでは「組織と人間本性に関する見方」という企業理論の根本問題がマクレガーの『*The Human side of Enterprise*』（初版1960年．高橋達男訳『新版　企業の人間的側面―統合と自己統制による経営―』産能大学出版部, 1970年）で打ち出されたＸ理論とＹ理論にもとづいて検討される。

Ｘ理論とＹ理論については周知のことと思われるが，一応，行論上，ボウイにしたがっておさらいしておこう。

まずＸ理論の人間本性論はこうである。

「Ｘ理論では，人間は，生来，仕事がきらいで，可能であれば仕事をせずにすまそうとするものだという前提に立っていた。また，ふつうの人間は責任を回避しようとするものだともされていた。ほとんどの従業員は自分の仕事の大部分をきらっており，そのために命令系統のレベルが高い管理スタイルが従業員の生産性を向上させるために必要とされていた。人間本性に対するＸ理論のアプローチは，依然として取引費用理論やエージェンシー理論などといったほとんどの経済理論の前提となっている」（同, 111ページ）。

そこでＸ理論にもとづく経営管理はこうなる。

「人間本性についてのＸ理論の見方をとる管理職は，監視などの高度なモニタリングを実施しようとする。技術評価局は1988年には1,000万人のアメリカの就労者が隠しカメラとコンピュータによるモニタリングの管理下に置かれていたと推定している。1988年には企業に売却された監視システムの数が1985年の３倍の７万台に達した。このような動向は明らかに従業員と管理職の信頼関係の基盤を損なうものである。また，人間の道徳的行動能力についてきわめて懐疑的であることを示すものである」（同, 111-112ページ）。

たったの３年で監視システムが３倍にも増えたというのであるから人間不信もいいところである。

他方，Ｙ理論の人間本性論はＸ理論の正反対の想定に立つ。

「１．仕事で心身を使うのはごく当り前のことであり，遊びや休憩の場合と変わりはない。普通の人間は生来仕事がきらいだということはない（……）。２．外から統制したり罰を与えるぞとおどかしたりすることだけが組織の目標達成に向けて努力させる手段ではない。人は自分が進んで身を委ねた目標のためには自分で自分に指示を出し自分で自分を統制するものである。３．献身的に目標達成につくすかどうかは，それを達成して得る報酬次第である。報酬のもっとも重要なものは自我の欲求や自己実現の欲求の満足であるが，組織の目標に向かって努力すれば，ただちにこのもっとも重要な報酬に

ありつけることになりうるのである。4．普通の人間は，条件次第では責任を引き受けるばかりか，みずから進んで責任を取ろうとするようになる。(……) 5．組織内の問題を解決しようと比較的高度の想像力を駆使し，手練をつくし，創意工夫をこらす能力は，たいていの人に備わっているものであり，一部の人だけのものではない。6．現代の企業においては，日常，普通の従業員の知的能力はほんの一部しか生かされていない」(前掲『新版　企業の人間的側面』54-55ページ)。

ではカント理論の支持者はどちらをとるか。

「カンティアンは，人間本性に関するＹ理論の見方を採用する」(同，112ページ)。のみならずボウイは一歩進める。

「私が強く主張したいのは，Ｙ理論の見方が記述的というよりもむしろ規範的だということである。つまりカンティアンなら，おそらく管理職はＹ理論の見方を採用すべきと論じるだろう，といいたいのである。たしかに，Ｙ理論の見方にもとづいて管理すれば生産性と収益性が上がる状況が多いことを示すのにふさわしい経験的事例がある。しかし，別の状況ならＸ理論の見方のほうが生産性が高く利益が上がることを示す事例もある。だがカンティアンならば，おそらくそのほうが利益が上がる状況では管理職はＸ理論の見方を採用すべきだという見解を断じて採らないだろう」(同，113ページ)。

つまりＹ理論を企業経営のディシプリン＝規範にすべきだというのである。

Ｘ理論，Ｙ理論のいずれを採るかは経営者の人生論・価値観にもとづくとはいえ，恐ろしいのはそれが自己成就的予言になって企業をいずれかの色に染め上げてしまうことである。

「予言の自己成就とはいかなることか。Ｘ理論が予想するような扱いを受ければ，人間はおそらくＸ理論型人間とよく似た行動をとるようになるだろう。逆に，Ｙ理論が予想するような扱いを受ければ，Ｙ理論型人間とよく似た行動をとるようになるだろう。カンティアンならおそらく人間はプラスの潜在能力を（知的なものも道徳的なものもともに）開発すべきだと断固主張するだろう。したがって，人間はＹ理論が予想するように行動すべきであり，Ｙ理論型人間の行動をめざして努力すべきなのである。このように人間がＹ理論型人間のような行動を取るか，それともＸ理論型人間のような行動をとるかについては，その人がどのような扱いを受けているかによって左右される部分がある。道徳的であるためにはＹ理論が示す方向にそって成長する必要があるので，管理職にはＹ理論の予想するように他者を扱う道徳的義務がある。そのように扱っていれば，Ｘ理論型人間になる傾向性があったとしてもＹ理論の想定した成長の方向に進むだろう。カントなら，だれであれ，他者に対してその人が道徳的でなくなったり理性的でなくなったりするような扱いをすることを認めない。Ｘ理論の予想するような扱いを受けると道徳的でなくなったり理性的でなくなったりするので管理職は従業員に対してそのような扱いをすべきではないのだ」(同，113-114ページ)。

定言命法の第三方式＝目的の国の法式とは

それゆえＸ理論を採るか，Ｙ理論を採るかは企業の運命にかかわることになる。

さて，Ｙ理論を採るとすると，どのような企業像が導かれるであろうか。

ボウイは問う。「組織のメンバーはＸ理論というよりもむしろＹ理論の見方にもとづいた扱いを受けるべきだ」とすれば，「そうした企業はどのようにして，またどんなルールと原則によって組織化されるべきであろうか。換言すれば，カント的な道徳的共同体としての企業はどのようなものとなるのだろうか」(同，115ページ)。こうした問いに答えるためには手始めとして「定言命法の第三法式」を検討する必要があるとする。[7]

「定言命法の第三法式は，目的の王国の法式と呼ばれることもある。ラフにいってしまえば，定言命法のこの方式によると，あなたは目的の

王国という理想的な国の成員であるかのように行為すべきである。そしてその国では，あなたは服従する立場にあると同時に元首の立場にも立っているのだ」(同，114ページ)。

定言命法の第三法式＝「目的の国」の法式をボウイはこう解釈する。

「カントが言いたいのは，わたしたちは道徳的存在者に対して，すべての理性的存在者にとって客観的でありうるからこそ皆が受け入れることのできるような一定の諸法則にもとづいて行為することを要求している，ということである。そういった法則が皆に受け入れられるものであれば，人は道徳的法則に関して服従する立場でもありうるし元首の立場でもありうる。つまり道徳的法則に従うように拘束されているかぎりで服従する立場にあり，自分自身で選択した法則だという点で元首の立場にあることになる」(同，116ページ)。

「目的の王国」の実現ということをビジネスに適用すると，道徳的共同体としての企業＝道徳的企業を創出することが課題となる。なぜならば，経済活動に従事しているすべての人格は道徳的な行為の主体なのだから，「人格を持った存在者は皆尊厳と固有の価値を持っているという点で平等である。したがって，道徳的共同体として組織された企業においては，共同体のどのメンバーの利益も他のすべてのメンバーの利益と同等である」(同，116ページ)。

それでは道徳的企業をつくるための組織論はどうあるべきか。

権威主義的階層組織批判

ボウイは道徳的企業の創出を阻害する管理慣行＝管理形態としてまず権威主義的階層組織を批判する。

「権威主義的階層構造においては，下位の人間がおおよそ疑問をさしはさむことなく上位者の命令を実行することが要求されている。つまり，命令が実行に移されないようなことがあれば不服従のかどで解雇することが可能な形態をとることが求められる。カンティアンならおそらく，このような階層構造が道徳的といえるかどうか疑問視するだろう。人間性の原則を尊重する組織にとって，組織のルールはそのメンバーの同意にもとづくものでなければならない〔……〕。英雄的でカリスマ的なＣＥＯがもてはやされるこの時代には，ビジネスは協働的事業であるにもかかわらず，この点が忘れられてしまうことがある」(同，126ページ)。

しかし，忘れられてしまってはならないのであって，ボウイは強い口調で権威主義的組織は「撤廃」，「拒否」されるべきだと言い切る。

「階層的な組織構造が，活動を支配するルールに同意する機会を与えないままで階層組織の下位の人間の服従を要求するならば，そのようなタイプの階層的構造はカンティアンの道徳テストを通過することはないのであり，撤廃すべきである」(同，127ページ)。「伝統的な階層構造は自律と自己実現を支援しないので，拒否されるべきである」(同，128-129ページ)。

もっともここでいわんとしていることは下位の人間がものも言えない権威主義が不要だということであって階層組織自体が不要というのではない。

「留意すべき点はここでの批判は階層的な組織［自体にではなく，この組織］が権威主義的になる傾向をもつ点に向けられていることである。階層組織は権威主義的である必要はない。しかし，〔……〕経営・管理ならびに経済学に従事している人々には階層組織は権威主義的なものだと前提する傾向があるのだ」(同127ページ)。

だが，“権威主義的階層組織のほうが効率的だ”という議論があるのに，それを廃止しろというのは現実放れではないであろうか。

ボウイはここでも廃止論を支持する実証的データを用意している。

その１。「興味深いことに，心理理論を用いるアージリスや他の組織行動論者は効率性仮説に不利となる事例を挙げている。ピラミッドの最下層に近い従業員は組織の効率を下げる仕方で無力感に慣れてしまっている。怠業〔スロー

ダウン〕，無断欠勤・長期欠勤，不関与〔傍観的態度〕，仕事からの退避などはまさしく適応のための心理機制の一例である」（Chris Argyris，*Integrating the Individual and the Organization*，Chapter 4．三隅二不二・黒川清流訳『新しい管理社会の探究』77-120ページ）（同，129ページ）。

その２。さらにより本格的研究としてはリッカートによるものがある。

「階層的な権威主義的組織が逆効果をもたらすことを立証する研究は50年も前から行われている。ミシガン大学のレンシス・リッカートは組織を次の四つのタイプに区別した。独善的専制型のグループ，温情的専制型のグループ，相談型のグループ，集団参加型のグループが，そうである。組織の集団参加型のグループ形態は，カント的な道徳的企業の原則に一致する組織の典型にもっとも近いものである。したがって，このタイプについてのみ言及しておこう。集団参加型のグループ組織は高度に民主的であり，組織の目標設定や目標実現の取り組みにグループ全体が参加している。報酬プランはグループの参加によって決定される。組織のあらゆる場所でコミュニケーションが率先してとられ，その流れは多方面にわたっている。このタイプの組織には高度なチームワークが存在する」（同，129ページ）。

集団参加型のグループ組織は民主的であり，カント的な道徳的企業の原則に一致するとしても効率＝生産性はどうか。

「リッカートが示した四つの組織のタイプのなかで，どれがもっとも生産性が高いのであろうか。リッカートは組織の集団参加型のグループ形態がそうだと示す事例を挙げた。この結論は実地調査研究を重ねて実証されたうえであまねく認められたものではないので，この証拠となる事実がより強く現れる生産性の測定方法に的を絞って触れておこう。集団参加型のグループ組織は，① 無断欠勤・長期欠勤が他と比べて少ない。また，② 不良品損失や浪費が生じることが少ない。そして③ 組織のメンバー間の交流〔相互作用〕が頻繁に起こる。さらに，④ メンバー同士で共有されている情報がより精確である（Rensis Likert，The Human Organization，初版1967年．三隅二不二訳『組織の行動哲学―ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値―』ダイヤモンド社．1968年．19-51ページ）。他の条件が一定ならば，これらの個別的な事柄で優位な組織が生産性全般にわたって優位であることは明らかである」（同，129-130ページ）。

しかし，このような明白な証拠が積み重ねられてきているのに，なぜ，管理は依然として権威主義的なのだろうか。

ボウイはこう解する。「それは，イデオロギー的理由からであり，管理職に自己利益，とりわけみずからの権力を維持したいという欲求があるからである」（同，130ページ）。ここで「イデオロギー的理由」というのはアメリカの経営者が企業を財務の視点からのみとらえる「企業のファイナンス・モデルに魅了されている」（同，130ページ）ことである。

この企業のファイナンス・モデルはどこが間違っているのか。ボウイは企業のファイナンス・モデルの欠陥が品質管理問題に一番よく現れるところから，このモデルと終生闘ったデミングを引き合いに出す。〔……〕

「W・エドワーズ・デミングは終生，品質改善運動の指導者とみなされていた。デミングは，最初は日本で認められたが，次第に祖国アメリカでも活躍するようになった。彼は品質の問題を扱うために統計学を導入した先駆けだが，それにもかかわらず，企業のファイナンス・モデルを批評しているときにはヒューマニストのようにも見える〔……〕。彼の伝記作家の一人は次のように語っている。

デミングは，従来型の財務偏重のメンタリティーが，アメリカ企業の品質管理（quality management）に対する最大の障害となっていると考えている。このメンタリティーは長期的視野に立って企業経営を考えることをはばむ。

従来型の財務指標からは，経営者は，経営者の計画立案に必要な洞察を得ることができないからである。1983年のユタ州立大学での学生を前にしての講演でデミングは端的に衝く。『製造業であれサービス業であれ，顧客を満足させるためことから生まれる乗数効果について教わりましたか？ 数字の中に顧客は含まれていますか？ 顧客の不満を招くことから生じる乗数効果についてはどうですか？ 数字はそのことについて語っていますか？ 財務の授業でそのことを教わりましたか？』」（Andrea Gabor“*The Man Who Dicovered Quality*”初版1990年．鈴木主税訳『デミングで甦ったアメリカ企業』草思社，1994年，15-16ページ）（同，131ページ）。

企業のファイナンス・モデルには二つの乗数効果，「顧客の満足させることから生まれる乗数効果」も「顧客の不満を招くことから生じる乗数効果」も頭の中に入っていない。それどころか「従業者を人格として尊重することから生じる乗数効果」も「従業員をコストとしてだけ扱うことから生じる乗数効果」も視野の外にある。

テーラー主義＝科学的管理法批判

それだけではなくボウイはまたテーラー主義＝科学的管理法をも批判する。

「従来型の管理職が職場の民主化に抗うだろうと考えられる理論的な理由がもう一つある。それは，ほとんどの管理職がアメリカのビジネス組織のきわ立った特徴，すなわち，極端な専門化と分業にお墨付きを与えていることである」（同，139ページ）。

「アメリカのビジネスのきわ立った特徴」は「極端な専門化と分業」であるが，それに「お墨付きを与えている」のがテーラー主義＝「科学的管理法」である。F・フクヤマは『信頼』（Yoshihiro Francis Fukuyama Trust，1995年．加藤寛訳「『信』なくば立たず―『歴史の終わり』後，何が繁栄の鍵を握るのか―」三笠書房，1996年）において，テーラー主義の核心を，以下のように説明している。

「テーラーは，組み立てラインの個々の就労者が自発性，判断力，あるいは技術さえも発揮する必要がなくなるように，作業の非常に高度な細分化を推奨することによって，大量生産の『法則』を体系化しようとした。組み立てラインの保守と微調整は別個の保守部に任され，そして組み立てラインの背後にかまえて管理をする頭脳は，ホワイトカラーの技術部や企画部が担当する〔……〕。科学的管理法の目標は，就労者に求められる唯一の資質が従順さだけであるような作業場を構築することにあった〔……〕。テイラー主義的な原理にしたがって組織された工場では，その就労者たちにむけて，彼らが信頼されて重要な責任を任されることはなく，彼らの義務は非常に詳細でしかも形式的なかたちでひとつひとつ定められるというメッセージが流される」（邦訳334-335ページ）（同，140-141ページ）。

だが，このような「テーラーの原理にもとづいて労働者を組織すると，カントが，人格のうちにある人間性は目的として扱うべきであり，けっして，ただ手段としてだけ扱ってはならない，と命じていることと矛盾してしまう〔……〕。テーラー主義の就労者の自律を侵害することも，また，意義のある仕事を提供しない職場を作り出すことも，この引用から明らかになるはずである。このような職場が用意するのはむしろ，あらゆる感受性を奪い去るほどまでに単調な仕事といえる。テーラー主義は，人格のうちにある人間性を単に手段としてよりもむしろ目的として扱うことができない」（同，140-141ページ）。

このようにテーラー主義はカントの定言命法と両立しないだけでなく，ＣＥＯと管理職に人間技ではほとんど不可能な途方もなく煩雑なコントロール能力が求められる。

「作業現場での極端な専門化によって，専門家を監督する権限をもった者には，個々の部品なりパーツが集まって一個の製品なりサービスになるのか確認することが求められる。企業での職能が極端に専門化することによって，ＣＥＯにはさまざまな職能が企業の目的に適うかた

ちでかみ合っているのか確かめることが要求されることになる」(同，141ページ)。

したがってテーラー主義は権威主義的階層組織を必然化させることになるが，逆に権威主義的階層組織がテーラー主義を支えているという相互補強の関係にある。

それでは何が権威主義的階層組織，テーラー主義に取って代わるべきなのか。

日本的経営の最良の伝統の発展線から道徳的企業へ

ボウイのいうところを聴こう。

「私がいいたいのは，カンティアンの道徳哲学は職場のいっそうの民主化を要求するということである。道徳的企業は今よりもはるかに民主的な線に沿って組織されるべきである。〔……〕カント的な道徳的企業に属する人間なら企業の目標を分かち合っており，それゆえそうした企業は協働的事業体として組織化されていることだろう。企業の各種規則や規定は多様なステイクホルダー・グループ（利害関係者）の承認を受けているために，企業は代表民主制の様相を呈することになる。少なくともそのくらいにまでは，企業に属する者は自分たちを支配する各種規則や規定に関して，服従する立場にありながら元首の立場にも立つことになるだろう。チームレベルでの民主制は直接民主制のよい例となるし，チームの意思決定の理想は満場一致の同意となる」(同，132-133)。

このような意思決定システムをボウイは「ラディカル民主主義」(同，133ページ）と呼んでいる。だが，これには“民主主義はいいが，意思決定にあまりにも時間がかかりすぎる”という異論がありうる。

「企業は意思決定のプロセスの泥沼に完全にはまり込むことになる。〔……〕社員は合意に至るためにあまりにも多くの時間を割きすぎることになり，製品やサービスを生産するのにかける時間があまりにも少なくなってしまうだろう」(同，133ページ)。

この異論に対してボウイはここでも実例を持ち出す。その実例の一つは日本的経営を理念化したW・オオウチのZ理論である。

「理論的なレベルにおいて，ウィリアム・オオウチの業績には教えられるところが多い。1981年に彼は「セオリーZ」(William G, Ouchi, *Theory Z*. 徳山二郎監訳『セオリーZ―日本に学び，日本を超える―』ソニー出版，1981年）を刊行した。Z理論〔セオリーZ〕とはY理論に修正を加えたもので，オオウチはZ理論が多くの日本企業で具体的に実現されていることに気づいたのである。オオウチの著作が示す怜悧な教訓は『日本の成功の鍵は人材管理法にあり』である。ただし，Z理論の特徴を精査すると，そこには規範的な教訓もある。Z理論による管理は，意義のある仕事を提供するという管理職の義務や，道徳的企業の原則と一致している。とりわけ〔……〕自律の尊重を要求する原則や組織のルールによって影響を受ける人々による同意を要求する原則と合致している。Z理論による管理の本質は相互に敬意を払うことにある。オオウチは次のように述べている。

AからZへの変化に成功した人のなかでもっとも目につく性格を一つあげるとしたら，それはほとんど実直なまでの誠実さである〔……〕。いろいろな問題に対する誠実な対応・反応という意味である。顧客や従業員，上司や部下，財務上，製造上の問題に対する誠実かつ終始一貫した対応である。誠実な人は秘書と経営幹部に対し同じ敬意をもって接するし，部下に対しても自分の家族に対するのと同じ理解といたわりをもって接する（邦訳，142ページ)。

Z理論の特徴として，①終身雇用，②人事考課が頻繁ではなく長期的視点からなされること，③専門が特化されない昇進コース，④意思決定への参加的・集団的アプローチ，⑤官僚的管理よりもむしろ自己管理，といったものが挙げられる」(同，133-134ページ)。

Z理論の特徴とされる①～⑤のすべては日本的経営のよき特徴とされてきたものであるが，それらのうちでも，とくに「③意思決定への参加的・集団的アプローチ」が強調される。

「オオウチは，日本の企業では，ある決定の影響を受ける人はすべてその決定にたずさわると指摘している。新しい工場をどこに建設するのか，生産工程を変えるべきかどうか，というような決定がなされる場合には，60人から80人もの人が関与することもありうるとされている。これらのＺタイプの組織への変化のプロセスの特徴は，まさにカンティアンの道徳理論が要求しているものである」（同，134ページ）。

だが日本的経営における職場民主主義の伝統に範を求めたＺ理論にも，当然，反論がありうる。

「オオウチの議論は，次の二つの根本的な理由で批判されてきた。一つは，日本的経営の実情を説明したものではないという批判である。もう一つの論点は，日本的経営の抱えるいくつかの倫理的欠陥，とくにＺ理論による管理の道徳的に望ましい特徴のなかには他の倫理的規範に反することによって達成されているものがあるという点を無視しているというものである。たとえば批評家は，終身雇用制が日本で全面的に敷かれているとはどう見てもいえないと指摘している。ほとんどではないにせよ，多くの女性は［終身雇用の労働］市場から閉め出されているし，終身雇用の恩恵に何ひとつ与ることのないパート・タイムの従業員が企業になくてはならない人員として数多く存在している。もっとも重要なことは，集団参加型のチームワークの気風の場合，グループ全体で悪いことをしてしまうのを止めることができないし，グループ一丸という空気を作り出して反対意見の人まで同調してしまうのを防げないことである」（同，135ページ）。

オオウチ自身,「日本的経営を超える」といっているように，これら日本的経営の負の問題の一部は承知していたのであるが，ボウイはこの二つの批判にもかかわらず，Ｚ理論を擁護していう。

「オオウチに対するこれらの批判が正しいとしても，彼のＺ理論の哲学は職場での自律と同意についての示唆を与えてくれる。Ｚ理論の特徴が自律を尊重することにあるかぎり，日本でのＺ理論の実践例がそうではなくても，Ｚ理論そのものはカンティアンの参加の要求と一致しているのである」（同，135ページ）。

そうだとすれば日本的経営の最良の伝統はカント的命法，原則に適うものであり，その発展線上に道徳的企業は創出されることになる。

自説を固めるため，ボウイは理論的にはアージリスが開発した対話的行動学習（dialogic action learning），実践事例としてはジョンソン・アンド・ジョンソン，リーバイ・ストラウスなどを紹介しているが，ここでは労働評議会型代表民主制の威力についての『うってつけ』といわれる事例を示しておこう。それはメイン州にあるプラット・アンド・ホイットニーの工場の事例で，代表民主制をとることによって工場閉鎖を阻止している。

「その工場は非効率的で品質管理の問題を抱えていたために閉鎖されるところであった。新しい工場長のロバート・ポンチャックは利潤分配制を採用し，就労者の再研修を広い範囲で実施することを要求した。このような措置は〔……〕意義のある仕事を提供することと一致するものではあるが，民主的に導入されたわけではなかったのである。驚くまでもなく就労者の抵抗が起こった。就労者が混乱状態におちいったために新しい生産のスキームに関してポンチャックがおこなったある決定が実施できなくなったのをきっかけに，ポンチャックは代表民主制をとることにした。彼は，工場の作業員と事務職員の両方から22名の代表者を任命し，通常の業務を離れさせた。そして新しい技能を習得すると賃金がアップするような新しい職務分類にもとづく給与体系のスキームを考案することにあたらせた。彼らはその職務を遂行し，閉鎖手続きに入っていた工場を救ったのである」（Joseph B, White, “Dodging Doom：How a Creaky Factory Got Off the Hit List, Won Respect at Last,” *Wall Street Journal* December 26,

1996，pp.A1-2 ）（同，138-139ページ）。

つまり労・職共同で一種の労働評議会をつくり，その評議会が自ら技能別賃金体系をつくり，それを実践することで工場を立ち直らせたのである。

つぎにテーラー主義に取って代わるものとして協働的な職場によるチームワーク，とくに問題解決チームを推奨している。

「近年，日本的資本主義の成功に対応するという部分もあって，仕事のチームへの関心が高まっている。私は，仕事のチームというアプローチのほうがテイラーの原則よりも，カンティアンの原則と矛盾しないということを論じたい〔……〕。

チームワークは，協働的でご都合主義的ではない行動を要求する。このことはとくに，クオリティー・サークルの代わりに問題解決チームが編成される場合にあてはまる。クオリティー・サークルとは，職場で生じるどんな問題にも対処するようにデザインされた，たいていは常設されているチームのことである。また，問題解決チームは一つの問題を解決するために存在する。したがって，問題解決アプローチを採用する企業では，チームの構成は基本的には問題によって変動する。そのため，信頼のきずなが広がっていなければならないだろう。クオリティー・サークルの場合，チームが信頼しなければならない人間の数はわずかである。問題解決チームでは，その数ははるかに多い。実際のところ，信頼があらゆる人間関係の特徴となっているべきだ。このアプローチをとる企業は道徳的共同体であるべきなのである」（同，143ページ）。

しかしチームワークシステムを採ると，個人給的報酬制度と矛盾をきたす。

「明らかに仕事のチームはテーラーによって賞賛された厳格な分業の基盤を崩すものである。仕事のチームの動機づけの一つとして意思決定に対する責任が会社の指揮命令の連鎖に浸透することが含まれるので，自律の程度が増すのである。チームワークを強調すると，従来の個人主義的な報酬制度と矛盾する。デミングはまた，この点についてもはっきり自覚していた〔……〕。個々の従業員の貢献度を測るために業績評価をすることは，たいてい逆効果である。マネジャーから機会さえ与えられれば，大半の従業員は自分の仕事に誇りをもち，改善のために努力するであろう。しかし業績評価という方式は，自発的な積極性の芽を摘むことがある。理由の一つは『勝者』よりも多くの『敗者』を生み出すというこの方式が，やる気をそいでしまうのである。しかも自然に生じるバラツキを考慮しないこの方式は，不正確で公平を欠き，従業員からもそのように見られる〔……〕。『能力による格付けは，短期的な業績を向上させる一方で，長期的な計画を無意味にし，不安のもととなり，チームワークを破壊し，競争や駆け引きを横行させる。能力による格付けは，人々に苦痛と落胆と心の傷を残し，屈辱感と孤独感を与え，将来を悲観させ，一人取り残されたような劣等感を植えつける。自分がなぜ劣っているかを理解できず，査定のあと何週間も仕事が手につかない人間もいる』」（前掲 Gabor，*The Man Who Discovered Quality*，鈴木主税訳『デミングで甦ったアメリカ企業』pp.18-19,253. 邦訳30-31，343ページ）（同，144-145ページ）。

日本資本主義の成功はチームワーク制によりもたらされたのに，1990年代後半，日本の経営者がアメリカの成果主義賃金の導入によってチームワーク制を壊したことを聞いたらデミングはさぞ痛憤したことであろう。

組織的公正＝正義―手続的公正＝正義は大切

では，報酬制度の手続きはどうあるべきか。ボウイは「組織的公正＝正義（organizational justice）」論に基づく最小限，手続的公正＝正義を遵守すべきだとする。

「業績評価がどの程度公正だと受けとめられるかということと，評価の見直し期間中に意見を表明する機会がどの程度与えられるかということとのあいだに相関関係があることを示すおびただしい数の研究がある。実際のところ，従

業員は，評価の前に意見を述べること，見直し期間中のコミュニケーションが双方向的であること，見直しに異議を唱えることができること，［管理職が］従業員の仕事について理解を深めること，基準を首尾一貫して適用することを望んでいるのだ（Greenberg “Organizational Justice：Yesterday，Today，Tomorrow” Journal of Management 16:2, 1990, p406）」（同，147-148ページ）。

組織的公正＝正義，すなわち手続き的公正＝正義を貫くというのは社長の気分，思惑次第であれこれを勝手にくるくる変える“御都合主義”などをやってはいけないという戒めであり，頂門の一針とすべきものでもある。

最後に，この著書の「結論」においてボウイは読者に「資本主義が道徳的に正当化されることを望むなら，資本主義のあるべき姿に対して，カンティアンの道徳理論が多大な貢献をなしているという確信」（同，229ページ）をともにしてくれるよう望み，「この目的を達成するためには別の方法があるかもしれないが，カンティアンの説く資本主義はひとつの明確な青写真を提供してくれる」（同，230ページ）と結んでいる。

Ⅱ　理念にもとづく“人づくり”はどうあるべきか

これまでボウイの『利益につながるビジネス倫理―カントと経営学の架け橋―』にしたがって，カント的アプローチ＝カントの定言命法が企業理念になりうるかに関して理論的・実証的検討をみてきたが，そうはいってもカントの定言命法を自らの義務として体現しうる人材はどうすれば求められるかという疑問が湧く。

よく経営セミナーなどで“人づくり”が論じられるが，その多くは事例紹介に終わっていて，たしかな哲学的考察から引き出された原理・原則にもとづくならば，何が肝要であるかを系統的に述べたものはほとんどない。それだけにカントの『人間学』には傾聴すべき指摘が散りばめられている。

1　一人前の人間には「熟達」・「怜悧」・「知恵」の３つが必須

経営者＝社長はもとよりとして従業員をもそこまで育ってもらうためにはどうしたらよいか。その手掛かりになるものがカントの「熟達」・「怜悧」・「知恵」という実践の三区分にもとづく人間発達論である。

現代ドイツを代表するカント研究家のヒンスケは「実践の基本形式―カントの実践哲学の基礎に関する予備的考察」（石川文康・小松恵一・平田俊博訳『現代に挑むカント』（晃洋書房，1985年）において概念史的方法を駆使してカントにおけるこの三分法の生成過程を明らかにし，カントの著書『人間学』がなぜ『実用的見地における人間学』と銘打たれているかを明らかにしたが，実はカントのあまたの講義のうちでもっとも評判が良く回も重ねたのが，この三分法にもとづく人間学講義であったのである。そのうちでも『純粋理性批判』完成後の「1781-82（？）冬学期の『人間学』講義（『カント全集』20，講義録Ⅱ 2002年）は圧巻である。この講義は理想社版『カント全集』にはなく岩波書店版『カント全集』で初めて邦訳されたものであり文献的価値も高い。

往々，カントは“義務のための義務”を説くリゴリスト（厳格主義者）とみなされがちであるが，「熟達」，「怜悧」，「知恵」の三区分をもとに語りかけるカントのこの講義の口ぶりには人情・世態に通じた，温容にして悠揚たらざる哲人の風貌を彷彿させるものがある。

ちなみにこの講義は「第一部」，「第二部」，「第三部」の三部からなるが，第三部は省略部分が大きく，直接，われわれのテーマと関係ある話題が少ないので，ここでは「第一部」，「第二部」のみを取り扱うことにする。

では，この『人間学講義』をみてみよう。

2　人間学第一部

われわれが完全なものになるための三種類の教説

カントはこの講義の第一部のリード部分で，こう切り出す。「われわれが何事かを達成するためには他の人びとの援助が必要である」（同，292ページ）。だが，他人の援助をうるためには「世間知」＝「人間知」に通じていなければならない。人は「世間知」＝「人間知」を知るために旅に出たり，教養のある人びとのサークルに交際を求めて出入りしたりするが，そういうことを漫然とやっても効は薄い。

「それゆえ，われわれは人間のどこに注目すべきかあらかじめ教えられ，それについての根本理念が示されなければならない。この理念にもとづいて人間知が獲得されうるからである」（同，293ページ）。

それでは世間知＝人間知を得るための根本理念とはどういうものか。カントはそのためには「三種類の教説」があることを知らなければならないという。

「三種類の教説がある。これらはいずれもわれわれが完全なものになるために助けとなる。第一の教説はわれわれを熟達させ，第二に怜悧にし，第三は賢明にする。われわれを熟達させるためには学校のすべての学問が役立つ。たとえば人びとが歴史を学ぶのは事物について経験することに熟達するためである。われわれが世の中へ歩み出そうとするなら，われわれはどうしたら怜悧になれるかを学ばなければならない。

知恵〔賢明さ〕の最高の段階は最大の完全性であるが，それが達成されることはほとんどない」（同，293-294ページ）。

では「熟達」と「怜悧」はどういう関係にあるのか。

「学校の理論的なことについては熟達することができる。われわれが怜悧になるようにそれを応用するとしたら，それは実践的なものへの応用であり，われわれの熟達したことをどう使用したらよいかということである。熟達は事物にかかわり，怜悧さは人間にかかわる。完璧な時計を作れるなら，その時計職人は熟達している。しかしその時計にすぐに買い手を見つけられるなら，流行にうまく合った時計を作れるのだから，その時計職人は怜悧である」（同，294ページ）。

だから物理学，化学，医学などの自然科学，経済学，経営学，社会心理学など社会科学を習得することは「熟達」であり，それらを使いこなせれば「怜悧」といえる。しかし使いこなすには人間についての実践的な知識が基礎になければならない。

ヒンスケのいうように，現代語で言えば『熟達』は『技術論的（技術主義的）』，『怜悧は戦術的（かつ戦略的）』（前掲118ページ）に当たるといえる。

それゆえ怜悧な教説は実用的である。

「実践的な知識はわれわれを怜悧にする。これはある人間が他人に影響を与えて自分の意図通りに導くことのできる仕方についての知識である。あらゆる実践的な知識は，われわれの意図を総体として果たすことに役立つかぎりで実用的と呼ばれる。知恵に関するあらゆる教説は道徳的であるが，怜悧さに関するあらゆる教説は実用的である」（同294ページ）。

なお，ここで教説といわれているのは人間の振る舞い，行動の規則のことである。すなわち「われわれがここで意図しているのは，われわれが人間について認知する多様なものから規則を取り出すことだけである。人間の気分は限りなく多種多様であるように見えても，そこには考えられる以上の規則正しさがある。人間の振る舞いのこのような戯れをわれわれは規則のもとにもたらそうとする」（同，295ページ）。

ではカントは『人間学講義』においてどのような諸規則を語っているであろうか。

エゴイストVS洗練された人

哲学者の始まりはソクラテス以来，“汝自身を知れ”である。そこでカントも「自我」から始める。

「自我は人間をすべての動物から区別するも

のを含んでいる。もし一頭の馬が自我の思想を理解できるとしたら，私はその背から降りてその馬を私の同胞とみなさなければならないだろう。自我が人間を人格にする。そしてこの思想が人間に何にも勝る能力を与えるのであるが，自我は人間をその独自の考察の対象とする。自我はわれわれのすべての思想と行為に伴い，またわれわれの最大の関心事となっている。どの人間にとっても自分自身がもっとも重要であり，人間は自分を何よりも重視する〔……〕。

自我は人間が捉えることができる最強の思想である。ある人をその人自身の名前で呼ぶと，どんな放心状態からも目覚めさせる」（同，299-300ページ）。

それゆえ人間の付き合いにおいてまず大事なのは相手の名前，フルネームを正確に記憶し，語れることである。

しかし人は自分を重視するあまりエゴイスト（利己主義・自己中心主義者）になることもある。しかし，エゴイストの振る舞いは皆に嫌われ，逆効果である。「エゴイストのパラドックス（逆説）」である。

「自分自身の自我をつねに際立たせ自分にも他人にも主要な対象として注目させようとする人は，一種のエゴイストである。道徳的エゴイストは自分の長所や優位に眩惑され，そのために他人を軽んじる。交際におけるエゴイストは，あらゆる機会に自分自身について語るきっかけをつかみ，いつも自分の自我とともにいる人である。これらの人には洗練された作法が欠けている。われわれは交際のなかで人びとがいつも自分の自我を目立たそうとしているのに気付く。しかしこのようなことがはびこるなら，会話はまったく脈絡をもたなくなるだろう。このことからわれわれは，自分の自我に対する偏愛を突出させないために，この自己愛の傾向をやわらげて隠蔽し，我欲を抑制しなければならないことがわかる。そうすればわれわれはかえって他の人びとがわれわれに注意を向けわれわれについて語るようになる機会をつくれるだろう。交際におけるエゴイストは無作法である。人間が洗練されれえばそれだけ他人の我欲にますます多くの養分を与えるようになる」。（同，299ページ）

エゴイストの対概念は“洗練された人”である。洗練された人とは，消極的に自己の自我・我欲を抑制できるだけでなく，積極的に他者の自我・我欲に養分を与えることができる人である。

人間は，内向的がよいか，外向的がよいか

つぎは人間，生活していくさい，内向き，内向的がよいか，外向き，外向的がよいかである。カントはこう洞察する。

「われわれの意識は二重である。われわれ自身を意識するか他の諸対象を意識するかである。われわれは第一にわれわれ自身の主観を意識し，第二にわれわれが関与している諸事物を意識する。われわれ自身を意識することは，われわれの力をひどく消耗させわれわれに重荷となり，楽しみはほとんどない。しかしわれわれがわれわれの外に出て他の諸対象に関与すればするほど，それだけわれわれはわれわれの魂の力を保持することができる。自分自身を監視しつづける人がいるが，彼は自分自身を熟視し自分だけに注意を払う。そのような人は夢想家で心気症患者であり，自分の心の状態，自分の思考や語る言葉の移り変わりにのみ注意を向ける。それに対して世慣れた人は，いつも自分の外にあって自分の外の諸事物にのみ注目する。経験が教えているのは，人間が自分の状態に注意を向ければ向けるほどその状態をますます悪くさせるということである〔……〕。行為したり仕事をしているとき，われわれはわれわれの外にあり，自分自身や魂を考察したりしない。思考の源泉はわれわれ自身を注視することでもっとも疲弊させられる〔……〕。このようにわれわれは自分自身に対してあまりに関心が強すぎるのである。それはわれわれを空虚な空間へと導き不安を引き起こす。

そこで規則は次のようになる。研究するときは諸対象だけに関与し，（休養する）ときは自

分の外の諸事物だけに関与すること。そうすれば心は力を回復し，生の本源が強められる。もちろん道徳的な事柄においては自分に注意を払うことは時にはよいことであるが，その注意深さは何かの合間に起こるのでなければならない。自分について考察し自分自身に専念していた隠者は，初めては聖者となったが，最後は愚者となってしまった〔……〕。

注目すべきは心の力が諸対象を考察することでどれほど増大し，また自分自身だけを注視することでどれほど弱くなるかということである」（同，301-302ページ）。

大哲学者が思いの外，内向きの思考―自己沈潜的思考を排し，外向きの思考―外的対象に向かう思考を奨励しているだけに心すべきことである。

「人間はなぜ仲間のところへ行くのか。それも自分の外の諸事物に従事することが人間にとって健全であり，人間の生の力にも適っているからである」（同，303ページ）。

しかしさらによいのは対象に向かうだけでなく，対象そのものをつくり出すことである。

「われわれの力が鍛えられるのは，われわれが自分で対象となるものを作り出すときである。機械的に仕事をすることでもよいし，交際を求めて他の人たちと言葉を交わすことでもよい（それゆえ，われわれはつねに他の人びとの判断を予期し，つねに人びとを満足させるように務めなければならない。そのことがわれわれを自分自身から引き離してくれる）」（同，305ページ）。

感性，悟性，構想力，判断力，理性の相互関係

さて「いま，なぜ，カントか」で述べておいたように人間には感性（感官），悟性，構想力，判断力，理性がある。これらの諸能力についてカントがどう考えているかをみてみよう。

まず感性（感官）と悟性との関係。

「感官は悟性がなくても少なくとも直観をもつことができるので，たとえそれが考えられることはないとしても，考えられるべき素材はあるのである。しかし悟性が感官を欠いているなら，われわれは思考の形式をもっていても考えることはできないであろう。感官は思考のための素材を与えるので，人間のすべての認識の基礎となる。悟性は感官の表象を思考によって仕上げることで，規則に従った全体を形成することができる。それゆえ感官はなくてはならないものである」（同，308ページ）。

感性はすべての認識の基礎で，悟性に思考の素材を与えるだけでなく「実例」という感性的表現によって悟性・認識に判明性を与えるのにも役立っている。

「ある認識について，事柄が感性的にうまく表現されていると称賛されることがよくある。このことからも感性は不正を働くわけではなく悟性の必然的な道具であることがわかる。悟性が完全に理解させる，つまり直観によって理解させるためには実例を挙げることが必要である〔……〕。感性を弱めることで君は悟性の認識から活発さを奪ってしまうが，活発さなしには認識はどんな判明性も得られないからである。感官からどんな実例も借りてこられないと，私の概念は理解可能なものとならない。この点に二つの能力の共同契約があるので，一方は他方なしには使用できないのである」（同，309ページ）。

ここでもカントはガチガチの悟性派ではなく感性を磨くこと，豊かな感性の持ち主であることの大いなる味方なのである。

三木清に『構想力の論理』とい著名な著書があるが，元はカントにある。その構想力についてはこういわれている。

「どんなに想像してみても感官をとおして一度も与えられたことのない表象がわれわれに現われることはありえない〔……〕。構想力という能力は二重であり，産出的能力と再生的能力とである。再生的能力はかつて（感官に）現在したことのある事物の形像を再び生み出す能力である。この能力はあらゆる模倣，そしてあらゆる記憶の基礎となっている。ここではわれわれの想像はただ模造するだけである。産出的能力は創造的であり，われわれの感官に以前には

なかったような事物を生み出す。われわれの感性的表象のあらゆる形像の部分部分は以前に存在したはずであるから，われわれはただ他の表象から新しい表象をつけ加えうるだけであるが，そのかぎりで一つの新しい形像が生み出される〔……〕。イギリス人ジェラルド[8]は天才の最大の特徴は産出的構想力であると言っている〔……〕。この産出的能力は随意的想像力と不随意的想像力とに区別される。随意的想像力は，人間の想像力の活動を意のままに実行すること，つまり形像を描いたり消したり望む通りにできることである。不随意的想像力は空想を意味する。多くの著作者はこの二つを混同しているが，言い方を変えてみるだけで二つを区別するきっかけができる。〔随意的想像力においては〕われわれは構想力の形像と戯れるが，不随意的構想力においては不随意的な想像がわれわれと戯れるのである。随意的想像力は創造的である。反対に空想は夢想的であって，〔……〕自分の思考の経過のなかで思考を意のままに変更できない人は空想者である」（同，329-330ページ）。

ユニークさ，独創性をもって差別化を計りたいと考える企業，発明・発見を重視したい企業はときには空想に走ることがあっても，職場が産出的構想力の自由な戯れの場であることに努めるべきであろう。

それでは悟性，判断力，理性の関係についてみよう。

「上位の認識力としてわれわれは三つの能力を数える。悟性，判断力，そして理性である〔……〕。われわれはわれわれの概念を，拡張しながら，知識によって悟性を形成する。生きているなかでわれわれがこの知識の使い方を習うことが，すなわち判断力を形成することである。さらにまたわれわれが知識の多様な使い方を見渡すことができる成熟した年代になると理性も形成される。何かを習うためにわれわれは悟性を必要とし，それを適用するためには判断力を，自分で考えるためには理性を必要とする。一つの計画を立案する人は理性を必要とし，その計画を遂行する人は判断力を，それを理解する人は悟性を必要とする。人間の悟性には熟練，つまり知識と技能が属し，判断力には怜悧さ，つまり自分の熟達をうまく適用する仕方が属している。ある人が多くのことに熟練したとしても，彼に怜悧さが欠けているなら，それらをうまく取りまとめることができないからである。熟達したことすべての究極の意図について判断できる能力が知恵である〔……〕。それゆえ悟性は熟達に属し，判断力は怜悧さに，理性は知恵に属する。学ぶこと，学んだものを利用すること，そして自分で考えること，これらが悟性，判断力，そして理性を区別するものである。理性に達するには自分で考えることが要求される。他人の思想を口真似する人は悟性を示していても，理性を示すことはない」（同，361-362ページ）。

であるから

熟達＝知識・技能→悟性

怜悧＝知識・技能を使いこなせること→判断力

知恵＝全体の究局の意図を自分で考えて判断できること→理性

という関係がある。

なお，上記中「一つの計画を立案する人は理性を必要とし，その計画を遂行する人は判断力を，それを理解する人は悟性を必要とする」という一文によるならば，計画を立案するトップの人は二つのことが求められる。一つは大局観をもてることである。カントはよくわきまえていて「多くの人は全体についてではなく，個別的なことでよく理性を示すものである」（同、364ページ）。だが，物事に通達するためには「われわれは部分から全体へではなく，全体から部分へと進むべき」（同，367ページ）なのである。二つ目は大局観を持つためにも自分の頭でよく考えるという理性を持たなければならない。

理性とは何よりもまず自主的・自律的な思考をめぐらせることであるという見方はカントにとっては根本的な事柄であって，哲学そのものなのである。だからいう。「哲学は学んで得られるものではなく，われわれは哲学することを

学ぶのでなければならない」（同362ページ）。

そしてこの「哲学することを学ぶ」とは「他の人の悟性の成果を評価するために，自分で考えることを学ぶ」（同，363ページ）ことにほかならないのである。

他人の体系を暗記して覚えるには悟性があれば足りるが，学んだことの価値を判断できるには理性が必要だという悟性と理性の区別は本質的であって，若い人びとがこの区別をわきまえない誤った指導を受けたら人生は台無しになる。

さて，理性をもった人とは理性の理論的使用においては“原則の人”であり，実践的使用においては“格率の人”であるから，ぶれない。

「理性は理論的な使用においては原則に基づいており，実践的な使用においては格率に基づいている。われわれはときに誤ることがある。しかし真理を求めて正しい原則にのみしたがって道を誤ったのなら，一度，道に誤ったとしても害にはならない。私の原則さえ正しければ，私はきっとその誤りに気付くであろうから。しかし私の原則が誤りであるなら，その害は本質的なものとなり，私の証明が的中しても，それはただ偶然によるものである。同じように実践的な使用においても，とにかくよい行為をおこなうことが重要なのではなく，格率が重要なのである〈人間は実践的なことにおいてはよい格率をもてばそれだけ価値がある。悪い人間もよいことをするかもしれないが，格率によらずにそうするのである〉」（同，363ページ）。

理性の人―原則・格率を持った人をどうつくるか

それではどうしたら理性の人をつくりだせるであろうか。

それはまずは屁理屈であっても何でもともかく理屈を言わせることである。

「軍隊の階級制度のなかで兵士は理屈を言ってはならないと言われる，つまり兵士は全体の概念をもたないのに，部分について判断すべきでないということである。部分についての判断は原則の正当性にかかわることであるので，原則をよく知らない人は部分について理屈を言ってはならない，つまり彼はその行動がなされるその最初の理由を理解できないのだから，結局彼の理解では部分について判断することはできないというわけである。民衆は法律について理屈を言うべきでないとされ，宗教においても理屈を言わず，ただ学ぶべきであるとされる。しかし理屈を言うべき人が不幸にして自分では理屈を言わず，また他の人々もそうすべきではないとしたら，私自身は宗教や政治や立法において盲目的な偶然によって啓蒙が成し遂げられるかどうかわからない。それゆえわれわれは理屈を言わなければならない。誰もがそのことを義務づけられている〔……〕。無思慮な人も〈理屈を言うことによって〉理性を形成できる。人間は理屈を言ってはならないとしたら，すべての自然的能力は使用されないために鈍くなってしまうだろう」（同，367－368ページ）。

企業でも“うちは優れた幹部が育っていない”，“後事を託せる後継者が育っていない”という嘆き節をよく聞く。だがその前に社内で理屈をいう自由があり，のびのびと理屈を言うなかで甲論乙駁，ガヤガヤワイワイの雰囲気のうちに人を育ててきたかという内省が必要である。カントはよく見ているというべきだろう。

3　人間学第二部

第二部は，快楽と苦痛の問題と趣味の問題を考究している。

快楽・苦痛と労働―人間の価値

快楽と苦痛の問題ではまず快楽と苦痛とが定義される。「快楽とはわれわれの生が促進される感情であり，苦痛とは生が阻害される感情である」（同，372ページ）。

快楽には思わぬ効能がある。

「われわれの生は活動することのなかにある。快楽はわれわれの活動を促進することに役立つ。しかし他方には活動を阻害するものがある。生の活動が阻害される感情が苦痛である。それに対して生の活動が促進される感情が快楽である。時間が短く過ぎるときにはいつも快楽が見出さ

れる。そしてそれには読書の快楽を数え入れることもできる。音楽や文芸を楽しむとき，われわれは心のあらゆる力が調和する運動に気付くのであるが，この運動はわれわれの生が促進される感情である。精神的なものとされている多くの快楽は，たとえこれらの快楽に対する能力をもつのは精神だけだと思われていても，しかし間接的には身体的なものである。たとえば音楽は消化や健康に役立つからである。そのとき身体が健全な状態であればわれわれの心はともに活動させられる。それが理想的な快楽と呼ばれるものである」（同，373ページ）。

快楽は時間を忘れさせ，心のあらゆる調和をもたらし，精神的快楽は身体をも健全にさせる。そして精神的快楽と身体的健全とが結びつくときの快楽が理想的快楽とされる。

では快楽と苦痛の二者はどのような関係にあるのか。カントは苦痛先行説を唱える。つまり苦痛があるから快楽もあると考える。

「快楽が生の促進の感情であるなら，この感情は生が阻害されることを前提としている。阻害が先行しないかぎり，どんな促進も生じないからである。したがって生の阻害が苦痛であるなら，快楽は苦痛を前提としている〔……〕。生の力が快楽でも苦痛でもない度をもつことが健全な状態である〔……〕。快楽は苦痛に続いてのみ生まれるのである〔……〕。われわれが次々に苦痛に襲われて活動へと駆りたてられるように摂理が定められていることはまちがいない」（同，373－375ページ）。

それゆえ人間の労働は苦痛に対する薬効となる。

「人間が真の快楽を〈享受〉できるのはただ働くことによってである。労働は人間に必要なものであり，働くことがなかったなら，人間は自ら働くことでよい時間を過ごすことができなくなるであろう。労働による快楽は苦痛への反作用から生まれる。人間は苦痛から抜け出そうと力をふりしぼって働かなければ苦痛に屈服してしまうだろう。労働それ自体が労苦をともなっているが，この労苦はわれわれが働かずにいるときよりも少ない」（同，375-376ページ）。

労働はまた人間の幸・不幸に密接な関係がある。

「幸福についてのわれわれの概念によればわれわれを苦痛から解放するものが幸福なのであるから。人間は，恐れと希望とが交錯するのではない永続する快楽なるものを表象することはできない〔……〕。われわれの幸福の概念は健康と苦痛とが交互に去来することにもとづくのである。天はわれわれを享受するべき存在者ではなく活動するべき存在者としたのである〔……〕。時間を過ごすもっとも良い方法は働くことである。働くこと以外の何ものも時間を満たしてはくれない〔……〕。労働はやはり労苦以外の何ものでもないが，しかしその労苦が苦痛を抑え，われわれが生の幸福に値するよう助けてくれる」（同，380－381ページ）。

のみならず労働，広くは活動は人生の中身の長短をも左右する。

「人間は楽しんだだけ長く生きるのではなく，行為しただけ長く生きる〔……〕。自分の生を充実したものにした人間は長い時間を生きたと思う。しかし人間は快楽にのみふけっていると時間が消えてしまい，まったく生きていなかったかのように感じられる〔……〕。働くことそして職務に専念することがわれわれの時間を現実のものにしてくれる。われわれは意のままに生を短くすることはできる。これに対して人間は行為することで自分の生を長くできる。ここからわれわれは，過ごしてきた人生に人間が満足するのは，享楽によるのではなく，行為によることがわかる」（同，385ページ）。

では人生の中身＝内包はどうあればよいのか。

「われわれが人生のなかに残しておくべき重要なものは正直さのほかにはない。最後にわれわれは，われわれの人格そのものに属するもの以外に永続的な価値をもつものを何も得られないことを知る。永続的な価値を得させてくれるのは，よい行いをするための原則だけである。

この原則はわれわれ自身から生まれ，われわれ自身の本性のなかにある。他はすべて欺瞞であり目をくらますものである。よい行いが証明されることによってのみ，平静さが得られるようになり，また人生の終わりに至ってわれわれは自分に価値を与えることができるのである」（同，388ページ）。

正直さ＝誠実であることだけが人生に永続的価値として残る。

勝負事・賭け事をどう見るか

たしかにそうであるが，しかし時間の使い方は労働だけでない。勝負事・賭け事で快楽を味わう，享受するということもある。カントはこの勝負事，賭け事についてなかなか穿った見方をしているので紹介しておこう。

「勝負事への情熱はすべての国民，カナダの先住民にさえ見られる。中国人は度を越して勝負事にふけることがあり，ときには妻や子供や自分自身を賭けてしまうほどである。勝負事の掛け金は勝負に活気を与え，それは大きな刺激となる。これはわれわれの社会でもっとも好まれる暇つぶしとなっている。その理由は，勝負事では恐れと希望がたえず交錯し，一瞬一瞬カードが変わり，人びとは一瞬ごとに自分の感覚の対象を捨てていくので，それぞれの印象はけっして長く続かないからである。しかもわれわれは恐れも抱いているから，どうしても永続する快楽を見出すことはできない」(同, 381ページ)。

つまり「勝負事が楽しい」のは「われわれをある状態から他の状態へと飛び移らせてくれ」，「ある状態から他の状態へとたえずこのように移行することが活気を与える」（同, 381ページ）からであるとみる。だがそれでも永楽的な快楽は見出せない。

だが，勝負事に勝ったら気分がいいではないか。これにカントは答える。

「勝負事によってお金を獲た人の満足はけっして純粋なものではない。彼はたしかにお金を獲得したのだが，自分のなかにそれを認めないものがあるからである。それゆえ彼は獲得したお金についての喜びをすなおに感じることはない。やはり自分で得たお金はもっと大きな喜びを与えてくれる。それはお金のもつ効用というより，お金を稼ぎだしたわれわれ自身の技能について満足が得られるからである」(同, 400ページ)。

悪銭，身に付かず。稼ぎに追い付く貧乏なしというところであろうか。

趣味と社会性と道徳性

それでは趣味の問題に移ろう。

ここでまず気をつけなければならないのはカントの「趣味」という概念は日本語の語感と大きく異なっていることである。普通，趣味といえば個人的好みと解されて各人の主観的判断とみなされているが，そうではないことである。

「趣味は普遍的に意に適うものについての判断」（同，402ページ）で「共通感覚（sensus communis)」にもとづくものなのである。

「共通感覚は自分のためではなく，普遍妥当的に判断できる感官と呼ばれてよい。趣味はたんなる感情とは区別される。つまり感情は個人的感官に対する対象の関係であるが，普遍的感官に対する対象の関係が趣味なのである。自宅の食卓でおいしく食べている人には十分な食欲がある。だからといって他の人の舌にも合うように見つくろうことができなければ，趣味があるとは言えないだろう。趣味は個人の感官だけではなく，あらゆる人の感官に〈適う〉ものでなければならない。それゆえ趣味は本来，賛同を得られるように選択する能力である。すべての趣味は社会的なものである」（同, 402ページ）。

もっと判りやすくいうと，こうである。

「多くの人びとが『私は自分だけの趣味をもっている』と言うけれども，それらはけっして趣味ではない。選択したことが他人の賛同を得られないなら，その人には趣味がないからである。自分自身ではよい感覚をもっていても，その人は他人のために選択することができない〔……〕。趣味は他人の視線を考慮して選択すべきであるのに，君が君自身の私的判断を趣味と呼び，他

人の視線を考慮していないならば，君が趣味をもつとは言えないからである」（同, 404ページ）。

だから他人の視線を考慮し，他人の賛同を得られる判断をなしうるためには，三度三度の食に追われる生活程度を超える物質的余裕がなければならない。そこそこ衣・食・住足りて礼節を知る余裕である。

「必要なものさえまだ不足しているとき，人間は趣味のことなど考えない。農夫はただ私的感官だけで選び取っているが，日曜日にはときおり趣味にしたがって着飾る。つまりどんな人間でもときには自分の必要を満たす以上のことを見出すのである。そのとき彼は趣味に眼をむけ，自分の選択が賛同を得られるように選び取る」（同，402－403ページ）。

ではなぜ，カントは趣味の問題を重視するのか。それは人間が熟達のレベル，怜悧のレベルを超えて知恵＝道徳のレベルに達する自然の導入路とみているからである。

「趣味は社会性の一つ結果であり，趣味を育てることは真の完全性に向けて人間を育成することであり，そのことが人間を道徳性へと近づけるのである。人間のなかに趣味が育成されれば，それだけ感受性が豊かになり，良い心術へと移っていくことができる。親切を他人の願望に屈従することだとみなすような人びとには親切さがみられないが，彼らにはどんな趣味もない。趣味は自分のためだけでなく他人のためにも選択することであり，他人に対する本当の親切なのであるから。ひどく吝嗇な人にはたいてい趣味がない。彼はすべてを私的な意図に合わせていて，けっして他人の意に適うように選択することはないであろうから。彼の頭脳はそのような方向に向かうことはない」（同，403ページ）。

すなわち趣味は社会性を涵養するが，社会性は道徳性につながるからである。

この社会性ということがどれだけ大切かはカントの粗末な食事と靴がないことの軽重の比較から知られる。「どんな人間が貧しいのか。粗末な食事をする人であろうか。そうではない。粗末な食事をする人も満腹になれる。貧しいのは靴がない人，つまり人びとと交わることのできない人である。彼は〈人間の生活を心地よく〉するものを無くしたからである。したがってどんな集まりにも姿を見せない人が貧しく，同情されるべきである」（同，410ページ）。

快楽と美と善，三者の関係

趣味には美が関係するので，さらにカントは美と善との関係について語る。

「あらゆる美は善に関係しなければならないことはたしかである。たとえば，一人の人間がよく育てられるためには，身体各部のそれぞれが有用であるか少なくとも有用性に反することのないようにそれらの関係が保たれることが重要である。ある人の身体の動きに軽やかさが際立っているなら，その人は美しいとみなされる。軽やかさは身体を有用なものにしてくれるからである。つまりそこには有用性が美しさとして輝き出ている。ただ〔他の場合と〕違うのは感官が，ここでは合目的的なものに目を向けていることである。有用さへの関係がまったくないとき，われわれはどんな美しさも見出せないし，少なくとも美しさは有用さと矛盾してはならない。均整がとれた一本の円柱の上部にアカンサスの葉が巻き付くコリント式彫刻がほどこされているとき，その円柱は美しく見える。あらゆるものは有用さを目ざすのでなければならない」（同，408ページ）美プラス有用性は善とつながっている。しかしカントはこれにとどまっていない。はじめはみせかけ＝仮象でも慣い性となれば本物の美と善になるという。

たとえば鄭重さ。

「善は美と結びついており，善の仮象でさえも趣味となる。鄭重さはその外観からすれば完全性である。それゆえ鄭重さも非難されるべきではない〔……〕。われわれは誰にたいしても鄭重でなければならない。そうすることがわれわれをたえず育ててくれるからである。誰に対してもまず鄭重さを示すこと，われわれが正し

くても誰かに譲歩すること，これらはすべてわれわれが洗練されるための自己克服である。それゆえ鄭重さは虚偽とみなされてはならない。われわれの心術を控え目にすることは虚偽ではないのだから。けれどもあるものを軽んじるような意見はそのまま口に出すより隠すほうがよい。鄭重さは趣味を洗練させ，知らずしらずわれわれに道徳的格率への準備をさせるからである。鄭重にふるまうことで人間はこのように半ばまで改善され，そして活動的な奉仕をするように励まされ，そうすることで人間の性格は少しづつ改良される」（同，411-412ページ）。

形から入って実に至ること――鄭重さは最初は「怜悧」のレベルであるが，やがて「知恵」＝善のレベルに到らせるのである。

つづいてカントは快楽，美，善，三者の関係をまとめている。

「快適さと美と善について語るならば，すべて締めくくるのは善である。まずわれわれは楽しませてくれるものを気づかい，次に美を，最後にその有用さによっていつでも善であるものを気づかう。善であるものが最終的にすべての欲望の対象を決定する」（同，412ページ）。

では道徳＝善は人に何をもたらしてくれるか。

「快適なものはいくらか賞賛されるが，美しいものはより賞賛され，善であるものは特定の個人を考慮することなく一般的に賞賛されるべきである。どのような場合においても正直である人は善良である〔……〕。善はつねに心術のなかにあるのだから，それはけっして眼に見えることはない。われわれは行為から生じる成果によってすべてを評価する。正しく行為する人に対する報酬は，人びとがその人に敬意を表することである。しかしこれは褒美として適切なものではない〔……〕。性格そのものの善良さへの報酬は心の平安と自分自身に送る拍手である。これはもっとも大きくもっともすばらしい報酬である」（同，415-416ページ）。

すなわち善への最高の報酬は何よりも自己報酬なのである。

それでは以上で辿ってきたことの基本線を私なりにまとめておこう。

まず出立点は人間は熟達，怜悧，善への素質をもっていること，知識と技能を身につけ熟達へ，世間との交わりのなかから怜悧を身につけることができる。この場合，熟達だけでは不十分である。職人肌の人はあの人の腕はいいけれど，偏屈で，人とのつきあいはからっきし駄目といわれる。怜悧な人は生馬の目を抜くほどすばしこくて抜け目がないので上司の受けもよいが，自分さえよければというエゴイズムが他人を自己の目的達成の手段扱いにするので人気はあまりない。人徳がないので人が心から付いてこない。

では，このような怜悧のレベルの人をもう一段高い知恵のレベルの人にするにはどうすればよいか。知恵とは理性も使いこなせることであるといえるが，理性には理論理性と実践理性とがある。

理論理性を発達させるには，自由に理屈を言わせる。“巧言令色，少なし仁”であるから，上司や社長の気に入ることばかりいうへつらいの人をよせつけず，必要とあらば社長に逆らってでも直言しうる人材，“逆命利君”の人物を周りに集めることである。

こうした人材を集めることは賢明な社長ならできる。難しいのは実践理性を発達させることである。これについてカントは二つの提案をしている。一つは善＝正直・誠実を行動原則としている教養人との交際によって自ら感得することあらしめるようにすること，つまり他人を手本にして自らを律すること。それゆえ，いう。

「いろいろな立場の人びと，ことに教養ある人びととの交際が人間学のきわめて実り多い源泉なのである」（同，296ページ）。

もう一つは，最初は形からであれ，善につながる行為を実践させること，カントの例では，鄭重さであるが，顧客と鄭重に接すると，顧客も喜んでくれる。顧客が喜んでくれると，こちらも嬉しいので鄭重さが身につき，本物になる

というものである。

これらはともに社会性を培うことであるが，それらによって，実践理性＝倫理を原則として自らの義務として受け止め，当り前のことをやっているだけという人物が綺羅星のように輩出するとしているのである。

文明化と社会化と道徳化

最後に一言しておくと，これまで述べてきたことは人間社会の発展段階にも当てはまるとして，カントは以下のことを強調している。

「われわれの要求が増大すると教養がはぐくまれ，教養はまたわれわれの要求を増大させる。人びとが大きな社会のなかに一緒に住んでいると，人びとの要求は増大するが，するとまた人びとの才能も要求を満足させるためにもっと力をつくすよう駆りたてられる。そして最後に趣味が生まれると，教養は趣味を洗練させて道徳的にするので，(社会性を）増進させ促進させる。趣味とは社会的に選択する能力である。文明化（Civilisirung）を推し進めることは道徳化することであるが，これこそが人間が到達できる最高点である。社会性を促進することが心術のなかに道徳性を生み出すのである。また一方で道徳性が社会性の促進への道を開く。芸術作品は人間を改善するわけではないが，しかし人間を繊細にし，人間が道徳的によりよくなることを容易にする。われわれが美に趣味を見出し，さらに善に趣味を見出す準備ができるなら，われわれは道徳的法則に一歩近づくことができる。人間が文明化にまで上昇していくとするなら，人間を徐々に育成すること，そして趣味を広げることが人間の改善のための準備となる」（同，409ページ）。

すなわち教養の獲得・趣味の広がりによる社会性の発達が道徳性を生み出す。それゆえ文明化とは道徳化なのである。

翻って21世紀の現在，われわれ自身，どれだけ文明化したかが問われている。

むすび

2010年７月，オバマ政権のもとでようやく金融規制改革法（ドット＝フランク法）が成立した。2008年のリーマン・ショック後の金融危機の再発を防ぐ目的でつくられたもので，そこでは財務長官を議長として各規制当局の長で構成される金融安定監督協議会の設置，銀行とその関係会社によるヘッジファンドへの出資などを制限する「ボルカールール」などが定められている。

この法の成立は1970年代後半以降の新自由主義にもとづく金融革命＝金融イノベーションにもとづく規制撤廃（デレギュレーション）路線を規制強化の方向に逆転させるもので注目に値するが，しかし，ウォール街では早くも規制の抜け穴探しが始まっている。

法はあくまで行為への外的規制であるから，当事者が内的に規制するようにならなければ実効性は薄い。倫理・道徳は行為への内的規制を自主的・自律的におこなおうとするものである。したがってカントの定言命法を当事者主体の内側に取り込むことを提唱するボウイらのカント的資本主義論はなお訴求力を失っていないといえる。

したがって経営理念のうちにカントの定言命法の求めるものを－表現はともかく－体現することはいまなお正当でありうる。

しかし，カント的資本主義のめざす道徳的企業への方向を辿っていると評価された日本的経営はどうか。W・オオウチが「Ｚ理論」で日本的経営の美点・優位性を解明したのは1981年である。その後，その美点・優位性が喪失される事態が生まれている。すなわち1985年に労働者派遣法が成立して以降，正規労働者と非正規労働者の分断に道が開かれ，非正規労働者が全雇用者の30％を超えるまでにいたるなか，08年６月には秋葉原の歩行者天国で元派遣労働者，加藤智大被告による無差別殺傷事件が発生，日本

の“安全神話”は打ち砕かれることになる。

正規・非正規の分断は元来，労働基準法で定める同一労働･同一賃金の原則―同一価値労働･同一賃金の原則にもとるだけでなく，日本的経営の美点・優位性を掘り崩すものであり，近年の日本の労働生産性の主因は非正規労働の拡大にもとづくという分析もある。

正規・非正規の分断・差別は日本的経営に刺された棘である。

1990年代の半ばに成立したオランダ・モデルは長期雇用，短期雇用を問わず，賃金・社会保険・労働条件において同一処遇することで成立したものであるが，この動きはＥＵにも引き継がれ，2010年11月にはドイツで非正規雇用は違法との判決も出されている。

歴史的発展の方向＝歴史的進歩は明らかに正規・非正規の差別の解消に向かっている。

カントの定言命法のうち「最高の実践的原理」とされる「目的自体の方式」，すなわち人格のうちにある人間性を「目的自体」とみなし人間を単なる手段として扱ってなならないという方式によるならば，本来，正規も非正規も平等であるべきであり，経営理念が本物であるかどうかの試金石は，ここにかかっているといえる。

非正規依存の経営は“恨みを買う”経営であり，永続的経営はおぼつかない。

ではこれを改めるにはどうしたらよいか。そこで顧みられるべきは人づくり，とりわけ熟達，怜悧，倫理＝善の三つの資質を具現する人物の養成である。産出的構想力を社内にゆきわたらせる雰囲気のうちで「熟達」は他の追随を許さない製品・サービスを生む力になるのであろうし，「怜悧」は顧客を反らさない応接をし，リピーターを増やす手法を編み出すであろうし，倫理＝善は社内の融和をもたらし自社のやっていることに自信をもたらすであろう。

そしてこの日々の実践が回り回って高い労働生産性を生み特別利潤をもたらし，非正規に依存しない経営をつくる源泉となるであろう。

このサイクルを“隗より始めよ”で率先垂範して創り出す人こそ理性の人で原則・格率をもった人でもある経営者にほかならないであろう。

1）『新自由主義』について『現代用語の基礎知識2011』は「忘れたくないコトバたち」で，以下のように解釈している。

「経済成長を達成するためには，政府による経済主導・規制を撤廃して，経済活動，特に貿易，投資を自由に放任すべきだとする理論，また，そうする政策」。

ここでは新自由主義は「レッセ・フェール」（自由放任）と同一視されているが，歴史的・理論的にはそれに尽きない。そのためには一応，旧自由主義が何であったかをみておかなければならない。まず旧自由主義は19世紀中葉，アダム･スミスの『国富論』＝『諸国民の富』にみえる「神の見えざる手」による予定調和説を一面的に誇張し，イギリスで穀物関税を撤廃すればパンが安くなり労働者の生活水準が上がると説くゴブテン，ブライトらのマンチェスター学派，とくに“資本なくして労働なし”の見地から労資の対立を否定し労資調和を説くフランスのバスティア，アメリカのケアリといった市場原理主義の経済学者の見解である。しかし歴史には穀物関税が撤廃されたのでたしかにパンは安くなったが，パンが安くなったので賃金も低くてもいいはずだと賃下げの理由になったこと，“資本なくして労働なし”よりも“労働なくして資本なし”のほうがもっと真実だという反論によって完全に信用を失い，20世紀前半には省みられなかったが，後半，ハイエクやフリードマンらが旧自由主義と同様の考想を再び唱えだしたので，これが新自由主義と呼ばれることになったのである。

したがって新自由主義のいうところは元来，アナクロニズム（時代錯誤）であり，その路線の推進は失敗を免れないものであったのである。

2）定言命法［独 kategorischer Imperativ］「カントにおける道徳法則の形式。Imperativ は命令（独 Gebot）の法式をいい，命令と区別する場合は命法と訳される。一般に命令とは意志を強制する意味をもつ法則であるが，カントは命令を二つの形式にわけた。一つは何かの目的に対する手段を命令するもので〈老年になって苦しむのがいやなら，若いうちに働いておけ〉というような条件つきの命令であり，これを仮言的命令とよんだ。これはその目的を承認する人だけにしか意味がなく，普遍妥当性をもたず，道徳的命令としての資格を持たない。道徳的命令は手段を命令するものではなく，無条件的なものでなければならぬとして彼はそれを定言的命令と名付けた。行為の結果や目的と無関係に行為そのものに価値があるとして命令するものである。（栗田賢三・古在由雪編『岩源小

事典　哲学』）

3）カントの英知界は「物自体」の世界ともいわれ，人知の及ぶところではない。つまり純粋理性では認識されないという超越論的観念論の立場をとる。その後の自然科学，社会科学の発展によってカントの天使をも含む理性的存在者とは現在では荒唐無稽とみなされる。このような意味合いをもつ英知界＝「物自体」の世界を定立する必要はない。

またカントは感性界＝現象，英知界＝本質という二項対立をたて，人間に認識できるのは現象だけで本質には及ばないという不可知論をとるが，本質を知らなければ物質の分離・合成もできないのであるから，この不可知論も成り立たない。

しかしカントの認識論＝認識過程論では外界は主観とは独立に存在するという唯物論的把握もみられる。またその倫理学は存在(sein)と当為(salles)の峻別という機械論的性格をもっているが，規定内容そのものには歴史を貫いて通用する普遍妥当性があるとみなせる。

4）格率［英 maxim］準則ともいう。古くは論理上の主要命題の意。カントは個人が自分のために採用する行為の規則の意味に用い，これを普遍的な道徳法則と区別した。今日では行為の規則，論理の原則などを簡単に言い表したものをいう。栗田賢三，古在由重編『岩波小辞典　哲学』

5）カントの『人倫の形而上学の基礎づけ』の最新訳は『カント全集　7』の平田俊博氏の訳で，『利益につながるビジネス倫理』の監訳者もこの訳を採用しているが，他に，篠田英雄訳『道徳形而上学原論』（岩波文庫），野田又夫訳『人倫の形而上学の基礎づけ』（世界の名著　32『カント』中央公論社）がある。

篠田英雄訳は本来のタイトル『人倫の形而上学の基礎づけ』の主旨をとって『道徳形而上学原論』という名称にしたもので，『純粋理性批判』『実践理性批判』『判断力批判』などからの関連箇所を注記しているので理解に資するところがある。

なお，世界の名著カントには『人倫の形而上学の基礎づけ』のほか，加藤新平・三島淑臣訳『人倫の形而上学〈法論〉』，森口美都男・佐藤全弘訳『人倫の形而上学〈徳論〉』も収められており，カントの実践哲学の全貌をうかがうに好便である。

梅津光弘氏は「カントの義務論」（『経営倫理 №11』（2000年））においてカント哲学は「難解」なので，「初心者の方でもう少し勉強してきたい向き」には，ポール・ストライザーン『90分でわかるカント』（1996年，浅見昇吾訳，青山出版社，1997年）を紹介されている（同24ページ）。

だが，この『90分でわかるカント』は，邦訳で100ページのうちに「思想の背景」，「生涯と作品」「カントの言葉」を盛り込んでおり，カント初歩としては便利であるが，岩波文庫で同じく100ページほどの『人倫の形而上学の基礎づけ』に取り組むほうが自らの血肉になる。原典を読んだという自信が確かな心棒となるので一読を勧めたい。

6）最初にお断りしておきたいのは，本論稿ではボウイの『利益につながるビジネス倫理』からは，現在ビジネス書の古典に入るもので邦訳のあるものを考慮して引用を行っているので，検索と確認の便をはかって引用注は本文に組み入れ，別に事項注を付すやり方をとっている。なお引用の際，表記を若干，変えたものもある。この点，役者の方々に御寛恕を請う次第である。

7）カントの『人倫の形而上学の基礎づけ』に提示されている『定言命法』を「５つの方式」に区分，整理したのは，イギリスの著名なカント研究家，H・J・ペイトンである。ペイトンは『定言命法　カント倫理学研究』（初版1947年，杉田聡訳，行路社，1986年）で方式を，以下のように掲示している。

「〈法式Ⅰ〉あるいは〈普遍的法則の法式〉

汝の格率が普遍的法則となることを，汝が同時にそれによって意志しうるような格率に従ってのみ行為せよ

〈法式Ⅰａ〉あるいは〈自然法則の法式〉

汝の行為の格率が，汝の意志によって，あたかも普遍的な自然法則となりうるかのように行為せよ

〈法式Ⅱ〉あるいは〈目的自体の法式〉

汝の人格およびあらゆる他の人格の内なる人間性を，単に手段としてではなく，常に同時に目的として扱うよう行為せよ

〈法式Ⅲ〉あるいは〈自律の法式〉

汝の意志が自らの格率によって己を同時に普遍的法則を立てるものとみなしうるよう行為せよ

〈法式Ⅲａ〉あるいは〈目的の国の法式〉

あたかも汝が常に汝の格率によって普遍的な目的の国における立法的な成員であるかのように行為せよ

（同，190-191ページ）

この５つの法式のうち「Ⅰａ」と「Ⅲａ」はそれぞれ「Ⅰ」と「Ⅲ」から導き出される従属的な法式であるから主要な法式は３つになる。

しかしボウイは定言命法の第二法式＝「目的自体の法式」を説明するさい，その説明のうちに第三法式＝「自律の法式」を組み入れてしまっている。もっともボウイは，前掲「企業の社会的責任の新たな方向」において

「私は以前の論文『道徳的共同体としての会社』（Bowie　1991）の中で，カントの定言命法の第３の法式［ペイトン（H・J・Paton）によるよく知られた分類によると，カントの定言命法は５つの法式に分けられる。そしてこれらには３つの主要は法式があり，残りはその派生形であるという解釈がなされている。第３の法式とは，いわゆる「自律の法式（法式Ⅲ）」（あなたの意志が自分の格率によって自分を同時に普遍的法則を立てるものとみなしうるように行為しなさい）であり，この法式には派生形として「目的の国の法式（法式Ⅲａ）」（あたかもあなたが常にあなたの格率によって普遍的な目的の立法的な成員であるかのように行為し

なさい）が含まれる。H・J・Payton, *The Categorical Imperative: A Study in Kant's Moral Philosophy*, Hutchinson, London, 1947参照］が，企業のステイクホルダーたちの間に存在する道徳的関係をもっともよく捉えていることを論じた」（前掲）『企業倫理学　1』163-164ページ）と述べている。

つまりペイトンの「5つの法則」のことはよく知っていたのである。

したがってここにおけるボウイによる第二の法式＝「目的自体の法式」と第三の法式＝「自律の法式」との合体・統合は「道徳的共同体としての会社」論文以降のボウイによる自らの解釈によるものと考えるべきだろう。

そしてこの合体・統合によりボウイはペイトンの「法式Ⅲａ」＝「目的の国の法式」を「第三の法式」と呼んで道徳的企業の構築を根拠づけ定礎させている。

8）『カント全集　20　講義録Ⅱ』の「人間学講義第1部」の訳注・校訂注（44）によると，ジェラルドの研究業績とジェラルドと「産出的構想力」という表現の関係は以下の通りである。

「ジェラルド Alexander Gerard, 1728-95　スコットランドのアバディーン大学の哲学教授。著作家として知られる。59年に出版された趣味（taste）についての論考で想像のさまざまな能力（powers of imagination）を考察した。74年に『天才についての論考』（*An Essay on Genius*）を出版し，76年には独訳されている。しかし，ブラント／シュタルクによると，ジェラルドのこの論考には，「産出的構想力」という表現は使われていない」（同，585ページ）。