

*The University of Kitakyushu*

*The Review of  
Business and Economics*

Vol. 53, No. 1 · 2 · 3 · 4

March 2018

A Special Issue Published in Commemoration of Retirement of  
Prof. Kazutaka Shiraishi

Articles

The Concept of Self-Actualization in Modern Society: Maslow and Management Theory  
..... Tsuyoshi Yamashita 89

The Society for Economic Studies  
The University of Kitakyushu  
Kitakyushu, Japan

北九州市立大学

# 商経論集

第53巻 第1 · 2 · 3 · 4号  
2018年3月

白石和孝教授退職記念号

論文

自己実現と現代社会—マズローと経営学— ..... 山下 剛 89

北九州市立大学経済学会

# 自己実現と現代社会

## — マズローと経営学 —

山下 剛

### 【目次】

- I. はじめに
- II. 欲求階層説と自己実現
- III. マズロー自己実現論と現代社会
  - 1. 現代の人間と自己実現
  - 2. 現代社会における自己実現の必要性
  - 3. 自己実現の阻害要因
  - 4. 自己実現と経営学
- IV. むすび

### I. はじめに

これまで少なからぬ経営学者がマズローを取り上げてきた。マズロー自身は心理学者である。しかし、経営学者はマズローを取り上げた。そして、当のマズローも経営について論じた。これはゆえなきことではない。

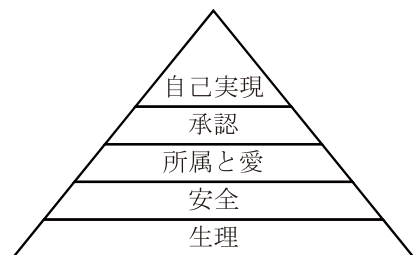
まず、知悉の事柄とは思われるが、改めて、A.H. マズローの欲求階層説についてマズローの言葉に沿いながら書いてみよう。

### II. 欲求階層説と自己実現

マズローは、欲求階層説を主著『動機と人格 (Motivation and Personality, 邦題: 人間性の心理学)』において、いくつかの章にまたがって展開している。

人間には、基本的欲求と呼ぶうる、生理 (physiological) ・安全 (safety) ・所属と愛 (belongingness and love) ・承認 (esteem) ・自己実現 (self-actualization) という5つの欲求がある (図1)<sup>1</sup>。この「人間の基本的欲求は、相対的優劣さの階層の中で組織される」(Maslow, 1970, p. 38)。

図1 基本的欲求の階層



1 こうしたピラミッド型の図について、金井壽宏教授は、「マズロー自身がこのような図を書いた箇所はないように思う」とされた上で、「欲求階層説に関するこのような紹介のされ方は、大きくは間違っていない——便利でさえある」と述べられている (金井, 2001, 419-420 頁)。欲求階層説を視覚的に理解できる図である。

つまり、どうしても満たす必要のある、緊急性の高いものとそうでないものとの間で階層が構成される。低次と高次が区別され、すべての欲求が満たされていない場合は、まずその中の最も低次の欲求が表に現れてくる。そして、その低次の欲求が満たされると、より高次の欲求が発現してくることになる。

5つの基本的欲求の中で、まず真っ先に現れるのが、生理的欲求である。

「あらゆる欲求が満たされていない場合、有機体は生理的欲求によって支配され、その他の欲求は単純に存在しないものとなるか、あるいは背景に追いやられる」(Maslow, 1970, p. 37)<sup>2</sup>。

ここで、生理的欲求によって「支配される」ということの意味は、その人の認知や行動がその観点から組織されるということである。マズローは次のように述べている。

「そのとき、有機体全体を、飢えていると性格づけることが理に適っている。というのは、意識がほとんど完全に飢えによって支配されているからである。あらゆる能力は、飢えをしのぐことに費やされる。... (中略) ...。受容器や効果器、知性、お金、習慣、あらゆるものが今や単に空腹を満たすための道具とみなされる。」(Maslow, 1970, p. 37)

すなわち、日々、飢えているような状態にいる人間は、どうしたら飢えをしのげるかという観点からさまざまな物を見ることになるし、考えることになるし、行動することになる。その対象の色や形その他諸々よりもまずそれが食べるということにどう結びついているかが何より重要である。そしてその間、他の欲求はひとまずは背景に退くことになる。

逆に、そうした飢えている状態から毎日ひとまず食事はとれるという状態になってくると、より高次の安全の欲求が表に出てくる。安全の欲求とは、「保証、安定性、依存、保護を求め、恐怖・不安・混沌から逃れること、構造・秩序・法・境界線を求める欲求」等を指す(Maslow, 1970, p. 39)。「現代社会における、平均的な子どもや、目に見える形ではないが、平均的な大人は、安全で、秩序だった、法則性のある、組織された世界を一般に好む。すなわち、頼りになる世界、予測できないことや、管理できないこと、混沌やその他の危険なことが生じない世界であり、どんな場合でも、力強い両親や保護者がいて、さまざまな危害から守ってくれる世界である」(Maslow, 1970, p. 41)。戦争、病気、天災、犯罪、等々が日常茶飯事の世の中であれば、自分の身にいつ何時どんな災いが降りかかるかわからない。このような状態にあるとき、人は、まずもって、安全性についてある程度予測可能な状態をつくらうとする。

安全の欲求に関するマズローの次の指摘は、現代においても起こりつつあることである。

「安全欲求が社会情勢の中で切迫して求められることになるのは、法や秩序、社会の権威が本當の脅威にさらされるときである。混沌の脅威、あるいは暴力革命主義の脅威がある場合は、多くの人の中で、どんなより高次の欲求があっても、安全欲求が優勢となり、そこに後退してしまうことが予測される。このような場合の、普通の、九分通り予測される反応は、独裁政権や軍による支配の受容がより容易に生じるということである」(Maslow, 1970, p. 43)。

---

2 以下、引用に際しては、訳書のあるものは基本的に訳書も参照している。ただし、訳文は必ずしも訳書どおりではない。

安全の欲求が満たされてくるときに現れてくるのが「所属」の欲求である<sup>3</sup>。すなわち、「孤独や村八分、拒絶の痛みを痛烈に感じるようになり、友達がいないこと、根無し草であることの痛みを痛烈に感じるようになる」のである (Maslow, 1970, p. 43)。人は、食物や安全等が確保されてくると、社会関係上の自分の足場を求めようになってくる。自分が帰る場所として、家族・友人・愛する人等々が必要なのである。

この欲求は、マズローによって現代的なものとして把握されている。例えば、この欲求に関連して、子どもたちへの有害な影響があるものとして、「転居の多いこと、居場所がないこと、産業化により強制される過度の移動、祖先がわからないこと、人の祖先・素性・集まりを軽蔑すること、自分の家や家族、友達やご近所と切り離されること」等を挙げている (Maslow, 1970, p. 43)。

これは、かつての共同体的な社会では存在しなかった問題である。かつての共同体的な社会であれば、自分が生まれた場所を離れることも、そこから離れて食べていくことも容易ではなかった。逆に、生まれた場所では、半ば自動的に、足場となる社会関係が与えられており、働く場が与えられており、食べていくことができた。こうした場合、あえて「所属」を欲するまでもなく、一生、その共同体の社会関係の中で過ごすことになる。これに対して、現代は、「働く場」が企業をはじめとする組織となり、それも自動的に与えられるわけではない。そして、鉄道・自動車・飛行機など交通技術が発達して移動が容易になったことで、就職・転勤でさまざまな土地に移動することになった。地域のコミュニティー関係が希薄となり、祖先との関係が希薄になってきている。現代は、自分の居場所を得る「所属」を、基本的な欲求として意識的にもって活動しなければならない社会なのである。

さて、こうして、何らかの組織・集団に属することができるようになると、今度は、そこにおいて認められたいという欲求が出てくることになる。承認の欲求である。これについてマズローは、「現代社会におけるあらゆる人々は (病理的例外は少し見られるが)、安定的で、確固とした根拠に基づく、高い評価に対する欲求ないし願望、自己尊敬や自尊心、他者からの尊敬を求める欲求ないし願望をもっている」としている (Maslow, 1970, p. 45)。

この場合、そこには、二つの願望がある。一つは、自分で自分を認める、自尊心に対する願望に対応するものであり、「強さ・達成・適性・熟達や能力・世界に直面する自信、および独立や自由を求める願望」がある (ibid., p. 45)。そして、今ひとつは、他者から認めてもらう他者に対する願望に対応するものであり、すなわち、「評判・名声 (これは他の人々からの尊敬や承認と定義できる)・地位・有名さ・威信・優越・評価・注目・重要性・尊厳・真価の承認を求め

---

3 なお、マズローは、「所属と愛の欲求」としている。マズローは、自己実現的人間の愛についても語っていることから、この「所属と愛の欲求」の「愛」は、もっとも高次の愛とは異なるものであると考えられる。愛は、さまざまな広さ・深さがあり、また、与えられる愛と与える愛があるが、この「所属と愛」の段階の愛は、基本的に、与えられる愛であり、与える愛だとしても、家族や友人など、限られた範囲までである。この後の、自己実現の段階での愛は、与える愛が中心であり、また、人類全般に対するより広く深い愛であると言える。

る願望」である (ibid., p. 45)<sup>4</sup>。承認の欲求とは、いわば、組織・集団の中で自らの存在意義を得たい、価値のある存在として自信を得たいという願望の表れである。

承認欲求の当該個人への影響について、マズローは次のように述べている。

「承認の欲求が満たされていると、自負の感覚、自らに価値があるという感覚、強さ・能力・適性を有しているという感覚、自分が世の中の役に立っているという感覚が与えられることになる。逆に、これらの欲求が満たされていない場合、劣等感、弱いという感覚、無力さに苛まれることになる」(Maslow, 1970, p. 45)。

承認の欲求は、二つの願望から成り立っているが、そのうちの一方のみに立つことには危険性がある。例えば、自尊心を、他者の意見にのみ基づかせる場合は、なすべき仕事に対する自分の実際の能力や妥当性とかけ離れてしまう可能性がある。「最も安定した、それゆえに最も健全な自尊心は、表面的な名声や知名度、正当な根拠のないお世辞ではなく、他者からの受けるに値する尊敬に基づくものである」(Maslow, 1970, p. 46, 傍点は、原文のイタリック表記)。それは、その人の真の意味での意思の力・決断力・責任に基づいた能力や達成から得られるものである。

さて、こうした承認の欲求が満たされたときに、発現してくるのが自己実現の欲求である。自己実現は、その「自己実現」という名称から自己中心的、利己的な欲求と捉えられることも少なくない。しかし、自己実現とはむしろ、そうしたこととは正反対の欲求である。マズローは、自己実現を、「人がそうでありうるものであらねばならない」という欲求であるとしている(Maslow, 1970, p. 46)。これは何を意味しているであろうか。

マズローは、『動機と人格 第二版』の第11章「自己実現的人間」(なお、初版では第12章)において、「自己実現的人間 (self-actualizing people)」の特徴について一章を割いてまとめている<sup>5</sup>。ここに、マズローの自己実現についての考えが明確に示されている。

まず、第11章の副題は、「心理的健康の研究 (a study of psychological health)」である。この「心理的健康」こそ自己実現の含意に他ならない。第11章では、さまざまな特徴が記してあるが(Maslow, 1970, pp. 149-180)、それらをまとめれば、マズローが「自己実現」において見ていたものが「心理的健康」であることがわかる。

自己実現的人間の特徴として、まず真っ先に挙げられるのは、「現実のより効果的な認識と現実とのより快適な関係性」である。さらに、「自己・他者・自然に対する受容性」「自生性・単純性・自然性」「問題中心性」「超然性」「自律性」「理解・評価の新鮮さの持続」が挙げられる(ibid., pp. 153-164)。これらを別の言葉に置き換えるならば、自己実現的人間の特徴は、まず何よりも、対象に対する健全な認識、偏見のないあるがままの現実の認識にあるということである。そして、こうした認識の力に基づいて、人類や他者に対して愛をもって同一視する、ある

4 マズローは、自尊の願望、他尊の願望という順序で説明している。ここで想定されている承認欲求はきわめて健全な承認欲求とすることができる。多くの場合、まず他尊を求め、そのうちに、自尊の重要性に気づくという段階を踏むと考えられるが、マズローが想定している承認欲求は、最初から自尊を志向し、そのための強さや能力を身につけ、後から他者にそれを追認してもらおうという類の承認欲求である。

5 厳密に言うと、『動機と人格』における他の章も自己実現人について論じていると言ってもよく、この一章だけが自己実現人について論じているわけではないが、この章が最も直接的に自己実現人の特徴を述べている。

いは謙虚に対応するという人間関係についての特徴をもち (ibid., pp. 165-168)、また、創造性を有している (ibid. pp. 170-171)。これらをまとめて言えば、すなわち、マズローが「自己実現」という言葉に込めた意味とは、健全なる認識に基づく健全なる意思決定を行う能力、この意味での「心理的健康」に他ならない。

自己実現とは、心理的に最も健康な段階である。したがって、先に述べた欲求階層における5つの欲求の「高次」と「低次」の別には、既に述べた「緊急性の有無」も意味されているが、もう一つには、「包括的な健康に向かう (general healthward)」傾向があると述べられることになる (Maslow, 1970, p. 99)。

生理・安全・所属と愛・承認・自己実現という各欲求は、人間とは個人的であると同時に社会的、身体的であると同時に精神的な存在であることを示している。各欲求の充足は、こうしたさまざまな側面についての健康を含意する。そして、それぞれの欲求について、それが高次であればあるほど、利己性が減じられ、社会的となり、本能的というよりも意識性が求められることになる。そして、「より深い幸福、心の平穩、人生の内面における豊かさ」がその人に生まれる (Maslow, 1970, p. 99)。逆に言うと、「低次」であるとは、すなわち、欲求がより利己的なものになるということである。生理・安全・所属と愛・承認の各基本的欲求は、高次になればなるほど、利己的ではなく、利他性・社会性が必要な欲求になっている。こうして、最も高次である自己実現とは、心理的に最も健康な状態であり、その欲求は単に利己的な欲求なのではなく、利己性と利他性が矛盾しない状態だと言うことができる。

このような自己実現とは、どのような状態であるか。例えば、医師の日野原重明は次のように述べている。

「病む人の喜びを私の喜びにしよう。  
病む人の悲しみを私の悲しみにしよう。  
病む人から与えられる鍵で、  
私たちの心の扉をひらこう。」

(日野原重明『生きていくあなたへ 105歳 どうしても遺したかった言葉』幻冬舎、43頁)

自己実現と言うが、自己とは何であろうか。一言で言うことは難しいし、さまざまな考え方がありうるであろう。だが、自分のことだけを考えるのが自己ではない。人間は誰しも自分のために生きたいが、できることなら、同時に、人のために生きたいと考えるのが自然である。「人のために生きたい」ということもまた「自己」である。そして、その延長線上に「自己実現」はある。それは、他人のために生きることが自分のために生きることであり、自分のために生きることが他人のために生きることである状態である。

では、人が自己実現できないのは何故だろうか。まず、ここまで述べてきた自己実現にはさまざまな要素があることがわかる。一つには、「自分のために生きることが他人のために生きることである」という考え方、いわば価値をもつ必要がある。しかし、こうした考え方をもっているだけで、このように行動できるわけではない。それは、現在の状況、事実に対する的確な認識と、現状において存在する自他の諸々の対立・葛藤を受け入れ、それらを統合する力が必要になる。これは、簡単なことではない。できる人の方が圧倒的に少ないであろう。だから、人は、「自分は自己中心的である」と悩んだり、「自分が他の人の犠牲になっている」と悩んだ

りするのである。

自己実現は簡単なものではない。その簡単ではない自己実現に対して、それをどのように実現していくのか。マズローは、この問いに対して、一つには、欲求という観点から応えようとしたのである。

基本的欲求とは、その充足なくしては生きていくことのできない必要物である。それらが充足されなければ、人間はその欲求に囚われざるをえない。低次の欲求が充足されていなければ、他者に目を向ける余裕はなくなる。その人の行動は利己的となるし、認識も偏ったものとなる。では、どうしたらよいか。そのときその人に求められている低次の欲求を充足させるのである。そうすれば、他者に目を向ける余裕ができる、そして、他者に目を向けることと自己の利害は必ずしも矛盾するものではないという、その可能性に気づくようになる。そしてまた、現状の事実に対して、私利に囚われない、より偏りの少ない客観的な認識が可能となってくるし、そのような認識に立てば、自分のためであると同時に他人のためでもある統合的な意思決定の可能性が開けてくる。このようにして、低次欲求の充足が高次欲求を発現させる、そして心理的に健康が実現されていくと考えるのが、マズローの欲求階層説であり、自己実現論である。

### III. マズロー自己実現論と現代社会

#### 1. 現代の人間と自己実現

これまで経営学者がマズローを取り上げてきたし、逆にマズローも経営を論じた。なぜであろうか。それは、結論から言えば、自己実現という問題は、資本制社会、組織社会である現代においては、経営の観点から見たときにこそ、その意味が出てくるからである。

資本制社会・組織社会たる現代とそれ以前の共同体的な社会では何が異なってくるであろうか。マズローの欲求階層説の記述にはすでに、こうした観点の洞察が含まれている。しかし、現代の人間を、現代がいかなる社会であるかという観点から描いているわけでは必ずしもない。したがって、ここでは、マズローの欲求階層説の記述を踏まえつつ、現代の人間と自己実現の関係について見ておきたい。

現代社会をそれ以前の共同体的な社会と比較すると、一つには、現代の人間は職業に生きているということが言える。職業という観点から現代の人間について考えてみよう。

人間が職業に生きるのは分業の結果である。アダム・スミスは『国富論』において次のように述べている。

「しかしながら分業は、それが採り入れられるかぎり、どんな技術 (art) の場合でも、労働の生産力をそれに応じて増進させる。この利益の結果として、さまざまな職業 (trades) や仕

事 (employments) がたがいに分化してきたように思われる」(Smith, 1976, p. 15)<sup>6</sup>。

もちろん、分業自体は、共同体的な社会からあった。しかし、共同体的な社会における分業は、現代における組織内の分業とは質が決定的に異なっていた。馬場克三教授は次のように述べている。

「自然発生的な形態においては、分業は生理的原因に基づく家族または種族内部での年齢、性別による分業として現われる。これらの分業が持続する限りでは、個々人の特殊職業領域への拘束が生ずる。しかもこれらの拘束は、しばしば身分的な制度にまで成長する。しかしそれでもなお、いまだ個々人は、完全に「個人」として自立化することにより同時に自らを「社会」の構成員として非自立化させるには至らないのである。」(馬場、1989、43頁)

共同体的な社会においては、「協業以前にすでに結合の紐帯が強く作用している」(馬場、1989、43頁)。すなわち、地縁・血縁による結合の紐帯があらかじめ存在し、その上に、それらの紐帯に拘束されて、協業・分業が展開されるということである。

こうした共同体的な社会の分業に対して、資本制社会の分業は次のようなものとなる。

「すなわち、商品交換によって労働力そのものがすでに商品と化し、その結果、全く個別化され、商品交換による以外には何らの結合の契機を持たなくなった生産者が、資本によって初めて結合に持ちきたらされ、初めて協業関係に入るのである。」(馬場、1989、43頁)

これは、「商品交換の価値法則と資本の競争の原理によって支配される」という意味での社会的分業として現れる。そして、この意味での社会的分業を前提として、技術的分業が展開されていく<sup>7</sup>。ここで、技術的分業とは、経営者の「意識的な計画に基づく」分業を指す、作業場内の分業、組織内の分業である(馬場、1989、39頁)。社会的分業は、「競争と無政府性」を特徴としており(同上、42頁)、この点、社会的分業と技術的分業は対照的であるが、技術的分業は社会的分業があってはじめて展開が可能となったものである。

すなわち、資本制社会・組織社会において人間は、地縁・血縁による紐帯から切り離された存在として、孤立化・孤独化した「個人」となり、経営者・管理者の意識的な計画による組織内の分業が展開される中で、「職業」に就くことになる。現代において人間は「特定の職業に専念することによって自活する」ことになる(馬場、1989、44頁)。あえて言えば、現代の人間

6 ここでの「職業」は“trade”の訳である。『国富論』の翻訳では、大河内一男監訳(中公文庫、1978年)や山岡洋一訳(日本経済新聞社、2007年)等において、この箇所の“trade”に「職業」の訳が当てられている。

尾高邦雄『職業社会学』によれば、「職業」について、「イギリス人は occupation といい、フランス人は profession といい、ドイツ人は Beruf という」とし、各国の職業観が反映されていると言う(尾高、1995、44頁)。また、尾高教授は、職業の3つの要素を、個性の発揮・役割の実現・生計の維持であるとされている。ここで、役割の実現とは、次のように説明されている。

「職業とはつまり「職分」のことである。それは人間として尽くすべき本分あるいは使命である。各人はそれぞれ一定の社会的分担をもっている。この分担を果たすことは各人に課せられた任務である。そしてこの任務の遂行が職業にはかならない。人間の社会生活は各人がその役割を果たし、これを通じてたがいに協力することによってのみ可能である。すなわち、相互協力、およびこのための役割の実現ということが職業の核心である」(尾高、1995、28-29頁)。

スミス『国富論』における文脈もこれに沿っていることから、occupation ではなく trade であるが、ほぼ同じ意味の「職業」のことであると理解していいであろう。『ジーニアス英和大辞典』によると、trade は「(主に手を使う) 職業、仕事」とされており、スミスが trade と表現しているのは、国富論が出版された当時の職業の状況を反映していると考えられる。

7 なお、技術的分業が社会的分業を制約するという逆の関係も存在する(馬場、1989、45頁)。



は、「職業人」として生きている。それは、社会的分業の一翼を担う存在、役割を果たす存在であると同時に、技術的分業つまり組織内分業の中で、組織の一員として生きる存在である。

さて、職業人として生きるという場合には、自己実現は、意識的に追求されることになる。共同体的な社会の場合には、その地縁・血縁の関係性の中で、なされるべき仕事も人間関係も生計の立て方も自ずと決まってくる。そこに選択の余地はない。これに対して、職業人は、これらすべてを選択することになる。自然・自動的に与えられるということにはならない。意識的に追求しなければならないのである。現代は、格差社会、ブラック企業といった問題が生起しているが、これらのことは、まさに現代において自己実現が、各人に対して決して、自然・自動的に与えられていないということを示している。

また、格差社会やブラック企業等々の問題は、自己実現は、個人的な問題でもあるが、同時に、社会的な問題でもあるということを示唆している。そこには、二つの意味がある。

現代の職業人たる諸個人においては、自己実現は2つの局面をもっている。すなわち、共同体のきずなから切り離された「個人」としての自己実現と、組織の一員として社会的に役割を担う「管理者」の一人として生きる上での自己実現である。かつてC.I. バーナードは、『経営者の役割』において、個人人格と組織人格が存在することを指摘した。人間は、個人としての動機・目的・信念をもつと同時に、公式な組織の一員として、組織メンバー・顧客・周囲の人々に対して何をなさねばならないか、いかなる役割を果たさねばならないかという問題を抱えることになる。自己実現とは、ありうるものであるということであるが、非公式の関係性に身を置く個人と、組織の公式的な関係性の中で社会に対して影響力を発揮する管理者では、同一の人間の行動であるにもかかわらず、置かれた状況と責任の質が異なり、在り方の質が異なってくる。したがって、現代においては、個人人格と組織人格、言い換えると、個人と管理者それぞれの局面における自己実現、およびその欲求の充足が求められるのである。

格差が生まれていること、過労死・過労自殺が存在するということは、それらの人々の自己実現が阻害されているということに他ならない。それは、一方において「個人」として自己実現が阻害されているということであり、他方において「管理者」として、健全なる意思決定力に欠けている、すなわち自己実現が得られていないということの意味するのであり、他者の自己実現を阻害しない、むしろ促進する意思決定が求められることになる。

以上の意味において、自己実現は、現代的な問題であり、現代社会において個人的な問題であると同時に社会的な問題である。そして、個人的であると同時に、社会的な観点をもって自己実現を論じたのがマズローであった。

## 2. 現代社会における自己実現の必要性

現代社会の諸問題を見据えて、そうであるからこそ、自己実現を論じたのがマズローであった。マズローは論文「心理学の哲学」において次のように述べている。

「かなり無遠慮に述べるとすれば、私は、世界が心理学者によって救われるか、あるいはまったく救われないかのいずれかであろうと考える。心理学者は今日生きている人びとの中で最も重要な存在であると思う。人類の運命は、今を生きているどんなグループの人びとよりも、彼らの双肩にかかっていると思う。人間の幸せと不幸せを構成する、戦争と平和、搾取と友愛、

憎しみと愛、病気と健康、誤解と理解という重要問題の全ては人間性のよりすぐれた理解にだけは負けるだろう、と私は考える。医学と物理学と法学と政治学、教育学、経済学、工学、ビジネス学、産業学は道具立てに過ぎない。」(Maslow, 1957, p. 224)

「これらの道具立て——産業学、生産性理論、など——はすべて、悪い人間の手にかければ悪くなり、よい人間の手にかかっているのみ、よいもの、望ましいものとなる。悪い人間の不健康さを治す唯一の道は、よい人間を生み出すことである。」(ibid., p. 224)

自己実現とは何か。マズローによれば、それは、「心理的健康」の実現である。もちろん、自己実現はさまざまな視点から位置づけることが可能である。マグレガーらが行ったように動機づけの観点からそれを位置づけてもよい。しかし、マズロー自身は「心理的健康」として位置づけたのである。このことは何を意味しているであろうか。

マズロー理論とは、モチベーション＝動機づけの問題を扱う理論というよりもむしろ、「意思決定」、特に、「認識」の問題に迫ろうとした理論であると言える。

意思決定とは、H.A. サイモンが『経営行動』において明確に示したように、価値前提・事実前提に立った、代替案の列挙・各代替案の結果の確定・比較評価のプロセスである。すなわち、何らかの価値観に立って、諸々の事実を認識し、選択肢をつくり出し、そのそれぞれの選択肢の結果を想定し、それぞれの結果を比較して、一つの選択を為していくというプロセスである。したがって、意思決定においては、どのような価値を有しているかとともに、事実をどう認識するかが根本的な問題となる。

この認識の問題については、例えば、K.E. ワイクが『組織化の社会心理学 第2版』において「イナクトメント」の概念を用いて、人間が主体的につくり出しているものであることをすでに論じているし、またそれによって、人間の意思決定の不思議さ・奇妙さ・面白さについて明らかにした。

これに対して、マズローが明らかにしようとしたことは、人間諸個人が「健全な」「よい」意思決定をなす力を身につけるにはどうしたらよいかということであった。すなわち、利己的であると同時に利他的、個人的であると同時に社会的な意思決定をする力である。この立場から考えたときにマズローの辿りついた概念が「自己実現」であると言える。

このような意思決定が可能となるためには、まずもって、認識を広め、深めていく必要がある。健全な意思決定において、何よりも重要なのは事実をどう認識するかである。事実がそれ自身あらゆる意思決定の材料であると同時に、この事実をどう認識するか、どのような経験を積みかか、その人間がいかなる価値をもつかの土台ともなるからである。自然・社会、世の理のより広いより深い把握にこそ、諸個人の心理的健康を見ることができるのであり、この意味で、人間の「存在」の根本的な把握、存在認識・存在価値に立って統合的な意思決定ができるということがマズローの言う自己実現の含意にはある。先述の『動機と人格 第二版』第11章の自己実現の記述は、この意思決定力の中身を詳述したものである。いずれにしても、自己実現とは、このような意思決定が可能になる域にまで人間性を向上させていくということである。

このような自己実現は、資本制社会・組織社会たる現代において次のように位置づけることができる。

自己実現は、中世までの共同体的な社会から資本制社会へと移り変わる中で、それまでの原始的な結びつきから切り離されて「個人化」が進むことによって、個人の中で意識されざるをえなくなったものであり、またさらには、資本制社会において社会的分業が展開されて個人がその一翼を担う中で、また組織が次第に巨大化し組織内分業が展開される中で、したがって個人が職業に生きる中で、必要となってきたものと言える。

ここには2つの意味があることを前節で少し述べたが、この点についてももう少し見ておこう。

まず第一に、「個人化」の結果として、マズローの指摘する5つの基本的欲求が意識されざるをえなくなったということである。マズローの自己実現論の基礎には、先述の欲求階層説がある。すなわち、人間には基本的な欲求（basic need）として、生理・安全・所属と愛・承認・自己実現という5つの欲求があり、この5つが低次から高次に向かって階層をなしていると把握する。これは、人間の基本的な必要物（basic need）を把握し、また、人間を個人的であると同時に社会的な存在として、また身体的であると同時に精神的な存在として把握しており、この意味で人間をトータルに描いているものと言える。

しかし、これらの5つの欲求は、時代の如何を問わず、人間が生来もっているものだととしても、先述のとおり、意識されるようになったのは現代においてである。例えば、E・フロムは『自由からの逃走』において、人間は、共同体のきずなから切り離されて個人化が進み、ある意味において自由になったが、他方で、孤立していくことで、「所属の欲求」や「承認の欲求」について意識的に充足する必要性が生じ、そうした欲求に囚われる存在となったことが語られている。共同体的な社会であれば、「所属」はそれほど意識しなくても得られるし、自分の役割を得るために誰かと競う必要もないから「承認」を意識する必要もそれほどない。だが、資本制社会・組織社会たる現代においては、「所属の欲求」も「承認の欲求」も各人が意識的にならなければ満たしていくことはできない。そして、こうした現代社会の特徴を背景として、「自己実現」を意識的に追求しなければならないという問題も出てくるのである。

ただし、そこには、フロムが論及していない自己実現の側面もある。すなわち、社会的分業が展開される中で、職業として社会の中で組織の中でいかなる役割を果たすかを諸個人が意識的に考えなければならなくなっているという意味においても、自己実現は、追求される必要が出てきたということである。

このことは、自己実現には、個人としての自己実現という局面と、管理者としての自己実現の局面があることを意味する。

さて、この点とも密接に関連するが、人間の個人化・職業人化に伴う第二の意味は、現代においては、自己実現はいわば諸個人が有すべき力として求められているということである。

現代においては、諸個人が「健全なる意思決定」をなす力を身につけることが求められていると言っている。

まず、現代における人間は誰しも、個人として、共同体ほどの結びつきをもたない他者との関係性の中で日々意思決定しなければならないし、また格差社会と言われる中で、職業人として、自らのキャリア形成のための意思決定をもしなければならない。

ただ、こうしたことよりもさらに重要なのは、組織社会である現代において、職業人たる諸個人は誰しも組織の一員、管理者として、消費者・従業員・地域住民等々、さまざまな人々の

自己実現を阻害しないような意思決定を為していく必要があるということである。それは、共同体的な社会にはなかったきわめて大規模な組織体における意思決定であり、そうした大規模な組織体における意思決定では、世の中に対する豊かさ・便利さの提供等の目的的结果がきわめて巨大となると同時に、自然・社会環境破壊という随伴的结果もきわめて巨大なものとなっている。すなわち、現代の人間は、組織において、目的的结果とともに随伴的结果も視野に入れた複眼的な意思決定をなす力が求められる存在となっているのである。

現代の人間、現代の社会において、ここまで述べてきたいずれの局面においても求められるのは、意思決定の健全性であり、そのために必要なものは、諸個人の心理的健康である。現代において自己実現は、意識的に追求される必要がある。

では、現代において、諸個人の自己実現を担うものは何か。現代における人間は組織に生きている。したがって、組織をいかに経営ないし管理するかこそが、諸個人を自己実現に向かわせるか否かの大きなカギを握っていると言っている。したがって、マズローは、臨床や教育よりもはるかに大きな単位で人々を自己実現に向かわせうる場として、企業および経営にも注目することになった。そして、自らが提起する管理を「ユーサイキアン・マネジメント (Eupsychian Management= 自己実現の経営)」と呼んだ。非常に鋭い着眼だったと言える。

ただし、マズローの認識以上に、経営において自己実現は重要であると言わねばならない。それは、現代においては組織が諸個人の自己実現の場であると同時に、ここまで述べてきた官僚制の問題、随伴的结果の問題を考えるとときには、組織を経営していく上で、健全な意思決定を下す能力、いわば諸個人の管理者としての自己実現がどうしても必要だからである。

もちろん、これまで、例えば経営学の中では様々な学者によって語られてきたように、自己実現に対してその域にまで完全に達している人はなかなかいない。それは理想である。そして、理想論は実践的ではないという人がいる。しかし、理想は重要であると考えられる。例えば、トヨタを考えてみよう。このトヨタ生産方式の二本柱の一つとして、有名なジャスト・イン・タイムがある。これは、「必要なときに必要なものを必要なだけ」という標語の下、在庫ゼロを目指すものである(大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社、小川英次編『トヨタ生産方式の研究』中央経済社、など)。ジャスト・イン・タイムは、トヨタをしてもまだ完全には実現できていない。在庫は少なからず存在している。しかし、そうであるから、このジャスト・イン・タイムを唱える意味はないと言することができるだろうか。むしろ逆に、そのような理想を規定できたからこそ、トヨタ生産方式は、世界で冠たるものとなることができたと言えることができる。

### 3. 自己実現の阻害要因

さて、組織社会たる現代において、このような意味をもつ諸個人の自己実現は、ひとえに「組織をどう経営・管理するか」にかかっていると言える。ただ、これに対して、企業をはじめとする組織はむしろ自己実現を阻害するような形で発展してきた。それがいわゆる官僚制の問題である。

官僚制とは法・規則中心の組織であり、それはM. ウェーバーが指摘したように、きわめて機能的であるがゆえに、現代において欠くことはできない。法は、コンプライアンス=法令遵守

が声高に叫ばれているとおり、明らかに現代においてもっとも正当性の根拠としてとらえられているものである。あらゆる組織は、この法に縛られながら、自身も規則・マニュアルを整備する。それは、決して硬直的なものではない。現代における官僚制の背後には、科学的管理の活用があるからである。科学とは、対象と方法を限定した上で、情報を収集し、分類・分析し、法則を抽出して、公式化するものである（三戸、2002）。この科学的管理による組織の技法は、洗練され、現代においては、取り上げるべき情報を明確化して情報を収集する技法としての「見える化」が常識となり、その情報が分析されて、知的にはさまざまな「理論」が生まれ、実践的には「改善」が施されて多様な「規則・マニュアル」の現出となる。これが適用されるのは、組織の末端を担う現場労働者だけではない。それは、ますます上位の管理者層にも適用されるようになりつつある。経済産業省が「消費生活用製品のリコールハンドブック」を出しているが、それについて、朝日新聞は、「緊急記者会見の開き方まで指南する」ものであると指摘している（『朝日新聞』2007年11月27日朝刊）。つまり、経営のトップ層にもマニュアルが求められる時代だということである。

官僚制を支える科学、人間行動の科学には、意識的であるかどうかはともかく、人間行動をコントロールしようとする発想、いわば「人間操作」という発想がある。それは、心理学の用語で言えば、行動主義における刺激-反応（S-R）図式として現出したものである。この点について、行動主義の創始者である J. B. ワトソンが次のように述べているのはきわめて示唆的である。

「行動主義者がつねに自分の前におくルール、測定器具は次の問いにある。すなわち、私は、自分が見ているこの行動の小片を「刺激と反応（stimulus and response）」という点から述べることができるか、である。」（Watson, 1925, p. 6）

「行動心理学の仕事は、人間の活動を予測し、コントロールできるということにある。」（*ibid.*, p. 11）

この行動主義は、その後、刺激と反応の間に有機体（O）を介在させた S-O-R 図式によって、その受動的な見方が克服されたとされたが、生物学者であり一般システム理論を展開した L.von ベルタランフィは、その著『人間とロボット』において、S-O-R 図式になったとしても、操作心理学としてのその本質はまったく変わらないと喝破した<sup>8</sup>。

官僚制、人間の操作による抑圧性、その問題点はどこにあるだろうか。それは、人間を心理的に不健康にするという点、人間の健全に意思決定する力を育むよりもむしろ奪うという点にある。それは、あたかも、鉄道や自動車等の交通手段の発達が移動の便利さをもたらすと同時に人間の基礎体力を奪っていったように、あるいはまた、ワープロの発達によって漢字が書けなくなるように、官僚制はきわめて機能的であることによって人間の意思決定する力を奪っていくのである。言い換えると、自己実現＝心理的健康の実現を妨げるのである。それは、人間諸個人の視野を狭め、意思決定に際して、全体的な観点から意思決定すること、言い換えると、

8 岸田民樹教授は、経営学においては、一般システム理論、オープンシステム・アプローチで著名であったベルタランフィが、人間に対しても一般システム理論を適用して洞察を加え、「能動的人格システム」として把握されていることが指摘されている（岸田、1986）。なお、拙稿（2009、2014）でも、この点に焦点を合わせて若干論じている。

随伴的結果に対する配慮を失わせる。これが、官僚制による人間の抑圧性の問題である。とりわけ、科学的管理の急速なる展開は、人間行動のコントロールをますます精緻なものとし、組織の機能性を飛躍的に高める一方で、人間の抑圧性についてもそれをより大なるものとしていった。この意味では、自己実現とは、科学とは何かという問いかけを必要とする問題でもある。

この「人間操作」という発想は、組織の中でのみ用いられているのではない。例えば、企業を例にとれば、それは従業員をどうコントロールするだけでなく、消費者、株主、地域住民等々に対して、その発想が適用されることになる。

#### 4. 自己実現と経営学

現代社会において、諸個人の自己実現は経営にかかっている。それは、諸個人の自己実現は経営学にかかっているということでもある。

経営学は、ある意味で、マズロー理論の存在意義を高めてきたと言えるであろう。その大きな契機となったのがD. マグレガー『企業の人間的側面』(1960年)であった。ただし、マグレガーも、それ以降の経営学も注目したのは、マズローの欲求階層説であった。これに対して、マズローの「自己実現」論それ自身については、これまでのところ必ずしも十分に研究されてきたとは言い難い。

なぜであろうか。一つには、前節でみた経営学における急速なる科学化の進展という問題があったと言える。

自己実現は、共同体的な社会から資本制社会へと移りゆく中で諸個人に意識されることとなり、また資本制社会において胚胎し成立してきた組織社会において、個人的にも組織的にも必要なものとなってきた。組織はその機能性ゆえに官僚制化を進展させたが、環境が急激に変化していく現代において、その官僚制としての組織を支えてきたのが科学であった。この場合、科学は、意識的にせよ無意識的にせよ、官僚制の機能性に資する知識・情報を提供することを旨とし、それゆえに、心理学にしる、経営学にしる、社会科学は、人間の全体像を把握するというよりも、「人間をどうコントロールするか」という人間操作の観点からその理論構築がなされ、その有効性を確認すべく実証にかけられることになる。そこに、人間に対する抑圧性が生じてくる。

こうした科学の動向に、異を唱えたのがマズローであった。すなわち、彼は、このような「科学的客観性 (scientific objectivity)」を旨とする「正統派科学」を批判し、自然科学とは異なる、人間に対する科学のあり方、社会科学のあり方について問題提起を行い、彼が「科学概念の拡張」と呼ぶ独自の科学概念を示した。それは、主として、彼の『宗教・価値・至高経験 (Religions, Values and Peak-Experience, 邦題：創造的人間)』『科学の心理学 (Psychology of Science, 邦題：可能性の心理学)』において展開されたものであり、マズローが自己実現について研究し、人間についての理解を深めたことから生まれてきたものである。

マズローにおいて、科学論へと議論が展開していくのは、それがまさに現代における人間の認識を左右する中心的問題だからである。現代においては、科学をどう規定するか、どう考えるかが社会のあり方を決めると言っても過言ではない。こうした中で、マズローは、一般に、現代の科学が「物、客体、動物、部分過程という非人格的な科学から継承した科学のモデル」

であって、それは、限界・不適切さをもつ、と考えていた (Maslow, 1966, p. xiii)。マズローによれば、こうした非人格的なモデルは、人格的な存在、唯一の全体的な存在としての人間の把握に欠けている。かくして、彼は、科学概念の拡張を図ろうとした。彼の〈科学概念の拡張〉は、まさに現代における人間の認識を、物的・動物的・部分的なものから、人格的で・全体的なものへと拡張しようとする試みだと言うことができる。

「人間操作」を超えて、より包括的・全体的な人間を把握するには、科学がどのようにあらねばならないか。科学について語るとき、多くの場合、それがいかなる手続きを踏まねばならないかが語られる。すなわち、どのようにして客観性を担保するか、正確で、厳密で、信頼できる知識を得るためにはどのような手続きが必要かが語られるのである。そしてまた、価値についての言及を避けようとする。これはいわば手段中心の科学観である。

これに対してマズローは、問題中心であるべきを説き、科学の目的から語る。すなわち、人間についての知識と、物や動物についての知識は、目的が異なるとする。科学的な知識はいずれも人間の幸福に資するためにある。その観点から考えると、物や動物については、それをどのようにコントロールするかを目的とすればよいが、人間については、そうではない。人間についての知識は、各人が他人をコントロールするのではなく、自分で自分自身をコントロールできるように知識を提供することが究極的な目的でなければならない (Maslow, 1966)。

マズローも手段中心の科学を完全に否定するものではない。それは必要なものではある。しかし、その観点だけで科学を規定することに疑義を唱える。そのために、マズローは、例えば、『科学の心理学』において、科学についての次のような事実を指摘する。まず、科学的な知識にはさまざまなレベルがあるということである。理論が構築され、実証的な支持も得られているような知識ももちろん存在するが、それらもまた、かつては経験レベルで直感的に把握された、それほど正確でも厳密でもない知識の段階を経ているのである。こうした経験レベルで把握されている知識も重要である。格言など実証的に支持がなくても役に立つ知識は存在しているし、あらゆる抽象的な知識も経験的な知識がなければ理解できないからである。

そして、経験的な知識にも客観性があるとマズローは指摘する。もちろん、そこに先述の科学的客観性、すなわち、事実として目に見え、確かめることができ、主観が入らないという意味での客観性はない。しかし、客観性にはもう一つ「配慮から生まれる客観性 (caring objectivity)」がある (Maslow, 1966)。それは、対象に入り込むことによって、そのあるがままを把握するという意味での客観性である。この配慮から生まれる客観性は、経験レベルでのみ得られる。

マズローは、科学的客観性に基づく知識も配慮から生まれる客観性に基づく知識もともに科学であると考えた。したがって、自らが科学概念に対して行った仕事を「科学概念の拡張」と呼んだ。現代においては、「科学」と言えば、通常、マズローの言うところの科学的客観性に立つ正統派科学を指すと言うことができるとすれば、これに対する配慮から生まれる客観性に基づく知識は、「哲学」と言うことができるであろう。

経営学は、主として、科学的接近で対象に迫ろうとしてきた。これが、経営学がマズローを研究しながら、自己実現については十分な把握を行うことができなかつた理由であると考えられる。三戸公教授は、この科学一辺倒の接近が経営学において大勢を占めているという意味でそれらを「主流」と名づける一方で、理論・規範・技術を統合的に把握する哲学的接近を採る

学者を「本流」と名づける（三戸、2002）。組織社会たる現代において、諸個人の自己実現は経営にかかっているが、自己実現は、科学的接近では把握することができない。配慮から生まれる客観性をもつ哲学的接近こそが経営学には求められる。そして、そうであってこそ、現代における自己実現は経営学にかかっているとすることができる。

#### IV. むすび

マズローが提起してからでもすでに半世紀以上が経過する「自己実現」は、今や非常に身近な言葉となっている。例えば、個人が自らのキャリア形成を求められる現代社会において、「自己啓発」は今や誰においても重要事となっている。書店に足を運んでも、「自己啓発」は必ずコーナーの一角を占めており、関連本が並ぶ。そこにおいて欠かせない言葉が「自己実現」であると言っていい。一口に自己啓発と言ってもその内容はさまざまであるが、人生について考えようとする自己啓発書は、実質的に自己実現について論じている。近年ベストセラーになっている岸見一郎・古賀史健『嫌われる勇気』ダイヤモンド社はその最たるものと言っていいであろう。

自己実現とは何であろうか。一般には、それは「個人的なもの」と考えられることも少なくないし、また、その「欲求」としての側面がクローズアップされがちである。その場合には、それをどう充足するかが問題となる。至高経験（peak-experience）などもその観点から取り上げられることになるだろう。

しかし、自己実現は、個人的なものでありながら個人的なものに留まらない。欲求としての側面をもちながら、それに留まらない。人間とは、個人的であると同時に社会的な存在であり、身体的な存在であると同時に精神的な存在である。このようなトータルな存在としての人間の把握に立って、自己にとっても他者にとってもよい、個人にとっても社会にとってもよい意思決定をくだしていく能力、この意味での心理的健康こそが自己実現の本質である。このような意思決定をくだしていく中にこそ、自己実現欲求の充足もある。

自己実現は現代的な問題である。すなわち、それは、資本制社会・組織社会となって共同体的な社会におけるきずなから切り離された人間が、職業人として社会的に役割を担いながら組織の一員として生きることになったことによって、意識的に追求されなければならないものとなった。まず第一に、人間の基本的な必要物、5つの基本的欲求が自然・自動的には与えられなくなり、また、第二に人間は、非公式的な関係だけでなく公式的な組織の中で、つまり一個人であるとともに管理者として生きることとなり、このいずれの局面についても自己実現を追求していく必要が生じてきた。組織社会となって組織が大規模化するに伴い、公式的な組織における意思決定は、その影響力と影響の及ぶ範囲がきわめて大きくなり、その意思決定一つ一つについて、そこに関与する諸個人の自己実現の阻害という随伴的結果を考慮に入れる必要性が出てきたのであり、したがって、管理者としての自己実現も求められることになったのである。

マズローは心理学者であった。そして、マズローは、世界が救われるかどうかは心理学にかかっているとしたが、それは、人間の幸・不幸を左右するような社会の諸問題を解決する一つの重要な側面は、諸個人の人間性の問題だと考えたからである。現代のような財・サービスや雇用を組織に依存し、そうであるがゆえに、つねに組織が引き起こす随伴的結果に左右される



社会、組織社会にあつては、組織がどう経営されるかが社会の行方を大きく左右するが、この問題の根本にあるのが、マズローの言うような人間性の問題にどう向き合うか、この意味における諸個人の自己実現の問題である。しかし、その一方で、組織がどう経営されるかが社会の行方を左右するという事は、逆に、諸個人の自己実現如何も組織の経営にかかっているということにもなる。したがって、諸個人の自己実現がなるかならないかは経営学にかかっているし、また、自己実現は、まさに現代において、経営学において、取り組むべき、しかも欲求充足や動機づけという観点を超えて取り組むべき重要な課題である。

ただし、経営学自体がそのことを自覚してきたかということ必ずしもそうではない。他の社会科学がそうであるように、経営学もまた、科学化を推し進めてきた。マズローの言葉で言えば、科学的客観性を旨とする正統派科学たろうとしてきたと言える。それは、単にそれだけを追求すれば、諸個人の自己実現よりも官僚制（規則中心主義組織）の機能性を追い求めることになり、人間性の抑圧へと結果しかねないものである。

#### 【参考文献】

- 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 (1968) 『[新訳] 経営者の役割』ダイヤモンド社。)
- von Bertalanffy, L., (1967) *Robots, Men and Minds —Psychology in The Modern World—*, George Braziller. (長野敬訳 (1971) 『人間とロボット 現代世界での心理学』みすず書房。)
- Fromm, E., (1941) *Escape From Freedom*, Holt, Rinehart and Winston. (日高六郎訳 (1965) 『自由からの逃走』東京創元社。)
- Maslow, A. H., (1957) “A Philosophy of Psychology,” in Fairchild, J. E., (ed.), *Personal Problems & Psychological Frontiers*, Sheridan House, pp. 224-244.
- Maslow, A.H., (1964) *Religions, Values and Peak-Experiences*, Ohio State University Press. (佐藤三郎・佐藤全弘訳 (1972) 『創造的人間——宗教・価値・至高経験』誠信書房。)
- Maslow, A. H., (1965) *Eupsychian Management*, Irwin. (原年廣訳 (1967) 『自己実現の経営—経営の心理的側面』産業能率大学出版部。)
- Maslow, A. H., (1966) *The Psychology of Science — A Reconnaissance*, Harper & Row. (早坂泰次郎訳 (1971) 『可能性の心理学』川島書店。)
- Maslow, A. H., (1970) *Motivation and Personality (2<sup>nd</sup> ed.)*, Harper & Row. (小口忠彦監訳 (1987) 『[改訂新版] 人間性の心理学』産能大学出版部。)
- McGregor, D., (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill. (高橋達男訳 (1970) 『企業の人間の側面 [新版]』産能大学出版部。)
- Simon, H. A., (1947) *Administrative Behavior — A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization —*, The Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 (1965) 『経営行動——経営組織における意思決定プロセスの研究——』ダイヤモンド社。)
- Smith, A., (Campbell, R. H., A. S. Skinner and W. B. Todd eds.) (1976) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations I*, Clarendon Press. (邦訳書 大河内一男監訳 (1978) 『国富論』中公文庫、など)

- Watson, J. B., (1925) *Behaviorism*, W. W. Norton & Company. Inc.
- Weber, M., (1972) *Wirtschaft und Gesellschaft, Fünfte, Revidierte Auflage*, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen. (邦訳書 M. ウェーバー、世良晃志郎訳 (1960) 『支配の社会学Ⅰ』創文社、M. ウェーバー、世良晃志郎訳 (1962) 『支配の社会学Ⅱ』創文社、など)
- Weick, K. E., (1979) *The Social Psychology of Organizing (2nd ed.)*, McGraw-Hill. (遠田雄志訳 (1997) 『組織化の社会心理学 [第2版]』文眞堂。)
- 大野耐一 (1978) 『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社。
- 小川英次編 (1994) 『トヨタ生産方式の研究』中央経済社。
- 尾高邦雄 (1995) 『尾高邦雄選集第一巻 職業社会学』夢窓庵。
- 金井壽宏 (2001) 『『完全なる経営』監訳者解説』A・H・マズロー著、金井壽宏監訳、大川修二訳『完全なる経営』日本経済新聞社。
- 岸田民樹 (1986) 「一般システム理論と組織論」『経済論叢』第137巻第1号, 42-60頁。
- 岸見一郎・古賀史健 (2013) 『嫌われる勇氣』ダイヤモンド社。
- 馬場克三 (1989) 『個別資本と経営技術 馬場克三著作集第Ⅰ巻』千倉書房。
- 日野原重明 (2017) 『生きていくあなたへ 105歳 どうしても遺したかった言葉』幻冬舎。
- 三戸 公 (2002) 『管理とは何か』文眞堂。
- 山下 剛 (2009) 「オープン・システム・アプローチの人間観と組織— L.von Bertalanffy の一般システム理論と人間観—」岸田民樹編『組織論から組織学へ—経営組織論の新展開—』文眞堂, 21-38頁。
- 山下 剛 (2014) 「L.von ベルタランフィにおける一般システム理論とロボット・モデル批判—その組織論に対する示唆—」『商経論集 (北九州市立大学)』第49巻第3・4号。

