

○講演会
「経営学の諸理論がもつ倫理的含意について」

経営研究センター・経営倫理学会中部地区研究部会共催講演会
北海道大学大学院
橋本 努
2023年12月6日
南山大学J棟J415会議室



1.はじめに

きょうは「経営学の諸理論がもつ倫理的含意について」というテーマでお話ししたいと思います。経営学の諸理論は、私たちにどんな倫理をもって生きるべきだと言っているのか、という問題です。このテーマの背後にある私の関心は、私たちはどうしてこういう人生を送ることになったのだろう、私たちはこれからどう生きるべきなのだろう、というものです。こうした人生の問題について考えるときに、なかなかよい哲学の書にめぐり合うことがありません。ところが経営学の理論においては、どう生きるべきかについて、さまざまな蓄積があると思うんです。そこで経営学の理論を取り上げて、人生の問題を考えたい。

経営学の理論というのは、ビジネスに携わる人々にとって、一つの教養になっています。例えば、中小企業の経営者向けのセミナーであるとか、大学のMBAコースといったサイトを見ると、経営学の諸理論についてのイロハが、用語集という形でまとめられています。あるいは最近、*The Decision Book* という本が世界的なベストセラーになっていますが、その第1版が日本語でも訳されていて（ミカエル・クログラス／ローマン・チャベラー／フィリップ・アーンハート著『ビジュアル3分間シンキング』月沢李歌子訳、講談社、2012年）、その中身は経営学の諸理論の簡単な紹介であります。例えば、アイゼンハワーのマトリクス、GROWモデル、マタイ効果、ダニング＝クルーガー効果、フロー・モデル、ハーシー&ブランチャード、SWOT分析、ジョハリの窓、ウフェ・エルベック、キャリア・アンカーなどが、ごく簡単に紹介されています。経営学の理論というのは、なにか発想のヒントを与え

のような役割があるのだと思いますが、それはたんにビジネスをどう営むのかという問題だけでなく、人生をどう生きるかについても示唆的なところがある。

きょうは三つの話をしたいと思います。ダニング＝クルーガー効果、マズローの欲求段階説、そして生きがいについてです。この生きがいというのは、最近 **ikigai** というローマ字表記で表現されて、海外で沸騰した議論であります。この三つに焦点を当てますが、その前座として、アイゼンハワーのマトリクスを取り上げ、あと時間があれば、ハーシー&ブランチャードの SL 理論を扱いたいと思います。

先に結論からまとめますと、まずアイゼンハワーのマトリクスは、仕事の順序を決める簡単なマトリクスですが、私の結論はまったく違って、人生において最も緊急で最重要な問題は存在しない、ということを考えたいと思います。

ダニング＝クルーガー効果の議論は、無知な人は自分が無知であることすら分からないという話ですが、議論をよく検討すると、そのインプリケーションはまったく反対で、有能な人ほど自分が有能なことを自覚できないということが、真のインプリケーションではないかという話をしたいと思います。

マズローの欲求段階説ですが、マズローがいう「自己実現」は、セルフ・アクチュアライゼーションであり、これは自己実現とはまったく違う、ということをお話ししたいと思います。

そして生きがいの理論ですが、結論からいうと、いま日本語の生きがいとはまったく違いかたちで、世界的に生きがいの理論が発達してしまっています。これを私たち日本人がどういうふうに受け止めるべきか、という話です。

最後に、ハーシー&ブランチャードの SL 理論。この SL というのは **situational leadership** ですが、この理論は、実は実証されていない。そこで私は、「逆 SL 理論」を提唱したいと思います。こちらのほうがむしろ説得力があるのではないか、という話をしたいと思います。

2.アイゼンハワーのマトリクス

では最初の前座のお話しです。アイゼンハワーのマトリクスについてです。かつてアメリカの大統領のアイゼンハワーは、1950年代に、ある講演で「最も緊急な意思決定は最も重要な意思決定ではない」と述べました。そこからアイゼンハワーのマトリクスが作られていきます。マトリクスの横軸は、緊急なことと緊急でないことの区別です。縦軸は、重要なことと重要でないことの区別です。これらを組み合わせると、四つのボックスができます。このマトリクスの含意は、まず重要で緊急なことをやるべきだ、ということになります。次に、重要だが緊急でないことを優先して、重要でないが緊急だというのは任せたほうがいい。そして、緊急でも重要でもないことは、やる必要はない。このような仕方で、仕事の優先順位を付けていくことが必要だ、というのがこのマトリクスの含意です。

仕事ができる人は、こういった優先順位を付けるのが上手で、仕事ができない人はこの順序を間違っているから駄目だ、ということになります。でも、本当にそうでしょうか。考え

てみると、アイゼンハワーは、緊急な問題は重要な問題ではない、と述べました。緊急で重要な問題があるとは述べていません。実際に、アイゼンハワーが大統領になったときには、国内問題はとにかく緊急だが、自分がたずさわっていると国際問題に手が回らないので、国内問題については部下の大統領幹部にやらせて、自分は緊急ではないが重要な国際問題について集中したいというのがアイゼンハワーの意図でした。緊急ではないがやらなくてはならない問題に、アイゼンハワーは取り組んだということです。

そうすると、アイゼンハワーのマトリクスは、アイゼンハワーが言っていることとは違うのではないか。そこで私は、別のマトリクスを考えました。横軸は、最も緊急、緊急、緊急ではない、の三つに分けています。縦軸は、最も重要、重要、重要ではないの三つに分けています。すると、よくよく考えてみると、私たちの人生にとって、最も緊急で最も重要な問題は、ないのではないのでしょうか。

最も重要で緊急なものも、ないかもしれません。あるいは、重要で最も緊急なものも、ないかもしれません。でも、人生で最も重要な問題というのは、確かに何かあるのでしょうか。しかしそれは、緊急なものではない。最も緊急なものは、大体重要ではない可能性が高いのではないか。もちろん、例えば火事で家を出なければいけないといったときは緊急だと思いますが、そういった非常事態を除けば、日常生活の中で考えると、このような新しいマトリクスになるのではないかということです。

そうすると、これはどうやって優先順位を付ければいいのか。これが私の問題提起です。正解はありませんので、難しいと思います。おそらく人によって優先順位のつけ方は、異なるのではないのでしょうか。アイゼンハワーのマトリクスの倫理的含意、すなわち「重要で緊急な課題を優先して取り組め」というのは正しくない、というのが私の結論です。(ここで倫理というのは、処世術的な価値 (prudential value) をふくむ広い意味での行動規範 (英語で **should** と表現される規範) としてご理解ください。)

3. ダニング=クルーガー効果

以上が前座のアイゼンハワーの話ですが、ここからきょうの本題に入っていきたいと思います。まずダニング=クルーガー効果です。このダニングとクルーガーの効果については、いろいろな実験があって、そこから引き出されたインプリケーションは、無知な人は、自分の能力を過大に評価してしまうということです。

例えば中学校や高校で英語のテストをしたとき、あるいは、ある集団でクイズを出したときに、点数の低い人たちは、自分の順位が平均よりも上だと思っている人が結構多いということです。全然できていないのに、自分は平均以上だと思っている。無知なのに、自分が無知であるということを自覚できていない。これはソクラテスのいう「無知の知」、つまり自分が無知であることを理解しているという知性とは違って、自分が無知であることすらも理解していない、ということです。自信過剰だということですが、では、その自信過剰は悪いかという問題になります。

実はダニングは、のちに『自己洞察力』という本を 2005 年に書いています。ここでダニングは、自信過剰は悪くないという話をしています。時にはメリットがあると。どうしてメリットがあるのか。自分の能力を楽観視できる人は、意外と強く、タフなのだ。自分の能力に自信がある人は、挑戦的な仕事に長く取り組むことができる。だからよりよい成果を上げることができる。そういうわけで、無知でも楽観的な人のほうがいいのではないか、という話になってきます。

ダニング＝クルーガー効果について、旧ツイッター(Twitter)に、面白いグラフが載っていました。これは視覚的に分かりやすいです。一般に、ある講習を受けたとき、その内容を「分かった」と思う人は、その後、やはり「自分は分かってなかった」というかたちで低迷してしまいます。これに対して、反省能力が高い人（無知を自覚している人）は、自分はあまり分かっていないという具合に、ある意味で謙遜しているのでしょうけれども、自分を冷静に見て、自分の理解度を評価しています。そしてこの自分はあまり分かっていないという人のほうが、後で伸びていくだろう、というのがこのダニング＝クルーガー効果のインプリケーションです。

ところが実はそうではなくて、いったん自信過剰になって「分かった」という人は、その後で打ちのめされて、どん底を味わうのですが、そういう人のほうが後で伸びるのではないか。ダニング＝クルーガー効果というのは、実は間違っていて、その反対が正しいのではないか、ということです。無知の知を自覚しないで、自信過剰になる人の方が、幸いであると。自分が無知だと自覚する人は、結局、後で追い抜かれてしまう。なぜかといえば、それは、自分がいかに無知であるかを知らない人は、自分の能力を信じているからだと、ということになります。

ダニング＝クルーガー効果については、実証研究が日本でもなされていて、アメリカでも日本でも、ほぼ同じような結果が出ています。2018 年の西村洋一さんの論文を参照しますが、これはテストの点数をめぐって、学生たちに、自分が何点ぐらい取れたかを推定してもらい、それを実際の点数と比較してみます。そうすると、トップの人たちは、実際 85 点ぐらい取っているにも関わらず、自分は 65 点か 70 点ぐらいだと予測しています。

テストの点がいい人は、もしかすると、自分は 80 点や 90 点取っていると確信しているのにもかかわらず、謙遜して 70 点とか 60 点だと言っているのではないか。そのような謙遜の可能性もあります。ところが、貨幣的なインセンティブを付けて同じような実験をしても、やはり同じような結果になるということが分かっているのです。ですから、これはつまり、成績のよい人たちは、謙遜して虚偽の報告をしているのではなくて、自分がどれぐらい点数を取っているのか、本当に分かっていない。つまり、有能な人ほど自分の能力について無知だという結果になるのです。

逆に、点数の低い人は、自分の相対的な順位については自信過剰で、自分は平均以上取れていると思っていますが、しかし、例えば 40 点の人は、自分は 40 点ぐらいだということを的確に評価しています。無知な人のほうが、むしろ自分が無知であることを的確に理解し

ている。ですから、これは点数の問題と順位の問題は全然違うインプリケーションになります。この場合、点数については、有能な人ほどよく分かっていないということになります。

ここから得られる教訓は、無知な人は自分が無知で無能だということを自覚できないという教訓とはまったく反対で、有能な人は自分が有能であることを自覚できないということになると思います。これが、私が引き出す別の含意です。有能な人は、自分が有能であることをしっかり理解して行動しなければならないと。

4. マズローの欲求段階説

次に、二つ目のマズローの欲求段階説について取り上げましょう。これは皆さん、どこかで見たことがあるピラミッドです。マズローのいう 5 段階の欲求をピラミッドにしたものです。この絵は、マズロー本人が描いたものではなく、後に別の人が描いて普及しました。私たちはまず、生理的欲求を満たさなければなりません。まず食べないと駄目、寝ないと駄目、というところから始まるピラミッドになっています。まずということは、つまり低次の欲求が満たされると、次に行くということで、その低次の欲求がどれくらい満たされれば上に行くのかということの実証は、マズローはしていません。マズロー以降も、実はこの点は数値として実証されてはいません。

このマズローのピラミッドに対しては、さまざまな批判があります。面白い批判は、旧 Twitter 上にいろいろ出てきたもので、学術論文ではありませんが、最近の若者は、生理的な欲求、眠るとか食べるといった欲求以前に、ネットの画面を欲している、というものです。若者たちの基底にある欲求は、まずネット画面を見るための端末の電源への欲求であり、次に Wi-Fi 環境の欲求があつて、これらが満たされた後に、初めて食べる・寝るといった生理的な欲求に向かう。そういう面白いピラミッドの図も提案されました。

あるいは、ケンリックらによる別のモデルの提案があります。人間というのは、生物学的、あるいは進化論的に考えると、最も重要なのは、子孫を残すことではないか。そのような欲求が最上位に来るべきだという観点から、別のピラミッドを作って実証しています。マズローは最高次の欲求を「自己実現」としましたが、これは基本的には、地位や配偶者を得たいという、生物学的なニーズの一部にすぎないという形で解釈されています。

マズローのいう最高次の欲求は、日本語で「自己実現」と訳されていますが、原語はセルフ・アクチュアライゼーションという言葉です。自己実現とは、セルフ・リアライゼーションの訳語ですね。ではセルフ・リアライゼーションとセルフ・アクチュアライゼーションの違いは何か。英語のセルフ・リアライゼーションや日本語の自己実現という言葉は、何か社会的な地位や承認を得るとか、何かを達成する、成果を得る、という意味だと思います。ところがマズローのいうセルフ・アクチュアライゼーション（自己活動化）というのは、そうではなくて、例えば、創造性を発揮する、ユーモアのセンスを発揮する、精神性の高い人たちと交流する、自分の能力を最大限に発揮する、ピーク経験をする、といった内容になります。何も自己実現しなくても、例えば、孤独な環境で何かのにめり込むということでもいい

のです。こういったものをマズローは一番上に置いています。地位を得るとか、社会的に認められるということとは、全然違って構いません。

マズローはのちに、さらに高次の欲求があると考えました。自己超越です。それは宗教かもしれないし、あるいは、奉仕活動、芸術活動、研究活動、セクシャリティ、性的経験かもしれないかもしれません。こういったもの全てを、マズローは自己超越という言葉で呼びました。マズローは晩年、ニューエイジ運動にのめり込んでいきます。例えば覚せい剤。ここでは幻覚剤と書きましたが、そういったもので自己超越してもいいのではないか、ということです。これは意外かもしれませんが、当時の新しい宗教運動がそういった自己超越を推奨していて、マズローは否定しなかったということです。そうするとイメージが変わってくると思います。怪しいものも含めて、自己超越だとマズローは考えていたようです。

ここで雑談になりますが、最近のハウツー本で、『やりたいことの見つけ方』（KADOKAWA）という面白い本を見つけました。20万部売れているということですが、そこに、やりたいことを見つけるための、マズローと似たようなピラミッドの図が載っていました。著者の八木仁平さん自身のピラミッドだということですが、まず生活をシンプルにすることが自分にとって重要だとして、ピラミッドの底辺に位置づけています。それが満たされたら、次に好奇心を満たすことが自分にとって重要で、その次は、結果や成果を出すことが重要になる。そして何かに夢中になって、最終的に一番重要な欲求は、美意識をもつことである。以上の欲求をすべて満たすことができれば、自分のやりたいことが実現できるというピラミッドになっています。

なるほど、私も自分なりに、新しい欲求のピラミッドを作ってもいいのかもしれないと思いました。例えば、芸術家の価値ランキングというピラミッドを作ってみました。芸術家にとって、最初に最も重要なのは、自由な時間を確保することです。そして美意識を満たして生きるというのが、人生にとって次なる欲求段階となる。さらにそこから、何か逍遥する、遊学する、旅をする、創作する、という欲求が生まれる。そして一番高次の欲求は、他者との魂のコミュニオンではないか。このようなピラミッドを考えてみました。

あるいはヴェブレンの顕示的消費論で、ヴェブレンが考える消費者たちの欲求のピラミッドを作ることができるでしょう。それはどういうものかという、まず顕示的消費の欲求をもった人は、お金がなくても、お金持ちを取り巻くという方法で、最低限の欲求を満たすことができます。例えば、馬に乗ることは上流階級のたしなみですが、自分は馬も持っていないし、馬に乗る機会もない。となると、馬具を整備するような仕事にたずさわることができれば、最低限の顕示的欲求が満たされます。このように、上流階級の人を取り巻くというのが基底にある顕示的な消費になっていて、2番目は、自分は消費できないけれども、妻にドレスを買ってあげるなどして、つまり妻に代行的な消費をしてもらうことで、顕示的欲求が満たされます。3番目は、エミュレーションです。ワンランク上の生活水準を求めることです。この欲求を限りなく追求すると、第4段階として、成り金になって、あらゆるモノを顕示するという欲求が満たされるでしょう。しかしこれよりも高次の顕示的消費がありま

す。これはほとんど到達不可能なレベルにある顕示的消費ですが、それは上流保守階級のたしなみです。お金だけでなく、時間をかけなければ到達できません。おそらくヴェブレンだったら、こういう顕示的消費のピラミッドを作るのではないのでしょうか。

ピラミッドはいろいろな解釈が成り立つので、皆さん、ぜひご自身のピラミッドを作ってみてください。

マズローの話に戻りたいと思います。マズローの理論は、その後、アダルファーがこれを実証的に要因分析して、実はピラミッドは5段階ではなく、3段階に分けられるのではないかということを言います。承認欲求は、因子分析で二つに分けられる。さらに安全への欲求も、二つに分けられる。この結果を考慮に入れて、アダルファーは、三つに分けたピラミッドを、さらに精緻化していきます。さらにこのアダルファーは、人間は低次の欲求が満たされなくても高次の欲求を満たしたいと思うし、実際にそうするのだと述べています。

最後に、最近の議論をご紹介します。2017年の論文で、ウィルサル他の研究です。マズローは五つの欲求が、ピラミッドのように、下から満たされていくと考えましたが、ウィルサル等は、さまざまな人にアンケート調査をして、どの欲求がどれだけ満たされているかを確かめました。

これはトルコでの調査ですが、トルコ人の欲求構造を総合的に見ると、生理的欲求は5段階のうち4段階目まで満たされているのが平均です。しかし五つの欲求が順番に満たされているのかというと、そうはなっていません。安全の欲求、所属と愛の欲求、そして承認の欲求と高次化していきますが、承認の欲求は、安全の欲求と同じぐらいの充足度になっているし、自己実現の欲求もそんなに低くなくて、所属と愛の欲求と同じようなレベルになっています。要するに、マズローの5段階の欲求は、実際にはピラミッドのかたちにならないという話です。こういったことが実証結果として出されている。人間の欲求は、低次の欲求から高次の欲求へと順番に満たされるのではなくて、むしろ低次の欲求を自制することによって高次の欲求へと向かっていくようです。

面白いのは、この欲求の充足度は、職業ごとに異なるパターンを示すということです。建設労働者は、生理的欲求はほぼ満たされています。何が満たされていないかということ、承認の欲求が満たされていない。ただ、自己実現の欲求は平均以上に満たされている。対してスポーツ選手ですが、承認の欲求はものすごく満たされていますが、自己実現の欲求はそれほど満たされていません。生理的欲求については、平均以下しか満たされていません。このように、職業ごとに異なることが分かってきました。

まとめです。私たち人間は、低次の欲求を満たせば高次の欲求に向かうわけではないということです。そしてマズローにとって最上位の欲求はいわゆる自己実現ではなくて、自己活性化であり、これは創造性の発揮やユーモアのセンス、精神性の高い人との交流や自分の中のピーク体験といったものです。こうした体験をもった人が、最高次の欲求を実現した人なのだ。マズローはさらに高次の欲求として、自己超越を位置づけました。宗教、芸術、性、奉仕といったものへの欲求です。いずれにせよ、マズローの欲求段階説は職業によって充足

度が異なりますので、五つの欲求は、パラメーターとして受け止めて議論すべきではないかということです。

5.生きがい(ikigai)の理論

最後に、生きがいの理論についてお話ししたいと思います。生きがい論には神谷美恵子さんの1966年の名著『生きがいについて』（みすず書房）があり、当時、ベストセラーになりました。神谷さんは、岡山県のハンセン病療養施設でハンセン病の調査をしたのですが、その病院にいる患者さんでも、人によっては生きがいを持っている人もいれば、そうでない人もいます。その違いは何だろうということで、いろいろな考察を残しています。

生きがいとは何か。生きがいの定義ですが、神谷さんの定義は1から6まであります。生きがいというのは生存充実感をもたらす。生きる張り合いをもたらす。ただ、生きがいというのは実際の利益、実益とは独立している。それから、生きがいはやりたいからやるといった自発的な側面がある。あるいは、本当の自分にぴったりしたものである。他にも、価値体系や伸び伸びといった言葉で、神谷さんは言葉の意味を表しています。これはおそらく、当時の生きがいの定義として、受け入れやすいものだったと思います。

ところが2017年の世界経済フォーラムで、これからは経済成長よりも「生きがい(ikigai)」だという議論が出てきました。その理論を図で著したポンチ絵が、ネット上にあふれるようになりました。画像検索すると、少しずつ違うバージョンが出てくるのですが、いずれにせよ、アルファベットで書かれた ikigai ということばが、現在、世界的な流行現象になっています。生きがいに関するいろいろな本が世界的に売れるという現象が続いています。

この新しい ikigai 理論ですが、四つの領域がある。好きなこと、世界が必要としていること、お金を稼げること、そして得意なこと。以上の四つが全部一致した部分があるとき、それが ikigai になる。だからそれを見つけよう、というわけです。

世界経済フォーラムが、どうしてこういう議論をするのかというと、いままで私たちはGDPを指標にしてきましたが、これからは、もっと実質的な意味でのウェルビーイング（善き生: wellbeing）を目標にしなければならない。GDPではない幸福度指標が重要だというときに、では、幸福度とは何かという問題になります。それは「生きがい」だ、というわけです。幸福度には本当にいろいろな指標があつて、しかも指標が多くありすぎて分からなくなっているのが現状ですが、それを一言でまとめれば、それは日本語の「生きがい」だということです。

ところが日本語の「生きがい」というのは、世界経済フォーラムの定義とは、全然意味が違います。熊野道子さんが『生きがい形成の心理学』（風間書房）という本を2012年に出して、日本語の生きがい概念を理論化しています。非常に精緻な議論で、例えば毎朝太陽の光を浴びることによって、生きがいの感覚がもたらされることも視野に入れていています。これは、お金を稼ぐことや、自己実現することとは、まったく関係のない生きがいです。太陽の光を浴びる。それが生きがいになることもあるわけです。

ネット上で流通しているローマ字の ikigai モデルと、日本語の生きがいは、全然違うのですが、同じ言葉です。私は、熊野道子さんの理論を簡略化した図を作ってみたのですが、それでもまだ複雑に見えるかもしれません。ポイントは、生きがいの対象です。生きがいを持つにいたるまで、何のプロセスがなくても、生きがいの対象が生まれる。例えば、道端に何か落ちていて、それを見つけたことが生きがいになる。あるいは太陽の光を浴びることが、そのまま人生の肯定感に結びつくこともあります。そこには何の努力も要らないですし、自分の状態とは関係なく、対象を肯定できれば、それ自体を生きがいと呼んでいいのです。そういう回路があるということが、日本語の生きがい論の面白さだとも思います。

いろいろ考えて、私なりに理論化したポンチ絵をご覧ください。生きがいは、つまり人生の肯定感であり、それはポジティブな感情や、意味に対する感覚、存在価値への感覚、そして生存充実感といったものによって説明できる。しかもこれが重なっていなくても、生きがいを説明できる、と私は解釈しました。日本人にとっての生きがいは、それが好きであるかどうかとは関係ないし、あるいは世界が必要としていることとも関係ないですし、お金を稼げなくてもかまわない。それから自分が得意であるかどうかというのも関係ないのです。

ところが一方で、日本人にとって、生きがいの意味は変化してきました。こちらは年金シニアプラン総合研究機構の調査で、1991年から2021年にかけての約30年にわたって、生きがいを持っている人の割合、あるいは生きがいとは何かについての調査をしています。残念なことに、日本人にいま生きがいを持っているかと聞くと、30年前は66.1パーセントの人が持っているに對し、いまは39.9パーセントになってしまいました。急激に減少しています。現在、日本人の半分以上は、生きがいを持っていないというショッキングな結果です。

この調査では、生きがいの意味は何か、ということも調べています。91年の段階で、生きがいを持った人たちのトップの生きがいは、趣味、家庭・家族、そして仕事でした。ところが2021年になると、趣味、配偶者・結婚、そして子ども・孫、家庭となっています。つまり、仕事に生きがいを感じる人が、激減しています。代わって、一人で気ままに過ごすことが自分にとって生きがいだと考える人が増えています。これはおそらく、リタイアした人が増えたために、こういった結果になっているのではないかと思います。それにしても意味がずいぶん変わってきたことが分かります。

さらに生きがいの意味をいろいろ聞いていますが、1960年代、1970年代に生きがい論がブームになりました。高度経済成長の頃ですが、当時、経済成長ばかりでいいのかという反省があつて、経済以外の社会的な目標を見つけないかということで、生きがいがキーワードになったのだと思います。そこでは、高次の文化を求めることと生きがいという言葉が結びついていました。ところが現代の日本社会では、生きがいの意味の低次化が起きています。例えば「自分自身の向上」という項目を見ると、自分自身の向上を生きがいと思う人がどんどん減っています。こういった形で、生きがい概念が低次化していることが、この調査から分かります。生きがいの意味が日本語の中でどんどん変わってきたということです。

では生きがいという言葉、私たちはどのように捉えるべきでしょう。これは私が考える生きがいの理論ですが、生きがいというのは、生きる甲斐です。甲斐の語源をたどると、何かの代わりという意味です。つまり、自分の代わりに何か価値が実現したことについて、生きがいを感じるということです。例えば、私が人生の目標として、百名山に登るといった目標を立てたとします。ところが私は足を悪くしてしまって途中で挫折してしまいました。そういうときに、誰か他の人が自分の代わりに達成してくれた。それはプロの登山家でもいいですが、そういう人を見ると、自分は生きている甲斐があった、ということになります。

自分は実現できなかったけれども、自分のやりたかったことを誰かがやり遂げてくれた。例えば自分はプロ野球の選手になりたかったけれども、かなわなかった、でも、自分の代わりに大谷選手が活躍しているのを見て、大谷選手の活躍が生きがいになる。そういったことにもなります。甲斐というのは、代わりです。誰かの代わりに実現することが、人生の大きな意味にもなる。そうすると、私たちは自分ができなかったことを他者に託すという生き方ができるようになります。そういった概念で捉えると、世界経済フォーラムが言うような生きがいの概念とは随分違うイメージになるのではないかと思います。

6. 結論

きょうは三つの話をしました。最初にダニング＝クルーガー効果ですが、無知な人は自分が無知であることすら理解していないので劣っているというのが一般的な結論です。私の結論はまったく逆です。有能な人は自分の有能さを理解できていないので反省すべきである、ということになるのではないかと。

マズローの欲求段階説の一般的な解釈は、ビジネスにおいては、たんに金銭欲で働くのは低次元で、もっと高次の自己実現欲をもつべきだとか、そういうふうに解釈されてきたと思います。しかしそうではなくて、自己活動化、セルフ・アクチュアライゼーションこそが理想で、これは自己実現とは全然違うという話をしました。また、もう一つのインプリケーションとして、ピラミッドの下から欲求を満たす必要はないので、まず寝る、食べる、ということではない。

最後に生きがいの理論ですが、これはもう日本語を離れて世界的な言葉になってしまっていました。世界経済フォーラムによれば、得意なこと、好きなこと、社会のニーズ、収入の四つが重なるところに生きがいがある、という話ですが、日本語の意味はそうではない。私の解釈は、生きがいというのは生きる甲斐なのだ。これは自分が果たせなかったことを他人が代行してくれる、そういう考え方で生きることが重要ではないかということです。

7. ハーシー&ブランチャードのSL理論

最後に余談として、SL理論（Situational Leadership: 状況に応じたリーダーシップ理論）を用意しました。

最初に「余談の余談」から入りますが、こちらのグラフは、「あなたの精神年齢は何歳で

すか」と尋ねたものです。20代の方は21.3歳と答えますが、50代の方は40歳ぐらいだと思っ
ているようです。私たちはどうも、自分は若いということを誇りたいようですね。逆に
いうと、年齢に相応した人間的な成熟が描けていない、というふうにも解釈できます。

ハーシー&ブランチャードのSL理論というのは、人間的な成熟というのは何なのかとい
う話です。たしかに、自分は若いと思うことで活動的になるというメリットはあると思いま
す。では、人間的成熟というのはどういうことか。

人間は成熟すると、より高い目標を設定する、より重い責任を引き受ける。あるいは経験
を蓄積する。それが人間的成熟である、とハーシー&ブランチャードは言います。人間は、
しだいに成熟していく。企業に入社してから退職するまでの、理想的なラインというもの
がある。キャリア形成の最後に、最大限に成熟して、リタイアするのが理想的である、とい
うわけです。そこには四つの局面があるとされます。

最初に、初心者は、リーダーから細かく指示を受けますが、その一方で、初心者は、手取
り足取りのサポートを受ける必要はない、とされます。ハーシー&ブランチャードは、教育
の場面で、まさに当時、ラディカルな教育、進歩的な教育というものが模索されていたの
ですが、それを理想的だと考えました。例えば、教師は生徒に対して、講義の最初に、半年間
で学ぶ授業の内容を、すべて提示します。しかしその一方で、何もサポートしない。このよ
うに始めるのが、教育として一番いいやり方だ、というわけです。実際には、これは一般
的なやり方ではありません。でも、そういうプログレッシブなやり方をしたほうが、人間
は成熟する可能性が高い。そういう意味で、ハーシー&ブランチャードは、理想を描いて
いるのです。規範的にそうあるべきだと。

第2段階として、そこからしだいにリーダーは、あまり指示しないで、今度はコーチの役
割をすべきである。例えば、マラソンランナーとコーチの関係です。リーダーは、部下の業
務をサポートする。部下は、リーダーのサポートを受けながら、だんだん中堅になっていく。
中堅になったら、サポートはあまり要らなくなってくるので、リーダーは第3段階で、指
示もサポートもどんどん減らしていく。そして最後の第4段階では、指示もサポートもな
くなったところで、リーダーは退職していく。このようなプロセスが、人間として成熟す
ることではないか、という理論になっています。

ただ、この理論は実証されていません。だから、これが本当にいいのか。規範としてよい
と言っているだけであって、こういうふうにやっている企業が成功しているという話でも
ありません。そこで逆に、「逆SL理論」というものを考えたほうが、規範的にみて、もっ
と望ましいのではないかと私は考えてみました。例えば日本企業にしても、日本の教育に
しても、むしろSL理論とは逆のプロセスのほうが理想に近いのではないかと。

例えば教育の場面でいえば、最初に指示も支援も十分にします。授業で学ぶ内容について、
情報を多く提供するだけでなく、手足を取りながら一人一人サポートしていく。そこから指
示も支援もだんだん減らしていく。でも最後は、生徒を自立させるために、もう一度生徒
のためになるようにサポートしていく。そして自分の経験(ノウハウ)を、最後はサポーティ

ブな形で伝えていく。これが理想的な成熟のパタンなのではないか、ということです。

これはしかし、私の仮説ですので、別の考え方もたくさんあると思いますが、議論のための材料になればいいのではないかと、思っで理論化してみました。

以上です。ありがとうございました。

（ここで参照した文献や図表の多くにつきましては、橋本努『「人生の地図」のつくり方—悔いなく生きるための 38 の方法』筑摩書房、2024 年 3 月刊行を、ご参照いただけますと幸いです。）