

内向型人間のビジネスモデル A Business Model for Introverts

加 納 正 二
Masaji KANO¹

Abstract

The major personality difference between introverts and extroverts can be characterized as whether their interests are usually focused toward the inner self or toward the outer world.

In the business world, introverted individuals typically do not enjoy competition, are uncomfortable in dealing with others, and encounter difficulties in functioning within an organization. This is because there is a large gap between the characteristics of introverts and the skills that are desired in the actual business world.

Unlike extroverts, introverted individuals become less productive upon encountering competitive situations. In addition, introverts demonstrate their true value while working on their own rather than in a team.

Businesspeople are expected to be economically rational and function in a competitive society, which means that there is a tendency in the business world to view extroverted individuals in a favorable manner. Accordingly, many introverts disguise themselves as extroverts to function in the business world. However, if people act such that their innate personalities are subdued, their autonomic nervous system can easily fall into a state of heightened tension; if this becomes chronic, it can have an adverse effect on people's health.

Although we live in an age in which diversity is respected, very little research has been conducted in the fields of economics or business administration on business models for introverted individuals. The purpose of this paper is to examine economic and management concepts that are compatible with the behavioral patterns of introverts to help create a business model for them.

A business model for introverts could be based on the management strategies of Buddhist economics, which has the motto "being content with less"; with social business, which operates according to the spirit of altruism; with the concept of effectuation, which practices the bird-in-hand principle and the affordable-loss principle when founding a firm; with Evolutionary-Teal organizations when working with organizations; with the natural posture of authentic leadership when one becomes a leader; and, with respect to human relationships, with the structures of "inbound networking."

In the future, the industry, academia, and the government should collaborate to conduct interdisciplinary research on the behavioral characteristics of introverts and how these characteristics can best be addressed and utilized so that companies can develop optimal methods when hiring introverts.

¹ Professor at Faculty of Economics and Information, Gifu Shotoku Gakuen University, Gifu City Japan.

1. Introduction

心理学者のユングは人間を内向型・外向型にタイプ別分類した。内向型人間と外向型人間の大きなパーソナリティの違いは、関心が常に自己の内面に向かうか、外界に向かうかの特徴として示される。

外向型人間は関心が自己の外へ向かうパーソナリティに付随して、自己主張が強く社交性、行動的などの特徴が見られることが多い。逆に、内向型人間は、関心が自己の内側へ向かうパーソナリティに付随して、自己主張が弱く、物静かで、思索にふけっているように見られることが多い。

内向型人間という言葉が使用される代表的な学問は心理学であろう。内向型人間に関する研究は、主に心理学の分野で行われてきた。ビジネスの世界における内向型人間の行動は産業心理学の分野で研究が行われてきた。

行動経済学は経済学と心理学の学際的な領域の学問として最近、研究がさかんになってきている。経営学では、組織や人間関係、リーダーシップなどについて数多くの研究がある。しかしながら、内向型人間に対応した経済学や経営学については、これまで論じられることは少なかった。

本稿では、内向型人間の行動様式と親和性のある経済学や経営学の考え方を考察することにある。

内向型人間と簡単に一言で言うことはできない。パーソナリティは Big Five と称される5つの特性からなるとされる。すなわち① Extroversion、② Neuroticism、③ Openness to experience、④ Conscientiousness、⑤ Agreeableness という5つの要因である。

この5項目の高低がパーソナリティを決めるとされている。内向型人間は、この項目の一つである外向性の程度が低いことをさす。

外向性因子の高い場合の特徴は、話し好き、陽気な、外向的、社交的、活動的な、積極的な、であり、低い場合の特徴は、無口な、暗い、無愛想な、人嫌い、意思表示しない、地味な、などである。

内向型人間は、ビジネス社会の中で、競争を嫌い、人の相手をすることに苦痛を感じ、組織で生きづらいと感じることが多い。それは、内向型人間の特徴と現実のビジネス社会が要求する性質に乖離があるからであろう。

競争を前提とした資本主義社会で多くの人間とともに働くことは、内向型人間は不利であると推測される。にもかかわらず現代経済学は外向型人間用と内向型人間用にタイプ別に分かれて考察されているわけではない。

企業人は経済合理人を前提にしてビジネス社会で行動することが期待され、ビジネス社会では外向型人間をよしとする風潮がある。

パーソナリティは変わらない。しかし、行動様式をある程度変えて、本来の自分と異なる

る自分を演出することは可能だ。そのため、多くの内向型人間が企業社会では外向型人間を装って生きているのが現実だ。

だが、Little (2014) が言うように、日常的に生まれつきの性格を抑えた行動をとっていると、自律神経が覚醒した緊張状態に陥り、慢性化すると健康に悪影響を生じやすくなる。

現代経済学とは、競争を前提とした市場メカニズムが機能する世界である。資本主義経済では、組織が大きくなり人間関係も複雑化する傾向がある。

しかし、内向型人間は、これら現代経済学のキーワードである、組織、分業、競争、効率性などは、もともと親和性の少ないパーソナリティと考えられる。

バーナードは『経営者の役割』で、公式組織を「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の一体系（山本安次郎他訳、p.84）」と定義している。また組織成立に必要なして十分な3つの条件は「①相互に意思を伝達できる人々がおり、②それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、③共通目的の達成をめざすときに、成立する（山本安次郎他訳、p.85）」としている。

バーナードによれば、3つの条件を満たせば、2人以上から「組織」と称されるのである。アダムスミスは効率性のために『国富論』で「分業」をといた。分業は組織へとつながってゆく。組織は内向型人間の生息地としては苦手な場所で、競争は内向型人間にストレスを生む。

現代では多様な価値観にもとづく、多様な生き方、多様な働き方が求められている。多様性を活かしたダイバーシティ・マネジメントは企業価値を高めるとされている。しかし、企業経営において消極的で目立たない内向型人間が今まで着目されることは少なかった。

内向型人間は外向型人間に比してソーシャル・スキルが低い人材とみなされ、それは個人の努力課題の問題であると片づけられることが多かった。

従来、ビジネス社会では競争や効率性を求め、外向型人間を前提としたビジネス・モデルしか想定されていない。自由主義経済下では経済合理人を仮定しているが、さらにその前段階として自分を強く主張することができる外向型人間を前提としており、内向型人間のビジネス・モデルに関する研究は進んでいない。

Adam.M.Grant は、人類の三分の二は内向型の面と外向型の面と両方もつ両向型で、残りの三分の一が内向型と外向型でシェアしているという。大御所バーナードが言う組織の三要素を持ち出さなくても、コミュニケーション能力が企業で重要であることはわかる。

すると、もともとの外向型人間はふつうに振る舞い、両向型は外向型人間を演じることになり、何とか、組織は動いてゆく。ところが、内向型人間は外向型を演じることに疲れやすいのだ。

我々は生まれつき右利きの人間と左利きの人間がいる。左利きの人間が右手で署名をすれば、自分の名前を書けなくはないだろうが、うまくは書けない。同様に、内向型の人間が外向型人間の真似をするのには無理がある。

外向型人間と内向型人間は、生まれつきの性質で、もともと脳の構造も違うとされる。

ブライアン・R・リトルは『ハーバードの心理学講義』の中で、Big Fiveの他の因子と同じように外向性・内向性も遺伝的な要素により決まる割合が高いとしている。

脳の新皮質の特定領域における普段の覚醒レベルが外向型人間は低く、内向型人間は高い状態にある。このため、覚醒レベルを適正に保つために、外向型は覚醒レベルを高めようと刺激を好み、内向型は覚醒レベルを下げようとして刺激を避け静かな生活に向かおうとする。

したがって、外向型人間は覚醒レベルをあげるような運転、たとえばハイスピード、急カーブ、カーラジオを大音量にするなどの行為となる。このようなことは内向型人間には苦痛と不安をもたらすことになる。

石橋・土居（2009）では、自動車運転者の精神疲労について分析を行い、低負荷課題では外向性群で精神疲労がより大きく、高負荷課題では内向性群でより大きいという結果を得ている。

わかりやすく言えば、外向型人間に平坦な道を走らせれば、眠くなって居眠り運転を誘発させて危険で、むしろ、(適度な)カーブがあるとか(適度に)スピードをあげるほうが、安全運転につながるということが示唆される。

逆に、内向型人間にカーブのある難しい道路やハイスピード運転を要求するとストレスにつながるということだ。

我々は、一般に外向的な性格のほうが営業に向くと考えがちだ。しかし、Grant（2013）の実証分析では、セールスマンの売上高は外向性の度合いと正でリニアの関係にあるわけではなく、逆U字型を示すとしている。

ただし、この研究結果は、ある程度まで（つまり逆U字の頂上まで）は、外向性の度合いと売上高は正のリニアであるともいえる。したがって、外向性の度合いが非常に低い超内向型人間には営業職はやはり不向きであるといえよう。

内向型はきめ細かい誠実な人柄が奏功して、営業成績があがる。したがって、決して、内向型は営業には不向きではない、むしろ営業で成功している人間は内向型である、とする見解もある。

こういった見解を否定するつもりはないが、注意すべき点は二点ある。まず内向性の度合いがどの程度かということだ。内向性の客観的な物差しを我々はもっているわけではない。

身長のように、ハイヒールなどを履いていない限り、高低が一目瞭然という性質のものではない。AさんとBさんが並べば、身長の高低は明確であるが、内向性の度合いは定かではない。

さらに内向性よりも外向性をよしとする企業文化が多くの内向型企业人を外向型人間のように演じさせてきたので、その人物の本質的なパーソナリティは隠されていることも多い。外向型人間の仮面をつけた内向型人間も企業内には多いということだ。

第二は、業務で必要とあれば、誰でもある程度の演技をすることを努力するであろう。ただ、長い間、演技を続けるストレスが心身に及ぼす影響が問題なのだ。心身が病になってからでは遅い。

長谷川（2013）では「外向的な人に比べて他者との相互作用をストレスとして知覚しやすい内向的な人にとっては、広いネットワークの中での他者からの過剰なサポートは、精神的不健康を高めてしまい、また、小さいネットワークの中で他者からサポートをもらえない場合には、精神的不健康を高めてしまうということが示唆された」と述べている。

外向型人間にとっては喜びである他者との相互作用が、内向型人間にはストレスになるということだ。

山下・横山（2014）は大学生を実験参加者として行い、「競争」に対して、内向・外向型人間では影響が正反対になることを下記のように述べている。

「本研究から内向群が競争において成績が低下する傾向があること、外向群と内向群で競争に対する態度に大きな差があることが理解された。外向群は競争に自己成長の可能性や相手との交流などの付加価値を見出す傾向が見られた。このような付加価値に着目することで、外向群は競争状況を適度な刺激量で対応しているようにも考えられた。それに対して内向群は競争刺激に集中するため、競争状況が過度な刺激となった可能性が高い」

つまり、外向型では競争がプラスに機能し、内向型人間には競争がマイナスの作用を及ぼすことが実験結果からも得られている。

内向型人間は、ビジネス社会の中で、競争を嫌い、人の相手をすることに苦痛を感じ、組織で生きづらいと感じることが多い。それは、内向型人間の特徴と現実のビジネス社会が要求するものとの間に大きな乖離があるからである。

英国ニューカッスル大学生物心理学部のダニエル・ネトル准教授は『パーソナリティを科学する』の p.104 で次のように述べている。

「外向性とは、ポジティブな情動の反応に見られる個人差である。外向性のスコアが高い人は反応性が高く、仲間、興奮、達成、賛美、ロマンスなどの快感を手に入れるために必死になる。一方、スコアに低い人はポジティブな情動システムの反応性が低いため、こうしたものを手にいれることの心理的利益も少ない。両者にとって、それらを手に入れるためのコストが同じだとすれば、内向的な人は外向的な人ほどその獲得に心をそそられないのである」

さらに、その外向性をつかさどるものは脳のドーパミンだとして、次のように p.107 で述べている。

「外向的な人を外向的たらしめるものは、腹側被蓋野、側坐核、およびそれらの投射路を含む、一連のドーパミン系脳領域における高い反応性であり、それが環境内に報酬のキューがあるときに私たちに興奮させるのである。外向性のスコアが低い人の場合、このシステムにおける反応はより少ないため、スコアの低い人ほどには、報酬のキューを必死

で追い求めたりはしないのだ」

では、なぜこの違いが生ずるかということは、遺伝だとして、次のように p.109 で述べられている。

「外向性のような特性は、複雑な相互作用をもつ比較的多数の遺伝子における個体差に影響されている。要は、その個体差が明らかに遺伝によるということであり、ドパーミン作動性のインセンティブシステムがはっきりと関わっているということである」

これらからわかることは、内向型人間は、遺伝により、脳の仕組みが、現代ビジネスにおける金銭的報酬、昇進などのために競争するという性質をもともとあまり持っていないということである。

どんな仕事をして、その仕事に関心があるかないか、そして関心の程度は大きく仕事の出来栄に影響する。

江戸時代から続く老舗企業の家訓に「先義後利」という言葉がある。金儲けを優先するのではなく、人の道を先に考え、まじめに商売していれば、自然に利潤はついてくるとする考え方だ。このとおりだと思う。

しかし、留意すべきことがある。金銭に対する感度が外向型人間よりも内向型人間のほうが低いということである。

「先義後利」という理念は結構だが、現実のビジネスではバランス・シートや損益計算書やキャッシュフロー計算書が必需品である。

これらの財務諸表を、それほど意識せずにも頭の中で考慮できるのが、外向型人間で、意識しなければ、金銭感覚の機能を喚起できないのが、内向型人間なのである。

これは、大沢（2019）がいう、「利き手」を使っているか、「利き手ではない手」を使っているかのたとえにあてはまるだろう。

本稿では、内向型人間の行動様式と親和性のある経済学や経営学の考え方を考察したい。筆者がいう「親和性」のある経済学や経営学とは、たとえば言うならば左利きの人が最初から左利き用に作られた野球グラブを左手に装着するように、内向型人間の考え方や行動パターンにフィットする経済学や経営学のことをさす。

2. Buddhist Economics and Social Business

心理学では外向型・内向型に関する研究はいくつもある。Jones et al.(1982)は孤独な人は、社会的スキルが低いことを示した。多くの研究で、外向型人間は内向型人間よりも好まれやすいことが示されている。また対人関係を適切に処理する社会的なスキルと外向性には正の高い相関があることが知られている。つまり、対人関係を円滑に処理する能力の高い外向型人間は組織の中で比較優位があるといえる。

しかし水野（1997）は、外向型人間がどのようなときに有利か自由記述法で尋ね、対人

関係の開始に関する回答がもっとも多かったことを示している。逆に言えば、比較的長い関係のなかには、外向型人間が必ずしも重要な役割を果たしているわけではないことを示すとしている。

水野（1997）の分析結果からすれば、ビジネスにおいて新規取引開始のような局面では、外向型人間は重宝な人材と思われるが、長期継続的な関係を構築するビジネス局面では内向型人間の活躍が期待できるということが示唆される。

長期継続的な関係を維持しようとするビジネススタイルには内向型人間の行動特性が活かされており、また、それは利益を追求せず関係性を重視する仏教経済学の考え方と親和性があると思われる。

Buddhist Economics（仏教経済学）という言葉は Schumacher が 1973 年に出版した “Small is Beautiful” の中で用いたのが最初とされる。Buddhist Economics は仏教的精神にもとづく経済学である。仏教徒だけを対象とした経済学という意味ではない。また、日本では、しばしば寺院の経営に関する学問と誤解されるが、寺院経営学とは無関係である。

Buddhist Economics は少欲知足の仏教精神にもとづき、free market economic model と正反対の立場をとる。

Zsolnai (2007), p.152 では、Modern western economics と Buddhist economics を対比させて Table1 のように示している。

Table1 Modern Western Economics versus Buddhist Economics

Modern Western Economics	Buddhist Economics
maximise profit	minimise suffering
maximise desires	minimise desires
maximise market	minimise violence
maximise instrumental use	minimise instrumental use
maximise self-interest	minimise self-interest
bigger is better	small is beautiful
more is more	less is more

Zsolnai2007.p.152

Clair Brown は彼女の著書 Buddhist Economics の Introduction の中で次のように述べている。

Take out two biggest worldwide challenges; global warming and income inequality rivals that of the Gilded Age, with economists predicting that inequality will continue to grow, along with political turmoil.

Both of these challenges are profoundly influenced by economics. Overcoming them will require

a complete rethinking of our economic system, our lives, and what matters to us. We must learn to live in harmony with Nature and with one another. (Brown2017, Introduction, p. viii)

このように仏教経済学は現代資本主義の問題点を指摘し、自然と共存する社会を提言し、環境破壊や所得格差などに対して警鐘を鳴らす役割は十分に果たしてきたと考えられるが、新たな経済システムとは言い難い。

仏教経済学を一つの経済システムと考えるよりも、内向型人間の経営戦略、ビジネスモデルの一つと考えるほうが妥当だと筆者は考える。

なお、仏教経済学の新視点として、内向型人間のビジネスモデル以外にも日本の長寿企業の経営原理として有効であったという視点もある。その視点には関しては拙稿、Kano (2022) で言及している。

Table1 に示される Buddhist Economics の特徴を競争や効率性を前提とする現代企業の中で外向型人間が示すことは現実的には、やや無理があるように思われる。

しかしながら、内向型人間の行動パターンと Buddhist Economics の特徴とは親和性があるように思われる。

最も古い仏教聖典で Buddha の言葉とされる Sutta-Nipata の 34 から 74 までは、その文末は常に *wander alone like a rhinoceros* と書かれている。チームプレイを好まない内向型人間には含蓄のある言葉であろう。

たとえば、Sutta-Nipata39 では、次のように記されている。

There is a constant calling in the midst of company, both when sitting, standing, walking, and going away; (but) let one, looking (only) for freedom from desire and for following his own will, wander alone like a rhinoceros. (Fausboll, p.8)

また、Sutta-Nipata41 では、次のように記されている。

He who is at home in (all) the four regions and is not hostile (to any one) , being content with this or that, overcoming (all) dangers fearlessly, let him wander alone like a rhinoceros. (Fausboll, p.8)

この *wander alone like a rhinoceros* という Buddha の言葉は、時代を現代に置き換えるならば、内向型人間がビジネス社会で生きて行くための教訓に思える。このように仏教経済学は従来、ビジネス社会で配慮されることが少なかった内向型人間のビジネスモデルの一つとして示唆され、今日的意義をもつと考えられる。

ケイン (2014) pp.19-20 には、内向型人間か否かをテストする質問がある。この設問の中には、ひとりである時間を楽しめる、他人の財産・名声・地位に興味がない、大きな

リスクは冒さない、他人と衝突するのは嫌だ、などの項目がある。これらの内向型人間の特徴は、「少欲知足」、「利他」や「和」など仏教経済学の考えと親和性があると考えられる。

ケイン（2014） pp.93-94 では、内向型人間は創造力に勝っており、内向型人間は単独作業を好み、孤独は革新の触媒となりうるとして、「集団思考」は創造性の芽をつんでしまうリスクがあることを指摘している。

Buddhist Economics の利潤の最大化を目標として追求しない考え方は、ノーベル平和賞を受賞した Muhammad Yunus の提唱する Social Business の考え方にも通じる。Yunus は Social Business を利他心に基づくビジネスと定義している。

通常のビジネスのような利潤最大化を目的とせず、地域の課題解決を第一の目的とするビジネスであるとも Yunus は述べている。

内向型人間は仏教経済学の考え方にもとづき、このような Social Business で働く、あるいは自身で Social Business を起業することは内向型人間の真価を発揮できる手法の一つであらう。

Social Business は内向型人間と親和性のあるビジネスと考えられる。内向型人間は利益を目指さないほうが、結果的にビジネスがうまくゆくと考えられる。

社会に役に立つ仕事をしていれば、利潤は自然についてくると考えて職務に邁進するということである。

尚、Buddhist には内向型人間が多いという意味ではない。そもそも Brown（2017）が *No matter whether you are Christian, Jewish, Hindu, Muslim or some other religion or atheist, read along with me and think about how economics can help make life more meaningful, just, and sustainable. (Brown2017,p.6)* と述べているように、Buddhist Economics 自体が Buddhist だけを対象にした Economics というわけではない。念のため申し添えておく。

3. Effectuation

Buddhist Economics 以外にも内向型人間のビジネス戦略と親和性のある経済学や経営学の考え方は他にもある。たとえば、起業については birds in hands strategy などの戦略を用いる Effectuation の考え方がある。

Effectuation は causal logics と反対の考え方だ。まず causal logics による STP の考え方を確認しよう。

マーケティングの教科書には必ず STP は登場する。すなわち、Segmentation、Targeting、Positioning である。

セグメンテーションを行う理由は二つある。一つは自社の経営資源が有限ということだ。二つ目は、成熟市場では消費者ニーズが分散・多様化していることがある。このような状況下では市場を特定しないと消費者に目を向けてもらうことができず競争に勝つこと

ができないからだ。

この参入すべき特定市場を決めるのがターゲティングだ。ポジショニングは他社製品との差別化を図る。このためには自社製品の訴求ポイントを明らかにすることが必要だ。

このマーケティングで馴染みの STP の考え方は、causal logics だ。

Sarasvathy (2008) が下記のように述べているように、通常の経営学では effectuation よりも causal logics のほうに馴染みがある。

We are familiar causal logics. We routinely use them in MBA classrooms. The make -versus -buy decision in production, or choosing the target market with the highest potential return in marketing, or picking a portfolio with the lowest risk in finance, or even hiring the best person for the job in human resources management are all examples of problems of causal reasoning. (Sarasvathy2008,p.73)

しかしながら、Sarasvathy (2008) では、以下のように causal logics と effectual logics を対比して、しかるべき条件の際には effectual logics のほうが有効であることを述べている。

Causal problems are problems of decision; effectual problems are problems of design. Causal logics help us choose; effectual logics help us construct. Causal strategies are useful when the future is predictable, goals are clear and the environment is independent of our actions; effectual strategies are useful when the future is unpredictable, goals are unclear and the environment is driven by human action. (Sarasvathy2008, p.73)

このように、effectual strategies が有効になる条件の future is unpredictable, goals are unclear などは VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の時代に有効な戦略であることが示唆される。しかし、決して Sarasvathy (2008) は effectual strategies が内向型人間にとって有効なビジネスモデルだと言っているわけではない。

Sarasvathy (2008) は effectuation に次の 5 つの principles をあげている。① The bird-in-hand principle、② The affordable-loss principle、③ The crazy-quilt principle、④ The lemonade principle、⑤ The pilot -in-the-plane principle である。

筆者は、この 5 原則の中で、内向型人間と親和性のある原理として① The bird-in-hand principle と② The affordable-loss principle に着目したい。

まず① The bird-in-hand principle である。①について Sarasvathy (2008) の解説を引用しよう。

The bird-in-hand principle

This is a principle of means-driven (as opposed to goal driven) action. The emphasis here is on creating something new with existing means rather than discovering new way to achieve given goals. (Sarasvathy2008,p.15)

現在自分が持っているものに注目して、既存の手段で、新しいものを作るのは、関心が常に自己の内面に向かう内向型人間の性格と親和性があるといえる。今、手中にあるものを生かす発想は仏教の「少欲知足」の思考とも連動してくる。

起業は一見、外向型人間の独占場のように思える。しかし、内向型人間は組織で大勢の人間を相手とすることを苦手とする。であれば、内向型人間は組織から離れた independent worker として生きてゆくことも一つの手法であろう。そもそも組織で働くサラリーマンという職業は、竹内（1999）p.312によれば、今から100年前の1920年（大正9年）は、有業人口中、5.5%でしかなかったが、次第に膨張していったのである。組織で働くことにこだわる必要はないのだ。

外向型人間が起業する際には、必ずしも、the bird-in-hand principle を用いずに、幅広い人脈を生かして、所与の目的を達成するために資源を調達する goal-driven の手法もよからう。

だが、内向型人間が independent worker をめざして起業する際は、自分の内側へ関心がむかう特徴を生かして means-driven で起業するこの the bird-in-hand principle の原則は、親和性のある戦略といえるだろう。

次に②について Sarasvathy（2008）の解説を引用しよう。

The affordable-loss principle

This principle prescribes committing in advance to what one is willing to lose rather than investing in calculations about expected returns to the project. (Sarasvathy2008,p.15)

起業を始める際、期待利益よりもまず、どこまで損失を許容する覚悟があるかを考える原則だ。内向型と神経質は同じ意味ではない。Big5の中で、ExtroversionとNeuroticismは異なる因子だ。しかし、アロン（2020）では、「敏感すぎる」「繊細すぎる」人物をHSP（Highly Sensitive Person）と称し、HSPの7割は内向型だとしている。

またケイン（2014）p.19では内向型人間の特徴の一つを「大きなリスクはおかさない」ことであるとしている。このような特徴を鑑みるならば、affordable-loss principleは内向型人間のビジネスモデルと親和性があるといえよう。

ケイン（2014）pp.93-94では、内向型人間は創造性に勝っていることを示している。Sarasvathy（2008）は、創造性とEffectuationについて次のように述べている。

Causal reasoning may or may not involve creative thinking, but effectual reasoning is inherently creative. (Sarvasathy2008,p.73)

このように、Effectuation の考え方は内向型人間のビジネスモデルと親和性があるといえよう。

4. Authentic Leadership and Teal organizations

内向型人間は、関心対象が自分自身の内側へ向かう。従って、部下を管理するリーダーには不向きとされることが多い。ケイン (2014) p.20 では内向型人間の特徴の一つを「独力での作業で最大限に実力を発揮する」ことであるとしている。

我々がリーダーとして描くステレオタイプのイメージは、外向型で弱さをみせない強いリーダーだ。しかしながら。リーダーシップの研究は進んでいる。自分らしく自然体で進む Authentic Leadership の概念も登場してきている。米国大統領がトランプからバイデンに変わった。人前でも涙ぐむ場面をみせるバイデンはトランプと好対照だ。

もし、内向型人間がビジネスの世界でリーダーになるならば、自然体で振舞う Authentic Leadership に親和性があるといえよう。

同様に内向型人間が組織で働くならば、自然体で自分をさらけ出すことができるフラットな組織の Teal organizations が内向型人間と親和性があると思われる。

Laloux (2014) では Evolutionary -Teal organizations の 3つの breakthroughs, すなわち self-management, wholeness, evolutionary purpose について次のように述べている。部分引用する。

- *Self-management*

Teal organizations have found the key to operate effectively, even at a large scale, with a system based on peer relationships, without the need for either hierarchy or consensus.

- *Wholeness*

(中略)

Teal organizations have developed a consistent set of practices that invite us to reclaim our inner wholeness and bring all of who we are to work.

- *Evolutionary purpose*

Teal organizations are seen as having a life and a sense of direction of their own. Instead of trying to predict and control the future, members of the organization are invited to listen in and understand what the organization wants to become, what purpose it wants to serve. (Laloux2014,p.56)、

このように、フラットでセルフマネジメントが要求され、我々の精神的な全体性が尊重

される *Teal-organizations* は内向型人間のビジネスモデルと親和性があるといえよう。

5. 内向型人間の人脈術

ダイアン・マルケイは『ギグエコノミー』の中で内向型人間の人脈術を紹介している。人脈づくりというとパーティで名刺を交換する話し好きで社交的・外交的な人間を思い浮かべるが、マルケイは内向的な人向けにも「インバウンド型人脈づくり」というのを紹介している。

発信したコンテンツを通じて人を引きつける方法だ。具体的には投稿記事やブログを書く、ソーシャルメディアで活動する、カンファレンスで講演する、イベントを主催するなどである。これらのプラットフォームを通じて向こうからこちらを見つけ出してコンタクトしてもらい、そこから関係を始める手法だ。

6. conclusion

内向型人間と外向型人間の大きなパーソナリティの違いは、関心が常に自己の内面に向かうか、外界に向かうかの特徴として示される。

内向型人間は、ビジネス社会の中で、競争を嫌い、人の相手をするに苦痛を感じ、組織で生きづらいと覚えることが多い。それは、内向型人間の特徴と現実のビジネス社会が要求する能力に大きな乖離があるからである。

内向型人間は外向型人間と異なり、競争状況におかれるとあって生産性が低下する。またチームではなく、一人で仕事を行うほうが、その真価が発揮される。企業人は経済合理人を前提にして競争社会で行動することが期待され、ビジネス社会では外向型人間をよしとする風潮がある。そのため、多くの内向型人間が企業社会では外向型人間を装って生きているのが現実だ。しかし、日常的に生まれつきの性格を抑えた行動をとっていると、自律神経が覚醒した緊張状態に陥り、慢性化すると健康に悪影響を生じやすくなる。

多様性が尊重される時代になったが、経済学や経営学では内向型人間のビジネスモデルに関する研究はあまり行われていない。本稿の目的は、内向型人間の行動様式と親和性のある経済学や経営学の考え方を考察し、内向型人間のビジネスモデルを構築する一助とすることにある。

内向型人間のビジネスモデルは、「少欲知足」をモットーとする Buddhist Economics の経営戦略、利他の精神で行う Social Business、起業を行う際には、the bird-in-hand principle や the affordable-loss principle で行う Effectuation の考え方、組織で働く場合には Evolutionary-Teal organizations、リーダーになる場合には自然体の Authentic Leadership、人脈づくりに

については「インバウンド型人脈づくり」などが内向型人間のビジネスモデルと親和性があると考えられる。

今後、内向型人間の行動特性やその活用の仕方について、産学官で連携して学際的な研究を行い、企業では内向型人間の活用や雇用について工夫すべきであろう。

References

- 石橋基範・土居俊一（2009）「向性と精神負荷が精神疲労に及ぼす影響」『人間工学』vol.45,no.1.
- 大沢武志（2019）『心理学的経営』PHP 研究所
- 加納正二（2019）『令和の日本経済と企業経営の課題—誰もが主役になり自分らしく生きる時代—』三恵社
- 竹内洋（1999）『日本の近代 12 学歴貴族の栄光と挫折』中央公論社
- 長谷川孝治(2013)「外向一内向性がソーシャル・サポート過程と精神的健康に及ぼす影響」
- 水野邦夫（1997）「対人関係における外向性の直接的効果について」『聖泉論叢』5, 63-75.
- 水野邦夫（2003）「対人場面における好意的感情と外向性の関連について：外向性は好ましい性格か」『聖泉論叢』11, 13-25.
- 山下竜一・横山恭子（2014）「外向性・内向性の性格特性が競争状況に与える影響について」『教心第 56 回総会』2014.
- 山下竜一・横山恭子（2016）「外向性・内向性の概念に関する文献的考察」『上智大学心理学年報』2016.Vol.40,9-18.
- エレイン・N・アーロン著、片桐恵理子訳（2020）『敏感すぎる私の活かし方』パンローリング株式会社
- スーザン・ケイン著、古草秀子訳（2014）『内向型人間の時代』講談社
- スーザン・ケイン著、古草秀子訳（2019）『内向型人間のすごい力』講談社 α 文庫
- バーナード著、山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳（2021）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社
- ハーバードビジネスレビュー編集部（2019）『オーセンティック・リーダーシップ』ダイヤモンド社
- ブライアン・R・リトル（2016）『ハーバードの心理学講義』大和書房
- ホランド著、渡辺三枝子・松本純平・道谷里英訳（平成 29）『ホランドの職業選択理論』
- ムハマド・ユヌス著、千葉敏生訳（2010）『ソーシャル・ビジネス革命』早川書房
- ムハマド・ユヌス著、山田文訳（2018）『3つのゼロの世界』早川書房
- ユヌス教授のソーシャル・ビジネス制作委員会(2016)『ユヌス教授のソーシャル・ビジネス』

株式会社滋慶出版

- A.R. ホックシールド (2020) 『管理される心 感情が商品になるとき』世界思想社
- C.G. ユング著、林道義訳 (2003) 『タイプ論』みすず書房
- Adam. M. Grant (2013) *Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage, Psychological Science.*
- Arlie Hochschild (1983) *The Managed Heart*, University of California.
- Brian R. Little (2014) *Me, Myself, and US*, TRAQ Consulting Inc.
- Chester I. Barnard (1968) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press
- Clair Brown (2017) *Buddhist Economics*, Bloomsbury Press.
- Daniel Nettle (2007) *Personality*, Oxford University Press.
- Diana Schumacher (2011) *Small is Beautiful in the 21st Century*, Lighting Source UK
- E.F. Schumacher (2010) *Small is Beautiful*, HarperCollins Publishers.
- Elaine N. Aron (2020) *The Highly Sensitive Person*, Kensington Publishing Corp, New York.
- Ernest C. H. Ng (2020) *Introduction to Buddhist Economics*, Palgrave Macmillan.
- Frederic Laloux (2014) *Reinventing Organization: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker
- Gabor Kovacs (2020) *The Value Orientations of Buddhist and Christian Entrepreneurs*, Palgrave Macmillan.
- Harvard Business Review (2018) *Authentic Leadership*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hong Kong Special Administrative Regional Government (2005) *A Study on Creative Index*
- Howkins, John (2001) *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London, Penguin.
- John L. Holland (1997) *Making Vocational Choices*, Psychological Assessment Resources Inc.
- Kahneman, D. and A. Tversky (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk, *Econometrica*, vol. 47, pp.263-292.
- Kano Masaji (2022) Buddhist Economics: New Perspectives, *Journal of Economics and Information Studies*, vol. 22.
- Laszlo Zsolnai (2007) Western Economics Versus Buddhist Economics, *Society and Economy*, 29 (2007) , 2, pp.145-153.
- Laszlo Zsolnai (2011) Buddhist Economics, *Handbook of Spirituality and Business*, Palgrave Macmillan.
- Matthew Rabin (2002) A Perspective on Psychology and Economics, *European Economic Review*, Vol.46, Issues 4-5, May 2002, pp.657-685.
- Muhammad Yunus (2010) *Building Social Business*, PublicAffairs.

Muhammad Yunus (2017) *A World of Three Zeros*, Perseus Books.

M. V. Fausboell. *The SuttaNipata*, Jazzybee Verlag Jurgen Beck.

Saras D. Sarasvathy (2008) *Effecutation*, Cheltenham UK Edward Elgar Publishing

Susan Cain (2012) *The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*, Inkwell Management, LLC, New York.

Warren H. Jones, Steven A. Hobbs, and Don Hockenbury (1982) Loneliness and Social Skill Deficits, *Journal of Personality and Social Psychology*, May 1982.