

ビジネス・エシックスへのフランス哲学的アプローチ

A French Philosophical Approach to Business Ethics

辻 村 宏 和*, 小野木 芳 伸**

Hirokazu TSUJIMURA and Yoshinobu ONOGI

序. 経営学と哲学との接点を求めて

「経営者は孤独だ」とは巷間伝わるところで、それが高じて、経営実践による重圧のあまり不正に手を染めてしまう経営者も少なくない。筆者の一人（辻村）が専門領域とする経営学においては、そのような事情を「ライン&スタッフ組織」の根源的問題に遡って説明することも有効である。ヒト・モノ・カネについてすべて、調達・製造・販売についてすべて、更にそれらのプランニング及びコントローリングについてもすべて通じていることを余儀なく求められるラインの長たる経営者は、まさにジェネラリストである。ジェネラリストたる経営者の苦悩は、「全体・同時」思考であらねばならないことにある。かくして経営形態は「①全て独りで行う②協力してもらう③任せると」類型化され、また、それに応じて経営者の苦悩（トラブル・ディメンション）も「i. どうしたらいいんだ！, ii. どうしてわかってくれないんだ！, iii. 何をしているんだ！」と類型化される（辻村, 2001, p.242）。「全体を、しかも同時に」思考せねばならない経営者の意思決定が、とりわけ「決断」と呼ばれるゆえんである。「全体・同時」思考による問題解決行動においてより大切なのは、正誤判断よりも価値判断である。何となればジェネラルな経営問題では、事前に正解に到達することなどほとんどあり得ないからである。加えて、アジリティー（意思決定スピード）も求められる。したがって経営実践では、経営者の誤決断よりも未決断の方が罪は大きい（同上書, pp.100-101参照）。

かような経営者行為に鑑み、われわれは、ビジネス・エシックスの問題を深層レベルで究明すべく、経営学と哲学の共同研究を試みんとするものである。

*経営学科－経営学

Department of Management – Business Administration

** 中部大学非常勤講師－哲学

Part-time Lecturer, Chubu University – Philosophy

I. ビジネス・エシックス ― デカルトの二元論の観点から ―

最近では、巷間でデカルト（1596-1650 フランス）の名前が挙げられるとき、専門家の間での話は別として、それは、程度の差こそあれ、批判の対象として挙げられる場合が大半であるように思われる。たとえば、紺野登は二十世紀になって現れてきた新たな経営のコンセプトであるという「知識経営」を述べるに当たって、序章において次のように語っている。「このパラダイムの変化は、もともとは経営の話ではない。科学の分野では、二十世紀をつうじ、いわゆる実証主義的パラダイムからの変化があった。それは、十七世紀以来、現代社会の思考を制したデカルト的な精神と物質の二元論や身心分離に基づく要素還元主義、実証科学的アプローチからの転回である。ここで一見無関係な話を持ち出すのは、経営にも同じことがあてはまっているといえるからである。」（強調引用者）（紺野，2004，p.18）紺野はあまり明確な批判をしている訳ではないが、ここでデカルト的な思考の枠組みへの訣別が表明されているのは明らかであろう。また、梅原猛はすでに『理想』1968年3月号においてさらに徹底的にデカルトの思想を批判している。すなわち「デカルトに始まる二元論というものが、もっともこのヨーロッパ文明の真実の姿をあらわすのだ。デカルトは二つのものを実体と考える。思惟する精神と延長する物質」としたうえで（梅原，2002，p.29sq.），デカルト哲学は次の二つの罪を犯したと断定する。「一，神と天使の抹殺。……（中略）……けっきょく，人間は，おのれの上にかなる支配者ももたなくなった。人間が神となったわけである。人間が神となることによって，人間はその向かうべき目的を失ってしまうと同時に，おのれ自身を裁く倫理的な基準を失ってしまったのである。」（同上書，p.34）「二，動植物の抹殺。動植物の抹殺は，デカルト哲学に含まれる運命であった。デカルトは動物をけっきょく一つの機械と考える。それは精巧な機械にすぎない。人間の身体もやはり機械である。ただ人間にはこのような機械としての身体に，思惟する自由な精神が加わっているだけなのである。」（同上書，p.35）余計な解説は不要であろう。梅原は，後述するデカルトの二元論が，一方で倫理的退廃をもたらし，他方で自然破壊をもたらした，ということを言いたいのである。（また，梅原，2009，p.5）

しかし、デカルトの二元論というのは、現代において本当にその意義を失ってしまったのだろうか？ それを検討するためには、まずデカルトの思想を概観しておかなければならない¹。デカルト本来の思想を最も十分に展開している書物が『^{せいさつ}省察，および論駁と答弁』であることは少しでも哲学に触れたことのある者にとっては周知のことからであり、また、そこでデカルトが採った哲学上の方法が「方法的懷疑」であるということについても同様である。方法的懷疑とは、デカルトが、真理発見のために、これまでの人生で真であるとして受け入れてきた意見を吟味し、少しでも疑う理由を見出したなら、それを退ける、という方法である。（デカルト，1978，p.238下段）この

方法の具体的な遂行過程を述べると、以下ようになる。まず、感覚については、私〔＝デカルト〕は、これが時に誤ることがあることを経験している以上、信頼することはできない。(同上書, p.239上段) デカルトはここで具体例を挙げていないが、要するに、感覚には錯覚ということがある以上、感覚は疑いうるということをおうとしているのだと思われる。また、私が今ここに居ること、炉辺に座っていること、この紙を手に行っていること、といった経験については、私が今夢を見ているに過ぎないかもしれない、やはり疑いうる。(同上書, p.239上段－p.241上段) 最後に、代数や幾何における真理、たとえば、2プラス3は5であり、四角形は4つの辺から成る、などといった真理については、私が2に3を加えるごとに、また四角形の辺の数を数えるごとに、神が私を欺いているのかもしれない、やはり疑いうる。(同上書, p.241上段－下段) しかし、どれほど狡猾な欺瞞者が私を欺いているとしても、「私は存在する」という命題は真である。(同上書, p.245上段－下段) これを表現するのにしばしば「我思う、ゆえに我在り」という文言が使われるのである。注意すべきは、ここで存在が確証された私というのは、もっぱら精神としての私であり(同上書, p.247下段)、この私に身体が属しているとは言われていないということである。この後、神の存在証明が三回にわたって行われ、これはデカルト解釈において重要な問題ではあるが、今は紙幅の都合上、乱暴ではあるが、割愛する。他方、私の内には受動的な能力、つまり感覚する能力がある。そして、この感覚は、私の意に反しても生じうるのであるから、この感覚を生み出す能力は私の内にはありえない。(同上書, p.297下段) ところで、デカルトによれば、神は欺瞞者ではないのであるから、こうした感覚を生み出す物的事物は存在する。(同上書, p.298上段) ただし、精神に捉えられるかぎりにおける物体の本質とは、延長(広がり)以外にないことがすでに第二省察で確かめられている。(同上書, p.250下段－p.251下段) 繰り返すが、デカルト哲学を叙述するに当たって神の問題を無視するというのはきわめて乱暴な話なのであるが、ここでは文脈上デカルトの二元論を述べることに主目的であるため、その点は御了承願いたい。とにかく、デカルト哲学においては、以上のようにして、精神の存在と物体の存在が証明されるのである。ところで、もっぱら思惟するものであって場所や位置をもたない精神と、もっぱら延長する(広がる)ものであって精神的なものとは無縁の物(身)体との間にはまったく共通点がなく互いに異質であるにもかかわらず、私は精神と物(身)体の合一体を成し、快苦の感覚を感じるのである。(同上書, p.300下段²⁾) したがって、精神と身体の間には相互作用があるはずなのであるが、これほど異質な両者の間にいかなるメカニズムによって相互作用が成立するのか理解することができない。これが今日に至るまで尾を引く「心身問題」である。(山田, 1994, p.394)

II. デカルトの二元論と経営問題

われわれは、以上のようなデカルトの二元論が、今日においても経営の問題、とりわけ組織の問題を考えるに当たって資するところがあると考ええる。ただし、この点の議論に入る前に二つの留保をしておかなければならない。一つは上記のデカルト哲学に関するもので、もう一つは後述する経営の問題に関するものである。

I 節においてわれわれはデカルトの二元論を略述したが、その二元論を導き出す際の方法が〈方法的懐疑〉であることはすでに述べた。この懐疑について重要なポイントの一つは、実生活には懐疑を及ぼさないということである。(第5答弁。山田, 1994, p.8sq参照) 換言するならば、上述の二元論は、実生活とは離れた真理探究の場で析出されたものであるということである。したがって、デカルト自身の意図からすれば、精神と物体の二元論をただちに生活世界に適用することは必ずしも正しいとはいえない。むしろ人は、実生活においては、心身分離以前の心身結合を〈生きる〉³とすべきであろう。つまり、手に棘が刺されれば痛いと感じ、手を挙げようと意志すれば手が挙がる、ということを無自覚に人は生活世界においては行なっているのである。しかし、心身結合体である人間の間でも、相対的に物体寄りの者と、相対的に精神寄りの者が区別できるとわれわれは考える。

もう一つの留保は、これからデカルトの二元論に基づいて企業組織を考察していくに当たって、われわれが念頭に置いているのは、小規模な企業、それも「ものづくり」を事とする企業に限定されるということである。

こうした問題を考えていくに当たってわれわれが手引きとするのが、十九世紀から二十世紀にかけてのデカルト主義者であるアラン (1868-1951 フランス) の哲学である。上で、われわれの考察対象を小規模な企業に限るとしたが、これについてはアランが次のように述べている。「たぶん、昔から不変の人体構造と、人間一人が実際に采配を振れる事業範囲とは、釣り合いがとれているのだろう。請負業者は自分の工事現場を知っている。農夫は自分の畑と道を朝のうちに調べて回る。宿屋の女将は眠る前に頭の中でグラスだのナプキンだの敷布だのを、順繰りに思い浮かべる。」(アラン, 1995, 第51章, p.178)⁴ 企業が巨大になれば、利潤も巨大になるかもしれないが、そうした企業はもはや企業としての統一性や自律性を失ってしまうのではないか、というのがアランの問題提起ではないかと思われる。いうまでもなく、これは「シェア」の問題と直接の関係はない。アランはさらに厳しい言い方もしている。「たぶん、規模とか複雑さとかにはある限度があり、これを超えると最も輝いている企業でも、必ず破綻するだろう。これが始まるのは、「主人の眼」が、全体を見通す澄んだ眼力をもはや失ったときだ。」(同上書, 第13章, p.44) また、先の引用箇所が続けてアランは言っている。「物こそが、思考の対象となり得る唯一のものではあるまいか。」(同上書, 第

51章, p.178) この一文の正確な意味は後に明らかにする必要があるが、ここでは、人間は貨幣や株券などの何十億といった抽象的な数字を相手にするにはできておらず(同上書, p.178sq), 土木屋にとっての工事現場, 農夫にとっての農地, 宿屋の女将にとってのグラスやナプキン等, といった物体を相手にしたときにこそ本来の考える人間が成立するということを意味しているとわれわれは言っておきたい。われわれは、こうしたアランの思考に沿って、小規模で、「ものづくり」を事とする企業に限定してわれわれの考察を進めていくこととする。

以上のような留保を付したうえで、われわれとしては、企業の経営者と現場との関係をデカルトの二元論を援用してさしあたりは次のように規定してみたい。すなわち、企業という一つの実体において、経営者は精神に相当し、現場の人々というのは物体に相当する。

そして、そのうえで、われわれには、こうすれば経営はうまくいく、といったノウハウを描いてみせる力量はないので、最低限、経営を失敗させないための条件として、情念からの解放ということが必要であるということを示していきたい。

Ⅲ. 経営者と現場の人間

上述のように、企業において、現場の人々が物体に相当し、経営者は精神に相当する、と言うと、現場の人々を蔑視するのか、といった誤解を招きかねない。この規定によってわれわれが意図することは、次のアランの言葉によってよく表現されている。「大切なのは、この世が現存しているのを知ることだ。これを知っている請負業者たち——と言うのはつまり、物の抵抗と摩擦、そしてその重さ、道具と時間との値段、最後には人間の真の悲惨さというものを経験した請負業者たちなら、いくらでもいる。」(同上書, 第77章, p.283) これが現場の人間を指す。他方、経営者を指す言葉としては、次のような^{くだり}件がある。「……わがエリートには精神のゆとりと優雅さはあるが、その代わり、いまだかつて物とじかに触れたことがないからだ。やつらが経験したのは学校の労働だけだ。これは完全には労働と言えない。やつらは計算と解釈との難しさには通じている。これではせいぜい、清算人がいいところで、うまくいかなかった事業の決算書類を、手を替え品を替え、縦に横に、みごとに案配する。やつらがはっきりと見通すのは、ときすでに遅くなってからだ。」(同上書, p.283) 以上のアランの言葉から、現場の人間と経営者の違いはおおよそ明らかになったと思う。今、経営者については措く。この節ではっきりさせておきたいのは、現場、とりわけ「ものづくり」の現場の人間は、「人」ではなく「物」を相手にしているということである。物、とは、抵抗や摩擦や重さを示すものである。もっと平たく言うならば、物とは、人間の場合当たりの思いつきどおりにはならないもののことである。そうした意味での「物」

を相手にするのが、現場の人間なのである。

アランは、自身が農村の出身であるせいか、農業の例を好んで引く。たとえば、次のように言う。「〔農夫は〕命令するために服従する。自分の下女である牝牛の、注意深い奉公人となる。」(同上書、第79章、p.290)つまり、農業のように物を相手にする仕事にあっては、人は自分の場当たりの思いつきどおりに仕事を進めようとすれば失敗する。仕事をうまくやり遂げようと思うなら、仕事の対象である物(今の場合でいうと、牝牛)の法則に従わなければならない。アランは続けて言う。「私は急行列車で旅行して回るより、牛を追っている方が、はるかに学ぶところが多かった。十歳のころ、暑中休暇の折、私はよく大切な一頭の乳牛を扱った。ホメロスの言ったようにこの足をにじらせる獣は、いつもの調子で歩いていた。棒で突くと、すぐに角^{つの}を向けて来た。人は何でも発明できるが、牛を、歩きたがっている以上の速さで歩かせることだけはできない。」(同上書、p.290)ここでは上述の命題がより具体的に説明されている。農夫が自分の労働の対象である牛の歩み(つまり牛に固有の法則)に従うことをせず、強引に自分の好む速さ(つまり自分の思考)に合わせようとするならば、牛は農夫に角^{つの}を向け、農夫は怪我をするのが落ちである、ということである。したがって、現場の人間は、自分を自分の労働の対象である物の法則に合わせなければならない。これが、先にわれわれが、現場の人間は精神と物体のうち、物体に相当する、と述べたことの意味である。

もちろん、これは、農業だけのことではない。先の、エリートと現場の人間とを対比するアランのテキストにおいて、現場の人間を規定するに当たって「道具」という言葉が出てきたことから分かるとおり、これは「ものづくり」一般についても言えることである。例えば、他人の著書からの重引になるが、次のような例がある。「……電子機器のプリント基板に使われる電解銅箔で、世界のトップメーカーである福田金属箔粉工業は、かつて金箔の専門メーカーであった。同社の福田健社長(当時)によれば、金箔という伝統が現代のハイテクを支える電解銅箔の技術に結びついているのだと言う。／一般的にいうと、金属は薄くなるほどハンドリング(取り扱い)がひじょうにむずかしくなり、みんながイメージする金属とは、かけ離れた状態になります。そこで、私たちが金属の箔の技術、あるいは粉を扱う技術を受け継いできたことが役立つわけです。(NHK「ジャパンインパクト」プロジェクト編、2003、p.134)／電気分解によって作る銅箔は三マイクロメートルの薄さが限界である。それを超えるには、0.2マイクロメートルに打つことができる金箔の技術を見直し続けることで、同社は独自の価値を生み出そうとしているのである。／今のところ、ミクロン未満という厚さの金属箔をつくる唯一の方法が金箔です。私はこの技術を守り伝えて将来の箔づくりに備えたいと考えています。(中略)こうした工業的な技術を保持することによって、今は使わなくても将来必ず必要なときがくる。その絶好のタイミングがきたら、確実

にそれを提供できると思います。(NHK「ジャパンインパクト」プロジェクト編, 2003, p.136)／と語る福田氏は、未来を展望するためには、過去（伝統技術）を大切にすることが肝要としている。」(寺本・山本, 2004, p.171sq.) この例においても、技術者が金属（銅）という「物」を相手にしたとき、自分の思考どおりに、つまりは自分の好き勝手に加工できるものではないことが如実に示されている。金属の素人は、現代の技術をもってすれば、金属は自分の好きな形に加工できると思い込みがちである。しかし、福田社長によれば、そうではない。金属は薄くなると、われわれがイメージする金属とはかけ離れた状態になり、きわめて取り扱いが難しくなるという。ここで、薄い箔を作ろうとして、力づくで金属（銅）をハンマーで叩き延ばしても破れて粉々になるだけで、けっして望ましい結果は得られないであろう。望む結果を得ようとするならば、技術者はこうした金属の法則に自らを合わせるほかないのである。

われわれが、企業において、ものづくりを事とする現場の人間が、精神と物体の二元論という図式を援用するならば、物体に相当すると規定したのは、こうした意味においてである。つまり、ものづくりをする現場の人間は、自分の思考どおりに、自分の場当たり的な思いつきどおりに、物を操作することはできず、何かを作ろうとするならば、労働の対象である「物」の法則に自分の存在を合わせなければならない、という意味においてである。アランの次の、やや難解な言葉を引いて、この節を閉じたい。「人は、やりたいことをやるときにこそ、やりたいことをやっていないと気づく。これは、道具と腕に存在を感じることなのだ。世界が現存する別の姿である。この姿はもう見世物ではない。人はこれを自分に与え、自分に調合し、人間の限界を味わう。」(アラン, 1995, 第81章, p.298sq.) つまり、現場の人間が物を相手に腕や道具を使って仕事をするとき、その物は自分が好き勝手に思い描いたとおりににはならない。そして、こういう仕事をする時、労働の対象である世界は、単に眺められた世界とは違う、手応えのあるものとして労働者に現れてくる、ということである。

IV. 二元論における経営者の意義

では、これに対して、経営者はアラン流に考えると、どういう姿を取るのでしょうか。これを明らかにするために、再度、前節の冒頭でアランの言葉を借りて述べた、現場の人間とエリートの対比を、『アラン経済随筆』の訳者である橋田和道の言葉を援用して述べておきたい。橋田は言う。「彼〔＝アラン〕によればプロレタリアとは、「自分が変化を加えようとする物だけを相手にする者」のことである。従ってプロレタリアは徴^{しるし}とか伝統とかに一目を置く必要がないから、当然無宗教になり、また革命的になる。彼らが相手にしている物は、尊敬されることを求めたりしないから彼らは礼儀というものを、単なるしきたりで見なすばかりか偽善であるとさえ考える。また

言葉で物が変わるわけがないから弁舌というものを軽蔑する。彼らは労働によって何ができるかを知っているから、よりよい未来というものを期待する。」(強調引用者)(同上書所収「訳者解説」p.355)ここで橋田が言う「プロレタリア」とは、われわれの言う「現場の人間」と置き換えてよい。これに続けて橋田は言う。「アランの謂うブルジョワとは説得によって生活している者のことである。その典型的な例は、政治家、教師、弁護士であり、やくざ、坊主、的屋などである。ブルジョワは子供と同じく、徴がものを言う世界で生活しているから、その考え方も子供と同じようなものになる。脅したりすかしたり、弁舌がすべてであり、礼儀がきわめて重要である。彼らは農民やプロレタリアとは違って物を直接相手にすることがない。相手はいつも人間である。」(強調引用者)(同上書, p.355sq.)当然のことながら、経営者は、経営者の仕事をしているかぎり、アランの言う「ブルジョワ」に属する⁵。そして、単純化して言うと、プロレタリアは徴を相手にせず物だけを相手にし、ブルジョワは物を相手にせず徴を相手にするのである。

そしてブルジョワを特徴づける「徴^{しるし}」というのは、貨幣、株券、国債、手形など、人間間のいわゆる「信用」によってのみ価値があると信じられているもののことを指している。こうした徴の空疎をアランは次のように描いてみせている。「この時代の最も変動の激しい紙片の一つは「拡大」^{エクステンション}と呼ばれた、すばらしいものである。この紙片は、価値が単なる信頼度だけによって殖やされ、確かに、大邸宅や農場や貸家などに形を変えることができた。ただこのような交換は空虚なものであった。一方の側、買い手は、農場とか大邸宅とか、有用で確固とした労働の成果を自由にできていた。もう一方の売り手は、ただ、信頼度というもののだけによる金持ちに過ぎなかった。このような交換が果てしなく拡大できるわけがない。このことは、転売できればもうかるという信頼度だけを頼りに、やっきになって紙片を交換しようとする人間を想像してみれば分かる。」(アラン, 1995, 第50章, p.174sq.⁶)この文章が書かれたのは1931年8月1日、つまり大恐慌の頃であるが、アランはこうした富を「想像上のもの」と言っている。「だれもが自分たちの想像上の富を売り飛ばし、こんなものにはもう二度と手を出すまいと心に決める。だから、以前五千万を持っていた銀行家が、今ではもう何も持っていない。しかし、以前だって何も持っていなかった。」(同上書, 第50章, p.175)紙幣等の「徴」は、それ自体としては、何ら価値を持ってはいないというのがアランの見解なのである。

そして、われわれの本来の関心である経営者に関連して、アランは資本主義を三つの時代に分けたうえで、第二の時代について次のように述べている。「二番目の時代は、株主と株式会社の時代であった。千の頭の主人は、吝嗇^{どんらん}というよりもむしろ貪婪^{どんらん}で、仕事を御存知ないし、またそのことを意に介していない。手袋、傘、自動車、レール、作りたいものを作りたまえ、売れるようなものを売りたまえ、私の関心は利益だ

けだ。利益しだいで、金を事業から事業へ移す。慎重を期して私は、いくつかの事業に参加する。工場や、機械や、労働者や、賃金や、ストライキがどんなものなのか、それは私の知ったことではない。つい先ごろ、私は履物製造者であったが、履物のことなど何も知らなかった。利札は、どんな産業であれあらゆる産業の画一的な産物だ。世の中あげて銀行家である。まさに銀行家の時代である。社長は、実際に仕事をする人間と金を貸す人間とのあいだにはさまれて、小さくなっている。この連中は皆、要求してくる。そうして、金貸しの無言の要求が最も手ごわい。なぜなら金貸しは、自分の資本をちょっと動かすだけで一つの産業をつぶしたり、一界限をことごとく飢えさせたりするからだ。しかし当人は、こんなことを何も知らない。それは投資をしたり他へ引き上げたりするだけだ。」(強調引用者)(同上書、第57章、p.204sq.⁷⁾)ところで、ここで述べられている第二の時代における企業家が支配する企業は、大企業であることが明らかである。そして、現代の投資家が大企業に投資をするに当たって、その企業の製品のことなど知ったことではない、などということはありえない話であるのも事実である。(島田、2001、p.69sq.参照)しかしながら、現代の企業の経営者のほとんどが、こうした徴のやりとり、つまりは資金繰りの世界に頭を突っ込んでいるのは確かであろう⁸。そうすると、企業の経営者というのは、否が応でも資金の供給源、つまり銀行や株主、の意向を気にせざるをえない。アラン流に言えば、「礼節」や「説得」によって投資家という「人」に気に入ってもらうようにせざるをえない。これこそ、「徴」が飛び交う世界、「人」だけを相手にする世界、つまりはブルジョワの世界である。経営者はこうした世界と、控え目に言っても、関わらざるをえないのである。

そして、このようにして、「物」を相手にせず、「人」に気に入ってもらうことを重視し、資金繰りに関する抽象的な計算に多大な時間を費やすという点で、企業という一つの存在にあって経営者というのは、デカルト的な精神と物体の二元論を援用するならば、精神に属す、とさしあたりは言っておきたい。

V. 経営者の精神的格闘

では、企業における現場の人間と経営者とを、上述のように、デカルト的な二元論に沿って、物体と精神とに対応させた場合、企業の運営がうまくいくための十分条件とはいわずとも必要条件とは何であろうか。われわれはそれを、アラン哲学のテーマである「情念からの解放」に見ることができると考える。アランは様々な情念の例を挙げているのであるが、その一般的な規定はすくなくとも明確にはしていない。われわれは、アランのいう「情念」とは、「葛藤」であると言っていいのではないかと考える。(小野木、2008、p.110参照)たとえば、アランの最も有名な著作『幸福論』の第2章「いらだつこと」では情念の例として咳をする場合の心身の状態が挙げられている。

「人はたいてい、まるで怒り狂ったかのように自分の体をひっかくような咳をする。そこからどっと疲れが出ていらいらする。」(アラン, 1998, p.13) われわれの身近な経験で言うと、これは、クラシックの演奏会で演奏がピアノニッシモで静まり返っている時に咳が出だしたところを考えてみるといいと思う。周りの状況を考えて咳を止めなければならないという思いだけは強く、しかし咳は止まらず、苛立つ、という状況である。(同上論文, p.110参照) アランのいう「情念」とはこうした葛藤のことであると考えるとよいと思われる。心身がこのような葛藤状況に置かれると、人は正常な判断を下すことが困難になる。

したがって、当然のことながら、企業という組織にあっても、情念からの解放ということは、組織が正常に機能するにあたって重要な条件になると考えられる。ところで、われわれの二元論的な理解にあって、企業を担う一方の側である現場の人間は、自らに固有の仕事をしているかぎり、最初から情念から解放されている。ただし、ここでいう「自らに固有の仕事」というのは、何らかの創造性を伴う仕事である。アランは言う。「誰でもあの石工^{いしく}たちが暇をみては自分の小屋を建てているのを見たことがある。石工たちが石を一つひとつ選んでいるところを見ているはずだ。この楽しみはどんな手仕事にもある。仕事をしている職人は何かをつくり出し、いつも学んでいるからだ。」(アラン, 1998, 第47章「アリストテレス」p.161) ここでいう「楽しみ」が情念からの解放であることはいうまでもない。『経済随筆』のアランの次の簡潔な言葉は、こうした仕事を指すものであろう。「なぜなら、この頭と手との調和は人間の極致であるからだ。」(アラン, 1995, 第45章, p.158) これに対して同じ現場の仕事でもまったく創造性のない作業、たとえばラインの仕事などは人を不幸にするものであるとアランは考える。『幸福論』の先の一節に続けてアランは言う。「しかし、まったく機械的な作業は退屈をもたらすばかりでなく、時には大きな混乱となることがある。職人が仕事の分け前にあずかることがなく、ただいつも同じことを繰り返しているだけで、自分のやっていることから何も得ることがなく、それをもとにさらに学ぶこともないような時には。」(アラン, 1998, p.161) われわれがこの考察の冒頭(p.4)において、考察対象を比較的小規模な企業に限定したのは、そうした小規模な企業にあっては、この種の仕事につきまといがちな「苛立ち」をはじめとする情念の入り込む余地が少なく、それへの対処策をここでは考える必要がないからである。以上のようにして、ものづくりを事とする、小規模な企業にあっては、現場の人間はその仕事そのものによって情念から解放されている。

では、経営者の方はどうか。経営者の場合、情念に陥る以前の最低の状態というものがある。次のような経営者がそれに当て嵌まる。「これら観念の人間たち〔＝理工科学校出のエリート〕を、私は観念論者と名づけたところだが、やつらときたら、すべてが予測されていた企業は当然成功するはずだ、とばかり思い込んでいた。結末

は意外なことになったが、さりとてそれで彼らの勉強になったわけでもなかった。ただ、自分たちのすばらしい計画には何かが欠けていた、と認めることは十分にできた。そしてその結果、今度は何も欠けるところのない新しい計画を立てた。と言うのも、頭で予測できるものには、何も欠けるところがなかったから。しかし世界が示すがままの真の事件は、だれも予測のできない無数の細部で成っている。」(アラン, 1995, 第77章, p.284sq.) ここで描かれている経営者たち(=これら観念の人間たち)というのは、綿密な計画さえ立てれば経営がうまくいくと信じて疑わない、頭でっかちのエリートのことである。もちろん、現実には「無数の細部」、企業についていえば、地域経済から始まって国内経済さらには国際経済の動向、それも自分たちの企業がカバーする商品とは縁遠いものに関する経済的要因、また政治の動向、人々の嗜好の変化、などから成っており、けっして人間の知性によって把握しつくせるものではない。エリートたちは自らが純粋な精神になったつもりになり、自らの身体性、つまりは自らが無際限に多くの要素から成る宇宙の中に存在しているという事実を忘却しているのである。このような経営を行なう企業は民間であればたちまち淘汰されてしまうであろうが、公的なものになると話は別ということになる可能性がある。

こうした頭でっかちのエリートではなく、現実の経営に携わる経営者にこそ、情念の罣が待ち受けているように思われる。アラン『幸福論』の第15章は「死について」と題されている。そこでは次のように言われている。「だれもが自分のことをかえりみ、死という共通の条件を考えている。しかし、この考えはそれ自身、何を考えているのかわからぬあいまいなものだ。われわれは生きている自分についてしか考えることができない。そこでいらだってくる。このようなあいまいな、海のものと山のものともつかない脅威に対して、われわれはどうすることもできないのだ。」(アラン, 1998, p.57) こうした件^{くだり}だけを見ると、アランのここでのテーマが文字どおりの「死」であるように思われてくる。しかし、じつはそれだけではない。アランは続けて言う。「デカルトは優柔不断こそ最大のあやまちであると言った。」(同上書, p.57) そう、ここでの真のテーマは「優柔不断」という情念なのである。つまり、決断しなければならない、しかし決断できない、という葛藤である。じっさい、この章の終りでアランはこう言っている。「人間は死を考えるやいなや死がこわくなるものだ。その通りなのだ。しかし、考えるだけで何もしなかったら、どんなことでもこわくなる。思考がたんなる可能性の領域に迷い込めば、どんなことでもこわくなる。試験のことを考えただけで下痢をすることもある。」(同上書, p.60)

経営者たるもの、その最も重要な仕事はこうした優柔不断の対極にある決断ないし意志決定にあることは当然であろう。たとえば、島田隆は「情報の四段階」を次のように列挙する。「第一段階は、「データ」である。第二段階は「インフォメーション」。これが日本語で言う「情報」に近い概念だろう。第三段階が「インプリケーション」。

日本語に訳せば「示唆」である。そして最後の四段階めは「ジャッジメント [=判断]」。(島田, 2001, p.13) そして、こう指摘する。「アメリカの企業でも実はそうなのだが、とりわけ日本の経営者があまりやっていない仕事は何かと言うと、経営者の最終的な、しかももっとも大切な仕事である「判断する」ということである。もちろん組織の長であるから、組織の最前線に立って「これから売り込みに行くぞ、みんなついてこい」というようなリーダーシップは必要だ。会社の「顔」という役割も重要かもしれない。しかし最後の最後、経営者がいったい何で給料をもらっているかということを感じ詰めて考えれば、それはジャッジメントなのである。」(同上書, p.23) ところが、これほど経営者の最も重要な役割である「判断する」ということを強調しておきながら、島田はキャッシュフローやポートフォリオなどについて多大なページを費やして詳細な理論を展開したうえで（これらはもちろん判断の指針としては重要な知識である）、肝心の「判断」そのものについては最後の「あとがき」でこう述べるだけである。「ビジネスにおいても、環境や戦略ミッションにふさわしいパラダイムを磨き、うまくファクトをおさえて意思決定する人こそ、商売で勝ちを取める確率を高められる。リスクを負って失敗や成功を繰り返し、「決めること」に習熟すると、その経験に裏打ちされた重み、年輪、風格が備わってくる。別に、決めたことのすべてが「当たり」となるわけではない。そんな幸運な人は絶対にいない。当たりはずれを両方とも経験しながら、パラダイムと決断力を磨いてきた人々には、それなりの「にいい」がするものである。」(強調引用者)(同上書, p.209) 読者としては、その「意思決定」「決めること」、前の箇所の言葉を使うなら「判断する」について説明してもらいたいところであるのに、島田は「重み、年輪、風格」や「にいい」といった文学的な表現を弄するのみである。しかし、これは島田の非ではない。「判断する」とは哲学的な語彙を使うなら「自由意志」の行使であり、これを理論的に規定するならばそれはもはや自由な意志とはいえないからである。経営者についていえば、経営者は、あらゆる手段を尽くして情報収集しながらも不確定性の残る世界の中で、最後には自分の自由な意志で決断しなければならないのである。

この決断を妨げるものが、あるいはこの決断のできない状態が、先にアランが言っていた「優柔不断」である。経営者が優柔不断に陥ったままで経営を行なうとどういうことになるか。われわれには手近にそうした企業の例がないので、話はやや大きくなるが、旧帝国陸海軍が始めた太平洋戦争を例にとってみたい。次のような指摘がある。「陸海軍の間には、戦略思想の相違、機構上の分立、組織の思考・行動の様式の違いなどの根本的な対立が存在し、その一致は容易には達成できなかった。昭和一七年三月七日の大本営政府連絡会議で決定された「今後採るべき戦争指導の大綱」は、陸海軍の統帥が両者の妥協という形で、一貫性、整合性を持たなかった現れの一つである。その第一項には次のように述べられている。「英を屈服し、米の戦意を喪失せ

しむる為、引続き既得の戦果を拡充して、長期不敗の政戦略態勢を整えつつ、機を見て積極的の方策を講ず」。海軍側が従来からの主張である戦果の拡充と積極攻撃による先制攻撃を主張したのに対し、陸軍は南方資源の確保によって長期持久戦の態勢を確立しようとした、そのまさに妥協的折衷案がこれであった。東条首相は、「これでは意味が通らぬではないか」と不満をもらしたという。」(強調引用者)(戸部・寺本他, 1991, p.321sq.) 下線部から明らかなように、この「大綱」、つまりは太平洋戦争を遂行するに当たっての大本營の基本方針は、積極的攻撃と長期的持久戦という互いに矛盾する要素を含んでいる。「妥協的折衷案」とはとっても、そもそも「一つの」指示の体を成していない。このような指示を受けた現場では、混乱は必至であろう。つまり、大本營という司令部の優柔不断が、そのまま現場である前線に伝染してしまい、そこに様々な混乱が生じる可能性が高い。じっさい、太平洋戦争末期の沖縄戦にあっては「とくに作戦成功の基本的な前提条件である作戦目的の統一という次元において、決戦か持久か、航空優先か地上優先かといった作戦の根本的性格をめぐる対立が存在し、大綱をこそ掌握すべき上級統帥は、その対立の存在を見過ごしたばかりではなく、本旨に反して米軍上陸後の作戦指導の細部に干渉せざるをえない事態に陥った」という指摘がなされている。(同上書, p.223) 企業においても事情は同様であろう。経営者が明確な意志決定ができず、曖昧な指示を出してしまえば、現場には混乱が起き、またそれは現場の経営陣に対する不信感につながると考えられる。

これに反し、経営者が優柔不断を乗り越えて明確な意志決定を行ない、企業が一つの存在として動き出した時、経営者と現場の間には或る合致が生じると思われる。つまり、経営者は未来に関するすべての情報を知り尽くしたわけではないにもかかわらず判断するという意味で自らの無意識的な能力に依拠し、他方、現場の方でもその経営者の判断が的確であるということを、やはりすべての情報が与えられていない以上は、何らかの無意識的な能力によって直観することになると思われる。この瞬間にかぎって、われわれの二元論的な図式でいえば、物体に対応する現場と、精神に対応する経営者とが、合致するということがいえるのではないか。

もちろん、これは瞬間的な出来事であって、企業の仕事が日常的な場面に戻れば、もはや現場の人間の思考と、経営者の思考とは、まったく異なるものになってしまい、そこに共通点はないといっても或る意味では過言ではない。アランはこう言っている。「人間はすべて現実の観念を、日々の経験から得る。あるいはもっと的確に言えば、人間は自分の行動に従って考える。その生活の資を得るやり方に応じて、信じ、判断し、尊敬し、軽蔑する。」(強調引用者)(アラン, 1995, 第61章, p.220) いうまでもなく、ものつくりの現場の人間と、経営者とは、「生活の資を得るやり方」は異なる。現場の人間は手応えのある「物」を相手にして仕事をし、生活の資を得る。経営者は、経営者であるかぎりにおいては直接「物」を相手にするのではなく、他の企業や官公

片との渡りをつけ、資金繰りに頭を悩ませ、最終的には「判断する」ことによって生活の資を得る。われわれの二元論的図式にしたがって言うならば、現場の人間は物体に従うことで物体を征服するのが仕事であり、経営者は精神上の格闘が仕事である。これほど異なる「生活の資を得るやり方」をしている両者の間に、考え方の共通点など見出すほうが困難である。先にもアランが言っていたように、「物」を相手にする労働者は言葉や礼節などむしろ軽蔑するのに対し、経営者の立場ではまず交渉相手に気に入ってもらうことが仕事の第一条件なのであるから、言葉遣いや礼節といったものが重要になってくるのは当然である。われわれは、一見、うまくいっている企業にあっても、現場の人間と経営者の間にはこうした考え方のきわめてラディカルなギャップがあるのを忘れてはならないであろう。

結．経営学と哲学との対話可能性

経営者の不正・不祥事に対して“ないものねだり”的な問題解決をしないためにも、われわれは、いきなり経営者にノブレス・オブリージュ（高品格）を求めるなどというようなアプローチではなく、迂回的アプローチであることを承知で、経営学にとってある種メタ理論とも言える哲学とのコラボレーション・エリアを探る方向を取るに至った。更なる展開を次回に続けたい。

注

- 1 以下の叙述は、山田弘明『デカルト「省察」の研究』（創文社、1994年）、に負うところが大きい。
- 2 なお、原文のラテン語では、物体も身体も同じ *corpus*（コルプス）で表わされ、区別されない。
- 3 この表現は、福居純、1986、p.124より借用した。ただし、福居はこの表現を感情について用いている。
- 4 アラン（橋田和道訳）『アラン経済随筆』（論創社、1995）は、1921年10月21日から1934年3月3日の間に、つまり大恐慌の頃に書かれたプロボ（上掲訳書で1回当たり3～4頁の短文）を集めたものである。付言すると、この翻訳は、原著の不明瞭な箇所についてできる限りの調べを尽くしており、きわめてすぐれた翻訳であるといえる。なお、この事業範囲の大きさの問題の根源は古代ギリシアのプラトン（427-347B.C.）『国家』にあると思われる。『国家』第2巻369b-372bで最低限人々の必要を満たすだけの規模の国家が描かれており、これは「健康な国家」と呼ばれている（372e）。
- 5 ここでの「プロレタリア」と「ブルジョワ」の対比はおそらくマルクス主義におけるそれとは異なる。橋田は続けてこう述べている。「口先で奪う詐欺師はブルジョワであり、腕力で奪う押し込み強盗はプロレタリアである。精神科医はブルジョワであり、外科医はプロレタリアである。乞食は全く懇願だけで生活するから、まさにブルジョワの典型である。プロレタリアの出身でも、たとえば代議士になるともうブルジョワであり、組合専従もブルジョワである。そ

して教師という職業上ブルジョワであると自ら認めたアランが、ブルジョワに与^{くみ}しなかったのは、彼が自称するように一農民であったことはとにかく、彼が一兵卒として最前線にあり、高級将校というブルジョワの実態をよく知っていたからでもある。」(同上書, p.356) この区分にしたがえば、いうまでもなく、前線の兵士はプロレタリアであるということになる。

- 6 「拡大」^{エクステンション}という語の意味はよく分からないが、ここでは政府の発行する「紙幣」というぐらいの意味にとっておけばよい。アラン、同上書, p.177における橋田による注2を参照。
- 7 なお、アランは、資本主義の第一の時代については述べているが、自分たちが現在いるという、第三の時代については明確に語っているようには思われない。
- 8 トヨタのように無借金経営をしていますが、為替相場の変動の影響は免れない。

引用・参考文献

- アラン (橋田和道訳) (1995) 『アラン経済随筆』 論創社
- アラン (神谷幹夫訳) (1998) 『幸福論』 岩波書店
- 梅原 猛 (2002) 『哲学する心』 講談社
- 梅原 猛 (2009) 「思うままに」 (『中日新聞』 夕刊, 5月25日)
- NHK 「ジャパン インパクト」 プロジェクト編 (2003) 『ジャパン インパクト—伝統の技が未来を開く—』 (日本放送出版協会)
- 小野木 芳伸 「アラン」 (2008), 尾場瀬 一郎・小野木 芳伸他 『西洋思想の16人』 梓出版社
- 紺野 登 (2004) 『創造経営の戦略—知識イノベーションとデザイン—』 筑摩書房
- 島田 隆 (2001) 『最強の経営学』 講談社
- 辻村宏和 (2001) 『経営者育成の理論的基盤—経営技能の習得とケース・メソッド—』 文眞堂
- デカルト (井上庄七・森啓訳) (1978) 『省察』 (『中公バックス 世界の名著27 デカルト』 中央公論社)
- 寺本義也・山本尚利 (2004) 『技術経営の挑戦』 筑摩書房
- 戸部良一・寺本義也他 (1991) 『失敗の本質—日本軍の組織論的研究—』 中央公論新社
- 福居 純^{あつし} (1986) 「物質主義的生命観と人間」, 『新・岩波講座 哲学 6: 物質 生命 人間』 岩波書店
- プラトン (藤沢令夫訳) (1976) 『国家』 (『プラトン全集』 第11巻) 岩波書店
- 山田弘明 (1994) 『デカルト「省察」の研究』 創文社