

博士論文の要旨および 論文審査結果

氏名	小笠原 英司
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	経営博乙第3号
学位授与の日付	2005年3月17日
学位授与の要件	学位規則第4条第2項該当
学位論文題目	経営哲学研究序説 —— 経営学的経営哲学の構想 ——
論文審査委員	主査 村田晴夫 教授 副査 片岡信之 教授 副査 谷口照三 教授

<博士論文要旨>

経営哲学研究序説

—— 経営学的経営哲学の構想 ——

小笠原 英司

論文目次

第Ⅰ部 経営学理

第一章 経営哲学の概念と経営哲学研究

第二章 経営哲学の枠組み

第三章 経営存在の認識－経営学理の再構成

第Ⅱ部 経営存在

第四章 経営生活の原理

第五章 企業とは何か

第六章 組織と管理－バーナードの組織概念と管理論的視座

第七章 現代経営における「事業」の位置

第Ⅲ部 経営実践

第八章 現代経営と〈官僚制問題〉

第九章 組織化の原理

第十章 管理と管理者－その地位と責任

第十一章 組織と公共性

第十二章 経営戦略と事業－事業使命論の原理

第十三章 現代経営の倫理と合理

論文要旨目次

1. 本研究の目的, 立場
2. 各章の要旨
3. 本研究の課題

1. 本研究の目的, 立場

本研究の目的は、経営学を「社会科学としての経営学」（経営科学）と「社会哲学としての経営学」（経営哲学）という二重構造の統一からなる学としたうえで、経営学の基盤構造としての経営哲学の体系化を図ろうとすることにある。

すでに議論の余地のないことながら、哲学と科学は相互にそれぞれを前提とし結果とする相互依存と相互補完の関係にある。したがって、およそ一個の社会科学がその基盤に何らかの人間・社会哲学を前提的にもっているとしたら、独立の社会科学たるを任じる経営学もまた、これまで何らかの経営哲学を前提してきたと言えるであろう。しかしその前提のしかたはあくまでも暗示的、暗黙的であって、かならずしも明示的かつ体系的なものではなかった。

経営学の現段階は、経験科学、実証科学としての側面ではいまや質量ともに決して他に引けをとるものではなく、その重要性もますます増大しつつある。しかし、経営学の社会的有用性が高まれば高まるほど、その科学性の整備にとどまらず、経営学の哲学性を深耕し体系化する必要があるのではなからうか。しかし、経営の哲理を問う学科としての「経営哲学」は、これまでのところわが国に限らず、少なくとも「経営哲学」という名辞としては自覚的に成立していないと言わざるを得ない。本研究において、筆者は「経営哲学」という名辞を用いた経営哲学論の展開を体系的に創始すべきことを主張する。上述のように、経営学は経営科学と経営哲学の両輪ないしその二重構造から成り立つものであって、両者はほんらい不可分なものである。したがって経営の科学的認識がさらに向上するためにも、経営学の立場からなる経営哲学が必要となろう。

本研究における「経営哲学」は3層的段階において捉えられる。まず、「経営哲学」は「経営を哲学すること」を意味する。そしてつぎに、「経営哲学」は経営を哲学して得られた仮説命題の理論的体系であり、さらにこれが

学的体系として総合されて学問としての経営学的「経営哲学」となる。かくして「経営哲学」研究とは、基本的には経営を原理的に考究する「経営学としての哲学的アプローチ」である。

但し、ここでいう「経営哲学研究」ないし「哲学的アプローチ」は、必ずしも厳密な方法ルールによって規定されるものではない。したがって、何をもって「哲学的」とするかは依然として多々議論の残る課題であり、現段階での暫定的方法基準を採用する便法に従うことになる。すなわち、「哲学する」ことのエッセンスを、物事・事柄の本質やその在りようを可能なかぎり「懷疑する」こと、「根源的に問う」こと、そして「論理的に思考する」ことに求めることができるとすれば、かかる志向をもつ理論的考究を「哲学的」と呼ぶことができる。

しかし、経営を哲学することは、言うは易く為すは恰も群盲象を撫でるが如きものがある。それは、「経営とは何か」を問うことの困難ばかりでなく、その前に、経営の何を、いかに哲学するかという問題が立ちはだかっているからである。そこで本研究の第Ⅰ部では、経営哲学の本論（第Ⅱ部、第Ⅲ部）に進むための序論として、経営哲学の体系的構成を試論的に示すことになる。

2. 各章の要旨

本研究の構成は、本研究が準拠する経営哲学体系に則している。それは、『哲学』における認識論、存在論、実践論の基本三領域にならい、経営学理（第Ⅰ部第一章～第三章）、経営存在（第Ⅱ部第四章～第七章）、経営実践（第Ⅲ部第八章～第十三章）の三部構成からなる。各章の論旨は以下のようである。

第一章「経営哲学の概念と経営哲学研究」では、本書における経営哲学概念を提示したうえで、経営哲学研究の必要を主張している。一般に「哲学」という名辞は、哲人による哲学説（およびその解釈を主題とする哲学説研究）を典型とする理論的哲学と、市井における日常の思想としての哲学という硬軟二様の「哲学」を含み、「経営哲学」は後者に属す経営者経営理念（ない

し経営思想)と理解されている。既述のように、本研究における「経営哲学」は3層的段階に捉えられ、日常の哲学としての経営者哲学は「㊦素材としての経営哲学」に位置づけられる。これに一定の理論的考究を加えて「㊧命題としての経営哲学」が仮設され、それらが一定の学的体系のなかに位置して総体としての「㊨経営学としての経営哲学」が構成されるのであるが、第二章で示すように、哲学者の哲学説は上記㊧の理論的経営哲学を展開する場合に必要なに応じて活用されることになる。本研究が志向する経営哲学は理論的経営哲学であるが、重要なことは「哲学」概念やその理論性に拘ることではない。経営学にとって必要なことは、経済学や法学や社会学から、そして『哲学』から「哲学」を与えられるのではなく、経営学自らが経営を「哲学する」ことである。

第二章「経営哲学の枠組み」は、経営学としての経営哲学の体系化を構想する際の仮設的枠組みを提示し、さらに経営哲学的研究における具体的な方法を四種に分類している。ただしここでの「体系枠組み」はあくまでも仮設的・暫定的なものと考えべきもので、しかも大枠的なものがむしろ便宜的であろう。本書が援用する準拠枠組みは、山本安次郎の「経営学の哲学」「経営の哲学」の2分類と、周知の「事業・企業・経営」論である。本書ではこれに手を加え、「経営学理哲学」「経営存在哲学」「経営実践哲学」(後二者が狭義「経営哲学」)の三部構成とし、事業、企業、経営のそれぞれを事業(産業と作業)、企業(出資と支配)、経営(組織と管理)と分析したうえで、事業哲学、企業哲学、経営哲学(最狭義)をもって「経営哲学」(狭義)の3面6領域とするのである。つぎに、経営哲学研究の具体的な方法は、主要な研究ツールに対応して、①日常の哲学(文化アプローチ)、②哲学理論(哲学説アプローチ)、③経営者哲学(経営者哲学アプローチ)④経営理論(経営学説アプローチ)に区分できる。経営哲学研究はこれらを適宜組み合わせることによって複合的アプローチをとることになるが、本論文では特に、本論文の主要方法でもある④の意義を強調している。

第三章「経営存在の認識」は、本研究が立脚する認識論的・方法論的立場

を山本安次郎の経営存在論、村田晴夫のシステム論的「垂直同型」論、C. I. バーナードの「全体と個の統合」論に求め、経営学理の再構成を提起している。ここで本書が提起するのは、本研究が依拠する解釈学的（広義）方法の基礎としての「アナロジー」の意義である。すなわち、われわれが構想する経営学は、その対象たる経営体の根源性を人間存在にもとめ、人間的存在性においてそのすべてが形成されると認識する。すでにここに、「人間において経営体を捉える」というアナロジーの原基がある。村田（バーナード）の垂直同型論は、〔経営体と人間〕の存在論的關係を理論的に捕捉したアナロジー法の典型である。さらにバーナードは〔経営体－人間〕関係を〔全体－個〕関係に昇華して捉え、全体論と要素論の両者を同時に採用する第三の方法に立脚することを主張した。本書ではかかるバーナードの方法を、A. ケストラーの「ホロン」との近似性から「ホロニズム」と呼ぶ。

続いて第Ⅱ部第四章「経営生活の原理」では、本研究における基本的公準に位置する「経営生活論」が提示される。すなわち筆者は、経営体の基本的性格をどこまでも人間生活のアナロジーにおいて捉える。人間生活の延長に経営体が位置するのであり、同時に経営体は生活体として捉えられるのである。生活とは〈生きること〉と同義であり人間存在の全体的営為であるが、便宜上これを分析的にみれば、〈生計〉〈参加〉〈関係〉〈自律化〉の4領域からなる。われわれの経営学はこの4領域を、それぞれ経営体の企業、事業、組織、管理として機能していると見做す。しかし生活の通念は、生計の側面を過度に強調する経済的生活観であった。同じく経営とは「経済経営」であり、企業経営がその本質的側面と見做されてきた。重要なことは、人間が全体的存在として捉えられなければならないのと同様に、経営体の「生活」もその全体性において捉えられるべきであり、その全体化を課題とするということである。経営体は企業経営、事業経営、組織経営の主体的統一をはかり、経営生活の全体化を指向する生活主体として認識されるものである。

第五章「企業とは何か」は、起業企画機能、危険負担機能、資本統治機能からなる「企業」の概念的考察をふまえ、特にその原基たる「企業者」に焦

点を合わせて企業の本質とその変容を考察している。まず〈事業家〉〈投資家〉〈統治者〉という3要素からなる「企業者精神」を統一する主体として「企業者」の理念型概念を構成し、本論文では事業家要因を企業者の中心に位置づける。その上で本研究は、個人としての企業者が組織としての経営体に転換するにつれて、企業者精神が〔企業経営体－資本家精神〕に変質し、さらに経営体が〔経営者経営体－組織家精神〕へと発展して現代経営の基本構造が構成され、そのことが同時に〔事業経営体－事業経営家精神〕への成熟を現代経営の課題とすることを論じている。現代経営の課題の第一は社会的事業（social welfare work）という事業観の確立であり、第二は経営者の社会的位置（social position）の自覚であり、第三に経営者の事業家的職能の発揮である。かくして本章では、従来の〔出資＝所有〕に傾斜した企業論から〔事業＝統治〕の企業論への転換を論ずることになった。

第六章は「組織と管理」の存在論である。まず「組織とは何か」という設問は、単に既存の社会学的概念の援用で片付く問題ではなく、経営学の基本を構成する理論枠組みの中で扱う問題である。すなわちそれは、〔経営体－組織－人間〕という文脈のなかで明らかにすべきもので、本章でバーナードの〔協働システムと組織〕〔組織と人間〕の概念構成を筆者の解釈によって再構成したのは、〔組織と管理〕という経営体の行為主体要因に対する理論的考察においてバーナードを凌ぐ理論構成を、筆者は寡聞にして知らないからである。バーナードの「組織」は活動のシステムとして人間の主体性を抽象し、「協働システム」の中核的構造・機能システムとして抽出された分析的・抽象的概念であるが、それは直ちにより具体的なレベルで「複合公式組織」と再定義される。（公式）組織とは協働システムと人間とを連結し、自己のうちにその両面性を内在させた活性（activity）のシステムとして協働システムにおける行為主体要因と見做される。組織が経営性と人間性の統合過程であれば、管理とは経営体と人間の「同時的発展」を実現する方向において経営体の活性を維持し、経営体を存続せしめる組織過程の実現である。管理が経営生活の〈自律化〉機能を意味し、〈自律化〉が〔自由と規制〕を

自己のうちに統一する営為であれば、管理は自己統制をその原型とする。それは〈生きる〉ものが〈活きて生きる〉ことを可能とするための基本原理となる。しかし現実には、かかる管理の基本原則はなお確立されていない。

第七章「現代経営における『事業』の位置」は、企業、経営、事業の三要素論を用いて、企業目的＝資本増殖と、経営目的＝経営体存続という二大目的論の通念・通説を批判し、これまで企業と経営の手段として位置づけられてきた事業を、事業目的＝社会貢献という形で利潤目的と存続目的の上位に逆転させることの意味を論じている。利潤目的論の錯誤は（極大利潤追求論は論外として）これを「企業」のレベルをこえて経営体の至上目的に置換するところであり、さらに存続目的論は「経営」を自閉化する論理を正当化する誤謬を犯している。かかる「企業経営」の論理における手段の事業観は〔経営体と事業〕の本然的関係を見失うことになり、それは〔経営体と社会〕延いては〔経営体と人間〕の関係を歪曲するばかりではなく、経営体そのものの「生活」を矮小化することになる。経営体は本来的に「事業経営」を充実させることによってその生活を実現するのであって、かかる論理からすれば、経営体にとって事業は〔社会性と人間性〕を実現するという上位目的の位置にあって利潤目標と存続目標を統括するのである。

以下の第三部では管理論（八章～十章）と事業経営論（十一章～十三章）が展開される。まず第八章「現代組織と〈官僚制問題〉」は、経営体の官僚制化とその問題性を〈官僚制問題〉と考察し、これを現代経営の課題として位置づける。本研究における〈官僚制問題〉とは第一に経営体の逆機能化の問題、第二に組織成員の非人間化の問題を意味するが、さらに第三に経営体外部への「官僚性」の拡張の問題を含んでいる。テイラーの「科学的管理」によって確立した経営官僚制とそこから発生した〈官僚制問題〉は、脱官僚制施策やソフト・マネジメントによってすでに克服された問題などでは決してなく、むしろIT化が進展した現代経営においてますます高度に複雑化し構造化した課題となっている。現代経営と経営学は、官僚制が追求する目的の合理性とその目的的結果に対する予測とともに、高度情報化経営がもたらす

随伴の結果（三戸公）の正と負を可能なかぎり予期する洞察力の如何が問われている。

第九章「組織化の原理」では、組織化という管理の中心的機能を主題として組織構造の二大類型と管理の原理を考察している。すなわち管理と管理学の正統は組織の基本構造をフォーマル・インスティテューション（制度態）と見做したうえでその存続を管理使命とするが、ボランティア・アソシエーション（連合態）の組織化と管理の人間化・社会化をもって管理と管理論の新たな課題とすべきことを論じている。かかる本章のアイデアの基本はバーナードの二種の公式組織類型（階層組織，側生組織）に依っている。大規模経営体の現実の組織構造は官僚制的構造となり，そこでの管理は垂直的・権威的調整原理であることを免れない。その問題性を克服する際に求められる側生的構造と水平的・交渉的調整原理は，これに対するものとして外から導入されると見做されるが，経営組織は本来的に両面を内在しているばかりではなく，側生原理がむしろ基盤的なのである。

続く第十章「管理と管理者」では，M. ウェーバーによって提起された指導者責任論とバーナードの管理責任論との近似性に注目し，〈官僚制問題〉を管理者論として展開する。筆者は，協働の発展は官僚制の改変のみでは困難と見るウェーバーの洞察に与する。管理制度（官僚制）の限界を超克する要因を管理者（リーダーシップ）に求める所以である。バーナードの管理論はウェーバー問題を継承しているというのが，本章における基本的観点である。すなわち，まずバーナード理論において展開されている官僚制論を権威受容論と地位システム論を手がかりに考察し，バーナードの管理責任論が〈官僚制問題〉に対するバーナード独自の理論的対応であったことが論じられる。バーナード理論において重要な位置を占める管理者リーダーシップ論（管理責任論・管理創造論）の基本的性格が論じられている。その内容はバーナード研究の立場からすれば初見のものではないが，そのリーダーシップ倫理論は近年の経営倫理論の基礎として不可欠の議論である。

第十一章「組織と公共性」は，経営体の社会性ないし公共的性格について，

「公共性」の概念を整理したうえで、事業の公益性に対する企業の私益性および組織の共益性との関連において考察している。本研究では一貫して経営の基本原則を「生活」の論理において捉え、現代経営を事業経営による企業経営と組織経営の統一として捉える。企業の論理と組織の論理が融合して支配する事業手段化の論理は、社会（延いては人間生活）を手段化する倫理を正当化する。経営体の公共性は、一方では経営者が企業経営と事業経営をいかなるものとして捉え、いかに統一するかの哲学にかかり、他方において経営参加者（特に経営者・従業員）の組織共益心の質に依存することが論じられる。近年「市場原理の公共性」論によって、企業利潤論から組織存続論へと推移した産業界の論理を再度前者に引き戻す趣旨の議論が優勢となっているが、それは〈社会〉の論理を〈市場〉の論理に代置する一種の社会公共論ではあっても、事業経営公共論とは一線を画する。

そこで、続く第十二章「経営戦略と事業」では、まず企業的事業（虚業）と社会的事業（実業）を区分し、社会厚生への貢献を第一原理とする社会的事業経営を事業経営の本然とする。つぎに事業の有益性評価による産業分類のなかで「生活便益産業」に隣接する「企業利益優先産業」の拡張によって、現代社会が「不必要によって繁栄する」産業社会の上に成り立つパラドクスが指摘される。この問題は〔物と人間〕の関係をより深く追究すべきことを要求する。それは物的必要や人間欲求というより根源的な問題の解明を待たねばならないが、ここでは予備的議論として A. マズローの欲求段階論をベースに物的欲求と物的必要の関係図式を発展的に提示し、現代の「拡張的必要」の本性が情報化社会に特有の情緒的気分による生活支配のもとで「生活の理性」を後退させたところに膨脹し拡散する物的欲望にほかならないことを論じている。また人間と物財との本来的関係を議論する川勝平太の「格物論」を取り上げ、これを物心二元論を超克する問題提起と受けとめ、今後の課題としている。本書が展開する事業の社会的使命論は、拡張的必要を需要と見做し、〔需要のあるところ社会の要求〕と拡張解釈する市場論的事業戦略論とは異質のものである。事業政策と事業選択は経営体の主体的判断の問

題であるが、その決定は〈社会〉と〈人間生活〉をいかなるものと捉えるかについての哲学的判断に依拠する。他方では、その経営判断を社会がいかに判定するかが問われる。その判定基準はその社会の文化的質量を反映したものととなる故に、事業経営の実態は当該社会の「鏡」なのである。

最終章「現代経営の倫理と合理」は、「倫理と合理」の原理的關係を明示した上で「功利主義経営」と「徳治主義経営」を対比し、前者を経営の正統とする通説の経済学的観念を批判的に考察しながら、現代経営とりわけ日本経営の原理的課題を明らかにしている。本章において設定される基本的公準は以下の3点である。第一に倫理とは合理とともに理性と感情の統一から成立する人間性の本源的要因であり、人間が「人間的」であろうとするところに生ずる自己への要求と定義される。第二に、本書の概念構成による〈効率性〉と〈適応性〉、〈人間性〉と〈社会性〉、そしてかかる4原理の中心にあって全体を統括する〈創造性〉からなる経営体の構成原理の全体が経営体の経営倫理システムとなる。そして第三に、〔経営合理と経営倫理〕の關係は対抗的並立というよりは、経営倫理による経営合理の統一という包摂的統一關係にある。つぎに経営倫理の二大類型として「功利主義」と「徳治主義」を抽出し、功利主義経営と徳治主義経営という経営構造の理念型を仮設して両者における〔倫理と合理〕の性向を比較考察している。それによって、功利主義経営を現代経営の正統とし徳治主義経営を異端とする通説とは逆に、徳治主義経営をこそ事業経営の本然と見做しうることを論じている。本論文に通底する倫理概念によれば、経営倫理は合理性と同等レベルに位置する部分倫理（狭義の経営倫理）と、それを包摂する全体レベルでの倫理（創造性倫理）との二重構造からなり、功利主義経営とは自己の倫理基盤を部分性のレベルに置いて経済合理性の実現を旨とするものであるのに対し、徳治主義経営の倫理は全体性のレベルに位置するものだからである。

3. 本研究の課題

最後に本研究の課題を自己点検すれば、まずは本論文の不十分、欠点、限

界は枚挙に暇なく、さらに、残された課題は余りにも多いことに呆然たる思いを禁じえない。第一に、本研究が取り上げた諸問題自体がどこまで探究されたかと自問すれば、さらに深く掘り下げるべき余地が多々残されている。かかる不十分は、各章の主題に潜む問題性を捕捉する能力不足も然りながら、多分に論証の不徹底によるものであることを自覚している。

第二に、本研究は第二章で「四種のアプローチ」を挙げ、主として経営学説アプローチに依拠することを述べているが、経営学説のなかでもバーナード理論に多くを依っている。それはあれこれを用いるよりもバーナード理論で一貫させることを意識した結果でもあるが、それでもなお、本論文の趣旨からすれば、P. F. ドラッカーを取り上げなかった理由を問われるであろう。率直に言えば、筆者の学説研究はまだドラッカーを論ずるには至っておらず、多数のドラッカー研究を消化しきれていない故であり、この点では筆者の努力不足を告白せざるを得ないが、他方では、アメリカでも経営哲学の代名詞の如く扱われるドラッカー理論を不用意に持ち出せば、かえって筆者の経営哲学論が不鮮明になることを懸念した故でもある。経営学説の総合的研究は、本研究に残された大きな課題である。

第三に、本研究が残した多くの主題のなかで、以下に列挙する諸問題が主要なものと考えている。

- ① 人間観と経営学の方法論。人間存在観，方法論の人間観。社会科学の方法と経営学。（古くして，なお未完の主題である。）
- ② 「仕事」とは何か。そして、「作業」と作業管理の哲学。（事業経営学の主題。）
- ③ 「社会」とは何か。（最も基本的な疑問。本研究においても不十分であった。）
- ④ 地球環境の経営哲学。（既存の議論の枠を破ることは不可能か。）
- ⑤ 産業文明の経営哲学。（グローバリゼーションとは何か。）

以上のように、本研究は本論文が提唱する経営哲学研究の中間報告にとど

まるが、経営の原理的研究が進展するために、本研究を契機としてこれまで学界に散在的に蓄積され、あるいは閑却されたままの優れた経営哲学的研究が糾合され、さらに若手研究者や実務家に対して何がしかの問題提起となれば、本研究の意図はひとまず果たされたことになる。

結

博士（経営学）学位申請論文審査報告書

学位申請者：小笠原英司

学位申請論文：『経営哲学研究序説—経営学的経営哲学の構想—』

（文眞堂，2004年既刊，全387頁+xvi頁）

1. 本論文において意図される構想とその概要

本論文は経営学理・経営存在・経営実践の3部と、あわせて13の章からなる。第I部「経営学理」は経営学の哲学、つまり経営の学的認識の基盤を問うことである。第II部「経営存在」は経営の存在論であり、具体的には企業・経営・事業について問われるが、それに先立って、経営生活論が展開されている。第III部「経営実践」は現代経営の諸問題を射程に入れて、特に個人と組織の問題、経営体の社会性の問題を中心に論じている。

小笠原氏の構想は、経営学を、科学としての経営学（経営科学）と哲学としての経営学（経営哲学）との二重構造として位置づけること、そしてそのための経営哲学の体系を、一定の充実において示すことにある。

小笠原氏は次のように考えている。経営学は本来、「社会科学としての経営学」と「社会哲学としての経営学」の両方が不可分のものとして展開されるべきものである。しかし現状は、実証的な経営科学の隆盛が見られるものの、経営哲学は未熟である。あるいはそのような学としての成立は自覚的にはなされていない。それゆえ、経営学の進展とその社会的浸透は、かえってより一層経営哲学の深まりと充実、そして体系化を求めるのである。これが小笠原氏の本論文へ向かう基本的信条である。

わが国において、これまでに経営哲学と呼ばれるべきものが全くなかったわけではない。むしろここで小笠原氏が捉え、展開しようとする経営哲学の領域では、部分的にはかなり芳醇な蓄積があったのである。それは生かされねばならないし、進展させられなければならない。近年の経営学を取り巻く

情勢は、ともすればそれを閑却し、忘却して行くのではないか。小笠原氏はそれらを整理しつつ引継ぎ、経営哲学の体系化の基礎に据え、また方法論上の手法として採り、学説研究の豊かさに敬意を払いながら、経営学としての経営哲学へと体系化して行こうとする。

この研究意図は、結果としては小笠原氏の独自かつ独創的な経営学的経営哲学に結実しているのである。

小笠原氏の本研究に向かう意図と情熱は以上のようなものである。

小笠原氏は1992年に本邦初の経営専門科目として開設された「経営哲学」(明治大学)を担当して今日に至っている、日本における経営哲学研究の最も有力な担い手である。この論文の構想は、直接的にはそうした教育・研究の中から構想されたとされているが、実際にそれを支えたものとして、氏の四半世紀に及ぶ経営学研究の蓄積があったのであり、それは本論文の中でも随所にかがわれるし、また明示的にはいくつかの章の基礎となっている主題においてもかがわれるところである。

経営学としての経営哲学の体系化の基礎として、小笠原氏は哲学における三領域、認識論、存在論、実践論と並行的に、「経営学理」、「経営存在」、「経営実践」という枠組みを据える。これらのそれぞれが第Ⅰ部、第Ⅱ部、第Ⅲ部という本書の枠組みとなるのである。

本論文の構成を示すと次のようである。

まえがき

第Ⅰ部 経営学理

第一章 経営哲学の概念と経営哲学研究

第二章 経営哲学の枠組み

第三章 経営存在の認識－経営学理の再構成－

第Ⅱ部 経営存在

第四章 経営生活の原理

第五章 企業とは何か

第六章 組織と管理－バーナードの組織概念と管理論的視座－

第七章 現代経営における「事業」の位置

第Ⅲ部 経営実践

第八章 現代経営と〈官僚制問題〉

第九章 組織化の原理

第十章 管理と管理者－その地位と責任－

第十一章 組織と公共性

第十二章 経営戦略と事業－事業使命論の原理－

第十三章 現代経営の倫理と合理

あとがき

2. 論文の展開と要旨

2.1. 第Ⅰ部〔経営学理〕要旨

第Ⅰ部〔経営学理〕では経営哲学の基本概念と枠組みが示され、本研究において構築して行く経営哲学への研究枠組みと中心となる経営性の原理への探究の基礎が語られる。

第一章〔経営哲学の概念と経営哲学研究〕

経営哲学の概念が示され、小笠原氏の経営哲学への基本態度が語られる。

経営は人間の生活を基礎とする「人間的」な営為である。経営学は経営科学であると同時に経営哲学でもあることはむしろ必定であろう、と言われる。

これまでの経営哲学に関する学説と見解が検討され、哲学そのものについて検討が加えられ、科学的アプローチだけでは足りないことが説かれる。経営哲学は経営科学に対する創造的批判を旨さなければならないが、すでに明らかになっている経営の実証的事実認識の領域、すなわち経営科学の成果はこれを利用する立場をとる。そこで本論文で採る哲学的方法是広義の解釈学的方法であるとされる。それは因果的説明のプロセスと対比される能動的解釈のプロセス、すなわち「直観的洞察によって与えられた全体像から出発

し、論理的に構成された諸概念の創造的再構成からその本質究明にいたる」方法なのである。そして経営哲学は価値の問題領域に関与することを避けな
いのだとされる。

本章の最後に、アメリカ経営学史において1950年代以降に登場した経営哲学について検討が加えられる。そこには見るべき体系的展開がなかったとされ、むしろビジネス・エシックスの研究に向かったのであるとされている。

第二章 [経営哲学の枠組み]

本研究における経営哲学の枠組みが山本安次郎の経営哲学論を継承することを明らかにし、経営学理哲学と経営存在哲学、そして経営実践哲学の三部門から構成されることが考察される。

「経営学理哲学」は「経営学の哲学」であり、経営学の学的根拠を問うという哲学である。「経営存在哲学」は「経営存在」を問う哲学である。これらは山本安次郎の経営哲学の継承である。「経営実践哲学」は、経営実践の諸問題を哲学的に探究するものである。これは「経営者哲学」そのものではなく、「経営者哲学」はその研究対象ないし素材として位置づけられるべきものである。実践哲学は山城章の経営哲学の継承でもある。「存在」と「実践」は表裏の関係にあり、さらに「経営学理」もまたそれらと密接に関わっていることが説かれる。

経営存在についての山本経営学説を援用して、経営存在哲学と経営実践哲学とに共通する体系を立てる。それが企業、経営、事業の説の継承であり、それぞれに対する哲学的考究をその領域とするのである。企業は経営の意志主体、経営は事業の行為主体、事業は経営の対象＝客体という相互円環の関係として把握される。それぞれに対応する人格的主体としては、「企業」に出資者・融資者、「経営」に経営者・管理者、「事業」に作業員・生活者が考えられる。

そこで、企業・経営・事業に対して、それぞれ出資と支配、組織は管理、産業と作業に分析されることになる。そしてこれが本論文の第Ⅱ部と第Ⅲ部それぞれの基本枠組となるのである。

次いで経営哲学研究のアプローチ法として①文化アプローチ、②哲学説アプローチ、③経営者哲学アプローチ、④経営学説アプローチの四種が提示される。特に経営学説研究におけるわが国の蓄積にたいして、バーナード研究についての例を示して、一定の評価が与えられている。

第三章 [経営存在の認識－経営学理の再構成－]

まず経営学方法論に関して山本安次郎が取り上げられ、対象と方法の適合が説かれる。行為主体的経営を経営体と称することが確認され、用語法上の整理が行なわれた上で、経営体を経営存在として対象化することが考究される。そのときの出発点は「人間」という存在である。そしてそこに行为主体としての存在ということが浮上するのである。そこで人間と経営体の間に同型性の論理が見られることになる。これは有機体論的システム論において導入された垂直同型性の論理（村田晴夫）に依っている。その見方からすれば、全体と個の統一ということが理解されなければならない。それはとりもなおさずバーナードの理論において見られた問題であり、方法であった。こうして、バーナード理論の検討を踏まえて、小笠原氏は全体と部分の関係性のうちに成立するシステム論的観点を取り出すのである。

2.2. 第Ⅱ部 [経営存在] 要旨

第Ⅱ部 [経営存在] では第Ⅰ部での考究を受けて、経営存在の経営哲学的探究に向かう。それは経営存在として示された企業・経営・事業の各哲学考究であるが、小笠原氏の探究姿勢は一貫してここでも哲学的原理の探究と、それを基礎に据えるという方法態度が貫かれている。それを示すのが企業・経営・事業の各哲学的考究に先立って行なわれる「経営生活」の哲学的考究である。

第四章 [経営生活の原理]

経営の原型は生活にある、という哲学的洞察が示される。ここに本研究の独自の視点が見られるのである。すなわち、前章での経営体と人間との存在論的同型性と並んで、「経営は生活である」ということが本研究における哲

学的原理である。経営体は生活主体として把握され、生活は協働において捉えられている。

ニックリッシュの経営生活論およびゴットルの経済生活論と対比されて、また津田真激の共同生活体論が検討されて、それらとは異なるところの、そして経済学的観点とは異なるところの「全体的観点」からの経営生活論が展開される。生活とは①生計、②参加（就労）、③関係（協力・人間関係）、④自律化（自己統制）の四側面によって構成されている、と捉えられる。そして①②③それぞれが経営存在における企業、事業、組織に対応し、④が管理に対応しているのである。経営体の活動は人間生活の基本構造に対応するという垂直同型性の論理に基づく見解が示され、「人間生活の基本原理である人間性と社会性の実現が経営性の本質である」と語られる。

この経営生活論が以後の基調となる。

第五章 [企業とは何か]

企業は資本のシステムとして捉えられ、その構成要因として第一に出資主体、第二に出資機能、第三に出資対象＝資本が挙げられるが、その中でも主体的要因としての前二者に注目される。その歴史的発展形態から取り出されるのが①危険負担機能、②起業企画機能、③資本統治機能であるとされ、企業をその原基である「企業者」と「企業者精神」において考察するということになる。そして、経営体の歴史的変遷を理念型として示しながら企業家精神が掘り下げられる。

山本の説に基礎をおいた経営体の変遷史の類型化は既に加藤勝康によって示されているが、小笠原氏はそれに依りつつ、なお独自の見解を付加して企業者と企業者精神に焦点を合わせた経営体の史的類型モデルを四段階発展説として提示する。それは第一段階に事業家精神と投資家精神、第二段階に資本家精神、第三段階に組織家精神、そして第四段階に事業経営家精神である。

現代経営はこの第四段階の事業経営家精神の実現として位置づけられ、課題を負うのだとされる。それは、第一に「事業を社会的事業において位置づける」ことに求められる。第二に経営者の社会的地位の再定義であり、社会

的事業家としての自覚である。第三に経営者は社会的使命の達成を目指す事業経営家としてリーダーシップを発揮するということである。

事業には社会性と人間性の要請が本来あるのだとされるのである。そこで事業の社会性との関連から、さらに「企業」の意志性の本質が、出資機能に戻って問い返される。投資と投機が区別され、投機の公益性を主張する立場と、投機が事業の社会性の障害をもたらすとする立場とを巡る問題が、経営学が直面する学術的倫理の問題であることが指摘される。そして「所有と支配」の問題が考察され、会社支配すなわち会社統治の正当性根拠を第一に統治者の統治意欲の強度とそれに対する関係者の承認と受容、第二に統治者の統治機能の能力的証拠、そして第三に出資であるとされ、第三の要件は必須ではないとされる。

第六章 [組織と管理－バーナードの組織概念とその管理論的視座－]

「組織と管理」に対する根源的な問いを通して経営哲学を構築することがこの章の主題である。既存の組織概念が整序され、その類型が示された後、具体的組織体の普遍的状态と本質的過程を併せもつ概念としてバーナードの組織概念が取り上げられる。バーナードの組織概念においては人間とその協働が中心に捉えられていることに注目されるのである。

集合主義と個人主義との統合過程が組織過程の本質であるとされる。人間もまた組織人格と個人人格の統合として存在していることがここでは対応させられている。

管理についても、バーナードによって「組織と個人」の対立的矛盾を調整し統合するところに管理を見る立場がとられる。そして生活という本研究の公準から見て、管理の原型は経営体の自律化（自己統制）において捉えられる。すなわち、管理の本質は協働システムの主体形成作用であることが主張されるのである。

一方、自律ということの困難性は管理の誤謬をもたらすことが指摘される。ここに管理の永遠の課題があるのだとされるが、それに応えて行くためには、管理論の前提的仮説としての人間をどのような存在として捉えるべきかが重

要であると言われる。

第七章 [現代経営における「事業」の位置]

この章では現代経営においては事業の主体性・目的性が強調されるべきことが論じられる。それは事業経営の社会性に注目することであり、事業の使命を社会的使命と捉えることである、とされる。

企業による事業の経営（[企業・経営] 構造）、経営による事業の経営（[経営・経営] 構造）が検討され、それらは事業を客体化し、手段化していること、そしてそれを転回する[事業・経営] 構造が主張される。事業は、企業と経営から見るとき客体要因であるが、これを〈社会〉の視座から見れば主客関係が逆転するのであり、事業の主体性・目的性が回復されるのだとされる。その観点からこれは〈社会〉主義経営と呼ばれる。

現代経営の基本原理は①効率性、②人間性、③社会性、④適応性とそれらを統合する⑤創造性であることが取り出されて、現代経営の歴史過程におけるこれらの原理の強調点の変遷が概観される。

「事業の主体性と目的性を回復する」ということは、事業を利潤追求の手段、経営体存続のための手段とするのではなく、「生きて生きる」という上位価値、すなわち「使命」を内包することである。そして何が使命であるかという解釈と選択と決定に経営の個性が表現されるのだとされる。個性は普遍に立つものでなければならぬし、普遍の認識は個性を基盤とするのだと言われる。こうして知性と感性の、自利と利他の直観的統一が得られて、事業選択の主観と客観が統合され、経営体のアイデンティティが確立されるのだと主張される。

2.3. 第Ⅲ部 [経営実践] 要旨

第Ⅲ部 [経営実践] は、現代経営の諸問題を射程において、特に個人と組織の問題—管理論、経営体の社会性の問題—事業経営論が中心に論じられる。

第八章「現代経営と〈官僚制問題〉」

現代経営における官僚制の問題の意味について語られる。官僚制問題とは

「組織と個人」の対抗・緊張関係の問題として集約されている。

現代社会が組織社会であること、それを牽引したものが組織体としての経営体であったのであり、その一面を支えたのが事業経営と経営官僚制であったのである。官僚制の逆機能問題という「組織それ自体の問題としての官僚制問題」と、官僚制的組織のもつ合理性とそれに対する個における非合理性・抑圧の問題という「組織内個人に対する官僚制問題」が示され、さらに「官僚制の外部化」という第三の問題が指摘される。これは既に三戸公あるいは佐藤慶幸らによって大企業と消費者の関係における官僚制的支配問題として論じられてきたが、小笠原氏はそれらの論点を反論も含めて整理した上で、大規模経営システムの官僚制問題を、その経営システムの外部にまで自己の官僚制の性格を拡大して、自己の支配下に置こうとする志向性のうちに見ている。

情報化の進展とともにこの問題はより高次化していると説かれ、その問題を再認識すべきことが主張されるのである。

第九章 [組織化の原理]

組織化を組織の本義に照らして捉えることの必要性が主張され、組織化の管理職能は組織の構造化を課題とすると同時に組織化の管理過程が管理それ自体の性格を規定するのであるとされる。

バーナードの階層組織と側生組織が考察され、組織化の原理が階層組織と側生組織の相互連関という視点から捉えられる。続いてこれまでの組織化の原理に関する通説が整理されて、そこから二種類の組織構造原理—フォーマル・インスティテューション（制度態）とボランティア・アソシエーション（連合態）—が取り出されて、フォーマル・インスティテューションは階層組織に、ボランティア・アソシエーションは側生組織に、ほぼ対応することが論じられる。経営体の原基としての人間の生活という視点から、ボランティア・アソシエーションの重要性が指摘される。

第十章 [管理と管理者—その地位と責任—]

官僚制問題の中心に位置する管理者について、その地位と責任を論じ、ウェー

バーの責任倫理とバーナードの道徳創造論を結びつけることによって官僚制問題克服の道を探るのがこの章の主題である。

非人格的な官僚制が果たしえないものは「人格的要因たるリーダーシップの問題」である。ウェーバーは責任倫理を言うのであるが、小笠原氏はここからバーナードに結びつける。そしてそれは管理者そのものを問うことに行き着くのである。

バーナードの権威受容説が検討され、それと密接に関わるものとしてバーナードの「地位システム」について考察される。職能的地位と階層的地位が取り出されるが、ここでは後者が問題である。管理職位がその本来の性格を超えて地位の性格を付与される時、出世競争が現出する。本来の職位よりも地位が過度に優先されるならば、管理職位に相応しい管理能力と管理責任は二義的問題として退けられることになる。これは主客の転倒である、と論じられる。こうして小笠原氏はウェーバーとバーナードを結びつけて、官僚制問題の克服へ向かう理論の道を見ようとする。その筋道はウェーバーの責任論の組織論的發展としてバーナードの管理責任論を位置づけることであると解釈されるのである。

第十一章 [組織と公共性]

公共性の問題は企業の社会的倫理の問題の基本前提であり、経営哲学の基本的な課題である。公共性の意味が検討された後、企業の私益性、事業の手段性、経営の主体性について公共性の観点から検討が加えられて、公共性の経営学への志向は生活の論理へと立ち返ることが確認される。より善き（良き）生活がいま求められている。経営の公共性を語るときにまず事業経営が問題とされるのであるとされる。事業の公共性の観点からすれば、事業経営の意思決定は合理的選択である前に倫理的・価値的选择でなければならない。組織については、一方では個人形成の、他方では社会形成の二重性を持つことから、個人にとってもっとも近い公共空間であること、そして組織は開放性をその本質とすることが考察される。

その上で、「公共善」とは「公共領域がまさに公共的なるものであるため

の合意の核となる価値」なのだとされる。そして、市場は組織である（バーナード）と捉えられ、そこに参加する個人の欲望と理性が語られる。消費者個々人の公民であるための公共性の意味を自らの問題として受け止めること、そしてそれぞれの経営体（企業）における公共性への自覚の必要の問題が語られる。

第十二章 [経営戦略と事業－事業使命論の原理－]

事業の基盤性、公共性、目的性という視角から、事業の本来の意義が論じられる。事業には社会的使命が付託されている、とされる。これは第Ⅱ部で考察されたことを受けているのである。

事業の概念の検討がなされ、分類が試みられる。その作業を経て、「必要」と「欲望」、モノと「生活」の問題が浮かび上がってくる。マズローによって欲求段階発展説を立てて物的欲求と物的必要の関係の発展史が考察され、現代は物的欲望の肥満した状態にあるとされる。川勝平太の「格物論」が検討され、事業経営論と平行する考え方を読み取る。

経営体の本然性は「事業経営と人間生活」という観点から捉えるべきであるとされる。事業の選択はその経営体の存在の本質に関わることであって、倫理的で総合的な問題である。経営者は社会的リーダーなのである。経営者は人類社会の経済的発展、福利の向上、ということへの経営哲学者でなければならない。その経営哲学の妥当性や事業の使命性についての判定は社会の側にある。そこに文化の質もまた問われることになるのである。社会から付託された社会的使命をもって、事業選択されるような事業経営を〈社会〉主義経営と名づけるのである。

第十三章 [現代経営の倫理と合理]

経営理念の意義、そして倫理的経営の本質的な意味について論じられる。倫理は合理を包摂すべきものであることが主張される。また最後に日本経営の原型について論じられる。

経営の基本原理として①効率性、②人間性、③社会性、④適応性とそれらを統一する全体原理として⑤創造性が取り出された（第七章）が、ここで創

造性とは手段の創造よりも目的・価値の創造を優先したものと位置づけられる。経営倫理はこれらすべての原理に関わる経営の内在的領域の問題である。このような観点から、経営はその全体が倫理の問題によって成立しているのだと説かれる。倫理とは、「人間的」であろうとするところの人間の自己への要求であり、合理とともに理性と感情の統一からなる人間性の本源的側面であることが確認され、倫理による合理の統一に経営の本然があると主張される。経営倫理の二大類型として経済合理主義と徳治主義が抽出される。経済合理主義の内実は功利主義である。功利主義経営が一般形であって徳治主義は特殊形である、という単純図式に小笠原氏は異議を申し立てる。

このような哲学を立てて、日本経営の原型を探る時、そこには徳治主義経営があったことが示される。具体的には洪沢栄一の道徳・経済合一論と松下幸之助の社会的使命論が検討される。

以上が本論文の3部13章のそれぞれの要旨である。

3. 概評

経営学はある意味で隆盛の途上にある。それは時代を反映しているのでもあるが、本来の学問的営為から言えば、そこには哲学が欠けていてはならないのである。しかし現状は、哲学は薄められ、軽視されている。小笠原氏はそれに対して経営哲学の自覚的構築を図ろうとしている。経営科学と経営哲学が両輪となって充実した経営学を作らねばならないのであり、そのための経営哲学研究序説であるという小笠原氏の構想は極めてチャレンジングなものである。そしてそれは以下に示すように成功しているものと評価できる。

第I部〔経営学理〕で論じられている経営哲学概念がこの研究全体の骨格を決めているのは言うまでもない。したがって、これが成功しているか否かが本研究をいかに評価するかの基本になる。本審査委員会はこれを次のように評価する。①明確な問題意識——経営学の十全な発展のための経営哲学体系の構築という——によっていること、②準拠する既存の経営哲学の基礎的な枠組みを明確に示していること、③哲学的方法を明確に意識して、そ

れを実践していること、④経営の哲学的原理の追究を明確にし、それを提示していること、以上である。

第Ⅱ部〔経営存在〕と第Ⅲ部〔経営実践〕についても、たとえば企業者と企業者精神の史的類型モデルの提示は一つの新しい見方を提示していると評価できるように、各章それぞれにおいて高度に質的な達成を評価することができる。また、生活を経営の基本原理とするという主張に見られるように、第Ⅱ部と第Ⅲ部における論旨の展開の根本におけるものについては、一貫した哲学的洞察に基づく経営哲学原理によって導かれている。それらを踏まえて、本審査委員会は次のように第Ⅱ部と第Ⅲ部を評価する。①経営性の原理を根底に据えるという哲学的志向を踏まえて、人間と経営体を生活において捉え、それを基底として経営存在哲学を展開し、かつ経営実践哲学を構築して行くことが、企業・経営・事業それぞれの哲学的考究において貫徹されていること、②それによってそれぞれの章の主題と内容において、極めて高い学的水準の達成が示されていること、③経営哲学の領域に新たな地平を切り開いたこと、したがって、④今後の経営学の発展に刺激を与えるであろうこと、以上である。

小笠原氏の理論体系においては、経営の行為主体という山本安次郎の経営学説に基づく西田哲学由来の哲学的考察が基礎になっている。それに対しても開かれた論議の場が求められるであろう。

そしてここで経営哲学体系として提起されたものは経営学の豊かな領域をカバーしている。そこには、たとえば事業経営の哲学に見られるように、価値の次元の言明も含まれている。経営哲学においては価値の問題は批判も含めて、これを避けてはならないのは当然である。それらを含めて今後が開かれた論議の場となるべきであろう。

その意味でも経営哲学研究がここに、今後が開かれた探求の場として提出されたのだと評価すべきである。

なお、文献の渉猟は広範に亘っており、その整理は緻密であることを付記しておきたい。

4. 結論

以上に述べてきたことを総合して、小笠原英司氏の論文は氏が既に経営学
の分野において四半世紀以上に亘って行なってきた研究活動のひとつの総括
であり、高度の研究能力と豊かな学識に育まれた成果を示しているものと判
断できる。

さらに学位規程第30条に定める学力の確認は、氏の経歴と業績から十分な
ものと認めることができる。同31条に定める試験のうちの準用第24条の外国
語に関しては、同条第3項の定めに基づく経営学研究科博士学位申請論文審
査に関する運営内規（論文博士）第10の2）①②および③により、本論文自
体と外国書講読担当の年数を含む小笠原英司氏の経歴および本論文以外の業
績の審査をもって試問に代えた。

試験（口頭試問）は2005（平成17）年2月22日に審査委員全員出席のもと
に行ない、全員一致して合格と判定した。

以上の結果、学位申請者小笠原英司氏は博士（経営学）の学位を授与され
る資格があるものと認める。

2005年（平成17年）2月23日

審査委員（主査）村田 晴夫

審査委員（副査）片岡 信之

審査委員（副査）谷口 照三