

# 経営哲学と組織倫理学

—日本における一つの潮流として—

村 田 晴 夫\*

## 1. はじめに

学問が成立して行くときにはその根底に、ものの見方、捉え方、があって、それを踏まえてでき上がって行く。学問のそのような方法論的基盤を分析してみると、そこにはその時代の社会と文化の影響と、哲学的飛躍とが認められる。私は前者を学の文明的世界性、後者を学の哲学的世界性と呼ぶ<sup>1)</sup>。このことはあらゆる学問において言えることであるが、私は分けても社会科学を念頭においている。A. スミスにおける経済学の成立、M. ウェーバーにおける社会学の成立は、文明的世界性と哲学的世界性の融和を示す典型的な例である。これらの社会科学の巨人達はいずれもまた哲学者であった。学問にたいする哲学的思索と洞察こそ学問の興隆と革新の基礎的な力である。学問がいったん成立すると、しばしば自己限定に陥り、精密化するが革新的な発展力を欠いて矮小化する傾向がある。実際、今日の社会科学全体にそのような傾向が見られる。特にこの論文が主題とする経営学において、その傾向が顕著である。しかし、あらゆる社会諸科学のそれぞれの成立過程においては、旧来の矮小化した学問を乗り越えて、学問の革新を成し遂げて来たのである。そのときの学問の革新の力は哲学的思索と洞察に基づいていた。新しい学問の発展には、つねに哲学的世界性の基盤が必要なのである。このことは、ソフィストの矮小性を打ち破ったソクラテスになぞらえることができるであろう。

経営学がアメリカにおいて成立したときには、発展して行く産業文明の時代的要請を背景とし、

プラグマティズムというアメリカの哲学を基盤としていたのである。文明論的要請と哲学的基盤が結合していたのはドイツ経営学においても同様である。ドイツ経営学では、ドイツ哲学の伝統を受け継いで方法論争が続いた。

日本の経営学は、主としてアメリカ経営学とドイツ経営学を受け入れて発展してきたのであるが、日本独自の経営学を成立・発展させてもきたのである。その方法論的基盤となったのは、文明論的には日本の近代産業文明の発展をその背景としているが、哲学的には西田哲学として知られる日本独自の哲学を踏まえていたのである。それは、経営を存在論的に捉える経営存在論、すなわち経営哲学、として成立してきた。また私は、この経営哲学の発展の上に、さらにバーナードの方法論的基盤を取り入れて、組織倫理学を提唱してきた。組織倫理学は、企業などの組織体の在り方を問い、そこで生活する人間の倫理的基盤を問うことを目指す。

日本を代表する哲学としての西田哲学と、それを受け継いだ経営哲学、そして組織倫理学とを概述することが本論文の目的である。

## 2. 西田幾多郎の哲学

—特に行為的直観について—

近代の日本は西田幾多郎(1870—1945)という哲学者を産み出した。彼の独創になる哲学を西田哲学と言う。彼の研究し講義した京都大学で、その最後の講義(1927年度)を聞いた山本安次郎は、後に西田哲学の概念を取り入れて、独自の経営学を造り上げて行ったのである。山本安次郎は西田から特に「行為的直観」について学んだ。

\* 本学経営学部

西欧近代科学の方法論的基盤は対象を客観的に認識することであり、主観と客観の分離（主客分離）の立場に立っている。第二次大戦後の経営学の主流（アメリカ経営学）もその例外ではなかった。

これに対して、西田哲学は主客合一の立場に立つ。

西田哲学は「純粹経験」の概念を出発点として、思惟と意志とそしてそれらに関わる一切のものを基礎付けようとしたことに始まる（『善の研究』1911）。「純粹経験」とは、主観と客観が分離する以前の、主客合一の意識を言う。

行為について西田は次のように言う。

「われわれが働くというには、自己に対するものが自己を動かし、自己がまた自己に対するものを動かすということがなければならない。（中略）それは私に対して呼び声とか命令とかいうものでなければならない。」<sup>2)</sup>

行為を考えると、西欧の考え方では人間の主観が前提となる。M. ウェーバーは行為を「主観的な意味を含ませているときの人間の行動」だとしている。しかし西田はそうではない。まず主観に対して呼びかけるものがあるのである。「我」に対して呼びかけるものがあるのである。その呼びかけに応じて「我」がその呼びかけたものを動かすことが行為である。ここでは「我」は呼びかけた相手「汝」と一体化している。行為においては、「我」の主観は「汝」と一体化して「彼」という客観の位置に行っているのである。「私と汝は彼の世界を通して相交わる」<sup>3)</sup>のである。「我」と「汝」という対立する二つの世界が一つになる。これを西田は行為的直観と呼ぶ。人間は行為によって歴史的世界を見るのである。これが主客合一ということである。行為というものは主観と客観の合一、主観でありながら客観、客観でありながら主観、ということなのである。

西田は、この立場から「作られたものが作るものを作る」<sup>4)</sup>と言う。人間も作られたものである。その人間が相互に働きかけ合って社会を作って行く。そして社会はまた人間を作って行くのである。人間だけではない。あらゆるもの

がこのように相互に作用し合って、過去から未来へ、歴史をもって広がっている。西田は世界をこのようなものとして考え、歴史的世界と呼んだ。人間はその中で、未来に対する予期をも合わせ持って、「作られたものから作るものへ」として存在している。こうして人間は永遠の過去から無限の未来までを、いま、ここに、受けとめている存在なのである。

### 3. 経営哲学

——山本経営学の成立と飯野組織論の発展——

山本安次郎（1904-1994）は西田哲学を基にして経営を捉えて行こうとする。山本の学問の基盤は、上述したように、行為的直観の立場であった。

山本は、現代経営を事業（business）を中心に捉えようとする。すなわち、現代経営は私益を追い求める企業経営（owner-management）から脱して、専門経営者（professional manager）による、社会性・公共性に基盤をもつものになっている、と捉えるのである。そして「経営とは、社会によって要求された事業を自己の事業として、真に社会的人間的要求に応じうる事業にすること」<sup>5)</sup>だと主張されるのである。

さて、所謂「所有と経営の分離」によって、owner-managerから professional managerへと歴史は推移してきたが、その論理は西田の「作られたものが作るものを作る」行為的直観の立場に求められるのである。というのは、経営というものはいつの時代においても事業を基盤として成立してくるものであって、それ故に、経営は事業を「作る」のだと言える。ところが、「作られた」事業は、自ら発展して、経営や企業を作って行くのである。即ち、事業の発展が専門経営者を要請し、企業の私益性を公共性に従属させるようになって行くのである。

山本はこのように考えながら、行為的直観の立場から経営・企業・事業を区別し、経営学をその固有の学的基盤の上に打ち建てようとするのである。山本のこのような経営学の伝統は、まだ弱体ながら、日本の経営学の中で「経営哲

学」として生まれつつある。

山本はまた、C.I. Barnard の協働システムの考え方、組織論の考え方に共感を寄せる。それは、協働や組織という考え方に、主客合一の世界を見るからであり、経営というものの具体的な姿をここに見るからである。山本は Barnard の主著 *The Functions of the Executive* を翻訳して日本への紹介者となっている<sup>6)</sup>。

さて、山本の弟子で、山本とともに Barnard の翻訳・紹介者となった飯野春樹 (1931-1995) は、Barnard の研究では世界でも屈指の研究者に数えられる業績を残した。彼は、管理論を Barnard 理論に基づいて次のように展開する<sup>7)</sup>。

経営事業にはまず組織が必要である。組織が成立するのは、(1)共通目的、(2) 貢献意欲、(3) コミュニケーションの三条件が均衡することによってである。これを内的均衡と呼ぶ。次に、組織は仕事をし、成果を上げなければならない。ここには二つの基準がある。一つは業績を上げることであり、すなわち目的を達成することである。この目的達成の基準を有効性と呼ぶ。もう一つはその仕事から、またはその仕事を通して、満足を獲得することである。この満足獲得の基準を能率と呼ぶ。事業の推進にあたって、この二つの基準が均衡することが必要である。この均衡は外的均衡と呼ばれる。以上をまとめてみると、事業の経営には、(1)組織の内的均衡を絶えず維持すること、(2)外的均衡を保つこと、が必要だということになる。ここまでは、Barnard 理論の基本前提である。

ここで次のことに注意しておかねばならない。まず、事業経営の組織は会社の内部の組織だけを意味するのではなく、顧客など、事業経営を推進するにあたって必要なあらゆる人々の活動——購入・生産・流通・販売・その他——を含む、ということである。したがって、内的均衡とは、顧客も含めて人々の共通目的を明確にし、それらの人々に貢献意欲を持たせることであり、そしてそのためのコミュニケーション・システムを確立することである。注意すべき第二の点は、外的均衡でいうところの目的の達成

を、達成させてそこで終わるものと考えてはならない、ということである。目的は絶えず新しく発生してくるものでなければならぬ。それを整理して、共通目的として確立して行くことが、経営者の役割なのである。

Barnard は、経営者の最高の責任として新しい道徳の創造を挙げる。これが Barnard 理論のエッセンスであるが、飯野はこのことを組織文化の創造と捉え、より具体的には「経営理念の創造」として把握する。事業の発展のためには、経営理念を創造し、新しい道徳すなわち組織文化を創造して行かねばならないのである。

以上が山本と Barnard と飯野の理論の概略である。

山本の理論の前提には西田があった。そして、Barnard の理論の前提には、A.N. Whitehead の「有機体の哲学」があるのである。そして、西田と Whitehead には極めて共通するところがあって、そのことは日本でも、またアメリカでも、よく知られていることである (今年1995年、日本ホワイトヘッド・プロセス学会は、ホワイトヘッドと西田・田辺哲学との対話」というワークショップをもった)。

上述の関係を図示しておこう。

西田幾多郎 —— 山本安次郎 —— ①  
A.N. Whitehead —— C.I. Barnard —— ②

①  
②  
—— 飯野春樹 —— (村田晴夫)

## 4. 組織倫理学

——新しい潮流を目指して——

### 4.1. 組織倫理学の基盤

西田哲学、山本経営学、Barnard-飯野管理論と述べて来たが、これら先学のあとを受けて、われわれは新しい学問をいかに発展させるべきであろうか。以下、それに対する私の答えを示したい。私の答えは組織倫理学の建設ということである。

人間が集まって作る集団や団体を組織体と呼ぶことにする。組織体は単に人々の集合というだけではなく、それに関係する物的要因や社

会的要因を合わせて考慮に入れた概念である。さらにそれは、人々と物的要因・社会的要因との相互作用として形成され、かつ過去の長い歴史をもっていて、また未来に対する予期をもちつつ、その歴史と予期とを現在に反映させている存在である。そのように定義された組織体は、先にも述べたように、一つの歴史的世界である。Barnard はそのような組織体を協働システム (cooperative system) と呼んでいるが、協働システムは未だ空間的イメージに頼っている。われわれは歴史的世界のイメージを強調しておきたい。

人間は、一人ひとり、つねに何かの組織体に組み込まれていて、それぞれの組織体の個性的要素として働こうとしている。各個人はいくつもの組織体に関与している (家庭、学校、会社、各種のサークル、地域社会、宗教団体、各種の組合、地方自治体、国家、等)。社会の複雑さの進展とともに、その数はますます増えるであろう。こういう無数の組織体がそれぞれ相互作用し合って社会が構成されているのである。各組織体はそれぞれが歴史的世界と考えられるから、無数の歴史的世界が相互に作用し合って、より大きな歴史的世界が形成されて行くのだ、と考えなければならない。そこでわれわれは、人間と組織と社会と、さらに自然とを階層的に捉え、これらの間の関係を組織体の行動を中心に解明する学問を考えなければならない。それが組織倫理学である。換言すれば、組織倫理学とは組織と人間の間を行為的直観の立場 (あるいはそのより発展した哲学的立場) から捉え、それによって社会的世界と自然的世界をも捉えて行く学の営みなのである。

さしあたってこの論文では、「経営者はいかにあるべきか」そして「現代人に要請される倫理的基盤は何か」という問いに対する答えを目指す。

そのためにいくつかの基本概念を導入する。

#### 4.2. 組織場

われわれはここで改めて、組織場という用語を導入しよう。これは組織体がそこにおいて成

立しているところの場である。これは Barnard の公式組織の概念を受け継いでいる。Barnard によると、組織は「意識的に調整された二人またはそれ以上の人々の活動または諸力のシステム」であり、すなわち人力の場である<sup>9)</sup>。

組織場とは、言い換えると、組織体の活動の場であり、そして組織体の力の場である。組織体はより大きな歴史的世界において成立している。経営組織体は市場を中心とする社会全体の活動があって初めて成立・存続できる。学校などの教育組織体は地域社会や国家というものにおいて成立している。組織場とは、したがって、組織体が成立している歴史的世界での、意識的・無意識的な活動の場なのである。

組織倫理学の使命は、組織体がどのように無意識の組織場を意識化し、それをどのようにして組織の行為に結びつけるのか、という問題に答えることである。

#### 4.3. 歴史的世界の階層構造

上に述べてきたことから推測できようが、歴史的世界は多重な階層性を示すのである。それを整理して、最も単純化すると以下のような四重の階層として取り出すことができる。

- (1)個人は歴史的世界によって作られ、その個性的要素として歴史的世界の生成に参加して行く存在である。
- (2)組織体は一つの歴史的世界である。
- (3)社会全体は個人と組織体を含む歴史的世界である。
- (4)宇宙 (自然) はそれらすべてを含む歴史的世界である。

この階層性を簡単のために次のような図式で示すことにする。

人間——組織——社会——自然

この階層性は上位一下位を固定的化するものではない。人間は組織体という歴史的世界によって作られ、組織体は社会という歴史的世界によって作られ、社会は自然という歴史的世界によって作られる、という意味では一つの階層性の方向があるが、同時に、組織体は人間によって作られ、社会は人間と組織によって作られる、

という意味では逆の階層性の方向が考えられるのである。要するに、階層を構成する世界は相互に作り作られる関係にある。これを階層的相互性と呼ぶ。(より厳密には有機体システムの概念によって説明される。)

階層性は、具体的現実としては、個人と組織体とが階層をなして存在するだけでなく、組織体もまた、企業—市場、企業—国家—国際社会、のように複雑な階層性をなして存在しているのである。

#### 4.4. 促し

個人が何かの行為をするとき、それは行為的直観の世界である。人は歴史的世界によって作られつつ(客体)、かえって作る主体として作られている。私はこれを「促し」という概念で、私なりに説明しよう。この概念は、最初、ホワイトヘッドによって刺激されて着想したものである<sup>9)</sup>が、実は西田哲学の行為的直観によく適合していることを見いだしたのである。

われわれ人間は、初めから主体性を持った個人としてここにいるのではない。個人は両親、広く言えば種、によって作られ、天地自然によって作られ、学庭や学校、そして社会によって作られて、ここにある(Barnard はこれを「個人の物的要因・生物的要因・社会的要因」と呼んでいる)。しかし、作られたものというだけでは客体であり、ロボットに過ぎない。そこから主体性を持った個性豊かな人間になるのはいかにしてか。西田はそれを絶対無によって捉えるし、ホワイトヘッドは絶対者の創造的指向によって捉える。私はそれを「促し」として捉え直す。それによってよりいっそう、社会科学的具體性を持たせることができるものと考え。

#### 4.5. 組織意識と組織文化

個人が会社にいるときは会社の意識になっているが、こういうことを一般に組織意識と呼ぶ。すなわち組織意識とは、組織体からの促しによって向けられた意識であって、基本的には組織体の成員によって共有された意識である。

共有された組織意識の表現の形式が組織文化

と呼ばれる。伝統的な組織体には独自の文化が形成され、受け継がれている。それは家では家風とよばれるものであったし、企業体では企業文化と呼ばれるものである。企業文化の例として、古いところでは日本の住友などが上げられるが、これは家風がそのまま企業文化に成長した例である。比較的新しいところでは、日本の松下、アメリカのIBMなどを見ればよい。これらの例が示すように、その企業の文化はまたその国の文化に基盤を置いている。このように、組織文化にも階層性が見られるのである。

ひるがえって、個人の意識にも階層性がある。種の意識というものが基盤にあり、社会意識があって、その上に組織の意識があり、それらの歴史的・独自の蓄積の上に個の意識が積み重ねられている。そうしてさらに、個々の「いま」「ここで」の意識があるのである。

#### 4.6. 経営者はいかにあるべきか

経営者はより大きな歴史的世界の創造に参加すべきである。西田幾多郎は次のように言っている。「偉人とは社会的意識の焦点である」<sup>10)</sup>。経営者は社会の偉人でなければならない。このことを以下に説明する。

一般に、経営者の働きは階層的相互的に捉えられねばならない。Barnard-飯野は経営者の役割について(1)内的均衡(2)外的均衡(3)組織文化の創造、という三階層を指摘した(第3節)。私はこれに、組織の調和ということを加えたい。すなわち、経営者の役割は、

組織の (1)成立 (2)存続 (3)発展 (4)調和を階層的相互的に達成して行くことである。

経営組織体の活動について振り返って見よう。それは購入、生産、販売、流通、財務、労務という諸活動を通して、個人と、他の組織体と、社会と、そして自然と関わり合っている。その関わりは、現代の企業活動においてはあらゆる歴史的世界の、あらゆる階層レベルに及ぶ。換言すれば、経営組織体の組織場は、人間—組織—社会—自然という歴史的世界の階層の全体に及んでいる。それは過去から未来にわたる場であり、個人の意識の限界を超える。しかし、活

動が影響を持つ限り、その活動の場は人間にまた影響し返すし、それはまた必ず、促しとして人間に呼びかける。経営者はそれを捉える力を持たなければならない。その力を持つことによって経営者は、経営組織体の活動の機会を増大させることができるのである。ビジネス・チャンスの発見と言われていることはその一つである。また環境問題に対してもそれを的確に捉えるセンスを持つ必要があるが、それは自然からの促しを捉えるセンスを基礎とするのである。

以上のことを実現するために、経営者には

(1)より広い組織意識を持つこと

(2)より上位の階層からの促しをも受けとめることのできる深い意識を養うこと

が求められているのである。これが達成できていることが、西田の言う「社会的意識の焦点」に達することである。その上で、組織の成立—存続—発展—調和の階層的相互性に振り向けなければならない。すなわち、経営者の仕事は、基本としてコミュニケーション・システムの確立と、動機づけ (motivation) と、意思決定を含みつつ、経営理念の創造と新しい倫理基盤の創造においてリーダーシップを発揮しなければならないのである。

#### 4.7. 現代人に要請される新しい倫理的基盤

産業社会の進展とともに、文明社会は急速に変化する。人々の生活様式に変化が起こるし、それにともなって、人間存在の在り方にも変化が起こる。新しい倫理が求められるようになるのである。

ここで倫理ということばを人々の行動準則 (コード) と理解しておく。そこからさらに、組織倫理はひとつの組織体とその組織場において人々に働きかける組織意識と、それを通して実現される行動準則の集合として理解される。

人々の倫理は、家庭と職場という二つの基本組織の倫理とまず結びつくであろう。そしてさらに市民としての倫理がもう一つの基本倫理となる。いずれの倫理においても、硬くて固定した倫理から、柔軟な倫理へと変貌するであろうし、また変貌しなければならない。

そしてさらに地球社会の市民という意識と倫理が要請されるであろう。地球社会とは国際社会として成立してくる全地球上の人類社会でありつつ、地球という宇宙 (自然) の中において生存しているという両面性——即ち階層的相互性——を意味する。

職場では、これまでは人々は一つの専門に徹することでやって行くことができた。それは一徹な勤勉として評価された。そのこと自体はこれからも否定されるわけではないだろうが、それに加えて、より高い階層レベルからの促しに応えられる素質が求められるようになる。たとえば、日本ではいま、企業組織内での個人の主体性と個性が求められている。組織体の就業規律を柔軟なものにし、個人の自由度を増すとともに、より大きな責任を持たせる試みが増えて来ている。いわば、経営組織体では、一人ひとりが経営者のような発想を求められるようになるのである。

市民としての意識は、地域を越えて国に広がらねばならないし、さらに国を越えて地球市民の意識にまで拡大しなければならない。そうしてその意識が家庭や職場の組織意識と連動しなければならない。これは階層的相互的な拡大でなければならない。

情報化社会の進展は、階層的相互的ではなく、横への単純な拡大を促進するであろう。経済価値の優先する文明社会では、促しに対するセンスは階層的相互的ではなく、経済価値を追って、単に横に拡大して行く傾向を持つであろう。市民としての高い意識よりは、利己的・組織利益的意識に支配され易いであろう。それを高い方向へと導くことが経営者の役割である。そして政治の役割なのである。それを達成する者が現代の偉人なのである。

## 5. む す び

21世紀の文明社会は、山本安次郎や Barnard の時代には予想できなかった三つの問題を抱えることになるだろう。三つの問題とは、

(1)環境問題

(2)文化多元性の問題

### (3)人間の抑圧の多様化と進展

である<sup>11)</sup>。(1)と(3)は説明を省略する。(2)の文化多元性の問題とは、地球上のさまざまな民族、さまざまな価値観、そしてさまざまな宗教が、いかにして調和のある共存と発展ができるのか、という問題である。ひとつの価値の絶対性を主張すれば、他の価値とは共存できなくなる。共存のためには「寛容」が必要である。だが、「寛容」について、われわれは未だ十分な思想として鍛えてはいない。「寛容」の思想が全地球世界の共通の価値観として定着できるか、私は悲観的たらざるをえない。

しかし道はあると思う。経営者が社会の偉人となって偉大な文明社会の創造にリーダーシップを発揮することである。その道を示すことが組織倫理学の課題である。何故なら、これら三つの問題は、それぞれ組織を中心に階層的相互的に捉えることができるからである。すなわち、

(1)環境問題は、組織と自然の均衡の問題（企業を中心とする組織体の活動と自然環境の間の問題）であり、

(2)文化多元性の問題は、組織と社会の統合の問題であり、

(3)人間の抑圧の問題は、組織と人間の調和の問題である

からである。

企業の経営者が鍵をにぎっているのである。経営者こそ、これらの問題を自覚しつつ、偉大

な文明社会の創造へと、自分を励まさなければならぬ。

組織倫理学はそのモデルを造る努力をするのである。

### 注

- 1) 村田晴夫「経営学と『学の世界性』」『桃山学院大学経済経営論集』第35巻第3号, 1993。
- 2) 西田幾多郎『西田幾多郎全集』第8巻, 岩波書店, 1948, 55頁。
- 3) 同上書, 56頁。
- 4) 同上書, 547頁。
- 5) 山本安次郎・加藤勝康編著『経営学原論』文真堂, 1982, 26頁。
- 6) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.  
山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968。
- 7) 飯野春樹『バーナード組織論研究』文真堂, 1992。
- 8) Barnard, C.I., *op. cit.*, pp. 73-75.
- 9) 村田晴夫『情報とシステムの哲学』文真堂, 1990, 58-61頁。
- 10) 西田幾多郎『全集』第6巻, 365頁。
- 11) これについては次の拙論を参照されたい。  
村田晴夫「バーナード理論と有機体の論理」経営学史学会編『経営学の巨人』文真堂, 1995, 所収。  
村田晴夫「転機に立つ現代文明」プロセス研究シンポジウム『ホワイトヘッドと文明』行路社, 1995, 所収。