

2014年2月3日 全5頁

《実践》経営ビジョン・経営計画

# 経営哲学探究への招待(1)

## 経営の柱としての being と becoming

---

経営コンサルティング部  
主任コンサルタント  
林 正浩

[要約]

- 経営哲学は経営学の中に明確に位置づけられているとは言い難く、経営の現場においても正確に理解されていないように見受けられる。結果として経営哲学は「お題目」として店晒しとなっているのではないだろうか。
- 複雑性と不確実性が増幅する現代社会において「being(どうあるべきか)」と「becoming(どう成るべきか)」の重要性は益々高まっている。このことは経営の現場でも同様であろう。

### 1. はじめに

本稿では数回にわたり「経営哲学探究への招待」と題し、事業を営む際の道標としての経営哲学、特に我が国における経営哲学<sup>1)</sup>に焦点を当て、多面的かつ重層的に考察を深めていきたい。そして考察を深化させる過程で、経営躯体(くたい)―主体が民間か公共かを問わず―そのものが帯びる経営哲学の存在価値に本稿が一石を投じることができればと願っている。

### 2. 足場の定まらない研究領域としての経営哲学

事業環境の不確実性や複雑性が高まる昨今、2008年には「京セラ経営哲学寄付講座」が京都大学にて開設されるなど、経営哲学が研究領域として認知されつつある。とほいうものの、経営学の体系において経営哲学が継続的に議論の対象となることは未だ多くはない。経営体の組織構造やその機能が研究対象となる場合、経営学における多くの領域、即ち科学的アプローチに立脚する経営科学領域の営みは主として経営自体の現象面の検証及び分析を指すケースが一般的には多い。

対して経営哲学を含む哲学的議論は、誤解を厭わずいえば哲学 (the study of philosophy) そのものが人文科学領域における特殊理論と了解されることで、その範疇に押し込められ、その結果、哲学的議論自体が経営哲学と経営科学との間の乖離を誘発しているのではないだろうか。

難解難儀である哲学は科学的ではない、あるいは、経営学は科学でなければならずエビデンスオリエンテッドを旨とする研究領域であるとの認識が遠因となり、経営学から哲学的アプローチを遠ざける風潮が蔓延していると思われてならない。

企業における指導原理の確立を目的に経営哲学学会 (the Academy of Management Philosophy) が経営哲学研究学会として 1984 年に設立されて本年で 30 年が経過するが、「経営理念を事例的に集めて示しているだけで、いわゆる経営史的な方法での事実記述で終わっている」<sup>ii</sup> など、その活動に対しては厳しい評価も一部に存在する。経営史の視座から経営哲学を俯瞰することは極めて意義深いと個人的には考えるが、確かに学会設立 20 年を記念して発刊された「経営哲学とは何か」(経営哲学学会編、文真堂、2003 年) を一読する限り、同書の内容は事例の羅列と経営哲学に対する見解や視座の相違の明示に留まっているように見受けられる。経営哲学を研究領域とすることの困難さを認識せざるを得ない。

高尚且つ難解な哲学は、科学とは相いれない始原的且つ本質的な学問領域である一方、経営学を含む社会諸科学は表層的な学問領域であるといった極端かつ単純な二元論的理解も未だ後を絶たない。また、科学は哲学の一部であるとの言説<sup>iii</sup> も存在し、自然科学を含む全ての科学と哲学的営為にまつわる議論は正に百花繚乱状態である。こうしてみると学問としての経営哲学の足場も未だ定まっているとは言い難いのではないだろうか。

経営学における経営哲学の在り方が正確に理解されず、その結果、実践実行を旨とする経営現場で経営哲学が「お題目」として店晒しになっている。このことが百花繚乱を許す最大の要因となっていると筆者は考える。

以上のような問題意識のもと、経営哲学の在り方や経営哲学への対峙の仕方に関し、時間をかけて思考を深めていきたい。

### 3. 経営の柱としての being と becoming

アベノミクス効果により当面の危機を脱したとはいえ、我が国経済が構造変革期の只中にあることに変わりはない。一つの会社が繁栄を謳歌できる企業寿命も短くなりつつある。世界を席卷した我が国の半導体産業の凋落やテレビ産業の衰退、生産拠点や一大消費地としての新興国の想像を超えた急成長のなか、日本企業はかつての輝きを失いつつある。F1 からホンダやブリヂストンが撤退し、新興国ブラジルのタイヤメーカーがスポンサーとして名乗りをあげる時代。一方で、その新興国の最右翼だった中国における昨年来の経済成長の鈍化は、ここ数年続いた中国ブームの終焉をも予見させる。

中東に目を転じると、プリンシプルとしての民主主義に立脚したパラダイムシフト（革命的かつ非連続な変化）がフェイスブックを介して起こり、20年30年単位で続いていた長期独裁政権が連鎖的に、それもわずか半年程度で崩壊する。

我々を取り巻くあらゆる事象同士の関係は、ギリシャの自然哲学者ヘラクレイトスの唱える万物流転（All things flow）、すなわち複雑性や偶然性に満ちており単純な因果では説明しきれないことは自明である。1960年に気象学者であるエドワード・ローレンスが提唱した微細な初期変動が他の部分に影響し、その相互関係の中で大きな変化を誘発するという「バタフライ効果」の考えに表されるように、全ての事象は生成発展と生成消滅を繰り返し、時々刻々と変化する。そうした中であってこそ、揺るぎない価値観や或る種の原理原則が強く意識される。現代とはそのような時代なのだろう。

米国における同時多発テロや我が国における東日本大震災に伴う東京電力福島第一原子力発電所の事故を例に引くまでもなく、有効とされる既存の枠組みや過去の経験は、こうした未曾有の破局（カタストロフィ）<sup>iv</sup>の前では無力である。このことを世界の人々はようやく皮膚感覚で理解しつつあるのではないだろうか。

あらゆる因果関係が複雑に絡み合うなかで、人類の英知をもって把握可能な事象はごく一部分に過ぎない。私たちコンサルタントが寄り添う経営の現場においても様々なデータや分析結果、フレームワークやケーススタディが飛び交う。しかしながら客観的事実に基づきロジカルに最適解を導出する努力だけでは不十分であり限界もあることに多くのビジネスパーソンは気づいている。

大手企業では、経営企画部に代表される企画中枢部門の精鋭たちが綿密な環境分析を下敷きとして、経営目標達成のために経営資源の戦略的配分に腐心し、ポジショニング戦略を土台に中期経営計画<sup>v</sup>を立案する。しかし多くの場合、否、ほとんど場合未達成に終わる。また、コンプライアンス体制をいくら整備しても、否、整備すればするほど不祥事が頻発する。事業環境を先取りし、人事制度の改訂を重ねれば重ねるほど従業員のモチベーション低下は加速する。

ゲーテルの不完全性定理<sup>vi</sup>を持ち出すまでもなく、ある事象が正しいか正しくないか、どうあるべきかについては論理的に判断できないケースがむしろ多い。そうした場合の最終的な経営判断は未来に向けてのあるべき指針や「どのように判断するべきか（もしくはどうありたいか）」といった普遍的な基準に照らしてなされる。

直感的なひらめきに基づく“えい、や！”にしか見えない経営判断を軽んじる向きもあるだろう。しかし、現状の延長線上から導き出されるロジックからは到底理解し得ないとしてもその判断は決していい加減なものではなく、暗黙知と化したプリンシプルや経営哲学に立脚しているケースも少なくない。藤原正彦氏がその著書「国家の品格」（新潮新書, 2005年）

で述べているように、ロジックが通っていたとしてもそれが本質をついているかまたは正しいか等の判定はできないものなのである。

分析やロジックから導出される「どうやるか (doing)」より存在論としての「どうあるべきか (being)」、そして「どうあるべきか (being)」よりも万物流転、生成発展・生成消滅の視座からはホワイトヘッドの真理でもあるプロセス哲学<sup>vii</sup>における「どう成る (becoming) べきか」の重要性は社会の複雑性と不確実性を背景に成熟化が加速する現代社会において増すことはあっても減じることはないだろう。

人として「どうあるべきか (being)」との観点では「動機善なりや、私心なかりしか」と常に自問自答を繰り返し、経営の中核に「フィロソフィ」を位置づけた京セラ創業者の稲盛和夫、「どう成る (becoming) べきか」の観点からは「天然自然の理」を拠りどころとし、企業経営の枠にとらわれない高く広い視点に立ち、自らの経営哲学を確立した松下電器産業（現パナソニック）創業者の松下幸之助が想起される。

両者とも日本を代表する経営者であり偉大な思想家である。そして企業の持続的発展のためには、哲学（稲盛和夫氏の場合は「フィロソフィ」、松下幸之助氏の場合は「松下電器五大精神」をはじめとした“松下イズム”）を末端の従業員にまで実践実行を通じて浸透させることこそ重要であると説く。稲盛和夫や松下幸之助をはじめとした創業者の思考を源とした経営哲学については、その生成過程も含め紙面を割いて改めて論じることとしたい。

さて前置きはこのくらいにして、深淵なる経営哲学の世界への扉を開けることとしよう。

---

<sup>i</sup> 創業者個人の、あるいはトップマネジメントをはじめとした経営層の世界観、人生観、仕事観から紡ぎだされる「経営哲学」と経営体が組織として有する存在意義や使命、普遍的な価値観である「経営理念」を明確に区別する向きもあるが、「経営哲学」とほぼ同意と思われる「経営思想」も含め、本稿ではこれら3つの文言を一部交錯的に用いることをお許しいただきたい。ただし各々の語が有する基軸となる部分はその都度強調したい。

<sup>ii</sup> 肥田日出生『経営哲学論序説～構造・効用・継承～』(明治学院大学「経済学研究」第142号,2008年)より。

<sup>iii</sup> 哲学(Philosophy)を独立した学問領域と捉えることなく、「叡智」という根源的な意味から、それが学問全体を表すとの立場からは「科学は哲学の一部」との言説は正しいと筆者は考える。自然界からもたらされたデータに基づく科学的営為により原理や体系を類推する科学者こそ哲学者であるはずだが、主観や客観、理性などの哲学固有の概念が複雑に入り込むうち、哲学自体が特殊なテクニカルタームの陥穽にはまり、一人歩きをはじめ、本来の「叡智」から乖離した結果、人文科学の、それも辺境に押しやられてしまう。これは哲学側の問題であると考えられる。

<sup>iv</sup> 近代合理精神や経済学的合理主義の限界と道徳哲学の相克を超えた破局(昨今の流行りの言葉で表現すれば“想定外”)に際してのリスク認識や時間の概念に係る哲学が9.11及び3.11以降の世界で注目されている。ジャン＝ピエール・デュピュイ著『ありえないことが現実になるとき-賢明な破局論にむけて-』は、リスクや時間に関連して倫理的思慮を深めるための新たなフレームを提示している点で大変興味深い一冊である。

<sup>v</sup> 中期経営計画(中計)は遅れた戦略ツールであるとする言説が昨今目立つ。古我知史は著書『もう終わっている会社』(ディスカヴァー・トゥエンティワン,2012年)の中で中計をコーポレートスタッフが下描きする「楽観的誤謬」とし、「中期経営計画などやめてしまえ」と手厳しい。一方で行動する現場やその現場を支える企業理念の重要性を強調する。水島温夫は著書『中期経営計画が「つまらん！」』(言視舎,2013年)の中で中計とは戦略的な「動き」に他ならず、「動き」の中計の重要性を説く。「動き」とは儲けに至る一連のトライアンドエラーの流れであり行動群であるとされ、同氏は、この「動きの戦略論」を明確な目標や責任と権限のデザインを基調とした欧米流の「形の戦略論」と対比させ論を展開する。

<sup>vi</sup> 単にゲーテルの定理とも言われる。1931年にオーストラリアの数学者クルト・ゲーテルが論理だけで構成されているようにみえる数学の世界においても、正しいか正しくないかを論理的に判定できない命題が存在することを証明した。

<sup>vii</sup> 有機体の哲学とも言われる。アルフレッド・ノース・ホワイトヘッドはプロセスこそ実在であり、プロセスの本質は未来に向けた創造的統合であるとする。「いま、ここ」の瞬間での経験を積み重ねることで新たな存在を生成する人間こそがユニークな「活動的存在(Actual Entity)」であるとする。