

特集

## 経営学とプラグマティズム

— 「臨床的知識」「科学的知識」を越えて —

日本大学 三井 泉

### 1. はじめに — アメリカ経営学の「方法論的」問題 —

経営学（特にアメリカを中心とするマネジメント理論）は、一般に「プラグマティズム」を思想的基盤とする「実践的学問」と言われてきた。本報告では、あらためてこのことの意味を「方法論的」な視点から問い直してみたい。<sup>1)</sup>

議論を始めるにあたり、ここでは「経営」を「ある歴史・社会・文化的コンテクストの下で、具体的目的や目標を設定し、協働行為を通じてその目的を達成して成果を上げるための（計画・実行そして成果の評価にいたるまでの）一連の行為のプロセス」と定義しておくことにしよう。

従来、経営学が「実践的学問」と言われてきたのは、経営の目的や成果達成のために鍵となる「問題」を発見し、それを「解決」するために有効な「分析的フレームワーク」を提供することを目的として発展してきたことを意味している。このことから、経営学の学問的性格は、従来型の、何らかの本質や真理の探求を最終目的として論理的に一貫性のある理論体系の構築を目指そうとする「本質主義的な」学問とは異なり、問題解決にとって有効な「概念枠組み」を構築し、変化する状況に適応させてこれを変更していく可能性を含んでいる。ここで学問の価値を決めるのは、最終的には「当該問題解決」のための「有用性」「実用性」であり、必ずしも方法論的な一貫性や妥当性は問われない。アメリカ経営学がビジネススクールというプロフェッショナル・スクールで発展してきた経緯を見ても、このような学問的性格は当然の結果であるといえよう。また「アメリカ経営学には方法論はない」と言われてきたのも、このような事情によるものであると思われる。

しかし、アメリカ経営学の変遷を振り返りつつ、あえて「方法論的傾向」と呼べるものを析出してみると、次の2つ大きな流れがあると筆者は考える。第一は、ある具体的状況の徹底的な観察の中から「帰納的」に一定のパターンや仮説を組み立て、これを既存の理論との対比や実験により精緻化し、再び現実にフィードバックして、当該問題の解決をもたらす理論（概念枠組）を練り上げていくという方法である。この場合、理論形成の最終目的はあくまでも「当該問題の解決」であって、論理整合的な理論の完成にあるのではない。また、現象の背後に何らかの「法則」や「本質」が存在することを前提として、それを説明するための理論体系を構築しようとしているのでもない。むしろ、実際の問題解決という「行為の帰結」に照らし合わせ、その理論が有益であれば、その時にその理論は「真なるもの」とみなされると言ってもよい。つまり、この意味で「プラグマティズム」の特徴を色濃く反映していると言えよう。

これに対して第二の方法は、ある問題状況や現象を分析するにあたって、既存の確定された理論から演繹的に仮説（理論モデル）を導き出し、これを現実に照らし合わせて経験的に検証し、この手続きを通じて理論の「真偽」を決定していくというものである。この

背後には、現象の中には何らかの「真理」や「本質」が存在するという暗黙の了解があり、理論形成の最終目的はその「真理の解明」あるいは「記述」にあるとされる。この立場は、いわゆる「論理実証主義」と呼ばれる方法論に近い。

第一の研究方法を提案し、実行したアメリカ経営学史上の代表的学派は 1930 年代ハーバード大学におけるヘンダーソン(L.J. Henderson)らを中心とする研究グループであった。彼らが提示した人間関係を分析するための方法、「臨床的方法(clinical method)」(ヒポクラテスの方法)と「概念枠組み (conceptual scheme)」は、メイヨー(E.G. Mayo)、レスリスバーガー(F. J. Roethlisberger)ら、初期人間関係論学派の方法論に大きな影響を与え、バーナード (C.I. Barnard) にも影響を与えたと言われる。

第二の方法を提案し、経営学を「科学」として再構成しようとした人物はサイモン (H. A. Simon) である。彼は『経営行動』の中で、従来の「経営原則」を相互に矛盾に満ちた「格言」と批判し、倫理的命題を含まない「事実に基づく「検証可能な」科学」として、管理行動を説明する方向を示そうとした。彼は、自分の方法論の基礎に、カルナップの論理実証主義の大きな影響があることを認めている。このサイモンの方法はその後多くの支持者を経て展開を見せ、今日の「科学としての」組織研究の分野に継承されている。

第一の立場を「臨床的方法」、第二の立場を「科学的方法」とここでは名付けることにしよう。アメリカ経営学は、大きくはこれら二つの立場から「実践的学問」としての経営学を模索しつつ発展してきたと筆者は考えている。この二つの差異を簡潔に述べれば、「臨床的な方法」においては経営の現場において解決すべき問題が存在しており、その意味では「目的や価値」が所与であるために、事実と価値を明確に分断できないとする点、また、要素還元主義ではなく物事の全体性を把握しようとする点、さらに、理論的整合性を目指すというよりも暫定的な「概念枠組」の提示を目指そうとする点である。その逆の立場が「科学的方法」ということになる。このような二つの立場は、「事実か価値か」「規範か記述か」「方法論的個人主義か全体主義か」などの形をとりながら、長年に渡って論争の対象となってきた。しかし、アメリカ経営学史上この問題を最初に明確に意識したのは、C. I. バーナードであったと思われる。そこで、まず、彼の問題意識を見ておくことにしよう。<sup>2)</sup>

## 2. バーナードの捉えた「実践」と「科学」

バーナードは、ハーバードビジネススクールの講義原稿として用意された「人間関係のあいまいな諸側面に関する覚書」(“Notes on Some Obscure Aspects of Human Relations”)において、「実務家」と「科学者」との相違について、次のような興味深い考察を行っている。

大部分のビジネスマン、経営者、部局長、職員や監督者は自らをたいてい『行為者』のクラス、つまり物事を為し、『実践的』である人々のクラスに入ると想定し、研究者、教授、科学者、講演者、作家を『抽象者』のクラスに入れるのではないだろうか。実務家は『思索者』としてというよりもむしろ『行為者』としての自分自身の方を好むものである…にもかかわらず、明らかに実務家と学者の間の相違は、一方のグループが抽象を扱い、他方が抽象を扱わないということではない。執務中の多くの実務家を少しでも観察すれば、彼らの具体的な個人的肉体活動はほんのわずかに過ぎず、彼ら

は絶えず抽象を専門に扱っていることがわかる。…相違はむしろ抽象の目的とか、意識、志向、言語化のレベルの下にある重要な抽象が、彼らのそれぞれの目的にとって、どの程度有効かということにある。実務家にとり、目的とは、その最高の形態においては、具体的な行為における真理 (truth in concrete action)、すなわち正しいと思われる枠組みに事象が適合することである。他方、研究者の目的は最高の抽象における真理 (truth in the highest abstractions)、すなわち意味ある一般化と信じられるもの、である。(Wolf & Iino, 1986: 68-69., 同訳書:101) (強調は原典)

われわれは往々にして、実務家を「行為者」科学者を「思索者 (抽象者)」というように分類しがちであるが、バーナードは両者ともに「抽象」あるいは「抽象化されたもの」を扱うという点では同じであると指摘する。むしろ、両者の違いはその目的にあるという。すなわち、実務家は具体的な行為における真理 (と思われるもの) を求め、科学者は意味のある一般化 (と思われるもの) を求めるところにある。ここでバーナードが二つの立場を相対化して観察している点、さらには両者の目的に関して彼のプラグマティズム思想が強く現れている点が興味深い。<sup>3)</sup>また、ここではバーナード自身の立場として、実務家からも科学者からも独立した立場をとっていることも重要であると思われる。

続けてバーナードは、実務家と科学者の「世界観」の相違にも目を向ける。

実務家の場合は現在と未来に注意の焦点がある。過去はそれに関する知識が行為の方向付けに寄与しうるときだけ意義を持つのであって、現在の起源として意義があるのではない。研究者のケースでは、これまでであったことと現在とに注意の焦点がある。未来は過去の一般化の真理をテストする歴史の機会として意義がある。…その相違は両グループの言語化のうちにあるというよりも感覚のうちにある、つまり実務家の場合には、いまこそ絶好のチャンスだ、という即時感 (a sense of immediacy) で、研究者の場合には、昨日もそして今後もという超時感 (the sense of timelessness) で満ちているような、意識レベルに現れない、感覚のうちにあるからである。実務家の場合には、現実感は、設計によろうがよるまいが、活動している事物であり、研究者の場合には、諸事物がそれによって、あるいはそのなかで生起する設計である。…方法の本質的相違は両グループの扱う抽象で何がなされるのかということにある。なぜなら、実務家は、実際には論理的過程によってではなく、それが決定にどんな関係を持つかという感覚によって識別されるぼんやりとした抽象物のなかに (in a cloud of abstractions) いるからである。これに対して、学者は抽象的な真理との関係によってかろうじて区別されるあいまいな出来事の中に (in a cloud of events) いる。(Wolf & Iino, 1986: p.69., 同訳書:102) (傍点は筆者)

両者の間には、時空間の捉え方にこのような感覚的相違があり、このことによって、彼

らの「抽象を取り扱う目的と方法」にも違いが現れることになる。このような指摘は、バーナードが双方の世界観に足場を置きつつ、これとは独立した立場を保っているからこそ可能であったと言えるのではないかと筆者は考える。

バーナードがこの両者の違いをあえて議論する理由は、実務家、科学者双方にとって次のような弊害があるからであるという。つまり実務家にとっては、抽象物を扱っているという感覚が欠如することによって、抽象物の扱い方（例えば、方針や協約などの形成）に関して重大な欠陥が生ずる、と同時に、彼らの概念枠組み（ものを見る目）の形成にも大きく影響する可能性があることである。そして一度採用した立場は、人々の行為や感覚に強い影響を及ぼしていくことである。他方、科学者は、時として抽象や一般化が具体的な事実ではないということを忘れる傾向にあることである。このことから、科学者はホワイトヘッドの言う「具体性取り違えの誤謬」を起こしかねない、ということとバーナードは指摘したのではないかと。このことから、実務家が科学的抽象に関心を持つことによって、より広範な感覚やより正確な行為の方向が確保され、逆に科学者が実務家の知識を重視することによって、事象に対する感覚が高まるであろうとバーナードは期待しているといえよう。(Wolf & Iino, 1986: 70-71, 同訳書:103-105)

以上のことはバーナードの主著最終章で、既存の科学的知識との対比でさらに明らかにされる。彼によれば、既存の科学的知識は全て言語や記号体系によって表現されているが、これらは社会的に展開されたいわば「協働の産物」であるが、そのような「社会的要因」を除けば、概ね次のような二つの体系に分類できるという。第一の知識体系は、自然科学の諸体系、生物学体系、純粋に理論的な社会学体系のような、(物的、生物的、社会的) 諸要因のいずれか一つに、主として関係する体系であり、第二は、生化学体系、工学体系、その他の技術学体系、心理学体系、経済学体系、社会的、政治的、および倫理的体系のように、二つ以上の要因と「交差する」か、それらを内包する体系である。<sup>4)</sup>そして、これら二つの相互の連関が重要であるとして、バーナードは次のように述べる。

技術との関連における科学の重要性は、きわめて明らかである。具体的な目的を達成し、成果をあげ、状況を生み出すのは技術の機能であり、…科学の機能は過去の現象、出来事、状況を説明することである。科学の目的は、特定の出来事、結果、あるいは状況を作り出すことではなくて、われわれが知識と呼ぶ説明を生み出すことである。…技術を用いるのに必要な常識的な日常の実際的知識には、言葉で表せないものが多い——それはノウハウの問題である。これを行動的知識ということも出来よう。それは具体的な状況において仕事をするのに必要であり、管理技術ほどこれが必要なところは他に無い。それは不断の習慣的経験によって会得できるのであり、しばしば直感的と呼ばれるものである。にもかかわらず、技術の力ならびに技術それ自体は科学的知識——説明と概念——を利用できるときに拡大することが出来るのである。

(Barnard 1938: 287-288, 同訳書 1968: 300-301) (傍点は筆者)

バーナードが鋭く捉えていたこれら二つの知識の形態こそが、先に述べた「臨床的知識」

と「科学的知識」であることは改めて言うまでもない。アメリカ経営学の展開はこれら二つの知識の体系化めぐって行われてきたといっても過言ではない。以下、この二つの知識体系の性格をさらに明らかにするために、アメリカ経営学史上の二つのエポックに焦点をあてて検討することにしよう。

### 3. アメリカ経営学史における「実践的（臨床的）知識」と「科学的知識」

#### 3.1 「臨床的知識」の探求 — 「人間関係論」の方法 —

アメリカ経営学の歴史の中で、「実践的知識」に最も早い時期に目を向けたのは、L. J. ヘンダーソンの影響を強く受けた「人間関係論」学派であった。F. レスリスバーガーは、ホーソン・リサーチの結果を省みて、それを「健全な常識への復帰」と表現している。そして、この健全な常識へと復帰するために、次のような方法があることを指摘した。

まず第1に、我々が生きている現実社会に関して正しい手がかりを与える2～3の単純明快な仮説から出発すること。第2に、これらの仮説を抽象ではなく、我々が実際に観察し、五感を通じて感じる事柄に関してのみ複雑化すること。つまり、言葉だけの定義から一般的な結論を導かないこと。第3に、複雑な現実を探求するためのごく簡単な方法を確立すること。第4に、意思堅固であること。つまり、複雑な現実世界が、我々の創り上げたあらゆる抽象の枠組みからはみ出してしまうことを心に明記しておくこと。第5に、我々の仮説と方法とが問題としている現象の種類と性質をはっきりと認識することである。

(Roethlisberger 1962: 8) <sup>5)</sup>

つまり、人間問題の研究に関して重要なことは、言葉で表現された抽象的概念や仮説を過信するのではなく、現実の現象の観察から五感によって得られるもの（感覚）を重視し、これを出来る限り簡単な概念枠組み（conceptual scheme）よって探求していくことが重視されている。<sup>6)</sup>

この「概念枠組み」は物事を「説明」するための「理論モデル」ではなく、複雑で具体的な状況を「観察」するための「道具」として用いられる点に特徴がある。この点について、レスリスバーガーは以下のように説明している。①何らかの調査および知識の獲得には、必ず「概念枠組み」が必要である。②「概念枠組み」の検証は、命題の検証のように「真か偽か」という基準ではなく、「利便性」と「有用性」の観点から行われる。③「概念枠組み」の有用性は、実践に基づいてのみ検証される。④「概念枠組み」は多目的の道具ではなくて、一定の種類の実象との関連においてのみ役に立ちうる。⑤「概念枠組み」は、その有用性がある限り長く使われるべきものである。しかし、⑥以前の「概念枠組み」を越えるような、他の枠組み出現の日に対しては準備する必要がある。それが登場したときは古い枠組みの役割が終わるときである。(Roethlisberger 1977: 69-71)

以上のような方法は、臨床医が責任ある立場で患者に接し、具体的に特定の患者の治療を行っていくことによって、医療技術に精通していくと同時に、問題解決のプロセスを通じて新たな医学的知識を獲得し、治療現場と科学的知識との相互作用の中であらたな医学の理論を体系化するという相互作用のプロセスである。これを経営という実践に置き換えてみれば、経営者（あるいは研究者やアドバイザー）が経営現場に赴き、責任ある立場から自らの役割を果たし、具体的な経営問題の解決に際して、まず「概念枠組み」によって状況を把握し問題点を探り出し、既存の理論などを援用しながら問題解決を行い、その結

果からさらに新たな概念枠組や理論を構築していくというプロセスである。

このような問題解決と理論構築の相互作用のプロセスに置いて生じてくる知識は、かならずしも「科学理論」と合致した論理一貫した体系的知識ではないかもしれないが、実践の場における経験的事実にもとづく知識であることに間違いはない。このような知識を獲得し、構築し、ある種の体系化を図っていくことが、経営問題解決のためには必要不可欠であり、経営現場のみならず特にビジネススクールのような教育・研究機関でも長年に渡って行われていることは周知の事実である。

### 3.2 「管理の科学」の構築 — H.A.サイモンらの方法 —

以上のような、「実践的（臨床的）知識体系」としての経営学に対し、「科学的言明体系」としての経営学を確立しようとした代表的人物は、H.A.サイモンであった。サイモンは1930年代シカゴ大学の学生時代に、カルナップの「論理実証主義」の方法論に大きな影響を受けたことから、彼の「科学」の根底にあるのは論理実証主義的な思考方法であると考えられる。<sup>7)</sup>

サイモンは『経営行動』において次のように述べる。

ある命題が正しいかどうかをきめるには、それは直接に経験—事実—と比較されなければならない。あるいは、それは経験と比較することのできる他の命題に、論理的な推論によって導かれなければならない。しかし、どんな推論の過程によっても、事実に命題を倫理的命題から引き出すことはできないし、また、倫理的命題を直接事実と比較することはできない。なぜなら、倫理的命題は事実よりむしろ「当為」を主張するからである。それゆえ、倫理的命題の正しさを経験的あるいは合理的にテストする方法は存在しない (Simon 1976:46, 同訳書 1989: 57)

サイモンによれば事実に命題、つまり「観察しうる世界とその作用の仕方についての言明」のみが、いわゆる「科学的検証」の対象となり、経験に照らしてテストできない価値的命題（正邪、善悪、好悪などの価値判断を含む命題）は、科学の対象とはならない。

サイモンは、従来の経営学（管理原則論）を、矛盾に満ちた「格言」と批判し、事実命題群からなる理論体系としての「管理の科学」の構築を目指す。この「管理の科学」は、「理論科学」（管理の社会学・・・人間が組織された集団の中で行動する仕方の記述）と「実践科学」（人間が管理の目的を限られた手段で最大限に達成したいと望むならば、彼らはいかに行動するかということの記述）という二つの命題様式を含む。実践科学における科学的命題は、命令的表現（例えば、「これこれの事態をうみだすために、これこれがなされなければならない」）をとることが多いが、サイモンによれば、これを記述的表現（「これこれの事態は、常にこれこれの条件を伴う」）という形に書き換えることにより、倫理的要素を取り除き、事実命題に変換することができるという。

また、管理論上の価値的表現について、サイモンは、「管理の研究に『良い』『悪い』の言葉が出てくるとき、それが純粹に倫理的な意味で使われることはめったにない。手続きが特定の目的の達成に役立つとき、それは『良い』と言われ、役立たないとき『悪い』と

いわれる。手続きがそのように役立つあるいは役立たないということは、純粹に事実の問題であり、管理の科学の真の本質をなすのは、この事実的要素である」(傍点は筆者)という。

こうした手続きを経て、従来の「管理原則」を「事実にもとづく科学体系」に修正するためには、第1に、記述用語の開発、第2には管理組織を評価する際に、比較考量されなければならない基準を、完全かつ包括的に列挙するために、「合理性の限界」を研究することであるという。(Simon 1976:41-42, 同訳書 1989: 50)

マーチとの共著『オーガニゼーションズ』は、組織行動を「科学的知識体系」として再構築するための事実命題リストであった。彼らはその執筆目的を、①従来の言語の氾濫のような組織論の文献に、「共通言語」を与えること、②従来の文献の主張を「検証可能性」「再現可能性」という「科学的方法」によって振り分け、としている。彼らの著書においては、従来の組織理論の命題が、その前提となる具体的現実状況から切り離されて、「合理性の制約」の3側面(肉体的制約、動機的制約、認知的制約)という、彼らの分類基準に基づいて整理されていく。その結果、ヘンダーソングループの方法においては、最大の警告の対象であった「具体性置き違えの誤謬」に関しては、ほとんど関心が払われなくなる。

サイモンらの方法の究極目的は、具体的現実の反映という点では多少の犠牲を払ってでも、「検証可能、再現可能な事実命題体系」を構築することであった。彼にとっての「検証」のスタイルは、1950年代以降コンピュータサイエンスの飛躍的な進展を背景として、コンピュータによるシミュレーションの形式をとるようになる。現実の社会現象や人間行動の複雑さの中に、「何らかの意味のある秩序」を見出し、検証可能な理論モデルやプログラムを作り、これをコンピュータを用いてシミュレート(再現可能性の追求)し、新たな科学的発見を不断に行っていくこと、これが「科学者の使命」であるとサイモンは信じて疑わなかったように思われる。

経験的事実や理論的事実から事実命題群を打ち立て、これを経験的に検証(反証)し、その結果から再現可能なプログラムを生成する、という一連の「実証科学的」研究スタイルはその後の経営学にも大きな影響を与え、今日では多くの研究者が、「科学としての経営学」に従事していると言えよう。

#### 4. 「臨床」と「科学」は分断しているのか — プラグマティズムからの問い —

しかし、上記のような分断的な思考こそが、実はわれわれが長い間囚われてきた「ドグマ」であると指摘したのは、クワイン(W. V. O. Quine)であった。彼は一方でハーバードでヘンダーソンから上記のような「概念的枠組み」について教えを受け、また、他方ではカルナップの弟子として論理実証主義を学んだ哲学者である。彼によれば、論理実証主義に代表される現代経験主義の2つのドグマとは、第一に「分析的真理、すなわち、事実問題とは独立に意味に基づく真理と、総合的真理、すなわち、事実に基づく真理との間に、ある根本的な分裂があるという信念」であり、他のひとつは、「還元主義、すなわち、有意義な言明はどれも、直接的経験を指示する名辞からの論理的構成物と同値であるという信念」であるという。彼は、これら二つのドグマのいずれにも根拠は無く、そもそも形而上学と自然科学との境界線は曖昧なものであって、われわれの理論選択の基準は、あくまで

も「プラグマティックな要求」に依存するのみであると指摘した。彼の考え方の特徴は、以下の「概念的枠組」にかんする彼の捉え方に端的にあらわれている。

われわれは、自身の概念的枠組、自身の哲学を、それに頼りながらも、少しずつ改良していくことができる。だが、われわれには、それから離れて、概念化されていない実在との客観的な比較を行うことはできない。よって、ある概念的枠組が実在の鏡として絶対的に正しいかどうかを探るということは、無意味であると私は考える。概念枠組の根本的変化を評価するためのわれわれの基準は、実在との対応という実在的基準ではなく、プラグマティックな基準でなければならない。概念は言語であり、概念と言語の目的は、コミュニケーションと予測における効率性である。これが、言語、科学、哲学の究極的な任務であって、この任務との関係で、概念的枠組は最終的な評価を受けるのである。(Quine 1980: 79, 同訳書 1992: 117)

クワインは、哲学者富田恭彦との対話の中で、カルナップとの対比に触れてさらに概念的枠組を以下のように述べている。

概念図式(上述の概念的枠組)というのは、人の理論全体のかなり抽象的な一般的構造と言っているようなものです。しかし、代替理論に対して想定されるような概念的枠組というカルナップの概念に、仮にそれを対応させることができるとしても、それとは異なり、その違いは私にとっては程度の差なのです。概念図式という概念は私にとっては戦術的概念ではありません。それはただ、人の理論の矛盾のない一般的な構造を意味するにすぎないのです。(富田 1994: 45)

また、上記の対話の中で、クワイン自身はカルナップへの批判という点ではプラグマティックな点を強調しているものの、自分自身は「プラグマティストではなく、あえて言うならプラグマティズム的経験主義者である」と述べている。(富田 1994: 35)しかし、このようなプラグマティズム的な観点に着目し、これを発展させたのが、「ネオ・プラグマティズムの旗手」ともいえるR. ローティ(R. Rorty)であった。彼が指摘しているプラグマティズムの特徴とは以下のようなものである。(Rorty 1982: 162-166, 同訳書 1985: 362-369)

第一に、「真理」「知識」「言語」「道徳」といった観念、ならびに哲学的理論化の同様の諸対象に、反本質主義を適用すること。第二に、何であるべきか(当為)の真理と何であるか(存在)についての真理の間には、いかなる認識論的相違もないとすること。つまり、プラグマティズムでは、事実と価値の間にはいかなる形而上学的相違もなく、道徳と科学の間にはいかなる方法論的相違もないとされている。第三に、我々が暗黙の前提としてきた「事実と価値」「道徳と科学」などは、本質的に異なっているものではなく、結局は「言語のルールの問題」であるにすぎない。また、このような言語のルールは、究極的には、一定の共同体の中での「会話」によってのみ拘束されうる「信念」のようなものであり、それが真理であるか否かを決定するのは、「神」や「自然」や「社会」などにあるのではなく、共同体の中で創造されていくものである、という考え方である。



このようなローティの主張は一見ラディカルに見えるが、実はジェームズの「真理」に関する次の考え方を徹底させたものである。それを要約すれば、「ある観念 (Idea) が本質的であるか否かは、それを信じるのがわれわれの生活にとって有益であるか否かにかかっている。つまり、有益である限りにおいて、その観念は真理と判断される」というものである。

さて、このようなローティの観点から、先に述べた経営学の「臨床的方法」と「科学的方法」に立ち戻ってみよう。アメリカ経営学を特徴づけるこれら二つの方法（あるいは真理にいたるプロセス）は、どちらも、それぞれの背景となる「共同体」で強固に積み重ねられてきた考え方、つまり会話のルール（言語ゲーム）によってのみ拘束される「信念」を示したものである。これらは歴史的に形成され、互いに独立した「文化的背景」をもつ「世界観」といってもよい。とするなら、これらの間には橋渡しのできる共通要素など何も見出せないように思われる。

しかし、ひとたび「経営実践の現場」に目を向けるなら、実際にはこれらの要素は同時に存在し、相互作用することで新たな「信念体系」を作り出している。このことに目を向けることが、経営学という学問の性格を考える上で重要なのではないか。つまり、「臨床的方法」と「科学的方法」をともに存在させうる経営現場での「信念体系の創出」さらに述べれば、その背後にある「世界観」ないし「コスモロジー」の存在ということである。この問題についても、自覚的に捉えていたのはバーナードであったと思われる。

先述のバーナードの指摘のように、実務家と科学者にはその世界観に著しい相違があり、それぞれは、自分の時間感や空間感に基づいて物事を把握し、具体的な行為を行っているということであった。「臨床的方法」を重視し、現場での「参加観察」に基づいて、この経験から一般理論を帰納的に構築し、それを用いて具体的な問題を解決すること目的とする実践的立場の人々にとって、ある理論の妥当性を決定する究極のよりどころは、「実践現場にあるはずの現実」の存在である。この現実がいかに特殊な状況であっても、立ち戻るべきは「現場の事実」であり、ここにはある種の「真実 (リアリティー)」があると信じられている。従って、ここから抽象されたどのような一般理論であろうとも、この「実践現場の現実」を何らかの形で反映するべきだという強い信念がある。

これに対し、「科学的方法」を貫こうとする立場のひとびとにとって、最後の拠り所は「誰にとっても疑いようの無い客観的事実 (と思われるもの)」であり、それを支えるのは長い年月の「科学的研究」により蓄積された「科学的知識」である。多様な価値性を含んだ現実の事象は、「科学のふるい」にかけられることにより、「検証可能な事実的命題」という言明に換えられていき、それを経験に照らしてテストするで「確からしさ」が増すことによって、普遍の「法則」や「原理」が生まれるはずである、という強い信念がある。

これら二つの相異なる立場（「信念」と言いかえてもよい）が、今まで経営学研究を大きく方向付けてきたことに間違いは無い。それらは、問題解決型の「実践志向」の経営学と現象説明型の「科学志向」の経営学として、それぞれ展開されてきた。これらの「経営学」は、実務家集団と科学者集団という二つの共同体の拠って立つ価値観やリアリティーを体現するがゆえに、相応の影響力をそれぞれ持ちえてきたと考えられる。

しかし、バーナードが奇しくも表明したように、現実の経営現象には、これら二つの視

点が相互に強く関係せずにはいられない。つまり、ひとたび科学者によって、ある「科学的説明」が行われれば、それは実践家の認識枠組みに影響を及ぼし、結果的に具体的行為に影響する。また、実践的な問題の解決へ向けての努力が、科学的知識を発展させることも否定できない。つまり、相異なる二つの方法的立場が、実践の現場では同時に存在しているということになる。

実はこの点を扱うことにこそ、経営学の方法論的独自性があるのではないだろうか、と筆者は考える。つまり、経営学の方法論的独自性は、上記二つのどちらの立場に立つかということではなく、むしろこの両者の同時存在を許容するような世界観（信念体系やその背後にあるコスモロジーを含む）の存在を示すことにあるのではないか。より大胆に述べれば、経営学の真骨頂は、特定の価値、信条、哲学を基軸として、「臨床的知識」と「科学的知識」が同時に存在しうるような現実世界の「物語」を描いてみせることにあるのではないか。そして、その物語に正当性を与えるものは「プラグマティズム」からの要請以外にありえないのではないか、というのが経営学方法論に関する筆者の現時点での結論である。

最後に、このような「物語」の存在を明らかにするための方法論的なひとつの試みとして、現在われわれが取り組んでいる「経営人類学」の方法を示しておくことにする。

## 5. むすびにかえて — 可能性としての「経営人類学」という方法 —

「経営人類学」(Business Anthropology あるいは Anthropology of Administration) という学問は、もっとも単純に説明すれば「企業や経営という現象に対して文化人類学的手法(参与観察)を用いて明らかにする」というものであり、アメリカではホーソン・リサーチにおいて、メイヨーらの調査グループが文化人類学者ロイド・ウオーナーを参画させ、参与観察の手法を用いて作業現場の人間関係の調査を行ったことに端を発している。その後、アメリカやイギリスでは人類学的手法を用いて経営現象を調査するという試みは行われてきた。しかし、日本で本格的にこの名称のもとに研究が始まったのは最近のことである。<sup>9)</sup>ここでは、筆者自身が1993年から参加している国立民族学博物館の共同研究を踏まえ、その方法論を説明した上で経営学方法論の新たな可能性を示してみたい。

まず、経営人類学にとっての研究対象と研究の立脚点は以下の四点に要約できる。

第一に、従来の経営学が主たる対象としてきた「利益追求の機能的組織体」としての企業理解から、人間の「生活共同体」としての企業という側面に重点をシフトさせ、前者と後者の関係性を重視していることである。企業のような営利を目的とした組織体であっても、人間が関与している限りそこにはトータルな人間の活動が見られるはずであり、その活動を規定するものも経済合理性のみではない。そのような多面的な価値の側面を明らかにしようとするのがこの研究の立脚点である。第二には、企業を「経済的」「社会的」存在のみならず「文化的存在」として理解し、歴史、民族、地域などの文化特性に大きく影響されながら、常に新たな文化を「創造する主体」として理解しようとしていることである。第三に、個別企業をそれぞれ独自の「コスモロジー」(時間観・空間観)を持った共同体であると理解し、できる限りその全体像を理解しようとする事である。したがって、第四に、研究の視点も、経営者側に立った視点に限ることなく構成員の視点、さらに、その組織をとりまく地域社会、民族、文化など、総合的な視点からの考察が必要不可欠となると

いうことである。このような特徴から、われわれの研究は経営学、文化人類学、社会学、経済学、歴史学などの学際的共同研究という編成になっている点も特徴的である。

次に、研究方法の特徴は以下のようなものである。第一に、研究対象を主体と切り離された客体としてとらえ、「普遍的」「客観的」法則を見つけようとする「科学的」立場ではなく、主として参与観察やインタビューによりながら、主体と対象間の「相互主観的な意味解釈」を重視しようとする。第二に、特定の現象や行為に対して「合理的」VS.「非合理的」という二文法的な分析枠組みをとらないこと。第三に、あくまでも文化相対主義の立場を重視すること。第四に、現象理解に際して「要素還元主義」を採らず、できる限り「全体」を把握しようとする。第五に、分析方法としては「理論—演繹」「仮説—検証」ではなく、「現象—解釈（記述）—帰納」というスタイルをとること。第六に、現象記述に関しては、「原因—結果」という因果的な関係や機能主義的説明を極力避け、「物語形成」「意味了解」という解釈主義的な方法をとることである。

以上のことをより具体的に示すために、私自身が研究対象としてきた松下幸之助を題材に彼の世界観（コスモロジー）と企業家精神との関連を示し、このことから経営人類学的研究方法の意義を検討して本稿のむすびとしたい。<sup>9)</sup>

松下幸之助は周知のように松下電器産業（現パナソニック）の創業者であり、生前から「経営の神様」と呼ばれていた。彼は産業界の総帥であり、経営の天才であったと同時に、独特のコスモロジーによって松下という企業共同体を統括していた。その良い例は、彼独自の「時間観」である。彼は創業の年を自ら「命知（めいち＝真の使命を知るという意味）元年」とし、独自の元号を制定した。これは彼の死後、今日に至るまでパナソニック内部では生き続けている。また、彼自身の経営哲学が浸透するには250年（一人の従業員が25年勤めてそれを10サイクル重ねた年数）の年月が必要であると明言していた。さらに、「根源社」と呼ぶ社（神社の形をしているが、中にある「ご神体」は自ら「根源」と記した檜の札）が本社創業の森にあり、そこから企業全体さらには天地万物をすべる「宇宙」にまで広がる空間観を有している。また本社の中庭にある世界の代表的科学者の像があり、「科学」に対する畏敬の念を表現している。

また、企業を運命共同体としてとらえ、創業期から今日までご恩を受けた方々（いわゆるステイクホルダーであるが、時間的にも空間的にも大変大きな広がりをもつ）を「恩顧者」とよび、高野山にある会社墓での「物故者慰霊祭」という儀礼や「保信課」など部門（主に自社や取引関係者の冠婚葬祭などに関わる部門）を設置して、いつまでもその方々に礼節を尽くすことを教えている。

一方で、彼は経営に関しては極めて合理的な精神も持ち合わせており、新たな技術に関しては多くの専門家に知識を求め、常に学ぶ姿勢を失わなかったと言われている。新製品についての意思決定には、科学的な知識を重視しつつ、最終的に極めて大胆なかつ直感的な意思決定をしたと言われている。つまり、彼は独自の強烈なコスモロジーの中で、科学的かつ臨床的な知識を位置づけ、その世界観の中で自らの事業や経営に意味を与えながら意思決定を行っていたことがわかる。

シュンペーターは革新の意味を従来の諸要素の「新結合」として説明しているが、この新しい価値を生み出すためのさまざまな要素を結合させ、新たな価値を生み出すための大きな枠組みが、先に述べた松下の事例でのコスモロジーや世界観にあると考えることがで

きるのではないか。つまり、従来の「常識」や目先の合理性や因果性では結びつきえないような諸要素が、独自のコスモロジーの中で「再解釈」されることで、意味のある結合をもたらすことになると考えられるのではないか。この再解釈が、かなり常軌から「ズレ」ている場合には、それは単なる逸脱で終わることもある。しかし、それが一定の範囲内に落とし込まれた場合には、それは「革新」として評価される。これを実現させる能力が企業家の「才覚」あるいは合理的な決断ということになるのであろう。

先述のように、経営の現場では常に「臨床的知識」と「科学的知識」が同時に存在しており、そのような知識を相互に組み合わせることにより経営者は意思決定を行っているといえる。それを可能とさせる「基盤」となりうるのが上記のコスモロジーの存在であると考えられる。「経営人類学」の方法は、まだ完全とはいえないまでも、このようなコスモロジーの姿を浮かび上がらせるための有効な方法の一つであると思われるのである。

#### 注

- 1) 本稿での議論は、筆者が今までに経営哲学学会、経営学史学会、企業家フォーラム等で報告し、論文としても発表してきた内容を再考した上で、新たな展開を目指そうと意図したものである。
- 2) 続く2節ならびに3節は、三井泉(2001a)での議論を一部修正の上で再録している。
- 3) ここで筆者がプラグマティズムというのは、バーナードが両者の「真理」を本質論に立たず、両者の行為の目的ないし目的の有効性という観点から分析しているところである。このあたりはジェイムズの真理観を想起させるものである。つまり、バーナードは「科学的知識」「臨床的知識」どちらにも、積極的な意味でその背後に「本質的真理」の存在をおかないという態度を貫いているのではないかと筆者は考える。
- 4) Barnard (1938)の最終章に詳しい。
- 5) 尚、この点に関しては三井(1991)で既に論じられている。
- 6) この方法の基本にはヘンダーソンの主張した「臨床的方法（医学におけるヒポクラテスの方法）」がある。それを加藤勝康の見解によりながら簡単に説明すると、第1に医者が病室（研究室や図書室ではなく）において、持続的かつ賢明に、そして責任をもって働くことで、「物事への直観的習熟」（intuitive familiarity）を得ること、第2に、上のような視点から、事物や事象を性格に観察し、顕著で反復的な現象を選択、分類し、体系化すること。第3に、以上に基づいて正しい理論——それは肩肘をはらない「歩行を助けるステッキ」のようなもの——を作ることである。（加藤 1996:418）
- 7) 「論理実証主義」の定義は多岐にわたるが、ここでは「ある現象を分析するにあたって、既存の確定された理論から演繹的に、（あるいは経験から帰納的に仮説（命題）を導き出し、）これを現実に照らして検証あるいは反証し、その理論の『真偽』を決定していく方法論」（ある理論の真偽は論理的手続きの成否によって明らかにされる）と、一応定義しておく。
- 8) 日本における「経営人類学」という名称の発案者は村山元英であり、『経営人類学：動物的精気の間論—』（1998年）などを代表に独創的研究を発表している。しかし、われわれの研究のペースはこれとは異なり、国立民族学博物館で1993年から今まで継続している学際研究（中牧弘允・日置弘一郎代表）である。今までの代表的成果としては、中牧・日置(1997, 2003)、中牧(1999)、中牧他(2002)、住原・三井・渡邊(2008)などがある。
- 9) この研究に関しては三井・出口・住原(1999)、三井(2006, 2008)に詳しい。

参考文献

- Barnard, C.I. 1938. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳. 1968. 『経営者の役割—新訳版—』ダイヤモンド社.)
- 加藤勝康. 1996. 『バーナードとヘンダーソン: The Functions of the Executive の形成過程』文眞堂.
- 三井泉. 1991. 「経営学の基礎としての『人間協働』—その意味と認識方法をめぐって—」『商学論集』(福島大学) 60(1):91-100.
- 三井泉. 1995. 「アメリカ経営学史の方法論的考察—ネオ・プラグマティズムとマネジメント思想—」経営学史学会編『経営学の巨人』経営学史学会年報第二輯、文眞堂:139-147.
- 三井泉・出口達也・住原則也. 1999. 「松下幸之助の社葬—「保信」のこころを形に」中牧弘允編. 『社葬の経営人類学』東方出版. 149-166.
- 三井泉. 2001a. 「バーナード理論的方法的基礎」河野大機・吉原正彦編『経営学パラダイムの探求』文眞堂:47-60.
- 三井泉. 2001b. 「アメリカ経営学における『プラグマティズム』と『論理実証主義』」経営学史学会編『管理・組織研究の百年』経営学史学会年報第八輯、文眞堂:57-72.
- 三井泉. 2004. 「日本における経営文化の基層—「プラティーク」と「プラクシス」の観点から—」『経営哲学』1: 37-39.
- 三井泉. 2006. 「狂気・異形・才覚そして革新」『企業家研究』3:89-92.
- 三井泉. 2008. 「日本型ステイクホルダー観に関する考察—松下電器の『恩顧』『保信』思想を中心として—」『産業経営』(日本大学経済学部産業経営研究所) 30:71-84.
- 中牧弘允・日置弘一郎編. 1997. 『経営人類学ことはじめ』東方出版.
- 中牧弘允編. 1999. 『社葬の経営人類学』東方出版.
- 中牧・日置・廣山・住原・三井. 2002. 『会社じんるい学』東方出版.
- 中牧弘允・日置弘一郎編. 2003. 『企業博物館の経営人類学』東方出版.
- Quine, W.V.O. 1980. *From a Logical Point of View*, second edition, revised. Harvard University Press. (飯田隆訳. 1992. 『論理的観点から』頸草書房.)
- Roethlisberger, F.J. 1962. *Management and Morale*. Harvard Univ. Press.
- Roethlisberger, F.J. 1977. *The Elusive Phenomena*. Harvard Univ. Press.
- Rorty, R. 1982. *Consequences of Pragmatism*. University of Minnesota Press. (室井尚、加藤哲弘、浜日出夫、斤茂訳. 1985. 『哲学の脱構築—プラグマティズムの帰結—』お茶の水書房)
- Simon, H.A. 1976. *Administrative Behavior*, 3rd ed., Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳. 1989. 『経営行動』ダイヤモンド社)
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介編. 経営理念継承研究会著. 2008. 『経営理念—継承と伝播の経営人類学的研究—』PHP.
- 富田恭彦. 1994. 『クワインと現代アメリカ哲学』現代思想社.
- Wolf, W.B. & Iino Haruki, ed., 1986. *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, Bunshindo Publishing Co., LTD. (飯野春樹監訳. 日本バーナード協会訳. 1986. 『経営者の哲学—バーナード論文集—』文眞堂.)

# 経営哲学®

*Journal of Management Philosophy*

第6巻 1号

2009.7

『経営哲学』第6巻の刊行にあたって ..... 菊澤研宗  
『経営哲学』第6巻の刊行に寄せて ..... 榎原研互

## 【対談】

■ 経営哲学の先導者 野中郁次郎教授を囲んで —経営科学から経営哲学へ—

## 【特集】 経営哲学の方法論的原点

■ 学問としての経営学の現状と将来 ..... 間嶋 崇  
—モダニズム（機能主義）、シンボリック-解釈主義、そして構造化理論—

■ 経営学とプラグマティズム —「臨床的知識」「科学的知識」を越えて— ..... 三井 泉

■ 経営学の方法論的基礎づけ ..... 榎原研互  
—批判的合理主義の適用可能性に関する一考察—

■ 事業再考 ..... 日置弘一郎

## 【投稿論文】

■ 経営理念の浸透と情報技術 ..... 藤森友明

■ 企業の持続性と社会的戦略 ..... 槇谷正人

## 【研究ノート】

■ エンタープライズ・リスクマネジメントによる経営理念の浸透に関する一考察 ..... 瀬戸正則  
—冠婚葬祭業に着目して—

— ☆ —

『経営哲学論集 第25集』

経営哲学学会