

有機体の論理と〈artとしてのmanagement〉¹ —経営哲学研究への美学的接近に向けて— “The Logic of Organism” and “Management as Art” : Toward an Aesthetic Approach to “Philosophy of Management”

藤沼 司[※]

(英文要旨)

This paper discusses the relationship between "the dignity of life" and "philosophy of management". It considers what life is, the meaning of living, and how they relate to management theories and "philosophy of management". The paper introduces the concept of "the logic of organism" to think about the meaning of "the dignity of life". Additionally, aesthetic approaches such as "the sense of organization" and "common sense" theory are proposed.

1. はじめに—問題の所在—

「生命の尊厳」をどのように捉えるか。そのことが本稿の起点となり、終点へと促すことになる。生命とは何か、生きるということは何を意味するのか。その捉え方と経営管理論が、そして経営哲学研究 (philosophy of management) が、どのように関わるのか。

「生命の尊厳」に言及する際、その範囲はどこまで及ぶのか。それは、われわれ人間に限定されるのか、感覚を有する有機体にまで及ぶのか、それともそれ以上に及ぶのか。本稿では、可能な限り広範囲を射程に収めつつ、人間—組織 (協働システム) —人間社会—自然 (生態系) を想定して論じていく。

「経営哲学学会第40回全国大会統一論題趣意文」に、「島袋は学徒出陣を経験し、完全に『死』を覚悟し、死にゆくために出撃した経験から、常々『私は生きているのではなく、生かされているのである』と口にしてきた。実体験から命の大切さを痛感し『生命の尊厳』を謳っているのである」との記述がある。経営哲学学会初代

会長の島袋嘉昌は、「死」を覚悟し、「生かされている」直観を得、「生かされつつ生きる」個々の生命のかけがえの無さを直観したのではないか。「われわれの住み暮らしている世界、そしてこの全宇宙は、あらゆるものが関係しあって、そのつど自己を現しながら生きている。そこに具体性がある」(村田 [2023] 247頁)。「そもそもわれわれがこの世界に住まう仕方を探求するのが、狭義の意味での社会科学である」(村田 [2023] 250頁)。「生きている」経験を問うことは、「他者と共に生きる」共同性と、そこにそのつど現れる自己の個性を問うことになる。そのことを本稿では端的に「生かされつつ生きる」というあり方 (住まう仕方) として表現しておく。そこに経営管理論はどのように関わり、また経営哲学研究もどのように関わるのか。

2. 「生きている」経験の再考—〈生命のart〉と有機体の論理—

「生かされつつ生きる」共同性と個性を特徴

※ 青森公立大学教授

とする「生命の尊厳」の直観を、「有機体の論理」として構想し、その精錬を目指しているのが村田晴夫である。村田は、A.N. ホワイトヘッドの「有機体の哲学」を踏まえながら「有機体の論理」を提唱する。

ホワイトヘッドは、無機物、植物、動物、そして人間の別を問わず何であれ、有機体すなわち「生きている」経験の主体と捉え、「現実的実質 actual entity」と概念化する。ホワイトヘッドは自らの宇宙論として「有機体の哲学」を提唱する。

現実的実質は、過去のなものによって因果的に限定されているのみならず、そうした限定を超え出るような自由を含んでいる。ある現実的実質が、過去のなものによって限定される側面を「物的 physical」と呼び、そうした因果的限定からの支配を超え出る側面を「概念的 conceptual」ないし「心的 mental」と呼ぶ。つまり、あらゆる現実的実質は「物的極 physical pole」と「心的極 mental pole」という両極性を有している²。こうした、自己創造のプロセスである現実的実質には、自己を創造する主体化過程と、そのプロセスが終息して後続する他の現実的実質の与件として客体化される過程とがある。前者・主体化過程が「合生 concrescence」であり、後者・客体化過程が「移行 transition」と呼ばれる。合生には3つの相 (phase) があり、第1段階は原初相、第2段階は補完相、そして第3段階は満足 (satisfaction)、と区分される。

人間有機体の経験に引き寄せると、「私」は、過去のものと「記憶」という仕方に関わりながら因果的に限定され、未来的なものとして「予想」という仕方に関わりながら目的論的に限定されつつ、被限定即能限定的に自己を創造しながら世界において他のすべてのものと結びつき、その都度、世界の自己形成作用の「焦点的領域」となる (山本 [2011] 36 頁、43 頁)。

「ホワイトヘッドは、いくつかの事物を統合して統一にするところの、統合の活性を抱握 (prehension) という用語で呼ぶ」(村田 [1984] 181 頁)。「抱握は、つねに、(a) 抱握する主体、(b) 抱握される所与、(c) その主体がその所与をい

かに抱握するかという『主体的形式』の三つの要因から成る」(村田 [1984] 181 頁)。現実的実質は、抱握を通じて自己を創造し終えると満足し、後続する現実的実質の主体化のために自らを与件 (頑固な事実・実体) として客体化する。これが、「生きている私の経験」であろう。

本稿の議論において特に注目すべき「現実的実質」は、「個人」および「協働システム」である (図 1)。抱握の主体としての個人や協働システムには、抱握される「所与」としての諸力・諸要因、その所与をどのように抱握するかを規定する「主体的形式」としての道德準則 (個人準則・組織準則) があり、そこに当該主体固有の目的の設定 (主体的指向) も契機となって、諸力・諸要因を組織化する主体化過程がある。そして自己を創造し終えると満足した現実的実質には、そのつど後続する現実的実質の主体化のために自らを与件とする客体化過程がある。

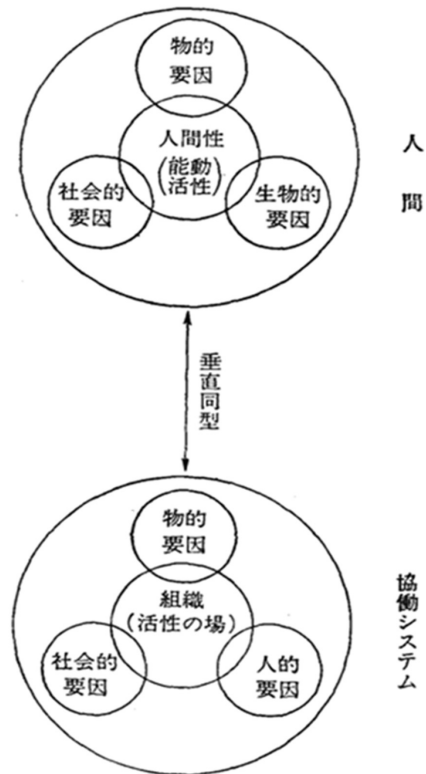


図 1 村田晴夫 [1984] 54 頁。

個人や協働システムは、「いま・ここ」で、物的、生物的、人的、社会的といった諸力・諸要因に過去の・因果的に制約されながらも、却ってそれらを積極的要因に転化して、当該システム固有の目的を設定し、その実現を目指して諸力・諸要因を未来的・目的論的に統合しつつある過程である。

ホワイトヘッドに拠れば、生命は、自身を取り巻く状況の拘束性を超えて、当該主体固有の目的を設定し、その実現を追求する（目的の実行可能性）自由を指向する。生命は、生命形態が高度であるほど状況の改善に積極的に取り組む、すなわち「状況の人為化」を指向する。生命のそれを取り巻く状況への積極的なとっくみあい、つまり<生命のart (art of life)>には3つの衝動がある。<生命のart>は、まず第一に生きてゆくことであり、第二に満足のいくしかたで生きてゆくことであり、そして第三には、満足を一層高めてゆくことである(Whitehead [1929] p.5,12 頁)。この<生命のart>の向上を促進させることが、理性 reason の機能である(Whitehead [1929] p.2,8 頁)。

artの本質は人為的 (artificial) であることにあり、諸状況を超え出た「新しさ」の創造を指向する。だがその「新しさ」は諸状況との調和をもって完成するのであり、調和を欠く「新しさ」は「うわべだけの、不自然な artificial」ものにとどまる、さらに言えば「病的な」ものになる(Whitehead [1933,1967] p.271,373 頁)。art (人為性) は、目的の実行可能性を通じた状況への「新しさ」の創造と、諸状況との調和を要する創造的行為である。

村田が提唱する「有機体の論理」の基本命題は、以下の通りである(村田 [2023] 288-289 頁)。

- i. 部分は全体の中で受け容れられていなければならない
- ii. 部分は創造的過程としてのみ存在できる

これはそれぞれ、<生命のart>に見る「諸状況との調和」および「新しさの創造」に対応する。階層的相互性を有する各々のシステム(人間、協働システム、社会)は、取り巻く諸状況と調和可能な目的の実行可能性の追求を要請される³。<生

命のart>には「有機体の論理」に沿うことが要請される。

3. <artとしての management> に見る有機体の論理－四重経済論を手がかりに－

人間社会において「状況の人為化」(＝文明化)を促す動因は、個人および協働システムという現実的実質である。およそ文明化(＝状況の人為化)の程度は、有機体の論理に沿うように、当該主体固有の目的の実行可能性と取り巻く状況との調和を実現させる<生命のart>(＝諸力の組織化という主体的行為：人間のart)の程度に依存する。人間の歴史を鳥瞰するとき、人間は協働の拡大・精緻化を通じて「状況の人為化」を促進させ、そのことが理性の向上をもたらし、諸個人の自由度を増大させてきた⁴。ここに、人間協働におけるart、すなわち<artとしての management>の文明論的な意味が見出される⁵。それはまた、<artとしての management>には有機体の論理に沿うことが要請されることを意味する。そのことを、C.I. バーナードの四重経済論に見出せる⁶。

協働システムは、物的・生物的、社会的小および人的諸要因(自然環境、社会環境および人間環境)と、それらを統合する組織要因の複合体である(図2)。協働システムは、その置かれた諸状況(諸環境)によって制約されつつも、状況の組織化を通じて、そこから利用可能と評価

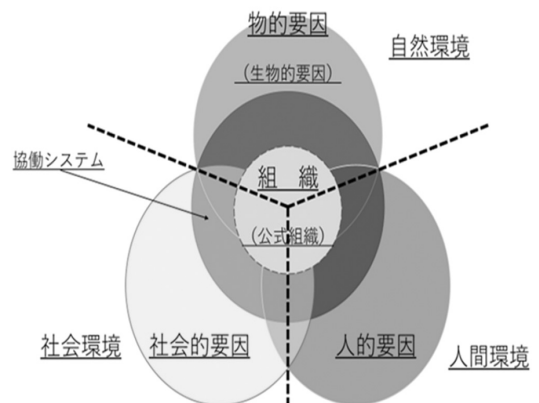


図2 諸環境(諸状況)と協働システム

した諸要因を「経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）」として引き出してくることで、却って制約を積極的要因に転換し、当該組織固有の共通目的の達成を目指して状況（環境）に能動的に働きかけながら、自己を生成しつつある過程である。

有機体の論理に沿いつつ協働システムが存続・発展しうるためには、組織の「調整の質」が、換言すれば「<artとしての management>の質」が戦略的要因となる。「調整の質」とは、物的経済、社会的経済、個人的経済および組織経済間の収支についての、センスの問題であり、釣合感の問題であり、異質的な (heterogeneous) 諸部分と全体とのバランスの問題である。ただし、物的、生物的、経済的、社会的、個人的および精神的な効用をはかる「共通の尺度」はありえない。だからこそ「この全般的な管理の過程は、その重要な面においては知的 (intellectual) なものではなく、審美的 (aesthetic)、道徳的なものである。かように、その過程の遂行には、適合性のセンス、適切性のセンスおよび責任—これが協働の達成にとっての最終的表現である—として知られている能力が必要である」(Barnard [1938,1968] p.257, 268 頁)。

協働システムは、物的・生物的道德準則、社会的道德準則、私的道德準則および当該組織固有の組織準則から成る複雑な道徳的制度へと成り行く。組織準則は、取り巻く諸状況（環境）に由来する諸道德準則をどのように知覚・評価・受容し、主体としての組織がどのように応答するかを規定する「フィルター」の役割を果たす⁷。<artとしての management>にとって、協働状況に潜在する多様な諸道德準則を受けとめ、具体的に応答するために、センスが基礎的な要因となる。ここに、センスを問う必要性を見出せる。

「経営する」という行為主体的営為にとって、諸環境・諸状況からの呼びかけ（＝相手方の要求するもの）が何かを受けとめ、その呼びかけに応えることが、組織の存続・発展のために必要な能力である。それが経営の責任能力（組織感・全体感の感得・直観を含む）である。ここに、有機体の論理に沿った<artとしての management>

が要請されること、そしてその戦略的要因としての「センスの問題」が見出される。

4. 〈artとしての management〉への美学的接近①—「組織のセンス」をめぐる⁸

「センス」についてバーナードは、『経営者の役割』の「序」において、次のように述べる。「私がおもった遺憾に思うのは、組織のセンス (the sense of organization) を読者に十分伝えることができなかったことである。それはとうてい言葉で説明できないような劇的、審美的な感情 (the dramatic and aesthetic feeling) であって、主に自ら興味をもって習慣的に試みる経験から生まれるものである。多くの人々が組織の科学に関心をもちたないのは、重要な要因を感じ取れないで、組織化の art (the arts of organizing) に気づかないからである」(Barnard [1938,1968] p.xxxiv, 43-44 頁) と⁹。

組織のセンスは、「主に自ら興味をもって習慣的に試みる経験から生まれるもの」、すなわち、「日常の心理」(1936)における非論理的な精神過程に対応する¹⁰。そこでは、「直観」「センス」「常識 common sense」「非論理的知性 the non-logical intellectuality」(Barnard [1938,1968] p.313,327 頁)として言及されてもいる。また後には「直観的習熟 intuitive familiarity」の技能として言及される。「通常それは、記号、例示あるいは実演によって伝達することはできない。その知的 intellectual 側面は目立つものではないが、それは科学者、医者および管理者の、診断を下し、処方を選択し、感得し難い障害や危険を感ずる能力に現れている」(Barnard [1950,1986] p.133,191-192 頁、傍点は筆者による)。

取り巻く状況の中で何に注目しどのように応答するかという評価・判断に「組織のセンス」が現れる。バーナードは、非論理的な精神過程や「センス」ないし「直観的習熟」を論理的な精神過程や知性と対比し、前者の過小評価および後者の過大評価という状況に大変な憂慮を示す。この観点から、バーナードの同時代人・G.E. メイヨー

が、当時の経営学および経営実践を“intelligent management”（知性偏重経営）と特徴づけ批判したことには重要な論点が含まれている（Mayo [1945]）。この点は、最後に言及する。

<artとしてのmanagement>の質を左右する「組織のセンス」をさらに検討するために、本稿では“aesthetic”に注目し、「感性学としての美学 aesthetics」からの接近を目指す¹¹。

美学を美と藝術¹²と感性についての哲学的な考察である、と特徴づけることができる（佐々木 [2004,2019] 23頁）。あるいは『美学』は、私たちが評価を下す際に用いる『センス』を考察対象とする哲学である。この意味での美学の目的は、美しいものを紹介することではなく、『何かを美しいと評価するとき、私たちは何をしているのか』といった問題を考察すること（源河 [2022] i頁）、換言すれば「人が評価を下す仕組み」（源河 [2022] iii頁）を考察することである、という理解もある。

直観的習熟でも言及された「取り巻く状況の中で評価を下す能力・技能」は、単なる知覚能力以上のものを必要とする。それは「価値を見抜く能力」（源河 [2022] 50頁）、すなわちセンス・感性・感受性である。「価値」（肯定的ないし否定的）は、それを理解した人に一定の行動を促す力（傾向性）を有している（源河 [2022] 44頁）。対象が、肯定的に評価されるとき当該対象との関わりを増やす行動が促され、否定的に評価されるとき当該対象との関わりを減らす行動が促される。

「価値を見抜く」センス（感性）は、知覚されたさまざまな感覚刺激¹³を素材（部分）としながら、そうした感覚刺激が「特定の仕方」でまとめられて実現する全体論的な特徴（ゲシュタルト的まとまりの各部分の関係／全体的な構造）¹⁴を評価する（源河 [2017]）。

ここでいう「特定の仕方」とは何か。「評価を下す」センス（感性）に関しては、少なくとも現時点では脳科学や神経美学（neuroaesthetics）においてもそれに関わる中枢や経路（「美の中心 a beauty center」）を特定し得ていない（Pearce [2016]）¹⁵。センス（感性）とは、ある特定の器

官あるいはその特定の部位に直接的に結びつけられるような実体的能力ではなく、人間の心的能力がもつある種の機能特性に照らして要請された「仮説的能力 hypothetical faculty」に過ぎないと考えられる（松崎 [2021] ¹⁶）。そうした事情から本稿では、以下において、個別感覚である五感をひとつに統合する作用である中村雄二郎の「共通感覚 common sense 論」との接続を試みる¹⁷。佐々木健一は、中村の共通感覚論に対し、感性的認識の身体的・共同体的な厚みをもった「新しい感性学の性格を認めることができる」と言及している（佐々木 [1995] 4頁、10頁注7）。つまり共通感覚論の観点から、センス（感性）に関して感性的認識の身体的厚みと共同体的な厚みの二側面を見出すことができ、「組織のセンス」にも同様に二側面を見出すことができるかもしれないからである。

ここまでの議論を踏まえると「組織のセンス the sense of organization」とは、協働を取り巻く諸状況に潜在する諸価値・諸傾向性、すなわち諸道徳準則を見抜き効果的に応答する能力である、と解釈できる。この観点から「組織のセンス」は、経営者や管理者の、すなわち「諸個人の組織（の全体状況）に関するセンス」（感性的認識の身体的厚み）を意味すると解釈である。

では「組織のセンス」に、「主体としての組織のセンス」（感性的認識の共同体的厚み）という第2の意味はありうるか？ センス（感性）の問題を共通感覚論と接続することで、第2の意味についても一定の見通しが立ってくると思う。この点について、以下で検討する。

5. <artとしてのmanagement>への美学的接近 ②-共通感覚論を手がかりに-¹⁸

バーナードは主著第12章において、「コモン・センス common sense」を取り上げる。バーナードは非公式に成立した共同体のコモン・センスを、「世論」「組織意見」「士卒感情」「集団態度」などとも呼ぶ（Barnard [1938,1968] p.169,178頁）。

中村雄二郎 [1979] [1993] は“common sense”

には、①個別感覚（五感）の統合パターンとしての「共通感覚」の次元と、②社会的に共有され固定化・惰性化された特定の五感の統合パターンである「社会通念として常識（自明性）」の次元があると述べる。「価値を見抜く」センス（感性）の行使は、知覚されたさまざまな感覚刺激が共通感覚の有する「特定の五感の統合パターン」によってまとめられて立ち現れる、全体論的な特徴を捉えることで可能になる。しかもその「特定の五感の統合パターン」は、一定の時間的・空間的拡がりにおいて共有されることで、その範囲内で「私たちのこの共通世界」の成立を可能にする¹⁹。

バーナードは「コモン・センス」が非公式に、つまり非公式組織において成立してくると言う。「特定の五感の統合パターン」を有する「共通感覚」は、非公式組織を通じて生成され、個人に浸透してくる。

非公式組織は2つに大別される（Barnard [1943,1948]）。ひとつは特定公式組織とは直接的には結びつかない、地理的に限定された共同体・社会を意味するような「第一次非公式組織 primary informal organization」であり、もうひとつは特定公式組織と直接的に結びつく「第二次非公式組織 secondary informal organization」である²⁰。

第二次非公式組織は特定公式組織と相即不離の関係であり、そこには当該組織（特定公式組織+第二次非公式組織）ごとに固有の組織準則が生成・制度化されてくる。それに対して空間的拡がりにおいて生活圏を共有（共同生活）する第一次非公式組織には、個別具体的な人間協働実践を通じて、組織準則ごとの特殊性を超えた一般化された道德準則（社会的道德準則）が「地域共同体や社会の慣習・常識・文化」として歴史的に生成・蓄積されてくる。

諸個人は、さまざまな協働関係に入り協働経験を重ねる中で、各々の組織準則を組織人格を介して内面化する社会化過程と、そうした多様な組織人格への応答経験を重ねてより個性的な個人人格（私的道德準則）を形成しつつある個性化過程との統合過程である。この過程で、第

一次非公式組織固有の道德準則（社会的道德準則）が歴史的に生成・蓄積されてくる。個別具体的な協働関係に入り、既存の社会的道德準則や諸組織準則を参照しながら諸個人の社会化過程一個性化過程が展開され、私的道德準則、組織準則、社会的道德準則といった各道德準則が創発・再生産（相互強化ないし修正）されつつある（図3）。

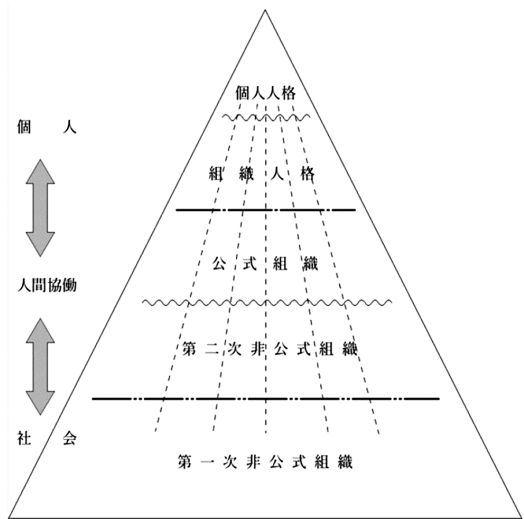


図3 「個人-協働-社会」階層的相互性

このように創発してくるさまざまな（私的、組織的、社会的）道德準則には、それぞれに「特定の五感の統合パターン」としての共通感覚が内在しており、それに基づいて取り巻く状況に潜在する「価値を見抜く」センス（感性）も行使可能となる。ここに、「組織のセンス」の第2の意味としての「主体としての組織のセンス」や「社会のセンス」といった「感性的認識の共同体的厚み」の創発を、当該共通感覚の共有される拡がりに応じて認める方が拓かれる。「主体としての組織のセンス」は、取り巻く諸状況に潜在する「当該組織にとっての価値を見抜く能力」である。「価値」（肯定的ないし否定的）は、それを捉えた当該組織に一定の行動を促す力（傾向性）を有している。「主体としての組織のセンス」は、当該組織との協働関係に入る個人に対して、組織人格や第二次非公式組織を介して浸

透し、実際に諸個人が個別具体的な協働実践においてセンスを行使する際に、取り巻く諸状況をどのように焦点化（抽象化／捨象化）するかを規定する制約要因として作用する。このことは「社会のセンス」にも妥当する。

一定の客観性（間主観性）を有する「組織のセンス」や「社会のセンス」を基盤に、客観性のグラデーションを伴った「個人のセンス」が成立する（感性的認識の共同体的厚み）。「個人のセンス」が純粹に主観的というわけではなく相対的な客観性を持ちうるのは、当該個人の知識の如何や「組織のセンス」・「社会のセンス」に立脚する程度に依存する。ただし、注意すべき点がある。「組織のセンス」や「社会のセンス」に立脚した「個人のセンス」の行使を、認識的態度と実践的態度とで区別することである（本稿注19を参照のこと）。相対的な客観性を有する「個人のセンス」の行使とは言え、認識的には諸個人間に潜在的な差異があり、コンフリクトの可能性を内包している。したがって「個人のセンス」の行使が「共通感覚の革新」を、ひいては「センス（感性）の革新」を引き起こしうる。

また、個別具体的な協働関係を通じて、「当該組織のセンス」が、当該組織固有の組織準則やアーティファクトーそこに特定の五感の統合パターンとしての共通感覚が伏在している—に媒介されて、諸個人や諸社会へと浸透し、相互に強化・修正しつつある。このことは、企業のような経済的協働システムの場合で言えば、当該企業の製品やサービスといったアーティファクトに媒介されて、当該組織のく特定の五感の統合パターン>が従業員という組織貢献者の範囲を超えて諸個人（消費者など）や諸社会へと浸透し、「個人のセンス」や「社会のセンス」と相互に強化・修正しつつあることを意味する。場合によっては、諸個人や諸社会の「センス（感性）の革新」を生じさせることもありうる²¹。

6. むすびにかえて—問いの原型としての知性偏重経営と経営哲学研究の役割—

有機体の論理に沿った<artとしてのmanagement>を実現する上で、その戦略的要因が「組織のセンス」であることを見た。「組織のセンス」としてバーナードは、非論理的精神過程や直観的習熟に言及している。その上でバーナードが、それらと対比して論理的な精神過程や知性に言及し、前者の過小評価および後者の過大評価という状況に大変な憂慮を示していることは既に述べた。非論理的な精神過程や直観的習熟が過小評価される事態が何をもたらすのかを考える一助として、最後に、G.E. メイヨーの「知性偏重経営 intelligent management」論を取り上げる。ここでは管理全般に関する暗黙知の形式知への徹底の変換が目指されるわけだが（藤沼[2015]）、そのことで非論理的な精神過程や直観的習熟といった「組織のセンス」が軽視ないし無視されることの問題性が浮かび上がる。それは、「知性偏重」経営による「組織のセンス」の変容である。

メイヨーは近代経営学および近代経営実践を「知性偏重経営」と名づけ、文明論的観点から批判する。知性偏重経営が孕む問題性は次の2点である。

- ①協働システムに潜在する多様な意味の、<組織の意味>への一元化の問題
- ②当該組織（的行動）のく生>からの乖離の問題（“自然な”協働・働き方／働かせ方からの乖離）²²

知性偏重経営は、「組織目的の達成」という目的合理性（知性）の観点から、取り巻く状況を対象化し諸要素へと分解して、事物に潜在する多様な意味の一側面を抽象化し、「当該組織にとって価値あり」と評価した限りで事物を「経営資源」として把握し、当該組織に固有の取り扱い方に沿って手段化し、操作する。経営資源としての「ヒト」（＝労働者）の場合、目的合理性（知性）が強迫観念症的に前面に出てくる結果、労働者の感情（モラル）は抑圧され、自発的な協働意志も減退させられる。そこには、知性

優位で、情・意を軽視・看過する「知性偏重経営」という姿が浮かび上がってくる。

知性偏重経営は、論理的精神過程や知性を過大評価し、逆に非論理的精神過程を過小評価することになる。その結果、取り巻く状況の中で何に注目しどのように応答するかという評価・判断に不均衡が生ずる (Barnard [1938,1968] p.313,327 頁)。協働状況には、論理的精神過程や知性が効果的に対処しうる要素もあるが、そうではない要素もある。効果的に対処可能な要素が強調・誇張され、その他の形式知化が難しい曖昧な諸要素は看過・排除される。論理的精神過程や知性によって、取り巻く状況が抽象化され明晰に分析される一方で、明晰判明に取り扱うことが難しい要素は捨象され、「同時にそのものの全体のセンス the sense of the thing as a whole を破壊する」危険性がある (Barnard [1938,1968] p.313,328 頁)。

知性偏重経営における <art としての management> は「具体性置き違いの誤謬」を犯し、協働を取り巻く諸状況の全体性を看過し、強迫観念的に「組織目的の実行可能性」を強調・優先するあまり、諸状況との不調和をもたらす。知性偏重経営は、「組織目的の実行可能性」を追求するという「生きる」側面 (新しさの創造) に偏重し、「生かされている」側面 (諸状況との調和) を軽視・無視することになった。有機体の論理から乖離した <art としての management> は、①自然環境との不調和としての環境問題、②社会環境との不調和としての文化多元性の問題、③人間環境との不調和として人間性の問題、といった経営学の文明論的諸課題を惹起させる (村田 [2023]、藤沼 [2015]、図 2 を参照)。こうした事態において生じたのは、知性偏重経営によって、取り巻く状況の中で何に注目しどのように応答するかという評価・判断に関する「組織のセンス」の変容である。それは、組織目的の効率的達成という観点から、明晰判明に取り扱うことが可能な要素に注目し、それを基に評価・判断を下す「具体性置き違いの誤謬」を促す。

ここで強調したいのは、「センス (感性)」が変化しうる柔軟性を有しているということであ

る。石津智大は、神経美学の研究蓄積を基に、仮説として 2 種類の美を提起する (石津 [2019])。ひとつは「生得的な美 (生物学的な美)」であり、もうひとつは「後天的な美 (高次の美)」である。「生得的な美 (生物学的な美)」は、生理的報酬に関係するもの (生存、配偶、安全な住み処など) で、普遍的でみんなが共有できる美である。他方で「後天的な美 (高次の美)」は、内的・社会的報酬に関係するもの (芸術、数理、道徳など) で、環境や経験によってパーソナライズされ、その時々文脈に修飾され、動的に形作られる柔軟性を持つ美である。本稿で論じた「個人のセンス」「組織のセンス」「社会のセンス」は、「後天的な美 (高次の美)」と強く関連すると考えられる。

しかも石津は、「わたしたちには善と美を、そして真と美をむすびつける認知的バイアスがあります。その点で、美の感覚とは、ものごとの『正しさ』や『善』を判断するための、ある種の情動的な情報を運ぶ機能をもっているといえるかも知れません」 (石津 [2019] 154 頁) と指摘する。

経営・組織研究はこれまで、真の探求、そして善の探求を進めてきた。美の探求はこれからの領域である。真の探求としての経営科学 (科学志向の経営学) は、価値と事実を峻別した上で価値の問題を組織目的として与件化し、その効率的達成を目指す知性偏重であった。それは結局、知性が効果的に対処可能な要素を強調・誇張し、対処の難しい要素を捨象し、経営・組織と取り巻く諸状況との全体性を歪める「具体性置き違いの誤謬」をもたらす。経営科学と対を成す経営哲学研究 (哲学志向の経営学) には、経営学および経営実践が知性偏重に陥って経営・組織の全体性を歪めさせぬように、「感性学としての美学」からの接近が要請されるのではないか²³。

知性は対象を明晰判明に分析することが得意であるが、それはそうした取り扱いが可能な要素に注目するからである。裏返せば明晰判明に取り扱うことが難しい要因要素を捨象し「具体性置き違いの誤謬」を犯し、対象の全体性を歪めてしまう危険性を孕んでいる。「生かされつつ生きる」経験の全体性 (生命の尊厳) を確保す

るため、経営哲学研究の体系化に向けて「感性学としての美学」的接近が要請される。それにより、美が真と善を架橋する形での経営哲学研究の体系化の方途が拓かれるかもしれない。本稿はその意義を確認する試みの一歩である。この延長上に、村田が提起する「マネジメントの解釈学」を位置づけられるのではないか。それは有機体の論理を踏まえ、「近代科学の知見、あるいは分析的論理から得られる知見は、全体状況のなかにおかれて解釈されなければならない」(村田 [2023] 205 頁) という特徴を備えている。その具体化は、今後の課題である。

(2023 年 12 月 5 日受付、2024 年 1 月 11 日受理)

- 1 本稿は、経営哲学学会第 40 回全国大会「統一論題セッション 2：生命の尊厳と経営哲学—沖縄で考える経営哲学—」(於：名桜大学)での報告に若干の加筆修正を行ったものである。本稿では、「生命の尊厳」「経営管理論」「経営哲学」をめぐる検討することが求められた。本稿の下敷きになる議論は、別の箇所で行っている(藤沼 [2015]、藤沼 [2020]、小笠原・藤沼 [2016] など)。
- 2 例えば、石のような無機物であってもこの両極を備えているが、心性 (mentality) は極小に近づくがゆえに、因果法則に支配された、単に死んだものと考えられる通常の見方も許される。
- 3 「調和」に関して、報告当日にも、村田康常先生から問題提起された。それは、一元的価値に収束した形での全体主義的に実現される「調和」もありうるので、「調和」という表現・把握には十分気をつける必要があるという主旨であった。「調和」に変えた表現が必要ではないかという問題提起であった。本稿で述べる「調和」には、現実的実質個々の個別性の確保、言い換えれば多様性の確保が条件として含まれる。ただし、今後さらに検討を重ねたい。
- 4 「目的協働は人の論理的能力や科学的な能力のおもな口であり、またその能力のおもな源泉でもある。合理的行為は主として目

的協働行為であり、主としてそれから合理的行為をする個人的能力が生ずるのである」(Barnard [1938,1968] p.119,125 頁)。

- 5 <artとしての management> は、①全体と個のバランスの問題、②権威の確立と維持の問題、③寛容の確保の問題、という3つのジレンマとの不断の格闘を余儀なくされる(Barnard [1936,1986]、藤沼 [2015] 7-8 頁参照)。この点が、上述注 3「調和」を検討する上でのヒントを提供するように思われるが、そのさらなる検討は今後の課題とする。
- 6 協働システムの中核を成す(公式)組織は、自然環境、社会環境、人間環境との間で効用の交換という流れを有する。それらを、人間協働における組織経済、物的経済、社会的経済および個人的経済と呼ぶ(図 2 を参照)。これらすべての経済における原則は、自分にはあまり価値がないが受け取る側には価値の多いものをできるだけ与え、自分には価値が多いが提供する側にとってはあまり価値のないものを受け取ることである。以上の原則に反する、「相手方の価値において、できるだけ少なく与え、できるだけ多く受け取る」という考え方の蔓延は、悪い顧客関係、悪い労働関係、悪い信用関係、悪い原料関係、悪い技術の根源となる(Barnard [1938,1968] pp.254-255, 265-266 頁)。
- 7 ここで想定する「責任 responsibility」とは、四重経済に見られる諸経済からの呼びかけに応答する能力(response + ability)である。責任能力を行使する(呼びかけに応答する)には、少なくとも3つの契機がある。それらは、①「呼びかけ」に気づくかどうか、②気づいたとしてどのように解釈・評価するか、③具体的にどのように応答(行動)するか、である。当該システム固有の道徳準則(私的道徳準則や組織準則)に規定された評価に基づき、各契機には当該主体ごとの応答の多様性がある。
- 8 組織・経営現象に美学的に接近する研究は、「組織美学 organizational aesthetics」や経営美学と呼ばれる。「組織美学の生成と発展」に関しては、加藤 [2021] や加藤 [2022] が手際よくまとめているので、参照のこと。組織美学(な

いし経営美学)の経営学史的考察は、稿を改めて行いたい。本稿では、経営哲学研究への「感性学としての美学」からの接近の意義を検討したい。

9 「組織化のアート」の解明にメスを入れようと試みる視角が組織美学に他ならないと、山田真茂留は指摘する(山田〔2022〕201頁)。M.J. Hatchは「組織美学」を「組織の美および／あるいは様式(the beauty and/or style of an organization)に、すなわち組織の研究に美学の理論を応用すること」と述べる(Hatch〔1997,2018〕p.384)。

10 バーナードは「組織を感得 feel—それこそ非論理的な心理でなしうるのであるが—しなければならない」と言う(Barnard〔1938,1968〕p.317,332頁)。

非論理的な精神過程と対になるのは論理的な精神過程である。「論理的な過程とはこの場合、言葉とか他の記号によってあらわされる意識的思考、すなわち推理を意味する。『非論理的な過程』とは、言葉ではあらわせない、あるいは推理として表現できない過程であって、判断、決定あるいは行為によって知られるにすぎぬものを意味する。というのは、この過程は無意識的であるから、あるいは非常に複雑で、またしばしば瞬間的といえるほど迅速で、この過程をおこなう当人でさえも、それを分析できないほどだからである」(Barnard〔1938,1968〕p.302,314-315頁)。

非論理的な過程には源泉が2つあり、①生物学的な条件ないし要素、もしくは物的、社会的環境より由来し、たいてい、無意識的に、あるいはわれわれの側で意識的な努力をしなくとも、われわれの心に植えつけられるものと、②多くの事実、様式、概念、技術、抽象ならびにいわゆる公式的知識とか信念などから成り立ち、多少とも意識的な努力と研究によってわれわれの心に入り込むもの、である。第2の源泉は、指導された経験、研究および教育とともに非常に増加するものである(Barnard〔1938,1968〕p.302,315頁)。それは、実践(行為)を媒介にした論理的な精神過程と非論理的な精神過程との往還を意味し、その継続が「直

観的習熟」の技能と言われるまでに結実する。

こうしたバーナードの「日常の心理」に、主体—客体という近代科学の二分法を抜け出す、近代科学知を超えるバーナードの方法を見出し高く評価したのが、庭本佳和〔2006〕である。

11 “aesthetic”の初出は18世紀で、ドイツの哲学者A.G. バウムガルテン(1714-1762)がギリシア語で「感性的なもの」を意味する「アイステータ」から“aesthetica”というラテン語をつくり、“Aesthetica(感性的認識の学としての美学)”(1750年)とした。

12 「藝」は「草木を植える。種子をまく。」という意味であり、「芸」は「草を刈りとること」を意味する。『げいじゅつ』とは、人間の精神により種子を植えつけるものだと思う(今道〔1973〕5-6頁)。「藝」の原字は「執」で、「人が植物を土に植えて育てることを示す。不要な部分や枝葉を刈り捨ててよい形に育てること」(『漢字源(改訂第5版)』)を意味しており、「人為性」が含意されている。

13 ここでは、伝統的には一次・二次性質や可感的性質と呼ばれてきた低次性質(色、形、大きさ、距離、音色、音量、音高、におい、味、手触り)を指す。対概念は高次性質である。高次性質の例を挙げれば、次のようなものである。<犬である>や<机である>といった知覚されているものの種類に関する性質(種性質)、<あの人は怒っている>といった他者の情動、<何かがない・起きていない>という不在・欠如、<優美である>や<けばけばしい>といった美的性質、「掴める」といった行為可能性(アフォーダンス)、文や発話の意味、因果関係、「残酷である」といった道徳的性質、等(源河〔2017〕)。

14 これは高次性質を指す。「特定の仕方」とは「知覚されているものの知覚のされ方」を意味する。高次性質について「部分の加算的集合に還元不可能な全体」とも説明される(源河〔2017〕2-5頁)。

15 「神経美学における理論的・実証的研究のほとんどは、さまざまな認知プロセスや脳の複数のネットワークが美的体験に関与してい

ると指摘する」(Pearce [2016] p.269)。美的体験は脳の報酬系や快楽を生成する神経メカニズムによって生じると考えられる。そのため、「美の中心 a beauty center」は脳の中の特定の領域に位置づけられるわけではなく、むしろ個々の美的体験が複数の脳領域とそれらの相互作用から成り立っていると見る見方が、神経美学における理論的・実証的研究において大勢を占めている (Pearce [2016] p.269)。ただし、内側眼窩前頭前皮質だけは、さまざまな美の体験(顔や風景、芸術作品、倫理的な行為、数理などに「美しさ」を感じている場合)に共通して反応を見せる唯一の部位であるという。「脳内に、美に特化した独立したシステムがあるのではなく、従来ある機構を駆使し、内側眼窩前頭前皮質をはじめとする複数の部位が協働しているのではないかと考えられています」(石津 [2019] 151-152 頁)。

16 松崎俊之先生(美学)は、現代経営哲学研究会(2021.9.11開催)において、「感性とは何か」と題し、美学研究の基本問題(入門)をわれわれにわかりやすく御教授くださった。それから2年以上が経つが、改めてこの場を借りて感謝の意を表します。特に筆者にとって「美的(感性的)なもの(the aesthetic)と美(beauty)」との指摘が重要であった。これがなければ筆者にとって「美学」のハードルはあまりにも高いままであった。

17 中村雄二郎は「共通感覚」を実体概念として把握することを戒め、以下のように述べる。「私にとって共通感覚は、およそ実体概念ではなく、なによりも戦略的に設定した<創造的観念>なのである。つまり、それを設定し、展開することで、いろいろと、見えなかったものが見えてくるような働きをする発見と探究のための観念装置なのである」(中村 [1993] 353 頁)と。本稿においても中村の戒めを踏まえつつ、「共通感覚」を作業仮説として、考察を進めたい。

18 藤沼 [2015] および藤沼 [2020] を参照のこと。

19 しかし「私が『赤い』と感じとっている感覚内容と、他の人が『赤い』と感じとっている感覚内容とが同一であるかどうかはけっし

て判らない。同じ砂糖をなめた場合、私と他人とが同じ味覚を感じとっているかどうかを比較してみることはできない。しかし、私が『甘い』といい、他の人が『甘い』といった場合、この『甘い』という意味内容については、私たちは相互理解を持つことができる。... (中略) ... 私たちはめいめい、自分自身の世界を持っている。... (中略) ... しかし、このように各人がそれぞれ別の世界を有しているというのは、私たちが認知的な態度をやめて実践的な態度で世界とのかかわりをもつようになるとき、私たちはそれぞれの自分自身の世界から共通の世界へと歩みよることになる」(木村 [2003] 30 頁)のである。すなわち共通感覚は、<意味>の共有を可能とする基盤であり、そのことでわれわれには「共通の世界」が開かれうるのである。この共通感覚によって基礎を与えられ、「共通の世界」を成り立たしめる<意味>の共有が、常識へとつながっていく(藤沼 [2015] 154-155 頁)。人々相互間で共有されたく意味>は認知的には潜在的な差異がありコンフリクトの可能性を孕みつつ、実践的に齟齬をきたさないかぎり、「特定の五感の統合パターン」である共通感覚の共有・強化(「常識」化)が促進され、齟齬をきたす際にその動揺・変容が促進される。共通感覚は、人々の間の相互行為という実践を通じて、常に真理化が試みられている。

20 ただしバーナード自身は“secondary informal organization”と表記してはいるが、“primary informal organization”とは表記していない(Barnard [1943,1948] p.148,148 頁)。“primary informal organization”という表記は、バーナードの論稿の文脈から判断して、筆者が“secondary informal organization”と対応させたものである(藤沼 [2015] 125 頁注 9)。“primary - secondary”という表記は一般的であると思われる。われわれにとって共同体や社会といった第一次非公式組織の存在は自明であるが、進化的(発生論的)に考えた場合、繰り返されるより小規模な協働の中で生成される第二次非公式組織が先行し、時間的経過の中で第一次非公式組織が形成・発展してきたと理解

する必要があろう。

- 21 J.M.W. ターナーの絵画によって、「ターナー以前に、ロンドンに霧はなかった」と作家 O. ワイルドに言わしめたように。
- 22 「“自然な” 協働・働き方／働かせ方からの乖離」：例えば、計画と執行の分離やテイラーの 3S (① simplification (単純化)、② specialization (専門化)、③ standardization (標準化))。C. アーギリスの「未成熟＝成熟モデル」(人格の発達過程：①受動状態から能動状態へ、②依存状態から独立状態へ、③少数の行動様式から多数の行動様式へ、④浅い関心から深い関心へ、⑤短い時間見通しから長い時間見通しへ、⑥服従的地位から同等ないし優越的地位へ、⑦自覚の欠如から自覚と自己統制へ。現行公式組織の要求：①職務の特殊化、②指令系統、③指揮の統一、④統制の幅。⇒ 現行公式組織の以上 4 つの要求は、精神的に健康な人間が求める未成熟から成熟への人格の発達 (= 人間の本性 nature・人間性) を阻害するので、組織行動において病的行動が発生する。
- 23 経営科学の知性偏重に対する美学的接近の必要性を大森荘蔵「重ね描き論」に見る。大森は科学革命について、通常は自然の数量化ないしは数学化と特徴づけられるが、重要なことは「自然の数学化」ではなくて「生きている自然の死物化」の進行にあると指摘する(大森 [1994] 71 頁)。科学描写は「生きている自然」を死物化し、行為主体の「生きている私の経験」を描かない、つまり「生きている」ことを捉え損ねる。科学描写によって「死物化された自然」を再度「生きている自然」へと回復させるために重ね描き論を提唱する。その一つの解決の方途として、「感性学としての美学」からの接近がありうるのではないかと(小笠原・藤沼 [2016])。こうした問題意識も、本稿の背景にある。

※ 拙稿に対する査読者のコメントによって、筆者の今後の検討課題を含めて強調したい点をより明確に意識できたことに、感謝申し上げます。拙稿においては、査読者のコメントを

踏まえ、筆者の主張を明確化できるように、最小限の加筆修正を行った。その他の点については、今後さらに検討を重ねていく予定である。

参考文献一覧

- Barnard, Chester I. [1936,1986] “Persistent Dilemmas of Social Progress,” in *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, edited by Wolf, William B. & Iino, Haruki, Bunshindo. (C.I. バーナード「社会進歩における不変のジレンマ」、W. ウォルフ・飯野春樹編、飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『経営者の哲学—バーナード論文集—』所収、文眞堂、1986 年)
- Barnard, Chester I. [1937,1986] “Notes on Some Obscure Aspects of Human Relations,” in *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, edited by Wolf, William B. & Iino, Haruki, Bunshindo. (C.I. バーナード「人間関係のあいまいな諸側面に関する覚書」、W. ウォルフ・飯野春樹編、飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『経営者の哲学—バーナード論文集—』所収、文眞堂、1986 年)
- Barnard, Chester I. [1938,1968] *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968 年)
- Barnard, Chester I. [1943,1948] “On Planning for World Government,” in *Organization and Management: Selected Papers*, Harvard University Press. (C.I. バーナード「世界政府の計画化について」、飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『組織と管理』所収、文眞堂、1990 年)
- Barnard, Chester I. [1950,1986] “Skill, Knowledge, and Judgment,” in *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, edited by Wolf, William B. & Iino, Haruki, Bunshindo. (C.I. バーナード「技能、知識、判断」、W. ウォルフ・飯野春樹編、飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『経営者の哲学—バーナード

- 論文集－』所収、文眞堂、1986年)
- 藤沼 司〔2015〕『経営学と文明の転換－知識経営論の系譜とその批判的研究－』文眞堂。
- 藤沼 司〔2020〕「社会の『分断』と経営学－経営学のバーナード理論的転回に向けて－」経営哲学学会編『経営哲学』第17巻1号。
- 源河 亨〔2017〕『知覚と判断の境界線－「知覚の哲学」基本と応用－』慶應義塾大学出版会。
- 源河 亨〔2022〕『「美味しい」とは何か－食からひもとく美学入門－』中公新書。
- Hatch, Mary J.〔1997,2018〕*Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives 4th ed.*, Oxford University Press.
- 今道友信〔1973〕『美について』講談社現代新書。
- 石津智大〔2019〕『神経美学－美と芸術の脳科学－』共立出版。
- 加藤敬太〔2021〕「組織美学の生成と発展」『組織学会大会論文集10巻2号』Vol.10, No.2。
- 加藤敬太〔2022〕「組織美学の生成と発展」、組織学会編『組織論レビューIV－マクロ組織と環境のダイナミクス－』白桃書房所収。
- 北原貞輔〔1990〕「経営美学」オフィス・オートメーション学会編『OA学会論集』。
- 木村 敏〔2003〕『木村敏著作集6 反科学的主体論の歩み』弘文堂。
- 松崎俊之〔2021〕「感性とは何か」現代経営哲学研究会(2021.9.11開催)配付資料。
- Mayo, George E.〔1945〕*The Social Problems of an Industrial Civilization: with an Appendix on The Political Problem*, Routledge & Kegan Paul LTD. (G.E.メイヨー『アメリカ文明と労働』藤田敬三・名和統一訳、有斐閣、1951年)
- 村田純一〔2019〕『味わいの現象学－知覚経験のマルチモダリティ－』ぷねうま舎。
- 村田晴夫〔1984〕『管理の哲学－全体と個・その方法と意味－』文眞堂。
- 村田晴夫〔2023〕『文明と経営』文眞堂。
- 中村雄二郎〔1979〕『共通感覚論－知の組みかえのために－』岩波現代選書。
- 中村雄二郎〔1993〕『共通感覚(中村雄二郎著作集V)』岩波書店。
- 庭本佳和〔2006〕『バーナード経営学の展開－意味と生命を求めて－』文眞堂。
- 野矢茂樹〔2015〕『大森荘蔵－哲学の見本』講談社学術文庫。
- 大森荘蔵〔1994〕『知の構築とその呪縛』ちくま学芸文庫。＊本書は『知識と学問の構造』として1985年に放送大学教育振興会より出版される。
- 小笠原英司〔2004〕『経営哲学研究序説－経営学的経営哲学の構想－』文眞堂。
- 小笠原英司・藤沼司編著〔2016〕『原子力発電企業と事業経営－東日本大震災と福島原発事故から学ぶ－(青森公立大学研究叢書第22巻)』、文眞堂。
- Pearce, M.T. et al.〔2016〕“Neuroaesthetics: The Cognitive Neuroscience of Aesthetic Experience,” *Perspectives on Psychological Science*. Vol. 11 (2) : 265-279.
(<https://escholarship.org/content/qt05m1b3xg/qt05m1b3xg.pdf> アクセス日 2023/08/18)
- 榊原清則〔2010〕『『人工物とその価値』の研究』、組織学会編『組織科学』Vol.44, No.1。
- 佐々木健一〔1995〕『美学辞典』東京大学出版会。
- 佐々木健一〔2004,2019〕『美学への招待(増補版)』中公新書。
- 佐々木健一〔2010〕『日本的感性－触覚とずらしの構造－』中公新書。
- 組織学会編〔2000〕『組織科学：特集「組織における美と倫理」』Vol.33, No.3。
- 竹内敏雄編修〔1961,1974〕『美学事典(増補版)』弘文堂。
- 竹中克久〔2013〕『組織の理論社会学－コミュニケーション・社会・人間－』文眞堂。
- 寺本義也〔2012〕「ビジネスモデルの哲学的基盤－知行合一と美学経営の実践－」『日本情報経営学会誌』Vol.33, No.2。
- 上野戊琉・他〔2017〕「経営美学と日本的経営倫理－『真善美の追究』による新しい経営倫理教育手法－」日本マネジメント学会『経営教育研究』Vol.20, No.1。
- 山田眞茂留〔2022〕「コメント 組織美学のポテンシャル」、組織学会編『組織論レビューIV－マクロ組織と環境のダイナミクス－』白桃書房所収。

山本誠作〔1991〕『ホワイトヘッドと現代－有機体的世界観の構想－』法蔵館。

山本誠作〔1994〕「思弁哲学と教育論」、プロセス研究シンポジウム『ホワイトヘッドと教育の問題』所収、行路社。

山本誠作〔2011〕『ホワイトヘッド『過程と実在』－生命の躍動的前進を描く「有機体の哲学」－』晃洋書房。

Whitehead, Alfred N.〔1929〕*The Function of Reason*, Princeton University Press. (A.N. ホワイトヘッド『理性の機能・象徴作用』藤川吉美・市井三郎訳、松籟社、1981年)

Whitehead, Alfred N.〔1933,1967〕*Adventures of Ideas*, The Free Press. (A.N. ホワイトヘッド『観念の冒険』山本誠作・菱木政晴訳、松籟社、1982年)