

Title	経営哲学の試み--経営思想と峻別した経営哲学体系
Author(s)	日置, 弘一郎
Citation	経済論叢 (2005), 175(3): 175-191
Issue Date	2005-03
URL	https://doi.org/10.14989/66276
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

経営哲学の試み

——経営思想と峻別した経営哲学体系——

日 置 弘 一 郎

I 思想と哲学

哲学と思想を峻別するという哲学での立場がある。哲学が学問として「よい思考」をもたらす方法を考えるのに対して、思想はさまざまな事物が「かくあれかし」とする主張であるという区分である（永井 [1997]）。ソクラテス以来の西洋哲学の流れをくむならば、知を愛するという議論は、知を構築する方法を論じるという契機を含んでおり、思考をより望ましいものにするための方法的追求こそが哲学であるという主張である。

ところが、このような区分が明確にあるように見えても、実際によい思考の方法を見いだしたならば、それをを用いることを主張するという形で表出することになる。つまり、哲学は思想としてしか表現されないことになる。このために思想と哲学の混用はさげられない。

他方で、哲学と思想を区分することのメリットは具体的にその使用事例を考えれば明らかである。例えば、思想史と哲学史は明らかに異なる。通常は思想家として認定されない領域の人間でも、その行動や事業を通して社会に影響した場合には思想史の対象となる。これに対して、哲学史の対象は哲学者の範囲にとどまる。哲学を最大限に解釈したとしても、政治家や経営者が哲学史で論じられるわけではない。けれども思想史では実務を担当し、世界の構造を変えようとした人々は思想史の対象として研究対象になる。

この区分を経営哲学に持ち込むとどうなるか。通常は経営哲学と経営思想の

区分はほとんどなされていない。経営哲学の研究は、経営者が自社はいかなる存在であるかについての、「かくあるべし」とする思い入れを対象としていた。これを経営哲学と呼ぶか経営思想と呼ぶかについてはほとんど議論がなされていなかったといってよい。経営者の思想が主たる理論対象であり、これに加えてドイツ経営学に由来する経営目的論からの企業経営のあり方についての理論関心が経営哲学の対象となっていた。

この状況に対して、あえて経営哲学という領域を試みようとするのが本稿の目的である。つまり、経営という状況の中で「よい思考」をいかに導出するかを考える理論領域として経営哲学を考える。経営の中でよりよい思考を求めるといふ議論は、本来の経営学そのものであるともいえる。他方で、経営学を科学として現象の記述と理論的分析という役割に限定するという立場もあり得る。その場合には、現象の分析的な理解から、因果関係を抽出し、原因を操作することによって望ましい結果を得ることが経営学の実践的応用であり、思考そのものの良し悪しを直接に問うことは行われない。

経営の中で思考の良し悪しが問題となるのは、公式的な判断が恒に望ましい結果をもたらすとは限らないという状況の中で生じる。哲学での問題関心とはやや異なるよい思考の追求ということになるが、それを試みることによってこれまでの経営学の関心とは異なった理論領域への試論が展開可能であるだろう。

II 経営学における「よい思考」

経営学において「よい思考」とはどのようなものだろうか。通常の哲学における「よい思考」が望ましい知の展開をもたらすことが期待されるように、経営におけるよい思考とは、企業経営において望ましい結果をもたらすものであると考えることは妥当であるだろう。思考の経緯そのものが哲学では問題にされるが、経営学では、思考の過程がどのようなものであるのかをさほど厳しく問わずに、よい結果をもたらす思考が求められる。

哲学でのよい思考は、少なくとも論理的であることが要請される。それは、

その思考が有効であるならば再現可能でなければならないと考えられるためである。ところが、経営の現場では論理的階梯を踏むことすら必要とされない。これは、経営での判断は一回性のものであり、論理的再現の必要がないという事情による。さらにいえば、論理的であることが正しいことを保証するのではなく、あくまでも結果によって思考が評価されることを強調してよいだろう。

しかし、他方で、思考と選択は別の問題であり、よい思考とよい選択という区分を行っておくことが必要である。つまり、思考することなく、適切な選択を行うこともまた、よい結果をもたらすことがあり得るという点で、両者は等価でなくとも、同等の機能を果たしているといつてよい。没論理的な思考であっても選択は可能である。

これまで経営においてよい選択を追求してきたと思われるのは、意思決定論であるが、意思決定論の基本的構造は、問題の近くから始まり、複数の代替案を導出して、その中からもっとも望ましいものを選択する過程として考えられている。意思決定論では、代替案の導出についてはあまり研究されておらず、選択のプロセスを合理的に行うことに主眼が置かれている。これは、置かれた状況に応じて適切な代替案を導出するという一般的な議論が可能であるという保証はなく、代替案導出のための方法はいわば創造性の一般理論を構成しようとするものであるといつてよい。

これは、例えば、科学哲学の領域でポパー [1971] の議論に典型的にみられるように、ある命題が科学か否かを判定するのは、その命題がいかにか導出されたかではなく、適切な手続きで検証されたか否かにある。命題そのものがどのような発想で導出されたかは問題とされない。たとえ、錬金術や占星術などの偽科学に由来する命題であったとしてもその命題が所定の手続きで検証されているならば科学であると認められる。つまり、命題の創出についてはフリーにしておいて、その検証手続きによって科学か否かを判定しようとする。どのような発想によって命題が導出されたかという点までも科学の要件とするといかにも窮屈であるというだけでなく、発想そのものを統制することが困難であ

り、さらにいえばこれまでになかった命題の創出についてはアナーキーな命題の噴出というファイヤーイベントの主張が有効であるといつてよい。

これに対して、選択プロセスについては、いくつかの仮定を置くことによって一般化が可能であるために、意思決定論の中核はここに設定される。与えられた範囲の代替案の中でもっともよいものを判定することが意思決定論の役割ということになる。よい思考とよい選択が区分されずに、しかもその結果について、最適であったか否かの判定は一回性の事象であるために検証は不能である。

このように考えるならば、経営哲学を構想すると課題のいくつかは見えてくる。まず、よい思考とよい選択を区分して、よい思考がよい選択として結実するのかを明らかにすることが必要であろう。次いで、意思決定と思考の区分を考えることが必要である。思考するということは、選択のプロセスにおいて行われるだけではなく、代替案の導出においても必要とされる。選択における思考と、代替案導出における思考が同型であるのかについて検討することが問題になる。

III 合理性と論理

よい思考が論理的であるという命題は、哲学的には妥当と思われる。むしろ哲学者には自明であり、ほとんど検討されたことはないといえるかもしれない。論理的思考が意味あるとするのは、世界が秩序を持っているとする信念に基づいており、それはおおむね妥当であるといつてよい。けれども経営の世界においては高度な複雑さが重合しており、その秩序が刻々と変化しているといつてよい。

また、哲学がその存在意義を持つのは、徹底的に考えることで、自らの世界観を相対化して自覚できる点にあり、通常では自らの世界観を問い直すということは困難であるにもかかわらず、思考を追求していくことによって自己の世界認識まで問いかけることが可能になるためである。経営哲学に関しては、こ

の世界認識までがしばしば変更することが要請される。いわば、濃密なカフカ的不条理の世界にいるようなもので、しばしば秩序そのものへの理解をも変更しなければならない。ビジネスの世界では安定した世界の認識を持つことが困難であるかのように考えることは普通に行われている。

没論理的な思考にまで頼らなければならないという状況は、通常の哲学の理論では考えられないかもしれないが、不安定さが恒常化し、それもほとんど方向が見えないような世界は存在する。チェルノブイリでの事故が報じられた十分後に、大量のトウモロコシを買いこし、莫大な利益を上げたという例が伝説となって語られるような相場の世界では、中長期というのは取引時間の十分を指すという。その間に、どのような情報が入ってくるかによって相場は大きく変動し、その変動の方向も予測可能であるのが十分程度ということになる。逆に、それ以上の長期になると、取引を手控えて保有することを意味する。ところが、それでは相場形成の現場では通用しない。取引によって価格形成を行うことが役割であり、長期保有で取引がないのでは価格は形成されない。

このような世界で、論理的な思考を積み重ねることで世界の構造を探ることが有効であることは確かであるが、それだけでは目の前の変化に対応することは難しい。企業経営の中での思考が世界像のめまぐるしい変容に対応することが必要であるために、それに適合的な思考が求められている。よい思考が没論理的で、動物的な本能的なものであったとしても不思議ではない。

他方で、論理的思考を放棄してよいのかという点では、論理的思考によらなければ不可能な論理展開が存在することは明白で、思考の手がかりとしての論理は没論理的な思考とは別の体系として平行して用いられる。

さらに、論理の体系も、形式論理だけではなく、さまざまな論理の体系が存在することも留意すべきである。例えば、仏教における論理としての縁起は形式論理における因果ではないが、きっかけ要因や蓋然的な関係も含んだ現象の推移についての記述がなされる。経営が扱っている現象が人間の関与した社会現象であるだけに、自然科学の因果とは異なる論理の形式が成立する。いって

みれば、「風が吹くと桶屋が儲かる」といった推論の体系が人間の主観を介在すると有効な論理になる可能性がある。必然ではない論理連関が成立するために、演繹と同語反復だけではない論理の世界も可能である。

弁証法なども論理としての有効性がなくなったわけではない。城塚 [1968] によれば、弁証法とはある種の運動体の論理であり、運動体が運動していく過程で他の運動主体に出会って、両者が持つ論理空間が合成されると、合成以前と合成後では排中律が成立しないことは十分にあり得る。数学でいう畳み込みによって複数の論理空間の合成がされる。弁証法論理は、どのような相手との論理空間の合成が行われるかによって、異なる論理空間が生成する。このために安定した論理の体系が得られるわけではない。しかし、企業経営に関しては、弁証法論理を用いることは有効であるかもしれない。企業経営は、予想しない新たな状況に適応して、これまでの世界認識を変化させなければならないことが珍しくない。それに対応する論理の枠組みは、既存の世界認識の延長上だけでは十分な対応ができない場合を多く含んでいる。ただし、弁証法論理をどのように用いるかについての訓練ができていないわけではなく、また、そのような訓練を既存の経営学の中で行っているとはいえない。現在の思考の枠組みは、形式論理で詰めていくというものであり、合理的選択を行っているとする仮定に基づいている。

合理的な選択を行うとしても、合理性にはいくつかの水準があることをウェーバーが示している。目的に対して手段として有効であるかという形式合理性だけでなく、合理性の枠組みを設定している。形式合理性では、複数の手段があり得る場合に、その中でどの手段を採用するかについて論じる目的合理性が設定される。例えば、空腹を感じた時に、稲の苗を植えるという手段は全く不合理というわけではないが、当面の空腹に対して有効であるとはいえない。目的に対してどの程度有効であるかを判定するのが目的合理性である。

さらに、複数の目的が存在する場合に、どの目的を優先すべきかについて判断する水準の合理性が価値合理性である。複数の目的を、自己の持つ価値に照

らして、その優先順位を設定する。

しかし、そうなると、複数の価値をどのように使い分けるかといった水準の合理性を設定することが必要になるかもしれない。同様に、それを進めていくと無限後退に陥ることも十分にあり得る。ウェーバーは価値合理性の範囲までしか設定していないが、現在の状況では、複数の価値を使い分けることは十分にあり得るといってよい。ウェーバーの時代であれば、近代の科学信仰が圧倒的であった時代であり、複数の価値を使い分けるといったダブルスタンダードを持つことは想定されなかったといってもよいかもしれない。しかし、現在の状況では、複数の価値の中から選択をしなければならない状況は珍しくない。相反する価値をそれぞれに追求しなければならない状況に置かれることは日常的であるといえる。

複数の価値を使い分ける合理性の枠組みとして体面合理性という概念を考えたことがある。体面を保つために価値を使い分けるという価値選択の枠組みである。これは、その場面場面で異なる価値を使い分け、全体として体面を保つことが目的であり、体面を保つために価値が選択される。本来、相手に応じて態度を変えろという特性は、濱口 [1977] によって間人主義として定式化されている。間人主義は個人主義に対する概念であるとされ、個人主義が自己の中に堅い価値の中核を持ち、相手に対して常に一貫した対応を行うのに対して、相手次第で態度が変化するという特性を持つ。自他文節として、個人主義が身体範囲のみを自己であるとするのに対して、間人主義では自己の身体範囲を超えて相手との共通の領域が設定される。自他が共存する領域が互いの身体の外側に設定されていると言ってよい。このために、相手の価値を取り込んで会話が行われる。その結果として、相手に応じて態度が変化する。

この間人主義は、それと意識せずに関係の使い分けを行っている。逆にウェーバーは個人主義を前提としているために、価値合理性までしか考えなかったと言ってよいかもしれない。けれども、現在の個人、あるいは法人は価値を選択するだけでなく、価値の使い分けまで考えなければならない状況に置

かれることが少なくない。相反する二つの価値、例えば、民主主義と社会的弱者の保護という価値は相反することが多い。どちらをより重視するかという点は状況によって異なる。

現在の企業が置かれた状況からは、複数の価値を同時に実現したり、優先順位をつける必要がある。その意味では、その選択を理由づける枠組みが必要であり、他者に対する場面ごとの価値の使い分けはほとんど必然であるといつてよい。その理由付けとして体面を保つと言うだけでは消極的であるかもしれないが、一応その枠組みとして用いることはできる。その意味では、体面合理性は拡張された間人主義といつてよいかもしれない。つまり、体面合理性は自然人だけではなく、法人においても用いることのできる枠組みであるために、間人主義の拡張となっているといえる。

体面を保つために価値の使い分けを行うという枠組みでの整合性は消極的であり、さらに有効な枠組みを考案することが必要であるだろうが、少なくとも体面合理性という思考実験が可能であることは示すことができる。

IV 意思決定と合理的選択

上述のように合理性の概念の拡張を行った時に、合理的選択モデル、経営学では意思決定論として定式化されている選択の様式はどのようになるだろうか。意思決定の概念はしばしばかなり拡大されて用いられている。本来の意思決定論は問題の認知に始まり、代替案を探索し、得られた代替案の中から最適のものを選択するというプロセスであり、明確に定式化された一連の思考の流れである。すべての決定が意思決定ではなく、複数の代替案を比較検討して最適の代替案を選択する過程が意思決定である。日常的にはすべての決定を意思決定と呼ぶことが多いが、ここでは厳密に分けて考える。

意思決定論は他の領域に拡張されて、合理的選択モデルとして定式化されたと言つてよい。ここで、意思決定論では、「制約された合理性」という概念を持っているために、合理的ではない思考も含んでいるかのように思われ、その

ことが意思決定論の範囲の拡張につながったといえる。実際には、情報の不完全などによって、合理的決定を行ったとしても、それが最適を保証するものではないことを述べており、思考そのものもは合理的に行われることが想定される。

ここで、意思決定論が完全情報を想定していることは、意思決定論の特徴を表しているといってもよいかもしれない。いったい完全情報とはどのような状況であるのだろうか。決定に必要な完全な情報とはどのような状態であるのか。

決定論的カオスと呼ばれる状態がある。線形の漸化式で表される決定論的な仮定において、ごくわずかの初期値の違いが増幅されるようなシステムが知られている。初期値の違いが次第に世代を重ねるうちに十万倍にも増幅されるケースが知られている。この場合の完全情報とは、少なくとも初期値において百万分の一以下の誤差しか許されないことになる。社会調査でこのオーダーの誤差しか許されないとすると調査は事実上不可能に近い。

また、複数の主体が相互作用をしているような状況では、事前にどのように多くの情報を収集したとしても相互作用によって状況が変化し、それ以前の情報は意味が変容し、完全情報を得ることは不可能になる。いわば、相互作用によってゲームのルールが変更されることになるといってもよい。主体が相互作用することなく、合理的に決定するという枠組みでなければ、完全情報は成立しない。通常の場合では、複数主体の相互作用は当たり前の現象であり、それが完全情報を妨げるということになると、完全情報は最初からあり得ない。完全情報という仮定が成立するのは、例えば、初期の情報理論が問題としたようなデジタルな状況の数が限定されており、情報が取りうる状態の数を徐々に減少させていくというカードゲームのような事例の中でしか通用しない。現実とは大きく異なったモデルの中でしか通用しない仮定である。

意思決定論が完全情報ではないことを理由に制約された合理性を論じることは、初期の情報論の延長上の世界観を持っていたことを示しているといってもよい。実際、サイモンはかなり楽観的な見通しで、意思決定論を進めていったと

いってよいだろう。「ほら吹きサイモン」と呼ばれたように人間の思考をコンピュータに移植可能であり、それを増幅することでさまざまな可能性が生まれるとしている。

しかし、人間の思考はコンピュータとは相当に構造が異なっていることが次第に明らかにされ、サイモンの構想は事実上撤回される。具体的には、サイモンが提唱していた G. P. S. (general problem solving) でのパターン認識における参照辞書が、ミンスキーのフレーム理論によって否定され、対象が置かれた状況を特定しなければ認識は成立しないことが明らかにされた。つまり、G. P. S. の問題の一般的解決法という中で、問題の解法が一般的であるのではなく、一般の問題という設定そのものが不可能であることが示され、そのことでサイモンは G. P. S. を事実上撤回する。

問題解決という枠組みで考えるならば、最も重要なプロセスは代替案を案出することであると考えるべき。この部分は意思決定論の中でほとんど問題とされていないが、それはこの領域が論理的な構造を持っていることが保証されず、むしろ、連想や創造というコンピューターでは困難な領域と関連しているためである。意思決定論では選択のプロセスを精緻化することによって決定の質を高めようとするが、よりよい代替案を得ることができなければ、結果的にはよい選択にはならない。制約された合理性よりも、むしろ、適切な代替案を案出する能力の不足の方がよい選択を妨げる。おそらく経営におけるよい思考とは、よい選択を行うという過程ではなく、よい代替案を考察するというプロセスであるといえる。

V 価値選択

ここで、意思決定論が選択の一般理論ではないことを確認しておこう。意思決定が取り扱える領域は、決定前提が確定していることが条件となる。決定前提が確定していなければ、意思決定のスキームに乗せることはできない。具体的には、日置 [1991] で述べた決定前提そのものの選択が含まれる状況である。

どのような状況であるかという、自分自身の存在が変容し、価値や世界認識などが変化するという状況である。例えば、ハムレットは死んだ父王の亡霊が出て、叔父である現クローディアス王に暗殺されたことを告げたとき、デンマーク王子としての地位にこのままとどまるべきか、あるいは、行動を起こして父の敵を討つのかに迷う。「このままでいいのか、このままではいけないのか。それが問題だ。(小田島訳)」この状況は、自分自身がどのような存在であろうとするか、自分の存在の選び取り、実存的選択である。

実存的選択は、現在の自分の存在を変容し、新たな存在となるという決断である。この場合には、代替案の選択基準そのものがそれぞれの状況に応じた新たな価値や事実の前提を持つことになり、直接に比較することはできない。デンマーク王子であり続けることと、復讐を決意し実行しようとするものではそれぞれの価値意識も世界認識も違っており、両者の効用を比較して最適を選択することはできない。

おそらく決定としては、自己存在と価値意識、世界認識などがワンセットになり、同時決定として選択されるといってよい。実存的選択は意思決定の形式を取ることはできない。さらに、価値を選択する選択過程についても意思決定の様式を採用することができないことも明らかである。決定する際の決定前提としての価値前提が設定できないことは明らかであるだろう。そこにメタ価値を導入すると考え、メタ価値としての体面を保つという枠組みを設定すると体面合理性との連続が可能になるという思考実験は可能である。しかし、ハムレットの悩みが体面合理性で解決するとは思えない。自己がいかなる存在であるかについての決断が行われる機序をこれまでの意思決定論が有効にモデル化しているとは思えない。逆にいえば、これまでの意思決定論が自己存在について決定する必要がない状況でなければ有効ではないという大きな仮定をおかずに議論をしていたかについて、経営学が認識していなかったかを示しているといえる。

企業にとって、自己存在を問いなおすことは不断にある。むしろ、自己がど

のような存在であるべきかを考察することが極めて重要であり、その判断が常時更新されることが必要であるといつてよい。それを行う体系が企業戦略であるとしてよいだろう。現在の戦略論は、このような自己言及、自己定義の体系としての戦略ではなく、目的—手段の体系として考えている。これは、本来戦略論が現れてきた軍事科学や政治学における戦略の体系が戦略と戦術を対として考えていたのに対して、現在の経営学では具体的手段としての戦術を考えなくなっている状況に対応している。

軍事科学では、戦術は単なる戦略の下位体系として理解されていたわけではない。戦術能力が高くなければ戦略は成立しない。逆にいえば、戦術能力が高くなければ戦略は実現不能であり、軍隊の訓練は戦術訓練を繰り返している。戦略は戦術の連鎖としてしか実現しないといつてよい。よい戦略を持っていても戦術能力がなければ実現は不能である。

企業においても、戦術能力を高めることが戦略の可能性を増大させ、より高い組織能力や企業成果への指標となることは明らかである。しかし、企業戦術についての論及は全くなく、本来の意味での戦略が忘れられていることを示している。このことは、戦略だけですべての企業の方策が語られているという傾向が示されており、世界的な傾向であるといつてよい。

この傾向は、自己言及としての戦略を考えなくても、ほとんどの企業は問題なく進むべき方向が見えていると考える状況に対応したものであるといつてよいだろう。二十世紀の企業は大半が規模を拡大し、経営資源をできるだけ蓄積するという方向のビジネスモデルを目指していた。アンソフ (Ansoff [1965]) が、企業戦略とは製品—市場領域の選択であると主張したのはそれなりに理解できる。その当時は、戦略的自己言及を行うことは、企業にとってはどのような製品をどのような市場に提供するかという範囲にとどまっていた。

その方向でのみ経営戦略論は理論化を進め、結果としては戦術も戦略も区分できないようになっていった。さらにいえば、その後の社会状況の変化にもかかわらず、戦略思考を放棄するに等しい状況になったといつてよい。例えば、

多角化は戦術レベルの多角化と戦略レベルの多角化に分けて考えるべきであるが、そのような思考はほとんど生まれず、すべて戦略として扱われることが通例になっている。筆者は戦術重視を主張しようとして、企業戦術論という書物を構想したが、それは企業戦略論を引き写すに等しい書物にしかならないことがわかり断念した。

戦術はそれぞれに経験が蓄積され、容易に伝達できる。明確にそのねらいが伝えられ、訓練によって能力を高めることが可能である。もちろん、それらの訓練が状況によっては全く役に立たないことがあり得る。けれども、汎用の戦術についての能力を高めることは企業経営にとって重要であることは明らかで、製造や販売といったレギュラーの活動における戦術能力はもちろん、危機管理に対応する能力を含んだイレギュラーな戦術能力を持つならば、取りうる戦略の可能性が増大する。

戦術能力が高くなると、新たな事態が起きても、戦術的対応を行うだけで、戦略的対応を取らなくてもすむという傾向も指摘できる。戦略の変更を行うのではなく、戦術的対応を行い、既存の戦略を継続させるわけである。戦略の変更を行うきっかけとなる変化がかなりのものであっても戦術能力が高ければ、その対応だけで乗り切れる。逆にいえば、当初の戦略を持続させる能力が高くなるというよい。

自己存在そのものの変容につながる思考が求められている場面であるのかを判断する必要がある。自己の存在を変容させ、新たな価値体系を取得するという断絶を含むような変化に入っていくことが戦略的判断であり、それを可能とする戦術能力を獲得することが求められる。戦略的な思考は、既存の世界認識を持続させるのではなく、世界認識そのものが変容する。思考の体系としては、安定的な世界認識を得ようとする通常の哲学とは異なる体系が求められることになる。

VI 集合的思考

合理的な論理の積み重ねによって思考することが、経営の中では必ずしも有効ではないとすると、意思決定論がなぜ有用なツールとして採用されているのだろうか。実際、意思決定論の内部から、意思決定という様式ではない枠組みとしてゴミ箱モデルが提出されている。ゴミ箱モデルは、論理的なつながりではなく、偶然によって選択がなされる状況が論じられている。参加者、問題、解、機会が偶然にであって、それらの結合として選択がなされるとするモデルである。

実際、いくつかの事例では、問題に先駆けて買いが先行することが示される。典型的なのは、海外への事業展開で、偶然が働いて解の方が先行するケースは珍しくない。九州で海外事業展開を調査した時の事例で、韓国に行った社長がたまたま小学校時代の同級生と再会し、同級生も企業経営をしていたことから、一緒に事業をすることになり、その後どのような事業を行うかという検討が開始された。これは明らかに解が先行して、その後に問題が調達されているといつてよい。

人間が実際には合理的選択を行っていないことは実験経済学などでも確認されている。極端なリスクテイカーがいるなど、確率期待値に反する判断がなされることが示される。現実の判断が合理的選択ではないことで、より望ましくない判断がなされていると理解することもできないことはない。しかし、合理的選択の手法としての意思決定論を学んだ人間も必ずしも意思決定という枠組みで選択を行っているとはいえないことも経験的にはいえそうである。

それではなぜ意思決定論が問題となるのか。答えの一つは、集合的な意思決定がなされているためであるだろう。現在の企業は、多くの決定を集合的に行っている。単一の個人の決定ではなく、決定は複数の人間が意思決定過程を分担して行い、それを合成して選択がなされる。この場合には、意思決定という形式を踏むことで整合性が保たれる。単一の個人の意思決定と集合的意

定に差異が生じる可能性については、ほとんど研究がなく、管見したところ、稲川 [1987] くらいしかない。そこでも、集合的決定の方が多くの代替案が提出される可能性が多くなるといったいくつかの傾向について論じている程度で、その合理性の程度についてはふれられていない。

あるいは、単独の個人が選択を行う場合でも、それを会議にかけ、その選択の根拠を説明することが要請される。本来は、決定権者が専決してもかまわないはずだが、現在の多くの企業では、会議に付して民主的な決定がなされたという形式を踏むことが普通となっている。専決であっても組織のハイアラーキーを通したものであれば決定として有効であるが、現在では合議を経た後に決定されるという形式が圧倒的に多い。その中で決定の根拠を示すには意思決定による合理的選択であるとする形式を持たざるを得ない。

企業組織内で民主主義的な決定の様式を採用する必然はなく、業務命令であってもかまわない。さらに、決定の根拠を示してその決定を遂行するための説得を行うことは日本の企業の場合には必要ではない。しかし、決定を権威づけるために合議の形を取り、十分な根回しによる全員一致での決定であることが期待される。組織内で民主主義を擬制することは多くの社会で必要になってきているとあってよい。そのことが多くの選択を意思決定の形式で行うことにつながる。

おそらく、現実の選択は、合理的選択では行われていない。しかし、その選択の根拠を他に示すことが必要とされ、意思決定の形式に即して選択過程を再構築する。複数の代替案の中からもっとも合理的な選択をしているように整えられて、会議にかけられる。決定を行った当人も、この形式に整えると、あたかも自分が合理的選択を行ったかのように錯覚する。結果として意思決定過程を忠実に実行したかのように見え、本人すら意思決定による選択であったように信じることになる。

VII よい経営的思考にむけて

企業経営におけるよい思考が、哲学のように論理を連ねて、ねばり強く考え抜くよりも、状況の変化に即して世界認識を変容することが必要であることから、よい思考はかなり異質なものとなる。安定した世界ではなく、常に流動しており、世界認識を常に更新しなければならないような状態にある。不安定な世界という世界像を持っているというよりも、企業の置かれた状況が安定した世界という認識では変化に対応できないことを示しているといつてよい。

逆に、世界が流動することを前提とした思考の様式としての易を経営の実践に用いる経営者は少なくない。易占の形で用いられるためにしばしば思考としての有効性を疑われることになるが、易自体は陰陽思想に基づいて変化を読み取ろうとする試みであり、当初から変化を前提としている。その変化がどのような居相にあるのかを易は示してくれる。つまり、易は陽から陰へ、陰から陽へという変化が、現在どの状態にあるのかを示す。何らかの手段で偶数か奇数を六組選び出す。その一つ一つを爻と呼び、六組をひとまとめにして卦と呼ぶ。すべての爻が陽である乾の卦から、すべてが陰である坤まで六十四の卦について、易経にはそれぞれの卦についての吉凶や意味づけを述べた卦辞が書かれ、多分に多義的な解釈を許す表現で示される。

基本的には易占は、変化の位相がどのような状態にあるかを示しており、それを読み解くことによって世界認識の基本的な枠組みとすることができる。さらに、易のシンボリズムを利用して、個々の状況についての判断を卦辞や爻辞によって解釈する。つまり、易の基本的構造は、手元の情報を易が示す方向に再解釈するという点にある。これは、既存の世界認識ではなく、別の世界認識によって手持ちの情報を再構成し、その意味づけを探るという作業に他ならない。既存の体系の中では特定の理解に固定されていた情報が、別の意味づけを与えられる。

易占は偶然に依拠しているために、しばしば、根拠のない非科学的方法であ

と思われるが、実は、どの卦が出るかという点は本質的ではなく、多義的な卦辞をどのように読み解くか、結果的に現在の理解を強化する方向に進むか、あるいは、全く別の理解に導かれるか、同じ卦が出ても判定者が異なれば全く異なる理解を示す。いわば、易占は与えられた枠組みの中でストーリーテリングを行うが、その枠組みが多義的であり、有能な判定者はこれまでとは全く異なる視点を提供する。よく作られた占いは同じような構造を持つ。タロットや占星術も同様に、多義性を利用した占いであるが、易は偶然性を利用し、あるいはユングのいう共時性に結びつけて世界認識を変容するための技法であるといつてよい。

経験的に開発された思考の手段として考えるならば、このような手法は、それに固有の論理を持っており、それを再解釈することでよりよい思考の構造を追求することが可能であるといつてよい。企業経営という領域に限定して、よい思考を追求すると少なくともこれまで論じられていない論点が明らかになるといつてよい。

参考文献

- Ansoff, H. I. [1965] *Corporate Strategy*.
- 稲川和男 [1987] 「経営の中の意思決定」(野中郁次郎編『経営管理』中央経済社)。
- 城塚 登 [1968] 「弁証法—J.P.サルトルとの対決」(岩波講座哲学10『論理』)。
- 永井 均 [1997] 『〈子ども〉のための哲学』講談社。
- 濱口恵俊 [1977] 『『日本らしさ』の再発見』日本経済新聞社。
- 日置弘一郎 [1991] 「ハムレットの悩み」『経済学研究』57巻2・3号。
- ポパー・カール・R, 太内義一・森博訳 [1971] 『科学的発見の論理』恒星社厚生閣。
(*The Logic of Science Discovery*, Basic Books, 1959.)