

経営学における「実践」の意味とその方法*

ステイクホルダー・マネジメント論から物語り論へ

河 辺 純

1. はじめに—ステイクホルダー・マネジメント論の課題—
2. バーナードの能率概念と「実践」の意味
 - 2-1 有機体と自然環境
 - 2-2 全体と部分—対立から創造的調和へ—
 - 2-3 内的感覚の共有
3. 実践、そして物語りへ
 - 3-1 ガダマーの実践概念
 - 3-2 理論と実践の物語り論的統合
4. むすびにかえて

1. はじめに—ステイクホルダー・マネジメント論の課題—

経営倫理学や組織の社会的責任に関する研究では、「道徳的主体として組織」の議論を経て、ステイクホルダー・マネジメント論が展望されるようになってきた。ステイクホルダー・マネジメントとは、全てのステイクホルダーの「利害」を考慮に入れて行われる経営管理として一般的には理解されている¹⁾。経営倫理学における主要理論として展開されつつあるこのステイクホルダー・マネジメント論では、組織体とその貢献者を〈経営者—従業員〉または〈企業組織—株主〉といった一義的な関係で捉えることを超え、顧客や取引業者、地域社会、メディアや教育機関といった共時的な組織貢献者はもちろんのこと、自然環境や将来世代の貢献者をも含んだ多元的な関係で把握することを前提としている。それゆえ、時として対立し矛盾する各ステイクホルダー間の利害調整の問題や、世代間で生ずる予測不可能なステイクホルダー間の権利や義務等の問題を理論的に克服し得るのか、またこのような包括的なマネジメントが実践可能なのか、という困難がづねに付随する。

とりわけ、ステイクホルダーとしての自然環境の認識方法には大きな課題が残されている。人間や組織によって支配され管理される対象としての自然観を否定し、人間や組織と対

*本稿は、経営哲学学会第23回全国大会（平成18年9月5日 於北海学園大学）自由論題において「ステイクホルダー・マネジメントと物語り論—バーナードの〈有効性〉と〈能率〉概念を媒介にして—」という題目で報告した内容をもとに論文として加筆修正したものである。

1) 宮坂純一『ステイクホルダー・マネジメント—現代企業とビジネス・エシックス』晃洋書房、2000年、i 頁。

等な地位を認めようとするのがステイクホルダー・マネジメント論の立場である。すなわち、自然と人間社会との対話を可能とするような自然観への転換がステイクホルダー・マネジメント論においては何よりもまず要請されてくるのである。しかし、この転換が容易ではなく、自然環境と人間社会との共生の途を充分説得的に示すような理論的枠組みが提供されているとは言い難い。現在の経営倫理学の主要な方法がそうであるように、ステイクホルダー・マネジメント論もまた、近代二元論的な主体把握を否定しながらも、結局は個別の視点に回帰してしまうのである²⁾。そのために、最終的には人間個人や組織体の主体性の外側に自然環境が位置づけられ、人間の主観的状况から自然環境に権利や義務を拡張させる方法が主流とならざるをえない³⁾。こうした方法では、自然と人間、自然と組織との対話は、どこまでいっても自然と他の有機体が対置的に存在しながらなされる「外的対話」でしかあり得ないのである。それは詰まる所、部分と全体、理論と実践の乖離の問題として収斂されるだろう。

そこで本稿では、ステイクホルダー・マネジメント論の課題をきっかけとして、経営学における実践の意味とその方法について以下の内容で考察することを主題とする。まず、バーナード (C.I. Barnard) の〈有効性〉と〈能率〉概念を媒介にして、部分と全体の統合的把握の方法とそこから要請されてくる「実践」について論究することからはじめる。次に、バーナード同様に、理論と実践との関係を包括的に理解する方法としての解釈学的哲学における実践概念の検討を行う。以上の議論を踏まえて最後に、昨今注目されている方法として「物語り論」(narratology)を取り上げ、本稿で取り扱う物語り論の特性を整理したうえで現代経営学が抱える問題への応答可能性について論じてみたい。

2. バーナードの能率概念と「実践」の意味

2-1 有機体と自然環境

1970年代に、応用倫理学の一分野として誕生した経営倫理学の理論的發展過程とは対照的に、20世紀初頭のアメロカ経営学の思想的背景となったプラグマティズムや有機体の哲学における主体観では、その当初から自然環境を人間有機体や組織有機体が内包された本然的生命の基盤に据えようとしている。その代表的思想家がバーナードである。バーナードの理論を検討する前に、近年こうした立場から経営倫理学の再考を試みているローゼンソール (Rosenthal, S.B.) とブックホルツ (Buchholz, R.A.) による主体観について概観しておこう。彼らは、人間有機体と自然環境との関係を次のように述べている。

2) 現在、アメロカ経営倫理学において主流となっている理論のひとつに T. ドナルドソン & T. ダンフィの「統合的社会契約論」がある (Donaldson, T. & Dunfee, T. W., "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory," *Academy of Management Review*, vol. 19, No.2, 1994)。個人と個人の契約を基本とする社会契約論を超えて、社会と企業 (組織) を契約の当事者と据えるこの方法も二元論的主体把握の延長にあると考えられる。

3) ステイクホルダー・マネジメント論を積極的に展開している宮坂純一も、経営倫理学の主要アプローチである「統合社会契約論」(注2参照) に応用倫理学としての環境倫理学の成果を取り入れ、ステイクホルダーとしての自然環境の位置づけを行っている点で近代自然観をベースにしていると考えられる。宮坂純一『ステイクホルダー行動主義と企業社会』晃洋書房、2005年、第7章参照。

人間の活動一般も人間が有している知識も、人間が自然の有機体であり、また人間との間で連続的な関係にある自然環境に埋め込まれ依存しているという事実から切り離すことはできない。人間の発達も、その文化的な意味での世界だけでなく、生物界とも生態学的に結びついている。精神、思考、自己といった人間固有の弁別示差的特徴は自然から創発した特徴であり、自然の豊かさの本質的な部分である。こうした特徴は、生命を持った肉体がいかに関係するかということと関係がある。

…（中略）いかなる有機体も環境から独立して存在することはできないのであるから、有機体と環境とを互いに独立したものとして語ることはまったく実情に合わない。環境というのは、それが有機体との関係にある状態のことなのである⁴⁾。（傍点引用者）

彼らは、権利主体としての人間や組織の先に自然環境を位置づけるのではなく、生命の生成基盤としての自然環境のもとに人間有機体も組織有機体も内包されているとの見方に立つ。こうしたプラグマティックな方法は、自然環境と人間有機体や組織有機体との「内的自己対話」を可能にするものである。こうした自己対話を通じて創発されてくるのが人間本来の自我なのである。全てのステイクホルダーは、この暗黙的に共有された生態学的環境の中で相互作用することで⁵⁾、「価値の負荷性」(value-ladenness)⁶⁾を高め、さらにその地平の拡大と深化に参加することが、その本来の姿であろう。庭本佳和も主張するように、生命体である人間有機体や組織有機体は、生態的自然から活動エネルギーを得て生かされ、生命の包括的關係において「生かされる＝生きる」という意味の統一されたシステムとして存続しているのである⁷⁾。しかし人間協働の発展が、一方では「共生の論理」と「支配の論理」との「意味の分裂」をもたらし、他方で文化的産物の生成という形で「意味の創造」によって「生かされる≠生きる」という不均衡を生み出したのだと庭本は洞察している⁸⁾。

ステイクホルダー・マネジメント論において「社会的存在としての企業」や「コミュニティとしての企業」という言葉で表現されたり重要視される組織体ではあるが、それは社会やコミュニティという全体状況の中で「単に位置を占める」(simple location)⁹⁾存在だけに

4) Rosenthal, S.B. and Buchholz, R.A., *Rethinking Business Ethics: A Pragmatic Approach*, Oxford University Press, 2000. (岩田浩・石田秀雄・藤井一弘訳『経営倫理学の新構想』文眞堂、2001年、110～111頁。)

5) 自然や生命を基底にした経営学を展開している庭本は「地球に自己生成した生命は、生命の包括関係ないし階層関係を自己に内在化させている。それは、いわば『生命の暗黙知』だ」とし、生命を①地球>②生態的自然>③社会>④経営体の包括的階層構造として捉えている。庭本佳和『バーナード経営学の展開—意味と生命を求めて—』文眞堂、2006年、11頁。

6) Rosenthal, S.B. and Buchholz, R.A., *Rethinking Business Ethics, op. cit.* (前掲訳書、113頁。)

7) 庭本佳和、前掲書、13頁。

8) 同上書、15頁。庭本が、経営と環境が不即不離の関係にあるという認識から、経営の論理に自然観を組み込んだ経営環境論の必要性を早くから主張していた代表的論者であることは以下の論考からも明らかである。庭本佳和「経営存在と環境の問題」山本安次郎・加藤勝康編著『経営学原論』文眞堂、1982年。

9) 「単に位置を占める」(simple location)とは、あらゆる存在を、空間および時間内における他の諸領域との関連性を排して理解しようとする17世紀の近代自然哲学における思考様式を象徴して、ホワイトヘッド(A.N. Whitehead)が用いた言葉である(Whitehead, A. N., *Science and the Modern World*, 1925, p.49. 上田泰治・村上至孝訳『科学と近代世界』(ホワイトヘッド著作集、第6巻)松籟社、1981年、65頁)。また、ホワイトヘッドの有機体の哲学は、初期プラグマティズム同様にバーナード理論の思想的背景となっている。

過ぎない。「単に位置を占める」とは、企業やそれ以外の他のステイクホルダーはすべて、時間的にも空間的にも限定された全体領域において互いに関係性を排して分離した状態で位置づけられていることを意味している。こうした状況を前提に、二元論的方法で企業を中心的主体に据え、分裂した意味の統合がはかられようとするのである。しかし、そのような方法ではどこまでいっても各々の存在は、対置的で孤立した状態のままなのである。

他方、包括的な生命の論理をベースに、主体が分裂や乖離が引き起こされた地点にその都度遡って、その過程で捨象されたものを受容しながら再度統一が目指される論理を提起したのがバーナードである。そして、バーナードはこの包括的な全体状況を感じ、全体と部分との効果的なバランスを見いだすことが「管理の過程」だとしたのである。

このような方法に依拠してはじめて、経営学が文化的意味世界を超えて生態学的意味世界における価値の共有と発展的深化を展望することができ、また同時に経営における「実践」の真の意味を問うことのできるのではないだろうか。そこで、次にこの全体と部分との間の均衡概念として提出された〈有効性〉(effectiveness)と〈能率〉(efficiency)について概観しておこう。

2-2 全体と部分—対立から創造的調和へ—

バーナードの管理論に立脚すれば、全体としての管理を遂行する主体は、経営者個人や一部の管理組織ではなく、全体としての組織それ自体である。「協働努力の体系は全体として自らによって管理される」¹⁰⁾のであって、この全体の中には必然的に各ステイクホルダーの存在が含まれてくる。さらに言えば、協働システムの活動には、ステイクホルダーによる了解が常に先行してあるということになる。したがってバーナードは、「協働が依拠している倫理的な理想は、個人的責任能力を必要とするばかりでなく、直接の個人的利益を究極の個人的利益および普遍的善の双方に従属させようとする意欲を広く浸透させることを必要とする」¹¹⁾ことだと言うのである。組織存続においては、全体と部分との永続的過程的調和、すなわち全体と部分との均衡問題が中心テーマとなってくる。そうしたところから展開される1930年代におけるバーナードの思想は、時代を経て現代ではステイクホルダー・マネジメントの課題へと接続されてくるのが理解されるだろう。つまり、各ステイクホルダーと全てのステイクホルダーを包括する全体との調和的均衡の問題へと接続されるのである。具体的には、全体状況における均衡問題を〈能率〉のもとに〈有効性〉を統合させるというバーナードの方法に、それを見ることができよう。

〈有効性〉(effectiveness)とは、客観的目的達成の程度に関する概念であるが、バーナードの言う〈能率〉概念には特に注意が払われなければならない。営利組織に限定せず、組織一般の論理を展開するバーナードにとって、〈能率〉(efficiency)とは、一般的に理解されているような経済的効率性の程度を示す概念ではない。それは、生命体の動機の満足に関わる尺度として用いられるのである。すなわち、能率とは、個人の動機の満足であり、個人の能率の合成されたものが協働システムの能率となる。さらに言えば、協働システムの能

10) Barnard, C. I. *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p.216. (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、227頁。)

11) *Ibid.*, p.293. (同上訳書、306頁。)

率とは、各ステイクホルダーの満足と了解の程度によって形成されたものでもある。こうして様々な存在の満足の背景には、長い人間協働の歴史的過程があり、それらを考慮に入れて人間協働の満足を形成されていくのである。バーナードは、この主体的動機の満足を意味する〈能率〉(efficiency)と、客観的目的達成の評価尺度である〈有効性〉(effectiveness)の概念を、管理過程(executive process)の全体観を感得するための基準¹²⁾、つまり組織存続の基準として導入してくるのである。

ところが、個人的行為も協働的行為も有効性と能率の間には必ず乖離が生じてくる。とりわけ、客観的な測定が不可能な個人的動機の複合物である〈協働の能率〉と〈協働の有効性〉の間の乖離は大きい。しかし、多くのマネジメント論では、意図的であったか否かに関わらず、最終的には主体の満足を組織の有効性に含まれてしまう方法を採用し、両者の均衡を測ってきたのである。それらとは対照的に、バーナードはこのような有効性と能率の統合を、対等な統合でも有効性優位の統合でもなく、能率概念に独特な意味を含ませることで、管理過程の全体を支える人間の動機をベースとした「有効性を含んだ能率」のもとに両者の統合への方向を示すのである。主体側の動機が十分に満足することを前提にして、組織体の目的達成度が測られる、というのがこの統合の重要な特徴である。

動機とは、主体の行動を決定する感覚的で情緒的な要因である。バーナードはそれを物的、生物的、社会的要因の結合物、合成物、残基である「心理的要因」¹³⁾と呼ぶ。そこには、人類の長い歴史的過程において暗黙的に継承されてきた経験能力や環境への適応能力といった継続性が、その主体独自のものとして凝縮されて堆積し内在化されている。したがって、有効性と能率のバランスを論理的に説明することは不可能であり、それは審美的で感覚的にしか知り得ないとされるのである。だからと言ってバーナードは、これを科学では語り得ない領域として退けてしまうのでもなく、分析的に記述するのでもなく、なぜ非論理的で情緒的な主体の満足を組織存続を左右するのかを以下のような方法で語ろうとする。

協働システムそれ自体は、物的にも生物的にも社会的にも様々な特性を帯びている。したがって、そこには企業のような営利を目的とする協働システムもあれば、学校や病院組織、宗教組織や家族のような営利を主たる目的としない協働システムも多く存在する。しかし、これらの協働システムから一旦、物的、生物的、社会的特性を取り除いてしまうと、そこにはあらゆる協働システムに共通する部分が残っていることをバーナードは発見したのである。どんな協働システムにおいても、時間的空間的制約とは無関係に、様々な人間努力が調整されることによって形成された一つの部分システムをその中核にもっているのである。それをバーナードは「公式組織」と名付けた。そして、〈能率〉を語るうえでもこれと同様の方法をとるのである。まず彼は、具体的全体状況のなかで形成されていく〈協働の能率〉を、個別の時間的空間的特性を取り除いて、尚も残っている人間努力の体系としての「公式組織」における能率概念に昇華させるのである。そこから、「組織活動を引き出すに十分なほど個人の動機を満足させて、組織活動の均衡を維持すること」¹⁴⁾を意味する〈組織の能率〉概念について論じていくのである。

12) 庭本佳和『バーナード経営学の展開』前掲書、263頁。

13) Barnard, C. I. *The Functions of the Executive*, op. cit., p.13. (前掲訳書、14頁。)

14) *Ibid.*, p. 240. (同上訳書、250頁。)

組織の能率は、組織活動を提供する個人に与えられる誘因の分配に関する〈部分能率〉と、〈部分能率〉の調整と創造に関わる〈創造能率〉に依存している。組織貢献者との交換関係において生ずる部分能率は、相手の欲求を相手方の価値観において理解することで確保される。しかし、部分能率の確保だけでは協働システムは存続できず、「存続するためには、協働自体が余剰を生み出さねばならない」¹⁵⁾。組織自らが部分能率を調整し、持続的に協働への貢献を引き出すためには、つねに新しい意味を付け加えながら組織全体の満足を創出し続けなければならないとされるのである。異質な部分能率の束を創造能率によって調整し、新しい価値を創造することは、組織存続において必要不可欠である。それはどのような協働システムにおいても求められる重要な管理責任である。しかし、そのことが却って、一旦確保された個人の動機を刺激し、対立の契機となることも少なくない。例えば官僚制組織などで、手段としての形式合理性を過度に重視するあまり、手段としての規則にそぐわない変化に順応できず、組織のメンバーがそれに反発するという例はよく見られてきた。このように、創造能率による部分能率の調整は重要であるが、対立を前提とするだけに容易なことではなく、人間協働の様々な局面において失敗や挫折が経験されてきたのである。しかしバーナードは、この「対立こそが終局的統合への主要な過程」¹⁶⁾と捉え、創造能率による部分能率の統合を発展的で循環的な過程として捉えたのである。統合に向かう途上で起こる動機間の対立があつてこそ、生命本来のそして人間協働の本来の姿であると。

こうした対立が契機となることで、部分能率間に存在し、先行する統合過程で見落とされてきた相容れないものが、再度創造能率によって統合過程へ組み入れられる機会を得ることができるのである。協働自体が生成する余剰が、生命体そのものの感情的対立から生成されるということが、バーナードの能率概念から導き出される重要な点である。対立が惹起されるたびにわれわれは、感情的対立の相互理解を可能とする包括的な地平に一旦立ち戻り、そこから新しい価値の創造によってその地平を深化させていくのである。

それでは、経営の実践過程においてこのような生命論的感覚を体得することは可能なのだろうか。この点について、次にバーナードの思想的基盤となっている時間観から考察してみよう。

2-3 内的感覚の共有

組織貢献者である各ステイクホルダーの動機の満足の程度は、量的測定による理解は不可能である。それらは各々異質であり感覚的にしか知り得ない次元のものであるがゆえに、対立が惹起されるのである。しかし、この対立状況を経営の実践において知ることが統合の第一歩でもある。では、感覚的に知るとはどういうことなのだろうか。それは、現在の主体の状況を「在るが儘」に知ることにはほかならない。換言すると、個々人の動機を客体的対象として別個の「点」で捉えるのではなく、動機を形成している複数の事象を「幅」において捉えようとするのである。

われわれが「今、ここ」で経験している現在というのは、「たった今」過ぎ去った過去—

15) *Ibid.*, p. 256. (同上訳書、268頁。)

16) *Ibid.*, p. 294. (同上訳書、307頁。)

そして「今」現在—「やがてすぐに」やって来るだろう未来、この一連の時間的な経験が重なり合ったところに構成された現在なのである。そして、ここでいう経験とは、具体的行動として客観的に観察し得る経験ではなく、それは主体の内的感覚的経験であって、「記憶—直観—期待」という一連の内的感覚的時間の過程で営まれている経験を意味している¹⁷⁾。このような感覚に従えば、ある主体の目的が達成された時の満足感を、外部から客観的測定によって他者が理解することは不可能であることが理解されよう。目的が達成された時に得られた現在の「直観」的満足は、事後的に既に過ぎ去った過去の「記憶」を辿り回想することで、昨日の時点では「明日こそ目的が達成されているかもしれない」という未来への淡い「期待」を自分が抱いていたことを知り、その期待が今実現したという内的感覚の一連の過程で積み重なった感情から溢れ出した喜びに他ならないのである。この生命の営みそのものの時間を、協働において他者と共有してはじめて、われわれは他者の満足感を理解することができるのである。

バーナードの能率概念は、この内的感覚的な時間観に立脚して構想されたものであり、そのことは先行研究でも明らかにされてきた¹⁸⁾。この生命の時間的「幅」において現在の個人の動機に満足が与えられるように、協働システムにも生命固有の時間の流れの過程で満足が与えられているのである。われわれは、この内的感覚的過程を基軸にしなが、計測可能な客観的時間の流れという二重の過程において生きて行く存在なのである。部分能率の創造能率への接続が可能となるのは、協働においてこの内的感覚的過程が共有されるときである。バーナードが「効用を生産するために組織の諸要素の適切な組み合わせを確保することは、協働体系の持続にとっての基礎である」¹⁹⁾ と言うように、部分能率が創造能率によって適切に調整されなければ協働システムは存続できない。内的感覚的な時間に則ってなされる調整は、生命体それ自体の満足に従うものであり、このような生命体本来の満足が得られて初めて、組織体の目的へ向けて協働することができるのである。したがって有効性の問題は、バーナードにおいては必然的に生命の論理としての能率概念に含まれてくることわがわかるだろう²⁰⁾。

こうして管理過程の全体を感得するための基準である〈有効性〉と〈能率〉概念は、生命論的な満足の論理に則って、人間協働の目的の達成を目指すために導入された概念として理解することができた。この有効性と能率概念の生命論的地平は、二人以上の人間が共通の目的の下に調整され協力的に活動している状況、すなわち「実践」において他者と共に理解される。それは、経営者のリーダーシップによって先導される「実践」であり、そのような「実践」が蓄積されたところに人間協働の生命論的地平が広がっていくのである。このような主体把握の方法は解釈学的でもある。そこで次節では、生命の論理から導かれる「実践」過程を理解する手がかりを、解釈学的哲学、さらに物語り論から探ってみよう。

17) 野田又夫、「時間論」『哲学論考：野田又夫著作集 第二巻』白水社、1981年、532～534頁。

18) 村田晴夫『管理の哲学—全体と個・その方法と意味—』文眞堂、1984年、109～115頁。

19) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, op. cit., p.256. (前掲訳書、267頁。)

20) 「全体という観点がつねに支配的であるのは、能率—それには結局のところ有効性が含まれる—との関連においてである」とバーナードは述べている。Ibid., p.238. (同上訳書、249頁。)

3. 実践、そして物語りへ

3-1 ガダマーの実践概念

現状を「在るが儘に」理解しようとする生命の本質は、バーナード理論の思想的基盤である初期プラグマティズムの哲学や、同時代に成立した解釈学的哲学²¹⁾の立場とも共通するところが多い。そこで、バーナードの有効性と能率概念に基づいて、ステイクホルダー・マネジメント論の課題を検討するにあたって、解釈学的哲学における「実践」把握の方法によってバーナードの方法がさらに補強されると考えたい。ここでは、ガダマー (Gadamer, H-G.) の解釈学をとりあげてみる。

ガダマーは、近代科学によって実践が学問によっては答えられないようなものへと転換させられ、代わって社会が技術的専門家に実践的、政治的、経済的決定を依存するようになり、個人がこの技術的生活様式に対して依存感と無力感を覚えるようになった、と指摘する²²⁾。このような状況は文明の最大の危機であり、ここに実践の真の意味への哲学的反省が訴えられるのである。

ガダマーの解釈学的哲学における「実践」(Praxis)とは、不変の人間学的背景を表しており、そこには選択するという意欲が含まれているため、「実行的」だとされる²³⁾。さらにその選択が「実行的」であるためには、「私は結局、〈私の手のうちにあるもの、つまり私自身が着手することのできる地点〉にまで遡ることになる」²⁴⁾のである。実践とは、現在において主体が意欲した地点に一旦遡るといふ反省の過程が前提とされているのである。そこから、再度達成可能な未来が展望される。この反省の過程を経ることでわれわれは、「〈普遍的なもの〉という目標それ自身が、個別的なものを通してその規定性を獲得する」²⁵⁾ようになるのである。すなわち「人は、自分の自由な裁量で計画を実行することによって『行為』するのではなく、他者と互いにあい携えて行為しなければならないし、自分の行為を通して、共通の要件を共同で決定するのである」²⁶⁾。ここにガダマーが言う共に行為し決定する他者とは、過去から現在までの実践的過程に関わってきた他者であり、さらにこれから実践に参加するであろう他者をも射程に入れた、包括的な他者である。したがって実践とは、「連帯感のうちで態度を取ること」²⁷⁾を意味するようになってくるのである。われわれは、このような解釈学的意味での「実践」を通してはじめて、普遍的な地平の獲得可能性が開かれてくると考えられるのである。さらに、この実践過程は必然的に「責任」を伴う過程である、ということがガダマーの実践概念においては重要となってくることを付け加えておきたい。

21) 文献学や法学の補助的な学問として位置づけられていた解釈学が、20世紀に入って精神科学の方法論としてのディルタイ (Dilthey, W.) の解釈学、ハイデガー (Heidegger, M.) の存在論的解釈学そしてガダマー (Gadamer, H-G.) の哲学的解釈学といったドイツの思想的展開によって哲学的に一般化され、今日における「解釈学的哲学」が実現された。

22) Gadamer, H-G., *Vernunft im Zeitalter der Wissenschaft*, Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main, 1976. (本間謙二、座小田豊訳『科学の時代における理性』法政大学出版局、1988年、48～54頁。)

23) *Ibid.* (同上訳書、63頁。)

24) *Ibid.*

25) *Ibid.* (同上訳書、64頁。)

26) *Ibid.* (同上訳書、65頁。)

27) *Ibid.* (同上訳書、72頁。)

こうした捉え方は、バーナードが人間観を展開するプロセスと共通するところが多い。バーナードは、人間を次のように捉える。個々の人間有機体というのは、過去から現在までの無数の諸力が現在において具現化された独特の存在であり、それゆえに責任を伴って目的を選択する（実践する）過程に存在している、という見方である。

ガダマーが主張するように、実践から得られる学問的知は、実践の背景にある普遍性を携えて再度実践に再帰する。こうして実践の学としての経営学とは、解釈学的「実践」によって実現されてくるものとして理解することができるのである。

3-2 理論と実践の物語り論的統合

解釈学的哲学における実践は、ある問いに対してただ応答するだけではなく、その問いの背後にある無意識の根拠にその都度一旦立ち戻り、現在の状況の理解と解明を他者と共に目指す。このような解釈学的自己了解の過程では、全体と個、理論と実践は相互に応答を繰り返すだけでなく、双方が現在において積み重なっていく状況として捉えることができるだろう。それはつまり、「物語り的な状況」と言い換えることができる。経営の実践においてこのような状況を紡ぎ出すのは、主体的存在者である各ステイクホルダーであり、彼らもまた「物語り的な存在」と言える²⁸⁾。ここで用いられる「物語り」(narrative)という概念は、野家啓一の主張するような「機能概念（行為概念）」と「方法概念」の両方を含む概念²⁹⁾、つまり「理論」と「実践」の双方を通底する概念として理解されるものである。

さらに「物語る」ということには、自然環境を中心とする次世代のステイクホルダーの満足感をいかに経営実践において理解し、共感していくかというプロセスが含まれてくる。それゆえ方法論としての物語り論が、バーナードの方法や解釈学的哲学同様に、またそれらを補強するものとして、近代科学の方法とは異なる次元から経営の実践過程における全体観を感得するための方法としての可能性を有すると本稿では考えたい。そこで、このことを主張するための最初の作業として、本稿では経営学の方法としての物語り論の特性を、以下のように整理しておくことにする。

まず、第一に、物語られる物語は、それぞれ独自性を有しているということがあげられる。個人には個人の、具体的協働システムにはその協働システム独自の物語りが存在し、われわれは積極的にその物語りを制作する主体であるという特性があげられる。

第二に、個別の物語りは独自性を有してはいるが、個人が属している企業体や学校、病院といった様々な具体的協働システムの物語りと関連しながら語られるという特性がある。協働システムの観点からもこのことは同様であって、そこに参加するメンバーの物語りに影響を受け、それらを構成要素としながら、独自の物語りが積み重ねられていく。こうして各主体は、自己と他者の物語りの制作に直接的にも間接的にも関わりながら、多様な物語りの構図に無意識のうちに埋め込まれていく。われわれは、この状況を生命の営みとして自己了解

28) 物語り論および物語り概念は、昨今様々な学問領域で多義的に用いられているが、物語り論の思想的系譜については以下の著作において簡潔にまとめられている。野家啓一『物語の哲学』岩波現代文庫、2005年。鹿島徹『可能性としての歴史—越境する物語り理論』岩波書店、2006年。野家による物語り論の思想的系譜は、①フランス構造主義の流れ、②ドイツの「歴史的理論」(Historik) 流れ、③英米圏の歴史分析哲学の流れ、④H.ホホワイトやP.リクール等の歴史の詩学研究に分類されている。同書、302～310頁。

29) 野家啓一、同上書、300～301頁。

し、現在の物語りの中で暗黙的な統一を行いながら日々独特な存在へと成って行くのである。

第三に、物語りはただ理性的には語られず、直観的に語られることを前提としているということがある。物語りは、理性的判断だけによっては進められない。つまり、物語りには客観的優秀性が常に求められているわけではないのである。むしろ、それは直観的選択によって実行される場所が大きい。したがって、時として失敗や挫折することもある。しかし、失敗や挫折は物語りの過程における一局面であって、それによって物語りが無責任なものとして評価されるわけではない。だからといって、好き勝手に物語りを語ることもできないのである。様々な他者の物語りに影響を与えるがゆえに、物語りは「分かり切ったことを語るのではなく、語るに足るものを語らなければならない」³⁰⁾という役割を担っているのである。ここで言う「語るに足る」とは、「受け手にとって意味ある重要事をこそ再現表象し、例証し、説明する」³¹⁾ことを語る主体が継承していく責任を負っていることを意味している。したがって、物語りは始まりと終わりによって閉じられた「物語」(story) なのではなく、次世代へと継承されるプロセスとしての「物語り」(narrative) でなければならないことになる。

こうして第四に、物語りは未完結であるという特性が導き出されてくる。物語りは、ある時点(時代)において成功であっても、または失敗であっても躊躇することなく実行され、常に先——物語りの続き——が待望されるという特性をもつことになる。つまり物語りは動態的なのであり、物語る主体の存続が期待されるのである。われわれは、断片的な「過去—現在—未来」の流れを生きているのではなく、たった今過ぎ去った過去の自己を携えて、過去の時点で語り得なかった課題を未来の自己に向かって応答していく責任を伴って「今、ここ」という現在を生き抜いているのである。こうして、歴史的な他者の物語りが積み重ねられた自己の物語りは、自己への応答であると同時に即他者への応答にもなっている。自己の物語りを語り続けることは、他者への責任的態度を表現することに他ならないのである。

第五に、物語りには未来への予測可能性と予測不可能性が共存するという特性がある。物語りは直観的に先へと制作されるがゆえに、「何が次に起こるか知らないが、にもかかわらずわたしたちの人生は、未来に向けて投影されるある種の形を持っている」³²⁾のである。予測不可能な事態があるにも関わらず、われわれが物語るという宿命にあるのは、第三の特性でもあげたように理性ではなく感覚的なものがまず先行するからである。

最後に、物語りにはその制作を支える「背景」があるという重要な特性があげられる。これまでの五つの特性はこの特性を基盤にして見出される特性である。ここでいう「背景」とは、全ての物語りを包括し、各々の物語りの在り方を導く基盤であり、また理法のようなものを意味する。この理法は、科学的法則性のような確固たるものではなく、個々の物語りの失敗や物語り間の対立によって取り残されてきたものをも受容し、語り得なかったものを再

30) Prince, G., *Narratology: The Form and Functioning of Narrative*, Mouton, 1982. (遠藤健一訳『物語論の位相—物語の形式と機能—』松柏社、1996年、184頁。)

31) *Ibid.*

32) MacIntyre, A., *After Virtue*, 2nd ed., University of Notre Dame Press, 1984, p.216. (篠崎榮訳『美徳なき時代』みすず書房、1993年、264頁。)

度語り直すことができるように開かれたものである。さらにその理法は、語り直された各々の物語りの進展によって、「背景」それ自体がその都度影響を受け、その基盤を拡大させていくような、緩やかな理法でもある。

先述したように、個人や協働システムをはじめとする各ステイクホルダーは「物語りの存在」であるが、自然環境というステイクホルダーに限っては少し特別な存在としての理解が必要となってくる。自然環境は、人間や組織の活動に対して重要な利害関係者ではあるが、自らの権利を積極的主張し語る主体的存在として理解することは困難である。むしろ、自然環境というステイクホルダーは、われわれに開かれた対話の場を提供してくれる他の物語りの「背景」として存在しているのである。これまでは実践および理論の両方において、自然環境という存在は積極的に語る存在でないがゆえに、そこに孕む重要な問題が看過され、同時に多大な不利益を被ってきた。また、重要な存在として認識されながらも、近代二元論的な方法論的個人主義の立場からは踏み込むことのできない存在とされてきたとも言えよう。しかし、この自然環境という物語るための基盤が無ければわれわれは自由に活動することはおろか、存在することさえできないのである。

以上のような物語りの存在として主体の特性からも理解できるように、われわれの「物語る」という実践過程には、必然的に「責任」が備わってくる。そこには、ステイクホルダー・マネジメント論が、各主体の権利や義務といった観点から責任の有無を問うのとは異なり、その方法においても、意味においても大きく異なったものを提供してくれる実践の過程がある。それゆえ物語りとは、「全体について知るための、主要かつ強力な方法」³³⁾として社会科学においても今後さらに期待される理論のひとつといっても過言ではないだろう。バーナードが主著 (*The Functions of the Executive*, 1938.) において有効性と能率の均衡論を有機体論的な満足の論理に則って展開し (第16章「管理過程」、その先 (第17章「管理責任の性質」) に管理責任としての道徳創造論を据えるのはこのような物語り論の特性と重ね併せても理解することができると考えられるのである。

4. むすびにかえて

バーナードは他者に対する道徳創造職能を最高のリーダーシップとした。それが現代のステイクホルダー・マネジメントの課題である将来世代や自然環境への道徳創造までも予測して論じていたと捉えるのは、当時の時代背景からすると飛躍しすぎかもしれない。しかし本稿における考察より、バーナードの有効性と能率の均衡問題を再考すると、「本書はその根底において、人間の生に内在するこの深刻な逆説と感情の対立をふくむこととなった」³⁴⁾という彼の記述が、物語り論的意味をもって浮上してくるのである。それは、人類の歴史がそもそも、個と全体の対立と対話の循環的途上にあるということである。そして、この対立と

33) Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., and Tipton, S. M., *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*, University of California Press, 1985, p302. (島蘭進・中村圭志訳「心の習慣－アメリカ個人主義のゆくえ－」1991年、みすず書房、362頁。)

34) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, *op. cit.*, p.296. (前掲訳書、309頁。)

対話の歴史的過程でわれわれは、受動的で無気力に存在するのではなく、「人間協働の物語り」に余剰を積み重ねながら次世代の実践へと繋がる協働を能動的に期待する責任的存在であることがここに示されているのである。

ステイクホルダー・マネジメント論は、現代経営学が抱える諸問題（自然環境問題、グローバルイズムの問題、人間性の問題）³⁵⁾ に対して包括的応答を目指す理論として注目されている。それゆえ、二元論的方法の継承によってではなく、バーナードの思想や解釈学的哲学、そして物語り論に通底する方法を踏まえて、現代経営学の諸問題に迫ることが要請されているのである。またこのような議論は、経営学が今後公共経営哲学として展開されることを意味するものでもあるだろう。そこで、現実の経営問題を物語り論からさらに考察し、公共経営哲学の原理的探究を行うことを今後の課題としたい。

【参考文献】

- 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『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年。)
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., and Tipton, S. M., *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*, University of California Press, 1985. (島蘭進・中村圭志訳「心の習慣—アメリカ個人主義のゆくえ—」1991年、みすず書房。)
- Gadamer, H-G., *Vernunft im Zeitalter der Wissenschaft*, Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main, 1976. (本間謙二、座小田豊訳『科学の時代における理性』法政大学出版局、1988年。)
- 鹿島徹『可能性としての歴史—越境する物語り理論』岩波書店、2006年。
- 小濱純『初期アメリカ経営管理思想における解釈学的特性と物語性の研究』雄松堂出版、2005年。
- MacIntyre, A., *After Virtue*, 2nd ed., University of Notre Dame Press, 1984. (篠崎榮訳『徳なき時代』みすず書房、1993年。)
- 宮坂純一『ステイクホルダー・マネジメント—現代企業とビジネス・エシックス』晃洋書房、2000年。
- 宮坂純一『ステイクホルダー行動主義と企業社会』晃洋書房、2005年。
- 村田晴夫『管理の哲学—全体と個・その方法と意味—』文眞堂、1984年。
- 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』文眞堂、1995年。
- 庭本佳和「経営存在と環境の問題」山本安次郎・加藤勝康編著『経営学原論』文眞堂、1982年。
- 庭本佳和『バーナード経営学の展開—意味と生命を求めて—』文眞堂、2006年。
- 野田又夫「時間論」『哲学論考：野田又夫著作集 第二巻』白水社、1981年。

35) 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』文眞堂、1995年。

野家啓一『物語の哲学』岩波現代文庫、2005年。

Prince, G., *Narratology: The Form and Functioning of Narrative*, Mouton, 1982. (遠藤健一訳『物語論の位相－物語の形式と機能－』松柏社、1996年。)

Rosenthal, S.B. and Buchholz, R.A., *Rethinking Business Ethics: A Pragmatic Approach*, Oxford University Press, 2000. (岩田浩・石田秀雄・藤井一弘訳『経営倫理学の新構想』文真堂、2001年。)

