

# 理念と管理のリフレーミング

Reframing of Philosophy and Management

槇谷 正人

## 目次

1. はじめに：問題の所在
2. 理念と管理の研究
  - 2.1. 研究対象
  - 2.2. 研究方法
3. 経営理念の研究
4. 理念の定義
  - 4.1. カントの「理念」
  - 4.2. ヘーゲルの「理念」
  - 4.3. 「理念」と反証可能性
  - 4.4. 「理念」の統制的使用
5. 組織と人間における経営管理の理念
6. おわりに：残された課題

## 1. はじめに：問題の所在

本稿の目的は、経営学説における理念と管理を再吟味し、現代企業が抱える経営実践課題について、経営理念と経営管理のかかわりを再定義することである。

問題意識の背景には、米国において、エンロン事件やワールドコム事件など1990年代末から2000年代初頭にかけて頻発したことに端を発する。これら不正会計問題に対処するため、2002年7月にサーベンス・オクスリー法（SOX法）が制定された。この頃、日本においてもこの時期に不祥事の告発が増加してきたが、これらは、企業を取り巻く社会や環境の変化によって、従来から存在していた不祥事が明るみに出てきたという解釈の方が正しいのかもしれない。これら一連の企業の不正や不祥事の背景には次の3つの要因が考えられ

る。第1は、バブル経済崩壊とともに、多くの企業が人員削減を断行したことに対する社員の不満が増大したこと。第2は、この時期に外資系企業が日本法人として数多く日本に進出し、日本的経営と言われた機能が形骸化したこと。第3は、ITインフラの発展によって、社員の誰もがインターネットやメールなどによる内部告発を行いやすくなったことがあげられる。

2003年に入り、米国SOX法を倣って上場企業およびその連結子会社に、会計監査制度の充実と企業の内部統制強化を求めようになった。内部統制の内容は、業務の有効性および効率性、財務報告の信頼性、事業活動にかかわる法令の遵守、資産の保全を目的にしている。そして、経営者がこれらの活動プロセスを整備運営し、自ら評価し報告することが求められた。米国SOX法制定以来、日本企業における内部統制の強化は、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、及びCSR (Corporate Social Responsibility) として、体制整備を急いできた。これらの取り組みは、法規制によって経営の健全性を自らが保証する制度であり、そのために経営管理の強化を主な目的とするものである。

内部統制の強化の動きに従って、日本企業は倫理規範や行動基準を規程化することを進めてきた。しかし、従来当然のように行っていた業務の多くが、規制化されることになり、組織メンバーの反発とフリーライダー化は避けられなかった。この傾向は成果主義の進展と相まって加速していき、創業以来明文化してきた経営理念の一部に、企業倫理や行動規範の規程として明文化する企業が数多く出てきたのである。また、内部統制の強化を多元的なステークホルダーに訴求するためにも、経営理念と内部統制を一体化させることを形式として進めてきたのである。さらに、経営理念を教育研修の主要テーマとして位置づけて行動にまで浸透させようとする企業が増えてきている。

本稿では、経営理念を内部統制という経営管理の規制的で制度的な機能として利用することの問題点と弊害について指摘する。そのために、経営理念の機能について理念という言葉の定義を再確認し、経営管理の機能について管理の経営学説の史的系譜をリフレーミングすることによって明らかにする。つまり、現代企業の多くが位置づけている経営理念と経営管理の意味と枠組み(フ

レーム)をはずして、異なった枠組みで再構成することにある。

次の第2節で、経営理念の経営学における研究の現状と位置づけについて整理する。第3節で、理念と管理に関する研究対象を特定したうえで整理し、本研究の方法について述べる。第4節で、理念の根源的意味について、カントとヘーゲルの言明から比較検討する。最後に本研究の結論と課題について述べる。

## 2. 理念と管理の研究

### 2.1. 研究対象

理念と管理の定義と系譜を考察するに当たって、その対象となる企業の状況をどのように位置づけるか、またその対象領域や対象期間が重要な考察要件になる。本稿では、企業のライフサイクルモデルを援用し、企業の成長と発展プロセスの段階別にとらえることにする。

創業期やスタート・アップ期などのアーリーステージにおいて、社会的で組織メンバーの活動を促進する経営者の理念が、経営管理の制度として組み込まれている。とくに、創業期では企業家の理念や哲学が、組織の成長と発展の起点になる。スタート・アップ期では経営管理の構築の中にテイラーの科学的管理の理念と、メーヨーとレスリスバーガーの人間関係論の理念が組み込まれている。成長期では、フォレットの人間と組織を統合的管理の理念が深く関わりをもつ。そして、安定期から再成長期ではバーナードの創造的管理<sup>1)</sup>の理念によって組織の成長と発展につながってくる。

このように、企業の成長と発展のプロセス段階ごとに、経営者による管理の理念が機能する。そして、それぞれの段階で管理の理念が機能することによって、他社に模倣困難で競争優位となる経営戦略や組織能力を生み出す(横谷, 2006)。さらに、持続的成長と発展を遂げる企業は、戦略と組織の機能を経営理念によって統合しているものと考えられる。そこで、経営理念の機能は、社会、市場、組織、個人の視点から次のように示されよう。

---

1) 村田(1984)は、バーナードによって創造された管理の思想を「創造的管理論」と呼んでいる。

社会における企業は、社会的な存在価値や存在理由を倫理的に表明する機能の側面である。市場における企業は、市場に受け入れられる商品やサービスを提供するが、その商品やサービスの構想や具体化の根底には、経営者の理念を具現化する経営戦略が存在する。市場においては、経営理念はこれらの経営戦略の方向性を決定する機能の側面である。さらに、組織メンバー個人々人に対する企業の機能として、経営理念は組織の目的と個人の目的を、直接的にも間接的にも統合する機能を合わせもつということである。

経営者の理念が、組織メンバーや社会の要請を組み込んだ経営理念として明示され、その機能を明確化することによって競争優位の組織能力を持続的に形成する。そのプロセスにおいて、企業家（経営者）の理念が経営管理制度と密接につながってくることの重要性が確認できる（楨谷,2007）。そして、企業が持続的に成長と発展を遂げるためには、経営理念が経営システム制度として機能する必要がある、そのための要件とその可能性を考察する。

## 2.2. 研究方法

本稿では、これら、社会、市場、組織、個人の視点のうち、組織と個人の視点から、経営理念の機能とその要件について解明を試みる。そのため、次の3つの研究方法で考察する。

第1は、経営理念の意味を、とくに「理念」の定義をめぐってその本来の意味を哲学の解釈におけるカントとヘーゲルの定義からとらえなおすことを行う。「理念」の根源的な意味を確認するためである。第1の方法については本稿で述べる。

第2は、経営理念と経営管理の連関についてであるが、経営学説でとりあげられる4つの経営管理の理念を、さらに2つの側面に分けてとらえることにする。一つの側面は「科学的合理管理」として、ウェーバーの合理的合法的支配の学説とテイラーの作業管理の科学化の理論である。もう一つの側面は、「創造的管理」として、フォレットのいう動態的経営管理としての「統合」と、バーナードのいう「協働」を組み込む経営管理について考察することである。

第3は、経営学における経営理念の意味と意義について、科学的合理管理と創造的管理の考察を通して、バーナード理論から深い哲学的洞察を引き出している村田(1984)の『管理の哲学』に依拠してその構造の理解と解釈を深めていく。

尚、第2および第3の方法については別稿で述べる。

### 3. 経営理念の研究

経営理念の経営学における研究は、1970年以降の議論である。主に、企業における実態調査を中心にした研究と、企業の社是や社訓などの内容を分類整理する研究、また、経営者個人の思想や哲学などの内容の研究、さらに、経営理念の浸透プロセスを実証研究するものなどがあげられる。1970年以前の研究は、経営の目的の重要性と、経営理念や経営哲学の存在意義について触れているものがある(バーナード, 1938; サットン, 1948; ドラッガー, 1954; サイモン, 1957; トンプソン, 1958; ペディット, 1967)。

経営理念の機能について研究するのは、北野(1972)の経営理念の構造と、高田(1974)の経営目的論での経営理念の目的性に関する研究を除いて活発に議論されてきたわけではない。組織文化の研究において経営理念浸透に着目したのもあげられるが(加護野他, 1983; シャイン, 1985; 伊丹・加護野, 1989; コリンズとポラス, 1994; 野林・浅川, 2001)、企業経営における機能的な側面で、経営戦略論や経営組織論と同等に扱われてきたわけではない。経営理念の研究は、個別企業の歴史的で記述的な整理や分類や、創業者や経営者を対象にした思想や哲学の研究などの経験科学の実証研究に留まり、必ずしもその機能について科学的な解明に向けた研究が進んでいない。経営学における経営理念の重要性を指摘するものが数多く見られるが、経営理念の経営機能を構造的に説明する研究は見当たらない。このように、経営理念が経営機能として重要であるにもかかわらず、正確に位置づけられず経営理念の機能にかんする研究が進んでいない理由は次の5つに整理される。

第1は、経営理念の自明性に関わる問題である。経営理念そのものは社会に

対する企業の存在価値や存在理由を表明する表現であり、社会的に受け入れられない表明自体が無意味である。そのことから企業の経営理念は自明のものであり、誰からも反証不可能な言明であるものが多く見られる。また、企業にも研究者にも、経営理念そのものに関する議論の余地が極めて小さいものであるという認識があることに起因しているのかも知れない。まして、経営機能としての経営理念は研究対象にはなりにくいものと考えられている。

第2は、経営理念の不可視性に関わる問題である。経営理念は企業家や経営者の思想や哲学が、企業のビジョンや方針などの言明として「あるべき」理想表現でありその内容を評価する尺度が明確でないという側面がある。それに対して、ビジョンや方針をもとにした経営戦略や事業戦略の側面は、現実の経営活動である「あること」の具体表現として打ち出され、その成果目標も比較的明確に見えやすい。さらに、組織メンバーやステークホルダーにとって、経営戦略などは一連の経営行動や経営成果などの評価基準が明確である。

第3に、経営理念の評価基準の問題である。経営理念はCSRや企業倫理の議論が高まるにつれて、組織行動や経営者行動の倫理的な側面にも関心が寄せられている。しかし、経営理念と企業倫理の関係性を、組織行動とのつながりにおいて証明する基準や尺度が明確でないことから、内部統制制度に関する研究に照準が合わされていく傾向にある。

第4は、経営理念の浸透性を図る方法の問題である。経営理念や組織メンバーへの浸透の相関関係がたとえ明らかになったとしても、それらの浸透が組織メンバーの活動にどのように現われてくるのか、それを説明するメカニズムや基準が明らかでない。

第5に、経営理念の浸透と経営成果の因果関係における問題である。経営理念の組織メンバーへの浸透の結果の活動が、果たして企業における競争優位の活動となりえるのかという疑問である。つまり、経営理念は経営成果との因果関係を明確にするメカニズムが明らかになっていないことも指摘できるだろう。

#### 4. 理念の定義

経営理念の経営学的な意味を考える前に、「理念」という言葉の本来的な意味について哲学的に考察することによって、その定義をとらえなおしてみることにはしたい。

理念は姿・形を意味するギリシャ語のアイデア<sup>2)</sup> (idea) から出た語であり、プラトン以来ながい歴史をもつ。プラトンの対話編では、幾何学の対象としての正三角形など絶対的に美しいものや絶対的に正しいものなどは経験の世界では見出されないものである。しかし、その意味が理解され思考の対象となるものである以上、絶対的に実在するものであるとされ、このような数学的对象、道徳的、美的価値などがアイデアとよばれる。アイデアは時空を超えた非物的な永遠の実在であり学的な理性的認識の対象である。しかし、感覚的世界においては不完全でより低い存在であり、プラトンのアイデアの意味から、理念とは理性的認識において対象となりえるが、感覚的世界においては不完全で低い存在である。これは、現実の企業において組織が理性的に環境認識する場合において理念が有効になり、感覚で現実の環境に触れている限りにおいて理念は低い存在であることを意味するのだろう。

中世においても、神はその精神のうちにもつ原型としてのアイデアに則って諸物をつくったという思想が続いているが、近世になってデカルトやイギリスの経験論哲学者たちによってアイデアは心理学的な観念に意味に転化していった。カントは世界、靈魂、神など経験を越えた対象の概念を先験的イデーまたは純粹理性概念と名づけ、それが理論的認識の対象となりえないことを示すとともに、理論的認識の限界を定めたりした。また、理念の「統制的使用」を認め、理念の役割は、経験的直観を素材とすることによって対象との直接的連関を獲得し、対象認識において重要な役割を果たすといわれた悟性認識を統一して、悟性にある種の目標を与えることになることとされるのである。

---

2) 粟田・古在 (1979)

#### 4.1. カントの「理念」

カントによる悟性と理性の機能の区別<sup>3)</sup>では、悟性は経験的直観を素材とすることによって対象との直接連関を獲得し、対象認識において重要な役割を果たすと言われている。これに対して「理性は決して対象に直接的に関係しない」(B671)と主張し、「したがって理性は(客体に関する)概念を与えるのではなく、単に概念を秩序付け、概念に統一…を与える」(B671)という見解を与えることになる。これは「悟性が概念によって客体の多様性を統一するように、理性は概念の多様を理念によって統一する」(B672)を意味し、そのためここでは理性は悟性認識をより高次の統一をもたらす能力と規定される。そして、理念はいわば悟性におけるカテゴリー<sup>4)</sup>と類比的に理性原理を意味しているのである。

森(2001)によれば、カントはこのような意義を有する理念を、「規則の能力」としての悟性に対し「推論の能力」と言われる理性の特徴に即して、理念の特性が経験と全く乖離した概念ではなく、我々の経験認識を何らかの形で支配する意義をもっていると理解できる。さらに、カントの論述から、悟性のアприオリな概念であるカテゴリーと理性のアприオリな概念である理念との差異を端的に表現している。「カテゴリーが悟性にその座を持ち可能的経験そのものによって確証され得るような概念であるのに対し、理念は理性にその座を持つもののいかなる経験によっても確証され得ず、かえって理性がそれに向かって探求を進めねばならないような概念であるといえるだろう」(森, 2001, p.45)。

企業経営において、悟性である「事業活動」そのものの経験に対してその行

3) 「悟性概念の客観的実在性は、悟性概念は全ての経験の知性的な形式をなすから、その使用は常に経験のうちにおいて示さねばならない、ということにもっぱら基づいている」(B367)。これに対して「理性概念は、全ての経験がそのもとに属しているが、それ自身は決して経験の対象ではないような何ものかに関わる」(B367)。尚、本稿におけるカントの著作『純粹理性批判』からの引用は、第二版をBとして、次にページ数を記し、本分に挿入する。

4) カテゴリーとは範疇と訳され、哲学上ではアリストテレスによって術語化されたものであり、根本的、一般的な基本概念を意味する(粟田・古在, 1979)。



為の認識を統一するように、理性は概念の多様を「経営理念」によって統一するといえよう。理性としての経営理念は悟性認識としての事業活動をより高次の統一をもたらす能力と規定され、経営理念は活動に目標を与えるものになるのである。我々が悟性にのみ依存する限り、経験認識の総体はあくまでも個々の断片的認識の単なる集合である。したがって、事業活動の意味が経営理念によってはじめて統一されるのである。このようにカントは理念の統制的使用から、「理念なくして認識の体系化はあり得ず、それゆえ理念なくしてはいかなる学もあり得ない」と言い、認識の体系化は理性のみが有する機能であり、その機能を悟性が代替することは決して出来ないというわけである。したがって、企業の環境に際して、経営理念の統制的使用がその体系化にとって不可欠な役割を示している。経営理念なくして組織の環境認識における体系化はないということになる。

#### 4.2. ヘーゲルの「理念」

カントの定義に対して異なった解釈がある。ヘーゲルにおいてアイデアは外化して自然となり、人間において主観的精神として出発し、その最後の段階で主観と客観とが同一であるという認識に達している。カントが考えるように主観に依存するという意味で現象なのではなく、絶対的アイデアのうちにのみその根拠をもつという意味で、それ自身に他ならない。この立場は主観的観念論と区別して絶対的観念論<sup>5)</sup>としてヘーゲルのアイデアは絶対的実在するという立場で展開している。そして、アイデアは論理的アイデア、自然、精神の三段階を通じて弁証法的に自己発展するものであるとしている。

カントの理念は「理性の概念であり、実在と区別される」のに対して、ヘーゲルの理念は、「概念と実在性の統一」である限り異なった解釈が成り立つ。滝澤（1999）によれば、カントの場合人間の立場からの実践的な形而上学である

---

5) 粟田・古在（1979）によると、絶対的観念論はヘーゲルの用語であり、カントが考えるように主観に依存するという意味で現象なのではなく、神的理性、絶対的イデーのうちにのみその根拠をもつという意味で、それ自身現象に他ならない。

のに対して、ヘーゲルの場合には人間とそれを包み越えた實在との連関の立場からのものである。これらの解釈の違いは、企業における「理念」をとらえた場合、カントの解釈は組織メンバーを基盤にした事業活動そのものに立脚したものであるのに対して、ヘーゲルの解釈は企業家の経営目的が組織をリードする立場に立脚したものであると理解されよう。

また、ヘーゲルは「概念と實在性の統一」において、「概念」と「實在性」との区別を認めつつ、その限りプラトンのイデアやカントの理性概念における事物の本質や規範、統一機能を有する無制約者等といった意味を継承している。感覚的個物や経験の實在性を超越した彼岸的なものや、人間の「観念」や「表象」といったものでなく、ましてや主観的な虚構物でもなく、個々の實在的なものの中にありそれと調和し浸透しているもの、その意味でむしろ「現実的なもの」であるとしている。

しかしまた、個々の實在的なものは「理念」を含み表現している場合にのみ「新なる存在」といえる<sup>6)</sup>。「無限なもの、理念だけが、現実的である」<sup>7)</sup>にみられるように、理念とは、概念そのものと客観との統一である。ヘーゲルにおいて、主観的なものであれ客観的なものであれ、それが概念と客観との統一としてあるかぎり、すべて「真なるもの」であり、真なるものとしてあることがすなわち、理念としてあるということになる。

理念は現実をこえた彼岸の世界に属するなんらかの形而上学的な存在を意味するものでもなければ、たんなる主観的な表象とか思想にすぎないものでもない。それはむしろ概念であれ、客観であれ一定の現実性を備えた限りでの、一切のものを意味する包括的なカテゴリーでもある。したがってヘーゲルのいう理念とは、カントにおける実現不可能な、たんなる実践上の理念とか理想にすぎないものではないのである。

企業経営の現実において、理念をその事業活動の中にもち、理念を表現するものであるかぎりにおいてのみ理念は存在することになる。すなわち、経営理

---

6) 加藤 (1980)

7) ヘーゲル「法哲学」141節

念を表現するものであるかぎりにおいて、たんに経営理念は経営目標とみられるべきでないことになる。いわゆる理念が概念と客観性との統一であり、真なるものだということになる。事業活動のなかに経営理念が表現するかぎりにおいて存在するものが経営理念であるといえる。事業活動のなかにその概念がなく、またその客観性がこの概念に全く一致しないときは、その事業活動が何であるかをいうことはできないことになり、企業はその概念と実在性との統一が解体する時には、現実には存在しないといっても過言ではないのである。このことは、次の『小論理学』<sup>8)</sup>の表現にも見られる。

すなわち、ヘーゲルの理念の解釈を企業経営において当てはめるならば、経営理念に現実性を与えることができたとき、「理性的なもの」と「現実的なもの」の一致が成り立ち、組織としての「生」が存在する。とくに組織メンバー個々人の「生」が組織の中で実現するといえるだろう。しかし、経営理念の意味をヘーゲルの理念をもって理解するにはいくつかの問題がある。主な理由の一つに、ヘーゲルの理念の解釈では、理性的なものと現実なものとの一致についての反証可能性が認められないからである。

#### 4.3. 「理念」と反証可能性

経営における理念の問題は、その前提にある組織という全体性が実在するか否か、という点に関して言えば、実在論 (realism) と唯名論 (nominalism) の論争に見られる古い問題である。村田 (1984) によれば、今日でも、この両者は見解を異にしている、決定的な対立の争点をなしているが、そのいずれをとるにしても、個の単なる総和ではない何物かを認めざるを得ないとしている。

経営管理の歴史を振り返れば、テイラーの科学的管理法においては、生産コ

---

8) 「…あらゆる現実的なものは、それが真実であるかぎり、理念であり、理念を通じて、また理念によってのみ、その真理を持っているのである。個別的な存在は理念のなんらかの一側面であり、したがってそれが存在するためには、そのほかになお、同じく特別に自分だけで存在するようにみえる他の諸現実が必要である。それらをすべてあわせたもの、およびそれらの関係のうちのみ、概念は実現されるのである。個別的なものは単独でその概念に一致しない。個別的なものの定有のこうした制限性がその有限性と其の滅亡をなくすのである。」(『小論理学』213節)

ストを最低にして賃金を最高にしようということがあり、そのために怠業を防ぎ、人間の活力をひき出そうとした。しかしそれを達成するために、客観的で機械的なシステムを作りあげねばならないとした。ここでは科学的な実在のシステムを重視するあまり、理念の問題は議論されていない。

それに対して、バーナードの有機体主義の管理論は、全体の合目的有効性だけを管理の尺度とするのではなく、個々の要素である人間の人格特性も入れて、個人の独自性とその心情におけるそれぞれの充実への反映をも合わせて尺度を選ぶべきだとしたのである。この後者の尺度となる人間固有のものへ訴える基準を能率 (efficiency) と呼んだ。能率の真の意味は、そもそも人間のための尺度として意味をもっていたのであり、機械のための尺度ではなかった。ここでは組織の問題を、組織と個人の目的を統合するという視点で、理念の問題として位置づけられよう。バーナードでは、経営者の役割や道徳として管理の哲学として議論された。

このように、管理とは、科学的管理法にみられるシステムだけでなく、有機体主義に見られるように人間個人の存在の意味を認め、その意味的統合を損なうことがあってはならないのである。組織全体を維持するための調和を見出すことだということになり、単なる科学的な合理主義ではそれは果たせないのである。

浜井 (1975) は、今日の哲学的思想の潮流から、科学的合理的知識と実践的決断の両者は相補的な関係に立つとしている。そして、科学的知識 (理論) と決断 (実践) とが決して分離できぬことを強調し、両者の「弁証法的統一」を説くのがヘーゲル哲学の方法を継承するマルクス主義であると位置づけている。こうした弁証法的理性の立場は、認識と実践を統一的に捉えるという基本的性格のゆえに、自己を含めた諸々の実践的態度決定を、総体の中で構造的に捉え得る、その意味で客観的に把握し得ることを主張する。

一方、認識と実践の問題がそう簡単に統一できるとは思えないと主張する立場がある。弁証法による論議は、明確に区別さるべき認識と実践の問題をいたずらに混同した議論であり、弁証法論者が好んで用いるカテゴリーである「総

体性」は、神話的表象以外の何ものでもないと主張する。

以上のような問題状況で、広い意味での分析哲学の立場にありながら、理論と実践の分離に固執する考え方に根本的な批判を加えたのが批判的合理主義の哲学である。それは、カール・ポパーによって提唱され、彼以後の世代に広く受け容れられ、発展して来た。ポパーの理論で独創的なのは、いわゆる「反証可能性」の理論にある<sup>9)</sup>。

何らかの「問題」に直面し、これを解決したとき、それが知識となるのである。その知識が科学的知識となるためには、ある考え（仮説）を経験的なテストによって裏づけなければならない。つまり科学的知識とは、「テストによって確認された問題解決の試み」と言うことができる。しかし、仮説のテストは、論理的に演繹して得られたテスト可能な事象である。ある仮説に対して一つでも反証があがれば、演繹的に反証されることになる。こうして科学的知識の境界条件を反証可能性におくことによって、方法論は帰納推理の難点を避けることができ、真の合理的批判の理論となることができるというのである。つまり、知識の方法論的な吟味である。その方法とは、想像力に富む推測と批判の方法による、あるいは「推測と反駁」の方法による問題解決という図式で表すことができる。

$$P1 \rightarrow TT \rightarrow EE \rightarrow P2$$

この図式で、*P1*は出発点となる問題であり、*TT*（暫定的解決）は最初に到達する想像力豊かな推測的解決—たとえば最初の暫定的解釈—である。*EE*（誤りの排除）は、推測、暫定的解釈の厳しい批判的吟味から成る。*P2*は、問題を解決しようとする最初の批判的試みからくる問題状況である。

理念の問題を検討する場合、組織を総体性でとらえることによって、問題そのものの構造が見えにくいばかりか、理念の認識と活動の実践の問題が統一されてしまうのである。したがって、ここでは、ポパーが指摘する反証可能性によって、理念の問題をテスト可能な事象としてとらえなおすことが極めて重要

---

9) その大要は主著1934年『探究の論理』で展開されている。この本は、1959年『科学的発見の論理』という題で英語訳が出版された。

になるのである。

そこで、ふたたび、カントの理念のとらえ方を振り返ってみることにしたい。

#### 4.4. 「理念」の統制的使用

経営理念に現実性を持たせて機能させるには、カントの理念のとらえ方が必要となる。理論的認識の限界を定め「統制的使用」<sup>10)</sup>を認め、経験的直観を素材とすることによって対象との直接的連関を獲得することにある。したがって、経営理念を認識の対象にするのではなく、経営理念が果たす役割を認識の対象とすることである。さらに対象認識において重要な役割を果たすといわれた悟性認識を統一して、悟性にある種の目標を与えることによってとらえることが重要になる。そこで、現実の環境変化への着目と、その変化に適應するためのビジョンとミッションが出发点になるのである。

カントは神、自由、不死という理念を主張する純粹理性に基づく三つの学の仮象を批判している<sup>11)</sup>。つまり、心理学的理念の批判、宇宙論的理念の批判、神学的理念の批判である。しかし、カントの議論は、単に理念を否定するという帰結ではなく、理念の存在認識と理念の非存在認識をも不可能であると結論づける。また、理念が正当に使用する可能性に触れて、「理念に対応すると誤って考えられた対象に理念を直接適用すれば超越的使用となり、悟性が関与する悟性使用一般にのみ理念を適用すれば内在的使用となる」(B671)。と述べている。悟性によるカテゴリーの使用が与えられた直観と呼ばれるのに対し、理念はそのような構成的使用をもつものではなく、「卓越しかつ不可避に必然的な統制的使用」(B672)であると理解している。理念の役割は「悟性をしてある種の目標へと向かわしめる」(B672)ことにある。理念の「統制的使用」という言葉によって、理念の正当な使用の可能性とその役割を見出そうとしている。

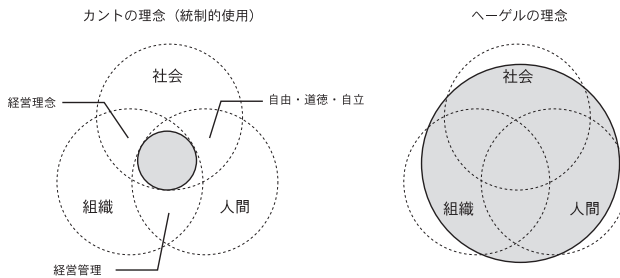
---

10) 森(2001)は、このようなカントの見解から理念の特性を明瞭に規定するとして、理念の「統制的使用」を指摘している。

11) 森(2001)は、「先験的弁証法論第二編」において、理念に対して最も厳しい姿勢で臨んでいるかにみえる「理想」章すら、理念そのものを否定することは敢えてしないと指摘している。

このように、現実の企業経営において、カントにより理念の「統制的使用」と理解したとき、企業の持続的成長と発展における理念の役割と機能についてその意味が明らかになるであろう。それは、企業は社会とのかかわりにおいて、現実の事業活動は統制的使用である経営理念によって統合され、組織全体と組織メンバー個人のかかわりにおいて、事業活動は統制的使用である経営管理の理念によって統合されることである。尚、社会と人間の交わる部分では、企業市民として、自由・道徳・自律が問われなければならない。

図表1：カントとヘーゲルの理念



## 5. 組織と人間における経営管理の理念

事業活動の基盤を支える経営管理制度には、実際に作業と業務を行い、管理的な業務も合わせて行う主体者である組織メンバーにとって納得できるものでなければならない。これらの経営管理制度は、特にスタート・アップ期においては、経営者と組織メンバーが一体となって経営者の理念を共有化しながら構築し、組織メンバーの活動成果を大きく左右するものとなってくるからである。一度、この時期に構築された経営管理制度が礎となって成長期に移行し、その後の経営戦略における意思決定の基準となり、やがてそれぞれの企業特有の組織文化を形成する。したがって、経営管理制度は、規制的で規範的なものだけでなく、組織メンバーの主体性を尊重する理念が組み込まれていなければならない。

しかし、一時的に成長する企業の中には、経営者の理念を明示することがな

く、また明示されたとしても社会的に多くの人々に受け入れられ難い理念であっても、商品やサービスが社会に受け入れられて事業が軌道に乗ることがある。しかし、それらの企業において、経営管理制度に求められるものは、組織メンバー個人の利益や欲求の充足、さらには地位や名誉、そして所得などの報酬など一時的で短期的なインセンティブシステムに焦点が当てられている。ここでは、企業として社会的な理念が根幹にあるわけではなく、企業も組織メンバーにとっても、自組織や個人の短期的な実利が根底にすえられるのである。たとえ社会的な理念を組み込んだ企業の経営管理制度を構築したとしても、必ずしも組織メンバーに受容されるとは限らない。その理由は明らかである。成長が一段落し衰退傾向に至る場面において、組織メンバーの生活を支える実利の配分が困難になるからである。したがって、組織と人間における経営管理に、統制的使用としての理念を組み込む必要性が指摘できよう。

## 6. おわりに：残された課題

経営管理制度の根底に、組織メンバーや社会の要請を吸い上げた理念が必要となる。それは、経営者が示す経営目的に、社会的な理念が要求され、その社会的な理念を組み込んだ経営管理制度として連関させることの必要性が指摘できよう。したがって、持続的成長と発展を遂げる企業の経営管理制度は、経営者の理念を明示し明文化する経営理念と一体化したものとして位置づけられるのである。

そこで問題は、経営者の社会的な理念が経営管理制度として組み込まれていれば、それで十分といえるであろうか。それらの経営管理制度は、社会的に受容され市場にも評価される商品やサービスを生み出す装置であり、装置を機能させるためには、卓越した技術力やサービス力を生み出す経営戦略や組織能力が欠かせない。卓越した技術力やサービス力によって企業が持続的に社会や市場に受け入れられ続けるには、社会にも、市場にもそして内部組織メンバーにも理解されうる、社会的な経営目的や経営戦略が問われるのである。一時的な成長は、卓越した技術力とサービス力で達成可能となる場合がある。しか



し、卓越した技術力とサービス力が社会に受容され続けるものでなければならぬだろう。その根幹に組織メンバーが創造的で経営成果を生み出す活動が求められるのである。つまり、持続的な技術力とサービスを生み出すため、理念と不可分な経営管理制度が機能しなければならないのである。

このように、持続的成長と発展を遂げる企業では、経営管理制度を形成する中に、社会や組織メンバーにも受容される経営者の理念が組み込まれている必要がある。それが、カントの言う、理念の管理への統制的使用であり、経営理念の機能化である。統制的使用の評価方法は、経営理念が具現化したものとしての経営管理制度の構築である。その形成プロセスで、経営管理制度の根幹にある思想や哲学を問うことが求められるのである。そこでは、経営管理を管理手法ではなく、組織と人間を間接的に統合するアプローチが有効になるであろう。理念と管理をリフレーミングすることにより、組織と人間における経営管理の理念のシステム化が可能になり、経営実務家の経営実践の場面で極めて重要になるものと考えられる。

カントとヘーゲルの理念をめぐる考察と、批判的合理主義の方法により、理念と管理のリフレーミングを行った。その結果、理念と管理は不可分な関係にあり、経営理念をカントのいう統制的使用に着目して経営管理制度を考察してきた。さらに、組織と人間における経営管理の理念を考察することによる今後の発展可能性であるが、この流れを汲む理論と研究を2つの側面から再吟味する必要がある。

一つの側面は科学的合理的管理として、ウェーバーの合理的合法的支配の学説とテイラーの作業管理の科学化である。もう一つの側面は、創造的管理として、組織メンバーを人間としての満足や要求を受け入れたフォレットのいう動態的経営管理としての「統合」と、バーナードのいう「協働」を組み込む経営管理である。これらの経営学説における代表的な管理の系譜を再吟味し、理念と管理についてその本質機能についてリフレーミングによって再定義する必要性である。さらにそのうえで、組織目的と個人目的と統合とは何かを探究することである。

## 参考文献

- ・ Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1983. op. cit. : 2000. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- ・ Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994) *Built to Last Successful Habits of Visionary Companies*. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー ―時代を超える生存条件の原則』日経BP出版センター, 1995年)
- ・ Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982) *Corporate Culture*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., (テレンス・ディール、アラン・ケネディー、城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983年)
- ・ Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers. (野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営(上・下)』ダイヤモンド社, 1968年)
- ・ Fayol, H. (1949) *General and Industrial Management*, Pitman. Translated by Constance Storrs from the original, Administration Industrielle et Generale, 1916. (佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社, 1972年)
- ・ Follett, M. P. (1973) *Dynamic Administration*, (米田清貴・三戸公訳『組織行動の原理―動態的管理―第九章』未来社, 1972年)
- ・ 浜井 修 (1975) 『社会哲学の方法と精神―批判的理性論集―』以文社.
- ・ Hegel, G. W. F. (1821) Grundlinien der Philosophie des Rechts. (ヘーゲル『法哲学』藤野渉・赤澤正敏訳. 1967. 中央公論者: 世界の名著35)
- ・ Hegel, G. W. F. (1812-16) Wissenschaft der Logik. (ヘーゲル『大論理学』三卷, 寺沢恒信訳. 1977. 1983. 1999. 以文社)
- ・ 今村仁司・座小田豊 (2004) 『知の教科書 ヘーゲル』講談社.
- ・ 伊丹敬之・加護野忠男 (1989) 「ゼミナール経営学入門」日本経済新聞社.
- ・ Kant, I. 1781 : 1787. Kritik der Vernunft. (カント『純粹理性批判』1781 [A版]) : 1787 [B版])
- ・ 加藤尚武 (1980) 『ヘーゲル哲学の形成と原理』未来社.
- ・ 川端久夫 (1971) 「バーナード組織論の再検討」組織科学Vol. 5, No. 1.
- ・ 北野利信 (1984) 「組織と理念」『組織科学』. 18 (2). pp.2-16. 粟田賢三・古在由重編 (1979) 『岩波哲学小事典』岩波書店.
- ・ 横谷正人 (2006) 「企業組織の持続的成長と発展 ―資源ベースによる展望―」経営哲学第3巻, 経営哲学学会. pp.48-59.
- ・ 横谷正人 (2007) 「経営理念と企業制度」経営哲学第4巻1号, 経営哲学学会pp.69-77.
- ・ 村田晴夫 (1984) 『管理の哲学: 全体と個・その方法と意味』文真堂.
- ・ 森禎徳 (2001) 『理念をめぐるカントの思惟』文理閣.
- ・ 野林晴彦・浅川和宏 (2001) 「理念浸透5つの策―経営理念の企業内浸透度に着目して―」慶應経営論集第18巻第1号.
- ・ 太田肇 (1993) 『プロフェッショナルと組織: 組織と個人の「間接統合」』同文館出版.
- ・ Petit, T. A. (1967) *The Moral Crisis in Management*. (土屋守章訳『企業モラルの危機』ダイヤモンド社, 1969年)
- ・ Popper, K. R. (1934) *Logic der Forchung, 4. verbesserte*. Auflage. 1971. J. C. B. Mohr Tubingen. (大内義一・森博訳「科学発見の論理」恒星社厚生閣, 1971年)
- ・ Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. : p.9

- ・ Scheldon, O. (1924) *The Philosophy of Management*. (田代義範『管理の哲学』未来社, 第二章「管理の基盤」)
- ・ Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店, 1977年)
- ・ Simon, H. A. (1947:1957:1976) *Administrative Behavior*. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. Macmillan, New York. 3rd ed. Free Press, New York. (第3版の訳: 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年)
- ・ Sutton, F. et al. (1956) *The American Business Creed*, (Cambridge, MA: Harvard University Press., p.3) (高田馨・長浜穆良訳『アメリカの経営理念』文唱堂, 1968年)
- ・ 滝澤哲哉著 (1999) 『ヘーゲル哲学の真髄』ヘーゲル研究会編, マルジュ社.
- ・ Taylor, F.W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, London. (上野陽一訳『科学的管理法: 新版』産業能率短期大学出版部, 1969年)
- ・ Thompson, S. (1958) *Management Creeds and Philosophies*.