

松村通信第 1 4 7 号

4 月 17 日
松村勝弘

偶然性・人間社会・経営

客観性・偶然性 村上靖彦『客観性の落とし穴』¹⁾という本を読んだら、次々と読みたくなって、九鬼周造『偶然性の問題』²⁾にまで読み進めたが、これは難しすぎた。それよりも、上記村上(2023)で、紹介していた宮野・磯野『急に具合が悪くなる』³⁾が読みたくなって図書館で借りだして読んだ。たいへん興味深い本であった。晶文社のサイトにこの本がこのように紹介されている。「がんの転移を経験しながら生き抜く哲学者と、臨床現場の調査を積み重ねた人類学者が、死と生、別れと出会い、そして出会いを新たな始まりに変えることを巡り、20年の学問キャリアと互いの人生を賭けて交わした20通の往復書簡。」⁴⁾

癌で死を迎えつつある哲学者宮野と人類学者磯野との2019年4月から宮野の死の直前の7月にかけての20通の往復書簡がその本の内容である。これに私の理解を加えて紹介・展開したい。

PDCAサイクル 3便の書簡で磯野は次のように言っている。「私たちは本当に合理的に『選ぶ』ことなんのできるのだろうか、という宮野さんの問いかけは現代社会に向けた大切な問題提起だと思います。だって私たちは合理的な選択ができることにされているから、間違った選択をする人にも適切な啓蒙と支援をすれば、合理的な選択ができることになっているから。PDCAサイクルなんてその典型です。だからそうじゃない生き方を想像するのは難しいし、そうじゃない生き方をする人を怪訝な目で眺めることもある。」⁵⁾

ここで「PDCAサイクル」という言葉が出ていて、私などの経営学者は経営学を思い出さざるを得なくなる。「PDCAサイクルとはPlan(計画)、Do(実行)、Check(測定・評価)、Action(対策・改善)の仮説・検証型プロセス

を循環させ、マネジメントの品質を高めようという概念」⁶⁾だとされている。だからそのように経営を進めるべきだというのが経営学の立場である。だが、それって可能なのだろうかと疑問を持つ人もいるのではないか。人間は合理的にそれを行うべきだというのが経営学的通説である。それができていないから経営を誤るのだというのが前提である。しかし、人間はそのような行動をするとは限らない、というのが現実ではないか。

人間が決めるということ ここに出てくる人間は多少限定されているとはいえ合理的に判断するという「想定された人間」であろう。判断を求められている人間である。決めることを求められている人間である。「そもそも『決める』とはどういうことなのでしょう。いくつかの選択肢のうち、いずれかを選んで、自分が納得することでしょうか。それは『あなたの決めた』こと、あなた自身の責任なのだから、一人で背負ってください。その責任の所在が『自分』というものでしょう。一般的にはそう考えられています。それは『あなたが決めたことなのだから』と言うとき、そこにあるのは、『あなたが決めた』ことはあなた自身の責任で、一人で背負うべきものだという考え方です。ここにいる自分は、随分とちゃんと出来上がった強い存在だと思えます。初めから偶然を引き受ける確固とした自分が想定されている。でも、私たちはこんな強い自分に初めからなれているのでしょうか。」⁷⁾「自己責任論」てのが流行ったのを思い出す。

決めるとか選ぶとかいうとき、人間はどのように決め、選ぶのだろうか。宮野は次のように言っている。「選ぶためには選択肢が必要で、それは決まっていない＝不確定な状態でなければなりません。つまり、選ぶとは不確定性、偶然性を許容することなのです。そんななかで、何をどう選び決めろというので

しょう。必死でリスク計算をしようとするかもしれません。そしてはじき出される成功が約束されそうな道をとりましょうか。あるいは失敗が怖いので大きな変化をもたらす選択は避けましょうか。しかし、どれを選んでもうまくいくかどうかはわからないんですよ。『選ぶ』以上、そこには不確定なものがつきまわっていますからね。

結局、私たちはそこに現れた偶然を出来上がった『事柄』のように選択することなどできません。では、何が選べるのか。この先不確定に動く自分のどんな人生であれば引き受けられるのか。どんな自分なら許せるのか、それを問うことしかできません。そのなかで選ぶのです。だとしたら、選ぶときには自分という存在は確定していない。選ぶことで自分を見出すのです。選ぶとは、『それはあなたが決めたことだから』ではなく、『選び、決めたこと』の先で『自分』という存在が産まれてくる、そんな行為だと言えるでしょう。⁸⁾

人間形成・人間社会 つまり、決める、選ぶという行為そのものによって自分が出来上がる。自分は初めからいるのではなく、決め、選ぶことによって自分が出来あがるというわけだ。固定的な自分がいたのではなく、自分とは流動的な自分であるわけだ。宮野はさらに言う。「まとめると次のように言えます。選択とは偶然を許容する行為であるし、選択において決断されるのは、当然の事柄ではなく、不確定性／偶然性を含んだ事柄に対応する生き方であるということ。〇〇な人だから△△を選ぶ、のではなく、△△を選ぶことで自分が〇〇な人であることが明らかになる。偶然を受け止めるなかでこそ自己と呼ぶに値する存在が可能になるのだと。」⁹⁾

人間社会は人と人が関係し合って出来上がっている。人と人が出会って出来上がっていく。この出会いとは何なのか。宮野は言う。「この『出会い』とは、いったい何なのでしょう。何と出会うのでしょうか。当たり前ですが、出会うためには、私とあなたという異なる二人がいなければなりません。でも、そこで出会う私もあなたも、この偶然の出会いに

よって変わってしまった二人のはずです。今説明したように、偶然を引き受けるときに私たちは自分という存在を発見するのだから。そこで自分が産まれてくるのだから。だとすると、私は、出会った他者を通じて、自己を生み出すのです。自分という、出来上がった存在を思い浮かべますが、そうやって、選んだり、見出される、産まれてくる自分は一人で可能になったものじゃない。出会う自己と他者は、完成した自分をもっていない。」¹⁰⁾

人間は関係のなかで自己を形成していくと言える。人間が関係し合って人間社会が成り立っている。自己を形成するとは、人間が変化、成長するということでもある。

企業経営・経営学に引き寄せる これまでの紹介だけでは、企業経営・経営学からはかなり離れている。これを私の関心に引き寄せて論じてみたい。企業における経営者と従業員の「出会い」。考えてみれば、それは偶然の「出会い」であろう。企業経営は経営者と従業員との関係のなかから展開する。互いに影響し合うなかで経営が行われる。経営者が正しくて従業員がこれに従うだけでは経営できないだろう。経営者は従業員・企業をコントロールするものだという通念がある。これこそが経営であるとする通念がある。だが、そうだろうか。経営者は従業員を目の前にして、彼・彼女らに命令したら、従業員は素直にこれに従うだろうか。しばしば企業組織は指揮命令系統からなっていると考えられる。経営者が万能であればそれも可能かもしれないが、そうではなかろう。経営者は従業員の経営参加を求めるのが普通である。経営者自身も生身の人間として迷いながら生きている。従業員に意見を求め、意思決定し、従業員とともに行動する。その際互いにコミュニケーションを取らないと、それは不可能であろう。経営者は従業員の意見を聞き入れて、これを参考にして経営を行うだろう。まして従業員には多様な人間がいるだろう。それぞれとうまくコミュニケーションしないと企業はうまく経営できないだろう。企業経営は経営者と従業員の共同の成果だといえる。経営者と従業員が協働して経営を行うことによって、経営者

・従業員がともに変化し成長していくのが経営というものだろう。経営者自身も経営活動のなかで成長していくものだろう。

経営者と従業員の「出会い」と成長 経営学には PDCA だとかマネジメントコントロールシステム (MSC) ということばがあるが、その主語は何だろう。しばしば主語抜きで語られる。主語はもちろんマネージャーであり、経営者である。「マネージャーはその戦略を実現するための PDCA (Plan, Do, Check, Action) を回すことが必要」(傍点松村)¹¹⁾ だといわれている。つまり主語はマネージャー、経営者である。また「経営目的を達成するために経営者が財務的・非財務的な情報システムを用いるプロセスは、マネジメントコントロールシステム (MCS) と呼ばれている。つまり、MCS は、経営者が経営目的を達成するために利用する情報ベースの仕組みである」(傍点松村)¹²⁾ ともいわれる。ここでも主語は経営者である。その際、経営者は従業員とのコミュニケーションが大事だともいわれている。経営者と社員・従業員が出会い、語り合っこそ、目標は達成できる。そして、経営者・従業員はともに成長していく。

京セラは今でこそ日本有数の大企業に成長しているが、創業間もない頃に何があったか。「ようやく事業が軌道に乗り始めたと思った矢先、思いがけないことが起こりました。創業二年目に入社した高卒社員十一名が、突然団体交渉を申し入れてきたのです。血判状までつくって、将来にわたる昇給、賞与の保証を求めており、要求が認められなければ全員辞めると言い出しました。私は、『出来たばかりの会社で、毎日必死に働いて、なんとか会社を守っているのに、将来のことまで約束すれば嘘になる。とにかく、みんなが入社してきて心からよかったと思える会社にするため全力を尽くす』と答えました。

それでも信用できないという彼らを私は三日三晩説得し続けて、最後には、『私を信用してついて来て欲しい。もし私がみなさんを騙すようにことがあったら、そのときは私を殺してもかまわない』とまで言いました。すると、ようやく納得し、会社に残ってくれる

ことになりました。……しばらくの間、悩み続けた結果、私は会社経営の真の目的は、エンジニアである私の夢を実現することではなく、従業員とその家族の生活を守っていくことだと気づかされたのです。」¹³⁾

ここでは稲盛氏が経営者として成長したことがわかる。従業員だけでなく、経営者も会社経営のなかで成長していくということがわかるだろう。経営者と従業員のこのような「出会い」=「『出会い』となるためには主体の側に何かしらの姿勢が要求される」¹⁴⁾。稲盛氏にはそのような「姿勢」があったということだろう。経営実践の中で、経営者も従業員が出会い、彼・彼女らが成長する、そんな会社であることが望ましいと思う。このような問題は、今後さらに勉強をつづけていきたいと思っている。

- 1) 村上靖彦 (2023) 『客観性の落とし穴』ちくまプリマー新書。
- 2) 九鬼周造 (2012) 『偶然性の問題』岩波文庫。
- 3) 宮野真生子・磯野真穂『急に具合が悪くなる』晶文社、2019年。
- 4) <https://www.shobunsha.co.jp/?p=5493>。
- 5) 宮野・磯野 (2019) 56 頁。
- 6) 野村総研サイトの用語解説 <https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/1st/alphabet/pdca#:~:text=PDCA%E3%82%B5%E3%82%A4%E3%82%AF%E3%83%AB%E3%81%A8%E3%81%AF,%E3%82%92%E9%AB%98%E3%82%81%E3%82%88%E3%81%86%E3%81%A8%E3%81%84%E3%81%86%E6%A6%E5%BF%B5%E3%80%82>。
- 7) 宮野・磯野 (2019) 227-228 頁。
- 8) 同上、228-229 頁。
- 9) 同上、229 頁。
- 10) 同上、230 頁。
- 11) 野々山 果純「マネジメントとは？」2021-03-27 (更新: 2024-02-29) 『モチベーションクラウド』 <https://www.motivation-cloud.com/hr2048/40289>
- 12) 澤邊紀生・飛田努「組織文化に応じたマネジメントコントロールシステムの役割-管理会計と企業業績に関する実証分析-」『メルコ管理会計研究』第 2 巻第 1 号、2009 年、54 頁。
- 13) 稲盛和夫『稲盛和夫の経営塾 Q&A 高収益企業のつくり方』日経ビジネス人文庫、2007 年、16-17 頁。
- 14) 山口尚「偶然性と自由」『心の危機と臨床の知』24 巻 (2023 年)、111 頁。

HP, FBを見て下さい。又何でも意見を。
皆さんのご意見を歓迎します。HP
(<http://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/>) もご覧下さい。
フェイスブックもやってます。また、メールで意見
交換しましょう。メールをよこして下さい
(matumura@mba.ritsumei.ac.jp)。