

# 経営マネジメントにおける哲学対話の効用

## —哲学対話のビジネスへの転回、実践報告—

The Effectiveness of Philosophical Dialogue in Business:  
A Practice Report of Philosophical Dialogue at business issue

宮下篤志・木暮淳子（フェリックス・パートナーズ株式会社）

### 1 はじめに

企業の教育プログラムにおける思考方法のニーズは高い。その中で1990年代頃から継続的に高い注目を集めているのが、若いビジネスパーソン向けを中心層とした『クリティカル・シンキング』『ロジカル・シンキング』（以下、クリシンという）論理的思考の訓練講座である。所謂、経営学修士(MBA)コースでは基本中の基本であり、その源流は米国の経営大学院にある。

しかし、私たちは企業の教育プログラムを立案、現場での学習活動を専らとする仕事をする機関として、クリシンなどの論理思考はビジネスの基本として必要不可欠であるが、一つの方法論に過ぎないと捉えていた。ビジネスに必要なのは、論理思考だけではなく、環境を感じる(センシング)に始まり、それを構成的理解し、ビジネスに移していき創造性であり、組織リードしていく情熱と論理が必要である。思考＝クリシンという安直に形成されている、わが国のビジネス教育には強い抵抗を持っていた。

クリシンはロジックを綺麗に収斂させていくには、解り易く、プログラムとしても正解がはっきりとしているので教授する方は取扱い易い。しかし、教育プログラムの教室という殺菌の無い「場」で考えるには良いが、現実のビジネスの場は複雑性が増している中で、とてもクリシンを身に着けただけでは、複雑かつ矛盾が取り巻くビジネスの現場では、推論からできる限りの解に結び付けることはできない。

このような時に、2012年に立教大学教育学部の河野教授から哲学対話を学内の講座で紹介しているセッションに参加した。実は、哲学対話をこの時に初めて知り、執筆者は、経営大学院で教鞭を執りながら、日本人のビジネスに対する思考の浅さを自ら含めて感じていた時であった。その後、哲学対話をビジネスの現場教育にも活用したいと思いが強くなり、河野教授、上智大学文学部哲学科の寺田教授とミーティングを重ねながら、ビジネスパーソン向けの「実践! 哲学対話」<sup>(1)</sup>の講座を世に出したのである。

この取り組みを始めて、約8年であるが、ビジネスパーソン向けの哲学対話の講座について、そのプログラムおよび評価について本稿で報告をしたい。

### 2 研究課題

両教授がプラクティショナーになって、ビジネスパーソン向けに始めた『実践! 哲学対

話』であったが、ビジネスパーソンにおける受講後所感は期待以上のものではなかった。その要因を探ってみると、ビジネスパーソンは、仕事に結論を出すことが使命であり、「哲学対話は重要とは考えるが、結論が視えない」ということであった。「深く考えるのは良いが、これをやってどのような効用が得られるのか?」という、時間がカネであるビジネスの世界において、回り道をすることが時間消費になっているように捉えられたのである。

一方、私たちの課題として、昨今のビジネスパーソンが深く考察することを避けるようになり、マニュアル的な正解探しの傾向が強まってきていることに危惧していた。また、何よりも、コンプライアンスに関わる組織的な問題が発生すると、コミュニケーションと考えの浅さを指摘がされるが、そこから議論が発展しないことも、企業における深い考察が生まれ難い、物事に対する対処療法的なビジネスが巢を食っているように捉えていた。

本来、ビジネスというのは市場および顧客ニーズ、シーズを採り入れて、製品、商品およびサービスを世に出し、そこから対価を得て、収益にしていくサイクルである。しかし、組織活動になると機構図に示されるように職務範囲が規程される分業体制となり、そこからビジネスの分断が始まる。分業ではものごとの分断が常軌とされ、さらにそこから人々が思考の中で差異や区別が行われ、それが経験されていく(ボーム 2005,p.28)。そして、分業の世界が全てと思い、それらが「すべてのものの実際のあり方」を表現したものであり、他のあり方はないように思う(ボーム,2005,p.47)、思考の硬直化が行われてしまうのである。

このようなパラドキシカルなビジネスパーソンの状況にあって、哲学対話は、広く深く考える、しかも否定をせずに、輪になって対話する機会は重要であり、私たちの役割の意義を見出したのである。そこで、ビジネス現場における哲学対話は、市民がカフェの形式で行っている中身は変えないが、俗的ではあるがパッケージの内容を変更して、プログラムを変えてみたのである。

### 3 プログラム内容と哲学対話の実践

#### (1) 初期のプログラム

私たちが、立教大学の河野教授にプクティショナーとしてお願いし、第一回(2014年12月3日)のプログラムは異業種で11名の方が参加され、市民で行っていたものを参考にして実施した。「問い」は次の通りである。

問い1. 企業が社会貢献する理由とは何だろうか。

問い2. 企業の利益と社会貢献は一致するのか

問い3. 人々のニーズ(欲求)を満たすことが、企業の社会貢献と言えるのだろうか

問い4. 将来にわたって利益が出ないとわかっている製品開発プロジェクトに、企業は人助けのために携わり続けるべきか

問い5. 企業は、社会をよくするためにどのように関わっていくべきなのか。

問い6. 困っている人を助けられる立場にある人は困っている人を助けるべきだろうか。個人レベルではそれは全員が共有している道徳観であるという前提で、それは企業にも当てはまるだろうか。

問い7. 文化の向上など、社会が豊かになるという方面で企業は貢献すべきか。会社は基本的にはやらなくてもいいけれどもやりたければやればいいということなのか。初めから企業のレベルで考えてみるとどうだろうか。

問い8. 10年間赤字を垂れ流している担当者だったら、会社に対してこのプロジェクト継続を強く主張出来るだけの信念はあなたにあるだろうか。

問い9. 社会貢献も、競争の中で行われると言えるだろうか。競争に「勝つ・負けな

問い10. 企業において競争とは何か。

問い11. 競争のマイナス面は何だろうか。

問い12. 利益が出ないプロジェクトは継続すべきか中止すべきか

これらの問いの中から選択して当日は進められ、参加者は、所謂、討議については一定に慣れてきているビジネスパーソンであったため、哲学対話としては深まった。また、即日にアンケートを記述して貰い、その結果も悪いものではなかった。しかし、この継続版を企画したが、募集人数に達せず、積極的な参加は得られなかった。また、他に企画をしても同様で、「哲学は難しい」という、哲学というネーミングも相俟って、企業のプログラムには、直ぐには反映できなかった。

このコンテキストが第一回のアンケートの個別回答にそれが隠されているように考えられる。例えば、「仕事柄、正解を求めるとかインプットを求めてしまう傾向にあるので、その点に関しては物足りなさを感じました」、「通常の会話やディスカッション（飲み屋さんでの会話）などと哲学的対話との大きな違いがあまり分かりませんでした」、「やはり“経営”が全面にでると難しい」といった、「物足りなさ、大きな違い、難しい」が全面に出てしまい、参加はしたものの、共通の理解やビジョンが得られたまでには達しなかったのである。私たちも、そこから数年間のトライ・アンド・エラーが続いた。

## (2) コンポーネント・プログラムの実施

その後、企業の研修プログラムで「実践! 哲学対話」講座を開催してきたが、その一つの形態として、コンポーネント・プログラムで行うと効果があることが判ってきた。コンポーネント・プログラムとは、企業における教育プログラムの中で、その一部の時間を「実践! 哲学対話」に充当することである。その一部を、上智大学寺田教授にプラクティショナーになった教育プログラムをご紹介します。これは、部長クラス向けのエグゼクティブを対象にした、実践型のプログラムで、その半日をつかって、というマネジメント論の原点になる、人間としての経営者に迫った。

ケース企業が江戸時代から続くファミリービジネスだったので、その事例を深めると同時に、一般化まで概念を拡げる試みをおこなった。一通り、受講生のこれまでの学習経緯の共有を寺田教授と図った後に、寺田教授から、対話の題の提唱が行われた。

□問い1「家族や地域の人々、従業員の生活を守るためだけならば、なぜあれ程成長しなければならぬのか」、そこから、家業で食べていくために仕事を変えてきた、成長することが歴代社長のやりがだったため、地域の働く場所としての責任から、といった根本的な仮説が形成されていった。

□問い2「では、なぜ生きるために成長しなくてはならぬのか」という問いが生ま

れた。

これに対して対話は、「成長が止まると企業が縮小してしまうため」、「成長への暗黙のプレッシャーがあるため」とコンテクストを共有し始めてきた。

□問い3「なぜ企業は時代の要請に応えるのか」

これに対して対話は、「環境に合わせて生き残るため」、「城主（経営者）として人（従業員）を切ることができないため」、城主という共有ビジョンが形成されてきた。

□問い4「それでは、一般論としての企業の存在意義を考えてみよう」

対話は、「社会の発展に寄与するため」、「自分や自社の生き残りのため」、

□問い5「企業は時代の要請に応えているのか？経営の目指すところはそれでよいのか？」、という根本的な部分まで対話が進む。

対話は、「企業は要請に応えている」、「企業は社会均衡を保つべき」、「企業は時代の要請には逆らえない」、「企業は時代の要請を自ら作っていくべき」と、受講生には現在のマネジメントの状況から、時間軸の概念の拡がりが見られること、マネジメントを考えると社会との共生部分が後手に回ってしまう傾向にあるが、空間軸も拡げて捉えて対話が段階的に深まったのである。

最後は、寺田教授によるアダム・スミスの「見えざる手」の紹介があり、市場は自由に任せれば発展した、という時代から、共有する意味についての講義で終わった。

#### 4 考察

第三項によるビジネスパーソン向けの「実践！哲学対話」の事例において比較研究を端的に行いたい。まず、第一回目の哲学対話では、重要さは見出されるが、結論がないということ、経営の世界を対話で語ることの厳しさの指摘があった。本来、深く考えて、考え方が変わることは省察、創造的な見地からも必要不可欠と捉えられるが、題が一般化してしまったことに、課題が残したといえる。寺田教授が「哲学対話は、問いを決めるところから始まる」とのご指摘のように、本来、より良い問いが決め手になるのではないと考えられる。

そうすると、事前にプログラムの紹介ができないため、哲学対話は益々、遠ざかることになってしまう課題が残るのである。それを避けるためには「幸福とは何か」、など大きな問いではなく、身近な迫ったビジネスの問いを示すことで、対話の受講者が集まるのではないかと考えられる。

こうした問いがはつきりするのには、二番目の事例紹介したコンポーネント・プログラムである。事例では、既にケース企業の深いビジネス面での討議は繰り返し行われており、しかも、現地のフィールドワークを終えて1週間後くらいのタイミングであった。寺田教授のプラクティショナーとしての絶妙なファシリテーションから、通常の経営マネジメントリーダー・プログラムでは深めることのできない、「そもそも企業とは」について深い対話ができた。しかし、これが、前提が存在しない中で、「企業の存在とは何か」について対話しても、これがビジネス場であれば、最初の事例と同様の結果になっていたと考えられる。

ボーム(2007)は、「対話のビジョン」を強調し、対話はそもそもが欲求不満が溜まるものであるが、ビジョンがあることで共通の洞察力が得られるという(2)。哲学対話は、ある前

提となる、ボームではビジョンが示されていないと、対話がばらばらな状態で終わりまで進むことになると考えられる。勿論、対話の中では考え方が変わっていくので、統一することではなく、参加しているという意識が重要なのではないか。

第二回のコンポーネント・プログラムは、エグゼクティブ向けのマネジメントを多角的に深めるのが目的であり、そのための手段としての、哲学対話が大きなものであった。前提がしっかりとしていたからこそ、寺田教授のファシリテーションも、問いが深まっていたのだと捉えられる。

哲学対話は、ビジネスでは深く考え、考え方が自律的に変わっていくことをするためには、必要不可欠なものであり、原点を見出すものである。システム思考やデザイン思考とビジネスでは表現されるが、本来は分断されずに全体論(Horisutiku)な事業観を養うことであり、思考と組織間の内面的な相互作用の認識に関わる<sup>(3)</sup>。全体的に広く考察ができるようになれば、現在の立ち位置がうっすらと解り、未来への行動仮説が見出されるのである。そこには、決して対立がないことではなく、対立が目に見えるようになれば、そこから発展的な見地が生まれる。

哲学対話は、そのようにビジネスパーソンにとっての「はっ」とする瞬間が得られることではないかと捉えられる。

#### 【註】

- (1) フェリックス・パートナーズ株式会社の商標登録。
- (2) デイビット・ボーム,金井真弓訳(2007)『ダイアログ』英治出版,pp87-88。
- (3) ピーター・M・センゲ,枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳(2011)『学習する組織』,p.322。

#### 【参考文献】

デイビット・ボーム,井上忠他訳(2005)『全体性と内蔵秩序』青土社。