共感に基づき説得によって促される協働
―経営哲学としてのホワイトヘッド文明論―[1]

村　田　康　常

1．震災と原発事故の経験から

2011年3月11日に発生した東日本大震災と、それに伴う東京電力福島第一原子力発電所の事故（以下、「原発事故」）は、私たちの社会に大きな問いを突き付けた。「文明社会」を自称する現代社会は、巨大地震と津波という大自然の恐るべき力に見舞われて、いかに無力であるかを思い知らされた。私たちは、文字どおり、言葉を失った[2]。

もちろん、震災の直後から、懸命な救助や支援の活動を行った専門家たちの働きがあり、普通の市民や被災者自身の活動があった。言葉を失わせるような状況の中で、それでも、報道がなされ、SNSが情報を発信・受信する場として盛んに利用され、専門家たちと普通の生活者がそれぞれの働きをなし、協働した。「絆」が合言葉となった[3]。

一方、原子力発電所の事故は、科学技術の発展と平和的利用に信頼を置いてきた社会の大前提だった「原発事故ゼロ」がもろくも崩壊したことを示した。そこで露呈したのは、科学者や技術者を含む専門家集団や中央の原子力行政・原発関連産業などの「協働」が、「原子力ムラ」と称される極めて閉鎖的な「閉じた社会」を形成してきたということだった[4]。その閉鎖性が意味するのは、「専門家と生活者との協働」[5]が、ほとんど成立してこなかったこと、また、開かれた協働のために必要なコミュニケーションが、極めて希薄だったということだった。

問題は、協働とコミュニケーションである。文明化された私たちの現代社会は、「専門化社会」だと言われる。私たちはそれぞれに専門化された職業に従事しながら、自分自身の生活世界全体を構成する諸機能の大半を、外部の他の「専門家」たちに依存している。藤沼司によれば、「専門化社会」とは、「特定組織内および社会内での高度に機能分化した、諸専門機能の緊密なネットワークによって構築された外部依存性の高い社会」[6]である。そこで重要になってくるのは、各専門機能とそれらのネットワークが健全に機能し、またそれぞれの専門領域で外部からの信頼に足るような活動がなされていることである。それゆえ、藤沼は、この専門化社会では、多様な専門領域に従事する諸専門家の協働と、それらの専門領域と生活世界とを結ぶコミュニケーションが不可欠なものとなる、と指摘している。

東日本大震災で被災した生活者は、さまざまな分野の専門家や、自身が生活者でもある市民ボランティアたちと協働しながら復興への歩みを進めている。それに対して、原発事故は、専門化社会における専門家相互の、あるいは専門家と生活者との、協働やコミュニケーションに深刻な問題が生じていることをさらけ出す契機となった。

原発は、私たち生活者の生活を支えるものである。しかし、生活者の多くは、原発の運営や安全管理を専門家にゆだねて、無関心になっていた。3.11以前に、すでにコミュニケーションや協働の前提となる「関心」や「共感」が失われていたのである。ホワイトヘッドの言葉で言えば、それは私たちの視野が自分たちの直接的な利害関係に限定された状態、つまり「狭い共感の善人たち」（RM 98）[7]になっているという問題である。今日、私たちの中で震災や原発事故の記憶の「風化」が進んでいると言われているが、それは、原発への無関心が、あの事故の直後の一時期にはかき消されたように見えたものの、時間の経過とともに再び私たちを覆うようになってきたことの表れだといえよう。私たちは再び「狭い共感」の中に閉じこもりつつある。震災と原発事故から何かを学ぶことができるとすれば、それは、この未曾有の出来事を「風化」させないで関心を寄せつづけ、問い続けるということによってのみ可能だろう。そして、この出来事の記憶を保持しつつ問うということは、専門家に委託して無関心になることとは対極の態度を取るということ、つまり、閉じた社会を形成させないような開かれた「協働」やそのた

めの「言葉」、あるいはコミュニケーションを模索し続けるということである。そのような意味での「協働」やそのための言葉こそ、現代の文明社会が危難に際して最も必要としているものだといえる。

2．ハーバード・ビジネス・スクールとホワイトヘッド

私たちは、震災後・原発事故後の世界で、この出来事を「風化」させることなく、文明論のアクチュアルな問題として問い続けなければならない。その中で「共感」や「協働」、そしてそのための言葉について問い直さなければならない。専門化が進む現代の文明社会において、専門も利害関係も異なる多様な人々がコミュニケーションを保ち協働するような「開かれた社会」のあり方を問わなければならない。それは、経営哲学としての文明論哲学の問いである。

この文明社会において、「協働」の意味とは何であろう。本論文では、ホワイトヘッド（Alfred North Whitehead: 1861-1947）が提唱した「有機体の哲学」の文明論を、人間協働の文明論的意味と可能性を問う経営哲学の先駆的な企てとして読み直すことを試みる。彼の有機体の哲学、特にその文明論を協働の学としての経営学の哲学的基礎として読むことで、人間の協働という視点から文明社会のあり方を考察するための手がかりをつかむことが、この論文の目的である。

しかし、科学哲学から宗教哲学にまで及ぶ壮大な形而上学的宇宙論体系を形成するホワイトヘッドの哲学と、実学的な色合いの濃い経営学とは、どのような接点をもつのか。まず、両者の歴史的な交流について概観する[(8)]。

ホワイトヘッドは、ラッセルとの共著『プリンキピア・マテマティカ』（第１巻1910年、第２巻1912年、第３巻1913年）によって、現代論理学の出発点を画した数学者・論理学者である。ケンブリッジ大学を去ってロンドン大学ユニヴァーシティ・カレッジ、次いで同大学インペリアル・カレッジ・オブ・サイエンス・アンド・テクノロジー（理工学部）に応用数学教授として在職してからは、自然哲学・科学哲学に関する著作を次々に発表し、また大学評議会委員や学部長も務めた。ロンドン大学で定年を迎えたとき、ハーバード大学総長 A. ローレンス・ローウェルによって同大学の哲学教授として招聘され、1924年、63歳で大西洋を渡った。

ホワイトヘッドと経営学との接点は、このハーバード大学招聘から始まる。現代アメリカ経営学の源流となるような、人間の協働と組織のあり方についての新しい知を探求する実践的・基礎的な取り組みがはじまっていたのが、1920・30 年代にハーバード・ビジネス・スクールを中心として活動した研究者グループであった。1908年にハーバード大学に創設されたハーバード・ビジネス・スクールは、第２代ディーンにボストンのオールド・コロニー信託会社副社長だった W. B. ドナムを迎えた1919年以降、様々な分野の学者や実業家、事業家が集まり、「ハーバード・サークル」と呼ばれる研究グループが形成されて、1920・30年代には現代経営学の源流となるような研究や業績が出される黄金期を迎えた。ホワイトヘッドはこの黄金期のハーバード・ビジネス・スクール関係者と渡米当初から深い関わりをもち、思想的にも深い影響を相互に与えあっていく。

ホワイトヘッドをハーバード大学に招聘する計画を推進した生理学者・生化学者の L. J. ヘンダーソンをはじめ、ハーバード・ビジネス・スクールのディーンだったドナムや、のちに同ビジネス・スクールに迎えられてホーソン実験で知られることになる心理学者・精神科医の E. メイヨーらは、1924年秋からのホワイトヘッドの「ローウェル講義」に出席している。同講義は翌年加筆されて『科学と近代世界』（*Science and the Modern World*（1925）. 以下、SMW と略記）として刊行された。この講義ではじめて提唱されたのが、「有機体の哲学」の構想である。出席していたヘンダーソンをはじめとするハーバード・ビジネス・スクールの関係者たちは、ホワイトヘッドが提唱しつつあった「有機体の哲学」という形而上学的宇宙論・文明論の一般的な知の体系のうちに、自分たちの新しい人間研究・組織研究の基礎となるような、自然科学と人文諸科学とを架橋する哲学を見出したのである。

彼らとホワイトヘッドとの交流は密なものだった。ドナムらがハーバード・ビジネス・スクール

にホワイトヘッドを招待して行われた講義「予見」の原稿は、ドナムの著書『漂うビジネス』(*Business Adrift,* 1931）の序言として刊行された後、若干手を加えられて『観念の冒険』（*Adventures of Ideas,* 1933. 以下、AI と略記）に収められている。また、1933 年には「過去の研究―その効用と危険」が『ハーバード・ビジネス・レヴュー』に掲載された（ESP 151-165)。これらの講義・講演は、聴衆を前にして行われた「有機体の哲学」の形成・構築作業だった。その現場に居合わせながら、いち早くその哲学的な重要性を認めて自分たちの研究の哲学的基礎として取り込んでいったのが、ハーバード・ビジネス・スクールを中心に起こった草創期の経営学である。

「ハーバード・サークル」は、多様多彩な専門家の集まりだった。1920・30年代のハーバード・ビジネス・スクール発展を牽引したヘンダーソン（生化学・生物学)、メイヨー（心理学)、ドナム（経営者）の「三頭体制」のもと、Ch. I. バーナード（経営者）や M. P. フォレット（ソーシャルワーカー）など、多様な分野を研究領域や実践領域とするさまざまな専門家が集まっていた [(9)]。彼らに共通する関心が何だったのかを照らし出した言葉が、ホワイトヘッドが自らの哲学に冠した「有機体（organization)」という概念である。「有機体」の概念は、ハーバート・スペンサーの「社会有機体（social organism)」によって社会学の基礎的概念の１つとなっていたが、ハーバード・ビジネス・スクールの関係者は、直接的にホワイトヘッドの「有機体の哲学」の形成プロセスに立ち合って、その影響を受けたと考えられる。環境との相互作用の中で、そのつど新しい価値を実現する「生きた」有機体の創造的な活動、というホワイトヘッド哲学の基本的な観点は、W. ジェイムズや J. デューイらのプラグマティズムの哲学との親和性も高く、ハーバード・ビジネス・スクールを中心とした研究者・実業家グループの共通した関心事に合致するものだったといえる。

たとえば、ホワイトヘッドのハーバード招聘を主導した生化学者・生理学者の L. J. ヘンダーソンは、パレートの『一般社会学概論』に感激し、それまで社会学に対して否定的だった態度を一変させて、「有機体の特徴を有したシステムにおける多くの変数がもつ相互依存性についてのパレートの議論」を非常に高く評価している [(10)]。社会を「有機体の特徴を有したシステム」として見る、というパレートやヘンダーソンの観点は、パーソンズにも影響を与えた。

ヘンダーソンがパレートの『一般社会学概論』にはじめて出会った1926年には、フォレットがハーバード大学で開催された「社会倫理セミナー」で講師を務め、ホワイトヘッドやヘンダーソン、メイヨーらと質疑応答を行っている。杉田博によれば、ホワイトヘッドは、フォレットの講演会で、彼女の言う「全体状況（total situation)」と彼自身の「現実的存在（actual entity)」という２つの「有機体」は適合するとして、二人の思想の親和性を語っている [(11)]。

「有機体」という概念が、「ハーバード・サークル」のさまざまな専門家たちに受け入れられたのは、この語が、彼らが討論や講演や著作を通じて知的なコミュニケーションを深め、協働して研究を進めるための背景となるような共通認識を示していたからだろう。ハーバード時代のホワイトヘッドの「有機体の哲学」は、しばしば、あまりに形而上学的だと批判され、形而上学の解体を叫ぶ 20 世紀の哲学思想の中では古色蒼然とした晦渋な観念体系として黙殺されてきた。しかし、その形而上学体系は、ビジネス・スクールとその周辺に集う「実学的」な研究者や実践家たちに受容されて、専門を異にする彼らに共通した基本的なものの見方・考え方を提示し、彼らのコミュニケーションをより深いレベルで実現させ協働を促すような生きた哲学だったのである。

ホワイトヘッドは、現代が文明の転換期だと言っている。文明の転換期とは、人々のものの見方の枠組そのものの変化の時期でもある。つまりそれは、世界観の再創造の時期、宇宙論の転換期である。そして、宇宙論の批判と諸観念の吟味は、哲学の役割である（SMW 7, 87）[(12)]。ホワイトヘッドがビジネス・スクールで語った次の言葉に、文明の転換期における哲学者と実業家との協働の実現というホワイトヘッド自身のハーバードでの抱負が強く表れている。

「現在、人類は自らのものの見方を変更すると

いう、一つのまれな雰囲気のうちにある。単なる伝統による強制はすでにその力を失っている。私たち――哲学者、学生、実業家――のつとめは、それなしでは社会が騒乱に陥ってしまうような畏敬や秩序といった諸要素を含んだ世界観、しかも徹頭徹尾不撓不屈の合理性に貫かれたひとつの世界観を再創造し、再規定することにある。そのような世界観は、プラトンが徳と同一視した知識である。」(AI 99)

ホワイトヘッドが訴えているのは、文明の転換期には、現代のプラトンともいうべき形而上学的宇宙論哲学者が、学生や実業家とともに、転換期のただ中で来るべき時代のための基本的なものの見方・世界観を再創造することが必要だということである。ここには、ホワイトヘッドの哲学にかける気概と、経営学にかける希望がある。形而上学的宇宙論の構築という彼の仕事は、時代の転換期のただ中での実業家たちとの協働の作業であり、この協働作業が、来るべき時代に有機体的な社会を構築するための知の基盤を作る、とホワイトヘッドはビジネス・スクールの実業家たちや学生たちに語っているのである。

専門を異にするさまざまな人々が協働し、互いに私的な利害関係を超えた深いレベルでコミュニケーションを実現するために、「畏敬や秩序といった諸要素」を含み、「不撓不屈の合理性に貫かれた」ひとつの世界観を構築することが、ホワイトヘッド哲学の文明論的な課題である。そしてそれは、ビジネス・スクールでの知的協働によって、実現しつつあった。

ホワイトヘッド自身にとっても、この協働は実りの多いものだったはずである。特に、有機体の哲学の形而上学体系が完成されたのちに、それを文明論へと展開した『観念の冒険』は、ビジネス・スクールの関係者との交流から得たと思われる多くの鍵概念やアイディアを盛り込んで、有機体思想に基づいた文明論哲学を展開している。ちなみに、ホワイトヘッドの長男トーマス・ノース・ホワイトヘッドは、ハーバード大学のアネックスとして創設されたラドクリフ女子大学（1999 年にハーバード大学に統合されている）の経営学教授であり、ここにも、ホワイトヘッド家と経営学との深い関わりの一端をうかがうことができる。

冒頭で述べたように、分野の異なるさまざまな専門家相互の、そして彼らと生活者との、コミュニケーションと協働が、原発事故の示した現代の課題である。この具体的なコミュニケーションと協働を、各々の利害関係を超えた深い知的なレベルで開いていくための共通の世界観を再創造するのが、哲学のつとめである。求められているのは、徹頭徹尾合理的でありながら、私的利害を超えた畏敬の念と秩序への意志を含んだ世界観、つまり現実の世界をその多様性と関係性、創造性と不可逆性において認識し、その尊厳と価値を正当に評価しようとする有機体的な世界観だと言える。どのような分野の専門家であっても、自らがそこに生まれ、そこに働き、そこに死にゆく現実の世界を、一切が生きている現実的存在に満ちた「生きている自然」として認識することを共通の知的基盤とすることで、はじめて、相互の利害関係を超えたレベルでのコミュニケーションと協働が開かれていく。そして、ホワイトヘッドが先の言葉で訴えたように、そうしたコミュニケーションと協働には、文明論的な意味があるはずである。

3．関係づけられているという具体的事実

ホワイトヘッドとハーバード・ビジネス・スクールを中心とした研究者・実業家たちとの思想的交流の焦点となったのは、すでに述べた「有機体」という根本的概念である。この「有機体」概念は「有機体の哲学」の中でさまざまに論じられるが、その最大の特徴は、関係性の中での自己実現ということであろう。ホワイトヘッドは、さまざまな出来事や存在が互いに「関係づけられているということ（relatedness）」こそが具体的な事実であるとし（PR 22）、それらが関係づけられているという具体的事実を出来事の生成消滅の「プロセス」として体系化した。「有機体の哲学」は、さまざまな存在が互いに関係づけられる中で一つの新しい存在が生成していくというプロセスを、あらゆる事象の中に見出す。このような「多が一になる」というプロセスは、人間協働の本質でもある。

ホワイトヘッドは文明社会における人間の協働の原点を、「共感の絆（bond of sympathy）」（AI

86）のうちに見ている。彼によれば、文明化のプロセスは、共感に基づく理性的説得によって社会的交渉が進展することが鍵となる。このプロセスにおいては、変動する環境世界の多様な要素を統合しつつ調和的な価値を実現する「調整（coordination）」[13] による結びつきが重要になる。言い換えると、われわれの社会は語の最も広い意味での人間の「協働」によって次第に文明化する。その典型が〈商業〉（Commerce）である [14]。彼は〈商業〉こそ現代文明の中心だと言う。

大局的な見方をすると、文明化のプロセスには、共感に基づく人間相互の交渉がより広く、次第に理性の働きを増しながら展開されていくという趨勢がある。ただし、協働がより理性的になるといっても、それは、共感という情緒的な結びつきに基づく [15]。この情緒が、文明化のプロセスの中で家族愛や知的対話や商業の実践を通して合理的な洗練と視野の拡大を加えられながら、「より偉大な共感の絆（a greater bond of sympathy）」（AI 86）へと育っていくのである。それは、人間相互の情緒的な結びつきにはじまって、より多様な要素を合理的に統合した価値の実現を目指しながら、自然環境とそこに満ちる生命への共感と尊重の念へと成長する。この大きな流れこそ、自然と人為との協働による世界の創造的な調和を実現しようとする文明化のプロセスである。

このような文明化のプロセスをホワイトヘッドは「観念の冒険」と呼ぶ。それは、情緒的な共感に基づいて理性的に調整された諸活動による、調和的価値の実現へと向かう文明化のプロセスである。その価値実現は、強制的な「力（force）」による闘争的・抑圧的な仕方から、次第に「説得（persuasion）」という方法へと洗練されていく。説得に信頼を置く共感的理性を来るべき文明社会において具現するのが、「ビジネス・マインド」だと、ホワイトヘッドは言う。

以下では、こうしたホワイトヘッド文明論の特徴的な議論をより詳細に検討することにする。

4．より偉大な共感の絆

文明社会における協働の意味を論究するホワイトヘッドの文明論的思索を辿るために、まず、人と人とが交わり、共通の尺度や目的のもとに共に活動するという人間協働のもっとも原初的なあり方とその発展の歴史について、彼がどのように理解しているのかを見てみよう。文明論を主題とする『観念の冒険』において語られるのは、「説得という方法（way of persuasion）」であり、説得によってさまざまな要因や活動を調整（coordination）しながら秩序を形成する社会集団の創造性である。そして、その議論の基礎には、「共感の絆（bond of sympathy）」という考えがある。

文明論を主題とした『観念の冒険』第一部の「力から説得へ（From Force to Persuasion）」という章の終わりの一節には、「社会集団の運命を決定的に支配する 4 つの要因」への言及がある。ホワイトヘッドは、(1) 社会の文明化を導く誘因となる「ある種の超越的目標」、(2) 食物・衣料・住居などの物的な条件に関する自然環境による非情な制約、(3)「人が人を強制的に支配することに関する両義性」、つまり社会福祉にとって必要な秩序の確保と、その範囲を超える過度の支配による暴力と抑圧、の 3 つの要因を挙げたのち、「進歩する社会とは、第 4 の要因である説得という方法に、ほとんど決定的に信頼を寄せてきた社会のことである」（AI 85）と述べて、この「説得」について次のように語る。

> 「人類の生活の中でこの〔説得という〕最後の要因をもっぱら推し進めてきた 3 つの活動がある。それは、性関係や子どもの養育のなかで覚醒された家族愛と、考えをやりとりすることを楽しむよう導く知的好奇心と、――大規模な社会が出現したらすぐに――〈商業〉の実践とである。しかし、これらの特殊な活動を超えて、より偉大な共感の絆が現れてきた。この絆とは、あの力、つまり自然がそれによって理想的目標を宿し、そういう目標を意識的に識別しうる個々の存在者を生み出す力に対する尊重の念が成長することである。こういう尊重の念は人間を人間として尊敬する基礎となる。それによって、この尊重の念は、この〈大地〉で生命の上向きの冒険のために必要な思想と行動のあの自由を保証するのである。」（AI 85-86）

文明社会において、人々を結びつけながら社会

の中に公的かつ私的な価値を実現していくさまざまな活動がある。たとえば、家族愛や知的好奇心による対話、異なる文化間にまで交易を展開する商業といった結びつきである。特に〈商業〉は、「社会内で、またいくつかの社会間で、説得的な反応を自然に促進するような活動」(AI 70)であり、これが成立するには、価値観の異なる相手の供給能力や需要に共感し配慮することのできる感性と、共通の取り引き基準を定め納得のいく仕方で継続的な関係を築く理性とが必要となる。このような情緒的な紐帯から合理的一般性へというプロセスの中に、ホワイトヘッドはより広い世界へ、より開かれた社会へと向かって私益を超えて開けていく「共感の絆」の成長を見出す。

彼はその宗教論の中で、「狭い共感の善人たち(good people of narrow sympathies)」は安定した世界に自己完結的に安住しており、そのようなタイプの狭い共感は独善的で、自己保全に固執して不寛容になりがちで、より広い視座から見れば「きわめて悪に等しい」と述べている(RM 98)[16]。

「閉じた社会」に向けたベルクソンの批判を継承しながら、ホワイトヘッドは、有機体としての社会がいかにして開かれたものになっていくのかを論究する。他者への共感や尊重の念は、自己の利害を中心とした狭い視野に限定されたとき、閉じた社会を形成することになる。文明化された社会には、大局的に見たとき、こうした自己への執着を超えるような視点が開かれていくという趨勢があり、それによって共感や他者への尊重の念は私的な利害関心や個人的な愛着を超えて広がっていく。

しかし、その道は決して平坦ではない。試行錯誤や失敗を繰り返しながら開かれた社会へと文明化していく道を示すのが、彼の文明論の主題でもある。それを可能にするのは、単なる自己の利害関心を超えて他者と共感しあうことを希求する家族愛や知的好奇心による対話、そして多様な利害を調整して価値を実現しながらより広くより遠くまで展開される商業による交流である。これらが、人間社会を開かれた社会として文明化させてきた説得的な協働の典型である。

さらに、こうした協働形態の発展を通じて、一切を産み出し、意識的存在者である人間をも生み出した「生ける自然」(MT 148)の能産的な力に対する尊重の念が、「より偉大な共感の絆」として育ちつつある。それは、「この〈大地〉」に結びついた感情であり、自然環境とそこに満ちる生命への共感である。この大きな共感を土台にした自然との協働を展開する来るべき文明を嚮導する核となるものが、上記の引用に示唆されている。すなわち、「この〈大地〉で生命の上向きの冒険のために必要な思想と行動のあの自由」(AI 86)が、開かれた社会としての文明社会において、さまざまな紆余曲折や悲劇を経ながらも、徐々に実現されつつある、とホワイトヘッドは見ている。

ホワイトヘッドがその文明論で示したのは、端的に言って、商業活動を中心にした現代の文明社会が私益追求を超えて創造性を活性化させるような共感を拡大させる方向に向かうべきだということである。そこには、個々の活動の成功／失敗を超えた、開かれた社会という文明論的な価値の実現に向けての冒険のための「思想と行動のあの自由」がある。そして、現にそのような自覚が商業とビジネスの世界に生まれつつあり、文明はその転換期にあって生命と自然への共感に基づく調和を実現すべく冒険的かつ創造的に前進していると彼は言う。より広い調和を実現しつつ展開される自由な創造活動が人間協働の本質だと自覚したメンタリティが、来るべき文明を導く。

5．文明の転換期の経営哲学

ホワイトヘッドにとって、彼自身の生きた時代は、こうした新しい共感の絆が育っていく文明化のプロセスがひとつの転換期を迎えた時代だった。ハーバード・ビジネス・スクールでの講義に基づいて『ハーバード・ビジネス・レヴュー』1933年6月号に掲載された「過去の研究―その効用と危険」で、彼は、「現在―西洋文明における転換点」という見出しのもと、ビジネス・スクールの創設からの25年間は西洋文明における転換点と重なり、この期間に、「疑いもなく、何ものかが終わりに至った」(ESP 151)と言っている。終わったのは、西洋文明社会で16世紀以来、封建主義にかわって支配的になってきた個人主義的な社会的営為の様態であり、この「終わり」において失われたのは近代の個人主義的な

「自由（freedom）」であり、自由を押しやって台頭してきたのは「作用しつつある新しい力（new force）」（ESP 156）である。その力とは、産業革命以来拡大浸透して、個々人の生活から多様で繊細な美的選択と美的享受の自由を排除してきた、機械化された工場での大量生産と大規模な均一的商品を供給する大量販売である。文明社会における市民の生活は美的な価値によって高められるのではなく、量的・経済的な価値によって支配されるようになった。それゆえ「私たちの産業的・社会学的な支配者にとっての研究題目のひとつは、私たちの現代文明において必要不可欠な大量生産と大量販売に従事している人々のために自由を保持することであるべきだ」（ESP 158）とホワイトヘッドは主張し、「もし20世紀がこの大問題の多様な相を解明する、理の通った過不足のない文献を産み出さなかったら、私たちの愛する文明は過酷な目にあうだろう」（ESP 158）と警告する。

この「大問題」は、〈商業〉を通じて実現する文明社会の価値のあり方に関わっている。工業化にともなう〈商業〉のすさまじい発展は、利害の対立するような他者に対しても開かれた共感的な交渉という伝統的なマインドを排して、自己利益の最大化を目指してひたすらな競争をもたらしつつある。そうした時代の趨勢が示すのは、生産性の向上・市場の拡大という号令のもとに労働に従事する人々の間で、「多様で繊細な美的センス」やそれを可能にした個人の「自由」の喪失が進行しているという事態である。多様性の喪失をともないながら自由競争が激化していくという事態が、閉じた社会を形成する「狭い共感の善人たち」を大量に生み出し、また彼らの台頭がこの事態をさらに加速させている。この趨勢によって文明が崩壊することはないだろう。しかし、それによって「私たちの愛する文明」は多様で繊細な美的センスを欠いた過酷なものになるだろう。

7．文明化する社会における闘争と調和

文明の転換期を特徴づけるのは、多様で繊細な美的センスが生活を彩っていた時代と、画一化した商品の大量生産と大量販売による物的な豊かさが生活を便利で快適なものにする時代との対比ばかりではない。この対立の背後には、社会における「自由」の実現形態の変化というより深刻な問題が潜んでいる。つまり、多様で繊細な価値を実現するために個々の自由なセンスを尊重する社会的な美徳にかわって、個々の自由な経済活動を保障することで競争を促し、促進された自由競争を通じてより価値のある生産物を産み出し経済発展を成し遂げるという社会のあり方に対する一般的な合意が生まれたのである。

この変化は、人間がその社会的な関係性において享受し実現する基本的な価値のあり方の変化である。つまり、「自由」の意味が変化した。ホワイトヘッドはこの変化に敏感だった。「有機体の哲学」の中心的な洞察は、より多様な諸要素を調整しつつ内的な統一性をもった調和を実現しようとする創造的な活動こそが、環境との相互作用においてそれ自身の価値を実現する生きた有機体の活動にほかならないということである。そこに、文明化に必要な多様な価値の享受と実現のための「自由」がある。これがホワイトヘッドの言う美的センスの自由であり、それは狭い共感を脱してより広い視野をもつことで相互に調整し合って全体的な調和の価値を達成する。かつて、西洋の文明社会はそのような調和を実現するような繊細で寛容な美的センスの自由を基盤にして文明の価値を実現していた。しかし、近代の社会理論は、それとは異なった「自由」を強調することで、この美的な繊細さと多様性に彩られた時代が終わることを促したのである。ホワイトヘッドの批判は、ここに向けられている。

近代の社会理論の最初の基調となっていたのは、社会を構成する個別的自己の「競争（competition）」ないしは「闘争（strife）」と、社会全体の「調和（harmony）」という、2つの対立する観念だとホワイトヘッドは言う（AI 31-33）。近代社会理論は、個と全体を、それぞれ対立する原理で捉えているというのである。ホワイトヘッドは次のように述べている。

> 「19世紀の政治的自由主義の信条は、個人主義的で競争的な闘争の説と、楽観論的な調和の説との折衷だった。〈宇宙〉の法則によれば、諸個人の間の闘争が、調和ある社会の前進的実現に帰趨する、と信じられた。」（AI 33）

近代の自由主義的な社会理論は、個の熾烈な闘争が、「〈宇宙〉の法則」や「見えざる手」のように理論化されないまま体系の前提となっている摂理によって、最終的には全体の調和に帰趨する、という信仰を保持している。「競争的な個」と「全体の調和」との無批判な結合が深刻な問題として意識されたのは、道徳哲学や社会理論などの学問内部においてではなく、むしろ、西欧社会の近代化にともなう社会問題が顕在化してきたことによってである。個人主義的競争原理と予定調和説とに立脚した近代の自由主義は、産業革命以降のイギリスに顕著に見られるような「鉱山や工場やスラム街といった組織全体の底辺に広範にはびこった悲惨」（AI 33）という現実が一般大衆の良心を喚起したことによって破綻したとホワイトヘッドは指摘する。

自由主義的信条が招いた文明社会の「過酷さ」は、民主主義の理念のもとでは、福祉政策や社会事業などの何らかの緩和措置や救済措置を必要とする。民主主義的福祉の根底には、「人間の自然本性の尊厳という概念」（AI 15）が社会に十分に浸透したという歴史的経緯があるとホワイトヘッドは述べている。「人間存在が端的に人間であるということから生じる本来的権利という観念」（AI 13）は、まず、民主主義という理念を確立した古代ギリシア哲学と万人に対する神の愛と隣人愛とを説いたキリスト教によって唱えられ、それから2千年を経て、近代西欧世界において議会制民主主義として社会的に実現した。

このような理想的観念が具体的に実現されることが文明社会の成熟であり、そのとき、文明社会が挑む問題は、「いかにして偉大な人々を産み出すかにあるのではなく、いかにして偉大な社会を産み出すか」（SMW 205）にある。「偉大な社会は人々を奮起させて難局に対処させるものである」（SMW 205）とホワイトヘッドは言うが、こうした社会は、少数の偉大な個人が導き支配する英雄主義の社会ではなく、「自分たちのさまざまな職務を遂行する普通の市民たち」（AI 98）が協働する民主主義の社会である。

8．力から説得へ

人間は、個々人の生物学的な身体能力だけを見れば、パスカルが言うように自然のうちで最も弱いものであるといわざるをえず、そのままでは自然界の熾烈な「闘争」を勝ち抜くことはできないだろう[17]。人類が生存し、繁栄してきたのは、自然界における身体性を基盤にして、その弱さを補うべく多様で繊細な美的センスによる共感の絆と合理的な理性に基づく個々人の協働によって共同体を形成し、諸共同体からなる社会を文明化させてきたからである。したがって、「文明化された共同体（civilized communities）」は、衣食住のような「自然的必要性」とともに、「社会的諸活動を調整する必要性（the necessities for a coördination of social activities）」にも直面しているとホワイトヘッドは言う（AI 69）。文明化の歴史には、自然界における熾烈な「闘争」を勝ち残る「力」や旧来の秩序を破壊する圧倒的な「力」とは別の創造的な作用者として、他者への共感に基づいて多様な社会的諸活動を合理的に調整することで共同体を形成するよう導く理性の働きがある。それは、単に経済合理性を追求する狭い視野の理性ではなく、また、過酷な競争社会の出現によって終わっていくような繊細な美的センスでもない。それは、自己利益の追求を超えた広い共感的な視野に立ち、より忍耐強く他者に働きかけて、合理的な合意の基準を達成するようなタフな心性の働きである。このような文明化の作用者が「理性的説得（reasonable persuasion）」（AI 69）である。

文明社会において、多様な社会的諸活動を調整して一定の秩序を形成するための統合形式とは、どのようなものか。「個人間の、また社会集団間の交渉（intercourse）は、2つの形式、つまり力か説得かのどちらかをとる」（AI 83）とホワイトヘッドは言う。

「力」とは、「それぞれの文明をそれらが継承した秩序様態から駆逐する無感覚な作用者（senseless agencies）」（AI 5）であり、たとえば古代ローマ帝国における「蛮族の侵入」や、近代西欧社会における「蒸気機関」という新技術の登場である。この無感覚な「力」という作用者には、奴隷制や戦争などの人為的な強制や暴力や、大規模な気候変動や震災などの自然災害を含む自然現象を数えてもいいだろう。過酷な自由競争の原理

や、核分裂を利用した技術もここに加えることができる。

このような「力」が文明社会に及ぼす急激で過酷な変化に対して、「説得」は、「希求から由来し、希求に帰趨する、明瞭に表明された信念」（AI 6）をもって文明社会の知と習慣に緩慢に忍耐づよく働きかける対話的な作用者である。たとえば、古代ローマ帝国における「キリスト教」や近代西欧社会における「民主主義」は、そのような説得的な信念の例である。そこには、当該の文明社会においてはいまだ実現されていない理想や目的を先駆的に予見し、これを言語的に定式化して文明社会に提示するという仕方で、既存の秩序や慣例を超え出て新しい理念を招来しようとする冒険的な理性の働きがある。

ホワイトヘッドの言う文明化のプロセスとは、「力から説得へ（from force to persuasion）」（AI 69）と、社会の統合形式が変化していく歴史的なプロセスである。彼によれば、「文明化とは、それ自身に本来的に属する、より気高い選択肢を選択し具現しつつあるものとしての説得性（persuasiveness）によって、社会秩序を維持していくことである」（AI 83）。

9．人間協働のための作用者としての「説得」

「力」と対比された理性的な作用者としての「説得」という考えは、プラトンの『ティマイオス』（47E-48A）に由来する[18]。ホワイトヘッドは次のように述べている。

> 「観念の歴史は誤謬の歴史である。しかし、あらゆる誤謬を通じて、それはまた、次第に行為が浄化されていく歴史でもある。好ましい秩序の展開のうちに進歩があるときには、意識的に抱懐された諸観念の作用が増すことによって、行為が野蛮へと逆行しないように守られているのがわかる。この点で、プラトンの次の言い分は正しい。世界――すなわち、文明的秩序の世界――の創造は、力に対する説得の勝利である。」（AI 25）

人間は、互いに説得し、説得されることによって、協働へと向かうことができる。そして人間は、協働することによって、自然のうちで生存を維持し、社会を築き、その社会を文明化させてきた。文明化の歴史は、無数の誤謬や悲劇を含みながらも、このような、説得的な交渉にもとづく人間たちの協働によって、この自然界のうちに、ある卓越した価値を次第に実現していく「文明的秩序の世界の創造」（AI 25）の歴史である。

相互に説得し、説得されるという関係によって形成・維持される社会には、「人間の、人間としての尊厳というセンスの増大」（AI 83）に基づいて、力で他者を征服し抑圧するのではなく、他者を説得し、あるいは他者に説得されるような気高い寛容さと、「すべてのものはそれ自身のため、他者のため、全体のために何らかの価値を有する」（MT 111）という配慮的で「まさに宇宙の本質であるような価値の経験」（MT 111）のセンスが育っていくし、また育てていかなければならないというのが、ホワイトヘッドの文明論の主張である。他者とともにあるこの現実世界に比類のない価値を感じるセンスこそ、文明化された存在者に求められる。なぜなら、「いかなる有機体も、……〔力によって敵対する敵ではなく、〕友とともにあるという環境（environment of friends）を必要とする」（SMW 206）からである。

友愛と共感にもとづいた合理的なメンタリティは、現実の状況に対処するために直接の自己利害を超えて、他者との協働を導く。こうした共感的で合理的なメンタリティの実践的な働きこそ、説得である。説得という方法は、合理的で、しかも人間的情緒をも包摂し、多様性に対して寛容であり、専制的支配ではなく多なる協働者による調和的な創造を導く。説得によって実現される人間協働の共同体は、この世界のうちに実現された調和の一形態である。そして、ホワイトヘッドは調和の実現こそ美的価値の実現であると考えている。

しかし、ホワイトヘッドは説得によって実現される民主主義的で共感的な社会は、力によって強圧的に支配される社会よりもはるかに緩慢にしか歴史的に実現しなかったことを指摘する。武力・技術力などの力は、急速に文明社会を制圧し、一時代を画する作用者であるが、説得的な知の作用は、文明社会に対して、緩慢にしか作用しない。民主主義の理念が着想されてから、それが近代社

会において議会制民主主義として結実するまでに、実に2千年を要した。しかしそれは、「闘争」から「共感」へ、勝者の支配から多様性を尊重する寛容へと、社会的関係のあり方が変化していった歴史でもある。文明化のプロセスの大局的な方向としてホワイトヘッドが指し示すのは、説得によって互いに共感的に結びついた諸個人および諸組織からなる有機的な協働の社会であるが、その目標に向けて、文明社会は「一地点から一地点へと這い進み、一歩一歩を踏みしめる」(AI 20)ように、ごく緩慢に歩んできたのである。

10. 説得的なメンタリティとしてのビジネス・マインド

震災と原発事故を経験し、文明社会に突き付けられた大きな問いに直面している現代の私たちの間で、ホワイトヘッドの言う「説得的な作用者」とは具体的にはどのようなものなのか。最後に、ホワイトヘッドの議論を追いながら、試論的に、それを探究してみよう。

説得的な交渉による文明の典型は、〈商業〉を中心とする文明だとホワイトヘッドは言う。

> 「〈商業〉は説得という方法による交渉(intercourse in the way of persuasion)の偉大な例である。戦争や奴隷制や政治的強制は、力の支配を例証している。」(AI 83)

英雄主義は、力による支配のために、すべての人間の尊厳という理念の実現を妨げる。一方、〈商業〉に例示されるような説得的な交渉は「地域を異にし、民族を異にし、仕事を異にした人々が、自由な説得という基盤で一堂に会する」(AI 84)ような、他者への共感と知的な交流に基づく多様性のある社会を実現する。これこそ、言葉の最も広い意味での人間協働である。説得的な交渉によって多様なものを共存させつつ秩序を形成するような文明社会の中心は「商業」である。

> 「〈商業〉は文明が栄えるために必須の一つの中心的な要因である。……中心的な要因は〈商業〉、いなそれ以上に、冒険的に展開された〈商業〉である。」(AI.77)

ホワイトヘッドは独裁者や軍人が支配する力による文明社会と対比して、商業が中心となる説得的な文明社会について次のように述べている。「偉大な社会とは、その社会のビジネスマンたちが自分たちの役割を偉大なものだと考えているような社会である。」(AI 98)これを逆に言えば、偉大な社会は、ビジネスマンたちが、狭い私益を超えた自らの文明論的な役割を自覚するような社会である。

ホワイトヘッドによれば、文明の転換期である現代は、闘争の中で自己利益の最大化を目指すような利己的なメンタリティを脱して、他者との共感の絆に根ざした説得的な交渉によって多様な要素を統合する調整された活動による新しいメンタリティを自覚すべきときである。すなわち、現代は、商業における説得的要因のもつ文明論的な意義が一般に自覚されはじめたときである。この自覚を深めることこそ、商業に従事する実践家の課題であり、経営哲学の課題であろう。

> 「未来のビジネスは、これまでの諸世紀とはいくらか異なったタイプの人々によって運営されるに違いない。そのタイプはすでに変化しつつあり、リーダーたちに関するかぎりでは、すでに変化してしまった。大学のビジネス・スクールは、それに必要なメンタリティを産み出すことを目的とすることによって、世界中にこのより新しいタイプを広げることに関与している。」(AI.96-97)

この「新しいタイプ」とは、「力」によって文明社会に強制的に働きかけるのではなく、熾烈な自由競争を勝ち残るのでもない、忍耐強く寛容なメンタリティである。それは、自己の利害関係を超えて価値観の異なる他者や後続する世代や地球環境にも配慮する広い視野をもちながら、それらの多様で複雑な要因を調整しつつ新しいプロジェクトへと冒険し、その成果を説得的に社会の「普通の市民」に訴えるようなメンタリティであろう。彼の文明論哲学は、転換期にある文明社会の方向を指し示し、ビジネスマンが私的な利害関係を超えて自らの活動の文明論的な意義を自覚するため

の経営哲学を示している。一言で言えば､それは､説得的な交渉と広い共感に基づく「協働」である。

説得という方法を深く信頼する協働的なメンタリティこそ、ホワイトヘッドが来るべき時代のメンタリティとして期待を込めて「ビジネス・マインド」（AI 97）と呼んだものである。それは、単に成功しようとする近視眼的動機を超えたメンタリティである。つまりそれは、ビジネスの世界が私たちの共同体全体から切り離しては考えられず､「その共同体の振る舞いが大部分ビジネス・マインドによって支配されている」ことを自覚して、自己利益に直接関連しない要素も含めた共同体の成員すべての価値実現の活動に共感的に配慮し、それらを調整しながら共同体のうちによりよい価値を実現しようとするような、より広い視座に立ったメンタリティである。それはやがて文明社会に関連する自然界の生命活動をも尊重し、文明社会の諸活動をそれらと調和するよう調整する視座へと拡大するだろう。

こうした「より偉大な共感の絆」に基づく自然と人為の協働を支えるのは､「生命の価値へのセンス」（AI 98）をもってわれわれの共同体の全体を導く「生命を調整する哲学（a coordinating philosophy of life）」(ibid.)である。このセンスは、哲学の賜物だとホワイトヘッドは言う。経営哲学が、個々の組織体の存続発展のための信条としてではなく、文明論的な意義をもつとすれば、それは、自己の利害関係を超えた広い共感的視座から生命の実現する多様な価値を調整するようなセンスをもって世界を理解する仕方を探し求めるような、思弁的で実践的な知のあり方だといえよう。

ホワイトヘッドにとって､｢説得という方法｣は､文明社会における協働を導く「作用者」である。説得によって協働が成立する大前提として「共感の絆」があり、そしてこの絆は説得的な協働が展開されていく中で合理化されつつより大きく広く育っていくとするのが、ホワイトヘッドの文明論の主張である [19]。情緒的な絆があってこそ合理化が有効になるのであり、協働の進展によってますます合理化が進み、また、私的な利害関心を超えた理性による合理化によって諸活動を調整的に統合することで、情緒的な紐帯も深まっていく。

11. おわりに――来るべき文明論的経営哲学

このように、ホワイトヘッドの文明論は、人間の協働システムの展開の方向と可能性を示している。そこには、震災と原発問題に直面し､「専門家と生活者の協働」をいかにして回復し発展させるかという課題を抱えている現代の私たちにとって、学ぶべきことが多く含まれている。専門家集団が「閉じた社会」となることなく、他の専門家たちや一般の生活者たちと開かれたコミュニケーションを基盤として協働するために、ホワイトヘッドは､「より偉大な共感の絆」に立脚する、私的な利害関係を超えた広い視野をもった心性を「ビジネス・マインド」として提示する。この心性は、大きな生きた有機体としてのこの現実世界の全体の中で、一切が互いに関係づけられながらそれ自身の固有の価値を実現していくこと、そして自己自身もまた、そのような関係性の中での自己を実現する一つの現実的な存在であるということを自覚した心性である。このような自覚を形而上学的宇宙論として体系化したのが、ホワイトヘッドの「有機体の哲学」だった。

彼の哲学は、今日のエコロジーや生命論の源流ともなっている [20]。経営学においても環境問題や生命論が主題的に論じられ [21]、商業活動においても環境と生命への倫理的な関わりを視野に入れた取り組みが広がりつつある。そのような中で、自然が人間社会に及ぼす影響と、人間の社会的営みが自然に及ぼす影響とが先鋭化された形で問われたのが、震災であり原発事故であった。人間と自然との互恵的な結びつきの回復が急務とされる今日の文明社会において、この結びつきへと向かう文明化のダイナミズムを「文明化された宇宙」（MT 105）に向かう「世界の創造的前進」（PR xiv）というスケールで描いたホワイトヘッドの文明論の意義は大きい。そして、その共同体的な紐帯の中心に「商業」を据え、「ビジネス・マインド」の成長に希望を見出すホワイトヘッドの文明論は､「専門家と生活者の協働」の基盤となるような、それぞれの利害関心を超えたより広い関係性と文明化のプロセス全体を視野に入れるような視点を提示している。

ホワイトヘッドの「有機体の哲学」は、宇宙、文明社会、個々の組織、個々の生命を、同じ一般

的な見地から解釈するような包括的な視座を提示しようとする試みである。そのような試みの重要性にいち早く気づき、それを自らの研究の哲学的基礎として取り込んで発展したのが、1920・30年代のハーバード・ビジネス・スクールに関係する研究者や実業家たちだった。彼がハーバード・ビジネス・スクールの関係者たちに語ったのは、彼らが研究し実践しているのは、社会が文明化するプロセスの中で緩慢に育ってきた「共感の絆」に基づく合理的で説得的な方法としての人間協働であり、そこには文明論的な意味があるということである。文明の転換期には、「力」が社会生活も個人生活も圧倒するかもしれない。しかし、急激に文明社会を変える「力」の破壊的な作用に対して、緩慢だがより創造的に働くのは、協働をもたらす「説得という方法」であり、これこそ文明の転換期に求められるものである。そして、「説得という方法」に信頼を置きつつ直接的な私的利害を超えて新しい理念を提示し諸活動を調整して新しい価値を実現しようとする冒険的な心性が、「ビジネス・マインド」である。

関係が広がって調整すべき要因が多様化するにしたがって、より複雑微妙な諸要素を継続的かつ創発的に統合するために合理的に目的を自覚し状況を理解し判断を下す理性的なメンタリティ、すなわち「ビジネス・マインド」が育っていく。来るべき「ビジネス･マインド」に求められるのは、価値体系も習慣も専門領域も異なる他者とも共感的・合理的に交渉する調整活動が、来たりつつある文明社会における説得的な統合形式を具現しているという自覚である。こうしたメンタリティが諸活動や諸要素を調整し新しい価値を実現していく方法は､「力」から「説得」へとシフトしていく。これが社会の文明化のプロセスの潮流であり、その中心として展開されつつある大規模な相互交渉が〈商業〉である。このプロセス全体を貫く通奏低音が「共感の絆」であり、それは次第に広く浸透して「自然の能産的な力に対する畏敬の念」と「人間の尊厳」という観念を育み、自然と人間との協働を促す「生命を調整する哲学」を育んでいく。ホワイトヘッドの「有機体の哲学」は、そうした宇宙論的形而上学への試論である。

こうしたホワイトヘッドの議論は、概念的な道具立てばかりでなく、人間の協働を有機体論的な観点から捉える洞察からエコロジーや生命論への展開の可能性にいたるまで、Ch. I. バーナードの経営学に非常に近いヴィジョンを示している。ここから、ホワイトヘッドの形而上学体系を具体的に適用・展開する体系としてバーナード経営学をとらえ直し、またバーナードの経営哲学の文明論的な意義と可能性を示唆する基盤としてホワイトヘッド哲学をとらえ直す方途が開けるだろう。その検討は、この論文では取り上げる余裕のなかった課題として残されている。

注

(1) 本稿は2012年（平成24年）9月に立教大学池袋キャンパスで開催された経営哲学学会第29回全国大会の一般報告において口頭発表した原稿、およびその要約である論考「経営哲学としてのホワイトヘッド文明論 ―共感の絆に基づく説得的メンタリティー」（『経営哲学論集第29集』、経営哲学学会編『経営哲学』第10巻1号所収、156－159ページ）を大幅に加筆修正したものである。経営哲学学会ならびに同学会機関誌編集委員会に謝意を表したい。

(2) 高橋源一郎は、東日本大震災と原発事故の直後の状況について、「同じテーマについて、これほどまでにたくさんの、たくさんのことばが産み出された経験は、ぼくたちにはない。それにもかかわらず、ぼくたちの多くは、「ことばを失った」と感じているのである」と述べ､「あの、頭の中が「真っ白」になって、なにもことばが考えられない時のことを、大切にするべきではないか」と書いている。高橋源一郎『非常時のことば―震災の後で』朝日新聞出版、2012年、pp.13-14。

(3) たとえば、財団法人日本漢字能力検定協会が毎年12月に京都・清水寺の森清範貫主の揮毫によって発表する「今年の漢字」の2011年の第1位は｢絆｣だった。｢絆｣は､｢3.11｣｢帰宅難民｣｢風評被害｣といった震災・原発事故に関係する言葉とともに、「現代用語の基礎知識 選 2011年ユーキャン新語・流行語大賞」のトップテンにも入った。

(4) 朝日新聞取材班『それでも日本人は原発を選

んだ―東海村と原子力ムラの半世紀』朝日新聞出版、2014年。開沼博『「フクシマ」論―原子力ムラはなぜうまれたのか』青土社、2011年。

(5) 藤沼司、「専門家社会における「安心・安全」確保の問題―「専門家と生活者の協働」構築への予備的考察」小笠原英司・藤沼司編著『原子力発電所と事業経営―東日本大震災と福島原発事故から学ぶ』文眞堂、2016年、特に pp.29-30, pp.49-52 を参照。

(6) 藤沼司、前掲書、p.28。

(7) この論文では、A.N. ホワイトヘッド（Alfred North Whitehead）の著作は引用に際して以下のように略記し、該当するページ数を付記する。なお、引用文中の傍点は原文ではイタリックで表記された箇所を、〈　〉は原文では大文字で表記された箇所を、……は著者による省略を、〔　〕は著者による注記を示す。

SMW: Science and the Modern World. 1925. New York: Free Press, 1967.

RM: Religion in the Making. 1926. New York: Fordham University Press, 1996.

PR: Process and Reality. 1929. Corrected Edition. New York: Free Press, 1978.

FR: The Function of Reason. 1929. Boston: Beacon Press, 1958.

AI: Adventures of Ideas. 1933. New York: Free Press, 1967.

MT: Modes of Thought. 1938. New York: Free Press, 1968.

ESP: Essays in Science and Philosophy. 1947. New York: Greenwood Press, 1968.

(8) ヘンダーソン、ドナム、メイヨー、バーナード、Th. N. ホワイトヘッドをはじめとする1920年代・30 年代のハーバード・ビジネス・スクールを中心とした研究グループと A. N. ホワイトヘッドとの関わりについては、吉原正彦の次の研究を参照。吉原正彦『経営学の新紀元を拓いた思想家たち―1930年代のハーバードを舞台に―』文眞堂、2006年。Masahiko Yoshihara. “Alfred N. Whitehead’s “a Here and a Now” and its Application to Administration Theory,” in *Aomori Public College Journal of Management & Economics,* vol. 12, No. 2, 2007.

(9) 吉原正彦、前掲書、p.7。ハーバード大学に1931年に開設された社会学科では、ヘンダーソンがフランスの社会学者パレートを主題にして科学的社会学を扱う「パレート・セミナー」を開講し、T. パーソンズや J. A. シュンペーターが参加している。

(10) 吉原正彦、前掲書、p.148。

(11) 杉田博「フォレットの生涯とその時代」経営学史学会監修、三井泉編『フォレット』経営学史叢書 IV、文眞堂、2012年、p.15。杉田博「フォレットとホワイトヘッド―マネジメント思想の哲学的基礎」石巻専修大学経営学会『経営学研究』第22巻第 1 号、2010、pp.15-24。

(12)「宇宙論」(cosmology)、「世界観」(view of the world)、「ものの見方」(outlook) といった語は、ホワイトヘッドにおいて厳密に区別されているわけではないが、『科学と近代世界』冒頭の次の言葉は、ホワイトヘッドがこれらの語を用いる際の関連を示しており、参考になる。「人間が興味をもつさまざまな事柄で、諸々の宇宙論（cosmologies）を暗示すると同時に宇宙論から影響を受けるものは、科学、美学、倫理学、宗教である。どの時代にも、これら４つの問題はそれぞれひとつの世界観（a view of the world）を暗示する。同じ一群の人々が、彼らの関心をひくこれらの問題の全部ないしは２つ以上によって動かされているかぎり、彼らの実際のものの見方（outlook）は、これらの源から、結びつきあって生まれたものであろう。」(SMW vii)

(13) ここで「調整」と訳出した coordination や coordinate の表記はホワイトヘッドの著作の中でもゆれがあり、ウムラウトを付した coördination / coördinate や、ハイフンを用いた co-ordinate という表記も見られる。この表記のゆれは、のちの編集・校訂作業によって一部修正されている。PR. 392, 410の編集者注 xx.35, 283.2 を参照。本稿では、coordination / coordinate に統一する。なお、ホワイトヘッドの哲学体系の中で coordination / coordinate という語が使われるときは、「発生的なプロセス」という概念を補完する形態論的な概念として、「整序し秩序づけること、あるいは整序され秩

序づけられた形態」を意味し、「整序的」「同位的」などの訳語が当てられる（cf. PR 111, 283-293）

(14)『観念の冒険』（Adventures of Ideas）の邦訳者の一人である菱木政晴は、ここで〈商業〉と訳したCommerce（ホワイトヘッドは大文字で強調表記している）について、訳注で注意を喚起して、Commerceが一般にtradeやbusinessとほぼ同義の「通商」「交易」などの意味だけでなく、さらに広い意味での交渉や意見の交換、霊的な交わりの意味にも用いられたことを指摘している（山本誠作・菱木政晴訳『観念の冒険』ホワイトヘッド著作集第12巻、松籟社、1982年、p.430）。ホワイトヘッド自身も「〈商業〉という用語は、本章で用いられる場合、拡張された意味をもつだろう」と述べ、この用語の意味は「物的な事物の範囲を超えて、」「相互の説得という方法によって進められるあらゆる種類の交換を含む」としている（AI 70）。

(15) 理性ないし知性が情緒に基づくというホワイトヘッドの考えを山本誠作は「情的知」と呼んでいる。山本誠作「『情的知』と現実」『世界思想』第19号、世界思想社、1992年。山本誠作「思弁哲学と教育論」プロセス研究シンポジウム『ホワイトヘッドと教育の課題』行路社、1994年。　また、酒井ツギ子「有機体哲学的教育論－リズムと＜情＞と＜理＞」プロセス研究シンポジウム『ホワイトヘッドと教育の課題』行路社、1994年、および村田康常「有機体の哲学における関係性と情的知」『プロセス思想』第9号、日本ホワイトヘッド・プロセス学会、2000年も参照。

(16) ホワイトヘッドは、「狭い共感の善人たち」と同様に、「明晰な頭脳をもちながら狭い視野しかもたない知的な人々の犯してきた愚行が、数多くの破局を招いてきた」（AI 48）と指摘する。こうした点で、『観念の冒険』は文明の弱さ、脆さ、壊れやすさを訴えた警告の書だという評もある（守永直幹「ホワイトヘッドとベルクソンにおける潜在的なものの回帰（承前）」日本ホワイトヘッド・プロセス学会編『プロセス思想』第15号、2012年、pp.118-119）。ただし、付言すれば、こうした不寛容で破壊的な「狭さ」から実践的な理性と共感的な感性を解放するのは、直接的な自己の利害関心を超えて一般的な認識を追究する思弁的な理性と、現実世界に実現された調和的価値を享受する美の経験だというのがホワイトヘッドの一貫した立場である。

(17) Pascal, Blaise, *Pensées*, B.347, L.200. ブレーズ・パスカル『パンセⅠ』前田陽一、由木康訳、中公クラシックスW10、中央公論新社、248-249ページ。

(18)『観念の冒険』の邦訳者の一人である菱木政晴が訳注で指摘しているように、ホワイトヘッドの言い回しはプラトン『ティマイオス』の表現とは若干異なっている（山本誠作・菱木政晴訳『観念の冒険』ホワイトヘッド著作集第12巻、松籟社、1982年、p.423）。

(19)「共感」を強調するホワイトヘッドと同様に、バーナードもまた「コミュニオンの状態（condition of communion）」を、協働へと導く客観的誘因の一つに数えている（Barnard, op. cit., p.148: 邦訳p.154）。この誘因は「連帯性、社会的統合、群居本能、あるいは社会的安定」などの「社会関係における人格的な安らぎの感じ」（ibid.）であるが、バーナードはこの誘因を「あまり十分には強調していない」という批判を受けたことを「注」で述べている（ibid.）。

(20)　ホワイトヘッド哲学のエコロジーや生命論への展開は内外でさかんに議論されている。邦語で読めるものとしては、次の諸著作を参照。チャールズ・バーチ、ジョン・カブ『生命の解放―細胞から社会まで』上・下、長野・川口訳、紀伊國屋書店、1983年。プロセス研究シンポジウム編『環境倫理の課題　新たなコスモロジーの探求』行路社、1992年。宮野升宏「ホワイトヘッドの自然観―「自然は生きている」」『講座　比較思想』第一巻、北樹出版、1993年、pp.176-199。間瀬啓允「ホワイトヘッドの思想と現代的課題―環境倫理学」遠藤弘編著『プロセス思想研究』南窓社、1999年、pp.141-153。田中裕「近代文明の生態学的危機と有機体の哲学」プロセス研究シンポジウム編『ホワイトヘッドと文明論』行路社、1995年、pp.7-31。田中裕『ホワイトヘッド　有機体の哲学』現代思想の冒険者たち02、講談社、1998年。

(21) バーナードの経営哲学に立脚した環境問題

と生命論へのアプローチとして、次の著作は示唆に富む。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。庭本佳和「経営哲学の現在―21世紀経営哲学の課題―」、経営哲学学会編『経営哲学とは何か』文眞堂、2003年、pp.137-141。

Cooperation Based on a Greater Bond of Sympathy and Promoted by Persuasions: Whitehead's Philosophy of Civilization as a Management Philosophy

Murata, Yasuto*

東日本大震災と、それに伴う東京電力福島第一原子力発電所の事故は、私たちの社会に大きな問いを突き付けた。震災を経験した私たちの社会は、懸命な救助や支援の活動を行った専門家たち、普通の市民、被災者自身の「協働」の力を示したが、一方で、原発事故は、「専門家と生活者との協働」がほとんど成立してこなかったこと、また、開かれた協働のために必要なコミュニケーションが極めて希薄だったことを露呈した。この出来事を通して専門化社会である現代社会が直面したのは、協働とコミュニケーションの問題だった。それは、文明論哲学としての経営哲学の問題である。

本論文では、ホワイトヘッドが提唱した「有機体の哲学」の文明論を、人間協働の文明論的意味と可能性、問題を問う経営哲学の先駆的な企てとして読み直すことを試みる。彼の有機体の哲学の構想は、ハーバード・ビジネス・スクールとその周辺に集った草創期の経営学者たち、いわゆる「ハーバード・サークル」に受容されて、協働の学としての経営学の哲学的な基盤となった。

専門家集団が「閉じた社会」となることなく、他の専門家たちや一般の生活者たちと開かれたコミュニケーションを基盤として協働するために、ホワイトヘッドは、「より偉大な共感の絆」に立脚し、私的な利害関係を超えた広い視野をもって説得的に他者と関わることを強調する。来るべき社会において、こうした視野をもった心性として期待されるのが「ビジネス・マインド」である。この心性は、大きな生きた有機体としてのこの現実世界の中で、自己自身を含む一切が互いに関係づけられながらそれ自身の固有の価値を実現していくことを自覚した心性である。震災と原発事故後の世界で、私たちが必要とする専門家と生活者の協働とコミュニケーションを開くのは、このような、他者に共感し、自己利害を超えて他者と説得的に関わる「ビジネス・マインド」であろう。

キーワード：東日本大震災，原発事故，専門化社会，有機体の哲学，ビジネス・マインド

**Nagoya Ryujo Junior College*