

15. 実践経営学と経営教育

(『経営教育年報』創刊号, 1982年6月からの再録)

創価大学 山城 章

1

実践学としての経営学

「学会」はあくまで学会である。学会は学問研究発表と討議の場である。今回、本大会が主題とする「実践」に関し、実践そのものは学問とはいえないので、この学会は、実践の学問についての学会でありたいというのがほんらいの趣旨であり、第4回大会の主旨でもある。ここに「実践」とは、人間の行為的実践をいうのである。人の活動についてのみ、実践という学問用語がある。活動し、行為している場合の人間に実践があり、人の問題でなく、ものや現象の事実や認識については、実践でなく、「実際」があるだけである。実際とか事実とか現実などと実践とをはっきり区別したい。その区別のメルクマールの第一は人の問題であり、第二に人の行為についてであり、行為する「生きた」人間のその活動についてのみ実践がある。このような実践の学問は、「人間の学」であり、「人の行為の学」であり、「生きて行為する人間の学」について実践の学がある。

これに対立する、これと異なる代表的なものは、自然の実際とか、物的存在とか、ただ存在するにすぎない人間などであり、そこには実践はない。自然の客観的事実の認識のための学問や、社会にしても、社会現象を客観化した学問には、実際や知識はあるが実践はない。このような実践を課題としたこの実践の学問は、学問の常識や主流としての、たとえば、自然科学、純粋科学と系統をまったく異にする学問領域である。社会科学、人文科学、あるいは文化科学のような人にかかわる学問の場合でさえ、そこには実践はない。学問を科学と考えるかぎり、そこには「実践」はない。厳しい意味で「実践」をとりあげる場合の学問は、①人間の、②行為に関する、③生きた、「生きて活動する人間行為の学」である。この学問は、これまで日常学問と理解されたものと大きく異質であり、あたらしく学問を考え直す態度がなければ、学もわからないし、実践もわからない。この学会は従来の学問はもとよりのこと、この新しい実践の学、実践学の学問方法を中心とする研究会でありたいと願ってきたのは創立以来のことである。すくなくとも、旧来の学問観、科学観で「実践」を解しないでほしい。

さて、この学会は経営の学会である。人間全般についてではなく、人間のうち経営人間とか経営者や、経営する人間の行為的実践の学問分野が問題である。「経営の実践学」、「実践学としての経営学」がわれわれの課題である。しばしば、「実践経営学」という用語があり、われわれも簡略してこれを使用する。しかし、しばしば実践経営学の学問方法論が、実践科学であり、科学としての経営学でありながら実践経営学といわれるものもある。正しい意味で科学の

分野でわれわれは実践をつかわないのは上述の如くであり、したがって、われわれが実践経営学と略称するときも、それは実践学としての経営学のことである。そこで問題は、第1に実践学の「学問」とはなにか、学会での「学問」とはなにかということであり、その「学問論」を明らかにすること、すすんで第2は、この学問のうち、とくに「経営」について研究する経営の学問＝経営学とはなにかである。このようなたいへんな基本にかかわる大問題をとりあげなければ、私に与えられた「実践経営学」が説明できないし、経営学と教育のかかわりあいの意味もあきらかにならないであろう。

2

実践学はいわゆる教育である——実学と実践学

学問の研究は、その研究をおこなう主体が(1)どのような方法で学問するかという主体と方法の側面と、(2)なにを学問するかという、学問の対象の側面の両者によって規定される。しかし学問する主体と学問研究の対象とが、主客合一であるような場合の学問が実践学といわれる。ここでの学問の内容は、旧来の用語でいえば、一種のいわゆる教育である。実践学の新しい内容を、似たものをあらわす従来の用語でいえば教育といえよう。正しい表現をすれば、従来の教育にあたるものを高く錬磨したものが実践学である。実践学では、教育という用語や表現を必要とせず、実践学そのものでよい。しかし、従来の慣用語で実践学の学問方法を説明するとすれば、それは教育であるといえるし、教育といえば、旧式な理解でも、大体、この新しい実践学方法がわかってもらえるであろう。そこで経営教育という旧来のままの表現を、いちおうしばらく使用することにす。ここで経営教育とか教育というのはその意味のものであるから、「いわゆる教育」としておく。

つまり、実践学はいわゆる実践教育の内容をもつ。「経営」についての実践学も、経営の学問をする主体と、経営の実践をする対象と主客合一の境地にあるものである。ここでは、経営を学問研究するものが経営実践の当事者である。経営実践者たる経営者・管理者自身が経営の学問をする実学一体のものである。実践経営学は、自己の実践力をたかめる能力啓発——つまり経営力の自己教育(自己啓発)という経営教育そのものである。経営実践学(実践経営学)は経営教育(経営能力啓発)である、と考えざるをえない。経営の学問と教養教育の関係はかくのごとくであり、経営の学会における研究も、このようにいわゆる旧用語でいえば、経営教育たるべきだというのが私の見解である。

以上の説明は、要約的だったので理解しにくい点もあろうから、もう一度解説的に述べておこう。

学問は、対象がなにかをあきらかにせねばならぬ。自然を対象にすれば自然の学問であるが、17世紀科学革命を経たこんにちの西欧的学問観は、自然の科学としての学問が支配的であっ

たし、こんにちなお自然科学系が学問の中心にある。自然や物を対象にせず、社会や人間を対象にする学問には、科学としては、自然科学と、社会科学、人文科学がある。この2つの領域の学問には、自然と社会という対象の決定的相違ほどの大きい学問上のちがいがあってよいとおもわれるが、しかし学問方法論上、両者にはそれほどのちがいはない。対象は自然と社会のちがいがあっても、学問する方法はひとしい。両者はいずれも科学の方法をもつ。そのかぎりにおいて、両科学の領域のちがいは大きいものではない。われわれの実践学の立場からみれば、社会とか人文、文化を対象とするときには、自然と決定的なちがいがあるのだから、学問方法もまったく方法を異にするべきであり、社会や人文の「科学」でなく、社会・人文などの人間の行為的实践を課題にする「実践学」で考察したいのである。かかる方法によってのみ、自然や社会の真の区別も、学問的に鮮明となると考える。

生きて行為する人間の社会や文化の学は実践学としての社会の学、文化の学であり、この一環として経営の社会の学、経営の文化の学もあって、これは経営社会、経営文化の生ける行為の実践学、経営の実践学がある。生きている人間の学では生きて、行為する「主体」がなによりも重要な意味をもつ。実践学の方法論の特色はまず学問する主体が誰かをとわれねばならぬ。学問するのは誰であるか。誰の学問のことかを問うのである。学問といえばすぐ対象と考へ、対象のみしか考へない学問方法とはまったくちがっている。科学という西欧的学問の特色は、この対象を規定し対象のみ考へて主体と考へないところに特色がある。誰が学問しても区別のない共通な学問方法として科学が生成したものである。誰が学問するかを問わず、共通な科学の方法をもって、対象のちがいからくる区別だけみる。学問する立場のちがいなどは、それは「主観」的で恣意性をもつとみる。ちがいありとすれば対象だけということになる。この対象を客観に置いて、これを分析し、総合し、判断するなど、科学の手法を駆使して、そこから対象ごとについての普遍性をもつ法則や概念を構成する。

学問をする者と、それがとる学問の方法、学問をする対象、という三者にわけて考えてみると、科学では、誰が学問(科学)するか、いかに科学するかは、すでにきまった一定の立場と方法があつて問題にする必要はなく共通である。機械でもやれるやり方で学問する。科学はまさに機械的であり、機械でも科学する。あるいは機械の方が科学の学問はより適格である。しかし、誰が学問するかをあらためて検討し、誰でもよいとか機械でもよいという普遍共通なものから、学問の主体を考え、主体による「ちがい」を考える。広義では実践学は、この学問主体を問いなおすところに特色があるのである。主体のちがいがあるということは、これによって学問と方法に異なった意味を考えることになる。すくなくとも、科学を学問する者とは異なつて、主体が自分に意味あるものとか、価値あるものを考えることになり、科学の場合と研究の意味やねらいがちがってくる。対象のちがいに意味を見出すのみでなく、学問の対象のちがひもさることながら、むしろ学問する、主体のちがひにも意味がみとめられ、「ちがうこと」、

特殊なことに意味をみとめる。一般や普遍もあろうが、主体と方法のちがいをむしろ重視する。それはあたかも対象のちがいを重視するように主体のちがいも重要である。

主体の問題は学問における科学と実践学を区別する重点であるが、しかし、この科学でも、それをおこなう主体が存在しないわけではない。学問を「やるひと」はいるのだが、やる人が、生ずる人間であり、生きた人間らしく学問をするかどうかが主体性の有無をきめる。これが学問の主体性であるが、主体性は人間性であり、人間の全人格においておこなわれる学問態度が主体性である。たとえば、全人的な知・情・意の知に偏すれば機械化し、主体性、特殊性の排除につらなり、科学はこれである。実践学は「知」の立場をふくみつつ、情・意にもまたがる全人的方法である。実践学の主体性ある研究は、情緒、心情、感情も考慮する人間の学であるが、とくに主体的意思的行為が重要である。行為の目的、その達成の主体的活動、目的達成の手段とその選択、手段選択における価値判断、重視される価値観など、科学の方法と異なる主体的実践学の研究方法に注目すべきである。実践学では、価値判断論争の余地はない。それは、ほんらい生きた人間の判断的な価値行為の学だからである。

3

実践学と実学

実践学はいわゆる教育であることを説明するには、実践学の主体性を論じて科学との区別に言及し、さらに、実践学のなかの、実学と固有実践学の区別を知る必要がある。もっとも典型的な固有実践学において、主体性をもっとも徹底する。学問する主体性の徹底した状態は、学問する主体と学問の対象との主客合一の場合である。実学は、一種の実践学として、主体性の学問ではあるが、主体と客体、対象は合一ではない。実学の主体は、科学の対象のように対象を客観化する。たとえばわれわれの課題である経営学では、実学としての経営学の研究主体によって全人格的研究がおこなわれ、とくに、対象たる経営の目的を主体の目的とする研究がなされるけれども、ここでは対象たる経営体や経営者が客観に置かれる。経営実学研究者と経営者とは別人である。同一人でも別人のように研究せられる。しかし固有実践学は、研究対象たる経営者が自ら、同時に研究者である。実践学の研究主体は研究対象者自らであり、一体である。経営学では、経営者が経営研究者である。実学一体、主客合一である。経営実学では、経営者とは別に研究がおこなわれ、この研究は経営者に役立つ手段研究である。実践学としての経営者では研究は経営者自らのものである。これは自分に役立てる研究を自分でするといってもよいが、「役立つ研究」は他人がやってもよい。真の自分自らの実践学は、自己を充実させる自己啓発である。自分で自分の力をつけ、能力を向上させるセルフデベロプメントこそ主体者の実践学的研究態度である。

このような自己啓発は自己教育である。いわゆる従来の「教育」という用語をもってすれば

経営の実践学は経営者の経営教育といえる。教育といえば旧式に誤解されて正しい自己啓発が理解されないおそれがあるから、教育といわないのがよいかもしい。しかし、適切な新語がみあたらない。生硬に、自己啓発、経営啓発、経営育成、経営能力開発などともいえる。「経営修業」など語感古いが内容的には適語かもしれない。学習、訓練という用語もあるが、以下、実学と実践学に区別し、実践学の研究方法を公式化した、私のいわゆる「K・A・E」の原理に即して、両者の研究方法のちがいを検討してみよう。

4

KAEによる経営学習、経営啓発、経営体験の関係

KAEの原則は、すでに久しく実践学の学問方法論を表示するものとしてわれわれが主張してきたものである。K=Knowledge, A=Ability, E=Experienceであり、KとEとを前提とし、手段として、Aの能力啓発するのが実践学とみるのである。Aは主体自身の自己啓発によって学問するものである。経営学では、主体たる経営者が自ら学問する場合の主体的研究がAである。経営者の研究を経営者自らがおこなう主客合一の場合の学問は、経営者が自己の経営能力を自己啓発するのである。この自己啓発の基本をたかめ内容を充実する手段として、Kを学習し、Eを体験する。KやEの研究は、主体者たる経営者自らが学習、体験することによりAを充実するものであるが、KやEは経営者が自ら学問するのではなく、経営者のAに役立つために経営者以外の者が学習し体験することもある。これは主体のAの手段として経営者に役立つための研究であり、スタッフなどの学問態度はこれである。このような学習や体験は、「実学」であり、正確には実践学方法ではない。KやEだけを切離して学習・体験することはできる。経営の実学は実践学と切離しても成立する。しかし、実学の意味は主体者たる経営者に役立ってこそ意味があり、実践学のための実学という、結合した関係で両者を考えるべきだ。実践学も実学の研究をたえず活用して両者は別なものとならぬような努力がなくてはならない。経営者自体が自ら実学的KE研究をおこなう場合はいうまでもないが、KEの実学を経営者以外が担当するときは、この主体と手段の活用関係がとくに一体でなくてはKAE原則とはいえず、実践学とはならない。

実学としてのKの研究は、知識の客観的科学研究とはちがって、主体者のAに役立つための、その前提や基礎となり、手段となる研究である。たんなる知識のための学問、学問のための学問ではない。Eも同様であって、Aのための体験学習である。Eという体験のたんなる累積ではない。経験のたんなる累積は、たとえば経営の技法が熟練するだけである。熟練スキルはAの能力開発と同じではない。多年の経験・年功は、スキル、熟練度をたかめるけれども、能力をたかめるかいなか、問題である。Kの実学、Eの実学はAに結びついてはじめて実学ともなるのであり、KやEだけの実学は考えない。実学が実践学とちがうところは、その研

究を主体自らおこなう主客合一でない場合に明瞭である。それにしても、実学も広義には実践学に属し、主体的研究である。実践学と結合し、主体に役立つものとしてのみ存在する学問観だからである。ただ主体が自ら KE 研究をおこなうときも、主体的研究として A のため研究するのでなければ K の学習、E の体験も実践学とならない場合もある。それは経営者が A と関係なく、たんなるスタッフと化してしまう場合である。注意を要する。

以下、①学問研究方法論の全体系をあきらかにし、そこで実践学が占める地位と特色を知ること、②学問研究の対象の全体系をあきらかにし、そこでの行為主体自身が対象となる実践主体的対象をあきらかにし、この学問行為の主体であり、また対象である主客合一の「実践主体的対象」が学問対象の体系において占める位置と意味を知ること、③さらにこの学問方法と対象の研究を、「経営」の問題にあてはめて、経営の実践学としての研究方法と、経営を実践主体的対象とする場合の両者を結合した実践学としての経営学(実践経営学)を考えていきたい。そしてこの内容は、実践者が主体的におこなう学問であり、自己実践力をたかめる経営実践能力の啓発—つまり経営能力の自己啓発—経営教育に外ならないことをあきらかにしたい。

5

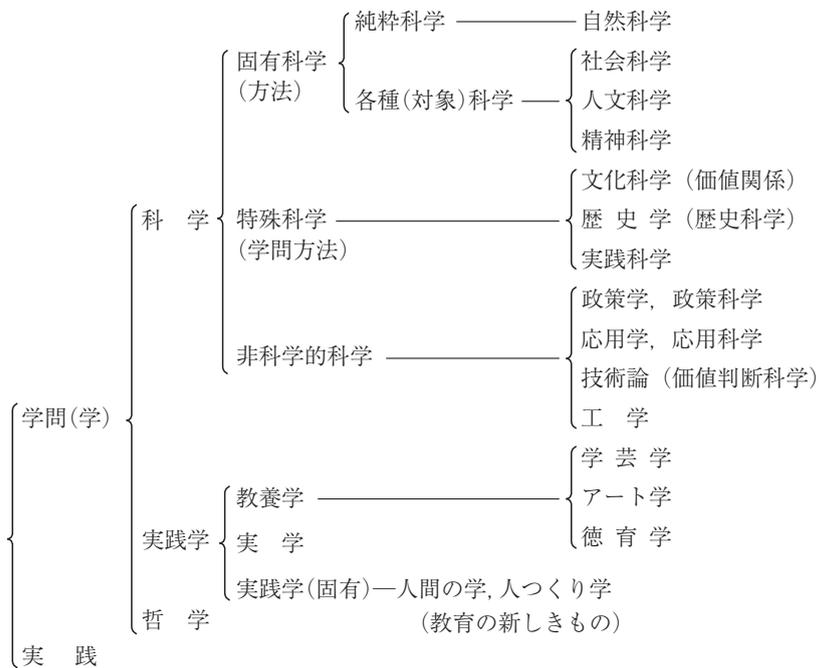
科学以前の学問

学問の研究はふるくからあったのであるが、17世紀科学革命といわれる段階における、自然物を研究対象とする、自然科学という学問方法が確立することによって、学問は確立され、学問の意味は高く評価されるにいたった。このような「科学」という学問方法はさらにその意味を発揮しつつ、今日に至っているものであり、この科学の学問を、学問方法のすべてであるかのように理解する論者がすくなくない。科学の方法を高く評価するとはいえ、学問には、それ以外に方法はないということはできない。すでにアジア・東洋における学問がふるくから、科学という学問方法の系統に属さなかったのであるし、ヨーロッパにおいても、17世紀においてフランス・ベーコンが有名な学の新しい分類法をつくりあげている。それ以前にも学校の学科編成と教科、図書館の図書分類としての学問分類があつて、12世紀にすでに、ヨーロッパの各大学で一般化したカリキュラムは、専門教育課程(神学、法学、医学など)と一般教育課程にわけ、後者が3科(文法学、修辞学、論理学)と、その後、4科(算術、幾何学、天文学、音楽)を加え、自由7科の自由学科が学問体系をなしていた。リベラル・アーツがこの自由学科である。

ベーコンの分類はそれまで存在しなかった科学、技術を学問に編入させた新分類である。機械技術のごときは、奴隷の芸であり中世の職人の仕事であつて、それは自由人にふさわしいものとは考えられなかったのである。自由人にリベラル・アーツとしての7科があり、科学・技術などは、自由人にふさわしい学とはみられていなかった。科学が学問に登場するのは17世紀ベーコン分類以来であり、さらに、19世紀になって、コントの学問分類にいたり、化学、

生物学，そして社会科学が新しく展開するにつれ，これを学問のなかにとりいれ，結局，コントの見方が，学問は科学と同義であるとみるような展開をとげるのである。学の種類はベーコン，コント以外にいろいろ問題にされるがここでは省略する。ただ，知っておきたいことは，科学の学問が17世紀にとりあげられ，19世紀に社会科学などをふくめ，学問即科学とみるほどに学問観が変化している事実である。このように変化のなかで学問を見直すとき，科学万能的学問観への反省も，現段階に新しい学問分野が生成すると主張することもことさら無理ではない。コント的学問観，19世紀的自然観は批判され，すでに壊れつつあるとみられている。また西欧的学問観以外に東洋，アジア的な学問を考え，とくに日本的学問観を問題としながら，ベーコン，コントの学問体系に対し，新しく，現段階的学問体系を考えてみたいとおもう。実践学はこのような理解のもとでその意味と存在がはっきりする。とくにこの分類は，対象より学問方法に重点をおいている。

次に学の体系を示し，実践学の位置づけをしたい。



表について知ることができることは，科学の方法以外の学問を探求する研究の歴史はすでに古いことは上述のとおりである。そして新しい実践学を加える。科学を代表するのは「自然」科学であるが，これとは異なる精神，人文，社会，文化，歴史，実践の各科学が次々と主張されている。これらは対象が自然ではなく，むしろ人間，社会をとりあげるといふちがいはある

が、学問の方法は、結局は科学の方法をとる学問である。したがってこれを一括して特殊科学と名付ける。

次に表には、科学の立場から科学でない（したがって学問（学）ではない）と批判せられている研究方法がある。これらには、まさに科学としての理論性、客観性、普遍性はない。この学問研究の方法が異質であり、同時に学問対象が、人間、社会、組織、組織体であって、それらが生きて行為し、活動するものを取りあげる研究領域がある。これらの生きた活動を対象とする学問でも、

- (1) 学問方法としては「科学の方法」をもってすることができないわけではない。その場合は前に述べた「特殊科学」と同じものになるだろう。
- (2) しかし生きて行為するものを対象とする学問方法は科学とはちがうものであるという立場から、「技術論、政策論、応用論」を学問とする非科学的な科学がある。これは最初から科学という学問方法をとらず、実践の目的と手段、手段の学問対象の研究であるから、これを科学でないとか、理論がないなどと批判するのはあたらない。生きて行為する実践の対象に対しては、自然や物を対象とする学問（科学）とは別な非科学的学問方法を主張するのである。しかしこれも科学の一種である。
- (3) 実践の対象に対する学問方法には、以上以外に『実学』という学問分野が存在している。福沢諭吉（学問のすすめ）、松下幸之助（学問を生かせる人に）、毛沢東（実践論・矛盾論、毛主席語録 33、学習）、森住、高田（実践のための哲学）など共通に、実践主体と、実践のために、理論・学問を手段として生かすという二元的な実学論である。
- (4) 実践学とわれわれがいうのは、以上実践対象の 2、3 の場合と異なり、実践主体と学問研究が区別され、その両者が利用または統一されるのではなく、実践主体が自主的に学習する主客（方法と対象）の統一の場合である。学問を実践しない者の研究とみるのではなく、実践者が自主的に自ら学問すること、すなわち実践の能力育成という学問方法が主題である。これが実践学であり、実践学では実践者と学者の区別はない。実践主体がその道の専門としてプロ、達人の域にある場合、この実践者の自己学習は生涯教育として徹底した自己錬磨となる。実践学はプロの自己教育という学問である。実践学は教育であるという場合、この教育ということが新しく大きく変化している。この教育という用語も、ここでは自己啓発、人づくりのことであり、従来の意味の教育ではない。ここに経営教育の教育とは新しい意味のものであることを繰り返しておく。

6

実践学としての経営学

学の方法と対象を経営学についてみると、経営学の学問研究には、純粹科学としての経営

科学研究もあれば、特殊科学としての経営学、文化科学としての経営学、実践科学としての経営学などもありうる。しかし経営技術論、経営政策、応用科学としての経営学も、科学といえるかどうか問題であるとしても、明らかに経営の学問分野である。実学としての経営学の主張もまた一つの学問的立場である。われわれは、経営者というプロフェッショナルや、それが機関として所属する、経営体という、市民権をもって社会的存在をなし活動するものを対象とする研究においては、その学問方法はまさに実践学としての経営学たらざるをえないものと考えている。もちろん、他の学問の諸方法と相互に補完しあいながら、各々の学問方法の充実を期することができる。とくに実践学は他の諸学の方法を生かしながら自らの教育成果をあげることができ、またそれが必要である。このような実践学の場合は、マネジメントの原点から主張された scientific なる management という語にもあきらかであり、今もなんら、かわるものではない。それどころか、今日において、ようやく実践学としてこの論理が結実しつつあるのである。

実践学は、科学とは別な学でありながら、科学と結合して、実践的意味を充実し、発揮するのである。科学的管理法、科学的経営学は、科学と管理、経営が、学問方法的に異質なものはあるが、実践学の学問的意味は、科学を十分に活用することによってその実践性をたかめる。上述のように、このことが、scientific management のほんらいの意味である。management は、アートとしての実践学であるが、科学がこれを支えてさらに実践を充実する。実践の学問とは、科学が結合したものであって、科学を活用しないならば実践学にならないのである。そこが実践学と実学の区別の一点でもある。

経営学は科学としての経営工学（経営科学）とはちがうものである。しかし経営工学を活用しない経営学は実践学たりえない。経営数学、科学としてのコンピューターなど、そのものは経営でも経営学でもないけれども、これを一体として活用する経営でなければ、実践学としての経営学ではないのである。