道徳的判断のアポリア
―経営者の実践哲学へのプロレゴメナ―

岩　田　　浩

要　旨

価値観の多様化が進行する現代社会にあって、道徳的意思決定への理論的関心は経営倫理学を中心に高まりつつあるが、その決定過程の重要なモメントである道徳的判断についてはこれまで十分な研究がなされてきたとは言い難い。本稿では、この道徳的判断の本質的理解に向けてバーナード、デューイ、デリダの見解を拠り所に原理的な考察を進めていく。その考察過程で、彼らが一様に判断や決断に宿る種々のアポリアをポジティブに捉えている点を明らかにする。そのうえで、彼らのこうした着想が持続可能性や多様性が問われる現下の経営のあり方に対しどのような実践的示唆を提供しうるか、若干の考察を加えることにする。

キーワード：道徳的意思決定（Moral Decision Making）、道徳的判断（Moral Judgement）、アポリア（Aporia）、責任の無限性（Infinitude of Responsibility）、経営哲学（Management Philosophy）

I　序言
――道徳的意思決定の関門としての判断――

周知のように、チェスター・I. バーナードは、経営意思決定を目的達成の手段の選択に関係する機会主義的側面と、組織の価値や理想に関わる目的の決定に関係する道徳的側面からなるものと捉えた（cf. Barnard 1938. 翻訳書）。以来、前者はハーバート・A. サイモンに受け継がれ、論理実証主義の影響の下、その理論的精緻化が進んでいった。そして、近年、社会の価値観の多

様化・流動化が進行する中、社会と組織との価値的調和が複雑かつ困難になるにつれ、後者の道徳的意思決定への関心が一段と高まってきた。この傾向は、経営倫理学において特に顕著に見られる（cf. Drašček, Andolšek and Buhovac 2023）。

ところで、道徳的意思決定を遂行するには、組織が向かうべき方向を見極めるために、どうしても「判断」という門を潜らなければならない。その意味で、判断は、この意思決定過程の重要なモメントであると考えられる。にもかかわらず、「道徳的に判断すること」の意味や本質に迫る原理的な討究が、これまで経営学で十分になされてきたとは言い難い。本稿では、この未開の領野に幾許か分け入ることにしたい。

とはいえ、何の手掛かりもなしに、この主題に取り組むのは心許ない。そこで、ここではバーナードの判断に関する見解を１つの参照軸にしたい。というのも、彼は実務家としての経験から判断、特に価値の確定や目的の決定に関わる道徳的判断の重要性を逸早く説いているからである（cf. Barnard 1950. 翻訳書）。そして、このバーナードの見解を基点に、そこにジョン・デューイの判断論やジャック・デリダの決断論といった哲学的解釈を重ねながら、その本質的な理解をさらに深めていくことにしよう。こうして、これら３人の先学の思想的往還を通して、判断、特に道徳的判断の特性を浮き彫りにしたうえで、その経営学的意義について試論的な考察を加えることにしたい。まずは、バーナードの見解を概観することから始めよう。

Ⅱ　判断をめぐるバーナードの見解

１．社会人に求められる能力――技能・知識に対する判断の優位性

判断をめぐるバーナードの纏まった見解は、彼が1950年６月９日、マサチューセッツ工科大学で行った卒業記念講演の中で見て取れる。その講演の中で、彼は卒業生に向けて、新たな社会生活において求められる（通常、在学中には獲得できない）能力として「技能、知識、判断」の３種を相互に関連づけながら提示した（Barnard 1950. 翻訳書）。

その講演内容を簡単に見ていくと、まず技能について、そこには、最も基本的な身体的技能のほか、「人々とうまくやっていく（協調性）という技能」、「説得（コミュニケーション）の技能」、さらに「直観的習熟（intuitive familiarity）の技能（物や人々との密接な個人的接触からもたらされる技能、理解、ノウハウ）」の 3 つが含まれる。とりわけ、バーナードは最後の直観的習熟の重要性を説いている。

次に、これら様々な技能（特に口頭によるコミュニケーションの技能）の存在の上に成り立つ知識について、それは「組織された公式的な知識」と「個人的な知識」の 2 つのカテゴリーに分類される。前者は、一般に書物や学校教育を通して広く獲得されるような知識であり、通常「机上の学問」と言われるあらゆる内容を含んでいる。これに対し後者は、具体的な状況で接触をもつ特定の個人についての知識、取り扱う特定の素材についての知識、関わりをもつ特定の時間と場所についての習熟といった非常に個人的で局部的なものである。この個人的知識は、科学的性格をもたないことから従来過小評価されてきたが、バーナードはこれに異を唱え、その実践的重要性を強調する。なぜなら、この個人的で局部的な知識なしに（たとえ知性や専門的知識の程度がどのようなものであろうとも）、いかなる責任ある行動も有効に取ることができないからである。

このように、技能と知識に関する自らの見解を示したうえで、バーナードは人間の能力を多くの要素からなる 1 つのピラミッドに喩えて、次のように主張する。「基底には通常の、また専門化した身体的技能があり、その上に責任ある行動に不可欠な特殊化した個人的知識が位置するであろう。さらに、その上に専門職業的なノウハウと学校で習得しうる知的な技術を置くことができよう。しかしながら、知的な素養は決してピラミッドの頂点ではない。そのような最高の場所は、判断のために空けておかなければならない」（Barnard 1950, p. 135. 翻訳書, 196頁）、と。では、彼をして最高位の能力と位置づけられた判断とは、一体どのようなものなのだろうか。以下、彼の見解を少し詳細に検討することにしよう。

2．判断が求められる条件と道徳的判断の重要性

バーナードによると、判断は漠然としていて、明確に定義し分析するのが難しい。また、何が良い判断か否かを前もって決める確たる基準も存在しない。したがって、それは厳格な合理的手続きでは習得することはできない。ただ言えることは、「判断は、結論を正当化するのに十分な実際の証拠がないとき、あるいは事実が一通り以上に解釈されうる場合の決定あるいは問題解決に関わっている」（Barnard 1950, p. 136. 翻訳書, 197頁）ということである。

確かに、適切な証拠が利用できないところでは、最良の判断は何も答えないこと（あるいは少なくとも何らかの確証が得られるまで答えを引き延ばすこと）であるかもしれない。だが、絶え間なく立ち現れてくる問題について、その件に関する証拠の状態はどうであれ（たとえ証拠が曖昧であれ不十分であれ）答えなければならない。なぜなら、答えないことは、握りつぶしとして受け止められることで不当な答えになるかもしれないし、また他者からの執拗な質問を巧みに避けることにもならないからである。私たちが知的な技能や知識そして過去の経験に照らして、事実や事実の欠如を見定めるために、どうしても判断に頼らなければならない訳は、ここにある。

もっとも、見通しのきく予測可能な事案であれば、知識や知的な技能を用いることで判断を容易にすることはできるかもしれない。だが、頻繁に生起する不透明で不確実な事案では、判断に取って代われるものはない。その意味で、「私たちは未だ判断に基づいて行動する必要性を免れる立場にはないのである」（Barnard 1950, p. 136. 翻訳書, 198頁）。

ところで、バーナードによると、判断が最も必要とされるのは、確定した目的に対する手段を講じる場合ではなく、目指すべき目標を策定する場合、つまり道徳的意思決定の場合である。なぜなら、それらの目標は、価値の確定と目的の決定を伴うからである。そこでは、技能や知識を利用するのが最も難しく、それゆえ冷静な理性が支配することができない。確かに、価値を伴う目標について私たちは大いに論じることはできるであろう。だが、それ

に関する判断は実際には議論を超えるものであり、その論拠を完璧に説明することなど到底できない。換言すれば、道徳的判断は論証（ロゴス）を超越したものであり、信念と熱意の源泉でなければならないのである。

このように、バーナードは、私たちの想像力が現状に甘んずることなく、絶えず新たな希望、夢、そして価値を創造しながら、未来に向けて前進すべきであることを不可避としていることから、道徳的判断の重要性を一際強調するのである。とはいえ、それは、挫折、失望、失敗といったリスクを常に抱えていることは否定できない。だからといって、リスクを恐れて道徳的判断を棄却してしまえば、重大なチャンスを逃すことになるのも事実である。なぜなら、それによって、「私たちのあらゆる技能、努力、知識、そして生命に対して意味を与えてくれる」（Barnard 1950, p. 137. 翻訳書, 199頁）貴重な契機が失われるからである。その意味で、より良い未来の可能性を切り開くことに関わる道徳的判断は、１つの賭けの側面をもつと考えられるのである。

最後にバーナードは、この講演を次のような一文で結んでいる。「何世紀にもわたり人間の絶えることのない物的進歩の追求に意味を与えてきた道徳的判断がなかったならば、私たちの社会とその中で存続しているあらゆる物は決して確立されてこなかったであろう。私たちが非常に高く評価している思考と行動という特権を正当化するに足る理由は、まさにこのような判断にあるのである」（Barnard 1950, p. 137. 翻訳書, 200頁）。

以上のように、この講演を通してバーナードが示した判断の特性（判断を評価するアプリオな基準の不在、その論証不可能性、十全な証拠の不在、他者からの問いかけに対する不断の応答可能性、切迫性、挫折や失敗といった判断に付き纏うリスク）は、合理的観点からすると解決不可能なアポリアに陥るものとしてネガティブに捉えられるかもしれない。だがしかし、こうしたアポリアを受け止めたうえで判断することなしに、来るべき未来に向けて新たな価値を創り出したり、意味を付与したりすることはできない。こうした逆説的な解釈を通して、彼は判断の重要性と技能や知識に対する優位性を

主張したのである（もっとも、在学中に主として主知主義的教育を受けてきた卒業生にとっては厳しい教理に聞こえたかもしれないが）。

さて、このような判断に関するバーナードの言説は、経営者として数多くの困難な問題に対処してきた経験に裏打ちされたものであり、それゆえ説得力があり、現代の不透明な時代を生きる私たちに貴重な示唆を提供してくれるであろう。ただし、講演原稿のため端的に表現されている反面、もう少し踏み込んだ哲学的思索が求められる部分も散見される。そこで、次節では、バーナードによって示された、このような判断に宿るアポリアの思想的特性をより本質的に理解するために、彼と同時代を生きたプラグマティズムの哲学者、デューイの道徳的判断に関する議論を参照することにしたい。

Ⅲ　道徳的判断をめぐるデューイの見解

1．性格と状況の相互関係としての道徳的判断

デューイは、中期の論文「実践的判断の論理」の中で、「価値を判断することとは、何らの価値も与えられていないところで1つの決定的な価値を制定することに携わることである」（Dewey 1915, p. 35）としたうえで、「価値評価の基準は、実践的判断の中で形成されるのであり、……外から取得され、その中で適用される類のものではない――そのような適用は判断そのものが存在しないことを意味する」（Dewey 1915, p. 39）、と記述している。このように、彼は判断におけるアプリオリな基準の存在を認めない。なぜなら、そのような「基準が既に与えられているなら、残るのは手許の事例へのその機械的適用だけ」（Dewey 1915, p. 39）になってしまうからである。こうした判断の捉え方は、先のバーナードの見解ともよく符合している。

ところで、判断が公共的空間における他者との応答作用に関わることはバーナードも示唆していたが、この判断と他者との関係性についてより明確に理解するには、デューイの最初期の論文「道徳性の科学的処方の論理的諸条件」（Dewey 1903）が1つの有効な手掛かりになるであろう。

彼は、その論考の中で、「道徳的判断を顕著に呼び起こす状況は社会的状

況である」（Dewey 1903, p 33）という見地から、これを「判断される状況と判断する行為の中で表出される性格あるいは意向との絶対的な相互決定に影響する判断である」（Dewey 1903, pp. 23-24）と解釈する。この一文から読み取れるように、道徳的判断では、性格、意向、意志といった人格的な要因と外的・環境的要因が共にその判断を制御する条件を構成するのである。そこでのポイントは、これら2つの条件が相互に調和的に決定し合う関係でなければならないということである。というのは、道徳的判断が人格的要因だけで一方的に行われてしまうと主観主義や独断論に陥りかねないし、逆に外的・客観的条件だけで判断されると判断者の主体性や自由意思が奪われかねないからである。

デューイは、このような両者の相互関係性について、さらに続けて次のように説明している。「道徳的判断は、判断される内容に判断者が参加すること、ならびに判断者の決定に判断される対象が参加するということを明確にかつ積極的に含意する。言い換えれば、判断される対象あるいは道徳的判断において構成される状況は、外在的な冷たい隔絶した無関係な対象ではなく、最もユニークで親密で複雑な行為者固有の対象、すなわち**対象としての**行為主体（the agent *as object*）なのである」（Dewey 1903, p 33）。よって、「道徳的判断は実際には『社会的』という意味をもつ個人間の関係を築くのである」（Dewey 1903, p 34）、と。

このやや難解な言説をパラフレーズすると、概ね次のようになるであろう。すなわち、道徳的判断では、判断者が判断することを通して状況を共有する他者に積極的に関与することで、却って判断者も他者から判断される（肯定的あるいは否定的な評価を受ける）ことになるという様式で、自他の間に相互主観的な社会的関係が形成されるのである。

こうして見ると、道徳的判断は、「判断する／判断される」の「／」に相当する両者の境目あるいは臨界という際どい立ち位置にあるものと見なすことができよう。もちろん、そこには、能動性と受動性、主観主義と客観主義といった相反する関係の狭間で均衡と調和を取らなければならないという難

題が待ち受けている。デューイの言説には、こうしたアポリアとしての試練を経験することなく、健全な道徳的判断などありえないことが含意されているものと言えよう。かくして、先にバーナードが示唆した判断における他者との応答関係をめぐる論点は、デューイを参照することで一応このように敷衍して捉えることができよう。

2．探究過程と道徳的判断

前節で見たように、バーナードは判断が理想目標の策定に関わる道徳的意思決定において最も要求されることを主張したが、この点をもう少し掘り下げて理解するにはデューイの「探究（inquiry）」の概念が有益であろう。その理由は、ある論文の中でバーナードはこの探究過程と意思決定過程との類似性を指摘しており[1)]、またデューイ自身も判断を探究と関連づけて捉えているからである。そこで、ここでは探究過程と道徳的判断の関係をめぐるデューイの見解に一瞥を加えることにしたい。

デューイによると、道徳的判断が単なる既定の基準の機械的適用に陥らないためには、それは「探究」の過程を辿らなければならない。彼の主張する探究とは、「不確定な状況を方向づけられ統制された仕方で確定した状況へと変容すること」（Dewey 1938, p. 108）というその定義から読み取れるように、人間が具体的に生きている様々な環境との関わりの中で遭遇する不確定な問題状況を確定した状況へと改善していく、極めて経験的で実践的な思考方法であると考えられる。

この探究の過程を道徳的状況の文脈に即して端的に捉え直すと、概ね次のようになるであろう[2)]。すなわち、ある探究者が関与する全体状況の中から

1）　バーナードは、「世界政府の計画化について」と題する論文の中で、「妥当な知識を獲得する探究過程は、知的に誘導された目的的行為の一般理論の特殊な事例である」がゆえに、行為と思考を体系的に結合する連続的な計画化の過程をデューイの『論理学』に倣って書くことができる」（Barnard 1943, p. 169. 翻訳書, 166頁）と評している。

2）　デューイの道徳的探究に関するより詳細な考察は、拙著（岩田 2016）第 3 章を参照されたい。

何らかの道徳的問題を経験的直観によって感知し、その問題状況を改善するための指導仮説としての道徳的観念を他者との共有経験の中から築き上げ、その蓋然性を協働行為によって確認することで、最終的に纏まりのある道徳的状況を回復していく、こうした一連の創造的プロセスとして描くことができよう。もとより、この探究過程を円滑に進めるためには、集められた証拠となる諸事実と推理した諸示唆との関係をよく吟味し、示唆された諸観念が妥当か否か、慎重に見極めることが求められる[3)]。こうして、これら幾つかの中間的な部分的判断を経て創出された道徳的観念が社会的に「保証された言明可能性（warranted assertibility）」として終局的に「真らしい」と判断されるのである。その意味で、「判断は決着した探究結果と同一のものと見なすことができる」（Dewey 1938, p. 123）。

さて、ここで注目すべき点は、デューイが探究の最終的判断によって妥当性が保証された観念を“assertibility”という「可能性」を含む言葉で表現していることである。そこには、「個々の探究の個々の結果はすべて、絶えず更新され進行し続けている企ての一部であるという認識が込められている」（Dewey 1938, pp. 16-17）。つまり、人間がより良い経験を求めて生きていく限り、探究は更なる探究に向けて常に開かれているわけである。このような考え方の根底には、プラグマティズムの創設者チャールズ・S. パースから受け継いだ、「すべての信念は誤りに陥る可能性があるから常に改善される必要がある」という「可謬主義（fallibilism）[4)]」の精神が息づいていよう。その意味で、「探究の経験的連続性（the experiential continuum of in-

3）この一文は、デューイの次の見解をヒントにした。「判断することとは、諸事実と提示された諸示唆との関係を選択し考量する行為であるとともに、断定された事実が真に事実であるか否か、また用いられる観念が健全な観念か、あるいは単なる空想か、を決定する行為である」（Dewey 1933, p. 210）。

4）これについてデューイは、「可謬主義は、利用可能な手段とその結果との間の不一致、また過去の条件と未来の条件との間の不一致の可能性からの必然的結果であり、人間の能力の単なる弱点からの結果ではない。私たちは進み行く世界に生きているがゆえに、未来は過去と連続してはいるが過去の単なる反復ではない。この可謬主義の原理は探究に関する探究に対して特に強く当てはまる」（Dewey 1938, p. 46）、と述べている。

quiry)」(Dewey 1938, p. 483)は、この可謬主義に支えられているのである。こうして見ると、探究と相即する道徳的判断もまた、それと同様の特性を有するものと推察することができよう。そこで、以下では、この経験の連続性の観点から改めて道徳的判断の特性を探ることにしたい。

3．経験の連続性と道徳的判断

デューイによると、社会的に是認されうる道徳的判断を実現するためには、共感を通じて自己を他者の立場に置くことでより視野の広い思考様式を取得すること、そして道徳的熟慮を通して行動の結果の諸可能性をよく考慮することが不可欠であるとされる(cf. 岩田 2016, 142-145頁)。だが、これらの要件を充たすことで、たとえその判断の妥当性が客観的に保証されたように見えても、それはあくまでも暫定的で一面的なものに止まざるをえない。というのも、いくら共感をフルに働かせても自己の視界に入ってこない他者は常に存在しうるし、またいくら結果の諸可能性を熟慮しても未来の状況は必然的に不慮の出来事によって左右されうる以上、判断は新たな価値の対立の呼び水になることを避けられないからである。

このように、問題状況の解決は新たな問題を生み出すアイロニーを常に可能性として孕んでいるがゆえに、道徳的判断は、探究と同様、決して終止符を打つことのできない未完の営為なのである。この点に関して、デューイは次のように述べている。「道徳的判断が客観的に未解決な状況に関連し、目論見(ends-in-view)が解決的操作の方法としての判断によって形成されるということを支持する立場は、……行動様式としての一般的目論見が打ち立てられ、新たな状況での認識に対してある**尤もらしい**(*prima facie*)主張をもたらすという事実と一致する。しかしながら、これらの標準化された『用意された』命題は最終的なものではない。それらは高度に価値のある手段ではあるが、依然として現状を検討し、必要な行動様式が何かを査定するための手段なのである。新たな状況でそれが適用できるかどうか……といった問題は、それに再査定や再形成を迫るかもしれないし、またしばしば迫るので

ある」(Dewey 1938, p. 170)。

このように、「遂行されるべき行動に関する判断は、不確実な可能性以上のものを決して達成することができない」(Dewey 1929, p. 6)と考えるデューイの主張は、一見すると道徳的判断の限界あるいは挫折としてネガティブに受け取られるかもしれない。だが、「成長すなわち経験の絶えざる再構成」(Dewey 1920, p. 185)を唯一の道徳的目的と見なすデューイにしてみれば、この不十全性・未完了性は、むしろより良い判断に向けて成長・改善していくための源泉でありチャンスなのである。「公共性とコミュニケーションに耐えうるか否か」(Dewey 1920, p. 197)が善の真偽を決定する唯一のテストであると見なす彼にあっては、共通の関心事をめぐり様々な意見が複雑に交錯する公共的空間において、終着点として完成した完璧な判断に到達することなど決してありえない。道徳的判断は、その空間を共有する特異な他者の呼びかけに傾聴し、それに応答し続けなければならず、この呼応可能性を途中で放棄するとき、判断はたちまち独善主義や独断論の隘路に陥りかねないのである。こうして見ると、デューイの道徳的判断論には、他者との応答関係を断ち切ることなく、実践的経験の中でより良い判断を積み重ねていこうとする、一種の誠実な「改善論(meliorism)」のエスプリが宿っていると言えよう。その意味で、「**経験の連続性の公理**(*the postulate of continuity of experience*)」は、「道徳的判断の誠実性を確保し、……道徳的判断を孤立(すなわち先験論)から守る」(Dewey 1903, p. 39)要諦なのである。

以上のように、デューイもまたバーナードと同様、道徳的判断に内在する種々のアポリア的性質をポジティブに捉え、問題状況をより良い状況へと変容していく探究過程の重要な契機と見なしたのである。さて、ここで興味深いのは、この判断に関して、これまで概観してきたバーナードならびにデューイとよく似た見解を、後年フランスの哲学者デリダが「決断のアポリア」として示していることである。そこで、これまでの考察をさらに深めるべく、次節では彼の見解に目を向けることにしたい。

Ⅳ 決断のアポリアをめぐるデリダの見解

1．法の脱構築可能性と正義の脱構築不可能性――正しい決断への前奏

デリダは、1989年10月、ニューヨークのイェシヴァ大学カルドーゾ・ロー・スクールで開催された討論会『脱構築と正義の可能性』において「法の力―権威の神秘的基礎」と題する基調講演を行った（Derrida 1992）。その中で、彼は「正しい決断（just decision）」が抱えるアポリアに関する議論を展開した。

まず、その講演の前半部で、デリダは、「法は脱構築可能であるのに対し正義は脱構築不可能である」という立場から、法と正義を厳格に区別して捉える。この両者の分岐点は「計算可能（規則が適用可能）か否か」である。つまり、法は計算可能（規則が適用可能）であるのに対し、正義は計算不可能（規則が適用不可能）であるという点で、両者は峻別されるのである。デリダによると、法の脱構築は、特異な他者たちと応答的に関わる脱構築不可能な正義の下で起こりうる。したがって、「脱構築は正義である」（Derrida 1992, p. 15. 翻訳書, 34頁）。

しかしながら、このような区別はそれほど単純ではない。なぜなら、法と正義は異質ではあるが分離不可能だからである。彼は言う。「法は正義の名において行使されることを主張し、正義は施行されねばならない法の下で定着されることを要求する」（Derrida 1992, p. 22. 翻訳書, 54頁）、と。つまり、法は有効であるためには正義に基づいていることを主張しなければならないし、正義も現実には法の中で定着しない限り無力である。こうして、両者は互いに密接不可分に絡み合っているわけである。そして、このことは、正義を次のような解決不可能なアポリアへと導く。すなわち、正義は「常に特異な他者と唯一無比の状況の下で関係しなければならないこと」（法との異質性）と「一般的形式をもたざるをえない正義としての規則や規範」（法との同質性）とをどのように調和させることができるのか（cf. Derrida 1992, p. 17. 翻訳書, 40頁）という袋小路に陥るのである。

そこでデリダは、この種の正義の経験のアポリア（不可能なものの経験）についてより詳しく説明するために、講演の後半部において「決断」をめぐる３つのアポリアを提示する。ここで決断に焦点が当てられる理由は、このアポリアを含んだ正義の経験が「正しいか正しくないかの決断が規則によって何の保証も与えられることのない瞬間の経験である」（Derrida 1992, p. 16. 翻訳書, 39頁）からである。以下では、この「正しい決断」をめぐる３つのアポリアについて概観したうえで、先のバーナードやデューイの議論との関連を検討することにしよう。

２．決断をめぐる３つのアポリア

①　規則のエポケー

ある決断が認知されるためには、それは何らかの掟や規則に従わねばならない。とはいえ、ある規則を単に適用するだけの行為では合法的ではあるが、正しい決断とは言えず、単に「計算する機械」にすぎない。「ある決断が正しく責任あるものになるためには、その決断はその固有の瞬間において……規制されると同時に無規則でなければならず、掟を維持すると同時にそれを破壊したり宙づりにしたりするのでなければならない」（Derrida 1992, p. 23. 翻訳書, 56頁）。このように、正しい決断とは、規則に規制されながらも、単なる規則の適用を超え、規則への信奉を一旦宙づり（エポケー）にして、あたかもその規則が以前に存在しなかったかのように「再創出的な解釈行為によって、それを引き受け承認し、その価値を確認しなければならないのである」（Derrida 1992, p. 23. 翻訳書, 55頁）。第１のアポリアは、このような決断と規則との錯綜した二重関係を指す。

ところで、規則の再創出に際して、決断が要求する独自の解釈は「現存するコード化されたどんな規則によっても絶対的な保証を与えることができない」ので、正しい決断は「純粋に正しい」とは言えない（cf. Derrida 1992, p. 23. 翻訳書, 56-57頁）。つまり、それは、自らを正当化しうる絶対確実な基準（規則）や根拠をもたない決断にならざるをえない。かように、決断は

常に決断不可能なものを構造的に孕んでいるのだ。そして、このことが第2のアポリアへと繋がるのである。

②　決断不可能なものの取り憑き

デリダによると、決断不可能なものの経験とは、「計算可能なものや規則の次元にはなじまず、それとは異質でありながらも、法や規則を考慮に入れながら不可能な決断へと自分自身を没頭させねばならないもの」（Derrida 1992, p. 24. 翻訳書, 59頁）の経験である。決断は、この決断不可能なものの試練を通らなければならない。さもなければ、それはプログラム可能な単なる適用になってしまう。しかし、その試練がひとたび過ぎ去ってしまうと、決断は再び規則に先導され計算になってしまう。したがって、決断不可能なものの試練とは、「必ず通らねばならないにもかかわらず、決して通り過ぎたり通り越したりすることのできないものである。……〔それは〕少なくとも幽霊のように、とはいえ本質的な幽霊のように、あらゆる決断のうちに含まれ宿り続けるのである」（Derrida 1992, p. 24. 翻訳書, 61頁）。

このように、決断が常に決断不可能なものに取り憑かれる限り、「ある決断が現在、完全に正しいと言えるような瞬間などありえないように思われる」（Derrida 1992, p. 24. 翻訳書, 61頁）。なぜなら、正義の経験としての決断は、「常に他なるものである特異な者としてやって来る他者」との応答的な関係を閉ざすことができないからである。

③　知の地平を遮断する切迫性

正しい決断はまた、無限の知識や情報が与えられない中で、常に即座に素早くなすことを要求される。仮に十分な知識・情報や時間が与えられたとしても、決断の瞬間そのものは「切迫した慌ただしい有限の瞬間」であることに変わりはない。決断の瞬間は、このような理論的・歴史的知識の結果であってはならない（さもなければ単なる規則の適用になってしまう）から、それに先立つ様々な知識に基づく熟慮をどうしても中断せざるをえない[5]。

5）　デリダはここで、「決断の瞬間は一種の狂気である」というキルケゴールの命題が特に「正しい決断の瞬間」に当てはまる、と論じる。なぜなら、この決断は過剰に積極

かくして、無限に広がる知の地平を遮断する切迫した中での決断は、いくら遅らせたところで構造的に有限であるので、「非-知（non-knowledge）と非-規則（non-rule）の闇の中」を進まなければならないのである（cf. Derrida 1992, p. 26. 翻訳書, 66-68頁）。これが第3のアポリアである。

さて、ここで留意すべきことは、このような遮断は知の地平のみならず時間の地平（流れ）にも見られる点である。正義には「来るべきもの（to-come）」、つまり何らかの**未来**（*avenir*）がありうるであろう。しかし、それは現在の延長として捉えられた現前的な将来（future）とは本質的に異なる。というのも、計算（予測）可能性や規則の枠に嵌め込まれた将来には、正義の条件である「来るべき他者に開かれた部分」が無いからである。その意味で、決断の瞬間は「現在から将来への流れ（連続性）」を切断することによって、法や規則の改革や改造のために非現前的な未来を切り開くことでもあるのだ。デリダは、この正義と未来との関連性について次のように述べている。「正義のための未来があり、また正義があるのは、出来事というのにふさわしい出来事、つまり計算、規則、プログラム、予測等を超出するような出来事がある程度可能である限りでのみのことである。絶対的他者性（absolute alterity）の経験としての正義は現前化しえないが、しかしそのことが出来事のチャンスであり、また歴史の条件でもあるのだ」（Derrida 1992, p. 27. 翻訳書, 71-72頁）。

以上が、デリダの提示する「決断に宿る3つのアポリア」の概要である。要するに、彼の主張する「正しい決断」とは、①規則の絶対的保証がないところで、②決断不可能なものの試練を抱えながら、③知識や時間の連鎖を断ち切る切迫した中で行わなければならないということであろう。こうして見ると、デリダの主張は、アプリオリな基準の不在、論証不可能性、未完了性、切迫性（証拠はどうであれ待ってくれない）という点で、先に考察したバー

的に行為することであると同時に何もせずに受け入れることでもあるからだ。正しい決断は、受動的な無意識的な何かを（まるで自分自身の決断が他者から自分のもとへと訪れて来るかのように）抱き続けるのである（cf. Derrida 1992, p. 26. 翻訳書, 67-68頁.）。

ナードやデューイの判断に関する見解と重なる部分が明らかに多い。三者の間には、一見すれば判断や決断を躊躇してしまいそうなアポリアを反転ポジティブに受け止めたうえで、判断や決断を下すことによって、来るべき未来に向けて新たな価値や法（規則・掟）を創出・再創出しようという共通した狙いがあるように思われる。約言すれば、価値の創造も法の脱構築も、こうしたアポリアの経験を抜きにしては不可能なのである。

3．責任のパラドクスをめぐるバーナードとデリダの見解

本節を閉じるにあたり、決断と責任の関係をめぐるバーナードとデリダの見解について若干付言しておきたい。バーナードは、先の講演において、決断することの困難さに触れ、「非合理的なことが合理的であるのはどんな状況においてか、合理的方法に依拠することが非合理的であるのはどんな場合か、この種の問いに対する答えを得ることはできないが、こうしたパラドクスは責任ある行動に永続的に付きまとう問題の１つを反映している」（Barnard 1950, p. 130. 翻訳書, 188頁）、と述べている。ここで興味深いのは、デリダもまた同様のパラドクスを指摘している点である。

デリダによると、他者との関係としての正義を行使するためには、その決断に対して責任を負わなければならない（cf. Derrida 1992, p. 22. 翻訳書, 54頁）。ここでの責任とは、他者の呼びかけや要求に真摯に応える「応答可能性（responsabilité）」としての責任のことである。だが、この責任を完璧に果たすことは本来不可能である。なぜなら、ある他者の要求に応えることで他の他者の要求に応えられなくなるからだ。換言すれば、他の他者の犠牲無しに他者への責任を果たすことはできないのである（cf. Derrida 1999, p. 71. 翻訳書147頁）。したがって、責任は、このダブルバインドの無限ループから完全に抜け出すことはできない。このデリダの責任概念は、ヤコブ・D. レンドトルフがいみじくも指摘したように、「責任が他者の無限の他者性に対する根源的な責任であることを悟らせてくれる」（Rendtorff 2014, p. 187.）。責任のパラドクスとは、こうした「責任の無限性（infinitude of responsibil-

ity)」のアポリアを意味するのである。先にバーナードが抱いた「責任ある行動に永続的に付きまとう解答不可能なパラドクス」のイメージも、おそらくこれに近いものであろう。

デリダは、こうした責任のアポリアに関して、1993年5月に開催された『脱構築とプラグマティズム[6)]』と題するシンポジウムで次のように明言している。「『決断した』とか『自分の責任を果たした』とか言うのを聞くたびに私は懐疑的になる。というのも、責任や決断なるものが存在する限り、それをこうだと確定したり、それについての確信や安心感を抱いたりすることができないからだ。もし誰かに特に良く振舞ったとしても、それが他者にとって損失になることは分かり切っている。……これが責任の内に刻み込まれている無限性なのである。さもなければ、倫理の問題も責任も存在しないであろう」(Derrida 1996, p. 86. 翻訳書, 166-167頁)。かくして、責任の無限性(責任のパラドクス)は、前述した決断不可能性のアポリアと相俟って、決断や判断に永続的に宿り続けるのである。

V　結言
――社会と未来に開かれた経営哲学に向けて――

本稿では、道徳的意思決定の重要なモメントである判断に焦点を当て、その本質を捉えるために、バーナード、デューイ、デリダの3人の先達の見解を手掛かりに考察してきた。そこで明らかになったことは、彼らは一様に道徳的判断や正しい決断に宿る種々のアポリアを問題視するのではなく、むしろそれをポジティブに受け止めて、判断や決断することの重要性と必要性を説いたことである。

彼らのこうした洞察は、社会的な課題や関心事をめぐり様々な意見が交錯する公共圏の中で、正しい意思決定を迫られる経営者に対して有意味な示唆

6)　5月29日にパリの「国際哲学カレッジ」でシャンタル・ムフによって主催された、このシンポジウムには、デリダの他、リチャード・ローティ、サイモン・クリッチリー、エルネスト・ラクラウといった錚々たる顔ぶれが参加した。

を提供してくれるであろう。例えば、道徳的判断を「既定の基準や規則の単なる機械的な適用ではなく具体的状況下での価値形成過程に関わる創造的営為だ」と捕捉した点は、経営意思決定を通して、組織が厳格な形式主義に陥り硬直化することなく、移り行く複雑な社会に柔軟かつ積極的に対応していくための要件であると言えよう。

また、自他の相互主観的な関係性の観点から、道徳的判断を「判断することと他者からの呼びかけに真摯にかつ不断に応答すること（判断されること）」との相即的関係として捉えた点は、経営意思決定を経営者の独断論や独善主義に陥ることから守り、価値多元的な社会との良好な持続的関係を形成していくための重要な手掛かりとなるであろう。

さらに、道徳的判断は現前化しえない他者の存在を前提に、限られた証拠と時間的制約の中で行わざるをえないので可謬性を免れず、よってそれを完璧に成し遂げることは不可能であるが、その未完了性・不完全性といった暫定的で一面的で過渡的な性格が却って、より良い判断を求めて永続的に改善していく動因となり、さらには無限な他者に対する応答責任（責任の無限性）の可能性をも引き出しうると解釈した点は、経営者が自らの判断に自己満足・自己陶酔して終止符を打ち、未来への扉を閉ざすことから救済するとともに、判断の改善的更新を通して、来るべき未来に向けて経営の道徳性を高めていくための方途を示唆してくれるであろう。それはまた、持続的な経営を推進していくうえで不可避な「未来世代への責任（世代間倫理）」に配慮した道徳的判断の１つの有り様をも示してくれよう。

こうして見ると、人権問題、環境問題等の深刻化を背景にダイバーシティやサステナビリティへの関心が高まる中、道徳的意思決定を通して「社会と未来に開かれた経営」をめざしていくには、こうした解決不可能な判断のアポリアを経験するモメントが必要不可欠であると考えられる。端的に言い換えれば、ロゴスを超越したパトス的な契機を抜きにして、新たな価値の創造的営為はありえないのである[7)]。

さて、混沌とした先行きの不透明な現代社会において組織の舵取りが一段

と難しくなるにつれ、経営者には組織としてのあるべき姿や為すべきことに関する信念に裏打ちされた良識ある行動が取れるかどうか、すなわちその実践哲学の実効性が厳しく問われてくるであろう。それとともに、組織価値の創造に関わる経営者の道徳的意思決定の重要性も一層高まるに違いない。だとすれば、ここで考察した判断や決断に関するバーナード達の知見は、来るべき経営者の実践哲学のあり方について考究するうえで、有意味な着眼点を開示してくれるのではなかろうか。その意味で、本稿は、この更なる研究課題に向けてのプロレゴメナであったと言えよう。

（筆者は龍谷大学経営学部教授）

引用文献

Barnard, C. I.（1938）, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年.）

Barnard, C.I.（1943）, “On Planning for World Government,” in Barnard, C.I., *Organization and Management: Selected Papers*, Harvard University Press. 1948.（飯野春樹監訳『組織と管理』文眞堂, 1990年.）

Barnard, C.I.（1950）, “Skill, Knowledge, and Judgment,” in Wolf, W.B. and H. Iino eds., *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, Bunshindo, 1986.（飯野春樹監訳『経営者の哲学』文眞堂, 1986年.）

Drašček, M., Andolšek, D. M. and A. R. Buhovac（2023）, *Ethical Decision-Making in Management: Perspectives of the Philosopher, the Sociologist and the Manager*, Routledge.

Derrida, J.（1992）, “Force of Law: ‘Mystical Foundation of Authority’,” in Cornell, D., Rosenfeld, M., and D.G. Carlson eds., *Deconstruction and the Possibility of Justice*, Routledge.（Derrida, J., *Force de Loi*, Galilée, 1994. 堅田研一訳『法の力』法政大学出版局, 1999年.）

Derrida, J.（1996）, “Remarks on Deconstruction and Pragmatism”, in Mouffe, C. ed., *Deconstruction and Pragmatism*. Routledge, 1996.（青木隆嘉訳『脱構築とプラグマティズム』法政大学出版局, 2002年.）

Derrida, J.（1999）, *The Gift of Death*（2nd ed.）, trans. by Wills, D, University of Chicago Press, 2008.（Derrida, J., *Donner la mort*, Galilée. 廣瀬浩司・林好雄訳『死を与える』筑摩書房, 2004年.）

7） この一文は、次の三木清の一節から示唆を得た。「すべての創造には『無からの創造』という意味がなければならぬ。…ロゴス的なものがパトス的なものから生まれて来るというところがなければならない」（三木 1939, 245頁）。

Dewey, J. (1903), "The Logical Conditions of a Scientific Treatment of Morality," in Boydston, J. A. ed., *John Dewey: The Middle Works*, Vol. 3, Southern Illinois University Press, 1983.

Dewey, J. (1915), "The Logic of Judgments of Practice," in Boydston, J. A. ed., *John Dewey: The Middle Works*, Vol. 8, Southern Illinois University Press, 1985.

Dewey, J. (1920), *Reconstruction in Philosophy*, in Boydston, J. A. (ed.), *John Dewey*: *The Middle Works*, Vol. 12, Southern Illinois University Press, 1988.

Dewey, J. (1929), *The Quest for Certainty*, in Boydston, J. A. (ed.), *John Dewey: The Later Works*, Vol. 4, Southern Illinois University Press, 1988.

Dewey, J. (1933), *How We Think, Revised Edition*, in Boydston, J. A. ed., *John Dewey: The Later Works*, Vol. 8, Southern Illinois University Press, 1989.

Dewey, J. (1938), *Logic: The Theory of Inquiry*, in Boydston, J. A. ed., *John Dewey: The Later Works*, Vol. 12, Southern Illinois University Press, 1991.

Rendtorff, J. D. (2014), *French Philosophy and Social Theory: A Perspective for Ethics and Philosophy of Management*, Springer.

岩田 浩 (2016)『経営倫理とプラグマティズム―ジョン・デューイの思想に依拠した序説的考察―』文眞堂.

三木 清 (1939)『構想力の論理』(『三木清全集』第 8 巻, 1967.) 岩波書店.