

企業内哲学者はいかなる意味で哲学者であるのか？

—企業哲学実践の動向とその批判—

佐々木 晃也*

In what sense is In-house Philosopher a philosopher?

Movement of Philosophy Practice at the Company and its criticisms

SASAKI Koya

論文要旨

2010年代以降、企業内哲学の動向が世界的に前景化した。本稿では本動向に関する三つのテーマを論じる。1/ 歴史。ここで我々は1981年ドイツを起源として2010年頃からの世界的に隆盛すると同時にその動向自体への批判が表立ってくる企業内哲学小史を描出する。2/ 問題系。企業内哲学の動向に孕む哲学的諸問題を析出し、それらを一つの問題系として提示する。3/ 哲学者の徴。一人の企業内哲学者を扱った先行研究の分析を通じて、その者がいかなる意味で哲学者であると識別されているのか、を考察する。

互いに関連し合うこれらのテーマを論じることで本稿全体として主張したいことは次のことである。すなわち、企業内哲学とは、我々がそれを単なる商業的トレンドとして扱わない限りで、哲学についての現代的諸偏見を露わにすると同時に哲学それ自体の存立条件を問い直すものである。

キーワード 企業内哲学、哲学者の哲学

Abstract

Since the 2010s, the movement of in-house philosophy has come to the foreground globally. This paper discusses three themes related to this emerging phenomenon: its history, problem systems, and the mark of the philosopher. By these discussing, the claim of this paper is as follows. Insofar as we do not treat it as a mere commercial trend, in-house philosophy exposes contemporary prejudices about philosophy while at the same time questioning the very conditions of existence of philosophy itself.

Keywords: in-house philosophy, meta-philosophy

* 大阪大学大学院 人間科学研究科 共生学系 博士後期課程3年；
koya.s.0720@gmail.com

1. 企業内哲学と学問として哲学

近年、哲学者が民間企業でワークするという動向、いわゆる「企業内哲学 (in-house philosophy; *philosophie en entreprise*)」の動向が世界的に見られる。事実、筆者自身がこの動向の一端を担ってしまっている。2019年10月、当時ドゥルーズのスピノザ解釈に関する修士論文執筆に取り組んでいた筆者は、株式会社メタ⁽¹⁾に「哲学者」として参加する運びとなった。形式上は監査役としての就任であり、4期に渡る契約期間が2022年末で満了した。この間の経験が本研究の動機を構成している。というのも筆者はその間、幾度となく次のような質問を受けた。「実際その会社で何をしているのか」、「その企業にはどんなメリットがあるのか」、要するに「哲学者は営利企業にとって何の役に立つのか」。筆者自身も度々自問した。「自分はいかなる意味で哲学者であると言えるのか」、「哲学するとは具体的に何をすることなのか」、「企業は、その活動の目的や本性からして哲学とは相反するよう見えるが、両者は実質的に両立可能か、それとも、その両立は見かけのものに過ぎないのか」。内外から到来したこれらの批判的な問いは、「哲学と企業のあいだの出会いには何らの自明なものもない」(Chesse 2009) ことを表現しながら、筆者自身にこの動向を思考するよう強いるものであった⁽²⁾。

少子化等の影響下でポスト減少傾向にある昨今のアカデミアの状況を鑑みて、哲学に関する学位取得者たちに別のキャリアを、つまりその専門性を活かせる民間企業就職という選択肢を提示することに筆者の関心はない。企業に対して、哲学者を雇用する有用性や必要性を訴え、哲学をいわば「売り込む」ことにも興味はない。さらに言えば、企業内哲学を論ずることで、哲学と企業の「共生」を言祝ごととするつもりもない。星野 (2023:6-8) が言うように、共生とは、達成されるべき理念や理想ではなく、我々が現に巻き込まれておりかつ決して抗えないこの所与の現実である。予め区別を設けた二種類の存在者の一方が他方を(例えば人間が動物を、健常者からなる社会が障害者や社会的弱者を) 保護・包摂しなければならぬ、あるいはそうすべき、という呼びかけは知らぬ存ぜぬで済まされるものでないが、それでもそれは「端的に社会的正義の問題であって、厳密には共生の問題ではない」(ibid.7)。共生を思考する際はその出発点は、我々が常にすでにそれ自

体で他者（人間・非人間問わず）と共生してしまっている、というその現実であり、問われるべきは、いかなる仕方で共生しているかというその内実、さらに言えば、見過ごされている共生の現実およびそこにある未見の共生の可能性の条件である（例えば、人類学者が非西洋的な共生のあり方を示してきたように）。それゆえ筆者の関心は、「哲学者が民間企業でワークする」という一見不可解なこの共生の現実を単に思考すること、またそうすることで未見の共生の可能性の条件を明らかにすることにある。ところで、この現実には依然として不可解さや矛盾が見受けられているとすれば、我々の試みはその効果として、既存の眼差しの背後にある諸偏見を露わにすることとなるだろう。ここでは先取りしてその一つを指摘しておく。

現代には、大学に所属していることや大学教授であることを哲学者の徴（しるし）とする偏見、あるいは逆に企業に所属していることを哲学者ではないことの徴とする偏見が存在していると思われる。この偏見は、筆者自身が実際にそうした疑念を投げかけられた経験から推測されたものでもあるが、例えば、「企業の世界は金銭的利益を介したビジネスの世界」であり「哲学者にとってのビジネスとは利益の相反物である」のだから、哲学者であると同時にビジネスマンであることは不可能であり、「名誉ある哲学教授である我々は幸運であると考えよう」と主張するカンギレムのうちにも伺えるものである（Canguillem 1991:111）。とはいえ、なぜ大学への所属が、哲学者の徴となるのだろうか。歴史的事実を挙げれば、例えば近世の哲学者、デカルト、スピノザ、ライプニッツ、またより近い世紀のキルケゴールやマルクス、彼らが大学の教職に就いたことは一度もない。スピノザにいたっては「哲学する自由」が制限されるという理由で大学教授のオファーを断っている（スピノザ 1958:234-235）。あるいは、哲学に類する書物の筆者であることは哲学者の徴となるのか。しかし、ソクラテスやディオゲネスには自著が見られない。彼らは生き方として哲学者である。それゆえ以上の者たちを哲学史から排除するのでないならば、大学所属と哲学に類する書物の筆者であることは、その者が哲学者であることの十分条件であっても、必要条件ではありえない。これは逆に、大学に所属しかつ哲学に類する書物の筆者であろうとも、その者が必ずしも哲学者ではないという可能性を示唆しており、そうした者に例えば「哲学学」者（ハイデガー 1994:28）という規定を与えることもできる。ところで、そうした者が、哲学科のポストに居座り、

その哲学科を経営する大学がそれを容認している可能性のある現代において、民間企業で哲学することを疑わしく思うところの暗黙的了解は偏見以外の何ものでもないだろう。しかしながらまた、企業で哲学する者たちがすべてから真に哲学者の資格に値するというわけでもない。その者たちは報酬のために「哲学」を掲げるある種のソフィストあるいは経営者に媚び諂う「おべっか使い」(プルタルコス 1988)でありうる。そしてセネカによれば、「打算的な商いとして哲学を学んだ者ほど、人類にひどい奉仕をした者はいない」⁽³⁾。

少なくとも21世紀現在、企業内哲学者をすぐに擬似哲学者として受け取るような偏見は改めねばならない。大学にいる真の哲学者と企業内哲学者(や市井の哲学者)との区別があるのではない。あるとすれば、大学内哲学者と企業内哲学者という見かけ上の区別があり、双方のうちに哲学学者や哲学者を騙るソフィストがいる可能性が十分にある。企業内哲学の動向は、ソフィスト、おべっか使い、預言者などから哲学者を区別するという古代的なテーマを、大学制度の確立や印刷術の発明を経た現代において、新たな仕方では提起する。すなわち、大学へ所属していることも哲学書の筆者であることも哲学を売り文句に企業に介入することも、哲学者であることの徴ではないとすれば、哲学者の真の徴とは何であるのか。

企業内哲学は、その動向を単なる商業的トレンドやコマーシャルとして扱わない仕方では思考される限りにおいて、哲学についての現代的諸偏見を露わにすると同時に哲学それ自体の存立条件に関わる諸問題を提起することを可能にする新興事象である。この理解から出発する本稿で、すべての諸問題を扱うことは不可能である。そのため本稿では限定的に以下、三つの問いを扱うこととする。

第一の問い：企業内哲学の動向は、いつどこで開始され、そして今日の世界的な動向として発展するまでにいかなる経緯を辿ったのか。我々はこの問いに対して「企業内哲学小史」を描出することで答えることを試みる(第2節)。第二の問い：企業内哲学の動向は、いかなる哲学的諸問題からなる問題系を暗示しているのか。上述したようにこの動向は、我々のうちの哲学に対する暗黙の見解、一種の公準を露見すると同時に哲学的諸問題を提起する。この動向に関する資料群の渉猟によって、そうした諸問題が互いに関連し合っており、一つの問題系をなしていると思われた。ここではその問題

系がいかなるものであるかを提示する（第3節）。第三の問い：企業内哲学者はいかなる意味で哲学者であるのか。各企業の体質や秘密保持契約等の関係で企業内哲学の実態はこれまでほとんど明らかになっていない。例えば Google や Apple での哲学者の仕事も秘密のままである（Goldhill 2019; Papazoglou 2019）。この問いを深める上での直接的な手がかりを提供してくれるのは、管見する限り、メズレイら（Maizeray, Janand, Brière, & Bazin 2016）とブリエールら（Brière, Janand & Maizaray 2018）である。これらは双方、フランスにある 2800 人の従業員を有するエネルギーと建設を専門とするエルヴェ・グループの企業内哲学者ティボー・ブリエール（Thibaud Brière）のオートエスノグラフィをもとに哲学的考察を展開している論文である。我々は両論文を分析することで、第三の問いに答えることを試みる、すなわち、ブリエールはいかなる意味で哲学者であるのか（第4節）。そして以上を踏まえ、この新たな研究領野における今後の課題を示すことで本稿を閉じる。

2. 企業内哲学の萌芽と隆盛：企業内哲学小史 1980-2000s

「企業内哲学」の実態について、いまだ共通見解があるとは言い難い。ここでは「企業内哲学」についての一つの歴史を描き出すことを試みる。ところでこの歴史は次のように、2011 年から相次ぐシリコンバレーの大企業の哲学者雇用から語られることが多い（吉田 2020; 堀越 2020; 末吉 2022）。

Google は 2011 年、刑務所での受刑者向けの哲学・倫理教育やテクノロジー業界における人文科学の擁護でよく知られていた哲学者デイモン・ホロウィッツ（Damon Horowitz）を、フルタイムの企業内哲学者／エンジニアリング・ディレクターとして起用した。ホロウィッツは後に、Google を退社し、現在は facebook や twitter などの大企業をクライアントとした哲学コンサルティング・ディレクターとして起用している。その後 Google の側としては、ホロウィッツと同じ役割で、科学哲学・技術哲学・倫理学の分野で現在、最も影響力のある思想家の一人であるイタリアの哲学者ルチアーノ・フロリディ（Luciano Floridi）を採用している。また Apple も同じく 2011 年、政治哲学者ジョシュア・コーエン（Joshua Cohen）をアップル大学教授として参加させ、2014 年にフルタイム雇用に至っている（Goldhill 2019）。

ここでの目標は、歴史の描出であり、新奇なものを目移りするビジネスマンに対して哲学を売り込むために世界的に有名な IT 企業による哲学者雇用事例を紹介することではない。出発点となる疑問はシンプルである。すなわち、いつ哲学とビジネスの交差が開始されたのか。もしアメリカのケースが始まりではないとすれば、それは、いつどこでどのようにしてなのか。

企業内哲学の動向の萌芽期に関する貴重な報告を提供してくれたのは、二人の西欧人である。一人は、この分野の第一人者の一人であるフランスの企業哲学コンサルタント、ヴェルレリス (Eugénie Vegleris) であり、彼女はすでに 1995 年から、スポーツウェア会社 (Adidas)、製薬会社 (Lilly)、通信会社 (France Telecom、現 Orange) などの民間企業に「哲学」の名の下で紹介している。もう一人は、ベルギーの経営コンサルタント、ボルシュグラーフ (Rodolphe de Borchgrave) であり、彼は 2000 年にブリュッセルにて設立された非営利組織 *Philosophie and Management* (以下 P&M) の代表を務めている。本節では以下、二人の報告 (Vegleris 2007; Borchgrave 2009) を編纂することで 2010 年頃までの一つの歴史を描き出す。

ヴェルレリスの伝えるところによれば、哲学が市井に乗り出した最初の契機は 1981 年にまで遡る。当時哲学の博士号を取得したばかりのゲルト・アッヘンバッハ (Gerd B. Achenbach) は、同年ドイツで *Philosophische Praxis* を創設した。創設の背景にはドイツ特有の事情があった。当時ドイツでは、中等教育における哲学に特化した講義がなく、大学での哲学研究を経て哲学に関連した職業的活動を希望している人たちの多くが別の職業を選択することを余儀なくされていた。彼はこのドイツ特有のニーズに応えようとしたのである。

1991 年、アッヘンバッハに続いて、ドイツの哲学者トマス・ヴィルヘルム (Thomas Wilhelm) は哲学実践組織 *Projekt Philosophie* を設立する。翌年 1992 年にはフランスにて、作家マルク・ソーテ (Marc Sautet) が *Cabinet de Philosophie* を設立し、現在見られる哲学対話実践の歴史的起源の一つとされる *Cafés-philos* がすぐに成功を収めた。ヴェルレリスによれば、この設立と成功はフランスの哲学界に衝撃を与えた。教授職以外に哲学を職業的に続ける道が想像されていなかったからである。そしてまた、この成功は、いまを生きる人々が、机上の理論的学問ではなく、「自分自身の存在に結びついた疑問に対して哲学的アプローチで取り組みたいと望んでいたこと」の

証明となった (Vegleris 2007:2)。

この後、フランスでは、哲学に対する大人たちの関心が戻りつつある兆候が続々と出始める。例えば、著述家ミシェル・オンフレ (Michel Onfray) 主宰の非哲学者のための哲学大学、パリで開催される非哲学者の大人向けの哲学講義「哲学火曜会」、そしてビジネスリーダー向けの哲学教授や哲学作家によるカンファレンスの成功などである。ドイツ、フランスと広がったこの動向は地理的に広範囲に及んでいく。ベルギーでは2000年にボルシュグラヴによってP&Mが設立された。当時ベルギーの多くの経営者は、個人的であれ職業的発展のためであれ、多様な理由から哲学に関心を抱いていたが、この学問へのアクセスが困難であるという状況にあった (Borchgrave 2009:2)。この状況を受けて構想されたのがP&Mであり、その目的は、経営者たちと専門哲学者たちの交流と共同を可能にするインターフェースの創造である (哲学的な思考とアプローチ、企業の問題に対する哲学的考察に関するセミナーと他の機関との協働での経済と社会に関するカンファレンス、そして企業に対する哲学とマネジメントを組み合わせた支援介入など)。

こうした流れを経た2000年代、特にその後半にて「企業内哲学」の国際的隆盛の最初の契機が訪れる。まず2006年にヴェルレリスが自らの経験をまとめた著書 *Manager avec la philo* が出版される。この書物は、仏語圏はもちろん、ドイツ、ベルギー、スイスなどで反響を呼んだ。「この出版により二つのタイプの人たちが表に出てきた。一方は、哲学コンサルテーションを実際にやっけていこうとしている、あるいは、すでに少しずつ始めている若い哲学者たちである。もう一方は、哲学を学んだシニア・コンサルタントで、コミュニケーション・コンサルタントを装って密かに企業に哲学を導入していた人たちである」 (Vegleris 2007:3)。翌年2007年にはボルシュグラヴも、P&Mの経験とネットワークを活かした編著 *La philosophe et le manager* の出版に至る。また同年オランダでは、哲学者ピーター・ハーテロー (Peter Harteloh) がエラスムス大学にて哲学実践研究所 Erasmus Institute を設立し「哲学ウォーク」を提唱、イギリスではP4C (Philosophy for Children) を中心とする哲学実践組織 The Philosophy Foundation が設立された。さらに象徴的な出来事がある。哲学実践に取り組む各国のプレイヤーが一同に会したのである。

2008年11月19-20日、ユネスコは、フランス・パリのその本部にて、世

界哲学デー (la Journée Mondiale de la Philosophie) にちなんだ「新しい哲学的実践 (Nouvelles Pratiques Philosophique)」に関する第8回コロキウムを開催し、そこでは「企業内で哲学する：どんな方法でどんな具体的貢献を？」と題されたカンファレンスが企画された。このカンファレンスには、ヴェルレリスとボルシュグラーヴを含む5人の哲学コンサルタント、後に紹介するパヴィ (Xavier Pavie) を含む哲学を専門とする3人のビジネスエキスパート、そしてパネラーとして1人の哲学教授が集められた。詳細はシェス (Chesse 2009) の報告に委ねるが、ここでは主に二つのことが問われ、本動向を辿る上で重要なのは一つ目の問いである。すなわち、企業内哲学で「問題となっているのは本当に哲学なのか」。この問いに含まれる企業内哲学の動向それ自体に対する批判的姿勢は、2010年代に様々な形で発展していくこととなるが、この点は次節で論ずる。

以上がヴェルレリスとボルシュグラーヴの報告に基づいて描き出しうる歴史である。少なくともいま言えるのは、企業内哲学の動向は、2011年に突如アメリカという土地で発芽したのではない、ということである。アメリカの雇用事例は、その国の制度的・文化的事情も考慮する必要があるのはもちろんだが、ドイツから始まり、フランス、ベルギー、オランダ、イギリスなどとヨーロッパ全土を巻き込んで広がったムーブメントの影響下にあったとも十分に考えられる。また翌年2012年には、日本でも本動向が活性する。その年、梶谷真司は東京大学にて哲学実践プロジェクト P4E (Philosophy for Everyone) を開始し、これは現在も続いている。日本ではその後、日本初の哲学コンサルティング会社クロス・フィロソフィーズの設立が2017年、筆者自身の株式会社メタの監査役就任が2019年、セオ商事による哲学事業 newQ の開始が2020年、梶谷真司や堀越耀介らが名を連ねる哲学マネジメントプラットフォーム「哲学クラウド」を運営する株式会社 ShiruBe の設立が2022年、そしていまである。2010年代以降もこの動向は様々な広がりを見せていることが推測されるが、とはいえ先に予告したように、2010年代以降の動向は、相対的にはあるが、それ自体に対する批判によって進行する趣が強い。そのためここで我々は、自らに与えた歴史描出というタスクを、意図的にそのトーンを変えつつ問いをズラすことで、次節にリレーする。

3. 企業内哲学に孕む問題系：企業内哲学小史 2010-2020s

哲学者を企業に招き入れることは「経営陣が、顧客の生活を向上させるためにビジネスとして何を為すべきかをより深く考える助けになる」(Botton 2014) のであり、「哲学者が企業に招かれる機会はますます増えている」(Périnel 2012)。哲学者の企業界への進出が増加する 2010 年代以降の動向に関して特筆すべき点は二つある。

一つは、この時期から企業や経営に対する哲学の参入が一層本格化してくることである。これに関する象徴的な出来事は、Google や Apple の哲学者雇用を除けば、2011 年に設立されたと思われる「経営科学哲学会 (Société de philosophie des sciences de gestion)」の誕生を挙げることができる。これは、企業の実際上の経営への哲学の参入だけでなく、経営者や経営コンサルタントたちが寄って立つところの経営科学そのものに対する哲学的省察が組織的に開始されたことを意味している。実際、この設立についてバザンとラミーは次のように説明している。

経営科学は、その科学的正統性を構築するプロジェクトやその認識論的基礎の探究のすべてにおいて、自らのディシプリンの中での知識生産が提起しうる哲学的な問いかけの全体を置き去りしてきた。(Bazin & Lamy 2011:266)

哲学的方法を適用することで、真の科学哲学が提起しうるあらゆる疑問の検討を促すこと、これが経営科学哲学会の目指すところである。すなわち、経営学において理論とは何であるか？開発された概念に我々はどのような意味を与えるべきなのか？知識はいかにして形成されるのか？ (ibid.:267)

哲学的省察なしの経営学書、売り込まれて流行しているだけの啓発書が蔓延しているような状況は、ヨーロッパだけでなく、日本でも同様であろう。こうした現状に対し、*La Manager et le philosophe* の共著者バルト (Isabelle Barth) も警鐘を鳴らしており、彼女は昨今の経営者向けの啓発書の決まり文句とそれに踊らされている経営者たちに関して次のように述べている。

決まり文句というものはすべて、経営的理解にとって有害なものです、それは少しセクト（宗派）のようなところがあって、手に余るキーコンセプトは膨大なフラストレーションをつくり出しています。企業の中でフラストレーションを感じている人の多さには驚かされます。経営者にとって本質的に重要なことは、ひとが何を求めているのかを理解し、事実や出来事にただしく名前をつけることです。例えば、誤り（*erreur*）と過ち（*faute*）とがいまだに根強く混同されており、深刻な影響を及ぼしています。また私は逃避の幻想（*le fantasme de la fuite*）にも懸念を抱いています。経営者は、つまらないことを説明しなくて済むこと、要は「仕事をしなくて済むこと」を夢見ており、そしてそのようにして「仕事に伴走する」という自らの一時的な使命から逃避することを夢見ているのです。（Barth:2014）

バルトはさらにコーチングやメンタリングという流行的活動に対しても哲学的な問いかけを發し、注意喚起している。

コーチングやメンタリングというアプローチは「ひとをあるレベルに引き上げねばならない」ということを前提していますが、そこで問題となっているのはいかなるレベルなのでしょう？コーチ自身のレベルでしょうか？それともコーチの文化のレベルでしょうか？問題なのは、これがしばしば、立て方の悪い問いに対する答えであるということ、あるいはそもそも立てられてもいない問いに対する答えである、ということです。企業は問題を定義することなしに解決策を望んでいるのです。（*ibid.*）

企業に介入する際の様々な様式がある。コーチングやメンタリングの他にも、社員研修、ファシリテーション、コンサルティングなどである。哲学対話や哲学レクチャーなどをもってして哲学者が企業へ介入する際もそうした既存の枠内でおこなわれることが少なくない。しかしその場合、哲学者は、コーチやメンター、研修講師、ファシリテーター、コンサルタントからいかにして区別されるのだろうか。哲学するという活動性はいかに特徴づ

けられるのだろうか。

以上のように2010年代には、一方では、企業経営が哲学的省察なしに基づいている思想的立場を問い直す必要性が、他方ではコマーシャルや決まり文句に惑わされない消費行動、広くは経営者や従業員の働き方や生き方を問い直す必要性が表立って語られるようになった。そしてこうした時代雰囲気において「哲学する」という活動に一層注目が向けられるようになり、哲学者たちは大学の外に出始める。とはいえ、ここで指摘したいもう一つの興味深い事実がある。それは、企業内哲学の隆盛の最中で、そうした動向自体に対する批判が明確に現れ始めたことである。そしてその批判は、二つの次元で同時進行していると我々は考えている。

第一の次元の批判は、企業内哲学の動向においてそれまで自明視されていた「哲学が企業に奉仕する」という一種の公準に向けられている。この批判の代表者が、2008年のユネスコのカンファレンスに、哲学を専門とするビジネスエキスパートとして招待されていたグザヴィエ・パヴィである。最近日本でもその翻訳が進められているフランスの古代哲学研究の大家ピエール・アドの論集の編者であり、自身も古代哲学の専門家であるパヴィは、次のように述べている。

今日見られるような企業の「哲学」には、いかなる哲学的な意味もない。哲学は決して買ったり売り込んだりすることができるものではないからである。今日のそれは、利益やコミュニケーション、さらにはソフィズムを賭け金としてなされる哲学の表面的使用である。(Pavie 2020)

哲学と企業の連携は明白とは言い難く、何よりもまず忘れてはならないのは、**企業が哲学に奉仕しなければならない**のであり、その逆ではない、ということである。守るべきテーゼは、知恵とよりよい世界へ向かっていくことであり、企業はそのための道具として使われるべきである。(Pavie 2022、強調は筆者)

哲学に対して、つまりはより良き存在に、共通善に、可能な限りより良く生きることに対して、企業が奉仕せねばならない。この資格の下で、実践哲学の目的はその完全な意味を持つ。問題となるのは、哲学にアクセスする手段とし

て企業を利用することだからである。(Pavie 2020)

パヴィは、哲学と企業を両者の共通の目標(「共通善」)との関係で比較し、情念と闘いながらよりそこへ専念しているのは前者であると判断する。なぜなら「人間にも環境にもその全体として社会にも害を与えない」(ibid.) 共通善に向かうための知恵を公平無私に探し求めてきたのは哲学の方だからである。このため彼は、哲学というプロジェクト内部で企業を道具化する必要性を主張し、問題提起をする。

それゆえこう問わねばならない。いかにして組織というものは共通善に役立つのか?いかにして企業は空虚で儂い情念と欲望と闘い続けることに役立つのか?いかにして社会はより良く生きることに役立つための解決策を開発することができるのか?これらが企業のもとで着手されねばならない根本的な哲学的問いの一部である。(ibid.)

あらゆる企業組織を、哲学という古代ギリシャで開始された人類的プロジェクトの一部にすること、哲学のために「道具化」することはいかに可能なのか。これを企業哲学実践における根本問題とするパヴィの見解は、単に企業に哲学を売り込む哲学者の仮面を被ったソフィストを日の目に晒すという意味では頷けるものではある。しかしそれでもそこには一つ、同意しかねる点がある。というのも、彼の見解には、また別の公準、しかも彼自身が攻撃する見解に潜むのと同じ公準があると思われるからである。それは「企業には哲学が無い」という公準である。この点に関しては、哲学対話や哲学レクチャーなどを様々な外的介入様式をもってして、哲学を企業に有益なオプションとして売り込み、哲学を道具化する立場(「哲学が企業に奉仕する」)も、その逆に企業を哲学の道具にしようとするパヴィ自身の立場(「企業が哲学に奉仕する」)も同じであろう。しかし、この公準は自明なのだろうか。つまり、企業には本当に哲学は無いのだろうか。

こうして企業内哲学の動向に関する第二の次元の批判が明確になる。この次元に位置づけられる鋭敏な批判者は、2008年11月のカンファレンスに

聴講者として参加していたことが窺えるブエノスアイレス生まれフランス在住の市井の哲学者ギレルモ・コズロウスキー（Guillermo Kozlowski）である。彼は「いかなる点で哲学は社会に有用であるのか？それは解放に役立つのか？」（2010）の中で次のように述べている。

ベースとなる一つの社会、つまり、少しの科学や芸術や哲学を「オプションとして」付け加えることのできるような一種のニュートラルな原材は存在しない。（…）。科学・芸術・哲学は「有用な」オプションなのではなく、一つの社会の構成要素である。イタリアの哲学者アントニオ・グラムシが「誰もが一つの哲学を所有している」と主張したときに語っているのはある意味でこのことである。常識とは、生、死、人間の条件などに関する暗黙的な観点を提供してくれる一つの哲学である。すべての人間存在は、諸々の実存的な問いに対して、多かれ少なかれ、部分的かつ暗黙的な答えを持っている。これらの観点は我々の日常生活に不可欠であり、我々の各人の中に刻み込まれている。（Kozlowski 2010:1）

コズロウスキーが引用しているグラムシの一節も見ておこう。

哲学が専門的知識人や職業的哲学者、体系の制作者によって決定された一つのカテゴリーに特有な知的活動とされているために、哲学を非常に難解な何かであるとみなす広く普及した根強い偏見を破壊する必要がある。（ibid.）

コズロウスキー（およびグラムシ）の批判が先に指摘した公準に向いているのは明らかである。つまり、彼らからすれば「企業に哲学が無い」という前提自体が間違っており、むしろ企業にはその企業内の「常識として哲学」がある。そして、一方で哲学側が「企業に哲学が無い」とみなしていること、他方で企業側が哲学を、それが有用であろうがなかろうが、「非常に難解な」「オプション」とみなしていることは表裏一体であり、こうした偏見は、グラムシの言うように、哲学側も企業側も、哲学を特定の人物たちに独占された一つの知的活動のカテゴリーとみなしていることに由来するだろう。

我々にはコズロウスキーの指摘は一定程度妥当であり、また事実としてそうであると思われる。ここではその好例として、鎌田富久のテキスト「哲学者が経営陣に加わる時代が来る。問われる企業の倫理観」を見てみよう（鎌田 2021）。このテキストの興味深い点は、そのタイトルに反し、本文中で「哲学者が経営陣に加わる時代が来る」と主張されていないことにある。このタイトルは「決まり文句」に寄せたものかと思われる。では実際のところ、鎌田は何を語っているのか。彼がそのタイトルに類することとして言っているのは、正確には「企業の経営陣に、哲学者を迎えたいくなる」である。彼は哲学者を「迎えるべきだ」とか「迎えることが望ましい」とか「迎えることとなるだろう」と言うのではなく、「迎えたいくなる」と言う。この筆致には含みがある。そして本文全体の内容を鑑みるに、この筆致の含意として考えられるのは、「哲学者を迎えたいくなるがそう安直に迎えるのではなくまずは自分たち自身で哲学することから始めよう」である。実際、鎌田は、職業哲学者ではなく、理学系研究科出身の経営者である。それでも彼はモラルある資本主義が自身の属する職業世界に必要なと考え、企業実践と並行してそのことを思考している。そうした彼にとって職業哲学者を迎えることは、確かに好ましいことかもしれない。しかし、それが誰でもいいわけではないし、迎えること自体での他の影響もあるかもしれない。さらには彼自身が自分の頭で考え続ける必要も、自分の頭で考えることを従業員にもしてもらい必要もあるだろう。こうした複雑な心境を「哲学者を迎えたいくなる」が表しているように思われる。

いずれにせよ、パヴィの観点からこの鎌田の「企業に哲学が無い」と言うのは難しい。控えめに言っても鎌田は共通善（「モラルある資本主義」）に向かって思考し行動しているからである。したがって、この鎌田のケースはある意味で「企業に哲学が無い」という公準への反証となる。「ある意味で」と言うのは、「哲学者を迎えたいくなる」という表現が、鎌田の企業には哲学者がいないという鎌田自身の事実認識をも含んでいるからである。つまり、鎌田は哲学しているように見えるし、その意味では鎌田の企業に哲学はあるのだが、しかし同時に鎌田の企業には哲学者はいないのである。この見かけのパラドクスは実のところ、哲学（者）に関心を持つ企業がすべからく抱えているものではないか。要するに、経営者は自分が哲学者であると考えておらず、哲学者がいた方が良くと思う一方で、少なくとも部分的にあるいは

程度の差こそあれ「哲学する」ということをやっていないわけではないようにも思う、というそうした絶えず変動する社会情勢の只中で思考し続ける一人の経営者の複雑な心境である。そしてこれは結局のところ、企業側、ひいては哲学を専門としない者一般にとって哲学者と呼ばれる者がいかなる者なのか、が明らかではないこと、言い換えれば哲学者側と非哲学者側の間に哲学についての共通見解が不在であるということに帰される。

さて、2010-2020年代の文献の調査分析から得られる結果をまとめよう。まず事実として、次の二点が見られた。

- ① 企業内哲学の世界的隆盛
- ② 企業内哲学それ自体に対する批判

次に、この動向が少なくとも三つの問題を喚起していることがわかった。

(1) 哲学するという活動性

企業内哲学者は、コーチ、メンター、コンサルタントなど、あるいはソフィストといかなる点で異なるのか。

(2) 常識としての哲学における哲学としての哲学

哲学としての哲学は「常識としての哲学」といかに区別されるのか。哲学の伝統の下にある特定の概念体系、特定の民族に見られる信念体系、特定の企業内で共有される文化的体系、これらが「常識としての哲学」として同等の資格を持つとしても、哲学者（コズロウスキー）、哲学者を迎えたい経営者（鎌田）、哲学に馴染みのない企業人（誤りと過ちを混同し、使命からの逃避を夢見る経営者）が有するそれぞれの「常識としての哲学」の間に質的な違いがないとは思えない。

(3) 適切な公準

「哲学が企業に奉仕する」と「企業に哲学が無い」の二つの公準が無効化されるべきものであり、かつ企業内哲学がそれなしには「哲学」の資格を失ってしまうところの別の公準があるとすれば、それは何か。言い換えれば、哲学者の企業との連携が見かけのものになり、哲学者が必然的にソフィストに墮することとなるのではない仕方での両者の連携があるとすれば、その連携はいかに条件づけられているのか。哲学者側に

必要な気質、企業側に必要な心構え、結局のところ両者が持つべき共通認識としての企業内哲学の可能性の諸条件の総体はどのようなものか。

我々には、企業内哲学の動向において提起されるこれらの問題すべてが、いわば「哲学者とは何の謂れか」という問いの周囲を回っているように思われる。実際 (1) は哲学者の活動様式の問題であり、(2) は哲学者と擬哲学者との識別の問題であり、(3) は企業、広くは哲学者の役割についての哲学側と非哲学側との間の共通認識の不在に由来する問題だからである。それゆえ本動向を研究する我々の現在の仮説は次のようなものである。すなわち、企業内哲学に関して提起される諸問題は「哲学者とは何の謂れか」という問いを中心に一つの問題系をなしている。そして、もしこの問題系が然るべき仕方では解かれなければ、その間、我々が企業で、あるいは都市で誰かに哲学を語るとき、たえず我々は「哲学は何の役立つのかと問われ続ける」(Kozlowski 2010:7)。

さて、この問題系を念頭において各問題への着手を始めよう。順番は重要ではない。結局、どこから着手しようとも「哲学者とは何の謂れか」という問いに巻き込まれ、それに巻き込まれながら他の諸問題と関連し合ってしまうからである。本稿では残り、(1) に分析を集中させることとする。

4. ブリエールはいかなる意味で哲学者であるのか

企業内哲学者の活動様式は、いかにしてコーチ、メンター、研修講師、ファシリテーター、コンサルタントという他の類似する活動様式から区別されるのだろうか。實際上、哲学者に対する企業からのコンタクトはコーチらに対してコンタクトと同様のフォーマットで進行する。つまり、社内研修の一環での哲学対話のファシリテーターとして、商品開発プロジェクトの一環で外部アドバイザーとして、あるいはプロジェクト全体のコンサルタントとして、哲学者は企業に参入する。哲学者の活動性は事前に枠づけられるが、それを代償にして企業から報酬を得る。

伊藤忠商事と名古屋市役所で働いたのち、ヘーゲルに関する博士論文を書いた小川仁志は「ビジネス哲学研修」を実施している (小川 2021)。クロ

ス・フィロソフィーズは最近、凸版印刷で哲学対話を、三菱地所で哲学サロンを実施した⁽⁴⁾。堀越耀介は「哲学対話」を電通が開発する「マイパーパス策定プログラム」の部分占める形で提供している（電通 2023）。国外の動向も見ておこう。デルヘルム（Dellhermes 2016:124-125）の報告に従えば、まずジュリア・フネス（Julia de Funes）はアクセンチュアとアクサにて哲学ワークショップを開催し、1回あたり€400-2500を請求している。ヴィンセント・セスペデス（Vincent Cespedes）は、€2000-10000の船賃をとるオーシャンライナー内での哲学講義をおこなっており、またこの種のクルーズ事業に特化した Intermèdes 社の創設者ミシェル・オリヴィエ（Michel Olivier）は、定期的に *Philosophie* 誌との共同企画旅行を実施している。実際、2015年秋には「時間」をテーマにギリシャとイタリアの海岸沿いを巡るプログラムが、2016年にはパタゴニアでの「哲学と数学」クルーズが組まれたようだ。日本でも10年ほど前に、武蔵野の森を歩きつつ哲学者と数学者の哲学談義を聞くイベントが実施されている⁽⁵⁾。近い将来、日本の旅行会社が「日本哲学の専門家と哲学の道を歩く京都ツアー」などを組んでいるかもしれない。

さらに踏み込んだ企業への介入も見られる。アラン・エシュゴヤン（Alain Etchegoyen）はラグジュアリー企業のマーケティング戦略分野のパイオニアであり、ルイ・ヴィトンなど数十社に助言を与えた。大学で哲学を学んだアドリアン・バロ（Adrien Barrot）はクリエイティブ&イメージ・コンサルタントとしてエルメスに常勤しており、『空虚の世紀』の著者ジル・リポヴェルツキー（Gilles Lipovetsky）はシャネルのブランドイメージを定期的に担当している（Dellhermes 2016:125）。日本ではヘーゲル研究者の川瀬和也が、ヘーゲルの存在論がマーケティングや商品開発に役立つ、と企業人へ呼びかけている（川瀬 2022）。哲学者の参入は、マーケティング分野への参入に留まらない。パリ19区にオフィスを構える人工知能ロボットに関するスタートアップ Spoon の創業者は早い時点から哲学者を雇用することを決めていた（Halary & Lumineau 2019）。Spoon の企業内哲学者ジュリアン・サンクティス（Julien de Sanctis）の仕事は、会社の価値観の定義、人工知能が提起する倫理的問題の考察、そして「ロボットにどのような価値や社会に関するモデルを反映させたいのか？」などの問いを同僚たちに投げかける「ランチタイムの哲学」を企画することの三つである。総じて言えば、彼のミッションは同僚たちが自分自身で自分の仕事に意味を与えられるような「問いを

投げかける」ことであり、ここで問題となっているのはボアアウトであろう。

こうした多くの情報がある中で企業内哲学者の哲学者としての活動様式を理解する十分な手がかりを提供してくれるのは、メズレイら (Maizeray et al. 2016) とブリエールら (Brière et al. 2018) の二つに限られる。双方で分析対象となるエルヴェ・グループ (以下、H.グループ) の企業内哲学者ティボー・ブリエールは、2016年当時で、グループ内の研修を担当することと経営メンバーの全会議に出席し「不愉快なことを言うことで」月給€6000を得ている。ブリエールのポジションはフランスでもユニークなものだが、それは彼の天才性に還元して説明されうるものではない。H.グループの創設者・経営者ミシェル・エルヴェの方も相当ユニークだ。元社会党議員であるエルヴェは、2013年の哲学者雇用以前の2005年にフランス国立科学研究センターの社会学者のチームに自身の非典型的な企業を分析するよう依頼している (Maizeray et al. 2016:49)。こうした気質を持つ経営者は一般的ではないが、日本にも人類学者に分析を依頼した株式会社スマイルズの創業者遠山正道がいる (小田・熊田・阿部 2020)。ここで我々は、経営者の「ユニークさ」が哲学と企業の連携の必要条件の一つであるという仮説を立てることができる。とはいえ問題はこのユニークさの内実であり、この問題は(3)適切な公準の管轄にあるので本稿では扱わない。本節では、事例「ブリエール」において、哲学者の活動様式と他の類似する活動様式との違いがいかなるものとして識別されているかを明らかにしたい。

4.1. 企業内哲学者の仕事内容

ソルボンヌ大学で哲学の学位を取得後、四年間の博士課程を経験し、2007年に企業内哲学の個人事務所を設立したブリエールは、2013年にクライアントの一つであった H.グループに入社し、CPO (チーフ・フィロソフィカル・オフィサー) として子会社の経営に携わりつつ、取締役の右腕として活動している。彼の仕事内容は大きく4つのフェーズで成り立っており、とりわけフェーズ3と4において、コンサルタントを除く、他の活動様式すべてから哲学の活動様式を区別することができる特徴が見出される。

F1: 一人の哲学者を研究するように企業を研究し、企業理念を構想する

このフェーズでは、組織における一見バラバラでときに矛盾し合う諸言

説がまとめあげられ、一つの思想として企業理念が構想される。企業内哲学者の狙いは、企業組織が自分自身に誠実であることを明かす理念的基準を作り上げることで、それに照らして当の企業が自らの理念と行動の整合性・一貫性を自分自身で問い直しながら自己発展できるようになることである。

この仕事内容は、アカデミアにおいて特定の哲学者についての哲学史研究の作法とアナロジーで考えられている。ブリエールは「一人の哲学作家に取り組むのと同様にその企業に取り組む」(Maizeray et al. 2016:48)、この哲学者＝企業の考えを整合的かつ包括的に解釈しようとする。この彼の態度には、特定の立場から企業の思想を吟味する批判的なアプローチではなく、一企業を一哲学者とみなすという意味で「常識としての哲学」の理解に基づいた受容的なアプローチが見出される。

F2：企業理念を理解可能なものとして構造化し、従業員に伝達する

主に経営陣(H.グループの場合、エルヴェとブリエールの他に4名の執行役員がいる)との間で構想された企業理念を全従業員に正確に理解可能なものとして構造化し、その理念構造に基づいて社員研修が実施されるフェーズである。ここでの仕事内容は「文脈化」「翻訳」「教示」の三要素から構成される。つまり、まずある考えを企業理念として考える理由を経営陣が持つ文脈から明らかにし、次いでその文脈や理念をすべての従業員が理解できるものとして翻訳し、最後に文脈化・翻訳された具体的でも抽象的でもある企業理念を従業員たちに教示していく。仕事のゴールは、企業理念を定義した上で、それに対する従業員たちの信頼・信憑性を獲得し、仕事へのコミットメントを強化することであり、この一連の内容は、一般に企業(経営)理念(哲学)の「浸透」と呼ばれるものに相当する。ところで、二つの論文内に散見される「企業理念」という語の定義が明示されておらず、その意味は判明であるとは言い難い。ただその語が使用される文脈を考慮する限り、例えば野林(2023:4-5)が、その定義が研究者によって様々で、統一した定義が無いことを指摘した上で、読み手(従業員)によって多様な解釈が可能な成文化され公表されたテキストとして捉えるのと同様に、経営陣・従業員問わず組織構成員が、自らの行動において準拠すべき考えとして捉えられていると考えられる。

ブリエールは企業理念の文脈化・翻訳・教示、つまり成文化・浸透を図る。

興味深いのは、彼自身がこの一連の活動を、特定の思想を「濃縮し、論証し、納得させる確信犯的な」ソフィストの仕事として捉えており、その自覚の上で、次のフェーズのためにあえてその活動に徹していることである。いわば「哲学者は仮面を被って前に進む」(Brière et al. 2018:24)。ところで、この自己認識は、企業理念の成文化・浸透がソフィストの仕事である以上、F2での常識としての哲学(企業理念)を扱う哲学的活動とブリエール自身にとっての哲学することの意味が異なることを暗示している。これはF1の活動が、あくまで哲学史研究の作法とのアナロジーで捉えられる活動であり、それ自体が哲学することではないと同様である。それゆえ企業内哲学者を哲学者として特徴づける仕事内容は続く二つのフェーズに存ずる。

F3：企業理念を問い直す

このフェーズは従業員たちとともに「意味を問い直すこと、既存の考えを批判すること」で成り立つ。F2が必要不可欠だったのは言うまでもない。「なぜならもし企業理念が問い直されるべきものであるならば、それはあるがままの企業理念の本質についての正しい理解に基づいてであり、カリカチュアから出発してのことではないから」(Brière et al. 2018:19)である。

F3は、他の多くの類似する活動形式からの区別を特徴づける。F2だけ見れば、社内研修を通じて理念浸透を図る哲学者は、一般の研修講師やファシリテーターなどと本質的には区別され得ない。そこで哲学者はHグループの経営陣によって考えられた言説を浸透させることで報酬を得るのであり、それはソフィストの仕事として捉えられていた。しかし、F3では彼は「自分で惜しみなく与えていくこの意味を問い直すように従業員たちをトレーニングすることで、各人が自分自身の思考を形成するのを促す限りにおいて、彼はその条件を超え出ている」(ibid.:24)。共生学の観点(志水 2020:9-11)から捉えるならば、ここでブリエールは従業員たちに、経営陣から下された企業理念に対して「同化主義」でも「多文化主義」でもなく「共生」の立場を採るよう促している。

F4：言行不一致を指摘するパレーシア

F3から増している一種の危険度が最後のフェーズで最高度に達する。企業内哲学者は様々な対話相手とのあいだで、自分たちのやっていることを

理解し問い直し、それに関して「嘘をつくことがより少なく」なるよう、つまり彼らの言行不一致を自覚させるように仕向け、場合によっては自分自身で危険を冒して指摘する。同僚の言行不一致を見過ごすことは、哲学者にとって「屈辱に耐えろ」(Maizeray et al. 2016:55)とされているに等しい。もしそこで何も口にできないならば、それは背信行為の容認、自分自身を企業の都合よい道具にしつつ私利私欲で動くおべっか使いに成り下がる。このため、経営陣のあからさまに企業理念に矛盾する振る舞いを観察したブリエールは「解雇のリスク」を冒してその言行不一致を指摘しており、この行為こそ、彼を他でもなく哲学者として特徴づける「パレーシア」として見出される (ibid.:58)。

パレーシア (*parrisia*) とは、語源的には「すべてを語ること (*pan-réma*)」を意味する古代ギリシャ語であり、一般には「率直な語り」を意味する。メゼレイらが導入しているパレーシアは、ミシェル・フーコーの古代研究において「危険を冒して真理を語ること」およびその「勇氣」を意味する概念として提案されたものである (ibid.:51-53)。ただし、フーコー自身に従えば、パレーシアとは「語る者における真理の勇氣、つまりすべてに逆らって自分の考える真理のすべてを語るというリスクを冒す者の勇氣であると同時に、自分が耳にする不愉快な真理を真であることとして受け取る対話者の勇氣でもある」(フーコー 2012:18)。またフーコー自身の関心は語り手よりも聞き手に向けられている (ibid.:8)。このため事例「ブリエール」で分析概念として導入されているパレーシアが、企業側の振る舞いへの眼差しを欠いた概念であることには留意すべきである。

4.2. 哲学者とコンサルタントの識別不可能性

以上の概観から「企業内哲学」の活動の構成要素を包括的に提示できる。すなわち、F1/企業の諸言説の統合的読解と理念的構想、F2/文脈化・翻訳・教示、F3/批判的省察、F4/パレーシアである。そして事例「ブリエール」において、哲学者の活動様式を、厳密にはコンサルタントを除く他の活動様式すべてから区別させるもの、つまり哲学者の差異の徴として特定されているのは後半の二つ、特に F4 である。

残る課題は、哲学者とコンサルタントとの区別である。「厳密に言えばコンサルタントを除く」と言わざるを得なかったのは、「コンサルタント」と

いう概念の曖昧さに由来する。というのも、実にその両論文では、哲学者であることとある意味でのコンサルタントであることは両立可能であるが、別の意味でのコンサルタントであることは両立不可能であると考えられているからである。このことは哲学者をコンサルタントから区別するものを明示する二つのテキストから明らかである。まずは第一のテキスト、

企業で活躍している「コンサルタント」と呼ばれる様々なタイプの助言者（経営コンサルタント、組織コンサルタント、戦略コンサルタント）と、我々が研究してきた「組織の哲学の代議者」との間に本質的な差異があることは間違いないだろう。前者が**たいていは** (*le plus souvent*) 科学的保証を利用しており、規定された知識に基づいた助言をクライアントに提供しているのに対して、後者は対話相手に自分たちの内的矛盾に気づいてもらうために「論理を極限にまで追い込んだり」、相手の言説と行動のあいだの矛盾を指摘したりと、対話相手の推論能力のみを当てにしている。(Brière et al. 2018:21、強調は筆者)

ここでコンサルタントと哲学者が、知識の観点から区別されている。前者は科学的に保証された知識に基づいて助言するのに対し、後者はクライアントの推論に潜む矛盾を指摘したり問いを立てたりと、いわば「ソクラテス化」を実行するのであり、その活動は、科学的に保証された知識ではなく、「学問的無知」に特徴づけられる (*ibid.*)。この形式的区別の妥当性はさておき、注目したいのは、前者の特徴づけの際に「たいていは」と言われている点である。つまり、知識の観点からの区別は「あらゆる」コンサルタントに適用可能なものではない。こうした筆致は、コンサルタントと哲学者の区別に関するもう一つのテキストにも現れる。

哲学者として真理を語ろうとすることは、根本的には、それ自身で哲学的修練の部分をなしている。それにもかかわらずコンサルタントである限りで、率直に語ることのリスクはその修練をよりいっそうデリケートなものにする。ティボー・ブリエールは H.グループの正社員になることで、**一部のコンサルタント** (*certain consultants*) が忘れてしまいがちであるこの哲学的修練を復活させ

ることを可能にすることができた。それゆえ企業において哲学者として採用される利点は、最初から自分のポジションを明確にできていることである。しかし逆に、企業内で真なることを語ることは、とりわけ不服従のための解雇などの諸々のリスクに晒されている。(Maizeray et al. 2016:49、強調は筆者)

ここでコンサルタントと哲学者の区別は極めて曖昧になる。一方ではコンサルタントであることは、パレーシアの実践をデリケートにする条件に過ぎないのであり、哲学者であることとコンサルタントであることは両立可能である。しかし他方で、パレーシアを含む哲学的修練は、「あらゆる」コンサルタントに欠けているものではなく、「一部のコンサルタントが忘れてしまいがちなもの」である。このテキストのすぐ後にはブリエールが次のように自分の見解を語っている。

もし批判的あるいは辛辣な眼差しを失ってしまえば、そのとき私は「悪魔化され」、コンサルタントかラムダの仕事仲間になり下がるでしょう。(ibid.)

ここで「悪魔化」された者として示される「コンサルタント」の意味は、あらゆるコンサルタントを意味するだろうか。もしそうならば、企業内哲学者は、コンサルタントである限りにおいて、すべからず哲学者ではないこととなり、「哲学者であるかコンサルタントであるかを選択しなければならない」(Pavie 2020)。しかしこれはブリエールらの見解ではないだろう。コンサルタントであることは企業内でのパレーシア(哲学的修練)をデリケートにする条件に過ぎない。テキスト内で想定されている悪魔的コンサルタントは、哲学的修練を忘れてしまいがちな「一部のコンサルタント」を指すのであって、「あらゆる」コンサルタントを指しているのではないのである。さて以上の分析をまとめよう。

事例「ブリエール」において、第一に、コンサルタントであることそれ自体は、哲学者であることと両立可能である。第二に、パレーシアが、哲学者の徴でありかつそれなしにはその者が悪魔的コンサルタントあるいは「ソフィスト的コンサルタント」になり下がるどころのそれとして特定されて

いる。しかし第三に、コンサルタントという職業人は「たいていは」科学的に保証された知識に基づく助言をするだけでパレーシア的修練はもはや忘れてしまった者であるかもしれないが、それはあくまで「一部の」「悪魔化した」コンサルタントのことであり、そうではないコンサルタントとは区別されねばならない。そしてこの三点から、次の結論を導き出すことができるだろう。すなわち、クライアントの言行不一致を見聞きし、科学的保証なしに危険を冒して真なることを語ろうとするときのコンサルタントは、哲学者と見分けがつかない。これが事例「ブリエール」に見出される哲学者とコンサルタントの識別不可能性である。

5. 今後の課題

もはや我々は、哲学と企業を通常想定されるようなものとして考え続けることができない時代を生きている。「企業内哲学」の動向はその徴候の一つであり、単なる商業的トレンドとして片付けられるものではない。この動向を理解することは、我々が日々無関係ではいられない企業と哲学を、そして両者の協働に導いているこの時代や社会についての理解を改め直すプロセスと不可分である。企業内哲学をいかなる自明性もなしに認識する努力は、そこで追求される「営利」が貨幣量に還元されがちな企業活動と禁欲的で非営利とみなされがちな哲学的活動のあいだの新たな仕方での協働、一つの共生の可能性の条件を見ることに存ずる。

最後に、この動向に関する三つのテーマの調査分析の成果と今後の課題をまとめておこう。我々は第一に、1981年ドイツに歴史的起源を見出している企業内哲学の動向が、2010年頃までに世界的隆盛を遂げる一方で、それ以後、動向自体への批判が出てきていることを示した。ただし、本動向の萌芽期に関する独語文献や2010年以降の英語文献を十分に扱えていないことが課題として残る。第二に、本動向は大きく三つの問題が喚起しており、その中心には「哲学者とは何の謂れか」という問いがあることを示した。ただし示唆された表裏一体の二つの問題が手付かずである。つまり、一方は企業での哲学者の役割、ひいては社会的役割の問題、他方は哲学者を迎え入れる企業側の体質の問題である。一見して、哲学者雇用事例は、資金力豊かな大

手企業や IT 企業に限られるように見えるが、筆者自身を雇用した企業はそれに該当しない。そのため企業内哲学の現実的発生には、資金力には還元され得ない原因があるはずであり、その手がかりの一つが 4. で示唆した経営者のユニークさである。ところで、その経営者たちが「ユニーク」なのは、彼らが常識的見解に反して、少なくとも自社にとって有益な哲学者の役割を感知し、その実験を実行したからである。では、彼らは何をいかに感知したのか、彼らの感知に共通の要素があるならばそれは何か、また彼らはその過程で、いわゆる「経営哲学」と哲学者の「哲学」の間にいかなる違いを見出すのか。これらも今後の課題となる。第三に、事例「ブリエール」から、企業内哲学者が共生の促進者であることとパレーシアが哲学者の徴とみなされていることがわかった。ただ分析の結果、パレーシアが哲学者の徴として不十分であった。それゆえ哲学者の徴の問いは開かれたままであり、とはいえここで生じる素朴な疑問は、そもそもパレーシア、ひいては生き方としての哲学が、なぜ長らく忘却されていたのかである。実際、ヒューム (2009:82) によれば、17 世紀にはすでに社交の世界と文字の世界との分離が始まっており、次いで 18 世紀には、特定の思想を実際の行動と一致させるよう努める者は、哲学者ではなく狂信者とみなされるようになった⁽⁶⁾。このことは、生き方としての哲学が中世から近世にかけて衰退していき、以降、言説としての哲学、さらには言説の言説としての哲学が支配的になったと診断するアドの哲学史観と整合する (アド 2021:188-193)。こうして本稿での調査分析は、大学界で支配的な「言説としての哲学」と企業界に現れ始めた「生き方としての哲学」のあいだの緊張関係を含む思考の平面へと我々を導く。今後の課題はこの平面を考慮して、不十分な諸点の考察を進めることである。

注

- (1) 東京の港区芝にオフィスを構える日本の会社 (<https://meta-inc.jp/>) である。コンサルティング業が主であるが、筆者の他にも、会計士、エンジニア、デザイナー、アニメーション作家、弁護士など他分野の専門家が属している。
- (2) 企業界と哲学界の交差に関する事実観察から批判的問いを提起した最初の人は管見する限り、ジョルジュ・カンギレム (Canguilhem 1991) である。
- (3) Seneca, *Moral letters to Lucilius*, Letter 108, §36.
https://en.wikisource.org/wiki/Moral_letters_to_Lucilius/Letter_108
- (4) クロス・フィロソフィーズ株式会社の「最近の企業実績等」のページを参照 <https://c-philos.com/works/> (2023/9/25 アクセス)

- (5) 2013年9月開催の「独立研究者 森田真生トークライブ「CHOREOGRAPH LIFE」開催の知らせ〜ゲスト：哲学者 國分功一郎」
<https://www.atpress.ne.jp/news/39065> (2023/9/25 アクセス)
- (6) Hadot (1995:12) で引用されている Kant, *Lectures on the Philosophical Encyclopedia*. の一節を参照。

参考文献

- 小川 仁志 2021 「「哲学を学ぶと仕事がうまくいく」ビジネス研修で人気の「哲学思考」とは何か？」
<https://weekly-economist.mainichi.jp/articles/20210319/se1/00m/020/001000d>
(2023/9/25 アクセス)
- 小田 亮・熊田 陽子・阿部 朋恒・協力(株)スマイルズ 2020『スマイルズという会社を人類学する：「全体的な個人」がつなぐ組織のあり方』弘文堂。
- 鎌田 富久 2021 「哲学者が経営陣に加わる時代が来る。問われる企業の倫理観」
<https://xtech.mec.co.jp/articles/5313> (2023/9/25 アクセス)
- 川瀬 和也 2022 「頭が固い人ほど効果大」ビジネスに哲学がマストというこれだけの理由」
<https://xtech.mec.co.jp/articles/5313> (2023/9/25 アクセス)
- 志水 宏吉 2020 「私たちが考える共生学」志水 末吉・河森 正人・栗本 英世・檜垣 立哉・モハーチ ゲルゲイ編『共生学宣言』 pp.1-27、大阪大学出版会。
- 末吉 陽子 2022 「なぜ Google や Apple は、ビジネスに「哲学」を取り入れたのか」
<https://diamond.jp/articles/-/300339> (2023年12月11日アクセス)
- 電通 2023 「東京大学・堀越耀介氏が実践する「哲学対話」を活用した「マイパーパス策定プログラム」を提供開始」
<https://www.dentsu.co.jp/news/business/2023/0302-010587.html> (2023/9/25 アクセス)
- 野林 晴彦 2023 「「表象としての経営理念」に関する理論的検討」『経営哲学』20(1): 2-15。
- 星野 太 2023 『食客論』講談社。
- 堀越 耀介 2020 「アップルやグーグルが「哲学」にお金を投じる訳」東洋経済 ONLINE
<https://toyokeizai.net/articles/-/382103> (2023年12月11日アクセス)
- 吉田 幸司 2020 「グーグル、アップル、フェイスブックス…世界的企業がこぞって「哲学者」を雇う理由」
<https://careercompass.doda-x.jp/article/5071/> (2023年12月11日アクセス)
- アド、ピエール 2021 『生き方としての哲学：J.カルリエ、A.I.デイヴィッドソンとの対話』小黒 和子訳、法政大学出版局。
- スピノザ 1958 『スピノザ往復書簡集』畠中 尚志訳、岩波書店。
- ヒューム、デイヴィッド 2009 「エッセイを書くことについて」林 誓雄訳、『実践

哲学研究』 32:79-90。

- フーコー、ミシェル 2012 『真理の勇氣：コレージュ・ド・フランス講義 1983-1984年度』 槇改 康之訳、筑摩書房。
- プルタルコス 1988 『似て非なる友について 他三篇』 柳沼 重剛訳、岩波書店。
- ハイデガー、マルティン 1994 『形而上学入門』 川原 栄峰訳、平凡社。
- Barth, Isabelle. 2014. « La manager et le philosophe », un livre riche et éclairante. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/la-manager-et-le-philosophe-un-livre-riche-et-eclairant-1253215> (2023/9/25 アクセス)
- Bazin, Yoann. & Lamy, Erwan. 2011. Ouverture de perspectives épistémologiques et naissance d'une Société de Philosophie des Sciences de Gestion (SPSG). *Management & Avenir* 43:265-268.
- Borchgrave, Rodolphe de. 2009. La pensée par détour: valeur ajoutée et mode d'emploi en entreprise. L'expérience de l'ASBL "Philosophie et Management". <https://diotime.lafabriquephilosophique.be/numeros/040/007/> (2023/9/25 アクセス)
- Botton, Alain de. 2014. The case for putting philosophers into company boardrooms. <https://www.ft.com/content/a688be46-714d-11e3-8f92-00144feabd0> (2023/9/25 アクセス)
- Brière, T., Janand, A. & Maizeray, L. 2018. Le philosophe en entreprise, « un drôle d'animal ». *Question(s) de Management* 20:15-25.
- Canguilhem, Georges. 1991. Qu'est-ce qu'un philosophe en France aujourd'hui?. *Commentaire*(53):107-112.
- Chesse, Claire de. 2009. Philosopher en entreprise: quelles méthodes pour quels apports spécifiques?. <https://diotime.lafabriquephilosophique.be/numeros/040/003/> (2023/9/25 アクセス)
- Dellhemmes, Gaspard. 2016. La philosophie au service de l'entreprise: Pourquoi le CAC 40 s'intéresse à Platon. *Reveu du Crieur* 3:122-131.
- Goldhill, Olivia. 2019. Apple employs an in-house philosopher but won't let him talk to the press. <https://qz.com/1600358/apple-wont-let-its-in-house-philosopher-talk-to-the-press> (2023/9/25 アクセス)
- Hadot, Pierre. 1995. *Qu'est-ce que la philosophie antique ?*. Gallimard.
- Halary, Christine. & Lumineau, Léonor. 2019. Philosophie, mécénat de compétences... ces 4 entreprises ont adopté un management durable. <https://www.capital.fr/votre-carriere/philosophie-mecenat-de-competences-ces-4-entreprises-ont-adopte-un-management-durable-1349693> (2023/9/25 アクセス)
- Kozlowski, Guillermo. 2010. En quoi la philosophie est-elle utile à la société ? Sert-elle à l'émancipation ? <https://ep.cfsasbl.be/En-quoi-la-philosophie-est-elle-utile-a-la-societe-Sert-elle-a-l-emanicipation> (2023/9/25 アクセス)
- Maizeray, L., Janand, A, Brière, T. & Bazan, Y. 2016. L'entreprise au risque du dire-vrai du

philosophe : forces, faiblesses, opportunités et menaces de la parrésia. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. Supplement(HS):43-60.

- Papazoglou, Alexis. 2019. Silicon Valley's Secret Philosophers Should Share Their Work. <https://www.wired.com/story/silicon-valleys-secret-philosophers-should-share-their-work/> (2023/9/25 アクセス)
- Pavie, Xavier. 2020. La philosophie en entreprise a-t-elle un sens?. <https://theconversation.com/la-philosophie-en-entreprise-a-t-elle-un-sens-150409> (2023/9/25 アクセス)
- Pavie, Xavier. 2022. Comment la philosophie peut aider à l'innovation en entreprise?. https://www.challenges.fr/economie/les-videos-de-l-essec/comment-la-philosophie-peut-aider-a-l-innovation-en-entreprise_797655 (2023/9/25 アクセス)
- Périnel, Quentin. 2012. Les philosophes s'immiscent dans le monde du travail. <https://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2012/11/08/09008-20121108ARTFIG00485-les-philosophes-s-immiscent-dans-le-monde-du-travail.php> (2023/9/25 アクセス)
- Vegleris, Eugénie. 2007. Mon expérience de la consultation philosophique en entreprise. <https://diotime.lafabriquephilosophique.be/numeros/034/002/> (2023/9/25 アクセス)