

[資料] 技能 , 知識および判断

その他のタイトル	[Material] Chester I. Barnard, "Skill, Knowledge and Judgment."
著者	チェスター バーナード, 飯野 春樹, 岡田 和秀, 高澤 十四久
雑誌名	関西大学商學論集
巻	22
号	5
ページ	561-576
発行年	1977-12-25
URL	http://hdl.handle.net/10112/00020997

〔資料〕

技能，知識および判断

チェスター・バーナード稿

飯野春樹 監訳

岡田和秀・高澤十四久 訳

はじめに

われわれはこれまで、チェスター・バーナード（1886—1961）の、主著および論文集以外の諸業績の翻訳・紹介に努力してきたが、今回は、彼が1950年6月9日に行なったマサチューセッツ工科大学での卒業記念講演を訳出することになった。論題は“Skill, Knowledge, and Judgment.”であり、バーナードの当時の肩書は President, The Rockefeller Foundation and the General Education Board となっている。翻訳は、愛知学院大学商学部の岡田和秀、高澤十四久の両氏にお願いし、飯野との間で1、2度原稿が往復したうえで完成されたものである。

この講演は、バーナードの特徴が明瞭に示されている、いかにもバーナードらしいものである。間もなく現役から引退する前の、最も円熟したその時期に、彼がこれまでに蓄積した人生経験と経営実践体験のすべてを凝縮し、それらをこれから社会人として巣立ってゆく卒業生に言い残したのである。われわれもまた、バーナード自身の「技能，知識および判断」を学びとり、これを引継いでゆくことが必要であろうかと思う。

周知の通り、バーナードの思考様式の特徴の一つは、対立するものの適切

なバランスないしは統合を強調することであった。彼は、従来無視されていた側面を掘りおこし、それを重視しつつも、他の側面との統合においてそれぞれの問題を捉えてゆく。論理的思考過程と非論理的思考過程などは、その顕著な例である。

われわれが現実社会において行為するにあたって必要とされる諸能力を論じた本稿においても、バーナードは、われわれが一般に、そしてとくに大学教育において犯しがちな、合理的、科学的な知識の偏重をいましめ、技能や判断の重要性を強調する。しかも、それらそれぞれを論じるにあたって、われわれがとかく見落とし、あるいは軽視しがちである実践的な側面を重視するのである。

以下、つたない訳ながら、ご一読願えれば明らかになるように、バーナードは、身体的、生物的技能に対して、(1)人とつきあう技能、(2)人を説得する技能、(3)「直観的習熟」の技能を、一般的知識に対して、責任に関連して重要な局所的、個人的知識を、そして、これらの技能、知識に対して、意思決定における判断の重要性を強調する。そして、われわれの日常の行為は、まさにこれらすべての総合において行なわれるのである。

ちなみに、われわれは同様の見解を他の論文にも見出すことができる。その数多いリーダーとしての経験をふまえて、バーナードはリーダーに必要な能力を、(1)バイタリティーと持久力、(2)決断力、(3)説得力、(4)責任感、および(5)知的能力とし、知的能力の重要性はこれを意識的に低めたと指摘する。そして、知的能力に対する非知的能力の必要性を強調している（“The Nature of Leadership,” in *Organization and Management*, 1948, pp. 95-100.）。リーダーとしての輝かしい経歴をもち、そして「ことによるとアメリカのどの経営者よりも最も大きい知性をもつ」（*Fortune*, Vol. 37, No. 6, June 1948, p. 188.）といわれたバーナードその人が、このように主張するのは興味深い事実である。

最後に、われわれバーナード研究者と、バーナード研究を促進するのに役立つ資料を提供しようと努力してきた筆者にとって、うれしい、はげましと

なるニュースがある。それは、アメリカ建国以来 200 年間に、アメリカにおける企業経営と経営理論とに最も貢献した人物を選ぶ投票において、バーナードが、F. W. テーラーに次いで、第 2 位にはいったというアメリカ経営学会の調査結果である。総合評価においては、デュポン、ロックフェラー、フォードでさえも、バーナードには及ばなかったのである (D. A. Wren and R. D. Hay, "Management Historians and Business Historians: Differing Perceptions of Pioneer Contributors," *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 3, September 1977, pp. 470-476.)。日本におけるバーナード研究がようやく盛況になりつつある状態に冷たい視線を投げかける人たち——そうすることが自己の「知性」の証明であるかのように——は、バーナードその人とその理論が、彼の母国アメリカにおいても、このように評価されていることに対して認識をあらたにしていきたい、と思うのである。

☆ ☆ ☆

本 文

学士号授与式は、まったくちがった二種類の生活様式の間に移り変りを公式的に画すものである。在学生のもつ関心、責任、成功への機会、卒業生のもつそれらと根本的に異なっている。卒業後も訓練を継続し、勉強を続けてゆかねばならぬとはいえ、卒業生はまったく新しい二つの状況に直面する。すなわち、彼は独力で身を立てるのであり、彼は創造することを期待されるのである。彼はいまや市民である。こうした新しい役割のなかでは、彼が成功するかどうかは、知的素養や能力によって主として決定されるよりも、むしろ彼がほとんど制御しえないような具体的状況の連続のなかで、いかに自分の能力のすべてを用いるか、その用い方によって決定されるのである。こうした状況に直面して、学園生活を通じて受けた知識や訓練が、学生生活では通常獲得できないある種のより漠然とした諸能力と正しく結びついているならば、彼は、そのような知識や訓練から真の利益を引き出すものと

期待してよいだろう。これらの他の諸能力は、第一義的な、そしてほとんど排他的なまでの重要性をもつことが判明するであろう。諸君が本学から提供された知的発展の機会をえられたことは価値ある特権である、もし、自分の過大評価と、またそれと同等に有害な他人の過小評価にみちびきかねない知的能力や学識に対する過度の強調、という危険が避けられさえすれば、価値ある特権である。

「非主知主義者」というラベルを貼られることをおそれて、多くの人々はこのむしろ一般的でない見方を、私はそれがもっと一般的に容認されて然るべきであると確信しているけれども、承認しようとしな。しかしながら、このことは、ジュネーブ大学のウィリアム・E・ラッパード教授による最近の所説のなかにすでに表明されている。氏はスイス人であるが、合衆国で生まれ、その青年時代の初期のほとんどを合衆国ですごしている。彼は、ハーバード、ジュネーブ、ベルリン、ミュンヘン、ウィーン、パリ、そしてリヨンで教育を受けた。彼はこの合衆国で教鞭を取ってのち、多年ジュネーブですごした。彼は大西洋の両側での教育の過程やその所産について知っている。アメリカとヨーロッパの学生について比較することを求められた幾年か前のインタビューによれば、彼はつぎのように言っている。「私がここでアメリカ人について見てきたことが、すでに第一次大戦前に私がもった見解の正しかったことを、あらためて確認させてくれる。ヨーロッパの学生と比べて、アメリカの19や^{インテリジェント}はたちの青年男女のほうが、ずっと知性的であるが教育は十分にされていない、という気が私にはする。」彼は付け加えて、おそらく彼らのうちのあるものは、教育が十分されなかったゆえに一層知的にすぐれており、そしてこのことは、それが一見して考えられる程には不条理ではない、と言っている。彼はさらに、ある状況下のアメリカ人の能力を「いかなる過剰な書物からだけの知識によっても妨げられていない」と言いい、このことは「いくら評価しても評価しすぎることはない財産」である、という意見を大胆にも述べている。^{*}

決断を下すに至るまでのさまざまな困難について私の同僚たちと話す場

合、私自身、時には半ばおどけて、これと同じ考えをつぎのような質問の形で表現したことがある。すなわち、どんな状況において非合理的であることが合理的であるのか、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、と。私はこの質問に答を得ることはできない。このパラドックスは、責任ある行動に永久不変についてまわる問題の一つを反映している。その重要性は、応用数学、数式論理学、オペレーショナル・アナリシスと呼ばれるもの、そしてとくに確率論数学および数理統計学の分野における近年の発展のなかで、ある程度認識されてきた。これらの問題の理論的解明は、論理学者や数学者、同様に心理学者や神経学者の将来の努力にゆだねねばならない。いまわれわれにかかわりがあるのは、この事態が大学卒業後の時期にもつ意義である。近い将来における知的で有効な行動の可能性を考えて、卒業生がつぎのように尋ねるのもっともである。「どんな種類の能力を私は自分自身で開発する必要があるであろうか。生活と仕事に関する私自身の問題に関連するものとして、他人のなかにどんな種類の能力を認めたらよいのであろうか。」私の答は、こうである。すなわち、それは、技能、知識および判断という見出しでこれから論じようとしている少なくとも三種類の能力である。

技能

技能という題について、まず第一に身体的技能について述べよう。身体的技能とは、自分の身体の動きを統制し、指揮する個人の能力を意味する。立つこと、歩くこと、坐ること、および横たわることが、この種の普通の能力であり、それらが他のすべての能力に対して、あまりにも基本的であり、明白であり、かつ普遍的であるので、たいていの人たちはそれらをあたりまえのこととみなしている。しかし、何かの病気や事故でこれらの技能を使えなくなってしまうと、それらがなければどんなにハンディキャップであるか

* William E. Rappard: "The Impact of American Students on European Universities," News Bulletin, Institute of International Education. April 1, 1950, p. 3.

をハタと思ひ知るのである。諸君たちのうちの野心家の学生が高熱におかされたとしてみよう。彼は、高熱が五体に影響して、知的能力が制約されることをすぐさま思ひ知らされるであろう。いかなる種類の作業も彼の肉体的、精神的能力を上廻っている。基本的な身体的技能をそこなうことが、たびたび偉大な工学的事業の完成を妨げてきた。とくに、有名なのは1880年代のパナマ運河建設の最初の事業であった。北方からの新参者たちは、黄熱病の致命的にして、かつ眼をみはらせる程の性質に恐怖で打ちのめされたのであったが、建設計画にあっては、大量の慢性的な無能者を作り出すこととなったマラリアのほうが、一層深刻な障害でさえあった。

基本的な身体的技能は、ままたま人々を大いに驚かすような特別な程度にまで開発することができる。70ないし80のスコアでまわるゴルファーは、自分の動作をかなり細かくコントロールすることを身につけている。コンサート・ピアニストやオペラのソプラノ歌手も同様である。その多くが直接的には科学や技術の応用に関係する外科学、分子生物学、微量化学、電子工学、およびその他数え切れぬ分野が、高度に専門化された身体的技能を要求している。私たちは、生活の物質的側面が極度の専門化の様式を必要としている社会に住んでいる。そしてその専門化では、これらの技能が不可欠とされているのである。

共通にして、かつ特殊な技能についての議論にまで立ち入ることなしに、私はただ、それらが全体として、知識の適用や個人の能力の評価に対すると同様に、知識の獲得にとって基本的である、という事実を強調するにとどめておこう。私はここで、諸君が身体的技能であるよりはむしろ、まず知的なもののみならず三つの特殊な技能に進むこととしよう。ある場合、それらの技能は両方の性格をもつものである。いずれにしても、それらは広く必要とされている。

第一のものは、人々とうまくやってゆく、という技能である。これは知識人が書物の上では承認しながらも、めったに若い人々に伝えることができないものである。この領域では、訓戒とか論証によって教えるようなことが

いまだ多くない。若い人々は、模倣と練習によって学ぶのである。彼らは人とうまくやってゆくことはとくに重要である、ということを知的に、同様に行動主義的に認識しなくてはならない。それは単に、快適な関係の問題ではない。どんな職業を選ぼうとも、もし人が人とうまくやってゆく能力を身につけていないとすれば、彼は他の人々のもつ最高の能力を鼓舞し、人々の協力を引き出すことはできないのである。彼は成功的な努力に不可欠な要素を欠いているのである。

具体的な例をあげてみよう。最近、私の関係している組織が、ある外国政府の技術部門の設立のためにかなりの補助金を出した。私たちは、この企画をすすめている人物の性質や技術上の有能さについて確信をもっていた。しかしながら、たまたま、この援助はその当の政府自身から獲得される予定の追加的援助次第で、決まるということになったのである。その援助は、その推進者が当の政府の他の部門の、もっとはっきり言えば、大蔵省の人間とうまくやるができなかったために、出てこなかった。あまりに熱心すぎることで、彼をして自分の同僚の立場や利害を無視させたのである。私は彼の主な限界は、人とうまくやっていく点でのまったくの無能力であって、個性の、いわんや知的説得力の欠如ではなく、彼自身の利害——結局は利己的でない利害なのだが——に過度にとらわれていたことであった、と信じている。まったく、それは知的能力の問題ではなかった。要は、他の人との関係をうまくやってゆくことは、知的能力を超えた技能を要求するということがある。それはくだらぬ似非の政治的才能なんかではない。秘訣は、他人がうやうやしくしてくれるかでも、いわんや彼らが好感をもっているかでもなくて、尊敬を勝ち得ることにある。

人とうまくやってゆく、というこの最高の技能と密接に関連しているのが、説得の能力である。私はこの問題について技師たちに何回も話したことがある、そしてこの説得の技能とその社会的重要性についての彼らの評価の低さに失望するのがつねであった。幸いにも、この厳しい知的訓練の効果は、技術系大学において、人生の人間のおよび社会的側面を強調する人文科

学系列の課程を通じ、また産業における人間関係に関する教育を通じて、修正されている。にもかかわらず、説得の技術は社会進歩にとって前提条件である、ということがくり返し述べられねばならない。つまるところ、説得は、他人の狙いや、目標および理想に関連したかたちで、製品、技術上の考えおよび抽象的な社会的可能性を提示する技術である。説得の技術を通じてのみ、これらの成果は迅速、かつたやすく達成されうるのである。

もしいかなる種類の専門職業上の知識も効果的かつ経済的に利用されなければならないとしたら、説得もまた欠くことのできない技能である。説得は、議論、あるいは抽象的論証の方法ではない。それは、他の人々に対して彼らが理解するような言葉でもって、彼らが自由にできる物質的、知的および道徳的資源についての知識を効果的に伝えるために、他の人々の本質的な関心や責任を察知する能力なのである。

あなた方の注意をひいておきたい最後の技能は、最も捕えどころがなく、同時に記述するのが最もむずかしいものである。それは、物質、システムおよび人々との密接な個人的接触から一般にもたらされる技能、理解そしてノーハウである。科学者である私の友人の一人〔ローレンス・J・ヘンダーソン教授〕が、かつて述べているように、それは「直観的習熟」の技能である。あなた方が実験科学あるいは実地科学、管理、政治、教育あるいは芸術のいずれを考えていようとも、それは対象に対する忍耐強い骨身を惜まぬ努力からもたらされる技能である。通常それは、シンボル、例示あるいは実物で示すことによって伝達されうるものではない。その知的側面は目立つものではないが、それは科学者、医者および管理者の、診断を下し、処方を選択し、感得し難い障害や危険を感ずる能力として現われている。その人々は、これらの能力のいずれをも——少なくともすばやく、かつ容易には——言葉でもって説明することができないが、この直観的能力が使用されていることは、それを求めている人々にとっては、いかなる努力の局面においても明白である。それがたまたま目を見張らせんばかりに有効であったとか、あるいは魅力的な合理化という衣を着ていないかぎり、私たちの大部分は、そ

れを大変に過小評価しているのである。人が、自分のやることや、やっていることに対して与える理由は、まま極端なまでに貧弱である。人々が言葉にするのが困難である、とわかっており、結局単なる「直観的習熟」であると格下げしているような技能ゆえに、これらの人たちは実際には他に抜きんでているのである。

知 識

知識——実際、ここでは非常にさまざまな知識のことを言っているのだが——は、多くの種類の技能の存在の上に成り立っている。私たちがまさに生きるためにそれに依存している基礎的な技能の多くは、生物的技能と呼びうるものである。

しかし、たとえそれらなしにはすまぬにしても、生物的技能は、知識を獲得するにあたっての唯一の要因ではない。人間が他のあらゆる生物にまさる決定的な要素は、本質的に人間的であるような技能である。とくに、他の人とうまくやってゆく人間の技能、つまり、いまや人間関係の技術と科学にまで発展しているような技能にふれておこう。なかんずく、それは私たちの口頭によるコミュニケーションの技能であり、知識を獲得し、利用し、そして伝達するための道具として役立つようなものである。このことの結果として、人間は、物事を抽象的に考える、という人間に固有の能力をもつことになる。技能に隠されている、あるいは暗示されているノーハウが明示的となり、明白となるのは、言語によるコミュニケーションと抽象を通してである。抽象とコミュニケーションを通して、私たちは、技能から事実の陳述と事実に関する一般的な命題を引き出すのである。これらは、知識というアーチを組み上げる際のかなめ石となる。

知識は、つぎのような二つの広いカテゴリーに分けるのが有益であろう。第一の種類の知識は、組織された公式的な知識の大きな体系から成り立ち、少なくとも理論的には、すべての人にとって利用できるようなものである。それは、広く一般に応用できるものであり、また広範に関心を引くようなも

のである。それは、書物のなかに書き記され、学校で教育され、あるいは、慎重な観察と実験を通して得られるたぐいの知識である。それは、自然科学的なあらゆる知識と歴史学、法学、そして文学といった自然科学的でない分野における多くの知識を含んでいる。そしてそれは、俗に「机上の学問」と言われているもののあらゆる内容を包含している。

この種の知識に関して、ここで述べておく価値のある重要な点がある。それは、最近の数世代において、この種の知識が、急速に拡大してきたのであり、そして今日なお先例のない程の割合で増大している、という点である。学問のある人が、既存の知識の大部分に、あるいは少なくとも西欧文明において利用可能な知識の大部分に精通している、と主張できた時代があった。今日では、最も学問のある人でさえ、相対的に言って、無知の人である。知識の貯えがあまりにも大きくなったので、彼が知っていることは、彼の知らないことや知ることのできないことに比べると、きわめてわずかなものにすぎない。私たちのもつ、文書化された知識の大量の資産は、私的所有物であるよりは社会的所有物である。この事実気づくならば、当然にそれ相応の謙遜の気持が生まれるであろう。そしてそのことによって、私たちは一つの手に負えない新しい技術的な問題に直面していることに気づくようになるであろう。それは、他の人々が必要とするときにいつでも手もとにあるように、私たちの非常に多くの、組織された知識の蓄積を彼らに利用可能なものとし、また、伝達する、という問題である。これは、私たちがあえて無視しえない課題である。人間の寿命は短かく、そして人間の記憶はさらに短かいからである。

第二の種類の知識は、十分に認識されているとはいいがたい。事実、多くの人々は、それがおよそ知識であることをすすんで認めようとはしない。私は、日常の、ありふれた事象に関する局部的で、個人的な知識のことを話しているのである。この種の知識は、一般的な関心事とならず、そのほとんどは記録されることもない。その大部分は、単に個人的に価値あるものにすぎず、またそのほとんど全部が、性格上、科学的なものではない。しかし、そ

れは、私がこれまでに論じてきたような基礎的な技能と同じように、一般的な知識の獲得にとって欠くことのできないものである。それは、私たちがあらゆるさまざまな状況で接触をもつ特定の個人についての知識、私たちが取り扱う特定の素材についての知識、私たちがかかわりあいをもつ特定の時間と場所についての習熟、そしておそらく、私たちのまわりに起こる出来事の経路についてのはっきりとはしない理解、から成り立っている。それは、アル・スミスの有名な「苦勞という名の大学※」 College of Hard Knocks において人が学ぶたぐいのものを含んでいる。その多くは、自分自身に関する知識である。私たちはそれぞれ、この種の知識をもつ小さな島であり、それは若いころの経験により非常にすばやく、そして後にはよりゆっくりと成長し、最後には、記憶の喪失が新しい経験によって生み出される（記憶の）獲得を上廻るようになるにつれて消滅するような島なのである。より一般的な知識とは異なって、このきわめて個人的で、捕えどころのない知識の総量は、世紀によって、あるいは社会的な地位によってひどく異なることはない。

強調しようと思うことは、十分に述べてきたと思う。しかし、「おっしゃる通りです。しかし、なぜそれを論じるのですか。明らかな事です。誰一人として、この種の知識を欠いている者はいません。皆が持っています。だから、他の人が持っている個人的な知識なんかは、誰もたいして興味を持ちません」と言われたとしても、私は驚かないであろう。それはその通りである。しかも、一つの決定的な事実がないのならば、ここで議論するのは不適當であろう。そして、その事実というのは、この種の個人的で、その場の知識は、あまりにもしばしば過小評価されているが、あらゆる、そしていかなる行為に対する責任の受容と履行にとっても絶対に欠くことのできないものであり、そして責任能力は、有益な仕事の遂行、あるいはあらゆる分野の職業の発展において最も重要な構成部分である、ということである。それはま

※・(訳注) アル・スミスは米国の政治家。正規の大学教育よりは、実社会での苦しい労働体験から学ぶことを指す。

た、判断の重要な要素であるが、これについては後述する。私たちの技能、知性、そして専門職業的な知識の程度がどのようなものであろうとも、これらは、私たちが、当面の個人的な状況の事実の注意を払い、それらにかかわる直接の歴史を知らないかぎりには、有効に、あるいは一貫して応用されることはない、ということが強調されねばならない。私たちは、自分がどこにいるのか、どこへ行きたいのか、そしてどのようにしてそこに行きつくのかを知らねばならない。また、私たちをとりまいておりふれた世界の言語を理解し、話す完全な能力くらいは持たないですますわけにはいかないのである。

こういった事のすべては、信頼できる行動にとって欠くことのできないものであり、そしてそのような信頼できる行動が、こんどは責任ある努力の第一の必要条件である。責任にかかわらせて、局部的で、個人的な知識の妥当性を強調するよりは、むしろ道徳的な性格を強調するのが、慣習的である。このこともまた正しい。しかし、つぎのことも依然として事実である。それは、もしある人が現実を離れた生活をしていたり、あるいは、その環境や同僚と接触することがないとするならば、最良の意図と最高の原理といえども、真に責任ある行動を保証することにはならないであろう、ということである。こうした状況においては、最も偉大な技能、最も深遠な知識、そして最も高度な知的能力でさえ、失敗にいたりそうである。これは私たちが、人がその能力を効果的に用いるにはそれに先立って、まずコツを知らねばならない、と言う場合の意味である。この論議の意味を別の形で要約すれば、もし人がいつもぼんやりしているのなら、非常に保護された地位にいる、ごくまれな人たちが役に立ちうる、ということである。

したがって、日常の、個人的な知識は、心理学とか社会学のある局面においては別として、私たちの学校のカリキュラムに配置されうることはないけれども、その重要性においては取るに足らぬものとはとうてい言えないのである。このような知識の獲得を目指したつらい努力が、全体教育の最も重要な一側面なのである。

判 断

人間の能力を多くの要素からなる一つの構造になぞらえるとすれば、ピラミッドは役に立つ表示方法であろうと思う。基底には、通常の、そしてまた専門化した身体的技能があり、そしてその上に、責任ある行動に不可欠な特殊化した、個人的な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、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、判断のためにあけておかねばならない、と私は思う。

「判断」という言葉は、一体どんなことを意味しているのであろうか。判断の能力は、漠然としていて、捕捉し分析するのがむずかしい。何が良い判断か悪い判断かをあらかじめ決定する基準はない。それ故、良い判断を習得することは、厳格な合理的手続の問題ではない。判断は、結論を正しいとするに十分な実際の証拠がないとき、あるいは事実が一とおり以上に解釈されるところで、意思決定ないし問題解決にかかわってくる、と言いうるであろう。したがって、その意味での判断は、利用しうる事実がどのようなものであろうと、それらをできるだけ利用することと考えることができる。

厳格に証拠に従うのは、科学的な問題に答えるにあたっての唯一の尊重すべき方策である。適切な証拠を利用しないところでは、最良の判断はまったく何も答えないことであるかもしれない。しかし、答えないわけにはいかないかもしれない。答えるよりほかに仕方がないかもしれない。科学的な研究所において、他ならぬ私たちの大抵の個人的問題はおしなべて、また専門職業の実践、経営管理、そして行政において、次から次へと出てくる問題は、それに関する証拠の状態はどうあろうと、答えられねばならない。証拠がどこをさしているかが問題なこともある。そして証拠が全然ないこともあり、また時々、十分で妥当な証拠とは、実際何なのかが分からないことさえある。それでもなお、意思決定することが要求されるのである。なぜならば、答えないことが、握りつぶしとして記録されることによって、そのまま望ま

ない答えとなってしまうかもしれないからである。さらに、答えないことは、しつこい質問をたくみにかわすことにはならない。私たちのあらゆる他の技能，知識，そして過去の経験に照らして，事実を評価するために，あるいは事実の欠如を評価するために，判断に頼らねばならないのはまさにここにおいてである。

私たちは、知らないこと，そして知ることのできないことにさえ取り組んでしまい、無知という不確実性によって動きがとれなくなることがよくある。いつ、だれと結婚するか、子供たちをどのように、どこで教育するか、病気に直面したときにどうするか、就職するかしないか、何を、どこで買うか、いつ、だれを昇進させるか、次の実験でどの変数を変えるか——これらすべての事は、計算だけでは答えられず、注意深い判断を要する問題の例である。私たちはいまだ、判断に基づいて行動する必要性をまぬがれることはできない。知識と知的な技能は、それらが適切な見通しの下に用いられるならば、判断を容易にするであろう。しかし、それらは、判断にとって代ることはできない。

人生のきびしい実態は、まともに立ち向われるべきものである。何を望んでいるかは知っているが、それを獲得するにあたって私たちを導くたしかかな事実がない所では、事情に通じた当て推量は、全く推量しないよりは望ましいことが多い。確定した目標 (goals) を取り扱うにあたって、とりわけ時間が切迫しており、何んらかの行動がなされねばならないときには、経験と分別でうまくゆくことが多いものである。いざという時に進んで判断を下す意欲と能力をもつことは、当面の状況に通じていることと同様に、責任概念と切り離しえないのである。誰でも確実な事になら賭けることができる。しかし、熟達した判断能力をもち、しかも意思決定の危険を担う用意のある人は、ほとんどいない。

確定した目的 (ends) に対する手段に関して判断が必要であることについては、これ位でやめにしておこう。目的それ自体についてはどうであろうか。判断が最も必要とされるのは、目標 (aims and goals) の定式化の場合

である、それというのもこれらは、目的（purpose）の決定と価値の確定を伴うからである、と私には思われる。そして、私たちの技能と知識を利用するのが最もむずかしいのは、まさにここにおいてである。ここでは冷静な理性は、支配的とはなりえない。

私は私の人生をどう処していこうか。私にとって、良い人生とは何なのか。すべての人間にとって、良い人生とは何なのか。これらは、私たちの他のすべてのまぬがれない問題の基底にある問題である。それらの答えは、心のなかから出てくる判断、あるいは私たちの経験の最も深いところから出てくる判断である、そしてそうであるべきである、とするのが正しい。たとえば、私たち人間同士の捕え所のない総意がこれらの判断に一定の役割を演じることは、もちろんあるとしても。私たちは、私たちの目標についていろいろと論じ、また論じつづけるべきである。そして私たちは、目標の決定にかかわる理由づけをしようとするにちがいないけれども、私たちの希望や欲求に関するかぎりでは、その意思決定は本当に論議をこえるものである、という事実を見失ってはならない。目標の領域における私たちの結論は、私たちの理性をこえるものである。このことは、驚きないし狼狽の理由とはならない。それは、信念と熱意の源泉でなければならない。私たちの想像力は、私たちが今日の目標に満足するのではなく、新しい希望、夢、そして価値を創造しながら、明日に向かって前進すべきことを避けがたいものとしている。これこそ、ヒューマニティーの核心そのものである。これこそが、私たちを、動物の水準から脱して天使よりはやや低い水準にまで高めるのである。

この天賦は、私たちに犠牲を要求しないわけではない。私たちの世俗的な力をはるかにこえる理想と欲求に対して、私たちは欲求不満という代価を支払っている。しかし、欲求不満、失望、あるいは失敗を人間にとって異常なもの、異例なもの、そして不自然なものとなしはならない。それはつらいけれども支払う価値のない代価というわけではない。そして、そのうえに、私たちの最高の大望と最も深遠な道徳的判断は、最も容易に欲求不満の餌食になるのも事実である。しかし、それらを放棄するのであれば、私たち

は重大な危険を覚悟のうえでなければならない。というのは、それらは、私たちのすべての技能，努力，知識，そして生命に対して意味を与えてくれる，まさにそのものだからである。

厳しい教理に聞えるだろうか。その通り。しかし、私たちは、たとえそうすることが私たちの自由であるとしても、それを変えるかもしれないと確信することができようか。この偉大な制度，そして他のこれと同様の諸制度，さらに物的諸資源という富を持っている私たちの巨大な社会は，功利主義的大望から生まれでてくるものではない。たとえ，そのような大望が価値のある1つの目的には役立つとしても。数世紀にわたって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なかで存続しているあらゆる物は，決して確立されることはなかったであろう。私たちが非常に大切に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。