

## 「経営管理の定義」と「自己経営論」

— 不易と流行の学問を探る —

村 山 元 英

キーワード：「日本的定義に見る経営管理とは」、「学問的枠組みとしての経営管理論」、  
「グローバル経営管理論」、「自己経営論＝経営組織論」

### I 日本的定義に見る経営管理とは

#### 訳語の語源：マネジメント＝経営の基層心理

英語のマネジ (manage) と、マネジメント (management) の日本語訳を、幕末明治に遡って探してみた<sup>1</sup>。そこでの、日本語訳が、その当時の日本人感性の言葉なので面白い。その意味が、オサムル (理ル)、ツカサドル (掌る)、トリハカラウ (料理する)、トリアツカウ (管理する)、シハイ (管轄する)、ショチ (処置する)、ナラス (馴らす)、ギョ (御する) とあって、ここまでは、日本人の現代的感性を持ってしても、なんとなく解る。

だが、その次にこの英語の訳語の意味を、【陰謀すること】(“操る”、“操作する”、“欺く”、“仕切る”、“取り締まる”) などの、穏やかでない日本語表現と出会うと、いささか驚くと同時に、その訳語が、奇妙なまで真実をついていて、一層面白くなる。幕末の頃、海を越えた欧米の社会構造も、それなりに、【経営とは、権謀術数の世界】だったのかと、推理できる。

「管理」という、マネジメントの訳語を、かろうじて発見することがきて、ホッとしてはみたが、不思議なことには、「経営」や「運営」という訳語が、マネジメントにはついて、見当たらないのは、どうしたわけであろうか。その後、マネジメントを“経営”と訳した者を特定できないまでも、経営を中国語に遡って、『字統』で、その起源的意味を調べることにしてみた。

漢字の“經”の古典的意味は、「くびる」とある。例えば、“自經”とは、自ら首を括る、縊死するの意味である。井上昭夫教授<sup>2</sup>の持論だが、「経営とは、首を括ることだ」と、即ち、「命がけ

1 例えば、附音插图官許『英和字彙』(長崎・柴田昌吉 大垣・子安峻共著 日就社版 明治6年1月印行)。本書は、慶応義塾での教科書としても用いられていた。その他、天理大学付属図書館に、幕末明治にかけての、多数の英和辞典のコレクションが、説得的な資料となった。

2 国際経営文化学会・副会長、同学会・経営人類学研究会の共同研究者、天理大学教授。

の行為だ」と繰り返し主張する。その根拠は、『字統』にある。“経”の他の意味は、「くびる」（首を吊る）と並んで「わな」（罟を仕掛ける）ともある。前述したマネジメントの日本語訳の“欺く”「罟をかける」の訳語も、まんざら嘘ではないようだ。

『字統』から“経”の意味を更に追いかけてみよう。“経”の他の古典的意味は、「立つ」とある。「立つ」とは、“独立”や“主体性”を意味する。マネジメントの「経営主体の概念」が、漢字の起源的意味そのものの中に既に含まれているとは、愕然たる驚きである。経営の“営”（営む）を、“経”（立つ）とくっつけると、経営とは、「立つ営み」となる。経営の自主や自律の概念も、自ずとこの漢字起源から伝わってくる。

“経”のもう一つの意味は、「経る」とある。「経る」の経営学的意味は、①経験の“経”（経験の学問）、②時と場の経過の“経”（時場の学問）、そして③“経”と同意義の“歴”、即ち、歴史の“歴”（歴史の学問）ということになる。

“経”を営むことが、「仕事の経験科学性」、「時間と空間の相対性論理」、「歴史の真実起源」などと、経営管理の現代的概念を示唆するようで、面白い。“経”の古典的意味が、現代の経営管理論に生き生きとして伝わってくる。表意文字としての漢字の起源から、我々は、マネジメントを、日本語で「経営」と訳した基層心理を、以上のように『字統』から追いかけてみる事ができた。

いずれにしても、集団や組織による責任回避の経営の意味が、本来の経営概念でないことは、確かである。個人の操作的行為の結果について、個人が責任をとる意味空間で、経営は、理解されていた。今様に言えば、中国語の経営とは、日本語で言う死を賭けた「自己責任」である。

### アメリカ型経営管理論の共通感覚

さて、次に、「アメリカで言う経営管理とは何か」。その共通概念を現代的に、意味探求してみよう。

日本では、行政が、「経営」と言わず、「運営」という言葉を好んで用いる。「経営」も「運営」もその米語起源は、マネジメント（management）や、アドミニストレーション（administration）である。日本では、私的企業向けに「経営」と訳し、公的機関向けに「運営」と訳語を言いまわす。この訳語は、それなりに、マネジメントを公私の目的別に理解したのであろう。アメリカ型管理論では、厳密に言えば、企業経営（Business Administration）と、公共経営（Public Administration）との違いがある。だが、実質的には、その合理的行為パターンの類似性から、互換性のある教育を、両者は制度的に共有している。アメリカでの教育実態として、例えば、「行政管理論」と「経営管理論」の相互乗り入れも、その一例として挙げられる。政治と経済の連結機能が、行政管理／経営管理の学問的枠組みの中で、より明瞭な方向性を示し、両個別科学が、ここにより実践性を持つ政策科学となりうるのである。

利潤行為の経営を、性悪説や不正義とし、それへの「自己責任」を、日本の“お役人”（行政マ

ン)は恐れたのであろうか。その結果が、死に値する結果責任をとる“経営”の用語よりも、“ことを運ぶ”、“決まりごとを営む”の手續きの過程を重視する、「運営」の用語を好んで使ったのかもしれない。

公私の区別なく、マネジメントが、共通概念となっているように、アメリカでは、ビジネスも、公私の区分なく、共通のリズム感性となっている。「行政の企業化現象」と「企業の行政化現象」との相互行為が、全米的運動となった。ビジネスに価値内包する、企業家精神と経営管理能力が、レーガノミックスの時代に、地域経済活性化の手段となり、不況克服策や、まちづくり運動の過程で、積極的に歓迎されたのである。言い換えると、ビジネスの柔軟性と創造性が、国民合意として再認識されたのである。

アメリカの再生に向けて、国民の眼を自然へと回帰させた国家政策に平衡して、ビジネスの企業経営原理を、より市民的利益に還元させ、かつ社会貢献に向けて経営資源活用が試みられた。その代表的事例が、空港や港湾や、そして、橋や道路や鉄道などの巨大公共施設の、公設民営や、PFI (Private Financial Incentives) の経営管理である。

もう一つの別の視点から、ビジネスをテーマに、アメリカ経営管理論を見てみよう。それは、“アメリカ型感性として”、「ビジネス (Business)」と「ノン・ビジネス (Non-Business)」の違いがある。ビジネスは、利潤に繋がるが、“ノン・ビジネス”は、非利潤行為で、好意 (favor) の心情である。前者については、よく知られるアメリカ的合理主義だが、後者のアメリカ型“非”合理主義については、殆ど議論されてこなかった。

ユング的に言えば、図1「自己」<sup>3</sup>にあるように、自我が意識を形成し、その意識が自己を形成し、さらに、その自己が二つの自己から成り立つことを知る。それが、意識と無意識の自己の世界（意識は脳で人であり、人の脳がつくる世界）である。合理の意識が、非合理の無意識とつながる。その契機は、自我 (ego) を意識し、意識する自己主体 (self-identity) が強まり、その反動で、無意識が作動して、自己主体を再生する。合理主義世界に、「思考」と「感情」とが、定住する。一方、非合理主義世界に、「感覚」と「直感」とが、定着している。

ユング的な発想で、身体論的にみた、アメリカ型経営管理の心理構図は、図2「四つの心理機能」<sup>4</sup>によって示すこともできる。それは、意識世界と無意識世界の統合としての自己主体であり、その脳の構図の中に、①合理主義（「思考」と「感情」のライン）の強化が、常に、②その反動の非合理主義（「感覚」と「直感」のライン）を喚起させ、合理過多、または、その逆の非合理過多の不均衡からの、均衡を図ろうとする。

「ノン・ビジネス感性」とは、ユング的意味を普遍化すれば、すべての国にも充て嵌る物語性と言えるが、アメリカでは、極端に両者の“大きく揺れ動く”対峙現象を見ることができる。特

3 参照：河合隼雄著『ユング心理学入門』岩波書店1997年12月（頁183）

4 参照：湯浅泰雄著『身体論－東洋的心身論と現代』講談社1991年3月（頁313）

図1 「自己とは」

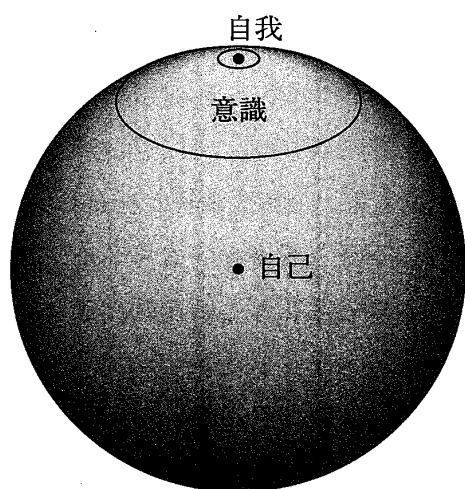
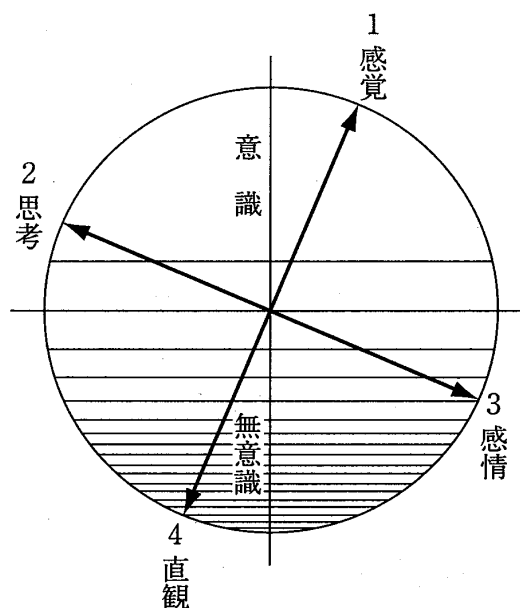


図2 「四つの心理機能」



に、自己啓発型 (self-enlightenment) のメセナ活動 (社会貢献、寄付行為、国際交流) を中心に、社員ぐるみのNGOやNPOへの支援活動には、長期にわたる蓄積があり、ノン・ビジネスの経営管理論的参考枠を提供する<sup>5</sup>。

又、ビジネスとされる領域でも、ノン・ビジネスが、ビジネスとの境目を曖昧にしながら分離的に内在する。例えば、広義の企業家活動そのものには、ビジネスとノン・ビジネスとの区分が明確に出来ない領域もある。創始的事業開発や、創造的プロジェクトを手がける、市場開発や、製品開発、技術開発、そして、諸イベント・マーケティングや、社会マーケティングなどの領域で、このことが、特に指摘できる。

### ビジネス・マネジメント (Business Management)

「経営」が、ビジネス (business)、または、ビジネス・アドミニストレーション (business administration) の訳語となり、マネジメント (management) が、「管理」と訳される場合とも、よく出会うことがある。また、この二つの言葉の合成語として、「ビジネス・マネジメント」 (business management) という言葉が用いられることもある。ビジネスをミクロ単位で訳すと、「企業経営」や「会社経営」となり、一方、ビジネスをマクロ単位で訳すと、「経済」をも包含する、「相互的社会過程システム」の意味となる。

5 総合研究開発機構 (NIRA) 助成研究の専門委員会の一員として、日立総研プロジェクトの在外日系企業メセナの研究をまとめたことがある。その成果は、『海外現地生産時代における企業の社会的責任』(日立総合計画研究所 昭和63年1月) にあり、参照されたし。

ミクロやマクロの組織規模を超えて、ビジネスをアメリカ型のプラグマティズム（実践的行動規範）を根っこにして翻訳すると、ビジネスの共通概念は、「経営効率主義」ないし「経済合理性」の一般的な国民的理解であり、ここに国ぐるみの経営概念が誕生する。

さて、ビジネス（特に、ミクロ単位の個別企業）の組織や行動に、焦点を絞り、経営管理概念を探求するとき、ここに、“管理の科学”としての「アメリカ・マネジメント」が明確になる。言い換えると、「アメリカ経営学」を、「アメリカ型管理論」と訳した方がより適切である。アメリカで言う、「ビジネス・マネジメント」とは、職能行動の合理性を規範とする「企業管理」、「会社管理」、「職能管理」、「組織管理」の意味である。

だが、もう一つの別の意味での「アメリカ型管理論」がある。それは、ビジネスを、マクロの「経済」と、ミクロの「経営」の不可分な関係として位置付け、部分と全体とを統合する方向で、“全体や総合としての”管理論的視点を展開する立場である。ビジネス(広義の経営管理)の意味が、

- ① 個別の組織単位として、
- ② 階層的、重層的、水平的な多重構造として、
- ③ 他システムと相互行為の社会的過程として、

概念設定される。そこには、「ビジネスとマネジメント」とが、常に連結した一つの言葉として用いられてきた。特に、国際経営学／国際経済学の分野では、リチャード・D. ロビンソン教授が、インターナショナル・ビジネス・マネジメント (International Business Management) という合成語を強調し、批判を受けながらもそのパラダイムの中に、「国際」・「経営」(企業／会社／経済)・「管理」の連結的意味を膨らましている<sup>6</sup>。

前述したように、ビジネス・マネジメントのアメリカ型感性は、自我を意識し、意識された自己主体の強化が、反動的に無意識を目覚めさせ、新たな自己主体が形成される。意識と無意識を包括する自己主体は、学問研究としての、文献起源の経営学説を意識化（脳化）し、脳が脳を意識する（脳が経営学の世界をつくる）。だが、もう一人の自己ともいえる、無意識の自己が、経験や観察を通じて、外的に呼応し、かつ内的方向での、自己主体の“動きと形”（脳が脳を知る）とを示すようになる。そこには、非文献的な現場の科学としての、「科学的管理への直感」（無意識構造）や「管理の思考と感情」（意識構造）が、自己表現してくる。

「管理の科学」を外的に自己表現するときは、“仮面の自己”が現れる。だが、内的自己を掘り下げ、「感覚の無意識」（神経系情報）と「直感の無意識」（遺伝子系情報）の非合理主義が、「思考と感情<sup>7</sup>の合理主義」の強化から反動するとき、“仮面の自己”はその本質をみせる。その本質の発露は、常に自己矛盾の塊（かたまり）であり、「促進原理」と「抑制原理」との不均衡な葛藤

6 Richard D. Robinson, International Business Management, Holt, Rinehart & Winston, 1965

7 「感情」を合理主義の範疇に組み入れる。理由は、「思考」は、如何に客観化を求めても、「感情」を否定できないからである。しかも、「感情」は、経験を基礎に暗黙知の合理性が、その基層に存在する。

状態である。

それならば、ビジネス・マネジメントは、「促進原理」と「抑制原理」の葛藤の調整をどのように計るのだろうか。それは、「科学的管理」への信仰（信じること）の確立である。経営の論理性は、“自己主体の象徴的表現としての”「科学的管理原則」（マネージャーの基本的態度）である。アメリカ型経営管理論の積上げ方の論理構造は、組織論、職能論、指導力論、戦略論、情報論などの研究分野で、十分な研究成果を残し、知と技の論理的枠組みの資源準備（ノーハウの蓄積）がなされてきた。蓄積された「科学的管理」への信仰心が、宗教的次元の確立となる。その結果、科学信仰が、もう一人の内的自己である、一神教の宗教心との、「対立矛盾の自己同一過程」を産み出す。それが、アメリカ型管理科学主義の深層構造である。

だが、素朴な非合理的人間性を内包する研究分野は、これからの研究課題である。純粋に合理主義を探求する者には、隠れた苦悩と病理的症状がある。「外観のビジネス・マネジメント」の合理性は、「内観のビジネス・マネジメント」の非合理性との、非連続の連続性である。「無分別の分別」<sup>8</sup>が、“もう一つの”「ビジネス・マネジメント」の意味として、おぼろげに理解はしているが、その理解の根底には、外観を意識する内観の無意識（脳が脳を知ること）が、単純な常識の道理や自然の秩序を崇高な価値として、揺るぎなく厳然と居直っている。研究者たちは、とかく文献研究を超えた、アメリカ型経営管理の、「ビジネス・マネジメント」の広がりやの深層に居座る、この隠れた「常識の顔」（“仮面の自己”）の“動きと形”とを見過ごしがちである。

### 経営管理＝危機管理

最近、アメリカの経営学者と議論していて、経営管理の定義について、再定義を求めると、「経営管理とは、“危機管理”以外のなにものでもない」という応答場面とよく出会う。経営管理＝危機管理とは、現代のアメリカ経営管理論を全てこの一語で言い切る、言葉の響きを持っている。

経営管理の二面性は、「促進原理」と「抑制原理」の身体的二重構造である。その両極構造の中範囲としての、中間構造や媒介構造もある。自己分析するば、気がつくことだが、“走る”（促進的）自己と、“止まる”（抑制的）自己に、そして、“歩む”（中範囲的）自己もいる。このように経営管理とは、「何が起きても、驚かない、たじろがない姿勢」、危機管理型生活リズムの自己経営に進化してきたのである。

企業の危機管理の研究<sup>9</sup>は、伝統的には、「自然災害の危機」、「政治紛争の危機」、「財務破綻の

8 「無分別の分別」は、西田幾多郎の哲学。単純化して言えば、部分が全体、全体が部分であること。「一即他」、「他即一」の論理と繋がる。また、「即非の論理」でもあり、観察対称が、分けられるようで分けられない、求心的一元思想である。世界的宗教学者の鈴木大拙（筆者のコンビア大学時代の恩師）との、禅を中心とする交流が、学生時代から深かった。

9 国際経営学における、危機管理研究は、MITのS. コプリンが、1970-80年代にP & G社の南米経験を通じて始めた。ボストンで彼から貰って論文を、首藤信彦教授と大泉光一教授の両氏に手渡し、日本で危機管理の共同研究を、当時の貿易研修センターで勧めた。その後の両氏の研究成果には、見るべき先駆的研究が山積している。

危機」の三分に、大まかに焦点が分けられる。最近では、より総合的な意味での危機概念が生まれ、「地球環境破壊の危機」や「テロ・ゲリラ、人質の危機」、そして、「近未来の地震の危機」や「企業倒産の危機」などと、危機管理との共生が日常生活化し、かつ、グローバル化現象を起こしている。

「危機管理としての管理の科学」への進化形態を再考するとき、三戸公教授<sup>10</sup>が多くの機会によく主張される、テイラー理論の根幹的哲学：「経験から科学へ」「対立から協調へ」の経営哲学が、「危機管理としての管理の科学」を問題解決も含めた、トータルに研究する方向性の「“苗床思想”の役割」を果たす。

危機とは、思わぬ事件であり、望まない経験的出会いや、期待しないことがらの発生である。危機は、経営の誕生と伴に、内在する宿命であり、管理を超える世界でのイベントである。しかし、危機に対応する経営管理は、指導者の責任として消せない。指導者は、危機予測の限界の中で、被害をミニマムにする方向で、偶発的責任に対処しなければならない。

成功の随伴性は、隠れた失敗であり、その露出への謙虚さが、排出と吸収の再生型の経営管理、即ち、螺旋型二重構造サイクルをつくる。「危機管理の科学思想」が、二律背反の循環的論理構造の中にある。「促進原理」の反動が、「抑制原理」である。その逆に、「抑制原理」の反動が、「促進原理」である。危機管理は、「静と動」、「意識と無意識」、「合理と非合理」、「主体と客体」、そして、「抑制と促進」などの、その二律背反を、共通感覚の生活リズムとすることにある。なぜならば、その二律背反性こそが、効率性起源や、創造性起源の「管理の科学」の身体論的支柱だからである。

危機管理を巡って、現代のアメリカ型合理性の、「経営管理の思考と感情」とが、その裏側に、常に、アメリカ型非合理性の「経営管理の直感と感覚」とを内包させている。その特性は、①論理＝感性、②情報＝人間、③価値＝行動、④瞬間＝生命、⑤現場＝判断の、等式とその諸等式のマトリックス構造である。それが、かつて、戦後の日本的経営の「危機管理の科学」であったことに、現代の日本企業は気づかない。敗戦を克服した日本型危機管理の、アメリカニゼーション（アメリカ化）が、現代のアメリカ型経営管理の知られざる成功の事実である。アメリカは、その「危機管理の科学」の構築を、日本そしてアジアの経験から吸収してきていた。

第二次世界大戦での勝利の経験が、ベトナム戦争の敗戦の経験と重なるところにも、アメリカの危機管理は、その「危機管理の科学」を官民協働体系で磨いてきた。「戦争が、危機管理の科学をつくり」、また、「危機管理の科学が、平和をつくる」。アフガニスタン戦争後の日本は、今、その方向を歩き始めた。

<sup>10</sup> 三戸公教授は、現在、経営哲学学会の会長をされ、「経営哲学とは何か」について問題提起を三年間続けて打ち出されている。学会ぐるみのこの討議過程や、学会誌『中京大学経営研究』などで、教授は、テイラーリズムの見直しから、より広いしかも高い見地に立って、環境経営と企業経営の危機管理を、持論の「随伴的結果の論理」とに関連づけて展開される。

「危機管理の科学」は、戦争と平和の循環をどのような見方か、とその応答を迫られる。戦争と平和の、二律背反は、人間の心（脳）の中にある。脳（意識と言葉と心理）が、異なる方向の二人の自己を内包している。アメリカ型の非合理主義とその合理主義との二律背反の循環的論理構造を、そうした人間の「唯脳論」<sup>11</sup>を通して分析すれば、戦争と平和の経営管理のアメリカニゼーションが、身体論的に理解できる。

支配と被支配の経営管理論は、主体と客体との関係で、外部構造と内部構造の二元論が、その視点だが、「危機管理の科学」は、主体と客体とが、自己内的交響の統合体である。国内や国際、外部と内部、企業と行政などの壁が、際崩しされ、新しい橋を架けるところにも、危機管理の経営管理論が、自己内的論理としての経営戦略論へと衣替えする。アメリカ型のグローバル・ビジネス・マネジメントを、外部表出した国際経営学の理論よりも、自己に内部化された危機管理論から、自己経営の経営戦略論へと、分析の視座を変えることも、今後の展開として、危機管理論は理論化されるであろう。部分と統合の経営過程論には、このような二律背反の「対立矛盾の自己同一過程」を、内的に、しかも、集合戦略的に自己経営（集合的自己への転換進化）しているものである<sup>12</sup>。

### 経営管理の先祖：欧米起源の風景を探る

さて、話題を変えて、次に、経営（Business Management）と、経済（Economics）と並べられる、商業（Commerce）についての、言語的起源に触れて、広義の経営管理論の定義を見直す試みを展開してみよう。

ビジネス（経営、経済）が、コマース（商業）と同じ意味理解されるときもある。コマースの言葉のラテン語起源は、売り手と買い手の市場での“共感”である<sup>13</sup>。「交換や取引が、快感を分かち合うこと」。コマースの本来の意味は、ここにある。そこには、ローマ時代に、市場で売り手と買い手とが、その取引に満足の一致が得られたとき、その行為を、「共通の（com）+快適・報酬・忍耐（mercy）としての、商業（commerce）」と呼ぶ。

個人と個人との、①コミュニケーションも（communication）も、②コマース（commerce）と、そして、③コミュニティ（community）の三つの言葉は、ラテン語では近似値の意味がある。コマース（commerce）は、地域共同体（community）に密着し、物質とサービス、そして、情報を交流（communication）させる媒介である。会社が、地域と密着して、共同体連鎖の仕組みの中に、経営主体を持続させる。この経営管理の基本原則は、古典に戻りより説得的な性質を帯びる。自己が、

11 参照：養老孟司著『唯脳論』筑摩書房 2001年1月

12 ユングの言う「仮面の自己」（ペルソナ）は、外部反応している自己である。共時的に、無意識の元型パターンに向って内部反応している、もう一人の自己がいる。それは、アニマ（男性の場合）とアニムス（女性の場合）である。顕れた自己と、隠れた自己との、二つの異なる方向の自己の統合における失敗を回避するための、調整機能が、「集合的自己」である。自己内二律背反のマネジメントは、「集合的自己」と対話できる、自己意識の自己経営である。

13 コマースは、交流の快感と同時に、ラテン語の com（一緒に）+ mercy（忍耐）で、「共に耐える」という意味もある。



他者を自己に内的解体し、取引的共感を求めるところに、「企業と社会とを、“元一つ”(com)に回帰させるコマース論理」がある。

その後、コマースが、

- ① 一般市場での小売業
- ② 卸市場での商取引
- ③ 超境界的な貿易・通商取引
- ④ 金融市場の金融取引

へと発展する。

さらにまた、小売・卸し業、貿易、金融の商業資本主義から、産業革命を引き金とする、製造業を中心とする産業(工業)資本主義への傾斜を強めることにより、コマースが、“インダストリ”(industries、manufacturing、産業)へと自己象徴的表現が、変化する。貿易の要となる制海権が、オランダから、イギリスに移行したことも、イギリスでの蒸気機関の発明や織物産業の技術革新に加えて、コマース認識からインダストリ認識への時代変革に拍車をかけた。ここに、「コマース概念」が、工業と産業の「インダストリ概念」をも含む意味での、商業、貿易、銀行、保険、証券、金融、経済、経営などの包括概念へと、ヨーロッパでは変容していった。

日本では、“高等商業”という表現で、このような「ヨーロッパ型の広義のコマース概念」を、明治維新後の専門教育の教育高度化政策に取り込んでいる。その歴史的事実は、旧高商(例えば、元・東京高等商業学校/現・一ツ橋大学)の開学時のカリキュラム<sup>14</sup>を見ると、如実にヨーロッパ型のコマース概念(経営、商業、工業、金融、経済、産業などの包括概念)が、発見できる。

さて、次に、「ヨーロッパ型コマース概念」が、「イギリス型のインダストリ概念」への移行と、その後の「包括型コマース概念」の定着が、ヨーロッパからアメリカへ外延して、「ヨーロッパ型コマース概念」が、「アメリカ型ビジネス概念」へと進化し始めた。「アメリカ型ビジネス概念(American style of business)とは、部分よりも統合、個別よりも連帯、定着よりも流動、拘束よりも開放、そして服従から開拓への、アメリカン・スピリット、即ち、実利主義、実践主義、機能主義、行動主義、個人主義、合理主義、開拓主義、協調主義(パートナーシップ)、そして成果主義などの自己表現である。

以上の、「コマース」(商業)、「インダストリ」(工業・産業)、「ビジネス」(商業、工業、産業、企業、経済、管理、運営、生計、利潤)などの歴史的、かつ地域的な概念は、集団や組織を起点とするものではなく、「すべて、個人を起源とする」、個人の基本的姿勢と外観行動のカテゴリゼー

14 小島慶三氏(一ツ橋大学OBで、旧通産省官僚から、国会議員を経験、学者肌)が、この分野での近代史的研究を、緻密に展開されている。「論語算盤両然説」の日本型資本主義を唱えた、渋沢栄一の日本の資本主義創設行為と、彼の日本型高等商業学校(School of Commerce)創立行為とが、重なっていることの重要な意味(教育が、国家の成長の基盤)を、ここに知ることができる。

ション（範疇化）である。

別な言い方をすると、集団や、組織、制度としての、「有機体組織主義」の制度論的概念は、希薄である。むしろ、資本主義の開発レベルの地域差を反映して、「コマース」「インダストリ」「ビジネス」の三概念は、「個人肯定論」に、リアリティとしての共通感覚リズムの重みづけを与えた。その一方で、三概念の中の「組織肯定論」は、唯一の絶対神と人間個人との、関係における、ちがいの二元的意識を、社会構造化してきた（例えば、所有と経営の分離）。日本の資本主義の初期的段階では、個人としての企業家活動と商人的／職人的技芸に光を当てた、自己経営の方向性開発であった。従って、企業家活動とか、経営者指導力、経営管理者教育の個人的レベルでの、自己経営論が、欧米型追従の専門教育と高等教育の課題であった。経営管理論を、欧米型起源に還って、現代的に再考する意味がここにある。その後、制度論を先行させ、個人論を見失いがちな、わが国の「翻訳経営論」や「制度派組織論」への一つの反省の契機を促したい。

### 自己経営の象徴的表現

#### 人間と諸神機能（英雄願望）

筆者自身のそうした反省も含めて、これまで分析してきた欧米型諸概念を、現代的に総括し、超境界のレベル（グローバル視座）の身体論的自己経営の総合概念に収敛してみるとしよう。その方法は、自己経営の象徴的表現を、自己実現の“動き”と“形”として、そのモデルを探索することである。例えば、ギリシャ神話の“商業の神”などである<sup>15</sup>。現代に神話化した人間像が、自己経営の象徴的表現となる場合もある。その事例は、故・松下幸之助が、“経営の神”として、崇敬されたことがある。成功モデルは、自己破壊の麻薬患者もつくるが、しかし、見えないものごとを見える“動き”と“形”へと様式美を整え、そして前述の諸概念の偶像化を設計する。

商業神、経営神、産業神、工業神、などの神々として偶像化された、企業創業者や、産業振興者、そして、経営者の役割が、文献の類を超えて偶像的かつ説得的に実在する事例をよく見聞するのは、筆者だけではないだろう。このように、自己経営の象徴的表現は、世界を内部化し、環境を身体化し、その不確かな世界や環境を、創られた神々のイメージに組み換え、そのイメージを影響力ある存在に化身（例えば、ビジュアル・アイデンティティとしての業績達成や企業文化、暖簾など）させ、かくして、その化身を他者の心に向けて移転させ、その定着化に成功する。相対化された他者の心の中には、指導者の自己経営を受容する、無意識の偶像崇拜の念が、人間本能として準備されていることも無視できない。

15 イタリアのボンベイ遺跡で感じたことだが、ギリシャの諸神は、その機能的位置を、都市の外観と人間の内心との、両極で貼り付ける。アメリカの特性としての英雄願望が、国民の内的存在であり、それを否定するよりも、外的に特定し支援しようとする自己表現が、ギリシャの神々の機能的位置づけと似ている。それに較べて、日本の英雄願望は、見え難い神話的存在である。

## 暗黙の身分社会と近代化

「自己経営の象徴的表現とは何か」、という問題認識を、心の中の人間像に求め、その偶像視する方向性で以上の探求を試みた。さて、次に、日本人の意識構造の中にある、「暗黙の身分社会意識」、即ち、「プレ（前）近代性」と「近代化」（ネオ・モダンを含み）、そして、「ポスト・モダン」（脱近代、否定近代を含み）の異なる階層的意識構造に眼を向けて、個別レベルにおける日本人の自己経営の社会的基盤への理解を、欧米日比較でより明確にしてみよう。

「コマース」が、「ヨーロッパ遺伝子型」。「インダストリ」が、「イギリス遺伝子型」。「ビジネス」が、「アメリカ遺伝子型」である。それぞれの異なる起源的特性を持つことは、前述の通りであるとしても、その特性の社会的基盤が、日本と較べて更に異なることを、この機会に充分理解してもらいたい。

「前近代」から、「近代」へ、そして、「ポスト・モダン」への日本の社会基盤が、変容する過程で、日本は「前近代」の封建社会を引きずりながら、時代転換期を自己経営してきた。明治維新以前の身分社会としてあった「士農工商の意識構造」が、日本人の潜在意識に残っていたことは現代でも頷ける話である。最低の身分社会成層としての「商人階級」、即ち、今様に言えば、ビジネス人間やコマース人間を、軽視する前近代意識を克服するために、欧米型近代資本主義が、日本に導入された。その成果は、当事者にとって、企業家精神と国家利益との相関性で自己実現する方向にあった。

政治家と企業家、そして、行政運営マンと経営管理マンにとって、自己経営の自己実現過程（社会基盤を自己主体への内面化することへの成功）は、ビジネスやコマースの持つ流通力が、既存の社会階層を変革し流動化させ、新しい社会形成への要因になるからである。その変革と創造の社会流動化を作り出す最大要因は、政経一体観を根っここの思想とする、資本蓄積と企業家活動、そして技術革新である。商人階級の国家貢献や社会貢献が、この視座から見直され、「ビジネス・マネジメント」を単純に性悪説としてのみ位置づけることへの問題認識が強まってきた。言い換えると、国家や社会の建設的レベルで、「ビジネス・マネジメント」の能力が、内外から積極的に受け入れる姿勢が生まれた。お雇い外国人の積極的導入や、官営から民営化への切り替えなどが、その一例である。

## 日本の“家”再考：経営管理の土着と欧化

「経営管理」(business management, business administration)の日本の理解は、日本の「欧化と土着」の近代化の過程における、歴史理解（例えば、“家”概念）との関係で再考されるべきである。結論的な言い方をすると、封建時代や、鎖国時代に、「経営管理」という言葉は、みあたらないまでも、それに見合う、近代的思考と行動形態があっただろうか。

明治維新を契機に、相対的に捉えて言えば、日本は近代化に成功したといえる。近代化の成功

への歴史的基盤には、それなりの日本型の能力主義が、封建体制の拘束の仕組みにもかかわらず、実在していたにちがいない。それは何だろうか。それを解く鍵は、同じようで同じでない、「日本の“家”の意味」<sup>16</sup>についてである。日本の能力主義の本質は、継続の“家”理念の下に内在していた。日本は、大陸文化の一神教的な巨大な権力支配と較べて、列島文化の多神教的な連鎖支配の特性を価値内包する。そこには、日本的“家”組織概念が、【自然連鎖と食物連鎖】<sup>17</sup>の枠組みの中での、「持続原理」や、「構成原理」として存在する。

その典型的な規範理念が、“天皇制”（血縁家族の継承、自己の象徴的表現）と“遷宮制”（移し換え、本質継続）である。「天皇制」は、「変らない日本の構造」で、日本的“家”概念の原像である。その構造的特性は、見える・見えない形の、①血統（継続の安心性）、②伝統（歴史の説得性）、③霊統（精神の具象性）である。

一方、20年周期の「遷宮」に見る、日本の“家”概念は、「変る日本の構造」を、具象的表現する。自己に内面化した“家”意識とは、このように、「変らない構造」（例えば、天皇制）と「変る構造」（例えば、遷宮制）の二つを一つにする、【自然連鎖と食物連鎖】の仕組みから成り立つものといえる。「変らないように変る」、「変るよう変らない」、「自然」の内的秩序が、“家”意識に相転位して、経営の持続原理を、脳化させる。言い換えると、人間の共通感覚のリズム（排出、吸収、再生の循環過程）の中に、動物的精気としての“家”構造（動機と行動のエネルギー）が、無限に流れ出しているのである。

“家”を継続する能力は、生業家業の、士農工商すべての身分階層に、持続原理的に求められた。家父長制で長男相続が、その前提だが、その“家”意識は、必ずしも、血縁重視の儒教的規範ではなかった。前近代性の江戸時代にも、個人の能力主義を評価し、「血縁的家族」（祖霊維持）と「非血縁的経営」（企業維持）との継承を区分し、選択する制度も準備されていた。番頭経営や、養子制度、子飼組織、小僧丁稚制度などに残る、非血縁型の能力主義の家族経営もある。それ以外に、「“家”の持続原理」を期待価値とする、同族の連帯や、その延長の、地域の連帯（地域共同体の形成）がみられる。その派生が、無尽互助、組合、寄り合い、講中、旦那衆、若い衆、組、同業仲間などである。

このような“家”意識を中心に創出する諸社会関係が、外部能力を内部化する機会を誘引できた。能力重視の「非血縁的経営」は、封建的なビジネス・マネジメントの過程の中にも、個人の能力を評価し発掘し、活用する仕組みを、教育的に制度化していたのである。

16 日本の社会学の分野で、「家族社会学」の研究の系譜に、暖簾の研究も含めて、多くの研究業績がある。経営学の分野では、三戸公教授の、『家の論理』についての精力的業績がある。

17 人間も動物も、同じ自然連鎖の仕組みにあり、人間も動物を狩し、食したように、虎やライオン、熊や狼のような動物も、逆に、人間を食していた時代も、当然考えられる。人間も食物連鎖の仕組みの中にいたのである（参考：仏教説話の「捨身餌虎」）。だが、狩する“家”組織の形成は、集団を武器として、人間が、近代化と共に、食物連鎖から、一方的に離脱していった。その代替が、人間が人間を食う感じの、戦争動乱と競争社会を、出現させてきている。「食物連鎖」の健全な解釈は、相互行為の共同体関係（もたれあいの動物本能）で、食＝職＝組織の安定をえることである。

経営史的研究の立場からみても、経営能力を欠く血縁継承者は、先祖崇拜の家の継承者（血統、伝統、霊統の仮想天皇的地位）として祀り上げられ、実質的な経営は、非血縁者の子飼いかから育った番頭経営（専門経営管理者への経営信託）に任されていた。ここには、資本所有と経営能力との分離が、暖簾を重んじる商家においては、既に制度化していた。こうした商人階級の経営近代化の意識構造には、武家階級の武士道的（儒教的、仏教的、神道的）な、先祖崇拜、忠義孝心などの、“家”価値観と“藩”意識（お家大事観）とが、商人階級にまで影響を及ぼしたことは、いうまでもない。

“家”意識を欠く、欧米型経営と接して、日本的経営は、どのような反応を示すのだろうか。結論を急げば、日本人が抱く、“家”起源の近代的経営管理の概念とは、土着の“家”型温情の防衛説と、欧化の“契約”型合理の攻撃説との、異種混淆の世界観である。従って、「欧化と土着」、「同化と異化」の、不均衡関係の中の均衡関係を内在させる概念としての、日本の経営管理の定義特性が、そこに見られる。その定義特性を産み出す主体的哲学（例えば、Glocalism、自然主義哲学など）を見失う時、うろたえた和魂洋才や、借り着が合わない洋魂和才の過度期的現象が、企業に国際化の過程で、露出する。

## 日本人の経営管理能力

### 信頼関係と派閥経営

さりとはいっても、和魂洋才や洋魂和才の試行錯誤が、否定できない経営史である。学習が模倣を起点とするかぎり、誤れる模倣は、国際交流の未成熟段階では、当然起こるべき現象である。だが、そこには、模倣の主体的哲学が、その後の模倣の方向を決定する。さて、日本の国際交流における経営管理の主体的哲学とは、何なのだろうか。仮に、それを、「ローカリズムの不易」と、「グローバリズムの流行」と、その両者の「混沌としてのグローカリズム（例えば、地域主義）の創出行為」としておこう。経営は、経営の見直しを内側からする、内発的発展の生態系である。混沌からの脱出に向けて、経営管理の再生（死生観の経営哲学）が、循環的にみられる。逆説的な定義をすると、「経営管理とは、カオス（混沌）がない、カオスは、内なるコスモス（美しい秩序）なり」ということになる。

但し、経営管理の再生を可能にする好ましい連続性と、そうでない非連続性とが、環境条件としてある。カオス（混沌）が次なる、創造に繋がる要因は、切れない関係を内燃する「信頼性の暗黙知」にある。愛憎を超えた身内関係が、その一例で、「身内は元に戻る」という暗黙知が、“家”派閥形成の心理を形成している。だが、身内（例えば、家族関係）が、疑似化して、戦略的に用いられることがある。疑似身内関係を素材にした派閥形成が、かくして誕生する。信頼を疑似化せずには、経営管理は成り立たないことを、この非身内の派閥形成が、証明しているのである。

以上の如き、経営管理の“派閥”視点から、次に、「日本人の経営管理能力とは、何か」を、再考してみよう。日本人にとって、経営管理能力とは、第一次的には、信頼の基盤から派生するものとして理解できる。例えば、擬似的にしろ、“家”帰属観（例えば、特定会社帰属関係など）が、第一次的な信頼の基盤とする場合がある。それが、社会通念として、固定観念化した信頼の基盤であれば、その“組織”帰属が、外部からの経営管理能力の評価を生み出す。

残念ながら、そこでは、“仕事”そのものへの信頼の基盤は、第二次的な価値規範となってしまう。その結果、「“組織”帰属への信頼が、“仕事”帰属への信頼を生む」という人間像の図式を描くことになる。私たち日本人は、「組織帰属があって・仕事帰属がある」と、“格付け”をする。組織信仰を偶像崇拜し、それに合わせて、仕事信仰をするのが、一般的である。勿論、この種の固定観念を払拭する動きと形もある。例えば、グローバルな個人観からのプロフェッショナルリズムの台頭である。その世界的潮流への実感が、英雄をつくり、仕事本位主義の自己を象徴的表現する。その英雄像が、プロ野球の“イチロー現象”の事例に見出せる。

“家”は、一つの経営組織である。“家”意識を基盤とする信頼関係が、日本的な派閥をつくり、信頼の形成基盤となることは、前述した通りである。派閥とは、「排除の構造」で、「囲い込みの構造」である。もし、伝統的な“家”概念が、中心的価値を失うと、“家代替”ないし、“疑似家族”としての別の象徴的価値を作り出す、地縁派閥、学歴派閥、専門派閥、業界派閥、省庁派閥、政党派閥、国際派閥などの新しい象徴を中心に、派閥が人間の生得的本能行為として作り出される。従って、日本人の経営管理能力を理解する方向性は、派閥形成のリズムとパターンづくりの“動き”と“形”の中でも、本質的に理解できる。

もちろん、派閥の生成発展には、「誕生期」、「成長期」、「成熟期」、「下降期」、「凋落期」とある。あたかも、人間の寿命や、製品に“ライフ・サイクル”があるように、派閥にも“ライフ・サイクル”がある。派閥形成は、特定の時間と空間の限界の中での、差別化概念（「人脈的構造」）が、人為的に発生することである。派閥の能力は、経営管理能力としては、時間と場所とを限界単位とする“特定社会”帰属への依存と信頼の関係性であり、外部社会関係を内面化する自己経営スタイルである。

そうした意味での、経営管理能力が、外部の硬直的な官僚制ネットワークの、制度的な限界を克服することもできる。個人的ネットワークの説得的有効性として、派閥は、無視できない問題解決的能力である。特定の人脈関係を誇りとする、人間の群れ意識が、派閥をより操作的に資源化し、派閥を自己の象徴的表現とし、派閥関係を“逃避と甘えの機会”とする場合もある。

## 反派閥の経営管理論

特定の社会関係を内面化する派閥型人脈能力を、経営管理能力に含めることは邪道である、とする反派閥の視点も、その一方である。通常の社会関係を内面化する経営管理能力だけが、より

客観的な経営管理体系とみなすのが、その立場の主張である。反派閥の経営管理論は、「仕事未来論／能力時場論」である。

「仕事未来論」としての経営管理の能力とは、「仕事職能の能力」重視の視点である。「仕事職能の能力」とは、普遍的なグローバル規範の専門職業能力である。世界的基準で交流できるプロフェッショナルの能力が、ここでいう「仕事職能の能力」である。その中身は、専門技術性、概念設定能力、外国語活用、社会関係性、総合的な問題解決能力などである。しかも、特定の地域的かつ時間的な範囲でのみ、その個人的資質を評価されるのではなく、超境界的視点（グローバル規範性）での評価基準や、測定尺度で、個人の仕事能力が、正当に見直され活用されるべきである。

次に、「能力時場論」は、現実の時間と空間（場）とを経営的枠組みとした、段階論的变化の“人的資源性”（内発的構造）を言う。能力評価を、先ず、①「時間と場所」に限定し、次に、その段階的評価を、②「実像」と「幻想」と「自然」との3段階の組板の上で判断するとしよう。内発的構造の「能力時場論」は、このような個人能力への土着的眼力である。単純化した言い方をすれば、経営資源としての人的能力は、時間と場の意味との相関関係の位置にある。その判断基準は、「実像レベル」、「幻想レベル」、「自然レベル」にある。

反派閥論が、主張する論点は、「能力時場論」の正当性の活用である。特に、「実像」の現実が見え難い時に、「幻想」の過去に走り、「自然」の秩序（超越の時空）を見失うことへの、危機管理思考が、反派閥論から強く感じ取れる。このことは、「実像無視の、虚像選択による、幻想帰属の危機」を事前に排除し、現実の実像を、正しい過去判断と、先見的な未来判断を素材にして、知覚し、認識し、戦略化の方向を提示することへの主張である。

反派閥論は、このように固定観念や、慣習伝統性や、先行追従型の発想に基づく、日本人の定形的心理特性への警鐘でもある。経営管理能力を、「過去」、「現在」、「未来」の異なる位相で、位置づけるとすると、「現在」を不信扱いし、「未来」を不確かなものとして、「過去」の達成や業績にのみ、心理的な優先順位を内発慣行的に置き、固定的な判断を過去業績（例えば、学歴など）で下す。日本人の能力評価への“暗黙知的規範”（内発的構造）が、先祖崇拝を元型パターンとする過去信仰を特性とする。その心理特性は、自己破壊への“硬直性規範”を、共時的に内包しているので、未来への対応を欠き、吸収、排泄、再生の身体的経営（自己経営）の自然秩序を見失い、経営管理主体危険な方向へと追いやる結果になる。

「過去的能力」だけを重視し、過去のある時期の関係性の偏差値や、過去の出身大学の合格難易度だけで、その者の「現在の能力」の实在と、「未来の能力」の可能性とを評価する、自己経営の姿勢には、誤りがないだろうか。現代経営にみる自己防衛型の組織観が、冒険する勇気と柔軟な構造を排除し、自己破壊の「心理構造」や、外的虚構としての「過去能力」を、危機管理に直面して、より強めることさえある。不況や停滞を克服できない日本的経営は、甘えの「派閥構造」

を、まだ色濃く残存しているのである。そのような自己防衛型の自己経営の存在は、選択を多角化できない、前近代的な幻想的評価の遺産であり、経営近代化過程における、封建制の残留物である。幻想は無視できない、もう一つの現実の意味でもあるが、その便宜性からの脱却が、自然の生命連鎖を内包する「経営管理の身体的秩序原理」である。

「過去信頼」を起源的に重んじる心理特性が、経営グローバリゼーションの時代に機能せず、逆に、弊害的存在と見られる。実像としての「仕事能力」が、脳の世界で幻想化して、別の形になる。それは、脳化した虚像であり、幻想の「仕事能力」に定着する。経営グローバリゼーションの時代は、実像が虚像化して、幻想が定着していく。この種の現象をよく見かける（例えば、日産とルノーとの関係）。その理由は、能力が、外部世界にあるのではなく、脳の中にあり、脳が世界で、脳が、脳に「能力がある」と、定形パターン的に繰り返し言うからである。人は、脳が脳と語り合う、己の脳の構造と、その思考と言葉の起源に気づかない。

「過去パターン」に変革の自己革新をもたらす、実像重視の「反派閥論」は、実像の「仕事能力」重視の視点である。だが、幻想の「仕事能力」が、その一方で、絶えず誕生している。現実を幻想化するのが、脳の構造と機能にあるので、それを否定することは、人間存在そのものの否定に繋がる。そこで、脳の二律背反的構造を、理解した上での、人間と経営の実像と虚像を洞察する必要がある。

不易と流行や、内発と外発、そして、均衡と非均衡のリズムを共通感覚するのが、脳の働きである。この脳の働きが、派閥と非派閥、均衡と非均衡との“経営能力の二律背反性”の複合構造の源流である。そのダイナミックな背反的特性は、拘束から創造の起源となるリズムの存在である。過度期的には、そのリズムを設計するリーダー（英雄）が誕生し、自己犠牲と自己解体の隠れた実践的かつ創造的歴史を残す。派閥は、英雄像を再生しながら、やがて解体し、次の派閥へ向けて、自己変容する。自己経営の象徴的表現としての、“つくられた”英雄像は、二律背反の自己主体であり、対立矛盾の自己同一過程であり、そして、自己実現の“動きと形”とに、次々と再構築されていくであろう。

## 自己組織と自己進化

これまで、“経営管理能力”に光をあてながら、維持型思考から、再生型思考や、破壊と創造の方向性に的を絞って、自己経営としての「経営管理の定義」をめぐる論理展開を試みてきた。身体の仕組みの、促進と抑制の自律機能が、その理論的根拠である。人間の細胞の二重型螺旋サイクル構造が、自己経営の理論的基盤でもある。その延長で、「自己組織」「自己進化」の経営管理の問題認識に触れた、議論も少しまとめておくとする。

自己組織とは、自己進化を内包する、自己主体の生態的な相互作用関係の塊である。自己と非自己の内的関係が、自己経営主体である。異なる他者を如何に自己内包化するかの、自己経営そ



のものが、自己組織のもう一つの意味である。線形と非線形、平衡と非平衡、静態と動態、ミクロとマクロ、部分と統合の生態的關係や、生命・生物連鎖の相互行為の転換進化のリズムを、ここでは、多元主義的一元論の自己組織と呼び、身体論的自己経営と同意義なるものとして捉えている。

自己組織は、環境適合のために、「制度論的自己」と、「生態論的自己」の、二律背反性のダイナミズムから成り立つ。自己経営の管理能力が二律背反論（「実像の仕事能力」と「虚像の過去信頼」）から成り立つように、自己組織も、二律背反の行為を価値内包している。自己組織は、過去の外的關係性を重視する、内的な自己経営論である。外的な「制度論的自己」と、内的な「生態論的自己」の二つの自己が、その共棲に失敗すると、自己組織の病理現象が発生する。前述の虚像としての「過去信頼」を、破壊する力が生れ、その力の起源は、実像としての「仕事職能」である。そこには、非線形的、非平衡的、あるいは、異端的な個別起源の創始能力が、ハッキリ見られる。

自己進化にとって、自己破壊／自己創造型の自己組織が、自己主体的に確立しているかどうかの問題がある。自己実現とは、その者にとって、自己確信にもとづく、自己変革の方向であり、その現実的展開が、脱出型か、超越型の問題解決の方向を辿る。そうした方向付けは、経営現象に向けての、自己責任への自己認識いかに依存する。従って、情報科学としての、経営管理の分析科学性が、意思決定の正当性のレベルで、高められ、深められなくてはならない。

時として、裏切りか、その逆の裏切りへの怨念（恨の思想）が、自己組織と一体観を持つ自己経営を、幻想破壊と未来創造の「実像レベル」（「仕事能力」レベル）に高めることがある。そのような意味での、「仕事能力の自己経営の哲学」を持つ者は、経営者、企業人、起業家、経済人、財界人への自己進化の兆候を持つようになる。

土着型自己組織から欧化型自己組織への自己変容過程が、「自己進化の世界観」とみなされるのも、一般的事実である。しかし、自己組織と自己進化についての、経営管理の身体論的基盤は、和洋折衷の中途半端の妥協を許さず、徹底的に欧化（対立的二元論）を消化し、欧化の先のグローバル（地球的規模）の経営管理の世界観（多元論的一元論）を、先取り開発研究し、実践化しなければならない。

## Ⅱ 学問的枠組みとしての経営管理論

経営管理論の学問的枠組みが、一体あるのだろうか。経営学そのものに学問的骨格が確立しているか、どうかは疑わしい。そんな条件設定の下に、批判を恐れずこの機会に、経営管理論の学問的枠組みを、次のように仮説展開してみるとする。

## 総論と各論

総ての学問的構成は、統合と分割であり、演繹的方法と帰納的方法の思考で成り立つ。経営管理論は、原則的には、他の学問に習って、「巨視的（マクロ）総論」と、「微視的（ミクロ）各論」とに、「統合と分割の思想的枠組み」を下敷きとして設定できる。言い換えると、【経営管理総論】と【経営管理各論】とが重なりあって、“全体としての経営管理論”となることが、期待されている。だが、「分割された部分を合計した全体が、その分割前の全体とならない」ことは、どうしたことなのだろうか。部分からの統合が、確率論的違いを生み、必ずしも部分の合計が、予測された統合と一致しない。全体からの部分化、部分からの全体化が、その決定論的予測と一致せず、必ずしも決定論的視座が機能しないことを、我々は、現実の経験を通じて心得ている。

このことは、【経営管理総論】が、現実的な現場の学問として、常に新陳代謝をして、排泄、吸収、更正の生態系（例えば、生物的秩序、生命連鎖）を持つており、その実践的課題に直面して、固定的な基軸理論（例えば、物理的法則、その延長の経済学理論など）との不整合性が、問題認識される。その結果、【経営管理各論】の分野では、【経営管理総論】の“専門個別化”と“職能多極分化”が常時的に発生する。

分化が分化を次々と生み出し、 $1 + 1$ が2にならず、相乗効果の恩恵で10にもなりうる。そうした“協働現象”や、“相転位”（細胞的分裂とその統合の生物的機能）が、【経営管理総論】の“各論的拡散分野”に見られる。“生きている学問としての”経営管理論の本質が、次々に経営現場の要請に応じて、経営管理論の専門個別科学のジャングルを開拓していくのである。

私の経験不足や力量の限界の範囲でしか言えないが、学問の不易と流行の新陳代謝の活性化をもたらす種が、実務実践の現場にあるのは、紛れもない真実である。だが、理論と実務が、必ずしも同じとは言えない。重なり合わない、本質的に違う実務と理論の成立基盤を、甘く見てはいけけない。“現場の職業的立場の”経営管理論は、それはとそれとして、成り立つ意味があるとしても、“基本の学問としての経営管理論”とは、その成立の「経営教育」と「経営哲学」の基盤が、よって立つ「基軸理論」や「科学文明論」との関係性で、実務経験と較べて基本的に異なる。

結論を言えば、“全体としての経営管理論”を、「全体と部分」との二元論的思考の蟻地獄に落ちないように、分離と統合の二つのシステム理論を、「二つが一つ」、「嘘も誠も元一つ」の「多元主義的一元論」（「陰陽哲学」や、ユング的な意識と無意識の統合体としての「集合的自己」と解釈されてもかまわない）を唱えるものである。ここでは、①統合理論としての【経営管理総論】と、②分化理論としての【経営管理各論】との自他非分離説を強調し、【経営管理総論】を入門経営管理論とし、【経営管理各論】を、職業専門技能的な管理論として、「自他非分離仮説の経営管理論」を、心身一元論的にも主張するものである。

## 原論と特講

より本格的に“全体としての経営管理論”を、学問的に大学院レベルで組み立てるときは、「経営管理原論」(経営管理原論研究)と「経営管理特講」(経営管理特殊研究)としてきた。総論と各論との格上げのような感じもしないではないが、真の狙いは、日本発の経営管理論の構築であり、「実務研究」と「理論研究」、そして、「基礎研究」のトライアングル・コーディネーション(三点確保の学問バランス)を、より確実にしかも、掘り下げて、世界的視野で打ち立てるようにしている。

原論は、「経営価値論」と「経営技術論」とを機軸に、「理論研究」と「学説研究」のみならず、「事例研究」を深め、特講は、「特殊テーマ」をさらに分析・吟味・探求する。経営管理論の研究領域と研究方法論の広がりの中に、経営管理概念の再構築が、原論と特講では、常に新知識の創造過程で求められている。

さらに又、経営管理論が、個別の専門科学や、基軸理論の応用科学という面にのみとどまらず、経営管理論の独自の領域を確立するために、他の周辺科学(近縁種を含めて、学問進化の広がりの中で、例えば、社会生物学や唯脳論)との学際研究が、原論と特講を強化する。学際方式は、専門の壁、国家の壁、方法論の壁、組織の壁、人種の壁、男女の壁、計量科学の壁などを、いかに取り除くか、あるいは、情報交流と情報共有の壁穴を、いかに作るかの現実的作業を伴うものである。

## 学説と学史

経営管理論を、学説史の学問的枠組みで体系化する方向で、考えてみるとしよう。まず、学説との接し方、その取扱い方にメスをいれてみたい。用いられる学説が、先行理論としての規範性や機軸性を備えているかどうかは、自己判断よりも、他人判断に依存する 경우가、一般的である。学説の権威は、歴史的に多用されていることと、その分野での代表的かつ一般的参考枠としての知的ストック、ないしパラダイムとして、受容されている状況である。理論が歴史になる条件は、その理論に生命が内在し、活字に残されたその生命の灯火が、その時とその場を超えて燃え続けることである。

だが、もう一步踏み込んで、学説を研究すると、その著者以前か、あるいは、その著者の周辺に、類似の学説を、素材の段階か、別の枠組みで主張していた、という隠れた事実や、存在を無視された歴史が、多数ある。発表の形式が優れ、発表の立場に権威があった、という単純な理由で、学説が定着したという幸運は、否定できない。特定の学説を鵜呑みにするよりも、その学説の成立したインフラストラクチュア(裾野の分野)の研究を、古典研究も含めて、マックス・ウェバーは、丹念に積み上げている。その姿勢を、我々は学ぶべきである。いまだ埋もれて世に隠れた理論が、内外の古本屋や図書館、そして私的所有の場に沢山あり、その評価と選択の機会を、

我々は、無尽蔵に持っている。

国際経営学の共同研究者の一人の、マイラ・ウィルキンス教授 (Prof. Mila Wilkins) は、学生時代からその生涯をかけての研究を、フォード社の歴史にのみに絞っている。膨大な資料を、時の流れと共に蓄積し、会社の内側からの会社の動きと形を見る歴史視点が、首尾一貫した個性的学問を形成している。「フォード社は、自社が国際企業だ、と思ったことが一度もない」という彼女の言葉が印象的だった。一つの会社の歴史研究に、国内と国際の区分を無意味にする、企業行動の制度的本質観が、持続していたのである。

もう一つ、学説とのつきあい方で、注意すべきことは、「学説とは、その学説が誕生した、その地域とその時代の特殊状況の産物である」。言い換えると、学説の理論構造には、その時その場の動きが、形付けられているので、学説を介して、時代と地域を読む訓練を積むことも、欠かせない研究姿勢である。勿論、逆の立場で、その地域とその時代の歴史研究から、その学説の理論構造の基盤を解明することもできる。経営管理の学説史の研究が、企業史、経営史、会社史、経済史などの研究を踏まえての、経営管理論史的視点との結節点で、捉え直されるとき、経営管理論の学説史が、より人間臭い、風土的、そして、個人状況的な発見に繋がる。

主たる国の、主たる研究者の学説の個別的紹介は、別のところとするとして、ここでは、既存学説への視点のみを以上取り上げてみた。

### 職能論と過程論と組織論

経営管理論は、アメリカで、産業革命を契機に、“現場の科学”として誕生した。フランスでも、産業革命を背景に、“管理の科学”として生まれた。それを言い出した者の地位が、生産現場の責任者か、それより上の工場管理者地位か、その違いが、あったとしても、仕事遂行の職能原則論や、科学的合理性の仕事秩序論という意味では、同じである。

「職能論」は、仕事の秩序原理であり、その客観性と合理の美学を追求する。そのためには、階層化の秩序原理との、二律背反の問題とも常に出会う。仕事の効率と組織の非効率や、偶発や例外イベントとの出会いへの問題解決も迫られる。ここに、「職能論」は、問題解決のための過程重視という意味での、「過程論」と、問題解決の手段（情動的、価値的、戦略的など）としての「組織論」との接点を強めることになる。

管理職能論は、その初期的段階では、経験論的論理である。従って、その経験者の管理的立場の相違によって、理論の構築視点が異なる。管理階層の相違が、関係、構造、価値を差別化する。例えば、チェスター・I. バナードは、「経営者の役割」の立場（企業全般管理責任）と、「地域社会の頭脳」の立場（行政・社会への政策提言者）を並存させる生き方をしていた。従って、バナードが言う“組織の有効性の”概念が、汗を流し、手を汚す製造現場に生きたテイラーの“現場の科学”（職務の能率）を超えて、それらが、同じ経営管理論だという錯覚で、「組織論」と「管

理論」との融合を求めるときの危険がある。ここに、経営管理論の限界があり、管理階層の相似化前提には、どこかに理論的無理がある。

かくして、経営管理論が、「観念の虚学」が、「現実の実学」かの議論も出てくるが、それはそれとして、経営管理論の“理論的虚学性”と、“現場の実学性”との両者を肯定せざるを得ないところに、経営管理論の形成をめぐるの、未成熟過程（「組織論」よりも「運動論」として）の魅力がある。

「職能論」が、管理階層だけではなく、その時代の社会変化の影響を受け、変容する。特定社会の文化変容の視座が、特定企業の職能変容にも当て嵌めて、捉えの直すことができる。同時に、経営管理の職能理論研究者の、特定できる宗教的背景と、人種的背景と、専門研究的背景、さらには、生誕地的背景、被教育地的背景、そして職業経験的背景も無視できない。管理職能の“理論”と、その管理職能論の所有者の“人物”の一致、即ち、作家と作品の首尾一貫性の仮説を、私は信じるからである。

ノーベル賞学者のサイモンの「意思決定システム論」を、「職能論」と「過程論」と「組織論」との融合の方向に、近づけて理解するとき、彼の「職能論と過程論と組織論の視座」が、心理学的、政治学的、社会学的、そして経済学的広がり、自己組織的に自然発生させている。自己の形（脳の構造）を、自己の動き（脳の働き）がつくりだす。逆に、自己の形（脳の構造）が、自己の動き（脳の働き）をつくりだす。そうした時代の環境変革に生きている身体の等身大の自己組織化の学風が、人間と学問の内的交響を、「自然な経営管理の職能論・過程論・組織論の形」にする。

結論を言えば、「職能論」、「過程論」、「組織論」、そして、最近の「達成論」を含めて、経営管理を学問と言うのは、ある人間の脳（意識と言語）が言うのであって、特定の脳（意識と言語）が学問だと決め付ける理論に、私どもは、“形態共振”の振る舞いをしているのである。

## 環境論と情報論と行動論

経営管理の定義を、問題解決と危機管理に絞ってみると、その概念がより明確になる。問題解決とは、現象の状況分析をして、過度期的平衡性への方向づけ（方針設定）と行動を、瞬間に生きている証として、持続することである。その前提条件は、環境を知り、情報に親しみ、行動を起こせる、日常生活のリズムである。経営管理は、職能論で、過程論で、組織論であったとしても、それは、問題解決を永遠に最終的な結論とか達成にするものではない。むしろ試行錯誤の行動の“天然の無常観”や、構造（見える形）と機能（見えない働き）とを分離できない、身体的一元論の基礎概念の中で、経営管理論は、成立する。

環境は、“形態共振”（形のリズム化）を喚起する遺伝子を内蔵する<sup>18</sup>。環境は、時間の量子を蓄

18 ユング的に言えば、主体と客体とが、一体になる方向で、場と時のメッセージを、深層心理の元型パターン（心象の原像）から発信する。

積し、時間の本質となる、変化と反復を持続の形とする。区切られ時と場は、「飛んでいる矢を止まって見える」視覚の共通幻覚である。そのことが、“形のリズム”を視聴運動の「間の理論」との出会い契機となる。視覚された構造が、見える形（例えば、脳の構造、現金の動き、会社施設）から、見えない形（例えば、脳の働き、血液循環、マーケティング職能）に機能する（動く、働く）。かくして、「間の理論」は、形の構造（リズム原型、経営構造論）を知り、形のない職能（リズムそのもの、経営職能論）を共通感覚する、過度期的な中範囲概念（リズムの意識、経営組織論）である。

人の生命に限りがあるように、経営管理を生きている人間主体で位置づけると、その変容過程は、いかなる制度化理論や、科学的合理主義を用いても、止め様のない、「地球や宇宙の生命循環」である。だからこそ、限られた枠組みの中で、最大限の生態的能力の発揮が、行動そのものを“生命有機体化”する。そこには、「目的論が行動論に内包され」、「因果論よりも、自然選択の組織過程論」が、幅をきかしている。単純に結論を言えば、「知覚系と運動系との共時的な、身体的一元論の経営管理行動」（「元始まり”の動きと形」）が、人間の地球との遊びであり、宇宙との仕事である。

限られた枠組みへの洞察が、経営管理の「環境認識」、「情報認識」、「行動認識」をもたらす。だが、その「分析認識」の前に、“動物的精気の感性”による、「知覚能力」が、教育訓練で問われてくる。“知覚”が、環境と情報と行動についての認識起源である。環境・情報・行動の認識は、「天性的な知覚」以外に、知覚の上に「経験的な知識」と、「科学の知識」や、「常識の知恵」の蓄積過程（教育、学習、訓練、開発など）を加えることを通じて、さらに、経営管理の有効条件となる。

だがこの段階の経営管理の定義的意味は、「“見える経営管理”レベルでの、環境＝情報＝行動の認識」である。その段階を超えて、我々は、今や、「“見えない経営管理”レベルでの環境＝情報＝行動の認識」の意味探求に、より関心を抱いている。言い換えると、環境＝情報＝行動の「知覚段階」、「認識段階」を超えて、さらに、「“見えない生命知”の、時と場の“環境経営の管理世界”」への挑戦を試みている。

物理的時間単位のものさしから、「自己内在的な“永遠の時間”単位」での、「環境＝情報＝行動」の身体的一致が、経営管理の「環境＝組織＝職能」の一致の新しい認知と理論化を産む。そのパラダイム転換が、ここに望まれる。その転換の方向性は、形のリズム化が物語る“時”を読み、陰陽／明暗／静動の“場”を共通感覚するリズムの探求である。そこでの経営管理論のあり方は、感覚と直感の世界回帰（脳が世界をつくる）が望まれる。ここには、動物的精気の自然選択主義過程論（無意識運動の自然存在との自己共時性）が、自己組織化していて、こねくり回す二元論的組織論から開放された、自己言及型内的交響の身体論的一元論が、明確に認識できる（自分の脳を、自分の脳として知ることが、可能となる身体知）。

## 比較論と固有論と国際論

学問は、比較を通じて、認識を深められる。だが、その認識は、現象の整理に過ぎないことがよくある。そこで、現象の比較認識から、さらに現象の根源的理解を目指し、ありのままの真実を知るための掘り下げの研究が、固有論である。固有論が、超境界性の問題に直面して、普遍主義と特殊主義の議論を巻き起こし、国際論へと進化する。

比較論は、それぞれの立場の違いから、時間比較の歴史研究、場所比較の地域研究／都市研究、さらに、比較文化、比較文明、比較組織（会社・政府・産業、NGOなどの比較）、そして、比較経営（各種職能比較の経営管理研究）を列举できる。比較経営の研究には、職能比較以外に、前述の学説比較や、総合環境比較（例えば、地域比較、国家比較、政治比較、法体制比較、経済比較、社会比較、文化比較、科学技術比較などを含む）との繋がりで、部分よりも全体的かつ相互関連的理解が望まれる。

固有性の研究は、研究対象を、その内側に絞り、その生成過程を、土着型近代化の論理、あるいは、内発的発展の論理で、分析研究する。社会人類学や文化人類学の手法と概念を取り入れ、経営人類学的概念と、研究手法の開発に依存する学問的枠組みである。

国際経営学の研究分野では、その基礎概念と研究領域の把握の議論過程から、学問に価値内包する思考の類型化が、比較移転論的に試みられたことがある。国際経営学の学問誕生志向は、自国の国内経営との乖離であり、国境を超えた世界での相互行為の社会過程論の展開であり、自国の国内システムの固有性と受入国の対象とされる現地システムの固有性と比較して、「实在主義」、「外延主義」、「普遍主義」、そして、超越型の「問題解決主義」の四つの視座で、海外移転スタイルを分類することであった。比較論と固有論と国際論は、多元的な強弱の相対的力関係の論理と決別できないまでも、首尾一貫した自然主義選択過程の整合性が期待されていて、最終的には、環境条件を取り込んだ、グローバル共棲型経営文明論<sup>19</sup>の構築の方向に落ち着くものである。

## 価値論と技術論

経営管理論の学問的枠組みを、“価値論的”思考と“技術論的”思考で捉えることが出来る。前者を社会文化系概念、後者を自然理科系概念で括ってみることもできる。「価値論分野の経営管理」は、動機づけ、活性化、創造性などの「促進原理」と、維持、防衛、保護などの「抑制原理」とに分かれる。別な言い方をすると、経営管理スタイルは、「保守的管理の抑制型経営」と「革新的管理の促進型経営」の違いに大別できる。一般的には、“攻める経営”、“守る経営”とも呼ばれている。

「価値論」を、心理、倫理、哲学、文化、歴史、慣行、理念、戦略、宗教的信条などの言い回

<sup>19</sup> 参照：拙稿「国際経営学の科学文明論」、所収『国際経営学の誕生Ⅰ：基礎概念と研究領域』（ブライアン・トイン&ダグラス・ナイ編著 村山元英監修 国際経営文化学会訳 文眞堂 2001）

しをすることがある。いずれにしても、経営行動の内面性や深層構造に関する問題認識である。「価値」の意味を、外来語の翻訳語的意味から開放されて、考え、分別、値打ち、こころ、たましい、意志、意地、貼り、意気地、やる気、おこない、根性などの日本的心情で意味づけると、どうなるか。ここに、「主観と客観」の関係性の問題が、異なった方向で、浮き彫りにできる。

「外来語の価値論」は、価値の存在を、主体と客体（別の立場の主体）の二元的立場で想定している。主体と客体のどちらも、その正当性と正義とを主張すると、それぞれが、それぞれの立場と、その論理の科学性を追及する。もちろん両者を併合する立場や、みせかけの客観性や合理性の調整の論理も生まれる。しかし、主体と客体の二元論的価値観を、神と自己との二元論的關係性を擬似化するかの如く、主体と客体の自己解体的融合論が、自己主体強化の道を辿り、二元的対立の中での“パートナーシップ”（目的共有の擬似身内関係）をよしとするところに落ち着く<sup>20</sup>。それは、それとして、軍事ごとにしても、企業ごとにしても、パートナーシップは、敵・味方関係を明確にして、目標達成や目標修正のための、近代化と合理化への戦略的な組織進化の形態である。

さて次に、「身体論的一元論」で、日本人の心（こころ）の所在を、これから探索してみるとしよう。自己主体が、外的存在や変動環境に呼応して、自己変革する。だが、その一方で、自己の内的存在と内的環境変化に呼応して、自己主体が変わる。外圧的刺激と内発的刺激で、自我が自己に目覚める。その時とその場の自己とは、己が己を知る自己であり、その己の強まりが、己の知らない自己（もう一人の自己、即ち、無意識の自己）と内的交流する。その環境条件は、「身体を動かすこと」にある。身体の運動が、心（こころ）を動かすことに連動するからである。心身一元論が、ここでは、宗教的修行にも似て、刺激の運動系神経が、認知の神経系統の心（こころ）をつくるのである。はじめに動きあり、“こころ”とは、その繋がり先の先である。身体論的一元論は、この意味である。

もちろん、身体論で捉えられた、形のある身体としての構造と、形のない働きとしての職能とは、構造＝職能との一元的融合論で説明することができる。その場合の、形がない働く心（こころ）の位置は、脳の構造の中にある。機能する脳が心であり、その脳が世界をつくる。己の脳が、己の脳を知り、己の脳が、己の脳をつくるように、己の心が、己の心の世界観を刻印する。このように、脳としての心が、自己主体であり、己の意志が、身体（脳）の構造（脳の機能）に嵌まり込んでいる。自己実現としての、自己主体は、己が己と対話する一元論の身体論であり、脳、即ち、意志の世界観なのである。以上のように、価値を簡略化して、こころの世界や、脳の世界（脳化した意志の世界）で、身体論的経営論を探究する航海図の作成もできる。

20 パートナーシップは、主体間のネットワークであり、それぞれが、自己主体を残している。職業的専門家の集団化の方式だが、その内部構造は、能力によって階層化している。外部関係においては、共同責任体制で、連帯型抑制と促進の仕組みである。



次に、「技術論」の話に移ろう。技能を含めた技術が、身体の一部とする考えは<sup>21</sup>、日本の匠や職人の仕事観だけではなく、中世ヨーロッパの職人思考の中にも、確立していた。職人から芸術家の誕生も、人間と神との関係をより深く理解しようとする試みの、象徴論的な交流技術論である。技術を人間復興の手段とし、心象の神を具象化する芸術復興と宗教再生の契機を、イタリア・ルネッサンスがもたらしたことは、いうまでもない。

「技術」は、それ自体で真理を持ち、それ独自の普遍的流通性を内在する。日本商品とその商品に内在する技術が、日本の会社の海外進出以前に、世界に独り歩きしていた事実を、忘れてはならない。もちろん、その日本の生産技術は、日本文化に蓄積された日本人の技能とその継承の努力に支えられてきた。

だが、「技術」は、経験を踏まえた知識であっても、知識は部分であって、知識の体系化をもってしても、知識は、知識形成の基層や低層の役割を担う科学そのものではない。新しい知識を創造するのは、科学である。科学は、知識を産み出す過程で、技術を不可欠とする。ここに、科学が、知識と連合する技術との相互依存の関係を無視できない状況がある。

かくして言えることは、「技術」は、科学に根ざし、その科学の応用形態であり、かつまた、科学の具体的表現である。現実的な言い方をすると、科学と技術が一つの用語の「科学技術」となり、その科学技術が、物質文明をつくりだし、その延長で、生産技術や経営管理技術の会社文明や企業文明を生み出す。

注意すべきことは、「科学文明論」が、「技術論」に偏り、「価値論」との均衡性を欠いたときである。「科学文明論を経営管理する」方向での、「経営の科学論」は、その中に、「価値論」と「技術論」とを均衡させている。産業と社会のグローバリゼーションの現代社会で、最も危険な楽観は、会社文明や企業文明とを、二次的に捉える固定観念である。

会社文明や企業文明を、身体の末梢神経のようにみえてみるとしよう。身体の抹消神経がすべて破壊され、血液の循環が停止すると、人間の脳の働きは止まり、その脳の死は、外的世界の内的世界化を終える。“ものづくり”の現場の技術(技)も、価値(心)も、人間の末梢神経のように、身体の一元性で捉えると、その“ものづくり”機能の低下が、社会や国家に衰亡の引き金となる。

会社文明は、生きている人間の脳の世界であり、その脳に繋がる末梢神経でもある。言い換えると、会社の組織人間の脳が、世界を形成している。世界は、脳の外に存在するのではなく、自己の脳の中に存在し、自己認識するものである。自己主体のその脳の中に、経営の「価値論」と「技術論」の共時的構造が、無限の可能性を秘めて、自己進化の機会を待機している。その待機物語が、時間と環境(場)の蓄積状況である。

21 画家のダリは、人間と機械とを合体した、奇妙な絵を描く。人間を機械技術的構造に見つめる、人間観をそこに感じる。逆に、ロボットから、人間を見直す視点もある。いずれにしても、人間に刷り込まれた技術は、天性は別として、経験の極地であり、修行や鍛錬の顕れである。

かくして、構造主義と機能主義とが、一つに解け合って、“形をリズム化する”<sup>22</sup>（構造が場の動きに反応し、職能として時間流出する動きの）方向の経営管理の科学技術論が、新しく誕生する。「経営管理の価値論と技術論の融合」が、経営の構造とその職能の共時的リズムの自己覚醒から芽生え、そうした自己革新の内的運動を、共通感覚のリズムに磨き上げ、他人の脳を自己同一化できたとき、身体論的経営が、一元的に自己実現しているものといえよう。

### 特殊論と普遍論

経営管理論を、「特殊主義」と「普遍主義」の、両視点から概念づくりすることもできる。「特殊論」としての経営管理論は、文化特殊主義、環境固有論、特定地域論的視点からの、概念構成である。「地域が変われば、経営も変わる」視点の経営管理観は、「特殊論」である。日本的経営、アメリカ的経営、ドイツ的経営、開発国型経営、先進工業国型経営がその一例である。

文化特殊主義から、文化相対主義への発想の転換が見られるのは、当然の成り行きである。文化の絶対性や固有性への拘りは、歴史や伝統の維持保存の意味をそれなりに認められても、他者否定と特定の囲い込みの弊害も伴うものである。自己中心のエゴイズムが、私的な特殊性尊重と、公的な普遍性軽視の態度がそこに見られる。もちろん、そこで問題認識は、「私的と公的」、「特殊と普遍」の二極性の定義の曖昧さと、両者の境界的線引きの規範が欠如していることである。「特殊主義」と「普遍主義」が、

- ① 誤った個人主義
- ② 未成熟な民主主義
- ③ 操られた公的集団主義
- ④ 隠された広報的意図

などの素顔を化粧しているので、その本質的理解が、総ての利害関係者に届かないのが真実である。

支配と被支配の経営管理の二重構造は、文化絶対主義の経営特殊主義を誘発しやすい体質も持っている。文化のコンテクストの強弱が、強い文化を普遍とし、弱い文化を特殊と決め付け、強い文化の普遍的強制を、弱い文化の特殊性に向けて可能とする考えが、そこに見られる。文化相対主義は、それへの批判の論理であり、反省の表れである。

他者（多文化）と自己（自文化）との相対化の中で、それぞれの文化の本質に光を当てて、見直すようになるとき、そこに文化相対主義が誕生する。自己の中に他者を、他者の中に自己を、映し出して、経営管理を思考するとき、文化相対主義の発想が芽生える。

22 現象の「動きと形」の別表現。生命論で、場の内発性や、時の瞬間性に、自己と非自己との関係性が、反復繰り返す運動と、例外運動とを惹き起こす。その例外性が、創造進化の象徴的具表化（新しい発見としての知識、製品、技術、市場）である。

だが、現実には、文化相対主義の経営管理の概念は、曖昧で文化絶対主義の呪縛から開放され難い。文化相対主義を超えて、私どもは、超越型の問題解決の現場に直面してきた。そこでは、初期的発見の文化の特殊性と普遍性とをより深く洞察吟味して、脱文化主義ないし超文化主義のレベルでの普遍主義、言い換えると、特殊を極め、特殊を貫き、特殊の反転と言う意味での、普遍主義の経営管理の学問的枠組みづくりへの道を模索するようになる。別な視点で言えば、経営管理を自己組織化する方向を、身体論的な一元論の枠組みで求めるようになる。ここに、「経営は一つ、その方法は、多元的である」という、経営管理の普遍概念を導くことが可能である。

最先端型の経営管理論を目論むとしたら、物理的科学原理から生物的人間原理への普遍論の組み換え作業である。この方法論と論理的支柱は、人間の身体と、会社組織とが、相似の理論で成り立つことの証明である。最近の遺伝子解析やDNA理論に沿って、地球的生命共同体理論を目指してのミクロ理論とマクロ理論との統合が、地球環境を経営管理し、かつ、株式会社を経営管理する方向での論理的基盤であるとする。その科学的根拠は、人間の身体的構成原理を、普遍化して、会社、行政、社会、国家、世界の総ての組織と行動に適合させようとする思考の枠組みである。この方法論的視点は、秩序原理が、物理法則から生物法則に鞍替えしての、経営管理論の新展開ともいえる。

### Ⅲ グローカル経営管理論

経営管理について、私の個人的な私説定義を、次に紹介しよう。

経営管理は、企業管理だけではない。企業に限って、従来型のミクロ概念レベルと、会社のミクロ組織領域に限定した枠組み中でのみ解釈する立場は、企業管理、会社管理、行政管理であり、それはそれとして理解できる。だが、私の経営管理論は、ミクロとマクロの融合概念（分割と統合）、人間相互交流と組織間ネットワーク（人間と組織）、現象と深層の共時性（行動と動機の根源的理解）、仕事職能と危機管理（問題解決の力学と効率）、環境生命の自己組織化（教育・訓練の社会的責務）などの基本原理を探求することに、興味を抱いてきた。

実証研究の現場を持ち、情報資料を素材の段階で蓄積し、多元的な状況分析と豊かな問題認識機会に恵まれ、直感を磨き、また、科学的知識情報と接する場と時の環境を持続させて、仮説検証型の日常性を楽しむ。私の経営管理の定義的背景を要約すると、以上ようになる。そうした背景を、学問風土（開拓された学問環境）と呼び、その学問風土の私的歴史が、時と場とモノ、そしてヒトの関係の日常性（情報性）の環境変化につれて、次のように経営管理の定義をつくり変えて来た。しかし、経営管理の定義は、その言い回しの言葉が変わっても、変わらない思想の一元性が、そこに感じ取れる。

### 「対立矛盾の自己同一過程」

経営管理は、矛盾を否定せず、むしろ肯定する。現実が、聖と俗とを混合させ、善と悪とを並存させている。現実が経営管理の研究主体であり、研究対象である。そこで、現実認識の仕方に、黒白と割り切れない矛盾とのつきあい方が、問われてくる。

対立は、人間の対立、仕事の対立、地位の対立、組織の対立、考え方やライフ・スタイルの違いからの対立など上げられるが、戦争状況が、対立関係を一番ハッキリ見せてくれる。ベトナム戦争時代、北と南との対立が、一人のベトナム人の心中に、対立矛盾していたサイゴン（現ホーチミン市）での、経営管理の研究過程で、この定義を試みた。敗戦の色濃い戦時下で生き残る南ベトナム人は、北と南の戦争を、自己の中に溶解させる極限に追いやられていた。南北対立、思想対立、管理対立が、矛盾を矛盾とし得ない生と死との境目で、矛盾を自己そのものとして、内的解体し、矛盾に無意識な自己形成を図る生き方をつくり上げていた。

「君子豹変する」、と言う諺もあるが、土着と欧化の自己同一過程は、変われる自己を内省させ、それを可能にするもう一人の自己を準備していることである。次々に自己を変えられる能力が、自己組織化であり、自己が自己をつくりかえる。「対立矛盾の自己同一過程」とは、主体と客体（別の視点では主体）とを無意識に自己組織化できる能力を意味する。

### 「闘いと安らぎの営み」

経営管理は、攻撃と防衛の戦略である。その戦略は、哲学と方針であり、行動のガイドラインである。企業の論理や社会の論理は、支配と被支の弱肉強食の競争原理と、逆に、それを否定する棲み分けの共生（共棲）の論理とある。後者は、東洋の仏教的思想（輪廻転生）と連なり、前者は、欧米の進化論的な競争的思想に基礎を置く。その違いを、以上のように単純化して決めつけることは、無理があるが、比較論的な象徴的特性として指摘してみた。

経営管理論は、二つの顔を持つ。弱肉強食の競争原理と棲み分けの共生原理（共棲原理）である。経営戦略は、その二つの顔の使い分けである。闘いとは、競争原理を意味し、安らぎとは、共生原理をいう。一人の経営者、管理者の精神構造が、これら両者を分離し習合する。そこには衝突と調和の回転が持続する。利益は、競争原理の獲得物であり、同時に、共生原理の成果である。だが、競争と共生との境目は、恣意的なもので、主体側と客体側の間における力関係によって、その戦略的使い分けが決まる。しかも、その力とは、どちらかを優位に脳のレベルで決めていたほうが、「混乱なく、動きがとりやすい」とする、生理的理解（細胞の進化形態、重みづけ）で考えると、無理した理屈がいらぬ。

だが、経営的な意味での力とは、職能の権威や仕事の説得力、そして地位の影響力を含めて、恐怖創出の実質的な権力である。言い換えると、政治権力と経営管理能力とを包含する、政治権力型経営管理能力、あるいは、その逆に、経営管理型政治権力を意味する。政治経営学が、競争

と共生の回転軸をめぐるの、権力論と怨念論とに収斂し、その活性化の過程を、動物的精気の論理で、掘り下げることができる。

さて、ここで言う動物的精気とは、何なのだろうか。ここでのその意味は、「弱肉強食の論理」と、「共生の論理」との間の、“橋架け”・“際崩し”の中範囲論観である。人間の中に残された野性、すなわち、動物的精気とは、見えない経営の本質を言い表す、象徴言語である。その意味するところは、経営管理者、経営者の人間像を、自己の個体発生と系統発生に蓄積された内的自己の“動きと形”の集約である。しかも、「管理する立場」と「管理される立場」の、二元論を、一元論へ進化させる限界状況が、動物的精気の人間論的起源である。

限界状況は、異種要素間の境界領域での問題解決をせまられる。そこで、「管理する立場」と、「管理される立場」の、二元論的対立を一元論化へ繋ぐ媒介均衡の中範囲的役割（平衡と非平衡のせめぎあい）に光をあてるようになる。かくして、管理者や経営者は、内的自己の狂気（促進原理）と正気（抑制原理）との組み合わせを素材として、無意識の創造劇を演出し、かつ、時には、演技する。そうした“動きと形”の経営者の役割が、ここでいう「動物的精気の人間論」である。以上の結論は、日本を含め、アメリカ、ヨーロッパ、東南アジア諸国の経営者と管理者を、約40年の期間に、約2,500人以上の経営者・管理者を、郵送調査を含め、個人対談調査と集団討議調査した研究成果である（村山・小柏 共著『経営人類学—動物的精気の人間論』創成社）。

### 「カオス（混沌）は内なるコスモス（美しい秩序）」

経営管理を、ギリシャ思想に遡り、また、アジアの自然思想に求めることも出来る。多元性の中に一元性を求めるのが、ここでの定義である。各種の主張が糸のように乱れ、理論がジャングル化したとき、多元的次元の混沌に、生命の起源、地球圏・人間圏の宇宙理性や、環境創造と組織誕生の生命秩序を考える。多元主義的一元論が、私の次の経営管理についての定義である。混沌は無い。混沌とは、美しい秩序なのである。ギリシャ思想に通じる東洋思想が、ここでいう、多元的価値に振り回されない、価値一元化の探索である。

成田空港問題の平和的話し合い解決のための、調停組織を命がけでつくり、その管理運営にあったときの定義が、これである。敵味方の関係が、混沌とし、問題解決の見通しが無かった。だからこそ、混沌を、生命の誕生起源で、捉え直し、死が生、生が死の、死生観で、現象を初期化し、純化してみた。地霊や祖霊の死をテーマに、闘争のまちでの、むらおこしで（寄り合い社会の復元）で、鎮魂祭の開催は、死から生へのメッセージを発信するのが、狙いであった。

経営管理は、生と死の経営哲学に支えられている。混沌は、死から生への誕生の動きである。そのことへの洞察が、経営管理の生命的動機を、根源的につくる。企業経営、行政運営、地域経営、国家経営、そして環境経営と平和経営が、死と生との一元的思想と自己組織化の働きに根ざしている。

### 「異なる他者を自己内包化（異種混淆の世界観）」

グローバリゼーション（地球規模での発想）の時代が、世界の潮流となる。運輸、流通、通信などの技術革新がそれを可能にしてくれる。国境を越えたレベルでの、製品、情報、技術、経済、会社、人間、文化、人種、そして、政治と地域と大学の国際交流は、経営管理の効率概念を変えた。時間志向の中短期の利益概念や、場所志向の市場占有率の競争概念から、バリア・フリー（脱国境）や、クロス・バンドリ（境界）、あるいは、インターフェス（複合構造）の超越概念、ないしグローバル交流の連結概念に転換し、利益と市場の、時間概念と場所概念が、超境界的にして連結的なものに変化してきた。

だが、グローバリゼーションは、支配と被支配、中心と辺境、権力と依存の関係をより強め、ナショナリズムや、リジョナリズム、そして、グローバリズムの間での、不均衡をもたらす。言い換えると、グローバルな経営管理は、豊かさのグローバリズムだけではなく、格差と貧困のグローバリズムをつくりだしてしまった。

ここに、グローバル経営管理を再考するために、「対立矛盾の自己同一過程」、「闘いと安らぎの営み」、「カオスは内なるコスモス」の視点を見直してみた。そこでの発見は、クレオール現象<sup>23</sup>との出会いである。クレオリゼーションとは、人種、言語、芸術、文化などの異種混淆が、生誕期の原種（文化の核構造）を残すか、あるいは、原種（文化の核構造）が内的解体して新しい文化の核に変化しているかの二つの方向性にみられる。いずれの変革にしても、異種混淆過程とその方向性が、経営管理概念の中心的核構造を作る。

別な言い方をすると、欧化の土着であり、土着の欧化であり、両方向が、競争原理や共生原理を超えた、創造原理に根ざした異種混淆の世界観を確立している。そこには、ミクロとマクロの違いを消し、支配と被支配、強弱、大小、黒白、見えると見えない、外観と内面などの固定観念が、希薄になる精神と身体の世界観である。血が交わり、主人と奴隷の地位が交差するところに、異種混淆の形と動きが、よくみられる。

ワールドサッカーの強国が、クレオール現象を戦略化している。ヨーロッパとアメリカのグローバリゼーションが、その殖民地下の劣位にあった土着からの反動の巻き返し現象と出会い、ローカリズムやリジョナリズムを価値内包することで、文化効率を求め、そして、最終的には、欧化と土着化を超えた、超越の優位的効率原則を発見する。かくして、忍び寄るクレオール型経営管理論は、民主、平等、参加を洗い直し、先端性と創造性の環境条件を取り込み、能力格差とグローバル支配の「リーダーシップ論」と、「組織科学論」と、「管理統制論」を、次世代に向けて、再構築するであろう。

23 クレオールとは、「現地生まれ」の意味だが、その言葉には、被支配から解放、そして自律への歴史過程を要約する響きがある。参照：『クレオール事始め』（西 成彦著 紀伊国屋書店 1999）

## Ⅳ 自己経営論＝経営組織論

### 組織研究が、心理学か哲学か

人間は、個人だけでは生きられない。特定の家族、仲間、集団、組織、協会、社会、国家などに帰属して、自己確認できる動物である。生物としての宿命的な科学観が、自己と利害関係のある他者（例えば、家族、地域、会社、行政、業界）との関係で、生涯にかけて問われ続ける。

自己中心に、ルースな仲間関係社会を、集団（グループ）と呼ぶ。集団の目的が親睦的で、その参加と脱出が自由で、個人の行動への拘束が緩やかな点が、集団の意味特性である。大学でのクラブ活動や、会社や町内の趣味の集いや勉強会が、その種の事例である。非公式組織（インフォーマル・オーガニゼーション）としての、仲間関係社会は、仕事組織の中にもあるが、それは、あくまでも、仕事追行上の公式組織との関係であり、本来の意味での親和的仲間関係社会というよりも、“擬似親和的”仲間関係社会（例えば、上下関係、派閥関係、損得利害関係）である。その操作的意味の重要性については、後述する。

自己を特定組織（例えば、会社や役所や諸法人）と結びつけて、組織の定義をしてみるとする。ここでは、「個人と組織」と言わないで、「自己と組織」と呼ぶ理由は、個人の概念には、自己意識の欠如があり、真の組織論展開に、自己内的理解を深められないからである。欧米型個人主義を前提とする組織論と、アジア型自己主義を基盤とする組織論との間には、個としての人間の位置づけが、異なる。前者は、「個人と組織」との二元論的展開の過程での共同体理論であり、後者は、「自己と組織」との内的一元化の過程での身体論的理論である。

従って、組織行動についても、欧米で言う心理学的意味での個人主義と集団主義（組織主義）との両極の揺れ動きの中で、「個人と組織」の位置づけがなされ、その調和が、個人主体の組織有効性の一般的価値概念となる。一方、東洋思想としての日本における哲学的意味での自己は、他（外部環境）との関係を、世界内的秩序として、自己が他者を自己内包する自他非分離主義、即ち、自然主義的哲学を思想的底流に持っている。

競争原理の組織理論と組織行動を、グローバル的視座で分析解明するときに、心理学的（ないし社会学的）展開としての、個人主義と集団主義との対立構造を機軸理論として、その問題解決の中範囲理論を、永遠に求める立場もある。さらに、経験を哲学とし、理論的不透明性の自他主義を、創造的行為の直感的学問として、自己身体化して経営実務家もいる。

組織理論と組織行動に、欧米的な分析科学を背景とする、知識科学主義を、我々は学ばなければならない。その上に、経験的知識に基づく、直感的科学主義も、「宿命の科学」（創造的に生きる、偶発的誕生イベントのライフ・スタイル）として、肯定するものである。科学が哲学に基礎を置くとしたら、直感の自己創造が、科学の組織創造を、持続させる。言うならば、直感は、創造的行為であり、本質を問いかける哲学である。「自己とは何か」、「組織とは何か」とを、哲学的

に問いかけ、“動物的精氣”の人間行動（「純粹理性」と「純粹感性」の融合<sup>24</sup>）を、心理学的分析科学で理解し、組織を自己内包化する仕事と協働の、哲学的な意味探求が、国際比較認識を超えて、今、求められている。

### 自己と組織の一体化の行動

組織概念（組織の意味・定義）を次のように実感として思いつくままに整理してみた。この定義の背景は、文献研究もさることながら、むしろ、身体的経営論の立場からの、これまでの現実的な経験的知識の集約に力点を置いた。組織を自己内包する方向での、「自己とは何か」を再考し、再度、自己確認するための、組織概念の設定をここに試みるものである。無秩序な組織概念の羅列の中から、意味ある組織概念を、掘り起こしてみたい。そこには、欧米型理論の借り着で、組織論を理論武装しがちな、これまでの経営管理論への私自身の反省の意味も込められている。

- ⊙ 組織とは、相互行為に生きる目的達成の手段である
- ⊙ 組織とは、その存在目的への自己確認と自己創造の生態システムである
- ⊙ 組織とは、主組織とサブ組織との機能分化を多元的に進化させる
- ⊙ 組織とは、情報のネットワークであり、意思決定の仕組みである
- ⊙ 組織とは、問題発生と問題解決を、共時化している権力の動きと形である
- ⊙ 組織とは、分業と協業の相乗効果を獲得するための、戦略的道具である
- ⊙ 組織とは、仕事と情緒の合理意識と、感性と直感の非合理無意識の身体性
- ⊙ 組織とは、人脈（人間関係）を資源化し、見えない価値を創出する諸関係
- ⊙ 組織とは、知識と技術と文化のストックを、フローにする探知・触媒能力
- ⊙ 組織とは、生物現象と物理現象との相似形の自己組織であり自己進化する
- ⊙ 組織とは、人間化原理と機械化原理の葛藤劇の場と時：虚像と実像の物語
- ⊙ 組織とは、人権平等と能力差別の「非均衡的な均衡の場づくり」
- ⊙ 組織とは、人間と仕事の幸福なマッチング探索の冒険の機会である
- ⊙ 組織とは、秩序と例外間の“揺れ”と、一般と特殊間の柔軟を原則とする
- ⊙ 組織とは、行動評価が瞬間、過程、達成の時空にあり、環境状況的な性質
- ⊙ 組織とは、「人間と同じ生きもの」と考える“天然の無常観”
- ⊙ 組織とは、官僚制の功罪で、本音と建前の二重構造で、変革機会の提供
- ⊙ 組織とは、人間の幸福と、地球の平和を最終目標とする内的秩序である

自己経営、即、組織経営としての経営哲学が、以上すべての組織概念の基層に流れている。経

24 無から有、有から無、さらに空の世界観。生死を純化する真空的な創始状況。理性と感性の元始まりの原像のパターン。二元論的一元論の身体論的自己経営の理論構築基盤。



営体一元論は、身体的経営論であり、環境との相似形である。同時に、組織とは、自己が他者との生命起源的繋がる心身的経営である。その自己確信は、異なる他者を自己内包する内的交響のリズムであり、他者との相互創出行為の過程である。「物理的現象にも、精神的現象と同じ様に、魂があり、創出行為があるだろうか」、という現実問題に直面して、問題解決を迫られたことがある。その場合、身体論的経営は、見える世界と見えない世界とを、同次元（起源的レベル、元一つ）で捉えているので、物心一元論／心身一体論の立場を貫いていた<sup>25</sup>。

### 「対話」＝「チームワーク」＝「リーダーシップ」

自己が、組織の中に開放され、自己表現できる方向は、組織を自己内包できる、思考のあり方と行動の形態にある。言い換えると、自己文化の思考方式と行動形態が、組織文化の思考方式と行動形態と共時化する場づくりに、自他主義（自他内的交響）の「幸福論の経営管理論」がある。

そのためには、「自己形成段階」と、「組織形成過程」との、二つの段階的発展論の相互作用が、「組織内包型の自己開発」に向けて、考えられる。相互作用は、情報の交流である。人、金、物、技などの経営資源が、すべて、情報に還元され、その情報は、視覚と聴覚の言語情報に集約される。言語情報は、脳に蓄積され、脳化した知識となり、時と場とモノ、そしてヒトとの関係に対峙して、異化（反発）と同化（吸引）のコミュニケーション（相互交流）の手段となる。「自己形成」と「組織形成」との共時性を有効にするには、「対話」（意思疎通）と「チームワーク」（協働体）の自己経営が、機能することである。

「対話の意味」は、情報を共有する感動の苦楽を分かち合うことである。言語は、情報であり、意識であり、知識（科学的知識か、経験的知識力、直感的知識か）である。対話の有効性としては、次の三段階の情報交流が、考えられる。

- ① 情報を問題認識できる、「知覚・認知能力」
- ② その認知情報を蓄積し判断出きる、「分析・解釈能力」
- ③ 情報処理成果を、最終的に発表する、「表現・伝達能力」

勿論、人間は、非合理的な生き物で、対話には、個人差がある。そこで、言葉に表現しにくい内的自己を、暗黙知として、他者と内的交響するノーハウが、ここに問われてくる。

このニーズが、「“以心伝心”の場づくり」を自己組織化する。「暗黙知の場づくりの成功」が、

<sup>25</sup> 成田空港問題を平和的に話し合い解決する過程で、「人間は裏切るが、死者と動物・植物は、人を裏切らない」という研究仮説を設定して、闘っている者同士の、鎮魂祭を実現した。そこでもう一つの見えない経営の動き形の思想は、戦乱時の「草木成仏」の死生観である。この世とあの世とを結ぶ哲学は、死者は、あの世では敵味方の区別なく、しかも草木のみならず、物質すべてを含めて、あの世ではすべて平等に仏になる（成仏する）、といわれる超越思想を肯定してみた。私は、死生観を賭けて、「滑走路も成仏する」という研究仮説で、鎮魂祭を主催した。その時の決断は、経営平和論の構築のために日本に招いたアメリカと旧ソ連の宇宙飛行士が、米ソ冷戦時代に、戦争意識を超えて「宇宙から成田空港の一本の滑走路が、見えた」という発言によるものであった。その時点から、私の中の物心一元論、即ち、心身的経営論（身体的経営論）を、より実感の経営哲学とするようになった。

良質の「チームワーク」を形成する。言葉にならない自己が、自己の象徴的表現として、「協働体」(チームワーク)を産み出す。こうした状況は、仲間関係社会(informal organizations)に内部化された暗黙知(場の以心伝心型知)の外部表出に過ぎない。

「自己形成」と「組織形成」とが、言語的、非言語的、そして内心的な相互行為の自己組織体に進化することは、経営管理の未来論である。言語的交流以外に、心理レベルでの、自己＝組織の協働体化は、総ての面で情報共有のゆきつくいた効果である。だが、こうした情報共有の極大状況からの協働体系が派生するとは、思えない。むしろ、限られた時・場の情報と、ヒト・モノ・カネ・技とが、“小宇宙化した”「純粹理性」と「純粹感性」の環境設定の中に、自己経営＝組織経営の「以心伝心型の暗黙知」が、自然発生する。その成果の自己確認こそが、異種要素間に、内的交響のシナジー効果(相乗効果)があったと言える。ここでいう、「内的交響の論理」とは、自他主義の経営管理論で、自己が他者の心象に映し出され、それを自己組織化できる、無意識の自己経営である。

「チームワーク」が、広義の対話の能力によるもので、言葉の深層レベル(言葉が心で、魂の現われ)での対話と、言葉の表層レベル(言葉に心の欠如、魂の不在)での対話では、その意味空間が違う。また、非言語的な表現による、「目が口ほどにものを言う」、「態度で心が読める」、「動きで考えを知る」、「他人の振り見て、わが振り直す」、「人(他人)ごととは、思えない」などの、生活体験が、もう一つの対話の意味である。更に、対話を通じて、整理されていない知識が、相互補完、相互修正、相互創造されて、新しい知識へと発展する。知識確認が、次の段階で、知識創造の準備過程となることは、よく経験することである。

「チームワーク」が、すべて有効な自己組織になるとは限らない。この問題は、「チームワーク」との関係での、「対話に内在する説得力と交渉力」の文脈的解釈の仕方いかんにかかっている。説得力と交渉力は、「リーダーシップ」の能力特性である。「リーダーシップ」は、対話者個人の自己確信と、対話者相互間の自他信頼に依存する。他者を自己内包する過程で、同化と異化の違いが生じるが、このことは、自然のリズムとして、否定できない自己形成過程である。その結果として、他者心理尊重(思いやり)の“負の効用”と、他者心理尊重(思いやり)の“正の効用”とが、ここに分岐する。

例えば、「リーダーシップ」＝「チームワーク」＝「対話能力」の一連の繋がりが、他者心理尊重の“負の効用”になる場合は、「子が親に甘える様に、他人に甘える」、「日常の信頼関係の延長で、自己判断を他人に委ねる」、「寄らば大樹の陰で、安定を探す」、「議論して、仲間外れにされたくない」、などである。そこでの発見は、「リーダーシップ」＝「チームワーク」＝「対話能力」の一連の繋がりに、曖昧さへの甘えがあり、自己組織と自己進化が好ましくない状態にある。

無意識の曖昧さが、“揺らぎ”の変革起源となる場合がある。従って、時には、創造的行為の舞台づくりは、意識的に“揺らぎ”をつくることである。だが、甘えの曖昧さには、創造の“揺ら

ぎ”が見えず、環境適合能力<sup>26</sup>を欠いている。

その反対に、他者心理尊重（思いやり）が、“正の効用”をもたらす、「リーダーシップ」＝「チームワーク」＝「対話能力」の一連の繋がりがあがる。例えば、「抜本的な問題解決をめざし、構造改革する」、「全体思考で、悪役を買って出る」などの、異なる他者を自己内包化する能力が、“正の効用”の他者心理尊重（思いやり）であり、そこには、リーダーの自己確信が、異質な対象や、異常な事態を内的解体させ、「さりげない“粋”」を「偽悪主義」で被せ、自己組織と自己進化の正の方向に誘導する過程が見られる。正念場での経営管理の発見は、自己言及された知識と経験の科学主義に裏付けられた、リーダーの自己確信（例えば、無私無我、没自我性、即ち、「さりげない“粋”」）である。

経営管理論に、「さりげない“粋”」な経営者人間像を求めるとしたら、人間関係論的な自己表現の洗練を通じて、異なる他者を自己内包できる能力の蓄積過程である。「さりげない“粋”」な経営管理とは、生きている自己の意気地（心理的基盤）を整え、息する内的自己（身体的基盤）との共通感覚リズムを自然体にする、自己経営＝組織経営の日常のリズムである。外部の周辺環境は、「さりげない“粋”」が発信する心身一元的リズムを、潜在的に期待し、共通感覚する。

さらに言えば、深層的意味での「広義の対話の能力」と、超越的な「チームワーク形成の能力」と、そして、見えない資源を活用できる「リーダーシップ開発の能力」の機会との遭遇は、自己経営と組織経営とを未分離とする、経営思考と経営行動の交差世界に、ゴロゴロ転がっている。それとの遭遇条件は、自己経験的に言えば、「冒険する勇氣」と「許しの構造」である。この信条は、30数年前のものだが、老化の衰退よりも、脳化の活力を、今に一層感じている。

### 「自己対話」即「組織対話」の論理

外的自己（身体的自己）が、内的自己（精神的自己）との対話を活性化させることによって、知識が有限の世界から無限の世界へと開ける。そうした自己内的対話を、「内観の経営」ないし、「自己内省の経営」と呼ぶ。そうした身心論的な自己学習方法は、日常の身体性を、純粹自然（生命的起源）に回帰させることである。例えば、身体を陰陽体質調和<sup>27</sup>に回帰させ、業や道の身体的行動を通じて、超越的規範を求め、瞑想の内省と内観（自己言及）の過程を生活化することである。心と体の不分離が、経営の共通感覚であり、そのリズムが、自己覚醒（内的自己の目覚め、所謂、悟りの境地）を活性化する。かくして、身体的自己と精神的自己との和合が、「自己対話の活力」を、自己経営＝自己組織の生成過程で自己表現する。

26 環境適合能力とは、「環境維持」、「環境修正」、「環境創造」の経営能力である。詳しくは、「韓国の経営環境研究」(所収『アジア経営学入門—東方の文化と経営の接点』(拙著 産学社 昭和43年))

27 筆者は、若い頃ニューヨークでの留学中、肺病になり、玄米食で、回復したことがある。玄米には、3対7で、陰陽が均衡していて、道教思想や禅に沿って健康食とされている。陰性過多が病因だと教えられていたので、玄米食で、身体を陰陽均衡の体に戻した。この教えは、ニューヨーク高島屋を開設した、玄米食党の陰陽道哲学者・久司道男氏と、ニューヨーク滞在中の恩師・中西旭教授（古神道研究者）から伝承した東洋哲学である。

「内的自己との対話の活力」の延長で、会社での「組織対話の活力」を位置づけてみるとしよう。会社を含めて、すべての組織は、人間の身体と相似関係にある。相似の論理で、会社を自己内部化（会社内在の自己形成）する。その究極が、没自我性の新境地<sup>28</sup>（脱自他、無分別の分別、即非の論理、無から有へ、そして空の世界観）と出会う。自己経営＝組織経営の理想理論を追求すれば、そうした経営幸福論の命題に落ち着く。

現実には、「個人と組織」が、二元的存在で、両者が重ならない。重ならない本質に遡れないままに、それでも、共時性と相似性の経営理想論を掲げる意識の流れの中に、幸福論の自己経営哲学がある。経営管理論の基礎研究<sup>29</sup>とは、そういう本質的な意味世界である。

さて、現実を理想に近づける、幸福論の自己経営哲学の形成方向で、組織内包的自己の活力を、再考してみよう。自己は、非自己を組織関係論的に、吸引し引き離す。ここで言う組織関係とは、主体と客体との関係を起点として、その主・客内的解体の行動的過程である。基礎研究的な結論を言えば、内的解体の方向が、生命連鎖の吸収、排泄、更生の生命循環型の進化論である。経営創造とは、このような意味での宿命的科学を前提とした、知識創造の過程である。これこそが、内的自己の経営哲学である。

経済的欲求の個人主義を脱して、経営哲学としての内的自己との対話能力（内観の経営）が、異なる他者を巻き込み、吸収、排泄、再生できる自己経営＝組織経営の生命循環サイクルを産み出す。その延長での、「非自己の組織関係の活力」とは、上述の意味での、内的自己の生命循環過程に、外部因子を吸引し排泄し、再生する自己組織化や自己進化の一連のシステム機能であり、そのことは、同時にシステム思考である。別な言い方をすると、組織関係は、内的関係と外的関係と両極あり、両者の相互関係は、生きている行為そのものに媒介される。

内外の組織関係の認識とその行動とは、自他非分離の動機と道德の働きである。動機も道德も、心身的メッセージとして知覚できる。動機とは、個人の聖俗混合の人生観・世界観で、経営管理のための戦略的資源である。人間が人間であることの証明が、個人の動機が存在である。多様な動機を、デザインされる文明のレベルで知り、不安の要因とせず、“天然の無常観”で、動機を見据える腹が、経営管理の真髄である。逆に、道德とは、多様な動機を評価できる、“天然の無常観”そのものである。その意味で、筆者は、動機と道德とを、同次元の価値＝行動システム思考で、理解している。勿論、ここでの“天然の無常観”の意味が、否定からの肯定で、受身からの立ち上がりのエネルギー源であることは、いうまでもない<sup>30</sup>。

28 西田幾多郎の禅的哲学をここでの論理構成の規範とする。

29 筆者は、これまでに、研究方法論の一つとして、「基礎研究」と「理論研究」と「実務研究」の三点セットを提唱し、実践してきた。参照：『経営学原理－根源の論理』（文眞堂 1996年11月）

30 “天然の無常観”の動機＝道德思想は、宇宙観の経営哲学ともいえる。失敗の経験が、自己犠牲や自己責任を回避した、自己否定の失敗と同意義である。その経験が人間を宇宙に近づける。神仏になれない人間の弱みに、人間が、己れ自身の再生を試みるとき、“天然の無常観”の内的自己が見えてくる。経営管理の人間性とドラマ性が、ここにある。

「自己と組織とを繋ぐ満足原理」は、“動機と道徳との一致点”(動機＝道徳)にある。そして、「人生と職業とを貫く満足原理」は、“人間関係と仕事関係の整合性”から成り立つ。だが、自己肯定の内的自己と、自己否定の内的自己との葛藤、格闘が、こうした意味での満足原理を不安定にする。ここに、経営教育の新しい顔が求められる。その教育の中身は、もう一つの宗教をデザインする勢いの、生命持続と生命進化の知識創造の過程である。そうした教育随伴の組織進化を、価値内包する内的自己の自己組織化が、「内的自己の再生産過程」、即ち、前述の私論「グローバル経営管理の生活リズムの実践」である。

纏めて言えば、「組織内在的“自己形成”の過程」は、組織関係の「対話」(気持ちの交流)の活性化と、「チームワーク」(協働体系)の創造的行為とを媒介にして、「自己内在的“組織形成”の過程」と、時と場の回転軸を分かち合っている。回転軸としての時と場が、自己と組織とを「引き離し／引きつける作用」の生命源であり、「時の活力」と「場の活力」とを、“自己組織化と自己進化のエネルギー源”として、ここでは位置づけておく。ここでいう自己組織化の意味が、二つの意味での生存リズムである。それは、自己を反復的に維持するリズム(自己組織)と、新しい自己への変革するリズム(自己進化)である。

### 「構造と組織」―「価値と行動」の環節理論

組織と構造との関係を次に分析してみよう。構造とは、本来的に変わらない、あるいは、変わり難い、制度的かつ定着的性質のものである。一方、組織とは、人間行動との関係で存在するところに、その流動的本質がある。従って、組織は変わり易く、変わり続けるものである。例えば、日本的経営を、“構造”で考える背景には、会社を“擬似”家族視する経営観が、そこにあるからである。東洋の家族は、変わらない血縁関係の構造が、社会通念である。だが、日本的経営を“組織”で理解すると、職能関係や仕事関係で、その動きと形との変動性を一般概念とする。

家族型経営を構造概念で捉えること、即ち、原則的には、不変特性を前提とする思考的枠組みが、家族型経営の“構造特性”である。一方、家族型経営を組織概念で捉えること、即ち、原則的には、可変特性を前提とする思考的枠組みが、家族型経営の“組織特性”だとしてよう。

さて、次に、「不変の構造特性」と「可変の組織特性」の両極的立場から、日本的経営を理解してみるとしよう。日本的経営の本質を、家族主義的な凝集性で理解する立場を肯定すれば、この様に派閥的に「変わらない構造」の経営と、経済的に「変わる組織」の経営とに、分けて分析する必要がある。経営のグローバル化についても、同じことが言える。

組織行動は、構造基盤に支えられている。だからこそ、組織行動の不活性化は、その行動の「動機＝道徳」となる構造基盤の“病理現象”に原因がある。構造改革(restructuring, reengineering, restrategizing)の起源は、ここにある。動機と道徳のレベルで考えた人間の心身の健康が、対症療法の治療原理よりも、社会医療の構造原理に基づくべきである。同様に、企業の健全性が、部分

治療の組織原理よりも、動機と道德のレベルで考えた全体予防（起因レベル）の構造原理を、より重要視する経営戦略の開発過程の中にある。

「経営構造の不変性は、外部環境の不変性に依存する」。だが、技術革新と国際化の動きが、社会流動化をもたらし、不変性が、可変性に転換する環境変化が、激しい。ここに、無限に変わることを前提とする構造論が、変革の時代に新しく芽生える。言い換えると、「組織と構造の未分化現象」の台頭である。両者の関係性の動きと形への視点が、不変か可変か、恒常性か流動性かに光を当てた類型化の研究を促進する。

ここでの研究成果は、“構造”（例えば、会社文化）と“組織”（例えば、会社仕事）との関係が、表層ではなく、基層レベルでの因果関係論的な意味世界を、共感させるものである。その結論は、「構造の組織化」（変動性）、「組織の構造化」（恒常性）への、“共通感覚の浸透”（「経営価値論」）と、“行動リズムの共有”（「経営行動論」）との両義性の発見であった。

以上の意味での、「経営価値論」と「経営行動論」との【組み合わせの論理】<sup>31</sup>が、企業や行政、そして、社会の組織文化の理論的基盤となる。言い換えると、価値規範の研究分野と、一方、行動のシステムの研究分野と、両分野の繋がりの研究に関心を持ち始め、「価値論的構造論」と、「行動論的システム論」とに、二大区分して、両者の繋がりを、その弁証法的相互転換で、捉え直すのが、身体論的組織論である。こうした研究視座を、私は、「経営環境論」の研究段階を経て、「経営文化論」、その後の「経営人類学」の研究分野の開拓指針として、多くの研究開発を展開してきた。

構造＝組織の“動き”と“形”の実践的、行動的、具体的な諸現象に向けての、これまでの私の研究過程において、「組織理論と組織行動」の認識は、この様に、一般化できる。「行動の中に価値があり」、「価値の中に行動がある」ことが、大雑把な、「価値と行動」、「動機と道德」、「考え方と行動の型」、の分類と統合の過程で、より「直感の科学」<sup>32</sup>で理解できた。

賢明な読者は、以上の組織論の「価値・行動の多元論的一元論」の定義は、「経営文化論」の定義と、相似関係にあることを読み取るに違いない。組織の構造は、「文化恒常性」で成り立つ。それは、変わりにくい経営風土であり、組織内精神的枠組みである。言い変えると、自己（個人）の行為の源泉（動機と道德）としての価値を、己の行為から切り離して、取り上げることが出来

31 組織文化の研究者で、世界的権威となったホフステッド教授（Prof. G. Hofstede）と、1975年7月にオランダのチルバーグ大学（Tilburg University）での比較文化心理学会「International Association of Cross-Cultural Psychology」で、一緒にセッションに参加した時以来、私の発表論文「組織研究と経営文化戦略」（日本の経営価値の研究を、インドネシアの地域研究と比較経営論の立場から展開）が、彼のその後の研究方向に積極的に取り込まれていた。

32 直感とは、無意識な道によって知覚をわれわれに伝達してくれる心理機能である。それは、内的対称と外的対称に関わらず本能的把握の一種である。ユング自身もアフリカの原住民や北米のプエブロ・インディアンと生活を共にして、直感が超感覚的な認知能力であることを認めているが、それが、どうして出てくるのか説明できないと、予知夢やテレパシーを認めながらも、その科学性の証明の困難さに触れている。筆者の研究方法論の一つとして「直感の科学」とは、「現象直視」・「判断停止」・「本質直感」の分析視座の流れであり、現地調査と参加的観察の経営人類学的手法である。

ない。「価値なき行為なく」、「行為なき価値なし」の“経営文化観”が、ここでの、「組織構造論」と「組織システム論」とを融合する。

「組織文化」を、「価値の変わらない構造」と「行動の変わるシステム」として括るとしよう。次に、価値の構成要素を、「自然価値」と「社会価値」とに区分してみる。かくして、「自己の存在」の位置づけが、「自然価値の自己存在」と、「社会価値の自己存在」とに、二分される。そのことは、例えば、“歩く自己存在”と“車に乗る自己存在”である。二人の自己は、現代的には両義的存在であり、“動く”形としての人間の意味では同じである。だが、その両義性が、「社会価値の自己存在」について、「肯定的行動人間」と「否定的行動人間」とに別れる。変わらない人間（「動物的精気の人間」）としての“歩く”存在価値（「自然価値」）の上に、物理的機械的に“車に乗る”使用価値（「社会価値」）の効用を生かすとき、そこに「社会価値肯定的行為者」、ないし、「肯定的楽観主義者」を見出す。逆に、“歩くが、車に乗らない”、車否定の人がいたとしたら、「社会価値の自己存在」への「否定的悲観主義者」のイメージがそこに浮かぶ。

肯定と否定の選択肢は、世界内在的自己の幸福観を分岐点とする。外部との相対比較よりも、内的基層からの「自己確信」（自己信頼、宗教的理念に近い）が、「肯定的楽観主義者」と「否定的悲観主義者」との幸福論を分岐させる。単純化した言い方をすれば、便利さが、社会価値であり、不便さが、自然価値であり、どちらを選択するか、あるいは、両者を如何に融合するかは、その者の「幸福の自己経営文化論」の枠組みの中にある。

勿論、この場合の「価値＝行動」は、人間の脳の「構造」とその「職能」との不可分性が相転位した、会社の“動きと形”である。しかも、「価値＝行動」を自己象表する自己主体（例えば、経営者）の“動きと形”は、自己確信を前提としての、「肯定的楽観主義者」と、「否定的悲観主義者」とに、分けられる。全く異なる方向での情報処理や、問題解決への意思決定と、その行動が、両者の立場の違いによって展開される。総じて言えば、経営文化論（ここでは、経営組織構造論と同意義）も、「肯定的楽観論」の展開と、「否定的悲観論」の両極的展開と、その収斂と離反との揺れ動きである。

その典型的事例が、終身雇用制度や、会社組合制度、年功序列型賃金制度／年功別昇進制度の功罪論と会社文化論を巡っての視点の違いである。それらは、日本の会社文化と定義されても、超国境的には、確かに、人間の“存在価値”の美的構造（“変わらない構造としての”「自然価値」）と「社会価値」の形であり、その一方で、これらの会社文化は、組織構成要素のマトリックス化を通じての、諸構成要素の“価値活性化”であり、戦略的流動性（“変わるシステム”の動き）である。

言い換えると、「人間存在の美的構造」（“存在価値”）と、「仕事存在の機能システム」（“使用価値”）の両者の融合が、会社文化の「経営価値概念」と「経営行動概念」とを不分離なものにする。

会社文化を起点とする、サラリーマン個人の自己経営にとって、幸福論探求の組織構造論は、

内面の自己言及型理論で、外部資源（物質、経済、標準）との目標比較ではなく、内的自己の基層との出会い発見の“動き”と“形”とを意味する。

その基層レベルの深さと広がりには、個人差があり、“限りなき”「現場の科学探求の旅」、即ち、サラリーマンのライフ・スタイルの「構造＝組織」、「価値＝行動」の、黙して語れぬ暗黙知が、根を張る。その“動き”と“形”は、「内的自己の聖俗循環システム」であり、また、「近代性（欧米化）と非近代性（土着化）との相互乗り入れ型」の、大衆内在的自己の“動物的精気”（「社会生活化の活力」、「大衆と共生する情熱エネルギー」）である。“横並び競争”の激化を日常化しながら、その脱出口が、“縦型の競争”を産み出す。「構造＝組織」、「価値＝行動」の身体論的な自己経営を、サラリーマン生涯の悲哀にするか、感動にするかは、幸福論の経営文化を、如何に自己開発するかの、死生観に、最終的には、寄りかかっている。

## 二重構造の幸福経営論

自他関係で、自己言及型（自己規範への自己内省型）の人間には、二つのライフ・スタイルの“動き”と“形”の「内的自己の幸福経営論」がある。第一のライフ・スタイルは、「自己冒険型」である。「自己冒険型」の特性は、自己と他者、個人と組織との関係で、非平衡性の冒険心が豊かで、無意識の自己犠牲に基づく、非合理性、非物質性、非個人性の、宇宙内包的な創造力と、超越科学的な死生観の行動力を持っている。その者たちは、「見る自己・見られる自己」を、人間起源の誕生のモラルに戻し、その内的規範を自己投影の動きと形にする。内的自己を、冒険する主体として位置付け、その冒険の目標が、隠された自己、見えない自己との偶然の出会いに求める。その冒険は、自己破壊、自己喪失のリスクであり、敗者復活の生態／精神リズムの能力が問われる。成功体験が、ある種の麻薬症状であり、その危機回避を自己組織化している冒険者には、その者固有の幸福論の内的自己確信がある。

第二のライフ・スタイルとしての「内的自己の幸福経営論」は、「自己防衛型」である。通常言われる、組織人格が、「自己防衛型」の典型的なライフ・スタイルである。例えば、官僚型の組織人格は、すべての人間に潜在的にあるものとして、位置づける。通常の官僚制問題の扱いは、その制度史的な定義や、そのあり方の功罪論や、現代的な批判論である。だが、ここでの官僚制問題は、むしろ組織人間の動物的精気や、組織人間の中に残された野性にみる、「自己防衛型」の“群れ感性”の投射である。言い換えると、動物的精気の無意識を原像とし、生物起源のレベルに遡って、「自己防衛型」の内的自己としての官僚制組織人間の本質を、私共は見極めたいのである。動植物生態の自己防衛的に“群れること”と“リーダー選択本能”の意味探求が、言えない組織人間たちの隠された“動き”と“形”である。組織人間の実像の“動き”と“形”とを、動物的精気の人間論に近づけて、幸福の自己経営を考えると、DNA（生理的遺伝子）に事前に書き込まれたプログラムの如く、内的自己は、「自己防衛型の幸福経営論」を展開するのであろうか。



動植物の研究分野から、「自己防衛型」のライフ・スタイルに目を向けると、“群れ本能”と“リーダー追従”、即ち、凝集性の生態と(「集団の機能」)に、生存の意味を発見する。弱い「個別の存在」は、擬態、保護色、脱皮、短縮などで身を守る。だが、その弱い個が“群れづくり”すると、その“群れの意味”が、自己防衛と組織防衛の両義的な生存システムとなる。人間に近い猿の群れや、狼の群れが、狩り、育児、繁殖、移動、競争などの、「集団の機能」を強める。このような動物的精気の「個と集団の共生」(群れづくり)が、個と集団の両義的な自己防衛本能であり、生き残りの未来を残す手段だということである。

個の位置は、弱い存在である。逆に、集団の位置は、強い存在である。一匹の虎は強いが、その集団化による数の増殖は限られている。一方、鹿は個では、弱いだが、群れをつくりその数を増やし、虎の数を上回る生存の“動き”と“形”を広げる。ここに「個別の論理」を超える「群れの論理」がある。「自己防衛型の幸福経営論」は、このような“群れ感性”に忠実な「自己防衛型」の“動き”と“形”である。

また、自己防衛が、同時に、隠れた攻撃的自己や報復的自己の側面を持つことを、多くの人は体験してきている。そこで、“群れ感性”が、動物的精気の防衛と報復(攻撃)の循環サイクルの要因となり、それが進化して、人間の戦争と平和の歴史サイクルとの、根茎的關係を持つようになる。防衛と攻撃が、隠された真実としての、もう一つの内的自己なのである。

以上の分析をまとめると、「内的自己の幸福経営論」は、「自己冒険型」と「自己防衛型」との二重構造で成り立つ。個人は、どちらも選択できるし、どちらの方向でも内的自己の幸福経営論を確立できる。冒険型の企業家活動に生きる者、防衛型の組織人間(俗に言うサラリーマン)生涯の安全を求める者、それぞれが、異なる内的自己の幸福経営論を、異なる方向でデザインしている。内的自己の幸福経営論の視点からの、状況適応的経営(コンチンジェンシー・マネジメント)の真意は、「自己冒険型」と「自己防衛型」との二重構造の枠組みの中での意思決定と創造的行為である。情報の確実性と不確実性が、ここでの「自己冒険型」と「自己防衛型」の岐路であることは間違いない。そこに、経営科学、情報科学、意思決定科学、そして、行動科学の専門進化も見られる。

だが、冒険と防衛の動物的精気は、不幸を克服する方向での支配と被支配の關係性への格闘であることを、失念してはならない。従って、“究極の”「内的自己の幸福経営論」とは、その格闘に敗れたとしても、その敗北の悲劇を克服し、悲劇を超えた、内的秩序観にある。かくして、「内的自己の幸福経営論」の定義は、冒険する自己と、防衛する自己の内的二重構造からくる、「闘いと安らぎの営み」の人生観・仕事観であり、「混沌は、美しい秩序なり」の生命観・宇宙観であり、「対立矛盾の自己同一過程」の「自己経営＝組織経営」を楽しむ“自己覚醒の境地”へと辿り着く。

人間の中に残された野生、即ち、動物的精気の人間論は、勝ち・負けを無分別にする、“動き”と“形”の实在そのものである。その实在との対話こそが、幸福論のあり方とする。その方法は、

人間の身体（からだ）と、心（こころ）との一致を、内的言語（象徴的記号）とし、かけがえない命の偶然の発生を感じ・読み取る能力を、死の瞬間まで、磨き続けることである。

結論を言えば、経営の勝ち・負けの現実を、自己組織化し、自己進化させる、自己経営の経営原理は、心（こころ）と身体（からだ）の中にあるので、勝ち・負けの二つを、元一つの、生命誕生の起源に向けて、隠された真実としての内的言語に自己回帰させる、幸福の美学である。経営管理論は、客観と主観とを、縦糸と横糸との関係で、織りなす自己回帰の美学である。その美学が、試行錯誤の課程でしか、身体知として自他受容されないところに、経営管理論の、美学としての、未完成さが、永遠に続く。