

経営管理論と経営哲学

— 経営体一元論（身体的経営一元論） —

村山元英

キーワード：パラダイム転換、経営管理の基礎概念、身体的経営一元論、
グローカリズム経営哲学

I パラダイム転換

経営管理論を、個人と組織との間柄での効率の問題として位置づける、欧米的科学思考（伝統的学問思考）には、人間の掘り下げの研究に不十分なものが残る。人間理解を欠いて、人間を操る経営管理は、学問の基礎を持たない危機を内包する。研究者が、一人の人間としての自己を、生（生きること）の創造レベルで自己分析し、自己経営の秩序を、自己創造の視座から行動論的に整理するとき、そこに、見える経営実態に映し出される、「見えない経営哲学の影」との出会いがある。

「自己とは何か」は、経営哲学研究の最大の課題である。経営管理論は、人間を動かす学問である。そのためには、己れが己れを知ることが基本である。他人を動かし、仲間を巻き込み、組織の動きと形を自己の流れとするためには、自己の流れを経営することが、経営の原点である。

単純な言い方をすると、自己をめぐる経営の哲学形成が、科学技術の存在を身近に親和化し、抵抗からの創造の端緒を獲得する。科学は法則である。技術は、その活用である。科学技術は、体系的な知識となって、静から動へ、そして、動から静への転機を待つ。その動きと形の誘引は、哲学（考えること）のなせる業である。

物と心、主体と客体、自己と他人、個人と環境、主観と客観、個物と普遍などの、二元論的対立が、時空の弁証法で、創造起源的に一元化する経営観には、それなりの意味がある。言い換えると、宗教的自覚としての身体的一元論は、瞑想型経営観や抽象論として批判されたとしても、そこには、否定し難い東洋の自他受容の超越思想が、経営現象を包む内在的世界観として息吹いている。

経営管理論としての「主・客内的交響の論理」は、科学技術を媒介とする、静動不分離、有無一体の歴史的世界観を、内在させている。経営管理は、科学技術からの流失であり、同時に、経営管理は科学技術への流入である。経営管理は、科学技術を内在させて、自他受容の経営哲学を活性化する媒介機能を持つ。科学技術としての経営管理は、自己哲学としての経営管理でもある。

経営管理の二面性が、科学技術性と自己哲学性である。考えること（主体的哲学）と、知ること（科学的知識）とが、相互交流する。注意すべきとは、科学とは法則や秩序であり、創造そのものではない。創造は、哲学が、科学に働きかけた時、誕生する。科学は知識だと言っても、その知識は必ずしも哲学とは結びつかない。哲学は、現象に深層の本質を問いかけるが、科学は、表層の現象についての知識である。その延長で「技術」と「技能」とについて言及すれば、科学を基礎とする技術が、身体化して技能化したとき、その技能が、循環離脱への創造機能を偶発させ、二元的対立（例えば、有と無、善と悪、絶対と相対）を、一元的回轉の基軸（無分別の世界観、創造契機の空の直観）に向かわしめる媒介項となる。

それでも、知識は、哲学形成の道具的役割を演じる。知識を「科学的知識」と「経験的知識」と、二分するとしよう。前者を“教室の知識”（精神レベル）、後者を“現場の知識”（身体レベル）と仮に呼ぶとする。精神の定義は、身体に対する心で、理念であり、観念論的、形而上学的意味では、知性的、理性的な能動的・目的意識的な心の動きをいう。さて、心と身が、分離している自己を知るのか、逆に、心と身が、一体化している自己を知るのか。この問題は、経営哲学を考える過程で、最大の岐路に立たされる。

後者の立場にたっても、“身心”一体論か、“心身”一体論かの、心と身の順位付けの問題認識も当然生じてくる。身体は、外部との関係と内部との関係で、意識と無意識の“流れ”（感覚—意識—運動の求心的回路と、運動—意識—感覚の遠心的回路との双方型交流）がある。意識とは、心、精神、理念、思考、理性、感情、心理の別称である。感覚は、身体の五感（視・聴・臭・味・触の五つの感覚）であり、身体の外界との接触や刺激に対する反応（身体的はたらき）である。

経験的知識（例えば技能）は、科学的知識（例えば学識）と違って、修行事（ごと）や稽古事（ごと）も含めて、「“からだ”で知る」ことや、「学ぶよりも慣れる」ことである。身心論的（ここでは仮に身体論的と同意義）な経営哲学とは、「意識の世界」と、「無意識の世界」とを区分した上で、行為の合理性と非合理性の二つの流れを、浮き彫りにしてくる。「思考と感情」の両極を結ぶ線が、自己の“合理的意識の流れ”であり、「感覚と直感」との両極を結ぶ線が、自己の“非合理的意識の流れ”である。

さて、「行為の創造性が、知識創造の経営哲学」だとし、そこに経営科学の実質的意義を求めるとしよう。そこで次に、「行為の創造性」とは、“意識の合理性”なのか。あるいは、“意識の非合理性”なのだろうか。そのいずれかに「行為の創造性」は依存するのだろうか。「繰り返し行為」は、“意識の合理性”の流れであり、そこには、「思考と感情」の絆の“定形的行為”が読み取れ

る。経営管理の標準原則が、その意味での一般原則や、秩序原則といえる。一方、「偶発的な創造的行為」は、「感覚と直感」とが結びついた、“非合理性の世界観”(無意識、有の場から無の場への転換)より萌芽する。言い換えると、非合理性の無意識世界観に、「感覚と直感」の両極を統合する、創造的経営管理(“非定形的行為”)が存在する。

「直感の行為」や「感覚の行為」が、意識できない、無意識のレベルで、合理性を超えて、非合理的創造性の“生みの親”となることがよくある。「身心一体の自己経営の哲学」が、意識と無意識の世界観に馴染み、合理と非合理の交差点の偶発的真理を、「世界内在的自己」(内在的超越者を包み込む自己形成)に組み換えることができる時、自己経営の経営哲学をここに垣間見ることができる。

「直感や感覚」を重視する経営管理論は、主観的経験の科学主義(非合理性意識、経験的知識)である。その一方で、「思考と感情」を基礎とする経営管理論は、客観主義の科学主義(合理性意識、科学的知識)である。それはそれとして、経営現象を、①「物理現象」(物質界)、②「生命現象」(生物界)、③「心理現象」(精神界)とに三区分して、前述の「主観的(経験的、直感的行為)方法論」と、「客観的(科学的、思考的行為)方法論」の“意識の流れ”を、大雑把に次のように分析してみるとしよう。

先ず、「客観的知識科学の視座」は、「物理現象(物質界)―生命現象(生物界)―心理現象(精神界)」の順位付けで、自己経営の身心論を展開する。それに反して、「主観的経験科学の視座」は、「心理現象(精神界)―生命現象(生物界)―物理現象(物質界)」の順序での自己経営の身心論を展開する。

客観的科学的立場に立つと、第一段階での自己を、「物質的自己」(例えば、生産的資源、経済的能率)の主体性で存在認識する。その次の第二段階で、生きている肉体の自己、即ち、「身体的自己」(例えば、生理的欲求、生命持続)の存在認識へと、自己意識するようになる。そして、第三段階では、身体的自己に内在する心象の自己、即ち、「心理的自己」かつ「哲学的自己」の主体性の自己確認が始まる。それぞれの段階ごとに壁があり、その壁をどのように突き破るかが、自己転換の意味である。

「主観的経験主義」の立場に立つと、自己意識の流れが逆転する。先ず、第一段階では、「内在的自己」、即ち、「心理的(哲学的)自己」が存在認識できる。精神の支柱ともいえる自己確信が、多層の世界秩序(自然観、人生観、宗教観、世界観、宇宙観、人間観)を貫いて、「超越的自己」(例えば、体験を超えた悟りの世界やエロスの世界、靈的自己発見)を探求する。第二段階では、「身体的自己」(肉体的、欲求的)、そして、第三段階では、「物質的自己」(経済的、生産的、外観的)へと進化する。それぞれの段階間には、溝があり、それを乗り越える自己革新が多面的に見られる。経営管理の経験科学が、日本の“道”学(修行や稽古など)と通じる意味がここにある。このことは、経営者の死生観でもある。

前述したように、自己が「自己を見る」ことと、自己が「自己を見られること」とは異なる。滅び行く少ない存在だが、「土地っ子」を象徴する“江戸っ子”の下町教育の中に、「人間が見られる」ことの自己認識を、家族の教育としてきている。“江戸っ子”とは、社会関係で、他人から見られる自分を位置づけて、「義理と人情とやせ我慢」の行為の自己形成をする。その教育は、甘えの構造の戒めでもあり、家族と地域との繋がりでの、内的自己開発の過程である。言い換えると、自己管理、自己責任の経験の科学主義が、見られる自己の認識を通じて、「内在的自己」、即、「世界内的存在の自己」を物語化する。その物語の脚本は、自己の影を他人に映し出し、その映し出された影を介して、本質の自己に接近する。そこには、崇高な善を愛し、その存在証明の偽悪を楽しむ過程である。

さて、主観的経験科学の経営管理を、身心論の立場で展開するとき、身体を超えて出会う、内在的自己、即ち、「超越的自己」の意味探求が、次の大きな研究課題である。私は、かつて、成田空港問題解決の経営哲学の開発過程において、「超える折り」と、「還れる文化」の政策を提唱し、その運動を起こし、実践の組織をつくり、多元的な展開を試行錯誤で現場実験してみた。死生観に基づく、「超越的自己」の自己確信が、日常的自己から、未知なる本来的自己（死生観的自己）を目指して、紆余曲折する体験をしたことがある。己れの中の「知識の科学主義」の認識段階から、「現場の死生観的自己確信」への進化模様が、「外観の自己」と「内観の自己」との交差の多様性で、次々と自己確認することができた。

「多様な内在的自己」との出会いが、「通常の自己」を脱出し、「科学的知識の自己」を超越して、「直感的ないし霊的な自己存在」へと昇華する。その経営哲学的な理論的基盤を求めれば、例えば、西田幾多郎の日本発信の思考回路に辿り着く。経営現象に身体論的発想と死生観的発想を自己体験する者にとって、西田哲学は、西洋的哲学の言葉を迷路にした、二元論的世界観からの脱却、即ち、一元論的世界観の自己確立をめざす。その集約は、宗教的自覚を哲学化することであった。ここに「経営体一元論」、即ち、「身体的経営一元論」に根ざした、経営管理論の方向性を示す“一つの道標”（例えば、「多即1」、「1即他」）を見出すことが出来る。

「死生観に基づく経営哲学」とは、自己否定からの創造的世界を描くことである。西田によれば、個の存在とは、「創造的世界の創造的要素」としての人間観である。自己否定は、無から有を引き出す、無の無、即ち、空の世界である。身体は、そのことの情報発信のメカニズムである。身体が心身の融合体である。だがその一方で、二元論の言葉の遊びは、身体が起点か、精神が起点かの問題を提起する。しかし、身体的経営論は、「無分別の分別」、「非にして非にあらず」、「有の場から無の場への転換」の、心身一元論の世界観を意味する。西田幾多郎の哲学とその学縁の諸哲学をどこまで詳細に、私自身が理解できたかは疑問だが、総じて言えば、日本の哲学者は、欧米型二元論の哲学を叩き台にした、日本型一元論的方向を暗黙知とする傾向が、圧倒的多数である。

「身心一元論の経営哲学」は、極限状況での実践的な問題解決の世界観である。私は、成田空

港問題の平和的話し合い解決の現場体験（現地研究、体験的科学主義、参加的観察など）で、「個別と環境との心身一元論」、即ち、「自他受容の身体的経営観（経営体一元論）」を、真に自己確信できた。直感による、創造的行為の意味世界が、欧米型二元論的な身心論（物質と精神の二元論的知識の科学）とは別の存在することが、「身心一元論的な純粹理性（純粹感性）」として、本来的、超越的に自己把握でき、その経営哲学こそ、問題解決への経営管理行動の基盤であった。

II 身体的経営一元論の基礎概念

経営管理論が、「科学と哲学の日常性問題」を、一番身近な位置においている。欧米型二元論的
科学思想¹が、アジア・日本型の身体一元論的な経営管理の実践²（例えば、終身雇用制度、年功
序列賃金・昇進制度、会社組合など）と軌道を一つにしない。

そこには、メートル法と尺の違いを、同じモノサシとみなしてきた、学問の無理した背伸びが感
じ取れる。そこで、視点を変えて、経営管理論の構造を、これまでの物質と精神の分離による二元
論的な科学思想から脱皮して、生物連鎖の一元論的な科学文明観を下敷きにして、心身の経営/
経営体一元論の下に、以下その試論をまとめてみるとする。

学問の成立は、「主体」（自己）、「対象」（他者）、「目的」、「方法」が、先ず考慮される。さてそ
こで、前述のパラダイム転換を踏まえた議論を、経営管理の概念再構築の路線で、試論的展開を
試みるとしよう。恐れを知らず、次の「八つの基礎概念」を新しく問題提起するのが、その試み
である。「身体的経営一元論」の基礎概念の設定は、内的自己を自己言及する、経営哲学の身体的
自己確信である。自己経営モデルを経営学の規範理論の原点で捉えると、身体的経営一元論の経
営学の基礎疑念が、これまでの二元論的パラダイム（知的枠組み）との違いを含めて、先ず提示
されなければならない³。

1 近代の西洋哲学は、経験の前提に哲学を位置づけ、経験と哲学とを分離する。その存在論でも、哲学は、科学的探
究の基礎にある“人間の生の様式”を明らかにする学である。

ハイデガーは、経験科学を、無反省な存在的 (ontisch) 営みとし、哲学を自己反省的な存在的 (ontologisch) 営み
とした。このように哲学的推理と経験的実証とが二分される、近代の西洋哲学では、経営学の経験科学性が、哲学
的位相と重ならない。そのことは、現実認識の事前に、一神教の厳然たる主体の如き、精神と身体との分離の二元論
哲学が存在することを意味する。

2 「心身一如」の東洋思想は、身体と心との未分離を、在るべき姿の存在論とし、理想や目標とし、それを、一言で
言い切れば、「修行と悟りの身体論」である。従って、体験が哲学である。道元は、「心身離脱」を説き、主体と客
体との間柄の消失を意味する、経験知と科学（理論）知の重なりを、自己鍛錬（修行過程）に見出す。西田幾太郎
の「無から有の世界観」もそれに、通じる。心身の分離思考から、心身一体の未分離思考への転換過程で、中国人
は、一般に「身体が先」と反応する。日本人は、逆に、「心が先」と応える傾向がある。身体論の転換位相の違い
が、面白い。中国人は、身体の合理性から思考し、日本人は、心の非合理性から、ものごとを思考する、とも言える。

3 身体と精神との心身二元論者の立場のデカルトも、「心身関係論」の中で、精神と身体とを峻別した後に、現実の
体と心の結びつきを問題にし、脳内の奥まった処にある小器官、松果線こそが、「動物的精氣」を介して、両者を
結合するものだとみなした。中村雄二朗著『正念場—不易と流の間で』岩波書店 1999年。頁16—22（「メラトニ
ンとデカルト」）。

基礎概念1. 「一元的経営主体」(主・客内的交響)

経営体とは、主体と客体とを未分離(自他非分離)とする。対象の中に主体と客体が、「対立矛盾の同一過程」で融合している。主体と客体との未分離は、「内的交響の論理」⁴で、自己と非自己との生命連鎖の論理で、場と時の首尾一貫性を機軸とする回転枠の中に、揺れ動く動的システムである。伝統的な、主体と客体の意味が、行動概念に相転位し、行動そのものに、経営体の意識主体を定式化する。即ち、行動(現象と経験を含む)が、「闘いと安らぎの営み」(自己と非自己の生命的実在関係のリズム)を映し出す。自己が、他人の中に映し出され、もう一人の自己に相転位する。その逆の他人が自己に相転位する。

一元的とは、細分化された部分を連結し統合する全体としての視点で、混沌からの秩序で、「総てが、繋がりのある系(システム)に結ばれている」、という意味での非分離連帯の動きや流れ、即ち、生的リズムを言う。ここでのシステムとは、情報の組織と、仕事の組織とを含めた“行動の系”(「動きと流れのリズム」)である。その中身は、合理と非合理の螺旋型融合過程で、次の三類型に分類できる。

- ① 物理的、機械的、技術的な「数学的合理主義」(数字合理性の規範主義)
- ② 規則的、官僚的、画一的な「制度的合理主義」(合法的人間像の正義)
- ③ 人間的、社会的、生物的な「実質的合理主義」(非合理性の合理性)

現象を計量化できるとする立場が、数字の合理的真実に絶対的価値を置く「数学的合理主義」であり、その反対に、計量化の合理性を否定し、現象や行動に存在する実在なるものごとを、数値で認識することの限界を主張する立場が、「実質的合理主義」(非合理性の合理性)である。この立場は、合理主義を、人間の本質に照らし、社会の規範的秩序や道徳に還り、また生命持続の地球や宇宙のグランド・セオリー(科学技術文明観)を下敷きにして、行動と現象を自己組織化するものである。

「制度的合理主義」は、「数学的合理主義」にも、「実質的合理主義」にも通じる中範囲的な合理主義である。法律制度や官僚制度の合理的機能と、その逆機能との両側面を知れば、制度の規範性を数学的確実性に求め、一方、その反動ないし脱出活動としての、より人間の情動に傾斜した非合理の肯定をする。

現実的には、機械的“合理性”と人間的“非合理性”との中範囲的境界に制度志向の官僚的な“合理性”と“非合理性”の混在が見られる。例えば、制度論者が、“人情裁き”をし、官僚が

4 「内的交響としての経営学」(『経営学原理—根源の論理』文真堂1996年、頁63—112)。

「つくられたものが、つくるものをつくり」、「つくるものが、つくられたものをつくる」相互行為を内的交響という。その動きと形のリズムが、動物的精気で、共通感覚である。

“情緒の体系” (制度と同意義) で動くことがよくある。そこに、「制度的合理主義」 (思考) と、「実質的合理主義」 (感情) との間に、弁証法的相互転換の瞬間がみられる。かくして、中間項は、相反する構造間の転換の機能や、媒介の機能を果たし、合理性と非合理性との弁証的相互転換のメタ理論の役割を担う。組織進化に、人間と人間との間柄 (関係性) の、現象、行動、経験を誘引する経営哲学があるとしたら、それは、合理と非合理との巻き込み相互作用であり、生命再生の循環活動である。人の身体組織と同じように、会社や、行政、社会の組織を理解する方向も、こうした身体的経営一元論の立場である。二律背反の相互行為を、身体的経営の道筋で捉えると、「対立矛盾の自己同一過程としての経営哲学」が、理解し易くなる。

基礎概念 2. 多極的一元化 (所有流動化と経営生態論)

「会社は、誰のものか」。会社を支配する力とは何か。会社所有と会社経営とは分離しているのだろうか。ここに法的概念と経営概念との比較認識を確実にする問題が、浮上する。所有権と経営権とは、同じだろうか。さらにまた、所有権と経営権は、それぞれ一つなのか、複数あるのか、という問題認識も出てくる。

株式会社は、物的数の原理で、株式数を過半数 (51%) 所有することが、会社支配に繋がる。株主の会社支配は、会社の基本方針への影響力で、意思決定支配で、人事権を含む経営権の支配となる。ただし、所有するが支配しないの、所有と経営の分離がある。所有的経営者の能力の限界に対して、株式所有者が、取締役会の役員を選任し、取締役会を媒介にして、専門経営者へ、経営権を委任する。さらに、社外取締役 (社外重役) の補完機能、監視機能、そして、創造機能も、現代企業では無視できない傾向である。

会社規模が大規模化し、株主が拡散すれば、少数株主や、株主持合いの関係会社や、機関投資家による会社支配もありうる。ここにも、株式所有による会社支配と、所有と経営とを分離しない場合の、所有的経営者の機能する舞台がある。もし株式所有権と会社経営権とを分離するとすれば、どうなるであろうか。ここに、所有が流動化し、所有に拘らない、コスト削減の経営流動化が始まる。ということは、経営者の自由と責任が派生し、経営者責任と同意義の経営者支配が誕生する。

本来的には、株主が、数の原理で会社支配するとしても、その株式の多元的分散化と、その随伴的結果としての株式集合の限界が、所有者不在状況に近い、しかも、経営者支配の派閥構造は、所有流動化と経営生態 (動物的精気) の「促進原理」と「抑圧原理」のバランスを欠いた (免疫機能のない)、不健康な経営体を作り易い。その結果、経営者責任の回避を伴う、経営者支配による会社支配の弊害を産みだす。こうした状況で望ましい経営生態とは、自己と非自己の均衡であり、異なる他者の自己化である。

経営者支配による会社支配は、制御装置をもたない軌道の危険性がある。自己が自己を創る正

義が、自己を自己で破壊する擬似正義へと発展する。ここに、法的な拘束の所有概念が届かない、経営的な自由の所有（株主からは、実質的に分離して、一人歩き出来る経営体）が、権力の中核機能を担うことになる。

経営者支配へのチェック&バランスは、「ビジネス的な利潤達成原理」と、「パブリック的な社会的責任原理」による複眼的評価である。それ以外にも、グローバルな眼がある。例えば、情報公開制度、株主代表訴訟制度、監査制度、社外取締役制度、労使協制度など、株主保護の立場や、労働組合運動、関係会社管理、公序良俗の社会的規範、あるいは、企業統治・被統治論（コーポレート・ガバナンス）の視点や、社会監査や消費者運動などのNPOとNGOの活動、あるいは、新聞・TVや電子メディアなどのマスコミュニケーションによる、世論形成をあげることができる。

だが、「大衆を原像とする経営体の社会通念化」、即ち、「大衆の株式民主化原理が、政治の民主、自由、平等、の市民原理と重なるようになる」と、法的な所有概念から、“巻き込まれ参加の共同体意識”（Commitment, Involvement, Partnership）の経営体の協働的分業の所有概念へと、大衆株主は、意識変革するようになる。ここに、株式市場の自由化と規制緩和のグローバリゼーションを契機に、成熟した「市民社会の原理」に基礎を置く、株式会社の経営体概念が、市場原理を背景に創出する。その随伴的事例が、地域開発会社の経営能力の向上や、巨大公共施設の経営体の超境界的誕生である。かくして、消費者福祉の、知識創造型資本主義が、企業と行政との垣根を除く方向で進化する。

次に、経営体への現実的視点は、株式取得と経営支配と財産権の法律的マトリックス構造である。会社の財政状態を形成する、簿外（評価損も含み）や契約関係（偶発債務も含み）を総合した「資産と、債務と、資本」の内容は、複数の多岐に渡る債権債務関係や積極と消極の財産所有関係、そして、有形と無形の財産所有関係より成り立つ。

財産権と株主権とは異なる、そこで、株主による会社支配が、財産権と独立してなされる。だが、経営者とその会社と財産権（例えば、土地建物所有権、製品特許権、販売契約権など）の法律関係を持っている場合は、「財産権による経営支配はあるのだろうか」。通常の場合は、経営者と財産所有者とが分離しているので、経営者支配は、ありえないが、企業の特別利害関係者として無視できない存在であることは、会社創業の縁起的真実としてある。

結論を急げば、主・客内的交響の経営体は、法律的拘束から、いかに自由でありたいかという、「仕事の“動き”と“形”」の中への自己解放をめざす信念の経営管理システムである。「仕事の“動き”と“形”」とは、行動と組織の基層にある生態的リズムである。ここに法律の所有概念だけでは縛れない、一元的経営体概念、即ち、身体的な経営体概念を構成する三本柱を、次に紹介するとする。

- ①【職能論体系】：「価値＝方針＝管理手続き」、「人間＝組織＝仕事」と、「深層＝媒介＝表層」などの“動きと形”
- ②【環境論体系】：「現場＝現地＝地元＝地域＝国家＝国際＝多国籍＝超国境」と、「市場＝技術＝文化＝法律＝社会＝自然」などの“動きと形”
- ③【科学文明論体系】（統合／融合系）：「情報論＝資源論＝地球論」などの“動きと形”

以上の「三つの動きと形」から成り立つ経営体概念は、現代の科学技術文明を、地球史的な視点で、しかも宇宙論的な、複合的多極構造の中での、生きているリズムである。このような一元的な生命連帯観で、経営管理を総合的に見直す機会提供の役割を、基礎概念2の「多極的一元化の経営哲学」は演じる。ここに、「多極的な死を所有する経営から、一元的な生の関係を活用する経営（体）への転換が楽しめる」。

基礎概念3. 共棲構造の経営哲学（協働体系）

経営体一元論の前提仮説の下に、「協働体系」としての「管理の科学」を、類型論的（クラスター別）と段階論的（レベル別）に捉え直してみたい。先ず、ここでの「管理の科学」の定義を、空間と時間との関係性と、表層と基層との関係性で、その両関係性の“動き”と“形”の“揺らぎ”（身体的リズム）としておく。内的な動きが、外的な形になり難しく、内と外との揺らぎが、重なりを求めて持続するところに、「管理の科学」についての不易と流行の観点が、存在する。

身体的意味での「動きと形」は、「人間＝仕事＝組織」との首尾一貫性の行動過程と創発瞬間（job & man matching organizational behavioral process or moment）を意味する。「人間＝仕事＝組織」の共通感覚が、個別概念としてではなく、全体としての共同体（協働体系：分業と協働、個人と組織、人間と機械、精神と物質、国家と地域、など）の共通感覚と重なるだろうか。

個人と組織の関係性（「人間＝仕事＝組織」）は、それぞれ異なるレベル（段階、例えば、時間）とクラスター（類型、例えば、空間）において、異なる共通感覚を存在させる。同様に、異なる人間相互間の関係性（「価値＝方針＝手続き」）は、共通感覚を異にする存在である。「個人と組織の関係性」と「人間相互間の関係性」とは、常識では重なり難い共通感覚である。人間の共通感覚が、得られないとき、そこから逆に、「存在の哲学」が、誕生する。それは、人間の“生きるリズム”であり、「対立矛盾の自己同一過程」である。

「対立矛盾の自己同一過程」そのものが、「人間＝仕事＝組織」の共通感覚となり、「価値＝方針＝手続き」の共通感覚となると、私共は、「会社の組織文化と経営哲学」の、“動き”と“形”とを直感できるようになる。「会社の組織文化と経営哲学」は、経営行動の「表層＝媒介＝深層」の関係性（企業の存在の哲学）を、段階論的に類型化するものである。ここで言う「媒介」とは、“戦略的に形成された”（意図的にデザインされた）共通感覚である。「深層」とは、現象、経験、

行動を表出させる、心身結合の基層としての動物的精気（生きるリズム）である。「表層」とは、動物的精気の表現であり、「媒介」によって、異なる現象、経験、行動を表出させる。

私のこれまで求めてきた「管理の科学」とは、「表層＝媒介＝深層」の構図（“隠れた”真実）を、「人間＝仕事＝組織」と「価値＝方針＝手続き」とのマトリックス関係から直感的に見抜く試行錯誤であった。経営の“動き”と“形”の類型論的（平準化）視点の中に、段階論的（階層化）視点を織り交ぜることが、ここで言う「管理の科学」の現実的な内容である。

例えば、「動きと形」に内包される“人間”のカテゴリ、“仕事”のカテゴリ、“組織”のカテゴリの中に、「価値」・「方針」・「管理」のそれぞれの異なるカテゴリ・コンセプトがある。そうした関係性が、異化と同化の相互作用を媒介にして、「表層＝媒介＝深層」の関係性のリズムで、一つの系に括られていく。このように、経営管理にみられる現象、経験、そして行動の「類型概念」と「段階概念」の両概念のマトリックス構造が、「普遍と特殊の動きと形」、あるいは、「平衡と非平衡」、「線形と非線形」、「連続と非連続」の生態的ダイナミズムを表出している。「同じにして、同じに非ず」。「同じに非ずして、同じ」。この意味での「経営管理の科学性」が、組織有機体理論であり、自己組織化の論理であり、かつまた、東洋哲学としての「職能共棲の論理」（無分別の分別）である⁵。

簡略化して言えば、「人間＝仕事＝組織」の“動きと形”とを、「行為性＝関係性」の相互概念でその意味を括ると、「職能共棲の論理」は、支配と被支配の弱肉強食の競争原理ではなく、それぞれの異なる種（文化の核、遺伝子的存在）の経営体が、「人間＝仕事＝組織」とを共棲させ、かつまた、「価値＝方針＝管理」とを、共棲させている。それを可能にしている思考的枠組み（経営哲学）は、場と時に流れる“生命知”（自己と非自己と二元的・一元性）である。「生命知としての経営哲学は、「動き」と“形”の循環（再生リズム）」と、「新しい“動き”と“形”の創発（変革リズム）」である。経営哲学は、生きている実体としての経営体の中に、生きている“動き”と“形”がある。異化の場の動きが、同化の場の形に、一時落ち着く。しかし、時間変化で異化と同化をみると、その異化と同化の不確実性は、やがて、宇宙的起源の原単位に還元される。「経営哲学は、始めの場と時への共棲思考である」。そして、「経営哲学は、その創始のリズムの“動き”と“形”とを持続させる遺伝子（生理的遺伝子・文化的遺伝子）であり、「再生と創造を原像」とする「職能共棲の共同体（協働体系）」である」。

基礎概念 4. 共創の経営哲学（螺旋型の循環機能と制御機能）

経営管理論は、個別の仕事職能の総体系である。もう一つの経営管理論の意味は、個別の仕事

5 西田幾多郎の「即非の論理」、「無分別の分別」と、中西錦司の「棲み分けの生態論」から、それぞれ、東洋的かつ仏教的な物心一元的思想を、学ぶことができる。筆者は、以前、ニューヨークでの留学中、鈴木大拙の「禅の講義」を聴いたが、西田理論の深層をそこにも感じている。その中で教えられた「一期一会」の論理が、自己経営の「管理の科学」により積極的意味を持つ様に思える。

に内包されている、人間存在の総体系である。仮に、それをシステムや組織や、あるいは、構造や制度、仕組み、枠組み、領域、基礎概念として、大雑把に割り切っておくとする。象徴的な意味としての経営管理の構造を、「仕事＝人間＝組織」の協働体として、仮に機能概念化して、その連続的な職能（動きと形）を、「生物遺伝子の螺旋型構造（DNA）と相似化してみる」としよう。言うならば、自己（自分と自分の仕事）と非自己（他人と他人の仕事）との連続的な相互関係と相互行為の総体系としての、「螺旋型生命組織」（渦巻き型の命の動き）を、ここでは想定している。

さて、「螺旋型生命組織」を、“縦の系”と“横の系”とに区分し、前者を「循環的職能」とし、後者を「制御的職能」と呼ぶことにする。「循環的職能」は、「促進原理」で、反復繰り返しの仕事や作業である。同じことを螺旋型に縦の流れで繰り返しながら、生命循環を持続させ、変化の偶然性を内省させている自己組織化の動きと形とを、「循環的職能」と言う。一元的生活思想としては、「一期一会」の仕事観が、これにあたる。

反復作業が、「促進原理」となる意味は、“変らない”構造が存在してこそ、そこから、“変る”構造が作り出される、という生命循環の意味である。揺らぎや遊びの変革を内在させながら、偶然とも言える必然の動きと形との持続性が、縦型の螺旋構造である。それは、循環機能の系であり、その瞬間とその場における、主観的な人間関係と客観的な仕事関係が、これに含まれる。「循環機能の促進原理」には、“二律背反的”（自己と非自己の連続的生命関係）なる偶然性（縁起的必然性）が、事前に準備されている。このことは、「生と死」の循環のように生物宿命科学的に事前にプログラム化されている性質の不可抗力である。

次に、自由に対する責任があるように、促進に対する抑制がある。「抑制原理」は、水平的な横の系で、螺旋型の制御機能である。制御機能は、促進の循環機能を制御し、その過程と瞬間に含まれた揺れと遊びを調整管理する機能である。「管理の意味が、拘束であり、その拘束が、創発を誘引する」。逆説的な言い方をすると、創造が抑制の反動であり、循環活動に内在する創造要素を偶発的に引き出す要因が、「抑制原理」である。循環機能が、抑制機能と交差するとき、そこに創造の瞬間がある。「反発を抑えるのではなく、反発を引き出すのが、管理機能であり、その反発を創造に転換する契機が、制御の正当性概念である」。

促進の自由を閉じるのではなく、促進の中にある遊びと揺らぎに拘束の鎖を掛けるのでもなく、むしろ、不効率な揺れと遊びの動きと形を排除し、成長や進化の方向や、そして、逆方向の休止や退化の程度や按配に不可欠な揺れと遊びとを、自己創出することが、「螺旋型管理機能の正当性」である。

さてここで、循環機能と管理機能とを貫いて存在する、自己と非自己との関係をもう少し詳しく説明しておく。「自己とは何か」を、限りなく分析し究明すると、「自己でない非自己が対象化される」。二元論的な意味での非自己とは、他人、組織、機械、物質、金銭、技術、自然、法律、

社会、文化、海外などの、自己にとって、非対称性機会（無視可能な存在）の位置にある。極端な言い方をすると、自己の確立は、他を否定し続ける過程で、自他二元論的存在としての自己を知ることである。個別要素還元主義の近代科学文明が、このような意味での、自己中心主義／非自己否定主義の功利主義（機会主義、選択主義、折衷主義）を中心視座に据えてきた。精神と物質、自分と他人、人間と自然、個人と組織、人と機械、人間性と生産性、社会性と経済性などの二元論的思考に、我々は、いつのまにか慣れ、免疫現象を起こし、遂には、その快感の麻薬患者に陥るかもしれない、そういう危険な生活リズムを身近に持っている。

それとは異なり、一元的経営体を支える、生命一元主義の自己と非自己の関係は、自己の没自我性、非自己の反発力が意識される。自己が自己であるためには、そこに中心に向かう内的活力がある。その内的活力は、非自己の反対方向への動きによって、強められる。何故ならば、非自己にも、中心に向かう内的活力があるからだ。だが、自己と非自己との関係を複数の構造にすると、自己は非自己と較べて、他の自己と出会っても変わらない構造を持ち続け、一方、非自己は、他の非自己と出会うと、非自己と非自己とは融合し、その結果としての初めの自己と非自己との関係に存在した自己を持続させる。即ち、非自己は、自己との関係において変わらないが、他の非自己との関係において、変わる。

その事例を、清水博（『生命知とての場の論理』中央公論社）は、卵の黄身（自己）と白身（非自己）との関係（共創の理）でわかり易く説明している。一つの卵は、黄身と白身で成り立ち分かれられない。相互に内的方向への動きが、相互に反発方向を持つ。内的方向と反発方向との接点が、両者の存在を無意味にする。そこに、「自己の没自我性」と「非自己の反発流動性」がある。両者の存在が一つの相互行為になってこそ、生命の位相が、相互確認できる⁶。自己と非自己との一体的な身体知としての、「会社文化の組織機能」は、このような一元的な経営体概念である。そこに、「経営哲学の存在」を発見できる。

次に、「循環機能と制御機能の交差点が、どこで決まるか」と言う問題がある。

縦の系と横の系との両螺旋型システムは、これまで理解しやすくするために、静止の状況で説明してきた。現実的には、縦の系は左右に、横の系は上下にそれぞれ揺れ動く。縦が横になり、横が縦になり、真空的に純化された、時間と空間とを回転軸とした動きと形の中で、持続行為（安らぎ）と創造行為（闘い）の交差点（営み）が、循環機能（自己）と制御機能（非自己）との創造的に重なるリズムカルな点である。経営哲学は、このように、生きているリズムとしての、

6 場としての「宇宙存在」の誕生を、粒子と反粒子との組み合わせと、結合による崩壊の時間差異に求め、その実験（CP対称性破れの発見）に成功した、「小林・益川理論」がある。粒子と反粒子は、質量が同じで、プラスとマイナスが、逆の電気を帯びている。さらに、電気以外にも微妙に異なる性質を持つというのが「CP対称性の破れ」である。粒子からできた現在の宇宙があるのは、CP対称性の破れによって、宇宙誕生時に同数だった粒子と反粒子とのバランスが崩れ、粒子だけが消え残ったためだと考えられている。この発見は、「経営哲学の存在」を、“生命誕生の基層”で「生命の位相」過程を考える者にとって、身体的哲学の検証となり、また、その説話的寓意の証明となる。

「螺旋均衡の動きと形」である

基礎概念 5. 回転軸の経営哲学 (時場の有効性)

螺旋型の循環機能 (「促進原理」) と制御機能 (「抑制原理」) とが交差する点を、時間軸と場所軸との組み合わせの接点で再考してみよう⁷。経営体の動きと形の緒現象を、「实在概念」と「認識概念」で二分化してみる。实在 (在ること) は、必ずしも認識 (知ること) をできない。又、認識 (知ること) が、必ず实在 (在ること) ではない。实在と認識との間に、「感性」(直感、無意識、感覚脳) と「理性」(思考、意識、論理脳) の“記号”(例えば、音声や言語) や“象徴”(例えば、絵画や施設) がある。实在の意味を知覚して (五感などの「感性」や、道徳などの「理性」を媒介にして)、实在の知覚を伝える媒介構造 (知的道具) が、ある筈である。認識とは、“記号”や“象徴”の具象化手段 (例えば、言語や絵画) で、实在を映し出した結果である。

だが、問題は、实在の位相と、認識の位相と、そしてその媒介の位相にも、一元的経営体の基礎概念を不確実なものにする障害的要因がある。その不確実性要因とは、①实在が知覚されないとき (例えば、直感が働かない)、②实在が知覚されても、認識への具象化の手段がないとき (例えば、言葉がない)、③認識された实在が、陳腐化し、新しい实在が、知覚されていないとき (例えば、新しい言葉がない)、④实在の正当性に関係なく、認識の虚偽性が独り歩きし始めているとき (例えば、間違った言葉がまかり通る) である。その様な場合の経営体は、「時場の有効性」を実現できない。

ここでいう「時場の有効性」とは、時間と場所の合理性と非合理性とのマトリックス的相互交流を、知識創造的にする構造的優位を意味する。言い換えると、「意識」(思考) と「無意識」(直感) の、それぞれの動きと形の一致である。「感性 (感覚) と理性 (論理) の一致」、「实在と認識の一致」、「対立から協調への転換」、そして、「哲学と科学の環節圏の創出状況」が、「時場の有効性の意味世界」である。

時間と場所について、それぞれ、实在と認識が異なる。計れる实在としての時間 (現実の流れの時間) と、測れない实在としての時間 (意識の流れの時間) とは、それぞれ異なる理性レベルと感性レベルで決まる。同様に、計れる認識としての時間 (自分の時間) と、計れない認識としての時間 (他人の時間) も、それぞれ異なる理性レベルと感性レベルで決まる。前述したように、理性と感性とは、“生命知”を知覚する身体的道具性で、意識と無意識の媒介的構造である。身体で知覚し、身体で知ることが、实在と認識である。そこで、身体の生きている状況を映し出す、

7 場所は、前後左右、上下斜めなどの繋がり空間的方向性があるが、時間の過去、現在、未来は、面的繋がり方向性がない。物理学的には、時間は、絶対的なものとは考えられていない。ここで、時間と空間とが、重なる“場の生命知”の起源的発想は、時間と空間を素粒子に還元し、場がつくる素粒子間の「吸引」と「反発」の創出的相互行為を、“意識の流れ”として、想定している。数学的解説は、『時間の本質をさぐる—宇宙論的展開』(松田卓也・二間瀬敏史 共著 講談社 1997)。

時と場の動きと形の連続性が、「合理と非合理のリズム」と、「均衡と非均衡の流れ」を繰り返す。

「経営管理の科学」が、経営組織と経営行動の達成、過程、瞬間の中にある。その職務の合理・非合理原則を、心身的自然原理の合理と非合理の時間と場所のマトリックス構図を相似させ、偶然の必然性として、機能再生と破壊的創造を読み取ることができる。巻き込みと反発の恒常性が、時間的誘引性と場的誘因性との一致であり、その恒常性が、生命リズムの「螺旋型・循環機能」と「螺旋型・制御機能」との接点をきめる。そこには、思考と情緒の合理性システムと、感覚と直感の非合理性システムとの一致が見られる。かくして、人間の心身的構造の基層にある“生きているリズム”は、「見えない事象」の实在とその認識の間の不均衡と、“記号”や“象徴”の媒介構造の限界とを、「見える事象」の“動き”とその動きの“形”に近づける。その偶然性の一瞬に、動物的精気の人間論（心身的自然原理）がある。

「時場の有効性」概念とは、生命内包の身体的経営体の、動物的精気であり、人間の中に残された野性である。それは、自己進化の時間経路と場・空間経路を物語る生命起源の創出リズムであり、そして、生きている証の「時場の有効性」（例えば、一期一会）こそが、自己経営の哲学（魂）のリズムである。

“動き”と“形”のリズムに生きる経営体を实在認識することは、「現実の場所」を、「分別の無分別」、「無分別の分別」にする。見える空間だけではなく、見えない空間を含めての、経営体の動きと形が、生命連鎖の内的自己であり、地球組織の内在的自己であり、宇宙的存在としての自己経営哲学である。時間の動きと形と同様に、場所（空間）の動きと形も、それぞれ、实在概念と認識概念の違いから成り立つ。

場所の实在性（例えば、現実の会社）と、記憶や感覚の場的認識性（例えば、意識の会社）とがある。实在の場所（例えば、仕事の現場）を具象化して、認識の場所（意識の場）とすれば、「实在の会社」と「認識の会社」とは、前述のように異なることはよくある。会社文化の偶像化と、その会社哲学の虚像化も、このようにして、实在（実像）と認識（虚像）の概念格差の遊びで戦略的に作れるものである。

しかしながら、本質的には、場の内的意味とその生命知の实在を内的認識して、それを適正に表現する媒介機能が、経営行動であり、経営組織である。その意味での経営行動と経営組織は、生命知の場と時の経営哲学の表出、即ち、動物的精気の直感的な創造的行為を、自己組織化している身体的リズムである。

視点を変えると、「時場の有効性」は、身体的経営論（経営体一元論）を支える、経営科学文明論である。だが、経営科学文明論は、非人工的設計物も含み、存在や認識を超えて、操作的に設計しうる存在概念でもある。生命を創り出せる様に、宗教や哲学も作り出せる⁸。科学の概念も「自然魔術」のように、擬似科学の遊びができる。

8 平成12年度の経営哲学学会の年次総会（新潟経営大学）で、吉田民人教授の基調講演の中での所説引用。

本来的には、科学技術文明とは、物質文明や機械文明で、物理的、化学的な物質や、熱、エネルギーなどの科学技術文明を中心に、さらに、人工的設計物と非人工的設計物の科学文明を含む。この非人工的設計物が、生命内包的かつ設計論的に展開すると、「経営哲学と科学が、意図的かつ操作的に作りうる」、という危険な存在となる。

最近の科学技術文明論の変容を、経営学は、どのように受け止めるのだろうか。経営科学文明の基軸理論の深層的変革は、「経営哲学」と「管理の科学」の新しい衣替えを促すだけなのだろうか。大胆な言い方をすると、「経営哲学は、すべての科学文明の基軸理論であり、地球再建設文明の、価値基盤である」。地球も身体的、一元的経営体で、その自己組織化への自己確信が、地球的広がりとして、それぞれの内的自己経営や、会社の組織経営、家族や地域の経営、そして、行政運営や国家経営の中に、楽観主義的に肯定されるとき⁹、「科学と哲学の相互行為の経営学が、真の誕生となる」。

時場の有効性概念で、既存の経営学説を、時間の系と場所の系の組合せで纏めてみると、そこには、吸引と反発との揺れ動きとその形が、両者の均衡軸に沿って浮き彫りにできる。その波長を誘引しているものが、動物的精気の間人論（心身的自然原理）で、その中味は、時間と場所の巻き込み螺旋型の吸引力と、その逆の反発力である。簡略化して、時間と場との同化と異化とを、経営人格と仮定し、経営人格を、一個人が、内的自己として、同化するか、異化するかの一般的傾向を、それぞれの経営学説の基層で、直感的に分類してみると、次のようになる。

1. 時と自己同化＝場と自己異化：テイラーの科学的管理
2. 時と自己異化＝場と自己異化：フィヨールの管理原則
3. 時と自己同化＝場と自己同化：フォードの流れ作業
4. 時と自己異化＝場と自己同化：メイヨーとレスリスバーガーの間人関係論
5. 時と自己異化＝場と自己異化：バナードの組織論
6. 時と自己同化＝場と自己異化：サイモンの意思決定論
7. 時と自己異化＝場と自己異化：ドラッカーのビジネス論
8. 時と自己同化＝場と自己同化：ムラヤマの経営文化論（動物的精気の間人論）

基礎概念6. 環境の身体論

環境の定義は多様である。空間で切っていけば、現地、国家、海外、などのそれぞれの呼称が

9 地球も一つの組織として捉えると、地球内在的自己が、「自己確信」(self efficacy) のレベルで認知できる。その認知が、比較研究よる知ではなく、自己言及の掘り下げた暗黙知で、その暗黙知は、現象比較の悲観主義的否定的アプローチから、内在理解の楽観主義的肯定的アプローチへの転換を促す。経営学の幸福論は、比較研究からは生れない。地球内在的自己を楽観主義的に肯定する経営哲学の自己覚醒から生れる。知識科学の知は、自己確信の楽観主義（比較をしない哲学）の証明の手段である。

ある。環境への認識が、行動と関係とを形成する。経営管理論が、人間と仕事と組織の協働体系を機軸にして、環境を外部要因とすると、そこでの環境は、意識される範囲でしか取り上げられないことが多い。言い換えると、環境とは、利害関係的に確実に認識された範囲でしか意味がない。従って、見える環境は重視され、見えない環境は、無視され易い。ここに、地球史的視点を欠いた環境論が生まれ、自然支配の機械的合理主義がまかり通る。

さりとは言っても、企業経営擁護の地球環境破壊に反省が目覚め、環境修正と環境創造の経営管理論が、壊れた地球を建設し直す発想で、今誕生しつつある。環境経営が世界的潮流となる時代が、準備されてきた。これまでの企業中心の経営管理論が、衣替えし、部分志向から全体志向の経営管理論の誕生が望まれてきた。言い換えると、一人の人間存在と、そのものを成り立たせている総ての環境（企業、社会、自然、技術、文化、家族などを含め）が、首尾一貫性のある生態的構造として理解し、心身調和の行動を自己組織化する、時と場を持つ生活リズムを探る。人間の体が、会社の体であり、社会の体でもあり、総ての環境的枠組みが、人間の身体そのものと相似化している、という仮説が経営体一元論である。

環境をシステム論的に把握すると、トータル・システムと、サブ・システムに単純区分できる。サブ・システムのネット・ワークが、トータル・システムにならないことがある。全体を部分化し、その部分の合計が、初めの全体と一致しない理由は、どうしてなのであろうか。ここに物理的思考と生物的思考の違いがある。個と全体の関係での物理的原則によると、全体の個別化が、その個別を集計すると、当初の全体と同じになる。自他の分離が、あたかも量子力学の公理のように厳然と限りなく可能なのである。

一方、生物的思考による全体の個別化は、その個別間の組織関係が、自己増殖と自己復元の機能を持ち、分割された個別の合計が、分割前の合計を上回る。勿論、その逆に下回ることも考えられる。個別化が、進化せずに退化した場合が、それに当てはまる。

トータル・システムを構成するサブ・システムの中には、アクチュエーター（行動誘引者）と、カタリシス（触媒の役者）と、アンテナ（気づく人、感じ取る天使）と、そして、トランスファー（伝達人）などがある。これらの個別のサブ・システム間（異なる役割期待）のネットワークには、人・金・物・情報（知識）を交流手段（交流内容）とする、自他の相互交流（コミュニケーション）の過程と瞬間がある。そこには、生命知の創造をめぐる拘束と開放の綱引きがある。環境は、拘束であり、開放である。拘束と開放のその綱引きの不均衡が、自然の法則から乖離して、人工的に設計されたとき、環境問題をつくりだしている。その不均衡要因は、環境の構成要素の主流である、市場、技術、文化、法律、社会、自然、資産（人間・物質・金銭・知識）の不均衡から発生する。

一元的経営体理論（経営体一元論）を支える、環境論を、認識科学から政策科学へと進化させるときの誤りを、ここで修正がせまられてきた。環境の存在を認識できないことがある。環境は

現象を媒介にして認識できる。その現象の中に実在 (ontology) がある。だが、その実在を総て拾える認識 (epistemology) の記号 (言葉や具象など) はない。実在と認識との間の距離を縮める研究が、暗黙知と定式知とのマトリックス構造で説明する方向に沿って進められている。それでも、実在が、認知されない領域に存在し続けることと、例え認知されたとしても、適切な言葉にならず、言葉の概念と、実在の概念とに隔たりが深まり、時間と空間を越えて、両概念の不均衡は、増殖している。

それならば、環境の中にあるシステム間ネットワークの繋ぎ役としての、あるいは、システム構成要素間の接着材の機能は、何なのだろうか。それを実在と認識の不均衡を回避する象徴的記号として位置づけると、「環境は、人間の身体」という仮説に辿り着く。環境を生態系で捉え、生命のシステムとし、地球人間圏や宇宙生命圏の思想的枠組み (パラダイム) で、生命誕生の起源に立ち返って理解し直すことが求められている。

人が、地球で宇宙であり、会社も、市場も、人間と同じ身体の仕組みの原理で、その動きと形とを持っている。宇宙と地球を内観できる自己認識が、会社を身体知的構造で理解する。現場や職場の環境、そして地域や国家としての環境も、あるいは国際や多国籍、そしてグローバルやトランスナショナルな環境も、人間の身体知を外延させて、血と地と知の三“ち”の意味世界を自己組織へと変容させることにある。

基礎概念7. マトリックス協働体

分業と協業の協働体は、生存と進化の動物的精気である。協働体を構成する3要素は、「人」・「仕事」・「組織」である。それぞれの要素別の意味づけと、重要度設定の価値認識が、先ずなされる。意味と重要度の決定を踏まえて、3要素組み合わせ (マトリックス)、即ち、次の基礎概念として紹介される「マトリックス環境」との相関で、配列順序づけをする。マトリックス協働体の構造は、如何なる複雑性にもかかわら、切れた混乱ではなく一本の糸のように繋がりのある「価値—方針—手続き」である。

「人」・「仕事」・「組織」の要素別の意味 (概念) は、要略すると次の通り。

「人の意味」は二層構造特性で、例えば、「生産的人間／社会的人間」、「経済的人間／非経済的人間」、「理性的人間／情緒的人間」、「合理的人間／非合理的人間」、「論理脳的人間／感覚脳的人間」など

「仕事の意味」は、瞬間、過程、達成のレベルで自己確信である。自己確信に到着する前の、自己言及が、異なる欲求段階と成長過程を示す。仕事の価値判断は、主観的評価と客観的評価で異なる。仕事認識が、人生認識と同意義である。

「組織の意味」は、人と仕事のネットワーク、情報の交流媒体、目的達成の手段、個人の群れ本能の場、生産経済効率の追求、福祉社会の内部化、知識創造過程、秩序と専門の公式化（制度化）、非公式組織の形成、分割と統合の進化など。

「人」・「仕事」・「組織」の要素別マトリックスは、その力点をどこに置くかによって、「人・優先主義」、「仕事・優先主義」、「組織・優先主義」の三つの組み合わせがあり、それぞれの優先的組み合わせに、第二次的と第三次的順位の入替えで、合計次の6通り「マトリックス協働体系」がある。ここでの「協働体の有効性」概念は、「人」か、「仕事」か、「組織」かの、いずれかの優先順位の価値付けに先導される、全体効率性である。

「人・優先主義」

- 1 A. 人—仕事—組織、(人がいて、仕事をつくり、組織を考える)
- 1 B. 人—組織—仕事、(人がいて、組織をつくり、仕事を考える)

「仕事・優先主義」

- 2 A. 仕事—組織—人、(仕事があって、組織をつくり、人を考える)
- 2 B. 仕事—人—組織、(仕事があって、人をつくり、組織を考える)

「組織・優先主義」

- 3 A. 組織—人—仕事、(組織があって、人をつくり、仕事を考える)
- 3 B. 組織—仕事—人、(組織があって、仕事をつくり、人を考える)

以上の「マトリックス協働体」の選択基準は、次に述べる「マトリックス環境体」に、大きく依存する、相互交流関係である。

基礎概念 8. マトリックス環境体

環境とは、自分に非なるものにして、非にあらざるものである。自己にとっての「外部要素」にみえても、見方を変えると、それが、自己そのものと認識できるものが、環境の本質的意味である。「土地が神の体」と言う説話が、「地球が人間」という論理と同じである。環境を「純粹外部性」と「純粹内部性」とに分極化し、その中間形態の「純粹外部性の内部化」と「純粹内部性の外部化」の両現象が、経営管理の日常性リズム（動きと形）である。企業とその利害関係者集団（コーポレート・ガバナンス）の問題も、こうした分析視点で見直されるべきである。

企業と環境との関係性で、環境問題を取り上げるとしよう。その場合、企業も環境だと言う認

識が、一番問われるべき問題である。ここに「心身的経営論」と、「身体的経営論」の同義性が、確認できる。外部環境を内部環境的に認識できる能力は、「地球を自己自身」と考え行動する、心身的理解と、身体的共感でしかありえないからである。

さて、企業の一般的環境認識は、利害関係の論理で、自他分離主義である。その関係性は、以下三つの主たる体系に分類できる。そこには、純粹外部性と純粹内部性との間のマトリックス環境体（吸引と反発）の内発的発展の構造、即ち、土着的近代化の構造を、段階論的に発見できる。

- ①：「支配・被支配の関係／統治・被統治の関係」
- ②：「取引関係／投資関係／ビジネス総合関係」
- ③：「社会的相互関係／グローバル調整関係」

自他分離主義による環境認識は、利己主義や、機会主義、功利主義、そして実践主義の基づく短期的判断である。多くの人間の間違いが、そこから派生する。それを修正する環境認識は、客体から主体を見る心身の涵養である。例えば、「現象から真実を直感する」能力の開発訓練である。

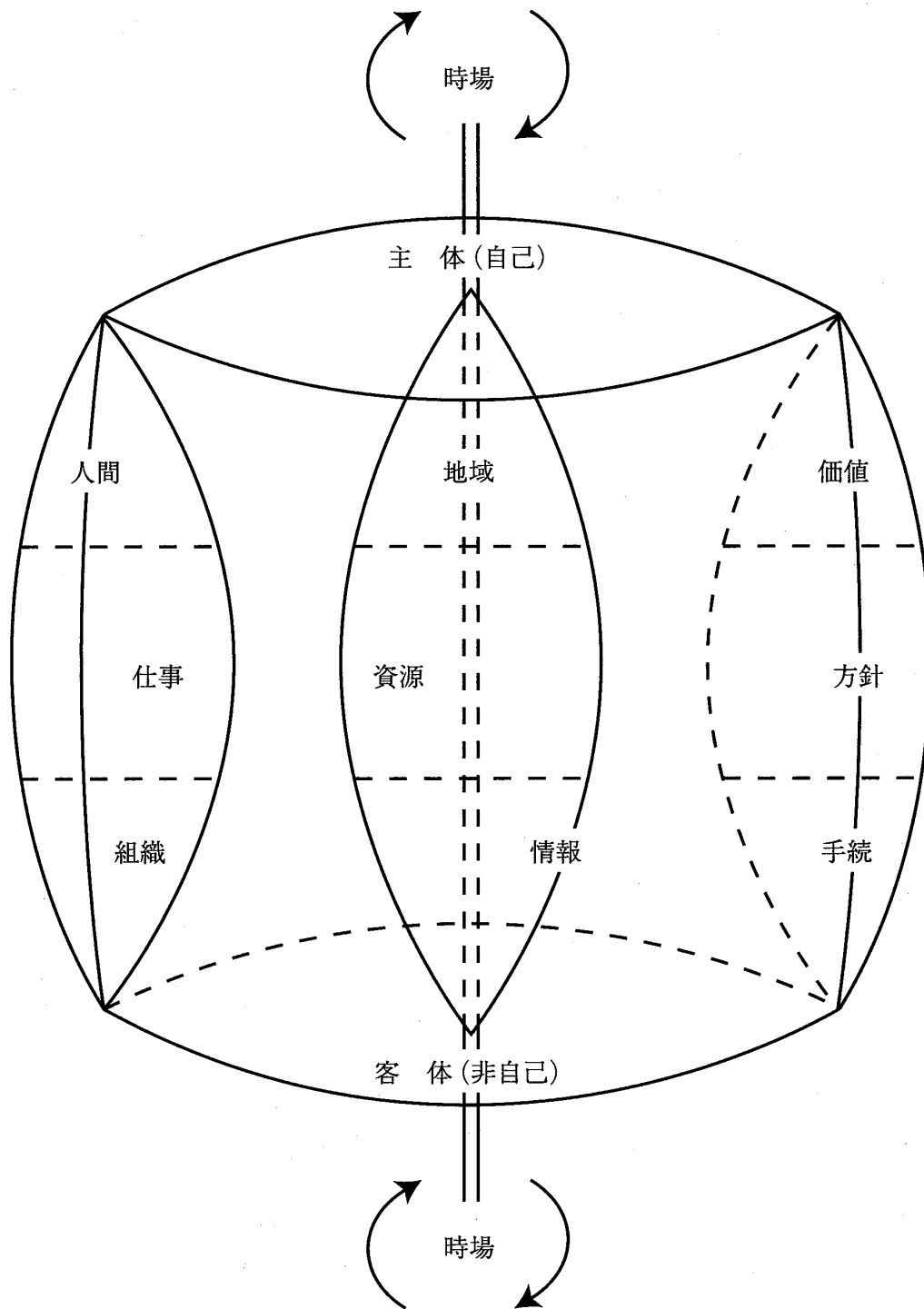
企業にとっての環境認識の対象となる、ビジネス要素観は、「資源」、「技術」、「人間」、「情報」、「自然」、「地球」などである。逆の発想で、それらの被認識の客体としての外部環境から、企業環境を内部透視化する経営戦略が、長期的視点の「マトリックス協働体」と、「マトリックス環境体」との環節圏である。

一人の経営者の生成発展や、特定の会社文化を分析してみると、外部認識された、環境（例えば、利害関係のある資源、技術、人間、情報など）を、支配し、取引し、そして、相互関係の社会過程化していく自己を経験する。その認識が、逆転して、環境から、被統治され、ビジネスの全体関係の影響を受け、グローカル（Glocal=Global+Local）な関係の渦巻きにいる自己の認識に辿り着く。

結 論

以上パラダイム転換と経営管理の基礎概念の再構築は、身体的経営一元論の経営哲学をめざす基盤作業であった。その延長にグローカリズム経営哲学（Glocalism Management Philosophy）の旅路発見を楽しめる。「人生は総て旅の途中」。「学問旅情は続く」。

身体的経営／経営一元論の解剖図1



身体的経営／経営一元論の解剖図 2

