

自己経営 = 組織経営

村山元英

キーワード：身体的理論、アジア型自己主義、対話とリーダーシップ、
直観の科学、二重構造の幸福経営論

I 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、本来的な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、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、自己内包する自他主義、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基軸理論として、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、創造的行為の直観的学問として、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ぬ。その上に、経験的知識に基づく、直観的科学主義も、「宿命の科学」(創造的に生きる、偶発的誕生イベント)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、直観の自己創造が、科学の組織創造を、持続させる。言うならば、直観は、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、“やる気ある”(純粹理性と純粹感性の)人間行動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意味探求が、国際比較認識を超えて、今、求められている。

II 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、官僚制の長短を生命的宿命性として、正負に使い分ける実在
- ⊙ 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¹。

Ⅲ 「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、「組織創造過程」との、二つの段階が、「組織内包型の自己開発」に向けての、異化（反発）・同化（吸引）のコミュニケーション論の中に考えられる。この二つの段階で、自己形成と組織創造の主体的能力要素として、「対話」（意思疎通）と「チームワーク」（協働体）の自己経営が、問題提起できる。

「対話の意味」は、知識（科学的知識か経験的知識）を、①自己蓄積できる能力と、それとは別に、状況的にその蓄積を適切に、②自己表現できる能力である。“蓄積力”と“表現力”とが、往々にして個人差がある。そこで、表現しにくい内的自己を、暗黙知として、内的交響するノウハウが、ここに問われてくる。「“以心伝心”の場づくり」の成功が、良質の「チームワーク」形成として意味を持ち、問題解決に機能するとしたら、そのことは、異種要素間に、内的交響のシ

1 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。

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²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、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。

2 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）

経営管理論に、粹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。“さりげない粹”な経営管理とは、生きている意気を整え、息（心身）を平らにする、自己経営＝組織経営の日常のリズムであり、周辺環境が、そのリズムを共通感覚することである。さらにいえば、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。

Ⅳ 「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、例えば、陰陽体質調和³）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。

「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（脱自我、無分別の分別、即非の論理、無から有への世界観）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、自己と組織が、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、経営幸福論の哲学がある。経営管理論の基礎研究⁴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経営幸福論の形成方向で、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、

3 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。

4 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。例えば、レンゲ草の研究とハイブリッド（異種雑混）経営の提案。

内的解体の方向が、生命連鎖の吸収、排出、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除する一連のシステム機能であり、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、個人の動機の存在である。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、見据える腹が経営管理の真髓である。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⁵。

自己と組織とを繋ぐ満足原理は、動機と道德との一致点（動機＝道德）にある。そして、人生と職業とを貫く満足原理は、人間の関係と仕事の関係の二大要因から成り立つ。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」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。

5 “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。

V 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、家族と経営の“構造特性”である。一方、家族と経営と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、家族と経営の“組織特性”だとして。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、動機と道徳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⁶。

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「直観の科学」⁷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、「価値の構造」と「行動のシステム」として括ると、その価値が、「自然価値」と「社会価値」との自己存在とに、自己存在が二分される。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、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、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、幸福論の経営文化の本質である。

勿論、この場合の価値＝行動は、自己確信を前提としての、肯定的楽観主義の原理者と、否定的悲観主義の原理者とに、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、否定的悲観論の展開とに別れる。そのよい例が、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めぐってである。会社文化（組織文化、経営文化）が、確かに、人間“存在価値”の美

6 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は、昭和51年（1976年）にオランダのチルバーグ大学での比較心理学会で、一緒のセッションに参加した時の、私の発表論文「組織研究と経営文化戦略」（インドネシアの地域研究と比較経営論の展開）を、積極的にその後の彼の研究方向変化の中に取り込んでいた。

7 「直観の科学」とは、筆者の研究方法論の一つで、「現象直視」・「判断停止」・「本質直観」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。

的構造であり、その一方で、会社文化は、“効用存在”としての人間システム、あるいは“使用価値”としての機能システムであれば、人間の美的構造（“存在価値”）と機能システム（“使用価値”）の両者の融合（「経営価値概念」と「経営行動システム」）こそ、生きている経営組織の文化構造である。

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が続く。その“動き”と“形”は、「内的自己の聖俗循環システム」であり、「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。

VI 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“型”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“群れる絆感性”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”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”とを、実像の“動き”と“形”とに近づける。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”、即ち、凝集性の生態（「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”をつくる。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“群れる絆感性”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、“群れる絆感性”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、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、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。