研究論文

グローバル化時代の企業行動とその行方

－ 生命特性を意識して －

海老澤　栄一

本稿では、企業の地域や国を超えた行動がもたらすさまざまな現象を、多面的に掘り起こすことを試みる。ボーダーレスあるいはシームレスの時代、国境を超えたカネ、モノ、ヒトの移動のみならず、技術や芸術、文化、情報、資源、などの有効利用や相互交流もまた、時空を超えて公平に機会を与える。それを可能にしているのは、革新的、ある意味では、革命的な通信技術革新である。

そのインフラ系の技術革新を“てこ”にして、企業が規模の大小に関わりなくグローバル戦略を可能にしているのが現実の世界であろう。しかもその背景には、国の姿が戦略主体として見え隠れする。一種のグローバルな経済戦国時代を迎えている。“ものごと”には表と裏があり、日中の時間帯では、影は見えない。

しかし見えないだけであって、いや時には見ていないふりをしているだけであって、影は密かに光に寄り添っている。その様子を明らかにすることもまた、われわれに課された使命の１つと考え、ここではその光と影の両面に分析のメスを入れることを試みる。そのためには発想を転換し、ときに“地球人”のような、非常識な視点を必要とする。

利害関係が錯綜している時代背景を傍観すると、同じ土俵上で議論しても１つの解決が新たな問題を惹起することがある。したがってそこでは、二次元を三次元のように立体化することによって、視点や見方を大きく変えることも射程距離に入れる必要があろう。特定の国で生まれ、時代の変化を乗り超えて存在している企業の出発点は、あくまでもローカルである。ローカルの発想のま

ま、次第に大きくなり、国の枠を超えてグローバルに行動する企業は、17世紀にはすでに存在していた。

本稿ではそのような国境を超えた企業がもたらすさまざまな影響要因を臨床的に分析するのではなく、生きている企業あるいは生命力のある企業、有機体の機能をもつ企業として位置づけ、その行動特性を体系的、包摂的、過程的にとらえ、新たな道を導き出すきっかけを提案する。還元すれば、企業を“生きもの”としてみることの重要性を問うことになる。

はじめに

経済成長つまり規模の拡大を“善”とする考え方が一方にある。確かに、経済的に豊かになれば、ヒトも企業も贅沢な暮らしができ欲しいものがいつでもどこでも好きなだけ手に入る。

しかしよく考えてみると、物的欲求の限界はないのだろうか。際限なく求めていった結果はどうなるのであろうか。モノと比例してココロの豊かさはどうなるのであろうか。さらにまた、競争敗者の生活水準は、改善可能なのであろうか。敗者復活が用意されていれば問題はないであろう。しかし現実は生まれたときから遺伝子が固定しており、個人や集団、組織の意思決定や行動範囲があらかじめ決まっていることのほうが多いようである。

このようなことをグローバルな視点で考え、豊―貧格差が回避できないのであれば、第三の道は果たして可能なのか、それを実現するためにはどのような条件が揃わなければならないのか、を考えてみよう。特に“モノ余り”現象のもたらす地球的規模での影響側面を深耕しながら、健全な途を模索してみたい。

特にICT（＝Information and Communication Technology）が時空を超えて、ある意味では経済や経営、文化などの多面的な領域でそれらの基盤となる役割を果たすようになってきており、その浸透度の広まりと深さの影響は看過できない。利用者にとって技術応用も他の経営資源と同様、基本的には公平性の視点からの議論が可能である。利用できるヒトや企業さらには国家が、自分たちの消化力に応じてそれらの技術を戦略行動に組み込めばよいことになる。ここにも直視しなければならない深遠な問題が潜んでいるように思われる。

大きな流れでは、モノやカネ偏重の時代を超える仕組みづくりを、生命有機体の分析視点を援用しながら試みることにする。そして思考の原点には、いずれかを是とし、他を否とする二分法的分かりやすい論理展開はとらないことを心掛けてみたい。

1．企業のローカル行動からグローバル行動への軌跡

企業の起り

企業はその起源を特定の国の特定の地域内で、何らかの生産・販売・流通・使役などの活動を興すことから、多かれ少なかれ始まる。つまり地域密着型がスタートである。地域住民を対象に何らかの商品や製品、サービスを提供する。他地域から仕入れを行うこともあろう。

自社工場で製品製造する場合、販路は特定地域を超えて広域に広がることもある。評判をよべば、顧客は全国区にまで拡大する。ここまでが、典型的な企業のローカル行動である。

国をまたがる企業行動

企業規模が拡大するのにしたがい、国の枠を超えて仕入れや販売が行われるようになる。いわゆる貿易（international trade）による交易である。1600年代当初には、オランダやイギリス、フランスなどの欧米諸国がインドやジャワ島中心に植民地支配を意識した貿易が行われるようになった。1960年代になると、国を超えたビジネスが専門に研究対象になった。国際企業（international business）の登場である[1)]。枠組みの設定に学際（inter-disciplinary）の用語が使われるようになった[2)]。

国際は一見平等のようにみえる。しかし実態は先進国と発展途上国との間の平均所得格差を生み、不平等が顕著になってしまう。いわゆるパワーアンバランスの発現である。しかもこのアンバランスは、次第に溝を深めることになる。その後研究者の間では、多国籍企業（multi-national corporation）の概念が使われるようになる[3)]。時期は60年代以降のことであり、inter-時代と一部重複する。しかしmulti-に呼称変更されても実態は変わらず、依然として先進国

主導型の企業行動が横行する。

起点の見直し

多国籍とほぼ時を同じにしてグローバル（global）が研究者のみならず実務家の間でも1980年代以降定着するようになる。現在でも依然として隆盛を極めている[4)]。日本語はない。グローバルについて少し詳しくみておこう。

グローバル（global）には、globus-＝球体、球;glaeba＝clod（土の固まり）、soil（土壌）、land（土地）という意味がある。国際や多国籍に比べて、全体、丸い、地球というイメージ、つまり最初からどの国かという部分を意識せずに、全体を思考する傾向があるとみてよいだろう[5)]。定義を幾つか検討しておく。グローバリゼーションとは、

- 資本が分散されしかも成熟した投資機会のある開かれた市場をもち、発展途上国や先進国にいる数多くのリーダーが支えている状態のこと[6)]。
- 市場に国の領域を意識せずに顧客や製品を投入する競争者を含めることによって、市場を拡大するプロセスのこと（Danos）[7)]。
- 地理的、組織的領域を横断したビジネス諸活動の統合のこと（Reilly）[8)]
- 文化的に異なった多くのビジネスを扱わなければならないという逆説のなかで、世界を１つの市場として扱う能力のこと（Tichy）[9)]。
- 地理的に賦課されたものよりもマネジメント的に規定された構造を通じて、２つ以上の国の間で、競争優位の５つの構成要素―資源、情報、プロセス、製品、市場―を差別化し統合化するための総合能力のこと（Weick）[10)]。

ことほど左様に多様な見方がある。いずれも正解である。これらの、ある意味では混沌とした状況を是として、次にグローバル化の大きな流れをみてみよう。

グローバル化の流れ

国際ビジネスの主役は時代の変遷と共に大きく変化してきた。16世紀のスペイン、ポルトガル中心に展開された「大航海時代」を経て、17，18世紀はオランダ、イギリスの東インド会社が主流となり、近代的な株式会社の元が形成された。東洋で豊富な生糸、絹、香辛料、茶に代表される天然資源を調達し、ヨーロッパの自国へ持ち込むことによって、市場の開拓、拡大を実現した。

株式会社と国の論理が市場拡大や支配という視点で一致した。その背景では、貿易ルートの支配をめぐって、オランダ、ポルトガル、スペイン、イギリスなどの間での覇権争いが恒常化した。いわば国家戦略の一環として商権の寡占化、独占化が目標となった[11)]。

自由主義の浸透：グローバル化を“単一世界市場の創出へ向かう国際経済と国内市場の変化”ととらえると、歴史的にみて大きな流れは２つある[12)]。１つは1870年から1920年代にかけての北大西洋地域内貿易と資本・人口移動の高水準化が各国間賃金、物価格差を縮小した流れである。通信技術革新による時間差、空間差の縮小がグローバル化を促した。そしてこのグローバル化は、市民のもつ基本的人権でもある自由、つまり市民的自由の確保を促すことになった。具体的には習慣や宗教、思想、政治などの分野である。80年代頃まで続く。

新自由主義の姿：２つの世界大戦を経て、1980年代頃からもう１つの流れが生まれてくる。主要経済大国が資本市場自由化、貿易障壁の廃止を政治決断することによって、さらに生産構造自体を根底から変化させた。通信や輸送技術の発達によって、地球的規模のモノ・カネ移動が実現した。この時点では、個人単位の購買や情報収集収集というミクロレベルに加えて、企業単位での競争や流通、生産、販売、貿易、投資、分配などの市場というマクロレベルでの自由が話題になった。新自由主義といわれている。

グローバル化の基本特性：グローバル化の特徴をランダムに列挙してみると以下のようである。

・地球資源の共用：国の違いを超えた資源有効利用。
・国際分業体制の実現機会：得意分野への特化とその浸透。
・共通する顧客選好の抽出：世界市場に散在する顧客対象[13)]。
・規模経済の実現：世界市場対象の標準化推進[14)]。
・平等主義の透徹：自由競争のもとでの一物一価の実現[15)]。
・製品開発力の増強：異質な要素を織り込んだ設計思想の醸成[16)]。
・個別顧客への世界的規模での対応：１対１対応のN＝１化[17)]。
・競争優位性確保：広域空間からの比較[18)]。
・意思決定質の高度化機会：多様な関係主体間での異質性の高い文化経験[19)]。
・国家レベルと同様の集団―個人レベル行動把握：地球市民やその社会の実現[20)]。

・グローバルな結合特性をもつ隣人意識：特殊ローカルと複合グローバルとの同居[21)]。
・普遍性にもとづく互恵主義：遍在的価値の追求[22)]。
・個々人から地球市民までの相互作用性：異質な人間同士の秩序化[23)]。
・複合的結合性を意識した多次元性：より高次の一次元アプローチ追求[24)]。
・文化の違いを許容する世界市民：利己的なnimbyism（＝not in my back yard）と利他的な相互責任や共通責任との同居[25)]。

真のグローバルは球体なので、特定の国や企業に利する国境や壁はない[26)]。しかし現実には、文化、宗教、価値、行動様式、などの違いがあり、それらの違いを脇においた経済の論理だけでグローバルを語ることは論理矛盾を起こすことになる。経済人や経営人の論理を超えた地球人としての論理基盤の導入が求められる。

グローバル化を超えて

“球体”経営を標榜していてもその実態は、球体を隠れ蓑にした利己的なローカル企業行動であることが多いようである。看板が国際→多国籍→グローバルと看板を塗り替えても、行動が変質しない限り本質も変わることはない。“いまを活きる”思想や判断価値基準、行動様式あるいは哲学をどのようにもつのか、が問われているのではないだろうか。

国籍超越の考え方：グローバルの影の部分の詳細分析は次節に譲り、ここでは国籍を超越する考え方にふれてみよう。そのためには特定の利害関係者にのみ特化する企業行動は、わき目をふらずにまっしぐらに歩む猪突猛進型モデルに近く、ここでは対象外とする。ここ十年ほどの間に、郊外に進出した大型ショッピングモールの閉鎖が問題になっている。誰も責任をとらない大型小売りモデルの社会性は誰が担うのであろうか。地域出店に当たっては、行政からの補助金助成が多かれ少なかれかかわっているにもかかわらず、である。

国内ならまだ限定的空間なので、被害範囲は限られる。もしその範囲が海外にまで及んだら、どう対処するのであろうか。石田秀輝の書に胸を締めつける挿絵が随所にでてくる[27)]。その１つに地球をプレートに載せ、バターをつけてフォークとナイフを使って食事をとっているおじさんの絵がある。地球の削ら

れた跡が痛々しい。題して「利己的人間が人間社会そのものや地下資源文明を崩壊に導いている」という内容である。

もう１つ地球警告の書の紹介をしたい。地球を砂山にたとえ、砂粒が堆積し一定の高さになると、斜面のあちこちで崩落が始まる。砂山には自己組織化の機能があるので、円錐形が大きく崩れることはなく、内部から維持機能が働く。ところが現在は、利己的で攻撃的性向をもつ人間の“砂山崩し”が加速度的に行われており、このまま推移すると人間を含むほ乳類は9億年後に絶滅する、と結論づけている[28)]。のど元過ぎても熱さを忘れないように、しなければならない。

また地球に対する人間のインパクトを膨大なデータ分析をしながら国別持続可能性達成度をフットプリントで表す試みが、ワケナーゲルらによって実践されている。その結果によれば、日本人一人当たり資源消費のエコロジカル・フットプリントは、東京ドームとほぼ同じ4.7ヘクタールである。この数値は環境収容力を公平に割り当てた場合の2.3倍に相当する。地球上の人々がわが国のヒトと同一の生活水準を維持するためには、地球2.3個必要になることを意味する[29)]。ここで１つだけ、事例をあげておこう。

2013年4月24日、バングラデシュ、ダッカ近郊サヴァールで8階建てのビルが崩壊した。縫製工場では3,000人以上の工場労働者が働いていて、うち1,000人を超える死者がでたという衝撃的なニュースが飛び込んできたことは、記憶に新しい。建物には崩壊以前から亀裂が入っており、危険を察知した他の銀行や店舗の従業員は、避難していた。にもかかわらず、縫製工場労働者に被害が集中した主な理由は、工場長らの責任者に“職場に戻らなければ解雇する”と脅されたことが影響しているという報道があった[30)]。

エコロジカル・フットプリントでいえば、環境収容力1.0にも満たない国の人々が劣悪なる環境のもとで生命の危険を厭わずに働き、その製品の利用者が先進国に集中し、環境収容力2 ～ 3倍に達しているという事実である。どこかの国あるいは遠くの国のできごとなので、無関心でいても支障がない、ということなのであろうか。グローバル化では、国際分業が徹底しているので、誰がどこで何をどのように作っているのかについては、ブラックボックスになっているようである。

先進国共通の過剰消費は、生活者や消費者のみならず生産者にも等しく分担させるべき性質のものであり、地球人全体の問題でもある[31)]。その意味では、国籍がどこであっても特定の国籍を超える発想が求められる。企業では超国籍企業（trans-national corporation）、ヒトでは超国籍人（trans-national man）という名称がふさわしい。

超国籍の概念は、「個々の国や企業、ヒトの基本的自由を尊重しながらそれらの個別単位を超えて地球全体としてのコントロール機能をもち、相互影響・作用・補完しあい、維持・変革活動を展開する主体」のことという定義づけが可能であろう[32)]。

2. 自由競争中心の経済原理のみでは、説明できない現代企業行動

一国を超える経営活動を展開している企業の整理

国の枠を超えた企業分類：ここでもう一度、一国を超えた経営活動を営んでいる企業について整理しておこう。国際企業、多国籍企業、超国籍企業の３つである。村上は面白い分析基準を用いて解りやすい解説をしているので、ここでは彼の論理を借用する[33)]。まず国際企業、これは特定の国に本社があり、海外出張の際にはパスポートを持参してでかけるタイプである。本社集中型の雨傘タイプともいえなくもない。

次の多国籍企業は、所属組織が海外拠点をもち、その拠点で労働ビザを取得して働き、所得税を支払うタイプである。拠点ではそれぞれ独立した経営権があり、責任を伴う意思決定がなされる。３つめの超国籍企業は、本社所在地や自分の所属組織を意識することなく自由に往来し、地球全体が母国のように仕事をすることができるタイプである。地球人の意識が求められる。

３つめの超国籍企業では、国籍を“超越”することになるので、国籍そのものへのこだわりは希薄になる。ある意味では、４つめの無（null）国籍企業への道を歩むことになる。無国籍は、無秩序（anarchy）や混乱を引き起こす状態を連想させやすいので、あまり使われることはない。ここでは国の枠をなくした究極の企業イメージとして4番目に並べておくに留めておくことにしよう。

以上４つの企業群、すなわち国際―多国籍―超―無の流れは、いずれも国と

国とをまたがったビジネス展開をしている企業の呼称である。これらすべてが現実には、地球すなわちグローバル（global）のなかで右往左往している,ともいえなくはない。そしてそのような地球全体を意識して行動している企業人は、ある意味で世界的視野をもった国際色豊かで、どこでも落ち着くことのできる世界主義者（cosmopolitan）の呼称がふさわしいという見方もなりたつ。逆の言い方をすれば、どこでも落ち着くことのできる＝どこにも落ち着くところのない“根なし草”ともいえる存在なのかもしれない[34)]。

グローバル企業行動の背景に潜む問題点

グローバル企業は、良くも悪くも地球全体に影響を及ぼすことが多い。しかもその規模は、1社で数十万名の社員を抱える巨大企業に始まり、社員数十名の小規模の企業に至るまで“まちまち”である。目立つのはあくまでも“巨大”企業である。しかし、数十名規模の企業が一万社集まって、地球規模でビジネスを展開するとその“風圧”は、１巨大企業と同等かあるいはそれ以上の影響を及ぼすことが予想される。本稿では1社の社員規模でグローバル基準を設定することをやめ、影響の範囲が地球的規模であるかどうかを基準として用いることにする。

問題構造のスケール：以下で並べる問題構造のスケール基準は、大きく、具体的から抽象的な影響まで、つまり“具―象”という一連の基準である。ただしその判断基準は、あくまでも意思決定者の思想や価値、認識基準、などによって“ずれ”があるので、厳密な基準にはなりえないことをあらかじめ、お断りしておく。あくまでも“大ざっぱな”アナログ基準として、理解しておくことにしたい。

具

- 所得格差拡大化する富裕国と貧困国との差：最大で80対１[35]．
- 誰も製造や結果責任を負わない・負えない・負いたくない製品、商品、消耗品群.
- バージン資源の囲い込み化競争激化[36]．
- 経済中心の単一価値への収斂[37]．
- 永遠に続くはずの“青い鳥”成長を追求する拡大神話[38]．
- 供給過多消費社会の創出[39]．
- 無意識下でのモノカルチャー化浸透[40]．
- 生活そのもののブラックボックス化.
- グローバルスタンダードという名のローカルスタンダード.
- 国際的相互作用で、不公平取引を強要される新興国[41]．
- “じわじわ”と進行する国際分業化とその現代版植民地化現象.

象

このような諸現象を分析してみると、グローバル化時代ではあってもその源泉はローカルの企業経営と連動しているところがある。つまり、環境から素材や材料を調達し、何らかの加工を施し、できあがった製品を利用者に提供する、という意味においては、ローカルもグローバルも変わりはない[42]。

ただグローバルの場合、地球全体が経営の対象になっているので、調達の対象や供給対象を限定することができない。限定するとローカルの企業と同じになってしまう。つまり先に述べた具―象リストのように、不確定性対処がグローバルの最大の特性になってくる。

グローバル化には、賛成、反対の議論が永遠に続き、いずれが善でいずれが悪であるという二者択一は成り立たない[43]。ここではいずれにも与せずに、賛成・反対両者が存在することを前提にして、論を進める。いわば“危うい”均衡の上にたっており、いずれかが過剰に傾いたとき反対側に比重をかけ均衡を取り戻すことが求められよう。具体的な均衡化の思考や方法については、次章以降に譲る。

不確実性削減メカニズム：環境の側にある多様性と企業つまり組織の側にあ

る多様性との比較で不確実性を削減するメカニズムを検討してみよう。環境多様性をEV（＝ Environmental Variety、組織多様性をOV（＝ Organizational Variety）と置き換えると、次のような公式が得られる。

EV ＞ OV（環境多様性は組織多様性を上回る）

OVに比してEVは常に大であり、うまく連動する範囲は極めて限定的であることが多い。両者を均衡状態にもっていくための方法は、２つある。１つはOVを高めることによって、従前とは異なった上位の段階での均衡を達成する方法である。つまりEV ＝ OV↗のような拡大均衡である。他の１つは現在のOVを所与のレベルとして、つまり現在のOVを変えずにEV水準を低下させることによって、低位の均衡を実現する方法である。つまりEV↘ ＝ OVのような縮小均衡である。この両者を組み合わせることによって、多様性吸収力を動的に変動させ、拡大か縮小かいずれかの均衡点を求めるという方法である。Ashbyによってthe law of requisite variety（必要多様性の法則）と名づけられた[44)]。

グローバライゼーションでは、関係者の間に現状に比べて何かが改善され、現状では不可能なことが実現可能な状態になることが期待されるので、様々な機会を探索して協働行動を起こすことになる。しかし同時に人間の裏側にあるマイナスの作用もプラスの面に交じって一緒に行動結果として現れる。以下に列挙したような環境変化を複合的に引き起こす。現時点では、結果責任を特定化できないのであいまいに処理されてしまうことが多いようである。今後は生産者のみならず消費者も行動結果の重要な担い手として、事前に経営や消費行動に組み込むことが要求されてこよう。

いま、起っている複合的な環境変化の主な現象：

・自然の終焉との遭遇：予測不可能な自然の到来[45)]．

・乱開発に伴う“生きもの”の棲み家破壊：生命多様性の危機[46)]．

・結果として生態系破壊進行[47)]．

・氷床溶解が導く海水面上昇：温暖化難民の増加[48)]．

・森林破壊が促す緑地の減少・砂漠化の進展：環境難民の増加[49)]．

20世紀後半以降、人間にとって有用なことも逆に有用でないことも地域限定ではなく、むしろ地球的規模で生起することが多くなってきているようであ

る。いわゆる環境問題のグローバル化である[50)]。今や地球上に居を構える“わがままな”人間はどこの人種であるかを問わず、多かれ少なかれ、母なる大地であるガイアに悪影響を及ぼしている、という見方が定着しつつある。この流れをくい止めるための妙案はない。しかし智恵を出し合い、現在よりも“多少”広い世界を見据えることによって、暗闇の向こうに明かりがみえるかもしれない。挑戦してみる価値はあるであろう。

3．いま、求められる生命特性にもとづく企業行動

これまで観てきた社会諸現象には、意図の有無は別にして、結果として何らかの成果を確認することができる。その成果は自己満足のためであっても、周囲に対してプラス、マイナスの影響を及ぼすことが明らかになってきた。しかもその利害関係の影響範囲は行動範囲が地球規模に及ぶのに伴い、生きものばかりでなく、単にそこに存在しているモノに至るまで、拡大してきている。

国家間、企業間、地域間、人間間、あるいはそれらマクロ―ミクロ行動主体間でも、様々でかつ複雑な問題が日常的に発生している。本稿の主題の1つであるグローバル化時代では、特にその傾向が強く現われているようにも思える。ある意味では、“生きている”ことそのものが地球にとっては、トラブルの源であるかもしれない。時間の矢（arrow of time）は、不可逆的な動きをしており、原因究明にも相当の困難が伴う[51)]。最後は懺悔して“神”の助けを求めるという、虫の良い話になってしまう。ここではその矛盾の増幅循環を断ち切る1つの助けとして、“生きている”すべてのモノに共通する生命論を導入してみたい。

生命特性から学ぶ

“命を育む”背景には、動から静に至るまで何らかの行動主体が―それが意図しているかどうかを問わず―周囲の影響を受けて初めて成り立っていることがわかる。その原点は小学校の低学年で学んだ、植物が排出する酸素を動物が取り込み、動物の排出する二酸化炭素を植物が吸収する、という動植物の循環型相互互助、相互支援体制にある。この仕組みは誰が造ったのであろうか。少なくとも人間が作ったのでないことは、明らかである。生命にかんして以下、専

門家の意見を幾つかみておこう。

生命現象の連鎖：東大名誉教授の和田昭允の新聞コラム記事によれば、生物＞細胞＞タンパク質＞分子＞原子＞核、電子、という流れのなかに生命現象があるようである[52)]。彼によれば、人間に２つの型があるという。１つは生命機械論であり他の1つは物質神秘論である。そして和田は物質の神秘に対する脅威の念を恐れる後者が、新しい科学分野を開くことになるだろうという。さらに彼はものごとの発展には、ひとつの結に満足するのではなく、次の起につなげることが大切である、と結論づける。要するに今日得られた解はあくまでも今日の解であり、明日からは新たな解の探索に向けた起の行動を起こす必要があることを示唆している。生命は、複雑極まりない現象のことのようである。

生命の基本的な性質：またジュニア向け新書版で、中村運が“生命とは？”を語っている。彼によれば、生命には以下の３つの性質があるという[53)]。

① 生きるために必要なエネルギー生産装置すなわちエネルギー代謝を動かすと同時に自己維持に必要な装置すなわち物質代謝を回転させ、

② 自分と同じ細胞や個体を作り出す複製機能つまり増殖力があり、

③ 遺伝子すなわちDNAをもち、時間の推移と共に進化すること。

このようにみてくると、自分の力で“いきる”能動的行為と周囲から“いかされる”受動的行為との共同連鎖が生命の原点であることがわかる。これはごく数人からなる企業でも数十万人からなる巨大な企業でも同じ原理が作用していることからみても、明らかであろう。

地球上の生命現象：地球誕生の書でよく登場する多細胞生物のストロマトライトは、バクテリアより多少複雑で藍藻（らんそう）類に属している。35億年前に海中で登場し光エネルギーを用いて光合成を行い、大気中に酸素を生成した。その後4億年前には陸上に進出した。この時点で植物が岩や石に変質した。言い換えれば有機質が無機質に変質したことになり、さらにいえば両者は親戚縁者という関係にある。

地球上には1億を超える生命種があり、そのうち人間が存在を確認し学名をつけている既知種は164万種つまり1.6パーセントにしかすぎないという分析結果もある[54)]。生命概念を地球科学から人間科学の世界へ絞り込みをする際に欠かせないのは、システム論の視点から生命を論じているベルタランフィ

(Bertalanffy) である[55]。彼は対立する２つの言明が正しいことを主張する。１つは「全体は部分の総和以上であり、全体は成分に対して“新しい”特性と関係とを示す」ことであり、他の１つは「高次の段階にある存在は低次の段階に“還元され”うる」という言明である。

その答えのヒントは、個々の成分の総体を知りなおかつ成分間になりたつ関係を知ることにある。高次段階での作用特性を分離して得た成分特性の集合体として説明するのではない。あくまでも関係を知ることなのである。新しい領域の取り込みは、はじめ別々だった分野がまとまり、１つの統一ある領域すなわち統合という形をとるようになる。その統合過程で新しい見方が得られる。

生命体としての企業：生命体としての企業を想定すると、個々の構成員である成員は成員同士の関係のみならず総体としての企業行動についてもどのような貢献ができるのかを複雑な仕組みのなかで知っておくことが重要となる。

次に生命システム（living system）体系を細胞（cell）から超国籍システム（supranational system）まで7段階レベルで体系化し、一般生命システム（generalized living system）を提唱したMiller（ミラー）をとりあげる[56]。この生命システムの最大の特徴は、安定的な均衡が各段階の要素間の“秩序だった”調整を伴う一時的な動的不均衡によって維持される、というところにある。ここでもベルタランフィの分析と同様、生命特性は矛盾の取り込みがシステム全体の“新たな”均衡を生み出すという点におかれる。

さらに企業そのものを生命体として分析しながら長期存続の条件を解明した研究がGues（グース）によって展開された。彼のliving company（生命力のある企業）に共通する要素は、以下の4点に集約される[57]。

生命維持に固有の４要素：

① 環境に対する敏感性：企業の学習および適応力の程度.

② 団結力と個別特性：コミュニティ形成と企業それ自体の個性形成にかんする生来的な能力.

③ 寛容性および分散化にかんする企業の生態学的な気づき：企業内外の諸機関との建設的な関係構築能力.

④ 企業のきわめて重要な属性の１つである保守的な財政基盤：自身の成長と進化を有効裡に進める能力.

無機質構造と有機質構造との関係：生命維持に固有のこの４つの要素は企業のみならず他の有機体でも妥当するきわめて有用な示唆を含んでいる。これまでの分析との関係でいえば、特に個をもつことと他との連動は、ある意味で矛盾する要素の許容になる。この異なった機能の同居は、有機体哲学の雄でもあるWhitehead（ホワイトヘッド）によっても、エールが送られる。すなわち彼によれば、有機体ではなく無機的な構造をもつ社会では、まず決まりきった仕方で相手と結合し、手段として活用するかあるいは支配的にふるまうか、が常套手段になる[58)]。

そこでは変化しつつある外的環境の中で生存するための、“全体”を意識した“生きている”社会の保護を必要としない。つまり他との動的関係性の薄い、閉鎖的でモノカルチャー的な行動が中心となる。

行動や思考がパターン化されたグローバル企業では、この無機的（inorganic）構造が主になる恐れがあるといえないだろうか。ホワイトヘッドによれば、物理学的生理学（Physical Physiology）の世界になる。

つぎに完全に生きている結合体（entirely living nexus）では、補助的で無機質的機能の取り込みはもちろんのこと、生起（occasion）の機会を生むことに対して開放的であることが諸要素の創造活動を可能にする[59)]。これをホワイトヘッドは心理学的生理学（Psychological Physiology）とよんでいる。大事なことは、統合的な、生きている社会では数多くの生きている結合体、それも個々の“細胞”ごとに１つの生きている結合体の他に補助的無機質装置（subservient inorganic apparatus）をも含んでいることである[60)]。ここで看過してはならないことは、完全に生きている結合体では開放的で生起機会をもつ創造活動の展開を許容するので、その許容範囲のなかに物理学的な無機質装置を包摂することの“おおらかさ”である。

生命力推進枠:生命論にかんする以上の文献研究から演繹的に導出される原理として、本稿では表１に示すような5要素を提示したい。ここではこの５要素を企業の生命力推進原理とよぶことにする。生命持続可能性は、この相互に対峙する５つの要素の取組みによっておのずから伸縮する。いずれかに片寄ると、結果として生命力を削ぐことになる。

表1　生命力推進枠

1．時間軸：断片性	―	連続性
2．主体軸：受動性	―	能動性
3．関連軸：独自性	―	関係性
4．均衡軸：秩序性	―	混沌性
5．協働軸：排他性	―	包摂性
	⬇	⬇
属	同質性	異質性
	一様性	多様性
性	単純性	複雑性

生命行動を支える方法論―相補性

生命行動の視点から先の５要素をバーの左と右の大きなくくりで見直すと、左は同質性、一様性、単純性が、また右側は異質性、多様性、複雑性の属性をもつことに気づく。先に述べた企業のグローバル化行動は、理念とは裏腹に現実には私利を過度に求める影の部分が表面化し、様々な利己的行動が世界的規模で格差社会を醸成している、という見方が一般化しつつあるように思われる。

勝者と敗者とを明確に分離する行動は、グローバル化時代にふさわしい経営行動とはいえないであろう。それは勝者の実感のない企業や国が恒常化することが予定されるからに他ならない。まさしくdog raceの感すらする。

２つの行動特性（還元性、相補性）：ものごとの善悪を固定化する方法は、論理的に正解基準を設定しいずれかに答えを特化あるいは単純化した思考アプローチである。言い換えれば還元性原理（reduction principle）にもとづく方法である。競争に勝つこと、そのものが企業経営の使命にすらなっている。そこでは、合理性追求、生産性増強、利益最大、費用最少、拡大成長、などの言葉が躍る。

それに対して左右いずれもが正解であり、かつ誤りであるという判断基準をもつ相互補完の考えが相補性原理（complementary principle）である[61)]。お互いに違いを認め合い、相手の存在を否定しないという考え方である。例示す

れば、右脳は左脳を評価し左脳は右脳の存在を評価する、という相互評価が妥当する。つまり右脳と左脳とがどちらが優れているかを競う以前に、脳全体あるいは人体全体を意識し、それぞれの固有の役割を確認することから始めてはどうか、という論法である。

答えをいずれか一方に特化する問題提起の考えは、問題の設定自身に問題がある。さらに言えば、二者択一的な解の選択は問題の単純化、一様化、同質化を促し、誤った専門化や専門家を生み出すことになる。現代では、むしろ解の存在しない問題の存在が、現実に抱えている問題なのではないだろうか。問題の本質を探らずに、視界の観える範囲にムリに領域を限定し、答え合わせをするような行動は、生命力推進からいえば、人間の叡智を幼児化させているように思えてならない。

一度は右シフトし、andの論理やandの世界での議論をしては、どうであろうか。生命原理にもとづく企業には、自己の論理で自己の繁栄のみを謳歌する企業とは異なり、関係者すべてと過度にならない程度に相互のもつ異なりを認め“共生”の道を模索する行動が望まれる。これこそが地球村時代に活きる生きものたちの行動指針になるのでは、と思考する。次にその行動指針を３つ提示する。

生命特性を支える３つの行動指針

1．有機体と連動する過程重視の思想

これまでの議論で、生命原理にもとづく企業は、相互に関係のある主体つまり関係主体との間で相互影響を受けながら行動する。その行動には自主的、主体的、能動的行動の他に他からの影響を受ける追随的、客体的、受動的行動もある。つまりある時には自主的に、またある時には追随的に行動する。

有機体：ここでは自己と周囲との関連づけ行動を有機体動作と位置づけることによって、生命体の力強い支援体制ができあがる。つまり生命有機体の誕生である。有機体は部分相互の関係、部分と全体との間の関係、および何らかの意味のあるまとまりをもつ全体からなる。狭義では生物と同義に、また広義では生物系の他に企業、社会、国家、地球、宇宙などの物質系、物理系をも含め

ることが可能である。

先にふれたホワイトヘッドによれば、有機体を「相互に連結していて、知的には分離できる２つの意味、つまり微視と巨視の意味をもっているもの」と規定する[62)]。ここでいう微視的とは自己に内在することを意味し、巨視的とはその微視を知的に認知できる範囲のことを指す。換言すれば、自己と周囲との関連づけ行動が有機体の基本動作になる。

また彼は同一書のなかで、１つの個体的存在が自己の存立を支配するより一層大きなパターンの諸相を含み、かつ自己に映されたそのパターンの修正を自己存立の存在修正として経験しうる、と述べている。諸相間では相互に等しい価値を保有していることになる。

有機体は自己表現の価値単位であり、もろもろの永遠的客体特性を実在的に融合したものでもある（ホワイトヘッド[63)]）。有機体は自然の摂理のなかで生きており、ある有機体の生は他の有機体の死によって確保される。有機体にとっての永遠の生や死はあり得ない。有機体は相互に相利共生の関係にあり、生と死とは連続している。

ある有機体の行動結果は次の行動原因を生み出す元になる。複数ある有機体の影響範囲の大きな行動は、次第に相互に関連しあい複雑な関係を創りだす。しかもその関係は単純な因果関係では解明できないほどの複雑な関係なのである。かくして、有機体哲学では短絡的な結果ではなく関係者への影響をも考慮した過程を重視することになる。

生命有機体をシステムとみなせば、ある意味で統合された全体でもある。そして特定レベルのシステムは、さらに大きな生命システムへと包含され、統合される。言葉を換えれば、包摂の世界での展開になる。システム相互の関係および上位の環境との相互作用が恒常的に営まれる。

生命有機体では目的優先行動とは異なり、自己創出、独立と依存、相互関連、相互循環という、いわば長期持続性を前提にした過程行動が中心課題になる[64)]。しかもその長期持続性では、終わりのない、つながっている状態そのものつまり存在しているそのこと自体が何らかの意味をもつ。ヤンツはこの現象をプロセス中心の世界観とよび、相互に還元不可能な多層レベルを形成している、という表現で説明する[65)]。

過程：生命有機体では先にふれたように、長期持続性を前提にした過程行動が中心課題になる。しかし厳密にいえば、その過程のなかに能率・効率や合理性を意識した可視化可能な目的優先行動が同居している。ここでも先に述べた一種の包摂行為が作用している。そこに“ある”という現象は、その冗長性を活かして事後に何か目的行動を明示化することの可能性を示唆している。

過程中心の生命有機体行動は、ときに、「環境変化に対応して自分自身を組織化できるように、持続可能な潜在能力を高める価値基準のこと（Espejo）」である有効性に行動方針を委ねることになる[66]。企業行動に過程論を組み込むと、①目的の曖昧性が長期存続への途をさぐるきっかけを生む、②至近距離の目的明示化は、大きな流れのなかでとらえることが可能となり、“一か八か”的生死をかけた経営課題は遠距離から観ることによって、中和される、③選択肢が増大し、目的の明示化を行動途中あるいは事後に展開する可能性が生成される、などの効果が期待できる。

現状を前提とした“ある（存在：being）”から新しい相補性を意識した“なる（発展：becoming）”への道が開かれる[67]。「やってもどうせダメだから、やるのをよそう!!」発言から「結果どうなるか分からないけれど、とに角やってみよう!!ダメならダメでそのとき考えよう。」というメッセージを発信する。それがきっかけで時に共鳴音を生み、共振することの試みが、集団や組織ぐるみで新たな学習機会を創る。予期せぬ成果が期待できる。

行動指針の第1は有機体機能と相乗的に行動を展開する過程重視の考え方である。

2．もう一人の自分づくり

3b ＋ 2b: 2つめの行動指針は、同質と異質あるいは正常と異常のように異なったもう一人の自己の創出である。何か考えごとをしていて行き詰まり、発想の転換が必要なことは誰しもが経験することであろう。部屋の中を動き回ったり、散歩にでたり、違うことで気を紛らわしたりする、などの手段が通常講じられる。東洋、西洋を問わず発想の転換に役立つ空間が3つあるといわれている。あまり根拠はないけれども、空間を変えるという意味ではそれなりの説得力はある。その3つとは馬上、枕上、厠上のことを指す。欧米では3b、つ

まりbus, bed, bathで説明する。この3bにさらに２つ加えて5bとすることもわれわれ仲間の間で試みられている。飲み屋（bar）と床屋（barber）である。メモをとるのにはやや面倒ではあるものの、日常と異なった空間であることに相違はない。

仮想空間の意識的創出：虫の各部位まで考察するためには、虫めがねや顕微鏡が必要である。逆に大空を飛び交う渡り鳥の観察には望遠鏡が効を奏する。そこには微視と巨視の共在がみられる。日常生活で両者を持ち歩くことはまずない。しかし両者ともに、観察では欠かすことのできない有用な道具であることに間違いはない[68)]。

日常と異なった空間を経験する方法としては、二階にあがりベランダから下を見下ろしたり、今自分のいる世界の枠を大きくずらして仮想の自分を想定したりすることも有用である。もし自分が自分の認識している生活世界（life world）や社会世界（social world）の端にいるのであれば、世界枠それ自体をずらして中心にくるようにする。逆に中心にいて端がみえないようであれば、世界枠をずらして端に位置する自分を仮想の世界で作ってみることである。世界枠は１つに限らず、幾つあっても構わない。

固定的な構造や機能があらかじめ決まっていて、その限られた枠のなかで判断したり行動したりすることは、自分の生きる範囲を狭めてしまうことになる。そうではなく、自分自身の自発的学習行動によって、機能を見直したり構造を作り変えたりすることの試みは、柔軟的でかつ環境適応的ですらある（Lave, Wenger[69)]）

間主観：主観は個人に固有の意識であり、複数個人の主観の共同作業が生活世界では必要となる。その共同作業では経験的主観の共同化ではなく、複数の超越論的主観性の共同化が試行される。そこでは特定の主観ではなくあくまでも複数主観性の共同化が問題となる。言い換えれば、多様で異質で複合的な主観が高度な間主観を形成する[70)]。あくまでも多様な主観同士の出会いが重要な意味をもつ。表１で示した生命力推進枠では、左側の同一単のみではなく右側にある自分にとって異多複分野に相当する主観との出会いもまた重要な課題となる。

3. 公共性の具備

専門性がもつ悪しき習性：生命有機体としての企業行動指針の３つめは、公共性である。ものごとを単純化し、機能の専門性を追究し、仕事を深耕することによって、他人には分からない狭範囲の仕事圏が作られる。それぞれが専門なので他人が口をはさむ余地はあまりない。次第にクラスターができあがる。それぞれのクラスターは自分を大事にするため内側向きになる。外側に対する配慮は次第に希薄になり、部分最適指向の自己満足が次第に形成される。表1の生命力推進原理では、左側の属性が結果として定着する。そしてその属性はある意味でDNA化しているので、国を超えた国家間でも表面化することになる。

いま専門性に求められているのは、生命有機体にとって必須の専門性を離れた“異なり”との出会い、つまり公共の広場への参画なのではないだろうか。私的自分（privacy）と同様に公的自分（publicity）もまた生命有機体にとって欠かすことのできない行動指針になる。これを仮に“p–pアプローチ”と呼んでおこう。

公共性への視点：公共性の企業行動が地域のみならず、社会や国、大陸、生態系、などにも影響を及ぼすことは本稿でもその一部を明らかにしてきた。その結果、良い点も問題点も含めて複合的な“予期せぬ”影響を地球的規模で与えてきた。グローバル化時代、その影響内容および範囲共に見通せないほど複雑化してきている。本稿ではそのうち、生命有機体としての企業に欠かすことのできない意識の格部分に潜む公共性にズームインしてみたい[71)]。

公共性のルーツ：公共概念は18世紀にドイツを中心としたカフェやサロンでの文芸評論や意見交換を自由に行う場として登場した。その広場では教養市民の間で身分の障害を取り除いた議論ができるという意味での開放性が約束された。

しかしこの開放性は、言論、集会、思想、政治などについても自由に議論できる市民権の要求へと発展していくことになる。自由民権運動は、次第に政治的意味合いを強くし、当時機密性で守られていた議会の審議過程を公開するよう迫ることとなった。

公共性の社会的意味を歴史的、体系的、理論的に研究したハーバーマス

（Habermas）の記述によれば、ギリシアの円熟した都市では、自由な市民たちの共同ポリスとしての生活圏は、各人に固有の家（oicos：オイコス）としての生活圏から明確に区別されていた、という[72)]。オイコスは当初、生活の場のみならず生産の場でもあった。その後、生産の場は次第に生活の場から切り離されるようになった。近代化は、このように機能分割や機能特化から始まったという見方が一部にある。

公共性の現代的意味：公共性は、対話する場や共同行為の場として成立した。そしてその担い手は、公衆、公開、公表、などの関連用語で明らかなように、あくまでも“公”であった。その公の機能は時と所を変え“民”が変質することによって、担った。その後、公の機能は、制度的に、公の仕事を遂行する専門の職としてpublic servant（公務員）が、その任にあたることになったことは周知のとおりである。

安全、消防、治安、道路、教育、治山治水、交通、健康、などは、たとえそれらを民間が担当したとしても、法律で保障されている“公共”の仕事として一般には了解されている[73)]。その公共性では一定の地域性や同一空間を共有し、コミュニケーションを図る共同体としての機能が求められる。ある意味では環境の共有が公共の機能になってこよう[74)]。公共性では自然発生的な実在を基盤にした生命有機体としての統一感が生まれる。その意味で公共性と共同性とは密接な関係にある[75)]。

契約、目的明示性をベースにした人為的結合体がゲゼルシャフト（Gesellschaft）であるのに対して、生活、目的曖昧性、文化形成、などを基盤にした自然発生的結合体がゲマインシャフト（Gemeinschaft）である。前者が“仕事系”後者が“人間系”であるともいえる。しかしこの二分法には、共同体を基盤にした支援や利用しあう公共部分が欠落している、と言えなくもない。還元主義的に明確に分離できない部分、それが両者に共通する第三の“公共”機能なのである。仕事系、人間系に対して、“公共系”という呼称がふさわしいかもしれない。

表1に戻ると、仕事系か人間系かいずれかの選択肢は左側の同質、一様、単純性モデルになる。われわれはいずれにも与しない。生命有機体を標榜するヒトや組織体は、まず仕事―人間の相補に着目し、次に両者の連結を誘導する役

割を、本来それぞれの主観がもっているはずの公共機能が担う、という筋書きはどうであろうか。先に述べた“p-pアプローチ”の再認識になろう。

公共人のもつ固有の機能は、組織人や自由人が共に無視あるいは軽視してきた、しかも両者の思考や行動に共通する生命有機体としての礎石部分に相当しよう。限定的な特定の目的をもたない公共人は、個人が意図的に発案し、意図的に参画することによって初めて、持続可能な生命を吹き込むことが可能となる。新たなエネルギーは、広域の関心領域を含むゲシュタルト（Gestalt）のような上位の包括概念が必要となる。ときに具象化できない、いや具象化しない、抽象度の高いしかも説得力のある公共哲学が出番を待っているかもしれない[76)]。

共同体の共通要素：公共性を有する組織体では、構成員と同様に一定の認識が複数の構成員相互の“共通”部分に基底として存在することが望まれる。ある種の絆に相当する。これを共同体とよべば、以下に述べるような共通要素の必要性がCovey（コヴィー）によって提唱されている[77)]。

① 1つの基準：法と秩序を尊重する原則を踏襲する善意があること.
これによって共通の理解と協力が得られる。ただし現実と誤差のある原則は、修正の対象にする。

② 1つの心臓：ビジョンと方向性があること.
種々異なった利害関係者間同士の相互依存関係を同じ俎上にのせて議論する。自己主張を超えて自己超越の道を探ることが最も重要になる。なぜならその道がビジョンであり方向性を示すことになるからである。

③ 1つの精神：目的・使命・団結があること.
参加者の拠ってたつ基盤の違いを明らかにし、その違いの存在を相互に認めることにより、相互尊重が可能となる。画一や同一になることではなく、問題解決アプローチの合意を得ることが重要となる。

④ 経済的平等：貧困者がいないこと.
地域社会が抱えている解決不可能な問題の1つに経済格差がある。win-lose（勝ち－負け）ゲームでは、結果が分かっているゲームに参加させられ、敗者は恒常的に敗者となる。すでに本稿でも議論した。地域共同体では、まず公共人として何ができるかを自ら問い、他者にも問いかけることが肝要となる。

生命有機体の視点から公共性をみると、“生きもの”には本来、不公平性は存在していないので、“えこひいき”なしの公平性が最も重要な評価基準になるのではないだろうか。自由資本主義を超えた、生命本位主義のような発想が今、求められているように思われる。

そこに“ある”から“なる”への途は、過程論、間主観、公共性という３つの思想の組み合わせを変えることによって、好奇心を維持しながら、新しい発見を体験しそのときどきで成果を確認する方法が有用であるかもしれない。

おわりに

企業規模を際限なく大きくすることは、生物界ではありえない。何のために規模拡大を求めるのか。おそらく解の１つは、周囲を自分の論理で固め“自分の言いなり”に周りを囲い込み１つの大きな閉鎖社会を構築することにあると思われる。つまり自分の敷地内を“yes”マンで覆い尽くすことによって、自分の思ったとおりの経営を実践することにあることが、少なくとも一部には存在していることが認められる。この囲い込み論理は、企業経営のみならず国の経営でも同様のことが当てはまる。言い方を変えれば、市場独占あるいは寡占をねらった、利己本位制とでもいうべき“利己的”企業行動にまで行き着くことが散見される。

しかし“独り占め行動”が永遠に続くとは到底思えない。少なくとも“知性のある”生きものの行動ではない。独り占めの行き着くところは、好むと好まざるとを問わず、必然的に巨大な肥満児になってしまうことであろう。

規模拡大は、多かれ少なかれ、途中で挫折してしまうことが知られている。大きな要因としては、①自分のもつ多様性でしか環境多様性を吸収できないので、自分の体すら制御できなくなってしまう、②いつもどこかでトラブルが発生し、そのトラブル処理や時に訴訟問題に追われ，経営革新に割く余裕がなくなる、③そもそも一社独占は法律で禁止されており、国との抗争にまで発展することがある、④創業者利得や市場支配者利得を手に入れることによって、次第に自己革新機能が劣化し、本人の気づかないうちに、“裸の王様”になってし

まう、などである。動脈硬化が組織体全体に充満してしまい、身体維持装置が機能しなくなってしまう。歴史が証明するところによれば、自己破壊や経営機能停止で終焉を迎えるのが堕ちである。

巨大化した企業は、社会的な影響範囲が大きいために、民間企業であっても“公”企業の特性を備えてしまうことになる。先進国を中心とした自動車や流通、金融産業などで、結果的に国のお世話になる事例は、枚挙にいとまがない。

相互関連を意識した自己再新や自己再生、自己組織化の道は今でこそ、地球上のすべての企業がその根底に礎石としてもつべき経営原理となろう。グローバル化時代には、いやグローバル化時代であればこそ、“身の丈”の大きさを守り、顧客には俊敏にしかもかゆいところに手が届く範囲内で、“深い”経営を展開することが肝要になろう。

そのためには、無責任が横行するような国際分業に手を染めることをせずに、製品やサービス全体に全責任を負える範囲内での規模を踏襲することが１つの思想指針であり行動指針になるのではないだろうか。自社で手におえない部分は、信頼のおける他社との連携、それも自由度のある連携を企業行動に組み入れることが求められよう。

毎日のようにマスメディアを賑わせている“無責任”企業は、多国籍化していることが多い。仕入れ、製造、物流、資金、流通、販売、消費、廃棄、など多様な要因が、一国の範囲を超えていわばグローバルに影響し合っている時代を迎えた。誰が全体の責任を負えるのであろうか。人間の叡智を使っても限界を超えてしまっているように思われる。識別可能な、経営可能な範囲を仮想の全体としてとらえ、その実“部分”最適を思考しているにすぎないのかもしれない。つまり全体の部分化である。部分の外側にもれた部位については、つぎはぎ的に対応するにとどまる。地球は企業のために存在するのではなく、地球のために存在すると考える、ごく当たり前のことを今、認識の根底におくべきであろう。

地球人つまりcosmopolitanとしては、globalized localizationやlocalized globalizationのいずれかではなく、あくまでも両者対等の立場、つまりglobal＝localあるいはlocal＝globalという、相補性の発想を指向し志向するのも、１つの有力な方法になるのではないだろうか。雑誌『ソトコト』2014年1月号に、

「世界をよくする会社（Companies Making The World Better）」の特集が載った。40を超える小規模の企業が国の違いを超えて、まさしくglobalに紹介されている。

誤解を恐れずに共通項を探すと、①規模は大きくてもせいぜい20～30名足らずと、小規模であること、②分野が衣食住中心の生活支援であること、③手作り中心で、商・製品・サービス内容に“温かみ”があること、④結果的に社会性や循環系などの“静脈”産業が意識・意図されていること、などである。小さな発信音で世界を対象に共鳴行動を興すことが可能であろう。誰でもが第一バイオリンの役割を果たせるし果たす義務がある、そんな時代にわれわれが生かされ、活きていることを忘れてはならない。

地球的規模でビジネスを展開する企業では、特定の国や人種のために経営実践をするのではなく、”グローバルにそしてローカルにも同時に、発想し、行動する”ことをモットーにしては、どうであろうか[78)]。まさしく相補性の追求である。

生きものから学べば、自己再新、自己革新、自己組織化の道がある。以下で７つの処方箋候補を提案し、結びに代えたい。

１．多様な意見の許容：質的に異なった多様な意見（＝ドクサ（*G.* doxa））を地平にある他者との間（あいだ）で、交換する。その背景には、人間は同一でありながら、誰一人として過去に生きた他者、現在生きている他者、未来に生きるかもしれない他者とは同一ではない、というハンナ・アーレントの主張に集約される[79)]。議論の目的は意見を１つに集約することにあるのではない。多様な意見のあることを認め、ときに相手の意見を受け容れる、あるいは説得される態度をもつことにある。ローカルでもグローバルであっても意見の複数性（plurality）は同じである。

　ここでいう複数性とは、１つひとつが他に還元不可能な仕方で質的に異なっていることを意味する。意見の複数性あるいは多義性を考察の中核にすえる。思想や宗教、 政治でも、１つの考えを相手に押しつけることは、アーレントの主張と反する。

２．主観的な生活世界への回帰：生命有機体は、“身の丈”を無意識的に知っている。

“生きること”以上の過度のモノは必要としない。もう一度われわれは、欲求五段階説から学んだ“物欲”が低次元にあることを想起する必要がある。限界のない物欲は、ときに生活実態を超えたストック行動を促す。先進国化あるいは近代化された国々の廃棄物が地球上を覆い尽くす時代がすぐ近くまでやってきていることを忘れてはならない。

そこには一連の過剰購入、過剰浪費、過剰廃棄行動を、あたかも他人事のように客観化してしまう愚かな生きものがいる。フッサールがいみじくも指摘しているように、認識主体としての生命体でもある人間の生活世界（Lebenswelt ＝life-world）へ回帰する思考、行動が求められている[80)]。

イヌイットの生活世界では、「豊かではないけれども、貧しくもない」が判断や行動の原点になっている、という報道を耳にしたことがある。きわめてあいまいで、明確に断定しない意識が読み取れる。“豊かである”とか”貧しい”という表現は、断定調であり、ある意味で“二分法”に収斂してしまう。いずれをも部分肯定し部分否定しながら両者の間を揺れ動いている様は、まさしく本稿での思考の原点でもある中庸（moderate）を表しており、ある種のグラデーションの世界を彷彿とさせる。

3．相互連鎖を意識した社会世界の構築：生産、消費、廃棄される製品を生命有機体であるヒト、組織体共に、閉鎖と開放連鎖を前提にした一種の社会世界を主観的に意識する。その世界では自然物、人工物を含め、資源の相互連環の仕組みを構想し地球的規模でプロトタイプを設計する[81)]。ある循環の出口にある資源が廃棄物であるとしても他の循環では入口の資源として連結される。ある種の長期持続性や持続的発展が確保される[82)]。

Beer（ビーア）の組織サイバネティクスでは、人間を含む生物行動や自然界の仕組みを、秩序維持のためのコントロール機能と誤差修正のためのフィードバック機能を巧みに用いて、循環システムを説明する。当然のこととして人工的な生産システムや金融システムのような経営の仕組みも、この循環システムで説明される[83)]。

4．棲み分け論理の踏襲：生物の世界でみられる棲み分けでは、それぞれの自由を確保しながらお互いに相手を阻害しないような自然の摂理が働いている[84)]。棲み分け部分で“力関係”で線引きの移動が予想されるときには、利害

のまったくない国際的な第三者機関に介在してもらい、第一人称単数形（I）を後退させ複数形（We）の設定を検討する。その根拠は、原始の地球では、国境や私有地も存在せず、事後にIを声高に強調し、ある意味では力関係で領有化や私有化を図ったにすぎないからである。“わたしたちのものは、一部、あなたたちを含む皆のものであり、あなたたちのものは、一部わたしたちを含む皆のもの”というパラダイム変換は、どうであろうか。“共に利用”する入会地のような考え方である。

5．共用化の推進：所有は誰であっても構わない。地球資源利用の観点から共同利用を進める。“共（co–）”の動きは、個人間、住民間、企業オフィス間、地域間、国家間でも見受けられるようになってきている。資源有効利用の視点から共同利用を促進することによって個別の垣根が薄れときに公共性が生まれてくる[85)]。乗用車や大型作業車、住宅、駐車場、別荘、祝い時の衣服、などで共用化が進んでいる。ネット社会はその走りであるとみてよいであろう。手元になくても五感を研ぎ澄ますことによって、どこかにある偶然を手でそれも両手で掬いあげることができるかもしれない。少なくとも機会は増えてくるであろう。休耕状態にある農地や個別企業の保養所、大学の研修施設、などでも共用化は可能であろう。

共用化は共同利用の他にもある。それは、ある製造過程で廃棄処分される使用済み資源の再利用である。資源循環の考え方は、“再（re–）”すなわち閉じている状態を開放することによって、他との関係性が生まれることにある。ネット社会では、理論上は自分を除くすべての地球人と接点が生まれる。事例としてふさわしくないかもしれないけれど、浅草の特殊なたたずまいのホテルが外国人向け団体を対象に大賑わいをしている姿がテレビで放映されていた。一種の“無関係の関係づけ”である。

孤立した空間では、ヒトの交流はない。ネット社会では、特定のヒトの能力を高める機能はいうまでもなく、その能力同士を結びつける触媒や結合機能が求められる。点と点を結ぶ“間”あるいは“場”つくりが共用化にとって必要となる[86)]。ある種の空間でも、ある“間”合いが学習や作業の協働化（collaborating）を可能にする[87)]。

6．生命の躍動：作る・造る・創る喜びは、受動的に生まれるというよりは、

むしろ主体的、自主的に提案し、ときに他と連動し、最終利用者の喜ぶ姿や笑顔が確認できるところから生まれてくる。誰が利用するのか分からない状態で“部品化”された人間が流れ作業のなかで分業を担当する一連の動きは、少なくとも生命有機体からはかなりかけ離れた行動であろう。季節観をもち、モノを大切にする“活きもの”であるためには、見込み生産中心の大量生産・販売を一度、立ち止まって眺め、もう一人の自分を見直す作業が必要なのではないだろうか。

お互いに相手を思い遣るさりげない動作やしぐさは、どこに住んでいようと、同じであろう。何人であってもホモサピエンス（Homo sapiens）としては、同じであろう。お互い支援し合うことを活きる前提にするのであれば、意思をもった協働体への参画が必要となるはずである[88)]。

グローバル企業で仕事をしているグローバル人間であればこそ、その本質を見極め謙虚に活きる途を模索すべきであろう。“グローバルに考え、ローカルに行動する”という二分法よりはむしろ、“グローバルにかつローカルに思考し行動する”包摂形が望ましい[89)]。

グローバルとローカルまたはグローバルとナショナルは、相反する概念ではなく、共に支え合っている相補の関係にある。生命有機体の視点からは、いずれかのシングルスタンダードではなく、いずれのスタンダードの存在をも認めるダブルスタンダードが進むべき途であろう。

機械のように喜怒哀楽もなく無表情で仕事をするヒトは“部品人間”であり、周囲との関係を意識することはあまりない。どちらかというと、“部分最適”で満足する傾向がある。論理の緻密性や一貫性を追究することよりも、むしろ創発性や異質性、矛盾性を許容しながら、創意工夫をするベルクソン流の“生命の躍動”が今こそ求められているのではないだろうか[90)]。

7．謙虚な生きものとしての“活き方”：植物系、動物系、微生物系、さらにそれらの系と相互作用している非生物系環境からなる動的複合体でもある生態系は、生命多様性を前提としている[91)]。利己的な意識のもとで都合の良いように閉鎖システム下での制御を強める生きものは、智恵を出し合い互助し合う生きものではない。本稿で考察対象にしてきた生命有機体では、多様性や変異性を存続の前提にしていることからも、時間の経過に伴って変化する可

能性を行動前提として保持する必要があろう。

西田幾多郎は、現実界を絶対矛盾的自己同一的な論理構造をもつとし、その論証に時間、空間概念を用いる[92)]。時間は連続していると同時に断絶しており、また非連続の連続でもあると考えらえる。過去は過ぎ去ったものでありながら現在に含まれており、未来は未だ実現してはいないものの何らかの意味で現在に含まれている、と考える。また空間についても同様に考える。先にミラーの７段階一般生命システムについてとりあげた。空間の連鎖と連動するところがあるので、ここで例示しておこう。細胞（cell）は一で存在する。その細胞が多になり一つの器官（organ）を形成する。その器官が多になり有機体（organism）を形作る。これが宇宙まで続くことになる。西田の言葉では、「一即多・多即一」の連続となる。

ローカルやグローバル、敵対性や宥和性も矛盾することで連続していることを念頭に、地球的規模での企業行動の行方を探ることが今、生命有機体の視点から求められているように思える。なぜならば、生命有機体では公も私もなく両者が混同することによって、“活きる”ことの有意性が問われているとみなすことができるからである。

[註]

1) Buckley P. J. and Brooke, M. J.［1992］*International Business Studies: An Overview,* Blackwell Publishers, pp. 1–174.

2) Dunning, J. H.［1993］*The Globalization of Business: The Challenge of the 1990s,* Routledge, p. 3.

3) Thorelli, H. B.［1966］"The Multi-National Corporation as a Change Agent" *The Southern Journal of Business,* pp. 1–9/ Perimutter, H. V.［1969］"The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation" *Columbia Journal of World Business*, 4（1）, pp. 9–18.

4) Luo, Y. and Shenkar, O. "The Multinational Corporation as a Multilingual Community:Language and Organization in a Global Context"［2006］*Journal of International Business Studies,* 37（3）, pp. 321–339.

5) 海老澤栄一［2005］「グローバル化時代における非グローバル化現象とその超越の試み―複合科学からの提案―」『企業研究　第6号』中央大学企業研究所、22ページ。

6) Benn, S., Dunphy, D., and Griffiths, A.,［2014］*Organizational Change for Corporate Sustainability,* 3rd. ed. Routledge, p. 38.

7）8）9）10） Barnett, C. R.［1992］"Global Agenda for Research and Teaching in the 1990s" in Pucik, V., Tichy, N. M., and Barnett, C. R.（eds.）*Globalizing Management,* John Wiley & Sons, pp. 319–339に拠る。

11）井上陽一郎［1993］『グローバル企業の盛衰―歴史に学ぶ繁栄の条件』ダイヤモンド社、24–49ページ。/ 海老澤栄一［2010］「グローバル化社会の光と影―ヒトの役割がつくった景観図式」国際経営フォーラム編集委員『国際経営フォーラム－特集　グローバル社会との接点』神奈川大学国際経営研究所No. 21, 1–22ページ。

12）バーガー、S. MIT産業生産性センター、楡井浩一訳［2006］『グローバル企業の成功戦略』草思社、24－32ページ。(Berger, S. and The MIT Industrial Performance Center［2005］*How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today's Global*

Economy, Random House.)
13) Yep, G.［1992］*Total Global Strategy-Managing for Worldwide Competitive Advantage,* Prentice–Hall, pp. 19–23.
14) デュルパン、D. 高津尚志［2012］『なぜ、日本企業は「グローバル化」でつまずくのか：世界の先進企業に学ぶリーダー育成法』日本経済出版社、42－46ページ。
15) Yep, G.［1992］op cit., pp. 260–264.
16) 海老澤栄一［2000］『地球村時代の経営管理』文眞堂、21ページ。
17) Prahalad, C. K. & Krishnan, M. S.［2008］*The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value through Global Networks,* McGraw–Hill, pp. 5, 11–12.（有賀裕子訳［2009］『イノベーションの新時代』日本経済新聞出版社、12、19，20ページ。）
18) Porter, M.,［1980］*Competitive Strategy,* The Free Press.
19) Tomlinson, J., *Globalization and Culture*［1999］Policy Press, pp. 181–182.
20) Tomlinson, J., op cit. p. 182.
21) Tomlinson, J., op cit. pp. 17–23,183.
22) Tomlinson, J., op cit. p. 183.
23) Tomlinson, J., op cit. p. 28.
24) Tomlinson, J., op cit. pp. 33, 40–44.
25) Tomlinson, J., op cit. p. 194.
26) 海老澤栄一［2000］前掲書、10ページ。
27) 石田秀輝［2009年）『自然に学ぶ粋なテクノロジー：なぜカタツムリの殻は汚れないのか』化学同人。
28) ボウルダー、M. 佐々木信雄訳［2005］『人類は絶滅する－化石が明かす「残された時間」』朝日新聞社。
29) ワケナーゲル、M.、リース、W.、和田喜彦監訳・解説、池田真理訳［2006］『エコロジカル・フットプリント－地球環境維持のための実践プランニング・ツール』274－275ページ。河出出版。/チェンバース、N.、シモンズ、C.、ワケナゲル、M.、五頭美知訳［2001］『エコロジカル・フットプリントの

活用』河出出版。

30) 田中洋子［2013.7.8］「グローバル企業の社会的責任」『書斎の窓』有斐閣、50–55ページ。

31) Durning, A. T.［1992］*How Much is Enough?: The Consumer Society and the Future of Earth,* W・W・North & Company, pp. 89–101.（山藤泰訳［1996］『どれだけ消費すれば満足なのか－消費社会と地球の未来』ダイヤモンド社、89－104ページ。/ この他にも、次の２つの文献が徹底してアメリカ叩きを展開している。文藝春秋［2014.2］「グローバリズムという妖怪―世界の知性が緊急声明」95－108ページ。/堤未果［2013］『㈱貧困大国アメリカ』岩波書店、126－127ページ。

32) 海老澤栄一、前掲書、21ページ。/ Bartlett, C. A., Ghoshal, S.［1991］*Managing Across the Borders: The Transnational Solution,* Harvard Business School Press, pp. vi–xi.

33) 日本経済新聞［2014.6.16］「グローバルビジネスコミュニケーションの極意―イノベーションに必要な多様性」。

34) Steger, M. B.［2009］*Globalization: A Very Short Introduction,* Oxford University Press.（櫻井公人、櫻井純理、高嶋正晴訳［2010］『新版　グローバリゼーション』岩波書店。

35) Rodrick, D.［2011］*The Globalization Paradox: Why Global Markets, States, and Democracy Can't Coexist,* Oxford University Press, pp. 135–138.（柴山佳太、大川良文訳［2014］『グローバリゼーション・パラドックス：世界経済の未来を決める３つの道』白水社、163－165ページ。）

36) マッキベン、B. 鈴木主税訳［1990］『自然の終焉―環境破壊の現在と近未来』河出書房新社。（McKibben, B.［1989］*The End of Nature,* Marsh & Sheil Limited.）

37) 国の発展段階には、null–developed, un–developed, newly–emerging, developing, developedのような、さまざまな形容がある。しかしいずれも発展（develop）の内容が、経済的に豊かになることに特化している。白書類ではいずれも、国民一人当たり所得とか国民総所得のように、分かりやすい、誰でもが納得のいく“貨幣”を測定基準にしている。成長と発展とを同次

元で処理することで、論理のすり替えをしているのではないだろうか。先進国（developed）入りした国や国民の目標は、その後どうなるのであろうか。動機づけ理論では、経済欲求は次元の低い段階に位置づけられているはずなので、上位には“非”経済欲求が数多く並んでいる。経済欲求が最終目標であり、それ以上の目標がないためカネ、モノを永遠に目指すことになる。恒久的な欲求不満足が継続することになる。機会をみて議論してみたい。上記注31）で引用したダーニングの文献では、使い捨て商品が横行する消費社会の地球に及ぼす影響が論じられている。物的豊かさが幸福度とは一致しないことは自明の理であるにもかかわらず、浪費が日常になりたとえ消費しなくても購入する行為そのものが一時的満足を生み出す。彼はこの症状をアブク銭陶酔症（easy-money euphoria）と名づけている（原書33、訳書19ページ）。

38）成長の限界を扱った文献には、次のようなものがある。メドウズ、D.［1972］『成長の限界―ローマ・クラブ「人類の危機」レポート』ダイヤモンド社。Hirsch, F.［1976］*Social Limits to Growth,* Twentieth Century Fund.（都留重人監訳［1980］『成長の社会的限界』日本経済新聞社。）/Meadows, D., Randers, J., and Meadows, D.［2004］*Limits to Growth: The 30-Year Update,* Chelsea Green Publishing Co.（枝廣淳子訳［2005］『成長の限界―人類の選択』ダイヤモンド社。）

39）Jacobs, J.[2004]*Dark Age Ahead,* Random House.（中谷和男訳[2008]『壊れゆくアメリカ』日経BP社。

40）Bhagwati, J.［2007］“Anti-Globalization: Why?” in Daniels, J. D. and Krug, J. A.（eds.）*International Business and Globalization Vol. I : The Growth, Consequences, and Future of Globalization,* SAGE, p. 289.

41）Ritzer, G.［2010］*Enchanting a Disenchanted World: Continuity and Change in the Cathedrals of Consumption,* SAGE, pp. 82–89.

42）Bhagwati, J.［2007］op. cit, pp. 281-283.

43）ヘルド、D. マッグルー、A. 中谷義和、柳原克行訳［2003］『グローバル化と反グローバル化』日本経済評論社、119ページ。（Held, D.& McGrew, A.［2002］*Globalization and Anti-Globalization,* Blackwell Publishing.）

44）Ashby, W. R.［1963］*An Introduction to Cybernetics,* John Wiley &

Sons, p. 207.

45）マッキベン、B.、鈴木主税訳［1990］36）に同じ。

46）メドウス、D. H.、メドウス、D. L.、枝廣淳子［2008］『地球のなおし方』ダイヤモンド社。生命多様性に関係する文献は、メドウス以外にも以下に示すように数多く出版されている。しかし企業特にグローバル企業の行動との関係を扱った研究は、ほとんどない。研究課題の１つになるのではないだろうか。Wilson, E. O.［1992］*The Diversity of Life,* Harvard University Press.（大貫昌子、牧野俊一訳［1995］『生命の多様性Ⅰ・Ⅱ』岩波書店。）Takacs, D.［1996］*The Idea of Biodiversity: Philosophies of Paradise,* The Johns Hopkins University Press.（狩野秀之、新妻昭夫、牧野俊一、山下恵子訳［2006］『生命多様性という名の革命』日経BP社。）第三世界の視点を汲み込んだ分析に、Shiva, V.［1993］*Monocultures of the Mind,* Third World Network.（高橋由紀、戸田清訳［1997］『生物多様性の危機―精神のモノカルチャー』三一書房。）宇宙論との関係を扱った研究には、Dyson, F. J.［1988］*Infinite in All Directions,* Harper & Row.（鎮目恭夫訳［1990］『多様化世界―生命と技術と政治』みすず書房。）がある。さらに生態系との関係に特化した研究は 大森信、ボイス・ソーンミラー［2010］『海の生物多様性』築地書館、に詳しい。ユニークな生物多様性研究は、法律や地域戦略との関係で、及川敬貴［2010］『生物多様性というロジック－環境法の静かな革命』勁草書房や枝廣淳子、小田理一郎［2009］『企業のためのやさしくわかる「生物多様性」』技術評論社、によって展開されている。

47）石弘之［2008］『地球環境「危機」報告』有斐閣。ブラウン、L. R.、枝廣淳子、中小路佳代子訳［2012］『地球に残された時間―80億人を希望に導く最終処方箋』ダイヤモンド社、97－114ページ。（Brown, L. R.［2011］*World of the Edge: How to Prevent Environmental and Economic Collapse,* Earth Policy Institute.）

48）Lomborg, B.［2001］*The Skeptical Environmentalist: Measuring the real state of the world,* Cambridge University Press. Singer, S. F. and Avery D. T.［2007］*Unstoppable Global Warning: Every 1,500 Years,* Rowman & Littlefield Publishing Group（山形浩生、守岡桜訳『地球温暖

化は止まらない―地球は1500年の気候周期を物語る』東洋経済新報社。）スペス、J. G.、浜中裕徳監訳［2004］『地球環境危機を前に市民は何をすべきか』中央法規、15－88ページ。（Speth, J. G.［2004］*Red Sky at Morning: America and the Crisis of Global Environment,* a Citizen' s Agenda for Action, Yale University Press.）

49）ブラウン、L. R.、枝廣淳子、中小路佳代子訳［2012］『地球に残された時間―80億人を希望に導く最終処方箋』ダイヤモンド社。

50）スペス、J.G.、前掲書。

51）Prigogine, I.［1997］*The End of Certainty: Time, Chaos, and the New Laws of Nature,* The Free Press.（安孫子誠也、谷口佳津宏訳［1997］『確実性の終焉―時間と量子論、二つのパラドックスの解決』みすず書房。）

52）和田昭充［2014.6.27］「『生命の神秘に挑む』『結』のつぎ、『起』をつなげよ」日経産業新聞。

53）中村運［1990］『生命とはなんだろう－新しい生物学の小事典』岩波書店、５ページ。

54）日経エコロジー編［2009］『生物多様性読本』日経BP社、９ページ。

55）ベルタランフィ、L. フォン、長野敬、飯島衛訳［1988］『生命―有機体論の考察』みすず書房、155－159ページ。（Bertalanffy, L. v［1949］*Das Biologische Weltbild: Die Stelung des Lebens in Natur und Wissenschaft*, A. Fracke AG. Verlag.）。

56）Miller, J.G.［1978］*Living Systems,* McGraw–Hill Book Company, pp. 4, 80.

57）Geus, A. de［1997］*Living Company: Habits for survival in a turbulent business environment,* Harvard Business School Press, p. 9.（堀出一郎訳［2002］『企業生命力』日経BP社、27－28ページ。）

58）nexus（結合体）は隣り合った細胞同士の間で形成されている通路のこと。きずな、結合、連結、相互関係などの意味があり、情報や物の交換、つなぎの機能がある、といわれている。いわば“無関係の関係づけ”のような機能のことである。occasion（生起）は、ホワイトヘッド固有の表現方式で、契機つまり偶然のきっかけのことを意味する。あることを引き起こす、あるい

は生じさせる誘因となり、結果としてなくてはならない条件のことを表す。(Whitehead, A. N.［1978］*Process and Reality: An essay in cosmology,* The Free Press, pp. 102,103.（平林康之訳［1981］『過程と実在―コスモロジーへの試論』みすず書房。）

59) Whitehead, A. N.［1978］op cit. p. 102.（平林康之訳［1981］、前掲書。）

60) Prigogine, I.［1997］op cit. pp. 72, 150.（安孫子誠也、谷口佳津宏訳［1997］前掲書、62,126ページ。）

61) Whitehead, A. N.［1978］op cit. p. 36.（平林康之訳［1981］、前掲書、53ページ。）

62) ホワイトヘッド、A. N.、上田泰治、村上至孝訳［1981］『科学と近代科学』松籟社、14,148ページ。

63) プロセスあるいは過程については、哲学、組織、企業、行動との関連で分析されることがある。すでに引用したWhiteheadを初めとして、次のような文献がある。Harrison, M. I.［2005］*Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes,* SAGE Publications./ Hernes, T.［2008］*Understanding Organization as Process: Theory for a tangled world,* Routledge. / Pall, G. A.［2000］*Process-Centered Enterprise: The power of commitments,* St. Lucie Press.

64) ヤンツ、E. 芦沢高志、内田美恵訳［1987］『自己組織化する宇宙』工作舎、66, 67, 126, 545－552ページ。

65) Espejo, P., Schumann, W., Schwaninger, M., & Bilello, U., *Organizational Transformation and Learning,* John Wiley & Sons, 1996, p. 242.

66) Prigogine, I.［1984］*From Being to Becoming,* W. H. Freeman and Company.（小出昭一郎、安孫子誠也訳［1990］『存在から発展へ－物理科学における時間と多様性』みすず書房。）

67) Lave, J. & Wenger, E.［1991］*Situated Learning: Legitimate peripheral participation,* Cambridge University Press.（佐伯胖訳［2001］『状況に埋め込まれた学習―正統的周辺参加』産業図書。

68) フッサール、E.、浜渦辰二訳［2001］『デカルト的省察』岩波書店。/ 細

谷恒夫、木田元訳［2001］『ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学』中央公論新社。

69）海老澤 栄一［2003］「ビジネス概念の見直しと公共性－人間観の視点から－」日本ビジネス実務学会　論集編集会『ビジネス実務論集No. 21』日本ビジネス実務学会、103–109ページ。

70）ハーバーマス、J. 細谷貞雄、山田正行訳［2000］『公共性の構造転換』未来社、11－18ページ。

71）片岡寛光［2002］『公共の哲学』早稲田大学出版部。

72）家木成夫［1995］『環境と公共性』日本経済評論社。/家木成夫［2006］『地域と環境の公共性』梓出版社。

73）安彦一恵、谷本光男編［2004］『公共性の哲学を学ぶ人のために』世界思想社。

74）注71）片岡寛光および注73）安彦一恵、前掲書参照。

75）コヴィー、S.［1999］「第5章　理想の共同体」ヘッセルバイン、F. 他編 小林恵理訳『未来社会への変革』フォレスト社、76–90ページ。

76）Yip, G. S. and Coundouriotis, G. A.［2007］ “Diagnosing Global Strategy Potential: The World Chocolate Confectionery Industry,” in Daniels, J. D. and Krug, J. A.（eds.）*International Business and Globalization,* SAGE, p. 193.

77）Covey, S. R.［2011］*The 3rd Alternative: Solving Life’s Most Difficult Problems,* FranklinCovey, Co.（フランクリン・コヴィー・ジャパン訳『第3の案―成功者の選択』キングベアー出版。）

78）消費も消費者のための消費ではなく、LOHASやチャリティを意識した社会貢献志向の消費行動分析が話題になってきている。どちらかというと倫理消費に近い動きである。高橋千枝子［2013 秋］「ソーシャルからエシカルへ－拡大する社会貢献型消費」『環境会議』宣伝会議、178–183ページ。

79）アーレントによれば、意見は各人の利益を表すものではなく、他者と共有している世界（the common world）に対するそれぞれの見方を表すものであるという。また意見の尊重はそれぞれがもつ内なることがらへの私的関心ではなく、各人の間にある公共的関心によって形成される、ともいう。そこ

ではおのずから全体主義や独裁主義、一義的世界観は、否定される。（斎藤純一「ドクサ＝意見の複雑性―ハンナ・アーレントの政治哲学に寄せて」野家啓一責任編集［2008］『哲学の歴史10―危機の時代の哲学　20世紀Ⅰ現象学と社会批判』672-679ページ。//千場達矢［2014.7.19］「哲学者アーレントに脚光―思考停止へ警鐘　現代に響く」日本経済新聞。// Arendt, H.［1958］*The Human Condition,* Chicago, p. 7.（志水達雄訳［1994］『人間の条件』筑摩書房、20ページ。））

80）生活世界は、複数いや多数の主体が生きることと生かされることとを相互連環させることによって初めて、成りたつ。POが金儲け主義だからNPOがいい、あるいは逆にNPOが生産性や効率、能率を無視するのでPOがいい、という二者択一の論理は、世界の仕組みをあまりにも単純する傾向があり、好ましくない。持続可能性の視点からは、ラポワントがいうように、人類全体の質向上にとって経済発展、環境、文化と伝統の３つの構成要素相互のバランスをとることが、欠かせない。いずれかを過度に保護すると、全体のバランスが壊れてしまう。微妙な変化を意識しながら動的均衡が維持できるような仕組み作りが今、求められている（ラポワント、E.、三﨑滋子訳［2005］『地球の生物資源を抱きしめて－野生保全への展望』新風舎、110-113ページ。Lapointe, E.［2003］*Embracing the Earth's Wild Resources: A Global Conservation Vision,* IWMC）。

81）Gansky, L.［2010］*The Mesh: Why the future of business is sharing,* Portfolio Penguin.（実川元子［2011］『メッシュ―すべてのビジネスはシェアになる』徳間書店。）

82）資源の長期利用を前提にすれば、所有と利用との分離がまず必要になる。そして次の段階で所有に関しては共有が、また利用に関しても共用が課題になる。わが国では里地里山や入会地の存在が今、見直されている。また乗用車や駐車場、自転車、住宅、事務所、衣料などでも共有・共用化（sharing）が始まっている。Mine is mine, and also yours are mine. の世界から Mine is yours, and also yours are mine. さらには　Ours are yours, and yours are mine.の世界へ少しずつシフトが始まっているように感じられる。（参考、武内和彦［2013］『世界農業遺産―注目される日本の里地里山』祥

伝社。）

83）Beer, S.［1972］, *Brain of the Firm, Allen Lane,* Penguin Press.（宮沢光一監訳［1987］『企業組織の頭脳―組織のサイバネティックス』啓明社。）

84）本稿では動植物を含め、生きる主体を有機的生命体と称し、その行動特性を分析してきた。今西錦司によれば、生物的自然は、地表を生活の場として初めて成立する一種の生物全体社会である、という。この全体社会を構成する部分社会もそれを成立するに足る生活の場をもっている。このように部分社会は部分社会としてそれ自身が１つのまとまった生活体になっている。そして生活形を異にした社会は、それぞれの社会の場を異にしている。

　このことから異なった種の社会が、同じ生活の場を独り占めするようなことはしないし、ありえない。種はそれぞれ異なった生活の場を確保し、独自の場の上で成立している。つまり種は生活の場を棲みわけ（habitat segregation）ている、ことになる。（今西錦司［1994］『生物社会の論理』平凡社、85-91ページ。）

85）“co-”（共）は、自己にないものを他との連動でより大きなあるいはより異なりをもった仕組みを構築するのに欠かすことのできない作業である。周囲と共鳴しない専門家は、社会から排除される時代がきている（茂木健一郎［2014.2.17］「専門家が捨てられる時代がやってきた」PRESIDENT）という厳しい論調も生まれている。協力する、結びつける、紹介する、提案する、協働する、気遣ってくれる、共感する（スタンフォード大のビジネススクールでマクゴニガル、K.は、compassionate leadershipという思いやり・共感型リーダーシップのコースをスタートさせている－*Associé,*［2014.7］出入り自由な共同体などいずれをとっても、シナジーを生み出す元は､他との結合空間（Alexander, K., and Price, I.［2012］“Introduction: Space, Management and Organization” in Alexander, K. and Price, I.（eds.）*Managing Organizational Ecologies: Space, Management, and Organization,* Routledge, pp. 1-10.）である。偶然を必然に結びつける機会は、一人より複数間での何らかの意思疎通があったほうが多く得られる。たとえそれが、矛盾する（paradox）状態であっても、である。（Wagner, A.［2009］, *Paradox Life: Meaning, Matter, and the Human Choice,*

Yale University Press.（松浦俊輔訳［2010］『パラドックスだらけの生命―DNA分子から人間社会まで』青土社））。

86) Engestrom, Y.［2008］*From Teams to Knots: Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work,* Cambridge University Press.

87) Domenico, M. D. Vangen, S., et al.（eds.）［2011］*Organizational Collaborations: Themes and Issues,* Routledge./ Adler, N., Shani, A.B., et al.（eds.）［2003］*Collaborative Research in Organizations: Foundations for Learning, Change, and Theoretical Development,* SAGE Publications.

88) リッチ、R.、ウィージ、C.［2013］『コラボレーション革命―あなたの組織の力を引き出す10のステップ』日経BP社。（Ricci, R., and Wiese, C.［2011］*The Collaborative Imperative,* Sysco Systems.）

89) 一般に話題になっているのは、思考と行動とを分離し、頭はグローバルに、手足はローカルに、というキャッチフレーズである（日経産業新聞(2014.5.14)。しかし、両者を連動させずに体力を無視した勝手な判断あるいは判断を無視した勝手な行動は、相互の合意も意思疎通もない状態での管理行動になるので論理矛盾を引き起こすであろう。いずれかを選ぶ選択の論理あるいは選択肢を削っていく縮減の論理は、現実の複雑な現象を分析する方法としては、説得性、的確性に欠ける。

試行錯誤性や論理矛盾、曖昧性の存在を前提にすれば、複数の変数が一定の比重や割合で交じっているというのが、現実現象であろう。ものごとを単純化するのではなく、複雑な状態を複雑な状態のまま把握することが現実を正確に観察、分析、評価することになる。

グローバルとローカルの共存、共生、共創を意識した“中庸”思想がクローズアップされる。関連文献２つ紹介。Sorge, A.［2005］*The Global and The Local: Understanding the Dialectics,* Oxford University Press./ 金子勝［2000］『反グローバリズム－市場改革の戦略的思考』岩波書店。

90) ベルクソン、H-L、真方敬道訳［1986］『創造的進化』岩波書店、128-223ページ。

91) Bishop, J. (ed.) [2012] *The Economics of Ecosystems and Biodiversity in Business and Enterprise,* Earthscan. /Wilson, E. O.[2002] *The Future of Life,* Alfred A. Knoff./ Harris, J. M. [2000] *Rethinking Sustainability: Power, Knowledge, and Institutions,* The University of Michigan Press.

92) 西田幾多郎[1996]『善の研究』岩波書店、96、242ページ。/小坂国継[2005]『西田幾多郎の思想』講談社、223、228ページ。