

# 經濟論叢

第152卷 第3号

飯野春樹教授記念號

---

献辞	浅沼万里	
男女の3Lの充実と日本の経営	赤岡功	1
バーナードの文明論	村田晴夫	19
意味と生命システム	庭本佳和	34
企業の目的は何か	西岡健夫	57
合意と目的	田中求之	76
権威の理論の要点	磯村和人	92
組織におけるインテリジェンス	日置弘一郎	108
医療・福祉におけるサービス技術	田尾雅夫	126

飯野春樹 教授 略歴・著作目録

---

平成5年9月

京 都 大 学 經 濟 學 會

# 意味と生命システム

——経営環境倫理確立の基本的視角を求めて——

庭 本 佳 和

## I 自然の破壊と生命の危機

——経営課題としての地球環境問題——

世界を破壊に導いた第2次世界大戦の打撃から，先進国の経済が本格的に立ち直った1950年代に既に農業によって自然が破壊され，生命が死に絶える「沈黙の春」<sup>1)</sup>が深く静かに進んでいたが，特にわが国の場合，疾走した1960年代に，社会が構造的に変化しただけでなく，自然も大きく傷つき，それが誰の目にも明らかなほど変容した。重化学工業を中心にした高度経済成長が，物質的豊かさばかりか，激しい環境汚染や自然破壊を伴ったことは今日よく知られている。それが経済成長の代価であった。むしろ「水俣病や四日市喘息を発生させるほどの人間破壊・自然破壊が，高度成長を可能にした」ともいえる。そのため，わが国は「公害先進国」という汚名を受けねばならなかった。

60年代末から世界的に，とりわけ先進国で顕著になった公害・環境問題を受けて，世界の賢人で構成されたローマ・クラブは，70年代初頭，「成長の限界」を提言し<sup>2)</sup>，名を馳せた。その後の10年，70年代はまさに環境の10年であった

1) Rachel Carson, *Silent Spring*, Houghton Mifflin Company, 1962. 青木築一訳『沈黙の春』新潮社，1987年【旧版『生と死の妙薬』1967年】。身のまわりの小さな生き物が消えた現実の静まりを従属意識的な手掛かりとして，生命が死に絶える「沈黙の春」を鋭く抉りだしたレイチェル・カーソンの著書『沈黙の春』は，単に農薬の使用に対する警告書にとどまらない。個人的な，あるいは人格的な自然との交流・接触から，自らの身体ないしは内的自然に響き合う些細な事柄に注目して知を探究し組み立てる彼女の方法自体が，環境問題を引き起こした科学の本質を問うている。

2) D. H. メドゥズ・D. L. メドゥズ・J. ランダース・W. W. ペアランズ／大来佐武郎監訳『成長の限界』ダイヤモンド社，1972年。

といえる。各国の努力もあり、ことにわが国では公害対策技術に積極的に取り組んだことや産業構造が変化（情報化・サービス化・ハイテク化）したこともあって、80年代に入ると公害も表面的には沈静化し、環境問題は過去のものとなったかのような印象を与えてきた<sup>3)</sup>。しかし、沈静化したかに見えたのは、あくまで地方的・局所的で、目に見える直接的な環境汚染、生産プロセス廃棄物の一部にすぎなかった。製品廃棄物や長期にわたって影響を及ぼす目に見えない間接的な汚染は、地球を確実に蝕み、生命を絶滅の淵に追いやっている。地球温暖化現象（熱汚染）、オゾン層の破壊、酸性雨や酸性霧などは、その典型に違いない。その意味では、ローマ・クラブの提言から20年余りを経て、環境破壊は地球的規模でますます深刻化し、人類を脅かすまでになっている。無限の広がりをもつかにみえた地球も「われわれ人類が、破壊されやすい空気と土地に依存しながら、手を携え旅している小さな宇宙船である」<sup>4)</sup>と認識され、「成長の限界」が声高に叫ばれた70年代の危機感が、現実のものとして迫ってきた。1988年、アメリカ誌『タイム』（1989年1月2日号）年末恒例特集“今年の人”に「危機の地球」が選ばれたのはそれを象徴していよう。

もっとも、地球環境問題の高まりは、世界政治の動きと切り離せない。1987年に始まった新デタントが、地球環境をトロント・サミット（1988）の主要議題に押し上げ、今日の流れをつくりあげたともいえる。それでも、その下地はあった。たとえば、チェルノブイリ原発事故（1986）が国際的な環境汚染を再認識させた欧州で、欧州最大のゴミ捨て場と化した北海・バルト海でのアザラシの大量死（1万6千頭以上、1988—89）は、汚染が直接生命を奪っただけに各国に大きな衝撃を与え、環境問題を再びヨーロッパの政治的焦点として浮上させた。

このような事態には、ここ10年来の異常気象も預かっていよう。80年代前半

3) 庭本佳和「経営存在と環境の問題」山本・加藤編『経済学原論』文真堂（1982）で、既に地球的規模の生態的危機を論じたが、経営学では一般的ではなかった。

4) Barbara Ward and Rene Dubos, *Only one Earth*, 1972, Penguin Books, p. 31.

のアフリカ全域の早魃で注目された異常気象は、日本を含むユーラシア大陸の暖冬と北米の大寒波で明けた1988年がとりわけ凄まじい。夏に長雨と低温（日本）の一方で、記録的な高温（中国東南部、シベリア、欧州南部、オセアニア）となり、北極圏でさえ34度まであがって、野性動物に大きな被害を出した。米国でも農産物被害はもちろん、1万5千人を越える死者を出す早魃や熱波に襲われた。逆にアフリカが大雨で、再び飢餓に見舞われ、中国も水害が相次ぎ、バングラディッシュでは、国土の三分の二が水没してしまった。

異常気象は、90年代に入っても収まらず、90、91、92、93年と連続して襲われている。もちろん、これら異常気象はさまざまな要因が相互に関連している。太平洋からインド洋におよぶ広い海域で生じる海水の異常昇温（エルニーニョ）も介在するという。太陽活動や火山活動もこれに加わろう。人間の活動も無視できない。人間の巨大な活動（その結果の環境汚染）が気候変動を引き起こすことは、早くから指摘されていた<sup>5)</sup>。しかし、誰の目にも異常気象が明らかになった今、人類自らの活動が引き起こした大気汚染による温暖化現象、フロンによるオゾン層の破壊、酸性雨による湖沼と森林の死滅といった地球環境問題によりやうやく人々の関心が集まり、国際政治問題化したのである。

人間の巨大な活動が地球破壊へと導きつつあるとはいえ、それを大きく担っているのは企業であり、突き詰めれば、経営の論理であった。もちろん、便利さ、豊かさを求める人々の生活様式（エネルギー大量消費、車および排ガス、合成洗剤、プラスチック製品、使い捨て容器、その他の生活公害）も軽視できない。しかし、そのような生活様式を提供したのは、企業であり、経営であった。その結果、河川や湖沼の水質汚濁・栄養豊化ばかりか、海洋の奥深くまで汚染され、それが生命に与えている影響ははかりしれない。窒素、燐酸などの化学肥料を農家に多用させ、危険な農薬を売り込んだのも企業ではないか。山林を破壊して建設し、水脈を汚染しながら、ゴルフ場を経営しているのもそうである。また、大気汚染の元凶（東京の場合、約7割）といわれる車を生産し

5) 1960年代から教養書でも気候変動に人間活動が無視できないと多数が指摘。

て撒き散らし、そのかなりを使用するのも企業である。ゼロ在庫をめざすジャスト・イン・タイムの環境コストは極めて大きい。オゾン層を破壊するフロンも同様だ。冷蔵庫やエアコン、スプレーに大量に用いられただけでなく、ハイテク製品の洗浄に不可欠であった。熱汚染、酸性雨をもたらすエネルギーも多くは企業によって消費されている。ハイテク企業の地下水汚染も見逃せない。熱帯雨林の破壊にも企業は手を染めた。東南アジアの森林破壊にわが国の企業が深くかかわったことは周知の事実であるが、今、地球の肺ともいわれるアマゾン開発に対する日本企業の関与が問われている。さらに、80年代に発展途上国にまで及んだ環境破壊の幾許かが先進国企業による公害輸出の結果だとすれば、これらを抜きにして、今日、環境問題を語りえない。

確かに環境問題とは自然現象ではあるが、単なる自然の問題ではなく、すぐれて社会の問題であり、南北問題を含む高度の経済問題であり、典型的な経営問題にほかならず、最終的には哲学や倫理が問われる。著名な経済学者のJ. ロビンソンは、早くから環境問題の「困難な点は、政治的経済的であって、技術的ではない」<sup>6)</sup>と断言している。ここに環境問題における社会科学的領域、とりわけ経営的領域が大きく広がっていよう。それに対して、経営学はこれまで不十分な内容でしか応じてこなかった。しかし、今、経営学は自らの論理の中に自然的要因と人間的要因を組み込み、生命性を見据えた基礎理論を構築して、環境問題に原理的に答えることがどうしても必要である。その責任は極めて重いといわねばならない。本稿は経営学がそのような課題にどのように応え、論理を展開しえるか、また自然と人間の共生をめざす経営学をいかに構築するかを、バーナード理論を手がかりに考察しようとするのものである。

---

6) J. Robinson & J. Eatwell, *An Introduction to Modern Economics*, McGraw-Hill, 1973. 宇沢弘文訳『ロビンソン 現代経済学』岩波書店, 1976年, 396ページ。

## II 生命システムとしての「人間」と「経営」

——バーナードの自然観・システム論——

### 1 「人間」と「経営」の生命性

経営学は、長い間、経営システムの内的ダイナミックスの解明に力を注いできた。F. テーラーの科学的管理法にはじまる伝統的管理論は、その典型である。このクローズド・システム観を脱却し、経営や組織を環境に開かれたオープン・システムとして理解したのは、バーナードが最初であった<sup>7)</sup>。これを基礎にして、彼は組織の生命性を基底に据えて理論展開をはかっている。

バーナード理論の焦点は、何よりも組織の存続にある。もちろん組織外の諸力、つまり物的、生物的、社会的要素や諸力からなる環境が不断に変動するゆえに、組織は絶えず挫折や崩壊の危機にさらされ、短命に終わることが常態であることを、彼とて知らないわけではない。逆によく承知していたからこそ、変化する環境に適応して均衡をはかる組織の生命力の源泉としての内的再調整過程に注目したのである。そこには当然、組織の生成・存続・成長・発展という組織動態への強い関心があった。存続が生み出す組織価値 (= 組織道徳) とそれに由来する組織の変わりにくさ (= 組織慣性) やステイタス・システムの病理現象としての組織の硬直性への洞察も深い。組織の活動エネルギーや資源 (= 協働意思) をめぐる組織間競争も鋭く認識している。さらに顧客や取引業

7) バーナードは「なおクローズド・システム観をひきづっている」という見方 (F. E. Emery & E. L. Trist, "Socio-technical Systems," in Emery ed., *System Thinking*, Penguin Books, 1969, p. 282.) や「バーナードにおいては当然ながらオープン・システム概念はまだあらわれていない」という理解 (植村省三『組織の理論と日本的経営』文眞堂, 1982年, 10ページ) もある。だが、バーナードが組織の内的ダイナミックスを詳論しているとはいえ、理論を全体としてこのように捉えることは無理であろう。アメリカでも最近では、バーナードが環境に開かれたオープン・システムの組織観に立っていると理解されるようになってきた (R. Edward Freeman, *Strategic Management*, Pitman, 1984, p. 37, p. 50. W. R. Scott, "Symbols and Organizations" in O. E. Williamson ed., *Organization Theory*, Oxford University Press, 1990, p. 44. G. R. Carroll, "On the Organizational Ecology of Chester I. Barnard", in O. E. Williams ed., *op cit.*, pp. 58-59.)。

者を含む組織貢献者の多様性の理解が、環境要素と競争者の多様性を射程に入れさせてもいる。これらのいずれもが、近年の組織生態論（ポピュレーション・エコロジー）の理論的関心と多く重なっており、ここにキャロルがバーナードを組織生態論的視野で論じる所以もあろう<sup>8)</sup>。

組織を取り巻く環境が組織の存続（生命）を決定するという組織生態論は、確かに生態学的知識を援用する環境重視の組織論である。従来の組織管理研究が生態学的知識を直接活用してこなかったと慨嘆するマンスフィールドは、この点から組織生態論を高く評価し、これを組み込んで自らの企業戦略論と組織設計論を展開している。もっとも、マンスフィールドの場合、土壌循環を重視して生態循環を描くオダムの図解にも論及し、それを下敷きにして「現代産業社会のエコシステム」を描写し論じながら、単なるアナロジカル・アプローチに陥って、生態循環（＝自然環境）と企業によるその破壊にまで視野が届いていない<sup>9)</sup>。もともと、組織生態論自体が、この限界を宿している。

組織生態論に限らず、経営文献で「適応」や「学習」という言葉が用いられるとき、暗黙のうちに経営を生きた有機体とのアナロジーやメタファーとして語られている。もちろん、経営は社会システム（厳密には社会—技術システム、バーナード流には協働システム）であって、有機体そのものではない。それでも、内部環境の保持、環境との相互作用と適応の必要性、それを實現する情報による調整と統制のメカニズムなど、確かに類似点は多い。この点から「生きものとしての企業」と捉えられたりもした。しかし、それらはどこまでもアナロジーに終わり、生命の証である自然との共生、自然環境への適応の不可欠性を経営の内的論理として展開できていない。ここで、経営を端的に「生命システム」として捉えるのは、生物システムとの類似性、あるいは生物学的解釈に

8) Glenn R. Carrol, "On Organizational Ecology of Chester I. Barnard", in O. E. Willilamson ed., *op. cit.*, pp. 57-71.

9) Roger Mansfield, *Company Strartegy and Organizational Design*, St. Martin's Press, 1986, pp. 35-48. 特に組織環境を生態循環になぞらえて理解する「自動車製造における主要製品と消費のサイクル」(90ページ)を参照されたい。

よる経営思考の深化というにとどまらず、経営の生命性をいまして原初的なところで直接に表明しようとするからである。何よりも、自然の一部であり、生物でもある人間有機体とその協働が、人間を単なる自然や生物から脱却させた経営の中核をなすという事実は無視しえない。経営の生命性は人間の生命性と重ねて捉えてこそ意味をもつ。

このような理解を経営の内的論理として展開する基本的枠組みは、バーナードの人間と協働システム (= 経営) の関係把握に既に示されている。彼によれば、人間は単なる物体ではなく、何よりも生きものであり、物的にして生物的な有機体である。この人間有機体は、他の人間有機体と関連なしには、存在も機能もできない相互作用的、集合的、社会的存在である。この生物的プロセスを土台にした社会的プロセス、つまり人と人の交流 = 人間関係や社会関係が、人間に自我を芽生えさせ、論理的思考を発展させて、人間に内的な心理的活動や精神的活動という特性をもたらしめた。この心理的、精神的エネルギーのほとばしりが、人間の選択力であり、自由意思であって、その結果が目的にほかならず、活動ないし行動として表出する。ここに人間は物的、生物的、社会的要因とそれを内的に統合する心理的要因からなるシステムとして把握される。他方、人間協働を中核にするさまざまな経営現象は、協働システムと名付けられ、「少なくとも一つの明確な目的のために二人以上の人々が協働することによって特殊な体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体」<sup>10)</sup> である。これら諸要素を統合して全体的な協働システムを現出させているものが、「二人以上の人々の意識的に調整された活動ないし諸力のシステム」<sup>11)</sup> たる組織にほかならない。従って、協働システムは、物的、生物的、社会的、個人的要因が組織を中心にそれぞれサブシステムとして統合された複合的な全体システムである。これを図示したものが、図1である。

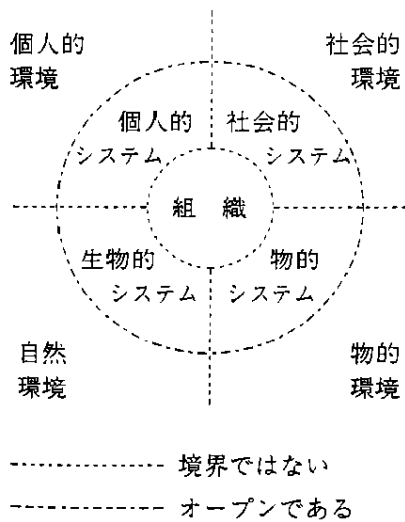
10) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p. 65. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、67ページ。以下は原書の頁数のみ記す。

11) *Ibid.*, p. 73.



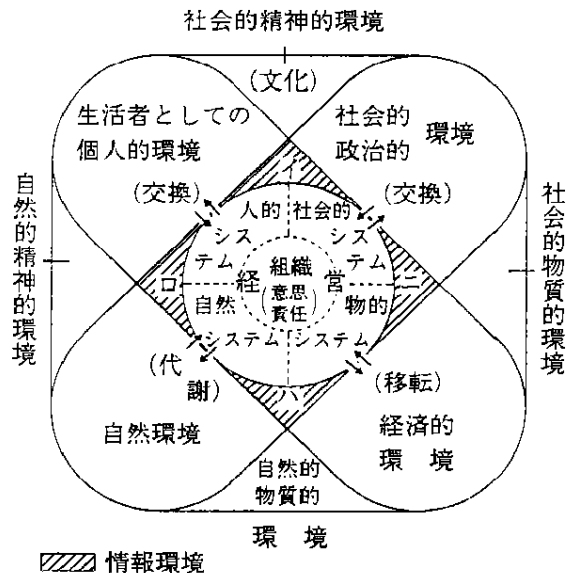
ここで重要なのは、協働システムに生物的要因ないし生物的系统が組み込まれ、それが生態的自然環境につらなり、対応するものになっているということである。協働システムの生物的要因は、当然に人間の生物的要因が基礎となっているが、そこに人間的な自然、生きた自然の理解から生命の論理を内包して、生きた環境的自然 = 生態的自然を理解する道が切り開かれている。その際、協働システムにおける生物的系统が、人間的な自然と環境的自然を結ぶ媒介項となる筈である。バーナード自身はそのような問題意識がなかったためか、その後の展開では、生物的要因を物的要因に含めて論じているが、少なくとも経

図1 協働システムの構造と環境



(出所 庭本佳和「自然と人間のための経営学」『大阪商業大学論集』第60号、1981年 190頁)

図2 経営環境の構造



- イ. 文化・価値情報
- ハ. 資源・汚染情報
- ロ. 地域・生活情報
- ニ. 産業情報

(同「経営存在と環境問題」山本・加藤編『経営学原論』1982年 357頁)

営の論理の中に生物的・自然的要因を組み込みえる枠組みを提示したといえよう。これに基づいて経営環境の構造を概念的に展開したものが、図2である。

ところで、経営を人間とともに生きたシステムと理解するとき、その「生きている」意味が問われねばならない。これを次に取り上げてみよう。

## 2 生命システムとエントロピーの法則

「自然とは生命である」と語ったのはゲーテであった。自然と人間を対立的に捉えたにとどまらず、それを人間による自然の支配へと積極的に転化した近代自然観、近代科学観に基礎づけられた技術文明は、地球環境の危機の前にゆきずまっている。そこに、ゲーテの反ニュートンの科学観、自然観を見直させ、時代を再び「生命現象の重視」へと転換させる大きな流れがあろう<sup>12)</sup>。しかし、ここでは問うのはあやうくも豊かな表象としての神秘的な生命力ではない。あくまでも生命の理論的意味である。

それでは「生きている」とはどういうことなのか。生命現象を直接に研究対象としてきた生物学にしても、生命が物理法則である「エントロピー（物と熱の汚れ—槌田）増大の法則」に逆らっているようにみえることを、長く説明できないでいた。たとえば、ベルグソンは生命原理が物理法則に従うことを認めながらも、「生命は物質的变化を遅らせることができる」<sup>13)</sup>と述べるとき、明らかに物理法則と生命原理を対立的に捉えている。「開放系では平衡点とは別の構造的安定点をもつ」するプリゴジンの散逸構造論（自己組織化論）<sup>14)</sup>が、これを支持するとの誤解もあって、今日までベルグソンの主張は根強く評価されてきた<sup>15)</sup>。しかし、プリゴジンは単純に拡散する散逸構造（開放系）が物理現象に存在することを証明したのであり、それを生命現象だとみれば、流水や熱

12) このような風潮に、やや観点は異なるが、「生命の偶像支配」という批判が、I. イリイチによって投げかけられている（I. イリイチ『生きる思想』藤原書店、1991年、270-298ページ）。

13) ベルグソン／真方敬道訳『創造的進化』岩波文庫、291-292ページ。

14) G. ニコリス＝I. プリゴジヌ／小島陽之助・相沢洋二訳『散逸構造』岩波書店、1980年、40ページ。その他にも、みすず書房から多数が翻訳・出版。

15) 渡辺慧『生命と自由』岩波書店（新書）、1980年、45-46頁、102ページ。

伝導も生命になってしまう<sup>16)</sup>。物理学者の一部が「渦巻き」を生命現象だと捉えるのはこのためであろう<sup>17)</sup>。これらはどこまでも物理現象にすぎず、少なくとも、日常的な生命理解を超えている。

生命システムを早くに「定常状態にあるオープン・システム（開放定常系）」<sup>18)</sup>と捉えたベルタランフィも、プリゴジンの研究を物理学と生物学のいずれにも新たな見方を切り開くものとして注目していた<sup>19)</sup>。しかし、ベルタランフィは生命システムが何故定常状態を保つのかを、オープン性を強調する以外に明らかにしなかった。オープン・システムが熱力学の第二法則「エントロピーの不可逆的増大」を免れる理由に着目したシュレーディンガーは、それを「生物体は『負のエントロピー』を食べている」と象徴的に説明する。生物体が絶えず増大するエントロピーを負のエントロピーによって相殺するというのである<sup>20)</sup>。もっとも、翌年に追記された補注では、生きていることから生じる「余分なエントロピーを処分する」ことに生命の本質を求めたが、必ずしも関心を集めず、エネルギーとの比喩で理解しやすかった「負のエントロピー」概念が今日まで生命を説明するために用いられてきている。

たとえば、ベルタランフィは生命を説明するに際し、負のエントロピーの導入にこだわり続けた<sup>21)</sup>。システム論におけるベルタランフィの占めるウェイトの高さ故に、経営学、組織論もその影響を強く受け、オープン・システムが「余分なエントロピーを処分する」ことによって存続しえることの重大さに気づけなかった<sup>22)</sup>。そこに、経営学が自然環境を視野に取めた経営環境論の構築

16) 槌田敦『エントロピーとエコロジー』ダイヤモンド社、1986年、60-70ページ。

17) 渡辺慧、前掲書、97ページ。

18) Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory*, Penguin Books, 1968 (ドイツ語原論文は1940年), p. 128. 長野敬・太田邦昌訳『一般システム論』みすず書房、1973年、118-119ページ。

19) フォン・ベルタランフィ／長野敬・飯島衛共訳『生命』みすず書房、134ページ。

20) E. シュレーンディンガー 岡小天・鎮目恭夫訳『生命とは何か』岩波新書、1951年(原書は1944年)第6章、特に129ページ。

21) Bertalanffy, *Ibid.*, (原論文は1956年) p. 40. 前掲訳書、37-38ページ。

22) 著名な組織論者カッツ＝カーンが「オープン・システムは崩壊しない。それは環境からエネルギーを吸収できるからである。かくしてエントロピーの活動は中和される。生命システムは正ノ

に遅れた理由もあったであろうし、ひいては公害や環境問題の遠因となったに違いない。

経済学においても、エントロピー概念を最初に導入したポールディングの未消化な段階<sup>23)</sup>から、ジョージエスクレーゲンに至り、本格的レベルに達しつつある。彼は「負のエントロピー」という言葉の不適切性を指摘して、これを「低エントロピー」という言葉に置き換えただけでなく<sup>24)</sup>、プリゴジン理論を認めつつも、過大評価をしていない。ただ、地球を閉じた定常系と見た点は後で触れる槌田と異なっている<sup>25)</sup>。ともあれ、一部の経営文献において、このジョージエスクレーゲンを下敷きにして、ようやく「生命システム——有機体、組織、社会は、その環境のエントロピー増大という犠牲のもとに、エントロピーを減少させる能力をもつ」と叙述するとともに、「熱力学第二法則とエントロピー概念は、これまで想像された以上に、組織進化および組織—環境相互関係の問題に重要である」<sup>26)</sup>との認識をもつまでになった。

もっとも、これらの議論は問題の所在を示唆したが、環境としての地球のエントロピーの行方を解明していない。この点、土壌循環（微生物）により物エントロピーから転換された熱エントロピーを、地球が水循環と大気対流によって宇宙に捨てる能力をもっていることを明らかにした槌田理論（定常開放系理論）<sup>27)</sup>は、ポールディングはおろかジョージエスクレーゲンをも超えている<sup>28)</sup>。

、のエントロピーよりもむしろ負のエントロピーによって特徴づけられる。」と述べる時、その典型を見ることができよう。この叙述はベルタランフィ前掲論文(注18)に大きく影響を受けている (D. Katz & R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, Wiley, 1978, p. 23)。

23) K. E. Boulding, *Beyond Economics*, 1970 (原論文1966), pp. 275-287 公文俊平訳『経済学を超えて』学習研究社, 1975年(1980), 430-448ページ。

24) N. Georgescu-Roegen, *Entropy Law and the Economic Process*, Harvard University Press, 1971 (1976), p. 193. 高橋正立・神里公・他訳『エントロピー法則と経済過程』みすず書房, 1993年, 257-258ページ。槌田もこの点の適切性を評価している(前掲書, 52ページ)。

25) ジョージエスクレーゲン/小出厚之助・室田武・鹿島信吾訳『経済学の神話』東洋経済新報社, 1981年, 115ページおよび164ページ, 34ページ。

26) De Greene, *The Adaptive Organization*, Wiley, 1982, p. 5, p. 14.

27) 槌田敦『石油と原子力に未来はあるか』亜紀書房, 1978年。以下一連の著作。

28) 室田武「エントロピー論の七つのポイント」『エントロピー読本』日本評論社, 1984年, 64ページ。

槌田によれば、生命とは循環のある定常開放系であるが、限定された意味であれ、環境としての地球が生きているからこそ、生命システムは生命を維持できるのである。これを明らかにした槌田理論の意義は大きい。生命はこの地球に自己生成したことを忘れてはならない。したがって、①水循環をもつ定常開放系たる地球から、②生命（微生物による土壌循環から人間に至る生態的自然循環）が与えられ、これを土台に、しかも、この範囲内に生命システムとしての人間活動からなる③社会が成立し、その大きな部分を企業をはじめとする④経営が担っている。そこには①から④に至る生命システムの包括関係（①>②>③>④）（図3）ないしは生命システムの重層構造（図4）がある。②は①を超えては生きられず、③は①や②を超えては生きられず、④経営は③社会や②生態的自然や、それを含む①地球を超えては生きられない。これが生命の論理である。社会の存続は自然環境への適応に依存しており、生態的自然への適応を欠くと社会的適応は破れるのである。バーナードが「社会的適応能力は何よりもまず物的環境への生物的適応に依存する」<sup>29)</sup>と述べるとき、このことをよ

図3 生命システムの包括関係

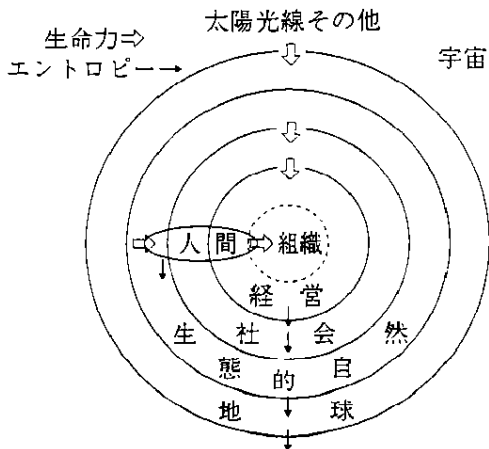
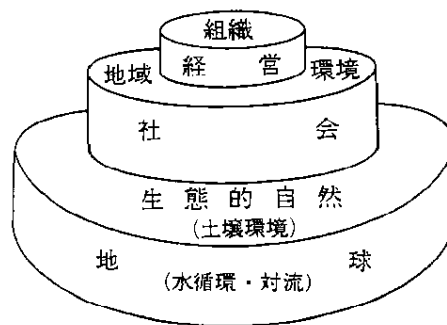


図4 生命システムの階層構造



29) William B. Wolf and Haruki Iino, eds., *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, Bunshindo, 1986, p. 101. 飯野春樹監訳『経営者の哲学』文眞堂, 1986年, 146ページ。

く承知していたものと思われる。生物はこの生命の包括関係を遺伝子情報のなかに組み込んでいる。地球を含めた生態的自然のこの循環が「生命の論理」だとすれば、生きている地球、生態的自然に対する要素としての生命の関係が、当該生命の「意味」である。したがって、生命の「意味」とは、生命の論理を生命自らが内在化したものにほかならない。単なる生物を超えてしまった社会的存在である人間の生命性は、生命の論理を自己の生命の意味として、社会の文化や経営理念 (= 文化) のなかに組み込みえるか否かにかかっている。

### Ⅲ 意味システムとしての「人間」と「経営」

——バーナードの協働論・組織論——

#### 1 人間協働と意味の過剰

地球に自己生成してきた生命は、既にみたように「循環のある定常開放系」である。その活動エネルギーを地球環境と生態的自然から受け取り (= 生きる) と結びつきやすい、それを消費して発生したエントロピー (汚れ) を生態的自然に捨てるという循環 (= 生かされる) によって、定常状態を保つ (= 生きている) 自己生成 (自己創出) するシステムだとすれば、生命は、その生誕以来、自然から略奪し、自然を汚し続けてきた。その意味では、生命とはもともと「略奪・廃棄システム」であり、略奪者にして汚染源者だった。もっとも、略奪・廃棄が生態的循環の範囲にとどまっている限り、そのこと自体が生態的循環を構成する一要素となり、環境的自然との共生を破ることはない。したがって、生きている地球、生態的自然に対する生命の関係 (= 生命の包括関係) としての「意味 = 生かされる」は、略奪・廃棄・自己創出システムである生命の生存を志向する「意味 = 生きる」でもありえた。自然の厳しさが、生命に略奪を容易にはさせず、生命を一つの「意味」、つまり「生かされる = 生きる」のもとに統一させていたのである。この「意味」に導かれて、生命は自律的であった。あるいは、生命とは自己に内在する意味を通して生存をはかるシステムだと言い換えることもできる。ここに注目すれば、生命システムは、よ

り一般的・抽象的には、「意味システム」なのである。

もっとも、自然の厳しさとは生命の非力さ、生命の不自由さの裏返しにほかならない。生命が自己創出性をもち、生存を志向する限り、略奪の困難さが、逆に、これを克服する強さと自由の獲得に向けて、あるいは、より大きな自律性を求めて生命を進化させる力として働いたとしても不思議ではない。とりわけ人間は協働によってこれを大きく前進させた。ホワイトヘッドが指摘するように、まさに「生命とは自由への努力 a bild for freedom なのである」<sup>30)</sup>。だが、ここに生命における、特に人間の生における「意味の分裂」の危険もはらむことになる。

ところで、人間に略奪の自由を高めさせる協働を可能にしたものは、人間の社会的存在性である。直立歩行による手の使用と、それがもたらした脳の発達という生物的特性が、恐らくは人間を社会的存在に導いたのであろう。その社会的・集会的存在性がまた脳や精神の発達という人間の生物的特性を促したと思われる。ともあれ、人間の出現とともに社会は成立し、社会とともに人間は存在してきた。社会と人間は同時的存在なのである。あるいは社会生活を始めたとき、ヒトは人間になったともいえる。ここに協働現象が生成する基盤もある。バーナードが「群居性が協働を求める」<sup>31)</sup>と述べるとき、人間の協働可能性をわずかに説明していよう。

人間が相互に理解し協働できるのは、言葉を介してであるが、その基礎には一定程度の感覚ないし感性の共有、共通の体験があったに違いない。この共通の感覚は、人間の集合性、群居性の賜物であるが、それが合図や危険の接近、獲物のありかを示す共通のシグナル（たとえば、音声、表情や身振りなどの身体表現）、さらには共通のシンボル＝言葉を生み出したであろう。ここに人間は他の生命にない過剰を生み出す道具を手に入れた<sup>32)</sup>。具体的なモノのシンボ

30) A. N. ホワイトヘッド 平林康之訳『過程と実在 I』みすず書房、1981年、154ページ。

31) Chester I. Barnard, *The Functions*, 1938, p. 52.

32) 丸山圭三郎の著作のタイトル（『生命と過剰』）から「過剰」という表現を借用した。内容に目を通していないので、同じ意味内容で用いているかどうかはわからない。

ル化によって誕生した言葉も、抽象的なコトを説明する概念を開発し、ストックし、使用される過程で磨かれてゆく。この高度に完成した言葉を駆使して、他者と交わり、論じ、説得する長い歴史の過程で、人間に意識が芽生え、論理や思考が鍛えられ、論理的・抽象的思考 = 科学・技術が発達していった。それが、人間の「知」であり、過剰がもたらした「意味の豊饒」である。

さて、言葉を介したコミュニケーション = 相互接触、つまり話すことは、人間協働の最も普遍的で始源的な形態、潜在的基盤である。人々の共通の知的理解（ものの見方、考え方）や共通の精神的理解、一定の態度や感情、そして規範や行動パターンなどもここに生まれた。いわゆる文化である。この累積と上述した科学・技術を含めた人間活動の総体が文化を形成してゆく。これらは人間協働の産物であると同時に、協働の拡大に寄与したことはいままでもない。人間はこの協働によって、略奪の大きな自由を得た。それが単なる生存水準 = 生きる意味を超えると、「意味の過剰」を生み出してゆく。それは、一方で、「生かされる」と「生きる」の乖離が引き起こす「意味の分裂」、即ち「生かされる = 生きる」という「共生の論理」と「生かされる ≠ 生きる」という「支配の論理」との分裂をもたらし、他方で、「意味の豊饒」を生み出した。人間の精神生活を豊かにした芸術や工芸は、豊穡の典型であろう。科学・技術もその産物だ。それは「意味の創造」である。しかし、「意味の豊饒」はいまひとつ「意味の消費」ないし「意味の浪費」とでもいうべき過大な消費現象をつくりあげた。文化による欲望の捏造現象にはかならない。ガルブレイスの依存効果（いわゆるコマーシャル効果）による欲望の危険性の指摘<sup>33)</sup>が特に有名であるが、バーナードもまたこの事情を半世紀以上も前に「生存水準以上にある人々のあいだにも物財愛着の気風が強制的に養成されてきた」<sup>34)</sup>と述べ、物欲が教え込まれてつくられたものであることに早くから気づいていた。それが略奪を強め、自然の乱用や破壊をもたらしたことはいままでもない。

33) J. K. ガルブレイス、鈴木哲太郎訳『ゆたかな社会』岩波書店、1960年、第7章。

34) Chester I. Barnard, *Functions*, p. 143.



それでも協働による生産が、生命の論理と直接ぶつかる自然を相手の農林漁業が主体であるとき、自己の歴史と文化に生命の意味 = 生態的意味を記憶にとどめやすく、略奪は自然の回復可能な程度に抑制されていた。貨幣と貨幣経済の浸透が自然観を（神秘的で複雑な自然観から単純で合理的な自然観へ）変容させていたとはいえ、高度成長期に伝統的な生活文化が崩壊してはじめて、わが国農山村の自然の破壊が一気に進んだことは、このことをよく物語っている。それは、伝統的な文化において、辛うじて記憶され統一を保っていた生命の意味の分裂である。それを「意味のくらい」あるいは「包括的な意味の忘却」といってもよいかもしれない。だが、この意味の過剰がもたらす意味の分裂は、人間の協働が支配の論理（=破壊の論理）に立つ科学観に導かれた科学・技術と結びついて大規模工業経営（=大量生産システム）として成立したとき、本格的に始まった。無機質な工業の論理は、人にも経営にも包括的な生命の意味を忘却させやすいからである。

この点からいえば、近年の情報通信技術の発展も見逃せないだろう。それは、情報技術が経営システムを一段と合理化し、時間的にも空間的にも協働を著しく拡大したからだけではない。情報技術が生み出した独特の情報環境は、意味の豊穡さがもたらす意味の創造を秘めつつも、これを意味の消費、意味の浪費へ転換させる圧力を絶えず働かせるからである。テクノストレスはその一例であるが<sup>35)</sup>、情報化社会は潜在的に意味が汚染される危険性を常にもっている。まさに意味システムとしての「人間」と「経営」の意味が問われねばならない。

## 2 意味システムとしての「人間」と「経営」

これまで論述してきたように、生命システムは、「生きる」ことから生成した意味を通して、生存をはかる「意味システム」であった。そこでは生命の意味は「生かされる = 生きる」として統一され、生命の論理のもとに生きていた。生命システムとしての人間は、その社会的存在性ゆえの言葉を獲得することに

35) 庭本佳和「OA化の進展とテクノストレス」『大阪商業大学論集』第87号、1990年。

よって、協働を可能にさせ、生命の意味を膨らませます。言葉による意味の過剰である。意味の過剰は、「生かされる = 生きる」と「生かされる ≠ 生きる」とに意味を引き裂き、意味を分裂させた。ここに人間と人間協働がつくりだした経営は、「生かされつつ生きる」という生命の包括的意味を忘却して「生きる = 略奪」だけに専念し、ひたすら意味の過剰を追い求めることになる。厳しくても大きく豊かな地球の生態的自然は、寛容にもそれを許してきた。そのおかげで、人間は廃棄の難しさを長く知らずにすんだ。そこでは当然「生かされる = 廃棄」が意識されることはない。社会の文化や経営の理念が「捨てる」意味を忘れたのはそのためである。

この意味の過剰は、意味の豊穡の源泉でもある。生活に必要な物財の消費には限りがあっても、意味の消費としての欲望ははてしない。意味の消費が支配の論理に導かれた略奪の自由と結びつくとき、際限のない意味の浪費に陥って、自然の乱用、自然の破壊を招きやすいのは、ここに原因がある。この意味の消費と表裏一体であり、時には意味の消費を促すものが、意味の創造である。それは言葉がもたらした意識の産物であり、芸術や科学・技術として結実する意味の豊穡のいま一つの側面である。人間が遊びを好み、ゲームに熱中する姿は、一面では意味の消費であるが、それは意味の創造にもつながっている。遊びが意味を豊かにするからだ。それは、意味の消費なくして意味を創造しえない人間の矛盾した存在を示していよう。

意味の消費であれ、意味の創造であれ、今や人間は意味の過剰なしに、その意味さえもちえなくなってしまった。人間が意味的存在だといわれるとき、一般的には、この意味の過剰部分の「意味」に基づいて理解されている。それは個人的意味を含みつつ、それを越えた人間の相互作用としての社会的意味（文化、価値、規範）として形成されている。したがって、協働によって生存をはるかに超えて略奪（=生産）を可能にした人間は、この過剰部分の意味（=価値、コード）を通して、環境をとらえ、体験（=行動）を解釈し（=意味づけ）、行為してきた。その限りでは、過剰の意味が解釈システムとして働いて

いる。しかし、人間は本来、生命的意味と過剰の意味を統一する意味的存在なのである。それを人間は知のどこかに残していよう。

このように、意味とは端的に解釈システムであり、ルーマンに従えば、「体験処理の形式」<sup>36)</sup>であった。人々の行為がほぼ一定の、あるいは共通の意味から導かれるとき、人々の相互接触は協働となり、一般的には組織が成立する。人々の①コミュニケーションを通じた②共通の目的の認識と受容は、協働する共通の意味の認識にほかならず、それが③協働意思を引き出す。この三要素がバランスよく結びつくことに条件づけられて、「二人以上の人々の意識的に（意味的に——筆者）調整された活動ないし諸力のシステム」と定義づけられる（公式）組織が成立することを、バーナードは明らかにした。「システム」「調整」「協働」という言葉のなかに「目的」が含意されているというバーナードの指摘に留意すれば、組織はまさに「意味システム」である。

もっとも、バーナードの場合、意味的に「調整された活動である」組織そのものが意味を担っているかどうかは微妙だ。社会的意味を独特に内在化した意味を背負って経営に参加した個人は、経営の個人的およびその他の要因ではあり得ても、組織の直接的構成要素ではないからである。具体的人間はどこまでも組織の環境にすぎず、人間の活動、心理的エネルギーだけが組織力となる。しかし、組織が存続し、ひいては経営が存続すると、組織にまつわりついて人々の相互作用である非公式組織が生成し、そこでの濃密なコミュニケーションによって、個人の意味を超える意味が相互主観的に形成されてくる。それが、社会の意味（文化）とは異なった組織の意味であり、独特の雰囲気をもたらして組織に個性を与えもする。非公式組織が、一般的には組織価値や組織文化といわれる組織の意味を創造し、支える基盤なのである。それはコミュニケーションを促進し、人格的全体感を保持させ、組織凝集力を高めるだけではない。組織の意味が解釈枠組みとなって、共通目的に対する共通の信念や意味を与え、

36) N. ルーマン「社会学の基礎概念としての意味」, J. ハーバース・N. ルーマン/佐藤・山口・藤沢訳『批判社会学と社会システム論 上』木鐸社, 1984年, 37ページ。

組織行為を方向づけている。したがって、公式組織と非公式組織でワンセットで組織と理解されれば、組織とは確かに「意味システム」にほかならず、それを中核に含むという点で、経営システムも「意味システム」たりえよう。

経営活動や組織行為を理解する鍵は、当然、その「意味」にある。「経営の意味」は、「社会の意味」から生まれ、とりわけ「経済の論理」を多く取り込んでいる。経営が経済環境に即応しようとするのは、そのためだ。しかし、それが独特の経営の意味と結びついて余りにも強力に働くとき、社会の意味からも大きく逸脱して、その存続を危うくする。いわば、意味の硬直性がもたらした経営の硬直性である。まして、生命の意味を置き忘れた経営は、反社会的行為どころか、反自然的行為によって、生命の意味を踏みにじってきた。もともと人間協働が生命の意味を超える過剰を生み出し、これがまた経営協働の基盤であったことを思えば、経営の意味に生命の意味が自生することは難しい。まして、意味の過剰はその産物である非生命的な科学知、技術知によって支えられてきた。経営の意味に生命の意味を回復させようとするれば、当然、従来の公式的・組織的知や科学的知を超えるものが求められる。バーナードの知識論・道徳論はそれに対する一つの手がかりとなるだろう。

#### IV 意味の行方と行動知

——経営環境倫理の確立に向けて——

生命とは「略奪・廃棄システム」であるが、システム内では「略奪＝廃棄」が貫徹していなければ生命を保てないことを、エントロピーの法則は明らかにした。科学・技術と結びついた協働の拡大によって、生命は、特に人間は、一時的にせよ、略奪の自由を大きくする支配の論理＝生命の過剰（＝よく生きる）を行使することができた。だが、地球内に自己生成した生命の廃棄は、生命の論理＝共生の論理に従うべきことを宿命づけられている。この両論理の分裂＝意味の分裂は、生命システム内にいずれ「略奪≠廃棄」をもたらし、生命を死に至らせよう。人間とて例外ではない。それを明らかにしたのが、かつて

の公害であり、今日の地球環境問題であった。生命の危機は、生命の意味の過剰がもたらした「思わざる結果」だったのである。ここに時代が「意味の混乱」に陥る理由もあろう。それは、よく生きることが必ずしも生きることに関がらなかったという意味の過剰の自信喪失であり、生命の意味に対する戸惑いである。人間は、今、自らの生を扱いかねている。

もっとも、長く「生かされつつ生きてきた」生命、とりわけ人間が、よく生きること（成長）を可能にした意味の過剰を経験した後では、自然回帰の叫びも「太古の自然にかえれ」という主張ではないだろう。厳しい自然は、ユートピア的自然ではないからだ。確かに、「自然にかえれ」という要請は、生命の意味を①「生かされる＝生きる」から意味の余剰が可能にした②「生かされる≠生きる」を経て再び③「生かされる＝生きる」に再転換することを求めているが、①と③は同じであるはずもない。ホワイトヘッドの顰みにならって言えば、①は「生きること (to live)」, ②は「よく生きること (to live well)」, ③は「よりよく生きること (to live better)」とでも表現するのが適切であろう<sup>37)</sup>。それぞれを生命の生存、成長、発展の段階と言い換えてもよいかもしれない。「よりよく生きる」には、共生の論理を内在化した生命の意味「生かされる＝生きる」に導かれながらも、意味の過剰、ことに意味の創造を内包した「意味の発展」を伴っている。それは、意味の過剰の新たな方向づけであり、決して意味の過剰の放棄ではない。過剰の最良部分たる知を生命の意味に向けるのである。その努力は、略奪の自由が生み出した生命の自由、生命の主体性の最高の発揮なのである。

もちろん、生命の意味と過剰の意味を統一する知の構築は容易ではないが、身体的基盤の上に展開されるバーナードの行動知が、生命の論理を含む知の枠組みを提供していよう<sup>38)</sup>。行動を通して得られる知識であると同時に行動する

37) A. N. Whitehead, *The Function of Reason*, Beacon Press, 1958, pp. 4-8. 藤川吉美・市井三郎訳『理性の機能・象徴作用』松籟社、1981年、8-12ページ。

38) バーナードの知識論については、庭本佳和「近代科学論を超えて」「組織と知識」【大阪商業大学論集】第66号(1983)、第90号(1991)を参照されたい。

ための知識、行動知は、生命の意味に導かれ、生命の論理に従う感覚や知覚の上に築かれた身体知にほかならない。スポーツや音楽演奏では日常的にみられるが、それは「視点」などの認識能力にも現れる。その多くは言語化できない暗黙知のゆえに、抽象度も低く、一般的には知識と認められることもない。しかし、身体知（生物的技能）は人間が生きるための基礎的技能であるだけでなく、言語知・科学知を含めたあらゆる知識獲得を基礎づけている。当然に行動知や身体知は、言語知や科学知に比べて広く深い。生命の危機に対して、自然に接している人々や現場をもつ人々の認識能力が、しばしば科学知で武装した専門家の認識能力を超えるのは、このためである<sup>39)</sup>。このことは、暴走しやすい過剰の意味を生命の意味に秩序づけるには、自然や生活の現場をもち、絶えず接することの重要性を示している。

これを経営のレベルでいまま少し論じてみよう。第Ⅱ節で明らかにしたように、生命システムとしての「経営」は、自己の生の基盤であると同時に自己の生を超える「生きている地球」「生態的自然」「社会」を射程に入れて行為することが求められている。しかし、日常的に激しい競争にさらされ、これに破れては生き残ることができない経営にとって、自己からはるか遠いところにある生命の意味を常日頃から自覚し、経営の意味（＝経営倫理）として確立することは、難しい。ここに生命の意味を経営の意味に組み込む道筋が必要となる。

経営の生命性を直接支えている組織行為は、参加者個人の感覚的・身体的行為からなっている。バーナードの組織概念によれば、管理者、従業員、株主、債権者のみならず、取引業者、さらには顧客も組織貢献者である。これに地域住民、地域社会を加えることは、それほど無理でもないだろう。これら組織貢献者の行為は、感覚的・身体的であるからこそ、生命の意味を内包しやすい。経営の反自然的行為は、そこを生活の場としている地域住民が何よりも嫌う。反自然的商品（製品・サービス）を提供される顧客は、購買を拒否するであろう。従業員も公害企業への就業は好まない。いずれも地域社会の反応である。

39) 柳田耕一「チェルノブイリと水俣」『朝日ジャーナル』（1989,1,20）44ページ。

少なくとも、地域に視点を据え、地域とともに生きようとする経営ならば、このことに気づいている。地域こそ経営の解釈システム、意味システムを磨く場なのだ。たとえば、先陣をきって脱フロン宣言をしたのが、トヨタでも松下でもなく、あるいは半導体大手メーカーの日本電気でも、日立でも、東芝でもなく、セイコー・エプソンであったことは、これを象徴していよう。

セイコー・エプソンの脱フロン第1号宣言(1988年12月)は、地球環境の問題へのささやかな貢献でしかない。しかし、先陣を切るか、それとも追従者となるかは、微妙な違いであるが、決定的な違いでもある。トヨタも松下も地域とともに生きてきたたであろうが、むしろ企業城下町の城主として地域に君臨しているというのが実態であろう。かつての水俣のチッソがそうであったように、地域を支配する企業は、概して地域環境に鈍感である。大企業病(=組織の硬直性)にかかりやすいということもあるが、地域の政治力のみならず、時に国家権力をも動かして、環境をコントロールできる力をもつからだ。支配力をもつ大企業は、このことに心しておかかねばならない。この場合、自然環境に対して「将来の事態に弾力的適応ができるように、現在の活動を規制する(強調は筆者)」ことを強調するバーナードの「弾力性の原則」が有効であろう<sup>40)</sup>。これは「誤りやゆとりの原則」である。翻ってセイコー・エプソンは、長野県の諏訪湖近くに位置し、「世界のそれぞれの地域において信頼される“良い会社”であり続ける」という経営理念を掲げる中堅企業である。セイコー・エプソンにしても「弾力性の原則」は不可欠であるが、その「地域に生きる」という経営理念は、諏訪湖とその自然に育まれた諏訪の歴史に生きてきた人々を隣人にもつことによって、鍛えられ、磨かれたに違いない。自然と交流した記憶の活用である。フロン全廃宣言は、磨かれた自らの意味システムからの自然な行為であったと思われる。

このように自己から遠いものへの責任を確立するには、自己に近いものに対する感覚を磨くことから実現するとすれば、生命の意味を組み込んだ経営の意

40) W. B. Wolf and H. Iino, eds., *op. cit.*, p. 48, p. 62. 前掲訳書, 69, 90-91ページ。

味は「地域に生きる経営倫理」から生まれるはずである。ここで「地域に生きる」とは、「地域に根ざして生きる」ことであって、「地域の自然と歴史に活かされる」ことを主体的に「経営の意味」として選びとることにほかならない。大企業であれ、中小企業であれ、そこに生命の意味を組み込んだ経営環境倫理を確立する道も開けるに違いない。