

経営価値論序説

—多次元包括型経営価値視点を求めて—

岡 山 善 政

〈キー・ワード〉

経営自己変容 (self-organizing management)

経営価値 (managerial values)

経営観 (view of management)

経営価値諦視 (penetration into managerial values)

経営価値序列 (rank of managerial values)

経営価値秩序 (order of managerial values)

I 序言：経営における価値の問題—提起と限定

1 経営における価値志向の抬頭

いわゆるポスト工業化社会とポストモダン思潮⁽¹⁾は、1980年代半ば以降、日本に社会アノミーと個人価値観のアンビバレンスをもたらしている⁽²⁾。そうした社会状況の下で、経営の実践とコンセプトの次元にも、次のような3つの価値志向を看取することができると思う。すなわち、

第1は、いわゆる企業とN. P. O. との間の経営原理レベルでの相互浸透と相互収斂傾向である。そこでは、企業における脱・営利／経済性一元志向とN. P. O. の向・経済性志向とが相俟って、経営の意味と経営の原理志向を多元化させている。これによって、従来の経済性収束型の経営原理は相対化さ

れるとともに、新たに依拠すべき多次元包括型の経営原理はかえって混沌となる。ここに、経営のあり方をめぐる価値志向が高揚するのである。

第2は、「散逸構造」型から「モルフォジェネシス」型を経て、「オートポイエーシス」型へ⁽³⁾向けての、経営の準拠体系／パラダイムのレベルでの視座超克である。そこでは、「適合パラダイムから創造パラダイムへ」⁽⁴⁾の移行はもとより、今や、創造パラダイムそれ自体の自己超越が要請される。すなわち、経営における自己変容秩序の準拠枠として、オートポイエーシスにいう自己準拠／回帰／閉鎖性、および複雑系にいうポラリティ思考の適用可能性が問われるのである⁽⁵⁾。こうして、経営のあり方を捉える「知」のレベルで、準拠枠の選択をめぐる高次の価値視点と洞察が要請されることになる。

第3は、自己変容（科学でいう自己組織性）型経営におけるプロセス観の抬頭⁽⁶⁾とそれに伴う秩序創出／創発志向の高揚である。そこでは、経営の自己変容における価値秩序（混沌を包摂する）の構築とその形成プロセスに関する暫定的な認識枠組みを要請する。

かくして、社会的価値混沌の渦中であって、経営の実践とコンセプトは、経営の意味、原理、準拠体系、および実践秩序・規範のあり方を根本から問い直す、というすぐれて価値志向の強い自己変容を迫られているといえよう。

2 経営価値視点の反省と再構築への課題

ところで、以上のような意味での経営における価値志向の抬頭に対して、従来型の経営価値視点を以て対応するのには、少なくとも次の6つの限界があるように思う。すなわち、従来型の経営価値視点では、

第1に、経営の主体と原理が、専ら私企業（それもいわゆる大手大企業）の経済性（営利性－収益性－生産性のトライアード）に一元集束しがちであること。

第2に、価値とは即ち財価値、という視点に立ち、価値を専ら定量／計数的に、科学合理性の次元で捉えて来たこと⁽⁷⁾。

第3に、経営における人間個人の実存的価値を捨象するか、もしくは、た

とえ対象としても、全体としての経営体に対する個の人間存在は、上部、ないしは全体性への収斂と予定調和を暗黙の前提として、いわゆる縮約法によって捉えられて来たこと。

第4に、経営価値概念が不在であるか、あるとしても、上述の第1の視点で構成されていたこと。

第5に、価値認識の枠組みが脆弱で、まして、価値洞察や価値諦視の枠組みが不在であること。

第6に、工業化社会における経済効率優先の競争観という与件が存在していたことである。

以上を要するに、従来の経営価値視点では、ポスト工業化社会とポストモダン思潮に伴う価値多次元化、価値相対化、および価値アンチノミー傾向を包摂しえないのではないかと考えられるのである。

こうした問題意識から、本稿では、経営の自己変容におけるいっそう多次元的で、かつ包括的な価値視点と価値認識・洞察の枠組みの仮説構築を試みたいと考える。ここでの検討課題は、以下の3点である。

第1の課題は、従来の経営価値概念の反省と新視点の探求である。そこでは、従来の経営価値論を回顧して、その効果と限界を自覚するとともに、多次元包括型の経営価値概念を仮定して、経営価値諦視（認識と洞察）の全体像を模索してみたい（Ⅱ）。

第2の課題は、経営価値の実体概念と位相の解明である。すなわち、経営価値は、経営主体の価値諦視の内面表現として、経営主体の経営観に昇華されるものと考えられる。その経営観の観念形態と実質形態について検討する（Ⅲ）。

第3の課題は、経営価値序列—経営価値秩序の構造連関とその形成プロセスの解明である。経営が自己変容の過程で醸成する価値秩序は、経営価値極性という価値混沌を超克する主体性の表現であろう。経営主体は、価値極性のもたらす相克と混沌の中から、否、むしろそうした相克と混沌を包摂しつつ、ひとつの全体としての経営価値秩序を創出するものと考えられる。これ

によって、経営主体は、個体としての絶対性（いわゆるオンリー・ワン）を形成するのであろう。そうした経営価値秩序形成のメカニズムとプロセスとを素描してみたいと思う（IV）。

II 経営価値の本質

1 経営価値論の先駆

日本の経営学において、「経営価値」という用語の創唱は、おそらく、1932年、平井泰太郎博士であらう⁽⁸⁾。平井氏は、経営価値が単に主観でも客観でもなく、むしろ、「特殊主観価値」であることを指摘した⁽⁸⁾。平井氏の経営価値概念は、これ以上の発展をみななかったが、氏の経営観⁽⁹⁾とともに、ここでの示唆に富んでいる。

その後、1940年代には、古川榮一博士と山城章博士とによる議論がある⁽¹⁰⁾。それは、シュマーレンバッハ（E. Schmalenbach）流の経営価値計算の枠組みを経営計理に発展させて、価格政策を通じた経営統制を企図するものであるといえよう⁽¹¹⁾。したがって、両氏の「経営価値」論は、端的にみて、いわゆる「価値の流れ」を対象とする経営費用－価格論である。そこでの価値は、すなわち価格である。

こうして、「経営価値」という名辞に即す限り、日本の経営学における「経営価値」論は、その創唱者の意図とは別の形で、経営の「経済価値」論として追究されたのである⁽¹²⁾。

そうした動向の中で、「経営価値」という用語こそ使用しないものの、いっそう包括的な観点から、経営のあり方と原理を捉えようとする卓見が現れる。それは、第2次大戦後における経営の主体性と自立性の確立という現実を基潮としている。古川氏が経営者の「行動の目標」を説き⁽¹³⁾、また山城氏が「経営自主体」⁽¹⁴⁾を説きつつも、当時の経営観には、なお経済性原理志向が濃厚であった中で、馬場敬治博士は、経営方策と経営成果の内容に、デモクラシーの理想とする人間形成と事業を通じた精神価値の創造という視点を付

加したのである。いわく、「…経営組織は、単に物を作りつつあるばかりでなく、又、人間を作りつつある…」⁽¹⁵⁾と。フォレット (M. Follet), クラーク (J. M. Clark), およびティード (O. Tead) に準拠した氏の問題意識の根底には、一方で経営における真のデモクラシー理念の体現があるとともに、他方で、脱・営利主義の経営目的—成果観が潜勢している。すなわち、氏のいわく「…一定の組織活動が行われても、何を成果と見、且又、之等を如何に評価するかは、之を見る主体の価値観点に依存する問題である。…企業家的観点（即ち、営利目的を第一目的とする観点）と併んで若干之と別箇の他の観点をも入れて、成果やコストを見る必要も生じてくるのである。」⁽¹⁶⁾と。馬場氏のこうした視点は、フォレット女史の視点⁽¹⁷⁾とともに、経営における価値観点構築の必要性を示唆して意義深い。また、村本福松博士は、経営性原理の考察の中で、経営性とは「…営業体の対内生活状態及び対外的生活境遇を包摂せる全体状況における持続的維持と発展の志向性そのもの」⁽¹⁸⁾と説いた。ここにも、いっそう多次元包括的な経営価値概念構築への突破口が拓かれているように思う。

2 経営価値の概念

しかし、これまでのところ、経営学（日本）の価値概念は分散多義、かつ曖昧である。その概略は、図表1の示すとおりである。そこで以下では、経営価値に関するスタンスと暫定的な定義・基本理解を試みてみたい。

一概に経営価値とはいっても、その主体、対象、および方法の設定いかんで、概念構成は多様となる。そこで、ここでは次のような5つの限定を加えることにしたい。

第1に、経営という場合、そこには、一方で主体存在と行為の両義性を措定し、他方で主体の位相に経営者と組織成員の双方を含める。加えて、経営実体には、単に営利企業のみならず、NPOも含めた形で、経営体一般を措定する。

第2に、価値という場合、次の3つのスタンスをとる。すなわち①価値と

図表 1 経営学（日本）における価値論の発展

理論系統		年 代	年 代											
			'30 S	'40 S	'50 S	'60 S	'70 S	'80 S	'90 S					
原 論	選 択 原 理		● 経営価値 (平井'32)						● 経営性 (村本, 山本 (安) '61)					
経 済	価 格		● 「価値の流れ」 ● 経営費用論 (中西'36) ● 経営計理論 (古川'37) ● 経営価格論 (古川, 山城'41)		● 個別資本論 (大木'40, 馬場 (克) '58) (北川'48) (牛尾'56) ● 原価管理論 (小林'54) ● 経営成果論 (高田'57, '69) ● 付加価値, 生産性論 (レーマン'54)									
科 学	最 適 値 / 期 待 値					● 意思決定論, VA 論, 財務決定論 (サイモン'57) (ライト'67) ● システム論 (サイモン, '57, '69) (シロモン'63)								
組 織	パ ラ ダ イ ム / 規 範 / 組 織 文 化		● 組織価値 (平井'32) ● 精神価値 (フォレット'41)	● 組織価値 II (馬場敬治'54) (ヘイヤー'56) ● 組織文化 (セルズニック'57)			● 経営進化 (野中'85, 今田'88) ● パラダイム (加護野'88) ● 組織文化 (ペッツァー'80, シヤイン'85)							
理 念	イ デ オ ロ ギ ー / 実 践 規 範		● 経営政策の基礎としての経営 (者) 理念 (同友会'56) (武山'65) ● 経営理念論 (西野'74) (山城'69) (北野'72) (鍋島'65)		● 「日本の経営」における理念論 (間, '63, '74, 津田, '77, '80)									
倫 理	倫 理		● 経営倫理 (土屋 (好) '56) ● 社会的責任論 I (同友会'56)		● 社会的責任論 II (高田'74) ● 経営倫理 II (高田'89) (鈴木 (辰) '92) ● メセナ / フィランソロピー (M. R. フリモン ト (小林 (俊) '91) . スミス'72)									
戦 略	価 値 観 / 世 界 観		● 意思決定における価値前提 (サイモン, '57) ● 貢献価値 (ドフラッカー'54)	● 経営者の個人価値観と戦略 (ガスとタジウリ'65) (アージェンティ, '74) ● 戦略と個人価値観 (アンドルーズ, '71)	● 経営計画における倫理目的 (R. サイモンズ'95) ● C. I. ● 理念・ビジョン ● M. B. C									

(岡山, 1995)

価値物とは異なる。②価値絶対性と価値相対性をともに承認する。③価値は、財と善の相即としての「適正」と「望ましさ」であると考え⁽¹⁹⁾。

第3に、経営価値という場合、形式的には、①経営の志向する価値、②経営の創出する価値、③経営それ自体のもつ価値の3者を区分しうるが、ここでは、主として、①を基本に据える。但し、志向対象としての②と③は重要である。

第4に、誰から見ての経営価値か、という認識・洞察と評価主体の位相については、経営主体の実存を前提に、経営主体を本位としつつ、社会をその投影面と位置づけたい。

第5に、価値とは、目的を導き、かつそれを実践する原動力（目的の実践規範）であると考える。

以上のようなスタンスを基礎として、ここでは、経営価値を次のように暫定的に定義しておくことにしたい。すなわち、

経営価値とは、経営主体が、全体としての経営のあり方に関して、選好・志向する「よさ」と「望ましさ」である。

こうした仮定との関連で、経営価値諦視、経営価値秩序、および経営価値と経営原理の関係について、次のように理解しておきたい。

まず、経営価値を主体的な自己変容のレベルから捉える場合、その主体が、経営環境（内部環境も含む）の中のさまざまな客体（現象と本質）に対して下す価値判断がある。この価値判断は、対象への主体の実存的投企（Entwurf）に出発しつつ、一方でいっそう科学的な価値認識によって、また、他方でいっそう形而上的な価値洞察によって、究極的には何らかの価値諦視に基づいて下されるものと考えられる。

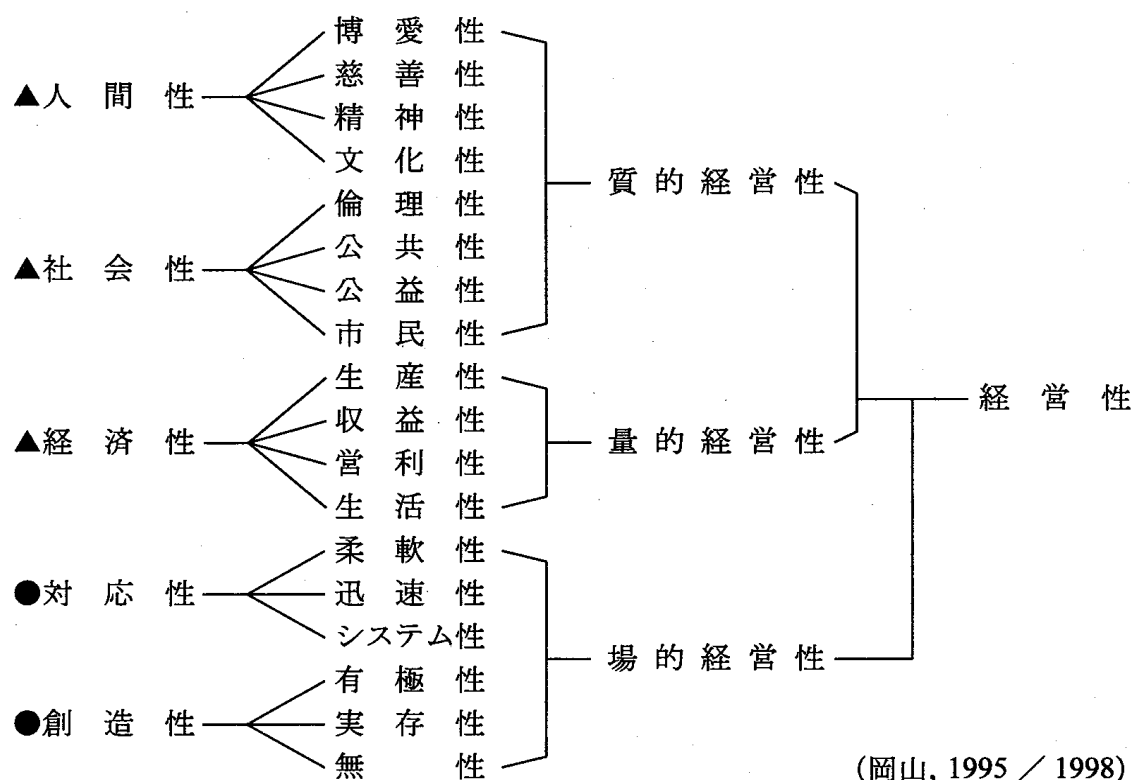
次に、経営体には、その経営のあり方について、組織と個人の両レベルで共有・共鳴され、かつそれらの文化・精神レベルでの基軸となる多数の価値表象がある。それらの価値表象は、相互に密接なホロニック・ループをもちつつ、経営の志向する「望ましさ」に関して、全体として一つの統一体を形成しているとみられる。この場合、その経営体には、経営価値システムが成

立しているといい、そのシステムの秩序（位階，均勢，および体系）を経営価値秩序と考えてみたい。

さらに、経営価値は経営原理の超越契機である。価値と原理は、表現形式上は類似するが、本質的に大きく異なる。すなわち、価値は、あくまで観念の次元での主体的な選好・志向であるのに対して、原理は、まさしく現実次元での相互主観的で状況共約的な論理である。そして、経営自己変容においては、経営主体の価値諦視が原理に優先する。というのは、経営におけるモルフォジェネシスとオートポイエーシスの視座では、原理という論理性（秩序系）は必ずしも新秩序を創出せず、むしろ主体のゆらぎとしての価値混沌とそれを包摂する経営価値諦視の力学に注目するからである。

本稿における経営価値の暫定的な体系は、図表2に示すとおりである。表現は同一であるが、価値と原理との質的差異に留意して読図する必要がある。

図表2 経営価値の体系

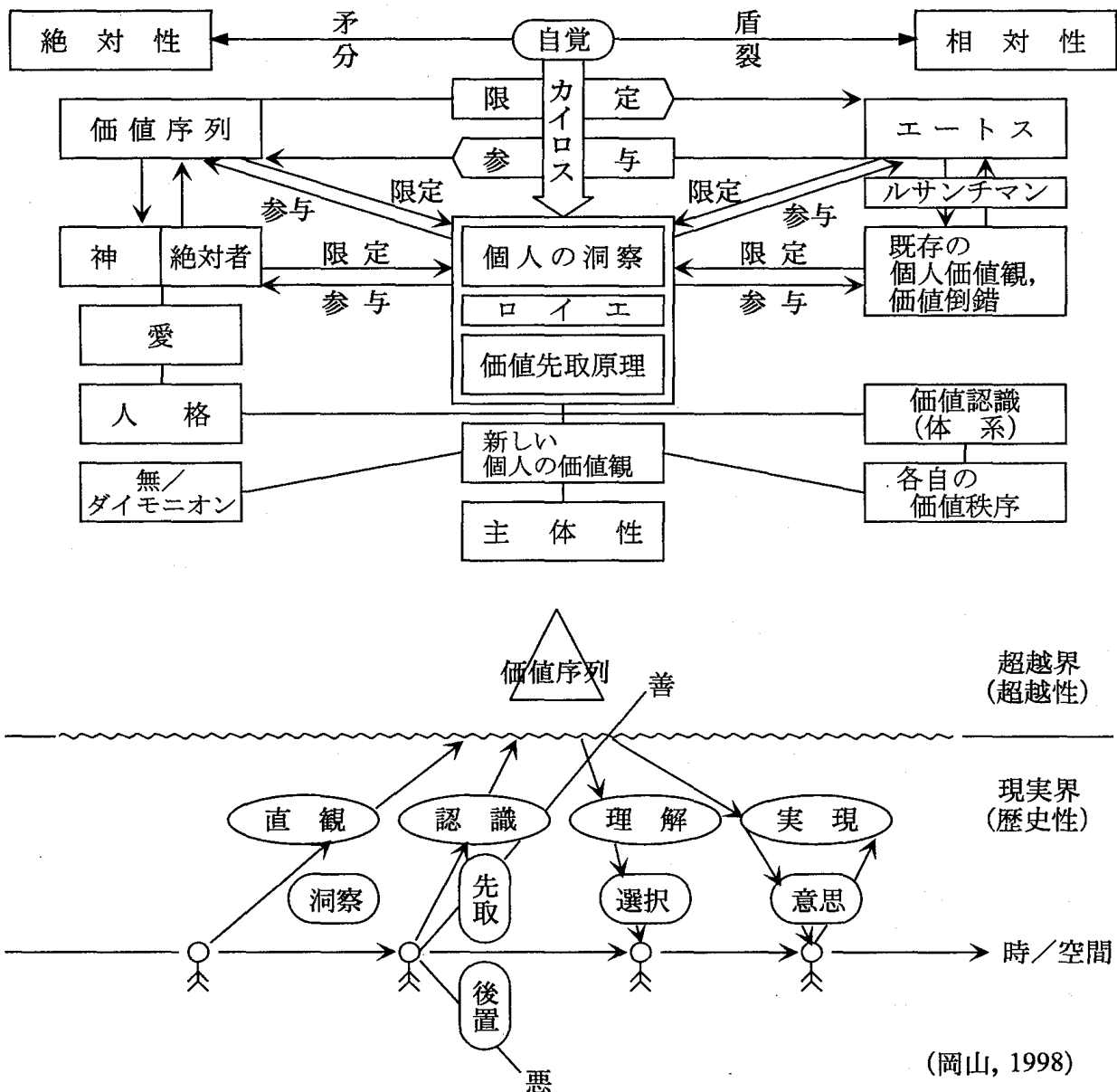


3 経営価値の諦視

経営価値諦視とは、経営主体が、その実存的な投企に出発して、経営価値の認識（科学的分析）と洞察（形而上的思惟）とを行いつつ、経営価値に関する直観を形成する行為をいう。この経営価値諦視は、一般価値の両極性を主体的自覚に基づいて内面化する作用と、その際の半ば必然的な段階を経て展開されるものと考えられる。

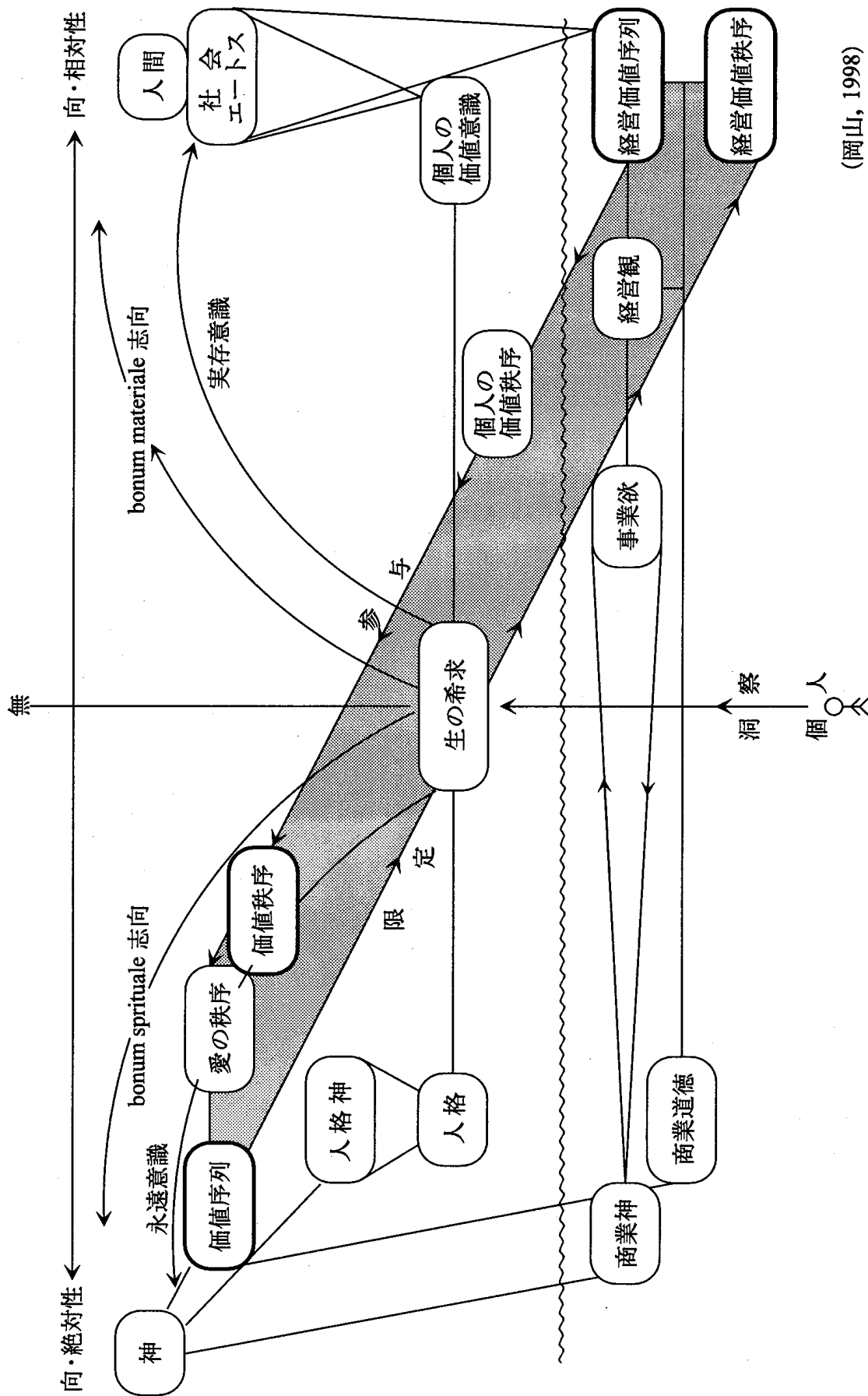
まず、価値極性の主体内面化は、図表3が示すように、いっそう絶対的な

図表3 価値極性の主体内面化の構造



(岡山, 1998)

図表 4 経営価値諦視の階梯



(岡山, 1998)

価値をいっそう相対的な価値に限定するプロセスとして捉えられる。すなわち、人間は個としては絶対であるも、価値諦視においては、絶対的価値（神）と相対的価値（有用性）の径間に佇んでいる。個人は、そうした価値極性の分裂や矛盾意識を価値序列の倒錯・歪曲、ルサンチマンといった形で凌ぎつつも、それらによる過誤体験への悔恨（Reue）を通じて、いっそう深淵な価値諦視へと導かれて回生力を得る。そこでの主体は、一方で神や愛の秩序とといったいっそう絶対的な価値序列に参加するとともに、他方で社会エトスや世相といったいっそう相対的な価値の下に、個を限定するのである。

こうした「参与—限定の思考」（Teilnahmege danke）を通じて、主体は次第にいっそう高次の価値を志向する。これを価値諦視における「先取」（Vorziehen）原理という⁽²⁰⁾。こうして、いっそう高次の価値を志向しつつ、低次の価値相克を止揚して行くのである。このプロセスをごく形式化すれば、図表3の下段が示すように、主体における価値極性の主体内面化として、超越界に位相する価値序列の現実界における「直観（洞察）、認識（先取／後置）、理解（基準・尺度）、選択（意志）」という不可逆プロセスで捉えられよう。

次に、これをいっそう経営価値諦視に関連づけるとき、経営主体の心と頭脳に何らかの経営価値秩序が醸成されるまでには、上述のプロセスに半ば必然的な階梯を理解する必要がある。すなわち、図表4が示すように、時代・社会エトスの限定としての主体の経営価値秩序は、一般経営価値序列との間の「参与（投影）と限定（照射）」を経て形成される。しかも、この一般経営価値序列は、一般価値序列との間の参与と限定によって錬成されたものでなければならない。なお、ここにいう一般経営価値序列とは、先に図表2で示した経営価値の体系のうちで、人間性を頂点に、以下、社会性、経済性の順に形成される12階層をいう（図表7～10を参照）。

かくして、経営価値の諦視は、本質的にみて、経営主体による経営価値両極性の主体内面化である。そうした諦視のプロセスでは、価値先取原理が作用する。この価値先取原理には、次の4つの状況超越／創出特性が潜勢するものと考えられる。すなわち、戦略性、有極性、調和性、およびダイモニオ

ン性である。翻って考えれば、この4特性は、経営価値の作用原理であるともいえよう。

Ⅲ 経営観と経営価値

1 経営観の意味

コリンズとポラス (J. C. Collins & J. I. Porras) は、経営発展における基本理念と進歩への意欲を強調する中で、「単なるカネ儲けを超えた基本的価値観と目的」⁽²¹⁾の重要性を説く。また、チャンピー (J. Champy) のいう経営における「自問と4つの疑問」⁽²²⁾、さらに、ハメルとプラハラード (G. Hamel & C. K. Prahalad) のいう経営の「考え方を変える」⁽²³⁾は、いずれも、自らの経営のあり方についての根本的な認識と洞察の重要性を説くものとみられる。

たしかに「慣行としての文化、戦略、戦術、計画、方針」から「基本理念」へ (コリンズとポラス)、「戦略—構造—システム」から「目的—文化—プロセス—人事」へ (チャンピー)、そして、「戦略的視点の再構築」(ハメルとプラハラード) という形で、この三者は、経営の根本契機の捉え方が各々異なる。しかし、経営のあり方についての認識と洞察は、単に重視思考の転換や戦略的視点の再構築に止まるものではなく、むしろ、これらを包摂する全体としての経営観の問題として捉えられるべきであろう。

そこで、ここでは経営観を次のように暫定的に定義しておきたい。すなわち、経営観とは、全体としての経営のあり方に関する経営主体⁽²⁴⁾の大局的な見地と識見であり、それは経営主体の実存的投企と経営価値の諦視を通じて醸成されるホロニックな全体観である。

2 経営観の次元

経営観は、主体的な現実・実践感覚と個性的な知力・美学の融和、あるいは分裂の所産である。それは、一方で経営主体の人生観・世界観に基づく社会性の発露であり、他方でその人格・叡知に発する人間性の表明である。か

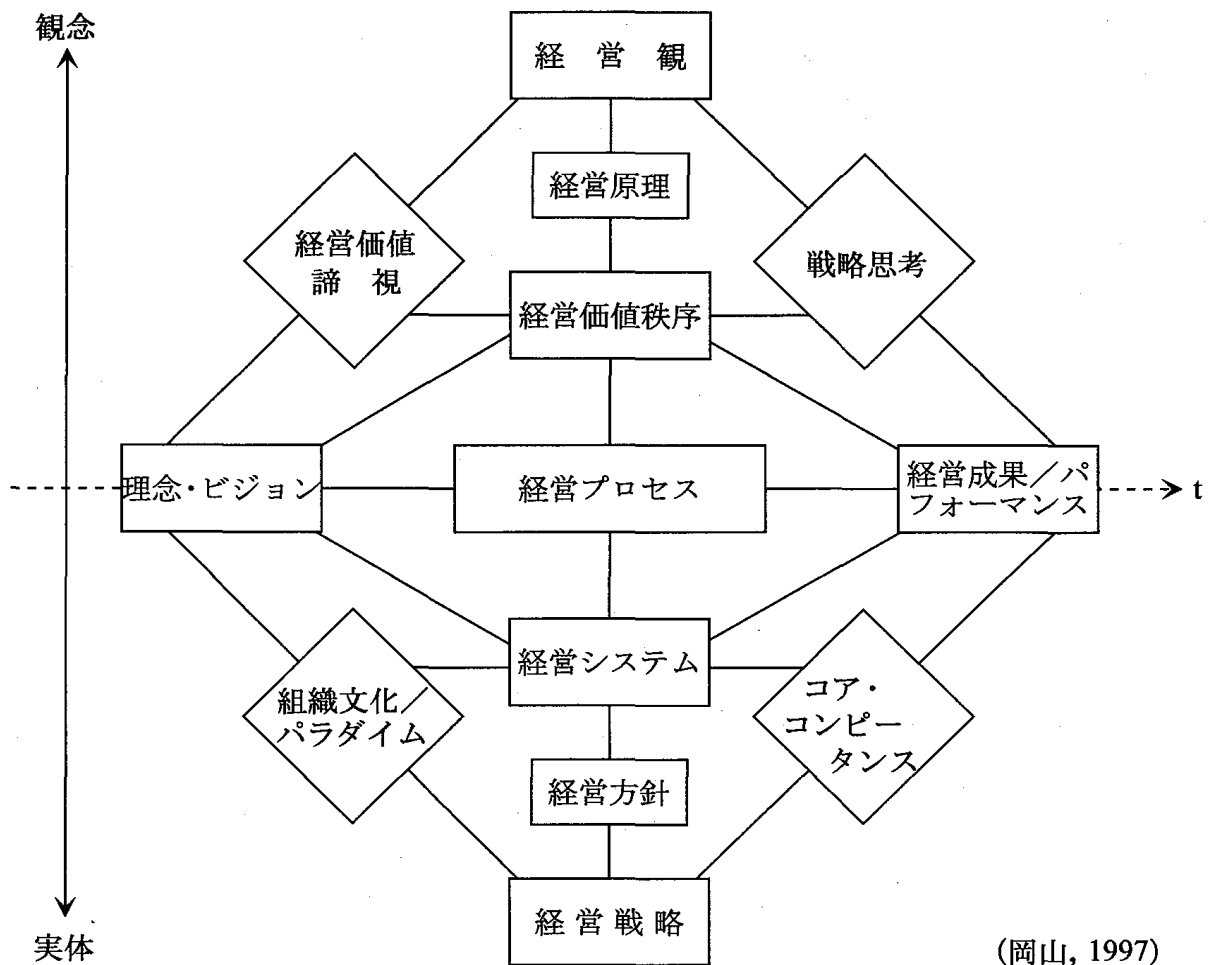
つて、フォレットは、「…私の意味する〔経営〕目的には、…真に生きる目的としての基本的な価値をも含める…」⁽²⁵⁾と述べたように、経営における「精神価値」が経営観の根本である。とはいえ、こうした精神価値はもとより、経営観こそは、非形象的で抽象的な観念形態にはかならない。しかし、その抽象性は、一方で経営主体に固有な理想の星座として、他方で経営主体の現実凝視の結晶として、共に経営の実体創出の原動力と意欲に昇華されるのである。ハメルとプラハラードのいう「独創的な想像力」、あるいはゴールドマンたち (S. L. Goldman et al) のいう企業経営の観点に基づく「知識の地図」⁽²⁶⁾とは、こうした経営観の内包とみるべきであろう。

さて、経営学では、経営観に言及することはあっても、経営観の明示的な枠組みを提示することはない。というのも、経営観の主観性と全体主義的臭味、「理念・ビジョン」や「目的」との種差の曖昧性によるとと思われる⁽²⁷⁾。そこで、以下、「経営観」の次元と位相に関する仮説を試みたい。

まず、経営観には、思考と実体という2つの次元が考えられる。「思考」次元の経営観とは、経営主体の心と頭脳が織成す経営哲学、信条、信念、およびコンセプトである。これを勝義の「経営観」と考えたい。また、実体次元での経営観とは、端的にみて、思考の具現としての「経営者語録」⁽²⁸⁾、「創業精神、社是／社訓、事業憲章」、「経営理念・ビジョン」、および「経営方針」である。これらは経営観の実体概念であるが、一般には経営観とは呼ばれない。

次に、経営観は、経営全体の中で、経営の全存在の自律性の位相を担っていると考えられる。すなわち、経営観は、一方で経営理念・ビジョン、経営戦略といった概念的な枠組みに対して規範性と準拠性を付与するとともに、他方で、経営文化・風土、経営システム・プロセス、経営コンピタンスといった実体的なコンフィギュレーションに対して志向性と方向性を付与しつつ、究極的には、経営理念／ビジョンー経営戦略ー全社目的ー経営システム・プロセスー経営成果という一連の脈絡に何らかの自律性を創出する契機となるといえよう。図表5が示すように、こうした経営観は、経営を構成する主要な構造契機にとって、価値秩序の原点として位相する。それ故にまた、経営

図表 5 経営観の位相



(岡山, 1997)

観はかかる契機との相互性とホロニップ・ループとによって、自省・自覚的に構築されねばならないのである。

3 経営観と経営価値

経営観の構造には、主として次の6つの契機を措定することができよう。すなわち、①経営目的—成果観、②経営実体観（経営把捉視座）、③経営価値諦視、④経営構造観⁽²⁹⁾、⑤経営発展観（成功モデル、K F S等）、⑥経営史観である。これらのうち、②と③は経営の究極観を形成するものと考えられる。

経営をどう捉えるか、経営はいかにあるべきか、という2つの問いは、この②と③のそれぞれの観点に依存しつつ、この両者の相互性によって、ひと

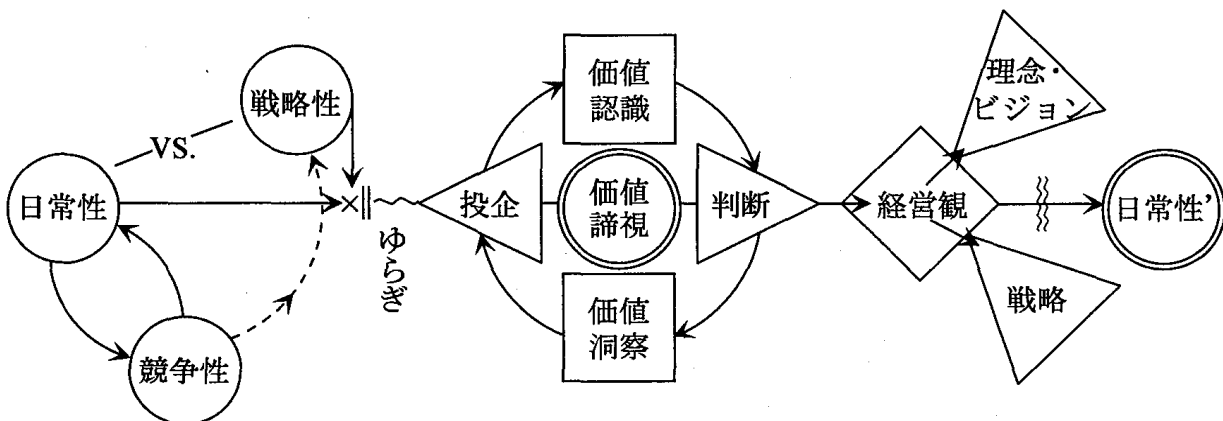
つの経営的世界を秩序だてるのである。ただし、その深さと広さは、経営主体の経営価値諦視力の限りにおいて拓かれる。この意味で、経営観は、経営主体の経営価値諦視能力の顕現であるといえよう。

さて、経営観とは、たしかに経営主体の思考レベルの所産ではあるが、それはまた、経営発展観を基礎とした現実凝視の過程で、経営の自己変容のコンセプトを胎動・孵化させる力をもつ。これを経営観の作用とするならば、経営観には、少なくとも次の5つのコンセプト次元での形成作用があると考えられる。すなわち、①自己否定／自己矛盾作用、②自己肯定／統一作用、③自己超越／超克作用、④自己創出／創発作用、⑤自己回帰／自己準拠作用である。

こうした作用を通して、経営観は、その価値諦視力の限りにおいて、旧来の経営の枠組みを脱構築して、新しい枠組みづくりに向けたコンセプト次元での自己変容契機を担うのである。

この経営観の作用こそは、かつてフォレットがハクスリー (Huxley)⁽³⁰⁾ に準拠して述べた「…企業の進歩の過程における創造的な瞬間を理解し、一つの状況が他の状況に溶けて行くのを見て、その瞬間を牛耳ること…」⁽³¹⁾ の真骨頂であるとみることができる。すなわち、経営観の作用をごくシエマ的に表現するならば、図表6のように、既存の経営レジームから新規の経営レジ

図表6 経営観の機能



(岡山, 1998)

ムへの自己変容プロセスにおける秩序創出である。つまり、一方で、戦略思考のもつ自己否定力（戦略性）によって揺さぶられた既存のレジームは、他方で経営価値諦視のもつ自己創出力（超越性）によって、新規のレジームを秩序づける経営観を導く。しかも、この戦略思考と経営価値諦視とを融合する思考力それ自体が、経営観の一表現なのである。かくして、経営観は経営主体の高次の経営価値諦視の限りにおいて拓かれて、その見地・識見の深さは主観的約束となるといえよう。

IV 結言：経営価値秩序の創出

1 経営価値の混沌と秩序

経営主体は、経営観の中核としての「経営価値諦視」を通じて、自己変容に関するコンセプト・レベルでの準拠秩序を醸成するものと考えられる。ここでは、そうした自己変容の秩序を「経営価値秩序」と呼ぶことにしたい。

さて、経営も人間の営為である以上、そのコンセプトはもとより、実体的現象と行動においてさえ、完全な混沌と完全な秩序はありえない。換言すれば、経営において、純然たる混沌と秩序の二分法は意味をなしにくいのである。とはいえ、ことに経営の自己変容という視点で、経営発展を捉える場合には、自己変容における経営価値混沌と秩序との相互性が極めて重要である。というのは、この両者は、秩序が混沌を包摂する形で、いわば、秩序と混沌とのホロニック・ループ⁽³²⁾を通じて、いっそう動的で深淵な秩序が形成されると考えられるからである。

経営自己変容において、経営主体は、究極的にはいっそう全体的で高次の経営価値秩序の構築を志向しつつも、そのためには、一方でいっそう部分的な経営価値混沌を許容／創出するとともに、他方でそうした部分的な経営価値混沌を秩序に昇華させる条件と場を提供／創出しなければならない。つまり、全体の秩序形成にあっては、部分レベルでの無秩序に対する自由度と拘束性とが、ともに自己形成されねばならないのである。

こうして、経営価値秩序は、その混沌との関係性として把握されることになる。

2 経営価値秩序の論理

経営価値秩序は、経営の部分レベル（例えば、機能部門レベル）、および個（例えば、全社に対する部／課、所属部署に対する個人）における経営価値混沌を包摂・吸収しながら形成される。そこでは、部分の混沌に対する全体秩序に関して、次の3つの視点が重要である。

第1に、全体としての経営価値秩序と部分レベルでの個別経営価値秩序⁽³³⁾との関係は、旧来の「縮約法」^{トランケイション}ではなく、むしろ、「ホロニック・ループ」によって、いわゆる「関係論」⁽³⁴⁾の視座で捉えられるべきこと。要するに、個を全体秩序に上位集束・収斂させるのではなく、全体と個の相互形成の視点に立つ必要がある。

第2に、全体としての経営価値秩序は、コンセプトと実体のいずれの次元においても、部分レベルでの個別経営価値秩序の混沌を必要とする。ここで、経営価値混沌とは、経営価値の無秩序、異質性（不均質性）、およびアンチノミーの状況をさす。また、そうした状況を「ゆらぎ」とみなす。これら経営の部分レベルでの経営価値混沌を許容し、あるいはそれを意図的・系統的に創出させることで、「経営価値秩序における自由度、あるいは柔軟性」を確保する必要がある。

第3に、部分レベルでの経営価値混沌の状況に、何らかの新たな秩序を創出しつつ、全体としての秩序に新たな秩序を付加しようとするには、部分レベルでの混沌に対して「条件と場の設定による拘束性」が必要である。その「拘束性」は、一方で、既存の全体秩序への「参与と限定」によって、他方で、未知の価値秩序への「学習と準拠」⁽³⁵⁾によって、部分レベルで自己形成されるか、もしくは、全体秩序の視点から、他律形成（誘発）される可能性をもつ。

したがって、経営主体は、部分としての経営価値混沌の解決の中から、全

体としてのいっそう高次深淵な経営価値秩序を構築する、というホロニックで大局的な全体観を必要とするのである。経営価値混沌を超越する経営観、その中核・基軸としての経営価値諦視の求められるゆえんである。

3 経営価値秩序の創出プロセス

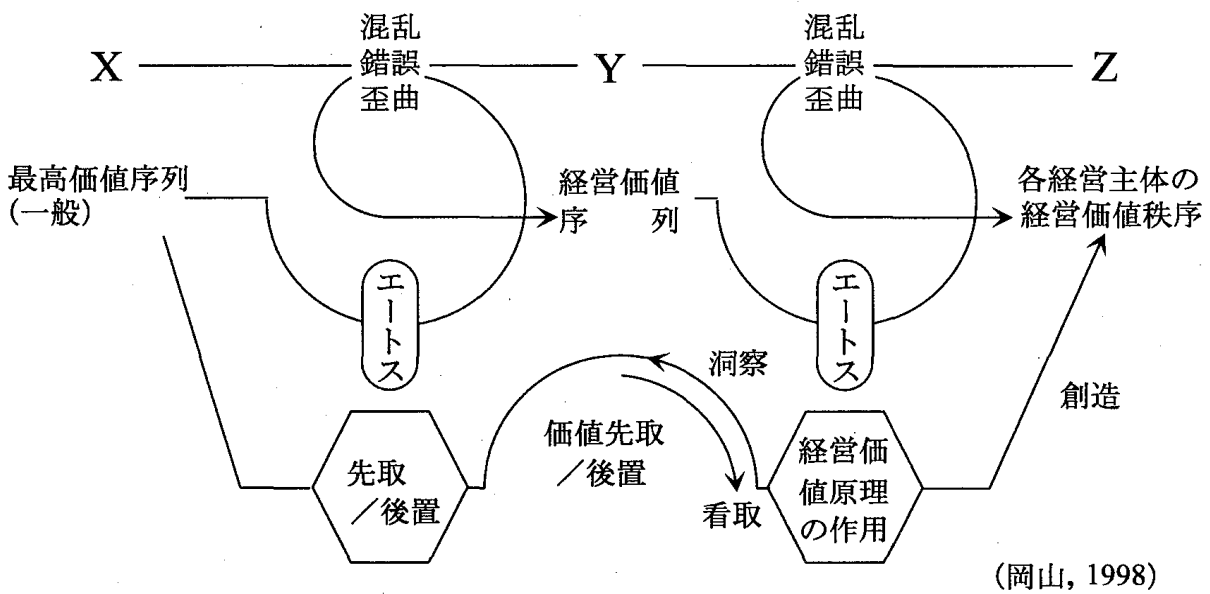
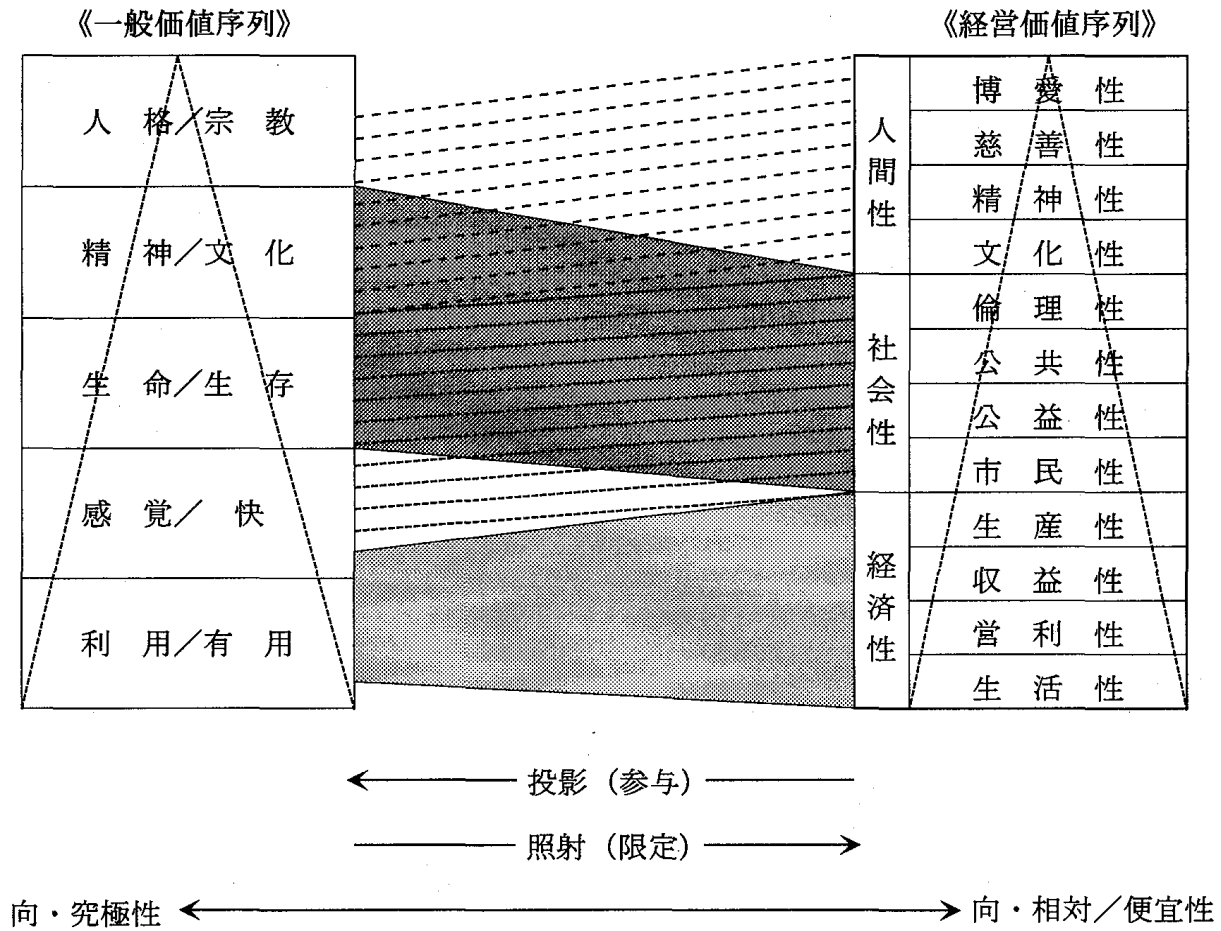
さて、上述のような論理に基づき、経営価値秩序の枠組みを仮説として構築してみたい。

Ⅱ－3で述べたように、経営価値の諦視は、経営主体における「価値極性の主体化」に即して展開されるが、経営価値秩序とは、そうした経営価値諦の内容である。したがって、経営価値秩序は、「一般経営価値序列」という、いっそう普遍的な経営価値体系の主体的な限定として理解される。すなわち、図表7の下段が示すように、経営価値秩序は、次の2段階の「価値極性の主体化」プロセスから形成される。まず、X：最高価値序列（一般価値序列）のY：一般経営価値序列への限定、次に、かかる一般経営価値序列のZ：経営価値秩序への限定である。

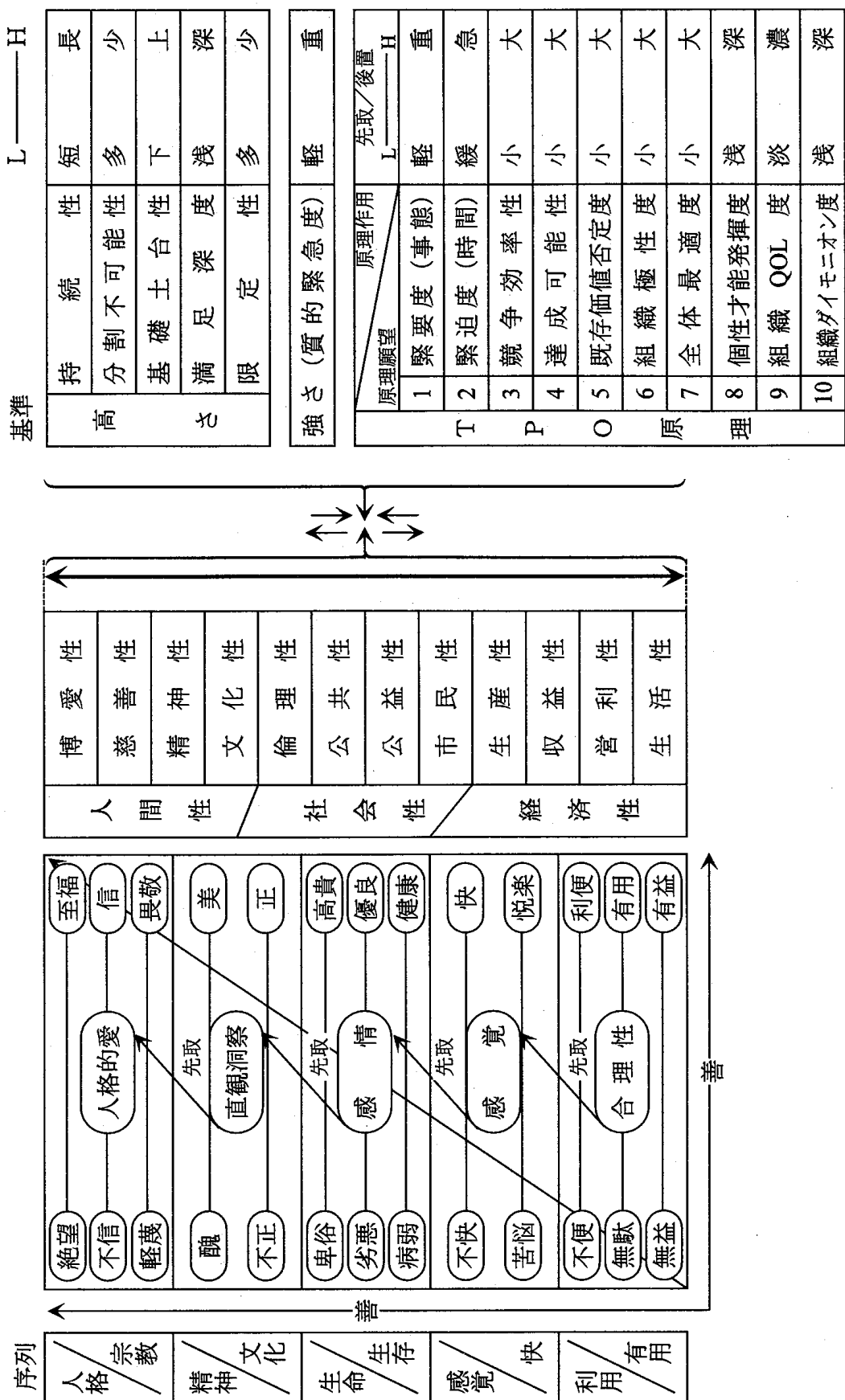
これら2つのプロセスでは、それぞれ、いっそう究極的、普遍的な価値体系といっそう便宜的、特殊的な価値観との間の主体的な参与と限定（照射と投影）が反復される。そこでは、経営主体存在の場と拘束性（T. P. O.）のいかに応じて、一方で、いっそう究極的で普遍的な価値体系がエトスによって混乱／錯誤／歪曲されうるとともに、他方で、いっそう究極的で普遍的な価値体系が「先取」され、ひとつの主体的な個の価値秩序が導かれる（図表8を参照）。そうした「価値極性の主体化」プロセスのフェーズは、先に図表3で示したように、「直観（洞察）、認識（先取・後置）、理解（基準・尺度）、選択（意思）」であると考えられる。

また、これら2つのプロセスでは、先にⅡ－3で述べた「経営価値の作用原理」が働く。すなわち、「直観－認識－理解－選択」の各フェーズ間で、経営主体のおかれたT. P. O. に応じて、いっそう究極的で普遍的な価値体系が、この作用原理の働きで、いっそう状況・条件拘束性のある秩序系へと相対化

図表7 経営価値序列の全体像

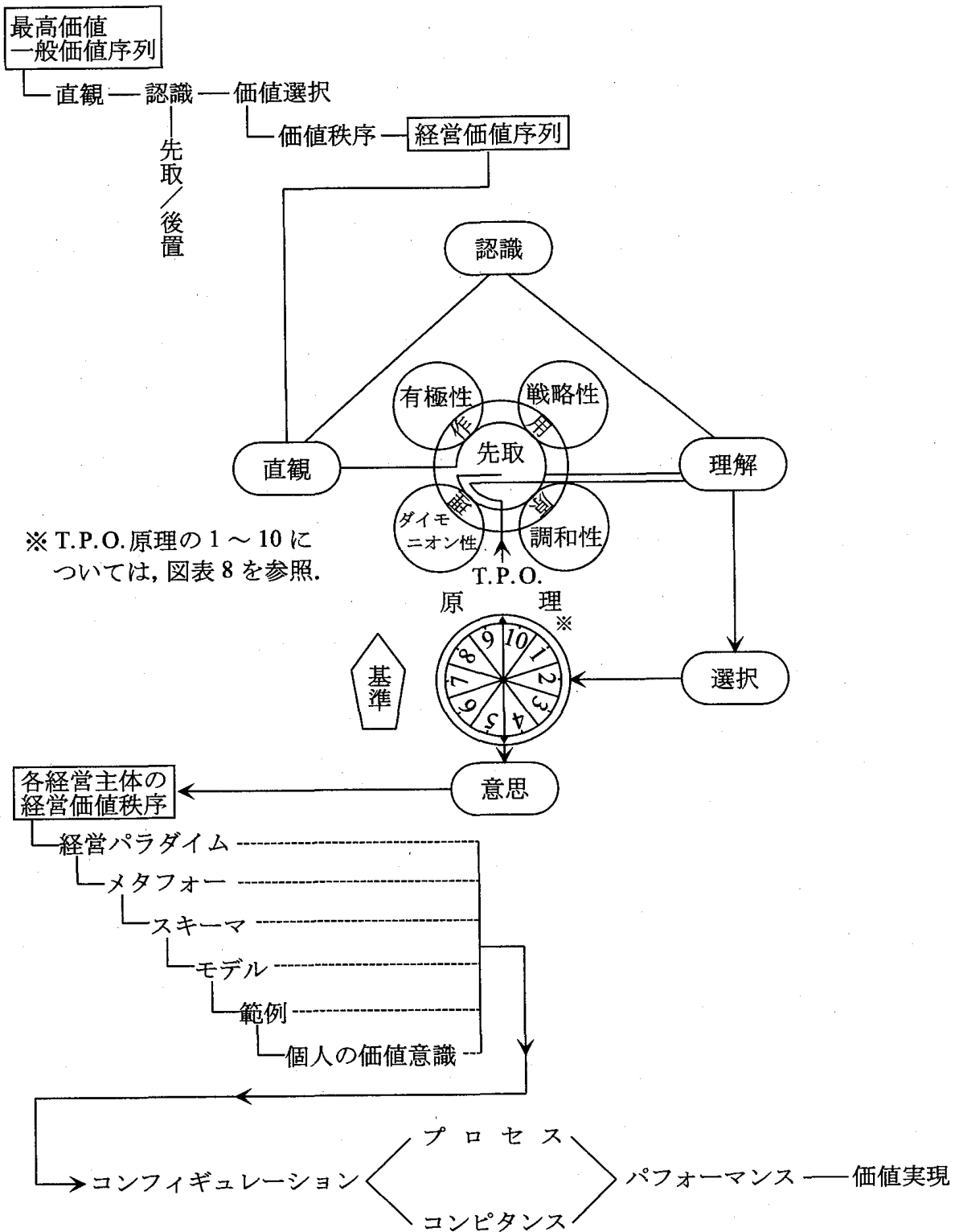


図表 8 経営価値秩序の創出

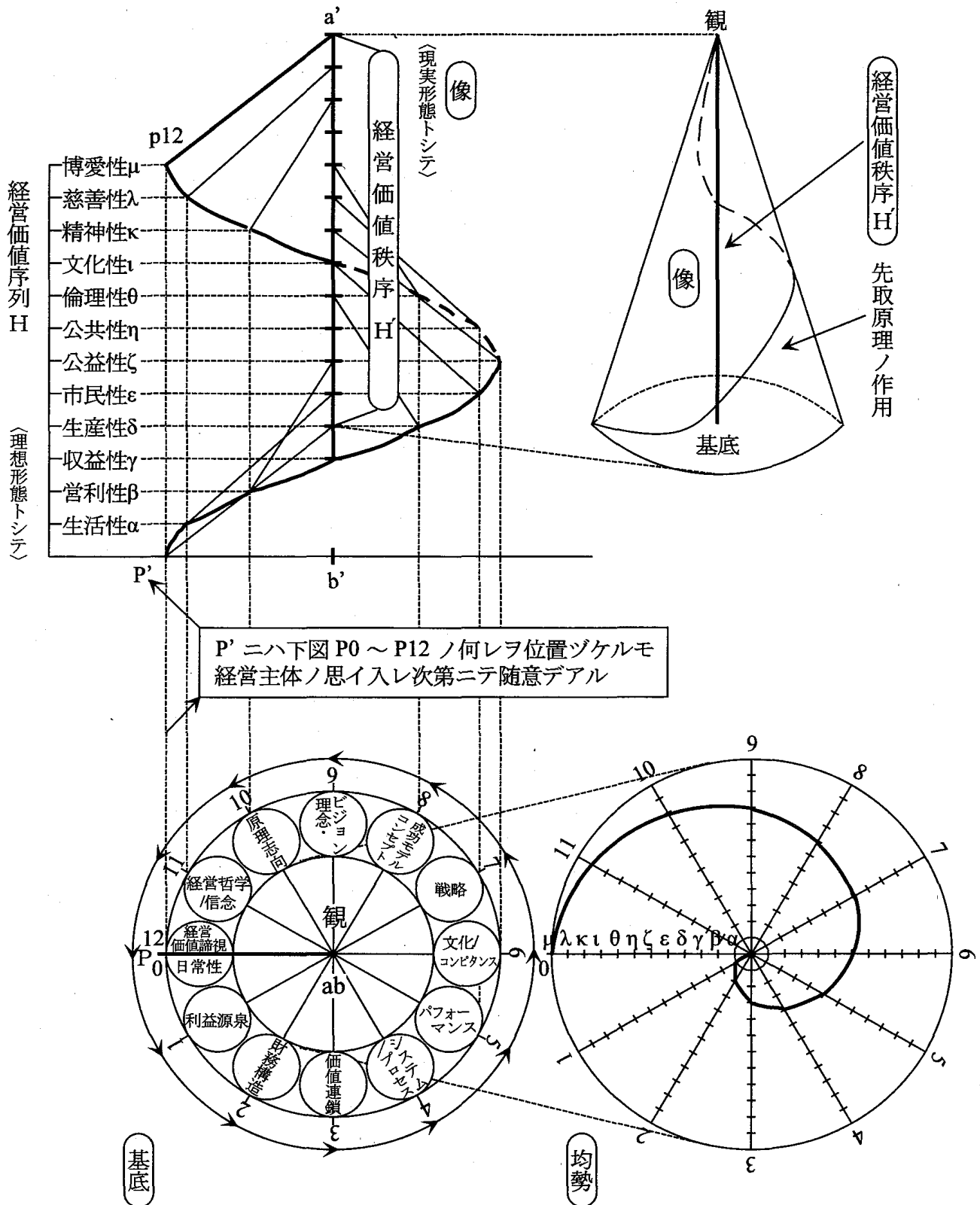


図表 9 経営価値序列の相対化と経営価値の作用原理

—経営価値極性の主体内面化—



図表 10 経営価値秩序の主体的限定



(岡山, 1998)

されるのである。図表9が示すように、先取原理を基本としつつ、この作用原理には、4つの状況超越・創出特性がある。すなわち、戦略性、有極性、調和性、およびダイモニオン性といった4特性を先取する形で、経営価値秩序の主体的限定を促すのである。

4 結びに代えて—経営価値秩序の構造

最後に、経営価値秩序の構造とその主体的な限定に関する枠組みを仮説して結びに代えたいと思う。

さて、経営価値秩序には、その基軸、基底、および秩序像の3つの構造連関が考えられる。図表10のHが示すように、経営価値秩序の基軸は、先述の「序列」の位階と同一である。経営主体は、この基軸を一つの規範秩序として、自己変容の上での独自の「秩序」を形成する。そこでは、「基軸」を志向しつつも、なおその位階（優先順位）に主体的な操作と限定を要する。したがって、形成された自己の「秩序像」（H'）は、必ずしも「基軸」とは一致しない。というのは、経営主体に固有な経営観（とくに、経営把捉法）の照応として、経営を価値的契機からいかに分析・包括するかによって、全体としても、また、部分としても、各契機への思い入れ（感情移入）は随意かつ条件・状況次第だからである。

こうした経営観（経営把捉法）は、経営価値秩序の「基底」と考えられる。図表10の下段の円相が示すように、「基底」は、全体としても、また部分としても「基軸」の12位階のどれを志向することもできる。

しかし、「基軸」、「基底」、および「秩序像」の連関には、妥当で望ましいループと均勢があると考えられる。経営主体が、いっそう高次かつ深淵な経営価値諦視に基づくかぎり、この三者は、経営価値秩序の全体と部分（図表10では12の契機で表現）のホロニック・ループを通じて、いっそう「基軸」に即した秩序と均勢を得るはずである。図表10の上段の螺旋状の各点と円錐の母線は、そうしたループと向上力を示し、また、下段右の十字分析は、「秩序像」の理想的均勢を示している。

今後は、こうした経営価値秩序のモデルをいっそう精錬するとともに、何らかの検証を期したいと思う。(1998年8月27日脱稿)

〈付記〉本稿の内容は、戦略経営協会の第55回定例研究会('95年7月)、および第81回定例研究会('98年4月)での研究報告に基づいている。

注

- (1) ポストモダンの特質については、モダン、およびプレモダンとの対比で類型化したリチャード・パーマの見解が興味深い。いわく、「…ポストモダンでは真実はたんなるプラグマティズムの次元を越えている。…神秘の深淵さ、ひょっとすると〈真実でないこと〉の深淵ささえも取り戻すかも知れない。」と。次を参照。マイケル・ベナモウ／チャールズ・カラメロ編『ポストモダン文化のパフォーマンス』、山田ほか訳(国文社、1989年)、49-56頁。
- (2) NHK 世論調査部編『現代日本人の意識構造』第4版(日本放送出版協会、1998年)参照。
- (3) 唐木誠一「社会システム理論の現代像」、富永健一監修『現代社会の構造と動態』第2集、(慶大湘南藤沢学会、1996年)6頁以下。
- (4) 奥村昭博『経営戦略』(日本経済新聞社、1989年)、178-179頁。
- (5) 筆者の理解の限りでは、オートポイエーシスの枠組みの経営コンセプトへの適用には、次の2点で限界がある。第1は、「入／出力の不在性」で、経営時間軸の有限性と操作性からしてやはり経営自己変容は、プロセスにおける端緒結末を必然とする。第2は、「自己回帰／準拠性」で、自己成熟度に依存する経営価値諦視は、単にこの性格を過信してはならず、むしろ不断の投企・被投による自己超越を必要とする。但し、自己成熟度が高い場合、この性格は高次の価値諦視を創発させるとも考えられる。
- (6) プロセス観の抬頭は、モルフォジェネシスの視点に準拠する限り、半ば必然的な発展だとみることができる。富永、前掲書、10頁。
- (7) 拙稿「価値の本質に関する一考察—経営価値論の視座と方法を求めて—」(下)、『経営研究』(愛知学泉大学、第11巻2号、1997年)、319頁。
- (8) 平井泰太郎『経営学入門』(千倉書房、1932年)、305頁。
- (9) 平井泰太郎「経営」、平井編『経営学辞典』(1952年、ダイヤモンド社)、131-133頁。周知のように、平井氏の経営観は、複合史観的な個別経済説である。その家政経営概念に特色がある。今日でいうコミュニティ経営もその対象に入る。

- (10) 古川榮一「統制経済と経営価値」，増地庸治郎編『経営経済の諸問題』（科学主義工業社，1942年）167-183頁。山城章「経営価値論」，増地編『統制経済下に於ける経営学』（巖松堂，1941年）257-282頁。
- (11) 山城章『生産拡充と利潤統制』（同文館，1942年），64-70頁，および100-102頁。
- (12) 1940年代の経営学と会計学とにおける奥国学派経済学の影響は，シュマーレンバッハを象徴として，戦時下の経営学を画するひとつのエポックともみられる。
- (13) 古川榮一『新経営者』（森山書店，1948年），255頁。
- (14) 山城章『企業体制』（新紀元社，1950年），205-234頁。
- (15) 馬場敬治『経営学と人間組織の問題』（有斐閣，1954年）158頁。
- (16) 馬場，前掲書，144頁。
- (17) 周知のように，フォレット女史は，経営における精神価値の創出，長期的ビジョンの重要性，および組織における創出（emerging）を指摘した。H. C. Metcalf & L. Urwick eds., *Dynamic Administration: The Collected Papers of M. P. Follet* (London, 1941) フォレット『組織行動の原理—動態的管理』，米田／三戸訳（未来社，1972年），197-198，202-203，360-363，および368-369頁。
- (18) 前掲，拙稿，304-308頁。
- (19) 筆者の価値概念は，マックス・シェラー（M. Scheler）に負うところが大きい。
- (20) J. C. Collins & J. I. Porras, *Built To Last* (New York, 1994) コリンズとポラス『ビジョナリー・カンパニー』山岡訳（日経BP出版センター，1995年）79頁。
- (21) J. Champy, *Reengineering Management* (New York, 1995) チャンピー『限界なき企業革新』中谷訳（ダイヤモンド社，1995年）48-55頁。
- (22) G. H. Hamel & C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston, 1994) ハメルとプラハラード『コア・コンピタンス経営』（日本経済新聞社，1995年）353-354，および371頁。ところで，経営把握の方法的視座として，前掲のコリンズとポラスは，中国陰陽思想による二者択一思考の克服を説き，またハメルとプラハラードは，「あまり魅力的でない両極端の間に，無理やり中間点を見つけ出そうとしてはいけない…」（邦訳，371頁）とし，「中道が目標ではなく，一段高い地位」（同上）を志向すべきだとする。自己変容型経営の準拠枠として，東洋的な「無」の思考，無の弁証法などが注目されよう。清水博氏の「マ

ンダラの融解と再構築」, 井筒俊彦氏の「禅意識のフィールド構造」などが示唆に富む。清水博『生命と場所』(NTT 出版, 1992 年) 89 頁。

- (24) ここで経営主体とは、一方で、ハイアラルキー観に基づく「経営者－トップ」であるとともに、他方で、フラット観に基づく「現業の仕事仲間」、ないしは一般従業員、メンバーである。この両義性は、経営組織観における経営主体の位相による。次を参照、中村元一『トップのための戦略経営』(T. H. P. 1998 年), 121-122 頁。また、昨近、プロセス観の進展に伴い、「トップはむしろ演出役」としつつ、ミドル以下一般メンバーの主体性を創発させる視点がある。次を参照、奥村昭博「戦略とトップ・リーダーシップ」、加護野忠男「突出と手本の提示」、石井淳蔵ほか『新版経営戦略論』(有斐閣, 1996 年), 149, および 195 頁。大滝精一ほか『経営戦略』(有斐閣, 1997 年), 137-147 頁。
- (25) フォレット, 前掲邦訳書, 369 頁。
- (26) S. L. Goldman et al, *Agile Competitor and Virtual Organizations Strategies for Enriching the Customer* (New York, 1995) ゴールドマン他『アジル・コンペティション』野中監訳(日本経済新聞社, 1996 年), 154 頁。
- (27) 「目的」という場合、それが一方で、年度単位での「全社目的」をさすとともに、他方で、コリンズたちのような「自社の存在理由」(邦訳, 119 頁), チャンピーのいわゆる「使命」の換言としての「目的」をさすので、ますます混乱が生ずる。また、「理念」という場合も、一方でそれが、経営体の組織的・システムの決定としての「理念」をさすとともに、他方で経営者個人の「信条」, 「信念」, 「哲学」をさすこともある。コリンズやチャンピーは、そうした見方をとっている。しかし、ここでは、目的とは、「年度ベースの全社目的」であり、理念とは、「組織的・システムの合意形成された公式表現としての経営理念」と考えたい。中村元一『図表 50 で読む戦略経営』(都市文化社, 1991 年) 76-78 頁, および中村, 前掲『トップのための戦略経営』, 62-63 頁。
- (28) 枚挙に遑がないほどであるが、古典的なものとして、野間清治氏, 西村伊作氏, 藤原銀次郎氏等を想起する。また、人生論として手近になったものとして、松下幸之助氏や井深大氏の名言がある。社内頒布の語録は、容易に一般入手しえないが、透徹した人生観／世界観に裏づけられた含蓄をもつものがある。
- (29) 経営構造とは、経営体によって立つところのすべての物的・精神的機構である。したがって、コンフィギュレーション, あるいはレジームとも考えられる。中西寅雄, 鍋島達編著『現代における経営の理念と特質』(日本生産性本部, 1965 年) 82-89 頁。H. Minzberg, *Minzberg on Management* (New York, 1989) p.

94 & p. p. 258-263. ミンツバーグ『人間感覚のマネジメント』北野訳（ダイヤモンド社, 1991 年）147, および 402-409 頁。

- (30) T. H. Huxley (1825-1895) であろう。フォレットは, この当時 (1927 年) で, すでに進化論の枠組みを経営に援用したのである。
- (31) Metcalf & Urwick eds, op. cit., p. 269 フォレット, 前掲邦訳書, 368 頁。
- (32) 清水博『生命と場所』(NTT 出版, 1992 年), 71, 93, および 204 頁参照。
- (33) 個別経営価値秩序の内容は, たとえば, パラダイム-メタフォー-スキーマのトリニティで捉えることができよう。
- (34) 清水, 前掲書, 65-67 頁。
- (35) K. Watkins & V. Marsick, *Sculpting the Learning Organization* (San Francisco, 1993) ワトキンスとマーシック『学習する組織をつくる』神田ほか訳 (日本能率協会, 1995 年) 32 頁参照。