

# 場の理論の実践可能性

杵淵 友子

## 1 目的

現代社会で起きている状況は、「すべてが変化のプロセスのなか」という一言で特徴づけられるのではないだろうか。これは言うまでもなく、情報化革命がもたらした革命的影響であるが、その影響は、企業社会に限定してみても、生産、金融、販売、研究開発、調達、物流、マーケティング、教育、雇用等々すべてに渡る企業側の機能と、消費、労働、生産、余暇、日常生活等々の個人の側の生き方にも例外なく及んでいる。別の見方からすると、企業と企業、企業と個人、個人と個人、さらにそこにモノやアイデアとが組み合わさった相互関係が、スローで安定的ではなく、高速で不安定的に変化しつづけている世界と言えよう。すべてが一時的、短期的、過渡的であるこのような状況を直接論じているのは複雑系理論であろうが、その前提は他の近代的諸理論同様、近代的科学技術観が前提である。すなわち、問題を対象化して論じる姿勢である。換言すると、対象化して論じられない問題領域、すなわち人間存在に関わる領域、哲学、宗教などは非科学的分野として科学の対象から除外されているのである。経営学が純正科学であるか否かの議論はさておいて、経営学もその例外ではなく、経営学の研究諸領域からも人間存在に関わる部分は、概ね対象外とされてきたと言えるだろう。

ここに、主客を分離せずに存在の問題を扱おうと試みる議論がある。それが本稿で取り上げる「場」の考え方である。これは清水博（1996<sup>1</sup>、1999<sup>2</sup>、2000<sup>3</sup>、2003<sup>4</sup>）の提唱するもので、発表以来、進化あるいは深化しつづけている考え方である。清水も「私の方法はまだ完成しているわけではない<sup>5</sup>」とし、場のアカデミーを結成して、諸分野の研究者や民間人に呼びかけて学際的成果の蓄積と社会への応用に向けて努力をしているところである。このように「場」を巡る議論は現在も発展中ということであるので、本稿では主に最新の著書に依拠している。

清水の理論はつぎのような考えを土台にしている：人間には共有可能な主観的領域があり、その領域の範囲で存在の問題を論じることになれば、科学技術を主客非分離の対象に対しても用いることができるのではないかと<sup>6</sup>。詳しいことは後に譲るとして、方法としては、主客非分離の対象の本質を抽出したモデルを案出し、モデルの性質を考察対象とすることで、「出口のない主

観的な対立を克服<sup>7</sup>」することを目指すものである。清水はこれを「拡張された科学技術的方法」と名づけたが、この方法で科学者たちに、「科学的理性によってはどうしても到達できない世界があることを気づかせ<sup>8</sup>」ることもその狙いに含めている。

本稿では、まず清水の場の理論の概要を紹介し、つぎに経営学分野の研究者（伊丹啓之，1999<sup>9</sup>，原田保，2001<sup>10</sup>）による、「場」の考え方を分析道具とした考察を検討する。そのとき清水による経営に対する考えについてもふれて、場の考え方が前提としている個人は、関係分野でのスキルにおいても、人格発達のレベルにおいても、かなり高水準の人間であることを指摘する。そしてそのことが、場の理論を実践に移すときの大きな課題、あるいは障害になるであろうと結論する。

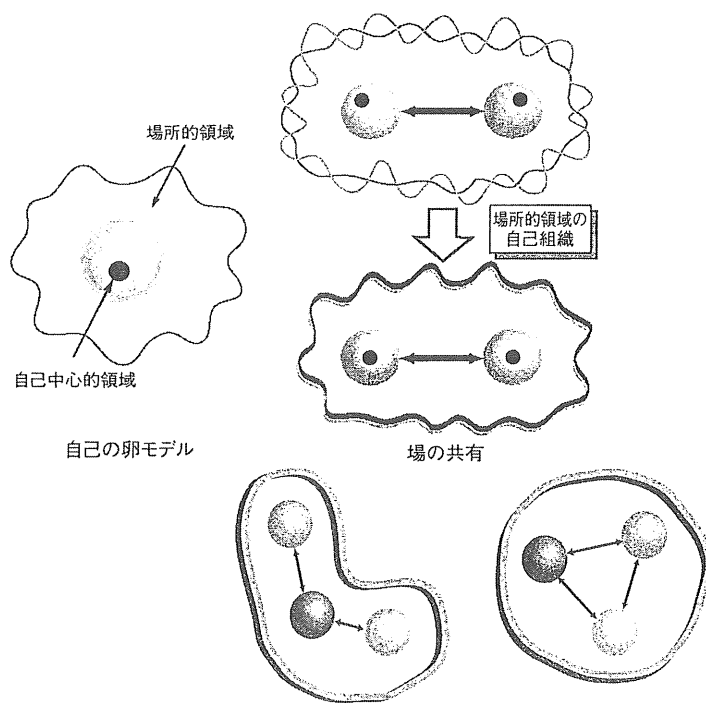
## 2 「場」という考え方

本稿では上述したとおり、「場」の考え方を、生命システム科学を基礎として発展させた清水博の所見に負っている。清水は、科学技術の人類にもたらした光と陰のうち、陰の部分が人類の生存をも脅かす段階にきている現代は、新しい文明へ交替させる転換期を迎えたと言う。新しい時代をリードする哲学として清水が提唱しているのが、場の思想である。西洋文明が長年に渡って蓄積してきた負の部分は、今や語り尽くされた感があり、新しい思想の登場が待たれるところであるが、場の思想はその希求に応えうるものとして提唱されているのである。それに加えて、現在新たに迎えつつある状況の、理解と統制に貢献できる思想としても提言されている。現代的情况とは、複雑かつハイ・スピードで世界が無限定に動いている状況のことである。これまでのシステム論では対応しきれない、さらに、狭義のシステム論に取って代わる複雑性科学をもってしても対応しきれないところさえも、場の理論は近代的科学技術論の地平を拡大することで説明できるとしている。21世紀には、多様性を前提とした自己組織的秩序が求められているが、どのようにすればそれを実現できるかを中心課題とした思想である。

清水の理論の立場は、人間を対象化せず、すなわちモノ化せず、「生命という活<sup>はたら</sup>き<sup>11</sup>」で捉えるという観点をとるところにある。そして生命の基本的な性質として、局在的な活き（局在的生命）と偏在的な活き（偏在的生命）を挙げる。局在的生命は物質と強い結びつきをもった生命であり、偏在的生命は逆に、活きとしての「生命相互の繋がり」と空間的な広がりをもった<sup>12</sup>生命である。すなわち清水理論の一つの特徴は、生きている状態を、肉体と精神というように二項対立的ではなく、局在的生命と偏在的生命の2つの活きの「相互誘導合致」という形式で論じるところにある<sup>13</sup>。相互誘導合致とは、局在的生命が偏在的生命に包まれるように互いに相手を誘い合いながら、次第に結びつくという意味である。やがてこの相互誘導合致によって2つの生命の活きのあいだに相補的關係性が現れてくる。この「相補的二重存在性」こそが「生

命的存在の原理」<sup>14</sup>であり、そのもっとも基本的な性質が生きもののもつ創造性であると清水はいう。創造性は生きものをモノという面からのみ捉えては、すなわち生きもののもつ活きの面を無視しては、明らかにならないというのが清水の主張である。また、この二重の存在性をもった生命は、上述の説明から、存在している場所に依存していることも明らかである。

生命にあった二重存在性は自己にもあり、卵にたとえればそれは黄身である局在的自己と自身の偏在的自己の活きであるが、清水は前者を自己中心的領域、後者を場所的領域（場の領域）とも呼んで<sup>15</sup>、それぞれを頭脳性と身体性に相当させている。すなわち人間は、この二領域的世界で生きているのである。生命のもつ創造性、あるいは自己表現性を論じるに当たって清水は、生命の即興劇モデルを提示した<sup>16</sup>。それは2000年に発表した「自己の卵モデル」を動態化したモデルで、まずは自己の卵モデルから、下図を参照しながら把握していこう<sup>17</sup>（以下、清水の記述を筆者がまとめた）：



形態形成と分化の関係 舞台の境界（場の形態）が役者（局在的生命）の間の空間的關係を決めることを通じて役者の自己表現の分化の仕方が決定される。

- 自己を卵と仮定した場合、自己は黄身である局在的自己と白身である偏在的自己とで構成されている。
- 黄身の局在的自己は、これまでの人生経験をもって生まれた性格から一定のルールをもっている。黄身と白身は混じらないが、両者の相互誘導合致によって黄身の活きは白身に移り、また白身の活きによって黄身も変わる関係にある。
- 場所における人間は、「器」に割って入れられた卵に相当する。白身は器に広がるが、その白身が「場」に相当する。
- 人間の集まった状態は、一つの器に多くの卵を割り入れた状態に相当する。白身は相互に混じり合い、一つの全体的な秩序状態（コーヒーレント状態）を生成する。この秩序状態の生成によって、複数の黄身の間での場の共有が起きる。すなわち「われわれ」意識が誕生する。
- 白身が広がった器は、場の活きを通じて黄身に全体を示す活きをする。こうして全体を把握した黄身は、自分を全体のなかに位置づけられる。
- 器はいつもはじめから用意されているとは限らない。現実の世界では、器はそのつど生成され、またその器の形態は器における人間の活きによって変化していく。卵の広がり、外へ広がろうとする内力と、それを限定しようとする外力のバランスによって境界が、すなわち器が決定される。
- 内力は本能的欲望であり、外力は純粋生命による包摂の活きによって与えられる（ここでいう純粋生命とは、地球を一個の生命体として宿る全体的な生命のことで、清水は純粋生命を出現させている宇宙的生命を想定することも否定しない<sup>18)</sup>）。

つぎに即興劇モデルであるが、先述のとおり、卵モデルを動態化したものである。場において自己表現がなされると場が変化し、局在的自己は新しい位置づけが必要になる。そして、新しい位置においてつぎの新しい自己表現が行われる。この交互進行を即興劇と呼ぶのである。生命の即興劇モデルにおいては、局在的自己の活きは役者の演技的表現に、偏在的生命の活きは舞台の演劇的表現に見立てられている。役者が何を表現するかは、役者自身の心の状態と共演者との相互関係で決まる。同時に、舞台（場＝偏在的生命の表現）の状況も演技の拘束条件となる、役者は場違いな演技はしたくないと望みながらも、自分ならではの新規性を打ち出した創造的な演技も試みたりする。人間の行為は頭脳の活きと身体の活きが合わさって実行されるもので、場の理論は、「行為の世界における生きものの姿をつかむことを目的としている<sup>19)</sup>」のである。

即興劇モデルでは黄身が役者で、白身が舞台であったが、清水はさらにそこに観客も追加想定する。そして観客には、最終的に純粋生命が存在していると考え<sup>20)</sup>。すなわち役者は舞台、あるいはシナリオに加えて、観客の支持という拘束条件のなかで演技をすることが期待されるのである。しかしこの場合、観客の活きは制限的にのみ作用するとは限らない。役者の演技に対し促

進的にも活くものであることは言うまでもない。清水は、誤解を生じる可能性もあるがと断りつつ、「舞台とは意識の野であり、観客の活きは意識の野を含めて、さらにその外側に大きく広がる無意識の野の活きに相当する」とも述べている<sup>21</sup>。

人間は、生まれてから死ぬまで、一見脈絡のない多様な生活ドラマを日々おくりながら、同時に一貫した自己同一性意識を持ち続けて「人生」という歴史的ドラマを創出して生きている<sup>22</sup>。人間の主体性とは、自分自身の人生を常時創出する自己（卵モデルの黄身＝局在的自己）の活きなのである<sup>23</sup>。そこでさらに清水は議論を深め、「出会いのために必要な『客観性』<sup>24</sup>」をもたせるために、リアルタイムの生活の場と歴史的時間の人生の場に、もう一つの場、生死の場（仏教の読み方でショウジノバ）を加える。すなわち、生きものはいつか必ず死ぬものであるという拘束条件である。そして生死の場は限りなく偏在的な生命（純粹生命）が活く場である<sup>25</sup>。偏在的の活きに合致する生き方は一期一会という生き方に通じ<sup>26</sup>、日々創造的に生きることは、人生の場において日々新しく純粹生命に出会うよう生活することである<sup>27</sup>。ここでは3つの場の相互作用循環過程が生じるのであるが、清水はこのような出会いの場が用意されてこそ、異質の人々による共創が可能になると述べている<sup>28</sup>。

清水は場の考え方は、東洋特有であるとしているが、まずそれを確認することで当理論の特徴をさらに鮮明にしておこう。西洋に誕生した近代科学の接近法は、全体を要素に還元して分析し、また要素を積み上げて全部（全体ではなく、合計としての全部。すなわち whole ではなく、total）を説明するものである。そこでおきる運動は因果論的（決定論的）な集団運動である<sup>29</sup>。一方、東洋における場の思想による接近法は、個はつねに全体（whole）のなかに位置づけられており、そこでの運動は縁起論的生成となる。それは一期一会の出会いであり、一期一会の出会いの文化こそ日本の文化の特徴であると、清水は繰り返し述べている。そして、「場の文化が創造的な力を発揮するのは出会いの場が生まれるときであり、逆に創造的な力が衰えるのは、出会いの場が群れ合いの場になるからである<sup>30</sup>」と主張する。この場合、群れ合いの場は現世利益に群れ合うことで生じ、それは生死の場とは切れていることを示している<sup>31</sup>。具体的には、企業において群れ合いの場が発生してくると、経営の危機に直面するという。そして「群れ合いの場をうまく出会いの場に変えることに成功すれば、危機を脱して再び発展することができる<sup>32</sup>」と強調する。こうして、企業における出会いの場づくりが重要になるという主張につながっていくのである。

以上が清水による「場」の考え方の概要である。

### 3 場の理論の経営への実践

つぎに、場の理論を経営学に取り込むことの意義を認めている2人の研究者の提出している事例を紹介する。一人目は、伊丹啓之によるもので、論じている事例は、本田技研工業、A B B

(スイスの重電メーカー)、セブンイレブン・ジャパンである。これらの経営について、どのように場の理論で説明しているのだろうか。そこに入る前に、伊丹の捕捉している場の理論を概観しておきたい。

伊丹にはまず、生命の摂理から経営組織は学ぶものがあるという姿勢があり、その上に、清水の著書や清水との対談から、伊丹による場のメカニズムの概念枠組みの骨格が組み立てられたのである。とはいえ、伊丹の概念枠組みは1999年の発表であるので、その後発表された清水による理論精緻化の成果の恩恵は得られていないことを付言しておく。

伊丹は「場のマネジメント」と銘打って、マネジメントの新しい考え方を提唱したのであるが、その基本メッセージは、以下のとおりである<sup>33</sup>：

- ・ 経営とは、個人の行動を管理することではない。人々に協働を促すことである、
- ・ 適切な状況設定さえできれば、人々は協働を自然に始める、
- ・ 経営の役割は、その状況設定を行うこと（以下略）。

そして、その状況設定が、組織のなかに「場」をつくることである、というものである。伊丹によれば、「場とは、人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況枠組み<sup>34</sup>」のことであるが、それは「人々の間の情報的相互作用の容れもの<sup>35</sup>」であるとも言えるとしている。情報的相互作用の結果、人々の間の共通理解と心理的共振という2つのことが自然発生的に起きて、それがその容れもの、すなわち場をさらに育成させるとも考える<sup>36</sup>。こうした人々の間の情報相互作用を対象として、——個人を対象ではなく——管理するのが経営であるというのである。

それは厳密に言うと、人々の間で以下の「場」の基本要素が共有されていることにほかならず、とりもなおさず情報相互作用を継続させる状況的枠組みを成立させる条件である：

- A アジェンダ（情報は何に関するものか）
- B 解釈のコード（情報はどう解釈すべきか）
- C 情報のキャリアー（情報を伝えている媒体）
- D 連帯欲求

マネジメントの役割は、これらの基本要素を提供し共有させて<sup>37</sup>、場が発生しやすくすることにある。なかでも重要なのは、個と全体を結ぶマイクロマクロループの提供である。具体的には、経営理念の共有、基本的な戦略の明確化、情報システムの整備、会議や仕事の空間の設定、である<sup>38</sup>。このように、場は設定されるものであるが、同時に創発するものでもあり、場のマネジメ

ントとしては、設定努力をしたあとは、創発に任せるのである。そのマネジメント姿勢が場のダイナミズムを確保すると考えるからである<sup>39</sup>。そして伊丹は、場の「設定をうまく機能させる組織的基礎条件」と創発が促進されるための組織的基礎条件として、自由、信頼、情報共有<sup>40</sup>を挙げている。そして、これらの組織的条件の重要性を強調する点が、従来の個人を管理する方向のヒエラルキーパラダイムからは出てこない経営の鍵の一つであると主張している<sup>41</sup>。ヒエラルキーパラダイムとは、「組織を階層（ヒエラルキー）と考え、そのヒエラルキーの中でのタテの命令系統を中心にかなり中央集権的<sup>42</sup>」なマネジメントである。これはアメリカ的組織管理論であり、近代組織論のパラダイムでもある。このようにヒエラルキーパラダイムでは、「個人という点の集合としてとらえる組織観」であるが、場のパラダイムでは、「点と点をつなぐ線の集合として」組織を捉えているのである<sup>43</sup>。ここで伊丹の手による、典型的なヒエラルキーパラダイムと場のパラダイムの対比を一覧にした表があるので掲げておこう。

表 ヒエラルキーパラダイムと場のパラダイム

	ヒエラルキーパラダイム	場のパラダイム
組織とは	意志決定する個人の集合体	情報の相互作用の束
マネジメントとは	決定し、命令し、動機づけること	方向を示し、土壌を整え、承認すること
経営行動の焦点	システム設計とリーダーシップ	場の生成とかじ取り
マネジャーの役割	先頭に立ってリードする 中央に情報を集め、自分で決定する	流れを見ながらかじを取る 部下に任せ、ときに自ら決断する
メンバーの役割	与えられた仕事を遂行する 想定外事項は上司と相談して決める	仕事の細部は自分でつくる 想定外はまわりと相談しながら自分で動く

典出：伊丹啓之著（1999）『場のマネジメント』NTT出版 p115ページ 表3-1

この表では両者の差異が明確にされているが、先述の具体的経営ツールを見てみると、ヒエラルキーパラダイムでもすでに実践されているもので、伊丹も自ら述べているとおり、「場のパラダイムによって、経営の具体的手段に大量に変わったものがでてくるわけではない<sup>44</sup>」。以下に引用する伊丹が挙げている企業の経営の事例を見ても、その感想は変わらないだろう。

まず本田技研工業の事例であるが<sup>45</sup>、それは不況期での大設備投資と、大部屋役員室の設置という2つの意思決定のことで、どちらも当時の副社長である藤沢武夫による経営判断であった。本田は昭和38年の秋に四輪の生産を開始したが、生産・販売が軌道に乗る前に鍋底景気になってしまった。当時は競合他社であるトヨタも日産も新規設備投資を控えていたが、こういうときこそ新規投資だと考え、それを提言し実施したのが藤沢であった。こういう目に見える形の経営判断が、状況共有に働き、全社的な場の設定に効果があったという解釈である。今ひとつは、大部

屋役員室の設置であるが、目的は次世代の経営者育成で、昭和39年に発足させ、昭和58年に発展的に解消されたものである。当時の本田では、企業規模が拡大するにつれて、役員たちが日常的業務に忙殺されるようになっていた。藤沢は役員の本래の職務に目覚めさせるため、各役員を担当部門を解除し、身一つで大部屋に集合させたのである。空間を共有させることで、自然発生的に情報の相互交換がおこなわれ、共通の場が形成されたという解釈である。

つぎの事例はスイスに本拠をおく世界的重電メーカーであるABBである。従業員は全世界で24万人で、1200の独立事業会社から成り、さらにそれぞれを平均50人の従業員のいる4500のプロフィットセンターに分けて、自立的経営をさせている。同社はマトリックス組織の形態をとっているが、このマトリックス組織を経営する基本となる機構として、現場のマネジャーによる協議会を設置した。それは一言で言えば、情報共有のための施策で、協議会の頻繁な開催、1200の事業会社の業績を集計した管理会計情報システムの構築、経営者たちによるマネジャーへの情報開示がその支柱である。こうした情報共有が場のマネジメントであると解釈している。

3つ目の事例はセブンイレブン・ジャパンである。同社は日本のコンビニエンスストアの最大手であるが、ここではPOSシステムの整備が焦点ではない。鈴木敏文会長の進める、毎週火曜日に東京本社で開催される会議が、その事例である。これは同社設立以来実施されている制度で、全国から1000人近い人間が集合して行わるものである。出席者の中心はフィールド・カウンセラー（FC）またはオペレーティング・フィールド・カウンセラーと呼ばれる人々で、各店舗に対する指導やコンサルティングがその主たる任務である。この会議のメリットを鈴木会長は3つ挙げているが、すなわち情報共有による社内意思の統一、FCの情動的エンパワーメント、FC、他のためのOJTとしての機能、である。こうした頻繁な対面式会議による情報相互作用が、場の働きを活発化させるという解釈である。

以上3つの事例に共通している経営は、情報共有のための施策であると要約できよう。情報共有による組織効率の維持は、従来から言われている日本的経営の特長でもある。伊丹もその点は認めており、場のパラダイムはある意味で、これまでの日本的経営に「暗黙のうちに存在してきたと思われる経営の考え方に概念化の光を当てたもの<sup>46</sup>」であると述べている。そしてそのことは、日本的経営を「より普遍性の高い枠組みで理解<sup>47</sup>」ができることになることでもあるとも述べている。

つぎに、2人目の研究者である原田保の研究に焦点を当ててみよう。原田の問題意識は、デジタル社会という時代の流れにふさわしい組織論、人材論が必要である、というところにある。すなわち、「境界という場概念や異人という人間概念を企業経営の枠組みに持ち込むことで、次世代型のビジネスモデルやマネジメントモデルを構築すべく、場を捉えたパワー構造についての考察<sup>48</sup>」を試みているのである。原田は、異人像としてはビジネスプロデューサーを想定しており、



彼らの仕事において、「場があってこそ知が創造される<sup>49</sup>」と考えている。企業と個人との関係において、テレワーカーとしての個人、アウトソーサーとしての個人、ビジネスプロデューサーとしての個人と段階的に個人を捉え、企業に対するパワー関係では、個人が漸次、弱者、対等、強者へと進化すると論じている。どうやら原田の主張は、就業形態の変化に応じて個人が戦略的に行動するための状況、すなわち場の認識と対処法を示したもののようである。原田は、清水も伊丹も引用しているが、原田の「場」の捕捉は、状況適応的行動のモデル化の範囲にとどまったものと言えるであろう。

さて、以上2人の研究者の理論的枠組みの基礎を提供した清水博自身は、経営についてどんな考えをもっているのであろうか。清水は、企業や組織の経営の問題こそ、現在の日本の社会に最も大きな影響を与えている問題であるとした上で、「現在の日本の企業や組織の経営者には、創造的思考の持ち主が少なく、その多くが適応的な思考をする人々である<sup>50</sup>」と看破している。それは彼らの多くが「儲け中心の市場と企業コンセプト<sup>51</sup>」にとらわれているからで、「自分を越えて生命を捉える目と、それを受け入れることができる知能をもっていないために、その大きな生命の生きの中に自分自身の創出を位置づけていく能力——これこそが創造的思考力の本質である——がまったくといってよいほどない<sup>52</sup>」と手厳しいコメントをしている。

ところで筆者が別稿<sup>53</sup>で論じたテクノ知、ミーム知は、それぞれ清水の言う適応的思考、創造的思考に概念的に概ね符合していると言える。そして後者が等閑視されていることを指摘している点も同じである。ただ、清水はさらに生死の場を構想して場に加えることの重要性も主張しており、それは現世利益にとどまらない経営目的の必要性を説くことでもあった。因みに筆者のミーム知は、最大解釈した場合、個人の来歴がもたらす知恵に人類の蓄積知、果ては宇宙生命の英知までも含意しているので、清水の創造的思考と生死を取り込んだ思考とを加えたものに相当すると考えることもできるだろう。

#### 4 場の理論の実現可能性

ここでは場の理論の実現可能性について考察したい。まず、場の生きを成立させる前提——個人の高い人格性——について検討してみよう。

場に生きるということは、全体を把握して自分の位置を知ることであった。この場合、全体の枠の広がりをもっぱら当人の構想力にかかっている。全体の範囲は、生活劇場での戦術力（他者の反応の予想力）と人生劇場の戦略力（未来を予想する力）に加えて、観客という第三者の存在、生死という人知を超越した世界をどこまで取り込めるかで決定するということである。となるとこのように生きる個人とはかなり成熟した、すなわち人格的に成長した個人である。別言すれば、他者を取り込む過程は自我<sup>a</sup>の発達と同調しているとした Mead (G. H. Mead, 1934<sup>54</sup>) に従え

ば、自我が確立している人間である。他者理解力と自我発達の程度、場の取り込み範囲と精神的成熟は正の関係ということで、場の思想は、行動心理学者の Mead の理論でも支持されていると言えよう。

ここで、伊丹の想定する場のマネジメントのマネジャーのタイプを見てみよう。伊丹は組織を3つのタイプに分類し、それぞれに適応するマネジャーの役割を論じている<sup>55</sup>。組織を人間の神経系とのアナロジーで、つぎの順に進化すると考えるのである： 中枢神経型、自立神経型、脳型。それぞれの組織原理は、順に中央集権、分業自律、自己組織である。そして各組織にふさわしいマネジャーの役割は、順に決定者、設計者あるいは調整者、哲学者である。場のマネジメントが行われる素地のある組織原理は、分業自律と自己組織であるとしているが、とくに組織の統合が自己組織的に達成される脳型は、その典型と考える。脳型組織のマネジャーの役割は哲学者ということであるが、伊丹は人間いかに生きるべきかの意味を問うのが哲学の本質であるとして、マネジャーの役割は、意味を付与する役割、目的を与える役割にあると論じる<sup>56</sup>。具体的には、なぜこの組織は存在するのかという経営理念を考えるのがその役割であるという。マネジャーに限って言えば、場のマネジメントの前提とする個人もまた、人格的に成熟した人間を想定していると言える。また、伊丹は人格のレベルのみならず、関連スキルにおいても高レベルの個人を想定していることを示唆している。たとえば、場が創出されている状況として、オーケストラ<sup>57</sup>やラグビー<sup>58</sup>を挙げているのがそれである。すなわち、そのようなメンバーたちは、その場に居る前に、長期に渡る鍛錬と段階的選抜を経てきているはずであり、精神面のみならずスキルの面でもすでに一定水準をクリアしていると思わせる個人である。このように場の理論で説明するかどうかに拘わらず、オーケストラやラグビー、ジャズバンドなどに、理想の組織運営のモデルを探ろうとする場合、前提が職場メンバーとは大きく異なるであろうから、注意が必要である。

また、清水の考える理想の経営者像を見てみると、実例として渋沢栄一、桜田武、中山素平、松下幸之助、藤沢武夫などを挙げている<sup>59</sup>。彼らには「人倫の道を違えないというばかりでなく、経営することが倫理の道を進めることでなければならぬとする哲学（下線は筆者）があった」<sup>60</sup>というのである。以上、伊丹も清水も経営管理者に哲学を求めていることが確認できた。しかし、場とは全体を把握している個人で構成されており、各自が自由に相互作用をし、創造性を発揮してもなお全体性を損なうことがないという理論ではなかったか。管理者がリーダーシップを発揮して、場を設定するという発想をするのであれば、それはまさに旧来のヒエラルキーパラダイムのそれではないだろうか。外在ルーラーが支配するシステム論と何ら変わりが無いということになってないだろうか。ルールは各個人がもっていて、それを相互作用させて全体ルールが形成されるのが場であったはずである。場の理論を実践するには、少なくともこの2点が

---

a. Mead の「自我」は self の訳語である。清水のいう自己と同概念とみていいだろう。

クリアされなければならないということである。すなわち、全体を読み込めるほどに発達した自我をもった個人と、それらの個人の相互作用の自由度・活性度の確保である。場の理論の新規性、有効性を擁護しつつ、ついオールマイティの個人が残りの個人を支配するという管理スタイルを実践例として提示してしまうほど、場の理論の理解と実践は想像以上に難しいことなのだろう。

となると、場の共有、全体性の全員理解というのもあやしいということになる。というのも、場の広がり個人に依存しているからで、情報の交換あるいは伝達の結果、成員間の状況認識が同レベルで一致するとは、期待できないということである。とくに昨今のように、短期型、単発型の雇用関係の成員が職場内で増加している現状を見れば、彼らとの歴史的共有は希薄にならざるをえず、全体性の共有、すなわち場の生成そのものが困難であろう。そのような職場における相互作用はますます適応的情報（筆者のタームで言えばテクノ知）の交換になり、創造的情報（同チーム知）は後退するため、全体の力が知的志向性をもって発揮されないという事態が出現するということである。すなわち、場の広がり当面の仕事、短期的視野以上には期待できないと言えるのではないだろうか。

## 5 結 語

場の理論を実践するには、何よりも成員個人の人格的発達が前提であることを見た。当然、未熟な個人がその場にいることで成長する可能性は大いにある。この場合、場には教育期間のコストが発生する。しかし、場の理論の理念形は、全体を把握できている個人がその場に適応しつつ創造的に行動するものである。伊丹も場の理論は集団主義的ではないかという懸念を先取りして否定しているが<sup>62</sup>、個人の自我が十分発達しているならそれは心配には及ばない。ただ、発達した自我、成熟した個人を想定することの非現実性を思うばかりである。実は、その解決案はすでに場の理論に示されているのである。それは、日々生きるに当たって、そこに生死の場を取り込むことに他ならない。そうすることで出会いの場が形成され、一期一会の相互作用になり、各自経験が深く刻まれ、それぞれの自我の成長につながるからである。しかし、冒頭でも述べたとおり、現代の特徴が情報化であるなら、それは生死の場の取り込みを困難にしている状況と言わねばならない。なぜなら、情報をモノと比較するとすぐわかることであるが、情報の最大の特徴は、反復使用に対して劣化しないという点にあるからである。あらゆるコピーが本物と見分けがつかないものができるのである。そのことが出会いの一回性に気づかせる機会を奪っていることは確かである。また、本稿の事例にもあったが、敢えて空間共有の努力をしていかないと、それなしでも仕事が果たせるような支援が情報機器で発達しているため、出会いの場づくりが難しくなっている。その他にも、ワープロは文章構成を先に決めずに書くことを可能にし、携帯電話は待ち合わせに関する決定をそのときまで延ばすことを可能にし、鉄道のプリペイドカードは行き

先をあとで決めることを可能にし、等々、あらゆる場面で決断を先送りにしたまま、ものごとを進行させている現状がある。それは一期一会の出会いという覚悟を経験させるものではない。しかしこのことを憂いていても意味がなく、これこそが近代技術がもたらした生活なのであり、もう後戻りはできないのである。

かくして企業をとりまく関係性もすべてがペンディングのまま、「すべてが変化のプロセスのなか」なのである。ファースト・リテイリング会長の柳井正は、理想の会社組織を、インターネットのようなものではないかと考えている（2004年2月5日付け日本経済新聞 p13）。社員がフラットにつながり、案件ごとにプロジェクトができ、このような組織では複数の仕事が同時進行でき、意思決定も早いと言う。そして、社員一人ひとりが経営者のように考え、判断することの重要性にも言及し、個人が職場成員としてハイレベルであることを言外に前提している。さらに、「会社の経営方針を理解しつつ自ら考え、顧客や社会が良いと思うことをやる」とは、まるで場の理論の実践例のようである（ただし、柳井は場の理論とは一言も言っていない）。確かに樹状に成長と衰退をしつつ増殖し続ける最新の企業形態の管理論として、場の理論は捨てがたい魅力がある。しかし、柳井によると、このような組織のトップの役割は、「チームがバラバラにならないようにするために、共通の価値観を作ればいい」と言っているところをみると、それは旧パラダイムの管理論であり、やはり場の理論の実践は困難なのかと思えてくる。それでも場の理論は捨てがたい理論であるとしたいの、場には人格の涵養力が潜んでいるからである。近年、若年層の高失業率をもってして、主に経済面や技術の伝承面から、日本の国力の衰退を危惧する議論があるが、精神的に未熟な人間が増大することの重大さにもっと目が向けられてもいいのではないだろうか。

#### 【参考文献・引用文献】

- 1 清水 博 (1996) 生命知としての場の論理—柳生新陰流に見る共創の理 中公新書
- 2 清水 博 (1996) 新版 生命と場所 NTT 出版
- 3 清水 博編著, 久米多肯志, 三輪敬之, 三宅美博共著 (2000) 場と共創 NTT 出版
- 4 清水 博 (2003) 場の思想 東京大学出版会
- 5 清水 博 (2003) 場の思想 東京大学出版会 12ページ 7行目
- 6 清水 博 (2003) 場の思想 東京大学出版会 12ページ 7—8行目
- 7 清水 博 (2003) 同上書 12ページ 12行目
- 8 清水 博 (2003) 同上書 12ページ 15行目
- 9 伊丹啓之 (1999) 場のマネジメント—経営の新パラダイム NTT 出版
- 10 原田 保 (2001) 場と関係の経営学—組織と人材のパワー研究 白桃書房
- 11 清水 博 (2003) 同掲書 29ページ 4行目
- 12 清水 博 (2003) 同上書 31ページ 8行目
- 13 清水 博 (2003) 同上書 31ページ 10行目
- 14 清水 博 (2003) 同上書 31ページ 13—15行目

- 15 清水 博 (2003) 同上書 387ページ 15—17行目
- 16 清水 博 (2003) 同上書 36ページ 17行目
- 17 清水 博 (2003) 同上書 44—47ページ
- 18 清水 博 (2003) 同上書 16ページ 8—11行目
- 19 清水 博 (2003) 同上書 39ページ 6行目
- 20 清水 博 (2003) 同上書 50ページ 12行目
- 21 清水 博 (2003) 同上書 60ページ 15行目
- 22 清水 博 (2003) 同上書 62ページ 2—4行目
- 23 清水 博 (2003) 同上書 64ページ 14—16行目
- 24 清水 博 (2003) 同上書 86ページ 4行目
- 25 清水 博 (2003) 同上書 93ページ 10—11行目
- 26 清水 博 (2003) 同上書 92ページ 9行目
- 27 清水 博 (2003) 同上書 95ページ 16—17行目
- 28 清水 博 (2003) 同上書 147ページ 1行目
- 29 清水 博 (2003) 同上書 145ページ 4行目
- 30 清水 博 (2003) 同上書 146ページ 7—8行目
- 31 清水 博 (2003) 同上書 146ページ 10行目
- 32 清水 博 (2003) 同上書 146ページ 11行目
- 33 伊丹啓之 同掲書 5ページ 14—16行目
- 34 伊丹啓之 同上書 23ページ 7行目
- 35 伊丹啓之 同上書 23ページ 9行目
- 36 伊丹啓之 同上書 24ページ 8—9行目
- 37 伊丹啓之 同上書 77ページ 2行目以降
- 38 伊丹啓之 同上書 153ページ 15—16行目
- 39 伊丹啓之 同上書 175ページ 3行目以降
- 40 伊丹啓之 同上書 177ページ 9—10行目
- 41 伊丹啓之 同上書 177ページ 11行目
- 42 伊丹啓之 同上書 115ページ 7—9行目
- 43 伊丹啓之 同上書 117ページ 1—2行目
- 44 伊丹啓之 同上書 107ページ 15—16行
- 45 伊丹啓之 同上書 8—12ページ
- 46 伊丹啓之 同上書 125ページ 5—6行
- 47 伊丹啓之 同上書 129ページ 13行目
- 48 原田 保 同掲書 23ページ 19—22行
- 49 原田 保 同上書 24ページ 4行目
- 50 清水 博 (2003) 同掲書 217ページ 5—6行目
- 51 清水 博 (2003) 同上書 220ページ 16行目
- 52 清水 博 (2003) 同上書 221ページ 3—6行目
- 53 杵渕友子 (2004) 相互作用の展開決定要因—テクノ知とミーム知 城西経営情報研究年報 Vol. 3 pp3—17
- 54 Mead, George H. (1934) *Mind Self, and Society; from the Standpoint of a Social Behavior-*

*ist* Edited and with an introduction by Charles W. Morris, the University of Chicago Press  
(『現代社会岳体系 10 ミード 精神・自我・社会』1973年 稲葉三千男・滝沢正樹・中野収訳  
青木書店)

- 55 伊丹啓之 同上書 第6章
- 56 伊丹啓之 同上書 232ページ, 5—9行目
- 57 伊丹啓之 同上書 50—51ページ
- 58 伊丹啓之 同上書 119—125ページ
- 59 清水 博 (2003) 同掲書 218ページ 3行目
- 60 清水 博 (2003) 同上書 218ページ 4—5行目
- 61 伊丹啓之 同掲書 131ページ 14行目