

論 説

## ピーター・ドラッカーと九鬼周造

—“渋い”経営と「いき」の文化—

村山元英・村山にな

1. 技術論から芸術論へ：「風土」の“言葉”と意味連関
2. ドラッカーの水墨画名作展（“渋い”日本感性）
3. ドラッカーの“渋い”と白隠慧鶴の禅画
4. 九鬼周造の「いき」と日本の哲学
5. 九鬼周造の二元論とその重層化
6. 「甘い」から“渋い”への際崩し・橋架け理論
7. 死生観：ドラッカー経営の“渋い”と九鬼芸術の「いき」
8. 死生観からの戦略論と指導力論
9. 「いき」と“渋い”は個人のものごと  
—会社組織・制度主義に「いき」と“渋い”があるだろうか？

### 1. 技術論から芸術論へ：「風土」の“言葉”と意味連関

風土が言葉をつくる。言葉の風土的な起源には、心と形を一体化したその時代の環境の真実をつたえる。その言葉の中身（意味）が時と場を超えて繰り返えされてきたことの実感を伴うとき、その言葉はつくられて与えられた虚像でない、自らが知る「真意」（ほんもの）の意味となる。

欧米風のマネジメント（management）の言葉を日本語の「経営」や、「管理」や、「経営管理」に代えても、その言葉の“本来の意味”（真意）

が曖昧のまま、日本化した意味の定着の歴史がながれる。例えば、日本人のあいだでも、マネジメントは管理、支配、取締り、操縦、運用、処理、やりくり、術策などの‘現場的な感じ’で命令と実践の作業関係としてうけとめられてきた。

しかし、欧米などでいう、マネジメント (management) とは、ギリシャ語やラテン語に還り、ヒト (man) の扱い方や、他人への手の任せ方 (manage) を意味する。米国風の解釈でいえば、それは「仕事の手順—管理の仕組み—組織の哲学」に首尾一貫している「経営能力」(実力・技芸・経験として)の意味で理解されて、かつまた、「人間の位置づけ」(経営者や経営陣/社会階層として)や「人間の力」(指導力/権力として)として庶民的に認識されている<sup>1)</sup>。

日本もアメリカも、そして世界は、アメリカ発信のマネジメント (management) の意味を教科書的に収斂した一般概念として扱うようになった。そのことは、「経営」(マネジメント)の言葉の意味が、それぞれの国の固有の風土と言葉の意味を斬り捨てるか、変容させて、追いつけ・追い越せの近代科学文明を分かち合うことと同じ意味である。というのも、それぞれの国家や企業が、「経営」(マネジメント)に包み込まれた科学技術の文明進化を戦略的に重んじるからである。

かくして、科学技術を取り込む「経営」(マネジメント)の意味は、科学技術文明、特に、情報科学技術文明の高度化を道連れにして、マネジメントの技法やシステムを競争的に進化させてきた。だが、ここに科学技術とマネジメントに共通の限界がある。それは科学技術が進歩しても、変わらない人間性の問題である。

「ドラッカーの経営学」と「日本発の経営学」とのわたくしどもの交

---

1) 村山元英『経営管理総論』(第3章「経営管理論の新パラダイム—身体的経営一元論の提唱」)文眞堂, 2003年, 頁79-106。

流を契機に、科学技術志向の文明の変化と、それに連(つら)なる「経営」(マネジメント)の変化をつくりだしているのは、何なのだろうかという問題認識がここに新たにでてきた。

“変わる文明”をつくりだす能力が、“変わらない文化”の中にある。“変わらない”「文化の構造」,すなわち、人間性の中に潜む「無意識の哲学」に光をあてて、「経営」(“マネジメント”)の概念を新しく見直すことにしたい。その発想の起源は、「経営は文化である」。そして「経営文化は、芸術だ!」という、これまでのわたくしどもの「芸術経営/経営芸術」の研究視座からである。

変化する文明に対して、変化しない文化を対比させて、経営学の本質を技術文明論からのみではなく、芸術文化論の立場からもその本質の何たるかを知ろうとする努力を試みたい。ここに経営学の進化が技術論から文化論へ、そして芸術論へと変貌する。この仮説を証明する手段として、P. ドラッカーの“渋い”と九鬼周造の「いき」を対比させて、経営と芸術の絆,すなわち、求める経営文化の概念を、それぞれ「固有の風土」との関わりで本質的に理解してみたい。

なおここでいう風土とは、気候や自然などその土地の状況についての“ことがら”や“ものごと”である。文化特性や精神特性も含めてその土地の風土的状況,すなわち、現地で異文化的に体験する“できごと”(見える現象)や“きめごと”(見えない誘引)を「土地柄」や「地元気質」という場合もある。

比較の方法論は、現象の認識を確実にするところまでできるが、さらに現象比較のみの研究をすすめても、現象に潜む本質理解までは掘り下げられない。「経営」(ニッポン)と“マネジメント”(アメリカ)の言語表現には、その言葉を生みだしているその国「固有の風土」の概念があるはずだ。だが、この二つの「経営」と“マネジメント”(Management)という言葉は、グローバル化への技術文明論を分かち合いながらも、そ

れぞれの国の「固有の風土」へのこだわりを残す。

例えば、日本には“水墨の”芸術文化の風土があるように、アメリカには“絵具の”芸術文化の風土がある。水墨と絵具のちがいが、それぞれの異なる芸術感性へのこだわりを視覚化する。「経営」／“マネジメント”感性についても同じように「固有の風土」がある。例えば、日本ではイエの継続に美意識を持ち、米国ではコミュニティの形成と維持に市民的な美への理念を描く。このように日本のイエ感性と米国のコミュニティ感性が、芸術文化の風土をつくってきた。

だが、現代の経営感性は、イエ感性やコミュニティ感性の基底にある“美の秩序”としての芸術文化性をこれまで見落としてきた。もちろん、「経営」／“マネジメント”感性の深層に、イエ意識とコミュニティ意識の持続につながる芸術文化性への執着を色濃く残している企業もないわけではない。例えば、老舗企業や、創業型経営者、そして定着したオーナー経営者に、この種の芸術文化性の実在が美術収集活動や、美術館経営、CSR（会社の社会貢献）などを通じて顕著にみいだせる。

だからこそ、経営学、経営管理の本質理解への道筋には、芸術文化論を含むグローバルな新しい概念形成が求められている。言い換えると、芸術と経営とが、「人間感性」をテーマにして、既存概念の枠組みを変える方向に目覚めるようになる。

そして、ここでの芸術文化論に基礎を置く経営文化論は、比較計量化の異文化経営論への偏りからの限界脱出であり、各国の固有の風土と切り離せない「経営文化論への回帰」と「芸術文化論／経営芸術論への立ちおこし」である。

## 2. ドラッカーの水墨画名作展（“渋い”日本感性）

ドラッカーの日本画コレクションは、“山荘コレクション”という名称に集約されている。1979～1980年代のアメリカでの“山荘コレクシ

ン”の美術展の代表的な事例を紹介すると、次のようにまとめることができる。

1979年9月20日～同年11月4日：ニューヨークのジャパン・ソサイア  
テイ・ギャラリー (Japan Society Gallery)

1979年11月28日～1980年1月13日：ハーバード大学のフォッグ美術館  
(Fogg Art Museum, Harvard University)

1980年2月9日～同年3月23日：デンバー美術館 (Denver Art Mu-  
seum)

1980年4月9日～同年4月25日：サンフランシスコ・アジア美術館  
(Asian Art Museum of San Francisco)

1980年9月25日～同年11月23日：シアトル美術館 (Seattle Art Mu-  
seum)

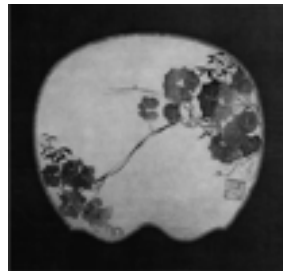
日本でも、ドラッカーの“山荘コレクション”は、「水墨画名作展」  
の名称でつぎのようにその美術展が開催された。



柳堤山水図 如水宗淵筆 室町時代

“山荘コレクション”  
にある日本画  
(ドラッカー夫妻の収集)

何かを感じ、何かを知り、  
何かの自己と出逢う  
“渋い”感動!



鳶図 尾形光琳筆 江戸時代

1986年9月25日～30日：東京／松坂屋上野店で 主催／日本経済新聞社

1986年10月18日～11月23日：大阪市立美術館で 主催／大阪市立美術館・日本経済新聞社・テレビ大阪

1986年11月29日～12月21日：東京／根津美術館で 主催／根津美術館・日本経済新聞社

1987年1月4日～13日：名古屋／松坂屋名古屋本店で 主催／日本経済新聞社・テレビ愛知

ドラッカーは、そのとき発行されたカタログ（水墨画名作展）のなかに、「私達の日本美術」の論考を寄せている<sup>2)</sup>。その要点だけをまとめると、つぎのとおりである。

- ・ 禅画は20世紀初頭のヨーロッパの表現派の人たちがもとめた、直感的に内面にある精神的体験を視覚表現することに成功していた
- ・ 文人画、南画は、“渋い”美意識。その山水画の約束事は、自分自身の本質、すなわち、全人格的なものを表現する
- ・ 作家が、西洋のような類型化（ヘレニズム、ロマネスク、ゴシック、ルネッサンス、バロック）の型にはまらず、個性的、多元的、柔軟で、「もの」になるよりも、生き続けることを望み、真の生き方や人間自身を見る思い

上記のカタログの「ごあいさつ」には次のように「水墨画名作展」の内容を主催者側が紹介している。

山荘コレクションの内容は、鎌倉、室町、桃山、江戸の時代を含む体系的なものです。特に室町期の水墨画の収集には逸品が多く含まれています。また、個性豊かな作品が勢ぞろいした近世絵画は江戸

---

2) 日本経済新聞社編集・美術展カタログ『ドラッカーコレクション水墨画名作展』日本経済新聞社、1986年。

期芸術の革新と創造性を明快にたどることができる。……梵芳，宗淵，雪村，などの室町期の禅僧をはじめ，風外，白隠，仙涯などの江戸期の禅林高僧の作品や，大雅，蕪村，玉堂，竹田などの文人画，また異端の画家と称された若冲，芦雪，蕭白などに及んでいます。これら広範囲で多様な作品群は，日本の伝統を貫いている重要な特質が「知覚力」であると主張されるドラッカー教授の日本美術に対する豊かな美意識や鋭い鑑識眼を如実に物語るものといえましょう。「私達の日本美術」の論考のなかで理解できたことだが，ドラッカーの日本画収集の全体のうちその1/3が，墨絵の文人画または南画である。日本画についてのドラッカー夫妻の考え方は，上記のカatalogの中  
で次のように述べられている。

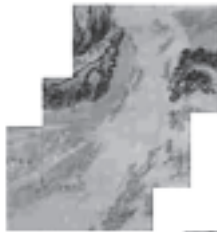
これは他の絵画とはまったく異なった美意識と芸術とのかかわりをもっていたものであったが，私達（ドリス夫人と）を魅了した。……文人画のある作品について，私達はまず考えるのは，「これは第一級の作品だろうか」ということであり，それに続くのは，「私達の一部になるだろうか，私達の収集の一部，生活の一部になり，私達を精神的に豊かにしてくれるものだろうか」。……第一級の文人画とは，観る人に画家の心（ペルソナ）を持って見るように要求しているように思われた。……文人画と共にいれば，それは自分自身について学ぶからである。

同論考の中で，禅画についてこう触れている。

1962年の三回目の訪日で禅画と出会ったとき，私は何の予備知識もなかった。東京の美術商の店先に掛けてあった仙崖の達磨図をみた時のショックを今も鮮やかに覚えている。西洋における大規模な禅の流行の到来が，それから少なくとも10年ほどのちのことであった……私は禅画を江戸時代の日本の反文化（Counter-Culture）と呼んでいるが，実際にこれは芸術と言えないものであった。私が禅画

と出会った店の主人は、はじめのうち私がそうした“野蛮”で“無骨”な作品を買うことをきっぱりと拒絶したのであった。しかしながら、禅は私にとって最初から近づき易いものであっただけでなく、意味深いものであった。禅画では、20世紀初頭におけるヨーロッパの表現派の人びとがあらわそうとしていたもの、すなわち直観的に内側の精神的な体験を視覚化することを、すでに成功していたのである。風外慧薫（1568～1654）、白隠慧鶴（1685～1768）、仙涯などの偉大な禅芸術家たちは、ヨーロッパの人々が失っていた気力の充実を持っていた。

禅画・風景画に表現された  
意味（思想）を自己に投影する



経営と芸術の中  
に秘められた  
思想を探る



Hidden  
Thoughts in  
Art and  
Management

ドラッカー夫妻の美術収集の仕方には、誰も興味があるにちがいない。そこで、彼の日本画収集の方法と価値判断のものさしについて調べてみた。その結果が前述の論考のなかで次のようにドラッカー夫妻の見識との出会となった。

1. 良い先生をみつけること<sup>3)</sup>。卓越した先人（専門家）の弟子になること



2. よい先生は、「私はこう見ている」とは言わず、「どうぞ覧になりましたか」と質問をする。そして、「もっともっとよくよく見てごらん下さい」という。かくして、専門家の意見によっておこる間違いを回避することができる……
3. 注意することは、①「注目すべきものが何か」、②「よく犯す間違いは何か—すぐ感動しない」、③「注目しなくてもよいことは何か」ということ
4. 収集家の収集する型（スタイル）には次の三つがある。①「特定の芸術家・芸術派・種類に絞る（事例：出光美術館と仙厓和尚の禅画）」、②「小さな美術館（収集家の個性ではなく、学識を表現し、観るもののために）」、③「収集家の好みと、その眼識と個性の表れで、個人的なもの（事例：ドラッカー自身が求めてきた美術収集の型）」
5. ドラッカー曰く。「私は、個人的なコレクションに大変魅力を感じている。この種の収集はコレクションに収められた作家が、その作品に込めた想いを描き出している。すなわち、作家がその作品が「物」となるよりも生き続けることを望んでいるにちがいない。この種のコレクションを通じて、人間の真の生き方や、人間自身を見る想いを私たちが持つことができる。私たち夫婦が三十年近い年月をかけて作りあげようとしたのは、こうした種類のコレクションなのである。」

ドラッカーが、日本画について持説を述べるとき、前述の固有の「風

- 
- 3) ドラッカーが「私達の日本美術」（前掲書に所収）で紹介していた個人的縁のある日本画家の専門家の名前を探すと次の通り：故・瀬津伊之助（美術商／水墨画の専門家／ドラッカーの師）、薮本宗四郎（美術商）、山内長三（文人画と朝鮮絵画の研究者）、田中一松（日本画美術論）、故・松下隆章（室町水墨画の研究者）、島田修二（プリンストン大学教授）、J.M. ローゼンフィールド（ハーバード大学教授／日本美術研究者）、菅原寿雄（根津美術館長）。

土の言葉」の扱いに苦勞している模様がうかがえる。例えば、“渋い”（shibui）という日本固有の「風土の言葉」である。“渋い”を日本語から英語への言い換えをドラッカー自身が諦め、“渋い”は「shibui」のままとなり、英語にならなかった。“渋い”という言葉の響きには、日本の風土の美学がある。日本固有の風土が美的感性の言葉を産むのである。

そういえば、九鬼周造も、日本語の「いき」は欧米や中国語にならないことを結論づけていた。ドラッカーの“渋い”も九鬼の「いき」も、美意識の人間感性を「風土の言葉」のなかに象徴的に表現する。そこから、芸術感性＝経営感性が、経営文化／芸術文化としての形づくりをするようになる。会社ブランドや商品ブランドは、こうした理論で開発されるものだ。

ドラッカーの言う“渋い”の意味が、日本人が自ら使う“渋い”と同じ意味の言葉だとしたら、ドラッカーは日本の芸術文化を、日本の「風土の言葉」とその「内なる精神性」で理解したことになる。

例えば、江戸時代の禅画（達磨図など）について、ドラッカーは禅師たちの内側の精神的な体験を直観的に視覚化することに成功していた。ドラッカーの芸術感性と経営感性を知るには、彼の美意識の根底にあるものを洞察することである。繰り返しの紹介になるが、ドラッカーは「作品と作家」「物と命」についてこう結んでいる。「作家が、その作品に込めた作家の思想を描き出している。すなわち、作家にとってその作品が「物」となるよりも、作品そのものが“生き続けること”を望んでいるにちがいない」。

彼はこのように“渋い”という言葉の深層にある“生き続けること”の精神世界を禅画の芸術文化として発見していたのである。

### 3. ドラッカーの“渋い”と白隠慧鶴の禅画

“渋い”の意味は、華やかでなく落ち着いた趣があること。地味で深い味わいがあること。渋いお茶の味や渋柿を思い起こしてもらおうと、実感として“渋い”の意味がわかる。着物が渋い好みといえ、派手の反対の意味だが、会社が“渋い”といえ、ケチだ、金や物を出し惜しむという意味にもなる。その延長で、余計なものを削ぎ落していることを、“渋い”という場合もある。例えば、「会社トヨタは“渋い”」など。いづれにしても、“渋い”の意味は、美的感性に合理性を含む深い意味があり、のちほど九鬼周造の「いき」との関係でさらに踏み込んだ説明をする。

さて、禅画に見る、“渋い”意味の芸術文化(美的感性)をドラッカーの日本発見に習って追いかけてみよう。例えば、白隠慧鶴の代表作は達磨図で「白隠展」(東急文化村博物館で、2012年12月22日～2013年2月24日)での私どもの印象は、“渋い”の意味が、力強い人間臭さであり、人間の内側に潜むエネルギーな野性味に近い、単純明快な素朴さで

芳澤勝弘著『白隠禅画をよむ』ウエッジ社 2012年  
(東急文化村での「白隠展」から2012年12/22～2/24)



半身達磨図(萬寿寺蔵) 隻履達磨図(龍嶽寺蔵) 乞食大澄図(永青文庫)  
直指人心 見性成佛

あった。隠そうとしても隠せない自己の精神が図太い線となり、観るものを驚かす。芳澤勝弘教授はその著書<sup>4)</sup>の中で禅哲学者の久松真一の言葉から白隠の書画を「力がある」「どっしりして、とても動じない」「深さ」「鋭さ」「落着き」「孤高」「峻しさ」と特色づけている。また、作家の岡本かの子の言葉も引用して、「気魄の圧倒的なこと、旺盛な精力」という評価を残している。

過酷なまでに、利他の悟りにむけての心身の禅修行を積み重ねて、白隠の内面に掘り下げられたものは、“渋い”境地の美意識（芸術文化の心境）だった。上記のコメントは白隠の書画に表意された、白隠の生活そのものともいえる“渋い”生き方や、彼の人生観・世界観を形にした人間性の“渋さ”を言い当てているものである。言い換えると、自己否定の修行からの悟りが引き金になって、白隠の内なる人間性を観るものは直感する。観る・観られる関係の持続で、白隠の作品の“変容リズム”に気づき、“緊張の崩れ”としての悟りをめざす白隠の苦悩や成長が視覚化されている。

さて、白隠のめざした“悟り”とは、何だったろうか。芳澤勝弘教授によると、「四私誓願」と「上求菩提・下化衆生」である<sup>5)</sup>。仏教各派で共通に読誦される「四私誓願」は、次のようなものである。

法門無量誓願学：法を説くために、仏教だけでなく、あらゆることを学べ

衆生無辺誓願度：そして、世の人を救うために法を説け

煩惱無尽誓願断：そうする過程で煩惱はなくなるのであり、やがて

仏道無上誓願成：仏道を実現することになる

芳澤教授によると菩提心（悟りえた境地）とは、「法施利他の善行」

---

4) 芳澤勝弘『白隠禅画をよむ』ウエッジ社、2012年12月、頁17。

5) 同上 頁13-016。同著者『白隠—禅画の世界』中央公論新社、2005年5月 頁14。

(人々のために法を实践すること)にはほかならない。もちろんこの場合の「法」とは、仏法だが、世間的には「総べての縁に生き続けること」を意味する。「上求菩提」と「下化衆生」は、上下の区別なく、表裏一体化していることを意味し、人々を助けることが悟りに目覚めることと、同じ意味だという白隠の考え方である。

白隠禅師の考えは、42歳のときに大転換して、それより後半生は「大いに仏法を説いて、この現実世界で苦しんでいる人々を救済し、真の仏法が行われる国土を実現し、菩提心を实践していくという遠大な目的」のために生きることになった。

ドラッカーの人生は、コンサルタンティング、すなわち、“マネジメント”(日本で言う「経営」)で人々の救済を人生の心意気としていた。どんな大きな組織の経営も個の経営レベルに還元して位置づけられる。その個がどのように生きるかを、かれは、自らが収集した禅画などに内蔵された作家の“渋い”(落ち着いたのがある)生き方で表現しようとしていた。

著者と作品との関係で注意すべきことは、その著者の抱く信念としての思想ないし宗教である。ドラッカーは、一神教(ユダヤ・キリスト教原理)の出身で、白隠は“多神教性の”宗教(仏教)を基本思想とする。ここでいう仏教的な“多神教性”とは、人間はだれでもが、修業に励めば段階的に菩提心の「佛になれる」方向へのプロセスの多様性をいう。その前提として、佛がすべての人の中に既に無意識なるかたちで存在すること。言い換えると、人間に悪があるとしても基本的には善なる存在としての肯定主義である。ただし、その人間存在への楽観的な肯定には、欧米でいう禁欲主義、日本風にいえば心身の修業(座禅や自己否定の利他主義など)が伴う。いうならば、修業しないと、悟り世界に到達して、ホンモノの佛に自分がなれないという“しぶとい”(居直った)「嶮しき」である。

自己を押し殺して、渋く・渋く生きる人生を白隠も仙崖も達磨図で表現する。前述の白隠展での達磨図にそのことを感じ、また出光美術館の仙崖の達磨図でも感じたことだが、達磨は白隠や仙崖そのものであり、彼らの内心の変化が、その時の達磨の絵の形になり、達磨が変化し一様ではない。例えば、闘争的な達磨もいれば、疲れ果てた達磨や、そして穏やかな達磨もいる。

ドラッカーは、そうした達磨図に表現された白隠や仙崖の内側にある精神（Spirit）に、芸術文化が経営の本質に通じる何かであることを直感したのであろう。言い換えると、達磨の絵という「物」ではなく、達磨の絵に映し出されて生き続ける、人間（白隠ら）のあるべき全人格的な“しぶとさ”（余分なものが削ぎ落とされた合理性）に、求める真理を垣間みて、こころが騒いだにちがいない。

そう思わせる背景には、グローバルに共有できる極限状況での「死生観と美意識」がある。ドラッカーの見出した日本画の魅力とは、その作家が隠し持つ“生き続けること”への死生観・世界観である。日本画の作家の美意識と、ドラッカーの美意識とが、「死と生」のあいだの“緊張の崩れ”としての「悟りの世界」で混じり合う。異なる他者を自己内包化できる死生観と世界観は、現実主義者に不可欠な楽観主義の幻想の死生観であったかもしれない。その意味では、ドラッカーは、理想主義者であり、同時に現実者であり、芸術と経営とが溶（と）けあえる感動の世界を求めている。

#### 4. 九鬼周造の「いき」と日本の哲学

美術史は、哲学の歴史とともにある。ドラッカーの収集した白隠の禅画に日本の美術史があり、日本の哲学がある。京都学派の西田幾多郎は禅の教えをカントの哲学と結びつけて、日本の哲学をつくることを考えていた。欧米とコミュニケーションできる日本の思想を築く思いは、西田幾

多郎にかぎらず九鬼周造についてもいえる。九鬼の著書『「いき」の構造』は、日本人の美の感性や美意識を梃子にして、日本には日本固有の文化思想があることを物証的かつ日常的に説明している。

日本人のわび（枯れたこと）、さび（古いこと）、「いき」（粋）などの美意識や美的感性が、芸術文化の日常感性を豊かにする社会を育み、そして序々に日本の文化と哲学の種と苗床をつくる。わたくしどもの推理だが、ドラッカー夫妻の美的感性が、日本の経営哲学の種や苗床を、古典の日本画（水墨画、文人画、南画、禅画、山水画など）の収集を通じて視覚化してきたのであろう。

ドラッカーの一流の直感力は、豊富な体験と学識を下敷きにして、現象から本質を透視するところにある。すなわち、「日本の経営の真髄は、その哲学にあり、日本の芸術文化、例えば、文人画や禅画などが、その哲学を視覚化している」と判断し、かれなりの「芸術＝経営」の芸術経営論／経営芸術論を志向していたのではなかろうか。

西田が禅を外国の哲学のものさしで理論化の努力したのに対して、ドラッカーは、日本の哲学を日本の芸術文化の中で探そうとしている。先に紹介した“渋い”という日本語を、ドラッカーは訳すよりも、そのままの言葉として受け止める。あたかも、酒は“Sake”，歌舞伎は“Kabuki”のように、渋いは“Shibui”の意識存在である。もちろん、そうさせたドラッカーの一流のリベラルアーツの知識力と国際経験は無視できないが……。

九鬼にも、ドラッカーの芸術文化的な視点と同じことが言える。西田とちがひ、九鬼は日本の芸術文化、すなわち、彼の言う「いき」の構造は、「わが民族存在の自己開示」であるとし<sup>6)</sup>、渋いが“Shibui”であるように、日本語の「いき」は、欧米や中国にその近似語がさがせても、

---

6) 九鬼周造『「いき」の構造』岩波書店、1979年9月、頁18。

そのものズバリの外国語はないという結論である。

ここで、日本の芸術文化を九鬼周造の「いき」の構造を取り上げる目的は、ドラッカーが直感した日本の芸術文化をさらに掘り下げて、また広げてドラッカーの芸術文化性を新しい視点（芸術と経営の重層）で検証することにある。

九鬼の「いき」の構造を解説する多田道太郎の説によると<sup>7)</sup>、粋を「いき」とし、上方（関西の京都・大阪など）の「粋」（すい）と江戸の「いき」とを分けている。「粋」（スイ）は、上方では雅（みやび）なもので、宮廷文化の上品、優雅、気品があることである。だが、「いき」は、生き、意気、活き、粋で、上方から下らないとされてものが、江戸に下って、より磨かれて、上方へ逆流してきた。そして江戸の「いき」は上方の粋（スイ）とは異なり、さらなる奥行と深みのある江戸文化の美的感性である。逆説的な言い方をすると、日本語の「いき」とは、“下衆（げす）の勘繰り”でないこと、無粋（ぶすい）でないことである。

作家と作品とを結びつけて考えると、西田幾多郎が日本で禅を学び、日本の哲学をつくった。だが、九鬼は外国、特にパリに約8年間住んで、西洋の哲学を学び、“日本への思い”をこめて、「いき」の構造を構想し書き始める。九鬼周造の背景は、外交官だった華族（元駐米全権大使の黒田隆一男爵）の四男で、東京生まれ、一高・東大出身で、パリ在住のときには実存主義者のサルトルを家庭教師とし、ハイデッカーらの西洋哲学に埋没し、京都の花柳界の出身の母親（後に岡倉天心との噂で離婚）と、二度目の妻（最初の妻は一高時代のカトリック学者となった親友の妹）との人生をともにしてきた。京都大学での九鬼は傍流的存在で哲学を講じながらも、祇園の舞妓や芸者と歩く姿に彼の背の高さを際立たせていた（多田道太郎の解説から<sup>8)</sup>）。

---

7) *ibid.*, 頁217-219。



九鬼の美的感性が、パリからみた日本のかたち、経験からくる遊里（色里）の美学、そして、西洋の哲学に拮抗する東洋の哲学（日本だけではなく中国などを含め）を理論化しようとしていた。その成果が、かれなりの「いき」の構造、すなわち、“日本民族の自己開示”としての「異郷の哲学」と彼が明言した「いき」の哲学に集大成したといる。

さて、「いき」を九鬼はどう定義したのだろうか。「いき」をかれはこのようにいう。「いき」とは、「媚態—意気地—諦め」の流れのことで、逆説的に言えば、①垢ぬけて（諦め・悟り）、②張りのある（意気地）、③艶ぼさ（媚態）である。

多田道太郎は、九鬼のいう「媚態」（艶があること）について、同書の解説のなかで次のように定義している。

九鬼のいう媚態とは、「一元的な自己が自己に対して異性を措定し、自己との間での可能的関係を構成する二元的態度である。「いき」は、男女のことである。特に女の媚態にかかわる。しかし、ふつう思われているように、媚態とは異性にべったり寄り添うことではない。むしろ異性とのある種の緊張関係にはいることである。自分とはちがう異性というものをにおいて、相寄りながらけっして一本になろうとはしない、その緊張のうちに媚態の真骨頂がみられる。二元的態度をとりながら、ふたりのあいだにどういう関係が成りたちうるかをさぐる。この緊張が大事なのであって、これがなくなると九鬼がすぐあとでのべるように、「緊張性を失う場合には媚態はおのずから消滅する」。

ドラッカーが、日本の芸術性にトポロジカルな平行線、すなわち、立体的な平行線の二元論を見出したように、九鬼も縦縞の着物の「いき」のように、二つの乖離的な対立関係が明晰に意識できる。その対立は、

---

8) *ibid.*, 頁223-226。

男と女、江戸とパリが果てしなく平行線をたどるものとして感覚的に九鬼は二元論の哲学を生み出した。

次に、「意気地」（張りのあること）は反骨である。媚態をより浮き出させる能力がここでいう意気地である。白隠の絵に「富士大名行列図」がある。その絵の真意は、虚栄の大名行列が莫大な出費をもたらし、農民たちの負担とその苦悩を増やすので、さりげなく武家批判をする「いきな反骨の現れ」（意気地）であった。

「意気地」は、歌舞伎十八番の「江戸桜所縁助六」の芝居に途上する助六の精神にもうかがい知れる。髭の意休（かたき役）との関係での“張りあい”だけでなく、揚巻（恋人の役）とのあいだでの“張りあい”が、媚態の色をより色濃くする。その“張りあい”の緊張関係を持続させる美学が、恨み・辛みも含めた反骨の精神とでもいうべき意気地である。

歌舞伎の本質は、町人階級の武家批判としての意気地（張りあい）の芝居表現である。その狙いは、「武士がより武士らしく生きなさい」というメッセージを下から上にだす「反骨の精神」の表出である。言い換えると、意気地とは被支配者の、その支配者への抵抗や反抗である。九鬼はこの種の意気地の起源を武士道にあるという。しかし、歌舞伎の隠し持つ武家批判の本質を以上のようにすれば、意気地は開発途上国を含めて社会流動化への世界的に一般化してきた「反骨の精神」といえる。

国際経営学（International Business and Management）の分野で一部の研究者たちによって特別用いられる言葉として“ピラミットの底上げ”（Pyramid Bottom Up）という表現がある。グローバル化や経済開発の遅れていた国が、先進工業国の発展レベルへと這い上がってくる状況を、ピラミットの底辺からの上進運動になぞらえている。そこには格差是正へのグローバル競争への参加と、庶民の「抵抗の心情」や「反骨の精神」が見え隠れし、国力盛衰の歴史の因果を知る。その一方で“ピラミットの底上げ”は「臥薪嘗胆」、「隗より始めよ」などの格言にも通

じる。BRICsと新BRICSの高度成長についても、歌舞伎の「反骨の精神」や「抵抗の心情」として深層的に理解できる。

最後に「諦め」(垢抜けすること)の意味は、張りあう二元的対立の崩れをいう。緊張が解けることである。松本幸四郎の演ずる「江戸桜所縁助六」の唄(長唄)の文句のなかに「野暮は揉まれて粹となる」とある。人は誰しも浮世に磨きがかかると、垢抜けしてくる。その浮世は、九鬼にとって先進文明のパリであり、幻想の江戸であり、そして現実の京都花街の美学であった。そしてたどり着いた「いき」の世界観は、「諦め」、すなわち「悟り」の仏教論理であった。言い換えると、媚態を人間の本能や美の起源としながらも、その色艶と張りあう武士道の意気地をみだし、そして武士道の背景に仏教の「諦め」・「悟り」を“「いき」の首尾一貫性”の結論としていた。

多田道太郎がいうように、九鬼の「いき」の構造は、「性(生)―武士―宗教」の三段論法で成りたっている。この方式は、ギリシャのプラトンの政治哲学にみる「市民―戦士―平和」の三段論法の図式に似ている<sup>9)</sup>。

## 5. 九鬼周造の二元論とその重層化

ドラッカー理論の特性は、南極と北極の関係のように「二元性の論理」にある。同様に、九鬼の「いき」の構造論も、男と女の関係のように「二元性の哲学」である。その二元性が、多極的に重層化している理論特性も両者に共通のものがある。九鬼周造は、実存主義的な意識の持ち主である。その点ではドラッカーと思想的には類似性がある。ドラッカーの「二元性の論理」については、これまで詳しく論じてきたので、九鬼の「二元性の哲学」、すなわち、「いき」の構造の内容について以下その要

---

9) *ibid.*, 頁229-230。

点を説明するとしよう。

単純化してまとめれば、九鬼の「いき」（“意気”，気性のこと）の主要な構成要素は，“上品”，“派手”，“渋味”である。その構成要素をささえる九鬼の哲学は，「類似語」と「対極語」を操り主観的かつ客観的に「いき」の存在そのものを認識することである。別な言い方をすると，現象のなかに実在する「いき」の意味を，その表現形態から具体的，事実的，そして解釈的に“存在会得”すること（現象をつくる存在そのものを感覚的・直観的に知ること）である。彼の言葉を引用すればつぎのとおりである<sup>10)</sup>。

意識現象の形において意味として開示される「いき」の会得（えとく／経験で知ること）の第一の課題として，我々はまず「いき」の意味内容を形成する微表を内包的に識別してこの意味を判明しなければならない。ついで第二の課題として，類似の諸意味とこの意味とこの意味との区別を外延的に明らかにしてこの意味に明晰をあたえることを計らねばならない。かように「いき」の内包的構造と外延的構造とを均（ひと）しく闡明（せんめい）にすることによって，我々は意識現象としての「いき」の存在を完全に会得（えとく）することができるのである。

意識現象としての「いき」には，次の四つの存在の構造類型があり，その分析方法と会得（えとく），すなわち，「価値—関係—構造」の一連の繋がりのある「いき」を実存的に理解する道標として九鬼は次のようにその方向性を要約している（わたくしどもなりに，わかりやすく捉え直してしてまとめた）。

内包的構造：内心の秩序・気性，「いき」の精神性：「媚態—一意気—諦め」

---

10) *ibid.*, 頁22。

外延的構造：「いき」と「いき」との関係にある類似語と反意語の広がり<sup>11)</sup>

一般的な自己感性「上品—下品」(価値が：あるvs. ない)

一般的な他者感性「派手—地味」(好み：強いvs. 弱い)

特殊的な自己感性「意気(垢抜け)—野暮」(価値が：あるvs. ない)

特殊的な他者感性「渋味—甘味」(好み：強いvs. 弱い)

自然的構造：身体的な表現をいう。表現に感情移入をすること。内心に忠実なことで感覚的表現の形をつくる。「視覚と言葉」が内なる「いき」を表現する。例えば、

「柳や小雨が“いき”」(自然象徴性)

「目は口ほどにものを言う」「身体美の動きの歌舞伎」

「艶のある話し方」「湯上りの浮世絵」「野暮な格好」

芸術的構造：芸術の内容が、具体的表象そのものに規定されることが「模倣芸術」(客観芸術)であり、それに規定されないことが「自由芸術」(主観芸術)である。例えば、模倣芸術として、絵画・彫刻、詩などで、声がある自由芸術として、模様、建築、音楽などで、色がある

前述したように、「風土に言葉がある」という前提で、日本の精神風土を言葉にする「いき」(意気)の意味を、「いき」と関連する言葉の「類似語」や「対極語」と比べて、「いき」の日本的な精神風土、すなわち、

---

11) 九鬼周造は、「いき」の外延的構造分析で、その類似語と対極語を選び出し、立方体の六面体の底辺と上部のそれぞれの極点8ヶ所にそれらを図示する。さらに、それぞれの対極語の中間的位置に、中範囲的な点を仮説論的に設定する。その上での「いき」の意味の多元的かつ相対的な関連性を幾何学的に説明しようとしている。そこには彼の実存主義的な思想と数学論的な方法論を交えて、日本固有の文化としての「いき」の構造を、より精緻化して、日本発の哲学として世界に伝えようとする苦心の軌跡がありありとしている。

わが国の日常性に内在する文化思想をより多角的に知ろうとする努力が、上記の「いき」の“外延的構造”である。

内なる「いき」の精神性（気性）を、人間の社会関係へと外延させると、意気（垢抜け）の「類似語」が、上品、派手、渋味として感じ取れる。また類似語をさらに分析して、「対極的な相対性」を探すと、「意気が野暮に」、「上品が下品に」、「派手が地味に」、そして「渋味が甘味」に連なり、「いき」の周辺には、対極性の二面性があることを知る。

さらに、「いき」が、①その類似性の言葉としての意気、上品、派手、渋味とのそれぞれの関係で、意味の近接はあるが、しかし同じように同じでないこと。②同様に対極語としての野暮、下品、地味、甘味との関係で、その言葉がかならずしも「いき」にとっての反意語的な性質でなく、「いき」の両極的な意味に包含される可能性のあること。

感覚的にいえば、野暮、下品、地味、甘味も、その場、その時、その人によっては、「いき」のもう一つの意味に転換することがある。例えば、「野暮は揉まれえ粹となる」「下卑たる色気」「地味な着物のきこなし」、「粹（すい）も甘いも知りつくした人」などである。難解な九鬼の「いき」の構造の両極性の理論と其中範囲の意味を単純化する試みを、ここであえてしてみた。

なぜ、九鬼が「いき」の構造をこのように「意味深く、しなやかにして、絶対化しないで、“中範囲的に解釈”してきたのだろうか」。そのことを推理させる背景には、彼の育ちからくる遊び感性が働き、その遊びのリズムが揺らぎの哲学をつくる。すなわち、前述の「野暮も揉まれて粹となる」の言葉にみられるが如き“両極性の哲学”が九鬼理論の特性として浮かび上がってくる。パリを中心に西洋で学びながらも、西洋の哲学への抵抗の意志を隠し持っていたこと、そして、日本にも独自の哲学あることを明らかにしたかったことが九鬼の本音であろう。

また、こういうことも言える。九鬼の風土の哲学が、日本の街の“晴

れ”と“気枯れ”の日常性のリズム（花街や路地での遊びも含めて）のなかにあり、かつまた日本の四季の移り変わりや自然主義の思想基盤から成り立っている。

その思想の中枢にあるものを、ユング心理学者の河合隼雄は“中空構造”（中心が「空っぽ」で何もない真空状態）と呼び、和する存在として超権力的に持続する能力（例えば、周辺の力に支えられた空なる中枢価値）と位置づけていた。経営も芸術も、そうした“中空構造”的意味での「いき」を無意識にもとめているのかもしれない。

河合隼雄の中空構造論は、権力競争が中空（真中が空っぽ）を基軸にして揺れ動く。そして、競争的關係は中空の構造にやがて吸収される。いうならば、競争の極限は中空構造の持続性、すなわち、自然の生命力である。山折哲雄のいう“むなしさ”・“はかなさ”の無常観から“明日に生きる”みそぎ（清純化）の思想も、河合の中空構造に通じる混沌から安定への共通の思想がある。そして、九鬼のいう「緊張の崩れ」としての「いき」の位置づけが、河合の“中空構造”，山折の“むなしさ”（無常観）の自然思想にあまりにも共通することを知り愕然として驚く。さらにいえば、ドラッカーの求めた両極性とその吸引の理論，計測できないが，両極が溶けて見えない世界観の感性的探求に，以上の「いき」，「中空構造」，「無常観」の存在の哲学が，ある種の応答をしているともいえる。

## 6. 「甘い」から「渋い」への際崩し・橋架け理論

だいぶ遠回りしながら、ドラッカーが抱く日本の“渋い”美的感性と、日本の経営哲学に内包されてきた芸術文化的な本質を紐解く努力を、九鬼周造の「いき」の構造との関係でこれまで展開してきた。そこで明らかになったことは、右か左か、人間か神か、善か悪か、戦争か平和かのような、絶対的な区分や対立の概念が、九鬼の「いき」にも、ドラッカー

の“渋い”にも、みあたらないことである。だが、そのことをもって両者がファジー理論であり、トポロジカル理論としてのみに片付けるには、中途半端な仕上がりで気がかりである。

九鬼もドラッカーも、それぞれが向かい合う両極間の中範囲構造を、関係論と価値論の繋がりで解明し、そして、両極間に振幅のあるリズムが生態進化の極限状況で別次元の動きに転換する。その現象は太陽が東から出て西に沈み、また次の日に同じことを繰り返す日常性の「生きているリズム」に似ている。

ドラッカーの“渋い”感性と、九鬼の「いき」感性は、この繰り返す日常性の「生きているリズム」そのものを透視し、そして同時に、その社会生態系の“変容リズム”に実在する「価値—関係—構造」の首尾一貫性を視覚化し、感性的に表現できる能力、すなわち、「芸術経営」（芸術感性から経営を知覚）・「経営芸術」（経営感性から芸術を知覚）を洞察していた。そうした意味での芸術文化性の人間性資質を両者は兼ね備えていた。

さて、この日常性の「生きているリズム」に組み込まれている社会生態系の“変容リズム”を「いき」の構造に当てはめていえば、異なる両極間の“緊張の崩れ”である。また、日本発の経営学の構図からいえば、“変容リズム”は「際崩し」・「橋架け」のグローバル概念（グローバルとローカルの融合概念）と同じ意味である。ただ注意すべき点は、九鬼がいう両極のあいだの“緊張の崩れ”を必ずしも仏教的な視点（「諦め」と「悟り」）としてのみ理解するだけでなく、混沌から安定をめざす“変容リズム”（「垢抜け」, 「際崩し・橋架け」）の中範囲論理が九鬼の「いき」の構造論にすでに内包されている。言い換えると、「いき」の構造主義は、超越の問題解決主義の哲学であり、標準的な規範論、類推的な比較論、外延的なモデル論を超えた経営文化の思想である。

例えば、「いき」を「甘味—渋味」の関係と価値づけでみいだそうと



するとき、柿の“甘柿が渋柿”，栗の“甘皮が渋皮”，酒の“甘粕が渋粕”のように、甘味の中に渋味が溶けているし、渋皮を向かないと甘味にならないとか、「甘味」と「渋味」の区分が感覚的に分ち難い、中範囲的に揺れ動く「いき」の“変容リズム”，すなわち，“際崩し”・“橋架け”の運動がある。

例えば、「甘味と渋味」の間での“変容リズム”，すなわち，両極間の“緊張の崩れ”を「いき」の芸術感性と経営感性とがそれぞれかかえこんでいるとしよう。さてそこで、「いき」の芸術感性について「甘味を“派手”」につなげてとらえると、「いき」は絵葉書をみるような歌舞伎になる。しかしその「いき」の動きが甘味の方向へ行かずに、「渋味の方向へと崩れ」れば、ドラッカーの愛した禅画のように「いき」とは格調を残す「“地味”な渋味」の感じとなる。「いき」の芸術感性はこのような意味での動く基点とその動きの内容である。ということは、ドラッカーは、九鬼のいう「いき」の全体構造（立方形の6面体）を“渋味”を通じて象徴的にかつ比較論的に意味理解をしていたといえる。

同様なことが、「いき」の経営感性についてもいえる。「甘い経営」と「渋い経営」の間に、終身雇用制度という名の「いき」がある。その両極の中心にある「いき」の基準点を日本の社会生態（個人の生きるしくみ）の「構造—関係—価値」としよう。経営の「いき」は“甘い幻想”に走りすぎると組織の持続破綻となる。そこで、「甘い経営」への流れ易さを押しとどめる、あるいは、その流れを崩す経営が「渋い経営」である。「いき」が“甘味の”終身雇用制度を認めながらも、その流れを“渋味の”終身雇用制度に組み替える。終身雇用制度は同じようで同じでない。

そこに、ドラッカーが見出した“渋い”日本画があり、“渋い”トヨタの会社経営がある。終身雇用制度の幻想と現実との間には、社会文化的に意味ある「価値—関係—構造」の絆を「いき」（生きることへの意

気地)として観る動機がある。その「意気地」(いきの精神性)を否定せず抱え込んで幻想と現実とのあいだの“緊張を崩す”経営を、わたくしどもは、否定から肯定、肯定から否定への「いき(生)の様変わり」と名付けている。

繰り返しになるが、九鬼は渋味と甘味の関係で、「いき」を次の様に指摘する。

- ① 甘味は渋味を含むもの(渋柿の甘さ。栗の皮の渋みが中身の甘さとなる)
- ② 「いき」は甘味と渋味との直線関係で、甘味(常態/艶)の肯定より否定(諦)への進路の中間の位置にある
- ③ 「いき」は逆に否定の肯定もある。例えば、浮世絵・錦絵の「華麗」が、その否定の極限で「華麗」な甘味から「荘厳」な渋味に転ずる。例えば、禅画・山水画などの「いき」な日本画へリズム変容する。
- ④ 「いき」の様態化が渋味である。例えば、永井荷風の小説にでてくる渋い女、江戸古曲の「哥沢」,「一中節」,「河東節」などの艶のある味わいである。

## 7. 死生観：ドラッカー経営の“渋い”と九鬼芸術の「いき」

さて、ドラッカーの“渋い”感性(正確には経営文化性)を、九鬼の「いき」の感性(正確には芸術文化性)との相互交流の関係で、両極化と融合化と、そして中範囲性を誘引している諸要素とのつながりや、それらの関連の論理や哲学がこれまで拡散的に議論され、混乱を招く恐れがある。そこで、経営や芸術の変化する形態をつくりだす源泉に戻って、両極性(二面性・対極性と同一)の基本哲学を再考してみよう。

ドラッカーの水墨画の日本画収集の著書『山荘コレクション』の副題名が、“筆が歌う”(Song of Brushes)である。水墨画は、筆による作

品である。その筆から人の歌が聞こえてくると、ドラッカーは感じていた。その意味がここに問われている。ドラッカーは、文人画、山水画、南画、禅画などの水墨画に、もの（“物”・物理的實在）としてではなく、もの（“者”・人間的實在）を見つめていた。“物”（もの）が“者”（もの）になることは、「見える“物”から見えない“者”」、すなわち、その作者の“ころ”“をみだせる「観る者（人）たちの直観力」である。その直観力が作者の心（ころ）の動きを伝える筆の動き、すなわち、「“物”（絵）が生きている“者”（人）となり」、「筆が歌う”意味の「いき」（生き、活き、意気、息、粋）を実感し、前述の「“生きている”社会生態系に実在する“変容リズム”」の源泉とする。

経営も芸術も、形（かたち）に心（ころ）がある世界を求め、その世界観は同じである。さりながら、経営と芸術には、「物（ブツもの）として形」と「者（ヒトもの）として心」との両極間に、“揺らぎ”と“偏り方”の違いがある。言い換えると、「芸術の揺らぎは、“者”（ヒトもの）に偏り」、「経営の揺らぎは、“物”（ブツもの）に偏向する」。その“偏り方”は、両極間の振幅運動を通じて“生きている”中樞点の「いき」（生き、活き、意気、息、粋）に収斂する。ここに“生きる”（「いき」の様変わり）をより深く理解しなくてはならない<sup>12)</sup>。

極限状況の論理として両極性は、生と死の二面性についての見極めである。構造の形（かたち）の喪失が心（ころ）の喪失になる。価値と関係の喪失が、また、心の喪失を意味する。生きている“者”（ヒトもの）は、失った「価値—関係—構造」としての“物”（ブツもの）の形

---

12) 変わらないとされた「文化の構造」のなかに、変わらない本質構造を残しながら変わる構造の部分があり、その構造変化が新しいシステムや組織革新や、そして管理制度となる。この視点も、両極性の論理を基礎に置く。参照：村山元英『アジア経営学』（2012年12月）、『企業文化原論』（2008年6月）、『戦略と哲学』（2006年9月）、*Business Anthropology—'Glo-cal' Management*（2007年7月）、総べて文眞堂（Bunshindo, Tokyo）発行。

に心をとどめる。例えば、アニミズム的な自然信仰や、伝統的な先祖崇拜や、そして角（かど）のとれた丸みのある哲学志向は、現在には存在しない物（死体や遺産）を、生かし続ける心（こころ）の持続である。

「死が生となり、生が死となる」、という日常性の身体リズムが、心理リズムと平行線上にありながら、時と場の違いで重なったり、離れたりする。哲学は、このような時間と空間の不連続性を秩序あるものにする。その努力への到着点が、宗教次元に落ち着くことがある。

ドラッカーの「渋い」経営文化観は、こうした意味での死生観を両極性の経営哲学の基本構造としていた。おなじように、九鬼の「いき」の芸術文化観も、両極性の芸術哲学を「生と死」の弁証法的な意味での死生観として位置づけていたところがある。特に、両極間の「緊張の崩れ」を最も強調する九鬼の思考には、隠し持つアジア的な「死と生」への深い洞察があり、その洞察からの二面的な揺らぎ（遊び）の哲学が、かれの哲学の本質であったともいえる。

ドラッカーは、死生観の経営哲学のイメージを、ユダヤ・キリスト教原理にさかのぼり、罪と善の人間起源を肯定し、自己否定、利他主義に真の愛、自由、人権、平等の人間像を「経営の力」として求め、アメリカの金銭至上主義型に偏向する「価値—関係—構造」の現代の流れに危機意識をもっていた。その偏向性を修復するためには、経営者や指導者のモラルとしての自己否定の生き方、利他主義の精神を、日本の伝統価値（水墨画の“筆の声”から死生観の勢いを聞くこと）から学ぼうとしていた。

死生観は、東洋と西洋では、同じようで同じでない。その意識は人間観が同じようで同じでないことに通じる。ドラッカーと九鬼は、そのことを知り尽くしても、なおかつ、死生観と人間観とが同じでありたいと願っていたところがある。その事実、ドラッカーが日本画を愛し、九鬼が西洋の哲学に憧れたことからいえる。そして、両者にも異なる方

向への死生観の哲学をその思想の根源としていたとも言える。

九鬼は、一元的宗教の西洋とは異なる多宗教的な死生観をもって、欧米からアジアへ、アジアから欧米への比較文化を試み、その結論が、日本の哲学は「異郷の哲学」であり、「民族存在の自己開示」であるとする。その死生観と世界観は、彼が西洋で学んだ実存主義からの脱皮をめざした東洋的な（仏教、神道、武士道）思想からなりたっている。

さてそれならば、ドラッカーと九鬼の死生観の哲学はどのように形成されたのだろうか。その疑問を解く鍵を、ドラッカーの“渋い”と九鬼の「いき」の言葉に籠められた彼らの“生きてきた”そして“変化したりズム”を象徴する死生観の源流にある。例えば、ドラッカーの生涯で戦争を誘引する全体主義（ナチズム）への怒りと恐怖がある。一方、九鬼には身近に繰り返された戦乱や貧困で濾過された輪廻応報の仏教的教えや、神道のみそぎの自然秩序観や、当時の西欧社会に追いつこうとする武士道の精神などが彼の死生観の基礎にあった。

## 8. 死生観からの戦略論と指導力論

さてつぎに、ドラッカーと九鬼の死生観を、経営と芸術を生みだした「権力」(Powers) との関連でより本質的に捉えてみよう。経営と芸術は、それぞれが「権力の構造」(Power Structure) と意味深いつながりをもつ。「権力」を一般化していえば、管理者（指導者）が被管理者（従属者）との相互関係で、「生活基盤」(アメ)、「恐怖」(ムチ)、「名誉」(クンショウ)をつくりだす、指導力の構図である。ただし、地位の上下関係が、これまで論じてきたように、「上位と下位」「男と女」「国内と海外」などの両極間での“緊張の崩れ”を前提にしているため、単に過去の封建制度の論理には直結しない「権力の構造」が想定されている。

先進国では、民主主義、自由主義、基本的人権の人間尊重の近代化精

神が「権力の構造」の乱用を制御する基本原理となっている。そこでの先進的経営の概念は、「上司と部下」の関係が対立的な権力関係や社会関係ではなく、管理する者と管理される者との相互間の互惠行為であり、権力という概念を経営の中にもちこまないようにしている。だが、現実には、前述のように偽れない死生観に忠実な“渋い”経営感性と、「いき」な芸術感性は、「権力の構造」に敏感である。言い換えると、その国の国家権力がつくりだす制度や社会階層が、個人の自由を規制するので、現実の権力の存在とその組織的な影響力を大衆や市民は決して無視できない。

それでも、国家権力が政治、経済、外交、技術、資源、文化、教育、芸能、資源、人口、そして軍事などの力学的要素の組み合わせで成り立っている場合には、ばらつきのある自由と個人が生きる資本主義の国家は、個人の自由を規制する集権型管理主義の国家と比べて、その「権力の構造」を個人と組織の両レベルでより流動的なものにし、かつ混沌とさせ、そして開かれた市場での競争力を求めるようになる。死生観の“渋い”と「いき」はその混沌から安定への競争力の過程に位置づけられる。

死生観の“渋い”と「いき」につながる「権力の構造」が、初期的な段階では「“ヒトもの” 個人的な特性」で成り立っているが、やがて、個人色が薄れ、「“ブツもの” 制度的な特性」に区分されてくる。そうした「権力の構造」の源泉の価値と変化の形態に連れて、経営と芸術の死生観は、初期的な個人の精神性から、組織重視の制度的な、しかも個人的精神が希薄化した管理性へと変化してくる。別な言い方をすると、個人の権力が「制度の権力」へと移し替えられて、死生観の欠落した没人間性の制度思考に進化し、組織を道具とし、管理を規則の形とし、経営を競争の戦略や指導力とするようになる。

一般的に言えば、経営感性が死生観を積み残して進化してきたのに比

べて、芸術感性はその死生観をより強めながら進化してきた。このちがいは、好対象的である。特に近年の経営学の中心的課題が、地球環境の生態的持続にあわせた「経営の持続性」をテーマにしてきたので、死生観を希薄化した経営感性がグローバルに危険視されてきた。その結果として、自然環境科学の人間社会科学化への影響下で、死生観を失ってきた経営感性は、芸術感性からのその豊かで多様な死生観をより積極的に吸収せざるをえなくなった。さもなければ経営が生命を減ぼす、犯罪者となり、死に神的な存在となるからである。

そこで、悪しき権力に疲弊しがちな制度論から脱却して、死から生への転換を促す戦略論と指導論を再構築するようになる。かくして、前述の両極性論理の死生観が、その期待に応じて、活力となり見直されるようになる。ドラッカーの“渋い”経営芸術論も、そして、九鬼の「いき」の芸術経営論もそうした方向での死生観の活性化や、制度主義の超越型問題の解決主義としてわたくしどもは捉えている。

両極性論理の死生観に沿って、ドラッカー流の経営戦略とその指導力の流れを歴史的に簡単にまとめるとしよう<sup>13)</sup>、1950年代は短期的財務志向の下に「管理職能の予算制度」、1960年代はマクロ的視点と目標設定の「企業計画」、1970後半～1980中頃の時代は「企業計画から戦略的経営へ移行」と「諸戦略の位置づけ」、1990年代は資源志向や戦略再構築志向の「比較競争優位」の戦略、2000年代前半は、「産業再編成をめざし、創造的破壊の源泉となる技術」「標準化競争」「グローバルな資源確保」「過当競争回避」「新ビジネスモデル」の戦略、2000年代後半は、「継続的に一時的な利点をつくるための“反応性と柔軟性”を開発強化」「グローバル戦略の再建」「CSR（企業の社会貢献）と企業倫理」「持続性」、

---

13) Claremont Graduate University, Peter F. Drucker & Masatoshi Ito Graduate School of Managementの学部長・山脇秀樹教授の特別講義「今求められるマネジメントの真髄」（六本木アカデミヒルズ 2012年9月1日）から。

さらに「SCM (Supply Chain Management)」「ロジスティクス (Logistics)」「CVS (Customer Value Satisfaction)」「感性デザインのマーケティング」の戦略などである。

振り返ると、変革の時代とそのスピード感性に対応すべく、経営戦略とその指導力がより強く変化するダイナミズムの死生観に根ざしていた。死生観の経営感性を企業経営の“力” (Powers) としてきた軌跡を、以上のドラッカー学派の戦略論のまとめからしることができる。「死と生」の両極間の“緊張を崩す”経営感性は、グローバルな力学であり、世界市場の“変革リズム”を自己内包化して生き残る企業原理である。

別な言い方をすると、これまでも成長を持続してきた企業は、制度化で疲弊した死生観欠落の組織感性に、個人的に持続する死生観の芸術感性を組み込むことに成功した。力学的には、この種の会社は経営感性と芸術感性が調和するところに「創造的破壊の経営力・芸術力」を位置づけ、外部要因の政治経済・社会文化・技術革新の総合的な“はたらき”を、自己組織内の内発的な発展へとリズム変換させるはたらきをつくりあげた。

「創造的破壊の経営力・芸術力」は、これまでの「権力」の概念や「権力の構造」と異なり、両極間の“緊張の崩れ”としての死生観である。例えば、「資本主義と社会主義」の両極間の“緊張の崩れ”や、「成長と衰退」「支配と被支配」の両極間での“際崩し”・“橋架け”のマネジメント（経営）とアート（芸術）が混乱から安定のパワー（力）の本質の意味となる。

その創造的破壊の「本質的な力」 (Essential Powers) だとしても、それが戦略構築の「哲学の力」から、現実の「実行の力」になるには、死生観を基底とする決断が絶対的要件である。現代の日本のグローバル化にもっとも望まれていることの一つは、死生観で決断し、死生観で実行する経営の力であり、芸術の力である。



## 9. 「いき」と“渋い”は個人のものごと. 会社組織・制度主義に 「いき」と“渋い”があるだろうか？

最後に、両極性論理の死生観が、個人の美的感性のものごとであること。「いき」と“渋い”は、組織や制度以前の個人のものごととしての美学である。個人が「死と生」の極限状況で、「いき」と“渋い”個人感性で、死から生へ、そして生から死への、「際崩し・橋架け」（両極のあいだの“緊張の崩し”）の決断と実行をしたとき、その個人に変化が生じる。その個人の変容リズムが、他の個を巻き込んで全体としての組織と制度のものごとを「いき」と“渋い”価値あるものへと生態的に社会進化させる。

このような組織や制度に隠れた存在としての内発的美意識は、個人の美意識から誘発され、視覚化され、伝播するものである。しかもその美意識は、人間の醜さも含める個人の感動できる価値であり、その価値が、顧客の価値となる。かくして、「いき」で“渋い”個人がその者の帰属する組織と制度の象徴的意味となる。

言い換えると、美しいものごとへの感動のDNAは個人だけではなく、組織・制度にもすでに自然や宇宙のように実在している。したがって、個人の感動が、組織・制度の感動をどう誘引するかの課題に応答できるように、個人の経営感性を育む芸術感性がここに求められる。

芸術感性と経営感性の調和を一言でいえば、「個人の感動が力であり、その者の帰属する“社会が働ける”生態をその個人の感動が生かす。」経営と芸術の中の価値観について言えば、「生（活）きられるもの（者・物）は、その起源の生（活）かされているもの（者・物）を生（活）かす」ことである。この美の原理は、「管理するものごとは、管理されるものごと」に通じる経営学の本質と同じである。」

例えば、個人の感動に根ざした「芸術が経営＝経営が芸術」の市場感

性で、アップル社やサムソン社などの成長振りをみてみよう。そこでの発見は感性型のビジネスモデル、エモーショナルな製品開発、技術革新への調和の精神、異文化を消す（緊張を崩す）感動の協調組織、反骨や抵抗の隠れた美学などがあげられる。以上のことを全体最適性のある会社レベルでまとめると、つぎのようになる。

- ・「いき」で“渋い”個人とは、社長と社員のものごとである
- ・その個人（社長と社員）が、会社の組織や制度の縛りを心で超える
- ・会社の一人ひとりが、時と場に「死と生」の“緊張の崩れ”を自覚する
- ・“緊張の崩れ”に「美と醜」の芸術と経営の真実を知りその感動を持続
- ・死生観の「いき」と“渋い”美的感性の個人の塊りが、会社の成功要因

「芸術の力が経営となる」「経営の力が芸術となる」。その可能性を、ドラッカーの“渋い”と九鬼の「いき」にみいだせる個人の死生観、すなわち「死と生」のあいだの緊張からの自由の人間精神の開放を起点として、深層心理的にこれまで分析検証してきた。日本の危機管理の焦点は、既存の制度や組織にこもる“権力意識”が、「平等と機会」「人生と職業」「豊かさと貧しさ」そして「ローカルとグローバル」の両極間の“緊張の崩れ”としての個人の死生観を否定しがちな点にある。

個人のものごととしての「いき」と“渋い”に内在する「死から生・生から死へ」の死生観（変革リズム）を切り捨てて、制度依存で自己防衛する人間存在を、ドラッカーの“渋い”経営感性も、九鬼の「いき」の芸術感性も、好ましくない人間像とみなし、創造的破壊の芸術文化性の人間像には加えていない。

近年では経営も芸術も国境を超えてグローカル（Glo-cal）に責任と信頼を分かち合う時代に直面している。そして創造的破壊の“変容リズム”

が、より正しい戦略と哲学の指導力をめざすべく期待されている。かかる状況で、個人の権威としての“渋い”「いき」(生き、活き、意気)の死生観で、両極間(例えば、個人の自由と中央集権力)の「緊張の崩れ」(「際崩し・橋架け」)の「社会のたらしき」(Functioning Society)、すなわち、「価値—関係—構造」の首尾一貫性の社会的生態がより一層求められる。そのためには、人間、組織、制度、そして国家の“ものごと”(者・物の諸現象／現実の問題)を、「すべての形と心のつながり」に求め、個のレベルでの美的感性、すなわち、“地べたの性質に還える”死生観と、超越的に問題解決を可能とする“グローバルな哲学”(Glo-cal Philosophy)<sup>14)</sup>で見直すことである。

繰り返し言いたい。「制度の“形”と人間の“心”」の不連続への見直しの過程には、「価値—関係—構造」の不連続な蓄積がもたらす未来の危機状況が予見できる。その危機回避のためには、グローバルな責任(Glo-cal Responsibility)を先延ばししないで、現在に自覚し、死生観を根底にした決断と実行の“渋い”「いき」(生き、活き、意気)なグローバル経営／芸術(Glo-cal Art and Management)を直感的に実践することである。

これまで述べてきたドラッカーの経営感性“渋い”と、九鬼周造の芸術感性「いき」が、「個人のレベルでの」「芸術感性和経営感性の調和をめざす」。かかる調和の組織ビジョンは、これまでのわたくしどもの主

---

14) Glo-cal Philosophyとは、「内発的発展の開発哲学」で、グローバリズム(地球規模での連帯思想)とリジョナリズム(地域連帯の思想や地元の哲学)との間の際崩し・橋架けの論理で、「国際経営学における千葉学派試論」として昭和45年(1970年)12月5日の組織学会大会(学習院大学に於いて)で研究報告。先進性と後進性の両極のあいだの“緊張の崩れ”に焦点をあてて、超国境的な問題解決できる方向への経営文化と国際経営の融合の学問的視点を掘り下げること。「グローバル(Glo-cal)の言葉の起源」については次の著書を参照されたい。村山元英・村山にな『創造的破壊の経営学—破れない“二つめ”の卵の殻』(文眞堂 2012)頁16～22。

張してきた「グローバル経営＝グローバル芸術」の経営文化論の戦略的哲学と指導力原理とかさなることへの感動をもたらしてくれた。

ドラッカーと九鬼が残してくれた「芸術経営＝経営芸術」の教えは、わかりやすく単純化して言い直せば、「男と女」の両極のあいだの“緊張を崩す”死生観である。その死生観からの崩れ流れる、人間の優しさ、たくましさ、そして美しさに「感動の価値」を悟ることである。いうならば、男と女の緊張関係を崩す「感動誘引の文化」が、「物質誘引の経済」の基礎にある。また、感動の価値を定着させる文化が、生産する経済をつくる。このことを忘却してはならない。別な言い方をすれば、生産の中に文化があり、文化の中に生産がある<sup>15)</sup>。同様に、「感動の価値」のなかに「経済の価値」があり、「経済の価値」のなかに「感動の価値」がある。このような視点で、「管理の中に人間あり」、「人間の中に管理あり」の思想と行動を磨き、「経営管理するものごとは、経営管理されるものごとと区分されるべきではない。」

かくして結論としていえることは、社会に、会社に、個人に、そして行政や地域に、“際崩し・橋架けの”「感動の価値」をつくる“渋い”経

---

15) 英語で農業をagri-cultureという。agriは農業で、cultureは文化である。農業は人びとの土地への定着による生産活動であり、同時にコミュニティづくりへの社会文化活動である。別の言い方をすると、「文化」の語源は特定地域での人間の定着と生産の“営み”(経営行動/身心的活動)である。農業する土地と、定着する社会を“耕すこと”(CULTIVATE)が、西洋文明における「文化=CULTURE」の本源的な意味となる。文化(culture)の概念をこのように“耕すこと”(cultivate)との関連でわたくしどもの共同研究者である欧米人は語源的に理解している。その延長で言えば、ドラッカーの言うリベラル・アーツ(liberal arts)の真意も、農民が土地を耕すように、経営者が知識を耕す意味で理解すると、“教養としての”マネジメントの本質を身体化することができる。参照: Joseph A. Maciariello and Karen E. Linkletter, *Drucker's Lost Art of Management*, McGraw Hill, 2011. ジョセフ・マチャレロ/カレン・リンクレター共著 坂井和男・高木直二・井阪康志訳『ドラッカー: 教養としてのマネジメント』マグロヒル・エジュケーション発行 日本経済新聞社発売 2013年3月(本書の序文担当は村山にな)。

営と「いき」(生き, 活き, 意気)の芸術は, 幻想ではなく日常性に生きた身近の存在である。

グローバルな会社文化とローカルな家族文化の両極のあいだの“緊張の崩れ”が, 「グローバルがローカル」, 「ローカルがグローバル」と同意義だという“渋い”「いき」(生き, 活き, 意気)なグローカル経営／グローカル芸術の感性を育む。ここでいう「経営と芸術のグローカル」な概念とは, 「身体と精神」の二元性が生きている命の一元性になるという, 無意識の創造的破壊の過程と同じ意味である。

“渋い”ドラッカー経営と, 「いき」の九鬼芸術とが, 両者ともに両極性論理の死生観から「経営と芸術の本質」を洞察していた。その洞察力が, 「グローカル (Glo-cal) なリーダーシップ」を持続させ, 創造的破壊への象徴的な権威を確立し, 世界に開かれた指導力の戦略を構想するようになる。

激しく変革する今こそ行動する死生観の決断力が, 既成の「権力の構造」を超越して, 極限状況での「経営力 = 芸術力」を地球の持続力に組み込むことができる。経営の指導力が, 芸術の文化力と足元の日常性から和合するとき, 地球上の差別を希薄化させ, 世界に底上げの安らぎと幸せの感動をつくる。そういう意味での芸術と経営とが重なる「価値—関係—構造」の首尾一貫性に向けて, 本論文は個人の芸術感性と, 組織の経営感性のさらなる融合とその方向への社会生態 (社会のはたらき) の変革進化を提言するものである。

先ずはその方向に向けて, 個人と組織が“身の丈に合わせて”今できる経営と芸術の二極性への際崩し・橋架けの再認識をまとめるとつぎようになる。

経営は芸術だ! なぜならば,

- ・経営の本質は, 「管理する・管理されること」<sup>16)</sup>
- ・芸術の本質は, 「観る・観られること」

- ・会社の個人は，人間（心底）を観る・人間（心底）を観られること
- ・会社の組織は，仕事（働き）を観る・仕事（働き）を観られること
- ・人間と仕事に感動する“生き方”が，経営と芸術の価値をつくる
- ・個人がつくる感動が，組織の感動を産む“マネジメント”となる。

(2013年5月14日受理)

- 
- 16) 故・中村常次郎教授は、ドイツ経営経済学の最高権威で、戦後はアメリカからP. ドラッカーの事業部制経営やC. バーナードの組織論・経営者論を先駆的に紹介し、その後の日本の経営学界での指導的研究者を多数育てる。存命中の教歴は福島大学からはじまり、東京大学で定年を迎え、その後中央大学と創価大学の大学院で教える。教授は千葉大学法経学部の小柏喜久夫先生の恩師でもあり、その遺言的な持論は、「経営学は管理することだけでなく、管理されることをも学ぶこと。」

## Summary

---

### Management Meets Art

—Peter F. Drucker’s “*Shibui*” vs. Shuzo Kuki’s “*Iki*” —

Motofusa MURAYAMA • Nina MURAYAMA

Peter F. Drucker, management philosopher and collector of Japanese *suibokuga* (ink paintings) defined Japanese art as “*shibui*” while Shuzo Kuki, existentialist, described Japanese culture as “*iki no kozou*.” Both Japanese sensitivities cannot be expressed into any other foreign languages to convey the same perceptions and sensibilities. However they share the aesthetic values of life doctrines and sustainability of harmony at the extreme corners of death and life. These shared values could be applied to management in the real world from the integration perspectives of art and management and can be directed toward the dualistic monism theories in *glo-cal* management, i. e., to manage is to be managed.