

論 説

感動文化グローバリズム

— 美の哲学が、芸術と経営の“際崩し” —

村山元英・村山にな

1. 哲学の实在
 - 1-1. 主体から客体への目線
 - 1-2. 「美の哲学」とは
 - 1-3. 哲学の狭間—個人と組織
2. 芸術の基礎・経営の基礎
 - 2-1. “人間臭さ”
 - 2-2. 「感動の交流」
 - 2-3. 美的無常観
3. 二元的—一元論
 - 3-1. 「二つが一つ」の思想
 - 3-2. 極崩し・橋架けの哲学
 - 3-3. 「みる・みられる」芸術と経営
4. コミュニケーション能力
 - 4-1. 情報の「送り手」と「受け手」の相互交流
 - 4-2. コミュニケーションの記号性と象徴性
 - 4-3. トヨタを記号化・象徴化
5. 「感動文化グローバリズム」の哲学と戦略
 - 5-1. トヨタの「企業文化」と「感動文化」の二重構造
 - 5-2. トヨタ型「感動文化グローバリズム」の哲学と戦略
 - 5-3. 国境なき「感動文化グローバリズム」
6. 結論

1. 哲学の实在

1-1. 主体から客体への目線

芸術家ピカソの言葉から、芸術家と経営者のあいだの“架け橋となる”哲学を模索してみたい。ピカソ研究家の中村裕司氏（中京大学大学院ビジネス・イノベーション研究科・村山研究室／武蔵野美術大学卒）によると、ピカソは、自作の《ゲルニカ》について、「芸術は、悲しみと苦しみから生まれる」とその信念を伝えている。さてピカソのこの言葉が、「経営は、悲しみと苦しみから生まれる」という言葉に移しかえることができるだろうか。

この疑問を解く鍵は、芸術と経営に共通する「みる・みられる」¹⁾、自己と他者との相互関係への洞察にある。主体と客体の間や、異種要素間に「みる・みられる」相互関係は、偶然の生命の連鎖関係から始まり、その絆の相互関係の進化に芸術と経営が育つ。さてそこで、「みる・みられる」の自他関係が、どのように相対化できるのだろうか。芸術は、主体（芸術家）が客体（対象）をみることである。だが、その客体を、どのように主体（芸術家）が表現するかは、時代と環境の変化を内面化した主体（芸術家）の思考によって異なる。

例えば、“太陽は黄色い”という芸術家の表現が、正しいかどうかの議論が現代芸術の世界で繰り広げられたことがある。黄色い太陽は、太陽を“見る”画家個人の主体としての色感性にあり、“見られる”客体の太陽の色そのものではない。实在の色とは主体にあり、客体にない。このように、主体から客体を見るとき、「みる・みられる」自他関係に、实在そのものが問われることがある²⁾。ピカソは、平和表現を戦争でイ

1) “みる”の意味を、表層を外観的に「見る」、科学分析的に「診る」、精神レベルを内面的に「観る」と、多様な方向で理解できる。ここでの“みる”もそうした意味の多様性を含む。

メージ化した。そのイメージの中に、彼の自己主体的に美をつくる「美の哲学」がある。

絵画の世界でいえば、芸術家たちは、時の流れと場のちがいを思考と技巧に組み込み、写実主義、印象主義、自然主義、感情主義、立体主義、表現主義、機械主義などの考えを対象の中の自己として発見する。言い換えると、対象を自己経営の主観（美的感性の实在）で、芸術直観³⁾する。「美の实在」は対象の中にある自己であり、主体から客体への目線で、自己組織的に「美の哲学」を探し、自己を表現し、自己を実現する。かくして芸術家は、自分自身（経営主体）の自律性を証明する。

現実の企業経営にピカソの「美の哲学」を移し変えるとどうなるだろうか。先ず考えられることは、経営者が、会社にとっての太陽の色を、会社を取り巻く内外の利害関係者の中にある“黄色”とみなしている。言い換えると、対象の利害関係者集団の中に“黄色い”太陽を確信している。その経営の論理は、良くも悪くもなる自己、また、美しくも醜くにもなる自己が、関係する相手方の中にあるとする「美の哲学」である。

「美の哲学」は、自律性を自他関係の相手方の中にみだし、そこに

-
- 2) 現実の企業経営では、主体と客体の関係がより複雑であり、利害関係者集団や社会的制度などの集合概念となり、会社の経営主体の独自性が、外部と内部の環境（多元的主体）を内部化する調整と統合の能力主体となる。それでも、会社の経営主権は、最終的には数による株主主権が基本となる。したがって主体から客体をみる目線は、数字的かつ法律的に確立しているし、しかもその目線は、偽りのない数字の正直さと法規範の現実を表出するものである。
 - 3) 直観の定義の多様性を棚上げにして、直観の定義をここでは簡略化して、現象からその本質を知性と経験で“ひらめき”や極限状況的に感じとり、その価値を判断し、自他相互に生きる行動とする。芸術直観は、芸術の本質を上記の直観で純粹に感じとれる己れ自身の美的感性である。直観も芸術直観も、その開発は、場に生きる身体的自己修養に大きく依存する。例えば、困難な仕事を克服、忍耐強く超越的な運動に耐え、正念場での精神訓練などの成果である。五感を超える特殊な直観能力が、宗教的修行を厳しく積んだ個性や、天性の靈感に恵まれた、天啓の人間性などに身体化している場合もある。

投影されているもう一人の自分を発見することにある。客体の中に生きる“黄色い”色の太陽は、惑わされない持続する美の象徴的記号である。わたくしどもは、そこに揺るぎない「美の哲学」、即ち、経営倫理や経営哲学を主張する企業経営の経営主体性を観ることができる。

1-2. 「美の哲学」とは

“黄色い”太陽の美は実在する。そう信じるとろに美的感性の自己があり、「美の哲学」がある。「美の哲学」は、神のイメージ、自然の秩序、崇高な精神だが、世俗的な生活のエネルギーや、大衆文化の活力の中にも「美の哲学」がある。

「美の哲学」の表現は、総じて言えば、宗教的偶像を含めて、象徴的な“精神世界”であり、“自然秩序”の伝達であり、“生命のリズム”の暗黙知である。

例えば、ピカソの作品《ゲルニカ》が、人間の生命の尊厳や精神の威厳を「美の実在」（戦争を知り・平和を悟る）として象徴化し、世界に受け入れられた。別な言い方をすると、戦争への個人（1画家）の憤りが、一般大衆への平和の創造を目覚めさせる。彼は戦争の絵を逆作用の平和のイメージにして、人間の魂の根源にある平和願望を、「美の実在」として世界に伝えたのである。

戦争が、平和を逆説的に象徴している。戦争をみることで、平和をみる。“みえる”戦争の現実から“みえない”平和の未来を洞察する。そうした洞察こそが、自己の中の「美の哲学」、即ち、人間社会の本質を貫く経営倫理を表現する。

《ゲルニカ》の絵には、ピカソの哲学の過程、即ち、「人間の本質」への探求心が窺える。彼の求めた美とは、美でないものと向かい合って、それでも美を引き出すことである。その哲学は、老子が、「善でないものにも、善であることが、善である」とする道教思想と通じる。また、

美(平和)の反対の醜(戦争)を切り捨てるのではなく、美が醜を抱え込むことは、美の欠落部分、美の反意的意味づけ、あるいは、美の完成過程、とみなす美学(芸術学)の哲学もある。

このように、「美の哲学」との関連で、ピカソの《ゲルニカ》を捉え直すとき、わたくしどもは、戦争の現実から平和の实在を知覚し、議論ではなく共感し、論理ではなく表現の物語性に感動する。その物語には、「闘いと安らぎの営み」と「対立矛盾の同一化過程」のリズムとカタチの「美を哲学」がある。それこそが、感動文化のグローバリズムであり、「混沌を美しい秩序」へのリズムとして受け入れ、「異なる他者の自己内包化」したカタチを表現する。

1-3. 哲学の狭間—個人と組織

さて、ピカソの「美の哲学は」は、ひらめきであり、悟りの一瞬ともいえる“直観働き”(ちょっかんぱたらき)である。戦争から平和へのかれの芸術の哲学を、経営の実践哲学、即ち、“直観働き”へと置き換えて、現代のビジネス革新の中に「美の哲学」を取り込み、企業の文化戦略を再構築するとしたら、どんな提案が考えられるだろうか。

いうまでもなく、「みる・みられる」自他関係の企業主体は、個人主体・仕事主体・会社主体としての経営主体であり、行政や社会、そして市場などの外部環境を取り込む「創造する自己主体」である。その自己主体が、経営直観/芸術直観で、変らない構造への自己哲学を持続させ、過剰な情報文明に惑わされず、世俗に流されながら流れない「自己確信」(Self-efficacy)を磨くことができるであろう⁴⁾。

問題は制度主義の拘束に生きる非個人性である。芸術家の個人主体が、企業家の所有主体や、被雇用者の組織主体とは必ずしも重ならない。また、芸術家の創造的個人性と比べて、組織制度に生きるサラリーマンの悲哀がある。近年では定着組織を求める非定期被採用者の人生の不遇が

ある。「経営は、悲しみと苦しみから生まれる」という、もう一つの真意がかかる事情にもある。

2. 芸術の基礎・経営の基礎

2-1. “人間臭さ”

次の話に移ろう。「経営の哲学」が、目先の現実や論理思考の蟻地獄に落ちかねないことがよくある。そのようなとき、わたくしどもは「人間の本質」―「美的感性」―「感動の価値」の流れに沿って、経営の哲学を“直観働き”で見直すようにしている。合理的よりも、感覚的に現実の経営を捉えると、実践知としての経営学が成り立ちやすい。

人間の感覚は、ここでは五感や直観を含め多様な意味で、sensing, perception, emotion, moving, touching, intuitionなどの広義に解釈している。それはそれとして、本論文でのわたくしどもの人間の感覚とは、「人間の中に残された野性」や「動物的精気」の人間本質観からの見直しである。動物的精気の人間本質からみた経営の効率性は、①しくみの官僚化、②かかわりあいの機械化、③ヒトの資源化（人間経済性）が、バランスを欠いた過熱状態を惹き起こしていることを現実認識している。無理した進化は、「人間の中に残された野性」（自然秩序）の持つ自動制御の機能を喪失する危機でもある。

自己組織化の教育を“野性の視座”で捉えなおすと、個人の「理性」と「情熱」のパラドクシカルな構造をいかに組織全体化するかという問題につきあたる。制度的な「理性の教育」と較べて「情熱の教育」が希

-
- 4) 日本の指導的経営者の自己確信は、中国の古典に結び付けられる事例が多い。例えば、豊田章一郎（トヨタ自動車名誉会長）は、中国の清時代の政治家・曾國藩の「四耐四不」、即ち、「冷（孤独）・苦（苦しみ）・煩（煩わしさ）・閑（閑職）に耐え」、「激せず（腹を立てるな）・躁がず（調子にのるな）・競わず（けんかするな）・随わず（なんでも言いなりになるな）」の教えに生きる。2014年4月30日号の日本経済新聞社の「私の履歴書」から。

薄化してくることが、現代の教育問題である。

ここに、「情熱の持続性」を、“感動の再生産”，ないし，“感動の再起源”といいなおして、「“人間臭さ”の感動教育」を取り戻すことが勧められる。人間起源の感動が、野性起源の効率思考の中にある。「働く感動」や、「群れる感動」がそれであり、動物的精気である。感動が情熱へ連動し、“生きがい”をつくる要因は、自然体、即ち、群れる感性、感情（情緒）、感動が人間の起源や本質であり、「動物的精気のライフスタイル」である⁵⁾。

さてそこでつぎに、感情（情緒）の心情体系を人格的次元の「低いレベル」と、逆に人格的次元の「高いレベル」の類型とに区分してみよう。

例えば、自分に不利益なことへの私的な憤り（感情）と、公的な“きめごと”（例えば、規範・法秩序・慣習・倫理）への違反行為への市民の憤り（感情）とでは、その憤りの心理類型がちがう。

また、感情は、喜怒哀楽的なものだとしても、それが、人間心理の深層レベルから芸術的に蒸留されて、私的経験が普遍的な価値として一般化する場合もある。

このことは、彫刻家のロダンが彼の作品「考える人」について、「芸術とは、感情以外のなにものでもない」という、彼の残している言葉にも相応する。

ロダンの言葉：「芸術とは感情にほかならない」が、経営の言葉と製品になるだろうか。もちろん、“人間臭さ”感情が、必ずしも“気高さ”、“崇高さ”の精神価値としての「感動の価値」とは同じでないが、ここでの感情の意味は、経営と芸術の創造性の起源を求める過程を重視して、喜怒哀楽を含めた“人間臭さ”の「感情」と、崇高な精神性の「感動の価値」との区別を厳密にしないで仮に論をすすめるとする⁶⁾。

5) 村山・小柏 (1998, 頁24～25) 参照

経営には人間感情の豊かさ、情緒的絆、聖と俗、善と悪、正常と異常、創造と破壊などの、二律背反に悩むことがよくある。「感動と憤慨」が、芸術や経営の革新起源や再生契機となることも無視できない

合理主義と情緒主義の狭間に悩むロダンの「考える人」は、建前の理論を飾りとしながらも、しかし、その本音は「経営とは感情にほかならない」という“隠れた”真実を具象化する。ロダン流に言えば、「芸術が感情表現ならば、経営も感情表現」ということになる。だが、その感情は隠し持つ、押し殺した人間の不安がある。不安が芸術を創造するように、不安が経営を創造する⁷⁾。そう考えると、不安材料を常に内燃化しているライフスタイルの芸術と経営が、総ての問題解決への創造的能力を磨くことになる。

ここに、「芸術の哲学」と「経営の哲学」とが重なりあう、時間と空間の美意識の世界がある。それは、創造が感情を含む合理的精神であるということ。“広義の”「感動文化」は、人間存在そのものを否定するものではない。芸術と経営が革新をめざす過程で、感情は人間存在という“もう1つの”グローバリズムを意味する。

「ロダンの考える人」が、グローバルな「芸術表現」(みる・みられる関係)となるように、トヨタの「車」もグローバルな「経営表現」(みる・みられる関係)となる。トヨタの車が、国境を超えてグローバルに受け入れられた理由は、トヨタの「会社(企業)文化」(「考える人」)が、

6) カール E. ウェイク (Karl E. Weick) 著 遠田雄志・西本直人訳 (2001) の中に、「情動」(emotion) という言葉があり、情動は創造を中断させ、創造の過程に結びつかないとある(頁62)。しかし本論文では、人間臭さの感情(情緒)も創造的破壊の要因や過程として位置づけている。

7) 危機管理の経営学は、不安を創造に変える経営動機である。トヨタ系の経営者群(例えば、豊田自動織機、デンソー、アイシン精機など)にこの種の発言が多い。苦難の企業史からのメッセージと成長からの油断への引き締めとも感じ取れる。

トヨタの製品(「技術の見える化」)を媒介にして、その組織能力を具象化して「市場表現」(売る・買われる関係)に成功したからである。

ここに、人生に悩める芸術家も、車づくりに悩める企業人も、“人間臭い”世俗的な感情を抱えこんで“みる・みられる”関係の「考える人」になっている。

ロダンの名作「考える人」は、メイドに孕ました苦悩から生まれた芸術であり、そのことが創造への語りにくい物事とされている。このように“人間臭さ”の感情が、芸術基礎となるように、企業の成功の美学には、どこかに“人間臭さ”の感情が、成功の経営基礎となっている。このように、“人間臭さ”の感情や、ローカルな感覚を、「醜を含む美の感動」と「見立てる」ことにより、私的な感情を芸術基礎や経営基礎に組み替えることができる。芸術も経営も、その原初的な様相は、「不安と苦悩が、美の動機となる」。そして「みられる美に目覚めてプロになる」。また経営も芸術も、「瓢箪から駒が出た」などの予期せぬ“人間臭さ”の感情と共にある。

さらに言いたい。「芸術の美学」や「経営の美学」の基層に否定できない人間感情の憤慨や感動がある。主体から客体にたいして働きかけることに活力のあるものたちは、“人間臭さ”の感情を濾過して、やがて、ある種の執念〈言葉にしない思想と行動〉をもって「感動の価値」(「感動が価値」や「価値感動」と同じ意味)の創出と反応に貪欲な改革者へと文化変容する。

2-2. 「感動の交流」

「感動の価値」とつながる「芸術直観」と「経営直観」の両者の類似性に関係しての話しを続けてみよう。前述の中村裕司氏の研究に沿って、芸術家の感覚脳的な言葉を探してみると、ここに、画家ミレーと出合える。彼の名作《種まく人》についての次のような言葉を彼は伝えている。

他人を感動させようとするなら、まず自分が感動しなければならない。感動が相互になれば、いかなる巧みな作品といえども、その作品には、決して生命がありえない。ミレーのこの感動芸術論は、自他関係における「感動の交流」のあり方を伝えている。ミレーの美とは、画家の主体から客体にむけて、「みる・みられる」関係において、「美の实在」の感動的な発見（Discovery）から、さらにその「美の实在」を新しい感動へデザインする発明（Invention）への構想力、構図力、そして表現力である。言い換えると、彼固有の説得力からの湧き上がる感動をつくりだしたいのである。

さて、以上の芸術家ミレーの「感動する・させる」の内心の働きとその言葉が、経営人のそれと同じになるだろうか。そしてミレーの作品の《種まく人》のように、企業経営の製品や技術が芸術と同じレベルになるだろうか。経営にも、芸術と同じように感動のドラマがある。そのドラマは、他人を感動させる人間モデルを戦略的につくり、市場で顧客がその感動の共有を促進するためのPR活動や広告宣伝効果で、つくられた感動する人間が大衆文化となる。

経営とは、「人が人に働きかけ、その人の動機をつくり、人を生かし働かすこと」である。仕事と組織における自他関係をつうじて、人々は「“生き甲斐”となる感動の共有」が自然となる。生きている生命力の実感は、感動のある人生である。その生命力は、感動を分かち合える相互行為であり互恵関係であり、そして日常の集団・組織生活である。

人に生命の感動がなければ、芸術も経営も成立しない。その感動とは、「生きること」への感動であり、「働けること」と「遊ぶこと」への感動である。そうした意味での人間存在とは、“感動欲求の動物”であり、そして、出会えた感動の機会を「生命の实在」として知覚し、その感動を芸術と経営のリズムとカタチに映しかえる能力がわたくしどもに問われてくる。

面白いことに、“感情抜き”の経済関係が、意外に“感情豊富な”経済関係を裏の意味とする。伝統芸能の歌舞伎の如く非経済の経済性、非条理の条理、合理を超えた情緒、そうした感情体系が、科学認識とは別世界の未知なる生命の起源を共有して、人と人とを結びつける真の芸術と経営をつくる。経営の中のある人間種族は、“人間感情の絆”（好きとか嫌いとか）に正直で、求める良好な絆の感動を求めて、その感動を友とし仲間とする“生きがい”を探す。派閥形成の功罪を超える論理もその範疇にある。そのためには、自らが感動モデルとなり、他と共感できる感動に生命を知り、そこで“創造する経営”（新製品開発の自己組織化など）と出合える。

経営の人が、芸術家ミレーの《種まく人》を会社組織の中に描くとしたら、企業成長の種となる生命力、即ち、ビジネス・モデルのデザインに先駆けて、人間の感動モデルの構築（デザイン）することである。例えば、成功を求める企業は、異種混淆の人的能力ネットワークづくりをし、隠れた人材を生かし働かせるリズムとカタチを持つ。かくしてその会社の個人により発明された感動モデルのデザイン化が、既存組織の土壤に隠れた企業成長の種や芽となる。言い換えると、1人の人間の「冒険する勇氣と許される構造」からの自己犠牲や見えない奉仕が、組織成長の生命の種となる。「小さなことは偉大であり」・「1本の木に森全体がある」、ということは、そういう事柄や物事である。

《種まく人》の事例に限らず、日常生活に現われる事象を注意深く根源的に感じていると、何気なく繰り返される風景の中に大きな感動の渦をつくる創造的破壊の発見の契機を直観できる⁸⁾。芸術家も、経営者もそれぞれの日常生活のリズムのなかに、仕事と仲間組織を楽しむ個人の生き様を発明し、そして、その場に生きている己れの姿・形が、「管理する・管理される」意識を超えて、人々の心に響く「感動が価値である」(Kando is Value) のドラマ（人間物語）をデザインし、演じている。

2-3. 美的無常観

次に、作品《ダンス》を描いたマチスから、芸術と経営の繋がりを中村裕司氏の言葉から捉えてみたい。マチスの芸術哲学は、混沌の中にも自然秩序があるという主張である。彼の作品《ダンス》を、会社経営がつくりだす製品や技術と較べて、芸術作品が企業製品に匹敵するものだろうか。

マチスが理解する主題のない、だが調和のとれた純粋に、しかも静かに落とし所のある芸術観には、芸術と経営に流れる共通の無常観がある。その無常観とは、悲哀と共に生きる変わらない美的構造であり、その構造は常に歪められ、過度期的な変形過程を抱え込んでいる。

東洋的に言えば、無常観は栄枯盛衰の自然主義思想で、調和を乱しても調和に還る。動揺しても安心に戻る。落ち込んでも活力が甦る。テーマを失えばテーマが生まれる。そこには、変らない構造への哲学がある。その哲学は、自然から学ぶ調和の秩序であり、純粋な精神であり、そして静かに穏やかに治まる芸術と経営の感性、即ち、悲哀を超えた次元での不変の美的構造への直観力である。

経営は、そうした芸術的な意味での不変の構造を無常観とし、その無常観の哲学を経営の現実の基底とし、経営の形とする。このことはマチスの《ダンス》そのものである。ちなみにマチスのアトリエには、多様な花や植物が満ち溢れていた。マチスにとって、実在は、現実の実在と、

-
- 8) 千葉大学のある西千葉駅前の周辺を、寒い朝にも、夏の夜明けにも休まず、早朝の掃除に奉仕する町内の老人がいた。その日課への私どもの感動は、この老人が信じている暗黙知の美しさ（内心の秩序）を直観できる、私ども自身の美的主体性への自覚である。一方、深夜に車も人もいない駅前の交差点で、交通信号を「馬鹿の壁」のように守る若者にも私どもは自分自身のこととして感動する。規範の美しさ（法的な秩序）がこの若者の内面を揺るぎないものにしていく。両者とも、愚直な日常性の美しさである。私どもの学問の起源も、こうした日常性の相互の感動交流から生まれる。

観念の实在とを、いかに融合させて、自分しか表現できない生命の实在（実存主義）の世界を求めていたのかもしれない。結果としてしての「意味解釈論の発見（Discovery）」よりも、むしろ「創造的破壊としての未来の場づくりへの発明（Invention）」を、マチスの作品は伝えてくる教えがある。

3. 二元的一元論

3-1. 「二つが一つ」の思想

以上の限られた芸術家の言葉を集約してみると、「創造は人間の感性から」ということになる。人間の脳の構造と機能が、「論理」脳（左脳）とその反対の極の「感覚」脳（右脳）から成り立っている。重要なことは、芸術家と経営人が、それぞれが身体化している「論理」脳と「感覚」脳のちがいと結びつきの按配である。言い換えると、左脳（論理性）と右脳（感覚性）との間の“パイプライン”（際崩し・橋架け／脳梁）のシクミとハタラキである。この“パイプライン”の働く中範囲的な均衡能力が、それぞれの経営哲学と芸術哲学、即ち、「経営直観」と「芸術直観」を産み出している。

脳科学者による人間の脳進化の研究軌跡を辿ってみると、論理型の左脳と感覚型の右脳とは、統一された構造（しくみ）と機能（はたらき）で結ばれている。人間の固体発生の中に進化の「系統発生」があることを理解すると同時に、現代に生きる個人の論理脳と感覚脳のバラツキと不均衡な「個体発生」も知る必要がある。

次に、「芸術直観」と「経営直観」の交差で注目すべきとは、芸術の自己主体が、自己実現するように、経営の自己主体が、組織全体を巻き込んで自己実現出来るだろうか、という疑問である。言い換えると、組織が組織として組織実現する世界は、個人の自己実現の世界と同じに考えてよいものだろうか、という素朴な問題認識である。ここに、個と全

体についての欧米的な個別要素還元主義，即ち，二元論的科学思想に対する光と影／表と裏とが和合する東洋的な一元的自然思想が対峙してくる。

さらに言えば，2つの個別な実在観（神と人などの2極化）の「芸術直観」と，2極化に3次元世界（例えば自然）を組み込んだ遠近法的／立体的な「芸術直観」の西洋の美術史を思い起こして，アジアや日本の美意識を考えてみるとしよう。日本の美意識には，「2つが1つの芸術直観」がある⁹⁾。個と全体とが1つになる「芸術直観」が，「経営直観」と重なる。「小さなことは偉大である」・「1本の木に森全体がある」とする哲学的感性が，ここでの「芸術直観」と「経営直観」とを共時的かつ空間共有的なものになっている。あえて言えば，東西共通の二元の一元化の思想の誕生は，宗教的次元を超えて自然秩序に回帰しようとする人間感性であり，人間の思いである。

3-2. 極崩し・橋架けの哲学

「芸術直観」と「経営直観」とが，共通の土俵に上げられる場の機会は，前述した人間の論理脳と感覚脳とを交流し相互に修正作用のメッセージを出す“パイプライン”（例えば，脳梁のような直観的柔軟な中範囲機能）の存在である。

論理脳と感覚脳とが交流媒介する“パイプライン”の「仕組みの価値」と「働きの按配」を知り活用することにより，制度主義の弊害から開放された個人の柔軟な活動が育成され，組織が活性化し，創造的活力が見えるリズムとカタチになり，固体から全体への経営効率が達成される¹⁰⁾。

9) 日本の美意識の史的特性として「かざり」「遊び心」「アニミズム／魂を宿しこむ」にあると，辻惟雄教授はその著書の中で説く。辻（2007）参照。辻教授と同様に岡倉天心も指摘しているように，日本の美意識は，個としての確立よりも，自然や全体の中に溶け込んでいる一体性の情報発信である。

みえないことを、みえるリズムとカタチにする芸術と経営の中に、その制作や生産の人間スタイルがより高度化・高質化への感性（感覚脳）と理性（論理脳）の育成をめざす教育がある。その育成過程に光をあてると、個人の感性と理性とをつなぐ「中庸のパイプライン」¹⁰⁾に、「感動文化」の成長進化への創造の契機と、その文化持続の過程を見出すことができる。別な言い方をすると、経営も芸術も、外部資源と内部資源とを戦略的に融合できる能力に現われる。また、みえない資源をみえる資源に転換できる思考と技巧を現場の行動で表出するようになる。トヨタの生産現場での看板や行燈の「改善（kaizen）の経営」（Toyota Production Ways, TPWと海外で呼ばれている）がそれであり、そのことは、ピカソの《ゲルニカ》などの芸術家の“ひらめき”に通じる。

芸術の哲学を経営の哲学に移し変えて、「会社とは何か」を再考してみることもできる。例えば、トヨタの製品が、貧富の格差のある「現代の真実」を象徴して、「感動の交流」のグローバル化に成功してきただろうか。貧困と繁栄が混在する社会の“裏側の真実の”「実在の探求」が、深層化していない場合には、芸術も経営も基層の哲学を見失うことがよくある。

企業史研究や、会社の創業者研究を通じて、その社史の行間を読み、書かれていない歴史を探すと、“美しい”企業論（人と製品や技術）と

10) 最近では、Reflexivity（再帰性）のマーケティング概念が、主客関係における相互行為関係や反射行為関係の理論にとって代わりつつある。仏教思想の因果応報に似て非なるところがあるが、欧米型の組織制度理論に、東洋的思想が組み込まれてきた兆候も感じとれる。

11) ここでの中庸とは「二元的一元論」で、保守と革新、伝統と近代、男性原理と女性原理、優しさと厳しさ、身体と精神、モノと心などの二律背反性の問題解決に機能する内在的かつ超越的な、しかも流動的な中範囲の論理である。その論理特性は、内発的発展性と外部的誘因性とを抱え込み、攻撃と防衛の均衡であり、水平的思考（変革）と垂直的思考（持続）の平衡理念を旨とし、環境変化への免疫を強めて革新の能力を自己組織化している。参照：「聖域となる経営哲学—トヨタ型2元的1元論」所収 村山（2005）。

は別に“醜い”事件の企業史や創業物語と出会うことがよくある。ここでの“隠された真実”とは、“裏側の真実”を知ることである。より深層的な言い方をすれば、「わけありの、わけ言えぬ」・「嘘（うそ）も、真（まこと）も、元1つ」の世界観である。

ピカソの《ゲルニカ》の絵に戻って話せば、“裏側の真実”と向かい合うとき、「経営は、悲しみと苦しみから生まれる」とする“弁証法的進化の”無常観である。もしそういうことを言い切れるとしたら、芸術が戦争の悲惨から生まれるように、経営も倒産の危機から生まれるものである。トヨタの経営の本質は、度重なる倒産危機からの教訓の歴史が、持続する会社文化の裏側の感性（無駄への罪悪感）を強めてきた。

それにつけても思い出すことは、わたくしどもはこれまで、共同研究者の芸術学とは別の分野で、経営学・経営文化・経営哲学を国際経営学と経営人類学の研究の立場から、経営（management）を一元的に定義して、次のように紹介してきたことである。

- ① 「異なる他者を自己内包化（異種混濁の世界観）」
- ② 「カオス（混沌）はない、カオスは内なるコスモス（美しい秩序）」
- ③ 「闘いと安らぎの営み」
- ④ 「対立矛盾の自己同一過程」

その延長でいえば、経営と芸術の両義性を求める共同研究の成果である本稿においても、同じことがいえる。「経営」と「芸術」とを主体と客体の相互行為の哲学的思考で組み合わせるととき、芸術家が求める思考世界が、経営人の求める思考世界とが重なりあう。その重合性は、「美的感性の探求」と価値ある「感動の交流」の研究領域を芸術と経営が両者ともに開拓してきた現場の経緯にある。

前述したように、ピカソは平和を表現するために、その反対の戦争を表現する。表側の真実としての平和の感動が、裏側の真実である戦争の悲惨を描くことで強調される。「価値感動」を逆説的に訴える彼の芸術

哲学は、東洋の陰陽の哲学を映し出し、南と北が相互に働く地球自転を物語り、アメリカインディアンの「晴れた日に悲しみ、曇った日に喜ぶ」という、自然の秩序への憧憬に通じるものがある。

ピカソの《ゲルニカ》から彼の芸術哲学を掘りおこせば、戦争と平和、裏と表、そして、死と生のリズムをカタチにした芸術感性である。その芸術感性は、企業の成長と衰退のリズムのイメージを象徴的に映し出す。そうした意味での象徴的記号を求めてやまない、芸術家の“生きがい”が、己の「直観働き」を、休ませない、死なせない、生かし続ける魂（たましい）の燃焼である。

芸術哲学の原風景を知覚する芸術直観が、経営哲学の原風景を知覚する経営直観と重なるものとして、芸術と経営の架け橋づくりの論理をこれまで進めてきた。その理論前提は、前述したように、自己実現への美的欲求から出発したグローバル・ビジネスマンの精神文化が、価値のある「感動」の意味起源の多様性に苦悩してつき合い、「グローバルな感動文化」の創造的破壊の過程に“生きがい”を夢みて、その理想を持続させてきた身体的経験、すなわち積み重ねてきた現場の歴史的経緯である。

3-3. 「みる・みられる」芸術と経営

「みる・みられる」自他の相互関係には、生きている感動がある。人間の相互関係に「われは感動をもとめる。だから、われに感動がある」。ただし、わたくしどもの求める感動は、やはり、「価値感動」（感動が価値である）のレベルであり、俗に接しても俗に妥協できない“自由な精神の”人間らしい「価値感動」である。

今に生きる人は、他者から感動を買う。だから、その他者も、生きている自らの感動を売る。多様化する芸術と経営には、感動を形にする“なにか”で結ばれる。その“なにか”は、例えばカタチに絞って言えば、横山大観が描く富士山の絵であり、トヨタの先端科学技術を集めた

車である。

カタチに潜む感動の価値に絞って、このことを見直してみよう。トヨタの車と、大観の絵が同じ意味に解釈できる背景には、美についての“みたて”の意識作用がある。「自然の美」を“みたてる”ように「大観の絵」があり、「科学の美」を“みたてる”ように「トヨタの車」がある。車の美は、機械文明がもたらした身体的な心地よさである。自由な人が絵画を美しい自然として“みたてられる”ように、車社会の文明を楽しむ人は、車を機能の快適美として“みたてる”。大観の芸術作品の中に「美の実在」を探し、芸術と自分とのあいだの自他関係に心が鎮まる「感動の交流」を確信する。同様に、トヨタの車の中にも「美の実在」を探し、製品と自分とのあいだの自他関係に心が治まる「感動の交流」を確信する。

その分析視点は、トヨタの車の中に自然秩序を投射する「機能主義の美」を検証すること、即ち、自然秩序をつくるトヨタの機械文明の科学主義を国境なき「感動文化グローバリズム」の視点で評価することである。その評価と分析の視点は、ローカルな「トヨタの企業文化」の、持続する経営構築をめざした危機管理能力の美的価値の評価と未来への場づくりを意味する。しかもその評価の目的は、「トヨタの企業文化」の“見えない資源価値”の創造的破壊による直観的な発明（Invention）であり、分析的結果としての発見（Discovery）だけでは終わらない。

トヨタの「価値感動」と「感動文化」の組織有効性は、見えない資源評価の手法は多様化させた、次の双方向性の現場の直観力である。

- ① 「芸術を経営の資源へと転換する現場の直観力」（芸術の経営化）
- ② 「経営を芸術の資源へと転換する現場の直観力」（経営の芸術化）

自然秩序の美的イメージがトヨタの車の中に機能美として投射され、「価値感動」がトヨタの車の中に見える形で具体化（象徴化・具象化）したとき、「感動文化のトヨタ・グローバリズム」は、主体の会社経営

と、客体の顧客創造・顧客満足と、その主客の両極間で持続するホーリスティックな互惠関係で環境を自己組織化し、それぞれ自己実現しているものとしてみなすことができる。

4. コミュニケーション能力

4-1. 情報の「送り手」と「受け手」の相互交流

トヨタの企業文化が、価値ある「感動文化」(*Kando Culture*)を情報発信し、顧客創造への「情報受信」過程と、その逆流の双方向性の循環過程、即ち、連続する「内的交響の相互関係」¹²⁾を想定してみるとする。感動の「送り手」(S = Sender)とその「受け手」(R = Receiver)とのあいだに、情報の流通経路(チャンネル)を頭にいれておかななくてはならない。その経路の決め手となるのは、二つの要素で、「伝達内容」(M = Message)と、その意味(伝達内容)の「伝達方法」(C = Communication)である。その図式は、「S—M—C—R」の流れでとらえられ、その上に繰り返される双方向性も想定している。

「送り手」のSには、情報交流する過程でのその態度(マナーなどを含め)と、コミュニケーション(交流方法)の技能(電子化を含めた通信職業技能や語学能力など)、知識(職業の専門能力など)、文化社会的要素(世間の常識やたしなみとしての教養能力など)への理解と実践が問われてくる。

メッセージのM(伝達情報の意味内容)については、その情報の「価値(考え方)・関係(扱い方)・構造(仕組み)」を考慮しなくてはならない。例えば、トヨタ社の「価値・関係・構造」の組織文化を同社の「S—M—C—R」の図式にあてはめると、次のような図式になる。

12) 参照:「内的交響としての経営学」所収 村山(1996, 頁63~112)。心理学的には、Empathy(感情移入, 共感, 共鳴, 察する, 思いやり)に通じる。

「CC—Mfg—Mkg—CSC」

「企業文化—“ものづくり”—“マーケティング”—顧客満足・顧客創造」

- 「企業文化」(CC=Corporate Culture)は、感動の送り手のSを意味する
- Mfgは、「ものづくり」(Mfg=Manufacturing)の過程
- Mkgは、「マーケティング」(Mkg=Marketing)の過程
- 「顧客満足・顧客創造」(CSC=Customer Satisfaction & Creation)は、感動の受け手のRを意味する

上記の英語と日本語の言葉(ことば)と行為(うごき)は、それぞれの情報伝達の象徴的記号である。それぞれの象徴的記号からの感じとれる言葉と行為の意味内容や解釈が、職業の現場では同じようではない。例えば、トヨタ社の日米間での「CC—Mfg—Mkg—CSC」のシステムを比較してみると、その日米比較には、日米間の「二重の価値・関係・構造」の組織文化の相違の問題が浮かび上がってくる。言い換えると、二重言語(Bi-lingual)、二重文化(Bi-cultural)、二重の科学(Bi-scientific)、二重の職業(Bi-professional)などへの問題認識がトヨタ社の仕事の現場に発生し、そのためには、擦り合わせによる問題解決策が現実的課題となる。

また、その種の問題認識以上に、情報の「送り手」のCC(「企業文化」)からその「受け手」のCSC(「顧客満足・顧客創造」)とのあいだに、Mfg(「ものづくり」)とMkg(「マーケティング」)の段階的要素が加わり、「CC」・「Mfg」・「Mkg」・「CSC」の、それぞれの個別要素の中にでも、それぞれの言葉(ことば)や行為(うごき)の伝達過程で意味が違ってくることがある。したがって日米間で言葉と行為の意味がその本来の社会文化的な文脈で、そのまま伝わるとは限らない。ここに、伝達内容や伝達方法である“言葉の機能”や、“行為と結果の解釈”そのものを再

考する必要が発生する。同じことが、芸術作品についての評価や理解や、解釈の仕方についての言葉と行為も、それぞれの国の社会文化や近代化・都市化の違いが現れてくる。

4-2. コミュニケーションの記号性と象徴性

言葉は、コミュニケーションの内容を記号化し、象徴化する。情報としての言葉には、物理的情報（判断を不必要とするデジタル言語）と価値的情報（意味を知り判断を必要とする言語）のちがいがあある。物理的情報は、シグナル（signal）の記号的な役割を持つ。例えば、交通信号機の赤・黄・青信号の物理的な指示のシグナル情報に従って人々は、機械的に交差点で行動する。

また、電子言語（Computer Languages）は、機械的に発信されたシグナル情報である。だが、価値判断も情報科学技術的に電子機械化されている場合がある。例えば、ロボット化の進んだ生産工場では、人間の精密な感性が入り込んで電子化や機械化されている。その様な場合には、シグナル情報からシンボリック（symbolic）な情報への電子言語の進化がみられる。

シグナル情報に対しての、シンボリックな情報は、情報の価値（意味や内容）を象徴的に伝える。例えば、“富士山”（Mt. Fuji）といえは、日本人の通常の文化感性や歴史感覚から、政治経済の権力としてではなく、自然文化の権威として受け止め、そうした認識から日本国家の象徴かつ崇高な美的感性の「感動の交流」の刺激・即・反応の内的交響の関係が生じる。例えば、富士山を神格化し、健全なる自己形成へと富士山の内的交響を目指す富士講がその一例である。

さて、それならば、美的感性からの「感動価値観」と、「コミュニケーション」とのあいだの「架け橋的な」関係はどのように理解したらよいのだろうか。“富士山”という象徴的な言葉からは、シンボリック情報

としての日本の自然文化の崇高な美的価値が伝わってくる。だが、シグナル情報としての交通信号機のような物理的かつ記号的なコミュニケーションからの美的感性があるだろうか。

さらに言えることは、コミュニケーションは、「言葉での交流方式」(Verbal Communication)だけではなく、言葉を使わないで、行為(うごき)などの、例えば、「目は口ほどにものを言う」ような「非言語の交流方式」(Non-verbal Communication)がある。非言語交流の方が、言語交流よりも大幅に上回る場合が多い。そこで、シンボリックな情報言語に加えて、シグナル情報言語と、非言語の交流方式をも含めて、美的感性を基軸とするコミュニケーション型の「感動文化グローバリズム」への方向性を模索してみよう。そして、「芸術と経営の架け橋づくり」と、その支柱となる基本思想の「感動文化グローバリズム」の構築に向けて、トヨタ社とトヨタの車を事例にして次のように分析してみるとする。

4-3. トヨタを記号化・象徴化

“トヨタ”という言葉に、前述の情報発信(S=CC)と情報受信(R=CSC)の両者、及びその中間要素(M=MfgとC=Mkg)とのつながりを記号的かつ象徴的に捉えなおしてみると、つぎのように「三つのコミュニケーション類型」を浮き彫り出来る。

類型1. 「言語記号」が感動主体・即ち・「無形資産価値」の経営主体

特定の言葉が定着し馴染みになると、コミュニケーション効果がある。その言葉の伝達と説得力の成功は、「その言語(言葉)の響きが感動記号となるからである」。言い換えると、日本語のある“固有の言葉”に内包された感動の意味が、世界共有の意味理解に届き、そのKando(日本語)が世界語として記号化したときのコミュニケーション効果である。例えば、最近ミシュランに認められた“3つ星”の「日本食」(Japanese

Foods) という言葉である。“3つ星”の格付け記号と共に、「日本食」(和食)の言葉が、美味い感動の意味を付帯して世界に独り歩きするようになる。このことは、日常化されたトヨタ (Toyota) という言語記号 (言葉そのもの) が感動主体となり、“トヨタ”, “Toyota” という言葉からの刺激・反応に“高質の意味”の響きがある。その結果, 「トヨタ・即・高質」と, トヨタ・ブランドが独り歩きする。そのような意味から, 「トヨタ (Toyota) という言葉そのものが, 言語記号化して感動主体となる」。その随伴的効果が, 日本国家そのものをグローバル市場で国家ブランド化する可能性を持つ。

「言語記号が, 感動主体である」という意味内容を「無形資産価値」(Goodwill)の経営主体と, 言いなおすこともできる。トヨタ・ブランド化 (Toyota Branding) へのグローバル記号化は, 「経営の芸術化」と「芸術の経営化」の双方向努力の成果である。言い換えると, 芸術と経営のあいだの“架け橋”機能をした「トヨタの感動文化」が, ローカルな段階からグローバルな段階へと定着した。その結果, 品質のイメージを介して, 会社ブランドとしてのトヨタ, Toyotaの名称が, 世界に通用する「無形資産価値」(Goodwill)の経営主体へと進化した。

類型2. 「自己中心主義」が感動主体・即ち・「自己中心価値」の経営主体

その次の類型でのコミュニケーションは, 「実用性としての自己中心的な感動記号」である。自己中心型の感動主体は, 個人にとって実用性 (役に立つ), 即ち, 自己完結型の自己目的を中心においた自己満足が感動契機となる。例えば, トヨタの車は, 個人に役立つとする利己主義や, 世界はトヨタのためにあるとする自己中心主義の経営が, 実用主義の感動レベル (自己優先, 自己中心に役立つ意味) である。この類型での芸術と経営は自己満足の域にとどまる。なぜならば, 「みる・みられる自他関係」の本質観が欠落しているからである。自分に役立つ実用性とは, 自己目的の趣味の世界であり, 「素人芸のレベル」であり, 他者

目的を抱え込む専門職業的な「能力の感動」をめざしていない。したがって、「自己中心主義が、感動主体」となる企業文化には、経営危機を招く恐れがある。

別な言い方をすると、「経営の芸術化」と「芸術の経営化」の相互交流が、「グローバル化の未成熟段階」であり、「トヨタの感動文化の内容そのものが未成熟の次元」にある。言うならば、未成熟な「自己中心価値の経営主体」が、誤った「自己中心主義の感動主体」を伴って定着する。例えば、「トヨタが世界である」という“大規模化”からの傲慢さが、「世界にもトヨタがある」というグローバル市場からのリコール問題を引き起こした（2008年～2010）。この経験と企業危機は、その後のトヨタの企業文化をグローバル感動文化への大改善の契機となった。その記憶は新しい。

類型3. 「自他融合主義」が感動主体／「自他関係価値」の経営主体

この類型には、「芸術性としての感動」が自他相互に分かち合える。エンパシー（Empathy, 共感・感動移入, 察し・察せられる／思い・思いやられる）や、リフレキシビティ（Reflexivity, 因果応報の再帰性）が、相互に自己実現し、その感動に自己確信できるからである。「自他融合主義」や自己超越型の「利他主義」が感動主体という意味には、自他関係における「みる・みられる」の相互交流が有効に確立している。そこには、「感動価値」が基軸思想として機能している。自己目的と他者目的の自他関係の融合が、美しい秩序の芸術性であり、その意味での芸術性は経営にもそのままあてあまる。他者満足を自己満足とし、自己満足と他者満足との融合が、主体の中の「内在的な超越者」（例えば、イエムラ組織感性、自然秩序、崇高な美しさ、神仏、全体的調和の偶像など）を媒介として、主体から客体を見る確かな目と、自他関係を重視する相互交流の世界観と人生観が、プロフェッショナルな芸術と経営を統合し融合する

トヨタの事例での「自他融合主義が感動」の意味は、「経営の芸術化」と「芸術の経営化」の相互交流が、「グローバル化の“蓄積過程”」を内容とする「感動文化グローバリズムの次元」である。言うならば、「自他関係で共創と共有の価値の場づくり」が経営主体となる。

以上の3類型に集約した「芸術の経営化」と「経営の芸術化」を両輪とするトヨタ型の社内・社外のコミュニケーション能力の類型を、グローバル企業としての「感動コミュニケーションの進化過程」にあてはめて整理すると次のようになる。

コミュニケーションⅠ：「感動の発信」, 「企業文化」の冒険的創造の契機

コミュニケーションⅡ：「感動の付加価値づくり」, 現場力の「ものづくり」

コミュニケーションⅢ：「感動の普及促進」, 現場力の「マーケティング」

コミュニケーションⅣ：「感動の受信」, 「顧客満足と顧客創造」の持続性

5. 「感動文化グローバリズム」の哲学と戦略

5-1. トヨタの「企業文化」と「感動文化」の二重構造

感動を発信し、感動を受信する「企業文化」に光を当てて、トヨタ型コミュニケーション能力の感動文化グローバリズムを次に捉えなおしてみよう。感動文化グローバリズムは、「企業文化」を必然的に抱えこむ。だが、感動文化が、グローバル性の価値を持つに対して、企業文化は、ローカル性の価値から成り立つ場合が通常である。そこでローカルからグローバルへ、また逆にグローバルからローカルへの転換や革新が企業文化に内在的能力として求められる。

ここに、芸術と経営とを結ぶ感動の価値が、グローバルな価値として位置づけられ、これまで論じてきた感動文化の架け橋論が、グローバル

とローカルとを繋ぐ中範囲機能論として浮上してくる。大胆過ぎて、飛躍しすぎるかもしれないが、しかしここでは、グローバリゼーションの理論の未来を考え、実験論的な理論仮説として、「企業文化・即・感動文化」の感動文化グローバリズムを肯定する。その実験理論仮説を前提にした感動文化グローバリズムは、「芸術型感覚の人」と、「経営型感覚の人」から成り立つものである。単純化していえば、感覚主義の人間性と、合理主義の人間性が、個人と組織レベルでの融合過程に生きている。その感覚と合理のあいだの現地・現場での“擦り合わせ”（すりあわせ）の現場力には、次の職人的コミュニケーションの精神価値がある。

① 感性と理性の「人間の本質」に戻り基本的な価値判断

② 「美的欲求」（文化継承）への危機管理意識

③ 現場第一主義で、仕事と組織への「感動の交流」（共感）に生きる芸術感覚型的人格と、経営感覚型的人格の“擦り合わせ”現場力には、上記の行動規範が、半ば暗黙知として存在する。例えば、トヨタ「企業文化」についていえば、個人として社員それぞれは文化的には自律している自己主体だが、環境変化や成長進化の過程でその個人が職人意識的にしかも燠銀のように「芸術の感覚主義」と「経営の合理主義」の二重構造を異種混淆させる。したがって、自己主体の意志決定と行動は、柔軟性と硬直性を兼ね備えている。しかも、現場での身体的情報源と企業危機の歴史の経験知に重きを置くトヨタの「企業文化」は、戦乱の歴史の地域文化の基本精神を根っこにした、創造的破壊感性の「芸術直観」（例えば、純粋に車を愛する）と、全体効率性の「経営直観」（例えば、純粋に現場に生きる）の“二つが一つの人間性”を基本特性とする。このような意味での「企業文化」と「感動文化」の二重構造の共有効果は、現場での仕事の判断と行動を、競争に生き残るための研ぎ澄まされた感性へと磨き上げ、現場の組織参加への感性を文化継承として重んじる。

トヨタの「企業文化」は、節約、誠実、純朴、忠義などの社員心理で

特性づけられる。この企業文化は、トヨタ社が生まれた土地の旧三河地域の地方文化のイエムラ文化の心理特性と切り離せない。終身雇用制度への基本哲学は、会社の中にあるのではなく、会社をとりまく地域社会文化の思想である。トヨタ系会社の勤勉自律の精神と競争に生き残る魂（たましい）も、この地域文化を起点としている。

地域文化特性を色濃くするトヨタの「企業文化」の主体性は、前述のコミュニケーション・システムの「CC—Mfg—Mkg—CSC」・即ち・「企業文化—“ものづくり”—“マーケティング”—顧客満足／顧客創造」の仕組みとその過程であり、「感動の価値」をつくる「感動文化」の主体性である。

「感動文化」の主体性は、「感動の交流」の場づくりを成功させ、内外に信頼関係を蓄積し、製品ブランドや会社ブランドを通じて「感動の価値」を情報発信する。「感動文化」の経営次元には、共感が独り歩きするので国籍がない。言い換えると、価値ある「感動」をつくるトヨタの「感動文化」は、企業のグローバル化にむけての資源価値となる。だが、時と場により、「強いローカリズムの企業文化」が、国境なき「感動文化」のグローバル化への障壁になる場合がある。そこで、超境界的な企業行動のグローバル化へのローカリズムの障壁（例えば不合理なガバナンス問題や倫理観の欠如）を取り除くために、科学性と人間性の均衡するグローバルに受け入れられる「感動文化」の「グローバリズム」を、自己修正機能（経営倫理観／芸術感性の秩序観）のある哲学、すなわち、自己組織化型成長への「美の哲学」を定着させるように企業進化する。

5-2. トヨタ型「感動文化グローバリズム」の哲学と戦略

さて次の段階では、「美の哲学」に基づいた戦略形成と戦略実現へのトヨタ型の「構想力」と「構図力」と「表現力」を組み立てなくてはならない。「トヨタの哲学と戦略」を包み込む、トヨタ型「感動文化グロー

バリズム」の全体像とその「コミュニケーション能力」の事例を、総合的にまとめてみるとしよう。

図1 「トヨタ型感動文化グローバリズムの哲学と戦略の総覧図」がその総括である。

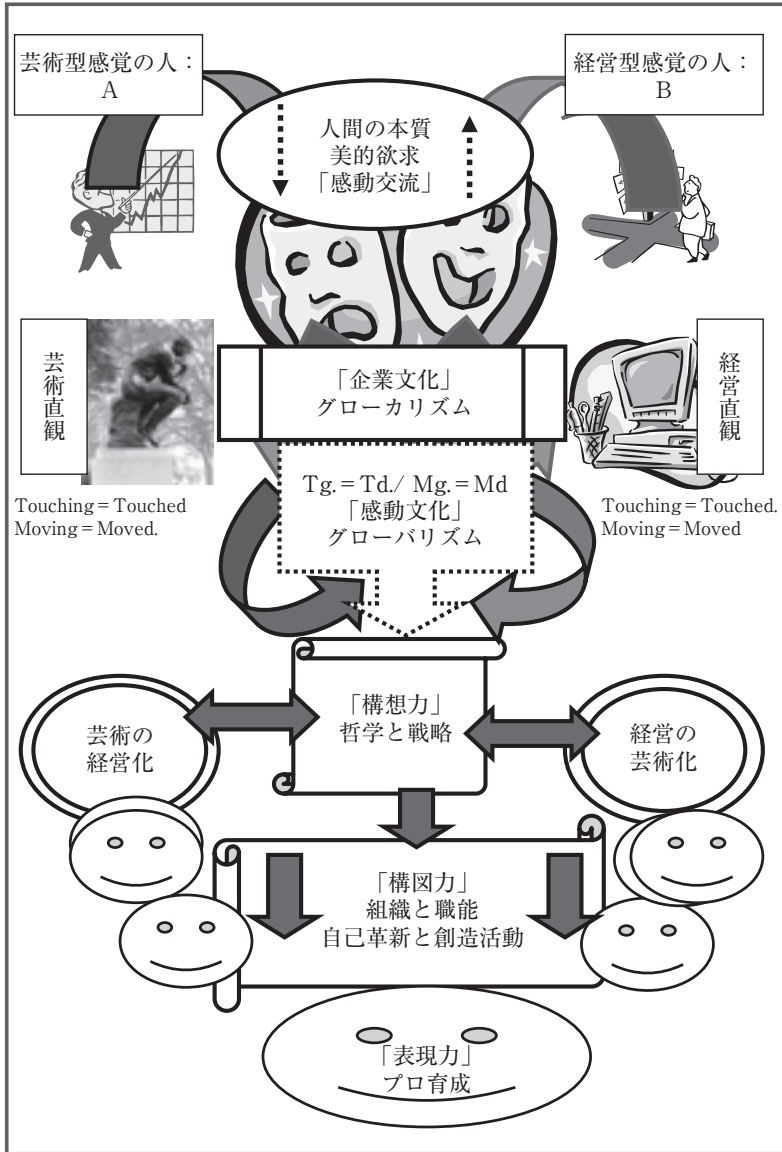
トヨタ社にとって、「感動文化グローバリズム」を構成する①「構想力」と、②「構図力」と、③「表現力」の内容は、「芸術の経営化」と「経営の芸術化」とを結びつける過程の中にある。言い換えると、「構想—構図—表現」の上記の三つの現場力は、芸術と経営の両者の双方向性の共通土俵にある。さてそこで、「芸術」と「経営」の重なる研究と教育の領域を、次の三つの分野に絞ってみた。

- ① 哲学と戦略を「構想する力」をつける
- ② 組織と職能への自己革新と創造活動を「構図できる能力」を学ぶ
- ③ プロフェSSIONALの「表現力／行動力」(performances)を育成する

これまでは、「人間の本質」、「美的欲求」、「感動交流」、そして「企業文化の地域特性(グローカリズム)」と「感動文化グローバリズム」などの一連のつながりで、芸術と経営の“架け橋”についての新しいパラダイムを紹介してきたが、残された課題は、その“架け橋”となる「感動は価値である」(Kando is Value)、即ち、“価値ある感動の”「哲学と戦略」の具体的かつ実践的な解明である。その哲学と戦略は、新時代の「感動文化グローバリズム」を具象化する。その具象化の方向は、「組織と職能」の全体統合の秩序を明らかにし、同時に、「自己革新と創造活動」の誘因となる「芸術文化」と「企業文化」の関係、例えば、「芸術の経営化」と「経営の芸術化」についての地べたの性質(現場)に還る事例研究と、その成果を総括する芸術と経営の架け橋にいての全体構成のシステム・デザインである。

その方向にそって、「感動文化グローバリズム」を現場力として身体

図1 トヨタ型「感動文化グローバリズム」の「哲学と戦略」の総覧図



化する「職業的専門家の開発と育成」、それに加えて、「感動文化グローバリズムの啓蒙運動」については、今後のわたくしどもの継続する研究と教育の課題である。特に、前の図1の「トヨタ型哲学と戦略の総覧図」に掲げられた、「人間の本質—企業文化／感動文化—構想力—構図力—表現力／行動力／現場力」の流れから産み出される「芸術の経営化」・「経営の芸術化」の位置づけは、今後のわたくしどもの「感動文化グローバリズム」の研究と教育の方向とあり方を示すものである。

5-3. 国境なき「感動文化グローバリズム」

本論文の最終的狙いは、芸術と経営の架け橋となる「価値感動」（「感動の価値」と同じ）を触媒として、「“均衡を失った” グローバリズム」への修復機能の役割をめざすことへの提言である。その提言は、「価値ある感動」の受発信を契機に人格形成への真実に目覚めた“さとり”の非自我の世界を知り¹³⁾、その没自我意識からの価値ある「感動の相互交流」、例えば、人が小宇宙であり、共生への理想や夢を、「感動文化グローバルリズム」の「人間資本主義」へと発展させる努力である。そこにある達成や時間の概念は、輪廻転生にある生命の持続の死生観であり、和合を求める異種混淆の共生の世界観である。もちろん、経済性や営利性の経営と芸術は、人間の欲望を否定できないと同じで、人間共生のための不可欠な存在である。

人間の欲望は否定できないまでも、その抑制と正しい活用へのマネジメントをし、ミクロとマクロを繋ぎ、観察と体験の文化人類学的な研究

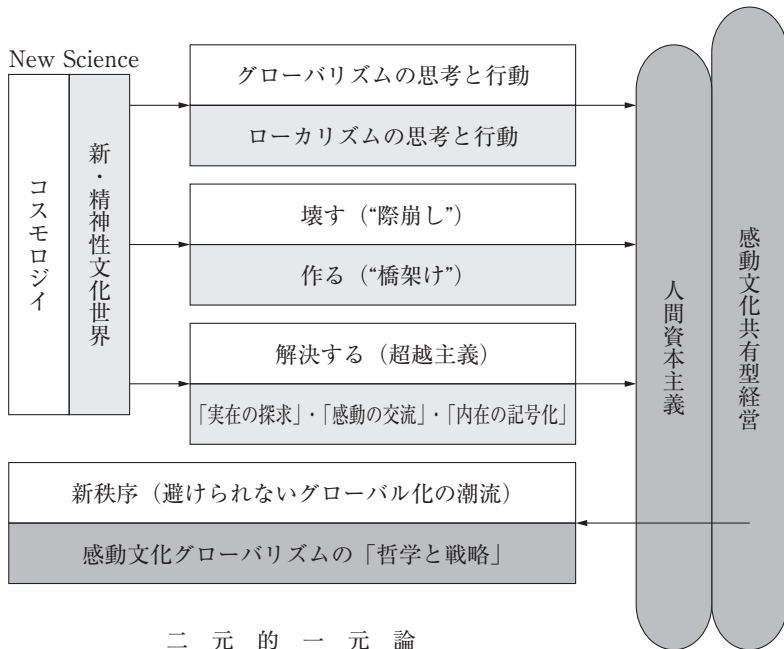
13) 東京大学名誉教授・木村清孝先生（華嚴経の専門研究者）によると、“非自我”は華嚴宗の教えで、欲望を完全に消したその後の無我の境地ではない。自我に非（あら）ずして、他に支えられている自己への目覚めである。参照：「現代人にとって“さとり”の道」から（講演者：木村清孝 経営文化フォーラム主催 神田学会会館 2014年6月14日）

現場を起点とし、擦り合わせの現場能力を磨く現代の経営と芸術は、共に地球温暖化（地球環境破壊）、所得格差と再配分方法、人口増加と食料供給、開発促進と資源確保、平和と安全、科学と自然などの諸問題について、その現状を修正する役割を再考せざるを得ない。ここに感動文化グローバルリズムを基本思想とする「人間資本主義」が構想されるようになる。

下記の図2「感動文化グローバルリズムの戦略と構成図」が、感動文化共有型の人間資本主義をめざし、この種の地球の持続問題を抱え込み、地球を「感動文化グローバルリズム」で芸術経営する／経営芸術するための、超越型問題解決主義の指導原理をめざしている。

人間資本主義の指導原理は、革新と創造のビジネスの中に共生（共に

図2 感動文化グローバルリズムの「哲学と戦略」の構成図



二 元 的 一 元 論

生きる) 人間感性を取り戻すことである。言い換えると、国境なき「感動文化グローバリズム」への共感 (Empathy) を広め、その教育普及が、地球の持続性への諸問題の緩和や解決の方向へ役立つことになる。

話をトヨタ社に限定せず、一般化した次元で、上の図2の「国境なき感動文化グローバリズムの哲学と戦略の構成図」を紹介するとする。この図は「感動文化グローバリズム」についての研究課題の要点整理である。その全体構成の内容を簡単に説明するとしよう。

地球上のすべての問題は、自然秩序と科学技術の進歩とのあいだの“間合い”(まあい)の取り方の失敗、すなわち、「文化の多様性」と「文明の動態性」とのあいだの形(かたち)とリズムの“擦り合わせ”の不均衡から由来する。別な言い方をすると、自然科学の論理を社会科学の論理へ移し替えるときの、誤差や考え方のちがいがでてきた。

そこで、先端化する科学技術を人間と地球が持続できる科学へ近づけるための、「グローバリズムの哲学と戦略」が求められる。「グローバリズムの哲学と戦略」には、まず人間の生命にコスモス(混沌の中の美しい秩序、宇宙や地球の誕生起源)が内在するとし、情報科学を含め新しい科学(New Sciences)を積極的に取り込むことである。例えば、既存の科学文化や社会倫理を超越的に融合するものとする。

また、地球の外から地球を眺める視点での、科学と人間とを融合するコスモロジーや、再考された自他融合主義の新・精神性文化の世界観を啓蒙するものでもある。自然主義思想とのつながりでこれらの直観的視座、例えば、純粋に自然や地球を愛する心情は、見えない“たましい”、即ち、計量化できない聖なる感性/精神を相互に分ち合い、否定できない持続する「価値感動」を尊重する相互交流の勧めとなる。

このような新しい科学思想が、これまでの限界のある「グローバリズムの思考と行動」と、消されつつある「ローカリズムの思考と行動」の両方の思考と行動のあいだの触媒になって、既存の行動の形や思考回路

を改善への創造的破壊の役割をはたす。

その創造的破壊の動きは、芸術感性和経営感性的のあいだを結ぶ「冒険する勇氣／許される構造」に支えられた、「壊す（「際崩し」）」と、「作る（「橋架け」）」の形と姿である。ここでの創造的破壊の目的は、標準主義、模倣主義、制度主義の限界を超えて問題の解決をめざす、自己内発的な超越型思想の問題解決主義を自己実現することである。その内容は、問題の深層にある「実在（内在）を探求し」、その実在（内在）からの「感動（共感）を引き出す」こと。そのためには、まずは実在（内在）を具体的に見える形と動きにし、その「内在する物事や事柄を記号化（象徴化）し、その発明を社会的に共有する」ことである。

その具象化の最終的な狙いは、既存の制度や組織、そして不適切な慣行と伝統を変革することにつきる。例えば、物質本位や金融本位の利己主義や組織主義の限界の克服をめざし、人間本位や感動本位の「人間資本主義」を基本原理とする、「感動共有型経営」の理論構築とその実践的展開を始めることを勧めたい。

ここでいう、「感動共有型経営」は、避けられないグローバル化の必然性に対処するための哲学と戦略の提案である。それは、まさにこれまで紹介してきた「感動文化グローバリズム」の美学であり、その哲学と戦略である。しかも、その哲学と戦略は、動きに形をたもち、形に動きがある地球の自転のごとく、二つが一つの、「二元的一元論」(Dualistic Monism or Monism with Duality) である。

6. 結論

「感動文化グローバリズム—美の哲学が、芸術と経営の“際崩し”をテーマにした本稿は、「哲学の実在」からはじまり、「芸術の基礎・経営の基礎」、「二元的一元論」、「コミュニケーション能力」、そして、最後に、「感動文化グローバリズムの哲学と戦略」へと論をすすめてきた。

そこに流れている「美の哲学」は、感動が、時間と場所を限定しないで、過去・現在・未来を貫いて現代に生きる生命連鎖の自己を目覚めさせる。その目覚めはすべてに支え合って「生きる・生かされる」共生への揺るぎないさとの感性（inspired sustainable enlightenment for co-existence）であり、異文化や異業種と創造的破壊へ向けて連携和合し、情報化、国際化、先端技術化などの現代の環境変化との共生への目覚めである。

それぞれのサブ・テーマで掲げてきた仮説的な概念や理論の提示は、これまでのわたくしどもの共同研究（研究現場の共有と、相互の議論過程と、油断できない相互関係での原稿吟味）にもとづくものである。

この分野での研究資料がみあたらないので、研究者としての直観と主観が本稿にはかなり強くはいりこんでいるので、今後の他からのご批判やご提言でその中身をさらに改善していく機会を大切にしたい。

芸術と経営の関係についての研究は、芸術からの視点と、経営からの視点と、両方からの“架け橋づくり”，即ち、「芸術経営」（芸術の経営化）と経営芸術（経営の芸術化）の“交差点”であり、「新しい何かが、その“架け橋”と“交差点”からえられること」を、わたくしどもは秘かに期待していた。

そこで得た結論は、わたくしどもが共同研究してきた「感動の価値」や人格形成の「美の哲学」が、紛争の絶えない世界を再考させ変える可能性の「感動文化グローバリズム」の哲学と戦略を提言する方向に向かって歩き始めていた。その根底にある「美の哲学」は、精神と物質、こころと身体などに相対化される二元的一元論であり、二つが一つ（心身一如）の、①自然主義思想、②未来の場づくりへの目覚め、③物心一致の“擦り合わせ”への日常生活や現実の仕事の「現場の実践哲学」である。

このような意味での現場力の世界に「美学の哲学」の基礎を置くわたくしどもの芸術と経営の架け橋研究は、多元的な異文化研究の落と穴か

ら抜け出して、比較研究の虚構の衣を脱ぎ捨てることを目的としていた。その目的に沿って、自他相互の“擦り合わせ”で生じる「ローカリズム感性」、即ち、現場力の地域文化特性を無視することができなくなり、振り出しに戻る研究の必要性も感じている。もっと詳しくいえば、“観念の实在”としての感動文化グローバリズムの基礎に関連し、それ以前の“現実の实在”としての自他二重文化 (Bi-cultural) のあり方を求めて、「“未来の”場づくり」、即ち、自己と他者の「二重文化」(Bi-Cultures)の現場の力と、グローバル思想とローカル思想とが融合する「グローカリズム哲学」(*Glo-calism Philosophy*)と、そして内発的発展のチェンジ・エージェントとなる「グローバル指導者の開発」(*Glo-cal Leadership Development*)について、わたくしどもは研究を続けてきている。その研究成果を願わくは次の機会に報告させてもらいたい。

最後になるが、芸術と経営の架け橋となる「美の哲学」について、この未知なる分野での共同研究において、芸術家で経営者の中村裕司氏 (中村鉄工株式会社・生産管理担当役員) から有意義にして貴重な基礎知識を学べたことにむけて、この機会に心からの感謝の意を表するものである。(2014年6月16日)

参考文献

- Arnheim, Rudolf (1973) *The Genesis of a Painting: Picasso's Guernica*, London: University of California Press.
- Chatting with Henri Matisse (2013) : *The Lost 1941 Interview*, Getty Publications.
- Crone, Rainer and Siegfried Salzmann eds. (1992) *Rodin: Eros and Creativity*, Munich: Prestel.
- Karl E. Weick (1995) *Sensemaking in Organizations*: , Sage Publications, London.
- カール E. ウェイク (Karl E. Weick) 著 遠田雄志・西本直人訳 (2001) 『センスメイキングインオーガニゼーション』文真堂。
- 木村清孝 (2014) 『さとりへ道一華厳経に学ぶ』NHK出版。
- 辻 惟雄 (2007) 『日本美術の歴史』東京大学出版会。

感動文化グローバリズム

村山元英（1996）『経営学原理—根源の論理』文真堂。

村山元英・小柏喜久夫（1998）『経営人類学—動物的精気の人間論』創成社。

村山元英（2005）『戦略と哲学—経営者開発論』文真堂。

村山元英・村山にな（2011）『創造的破壊の経営学』文真堂。

（2014年6月16日受理）

Summary

***Kando* Culture Globalism**

——Functioning the Shared Beauty through Co-creation——

Motofusa MURAYAMA and Nina MURAYAMA

The reality of the existing philosophy with *Kando* inspiration was sought via finding the bridges between art and management in this paper. In other words, enlightenment or *Satori* generated by *Kando* inspiration was positioned as the basis for art and management, monism with duality, communication ability which will incubate the philosophies and strategies of *Kando* Culture Globalism with co-creation and co-sharing.

Co-created and co-shared sense-making of beauty in art and management will help both individuals and organizations to develop a global philosophy for global leadership with the linkages of past, present, and future in terms of unlimited cycles of death and life re-born-ing sustainability.

This is a coexistence theory with an idea of: to live is to be lived or non self-consciousness (*hijiga*) beyond the limitation in money and economic centered globalism by emphasizing an inspired sustainable enlightenment for co-existence of Asian thoughts and aesthetic sensitivities. We are proposing the creative destruction philosophies and strategies to integrate different cultures and businesses through the unchanged co-existing doctrines while changes take place in ICT (information communication technology) and global business trends.