



# 経営者のクオリアにかんする深層心理学的接近

## ——経営者意識論 (10) ——

大 森 弘

**概要** 経営者の意思決定というか、決断について、その意識を探索していくと、深層心理の領域に直面する。そこに感性の問題もあるし、クオリア（質感）の意味も見出せる。そして人間としての経営者の認識プロセスにたいして認知科学の知見から探ってみると、主体的な志向性ネットワークの内容を理解する。そこに個人であるとともに、組織、集団における、自己意識と共感能力の相乘的な関係を考察する。それは「道徳は実利に結びつく」関係にも展開される。すなわち高次の経営の理念や信条をふまえた組織、集団が、いかに成員に共感をもたらし、意識をたかめ、成果をあげうるかをみる。そこに衆知の経営と、その心学を構想しえるのではあるまいか。

**キーワード** 感性とクオリア、志向性、言葉の超越性、ボディ・イメージ、自己意識と共感能力、心理的時間、道徳と実利、衆知心学

**原稿受理日** 2003年9月1日

- |                    |              |
|--------------------|--------------|
| 1. 序言—経営者の感性とクオリア  | 6. 自己意識と共感能力 |
| 2. 経営者の認識プロセス      | 7. 主観と客観の融合  |
| 3. 感覚的クオリアと志向的クオリア | 8. 道徳と実利の連続  |
| 4. 志向性と言語活動        | 9. 衆知の経営と心学  |
| 5. 身体感覚のダイナミズム     | 10. 結語—経営心学  |

### 1. 序言—経営者の感性とクオリア

これまで経営者の意識について考察してきている。とくに深層心理学的なアプローチによって、先回は「感性」<sup>(1)</sup> という切り口から検討している。それは通常いわれる「感覚的」あるいは「感情的」な意味としてでなく、それを超える、いうなら環境にたいする自己の「交感的」な能力であるとして、把握している。そこに理解しえる経営者の潜在的な無意識の領域まで含んでの意識の機能をみようとして試みたのである。その詳細はここでは割愛するとして、それに関連する展開を、文献的な新しい知見に触発されるとともに、現実的な新

(1) 「経営者の感性にかんする深層心理学的接近」大森稿 近畿大学大学院商学研究科、記念論文集、平成15年3月刊。

しい事例を契機にして、さらに議論を深めてみたい。

それは、クオリア (QUALIA) という概念に関連してである。これは認知科学における用語であるという。経営者の意識の問題を模索するうちに、そのような分野にまで迷い込み、出会ったのが、「心を生み出す脳のシステム」<sup>(2)</sup> および「脳とクオリア」<sup>(3)</sup> という著作である。著者は、脳科学を専門にする理学博士であり、現在は、ソニーコンピュータサイエンス研究所のリサーチャーである。その内容が、感性和関連して触発されるところ多々あり、思索を深めることを可能にしてくれたのである。それと時を同じくして、ソニーの出井伸之会長 (CEO) 著、「非連続の時代」<sup>(4)</sup> を、たまたま読んでいて、その最終章に、『「クオリア」のマネジメント』が、結論的に表題になっているのに、大いに契機づけられたとあっていい。著者も、その「あとがき」で、偶然のように、飛行機のなかで雑誌記事を読んでいて、「クオリア」のキーワードにソニーのあり方を直観したと告白している。それが、ソニーのメンバーであるとは、まさにユングのいうシンクロニシティ、意味のある偶然の一致を思わせるものがある。

こうした経緯をふまえて、これらの文献を漁り、ソニーという企業の、それからの動きも参考にしながら、経営者の意識における「クオリア」、これは「質感」と翻訳されているが、その問題を焦点にしてこれからの議論を展開していこう。そして出来ることなら、これまでのこの論攻の流れからして、松下幸之助の経営者としての「クオリア」も題材にすることによって、比較研究の興味も生まれるのではないかと期待している。

## 2. 経営者の認識プロセス

すでにふれたように、経営者の認識というのは、たえず色々と思い考え悩んでいるが、偶然というか、突然に、直観的に、ある認識が立ち上がる、ものらしい。それにかんして、あとで詳しく見るが、ここではまず、現実の問題として、ソニーの出井の事例をふまえておこう。

「非連続の時代」とタイトルして、まとめられた著作は、もともと社長就任以来、8年間に内外へ発信したスピーチを一冊にし、変革の必要性和方向性を内容にしており、「いわば私の考えのエッセンスともいえる」という。それは、「リ・ジェネレーションのマネジメ

---

(2) 茂木健一郎著、NHK 出版、2001年12月刊。

(3) 同著、日経サイエンス社、1997年4月刊。

(4) 出井伸之著、新潮社、2002年12月刊。

ント」にはじまり、「複雑系」「統合と分権」「ネットワーク」「IT 戦略」「レクサスとオリーブの木」<sup>(5)</sup>そして「新しい混迷の時代」のマネジメントを、キーワードにする章別である。ここで逐一解説する余裕もないが、その最後に「クオリアのマネジメント」がくる。

これは、2002年5月に、ソニーグループのマネジメント、約1,200人へのスピーチである。その要約は、ソニーに三つのコア・セクター、エレクトロニクス、ゲーム、コンテンツがある、しかしそれらは「コモディティ化の脅威」に曝されている。これにたいし「包括的な解」が求められているとメッセージする。そこで最後の終りに、『ソニーがソニーである証——『QUALIA』』をアピールする。その内容をフォローしておこう。

「21世紀のリーディング、グローバル・メディア&テクノロジー・カンパニーとしてのソニーはいったい何を指すのか？ 何を起点とするのか？」

ここに50周年をへて、「ソニーの歴史は“志”“技”“創”“拡」という四つの時期から成っている」、しかしま、「ソニーに新たな息吹きを吹き込むところに来ているのではないかと感じています」と。

そして、「クオリアこそ、目で見ても、手で触れて喜びを感じるような、心の琴線に触れる何かを創り出すというソニー・スピリットの原点であり、グループ全体で追求すべきミッションではないでしょうか。」

「クオリアは人に一生忘れない記憶を残します。そんな感覚、経験、記憶、そして『幸せ感』を求めて『かたち』にし、人の心に驚きと感動を残していくことこそ、ソニーの本質ではないでしょうか。」

ソニーのビジネス評価には常に二つの軸があります。一つは経済価値を、もう一つはソニー的価値を計る軸です。ソニー的価値とは、例えば、持っているだけで嬉しくなるようなかっこよさであったり、ほかでは探せないユニークさ、楽しさなどいわゆる『ソニーらしさ』を表すもので、クオリアもその一つです。ソニーは経済性だけを追求するのではなく、ソニーにしか提供することのできない何かを常に追い求めているのです。

『QUALIA』は、決して高級品のブランドではありません。『QUALIA』で『かたち』にするのは商品だけでなく、その中のコアデバイスかもしれないし、音楽や映画、ゲーム、そしてその他のサービス事業などかもしれません。

ポイントは、ソニーの高い技術力やノウハウによって、Sense of Wonder を多くの人々に提供していくこと。いつまでも人の心に残る、みずみずしい感性を探しつづけるエネル

---

(5) トヨタの高級車、レクサス—技術とオリーブ、人間、文化のバランスの意味。以下の引用や文意は、同書による。

ギーがソニーの『心』かな、と私は思います。」

そのクオリアについて、つぎのように解説を付加している。

「『クオリア』とは、『赤の赤らしさ』や、『バイオリンの音の質感』、『薔薇の花の香り』、『水の冷たさ』、『ミルクの味』のような、私たちの感覚を構成する独特の質感のことである。ソニーでは、2001年2月よりクオリアプロジェクトをスタートさせている」と。

こうした現実の経営者の認識およびその形成プロセスを事例にしなが、理論的な展開を深めていきたい。そのとき、まず認知科学における知見を素直に援用しながら、出来るだけ深層心理学に関連づけつつ理解していきたい。しかもそれが、経営者という人間の意識として、また経営という場において生きるような検討をしていきたい。

### 3. 感覚的クオリアと志向的クオリア

すでにふれたように、クオリアという表現は、質感と翻訳されるが、その意味、内容は、「赤いバラ」というとき、同じ「赤い」の文字で表現されても、「バラ」独特の質感のある「赤い」実感を感触させる。そうした「意識を生み出す脳というシステム」を、認知科学は探索している。そこでは、「ニューロンの結合様式がすべてを決める」という。ここに「ニューロン」というのは、神経細胞のことである。そして「心を生み出すのは、脳全体にまたがって、1,000億のニューロンが作り上げる、複雑で豊かな関係性である。つまり心を生み出すのは、脳というシステムなのである」<sup>(6)</sup>という。その「心」と「脳」を「クオリア」が結ぶ<sup>(7)</sup>という。したがって「クオリアは失われた知恵？」ではないのか、主観的体験のメカニズムを明らかにして、「従来の物理学に象徴される科学的世界観に開いた穴」<sup>(8)</sup>を埋める役割を担うともいう。

こうなると、心理学、とくに深層心理学や人間科学、あるいは経営学をふくめて、人間の主観や体験そして主体性をめぐる考察は、かなり深化する期待をいだかせる。たとえば人間の行動として、経営者の意思決定にしても、心、すなわち意識の働きであり、それは、そのクオリア、質感によるものであり、それをささえるのが、ニューロンの結合様式、脳のシステムという図式が成り立つ。もっとも、ここでは認知科学の専門領域に深く立ち入ることなく、それをふまえたクオリア論から模索していくことにしよう。

---

(6) 前掲、NHK版、11頁。

(7) 前掲、日経版、23頁。

(8) 前掲、NHK版、13頁。以下、とくに断らない限り、NHK版を中心に文意をとり、引用していく。

まず『私』とはクオリアの場である」という衝撃的な、かつ象徴的な表題から始まる。つまりさきほどの「赤いバラ」にしても、厳密に言えば「赤い」とか「バラ」が、別々にあるのではなく、「バラらしい赤」を感じる「私」があって成り立つのであり、その意味で、「私がバラらしい赤のクオリアを感じる」のである。したがって仏教の唯識論にいう「一人一宇宙」に比喩しえる「自己の成立の構造をも説明する理論」<sup>(9)</sup> でありえる。このように「およそ私たちが主観的に体験できる心的状態は、全てクオリアだという立場をとる」<sup>(10)</sup> とき、二つのクオリアを区別する必要があるという。それは、一つが感覚的クオリア (sensory qualia) であり、他は志向的クオリア (intentional qualia) であると。「赤いバラ」の質感は、まさに感覚的クオリアであり、「外界の性質が鮮明で具体的な形で感じられる時の質感」であり、いわば「言語化される以前の原始的な質感」といえよう。それにたいし、より感情的、あるいは信念などにかかわる抽象的な心的状態に対応するクオリアもあり、これを志向的クオリアという。それは「外的な状況の『解釈』として心の中に立ち現れる質感」であり、「言語的・社会的文脈の下に置かれた質感」であるといえよう。この「志向性」 (intentionality) は、心理学的にも、「志向性こそが、物質にはない、心の持つユニークな属性である」という。この志向的クオリアが、「私」という主観的、あるいは主体性の本質に密接に関係しているというのである。そしてこれら二つのクオリアの相異と関連について、つぎのようにいう。「感覚的クオリアが、外界の特徴の安定した表現として知覚されるのに対して、志向的クオリアは、その時々々の文脈、過去の経験、文化的背景などに依存して、ダイナミックに変化する」<sup>(11)</sup> と。そして人間の認識のプロセスは、「安定して存在する感覚的クオリアに、志向的クオリアがダイナミックに貼りつけられる過程」<sup>(12)</sup> として関連づけられる。したがって、人間の認識の構造において、「感覚的クオリア、志向的クオリアの区別が、自己の『内』と『外』、過去、現在、未来という空間的、および時間的な位相構造を支えているのである」<sup>(13)</sup> と。これは、すでにみた「経営者の感性」<sup>(14)</sup> 論にいう、「『わたし』の空間性と時間性」つまり「配置と履歴」の議論を、認知科学的に裏打ちするものともいえよう。

そしてさらに感覚的クオリアと志向性そして志向的クオリアの関係についてみると、つぎのような展開が可能となる。ここにいう「志向性は、どのような感覚的クオリアが、

(9) 前掲書、45頁。

(10) 前掲書、46頁。

(11) 前掲書、51頁。

(12) 前掲書、53頁。

(13) 前掲書、55頁。

(14) 前掲、記念論文集、拙稿。

どのような空間、時間的な構造の下に心に感じられるか、そのような形式を形成する役割を担っている。このような志向性の役割は、本来、必ずしも意識されない<sup>(5)</sup>のである。まさに深層心理学という個人的、集合的無意識レベルにおける志向性であり、人間すべて視覚をはじめ感覚的クオリアのうえに、さらに「志向性の働きが意識してとらえられる時、そこに志向的クオリアが立ち上がる」<sup>(6)</sup>のである。

これを経営者の実感として理解できるように解説するとすれば、ソニーのトップとしての出井が、たまたま飛行機で雑誌記事を読むという行動を契機に、その個人的であれ、集合的であれ、無意識レベルの志向性の働きのなかに、「クオリア」の記事が意識される。それは認識のプロセスとしては、感覚的クオリアとしてとらえられ、そのなかでも自己の志向性の選好する記事が意識され、そこに志向的クオリアが立ち上がる。それは経営者としての個人的、社会的な背景や、過去から現在、未来にわたる時々の文脈および経験に依存したダイナミックな内味であり、たえず変化しつづけるものであろう。現実には、飛行機でみた記事にたいする直観と、それ以後に、その著作を読み、著者にも会い、のちに自分が講話する時の、「志向的クオリア」の内容は、ソニーらしく変化しており、出井的に深化しているといえよう。またそれ以後の、新聞記事によると、「クオリア・プロジェクト」を展開することによって、さらにソニー的に実践されているようである。それについても、あとの機会に必要なに応じて、その都度に言及してみたい。

#### 4. 志向性と言語活動

すでにみたように、経営者が「志向的クオリア」として直観したものを、トップ・マネジメントに言語活動としてスピーチする。この内味を、「言葉の意味が立ち上がるとき」<sup>(7)</sup>として理解したい。

結論を先取りして、キーワードにすると、「異なる感覚のモダリティを統合する志向的プロセス」<sup>(8)</sup>ということができよう。ここに「モダリティ」というのは、感覚を構成する視覚、聴覚、味覚、嗅覚、触覚の、いわゆる五感のことである。したがって感覚のモダリティは、本来、五感として、それぞれが相異しているが、それを統合するプロセスが必要になる。その役割を担うのが、志向的クオリアである。それについて、つぎのようにいう。

(5) 前掲書、64頁。

(6) 前掲書、65頁。

(7) 前掲書、71頁。

(8) 前掲書、74頁。

「志向的クオリアは抽象的な感覚として知覚され、感覚のモダリティによる質感の差がない。このような性質が生じるのは、志向的クオリアを生み出す志向性のネットワークが、感覚のモダリティの差を超えて、複数のモダリティの感覚情報を統合する役割を担っているからである。」<sup>19)</sup> そして「言葉の意味は、このように、全ての感覚のモダリティに共通した志向性のネットワークの働きとして立ち上がる。だからこそ、言葉は普遍的な力を持つ。言葉の意味が文脈に依存するのも、文脈自体が志向性のネットワークの作用で作られ出されるものだからである」<sup>20)</sup> と。

ところが、あらためて「言葉の意味はいかにして成立するか」<sup>21)</sup> と問い直すと、答えるのが難しくなる。というのは言語の文法は、ある程度は論理的にも形式化できるが、言葉の意味は、そう簡単にはいかない。その多様性や曖昧性は、むしろこれまでみた志向性そのものの「指し示し」の構造の形式化の困難さにあるという。こうした「志向性の体系」からすれば、「言語とは、脳の中に豊かに発達した志向性のネットワークという氷山の、水面から上に出たほんの頂点に過ぎないのである」<sup>22)</sup> と。これは、マイケル・ポラニーの「暗黙知」の議論を想起させるし、裏付ける可能性もある。それはまた、暗黙知をベースにした知的創造論を構築するための土台ともいえる。

このように無意識下の、暗黙知的な志向性ネットワークから、意識上に意味のある言葉を立ち上がらせるには、どのように志向的クオリアを働かすのであろうか。それを説明するのに、よくシンボル・モデルがいわれてきたが、どうもそうではないようである。「つまり、シンボルは、意味を担う志向性を喚起するに過ぎないのであって、シンボル自体が何かを表すのではない」<sup>23)</sup> からである。というのは、「言葉の意味は、シンボルを表す感覚的クオリア自体によって表現されるのではなく、シンボルによって引き起される、あるいは場合によってはシンボルなしで自立的に喚起される志向性によって表現されている」<sup>24)</sup> のである。

このことは事例として、つぎのように理解しえよう。「クオリア」という言葉は、犬や猫の文字やシンボルなど感覚的クオリアから、意味が立ち上るのではなく、経営者自身もつ、「自立的に喚起される志向性」によって捉えられ、その志向的クオリアが意識されることによって、その意味が成り立つのである。たしかに安定した感覚的クオリアも大切

19) 前掲書、76頁。

20) 前掲書、76頁。

21) 前掲書、79頁。

22) 前掲書、79頁。

23) 前掲書、80頁。

24) 前掲書、81頁。

であるが、それとダイナミックに変化する志向性そして志向的クオリアの相互作用として、認識のプロセスを安定化する必要がある。このように、意識と言語の関わりの本質は、言葉の意味と自我が共通して依拠している志向性のネットワークに注目することで初めて明らかになってくる。

これは経営者が、自分なりに「クオリア」というキーワードを意識的に反芻し、やがてトップ・マネジメントにスピーチする過程は、「私の心」（自己意識）と「他者の心」の関係において、それぞれの「自我が共通して依拠している志向性のネットワーク」を「言葉の意味」を通して共有化しようと意図するものであるといえよう。たしかに経営の理念や信条、あるいは価値観を共有化しようと努力することも、したがって重要な意義をもっているといえる。

これは「言葉の超越性」といえるものかもしれない。一般にこの「超越性」というのは、「時間、空間、現実という限定を超えて、幅広い概念を指し示すことができる」<sup>25)</sup> 性質をいう。たとえば聖書にいう「初めに言葉ありき」も、プラトンの「イデア」の概念も、いうなら「言葉の超越性」に関連しているのではないか。つぎのようにいう。

「現状では、このような『超越性』を脳科学をはじめとする経験主義的科学の中に位置づけることは難しい。しかし、言語を支える志向性も、脳の中のニューロンの物理的、化学的プロセスによって支えられていることは疑いない。いかにして、ニューロンの活動から言語を支える志向性が、そしてその超越性が生み出されるのか、これが、言語の問題を考える時の最終的な目標である。そして、ニューロン活動で生み出されている以上、言葉の超越性は、どこかで経験主義的科学と接合されなければならないはずである。」<sup>26)</sup>

このように現在の脳科学をもってしても、「言葉の超越性」を解明するには限界があるが、「言語の意味が志向性（ないしはそれが意識される時は志向的クオリア）として成立していることに注目することは本質的な意義を持つ」<sup>27)</sup> という。そして「志向性が指し示す先は、今現実の目の前にあるものである必要はなく、過去にあったもの、未来にあると予想されるもの、遠くにあるもの、現実には存在しないものでもいい。つまり、言葉の超越性とは、その意味を支える志向性自体が潜在的に持つ性質なのである」<sup>28)</sup> と。

したがって、言葉の意味は、人間の心がつ志向性、ないし意識の志向的クオリアによって生まれるのであり、そこに言葉の超越性も見出される。ソニーの経営者が、「クオリ

25) 前掲書, 85頁。

26) 前掲書, 86頁。

27) 前掲書, 86頁。

28) 前掲書, 86頁。



ア」という言葉に直観するプロセスやメカニズムも、その志向性と志向的クオリアによるものであり、そこに独自の意味を立ち上げる。しかもそれをトップ・マネジメントの多数に伝達することによって、さらなる志向性と志向的クオリアを増幅しながら、新たな意味を盛り上げていく。それが「クオリア」プロジェクトとして組織的に実践され、集団の場において展開されるようになると、言葉の意味は多様性と曖昧性をはらみながら、まさに「言葉の超越性」を創り出していく。これはすでに度々みてきた松下幸之助の経営や信条、理念の展開においても理解しえるところである。

## 5. 身体感覚のダイナミズム

すでにふれたソニーの出井伸之や、松下幸之助だけでなく、すべての人間は、認知科学的にいうと、それなりになんらかの「志向性」をもっているはずである。だが経営者として卓越した能力の持主と、そうでない人々との相異は、どう生まれるのであろうか。それは、「ボディ・イメージの仕組み」によるのではなかろうか、というのが、ここでの問題である。

それに関連して、まず、ある挿話を孫引<sup>(9)</sup>しておきたい。1998年、春のウィーン、認知科学の会議で、「志向性の哲学」で高名なジョン・ホージランドが講演して、つぎのような報告と議論があったという。

『「志向性」を持つのは、ひょっとしたら全ての動物の中で人間だけなのではないか。』それは「人間だけが、社会の中で自分自身の行為の結果を自分に帰着させ、何かマズイことが起ったらそれについての責任をとるといふ、道徳（morality）を持っているからだ」といふ趣旨<sup>(10)</sup>であった。これは重要な議論で、「真正の志向性」(authentic intentionality)といえる心の働きについて語っているのである。ただ外部からの刺激にたいして、受動的にイメージが生まれる過程を超えて、「自己意識」として、より能動的な志向性をもつためには、「道徳」をもたなければならない。その「道徳」も、高次にわたってレベルはさまざまである。ここに「人間の主観性の構造」について問題を示唆している。

この挿話をふまえながら、「道徳」のような高次の志向性をふくめての、志向性のネットワークについてみよう。まず「空間認識を支える志向性のネットワーク」として、認知科学的にいえば色々な吟味があるが、普通に人間の行動において、身体にかんして、心に

(9) 前掲書、96頁。

(10) 前掲書、96頁。

生ずる空間知覚の働きには、大きく分けて二つあるという。それは、「ボディ・シェーマ」(body schema) と「ボディ・イメージ」(body image) であるという。そこでボディ・シェーマというのは、「自分の身体の姿勢や動きを制御する際にダイナミックに働く無意識のプロセス」であり、ボディ・イメージというのは、「自分自身の身体について意識的に持つ表象」<sup>61)</sup> であるという。これら身体にかんするシェーマとイメージは、志向性および志向的クオリアの一例である。身体感覚において、身体の姿勢や運動の制御は、無意識のプロセスが多く(ボディ・シェーマ)、それを意識的に認知プロセスと連動させる必要があるとき、ボディ・イメージとして働く、ダイナミズムをもつといえる。

このような身体感覚の、無意識のシェーマと意識的なイメージの補完関係をベースに、より高次の認識の志向性のネットワークは展開する。それは「自己意識」や「他者の心」といった問題へと接続していき、「目に見えない、内的な状態を表象化する能力」を検討していくことになる。

そのときの通路は、まず環境との相互関係の理解であるという。それは、アメリカの心理学者、ジェームズ・ギブソン (James Gibson) が提案した「アフォーダンス」(affordance) という概念に誘導される。これは、「環境が生体に対して提供する行為の可能性」のことをいい、「認識とは、脳の中に閉じたプロセスではなく、環境と脳、身体の一連の相互作用の中で生じてくるプロセスである」<sup>62)</sup> という。これはやがて、「環境的知性」(ecological intelligence) といえる、より高次の知性への途を拓いていく。それは、自己意識「私」と「他者の心」の関係についてである。

## 6. 自己意識と共感能力

こうして辿りついた「私」自己意識の認識は一見、容易なようで、検証は困難である。これまで援用してきた認知科学の種々な内容は、どうも非才のためか経営の現場に、あまりにも段差がありすぎるのか馴染みにくい。たとえば、なぜ、どう、ソニーのトップ、出井が「私」であり、松下幸之助の「アイデンティ」といっても、認知科学の領域とは連結しない縁遠さが苦痛ですらある。それを、どう連絡させていくのか、さらに模索を積み重ねていこう。

しかし冒頭から認知科学においても、「『私が私である』という意識、つまり自己意識は、

61) 前掲書, 111頁。

62) 前掲書, 125頁。

きわめて私的なものであり、その存在、非存在を客観的に検証することは難しい<sup>63</sup> という。その検証に「鏡のテスト」（mirror test）を利用して、人間は勿論のこと、チンパンジーやゴリラに自己意識があるか、どうかを検討するらしいのであるが、それに合格しても、まだ自己意識があるとはいえないという。

「そもそも、『私が私であること』に気がつく、自己意識の本質とは何だろうか？ 自己意識があるかないかを考える上で、決定的に重要な意味を持つてくるのは、それぞれの個体の心の中に立ち上がっている志向性の具体的内容であると考えられる<sup>64</sup> と。それは、「私の心」のなかで、「何かに向けられた」感覚の内容であり、いうなら感覚的クオリアと志向性そして志向的クオリアがマッチングした内容といえよう。そして、つぎのようにも説明できよう。

「『私』とは、志向性の<sup>たば</sup>束である。そして、さまざまな志向性の『起点』として『私』がある。そして、志向性の起点にある肝心な『私』自体は、目に見たり触ったりすることができない。『私』自体は目に見ることができないが、『心が何かに向けられている』という志向性の成立は、『何かに向ける』主体としての『私』なしではあり得ない。」<sup>65</sup>

つまり、そこには「主体性」の存在がある。ただ「何かを見ている」だけでなく、「自分が」何かを見ていることに気づいている志向性のネットワークの存在である。それは、すでにみたホージランドの「真正の志向性」の概念に関連し、「道徳」の高次性に関する問題であるといえる。そこには、自分の心、自己意識とともに、「他者の心」に気づいて意識する領域が存在する。そこに「心の理論」（theory of mind）が展開される。それは、自己意識にもとづいて、「他人の心の状態を推測する能力」に関連しており、「人間の幼児の発達過程では、だいたい、三歳から四歳の間に、『心の理論』が獲得されると言われている」という。もっとも、こういう「問題解決を目指す人間の心の志向的状态（intentional state）を推定する能力」<sup>66</sup> には、低次から高次にわたって幅広い。

それは、共感能力そして表象化する能力といわれる。それはただ、「相手の心の状態に感応する能力」を超えて、「直接目に見えない『他人の心』を、心の中で表象化する（ありありと思い描く）能力であると考えられる。人間の『心の理論』の核心には、この表象化の能力があるのだ<sup>67</sup> という。こうした表象化能力は、感覚的クオリアにたいして、マッ

63) 前掲書、150頁。

64) 前掲書、157頁。

65) 前掲書、158頁。

66) 前掲書、166頁。

67) 前掲書、174頁。

チングしていく、さまざまな志向的クオリア、そしてそれを支える無意識の志向性のプロセスであるといえる。人間の「心の理論」は、第一に相手の心の状態に共感する無意識の働きである、共感の志向性と、第二にその共感の働きを、表象化する能力、つまり表象化の志向性が、有機的に連結しなければならないという<sup>38)</sup>。

しかも注意すべきは、「他人の心を『テコ』にして発達する自分の心」というテーマである。ある心理学の実験によると、「他者の心の志向的状态を推定する能力と、自分の心の志向的状态を推定する能力の間に対称性があると報告している」<sup>39)</sup> という。このことについて、つぎのようにコメントしている。

「どうやら、『自分の心』を把握する能力と、『他人の心』を把握する能力は、一緒に育ってくるようである。

このような報告は、『私の心』を指し示す志向性の働きと、『他者の心』を指し示す志向性の働きが、基本的に共通のものであると考えれば説明できる。さらに一步考えを進めれば、『私の心』を指し示す志向性の働きは、『他者の心』を指し示す志向性の働きの発達に促されて、その後で発達するという可能性すらある」<sup>40)</sup> と。そして「『私』という存在は、世界の中でもっとも疑いようなない確かなものである。それにもかかわらず、私たちの意識の中では、『私』の核心に近づけば近づくほど、それをとらえる心の中の質感は、抽象的でとらえどころのないものになっていく。このようなとらえどころのない『私の心』の核心としての『私』を指し示す志向性が、『他者の心』を指し示す志向性の出現によって促される。いわば、『私の心』に対する表象化が、『他者の心』に対する表象化をテコの支点として発達する可能性が考えられるのではないか」<sup>41)</sup> と。しかも人間の本質は、他者への共感と自己への意識を、「心の理論」としてバランスさせながら、そのバランスを崩すことによって、人間の可能性を開いてきたという示唆<sup>42)</sup> も、関心をそそられるところである。

ここまで認知科学の議論をふまえながら、経営者および経営の現場との関連に、想いを及ぼす時、「道徳」と志向性ネットワークについて、松下幸之助が、かつて「道徳は実利に結びつく」と喝破した冊子を想起したり、その晩年にたえず強調していた「衆知」による経営を、「他者の心」に啓発される自己の意識という意味で反芻したりする。こうした

38) 前掲書、189頁。

39) 前掲書、199頁。

40) 前掲書、200頁。

41) 前掲書、200頁。

42) 前掲書、201～203頁。

問題意識をふまえ、つぎに「主観と客観はどう統合されるのか」について、認知科学の知見を援用しながら、「感情と情動」や「意識における時間」の問題などと関連させてみていこう。

## 7. 主観と客観の融合

まず認知科学の知見によれば、脳の働きによる認識は、無意識のプロセスである「暗示的」(covert)な認識経路と意識的なプロセスの「明示的」(overt)な認識経路の二つで成り立つという。したがって、このうち暗示的な情報処理のメカニズムは、無意識のプロセスだけに、「周囲について判断する時の暗黙の『前提』となってしまう、そのことに気がつくのが難しい<sup>43)</sup> という。かつて精神分析学の父、フロイトも、この無意識(unconscious)を強調し、「行動や認知を支配する」命題を提示したことは、すでにふれもしている。

それに関連する感情や情動の役割についてである。普通に感情という言葉は、喜怒哀楽といえる主観的な感覚を表現している。これにたいして、情動について、つぎのようにいう。

『情動』は、そのような主観的な感覚を含みながらも、無意識のうちの価値情報の判断、あるいは心拍数の変化や発汗などの自律神経系の作用、さらには表情の変化などの身体的反応も含む概念として用いられる。英語では、『感情』も『情動』も emotion であり、喜び、怒り、不安、悲しみ、愛、憎しみなどにおいて意識的に感じられる質感に重点を置く時には、feeling という言葉が使われる。この本で展開してきた議論の文脈で言えば、『感情』は志向的クオリアの一つであり、『情動』は、志向性の一つであるということになる<sup>44)</sup>と。

ここで注意すべきは、「無意識の情動の志向性の働き」である。たとえば周囲を見渡す時、そこに物の形や色を一見、「客観的」に認識しているかに考えるが、そこにすでに思い出とか親しみなど、何らかの情動の志向性のプロセスが、無意識のうちに組み込まれている。したがって、これは「認識一般に関与する普遍的な世界把握の形式」であるという。そして「私たちが環境を見る時に感じる暗示的な情動のニュアンスを持つヴァリエティは、明示的に感じられる色の多様さと同じくらいの豊かさを持っている。情動とは、いわ

<sup>43)</sup> 前掲書、212頁。

<sup>44)</sup> 前掲書、214頁。

ば、透明な絵の具のようなものであり、私たちはさまざまなニュアンスの情動の志向性を細やかに重ねて風景を見ているのである」<sup>45)</sup>と。

このように明示的な情報処理とともに、志向性のある情動の暗示的な情報処理は、たえず重なり合って、環境の認識から言語の表現にいたるまで関与している、普遍的な認知プロセスの形式であるといえる。ここに明示的な客観と暗示的な主観が、統合されるというより、融合されている実態をみる。これを認知科学的に解説するのは繁雑にすぎるが、要は認識システムにおいて、脳の神経細胞、ニューロンのネットワークの相互作用によって、まず明示的で客観的な感覚的クオリアを生み出すとともに、無意識のなかに志向性にしたがって、暗示的で主観的な志向的クオリアを意識上に生み出すのである。そのとき志向性は情動を支え、志向的クオリアが感情を支えていることから、すでに無意識を組み込んだ状態の意識において、客観的と主観的、そして明示的と暗示的、その両面が統合され融合しているといっている。しかも感情や情動からの「投射」(projection)という現象は、あらゆる対象にたいして「無限定性」の特性をもつという。したがって音楽や絵画という芸術は、この特性を活かして、感情と情動を絡め合わせ共鳴させている成果といえよう。

このような無意識の情動による情報処理のプロセスは、どのような役割をはたしているのであろうか。それについて、つぎのようにいう。「情動系は、環境から入ってきた情報を価値づけ、行動に反映させる役割を担っている。最も単純な場合には、ある行為をした時に正の報酬が与えられると、その後はその行為を強化する。逆に、ある行為をした時に負の報酬を得た場合、その後はその行為を避ける、といった条件づけの際に、情動系が主要な役割を果たしているのである」<sup>46)</sup>と。このことは、単純な場合にかぎらず、状況が複雑になっても、条件づけの基本となる役割は同様であるといえる。このように感情や情動は、主観的であるだけに、多様多彩な、暗示的といえる志向性そして志向的クオリアの織りなす内面の存在であると同時に、客観的には、あるいは機能的といえるが、「学習、行動を私たちが生体としてうまく生存できるように導くガイドの役割を果たしている」<sup>47)</sup>といえよう。

このように、人間の学習や行動の「動機づけ」(motivation)をはじめ、「やる気」についても、感情や情動のもつ主観的であるとともに、客観的かつ機能的である、同時的な両面性を理解しておく必要がある。しかしこう説明しながら、どうも主観と客観の問題につ

45) 前掲書, 217頁。

46) 前掲書, 221頁。

47) 前掲書, 225頁。

いて、いまだ釈然としない認知科学的な知識の消化不良がある。蛇足であり、冗長であるが、関連する解説を引用して補完しておきたい。「脳と心の関係についての多くの議論がそうであるように、感情や情動の問題は、客観的な視点から議論するか、主観的な視点から議論するかで、問題の見え方が大きく異なる。……

感情や情動は、多くの人にとって、人間が人間たるゆえんである。私たちは、喜びや悲しみといった感情があるからこそ、人間は人間らしく生きられるのだということを知っている。主観的に見た感情は、さまざまな陰影に満ちている。……

情動は、それを客観的に見る時には、私たちが環境の中でいかにうまく生き延びるかという智慧の現れである。このような智慧としての情動は、高度に発達した感情の体系を持つ人間から、小さな神経系を使って空間の中でインテリジェントに動き回るアリまで、生物界に普遍的に見られる環境把握の方法である。……

一方では、私たちの人間の脳は、身体を通して環境と相互作用して生きていく、そのような目的のために進化し、機能している。しかし一方で、人間が感じることの全ては、狭い頭蓋骨の中の、1,000億のニューロンの活動によって生み出されている脳内現象に過ぎない。『私』は、広い世界の中で周囲と生き生きと相互作用をする存在であると同時に、狭い頭蓋骨に閉じこめられた存在でもある。

環境の中で動き回り、相互作用をする時の客観的、機能的な情動の働きに着目するアプローチ。あるいは、『私』という心の中にわき起こる、多種多様な主観に着目するアプローチ。この二つのアプローチは、一見全く異なる世界を扱っているように見えて、最終的には融合されなければならない。なぜならば、主観的体験としての心は、客観的な存在としての脳の中のニューロン活動と最終的には結びつけられるべきものだからである。<sup>48</sup>

こうした一連の問題を、より現実感覚に引き寄せるためには、人間の感覚する「時間」について、さらに考えてみる必要があるという。もっともここにいう現実感覚、リアリティは、認知科学からすると、かならずしも、外界から入力された刺激に起源があるのではない、というから、現実味を喪失せざるをえない。それは脳の神経細胞、「脳の中のニューロン活動が、リアルさを生み出しているのである」<sup>49</sup> という。つまり「ニューロンのネットワークにおける関係性」によってである。

それは、すでにみたように、一方で認知のプロセスとして、「志向的クオリアおよびそれを支える志向性のネットワークと感覚的クオリアの間のマッチングの問題として定式化」

48) 前掲書、228～230頁から抜粋。

49) 前掲書、231頁。

されるとともに、もう一方で「意識の流れ」(stream of consciousness)といえる。意識のなかで時間は、どのように流れていくのか、という「心理的時間」の性質にかかわる問題がある。

この「心理的時間」については、物理的時間の経過にたいして、よくいわれる主観的で相対的な時間がいわれるが、ここではさらに厳密な意味での絶対的な心理的時間の問題から解いていこう。

「私たちは、時々刻々、心理的時間の中でさまざまなクオリアを感じつつ生きている。その瞬間瞬間のクオリアは、物理的時間でいえば、いつのニューロン活動から生まれているのか？これが「絶対的な」心理的時間の問題である。私たちが感じることの全ては、クオリアである。そのクオリアが時間的にどのように生まれるのか？このような意味での心理的時間は、主観的な時間の経過、日周期、リズムといった相対的な時間以前の、最も基礎的で絶対的な時間の構造を形成している」<sup>50</sup>と。これは脳内のニューロン活動の、微細な物理的時間の流れのなかに生まれる幾つかの感覚的クオリアを、ホージランドのいう、無意識ながら、より高次の志向性によって、志向的クオリアへ意識的にまとめる、いわば「表象の取捨選択」の経過に必要とする心理的時間といえよう。その内容は専門的になりすぎるが、感覚的クオリアが生み出される「感覚的同時性」の流れのなかで、ある志向性のもとで、色々と組み合わせられ意識される「志向的同時性」が併存していることになる。このことは、「つまり、志向性のネットワークは、感覚的同時性によって生み出された感覚的クオリアのどれとどれを心の中で同時に感じるかをある程度能動的に決めることができるのだ」<sup>51</sup>ということである。このように、「『絶対的な』心理的時間に『感覚的同時性』と『志向的同時性』という二つの要素が存在することは、脳というシステムの性質、とりわけ、感覚的クオリアを生み出す『ボトム・アップ』のプロセスと、志向性を生み出す『トップ・ダウン』のプロセスの間の関係を考える上で重要な意味をもっている」<sup>52</sup>といえよう。したがって「私たちの心理的な時間の流れは、受動的に感覚的クオリアが生み出されるプロセスで働く『感覚的同時性』と、能動的に志向性が作用するプロセスで働く『志向的同時性』の二つの要素のせめぎあいによって決定されると考えられる。このような複雑な心理的時間の成り立ちは、そのまま、私たちの体験のリアリティを生み出す脳というシステムの成り立ちの本質に結びついている」<sup>53</sup>と。

50) 前掲書、244頁。

51) 前掲書、252頁。

52) 前掲書、252頁。

53) 前掲書、253頁。



ここまでみてきた認知科学の知見を活かして、どう経営者の意識、「クオリア」の問題を解く鍵にするのか、より経営の現場の材料を盛り込みながら加工していこう。

## 8. 道徳と実利の連結

まず、これまでみたなかから、感覚的な「ボトム・アップ」と志向的な「トップ・ダウン」の認知科学におけるプロセス・モデルをふまえて、経営者の意識や、「クオリア」さらに「道徳」や、集団、組織などの問題について検討してみよう。

ここに「道徳は実利に結びつく」という小冊子<sup>64</sup>を手に入れている。今から、40年ほど前、松下幸之助が著わした、社内版である。当時の松下電器グループの全幹部が熟読したことであろう。すでにメモしたように、途中で、ホーランドの「真正の志向性」や「道徳」の問題にふれて想起し取り出したのである。この冊子を改めて読み直し、経営的に関連づけていく契機にしよう。まず「衣食足りて礼節が乱れる」のは何故なのか、重大な問題で、寒心にたえないという。そして「道徳」および「道徳教育」の必要を説く。それは戦後の道徳への偏見が、正しい道徳まで否定していることが原因であるとする。そして「道徳の精神は不変」であり、「人間としてあるべき姿は世界人類共通である」といい、それが「繁栄、平和をもたらすもの」で、「道徳は人間の尊厳とその生き方を教える、人間生活いっさいの基盤である」ともいう。しかも、「道徳は実利実益を左右」し、「道義が高ければその能率も違ってくる」とまでいい、「共存共栄への道」こそが、「個人的精神的な価値ばかりでなく、社会的物質的な実利実益も道徳で生まれる」という。

この要約は、この冊子の見出しだけを抽出して、あえて抜書きにしたのである。それは簡潔にするためもあるが、松下幸之助の真意を失なわず、伝えるためでもある。そこに盛り込まれたキーワードを手掛りに、これまでの認知科学の知見を、経営の現場の問題として消化していこう。

なによりも、ホーランドの、認知科学の会議での講演であるが、もともと哲学者であり、その「志向性の哲学」と「道徳」、そして認知科学領域における「志向性」および「志向的クオリア」、さらに経営者がいう「道徳と実利」、これらが三者三様でありながら、人間あるいはその意識を介在させて、共有しうる意味や機能をもちうるのではないかと、いままでの検討のなかから理解する。それは、より高次の志向性、つまり「道徳」をもつこ

---

64 松下幸之助「道徳は実利に結びつく」昭和41年4月刊、松下電器、社内版。

とによって、人間としての無意識の志向性が方向づけられ、多様多彩な感覚的クオリアを、意識的に「志向的クオリア」として展開するプロセス、これは人間に共通した認知科学的な生態であるとともに、それは経営者の人間の実態においても同様といえよう。それが、ただ主観的、精神的とだけいえず、客観的で機能的なものと統合し融合しているダイナミズムを、すでに理解している。その意味でも、「道徳は実利に結びつく」メカニズムをもっているといえよう。とくに経営の現場の感覚からすると、「道徳」をより高次の志向性ということであれば、マズローの人間性欲求レベルに示唆されるように、抽象的、精神的だけでなく、具体的、実地的な範囲にわたることは可能である。そこにソニーが求める、商品をはじめとする経営の質感といえる志向的クオリアが探索されつづけられるともいえよう。また松下幸之助が、「道徳」だけでなく、経営の中心に「理念」を強調するのも、同根の欲求といえる。たしかに「水道哲学」は、比喩的であるが、精神的にも、実践的にも、情動に訴求する志向性があり、それを人々の集団に組織的に意識させる種々な仕掛け、仕組み、たとえば朝夕会における社歌、社訓の唱和をはじめ事業部制を導入したのも、人間を中心にすえ、その意識の活力を進化させたものといえよう。それは松下らしい「志向的クオリア」の経営の現場における追求であったともいえる。

これに関連して想起するのは、経営についていう、ミンツバーグ (Henry Mintzberg) のコンフィギュレーション論<sup>65)</sup> (configuration theory) である。その所論をここで詳細にする紙幅はないが、要するに経営には、いくつかのタイプがある。それは、イデオロギーといえる企業文化や価値観を中核にして、戦略的な経営執行者、職能的なテクノストラクチャー、管理的なサポート・スタッフ、ライনেরなミドル・マネージャー、それに現場的なオペレーション・コア、これらの相対的配置 (コンフィギュレーション) によって、7つの分類が可能であるという。それは、起業家コンフィギュレーションから、官僚的、多角的、プロフェッショナル、イノベティブ、政治的、そして使命的、それぞれのコンフィギュレーション・タイプである、という。

勿論、経営のコンフィギュレーションについて独自の戦略的あるいは組織的な展開をしているのであるが、キーワードであるコンフィギュレーションは、もともと心理学の用語としての、「布置」(constellation) と同類であろう。その意味では心理学的に「布置」論として理解してみると、新たな見方も可能になるのではあるまいか。ここで「布置」というのは、心理学的につぎのように説明されている。「元来、全く関係ないと思われたいくつ

<sup>65)</sup> 「アングロサクソン経営を超えて」ヘンリー・ミンツバーグ。ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、2003年1月号、42～53頁。

かの事象が、ある『関係性』の相において、互いに『布置』されているとき、それらの事象が起こってきたときや、あるいは類似の観念の想起にあたって、突然、その内包する『意味』が見えてくることをいう。すなわち、心理療法をしていると、しばしばみられる現象で、『意味』にかかわる体験の背後に布置されていると考えられる事態の、全体を一瞬に捉えるあり方のことをいう<sup>69</sup>と。したがって、深層心理までもふくめてイメージする関係性という意味である。つまり意識的に「志向的クオリア」の関係性を、その経営にイメージするという感覚である。たとえば、使命的コンフィギュレーションは、比喩的に、使命の存在や機能に、その経営をイメージし、その質感を追求していくマネジメントを展開するということになる。そう理解することによって、経営の質感、いうなら志向的なクオリア、マネジメント論として再構築し展開しえるのではあるまいか。

## 9. 衆知の経営と心学

すでにこれまでみてきたように、とくに晩年の松下幸之助は、たえず「衆知の経営」の大事さを強調している。その意味するところは、何で、何故であろうか。色々な理解が可能で、これまでに多数の議論があり、それなりにすべて一理あるのが当然である。この問題を認知科学の知見から消化すれば、どうなるのであろうか。たとえば、感覚的「ボトム・アップ」と、志向的「トップ・ダウン」のプロセス・モデルを一つあげても示唆的である。それだけでなく、「心の理論」を学んだとき、「他人の心を『テコ』にして発達する自分の心」のテーマに、思いつく所が多々あったのも確かである。これらの示唆を援用すれば、「衆知の経営」というのは、どのように理解できるのであろうか。

ここで確認のために、松下幸之助がいう「衆知の経営」についての発言をきいておこう。その発言集<sup>69</sup>は、索引1巻を入れて、45巻の大冊であるが、そのうち「衆知」について言及しているのは、27巻、87項におよんでいることからしても、如何にその関心が深かったかが解かる。そのなかから、とくに「衆知による経営」を表題にしている、松下電器恒例の経営方針発表<sup>69</sup>のなかから抜粋してみたい。もっとも前後の発言をみても、すでに創業時から「衆知による経営」を心がけてきたことを述懐している。そして高度成長期を迎える以前の、昭和30年の初頭に、経営幹部へ、こう訴えている。

<sup>69</sup> 「ユング心理学辞典」A. サミュエルズ他著、山中康裕他訳、57頁、創元社、1993年、12月刊。

<sup>67</sup> 松下幸之助発言集、45巻、PHP 研究所、1993年2月刊。

<sup>68</sup> 発言集、22巻、307頁。

「衆知による経営」——「すなわち、わが社には独善は許されないと考えます。とかく力量のある者は、自分の信ずるところを相手に要求し、みずから信じることを相手が行うことを望みます。それがたとえいかに正しいことであっても、また外面から見て、そのことから仕事が速く進んでいるように見えても、これがたび重なると独善の弊害が生まれ、人の活動を弱めることになります。そしてその結果事業も大きく進展することがなくなると思うのであります。

したがって、力量ある人はさらに衆知を集めるよう、自分の態度をどう変えればよいかについて考えることが大切であります。その上に、すべての人、すべての才能が伸びるように育てなければなりません。この心がまえを培養して実現してこそ、生産、販売の成果も大いに高まり、わが社の使命もよどみなく果たされていくと思うのであります<sup>59)</sup>と。

また、その5年後の、昭和35年度の経営方針発表においても、「5年先には週休2日制」を我国で最初に予告し、そのために「衆知にもとづいた科学的経営を」といい、つぎのようについて。「しからばどの経営がいいか、最高の経営は何かというと、それは、衆知による経営ということであり、全衆知にもとづく経営ということであり、

人間は神でもなければ動物でもない。人間は人間であります、しかし衆知にもとづいた知恵才覚というものは、これは神のごとき働きをしますのであります。今、全世界じゅうの人の衆知がもうまくカクテルされて、それが一つの知恵となってわれわれ人間に下ってきたならば、それは神の知恵といってもよいと思うのであります。ですから、中心に立つ人が、自己の知恵のみによらず、衆知のカクテルにしてこれを活用するならば、これはまことに偉大な働きを思うのであります<sup>60)</sup>と。

このような「衆知」について、私的な研究会において、さらに解説して発言している。それは「知恵には四つの種類がある」として議論する。この内容の詳細については、以前にふれた機会もあるので、抄録しておきたい。「ひと口に知恵というけれども、PHPではこれを、天知と英知と衆知と個人知の四つに分類して考えようと思うわけやな。

われわれがふつう世間でいうている知恵というものは、個人知のことであって、この個人知がたくさん寄っていくと衆知というものになって、個人では考えられない知恵がそこに生まれるわけやな。

そしてその衆知がさらに高まると、英知になる。衆知が高まるとはどういうことかという、衆知でも、ある個人的な意欲というものによって生まれた知恵は単なる衆知である。

59) 発言集、22巻、329～330頁。

60) 発言集、23巻、171頁。

しかし、各個人が素直な心、つまり自然の姿に立ち返るといふか、悟れる姿といふか、宇宙の森羅万象のほんとうの姿を知った状態で集めた知恵、そういう衆知が英知になる。そしてその英知は天知に通ずると、こういうことやな<sup>61)</sup>と。

このようにみえてくると、「衆知による経営」とか、「衆知」の概念が、すでにみた認知科学の知見に支持されているように理解しえるのである。すでに引用したように、「私の心」の表象化は、「他者の心」の表象化をテコの支点として発達する可能性は、いわば他者に生かされる自分を意味し、その基本には、「私」の志向性が、「他者の心」への志向性の出現によって促されていく内容がある。したがって「他者の心」へ志向する「衆知」がなければ、「私の心」による「個人知」の豊かさは生まれえない、ということになる。しかも「他者の心」が、ただ「他人の心」だけでなく、「自然」とか、「宇宙の森羅万象」のなかに知恵をえていくとき、それは「英知」になり、「天知」にまで通じうる知恵となっていくのであろう。

また脳内システムにおける「感覚的クオリア」を生み出す「ボトム・アップ」プロセスと、志向性および「志向的クオリア」を生み出す「トップ・ダウン」プロセスの関係を考えるとき、これを経営の現場に援用すれば、十人十色、三人三様の感覚的クオリアを、経営にボトム・アップさせることが、まず「衆知による経営」の多様・多彩を保障することになる。それとともに、意識的で能動的な志向的クオリアを共有化し、トップ・ダウンさせることによって、経営の質感を共通にする人間の集団なり組織を創出することを可能にするのであろう。その制度化の一つが、経営の信条、理念による志向性の意識化であり、事業部制は、その志向的クオリアを育みながら、感覚的クオリアを集めていくシステムといふか、舞台装置になったといえよう。

さらにいえば、「衆知にもとづいた科学的経営」というのも、「世間のいうのとちょっと違う」といっているが、もともと「衆知にもとづいた知恵才覚」というものを、主観と客観を統合あるいは融合した、まさに「感情」も「情動」もふまえた、質感あふれる経営知を求めようとしているようである。それは経営のリアリティとして、「心の理論」でみたように、経営に参加する人々の、主体的に「共感する能力」と、組織や集団において、意識的に「表象化する能力」を、あわせ発揮させようとしている。それはかならずしも、客観的で「明示的な認識経路」だけでなく、主観的な「暗示的な認識経路」も、あわせもつ人間主体を中心にした洞察から生まれたものであろう。しかしそのとき、すでにみたよう

61) 発言集、43巻、202～203頁。

に、無意識のうちに「情動」による志向性は、「暗示的な認識経路」にしたがって、志向的クオリアを意識化する。つまり客観的で科学的な「明示的な認識」も、無意識のなかに、暗示的で志向的なクオリア、質感のうちに採込まれていくのである。

このようにみえてくると、この議論が、経営学的なのか錯覚におちいる。たしかに対象は経営であるが、経営者を中心にすると、どうも、従来にいう経営学的な議論に馴染まない。そうかといって心理学かといっても、そうでもなく、人間学的であるし、いわんや認知科学でもなく、宗教や哲学ともいいえない感がある。それでは経営心理学や経営哲学といっても、すっきりしない想いがある。この問題を、どのように消化すればよいのか、戸惑っている。

これについて、将来の展開に関連し、最後として、いわゆる「心学」との関係についてみておこう。

## 10. 結語—経営心学

すでにふれたように、これまでみてきた議論を、経営学というより、そうかといって経営心理学や経営哲学というより、「心学」的に、経営心学としてみていくのは、どうであろうか。「心学」といえば、身近に江戸期からの「石門心学」があり、その源流に遡れば、中国、明代の、王陽明による陽明学、あるいは良知心学、そしてその流れを汲む、近江聖人といわれる中江藤樹の、やはり江戸期の習合化された致知心学がある。これらの流れを、そのまま受け継ぐものでは勿論ないが、それらと比較しながら考えてみると、ある共通性と相異点をもっているように想えるのである。その共通性というのは、心学としての立場というか、観点、方法である。

つまり学問の立場なり、観点が、人間の主体性にあることである。あるいは、人間と人間、そして環境、自然との関係にあるといえるのであろうか。その意味で、人間主体性論でありながら、環境や自然との関係論でもある。そこには、かならずしも、主観と客観が峻別されておらず、むしろ区別されながらも統合というか、融合されている。しかも主観中心というのでもなく、主体中心に、無意識レベルで主観と客観が融合されている。その認知科学的な知見のベースは、すでに詳しくみてきたところであるが、そのような学際的な援用によっても、それが社会科学か人文科学はともかく、「心学」という学問領域が成り立つように考えられる。それとともに、石門心学にいう「実知心学」や、陽明学にいう「良知心学」とは、その心学の対象なり方法を、かなり相異しているのではないかと考え

ている。その意味で、あえて経営「心学」と名称したわけである。それは、江戸期に生れ育った石門心学が、「実知心学」として、士農工商の社会身分制度のなかで、とくに商人学的に誕生したのにたいし、松下幸之助が創ろうとした「心学」は何なのか、さしづめ「衆知心学」と名称しておきたいのであるが、それと陽明学の「良知心学」、これは王陽明の、いわば「士の心学」といえるかもしれないが、それらを比較しながら考察を深めていきたいと思う。するなら、「士」と「商」の心学はともかく、「農」と「工」の心学は、あるいは「衆知心学」は、どこに位置づけられるのであろうか。これからの課題にしていきたいと思う。