

共生経営システムの認識視点と概念規定

—「独り生き」から「とも生き」へのパラダイム転換—

市原 樟 夫

Symbiotic Management Systems : Its Valuational Viewpoint, and Its Concept Formation

Kusuo ICHIHARA

This study is about creating and sustaining coprosperous performance (=living and working together for common goal) in the interorganizational systems. It deals with the two central issues in symbiotic management strategy formulation : (1) The recognition of a strategic utility on symbiotic business relations. (2) The identification of the concept of symbiotic business activities. Taken together decisions on these two issues strengthen the symbiotic positioning and superiority of the organization. By any measure, Symbiotic Management Theory is one of today's most remarkable thought.

— < 本 論 考 の 目 次 > —

- [1] 研究課題の設定背景と立論趣旨—共生経営論の提唱と体系化に向けて
 - (1) 本論考における中心課題と研究着手時の措定事項—万人が共に生き抜く大智を求めて
 - (2) 共生経営システムを稼動させるべき動機と必然性—独り勝ち世界に別れを告げる理由
 - (3) 共生経営論の構築を目指す研究論点の所在と意図—世間と歩める共生き心を科学せよ
- [2] 研究調査の実施方法と解題焦点—共生経営システムの捉え方と稼動現況
 - (1) 共生経営の実像を探るための観察基軸と実査要領—生態学と仏教学の分析枠組みから
 - (2) 経営者にみる共生経営活動の現状認識と問題意識—識者の語る共生きとは何のことか
 - (3) 企業現場にみる共生経営システムの実体と類型化—共生きする経営を野外調査で掴む
- [3] 実証研究のルール化事項と結論—共生経営システムの構成概念と有用性
 - (1) 価値実現目的からみた共生経営要素の概念化—独り占めから“分かち合い”の原理へ
 - (2) 組織運営構造からみた共生経営要素の概念化—独り歩きから“関わり合い”の原理へ
 - (3) 機能遂行過程からみた共生経営要素の概念化—独り立ちから“支え合い”の原理へ

〔1〕 研究課題の設定背景と立論趣旨—共生経営論の提唱と体系化に向けて

(1) 本論考における中心課題と研究着手時の指定事項——万人が共に生き抜く大智を求めて「共生」という物の考え方が企業社会に浸透し始め、「共生経営」とでも称すべき問題領域が、漸く市民権を確保しつつあるかのように見える。しかし、この言葉のもつ“共に生き抜く思想と理念”を経営場裡に活かそうとする発想は、当然に“新たな説明原理と解題手法”を必要とするところから、従来までの経営パラダイムとは違った形の認識枠組みを用いざるをえない。そのためか、「共生経営に関する概念規定」すら未だに確立されておらず、「共生経営活動の現象局面」と「共生経営システムの実体像」は、きわめて不分明なままである。

いったい“共生の経営活動”ないし“共生きする経営”とは、何を意味するのか。それは、いかなるメカニズムのもとに作動し、どのような役割を担うのか。また、その成立が可能だとして、どうすれば共生経営の仕組みを創り出せるのか。さらに、どんな見方で共生経営の活動成果を判定すればよいのか。……といった問題意識を踏まえて、共生経営システムの体系化と有効化を目指す一連の実証研究が実施された。はたして『共生経営論』と呼びうる新領域が、実質的に存立しうるかどうか。それこそが、まさに本研究上の中心テーマを形成する。

そこで、この課題に対処するため、『共生経営論』を構成しようとする見られる諸問題について、7個の切り口から接近作業を行なうものとした。第1は《共生経営システムの認識視点と概念規定【共生経営認識論】》、第2は《共生経営システムの機能特性と遂行活動【共生経営機能論】》、第3は《共生経営システムの組織特性と発現効果【共生経営組織論】》、第4は《共生経営システムの戦略展開と資源運用【共生経営戦略論】》、第5は《共生経営システムの実践方策と運営方式【共生経営実践論】》、第6は《共生経営システムの設計論理と構築手続【共生経営設計論】》、第7は《共生経営システムの診断論理と評価基準【共生経営診断論】》である。そのうち本論考では、共生経営論の序説に当たる第1の問題項目に焦点を定めた。

そうしたとき、われわれは立論の出発点として、産業社会における企業の共生活動を次のように捉えた。すなわち共生経営とは、《経営上の利害関係者が対立的な矛盾点を孕みながらも、自他間の緊張状況を動因として、互いの個性や営みや立場を尊重しつつ、相利獲得的で福利貢献的な共通項を拡充する行為によって、時流環境に合致した創造的な受益成果と波及効果を協働の力で生み出す、戦略形成的な現状打開の相互依存関係のこと》である⁽¹⁾。

したがって、「共生」が含意する本来的な特質は、《複数の当事者が自他間損傷を避けながら共に並び立つ、共存や併存》・《相対する当事者が相互に譲り合いながら共に歩み寄り、妥協や融和》・《当事者間の差異点を矛盾なく整えながら共に安定する、調和や調整》といった諸概念とは、明確に区別される。それらは、一見して共生概念と似通ってはいるが、決して相同関係にあるのではなく、単に相似関係のもとで理解されるに過ぎないと考えられる。

それゆえ共生経営の本質は、独力では困難な組織存上の自他共栄的な価値創出メカニズムを稼働させるため、“相互間のアイデンティティと保有資源と行動空間”を、共時的【当事者双方が、時間的に緊密な結び付き行動のもと】に交換して複合活用しあいながら、私益と公益との可及的な融合化⁽²⁾に役立つ、相利的【当事者双方が、互いに何らかの利益を得られるよう】な“共通の上位目的と機能連係”を実現していく、戦略志向的な集団活動に外ならない。

また、このような見地で共生経営を論ずるとき、それに対置すべき認識領域として、単生経営という概念を設定した。つまり、単生経営 (standalone typed management) とは、個別組織が取り組む各自自立型の独存的な事業運営活動のことであり、今までの経営管理的マーケティングがその展開手段となる。一方、共生経営 (symbiotic typed management) とは、複数組織が取り組む自他共立型の協働的な事業運営活動のことであり、今日いわれる社会公共的マーケティングがその展開手段となる。そして両者の中間に、提携経営 (allied typed management) や協業経営 (cooperative typed management) といった各方式が現われる。

とはいえ現在、共生経営の論理は、経営管理的マーケティング論の延長線上で、企業同盟型の戦略提携的な側面に重点を置いて考察される例が増えつつある。その結果、本来的な共生経営概念に込められた「広範な利害関係者との相互連環的な協働と受益のメカニズム」を問題視しようとする接近態度は、ともすれば稀薄化せざるをえない。それゆえ、新たな社会公共的マーケティング論の窓から“あるべき共生経営の姿”を捉え直し、従来型の単生経営発想による組織間関係論 (interorganization theory) を越えうる地平に立つことが求められる。

その場合、「共生」概念の英文表記に当っては、生物学や精神医学の分野で用いられる『シンビオウシス (symbiosis)』という文言を統一的に用いるものとした。だが、専門外の人々にとっては、たとえば、— coprosperity 【共働しつつ相互に等しく繁栄すること】 ; mutual prosperity 【相互的な営みを交換して繁盛すること】 ; mutual benefiting 【複数者間で相互に利益を与えあうこと】 ; reciprocal coexistence 【互惠関係のもとで共に生存しあうこと】 ; interdependence 【持ちつ持たれつで相互依存しあうこと】 — といった用語法によることが、一段と「共生」の概念内容を理解しやすいのではないかと思われる。

しかし既に、ハーバード・ビジネス・レビュー誌上でアドラー (Adler, L.) が⁽³⁾、また、ジャーナル・オブ・マーケティング誌上でバラダラジャン (Varadarajan, P.) らが⁽⁴⁾、“symbiosis”概念による論文発表を行なっているところから、本論考でも「共生経営」の実体を表わすため、“symbiotic management または symbiotic business”と表現するものとした。

(2) 共生経営システムを稼働させるべき動機と必然性——独り勝ち世界に別れを告げる理由

ところで、単生経営論から共生経営論に向けた問題提起は、何を契機として引き起こされているであろうか。それは言うまでもなく、20世紀型の産業社会が“効率的極大化の壁”に直面

したことから、社会経済システムの抜本的な組み替えを伴わない限り、21世紀型の成熟社会が、『人々の福利を実質的に確保させよう方向で、機能しがたくなるのではないか』という臨界点に、地球規模で遭遇せざるを得なくなったためである。その兆候は、すでに現代社会の至る所で現われ、“共生経営活動”という名の戦略ベクトルへの転換圧力となって存在する。

すなわち、20世紀の産業社会を支配してきた量的成長一辺倒の神話が崩れ、混迷するカストロフィーの中から、持続的な質的充実均衡型の行動原理が、明白な説得力を伴って登場しつつある。その現況は、「大量生産→大量流通→大量販売→大量消費→大量廃棄」という“自滅の経済サイクル”から、「均衡生産→均衡流通→均衡販売→均衡消費→均衡再生」という“共栄の経済サイクル”に向けて、経営価値観の見直しによる脱却方法が模索されている。

たしかに物量効率極大化の経営原理は、高度な経済的成長と物質的豊かさの享受できる社会を築き上げることに貢献したが、その反面で、実に由々しい逆進現象を引き起こす元凶ともなった。それらの難問は、小手先の対症療法では根本的に解決できず、病根の完全除去を果たす原因療法によってしか、効果的な処置に至りえない特性をもつ。つまり、経済活動と企業経営の営み方自体を本質的に遣り変えるほかに、実効的な打ち手のない点が特徴点である。

たとえば、地球視点の難問群がある。それらは、— ①工業化社会の進展がもたらした、自然環境の人為的破壊による生態系異常面の問題【オゾン層毀損現象や地球温暖化現象など】；②開発主義の独走がもたらした、社会的費用の外部放出による生活質悪化面の問題【水質大気汚濁現象や酸性雨被害現象など】；③爆発的な人口増加がもたらした、資源と熱量の無策消費による源資払底面の問題【石油燃料枯渇現象や耕地砂漠化現象など】；④経済力の不均衡がもたらした、国際間の所得格差や生活難による不平等面の問題【貧富拡大現象や熱帯雨林乱伐現象など】；⑤有害廃棄物の処分不对応がもたらした、域外移動や拡散による広域汚染面の問題【廃棄物越境化現象や汚染濃縮化現象など】；⑥社会主義体制の崩壊がもたらした、第3世界の勢力増による南北間紛争面の問題【民族間対立現象や経済難民流入現象など】— となって現われ、宇宙船・地球号の行く手に越えがたい壁のように立ち塞がっている。

そこに見られる、プラス方向とマイナス方向のアンバランスは、“産業の論理の突出化”によって、“人間の論理の略奪化”が押し進められた所に出現した。つまり、あるべき豊かな社会を目指す営みが、その目的と手段を取り違える誤謬を犯したために、『生活者のための豊かな社会』ではなく、『企業者のための豊かな社会』を一方向的に創り上げてきた点に、破局事態の根因があったと指摘できよう。だからこそ、人間性の原理に立脚した“ポスト・モダンの経営理論”を奏効させよう戦略体系が、まさに状況適合的に打ち出されざるをえない。

実際、こうした時代背景のもとでは、誰もが眼前の閉塞状況を打開して、次なる時代の差し手を編み出そうと考える筈である。当然われわれも、新規戦略発見的な現状克服発想に立って、『企業と社会の相互発展法則』を見つけ出そうと試みた。つまり手続的には、ワーク・デザイン

ンに特有な「目的実現機能の上方展開思考」を用いて、あるべき時代の指導標となりうる標的達成コンセプトを洗い出す作業に取り組んだ。かくて得られた結論が、“共生の経営”思想であり、そこでは、経営活動の公共福利適合メカニズムを解明することが課題となる。

この考え方は、現代経済社会の構造的な隘路が解消されるべき到達次元を、『共生き社会の実現にある』と想定した上で、それを現状革新的に具現化していく変革プロセスが、『共生経営システムの構築と運用にある』とする認識に立つ。そこでは、今までの「物量支配的な領域拡大化論理」の延長線上に未来を描くのではなく、固定観念を捨て去って、新たに「福利増進的な質的持続化論理」の目標線上から現在をデザインし直そうとする、強い主張が込められている。時代の変化がそれを要請し、人々の意識がそれへの希求を強めているからである。

それゆえ、現時点の産業社会を構成する企業成員が、事業環境面の変質事態に対処しながら、組織活力の永続化と生存領域の拡充化を図ろうとすれば、不可避免的に新秩序選択的な経営戦略を編み出す以外に有効策はないと考えられる。そのために採るべき最も象徴的な路線が、共生経営戦略として浮上し、今のところ、それに勝る代替戦略空間を見出すことは難しい。その場合、共生回路の形成テクノロジーを駆使して、自他協働による『競争型または非競争型の共生メカニズム』が作動する仕組みを、理論面と実践面で創り出す作業が眼目となろう。

ところで、このような見解は、きわめて素朴な6個の疑問から始まる。すなわち、— ①企業は、なぜ存在するか。つまり、企業の営存理由は何か？ ②企業は、なぜ活動するか。つまり、企業の追求目的は何か？ ③企業は、誰の為のものか。つまり、企業の受益主体は何か？ ④企業は、誰の縁で立つか。つまり、企業の活用資源は何か？ ⑤企業は、何を為すべきか。つまり、企業の遂行機能は何か？ ⑥企業は、何を生むべきか。つまり、企業の創出価値は何か？ — といった、事業経営の存立根拠と行動様式に関する基本的な問い掛けである。

われわれは、これら6題のスフィンクスの謎解きの中に、共生経営の推進動機と現実的な意義が、また、その妥当場面と社会的な役割が、顕然として姿を見せるであろうと考えた。ことに時代が経営価値観の大転換期に遭遇している今日、『共生経営の論理と手法』を社会状況に即して組み立てる目論見は、21世紀への最適適合を図るためにも、枢要の研究領域であると見て間違いない。したがって、共生経営の戦略展開に客観的な位置づけを与え、その実体を現代的な経営行動の中に正しく組み込むことを企図して、所要のアプローチが試みられた。

(3) 共生経営論の構築を目指す研究論点の所在と意図——世間と歩める共生き心を科学せよ

そういう訳で、本研究の取り組み重点は、次の点に置かれる。すなわち、《地域社会で活動する企業群が、利害関係者との間で、「経営組織の永続性と経営資源の相乗性を発揮しながら、域内福利の全体的な拡充成果を増進していく」ためには、いかなる思考原理と実践手段によることが合理的か》という発想態度が軸となる。そこで、これら複数当事者間の共生事業推

進実体を、ここではシステム論の見地から、《共生経営システム》と呼ぶものとした。

この共生経営システムは、《地域社会の福利増進的な価値創出成果に向けて、組織相互間の受益促進的な必要機能の連鎖網から生み出される、共進継続的な資源ミックスの連環作動型メカニズム》であることを特徴とする。したがって共生経営の活動目的は、単に「共生推進者レベルの利得追求成果」だけでなく、それよりも高次の「利害関係者レベルの受益追求成果」をも、同一射程のもとで共に達成していく点に求められる。つまり共生問題の解明構図は、《共生経営産出成果の水準と範囲》を従属変数とし、《共生経営投入資源の種類と質量》また《共生経営展開組織の編成と能力》を独立変数として、その相関関係を分析することにある。

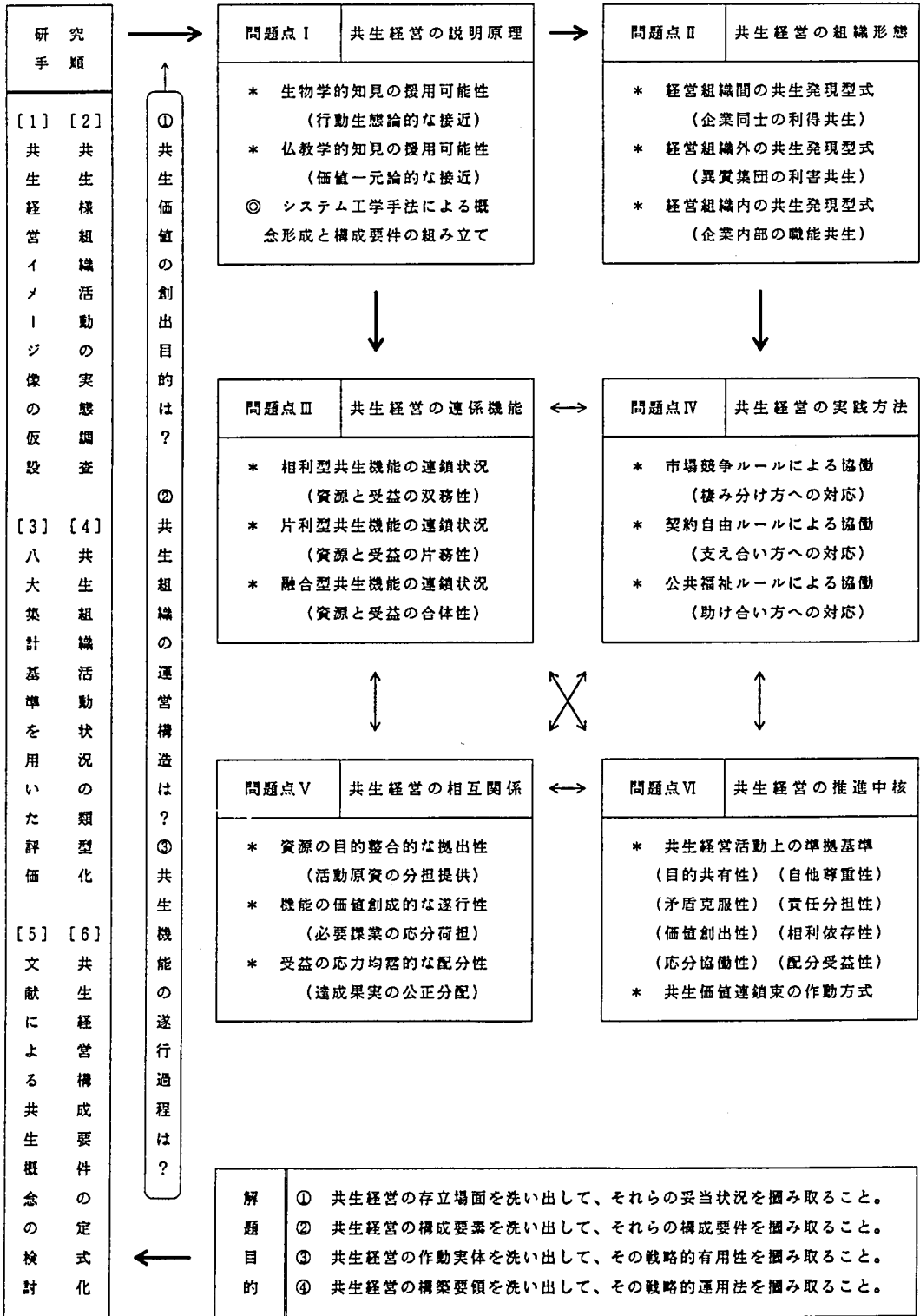
それゆえ、われわれは共生経営の活動主体を2大別する視点で、観察対象の客観化を試みた。すなわち第1主体は、『共生事業推進者』である。これは、共生経営活動の遂行組織を制御して相互的な働き掛けを行なう行為主体のことで、共生主催企業や共生集団機構が当てはまる。また第2主体は、『共生利害関係者』である。これは、共生経営活動から直接的または間接的な利益や損害を受けうる行為主体のことで、利害関係の強弱によって3類型に分けられる。

その第1類は、共生経営活動と直接的・能動的な関わり合いをもつ共生当事者【たとえば、共生参加企業・取引先・出資者など】。第2類は、共生経営活動と間接的・受動的な関わり合いをもつ共生関与者【たとえば、消費者・競合企業・非営利組織など】。第3類は、共生経営活動の結果から相対的な波及効果を受ける共生影響者【たとえば、一般生活者・域内産業・行政庁など】である。これによって、共生推進者と利害関係者との対応関係が浮かび上がる。

その際、共生経営効果の大小判定は、『利害関係者【共生当事者・共生関与者・共生影響者】にとっての獲得価値【経済面・文化面・生活面・心理面の便益拡充的な受益内容】』に着眼して、「利害関係者の実質的な欲求を充足させうる期待可能性の実現程度」を測定することによって行なわれる。つまり、《共生推進者が提供する諸便益 (benefits offered) \geq 利害関係者が要求する諸便益 (benefits sought) 》という相関モデルを、地域ごとの環境状況に即して成り立たせる仕掛けを創り上げる工夫が、共生経営活動の必須要件だと考えられる。

こうした観点に立って、われわれは共生経営システムの戦略展開に必要な研究上の問題点を、チャート1のとおり設定した。もちろん、それらを貫く解題重点は、《共生経営システムが、①いかなる仕組みと前提条件で稼動するか；②いかなる実効成果と有用性を発揮するか；③いかなる仕様と設計回路で構築できるか；④いかなる段取りと遣り方で運用できるか》という事柄に集約される。そして、その解を見出すため、フィールド研究を土台としてマーケティング・マネジメント論の知見によりながら、共生経営の概念実体を掴み取る作業に取り組んだ。

ちなみに、ここでマーケティング・マネジメント (marketing management) とは、組織や個人の営む経営管理的または社会公共的な市場化活動上の諸目標を達成するため、持てる経営資源を顧客欲求・競争動態・環境要因に即しつつ、効率的・効果的に計画化し組織化し指令



化し統制化していく、戦略志向的な意思決定プロセスのことをいうものを解する。

それはともかく、巷に「共生」という言葉が氾濫してはいても、『共生経営論』に関する本格的な研究は、課題の大きさに比べて未だに少ない。わずかにアドラーが、生態学上の共生様式をマーケティング戦略の展開領域に適用して、共生マーケティングの概念規定を試みている。彼は、〈2つ以上の独立した組織間で、互いの市場潜在力を高めるために構築された、経営資源や行動計画に関する相互利益のための提携関係である〉⁽⁶⁾と定義して、相利共生的な企業間関係の形成局面を明らかにした。また、その分析枠組みに沿ってバラダラジャンらは、〈共生マーケティング関係の性格と範囲〉を操作できる6個の評価基準を編み出し、企業間共生活動の展開法と留意点を示している⁽⁶⁾。しかし、その何れもが企業間の共生問題にのみ限局して論じられ、われわれの考える共生経営論とは、考察内容に若干の相違点が見られる。また、その他の先行研究においても⁽⁷⁾、共生経営論の体系化は依然として成し遂げられていない。

つまり共生経営論の研究現況は、共生経営の有り様が部分的に論じられているだけで、『共生経営の活動全般に対して、いかなる論理と方法論が整序されるべきか』の核心点には、具体的妥当性と一般的確実性に適う有効解が見出されないまま推移している。それゆえ、共生経営の仕組みを一体的に説明できる理論化と実践策を求めて、共生経営システムの合目的なメカニズムを解明することが目論まれ、本研究は、そのための第1ステップの位置を占める。

実際、あらゆる生活場面において、持続可能な発展を目指す新パラダイムへのカタストロフィー・ジャンプが不可欠な今日、『人間と共生；企業と共生；資源と共生；技術と共生；市場と共生；競争と共生；地域と共生；自然と共生』という戦略テーマは、21世紀産業社会の克服すべき切実な課題として、より現実適合的な打開策を要請し続けている。それに応えようとするれば、企業者と生活者の1人1人が、他律的にではなく自律的な自己変革努力を基調としながら、共生思想に裏打ちされた“二利円満の価値観”を実践するほかに道はないと考えられる。

〔2〕 研究調査の実施方法と解題焦点－共生経営システムの捉え方と稼働現況

(1) 共生経営の実像を探るための観察基軸と実査要領－生態学と仏教学の分析枠組みから

さて本研究の狙いは、企業と社会との相即不離な関係が、共生発展主義による人間尊重パラダイムのもとで新たに再編成されるべきであり、《それに必要な自己繁栄メカニズムの営みを、どうすれば合目的に拡充強化できるか》を問うものである。そのため、「共生経営システムの積極構築と有効運用」こそが問題解決の基本線になると考え、その仕組みを作動させるに不可避な論理構成と実行方策を手にするべく、解題ヒントを経営現場の中に見出そうと試みた。

とはいえ現状では、共生経営論に固有の対象認識枠組みが存在しないところから、それに代わりうる考察枠組みを、「他の科学分野の知見」に着眼することによって、学際的に獲得しよ

うと企てた。その第1の援用可能領域が、『生物行動系にみられる生態学上の共生現象』であり、第2の援用領域が、『精神行動系にみられる仏教学上の共生観念』である。つまり、生態学と仏教学の基礎概念と分析枠組みを“共生経営論の展開場面”に適用して、共生経営システムに欠かせない思考回路と手段ミックスを編成しようとする意図に支えられている。

まず第1の生態学的知見によって、生物共生概念を経営共生概念の範疇で応用していく場合には、『活動目的追求性の論理』を補完して、「偶発的共生から人為的共生への操作性問題」に対処することが有効ではないかと仮定した。その際の共生概念は次のとおり理解される。

すなわち『共生 (symbiosis)』とは、異種の組織体と同じ時間軸と空間域の中で、行動的・機能的な結び付きのもとに、互いの資源を活用しながら、共同生活を営む状態のことであり、まさに“とも生き”という表現が当てはまる。当然そこから、— ①同時・同所に助け合って棲む；②互いの独自の価値を認め合う；③相手との関係状況の上に立つ；④各自の持ち分を共に出し合う；⑤自他間で利益を遣り取りする；⑥働きに応じて利得を分かち合う— といった、相互依存関係の有り様とその有用性とを導き出すことができる⁽⁸⁾。

その一方、共生の対極にある『非共生 (nonsymbiosis)』とは、異種の組織体と同じ時間軸と空間域の中で、行動的・機能的な結び付きを持たず、自分の資源に執着しながら、独存生活を営む状態のことであり、まさに“独り生き”という言葉が当てはまる。当然そこから、— ①身内以外者と敵対しつつ棲む；②他人の異質な価値を認めない；③無用な過当競争を繰り返す；④利己主義的な排他行動に出る；⑤自利のため相手を一方利用する；⑥他人の成果まで独り占めする— といった、相互背反関係の有り様とその有害性とを導くことができる。

また第2の仏教学的知見によって、共生仏教思考を2項対立発想に代えて展開していく場合には、『自他物心統合性の論理』を導入して、「事象の共生から意識の共生への操作性問題」に対処することが有効ではないかと仮定した。その際の共生概念は次のとおり理解される。

それは、椎尾弁匡博士の提唱になる共生浄土教の教理であって、人間が真に生きる道を、人間以外の神や理念や宿命の論理から説明するのではなく、より高い求道への信仰結果から生まれる“他者貢献的な主体的活動の営みの過程”に見出そうとする。つまり誰もが、個人レベルの法悦から抜け出し、厳しい現実社会で衆生と共に生き抜こうと、仏の使命を歓喜奉行していく場面にこそ、阿弥陀仏は顕現しているのであり、“とも生き”という大乘精神を率先躬行する具体的言動の中に、人の人たる所以が出来るとみる見解のことである⁽⁹⁾。

それゆえ、自然人と法人から成る“人”の抱く共生^{ゴッ}心を抛り所としつつ、『縁起の法則【因縁によって、あらゆる事象が生ずること】』から導かれた、『相即相入の理念【自分と相手が互いに融合しあって、相依相成の関係の上に進展していくこと】』を、経営場面における弁証法的発展の契機として捉え、とくに“意識の共生”局面に当てはめて、自利的行為と利他的行為の統合による“二利円満の組織運営活動”に役立つ思考原理に援用しようと考えた。

そこで、共生経営システムの構築と運用に当っては、共生き効果を引き出すために、次の3面からの接近方法が最も重要となろう。第1点は、AとBの諸特質を横の次元で量的に置き換える「表面移行の論理」ではなく、A・B間の矛盾を縦の次元で質的に纏め活かす『高次止揚の論理』。第2点は、AとBの諸側面を単眼思考で単純に切り捨てる「他者排除の論理」ではなく、A・B間の効用を複眼思考で柔軟に活かし合う『異質融合の論理』。第3点は、AとBの諸価値を固定観念で等価に並び立てる「2項対立の論理」ではなく、A・B間の差異を創造発想で知的に組み変える『価値転換の論理』である。つまり、この3点から、対向する利害を交互変換的に組み換え直すことで、解題対象の本質を一元的に操作できるに至ると思われる。

たとえば、経営場裡で対立しあう2項【競争と共生；弱肉強食と共存共栄；経済力と福祉力；自助努力と共助努力など】の間に横たわる実質的隔たりは、両者間に共通する最大公約数的な第3項【競争と共生では「営存」；弱肉強食と共存共栄では「固体維持」；経済力と福祉力では「充足力」；自助努力と共助努力では「向上努力」など】を指定する工夫で、初めて三位一体的な解が得られるからである。その際、これら相対する事柄を価値形成的に結び付ける第3要素を、『創造的付加価値形質 (creative value-added mold)』と名づけてみた。

すなわち共生経営の概念化には、正(善)・反(悪)・合(無記)のメカニズムが不可欠であり、それには、唯識論上の三性の論理構造——依他起という因縁で生ずる現象に目を瞑り、遍計所執という執われの色眼鏡で見知った虚像を、元の有りのままの姿・形に戻すことで円成実に至るとする思考過程——を用いて、無記概念の積極活用を図るべきだと考えられる⁽¹⁰⁾。

こうした、生態学的知見と仏教学的知見を踏まえて、『共生経営メカニズムの実態調査』に関する自主研究が実施された⁽¹¹⁾。なお、調査担当者は筆者、調査時期は、予備調査が'86年1月から'88年12月まで、本調査が'92年1月から'96年12月までの期間である。また調査対象は、『われわれが関与した経営診断指導業務上の解析事例(228件)』と、『公開資料や情報探索で知りえた案件への補完調査事例(87件)』であり、実査件数315件のうち有効解析案件は196件となる⁽¹²⁾。もちろん調査目的は、共生経営活動のメカニズムを解明することに向けられた。

そのうち第1の解題領域は、『経営者の共生意識調査』である。これは、『共生の論理にもとづく事業活動を、経営者は良識的視点で、どう理解しているか』について、現場関係者の定性的な共生参画態度を洗い出すことが目指された。さらに第2の解題領域は、『共生経営みなし組織の稼動状況調査』である。これは、『共生経営システムと目される事業活動が、機構面と機能面で、どう運用されているか』について、共生組織活動上の運営構造・遂行過程・損益関係などを見極めることが目指された。これらの調査結果から、求める解がルール化される。

(2) 経営者にみる共生経営活動の現状認識と問題意識——識者の語る共生きとは何のことか

まず第1段階の共生経営意識調査は、『共生活動に関する経営者の認識状況と関心程度』を

把握しようとするものである。そのため、有効解析案件（196件）の中から無作為抽出された「大手企業(32人)・中堅企業(38人)・中小企業(64人)の経営者(計134人)」に対して、焦点面接（focused interview）方式による非組織的面接（nonstructured interview）を実施した。その応答結果には、共生経営現場における腹蔵の無い意見が吐露されているため、ここでは彼らの語った生の言葉から、まことに興味深い次の35件を抜粋し例示してみた。なお、共生経営意識を多変量解析手法によって定性分析する作業は、別途の機会に譲られる。

- 【1】 共生という言葉、そして共生への取り組みは、たしかに魅力的ですよ。しかし企業社会では、その内容が得てして、「総論賛成・各論反対という形になりやすい問題」でもあることに、十二分な注意を向けないと、とても目指す成果は達成できませんね。
- 【2】 「共生」よりも“共生き”と言う方が、はるかに判りやすいよ。本当に美しい言葉だ。共に助け合って皆々と生きる。だけど現実の厳しい競争社会で、真の共生き場面を実際に創れるかどうかは、甚だ疑問だな。建前上の共生なら、誰でも言えるけどね。
- 【3】 「共生」でイメージするもの？ ソーネ、まず夫婦や家族の関係、ボランティア活動や災害援助。それに、入会権や頼母子講、協同組合や農事組合法人。商店街活動や共同販促・共同仕入れ。小売りイチバや店舗共同化事業。さらに、労働組合……かな。
- 【4】 「共生」と掛けて、俺は“祭り”を連想するね。神輿と一緒に皆々と担ぐ。それを見る人、担ぐ人。音頭とる人、世話する人。心が1つに溶け合って、まさに生きてる手応えが、共生空間そのものなんだ。そこには何時も、仁義と気働き心が通い合う。
- 【5】 インターネット、あれは共生のメカニズムと同じだね。皆なが自由・平等で、情報の相互交流を媒介に自分と世界が1つになれる。そのインプット；スループット；アウトプットへの関与濃度と共有意識が、共生体感ワールドを格段に進化させていくよ。
- 【6】 私は「共生の経営」を、われら商人が、自利と利他を共に追求していく商いの仕方だと思っています。つまり、顧客第1主義を生活者第1主義に置き換えれば、共生経営になるのと違うかな。でも何を、どう手掛ければよいか、その具体策が見当らない。
- 【7】 共生のもつ前向きな考えは、まことに結構なことです。でも、すべての経営者の頭に共生マインドを植え付けるには、百年スパンの時間と相当の教育投資、それに国の政策自体の見直しが必要だね。しかも皆なが、一斉に取り組むことが大事なんだ。
- 【8】 共生活動を強調する余り、「有効競争のもたらす利点や競争上の積極的意義」が過小評価されてはいけないな。競争なき企業間活動で、どうやって拡大再生産のための原資が得られるというのかね。競争が制限されたら、角を矯めて牛を殺すと同じだよ。
- 【9】 自社の強みや独自の技術もなく、「共生しましょ」と言うだけでは余りにも虫が良すぎる。弱い者や技なき者の寄せ集めでは、どんな相乗効果も生まれないからね。だから、共生革新は強性融合によって生まれ、共生受益は強みの掛け算効果だと思ってる。

- 【10】 今やリストラだけじゃ勝ち残れない。でも、戦略共生のリエンジニアリングで、はたして共存共栄ドメインが築けるのかい。ことに仲間仕事での厄介な問題は、各社の自己中心性と閉鎖性に、どう風穴を開けるかだ。この難問に何時も頭を痛めているよ。
- 【11】 共生経営は、プラスサム型ゲームを進めて、新たなネットワーキングに取り組む試みだと思う。そうでなければ意味がない。だからもし、共生活動にカルテルの危険が伴うなら、それは由々しいことで、共生経営の趣旨に反し共生とは言えなくなるね。
- 【12】 事業環境の様変わり事態に鑑みると、共生経営こそが21世紀の希望の星となる。それには共生活動が、「競争抑制的でないこと；公開透明性を持つこと；社会貢献度が高いこと；相互主義的であること；応分受益に預れること」という条件を満たすことだ。
- 【13】 共生経営を成功させるには、「互いの異なる立場を認め合うこと；力のある者が多少の犠牲を払うこと；全体としてプラスの価値を生むこと；慈しみと許し合いの気持を持つこと；思惑の違いを一段高い利点の次いで乗り越えること」じゃないでしょうか。
- 【14】 共生経営は所詮、「社会に全開されたシステム」とは成り難い。オープン性を目指しながらも、そこには自ずから開放限界があるべきで、それを越えてまで企業の責務は追求できないからさ。奇麗事は誰でも言えるが、企業はそんな上品なものじゃないよ。
- 【15】 共生活動への取り組みは、この町の地域から、全地球的な所にまで広がる問題だと思います。ただ、「誰が旗を振り誰が責任をとるのか。どんな行動計画とシナリオに従えばいいのか」がハッキリしないと、とても共生機構の運営は無理ではないですか。
- 【16】 集団でも企業でも、共通の利害があると、共生問題は考えやすいね。また、ある種の切迫感がないと、どうも前向きに進めにくい。それさえあれば、1たす1を3にできるが、その仕掛けのない共生活動では、とても具体的に進捗しないじゃないのかな。
- 【17】 日本の文化が幾ら“合わせの文化だ”と言ったって、立場の違いや主体性を主張しすぎると、共生活動は単なる願望で終わってしまうね。だから、まず血縁・地縁・業縁を切り口に、1目あがれる共通合意を踏み台として、手にいる共生利点を追求するさ。
- 【18】 当事者間の本音の対話なしに、共生は有りえないと思う。共生による行動上の制約やマイナス効果があるからね。それを理解した上で、メンバーの納得が得られる「条件探しと条件創り」をすることから始めるべきだよ。焦って進めると、必ず失敗する。
- 【19】 建前上の共生なら、誰でも出来る、誰だって絵を描ける。また、こんな素的な大義名分も数少ない。だが、エゴイスティックな企業社会で、本音の共生経営を実現できるなんて、非常に例外的なことだと思うなあ。その殆どが、擬似的共生と見ていいよ。
- 【20】 自分の体験から言うと、共生経営には、相当な自己規制が要求されます。個人的な気持の上では、世のため人のためということで解決できるとしてもね。我と我を張り合うビジネス現場では、敵に塩を送れるかどうか、真の共生への別れ道となるのさ。

- 【21】 共生経営の原点は、「利益という概念を、どう捉えるか」にあると思うよ。共生範囲が企業から社会に広がるほど、今までの企業利潤の考え方を改めて、“公益貢献成果を利潤として財務諸表に組み込む仕組み”を制度化しないと、決して旨く動かない。
- 【22】 “モノ造りの文明”が壁に突き当たった。知の枠組みを変えざるをえない。それには物質文明と精神文明を融合化して、「人々の心が豊かに息づく共生社会」を築き上げるほか手がないだろう。その手段が共生経営で、これこそが“第4の波”と言える。
- 【23】 太平洋戦争中に日本の海外侵略を正当化するため用いられた、八紘一宇【世界を1つの家とすること】のスローガンは、共生の思想じゃなかったのかい。悪用されると本当に怖いよ。だから、共生経営の定義と遣り方は、厳密に行なわれることが必要だ。
- 【24】 メンバーの多様性を殺さずに統合する所に、共生の成果が生まれます。つまり、単に“混ぜ合わす”のではなく、互いに反応しあう“化合”でなくては、共生活動の意味がない。だから、自他の主体性や両義性を尊重しつつ、その一体化を狙わなくては。
- 【25】 共生経営の成否は何ととっても、「他人との折り合いを、どう付けるか」に係っているよ。「互いの持ち駒を、どう抛出しあうか」・「必要な仕事を、どう分担しあうか」・「コストと利益を、どう分けあうか」といった事柄が、戦略的な焦点となるね。
- 【26】 共生経営には2種類あります。「競争ではなく競創しあう、積極的な共生関係」と、「共棲が狭生のままに留まる、消極的な共生関係」がね。どちらの共生方式を目指すかで、まるきり遣り方と成果が異なる。だが現状では、依然として前者の数が少ないね。
- 【27】 共生経営を運命共同体的に硬く捉え過ぎると、企業現場では成功しにくいな。ある程度の組織間のルーズさが必要なんだよ。でも、そうかといって緩やかに仕過ぎると駄目もとなる。共生組織ごとに目的と結束度が違うからね。その兼ね合いが難しい。
- 【28】 共生機構を運営する立場で言うと、共生経営には、何らかの強い戦略核がいるね。それが、全体の競争優位を保ち配分受益を増す決め手となって、共生組織の成員に強い参画動機を与え、組織の特色ある活動に役立つからだ。この点を忘れちゃいけない。
- 【29】 中小企業事業団の高度化制度は、“共生事業推進制度”と言い換えた方が良いのと違うかね。その根底に、今までと同じ規模拡大型の論理がある限り、組合運営面で何時もゴタゴタしていて頭が痛いよ。この見直しは、共生社会を実現する近道だと思う。
- 【30】 共生経営こそ理想だと言っても、“物事の共生”の芯にある“意識の共生”にまで踏み込めないと、とても旨く機能しないね。だが、これが最も難しい。結局、どこまで人の心を共生き化できるか、何を動因に共生き化させるかに、問題解決の鍵がある。
- 【31】 応分の資源提供や合目的な自助努力もせずに、他人の稼いだ成果にタダ乗りしようとする奴がいる。そんな仁義と品性に欠けた経営者とも笑顔で行動を共にすることが、はたして共生経営の真意と言えるんでしょうか。全くストレスの溜まること夥しい。

【32】 共生経営は、万人にチャンスとメリットを与える仕組みだよ。だから、つねに“自分”を軸に考えるのではなく、あくまで“我々”を主語として行動しないと、より普遍性のある価値観とは成りにくい。でも、自分のアイデンティティを捨てては駄目ね。

【33】 共生経営のモデルは、企業組合じゃないの。個人が資本と労働の全部を特定組織に拠出して協業し、自ら経営上の意思決定に参画しつつ、勤労者として報酬を受けるからね。この資源提供・役割分担・受益配分の組織原理が、まさに相利共生の見本となる。

【34】 私達は共生経営で生まれる成果を、「共生活動によって失われる自由」と「共生活動によって得べかりし自由」の差として、できるだけ具体的に掴むようにしていますよ。そうやって初めて、相互間の自律的な協働関係と生存領域を創り出せるからです。

【35】 共生経営の実践現場では、「競争と共生の間のジレンマを、どう解決していくか」に苦労しますよ。また殆どの論者が、共生経営を生物共生のアナロジーで説明していますが、どうもそれだけでは、当事者間の心と心の紐帯を緊結できないことが多いですね。

このような現場の声が雄弁に物語る事実は、現代の企業社会が、共生パラドックスに直面しているという現状である。すなわち、共生経営の戦略的重要性と社会的有用性が認知されているにも拘らず、それが一種のパラドックスであるのは、まさに「共生経営の仕組み創りに人々を巻き込む動機づけ」と、「共生経営の具体化実践に本音で取り組む現実行動」が、実は非常に困難だからである。それゆえ、このパラドックスから抜け出す唯一の道は、“現状のままでは誰もが共死するに至る”という蓋然性の高さを認識基盤として、社会的・経済的・法制的な“共進化のための合意形成とルール創り”から始める以外に、有効策がないように思われる。

(3) 企業現場にみる共生経営システムの実体と類型化——共生きする経営を野外調査で掴む

つぎに第2段階の共生経営状況調査は、『共生事業に関する運営メカニズムと編成システムの実際』を抽出しようとするものである。そのため、有効解析案件(196件)をデータベースとして、チャート1に示す研究上の問題点に対する接近が、次の手法を用いて実施された。

まず第1の用具は、川喜田二郎博士が創始したKJ法——“異質で個性的な単位情報”の構造的な組み立て作業を通じて、帰納的に“新しい意味合いの仮説”を見つけ出す、創造的発想の技法——である⁽¹³⁾。また第2の用具は、ジェラルド・ナドラー博士が創始したワーク・デザイン(Work Design)法——“目的実現に必要な諸機能”の構造的な組み立て作業を通じて、演繹的に“新しい仕組みの実行策”を打ち立てる、合目的設計の技法——である⁽¹⁴⁾。

つまり、これら2大手法の活用によって、——【1】＝共生経営概念に混入する“不確定で非本質的な要素”を取り除き、「論理的で整合性の高い共生説明要因」を選び出すこと。【2】＝共生経営実体を構成する“要因相互の因果関係状況”を掴み出し、「相乗的で均衡性の高い共生説明体系」を編み出すこと。【3】＝共生経営活動を反映する“運用可能な枠組みモデル”

を取り纏め、「実用的で柔軟性の高い共生説明模型」を引き出すこと——が目論まれた。

そこで研究作業の出発点を、《本来的な在るべき共生経営活動が、いかなる組織間関係のもとに、どのような発現形態として営まれているか》に置いた。すなわち、企業が取り組む“協調—連係—協働”型のネットワークは、『特定の経営組織』と「その外部に存在する他の事業経営組織」との相互間で生ずるだけでなく、『特定の経営組織』と「その外部に存在する他の利害関係集団」との相互間で、また、『特定の経営組織』と「その内部を構成する異種類の職能部門」との相互間で、それぞれの個別状況を反映させて存在すると考えられる。

それゆえ、第1のティアップ行動は、『組織間の共生形態【たとえば、特定企業と協働的企業との間の相利共生方式】』、第2のティアップ行動は、『組織外の共生形態【たとえば、特定企業と利害関係者との間の片利共生方式】』、第3のティアップ行動は、『組織内の共生形態【たとえば、特定職能と社内他職能との間の融合共生方式】』として観察できよう。

さらに一方、“組織間・組織外・組織内の3領域”で姿を見せると予想される共生経営活動を掴み取るため、予備調査の過程で集約した8個の集計基準を用いて、観察対象とする“共生様の組織活動”に当てはめ、共生経営の発現形態を類型化しようと試みた。その結果は、次に示す3領域11型式のタイプとなるが、分析重点の置き方次第で多様な形に分かれうる。

なお、8個の集計基準には、——①明確な戦略目的が共有されていること【目的共有性】；②独自の営為中核が訴求されていること【中核訴求性】；③各自の保有資源が拠出されていること【資源拠出性】；④相互の連鎖機能が形成されていること【連鎖形成性】；⑤応分の役割行動が分担されていること【役割分担性】；⑥公正な損益配分が均霑されていること【損益均霑性】；⑦全体の相乗価値が創出されていること【価値創出性】；⑧社会に獲得利益が還元されていること【利益還元性】——から成る評価尺度が、統一的に用いられた。

第1に、《組織間で見られる共生経営システム》には、次の代表的なタイプが観察される。

【1：政策支援型の高度化事業共生】 これは、高度化資金助成制度のもとに、集団化・共同化・協業化・再開発化方式で経営活力を引き出す、企業と企業との間の共生形態である。たとえば、1961年の創設時から現在まで中小企業者が組合・等を設立し、3兆9千億円の公金を使って団地運営や協同活動などを営む、『高度化寄与実施事業』のケース。

【2：知識活用型の融合化事業共生】 これは、自他間の異質な保有資源と知識情報を合体させて、新規な仕組みのハードとソフトを創り出す、企業と企業との間の共生形態である。たとえば、互いに独自の技術力や営業力をもつ異業種が開発チームを組織し、新市場の発掘に適う商品化システムを稼働させて共闘する、『第3需要顕在事業』のケース。

【3：業務提携型の同盟化事業共生】 これは、自他間の開発・製造・流通・販売業務を連携させて、市場内での高占拠な競争優位を生み出す、企業と企業との間の共生形態である。たとえば、水産物に関して国内独航船経営と国外漁撈船経営との合併組織を運営し、漁獲品の

質量増減と為替レートの変動に対処する、『まぐろ商リンケージ』のケース。

【4：契約結合型の連鎖化事業共生】 これは、一手販売の権限付与や必要商品の系統供給を双務契約して、グループ全体の機動力を高め合う、企業と企業との間の共生形態である。たとえば、研磨技術を核としたフランチャイズ・パッケージを開発し、垂直的マーケティング方式の採用で調理作業の快適化をもたらす、『研ぎ太郎チェーン』のケース。

【5：地場立地型の産地化事業共生】 これは、地元の資本と技術と労働を相乗化させて、特産品の一貫生産と広域流通の拠点強化を支え合う、企業と企業との間の共生形態である。たとえば、業種業態・規模業容の異なる域内企業が強弱両様の製・流・販・管ネットを形成し、競争促進的な協調体勢で地場活力を高める、『海南家庭用品産地』のケース。

【6：愛顧獲得型の共益化事業共生】 これは、顧客満足のため資源と行動を抛出し合って、商品面とサービス面の長期的な愛顧力を強め合う、企業と企業との間の共生形態である。たとえば、域内の商工業者が同志結合連係的な開放系の協働組織に結集し、洗濯ケアの一貫生産と最寄り品の予約供給を軸に営業する、『共栄ボランチャイズ』のケース。

第2に、《組織外で見られる共生経営システム》には、次の代表的なタイプが観察される。

【1：地場振興型の有名化事業共生】 これは、地元の特徴的な自然・人文・産業資源を活かして、土地柄魅力度の新生拡充システムを編み出す、企業外関係者間での共生形態である。たとえば、過疎地の全町民が1世帯1株主となる3セク会社を創設し、史跡と温泉と景観を結び付けて永眠安息霊園の参画経営を行なう、『天国一直線共和国』のケース。

【2：生活密着型の連帯化事業共生】 これは、生活者の主体的な参画活動のもとに、経済性追求を越えた生販直結の能動消費ループを営み合う、企業外関係者間での共生形態である。たとえば、主婦が生協運動の現実的な担い手として生活テーマごとの網状組織に参加し、共通意識に支えられた自治的な分権活動を進める、『生活クラブ生協』のケース。

【3：情報交流型の対話化事業共生】 これは、情報ネットワークとデータ・ベース化を軸に、行政・町民・企業間の自由交流システムを用立てる、企業外関係者間での共生形態である。たとえば、ファクシミリ通信の24時間保守体制を開設し、告知情報・緊急情報・注文情報・相談情報・催事情報などの即時対応を営む、『共生きゴコロ交換会』のケース。

第3に、《組織内で見られる共生経営システム》には、次の代表的なタイプが観察される。

【1：職能横断型の再編化事業共生】 これは、社内の異質な職能部門が事業化小チームに結集して、顧客ニーズ即応的な市場化成果を競い合う、企業内業務主体間の共生形態である。たとえば、企画開発・生産加工・流通販売・財務管理などの要員が機動的な遊撃小部隊を編成し、収益直結式の商品連発を競う、『クロスパワー・メディオン』のケース。

【2：活力創造型の自立化事業共生】 これは、参加者の保有資源や経営基盤の拡充強化に向けて、VCやFC；組合や任意団体；第3セクターが課題追求的に取り組む、企業内業務主

体間の共生形態である。たとえば、組合が同じ問題に悩む組合員を集めて、調査研究・商品開発・販路開拓・施設整備・情報対策などを営む、『21世紀クラブ』のケース。

第4に、《共生経営システムと看做しがたい行動様式》には、次の典型的なタイプがある。

- 【1：営利的な專業活動】 これは、慣習的で利潤追求的な流通販売経路上の営業取引関係のことで、「売買当事者間で一般的に行なわれている、通常の商品取引や営業活動」を指す。
- 【2：日常的な参集活動】 これは、地縁的で文化追求的な日常生活営為上の行事開催関係のことで、「地域生活者間で伝統的に行なわれている、日頃の風俗催事や地元行事」を指す。
- 【3：法制的な公権活動】 これは、行政的で公益追求的な国民意思代替上の権限執行関係のことで、「行政担当機関で法規的に行なわれている、公定の強権行為や公共事務」を指す。

この3例は8大集計基準からみて、本来的な共生経営関係に当て嵌まりにくく、共生擬似様式の色が濃厚である。それゆえ、たとい共生“的”な相互関係様式であっても、あるべき共生経営の説明対象から除外することが、共生経営組成変数を有効に操作しうる点で合理的だと考えられる。かくて共生経営の発現類型は、3領域別の課題追求パターンとして把握できる。

こうしたリサーチからも明らかなように、現時点の共生経営実数は予想外の数に上る。しかし、その殆どが『経営組織相互間の共生形態』であり、『経営組織と非経営組織との間の共生形態』は、われわれの経験値と推計値⁽¹⁵⁾に鑑みても、いまだ2%未満の低水準に留まっている。多分この比率が10%ラインを越えたとき、共生経営システムは、初めて人口に膾炙された存在となるであろう。そのためにも、いま共生経営論の本格的な研究開発が急がれる訳である。

【3】 実証研究のルール化事項と結論——共生経営システムの構成概念と有用性

(1) 価値実現目的からみた共生経営要素の概念化——独り占めから“分かち合い”の原理へ

では、共生経営活動のメカニズムは、実態調査結果にもとづいたとき、どうルール化できるであろうか。この課題に応えるため、共生経営に関する中範囲理論【抽象的な純粹論理にも個別的な事象説明にも片寄らない仕方で組み立てられた思考展開の筋道】を探索しようと試みる対象関与スタンスのもとに、具体的妥当性と一般的確実性の高い概念構成を行なうことが目指された。すなわち、システム設計の手法を取り入れて、「抽象的共生概念から実質的共生概念への操作性問題」に対処する方法が、とくに未開の本研究領域では不可欠だと思われる。

それゆえ、《意思決定主体の異なる当事者が、相互依存関係のもとに協働しながら、応分的な共通利益を創出し分配しあう事業展開システム》について、その存立実体を、『価値実現目的【求める水準に資源と活動を方向づける対象】；組織運営構造【全体を形作る各部分の相互関係的な仕組み】；機能遂行過程【各要因が力を及ぼしあって成果に至る行程】』の3側面から、戦略形成的かつ状況適合的な解題に耐えられる仕方でルール化することが企図された。

第1に共生経営目的は、当該システムに参画する者にとって、相互了解的な集団規範として姿を見せる。その目的とは、組織間・組織外・組織内の何れの共生形態であっても、利害関係者の各人が、合意された“経済的効率性の確保と社会的効果性の獲得”を多様な形で達成すべきことにある。つまり共生経営システムでは、『経済的利益【私益性・市場性・営業性】』と『社会的利益【公益性・環境性・文化性】』とが全く同等の価値を持つこと、ないしは、経済的利益よりも社会的利益に重きを置いた価値を実現することが予定されている。したがって、経済的利益と社会的利益とが抵触する場合には、当然に経済的利益行動が制約を受ける。

この共生目的観を、われわれは“共同所有概念”をアナロジーとして導き出した。けだし共生経営システムを、“構成員による複合性”と“共同体としての単一性”から成り立つ実在的な統合体と見たとき、そこに、共有(Miteigentum)・総有(Gesamteigentum)・合有(Eigentum zur gesamten Hand)の法理で説明するに十分な余地が認められるからである。

ちなみに『共有』とは、複数の構成員が“量的に分有された質的に完全な形の所有権”を持ち、共有物の管理は持分価格による多数決で、また、共有物の処分や変更は全員の同意で行なう、最も個人主義的な共同所有形態のこと【株式共有；船舶共有；建物共用など】をいう。ついで『総有』とは、特定の共同体が“質的に分有された量的には一体的な所有権”を持ち、その財産の管理処分権能は共同体自体に、また、その財産の使用収益権能は各構成員に属する、最も団体主義的な共同所有形態のこと【入会権が典型例】をいう。さらに『合有』とは、共同目的のために結集した複数の構成員が、“量的に分有された分数的割合の所有権”を持ちながら（この点で共有と同じ）、共同目的による拘束を受けて、持分（合有権）の処分や分割請求に一定の制限を伴う（この点で総有と同じ）形で運用される、共有と総有の中間に位置する共同所有形態のこと【組合財産・共同相続財産・信託財産など】をいう。

そこで、これらの論理を援用すれば、《企業成員の利潤拡大動機による自由競争メカニズムから生まれる私益》を“正【これが共有に当たる】”とし、《社会成員の厚生確保動機による公共福祉メカニズムから生まれる公益》を“反【これが総有に当たる】”としたとき、《集团成員の福利増進動機による協働受益メカニズムから生まれる共益》を“合【これが合有に当たる】”と看做して、利益概念の3大【私的な利益；公的な利益；共的な利益】区分を行なうことが可能になる。そして、この共益的価値を追求する福利動機こそが、私的な利潤動機を越えつつ公的な福祉動機を補完するに至る、共生経営システムに固有の行動因だと考えられる。

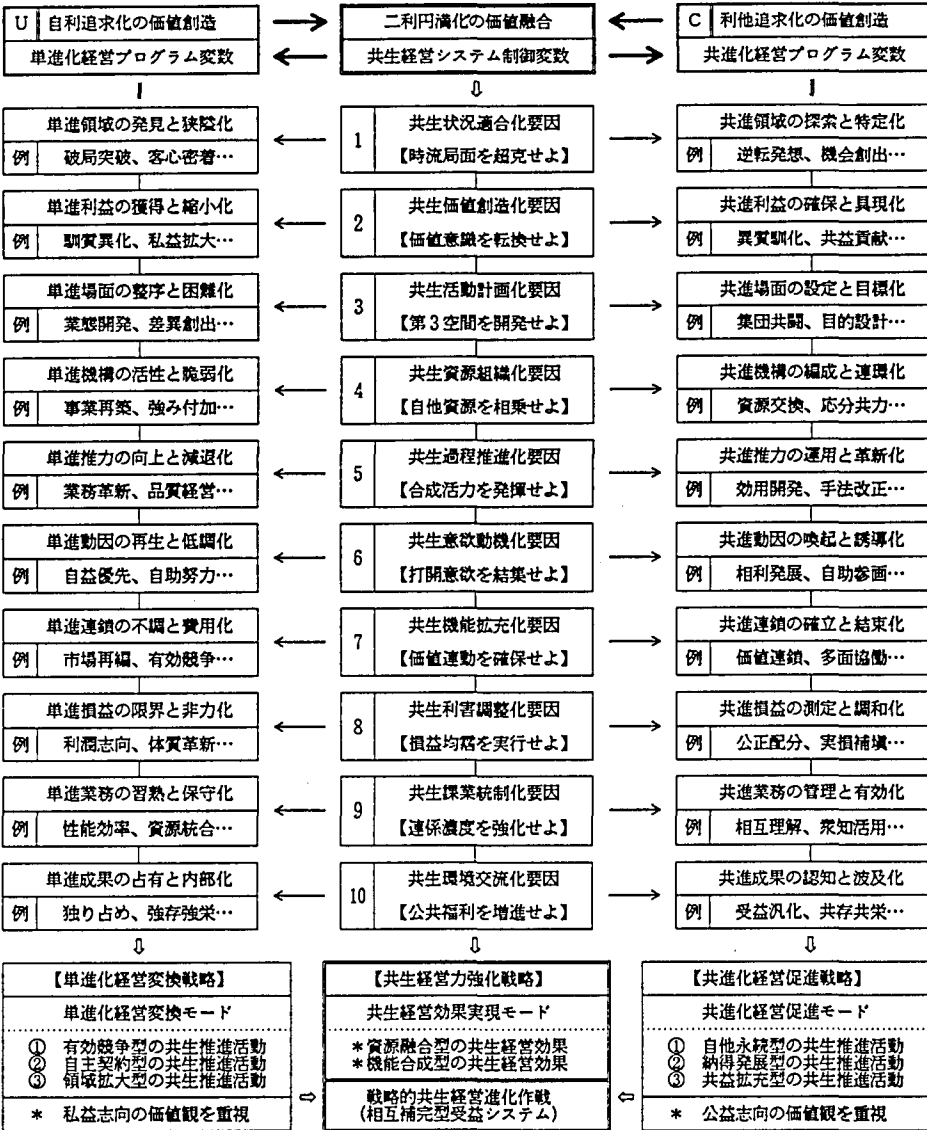
その上で次の課題は、『企業場面と社会場面の中間領域で成り立つ“共益目的を実現すべき経営上の仕組み”を、一体どう掴み取ればよいか』という点に突き当たる。この解題上の対象領域を、『共進化経営 (coevolutional management)』と名づけた。それは、複数の独立組織が資源面と機能面で有機的に関連し合いながら、より多元的な複合目的（経済的利益×社会的利益）を達成するため、相互依存的な状況適応度を増しつつ進展していく、相互進化経営の

共生経営の次元	1 共生戦略展開行動の評価	2 共生組織運営構造の評価	3 共生機能稼働過程の評価
	① 共生追求目的の妥当性 ② 共生中核魅力の発揮性 ③ 共生創出価値の優位性 ④ 共生活動方向の適切性 ⑤ 共生実施方針の有効性 ⑥ 共生参画策の確実性 ⑦ 共生実現効果の波及性	① 共生推進機構の型式性 ② 共生組織内部の連関性 ③ 共生加担成員の一体性 ④ 共生参加意欲の濃淡性 ⑤ 共生始出資源の良否性 ⑥ 共生中核機軸の主導性 ⑦ 共生組織活動の柔軟性	① 共生機能連鎖線の形成性 ② 共生機能連結点の結合性 ③ 共生価値連鎖束の強弱性 ④ 共生価値創発網の奏功性 ⑤ 共生手段展開力の適否性 ⑥ 共生実行コストの公平性 ⑦ 共生機能機動力の大小性

↓

共生経営運用原則	(1)【公式Ⅰ】 (2)【公式Ⅱ】 (3)【公式Ⅲ】	共生経営成果変数=共生戦略展開変数×共生組織運営変数×共生機能稼働変数 共生経営効果実現モード=単進化経営変換モード×共進化経営促進モード 共生関係の相互間作用=融合型作用；相利型作用；片利型作用；原協同型作用
----------	----------------------------------	---

↓



〔備考〕 ① 「U欄に示す単進化変数（10項目）」と「C欄に示す共進化変数（10項目）」は、それぞれ上段が「戦略目的対応課題」を、また下段が「戦略プログラム例」を意味する。
 ② 原協同作用（protocooperation）とは、当事者双方ともに相対関係の薄い共存様式のこと。つまり両者は、互いに共生者として存在し、双方間で競争回遊的な関係が生まれる。
 ③ 本チャートは、次の学会発表論文中の〔図表1〕を一部修正して引用した。——市原樺夫「共生経営システムの戦略的有用性とその経営診断枠組み」『日本経営診断学会年報・第28集』1996年、26-27頁。

ことをいう。つまり共進化経営によって、共益創造効果を獲得しようとする趣旨である。

その有意性は、単生経営の根幹をなす『単進化経営 (unievolutional management)』と比べたとき、自ずから明らかとなる。けだし共進化経営は、『単数の独立組織が資源面と機能面で他と無関係に存在しながら、より一元的な限定目的（経済的利益のみ）を達成するため、近視眼的な状況適応度を増しつつ進展していく、単進化経営』の対極に位置づけられる。それゆえ、組織目的を自利領域から利他領域に上方展開⁽¹⁶⁾する所に共生経営の本旨が現われ、二利円満の上位価値を合目的に創り出す営みの中に、共生経営システムに特有の戦略的有用性が看取される。その場合の上限価値追求的な思考過程は、チャート2のとおり要約できよう。

また一方、共生経営上の重要課題は、『協働で獲得する共同体利益【“協働作業に必要な共通コスト”をも含む】を、追求目的に即して、いかに公正に配分し受益させるか』という点に見受けられる。すなわち、共生経営に特徴的な受益原理は、共生事業域の全利害関係者に対して、より平等な質と量の共進化成果を共時的に享受させることにある。そのため、共生当事者に対しては、均分的平等【頭数に応じて形式的に与えられる平等】ではなく、配分的平等【努力に応じて実質的に与えられる平等】による受益方式が原則となる。しかし、共生事業参加程度の低い共生関与者や共生影響者に対しては、規範的平等【社会内に生存することで本来のまたは後天的に与えられる平等】の論理が適用されるべき現実に留意することが肝要である。

(2) 組織運営構造からみた共生経営要素の概念化 — 独り歩きから“関わり合い”の原理へ

第2に共生経営組織は、当該システムに参画する者にとって、資源活用的な連係機構として姿を見せる。その組織とは、もともと競争的な対抗関係にある個別企業が、戦略的な協働活動を通じて相互間矛盾を克服しながら、互いに役立つ共進的な営存成果を拡充していく、当事者能力発揮型の協業推進機関のことである。つまり、独力では対応困難な価値観の変化に対処して事業体が望ましい生存領域を切り拓くには、各自の資源と機能を計画的に組み合わせ活用しあって、環境条件への先制的な戦略適合を図ることが上策となる。したがって共生経営の妥当領域は、単に「企業間の相互関係」だけでなく、「非営利組織や生活者との間の相互関係」また「企業内職能間の相互関係」にまで拡張解釈していく見方が、よりマクロの善に適う。

そこで、共生経営組織 (symbiotic management organization) をシステム論の見地から捉え直すと、次のように定義づけることができるであろう。すなわち、共生経営システム (symbiotic management systems) とは、— ①特定の戦略目的を共有する複数の自立した組織【営利企業組織と非営利事業組織とを含む経営組織】や個人が、②互いに営存しあう市場領域での環境適合度を高めるため、③応分の相利的な参画動機と連鎖的な協働活動を軸として、④各自の保有資源と遂行機能を共に拠出し相乗させながら、⑤社会的効用の高い付加価値を生み出す共創型メカニズム — のことである。当然そこには、次の構造的な規定要因が認められる。

その第1は、共生経営システムの協働基軸となる『相互依存性（interdependency：当事者の一方の営みが、他方との等価交換的で緊密な活動状況の上に成立すること）』の存在である。これは、《①自他保有資源の目的整合的な拠出性【共出資源の相互提供性：interofferedness】；②自他遂行機能の役割分担的な連係性【共力機能の相互連結性：interconnectedness】；③自他創出便益の応力均霑的な配分性【共創便益の相互受益性：interbenefitedness】》という構成要素から成り立ち、これら3軸性能の統合度合いを計画的に高める措置によって、一段と良好な相互依存効果の得られる事実が観察される。とはいえ、この3面効果のネットワーキングが不適切なときは、“予期せざる逆進的な負の結果”を招くものとならざるをえない。

その第2は、共生経営システムの指向基軸となる『価値連鎖性（value chaining：組織の創る付加価値が、成員間の連続進行的な一連の活動系列の上に出現すること）』の存在である。これは、《①当事者全員を方向づけて協働させる、組織運営上の中核的な価値創造能力【共進価値創成上の中核能力：core competence for value creation】；②資源面と機能面の相互作用のもとで、力動的に関係づけられた価値発揮束【連鎖追求的な共生価値結束帯：coevolutional bundle of value chain】》という構成要素から成り立ち、これら2軸性能の相関度合いを実質的に高める措置によって、一段と良好な価値連鎖効果の得られる事実が観察される。とはいえ、この2面効果のネットワーキングが不適切なときは、“期待水準の低い共生結果”が現われて、かりに相互依存性が強くても、共進促進性の弱い事実が見受けられる。

それゆえ、共生経営組織が“集団的意思決定による共益実現的な成果”を達成しようとするれば、次に示す最低8個の行動原理に準拠することが不可欠となる。すなわち、— ①互いの追求目的を共有しあうこと【目的性共有化】；②互いの存立前提を尊重しあうこと【独自性尊重化】；③互いの不一致点を克服しあうこと【矛盾性克服化】；④互いの中核価値を創出しあうこと【中核性創出化】；⑤互いの遂行責任を分担しあうこと【責任性分担化】；⑥互いの利益を求め関係しあうこと【相利的関係化】；⑦互いの力量に応じ協働しあうこと【応分的協働化】；⑧互いの努力に応じ受益しあうこと【配分的受益化】—、これである。

そうしたとき、共生組織成員の“意識面の共生化”にとって最大の障害となる要因が、共生活動でもたらされる“共通損益の帰属と程度”を巡って発生する。つまり、『共生参加者の相互間に生ずる利害対立上の緊張関係— 協働費用の配賦と獲得利益の配分；共進活動への加担割合と貢献濃度；など— を、どう調整することが合理的か』という課題が常に存在し、この根本問題を解決しない限り、共生経営システムの円滑な稼働は期待しがたいものとなる。

それを打開する糸口は、「第1に、同じ共生当事者の立場であっても、経営力と貢献力の強弱状況から、共進上の関わり方が量的・質的に異なること。第2に、それゆえ共進活動上の遂行役割が同じであっても、共生当事者全員に一率の負担費用を強制的に賦課できないこと」という現実面に着眼する外ないと思われる。それゆえ、共生経営参画者の営む“実質的な共進活

動現況の違い”を考慮して、共生当事者の各人別に、“負担費用と分配収益の割り当て方”を公正に反映させる必要が出てくる。その枠組みを、われわれは次のように定式化した。

すなわち、「共生経営に参画する複数当事者のそれぞれ」を i 、「複数当事者が出費する共進活動推進コスト」を C_i 、「複数当事者が獲得する企業活動産出付加価値」を V_i 、「当事者別に観測される共生促進パラメーター」を Y としたとき、『 $Y = C_i / V_i$ 』の仕組みで表現されるモデル式を求めることができよう。けだし、共生当事者の共的な推進コスト (C_i) と、共生当事者の私的な付加価値額 (V_i) とが、比例関係にあると捉えなければ、“意識の共生”を具体的に進捗させることが難しい。したがって、1社内付加価値の高い企業は共生所要コストを多く負担し、1社内付加価値の低い企業は共生所要コストを少なく分担することになる。

その含意は、“共益”という名の社会的便益を増そうとすれば、『力ある者に期待されるノウブレス・オブリージュ (noblesse oblige : 高い身分に伴う精神的義務) を、コストとケアの両面で実質的に担っていく活動こそが、彼に情報キャプテンとしての地位を占めさせ、結果的に、彼自身の生存領域拡充効果に結び付くに至る』という、実務界の経験則に裏付けられている。それゆえ、企業相互の関係 (interfirm relationship) に見られる優位者高負担モデルの意味を、企業内部の関係 (intrafirm relationship) だけでなく、企業と社会との関係 (relationship of business v. society) にまで拡張して適用することの価値が高い。

(3) 機能遂行過程からみた共生経営要素の概念化—— 独り立ちから“支え合い”の原理へ

第3に共生経営機能は、当該システムに参画する者にとって、相利拡充的な協働活動として姿を見せる。その機能とは、共生機構の組織成員が、連係共進性【自他共通の目的と効用を達成するため、連係して協働活動に取り組むこと】と、応分加担性【各自特有の立場と力量に相対応させて、力相応な協働活動に取り組むこと】を行動原点として、次に示す相互関連的な職能を持続的に担うことを意味する。まず第1職能は『共進組織要素を企画し管理する機能』で、新規な“目的・目標・編成・分掌”を定義し手順化し統制化する業務が、これに当たる。また第2職能は『共進利害要素を選別し調整する機能』で、所要の“費用・収益・役割・責任”を基準化し案分化し有効化する業務が、これに当たる。さらに第3職能は『共進連動要素を合体し遂行する機能』で、必要な“資源・課業・資金・情報”を分担化し連鎖化し再編化する業務が、これに当たる。当然これらの3点効果によって、共進促進パワーが引き出される。

それゆえ、こうした現況観察に鑑みたとき、実態調査結果とも整合性のとれる形で、共生経営活動 (symbiotic management activities) の実体を定義することができる。すなわち共生経営活動とは、— ①意思決定主体の異なる独立の組織や個人が、②利害関係者と同じ時間軸と空間域のもとで、③環境適合と共益増進を併行的に進めるため、④自他間矛盾を合目的に低減し克服しながら、⑤各自の保有資源と遂行機能の連鎖的な交換を通じて、⑥共進性の高い

付加価値を応分的に創造し受益しあう、⑦相乗力発揮的で戦略主導型の協働的な営み——のことである。その本質は、相互進展による共益実現的なネットワークだと言えよう。

これには、当事者間における機能連係の緊密度に応じて、3タイプの共生様式が観察される。まず第1類型は、相利型共生経営 (mutualistic typed management) である。これは、相利共生 (mutualism) の仕組みに準じて、一方の支えがないと他方の1人立ちができない、2項結合的な機能連携による組織運営システムのことを意味する。つぎに第2類型は、片利型共生経営 (commensalistic typed management) である。これは、片利共生 (commensalism) の仕組みに準じて、“一方の支えがないと1人立ちできない他方”と“他方の支えには関係なく1人立ちできる一方”とが共同しあう、2項結集的な機能連立による組織運営システムのことを意味する。さらに第3類型は、融合型共生経営 (fusionistic typed management) である。これは、相乗共生 (synergism) の仕組みに準じて、一方と他方が同一の構造体のように組み込まれて働き合う、2項合成的な機能連合による組織運営システムのことを意味する。

また、それらとは異なり、協働動機の異質性という観点から、3種の共生型式^{カクシキ}が認められる。まず第1型式を、競争型共生経営 (competiton-oriented symbiotic management) と名づけた⁽¹⁷⁾。これは、市場競争のルールに準じて、当事者間の“明示的または黙示的な棲み分け要求”のもとに行なわれる事業協働活動を意味する。この場合、競争行動と共生行動との間の二律背反性は、その上位目的価値として『自他永続性』概念を措定することで、一元的に操作可能となり、次の戦略方程式が導かれる。すなわち、《競争型共生経営の自他永続力=競争展開力【客心満足力×差異訴求力】×共進連動力【領域支配力×異質連鎖力】》である。

つぎに第2型式を、契約型共生経営 (contract-oriented symbiotic management) と名づけた⁽¹⁷⁾。これは、契約自由のルールに準じて、当事者間の“公式的または任意的な支え合い合意”のもとに行なわれる事業協働活動を意味する。この場合、契約行動と共生行動との間の法的拘束性は、その上位目的価値として『納得発展性』概念を措定することで、一元的に操作可能となり、次の戦略方程式が導かれる。すなわち、《契約型共生経営の納得発展力=契約履行力【客心満足力×業務遂行力】×共進連結力【資源補完力×互惠連鎖力】》である。

さらに第3型式を、福祉型共生経営 (wellbeing-oriented symbiotic management) と名づけた⁽¹⁷⁾。これは、公共福祉のルールに準じて、当事者間の“規範的または社会的な助け合い奉仕”のもとに行なわれる事業協働活動を意味する。この場合、福祉行動と共生行動との間の重点齟齬性は、その上位目的価値として『共益拡充性』概念を措定することで、一元的に操作可能となり、次の戦略方程式が導かれる。すなわち、《福祉型共生経営の共益拡充力=福祉増進力【客心満足力×便益創出力】×共進連帯力【支援性能力×効用連鎖力】》である。

つまり、共生経営活動上の協働化メカニズムは、「共生当事者間の相互依存関係が、競争的特質をもつか契約的特質をもつか福祉的特質をもつか」によって、機能的に左右される事実

が判明する。そして、その根底には、《共生動機による共進価値の創成 — symbiogenesis (“symbiosis + genesis” の合成語として概念化した)》と命名した鍵概念を認めることができ、この戦略コンセプトが、共生当事者間の相互適応的な協働型協創活動を通じて、相乗価値連鎖的に、共進化 (coevolution : 相互進化) 効果を生み出すに至ると考えられる。

たとえば、われわれの多変量解析結果によれば⁽¹⁾、『共進活動促進性【共生経営システム上の資源融合性と機能連鎖性】』、および、『共進成果発現性【共生経営システム上の価値創発性と受益獲得性】』の間には、「 0.7500 ± 0.1000 の値 (何れも5%以上の水準のもとに有意)」で測定される高い相関性を判別でき、操作変数上の因果関係を明瞭に知ることができる。

したがって、これらの事実を踏まえたとき、共生経営活動を効率的・効果的に具現化していくためには、次の標準的課業を基準とした実施行程が要求される。すなわち、— ①目的達成次元を特定して目的実現機能を再定義すること；②共進影響範囲を積算して成果達成水準を予測すること；③利害一致要点を抽出して利害相反要因を調整すること；④自他保有資源を抛出して価値創成中核を形成すること；⑤機能連鎖系列を整備して相利交換装置を作動すること；⑥業務参画明細を決定して分担責任活動を遂行すること；⑦損益均霑機序を明示して貢献相応受益を確保すること；⑧共生推進計画を策定して共進稼働現況を制御すること — である。

かくて如上の実証研究によれば、『共生経営論』と称する新分野の存在を仮設して、その論理体系と実践方法を確立しうる蓋然性の高さが明らかとなる。それゆえ、企業現場における実務密着的な共進場面の拡大化を目指して、『共生経営システムの構築策と運用策』を組み立てようとする視点から、それに必須の操作ノウハウを整序する作業が解題焦点とされた。まさにこの点に、共生経営問題の解明に向けた、本研究上の積極的な意義があると考えられる。

ことに筆者の20余年に及ぶ企業指導実績に鑑みるとき、共生経営戦略と共生経営戦術の状況適合的な統合展開こそが、真の競争対抗力と顧客満足力の継続的源泉となりうる事実を確信せざるをえない。けだし今や、“生き方の質 (quality of life)” 自体を高めようとするれば、“営み方の質 (quality of management)” 自体を抜本的に転換すべき秋だからである。

【注】

- (1) 市原樟夫「経済的共生・文化的共生・環境的共生の基礎理論と実現方策 — 共生経営論・研究ノート」KTT経営システム研究所 (編)『サクセス・レポート』通巻番号1号 (1979年), 2-30頁。
- (2) 「融合化」という概念については、次の文献による。
市原樟夫『融合化マーケティング—環境適合の論理と手法』同友館, 1994年。
- (3) Lee Adler, “Symbiotic Marketing”, *Harvard Business Review*, Vol.44, Nov. = Dec. 1966, pp.59-71.

- (4) P. "Rajan" Varadarajan & Daniel Rajaratnam, "Symbiotic Marketing Revisited", *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 1, 1986, pp.7-17.
- (5) Adler, op.cit.
- (6) Varadarajan, et al., op.cit.
- (7) 今まで「共生経営」問題に関する研究は、各界において次のとおり実施されている。とはいえ、それらは研究視点や研究方法の違いからか、本論考で求めようとする共生経営論とは異なる内容が多く、この研究領域が、いまだに揺籃期にあることを物語っている。

〈1〉【学術研究団体によるアプローチ】

- ① 実践経営学会・第31回・全国大会（1993年10月：江別市）では、『人間・企業・社会および環境の共生——新しい実践経営の方向』という統一論題のもとに、“共生マインドの社会的意義”が検討された。
- ② 生活経済学会・第5回・特別公開シンポジウム（1995年1月：名古屋市）では、『21世紀の共生を求めて』という統一論題のもとに、“市民との対話に重点を置いた共生思考”が論議された。

〈2〉【産業総合団体によるアプローチ】

- ① 経済団体連合会では、1991年12月に「共生策検討チーム」を設置して、'92年6月には、『共生の時代における日本企業の将来展望——新しい視点からみた我が国企業の競争力』と題する報告書を公表した。
- ② 財界人の雑誌論文には、たとえば次のものがある。

- * 盛田昭夫「日本型経営が危い——“良いものを安く”が欧米に批判される理由」文藝春秋『文藝春秋』1992年2月号, 94-103頁.
- * 河毛二郎・黒田眞・樋口廣太郎・杉浦英男・行天豊雄「日本型経営の行方——盛田論文をどう読むか」文藝春秋『文藝春秋』1992年4月号, 176-193頁.

〈3〉【政策研究機関によるアプローチ】

- ① 総合研究開発機構では、経済学的観点に立って、「日本企業が国際社会で共生していくための枠組みと方策」に関する次の報告書を公表した。
- * 総合研究開発機構（編）『企業の国際的共生に関する研究』総合研究開発機構, 1994年.
 - * (財)国際貿易投資研究所(編)『企業の国際的共生——日米の論理』総合研究開発機構, 1994年.
- ② 野村総合研究所では、「世界市場における日本企業の国際的活動の在り方」を求めて、次の成果を発表した。
- * 野村総合研究所・総合研究本部（編）『共生の戦略—グローバル共生企業のマネジメント革新』野村総合研究所・情報開発部, 1992年.

〈4〉【研究者によるアプローチ—なお、「行動生態学的視点・文化人類学的視点・社会経済学的視点から共生問題を論じた文献」や、「共生経営の概念内容が明確に規定されていない文献」については、省略した】

- ① Jordan D. Lewis, *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*, The Free Press, 1990 (邦訳：中村元一・山下達哉ほか『アライアンス戦略——提携による企業成長の実現』ダイヤモンド社, 1993年).

- ② 佐藤慶幸「共生社会の論理と組織」組織学会（編）『組織科学』白桃書房，第24巻・第4号，1991年，29-38頁。
- ③ 合田周平『エコパラダイムの時代—自然と人間の共生をめぐる』丸善，1993年。
- ④ 米谷雅之「戦略的提携と共生マーケティング」田村正紀ほか（編）『マーケティング研究の新天地—理論・実証・方法』千倉書房，1993年，57-80頁。
- ⑤ 古沢広祐「脱成長経済へ—共生の地球のために」岩波書店『世界』1994年4月号（第593号），99-103頁。
- ⑥ 三上富三郎『共生の経営診断—脱成長のパラダイム』同友館，1994年。
- ⑦ 内橋克人『共生の大地—新しい経済が始まる』岩波書店，1995年。
- ⑧ 望月衛「新しい企業経営理念に関する一考察—自然環境論（共生と循環）的アプローチ」東海大学短期大学部『生活科学研究所・所報（第8号）』1995年，77-83頁。
- ⑨ 黒川紀章『新・共生の思想—世界の新秩序』徳間書店，1996年。
- ⑩ 市原樟夫「共生マーケティングの戦略展開による消費経済効果の協働型拡充メカニズム」日本消費経済学会（編）『日本消費経済学会年報・第17集（1995年度）』1996年，59-67頁。
- ⑪ 市原樟夫「共生経営システムの戦略的有用性とその経営診断枠組み—海南家庭用品産地における調査研究を踏まえて」日本経営診断学会（編）『日本経営診断学会年報・第28集（1996年）』1996年，14-27頁。
- (8) 本論考における生物共生概念は、リン・マーグリスの次の文献による、『細胞の共生進化説【細胞内小器官から細胞核への遺伝子移転仮説をもとに、真核細胞の起源を複数の原核細胞の共生的連合関係に求める考え方】』を土台として、その内容が組み立てられた。
- Lynn Margulis, *Symbiosis in Cell Evolution: Life and Its Environment on the Early Earth*, W, H, Freeman and Company, 1981 (邦訳:永井進・監『細胞の共生進化—初期の地球上における生命とその環境 [上・下]』学会出版センター,1985年)。
- (9) 共生浄土教の教理は、次の文献による。
- * 椎尾弁匡選集刊行会（編）『椎尾弁匡選集・第7巻』山喜房仏書院，1972年。
 - * 林靈法『椎尾弁匡先生と共生浄土教』百華苑，1988年。
- (10) これは、大乘仏教の唯識思想を土台としながら、「競争か共生か」という2極分立発想を排して、その中間領域に「無記」という概念装置を入れることにより、ヘーゲル弁証法のトリアード発想と同質的な論理的結論を得ようとするものである。次の文献ほかを参照した。
- * 横山紘一『唯識とは何か—法相二巻抄を読む』春秋社，1986年。
 - * 三枝充應『中論—縁起・空・中の思想 [上・中・下]』第三文明社，1984年。
 - * 渡辺照宏「印度の論理学」中村元ほか（編）『現代仏教名著全集・第10巻』隆文館，1989年，296-316頁。
- (11) 市原樟夫『共生経営メカニズムの実態調査とその分析評価』K T T経営システム研究所（未刊行資料），1996年。
- (12) 同上資料に収録された有効解析案件（196件）の内訳は、次のとおり。
- ① 【地場産地型共生：31件】＝産地再生・里もの特産品育成などに関する事例。

- ② 【商業集積型共生：38件】＝商店街・共同店舗・商集積整備などに関する事例。
 - ③ 【集団事業型共生：26件】＝製造業・卸売業・小売業・物流業などに関する事例。
 - ④ 【共設事業型共生：23件】＝工場・店舗・設備・界隈性拡充化などに関する事例。
 - ⑤ 【製販同盟型共生：15件】＝企業提携・事業連鎖化・戦略情報化などに関する事例。
 - ⑥ 【資源融合型共生：37件】＝知識融合・伝統技術改良・共同研究開発などに関する事例。
 - ⑦ 【地域活性型共生：14件】＝商工振興・有名立地化・経営環境改善などに関する事例。
 - ⑧ 【分野転進型共生：12件】＝公益追求・時流適合化・海外事業化などに関する事例。
- (13) K J法については、次の文献を含む同一著者の研究成果品に詳しい。
- * 川喜田二郎『K J法－渾沌をして語らしめる』中央公論社、1986年。
- (14) ワーク・デザイン法については、次の文献を含む同一著者の研究成果品に詳しい。
- * Gerald Nadler, *Work Systems Design : The Ideals Concept*, Richard D. Irwin, 1967 (邦訳：吉谷龍一『理想システム設計』東洋経済新報社、1969年)。
- (15) われわれの実施した『共生経営システム組織化実数の推計計算』は、その内容が相当の分量となるため割愛する。評価基準の採り方にもよるが、「純正な形の共生経営システムであって相応の成功を収めている事例」は、現時点で約26,850件と見積られる。
- (16) ここでの「上方展開」とは、一定の目的達成機能を“縦方向に向けて一段と高次の次元”に系列展開していく、ワークデザインに特徴的な“機能追求”のことである。
- (17) 前掲(1)に示す、市原樟夫の原著論文。
- (18) 前掲(7)－《4》－⑩に示す学会発表論文、および、前掲(11)に示す研究成果品。