

共生経営システムの診断論理と評価基準

—「経済的効率」から「福利的效果」へのパラダイム転換—

市原 樟 夫

Symbiotic Management Systems : Its Diagnostic Logic, and Its Appraisal Standard

Kusuo ICHIHARA

While 'Symbiotic Management' is on the lips of many managers in both private and public sector organizations, the critical issues have shifted from understanding what Symbiotic Management is to actually implementing it. As organizations strive to become 'market focused' or 'customer led', so it becomes clear that Symbiotic Management is a simple philosophy, or approach to business, but often somewhat harder to put into practice.

Therefore, this implementation issues are discussed in terms of business diagnosis and its operational specification. First is the presentation of a framework for diagnostic method on Symbiotic Management activities. Second is the achievement of the diagnostic positioning through an examination of various techniques for modelling Symbiotic Management balance. It is concerned primarily with effectiveness (doing the right things) rather than with efficiency (doing what we do well).

〈 本 論 考 の 目 次 〉

- [1] 研究課題の設定背景と立論趣旨——共生経営診断体系の確立と実用化に向けて
 - (1) 共生経営診断分野の開発動機と分析枠組み——共棲み論と共成り論が共生診断を生む
 - (2) 共生経営診断活動の組成変数と概念枠組み——協働進展と利害調整の仕掛けを編み出す
- [2] 研究対象の考察視座と解題焦点——共生経営診断システムの問題状況と捉え方
 - (1) 共生経営診断方策の既存見解と有用性評価——経済合理性と社会適合性を積極融合せよ
 - (2) 共生経営診断活動の展開方向と実効性評価——行為の共生と意識の共生を積極担保せよ
- [3] 研究成果の整序体系と運用手法——共生経営診断システムの操作要領と用い方
 - (1) 共生経営診断実体の枠組み構成と概念規定——共益実現に向けた実践モデルの基本骨格
 - (2) 共生経営診断手続の仕組み設定と評価指標——実務適用に向けた実行モデルの標準定式

(1) 研究課題の設定背景と立論趣旨——共生経営診断体系の確立と実用化に向けて

(1) 共生経営診断分野の開発動機と分析枠組み——共棲み論と共成り論が共生診断を生む

時流の動きが、共生経営社会の到来を求めている。誰もがその意義を認め、誰もがその実現を望みながらも、しかし共生経営活動は、その実践場面で多くの壁に直面せざるをえない。それらは、——①本音欲求を結束させることの難しさ；②自利追求を転換させることの難しさ；③利害得失を克服させることの難しさ；④利他貢献を促進させることの難しさ；⑤共的利益を協創させることの難しさ；⑥自他資源を相乗させることの難しさ；⑦相利均霑を確保させることの難しさ——として観察され、共生経営の戦略行動に特有の足枷となって付きまとう。

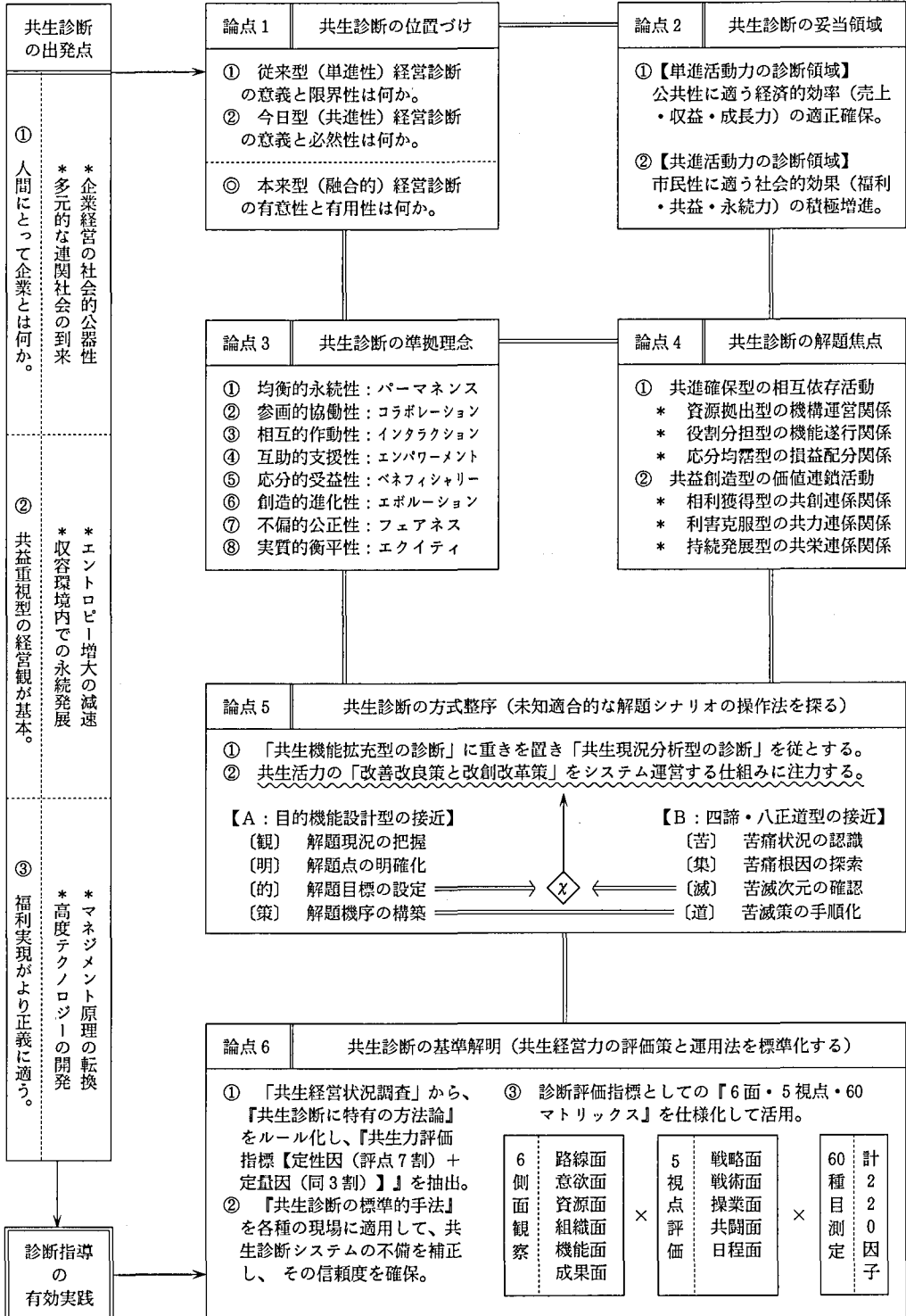
だが、これらの隘路を打開しない以上、あるべき共生経営システムを有効展開していくことが困難となる。一体どうやって、共生経営に固有の障害を乗り越えていけばいいのか。それに必要な考え方と対処策を、『経営診断テクノロジー』の見地から解明しようと試みた。すなわち、共生経営活動を適正かつ円滑に進捗させていくためには、《いかなる診断論理のもとに、何を診断基準として、どのような診断手法に依りながら、どんな診断手順と診断要領を踏まえて、診断対象に切り込むことが合理的か》という問題意識が、本研究の中心に置かれる。

とはいえ皮相的な見方をすれば、共生経営の実践論は、きわめて簡単な事柄のように見える。それは、マーケティングが『顧客を創造し保持する営み』という明解な論理にもとづくのと同じく、共生経営もまた『福利を協創し受益しあう営み』という簡明な論理に支えられているからである。ところが共生経営の着手段階になると、そのイメージは一挙に吹き飛んでしまう。つまり共生経営の実行面では、マーケティングの遂行面とは比べようもなく、協働行為に宿命的な難問に逢着する事態が多い。なぜなら共生経営の現場では、当事者の利己心を動因とした“自己中心的な利得欲求と自己保全的な独善欲求”が、根強く伏在していることによる。

この、共生経営の具現化を阻む根因から解き放たれない限り、実務展開面で共生経営活動を戦略的かつ戦術的に射程範囲に置きうる事が難しい。そのため、《生物共生の共棲み論理＝living and working together for common goal：手を携えて“現実の場”に営存する発想》と、《仏教共生の共成り論理＝transformation and evolution under mutual action：心を合わせて“理想の姿”に変成する発想》を分析枠組みに採用して、《共生経営に独自の共生原理＝知を束ねて“絆の汎化”に共進する理論》を確立し運用していく思考様式が、最も基本的な出発点となり、課題解決の最も有効な処方箋になりうるものと考えられる。

そこで、「生態学上の共生（キョウセイ）概念」と「仏教学上の共生（グウショウ）概念」の論理融合で得られる認識態度を“共生事象の視座”に位置づけて、共生経営診断論に昇華しうる知見を導き出すことが目指された。すなわち、次の3問題に研究開発の焦点が当てられる。第1問＝《共生経営活動の実効性を担保するために必要な診断体系と診断方法は、どんな形に

《チャート1：共生経営診断の認識枠組みに関する研究概念図》



ルール化されうるか》。第2問＝《そこで仮設された共生経営の診断方策は、実務適用場面でどれだけの現実的な整合性を持ちうるか》。第3問＝《共生経営の診断規範となりうる実用的な評価基準は、いかなる客観的尺度として定式化できるか》、……という諸点である。

そうしたとき本論考の研究概念図は、チャート1のとおり提示でき、各論点の解題作業を通じて、『共生経営診断システムの大綱と細目』が明らかにされる。まず、共生診断の構成概念と実施手続は、われわれの取り組んだ『共生経営メカニズムの実態調査』⁽¹⁾における有効解析案件（196件）をもとに、診断要素の抽出化と枠組み化が行なわれた。また、共生診断の実効性能と有用性判定は、われわれが『共生経営システムの諸特質を色濃く併せ持つと認めた現場稼働案件——たとえば、海南家庭用品産地高度化ケース；淡路粘土瓦製販力活性化ケース；天国一直線共和国協業化ケース；高南台地地場活力拡充化ケース；過疎地商業限界力再生化ケース；21世紀クラブ連帯自立化ケース；など』⁽²⁾を診断実験素材に選んで、仮設した共生診断方式を当て嵌めながら、ルール化事項の具体的妥当性と一般的確実性が検証された。

かくて、共生経営活動の成果を適正に確保するため、共生経営システムの診断と指導に役立つ実践策を求めて、《共生経営診断論》が構築されるべきだと考えられる。この領域は、われわれが夙に提唱する“戦略的共生経営論”の1分野を形成し、それが欠けると“あるべき共生経営活動”を目的に進捗させることが困難となる。ことに共生経営の診断体系が、国の中小企業診断制度上にも未だ位置づけられていない現況に鑑みたとき、生の経営現場との対話を通じて生まれた事実探索的な本研究上のアイデアは、相応の貢献を果たすものと期待される。

(2) 共生経営診断活動の組成変数と概念枠組み——協働進展と利害調整の仕掛けを編み出す

ところで、共生経営診断論における《共生経営》の論理とは、企業体が「互いに助け合って仲良く生きること」だけではなく、生きる形式を異にする人間と企業が、あるべき自己実現の目標に向かって、『生まれ変わりつつ（変新脱皮しながら）、より良く生き往く（協働進展し続ける）こと』を意味する。その根幹には、互いに立場の違う経営組織と利害関係者が、——①資源環境との均衡の中で【＝共栄持続という発展理念のもとで】、②理想社会の実現に向けて【＝上限挑戦という戦略行動を武器に】、③相互に影響し合いながら【＝知見触発という相互作用を重ねつつ】、④共に仕組みを創り変えて【＝業態革新という自己変革を成し遂げ】、⑤働き合いつつ生まれ変わり【＝補完相乗という融合進化を続けて】、⑥正義に適う福利を生み出す【＝受益均霑という実質価値を物する】——方向線上に、双方の持ち駒（共進資源）と営み方（共進機能）を束ね直そうと目論む、きわめて力動的な関係性が内包されている。

それゆえ共生経営の診断領域では、共生活動への参加者が、《行為【action：ある目的を持った意図的な行ない】面の共生》の奥に潜む、《意識【consciousness：ある状況を制御していく心の働き】面の共生》を実質的に推進していけるように、次の2側面を掌握する作業が最重

要となる。その第1点は、『異種・異質な行為主体が、共時的な同一空間のもとで機能連係的な相互依存関係に立ちながら、相利増進的な協働活動に取り組む場面』である。また第2点は、『異種・異質な行為主体が、経時的な態度変容のもとで価値追求めな現状脱皮路線に沿いながら、共益創造的な協働活動に取り組む場面』である。この2大局面が共生経営の進展基盤を形成し、“自他間の拠出資源と遂行機能の高度変換策”が共進活力の程度を左右する。

なぜなら共生経営診断上の照準は、『共進成員個々の内部的な資源生産性の拡充効果』を高めることではなく、『共進集団全体の統合的な資源化ミックスの合成効果』と、『共進集団内の業際面における機能化システムの連動効果』を引き出すことに向けられるべきだからである。当然その中核には、交互的な関与行為で生じる“共生当事者間の非対称な利害得失関係と効用創出関係”が置かれる。まさにこの点に、単生経営診断【個別組織が取り組む各自自立型の独占的な事業運営活動に対する診断】⁽³⁾と、共生経営診断【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に対する診断】との間の、著しい差異を見出すことができよう。

だとすれば共生経営診断の構図は、【1】＝共生場面を両立的に制御できる諸変数【つまり、共生当事者間の共進利害を整理することに役立つ要素】、および、【2】＝共生場面を創発的に制御できる諸変数【つまり、共生当事者間の共進効用を実現することに役立つ要素】から成り立つものと考えられる。すなわち第1の利害操作変数は、――①相互依存性【共進利害の関与者が互いに連動しあう機能合成的な関係】；②行動影響力【一方の活動圧力によって他方に生じる共進促進的な性能】；③得失発生度【交互作用のもとに利得や損失を生じさせる相対的な効果】――として、また第2の効用操作変数は、――①現状脱皮性【共進価値の関与者が互いに変新しあう状況克服的な関係】；②仕様革新力【相互間活動に触発されて新たに起こる行為転換的な性能】；③福利創出度【交互触発のもとに共的利益を生じさせる協創的な効果】――として、“異なる利害”を調整しながら“目指す効用”を追求する場面で作動する。

したがって、こうした“2領域の各3側面”で抽出しうる共生経営活動の組成変数は、＜単一型の単純な経営システム＞ではなく、＜複合型の複雑な経営システム＞のもとで把握されるため、その診断作業に当たっては、“共生当事者ごとに異なる価値観”を考慮しつつ、“全体として自律性の高い共生機構”を合目的に稼働させることが主眼となる。なぜなら共生経営システムには、実態調査に鑑みたとき、一般的に次の諸特徴が顕著に観察されるからである。

すなわち、――①システム要素間の相互作用が、多様な現れ方をすること。②その関係度が、タイトからルーズまでの幅をもつこと。③その組織機構が、資源的に変移しやすい特性を示すこと。④その協働活動が、2項両立性による妥協から始まること。⑤その参画意欲が、各人の立場と受益量で左右されること。⑥その連帯行動が、部分最適化の弊害をもたらしやすいこと。⑦その達成成果が、参加者の納得的な合意（consensus）にもとづく共力か、調整的な合意（accommodation）にもとづく共力かで、相当な違いを見せること――これである。

ことに共生経営診断時の対象には、協働する集団成員の営む“福利受益的な共進システムの戦略的・戦術的な運営状況”が取り上げられることから、その診断作業は、つねに“トータル・システムとして機能する共生経営活動の運用側面”に重点を置いて実施されざるをえない。したがって共生経営診断論の研究スタンスは、《システム理論を土台に据えて共進活動拡充の諸方法を定式化しようとする見方》が必要となり、そのもとで次の必須概念が理解される。

第1に、経営診断 (business diagnosis) とは、——①事業活動上の経営的優位性と社会的貢献性を確保するため、②組織外の専門家が、第三者的な視点から関与対象に対して、③現状分析的に問題点を摘出・評価し改善・改良策の提示を行ないながら、更に、④目的設計的に解題点を再編・整序し改創・改革策の提言を行なう措置によって、⑤活用資源と採用戦法の環境適合的で価値創造的な対処方策を生み出すこと——である。そして、この定義内容をもとに《共生経営診断の概念規定》が導かれ、共生経営システムの診断メソッドが編成される。

ただし、ここでの留意点は、『組織外の専門家を主体とする診断担当者』が、“問題状況の外部的な評論型の観察者”に陥ることなく、“問題解決の参加者”として、解題筋道を課題即応的に組み立て方向づけていく「受診者との相互交流的な現状克服指針」を明確に打ち出すべきことにある。そのため、〈観察→帰納的な手法と仮説→合目的な手続〉が用いられる。

第2に、経営指導 (business direction) とは、——①経営診断で摺んだ事業活動上の営存能力を増進させるため、②組織外の専門家が、第三者的な立場から関与対象に対して、③長期達成的な目標点を設定し戦略シナリオと戦術手段を関係づけながら、更に、④体質強化的な組織変革策を善導し資源活力と機能活性を助長する措置によって、⑤顧客適合と競争適合；時流適合と公共適合に役立つ経営力を引き出すこと——である。そして、この定義内容をもとに《共生経営指導の概念規定》が導かれ、共生経営システムの指導メソッドが編成される。

ただし、ここでの留意点は、『組織外の専門家を主体とする指導担当者』が、“問題状況の一般的な解説型の助言者”に陥ることなく、“問題解決の参画者”として、解題方策を現場密着的に創り変え指図化していく「受診者との相互一体的な現状克服活動」を的確に遣り抜くべきことにある。そのため、〈意味づけ→解釈的な手法と構想→設計的な手続〉が用いられる。

第3に、診断評価基準 (appraisal standard for business diagnosis) とは、——①診断行為を“その診断目的に適う仕方”で有効・適切に遂行するため、②組織外の専門家が、第三者的な見地から観察対象を見定める場合に用いていく、③事案【問題となっている事柄】判定時の“客観的で適正な拠り所”としての役目を果たす、④定量的・定性的にルール化され認知された、事実認識上の標準的な尺度のこと——である。そして、この定義内容を踏まえて《共生経営診断に特有な評価基準の概念規定》が導かれ、診断上の規矩が新編成される。

また、これらの診断評価基準は、『経営指導上の評価基準用途』にも転用することができる。その効用は、「診断対象を評価するときの具体的妥当性と一般的確実性が、科学的な検証手続

を経て公に認められた、問題状況の合理的な判断資料」として、実務遂行上の役割を担いうる点にある。たとえば、「財務会計指標；シェア目標値；品質面性能値；消費行動特性；実証定立指標」等がそれに該当し、共生診断時の評価基準は“実証定立指標”の範疇で捉えられる。とはいえ共生診断基準が公知となるためには、より多方面からの追試が必要となるであろう。

(2) 研究対象の考察視座と解題焦点 —— 共生経営診断システムの問題状況と捉え方

(1) 共生経営診断方策の既存見解と有用性評価 —— 経済合理性と社会適合性を積極融合せよ

さて、『共生』という視点を経営診断の中に取り入れ、《企業と企業；企業と非企業との間の共生発展方策》を求めようとする試みは、すでに1974年当時から行なわれていた。たとえば、筆者らが高知県中小企業指導所で取り組んだ、「高知卸団地高度化共生診断；異業種融合共生両立化診断；過疎地商業共生連係化診断；中心商店街界限共生化診断；さつきSC地域共生化診断」等、また、その先駆けとなった「人間都市・高知市共生プラン」の事例がこれである。

そこでは、『収益性；生産性；成長性』という診断指標のほかに、『地域性；文化性；環境性』という評価尺度を用いて、経営組織と利害関係者との間の福利増進システムが、戦略的・戦術的な諸方式で打ち出されている。しかし、現場の実務家に過ぎなかった我々の主張は、学会サイドで取り上げられることなく終り、『共生経営診断論』と名づけた呼び名も、その後の自主研究⁽⁴⁾を除いて、遂に日の目を見ないまま20世紀の終焉を迎えようとしていた。

そこへ1994年、三上富三郎博士によって『共生の経営診断』⁽⁵⁾が上梓され、研究者の手になる初めての共生経営診断論が姿を見せた。彼は、経営診断分野における新しい見方の接近方法として「ヒューセック・アプローチ」を提案し、在来型の診断手法を補完しうる新機軸の概念枠組みを定立しようと試みた。その方法論は、いまだ学会でも統一的な合意を得られるまでには至っていないが、時流変化の動向に鑑みたとき、その思考法は、“明日の経営診断”の基本骨格を形作るものと考えられ、われわれの主張してきた見解とも符合する内容である。

彼は、「共生を目指す経営診断の枠組み」を次のとおり提示した⁽⁶⁾。すなわち、共生を目指す統合的経営診断とは、共生の原理を踏まえて、『経営活動の全部面を対象としカバーする総合的な経営診断——エコノミー診断とヒューセック診断で構成される領域』、および、『経営場面の改革要請に応じて発動される革新対応的な経営診断——未来志向的戦略診断・リストラクチャリング診断・リエンジニアリング診断で構成される領域』を統合した、新しい体系の経営診断である……と定義し、共生との関わりのもとで企業経営を理解しようと考えた。

また、共生を目指す『革新対応的経営診断』に對置させた領域の『総合部門的経営診断』は、共生志向の原理に立って、伝統的な「収益性・生産性・成長性を柱とするエコノミー診断」への一辺倒事態を見直しながら、今日的な「人間性・社会性・環境性を柱とするヒューセック診

断」への取り組みを強める措置によって、両者の役割を調整し補強していく総合的な経営診断のことである……と位置づけた。そして、“HuSEC”と命名した新概念のもとで、従来型の経済性要因を再吟味しうる評価指標を示して、伝統的な経営診断方式に修正を加えている。

その際、エコノミー診断とは、営利・効率・規模型企業における「経済合理性【収益性・生産性・成長性】の追求」を目的とする経営診断が意味される。一方、ヒューセック診断とは、人間・社会・環境型企業（Human-Socio-Ecological Company）における「非経済性【人間性・社会性・環境性】の追求」を目的とする経営診断が意味される。つまり、現代の社会経済下における経営診断は、その評価基準として“経済性要因と非経済性要因”を併せ採用するとともに、非経済性視点から“今までの経済性概念”を見直すべきことの重要性を説いた。

まことに卓見であり、その見解【以下、三上説と略称する】は、共生経営活動に関する診断分野を概括的に新構成したものとしての意義が深い。われわれの見解【以下、市原説と略称する】も、もちろん三上説と同様の問題意識や発想基盤にもとづいて、共生経営の実体構造や運営機能を診断しようとする意図に支えられている。とはいえ幾つかの重要な点で、三上説とは異なる認識枠組みや論理構成などを導かざるをえない。たとえば、次のような事柄である。

第1点＝【共生経営活動の分析視点に関する見解】。三上説では、生物界の共生現象をアナロジーに用いて、企業を中心とす組織体の共生関係を捉えようとする。しかし、この単眼的な見方による限り、共生当事者の営む“行為の共生場面”を説明できても、“意識の共生場面”にまで立ち入って、共生経営活動の実質的な機能ミックスを操作することが困難である。たとえば、国の高度化事業制度に見られる失敗例の殆どは、事業協同上の“意識の共生”が、まさに作動しえなかった現実を物語っている。それゆえ市原説では、生物共生概念と仏教共生概念を共に分析枠組みに用いることによって、複眼的な見地に立ちながら、共生経営メカニズムのシステム的な運用操作を目論もうとする考え方に立脚せざるをえない⁽⁷⁾。

第2点＝【共生経営診断の構築体系に関する見解】。三上説では、共生経営診断の全体像を、「エコノミー診断とヒューセック診断から成る総合部門的診断」と、「戦略診断・リストラ診断・リエンジニアリング診断から成る革新対応的診断」を含む、統合的システムとして捉えようとする。しかし、この使用概念の寄せ集めに過ぎる見方は、“共生経営活動の診断目的”と、“その達成に直結しがたい方法論”とを同一視する危険性を内包させるとともに、“共生経営診断の本質的要素とは言いがたい革新対応的診断”を“恰も本質的要素と見なす”ことで、概念構成上の混乱を生じさせている。それゆえ市原説では、三上説のいう総合部門的診断の領域だけが、そこで操作される認識要素の取り扱い方に検討の余地があるとはいえ、共生経営診断上の基本骨格と考察基軸を形成するものと考えざるをえない。

第3点＝【共生経営診断の実体内容に関する見解】。三上説では、「企業の対境関係における共生の視点」を診断作業に組み込み、「企業と共生との関わり合い」を診断主眼とし

て捉えようとする。しかし、この折角の見方も、その主張とは裏腹に、“共生経営活動の実体概念に対する接近深度”が不十分なため、とくに重要な“共生経営概念に固有の諸特性とその関係性”を診断手続面で洗い出す方策が、具体的に明確にされていない。もし三上説が真の共生経営診断論を確立しようとするれば、「共生を目指す経営診断」という切り口に代えて、“共生成果を実現しうる経営診断の論理と方法論”が明示されなければならないと思われる。それゆえ市原説では、知識創造的に《共生経営システムに特有のメカニズム》をルール化した上で、論理実証的に《共生経営診断の枠組み設定とシナリオ編成》に取り組まざるをえない。

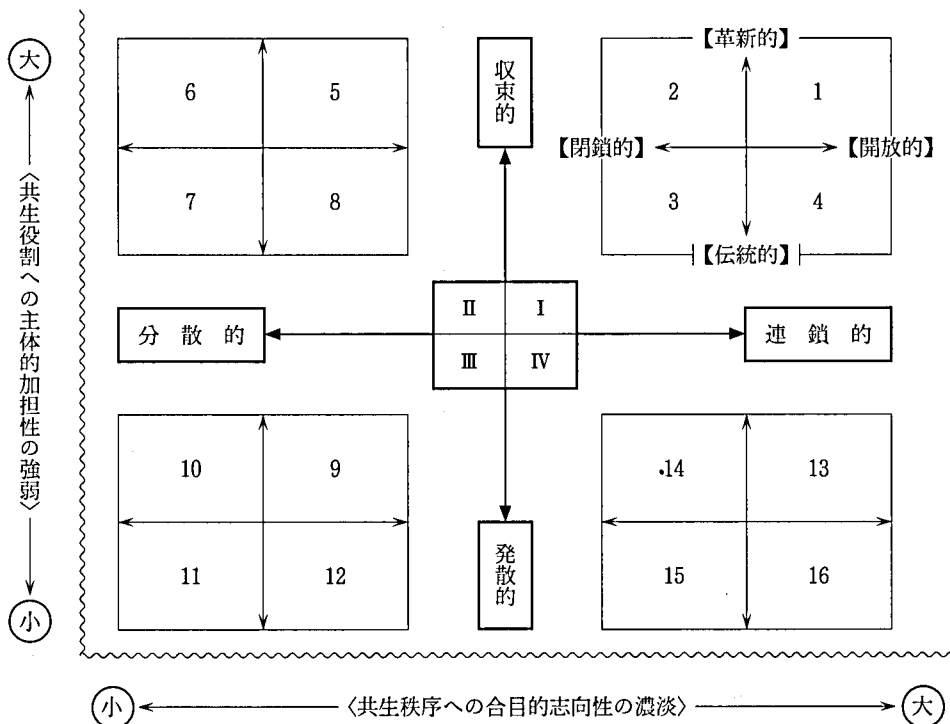
(2) 共生経営診断活動の展開方向と実効性評価——行為の共生と意識の共生を積極担保せよ

そのようなわけで、共生経営診断の中心的作業は、『行為の共生』の裏側に隠された『意識の共生』を、「理論的・実務的に、どう担保していくべきか」という一点に集約される。そこで、この課題に対処するため、共生経営活動の当事者が抱く《共生アイデンティティの形成と変容に関する3段階モデル》を、思考展開の出発点に置くものとした。ちなみに、共生アイデンティティ (symbiotic identity) とは、自他間の協働関与状況の中で生まれる、共生経営グループへの実質的な帰属意識と、それに伴う行動面の束力性や心情面の同一性のことをいう。つまり共生経営活動の実相は、つねに“自己と他者”を存立要素とした上で、《我と汝との間に横たわる“差異の感情 (feeling of being different)”を、どれだけ一体化していくことができるか》という、差異点の受容性とその統合性のダイナミズムとして捉えられる。

とすれば、われわれの仮説モデルは次の3ステージで編成される。第1局面は、『曖昧で未確定な共生アイデンティティ (unexamined symbiotic identity) = 集団参画活動に対して他者関与と共闘感覚の低い、自我中心的な消極姿勢』が支配する次元。第2局面は、『共生アイデンティティの意義探索行動 (symbiotic identity search) = 共生アイデンティティの経営的意味を吟味し理解しようとする、差異認容的な試行体験』が蓄積される次元。第3局面は、『明確で安定的な共生アイデンティティ (achieved symbiotic identity) = 共生経営活動に関して最終的に獲得される、確信的で意欲的な自他協働観』が成立する次元である。こうして、“自他に固有の価値観と相互認識上の不一致”から、“各自行動の問い直し”を経て、“戦略協働の意味発見と成果確認”の方向に、共生アイデンティティが形作られる。

それゆえ共生経営診断では、共生経営システムに見られる“共生アイデンティティの形成状況と変容状況”を視野に捉えて、対象とする個別案件ごとに、共生活動メカニズムの動態性と関係性を探り出すことが任務となる。そうしたとき、共生経営システムの稼働メカニズムは、共生当事者に欠かせない“意識面の共鳴化と同調化”を基本的な判定基準として、一般的に2個の側面で成立する。第1は、『共生秩序追求的な各成員の活動力 (energies for homeostasis)』を発揮する領域である。また第2は、『共生効果創出的な相互間の密着性 (coherency

《チャート2：参画意識と編成秩序から見た共生経営システムの発現場面と認識類型》



〔備考〕 本チャートの見方は、次のとおり。

(1) 「共生成員のもつ参画意識」と「共生参画による編成秩序」を基軸として、「意識の秩序化」に向けた共生経営システムの展開方式を、次に示す『2次元—4軸8方向—16象限』の構図で組み立てる。

観察場面の2次元	観察項目の4軸8方向	
第1フェイズ 【システム構造規定ウインドー】	共生システム上の	接続性【連鎖的か分散的か】 焦点性【収束的か発散的か】
第2フェイズ 【システム機能規定ウインドー】	共生システム上の	参画性【開放的か閉鎖的か】 創造性【革新的か伝統的か】

(2) 「第1フェイズの4象限」と「第2フェイズの4象限」をクロスさせて、「16種類の共生発現パターン」を洗い出す。なお、16種の各象限内に、『第3フェイズ【システム資源規定ウインドー】＝「拠出性【全体的か部分的か】」と「受益性【相利的か片利的か】」の2軸4方向場面」を設けることで、6次元マトリックスとしての見方が可能になる。

第1フェイズの4局面	第2フェイズの16領域
I＝高度合体型の二利的共生システム	1, 2, 3, 4
II＝役割優位型の互惠的共生システム	5, 6, 7, 8
III＝自利固執型の功利的共生システム	9, 10, 11, 12
IV＝秩序優位型の規範的共生システム	13, 14, 15, 16
4クワドラント	16パターン

on networking)』を確保する領域である。そして、これら2種のプログラムを内在させた営みによって、共生経営システムに特有の自他組織化成果が複合的に培養されていく。

その実態は、『成員各自の活動力』が《共生役割の遂行程度》を、また、『成員相互の密着性』が《共生秩序の編成程度》を表すところから、共生意識の統合化過程では、この2軸の組み合わせによって、“共進主体と共進客体間の関係性、および、共進結節と共進組織間の動態性”が明らかになると考えられる。すなわち、意識面の共生効果を導き出そうとすれば、《共生役割に対する主体的な加担の強弱》と《共生秩序に対する合目的な志向の濃淡》を視座に据えて、集団的に取り組まれる意識的な共生行為を捉えることが必要である。その仕組みを、チャート2の4次元マトリックス【2次元×2次元で物事を見る立体模式】に取り纏めた。

これは、『共生システムの営存構造を規定する第1フェイズ【協働意識の“接続性”と“焦点性”で説明される観察窓】』、ならびに、『共生システムの遂行機能を規定する第2フェイズ【協働意識の“参画性”と“創造性”で説明される観察窓】』から組み立てられており、共生意識の発現状況を有効操作する場合の準拠指標となりうる。その結果、4系統の共生経営パターン——①高度合体型の二利的共生システム；②役割優位型の互惠的共生システム；③秩序優位型の規範的共生システム；④自利固執型の功利的共生システム——が出現し、さらに各系列に沿って、計16個の“意識の秩序化を企図した共生経営型式”が確認されるものとなる。

だが、こうした概念操作を通じて、『行為の共生と意識の共生』を統合化しうる道が開かれるとはいえ、現実面で“意識の共生が進捗しにくい根因”を掴んでおく態度が肝心である。それは、共進化を試みる当事者間に、《協働活動上の不等価な関係状況》が介在せざるをえない現実に依っている。つまり相互間に、——①保有資源交換上の非対称性が存在すること。②役割行動分担上の非同質性が存在すること。③抛出労力提供上の非均等性が存在すること。④共進目標追求上の非納得性が存在すること。⑤交流情報活用上の不消化性が存在すること。⑥相互依存協力上の不認識性が存在すること。⑦達成効果予測上の不確実性が存在すること。⑧予定利得分配上の不平等性が存在すること——によって、共生意識の実現が損なわれる。

たとえば、A社とB社の組織間共生で、A社が技術をB社が資金を抛出して相互補完の関係(synergistic links)を築き上げようとするとき、得てして現実の協働場面では、相互間における共進関係の仕組みや営み方の理解が不十分なことから、不本意にも“共用資源の非対称事態”に見舞われて、それが『不等価交換による不利感』を生じさせ、当事者の志気を弱めるに至る事実が数多い。その様子は、組織内共生では同一組織のため負の結果を招きにくいとしても、組織外共生の場では実際上の不等価交換事態が、より顕著な形で引き起こされることになる。つまり、共進者間の関与行動面の心的ギャップが、共生効果の達成状況を左右する。

そこで、これら共生活動に内在する弊害を取り除き、意識面の共生効果を具現化するためには、次の段取り行程をプログラミングしていく作業が不可避とならざるをえない。すなわち、

——①相互に立場の違いを認めた上で、共進目標の共有化を行なうこと。②相互に共通の価値を理解した上で、連帯意識の同調化を行なうこと。③相互に持分の多寡を摺りだ上で、共用資源の相乗化を行なうこと。④相互に課業の分掌を画した上で、関係組織の秩序化を行なうこと。⑤相互に応分の役割を決めた上で、遂行機能の協働化を行なうこと。⑥相互に現場の状況を押えた上で、交換情報の説明化を行なうこと。⑦相互に共益の増進を果たした上で、適正利得の配分化を行なうこと——である。その根幹には言うまでもなく、現在の市場経済制度を突き動かす原動力が、“個人的な利益”以外にないと考えるのではなく、“社会的な利益”こそが最も効果的な推進力になりうると観る発想が横たわっている。けだし、そうでなければ共生者間の戦略行動は、ついに対称的な均衡 (symmetrical balance) を得られないまま終わり、共進促進上の双方向的な同値関係 (equivalence relation) が獲得できないからである。

〔3〕研究成果の整序体系と運用手法 —— 共生経営診断システムの操作要領と用い方

(1) 共生経営診断実体の枠組み構成と概念規定 —— 共益実現に向けた実践モデルの基本骨格

では、すでに指摘した共生経営診断に特有の留意点を踏まえたとき、論理的整合性と実務的適合性の高い《共生経営システムの診断骨格》は、いかなる枠組み特性のもとに構築することができるだろうか。そのルール化成果は、第〔1〕節・第1款の本文に示したとおり、“予備的調査で仮設した診断諸手段”を“実際の共生診断実施案件”に適用してみる措置によって、この解題システムのもつ一般性と有用性が確認されている。それは、次に示す全体像として姿を見せ、共生経営活動を合目的に操作しうる診断モデルの在り方が浮き彫りとなる。

第1に、共生経営診断 (symbiotic business diagnosis) とは、《共生経営組織が営む共進成果追求上の協働化システムを有効に稼働させるため、第三者的な観点から、その組織運営の全般活動を規範整合的かつ状況適合的に改善・改良し改創・改革していく、現状革新的な改正作業》を意味する。すなわち、共生経営システムの現況について、①その『組織構造【共進機構の編制全体を組み立てる、構成各部の相互関係的な仕組み】と、機能過程【共進活動の実践手続を押し進める、分担課業の効力連動的な有り様】』を調査・分析・評価したのち、②私益を越えうる共益獲得成果の実現に向けて、『利害関係者による共用資源の活性化と遂行機能の相乗化とに役立つ実効的な対処方策』を解明・案出・提案していく、③一連の戦略目標達成的な問題解決業務のことである。それは、〈共生経営活動の仕掛けを企画し設計する計画診断〉と、〈共生経営活動の問題点を摘出し解消する運営診断〉とで成り立っている。

第2に、共生診断理念 (symbiotic business diagnosis concept) とは、《共生経営参加者の相互進展による共益実現的なネットワーク活動を奏効させるため、実務上で取り組む診断実施業務が根本的に依拠することになる、価値判断上の客観的な行動準則》を意味する。そ

れには、次の8大中核原理が認められる。すなわち、——①均衡的永続性【permanence：当事者の共進活動が、経時的にみて、自他発展的で再生的な営存に繋がりをすること】、②参画的協働性【collaboration：当事者の共進活動が、組織的にみて、資源抛出的で双務的な営存に繋がりをすること】、③相互的作動性【interaction：当事者の共進活動が、機能的にみて、連鎖形式的で相関的な営為に繋がりをすること】、④互助的支援性【empowerment：当事者の共進活動が、連帯的にみて、能力獲得的で共助的な営為に繋がりをすること】、⑤応分的受益性【beneficiary：当事者の共進活動が、損益的にみて、労力比例的で均霑的な成果に繋がりをすること】、⑥創造的進化性【evolution：当事者の共進活動が、効用的にみて、価値産出的で相利的な成果に繋がりをすること】、⑦不偏的公正性【fairness：当事者の共進活動が、一般的にみて、相互納得的で公明的な平等に繋がりをすること】、⑧具体的衡平性【equity：当事者の共進活動が、個別的にみて、状況適合的で実質的な平等に繋がりをすること】——である。

第3に、共生診断目的 (objectives of symbiotic business diagnosis) とは、《共生経営の参加主体 (共生事業推進者と共生利害関係者) に対して、彼らの関与状況 (共進上の関与位置と関与濃度) に即した遣り方で、『公共性に適う経済的効率性の適正な確保策』と『市民性に適う社会的効果性の確実な増進策』を拡充させながら、集団による共的福利の創造活動を通じて、“より不偏的で実質的に平等な形 (質と量) の共進化成果” を実現していく際の受益内容を意味する。つまり、経済的利益と社会的利益を価値一元的に実現することによって、経済便益中心的な従来型の価値観に支えられた“単生経営思考の支配する状態” から抜け出し、共益の拡大再生産を不断に目論む“新秩序選択的な共生経営思考の支配する状態” を目指すことが企図される。その際、共生経営による『共的な利益』の概念を、『私的な利益や公的な利益』の概念から区分する見方が必要となり、その実体はチャート3のとおり観察できよう。

第4に、共生診断方法 (method of symbiotic business diagnosis) とは、《共生経営システムが取り組む“共進化促進要素の合理的な組み合わせ (coevolutional means mix)” を診断軸線に据えて、その適切さ ——〈共進機構の連係稼動力〉と〈共進機能の相互作用力〉—— が確保できるように、検討課題の現状改正と将来対応を合目的に推進していく、協働活動の効果判定的な状況善導方策》を意味する。ことに共生診断の対象領域は、本質的に“潜在的で予測的な色彩の濃い解題分野” に属するところから、単なる現状分析的な診断手法を用いるのではなく、目的設計的な手法を拠り所とするアプローチが不可避とならざるをえない。

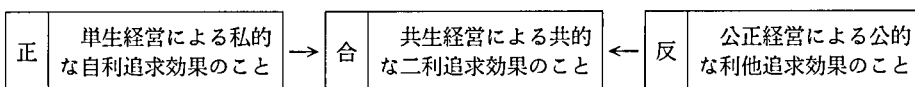
それゆえ共生診断の方法論は、われわれの実証研究過程に鑑みたとき、①《既存の現状システムに囚われず、共生目的の実現に不可欠な“共進価値連鎖の束 (bundle of coevolutional value chain)” を掴み出して、『その目的対応機能が作動する理想的な仕組み』を組み上げたのち、②《現実場面の制約条件を考慮しながら、『あるべき状態に一段と近づいて稼動しうる実行可能策』を編み出していく、③《演繹的で状況適合的な考え方と接近法》を骨子とする。

《チャート3：現代の社会経済機構下における共生経営メカニズムの位置づけ》

機序類型 発現特性	I	私益追求型の	II	共益追求型の	III	公益追求型の
	正	単生経営システム	合	共生経営システム	反	公生経営システム
1 経営主体は		私的セクターとしての私企業（会社など）		共的セクターとしての共企業（組合など）		公的セクターとしての公企業（行政など）
2 活動動機は		利己的な利潤獲得に適う私益の拡大再生産		二利的な福利実現に適う共益の拡充再定着		国家的な福祉向上に適う公益の蓄積再培養
3 営存機構は		市場メカニズムによる自由競争型の仕組み		協調メカニズムによる分権参加型の仕組み		計画メカニズムによる集権管理型の仕組み
4 利益概念は		私益＝自己の独自進展に役立つ個人的利益		共益＝自他の相互進展に役立つ集团的利益		公益＝公共の総合進展に役立つ全体的利益
5 前提価値は		個人の能力主義による配分的平等化が基盤		成員の互惠主義による規範的平等化が基盤		公民の契約主義による均分的平等化が基盤
6 人間把握は		商品市場化システムの対象としての消費者		効用享受化システムの主役としての生活者		政治民主化システムの担い手としての市民
7 戦略原理は		市場の創造と保持を図る成長適合型の路線		共栄の確保と増進を図る状況適合型の路線		厚生強化と均衡を図る富国適合型の路線
8 組織原理は		単進化経営システムによる自己資源の集約		共進化経営システムによる自他資源の合成		公進化経営システムによる公的資源の整序
9 生産原理は		大量規格化システムによる経済力の極大化		分散相乗化システムによる福利力の顕在化		官僚統制化システムによる統治力の増強化
10 分配原理は		自利達成行為に対する努力比例型の収益化		二利円満行為に対する関与状況別の受益化		国益増進行為に対する存在主体別の均一化
11 固有限界は		資源とエネルギーの浪費による破局の到来		競争稀薄化と仲間主義による生産性の低下		無境化と情報化による行政権力の統制弱化
12 類比概念は		企業成員間における個人主義的な共有形態		集団成員間における協働主義的な合有形態		社会成員間における団体主義的な総有形態

〔備考〕

表頭記載の『正・合・反』は、《共生経営システムを、“協働成員による複合性”と“協働機構としての単一性”から成り立つ実在的な統合体》と見たとき、『共同所有（共有・合有・総有）概念』をアナロジーとして、次のトリアード発想から導き出したものである。



第5に、共生診断対象 (object of symbiotic business diagnosis) とは、《共生経営活動の実践に欠かせない諸元性能を定量的かつ定性的に評価していくとき、診断手続操作上の認識項目として着眼する必要がある実査標的事項》を意味する。それには大分類項目で、—— ① 共生の動機と背景；② 共生の目的と目標；③ 共生の方向と方針；④ 共生の成員と意欲；⑤ 共生の範囲と期間；⑥ 共生の条件と制約；⑦ 共生の機序と次元；⑧ 共生の組織と型式；⑨ 共生の核心と強弱；⑩ 共生の資源と濃度；⑪ 共生の手法と手順；⑫ 共生の機能と連鎖；⑬ 共生の課業と役割；⑭ 共生の費用と労力；⑮ 共生の成果と効用；⑯ 共生の損益と配分；⑰ 共生の効率と得失——を洗い出すことができる。そして、これらを土台として、《共生診断実施要領に関する作業マニュアル》⁽⁸⁾が編成され、組織間・組織外・組織内における共生動態が明らかとなる。

(2) 共生経営診断手続の仕組み設定と評価指標 —— 実務適用に向けた実行モデルの標準定式

そこには共生経営の診断体系を、ソフト・システム発想【システム化のための方法論の用い方自体が、自他間の協働活動を軸に連関的に創り上げられていくような、システム的な捉え方のことで、「方法論の使い方がシステムティックであるような流れ」をもつハード・システムとは異なる見方】⁽⁹⁾に立って組み立てるべきだとする主張が含まれている。そうしたとき、より目的追求的で全体整合的な共生診断行程の有り様は、いかなる手続モデルとして標準化できるであろうか。その切り口を、『戦略的視点・戦術的視点・操業的視点・共闘的視点・日程的視点の5側面』、および、『それらを適切に説明しうる必須の評価指標項目』に着眼して取り上げ、共生経営活動に特有の診断領域を提示すると、チャート4の体系像が得られる。

もとより共生経営の診断実施作業も、一般的な企業診断の展開フロー、つまり、『予備診断→本診断（基盤診断→職能診断→総合調整）→ 勧告指導』というプロセスに従う。とはいえ共生経営診断では、—— ① 共生効果の実現を求めて、組織成員の主体的で動的な参画活動が元になる事実；② 共生効果の獲得を目指して、共進当事者の関与状況が多様な形に変化する事実——から、“固定的な組織特性”ではなく“流動的な機能特性”に照準を合わせて、“合目的で動態的な共生発動メカニズムを有効制御していく仕組み創り”が強く期待される。そこで、この要請に応えるため、次の手順を用いた診断業務に取り組むことが必要となる⁽¹⁰⁾。

第1は、共生路線の適正度を押えること。これは、《共進活動の推進動機となる対境的直面課題の克服に向けて、採用路線の調整化と誘導化を図る作業》を意味する。つまり、『共生路線適正力の有効度と不全性を、どう評価するか』に診断指導上の重点が置かれる。そして、この軸線に沿いながら次の事柄が洗い出される。たとえば、—— ① 共生活動を営む期間が長期的か短期的かによって、行動計画の進め方が違ってくるため、共進方式に見られる“時間的な継続変化の因果状態”と“環境面の適合的な運営現況”を掴み取ること。② 共生活動を担う課業が強制的か任意的かによって、運用型式の営み方が違ってくるため、共進成員に見られる“相

《チャート4：共生経営活動の診断評価基準と実態観察項目》

A 共生経営診断の評価指標 【拠るべき評価基準は何か】	B 診断評価基準の意味内容 【基準の見方と要点は何か】	C 診断評価時の観察事項と測定要素群 【観察すべき焦点と評価因子はか】	
I ・ 共生 路線 適否 指標 (経営 路線 面から の接近)	1 時流対応の 適合理化指標	時流対応の適合実態を掴む際の基準で、 戦略的視点から共生進捗方向を見極める。	①「採用方針の適切度」を押える ← X ②「環境圧力の克服度」 " ← X
	2 相互進化の 追求化指標	相互進化の追求実態を掴む際の基準で、 戦術的視点から共生進捗場面を見極める。	①「連帯目的の共鳴度」 " ← X ②「合意目標の達成度」 " ← X
	3 共力事業の 着手化指標	共力事業の着手実態を掴む際の基準で、 操業的視点から共生進捗状況を見極める。	①「協業核心の明確度」 " ← X ②「協業戦法の奏効度」 " ← X
	4 共栄企図の 作為化指標	共栄企図の作為実態を掴む際の基準で、 共闘的視点から共生進捗程度を見極める。	①「相助体質の出現度」 " ← X ②「相助範囲の広深度」 " ← X
	5 事案解題の 促進化指標	事案解題の促進実態を掴む際の基準で、 日程的視点から共生進捗次元を見極める。	①「対応課題の解決度」 " ← X ②「課題解法の工夫度」 " ← X
II ・ 共生 意欲 発揮 指標 (経営 意欲 面から の接近)	1 集団志気の 形成化指標	集団志気の形成実態を掴む際の基準で、 戦略的視点から共生進捗方向を見極める。	①「同一歩調の実践度」を押える ← X ②「衆知活用の積極度」 " ← X
	2 資源相関の 緊密化指標	資源相関の緊密実態を掴む際の基準で、 戦術的視点から共生進捗場面を見極める。	①「自己資源の提供度」 " ← X ②「他人資源の共有度」 " ← X
	3 相反利害の 超克化指標	相反利害の超克実態を掴む際の基準で、 操業的視点から共生進捗状況を見極める。	①「利害抽出の客観度」 " ← X ②「利害関係の調整度」 " ← X
	4 共栄意識の 具現化指標	共栄意識の具現実態を掴む際の基準で、 共闘的視点から共生進捗程度を見極める。	①「互助心理の顕在度」 " ← X ②「互助脚本の適正度」 " ← X
	5 自主参画の 継続化指標	自主参画の継続実態を掴む際の基準で、 日程的視点から共生進捗次元を見極める。	①「課業関与の濃密度」 " ← X ②「役割業務の実行度」 " ← X
III ・ 共生 資源 投入 指標 (経営 資源 面から の接近)	1 成員資源の 相乗化指標	成員資源の相乗実態を掴む際の基準で、 戦略的視点から共生進捗方向を見極める。	①「資源融合の完成度」を押える ← X ②「資源相乗の実現度」 " ← X
	2 合体資源の 活性化指標	合体資源の活性実態を掴む際の基準で、 戦術的視点から共生進捗場面を見極める。	①「資源数量の充分度」 " ← X ②「資源性能の活力度」 " ← X
	3 不足資源の 補完化指標	不足資源の補完実態を掴む際の基準で、 操業的視点から共生進捗状況を見極める。	①「資源補強の整合度」 " ← X ②「資源集約の効用度」 " ← X
	4 負担資源の 抛化指標	負担資源の抛化実態を掴む際の基準で、 共闘的視点から共生進捗程度を見極める。	①「抛割割合の公正度」 " ← X ②「抛出負担の励行度」 " ← X
	5 必要資源の 編成化指標	必要資源の編成実態を掴む際の基準で、 日程的視点から共生進捗次元を見極める。	①「異種資源の結合度」 " ← X ②「資源再編の効果度」 " ← X
IV ・ 共生 組織 運営 指標 (経営 組織 面から の接近)	1 共進機構の 整序化指標	共進機構の整序実態を掴む際の基準で、 戦略的視点から共生進捗方向を見極める。	①「合力体制の確立度」を押える ← X ②「編制運用の有効度」 " ← X
	2 共進課業の 結束化指標	共進課業の結束実態を掴む際の基準で、 戦術的視点から共生進捗場面を見極める。	①「実施課業の革新度」 " ← X ②「課業関与の濃密度」 " ← X
	3 共進中核の 稼働化指標	共進中核の稼働実態を掴む際の基準で、 操業的視点から共生進捗状況を見極める。	①「求心魅力の訴求度」 " ← X ②「共益効能の創出度」 " ← X
	4 共進役割の 分担化指標	共進役割の分担実態を掴む際の基準で、 共闘的視点から共生進捗程度を見極める。	①「能力相応の参画度」 " ← X ②「役割機序の柔軟度」 " ← X
	5 共進費用の 配賦化指標	共進費用の配賦実態を掴む際の基準で、 日程的視点から共生進捗次元を見極める。	①「費用配分の公平度」 " ← X ②「福利受益の均霑度」 " ← X

V・共生機能遂行指標 (経営機能面からの接近)	1	協働機軸の拡充化指標 協働機軸の拡充実態を掴む際の基準で、戦略的視点から共生進捗方向を見極める。	①「互調活動の管理度」を押える ← χ ②「共働作用の結実度」 " ← χ
	2	協働職能の連係化指標 協働職能の連係実態を掴む際の基準で、戦術的視点から共生進捗場面を見極める。	①「局在機能の連関度」 " ← χ ②「機能単位の連結度」 " ← χ
	3	協働価値の産出化指標 協働価値の産出実態を掴む際の基準で、操業的視点から共生進捗状況を見極める。	①「価値連鎖の有益度」 " ← χ ②「創価価値の共益度」 " ← χ
	4	協働作業の効率化指標 協働作業の効率実態を掴む際の基準で、共闘的視点から共生進捗程度を見極める。	①「関連機能の実効度」 " ← χ ②「欠落機能の補正度」 " ← χ
	5	協働業務の円滑化指標 協働業務の円滑実態を掴む際の基準で、日程的視点から共生進捗次元を見極める。	①「作業手順の合理度」 " ← χ ②「作業行程の到達度」 " ← χ
VI・共生成果実現指標 (経営成果面からの接近)	1	共創業態の機動化指標 共創業態の機動実態を掴む際の基準で、戦略的視点から共生進捗方向を見極める。	①「発働業態の完成度」を押える ← χ ②「機動内容の革新度」 " ← χ
	2	共創活力の増進化指標 共創活力の増進実態を掴む際の基準で、戦術的視点から共生進捗場面を見極める。	①「合有共益の定着度」 " ← χ ②「予定福利の再生度」 " ← χ
	3	共創福利の波及化指標 共創福利の波及実態を掴む際の基準で、操業的視点から共生進捗状況を見極める。	①「全体共益の配分度」 " ← χ ②「投入原資の生産度」 " ← χ
	4	共創風土の持続化指標 共創風土の持続実態を掴む際の基準で、共闘的視点から共生進捗程度を見極める。	①「機構制御の自由度」 " ← χ ②「環境対応の迅速度」 " ← χ
	5	共創活動の善導化指標 共創活動の善導実態を掴む際の基準で、日程的視点から共生進捗次元を見極める。	①「部分最適の排除度」 " ← χ ②「発生原価の吸収度」 " ← χ

〔備考〕

(1) B欄に示す『共生経営活動の戦略的・戦術的・操業的・共闘的・日程的という5種類の視点』は、それぞれ次の内容を意味する。

- ① 戦略的視点とは、「目的実現に向けて、共生資源の全般を計画的に運用していくための方針」面から観察し評価する立場のこと。
- ② 戦術的視点とは、「目標達成に向けて、共生資源の各部を実効的に作動していくための方策」面から観察し評価する立場のこと。
- ③ 操業的視点とは、「課業推進に向けて、一連の作業行程を手続的に操作していくための活動」面から観察し評価する立場のこと。
- ④ 共闘的視点とは、「相利獲得に向けて、各自の保有資源を応分的に活用していくための協働」面から観察し評価する立場のこと。
- ⑤ 日程的視点とは、「予定期限に向けて、所要のシステムを有機的に稼働していくための推力」面から観察し評価する立場のこと。

(2) C欄に示す『観察事項の全60種目』は、「それらの現象結果を引き起こす元になる作用因子（つまり、測定要素群の χ ）」を掴み取ることで、実質的に観測される。

なお、「 χ の内容となる測定要素」は、定量的・定性的な複数個の基礎資料で構成されるが、全部で220アイテムの多数となるため、本チャートでは省略する。

補的な役割行動の達成状態”と“共立面の手段的な関与現況”を掴み取ること——等である。

第2は、共生意欲の結束度を押えること。これは、《共進加担の実行原点となる互助的連帯意識の増進に向けて、同調意欲の濃密化と具現化を図る作業》を意味する。つまり、『共生意欲結束力の強弱度と補完性を、どう評価するか』に診断指導上の重点が置かれる。そして、この軸線に沿いながら次の事柄が洗い出される。たとえば、——①共生活動を営む範囲が広域的か狭域的かによって、管理限界の及び方が違ってくるため、共進場面に見られる“相互的な協働意識の強弱状態”と“心理面の共鳴的な参画現況”を掴み取ること。②共生活動を担う秩序が緊密的か緩慢のかによって、目標成果の現れ方が違ってくるため、共進連係に見られる“主体的な共助交流の濃淡状態”と“志気面の合体的な発揮現況”を掴み取ること——等である。

第3は、共生資源の合成度を押えること。これは、《共進活力の産出源泉となる等価的交換価値の拡充に向けて、保有資源の抛出化と融合化を図る作業》を意味する。つまり、『共生資源合成力の良好度と妥当性を、どう評価するか』に診断指導上の重点が置かれる。そして、この軸線に沿いながら次の事柄が洗い出される。たとえば、——①共生活動を担う資源が補完的か相乗的かによって、目標追求の遣り方が違ってくるため、共進資源に見られる“効果的な仕様混成の適否状態”と“質量面の合理的な按分現況”を掴み取ること。②共生活動の生む価値が革新的か平板的かによって、資源性能の組み方が違ってくるため、共進行程に見られる“差異的な活用資源の特性状態”と“営為面の力学的な操作現況”を掴み取ること——等である。

第4は、共生組織の活性度を押えること。これは、《共進効率の促進基盤となる中核的営存機構の作動に向けて、運営組織の整序化と拡充化を図る作業》を意味する。つまり、『共生組織活性力の実現度と適否性を、どう評価するか』に診断指導上の重点が置かれる。そして、この軸線に沿いながら次の事柄が洗い出される。たとえば、——①共生活動を営む組織が求心的か遠心的かによって、成員能力の束ね方が違ってくるため、共進機構に見られる“機動的な運営中核の実働状態”と“目標面の段階的な追求現況”を掴み取ること。②共生活動を営む費用が高額のか低額のかによって、同調行為の求め方が違ってくるため、共進過程に見られる“効率的な投入費用の活用状態”と“コスト面の質的な奏効現況”を掴み取ること——等である。

第5は、共生機能の連鎖度を押えること。これは、《共進効用の創出動因となる分担的協働活動の遂行に向けて、役割機能の緊結化と相乗化を図る作業》を意味する。つまり、『共生機能連鎖力の結合度と柔軟性を、どう評価するか』に診断指導上の重点が置かれる。そして、この軸線に沿いながら次の事柄が洗い出される。たとえば、——①共生活動を担う機能が包括的か限定的かによって、行動脚本の編み方が違ってくるため、共進機能に見られる“創価的な機能連結の巧拙状態”と“分掌面の有機的な活力現況”を掴み取ること。②共生活動を担う機能が双務的か片務的かによって、役割分担の在り方が違ってくるため、共進現場に見られる“広分的な参画協働の発現状態”と“相利面の実質的な成果現況”を掴み取ること——等である。

第6は、共生受益の配分度を押えること。これは、《共進参画の直接誘因となる応力的関与利得の配当に向けて、目標受益の創出化と均霑化を図る作業》を意味する。つまり、『共生受益配分力の適切度と平等性を、どう評価するか』に診断指導上の重点が置かれる。そして、この軸線に沿いながら次の事柄が洗い出される。たとえば、——①共生活動を担う成員が多数的か少数的かによって、予定損得の分け方が違ってくるため、共進成果に見られる“納得的な衡平配分の実施状態”と“抛出面の対応的な利害現況”を掴みとること。②共生活動の生む受益が明示的か漠然的かによって、参画動機の保ち方が違ってくるため、共進作戦に見られる“企図的な期待利得の充足状態”と“成員面の個別的な損益現況”を掴み取ること——等である。

すなわち、共生経営診断の的確な実施を担保するため、システムズ・アプローチを武器として、個別案件ごとの状況適的な解決策を生み出そうと試みた。けだし、共生経営活動が得てして陥りやすい部分最適化の弊害を避けながら、全体最適化の道を探るべき必要があるからである。そうしたとき、《チャート4の分析視点と評価基準、ならびに、チャート5の測定尺度と評価手順》が、共生経営活動の本旨に合う最も効果的な処方箋だと考えられる⁽¹¹⁾。

それゆえ共生経営診断のワン・クールは、次の段取り行程を辿ることが合理的となる。——①『チャート4のA指標に該当する6大部門』から診断対象に切り込むこと。②同一部門を、同時に『5種類の指標次元』から検討して診断課題に迫ること。③さらに、『6大部門別の5次元から成る各診断基準』は、“最低2個の観察側面【チャート4のC項目】”から吟味すること。④これら『2側面の観察項目』は、それぞれ“3ないし4のローデータ”をもとに定量的・定性的な評価を行なうこと。⑤その判定結果を、『戦略面・戦術面・操業面・共闘面・日程面の分析5次元』に取り纏めて共進現況を掴むこと。⑥共進成果の到達程度を、『チャート5の5大水準から成る測定尺度【理想水準・前進水準・整形水準・試行水準・未成水準】』に置き換えて位置づけること。⑦『分析5次元別に洗い出した現状システム』と、『求めるべき理想システム』との間の共進阻害ギャップを押えること。⑧このシステム・ギャップを現実的に打開できる諸方策を案出して、それを勧告指導事項とすること——、これである。

とくに共生経営診断の実施過程では、従来型の単生経営診断の場合と異なり、その所要工数が相当な数に上るとともに、評価方法が定性的色彩の強い非経済性要因に支配される。そのため必然的に、ソフトシステム・エンジニアリングの方法論に依拠した“総合戦略的見地からの診断体系と診断手法”を構築し運用することが不可欠とならざるをえない。したがって、伝統的な診断作法とは截然と区分された“価値協創的な診断テクノロジー”が求められる。

まさに、この点に、『共生経営診断論』と称する新分野の論理形式と実践方式を定立する積極的意義があると考え、如上の実証研究成果を明らかにした。その診断現場で、私は常に思う。——二利円満を目指す企業再生活動の中にこそ、共生する者の無意識面の品格と実力が現れ、混迷する現代の企業社会の中にこそ、共生を動因とする社会改革の方向が姿を見せる——と。

《チャート5：診断評価時の観察対象とその測定尺度——共生現況掌握スコア・シート》

AM・診断評価時の測定尺度			レベル5	レベル4	レベル3	レベル2	レベル1	レベル \bar{x}
AC・診断評価時の観察対象			理想的 水準点	前進的 水準点	整形的 水準点	試行的 水準点	未成的 水準点	総合的 評価点
P=部門	Q=評価指標	R=観察事項						
I から VI までの 診断 評価 部門 (チャ ート 4 に 示 す 6 大 指 標)	1	I～VI部門 の戦略指標 ①	I～VIの6種目					
		I～VI部門 の戦略指標 ②	I～VIの6種目					
	2	I～VI部門 の戦術指標 ①	I～VIの6種目					
		I～VI部門 の戦術指標 ②	I～VIの6種目					
	3	I～VI部門 の操業指標 ①	I～VIの6種目	—	レ、 $\sqrt{3}$	—	—	—
		I～VI部門 の操業指標 ②	I～VIの6種目	—	—	レ、 $\sqrt{2}$	—	—
	4	I～VI部門 の共闘指標 ①	I～VIの6種目					
		I～VI部門 の共闘指標 ②	I～VIの6種目					
	5	I～VI部門 の日程指標 ①	I～VIの6種目					
		I～VI部門 の日程指標 ②	I～VIの6種目					

〔備考〕

(1) AM欄に示す『診断評価時の測定尺度』は、【1】診断時点における共生経営活動の進捗度合いを、「その共進成果が、どれだけの水準状態に達しているか」という観点から“5段階区分”するとともに、【2】「予め層別化された各水準点への共進到達現況」を客観評価するため、経験値を統計処理して得られた数値にもとづいて“ウエイト付け”を行なうものである。次のとおり。

- ① レベル5＝理想的水準点【理念的に考えられる最善的な達成状態。ここではウエイト値に、 $\sqrt{4} = 2.000$ を与える】
- ② レベル4＝前進的水準点【相乗的に整えられた機動的な実践状態。ここではウエイト値に、 $\sqrt{3} = 1.732$ を与える】
- ③ レベル3＝整形的水準点【骨格的に仕組まれた形態的な編成状態。ここではウエイト値に、 $\sqrt{2} = 1.414$ を与える】
- ④ レベル2＝試行的水準点【実験的に試みられた仮設的な操作状態。ここではウエイト値に、 $\sqrt{1.4} = 1.183$ を与える】
- ⑤ レベル1＝未成的水準点【現実的に作為しない消極的な傍観状態。ここではウエイト値に、 $\sqrt{1} = 1.000$ を与える】

(2) この共生現況掌握スコア・シートを用いた“5段階尺度による評価手順”は、次の作業フローに従う。

- ① 『R＝観察事項ごとの測定要素【1個の観察種目が“3ないし4のローデータ”から成る、チャート4に示す x 要素】』を第1次評価資料として、「R＝観察事項の全60種目が、それぞれ5段階尺度のどの水準状態に位置づけられるか」をチェックする。
- ② 『判定したR＝観察事項の達成現況』を“5段階の水準点上”にプロットし、“各レベルに与えられたウエイト値”で表記する。
- ③ その上で、「2項目(①'と②')から成るR＝観察事項の得点」を混合評価して、6大部門別の各5指標に分かれた『Q＝評価指標の総合的評価点』を算出する。——つまり、「観察種目①'が該当する評価水準ウエイト値」と「観察種目②'が該当する評価水準ウエイト値」との加算値を“2”で除することによって、「Q＝評価指標のもつ総合評価点」が得られる。
- ④ また、『P＝6大部門別の評価指標』も、上記と同様の方式で、“各部門の総合評価点”を算出する。

(3) なお、本チャートに記入した数値は、例示である。

【注】

- (1) 市原樟夫「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」東海学園大学・紀要委員会『研究紀要・第3号』東海学園大学, 1998年, 56頁.
- (2) 同上論文, 61-63頁.
- (3) “単生経営”の概念については、すでに前掲論文(1)の49頁および66頁で定義した。
- (4) 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.
- (5) 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.
- (6) 同上書の10-13頁, 23-25頁, 41-45頁. また、三上富三郎「経営診断のニュー・アプローチ——①HuSECアプローチ; ②SC:RS:REアプローチ」日本経営診断学会(編)『現代経営診断事典』同友館, 1994年, 36-60頁.
- (7) 共生経営システムを“生態学と仏教学の分析枠組み”のもとで統合的に捉えようとする市原説については、前掲論文(1)の54-56頁を参照されたい。
- (8) 作業マニュアルとしての『共生経営診断実施要領』は、その内容が多量となるため省略する。
- (9) “ソフト・システム”の概念については、次の文献を参照した。
 Peter Checkland, *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley & Sons, 1981
 (邦訳: 高原康彦・中野文平 [監] 『新しいシステムアプローチ——システム思考とシステム実践』オーム社, 1985年). Peter Checkland & Jim Scholes, *Soft Systems Methodology in Action*, John Wiley & Sons, 1990 (邦訳: 妹尾堅一郎 [監] 『ソフト・システムズ方法論』有斐閣, 1994年). Brian Wilson, *Systems: Concepts, Methodologies, and Applications*, John Wiley & Sons, 1990 (邦訳: 根来龍之 [監] 『システム仕様の分析学——ソフトシステム方法論』共立出版, 1996年). Hans Ulrich & Gilbert J.B. Probst, *Anleitung zum Ganzheitlichen Denken und Handeln*, Verlag Paul Haupt, 1991 (邦訳: 清水敏允ほか『全体的思考と行為の方法——新しいネットワーク社会の可能性を問う』文真堂, 1997年). その他は省略する。
- (10) 《共生経営診断を、共生経営組成変数の相互作用関係に着眼して、“戦略的観点と戦術的観点の両面”から立体的に捉える必要があること》を指摘した論考に、次のものがある。
 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, 14-27頁.
- (11) この結論は、前掲論文(1)で検討された、各種の実証研究成果から明らかである。