

## 有限世界での経営学の役割<sup>1)</sup>

### －資源を“もつ”“つくる”“つかう”ことの意味再考－

海老澤 栄 一

#### 要旨

自由競争が許される社会では、それが資本主義であれ、共産主義であれ、資源を必要以上に使って、ときに無駄に使って競争優位にたつことを使命とするところがある。そしてできれば“一人勝ち”を続けたい、という考えが頭のどこかによぎる。確かに競争が新たな活力や経済力を生み出すことはあるだろう。しかしこのような独りよがりな発想を世界中のヒト達や企業が一様にもったら、地球はどうなるであろうか。先進国のみならず途上国も含めて、資源の過剰消費や浪費には、目にあまるものがある。本稿ではこのような流れにサオをさすことを主たる使命とする。

経営の原点を探るために、2本のサオを使う。1本は、経営行為の原点を“もつ、つくる、つかう”におく。もう1本は経営主体を“私人、公人、共人”におく。この二軸を分析枠組みとして使い、有限資源との取組みを有機的、体系的、全体的に展開する。取組みを支える柱は、必ずしも明示的ではないけれども中庸、相補、合生の3点におかれる。結論部分で表面に浮上するよう、心がけている。

キーワード：中庸、相補、合生

---

<sup>1)</sup> 本稿の発想は『日本経営教育学会』第63回全国研究発表大会の統一論題で2011年6月18日に報告した内容に基づいている。

## 1. はじめに

18世紀の後半イギリスで始まったのは、それまでの手作りによる少量生産から機械による大量生産への“革命的”一大変化であった。その結果は欧州、米国、東南アジアなど、やや大げさに言えば世界中の国民の仕事への取組みや、家族意識、生活習慣、価値のおきどころ、などにまで大きな社会構造の変化を生み出した。背景には家内的手工業から近代的大型自動工業へのシフトがあり、合理化、効率化、能率化などの言葉で代表される大量生産の基盤づくりを可能にした。企業が社会の中核に位置づけられ、近代資本主義経済が確立した。ときに企業社会という表現も使われる。21世紀に入っても、この先端技術をベースにした近代化社会の仕組みは、依然として世界の主流を占めているといえよう。

しかしこの大きな流れの中で忘却の彼方におかれていた問題が徐々に表面化してきたのも、20世紀後半に入ってからのことである。大きくくりでは、資源問題である。希少や処女資源の枯渇化現象、適切な消費量をはるかに超えた大量生産や販売システムの確立、必要以上に購入する消費や浪費行動、モノを大切にしない使い捨て文化の浸透、ある部分捨てるために製造、輸送、保管、販売、購入する“愚かな”生きものの行動、などはいつか致命的な問題を人類に投げかけることになるかもしれない。

本稿では、加工過程に投入される原材料やエネルギー、製品として市場に算出される製品や商品は当然のことながら、サービスや表象、技術、情報などのような、間接的に加工過程を支援し促進する要素も資源としてとらえることにする。そのうえで、資源の保有や所有形態、資源の利用や使用、活用形態を経営学の視点から見直すことをとおして、ある種の行動指針づくりを目的にしてみたい。

論を進めるに当たって分析視点にしたのは、1つはいずれか一方の論理のみに片寄るのではなく双方の立場を考慮することによってより大きな視点から見直す中庸思想である。またこの中庸思想では、いずれかを正、他を誤とする二分法で論理的に切り分けていくのではなく、全体システムのなかでそれぞれの機能にふさわしい役割を動的に担う。もう1つは異なりを相互に認め合い、

相互に補完し合うことにより新しい全体を作り直す相補思想である。

世界中を揺るがしている福島原発の問題もある意味、近代社会に固有の問題でありかつ従来からある共通の問題でもある。資源を誰が“もつ”か、誰が“つくるか”、誰が“つかう”か、という究極の課題に帰着する<sup>2)</sup>。禅の世界ではものごとの本質を探るには、一度動きを止めて静かに考えることが必要である、という。そしてそれが正しい道であるとする<sup>3)</sup>。これには、洒落がある。すなわち正 = 一 + 止（一度止める）となる。

企業による資源私物化行動や環境破壊行動そしてわがままな消費者による資源放置行動や資源浪費行動などは、現代社会がかかえる病理現象の1つとみてよいであろう。いわゆる産業社会問題は、経営学の範疇で議論されるべきテーマの1つになってきている。本報告で一連の資源活用をとりあげることにした大きな理由の1つはここにある。

## 2. 資源概念とそのとらえかた

### 2.1 環境に対して閉じた社会、そして開いた社会

鎖国時代のわが国は環境に対して閉じている閉鎖国家であり、保護貿易を国策としてとっている国も同様に閉鎖国家である。外部資源に対しては貪欲に取り込み、内部資源の外への流出は厳しく取り締まる。独りよがりな論理である。高度成長期までのわが国の企業間連結は、取引関係が硬直的、固定的な結びつき中心であり、企業独自の臨機応変な対応は少なくとも、あまり存在しなかった。閉鎖的、囲い込み(enclosure)中心の行動が目立つ。閉鎖社会は自己防衛中心であり、死なない程度に生命を保持するのには適している。しかし外部と多接点をもち積極果敢に提携や連結などを繰り返していく前向きの行動は著しく制限される。

<sup>2)</sup> “有”には、保有、私有、共有、所有などさまざまな意味を含む。ここでは、包括概念として“もつ”を用いる。また“つくる”についても作る、造る、創るの3つの表意を1つの“つくる”で包括する。さらに“用”についても使用、私用、公用、活用のようなさまざまな“用”がある。“有”と同様、ここでは“用”の包括概念として“つかう”で代弁させることにしよう。

<sup>3)</sup> WEDGE, June 2011, 49ページ。

これに対して戦国大名による楽市楽座や秀吉、家康時代の直轄領である堺の自由都市、海外では古代ギリシアの代表的都市アテネ、古代ローマ帝国、などは外部との接触が比較的自由であり、物資のみならず情報も自由に交流した。環境に対して開いていること(disclosure)が最大の特徴である。このような開放社会は環境対応力があり外部資源との接点も柔軟であった。言い換えると選択肢が固定化していない、という特徴がある。環境摩擦を含む危険度は閉鎖社会に比べて高くなるけれども、活力あふれる文化形成の寄与率も高くなる。

Badaracco (バダラッコ) は、前者の閉鎖型都市を要塞型(citadel)組織、後者の開放型都市を都市国家型(city state) 組織と名づけた<sup>4)</sup>。閉鎖型社会や組織では、内部の資源を他に頼らずに自分で保有する必要がある。つまり"自前"主義が行動前提になる。

閉鎖型組織では手持ち資源の範囲内での戦略行動が中心になり、その範囲を超えることができにくくなる。また個々の組織や社会がそれぞれ独自に資源を保有すると、地域内や地域間、国内、国家間、大陸間などで俯瞰するとかなりの重複やムダが生じてくる。地球資源が無尽蔵に存在することを前提にすれば、利己的企業や国家行動でも、問題は生じないかもしれない。しかし有限資源のもとでは現実的ではない。

特定問題を大きくし影響範囲を広げる閉鎖性の拡大化現象は、資源取込みをもっぱら自己都合で展開し、規模の拡大を図る組織や国にみられる<sup>5)</sup>。一般的な表現を用いれば、地球のモノや皆のモノを熊手でかき集め自分のモノにする利己的、自我的思想や行動は、コモンズの悲劇を彷彿させる<sup>6)</sup>。

1996年に出版されたワケナゲル (Wackernagel) らの『エコロジカル・フッ

---

<sup>4)</sup> Badaracco, J. L., Jr. (1991), *The Knowledge Link : How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press. (バダラッコ、J. L., Jr. 中村元一、黒田 哲彦訳 (1991), 『知識の連鎖—企業成長のための戦略同盟』ダイヤモンド社.)

<sup>5)</sup> ジョージ、S.、M.ウルフ(2002)、『グローバリゼーション—賛成/反対』作品社、13, 14ページ。(George, S. & M. Wolf (2000), *Pour & Contre: La Mondialisation Libérale*, Éditions Grasset & Fasquelle.)

ステイガー、M. B.、櫻井 公人、他訳(2010)、『新版 グローバリゼーション』岩波書店、56-8、99ページ。(Steger, M. B. (2009, 2nd.ed), *Globalization: A Very Short Introduction*, Oxford Univ. Press.)

<sup>6)</sup> Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press.



トプリント』は、経済と環境との関係に関心をもつ世界中の人々に衝撃的な話題を提供した<sup>7)</sup>。この概念は「ある特定の生活様式を永続的に支えていくために必要な土地面積を定量化することによって、人類が物質的な面で自然界に依存し続けなければならない存在であることを知らせる基礎データ」のことである<sup>8)</sup>。日本人一人当たりの資源消費のエコロジカル・フットプリントは、東京ドームとほぼ同じ4.7ヘクタールであり、環境収容力を公平に割り当てたときの2.3倍に達する。世界中の人々が日本人と同じ消費水準を保つためには、地球2.3個分が必要になる、という考え方である<sup>9)</sup>。

合法的強奪ともいえるこれらの行動は個人、社会、組織、国家など、地球存続と等しくかかわっている先進国を中心に展開されている。関係者は相互に戒める方法を構築していくことが強く求められている。今こそ、地球上で生きている生命体すべてが、それぞれの持ち場を意識し、今西錦司のいう“棲みわけ(habitat segregation)”を意図的に、具体的に展開することが生命圏の共通基盤を担う生きものとして必要になっているのではないだろうか<sup>10)</sup>。

個々の組織がある程度のしなやかさや大らかさをもつためには、自分の強みを明らかにし、その強み同士を出し合うことが肝心となろう。強みが何もない組織は殻に閉じこもってじっとしているかあるいは吸収されてしまうか、の方法が残されているかもしれない。しかし“生命体”として何がしかの“強み”があれば、その強みを相互に分ち合うことによって、新たな価値を生み、恵みを生み出す関係を形成できる。

砂漠で夜中にじっと逆立ちをして朝方の露を背中に受け、流れてくる一滴をなめる昆虫がいる。人間にはできない芸当である。それに着目したある日本人がアフリカの住民に住居の外壁に斜めに板をおき、露を受ける皿を地べたにおくことを勧めた。そして朝を迎えると皿のなかに水がたまっていた。この事例

<sup>7)</sup> ワケナゲル、M.、W.リース、和田 喜彦監訳・解説、池田 真理訳(2006)、『エコロジカル・フットプリントー地球環境持続のための実践プランニング・ツール』合同出版、第2刷。(Wackernagel, M., & W. Rees (1996), *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*, New Society Publishers.)

<sup>8)</sup> ワケナゲル、M.、他、前掲書、38ページ。

<sup>9)</sup> ワケナゲル、M.、他、前掲書、和田喜彦解説、275ページ。

<sup>10)</sup> 今西 錦司(1994)、『生物社会の論理』平凡社、初版第1刷、89-91ページ。

では虫に何もお礼をすることのできない人間が、虫から学ぶことによって十分とはいえないまでもわずかの水を手に入れることができる。この日本人はわが国の空気清浄機販売でトップシェアをとったかつてのベンチャー企業経営者である。

James (ジェームス) によれば、たとえ競争相手でも共存、共生が可能になるという。ビジネスの世界を生態系としてとらえると、多様性—創造性—共生関係が共通にみられ、お互いに生かし合う機会が得られる<sup>11)</sup>。

イノベーションのルーツについても興味のある考察がある。Chesbrough (チェスブロウ) によればイノベーションは秘密主義の研究室というよりはむしろ、つかみ損ねていた例外事項や埋もれている知財、常識的な判断で見逃していたアイデアなどのように分散的なきっかけによって生成される、という。つまりイノベーションはこだわりを超えたオープンな雰囲気の中でも生まれることを強調している<sup>12)</sup>。

これら一連の事例の共通項は、個々の生命体がもつ個性と生命体同士の協働性、そしてそれら生命体同士の連結や関係機会を可能にする開放性である、といえるかもしれない<sup>13)</sup>。

## 2.2 資源について

戦後のわが国を支えてきた経済至上主義、自由競争原理、資本主義経済のような標語は、20世紀後半から21世紀に入り陳腐化の程度が加速化しつつあるよ

---

<sup>11)</sup> James, G. (1996), *Business Wisdom of the Electronic Elite*, Random House. (ジェームス、G. 仁平 和夫訳(1997)、『生かし合う企業vs.殺し合う企業』日経BP社、初版1刷。)

<sup>12)</sup> Chesbrough, H., W. Vanhaverbeke, and J. West(2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, pp. 47, 2, 56, 113, 173, 187, 205, 209, 217, 229-36, 294, 297. (チェスブロウ、H., W. ヴァンハバーベク、J. ウェスト、PRTM監訳、長尾 高弘訳(2008)、『オープン イノベーション』英治出版。)

<sup>13)</sup> Archer, M. S. (1995), *Realist Social Theory: the Morphogenetic Approach*, Cambridge University Press, pp. 294-344. (アーチャー、M. S., 佐藤 春吉訳 (2007)、『实在論的社会理論—形態生成論アプローチ』青木書店、422-92ページ。)

リプトン、B., 西尾 香苗訳 (2010)、『思考のすごい力—心はいかにして細胞をコントロールするか』PHP研究所。(Lipton, B. H. (2005), *The Biology of Belief: Unleashing the Power of Consciousness, Matter and Miracles*, Elite Books.)中にある、“賢くなるために共同体をつくる細胞”“限界はない。自分で限界があると考えているだけだ”“地球は1つの生命体”といった節見出しは、“自分が認識できる範囲内で環境と関係性をもつ人間行動”と相似である、とみてよいであろう。その関係幅は小さくもなり大きくもなる。

うに思われる。その1つは、triple bottom line(TBL)である。持続可能性に必要な3つの柱として、economically viable, socially responsible, environmentally soundをあげている。またWikipediaは、economic, social, ecological,の3要素をbottom lineとして提示している<sup>14)</sup>。

両者の違いはenvironmentalと ecologicalにある。TBLの含意は、economicはworkあるいはprofit（仕事をとおした付加価値生成）として、socialはfolkあるいはpeople（人間）として、さらに environmentally、 ecologicalは placeあるいはplanet（空間、場所）として、読替え可能である。ここでの議論は経済至上主義からの脱皮にあり、3つの要素の違いを明確にすることではない。むしろenvironmentally（環境）、 ecological（生態系）は、共にoikosつまり秩序だった生産、消費活動とかかわっている<sup>15)</sup>。さらにeconomyと ecologyの接頭辞は共にeco- の oikosであり、自然界の秩序を意識した有機的統一体もeco-に含まれている。

三要素は収益性や成長性のみならず、発展や改善のようなどちらかというと質の向上をも取り込んだ枠組みの設定が特徴になっている。特に資源循環を軽視ないし無視した消費、浪費行動は社会の長期存続性や持続可能性を削ぐものであり、生命の生存期間を縮めることになる。本文700ページを超える大著を著したRainey（ライニー）は、書名にもなっているSBD = Sustainable Business Developmentを提唱している。そのなかで、環境、人間、社会経済の健康維持にかかわる共通の要素として資源をあげている<sup>16)</sup>。

<sup>14)</sup> <http://www.novonordisk.co.in/documents/article-page/document/Sustainability.asp>, 2010/10/01.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Triple-bottom-line> 2010/10/01.

<sup>15)</sup> Drengson(ドレングソン)の文献でも、ecology と environmentは、相似的に使用されている。Drengson, A. & Y. Inoue(eds.)(1995), *The Deep Ecology Movement: An Introductory Anthology*, North Atlantic Books. (ドレングソン、A. 井上 有一共編、井上 有一監訳(2001)、『ディープ・エコロジー—生き方から考える環境の思想』昭和堂、初版第1刷、2007年初版第4刷。)

<sup>16)</sup> Rainey, D. L. (2006), *Sustainable Business Development: Inventing the Future through Strategy, Innovation, and Leadership*, Cambridge, p. 558.

SBDと同様の発想に利益性と安全性、利便性と共生性、BCP(=Business Continuity Plan)のような考え方もある。関連文献は次の通り。稲盛 和夫「利益なくして安全なし」『日経ビジネス』2011年5月16日号、78-81ページ/ 環境ビジネス編集「行き過ぎた利便性の排除」『環境ビジネス』2011年6月号、44-5ページ/ 日経トップリーダー編集「急がれるBCP対策に会社まるごとレッツノート」『日経トップリーダー』2011年6月号、63ページ。

以上の“拡大”TBLから導き出される人間のミッションは、持続可能性を意識しながら資源をいかに有効につかうか、に帰着する。そしてその資源利用・活用について、ワイツゼッカーらはファクター4の概念のもとに“豊かさを2倍、資源消費を1/2に”を提唱している<sup>17)</sup>。まさに資源分析に対するエールである。ヒトを資源とする考え方は人的資源として経営学の1つの領域を形成している。そしてこの人的資源は、組織の知識ベースあるいは資源ベースとしての潜在性を持ち、現実の知識の相互関連のみならず、将来の展開までもを含む潜在可能性として、創発性や創造性を育む有力な候補として期待される<sup>18)</sup>。

資源の「資」は、貨幣を意味する“貝”に、“次”が音符としてつく。“次”はとりつくろわない、ゆったりとした人の象形である。このことから“資”は無理に他から調達することをしないで、手持ちのもとからある財貨のことを意味する。「源」は水の流れ出るもとのことである。資源はしたがって、もともとそこにある財貨や物資のことを意味する。英語のresource は、re- + -source (= *sourdre, surgere* 湧きあがる、立ち上がる)に語源をもつ。日英ともに、資源そのものには“そこに自ら存在”する、という内容が含意されている。人的資源を除き、資源には本来意志や意思がない。資源を利用、活用するヒトの論理で、薬にも毒にもなる。

資源はつかう主体によって、意味がまったく異なる。またつかう意思があるかないかによって、そこに“在るがまま”なのか“在るがままでない”のかの選択肢が表面化する。馬にとって念仏は意味がまったくない、また猫にとって小判はまったく意味がない、が通常的判断である。しかし馬によっては人間以上に念仏の意味が解るかもしれないし、夏目漱石の猫であれば小判の意味が解るかもしれない。

逆に狭隘な経験や片寄った判断にもとづく資源使用は、資源の付加価値を増幅するどころか減衰することにもなりかねない。純粹無垢に“まっさら”な判

<sup>17)</sup> ワイツゼッカー、E. U.、A. B. ロビンス、L. ロビンス、佐々木建訳(1998)『ファクター4－豊かさを2倍に、資源消費を半分に』省エネルギーセンター。(Weizsäcker, E.U.von, et al.(1995), *FAKTOR VIER*, Ernest von weizsäcker and Rocky Mountain Institute.)

<sup>18)</sup> Bierly, P. E. & R. W. Kolodinsky (2007), “Strategic Logic: Toward a Wisdom-Based Approach to Strategic Management,” in Kessler, E. H. & J. R. Bailey (eds.), *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*, SAGE Publishers, p.63.

断が公平で正当な判断を可能にする。意識しないこと(unconscious)つまり無意識状態が理論の進化や統合化に貢献する、という議論もある<sup>19)</sup>。

意識しないということは枠をもたないことを意味し、広がる可能性ももち合わせていることになる。逆説的な言い方をすれば意識しないことを意識することの意味を考えてみることも話題提供になるかもしれない。

一つの積極的展開を想定すれば、自己資源と他資源との間で何らかのつながりを持ち、関係性を模索することにより、ネットワーキング化、提携化、連携化などを進めることができる。ある意味、資源の共有化、共用化をとおして、従来型ではない新しいビジネス創出を可能にする<sup>20)</sup>。

資源にかんする組織戦略論では、Pfeffer & Salancik(フェファ, サランシク)の資源依存論(resource dependence theory)が議論になる<sup>21)</sup>。彼らの論調は、どの資源をどの程度操作できるかによって組織パワーの大きさが決まってくる、というところにある。しかもその資源が貴重で戦略策定上重要であればあるほど、その資源の流れをどの程度コントロールできるかが問題になる。最近の話題でいえば、希土(rare earth)が好例である。ハイテク機器の製造にとって欠かすことのできない材料いや“財料”は、定常状態で供給されて初めて組織戦略が機能する。

しかしこの希少性は希少であるがゆえに危険性も伴う。中国が漁船の船長の強制送還を迫った政治の駆け引きに希土をつかったのは記憶に新しい。まさにもろ刃の刃(やいば)である。わが国のエネルギー源である石油も同様の論理が当てはまる。

手元にどの資源がどれだけあるか、またその資源の需要はどの程度なのかは、まさに意識や認識、価値の世界のことからである<sup>22)</sup>。そしてその際重要なのは、資源獲得に対する私利私欲の認識ではなく、資源の公共性や生態系のなかでの位置づけ認識であろう。

<sup>19)</sup> Miner, J. B. (2011), *Organizational Behavior 6: Integrated Theory Development and the Role of the Unconscious*, M.E. Sharpe.

<sup>20)</sup> Gulati, R.(2007), *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*, Oxford Press.

<sup>21)</sup> Pfeffer, J. & G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resolute Dependence Perspective*, Harper & Row.

<sup>22)</sup> Campbell, J., & R. ten Bos (eds.) (2007), *Philosophy and Organization*, Routledge.



資源調達には所定のコストがかかる。そのコストは通常、組織の支払い能力の制約された範囲内で支払われる。所定の範囲を超えた機関や組織から、たとえば従前の取引のない国の企業から危険を冒してまで取引を拡大すると、機会の増大に伴ってコスト増大の危険も増大する<sup>23)</sup>。この考えは機会性と冒険性や危険性とは、相似形の関係にあることを意味する。過度に機会性を追求すると投資額も高額になり危険性も増幅する。逆に小さな投資では小さな機会しか入手できない。

データ解析結果を中心にした戦略投資は判断材料にはなるものの、決断や英断を支援する材料にはならない。資源のすべてを自前で準備するとそのコストは膨大になり、大きな決断はできなくなる。つまり自前の資源に引きずられ安定指向になり視野は狭くなる。逆にすべて他人の資源を利用して経営機会を構築すると、“ただ乗り”的に投資コストは低くなるけれども、安定度は極端に低くなる。言い換えれば“一か八か”的思考と行動が主になる。バーチャルカンパニーにみられるように、組織の長期安定性や持続可能性はあまり期待できない。サーファーにとって、いつも無料で波に乗る“フリーライダー”は、ただ乗りの域を脱しきれない。適切に波を起こす技をもつことが求められる。つまりある程度の“苦労感”や“苦心感”“念入り感”は必要であろう。

### 3. 経営学固有の特質

#### 3.1 経営の意味

経営の「経」には、糸を上から降ろしながら編んでいく行為が表意されている。筋道をとおす。経度や経理、経路などにその意味が反映されている。一方「営」は“ツ”冠ではなく、火がふたつの“火”冠がルーツである。また火冠の下の方冠のなかにある口の形をした象形文字は、部屋を意味する。“口”と“口”とをわたす“ノ”は廊下を表わす。つまり松明をたいて家や家族を守ることが営の発生（はっしょう）である。経営とはしたがって、生活維持を意識した

---

<sup>23)</sup> Williamson, O.E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and Relational Contracting*, The Free Press.



資源利用を伴う生産活動をととして、秩序ある行動を展開することが語源からくる本来の意味になる。そしてその秩序ある行動では、自然との共生を前提とすることが求められる。

英語のmanagementの語源をみると、manage = (<sup>1</sup>maneggiare, <sup>1</sup>manus, 手、手をくだす、何とかする)である。馬の手綱さばき、調教がもとの意味である。I can manage it. には、“何とかやってみよう”という響きがある。やや広域的にとらえれば、日英ともに“遣り繰り”表現が似合う。経営にはヒトの認識力や伝播力の違いによって、その範囲は狭くも広くもなることが分かる。つまり現実の記述と方向性や指導性を示す規範とが同居している。経営にかかわるヒト達の意識や指向、能力、価値、認識の違い、などによってその成果も大きく異なることを示している。本稿では以上の考察をもとにして、経営を以下のように定義づけておこう<sup>24)</sup>。

経営とは、

限られた地球諸資源の持ちかたや作りかた、使いかたに携わるヒトたちがそれらを機能的、有機的、体系的に関係づけ、問題処理や解決、発見、創造などに当たりながら、長期にわたって存続することを可能にする協働作業、

のこと。

近代経営ではBerle=Means(バーリ＝ミーンズ)の主張に代表される所有と経営の分離が伝統的経営との分岐点になっている<sup>25)</sup>。確かにそれぞれの専門領域に専念することによって得意技が発揮でき、経営の視点からは有効性や合理性が発揮できるであろう。その意味で経営学の近代化を理論的に推進したという点での評価はある。しかし同時に所有と経営とが未分離でも成功している企業事例は数多くあるのは周知のとおりである。また所有者と経営者とがそれぞ

<sup>24)</sup> 海老澤 栄一編著(2007)、『魅力ある経営』学文社、7ページをもとに、作成。

<sup>25)</sup> Berle, A.A. & Means, G. C. (1932), *Modern Corporation and Private Property*, Macmillan. (バーリ、A. A.、G. C. ミーンズ、明治大学経済研究会訳(1958)、『近代株式会社と私有財産』文雅堂。)

Child, J. (2005), *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing, pp. 356-76.

Pfeffer, J. (1997), *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*, Oxford University Press, p.141.

れ部分最適行動に専念することにより、企業の外側つまり社会や環境の側への配慮が滞ることも懸念される。ここでもそれぞれ部分的に正しくて部分的に誤りがある、といえよう。

やや乱暴な考えを述べれば、現実と理想との間には隣の領域に入り込むことにより相互刺激を受ける部分と、それぞれ固有の役割があり不可侵の部分とがあるように思う。現実を“である論”、理想を“すべき論”に置き換えてみよう。殺人が存在することは現実には認めざるをえない。しかし理想ではヒトを殺してはならない、正義の殺人はあってはならない、となる。経営概念には、現実も理想も共に含まれる。理想を無視した現実 は応用性に欠け、現実を無視した理想は説得性に欠ける。

現実の複雑で矛盾に富んだ問題は、解決不可能なまま推移することが多い。つまり多重的、多角的に、ある意味では隣で発生するできごとを横目でみながらつまり未解決のまま、自分の課題解決に奔走する共時的な行動が日常的に起こっているといえよう。現実も理想も多様である、というのが正しい見方であるかもしれない。

しかしこれが結論ということにはならない。なぜならば“何でもあり”を認めると“何も認めない”のと同じになり、学問や理論研究の進歩発展につながらないからである。理念を“あるべき姿”にとらえると、そこには何らかの主義、主張が必要となる。哲学と言い換えてもよいかもしれない。

現実存在する、ある現象を見つめたり観察したりするとき、なぜその対象を見つめるのか、分析するのかが問われる。しかもその観察事象は日常茶飯事に発生するので、毎回“何となく”とか“面白そうなので”といったランダムな言動では、説得力は生まれえない。たとえ日常行動であっても、ある信念や本質的な考え方がどうしても必要となる。これは理念にもとづく理論でも同様である。

理論(theory)の語源は、<sup>L</sup> *theoria*, <sup>Gr</sup> *theorid* = spectacle, contemplation, consideration, to see, behold, viewingなどがあり、総括するとtheaterに帰着する。つまり“眺めること、観ること、観察すること、観賞すること”の意味になる。正しく観るためには、種々の現実から共通の因子を抽出する必要がある。多少の誤解を承知のうえで集約すると、現実の抽象化、一般化が理論であるともいえる<sup>26)</sup>。“である論”の事例を記述中心とすれば、“すべき論”

は規範中心になるという見方も可能である。共に相手を補強する機能を果たしているともいえよう。

### 3.2 もつ、つくる、つかう対象

経営活動の本質は何かをつかって—しかもその前提として誰かがもっている何かを誰かがつかって—何をつくるのか、しかもそれは誰かが何かをつかうことを前提にして誰かがつくるのか、であろう。つまり生産、消費の主体の違いによる活動の連鎖がその根底にある。

整理すると、資源をもつ主体は私人か他人かあるいは公人かの3つに分類可能である。次に資源をつくる主体も、私人、他人、公人の3つに分類可能である。さらに資源をつかう主体も私人、他人、公人の3分類が可能である。このうち私人、他人はもっぱら個人だけで資源をもっていたり、つくったり、さらにはつかっていたりするのか、あるいは共同でもっていたり、つくったり、つかったりするのかに再分類可能である。

そして両者の間にあるのが、共（とも）にと公（おおやけ）の2つである。

“ともに”は、共同でもち、つくり、つかう動作を伴う。具体的には、資源を共同で仕入れ、生産し、運搬し、販売し、貸し付けたりする。“ともに”には仲間である契約者を保護し、非契約者との間に一種の差別化を図ろうとする意図がある。共同組合や買い物共通カード、クレジットカードなどは、一種の差別化戦略になる。“ともに”は私人の集合体でありながら相互の利便性を補完しあうことを前提として行動するので、私人の共人化が進む。

後者の“おおやけ”では資源をもつのが市役所、県、独立公共機関、国家機関に代表される公人つまり非営利団体であることが多い。ここでサービスを受するのは、つまりつかうのは、利用権をもつ私人である。ここでは私人の公人化が進む。

問題を複雑にしているのは、“おおやけ”の扱いである。“公共”施設という言葉があるように、公民館や公園、市営図書館、博物館のような“公共”施設

<sup>26)</sup> Ackroyd, S., “Critical Realism, Organization Theory, Methodology, and the Emerging Science of Reconfiguration,” in Koslowski, P. (ed.) (2010), *Elements of a Philosophy of Management and Organization*, Springer, pp. 47-77.

は、おおやけ（公）ととも（共）の2つの性格を同時にもつことが多い。

ここでは現実の複雑怪奇な現象を大きくくりで、以下のように整理することにしたい。その整理の基準は、まず資源を“もつ”ことと“つかう”こととの識別である。ついでその資源を“もつ”と“つかう”との間に加工をとおして付加価値をつけるための“つくる”が入る。資源軸を“もつ”“つくる”“つかう”の3つに設定してみよう。

次に資源をもち、つくり、つかう主体の分類が必要となる。典型的なパターンは自給自足にみられるようなすべて自分あるいは自分たちが担うパターンである。その逆は、もつ、つくる、つかう、のすべてを他に依存するパターンである。構想や企画、関係づけのみを自分たちが担当する。アウトソーシングやバーチャルの考え方は、このパターンに属する。“すべて自分たち、すべてあなた任せ”は、前者が閉鎖的で資源浪費型の利己的経営という意味で、また後者は過度に開放的で現実軽視型、理念追求型の利他的経営という意味で、共に問題がある。資源利用に工夫がみられず、長期持続性は、共に低くなる。また共通に欠落しているのは、経営の社会性・公共性や共同性である。

主体を整理すると、まず私人の部分があり、ついで公人の部分がある。あらゆる地球資源が有限であるという前提にたてば、この2つは、資源有効利用の命題からみても、公人の部分で自助努力することが求められている。さらに重要なことは、お互いに協力し合って、より“豊かな”あるいはより“安心”した生活が送れるようにできるところから“ともに”を意識することも、前二者に劣らず重要な役割をもつことになる。これを“共人”として位置づけてみよう。

この“共人”機能は、私人にも公人にも必要な機能になる。つまり私人が複数集まって共同作業するときは多かれ少なかれ“共（きょう）”の部分の必然的に入り込んでくる。また社会性をもった公の仕事でも、“共（とも）”に力を合わせて作業することが要求される。

以上のことを整理すると、個々の人間には、分布の多少を無視すれば、3つの属性すなわち私人、公人、共人の部分を兼ね備えており、必要に応じて機能発揮することが求められよう。

公人や共人については、先の「2.1 環境に対して閉じた社会、そして開いた社会」で述べた「コモンズの悲劇」でも明らかなように、限りなく私人に特

化した人間が周囲にいと、公や共の部分私物化してしまうことになる。山形県長井市で展開されている農作物、家庭ゴミを主軸にした循環型社会追求型「レインボープラン」では、契約農家の畑の化学肥料混在度を定期的に、オンブスマンが調査している。一人ぐらい約束をほごにして、たくさん作物を作っても問題はないだろう、という抜け駆けを回避するための方法であり、「 commons の悲劇」防止策の1つである。

資源分類と主体分類から導き出されたのが、表1である。世代の違いから今、“もつ”ことへの興味から“つかう”ことへの興味に、興味シフトがみられる<sup>27)</sup>。しかもこの“つかう”ことへの興味シフトは、“もつ”ことへの興味シフトにも回りまわって、変化を促す。つまり専らもつことから、共同でもつことへの嗜好変化が生まれている<sup>28)</sup>。

さらにアメリカでは1990年から2010年代にかけて政府関連のガスや電気施設、

表1 資源をもつ、つくる、つかう主体の体系化

関係主体	資 源		
	も つ	つくる	つかう
私 人	A	B	C
共 人	D	E	F
公 人	G	H	I

<sup>27)</sup> Associé, 2011.06.21.

<sup>28)</sup> Botsman, R. and R. Rogers (2010), *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Harper Collins Publishers, pp.41-4, 55-8, 67-94, 71-5, 125-6, 129, 130, 151-81, 185-97, 199-200, 211-5, 223-5. (ボッツマン、R.、R. ロジャース、関 美和訳(2010)、『シェアー＜共有＞からビジネスを生み出す新戦略』NHK出版、第2刷。)

Briskin, A., S. Erickson, J. Ott, and T. Callanan (2009), *The Power of Collective Wisdom and the Trap of Collective Folly*, Berett-Koehler Publishers. (ブリスキン、A.、S. エリクソン、J. オット、T. キャラナン、上原 裕美子訳 (2010)、『集合知の力ー衆愚の罠』英治出版。)

Child, J.(2005), *Organization: Contemporary Principles and Pracyice*, Blackwell Publishing, pp.45-51.

Christakis, N., and J. H. Fowler (2009), *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*, Little Brown. (クリスタキス、N.、J. H. ファウラー、鬼澤 忍訳 (2010)『つながりー社会的ネットワークの驚くべき力』講談社。)

Ebers, M. (ed.) (1997), *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford University Press, pp. 187-8, 246-8, 249, 251-4, 256, 257.

Gansky, L.(2010), *The Mesh: Why the Future of Business is Sharing*, Portfolio Penguin. (ガンスキー、L.、実川 元子訳 (2011)、『メッシューすべてのビジネスは＜シェア＞になる』徳間書店。)

Gulati, R.(2007), *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations, and*



病院、福祉センター、廃棄物処理場などの経営が民間に委託されており、公共サービス施設をもつてはいても サービスを“つくる”ことから離脱し始めている<sup>29)</sup>。

表1の分類によれば、従来よくみられたパターンは、私人中心のA-B-Cや公人中心のG-H-Iであったのが、A-B-FやG-H-Fパターンのような、いわば“共同利用”の動きが出始めたことに注目していきたい。

大河にならなくても、せせらぎ程度の流れにはなるのではないだろうか。その流れを支援する動きとして、①生命体として資源枯渇の速度を弱めることへの何らかの貢献、②経営戦略上での共同利用によるコスト削減効果、③希少資源を中心とした価格高騰への共同仕入れ体制にもとづく防御対策、④危機管理や安全管理対策としてのBMP(Business Management Plan)やBCP(Business Continuity Plan)振興、⑤利他主義を通じた経済的利益の相互確保、⑥循環促進や環境共生を認識することによる自然との宥和性推進（環には一定の区域を識別すると同時にその識別された周辺を周るという意味がある：circuit, turn around）、⑦公私の相互刺激運動(public-private movement: P-P movement)による変質醸成の可能性、⑧顧客も従業員も会員制の資源節約型ミニスーパー『ピープルズ・スーパーマーケット』、⑨里地里山にみられる自

---

*Other Relational Assets*, Oxford University Press, pp. 2, 5-6, 8, 11, 53-5, 60, 69.

Keohane, R., and E. Ostrom (eds.) (1995), *Local Commons and Global Interdependence*, SAGE Publications.

Oliver, D. C. (2008), *Rethinking Municipal Privatization*, Routledge.

Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press.

Taylor-Gooby, P. (2009), *Reframing Social Citizenship*, Oxford University Press, pp. 3-19, 59, 85-8, 89-107, 111, 115-19, 132, 188-90.

Poteete, A. R., M. A. Jansen, and E. Ostrom(eds.)(2010), *Working Together: Collective Action, the Commons, and Multiple Methods in Practice*, Princeton University Press.

海老澤 栄一 (2011)、「営業占有/占用—共有/共用の共存」『QLTコミュニケーション』QLT読書会、3月号、6ページ。

日本経済新聞「震災が問う情報管理—急がれるクラウドの活用」2011年5月1日。

日本経済新聞「カーシェア拠点倍増1500ヶ所」『日本経済新新聞』2011年5月13日。

日本経済新聞「カーシェア」『日本経済新新聞』2011年5月29日。

日本経済新聞「『シェア』品目多彩に」『日本経済新新聞』2011年6月1日。

三浦 展 (2011)、『これからの日本のために「シェア」の話をしよう』、NHK出版。

<sup>29)</sup> Cooke, O. D. (2008), *Rethinking Municipal Privatization*, Routledge, p. 2.



然と人間との共生、⑩安寧性(well-being)を意識した社会市民性(social citizenship)、⑪ITを中心としたクラウドコンピューティングの動き、⑫マンションでのシェア部分の増強によるコミュニケーションやコミュニティづくり、などがある<sup>30)</sup>。

### 3.3 決断力と協働力

ある新聞の記事によれば「変化の時代」には、4つの潮流が同時に押し寄せているという。1つはマクロ経済における金融危機後の反動と修正、2つ目はメガトレンドという長期にわたる変動、3つ目は技術革新の波、4つ目は国際情勢や災害であり、いずれも誰でもが認識できる潮流である。しかし4つのうちのどれがいつ起こるかは誰にもわからない。もしその流れが同時に発生することを想定すると、経営の意思決定者にとって何ができるであろうか。おそらくその解は結果が出て初めてわかる程度であろう。

いまわれわれに必要なのは、冷静な説得性のある判断ではなく、“エイヤッ”の決断ではないだろうか。つまり経営には、ときに緻密性や論理性を超えた決断が必要になるということである。その決断のタイミングについて少し考えてみたい。

#### [ティッピングポイント(tipping point)を伝える決断力]

セーラー服に白いルースソックスは、今や女子高校生のスタイルの定番にすらなっている。あのルースソックスは、日本を代表するデザイナーが発想したものなのだろうか。原宿の真冬の寒い路上でアイスクリームを並んで買い、車の中ではなく外で食べる光景はアイスクリーム屋さんが考え出したのだろうか。ベルリンの壁を最初にノミとハンマーでたたいたのは、西側のCIAから依頼されたプロの作業員だったのだろうか。その答えは、いずれも“ノー”である。

<sup>30)</sup> PRESIDENT, 2011, 5, 16.

WEDGE, July, 2011.

稲盛和夫「利益なくして安全なし」日経ビジネス、2011年5月16日。

環境ビジネス、2011.6

日経ビジネス、2011年6月13日。

日経ビジネス、2011年7月4日。

「理想のスーパー」誕生の秘話『SOTOKOTO』June 2011.

「生物多様性を守る人―自然の隣に自分を置こう」『チビコト』2010年12月号、月刊ソトコト12月号別冊付録、10-13ページ。

いまある状態を正とすれば、そうではない状態は誤ではなくとも少なくとも正ではない。十代の女子生徒の妊娠や高校生の喫煙などは、通常の状態とは異なった現象であることは間違いない。世界中を震撼させる鳥インフルエンザも通常ではない状態で発生し瞬く間に蔓延する。

津波のようなあるいは堤防の決壊のような現象は、どこを起点にして発生するかは誰にも分からない。突然起こる自然や社会現象は、論理的に証明することは難しい。しかし変化がある点に達したときに、変態ともいえるべき大きな変化が起こることがさまざまな事例で証明されている。そのポイントをティッピングポイントという。最初に公にしたのは、Gladwell（グラッドウエル）だといわれている<sup>31)</sup>。

ティッピングポイントの基準は、5パーセント前後であることも証明されている。しかしこの数値のもつ意味は、いつも5パーセントで十分であるということではなく、いまある状態を変える力は全体の5パーセントあれば可能である、ということを表している<sup>32)</sup>。Westley(ウエストリー)らの書のなかに、ジョージア州アトランタ郊外の緑あふれた住宅から中心地にあるスラム街に居を移した大学教授の話がでてくる。異常な決断をしたのである。最初は興味深くみているだけであった住人達はあいさつをするようになり、話をするようになり、応接間でコーヒーを飲むようになった。それを聞いた大学の同僚たちのなかに、スラム街に引っ越しをする者が現れた。という話である<sup>33)</sup>。

---

<sup>31)</sup> Gladwell, M.(2000), *Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Little, Brown. (グラッドウエル、M.、高橋 啓訳 (2000)、『ティッピング・ポイントーいかにして「小さな変化」が「大きな変化」を生み出すか』飛鳥新書。)

<sup>32)</sup> Westley, F., B. Zimmerman, and M. Q. Patton(2006), *Getting to Maybe: How the World is Changed*, Vintage Canada, pp.16-7. (ウエストリー、F.、B. ツィーママン、M. Q. バットン、東出 顕子訳(2008)、『誰が世界を変えるのかーソーシャルイノベーションはここから始まる』英治出版。

Burke, W. W.(2008), *Organizational Change: Theory and Practice*, Sage Publications, 2nd.ed.

Senge, P., et al.(eds.)(1<sup>st</sup>. 2008, 2010), *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World*, Broad Way Books, pp. 30, 203, 210, 211, 236.

Botsman, R., and R. Rogers(2010), *What's Mine is Yours: the Rise of Collaborative Consumption*, HarperCollins Publishers, p.75. (ボッツマン、R.、R. ロジャーズ、関 美和訳 (2010)、『シェア：＜共有＞からビジネスを生み出す新戦略』NHK出版。)

<sup>33)</sup> Westley, F., B. Zimmerman, and M. Q. Patton(2006), op. cit. pp. 15, 6.

現状の変革には、誰がみても明らかな現状否定的革命および少しずつ変わっていく暫時的変化の、大きく分けて2つの方法がある。本稿で指向するのは、大胆な現状否定ではなく、微妙な変化を繰り返しながら従前とは結果として大きな違いが生まれてくる増分型変化である。

この増分型変化では、気づいたヒトが自ら発信し周囲に知らせることによってコミュニケーションを試みる。多発信型の“つぶやき”でも構わない。気づきでヒントになるのは、Lave=Wenger（レイヴ=ウェンガー）の周辺からの参画(peripheral participation)である<sup>34)</sup>。これはもう一人の自分を異なった視点からみることによって、現状の見直しを可能にする。Laveらは“バルコニーから自分をみつめ直す”という比喻を使っている。裏側でもよいし鳥の目や虫の目でも構わない。とに角、今いる中心点とは異なった視点をもつことによって、ティッピングポイントがみつかるであろう。

同書では、単純なあるいは特定化された専門性ではなく、さまざまな行為から生まれる相互作用過程を重視する。それぞれの作業担当者は多中心になる。また彼らは相互の学習過程を重視する。そして学習基盤では、コード化された言語や構造の共通性を提供するのではなく、共同参加できる共通能力を提供する。そのためには、現在ある規則や制度を離れて、外側に転がす(abduction)試みもときに必要になる。多少のゆれや遊びは、ブリコラージュ(bricolage)によってある程度正当化されている。コースを外れること(discourse：言説)によっても、ものの本質がみえてくることがある。

ちなみにブリコラージュには、無秩序な効果のような意味がある。“手元にあるあり合わせでやりくりする”ことが含意されている。日本語では“みづくろう”という言い方もある。フランス語の*hors d'oeuvres*（オードブル）にも、“とりあえずメニュー”のような響きがある。有限世界での経営学ではある意味器用さが求められる。その場でリアルタイムに適合するとか、智恵を出し合うことによって瞬時に対応することがある程度可能になる。

ブリコラージュはあらかじめ準備できていないところで、何とかやりくりす

<sup>34)</sup> Lave, J., E. Wenger(1991), *Situational Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. (レイヴ、J.、E. ウェンガー、佐伯 胖訳 (1993)、『状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加』産業図書)

ることを正当化する。そしてその正当化はティッピングポイント程度の役割をとりあえず担うことになる。ある意味では、偶然性がもつ現象に近い。そしてその偶然性には“出会い”という言葉で表現されるように、計画的ではなくハプニングに近い響きがある。

生き物の営みが予め決まっているという前提にたてば、目的論や機械設計論でも十分に機能するであろう。しかし現実の経営世界がオープンであればあるほど、複雑性や多様性、不透明性、などが相互にからみあい、あらかじめ未来を確実に予測することは、ほとんど不可能である。

唯一可能なのは、対応可能な範囲内であるいは認知できた範囲内で関係要素間の相互作用性を明らかにすることであろう。識別できる範囲は、ヒトの認識力の違いによって異なるので、一概に一律化はできない。生き物の世界での進化や発展の予測を先行する条件から説明することが不可能であることを偶然性の言葉に代えて創発性と表現することがある。哲学者デューイ＝ミードの書では、創発性が重視される<sup>35)</sup>。すなわち彼らはアリストテレスのような先験的立場を目的論、機械論として位置づけ、創発の可能性を否定していると批判する。科学的手続きにもとづく結論が統計的結果に依拠してしまい、結果として探している最終決定を否定してしまう可能性をもつ。また絶対的正確さをもつ技術の洗練努力が、自分そのものを打ち負かしてしまう結果を導くともいう。

生命現象や生命事象には未来がもつ多様な活動の諸条件がある。そして生命それ自体は、最も重要な所有物の幾つかを構成している事物なのである。また生命それ自体には、多様な性格や偶然事が付着する。このようにして生命世界に性格を授与するのは、潜在可能性というよりは、むしろ創発性なのである。

生物多様性の基本機能は、あらかじめプログラム化されていることではなく、どこからでもある意味、無秩序に現れることにある。喚起性や誘発性とも連動する現象をKauffman（カウフマン）は創発性と名づけている<sup>36)</sup>。現代風に置き

<sup>35)</sup> デューイ、J.、G. H.ミード、河村 望訳（2001）、『デューイ＝ミード著作集14 現在の哲学・過去の本性』人間の科学新社、44-50ページ。(Murphy, A. E.(ed.)(1932), *George Herbert Mead: The Philosophy of the Present*, Open Court Publishing.

<sup>36)</sup> Kauffman, S. (1995), *At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press, pp. 23-5. (カウフマン、S.、米沢 富美子訳(1999、初版)、『自己組織化と進化の論理—宇宙を貫く複雑系の法則』日本経済新聞社.)

換えれば、DNAや先験性ではなく思考力や認識力、後験性ということになろう<sup>37)</sup>。

場の雰囲気に必要なことあるいは気づいたことは、恥を忍んでやや公の場で“つぶやいてみる”ことも必要であろう。まず決断することである。たとえばまくいかなくても許されるかもしれない。また学習を繰り返すことによる効果も組織化されてこよう。

#### [共人から誘導される協働力]

一人でも経営は可能かもしれない。しかし経営の利害関係者は、債権者、仕入先、取引先、顧客、株主、従業員に代表される直接的な関係者、また住民一般、地域、社会、国、潜在的顧客のような間接的利害関係者も含め、数多くの多様な関係者たちの支援によって形成される。無数のモノやコトのお世話にもなる。契約すれば取引が成立し必要に応じて何でも手に入る、という独りよがりな考え方は果たして許されるのであろうか。地球資源が所有者である私人や私企業のものであるとする考えは、片寄った自由民主主義のもつ Winner takes all. の思想に基づいており、時代遅れ以外の何ものでもない。

競争を意味する compete もその語源をたどると、compete (com- and -pete = fr. L *petere*, 'to strive together after something, coincide, agree, be suitable) であり、協働で何かをする、協力する、同意する、という意味になる。“つくる”も“つかう”も“ともに”が何かを生み出すもとになる。compete は競争というよりも、むしろ協創に近い意味をもっている。

“ともに”はBarnard (バーナード) の組織の定義にも使われている。すなわち、「公式組織は人々の間で意識的、計画的、有目的に協力し合う (cooperation) 特質 (kind) をもつこと」である。また別の章では「“2人あるいは2人以上のヒトが協力し合うこと (cooperation)” を言葉の中に暗に含む1つの協力体系 (cooperative system) の範疇にある体系の1つ、それが組織 (organization)」とある<sup>38)</sup>。本来、経営の対象でもある組織は複数の人々の協

<sup>37)</sup> リプトン、B.、西尾 香苗訳 (第1版2009)、『「思考」のすごい力ー心はいかにして細胞をコントロールするか』PHP研究所。(Lipton, B. H. (2005), *The Biology of Belief: Unleashing the Power of Consciousness, Matter and Miracles*.)

<sup>38)</sup> Barnard, C. I. (1<sup>st</sup>. pt. 1938, 21<sup>st</sup>. pt. 1971), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, pp. 72, 73, 75. (バーナード、C. I.、山本 安次郎、田杉 競、飯野 春樹訳(1956、初版、1973、新訳13版.)、『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社.)



力によってなりたっていることが分かる。

同じ組織でも同質性、一様性、単純性の特質を備えた組織には、どちらかというところ “冷たい” 美しさが優先し、活発性や逞しさはあまりみられない。環境対応力が乏しく、長期持続性は期待できない。それに対して、異質性、多様性、複雑性を備えた組織には、ミラーボールのような妖しい魅力がありそのつど色が変わる。効率は良くないけれども、生命力はある。

力を協働すること(collaboration)によって生成される付加価値は、参加する人々がそれぞれ異なった機能や役割をもっていることによって生まれる<sup>39)</sup>。多様な意見を尊重する集合性には “共人” 属性が生まれ、智慧が共有化され、衆智となる。同じ集合でも個別意識をもたない私人が集まると、衆愚になる<sup>40)</sup>。茅ヶ崎に本社のあるアルバックでは、情報共有を意識して “何でも話し合える

---

<sup>39)</sup> Briskin, A., S. Erickson, J. Ott, and T. Callanan(2009), *The Power of Collective Wisdom and the Trap of Collective Folly*, Berrett-Koehler Publishers. (ブリスキン、エリクソン、オット、キャラナン、上原 裕美子訳(2010)、『集合知の力、衆愚の罠—人と組織にとって最も素晴らしいことは何か』英治出版。)

Russell, P. (1992, 1<sup>st</sup> ed.), *The White Hole in Time: Our Future Evolution and the Meaning of Now*, Harper Collins Publishers, pp. 27, 37-8. (ラッセル、P.、山川 紘矢、山川 亜希子訳 (1993年初版、1996年5刷) 『ホワイトホール・イン・タイム—進化の意味と人間の未来』地湧社。)

<sup>40)</sup> Bouvier, A. (2011), “Individualism, Collective Agency and The Micro-Macro Relation” in Jarvie, I. C. and J. Zamora-Bonilla, *The Philosophy of Social Science*, SAGE Publications, pp. 199-250.

Chesbrough, H., W. Vanhaverbeke, and J. West (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, pp. 47, 2, 56, 113, 173, 187, 205, 209, 217, 229-36, 294, 297. (チェスブロウ、H.、W. ヴァンハバーベク、J. ウェスト、PRTM監訳、長尾 高弘訳(2008)、『オープン イノベーション』英治出版。)

Glaser, J. E. (2005), *Creating We: Changing I-thinking to WE-Thinking Build a Healthy, Thriving Organization*, Platinum Press.

Marques, J., S. Dhiman, and J. Biberman (2011), *Managing in the Twenty-First Century: Transforming toward Mutual Growth*, Palgrave Macmillan, pp. 21, 128-34.

Nooteboom, B. (2009), *A Cognitive Theory of the FIRM: Learning, Governance and Dynamic Capabilities*, Edward Elgar Publishing, pp. 4, 12, 18, 117-8, 136, 139, 148, 167, 244.

Pauleen, D. J. and G.E. Gorman (eds.) (2011), *Personal Knowledge Management: Individual, Organizational and Social Perspectives*, Gower Publishing, pp. 2, 3-5, 5-6, 12, 27-8, 35, 100-2, 105-6, 106-8, 171, 217-21, 218, 229-61.

ページ、S. E.、水谷 淳訳(2009)、『「多様な意見」はなぜ正しいのか—衆愚が集合知にかわるとき』日経BP社。(Page, S.E. (2007), *The Difference: How the Power of Diversity*



自由闊達な組織”を企業文化として定着させている。その背景には一人の力の限界を認識し、助け合いの精神を大切にしていることがある。事業部を超えた、時に深夜にも及ぶ自由な情報交換を意図した横割りの分科会や土日には結論を出さない自由討論の戦略研究会が開かれている<sup>41)</sup>。まさしく衆智の技が活かしている。

共人の協働力養成は、まず私人が自らを開くことから始まる。そのことにより未来に向かった可能性が広がる。元野球選手の野茂英雄もわれわれにすばらしい言葉を残してくれている。「向こうに広がる世界を信じ、扉を思い切り開ける」と<sup>42)</sup>。

共人のスタートラインは私人からである。私人として自分の強み弱みを明らかにし、開かれたドアの向こうにいるヒト達との接触を試みる。連携、宥和、共同、連帯、関係などの輪が広がる。関係性拡大からは具体的に、①未知の市

---

*Create Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton University Press.)

SOTOKOTO編集「全国のまちづくり人が業種を超えて集結—まちづくり会議2011」『SOTOKOTO』2011年5月号。

海老澤 栄一、「ビジネス概念の見直しと公共性—人間観の視点から—」『ビジネス実務論集』日本ビジネス実務学会、第21号、2003年、103-09ページ。

岡野 雅行、「金属探る神の手—知識より知恵」『日本経済新聞』2011年5月6日。

関口 和一、「震災が問う情報管理—急がれるクラウドの活用」『日本経済新聞』2011年5月1日。

高原 一郎、「震災後の影響はこれからが本番—中小企業のための枠組みを考える」『日経トップリーダー』2011年6月号、32-3ページ。

中村 久三、「リーダーの要諦 独創的商品開発の継続こそ成功のシナリオ—全員参加型経営で市場の変化に対応する」『JMA Management Review』2010年11月号、18-22ページ。

日経産業新聞「開放系システム—人材・情報、学内外で循環」『日経産業新聞』2011年5月16日。

<sup>41)</sup> 中村 久三、「特集 リーダーの要諦：独創的商品開発の継続こそ成功のシナリオ—全員参加型経営で市場の変化に対応する」JMA Management Review, Nov. 2010, 18-22ページ。

<sup>42)</sup> 「連載 野茂のコトバー育ち、育てる」『日経トップリーダー』2011年4月。

<sup>43)</sup> Barney, J.B. and W. Hesterly(2006), "Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis," in Clegg, S. R., C. Hardy, T. B. Lawrence, and W. R. Nord(eds.)(2006), *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 2nd ed., SAGE Publications, pp.111-64.

Hechter, M. (1987), *Principles of Group Solidarity*, University of California Press, pp. 20, 26, 39, 102. (ヘクター、M.、小林淳一、木村邦博、平田暢訳 (2003)、『連帯の条件—合理的選択理論によるアプローチ』ミネルヴァ書房。)

場開拓の可能性、②資源共有化の道、③競争を通じた協創機会、④異質で高質な情報交流をつうじた環境不確実性の軽減、⑤リスク分散機会、⑥アイデア生成、などが生まれる<sup>43)</sup>。

環境認識や環境認知の度合いを広める1つの視点は、狭い範囲内に特化するのではなく、現実の発生現象をより広い範囲を意識しながら一般化、抽象化することである<sup>44)</sup>。そのことにより新しい色や形がみえてくる。ときに視野を広げることにより、今まさにみようとしている景観の位置づけが変化してくる。貴重だと思っていた資源が地球規模で眺め直したとき、すでに貴重ではなくなっていることがある。レコード盤、CD、そして音楽配信の流れは、技術革新と共に著しい時代の変化を生み出している。レコード業界や出版業界の将来がどうなるかは、誰にも分からない。

協働作業をとおしたさりげない意見や情報交換、たわいもない未来探索雑談、あるいは異次元の情報収集などは、私人の枠を超えて共人の領域さらには公人

---

Poteete, A. R., M. A. Janssen, and E. Ostrom (2010), *Working Together: Collective Action, the Commons, and Multiple Methods in Practice*, pp.13-9, 21, 22, 52, 66, 67, 81, 99, 118, 135, 137, 262-3.

Ramage, M., and K. Shipp(2009), *Systems Thinkers*, Springer, pp. 3, 4, 11-3, 28, 35, 37, 48, 49, 72, 74, 75, 79, 80, 83-5, 87, 90, 103-5, 120.

Ramirez, R., J.W. Selsky and K. van der Heijden (eds.)(2008), *Business Planning for Turbulent Times: New Methods for Applying Scenarios*, Earthscan, pp. 182, 266-7, 268, 279.

Rodriguez, J. P., S. R. Loomis, and J. G. Weeres (2007), *The Cost of Institutions: Information and Freedom in Expanding Economics*, PALGRAVE MACMILLAN, pp. 48, 54, 63, 141, 155.

Simon, H. A. (1988), "Understanding Creativity and Creative Management," in Kuhn, I. and R. Lawrence (eds.), *Handbook for Creative and Innovative Managers*, McGraw-Hill, pp. 11-24.

高原 一郎、「国が取り組む中小企業の経営支援—震災後の影響はこれからが本番、中小企業のため枠組みを考える」『日経トップリーダー』2011年6月、32-3ページ。

<sup>44)</sup> Irgens, E. J. (2011), *Pluralism in Management: Organizational Theory, Management, Education, and Ernst Cassirer*, Routledge, pp. 11, 16, 23, 33-8, 44, 63, 68, 77, 90, 130.

Nooteboom, B. (2009), *A Cognitive Theory of the FIRM: Learning, Governance, and Dynamic Capabilities*, Edward Elgar Publishing, pp. 36-71.

Riedl, R. (1908 1<sup>st</sup> ed., 1984 English ed.), *Biology of Knowledge: the Evolutionary Basis of Reason*, John Wiley & Sons, pp. 3, 6, 12, 58, 144, 145, 147, 153, 184, 188, 189, 212, 220.

のジャンルに入っていく確実性の高いチャネルになることが期待される。個人の能力範囲に限界のあることを認識し、仲間の智恵や力を借りることが肝要となる。セーレンの川田達男社長も若い時仲間の智恵を借りて最悪の事態を脱皮した経験がある<sup>45)</sup>。大切なことは智恵を出し合い、助け合い、共有・共用機会をつくることではないだろうか。

先験的にみて未来がないとか、明るい話題がないとかは、誰でもがいつも容易に判断できる。選択肢にも新鮮さがなくなり景観はみすぼらしくなる<sup>46)</sup>。同じ景観であっても、それをどのように観るかによって、危機にも機会にもなる。つまり結果は全く逆になる。同様のことは、宇宙のブラックホールについてもいえる。つまり所与のものとしてブラックホールを受け止めるのか、それともホワイトホールへの道を探ることで光明を見出すのかでは、観察が逆になる。また同じことがホワイトホールについてもいえる。つまりホワイトホールをブラックホールとみなしてしまえば、景観はいつも暗闇になる<sup>47)</sup>。

思想や認識の違いが同じ現象をまったく違ったものにしてしまう。選択のテーマを追究しているシーナ・アイエンガー(Sheena Iyengar)は、コロンビア大学の教授をつとめる盲目の研究者である。彼女に翻訳者が、目が見えないことで選択の幅が制限されることについてどう思うか、とのインタビューを行った。彼女は次のように答えている。「選択に制約されることで、逆に本当に大切なことだけに目を向け、選択しやすくなる。限られた選択肢を最大限活かすために、創造性を発揮することもまた楽しい。」<sup>48)</sup> と。共人を指向し協働力を蓄えるためには、資源を大切に作るヒト達の集合体をつくり、その輪を少しずつ広げていく方法がコモنزの悲劇を招かないためにも必要であるかもしれない。

<sup>45)</sup> セーレン 川田 達男社長「瀕死の会社を救った左遷社長の『整流と五ゲン主義』PRESIDENT、2011.5.30、70、71ページ。

<sup>46)</sup> Munro, R.(2007), "Double-crossing the Landscapes of Philosophy," in J. Campbell, R. ten Bos (eds.) *Philosophy and Organization*, 1st. ed. pp. 184-200.

<sup>47)</sup> Russell, P. (1992), op cit. (ラッセル、P.、山川 紘矢、山川 亜希子訳 (1993年初版、1996年5刷)、前掲書。)

<sup>48)</sup> アイエンガー, S. (2011年1刷、2011年3刷)『選択の科学—コロンビア大学ビジネススクール特別講義』文藝春秋. (Iyengar, S. (2010), *The Art of Choosing*, Twelve.)

#### 4. おわりに

物質文明の登場を1日の時計の針に合わせてみると、大晦日の24時直前である、という比喻を使うことがある。そのことの正否は別にして、いつまでもモノあふれ現象が続くとは思えない。同様にモノを大切にしない時代が永久に続くとも思えない。本来ならホモサピエンスは、生き物のなかで最も賢いはずであるにもかかわらず、最も愚かな生き物であることを実証しつつあるのが、現状であろう。

妙案はない。しかし何とかしなければならない。最近幾つかの文献で「シシュフォスの神話」にふれる機会があった。ここでは読売新聞の編集手帳を題材にしてみる<sup>49)</sup>。シシュフォスはギリシア神話にでてくるコリントの王で、ずる賢く奸智にたけていた。ゼウスは罰としてシシュフォスに地獄の底から大きな岩を山頂まで押し上げる苦行難行を命じた。山頂にようやく押し上げた岩はすぐに転げ落ちてしまい、永遠に同じ作業を繰り返すことになる。フランスの作家カミュはこれを人間の不条理の象徴とみなした。

原子力発電所はこれまで大きな事故は起きないよう、何重もの安全システムに守られている「安全神話」が定番だった。福島第一原子力発電所もその例外ではなかった。しかしもろくもその神話は崩れ去った。そして今横行しているのは、“危険” コールのオンパレードである。つまり原発の安全確保が不可能であるという、これまでとは180度反対の「危険神話」が定番になりつつある。電力のユーザでありながら操業停止を声高に訴えるある種の不条理が、そこには潜む。

真理は安全神話でも危険神話でもない、中庸にある。編集手帳の主張では、安全性を高めて原発を使い続けるとある。そして神話は人間が克服すべき対象だともいう。資源の有限世界における経営では、もつ、つくる、つかう、のいずれもがそれぞれ按分の役割を担う。一方が他方に一方的に資源をもったり、つくったり、つかったりすることは、中庸の論理からいえば許されることではない。

---

<sup>49)</sup> 編集手帳『読売新聞』、2011年6月20日。

中庸の論理では相互に背反する要素の一方のみに加担することはしない。速度を減ずるブレーキの機能と速度を早めるアクセルの機能は、二律背反の関係にあり、相容れることはない。しかし上位の概念つまり移動体という概念を導入すると、ブレーキもアクセルも共に移動体を支える必須の役割を担当する。部分最適ではなく全体満足を意思決定や行動の基本原理として設定することが求められる。

中庸思想を経営の基本原理として設定すると、私も公も“共に”認知される。つまり、認識主体あるいは行為主体としての私人、公人、共人が同居するようになる。中庸は思考や行為が極端に片寄らず、過不足がない状態のことである。中国では孔子が、ギリシアではプラトンやアリストテレスがこの思想を説いた。英語ではmoderationが中庸に相当する。音楽のmoderatoにも“ほどよい速さ、快適な速さ”という意味がある。また会議やシンポジウムで中立の立場を保ちながら進行役を務める議長、司会のことをmoderatorというのも、そのルーツは中庸からきている。

本稿での経営の基本機能は“もつ、つくる、つかう”である。そしてこれを有限資源の“もちかた、つくりかた、つかいかた”に適応してみると、“誰が”が問題になる。所有と経営との分離では機能分割による合理性追求が主題になり、ここでの議論になじまない。

“異なり”を許容することで雑然としたなかにも、全体としての“美しさ”が整う。1つのことのみを追求した杉林と天然の雑木林とを比べてみると、その違いがわかる。紅葉の美しさは誰もが認めるところであろう。またステンドグラスに反映するモナリザ像は、個々のガラス片では意味がなく全体として少し離れてみるとその存在が浮かび上がってくる。“ミクローマクロ”も同様である。ミクロやマクロだけでは、意味がない。あくまでも両者がつながって初めて、メッセージが伝わる<sup>50)</sup>。

雑木林の木々やステンドグラスの固有の色をつけたガラス片、あるいはなべ料理の中の海の幸、山の幸、里の幸にみられる各種素材の混在は、それぞれが自己主張しながら自己だけでは実現しない、より上位の全体システムをつくる

<sup>50)</sup> Alexander, J. C., B. Giesen, R. Munch, and N. J. Smelser(eds.)(1987), *The Micro-Macro Link*, University of California.



ために、自己超越している、と考えてはどうであろうか。少なくとも自己犠牲にはならない。

異なりや違いを認め共存あるいは共在の方法を試行することは、容易ではない。しかしそのことによって、より上位のより広範囲なレベルでお互いが支え合い補い合うことを可能にする相補の思想(complementarity)が生まれてくる。ある意味では、新しい全体形成つまり統合(integration)機会が、またある意味では細胞同士が刺激し合うことによって共に生長する合生(ごうせい: concrescence)機会が生まれてくる。

本稿では資源経営の視点から、私人、公人、の他に共人の重要性を強調してきた。しかしそれは、プロセスのどこかであり、終点ではない。いや終点はなく、共人をとおして培った機能や経験を活かして、さらなる高質の私人、そして公人への途を切り拓いていく。つまり連続性、継続性、永続性の途中にある、ということの意味する。終点であってもそれは中間終点であり、始点であっても中間始点であるという発想である。

アルバック社での見学会で、spatteringという面白い言葉を教えてもらった<sup>51)</sup>。"悪さをするいたずら"という意味をもつ。これを応用すれば、“おやっ”と思うような意外性や思いつき、規則はずし、発想の転換が期待できる。経営学は有限資源をつかい、統合機会や合生機会をつくりだす役割を担っており、ときには健全ないたずらや "思い切り" という名の決断が巧を奏するかもしれない<sup>52)</sup>。

---

<sup>51)</sup> 日本経営教育学会の全国研究発表大会の行事の一環として、企業見学会を2011年6月17日(金)の午後実施した。そのときの見学先が茅ヶ崎市にある(株)アルバックであった。総務部長の本多和男(当時)様を初め、数名のスタッフ方からご説明いただいた。

<sup>52)</sup> ロベルト、M. A.、スカイライト コンサルティング訳(2006),『決断の本質—プロセス志向の意思決定マネジメント』英治出版.(Roberto, M. A. (2005), *Why Great Leader Don't Take YES for an Answer: Managing for Conflict and Consensus*, Pearson Education.)



## 引用文献

- Ackroyd, S., "Critical Realism, Organization Theory, Methodology, and the Emerging Science of Reconfiguration," in Koslowski, P.(ed.) (2010), *Elements of a Philosophy of Management and Organization*, Springer.
- Alexander, J. C., B. Giesen, R. Munch, and N. J. Smelser(eds.)(1987), *The Micro-Macro Link*, University of California.
- Archer, M. S. (1995), *Realist Social Theory: the Morphogenetic Approach*, Cambridge University Press. (アーチャー、M. S.、佐藤 春吉訳 (2007)、『实在論的社会理論—形態生成論アプローチ』青木書店.)
- Badaracco, J. L., Jr. (1991), *The Knowledge Link : How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press. (バダラッコ、J. L., Jr.、中村 元一、黒田 哲彦訳 (1991)、『知識の連鎖—企業成長のための戦略同盟』ダイヤモンド社.)
- Barnard, C. I.(1<sup>st</sup>. pl. 1938, 21<sup>st</sup>. pt. 1971), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (バーナード、C. I.、山本 安次郎、田杉 競、飯野 春樹訳( 1956、初版、1973、新訳13版.)、『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社.)
- Barney, J.B. and W. Hesterly(2006), "Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis," in Clegg, S. R., C. Hardy, T. B. Lawrence, and W. R. Nord(eds.)(2006), *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 2<sup>nd</sup> ed., SAGE Publications.
- Berle, A.A. & Means, G. C. (1932), *Modern Corporation and Private Property*, Macmillan. (バーリ、A. A.、ミーンズ、G. C.、明治大学経済研究会訳 (1958)、『近代株式会社と私有財産』文雅堂.)
- Bierly, P. E. & R. W. Kolodinsky(2007), "Strategic Logic: Toward a Wisdom-Based Approach to Strategic Management," in Kessler, E. H. & J. R. Bailey(eds.), *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*, SAGE Publications.
- Botsman, R. and R. Rogers (2010), *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Harper Collins Publishers. (ボッツマン、R.、R. ロジャース、関美和訳(2010)、第2刷『シェア—共有—からビジネスを生み出す新戦略』NHK出版.)
- Bouvier, A. (2011), "Individualism, Collective Agency and The Micro-Macro Relation" in Jarvie, I. C. and J. Zamora-Bonilla, *The Philosophy of Social Science*, SAGE Publications.
- Briskin, A., S. Erickson, J. Ott, and T. Callanan(2009), *The Power of Collective Wisdom and the Trap of Collective Folly*, Berrett-Koehler Publishers. (ブリスキン、エリクソン、オット、キャラナン、上原 裕美子訳(2010)、『集合知の力、衆愚の罠—一人と組織にとって最もすばらしいことは何か』英治出版.)
- Burke, W. W. (2008), *Organizational Change: Theory and Practice*, SAGE Publications, 2<sup>nd</sup>.ed.

- Campbell, J., & R. ten Bos (eds.) (2007), *Philosophy and Organization*, Routledge.
- Chesbrough, H., W. Vanhaverbeke, and J. West(2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press. (チェスブロウ、H.、W. ヴァンハバーベク、J. ウェスト、PRTM監訳、長尾 高弘訳(2008)、『オープン イノベーション』英治出版.)
- Child, J. (2005), *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing.
- Christakis, N., and J. H. Fowler (2009), *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*. (クリスタキス、N.、J.H. ファウラー、鬼澤 忍訳 (2010)、『つながり—社会的ネットワークの驚くべき力』講談社.)
- Cooke, O. D. (2008), *Rethinking Municipal Privatization*, Routledge.
- Drengson, A. & Y. Inoue(eds.)(1995), *The Deep Ecology Movement: An Introductory Anthology*, North Atlantic Books. (ドレングソン、A. 井上 有一共編、井上 有一 監訳(2001、初版第1刷、2007年初版第4刷)、『ディープ・エコロジー—生き方から考える環境の思想』昭和堂.)
- Ebers, M.(ed.) (2009), *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford University Press.
- Gansky, L.(2010), *The Mesh: Why the Future of Business is Sharing*, Portfolio Penguin. (ガンスキー、L.、実川 元子訳 (2011)、『メッシュ—すべてのビジネスは<シェア>になる』徳間書店.)
- Gladwell, M.(2000), *Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Little, Brown. (グラッドウエル、M.、高橋 啓訳 (2000)、『ティッピング・ポイント—いかにして「小さな変化」が「大きな変化」を生み出すか』飛鳥新書.)
- Glaser, J. E. (2005), *Creating WE: Changing I-thinking to WE-Thinking Build a Healthy, Thriving Organization*, Platinum Press.
- Gulati, R. (2007), *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*, Oxford Press.
- Hechter, M.(1987), *Principles of Group Solidarity*, University of California Press, pp. 20, 26, 39, 102. (ヘクター、M.、小林淳一、木村邦博、平田暢訳 (2003)、『連帯の条件—合理的選択理論によるアプローチ』ミネルヴァ書房.)
- Irgens, E. J. (2011), *Pluralism in Management: Organizational Theory, Management Education, and Ernst Cassirer*, Routledge,.
- James, G. (1996), *Business Wisdom of the Electronic Elite*, Random House. (ジェームス、G.、仁平 和夫訳 (1997、初版1刷)、『生かし合う企業vs.殺し合う企業』日経BP社.)
- Kauffman, S. (1995), *At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press, pp. 23-5. (カウフマン、S.、米沢 富美子訳(1999、初版)、『自己組織化と進化の論理—宇宙を貫く複雑系の法則』日本経済新聞社.)

- Keohane, R., and E. Ostrom(eds.)(1995), *Local Commons and Global Interdependence*, SAGE Publications.
- Lave, J., E. Wenger(1991), *Situational Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. (レイヴ、J.、E. ウェンガー、佐伯 胖訳 (1993)、『状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加』産業図書.)
- Marques, J., S. Dhiman, and J. Biberman (2011), *Managing in the Twenty-first Century: Transforming toward Mutual Growth*, Palgrave Macmillan.
- Miner, J. B. (2011), *Organizational Behavior 6: Integrated Theory Development and the Role of the Unconscious*, M.E. Sharpe.
- Munro, R.(2007, 1<sup>st</sup>. ed.), “Double-crossing the Landscapes of Philosophy,” in J. Campbell,R. ten Bos (eds.) *Philosophy and Organization*, Routledge.
- Nooteboom, B. (2009), *A Cognitive Theory of the First: Learning, Governance and Dynamic Capabilities*, Edward Elgar Publishing.
- Oliver, D. C. (2008), *Rethinking Municipal Privatization*, Routledge.
- Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press.
- Pauleen, D. J. and G.E. Gorman (eds.) (2011), *Personal Knowledge Management: Individual, Organizational and Social Perspectives*, Gower Publishing.
- Pfeffer, J. (1997), *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*, Oxford University Press.
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik(1978), *The External Control of Organizations: A Resolute Dependence Perspective*, Harper & Row.
- Poteete, A. R., M. A. Jansen, and E. Ostrom(eds.)(2010), *Working Together: Collective Action, the Commons, and Multiple Methods in Practice*, Princeton University Press.
- Rainey, D. L.(2006), *Sustainable Business Development: Inventing the Future through Strategy, Innovation, and Leadership*, Cambridge.
- Ramage, M.,and K. Shipp(2009), *Systems Thinkers*, Springer.
- Ramirez, R., J.W. Selsky and K. van der Heijden(eds.)(2008), *Business Planning for Turbulant Times: New Methods for Applying Scenarios*, Earthscan.
- Riedl, R. (1908 1<sup>st</sup>. ed. , 1984 English ed.), *Biology of Knowledge: the Evolutionary Basis of Reason*, John Wiley & Sons.
- Rodriguez, J. P., S. R. Loomis, and J. G. Weeres(2007), *The Cost of Institutions: Information and Freedom in Expanding Economics*, Palgrave Macmillan.
- Russell, P. (1992), *The White Hole in Time: Our Future Evolution and the Meaning of Now*, Harper Collins Publishers, 1st ed. pp. 27, 37-8. (ラッセル、P.、山川 紘矢、 山川 亜希子訳 (1993年初版、1996年5刷)、『ホワイトホール・イン・タイムー進化の意味と人間の未来』地湧社.)
- Senge, P., et al.(eds.)(1st. 2008, 2010), *The Necessary Revolution: How Individuals*

- and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World*, Broad Way Books.
- Simon, H. A. (1988), "Understanding Creativity and Creative Management," in Kuhn, I. and R. Lawrence (eds.), *Handbook for Creative and Innovative Managers*, McGraw Hill.
- Taylor-Gooby, P. (2009), *Reframing Social Citizenship*, Oxford University Press.
- Westley, F., B. Zimmerman, and M. Q. Patton(2006), *Getting to Maybe: How the World is Changed*, Vintage Canada, pp.16-7. (ウェストリー、F.、B. ツィーマーマン、M. Q. バットン、東出 顕子訳(2008)、『誰が世界を変えるのかーソーシャルイノベーションはここから始まる』英治出版.)
- Williamson, O.E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and Relational Contracting*, The Free Press.
- Associé, 2011.06.21.
- SOTOKOTO編集「全国のまちづくり人が業種を超えて集結ーまちづくり会議2011」『SOTOKOTO』2011年5月号.
- アイエンガー、S. (2010)、『選択の科学ーコロンビア大学ビジネススクール特別講義』文藝春秋. (Iyengar, S. (2010), *The Art of Choosing*, Twelve.)
- ジョージ、S.、M. ウルフ(2002)、『グローバリゼーションー賛成/反対』作品社. (George, S. & M. Wolf (2000), *Pour & Contre: La Mondialisation Libérale*, Éditions Grasset & Fasquuelle.)
- スティーガー、M. B.、櫻井 公人、他訳(2010)、『新版 グローバリゼーション』岩波書店. (Steger, M. B. (2009, 2nd.ed) *Globalization: A Very Short Introduction*, Oxford University.)
- デューイ、J.、G. H.ミード、河村 望訳 (2001)、『デューイ＝ミード著作集14 現在の哲学・過去の本性』人間の科学新社.(Murphy, A. E. (ed.)(1932), *George Herbert Mead: The Philosophy of the Present*, Open Court Publishing.
- ペイジ、S. E.、水谷 淳訳(2009)、『「多様な意見」はなぜ正しいのかー衆愚が集合知にかわる時』日経BP社.(Page, S.E. (2007), *The Difference: How the Power of Diversity Create Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton University Press.)
- リプトン、B.、西尾 香苗訳 (2010)、『思考のすごい力ー心はいかにして細胞をコントロールするか』PHP研究所.(Lipton, B. H.(2005), *The Biology of Belief: Unleashing the Power of Consciousness, Matter and Miracles*, Elite Books.)
- ロベルト、M. A.、スカイライト コンサルティング訳 (2006)、『決断の本質ープロセス志向の意思決定マネジメント』英治出版. (Roberto, M. A. (2005), *Why Great Leader Don't Take YES for an Answer: Managing for Conflict and Consensus*, Pearson Education.)
- ワケナゲル、M.、W.リース、和田 喜彦監訳・解説、池田 真理訳(2006)、『エコロジカル・フットプリントー地球環境持続のための実践プランニング・ツール』合同出版、第2刷.

- (Wackernagel, M., & W. Rees(1996), *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*, New Society Publishers.)
- セーレン川田 達男社長「瀕死の会社を救った左遷社長の『整流と五ゲン主義』、PRESIDENT、2011.5.30.
- 稲盛 和夫「利益なくして安全なし」、『日経ビジネス』2011年5月16日号.
- 今西 錦司(1994)、『生物社会の論理』平凡社、初版第1刷.
- 海老澤 栄一、「ビジネス概念の見直しと公共性—人間観の視点から—」『ビジネス実務論集』日本ビジネス実務学会、第21号、2003年.
- 海老澤 栄一編著(2007)、『魅力ある経営』学文社.
- 海老澤 栄一、「営業占有/占用—共有/共用の共存」『QLTコミュニケーション』QLT読書会、2011年3月号.
- 岡野 雅行、「金属探る神の手—知識より知恵」『日本経済新聞』2011年5月6日.
- 関口 和一、「震災が問う情報管理—急がれるクラウドの活用」『日本経済新聞』2011年5月1日.
- 環境ビジネス編集「行き過ぎた利便性の排除」、『環境ビジネス』2011年6月号.
- 高原 一郎、「国が取り組む中小企業の経営支援—震災後の影響はこれからが本番、中小企業のため枠組みを考える」『日経トップリーダー』2011年6月.
- 中村 久三、「特集 リーダーの要諦：独創的商品開発の継続こそ成功のシナリオ—全員参加型経営で市場の変化に対応する」JMA management Review, Nov. 2010.
- 日経産業新聞、「開放系システム—人材・情報、学内外で循環」『日経産業新聞』2011年5月16日
- 日経トップリーダー編集、「急がれるBCP対策に会社まるごとレッツノート」『日経トップリーダー』2011年6月号.
- 日本経済新聞、「震災が問う情報管理—急がれるクラウドの活用」『日本経済新聞』2011年5月1日.
- 日本経済新聞、「カーシェア拠点倍増1500ヶ所」『日本経済新新聞』2011年5月13日.
- 日本経済新聞、「カーシェア」『日本経済新新聞』2011年5月29日.
- 日本経済新聞、「『シェア』品目多彩に」『日本経済新新聞』2011年6月1日.
- 「野茂のコトバー育ち、育てる」、『日経トップリーダー』2011年4月.
- 三浦 展 (2011)、『これからの日本のために「シェア」の話をしよう』NHK出版.
- 編集手帳、『読売新聞』2011年6月20日.