■ 博士論文要旨

協奏する組織の基底

― 認識力ある主体の観点から ―

Basis for Consonant Organizations: From a Perspective of Cognitional Subject Power

神奈川大学大学院　経営学研究科
国際経営専攻　博士後期課程

小 森 谷 浩 志

KOMORIYA, Hiroshi

■キーワード
生命的躍動感（lively feeling）、関係性（relationship）、過程（process）、内省（reflection）、包摂（connotation）

問題の所在

本研究の目的は、変化が激しく不透明で不確実な時代における組織の本質を解明することにある。そうした状況下において組織は、変化に適応するだけでは済まされまい。変化の流れを的確に感じ取り、環境の制約を受けながらも、環境に働きかけ、自らを創り続けることが求められよう。静的、固定的な安定性ではなく、事後的に目的を創造しながらこの瞬間に没頭し次の流れに存在を投入していく即興演奏のような“生命的躍動感”が重要となる。こうした組織の“生命的躍動感”について、その有用性は実感しているものの、見えづらく捉えどころがないため、これまでの経営学において十分には議論が進んでいないように思われる。

本研究では“生命的躍動感”を充分に含意するために、従来からある受動的、消極的協働だけでは組織の実相をとらえきれないと考えた。そこで、組織のダイナミズムを検討するために能動的、積極的“協奏”という新しい概念を導入することとする。さらにそのダイナミズムのより根源的解明にあたり、“有機体の哲学”や“禅の思想”の見地を援用する。両者は、進行する不断の流動のなかで、世界を次々と生起する出来事ととらえる点が通底している。

また、“協奏”する組織における人間は、組織の単なる部品や資源ではない。厳しい環境下であっても、関係性を結びながら相互作用を繰り返し[1)]、経験を振り返り未来に向けた学習を紡ぎ出す、力強く行動する主体的な存在そのものが人間なのである。本研究では主体的な存在としての人間の認識力に注目する。なぜなら認識力を上げることにより、同じ環境であっても見える景観が変わり、判断や行動の可能性を広げることができるからである。主体的な存在としての人間の変化が組織の変化を促すと考える。

伝統的組織の原理は、経済性が中心であったと言われている。定量的、客観的な判断可能な、財務指標の中に見出された。“目に見えるもの”であり、具体的には、売り上げ、利益、成長率や生

産性、マーケットシェアなどがその代表となる。そこでは還元主義的な合理性が追求され、豊かさの表現対象を貨幣や物に置いていたといえよう。しかし、衆知の事実の通り、地球資源は無限ではない。大量生産、大量販売、大量破棄に裏づけられた、成長至上主義がいつまでも許されるはずはない。経済性一辺倒の組織行動が与えた、地球に対するダメージを看過するわけにはいくまい。つまり、非循環的で、経済性中心の組織原理を続けるわけにはいかないのである。われわれは、これからの組織はいかにあるべきか、根源的な問いかけを突きつけられているといえよう[2)]。

そのような中、“目に見えないもの”にも目を向ける、認識力の向上が求められているように思う。「世界はわれわれの見ているものではあるが、しかし同時に、われわれは世界の見方を学ばなければならない（メルロ=ポンティ、1989, 12）」ということだ。現在「見ているもの」に止まることなく、開放系になり、自分と異質のものを取り入れ、次なる自分や自分たちを創り続けることが、生きていることの醍醐味であろう。それは未だ見ぬ世界に視点を向け、視野を広げることとなる。学習を続け、変態を遂げる、有機的生成過程としての組織が求められる。ドイツの生理学者ヴァイツゼッカー（1975, 281）は、生命活動について「個々の行為は諸機能の恒常性にではなくその変動に基づいて成り立っている。簡単に言うと一切の行為は即興である」という。組織を常に変化し揺れ動く、即興的な音楽や演劇のような、一期一会の一回性が連なる芸術ととらえることも可能であろう。合理や知識など静的な側面ではとらえ切れない、組織における動的な過程をいかばかりでも明らかにしたいと考えている。

この転換期にあたり、組織のこれからのあるべき姿の本質論に迫るとき、個人を出発点としたいと考えている。なぜなら、例え小さいと思える一歩でも、思いを持った個人が変わることからよい組織へ道が開けるからである[3)]。さらに、本研究においては、主体同士の関係性が鍵になる。独奏だけでは、調和は生まれることはない。独奏できる人たちの合奏によって、格別の響きが創出される。筆者の関心の中核は、つながりから、どんな素晴らしいものが生まれるのかという、関係性への期待となる。

研究の概念枠組

こうした協奏を主題とした、組織論の展開にあたり、概念枠組も生命的な要素が必要となる。主体と組織を変化が常態化した、関係性によって成り立つ、有機的、生命的にとらえる世界観が必要となる。よって、概念枠組の検討において、まず生命について考えてみる必要があろう。生命、生きものとは“息するもの”との言葉がある。入ることと出ることの繰り返される統合である。われわれの体は、古い細胞が死んでいく一方で新しい細胞が生まれることで成り立っている。生成と崩壊、相反する要素の統合にこそ生命の特性があるということができよう。チリの生物学者Maturana & Varela（1980）は、こうした生きているシステムの特性としてオートポイエーシス（autopoiesis）という概念を提示する。自己創出と訳され、機械にみられる、他者生成（allopoietic）と対比される概念である。自己創出では、生物を構成する細胞は、更新するにあたり、複雑度を上げる同化作用と異化作用を連動させるシステムを形成するとする。絶え間ない変化の中に“ある”そして、“なる”のが生命の動的過程そのものである。生き物は、自己を超えることで、実存できる存在（ハイデガー、1994）だと言えよう。

つまり、自己を再生産しつつ、自らの同一性を維持し続ける、変化する過程そのものが、有機体、生命体としての本質である。なること（becoming）に生命プロセスの特徴があり、なることにより、あること（being）も含まれるといえよう（Prigogine, 1984）。

さらに、こうした異質性と同質性を交互に取り込む主体は、組織という“空間”で、行為や思考を繰り返す。そして、一定の“時間”を過ごす。その空間における時間の中で、個人と個人の

間には関係が育まれる。いわゆる“人間（じんかん）”である。本研究では人間の元々の意味としての、世の中、世間という、関係性のことも含め“人間（じんかん）”[4]と呼ぶこととする。空間、時間、人間（じんかん）、3つの軸の枠組みを用いて、組織の姿を検討していくこととしたい。

間合いをうかがうといった場合、音楽であれば、相手に合わせた全体的な調和の兆しともとれる。武道であれば、真剣勝負の殺気が満ちることもあろう。間にはもともと生命的、動的な躍動感が宿る。

それでは、生命有機体の世界観における、三つの“間”の枠組みはどのようになるのであろうか。それぞれ見ることとする。“空間”では、開放と閉鎖が考えられる。イノベーションの関連から、開放系であることの是が論じられるが、閉鎖も必要である。アクセルとブレーキ両方があって自動車が機能するように、閉鎖と開放両方あることで機能するのが、バックルである。ベルトや靴の留金具としてのバックルは閉鎖のために開放があり、開放のために閉鎖がある。相反する両者の連結行為が統合された、まったく異次元の新しい機能を創出する。どちらか片方では機能しない循環回路としてとらえることで、新しい道が開けてこよう（モラン、1991, 22-9）。また、異質、同質も考えられる。どちらか一方に固定されるのではなく、揺れ動く過程としてとらえることが可能である。

“時間”では、事前的に決定していることばかりではなく、事後的に生成され、出現してくることも見落とせない。つまり、あいまい性、創発、そしてセレンディピティやティッピングポイント等が鍵になる。目的を事前決定的で不変なものとばかりせず、交換、刺激、学習などを取り入れる余地、余裕を残しておくことが必要であろう。事後的、後験的な目的も考えられる。混沌からの創造などが期待される。過去を大切にしながら、囚われることなく、新たな未来を創出する姿となる。経験に先立つ（a priori）、経験的（a posteriori）の双方が考えられる。こうした過程の推移（ホワイトヘッド、1980）が時間となる。また、連続、断片も考えられる。共時態（synchronie）と通事態（diachronie）もある（ソシュール、1940, 115）。例えば、100人で行う縄跳び、神輿を担ぐには、共時態となる必要があるし、駅伝などのリレーでは通事態となる必要がある。力を合わせ一緒にやる、協働する形態が時間軸の過程で違ってくるということである。

“人間（じんかん）”と言う意味では、特定の組織に所属する、しないに関わらず、自分勝手を通してばかりいるわけにはいかない。独自のアイデンティティに加え、相手のこと、全体のことについても思いをもって関係性を築いていく必要がある。その関係性は、深い、浅い、の程度を行き来する。柔軟、硬直または、異質、同質の関係も考えられる。同質の関係は、似たものの集合となり、量的力になる。異質の関係は、相互補完になる可能性もあるが、調整や管理の難易度は上がる。異質、同質どちらにも、メリット、デメリットがあることがわかる。

ここまで空間、時間、人間（じんかん）を個別にみてきた。認識主体の人間（じんかん）を中心として、“協奏”を考える上で欠かすことのできない、時間と空間が連動する。“人間（じんかん）”の認識いかんによって、空間、時間のとらえかたは変わってくる。その意味から“人間（じんかん）”が三つの軸の核となる。それぞれの軸は、独立していながら、ときとして重なり、関連しあい、影響を与え合い、全体として働く動的、有機的な過程として協奏する組織に貢献しているととらえられることが可能であろう。

研究の方法論

引き続き方法論に論を進める。「不透明性、不確実性の高い環境下での組織のあり方いかに」という問いは、現場を生き、現場で日々悪戦苦闘するなかで生まれてきたものである。現場の切羽詰った問題を何とかしたいという切願が出発点である。現場に身を置き、実務者として現状打開に取り組みつつも、一歩後ろに下がって考える

（Mintzberg, 2004, 402 ）、研究の知見の積み重ねから現場を見る視点（鯨岡、2005, 13）が大切であると考える。密着しないと、研究対象となる現象を深く掘り下げることができない。しかし、密着し過ぎると、周りや全体の流れが見えなくなる。“密着”しそして“距離”を置く、両方の視点を持って進むこととする。理論は実践を助け、実践は理論を助ける、相互扶助の関係にあると考える。具体的には、日々実務家として企業支援を行っている立場を生かし、アクションリサーチ[5]を主に研究を進めたい。研究の対象である組織に入り込み、状況に直接的、積極的に関与し、ときには変化を起こし、変化をつぶさに観察、分析し理論の構築を試みたい。

方法論には、メカニズムを探索（discovering a mechanism）することと、文脈を拡張すること（more about contexts）双方が重要である（Ackroyd, 2010）。それには集中（intensive）も拡散（extensive）も必要となる。集中と拡散の相互作用である。具体と抽象、部分と全体、自己と他者、自律と他律、否定と肯定、短期と長期なども含むであろう。そのことで、今までは見えないものがほのかに見えてくることとなる。理論の質が上がるのである[6]。

経営の現場は矛盾に満ちている。伝統か変革か、一様性か多様性か、目の前の業績か長期のビジョンか、業務の遂行か人育てか、利益か社会貢献か、株主か社員か、時間かコストかなど、日々矛盾との葛藤に中で生きているというのが実感である。しかし、時間を越えて一方だけを追及するのは問題がある。複雑なことほど一つの原理で明らかにすることは不可能だからである。また、一見行き詰った現状は、認識のあり方を変えることによって、違う見え方をしてくることもある。異質性は敵性を意味していない（鈴木、1972, 61）といえる。矛盾を排除したり、どちらか一方に還元したりすることは、問題の解決策として優れているようにも考えられる。しかし、長期的には無理が生じることが多く機能しないばかりか、新しいものの創出の疎外要因にもなる。現時点では異常値であり、異質、矛盾があるからこそ、過去の踏襲だけではない、将来に向けた、新しい創出が可能になる。

同質性にあえて異質性を加え、安定状態から不安定状態をつくることが必要なこともあるだろうし、不安定を安定へと秩序づけることが重要となる局面もあるだろう。こうしてみると対立概念は、次なるステージに向かう種であり、矛盾の度合いが大きいほど、その分の実りや恩恵も大きいことも想定されよう。時と場合、つまり時間と空間によって、主体が認識を変化させることが、経営の本質的課題といえそうである[7]。

また、ホワイトヘッド（1981, 97）は「達成されたものはそのことによって後に取り残されるが、また同時に、相次いで現れるもろもろの抱握態に自らの諸相を宿すものとして保持される」と言う。さらに「自然はもろもろの進化する過程の組織である」とし、「実存とは過程なのである（The reality is the process）」と世界存在すべてに、“過程”（process）としての動態的、生命的に進展する性質を認める。全ての存在を刻々と変化する関係性として捉え連続的な運動や関係に着目する。ここでは宇宙を構成する究極的事物は「現実的存在（actual entity）」または「現実的生起（actual occasion）」とされる。ヘラクレイトスの「万物は流転する」、鴨野長明の「いく川の水は絶えずしてしかも元の水にあらず」（市古, 1989, 9）の言葉が示すように、只今なされている経験そのものは、唯一無二であり、生生流転する運動態である。「現実的存在（actual entity）」とは、そうした運動態としての「複合的で相互依存的な経験の一雫」（Whitehead , 1978, 29）のことである。新たな経験を加え続ける連続体としての主体と組織の姿が浮かび上がってくる。

同じようにアメリカの思想家Wilber（2000, 11）は「それぞれの波はそれに先行するものを乗り越え、超越していくが、それ自身の構成の中に含んでいる、あるいは包んでいるのだ」として、端的に「超えて含む（transcend and include）」と表現する。敵対し、排除するのではなく、否定しつつも、まるで慈しむように包み込む、つまり包

摂することになる。幼虫から蛹、蛹から蝶になる変態が、正にこのことを示す。蛹を超えることで、蝶になる。同時に、蛹という過程を経ることなしでは、蝶になることはできない。

生きるとは、今この瞬間の営みを積み重ねることである。今日よりも明日、明日より明後日と己を越えていく過程が、生命としての人間の進展につながる。それにはまず、今を生き切ることだろう。その経験から学び、次に生かすことが、よりよい未来を創造することになろう。

“過程”概念は、超越と包摂を併せ持つ概念である。組織を変化が常態化した、関係性によって成り立つ、有機的、生命的にとらえる世界観となる（Keen, 1997; Dawson, 2003）。こうした超越と包摂を併せ持つ概念としての、異質性を取り込む“過程”概念を本稿の方法論として論を展開していくこととする。協奏する組織論は、「物質の代わりに有機体を立てる別個の科学哲学（ホワイトヘッド、1981, 259）」としての過程哲学に立脚した方法論を内包することになる。また実務の問題意識から出発した本研究では「経営学も含めてあらゆる学問は、まず地球の行方に何らかの貢献をし、何らかの提言をして行く必要がある（海老澤、1999, プロローグii）」というスタンスが貫かれる。

論文の構成

「第1章　はじめに」では、研究の目的、概念枠組、方法論が述べられる。本研究の目的は、変化が激しく不透明で不確実な環境における組織の本質を解明することにある。また、本研究において、組織について現状を超越しつつ自らを生成していく、生命的な過程としてとらえていくことが示される。さらに、主体の独奏だけでは、調和は生まれることはない。筆者の関心の中核は、つながりから、どんな素晴らしいものが生まれるのかという、関係性への期待となる。主体同士の連鎖、関係性が鍵になることが強調される。

「第2章　関係性の欠如がもたらす問題点」では、関係性欠如の根底にある考え方と、それがもたらす諸現象が明らかにされる。関係性欠如の根底にある考え方として要素還元主義的機械論を取り上げた。特に部分と結果への偏重について述べられた後、経済至上主義がもたらす弊害と近代化がもたらした孤立について検討を加える。ここでは、シャイン（1981）に従って組織論研究の流れにおいて人間観を概観する。経済人モデルから社会人モデル（social man）、そして自己実現人モデル、複雑人モデルの順番での変遷に至った根拠とともに本論文の立ち位置が示される。また、諸現象として、専門家意識が生む閉鎖性、自己満足が生み出す安住性、表面上の合意による衰退性について事例とともに示される。いずれも、主体性をもって動くことなく、変化を拒む姿がある。複雑性を避けて、単純化、合理化に偏狭する個とにもつながる。根底には利己主義という共通点も見えた。また、特定の個人が犯人ではなく、組織やシステムそのものが病んでいくことにも注意したい。

関連してプリコジン（1993, 105）は、古典的な科学と新しい科学について「古典的な科学は、安定性、永遠性、万能性を重視しました。しかしその報酬は、二元性の出現と、自然からの人間の孤立でした。新しい科学は、はかなさと、リスクと、多元性を重視します」と対比して述べる。同じようにリーサック&リース（2002, 45）は、古い常識と次なる常識について次のように言う。「古い常識は、込み入った（complicated）世界に分散して存在する複数の要素の一つ一つを扱うものだった。『次なる常識』は、それら無数の要素の間の相互依存や相互関係が織りなす複雑（complex）な世界を扱うものである」。

「折りたたむ」という意味のplicに対し、「織る」という意味のplexでは、関係性や関連性が重視されよう。本研究も、「新しい科学」、「次なる常識」を手掛かりとしていくこととする。よって、単一因子による、決定論とは袂を分かつことになる。単純化や合理化とは趣を異にする、あいまい性や、ゆらぎの中での全体過程、そして、その過程の中で織りなされる相互作用や関係性のあり方などが

重要なテーマとなることが示される。

「第3章　協奏と認識の概念化」では、主題の協奏、副題の認識について整理、概念化される。まず、組織についての検討となる。組織概念の含意は広く、深い。しかし、先行研究（Barnard, 1938; アレン、1971; Weick, 1979; March & Simon, 1958）などの検討により、組織には、大きく四つの要素があることが整理された。①人の集合、②目的、③手段、④相互作用となる。協働するには互いに貢献する手段が必要になる。主体の相互作用が組織特有の関係性のダイナミズム、躍動感を生みだす。組織とは、“互いの目的をもち寄り、共通の手段で、相互作用を繰り返しながら共通の目的を形成、ものごとを成し遂げる集まり”とすることが可能であろう。目的は、事後性や多重性もあることに留意が必要である。ここでは、組織を人的資源の集合体として捉えない、人間存在であり生成そのものの関係性として捉えることが示される。本研究では、常に変化の中にあり、自らを変化させていく動的過程としての組織観が貫かれることとなる。

次の協働概念では、Barnard（1938）及びその思考にも影響を与えたホワイトヘッド（1981）、フォレット（1972）などの検討を経て、協働とは“ひとりでは成し遂げられない共通の目的に向かって、意思疎通を図りながら、互いに協力、貢献し合い、ともに働く主体の集合行動”と定義される。そしてその過程での主体は、閉じこもることなく、智慧を出し合い、周囲を思いやり、関係性を大切にする社会性があることが望まれることを確認する。循環的な、有機体の生存機会を助長するように作用する組織（Ashby, 1940）が理想となる。

引き続き協働概念を受け協奏概念が検討される。まず音楽の人類的根源性を確認した後、演奏について検討する。演奏とは、生命的躍動感が溢れる動的過程そのものである。その動的過程では、明確な目的が事前に確定しているというより、創造の連続態のなかで、事後的、後成的に形作られていくこともわかる。加えて、創造のためには、直前の状況とともに、全体性を大きく把握しておくことも重要となる。時間軸での短期と長期、空間軸での絞った範囲と全体観ということになろう。「音楽を加えていく」（木村、2005, 29）には、俊敏な即座の関係性をむすぶ身体性、没頭、没入ともいえる集中力も必要となろう。ここまでを見ると、協奏でも協働と同様、「協力」、「相互貢献」、「意志疎通」、「主体性」が必要であるが、「ひとりでは成し遂げられない共通の目的」という点は事後的に行動しつつ創出されるニュアンスが強いという違いが見えてきた。また、協働には色濃く出てこない“相手や全体との調和や響き合い”、そのための“全体性への思慮と部分への注視”が重要点となる。

まとめると協奏には、協働に必要な要素を含みながら、次のように定義できよう。協奏とは、“事後的に共通の目的を創出しつつ、主体同士が調和し、組織が響き合う身体的協働過程”である。顕著な特徴として以下4つがある。①生命的躍動感、②全体性への思慮、③集中力、④楽しさとなる。こうした協奏概念を主題として組織を検討することは、組織を生命的にとらえ、動的、躍動的な観点から解き明かそうとするとき大きなヒントが期待される。不確実、不透明、変化の激しい環境下での組織を考える際、これまでの伝統的組織論に比べ、より多くの示唆が期待されよう。なお、協働して響き合う、音楽的語感を尊重するとき、英語表記ではcon-（共に）+-sonant（響く、音を出す）を語源とする、consonantの呼称が可能であろう。

認識については、まずは、おおきくは、知ることとして共通する知識（knowledge）と認識（cognition）の違いを検討する。バークリー（1958）、アリストテレス（1968）の検討などを経て、“他の主体や空間との相互関係の中で、時間の流れとともに、人間が智慧を紡ぎだしていく過程”と定義づける。その後Polanyi（1966）に従い認識構造を検討、重要な特徴として変化が内包していることが示される。

また、重要な認識力進展のダイナミズムが示される。認識の進展には、矛盾や対立概念の存在が

鍵となる。対立概念は、次なるステージに向かう種であり、矛盾の度合いが大きいほど、その分の実りや恩恵も大きいと想定されよう。このように矛盾を二元論的に分けずに進むのは、東洋の伝統的考え方でもある。その代表としてここでは禅の主題、悟りにヒントを得た。対立概念は、高次から眺めたとき、同一世界の異なった側面として捉えることができる例は多い。排除するのではなく、積極的に取り込み、現在の安定を否定することで、次のステージへと導かれることとなる。認識力の進展を検討する上で重要性が高いと思われる、いずれも矛盾をはらんだ三つの事項について論じて行く。三つとは、独自から 連結―連結 から独自、行動から 内省―内省 から行動へ、意識から 無意識―無意識 から意識へとなる。ここでは特に、認識力進展の中核に“内省”があることが明らかにされる。

「第4章　主体が織りなす協奏の世界」では、認識力ある主体の特性を分析、認識力の中核にある“内省”についてその詳細を深掘りしていく。さらにその主体同士の関係性育成の鍵としてコミュニケーションのあり方が検討される。

主体の特性としては三点、認識を広げるために重要な好奇心と謙虚さ、認識力を深めるために必要となる、自分軸と他人軸、認識力を動的に進展させるための鍵となる独奏と合奏について明らかにしていく。認識力の中核概念、内省については、その方法、対象、恩恵が検討され、実践的な示唆を導き出す。そこではさらに“協内省”の営みが提示される。“協内省”とは、互いが内省で得た気付きを共有することと、アドバイスや感想、質問など相互にフィードバックを行うことである。コミュニケーションにおいては、立ち位置として、対話（dialogue）と会話（conversation）を対比的に論ずる。コミュニケーションの要点として、傾聴、質問、フィードバックが検討され、より本質的な固定観念・先入見に対する取り組みが示される。

「第5章　協奏する組織過程」では、前章で検討した主体同士の動的なつながりの形成として、重要な三つの組織過程を検討する。三つとは、創造過程、共振過程、学習過程である。組織は何かしらを産出し続ける存在である。組織を“創造過程”としてとらえることは自然である。また、組織は異なる主体の集合体であり、ある一定の合意や了解が必要となる。本研究ではこれを“共振過程”として検討する。そして、組織を継続的な活動として とらえたとき、昨日より今日、今日より明日とより良くなっていくことが求められる。“学習過程”としての組織の姿が浮かびあがる。つまり、創造、共振、学習の三つの過程が、組織の動的進展の根本的、本質的検討において必要となる。

三つの動的過程では、“即興”で奏でられる音楽のように、試行錯誤、全体視野、没頭が求められる。次々と新しいことを取り入れていく“創造”過程は事前決定的なものではなく、試行錯誤の繰り返しによって創出される。試行錯誤には数多くの失敗がつきものである。しかし、真の失敗は、失敗の経験を次に生かせないことである。経験を内省する営みを丁寧に続けることで未来を紡ぎ出す、ほんとうの意味で創造的なものは、自己創作するものと言える（ドゥルーズ・ガタリ、1997）。“創造”の核心は、自己を変えることで、今までは、見えなかった景色が、眼下に広がることである。

“共振”では、ボランティア組織と経営理念浸透の事例を通し検討された。主体が一人で奏でる場合に比べ、主体同士が相互作用する協奏には、分業への没頭、没入に加え、協業の理解が欠かせない。特に即興では、即座の関係性が問われる。命令や強制とは趣を異にする、共感や共振に由来する内側から湧きあがってくるエネルギーが鍵になろう。独自性ある主体の、関係性をもった、全体性への思慮が、リズムとなり、共振が生れることが明らかにされた。自らの力で自らをつくり変えていく動的営み、自己組織化が鍵となった。

“学習”では、楽しさを原動力とした創造性の理論、フロー理論と道元の『正法眼蔵』「現成公案」の検討を通じて、没頭が鍵概念となることが分かった。ここではカリスマ型ではなく、全員型、草の根型のリーダーシップが想定される。全員が

リーダーであるという“当事者意識”が、さらに組織ぐるみの“参画意識”に昇華することで、組織の生命的な躍動感が上昇することが確認できた。そして、“協奏”する組織では認識力を進展さ続ける掛替えの無い、主体同士の関係性によって主体がより可能性を広げることとなる。新しいものごとを取り込み、新しい自己を生成し続ける、動的過程としての“協奏”する組織の姿である。

「第6章さいごに」では、三つの組織過程の響き合いが示される。“協奏”という概念は、創造、共振、学習、三つの動的過程を織りなし、響き合う、生成活動そのものとなる。三つの過程は、組織をとらえるにあたり根源的、本質的であるとともに関連し合っているところにポイントがある。三つの過程を検討した結果、協働だけではとらえきれない、躍動感に満ちた、これからの組織本質、言い換えると組織の“ある”（being）姿と“なる”（becoming）姿の解明について、一歩前に進めることができた。本研究において通奏低音として、導かれ、貫かれ、展開されたのは、命の響き合いであり、命のあり方そのものであった。また、本研究で貫かれたのは、割り切りでもなく止揚でもない、矛盾をエネルギーに変える第三の道、“過程”である。“過程”では止揚を超える（Jantsch, 1980, 274）ことが日常的に展開される。矛盾を無理に一つにするのではなく、包摂することで自己を超えた新しい全体が形つくられていく。超越は、矛盾や困難を避けることではない、包摂の力量にこそその本質があるといえる。そして、新しいものを取り込み、“含んで超える”ことで、主体同士の相補性が生まれ出ることとなる。その時、個別な主体は、つながり合うことによって一つの新しい全体を創出し続ける掛替えのない存在となる。以上の考察から不確実化の組織の本質は、矛盾を包摂しつつ、主体同士が創造、共振、学習という過程を繰り返し、認識を進展し続けていくことが、一つの拠りどころとして暗闇の中にぼんやりと浮かんできた。それは、限界ある主体が認識を広げ、さらにその主体がつながることで補完し合い限界に挑戦していくこととなる。

その補完には、主体特性と組織の協奏過程の連動が求められる。主体特性は、好奇心と謙虚さ、自分軸と他人軸、独奏と合奏であった。それぞれは、組織の協奏過程を支える基礎となる。つまり、主体特性が基礎となって、創造、共振、学習の三過程を織りなし、響き合う協奏する組織を創出していく。好奇心と謙虚さは創造に、自分軸と他人軸は共振に、独奏と合奏は学習へとダイナミックに展開される。まず、好奇心と謙虚さをもった主体が、“試行錯誤”を繰り返す（repetition）ことで創造へとつながる。繰り返す過程は、顧客やメンバーを思う、相手の立場を慮る利行が根本にある。次に、自分軸と他人軸をもった主体が、“自他不二”の精神で相手に敬意（respect）を示し関わることで共振へと進展する。敬意は、まずは相互理解が出発点であり、しっかりと関わることが大切になる。老婆心といえる心の姿勢である。最後に、独奏と合奏、双方の技をもった主体同士が、内省（reflection）することにより学習へと進展する。相互に学習を促進する切磋琢磨の姿が顕現される。頭で理解するだけでなく、トライアンドエラーの繰り返しの中、体得していく冷暖自知により技が練磨される。

また、ヴァイツゼッカー（1975, 3）は「生命あるものを研究するには、生命と関わりあわねばならぬ」と言う。本研究もまた、主体と組織という生命あるものと関わり合った結果の発露である。組織は、生命の過程そのものであり、利益を生みだす機械ではない。主体が集うコミュニティとなる。そこでは、何をなすか（doing）とともに何者であるか（being）が問われる。生き方そのものや、生きることに対する意味づけ、アイデンティティ、生命の楽しさや喜びが重視される。そしてその問いは、何者になるか（becoming）という問いに進展していく。

つまり、“何者になるか”とは、既存の枠組みにとらわれたり、こだわったりすることなく、過去を生かしながら、新しい枠組みを想像し、“創造”する過程となる。未来を予測するのではなく、未来を創造する営みである。それには、より良い

未来の創造に向け、主体同士は“共振”し、日々試行錯誤を繰り返すことが重要となる。試行錯誤は“学習”につながり、未来を創造する力になる。共に音を奏で、響き合う追究者としての“協奏”する組織における、動的過程に終わりはない。

本論文の意義

一番は、組織における動的パラダイムを“協奏”概念で分かりやすく提示することができたことである。それは、“生命的躍動感”という大切な機能を果たしていると実感しているものの、これまで経営学において十分に示すことができていない分野について、理論的に考える枠組の明示となった。

加えて、経営学的応用性の観点から実践的見地を提案することができたことである。経営学も含めてあらゆる学問は、現実世界の現在とこれからに対し、少なからず貢献と提言を行う必要があるというスタンスを貫くことができた。

最後に、研究において、実践と理論の相補性を図ることができたことである。この研究の出発点は、現場で日々悪戦苦闘する中で生れてきた問題意識である。また研究アプローチにおいては、現場の当事者として問題に対峙し、目の前の現実を変える過程からしか得ることができない赤裸々な姿を大切に扱っていった。そして哲学や思想も駆使し、現実へ密着することと距離を置くことを繰り返し、実践をより根源的にとらえ概念化、応用の道筋を示すことができた。

注

1）　理論生物学者ベルタランフィ (1954, 13)は「生命の諸現象―物質代謝・刺激に対する感受性・増殖・発生等は、もっぱら空間的にも時間的にも有限で多少とも複雑に組み立てられた自然物のなかでおきる。まさにこの複雑な自然物を私たちは『生物体』とよんでいるのだ。生物体はそれぞれ一つのシステムを意味している。システムという表現は、たがいに作用しあう諸要素の複合体をさす」とする。ひとりでは生きていけない、つながりの中で生き、生かされていると考えるのが自然であろう。相互作用、相互関係の連鎖が生命現象の本質といえよう。

2）　中村(1984, 37)の表現を借りれば、仏教の開祖仏陀の「生き生きとした姿に最も近く迫りうる書」である最古の仏教聖典、『スッタニパータ』第1章の第8節「慈しみ」には、次の言葉がある。「足ることを知り、わずかの食物で暮らし、雑務少なく、生活もまた簡素であり、諸々の感覚が静まり、聡明で、高まることなく。諸々のひとの家で貪ることがない」。こうした精神が今改めて見直される時期といえるのかもしれない。

3）　仏教の代表的経典ダンマパダの偈、「自己こそ自分の主である。他人がどうして（自分の）主であろうか。自己をよくととのえたならば、得難き主を得る」中村元訳(1978, 32)もこうした境涯を表したものであろう。

4）　人間(じんかん)は漢語仏典の用語では、世間・この世を意味する。個々の人とは異なった意味をもつ。この点をとらえた和辻(1962)は、人間が置かれている「間柄」への注目を重要視し、人間の存在様式を明らかにする条件として指摘する。「間柄」とは人間の関係性のことといえるであろう。

5）　Schein(1987)は、こうしたアプローチを臨床的(Clinical)と表現する。これはレヴィンの「人から成るシステムを理解する最良の方法は、それを変えてみようとすることである」という考えの系譜を継ぐものである(金井、2010, 172)。コンサルタントとして、当事者の一員となり日々組織に関わり、変えることと変えないことを明らかにし、変えるべきことを変えようとする営みの中で、組織とそこで働く人々の赤裸々な姿が見えてくるのは実感しているところである。

6）　これからの組織のあり方の模索にあたり、

兆候や気配に敏感になると同時に根源的に思索することが求められよう。そこで事例の共通点から理論を導き出す帰納法(induction)に加え、ある種現実から距離を置いたところから、現実と擦り合わせながら哲学的、思想的に思考し演繹法(deduction)の一部も使い論理を構築する。さらに可能性を探索し湧きあがるアイデアを形成させていく外転法(abduction)、一旦戻って意味を解釈し直す、内包的(intensive)で内省的(reflective)な遡及法(retroduction)も駆使、現実への応用の可能性導出を試みる。

7）　これは、仏教思想でいうところの“中道”である。中道について 水野(1971, 49)は、「中道は中庸とか平均値とかいうものではなく、極端として批判されているものとは質的転換がなされるのが本来のあり方である」と言い、末木(2006, 42)は「有と空を統合するもの」という。単に中をとるのではない、対立を超越し第三の道の発見、質的転換に中道の本質があるのは注目すべき要点となる。その際、一方に執着しない、自由であることが肝要となろう。また即非の論理と通じる考え方であり、西田(1965, 148)は「絶対矛盾的自己同一」と表現し、「ものが働くということは、ものが自己自身を否定することでなければならない」と指摘する。一即多、多即一とは、一が一でありながら同時に多であり、多が多でありながら同時に一であるという意味である。一が多であり、多が一であるとは、常識的に判断すれば、明らかな矛盾である。しかし、現実の世界は、矛盾をはらみながら、同時に同一性を保持している、というのが西田の「絶対矛盾的自己同一」の示唆するところであろう。矛盾が矛盾のまま自己同一であるのである。これは、矛盾を統一する、ヘーゲルやマルクスの弁証法観とは明らかに異なる。「絶対矛盾的自己同一」には、真の矛盾とは克服されないという“あきらめ”ともいうべき潔さがある。まさに主体のもつ認識力の大きさが、矛盾超越の水準を自己決定するのかもしれない。

参考文献

Ackoff, R. L.（1986）*Management in Small Doses,* John Wiley & Sons.（エイコフ、R. L.（1988）『創造する経営』村越稔弘・妹尾堅一郎訳、有斐閣。）

Ackroyd, S.（2010）「Critical Realism, Organization Theory, Methodology, and the Emerging Science of Reconfiguration」, *Elements of a Philosophy of Management and*
Organization, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Alexander, J. C. et al.（1987）*The Micro-Macro Link,* University of California Press.（アレクサンダー、J. C. 等（1998）『ミクロ―マクロ・リンクの社会理論』石井幸夫他訳、新泉社。）

Ansoff, H. I.（1965）*Corporate Strategy,* McGraw-Hill.

Anthony, R. N.（1965）*Planning and Control Systems,* Harvard University Press.

Arbib, M. A.（1971）*The Metaphorical Brain-An Introduction to Cybernetics as Artificial*
Intelligence and Brain Theory, John Wiley & Sons.

Archer, M. S.（1995）*Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach,* Cambridge
University Press.

Argyris, C.（1957）*Personality and Organization,* Harper & Row.

Argyris, C. & Schön, D. A.（1974）*Theory in Practice: Increasing Professional*
Effectiveness, Jossey-Bass.

Argyris, C. & Schöne, D. A.（1978）*Organizational Learning: A Theory of Action*
Perspective, Addison-Wesley Publishers Co.

Ashby, W. R.（1940）*Design for a Brain,* Chapman & Hall.（アシュビー、W. R.（1967）『頭脳への設計』山田坂仁訳、宇野書店。）

Ashby, W. R.（1956）*An Introduction* to

Cybernetics, Chapman & Hall.（アシュビー、W. R.（1967）『サイバネティクス入門』篠崎武他訳、宇野書店。）
アレン、L. A.（1960）『管理と組織』高宮晋訳、ダイヤモンド社。（Allen, L. A.（1958）*Management & Organization,* McGraw-Hill.）
アージリス、C.（1969）『新しい管理社会の探究』三隅二不二・黒川正流訳、産業能率短期大学出版部。（Argyris, C.（1964）*Integrating The Individual and The Organization,* John Wiley & Son, Inc.）
アリストテレス（1968）『アリストテレス全集　第六巻』山本光雄編集、岩波書店。
会田雄次（1967）『合理主義』講談社。
秋月龍珉（1976）『禅の探究　生と死と宇宙の根本を考える』産報。
青島矢一・加藤俊彦（2003）『競争戦略論』東洋経済新報社。
荒木博之（1985）『やまとことばの人類学』朝日新聞社。
Barney, J. B.（1991）「Firm Resources and Sustained Competitive Advantage」, *Journal of Management,* Vol.17, pp. 90-120.
Bass, B. M.（1990）*Bass & Stogdill's Handbook of Leadership,* Free Press.
Barnard, C. I.（1938）*The Functions of the Executive,* Harvard University Press.（バーナード、C. I.（1968）『新版　経営者の役割』山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、ダイヤモンド社。）
Batoeson, G.（1979）*Mind and Nature-A Necessary Unity,* John Brockman.
Beer, S.（1981）*Brain of the Firm,* John Wiley & Sons.
Bohm, D.（1976）*Fragmentation and Wholeness,* The Van Leer Jerusalem Foundation.
Boud, D. & R. Keogh & D.Walker, et al.（1985）*Reflection: Turning Experience into Learning,* Kogan Page.
Boulding, K. E.（1956）「General System Theory: The Skeleton of Science」, *General Systems, vol. 1.*
Brown, J. & Isaacs, D.（2005）*The World Café: Shaping our futures through conversations that matter,* Berrett-Koehler Publishers, Inc.
Briskin, A. & Erickson, S. & Ott, J. & Callanan, T.（2009）*The Power of Collective Wisdom and The Trap of Collective Folly,* Jiuukko Hoods.
Bruch, H. & Ghoshal, S.（2004）*A Bias for Action,* Harvard Business School Press.（ブルック、H.&ゴシャール、S.（2005）『意志力革命』野田智義訳、講談社。）
Buckley, W.（1967）*Sociology and Modern Systems Theory,* Prentice-Hall.
ベイリー、D.（1981）『インプロヴィゼーション』竹田賢一他訳、工作舎。（Bailey, D.（1993）*Improvisation,* DaCapo Press.）
ベルクソン、H.（1979）『創造的進化』真方敬道訳、岩波書店。（Bergson, H.（1907）*L'Èvolition Crèatrice.*）
バークリ、G.（1958）『人知原理論』大槻春彦訳、岩波書店。（Berkeley, G.（1962）*Principles of Human Knowledge,* Fontana.）
ベルタランフィ、L. V.（1973）『一般システム理論』長野敬・太田邦昌訳、みすず書房。（Bertalanffy, L. V.（1968）*General System Theory, George Braziller.*）
ベルタランフィ、L. V.（1954）『生命　有機体の考察』長野敬・飯島衛訳、みすず書房。（Bertalanffy, L. V.（1949）*Das Biologische Weltbild,* A. Francke AG. Verlag.）
ブルデュ P.（1988）『実践感覚1』今村仁司他訳、みすず書房。（Bouedieu P.（1980）*Le Sens Pratiqe,* Minuit.）
ブーバー、M.（1979）『我と汝・対話』植田重雄訳、岩波書店。（Bube, M.（1923）*Ich Und Du Zwiesprache.*）
バー、V.（1997）『社会的構築主義への招待』田中一彦訳、川島書店。（Burr, V.（1995）

An Introduction to Social Constructionism, Routledge.）

バフチン、M.（1989）『マルクス主義と言語哲学改訳版』桑野隆訳、未来社。

ブラッキング、J.（1978）『人間の音楽性』徳丸吉彦訳、岩波書店。（Blacking, J.（1973）*How Musical in Man?,* The University of Washington press.）

仏書刊行会（1979）『大日本仏教全書第107冊　日本往生極楽記』名著普及会。

Cannon, W. E.（1932）*The Wisdom of the Body, W. W. Norton.*

Capra, F.（1982）*The Turning Point,* John Brockman.（カプラ、F.（1984）『ターニング・ポイント』吉野伸逸他訳、工作舎。）

Checkland, P. B.（1980）*Systems Thinking, Systems Practice,* John Wiley & Sons.

Collins, C. & J. & Porras, J. I.（1996）「Building Your Company’s Vision」, *Harvard Business Review, September-October,* pp. 65-77.

Cook S. D. N. & Brown J. S.（1999）「Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing」, Organization Science 10, pp. 381-400.

Csikszentmihalyi, M.（1975）*Beyond Boredom and Anxiety,* Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M.（1990）*Flow: The Psychology of Optimal Experience,* Harper and Row.（チクセントミハイ、M.（1996）『フロー体験　喜びの現象学』今村浩明訳、世界思想社。）

Csikszentmihalyi, M.（1996）*Creativity-Flow and The Psychology of Discovery and Invention,* Herper Perennial.

Csikszentmihalyi, M.（2003）*Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning,* Penguin Books.

カプラ、F.（1979）『タオ自然学』吉福伸逸他訳、工作舎。（Capra, F.（1975）*The Tao of Physics,* Shambhala.）

クラントン、P.（2006）『おとなの学びを拓く』入江直子他訳、鳳書房。（Cranton, P. A.（1992）*Working with Adult Learners,* Wall & Emerson.）

コヴニー、P. & ハイフィールド、R.（1995）『時間の矢、生命の矢』野本陽代訳、草思社。（Coveney, P. & Highfield, R.（1990）*The Arrow of Time,* W. H. Allen.）

Daft, R. L.（2001）*Essential of Organization Theory & Design (second edition),* South-Western College Publishing.（ダフト、R. L.（2002）『組織の経営学』高木晴夫訳、ダイヤモンド社。）

Dawson, P.（2003）*Reshaping Change: A Processual Perspective,* Routledge.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A.（1982）*Symbolic Managers,* Addison-Wesley.（ディール、T. E. & ケネディ、A. A.（1985）『シンボリック・マネジャー』城山三郎訳、新潮社。）

Deci, E. L.（1980）*The Psychology of Self-Determination,* D. C. Health & Company.（デシ、E. L.（1985）『自己決定の心理学』石田梅男訳、誠信書房。）

Dewey, J.（1933）*How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking on The Educative Practice,* Heath.

Dewey, J.（1938）*Experience and Education,* Collier Books.

Drengson, A. , Yuichi, I.（1995）*The Deep Ecology Movement: An Introductory Anthology,* North Atlantic Books.

Drucker, P. F.（1965）*The Effective Executive,* Harper & Row.

Durkheim, E.（1893）*De la Division du Travail Social,* P. U. F.（デュルケーム、E.（2005）『復刻版　社会分業論』田原音和訳、青木書店。）

デプリー、M.（2009）『響き合うリーダーシップ』依田卓巳訳、海と月社。（De Pree, M.（2004）*Leadership is an Art,* Sandra Dijkstra Literary Agency.）

デューイ、J.（1975）『民主主義と教育（下）』松

野安男訳、岩波書店。
ドゥルーズ、G. & ガタリ、F.（1997）『哲学とは何か』財津理訳、河出書房新社。（Deleuze, G. & Guattari, F.（1994）*What is Philosophy?* , Columbia University Press.）
ドゥルーズ、G. & ガタリ、F.（1994）宇野邦一他訳『千のプラトー　資本主義と分裂症』河出書房新社。（Deleuze, G. & Guattari, F.（1987）*A Thousand Plateaus: Capitalism and Schizophrenia,* UNIV of Minnesota Pr.）
海老澤栄一（1992）『組織進化論』白桃書房。
海老澤栄一（1998）『生命力ある組織』中央経済社。
海老澤栄一（1999）『地球村時代の経営管理　分けることから補い合うことへの道筋』文眞堂。
海老澤栄一・寺本明輝・行時博孝（1999）『智恵が出る組織』同友館。
海老澤栄一（2008）「教育と学習との共存の意義　その固有の役割と相互協働の仕組み」『経営教育研究』Vol.11　No.2学文社。
Fayol, H.（1949）*General and Industrial Management,* Pitman & Sons.（ファヨール、H.（1964）『産業並びに一般の管理』都筑栄訳、風間書房。）
フロリダ、R.（2007）『クリエイティブ・クラスの世紀　新時代の国、都市、人材の条件』井口典夫訳、ダイヤモンド社。（Florida, R.（2005）*The Flight of the Creative Class,* HarperCollins Publishers Inc.）
フォレット、M. P.（1963）『経営管理の基礎』斎藤守生訳、ダイヤモンド社。（Follett, M. F.（1949）*Freedom & Co-Ordination,* Management Publication Trust Ltd.）
フォレット、M. P.（1972）『組織行動の原理』米田清貴・三戸公訳、未来社。（Fox, E. M. & Urwick, L. ed.（1977）*Dynamic Administration-The Collected Papers of Mary Paker Follett,* Hippocrene Books.）
フレイレ、P.（1979）『被抑圧者の教育学』小沢有作他訳、亜紀書房。（Freire, P.（1970）Pedagogia do Oprimido.）
フロム、E.（1977）『生きるということ』佐野哲郎訳、紀伊国屋書店。（Fromm, E.（1976）*To have or To be?,* Ruth Nanda Anshen.）
福永光司（1997）『老子』朝日新聞社。
藤原稜三（1993）『守破離の思想』ベースボールマガジン社。
Gansky, L.（2010）*The Mesh,* Penguin Group Inc.
ガダマー（1986）『真理と方法Ⅰ』轡田收訳、法政大学出版局。
ガルブレイス, J. K.（1993）中村達也訳『満足の文化』新潮社。（Galbraith, J. K.（1992）*The Culture of Contentment,* Houghton Mifflin Company.）
ガーゲン、J. K.（2004）『あなたへの社会構成主義』東村知子訳、ナカニシヤ出版。（Gergen, K.（1999）*An Invitation to Social Construction,* Sage Publications. ）
ガーズマ、J. & ダントニオ、M. & コトラー , P.（2011）『スペンド・シフト』有賀裕子訳、プレジデント社。（Gerzema, J. & D’Antonio, M. & Kotler, P.（2010）*Spend Shift,* Young & Rubicam Brands.）
ゴールドスタイン、N. J. & マーティン、S. J. & チャルディーニ、R. B.（2009）『影響力の武器　実践編』安藤清志監訳、誠信書房。（Goldstein N. J. & Martin S. J. &
Cialdni R. B.（2007）*Yes!* , Andrew Nurnberg Associates Ltd.）
Haken, H.（1976）*Synergetics: An Introduction, Nonequilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry and Biology,* Springer-Verlag.
Hanh, T. N.（1973）*Zen Keys A Guide to Zen Practice,* Editions Seghed.（ハン、T. N.（2001）『禅の鍵』藤田一照訳、春秋社。）
Hedberg, Bo L. T.（1981）「How Organizations Learn and Unlearn」, P. C. Nystrom & W. H. Starbuck et al. , *Handbook of Organizational Design,* Vol. 1, Oxford University Press, pp. 3-27
ヘリゲル、O.（1981）『弓と禅』稲富栄次郎、上

田武訳、福村出版。
林進編（1988）『コミュニケーション論』有斐閣。
春木豊（2002）『身体心理学』川島書店。
廣松渉・子安宣邦他編（1998）『岩波　思想・哲学事典』岩波書店。
今田高俊（2005）『自己組織性と社会』東京大学出版会。
今田高俊・黒岩晋・鈴木正仁（2001）『複雑系を考える』ミネルヴァ書房。
今井賢一・金子郁容（1988）『ネットワーク組織論』岩波書店。
今村浩明・浅川希洋志編（2003）『フロー理論の展開』世界思想社。
今西錦司（2002）『生物の世界ほか』中央公論新社。
伊豫谷登士翁（2011）『グローバリゼーションとは何か』平凡社。
井筒俊彦（1991）『意識と本質―精神的東洋を索めて』岩波書店。
Jantsch, E.（1980）*The Self-Organizing Universe: Scientific and Human Implications of The Emerging Paradigm of Evolution,* Robert Maxwell, M. C.（ヤンツ、E.（1986）『自己組織化する宇宙　自然・生命・社会の創発的パラダイム』芹沢高志・内田美恵訳、工作舎。）
Johnstone, K.（1999）*Impro for Storytellers,* Routledge.
Kauffman, S. A.（1995）*At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity,* Oxford University Press.（カウフマン、S. A.（1999）『自己組織化と進化の論理』米沢富美子監訳、日本経済新聞社。）
Keen, P. G. W.（1997）*The Process Edge: Creating Value where It Counts,* Harvard Business School Press.
Kuhn, T. S.（1970）The Scientific Revolution, University of Chicago Press.（クーン、T. S.（1971）『科学革命の構造』中山茂訳、みすず書房。）
Kolb, D.A.（1984）*Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and development,* Prentice-Hall.
ケストラー、A.（1983）『ホロン革命』田中三彦・吉岡佳子訳、工作舎。（Koestler, A.（1978）*Janus,* Hutchinson & Co.）
加護野忠男（1988）『組織認識論』千倉書房。
亀井勝一郎（1983）『人間を見る目自分を知る眼』大和出版。
亀地宏（2006）『株式会社「岩手県葛巻町」の挑戦』秀作社出版。
金井壽宏・佐藤郁哉・クンダ、G.・マーネン、J. V.（2010）『組織エスノグラフィー』有斐閣。
狩俣正雄（1992）『組織のコミュニケーション論』中央経済社。
吉川英史（1984）『日本音楽の美的研究』音楽之友社。
木村敏（2005）『あいだ』筑摩書房。
小森谷浩志（2007）「人材育成における『フロー理論』の応用」経営情報学会2007年春季全国研究発表大会予稿集、250-3ページ。
小森谷浩志（2007）「アクションラーニングに見る「質問によるマネジメント」の実践」経営情報学会2007年秋季全国研究発表大会予稿集、118-21ページ。
小森谷浩志（2007）「『質問によるマネジメント』に対する一考察―経営組織における『禅問答の方法論の応用』」日本情報経営学会全国大会第55回予稿集、73-6ページ。
小森谷浩志（2008）『「フロー理論型」マネジメント戦略』芙蓉書房。
小森谷浩志（2008）「『没入』を鍵概念とした組織開発」日本情報経営学会全国大会第56回予稿集、97-100ページ。
小森谷浩志（2009）「経営理念に対する一考察―事例から検討する再構築における浸透の要点」日本情報経営学会全国大会第58回予稿集、231-4ページ。
小森谷浩志（2010）「楽しさに基づいた経営管理モデルの一考察　経営理念の観点から」『神奈川大学大学院経営学研究科研究年報第14号』、3-19ページ。

小森谷浩志（2010）「経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察―『再意味化』を鍵として」日本経営診断学会第43回全国大会予稿集、207-10ページ。

小森谷浩志（2011）「不透明な時代のリーダーシップ開発“楽習”する人と組織をめざして」『経営教育研究　Vol.14　No.1』学文社、73-82ページ。

小森谷浩志（2011）「マネジメント開発の新基軸―主体の思考様式に焦点をあてて」日本経営教育学会第63回全国大会報告予稿集、53-6ページ。

小坂国継（2002）『西田幾多郎の思想』講談社。

鯨岡峻（2005）『エピソード記述入門』東京大学出版会。

桑野隆（2002）『バフチン　新版』岩波書店。

Lawrence, T. B. & Suddaby, R. & Leca, B.（2009）*Institutional Work: Actors and Agency In Institutional Studies of Organizations,* Cambridge University Press.

Lorenz, K.（1981）*Leben ist Lernen,* R. Piper & Co. Verlag.（ローレンツ、K.（1982）『生命は学習なり』三島憲一訳、思索社。）

Lotia, N. & Hardy, C.（2008）「Critical Perspectives on Collaboration in Cropper」, S. , Ebers, M.,Huxham, C., & Ring, P. S.（et al.）*Inter-Organizational Relations,* Oxford University Press, pp. 366-398.

Luhmann, N.（1973）*Vertrauen,* Ferdinand.（ルーマン、N.（1990）『信頼　社会的な複雑性の縮減メカニズム』大庭健・正村俊之訳、勁草書房。）

Luhmann, N.（1995）*Social Systems,* Stanford University Press.（ルーマン、N.（1993）『社会システム理論』佐藤勉監訳、恒星社。）

ラトゥーシュ、S.（2010）『経済成長なき社会発展は可能か?』中野佳裕訳、作品社。（Latouche, S.（2004）*Survivre au Developpement,* Mille et Une Nuits.）

レヴィ＝ストロース、C.（1976）『野生の思考』大橋保夫訳、みすず書房。（Lèvi-Strauss, C.（1962）*La Pensèe Sauvage,* Librairie Plon.）

リーサック、L.＆ルース、J.（2002）『ネクスト・マネジメント』酒井泰介訳、ダイヤモンド社。（Lissack M. & Roos J.（1999）*The Next Common Sense,* Nicholas Brealey Publishing Ltd.）

ルブリン、N.（2011）『ゼロのちから』関美和訳、英治出版。（Lublin, N.（2010）Zilcu : *The Power of ZERO in Business,* Penguin Group（USA）Inc.）

ルーマン、N.（1992）『改訳版　エコロジーの社会理論』土方昭訳、新泉社。（Luhmann, N.（1986）*Ökologische Kommunikation,* Westdeutscher Verlag.）

March, J. G. & Simon, H. A.（1958）*Organizations,* John Wiley & Sons.（マーチ、J. G. & サイモン、H. A.（1977）『オーガニゼーションズ』土屋守章訳、ダイヤモンド社。）

Marquardt, M. J.（2004）*Optimizing The Power of Action Learning,* Davies-Black Publishing.

Maturana, H. R. & Varela, F. J.（1980）*Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living,* Reidel Publishing.（マトゥラーナ、H. R. & バレラ、F. J.（1991）『オートポイエーシス生命システムとは何か』河本英夫訳、国文社。）

Mezirow, J. & Associates et al.（1990）*Fostering Critical Reflection in Adulthood,* Jossey-Bass.

Mintzberg, H.（1987a）「Crafting Strategy」, *Harvard Business Review,* July-August,pp. 66-75.

Mintzberg, H.（1987b）「Patterns in Strategy Formation」, *Management Science,* vol. 24.

Mintzberg, H.（1994）「The Fall and Rise of Strategic Planning」, *Harvard Business Review,* January-February.

Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J.（1998）*Strategy Safari: Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management,* Free Press.

Mintzberg, H.（2004）*Managers not MBAs: A Hard*

Look at The Soft Practice of Managing and Management Development, Berrett-Koehler Publishers, Inc.（ミンツバーグ、H.（2006）『MBAが会社を滅ぼす　マネジャーの正しい育て方』池村千秋訳、日経BP社。）

Mintzberg, H.（2009）*Managing,* Berrett-Koehler Publishers, Inc.

メイ、R.（1981）『創造への勇気』小野泰博訳、誠信書房。（Mai, R.（1975）*The Courageto Create,* W. W. Norton & Company Inc.）

マーチ、J. G. &オールセン、J. P.（1986）『組織におけるあいまいさと決定』遠田雄志・アリソン・ユング訳、有斐閣。（March, J. G. & Olsen, J. P.（1976）*Ambiguity and Choice in Organizations,* Universitetsforlaget.）

マスロー、A. H.（1972）『創造的人間』佐藤三郎・佐藤全弘訳、誠信書房。（Maslow, A. H.（1964）*Religions, Values & Peak-Experiences,* Kappa Delta Pi.）

マトゥラーナ、H. & バレーラ、F.（1997）『知恵の樹』管啓次郎訳、筑摩書房。（Maturana, H. &Varela, F.（1984）*Der Baum Der Erkenntins,* Editorial Universitaria.）

ミード、H. G.（1995）『精神・自我・社会』河村望訳、人間の科学社。（Mead, G. H.（1934）*Mind, Self, and Society,* The University of Chicago Press.）

メルロ=ポンティ、M.（1989）『見えるものと見えないもの』滝浦静雄・木田元訳、みすず書房。（Merleau-Ponty, M.（1964）*Le Visible L' INVISIBLE,* Editions Gallimard.）

メリアム、S. & カファレラ、R. S.（2005）『成人期の学習―理論と実践』立田慶裕・三輪健二訳、鳳書房。（Merriam, S. & Caffarella, R. S.（1999）*Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide 2nd .Edition,* Jossey-Bass, Inc.）

モラン、E.（1991）『方法2　生命の生命』大津真作訳、法政大学出版局。（Morin, E.（1977）*La Nature de la nature,* Seuil.）

松尾睦（2006）『経験からの学習』同文館出版。

三戸公（2002）『管理とは何か　―テーラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて―』文眞堂。

水野弥穂子訳（1963）『正法眼蔵随聞記』筑摩書房。

水野弘元（1971）『仏教の基礎知識』春秋社。

本川達雄（2011）『生物学的文明論』新潮社。

森本三男（1998）『第2版　現代経営組織論』学文社。

Naess, A.（1995）「Self-Realization: An Ecological Approach to Being in the World」, Drengson, A., Yuichi, I. *The Deep Ecology Movement: An Introductory Anthology,* North Atlantic Books.

Nicolis, G. & Prigogine, I.（1977）*Self-Organization in Nonequilibrium Systems: From Dissipative Structures to Order Through Fluctuations,* John Wiley & Sons.

Nicolis, G. & Prigogine, I.（1989）*Exploring Complexity,* R. Piper.

Nooteboom, B.（2009）*A cognitive theory of the firm: learning, governance, and dynamic capabilities,* Edward Elgar.

中村元訳（1978）『ブッダの真理のことば　感興のことば』岩波書店。

中村元訳（1984）『ブッダのことば　スッタニパータ』岩波書店。

中山元（2006）『思考のトポス』新曜社。

那須政隆（1982）『声字実相義の解説』新勝寺成田山仏教研究所。

日本総合研究所編（1993）『生命論パラダイムの時代』ダイヤモンド社。

西田幾多郎（1950）『善の研究』岩波書店。

西田幾多郎（1987）『場所・私と汝』岩波書店。

西田幾多郎（1989）『西田幾多郎哲学論集　Ⅲ』上田閑照編、岩波書店。

西田幾多郎（1947）『西田幾多郎全集　第一巻』岩波書店。

西田幾多郎（1965）『西田幾多郎全集　第九巻』岩波書店。

西田幾多郎（1966）『西田幾多郎全集　第十一巻』岩波書店。

西田幾多郎（1966）『西田幾多郎全集　第十二巻』岩波書店。

西谷啓治（1987）『西谷啓治著作集　第十巻』創文社。

沼上幹（2009）『経営戦略の思考法　時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞出版社。

大山泰弘（2011）『利他のすすめ』WAVE出版。

岡田正大（2009）「戦略策定のリアリティと戦略論研究への課題」『組織科学』Vol.42 No.3.

奥村昭博（1989）『経営戦略』日本経済新聞社。

太田肇（2008）『日本的人事管理論』中央経済社。

Polanyi, M.（1966）*The Tacit Dimension,* Routledge & Kegan Paul Ltd.（ポラニー、M.（1984）『暗黙知の次元』佐藤敬三訳、紀伊国屋書店。）

Porter, M. E.（1980）*Competitive Strategy,* Free Press.

Prigogine, I.（1984）*From Being to Becoming: Time and Complexity in the Physical Science,* W. H. Freeman.（プリコジン、I.（1984）『存在から発展へ』小出昭一郎・我孫子誠也訳、みすず書房。）

ポパー、K.（1974）『客観的知識―進化論的アプローチ』森博訳、木鐸社。（Popper, K.（1972）*Objective Knowledge: An Evolutionary Approach,* Oxford University Press.）

プリコジン、I.（1993）「生命論　自己組織化のパラダイム」日本総合研究所編『生命論パラダイムの時代』ダイヤモンド社。

Ritzer, G.（1997）*The McDonaldization Thesis: Explorations and Extensions,* Sage Publications Ltd.（リッツア、G.（1999）『マクドナルド化する社会』正岡寛司訳、早稲田大学出版部。）

ルース、J. & クロー、v. G.（2010）『オーガニゼーショナル・エピステモロジ―』高橋量一・松本久良訳、文眞堂。（Roos, J. & Krogh v. G.（1995）*Organizational Epistemology,* Palgrave Macmillan.）

ローティ、R.（1993）『哲学と自然の鏡』野家啓一監訳、産業図書。（Rorty, R.（1979）*Philosophy and Mirror of Nature,* Princeton University Press.）

Seiznick, P.（1949）*TVA and The Grass Roots: A Study of Politics and Organization,* University of California.

Senge, P. , et al.（2008）*The Necessary Revolution,* Broadway Books.

Senge, P.（2006）*The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization,* Random House, Inc.

Schein, E. H.（1987）*The Clinical Perspective in Fieldwork,* Jossey-Bass.

Schein, E. H.（1999）*Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship,* Addison-Wesley.

Schön, D. A.（1983）*The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action,* BasicBooks.（ショーン、D.A.（2007）『省察的実践とは何か―プロフェッショナルの行為と思考』柳沢昌一・三輪健二訳、鳳書房。）

Schrmer, O. C.（2007）*Theory U,* Scott Meredith Literary Agency, Inc.

Shannon, C. & Weaver, W.（1964）*The Mathematical Theory of Communication,* The University of Illinois Press.

Smith, A. W.（1982）「A five stage model of management evolution」, *General Systems,* vol. x x vii.

Saussure, F.（1949）*Cours deL Inguistique,* Charles Bally et Albert Sechaye.（ソシュール、F.（1986）『一般言語学講義』小林 英夫訳、岩波書店。）

Stacey, R. D.（2010）*Complexity and Organizational Reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism, 2.ed. ,* Routledge.

Sternberg, R. J.（1998）*Handbook of Creativity,* Cambridge University Press.

ソシュール、F.（1940）『一般言語学講義』小林英夫訳、岩波書店。（Saussure, F.（1949）

Cours de Linguistique Generale, Charles Balley et Albert Sechehaya）
シャイン、E. H.（1981）『組織心理学』松井賓夫訳、岩波書店。（Schein, E. H.（1980）*Organizational Psychology, 3rd ed.* , Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.）
シャイン、E. H.（2002）『プロセス･コンサルテーション』稲葉元吉・尾川丈一訳、白桃書房。（Schein, E. H.（1999）*Process Consultation Revisited,* Addision-Wesley Publishing Company, Inc.）
シュムペーター、J. A.（1977）『経済発展の理論　企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳、岩波書店。（Schumpeter, J. A.（1912）*Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung.* ）
スコット、C. 等（2009）『生物にとって自己組織化とは何か』松本忠夫・三中信宏訳、海游舎。（ Scott, C. et al.（2001）*Self-Organization in Biological Systems,* Princeton University Press.）
セイフター、H. &エコノミー、P.（2002）『オルフェウス・プロセス』鈴木主税訳、角川書店。（Seifter, H. & Economy, P.（2001）*Leadership Ensemble,* Henry Holt & Co. ）
サイモン、H. A.（1965）『経営行動』松田武彦訳、ダイヤモンド社。（Simon, H. A.（1945）*Administrative Behavior,* Macmilan.）
佐々木敦（2011）『即興の解体/懐胎』青土社。
佐々木憲徳（1978）『山家学生式新釈』ピタカ。
清水博（1996）『生命知としての場の論理』中央公書。
清水博編著（2000）『場と共創』NTT出版。
白井裕子（2009）『森林の破壊』新潮社。
曽野綾子（2009）『老いの才覚』ベストセラーズ。
末木文美士（2006）『思想としての仏教入門』トランスビュー。
鈴木俊隆（2011）『禅マインド　ビギナーズマインド』松永太郎訳、サンガ。
鈴木大拙（1940）北川桃雄訳『禅と日本文化』岩波書店。
鈴木大拙（1969）『鈴木大拙全集　第三巻』岩波書店。
鈴木大拙（1972）『日本的霊性』岩波書店。
鈴木大拙（1987）工藤澄子訳『禅』筑摩書房。
鈴木大拙（2003）『禅とは何か』角川書店。
鈴木秀子（2005）『心の対話者』文藝春秋。
下村寅太郎（1951）『西田哲学への道』社会思想研究会出版部。
Taylor, F. W.（1911）*Scientific Management,* Harper & Brothers.（テーラー、F. W.（1970）『科学的管理法』上野陽一訳編、産業能率短期大学出版部。）
トドロフ、T.（2001）『ミハイル・バフチン対話の原理』大谷尚文訳、法政大学出版局。（Todorov, T.（1981）*Mikhail Bakhtine le Prin Cipe Dialogique, Seuil.*）
田中義久（2009）『社会関係の理論』東京大学出版会。
竹沢尚一郎（2010）『社会とは何か』中央公論社。
武田良三（1968）『社会学の構造』前野書店。
田坂広志（1998）『「暗黙知」の経営』徳間書店。
田里亦無（1973）『道元禅入門』産業能率大学出版部。
田里亦無（1994）『禅で行きぬけ』コスモ教育出版。
舘岡康雄（2006）『利他性の経済学』新曜社。
寺田寅彦（1948）『寺田寅彦随筆集　第五巻』岩波書店。
鳥塚亮（2011）『いすみ鉄道公募社長』講談社。
塚本義隆（1970）『過去現在因果経』求竜堂。
梅原猛（1980）『空海の思想について』講談社。
内村鑑三（1995）鈴木範久訳『代表的日本人』岩波書店。
内田樹（2007）『私の身体は頭がいい』文春社。
Waddington, C. H.（1961）*The Nature of Life,* George Allen & Urwin Ltd.（ウォディントン、C. H.（1964）『生命の本質』白上謙一・碓井益雄訳、岩波書店。）
Weisbord, M. & Janoff, S.（2000）*Future Search:*

An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities, Berrett-Koehler Publishers, Inc.（ワイスボード、M. & ジャノフ、S.（2009）『フューチャーサーチ　利害を越えた対話から、みんなが望む未来を創り出すファシテーション手法』香取一昭訳、ヒューマンバリュー社。）

Wernerfelt, B.（1984）「A Resource-Based View of the Firm」, *Strategic Management Journal,* Vol. 5, pp. 171-180.

Westley, F. & Zimmerman, B. & Patton, M. Q.（2006）Getting to Maybe: How The World is Changed, Vintage Canada.

Weick, K. E.（1979）*The Social Psychology of Organizing 2nd Addison,* Addison-Wesley Publishing Company.（ワイク、K. E.（1997）『組織化の社会心理学』遠田雄志訳、文眞堂。）

Weick, K. E.（1998）「Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis」, *Organization Science 9.*

Wilber, K.（2000）*A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality,* Shambhala Publications, Inc.

Whitehead, A. N.（1978）*Process and Reality, The Free Press.*（ホワイトヘッド、A. N.（1981（Ⅰ）、1983（Ⅱ））『過程と実在　ⅠⅡ』平林康之訳、みすず書房。）

Whitley, R.（1989）「On the Nature of Managerial Tasks: Their Distinguishing Characteristics and Organization」, *Journal of Management Studies* 26（3）, 209-225.

ウォディントン, C. H.（1980）『エチカル・アニマル』内田美恵他訳、工作舎。（Waddington, C. H.（1960）*The Ethical Animal,* George Allen & Unwin Ltd.

ワグナー、A.（2010）『パラドクスだらけの生命』松浦俊輔訳、青土社。（Wagner, A.（2009）*Paradoxical Life,* Yale University Press.）

ワイク、K. E.（2001）『センスメーキング　イン　オーガニゼーションズ』遠田雄志・西本直人訳、文眞堂。（Weick, K. E.（1995）*Sencemaking in Organizations,* SagePublications.）

ワーチ、J. V.（2004）『心の声』田島信元他訳、福村出版。（Wertsch, J. V.（1991）*Voice of The Mind,* Harvard University Press.）

ヴァイツゼッカー、V. V.（1975）『ゲシュタルトクライス』木村敏・濱中淑彦訳、みすず書房。（Weizsacker V. V.（1940）*Der Gestalkreis,* Georg Thieme Verlag, Stuttgart.）

ホワイトヘッド、A. N.（1980）『思考の諸様態』藤川吉見・伊藤重行訳、松籟社。（Whitehead, A. N.（1939）*Modes of Though.*）

ホワイトヘッド、A. N.（1981）『科学と近代世界』上田泰治・村上至孝訳、松籟社。（Whitehead, A. N.（1925）*Science and The Modern World.*）

ホワイトヘッド、A. N.（1981）『自然という概念』藤川吉美訳、松籟社。

和辻哲郎・古川哲史（1940）『葉隠　上』岩波書店。

山口昌哉（1986）『カオスとフラクタクル』講談社。

山城章（1985）「経営の日本的実践理念」『経営教育年報』第4号、6-17ページ。

山本誠作（1991）『ホワイトヘッドと現代　有機体的世界観の構想』法藏館。

山本安次郎・加藤勝康（1997）『経営発展論』文眞堂。

柳宗悦（1985）『手仕事の日本』岩波書店。

湯浅泰雄（1990）『身体論』講談社。

世阿弥（1953）『花鏡』川瀬一馬訳、わんや書店。

ホームページ

AFPBBNews（2011年8月7日検索）http://www.afpbb.com/article/economy/2818612/7607244

大王製紙ホームページ（2011年10月28日検索）http://www.daio-paper.co.jp/

名取市社会福祉行儀会（2011年10月2日検索）http://www.natorisyakyo.or.jp/

面白法人カヤック（2011年11月11日検索）http://www.kayac.com/