

【研究ノート】

多元社会における非営利組織の役割に関する一試論 —経営理念の「創造力」の観点から—

三 井 泉

目次

1. はじめに—問題提起—
2. 多元社会（plural society）」とはどのような社会か
3. 多元社会における非営利組織の役割
4. 非営利組織における経営理念の役割と研究方法
5. おわりに—結論と課題—

要旨

今日では、社会、教育、医療、文化等の分野で非営利組織の重要性が理解されるようになってきたが、わが国で非営利組織の存在が特に注目を集めるようになったのは、1995年に起こった阪神淡路大震災の時であったと思われる。この未曾有の災害の中で、ボランティアの活躍とそれを組織する団体の役割に注目が集まった。この時以来、災害復興の現場では多くのボランティア組織（非営利組織）が活動する姿を目にするようになった。また、現在のコロナ禍では、ネット上で様々な支援を呼び掛けるボランティア組織の活動を目にするようになった。非営利組織の問題は、国内外において極めて重要な課題になりつつある。とりわけ、そこで一つの中心をなすと思われるのが、「理念」や「ミッション」の問題であると思われる。

非営利組織において、経営理念やミッションの重要性を指摘されることは多いが、その役割や機能についての詳細な研究はあまり多くはない。本稿の目的は、非営利組織における理念の役割についての試論を展開することである。その際に、非営利組織の社会的役割について、フォレット（M.

P. Follett）と彼女から影響を受けたドラッカー（P. F. Drucker）の多元社会論を基盤として考察し、その上で、理念の役割について考察したい。

1. はじめに—問題提起—

非営利組織において、組織理念やミッション（使命）の重要性を指摘されることは多いが、その役割や機能についての詳細な研究はあまり多くはない¹⁾。本稿の目的は、非営利組織における経営理念の役割についての試論を展開することである。その際に、非営利組織の社会的役割について、フォレット（M. P. Follett）と彼女から影響を受けたドラッカー（P. F. Drucker）の多元社会論を基盤として考察し、その上で、経営理念の役割について考察したいと思う。

わが国における非営利組織研究の代表的研究者である島田恒は、非営利組織の定義には多くの議論があると指摘した上で、総務省編『公益法人白書』（平成14年度）に依りながら、「利益を目的としない、公益的な活動を行う民間の法人組織」と定義している。（島田2003, p.45）さらに、島田は、非営利組織に含まれる行政組織と民間組織との違いにも着目し、最終的には以下のように研究の対象を限定している。①民間のもの、②利潤不分配、③ボランティアが存在、④公益的ミッションが組織の基軸。（島田, 2003, p.50）本稿も、基本的には上記の島田の定義に従うものとしたい。

今日では、社会、教育、医療、文化等の分野で非営利組織の重要性が理解されるようになってきたが、わが国で非営利組織の存在に特に注目を集めるようになったのは、1995年に起こった阪神淡路大震災の時であったと思われる。この未曾有

の災害の中で、ボランティアの活躍とそれを組織する団体の役割に注目が集まった。この時以来、災害復興の現場では多くのボランティア組織が活動する姿を目にするようになった。また、現在のコロナ禍では、ネット上で様々な支援を呼び掛けるボランティア組織の活動を目にするようになった。もはやわれわれの社会生活は、非営利組織の役割抜きには考えることができないほど、その重要性は高まっている。今日では、社会問題の解決にとって、非営利組織と営利組織との協働（コラボレーション）もまた、重要な課題となっているといえよう。

さてこのような非営利組織の存在意義については、いわゆる「政治の失敗」と「市場の失敗」という要因を挙げることが多い。つまり、政府や自治体などの政治や行政サービスの行き届かない領域や、企業の市場原理では淘汰されてしまうような活動に、非営利組織の存在意義を求めるという説明である。このことは、確かに説得力を持つ見解ではある。しかしながら、本稿では、それ以上に、非営利組織の積極的な存続意義について考えてみたいと思う。先の島田もその点について重視し、特にドラッカーの「自由にして機能する社会」とキリスト教理念の「愛と協働」論を根拠に論じている。この点は極めて重要であると思われるが、本稿では、さらに「個人の自由の在り方」や「非営利組織の市民社会における意味」を考察しながら、非営利組織の積極的な存続意義を考察し、その存続を支える経営理念の役割と、その「創造力」についての一試論を展開したい。

2. 「多元社会 (plural society)」とはどのような社会か—フォレットとドラッカーの見解を中心として

2.1 フォレットの見解

フォレット (1868-1933) は、米国ハーバード大学ラドクリフ校と英国ケンブリッジ大学ニューナムカレッジに学び、政治学、歴史学、哲学等を修めたのちに、ボストンでソーシャルワーカーと

して、当時の米国で増加の一途にあった移民の諸問題（特にアイルランド系移民の教育等）や最低賃金の問題等に取り組みつつ、草の根民主主義の実現を目指すとともに講演や執筆活動を行い、アメリカやイギリスの実務家にも大きな影響を与えた経営思想家である。特に、彼女の思想には、「多元的価値の対立と統合」の問題が通底している。その中でも、多元的社会について彼女の考え方が色濃く表れた著書をここで検討してみたい²⁾。

フォレットは1918年に『新しい国家—民主的政治の解決としての集団組織論—』(*The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, Longmans, Green and Co.) を出版した。本書は、第一次大戦の渦中にあつて、アメリカの新たな民主主義の姿を、近隣集団の生成の観点から提唱したものである。彼女は、世界の大同土が互いに睨み合う状況下で、民主主義の根幹ともいえる「目の前のコミュニティ」においてもまた、個人と個人が対立し、コミュニティの生成が危ぶまれる状況、つまり「群衆 (crowd)」のままの状態が展開されていることに着目した。そこで彼女は、「個と全体」についての在り方について、次のように呼びかけている。「あなたの相異 (difference) を示せ、私の相違を歓迎せよ、あらゆる相違をより大きな全体に一体化せよ——それが成長の法則である。相違の一体化は、生の永遠のプロセス、つまり、創造的総合、創造という最高の行為、償い、なのである」。(Follett, 1918, p.40)

ここでフォレットの考える「個人」について触れておかなければならない。フォレットは個人について以下のように述べている。「人は社会過程における一つの単位 (a unit) というより、むしろ一つの点 (a point) である。そこでは、形成する力が自らを解放し、再び前へと流れ出すのである。現代の言葉では、人は、社会的要素 (a factor) と同時に社会的産物 (a product) なのである」。(Follett, 1918, pp.60-61) ここで注目すべきことは、個性を「個別性」(apartness) や、「相違」(difference) と捉えるのではなく、「全体に対する

その人の関係」であり、「個人が他の個人と、そして社会全体と結合する能力—関係の深さと幅—」として捉えていることである。つまり、フォレットの考える個性とは「関係性を生み出す能力」と言い換えることができると筆者は思う。

このような個人と全体との関係について、フォレットは「全体における自分の場所 (place)」を見出すことであり、この場所は「機械の歯車のような固定的な」ものでなくて、「無限の関係」「無限に変化する関係」であると考えた。ここでの「場所」をコミュニティや組織における個々人の「役割」や「機能」と考えてみれば、フォレットは、その機能が固定的なものではなく、常に他者や全体との相互作用を通じて変化しうる動的なものであると考えていたといえる。「専有ではなく貢献が成長の法則である」という彼女の言葉の中に、この考え方がよく表われている。個人が自らの機能を発揮し、社会全体へとその力を結び付けることによって、はじめて個性が発揮され、同時に全体である社会も発展する、というのがフォレットの多元主義であり、民主主義の根幹にある者であったと考えられる。

さらにフォレットは、個とは「一つの点における全体」(the whole at one point) であるとも表現しており、次のように述べている。「社会に対する私の価値は、私がいかに価値ある一部分であるかということではない。私は他の誰とも異なっているからユニークなのではなく、特定の観点 (a special point of view) から見られた全体を現わしているからユニークなのである」。(Follett, 1918, p.66)

さて、このような「関係性の中での個」という前提に立つとき、「自由」とは一体どのようなものなのであろうか。フォレットは次のように述べている。「私 (という存在) は次の2つの理由によって自由である。(1) 私が全体であるために全体によって支配されることはない。(2) 私が他の人々をあるいは他の人々が私を統制せず、全ての人が集合的観念 (the collective idea) と集合的

意思 (the collective will) を生み出すために混合する時にのみ、われわれは真の社会過程を有している。私には他の人々によって支配されない」。(Follett, 1918, p.70) つまり、個人が互いの多様性を認めながら、そこから生ずる対立を克服し、自らの機能をはたして社会過程を生み出している限りにおいて個人は自由であり、その時に多元的社会が実現される、という考え方であると思われる。

2.2 ドラッカーの見解

ドラッカー (1909-2005) は、前世紀初頭のウィーンに生まれ、その青年期にナチスドイツのファシズムの台頭を目の当たりにし、1939年に全体主義発生の根拠を見据えた *The End of Economic Man* (邦訳『経済人の終わり』) で脚光を浴びた。その後、アメリカに渡ったドラッカーは、「自由にして機能する」組織社会の姿に触れ、そこから企業の役割やマネジメントの機能について、民主的な産業社会をけん引する思想を、死の直前まで発表し続けた人物である。その経営哲学の根底にあったのは「自由」つまり「多元主義」の問題であったと考えられる。

彼の多元主義の考え方は、多数の著作において陰に陽に現れているが、特にここでは、彼の著書

The New Realities (1989) (上田敦生訳『新しい現実—政治、経済、ビジネス、社会、世界観はどう変わるか—』2004年、ダイヤモンド社) を中心に、検討してみたいと思う³⁾。

ドラッカーは、まず、現代の多元主義の問題を、「社会の多元化」と「政治の多元化」という二つの視点からとらえている。まず、「社会の多元化」とは、財の創造、教育、医療など、それぞれの社会的役割をもつ単一目的の組織からなる多元性であり、非政治的なものであるとされる。ここでは、「機能」と「成果」が重視され、そのためには、マネジメントが最重要となる。一方「政治の多元化」とは、力に焦点を合わせた考え方である。これは際立って政治的であり、ただ一つの利害を持

つ集団や、規模は小さいが高度に規律を持つ少数派による大衆運動からなるような多元性の問題であるという。

ドラッカーによれば、今までも多元社会は存在していたが、それは国王や国家などの「権力」に基づくものであり、強固であって社会を分裂方向に向かわせる可能性があったという。これに対して、今日の多元社会は「機能」に基づくものであり、かつての多元社会よりもはるかに柔軟であり、社会を分裂の方向に向けさせることもはるかに少ないという。例えば、今日の社会では組織はそれぞれが異なる目的と機能を果たしており、相互に影響を与え合いながらも自立している。それらは権力により支配される存在ではない。

そのような現代の多元社会の中では、個人の位置づけも変わった、とドラッカーは言う。かつての社会モデルの二つの典型は、①独立した自営農民、小作人、職人等からなるそれぞれ平等に経済活動を営む社会。②資本家（搾取者）と使用者（被搾取者）という存在からなる社会であった。しかし、現在はこれらのどれでもない、組織の中で働く「知識労働者」からなる社会である。かれらは、資本家ではなくとも、年金基金、信託、貯蓄を通じて「生産手段」の所有者である。また、独立していると同時に他に依存する存在でもある。また、移動の自由はあるが、利益を得るためには組織に所属して働く必要がある。さらに、このような知識労働者（専門家）にとって、関心があるのは自分自身の専門知識に関わることであり、組織全体の目的と達成というようなことではないことが多い。つまり、互いに異なる「言語」で話し、世界観を分かち合うこともなく、それぞれの価値観を持つ存在であり、社会全体への組織の責任を負うものはいない、とドラッカーは言う。（Drucker,1989, pp.85-86 / 上田訳, 2004, 91-92 頁）

現代の多元社会を以上のように捉えた上で、ドラッカーは、その社会が提起している問題のうち、組織の「社会的責任」が最も重要であると指摘する。その内容を示せば、①それぞれの組織が、

自らの機能を果たすこと、②自らが人間、地域社会、社会全体に与える影響について責任を持つこと、③それらの影響の処理を超えることに手を出すことは安易に無責任に通じること、である。（Drucker,1989 : pp.86-87/ 上田訳, 2004 : 92-93 頁）こうして、ドラッカーは、専門知識を有する知識労働者から成り立つ現代の多元主義において、上記のような組織の社会的責任を果たすことが最重要課題である、と指摘するが、実際にはそれが行われていないことが最大の問題であるという。（Drucker,1989, pp.86-87 / 上田訳, 2004, 92-93 頁）

3. 多元社会における非営利組織の役割

ドラッカーは、上記の『新しい現実』の中で、アメリカにおける非営利組織（政府や企業に次ぐサードセクター）の目覚ましい進展に注目し、それがアメリカの文化とも呼べるものになって、社会を支えてきていることを指摘している。彼はその中で「非」(Non) という否定的定義の問題点を指摘し、サードセクターの積極的な意味を強調する。

ドラッカーによれば、サードセクターに共通するもの「人間を変える」という目的であるという。例えば、病院は患者を治療し、教会は人生と生活を変え、赤十字は災害からの人々の救済と自立支援などである。（Drucker,1989, p.199 / 上田訳, 2004 : 225-226 頁）加えて、彼はサードセクターの最も重要な貢献は「市民として自らの意志で責任をもって行動する場を提供していること」であるとして、現代の知識社会との関わりで、以下のように述べている。（Drucker,1989, p.206 / 上田訳, 2004, 234 頁）

知識社会は、社会的な移動性があまりに高いために、根のない社会となるおそれがある。労働者階級も残っている。農村や小さな町の社会的な絆もなくなりつつある。そして知識労働者の視野は狭い。

したがって知識社会には、あくまでも自由な選択のもとに形づくられ、人と人との絆となるコミュニティが必要である。知識社会には、個人が奉仕を通じて主人の役割を果たすことのできる場が必要である。受動的な自由が与えられている場、すなわち命令はされないが放っておかれるだけという意味での自由だけが与えられている場ではなく、一人ひとりの人間が社会に積極的に参加し、責任をもつことのできる場が必要である。

上記の指摘は1989年のアメリカ社会を見据えて記されたものであるが、地域コミュニティの崩壊が著しい現在の世界の大都市において、この指摘は全て当てはまるように思われる。もちろん、わが国でも例外ではない。ドラッカーは、知識社会の進展により、分断されたコミュニティにおいては、本当の自由が得られないこと、そしてそれを回復させるものとしての、非営利組織の機能を指摘している。この点は、前に述べたフォレットの「他者との関係を通じた個の自由の実現」という考え方にも通じるものであると言えよう。

さて、非営利組織のこのような意義を認めるとすれば、次に問題とされなければならないのは、その非営利組織のミッションや理念であると思われる。なぜならば、人々が特定の非営利組織に所属することで自らの自由や主体性を取り戻すためには、その組織の社会における役割や責任の明確化が必要不可欠であると考えためである。というのは、非営利組織に参加する人々は、営利組織や政府組織への参加とは異なり、給与、待遇、職務内容等の動機づけ要因よりも、理念やミッションそのものに一体化する傾向が強いと考えられるからである。

そこで、次の節では、非営利組織における経営理念の重要性とその研究方法について、筆者が2005年から研究してきた企業における経営理念の方法に依りながら考察してみたい。

4. 非営利組織における経営理念の役割と研究方法

4.1 経営理念の従来の代表的考え方

ここでは、経営理念研究の初期の代表的研究者である高田薫の経営理念概念を紹介し、それとの比較で、われわれの研究における経営理念の方法と概念を紹介することにする⁴⁾。

高田の定義によれば、経営理念とは経営目的を形成する二つの要因の一つ（他のひとつは経営目標）であり、「経営信条（management creed）」「経営信念（management belief）」「経営理想（management ideal）」の意味であるという。さらに、それは、経営者が企業経営を行うにあたっての「経営観」でもあり、①環境主体観（社会観）、②経営目標観、③経営組織観、④経営経済観を含むものであるとされている。さらに、高田によれば、経営理念は、「目に見えないもの」であるが「目に見えるもの」に影響を与える存在であるとされる。そして、その意義は、①経営目標への規制作用、②経営組織への規制作用、③経営経済への規制作用、④経営経済と経営組織の統括作用という4点である。（高田、1978、14頁）

4.2 「経営人類学」における経営理念の考え方とその方法論

上記に対して、われわれの研究における経営理念の考え方は以下のとおりである。これは、後に示すような「経営人類学」の方法に依拠している。（三井、2013）

- ①経営理念とは経営者や組織の信念や基本的指導原理のことであるが、その実体を単に明文化された文言としてのみ理解するのではなく、それが形成され浸透されて実際の行為に至るまでの継続するダイナミックなプロセスとして理解すること。
- ②創業者などによって策定された理念ではあっても、その理念が形成されるまでには創業者を取り巻く時代的、社会的、文化的環境、そして事業活動そのものからの影響があり、それら諸要

因の相互作用によって形成されてきたと捉えること。

- ③たとえば決まった文言として明示されているにせよ、それが浸透して組織の生きた理念となっていくためには、それを受容していく人々の「解釈」「再解釈」のプロセスを必ず経ているということ。
- ④組織に浸透した経営理念は、組織構成員の行為準則として機能するのみならず、製品・サービスなど事業活動や経営方法などに体现されていく、など組織統合力としての機能を持つ。
- ⑤経営理念は、その組織独自の「世界観」(時間観や空間観)を反映していると同時に、「メタ理念」と総称するような、組織を取り囲む風土や文化の影響、その時代の価値基準などを反映しており、そのことにより、社会の中で受容されるものになっていること。
- ⑥経営理念を研究する上では「継承」(時間的広がり)と「伝播」(空間的広がり)のプロセス(=理念の実態としての時空的拡散)を理解することが極めて重要であること。

上記のような、われわれの経営理念研究は、「経営人類学」の方法論に依拠している⁵⁾。

それについて、以下に簡潔に説明しておく。経営人類学は、1994年から国立民族学博物館で、中牧弘允(当時民博教授)と日置弘一郎(当時京大教授)を中心に始められた共同研究であり、以下のような方法論の特色がある。

- ①従来の経営学が主に対象としてきたのは「利益追求を前提とした、経済合理的かつ機能的な組織体」としての「企業」「会社」「法人」と呼ばれるものであった。それに対して経営人類学は、そこに関係している人間の「生活共同体」としての側面に焦点をあてる。
- ②上記のような視点を重視するために、企業を「経済的」「社会的」「法的」存在のみならず「文化的」存在としても理解し、その企業の背景にある歴史、制度、民族、宗教などの特性に大き

く影響されつつも、常に「新たな文化」を創造する主体としても理解しようとしていることである。

- ③個別企業をそれぞれ「個性ある存在」つまり独自の「コスモロジー」(時間観・空間観)を持った共同体であると理解し、できる限りその全体像を理解しようとするのである。
- ④我々の考察の視角として、経営側に立った視点に限ることなく、従業員のみならず、ステイクホルダー全体の視点を含む場合がある。さらには、同時代のみならず、長いスパンを持った歴史的、民族的観点を含む総合的なものとなっている。
- ⑤われわれの研究は経営学、文化人類学、社会学、経済学、歴史学などの学際的共同研究という編成になっている点も特徴的である。

4.3 非営利組織における経営理念の役割と研究方法

ここで、非営利組織における経営理念の役割について若干の考察を行い、われわれの研究方法的意義について検討しておきたい。

まず、ドラッカーの指摘によれば、非営利組織は、アメリカの文化とも呼べるものであり、現代の知識社会における分断されたコミュニティをつなぎ、人々の市民としての主体性を取り戻し、自由を実現するために必要不可欠であることが指摘されていた。そのような組織において、経営理念とは外部にはその組織の存在意義や社会的使命を示すとともに、組織メンバーへの一体化をもたらし重要な機能がある。さらにその一体化は、営利組織や政治組織のように、特定の具体的目的や動機への一体化というよりも、理念やそのものへの一体化という側面が強い。このことから、非営利組織の経営理念は、その組織の目的や社会的意義を明確に示すものであると同時に、組織メンバーの価値観に照らして、「解釈―再解釈」のプロセスを絶えず繰り返していると考えられる。さらに、そのことにより、経営理念そのものも、常に

社会や個人との関係の中で問い直され、練り直され、鍛えられていくと考えられる。このような理念の持つ「動的なプロセス」を描き出すことが、非営利組織の経営理念研究にとっては、極めて重要であると筆者は考える。

また、非営利組織には、それぞれが目的や使命、あるいはその活動を取り巻く環境に大きな違いもあり、価値の多様性を統合することが求められることも少なくない。そのような場面でも、経営理念の在り方や解釈が大きく問われることがあるように思われる。

また、当該非営利組織を取り巻く外部の社会的価値（メタ理念）との整合性を問われることも少なくないと思われる。さらに、そのような場面では、当該非営利組織のもつ「世界観」を示すことも必要となるように思われる。

当然のことながら、上記のような経営理念の特色は、企業においても程度の差はあれ存在すると思われるが、特に非営利組織の場合には色濃く表れてくるものと推察される。この点について、われわれの経営理念の捉え方が有効性を持つと思われるが、今後、実際に具体的な非営利組織への調査研究を行うことで、より明らかとなるであろう。今後の課題としたい。

5. おわりに—経営理念の「創造力」とは—

以上、考察してきたように、非営利組織は現代の多元的社会の進展とともに、その役割が極めて重要になっている。また、近年多発している大災害や感染症などの対応にも、従来の企業や政府のみならず、サードセクターの果たす役割には大きな期待が寄せられていると思われる。ドラッカーが指摘したように、もはや「非」という語に象徴されるような消極的な意味ではなく、より積極的な役割が求められているというのが現実の姿であろう。

フォレットやドラッカーの見解によれば、非営利組織（あるいはボランティアな協働）こそが、「市民としての個人の自由」を積極的に示せる場

であり、分断された知識社会を繋ぎとめるコミュニティの役割を果たすものであるとされる。このような積極的役割を認めるならば、その根幹にある経営理念にも重要な意義があると思われる。それを、筆者は「理念の創造力」と呼んでみようと思う。

経営理念には、一般に、組織の目的や使命を対外的に示す役割と、内部へ向けて組織メンバーを一体化させる役割があると言われてきた。また、組織全体を統括し、逸脱行動を規制するような、ある種の「倫理的」役割もあるともされている。確かに、われわれの研究によっても、そのような役割や機能があることは十分に認められる。しかしながら、筆者は、経営理念にもう少し積極的な、つまり「革新の源泉」になるような役割、つまり「創造力」の促進もあると考える。これは、今までの我々の研究においても明らかなことである。

そこで、今回の非営利組織の経営理念にも、そのような「創造力」を導出するような役割があるのではないかと考える。例えば、営利組織であれば「ビジョン」「パースペクティブ」の創造、「事業の再定義」にあたるような部分である。企業の場合には、市場競争を生き残るための新たな「戦略的展開」をもたらしするための、革新的な構想力の創出、というようなことになると考えられる。

非営利組織は、その多くの活動目的が、何らかの問題解決を目指していることを考えると、そこにおける経営理念の創造力は、問題解決のための新たな枠組みやアイディアの創発力、ということになるのかもしれない。先に示した我々の研究方法論では、経営理念は常に一貫して変わらない「文言」なのではなく、常に周囲の環境変化や内部の価値観の対立などを通じて、再構成され続けるものと考えられている。まさに、そのような動態を通じて、「新たな価値やものの見方が生まれてくる過程」に、経営理念は大きく関わっているのではないかと、筆者はそう考えている。非営利組織が、個人の自由の発現を保証する場である、というドラッカーの主張を踏まえれば、そこ

における理念の創造力は、そこに参加する個人からもたらされるとともに、個人の創造力にも大きな影響を与えていくものでもあるのではないか。そのようなプロセスを、理論とケース（実地調査を含む）の双方から考察することを、今後の筆者自身の課題としたい。

本稿は、2021年7月30日に日本大学経済学部にて開催（Zoom）された、非営利法人研究学会における講演「多元社会における非営利組織の役割に関する一試論—『理念』の創造力をめぐって—」を加筆・修正したものである。貴重な機会を与えていただいた会長の齊藤真哉先生（横浜国立大学）、副会長の古庄修先生（日本大学）、理事の尾上選哉先生（日本大学）ならびにご関係の皆様へ深く感謝したい。

参考文献

- 島田恒（2003）『非営利組織研究—その本質と管理—』文眞堂
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介編、経営理念研究会著（2008）『経営理念—継承と伝搬の経営人類学的研究—』PHP 研究所
- 高田馨（1978）『経営目的論』千倉書房
- 三井泉（2009）『社会的ネットワーク論の源流：M. P. フォレットの思想』文眞堂

三井泉編著（2013）『アジア企業の経営理念—生成・伝播・継承のダイナミズム—』文眞堂

Drucker, P. F., *The New Realities*, Harper & Row, 1989.
（上田惇生訳

『新訳 新しい現実』ダイヤモンド社、2004年。）

Follett, M. P., *The new state: group organization the solution of popular government*, Longmans & Green, 1918

注

- 1) その代表的な文献の一つは島田（2003）である。
- 2) この項の考察については、三井（2009）も参照のこと。
- 3) 上田訳（2004）はTransation Publisher 版（2003）を底本としているが、判型の違いによるものか Drucker（1989）と総ページ数が異っている。本稿では、Harper Business 版の該当ページを記した。
- 4) この考察については、三井・住原・渡邊（2008）、三井（2013）を参照のこと。
- 5) この研究成果は、国内外で著書 20 冊以上ならびに多数の論文がある。その代表的著書に以下がある。

H.Nakamaki, K.Hioki, I. Mitsui, Y. Takeuchi (Eds), (2015) *Enterprise as an Instrument of Civilization; An Anthropological Approach to Business Administration*, Springer; 1st ed.