

# 経験から捉えるアクティブラーニング—M.P.フォレットの経験論に基づいて—

西村 香織・侯 利娟

## 要旨

平成24年の文部科学省による、いわゆる質的転換答申以来、学修者の能動的な参加を採り入れた学びが提唱され、アクティブラーニングによる教育が積極的に導入されてきた。こうした学びが必要とされるようになった理由として、より根源的には、現在そしてこれからの組織や社会で生きていくために必要なことが、知識を得るだけでは学びえないからであると考えられる。

これまで、個人における組織人格と個人人格の葛藤や、組織内における価値観・意見の相異、組織と社会におけるコンフリクトなど、組織や社会において生起するさまざまな問題に向き合い、問題を克服する方途についても少なからず検討してきたのが、経営学である。しかし、アクティブラーニングに関する先行研究では、経営学の視点から、その学びの本質について論究している研究はあまり見られない。

そこで本稿では、経営学に採り入れられてきた理論、特にM.P.フォレットの経験論から、これからの組織で生きていくことに繋がるアクティブラーニングの本質的な学びについて考察していく。J.デューイ等の教育研究に見られるように、学修者の能動的な参加の核心は「経験」にあると捉えられている。フォレットの経験論は、近代組織や社会の根底にある問題を深く問い、そこから経験とは何かを明らかにし、経営学にも多くの示唆を与え続けてきたからである。

フォレットが近代組織や社会の根底に捉えたのは、「代替的経験」の問題である。代替的経験とは、人と人との関係が、抽象化され固定化された概念を媒介とした関係にすり替わってしまうことを意味している。フォレットは、この代替的経験の問題を乗り越えていくためには、経験を創造的にしていくしかないことを解き明かしている。フォレットが目指すのは、統合の社会過程を実現していくことである。異なる考えや価値観から生じるコンフリクトを抑え込もうとするのではなく、むしろ生かして価値の再評価を生じさせ、そこから新たな価値を創造していくことを説く。より高いレベルでの統合は、このような過程から実現するのであり、統合へと向かう過程のその関係自体の活動が、創造的経験として把握される。しかし、経験を創造的にしていくことは、単なる参加を意味するのではない。それは、相互作用の場において、自ら参加観察者となって経験的実験に繰り返し臨み、そこから生じてくるものがどのように概念と交織して状況を進化させていくのかを観察し記録していくことによって、はじめて可能になるとフォレットは言う。

こうした内容をもつフォレット経験論からは、アクティブラーニングが本質とする学びに対しても、重要な示唆を得ることができる。その示唆とは、自らが当事者となって経験を交織させ、現在の状況とこれから創り出される状況に対して、その役割と責任を果たしていくことこそが、従来の組織や社会のあり方を超えていくために必要なあり方であるという示唆である。これからの教育では、自

らの活動が今までとは異なる状況を創造できることを理解しながら、当事者として、統合に向けて経験を交織させてつづけていくことのできる人を育てることが求められている。これに応える学びが、アクティブラーニングの本質とするより深い学びになると考えられる。

## 1. はじめに

現代社会は大きな変革の時を迎えている。AIや環境問題、少子高齢化等、そのどれもが組織や社会に根本的な変革を迫っている。それを一言で言い表すとすれば、「成長と効率化のみを中心とする近代社会の考え方や価値観からの脱却」が求められていると言えるのではないだろうか。すなわち、近代社会の考え方や価値観は、確かにこれまでの成長・発展を支えてきたのであるが、そうした考え方や価値観に囚われていては、これからの組織や社会を支えていくことはできなくなってきている。組織や社会をとりまく環境の変化が、従来の考え方や価値観をラディカルに変革していくことを求めているのである。

しかし、そのような変革はラディカルであるだけに、深く人々に浸透し、人々がその変革を担い創り出していくというものでなければならない。そこで重要な役割を果たすのが、教育である。従来の考え方や価値観に囚われないあり方を学び、それを実践できる人を育てていくことが、今、不可欠となっている。

日本の教育分野においては、すでに新しい学びのあり方が進められつつある。大きなきっかけとなったのは、平成24年(2012年)8月の文部科学省中央教育審議会答申である。「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～」と題されたこの答申では、生涯にわたって学び続ける力、主体的に考える力を持った人材は、受動的な教育の場では育成することができないとの考

えに立ち、「教員と学生が意思疎通を図りつつ、一緒になって切磋琢磨し、相互に刺激を与えながら知的に成長する場を創り、学生が主体的に問題を発見し解を見いだしていく能動的学修(アクティブ・ラーニング)への転換が必要である」ことが提唱された<sup>1</sup>。これは、従来のような知識の伝達・注入を中心とした学びとは異なる学びへの「質的転換」を示す画期的な提唱であり、数多くの事例が報告されているように、双方向の講義、演習、実験、実習や実技等を中心とした授業導入への重要な契機となった。

同答申では、アクティブラーニングとは、「教員による一方向的な講義形式の教育とは異なり、学修者の能動的な学修への参加を採り入れた教授・学習法の総称」と定義されている。そして、「学修者が能動的に学修することによって、認知的、倫理的、社会的能力、教養、知識、経験を含めた汎用的能力の育成を図る」ことが目指される<sup>2</sup>。では、そもそもなぜ「学修者の能動的な参加を採り入れた教授・学習」ということが問われるようになったのであろうか。

学修者の能動的な参加を採り入れた教授・学習ということが問われるようになった理由には、もちろん教員による一方向的な講義形式の教育では、学修者の学習意欲を高めることが難しいという方法論的な問題があったと考えられる。しかし、より根源的には、組織や社会が、従来の教育のあり方のみでは育てられない力を必要とするようになったからであると考えられる。すなわち、アクティブラーニングが必要とされるようになったのは、現在そしてこれからの組織や社会で生きていくために必要なことが、知識を得るだけでは学ばないからであると考えられるのである。

そうであるとするならば、アクティブラーニングの研究においては、組織や社会において何が求められているのかという視点からアクティブラーニングを捉えること、つまり、こ

れからの組織や社会で生きていくことに繋がるアクティブラーニングについての考察が重要になってくる。これまで、個人における組織人格と個人人格の葛藤や、組織内における価値観・意見の相異、組織と社会（顧客・地域住民・国家など）におけるコンフリクトなど、組織において生起するさまざまな問題に相対し、また、これを克服する方途についても少なからず検討してきたのが、経営学である。そこで、本稿では、経営学をベースに、経営学に採り入れられてきた理論の一つであるM.P. フォレットの経験論を軸として、「これからの組織や社会で生きていくことに繋がるアクティブラーニングとはどのようなものなのか」について考察していくこととしたい。

## 2. アクティブラーニングの本質としての経験

アクティブラーニングが必要とされるようになった理由が、現在の組織や社会で生きていくために必要なことが知識を得るだけでは学びえないからであるとするれば、アクティブラーニングは、知識を得るだけではなく、どのような学びを内容として、人々を育てていくことなのであろうか。

この問いについて考えるための一つの手がかりとして、2020年度以降小学校から中学校、高等学校へと順次実施される新しい学習指導要領に目を向けてみたい。そこでは、「主体的・対話的で深い学び」の視点に立った授業改善を行うことで、学校教育における質の高い学びを実現し、学習内容を深く理解し、資質・能力を身に付け、生涯にわたって能動的（アクティブ）に学び続けるようにすることが明記されている。より具体的には、「学びを人生や社会に生かそうとする、学びに向かう力・人間性等の涵養」、「生きて働く知識・技能の習得」、「未知の状況にも対応できる思考力・判断力・表現力等の育成」という三つの内容が示されている<sup>3</sup>。つまり、新学習指導要領では、これから必要とされるものと

して、「学びを人生や社会に生かそうとする、学びに向かう力・人間性」、「生きて働く知識・技能」、そして、「未知の状況にも対応できる思考力・判断力・表現力」を捉え、そのような力や人間性を、主体的・対話的な深い学び、質の高い学びの継続を通して培っていきこうとしているのである。

この新学習指導要領の内容を踏まえると、アクティブラーニングの本質は果たしてどのように捉えることができるであろうか。新学習指導要領によれば、これから必要とされる力や人間性は、自らが生きていくことと同時に、他者や社会、未知の状況と結びつき、それらに対応し、それらを生かしていくものとして示されている。アクティブラーニングはそうした力や人間性を育てていくことを目指すのであるが、このように自らが生きていくことと他者や社会、未知の状況とを結びつけるものとして把握されるのが、経験である。よって、本稿では、アクティブラーニングの本質を「経験」と捉える。

経験を教育の核心として捉えることは、これまでの教育の研究においても行われてきた。代表的な研究として挙げられるのは、J. デューイの教育論である。デューイはその教育論の中で、「経験の哲学に基づいた教育の哲学が切実に必要とされている」と論じる。しかしそれは、経験の重要性や経験の活動性を強調するというだけでなく、何よりも重要なことは、もたれる経験の「質」を問うことであると説く。デューイが教育において必要と考えたのは、「未来により望ましい経験をもたらすことを促すような種類の経験」である。それは、「教育的経験が意味するものを理解するにつれて生じてくる秩序や組織化の原理を発見し、それを実施に移すための意欲を喚起するもの」として把握される。よって、教育者に課せられた仕事は、そのような質的経験を整えること、すなわち、経験による新しい教育に相応しい種類の教材、方法、社会関係をつくり出すこととなる<sup>4</sup>。

このように経験は、引き続き起こってくる更なる経験の中で生きていくものとして捉えられるのであり、デューイはこの考えを「経験の連続性の原理」として示している<sup>5</sup>。デューイが経験の連続性の考えで明らかにしているのは、教師と生徒は対立的で支配的な関係にあるのではなく、共に経験を創り出し続けていく関係にあるということであったと考えられる。こうした考えは、伝統的な教育が中心を成していた当時の教育を念頭に置くと、非常に画期的な考えであり、次に見ていくフォレットの経験論との重なりを読み取ることもできる<sup>6</sup>。しかし、このような重要な考えを示しながらもなお、デューイの論究は教育領域における子どもたちの個人的な経験を中心にしており、組織や社会といった全体との経験の交織の活動の視点は十分ではないと言える。

デューイの教育論を例として見てきたが、これまでの教育における先行研究では、「経験」が重要な要因として取り上げられながらも、組織や社会の問題に根ざし、そこを出発点として教育の本質に迫ろうとする探究はあまり見られない。確かに、大学での経験が企業におけるキャリア・組織行動に関係することを論じる方向での研究はなされてきている<sup>7</sup>。だが、その方向性のみではなく、組織や社会の問題について問い掛け、それを乗り越える方途を探求する方向から教育の本質である経験に迫っていくアプローチが必要である。つまり、現在必要とされるのは、近代以降の組織や社会において何が根源的な問題なのかを把握し、その問題を乗り越えて、これからの組織や社会を切り拓いていこうとする考え方である。そして、この問いに向かい合ってきたものとして、経営学を挙げることができる。

デューイが経験の哲学を論じたように、「経験」は哲学の分野における主要な問いであり続けてきたが<sup>8</sup>、経営学、特にアメリカ管理論においても、F.W.テイラーがその科

学的管理によって「経験から科学へ」を提唱して以来、経験をどう捉えるかが、管理論の誕生から現在に至るまでの非常に重要な問いであり続けている。その中でも、経験とは如何なるものかという問いについて、最も正面から向かい合い論じていったのが、M.P.フォレットである。フォレットは、心理学・生物学・生理学・政治学・哲学・法学・物理学等の様々な研究領域からの最新の研究に依りながら、一般的な捉え方とは異なる独自の捉え方で経験を把握し、そこから新しい社会過程を導こうとする。このフォレットの経験についての考察は、近代社会の考え方やその枠組みを超える内容をもつものとなっている。したがって、フォレットの捉える経験の視点から教育における経験について問い直してすることは、アクティブラーニング等の教育がこれからの組織や社会との繋がりにおいて何を目指すのか、そしてまた、どのようなことを学びの本質とするのかについて、重要な示唆を与えうると考えられる。

では、フォレットは、どのようなものとして経験を論じているのであろうか。次に、フォレットの捉える経験について見ていくこととしたい。

### 3. フォレットの経験論

#### 3.1 代替的経験の問題

フォレットが経験についてその考えを最も明らかに示しているのは、著書 *Creative Experience* (1924年) においてである。よってここでは、主として *Creative Experience* に基づいて、フォレットの捉える経験を明らかにしていきたい。

まず、*Creative Experience* においてフォレットは近代組織と社会の根底にある問題をどのように捉えているのであろうか。フォレットが活躍したのは、19世紀末から20世紀初頭にかけてである。この時代もやはり、大きな変革の時代であった。ヨーロッパから

産業革命の波が押し寄せたアメリカでは、新しい動力源を基に機械化が急速に進展し、鉄道や通信網が整備され、大規模な工場が次々と建設された。大量生産、大量流通、大量消費の時代が幕を開けたのである。そしてそれは、管理の時代の始まりでもあった。企業を代表とする近代組織においては、近代科学に基づく客観的な原理や原則が示され、それに従って仕事が遂行されるようになった。経済的合理性や効率性が何よりも優先されるようになり、人々の働き方は標準化・均質化されていった。M.ウェーバーが「官僚制」としてその特徴を指摘したように、合法的な支配・従属の関係が推し進められていったのである<sup>9</sup>。

また、政治や国際関係においては、世界的な規模での大戦が起こり、その惨禍を経ながらもなお国家間の対立は激化し、それを背景にヨーロッパを中心としてファシズムが台頭しつつあるという様相を呈していた。

すなわち、民主主義が標榜されつつも、現実の社会では支配や抑圧、妥協が中心的な社会過程となっていたのである。フォレットの問題意識は、ここに置かれている。つまり、なぜこのような支配や抑圧、妥協が中心的な社会過程であり続けるのかということである。そしてフォレットは、支配や抑圧、妥協といった社会過程の根底にある問題として、経験の代替化、「代替的经验 (vicarious experience)」を捉えるのである。

では、経験の代替化＝代替的经验とは、如何なることを意味しているのだろうか。それは、人と人との関係が、抽象化され固定化された概念を媒介とした関係にすり替わってしまうことを意味するものとして捉えられる。フォレットは、主に専門家と法秩序の視点から代替的经验を論じている<sup>10</sup>。「正確なる情報 (accurate information)」と社会的「事実 (facts)」が専門家によって与えられ、人々がこれらを鵜呑みにすることによって、その考え方、概念が抽象化され固定化されて

いく。このことはやがて、単に私たちの関係を媒介しているにすぎないものを目的とし人格化してしまうという誤りを生じさせ、人々を縛る教義とそれへの固執化をもたらしてしまうのである。

例えば管理に導入されたテイラー・システムにおいては、工場における労働者の働き方や仕事の目標、賃金等について、労働者と経営者が互いに意見を出し合い、話し合いを積み重ねることによって状況を改善していくというのではなく、経営者の側が働き方の原理・原則を一方的に決定し、労働者はそれに従うという方法が行われる。科学的な測定に裏打ちされたとされる目標や方法は、科学的であるという理由ゆえに普遍的な原理や原則、絶対的な基準として扱われるようになり、その目標や方法、基準を守ることが目的化し、人々の相互作用の活動を、原理・原則を適用していくだけの過程、原理・原則による調整や検証の過程に変えていくのである。すなわち、「代替的经验」の問題とは、人々が自ら経験する活動を行うことなく、それに替えて、抽象化され固定化された概念としての原理・原則に固執化し、それに縛られてしまうあり方として把握される。

しかし、このような代替的经验からは、人々の成長も組織や社会の前進も実現していかないと、フォレットは指摘する。なぜならば、代替的经验は、すでに過去となった出来事から得られ固定化された概念を適用し、調整し検証することに止まるからである。組織や社会においては常に新しい変化が生じているのに、代替的经验によって過去に止まりつづければ、新しく生じてきた変化に対応して行くことは出来ない。*Creative Experience* でフォレットは、代替的经验を「概念的な画 (conceptual pictures)」に囲まれた部屋で暮らすことに例えて表現しているが<sup>11</sup>、これは、他者と相互に関係し合うことなく、また過去から現在そして未来へと前進していくこともない状態の象徴である。つまり、代替的

経験において人々は、他者と関係しあっていることの理解、そして概念が展開していくことの理解から閉ざされていると捉えられるのである。

以上のことを踏まえて、フォレットは、この代替的経験に収束しようとする動きからどのようにすれば逃れていくことができるのかについて考察していく。AIや環境問題、少子高齢化等の現代組織や社会が直面している事態が、近代社会の考え方や価値観では捉えきれない状況を生み出しているのであるとすれば、代替的経験に収束しようとする動きから逃れていくためのフォレットの試みは、重要な示唆の一つになると考えられる。

### 3.2 フォレットの把握する経験

フォレットが代替的経験の問題を乗り越えていくために示していることは、簡潔に表せば、人々が自らの経験を創造的なものに続けていくようにすることである。それでは、経験を創造的にしていくとはどのようなことなのか。

この問いについて考えていくには、その前に、そもそもフォレットはなぜ経験について論じたのか、フォレットにとって、経験とはどのようなものとして捉えられているのかを確認しておくことが必要と思われる。フォレットが経験について論じたのは、経験が生きることそのものだからである。フォレットにとって経験は、生きることの一つの要因ではない。経験は、生きることそのものとして把握されている。経験が生きることそのものだからこそ、代替的経験の問題は組織や社会における人々のあり方を決定づけてしまう。つまり、自ら経験することなく、専門家等の考えや価値観にすべてを代替させてしまうことは、自分で自分の人生を生きていないこと、自分の人生の傍観者になることを意味する。そしてこのことは、支配や妥協の社会過程へと繋がっていく。なぜならば、外から与えられた考えを鵜呑みにすることによって、

強い力を持つ側の考えをもって他の考えや価値観が統一化されたり、十分な議論を経ることなく多数決によって多くの票を集めた方の意見が正しい考えと決められたり、近代科学によってこれが客観的な真実であると示された内容が普遍的な原理として適用されていくことが生じてくるからである。そのような組織や社会の中では、人々は、単なるばらばらな個として存在するだけになり、一人ひとりが生きるよろこびをもって、自分のものとしての人生を生きていくことからかけ離れていかざるをえない<sup>12</sup>。

では、人が生きる本来のあり方とは、どのようなものなのであろうか。それについてフォレットは、近年の心理学等の研究に基づきながら考察を進めている。当時の心理学や生理学の研究では、人が生きるということに対して、「円環的反応 (circular response)」、「統合的行動 (integrative behavior)」、「ゲシュタルト概念 (the Gestalt Concept)」という考えが明らかにされてきていた<sup>13</sup>。これらの考えは、人々は、相互に作用し合い影響し合うひとまとまりの「状況 (situation)」にあること、その状況はさらに大きな「全体状況 (total situation)」とも相互に作用し合っていること、そしてそれらの状況は相互に作用し合い影響し合うことによって進化していく「活動の過程」にあるということを示すものであった<sup>14</sup>。すなわち、人が生きていくことの現実には、他者や組織、社会、自然との不断に関係づけられていく活動の中にあるのであり、このように相互に作用し合いながら新たな状況を創り出していく「関係自体の活動 (activity-between)」が、経験として捉えられるのである<sup>15</sup>。

フォレットが近代組織や社会の根底にある問題として捉えた代替的経験の問題は、人々が外から与えられた、抽象化され固定化された概念のみに従い、自ら経験する活動を行わなくなってしまうという問題であった。人々が組織や社会をつくり生活していくために

は、言葉や文字によって表されまとめられた概念が必要である。しかし、過去の概念を固定化し、それを基準として調整や検証を繰り返すだけでは、新しく生じてくる変化に対応することはできない。そこからは、新たな考えや価値が生成しないからである。代替的経験の問題を乗り越えて、新たな考えや価値（昇価＝plusvalents）を創造するためには、概念を関係自体の活動の中に位置づけて捉えなければならない。つまり、概念は、「経験が定式化されたもの（formulated）」、過去のものとして捉えられるのではなく、この瞬間に「経験を定式化しつつづけていくもの（formulating）」として捉え直されなければならないのである<sup>16</sup>。

このことは同時に、経験が、「そのもの自体を進化させていくもの（self-evolving）」であり、「そのもの自体を新しくしていく（self-renewing）過程」であることを意味している<sup>17</sup>。こうした経験の本来の動態性は、概念が、関係づけの活動の過程から生じてくる「知覚されたもの（percept）」と統合されて、常に再生されていくことから生じる。すなわち、知覚されたものと概念が統合されることによって、人々の価値や利益の「再評価（reevaluation）」が生み出され<sup>18</sup>、この価値や利益の再評価を通じて、それぞれの願望を満たしうるような、これまでよりも高いレベルの状況が創造されていくことになるのである。

### 3.3 創造的経験の実現に向けて

近代組織と社会の根底にある問題としての代替的経験とは何か、そして、それを乗り越えるために経験を創造的にしていくとはどういうことなのかについて、フォレットの考えるところを読み解いてきたわけであるが、創造的経験は、より具体的にはいかにしてなされていくのであろうか。

これについてフォレットは、一人ひとりが「参加観察者（participant-observers）」

となることの必要性を説いている。参加観察者とは、どのような存在なのであろうか。参加観察者の考え方には、フォレットの独自の科学観、科学的態度の捉え方が表れていると考えられるが、フォレットによれば、参加観察者とは、単なる観察を行う存在ではなく、「人々の相互作用を生産的なものにする実験（experiment）を繰り返し試み、何が成功し何が失敗するのかをわれわれに語ってくれる」存在である<sup>19</sup>。つまり、観察（observation）と実験を行っていくことが参加観察者の役割となる。

観察と実験は、主として自然科学が用いてきた方法である。フォレットは、社会科学もこの自然科学の方法によるべきであり、われわれ皆が科学的な精神的態度（scientific attitude of mind）を身につけることが必要であると説いている<sup>20</sup>。しかし、フォレットがとらえる観察と実験、そして科学的な精神的態度は、自然科学において一般的に考えられているものとは異なっている<sup>21</sup>。自然科学では、対象を専門分化し、限定された環境や範囲の中で条件を変えながら観察と実験を行う。そこから導き出された結果を、数値化して分析する。これに対して、フォレットが説く観察と実験は、対象を細分化して捉えるのではなく、あくまでも関係づけられて動いていく全体の活動の中で行われる。自らの考え方や価値観にできるかぎり囚われることなく、異なる考えや価値観に向き合い、そこから生じてくる相互作用や影響を、五感のすべてを通じて知覚し、知覚されたものを織り込んで全体としてのまとまりを創りつつ、多様性を保持して次なる過程に向かっていく<sup>22</sup>。一人ひとりがこの活動に、それぞれの立場から臨み、変化を観察し、専門家も含めて他の人々の意見や考えと統合し続けていくのである。この意味では、フォレットの捉える観察と実験は、経験的観察であり、経験的実験と言えるであろう。経験的観察と実験に臨み続けていくところから、新しい考えや法則が状

況全体として生成される。その考えや法則は、それぞれの人々が役割を果たして生成されたものであるから、皆が納得しうるものとなっている。そしてそれは、人々にまとまり(unity)と単純さ(simplicity)を与えながら、さらに相互作用の運動の中に組み入れられていくことになる。

しかし、もし統合が実現せず、皆が納得しうる考えや法則の生成に至らなかったとしても、参加観察者としての役割を果たし続けていくことは重要な意味をもつ。交織しつづけていく活動における相互作用によって、人々の中に潜んでいた力が喚起され、エネルギーが引き出されうるからである。力の喚起とエネルギーの解放は、各自の視点を広げて、価値の再評価を生じさせる。このようにして、人々は成長していくことができ、同時に、組織や社会の前進も実現していくのである。

以上見てきたように、フォレットは近代組織や社会の根底にある問題を、経験の代替化として捉えた。人と人が関係づけられていくいきいきとした活動が、抽象化され固定化された概念を媒介とした関係に代替されてしまうという問題の克服は、一人ひとりがその経験を創造的なものとしていくことができるかどうかにかかっている。フォレットは、経験の本質は、お互いが他方から潜在的な力を喚起し、エネルギーを引き出していくことにあると説く。それは、相互を自由にし続けていくことであり、フォレットはここに人間の無限の可能性を捉えている。

フォレットの論究は、それぞれが異なる考えや価値観をもつ存在であることを認識し、それを対立と捉えるのではなく、それを生かして、共に新しい状況をつくっていくことに向かえるかどうかを、課題として問いかけることで終わっている。この問いかけは、経験を交織していく活動の過程に当事者として参加し、自らの経験を進化させていけるかどうかという、私たち一人ひとりに向けられた問いかけである。これにどのように応えるの

か。それが、これからの組織や社会の求めるものへの応答になることを、フォレットの経験論は示唆しているのである。

## 4. アクティブラーニングにおけるより深い学びに向けて

### 4.1 アクティブラーニングが本質とする学び

これまで、フォレットの経験論に沿って、経験とは何かを問い直してきた。フォレットの経験論からの示唆を踏まえたとき、アクティブラーニングが本質とする学びは、どのようなものとして考えられるであろうか。

結論から先に述べると、それは、一人ひとりが状況を創っている「当事者」であることを知ることで考えられる。知識を得ていく学びは、これまでの人々の様々な考え方やあり方、そして歩みを私たちに教えてくれる。それを学ぶことには、重要な意義がある。その意義とは、概念として確立されてきた知識が与えられるということだけではなく、学ぶことによってこれまで知らなかったことが分かる喜びを得て、私たちの考え方や価値観が揺さぶられ、変えられていくことにありと考えられる。例えば、教育者の林竹二氏は、座学の授業形態において、生徒たちに「なぜ」と問い掛け、その問いに対する答えを生徒たちが話を聴きながら考え、最後に「分かった」という喜びを得ることのできる学びを展開し、多くの影響を与えている<sup>23</sup>。

しかし、一方向的な講義形式の授業において知識を得るだけでは学びえないことがある。それは、自分こそが状況を創る当事者であるという理解に至ることである。

では、当事者であることの理解を導く学びとは、どのようなものであろうか。そこにはやはり、異なる考えや価値観をもつ多様な他者との相互作用が必要になってくる。他者と共に状況を創り出していく生きた経験の活動が必要となるのである。

フォレットが社会科学に必要とされるもの



として示したのは、瞬間瞬間にそれぞれの経験の活動を交織させていくことであった。それは、フォレットの言葉によれば、何であるか (what is) ではなく、こうあるべきである (should-be) でもなく、いま創造されつつあるもの (what may be) を掴んでいくことである。例えば、組織や社会について考えるとき、組織あるいは社会とは何かを考え、組織や社会はどうあるべきかを考えることには、確かに大切な意味がある。しかし、いま求められているのは、それを超えて、組織や社会における実際の活動において創造されつつあるものから、新たな考えや新たな価値を生成していくことなのである。それは、言葉や文字によって表され固定化されてしまう前の知覚されたものと概念を統合していくプロセスを、自らの生きる姿勢としていくことである。

学びについても、私たちは、学びによって立つ基準を、過去からいま瞬間瞬間に生成されている“what may be”に向けていかなければならない。だがそれは、単に一方的な講義形式とは違う形式で授業を行うということではない。また、学生に単なる参加の機会を与えるということにも止まらない。当事者として他者と経験の活動を交織させ、経験的な観察と実験に臨み続ける実践が必要となっている。そのような学びによってはじめて、自分が置かれている状況は、他でもない自分が創り出してきたのであり、これからの状況も自分自身が他者と共に創り出していくのだという当事者としての自覚を得ることができると考えられる。

#### 4.2 アクティブラーニングにおけるより深い学び

では、さらにより深い学びについて、問いを深めてみよう。アクティブラーニングにおける本質的な学びが、当事者であることを理解していく学びであるとする、その学びは組織や社会にどのような意味をもつのであ

うか。つまり、他者と経験を交織していく活動の当事者であることを理解し、観察と実験を実践していくことは、何をもちたらずのか。実は、現在そしてこれからの組織や社会では、当事者として考え行動することが切実に求められている。なぜ、切実に求められているのかについて、ここでは主として二つのことを取り上げ、それを通してより深い学びとは何かを考えてみたい。

一つは、本稿においてこれまで考察してきた内容に沿っている。すなわち、われわれの組織や社会は、常に概念の固定化、経験の代替化に傾斜していく傾向をもっている。特に、20世紀に巨大化した企業は、さらにインターネットやビッグデータ、クラウド等を駆使して、私たちの趣向や考え、生活全体の傾向までも把握し、企業にとって望ましい方向へと誘導しようとしている。あらゆる分野でAIが本格的に導入されれば、この傾向はいっそう加速するかもしれない。世界でも群を抜く巨大企業であるアマゾン、まさにこうした傾向を現実のものとして展開させている<sup>24</sup>。

だがこうした傾向は、自然な相互作用の関係、本来の人間同士が関係し合う活動からわれわれを遠ざけ、考えや価値観が均質化・統一化される危険性をもっている。フォレットはこの問題を代替的経験として捉え、代替的経験においては、人々が自らの生をいきいきと生きることはできないことを論じていった。考えや価値観が均質化・統一化される危険性の問題は、フォレットの当時とは異なる現れ方で、深刻性を増してきていると考えられる。例えば歴史学者のユヴァル・ノア・ハラリは、考えが均質化され統一化されていく傾向のもつ問題性を「共同主観」という言葉によって指摘している。ここでハラリは、現実には主観的現実と客観的現実の他に共同主観的レベルがあり、ほとんどの人の人生はこの共同主観的レベルにおける共通の物語のネットワークの中で、それが与える意味の

ウェブの中でしか意味をもたないと論じている<sup>25</sup>。また、メディアアーティストとして、テクノロジーや芸術論による非言語的アプローチによる近代の超克を論じている落合陽一氏も、「プラットフォーム」の台頭を論じている。現在の世界では、最も勢いのある企業たちがプラットフォームとなって、私たちの生活に必要な様々なものを汎用化して、共有させることで価値を提供している。しかし、「それは同時にあらゆるものが汎用化されて、共有されていく圧力を世界に与えている」のであり、こうしたプラットフォーム＝基盤自体に対する「全体批評性」を飲み込んでしまっていることが指摘されるのである<sup>26</sup>。

現在の研究者たちのこのような研究からも、これからの組織や社会を考える上で、考えの均質化や統一化、経験の代替化の傾向に流されることなく、多様な考えや価値観から新たな考えや価値を創造していくことがいかに重要となっているかを知ることができる。そして、それを可能とする過程の実現においては、当事者として考え活動することが、不可欠となっているのである。

二つ目は、責任について考えるということである。地球環境の破壊とそれが原因とみられる自然災害、人為的ともいわれる災害等が、深刻さを増している。企業等の組織の社会的責任も、厳しく問われるようになってきている。特に、負の影響や負の状況が生じたときには、それが予期せぬことであっても、誠実に取り組み、克服していくことが求められる。このことは、経験の代替化の問題とまさに結び付いている。なぜならば、自らの経験を他から与えられた考えに代替することは、責任をも代替化させることを引き起こすからである。

負の影響や負の状況に対応するにおいて最も必要なあり方は、それを自分のこととして受け止めて、共に考えていこうとするあり方であると考えられる。反対に、最も深刻なのは、自分には責任がない、自分とは関係のな

いこととして対するあり方であるだろう。そして、科学的実証に基づくとされる原理や原則、あるいは多数決で決定された方針などに自分の経験を代替させることは、出来事や状況を自分のこととして受け止め考えることを難しくしてしまうと考えられるのである。経験を交織していく活動の役割を担い、状況を創り出していく当事者として考え行動していくことによって、負の影響や負の状況を含むあらゆる状況に対しても、自分自らが影響を及ぼし創り出してきた状況として捉えていくことができるのである。

それでは、当事者としての責任とは、どのように捉えられるのか。他者と経験を交織するとはどういうことなのであろうか。まず、当事者の役割は個人的なものではなく、あくまで他者と経験を交織していく活動としての役割であることを確認しておかなければならない。フォレットは、経験の本質を、お互いが他方から潜在的な力を喚起し、エネルギーを引き出していくことができることに求めている。つまりフォレットは、他者と経験を交織していく活動の当事者としての責任について、それは、自らが観察と実験を行っていくことであると同時に、その経験を他者と交織していくことによって、お互いが相手から潜在的な力を喚起し、エネルギーを引き出していくことにあると把握していたのである<sup>27</sup>。

では、潜在的な力やエネルギーとは何なのか。それは、私たちが本当に望んでいたものが生み出されることであると考えられる。つまり、私たちの「願望 (desire)」は、自分で認識しているものではなく、それは他者との経験の交織によって生み出されてくるのである。フォレットは、ニューイングランドの村の例を引いて説明している。誰かが、あるニューイングランドの村について、その村は社会福祉の部門をもつべきだと言った。住民は、それが何であり、何のためのものであるかを知らなかったが、それを組織した。それから住民は、彼らの目的が何であったかを(あ

たかも知っていたかのように) 語り、自分たちはずっと社会サービスの部門を切望していたのだと考えるようになっていたという事例である<sup>28</sup>。こうした事例にも明らかなように、私たちは、「目的が先にあって、その目的に自分たちの諸活動を適応させるのではないし、あるいは、諸々の原理が背後にあって、その諸原理に自分たちの諸活動を適応させるのでもない」<sup>29</sup>。活動があり、目的や概念は、その活動から創り出されていくのである。

以上のことから当事者としての責任を考えると、それは、はじめから与えられている役割や目的を果たすということではなく、お互いの経験を交織させることによって、所与の目的や原理に縛られていない本来の願望を生み出し、そこから、潜在的な力とエネルギーを引き出してくる責任と把握できる<sup>30</sup>。そして、このように責任を把握できるとき、当事者として活動することは、負の影響や負の状況に対しても自分のこととして受け止められることを可能にすると同時に、そうした状況を克服していく力とエネルギーをも引き出す実践を実現することになる。

さて、ここまで、当事者であることを理解していくことは、組織や社会にどのような意味をもつのかについて考察してきた。それは、まず、考えの均質化や統一化、経験の代替化の傾向に流されることなく、多様な考えや価値から新たな考えや価値を創造していくことを可能にするという意味を持っていると考えられる。さらに、負の影響や負の状況に対しても自分のこととして受け止め、そうした状況を克服していく力とエネルギーをお互いから引き出しうる実践を行う責任を果たしていくことを可能にする。そして、これらのことは、他者の重要性、他者と経験を交織していくことの必要性を知ることにつながっている<sup>31</sup>。アクティブラーニングにおける「より深い学び」がこのような意味をもつ学びとなっていくとき、その学びは、まさに人々がこれからの組織や社会でいきいきと生きてい

くことを実現していくものになると考えられるのである。

## 5. おわりに —フォレットの考えから示唆されるもの—

アクティブラーニングの本質をなすより深い学びとは何かを、経営学の視点から、フォレットの経験論に基づく考えを基礎として考察してきた。それは、人々がより豊かに生きていくことの出来る組織や社会のあり方に重なるものであった。考えや価値観の異なる人々がどのようにして協働していけるのかは、組織や社会の基本的な問いであり、この問いに応えることが、経営学の課題とするところである。フォレットは、この問いの答えとして支配や妥協の社会過程ではなく、人々の成長と結びついて組織や社会を前進させる統合の社会過程を示した<sup>32</sup>。そして、私たちの日々の経験を創造的にしていくことを提唱したのである。

フォレットの経験論は、現実の組織や社会における概念の固定化や経験の代替化を乗り越えて、常に新たな状況を創り出していこうとするものである。そして私たちは、すでにこのような関係自体の活動にある。私たちの存在自体が、関係自体の活動を動かしていく活性 (activity) なのである。経験を創造的にしていくことは、日々の活動において統合を目指し、当事者として経験を交織させていく実験に臨み、そこから生じてくるものを観察しさらに実験していくことができるかどうかにかかっている。統合を目指して実践される、このような経験の交織の活動によって、新たな考えや価値が創出され組織や社会が前進していくと考えられるのである。

以上のようなフォレットの経験論は、アクティブラーニングの学びに、経営学の視点から重要な示唆を与えるものである。アクティブラーニングは、単に学生が参加するという、あるいは単に何かを経験するという、その学びの本質とするのではない。そ

ここでは、観察と実験に基づいて自らの経験を交織し続けていくことが必要とされる。しかも、このような活動は、統合に向けて進められなくてはならないのである。

統合を目指して当事者として経験を交織し続けていくことは、実は非常に厳しい過程である。フォレットによれば、それは、石を踏んで足が血だらけになるかもしれないほどの過程である。これまでの考え方や慣習、専門家等によって外から与えられた原理や原則に従うことの方が容易であり、それゆえに人々は代替的経験に傾斜してしまう。しかし、私たちは、この厳しい過程を進まなければならない。それを支えるのは、異なる意見や価値観をもつ他者と誠実に向き合おうとする姿勢、すなわち、一人ひとりの「インテグリティ (integrity)」である。よって、アクティブラーニングのより深い学びとは、このインテグリティを育てることであると考えられる。

このような学びには長い時間がかかるかもしれない。だが、この学びが行われていくとき、それは、これからの組織や社会で求められるものに応えうる学びとなる。すなわちその学びは、考えの均質化や統一化、経験の代替化の傾向に流されることなく、多様な考えや価値観を重視し、そこから新たな考えや価値を創造することを可能にし、そして、負の影響や負の状況に対しても自分のこととして受け止め、そうした状況を克服していく力とエネルギーをお互いから引き出しうる責任を果たす実践となるのである。

原理や原則として示される考えや価値観が、これまでの組織や社会を牽引するのに大きな役割を果たしてきたことは事実である。しかし、現代社会では、インターネットをはじめとする情報通信機器等の目覚ましい技術の進展が、組織や社会における人と人の繋がり方をより直接的なものへと変えている<sup>33</sup>。こうした新しい技術は、相手の顔がともに見えない大量生産・大量消費の時代の生産と消費のあり方や考え方を、「経験」をキーワー

ドとして大きく革新していく道を開くものとなりうる。アクティブラーニングの経験を核心とする学びも、新しく展開していく時代を背景とし、経営学からの視点、そしてフォレットの経験論を一つの導きとして、それを生かしながら、より深められていくことが求められているとすることができる。

本稿では、フォレットの把握する経験と教育研究における経験の比較、フォレットの科学観をどのように捉えるか、アクティブラーニングのより深い学びのもつ可能性についての実践研究など、多くの研究課題が残ったままとなっている。これらの研究課題について、さらに研究をすすめていくこととしたい。

## 注

- 1 中央教育審議会 (2012) 『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて ～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～ (答申)』 文部科学省、p.9 (本文) 参照。
- 2 同上答申、p.37 (用語集)。用語集ではさらに続けて、「発見学習、問題解決学習、体験学習、調査学習等が含まれるが、教室内でのグループ・ディスカッション、ディベート、グループ・ワーク等も有効なアクティブ・ラーニングの方法である」と、アクティブラーニングの方法についても例示がある。
- 3 初等中等教育局教育課 (2017) 『平成29・30年改訂 学習指導要領「生きる力」』 文部科学省参照。
- 4 ジョン・デューイ (2004) 『経験と教育』 講談社、pp.32-41。
- 5 同上書、pp.35-41およびp.93。
- 6 J.デューイにおける経験の把握とM.P.フォレットにおける経験の把握は、様々な点で繋がっていると考えられる。今回は十分な考察には至らなかったが、今後の研究内容としていきたい。
- 7 企業と教育機関との接続・移行に関する研究の代表的な文献の一つとして、中原淳氏や溝上慎一氏の研究を挙げることができる。例えば、『活躍する組織人の探求：大学から企業へのトランジション』の第1章から第3章のタイトルを見てみると、第1章「躍進する組織人の探求：大学時代の経験からのアプローチ」(中原淳)、第2章「「経営学習研究」から見た「大学時代」の意味」(中原淳)、第3章「大学時代の経験から

- 仕事につなげる：学校から仕事へのトランジション」(溝上慎一)となっており、大学時代の経験が重要な視点となっていることが論じられている。(中原淳・溝上慎一編集(2014)『活躍する組織人の探求：大学から企業へのトランジション』東京大学出版会参照。)
- 8 フォレットがハーバード大学アネックスに在籍していた当時は、ウィリアム・ジェームズが「純粋経験論」を論じていた。このジェームズの考えは、日本の西田幾多郎にも受け継がれていると言われる。(清水高志・落合陽一・上妻世海(2018)『脱近代宣言』水声社、pp.146-147参照。)
  - 9 M.ウェーバーがその官僚制論において、合理的・機能的な官僚制が、同時に、人間を支配する装置として抑圧的な側面をもつことを問題提起したことは周知のとおりである(三戸浩・池内秀己・勝部伸夫(2018)『企業論 第4版』有斐閣、pp.182-186参照)。この点については、経営行動研究学会全国大会(2018年8月1日)においても報告をさせていただいた。(西村香織・山下剛(2019)「『経営の近代化』とフォレットの『創造的経験』」『経営行動研究年報』第28号、pp.11-16。)今後さらに研究を深めていきたいと考えている。
  - 10 Follett, M. P. (1924), *Creative Experience*, Longmans, Green and Co. (三戸公監訳、齋藤貞之・西村香織・山下剛訳(2017)『創造的経験』文眞堂。)参照。この著作では、代替的経験について第1章、第2章という本論のはじめに取り上げられている。それぞれの章のタイトルは、次のようである。第1章「代替的経験：専門家は真理の明示者か(Vicarious Experience: Is the Expert the Revealer of Truth?)」、第2章「代替的経験：法秩序は真理の番人か(Vicarious Experience: Is the Legal Order the Guardian of Truth?)」。(なお、*Creative Experience*については、以下C.E.と表示する。)
  - 11 Follett, C. E., pp.146-152. (上掲訳書、pp.155-161。)
  - 12 フォレットは、このように個々ばらばらなものの寄せ集めとして捉える原子論の考え方に対しては、「原子論的な概念(atomistic conceptions)から脱しようとする傾向以上に重要なもの、価値あるものはない」と述べる。なぜならば、「全体の活動が絶えずそれぞれの個々の活動に作用している」からである。(Follett, C. E., p.91, pp.165-166. [上掲訳書、p.102、およびp.172]を参照。)
  - 13 それぞれについての詳しい考察は、*Creative Experience*では、各々一つ一つの章を設けて考察されている。「円環的反応」は第3章、「統合的行動」は第4章、「ゲシュタルト概念」は第5章である。
  - 14 フォレットは、状況を「形成し続けていく全体(whole a-making)」として捉え、社会科学は、全体と部分を、お互いの、活動的かつ継続的な関係性の中で研究することの必要性を説いている。(Follett, C. E., pp.101-102. [前掲訳書、pp.110-112]を参照。)
  - 15 Follett, C. E., pp.54-55, p.135. (上掲訳書、pp.64-65およびp.143。)
  - 16 Follett, C. E., p.144. (上掲訳書、p.153。)
  - 17 Follett, C. E., p.153. (上掲訳書、p.162。)
  - 18 Follett, C. E., p.xiv, pp.171-172. (上掲訳書、p.6およびpp.177-179。)
  - 19 Follett, C. E., p.xi, pp.177-178. (上掲訳書、p.3およびp.184。)
  - 20 Follett, C. E., pp.xi-xii, pp.29-30. (上掲訳書、pp.3-4およびpp.40-41。)
  - 21 フォレットの科学観については、藻利重隆(1957)「フォレットの経営管理論」『米国経営学(中)』東洋経済新報社、および三戸公(2002)『管理とはなにか』文眞堂に詳しい。三戸公氏は他の論文等でも、フォレットにおける科学を「経験科学」とし、自然科学を「測定科学」として分けて捉えている。また、デューイも著作の中で、「経験科学」という言葉を用いていることが注目される。(ジョン・デューイ(2004)『経験と教育』講談社、p.41。)フォレットの科学観については、これからの研究において探求していきたい。
  - 22 一般的な国語辞典で「経験」を引いてみると、「①生きていて、五官によって実際に見たり聞いたりころみたりすること。②経験①によって得た知識や技術。」と説明されている(金田一春彦編(1997)『現代新国語辞典 改訂新版』学習研究社、p.390参照)。近代科学をその形成の柱とする近代社会では、国語辞典で説明されている内容のうち、①と②が次第に切り離されて、②に続く過程、すなわち、知識や技術を客観的な原理や原則としてより一般化し普遍化していくという過程がさらに進められてきたと捉えることもできる。なぜならば、大量生産の仕組みに見られるように、企業をはじめとする近代社会の組織においては、客観的な原理や原則による標準化や均質化が求められていったからである。そのような近代社会の動きに従って、経験に含

- まれていた意味の中から、「生きていて、五官によって実際に見たり聞いたりころみたりする」という活動が消えてゆき、これまでに得た知識や技術から客観的とされる原理や原則を導き出し、生じてくる事態にそれをあてはめて判断することが、経験として捉えられるようになっていったと考えられる。それに対してフォレットは、客観的な原理や原則にのみ委ねようとする考えの固定化・固執化を乗り越える、組織や社会、あるいは人々の生きた活動として、五感による経験を提唱している。
- 23 林竹二 (1987) 『生きること学ぶこと』筑摩書房を参照。
- 24 成毛眞 (2018) 『amazon 世界最先端の戦略がわかる』ダイヤモンド社を参照。
- 25 ユバル・ノア・ハラリ (2018) 『ホモ・デウス (上) 一テクノロジーとサピエンスの未来』河出書房新社, pp.179-187。
- 26 落合陽一 (2018) 『魔法の世紀』PLANETS, pp.98-105。
- 27 フォレットは、権力についても、「支配する権力 (power-over)」ではなく、お互いの経験の交織から生まれてくる「共にある力 (power-with)」に基づくべきことを主張している (Follett, C. E., pp.185-191. [前掲訳書, pp.192-197].)
- 28 Follett, C. E., pp.85-86. (上掲訳書, p.96.)
- 29 Follett, C. E., p.86. (上掲訳書, p.97.)
- 30 フォレットは、次のようにも述べている。「願望 (wish) という考え方は、生命は、目的達成のために生かされているのではないということを示してくれる。生命とは過程である…。その運動は前進していく。だが、その動因となる力は、前から (つまり、「エンド [=目的 (end)]」から) ではなく、後ろから、つまり願望からもたらされるものである。願望は、われわれ自身に内在しているものである。(Follett, C. E., p.13. [上掲訳書, p.101 [原注] (5)].)
- 31 他者については、大澤真幸氏による「偶有性」あるいは「未来の他者」についての考察がある。この考察は、代替的経験の問題を乗り越えるための重要な視点になると考えられる。さらに研究を進めていきたい。(大澤真幸 (2016) 『可能なる革命』太田出版を参照。)
- 32 *Creative Experience*の目的について、フォレットは次のように述べている。「本書の目的は、次のことを示唆することにある。すなわち、どうすれば人々の願望が交織するのか、その方法を探し求めることである。すなわち、個人の高邁なる品性 (integrity) を保つことが、同時に社会的前進を伴うものになるにはどうすればよいか、その方法を探し求めることである。つまり、われわれの日常的な経験をとおして、より大なる精神的価値をどうすれば生み出していいのか、このことを示唆するのが本書の目的である」。(Follett, C. E., p.xiv. [前掲訳書, p.6].)
- 33 例えば、生産者の取材記事と共に生産した食べ物をセットで送り1万人以上の読者をかかえる「食べる通信」や、農家や漁師が自ら生産物を出品するスマホ通信アプリの「ポケットマルシェ」といった新しいサービスなど、SNSやスマートフォンという機器を媒介とした繋がりが、生産者と消費者の間を直接の関係として構築しはじめている。そこでは、生産者の物語りまでも生産物と一緒に購入しようとする消費者と、どのような人たちが自分たちの生産したものをどのような気持ちで受け取ってくれているのかを知りたいとする生産者が、それぞれの経験を結びつけているのである。「生産者の“物語”を伝える！唯一無二！食べ物付き情報誌の全貌」『カンブリア宮殿』2019年2月14日放送を参照。)

### 【参考文献】

1. Follett, M. P. (1924), *Creative Experience*, Longmans, Green and Co. (三戸公監訳、齋藤貞之・西村香織・山下剛訳 (2017) 『創造的経験』文真堂。)
2. 大澤真幸 (2016) 『可能なる革命』太田出版。
3. 大澤真幸 (2018) 『自由という牢獄』岩波文庫。
4. 落合陽一 (2018) 『魔法の世紀』PLANETS。
5. 落合陽一 (2018) 『0才から100才まで学び続けなくてはならない時代を生きる学ぶ人と育てる人のための教科書』小学館。
6. 金田一春彦編 (1997) 『現代新国語辞典 改訂新版』学習研究社。
7. 清水高志・落合陽一・上妻世海 (2018) 『脱近代宣言』水声社。
8. ジョン・デューイ (2004) 『経験と教育』(市村尚久訳) 講談社。
9. 中原淳・溝上慎一編集 (2014) 『活躍する組織人の探求：大学から企業へのトランジション』東京大学出版会。
10. 成毛眞 (2018) 『amazon 世界最先端の戦略がわかる』ダイヤモンド社。
11. 西村香織・山下剛 (2019) 「『経営の近代化』とフォレットの『創造的経験』」『経営行動研究年報』

第28号, pp.11-16。

12. 林竹二 (1987) 『生きること学ぶこと』 筑摩書房。
13. 三戸公 (2002) 『管理とはなにか』 文眞堂。
14. 三戸公・榎本世彦 (2003) 『経営学 一人と学説 — フォレット』 同文館出版。
15. 三戸浩・池内秀己・勝部伸夫 (2018) 『企業論 第4版』 有斐閣。
16. 藻利重隆 (1957) 「フォレットの経営管理論」『米  
国経営学 (中)』 東洋経済新報社。
17. ユバル・ノア・ハラリ (2018) 『ホモ・デウス (上)  
—テクノロジーとサピエンスの未来』 (柴田裕之訳)  
河出書房新社。