

自己実現と組織

馬 田 哲 次

1 はじめに

自己実現ということがよく言われる。筆者は、拙稿馬田 [8] で、本来的な労働と、それに至る労働を「プロセスを進める労働」と規定し、「プロセスを進める労働」の一つの側面として「自己実現の労働」を捉えた。

ところで、現実の労働は、多くの場合、企業という組織のなかで行われることが多い。従って、企業の組織のあり方が、労働を通して自己実現するために大きな影響を及ぼしている。しかしながら、拙稿 [8] では、組織のあり方の分析を行っていない。本稿は、「自己実現の労働」を図るための最適な組織について考察する。

II節では、自己実現の概念について説明する。日常的によく使われる言葉でありながら、いざ中身を考えてみると、よくわからない概念であるからである。III節では、自己実現ができない原因と自己実現するための必要な条件について考察する。IV節が本稿の中心となる節で、自己実現を図りやすい組織の在り方について検討する。そこで主に参考になったのは、国友 [3] で紹介されている京セラ・アメーバ方式と、笠原 [2]、名和 [6] のホロニック組織である。ただ、アメーバ方式は、自己実現を図るのには適しているが、一步間違えば、過労死をおこしかねない危険性があるため、筆者の考える自己実現の観点から、過労死をおこさないように、いくつか

の点を加えて整理してみた。そして最後にV節でまとめが述べられる。

II 自己実現の概念

自己実現の概念について整理しておこう。自己実現ということがよく言われるが、内容が曖昧なまま使用されることが多いからである。自己実現とは、マズローによれば、次の欲求の5段階、

- ①生理的欲求
- ②安全の欲求
- ③所属と愛の欲求
- ④承認の欲求
- ⑤自己実現の欲求

のなかの、最高段階である5段階目の欲求である。

ここで、自己実現の欲求について、もうすこし詳しくみてみよう。マズローは、次のように述べている¹⁾

「人は、自分に適していることをしていないかぎり、すぐに（いつもではないにしても）新しい不満が生じ落ちつかなくなってくる。自分自身、最高に平穩であろうとするなら、音楽家は音楽をつくり、美術家は絵を描き、詩人は詩を書いていなければならない。人は自分になりうるものにならない。人は、自分自身の本性に忠実でなければならない。このような欲求を、自己実現の欲求と呼ぶことができるであろう。（…）」

この言葉は、人の自己充足への願望、すなわちその人が潜在的にもっているものを実現しようとする傾向をさしている。この傾向は、よりいっそう自分自身であろうとし、自分になりうるすべてのものになろうとする願望といえるだろう。」

このなかの、「人になりうるものになる」ということが重要である。人は

1) マズロー [5] p.72

本来何になるべきか決まって生まれてくるのではないだろうか。科学的に言えば、人には様々な能力が、遺伝子として生まれるときに組み込まれている。そして、その遺伝子のなかに組み込まれた能力を、外界からの刺激によって、言い換えれば環境によって、現実化する。たとえ人間として生まれても、狼によって育てられれば、言語の修得が出来なくなるのはよく知られている。もっとも、そのことの科学的な研究は、遺伝子と大脳生理学の研究成果を待たなければならないが。

このことを意識構造のモデルで示すと、次の図1のようになる。

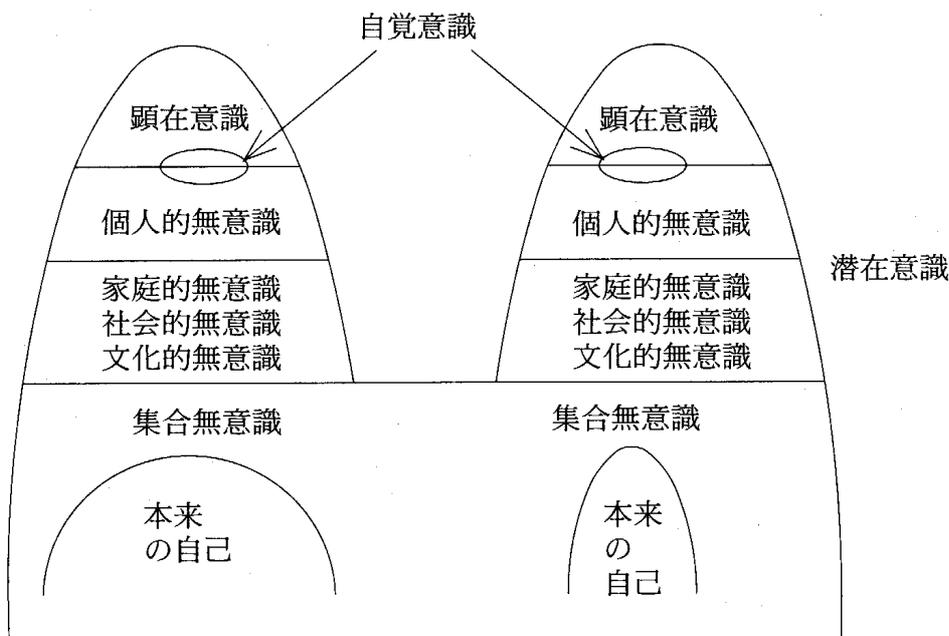


図1

人の心の奥に、その人が本来なるべきものとして、「本来の自己」がある。自己実現するということは、「本来の自己」のもつ能力を現実化させることである。そして、自己実現を労働を通して図ると言うことは、この「本来の自己」からのイメージを財・サービス等にして、現実のものにするということである。マズローは、「音楽家は音楽をつくり、美術家は絵を描き、

詩人は詩を書いていなければならない。」といった。音楽家であるならば、様々な曲や歌詞が心の中に既にできあがっている。やるべきことは、それを楽譜として現実化させることである。

重要なのは、そのイメージが「本来の自己」からのイメージであるということである。個人的無意識からのイメージは、あくまでも個人的なものであり、その現実化は、その個人や多少の知り合いを感動させることはできても、多くの人を感動させることは出来ない。名作と言われる芸術作品が古今東西、時代と空間を超えて人に感動を与えるのは、それが集合無意識の奥にある「本来の自己」からのイメージであるからに他ならない。

したがって、自己実現を意識モデルをつかって説明するならば、「本来の自己」からのイメージを現実のものにするということができる。

自己実現している人は、意識モデルから理論的に次のような特徴をもっているということができる。

- ①「本来の自己」のイメージを現実化しているということは、自分の思い通りになっていることを意味するので、精神的ストレスがないか非常にすくない。従って、心が非常に落ち着いて穏やかである。また、精神的ストレスは身体健康にも影響を及ぼすので、身体的にも健康であるということができる。そして、頑張りが利く。長時間働いても疲労が少ないし、疲労も短時間の睡眠・休息等で回復することができる。
- ②「本来の自己」は集合無意識の奥にあるので、「本来の自己」を意識出来ると言うことは、集合無意識も意識出来ると言うことを意味する。集合無意識は、図1から分かるとおり、他の人とも繋がっている。従って自己認識と共に、他者に対する認識も深く、自己を愛するとともに、他者も愛する人である。つまり、利己＝利他をみたすような行動をすることができる。
- ③「本来の自己」からのイメージは独創的であるため、独創性、創造性をもっている。

- ④「本来の自己」からのイメージで行動するから、彼らの行動を規定するものは、社会ではない。内なる自己である。
- ⑤「本来の自己」からのイメージを意識できるということは、様々な観念に囚われていないということの意味する。従って、物事に対する認識が新鮮で、本質がよくみえる。
- ⑥「本来の自己」を意識して生きると言うことは、「本来の自己」は集合無意識の奥にあるので、生きる目的が、自分自身の利益ではなくて、周りの人々、人類一般の利益を目的にすることになる。「自分がしたい仕事」ではなくて、深い意味で、「自分がしなければならない仕事」をするようになる。

また、以上述べたようなことは、マズローも自己実現的人間の特長としてあげている²⁾

III 自己実現のための必要条件

現実の社会で自己実現を果たしている人は少ない。その理由は、マズローによれば、欲求の5段階は、低次の欲求が満たされて、初めて高次の欲求が出現するからであり、③愛と所属の欲求、④承認の欲求が満たされていないからである。したがって、これらの欲求を十分満たすことが必要になる。

③愛と所属の欲求、④承認の欲求を満たすためには、幼児期からの家庭環境が重要な影響を及ぼすが、コミュニケーションの技術を身につけることも重要である。きちんと相手の感情を受け止めることと、いいと思うことは、きちんとほめてあげることが基本的な技術である。

次に、意識モデルを用いて、自己実現を疎外している原因について考察すると次のようになる。自己実現するということは、「本来の自己」からの

2) マズロー [5]、第7章及び第11章参照。

イメージを現実化することであった。従って、自己実現できないということは、「本来の自己」からのイメージが現実のものにならないということである。現実のものにならないということは、次の二つの場合に分けて考えることが出来る。

①本来の自己からのイメージを意識化することができない。

②意識化することはできるが、現実化するための現実的な諸条件がととのっていない。

①の場合の原因は、観念と悪感情がじゃまをして「本来の自己」からのイメージが意識できないことにある。ここで観念とは、人がもっている「～すべきである」、「～すべきでない」といった価値観であり、悪感情とは、無意識に抑圧している、怒り、苦しみ、憎しみ、悲しみといったマイナスの感情である。この場合は、何らかの心理療法等で、自分のもつ観念に気づき、また、悪感情を吐き出す必要がある。それとともに、成功体験を増やし、自分自身に対する信頼、つまり、自信をつけることが必要になる。そのような観念や悪感情は、観たくないために無意識のなかに抑圧されている。従って、自分の無意識にある観念や悪感情に気づくことは、それなりの強さを必要とすることだからである。

②は、それを実現するための現実的な手段がない場合である。この場合は、現実に必要な手段を手に入れるための情報と資金が必要になる。とりわけ、必要な情報を得、分析する力が今後益々重要になってくる。

IV 自己実現と組織

労働を通して自己実現を図る場合、問題となる組織は、企業である。個人経営の場合もあるが、多くの場合は、労働者として働いているため、企業という組織の中で自己実現していくことが課題となる。

組織と自己実現の関係を考える場合、まず考えなくてはならないことは、何故企業という組織を創るかということである。その理由は、1人では目的とすることが達成できないからである。そして、企業の目的は、利潤を獲得することにある。しかしながら、ここで重要なのは、利潤の獲得は、あくまでも結果としなければならない。特にこれからの社会を考える場合には、目的とすることは、財・サービスの生産、それも人々が本当に必要とするものを生産するということを第一の目的にしなければならない。そして、そのようなものを生産すれば、自然に利潤は増加するのである。

従って、企業のトップに立つ人間は、社会のために貢献するということが第一に意識していなくてはならない。個人的な資産を増やしたり、個人的に奢侈的な生活をするを目的としてはいけない。そして、「本来の自己」を意識化している必要がある。自分自身がどういうかたちで社会に貢献できるかが明確になっていなければ、企業という組織がしっかりしなくなる。

次に必要になるのは、トップの「本来の自己」のベクトルと同じ「本来の自己」のベクトルを持ったメンバーを集めることである。働く理由は、生活のためだという労働者が多いかもしれないし、労働にそのような側面があるのを否定しないが、「本来の自己」を意識しながら働くことは「自己実現」を図る上で絶対必要である。たとえ今は「本来の自己」が何か分かっていなくても、それが何か、絶えず意識することは大切なことである。なお、ここで言う「本来の自己」のベクトルとは、どういうかたちで社会に貢献するかの方角性が同じだということである。企業のトップとメンバーについて言えば、生産する財・サービスのカテゴリーが同じであるといっているかもしれない。例えば、家電を生産することによって社会に貢献するというので一致しているということである。実際に生産するかどうかには関係ない。経理の仕事をするかもしれないし、営業の仕事をするかもしれない。しかしながら、同じ営業をするにしても、自分が責任と自信を持って人に販売できる商品と、そうでない商品をただノルマを消化す

るために販売するのとは、自己実現を図る上で、雲泥の差がある。必要な商品であれば、予算の範囲内であれば、正確な情報を提供するだけで売れる。従って、前者の場合は、販売することで生き生きとしてくる。しかしながら、そうでもない商品はなかなか売れないために、販売する度に疲労が蓄積するし、場合によっては詐欺を働いてもノルマをこなそうとする。

企業のトップとそこに集まるメンバーが「本来の自己」を共有することが出来ていれば、その組織は、それだけで十分な成果をあげることが出来るであろう。しかしながら、メンバーが「本来の自己」を意識していることは稀である。従って、組織のあり方が重要になってくる。以下で考察するのは、自己実現していない人を自己実現させていくための組織についての考察である。もちろん組織だけでは不十分であるが、以下のように組織を考えることによって、自己実現が図りやすくなると思われる。

企業の組織としては、図2のようなピラミッド型の組織が伝統的な組織であるが、それは次の点で問題になる。

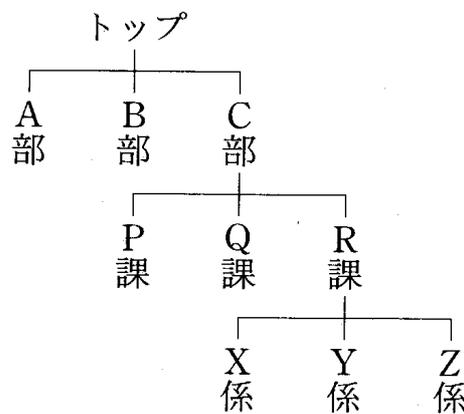


図2

第一に、命令がトップダウン形式で行われると、末端の社員が上からの命令に従うだけになり、労働の疎外感を感じ、生産性が上がらなくなったり、病気になったりする。

第二に、トップからの指示、命令等が末端の社員までうまく伝わらなかったり、逆に、末端の社員からトップにうまく情報が伝わらなかったりする。

第三に、縦割りで仕事が決まってしまうと、社会の変化に対して柔軟に対応していくことができない。変な縄張り意識が生じないとも限らない。

第四に、係長より課長が偉く、課長より部長が偉いというように、地位により発言力に差が出てしまうと、有効な下からの意見が十分に反映されなくなる。意見が自由に言えなくなるのは、自己実現を図る上においてかなりのマイナス要因になる。

第五に、情報がピラミッドの上位に集中するようになり、必要な情報がピラミッドの下位に流れなくなる。また、情報が横に流れにくくなり、ロスが多いし、誤って伝わる危険性も高くなる。

以上のような問題点があるため、今後の組織は、図3のような文鎮型に移行せざるをえない。

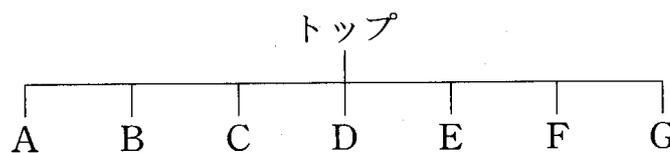


図3

この組織の特徴は、情報に関して、全てのメンバーが同等だと言うことである。トップからの指示・命令は直接メンバーに伝わるし、逆にメンバーからの意見も直接トップに伝わる。特に最近では、企業内LAN、インターネット等の普及により、このような組織にすることが、情報技術の点からは容易になっていると思われる。

情報の流れをこのようにすることは、以下の点で重要である。

第一に、トップが得られる情報が正確で早くなることにより、意思決定がスムーズになされる。

第二に、メンバーが様々な情報を手に入れることができるから、自己実現が図りやすくなる。自己実現が出来ない一つの大きな原因に、情報の不足ということが挙げられる。必要な情報が得られないために失敗することは多い。そして、失敗が続くと、チャレンジする気持すらなくしてしまう。必要な情報を得、成功体験を積み重ねることは、自己実現を図る上で特に

重要である。

第三に、横の情報が流れやすくなる。ピラミッド型の組織では、情報が横に流れるためには、一旦、上位の階層に情報を流して、それをまた下位の階層に流さなければならないため、時間がかかるとともに、情報が誤って伝えられる危険性も高くなるが、文鎮型の場合には、横から横に直接に情報が流れるため、時間もかからないし、誤って伝えられる危険性も少ない。

情報の流れを文鎮型にした後は、仕事と、仕事と人との関係の決定になる。以下の議論は、国友 [3] のアメーバ方式と笠原 [2] と名和 [6] のホロニック組織が参考になった。そこで、以下述べる組織を、ホロニック・アメーバ組織と呼べば、それは次のように図4のように図示することができる。図3がホロニック・アメーバ組織を横からみたもので、図4は上からみたものだと思ってよい。

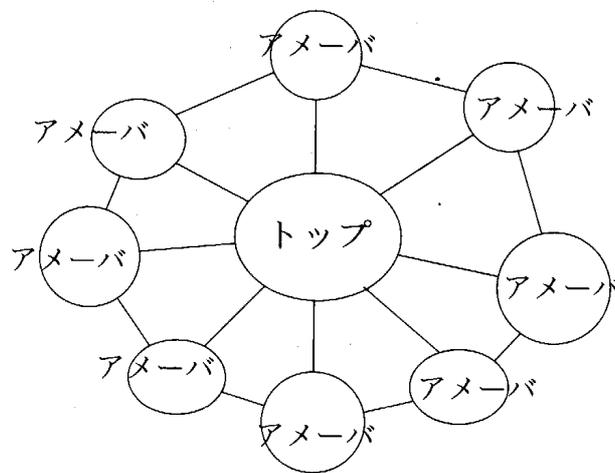


図4

ホロニック・アメーバ組織の特徴は、次のようになる。

第一に、様々な仕事を細分化する。これは、出来るだけ小さい方がいいが、小さすぎてはいけない。仕事を細分化することによって生産性を上げるのは、アダム・スミス [7] のピン工場の例があまりにも有名であるが、あまりに細分化しすぎると、創造性を発揮する余地がなくなって、自己実

現を図ることが出来なくなる。一人の人間が一度に一つのことに集中でき、それが全体の仕事の妨げにならず、創造性を発揮できる余地がある大きさが最適な規模になる。一度に二つ以上のことに集中しないと全体の仕事がうまく流れないようであれば、それは規模が大きすぎることになるし、創造性を発揮出来る余地がなければ、それは規模が小さすぎることになる。

第二に、細分化した仕事に対して、最小限の人間を配置する。この最小限の人間の集まりを、国友 [3] にならって、アメーバと呼ぶ。仕事に対して過剰な人間を当てることは、自己実現の観点から言うとよくない。自己実現とは、「本来の自己」の能力を現実化させることにあるが、そのためには、ぎりぎりの状況に追い込まれている方が能力は発揮されやすい。いわゆる火事場の馬鹿力というやつである。

ただここで重要なのは、「本来の自己」に合った仕事であることである。「本来の自己」に合い、やる気があれば、「本来の自己」の持つ能力が現実化してくるが、そうでない場合は、過労死をする。「本来の自己」にあった仕事であれば、長時間集中していても、意外と肉体的、精神的疲労は感じないものであるが（もっとも肉体である以上、全く疲労しないわけではない）、そうでなければ、疲労が甚だしい。従って、疲労が大きい場合には、別の仕事に替わってみるのも重要になる。ある仕事を行っているときの、自分自身の心と身体の変化に注意することは、まだ「本来の自己」が明確になっていない場合に、それを明確にする手段になる。

第三に、人員の配置は、基本的に、メンバーの意思によって配置される。上からの命令ではなくて、自分の意志で選んで入っていくことになる。命令されてやるというよりも、自分から選んでいく方が自己実現を図りやすい。メンバーは、自分を知ると言うことに役立つし、自然と適材適所が実現していくことになる。

第四に、アメーバは、自発的に形成される。仕事に対して、最小限の人員を配置しているため、人員が余ることもあるし、需要が少なくなれば、当然生産量も少なくなるので、人が余ることになる。従って、新しい仕事

を見つけて、新たにアメーバが創られる。新しい仕事は試行錯誤の面が多いため、最適な人員が変化したり、また新しい仕事に付属して、さらに新しい仕事が発生したりする。それに対しても、新たにアメーバが創られる。そして、仕事が必要でなくなれば、アメーバは消滅する。

第五に、アメーバには、リーダーがいる。リーダーは、必ずしも年長者がなるわけではない。一つのアメーバの全体を把握し、アメーバの仕事が今どのような状況にあるか分かる人がリーダーになる。一つのアメーバで何かを決定するとき、リーダーを決めずに、メンバーで話し合っただけで決めるというのも一つの方法であるが、リーダーは、以下に述べる理由からやはり必要である。まず、リーダーになることにより、責任感がともなってくる。そして、全体をみる能力もついてくる。リーダーとは、自分の意見をしっかり持つとともに、他者からの正当な意見を受け入れつつ、よりよいものを創りだしていかなければならない。リーダーがしっかりしないと、チームとしての成果を上げられないし、事実リーダーが代わっただけで、成果に差が出てくることもある。そして、アメーバ内で意見がまとまらないときは、最終的にリーダーが決定する。従って、最終的な責任は、リーダーが負うことになる。ここで大切なのは、一旦リーダーを降りても、またリーダーになれる可能性がつねに開かれていることである。さらに、リーダーがはっきりしていた方が横の連絡がとりやすい。一つのアメーバの中でも、細部に渡って意見の一致をみることは、難しいであろう。従って、アメーバ間の連絡は、リーダーを通して行うようにした方が間違いが少ない。そして、誰でもがリーダーになれるようなシステムにすることによって、リーダーのもつ能力を誰でもつけることが出来る可能性がでてくる。誰でもがリーダーになり、また、フォロワーになれるシステムは、自己実現を図る上で重要な要素である。

第六に、アメーバには、具体的な目標が与えられる。そして、その目標に対して、責任を持つ。責任をもつと言うことは、目標が達成されなければ、アメーバは解散するということである。目標は、企業であれば、一人、

一時間当たりの利益で計算するのが、一般的であろうか。しかしながら、単純にそうした場合は、過労の危険性がある。自己実現を労働を通して図る場合に重要なことの一つは、能力のぎりぎりまで働くということであるが、働き過ぎによるマイナスの要因をきちんと評価しないと、身体の状態を無視して働くことになる。そこで企業では、次のような基準で目標を達成したらいいのではないだろうか。

(利益額－医療費)

人数×(労働時間＋医療に要した時間)

働くことによって、心身が悪くなれば、それはマイナスとしてきちんと評価される。利益額から医療費が引かれるし、さらに、医療に要した時間も考慮される。身体の状態が少し悪いときに働くことは、短期的には成果が上がるかもしれないが、無理をして病気になれば、成果は半減することになる。

導入に当たっては、医療費がマイナス要因になることが分かると、周りを気にして、申告しなかったり、身体が調子が悪いのに無理して働いたり、制度の導入が意図した結果と逆の結果をもたらす可能性がある。従って、導入に当たっては、導入の意図を周知徹底させるとともに、心身の微妙な変化に気づき、心身の調子が悪いときは、自分で治せるような技術を身につけるとともに、専門のカウンセラーがいて、いつでも相談できるとより有効に機能すると思われる。心身は、日々刻々と変化している。そして、ある程度以上に悪くなったときに発病する。早めに気づいて手当をすれば少しの努力で治ることが多い。

第七に、アメーバ間で人の貸し借りが行われる。需要の多寡に応じて生産量を決めるとすれば、当然需要量は変化する。すると、一つのアメーバに人が余ったり、足りなくなったりする。そのような状態が一時的なものであれば、アメーバのメンバーは替えないで、一時的にメンバーの貸し借りを行った方がいい。その場合でも、メンバーが足りない状況や、余っている情報を一カ所に集中して全員がみることができれば、そのようなメン

バーの貸し借りもスムーズに行われる。

最後に、給与体系は、年功序列でもなく、アメーバの成果でもなく、個人の能力の上昇による。少し抽象的になるが、一度に把握できるアメーバの平均的な数が多くなれば、給与が上がるのである。級・号制では、一級上がると思えばいい。アメーバも一つの小さな経営組織と考えることが出来る。個人の能力が低いと自分のアメーバのことしか見えないが、能力が高まると、複数のアメーバのことを把握出来るようになる。より多くのアメーバを視野にいれて判断できるということは、個人の能力が上昇したと判断できるので、その能力に応じて支払うようにするのである。

以上アメーバについての説明であったが、組織全体として以下のことが重要になろう。

第一に、企業の規模は、あまり大きくなりすぎない方がいい。トップがメンバー全員の顔と名前を覚えられるくらいが、一つの経営規模の上限ではないだろうか。企業の売上が伸び、労働者の数が多くなれば、新しい企業を創り、分社した方がいい。大きくなりすぎると、企業内の情報の流れが悪くなるし、経済環境の変化に対して、柔軟に対応することができなくなる。そして、たくさんのアメーバを一度に把握し、一企業を把握できるようになった人が、新しい企業をつくれればいい。

第二に、組織の目的は、一つにすることである。ドラッカー [1] に病院の例が出ているが、病院の目的は、病人を治すことである。そこでは、患者の治療を中核に据えるために、建物の保守管理等には大きな注意は払われない。病院に勤めて床掃除を行っている女性は、何年たっても床掃除をしているが、アメリカ最大のメンテナンス会社の上級副社長の女性は、14年前には、殆ど読み書きのできないメキシコ移民だった。組織の目的にかなうことに最大の関心が払われ、そこで働く人が自己実現していくのである。

第三に、企業の形態は株式会社にし、株式の過半数は、メンバーが所有する。自企業の株を所有することによって、働く意欲が出てくるだろうし、

賃金の決定に関しても、経営の中身が分かることにより、適正な額を要求するのではないだろうか。付加価値分のどれくらいを賃金、配当に回し、どれくらいを内部留保するか、経営環境をみながら判断できるのではないだろうか。もっとも、⑤自己実現の欲求で生きる人は、カネはそれほど必要としないかもしれないが。また、株を所有することによって、退職後の生活もいくぶんよくなるかもしれない。

最後に、以上述べたような経営システムを生かす経済システムについて考察する。それは、株式会社制度を基本にし、新株の発行が自由なシステムである。自己実現するというときに、問題になる大きなことは、資金である。実績がない人が資金の調達をしようと思っても、今の日本の経済システムではうまく行かない。銀行は担保を要求するし、株も実績がないと発行できない。これを株式は、一定の簡単な要件さえ満たせば自由に発行できるようにするのである。投資家は、企業のビジネスが成功すると思えば、その企業の株を買えばいいのである。例え損をしたとしても、株式を購入した額以上に損をすることはないのである。博打といえば博打かもしれないが、経済の活性化につながる夢のある博打ではないだろうか。

V まとめ

本稿では、自己実現を図るために組織の在り方について考察した。まず重要なのは、トップの意識である。トップは自己実現を果たし、私利私欲を離れ、社会のために貢献するという意識をしなければならぬ。次に問題になるのが組織であるが、そこで考えられたのは、ホロニック・アメーバ組織である。数人の人が集まり、アメーバを創り、アメーバは最適な範囲の仕事を担当するという組織である。そして、アメーバは経済・経営状況に応じて自在に創られ、消滅する。「本来の自己」を意識し、自分の心と身体に注意を向けることによって、自分がかつとも能力を発揮できる仕事を見つけたていくようなシステムである。企業内に専門のカウン

セラールがいれば、より早く自分に最適な仕事に出会えると思う。

ここで重要なのは、個人の能力を高めるためには、限界ぎりぎりのところで仕事をするのが重要になるが、それは一步間違えば過労死に至る危険性があるということである。それは、絶えず心と身体の状態に注意を向け、心身の状態が悪くなったら早めに手当をすることによって防ぐことができる。そのことも組織として組み込む必要がある。

本稿で考察するのは、基本的な構想であり、細部は現実の組織に合わせて決定しなければならないと思う。

また、この経営システムを生かすためには、経済の制度面も重要になってくる。経済学と経営学との学際的な交流を図っていくことが今後ますます重要になってくると思われる。

参考文献

- [1] P. F. ドラッカー, 上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳, 「ポスト資本主義社会」, ダイヤモンド社, 1993年
- [2] 笠原維信, 「共生と創造の組織づくり」, 中央経済社, 1994年
- [3] 国友隆一, 「京セラ・アメーバ方式」, ぱる出版, 1988年
- [4] D. マグレガー, 高橋達男訳, 「企業の人間的側面 (新版)」, 産業能率短期大学出版部, 1967年
- [5] A. H. マズロー, 小口忠彦訳「改訂新版 人間性の心理学」, 産業能率大学出版部, 1988年
- [6] 名和太郎, 「ホロン経営革命」, 日本実業出版社, 1985年
- [7] A. スミス, 大内兵衛・松川七郎訳, 「諸国民の富 (一)」, 岩波書店, 1959年
- [8] 馬田哲次, 『新しい労働の在り方を目指して—プロセスを進める労働—』, 山口経済学雑誌, 第41巻 第3・4号, 1993年
- [9] 渡辺聰子, 「生きがい創造への組織変革」, 東洋経済新報社, 1994年