

# 統合理論のロジックに関する研究（上）

## —統合思想の歴史的評価と統合パラダイムの構築を目指して—

On the Logic of Integration Theory  
—Historical Thoughts Evaluation and Analytical Paradigm Construction—

呉 晶津\*

JingJin Wu

本研究は、統合理論を「新結合」「創造的破壊」概念と関連付け、独自の統合理論ロジック分析プロセスと6段階説を構築する。上下に分けて説明する。上では、統合に対する様々な認識を6種類に分類して、筆者の問題意識を説明し、統合の評価と意義を整理する。先行研究群（古代中国陰陽思想、西洋哲学統合思想、日本哲学統合思想、現代欧米統合思想）を精査し、歴史的に提唱された一般統合思想及び戦略統合理論の経緯を整理する。

キーワード：統合理論、統合思想、歴史的な評価、理論のロジック、パラダイム構築

## 1. 「統合」の概念

### 1.1 問題意識と統合の定義

現代社会では、様々な統合現象が溢れている。代表的なものとしては、グローバル化の影響により発生した文化的統合などがある。確かに、技術の進歩にしたがって、国々や人々の間で分裂や対立的な関係はよくあるが、そこに存在する対立は、むしろ新たな統合への契機として存在しているかと思っている。つまり、現代では、統合は同調行動を創出し、システムの均衡を維持している活動において、不可欠な役割を果たしている（ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典）。

しかし、統合の重要性が意識されている一方で、統合に対して様々な認識や誤認も存在している。これらの認識により、多くの人々は統合することは必ずしも簡単なことではなく、不可能とまで考えている。これについて人々の直感を確認するために、筆者はまず本学学生と教授を合わせた10人に対して、統合に対する認識のプレ調査（聞き取り）調査を実施した。質問ポイントは3点であり、(1)統合に対する評価、(2)重視度、(3)理由であった。その結果を整理したところ、統合に対する認識は主に6種類あることが分かった。図1を参照されたい。

図1からも分かるように、統合に関して、6種類の認識が確認される。つまり、①統合に賛成しない、②統合の意味・意義を理解していない、③統合できない場合もある、④統合の方法を把握していない、⑤統合の必要がない、⑥統合の課題を解決できない、である。以下、具体的に説明する。

まず①と②の2つの認識に関しては、人々の統合活動は複数のものを混合<sup>1)</sup>し、最後はアバウトな結果しか得

\*流通科学大学大学院、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

られないと理解している。つまり、この2つの認識に関して、人々は統合に対する定義や概念および統合の方法を詳しく理解していないことから、統合の必要性和重要性を意識していないのである。

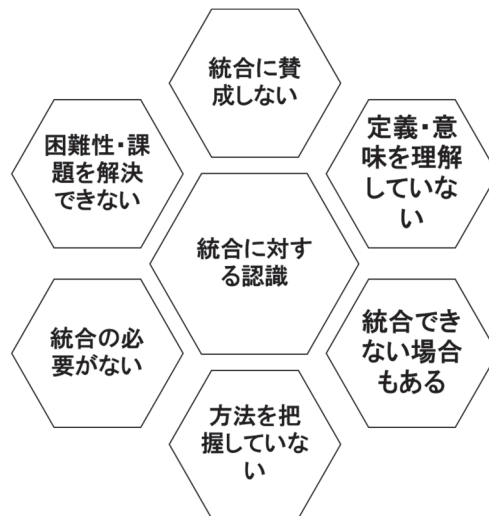


図1 「統合」に対する6種類の認識

出所：筆者作成。

しかし、現在のような競争が激しい時代では、企業が問題に直面する多くの場合、その問題の要因について統合的に分析することは重要である。つまり、数多くの要因を同時に考慮し、問題解決への新しいアプローチが必要になってくる (Martin 2007 p. 62、マーティン 2009 p.16)。複数の要因から問題を創造的に解決できるからである。これにより、ビジネスの世界では、複数の要因を同時に扱う能力は非常に重要である。

そして、Follett (1924) によると、統合に必要なプロセスの中で、状況全体を構成要素に分割し、これらを個別に検討する必要がある (p. 72)。つまり、統合という活動は単なる複数の要素を混合することではなく、複数の要因を詳しく分析し、検討し、最後は革新的な結果を導くのである。

以上の説明内容により、統合の意味と定義を理解する必要がある、既存研究を明確に検討する必要がある。

次の③と④に関しては、多くの人々は統合活動により2つの相対的な現象は共存できない。したがって、統合する方式などはないと考えている。人間はその存在自体が様々な関係性の中に存在しており、同じ考えや意見を求めるために、お互いに争いや敵対的な関係になりやすい。この場合に、統合は常に不可能だと思い、「二者択一」という過程となってしまう。つまり、人々は統合の意味・意義をはっきりと深く理解していないため、当然統合ということはできないと考えがちである。人々は統合に関するデメリットに対して過度に重きを置き、自然に統合そのものの本来のありうるメリットや特徴、そして、統合の方法を詳しく理解できていないため、統合の意義をも当然うまく理解できない。

これに対して、まず統合の方法を把握する必要がある。統合という活動により、「二者択一」の限界を打破でき

る（Martin 2007 p. 8, マーティン 2009 p. 14, フォレット 1963）。マーティンやフォレットは、対立している2つの要因やアイデアなどは抑圧や妥協ではなく、両者の犠牲を伴わない統合という方法を使い、両者とも満足させることが大事であると説明している。統合という活動は「どちらかではなく、どちらも」の考え方の変改が必要である。場合によっては例え対立しているアイデアがあるとしても、そこから優れた統合を生み出すことさえもできるはずである（Martin 2007 pp. 5-9）。2つの相対的な現象や要因が存在するからこそ、統合の必要性が存在する。ただし、すべてのものが統合できるわけではなく、状況次第でケースバイケースの個別分析の必要があると、指摘しておきたい。

そこで、以上説明した内容により、統合の具体的な方法を把握する必要があり、統合できるかどうかをも事前に判断する必要がある。

最後の⑤と⑥を説明して行く。統合はただ混ぜることではなく、様々な関係のそれぞれの相違を相互に作用させ、できるだけ犠牲を伴うことなく、全く新しい考えや価値を生み出し、全面的に問題を解決するために、非常に複雑な過程が必要である。そこで、統合の際には非常に難しく、様々な内外要因や統合ルート进行分析しなければならない。つまり、人々は統合の必要性を認識する必要があるが、統合の複雑性と困難性をも認識しなければならない。そして、既存の先行研究では、統合に関する具体的な方法を詳細に説明していないことから、統合は簡単に実施できないことがわかる。これらの結果により、多くの人は統合の必要がない。統合の課題を解決できないと短絡的に考えがちである。

問題を解決するため、統合により、最適解を追求できる（マーティン 2009 p. 33, Martin 2007 p. 7）。つまり、統合思考は目の前にすでに存在していた複数の選択肢からどれか一つを選ぶのではなく、より良い新しい可能性があるのかを探索する過程である。この「統合」という活動により、問題を複合的に考え、思考のプロセスも複雑になっていく。そこで、全体的・複眼的な視点から問題を分析する能力が養成される。

以上説明した統合の複雑さと困難さからも分かるように、多くの人は、「統合の必要がない」「統合の困難性を解決できない」と認識している。

以上述べた統合に関する6つの認識から見られるように、現代の人々は統合の概念や特徴などを必ずしも正しく理解しているとはいえない。統合というプロセス活動の複雑性と困難性だけを見ていたため、長年にわたって、統合の必要性を重視・強調していなかった。

これらの誤識や誤認（perspective）を払拭し、統合の重視性を喚起し、時代に適応し、既存理論の束縛から脱却し、より良い理論を探索するために、本論文は統合に関する必要性和重要性を強調したい。

必要性和重要性を説明する前に、まず統合に関する定義を明らかにしなければならない。

辞書によると、統合は、「一ツニ統べ合ハスコト、そして一ツニマトムルコト、または統一であることは分かる」（大言海 p. 1428）。統合とは、「いくつかのものを一つにまとめ合わせること」である（辞林 p. 1442）。また、統合等は「二つ以上のものを一つに統すべ合わせること、統一」である（広辞苑 p. 1971）。等々。

以上様々な定義からも分かるように、統合とは、複数のもの、ばらばらに存在している関連性があるものを一つにまとめる。あるいは多元から一元化し、多様な組織から一体化して、新しいものを作る、と理解できる。

## 1.2 統合の評価と意義

誤識や誤認 (perspective) が存在する一方、多くの研究者たちは統合を積極的に評価し、その重要性を強調している。経営学の歴史上、数人の代表研究者たちは統合が創造的に問題を解決できる方法であると主張している。

早くも Follett (1924) は統合に対して高い評価を与えている。科学的管理法が広まっていた早期の経営管理時代に統合の必要性を強調する Follett (1924) はコンフリクトを解決する手段として、統合 (integration) という方法を提案した。彼女は統合という方法が、対立する両者の犠牲を伴わない解決方法として、両者がともに満足するようなイノベーションをもたらすものであると高く評価している。

Kanter (1983=1984) によると、統合は革新の鍵と評価し、統合的な視角から問題を解決すると、従来の経験の一部の壁を乗り越え、新しい経験が誕生することになると指摘する。つまり、統合ということは創造的に問題を解決する際に不可欠な存在である。

Martin (2007, 2009) は、一つの新しい思考方法として「統合思考」までも提唱し、これにより一段と優れた解決方法を創り出すことができると斬新な学説を構築する。統合は二者択一の限界を打破でき、問題を創造的に解決する組織能力を育成できる。また、複雑な問題を創造的に解決することを通して、統合は常により良い問題の解決アプローチを発見できると主張している (Martin 2007 p. 8、マーティン 2009 p. 14)。

以上の統合に対する評価と定義から統合の意義も確認できる。本論文では主に次の5点に整理する。

意義①：統合は複数の要因を同時に考慮しなければならないので、より全面的に問題を解決できる。その方法が求められている理由は、現在の世界では、数多くの要因を同時に視野に収め、問題解決への新しいアプローチが必要になっているためである (Martin 2007 p. 62, マーティン 2009 p. 14)。ビジネスの世界では、複数の要因を同時に扱う能力は非常に重要である。これにより、企業は問題に直面する多くの場合、統合的に分析することが重要である。

統合思考は複数の要因を同時に考慮しなければならないことから、より「全面的」「複眼的」に問題を解決できることになる。

意義②：統合思考は矛盾するものを、より犠牲を伴わない・犠牲が少ない方法で解決案を探り、両者とも満足させ、両者の同時満足・共存共栄を目指していく。

意義③：統合的な思考はイノベーションの発生可能性を高め、創造的解決を導く能力を高める。

意義④：統合思考により、目の前にある既存解決案に満足するばかりではなく、より良い新しい可能性を探索し、より良い解決方法に到達する。

意義⑤：複雑的な統合思考を通して、対立する要因間の補完性を発見し、ものごとを矛盾の状態から開放し、さらに適合状態へと導く。

以上にまとめた統合の意義から分かるように、統合は問題解決にとって非常に重要な存在である。

といっても、統合はまったく新しい思想ではない。紀元前からすでに統合の思想が萌芽していた。次節では、統合に関する先行研究群 (古代中国陰陽思想、西洋哲学統合思想、日本哲学統合思想、現代欧米統合思想) を精査し、歴史的に提唱された一般統合思想をも含め、組織経営分野における現代戦略統合理論を整理し、類型化を

行うことを通して、「統合」の概念を再定義し、統合の必要性と可能性を提起する。

## 2. 「統合」に関する先行研究レビュー

### 2.1 中国古代の陰陽統合思想

陰陽思想は、中国から端を発し、森羅万象、宇宙のすべての物事を様々な基準から陰と陽の二つの属性に分類する思想である。陰と陽は、お互いに対立する属性を持って、この陰と陽の二つの気から、宇宙万物の変化が起きる。具体的な内容を以下のように説明する。

#### 2.1.1 陰陽思想の起源と内容

まず、老子の道・陰陽思想に関する文献を参考にして、中国古代の陰陽思想から統合の必要性を説明する。

陰陽思想は老子の思想—「道」から出てきた。「道」は西欧の外向的な哲学と違って、内向的なものである（土屋 1975 p. 2）。「道」という言葉はだれでも聞いたことがあると思うが、実に「道」は、形もない、音もない、そして、実物もないものとされている（張 2006 p. 149）。老子は宇宙の本体を「道」とし、それは万物を生み出す根源であり無であるとした（周 2015 p. 89）。つまり、「道」は宇宙の根本<sup>2)</sup>として、「道」の働きを通して天地万物を生み出している（張 2006 p. 153）。陰陽思想も「道」から誕生してきた。理由は以下のようにある。

「The Dao produced the One. The One produced the Two. The Two produced the Three. The Three produced All Things. All Things carry Yin and hold to Yang. Their blended influence brings Harmony<sup>3)</sup> .」(Fang 2011 p. 33) .

上記英文の中に、二は陰陽と指す。そして万物は陰陽の組み合わせから生み出して、最後は陰陽の根に帰る。「道」の働きにより陰陽を生じ、陰陽の働きによりこの世のすべてを創造する（黒木 2006 p. 92）。つまり、陰陽が世界万物の根本を意味している。これからも分かるように、「道」という抽象的な思想は陰陽という二つの形態でその実態を表したものである。

つまり、「道」の陰陽思想により、すべての普遍的な現象は2つの反対の宇宙エネルギー、すなわち陰と陽の統合によって形作られ（Fang 2011 p. 31）、各々その根源にも復帰していく（張 2006 p. 172, 寺西 2006 p. 11）。陰と陽の統合により、物事は陰と陽という同等ではあるが、反対の表現から構成されるペアとして循環している（Johnson 2010 p. 641）。換言すると、天地万物は統合活動により誕生し、統合活動により帰無になる。さらにこの統合活動は循環的と見なされる。その理由を以下のようにまとめる。

陰陽記号は、曲線で等分された2つの半分に分割された円で示され、一方は黒（陰）、もう一方は白（陽）である。陰陽というものは、西洋の弁証法的な思考に似た独特の中国の二重性思考である（Fang 2011 p. 26）。陰陽が相互作用して団結することは、科学において繰り返し起こる重要なテーマであることが示されている（Johnson 2010 p. 641）。言い換えると、中国の全体論的、動態的、そして弁証的な世界観は、古代中国の哲学原理である陰陽から示される。これからも見られるように、陰陽思想の3つの特徴は、全体的、動態的、そして弁証的である。しかし、ここでは、陰陽思想のもう1つの特徴—循環的という特徴をも加えるべきだと考えられる。原因は以下である。



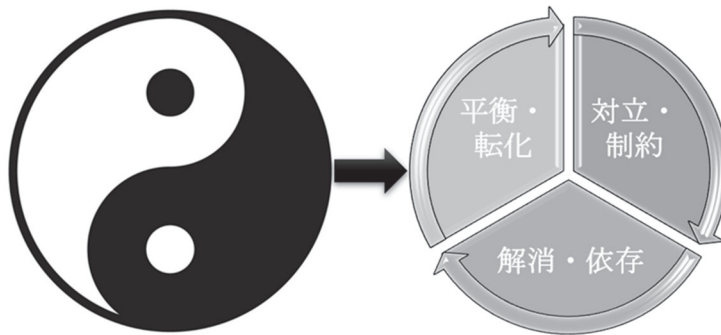


図2 陰陽の循環的過程

出所：筆者作成。

陰陽の循環的過程は図2のように、主に3つの部分から構成されている。まず、対立・制約という部分である。陰と陽は、互いに対立し、制約している（張 2006 p. 148, 周 2015 p. 89, Fang 2011 p. 31）。次の部分は解消・依存である。陰と陽は対立を解消しながら、互いに依存し、単独では存在できない。最後の部分は平衡・転化である。陰と陽はお互いに依存し、そして対立することを通して、全体の平衡を達成できる。そして、平衡を維持する過程で、また新しい対立関係を生じ、さらに対立を解消しながら新しい統一活動へと転化していく。この新しい統一活動はまた、新しいものを誕生させる。つまり、陰陽調和は循環的で、永遠に進行していると理解できる。陰と陽、2つの気が対立・統一する結果により世界を構成している。このように、陰陽思想により誕生させた統合活動は循環的である。

### 2.1.2 陰陽思想と統合の関係

「道」から誕生してきた陰陽思想において、陰陽バランスは科学的な意味を持つ思考の枠組みであると考えられる。なぜならば、陰陽バランスは相対的な表現である、「どちらか一方」と「両方」を含む、「どちらも」に対応できるシステムを作り出す。つまり、陰陽バランスにより、究極的には対立する二つの「一方」を、統合する。換言すると、陰陽バランスは、相対的な用語で「どちらか/または」と「両方」を統合し、永続的な「どちらも」を表す（Li 2011 p. 18）。これにより、陰陽バランスは複数の理論を統合することにも非常に役に立つものとみられる（Li 2011 p. 22）。こうして、陰陽思想の核心は統合を主張するものと言えるだろう。

グラハムによれば、すべての思考が最終的に二者択一であるかどうかという論争のある問題について、どちらの立場をとっても、二者択一の考え方とは反対の中心性という陰陽思想では疑問として成立する余地はない（Graham 1986 p. 27）。つまり、陰陽思想により、対象や概念は対立するにしても、相互作用を通して、有機的に融合することはできる。

陰と陽の関係は次のとおりである。（a）陰と陽は、同じではなく調和のとれた関係を目標として、権力をめぐ

る相互闘争の関係にある。(b) 陰と陽は相互に依存しており、全体として見ることができる。(c) 陰と陽の両方が支配する能力があり、陰または陽のいずれかが強すぎると不調和が生じる (Liu et al. 2015 p. 16)。これにより、陰と陽は3つの属性がある。それは均衡、補完、調和である (Zhang et al. 2004 p. 265, Zhang 2006 p. 19, Zhang et al. 2016 p. 723)。つまり、陰と陽は調和の関係を構築するため、お互いに支配し、闘争し、統合する。陰と陽の3つの関係によってもたらされる状態は Follett (1924) で提出されたコンフリクトを解決する3つの方法<sup>4)</sup>と似ている。陰陽思想は最後にバランスの取れた均衡の状態に到達するのが目標である。Follett (1924) も安定を確保でき、犠牲を伴わない統合を主張する。

陰があれば陽があり、陽があれば陰があるように、互いが存在することで均衡あるいは世界が成り立つ。つまり、陰と陽は同時に存在することで世界万物が存在する。一方が消えれば、世界万物も存在しない。陰と陽の調和により、世界均衡を維持し、世界万物が存在できる。こうして、陰陽思想は調和、統合の必要性を強調した。

### 2.1.3 まとめ

中国の春秋戦国時代に生まれた自然哲学の思想—陰陽思想では宇宙に存在するすべてのものを説明できるとされた。そして、陰陽は自然や人間の生活などを説明するだけではなく、儒教や医学などの学問分野、中国文化の根幹を支える理論としての重要な存在でもある。

以上の陰陽から示された特徴の説明を通して、古代中国の哲学原理—全体論的、動態的、循環的、そして弁証的な世界観を説明した。陰陽は陰と陽の調和により、世界均衡を維持し、世界万物が存在できると主張する。つまり、陰陽思想は、陰と陽の対立の関係を強調するのではなく、陰と陽のバランスの調和の重要性をも強調しているのである。陰陽はバランスの取れた状態が最良の状態である。それだけではなく、バランスが取れたという陰陽状態が、人間の生活や社会のすべての事象にあてはまる。これにより、陰陽思想は統合理論のはじめとして、調和、統合の必要性を強調した。

## 2.2 西洋哲学統合思想

西洋哲学思想には多くの論者がいるが、統合思想を主張する代表的な人物はカントとマルクスである。詳しい内容は以下の表1を参照されたい。

この節では、西洋哲学の中の統合思想：カント<sup>5)</sup>とマルクス<sup>6)</sup>—合理論と経験論の融合への試みから統合の必要性を説明する。

表1 西洋哲学思想

二元論	統合論
合理論①：プラトン、 「先験論」、感性と理性	統合論者①：カント 人間の精神は、もっと「能動的」・感覚的経験を理解するための道具である。
合理論者②：デカルト 「思惟する我」、精神と身体の分離	
合理論者③：ヘーゲル 「存在することこそ、合理である。」	統合論者②：マルクス 「経験論と合理論」の融合。 人の能動性を強調し物事に働きかけ実践する。
経験論者①：ロック 「知識は経験のみによって帰納的に獲得できる。」	

出所：野中（1995）pp. 2-5 を参考に作成。

彼らが構築した哲学の枠組みは、これからの統合思想の発展に強い影響を及ぼしている。

カントの純粋理性批判によれば、人間の認識能力には感性と悟性の二種の認識形式があり、二種の認識形式は対立的に物事を判断するのではなく、統制的に、客観的に問題を解決する。カントは主に、認識論における批判哲学を提唱した。

マルクスはヘーゲルの弁証法哲学やフョエルバッハの唯物論の影響を受けるとともに、ヘーゲルの観念論やフョエルバッハの不徹底さを批判し、独自の唯物論的弁証法を形成した。彼の唯物論的弁証法はその後の諸思想の形成に強い影響を及ぼしている。

以下はカントとマルクスの思想の中の統合部分を説明していく。

### 2.2.1 カントの哲学（唯心統合論）

まず、カントの哲学思想を簡単に説明する。

有福（2012）により、カントの超越論から見ると、何か新しいものが生まれることは、少なくとも二つの異なった要素が結びつくことによって初めて可能なのである（有福 2012 pp. 113-114）。人間は常に「分析」<sup>7)</sup>と「総合」<sup>8)</sup>の間を往来しつつ、新たなものを産出する（有福 2012 p. 114）。カントは「純粋理性批判」の序論の中で、「分析的判断」と「総合的判断」の区別を詳しく説明した。「分析的判断」とは、「すべての物体が延長している」ことであり、「総合的判断」とは、「すべての物体が重い」ことである（有福 2012 pp. 114-115）。超越論は「同一的」、「統一的」、「合一的」といった3つの特徴がある（p. 52）。

つまり、カントの哲学によれば、世界のすべての物事はそれぞれ相異なる要素の結合によって形成されている。新しいものを創出、あるいは問題を解決するためには、「分析」という仕事は不可欠であるが、「総合」的な見解、活動も必要である。この「総合」的な見解、活動によって物事の独創性を作り出せる。言い換えると、「総合」的判断を通して、物事の結合により、認識範囲を拡張し、新たな知見を開発することができる。



野中（1995）によると、カントは、知識の基盤が経験にあるというイギリス合理論者に同意したが、感覚的経験だけがすべての知識の源泉であるという彼らの主張には反対した（p.2）。カントは思惟的自我の発見を踏み台にして、むしろ、その存在はもはや既成の事実とみなしながらも、その超越論基礎づけと、経験的適用の可能性を究明した（有福 2012 p.62）。つまり、カントによると、世界のどんな事情も経験から独立したまま、認識することはできないのであり、論理的に普遍化された認識観点から、「思惟的自我」の「合理」と「経験」<sup>9)</sup>の観点で解釈を展開していた。

カントにとって、数学的判断はすべて総合的である。理性がつくる理論的学にはすべて先天的総合判断が原理として含まれている（カント 2004 p.52）。カントの『純粋理性批判』は感性と悟性<sup>10)</sup>、直観と思惟というように同時存在の構図を論述していた。つまり、カントの批判は理性・感性などの人間の諸能力を個々の経験を離れて純粋に演繹論に至って考えることを意味する。

こうして、カントは「自己意識の客観的統一」を主張し、あらゆる形式的規定は綜合統一の原理としての純粋悟性概念に還元され、さらにそれぞれの純粋悟性概念を自らの各機能として綜合統一を成就すべき思惟の主体としての「我思う」に帰一せしめられることになったものと考えられる（宮地 1993 pp.149-150）。つまり、カントにより、統覚<sup>11)</sup>の分析的統一は、綜合的統一を前提にしなければならない。ここでは、行為の統一と同時になされる意識の統一も必要であると予想できるだろう。

ところで、これまでのカントの理論において、すでにかかなりの部分で統一の重要性が解明されており、その解明を踏まえて考えるならば、より根源的な解明も予示されている。例えば、純粋直観の多様性に対する分析は純粋悟性概念の理解を提供できる。これらの多様性要素は、悟性の統一機能<sup>12)</sup>である純粋悟性概念による総合・統一で分析できる。

これだけでなく、左近司（2004）によると、カントの批判哲学は、理性の認識能力を批判の対象として吟味することで両者の統合を成し遂げたのである（p.224）。つまり、カントの哲学思想の中において、カントの批判哲学は単一の分析概念ではなく、経験論と合理論が統合して形成された。

これにより、カントの哲学は、多様なものを集めるだけではなく、結合することによって、上級レベルの認識に到達できる。言い換えると、「根源的統覚」の働きにより、多様なものを「総合や結合」することを通して、「一つの共通概念」に「統一」することができる。

以上説明していたカント哲学思想から見ると、統合はより優れた、新しい物事を誕生させることができる。

## 2.2.2 マルクスの哲学（唯物統合論）

ここでは、マルクスの哲学思想の統合の部分の説明する。

マルクスは人間が夢を見ることが冷静、熱狂、両者の統一で成り立つとする（ブロッホ 1998 p.35）。ここから見ると、マルクスは統合の視角から人間を理解している。そして、マルクスの夢を見ることに対する理解の独自性は冷静と熱狂という対比の固定的な関係を変えて、両者を統合し、そして協力して作用することにより、新しい問題を解決できる視角が提唱されるとしていたことにある。

ここでの冷静な見通しとは、抽象的・直接的・短期的にならないように、事柄の全体から離れないようにする。そして、熱狂は行動における想像力である（ブロッホ 1998 p.40）。つまり、熱狂と冷静は根本的には矛盾する存在であるが、両者を統一することによって、より現実的に問題を解決できる。人間の願望を実現するため、熱狂が冷静を支えて、より良い解決方法を導き出せる。

マルクスは、人間だけではなく、統合の視点で独自の哲学（唯物論的弁証法）を形成していた。これからはこれについて詳しく説明する。

マルクスはヘーゲル左派として出発し、ヘーゲルの哲学を批判する過程<sup>13)</sup>で、唯物論的弁証法（唯物史観）を形成した。そして、この独特な唯物史観は、その後の法律や国家、文化などの基礎にある経済学の研究に大きな影響を与えていた。

つまり、マルクスはヘーゲルの観念論的弁証法を否定<sup>14)</sup>したうえで、独自の「唯物論的弁証法<sup>15)</sup>」（唯物論＋弁証法）を形成した。マルクスの哲学の形成過程からもわかるように、物事のすべてを捨てるのではなく、複数の物事を混ぜることによって、矛盾を解消し、より洗練された一つの物事を生み出していくことになる。

マルクスは、哲学を通じて獲得した真実を見抜く力（＝自己意識の力）を利用して、現実社会を変革する（的場 2007 p. 139）。つまり、マルクスは哲学を捨て、哲学以外のところに真実を見出すのではなく、哲学の中に新しい社会を作り出す力を形成した。

また、マルクスによれば、「哲学者はこれまで世界をただ様々に解釈してきたにすぎない。しかし重要なのは世界を変革すること（ブロッホ 1998 p.152-153）。」であった。つまり、マルクスも理論と実践の関係について究明した。それは、哲学を実践に移行し、実践の中に哲学を構築することである。これにより、マルクスの唯物主義も実践と哲学の結合が想定されていた。

以上説明していたマルクスの哲学思想から見られるように、統合は新しい概念や思想の展開に対して非常に重要な存在である。

### 2.2.3. 二つの哲学思想の比較とまとめ

以上説明していたカントの哲学思想とマルクスの哲学思想を分かりやすくするために、表2にまとめた。

表2 カント哲学思想とマルクス哲学思想との比較表

分類	カント哲学思想	マルクス哲学思想
形成過程	「能動的」・感覚的経験	経験論と合理論の融合
特徴	自己意識の客観的統一	実践と哲学の結合
代表統合哲学思想	純粋理性批判	唯物論的弁証法
共通点	人の能動性を強調する	

出所：筆者作成。

以上表2でまとめたように、カントは人間の精神は、もっと「能動的」・感覚的経験を理解するための道具と主張している。そして、マルクスは「経験論と合理論」の融合を重視して、人の能動性を強調し物事に働きかけ実践する重要性を主張している。

以上説明したカントの哲学（純粹理性批判）とマルクスの哲学（唯物論弁証法）から見ると、より良い哲学や思想の誕生は、過去の物を捨てることではなく、過去の複数のものを結合・統一することにより、より洗練された上級レベルの物を形成する。これにより、西洋哲学も統合の必要性和重要性を強調していると言える。

さらに、西洋哲学思想だけではなく、日本哲学思想も統合を重視している。

## 2.3 日本哲学の統合思想

近代日本哲学思想を代表する人物は西田幾多郎と福沢諭吉である。

東洋的思想を基礎にして、西洋哲学を摂取し、「西田哲学」と呼ばれる独自の哲学を築き上げた西田哲学は、近代日本における最初の独創的な哲学といわれている。福沢諭吉の思想は主に、東洋の旧習に妄執し西洋文明を拒む者を批判した。

西田哲学が誕生する背景に見られるように、確かに、あの時代は従来の仏教など東洋的宗教より、西洋的宗教や思想を重視する時代であった。しかし、西田は、従来の西洋哲学がもっていた主観と客観との対立及び根本的な区別といった前提を批判した。

だがさらに、西田哲学は決してただ主客対立を批判しただけではなく、現実的な世界を論理的に解明することを求めている。彼の思想の中の「純粹経験」や「絶対矛盾的自己同一」といった独特の用語からも、従来の論理によっては提示できていない「根本的」な事実を、西田は真に具体的に提示でき、論理的にも解明していた。

西田哲学と福沢諭吉の思想は単なる一方側を重視するだけではなく、宗教・自己・生命・歴史・芸術・知性など、様々な観点にも目を向けている。

西田哲学は経験に普遍的な経験<sup>16)</sup>の存在を承認し、個々の純粹経験はこの根源的で普遍的な意識作用の発展と展開の諸相であると考えていた（小坂 2013 p. 12）。

そして、福沢諭吉の思想は主に、抽象的な「知」より、「実学」<sup>17)</sup>を強調している。そして、日本の文明は、西洋の諸学と東洋の諸説を折衷して、その結合で形成されたものであると主張している。

ここで、野中（1995）によってまとめられた日本哲学の3つの特徴：主客一体、心身一如、自他統一をみてみよう（pp. 2-3）。詳しい内容は以下の表3を参照されたい。

表3 日本哲学思想の3つの特徴

特徴	内容
主客一体	伝統的に自然と一体となり感受性を発達させてきた。
心身一如	直接体験に基づかない抽象的な「知」よりも、個人的・身体的経験を重視する。
自他統一	日本における人間存在は集团的つまり相互依存的・有機的である。

出所：野中（1995 pp. 7-8）を参考に作成。

本論文では西田哲学と福沢思想、および様々な日本哲学思想の文献を参考にして、野中がまとめた3つの特徴と結合・関連付けて、哲学思想を分類し詳しく説明していく。

### 2.3.1 主客一体<sup>18)</sup>・融合<sup>19)</sup> (人と自然と一体)

日本哲学における一つ目の特徴は、主客一体・融合、および人間と自然の一体化が挙げられる。

西田哲学は主客一体と主張している。詳しく説明すると、主客未分は西田哲学の内即外、外即内に対応する(小坂 2013 p. 13)。つまり、主客(内外)は相互依存で、切り離すことができない一体なものである。

天野(2010)によると、日本人は人間の自然性を無視してはならない(p.179)。つまり、人間と自然との間にはある関係がある。しかし、人間は上位に立ち、自然をコントロールするのではなく、お互いに相互依存している。この関係のために、人間と自然は共生関係を維持する必要がある。

本来、人間は自然の一部である(高月 1988 p. 203)。つまり、自然と人間は決して切り離すことができない一体のものである。自然という大きな世界の中に、人間という生物が存在している。自然がなければ人間は存在しない。これにより、日本哲学思想は人間と自然は一体であると強調している。

つまり、日本人は、伝統的に自然と一体になった感受性を発達させてきたから、人間と自然との融合を強調している。これは野中(1995)が提示していた特徴の中の主客一体に対応している。なぜならば、自然は人間と異なる思いや感情を持って、客観的に人間社会を分析できる。そして人間は自然と共生している。とするならばここから見ると、人間社会を完全に分析したければ、自然の目線が必要である。つまり、人間は自然に対して主体的に働きかけている。自然はその際に客体として人間の働きかけを受け入れているように思われるが、自然が主体的に人間に働きかけている。人間が客体としてその作用を受け入れることも念頭に入れたうえで、人間社会を自然の側から捉え直す必要もある。

以上に述べた内容により、日本哲学思想では、人間と自然が融合し、主客が一体である。

### 2.3.2 心身一如<sup>20)</sup>・習合<sup>21)</sup> (学問の調和—福沢諭吉と経験の重視—西田哲学)

日本哲学の二つ目の特徴は心身一如・習合である。心身一如は元々仏教用語で、「肉体」と「精神」は切り離すことができない一体の元である。西洋の学を学ばなければならないと主張する福沢の考え方を利用して説明する。

立野(1993)によると、福沢は「洋学は人として学ばざるべからざるの要務」、「天真の学」であると説き、単に西洋の諸学を修得して、これを折衷<sup>22)</sup>して儒教に接着しようとする態度を厳に戒め、東洋古来の学説を根底より批判克服して、人間の自然的な理性に対する絶対的確信に基づく、真に普遍的な文明学の門を開こうとしたのである(p. 221)。つまり、福沢諭吉は西洋の学問の重要性を意識し、日本人に伝達していた。

そして、学問の重要性を提示することだけではなく、福沢諭吉は「実学」をすすめた(鹿野 1967 p. 74)。つまり、抽象的な「知」よりも、個人的・身体的経験から得られる「知」を重視する。詳しく説明すると、学問というものは、無形の学問があり、有形の学問もある。そして、文学、理学など様々な学問種類がある。どの種類の学問にしても、関連する知識などの領域が広く、物事や人々の思いや意味などを理解・習得したければ、工夫を

して、ただ単なる文字を読むのみをもって表面的な「知」とすることではなく、物事の性質を見て働くから、習得している具体的な「知」のほうが重要である。

また、倉沢（1992）は人間が意識的ないし知性をもった存在であると主張している（p.182）。つまり、日本人の人格の一部としての「知」を強調している。現代日本の文明は西洋の諸学と東洋の諸説を折衷して、結合したうえで形成されたものである。

しかし、この個人的・身体的経験から得られる「知」は重要であるが、抽象的な「知」を捨てることもできない。つまり、いずれにしても、二種類の「知」を切り離すことができないのである。

### 2.3.3 自他統一<sup>23)</sup>・統合（「矛盾の自己同一」—西田哲学）

最後の日本哲学の三番目の特徴は、自他統一・統合である。

まず、左近司（2004）によると、他人の生は実感できないけれども、他人と共有する場でしか生きていけない（p.104）。つまり、人間は自分のためであるが、人間存在は相互依存的・有機的である。人間は自分実現のために乗り越えるべき非我として積極的に捉え返すが、世界を自分だけの場としてだけではなく、他人と共有する場として考えなければならない。

そして、大峯（1996）によると、西田流に言えば、個物的限定即一般的限定として世界は在る。世界は、客観的に「全体的—と個物的多との矛盾の自己同一」として在る（pp.53-54）。つまり、大峯（1996）によると、西田哲学は現実の世界では、物と物との働きによって、物と物との相互関係が形成すると考えられる。この相互関係により、物が一つの世界の部分と考えられる。これにより、物事は絶対的に対立するのではなく、矛盾を統合しながら、両方が満足に至る。

そのあと、西田の抄録アンソロジーのなかでも、西田は絶対矛盾的自己統一と主張している（p.124）。そして、絶対矛盾的自己統一の世界は、過去と未来とが相互否定的に現在に於て結合し、世界は一つの現在として自己自身を形成して行く、作られたものより作るものへとして無限に生産的であり、創造的である（p.128）。こうして西田は、絶対矛盾的自己同一の世界の意識面において、自分の独自の哲学を形成していた。世界の物事は現実の矛盾的自己同一から考えなければならない。西田哲学は、このように世界の個物は矛盾しながら、合致する。そして、西田哲学は矛盾と合致の間での循環性をも強調した。

以上、説明した内容に基づく、西田哲学によれば、世界の物事は矛盾しながら、統一に向かう。

### 2.3.4 日本哲学の特徴のまとめ

以上の日本哲学思想の中での統合思想を詳しく説明した。わかりやすくするために、当時の西欧思想と比較した。詳しい内容は表4を参照されたい。



表4 日・西哲学思想の特徴

	西欧	日本
一元VS二元	二元論：主体と客体 精神と身体 自己と他人	一元論： 主客一体 心身一如 自他統一
客体VS主体	客観的・論理的態度	感情的自然主義
個人VS集団	個人中心、形式知中心、分析 に重点、情報共有度低	集団中心、暗黙知中心、経験 に重点、情報重複的共有度高
抽象VS具体	形而上：抽象的事柄から出発	形而下：具体的事象から出発

出所：筆者作成。

表4 から見られるように、日本哲学思想は統合から影響を受けて、具体的な事象から出発し、一元論を主張している。絶対対立するものはない。世界は様々なものが矛盾を解消しながら、一つの整体になっていく。

そして、筆者は以上で述べてきた 3 つの伝統的な統合思想（古代中国、西洋、日本）のそれぞれの特徴を、Marshak（1993）の線形モデルと循環モデルの特徴に基づいて、整理した。

表5 日・中・西統合思想の比較

比較科目	古代中国：調和共存	西洋思想：結合革新	日本哲学：折衷永続
過程	循環型：すべての活動は周期的。 例：陰陽思想	線形型：ある方向から別状態に順方向に移動。例：唯心統合論と唯物統合論	循環型：矛盾と合致の間での繰り返し。例：西田哲学
目標	過程指向：全ての活動は一定の周期的で、サイクルを通じて規則正しく移動する。主な活動：調和・維持	目的指向：特定の最終状態に向かって移動する。主な活動：結合・変化	目的指向：西洋諸学と東洋諸説を折衷し、論理的に最終結果を形成する。主な活動：結合・変化
対象	全体の動的変化：全体論的、動態的、弁証的な世界観で、万物が調和し、世界均衡を維持し、万物が存在できる	局部的動的変化：全体的な結合活動により、局所の活動を重視している。例：実践と哲学の結合	世界万物の統合化：人間と自然の一体、学問の調和・経験重視、矛盾の自己統一
進化	漸進的・連続的：物事は同等の反対表現のペアで循環し、究極的な「どちらか/または」と一時的な「両方」と統合することにより、永続的な「どちらも」になる	急進的・非連続的：生産諸要素を新たに新結合することで、過去の改善を図るだけではなく、過去を断ち切る新変化である	漸進的・永続的：絶対矛盾的自己統一の世界は、過去と未来とが相互否定的に現在に於て結合し、作られたものより作るものへとして無限に生産的であり、創造的である
均衡	均衡の回復・維持：すべてが自然に調和していて進化している	不均衡の創造・形成：統合活動は現状維持の均衡を変える必要がある	矛盾解消・統一重視：全体的な事象から出発し、一元論を主張している。

出所：Marshak（1993）を参考に筆者作成。

表5 で示したように、古代中国の循環型の統合思想によると、すべての活動が周期的である。つまり、陰陽思

想のように、統合活動は循環的に進行している。そして、線形型の西洋統合思想は、ある方向から別の状態に順方向に移動する。例を挙げると、実践と哲学の結合により形成されたマルクスの唯物主義は哲学を実践に移行し、実践の中に哲学を構築することを主張する。日本側では、西田の抄録アンソロジーのなかにあるように、絶対矛盾的自己統一と主張されている（p.124）。そして、絶対矛盾的自己統一の世界は、過去と未来とが相互否定的に現在に於て結合し、世界は一つの現在として自己自身を形成して行き、作られたものより作るものへとして無限に生産的であり、創造的である（p.128）。これにより、矛盾と統一の間での循環性が強調され、日本統合思想も循環型になる。

古代中国の統合思想の過程指向というのは、一定の周期的で、サイクルを通じて規則正しく移動することを指す。ここで重要なのは人が方法をどれだけ順守するかということである。目的指向の意味は、物事は特定の最終状態に向かって移動することを指す。

そして、日、中統合思想は全体の動的な変化を強調しているが、相異がある。中国では抽象的な存在（全体の陰陽調和により、世界万物が存在など）を強調するが、日本ではもっと現実的に（福沢の日西学問の調和など）重視している。これに対して、西洋の統合思想は全体より、局部の動的変化を重視し、局部の変化から全体の変化へとという流れを意識している。

さらに、日、中統合思想は漸進的という面で共通しているが、日本では永続性を主張し、中国では連続性を主張している。古代中国の統合思想は、陰陽がバランスの取れた状態が最良の状態である。世界万物は陰と陽の調和を通して、バランスを取ることができる。こうして、連続的な調和過程を強調している。一方で、日本の統合思想では、絶対矛盾的自己統一の世界は、過去と未来とが相互否定的に現在に於て結合し、世界は一つの現在として自己自身を形成して行く、作られたものより作るものへの無限の生産であり、創造である（p.128）。これにより、永続的な結果を重視する。

また、古代中国統合思想は平衡状態の復元・維持に基づく。すべてが自然に調和していて進化している。つまり、バランスと平衡を回復するために必要な場合にのみ活動を行う。西洋統合思想は不均衡の創造・形成に基づく。つまり、西洋における統合活動は現状維持の均衡を変える必要がある。

## 2.4 現代欧米の統合思想

現代欧米統合思想を代表する人物はFollett（フォレット）、Kanter（カンター）、Martin（マーティン）である。これからは彼らの統合思想の内容と特徴などを詳しく説明していく。

### 2.4.1 Follett（フォレット）の統合思想

まず、Follettの統合思想を説明する。

現在の競争戦略分野では、様々な企業の優位性を分析することが可能な理論が存在している。しかし、これから長年ずっと既存理論に固執して分析を行うと、前進することができない。既存理論の束縛から脱して、より良い理論を探索することを通じて、理論は時代に適合し、企業・人間・社会は前進することができる。時代に適応

でき、人間も前進できる。

1868年に生まれ、1933年に亡くなったフォレットは、科学的管理の時代に生き、活躍した(庭本 2008p.72)。その時代のアメリカ哲学界では女性は重視されなかったが、フォレットの作品や思想は真剣に受け止められた。例えば、Whipps (2014)によると、フォレットの「統合」の概念は、ジェーン・アダムスと、多様性の創造的な統合力についての理解を共有している。アダムスは1930年にフォレットに直接言及し、相互行動の過程で対立がどのように解決されたかを説明した(p.405)。

つまり、Follett (1924)によれば、人が生きるということは、必ずしも理論で把握しきれるものではなく、均衡の束縛から脱することでもある(p.64)。これにより、フォレットは統合という創造的な、新たな視点を提示した。そして、統合という視点は、社会的状況のあらゆる最新の研究とともに顕著に脚光を浴びているものであった(p.64)。また、統合ということは、人間的な交流に活力を与える原理であり、科学によって息吹が吹き込まれる原理であるとされた(p.164)。

つまり、フォレットにおいて、われわれの問題とする経営は、人間的結合としての「統一体」の一種として理解される。しかも「統一体」は「統合」によって形成される「統合的統一体」(integrative unity)にはほかならない(フォレット 1963 p.195)。まとめると、フォレットによれば、統合活動によって、統一体が形成されるのである。

そして、相互の利益が異なる場合には、お互いに敵対する必要はなく、相互の利益を同じ方面に向き合わせることが重要である。Follett (1924)によれば、利益を向き合わせる場合には、次の4つのうちいずれか1つに帰着する。①どちらか一方の側の自発的服従(voluntary submission)、②闘争し、一方の側が他の側に勝利すること、③妥協(compromise)、そして、④統合(integration)である(p.164)。紛争を処理する時、④の統合を実現したければ、統合に参加する各主体は、自己犠牲(self-sacrifice)によるものでなければならないと考えるのではなく、自己貢献(self-contribution)によるものでなければならない(フォレット 1963 p.198)。つまり、統合の過程の中で、重要なのは犠牲ではなく、貢献なのである。

①と②は実際に誰かによって支配されることになる。または抑圧(domination)である。つまり、明らかに一方の側が相手側を制圧することである(グラハムら 1999 p.80)。これは利益を向き合わせる場合には一番容易な方法である。しかし、それは最も強力な権力を持たないと実現できなく、長期的に見ると成功を保証できない。そして、③の妥協(compromise)もまた、一時的で根本的に問題を解決できなく、無益なものである。なぜならば、Follett (1924)によれば、妥協というものは、単に問題を先送りするにすぎない(p.164)からである。そして、存在している物事を取り扱うに過ぎない。つまり、妥協というものは何かを放棄することを意味して、何も創造しない。しかし、統合は相異の対象のそれぞれの利益が損なわれることなく、両者が満足に至る。つまり、統合という方法は一つも犠牲にする必要がない解決方法を意味する。そして、統合はまさに前進の方法(the way of progress)である(p.167)。なぜならば、統合は何か新しいものを生み出すことができる。以上それぞれをわかりやすくするために、表にまとめた。詳しい内容は表6を参照されたい。

表6 3つの処理方法の説明と評価

処理方法	説明	評価
抑圧 (domination)	一方側が相手側を制圧する	容易、短期的
妥協 (compromise)	和解を得るために、相手方に譲歩する	犠牲、表面的
統合 (integration)	犠牲がなく、両者が満足に至る	創造、根本的

出所：筆者作成。

表6からも分かるように、統合という処理方法は、両者の犠牲を伴わない解決方法で、両者が満足するような創造的方法である。以上の説明により、統合の3つのメリットをまとめた。それは、①犠牲はない、②創造的に問題を解決できる、③安定が得られる<sup>24)</sup>。

統合を実現するために、重要なポイントは明らかにしなければならない。これについて、グラハム（2000 pp. 113-132）と Follett（1924 pp. 87-98）を参考にして、以下のようにまとめた。

一つ目のポイントは、真の問題の核心に直面し、コンフリクトを表面に出し、すべてのことを明らかにする。つまり、様々な相違点を表面にさらけ出す必要がある。

二つ目のポイントは、コンフリクトの構成部分を分解する必要がある。

三番目のポイントは、分解することにより、諸原因を分析し、対応する必要がある。

最後の四番目のポイントは、工夫して作り出すことで、長期的に問題解決する。

この四つのポイントから見ると、Follett（1924）とグラハム（2000）が強調した統合のポイントは Martin（2007）の意思決定の4つの重要なステップ（ポイント）<sup>25)</sup>と似ている。意思決定の4つのステップは、理論の形成がいくつかの伝統的な理論から重要な要因を抽出し、要因間の相互関係を分析・検討し、最後は「統合的な解」を発見するというものである。一方、Follett（1924）によると、統合に必要なプロセスの中では、全体状況を構成要素に分割し、これらを個別に検討する必要があることになる（Follett 1924 p. 72）。

Follett（1924）によれば、結合することと統合することは友好的経営管理の基礎である（Graham, et.al. 1995 p. 29）。そして、さらに Follett（1924）は、統合的な統一を求めることを通して、ビジネス開発の基盤は平和を得ることができる（p. 73）ものとされている。

また、フォレットは会議、議論、協働を通じて人々は自分たちの潜在的アイデアを互いに喚起し、共通目的の追求へ向けての統一性を明白にすることができるというアイデアを展開した（レン 2003 p. 285）。

つまり、フォレットは集団的な経験<sup>26)</sup>を通じて、最大限に自分の想像力を発揮できると考えた。

また、フォレットは統合を擁護したが、その限界<sup>27)</sup>も認めた（レン 2003 p. 286）。そして、ドラッカーもフォレットの影響を受けて、会社の概念に対して、統合の重要性を意識した。特にドラッカーは、GMの例を通して、調和の原理を強調した（2005 p. 102）。

フォレットだけではなく、バーナードの組織論も統合的性格を持っている。

組織行動は合理性、人間性、社会性という三つの基準に適合的でなければならない。この理論は統合的な性格

を持つ（飯野 1992 p. 172）。つまり、バーナードの組織概念は人間性と社会性の分離から合理性を形成するとともに、統合する必要があるというものである。具体的に言うと、バーナードの組織論は当該組織だけではなく、それを構成する個人、取り巻く社会環境、組織社会性を内在的に把握し、それらを統合する一つの道である。

また、リッカートら（1988）によると、コンフリクトを建設的に取り扱うためには、統合された目標、共通の価値観、相互に関心を持ち合うことなどが極めて重要である（p. 129）。つまり、コンフリクト問題を解決したければ、まず、統合された目標を備えなければならない。ここでリッカートらは、フォレットが『創造的経験』の中で提示した統合という両側の犠牲を伴わない解決方法、あるいは両者が満足するような創造的なコンフリクトを処理する方法―統合と同じく、統合の重要性を証明した。

#### 2.4.2 Kanter（カンター）の統合思想

Kanter（1983=1984）によると、革新の鍵革新を生み出す起業家精神は、「統合的」と呼ぶ問題へのアプローチの特定の方法に関連している（p. 27）。そして、彼女によれば、変化を積極的に取り入れる統合的思考においては、文化や構造も統合的なものとして考えるのであり、行動のより広い意味合いを考慮する可能性が高い。

彼女によれば、問題を統合的に見ることは、より大きな全体に関連する全体としてそれらを見ることであり、それによって確立された慣行に挑戦できる（Kanter 1983=1984 p. 28）。つまり、問題を統合的に見ることにより、従来の経験の一部の壁を超え、新しい経験によって触れられたり影響を受けたりすることができる。そして、統合的に問題を見ることにより、企業は過去の基準だけから自分自身を測定するのではなく、未来のビジョンも考慮しながら自分自身を測定できる。これにより、統合的思考は目の前の状況だけを認識するのではなく、変化を積極的に取り入れ、企業の文化や構造も統合的に考慮して、問題を「全体」として扱うことになる。

要するに、統合的思考は目の前の状況だけを認識することではなく、変化を積極的に取り入れ、企業の文化や構造も統合的に考慮して、問題を「全体」として扱うことである。

そして、Kanter（1983=1984）はまたこのような統合的で、革新を刺激する環境で効果的に管理するために必要な3つの新しいスキルセットを提示した。詳しい内容を以下のようにまとめている。

まずは、パワースキル<sup>28)</sup>である。2つ目は、チームのより多くの使用と従業員の参加に関連する問題を管理する能力である。そして3つ目は、組織における変化の設計と構築の方法、そして個々のイノベーターは戦略的方針転換にどのように関係するかを理解する能力である（pp. 35-36）。

つまり、上記において説明したKanter（カンター）の統合思想から見られるように、統合的思考は問題を創造的に解決する時に、非常に重要な役割を担っている。

#### 2.4.3 Martin（マーティン）の統合思考

Martin（マーティン）の統合的思考（インテグレーティブ・シンキング）とは、対立する二つの考えを同時に保持し、対比させ、二者択一を避けて、二者の良さを採り入れつつ両者を上回る新しい解決に導くプロセスを意味する（マーティン 2009 p. 22）。つまり、統合思想は、既存の、相反した方法や理論を使って、より新しい、よ



り優れた解決方法を創り出すことができるものである。

Martin (2007) は6年間で50人以上のリーダーインタビューを行った結果、その成功の共有ポイントを発見した。つまり、これらの優れた企業の経営者はイノベーションと長期的なビジネスの成功のための才能を除いて、少なくとも1つの特徴を共有している。それは彼らが、2つの正反対の考えを頭の中に保持する素質と能力を持っている (pp. 5-6)。これにより、新しい優れたアイデアを考え出すことができる。

Martin (2007) によると、チェンバリンは、当時最も一般的に使用されていた科学的方法の改良として、「複数の作業仮説」のアイデアを提案した。チェンバリンによると、単一の仮説に従うと、心はおそらく単一の説明的概念に導かれる。しかし、適切な説明では、多くの場合、複数の機関の調整が関係し、さまざまな割合で組み合わせられた結果になる。これにより、真の説明は必然的に複雑になる (p. 8)。Martin (2007) は50人以上の優れた経営者とのインタビューにより、チェンバリンに同意するようになった。対立する心を使用する能力は、いつでも、どんな時代でも有利である。

ビジネスの世界では、経営者たちはいつもたくさんの問題に直面している。例えば、顧客のニーズと株主の利益を犠牲にすることなく、顧客と株主の両方を満足させる方法があるのか、大企業が効果的に機能するために必要な継続性を維持しながら、イノベーションを追求する方法はあるのか、などである。統合的思考は、or-orのバイナリ制限を超える方法を示している。つまり、代替ソリューションの利点を相殺することなく、1つのソリューションの利点を統合する方法があることを示している (p. 9)。

以上の説明から、Martin (マーティン) は統合的思考を使用して、今までの解決不可能な競合に対して有益で革新的な解決策を見つける方法を説明する際に、今日および明日の最も差し迫ったジレンマにアプローチする新しい方法を提案することができるとした。

そして、Martin (2007) によれば、従来の考え方でも統合的な考え方でも、問題や課題に対応する場合に、リーダーは4つのステップを経て取り組んでいるとされた。それは意識決定、因果関係分析、意思決定アーキテクチャ構想と解決到達である。また、Martin (2007) は、次のように相違を提示する。従来の思想家の人々は、途中で単純さを求め、しばしば魅力のないトレードオフを強いられる。対照的に、統合的思想家たちは、1つまたは複数のステップを繰り返すことがよくあるが、複雑さを歓迎する。わかりやすくするために、表7にまとめた。

表7 従来思想家と統合思想家の4のステップに対する思考の相違点

分類／ステップ	I 意識決定	II 因果関係分析	III 意思決定アーキテクチャ構想	IV 解決到達
従来思想家	関連する機能を明らかにする	変数間の一方方向の線形関係を考慮する	問題を細かく分けて、個別にまたは連続してそれらに取り組む	どちらかまたは両方を選択し、一番価値がある選択肢に落ち着く
統合思想家	潜在的な関連する要因を探す	変数間の多方向および非線形関係を考慮	全体の問題を確認し、部分をどのように組み合わせ、どのように決定するかを調べる	対立するアイデア間の緊張を創造的に解決し、革新的な結果を生み出す

出所：Martin (2007) p. 65 からの筆者記。

表7にみられるように、統合的な思想家は、複雑な、困難な問題を気にしない。むしろ、統合思考家たちは複雑な問題を歓迎する。なぜならば、問題は複雑化すればするほど、解決するまでの過程は緊張し、最後は革新的な結果が出てくるからである。

そして、統合的思考者は、問題を孤立化し、細かく部分的に分解し、個別にまたは特定の順序でそれらに取り組むことをしない。彼らは、問題のアーキテクチャ全体、つまり、そのさまざまな部分がどのように組み合わされているか、ある決定が別の決定にどのように影響するかを全般的に分析する。

以上のMartin（マーティン）の統合的思考により、筆者は統合が必要となる理由を以下のようにまとめる。

理由①：数多くの要因を同時に視野に収める方法で、問題解決への新しいアプローチが必要になってくる（Martin 2007 p. 62、マーティン 2009 p.16）。つまり、ビジネスの世界では、複数の要因を同時に扱う能力は非常に重要である。こうして、企業は問題に直面する多くの場合、統合的に分析することが重要である。

理由②：二者択一の限界を打破できる（Martin 2007 p. 8、マーティン 2009 p. 14）。つまり、対立している2つの方法は抑圧ではなく、妥協ではなく、両者の犠牲を伴わない統合という方法を使い、両者とも満足させる。それは、「どちらかではなく、どちらも」である。

理由③：統合的な思考は学習能力を促進でき、イノベーションの発生可能性を高める。統合思考法は、脳の使い方として注目に値する（マーティン 2009 p. 31）。つまり、統合により、問題を複合的に考えることで、思考のプロセスも複雑になり、練習すればするほど、脳内では全方位的な視点から問題を分析する能力が高まる。これにより、創造的解決を導く能力も高まる。

理由④：統合により、最適解を追求できる（Martin 2007 p. 7、マーティン 2009 p. 33）。つまり、統合思考は目の前にすでに存在していた複数の選択肢からどれか一つを選ぶのではなく、より良い新しい可能性があるのかを探索する。これにより、統合思考は、どんな可能性も排除せず、時間をかけて理想を追い求め、創造的に複雑な問題を解決できる。つまり、Martin（2009）によると、統合的な思考には、現状が含まれるのみならず、さらに統合的な思考によって未来を自らの手で作ることができる（p. 61）。

理由⑤：単純化から創造的解決は生まれない（Martin 2007 p. 7、マーティン 2009 p. 33）。つまり、単純化は楽になるが、たくさんの制限がある。例えば、単純化すれば、解決の最初の段階で、時にプロセスが限定され、最後は「妥協」に繋がりがやすい。つまり、単純化の思考では、選択肢は少なく、最後が最大の成果に繋がらなく、魅力的ではない。これにより、創造的な解決を追求したければ、単純化ではなく、複雑的な思考が必要である。たくさんの可能性の中から、創造的な最適解に到達する。このために、統合的な思考が必要である。

また、Rieland Martin（2017）は、統合的思考プロセスモデルの4つの主要な段階を提示した。これを、以下のようにまとめる。まず、最初の段階は、モデルを明確にする。この段階では、問題を組み立て、解決するために2つの相反するモデルを提示する。そして、2番目の段階では、モデルを検証する。この段階では、モデルを互いに緊張状態に保つことで、対立するモデルがどのように機能するかについて深く考慮し、分析を行う。これらの2つの段階は、自分の思考を反映して理解する能力が必要で、そして、他人の意見を理解し、評価する能力も必要である。3番目の段階は統合への可能性を探る。最後の段階は可能性をテストし、改良する。

以上 Martin（マーティン）の統合的思考の説明によれば、統合、または統合的な思考は、企業にとって非常に重要な能力として、不可欠なものである。

#### 2.4.4 代表人物の統合思想のまとめ

以上 Follett と Kanter と Martin の統合的思考の説明を通して、統合の重要性と必要性を検証した。

Follett と Kanter と Martin のそれぞれ統合思想の特徴は何かを明らかにするために、それぞれの特徴とデメリット・問題点を比較できるようにまとめた。詳しい内容は以下の表 8 を参照されたい。

表 8 Follett と Kanter と Martin の統合的思考の特徴

人物 特徴	Follett	Kanter	Martin
共通思想	①統合を主張する ②統合により、新しいものを創造できる ③統合により、全面的に問題を解決できる ④統合により、創造的に根本的に問題を解決できる		
統合のメリット	①犠牲を伴わなく、両者が満足に至る ②問題を創造的、根本的に解決できる ③安定が得られる	①革新のカギ ②問題を全体的に扱う	①二者択一の限界を打破できる ②イノベーションの発生可能性を高める ③最適解を追求できる
キーワード	根本的	革新的	創造的
統合の方法	相違点をさげ出す →構成部分を分解 →諸原因を比較的分析 →創造する	問題を全面的に考慮 →創造的に解決する	複数要因を探す →因果関係を分析する →問題を確認し、原因を調査する →創造的に解決し、革新的な結果を生み出す

出所：筆者作成。

表 8 からわかるように、統合思考は複数の要因を扱って、全面的に問題を考え、より良い解決方法を探索する。これにより、統合思考は、可能性を追い求め、創造的に問題を解決できる。そして、Follett と Kanter と Martin は統合に対して、自分の独自の思考があり、そして、統合の必要性和重要性を強調するために、様々なメリットを詳しく説明した。

しかし、Follett と Kanter と Martin は統合の必要性和重要性を強調したが、統合の問題点は全く説明してなかった。つまり、弁証的な視角で統合を説明してなかった。

統合は確かに様々なメリットがあるが、もちろんデメリットも存在している。例えば、複数の要因を同時に扱うので、統合は複雑性と困難性を考慮しなければならない。そして、現在の変化が激しい環境では、統合できる条件も検討しなければならない。そこで、統合のこれらのデメリット・問題点は「下の 3. 残された課題」で詳しく説明する。

以上で、統合に関する様々な哲学思想を説明した。これからは、戦略経営における統合思想を説明していく。

(付記) 本論文は、分量が多いため、「(上) (下)」に分けて、2回連続で掲載する。

注：

- 1) 混合とは、異なる種類のものを集めて混ぜ、合わせること（『類語大辞書』 p. 967）。
- 2) これからも分かるように、陰陽理論の起源は古代中国の宇宙論にある（Liu et al. 2015 p. 15）。
- 3) つまり、「道」は一を生じ、一は二を生じ、二は三を生じ、三は万物を生ず。万物は陰を負うて陽を抱き、沖氣、以て和することを為す（張 2006 p. 171）。
- 4) 3つの解決方法は抑圧、妥協と統合である。
- 5) カント（1724–1804）は1724年4月23日に、東プロイセンのケーニヒスベルクに生まれた。9人兄弟の第4子であるが、カントより先に生まれた子供は早死してしまった（福谷 2007 p. 81）。
- 6) カール・マルクス（1818-1883）は1818年、モーゼル川沿いの町トリアーに生まれた。父方母方ともに、ユダヤ教のラビの家系であり、祖先にはラビが多い（釣場 2007 p. 114）。
- 7) 分析、分解のない思惟はわかりにくい。そして、物事を言葉で説明する時、何から由来するのかなどを分析する。しかしながら、単なる分析に留まる限りは、何か新しいものをもたらすことができないのである（有福 2012 p. 113）。
- 8) 知識は常に一つの統一された知識として意味を持つものであり、統一は総合なしには不可能である（有福 p. 113）。そして、ここでの総合は相異なる諸要素の結合を指す。
- 9) ここでの経験とは経験的综合のことである（カント 2004 p. 158）。つまり、カントによれば、純粹総合判断から、生じる一切の経験に基づいてのみ、判断の総合が客観的に認める。生じる経験の多様性が総合的に統一されるという必然的条件に従うことこそ、総合判断は可能となるのである。
- 10) 悟性とは、一般に、思惟の能力、判断の能力、認識の能力、規則の能力といわれる（有福 2012 p. 49）。つまり、悟性は人間の認識の形成の一つの基幹としての存在である。
- 11) 統覚(apperception=Ad+perceptio)が、すなわち、知覚の統一、統一された知覚の意味を持ち、したがってまた、「多様の総合的統一」の働きを己の最大の仕事としているように、統覚は絶えず直観や感覚や知覚と不可分離的な関係を保っている（有福 2012 p. 49）。統覚の中で、二つ重要なポイントがある。つまり「多様」と「総合」である。感官や想像力から生み出した「多様」な感覚と「総合」内容を、悟性の働きにより統一され、統覚に形成される。
- 12) 悟性の機能とは、自発的な思惟の作用である（宮地 1993 p. 146）。この総合・統一の根源が思惟の自発性である。カントの理論・思想は、この根源的な総合統一の機能を基礎として展開して行った。
- 13) マルクスはヘーゲルに強い影響を受けていたが、ヘーゲルの思想の中に現実的ではない部分があると意識していた。これにより、マルクスはヘーゲルの弁証法哲学の影響を受け継ぎつつ、唯物論に応用した。つまり、それがマルクス独自の唯物的弁証法を形成した。また、野中（1995）により、マルクスはヘーゲルのあまりに抽象的な「絶対的精神」によっては人間と外的世界との関係を理解できないという理由で彼の哲学を批判し、経験論と合理論を融合する独自のアプローチを求めた（p. 3）。マルクス独自の唯物的弁証法は弁証法哲学と唯物論の融合によって形成された。
- 14) ここでの否定は、現在の言葉の意味と若干違って、「揚棄（矛盾の解消）」の意味である（釣場 2007 p. 138）。

- 15) 弁証法的唯物論の目で見ると、物質は、過去自体が関係づけられている未来へ向かって活動している（ブロッホ 1998 p. 125）。つまり、ヘーゲルの精神を万物の根源のように、マルクスは物質を万物の根源と認識している。そして、マルクスの哲学により、哲学はただ考える学問ではなく、実践と結合し、物質の変革を起こす物であると考えられる。
- 16) 普遍的な経験は「根源的統一力」とか、「統一的或者」とか、「潜勢的一者」とか様々な名称で呼ばれており、また『思索と体験』では「動的—般者」とも呼ばれている（小坂 2013 p. 12）。
- 17) ここでの「実学」とは、主体的行動的な実験精神と結びついた知識、真理の価値をその時々、具体的な状況への適用することである（立野 1993 p. 212）。
- 18) 主客一体は日本の茶道文化にその特徴がよく表われている。茶道精神では、主客が一体になることにより、気持ちの良い空間を創り上げることが大切である。この茶道精神から見られるように、主と客が切り離さない、相互依存している関係である。つまり、茶道は主と客の統合である（劉 2019 pp. 20-23）。
- 19) 融合とは、異なる組織・方法などを、元の形がなくなるほどに溶け合わせることである（『類語大辞書』 p. 967）。
- 20) 心身一如は元々仏教用語で、「肉体」と「精神」は切り離すことができない一体のものである。つまり、心（「精神」）と身（「肉体」）は一つの身体の内面で、分離できない存在である。
- 21) 習合とは、二つ以上の異なる考え方、とくに宗教の教義を合わせて、一つにすること（『類語大辞書』 p. 966）。
- 22) 折衷とは対立するものからそれぞれ良いところを採って別のものにまとめてあげることである（『類語大辞書』 p. 966）。
- 23) 以上説明していた主客一体と心身一如は物事が切り離せないことを強調していた。ここでの自他統一も同じで、主体的な意志と客観的な経験が共生関係で、相互依存して存在しなければならないという意味である。人間にとって、生活を充実して生きようとする意志と、続けて発展していく経験との統一する必要がある。
- 24) ここでの安定ということは静止的なものではない、ただある特定のコンフリクトが解決すると、次のコンフリクトがもっと高い水準で発生するものであると意味している（Graham and Kanter and Drucker 1995 p. 85）。
- 25) 意思決定の4つのステップは要因抽出、関係分析、意思決定、結論検討である。
- 26) フォレットは「一緒であること」、「集団的に思考すること」、「集合意思」というような言葉を多く使った。これから見られるように、フォレットは個人主義を強調することではなく、集団主義に基づいて新たな理論を探索した。
- 27) 例えば：もし現在可能でなくても、後には実現できるであろう。そして、重要なことは、より良い何かのために働くことである。
- 28) これは、「起業家システム」によって推進される新しいイニシアチブに情報、サポート、およびリソースを投資するように他者を説得するスキルである（Kanter 1983=1984 p. 35）。

参考文献：

- Fang, Tony (2011) "Yin Yang: A New Perspective on Culture," *Management and Organization Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 25-50.
- 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)。
- Graham, P. (1994) *Integrative Management (Developmental Management)*, Wiley-Blackwell. (ポーリン・グラハム (2000) 『統合的



マネジメント』榎本世彦訳 同文館)。

Graham, P. and Kanter, R and Drucker, P (1995) *Mary Parker Follett: Prophet of Management*, Harvard Business School Press Classic. (三

戸公・坂井正廣監訳 (1999) 『M・P・フォレット管理の予言者』文真堂)。

Graham, A. C. (1986) *Yin-Yang and the Nature of Correlative Thinking*, Singapore: National University of Singapore Press.

Hagedoom, J (1996) "Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited," *Industrial and corporate change*, Vol. 5, pp. 883-896.

Johnson, W (2010) "Yin Yang Universe," *Physics Essays*, Vol. 23, No. 4, pp. 641-651.

Kanter, R. M. (1983=1984) "The Change Masters: Innovation & Entrepreneurship In The American Corporation,"

*Published by Simon & Schuster, Inc.*

Li, Ping (2011) "Toward an Integrative Framework of Indigenous Research: The Geocentric Implications of Yin-Yang Balance," *Asia Pacific*

*Journal of Management*, Vol.29 pp. 1-24.

Liu, F and Harrell, S (2015) "Exploring Epistemological Implications of the Yin-yang Theory," *Journal of Theory Construction & Testing*,

Vol. 19, No. 1, pp.15-20.

Martin, R. (2007) "How Successful Leaders Think", *Harvard Business Review*, pp. 60-67.

Martin, R. (2007) "The Opposable Mind :How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking", *Harvard Business Review Press*.

Marshak, R (1993) "Lewin Meets Confucius: A Review of the OD Model of Change," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 29, pp.

393-415.

Riel, J & Martin, R (2017) "Creating Great Choices: A Leader's Guide to Integrative Thinking," *Harvard Business Review Press*.

Whipps, J (2014) "A Pragmatist Reading of Marry Parker Follett's Integrative Process," *Indiana University Press*, Vol. 50, No. 3, pp. 405-424.

Zhang, W. R. Peace, K. and Han, H. (2016) "Yin Yang bipolar dynamic organizational modeling for equilibrium-based decision analysis: Logical

transformation of an indigenous philosophy to a global science," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 723-766.

Zhang, W. R. and Zhang, L. (2004) "YinYang bipolar logic and bipolar fuzzy logic," *Information Science*, Vol. 165, pp. 265-287.

Zhang, W. R. (2006) "YinYang Bipolar Fuzzy Sets and Fuzzy Equilibrium Relations: For Clustering, Optimization, and Global Regulation."

*International Journal of Information Technology & Decision Making*, Vol. 5, No. 1, pp. 19-46.

日本語参考文献：

天野貞祐 (2010) 『日本人の知性 11』学術出版会。

有福孝岳 (2012) 『カント「純粋理性批判」』晃洋書房。

飯野春樹 (1992) 『バーナード組織論研究』文真堂。

エルンスト B. ブロッホ (1998) 『マルクス論』船戸満之・野村美紀子訳 株式会社作品社。

大峯顯 (1996) 『西田哲学を学ぶ人のために』世界思想社。

カント (2004) 『ワイド版 世界の大思想 5 カント 純粋理性批判』高峯一愚訳 河出書房新社。

倉沢行洋 (1992) 『東洋と西洋 世界観・茶道観・芸術観』東方出版。

黒木賢一 (2006) 「東洋における気の思想」『大阪経大論集』第56巻 第6号 pp.91-107。

小坂国継（2013）「絶対矛盾的自己同一の倫理」『日本の哲学 第14号 近代日本哲学と倫理』日本哲学史フォーラム編 昭和堂。

左近司祥子（2004）『自分を知るための哲学』ナツメ社。

ダニエル・A. レン（2003）『マネジメント思想の進化』 佐々木恒男 監訳 文真堂。

鹿野政直（1967）『福沢諭吉 人と思想 21』清水書院。

周琛（2015）「中国哲学における道德観と宇宙観の交差」『愛知工業大学研究報告』第50号 pp.88-93。

高月義照（1988）『人間説—こころの地動説—』北樹出版。

左野清隆（1993）『日本人の生活意識と哲学』株式会社正解書院。

土屋好重（1975）「老子哲学の現代的な意義付け」『慶応義塾大学三田哲学会』哲学No.63 pp.1-17。

張才興（2006）「老子の思想—「道」の働き」『逢甲人文社会科学報』第13期 pp.149-178。

寺西光輝（2006）「万物・気・道—老子の身体と宇宙—」『人体科学』第15号 第1号 pp.9-19。

「西田幾多郎 抄録アンソロジー」（2005）『西田幾多郎 永遠に読み返される哲学』河出書房新社。

庭本佳和（2008）「人間および組織の主体性と自由：フォレットからバーナードへ」 甲南経営研究 第49巻 第3号 pp.67-119。

福谷茂（2007）「カント」『哲学の歴史 第7巻 理性の劇場』 加藤尚武編集 中央公論新社。

M.P. フォレット（1963）『経営管理の基礎：自由と調整』 斎藤守生訳 ダイアモンド社。

P.F. ドラッカー（2005）『企業とは何か』 上田惇生訳 ダイアモンド社。

的場昭弘（2007）「マルクス/エンゲルス」『哲学の歴史 第9巻 反哲学と世紀末』 須藤訓任編集 中央公論新社。

宮地正卓（1993）『カント空間論の現代的考察』 有限会社北樹出版。

R.リッカート&J.G.リッカート（1988）『コンフリクトの行動科学（第8章 問題解決における統合された目標とコンセンサス）』 三隅二不二 監訳 ダイアモンド社。

劉偉（2019）「茶道と通過儀礼」『愛知大学国際中国学研究センター』第12巻 第2号 pp.16-25。

ロジャー・マーティン（2009）『インテグレイティブ・シンキング—優れた意思決定の秘密』 村井章子訳 日本経済新聞出版社。

辞書資料：

新村出 編（2008）『広辞苑』第六版 岩波書店。

松村明・佐和隆光・養老孟司 監修（1993）『辞林 21』三省堂。

大槻文彦（1982）『新編 大言海』 富山房。

柴田武・山田進 編（2004）『類語大辞典 大活字版』 講談社。