

M. P. フォレットの創造的経験と統合の過程
— *Creative Experience* を中心として —

2018年3月

北九州市立大学大学院社会システム研究科
博士（学術）学位請求論文

西村 香織

論文要旨（和文）

本論文は、M. P. フォレットが著書 *Creative Experience* の中で明らかにした創造的経験とそれによって生じる統合の過程について考察した論文である。フォレットは、様々なコンフリクトに対して、個人が組織や社会との関係性の中で機能しながら成長し、組織や社会も前進させていくことができる統合の過程をもって対応することを提唱した。そして、統合は創造的経験によって実現するとの考えを示している。本論文では、この創造的経験に基づく統合の考えに着目し、フォレットの捉える経験とは何か、また創造的経験とは何か、創造的経験はどのように統合の実現と結びついているのかについて考察していった。さらに、創造的経験を軸とする統合の考えが、現代組織や社会に対してもつ意味と、実際の場でどのように実践されていくのかなど、その可能性について検討を行った。

第1章では、まず、19世紀の終わりから20世紀初頭の時代背景と思想背景が、フォレットの経験と統合の考え方に大きく影響したことについて見ている。当時の様々な対立の先鋭化はフォレットに、コンフリクトにどのように対応するのかという問題意識を抱かせた。同時に、W.ジェームズを中心とするプラグマティズムやA.N.ホワイトヘッドの有機体の哲学等、この時代を代表する思想・哲学が、「相互作用（interacting）」、「統一化（unifying）」、「創発（emergence）」といったフォレットの考え方における重要な概念とプロセス思考の形成に関連していることを明らかにした。そして、このようにして形成されたフォレットの理論が三つの視点を持つことを、フォレットの先行研究を通じて明らかにした。三つの視点とはすなわち、「協働の科学」として理論を確立しようとする科学的視点、機械論的合理主義の思想から全体論的人間主義の思想への転換を導くという哲学的視点、そして相互作用に基づくダイナミズムとして人々の結びつきを捉えるプロセスとしての視点であり、三つを合わせ持つことがフォレット理論の特徴であることを示した。

第2章では、フォレット理論の根底にある「個と全体」の結びつきに対する、独自の捉え方について考察した。フォレットは、孤立した個人として個人を捉え、所与の目的に合わせて人々をコントロールするものとして組織や管理を捉えるのではなく、常に相互に関係し合い、関係性の中で変化していく存在として個人や組織を捉えた。そして、異なる考えや価値観が円環的反応に基づいて相互に浸透し織り合わさっていくところから、集合的アイディア、集合的フィーリング、集合的ウィルが生成されていくという、フォレットの集団過程の考え方を明らかにした。

第3章では、創造的経験に基づく統合の考えについて考察した。組織や社会においてコンフリクトが生じたときに、ほとんどの場合は、それを対立や紛争と捉え、支配や妥協をもって解決が図られてきた。これに対しフォレットは、コンフリクトを「相異」と捉えてそれを活かしていくことによって、それぞれの願望が損なわれることなく、両者が満足に至ることが可能であると示し、これを「統合」として説いていった。フォレットは、この統合の実現は、人々の「経験」に掛かっていると論じる。フォレットは、関係性の法則、つ

まり、人々の関係づけの活動として経験を捉える。経験は、他者との関係によって織り続けられていくものであり、この意味において、個人と個人、個人と組織・社会を結びつけていく核心にある。統合を目指して共に考え、共に議論し、共に作り出そうとする人々の経験の交織によって、人々のエネルギーの解放や力の喚起が生じ、経験は創造的なものとなる。それは、人々を成長させ、同時に関係性を充実させて、より高いレベルの状況を創り出す。これが統合の実現であり、共に創り出していくことで、人々は満足に至り、人々の多様性も豊かになる。この人々のエネルギーの解放や力の喚起を、フォレットは創造的経験の本質として捉える。本章では、以上のような本質をもつ創造的経験によって統合が実現されるというフォレットの考え方について明らかにした。

第4章では、創造的経験に基づく統合の考えが、人々や社会の抽象化、固定化されたものへの急速な傾斜の動きに対して、それとは異なる社会過程を示すという射程を持つことを明らかにした。そして、この統合の社会過程によって、科学やパワーや法が、固定化されたものとしてではなく、経験の活動によって動いていくものとして捉えられるように変わっていくことについて考察した。また、組織や社会における創造的経験に基づく統合の実践として、参加観察者や経験に関する証会を示し、社会的プロセスとしての統合のあり方を事例を基に考察した。さらに、人々のインテグリティが統合に向かうための要因として考えられることについて示した。

終章では、まず、現代組織のマネジメントが依然として二項対立や支配の関係になっており、思考や価値観が固定化に陥っていることを問題として示した。そして、相互作用から経験を創造的にし、新たな考えや価値を創造していくことを説く統合の考えが、マネジメントが陥っている問題をはじめ現代の組織や社会において必要とされることを明らかにした。最後に、フォレットが課題として私たちに示した経験の実践に踏み出していくことこそが、創造的経験に基づく統合の可能性を切り拓くことを示している。

創造的経験に基づく統合の考えは、教育における可能性等、様々な分野における可能性に繋がると考えられる。それについて探究していくことを今後の課題としていきたい。

論文要旨 (英文)

This thesis focuses on considering process of integration which forms by creative experience, which is a conception M. P. Follett advocates in *Creative Experience*. An individual grow through various conflicts while functioning in the relation with organizations and society. Follett proposes corresponding with process of integration which can make organizations and society moving ahead. In addition, integration indicates the idea that it's achieved by creative experience. In this thesis, I aim at the idea of integration based on creative experience by considering what the experience Follett captured is, and how creative experience is related to the realization of integration with creative experience. For further consideration, I discuss the meaning of integration to present organizations and society, and how integration actually performs.

In Chapter 1, I review background and thoughts in the late 19th and the early 20th century, influenced Follett's way of experience and integration. Sharpening various confrontations in those days makes Follett hold problem consciousness how to correspond to them. Pragmatism mainly by W. James and the philosophy of organism by the A. N. Whitehead, those thoughts and philosophy represented the era, make the important influences in creating the process view and some conceptions such as "interacting", "unifying" and "emergence" by M. P. Follett. By reviewing the preceding study of M. P. Follett, it concludes that the theory of M. P. Follett has three viewpoints. They are the scientific view to establish theory as "cooperative science", the philosophical view to derive the turn from mechanistic rationalism to the holistic humanism, and the process view to understand human relations as dynamism of interactions. All of these views consists the feature of Follett's theory.

In Chapter 2, I review the relation between "individual and whole" in the root of M. P. Follett theory. Follett views individual as isolated and organizations and managements as controls people according to the given

ends. She also views individual and organizations as existences mutually related and continually changing in the relationship. It explains the idea of group processes by M. P. Follett, which it arises the collective idea, collective feeling and collective will by penetrating and compromising mutually based on circular reactions of different ideas and values.

In Chapter 3, I review the idea of integration based on creative experience. When conflict has formed in organization and society, in most cases, they were understood as confrontation or dissension which can be solved with domination or compromise. On the other hand, Follett comprehends conflict as difference which can use to satisfy both confronted relation without losing each desires. She called this distinctive idea as "integration" and argues that implementation of integration depends on "experience". Follett comprehends experience as activity of relating, in other words rules of relation. Experience is the core of relating organizations and society with individual, and individual with individual by interweaving by a relation with others. Releasing of energy of people and evoking power arise interweaving of experiences that people tries to produce, argue and think together for integration. It makes people grow and relation enrich at the same time, as a result, creates situation at the higher level. It is the implementation of integration, which provides rich diversity of people and satisfaction by producing together. Follett views this releasing of energy of people and evoking power as the entity of creative experience. I conclude Follett idea of integration performs by the entity of creative experience.

In Chapter 4, I reveal that idea of integration based on creative experience indicates different view of social process from abstraction of people and social and rapid inclination to fixed one. Change occurs with the idea of social process of integration. It was that science, power and law move by activity of experience, not immobilized. I study a case to analyze the integration as social process with showing a experience meeting about participation observer and experience as practice of integration based on

creative experience in organizations and society. It also indicates integrity of the people as a factor to integrate.

In the last chapter, I indicate concern that thought and sense of values becomes immobilized resulting by the present management of organizations still kept relation of dualism or domination. The idea of integration encourages to create new ideas and value from making experience creative by interactions, and this idea needs in present organizations and society including the problems that management falls. At last, I conclude by embarking on practice of experience as a task by Follett in order to show capability of the idea of integration based on creative experience.

The idea of integration based on creative experience leads to possibilities in the education and various fields. Those possibilities requires continuing this study.

目次

序章	1
第1節 コンフリクトの問題	1
第2節 コンフリクトに対するフォレットの捉え方	2
第3節 これまでのフォレット理論の評価	5
第4節 本論文の目的と構成	7
第1章 フォレット理論の背景とフォレット研究の三つの視点	11
第1節 フォレットの生涯と理論の背景	11
1-1 フォレットの生涯	11
(1) 学究時代まで	11
(2) ソーシャル・ワーカーとしての活動期	13
(3) <i>Creative Experience</i> 発刊後	14
1-2 時代背景 —19世紀末から20世紀初頭—	16
1-3 フォレットの思想背景	18
第2節 フォレット研究の三つの視点	22
2-1 海外の先行研究からみるフォレット理論の位置づけ	23
2-2 管理論の本流としてのフォレット理論	26
2-3 フォレット理論の科学的視点	27
2-4 フォレット理論の哲学的視点	28
2-5 フォレット理論のプロセスとしての視点	30
第2章 フォレットの捉える個と全体	37
第1節 フォレットの捉える個人	37
第2節 個と全体の関係 —集団と集団過程—	40
2-1 フォレットの捉える組織	40
2-2 集団過程	43
第3節 フォレットの捉える「個と全体」と現代組織のマネジメント	47
3-1 フォレットの捉える「個と全体」と知識労働者	48
3-2 集団過程と現代組織のマネジメント	49

第4節	フォレットの捉える自由	50
第3章	創造的経験と統合	54
第1節	フォレットの捉える統合の過程	55
第2節	フォレットの捉える経験	59
第3節	創造的経験と代替的経験	
—	概念(concept)と知覚されたもの(percept)との統合—	62
第4節	創造的経験と統合の過程 —ホンダの事例から—	68
第5節	創造的経験の本質	71
第4章	現代における統合の実践	78
第1節	統合の社会過程から捉える科学・権力・法	78
1-1	フォレット理論における経験と科学の捉え方	78
1-2	日々の活動から自己創造されていくパワーと法	86
(1)	共にある力	86
(2)	前進していく法	88
第2節	具体的な統合の実践	94
2-1	参加観察者	94
2-2	経験に関する証会	95
第3節	社会的プロセスとしての統合 —対話フォーラムの事例から—	97
第4節	要因としてのインテグリティ	102
終章	フォレットの経験は私たちに何を求めているのか	107
第1節	現代マネジメントの問題とフォレットの経験	108
第2節	マネジメントにおける創造的経験と統合の考えの必要性	112
第3節	フォレットが課した課題に答えられるのか	116
参考文献		124

序章

第1節 コンフリクトの問題

私たちの組織や社会の根本にある問題とは何であろうか。その一つは、コンフリクトの問題であるということができる。地球環境問題や難民の受け入れといった世界的規模の問題においても、また、私たちの日々の仕事上の会議や友人、家族との間の問題においても、私たちは、常に自分とは異なる考え方や価値観に対して、それをどのようにまとめていくことができるのかに悩み、苦労を重ねている。そういった意味では、私たちの人生はコンフリクトの連続とも言える。人々が共に何かを行おうとするところでは、様々なレベルでのコンフリクトが時代を問わず存在してきたのである。

現在の日本社会を顧みてみると、日本を代表する企業等の不祥事が相次いで明らかになり、日本のものづくりへの信頼を揺るがしている。また、長時間労働や非正規雇用、過労死や過労自殺など、労使関係の問題もなかなか解決の目途が立たない。経済格差等の様々な格差が顕著になり、それは子どもたちの教育格差をももたらしている。そして、2011年3月11日に起きた未曾有の大震災と東京電力福島第一原子力発電所の事故を私たちは経験し、特に原子力発電所の放射能の問題は、新たなレベルの問題を生じさせている¹。つまり、人類だけではなく全生命体に関わる問題として、しかも100年から300年という通常は考えられない時間軸での解決を模索しなければならない問題である²。

このような様々な深刻な問題が生じるにあたっては、そこまでに至る過程において数多くのコンフリクトが存在していたと考えられる。そのコンフリクトは、例えば一つの組織や地域の内部でも存在していたであろうし、また外部との関係においても存在していたはずである。だが、組織や社会の問題、特により大きな問題の解決に向けて考えていこうとするときに、その問題が顕在化するまでの過程におけるコンフリクトについて、それに対応してきてきたのかを見直していこうとする取り組みは、あまり見られない。問題が顕在化し、取り返しのつかない重要な事態となるまでに、意見や考えの相異が対立となり、争いを引き起こし、そして一方による他方の支配や抑圧へと進んでいく過程があったのではないか。逆に言えば、意見や考えの相異が生じたときに、出来るかぎりの手を尽くして話し合い、相手の意見や考えを理解しようとし、相異を活かして状況を変えていくことができたのではないか。もしそれが出来ていたとすれば、取り返しのつかない事態を招くことはなかったのではないか。このようなコンフリクトに向けた視点がほとんど見られないのである。

しかし現代社会では、このコンフリクトに向けた対応のあり方について考えていくことこそが、必要となっていると言えるのではないだろうか。コンフリクトは、個人のレベルや組織のレベル、社会のレベルなど、様々なレベルで生じてくる。そして、それらのコンフリクトは別々のものとしてではなく、相互に結びついて生じている³。よって、一つ一つのコンフリクトに対する対応にあたっては、より大きな全体状況でそれらを捉え、考えて

いくことが必要となる。すなわち、意見や考えの相異がいかなる状況の下で生じているのかについて、相異を生じさせている条件や背景、環境を含んだ全体として理解していくことが重要なのである。このようにコンフリクトに正面から向き合い、全体状況を理解することから相異を活かすことを真剣に考え、それに取り組んでいくことが、私たちに求められている。それが出来なければ、組織や社会を当面の間は維持していくことが出来たとしても、問題の真の解決にはならないと考えられるのである。

それではまず、これまでにコンフリクトの問題に対して、それを解決することに向けて、研究上ではどのような考え方があったのであろうか。

経営学においてすぐに思い浮かぶのは、チェスター・I・バーナード (Barnard, C. I.) の有効性 (effectiveness) と能率 (efficiency) の考えである。バーナードは、人間と組織における、目的達成の基準を有効性と定義し、満足の基準を能率と定義した。そして、「組織とそれに外的な全体状況との間の均衡は、組織における有効性と能率に関するバランスである」との考えを示しているのである⁴。バーナードが、人間や組織における目的を達成することと満足を得ることとの間のコンフリクトに、有効性と能率の考えを論じていったのは、*The Functions of the Executive*, 1938 (『経営者の役割』) においてである。だが、このバーナードの主著に先立つ 1924 年に、まさにコンフリクトの問題自体をテーマとして取り上げ、コンフリクトを活かして人々の成長を実現しつつ組織等の全体を前進させていく新たな結びつき方を探究していった研究があった。それが、メアリー・P・フォレット (Follett, M.P.) の *Creative Experience* である。

フォレットが活躍した 20 世紀初頭は、まさに様々なコンフリクトが先鋭化した時代であった。第一次世界大戦後の処理をめぐるフランスとドイツのコンフリクトをはじめ、企業における労使関係、農業協同組合への加入をめぐる考え方など、あらゆるところで、コンフリクトが先鋭化していた。フォレットは自らこうした現実の場において活動し、職業紹介所の委員やマサチューセッツ州最低賃金委員会の市民代表、またソーシャル・ワーカーとして日々コンフリクトに向き合ってきたのである。第 2 節では、こうしたコンフリクトについてフォレットがどのように考えていったのか、フォレットのコンフリクトに対する捉え方について見ていきたい。

第 2 節 コンフリクトに対するフォレットの捉え方

現実の場における活動を踏まえたフォレットが、*Creative Experience* で示した考え方は、それまでの、そして今でも多くの人々にとって中心的な考え方となっているものとは、まったく異なる方向性をもつものであった。その特徴は、まず、コンフリクトの捉え方にある。多くの場合、コンフリクトは、争いや敵対的なものとして、よくない状態が表に現れたものとして捉えられ、隠したり、早くなくさなければならない問題として取り扱われてきた。このような捉え方や考え方とは違って、フォレットは、コンフリクトを「相異

(difference)」として捉える。そして、この相異としてのコンフリクトは、人々が生きていく上で生じてくる当たり前のこと、正常なこととして把握する。従来の捉え方には、人々の考えや意見が同じものであることが組織において好ましい状態であり、定められた目的を達成するためには、考えや意見が同じである状態が、もっとも効率を上げるという目的合理的な考えがある。そして、ここには、人々を個々ばらばらな孤立した個としてみようとす原子論の考えが支配していると言える。つまり、人々を目的達成に向けて動かしていくには、人々は違いを持たない存在、それぞれの考えや意見をもつことのない原子としての個として動いてもらうことが最も効率的であるとする考え方と支配の関係が、前提としてあるのである。

しかし、フォレットは、当時次々と発表されていた生理学や心理学の研究に基づいて、そのような考え方が人々が生きている実態にまったく即していないものであることを指摘する。私たち人間は、孤立した個などとして存在してはいない。たとえば、生理学によって人間が生まれる前から反射円環を持つことが明らかにされ、心理学によって生きることは限りない円環的反応の中にあることが明らかにされたように、人間はその存在自体が、すでに、さまざまな関係性の中にあるのである。この実態に即して、関係し合うものとして人間を捉えるときには、一人ひとり相異していることが理解される。人々は意見や考え、能力や価値観など様々な相異をもちながら、お互いに作用し、影響を与え合い受けている。そして、このようにして、それぞれの個人も、さまざまな関係性も変化し、常に動いていっているのである。フォレットは、私たちは、人々の生きている日常活動のその実態に即してすべてを見、考えていくことが必要なものであり、実態に即して見る時には、人はそれぞれに関係し合っている存在であり、考えや意見の相異、すなわちコンフリクトがあることが正常なことであると説く。そして、この相異としてのコンフリクトこそが、人間や組織あるいは社会をより豊かにし、より高いレベルへと前進させていく基礎になり得るものであると主張する。

つまり、フォレットは、コンフリクトを相異として捉えるところから、従来とは異なる社会過程の可能性を示していると言える⁵。それは、コンフリクトをなくすのではなく、むしろそれぞれの相異を相互に作用させ、十分に機能させて、より価値ある相異、より高いレベルの相異へと進展させていくことにより、双方が満足する状況を共に創り出していくというものである。このように人々が結びついて動いていく社会過程を、フォレットは、「統合 (integration)」とよぶ⁶。コンフリクトを争いや敵対的なものとして捉えること、それをあってはいけない状態の表出として捉えることは、同じ考えや同じ意見になることを求める動きにつながる。同じ考えや同じ意見になることを求めようとするれば、コンフリクトをなくし同じ考えや同じ意見にしていくために、双方が争い、一方が他方を支配することや、お互いが何らかのものを諦めたり犠牲にして妥協することが、社会過程となっていく。しかし、「支配 (domination)」や「妥協 (compromise)」からは、新しい状況は創られていかない。そこでは、新しい考えや新しい価値が生み出されないからである。フォ

レットの説く統合が支配や妥協と最も異なるところは、この点である。すなわち、支配や妥協においては、何ら新しいものが生み出されないのに対して、統合では、新しい考えや新しい価値が創出されていく。新しい考えや新しい価値が創り出されていくからこそ、双方の願望が満足に至る新しい状況が創造されるのである。

では、なぜ、統合においては、新しい考えや新しい価値が生み出されるのであろうか。フォレットが著した *Creative Experience* は、その全体が、まさにそれを明らかにしようとするものである。フォレットは、その問いに対して、新しい考えや新しい価値が生み出されるのは、統合の社会過程においては、人々がそれぞれに相手のエネルギーを解放し、力を引き出していく「喚起 (evocation)」が生じているからであると答える。そして、このエネルギーの解放、力を引き出していく喚起が生じるとは、経験が創造的なものになっていること、つまり創造的経験となっていることであるという。それでは、フォレットは「経験」をどのように捉えているのか、また、「創造的経験」をどのように捉えているのか。

経験の理解と、それが創造的なものになっていくことについての理解がないならば、統合の過程は実現していくことはないとフォレットは捉える。*Creative Experience* が著された当時、世界的な重大問題であったのは、第一次世界大戦後のドイツをめぐる問題であった。これを例として、フォレットは次のように述べている⁷。フランスが、これからのヨーロッパのあるべき姿を描く。イギリスも、ヨーロッパのあるべき姿を描く。それを、ドイツに示し受け容れさせようとしている。それぞれの国は、次のように考えている。つまり、相手（ドイツ）にも心 (mind) があるのだから、自分たちが素晴らしい色彩と技量をもってヨーロッパのあるべき姿を描けば、それを受け容れるだろうと考えているのである。しかし、フォレットは、フランスやイギリスがどのように素晴らしい色彩と技量をもって描いたとしても、決してドイツを納得させることはできないと明言する。ドイツを納得させることは、ドイツ自身がドイツとヨーロッパのあるべき姿に対して活動することを通じてのみ、可能となるのである。フォレットが、この例において伝えようとしていることは、つまり、人は、他の者が描いたあり方によって心から納得し、真からその考えを受け容れ、共有することはできないということである。人々が心から納得して、それを受け容れ、共有することのできる考えは、それぞれの活動を関係づけて、共に創り出されなければならないのである。フランスもイギリスも、そしてドイツも、当事者としてその活動に参加していることが肝要であり、しかもそれは単なる参加ではなく、まだ形として現れてはいないもの、言葉として明確に示せないものを、共に創っていくことに臨んでいくことなのである。

このように考えていけば、経験とは、人々が日々生きていく活動そのものに他ならないはずなのである。様々な関係の中で、人々が相互に作用し合い、そこから生じてくるものを自らの中に織り込んで、一人ひとりが変化しつつ、関係も変化し、全体の状況も変化していく。そのようにして活動が関係づけられていくことが、経験なのである。そして、この活動が関係づけられていくことが、視野の拡大をもたらして、これまでとは異なる考え

方ができ、異なる価値を創造でき、共に目的を創り出していくことができたときに、その経験は、創造的経験となるのである。同時に、これは、統合に向かっていこうとすることでもある。経験が創造的になっていくことと、統合の過程が前進していくことは、不可分に結びついている。よって、私たちが現実の組織や社会において統合を実現させていこうとするならば、なによりも、経験を創造的なものにしていくことに取り組みなければならないと言えるのである。

しかし、このことが、これまでは十分に理解されてこなかった。フォレットが提唱した統合の社会過程は、その重要性がある面では認められつつも、当時の組織や社会では、統合を実現させていくための、まさにその核心となる創造的経験の考えの重要性について理解し、実際に人々の経験を創造的にしていくことには至らなかったのである。では、なぜ、統合の実現を決定づける創造的経験の考えは、理解されなかったのであろうか。

第3節 これまでのフォレット理論の評価

経営学において考えるとき、このことは、フレデリック・W・テイラー (Taylor, F. W.) の「科学的管理」と深く関わって考察されなければならないであろう。テイラーは、科学的管理の考えをもって管理の幕を開けた人物として知られる⁸。テイラーの考え方の出現は、近代社会の重大な出来事であり、その後の社会や人々の生き方を大きく左右することになった⁹。周知のように、テイラーは、当時の工場で蔓延していた組織的怠業に対して、人々の考え方と作業のあり方を根本的に変革しようとした。それまでの作業の現場では、労働者は無知で常に仕事をさぼろうとする存在であるとする人間観のもとに、現場の監督たちの勘や慣習によって作業が進められていた。それは、いわゆる「成行管理」による方法であった。一方で労働者たちは、こうした方法の下、組織的怠業を行っていたのである。テイラーは、そのような工場の実状に対して、固定化された先入観、人間観に縛られるのではなく、従来の慣習や考え方にとらわれないで、皆が承認しうる科学的な根拠に基づいて、作業を行っていくことを提唱したのである。具体的には、一流の労働者を選抜して、その動作を分解して研究し、それぞれの動作に必要な時間を測定し、労働者が一日に果たすべき課業の設定を行ったのである。また、決められたやり方通りに実施されているかどうかを、複数の視点から見て監督し指導する職能別職長制が採用された。賃金制度においても、課業を達成した者には高い賃率、達成できなかった者には低い賃率によって賃金が計算されるという、差率出来高賃金制が導入された。このような一連の方法は、テイラー・システムとして知られている。このテイラー・システムにおいて特に重要な点は、課業の設定や計画・統制などの決定に関することはすべて計画部によって行われることとなったということである。すなわち、「計画と執行の分離」が実施されていたのである。これにより、計画部の仕事と現場の作業とは、はっきりと区別され、労働者は自分の仕事に対して自ら考えたり工夫したりするのではなく、決められた目標を達成するために、決められたとお

りに仕事を行うだけとなった。テイラー・システムはこうした内容を持つシステムであり、そして多くの場合、このテイラー・システムが科学的管理であると捉えられている。

だが、テイラーが科学的管理で目指していたものは、異なるところにあった。テイラーが目指していたのは、先入観や慣習等、固定的な考え方や方法にとらわれて、労使が相争うのではなく、科学的な根拠にもとづくことで、それらから人々を解放し、誰もが納得できる基準と方法で、作業を進めていこうとすることであった。それにより、工場全体としての効率性や生産性を高めていこうとしたのである。全体としての効率性と生産性が高められることで、使用者側はより大きな売上げや利益を獲得することができるようになる。もし、労働者の賃金を高くしたとしても、全体の売上げや利益が増大していけば、売上げ全体に対する労務費の割合は下がり、使用者側が望む低労務費と労働者が望む高賃金の両方を実現させていくことができるというのが、テイラーの主張するところであった。すなわち、テイラーの提唱する科学的管理とは、「テイラー証言」と言われる委員会での証言にある通り、科学的な根拠に基づくことによる「経験から科学へ」と労使双方の「対立から協調へ」の精神革命を実現させていくことを目指すものだったのである¹⁰。労働者にも使用者にもそのような精神革命をおこすことにより、行き詰まりをむかえていた作業現場の状況を、人々の考え方を根底から変革していくことで克服していこうとしたのである。

テイラーの著『科学的管理の原理 (*The Principles of Scientific Management*)』が発表されたのは、1911年である。テイラーが科学的管理の手段として提案したテイラー・システムは、多くの工場において導入され、実施されていった。これに対して、労働者はストライキなどで激しく反対し、下院特別委員会公聴会が開かれるまでになった。テイラーは、ここで「テイラー証言」とも呼ばれる12時間に及ぶ証言をおこない、科学的管理の本質を説くことになったのである¹¹。テイラーの科学的管理の考え方と提唱は、組織を支配の関係から管理の関係へと変えていく大きな転換を意味するものであったと、村田晴夫は指摘している¹²。このようにテイラーは支配から管理の時代へとその幕を開けながらも、作業現場に採り入れられたテイラー・システムは、労働者を自ら考えること、計画すること、決定することから切り離していくことで、労働者と使用者をそれまでとは異なる争いへと展開させていくことになったのである。

フォレットは、テイラーの科学的管理の考えを高く評価し、自らの考えも科学的管理の考えを継承しているとしている。つまり、テイラーの科学的な根拠に基づくことで、先入観や慣習などの固定観念にとらわれることなく、双方の対立を乗り越えて協調を目指すという考え方を受け継ぐとしたのである¹³。しかし、フォレットは、テイラーの方法とは異なり、人が様々な関係性の中で生きている実態のそのありのままを捉えるものこそが科学的な根拠となり得るものであり、それが唯一の法則となり得るものであると考えるところから出発した。そして、生理学や生物学、心理学が当時明らかにしていた円環的反射や円環的反応、ゲシュタルト概念などによりながら、争いを乗り越えていくあり方を模索していった。よって、そこから導き出された統合と創造的経験の考えは、人々が生きている実

態に即したものとして、人々の経験を活かし、その経験の活動から新たな考えや新たな価値が生まれてくることを示そうとするものであった。だが、テイラー・システムが受け容れられ、労働者を自ら考えること、計画すること、決定することから切り離し、そのことにより効率性や生産性を高めて大量生産に向けて突き進んでいこうとする巨大な時代の波のただ中であって、フォレットの一人ひとりの経験を活かすという考えは、講演等の機会は多くあったとしても、企業等の現実の組織において、十分に理解され採り入れられることには繋がらなかったと考えられるのである。

経営学における研究においても、フォレットの研究は、例えばフォレットとほぼ同時代に活躍した、テイラーやバーナード、人間関係論のエルトン・メイヨー (Mayo, E.) の研究に比べても、決して多いとは言えない。また、日本におけるこれまでの優れた研究においても、多くはフォレットの理論を「統合理論」として理解し、特にフォレットが企業の経営に希望を託した後年の講演等で中心をなした「状況の法則」の考えを軸として統合理論の重要性を論じていく研究や、あるいはフォレットの思想や哲学的背景について論じられた多くの研究があるのに比べて、フォレット自身による最後の著作 *Creative Experience* を取り上げて、その経験の考えや創造的経験とは何かを正面から捉え、統合の過程と結び付けて明らかにし、そこから統合の実現を積極的に論じた研究は少なかった¹⁴。

確かに、フォレット研究の日本における先駆者である藻利重隆をはじめ、フォレット研究者の多くが注目しているように、状況の法則は、フォレット理論における最も洗練された考え方である。後年、統合過程の現実社会における実現の可能性を、企業経営の実務家、経営者たちの中に求めるようになっていったフォレットが、統合の考え方を、さらに経営者たちが日々直面している現実の協働の場において、人々を結びつけていくアソシエーションの原理にまで精錬させたものが、状況の法則であったと捉えることができる。しかし、このような状況の法則の重要性を踏まえた上で、私は、さらに精錬前の原石ともいえる経験の考えを理解してこそ、そして、経験の考えの基底にあるものを理解してこそ、私たちは、フォレットの統合の核心をつかむことができるのではないかと考えている。すなわち、フォレットは、そのテーマとした「コンフリクトにどのように向き合い、いかにしてそれを有効ならしめ、協働を発展させていくのか」という問いに対して、統合というビジョンを示すのであるが、この統合の核心にあるのは、創造的経験の考えであると見るのである。フォレットにおいて、創造的経験と統合は不可分に結びつくものであり、統合を論じることとは、経験とは何かを問うことであり、統合の可能性を問うことは、経験の本質を論じることなのである。そして、フォレットにおいては、統合の過程と重ね合わせて創造的経験を論じることこそ、大きな意味があったと考えられる。

第4節 本論文の目的と構成

以上のことを踏まえて、本論文では、フォレットが自らの経験論を展開した *Creative*

Experience を中心に取り上げて、経験とは何か、また創造的经验とは何かを捉え、創造的经验が統合の過程の核心にあり、それと不可分に結びついていることを示したいと考える。そして、この創造的经验に基づく統合の過程が、コンフリクトを活かして人々の成長を実現しつつ組織等の全体を前進させていく新たな結びつき方になり得ることを明らかにしていきたい。同時に、創造的经验に基づく統合の考えの基底について考察し、その実現の可能性を模索してみることによって、フォレットの考えるところが現代組織や社会に対して重要な意味をもつものであることを示していきたいと考える。

こうしたテーマの展開から、本論文は以下のような構成を採っている。第1章では、まず、フォレットの生涯を三期に分けて大きく捉えるとともに、フォレットの経験と統合の考えが形成されていった19世紀末から20世紀初頭の時代背景と思想背景について見ていく。なぜ、フォレットは、「コンフリクトを活かして人々の成長を実現しつつ組織等の全体を前進させていく新たな結びつき方とは何か」を探究していくようになったのか。また、なぜその探究の中で経験を重視し、経験を創造的なものとして統合を実現していくという考えをもつようになったのかについて考察する。次に、フォレットについての先行研究についてまとめを試みる。ここでは、経験と統合の考えに深く関わる三つの視点から、先行研究の代表的なものを取り上げて、その内容を掘り下げて理解していくことを試みていく。

第2章では、フォレットにおける個と全体の捉え方について考察している。ここでは、*Creative Experience* (『創造的经验』) の前著である *The New State* (『新しい国家』) からの理解をも合わせて、フォレットの捉える個人、フォレットの捉える組織、そして組織を動かしていく集団過程の捉え方について考察を行う。それによって、個と全体を関係性として捉えるフォレットの考えについて示すものである。

第3章は、本論文の中心となる章である。ここでは、フォレットの捉える経験と統合の捉え方について、*Creative Experience* を中心として取り上げて考察する。まず、フォレットの捉える統合の過程について、それがどのような過程なのかの考察を行う。次に、フォレットがどのように経験を捉えるのかを明らかにし、それが従来の経験とどのように異なっているのかについて、代替的经验と創造的经验の比較として考察する。その上で、フォレットにおいては経験を創造的なものとしていくことが統合の過程と不可分に結びついていることを示し、創造的经验の本質が統合を実現させていくというフォレットの考えを明らかにしていく。それによって、フォレットが経験を統合の過程と重ね合わせて論じたことの意味についても明らかにしたいと考えている。

第4章は、第3章までの創造的经验と統合の過程の把握に基づいて、こうしたフォレットの考えがいかなる基底に立つものであるのか、フォレットの考えの基底にあるものについて考察した章である。この考察は、フォレットにおける経験と科学の把握について捉えていくことをも含んでいる。この考察を踏まえながら、実際の組織や社会で創造的经验と統合の過程を実現していくための方法やあり方について検討していく。終章では、フォレットの経験と統合の捉え方が、現代組織や社会に対してどのような示唆を与えるのかにつ

いて考察する。現代組織のマネジメントに対して持つ意味を中心に、フォレットが示したところの私たちへの経験の課題と可能性について考えていく。

なお、本論文は、基本的に文献に基づく理論研究を研究方法としている。それと共に、今回 *Creative Experience* の翻訳書である『創造的経験』を作成するための翻訳作業に参加させていただいた。この翻訳作業の過程においては、フォレットの考えを汲み取るべく大変多くの時間を掛けて議論が積み重ねられていった。本論文は、この翻訳過程における議論から与えられた多くの示唆にも基づいている。これまで、フォレットの理論についてはあくまでも統合理論が中心であるとし、支配や妥協と統合との比較を主として、経験に関する考えは支配や妥協との異なる統合過程を説明していくための要素的なものとして、私自身捉えているところがあった。だが、*Creative Experience* の翻訳に参加させていただく機会を得て、約 10 年間に亘り *Creative Experience* の内容に真剣に向き合うにしたがって、創造的経験が統合の過程の核心にあり、それと不可分に結びついているものであり、そこにフォレットの理論が現代組織や現代社会に持ちうる最大の意義があると確信するようになった。そこで、本論文では、フォレットは経験をどのように捉えているのか、そして、経験を創造的にしていくとはどのようなことなのか、それはフォレットが主張する統合の社会過程の実現とどのように結びつくのかを明らかにしていきたい。

-
- 1 加藤典洋は、福島第一原子力発電所の事故によって、「新しい」事態が生じたと捉える。加藤によれば、それは、国と電力会社の二つが責任をとったからといってなお解決しない、つまり、責任主体のとりうる限度を遥かに超えた「責任をとり切れない」事態が生じたということである。(加藤典洋 (2014) 『人類が永遠に続くのではないとしたら』新潮社, 16 頁。) *なお、本論文では、敬称は省略している。
 - 2 神保哲生・宮台真司他 (2011) 『地震と原発 今からの危機』扶桑社, 196 頁を参照。
 - 3 P.F.ドラッカーは、現代社会は、財産を中心とする「商業社会」から組織を中心とする「産業社会」へと非連続に移行していくという独自の歴史観を展開している。そして、産業社会において、決定的、代表的、構成的な意味をもつのは大企業であり、大企業は、経済的機能のみならず、社会的、統治的機能を果たす社会的制度になったと把握した。そのような大企業では、株主や経営者、顧客や従業員、関連企業や地域住民などの利害が錯綜し、さまざまなコンフリクトが生じているのである。(ドラッカー, P. F. (1999) 上田惇生訳『断絶の時代』ダイヤモンド社。および中野裕治・貞松茂・勝部伸夫・嵯峨一郎編 (2007) 『はじめて学ぶ経営学 人物との対話』ミネルヴァ書房、経営学史学会編 (2012) 『経営学史事典 [第 2 版]』文眞堂参照。)
 - 4 経営学史学会編 (2012) 『経営学史事典 [第 2 版]』文眞堂, 348-349 頁を参照。
 - 5 『広辞苑 第二版補訂版』によれば、社会過程とは、「広義には集団生活における一切の変化の過程。即ち文化的過程・経済的過程など。社会学上は、個人間の心的作用から始まる結合の過程をもいう。」(1024 頁)となっている。フォレットにおける社会過程は、広義の意味と社会学上の意味の両方を含むと考えられる。
 - 6 「統合」は、フォレット独自の言葉ではない。フォレットは、当時の心理学から生まれてきた言葉である、この統合という言葉が双方が満足に至る状態が生じたときに用いる適切な言葉として、*Creative Experience* の中で用いるとしている。
 - 7 Follett, M. P. (1924) *Creative Experience*, Longmans, Green and Co., p.148. (三戸公監訳／齋藤貞之・西村香織・山下剛訳『創造的経験』文眞堂, 2017 年, 157 頁。)(*Creative Experience* については、各章の最初の箇所を除いては、以下 *C.E.* と表示する。)
 - 8 テイラーに関する記述については、主として、経営学史学会監修・中川誠士編著 (2012) 『経営学史叢

書 I テイラー』文眞堂、および、三戸公（2000）『科学的管理の未来 —マルクス、ウェーバーを超えて』未来社を参照している。

- 9 三戸公は、その著書『科学的管理の未来 —マルクス、ウェーバーを超えて』（未来社、2000年、7頁）において、「20世紀の初頭においてF・W・テイラーによって創始せられた科学的管理の発展こそ、20世紀最大の出来事であり、その帰趨が問われるのが21世紀である」と捉えている。
- 10 中川誠士（2012）「テイラーの生涯と業績」経営学史学会監修・中川誠士編著『経営学史叢書 I テイラー』文眞堂、21-22頁によれば、1911年8月11～18日に勃発したウォータータウン兵器廠ストライキの原因を調査するための下院特別委員会公聴会に召喚され、1912年1月25～30日に証言を行っている。この証言を経営管理の分野では「テイラー証言」と呼ぶことが多い。公聴会では、科学的管理が労働強化の方法にすぎないのではないかとの追求を受け、それに対してテイラーは、科学的管理の本質を、「科学の信奉と労使協調」に求める「精神革命」論を展開したのである。
- 11 中川、同上書、18-22頁参照。
- 12 村田晴夫（1984）『管理の哲学 全体と個・その方法と意味』（現代経営学選集7）文眞堂、212頁。
- 13 三戸公（2002）『管理とは何か』文眞堂、125頁。三戸は、本書中の「管理論史におけるフォレット」において、「フォレットはテイラー協会の一員として活躍し、自分をテイラーが創始した科学的管理の追隨者として、その運動の発展に寄与する者と意識していた」と捉えている。
- 14 日本におけるフォレット研究については、第1章において、本論文の視点からまとめている。こうした研究の傾向は、フォレットが経営の分野において講演等を通じて自らの考えを積極的に展開したが、フォレットの最後の著作である *Creative Experience* が著されてから後の時期が中心であったことも影響していると考えられる。詳しくは、第1章のフォレットの生涯を参照していただきたい。

第1章 フォレット理論の背景とフォレット研究の三つの視点

Creative Experience におけるフォレットの主題は、相異性を活かして、そこから新しい考えや価値を創造し、皆が満足できる状況へと進展させていくには、どのようにすればよいのか、すなわち、どのようにして統合を実現させていけばよいのか、ということにあったと考えられる。フォレットはそれに対して、統合の実現は、創造的経験と共にあることを説いていくのであるが、では、なぜフォレットは、コンフリクトの問題に向き合い、人々の経験に注目するようになったのであろうか。それには、フォレット自身の生涯とフォレットが活躍した 19 世紀末から 20 世紀初頭の時代背景が大きく影響していると考えられる。そこで、第 1 章では、フォレットの考えに入っていくにあたって、まず、その基礎を築いたともいえる当時の時代背景・思想背景と彼女の生涯について、それらがフォレットの主題にいかに関与したのかについて見ていくこととしたい¹。次に、日本におけるフォレット研究の大きな流れを捉えて、それを先行研究としてまとめることによって、フォレットの考えを経験の理解から見ていくことの必要性を見ていきたい。

第1節 フォレットの生涯と理論の背景

1-1 フォレットの生涯

杉田博は、「フォレットの生涯とその時代」(『経営学史叢書IV フォレット』)において、フォレットの生涯を、「出生から学生生活期まで(1868~1898)」、「ソーシャル・ワーカーとしての活動期(1900~1924)」、「企業経営の分野での活動期(1925~1927)」、「晩年期のフォレット(1928~1933)」の四つの時期に分類している²。*Creative Experience* が著されたのは 1924 年であり、この区分によれば、それは前半二期と後半二期のちょうど境目にあたると捉えられる。そこでここでは、杉田の区分に沿いつつ、フォレットの生涯を三つに区分した。まず、*Creative Experience* を著すまでと、その後の期の二つに大別した。そして *Creative Experience* における考えに影響を与えたと思われる執筆までの期を、生誕から学究時代までとソーシャル・ワーカーとしての活動期にわけて、それぞれの期における活動において、統合と創造的経験というフォレットの主題がどのように形成され、またフォレットはそのためにどのような実践を行ってきたのかという視点から捉えた。

(1) 学究時代まで

まず、前半期は、フォレットの考え方や思想の基礎が築かれ、研究の主題が定まっていた時期として捉えることができる。フォレットが生まれたのは 1868 年で、米国マサチューセッツ州のクインジーという小さな町で生を受けている。母エリザベスの生家であるバクスター家はクインジーにおいて銀行業や保険業を営む富豪であり、バクスター家からの援助もあって、フォレットは経済的には恵まれた家庭で育った。12 歳でブラントリーに

あるセイア・アカデミーに入学し、ここで、アンナ・B・トンプソン (Thompson, A. B.) という教師と出会っている。トンプソン女史は、観念論哲学者のジョサイア・ロイス (Royce, J.) の弟子であり、ジョン・G・フィヒテ (Fichte, J. G.) に関する研究を行っている人物であった。フォレットは、このトンプソン女子から、幅広い知的教養を授かり、精神的にも大きな影響を受けたと言われている³。しかし、セイア・アカデミーを卒業した 1885 年に、プロテスタント (クエーカー教徒) であり、フォレットのことを理解し愛してくれた父チャールズが 43 歳という若さで急逝した。また同じ年には、祖父のダニエル・バクスターも亡くしている。遺産の相続により生活に困ることはなかったものの、社交好きの母エリザベスは、家の財産管理等家計の一切をまだ若年のフォレット一人に任せてしまった。そのため、フォレットは、不動産投資や貸金業の業務に従事せざるをえなくなったのである⁴。ここには、家族間の関係や、否応なしに携わらざるをえなかった事業の業務上の関係に対する心の葛藤があったことを、推し量ることができるのではないだろうか。

そうした状況の中でもフォレットは、通信教育による家庭学習を受けるなどして学びを続け⁵、1888 年 20 歳のときに、ハーバード大学ラドクリフ・カレッジ (当時のアネックス) に入学した。ここでフォレットが主専攻したのは、政治学であり、アルバート・B・ハート (Hart, A. B.) に師事することになった。ハートは、アメリカ史の事実や出来事について、また、政治的な過程についての研究を行っており、フォレットは、ハートから指導を受けることによって、「次第に歴史的・哲学的な学問上の関心から日常生活の諸状況の持つ意味に注意を集中していくようになった」と榎本世彦は指摘する⁶。人々の日常活動の実態から考え、統合についても日常の活動と結びついて捉えようとするフォレットの考え方の基本は、このようなハートからの指導によって培われていったと見ることができる。

フォレットはさらに、1890 年からの 1 年間にイギリスのケンブリッジ大学ニューナム・カレッジに留学し、道徳哲学を専門とするヘンリー・シジウィック (Sidgwick, H.) の指導を受けている。イギリスにおいてフォレットは、「アメリカの下院議長の任務について (On the American Speakership)」という初めての学会発表をするなど⁷、政治研究をより深めたと考えられる。また、この留学が、後半期におけるフォレットとイギリスとの深い関わりの始まりともなっていると、三井泉は指摘している⁸。ラドクリフ・カレッジに戻ったフォレットは、イギリスでの報告を基に、アメリカ歴史学会にて「下院議長としてのヘンリー・クレイ (Henry Clay as Speaker of the United States of Representatives)」の報告を行った。さらに、ハートからの助言を得ながら、アメリカ下院議長の職務に関して、入手できる膨大な資料を徹底的に調査・分析し、歴代の下院議長へのインタビューを行うことでより研究を進めた⁹。その研究は、1896 年に『下院議長 (The Speaker of the House of Representatives)』という、フォレットの初めての著作にまとめられることとなった。下院議長の働きに迫ろうとするフォレットの姿勢は、調査・分析と人物との直接の対話により支えられていたと言える。『下院議長』は、「歴史的視野を持つ政治過程の研究」であり、ここにおいてフォレットは、「下院の議長の政治制度上の位置づけを行い、権限とリー

ダーシップのあり方について洞察を深めていった」と三井は捉えている¹⁰。学生時代のフォレットは、その学びを通して、日常活動の実態から考えていくという考え方の基本と、徹底的な調査・研究、そして直接人物に迫っていくという姿勢を培ったと言えるであろう。また、研究活動において、アメリカを含む世界の政治情勢への関心を深めていったのであるが、この時期のフォレットは、状況を発展させていく道を政治学に求めていたと捉えられるのである。

(2) ソーシャル・ワーカーとしての活動期

1898年にラドクリフ・カレッジを最優等の成績で卒業したフォレットは、1896年に知り合い共同生活をするようになったイザベル・ブリッグス (Isobel Briggs) の紹介で知り合ったクインジー・A・ショウ夫人 (Show, Q. A.) を通じて、1900年前後からソーシャル・ワーカーとして社会活動に取り組んでいくことになる¹¹。このソーシャル・ワーカーとしての活動が、フォレットの思想に大きな影響を及ぼし、統合と創造的経験の考えをフォレットの中に醸成させていくことになっていったと考えられるのである。

まず、フォレットが取り組んだのは、ボストンのロクスバリー地区の青少年たちに教育の機会とリクリエーションの機会を開くことであった。フォレットは最初に作った討論クラブにおいて青少年たちと討論活動を行い、その活動の中で、青少年たちが仕事について多くの悩みを抱えていることを知る。そして、ソーシャル・ワーカーとしての活動が、青少年たちへの職業指導や職業紹介と切り離せないものであることを痛感するのである¹²。19世紀末から20世紀初頭のアメリカでは、急激な工業化と都市化が進行していた。それは、物質的な富を拡大し、その意味で社会を発展させたのであるが、同時にこの急激な工業化と都市化は、コミュニティの崩壊をもたらし、人と人とのつながりや社会という関係性から切り離されてアノミーに陥った人々を増大させるという問題をも引き起こしていった。この歪みは、仕事を求めて都市に集まってきた少年少女たちにも及び、その生活を荒廃させつつあった。フォレットは、こうした青少年たちの問題に中心的に取り組んだのである。そして、放課後の高等学校を開放するという独創的なアイデアをもって、青少年たちが様々な学びやクラブ活動を行える機会を開いたのである。スクール・センター内には、青少年を対象とした職業紹介のための事務所も開かれた¹³。しかも、そのスクール・センターの運営は、青少年たちに自治的運営をさせていくという特徴をもっていた。フォレットが青少年たちのためにスクール・センターを開設し、それを自治的運営にしたことには、大きな意味が含まれていた。フォレットは、自治的活動を通じて、将来を担う青少年たちが民主主義について自ら考え、真の民主主義を実践していくことを期待していたと考えられるのである。三井と杉田はともに、当時活発に展開されていたセツルメント活動とスクール・センターの自治的活動とを比較して、その自治的活動の先見性を指摘している。セツルメント活動とは、民主主義の理念で社会問題の解決を図ろうとする革新主義の社会福祉分野における活動で、貧困等の社会問題に取り組んでいこうとするものであった。

しかし、「上から与えられた民主主義」という慈善的色彩が強かったことも否めなかった¹⁴。それに対して、センターを自治的に運営させていくことは、一人ひとりが「市民としての自覚」をもって民主主義の意味と実践について考えていく、そうした「自主管理の精神を育てること」を目的としており¹⁵、こうしたことは、後の著作 *The New State* (『新しい国家』) や *Creative Experience* (『創造的経験』) における重要なフォレットの主張につながっていくのである。この点については、例えば、三井は、フォレットがソーシャル・ワーカーの活動の中ですでに目指していたものが、「生活レベルでの民主主義の実現」ということであったと指摘している¹⁶。また、榎本は、「市民の政治への自覚を喚起して真の民主政治の根底を耕作する意図が、後年の『新しい国家』におけるウィリアム・ジェームズ (James, W.) の心理学や哲学に基づいた理論の構築において、『創造的経験』におけるエドウィン・B・ホルト (Holt, E. B.) やゲシュタルト学派の心理学に基づく行動の意味の追求において、彼女が結実させて行った成果へと続くもの」であると捉え¹⁷、特にスクール・センター活動に「集団形成過程」を見ていたことを指摘している¹⁸。

自治的運営によるスクール・センターの活動は多くの支持を得ることになったのであるが、フォレットのこうした社会活動は、主としてボストン婦人市政同盟 (The Women's Municipal League of Boston) によるものであった。フォレットは、この同盟の教育部門委員会の下部組織の会長として、『会報』に記事を寄せるようになる。1912年には、このボストン婦人市政同盟からの派遣で、ボストン教育委員会が開設した職業紹介所の委員をも務めるようになった。また、1920年からは、マサチューセッツ州最低賃金委員会の市民代表にも選ばれて、賃金をめぐる労使間の問題にも取り組むようになっていった。労使対立は当時の大きな社会問題であり、フォレットの社会活動や委員会での活動は、まさに時代そのものの潮流とそこから生じる歪みや対立と日々向き合う活動であったと考えられるのである。こうしたフォレット自身の実践活動の中から、1918年には *The New State* (『新しい国家』) が、そして、1924年には *Creative Experience* (『創造的経験』) がまとめられていくことになる。本稿では、*The New State* におけるフォレットの考えについては第2章において、また、*Creative Experience* における統合と創造的経験の考えについては第3章において、詳しく見ていきたい。

(3) *Creative Experience* 発刊後

Creative Experience は、大変好評をもってむかえられた。そして、企業経営者を対象とする講演会等へ招待される機会が増えていった。*Creative Experience* を著した後のフォレットは、こうした講演活動を積極的に行い、講演を通じて、企業経営者たちに *The New State* や *Creative Experience* において展開された考えについて説いていくのである。このことは、フォレットが、自らの考えを理解し、積極的に実現してくれると考えられる対象を、政治学から実際の企業経営者たちに移していったことを示している。

フォレットはすでにその社会活動を通して、ヘンリー・S・デニソン (Denison, H. S.)

やエドワード・A・ファイリー（Filene, E. A.）などの企業経営者たちとの交流を広げていたが、企業経営の分野での本格的活躍の契機となったのは、1924年以降参加することになったニューヨーク人事管理協会の実務家向けの講演活動であった。ニューヨーク人事管理協会は、テイラー協会にも関係していたヘンリー・C・メトカーフ（Metcalf, H. C.）が、「人事管理や労務論のための経営管理教育の必要性を痛感して」設立したものである¹⁹。フォレットは、「経営管理の科学的基礎」（1924 - 1925年）のコースから参加し、「心理学的基礎」（1925年）のコースで、「建設的対立」、「命令の授与」、「統合的統一体としての企業」、「権力」の講演を行っている。また、「専門的職業としての経営管理」（1926年）のコースでは、「経営管理が専門的職業の本質を所有するためには如何に発展しなければならないか」（1926年10月）、「経営管理が専門的職業となるためには如何に発展しなければならないか」（1926年11月）の講演を行い、1927年には「経営管理における責任の意味」（1927年4月）と「一般に承認された経営管理の改造における従業員代表制度の影響」（1927年5月）と題する講演を行っている。また、1926年には、イギリスにおける産業心理学会やチョコレート会社社長のベンジャミン・S・ラウントリー（Rowntree, B. S.）のラウントリー講演会に招待されて講演を行い、帰米してからも「最終的権限の錯覚」の講演を行っている。1929年にイギリスに住居を移したフォレットは、ニューヨーク人事委員会での講演やロンドン大学経済学部経営学科新設の記念講演などの講演を含めて、イギリスとアメリカに亘り1933年まで講演活動を続けている。これらの講演活動において、フォレットの考えの中心をなしていたのが、「状況の法則（the law of the situation）」であった。状況の法則は、統合理論を管理の理論として展開させたものであると言われる。また、社会プロセスを調整する管理機能の中心となるのが、「状況の法則」に従うことであると言われる²⁰。それは、特定の個人の恣意的な専断的命令によらず、「求められる機能に対する全体的状況を分析し、状況の法則を発見して、その法則にしたがうことである」²¹。それは、「命令の非人格化（de-personalizing of order）」であるが、同時にそれは、「人格もまたその一部である状況から」与えられた命令を受容するのであるから、「再人格化（re-personalizing）」となる。このことによって、関係するすべての者が納得する統合策を見出すことができるのである²²。フォレットは、企業経営の分野へと本格的に移行していく中で、*The New State* や *Creative Experience* において醸成してきた考えを、実践の場における管理の考え方としてさらに進展させたのである。

しかし、このときフォレットは、すでに体調を崩していた。そして、体調の悪化から1933年に、アメリカのニュー・イングランド・ディアコーネス病院に入院し手術を受けたが、手術のわずか二日後に亡くなったのである。これは、フォレットの友人たちにとっても、突然の訃報であった。だが、友人たちは、フォレットの講演等をまとめることに手を尽くした。フォレットが行ったニューヨーク人事管理協会の講演活動の記録は、1926年のイギリス訪問の折に知り合いとなったリンドール・F・アーウィック（Urwick, L.）とメトカーフの手により、1941年に *Dynamic Administration* という一冊の書物として編纂され、出

版されることとなった。また、最晩年にロンドン・スクール・オブ・エコノミクスに経営学科が新設された折の五回にわたる記念講演については、アーウィックにより、*Freedom & Co-ordination* (1949年)として編纂、出版された。さらにこれより後には、ポウリン・グラハム (Graham, P.) による *Mary Parker Follett—Prophet of Management* (1995) , *A Celebration of Writings from the 1920s*, も編纂されている。

日本におけるフォレット文献の翻訳・出版について見てみると、フォレットの文献の中で、まずいち早く翻訳・出版されたのは、*Freedom & Co-ordination* であった。1963年出版の『フォレット経営管理の基礎—自由と調整—』がそれである。続いて *Dynamic Administration* が『組織行動の原理 動態的管理』の題名にて1972年に、*The New State* の翻訳書である『新しい国家』が1993年に出版されている。また、グラハムによる *Mary Parker Follett—Prophet of Management* の翻訳書『M・P・フォレット：管理の予言者』は1999年の出版となっている。フォレット自身による最後の著作 *Creative Experience* に関しては、これまで訳案が何回か試みられ、論文の形で発表されつつも、長きにわたり翻訳書としてまとめられ出版されることがなかったが、2017年によく『創造的経験』として出版された。こうした翻訳書の出版にも、後年の企業経営者たちを対象とした講演にて主として語られた「状況の法則」が、フォレット研究の中心となっている傾向が表れていると見ることもできるであろう。

これまでフォレットの生涯について見てきたが、それは、民主主義の意味と実践について考えていくという問題を根底に持ちながら、ソーシャル・ワーカーや多くの委員会の委員として、日々直面する一つ一つのコンフリクトにフォレット自身が実際に関わり、活動しながら、そこから自らの考えを成熟させ、社会における様々なコンフリクトを乗り越えていく考えを紡ぎ出していった生涯であったと考えられる。そのためにはフォレットが生きてきた時代背景や思想背景を見ていくことが必要である。

1-2 時代背景 —19世紀末から20世紀初頭—

フォレットが生きて活躍した時代は、19世紀末から20世紀の初頭である。そのころのアメリカは、どのような時代であったのだろうか。当時の時代背景としてまず挙げられるのは、先ほども少しふれたように、第二次産業革命による急激な工業化と都市化の進展である。南北戦争後のアメリカは、工業大国へと大きく変貌を遂げつつあった。鉄鋼業の発展を基に、1869年には大陸横断鉄道が完成し、輸送手段の革新によって、大量生産、大量流通の時代が幕を開けていった。急速な工業化は多くの工場労働者を必要とし、若者を中心として多くの人々が農村等のコミュニティを離れ、仕事を求めて都会へと集まってきた。加えて、この時期には大量の移民がアメリカへと集まっていた。こうした人々は、工場のある都市へと集中していく。三井は、こうした工業労働者の都市への集中が、「人種するつば」としての様相を呈して、民族間の対立、農村社会と都市社会の対立、宗教間の対立をもたらし、中でも「労使の対立」が深刻化したことを指摘している。賃金や労働時間

をめぐる労使対立は全国で激化し、次々と全国規模での労働組合組織が結成されていった²³。三井は、こうした対立の状況を目のあたりにして、フォレットは「対立の克服の問題」へと関心を向けていったと指摘するのである²⁴。

アメリカ国内において、このような急激な工業化と都市化の進展がもたらす様々な対立の様相が激化していく一方で、国際関係においても大きな出来事が生じた。それは、1914年に勃発した人類史上初めての世界規模における第一次世界大戦と、1917年のロシア革命である。第一次世界大戦については、アメリカははじめ中立の立場を採ろうとしたが、ついに1917年にこの戦いに参戦していくことになる。この大戦は、飛行機による戦いや化学兵器の使用などによって、それまで想像もしなかった多くの悲劇と犠牲をもたらした。大戦の休戦条約が結ばれたのは1918年であり、翌1919年に、パリ講和会議においてベルサイユ条約が締結された。第一次世界大戦は、それ自体が国家間の対立の深さを象徴するものであったことはもちろんであるが、ベルサイユ条約後も、国際間の対立は改善していくどころか、むしろ深刻化する傾向を示していた。当時のアメリカ大統領であったウィルソンは、国際連盟の設立を構想に入れていた。フォレットも、ウィルソンが提唱した、力によらない国際関係の実現を評価していたのである。だが、アメリカの国際連盟への加入はついに果たされることはなかった。また、ベルサイユ条約の内容は、ドイツに対して一方的に、領土の削減や賠償の支払い、軍備の縮小を認めさせたもので、このドイツの不満がのちのナチスの台頭につながったとされている。すなわち、多大な犠牲を払った大戦後も、その反省が行われるどころか、国際関係はなおも深刻化し、さらなる対立の激化へと進んでいこうとしていたのである。

また一方では、1917年のロシア革命により、社会主義国であるソビエト社会主義共和国連邦が誕生することになった。このロシア革命は、アメリカにおける労使関係をさらに緊張化したものとならしめていく。すなわち、社会主義国の誕生によって、労使関係は、資本主義の大国アメリカ社会の根幹に関わる問題としての意味をも持つようになっていったのである。

まさにこの時期に、工場に蔓延していた労働者の組織的怠業をなくし、労使対立を克服することを目的として、テイラーにより提唱されたのが、先にも触れた「科学的管理」の考え方とそれに基づくテイラー・システムであった。テイラーによる科学的管理は、「管理の時代」の幕開けを示すものとして捉えられる。後に開かれた特別委員会でのテイラー証言によれば、テイラー自身は、自らの科学的管理の考え方について、「経験から科学へ」と「対立から協調へ」の両方を目指すものであったと証言している。だが、テイラー・システムの工場への導入は、機械論的非人間化として労働者の大きな反対運動を引き起こし、労使の対立をさらなる段階へと進めることになっていった。

このようにフォレットが活躍した時代は、まさしく人々やそれぞれの組織、各国家の対立が激化し、先鋭化していった時期と重なっているのである。こうした時代背景が、フォレットをして、コンフリクトをどのようにして克服していくのかの問いを自身の研究と人

生の課題として据えさせることになっていったと考えられるのである。

このコンフリクトをどのようにして克服していくのかという問いは、フォレットにおいては、「民主主義」の問題そのものでもあったことに、注目しておかなければならない。人が生きていくについては、また、他の人々と協働していくことについては、意見の違いや考えの違い、価値観の違いといった相異があるのが自然なことである。そのような意見や考え方の違いについて、民主主義では、多数決の原理（投票箱による解決）が主たる原理として用いられていた。また、さまざまな人々の意見を聴くについては、代議制が採られていた。しかし、この当然とされてきた多数決の原理や代議制に対して、フォレットは、多数決の原理とはどのようなものなのか、代表するとはどういうことなのかと問う。多数決の原理や代議制のあり方で、本当に私たちは当事者として関わっていると言えるのか、また関わろうとしているのか。民衆の意思とは何なのか、私たちは誰かが示した見解に同意するのみとなっていないだろうかとの問い掛けるのである。フォレットは、コンフリクトを対立と見て相争っていくのではなく、相異として受け容れ、より大きな視野に立って相異を活かしていく道を探していくことを提唱する。それは、フォレットにとって、専門家や法秩序についての問題であり、相異する人々からなる民主主義を私たち自身がどのようにつくっていくのかという問題そのものであった。そこには、問題の解決が紛争や支配によるものではなく、また、妥協によるものではなく、お互いの相異性を活かして、豊かな社会や協調し合うそのような民主主義をつくっていくことが私たちにはできるはずであるとの、実践活動と結びついたフォレットの信念の存在を見ることができる。では、フォレットのそのような信念はどのようにして創られていったのであろうか。それには、思想的背景を見ることが必要となってくる。

1-3 フォレットの思想背景

フォレットの思想背景としては、彼女がその生涯において直接・間接に教えを受けた人々からの影響と、さらに 17 世紀から 20 世紀に掛けての思想上の大きなうねりとも言えるものからの影響とがあったと考えられる。フォレットは、それらを取り入れ、それらの理解に立って自らの考えを築いてきたのである。まず、直接・間接にフォレットが出会い、大きな影響を受けた思想・哲学としては、ドイツ観念論、特にフィヒテの哲学と、ジェームズを中心とするプラグマティズムの哲学、そして、アーノルド・N・ホワイトヘッド（Whitehead, A. N.）の有機体の哲学がある。本来ならば、それぞれの思想・哲学からの影響について詳しく述べなければならないのであるが、ここでは、それぞれの哲学との結びつきについてのより深い探求は今後の課題とし、これまでの日本におけるフォレット研究に沿って、本論文のテーマであるフォレットの経験、特に創造的経験の考えと関わる重要な点についてのみ示すこととしたい。

フォレットの生きた時代のアメリカは、産業においても工業大国へと大きく変貌を遂げていくときにあり、また、国際的にも激動期にあったが、三井は、それは「思想の過渡期」

でもあり、フォレットの思想は、過渡期にあった「アメリカ哲学の変遷を色濃く映し出している」と述べている²⁵。先のフォレットの生涯においても触れたように、フォレットは、セイア・アカデミーにおいてトンプソン女史から薫陶を受けている。トンプソン女史は、ドイツ観念論のロイスの弟子であり、トンプソン女史自身はフィヒテに関する研究を行っていた。そのため、フォレットの思想にも、フィヒテ哲学からの影響があったと考えられる。フィヒテ哲学は、ドイツ・ロマン主義の感性的・意志的・理想主義的・主体的な色彩をもっていたと言われるが²⁶、杉田は、特にフィヒテの哲学の中心であった「相互承認論と呼ばれる自我論²⁷」が「フォレットの思想の礎」となっていると指摘している²⁸。また、フォレットがハーバード大学ラドクリフ・カレッジで師事したハートは、実証的な分析を研究の基本としていた。この実証的分析が、常に日常の活動に目を向けて、その意味を探求していくフォレットの姿勢を築いたと考えられることも、先に触れたとおりである。

さらに、フォレットがラドクリフ・カレッジで研究していた丁度そのとき、ハーバード大学では、観念論のロイスと経験論のジェームズが論を闘わせていた。ジェームズは、プラグマティズムの創始者と言われる人物である。フォレットが彼の経験論およびプラグマティズムの考えから大きな影響を受けたことは、多くのフォレット研究者が指摘するところである。プラグマティズムとは、いかなる哲学であるのかについては、例えば、『岩波 哲学・思想事典』では、プラグマティズムの思想を、「人間の精神活動に関して、それまでの理論のように、アトミスティックな観念の内観的な直観をモデルにして考える視点を退け、むしろ現実の生における具体的な行為の中で精神活動が果たす役割を見る視点到重心を置いて、そこから科学論・道徳観・存在論を改変し直そうという思想である」と記している²⁹。ジェームズ自身は、プラグマティズムについて、次のように述べている。「ある概念の意味の総体は、もしその概念が真であるとするなら、実際の帰結の内に、つまり奨励されるべき行動の、もしくは予期されるべき経験の、具体的姿のうちに表れるという学説。…（中略）…いろいろな概念を採用してみて、それぞれがもたらす様々な帰結を追跡し比較することこそ、異なる概念の異なる意味を確定する際の賞賛すべき方法である。これは方法論的にみて確かなことである」³⁰。また、杉田は、ジェームズの経験論を捉えて、「主客未分の純粹経験を核とする根本経験論は、創られる世界というプロセス観を導き、多元的・複合的な人間観や宇宙観へと発展した」と説き、このようなジェームズの「徹底した経験論は、行為による観念の真理化というプラグマティズムに帰結した」と捉えている。こうしたジェームズのプラグマティズムの考えは、フォレットにおいても、*The New State*をはじめ、その理論の重要な基礎の一つとなっていたのである。しかしまた、*Creative Experience*の中で、フォレットは、プラグマティズムを含む当時の哲学について、次のようにも述べている。「哲学はどうかといえば、いまのところ、成熟の域には達していない。観念論は不評をかっており、プラグマティズムはいまだ検討している主知主義の名残を残している。さらに、現実主義は自らの居場所をいまだ見いだせないでいる。いまこそ、人間の相互関係、社会的状況についての経験主義的研究を行うべき時機が熟していると言え

よう」(傍点筆者) 31。なぜ、フォレットはこのように述べているのかといえば、ジェームズやアンリ・L・ベルグソン (Bergson, H.) 等が概念的に考えることの空虚さを語るに際して、概念的思考についての誤解に基づいて語っていると思われるからである 32。すなわち、概念は、それ自身のみで存在するのではなく、知覚されたものと同じ活動の一側面にすぎない。概念は常に知覚されたものと統合されて新しい概念に変わっている。ジェームズやベルグソンは、そのことを十分に理解していないとフォレットは指摘しているのである。こうしたフォレットの指摘から考えると、フォレットは、プラグマティズムの考えから強い影響を受けながらも、それをそのまま継承するというのではなく、自らの考えと相互浸透させて自らの理論の基礎となしていったと考えることができる。そのような浸透を経て、プラグマティズムの考えは、フォレットの著作や講演における重要な思想の柱になっていったのである 33。

プラグマティズムの考えと同様にフォレットに重要な影響をもたらしたのが、ホワイトヘッドの有機体の哲学である。ホワイトヘッドの哲学とフォレット理論との関係については、村田晴夫や杉田博、三井泉の研究に詳しいが、中でも村田は、フォレットは全体性カテゴリーの復権運動が顕著になっていた当時の状況の中で、「ホワイトヘッドの有機体の哲学の形成と歩調を合わせながら、その理論をつくりあげて」行ったと捉え、フォレットの理論とホワイトヘッドの有機体の哲学の類似を指摘している 34。ホワイトヘッドがイギリスからアメリカのハーバード大学に移ってきたのは 1924 年のことであり、これは、フォレットの生涯で言うと、*Creative Experience* が発表された年と重なっている。フォレットとホワイトヘッドの直接の関係では、フォレットは、1926 年 12 月にハーバード大学で開催された「社会倫理学セミナー」において、ホワイトヘッドを前にして「統制の心理学」について報告を行っており、また、1927 年 3 月のニューヨーク人事管理協会での講演「統制の心理学」においてもホワイトヘッドについて言及している。こうした相互作用を通してホワイトヘッドの哲学、特にそのプロセス思考は、フォレットの理論に強く影響を与えたと考えられるのである 35。先の村田の指摘にもあったように、フォレットが *Creative Experience* に基づきながら、さらに企業経営の分野へと関心を深め、その考えが「状況の法則」へとまとめられていく時期に、ホワイトヘッドの有機体の哲学がフォレット理論の一つの基礎となっていたと考えられる。

ホワイトヘッドの有機体の哲学の中でもフォレットの考えとの関連において注目されるプロセス思考は、人や組織、社会を捉えるにあたって、それらを活動が関係づけられるプロセスとして把握し、そこから新たなものが創造されると捉えるものである。ホワイトヘッド研究者の田中裕は、ホワイトヘッドの代表作の一つである『過程と実在』が、「ありとあらゆる現実存在の根底にある創造性によって産出され、自己決定する活動的存在の主体がいかんして世界から生成するか、またそのような主体がいかんして自己超越体として、自己を世界に客観として与えるかを分析したもの」であったと捉えている 36。フォレットの *Creative Experience* における中心も、共に新たな考えや新たな価値、新たな状況を創

り出していく創造的経験にある。この創造性は、後の「統制の心理学」の中では「創発 (emergence)」として表現され³⁷、フォレットは、統合による社会過程を「相互作用 (interacting)」、「統一化 (unifying)」、そして「創発」の三つの側面から捉えられるとしている³⁸。つまり、相互作用が行われ、それが積み重なり相互に浸透して統合に向かおうとするとき、それぞれの相異は統一化され、もっと広い視野に立つ価値が生じてくると捉えるのである。そして、このときに、関係づけにある個々人の人間的な向上があり、関係性が充実していくと説いている。こうした考えは、「活動的存在」としての自己と全体が「多であり一でもある」ものとしての生成を論じるホワイトヘッドの有機体の哲学と同じ基底にあることを示していると考えられる。

また、私は、『観念の冒険 (Adventures of Ideas)』(1933年)においてホワイトヘッドが論じている「配慮 (concern)」の考えにも、フォレットの基底との共通性が読み取れるのではないかと考えている³⁹。田中によれば、ホワイトヘッドが用いている配慮とは、クエーカー教徒の用語であり、それは「情念と理性との統合体である人格相互の交わりを根底に於いて支える具体的関係に他ならない」ものである⁴⁰。田中は、ホワイトヘッドが「主観としての経験の生起は、客観に対して配慮を持つ。そして配慮は同時に、客観を主観の経験に於ける構成要素として位置づけ、情感的色調は、この客観から引き出され、それへと差し向けられている」と語っていることを捉え、「このように配慮を意識以前、理性以前の経験のレベルで捉えるときに、単なる主知主義的な形式的倫理学を越えて、『人格への配慮』を中心とする実質的な倫理的学問への道を開くであろう」と述べている⁴¹。フォレットもまた、*The New State*において、相互作用、相互浸透から集合的アイディア (collective idea) が生じていくときに、真の共感としての集合的フィーリング (collective feeling) が生成され、その継続から集合的ウィル (collective will) が生成されていくことを論じている。さらに *Creative Experience* では、人びとのインテグリティ (integrity) が重要な要因として示されている。『観念の冒険』が発表された1933年という時期を考えると、直接にフォレットの思想に影響を及ぼしたとは考えられないが、ホワイトヘッドとフォレットの思想が通じ合っていたことの証とも見ることはできないだろうか。現代社会に生きる私たちは、相互作用・相互浸透からこうした配慮の関係が生じることを信じるどころに、希望を持つことができるのである。

このように、フォレットの思想背景として、フィヒテの実践的観念論、ジェームズのプラグマティズム、そして、ホワイトヘッドの有機体の哲学があり、その影響を受けて、フォレットは理論を築いていったと考えられるが、フォレットの思想背景としては、フォレットが直接・間接に関わりを持った人々からの影響と同時に、さらに哲学・思想上の大きなうねりを考えなければならない。その大きなうねりとは、18世紀の啓蒙主義思想、その啓蒙主義に対するロマン主義、そして二つの流れの止揚としてのジョージ・W・F・ヘーゲル (Hegel, G. W. F.) の哲学といううねりである。

周知のように、啓蒙主義思想はニュートン力学を広めることを中心として18世紀に起

こってきた。やがて啓蒙主義思想内では科学を人類の進歩と結びつけて捉えるようになり、これは 18 世紀・19 世紀を経てフォレットの時代の哲学や思想、そして科学の捉え方にも大きく影響を与えていた。科学者の村上陽一郎は、啓蒙主義思想によって人々は「人類の進歩を確認し、その進歩を推進する最大の力を科学技術に求め」るようになったと指摘し、さらに啓蒙主義思想は「進歩に対する楽観的な信頼を樹立し、科学を神の手から人類に帰属せしめ、また人類・社会諸現象にも自然科学的方法を適用させようとする方向に決定づけた」と読み解いている⁴²。そうした自然科学的方法の中核をなすのが還元主義であり、その象徴としての原子論の考え方だったのである。

ニュートン力学の解釈から始まったとされる啓蒙主義思想は、一般に分析性・要素主義・機械論という世界観に結びついているとされる。このような啓蒙主義思想への反動として起こってきたのがロマン主義思想であり、ロマン主義思想は、ヨハン・W・ゲーテ (Goethe, J. W.) に代表されるように、全体性・統合性・形態 (Gestalt) などの考えと結びついていると言われる⁴³。フォレットは、このようなロマン主義思想からの影響を受けながらも、独自の科学の捉え方、そして哲学をもって、真に民主主義的な社会を目指して新しい社会過程のあり方を提唱していこうとする。すなわち、啓蒙主義思想によって決定づけられたところの、還元主義や原子論を基礎とする科学技術のみへの傾倒と自然科学的方法を人類・社会諸現象のすべてに適用していこうとする圧倒的な流れに対して、独自の経験の考え方と統合の社会過程を説くことによって竿をさしていこうとしたのである。さらにその考え方には、弁証法によって静的秩序を脱し、歴史の自律的展開を説いたヘーゲルの哲学からの影響もあったと考えられるのである。

以上のように、フォレットは、哲学・思想上の流れを背景に、それらからの影響を大きく受けつつ、またそれらに対しつつ、独自の哲学・思想をもつものとして築かれていったと考えられる。よって、フォレットの理論は、科学的なもの、哲学的なもの、そして動的なものをもつ理論となっている。そして、フォレットに関する研究も、大きくはこの三つの視点からのアプローチとしてまとめられるのではないかと考えられる。次節では、これまで見てきたような時代背景や思想背景のもとに築かれ、独自なものとして成熟されていったフォレットの理論についての位置づけをこれまでの先行研究から確認し、さらにその理論がもつ科学性、哲学性、そして動態性の三つの視点からのアプローチについて見ていきたい。

第 2 節 フォレット研究の三つの視点

この節では、まず、フォレットが活動を展開したアメリカとイギリスにおけるフォレット理論の位置づけを近代管理論の成立と言われるバーナード理論との比較とともに触れ、その上でフォレット理論についての三つの視点からのアプローチを日本における研究を中心として見ていくこととしたい。

2-1 海外の先行研究からみるフォレット理論の位置づけ

フォレットについての研究は、アーウィックとメトカーフによっていち早くはじめられたと言える。第1節において見たように、二人はフォレットの生前から親交があり、ニューヨーク人事管理協会やイギリスにおけるラウントリー講演会等を通じて、フォレットの講演を聴いていた。フォレットが急逝したときに、フォレットの講演原稿をまとめていったのがこの二人である⁴⁴。それは後に、*Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett: Early Sociology of Management and Organizations*, (1941) (『組織行動の原理 動態的管理』)として出版されている。アーウィックは他に、*Freedom & Co-ordination, Lectures in Business Organization*, (1949) (『フォレット経営管理の基礎—自由と調整』)も編纂し、フォレットの理論とその研究を広めていくのに大きな役割を果たした。しかし、フォレットの理論とその考えは、それを理解し高く評価する人々によって広められつつも、実際の企業等の組織において受け入れられておらず、十分に理解されてきたとは言い難い。フォレットの経営学、管理論における位置は、非常に微妙なものであり、それはまた、これまでの日本における研究においても同様である。

その理由については、グラハムによって1995年に編纂された *Mary Parker Follett—Prophet of Management* (三戸公・坂井正廣監訳『M・P・フォレット：管理の予言者』文真堂、1999年)の中で示されている⁴⁵。序説「メアリー・パーカー・フォレット：管理の予言者」を著わしたドラッカーや、まえがきを書いているグラハムによれば、それはフォレットのビジョンが、フォレットの生きた時代より先を見通したものであり、その先見性ゆえに当時の社会には受け入れられなかったためである。そして、この時代より先を見通すビジョンをもつ考えが、フォレットとほぼ同時期の理論と比べて、フォレット理論の大きな特徴になっていると捉えられるのである。

例えば、近代管理論の成立と位置付けられ、経営組織研究をはじめ経営学に顕著な影響を及ぼしたとされているバーナード理論と比較すれば、フォレットの考えの特徴がよく理解される⁴⁶。バーナードは、人間とは何かを問うところから積み上げて、「二人以上の人間の意識的に調整された活動や諸力の体系⁴⁷」として公式組織を定義する。そして、共通目的、貢献意欲、伝達体系という組織を成立させる組織の三要素を明らかにしていく⁴⁸。さらに、この組織論に基づいて管理とは何かを問い、組織目的達成のための専門化の革新、組織構成員の動機満足と貢献意欲の確保のための適切な誘因の提供、伝達の確保のためのオーソリティの確立等の具体的な管理の機能を明らかにする⁴⁹。この諸機能を通して組織を維持していくことが管理であり、その本質は意思決定にあると把握する。バーナードは、意思決定には、環境適応を目指してなされる機会主義の側面と、組織構成員に行動準則を与える道徳性の側面があるとし、道徳性の創造を説くところへと理論を導いている⁵⁰。

これに対して、フォレットが展開した組織や統治の考え方は、グラハムによれば次のように捉えられる。すなわち、フォレットは、民主的な統治はその状況に直接に関わる個々

人の意思決定によってのみ創り出されると捉え、それゆえ階層的組織構造をもつ官僚制度は民主的統治という目的にとっては適切ではなく、「メンバーたちによって彼らの問題が分析され、彼ら自身によって解決策が生み出され実行できるような集団ネットワーク」のあり方を提唱するのである。そして、このようなあり方を、企業だけではなくすべての集団にあてはまるものとして説いている。こうしたフォレットの考えは、「民主的な統治によって、われわれの潜在的能力を発揮し、その過程において、われわれが属する集団を強化し、発展させるにはどうしたらよいか」という彼女の深い関心から導かれていると、グラハムは述べている⁵¹。つまり、フォレットの理論には、哲学的思想的な傾向が強く現れており、そのため、フォレットの理論はバーナードのような整然たる体系をもっておらず、また、その主観的に見える理論の性格のために、科学的とは言い難いとの指摘も受けている⁵²。以上のような理論上の特徴から、フォレットの理論は、バーナード理論のように経営学や管理論において確固たる位置を与えられてはいないと考えられる。

しかし、現在の時点においてフォレットの理論を読み返してみるならば、フォレットが示した考えは今まさに必要とされているものとなっている。フォレットの理論は、まさに「管理の予言者」としてのビジョンの先見性をもつものであったと理解される⁵³。フォレットは、バーナードやワイクの組織の捉え方にも大きな影響を与えたとされているが、そうした経営学における代表的な理論に影響を与えたという位置づけにとどまらず、むしろフォレットの理論は、はじめから経営学や管理論という枠組みを超えて、科学的、哲学的、動的なものをつなぎつけて、組織や社会のあり方を根源から問い直し導こうとする理論として位置づけられるものであると言える。それだけのスケールの大きな射程を、フォレットの理論は持っているのである。

以上のような特徴をもつフォレットの理論に対して 1930 年代・1940 年代は十分な理解が与えられなかったとドラッカーは述べているが、1950 年代後半には日本の経営学の分野でも研究が行われるようになり、また、アメリカでも 1970 年には、エリオット・M・フォックス (Fox, E. M.) によってフォレットに関する多くの資料を基に、理論や思想を中心としてフォレットの生涯と業績の全体に亘る研究が、*The Dynamics of Constructive Change in The Thought of Mary Parker Follett* としてまとめられている。また、ジョン・C・トーン (Tonn J. C.) も長年に亘ってフォレット理論の研究を継続しており、それは後に *Mary P Follett : Creating Democracy, Transforming Management*, (2003) として著わされることになる。1990 年代に入ると、1995 年に先程のグラハムの編集による文献が出版されているが、ここにはウォーレン・ベニス (Bennis, W.)、ヘンリー・ミンツバーグ (Mintzberg H.) 等の経営学の著名な研究者も稿を寄せており、フォレット理論が経営学においても重要な理論として再認識されてきたことを知ることができる。また、1994 年にはダニエル・A・レン (Wren, D. A.) の *The Evolution of Management Thought* (『マネジメント思想の進化』) も出版されている。レンはフォレット理論における哲学・思想への深い理解をはじめ、日本における研究においても多くの示唆をもたらした。レンの研究

は数多く引用されてもおり、トーンの研究と共にフォレット研究の重要な示唆を与えていると考えられる。ジェームズ・フープス (Hoopes, J.) は、2003年に *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today* (『経営理論 偽りの系譜—マネジメント思想の巨人たちの功罪—』) において経営管理のこれまでの主となる系譜を問い直しているが、その中でフォレットには高い評価を示している。最近では2015年に、マーガレット・ストウ (Stout, M.) とジーニー・M・ラヴ (Love, J. M.) が、フォレットの統合過程を研究した *Integrative Process: Follettian Thinking from Ontology to Administration* も出版され、現在にも続いて注目を集めていることが分かる。このように、理論のもつ先見的な内容と組織や社会が求めるものが重なってきたことによって、フォレット理論はその価値が再確認されるようになってきているのである。

ここまでアメリカやイギリスにおけるフォレットの位置づけについて見てきたのであるが、フォレットの理論とその考えは、比較的早い時期に日本でも研究されるようになっていく。日本におけるフォレット研究の先駆者は、藻利重隆であった。藻利は、フォレットの「状況の法則⁵⁴」を中心に「経営管理の科学化」を論じ、「協働の科学」(the science of co-operation) としての経営学を確立しようとしたものとして、フォレット管理論が捉えられることを示していった⁵⁵。藻利に導かれて、日本においても多くのフォレット研究が行われるようになった。フォレットの *Freedom & Co-ordination* が齊藤守生によって『フォレット経営管理の基礎—自由と調整』として翻訳・出版され、垣見陽一の『動態経営学への道：フォレット学説の研究』も著された。また、高宮晋は『経営組織論』の中の第2編「責任と権限」でフォレットの権限に関する考え方を職能説の原型として捉える論を展開し、北野利信は『アメリカ経営学の新潮流』の第二章において「フォレットの動的経営組織論」を著して、組織論の視点からフォレット理論に迫っている。

さらに、三戸公は榎本世彦と共に、『経営学 一人と学説— フォレット』を成して、フォレットの理論と思想をその生涯や背景から明らかにすると同時に、フォレットの論ずるところを捉えて、日本におけるフォレット研究を前進させていった。また、三戸は、『管理とは何か テイラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて』を著して、後で触れる管理の「本流」の流れにフォレットを位置づける考えを提示している⁵⁶。

このような研究以外にも、日本でも多くの研究がなされてきたが、村田は哲学の視点からフォレットの考えを捉え、科学的合理主義から全体論的人間主義への重要な転換点に位置するのがフォレットであるとの考え方を提示している⁵⁷。フォレット理論には経験論やプラグマティズム、また有機体の哲学からの影響があったと考えられているが、村田の研究は、管理の哲学的側面からフォレット理論を読み解くものである。また、杉田もこうした哲学の視点からフォレットの考えるところを明らかにする研究を多く行っている。

さらに、坂井正廣を中心とする青山学院大学の研究者たちによる研究も数多く成されてきた。高橋公夫や青柳哲也、三井泉らがフォレットについての論文を多く著してきた。な

かでも三井は、フォレット理論を「プロセス思考」を中心として把握し、フォレット理論が「社会的ネットワーク論」の源流として位置づけられることを論じている⁵⁸。

では、なぜ上記のような研究においては、フォレットの理論が経営学上の重要な意味をもつ理論であると考えられているのであろうか。言い換えると、フォレットの理論は、なぜ、管理における本流に位置づけられるのか、また、どのような意味で、科学的合理主義から全体論的人間主義への重要な転換点に位置すると考えられるのであろうか。それは、第1節で見てきたように、フォレットの理論が科学的視点、哲学的視点、プロセスとしての視点を持つものとして築かれてきたことと大きく関係している。よってここでは、フォレット理論の先行研究を大きく三つの視点からまとめて、それぞれの内容を深めていきたいと考える⁵⁹。

2-2 管理論の本流としてのフォレット理論

先ほど触れたように、三戸は、管理論史を二つの流れとして把握している⁶⁰。一つの流れは、テイラーからフォレットへ、フォレットからバーナードへ、そしてドラッカーへと続く経営学の「本流」であり、いま一つの流れは、テイラーからヒューマン・リレーションズ、そしてバーナード、バーナードからサイモンへ、さらにコンティンジェンシー理論へと続く「主流」である。本流と主流のどちらも、出発点はテイラーにある。主流の流れを、三戸は、「科学としての管理論の流れ」として把握している。三戸によれば、科学とは、「把握しようとする対象を限定し、その対象にいかに関与するか、対象と方法を限定した上で対象がもつ法則性・規則性 law & rule をつかみ出し、記述すること」である⁶¹。管理の主流は、この科学に、特に近代科学に沿っている。すなわち、管理の内容を細分化し、その諸要因をつかみ出して把握し記述していく過程が、管理の主流の流れである。その対象は、作業から始まり、人間関係、組織、意思決定、環境と組織との関係へと進んでいったのである。こうした意味で、主流の流れは、出発点であるテイラーの提唱した「経験から科学へ」の考え方に基づいて、機能性を追求していく機能主義の流れとして把握することができる。

一方、「本流」は次のように捉えられる。テイラーが「科学的管理」を提唱したことはこれまで述べてきたとおりであるが、テイラーの科学的管理の考え方には、「経験から科学へ」という考え方の柱のみではなく、もう一つの「対立から協調へ」の考え方の柱が同時に建てられていた。このテイラーが科学的管理の本質として示した、「経験から科学へ」と「対立から協調へ」の二つの考え方の両方に基づくのが、本流の考え方である。三戸は、「対立から協調へ」について、それは、「科学的な命題ではなく、信念、信条、規範の表白であり価値的命題である」とし、いかなる管理であろうとも、何らかの価値的・規範的な要素なくしては管理は成り立たないと把握する⁶²。管理がそのように何らかの価値的・規範的な要素なくして成立しないとすれば、そこには哲学が不可欠になる。なぜならば、分化し専門化した部分は、何らかの価値体系を前提として全体に統合されなければならない

いが、価値そのものを内容として把握するのは、哲学の領域であるからである。すなわち、本流の流れは、機能性を追求していく「科学的接近」のみではなく、科学的接近と「哲学的接近」の二つの接近方法を共にもつ流れとして把握することができる。

三戸は、フォレットをこの本流の流れに位置づける。このことは、フォレットの理論が、分化し専門化したそれぞれに異なる部分を統合していくということにおいて、科学的接近と哲学的接近の二つのアプローチをもち、それによって、テイラーの〈経験から科学へ〉に示される機能性と〈対立から協調へ〉に示される価値的・規範的な問いかけの二つを共に追求していこうとする理論であるということを示している。ここから私たちは、フォレット理論に対する視点を次のように得ることができる。どのような意味でフォレットの理論は、科学的接近と哲学的接近の二つのアプローチを持つと言えるのか、また、二つのアプローチは、フォレット理論の中でいかなるものとして展開されているのか、機能性と価値的・規範的な問いかけを共に追求することを、フォレットはどのようにして可能とならしめているのかという視点である。

テイラーの〈経験から科学へ〉と〈対立から協調へ〉の考え方を踏まえて三戸が示した、科学的接近と哲学的接近の二つのアプローチという捉え方に引き寄せて考えてみるができるのであれば、藻利と村田のフォレット理論に対する捉え方は、次のように考えることができる。藻利は、フォレット理論における〈経験から科学へ〉、すなわち、その理論の科学的側面に重きをおいて経営学におけるフォレット理論の重要性を明らかにしようとし、村田は、フォレット理論における〈対立から協調へ〉、すなわち、哲学的側面に重きをおいてフォレット理論の内容に迫っていったものと大きくは捉えられるのである。

2-3 フォレット理論の科学的視点

藻利は、フォレットの管理論を、「技術の面」と「人間の面」の両方を含む全体を管理の対象とし、「協働の科学」として経営学を確立しようという試みであると捉えている⁶³。経営的生産は機械その他の物的生産手段を媒介とする人間の協働的生産をなすのであり、したがって「技術の面」だけではなく、「人間の面」を抜きにしては経営管理の問題性を正しく理解することはできない。フォレットは、この両方を含む全体を管理の対象としている。さらにそのときの人間を単なる個人としてではなく、関係の中にある人間として捉えようとする。つまりフォレットは、経営学を単なる「作業の科学」ではなく、「協働の科学」として確立することを目指したのである。そのためにフォレットは、管理は「事実による集合管理」であることが必要であると、その具体的なあり方として提唱されたのが、「状況の法則」であったと、藻利は捉える。

ここで、フォレットの状況の法則が意味することは、まずは、社会過程は、常に統一体(an unity)を創造する交互活動、すなわち過程(a process)として理解されなければならないということである。この社会過程は、「相互作用」(the interacting)「統一体化」(the unifying)「発展」(the emerging)が、三つの部面をなしている⁶⁴。私たちが過程意識的

(process-conscious) になり相互に作用し合うことによって、その交互活動による機能的関係が構成諸要素の潜在的な能力と可能性とに対してこれを表現する方途を解放し、発展を引き出して、自己創造的進歩 (a self-creating progression) を実現する。こうした社会過程は、諸要素の「統合」(integration) によって統一体を形成する営みにほかならない。そして、フォレットは、この統合の過程から権限が生じてくると捉える。したがって、「事実による集合管理」とは、統合の過程から生じてくる権限に従うという、「集合的自己管理」(collective self-control) を意味するのであり、これは、個人主義と管理とを総合するものとして、機能性を発揮する管理となる。藻利は、以上のようにフォレットの状況の法則が意味するところを捉え、フォレットは、テイラー的見地をはなれて、科学的管理の基礎をなす科学を、「作業の科学」とは異なる「状況の法則」にもとめ、こうした新しい解釈にもとづいて、真の科学的管理の実施による「管理の科学化」を試みようとしたと理解するのである。

この藻利の解き明かすところによって、私たちは、フォレットの理論、特にその管理論についての重要な考え方の多くを知ることができる。まず、フォレットは、社会過程を、統一体を創造する交互活動、諸要素の「統合」によって統一体を形成する過程として理解している。そして、その社会過程は、相互作用、統一体化、発展の三つの部面で捉えられること、さらに、交互活動による機能的関係が構成諸要素の潜在的な能力と可能性とを解放し、発展を引き出し、自己創造的進歩を実現すると把握される。これらの把握は、フォレット理論を理解していく上での重要な考え方となっている。このような重要な考え方を明らかにしながら、藻利はフォレットの理論を、経営管理の科学の確立を目指すものとして深く論じている。それは、「技術の面」と「人間の面」の両方を含む全体を対象とする管理のあり方を、「状況の法則」に基づく科学的接近によって捉えていこうとするものであり、さらに、フォレットにおける管理が、交互活動の機能的関係に基づいて個々人の潜在的な能力と可能性の解放が、同時に、全体の機能性につながる管理のあり方であることを解き明かすものであると理解することができる。

2-4 フォレット理論の哲学的視点

村田は、フォレット理論を「科学的合理主義の管理思想」から「全体論的人間主義の管理思想」への転換点に位置するものとして捉える⁶⁵。村田はまず、20世紀の管理の趨勢を、大きく二つの類型として把握する。その二つの類型がすなわち、科学的合理主義の管理と全体論的人間主義の管理である。この管理の二類型は、それぞれの根底に、「機械論的潮流」と「有機体論的潮流」とを踏まえるものとして把握される。機械論的潮流を踏まえる科学的合理主義では、目的が「所与のもの」として定められている。この「定められた全体の目的」ということに収斂していくように諸要素が体系づけられ、組織がつくられる。そして、管理システムは「目的合理性」の方向をとることになる。テイラーの科学的管理は、まさしくこの科学的合理主義の管理として捉えられる。

これに対して、全体論的人間主義の管理は、「有機体主義の管理思想」に基づく。村田によれば、「有機体」は、「全体性、能動性、過程性」という特徴によって示される。ここでいう全体性とは、部分の総和を超えるものとして統合されていることである。また、能動性とは、他からの力に対して単に反応するのではなく、それ自体の内発的な力によって活性化することであり、過程性とは、静態的ではなく動態的であり、過程として存在することである⁶⁶。こうした特徴によって捉えられる有機体主義の思想を受け継いで、全体論的人間主義の管理論を打ち立てたのがフォレットとバーナードであり、特にそうした管理の理論と実践への流れを最も早い時期に推進したのが、フォレットであったのである。

フォレットがこのような全体論的人間主義の管理思想、つまり有機体主義の管理思想の、管理における先駆けとなったのには、ホワイトヘッドの哲学からの強い影響があったと考えられると、村田は理解する。前節においても少し触れたところであるが、ホワイトヘッドが有機体の哲学を完成させていくのは、1924年にアメリカのハーバード大学に移ってからであり、この時期は、ゲシュタルト心理学に代表されるように、「学問の各分野で全体論の復権運動が顕著」なときであった。フォレットは、この「復権運動の管理論での担い手」として、「ホワイトヘッドの有機体の哲学の形成と歩調を合わせながら、その理論を作りあげて」いったと、考えられるのである⁶⁷。

村田の捉えるフォレットの管理論を見ていくと、まず、フォレットにおいては、人間をとりまく状況は一つの全体である、という考え方が基本になっている。フォレットは、人間を経済的な面というような一面で捉えるのではなく、総合的に捉える。そして、その人間としての全体性を、ばらばらな要素の寄せ集めではなく、統合的統一体であると把握する。すなわち、フォレットは相互作用を、「全体性を創発する過程」として捉え、「全体性が過程として創発することが統一化である」と捉えるのである。フォレットにおける相互作用は、「単なる個と個の間の相互作用を超えて、個と全体の間」の「循環的相互作用」として理解される。しかも、フォレットは、そこに参加するのは、実体的な個ではなく、「活性 (activity)」であると考え。つまり、循環的相互作用において変化していくのは全体の状態だけではなく、そこに参加するそれぞれの実体も常に変化していくと捉えている。村田は、このようにそれぞれの実体も全体も変化していく、そうした内実をもつ過程の展開する各局面が、フォレットの呼ぶところの「状況」なのであり、ゆえに、「状況は過程としての全体性を反映し」、「その中に過程としての趨勢を内包して」いると考える。そして、この「全体性の過程的趨勢」をフォレットは「状況の法則」と呼んだのだと把握するのである。

以上のように、村田は、フォレット理論の哲学的基礎がホワイトヘッドの哲学にあることを明らかにし、フォレットは、この哲学的基礎に基づいて、人間を把握し、個と全体の結びつきについての考え方を導き出していると把握する。こうした村田の理解は、フォレット理論が、哲学的基礎に深く根付きつつ、それによって、管理の「人間の面」に迫っていかうとするものであることを明らかにしていると言えるであろう。同時に、村田は、20

世紀初頭を「支配の関係」から「管理の関係」への転換期として捉え、テイラーを管理の関係の始まりとして捉えている。その科学的管理は、確かに機械論的な潮流に基づく科学的合理主義の管理であったかもしれないが、すでにテイラーの中にも、実践として「人間の面」へ接近しようとする主体性への眼差しがあり、テイラーのその隠された「人間の面」への接近の芽をのばし、ホワイトヘッドの有機体の哲学に接続したのが、フォレットであると説くのである。こうした理解は、フォレットの理論を、有機体主義に基づく全体論的人間主義の管理思想の先駆者として経営学史へ位置づけるのみではなく、フォレット理論がもつ管理における意味を明確に示すものであり、現代組織の管理においてフォレット理論がどのような意味で重要性をもつのかの理解に繋がるものとなっているのである⁶⁸。

ここまで、主として三戸、藻利、村田の考え方に沿って、フォレット理論がどのように理解されてきたのか、その重要な視点について大きく見てきた。それは、日本におけるフォレット研究の礎を築くものであると同時に、私たちに、フォレットの考えを理解していくための鍵となる考え方を多く示してくれている。それらをまとめると、以下のようになる。

- ・フォレットの理論は、「技術の面」と「人間の面」の両方を含む全体を管理の対象とするものである。
- ・フォレットの理論は、科学的接近と哲学的接近の二つのアプローチを内包している。すなわち、テイラーが言うところの、〈経験から科学へ〉と〈対立から協調へ〉の実現を共にめざすものである。
- ・フォレットは、社会過程を、統一体を創造する交互活動、諸要素の「統合」によって統一体を形成する過程として理解している。
- ・その社会過程は、相互作用、統一化、創発の三つの部面で捉えられる。
- ・相互作用は、単なる個と個の間の相互作用を超えて、個と全体の間の円環的相互作用として捉えられる。
- ・フォレットの目指す管理は、「状況の法則」に基づく「集合的自己管理」である。

これらの視点の中にも「過程」や「相互作用」のキーワードで示されているが、特に「組織化のプロセス」の動的な把握として、フォレット理論を明らかにしているのが三井である。次に、プロセスとしての視点について見ていきたい。

2-5 フォレット理論のプロセスとしての視点

三井は、著書『社会的ネットワーク論の源流 —M.P.フォレットの思想—』の「まえがき」において、次のように記している。「彼女の思想の特徴は、家庭や地域コミュニティさらに企業にいたる広い視点に立って、人びとや組織の『関係のあり方』に着目し、まさに草の根から生まれる『組織化のプロセス』を『動的』に描こうとした点にある」⁶⁹。さらに、フォレットは、「その組織ダイナミズムを生み出すものとして、『自由』と『統制』

の問題を模索しつづけ、そして生み出されてきた思想は、「今日のネットワーク論や組織化理論さらにコミュニタリアニズムの論調に通じる問題意識と、現代の問題解決に十分有効な実践性を有している」と述べている⁷⁰。

20世紀は「管理の世紀」とも呼ばれるが、三井によれば、この20世紀の経済的発展や社会的発展を支えてきたのは、マネジメントの理論である。それは、「単なるマネジメントのテクニックにとどまらず、20世紀の時代精神と社会的要求を反映し、望ましい人間像や組織像」を求めて変遷してきた。そのマネジメント論の変遷の中で、「常に理論の根底に通奏低音のように流れていた」のが、「自由と調整」の問題である。そこには、当時、自由を求めてアメリカに集まってきた人びとが、「民族・文化・宗教などの対立を乗り越え、いかに自分の夢や目的を実現させ、協働で社会的発展をもたらすか、という切実な問題があったから」である⁷¹。フォレットがテーマとしたのも、まさにこの問題であった。では、それに対して、フォレットはいかに答えているのか。

三井は、まず、フォレットの認識方法に注目する。フォレットの認識方法は、(1) プロセスとしての事実認識と、(2) 認識主体と対象の相互作用の二つから捉えられる。*Creative Experience*において、フォレットは、人びとが生きて活動している具体的なありのままを捉えるためには、静態的な表現を避けて、現在進行形(～ing)で語らなければならないと述べている。また、「…された」というような受身の表現を用いることにも注意しなければならないと言う。なぜならば、「有機体は、自らを組織すること、自らを維持することの連続的活動だからである」⁷²。このような記述に表れているように、フォレットにとって、「事物はすべて、『動態的なプロセス』として存在するものであり、事物を認識するにあたって、その『プロセスそのもの』を理解することが必要」だったのである。つまり、「事物は一瞬たりとも同じ場所に、同じ形でとどまるものではあり」得ず、「それは変わりゆくものであり、このプロセスを把握しなければ現実の姿を捉えることにはならない」というところに、フォレットの主張を見ることができる。フォレットはこの主張に沿って、人間も、組織も、社会も、「すべてをプロセスとして描こうとした」のである⁷³。

それでは、プロセスを把握するとは、どのようなことをいうのであろうか。それは、「相互作用」によって事実を捉えるということになるであろう。多くの場合、私たちは、まるで客観的に把握できる事実があるように思い、それを求めて行動している。また、私たち以上に精通した事実をもつ「専門家」がおり、専門家に頼って判断しようとする。しかし、「われわれを離れて、あるいは周囲の状況を離れて存在している特定の『事実』などというものはあり得ず、われわれは誰一人(たとえ専門家であろうと)、自らの現在置かれている立場や利害関係や欲望を離れて『客観的』に事実を把握するなどということは不可能である」。三井は、*Creative Experience*の第1章を踏まえて、以上のようにフォレットの事実についての考え方を捉える。つまり、フォレットが求めてやまなかったものは、「事実(facts)認識の深化」であり、フォレットは、「事実があくまでも『主体と客体の相互作用のプロセス』において認識されるということを中心とした」と捉えられるのである⁷⁴。

さらに三井は、*Creative Experience* のフォレットの記述を引用しつつ、フォレットが「動態的プロセスとしての事実」の認識から、社会科学をどう捉えるのかというところまで踏み込んでいることを指摘する。すなわち、自然科学の方法としては、観察、比較、検証という方法がとられるが、これらのことについて、私たちはより正確に知らなければならない。「活動に先立つ思考によって活動を検証することはできない」のであり、「すでに行為は、それが成された時に、その中に検証や解釈を含んでおり、プロセスの中に投げられてしまっている」からである。よって、三井は、フォレットが「経験を何らかの尺度で測定するのではなく、それを統合し、自らの行為の中に、プロセスの中に活かすことの重要性を指摘している」と述べている。そしてこれが、社会科学における重要な方法なのである⁷⁵。

以上のことを踏まえて、三井は、次のように示す。フォレットの主とする研究対象は、「社会プロセス」である。それは、自らと切り離された客体として捉えられるものではなく、常に相互作用を行うことにより共に変化していく相互形成の一つのプロセスである。この社会プロセスを純粋に「客観的」に認識することは不可能であり、「主観的」な認識を免れ得ない。この主観的な認識は、個々人の経験により生ずるものであるが、この個々人の経験が絡み合っ、全体的に統一されている状況が社会プロセスである。そして、この社会プロセスという「事実」を認識し、説明するものが社会科学なのである⁷⁶。よって、「いかに次の活動を進展させ新たな全体状況を発展させていくか、つまり、いかに経験を創造的にしていくか」を目指すものが社会科学であると、フォレットは捉えていたと考えられる⁷⁷。

三井によるフォレット理論におけるプロセスとしての事実認識と、認識主体と対象の相互作用の理解は、社会科学の目指すところとして、「いかに経験を創造的にしていくかということ」が、フォレットの考えの核心にあることを示してくれていると言えるのである。

これまで、日本における先行研究として、主として三戸、藻利、村田、三井の理解に沿って見てきた。これらの先行研究によれば、フォレット理論は、経営の科学としての内容と、経営の哲学としての内容を持ち、経営学における本流に位置づけられるものとして理解される。さらに、フォレット理論は、その根底に、「人間とは何か」「自由とは何か」「個と全体をどのようにとらえるか」の問い掛けを持ち、人が生きていくこと、人が他の人と共に協働していく生活の活動に根ざすものである。そこから、すべては相互作用に基づく動態的プロセスであり、プロセスとして事実を認識することの重要性を説く。そして、社会科学の目指すところとして、「いかに次の活動を進展させ新たな全体状況を発展させていくか、つまり、いかに経験を創造的にしていくか」を問うていく理論として把握できるのである。

ここまで見てきた海外あるいは日本における先行研究は、フォレット理論への多くの理解を与えてくれるものである。しかしながらそれは同時に、次の問いを浮かび上がらせてくる。すなわち、フォレットは経験をどのように捉えるのか、経験を創造的にしていくと

はどのようなことであり、それはフォレットが主張する統合の社会過程の実現とどのように結びつくのか、また、そもそもフォレットはなぜ経験をこそ語っているのかという問いである。この問いについては、海外や日本における先行研究においても明確に示されては来なかったと考えられる。しかし、この問いに関する点こそが、フォレットの主張の幹であり、フォレット理論が現代組織や現代社会に持ちうる最も大きな意義と捉えられるのではないかと考えられる。

現代組織や現代社会が直面する問題は、究極的にはコンフリクトの問題として収斂されると考えられる。フォレットは、このコンフリクトの問題は、一人ひとりが捉えている状況をより大きな全体状況で捉えることがないと解決することはできず、それは経験を通して進んでいくことを説いている。よって、科学的、哲学的、動的なものをつなげるものとしての経験を理解し、経験を基軸としてフォレットの考えをさらに問い直し深めていくことが、非常に重要になっていると考えられる。そしてまた、本論文の研究意義と先行研究との違いも、ここに見出すことができると考えられる。

第2章においては、以上の考え方に基づいて、先行研究において示されたところにも依りながら、まず、フォレット理論が根底としてもつところの、「個と全体をどのようにとらえるか」の問い掛けについて考察していきたい。その考察を踏まえて、第3章では、本論文の中心となる、フォレットの捉える経験について理解を試み、経験を創造的にしていくこと、さらに、創造的経験と統合過程の実現との結びつきについて考察し、出来るかぎり明らかにしていきたいと考える。

¹ 本章におけるフォレットの生涯の著述は、基本的には、三戸公・榎本世彦（1986）『経営学一人と学説—フォレット』同文館、および、杉田博（2012）「フォレットの生涯とその時代」経営学史学会監修・三井泉編著『経営学史叢書IV フォレット』文眞堂、1-24頁、三井泉（2009）『ネットワーク論の源流』文眞堂によっている。

² 杉田、同上書、1頁。

³ 三井、前掲書、23頁、および、杉田、同上書、3頁。

⁴ 杉田、同上書、3-4頁。

⁵ 杉田、同上書、4頁。

⁶ 三戸・榎本、前掲書、43頁。

⁷ 榎本は、フォレットの友人スタウエル女子によると、フォレットが発表を前に「ああ、不十分な論文だわ。アメリカのために何か良いことをしたいと願っていたのに……」と漏らしたことを紹介している。フォレットはすでに、初めての学会発表のときから「アメリカのために」という思いを抱いており、それは、民主主義についての考え方や取り組みがフォレットの中の重要な課題としてあったことを示していると考えられる。

⁸ 三井、前掲書、23頁。

⁹ 杉田は、フォレットの研究方法は、膨大な議事録や議会情報誌を丹念に読むとともに、歴代の下院議長へインタビューするという「二段階アプローチ」であったことを示している（杉田、前掲書、5頁）。フォレットの研究 방법이、資料の分析により出来るかぎり正確な事実に迫ろうとすることと同時に、人物との直接の対話を通して、その相互作用を重視するものであったことに注目しておきたい。

¹⁰ 三井、前掲書、24頁。

¹¹ 杉田は、「フォレットは研究者の道を望んだが、当時の大学は女性に教員としての門戸を開放してい

- なかったため、ボストンの弁護士事務所に勤務したり、私立学校で教鞭をとったりした」としている（杉田、前掲書、6頁）。
- 12 討論クラブにおける対話を通じて、フォレットが青少年たちの職業上の悩みを知っていたことについて、榎本は、「フォレットは、ケース・ワーク活動と職業指導や職業紹介業務の不可分性を痛感」したとし（三戸・榎本、前掲書、52-53頁）、三井は、「この経験がその後の彼女の職業指導や職業紹介への強い関心をもたらすきっかけとなった」ことを指摘している（三井泉、前掲書、30-31頁）。
 - 13 杉田によれば、職業紹介の事務所を開いたことには、エジンバラへの訪問が影響をしていると考えられる。フォレットは、1902年にエジンバラを訪問・視察し、その際に英国の職業紹介所の活動に衝撃を受けて、ボストンに戻るや否や、職業紹介の事務所を開いたのである。
 - 14 三井、前掲書、31頁、および、杉田、前掲書、6-7頁を参照。
 - 15 三井、同上書、31頁を参照。
 - 16 三井、同上書、31頁。
 - 17 三戸・榎本、前掲書、103頁。
 - 18 三戸・榎本、同上書、106頁。
 - 19 三戸・榎本、同上書、78頁。1915年のテイラーの死後、テイラー・システムへの批判がテイラー協会に向けられるようになり、テイラー協会は勢いを失っていた。
 - 20 三井、前掲書、111頁。ここで三井のいう「社会プロセス」については、本章第2節を参照されたい。
 - 21 高橋公夫（2012）「フォレットの経営者論」経営学史学会監修・三井泉編著『経営学史叢書IV フォレット』文眞堂、137頁。
 - 22 高橋、同上書、137-138頁。
 - 23 三井、前掲書、27頁。三井によれば、全国労働者同盟（1868年）、労働騎士団（1878年）、アメリカ労働総同盟（AFL、1886年）などが、この時期に設立されている。
 - 24 三井、同上書、27頁。
 - 25 三井泉（2012）「フォレットの思想的背景と方法」経営学史学会監修・三井泉編著『経営学史叢書IV フォレット』（経営学史学会創立20周年記念 経営学史叢書）文眞堂、26-28頁。
 - 26 伊東俊太郎・広重徹・村上陽一郎（2002）『思想史のなかの科学』平凡社、181頁を参照。
 - 27 『岩波 哲学・思想事典』によれば、フィヒテの相互承認（Anerkennen）論は、「意識と自己意識は、その形式的条件がすべて出揃っても単に可能的であるにとどまり、現実的になるためには、他者による〈行為への促し〉（Auforderung）が必要である。この促しは、相互に相手を自己と同類の理性的存在者として認めあって非機械的・非物理的になされる呼びかけである。促しによって自己意識が現実化し、それ以後は行為者は、〈整合性の規則〉（現代的に言うなら〈行動予期〉）に従って、相手を理性的存在者の概念に適しく扱う。これが法的及び道徳的行為の基本形式である」となっている。（廣松渉・子安宣邦・三島憲一・宮本久雄・佐々木力・野家啓一・末木文美士編（1998）『岩波 哲学・思想事典』岩波書店、1355-1356頁。）
 - 28 杉田、前掲書、9頁。
 - 29 廣松他、前掲書、1394-1395頁。（伊藤邦武「プラグマティズム」の項を参照。）
 - 30 ボールドウィン編（1902）『哲学・心理学事典』項目「プラグマティズム」（ウィリアム・ジェームズ執筆）。（植木豊編訳『プラグマティズム古典集成 パース、ジェイムズ、デューイ』作品社、2014年、56頁に所収。）
 - 31 Follett, M. P. (1924) *Creative Experience*, Longmans, Green and Co., p. xi. （三戸公監訳／齋藤貞之・西村香織・山下 剛訳『創造的経験』文眞堂、2017年、3頁。）
 - 32 *Ibid.*, pp.144-145. （上掲訳書、153頁。）
 - 33 三井、前掲書、27頁。三井は、フォレットの著作や講演録に一貫して流れる三つの思想として、第一に「プラグマティズム」、第二に「民主主義」、第三に「機能主義」を挙げている。
 - 34 村田晴夫（1984）『管理の哲学 全体と個・その方法と意味』（現代経営学選集7）文眞堂、200頁。
 - 35 1926年12月の「社会倫理学セミナー」における「統制の心理学」の報告については、杉田博（2010）「フォレットとホワイトヘッド マネジメント思想の哲学的基礎一」石巻専修大学経営学会編『石巻専修大学 経営学研究』第22巻第1号、15-24頁を参照。また、1927年3月のニューヨーク人事管理協会での講演「統制の心理学」におけるホワイトヘッドへの言及については、村田、同上書、200頁を参照。
 - 36 田中裕（2014）「二一世紀のホワイトヘッド哲学—共生の智の探究のために—」『理想』第693号、2-14頁。
 - 37 「統制の心理学」は、アーウィックとメトカーフによって編纂された *Dynamic Administration*（1941年）に収められている。この著書は、米田清貴と三戸公によって、『組織行動の原理 動態的管理』（未来社、1972年）として翻訳・出版されているが、翻訳書の中では、原語の *emergence* は「創出」と訳されている。
 - 38 米田・三戸、上掲訳書（第五版）、273頁。
 - 39 ホワイトヘッド, A. N. (1982) 山本誠作・菱木政晴訳『観念の冒険』松籟社を参照。

- 40 田中, 前掲書, 10 頁。
- 41 田中, 同上書, 10 頁。
- 42 伊東俊太郎・広重徹・村上陽一郎, 前掲書, 159-161 頁を参照。
- 43 伊東俊太郎・広重徹・村上陽一郎, 同上書, 179-180 頁を参照。
- 44 フォレットとアーウィック、メトカーフとの講演を通じての交わりや、講演集を作成する経緯については、三戸・榎本, 前掲書, 76-92 頁に詳しい。
- 45 この文献には、フォレットの著作 *Creative Experience* 中の数章も入っている。また、グラハム自身はフォレットの「統合」の考え方に注目して深く研究し、1991 年に *Dynamic Management: The Follett Way* を出版している。
- 46 経営学史学会監修・藤井一弘編著 (2011) 『経営学史叢書VI バーナード』文眞堂, ix-x を参照。
- 47 Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press, p72. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968 年, 75 頁。) を参照。
- 48 *Ibid.*, p.77. (上掲訳書 80 頁。) を参照。
- 49 三戸浩・池内秀己・勝部伸夫 (2011) 『企業論 第 3 版』有斐閣, 198 頁を参照。
- 50 三戸・池内・勝部, 同上書, 198 頁を参照。
- 51 Graham, P. (Ed.) (1995) *Mary Parker Follett—Prophet of Management, A Celebration of Writings from the 1920s*, Harvard Business School Press, p.vii. (三戸公・坂井正廣監訳『M・P・フォレット: 管理の予言者』文眞堂, 1999 年, vii 頁。) を参照。
- 52 経営学史学会監修・三井泉編著 (2012) 『経営学史叢書IV フォレット』文眞堂, ix 頁および 20 頁を参照。
- 53 杉田は、フォレットを「動態的組織観のバイオニア」として捉え、静態的な構造ではなく動態的なプロセスに注目したその組織観が、バーナードの「活動のシステム」としての組織の把握やワイクの「センスメイキング (sensemaking)」の概念に象徴される「組織化 (organizing)」の考え方にも大きな影響を与えたと指摘している。(杉田, 前掲書, 20 頁を参照。) また、「管理の予言者 (prophet of management)」という言葉は、フォレットを捉えるにあたってドラッカーが用いた言葉である。
- 54 「状況の法則」の原語は *law of the situation* であり、藻利は「状況の法則」と訳している。しかし、フォレット研究において多く使われている訳は「状況の法則」であるため、本論文では、藻利の考えに関する箇所についても、「状況の法則」を用いている。
- 55 藻利重隆 (1957) 「フォレットの経営管理論」『米国経営学 (中)』東洋経済新報社を参照。
- 56 管理論史を本流と主流の二つの流れによって捉える三戸の見解は、次の論文の中でも示されている。三戸公 (1988) 「フォレットとバーナード —その管理論, 社会科学における位置」飯野春樹編『人間協働, 経営学の巨人バーナードに学ぶ』文眞堂。三戸公 (1998) 「M.P.フォレット, 管理論史における位置と意味」『経済系』第 194 集, 関東学院大学経済学会, 1-12 頁。
- 57 村田, 前掲書, 4-9 頁。
- 58 三井の考えるところについては、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—』文眞堂に詳しい。
- 59 日本におけるフォレット研究については、三戸公によって、『管理とは何か テイラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて』(文眞堂, 2002 年) に収められている、「付. 日本におけるフォレット研究」に詳しく紹介されている。さらに、三戸は、2017 年出版の *Creative Experience* の翻訳書『創造的経験』の監訳者の辞においても、これまでのフォレット研究について触れている。また、本章では、フォレット研究について理解するために、三戸、藻利、村田、三井の研究をそれぞれの側面において取り上げているが、それぞれの研究が、フォレット理論の背景、全体像の把握において優れた研究であり、そうした意味においても、日本におけるフォレット研究の貴重な礎であることは、言うまでもない。
- 60 ここにおける三戸の管理論史における二つの流れ、すなわち、本流と主流の考え方とフォレット理論については、三戸公 (1998) 「M.P.フォレット, 管理論史における位置と意味」関東学院大学『経済系』第 194 集, 1-12 頁、および三戸公 (2002) 『管理とは何か テイラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて』文眞堂によっている。
- 61 三戸公 (1998) 「M.P.フォレット, 管理論史における位置と意味」『経済系』第 194 集, 関東学院大学経済学会, 2 頁。
- 62 三戸公 (2002) 『管理とは何か テイラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて』文眞堂, 5-6 頁。
- 63 ここにおける藻利のフォレット理論の理解については、主として、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、斉藤守生 (1963) 『フォレット経営管理の基礎 —自由と調整—』ダイヤモンド社に、藻利が寄せた「解説—フォレットの経営管理論」(173-248 頁) によっている。
- 64 原語の *the interacting, the unifying, the emerging* の内、前二者については、日本語訳は、ほぼ同

じ「相互作用」と「統一体化」であるが、**the emerging** については、藻利は「発展」と訳しており、フォレット研究において多く使われている訳は、「創発」である。また他に、「創出」の訳があてられていることもある。本論文では、藻利の考えに関する箇所については、「発展」を用いている。

65 ここにおける村田のフォレット理論の理解については、主として、村田，前掲書、および、村田晴夫（2017）「文明と経営、その哲学的展望に向けて—経営学における具体性とは何か—」明治大学経営学研究所『経営論集』第 64 巻第 4 号，15-43 頁によっている。

66 村田，同上書，6-7 頁。

67 村田，同上書，200-201 頁。

68 村田，同上書，199-205 頁。

69 三井，前掲書，ii 頁。

70 三井，同上書，ii 頁。

71 三井，同上書，3-4 頁。

72 三井，同上書，78 頁。なお、フォレットの原文については、Follett, *C. E.*, pp.57-58 を参照していただきたい。

73 三井，同上書，78 頁。

74 三井，同上書，84-85 頁。

75 三井，同上書，86-87 頁。なお、フォレットの原文については、Follett, *C. E.*, p.135. を参照していただきたい。

76 三井，同上書，89-90 頁。

77 三井，同上書，90 頁。

第2章 フォレットの捉える個と全体

第1章においては、フォレット理論が形成されていった背景について考察し、また、これまでのフォレット研究を三つの視点から捉えることを試みてきた。フォレットは、政治学や哲学等々の学問分野から大きな影響を受けながらその研究を深め、さらにソーシャル・ワーカーとして社会活動を展開しつつ思索を深めている。こうした背景の下で形成されていったフォレット理論の研究は、大きく分けて科学的視点、哲学的視点、プロセスの視点の三つの視点から捉えることができると考えられる。フォレットにおいては、科学と哲学は矛盾する考え方ではなかった。それは、フォレットの考え方の基底が、人が生きているありのままの姿に沿って、人が人と日常の活動を行っているそのありのままの活動に沿って捉えようとするところに置かれていたからである。日常の活動のありのままの姿としての人々は、単なる個として孤立して存在しているのではなく、他の人々や組織や社会と関係し合いながら存在している。そして、関係し合うことでお互いに変化していつている。つまり、関係性の活動の中にあるのである。このような個人と個人、個人と組織や社会の関係の捉え方を基底とすることで、フォレットは三つの視点を矛盾することなく結びつけているのである。フォレットの中で哲学的視点から捉えられた問いは、この関係性の活動を通して、しかもその動きの中に科学的な方法を活かしつつ、展開されていくのである。

本章では、フォレットが理論の基底としたところの「個と全体」について見ていくこととしたい¹。人々の考えや価値観の相異から生じてくるコンフリクトについて考えるとき、必然的にそれは個と全体の問題であり、個人と個人、個人と組織や社会の関係性の問題であるからである。そしてまた、「個と全体」は、人間という存在についての問いや人間の自由についての問いにも繋がっているものとして捉えられる。

第1節 フォレットの捉える個人

個人とはどのように捉えられるであろうか。これは、様々な学問領域で取り上げられてきた重要な問いである。例えば『岩波 哲学・思想事典』では、個人について、近代以前と以後では捉え方が異なることが記されている。つまり、近代以前では、個人 (individual) という概念は、集団を分割 (divide) していくと、それ以上分割できない (in-) 部分=基本要素として捉えられていた。しかし、近代化の進展によって共同体が解体し、個人であることと共同体に帰属していることとの乖離の意識が強まっていく。それに即して、「集団の部分=要素」としては同定できない存在として、個人という概念が形成されてきた。つまりここでは、共同体が解体して、社会全体が人の如何を問わない諸機能システムの複合体として自律化することと相関的な概念として、個人という概念が登場してきたと捉えられているのである²。

しかし、近代以降の個人ということの極端な主張は、生きて日常の生活を送っている人々とはかけ離れた捉え方でもあると言えるであろう。それは、近代科学革命を経て 19 世紀から 20 世紀にかけて、原子論的な捉え方、機械論的人間観としての個人の捉え方へとさらに繋がっていくこととなる。原子論的な捉え方や機械論的人間観の大きな特徴は、人々をばらばらな「孤立した個人」として捉えるということである。それは、お互いに関係づけられておらず、またいつでも交換可能な存在として個人を捉えるものである。このようなばらばらな孤立した存在として個人を捉えるとすれば、どうなるであろう。人々はそれぞれ自分のことだけを主張し、自分の思うところのみで行動していくことになる。そして、お互いは対立する存在として捉えられることになる。工場などの仕事の場においても、そこには関係性をもった協働は成立せず、個人は細分化された単純な役割や機能を割り当てられることとなる。そして管理は、そのばらばらな個人をいかにして目標達成のために支配し、コントロールしていくのかということが中心になっていく。フォレット以前の、伝統的な経営学理論、すなわちテイラーの提唱した科学的管理やジュール・A・ファヨール (Fayol, J. A.) を中心とする管理過程学派の理論も、限定され抽象化された個の把握の流れの中に含まれる理論であり、その意味において、19 世紀までの欧米を中心とする人間観の主流をなしていた「個人主義 (individualism)」の枠を超えるものではなかったとすることができる。

しかし、このような把握は、個と個、個と組織、組織と組織がお互いに対立し、どちらか一方が他の一方を支配しようと相争う時代を生み出し、その結果として第一次世界大戦や労使対立の激化といった状況を招くことにもなった。こうした世界大戦や対立の激化の中で、ようやく、individualism としての個人の捉え方を見直す動きが顕在化し、人間を実際の存在として捉えることに目が向けられていった。それはまず、全体を単にばらばらな個が集まった総体と把握するのではなく、実存するものとしての全体の存在を認め、その全体から個を捉えなおす視点をもって、個人の独自性や人間性を明らかにしていこうとするものであった。

経営哲学者の村田は、フォレットの考える結びつき方を有機体の考えに基づくものとして捉えている。村田によれば、個体と原子 (individual と atom) は本来同義語であり、その対極にあるのが、「有機体」という概念である。そして、有機体の基本概念は、「単に位置を占める」のではなくて、「一切が一切と関連し合うのだということ」である³。この有機体の思想は、すでに 18 世紀からあったのであるが、第一次世界大戦と第二次世界大戦の間のこの時期に、ホワイトヘッドにより有機体の概念として、復帰してきたのである。前章でもふれたように、フォレットは、このホワイトヘッドの哲学に大きな影響を受けていたと考えられる。村田は、フォレットはホワイトヘッドの哲学から影響を受け、それを踏まえて、テイラーが 20 世紀のはじめに俎上に載せた科学的合理主義から全体論的人間主義への転回の支点の役割を果たしたのだとみるのである。

有機体の概念からの影響も受けながら、フォレットは、人が生きて活動しているありの

ままの姿を見ることを基底として、個人を捉えている。その基底からみるとときには、個人は、「関係性の中にいる人間」として捉えられる。これまでの考え方は、「孤立した個人」を単位としておくことに基づいていたが、現実には、個々ばらばらに存在する孤立した個人というようなものは存在しない。個人は、他の多くの人々との関係の中に、具体的な家族や地域、学校や会社、国家などの様々な集団との関係の中に、そして、自然をはじめとする環境との関係の中にあり、相互に影響し合っている存在として捉えられる。

個人がそうであるように、同様にまた「社会」も、孤立した個人が集まった一般大衆からなる曖昧なものとしての存在ではない。社会は、そうした抽象的なものではなく、個人と関連する具体的な集団の複合体として存在するのである。個人と社会は、具体的な集団を通じた関係の中で、「相互作用によって創造されつつある存在」として捉えられるとフォレットは考えたのである⁴。フォレットは、「唯一実在するものは、両者を創造するお互いの関係である」と述べている。つまり、フォレットの捉えるところでは、唯一の実在体 (the only reality) は、「経験的認識対象である個人と社会の相互浸透化したもの」なのである⁵。そうであるから、個人についても、それを考えるときには、組織や社会と切り離して考えることはできない。個人と社会は、ともに永遠に形成し合う無限の相互作用の関係にあり、個人は、このような関係にあって、「社会過程によって創造され、日々、社会過程によって培われているもの」として捉えられることになる⁶。フォレットは、唯一実在するものは、お互いの関係であり、それは、経験的認識対象である個人と社会の相互浸透化したものとして実在すると考えるのである。

このように関係として存在する個人を、フォレットは「new individualism」として表現する。三井はそれを、「関係的個」と表現している。関係的個について三井は次のように説明する。個人と社会は切り離して考えられるものではなく、個人は「社会過程における一つの単位 (a factor) というより、むしろ一つの点 (a point)」である。社会と個人は永遠に相互作用を続け、互いに形成されていくのである⁷。

こうした new individualism や関係的個の考えにおいて重要なのは、関係の中にある個人が単なる要素として全体の中に埋没してしまうのではなく、個々人が「全体をあらゆる存在」として、ユニークな存在となっていることである。つまり、個人の相異性、個性を、関係の中においてはじめて意識されてくるものとして理解するのである。

個性とは、一般には、「ある個人を特徴づけている性質・性格。その人固有の特性」として理解されている⁸。しかし、こうした表現は、個性を個人がはじめて持っている固有のもの、そうした静態的なものと思わせてしまう。フォレットは個性について、それは、個人がはじめて持っている所与のものでもなければ、静態的なものでもないと述べている。フォレットにおける個性とは、「各人が全体の中での自分自身の活動を見つけ出すこと」、「全体の中での自分の占める位置を発見すること」である。すなわち、関係を結んでいくことによって生じてくる他の人々との相異、相互に作用し合う全体の中でのその人が担う独自の位置が、個性として捉えられることになる。よって、その人がどんな個性をもって

いるかということ、および、その個性の重要性は、「その人がもつ真の対人関係の深さと広さ」によって決まることになる。

そうであるから、フォレットは、関係をもたないことは悪であると言う⁹。私たちは、他の人々と関係し合う全体の一部であるかぎりにおいて、その相互作用から生み出されてくる個性や相異性をもつことができる。その相互作用から生み出される個性によって、そしてその相異性が全体として統合されていくことによって、真の個人になるものとして捉えられるからである。したがって、フォレットは個人を **new individualism** という言葉をもって表現したのである。**new individualism** という言葉には、フォレットの個人の捉え方が凝縮して示されていると言えるであろう。すなわち、フォレットは個人の存在を、物質的なものとしてよりも、人々が相互に作用し合って共に創造していく活動によって意味を持つ存在として捉える¹⁰。この活動の中にあつて、私たちは共に新しい質の高さにまでその理解と努力を向上させていくように個性を充実させていくことができるようになる。つまり、個々人の持つ力は、それ自体のみでは活力ある力とはなれないが、統合の精神によってはじめてその力を発揮するのである。一人ひとりが提供する諸力が、統合される過程において、さらにお互いに相手から潜在的な力を引き出されていく。この潜在能力の解放が、社会的過程を前進させ、相互作用、相互浸透をより高い次元で継続させていくことになる¹¹。このときに、一人ひとりも自己再生されて、自己の向上がもたらされる。このように **new individualism** は、関係し合うことによって自律的に再生されていく個人という意味を持つのであり、ここにフォレットが **individualism** の前に **new** を付けて表した言葉の意味を見出すことができる。私たちは個人として存在しているが、その個人は全体との関係においてのみ自律化し、力を発揮して成長していくことができる。すなわち、他者や全体との相互浸透を通して個人は真に存在し向上していくこととなる。さらに、この個人の向上は相互浸透を通して、全体を高い次元へと進めていくのである。つまり、フォレットは、このような **new individualism** としての個人の捉え方に基づくときに、組織は最大限の機能性を発揮して、支配や妥協の方法よりもっと大きな成果を組織にもたらすと説くのである。それでは、フォレット理論における組織は、**new individualism** の個人の捉え方に基づいて、どのように展開していくのだろうか。

第2節 個と全体の関係 —集団と集団過程—

2-1 フォレットの捉える組織

これまで見てきたような人々の個性と相異性を生み出し、それを活かしていく人々の創造的活動としての結びつきは、どのようにして可能となっていくのであろうか。

フォレットは、*The New State* の中で、自らの提唱する人々の結びつき方を「集団 (**group**)」という考え方で示している¹²。この「集団」としての結びつき方と対比して示されるのが、「群集 (**crowd**)」である。群集と集団は、人々の結びつき方のまったく異な

った様式を示している。フォレットは、この結びつき方の問題が決定的に重要であると見
る。 *The New State* の冒頭は、次のように始められている。

われわれの政治生活は停滞している。資本と労働が事実上戦争状態にあり、ヨーロッ
パ諸国は互いに攻撃し合っている。これはわれわれが、共に生きる方法を未だ学んでい
ないからである。20世紀はアソシエーションの新たな原理を見出さねばならない。群集
の哲学、群集の政治、群集的な愛国心は消え失せなければならない。獣の群れではも
はやわれわれを包み込むのに十分ではない¹³。

この文章に表現されているように、フォレットは、当時の政治の停滞、労使の対立、国
際的な紛争は、まさに群集としての人々の結びつき方が原因になっていると捉えていた。
そして、群集とは異なる新たな結びつき方として、集団という考え方を提示したのである。

では、群集とはいかなる結びつき方であり、集団とはいかなる結びつき方であるのか。
その違いはどのように捉えられるのであろうか。フォレットは、その違いを、ユニゾン
(unison) とハーモニー (harmony) の違いとして表現している。ここでいうユニゾンと
は同音一致の斉唱であり、ハーモニーとは異音和合である。すなわち、群集は一つの音符
にしてしまうユニゾンを目指し、集団は、調和のとれた一つの音楽として和声するハーモ
ニーを望むと捉えられる。換言すれば、群集は、「個人の考え方を認めようとしぬ全員一
致の大衆 (an undifferentiated mass)」であり、集団は、「各人の考え方をはっきりと主
張できる全体 (an articulated whole)」と表現することができる¹⁴。フォレットによれば、
群集は、「思想の一致よりも感情の一致に基づいた同意の結果によるか、もしくは、思想の
一致に基づく場合でも、ゆっくりと徐々に統一化を創造するのではなく、類似性を意識す
ることによって生み出された一致による同意の結果」として形成される。

そして、この群集における法則は、「暗示と模倣」である。つまり、群集は、暗示と模倣
によって、「同じ考え方の拡散」に基づいて形成されるのである。したがって群集の中では、
選択が認められず、各人の「思考をころして」しまい、「相異」が全く存在しない状態とな
ってしまうのである¹⁵。これに対して、集団についてフォレットは、「相異性や異質性を前
提とし、相互浸透の法則のもとでアソシエーションを形成する人々」と述べている¹⁶。こ
うした集団についての個人と全体の関係は、フォレットの次の言葉に集約されている。

あなたの相異を提供しなさい。私の相異を受け容れなさい。より大きな全体の中で、
すべての相異性を統合しなさい。そうすることが、成長の法則なのである¹⁷。

つまり、フォレットが組織の形成要因とするのは、まさにこれまで見てきた個々人の個
性、相異性である。類似性または同質性に基づく群集に対して、フォレットにおける組織
は、相異性を前提とした自律した個々人の、相互に作用する過程・相互浸透の過程として

捉えられる。

ここで、フォレットの捉える相互浸透の過程とは、より具体的にはどのような過程として捉えられるのであろうか。相互浸透・相互作用の過程とは、個々人が相異を歓迎し、自らの専門性や経験をお互いに語り合うことによって、生き生きとした各人の個性の提供と受容が起こり、それぞれの相異が影響し合い交織し合って変化と成長が生み出される過程である。ここで重要な役割を果たすのが、個と個、個と全体との円環的反応（**circular response**）である。円環的反応は、単なる作用・反作用の過程ではない。円環的反応において重要なことは、自分が今反応しようとしている相手から返ってきた反応には、以前の自分の反応も織り込まれて入ってきているということである。

フォレットはテニスのゲームを例として取り上げて、次のように説明している。AがBにボールをサーブする。Bはそのサーブをリターンするが、このBのサーブを返すプレイにはB自身のリターンの方法と同じ程度に、Aのサーブが大きく影響を与えている。AはBのリターンに対してさらにボールを返すが、このAのボールを返すプレイは、A自身のプレイと、一番はじめのAのサーブとそれに対してBが行ったリターンの行為によるものとなっている。ここでは、単にプレイが続いていくのではなく、相手からのボールを受け取りそのボールの方向や強さ等に影響を受けつつ、さらにそこに自らの考えや行為が結合されてプレイが継続していく過程が示されている。

このように、相互浸透の過程は、相手の考えや行為を受け容れ、影響を受けて変わりつつ、そこに自らの考えや行為を結合していくという、お互いの思考や活動の限りない交織の過程として捉えられるのである¹⁸。フォレットの捉える組織は、こうした相互浸透の過程に基づく集団についての考え方に表れているといえるであろう。すなわち、フォレットにおける組織とは、固定的、静態的なものではなく、相異なるものが相互に作用し、交織し、相異性が統一体化されていく過程として捉えられるのである。

このようにして、お互いの相異なる意見や考え方が作用し合い、交織し合って、一つの新しい考え方が生み出されていく。そして、この円環的反応の過程でなされる変化と成長が、組織を固定的なものから解き放ち、動的な過程、ダイナミズムをもつものに変えていくとフォレットは説く。すなわち、相互作用の過程において他の相異性と結びつくことで、個人は組織としての全体の中での役割を自覚するようになり、自己のもつ能力を全体に対して積極的、建設的に貢献していくようになる。それは、個人が、「自我としての私」(the self-I) から、諸力の1単位ではなく諸力の1中心である「全体を現す私」(the group-I)へと成長していくことを示す。こうした全体への貢献は、個人的な達成よりもより大きな全体としての満足感を得ることにつながり、個人のもつ潜在的能力が最も発揮されていくこととなる。組織がこのようなダイナミズムとなっていくときに、組織を構成する個々人が、全体の中の存在としてその能力を最大限に発揮し、人間的に成長していくことを通じて、組織も最大限の機能性を得て、大きな成果をもたらすこととなるのである。

フォレットの捉える組織は、あくまでも現実存在としての人間を捉えることに基づいて、

個性として自律した個々人が変化と成長を成し遂げながら動いていく過程としての組織である。そこでは、人間的成長と組織の機能性は、結びついて共に実現していくこととなる¹⁹。

以上のフォレットの個人の捉え方、組織の捉え方を、背景とする哲学や思考、また管理のあり方と共にまとめれば、以下の図表 2-2-1 のようになると考えられる。

図表 2-2-1 フォレットの個人の捉え方、組織の捉え方²⁰

	従来の捉え方	フォレットの捉え方
背景とする哲学・思考	個を中心とする哲学や思考を基礎におく	実存するものとして全体の存在を認め、全体から個を捉えなおす視点の哲学や思考を基礎におく
個人	individualism (個人主義) <ul style="list-style-type: none"> ・孤立したばらばらな個として人間を捉える ・自己と他者は切り離された関係 ・個人と組織は「個人 対 組織」として分離し、対立する 	new individualism <ul style="list-style-type: none"> ・人間を抽象的なものではなく、必ず何らかの具体的な組織に所属し、組織と繋がり他者と関わることで意味を持つ存在と捉える ・一人ひとりが異なる考え方、異なる能力をもち、その相違性の関係の中で、自ら個性を持つものとして自律した存在となるものと捉える
組織	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の目的を支配者が決定し、その固定的な所与の目的に合わせて組織化が行われるときに、組織が最も機能すると捉える <p style="text-align: center;">↓</p> 固定的な組織観	<ul style="list-style-type: none"> ・全体との関係にある個々人の相違性を組織の形成要因 ・相違性を前提とした自律した個々人の、相互に作用する過程＝相互浸透の過程として、組織を捉える <p style="text-align: center;">↓</p> ダイナミズムとしての組織観
管理	<ul style="list-style-type: none"> ・孤立した個人という対象を、いかにして最も有効に支配しコントロールするかを中心とする考え方や方法に基づいて組織化し、管理する 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織を構成する個々人の相違性が、影響し合い交織し合う相互作用の過程から、3つの組織原理の生成を導き出し、それによって、個々人の人間的成長と組織の最大限の機能性を共に実現する

出所) 西村香織 (2009) 『『経験』とマネジメント—M. P. フォレットの創造的経験を通して』『経営行動研究学会年報』第 18 号, 127 頁。

2-2 集団過程

これまで、フォレットの捉える個人と組織について理解を試みてきたが、では、フォレットは、個人と組織や社会はどのように結びつき動いていくと捉えていたのであろうか。このことはまさに、本論文の研究テーマである経験と統合の考えにつながっていくものである。フォレットの経験と統合の考えについては、第 3 章において詳しく述べていくが、ここでは、その基礎とも捉えられる集団過程について見ていきたい。

フォレットは、個人が組織または社会との結びつきにおいて生かされながら成長し、組織や社会も前進していくことは可能であると考えて、実際にはいかにして可能となるのかを、集団過程として説いている²¹。集団過程は、三つの組織原理によって動いていくものとして把握される。その三つとは、「集合的アイディア (collective idea)」の生成、「集合

的フィーリング (collective feeling)」の生成、「集合的ウィル (collective will)」の生成である。この三つの原理によって、個人が全体における自らの存在の意味を理解し、自ら意思決定してその役割を果たし、全体のために貢献していく過程を、解き明かしていくのである。

「集合的アイディア」とは、相互作用の過程を通して相異性が統合されて創り出されてくる、組織としての共通の考え方である。「集合的アイディア」は、個々の考え方を合わせた単なる総和ではない。フォレットは、この集合的アイディアの本質的特徴は、「一つの同じ考えが共有されているということからくるのではなくて、共同で生み出されたものからくる」ということであると説く²²。組織は、共通の考え方から形成されるのではなく、その本質は、全体の中の相異性を相互浸透させていく過程から、集合的思考を共同で生み出していく統一化の過程なのである。そして、こうした相互浸透の過程、交織の過程から集合的思考が生み出されていくということ、これがフォレットの捉えるアソシエーションの原理となる。

しかし、このような相互浸透や交織の過程から集合的思考を生み出すことは、簡単に行われることではない。フォレットは、真の集合的思考を得るためには、自分の中にあるものを提供して貢献することが求められると唱えている²³。いかなるメンバーも、受動的ではありえず、全員が積極的でなければならない。しかも建設的な意味で積極的でなければ、集合的思考を生み出すことはできないとフォレットはいう。つまりそれは、自分の役割を果たすためだけに参加するということではない。個人の捉え方のところで見たとおり、もともと、自分の果たすべき役割は、全体の中での自分の占める位置を発見することである。したがって、建設的な意味で積極的であることとは、他のすべての人々と関係をもち、他の人々の意見を受け容れ、自らもまた積極的に意見を出して交織を行い、過程において結合していくために必要な役割を果たしていくということである。一人ひとりのメンバーが建設的な意味で積極的になって交織するとき、「包括的に考える見方」が生じる。この包括的に考える見方によって、相異性が統合され、集合的思考が生み出されていく。集合的思考の生成は、特殊なものから統合された全体的なものへの見方の前進によっているといえる。同時に、その前進においては、人々の潜在的な力の解放が生じている。統合された考え方として生成される集合的思考は、確かに共通の考え方として生じてくるが、それはまた、新しい相異性の柱となり、人々をますます広範な活動領域に導いていくことになる。より広められ高められた活動領域において、人々は潜在的な力を発揮して相異性はさらに充実していくことになる。フォレットが集団として捉える組織では、統一化によって相異性はなくなるのではなく、個々人も常に変化し成長し、人々の相異性はますます充実していくのである。

「集合的フィーリング」と「集合的ウィル」は、この「集合的アイディア」の生成過程から生み出されてくる。「集合的フィーリング」とは、共にあるという感情、すなわち「真の共感 (true sympathy)」を意味している。真の共感の起源は、「集合的アイディア」の

生成過程において生じるところの、達成された、また達成されつつある「共通性」に求められる。全体としての共通した「集合的アイディア」が生成されていく過程は、共に考え、共に感じるという生き生きとした活動でもある。そこから共にあるという感情＝「真の共感」が生産的に生成される。それは、相異した考え方の相互作用の過程を経て生成される、公正で均衡のとれた共感であるとフォレットはいう。

この集合的感情としての共感の考え方は、私たちに二つのことを示している。一つは、共感は集団過程に先行して持たれることはないということである。これまでは多くの場合において、共感社会的過程の前に存在すると考えられてきた。つまり、事前に存在する共感によって人々が結びついていくと考えられてきたのである。これに対して、フォレットは、共感相互浸透の過程から生成されるのであり、活動（activity）に先行することはできないと理解する。よって、フォレットの「集合的フィーリング」は、現代組織においては、深められた価値共有として理解されると考えてよい。組織を構成する各個人、あるいは知識労働者は、はじめに何らかの価値を共有しているからこそ、組織に参加する。そして、組織における相互作用の過程を通して「集合的アイディア」の生成を経験し、それによってより深い価値共有をもつようになるのである。この深い価値共有は、相互の理解や親しみ、信頼関係を築き、違いを超越させ、対立を克服させていく力となる。はじめに抱いた価値共有は大切な要因ではあるけれども、それだけでは組織を継続し発展させていくことはできない。常に動いていく集団過程から生じてくる、より深められた価値共有があってこそ、組織は動き続け永続していくことができるのである。このような共感についての理解は、相互作用の活動から離れて、人々の結びつきを考えることはできず、相互作用の活動の過程こそが研究されなければならないとするフォレットの姿勢を示すのである²⁴。

集合的フィーリングとしての共感の考え方が示す二つ目の点は、共感利他主義（altruism）と混同されるものではないということである。共感相互浸透の過程で生じ、全体の中でのそれぞれの相異性の統一化を導く生産的なものであり、利己主義と利他主義の両方を超越している。なぜならば、そのような生産性は、「新しい統一体の構成単位として自らを自覚すること」から生み出されるからである。各人が新しい統一体の生き生きとした要素に変わるとき、一体感を認識し、全体的な感情として生まれてくるものが、共感なのである。利他的な感情、慈善や博愛主義、やさしさ、憐憫等は私たち一人でも持つことは可能であるが、共感を一人で持つことはできない。共感、常に集団の産物なのであり、しかもそれは、私たちが共に考え、感じるができるようになるまで、実現できないものである。フォレットは、共感をこのように理解することによって、私たちは個人主義の時代、自主独立主義の時代から、集団過程を實踐していくという次の時代の出発点に立てるといふ。それは、共感それを感じるように説得することはできないからである。共感、集団過程を通してこそ、生み出され、それをもつことができる。よってフォレットは、真の共感について理解することが、個人主義の考え方や自主独立主義の考え方

を超えて、集団過程を実践していく次の時代の一步になると考えたのである²⁵。

相互浸透の過程としての集団過程から、集合的アイディアと共感＝集合的フィーリングが生み出されてくると説くフォレットの考え方について見てきたのであるが、しかし、それだけではまだ、フォレットの説く集団過程についての十分な理解には至っていない。集団過程の原理として、さらに、フォレットが強調するのは、「集合的ウィル(collective will)」を創造することである。では、フォレットの集合的ウィルについての考え方とはいかなるものなのか。

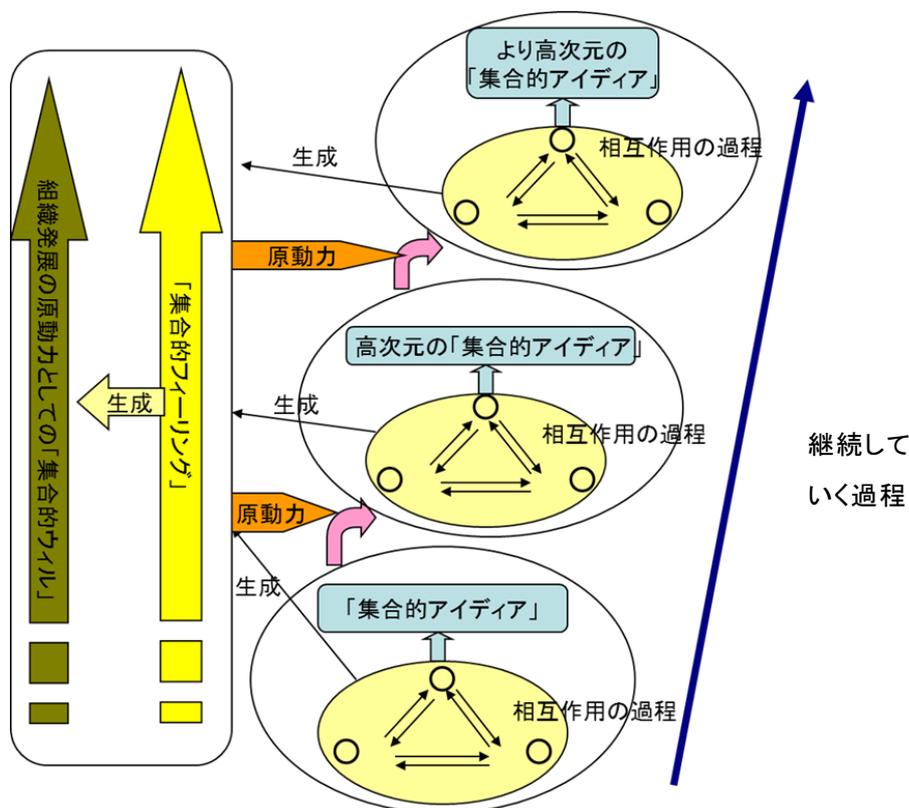
フォレットは、組織における相互作用の過程から全体的な理解と真の共感が生じてくると同時に出現する、創造的な社会的意思として、集合的ウィルを捉えている。そして、それは安易に手に入れられるものではなく、組織の継続によらなければ得られないものであるとする。つまり、集合的ウィルは、集団過程を実践し続けていくこと、相互浸透の過程を継続していくことによってしか得ることはできないという。そこには、共通意思を共に形成しようとする意思が必要となる。例えば、単に社会が何らかの新しい形態を与えられたから、私たちの求めるものが実現していくということはない。私たちは、共通意思を形成していこうとする意思をもって、集合的意思を生成していく活動に、自ら臨まなければならないのである。フォレットは、実はこのことが、民主主義の本質と実体であると捉える。それを理解し活動に臨むことによって、私たちは今までよりも大きな、日常生活の中心、生成しつつあるものの中心になることができるとフォレットは見るのである²⁶。

現代組織において、この集合的ウィルは、前に向かってわれわれで築き上げていくといった方向性の意思として捉えられる。なぜなら、フォレットが、新しい社会の創造においてこの「集合的ウィル」の生成に辿り着くことが重要であるとし、集合的ウィルがなければ、組織は有効に機能せず、組織の目的を達成することもできないと把握しているからである。フォレットによれば、組織過程の継続の中で生成されてくるこの集合的ウィルは、はじめは理想論として出現するが、実際には、実践のなかで生かされて、我々にはたらきかけてくる意思である。フォレットは、「具体的な生活の場、組織の相互作用の過程において実現し、我々の心の中に実在し、行為の力として生じてきて、われわれの精神に火をつけて心を燃やし、それと同じくらい心を動かし、刺激するものである」と表現している²⁷。集合的アイディアの生成にともなって、集合的ウィルの生成があるからこそ、共に築かれた共通の価値観と信念の基盤に基づいて、さらなる異質性、相異性を生み出して前進していくことができる。それはまさに、民主主義の本質に他ならない。「集合的ウィル」は、真に組織を有効に機能せしめ、組織をして目的の達成を可能ならしめる。現代組織におけるそのような力となっているのは、常にわれわれで築き上げていく、われわれで築き上げながら前に向かって進んでいくという方向性の意思であると考えられるのである。

「集合的フィーリング」と「集合的ウィル」は、「集合的アイディア」の生成過程とその継続から生成されながら、実際には相互作用の過程としての組織を生き生きと動かし、組織過程を継続していくための原動力となっている。それらは、科学的な要因ではなく、人

間的な要因である。この人間的要因の生成があるからこそ、相互に深い価値共有がもたらされ、信頼関係が築かれ、より高次元の組織の目的に向かって進んで行こうとする強い意思を持つことができる。個々人がお互いの相異を乗り越えて、更なる進歩を目指し、また自己自身の成長を目指して、組織の相互過程における自己の役割を果たしていくことができるようになる。私たちが相互浸透の過程に臨み、その過程から、集合的アイデアおよび集合的フィーリングが生成され、そして過程の継続から、民主主義の本質ともいえる集合的ウィルが創造されること、これがフォレットの捉える集団過程なのである。このような、集合的アイデアと集合的フィーリング、そして集合的ウィルの関係は、図表 2-2-2 のようにまとめられる。

図表 2-2-2 フォレットの三つの組織原理



出所) 西村香織 (2007) 「現代経営学の新たな視点—フォレット理論を中心として」『経営行動研究学会年報』第 16 号, 128 頁。

第 3 節 フォレットの捉える「個と全体」と現代組織のマネジメント

以上みてきたようなフォレットの個人と組織の捉え方、および集団過程は、実は、知識労働者が中心となった現代組織においてこそ必要とされるものである。次に、知識労働者を中心とする現代組織のマネジメントへの必要性について見ていきたい。

3-1 フォレットの捉える「個と全体」と知識労働者

現代組織は資本中心から知識＝ナレッジ中心へと移行したとし、労働の中心が肉体労働から知識労働へと移り、その担い手である知識労働者が組織の中心となる時代の到来を最初に把握したのは、ドラッカーである²⁸。

まず、ドラッカーは、知識社会と知識経済においては、生産手段は資本から知識へと移行し、知識労働者は、その主たる生産手段としての知識の所有者として把握されるとする。よって、知識労働者は、組織に従属するのではなく組織と同格の存在として、自らを自認する。そして、そのように知識を所有する専門家としての意欲と誇りをもつ存在であるがゆえに、自らの成す仕事を中心として考え行動し、お金のためだけの仕事では満足することはない。すなわち、知識労働者は、所有する知識をもって何事かを成し遂げることを求め、自らの貢献を意識することを求める。だからこそ、外からの動機付けではなく、その求めるものによって、内から動機づけられる存在なのである。よって、知識労働者においては、内からの動機づけとしての、自己実現が重要な意味をもつことになる。

次に、知識労働者は、所有する知識の特質において組織と関わりをもたざるを得ない存在として把握される。知識は、それ自身が専門化を意味し、専門化して初めて有効になるという特質をもつ。つまり、知識は専門化することによってそれぞれ異なる特性として現れてくるものであり、なおかつ、実際に使われるものとして具現化されなければならない。知識は、専門化・細分化されればされるほど研ぎ澄まされ、高度に進化していく。しかし、高度に専門化・細分化した知識は、単独では意味をもたない。他の知識と関連づけられ統合されることによってはじめて意味をもつ。よって、その知識の所有者たる知識労働者も、他者と関係し様々な専門性と関連づけられ、全体の仕事における自らの専門性の位置と役割を自覚しえたときに、はじめてその存在の意味をもつものとなるのである。

このような知識労働者に対する捉え方は、フォレットの個人の捉え方で明確に示され、その組織の捉え方によって生かされていく。フォレットは、個人を、組織における相異性として把握し、その相互関係によって個性をもつ自律した存在となり意味を成していくものと捉えるが、これは、まさに知識労働者の存在そのものを表すものとなっている。知識労働者の所有する高度に専門分化した知識も、全体の中の相異性として他の専門性と相互に関連することによって意味を成してくるからである。

また、フォレットの説く、全体への貢献による精神の開放とそれによる個人の成長、そしてその個人の成長と結びついた組織の機能性の捉え方は、個人の自己実現を意味するものに他ならず、知識労働者の自己実現による現代組織の発展のあり方を指し示すものとなっている²⁹。よって、知識労働者とその知識労働者の自己実現を発展の源とする現代組織は、フォレットの捉える個人と組織によって真の理解を得、ダイナミズムを獲得していくことができるのである。

フォレットは、専門家についての言及の中で、社会に対するサービスの専門家を作るも

のは、その人の専門知識ではなく、「全体に対する彼の専門性の関係についてのその人の洞察力 (insight) による」としている³⁰。ここで言う「洞察力」とは、特殊なものから普遍的なものへと飛躍する創造力、すなわち全体を見つめ、全体との関係から自らを捉えることのできる力である。したがって、このフォレットの考えに沿えば、現代組織のマネジメントに求められるのは、専門性の所有者たる知識労働者を、常に「洞察力」をもった自律的な存在ならしめることであり、自律した知識労働者が自らの意思で相互に作用し合うような組織を構築することであると理解できる。このようなマネジメントにおいて、フォレットの個人と組織の捉え方は、重要な基礎となっていくのである。

3-2 集団過程と現代組織のマネジメント

現代組織のマネジメントは、知識労働者が中心となった組織におけるマネジメントに込められるものでなければならない。

肉体労働者を中心とする組織のマネジメントにおいては、例えば所与の目的に合わせて個人を支配しコントロールしていくというマネジメントも有効であったかもしれない。なぜならば、肉体労働者の仕事は、経営者や管理者にとってもよく把握できるものであり、目的に合わせて組織化していくことが可能であったからである。しかし、今日の知識労働者の仕事の内容は、他者によって容易に把握できるものではない。機能的にもそれを測定することは困難になってきている。つまり、知識労働者を中心とする組織においては、その労働は知識労働者自身によってしか把握できず、だからこそ知識労働者自身が、全体における自らの専門性の意味を理解し、自ら意思決定して、その役割を果たして全体に貢献していくように働きかける仕組みの構築が、マネジメントにおいて重要な機能となるのである。

そしてまた、知識労働者は自ら意思決定を行う自律した存在であると同時に、その高度に専門分化した専門性という特質から、他の専門性と関連し合い、全体となっはじめて意味をもつ存在でもある。このことを知識労働者自身が常に自覚して、自らの自己実現のためにも、積極的にそのような生き生きとした関係を築いていこうとする意思を持つようにすることが、知識労働者のマネジメントにおいて必要不可欠なのである。

フォレットの組織原理は、この現代組織のマネジメントの要請に応えるものである。相互に作用し合う過程を通じて生成される「集合的アイディア」は、共通の理解や共通の認識となって、その仕組みの土台を成すものとなる。「集合的フィーリング」は、一つの組織にある仲間という信頼や深い価値共有となって、その土台をより強固なものとし、より高次の段階へ向けて相異性を受け入れていくための人間的基盤をつくる。さらに、「集合的ウィル」は、自らの自己実現を果たして、生き生きとした関係からなる組織を築き永続させていこうとする、個々人の自覚的意思の生成を表すものに他ならない。三つの原理が実際に働き、「集合的アイディア」と「集合的フィーリング」、「集合的ウィル」が創造的に生成されていく組織において、自己実現を通じた知識労働者の潜在的な能力の発揮により、支

配や妥協という方法よりもはるかに大きな社会的・機能的成果がもたらされ、人間を中心とした人間的社会の進歩と、組織としての機能的発展の両者が実現していくのである。

このフォレットの組織原理によって、経営者の役割・機能も明らかとなる。すなわち、経営者の役割・機能は、コントロールするというのではなく、それは、どのようにして「集合的アイディア」を生成し、促進させていくのか、そして、「集合的フィーリング」を生成する組織風土をどのようにして作り出していくのかということであり、さらには、「集合的ウィル」を生成し、組織のビジョンや方向性を見出していくということである。フォレットの三つの原理をベースにして、経営者の役割と機能、マネジメントの機能を捉え直すことができるのである。

成熟期を迎えた私たちの社会においては、すでに支配や妥協ではなく、相互作用の関係を築くこと、統合していくことの重要性が明確に認識されている。知識労働者は、その重要性を顕著に体現する存在として把握される。個と全体の関係性から組織過程を捉えていくとするフォレットの個人や組織の捉え方および集団過程は、現代組織の中心となった知識労働者そのものを捉え、その知識労働者を生き生きと活かしていく組織の原理を解き明かしていると言える。これは、現実には日常生活を送っている人々の経験を起点とし、相互作用による統合という考えにつながっている。その意味において、これからの組織や社会の理解に大きな可能性を拓いていくのである。

その可能性の最重要点は、フォレットの個人や組織の捉え方および組織原理が、人間的成長と組織の機能性の両方の実現を、人間的視点を基礎として説いていることにあると考えられる。それは経営学では、バーナードの理論へも、大きな影響を与えたと考えることができる。社会科学として経営学の大きな礎を築いたと言われるのが、バーナード理論である。バーナードは、「人間とは何か」の問いかけに応える「全人仮説」をその理論の基礎に置き、その上で「組織とは何か」を徹底的に問い、組織目的の達成と組織に参加する個人の満足の両方の実現を、有効性と能率の概念をもって説き明かす管理論を展開したのであるが、そうした考えの多くは、フォレットの理論と共通性をもつものである³¹。フォレットは、テイラーからバーナードへという重要な転換点に位置し、テイラーが積極的に取り上げなかった「管理とは何か」の問いかけに、革新的ともいえる独自の人間観を基礎とした組織観、組織原理をもって応えていった。そして、様々な相異性の相互に作用し合う過程として組織を捉える理論によって、対立を超越した協調を可能とし、機能性と人間的成長との同時達成を説く管理の原理を展開したのである。

第4節 フォレットの捉える自由

第3節では、フォレットの個と全体の捉え方が現代組織のマネジメントにおいて重要なものとなることを見てきたのであるが、こうした関係性の中にある個人と全体の考え方は、フォレットの「自由」についての考え方に深く結びついていると考えられる。そして、こ

の自由の考え方は、経験と統合の考えにおいても重要な意味をもっているので、本章の最後に、フォレットの捉える自由について触れておきたい。

フォレットは、自由についても、それまでの自由の捉え方とは異なる、独自の捉え方をおこなっている。フォレットによれば、自由は、「人間の本性の法則の、調和の取れた、なにもものにも邪魔されない作用である」が、それは、「他者と関係を持たないことからくる自然状態のあり方をいうのではなく」、「全体の中でこそ発見される」ものである³²。

自由を、他者と関係を持たないことからくるものと捉える場合と、全体の中で発見されるものと捉える場合では、個と全体の関係に対する考え方は、まったく異なるものとなると言ってよい。前者のように他者と関係を持たないことが自由であると捉えれば、他者と交わり全体の関係をもつこと、統一体化していくことは、一人ひとりの自由を削減し、犠牲にすることになってしまう。そしてまた、もしある人が自身の自由を主張するときには、平等の考え方とも相容れないものになってしまうのである。しかし、後者のように捉えれば、むしろ他者と結びつき、全体の関係にあることこそが、一人ひとりを自由にしていくことになる。そのときには、人々が自由であるということは、全体として統一化されていくことと矛盾するものではなく、平等の考え方とも矛盾することはなくなっていく。

それでは、全体の中で自由が発見されるとは、どのようなことを意味するのであろうか。それは、フォレットの集団過程から考えることができる。集団過程から、全体の中で自由が発見されるということについて考えてみよう。

フォレットの集団過程では、人々は相互に作用し合う全体の活動の中で自分自身の役割を発見し、そうしたそれぞれの役割の相異性を織り合わせて、集合的アイディアにまとめていく。ここに一つの共通した考えが生成し、人々はこの共通の考えに従うことになる。ここでは、人は誰からも支配されてはいない。私も他の人を支配しないし、他者も私を支配していない。また、人々は全体によっても支配されてはいない。それぞれが重要な役割を果たして生まれた集合的アイディアに従っているからである。そしてまた、共に集合的アイディアを創り出しているとき、私たちのもつ潜在的な力が、統合されることにおいて解放されている。つまり、私たちは「自我としての私 (the self-I)」から「全体をあらわす私 (the group-I)」になっているのである。さらに、集合的アイディアの形成過程からは、集合的フィーリングや集合的ウィルが生じてくる。それは、過程を前進させ、相互作用、相互浸透をより高い次元で継続させていく創造的な力となる。

フォレットは、このように潜在的な力が解放されて、「自我としての私」から「全体をあらわす私」になり、創造的な意思という力を得て前進していくことこそが人の自由であり、だからこそ、自由の本質である「人々との関係の充実」に臨んでいかなければならないと説くのである³³。フォレットは、この点を強く主張する。私たちが、組織の中においては束縛され自由でないということは、虚構にすぎない。私たちは、外部からの力で自由になろうとするがゆえに、自由でないだけなのである。私たちは、自らが自由を得なければならず、そのためには、私たちを取り巻く生活のすべての面で、集団に積極的に参加し、相

互に作用し合い、人々との関係を充実させていくことが求められているといえる。そして、真の民主主義の可能性もまた、この自由の考え方と人々との関係を充実させていく活動によって、拓かれていくと捉えられるのである。

これまで見てきたフォレットにおける個と全体の捉え方、また自由の捉え方は、*Creative Experience* においては、創造的経験と統合の実現の考え方へと深化され、フォレットはそれをもって社会の抱える問題の根源へと鋭く切り込んでいく。その考え方は、現代社会の諸問題に通じる重要な示唆を与えるものとなっているのであるが、それについては第3章において述べていきたい。

¹ 第2章については、拙稿、西村香織（2007）「現代経営学の新たな視点—フォレット理論を中心として—」『経営行動研究学会年報』第16号、124-130頁、および、西村香織（2009）『「経験」とマネジメント—M. P. フォレットの創造的経験を通して』『経営行動研究学会年報』第18号、123-128頁に依っている。また、Follett, M.P. (1918), *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, Green and Co.（三戸公監訳／榎本世彦・高澤十四久・上田 鷲訳『新しい国家—民主的政治の解決としての集団組織論—』文眞堂、1993年）および三井泉（2009）『社会的ネットワーク論の源流—M.P. フォレットの思想—』文眞堂を参照している。（*The New State* については、以下 *N. S.* と表示する。）

² 『岩波 哲学・思想事典』523-524頁（「個人主義」大庭健）を参照。

³ 村田晴夫（1984）『管理の哲学—全体と個・その方法と意味』（現代経営学選集7）文眞堂、233頁を参照。

⁴ Follett, *N. S.*, pp.19-20.（前掲訳書、16-17頁。）

⁵ *Ibid.*, p.60.（上掲訳書、58頁。）

⁶ *Ibid.*, p.60.（上掲訳書、58頁。）

⁷ 三井泉、前掲書、57-58頁。

⁸ 松村明・三省堂編集所編（2006）『大辞林 第3版』三省堂、914頁を参照。

⁹ Follett, *N. S.*, p.62.（前掲訳書、60頁。）

¹⁰ *Ibid.*, p.63.（上掲訳書、61頁。）

¹¹ *Ibid.*, p.41. および pp.65-66.（上掲訳書、38頁および64頁。）

¹² *Ibid.*, p.22.（上掲訳書、19頁。）*The New State* においては、組織ではなく「集団」（group）という概念が用いられている。フォレットは、集団を「相互浸透の法則のもとで人々の結びつきを形成するという意味で、集団という言葉を使っている」としており、その意味で組織の概念と同じであると考えられる。本稿では、*The New State* に関わり必要と思われる場合には「集団」を用い、一般的な表現の場合には「組織」を用いている。

¹³ *Ibid.*, p.1.（上掲訳書、1頁。）

¹⁴ *Ibid.*, pp.85-87.（上掲訳書、83-85頁。）

¹⁵ *Ibid.*, pp.85-86.（上掲訳書、83-84頁。）

¹⁶ *Ibid.*, pp.22-23.（上掲訳書、19頁。）

¹⁷ *Ibid.*, p.40.（上掲訳書、58頁。）

¹⁸ *Ibid.*, pp.25-26.（上掲訳書、22-23頁。）

¹⁹ この点について、三戸公は、『管理とは何か』における論文「管理論史におけるフォレット」の中で、「フォレットは、あくまで人間主義の立場に立っている。その上で機能主義に立脚した理論をたてている。テイラーの精神革命としての科学的管理すなわち人間主義と機能主義の二者を人間主義を基礎において把握しようとする主張こそ、まさにフォレットのものである」と論じている。

²⁰ 拙稿、西村香織（2009）『「経験」とマネジメント—M. P. フォレットの創造的経験を通して』『経営行動研究学会年報』第18号、127頁においては、横軸の項目名について、「人間観」、「組織観」、「管理観」としていたが、本論文では「個人」、「組織」、「管理」に変更している。

²¹ 集団過程については、Follett, *N. S.* pp.24-49.（前掲訳書、第2章-第5章、21-46頁。）を参照している。

²² *Ibid.*, p.34.（上掲訳書、31頁。）

-
- ²³ *Ibid.*, p.28. (上掲訳書, 24-25 頁。)
- ²⁴ *Ibid.*, pp.44-45. (上掲訳書, 41-42 頁。)
- ²⁵ *Ibid.*, pp.45-47. (上掲訳書, 42-44 頁。)
- ²⁶ *Ibid.*, pp.48-49. (上掲訳書, 45-46 頁。)
- ²⁷ *Ibid.*, p.32. (上掲訳書, 28-29 頁。)
- ²⁸ この項におけるドラッカーの知識労働者の記述については、ドラッカー, P.F. (1999) 上田惇生訳『[新版]断絶の時代いま起こっていることの本質』ダイヤモンド社を参照している。
- ²⁹ マズロー, A.H.は、心理学の分野から人間を把握することにアプローチし、「欲求階層説」をまとめるまでに至った。「自己実現」は、マズローがこの「欲求階層説」において、生理的欲求、安全の欲求、社会的欲求、自我的欲求が充足された後に現れてくる欲求として、最高位に位置づけたものである。マズローは後に視点を組織と個人に移し、経営学とマネジメントの研究へと進んでいった。その考えは『完全なる経営』としてまとめられている。マズローの理論は、心理学観、科学観を基底としており、フォレットの考えにも繋がる人が多い。(マズロー, A.H. (2001) 金井壽宏監訳・大川修二訳『完全なる経営』日本経済新聞社、および、山下剛 (2010) 「マズローの心理学・科学観」高松大学『研究紀要』第 54-55 合併号, 231-273 頁を参照。)
- ³⁰ Follett, N. S., p.64. (前掲訳書, 62 頁。)
- ³¹ 三戸公は、前掲書『管理とは何か』において、II 「管理の真髄」でフォレット理論を、III 「現代管理の基礎」でバーナード理論を取り上げ、バーナードをフォレットの延長線上に立つものとして把握し、「バーナードは、組織の何たるかを積極的に論じることによって管理論を新しい次元に引きあげた。そのことによって、フォレットの統合論は新しい相貌を帯びるに到った、とすることも出来る」と表現している。
- ³² Follett, N. S., p.69. (前掲訳書, 67 頁。)
- ³³ *Ibid.*, p.69. (上掲訳書, 67 頁。)

第3章 創造的経験と統合

第2章においては、フォレットの人間についての捉え方、集団という考え方、そして、組織原理について把握し、それらを導き出しているフォレットの「個と全体」の考え方の基本を成すものについて、*The New State* を中心としながら考察をすすめていった。そうした考え方が踏まえられて、1924年に著されたのが、*Creative Experience* である。ここでは、社会を成立させていくための社会過程として統合が論じられ、統合の原動力としての創造的経験が論じられている。

ソーシャル・ワーカーとしての活動や各種委員会の委員としての社会活動を通じてフォレットが自らの考え方をまとめた著作には、*The New State* と *Creative Experience* の二作がある。この二つの著作におけるフォレットの考え方の繋がりについて、三井は、*The New State* において精神の過程として捉えられた社会プロセスを、さらに「経験のプロセス」として捉え直したところに、*Creative Experience* の特徴があると捉えている。そして、*Creative Experience* では、人々の相互作用、統合の過程を心理学的側面からより具体的に描き、かつ、そこに不可避免的に生ずる対立の克服の可能性を見出そうというフォレットの信念を垣間見ることができると述べている¹⁾。

この三井の把握に依りつつ、私自身は次のように考えている。対立とその克服としての支配というあり方ではなく、さまざまな相異性と向き合い、それを統合へと進めていくことを可能にしていくことがフォレットの目指すところであった。そのためには、抽象化を基本とする科学的合理主義のみの考え方を乗り越えて、人々の生きているありのままの活動に沿って考えていくことが必要である。そうしたフォレットの考え方の中で必然的に導き出されたのが、「創造的経験 (creative experience)」という考え方であったのではないだろうか。当時の最新の心理学的・生理学的知見に基づく、この「創造的経験」の考え方を中心に据えて、創造的な統一体を創り続けていく継続的な活動の過程、すなわち統合の過程の実現を説いたものが、*Creative Experience* であったと考えられるのである。

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、次のことを人々に思い起こさせることにある。すなわち、われわれが探し求めているのは、諸々の願望が交織する道なのだということ、つまり、われわれが探し求めているのは、個人が誠実さ (integrity) を十全に発揮することが社会の前進をとまなうような方法なのだということである²⁾。

そして、それは、「われわれの日々の経験をしてわれわれにより大なるものを生み出させることであり、さらに言えば、より大なる精神的な価値を生み出させること (傍点筆者)³⁾」であると言ひ換えられると説明している。

このフォレットの言葉によれば、*The New State* から *Creative Experience* を通して、

フォレットのテーマ、考え方の基本はいささかもぶれていないと言えるであろう。すなわち、「相異なる意見や考え方、相異なる価値観から生じるコンフリクトに、どのように向き合っていくのか」というテーマについて、フォレットは一貫して向き合っているのである。コンフリクトにどのように向き合うかというテーマは、*Creative Experience* では、「人々がそれぞれにもつ願望を交織させうるにはどうすればよいのか」という問題として展開されており、私たちがもっとも求めているのはその方法であるとフォレットは主張する。そして、その方法を探すためには、具体的な協働する人間活動を研究すること、人間の相互関係、社会状況についての経験主義的研究が必要であることを説く⁴。これが *Creative Experience* の目的となっているのである。しかもその射程は、近代科学を中心とする近代合理主義の限界を超えようとするところにまで及んでいると私は理解している。近代社会を牽引してきた大きな力が近代科学を中心とする近代合理主義であったことは一般に認められるところである⁵。それは、物質文明を発展させていく一方で、人を自然や社会から、そして自分自身からも疎外し、同時にその未来への志向性は、積み重ねられてきた歴史や、現在を生きることの充実を人々から奪っていった⁶。フォレットの直観は、まさにそのような社会の現状を捉えていたと言えるのではないだろうか。

こういった意味で、フォレットの経験についての考え方を理解することが、フォレットの考え方やその理論の核心を理解することであると考えられる。すなわち、フォレット理論のもつ動態性や科学性を理解し、その哲学的・思想的な射程を捉えるためには、フォレットの経験についての考え方の理解が不可欠であると考えられるのである。統合理論の中心であるとされる「状況の法則」についても、フォレットの経験についての考え方を理解することで、その意味する内容をより深く理解することに繋がると言えるのである⁷。そして何よりも、フォレットが *Creative Experience* の目的としたことは、現代社会および現代組織の抱える問題にもそのままに通じている。現代社会においても、例えば環境問題を取り上げてみても分かるように、様々な国や地域、人々の中のコンフリクトは、より複雑化し、深刻化してきている。よって、フォレットの経験についての考え方を明らかにし、理解していくことが、現代社会および現代組織、特にその管理が直面しているコンフリクトへの一つの糸口になるのではないかと考えられる。このことについて示していくことが、本論文の目指すところでもある。

以上のことを踏まえて、本章では、フォレットが捉える統合の過程と経験、そして創造的経験がいかなるものであるのかについて、*Creative Experience* の理解に基づいて明らかにしていきたい。そして、創造的経験の本質について理解していきたい⁸。

第1節 フォレットの捉える統合の過程

フォレットは、*Creative Experience* の中で、人々のもつ相異なる考えや価値観、様々な願望から生じるコンフリクト (conflict) に対処するには大きく四つの方法があると述べ

ている。すなわち、(1) どちらか一方の側の自発的服従、(2) 闘争し、一方の側が他の側に勝利する支配、(3) お互いが願望の一部を諦めることによる妥協、そして(4) 統合の四つである。このうち、両者の願望が諦められることなく、また、関係の中で個人が個人として損なわれることのない解決に導くのが統合である。この点において統合は他の対処法とはまったく異なるのであり、それゆえにフォレットは統合こそが唯一の解決に至る方法であると主張するのである⁹。

では、なぜ統合においては両者の願望が満たされる解決がもたらされるのであろうか。それは、統合過程では、人々の関係がより高いレベルへと進展し、全体としての新たな考え方や新しい価値が生み出されていることによるとフォレットは説く。ではさらに、そのようなより高いレベルへの関係の進展、全体としての新たな考え方や新しい価値は、より具体的にどのようにして創造されていくのであろうか。

フォレットはまず、統合の過程について、次のように述べている。「われわれが求めているのは、どのようにすれば人間は今よりもっとうまく相互に影響し合い、協力し合えるかを知ることである。すなわち、(1) お互いがいまだ究極の意図 (ends) を保証し、(2) それぞれの意図を理解したうえで、その究極の意図をより視野の広いものにすることを求めているのである¹⁰」。この言葉によれば、統合の過程は、大きく二つの内容からなるものとして捉えることができる。まずはじめの段階は、お互いがいまだ究極の意図を知ることであり、二つ目の段階が、それぞれの意図を理解したうえで、その究極の意図をより視野の広いものにすることである。

フォレットは、この第一段階は、「全体を解体すること、すなわち、分解・分析し、相異性を認識して、その本質を理解すること」で保証されるとする¹¹。統合のためには、何がお互いの相異となっているのか、相異の本質を知らなければならない。そのためには、まず全体が各要素に解体され、分解・分析されることが必要となる。その上で、相異なる考えや願望を一つ一つ比較し、検証して、相異の本質がどこにあるのかを明らかにしていくのである。例えばフォレットは、次のような協同組合の契約違反の対処についての事例を挙げている¹²。当時、協同組合は大きな問題に直面していた。協同組合の組合員たちが、彼らの収穫を組合に対して売ることを義務づけた五年契約にサインをしながら、契約を守っていたのは約三分の一だけだったのである。そこで、収穫を組合に販売していない組合員たちに対してどのように対処するかという問題が持ち上がっていた。この問題に対して、違反者たちを起訴すべきか許すべきかというコンフリクトが生じた。起訴に賛成の側と反対の側の話を詳しく聞いてみると、それぞれの主張には次のような論拠があった。起訴すべきであるとする側は、違反者を許せば組合の権威が地に落ちてしまい、マーケティング活動全体の失敗が決定づけられてしまうこと、組合機構全体に充てられる経費を考えれば、三分の一のものだけでは組織自体を維持できないこと、投機家たちが違反を助長して組合運動の土台を崩そうとするであろうことを、その論拠としていた。また、違反者全員を起訴することに反対する側は、個々の栽培者には、契約に従うことを困難にするよ

うな情状酌量の余地が与えられる事情が存在していることを、その論拠としていた。つまり、収穫を当てにして前借りした借金があり、借金は収穫高よりも多額になって、収穫高は担保として差し押さえられているなどの事情があったのである。もし、こうした事情を抱える違反者を原則通りに処罰すれば、組合は多くの敵をつくることになってしまいかねない。こうしたそれぞれの側の主張の論拠が明らかにされたことによって、議論はある協定を結んで終結した。その協定では、具体的な個々の事案が、違反者の住むコミュニティ内のその地方に置かれた組合の委員会を通じて対処されないうちは、本部事務局は起訴の手続きを進めないということが言明された。つまり、起訴するかどうかは地方のコミュニティに委ねられたのである。この決定によって、一方では起訴の方針が継続されることになり、また一方では、起訴の責任が地元の委員会の手に置かれたことによってそれぞれの事情が汲み取られることにもなり、両者が満足に至ったのである。

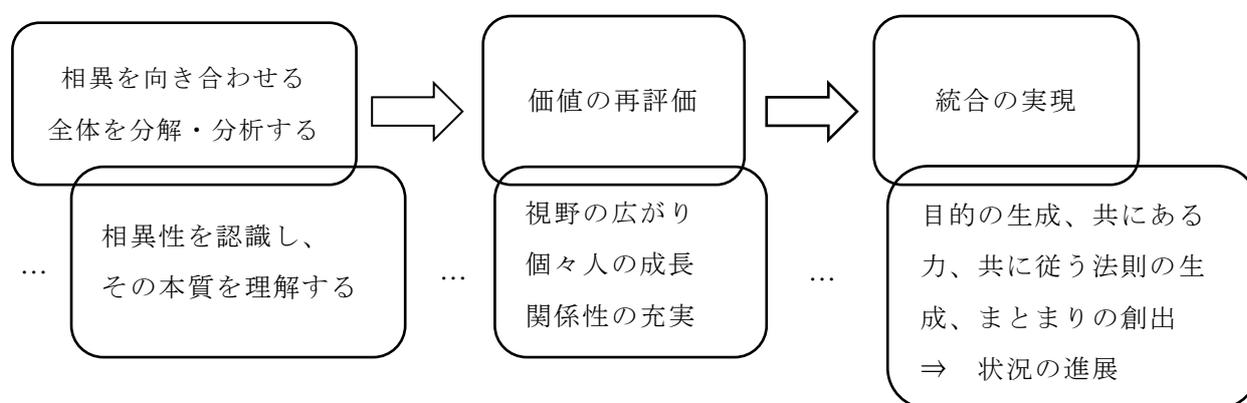
この事例では、単に法的に判断するのではなく、また、違反者を起訴することに賛成か反対かという主張だけをみるのではなく、それぞれがなぜそのように主張するのかの論拠を詳しく見ていったことによって、両者が満足する解決に至ることができたと考えられる。つまり、主張全体をいくつかの論拠に分割し、その主張を構成している諸要因をきちんと捉えて、それぞれについて評価する方法が採られ、この諸要因の理解を通じて、それぞれが求めているもの、主張や願望として表れているものの本質が明らかになったのである¹³。ここで重要なことは、共に本質を明らかにしていく過程において、お互いの利益が再評価され、「価値の再評価 (a revaluation of interests)」が生じていくということである。この価値の再評価が、フォレットの示す第二段階、すなわち、それぞれの意図を理解した上で、その究極の意図をより視野の広いものにするのであり、このことが、統合を前進させる道筋になっていくとフォレットは説く。

フォレットによれば、価値の再評価とは、共に統合の過程を経ていくことによる相互浸透・相互交織から他の諸価値へと注意が広げられて、それぞれの価値が見直されていくことである¹⁴。価値の再評価は、人々の視野を広げていく。視野が広いものになるということは、自らの考え方や価値観だけに固定されず、自らをも含む関係性の全体の状況の中で考え、見ることができるようになるということである。全体の状況の中で、それぞれの価値が見直され、これまでの考えや行動様式が捉え直されることになる。このことによって自分と他者との関係性や全体との関係性が変えられて、まとまり (unity) が生じてくる。つまり、相異性が統合されていくのである。先の協同組合の事例では、起訴に賛成の側と反対の側のそれぞれの論拠の理解を通して、さまざまな事情をもつ組合員への考慮や、そうした組合員をも含む協同組合という組織の継続という全体的な視野から違反者の問題を捉え、起訴の責任を地元のコミュニティの手に置くという、両者が満足に至る対応が導き出されたのである。さらにこのような対応が導き出されることになった相互作用の過程から、協同組合の上層部は、組合運動を幅広い教育プログラムのための基礎として用いるという教育課程の可能性が開けたことを感じ、それを通じて協同組合運動が永続していく希

望を抱くことができるようになったという。

フォレットの論じる統合の過程は、このように相異性の本質を認識することから価値の再評価が生じ、それを通じてお互いの関係性、また全体との関係性がこれまでより広い視野のレベルに引き上げられ、それが新たな考えや新たな価値を創造し、それに基づくまとまりを創り出していく過程として捉えられる。フォレットは、このようにして進んでいくものを、「前進的統合 (progressive integration)」と呼んでいる。ここまで見てきた統合の過程=前進的統合を大きくまとめれば、図表 3-1-1 のように表されると考えられる。

図表 3-1-1 フォレットの捉える統合の過程



出所) *Creative Experience* に基づいて筆者作成。

このような統合の過程において重要なことは、その過程が外からの力によって自動的に機械的に進んでいくものではないということである。統合の過程は、その第一段階から、その過程の中であって、当事者としてその過程を担っている人々の相互作用によって前進していくものである。フォレットは、「統合に関する真理の核心」について、それは、「二つの活動を関係づけること (the relating of two activities)、そうした諸活動の相互作用的な影響、およびそれによって生じてくる諸価値、この三者の間がどう結びついているかにある」と述べている¹⁵。すなわち、統合の過程を進めていく力、活動を関係づけ、相互に作用させ、価値を生じさせるように結び付けていく力が内から生じてこなければならない。フォレットは、それこそが、人間の主体的な活動としての「創造的経験 (creative experience)」に他ならないと説く。つまり、フォレットにとって、創造的経験は、統合の過程と不可分に重なり合うものであり、統合の過程を前進させていく原動力として捉えられるのである。では、フォレットの説く創造的経験とはどのようなものであり、どのように統合の過程と重なり合うのだろうか。第 2 節においては、フォレットの捉える経験、そして創造的経験について、また創造的経験と統合の過程とのつながりについて見ていきたい。

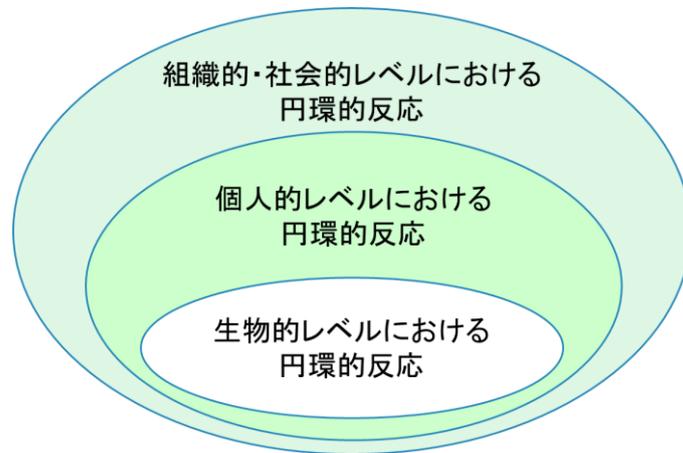
第2節 フォレットの捉える経験

人間を主体として考えるときには、生物学、生理学、心理学からの示唆が重要な意味をもつようになってくる¹⁶。フォレットも、*Creative Experience*における経験の考え方を、当時の最新の心理学や生理学、生物学の研究成果から説き起こしている¹⁷。*Creative Experience*の第3章の円環的反応(circular response)、第4章の統合的行動(integrative behavior)、第5章のゲシュタルト心理学(the Gestalt concept)の3つの章がそれに当たる。フォレットは、このような人間の心理的側面や生理的側面、生物的側面の深みにまで降りていき、その理解に基づきながら、経験の考え方の基礎を築いているのである。よって、フォレットの経験の考えを捉えるためには、心理学や生理学、生物学的な基礎を理解しておくことが必要となる。

はじめに円環的反応の考えについてであるが、それについてフォレットは、心理学者であるホルトの考え方から導出している。フォレットによれば、ホルトが明らかにしたことは、「現実に関係づけることの中にあり、関係自体の活動(activity-between)にある」ということ、つまり、行動過程においては主体と客体いずれもが重要なのであり、「現実は、これらに関係づけるということの中にあること、これらに関係づけ続けていくという終わりのない進化の中にあること」である¹⁸。フォレットは、このような考え方を、「ホルトの公式」と呼んで重視する。すなわち、ホルトは、私たちの問題を『画(pictures)』ではなく、過程という観点から考えさせてくれるとし、ホルトの公式で示されたような「自己維持しつづけていく過程(self-sustaining)という考え方は、人間の活動の根本的な法則である」と捉えるのである¹⁹。

フォレットは、こうしたホルトの考え方の理解に基づいて、反応についても、それは、常に関係性に対するものとして捉える²⁰。その場合、私の活動も対象の活動も変化し、環境も変化し続けるものとして捉えられるとする。つまり、フォレットにとって反応ということとは、単にもう一つの活動に対する反応なのではなく、自己の活動と他者の活動との間の関係づけに対する反応を意味するのである。よって、円環的反応とは、「私プラスあなたが、あなたプラス私と向き合う」ことを超えて、「私プラスあなたと私の交織が、あなたプラスあなたと私の交織と向き合う」というように相乗化されていくものとして理解される。フォレットは、このような内容をもつ円環的反応は、生理的レベル、個人的レベル、組織的・社会的レベルにおいて重なり合って見られるとしている(図表3-2-1参照)。つまり、円環的反応という相乗化されていく複利の法則に、有機体の成長法則は従っており、それはまた社会的関係の法則にもなっているとフォレットは捉えるのである²¹。

図表 3-2-1 フォレットの捉える円環的反応



出所) 西村香織 (2015) 「M.P.フォレット経験論の管理論における意味」経営哲学学会『経営哲学論集』第12集, 64頁。

円環的反応の理解は、私たちの行動についても重要な理解を与える。フォレットは、円環的反応に基づいて考えられる行動についての重要なポイントとして次の五つを挙げている²²。

- 1 行動は、内的・外的に、その両面から条件づけられる。
- 2 行動は、有機体の活動と環境の活動との間の交織の関数である。すなわち、反応とは関係づけに対するものである。
- 3 こうした活動の織り合わせによって、個人と状況は各々、自らを新しく創造しつづけていく。
- 4 このようにして、個人と状況は、それぞれ自身を新たに関係づけつづけていく。
- 5 このようにして、個人と状況は、われわれに、進化しつづけていく状況をもたらしつづけていく。

このような行動の捉え方から、私たちは次のようなフォレットの示唆を読み取ることができるであろう。私たちが向き合っているものは、外側から私たちに対してのものではなく、それらは自分自身からも生じてきたものであるということである。自分をも含めた活動の関係づけから生じてきたものに、私たちは向き合い、私たちの行動もそこから条件づけられている。そうであれば、他者も組織もその状況に関係するもので私たちと無関係なものではなく、すべては、私たち自身に関係づけられているものとして受け取らなければならないことになる。

これは、行動というものについての捉え方への展開を示唆するものである。私たちは一般に、自分とは関係なくはじめから決められた何らかの目的や法則が先にあり、それに向かって自分たちの活動を適応させて進めていくことが行動であると考えている。しかし、

フォレットは、行動とは、有機体の活動と環境の活動との間の交織の関数であると捉える。この交織によって、状況は変化していく。状況が変化していくことに沿って、目的や法則も変わっていく。つまり、目的や法則は、そのときどきの時点における統合的な行動に見出されるのであり、常に変化していくものとして捉えられることになる。このように、フォレットは行動を、円環的反応に基づく相互の交織によって、まとまりを創出しつつ、目的や法則を変化させてさらに継続されていく統合的行動として捉えるのである。そうであるから、フォレットにおいては、人々や組織および社会の関係は、主体と客体を二項対立的に分けて捉え、一方的に働きかけるといようなものではなく、「全体状況 (total situation)」として把握されることになる²³。

フォレットは人々や組織および社会の関係を全体状況として捉えるとしたが、この「全体」という考え方は、当時の心理学において、「ゲシュタルト概念」として提唱されていた。ゲシュタルト概念は、全体は単なる部分の集まりとして捉えられるものではなく、部分の寄せ集めとは異なる、まとまりとしての全体を認めるという考え方である。フォレットも、このようなまとまりとしての全体を認める考えを採る。しかし、同時にフォレットは、全体というものについて、それはあくまでも、活動と活動の関係づけとしてのまとまりであると捉える。つまり、フォレットのいう全体とは全体状況であり、その状況とは、「変化する諸々の事物を関係づけ続けていくということ」、そして「その関係づけが関係づけを変化させる」ということを核心とするというのである²⁴。よって、フォレットは、全体をその中の各要素よりも優れたものと見なすことについて、それを厳しく批判している。例えば、人々が関係し合って組織をつくっていく。その組織は、人々の活動の関係づけとしてあり、また、人々と組織も関係づけられていく。さらには、組織と組織を取り巻く環境もまた関係づけられて、すべては変化していく。このように全体としての組織は、「進化する状況 (evolving situation)」あるいは「形成され続けていく全体 (whole a-making)」として捉えられるべきものである²⁵。よって、全体は全体の中の一人ひとりよりすぐれたものでもないし、優先されるべきものでもない。一人ひとりの活動とその活動の関係づけが生き生きとしたものになっていることによって、各個人もまた全体も、前進していくことができるというのが、フォレットの考え方となっている。

以上みてきたように、フォレットは当時の最新の心理学や生理学、生物学的な理解を基礎として、自らの考え方を展開しているのである。そして、そのような基礎が結晶したものとして、フォレットの考えの核をなすのが、「経験 (experience)」である。フォレットは経験を、「人々の活動を相互作用させ、その瞬間瞬間にいきいきと関係づけていくことを通じて、さらに新たな活動に導いていく、関係づけの活動」として捉える²⁶。この人々の経験において、人々の異なる意見や考えは影響を受け合い、織り合わされて変化し、まとめられていく。このような経験の積み重ねと相乗化によって、全体は形成されつづけていくとフォレットは捉えたのである。

このようにフォレットにおける経験は、従来の経験の捉え方とは異なるものであった。

一般的には経験は、過去の出来事から得た知識や方法によって現在の状況に対応しようとするものと捉えられていた。しかも、そうした経験は、個人が独自に持つ個人的・主観的なものとして理解されていたと言える。だからこそ、近代科学のように客観性を重視する理論からは、経験は排除されてきたのである。だが、フォレットの捉え方は違っていた。経験は、個人がもつ個人的・主観的なものではありえない。なぜならそれは、個人と個人、また個人と組織や社会の「関係自体の活動 (activity-between)」だからである²⁷。

また、経験は、過去から得た知識や方法、あるいは教訓と呼ばれるもののように考えが固定されたものを意味するのでもない。つまり、経験は、何であるかを示すものでも、どのようにあるべきかを示すものでもない。経験は、今まさに生じつつあるものとして捉えられる。それは、過去に関わるのではなく、現在から未来へと続いていく可能性を含む活動に関わるものとして捉えられるのである。フォレットは次のように言う。すなわち、「私が *Creative Experience* において示していることは、そうなるかもしれない可能性 (perhaps may be) である」。フォレットが *Creative Experience* において、思考 (thought)、目的 (purpose)、意思 (will) という語を、思考している (thinking)、目的を抱いている (purposing)、意思している (willing) というように現在進行形の言葉に置き換え、現在進行形の言葉で考えてみるのが重要であるという提唱を何度も行っているのは、このためである²⁸。フォレットにおける経験とは、人々の相互作用による活動の関係づけから生じつつあるものを織り込んですべてが変化していく、そうした動的なものとして把握できるのである。

しかし、経験を、「人々の活動を相互作用させ、その瞬間瞬間にいきいきと関係づけていくことを通じて、さらに新たな活動に導いていく、関係づけの活動」として捉えるとは、どのような内実を示すのであろうか。また、このように経験を捉えることは、一般的な経験の捉え方と比較して、どのような違いを生み出していくのであろうか。この点について、次の第3節において見ていきたい。

第3節 創造的経験と代替的経験

－概念 (concept) と知覚されたもの (percept) との統合－

フォレットは、*Creative Experience* において、まず、経験がこれまで把握されていたような調整・適応の過程や検証の過程ではないことを論じている (第6章および第7章)。その上で、経験を、「概念 (concept)」と「知覚されたもの (percept)」との統合として論じていくのである (第8章)。では、フォレットの捉える経験は、これまで把握されていたような調整・適応の過程、検証の過程と、どのように異なっているのであろうか。

フォレットは、調整・適応の過程や検証の過程を否定しているのではない。しかし、それらの概念は、これまでのような単なる調整・適応、単なる検証としてではなく、より深い真理で捉えられなければならないという。すなわち、調整や適応について言えば、これ

までは、全体状況ということ考慮に入れなくて、それらを行おうとしていたと指摘する。例えば、環境を固定的なものとして捉え、その固定的な環境に対して、私たち自身を適応させるというように考えてきたのである。だが、こうした捉え方は、一方の要素に対して、他方にそれを支配する地位を与えるというような、一方的な関係をつくり出してしまふ。本来、環境は固定的なものではあり得ないし、当然、固定的な環境に私たち自身を適応させるというような一方的なこともありえない。生理学、生物学、心理学が明らかにしているように、私たちと環境は相互に作用し合っており、環境プラス私の反応が環境を変えていると同時に、私たち自身も、有機体自身と環境の関係に反応して変化している。よって、フォレットは、調整や適応についても、生理学、生物学、心理学の示す反射円環や円環的反応の理論に基づいて、調整や適応の過程を円環的行動の一側面として捉えていこうとするのである。フォレットはこれを、「前進的調整」と呼ぶ。この前進的調整が行われる場合にのみ、社会状況について、調整や適応という考え方が、活かされていくこととなる²⁹。

また、フォレットは、私たちが比較し検証することにおいても、活動と活動が関係づけられていくということから考えていかなければならないとする。例えば、比較するということについては、その考え方そのものに誤りがあるのではなく、「誤っているのは、比較される対象である」と指摘する。人々の多くは、会議などの場において、自分が会議に持ち込んだ考え方を他の誰かの考えと比較しようとする。しかし、これは社会状況においてよく起こる誤りである。私たちは、自分が持ち込んだ考え方を、「会議の場で生じつつある考え方」と比較していくことが必要であるとフォレットは説くのである³⁰。なぜならば、私がある状況に参加すれば、その状況は私が加わったものとなるからである。私は、私自身が加わった状況、すなわち、状況と私自身の関係性に反応しているのである。人生は、このような「進化しつつっていく状況」、絶え間のない交織であることを、私たちは理解しなければならない。それが理解されれば、留めたままの状態ですべてをテストすることは、厳密な意味では不可能であると知ることができる。また、検証するという従来の考え方についても、決められた目的があらかじめあって、それについて検証するというのであれば、それは二つの誤りに通じる。それは、「考えるということと行うということを切り離す」という誤りと、「その時その時の反応関係によって自己展開していくという性質を無視する」という誤りである。「考えることは、行動することに依存して」いるのであり、目的も行動によって自己展開していくのである³¹。

さらに、私たちは、従来の検証においてみられるような、却下されてしまった仮説を捨て去るように、私たちの考えを捨て去ることはできないということも知らなければならない。これまでの考え方は、活動の過程に投入され、新しい考えや活動を生み出していく助けとなる。このように、これまでの考えも含めて、私たちのすべてを活動に貢献させていくこと、生き生きした経験に投入していくことが重要なのである。社会過程の前進と、個人の成長に関する真理は、ここに求められると、フォレットは言う。ロボットのように機械的な知性で、これまでの原理や原則から検証するのではなく、創造していく知性をもつ

て、私たちの日々の活動を創造的活動としていくことが重要なのである。このとき、検証していくということは、「この活動は調和しているかどうか」を問い掛けていくものとなる。これが、検証のもつ深い意味なのである。こうした意味をもつものとして、検証の過程も、新たな状況、新しい全体を形成しつづけていく活動における不可欠な活動となる。

調整・適応の過程や検証の過程に対するフォレットの捉え方に現れているように、フォレットは、生きることは、創造していく知性をもって活動していくこと、すなわちアート（art）であると捉える。フォレットは、従来のように、機械的な知性のレベルでテストしたり比較したり検証することを生きることとして捉えない。フォレットにとって重要なことは、自らも経験の一部となって、経験の活動の中にあることである。すなわち、自らのすべてを経験の交織に捧げ、何かを創造していくことである。そのことが、社会過程の前進と個人の成長に関係していくとフォレットは述べている。では、自らを経験に捧げ、経験の一部となることをより深く考えれば、それは、どういうことなのであろうか。また、それは、私たちの社会過程にどのように関係するのであろうか。

統合過程において、人々の相異性をまとめていくための重要な過程となっていたのは価値の再評価であった。この価値の再評価を、人々の関係として見るとき、つまり、価値の再評価がどのようにして生じてくるのかを人々の関係づけの内側から見るとき、それは、概念と知覚されたものとの統合として理解されるとフォレットは説く。なぜならば、円環的反応としての相互作用・相互交織の過程においては、一人ひとりが相互に作用し合い交織し合う活動を行うことによって、それまでの「概念」が活動の中から自律的に展開していくことになるからである。

概念をどのようなものとして位置づけるのかは、フォレットにおける経験の理解において、重大な意味をもっている。概念をどのようなものとして位置づけるのかによって、経験の内実は大きく異なり、さらにそれは、私たちの社会過程の選択という方向性をも決定づけていくことになるからである。フォレットによれば、概念の位置づけは、「知覚されたもの」との関係の捉え方によって、次の二つに大別される³²。すなわち、概念を、具体的な活動やそこから生じる知覚されたものとは切り離して、「すでに形成されたもの（formulated）」として捉えるのか、それとも、知覚と同じ活動にあって「形成し続けていくもの（formulating）」として捉えるのかという二つである³³。フォレットは、先ほどのように、「概念」を、活動の中にあつて、その活動において自律的に形成し続けていくものとして捉えるのであるが、そのように捉える場合とそうではない場合と、それぞれの場合に、経験の指し示す方向性はどのように変わっていくのであろうか。

まず、前者のように、具体的な活動や知覚されたものと切り離して捉えることは、概念をそれ自体のみで存在するものとして捉えることを意味する。それはつまり、概念を、人々の活動の関係づけ、すなわち経験とは関わらないものとして見ることである³⁴。この見方は、概念を動いていかないものとして固定化し、「概念的な画（conceptual picture）」と表現されるような静態的な状態をつくり出すとフォレットは言う。この場合には、人々の

経験は、過去において形成された概念から演繹されてきた考え方や原理・原則、ルールをもって現在生じている状況にもあてはめ、それによって状況を判断し評価することにならざるを得ない。もしも、これまでの考え方や原理・原則があてはまらなくなったときには、今まで用いてきた考え方を捨て去って、自分の内からではなく、外からあてはまりそうな原理や原則をもってきて、考え方を掛け替えるのである。フォレットは、このような経験のあり方を、「代替的经验 (vicarious experience)」と表現している。この場合、一人ひとりが活動の中にはなく、自分自身で知覚したものによって概念を形成しつつけていくものでもない。その代わりに、専門家や裁判官などの知識をもつとされる専門家に頼るあり方を意味している。しかしこのあり方は、専門家や裁判官を神格化し、研究調査に基づいて専門家から示されたものが客観的な事実であると考えてそれに従い、専門家が付けたラベルによって生きる生き方へと繋がっていくのである。さらには、その専門家自身も、研究調査を自らの経験として行うのではなく、既存の概念や知識、あるいはデータ化された数値のみによってその意見や判断を形成している場合もある。このときには、概念を具体的な活動やそこから生じる知覚されたものと切り離して捉えることは、二重の意味での生きることの代替化を生じさせることになる。

代替的经验によって生きるとき、人は人生の傍観者になってしまう。なぜなら、ここには、人間が主体となる生き方は見られないからである。また、代替的经验からは、なんら新たなものは生まれてこない。既存の考え方をもちて状況にあてはめようとするため、考え方や価値は同じところ、すなわち等価 (equivalents) に止まる。人々も組織などの全体も、自己再生していくことはできない。代替的经验は、人生を自分自身で生きていくことから離れてしまうことを意味し、この自ら生きていくことから離れていくことが、引いては、支配や妥協という社会過程を進めていくことになるフォレットは捉えるのである。

これに対して、後者の捉え方、すなわち、概念を知覚と結びつけて捉えることは、概念を知覚と同じ活動にあるものとして把握することを意味する。それは、概念を、活動から生じてくる知覚されたものとたえず統合されて、自律的に展開していくものとして把握することである。つまり、概念は、経験の中にあつて知覚されたものと統合され、新たな概念として現れてくる。それは、概念が過去—現在—未来をつなぐための媒介として機能していることを示している。もともと私たち人間は、それぞれに異なる考えや価値観、様々な願望をもつ存在である。例えば、同じ状況を見ても、その状況から受け取るものや状況の解釈は、それぞれのもつ価値観や世界観によって異なっている。そして、そのようなそれぞれのもつ考え方や価値観は、あたかもはじめからもつていなかったかのように捨てることは、人間にはできない³⁵。人にできることは、これまで一人ひとりの中に織り込まれてきた考え方や価値観に、知覚されたものをさらに織り込んでいくという積み重ねを行っていくことなのである。概念は、その織り込んでいくための媒介となる役割を果たし、自らの人生を進めていく過程の一部となっている³⁶。この概念の形成を通して、私たちは、共に創造するという横の水平的な広がりをもつと同時に、概念と知覚されたものとの統合

を通して、過去－現在－未来をつないで人生を紡いでいくという時間軸をもつことになる。

概念を経験の活動の中に位置づけ、それが知覚されたものと統合されて展開していくと捉えることにより、他者のもつ相異なる考えや価値を受け容れ自らの考えや価値観に織り込みつつ、自己再生していくダイナミズムが生まれる。このとき、経験は「創造的経験 (creative experience)」となっていくことができる。この創造的経験は、価値の再評価とつながっている。そこから関係性が充実し、新たな価値や新たな考え方が創り出されていく。そして、支配や妥協ではない、人間を主軸とする統合の過程が実現されていくことになるのである。

図表 3-3-1 代替的経験との比較による創造的経験の把握

代替的経験	創造的経験
専門家に頼り、既存の概念や知識、あるいはデータ化された数値のみによって評価し、判断する … 機械的な知性のレベルにおける理解	円環的反応としての相互作用、相互交織に基づく、関係づけの活動 … 創造的な知性＝活動のレベルにおける理解
概念は、活動から切り離されたものとして固定化していく	活動から生じる知覚されたものと統合されることによって、概念が自律的に展開していく → 他者との考えの共創（水平的な展開）と自己の概念の展開（時間的な積み重ね）
人間が主体となる生き方は見られない、人生を自分自身で生きていくことから離れてしまう	個々人の自己成長を通して、お互いの関係性や全体との関係性、全体の状況も変わっていく
新たな価値は生み出されない = 等価 (equivalents)	新たな価値を生み出していく = 昇価 (plusvalents)
支配や妥協の社会過程に結びつく	統合の社会過程に結びつく

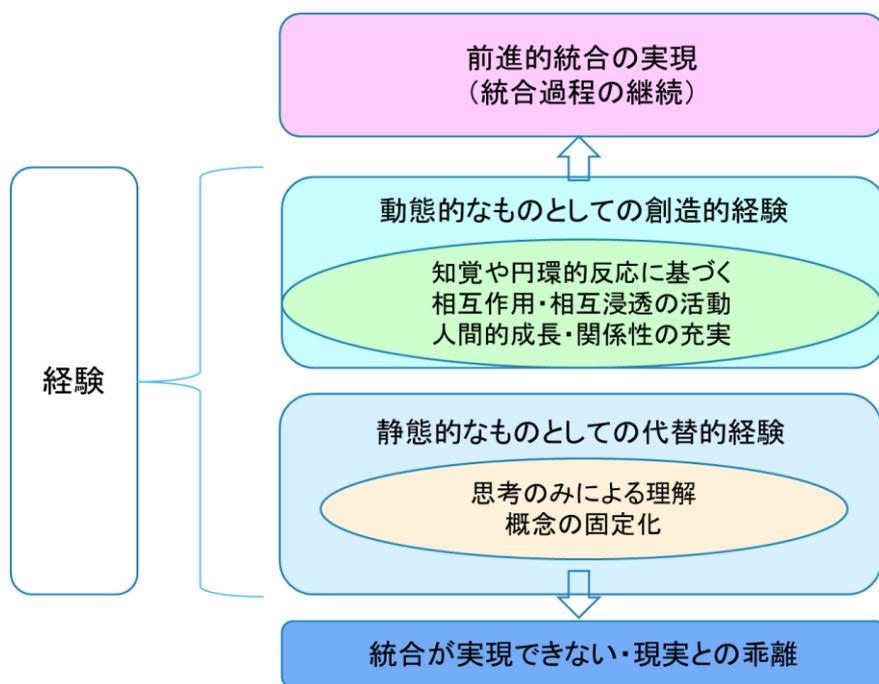
出所) *Creative Experience* に基づいて筆者作成。

ここまで見てきたように、フォレットの経験についての内実は、相互作用から生じてくる知覚されたものと概念が統合されていき、概念が展開し、それを通じてそれぞれの活動やその関係性が変化していくことに求められる。このように概念をも含み込んだ活動のダイナミズムとして経験を捉える考え方は、非常に画期的な考え方であったとすることができる。そしてフォレットは、概念をこの経験のダイナミズムと切り離して捉えることから、新たな考えや新たな価値は生み出されることはなく、それは支配や妥協の社会過程に結びついていくという。それに対して、概念をも含み込んだ経験のダイナミズムを進めて

いくことによって、経験は創造的経験となり、それは統合の社会過程の実現に結びついていくと説いたのである。フォレットの考え方を、代替的経験と創造的経験として比較する形でまとめると、上記の図表 3-3-1 のようになると考えられる。

代替的経験と創造的経験における大きな違いは、人々が自らの人生を主体的に生きていくことができるのかどうかの違いであり、また、それぞれの関係性が新たな価値を生み出していくことができるのかどうかにあると見ることができる。代替的経験では、自らが活動するのではなく、またそのように自らの経験と切り離されている関係からは、新たな価値は生み出されない。そこでは、すでにある考えに従っていくという支配や妥協が社会過程となっていくしかない。しかし、経験の活動として他の人々や組織や社会と関わっていくことから、経験が創造的なものとなり、新たな価値（＝昇価）を生み出して、統合が実現していく可能性が広がっていくのである。経験に対する二つのあり方と社会過程のつながりを図示すれば、図表 3-3-2 のようになる。

図表 3-3-2 二つの経験と統合のつながり



出所) 西村香織 (2015) 「M.P.フォレット経験論の管理論における意味」経営哲学学会『経営哲学論集』第 12 集, 65 頁に基づいて修正したもの。

フォレットは、心理学や生理学のところまで掘り下げて、その理解に基づいて経験とは何かを論じている。そこから、経験は、従来捉えられていたように個人がもつ個人的・主観的なものではなく、個人と個人、また個人と組織や社会の「関係自体の活動」であるとする考え方を示していった³⁷。さらに、その関係自体の活動は、概念をも包み込み、知覚されたものと統合されることによって、概念が展開して人々の自己成長や関係性の進展

が生じることを示したのである。それは、経験が創造的なものとなっていくことでもあり、統合の過程における価値の再評価と結びついていくこととしても論じられる。すなわち、フォレットにおいては、経験が創造的なものとなっていくことは、統合の過程とまさに不可分に結びつき重なり合うものとして捉えられているのである。では、経験が創造的になっていくことと統合の社会過程とは、どのように結びついているのであろうか。第4節では、このことについてさらに見ていきたい。

第4節 創造的経験と統合の過程 —ホンダの事例から—

フォレット理論における主軸は、統合の社会過程を進めていくことである。つまり、様々なコンフリクトに対して、それを対立と捉え支配や妥協をもってなくしていこうとするのではなく、コンフリクトを相異と捉えてそれを活かし、統合していくことをもって、私たち自身と組織や社会の前進を成していくことが、フォレットの主張であると考えられる。このフォレットが主軸とした統合の社会過程を進めていく原動力となるものとして示されたのが、「創造的経験」であると捉えられる。よって、フォレットにおいて、統合の過程は創造的経験と不可分に結びついていると言ってよい。

現代組織においては、第2章でも見たように仕事は専門分化し、それを担う知識労働者が中心となってきている。そして、専門分化した仕事を統合していくことが組織の原理になったと言われる³⁸。しかし、そうした統合の原理は形式的なものとなっているのではないか。つまり実際には、人々が経験を交織して高度に専門分化した仕事を統合することは難しくなっており、知識労働者を生かして共に創造していくことが難しくなっている実態があるのではないだろうか。そのような実態にある組織において、より具体的に、創造的経験と統合の実現を結びつけていくことは可能なのであろうか。創造的経験による統合過程の実現について、日本を代表する大企業の一つであるホンダにおける大企業病からの脱却を事例として考えてみたい³⁹。

ホンダはもともと、創業者の本田宗一郎を中心に、立場の違いを超えて議論し合う、いわゆる“ワイガヤ”の風土があることで有名な企業であった。今でも、ホンダと聞くとそのような会社のイメージを思い浮かべることも多い。しかし、そのホンダにおいても、会社が大規模化するにしたがって、仕事は専門分化し、官僚主義的になり、タテ割り組織が幅をきかせるような大企業病に陥ったという⁴⁰。特に、開発と生産の現場が切り離されて、栃木にある研究所は別世界化してしまった。さらに、それぞれのエンジニアは、エンジンや車体のセクションに分かれ、自分のセクションの「部分最適」のことしか考えていない状態となった⁴¹。また、生産現場も、その中心的存在である鈴鹿製作所は、設立50年を経て仕事のあり方が固定化し、大きく急速に変化していく現在の市場状況に対応できなくなってしまっていた。そのため、ホンダでは、各部門の間あるいは専門の部署間などさまざまなレベルでコンフリクトが生じるようになってきていたのである。そのコンフリクトに

については、例えば、生産現場でここはこうにした方がよいという考えや意思があったとしても、研究所の書いた図面通りに従うしかないと諦めてしまうように、ある意味での研究所による現場の支配とみられるような状態となっていたのである。研究所は実際の現場を見ることなく開発を行い、また現場は研究所に従って仕事を行うのみという、代替的経験の状態になってしまっていたとすることができるであろう。つまり、そこには、研究所や現場のそれぞれの相異性を生かしていく経験の交織がなくなっていたのである。

その結果として本田は、激しく動いていく世界のニーズに対応することができず、新興国市場においても、軽自動車の市場においても、ライバルの企業に大きく後れをとってしまった。その後れは、本田という企業全体の重大な危機となっていた。本田のリーダーたちは、その危機を感じ、二輪事業と四輪事業のそれぞれにおいて、荒療治ともいえる改革に踏み切っていた。すなわち、研究所と生産現場の人々が同じところで働くようにしたのである。

その改革は、一言でいえば、それぞれの部分最適の概念に固定化されてしまっていた各部門を実質的な統合に向かわせることであった。二輪事業では、生産現場である熊本製作所に埼玉県朝霞市にある二輪 R&D センター(朝霞研究所)から開発者たちを異動させた⁴²。この異動の実行によって、はじめはぎこちなかった製作所や研究所の従業員たちの間にも、次第に円環的反応が行われるようになり、お互いに心を開いていきはじめた。そして、研究所と製作所のメンバーは、図面を挟み顔を突き合わせて議論をし合うようになり、人々の経験が交織しはじめた。このことを通して、共に創り出していくというあり方が再生していったのである⁴³。

四輪事業では、東日本大震災による被害もあって、鈴鹿製作所を軽自動車の生産拠点とし、設計、購買、生産技術、製造の 4 部署が机を並べる「大部屋」がつけられ、そこで、開発部門と生産部門のスタッフが一緒に仕事をしていくことになった。これにより、「多様な部門による知の相互作用」(傍点筆者)が実現していったという。相異なる専門の知がぶつかり合い相互に作用することで、人々はお互いの仕事を実質的に理解し、お互いが敬意をもつようになったのである。そして、お互いがお互いを前進させ合うことができるようになり、「行動がどんどん助け合いに」なっていた⁴⁴。

例えば設計通りでうまくいかないことが起これば、研究者たちがすぐに現場に行って現物を見て現実がどうなっているのかを知り、修正していくことが行われた。これまでは分断していた専門の知識や技術を持つ人々の視野が広まり、その力がさらに引き出されて、新たな考えが生み出されるようになっていった。つまり、現在の状況で必要とされていることを実際に見たり聞いたりして読み取り、相互作用から知覚されたものを織り込んで、考えを次々と更新させていった。これにより、作業のスピードは速まり、スタッフのモチベーションも高まっていった。その結果、二輪事業でも四輪事業でも、これまでよりもコストが削減され、素早い対応が可能になった⁴⁵。特に四輪事業では、人々の相互作用による新たなアイディアに基づいて創り出された「N BOX」が、軽自動車ではこれまでにない

広さと性能を実現し、市場にも圧倒的に受け入れられ、売上高で一位を占めるまでになった。本田は、危機から脱出することに成功したのである。

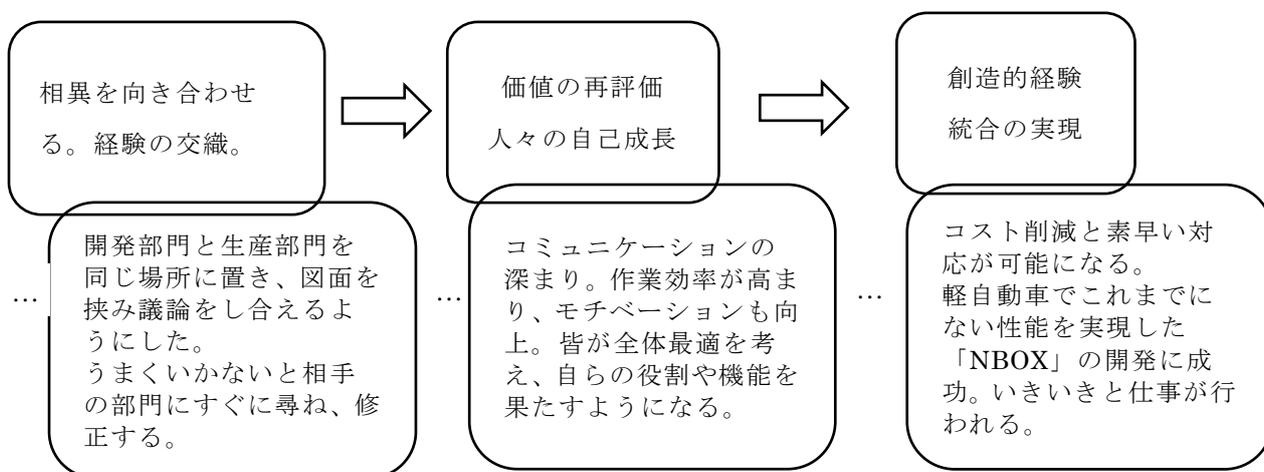
このような相互作用に基づく統合は、開発部門と生産部門の間だけではなく、購買部門や営業部門へも進んでいった。そこでは、担当する人々の軽自動車に対するマイナスの固定観念を取り払い、考え方を一新する努力が積み重ねられ、軽自動車を中心にディーラーとの信頼関係の再生とディーラーの自立がなされていった⁴⁶。このような改革と再生は、新興国をはじめ先進国にも広がりつつある、市場の「大から小」へという要求に対応し、さらには、高度経済成長期の、大量生産を行い効率性を追求するという開発・生産・販売のあり方ではなく、開発から生産まで一貫貫通して、一つの商品を丁寧につくり込んでいくという「質の経済」へと大きく転換しつつある社会の動きにも対応していくものとなっていきつつある⁴⁷。

本田において為されたのは、単なる軽自動車への主軸の移行ではなく、分断から統合へ向けての大改革であったと捉えることができる。分断から統合への改革が為されていったことで、部門や部署の壁を超えた場の統合が実現し、それを通じて、人々の相互作用、交織が進んでいった。人々は、各部門に分断されていたときとは異なり、遠慮をせず意見や考えを直接に述べ合うことができるようになり、人と人としてのコミュニケーションが深まっていった。それに従って、人々は部分最適ではなく、全体最適へと視野が広げられ、それぞれの価値が再評価されて全体最適を目指して仕事をしていけるように成長していった。すなわち、全体状況を捉えて各々の機能と役割を果たすことができるようになっていったのである。本田では、「N BOX」の開発過程で、困難と思われる技術の開発にも成功している⁴⁸。その成功は、批判を受けることを覚悟して、企業の屋台骨を揺るがす大きな改革に果敢に踏み切り、粘り強く実践していったリーダーたちのリーダーシップもさることながら、相異なる知識や考えをもつ人々が共に協力して意見を出し合い、考えを高めていったことに大きな要因があることは間違いないと考えられる。目指すべき全体最適に向けて連携して仕事が行われ、一人ひとりが自らの役割や機能を果たすことができるようになったとき、人々は、楽しそうに、いきいきと（傍点筆者）、共に仕事をしていたという。そうしたいきいきとした仕事から、新たなアイデアが次々と生み出されていくこととなったのである。本田ではまさに、統合を目指して、統合の場をつくり出す取り組みが実践されたことで、その場における人々の経験が創造的なものとなったのである。その結果として、新たな状況を創り出し、変化していく市場に対応できるような組織に再生したのである。

本田の事例を経験と統合の視点からまとめると、次のようになる。すなわち、人々が相互作用できる場がつくり出されたことで、人々の間に円環的反応が積み重ねられていった。それによって、相異なる知識や考えをもつ人々が、共に問題に向って意見を出し合い、その相互作用から知覚されたものと概念を統合させて問題に対処していくようになった。このような相互作用が進むに従って、人々の経験はより創造的なものになっていった。そ

れまで開発と生産の部門の間での概念の固定化から起こっていたコンフリクトは次々と解決されていき、さらに新しいアイデアの創出に繋がっていった。今までの状況は、新たな状況へと前進して、統合が実現されていったのである。そのときには、それぞれのメンバーは、自らの部署の部分最適ではなく、全体最適を考えるように価値を再評価させ、いきいきと活動し機能していたのである。フォレットの捉える創造的経験とは、ここで見られたように、共に意見を出し合い議論をし合って経験を交織させていき、そこから新しい考えや価値を共に創り出していくことである。それは同時に、人々の自己成長をもたらすものとして捉えられるのである。

図表 3-4-1 ホンダにおける創造的経験と統合の実現



出所) *Creative Experience* および片山修 (2013) 『奇跡の軽自動車—ホンダはなぜナンバーワンになれたのか』 PHP 研究所に基づいて筆者作成。

経験は、共に統合を目指していくことによって、統合の過程と重なったときに、創造的なものになっていく。そして、経験が創造的なものになっていくことによって、新しい考えや価値に基づく新たな状況が生成されて、統合が実現していく。このように創造的経験と統合の過程は、それぞれを不可欠の要因として、お互いから創り出され、お互いを創造していく、そのような結びつきとして捉えられるのである。

第 5 節 創造的経験の本質

フォレットは、統合の過程と不可分に重なり合うものとして創造的経験を解き明かした。そのように統合の過程と創造的経験を重なり合うものとして説いたのは、一人ひとりの人間が活動として関わり、それが関係づけられ活かされていくことが、統合の過程を前進させていくという考え方から導かれたものであった。活動が関係づけられていくこと、つま

りそれは経験であるが、円環的反応に基づく相互作用の中で知覚されたものと概念とが統合されていくことを内実とする、そのような経験の交織が統合を目指して生かされていくとき、経験は、一人ひとりが成長しつつ、そこから全体としての新たな考え方や新たな価値、すなわち「昇価 (plusvalents)」を生み出していく創造的経験となる。

第4節のホンダの事例で見てきたように、経験が共に協力して新しい考え方や新しい価値を生み出していくという創造的経験になったとき、そこでは、お互いのもつ力が引き出されて、人々は十分に機能し、楽しそうに生き生きと仕事に取り組んでいくことができるようになる。フォレットは、人々が生き生きと活動し、共に何かを創造しているときには、そこに「エネルギーの解放 (release of energy)」と「喚起 (evocation)」が生じていると説く⁴⁹。このエネルギーの解放と喚起こそ、創造的経験の本質に他ならない。さらに、そのとき、人々は自由になっているとフォレットは言う。よって、創造的経験の本質は、エネルギーの解放と喚起を通じて人々が自由になっていくことであると言い換えることもできる。

では、ここで創造的経験の本質とされるエネルギーの解放と喚起とは、どういうことを言うのであろうか。フォレットは、「エネルギーの解放は、一方の他方に対する作用およびその反作用によって、一方が他方から新しい力を喚起することあるいは引き出すこと」にあると言う⁵⁰。重要なことは、エネルギーの解放と喚起は、個々人がばらばらな状態からは生じてこないということである。またそれは、人々が人生の傍観者であることから生じてはこない。つまり、エネルギーの解放と喚起は、お互いが活動として関係づけられていく、その関係づけの活動から生じてくる。すなわち、ホンダの事例のように、エネルギーの解放と喚起は、「共に創り出していく」という活動の関係づけの中で、自らの役割を見出し、生き生きと機能していくこととして捉えられるのである。ここでいう機能とは、決められた通りの方法や道筋に沿って、決められた目標を効率的に達成していくことではない。テイラーの科学的管理を、フォレットは、科学的分析に基づくことによって、これまでの自分の見方への固執を手放すために有効な考え方として支持したのであるが、機能の理解においては、テイラー・システムのあり方とは、大きく異なっている。フォレットにおける機能の把握は、経験と深く結びついている。それは、経験の交織において、自らを貢献させていくことである。すなわち、他者と共に活動していく中で、自ら考え、自ら見出し、自ら実践していくことを、フォレットは機能として把握する。このように個々人は、関係づけの活動の中で機能することによって、そこから知覚されたものを自らの人生の中に織り込んで成長していくことができ、また、その活動によって全体をも前進させていくことになる。

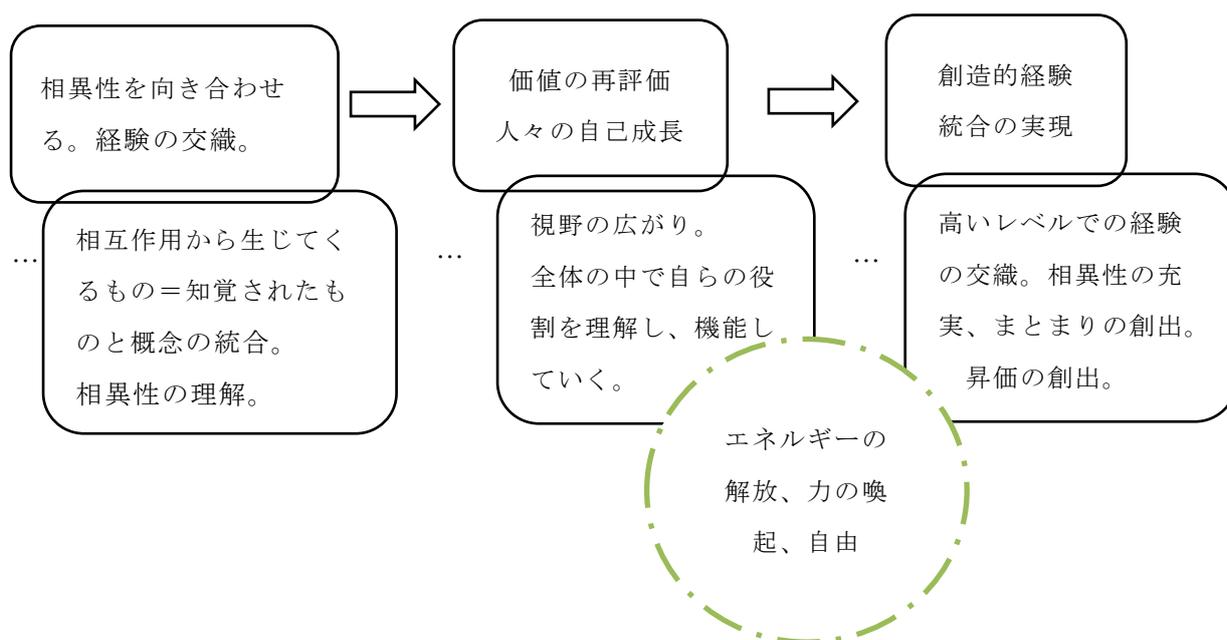
自由もまた同様に捉えられる。何にも関係を持たず自分の思うままに動いていくことが自由ということではない。むしろ、自由とは、関係づけられていく活動の中にある。共に考え共に行為していく関係づけの活動の中で、自らのエネルギーが解放されて、力が喚起されていくことが自由であり、それによって全体の中でいきいきと機能することができ、

成長していけることが、フォレットの捉える自由なのである。

このように、創造的経験の本質は、エネルギーの解放と喚起、そして人々が機能し、自由になっていくことにある。この本質を持つからこそ、創造的経験は、関係する一人ひとりとその関係づけの活動全体を、これまでよりも高いレベルへと前進させていくことができるのである。一人ひとりが成長し、関係づけの活動全体がより高いレベルに進んでいくとは、つまり、人々の中に、これまでにはない新しい考えや新しい価値が創造されて、それによって、まとまりが創出されることである。同時に、そこにまた新しい相異性を創り出していくことでもある。そうであるから、人々はさらなる経験の交織へと進んでいくことができる。創造的経験は、その本質によって、まとまりと、さらなる多様性を、同時に創り出していくのであり、これがすなわち、統合の実現であると考えられる。

フォレットのとらえる創造的経験についてまとめれば、図表 3-5-1 のように考えられる。

図表 3-5-1 フォレットの捉える創造的経験



出所) *Creative Experience* に基づいて筆者作成。

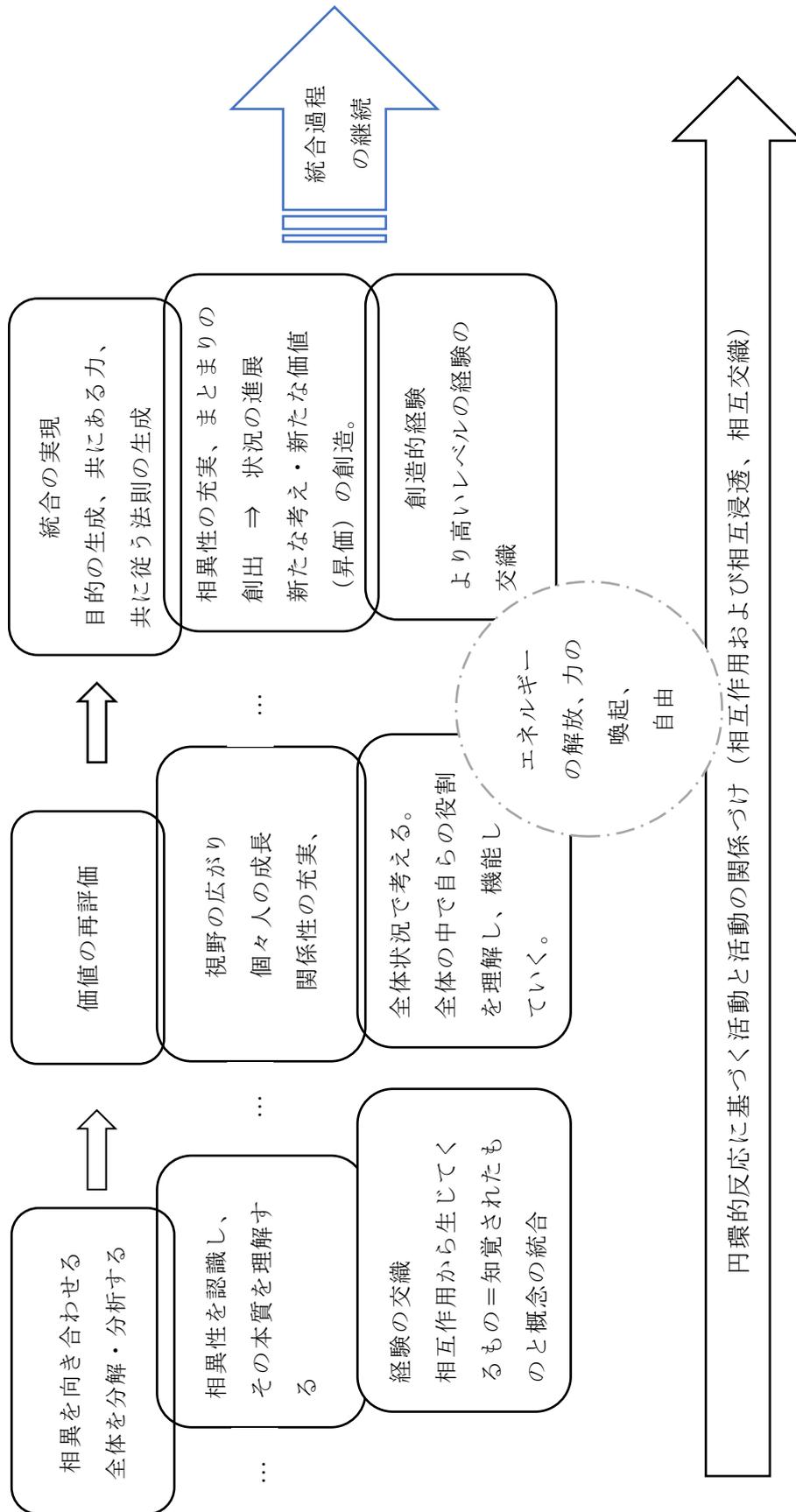
以上のようにまとめられる創造的経験はしかし、統合を目指して相互作用していくことによって、はじめて成されていくものである。統合の過程と重ねられていくときに、「一方の他方に対する作用およびその反作用によって、一方が他方から新しい力を喚起することあるいは引き出すこと」によるエネルギーの解放が生み出されるのである。創造的経験の本質をなすエネルギーの解放と喚起は、統合を目指すその過程において生じてくる。統合を目指すことによって、はじめて、それぞれの人と全体がこれまでよりも高いレベルへと

前進し、新しい状況が創造される。この新しい状況では、まとまりと同時にさらなる相異性の充実がなされている。そこにおいて、人々みな願望が満足され、統合が実現していくのである。統合の過程と創造的経験は、このように、切り離すことのできないものとして、重なり合って前進していく。その統合の過程と創造的経験の重なり合いを表したものが、下記の図表 3-5-2 である。

この図表 3-5-2 で示されるように、統合の過程と創造的経験は、不可分に結びついている過程として捉えられる。フォレットは、創造的経験によって実現していく統合の社会過程こそが、人々がいきいきと活動していくことができる社会の可能性を切り拓くと主張する。これまでのような、妥協や支配によってコンフリクトを失くし、相異性を消していくあり方では、社会や組織を同質的・閉鎖的なものにし、そこからは新しいものは何も生み出されてはこない⁵¹。人間の自由と「人間性の無限の可能性」、そして社会の前進をもたらすのは創造的経験であり、それによって実現していく統合の過程なのである⁵²。コンフリクトを建設的なものとし、統合を実現していくために、創造的経験の本質であるエネルギーの解放と力の喚起を引き出していくこと、それがこれからの人々の結びつき方を考えていく上で決定的に重要であるとフォレットは主張しているのである。

だが、フォレットの統合の過程と創造的経験の考え方について、それを実際に行っていくとするならば、いま一步踏み込んだ考察が求められるであろう。つまり、創造的経験を、統合の過程と重ね合わせて論じることが、フォレットにとってどのような意味をもっていたのかについての考察である。そしてまた、より具体的に、組織や社会において経験を創造的なものとしていくには、どのようにしていけばよいのかについての考察である。第 4 章では、この考察を試みていきたい。

図表 3-5-2 フォレットの捉える創造的経験と統合の過程



出所) *Creative Experience* に基づいて筆者作成。

- 1 三井泉 (2012)「フォレットの思想的背景と方法」経営学史学会監修・三井泉編著『経営学史叢書IV フォレット』文眞堂, 38 頁。
- 2 Follett, M. P. (1924) *Creative Experience*, Longmans, Green and Co., p. xiv. (三戸公監訳／齋藤貞之・西村香織・山下剛訳『創造的経験』文眞堂, 2017 年, 6 頁。)
- 3 *Ibid.*, p.xiv. (上掲訳書, 6 頁。)
- 4 *Ibid.*, p. xi. (上掲訳書, 3 頁。)
- 5 村上陽一郎 (2013)『近代科学を超えて』講談社を参照。
- 6 真木悠介 (2003)『時間の比較社会学』岩波書店を参照。
- 7 フォレット研究の先駆者である藻利重隆は、フォレットの提唱する「事実による集管理」の中心を「状況の法則」にあるとし、状況の法則に沿った統合によって、当事者の全体への参加が実現されることを説いている。また、三戸公は、フォレットの理論はすべて統合理論であり、それは、人間主義と機能主義の統合であると把握している。
- 8 本章での *Creative Experience* における訳文や統合と創造的経験の理解は、北九州市立大学の齋藤貞之、山下剛と共に行った同書の翻訳作業における理解に多くを負っている。ただし、本稿で用いるに際して、訳語は適宜変更し、必ずしも翻訳書と同じではない。
- 9 Follett, C.E., pp.156-161. (前掲訳書, 164-166 頁。)
- 10 *Ibid.*, p. xii. (上掲訳書, 4 頁。)
- 11 *Ibid.*, p.165. (上掲訳書, 172 頁。)
- 12 この事例についての記述は、*Ibid.*, pp.158-159. (上掲訳書, 166-167 頁。)に基づいている。
- 13 *Ibid.*, pp.168-170. (上掲訳書, 175-176 頁。)全体を解体することはまた、「その要求が何のシンボルか」というシンボルの問題とも深く関わることをフォレットは指摘している
- 14 *Ibid.*, pp.170-171. (上掲訳書, 177-179 頁。)
「価値の再評価」の考え方は、1920 年代の後半におけるフォレットの考え方を貫く「状況の法則」につながっていくと捉えられるが、この考察については今後の課題としていきたい。
- 15 *Ibid.*, p.53. (上掲訳書, 64 頁。)
- 16 村田は、バーナードの人間観も、非論理的過程の心理を重視していることを読み解いている。(村田晴夫 (1984)『管理の哲学 全体と個・その方法と意味』(現代経営学選集 7) 文眞堂, 53 頁。)
- 17 Follett, C.E., p.92. (前掲訳書, 102 頁。)
- 18 *Ibid.*, pp.54-55. (上掲訳書, 65 頁。)
- 19 *Ibid.*, p.90. (上掲訳書, 100 頁。)
- 20 フォレットは、ホルトの考えについて、さらに生理学における円環的反射や反射弓の理解にまで掘り下げて論じている。円環的反射については、筋肉の収縮は刺激によって引き起こされるが、こうした筋肉活動は、部分的には、それ自身、筋肉活動自身を引き起こす刺激を生み出していることが示されている。また、反射弓は、個体それ自身が機能した結果加えられる刺激の経路であるということが示されている。(*Ibid.*, pp.58-59. (上掲訳書, 68-69 頁。)) を参照。
- 21 *Ibid.*, pp.62-63. (上掲訳書, 71-73 頁。)また、フォレットの論文「建設的コンフリクト」(1925 年)では、「対応の先取り」(anticipation of response)についても述べられている。この「対応の先取り」については、三戸公が『管理とは何か』の中で、「こうすれば相手はこうするというを知り、それに対して前もってそれに対応したことをするのが、対応の先取りである。その好例は将棋における『三手のよみ』である。こう指すと相手はこう指すに違いない、そこでこう指すのである。将棋や碁の名局は、それぞれの深いよみの上に成り立つ」と説明している。
- 22 *Ibid.*, p.89. (上掲訳書, 99-100 頁。)
- 23 *Ibid.*, p.55. (上掲訳書, 66 頁。)
- 24 *Ibid.*, pp.67-68. (上掲訳書, 75 頁。)
- 25 *Ibid.*, p.55 および p.102. (上掲訳書, 66 頁および 111 頁。)
- 26 *Ibid.*, pp.80-81. (上掲訳書, 91 頁。)
- 27 *Ibid.*, p.135. (上掲訳書, 143 頁。)
- 28 *Ibid.*, p.57. (上掲訳書, 67 頁。)
- 29 *Ibid.*, pp.134-135. (上掲訳書, 131-136 頁。)
- 30 *Ibid.*, p.133. (上掲訳書 141 頁。)
- 31 *Ibid.*, pp.137-139. (上掲訳書, 145-146 頁。)
- 32 percept は、M.ポランニーの暗黙知と比較されることも多いが、フォレットの percept は、まだ明らかになっていないものがあって、その発見を予兆するというよりも、相互作用の中において、常に動いていく全体状況を捉えようとする中から生じてくるものという意味を多くもつと考えられる。
- 33 フォレットは *Creative Experience* の第 8 章のタイトルを「formulated experience」とつけている。これは、形成された経験、すなわち概念を指すとも考えられる。フォレットは、この第 8 章で、概念の位置づけ、知覚されたものとの関係について詳しく論じている。
- 34 Follett, C.E., pp.144-145. (前掲訳書, 153-154 頁。)第 1 章において見たように、フォレットは、

プラグマティズムの考え方からも大きな影響を受けているのであるが、この概念の捉え方においては、例えばベルグソンは、概念の位置づけを経験とは切り離して捉えているとして、自らの概念の捉え方との違いを述べている。

- ³⁵ *Ibid.*, pp.200-201. (上掲訳書, 206 頁および 216 頁 [訳注 4].) 何かを捨て去ることによって、まったく新たなところから始めることができると考えることを、フォレットは、何も書かれていない真っさらな書板を意味する「タブラサ」という言葉を使って表現している。これは、「人間の知識の起源に関し、生得観念を否定する経験論の主張を概括する言葉」(『大辞林 第3版』)とされている。
- ³⁶ *Ibid.*, pp.145-146. (上掲訳書, 154 頁.)
- ³⁷ *Ibid.*, p.135. (上掲訳書, 143 頁.)
- ³⁸ 三戸浩・池内秀己・勝部伸夫 (2011)『企業論 第3版』有斐閣, 173-189 頁を参照。
- ³⁹ ホンダについての箇所は、片山修 (2013)『奇跡の軽自動車—ホンダはなぜナンバーワンになれたのか』PHP ビジネス新書を参照している。
- ⁴⁰ 片山, 同上書, 35-36 頁。
- ⁴¹ 片山, 同上書, 36 頁。
- ⁴² 片山, 同上書, 102-103 頁。ホンダは、リーダーたちの決断で、「開発 (D:Development)」、「生産 (E:Engineering)」、「購買 (B:Buying)」、「営業 (S:Sales)」の一体化を図ったのである。
- ⁴³ 片山, 同上書, 111-112 頁。研究所の人たちは、現場の人たちに「困っていることを教えてください」という姿勢をもって働きかけていったという。
- ⁴⁴ 片山, 同上書, 136-140 頁。
- ⁴⁵ 片山, 同上書, 115 頁。二輪事業では、開発リードタイムが 2 割短縮され、コストは 3 割低下し、部品の精度も上がっていった。
- ⁴⁶ 片山, 同上書, 170-172 頁。
- ⁴⁷ 片山, 同上書, 76 頁および 102 頁。
- ⁴⁸ 片山, 同上書, 113-114 頁および 152-153 頁。「N BOX」の開発では、新たな生産技術として、骨を強固に組み立ててからパネルで覆うという「インナーフレーム骨格」の工法が考え出されたが、これは、「製造技術と生産技術の両方が進化して、なおかつ、製品の設計のアイデアも入って、はじめて産まれた」(153 頁)ものであった。各部署がそれぞれに向上進化しながら、全体として新たなものを生成していくことが実現した例とすることができる。
- ⁴⁹ Follett, *C.E.*, pp.301-303. (前掲訳書, 304-306 頁.)
- ⁵⁰ *Ibid.*, pp.301-303. (上掲訳書, 304-306 頁.)
- ⁵¹ 社会学者の見田宗介は、大澤真幸との対談において、これまでの共同体の問題点は、個人の自由を抑圧するところにあったとし、抑圧とは、閉鎖性と同質性の二つであると把握する。見田は、この二つに対するものとして、開放性と異質性を捉えている。(見田宗介・大澤真幸 (2012)『二千年紀の社会と思想』太田出版, 98 頁.)
- ⁵² Follett, *C.E.*, p.303. (前掲訳書, 306 頁.)

第4章 現代における統合の実践

第3章では、経験を創造的なものとしていくことが、統合の社会過程を前進させることであるとのフォレットの考えについて、創造的経験の本質から論じてきた。フォレットは、社会を動かしているダイナミズムの基軸を統合の過程に求めようとし、その原動力は創造的経験以外にはないことを説いていったのであるが、そこには、人々や社会に対する深い洞察があったと考えられる。

本章では、これまでの創造的経験と統合の過程についての理解を踏まえて、フォレットにとって経験を論じることがどのような意味をもっていたのかを考察していきたい。また、フォレットが提唱する実践的あり方を通して、創造的経験と統合の考え方が現代組織や社会にどのような実践的意義を持つのかについて考えていきたい。

第1節 統合の社会過程から捉える科学・権力・法

1-1 フォレット理論における経験と科学の捉え方

フォレットが統合の過程を創造的経験に基づくものとして論じたのは、フォレットが対していたものと深く関わっていると考えられる。私は、フォレットが対していたものは、人々や社会の抽象化、固定化されたものへの急速な傾斜の動きであったと考えている。フォレットは、その動きの典型的なものを、原子論の考えと二項対立的な捉え方に見ていた。*Creative Experience* 中の個人的利益と社会的利益の考え方に触れた箇所では、次のように述べている。

社会的利益が、何らかのものに対して「犠牲にされる」べきもう一方のものと全く相容れないということは決してありえない。なぜなら、社会的利益は、単に、諸々の個人的利益の交織ではないからである。それは、諸々の部分による交織であると同時に、そうした諸々の部分が保持されたまま交織することなのである。こう考えると、個人と社会を互いに対立するものにとらえることは不可能となる。同時に、この考えは、個人という言葉において原子論（atomism）を連想させること、社会という言葉において抽象的なものを連想させることからわれわれを守ってくれる（傍点筆者）¹。

ここには、例えば個人的利益と社会的利益として二項対立の構図をつくり出すことや、人間を他と関係をもたない孤立した個人として原子論的に理解すること、また社会という抽象的な連想を引き出す言葉を使用することへのフォレットの警告を見ることができるのである。その上で、フォレットは、「経験は、本能、感覚、反射、その他何であれ、原子論的なものではない」ことを明言している²。

なぜこのようにフォレットは、抽象化や固定化の傾向に対して警鐘を鳴らしていたので

あろうか。それは、抽象化や固定化が、自らの具体的な日々の活動に取り組んでいくこと、そこにおいて自ら考え自ら行動していくことから離れた状態をつくり出してしまふからである。たしかに 20 世紀初頭は、心理学をはじめとして生理学や生物学において円環的反応や統合的行動、全体性の理解につながる見解が示され、また、哲学において純粋経験の考え方や有機体の哲学が提唱されていたが、現実の組織や社会を動かす原理として圧倒的に支持されていたのは、近代科学に基づく近代合理主義の考えであった。なぜならば、社会や組織において相異なる意見や考え方が出てきたときに、戦いや争い以外の方法として、それを解決するために必要なものと考えられてきたのが、誰もが認めうる「正確なる情報」（正確性）や「客観的事実」（客観性）であったからである。それに応えたのが、近代科学であった。近代科学の考え方の特徴は、対象を細分化し、限られた範囲において、あるいは条件を限定した上で、「正確なる情報」や「客観的な事実」を導き出そうとすることにある。例えば先に見たテイラー・システムは、まさにそのことの象徴と言える。テイラー・システムでは、作業の現場における労働者の動作を分解して、それにかかる時間を調査・分析し、科学的なものとして一日の課業を割り出し、その課業を達成すべく労働者の作業の仕方をも科学的に細かく決めていったのである。

つまり、私たちは、正確なる情報や客観的事実を求め、それらに裏付けられた原理や法によって、相異なる意見や考え方をまとめ、解決に導くことができると考えてきたのである。そして、近代科学の発達と近代科学と結びつく近代合理主義の考え方を支えとし、正確性や客観性を得るために、分析や比較、検証などの科学的過程や方法を重視し、発展させてきたのである。同時に人々は、こうした近代科学的過程を担い原理や法を司るものとしての専門家である科学者や裁判官、管理者を中心に置くシステムを発達させ、そのシステムに従ってきたといえる。しかし、フォレットは、このような時代の趨勢に対して、次のように述べてこうした傾向の根源を問うたのである。

ここ十数年にわたり、調査、専門的研究、都市調査、科学的管理、社会工学等々という言葉がスローガンとして唱えられてきた。しかしながら、こうした事実に対する理解が着実に高まるにつれ、これまでわれわれの心のなかに何度も繰り返し浮かんできた疑問が、よみがえってくる。すなわち、こうした事実の理解が高まるのが、果たして現場の従業員や一般民衆とどのような関係にあるのかである³。

フォレットがこのように問うたのは、近代科学に基づく近代合理主義のあり方が、抽象化や固定化に繋がっており、人々の具体的な日々の作業や日常の生活と離れてしまふことを、ソーシャル・ワーカー等の活動を通じて実感していたからに他ならない。こうした傾向は、大きな危険性を孕んでいるとフォレットは言う。その危険性の一つは、細分化された部分における考え方や原理・原則をもって、全体についても当てはまると思いこんでしまふところにある。フォレットは、われわれが、事実を構成する部分と、全体とし

での事実とを混同して捉える誤りが実際に起こっていることを指摘し、それについては、「いかに正確な情報であろうとも、その情報が部分的なものであるならば、こうした情報を根拠としてなされる決定は、悲惨な結果をもたらすことになるだろう」と警告している⁴。

フォレットにおいて事実とは、固定されたものではない。事実は、「他の事実との相互関係の中で見るのがきわめて重要」なのであり、また、「それぞれの事実がもつ価値とは、変化する世の中全体の中でその事実をどう位置づけるかによって決まってくる」ものである。つまり、「それぞれの事実の価値は、他の事実との数限りない関係性と切り離しては捉えられない」のであり、「関係性から離れた事実とは、事実ではない」というのが、フォレットの事実についての考え方なのである⁵。この事実の考え方からすれば、限定された範囲や限定された条件という抽象化の上にある部分的な事実をもって判断の基準とすることは、大きな誤りを起こしかねないし、また、人々が現実に直面しているさまざまな具体的な問題を解決することにはつながり難いのである。

また、正確なる情報や客観的な事実として導き出されたものを、普遍的な原理や原則として固定化してしまうことは、明らかな問題をもっている。まず、それらは、決して客観的なものとは言い得ない。情報や事実には、人々の価値観や主観が入っているからである。専門家が示す情報や事実であっても、同じことである。そこには、その専門家の価値観や主観が入っており、利害関係も存在している。だから、事故などの事例において、それぞれの専門家が示す原因となるものや解釈は一致していない場合が多いのである。次に、「関係性から離れた事実は事実ではない」とフォレットが述べたように、正確なる情報や客観的な事実を普遍的な原理や原則として固定化することはできない。情報や事実は、常に関係性と結びついて変化していくからである。事実は、「状況との関係性を抜きにして取り扱うこと」ができないゆえに、変化するものとして捉えられなければならない。フォレットは、事実とは、感情や信念、理想などのすべてがその中に入り込んだ「全体状況として理解されなければならない」と説く。全体状況は、活動の関係づけによって、常に進化し続けていくものである。事実もまた状況として変化し、新たになっていく。もし、このように進化し続けていく状況を過去の固定化された考えによって捉えようとするならば、それは大きな誤りに繋がってしまう危険があるとフォレットは指摘しているのである。

範囲や条件を限定された中での正確なる情報や客観的な事実がもつ危険性については、フォレットも大きな影響を受けたとされる哲学者のホワイトヘッドが「具体性置き違いの誤謬」として論じている⁶。「具体性置き違いの誤謬」とは、「抽象化された思考の所産であるものを、そのまま具体的な現実なのだと思えること」である⁷。村田は、論文「文明と経営、その哲学的展望に向けて—経営学における具体性とは何か—」において、20世紀の企業文明がこの「具体性置き違いの誤謬」の上に成立してきたことを指摘している。村田によれば、「具体性置き違いの誤謬」は「自然と人為」の裂け目として捉えられる。つまり、抽象化されたものを具体と思い込んでしまうこと、そのままそれを技術に転用すること、これは人為の横暴となる。にもかかわらず、人々が「企業文明の中に潜む抽象性」に

無批判になり、近代科学技術に対しても無責任に受容していけば、「それらはいつの日にか『具体性置き違いの誤謬』の文明に転落する」と注意を促すのである。

以上のような抽象化や固定化のもたらす危険性、「具体性置き違いの誤謬」について理解することなく、正確なる情報や客観的な事実と言われるものに従い、直面している様々な事象にもそれをもって当てはめていくことは、どのようなことを意味するのであろうか。それは、他の人の価値観から導き出された考え方にそのまま従っていくことを意味していると言えるであろう。フォレットの考え方に沿えば、このことが代替的経験であり、それは妥協や支配に繋がっていくことになる。つまり、そこには自らが関係し、具体的な活動を通して、自ら考え行動することが抜け落ちているのである。このように具体的な活動の中で自ら経験することがない場合には、正確なる情報や客観的な事実という抽象的、固定的なものに頼らざるを得ないことになり、このことは、自らの真の願望の実現を諦め、他からつくり出されたものに従って生きることになるのである。このようなあり方を、村田は、「具体性置き違いの誤謬の文明への転落」と見たのであり、フォレットは「人生の傍観者になること」と指摘したのである。フォレットは、このような文明として発展したとしても、それは、個人として存在し生き生きと機能することに繋がっているのか、また、一人ひとりが実際に生きることに繋がっているのかと、問いかけていると考えられる。

ここで、フォレットは、近代科学の考え方を経験の対極において、それを否定しているのではない。フォレットにとって創造的経験を統合の過程と重ね合わせることは、分解・分析し検証していくことを中心とする近代科学の方法と相容れないものではなかった。統合の社会過程は、全体を分解・分析し、一つ一つを比較して検証し、相異性の本質を認識するということから始まる。それは、過程のあり方としては客観性に基こうとするもの、さらに言えば近代科学的な過程として捉えることもできる。フォレットは、このような近代科学的方法によって、人々がそれぞれのもつ先入観から離れることができ、それが統合に向けての土台になると考えていたのである。フォレットは、次のように述べる。

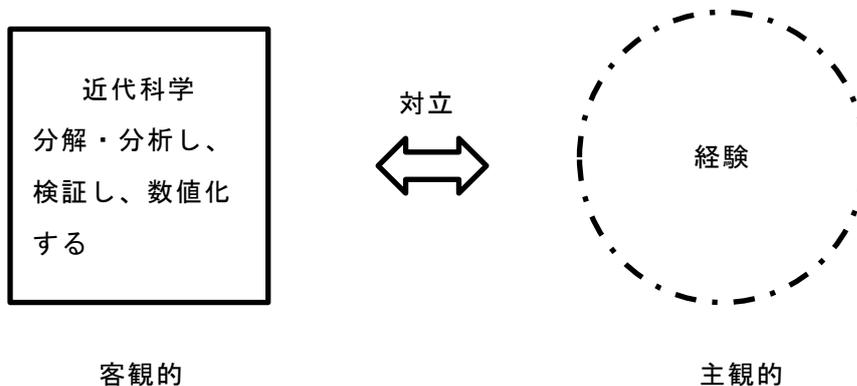
われわれの誰もが必要としているのは、われわれが科学的な精神的態度を身につけることである。すなわち、われわれの生活の基盤を、先入観に基づかせるのではなく、生き生きとした実際の経験に基づかせることである。ここで言う生き生きとした実際の経験とは、自分自身の経験と他の人たちの経験とがプラスされていくことである⁸。

ここからも分かるように、フォレットにおいては、生き生きとした実際の経験に基づかせることが、科学的な精神的態度なのである。フォレットは、私たちが一般的に科学として捉えている、分解・分析し、検証し、数値化することや、それによって調整していくことも、むしろ経験の一部として位置づける。つまり、分解・分析し、検証し、数値化することを経験と切り離して絶対視するのではなく、その活動は、経験の過程の中に位置づけられることによって意味をもち、機能していくと考えるのである。すなわち、フォレット

は、私たちが生きている日常のあり方に沿って、日常活動そのままの姿を捉えるところから、自然に、「経験」科学」としての捉え方を導き出しているのである。

この捉え方は、当時の一般的な科学と経験の捉え方とは、大きく異なるものであったと言える。20世紀初頭において、一般的に科学と経験は図表 4-1-1 に示すように、対立したあり方として捉えられていた。感情や意思、知覚されたものなどは、個々人によって異なるあやふやで主観的なものとして捉えられていた。それは明確に言葉で表されず、数値化して表すこともできないものである。よって、客観的な原理や原則を追求していく科学からは、むしろ考えの枠外に置かれるものであった。経験は、主観的なものに過ぎないとして、客観性を重んじる科学とは相容れないものとして、対立的に捉えられていた。よって、先に見てきたテイラー・システムにおいても、経験や勘に頼る成り行き任せの管理から科学的根拠に基づく科学的な管理へという主張が成されたのである。

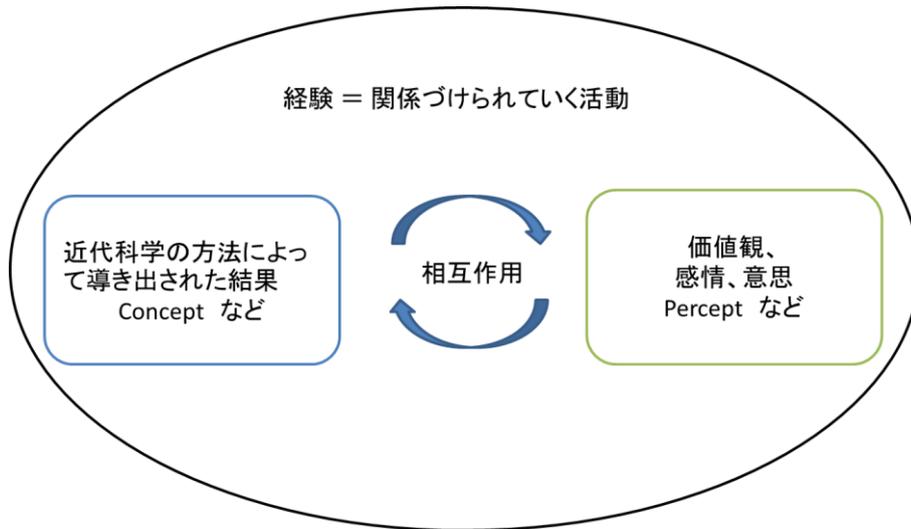
図表 4-1-1 20 世紀初頭における一般的な科学と経験の捉え方



出所) *Creative Experience* に基づいて筆者作成。

一方、フォレットは、図表 4-1-2 に示されるように、経験と科学を対立的に捉えるのではなく、科学は経験の活動の一部を成す活動であると捉えた。フォレットの考えの基底は、人々の生きている日々の活動、生きている日常のありのままの姿に沿って捉えていくところにある。生きている日常のありのままの姿では、人々は円環的の反応によって相互に作用し合っている。人々は常に、関係づけられていく活動の中に存在している。この関係づけられていく活動が、経験である。関係づけられていくことによって、相手の考えを聴き考えを理解するようになる。その相互作用から生じてきたものが、人々の中に織り合わされていく。すなわち、それぞれの経験が交織していくのである。フォレットの捉える経験では、主観的なものと客観的なものに分けて捉えることはない。実験や測定によって導き出された科学的な結果も、絶対的なものとしてではなく、要因の一つとして織り合わされていく。相互作用の中から知覚されたものや感情、意思なども、この経験の交織の中に織り合わされて、まとまりを創出していくのである。

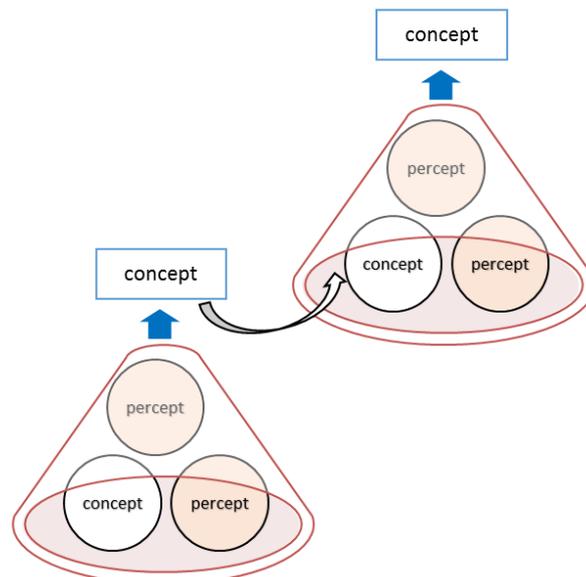
図表 4-1-2 フォレットにおける経験と科学の捉え方



出所) *Creative Experience* に基づいて筆者作成。

これは、経験の内実をなす概念 (concept) と知覚されたもの (percept) の統合としても捉えることができる。概念と知覚されたものは、同じ活動にあるとフォレットは捉えていた。その統合によって、概念が私たちの日々の活動の骨と血に入り込み、これらから、新しい概念が生じてくるとフォレットは言う。そして、あらゆる経験が、過去と現在が一体化されたものとして創造されるのである。

図表 4-1-3 概念 (concept) と知覚されたもの (percept) の統合



出所) *Creative Experience* に基づいて筆者作成。

確かに、概念は私たちに統一性（unity）、単純性（simplicity）を与える。だが、経験は、概念の小片にわけて個別に取り扱うことはできない、一体となったもの（unitary）なのである。実際に存在するのは、固定され静止した概念ではなく、知覚されたものと概念の継続的統合としての「前進的統合（progressive integrations）」なのである。ゆえに、概念は同じ概念にとどまることはない。図表 4-1-3 のように、概念は人々の相互作用の中で知覚されたものと統合されて新たな概念として生じてくる。しかしそれは静止し固定化することではなく、さらに新たな相互作用を通して知覚されたものと統合され変化していくのである。このように概念は活動の中で常に新たにされ、それによって、組織は、次々に直面する新たな状況にも対応していくことができるようになる。

このような捉え方は、社会科学の新たな方法の提唱にも繋がっている。フォレットによれば、何らかの客観的な原理や原則があることを前提とし、仮説を立て、対象を限定して分解・分析し数値化して、隠されている客観的な原理・原則を掘り起こそうとする考え方や手法は、主として自然科学において採られてきた考え方や手法である。これまでの社会科学では、こうした自然科学の考え方や手法をそのまま社会科学にも当てはめようとしてきた。しかし、それは多くの失敗をももたらしてきた。なぜならば、社会科学においては、自然科学で行われる実験室における検証やテストのように、静態的な状態をつくり出すことは出来ないのであるが、そのことが十分に理解されていなかったからである。加えて、条件を限定して行われた実験の結果をもって、組織や社会全体を把握しようとすることは、重大な誤りを生じさせる。すなわち、先に見た「具体性置き違いの誤謬」を起こしてしまうからである。よって、フォレットは、近代自然科学から可能な限りあらゆるものを学びつつも、常に相互作用していく関係の活動を捉えうる社会科学独自の方法を発展させていくことを重視した。そしてフォレットが必要であるとしたその独自の手法が、経験を軸とした統合の社会過程の考えだったのである。

これまで見てきたような、フォレットの具体的な協働する人々の活動やその経験を創造的なものにするということに重きをおくという考え方や、20 世紀初頭における近代社会の中心的な考え方や社会過程とを比較してみるとすれば、図表 4-1-4 のようにまとめられると考えられる。

このように、フォレットは、当時の人々が社会を捉えていく上でその拠り所としてきたものの考え方や捉え方、そして人々の生きていくあり方についての考え方を、ラディカルに問い、大きく変えていこうとする。それによって、これまで当たり前と考えられてきたもの、例えば民主主義のあり方について、権力や法というものについて、また、行動における目的や自由、状況というものについても、これまでとは異なる考え方や捉え方の可能性を示していくのである。

図表 4-1-4 フォレットの考え方と従来の考え方との比較 (1)

—コンフリクトの捉え方と社会過程について—

	20世紀初頭の社会における一般的な考え方	フォレットの考え方
し コ ン フ リ ク ト に 対	<p>コンフリクトを対立や敵対的なものとして、組織や社会におけるよくない状態として捉える。</p> <p>コンフリクトを早くなくそう、生じさせないようにしようとする。</p>	<p>コンフリクトを相異性として捉える。それが人が生きていく上での正常な状態である。</p> <p>相異性を相互に作用させることで、お互いを生かし成長させて、前進的統合を生み出そうとする。</p>
社 会 過 程 の 捉 え 方	<p>近代科学を中心とする抽象化および普遍化の方法。</p> <p>科学的に証明されるものによって、物事を理解し、評価していこうとする。</p> <p>自然科学、特に物理学や数学の理解に基づく。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要素に分解し、対象となる範囲を限定し、条件を設定して、調査・分析し、検証していく。 ・実験し、観察して、データを集めて、それらを数値化していく。 <p>⇒正確なる情報、客観的な事実を導こうとする。考えを固定化し普遍化していこうとする。</p> <p>機械的な知性のレベルにおける理解</p> <p>普遍的な原理、原則の導出。</p> <p>抽象化から導き出された概念の固定化。</p> <p>一つの考えを押し広げていくあり方</p> <p>⇒お互いが自由ではなくなる</p> <p>⇒支配や妥協による社会過程</p>	<p>人々の生きている日々の活動、生きている日常のありのままの姿に沿って捉えていくことを基底とする。</p> <p>心理学、生理学、哲学等の理解に基づく。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ホルトやボックの円環的反応、統合的行動、ケーラーのゲシュタルト概念 ・ホワイトヘッドの有機体の哲学 ・純粹経験の考え方、プラグマティズム <p>⇒経験を創造的なものにしていく＝創造的経験により統合を実現させていく。</p> <p>創造的な知性＝活動のレベルにおける理解</p> <p>変化し続ける活動・相異性を高めていく。</p> <p>新たな考え、新たな価値の創造。</p> <p>一方が他方からエネルギーを解放し、力を引き出す喚起が生ずる。</p> <p>⇒お互いを自由にしていく</p> <p>⇒創造的経験による統合の社会過程の実現</p>
学 の 関 係 科	<p>科学と経験は、客観的なものと主観的なものとして対立する。</p> <p>科学（客観的） ⇔ 経験（主観的）</p>	<p>経験の考えは科学を包むものであり、両者は対立しない。</p> <p>経験 ⊃ 科学（交織していく過程）</p>

出所) *Creative Experience* に基づいて筆者作成。

民主主義のあり方や行動における目的や自由、状況については、これまでの章においても触れてきたので、権力と法についての考え方を中心として、フォレットの示すところを次に見ていきたい。

1-2 日々の活動から自己創造されていくパワーと法¹⁰

(1) 共にある力

フォレットは、パワー（power）の考え方について、第3章において見てきたような統合の心理学に基づいてそれを展開している。それは、統合の心理学が、新しいパワーの概念を生むヒントを私たちに与えてくれているからである¹¹。

フォレットによれば、これまで人々が考えてきたパワーは、他者をどのようにすればうまく操作していくことができるのかということ、すなわち、他者を「支配する権力（power-over）」であった。ビジネスの世界においても工場などで労働者をどのように合理的に動かしていくのかといった人間操作が考えられてきたし、教育の目標も、たいていは他者を支配する権力となっている。機会の平等をスローガンに掲げる場合にも、それは仲間を支配する権力を得る機会の平等を意味している¹²。このように、他者を支配する権力としてパワーが捉えられていることで、社会の人間関係のあり方は、ずっと「パワーのバランス（balance of power）」を中心としてきた。実際に、国際間の問題解決においても、また、多元的な国家を実現しようとする計画においても、その多くは、パワーのバランス理論に基づくものであった。しかし、フォレットは、パワーを他者を支配する権力として捉えたり、パワーの均衡を図ろうとしたりするあり方は、明らかに誤っていると指摘する。これらのあり方は、何ら私たちに前進をもたらさないからである¹³。

パワーというテーマで、最も望ましいのは、それぞれの願望を満たすためにパワーを手に入れる必要がなくなることであり、フォレットは言う。この考え方をもちあわしているのが、心理学的な統合の原理である。私たちが統合の原理に基づいて、全体を解体し、それぞれに本当に必要としているものを探し出し、それをまとめていくことができるならば、パワーに頼ることなく統合がなされるとフォレットは言うのである。この考えに沿ってフォレットは、仮にパワーというものがあるとしても、それは、統合を実現していく一人ひとりの経験がパワーの源泉でなければならないと主張する。ここでいう経験とは、第3章において見てきたように、一人ひとりを自己成長させ、関係性を充実させ、新たな価値を生み出していく創造的経験である。フォレットは、次のように述べている。「われわれは、経験とは、自己生成し、自己充足し、あらゆるものを包含しつづけていく活動であるということを知った。この意味での経験がパワーの源泉でなければならない¹⁴」。つまり、フォレットは、パワーも、人々の活動の関係づけを創造的なものとしていくことによって、そこから生成されてくるものとして捉えるのである。

では、創造的経験から生成されてくるパワーとはどのようなものを言うのか。フォレットは、それは、「共にある力（power-with）」であるという¹⁵。すなわち、統合を目指して

相互に作用し合うときに、経験が交織し、創造的なものとなっていく。この活動を通して、私たちは、共に一つの状況を創造していく。このとき、私たちは、共に状況を創造していく活動の中でそれぞれの役割を理解し機能していく。つまり、まとまりとしての状況を創り出していくことで、自己自身を支配し、統制しているのである。私たちがもつのは、この自己を支配するパワーである。それによって、私たちは自己成長し、相互の関係が充実したものとなり、願望が満たされていく。統合の過程において、私たちがもつことができるのは相手を支配する権力ではなく、私たちはただ、経験が創造的になっていく上での、私たち自身を支配するパワーをもっているにすぎない。例えば、三人で一緒に行為の道筋を決め、そのことを行うとするならば、私たちがもつのは、共に、私たち三人を支配するパワーなのである¹⁶。

このような共にある力は、お互いが共に結びつけられて一つの状況にあるということの理解の上に生まれてくる。例えば、経営者と労働者のように、お互いは異なる願望をもっているかもしれないが、別々の状況にあるのではなく、分かち難く結びついている一つの状況にある。よって、私たちが目指すのは、両者が共にある状況を前進しつづけていくまとまり、機能的全体として、共に状況を創造し続けていくことである。このことを理解して、統合の過程を通じて、共に私たち自身を統制するパワーを前進させていくことを、フォレットは「共にある力」としたのである。共にある力に見ることのできる、パワーに関するフォレットの考え方は、状況を創造することがなければ、パワーの問題は解決されえないというものである。同時に、フォレットは、このようにパワーを一つの状況として理解しようとする姿勢は、それを深く問い進めれば、原子論から抜け出そうとするものであると述べている。原子論的な痕跡を残しているならば、そのパワーは偽りのパワー、支配する権力であり、それは、貪欲と奪い合いにつながるものである。私たちは、そうした貪欲と奪い合いから抜け出すためにも、私たちが本当に望んでいる方法、すなわち、統合の過程による方法で、真のパワー、共にある力を目指さなければならない¹⁷。統合の過程における経験の交織 (interweaving experience)こそが正当なパワーを創造するのである¹⁸。

共にある力では、「私が私自身を支配するパワーをもてばもつほど、私はあなたと豊かに結びつくことがますます可能となるし、それと共に形成された新しいまとまり、つまりは、われわれ二人それ自身において、私はあなたとパワーを発展させることがますます可能になる」という相乗化が生じている¹⁹。こうしたことは、実は諸々の反射弓の組織化とともに始まっているとフォレットは述べる。反射弓の組織化は一つのシステムとして組織化され、より大なるパワーとなる。諸々のシステムは有機体を構成し、さらに大きなパワーとなる。そして、人間のレベルでは、自分の様々な性向を一つにまとめて、自分自身を統制していく。このように、パワーは自己発展していく。このような人が生きていく過程に統合されていることが、そのパワーの妥当性を示すのである。

以上のようにパワーを捉えたとすれば、すなわち、経験の交織に源泉をもつ共にある力として、私たち自身を統制していくものがパワーであるとすれば、パワーとは、私たちの

自由や法則に繋がっているものとして捉えられるのではないか。あるいは、パワーとは、人が生きていく過程において、自由と法則と共に立ち現れてくるものと捉えられるのではないか、とフォレットは問いかける²⁰。原子論的な考えではなく、人が生きていく過程に基づいて、自由と法則と共に現れ進化していくものとして、パワーを捉えていくことが、支配する権力から、そして貪欲と奪い合いから私たちを解放していくのである。

(2) 前進していく法²¹

「概して法とは、どの時点においても、その時点における諸々の利益のコンフリクトの舞台がどのようなものかを表してきた」。つまり、「法は、権力に従っている」と考えられてきた。その考えは現実主義的となり、法が諸々の利益に従うという事実を受け入れるようになった。さらに、法に関する考え方が進み、今や願望 (desire) という言葉が用いられるようになってきたと、フォレットは言う²²。願望という言葉が用いられることによって、フォレットは、諸利益を戦わせるものとして法を捉える理論に代えて、諸利益を一つにまとめ上げていくことに基礎を置く法理論が現れてきつつあるという。では、二つの法理論は、どのように違っているのか。諸利益を戦わせるものとして捉える理論では、コンフリクトを常に一方の側の勝利に終えようとする。そのことによって、コンフリクトをなくしてしまおうとする。それに対して、諸利益を一つにまとめ上げていくことに基礎を置く法理論では、コンフリクトを価値あるものとして捉え、建設的に捉えられたコンフリクトから、「前進的な法 (a progressive law)」が生じてくると捉える²³。フォレットは、後者の法理論に従って、法を、「コンフリクトの関係で生まれてくる法」として捉えようとするのである。

法のキーワードを願望にあるとし、コンフリクトの関係で捉えるということは、法を「願望を満足させるものである」と理解するということである。それは、支配的な階級の願望ともなり得るし、すべての人々の願望をまとめ上げたものともなり得る。それを選択するのは、私たちであると、フォレットは言う。同時に、フォレットは、法は、「新しい願望への道を切り開くもの」であることも忘れてはならないと言う。ここでフォレットが見ているのは、私たちが生きていく社会過程である。フォレットは常に、私たちが生きていくということは、どういうことなのであろうかと問い掛けている。そして、次のように言う。すなわち、私たちが生きていくということは、「多様な相異なるものたちが、お互いに向き合うことであり、それは避けられないこと」ではないか。「この相異が向き合うという過程の中にあることを除いては、われわれにいかなる平和も存在しえないことを理解すべきである。生きるとは、相異なるもの同士が向き合いつづけていくことである」²⁴。

相異が向き合っていくときには、コンフリクトが生じてくる。コンフリクトとは、それぞれの願望を表しているものであるから、私たちは、それを一方の側の支配によってなくしていくのではなく、それぞれの願望を満たしていくべく、願望を交織させていかなければならない。法の務めは、「様々な願望がもっとももっと実り豊かに交織していくような、そ

のような方法を見つけ出すのを支援すること」にある²⁵。

これまでの法は、こうした願望の交織を支援するというよりも、「個々が要求・主張する権利の範囲を定める」ことを主たる役割とするものであった。例えば、19世紀には、「すべての人が可能な限り自由になることができるように個人の自己主張の権利の範囲を設定する」と考えていたし、その誤った個人主義に代わって現れた「社会的利益の考え」も、「法秩序の機能は個の権利に制限を設けることである」ということでは、権利の範囲を定める考え方には変わりなかった。フォレットは、法の務めは、このような権利の範囲を定めることではなく、個々の利益、それぞれの願望をまとめ上げていくためにあると、主張する。

このような考えに立つとき、法は、私たちの具体的な日々の活動から生まれてくるものとして理解される。例えば、家主と賃借人の関係において、賃借人からの家賃に関する要求が法の形成に関わったり、製品を製造していくことにおける労使関係が、法に対して影響を与えていくのである。フォレットは、「私の人生は、その一瞬一瞬が、人間関係の問題なのであり、私がこうした人間関係へ対処するその仕方が法の構築に寄与している」と言う²⁶。フォレットによれば、人間の営為のあらゆる場面は、唯一無二の出来事であり、そこには独自の事態が存在している。この独自の事態は、既存の分類には収まりきらない領域であり、しかも無視されえない領域である。よって、独自の事態に対処するには、そのときどきの経験を解釈していくことと、そのときどきに法理を組織化していくことを結びつけて、法を創造していかなければならない。法秩序もまた同様に、論理的構造の上に組み立てられすべてを調整していくものではなく、これからの法をつくっていく社会過程の一部として理解されるのである。

フォレットにおける法に対する考えは、次の言葉に表されている。すなわち、「法は、単に調停すること（reconciliation）をはるかに超えたものを求めるべきである。法は、私たちの社会生活の大きな創造力の一つであるべきなのである」というものである。フォレットは、法を、「人生の根本にある相互作用を反映したもの」として捉える。つまり、「相互作用において知覚されたものこそが、過程にしたがって次第に規範となる」と捉えるのである。このように、相互作用に基づく経験の中に法を見出していくことは、そうしなければならない義務ではなく、それは必然であるとフォレットは言う。そうであるから、法的な経験は、また、すべての人々の経験と結びつけられていくものなのである²⁷。

このように相互作用に基づく経験の中に法が見出されるのであれば、法は、先ほど見た権利や自由と結びつくものとして理解される。フォレットは、法は、「自由を制約し規制するものではなく、自由が機能する領域をますます幅広いものとすることによって、われわれの自由を増大させるもの」と述べている²⁸。すなわち、フォレットにおいて法は、相異なる願望や相異なる利益をまとめ上げていく活動を「支え励ましていく」ものとして機能しなければならない。法の役割は、相異なる願望や相異なる利益をまとめ上げていく活動を支え、そのことを通して、私たちの日々の活動におけるコンフリクトを創造的

なものにしていくことなのである。そのために、人々の「エネルギーを解放」し、私たちが「経験の新しいレベルへと導くこと」が、法の使命となる。法が、まとめ上げていく活動を支援するものとして、人々のエネルギーを解放し、経験の新しいレベルへと引き上げていくときに、人々は調和し、自由になっていくことができると、フォレットは考えるのである²⁹。

法は、「強制的な力」と見なされるべきものではない。権威や権力が人間の相互活動を通じて発展されるように、法もまた人間の相互活動によって創造される。法的な権利も、あくまでも関係性に依存しているのである。同時に法は、進化していく活動の、その関係性の中で、「諸々の願望が調和する可能性に対して活路を開くもの」として捉えられる。法は、「既定の勢力を手助け」し、「ある行為についての境界線を引く」ために存在するというようなものではなく、もっとはるかに積極的な意味をもっている。つまり、法と法秩序の影響の大部分は、未来に対して与えられている。「これからの何ごとかを生じさせていくというところ」に、法秩序の役割があるのである。私たちは、法が私たちの人生を「守る」ことはできないこと、それは、「人の生に存するたくさんの活動の中に、正当な地位を見出すことができるだけである」ことを理解することが必要である。私たちの活動が、未来に関わる法を形成しつづけていくのである³⁰。

ここまで、パワーと法についての考えを中心として、フォレットの考え方について見てきた。それは、当時の社会における中心的な考え方や捉え方とは異なる、最新の心理学や生理学を基礎とした新たな考え方や捉え方の可能性を示すものであった。その違いをまとめてみると、図表 4-1-5 のようになると考えられる。さらに、第 2 章で見てきた目的や自由についての捉え方の違いと、第 3 章で見てきた状況についての理解の違いを加えてみると、図表 4-1-6 のようになる。

図表 4-1-5 および図表 4-1-6 にまとめられるような、パワーと法、そして目的、自由、状況は、社会過程を捉えていく上での拠り所となる重要な概念である。フォレットは、これらの重要な概念について、それらを一つ一つ取り上げて、それを根源的に問い掛けている。フォレットがその問い掛けの試金石としたのは、人々の生きていく現実の活動に結びついているかどうかということであった。重要な概念においても、人々の生きていく活動に結びついていない考え方や捉え方は多く見られる。いや、むしろそうした考え方が、これまでの社会で中心をなしてきたのである。例えば、原子論、観念論、二項対立の図式などである。これらの考え方は、人々や物事を関係づけられたものとして見ることをしない。それは、人々の生きていく活動とは離れた、抽象化や固定化によるものである。フォレットは、こうした考え方をすべて斥ける。人々は皆、相互に作用し合う活動の関係づけの中にある。このことへの理解に立たない権力、法、目的、自由、状況についての考え方は、支配や妥協にしかつなげていかないのである。

図表 4-1-5 フォレットの考え方と従来の考え方との比較 (2)

—パワーと法について—

	近代以降の社会における中心的な考え方	フォレットの考え方
パワーについて	<p>支配する権力 (power-over)</p> <p>「パワーのバランス」を求める</p>	<p>共にある力 (power-with)</p> <p>自分自身を支配するパワーであり、他者と結びつき、新しいまとまりの発展を可能にする。(196 頁)</p> <p>真の意味でのパワーであり、これを手に入れる方法は、統合過程による方法である。(194 頁)</p>
法について	<p>法は、すべての「哀れな人間」の邪悪さ故に存在し、自由を制約することによって、平和と秩序を維持することを目的とする。(290-291 頁)</p> <p>法は、一致することのない諸々の利益や反目する諸々の意思といった、相反する目的で錯綜したものを引き受けて、そこに必要な調整をつくり出そうとするもの。(292 頁)</p> <p>法に、私たちが従うと考える。(293 頁)</p>	<p>法は、自由を制約し規制するものではなく、自由が機能する領域をますます幅広いものとすることによって、私たちの自由を増大させるもの。(291 頁)</p> <p>進化していく活動の中で諸々の願望が調和する可能性に対して活路を開くもの。(293 頁)</p> <p>法秩序の影響の大部分は未来に対して与えられる。これからの何ごとかを生じさせていくというところに、法秩序の役割がある。(292 頁)</p> <p>法は、私たちが形成していると考える。(294 頁)</p>

* 図表中の頁数は、*Creative Experience* の翻訳書『創造的経験』の頁を示している。

出所) *Creative Experience* に基づいて筆者作成。

図表 4-1-6 フォレットの考え方と従来の考え方との比較 (3)

—目的、自由、状況について—

	近代以降の社会における中心的な考え方	フォレットの考え方
目的について	<p>目的は、はじめから与えられている。 活動より前に存在すると捉える。(301 頁)</p> <p>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ている。(97 頁)</p> <p>目的を静態的なものとして捉える。(226 頁)</p> <p>特定の目的と特定の機能を結びつける傾向にある。(250 頁)</p> <p>個々人の目的の一致を発見しようとする。(266 頁)</p>	<p>目的は、人間活動として理解される。(269 頁)</p> <p>目的というのはつねに、まとめ上げていく力が表に現れたものである。(92 頁)</p> <p>目的は、私たちの具体的な活動からにじみ出てきて、活動により発展していく。(44 頁、92 頁)</p> <p>私たちは、有機体の統合的な行動のそのときどきの時点についての目的を探さなければならない。(94 頁)</p>
自由について	<p>自由の存在が前提とされている。一般原理としての自由。(291 頁)</p> <p>強制を減じることが、自由を拡張すると考えられる。(291 頁)</p> <p>なにものにも束縛されないことが、自由であるとする。→フォレットは、このように、独立してこそ(何ものとも関係していないことが)自由だとするのは、みじめな勘違いであるとする。(198 頁)</p>	<p>自由とは、何らかのことを行うための自由である。それは、生得的なものではなく、私たちは、関係性の中にあることによって、この自由を得ている。</p> <p>より幅広い関係性の中で、より意義深い関係性の中で、ますます豊かな反応を得る可能性を拡張することによって、何かを行うことを通じて、自由が実現される。(291 頁)</p> <p>統合の過程で双方が自由になる。(304 頁)</p>
状況について	<p>諸利益の一致によりつくり出されるものとする。(195 頁)</p> <p>空間や時間的なものの固定化と普遍化として、つまり、すべてにあてはまり、時間が経っても変わらないものとして、状況を捉える。</p> <p>これまでの原理・原則を当てはめて理解しようとする。</p>	<p>状況は創られていくもの、形成し続けていく全体である。</p> <p>交織し合う活動、重なり合う関係性として空間的な相互作用があり、生じつつあるものを織り込んでいく漸進的過程として、時間的な相互作用をもつ。</p> <p>状況は、空間的、時間的な相互作用によるダイナミズムとして理解される。</p>

* 図表中の頁数は、*Creative Experience* の翻訳書『創造的経験』の頁を示している。

出所) *Creative Experience* に基づいて筆者作成。

フォレットの考え方の基本は、統合の過程を社会過程としていくことにある。フォレットは人々に、まず統合の過程を目指していくことを望む。統合の過程を目指していくことは、後に詳述するが、人々にインテグリティ (integrity) をもつことを求めることであると、私は考えている。フォレットは、人々に、インテグリティをもって、日常の具体的な活動において、自らの活動を統合に向かって関係づけていくことを提唱する。それは、すなわち人々に自ら経験していくことを求めることである。人が他の人々と共に生きていく上においてよるべき法則は、ただ一つしかない。その唯一の法則とは、人々がお互いに関係づけられ、相互に作用し合っているということである。それによって、お互いもお互いの関係性も変化していくということである。先に円環的反応の考え方において見てきたように、これは、生理学や生物学、心理学が明らかにした、人が生きていることのありのままの姿に沿った真実なのである。

よって、この活動の関係づけである経験を生かしていくということのみが、人間が生きていくあり方に沿った方法であると言える。しかもそれは、人と人の間だけではなく、人と組織、あるいは社会や環境においても当てはまる。人々が生き生きとした個人として生きていくことができるかどうか、組織や社会において十分にそれぞれの持つ機能を発揮して、組織や社会を前進させていくことができるかどうかは、経験を生かしてそれを創造的なものにしていくことができるかどうかにかかっているのである。そうであるから、フォレットは、押し寄せる抽象化や固定化へ傾斜していく動きを乗り越えて、妥協や支配ではなく、統合の過程を社会過程として実現していくために、経験を創造的なものにしていこうと主張する。それは、関係づけの中で生じてくるコンフリクトに誠実に向き合い、お互いの相異を活かして、新たな状況を共に創り出していくことを目指して、一人ひとりが経験の努力を積み重ねていこうとする主張なのである。フォレットが、権力、法、目的、自由、状況について独自の考え方を提唱するのも、この主張に基づいてのことである。円環的反応による相互浸透を通じて活動と活動を協働させ続けていくことが、人々のエネルギーの解放や力の喚起を引き出して、統合を実現させていく。フォレットが、*Creative Experience* の主題を、具体的な協働する人間活動を研究すること、特に、人間の相互関係、社会状況についての経験主義的研究に置くとしたゆえんは、ここに求められる。

現代社会においては、組織や社会におけるコンフリクトが、より複雑化し深刻化している。このコンフリクトを戦いによる支配や人々の願望を諦めさせる妥協へと進ませないためには、人々が生きていく日常の活動から考えていくことが必要である。すなわち、人々の願望をまとめ上げていく統合という、「より大きな豊かさに向かって、経験がよどみなく流れているような、そのような人生を紡ぎ出していく」には、人々の日々の経験をこそ、日々の活動において、創造的なものとしていくことが求められるのである。フォレットは、創造的経験と統合の考えを、単なる理論として論じているのではない。理想論としてではなく、私たちの日常の活動と結びつけて実現していけるものとして論じている。だからこそ、経験が論じられなければならなかったのである。では、人々の日常の活動の場である、

企業や協同組合、会議などの実際の協働の場において、経験を創造的なものにしていくためには、より具体的にはどのような実践を行っていけばよいのであろうか。第2節においては、創造的経験と統合の過程の具体的な実践について考察していきたい。

第2節 具体的な統合の実践

フォレットは、経験を創造的にしていくためには、「創造的な態度が創造されなければならない」と言う³¹。そして、創造的な態度を創造するためには、企業や協同組合、会議などの場において、「参加観察者 (participant-observers)」となり、人々を結びつけていく実験 (experiment) に次々と臨んでいくことを必要とすると述べている。また、経験を協働させ続けていく (cooperating experience) ものとしての「経験に関する証会 (experience meetings)」を行ってみたいと提案している。では、参加観察者および経験に関する証会とは、いかなることを言うのであろうか。フォレットが経験を創造的にしていく方法として示しているこの二つの考え方をみていくことによって、統合を実現させていくための具体的なあり方について、検討していきたい³²。

2-1 参加観察者

まず、参加観察者とは、いかなる者をいうのであろうか。それは、単なる観察者ではないとフォレットは言う。参加観察者とは、状況の中に参加しながら、「人々の相互作用を生産的なものにする実験を繰り返し試み」、それによって感情や信念、理想などのすべてが入り込んだ全体状況を理解し、そこから事実を引き出し、事実を創造していくものであると、フォレットは示している³³。ここでいう実験とは、経験的な実験である。つまり、人々の相互作用が生じる場において、実際に当事者として経験し、「何が成功し何が失敗するかを」書きとめ、語っていくのである。

参加観察者について、フォレットが取り上げている事例の内、乳牛にいかにか飼料を与えるかということの問題についての事例から、より具体的に考えてみよう³⁴。乳牛に飼料を与える場合には、二つの異なった事実が考えられる。一つは議論の余地のない明白な事実であり、いま一つは、人が異なれば異なったように捉えられる事実である。それぞれの穀物に含まれるタンパク質や炭水化物、脂肪、食物繊維の比率を示した種々の穀物の分析による情報は、明白な事実である。これは、農業大学の専門家によって、もたらされる。だが、それぞれの穀物の組み合わせをする場合、どのような割合が乳牛にとってのベストな配合をもたらすのかという、もう一つの事実が必要となる。この自分の飼っている牛の飼料配合の製法がもたらす効果を観察することができるのは、農場主である。農場主は、飼料の配合を変化させて、その結果を記録することができる。その結果を、他の多くの農場主と相互に比較し合うこともできる。さらに、農業大学に情報を提供することもできるのである。フォレットは明記していないが、ここでの農場主は、参加観察者として捉えられ

るであろう。農場主は、乳牛についての飼料の配合を自ら変化させるという実験に臨み、その結果を記録し、他の農場主や専門家と共有していこうとする。ここには、農場主や他の農場主、農業大学の専門家のすべての経験が結びついている。このことによって、本人が飼っている乳牛への最良の飼料の配合が得られるだけでなく、飼料の製法の改良にも貢献できる。

フォレットによれば、数年前までは、乳牛に与える飼料について、農場主の態度は「自分の牛にどのように飼料を与えればよいかくらいは知っている」という態度であった。現在では、農業専門家の多くが、彼らが作成した飼料の製法を農場主に盲目的に受け入れさせようとしている。しかし、より良い方法は、そのどちらでもない。より良い方法とは、関係する人々が、参加観察者となり、農場主も専門家も双方が、それぞれが果たすべき役割をもって機能し、農場主の経験と農業大学の専門家の経験とを統合することにある。このことは、人と人で行われるものでも、有機体と環境の間において行われるものでも同じである。統合するということが生きていくことの根本的過程である以上は、このような参加観察者となって実験の経験活動に臨んでいくことが、私たちに求められるのである³⁵。実は、民主主義の意味しているのもこのことである。民主主義は、参加するすべての人たちの経験を通して、解決策を見出していくという、誰もが実践できる普通のことなのである³⁶。

2-2 経験に関する証会

次に、経験に関する証会であるが、これはどのような内容をもつものとして提案されているのであろうか。まず、フォレットは、経験に関する証会を、三つの段階をもつものとして示している³⁷。その第一段階は、検討を要する主題を、私たちの日々のあらゆる生活経験との関係性を明確に示すような方法で提示することである。つまり、検討を要する主題をただ示すのではなく、それが人々自身の生活の活動と結びつくように、人々の生活の中で、その主題がどのような相異性を生み出すのかが分かるようにして提示するということである。第二段階は、私たちそれぞれがその当該の問題を解決する何かを私たち自身の経験の中に見出そうとすることである。フォレットによれば、問題を解決する何かを私たち自身の経験の中に見出そうとすることは、私たち自身が経験に対して実験的な態度をとること、そして多くの実験を行って、私たちの経験を観察し、分析し、実験の成功や失敗を理由を付けて報告し、新たな実験の方向性に対する示唆を得ていくことである。つまり、この段階の内容は、先に述べたように、私たち自身が「参加観察者」となることを求めることと結びつけて近いと考えられる³⁸。そして、第三の段階は、私たちのさまざまな経験、つまり、一人の経験と他の人の経験、および専門家によって提供されるデータとを一つにまとめることができるのかどうかを知っていくことである。この第三段階は、専門家も含めて私たち皆の経験を一つにまとめていくことを目指そうとするものである。フォレットは、専門家は、そのデータを状況に投げ込むことによって、コミュニティにおけ

る必要不可欠な役割をもつ存在とならなければならないと考える。そして、私たち一人ひとりも、自らの経験を持って貢献しなければならない。先ほどの参加観察者の事例のように、専門家が提供するデータは、農場主の経験と合わさり、また、農場主の経験も専門家のデータや意見に受け容れられていく。こうして、専門家も農場主も、その経験を協働させ続け、活動を協働させ続けていくのである³⁹。

以上が、フォレットの提案する経験に関する証会を実践していく段階であるが、では、なぜフォレットは経験に関する証会を提案するのであろうか。フォレットが経験に関する証会の目標として挙げているのは、次の二つである。一つには、専門家の情報を提供することであり、いま一つは、それぞれの個人からこうした専門家の情報が諸個人の有する経験とどのくらい一致するかを聞き出すことである。この二つの目標は、専門家の情報と一人ひとりの経験という二つの種類の経験を一つにまとめ上げていくということを示している。組織や社会の傾向は、専門家の示すところを、「正確な情報」であり「客観的な事実」として重視し、それのみを評価や判断の基準としていこうとする。しかし、私たちは、専門家によって統治されたいのではないし、また、自らの活動と結びついていない考え方や原理・原則によって統治されたいのでもない。そうであるならば、人々の経験と専門家の関係性をつくり上げていくことが重要となる。フォレットは、「われわれは断固として民衆の経験を必要とする」と言う⁴⁰。私たちのそれぞれが貢献できるものは、活動を関係づけ続けていくこと、すなわち、経験に臨むことなのである。

経験を持って貢献するとは、一人ひとりの経験を全体の価値と結びつけることである。それによって、一人ひとりの経験をより価値あるものとするができる。このことは、それぞれの人の自らに対する誇りを増大させるとフォレットは説く。なぜならば、経験を創造的にしていくとは、私たち一人ひとりの経験によって状況を解釈し、役割を見出し、機能していくことだからである。私たちの経験の解釈は、このような日々の活動における運動神経レベルで生じていくべきものである。それは、人々が生きることそのものであると、フォレットは捉える。私たちは、具体的な活動から、経験の交織における知覚レベルから、あらゆるものを創造していくのである⁴¹。

このような内容をもつ経験に関する証会を、フォレットは、民主主義における実験として、「しつこいくらいに主張するものである」と述べている。それは、実際には、人々が生きることそのものに自らを関与させ、自らの経験を貢献していくことが行われていないからである。また、専門家と私たちが結びついていないのが実情だからである。では、現実には、私たちの経験を貢献させていくこと、専門家と私たちが結びついていくことは可能なのであろうか。フォレットが提案する、参加観察者になることや経験に関する証会のあり方を理解して、実践していくことは可能なのであろうか。さらに言えば、人々の経験を交織させて統合を実現していくことは、本当にできるのだろうか。特に現代社会のように、お互いの考え方や価値観、宗教や思想、そして利害が対立し、その対立が激化しているとき、しかもその対立の激化を押しとどめる方法も見当たらないような現状において、経験

を交織させ統合の過程を進めていくことはできるのだろうか。

藤森大祐は、フォレットの「統合」による解決が困難な場面においても、社会的プロセスに注目するならば、フォレットの「統合」を確認できると述べている⁴²。藤森がここで「統合による解決が困難な場面」と言ったのは、例えば、ダム建設に対する「賛成／反対」の場面である。藤森は「細川内ダム計画反対運動」を事例として取り上げて、「劣勢であった反対派が、相互作用 (interacting)、統一化 (unifying)、創発 (emerging) によって、妥協することなく統合的な解決を模索し続け、その結果として対立状況を発展的解決状況へと進展させて」といった社会的プロセスを紹介している⁴³。次に、ダム建設に対する「賛成／反対」の場面と同じように、「統合」による解決が困難なとも思える原子力発電所についての「賛成／反対」の場面で行われていた「対話フォーラム」の事例を取り上げて、藤森が示すような社会的プロセスにおける経験の交織と統合の実現の可能性について考えてみたい。

第3節 社会的プロセスとしての統合 —対話フォーラムの事例から—

ここで取り上げようとする「対話フォーラム」とは、「原子力の問題について、専門家と市民、または意見を異にする者同士が信頼関係を築いた上で、共に語り、共に学ぶ場」として、2002年より宮城県女川町と青森県六ヶ所村で行われたものである⁴⁴。

なぜ、このような「対話フォーラム」がもたれるようになったのであろうか。対話フォーラムのファシリテーターを務めた八木絵香は次のように言っている。すなわち、原子力発電の安全性というような問題について、社会としての回答を見出していくためには、専門家だけでなく、専門家ではないふつうの人々も、また推進の意見を持つ人のみならず、否定的な意見を持つ人も含めて、「協働」で作業が行われなければならない時代がやってきているのに、私たちはそのような場を持っていない。もしくは形式上存在する場合であっても、意見を異にする者同士が、双方から異なる意見を投げ合うだけで終わる場がほとんどになっている。しかも、「従来のリスク認知研究の結果は、科学技術に関するコミュニケーションの実践には結びつかない可能性がある」との指摘もある⁴⁵。その指摘によれば、「リスク認知研究の多くは、社会全体を対象として、様々な科学技術やそれにかかわる活動のリスク評価を求めている。そのためそこで得られた知見は、いわば距離をおいた傍観者の反応によるものであり、まさにリスクを負わされそうになって困惑している人々のリスク認知では（傍点筆者）」ない。つまり、「アンケートや実験により、一般論として人々が科学技術のリスクをどう捉えるかについて把握するのではなく、個別具体的社会的問題にさらされている人々を対象に、そのリスク認知に影響を与える要因として何があるかを掘り下げて分析し、それを実際のコミュニケーション活動に生かす試み（傍点筆者）」が、必要とされているのである。八木たちは、この問題意識を一つの背景として、「（推進する）専門家と（憂慮する）市民が原子力技術の使い方について協議し、両者が当事者としてそ

の責任を共有するような「場」として、対話フォーラムを実施したのである⁴⁶。

さらに、八木たちは、原子力については、十分な議論が尽くされる前に住民投票が実施されたり、十分な安全性が確認されないままに発電所が建設され続けたりということで、推進する側も反対する側も両方が納得いかない（傍点筆者）と感じている現状があることを指摘する。そして、このような事態を招いた原因を、「一義的には、推進する原子力専門家の側にある」と捉える。それは、専門家の間では、「適切な説明がなされ、正しい知識を市民が取得すれば、彼らは専門家の主張を受け入れるという」考えが支配的だからである⁴⁷。

ここで、この対話フォーラムの事例を取り上げたのは、フォーラムを実施していった八木たちが捉えていた現状と問題意識が、フォレットが憂慮していた状況と問題意識に通じるものであると考えられたからである。また、現在必要とされる考え方についても、共通している点が多いと思われる。フォレットもまた、専門家との関係をどのように創り出していくかを重要な課題としていた。確かに、原子力について推進する人々と反対する人々の両方に、納得のいく答えを導き出すことは至難の業である。だが、まず「意を尽くして議論が行われたのか」、それぞれの立場からの「意見を対等な立場で交わしあう」ことができたのかが問われなければならない。八木が言うように、「この状況でまず必要なこと。それは、原子力について意見や価値観を異にする人同士が、相互に信頼関係を築いた上で、コミュニケーションできる場」なのであり、相互の信頼関係を築いていくための、個別具体の社会的問題からの積み重ねなのである。

以上のような問題意識に基づいて、対話フォーラムは始められた。では、より具体的には、それはどのように進められていったのだろうか。対話フォーラムの位置づけについて、八木は次のように述べている。原子力に関するコミュニケーションを目的に応じて分けると、大きく三つにまとめられる。原子力に関するリスク情報が提供され、受け手である市民の側がそれを理解する第一段階、市民のニーズをもとにコミュニケーションを行い、専門家も市民の意見を傾聴する、双方向コミュニケーションの第二段階、双方がより高いレベルでの解決を目指し、社会的意思決定に反映させる社会的合意を形成していく第三段階である。対話フォーラムは、第二段階「双方向コミュニケーション」の場を作ろうとする取り組みとして位置づけられる。私自身は、さらにそれは、双方がより高いレベルでの解決を目指して、社会的合意を形成していく第三段階を視野に入れたものとして捉えられると考えている。対話フォーラムについて八木のまとめる三つの段階は、統合の過程の三つの段階と必ずしもすべて一致しているわけではないが、過程としての重なりを見ることができる。つまり、対話フォーラムの第一段階と第二段階は、統合の過程におけるそれぞれの意見を分解・分析して、両者が本当に望むところ、相異の本質を明らかにしていくものとして捉えられる。そして、第二段階から第三段階にかけては、お互いの経験が交織していくことにおいて価値の再評価が生じていく過程を示していると捉えられるのである。

この「双方向コミュニケーション」としての対話フォーラムに参加するのは、住民参加者、専門家参加者、ファシリテーターである。その人たちが、原子力に賛成、反対という

ことについて、「冷静にどこがどう違っているのかを話し合う」。そして、本質を見極めていくのである。例えば、原子力について「怖い」と言っていたとしても、それは、地域の中に生じるある種の精神的な軋轢、精神的疲れが、原子力に対する「嫌悪感」に繋がり、その「嫌悪感」をそのままストレートに言葉にするのではなく、「怖い」という言葉に言い換えられて表わされたりしている。フォレットがシンボルの問題として捉えていた問題が、原子力についても存在しているのである。そういった言い換えられた言葉やシンボルとして表現されているものの本質を見極めていくことから、人々の考えや価値観に変化が生じていくことになる。

こうしたことにも注意を払いながら、対話フォーラムは、次のことを方針として運営されていった。すなわち、(1) 繰り返し対話すること、(2) 推進・反対の結論を前提としない話題を設定すること、(3) 率直な意見交換ができるよう内容を非公開にすること、(4) 参加者主体の運営とし、住民を含めた参加者全員が対等な立場でつくり上げていくことである。これらの方針に基づいて、対話フォーラムは、2002年より宮城県女川町と青森県六ヶ所村のそれぞれで、およそ二月に一度のペースでもたれていったのである。

では、対話フォーラムが積み重ねられていくことによって、住民や専門家は変化していったのであろうか。両者間の信頼関係の構築はなされていったのであろうか。

まず住民の側からいえば、開始時から1年半後の調査で、専門家への信頼が大きく向上していることが分かった。しかしそれは、専門家の情報を信じるということよりも、専門家（原子力の専門家である北村教授）自身を人間として信頼できるようになったということであった。住民は、繰り返しの対話によって専門家を人として信頼するようになっていったのである。また、専門家自身も、この繰り返しの対話によって変わっていった。これまでは、「正しいのは専門家」であるという図式が成り立っていた。そのため、原子力をめぐる社会問題は、そのあり方として、「市民が原子力リスクを受容することを目的に」、コミュニケーションが行われてきたのである。つまりそれは、「市民のみに変化を求めるコミュニケーション」であった。しかし、対話フォーラムでは、「専門家と住民がそれぞれ相互に学びあう場であるということ」が、参加者の間で共有されるようになっていった。専門家も、住民から学ぶことに気づいていった。すなわち、原子力施設のリスクを住民がどのように捉えているのか、事故やトラブルが発生した際に事業所からどのような情報提供が行われるのかといったことは、住民の方がずっと詳しく、専門家も住民から学ぶべきであり、過去の言動を反省すべき点も多くあるということを知っていったのである⁴⁸。

また、参加者は、コミュニケーションということの本質を、理解できるようになっていった。コミュニケーションの本質とは、「相手を洗脳することでも、自分の意見に相手を同調させることでもない。むしろ、感情や情報を伝えあい受け取りあうプロセスである」。そのため、「対話の結果、対立する見解が改めて生まれる可能性は大いにある」。むしろ、「対話が豊かになればその分だけ、相容れない見解は浮き彫りになってくる」と言える。つまり、ここでは、信頼関係の醸成が、結果としての意見の納得にすぐに結びつくのではなく、

また一方で、新たなコンフリクトが生じてくるのが当たり前であることが示されている。

さらに、参加者からは、「今までとは違う見方」ができるようになったという意見が数多く寄せられたそうである。参加者は、「自己の価値観だけではなく」、いろいろな角度から、あるいは第三者的視点から問題を捉えることが不可欠であるということに、対話フォーラムを通して気づいていったのである。こうしたことにも表れているように、対話フォーラムという場は、正解を学ぶのではなく、問題の見方を学ぶことであったと言えるのである。参加者は、「専門家に情報を提供してもらい、それを基に判断するのは自分であるという、日常生活ではきわめて当たり前の行動様式が、科学技術の問題を解決する際にも当てはまる」ことに、気づいていっている。対話フォーラムのあり方は、科学的（技術的）合理性がイコール合理的な判断ではないということにも目を開かせてくれる。原子力リスクを理解することと、そのリスクを許容することは、「まったく別次元の問題」なのである⁴⁹。

対話フォーラムでは、理解だけでなく、行動も変化していった。対話フォーラムが行われるまでは、同じ村の中で、原子力に推進の立場の人々と反対の立場の人々が、原子力について共に話し合うことはなかった。対話フォーラムが行われたことによって、両者はフォーラムに参加し、はじめて同じテーブルについて、理性的に話し合うようになったのである。しかも、両者はともに、このように顔を突き合わせて率直に意見を言い合う場を貴重な機会として捉え、対話を繰り返していったのである⁵⁰。

対話の目的とは、相手を変えようとか、相手が変わることを期待するのではなく、「自分自身が新しい何かに気づき、自分自身が変わる可能性」であると、八木は述べている。すなわち、対話の場を、「相手を説得するための場所」として捉えるのではなく、「自ら学び、気づくための場所」と捉えられるようになることが重要なのである。対話フォーラムでは、住民だけでなく、専門家も同じようにこのことに気づいていったのである⁵¹。

このような意味で、対話フォーラムは、これまで当たり前とされてきた理解に至る構図を大きく変えるものであったと言える。これまでは、住民が原子力について理解するようになるためには、いろいろな事実を示すことが必要であり、その事実を専門家が説明するというあり方であった。しかし、対話フォーラムで明らかになってきたのは、これとは異なる流れである。八木は、次のように述べている。「人々は事実に基づいて価値判断を行うというよりはむしろ、価値判断に基づいて事実認識を行っている」。つまり、『『事実→判断→結論』という流れで人々は安全かどうかを判断しているのではなく、世界観や価値観に基づいた結論が先、どの事実を事実として認め、どう解釈するかは後』という流れが実態なのではないだろうか」と指摘しているのである。実態としての流れが、対話フォーラムによって明らかにされたと言えるのである⁵²。

対話フォーラムは、たとえそれが原子力に推進の立場の人々と反対の立場の人々を統合していくという解決に至ることがなくても、フォレットの提唱する創造的経験に基づく統合のプロセスにあったと言えるのではないだろうか。人々は、住民も専門家も話し合いに繰り返し臨み相互作用を継続している。両者は共に話し合い、専門家も含めて皆で議論を

深め、それを通じて学び合うように変わってきている。以前は行政や専門家の側には、住民の知識が不足しているだけであり、危険性が少ないことが判れば自分たちの考えを受け入れるようになるはずであるとの固定的な考えがあった。そこにはやはり支配的権力の考え方や科学的な知識の優先があったのではないだろうか。住民の側にも、行政の決定や専門家の見解に従うしかないという状況や法への固定的捉え方や、それが社会的利益を高めるといった目的に沿うことであるとの思い込みがあったと考えられる。

しかし対話フォーラムを通じて住民たちは、この問題は決して固定的な状況や固定的な目的ではなく、住民たち自らの日々の生活そして人生に関わる問題として捉えられること、そして他の誰でもない、自分たち自身で考え判断していかなくてはならない問題であると考えられるように変わっている。賛成や反対の立場の相異を超えて、自分たちの地域の未来を考えていくという目的を共に意識するようになってきている。これは、それまでは耳を傾けていなかったお互いの考えを聴くようになり、立場は異なっても、なぜそのように考えているのか、あるいは町や村の将来を思う気持ちについて理解し合えるようになったからである。ここでは明らかに、フォーラムの中から生じたものを双方が経験に織り込んでいき、経験の交織が生じている。そのことによって、それぞれの立場を超えた町や村全体の立場から状況を判断し目的を考えていくように、価値の再評価が起こってきたのである。また、専門家であっても、自らの意見が正しく、それを住民たちに理解させるという固定観念から放れて、発電所のある地域で実際に生活する人々の気持ちや不安の所在を理解し、住民からも学ぶという姿勢を持つようになってきている。人々は経験の交織を通して、固定観念に縛られない自由を得、より広い視野やより先の未来を共に考えるようになってきている。すなわち、人々の経験が創造的になっていっていたのである。

八木は、対話フォーラムの機能を、「市民および科学技術の専門家の中にある混沌とした状況や価値観を、両者の議論を通じて可視化すること」として捉え、対話フォーラムの意味は「参加者がある科学技術の問題についての多様な見方や価値観があることを知り、自分自身で判断する際の軸を見出すことができるという点にある」としている。対話フォーラムは実際にそのように機能し、人々の経験を創造的なものとしていくことによって、最終的な統合ではなくても、そのプロセスにおいて、一段一段の統合への前進を自らの経験の活動として実現していける場となっていたと捉えられるのである⁵³。

対話フォーラムの事例を通して、フォレットが提唱した創造的経験に基づく統合のあり方が現代社会においても可能かどうか、また具体的にはどのようなあり方として可能なのかについて考えてきた。対話フォーラムが長い期間にわたって継続され、住民も専門家も共に問題について考えるように変わってきたということは、創造的経験に基づく統合の考えの可能性を示していることと捉えることができる。また、対話フォーラムにおいて実現されてきた内容は、最終的な統合に至らなくても社会的プロセスとして、人々の権力や法、目的や自由や状況に対する考え方を新しくしていくことができるという統合のあり方を示している。だが実際には、対話フォーラムが専門家や住民を交えて継続され、社会プロセ

スとしての統合の可能性を実現できたのは、八木のようなファシリテーターの存在があったからであるし、対話フォーラムが様々な配慮の上にもたれたからでもある。その配慮の一つが、対話フォーラムへの参加者の基準である。八木が参加者について、「どのような主張を持とうとも、参加する人全ての意見を尊重し、専門知識や判断基準・価値観を共有していく努力ができるということが、参加するためにどうしても必要な要件」であったと述べていることに、注目しなくてはならない⁵⁴。これは、参加する人々のインテグリティが問われたのだと捉えられるのではないだろうか。インテグリティは、経験を創造的なものとし、統合を実現していくために不可欠なものとしてフォレットが捉えたものであった。次に、創造的経験に基づく統合の考えの要因としてのインテグリティについて考えていきたい。

第4節 要因としてのインテグリティ

フォレットは、創造的経験に基づく統合の社会過程が、必ず統合の実現に至るのではなく、また、すべての相異が統合されていくわけではないということも事実であるとしている。その理由の一つは、経験を創造的なものにしていくためには、人々の「インテグリティ (integrity)」が必要だからである。

では、インテグリティとはどのようなことをいうのであろうか。フォレットがこのインテグリティという語に込めている意味を理解し、表現するのは非常に難しい。*Creative Experience* の翻訳書である『創造的経験』においても、「インテグリティ (integrity)」は、統一的な訳語ではなく、「誠実さ」や「高邁なる品性」など、それぞれの文脈において相応しいと思われる日本語に訳されている⁵⁵。また、フォレット研究においても、様々な日本語が充てられている。フォレット自身は、インテグリティ (integrity) と統合 (integration) の言葉の類似は偶然ではないと述べている⁵⁶。しかも、*Creative Experience* の前著作である *The New State* では、その統合とほぼ同じことを意味すると考えられる箇所において、*synthesis* あるいは *syntheses* の語を多く用いているのに対して、*Creative Experience* では *integration* が使われるようになっている。英英辞典によれば、*synthesis* は、もともと同じところから分かれてきたものを結びつける活動という意味をもっており、*integration* は、異なるものを共に機能させていくという活動や過程であると解説されている⁵⁷。このような言葉の進展から敷衍するならば、*Creative Experience* における「統合」には、相異なる人々のもつ考えや価値、機能をそれぞれに活かして、それらを共に活動させていくとの意味が込められていると考えられる。フォレットは、この統合と類似するものとして、インテグリティを捉えているのである。

こうしたことを踏まえて、現在のところ私は、フォレットが捉えるインテグリティとは、次のことを理解できる力がその意味の中に含まれているのではないかと考えている。それは、自分自身が生きていくということと他の人々が生きていくことは常に関係し合ってお

り、たとえ相異なる考えや価値観をもっているとしても、自分も他の人々も一つの状況の中にあるということを理解して、その一つの状況をお互いの機能を結びつけることによって共に前進させていこうとする姿勢である。これは、統合の可能性を信じる力と統合を目指していく姿勢と言えるかもしれない。この理解と姿勢の上で、たとえ困難に見えても、先ほど、女川町と六ヶ所村で実施されていた原子力施設に関する「対話フォーラム」で見たとような、相異を相互作用することを通して共に一つの状況に誠実に向き合おうとする努力は生まれてくる。フォレットがインテグリティを重視するのは、人と関係し合い、全体と関係し合う関係づけの活動として理解できるということが、自らのこれまでの考え方や価値観を絶対化しないで見ることに繋がっているからである。すなわち、インテグリティをもつことが経験を創造的にして、人間的な過程を進めていく軸を支えることに繋がっていくのである。また、長期的視点から見たときには、創造的経験によって統合を前進させていく過程が、インテグリティの醸成に深く関わっているのである⁵⁸。

しかし、これまでは、インテグリティに目を向けていくことが重視されない状態が多く見られた。現在ようやく、このことに対する指摘がなされるようになってきている。例えば、齋藤貞之は、ドラッカーが説いた「リベラル・アーツ (liberal arts)」について読み解くことを通して、次のような指摘を行っている⁵⁹。すなわち、ドラッカーが1970年代の後半からリベラル・アーツの必要性を力説し始めたのは、「現代社会に対する危機感」からである。その危機感には、おおよそ二つの要因がある。その一つは、「現代社会のリーダーとなった経営者層の人間としての品位の喪失」であり、いま一つは、「マネジメントに対する研究のあり方であり、マネジメント教育のあり方」である。前者は、「新自由主義の台頭による自己利益の飽くなき追求」を意味し、それは、「企業を単なるモノとして売買する機関株主による敵対的買収の横行」やサブプライムローン問題からリーマン・ショックに象徴される「経営者層の私利私欲、強欲の暴走」等として現れてきた。また、後者は、マネジメント・サイエンスに象徴されるように、分析手法、数量化、定量化モデルのみを駆使していく研究や教育を意味する。そこでは、「マネジメントの本質」を問う視点が欠如しているのである。

このような二つの要因が、企業を廃退させ、社会や環境を破壊していることに、ドラッカーは強い危機感を抱いていたと齋藤は言う。すなわち、現代組織のマネジメントが、分析手法、数量化、定量化モデルのみに基づくものとなってしまっており、マネジメントが「人間」に関わるものであるという本質を見失っていることを、ドラッカーは鋭く指摘したのだと捉えるのである。組織のマネジメントだけではなく、マネジメント研究やマネジメント教育においても、同様の傾向が見られる。もちろん、リベラル・アーツとインテグリティは、同じことを指すのではない。しかし、ドラッカーはフォレットと同じ管理論の本流に位置し、またフォレットと同様にインテグリティを重視し、インテグリティについて多く言及している⁶⁰。そのようにインテグリティを重視したドラッカーがリベラル・アーツの重要性を説いていることに注目しなければならないであろう。現代組織のマネジメ

ント、そしてマネジメント研究やマネジメント教育が、分析手法、数量化、定量化モデルのみに基づくものとなり、マネジメントが人間の価値観、さらに地域社会と関わって、それらに影響を与えるという本質が見失われているのであれば、今こそ、インテグリティに目を向けることが必要であると言えるのである。

一人ひとりがインテグリティをもって、経験を創造的なものにしていくことに繰り返し臨んでいくことができるのか。このことが、創造的経験と統合の過程を継続していくことに対して、重大な意味をもっている。もし、人々がインテグリティをもてないとすれば、それが創造的経験の限界、つまり統合の実現の限界となってしまう。しかし、人々がインテグリティをもち、あるいはそれを育てていくことができれば、そして、経験を創造的なものにするに臨んでいくなれば、それが創造的経験と統合の過程の可能性ともなっていくのである。インテグリティをもつことは非常に難しい課題であるかもしれないが、人々のインテグリティに目を向けて、その醸成に取り組んでいくときに、私たちは現代の組織や社会が直面している問題を乗り越えていく、新たな可能性を持つことができると考えられるのである。

-
- ¹ Follett, M. P. (1924) *Creative Experience*, Longmans, Green and Co., pp.50-51. (三戸公監訳／齋藤貞之・西村香織・山下剛訳『創造的経験』文眞堂, 2017年, 60頁。) また、フォレットは、ゲシュタルト概念として全体について考えることが近年の心理学において重視されてきたことについても、「原子論的な概念 (atomistic conceptions) から脱しようとする現在の傾向以上に重要なもの、価値あるものはない」として評価している。(*Ibid.*, p.91. (上掲訳書, 102頁。) を参照。)
 - ² *Ibid.*, p.98. (上掲訳書, 107頁。)
 - ³ *Ibid.*, p.4. (上掲訳書, 16頁。)
 - ⁴ *Ibid.*, p.11. (上掲訳書, 23頁。)
 - ⁵ *Ibid.*, p.12. (上掲訳書, 23-24頁。)
 - ⁶ Whitehead, A. N. (1948, c1925) *Science and the Modern World : Lowell Lectures*, New York : New American Library, p.51. (ホワイトヘッド, A. N. 『科学と近代世界』上田泰治・村上至孝訳, 松籟社, 1981年, 61頁。)
 - ⁷ 村田晴夫 (2017) 「文明と経営, その哲学的展望に向けて—経営学における具体性とは何か—」明治大学経営学研究所『経営論集』第64巻第4号, 15-43頁を参照。
 - ⁸ Follett, C. E., p.29. (前掲訳書, 40頁。)
 - ⁹ 「経験 コ 科学」は、経験が科学的なものを包み込むという意味で用いている。
 - ¹⁰ power という単語について、翻訳書『創造的経験』の中では、「権力」という言葉をあててきた。しかし、権力という言葉自体が、「支配する」という意味で捉えられることが多いため、翻訳書とは異なるが、ここでは、次のように言葉を使い分けている。中立的に「パワー」という表現を採っている。従来の考え方である「(他から) 支配される権力」の場合は「権力」、フォレットが提唱する「共にある力」の場合は「力」としている。
 - ¹¹ Follett, C. E., p.179. (前掲訳書, 186頁。)
 - ¹² *Ibid.*, p.180. (上掲訳書, 187頁。)
 - ¹³ *Ibid.*, pp.181-184. (上掲訳書, 188-191頁。) を参照。
 - ¹⁴ *Ibid.*, p.185. (上掲訳書, 191頁。)
 - ¹⁵ *Ibid.*, p.187. (上掲訳書, 193頁。)
 - ¹⁶ *Ibid.*, p.186. (上掲訳書, 192-193頁。) を参照。
 - ¹⁷ *Ibid.*, p.188. (上掲訳書, 194-195頁。) を参照。
 - ¹⁸ *Ibid.*, p.192. (上掲訳書, 198頁。)
 - ¹⁹ *Ibid.*, pp.189-190. (上掲訳書, 196頁。)

- ²⁰ *Ibid.*, pp.193-194. (上掲訳書, 199-200 頁。)を参照。
- ²¹ フォレットは、*Creative Experience* の第 14 章の題名を「日々の活動から自己創造されるものとしての法 (Low as Self-Creating from the Daily Activities of Men)」と付けている。この項目は、その題名にもよっている。(*Ibid.*, p.257. (上掲訳書, 261 頁。))
- ²² *Ibid.*, pp.258-260. (上掲訳書, 262-264 頁。)法理論では、願望 (desire) という言葉は、パウンドにより用いられたことを、フォレットは示している。
- ²³ *Ibid.*, p.262. (上掲訳書, 265 頁。)を参照。
- ²⁴ *Ibid.*, pp.262-266. (上掲訳書, 266-269 頁。)を参照。
- ²⁵ *Ibid.*, p.270. (上掲訳書, 273 頁。)
- ²⁶ *Ibid.*, p.287. (上掲訳書, 284 頁。)
- ²⁷ *Ibid.*, p.271 および pp.283-284. (上掲訳書, 274 頁および 287 頁。)
- ²⁸ *Ibid.*, p.288. (上掲訳書, 291 頁。)
- ²⁹ *Ibid.*, p.266 および p.271. (上掲訳書, 269-270 頁および 274 頁。)[「法的な権利は関係性に依存する」という考えは、パウンドの *The Spirit of Law* (『コモンローの精神』), pp.20-31 からの引用による。(*Ibid.*, p.268. (上掲訳書, 274 頁 [原注] (3)。))を参照。]
- ³⁰ *Ibid.*, pp.290-293. (上掲訳書, 293-295 頁。)を参照。
- ³¹ *Ibid.*, p.211. (上掲訳書, 217 頁。)
- ³² 参加観察者については、主として、*Ibid.*, p. xi. および p.13, p.178. (上掲訳書, 3 頁および 24-25 頁, 184 頁。)を参照している。経験に関する証会の内容については、*Ibid.*, pp.212-213. (上掲訳書, 218-219 頁。)を参照している。また、この「参加観察者と経験に関する証会」については、拙稿、西村香織 (2017) 「M.P.フォレットの創造的経験—*Creative Experience* における理解を中心として—」経営学史学会編『経営学史研究の興亡』第二十四輯, 142-153 頁にもよっている。
- ³³ *Ibid.*, p. xi. および p.13. (上掲訳書, 3 頁および 24-25 頁。)
- ³⁴ ここで述べる乳牛の飼料の例については、*Ibid.*, pp. 17-19. (上掲訳書, 29-31 頁)によっている。フォレットは、この実例を、事実収集において二つの事実があることの説明として取り上げているが、その内容としては、参加観察者の事例としても捉えることができる。
- ³⁵ *Ibid.*, p.178. (上掲訳書, 184 頁。)
- ³⁶ *Ibid.*, p.19. (上掲訳書, 30 頁。)
- ³⁷ ここで述べる経験に関する証会の内容については、*Ibid.*, pp. 212-214. (上掲訳書, 218-220 頁。)によっている。
- ³⁸ 本章第 2 節 2—1 参加観察者の項を参照のこと。
- ³⁹ Follett, C. E., p.213. (前掲訳書, 219 頁。)を参照。
- ⁴⁰ *Ibid.*, p.216. (上掲訳書, 221-222 頁。)
- ⁴¹ *Ibid.*, p.216. (上掲訳書, 222 頁。)を参照。
- ⁴² 藤森大祐 (2012) 「フォレット理論の現代的可能性 (一)」経営学史学会監修・三井泉編著『経営学史叢書IV フォレット』文眞堂, 164 頁。
- ⁴³ 藤森, 同上書, 164 -184 頁 (第七章) を参照。
- ⁴⁴ ここでの「対話フォーラム」に関する記述は、八木絵香『対話の場をデザインする 科学と社会のあいだをつなぐということ』大阪大学出版会, 2009 年に基づいている。なお、対話フォーラムの事例については、拙稿、西村香織 (2017) 「M.P.フォレットの創造的経験—*Creative Experience* における理解を中心として—」経営学史学会編『経営学史研究の興亡』, 第二十四輯, 142-153 頁の中でも取り上げている。
- ⁴⁵ 八木, 同上書, 17-18 頁。第一章において、八木が取り上げている、中谷内からの指摘である。中谷内一也 (2003) 『環境リスク心理学』ナカニシ出版。
- ⁴⁶ 八木, 同上書, 17-18 頁および 31-32 頁を参照。
- ⁴⁷ 八木, 同上書, 33 頁を参照。このような考えは Itwin, A., Wynne, B., (eds)において、「欠如モデル」とされていることも示されている。
- ⁴⁸ 八木, 同上書, 91-102 頁を参照。
- ⁴⁹ 八木, 同上書, 108 頁を参照。
- ⁵⁰ 八木, 同上書, 110 頁を参照。
- ⁵¹ 八木, 同上書, 111 頁を参照。
- ⁵² 八木, 同上書, 112 頁を参照。
- ⁵³ 八木, 同上書, 152-153 頁および 163 頁を参照。
- ⁵⁴ 八木, 同上書, 143-144 頁を参照。
- ⁵⁵ 私は、*Creative Experience* を『創造的経験』に翻訳していく作業にも参加させていただいたのであるが、その作業においても「インテグリティ (integrity)」は、捉えるのが難しい語の一つであり、翻訳者の間で最後まで議論を重ねた語であった。
- ⁵⁶ Follett, C. E., p.163-164. (前掲訳書, 170-171 頁。)

-
- ⁵⁷ 『OXFORD 現代英英辞典』620頁 (integration) および1212頁 (synthesis) を参照。
- ⁵⁸ integrity は *Creative Experience* の中で繰り返し出てくるキーワードの一つであるが、特に統合過程との結びつきについては、163-164頁で述べられている。
- ⁵⁹ 齋藤の考えの箇所については、齋藤貞之 (2016年11月) 「真のリーダーに求められる不可欠な条件ーリベラル・アーツを考えるー」福岡ひびき信用金庫『ひびしん調査レポート』VOL.56, 1-4頁を参照している。
- ⁶⁰ ドラッカーの著作の翻訳においては、integrity は「品性高潔」と訳されていることが多い。

終章 フォレットの経験は私たちに何を求めているのか

『経営の未来 [マネジメントをイノベーションせよ]』を著したゲイリー・ハメル (Hamel, G.) は、現代組織の経営管理の問題について次のように述べている。

実際には、今日までの議論の余地のない偉業にもかかわらず、近代経営管理はややこしい難題をまだ解決していない。大胆な思考と斬新なアプローチを必要とする厄介なトレードオフ（一方を追求すれば他方を犠牲にせざるを得ないという二律背反の関係）の問題が、まだ残っているのである。しかも、前方に目をやると、多くの新しい問題—使い古した経営管理システムや経営管理プロセスの限界をあらわにする苦境やジレンマが、我々の前に立ちはだかっているのである¹。

ハメルによれば、一方を追求すれば他方を犠牲にせざるを得ない状態が管理の現場では解決されておらず、従来の管理に対する考え方ではこの状態を解決することは難しい。現代の管理に関するこのハメルの考察は、フォレットの問題意識に近いものである。フォレットは、一人ひとりが他の人々と共にいきいきと活動し成長していくことが、同時に全体を前進させていくことは、どのような結びつき方を通して可能となっていくのかを、自らの問題意識としていた。そして、創造的経験を軸とする統合の社会過程によって、それが可能となっていくことを説き明かし、提唱したのである。

では、創造的経験とはどのようなことであり、それは統合過程の前進や実現とどのように結びついているのだろうか。また、経験によって統合を説いていくことは、どのような意味をもっているのだろうか。本論文の目的は、このことを明らかにしていくことにあった。これまでの章において *Creative Experience* を中心に行ってきた考察を通じて、次のことが明らかになったと考えられる。

まず、フォレットは経験を関係づけの活動、関係性の法則として捉えているということである。人々の経験は円環的反応に基づいて織り合わされていくのであるが、この経験の交織が統合に向かっていくときに、経験が創造的になるとフォレットは捉えている。すなわち、統合に向かって共に考え、共に議論し、共に作り出していく積み重ねが創造的経験となると捉えるのである。一つの考えがまず先にあって、この考えを共有していくというあり方は、経験を創造的にしない。統合に向かって「共に実践していくこと」が、経験を創造的にするのである。

では、創造的になるとは、どういうことを言うのであろうか。フォレットにおいてそれは、経験の交織の中から新たな考え方や新たな価値（＝昇価）が生じてくるということであったと考えられる。このことは、統合の過程における価値の再評価と結びついて捉えられる。そして、なぜそのような新たな考え方や新たな価値が生み出されるのかと言えば、それは、相異なる考えや価値観が相互に作用し合うところから、人々のもつエネルギーが

解放され、力が喚起されていくからである。つまり、人々のもっている潜在的なエネルギーや力が、相異なる考えや価値観をもつ人々と作用し合うことで、お互いに引き出されていくのである。フォレットは、経験の本質を、このエネルギーの解放と力の喚起に求める。そして、この本質をもつものを創造的経験と捉えたのである。

創造的経験によって人々は成長し、その関係性はより高いレベルに引き上げられていく。新しく生み出された考えや価値に基づく新しい状況が創造される。これが、統合の実現である。人々が一つの考えによって一樣になることが統合ではない。フォレットの考える統合とは、共に新しい状況を創造し、このことによって、それぞれの多様性がより豊かになることなのである。このように統合を捉えるフォレットは、*Creative Experience* の最後を次のような文章で締めくくっている。

それらは、エネルギーの解放、すなわち、一方が他方から新しい力を喚起することあるいは引き出すことにあると私は信じているのである。このエネルギーの解放、新しい力の喚起こそが経験の本質である。これこそが経験がわれわれに課している課題なのである。(・・・ as the release of energy, the evocation or the calling forth of new powers one from the other. This is the stuff of experience. This is the challenge of experience.)²

フォレットは、現代社会における様々なコンフリクトを考えると、支配や妥協の社会過程ではなく、一人ひとりが他の人々と共にいきいきと活動し成長していくことが同時に全体を前進させていくような結びつき方によって、人々の相異を意味あるものとして活かしていくことを常に考えていた。そして、統合の社会過程を提唱し、人々のエネルギーを解放し力を喚起させるという本質をもつ創造的経験によってそれが実現していくことを説き明かしたのである。よって、フォレットは統合の実現は経験を創造的にできるかどうかに関心していると、同時に、それができるかどうかを「経験がわれわれに課している課題」として私たちに問うているのである。

はたしてこのフォレットの問いかけに、私たちは応えられているのであろうか。先のハメルの指摘では、現代組織や現代社会においても、依然として二項対立の図式、そして支配や妥協の関係は続いているのではないだろうか。本章では、現代社会を動かしていく中心となっているマネジメントのあり方において、フォレットの創造的経験と統合の過程の考えがもつ意味について考えてみたい。

第1節 現代マネジメントの問題とフォレットの経験

現代組織のマネジメントの問題はどのように捉えられるのであろうか。様々な捉え方があると考えられるが、もう一度ハメルという言葉から引用すると、ハメルは次のように述べて

いる。

近代経営管理の発展は、気まぐれで勝手な従業員をはじめとして、不ぞろいなものを均一化しようとする果てしない努力と表現しても、あながち間違いではない。(中略) 近代経営管理の聖書では、『予想外のことはあってはならない』が、第一の戒律なのだ³。

ここでハメルは、人々を均一化に向かわせようとする事、そして、異なる考えを受け入れない思考や価値観の固定化を近代経営管理の問題として指摘している。このような均一化や思考・価値観の固定化の問題は、まさにフォレットが捉えていた問題と重なるものである。フォレットは、事実と専門家を偏重する社会的傾向、そのことからくる代替的経験としてこの問題を捉え論じたのであった。ここでフォレットが示そうとしたのは、人々が抽象的・固定的なものに依存する傾向に陥っていることである。それは、「専門家に任せれば、すべての事柄が素晴らしく、堅固で、客観的なものになる」という依存の傾向である。これは、人々の、責任を放棄したいという欲求、人生に正面から向かい合うことを回避したいという欲求とも結びついて生じてきている。この依存の傾向が、専門家を神格化し事実に対する熱狂的な支持を作り出し、そこから専門家の示した事実を客観的なものとして偏重する思想的傾向が広がってきている。しかし、それは、代替的経験に過ぎず、私たち自身の独自の経験を放棄することであり、引いてはロボットのように動くことに同意することになると、フォレットは指摘するのである。

第3章において見てきたように、代替的経験という言葉には、二重の意味が含まれていた。その一つは、専門家の作り出す事実が、専門家自身が見たもの、聞いたもの、感じたものに基づくのではなく、数式などを通して数値データとして出てきたものに基づいているという意味での代替的経験であった。長年に亘ってチェルノブイリの現地調査を行なった木村真三は、チェルノブイリ行きを最初に思い立ち、福島第一原発事故でもいち早く福島に入った理由について、「研究室の中でいくら考えても始まらない。研究者が自分の経験や世界観に見合った数式やデータを選べば、結論は自分の思うままに作ることができる。だが、他人が考案した数式に孫引きのデータを当てはめてコンピュータを動かすことに何の意味があるのか⁴」と述べている。木村が指摘したような、自分自身で出来る限りの事実に向かい合おうとせず、数値で示されたものだけに目を向けている専門家の姿勢を、フォレットは代替的経験として表したのである。

もう一つは、一般の人々が、その専門家の示した事実を、客観的な事実として受け入れて、自分自身で見て聞いて感じることはもちろん、専門家から示された事実について自分で考えたり行動したりすることを行なわないようになっているという意味での代替的経験である。例えば、社会学者の宮台真司は、福島第一原子力発電所の事故に対するキーワードを「依存」と捉えている。すなわち、「平時」にしか働かないシステムや「平時」自体へ

の依存が、多くの人々を思考停止に追いやっていたという。そしてこの思考停止が、環境変化が要求するプラットフォームの刷新を悉く阻んできたと分析する⁵。宮台が指摘するように、人々の多くが問題を自分に関わることとして自ら考えていくことをせず、判断を専門家に委ねようとし、専門家が示す事実を客観的な真実としてそれに依存していく状態をフォレットの代替的経験の考え方は示しているのである。

しかしながら、従来のマネジメントの多くが追求してきたのは、専門家の代替的経験から作られた事実を客観的なものとして受け入れ、これに基づいて組織を合理的に動かしていくことであった。社会学者の大澤真幸氏は、「近代を特徴づける最もわかりやすいメルクマールは、真理システムとして自然科学が採用されたことにある⁶」と指摘しているが、近代自然科学の分野での観察や実験によって証明された事柄だけが真理であるとの考え方が支配的になっていったのが近代社会であった。これまでのマネジメントも、近代科学と密接に結びついて進展してきた。そこでは、物事は細分化され、専門化されていく。細分化された領域において数値で示され量化できるものだけを知識として扱い、その客観的合理性が追求される。近代社会で徹底化されていったのは、この合理主義的思考様式であり、マネジメントはそれを代表していると言える。

だが、合理主義的思考様式の徹底化によって、経験などの数値としては表わされえないものは、客観性に相反する主観的なものとして尊重されなくなり、また、歴史や文化に基づいた人それぞれの考え方の相異が受容されなくなった。人や組織・社会は、自己と他者や自己と全体の関係から自らを見つめ直すことが出来なくなっていった。その結果として、考えや価値観の均一化や固定化が生じ、対立の構図が深刻になっていったと見ることができる。

客観的な事実を追求することは、もちろん重要なことである。だが、人々の経験が顧みられなくなり、客観的な事実が固定化され、異なる考え方を受け容れないような状況になれば、組織の柔軟性は失われ、支配や妥協によってしかコンフリクトを解決できなくなる。現代組織のマネジメントの問題は、人々の関係づけの活動と結びついていない事実が、客観的合理的なものとして独り歩きすることから来る、抽象化や固定化、均一化、思考の停止にあると捉えられる。そしてこのような状態を切り拓いていく考え方と方法が実現されていないことにあると捉えられるのである。

事実と専門家に対するフォレットの考え方は、「事実を収集したり、状況を報告するにあたっては、正直さや公正性などの精神的態度以上のものが求められる。すなわち、知覚する際の卓越した繊細さ、語られる言葉の含意を読み取る傾聴力、さらには印象に左右されない心と同時に印象そのものを鋭敏に感じとる感受性等、が求められるのである。したがって、われわれが求める正確な情報は、常に数多くの人によって収集されなければならないであろう⁷」との言葉に現れている。

フォレットは、客観性を軽視していたわけではなく、むしろ混乱を取り除くためには、正確な客観的情報が必要であると考えていた。賢明な決定を行なうことの可能性は、私た

ちの得ることのできる科学的情報の量に比例しているとフォレットは述べている。正確な情報によって、混乱が取り除かれ、真の相異についての基礎が明らかにされ、心の科学的持ち方の獲得がなされると考えていたのである⁸。フォレットは、だからこそ、この正確な情報は、多くの人々の相互作用において自分の目と耳で確かめ、心で感じたことに基づいて積み重ねられた事実でなければならないと言う。

人間が示すところの事実であれば、その事実には価値観や道德規律といった人間としての主観的要因が含まれてくる。また、時間と場所の制限の上に収集された部分的な事実であることも理解しなければならない。そして、事実は静止した画像のように捉えられるものではなく、動いていくもの移り変わっていくものである。逆説的に聞こえるかもしれないが、この事実をより客観的に、より正確にしていくために、フォレットは、単なる観察者としてではなく、その場に自ら参加し鋭敏な五感の知覚をもって感じ取っていく参加観察者としての人々の経験が必要になってくると説いている。

出来る限り正確で客観的な情報に近づくためには、より広い範囲から、より広い立場からの事実収集と、そして事実解釈が重要となってくる。事実解釈とは、事実の価値を過程全体の中におけるその位置に関連づけて捉え、事実がどのような意味を持っているのかを見出すことである。フォレットは、このような事実収集と事実解釈は、より多くの参加観察者の経験を交織していくことから実現すると説くのである。

参加観察者の経験を交織するという考え方は、主体である観察者とその対象とは切り離して考えることはできず、必ずそこには相互作用があるとする捉え方に基づいている。これまでの組織や社会では、この相互作用を創り出していくマネジメントが十分に出来たとは言いがたい。古典的管理論におけるマネジメントでは、むしろ人々はコントロールされる対象として切り離されて捉えられ、個人と個人もばらばらな存在として捉えられていた。これは、還元主義の哲学や原子論的理解、二項対立の捉え方に基づくものだったと言える。全体ということに目が向けられるようになったのは、ゲシュタルト理論によってである。ゲシュタルト理論によって、全体は個々の要素を集めてきた総和ではなく、それを構成する部分とは異なる特有の性質を持つと考えられるようになり、個と全体との関係が説明されるようになった。しかし、これは往々にして、全体は部分より上位にあるという超越的性質を与え、全体を重視しすぎる傾向を持つことになる。そして、このような全体を重視する傾向は、静態的性質を作り出すことにもなっていく。個々の総和とは異なる特有の性質を持つ全体を認識することは重要であるけれども、全体の重視に偏れば静態的傾向に向かい、それは、固定化、均一化、思考停止の状態に繋がり、支配の関係に繋がっていく。よって、固定化、均一化、思考停止の状態に陥らないためには、相互作用の関係を創り出し、経験を活かしていくことが必要である。その機能を果たしていくことができるかどうか、現代組織のマネジメントに問われていると言えるのである。

第2節 マネジメントにおける創造的経験と統合の考えの必要性

第1節においては、現代マネジメントの問題について考察を行なった。現代マネジメントは、考えや価値観の固定化や均一化、思考停止の状態という問題を抱えており、これらの問題はフォレットの捉える代替的経験の問題として重ねて捉えられるものであった。そして、問題の根底には、還元主義の哲学や原子論的理解、二項対立の考え方があった。このような考察から導き出せたのは、これからの社会には、人々の活動を関係づけ経験を活かしていくマネジメントが必要になっているということであった。つまり、これまでの章においてみてきたフォレットの創造的経験を軸とする統合の考えが、これからのマネジメントにとって重要な示唆になると考えられるのである。

相互作用に基づく人々の結びつきの重要性は、実は、様々な分野において新しい組織や社会の考え方として示されてきている。そして、これらの提唱は、分野を超えて驚くほど共鳴し合っている。例えば、アラン・ブリスキン (Briskin, A.)、シェリル・エリクソン (Erickson, S.)、ジョン・オット (Ott, J.)、トム・キャラナン (Callanan, T.) らは、『集合知の力、衆愚の罠』において、「集団が、活力のある持続的な未来を持てるかどうか、そのカギは知が握っている」として、「集合知」の重要性を提示している。集合知とは、「集団やコミュニティ内での相互作用を通じて獲得される知識や洞察のこと」であり、なぜ集合知が重要なのかと言えば、それは、「真の変革とは人と人との深い連帯からうまれるものだから」とであると説いている⁹。

また、ハメルは、「正統から外れた新しい原理を軸に経営管理システム」を築くことが重要であるとし、二十一世紀の新しい挑戦課題に応えるのに役立つその新しい経営原理を考えるには、適応力があり、革新的で、人びとを参加させる理論を分析することから始められなければならないとして、フォレット理論の再考を提唱している¹⁰。

このような提唱は共通して、一方が他方を支配することで考えを押し付けるのではなく、また皆を均一化することによってではなく、異なる能力や知識、思考といった相異なるものを相互に作用し合うことによって統合させ、参加や連帯、集合知を創りだしていこうとする考え方の方向性を持っている。この方向性は、相異性や多様性を前提として成り立つものである。そして、自己の考え方にとらわれず、人びとがそれぞれに相異なる存在であり、多様な価値観や考え方を持つということを受け容れて、自らの活動を貢献させていくところから実現していく。マネジメントにおいても、相異性や多様性を尊重する思想を持ち、またそういった思想を育て、この思想を基底として、相互作用からなる協働を実現していくことが求められているのである。メンバーの一人一人、そして組織自体としても、従来の考え方にとらわれず、共に新しい考え方や価値観を創造し続けていくことのできる姿勢やあり方が求められている。

このような姿勢やあり方の基底には、人々が日々生きて活動しているありのままの姿に沿って考えていくことがある。この基底からは、個々人をばらばらな個として捉えるのではなく、常に他者や全体との関係にあるものとして、個と全体の関係として捉えていく考

え方が生じてくる。人々は、全体との関係また他の人々との結びつきから、自らの存在を自覚し役割を果たしていくことができるようになるとの理解が生まれる。このような考え方や理解を持たたときには、自らの考えや価値観に固執することなく、謙虚な心をもって異なる考えに耳を傾け、違いを受け容れて相互に交織し合う関係を築いていくことが出来るようになっていく。そして、このことから、多様な考えや意見の統合の基盤が整えられ、それまでとは異なる新しい次元の価値を創り出していくことが可能になっていくと考えられるのである。

こうした現代組織や現代社会で求められる方向性は、まさしくフォレットが創造的経験と統合の考えとして示したものであるとすることができる。フォレットが *Creative Experience* を中心として、提唱した考え方は、むしろ単純明快である。すなわち、私たちは科学的・客観的であろうとして、限定した範囲や限定した条件の下で証明された考えや原理・原則、または普遍化された概念や仕組みを求め、それに頼ろうとしてきた。しかし、人が他の人と共に生きていこうとするとき、協働したり、組織や社会をつくったりしていくときに、真実と言える法則はただ一つである。それは、私たちが相互に作用し合っていること、その相互作用において影響を与え合い受け合って、常に変化していること、私たちはそのような活動の関係づけの中にあるということである。すなわち、私たちは経験の交織の活動にある。そうであるならば、私たちが考え取り組まなければならないのは、この経験の交織を活かしていくことである。経験の交織を活かして、新しい考え、新しい価値、新しい状況を創り出していくことである。それは、交織から生じてくるコンフリクトを建設的な意味あるものとするということでもある。統合の過程を前進させていく鍵は、日々の経験の交織の活動にあることを理解し、そこから新しい考えや新しい価値、新しい状況が創造されると捉えることが肝要となる。法やパワー、人々の行動のあり方や状況、あるいは自由や平和も、経験の交織の活動に根源をもつものとして捉えていくことが必要である。そうすることによって、はじめて、抽象化、固定化されたものへの急速な傾斜から導かれる支配の関係を超えて、人々がいきいきと活動していくことが、組織や社会を前進させていくことに繋がる新しい統合の社会過程が、真に実現していくことになる。以上が、フォレットが提唱した考え方なのである。

従来の考え方では、効率性を重視し、人々をいかに決められた仕事のルールに従って動くようにしていくかという人間操作の方法を見つけ出すことが、マネジメントと考えられてきた。また、20世紀の大量生産の時代には、この考え方に基づくマネジメントが実際に大きな効果を発揮したのである。もともと工場の管理の始まりは、効率性を重視した人間操作を体現したものともいえるテイラー・システムであった。そして、現在でも、従来の考え方で動かされている組織や社会は多い。しかし、それは働く人々のいきいきとした経験に繋がっているだろうか。人々に生きることの充実と豊かさをもたらしているであろうか。現代の日本企業における度重なる不祥事や過労死・過労自殺の問題、またブラック企業・ブラックアルバイトなどの深刻な問題が示しているように、企業や社会において組織

の前進と人々が生き生きと活動し成長することが結びついて実現しているとは言い難い。

フォレットの創造的経験に基づく統合の提唱が示唆しているのは、こうした問題を解決に向かわせる本当の問い掛けは、経験に向けられなければならないということである。企業をはじめ私たちの生活の場において問われるのは、人々の経験を活かしていく取り組みがなされているかどうかである。すなわち、相異なる多様なものを向き合わせているかどうか、相異性・多様性を活かしていく試みが日々行われているかどうか。それによって、個人が生きていくことを維持しつつ社会生活を実現させることができているかどうか。統合に向かいつつ、多様性が発展しているのかどうか。こうした経験について問うことこそが、今、組織や社会に求められているということができる。

現代社会は大きな転換点を迎えているといえる。グローバル化や情報ネットワーク化が急速に進展する一方で、大量生産の時代が終わりを告げようとし、代わって質の経済の時代に移行していくことが求められている。また、先にも見たように、知識の所有者である知識労働者が組織を動かしていく中心となり、その知識は、高度に専門化・細分化し研ぎ澄まされてきている¹¹。このような組織や社会では、一つの絶対的な考え方によって支配される固定的なものとしてではなく、人々の相互作用に基づき常に動いていく「創造的プロセス」として組織全体をとらえ、その把握のなかで、それぞれの相異性を相互作用させて新たな価値を創造していく統合の社会過程としての結びつきが、より決定的な意味を持つようになってきている¹²。すなわち、現代組織や社会でこそ、それぞれの経験を織り合わせて創造的なものとし、その本質である個人のエネルギーと力を喚起していく創造的経験に基づく統合の考えとその実践が必要となっているのである。

そしてまた、このフォレットが提唱する創造的経験に基づく統合の過程は、第4章で考察したように、「経験 ⊃ 科学」としての捉え方を示し、この意味において、自然科学とは異なる社会科学の独自のあり方をも示唆していると考えられる。つまり、フォレットの考えは、近代以降急速に進んできた抽象化や固定化の傾向とは異なる方向性をもつものとして、これからの組織や社会を支えうる考えであると捉えることができるのである。しかも、この創造的経験に基づく統合の過程は、人々を活かしいきいきと活動させていこうとする前向きなものである。ナオミ・クライン（Klein, N.）は、気候変動について言及し、気候変動が引き起こす暗い未来を食い止めるためには、あらゆるものを変える必要があるが、必要な変化の多くは破壊的なものの対極にあり、「本当にわくわくするものも少なくない」と述べている¹³。フォレットの創造的経験に基づく統合の過程も、組織や社会で進められていた抽象化や固定化の傾向、あるいは支配の関係を変えていくものとしては根源的な変化であるが、人々がいきいきと経験を交織し、それによって人々の成長と関係性の充実が前進していくのであれば、人としての喜びを伴う過程として捉えられるのである。

これまでのフォレット研究の中で、フォレットの理論についての問題点も指摘されてきた。例えば、越智敏夫は、フォレットの統合論が「一方では全体性に関係するよう要求するが、他方ではその関係化を民主主義的な方法によって達成しなければならない」という

分裂を持つと捉える。そして、この分裂は、「社会を有機体と考え、それを過程論的立場から観察したことと関連」しており、フォレットには、「制度論的なファクター」や「機構的なファクター」が欠落していると指摘する。また、「制度論的視点の欠落した過程論でのみ統合の問題を扱っているために、規範論の性格の強い論理となっている」と、フォレットの理論を分析する¹⁴。

フォレット理論の問題点として指摘されるものの多くは、越智の指摘のように、フォレットの理論が理想論的、規範論的な性格の論理展開にとどまっているとするものである。越智が示すフォレットの理論を構成する要因の把握については、ある意味でフォレット理論を的確に捉えていると言うことができる。確かにフォレットは、全体性との関係で把握する視点の重要性を唱え、その関係性を民主主義的に築こうと提唱している。そして、有機体論的、過程論的にこの二つを結びつけて説いている。これを、フォレットにおいて制度論的な視点が欠落していると見ることもできるであろう。だが、それはフォレットの理論が、制度論的な捉え方をも包含する科学観、すなわち、「経験 コ 科学」としての捉え方を基底に据えて展開されているからだと捉えることができるのではないだろうか。フォレットの考えの中に、制度や機構に対する意識がなかったのではない。むしろフォレットは、ソーシャル・ワーカーの活動実践において、新しい機構を創り出すことに積極的に取り組み、公立学校の建物を放課後に開放して、若者の学習やレクリエーションの場を運用するなど、後に全国で取り入れられる機構のモデルを築いているからである。

三井は、フォレットは、「テイラーの『標準化』を修正し、柔軟に適用して『協働（すること）の科学』を確立し、それをマネジメントの基礎にしようと提唱している」とし、マネジメント思想の発展におけるフォレット理論の決定的な意味を、「『協働方法』の科学的基礎の確立」を提唱しようとしたことに求めている¹⁵。三井の理解に立てば、フォレットにおいては、制度論的・機構的な視点も、科学的基礎の確立の中に含まれて、相互作用による協働のプロセスに溶け合っていると考えられる。さらに、*Creative Experience*の考察を通じて明らかになったことは、このような科学的基礎は、経験に求められるということである。制度や機構を考えに入れなかったというよりも、フォレットにとっては、相互作用の関係を常に創り出していく協働に向けてのプロセス自体が、制度であり機構でもあるとして把握されていたのではないかと考えられるのである。すなわち、法やパワーの捉え方を見たように、経験の交織から導かれる概念として制度や機構は築かれる。それはまた、経験の中に織り込まれて変化していくと把握されるのである。

また、フォレットの理論が規範論的な性格の強い論理になっているという指摘については、規範という点から経営学の使命の問題と結びつけて考察することができるであろう。経営学の使命について、村田は、「人間の回復と自然の生命を生きるための社会の意味を探究し続けること、文明の創造が経営の仕事であり、経営思想がそれを支える」と述べている¹⁶。ここでの文明は、形式として合理性を追究するものではなく、精神的な文化を内包したものとして捉えられる。そして、文明は人為であるが、決して自然から逃れることは

できない。文明の目的は、人間の回復と自然の生命を生きるということである。経営学は、精神的、文化的深みを同時に展開することができる。文明の目的を自覚して、それを創造し続けること、社会の意味を探求し続けることが経営学の使命であると、村田は言う¹⁷。

経営学の使命を村田の捉えるように把握するならば、経営学の理論は、規範的な性格をこそ、その内に包摂した理論でなくてはならないと言えるのではないだろうか。フォレットは理論の基底に、日々生きて活動しているありのままの姿を捉えること、その活動を関係づけていく経験の考え方を据えている。それは、合理性の追求と精神的、文化的深みの追究を結びつけていくものでもある。そして、リーマンショックや福島第一原子力発電所の事故を経験した今、経営学の使命、規範といった問題は、村田が指摘したように、組織や社会の存続を、自然や文化を含んで展開される人々の経験と結びつけて捉え考えていくことの重要性が明らかになったと言えるのである。

フォレット研究の多くは、近代科学の枠組みの中においてフォレットのマネジメント論を理解しようとしてきた。フォレット自身は、意識的に近代科学とは異なる科学の捉え方を提唱しようとしたのではないし、むしろそのマネジメント論における「状況の法則」は、組織一般にあてはまる客観的な理論として自らの理論の確立を目指すものとして捉えることもできる。しかし、フォレットはその思想と理論において、近代科学としての客観性を追究しながらも、各個人が背景に持つ文化や価値観などの主観的な要素を切り捨てようとはしなかった。客観性の追求を経験に包み込み結びつけ、また、人間としての知覚を重視し、そういった数値では表しえない要素も経験に包み込んで、経験を創造的にしていくことで統合を実現し、人々の関係性や状況をより高次の次元へと進めていこうとしたのである。そして、フォレットのこのような考え方は、人々の連帯と参加に基づく協働から、適応力を持つ革新的な考え方が創り出されるとする様々な分野の新しい多くの考え方とも、その根底において深く共鳴し合っているのである¹⁸。

現代社会では、例えば地球の温暖化問題を取り上げても、還元主義を基礎とする近代科学のみでは答えきれない問題が多く出現している。しかし、これからの現実の組織や社会では、このような問題に対しても対応し意思決定して、組織や社会を存続させていかななくてはならない。それに必要なマネジメントや社会科学は、常にその使命に立ち戻って、「人間とは何か」、「組織とは何か」を問い直していくものでなくてはならないと言えるであろう。

フォレットの創造的経験に基づく統合の考えは、近代科学としてこういった問い直しを実現していこうとするものであると捉えられる。このような意味から、その考えは、これからの組織や社会、また未来に向かって進んでいく人々の生き方にとって、重要な意味を持ち、必要なものとなっていくと捉えられるのである。

第3節 フォレットが課した課題に応えられるのか

本章の最初に述べたフォレットの「経験が私たちに課している課題」とは、どのような意味をもつのであろうか。本論文ではフォレットの考える統合と経験について把握し、それが不可分に結びつくものであり、経験が創造的になることが統合を実現させていくというフォレットの考えについて考察してきた。そして、フォレットが統合を論じるに際して、その過程を創造的経験として重ねて論じたことの意味について考察を試みてきた。

経験を交織させ、創造的なものとしていくことは、組織や社会の誰かが考え行ってくれるものではない。参加観察者や経験に関する証会としてフォレットが提案したように、経験を交織させ、創造的なものとしていくことは、私たち一人ひとりがどのように活動に関係していくかの問題であり、一人ひとりが関係性の中でどのような実践を行っていくのかの問題なのである。専門家や裁判官、管理者等の他の何かに依存しようとするのではなく、また、これまでの概念や原理・原則と言われるものに固定化されて考えるのではなく、統合に向かって自らの活動を経験の交織に貢献し、経験的実験に次々と臨んでいくことが求められている。

私たちは、自らの考えを一方向的に押し付けようとしたり、一つの考えを共有させようとするのではなく、多様であることを受け容れて、共に新しい考えや新しい価値を創造していこうとしなければならない。そして、インテグリティを醸成していこうとしなければならない。インテグリティの醸成についてフォレットは、教育に大きな期待を寄せていた。時間を掛けたゆっくりとした教育の過程を経ていくことによって人々を育てていくこと、統合の過程において、その経験を通じて学ばせていくことから、インテグリティが醸成されると考えていたのである。それは、ソーシャル・ワーカーとして青少年の問題に長年にわたって取り組み、青少年たちが充実した時間を持ち、成長していけることに心を砕いてきたフォレットの確信と言えるものであったのかもしれない。現在、アクティブ・ラーニングや PBL 教育等の実践的な教育が、日本においても注目されつつあるが、そうした教育の新しい試みに対しても、フォレットが捉える創造的経験の内実をもつものとして実践されているかどうか、一つの重要な示唆となっていくであろう¹⁹。

「経験」ということに私たちの軸足を定めるときに、組織や社会の様々な問題や取り組みは、新たな相貌を現し、同時に、新たな可能性を見せてくれる。しかし、可能性をもたらしてくれるとしても、それはあくまでも可能性にすぎない。活動の関係づけとして経験を捉え理解しても、私たち一人ひとりがその実践に足を踏み出していかなければならないのである。

インテグリティについては、それが創造的経験と統合の過程における非常に重要な、そして大変難しい要因として捉えられることについて第4章でも述べてきた。インテグリティは、自らが参加し、考え、引き受けていく、そうした自らに関する側面をもつとともに、他者と向かい合い、他者を尊重しつつ経験を交織していくという、他者の活動との関わりの側面をもつものとして理解される。つまり、それは個人のもつ資質であるけれども、他者や組織・社会といった自分以外のものに関係していくときに最も問われる資質なのであ

る。そういう意味で、インテグリティは、統合の過程と創造的経験における非常に重要な、そして大変難しい要因となると考えられる。

社会学者の大澤真幸は、現代の日本社会における人々のあり方について、次のような考察をしている²⁰。日本社会の多くの人々は、自分たちの生活に大きな影響をおよぼすものではない問題に対しては、はっきり意見を表明することができるが、自分たちの生活や仕事、経済等に決定的な影響を与える問題に対しては、はっきりとした意見を示せなくなっているという考察である。大澤は、このような現象を、「フライングを怖れる者たち」という言葉で表している。つまり、自分たちの態度や行動が正しいかどうかを誰かが判断してくれる前に行動を起こしてしまって、そのことが、スタートしてはいけないときにスタートしてしまった「フライング」となることを怖れたのだと、大澤は読み解くのである²¹。このような現代の日本社会における人々のあり方を見るならば、インテグリティを醸成していくためには、多くの努力や時間が必要と考えられる。つまり、私たち一人ひとりが経験の実践に足を踏み出していけるかどうかは、あくまでも可能性としてしか語ることはできない。可能性として語るができないことゆえに、フォレットは、エネルギーの解放、新しい力の喚起という経験の本質が為されていくかどうかは、われわれに課された課題であると述べたと考えられる。

しかし、ここで大澤が示した、誰かが判断してくれるとは、どういうことになるのだろうか。人々の行為や決定に正当性を与える誰かとはいったい誰なのか。実は、この問いは、フォレットの経験についての考え方に繋がっていると考えることができる。すなわち、自分の行為や決定に正当性を与えてくれる誰かを待つということは、フォレットが指摘した代替的経験を示していると考えられるのである。人々の行為や決定が正当かどうかを判断してくれるのは、かつては「神」であったと大澤は言う。フォレットによれば、19世紀からは「科学」がそれに代わっていった²²。つまり、誰かがもたらしてくれる「正確な情報」や「客観的な事実」をもって自分の行動が正当であると判断されないかぎり、人々は、自分たちの生活に関わる重要な行動に踏み出すことができなくなっていると、フォレットは捉えたのである。もしこのように、専門家などの誰かが与えてくれる「正確な情報」や「客観的な事実」のみを待つとしたら、私たちは、代替的経験によって生きる人生の傍観者になってしまう。*Creative Experience* を通じてフォレットが説いたことは、このことではないだろうか。私たちを成長させ、組織や社会を向上させて、より高いレベルでの新しい状況を創りだし、それぞれの願望を満足に導いていくためには、正確な情報や客観的な事実を示すとされる誰かに頼るのではなく、自らが相互作用の中で経験していくこと、人々が経験を交織させて創造的にしていくこと、それによって、統合の過程を前進させていくことに向かわなければならないのではないかとフォレットは問うたのである。

経験が創造的になること、統合の過程を進めてそれぞれの願望を満足させていくことは、代替的経験からは得られない。つまり、誰かの判断を待っていることから得られない。今まで見てきたように、誰かの判断は、従来の考え方や価値観、従来の状況に依り立って

いるからである。それぞれの願望を満足させることは、「従来の」考え方や価値観、状況を超えた新しい状況を創り出すことによってしか得ることはできない。そして、新しい状況は、経験の交織によって前進していく統合の過程から創造されるのである。だからこそ、フォレットは、統合を目指して自ら経験し、共に考え、共に行動していく活動に臨んでいくことを主張したのである。

現代社会における日本人のあり方として大澤が示しているのは、フライングを恐れ、自らの考えを行動に移していくことに「怯む者たち」になっているということであった。この考察をフォレットの考えとクロスさせてみるとするならば、現代社会の問題は、そうした誰かからの判断を待ってしまう恐れや怯む心をどのように克服して、代替的経験を超えていくことができるかということにあると言えるのではないだろうか。現代社会におけるインテグリティとして問われているものも、ここに関わるであろう。そして、その道は、フォレットによって、すでに示されている。私たちの経験が代替的経験であるかぎり、私たちは誰かの考えや判断に支配され続ける。この支配の社会過程を統合の社会過程に向けていくことが肝心である。そのために必要とされるのは、一つの考えを共有するというのではなく、みなと共に自分たちで考え、経験を交織させていくことに共に取り組んでいくこと、それを日々の活動において積み重ねていくことである。このプロセスにおける一つ一つの統合に向けての活動の積み重ねが、経験を創造的にし、それぞれの願望を満足させ、コンフリクトを建設的なものとしていく唯一の方法と言える。そして、この積み重ねの中で、人々のインテグリティは醸成され、統合過程が継続していくことになる。

第4章においても述べたように、フォレットが社会における深刻な問題と見ていたものは、人々や社会の抽象化、固定化されたものへの急速な傾斜の動きであったと私は考えている。その動きの典型的なものが、原子論の考えと二項対立的な捉え方であった。原子論の考えと二項対立的な捉え方は、どのような変化を人々の考え方にもたらしてきたのか。例えば、哲学者の大森荘蔵は、原子論の考えと二項対立的な捉え方は「略画的常識から密画的科学に展開していく道条」であったとしてその問題を指摘している²³。大森のいう「略画的」とは、「日常、自分の眼でものを見、耳で音を聞き、手で触れ、舌で味わうという形で外界と接している時に私たちが描く世界像」であり、「密画的」とは、「近代科学が生まれたことにより可能になった世界像の描き方」である²⁴。大森が問題として指摘したのは、この略画が密画化していく道条の上で、「感覚や感情をはじめとする人間の『心』に帰属する一切が科学から排除されること」が起きたことである。それが起きたのが、いわゆる「科学革命」と呼ばれた時期であり、この近代科学の出発点で、ガリレイとデカルトによって、一つの基本的誤りが紛れ込んだと大森はみる。その誤りとは、「客観的な事物にはただ幾何学的・運動学的性質のみがあり、色、匂い、音、手触り、といった感覚的性質は人間の主観的印象に属する」というテーゼである²⁵。大森によれば、このテーゼが、「自然の死物化とそれに伴う心の内心化との開始点」であった。密画化による見方は、「外から観察された生命」には見事に適合するが、「内から生きられた生命」には適合しない。つまり、外から

眺められた行動主義的生命には適合するが、感じ、喜び、考える心のあり方を説明できない。密画化による見方は、知性だけを使用することによって、「物体の本性が堅さや重さや色あるもの、その他何らかの仕方で、感覚を刺激するものであるという点にではなく、ただ単に、長さと幅と深さとに拮がっているもの」という点から把握しようとする。この見方が現代科学の基底にある物質観であり、このような「物」の死物化が、現代文明の基本的特徴となっていると、大森は説いている²⁶。

大森が指摘する近代科学の中に紛れ込んだ誤りと同じ内容を、フォレットは原子論の考えと二項対立的な捉え方に対して見ていたのではないだろうか。またそれは、フォレットに大きな哲学的影響を与えたホワイトヘッドの具体性置き違えの誤謬にも通じている。すなわち、客観的なものと主観的なものに分けて捉える構図がつくられ、客観的なものだけが科学的なものとして重視され、自らも自然の中の一部として自然を五感をもって受けとめながら、人々と相互に作用し合っているという、人間のありのままの姿で考え捉えていくことが奪われていったということである²⁷。フォレットや大森は、人が生きているありのままを捉える感性は近代科学と少しも矛盾しないと主張する。むしろ、客観的なものと主観的なものを分けることなく、人が生きているというありのままに考え捉えていくことが重要なのである²⁸。フォレットが、統合過程を示していくにあたって、経験を軸として描いたのは、こうした人が人と共に生きている、そのありのままに沿った活動としてあるのが、統合の社会過程だからである。フォレットは、経験の内実として、知覚されたものと概念が同じ活動にあり、知覚されたものと統合されることによって概念が常に展開していくことを説いた。そして、そのような内実をもつ経験の交織が統合を目指して行われるときに、経験の本質としてのエネルギーの解放と力の喚起が経験の交織の中から生じてくることを説いているのである。デカルトが物体を捉えるのに際して、外からの長さや幅と深さによって捉えたのとは異なり、フォレットは、人や組織や社会を、人々の活動の関係づけからなるものであると捉え、この活動の関係づけの長さ、広さ、深さによって、人々の成長や関係性の充実がはかられると捉えている。それは、内や外の区別や主観と客観の区別もない、関係づけられていく活動の視点に立つこと、その活動のプロセス、動態性こそが重要であるとの考えによっている。フォレットは、統合がこのように関係づけられていく活動として、そのダイナミズムとしてあることを、経験によって示そうとしたのである。そして、この経験を軸とする統合の過程が、近代科学の過程をも包み込んでいくダイナミズムであることを示そうとしたのである。

よって、フォレットは *Creative Experience* を通じて、経験を軸とする統合の過程を社会過程としていくことの重要性を人々に強く主張する。この過程が、原子論的、二元論的な考え方や、機械論的な人や社会の捉え方、対立の図式から、また、そこにある抽象的・固定的な捉え方から、人々を解き放っていくものだからである。経験を創造的なものとして統合を実現させていく社会過程は、これまでの支配の関係とは異なるあり方の可能性への希望とも言えるものである。大澤の考察で示された誰かの判断を待つ行動に象徴される

ように、現代の組織や社会では、私たちはまだ代替的経験の中に安住しようとしている。しかし、地球環境問題にも明らかなように、私たち自身が考え、取り組み、日々の活動の中で実践していかなければ解決に至らない問題、しかも重大な問題が時間を迫ってきている。そこには様々なコンフリクトが生じてくるかもしれないが、それを新しい人々の結びつき方や新しい考え、新しい価値の創造へとつないでいくことができるはずである。それが組織や社会の新しいあり方への可能性となっていくのである。フォレットが説くように、その可能性は私たちが「経験が私たちに課したチャレンジ」に応えるかどうかにかかっている。経験を生かして統合の社会過程を実現していくことに踏み出していけるかどうかにかかっているのである。

本論文のテーマは、以下のことであった。すなわち、フォレットは経験をどのように捉えるのか、経験を創造的にしていくとはどのようなことであり、それはフォレットが主張する統合の社会過程の実現とどのように結びつくのか、そして、フォレットはなぜ経験を語るのかについて明らかにすることである。このことをテーマとしたのは、この問いに関する点こそが、フォレットの主張の幹であり、フォレット理論が現代組織や現代社会に持ちうる最も大きな意義であると考えたからである。原子力発電所の事故がこれまでの考え方では捉え切れない新しい事態を生じさせたように、現代組織や現代社会が直面するコンフリクトは、今や人々の根源的な生き方に対して問い掛けるものとなっている。フォレットは、日々のコンフリクトが、このようなより大きな全体的状況 (total total-situation) に繋がっていることを説き、コンフリクトの問題に対応するには、一人ひとりが捉えている状況をより大きな全体状況で捉えることが必要であると考えた。そして、経験を交織させることから生み出される個人の成長と関係性の進展、それによる価値の再評価と視野の広がり全体状況で捉えることを可能にしていくことを解き明かしている。だからこそフォレットは経験を核心として語り、全体状況を捉えうる創造的経験としていくことを主張していると考えられる。こうした経験を基軸として展開されるフォレットの考えは、現代組織や現代社会のコンフリクトに対して近代科学にとらわれない新たな視点からの可能性を拓くという大きな意義をもち、また、その考えが独自の科学的・哲学的思想を背景としているという意味からも、現代組織や現代社会の問題の解決に向けての可能性をもたらすと考えられるのである。

以上のことが、*Creative Experience* の翻訳を通して、そして本論文において明らかになったことである。だが同時に、捉え切れなかった点がさらなる課題として多く残されている。ここでは、次の三点を課題として挙げたい。まず一点目は、*integrity* や *percept* のような理論のキーワードの把握がまだ十分ではないということである。そのようなキーワードを、時代背景や思想背景と共に理解していくことを通して、フォレットの考えをさらに深く理解していくことが必要になると考えられる。二点目は、フォレットは経験を創造的にしていくことの実践として、参加観察者であることや経験に関する証会に臨むことを提唱しているが、経験を創造的にしていくという考えを現代の組織や社会の中でどのよう

に実践に結び付けていけばよいのかということである。これには、経験を創造的にしていくことを可能にする能力、すなわち統合を目指すことができる力は何かを考え、それを養っていく教育について考えていくことが重要になる。この二点目と結びつくこととして、考えを固定化することなく活動していくことのできる文化や風土を醸成していくことが三点目の課題として挙げられる。これらの課題は、どれも多くの労力を必要とするものであるが、経験に関する考察は、これからの組織や社会、そして人々の未来を考えていく上で、不可欠のものである。フォレットは、すでにこのことを見通していたとも言うことができる。

フォレットは、次のように述べている。「経験という石を踏んづけて自らの足が血だらけになるとしても」、私たちは、経験の実践に踏み出していかなければならない。なぜならば、「経験がもたらす贈り物は本物 (real) だからである²⁹」。つまり、本物の贈り物を手にすることができるかどうかは、私たち自身の経験の実践に臨んでいく覚悟に掛かっていると言えるのである。

-
- 1 ハメル, G. (2008) 藤井清美訳『経営の未来[マネジメントをイノベーションせよ]』日本経済新聞出版社, 8頁。
 - 2 Follett, M. P., (1924) *Creative Experience*, Longmans, Green and Co., p.303. (三戸公監訳/齋藤貞之・西村香織・山下剛訳『創造的経験』文眞堂, 2017年, 306頁。)
 - 3 ハメル, G., 前掲書, 193-194頁。
 - 4 山田孝男 (2011) 「風知草: 人間を見ているか」毎日新聞 (2011年10月24日朝刊)。
 - 5 宮台真司 (2011) 『『どう生きるのか』という本当の問いに向き合うとき』宮台真司・神保哲生『地震と原発 今からの危機』扶桑社, 235-254頁。
 - 6 大澤真幸 (2010) 『量子の社会哲学 革命は過去を救うと猫が言う』講談社を参照。
 - 7 Follett, C.E., p.16. (前掲訳書, 27頁。)
 - 8 *Ibid.*, p.6. (前掲訳書, 18頁。)
 - 9 アラン・ブリスキン/シェリル・エリクソン/ジョン・オット/トム・キャラナン (2010) 上原裕美子訳『集合知の力、衆愚の罨』英治出版, 34頁。
 - 10 ハメル, G., 前掲書, 195頁。
 - 11 ドラッカー, P. F. (1999) 上田惇生訳『断絶の時代 いま起きていることの本質』ダイヤモンド社を参照。
 - 12 これからのマネジメントは、相互作用のダイナミズムを説くものであること、動いていく全体を捉えるものであること、数値化できないものや言葉で表出化できないものをも重視する考え方をもつことが、不可欠な要件になると考えられる。このような要件は、現在、社会学や人類学、物理学などのさまざまな研究分野から提唱されている内容にも共通するものである。例えば、M.P.フォレットのマネジメント論は、上記の要件をもつマネジメントを提唱するものであるが、それは、ニューサイエンスをはじめ、各分野からの新しい考え方とも共鳴し合っている。
 - 13 クライン, N. (2017) 幾島幸子・荒井雅子訳『これがすべてを変える—資本主義 vs. 気候変動 上下』岩波書店, 4頁。
 - 14 越智敏夫 (1988) 「民主主義的統合論と経営管理論の間 —M・P・フォレットの政治理論—」『慶應義塾大学大学院法学研究科論文集』第29号, 114-115頁。
 - 15 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—』文眞堂を参照。
 - 16 村田晴夫 (2010) 「文明と経営 —人間・社会・自然における企業の地位、再論—」日本経営学会九州部会 (2010年6月26日開催) における報告を参照。
 - 17 村田, 同上論文を参照。
 - 18 フォレットが主としてマネジメント論を展開した20世紀の初頭は、いわゆる近代を形作ってきた科

学への根源的な問い直しが起こった時期でもあった。物理学では、アインシュタインの相対性理論や量子力学といった、革新的な考え方が提唱された。この客観性・合理性を追求する近代科学への根源的な問い直しが起こり、新たな理論が主張され始めたという時代背景と、フォレットの思想及び理論の確立は結びついていたのではないかとも思われるが、このことについては、今後の課題となるものである。

- 19 この点については、拙稿、西村香織（2017）「M.P.フォレット理論からみたアクティブ・ラーニング」『龍谷大学経営学論集』第56巻第2・3号、26-37頁を参照していただきたい。
- 20 ここで取り上げる大澤真幸の考察については、見田宗介・大澤真幸（2012）『二千年紀の社会と思想』太田出版を参照している。
- 21 この考察のために大澤は、二つの事例を比較して説明している。それは、原子力発電の廃止を訴えた菅直元首相に対する国民の反応と、郵政民営化を唱えた小泉純一郎元首相に対する国民の反応との比較である。東日本大震災と東京電力福島第一原子力発電所の事故によって、誰もが原子力発電のもつ危険性を知った。それは、個々人だけではなく、共同体あるいはそれ以上の人々や生物の命に関わる重大な危機を招き得るものであることを目の当たりにしたのである。そのため、大澤は、原子力発電に対する答えはある意味で自明なことになったと言う。つまり、今すぐにはなくとも、それを廃止していかななくてはならないということである。たとえ事故が起こらなくても、原子力発電所の作業においては、常に誰かが放射能の危険性にさらされながら作業を行わなくてはならないが、事故が起こったことによって、廃止に向かわなくてはならないことが多くの人にとって明らかになったと大澤は捉える。しかし、当時の日本人は不思議な反応を示した。すなわち、五月上旬に浜岡原発の停止要請を行い、「もっとも明確に脱原発を表明した政治家」である菅首相の率いる内閣支持率が低下していったのである。当時の調査では原子力発電に対して否定的な層が日本人のおよそ三分の二以上に上っていたのである。そして、菅首相が「脱・原発依存」を目指すべきであるという首相としての見解を記者会見で示したときには、主要マスメディアを含めて世論の反応は非常に冷たいものであった。しかし、小泉元首相が郵政民営化を唱えたときには、菅元首相の場合とは反対の反応が生じていた。小泉元首相は郵政民営化を持論としていたが、国会議員の中には郵政民営化に反対という人もかなりいたため、参議院で法案が否決された。そこで、小泉首相は衆議院を解散し、郵政民営化を問う総選挙を行ったのである。この時の総選挙では、小泉首相の率いる与党が議席の三分の二を獲得して圧勝し、その後、法案も可決された。つまり、小泉首相は圧倒的な支持を得たのである。だが、このときの郵政民営化法案は、実はほとんどの国民にとっては、自分たちの生活に大きな影響をおよぼす重要な問題ではなかったと大澤は言う。大澤はこの二つの相反する人々の反応を、「フライングを怖れる者たち」として解き明かしているのである。
- 22 Follett, *C.E.*, p.139. (前掲訳書, 147頁。)
- 23 ここで取り上げる大森荘蔵の考察については、大森荘蔵（2014）『知の構築とその呪縛』筑摩書房に依っている。
- 24 中村桂子（2013）『科学者が人間であること』岩波書店, 98頁。科学者の中村桂子もまた、大森の考えに基づいて、「科学者も人間である」ことを説き、そこから考えることが重要であるとして、生命誌の研究を展開している。
- 25 大森, 前掲書, 15頁。
- 26 大森, 同上書, 126-130頁を参照している。
- 27 大森, 同上書, 152頁および236-238頁を参照している。
- 28 大森も、「当てずっぽうではあるが」と前置きをしながらも、現代文化が基本的に変化するとすれば、近代科学に日常での活物描写を重ね描きすること、私がおここに生きているということそのままを捉えることに向かう方向ではないかと感じられると述べている。しかも、この変化は可能であり、この方向が、近代科学の路線として本来あるべき道であったと述べているのである。
- 29 Follett, *C.E.*, p.302. (前掲訳書, 305頁。)

参考文献

A 外国語文献

I. Mary Parker Follett の著書（発行年順）

Follett, M.P. (1918) *The New State : Group Organization the Solution of Popular Government*, New York : Longmans, Green and Co. (三戸公監訳／榎本世彦・高澤十四久・上田 鷺訳『新しい国家 一民主的政治の解決としての集団組織論』文眞堂, 1993年)

Follett, M.P. (1924) *Creative Experience*, New York : Longmans, Green and Co. (三戸公監訳／齋藤貞之・西村香織・山下 剛訳『創造的経験』文眞堂, 2017年)

II. Mary Parker Follett の死後に編集された論文集（著者名のアルファベット順）

Graham, P. (Ed.) (1995) *Mary Parker Follett—Prophet of Management, A Celebration of Writings from the 1920s*, Boston: Harvard Business School Press. (三戸公・坂井正廣監訳『M・P・フォレット：管理の予言者』文眞堂, 1999年)

Metcalf, H. C. & Urwick, L. (Eds.) (1940) *Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett: Early Sociology of Management and Organizations*, New York: Harper & Brothers. (米田清貴・三戸公共訳『組織行動の原理 動態的管理』未来社, 1972年)

Urwick, L. (Eds.) (1949) *Freedom & co-ordination, Lectures in Business Organization*, London: Management Publications, Trust. (藻利重隆解説, 斉藤守生訳『フォレット経営管理の基礎—自由と調整』ダイヤモンド社, 1963年)

III. Mary Parker Follett に関するもの以外の外国語文献（著者名のアルファベット順）

Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge : Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)

Bergson, H. L. (1998, c1938) *La pensée et le mouvant : essais et conferences*, Paris : Presses universitaires de France. (原章二訳『思考と動き』平凡社, 2013年)

Briskin, A., Erickson, S., Ott, J., & Callanan T. (2009) *The Power of Collective Wisdom and The Trap of Collective Folly*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (上原裕美子訳『集合知の力、衆愚の罠 人と組織にとって最も素晴らしいことは何か』英治出版, 2010年)

Drucker, P. F. (1968) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*: New York: Harper & Row. (上田惇生訳『[新版]断絶の時代いま起こっていることの本質』ダイヤモンド社, 1999年)

—— (1986) *The Practice of Management*: New York: Harper & Row. (上田惇生訳『[新訳]現代の経営（上下）』ダイヤモンド社, 2006年)

Fox, E. M. (1970) *The Dynamics of Constructive Change in The Thought of Mary Parker Follett*, Ph.D. diss., Columbia University.

Graham, P. (1987) *Dynamic Managing: The Follett Way*, London: Professional Publishing Limited.

Hamel, G. (2007) *The Future of Management*, Boston : Harvard Business School Press. (藤井清美訳『経

- 営の未来—マネジメントをイノベーションせよ—』日本経済新聞出版社，2008年)
- Hoopes, J. (2003) *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today*, New York: Basic Books. (有賀裕子訳『経営理論 偽りの系譜—マネジメント思想の巨人たちの功罪—』東洋経済新報社，2006年)
- Illich, I. (2002) *Deschooling Society*, London: Marion Boyars Publishers Ltd. (東洋・小澤周三訳『脱学校の社会』東京創元社，2002年)
- James, W. (1907) *Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking*, New York: Longmans Green, and Co. (梶田啓三郎訳『プラグマティズム (改訂版)』岩波書店，2010年)
- (1912) *Essays in Radical Empiricism*, New York: Longmans, Green, and Co. (梶田啓三郎・加藤茂訳『根本的経験論』白水社，1998年、伊藤邦武編訳『純粹経験の哲学』岩波書店，2004年)
- Klein, N. (2014) *This Changes Everything: Capitalism vs. The Climate*, New York: Klein Lewis Productions Ltd. (幾島幸子・荒井雅子訳『これがすべてを変える 上—資本主義 vs. 気候変動(上下)』岩波書店，2017年)
- Mannheim, K. (1952) *Ideology and Utopia*, Frankfurt am Main: Schulte-Bulmke Verlag. (高橋徹・徳永恂訳『マンハイム イデオロギーとユートピア』中央公論新社，2006年)
- Maslow, A. H. (1998) *Maslow on Management*, New York: John Wiley & Sons, Inc. (金井壽宏監訳・大川修二訳『完全なる経営』日本経済新聞社，2001年)
- Mintzberg H. (2005) *Managers Not MBAs*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (池村千秋訳『MBA が会社を滅ぼす ~マネジャーの正しい育て方』日経 BP 社，2006年)
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, London: Routledge & Kegan Paul Ltd. (高橋勇夫訳『暗黙知の次元』筑摩書房，2003年)
- Senghaas, D. (1998) *Zivilisierung Wider Willen: Der Konflikt der Kulturen mit sich selbst*, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. (宮田光雄・星野修・本田逸夫訳『諸文明の内なる衝突』岩波書店，2006年)
- Stout, M. & Love, J. M. (2015) *Integrative Process: Follettian Thinking from Ontology to Administration*, Claremont, CA: Process Century Press.
- Tonn J. C. (2003) *Mary P Follett: Creating Democracy, Transforming Management*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Waldrop, M. M. (1992) *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, New York: Simon & Schuster Paperbacks. (田中三彦・遠山峻征訳『複雑系—科学革命の震源地・サンタフェ研究所の天才たち—』新潮文庫，2000年)
- Whitehead, A. N. (1933) *Adventures of Ideas*, Cambridge: Cambridge University Press. (山本誠作・菱木政晴訳『観念の冒険』(ホワイトヘッド著作集第12巻) 松籟社，1982年)
- (1948, c1925) *Science and the Modern World: Lowell Lectures*, New York: New American Library. (上田泰治・村上至孝訳『科学と近代世界』松籟社，1981年)
- (1978, c1929) *Process and Reality: An Essay in Cosmology*, New York: The Free Press. (山本誠作訳『過程と実在 (上下)』松籟社，1984-1985年)

Wren, D. A. (1994) *The Evolution of Management Thought*, 4th edition, New York: John Wiley & Sons, Inc. (佐々木恒男監訳『マネジメント思想の進化』文眞堂, 2003年)

B 日本語文献 (著者名の50音順)

青柳哲也 (1981) 「組織理論に関する一試論 —フォレット理論を中心として—」 関東学院大学経済学会編『経済系』第127集, 39-49頁。

—— (1992a) 「フォレットのコミュニティ理論 —組織と個人の共生を求めて—」 関東学院大学経済学会編『経済系』第170集, 10-16頁。

—— (1992b) 「フォレットの集団過程論再考 —個人と組織の共生を求めて—」 関東学院大学経済学会編『経済系』第173集, 41-48頁。

飯田隆・丹治信春・野家啓一・野矢茂樹編 (2011) 『大森荘蔵セレクション』平凡社。

伊東俊太郎 (1985) 『比較文明』東京大学出版会。

—— (2007) 『近代科学の源流』中央公論新社。

伊東俊太郎・広重徹・村上陽一郎 (2002) 『思想史のなかの科学』平凡社。

岩田浩 (2011) 「バーナード—その人と生きた時代—」 経営学史学会監修・藤井一弘編著『経営学史叢書VI バーナード』文眞堂, 1-32頁。

植木豊編訳 (2014) 『プラグマティズム古典集成 パース、ジェイムズ、デューイ』作品社。

魚津郁夫 (2006) 『プラグマティズムの思想』筑摩書房。

大澤真幸 (2008) 『不可能性の時代』岩波書店。

—— (2010) 『量子の社会哲学 革命は過去を救うと猫が言う』講談社。

—— (2012) 『夢よりも深い覚醒へ—3.11後の哲学』岩波書店。

—— (2013) 『〈未来〉との連帯は可能である。しかし、どのような意味で?』弦書房。

大平義隆・三井泉 (2012) 「フォレットのリーダーシップ論」 経営学史学会監修・三井泉編著『経営学史叢書IV フォレット』文眞堂, 111-131頁。

大森荘蔵 (1994) 『知の構築とその呪縛』筑摩書房。

小笠原英司 (2011) 「協働システムにおける組織の動態と経営者の役割—協働はどのように継続するのか、そこで必要とされるマネジメントとは—」 経営学史学会監修・藤井一弘編著『経営学史叢書VI バーナード』文眞堂, 74-106頁。

岡田和秀 (2011) 「ファヨール理論の構造」 経営学史学会監修・佐々木恒男編著『経営学史叢書II ファヨール』文眞堂, 24-51頁。

越智敏夫 (1988) 「民主主義的統合論と経営管理論の間 —M・P・フォレットの政治理論—」 『慶應義塾大学大学院法学研究科論文集』第29号, 103-119頁。

垣見陽一 (1978) 『動態経営学への道 —フォレット学説の研究—』税務経理協会。

数家鉄治 (2005) 『コンフリクト・マネジメント —紛争解決と調停—』晃洋書房。

片山修 (2013) 『奇跡の軽自動車—ホンダはなぜナンバーワンになれたのか「N BOX」 ヒットの法則』PHP研究所。

加藤典洋 (2014) 『人類が永遠に続くのではないとしたら』新潮社。

- 河辺 純 (2007)「経営学における「実践」の意味とその方法 ―ステイ クホルダー・マネジメント論から物語論へ」大阪商業大学商経学会編『大阪商業大学 論集』第3巻1号, 123-135頁。
- (2009)「人間協働の再生 ―公共性と物語り性をめぐる思想からの一考察」経営哲学学会編『経営哲学』第6巻2号, 40-52頁。
- (2011)「バーナードの協働論と公式組織論―人間はなぜ協働するのか、協働を成功に導く公式組織とは何か―」経営学史学会監修・藤井一弘編著『経営学史叢書VI バーナード』文眞堂, 33-73頁。
- (2015)「経験としての協働を考える」桃山学院大学編『桃山学院大学キリスト教論集』第50号, 47-59頁。
- 聞間理 (2011)「経営理論の基本的枠組み」経営学史学会監修・田中政光編著『経営学史叢書VII サイモン』文眞堂, 15-40頁。
- 北野利信 (1964)『経営学の基礎』評論社。
- 齋藤貞之 (2011)「新たな経営行動:M.P.フォレットを通して―」経営行動研究学会編『経営行動研究年報』, 第20号, 30-35頁。
- (2016)「真のリーダーに求められる不可欠な条件―リベラル・アーツを考える―」福岡ひびき信用金庫『ひびしん調査レポート』VOL.56, 1-4頁。
- 齋藤直子 (2015)「際に立つプラグマティズム」『現代思想 7月号』第43巻第11号, 青土社, 54-79頁。
- 坂本光司 (2008)『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版。
- 佐々木恒男 (2011)「ファョール理論の現代的意義」経営学史学会監修・佐々木恒男編著『経営学史叢書II ファョール』文眞堂, 52-64頁。
- 佐藤光 (2010)『マイケル・ボランニー「暗黙知」と自由の哲学』講談社。
- 神保哲生・宮台真司他 (2011)『地震と原発 今からの危機』扶桑社。
- 杉田博 (2001)「M.P.フォレット経営思想の射程 ―プロフェッションの 概念をめぐって―」石巻専修大学経営学会編『石巻専修大学 経営学研究』第12巻第2号, 167-176頁。
- (2005)「フォレットとジェームズ ―マネジメント思想の哲学的 基礎―」石巻専修大学経営学会編『石巻専修大学 経営学研究』第17巻第1号, 43-53頁。
- (2008)「M.P.フォレット解釈学的組織論の基礎」石巻専修大学経営学会編『石巻専修大学 経営学研究』第19巻第1・2号, 35-44頁。
- (2010)「フォレットとホワイトヘッド ―マネジメント思想の哲学的基礎―」石巻専修大学経営学会編『石巻専修大学 経営学研究』第22巻第1号, 15-24頁。
- (2012)「フォレットの生涯とその時代」経営学史学会監修・三井泉編著『経営学史叢書IV フォレット』文眞堂, 1-24頁。
- 全国大学実務教育協会編集 (2009)『ビジネス実務総論 付加価値創造のための基礎実務論』紀伊國屋書店。
- 高橋公夫 (1998)「フォレットのリーダーシップ論」関東学院大学経済学会編『経済系』第194集, 92-108頁。
- (2012)「フォレットの経営者論―職能・育成・正当性」経営学史学会監修・三井泉編著『経営学史叢書IV フォレット』文眞堂, 132-163頁。
- 高宮晋 (1961)『経営組織論』ダイヤモンド社。

- 田中政光（2011）「パラダイム転換者としてのサイモン」経営学史学会監修・田中政光編著『経営学史叢書 VII サイモン』文眞堂，1-14 頁。
- 田中裕（2014）「二一世紀のホワイトヘッド哲学—共生の智の探究のために—」『理想』第 693 号，2-14 頁。
- 田中裕・村田晴夫・川村永子他（1995）『ホワイトヘッドと文明論』行路社。
- 田中裕・村田康常・平田一郎他（2014）『理想 特集ホワイトヘッド』第 693 号，理想社。
- 対木隆英（2003）『管理力の構図』文眞堂。
- 内藤勲（2011）「複雑性の科学」経営学史学会監修・田中政光編著『経営学史叢書VII サイモン』文眞堂，150-179 頁。
- 中川誠士（2012）「テイラーの生涯と業績」経営学史学会監修・中川誠士編著『経営学史叢書 I テイラー』文眞堂，1-25 頁。
- 中野裕治・貞松茂・勝部伸夫・嵯峨一郎編（2007）『はじめて学ぶ経営学—人物との対話—』ミネルヴァ書房。
- 中村桂子（2013）『科学者が人間であること』岩波書店。
- 中谷内一也（2003）『環境リスク心理学』ナカニシ出版。
- 新村出（1978）『広辞苑 第二版補訂版』岩波書店。
- 西村香織（2007）「現代経営学の新たな視点 —フォレット理論を中心として—」経営行動研究学会編『経営行動研究年報』第 16 号，124-130 頁。
- （2009）「経験とマネジメント —M.P.フォレットの創造的経験を通して—」経営行動研究学会編『経営行動研究年報』第 18 号，123-128 頁。
- （2012）「フォレットの経験論—価値の創造プロセスとしてのマネジメント思想—」経営学史学会監修・三井泉編著『経営学史叢書IV フォレット』文眞堂，84-110 頁。
- （2014）「現代マネジメントとフォレット経験論 —知覚されたものと概念の統合を通じて—」日本経営学会編『経営学論集』第 84 集，（46）1-12 頁。
- （2015）「M.P.フォレット経験論の管理論における意味」経営哲学学会編『経営哲学論集』第 12 集，63-68 頁。
- （2016）「M.P.フォレットにおける経験と統合—Creative Experience を中心として—」日本経営学会編『経営学論集』第 86 集，自由論題（09）1-9 頁。
- （2017）「M.P.フォレット理論からみたアクティブ・ラーニング」龍谷大学経営学会『龍谷大学経営学論集』第 56 巻第 2・3 号，26-37 頁。
- （2017）「M.P.フォレットの創造的経験—Creative Experience における理解を中心として—」経営学史学会編『経営学史研究の興亡』第二十四輯，142-153 頁。
- 平野啓一郎（2012）『私とは何か 「個人」から「分人」へ』講談社。
- 廣松渉・子安宣邦・三島憲一他編（1998）『岩波 哲学・思想事典』岩波書店。
- 福岡伸一（2014）『動的平衡ダイアログ』木楽社。
- 藤森大祐（2012）「フォレット理論の現代的可能性（一）—統合とコミュニティの創造—」経営学史学会監修・三井泉編著『経営学史叢書IV フォレット』文眞堂，164-184 頁。
- 藤原保信（2006）『藤原保信著作集<第 5 巻>二〇世紀の政治理論』新評論。

- 真木悠介 (2003a) 『時間の比較社会学』 岩波書店。
- (2003b) 『気流の鳴る音 交響するコミュニケーション』 筑摩書房。
- 松村明・三省堂編集所編 (2006) 『大辞林 第3版』 三省堂。
- 見田宗介 (1996) 『現代社会の理論』 岩波書店。
- (2012) 『現代社会はどこに向かうか《生きるリアリティの崩壊と再生》』 弦書房。
- 見田宗介・大澤真幸 (2012) 『二千年紀の社会と思想』 太田出版。
- 三井泉 (2001) 「アメリカ経営学における『プラグマティズム』と『論理実証主義』」 経営学史学会編『組織・管理研究の百年』 第八輯, 57-72 頁。
- (2004) 「プロテスタンティズムと経営思想 ―クウェーカー派を中心として―」 経営学史学会編『経営学を創り上げた思想』 第十一輯, 29-45 頁。
- (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。
- (2012) 「フォレットの思想的背景と方法」 経営学史学会監修・三井泉編著『経営学史叢書IV フォレット』 文眞堂, 25-54 頁。
- 三戸公 (1988) 「フォレットとバーナード ―その管理論, 社会科学における位置」 飯野春樹編『人間協働, 経営学の巨人バーナードに学ぶ』 文眞堂。
- (1998) 「M.P.フォレット, 管理論史における位置と意味」 関東学院大学経済学会『経済系』 第 194 集, 1-12 頁。
- (2000) 『科学的管理の未来 ―マルクス、ウェーバーを超えて』 未来社。
- (2002) 『管理とは何か テイラー, フォレット, バーナード, ドラッカーを超えて』 文眞堂。
- 三戸公・榎本世彦 (2003) 『経営学―人と学説― フォレット』 同文館出版。
- 三戸浩・池内秀己・勝部伸夫 (2011) 『企業論 第3版』 有斐閣。
- (2012) 『ひとりで学べる経営学 [補訂版]』 文眞堂。
- 三宅秀道 (2012) 『明日のための「余談の多い」経営学 新しい市場の 作りかた』 東洋経済新報社。
- 宮田矢八郎 (2001) 『経営学 100 年の思想 マネジメントの本質を読む』 ダイアモンド社。
- 村上陽一郎 (2013) 『近代科学を超えて』 講談社。
- 村田晴夫 (1984) 『管理の哲学 全体と個・その方法と意味』 (現代経営学選集 7) 文眞堂。
- (2010) 「文明と経営―人間・社会・自然における企業の地位、再論―」 日本経営学会九州部会における報告レジュメ。
- (2017) 「文明と経営, その哲学的展望に向けて―経営学における具体性とは何か―」 『明治大学経営学研究所 経営論集』 第 64 巻第 4 号, 15-43 頁。
- 藻利重隆 (1957) 「フォレットの経営管理論」 馬場敬治編『米国経営学 (中)』 東洋経済新報社。
- (1973) 「経営管理の科学化と『情況の法則』 ―フォレットの 所論を中心として―」 藻利重隆編『経営学の基礎』 森山書店。
- 八木絵香 (2009) 『対話の場をデザインする 科学技術と社会のあいだをつなぐということ』 大阪大学出版会。
- 山縣正幸 (2011) 「道徳的創造性と協働における多様性―バーナード理論の現代的可能性―」 経営学史学会監修・藤井一弘編著『経営学史叢書VI バーナード』 文眞堂, 137-167 頁。
- 山下剛 (2010) 「マズローの心理学・科学観」 高松大学『研究紀要』 第 54-55 合併号, 231-273 頁。

- (2012)「フォレットの社会論—群集原理と集団原理」経営学史学会監修・三井泉編著『経営学史叢書IV フォレット』文眞堂, 55-83 頁。
- 山田孝男 (2011)「風知草：人間を見ているか」毎日新聞 (2011 年 10 月 24 日朝刊)。
- 吉原正彦 (2006)『経営学の新紀元を拓いた思想家たち』文眞堂。
- 和合亮一 (2011)『詩の礫』徳間書店。
- 渡辺泰宏 (2012)「フォレット理論の現代的可能性 (二) —情報ネットワーク社会—」経営学史学会監修・三井泉編著『経営学史叢書IV フォレット』文眞堂, 185-211 頁。