

フォレット断章

——統合化は科学化であるか——

三 戸 公

中村清先生とは研究室を隣合せるという御縁も重なり、とりわけ親しくしていただいた。先生を記念する号に、毎年くり返し読んでいる私の好きなフォレットについて一文を草し、これを先生に贈ることにしたい。

一

「フォレット (Mary Parker Follett, 1886～1933) の築き上げた思想体系は巨大でもなければ、手に負えないといったようなものでもない。むしろ驚くほど単純である。しかし、それは深く掘り下げられたものであって、産業の問題と同様に、国家の問題、国際的な問題の解決におけるその基本的な意義と価値とは今日測り知れないものがある。」

これは、メアリ・フォレットの論文集を編んだヘンリ・メトカーフとリンダール・アーウィックのその序文の結び

である。彼女は、まことに簡単であり、明快であり、誰にでもわかることを言っていると思う。にもかかわらず、私は原書講講のテキストにフォレットの論文集 *Dynamic Administration* それも第一章の *Constructive Conflict* と第二章の *The Giving Orders* だけをこの十年以上くり返えし読んで飽きないのである。その前にはテキストとして、テイラーの諸著作を何年間か読み、つづいてドラッカーのものをいくつか読んだが、いずれも同じものは使わなかった。なのに、何故フォレットのものは毎年読み講じて飽きないのであるか。惹きつけて離さないのであるか。たった一つか二つの章、頁数にして僅か五十頁にすぎないものが、何故にわたくしをかくも惹きつけて離さないのであるか。それに迫ってみたい。（次節はとばし、三節からお読み下さい。）

二

フォレットの名を私がはじめて知ったのは、漢利重隆教授が昭和二八年に発表せられた「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——」⁽¹⁾（『一橋論叢、第二九卷第三号』）による。漢利教授は、つづいてフォレットの経営管理論の全体像を画き出し批判を加えた論文「フォレットの経営管理論」を、馬場敬治責任編集『経営学全集』第五巻、『米国経営学（中）』（東洋経済新報社、昭和三年）に発表された。フォレットの名と共に、「情況の法則」(the law of situation) という言葉を知った。わかったような、わからぬ言葉であった。

フォレットに関してのが国での最初の著書である垣見陽一『動態経営学への道——フォレット学説の研究——』（税務経理協会、昭和三七年）が刊行された。この本は、題名が示すように、フォレットの *Dynamic Administration*——*The Collected Papers of Mary Parker Follett*, edited by Henry C. Metcalf and L. Urwick, 1941 を主たる内容

とし、ゴイダーやドラッカーなどを関説しながら論じておられる。この本に、名東孝二教授の序文がのっていたが、再び読みかえす。「あけぼの」と題するこの文章は、今なお心うつものがある。日本経営学の生誕、そのあけぼのをまつ文章であるが、日本経営学は二〇年たった今、どれほど陽が登っているであろうか。名東教授の今の感慨やいかに。フォレットをテイラーの延長線上にとらえ、フォレットと「テイラー協会」の関係などを研究した中村瑞穂「フォレット経営管理論に関する一考察」(武蔵大学論集、第一巻第三号)に教えられたし、素直にフォレットに迫ろうとする小林真一「機能的な管理と人間化」(会津短大学報、第二七号)にも感ずるものがあった。

この頃、アーウィックの編する論文集、*Freedom and Co-ordination, Lecture in Business Organization*, by Mary Parker Follett, edited by Lindall H. Urwick, 1949 の訳書が斎藤守生教授によって、『経営管理の基礎——自由と調整』(ダイヤモンド社、昭和三八年)と題されて刊行された。そして、この本に藻利重隆解説として、さきの藻利論文「フォレットの経営管理論」が付されている。この訳書で、フォレットはぐっと近づき易くなった。

わたくしが、フォレットに一步ふみ込んだのは、組織論・官僚制論に取り組み始めて、とくに権限の問題を考えたとき、高宮晋教授の『経営組織論』(ダイヤモンド社、昭和三六年)の第二編「責任と権限」のところを読んでからである。教授は、権限の源泉としてクーンツ・オドンネルの法定説、バーナードの受容説をあげ、さらに第三の見解として職能説があるとしてフォレットの言葉を引用しながら彼女の所説を職能説の原型としてとらえまとめておられ、この考えを自身も基本的に支持することを表明しておられる。わたくしは、この論文に導びかれながら、この権限の三つの源泉説とウェバーの支配理論・官僚制論とをからませながら、「権限の源泉について」(立教経済学研究、第二四巻第一号昭和四五年⁽²⁾)を書いた。そのとき、フォレットを職能説の原型として把握することは可能であるが、果して

フォレットはそれで納まるかどうか疑問が残った。そこで、フォレットを本格的に読みはじめた。

彼女自身の書いたものは、三冊ある。The Speaker of the House of Representatives, 1909 と The New State, 1920 と Creative Experience, 1924 だが、この三冊よりもはるかによく読まれ、早くからペーパーバックにまでなつて、ロングセラーを続けているのは、彼女の死後七年後、一九二四年から死に至る一九三三年までの九年間の彼女の講演のペーパーをあつめて編んださきの Dynamic Administration, 1941 である。そして、ロンドン大学、経営学科で一九三三年に行った講演を中心にして編まれた前掲の斎藤守生教授の訳出された Freedom & Co-ordination である。

私は、Dynamic Administration を訳しながら読むことにした。それは、当時アメリカに在住しておられた米田清貴教授との共訳の形をとって、『組織行動の原理、動態的管理』（未来社、一九七二年）として世に出た。原題の直訳の「動態的管理」とのみ書名をつけなかったのは、ダイナミックは何となくわかるが「動態的」という日本語は日本語として米田先生にも私にもいま一つ馴染めぬものがあつたからである。この訳は、誤訳や不適訳をかなりふくんでいる。米田先生との共訳の作業はその前にやったことがあり、それはかなりの努力をしたがそれなりにうまくいったと思う。⁽³⁾それに馴れて、いささか安易に流れたせいであり、また二人ともフォレットを訳出するに適切な程に読み込んでいなかったせいである。そして、この本が造られている途中、山田一郎教授それから早稲田の先生方の手でも訳が進められていたとの話を聞いた。そちらの方が、おそらく良い訳であつたろう。

この本を訳している頃は、もちろんまたフォレットに関する私の評価は定まっていなかった。だから、序文のなかに編者の一人アーウィックが次のように言っているのを読んで「ホウ」と思ったものである。「メトカーフ博士は彼の国の人びとから、さらに経済統制の基本的な問題に関心をもっている世界中の人びとからも賞讃を受けるに値い

する。だが、たとえ彼が▲ただフォレット女史の価値を発見しただけで▽、それ以外何もしなかったとしても、彼は企業哲学に卓越した貢献をしたことになるであろう」。すでに、彼女について、*a political and social Philosopher of the first rank* といわれている文句には屢々出会っていたが、この言い方にはこたえるものがあつた。それは、私はフォレットを知る前からメトカーフを知っており、彼の人事管理に関するかなり厚い訳書を読んでいたからである。今、エビ茶のあの本を探しても手許に見つからぬ。

この *Dynamic Administration* の序文に、原書で二〇頁、訳本で二七頁に及ぶフォレットの「人と学説」のコンパクトな紹介がなされている。今のところ、フォレットの経歴はこれが一番くわしいようである。金と時が与えられたら、彼女の足跡を追って資料をあつめたいものである。また、巻末の付録 I・II の書誌も、他のものよりも精しいようである。なお、編者の一人であるアーウィックは、別にブレック E.E.L. Brech との共著 *The Making of Scientific Management*, Vol. I, 1957, pp. 48~57 およびアーウィックが C.I.O.s のために編集した *The Golden Book of Management*, 1956, pp. 132~137 に同じくフォレットの人と学説を書いているが、『動態的管理』のものと同巧異曲である。*Golden Book* には、かなり大きな写真がのっており、彼女の温かさがうかがわれる。また、この写真の顔は晩年に近いものと思われるが、それよりかなり若い知的な面立ちのイラストが、車戸実編『経営管理の思想家たち』（ダイヤモンド社、昭和四九年）の中の酒井甫「フォレット」のところに載っている。

Dynamic Administration を訳し終った時点で、フォレット理解に一步すすんだ。そこで、フォレットは科学的管理法の発展と自分を位置づけていたふしがあるが、そうではない方向において、むしろまったく別の文脈において把握すべきであるように思えてきた。すなわち、テイラーの流れは科学的管理法の流れであり、それはウェーバーのい

う官僚制化の流れである。これにたいして、フォレットはそれとは別の管理の流れに立つて把握すべきだと考えるようになった。その方向の言説をしたものが、「職能説についての一考察——フォレット研究のうち」と題されて、高宮晋教授還暦記念論文集『現代の組織』（ダイヤモンド社、昭和四九年）に収められている。また、フォレットのシェルドン批判を手掛りとして両者の見解を探りながら管理について考え、フォレットの「情況の法則」とはいかなるものかについて、若干の考えをまとめた論文「管理の本質について——フォレットのシェルドン批判を手掛りとして——」（同志社商学竹林庄太郎先生の記念号第二八巻第六号、昭和五二年）を発表した。

最近のフォレット研究は、段階を画するもののように思われる。それは、二つの論文集中の研究をこえて、フォレット著作に研究のメスが入れられはじめたことである。また、アメリカのフォレット研究の論文がいつそう参照されるようになったことである。上田鷲教授によって *Creative Experience* 1924. 『創造的経験』が昭和五五年八月『北九州大学商学論集』第一六巻第一号から訳出されはじめ昭和五八年三月刊の同誌第十八巻二・三・四号で完結した。⁽⁴⁾ 同教授は続いて *The New State*, 1918. の訳を同誌同号より始められた。円熟する以前のフォレットの思想に近づくのが大分楽になる。わたくしはゼミナールでも、たえずフォレットの論文集を読んできたが、昭和五五年に野村智義君が *Creative Experience* を完訳発表し、翌昭和五六年には久保田祥裕君が *The New State* を同じく完訳発表しゼミ生一同に強い刺激を与えた。もちろん、私自身得るところ甚大であった。学生と共に学ぶ。何ぞたのしき。

坂井正廣教授は一連の管理思想研究のうちフォレットについて、『青山経営論集』第六巻第四号に英文で「メアリ・パーカー・フォレットに関する覚え書き」を発表しておられる。また、坂井教授指導の青山学院大学の学生研究論文「M・Pフォレット理論に関する一考察」の参考文献目録により、いくつかのアメリカ文献を知ることが出来た。

Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 1979. が車戸実教授の監訳によって、『現代経営管理思想——その進化の系譜——』（マクグロウヒル好学社、昭和五七年）が出された。その第十四章「組織的統合の追求」においてフォレットとバーナードがとりあげられている。これを読むとアメリカにおけるフォレット研究もかなり深められてきたと感ずる。

稲村毅教授の日本経営学会第五回大会（昭和五六年）での報告「フォレット管理論の政治思想的基礎」を緊張をもつてきいた。フォレットの『新しい国家』を読みこみ、彼女にきびしい批判を加えたものであった。わたくしは、手を上げ、その批判は当たってはいないのではないか、の発言をした。十分意見をその場で交わすことは出来なかった。稲村教授から後で、この報告に集約せられてゆく教授の力稿「フォレットの政治思想と管理論」(1)、(2)（経営研究、第三二巻第一号第二号、一九八一年）および「ウィスラー管理論の構造と特質」（経営研究、第三二巻第三号）を送っていた。

論文集 *Freedom & Co-ordination* の訳者である斎藤守生教授が、フォレットに関して新しい稿「フォレット管理論再考（一）」（大分大学経済論集、昭和五三年一月）を起された。フォレットの魅力にとりつかれた者は、それから容易に離れることが出来ないが、その有力な証拠であり、長い間フォレットに親しんでこられた研究者の文章である。

最後になったが、北野利信教授の処女作『アメリカ経営学の新潮流』（評論社）が出たのは、昭和三七年（一九六二年）であるが、この本の第二章は「フォレットの動的経営組織論」と題されている。この本に初めて接したとき、わたくしはまだマルクスにもとづいて経営学を考えようとしていた頃であったから、藻利教授の紹介せられたフォレットに親しく、北野教授の説かれるフォレットに馴染めぬものがあつた。だが、『アメリカ経営学の新潮流』が二〇年近く

経った昭和五五年に内容はそっくりそのまま『経営学の基礎』（評論社）と改題されて出されたのを機に読み直して驚ろいた。日本における初期のフォレット研究といえる時期のものでありながら、フォレット理解の最深のものであり、むしろ今にしてなお最新の研究といえる。北野教授が学を為されるまでの経緯、順調な学究生活ではなく、療養生活、苦悩と信仰、アメリカでの長い研究生活を思えば、むしろ当然の帰結でさえあろう。

フォレットに惹かれ始めてから、フォレットについて書いてあると何かと気になった。そのうち、二つのものが特に印象強い。一つは、飯野春樹教授の打ち込まれた『バーナード研究、その組織と管理の理論』（文真堂、昭和五三年）の中に、アメリカの経営学会 Academy of Management がアメリカ建国二〇〇年を記念して出す切手のためのアメリカの企業経営と理論に最も貢献した人々を選ぶアンケート結果がのっていた。飯野教授はバーナードが極めて高い順位であるのを喜んでおられたが、私はそれを喜ぶと同時にフォレットの順位にも高い関心をもった。企業史・経済史専攻学者によるベスト二〇人の中にフォレットは入っていない。マネジメント・ヒストリー部会所属の学者による順位は、第六位である。因みに、F.W. Taylor の第一位に続いて、C.I. Barnard は第二位、Frank Gilbreth と Lilliar Gilbreth の夫妻が三、四位をしめ、五位 Elton Mayo そして六位にわが M.P. Follett が来る。以下、H. L. Gantt, A. P. Sloan, A. Maslow, H. Ford などが続く。

つまりは『ドラッカーの P. F. Drucker, *Adventures of a Bystander*, 1979.（風間領三郎 傍「傍観者の時代・わが二〇世紀の光と影」ダイヤモンド社、昭和五四年）の一節である。ドラッカーは『*Concept of the Corporation* 1946.（下川浩一訳『現代大企業論、上・下』未来社、昭和四一年）』を出版するあたりの事情について次のように言っている。「当時マネジメントに関する著作物はほとんどなかった。かりにあったとしてもごく内輪に配られるだけであった——たとえば、

チェスター・バーナードの一九三八年の著作『経営者の役割』のように講演の再録として、あるいは、メアリ・パーク・フォレット女史のリーダーシップと紛争解決に関する先駆的な論文のように、少数の専門家を対象とする研究論文として。当時は、マネジメントに関する著作の読者層、つまりマネジャー層といったものさえ存在していないかに見受けられた。⁽⁷⁾ ドラッカーがここで言っていることは、彼の *Concept of the Corporation* が世界的なマネジメントブームの引き金になったことを言っているわけであるが、それにしても、当時すなわち一九四六年頃においてどれほど多くのマネジメントに関する書物が発行されていたか、どれほど既にマネジメントに関する大学教育が進んでいたかの認識がすっぱり抜け落ちているのには驚く。そして、彼の眼中にあるのは、ただ二人このバーナードとフォレットの二人だけであるということであり、そのことが私になるほど、さもありなんと思わせるのであった。

(1) この論文は、漢利重隆『経営学の基礎・新訂版』森山書店昭和四八年の、第五章として収まっている。

(2) この論文は、拙著『官僚制——現代における論理と倫理』未来社、昭和四八年の第四章として収めている。

(3) Loren Baritz, *The Servants of Power, A History of the Use of Social Science in American Industry*, 1960 米田清貴・三戸公共訳『権力につかえる人びと』未来社、昭和四四年

(4) 上田鷲教授は、「創造的経験」の職業の前に、次の三論文の訳出をしておられる。

M.P. Follett, *The Opportunities for Leadership the Nurse in Industry* 「企業における看護婦のためのリーダーシップの機会」北九州大学商経論集、第一一巻第二号

M.P. Follett, *The Psychiatrist in Industry*, 「企業における精神病医」北九州大学商経論集、第一二巻第三号

M.P. Follett, *The Teacher-Student Relation*, 「リーダーシップの一つの局面としての教師と学生、生徒の関係」北九州大学商経論集、第一二巻第四号

(5) この論文は、青山学院大学「学生懸賞論文集」第五号、昭和五一年三月にある。

（6）詳細は、飯野春樹『バーナード研究』（文真堂）の三六頁から三八頁を参照されたい。

（7）風間禎三郎訳『傍観者の時代』（ダイヤモンド社）四〇三頁。

三

「メアリ・パーカー・フォレットの経営哲学の原理は、政治哲学者の牧歌的な考えなのであろうか。強制を用いずまた、妥協によって自らを犠牲にする必要のない人びとという自然主義的な純真さは、確かに賞讃に値する。統合はより広範な領域にわたって解決策を求めていくのであるから、日常の産業生活、学究的生活、政治的生活、社会的生活において通例見受けられるよりも、ずっと多くの創造性や想像力が要求されるであろう。それにもかかわらず、その目標は価値あるものであり、テイラーの△精神革命▽や、メイヨーによる人間協力の要求と同類のものと考えられるべきである。確かに、権限の非人格化や状況の法則への服従ということは、専制政治や独裁政治の終りを告げるように思われるであろう。しかしながら、状況の法則を知覚し、規定することは、相手よりも一歩先んじようとするような世界では、非常に困難であろう。目的の統一性の理解に基づいて行われる組織管理は、管理者の仕事をずっと快いものにするであろう。しかしながら、実際の報酬制度は、しばしば、ある人の貢献を全体的活動につり合わせることに反するようなものになっている。

科学や奉仕を通じて実践を改善することに捧げられる、洞察力に富むリーダーシップというのは、管理思想の展開において、常に繰り返し主張されてきた。おそらく、メアリ・フォレットの理想は達成されるかもしれないし、達成されないかもしれない。もし達成されないとすれば、それは、この女性哲学者の主張に注意する人が、余りにも少な

いからである。⁽¹⁾」

いささか長い引用ではある。だが、この一文は、メアリ・パーカー・フォレットの深奥にかなり迫っているように思える。これは、レン (Daniel A. Wren) のフォレット論の「結び」である。

彼女の説いたものは、レンも指摘しているように「統合」integration である。彼女は多くを説いている。そのうちの有名な「命令の非人格化」depersonalizing orders にしろ、「状況の法則」law of situation にしろ、つまるところ統合である、と思う。統合は、コンフリクト conflict に対する対処の仕方の一つである。

「コンフリクト」の訳語としては、以前は闘争とか葛藤とかが多く用いられており、近頃は紛争が一般的であるようである。たとえば、昭和三二年版の三省堂版の『最新コンサイス英和辞典』を開いてみると、「1、闘争、争い、争議、2、衝突」とでており、垣見教授は闘争と訳して使っておられる。藻利教授は紛争の訳語を使っておられる。また、コンフリクト論は、経営学だけではなく、いやむしろ社会学・政治学で極めて重要な分野となり、その多くは紛争という訳語が用いられている。

だが、フォレットが使うコンフリクトの意味内容は、闘争や紛争という訳語がかならずしも適当ではないように思える。彼女は言う。

「まず最初に読者にお願ひしたいことは、しばらくの間、コンフリクトについて次のように考えることに同意して欲しいということである。つまり、コンフリクト自体が善であるとかあるいは悪であるとか考えないこと、したがって、あらかじめ倫理的な判断をしないでコンフリクトを考えること、更に言えば、コンフリクトを戦い warfare としでではなくして、相違すなわち意見の相違・利害の相違が表面化したもの the appearance of difference であると

考えることである。というのは、それがコンフリクトの真の意味だからである。コンフリクトとは相違である。⁽²⁾」

そして、彼女は意見の相違・利害の相違の基礎にあるものを、欲求 *desire*、動機 *motive*、要求 *demand* として論を進めている。フォレットにおけるコンフリクトの意味内容は、別に特別なものではない。むしろ、コンフリクトの一般的な意味であるといってもよいようである。小学館版『ランダムハウス』を引いてみると、「自動詞、1、（思想・感情・意見・欲望・利害などが）衝突する、対立する、相反する、相容れない、矛盾する、2、争う、闘かう。名詞、闘争、戦い、紛争、2、論争・口論、3、（行為・感情・効果などの）不一致、不調和、4、衝突、5、両立しないこと、かち合うこと」と出ており、フォレットのコンフリクト概念とほぼ同じである。

このようにみてくると、コンフリクトの訳語として、闘争、葛藤あるいは紛争という語は必ずしも適当であるとは思われない。しばらくはコンフリクトとか対立とかを使うことにしよう。

例えば、人間は欲求のかたまりである。人生は欲求充足の過程である。食いたい。寝たい。セックスしたい。家が欲しい。本が読みたい。音楽聞きたい。歌いたい。学校に行きたい。マージャンやりたい。映画がみたい。野球やりたい。デイトをしたい。結婚したい。お金が欲しい。地位が欲しい。名誉が欲しい。果ては長生きしたい。方向を逆転させて、欲求に執着するから苦しいのだ、欲求の一切から解脱の境地が欲しい。「寒さの夏にはおろおろ歩く」人間になりたい。「右の頬を打たれたら左の頬を出す」人間になりたい。

欲求放下の欲求ならいざ知らず、およそ欲求充足は物的なものであれ、精神的なものであれ、限りはなく、そしてその充足は容易なものもあるが、すべては容易とは限らず、むしろ欲求の度合に応じてその充足は困難になってくる。そして、およそ人間は孤立的個人として存在するのではなく、家庭で、学校で、地域で、会社で、人々と一緒

に生きてゆく存在である。そこでかならず、人は他人の欲求充足と己れのそれとの対立が生ずる。意見の違い、利害の違いが生れ、対立が生ずる。人が生きるということは、コンフリクトの中に生き、コンフリクトに如何に対処するかということである。個人は、欲求充足のために、多数の人間と協働して組織をつくる。そこに、組織の内部における個人と個人のコンフリクト、組織内部の個人と組織のコンフリクト、組織外部の個人と組織のコンフリクト、組織と組織とのコンフリクトが生ずる。およそ、人間のかかわるところ、コンフリクトならざるはない。思えば、一切の人間の思考、学問の一切は、所詮はコンフリクト解決のためのものと言っても過言ではないかも知れぬ。

さて、フォレットはおよそ人間生あるかぎりそれから離れることの出来ないものであるコンフリクトに対処する方法として三つのものがあるという。一つは抑圧 *domination*、次に妥協 *comprmise*、そして統合 *integration* である。そして、統合こそが真にコンフリクトを解決する方法であるという。

抑圧は明らかに一方が他方を制圧することである。抑圧する側は抑圧するためにエネルギーを要し、抑圧される側は不満をもちながら服従するのであるから、積極的な力は出てこない。抑圧はコンフリクト解決の方法としては最も容易なものであるが、結局長期的にみれば成功しないし、また効果的ではない。第二の方法としての妥協は、コンフリクトが長びいたとき、一般的にとられる方法である。両当事者がそれぞれ自分の欲求の一部、意見の一部をあきらめ、譲歩するのである。これにより一まずの解決をはかる。だが、これもまた一時的な解決にすぎない。譲歩し、あきらめた欲求が、ふたたび頭をもたげ、違った形でコンフリクトが再発することになる。

統合こそ、抑圧・妥協が一時的・仮りの解決であるのに対して、真の解決方法である。なぜなら、統合は対立する両者の側がそれぞれ自分の主張する利害・意見を全面的にも部分的にも、何等譲歩もしなければあきらめることなく

それぞれの側の欲求の全てを満足する解決策を見出そうとするものだからである。⁽³⁾

人間が個人として集団としてつねにぶつかっているコンフリクトを解決する方法として、日常行われている支配や妥協ではなく、両者の欲求・利害が両者ともにそこなわれることなく、両者ともに満足できる道である統合とはいかなるものであり、それはいかにすれば実現出来るかを説くのがメアリ・パーカー・フォレットである。そのフォレットの説くところに対して、レンは「牧歌的な考えなのであろうか」と問い、そして、次のように結んでいるのである。「おそらく、メアリ・フォレットの理想は達成されるかもしれないし、達成されないかもしれない。もし、達成されないとするれば、それは、この女性哲学者の主張に注意する人が、余りにも少ないからであらう。」わたしは、人から抑圧されるのは、厭だ。妥協するのも、好ましいと思わない。私が支配されるのが厭なら、他人もまた支配されるのは厭だろう。とすれば、統合の道を皆で求める以外にない。レンは、全てが統合によって解決されるようになる社会は達成可能であり、もし不可能だとすれば、フォレットの説くところに耳をかす人が少ないからだ、とまで言っているのだ。

(1) Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 1979. 車戸実監訳『現代経営思想——その進化の系譜——』マクローヒル好学社、松本芳男訳「第十四章、組織的統合の追求、一、メアリ・パーカー・フォレット」の結び。

(2) M.P. Follett, *Dynamic Administration*, 米田・三戸訳「組織行動の原理、動態的管理」(未来社)、四一頁。

(3) フォレットの統合論は、*Dynamic Administration* の第一章 *Constructive Conflict* (1925) に展開されている。彼女が統合について始めて論じたのは、*Creative Experience*, 1924. の第九章「創造することとしての経験」(*Experience of Creating*) においてである。この章では、コンフリクトに対処する方法として、抑圧・妥協・統合の三者ではなく、(1)、一方の側の自発的服従、(2)、闘争による一方の他方に対する勝利、(3)、妥協、(4)、統合をあげている。*Creative Experience* の発刊された年と彼女が人事管理協会の主催の会合での講演とは一年しか違わないが、たった一年の違いとは思えないほどの違いであ

る。思考はより明晰となり、わかり易く、深められている。

なお、統合は *experience as creating* であり、従ってまた *Creative experience* なのであるから、*Creative Experience* 一卷は、これすべて統合論といいであろう。

さらに言えば、人間は孤立的個人としては存在せず、つねに集団の一員であり、しかも個人は自由な意思決定の主体であるから、個の独立は同時に集団において所をうることであり、個が自律的に集団に統合せられるべき存在であり、集団もまた個人の統合によって形成せられるべきものであるという考えのもとに『新しい国家』*The New State 1920* を書いていたわけだから、フォレットの説くところは、結局すべてこれ統合論であると言いうことも出来よう。

四

「私が統合について書いたことが気に入ったと言ってくれる人達がいるが、その人達は私の語っていることは、 \wedge なんだであるか \vee (What is) ではなくて \wedge なんだあるべきか \vee (What ought to be) について語っているのだ、という。だが、実際のところ私はそんなことを言っているのではないのだ。大きな範囲において \wedge 何であるか \vee について語っているのでもなければ、単に \wedge 何であるべきか \vee について語っているのでもない。そうではなくて \wedge 多分そうなるかもしれないこと \vee (what perhaps may be) について私は語っているのだ。」⁽¹⁾

この箇所を読んだとき、引かなかった。誰だって支配欲・権力欲の旺盛な人でないかぎり、彼女の統合論はいいことと言っているなあとと思うに違いない。そして、それは、 \wedge 現在あること \vee (what is) ではなくて、 \wedge そのようにあるべきこと \vee (what ought to be) について語っているのだと思うに違いない。それなのに彼女は、そのいずれでもなくて、 \wedge 多分将来そうなるかもしれないこと、将来多分そうなるであろうこと \vee について語っているのだとわざわざ断言して

いるのだ。これは、どう理解すればよいだろうか。

彼女のこの文章は、実に微妙である。彼女は、統合について、それが百パーセントの規範性（いかにあるべきか）（ \vee ）をもっていないといっているのではない。彼女は、「単に（merely）（ \wedge ）何であるべきか（ \vee ）について語っているのではない」と言っている。「単に（merely）」がついているところが重要である。自分も相手も、それぞれがそれぞれのもつ欲求、要求をそのまますべてそこなうことなく、あきらめることなく、両者ともに満足出来る解決策を見出しその策を採用すること、これが規範でなくて何であろう。まさに、（ \wedge ）かくありたいこと（ \vee ）、（ \wedge ）かくあるべきこと（ \vee ）（what ought to be）以外の何物でもない。しかし彼女は、自分の説く統合論は実現不可能な単なる規範論ではない、非現実的な実現不可能な願望的な規範論ではない、と言っているのである。

では、彼女の説く統合は、現実において既に実現しているのであるうか。現在、コンフリクトを処理する方法として、一般的に使用されているのは抑圧でも妥協でもなく統合であろうか。もちろん、そうではない。だから、彼女は、（ \wedge ）現在あること（ \vee ）（ \wedge ）なんであるか（ \vee ）（what is）について語っているのではない。だが、このときも注意しなければならないことは、“what ought to be” に merely という限定を付したのは同様に “what is” に対して to any great extent という限定を付していることである。すなわち、（ \wedge ）現在あること（ \vee ）、コンフリクトの処理の仕方において、「（ \wedge ）現在なされていること（ \vee ）について私は語っているのではない」と言っているのではない。否定は限定づきの否定である。「大きな範囲大きな割合で to any great extent、（ \wedge ）現在なされていること（ \vee ）について語っているのではない」と言っているのである。つまり、現在、コンフリクトを処理する方法として主とし採用されているのは、統合などという方法ではない。大部分は抑圧や妥協である。だが、統合が一部ではなされていること、そしてその方法の

採用が次第に増大してゆくであろうと彼女はみているのである。だから、彼女は自分の語っているのは、八多分そうなるであろうことVについて語っているのだ、と主張しているのである。

彼女は、コンフリクトの対処の仕方は、大ざっぱにみて、抑圧から妥協、妥協から統合へというように変化してゆきつつあるとらえていると思う。だから、*what perhaps may be* は、単に「かもしれないこと」、単なる可能性とみているのではない。統合が支配的なコンフリクト処理の方法として採用されるであろうと考えた上で、「多分そうなるであろうこと」について語っているのだ、という発言になっていると考えて差支えあるまい。

彼女は統合の実例を次のような順序であげている。

1、彼女がハーヴァード大学の図書館の小さい部屋で窓を閉めて本を読んでいた。人の一人が窓を開けたがった。そして私は窓を開けたくなかった。そこで、その部屋に続いている誰もいない隣の部屋の窓を開けた。私は風にあたりながら本を護むのが厭だったし、もう一人の人は部屋に外の空気を入れたかった。これで、両者の欲求をみたす統合ができた。

2、坂の途中に酪農組合の加工場があり、いつも坂の上から牛乳を運んだ車と坂を登ってきた車とが荷降しの順序をめぐって争いを、組合分裂にまで及ぼうとした。解決策は上からきた車も下から来た車も同時に荷卸しが出来るようにすることであり、そうされた。だが、専門家が解決にのり出すまでは、その案は見つからなかった。

3、工場委員会を工場内で開くべきか、外で開くべきか、工場内だと近いが、会社側の影響が強かう。解決策は構内にある従業員のクラブの建物内で開かれることになった。

4、ある死刑廃止論者が殺人事件について陪審員をつとめることになり、判事とその資格について争った。最後に

事件そのものについて徹底的に検討することにより、おのずから解決される、という一致をみた。

彼女はこの四つの実例をあげて、統合の何たるかを説明したあとで、次のように言う。「最近、私の注意を引いた統合についての極めて興味ある実例がある。それは、ギルバート・マレー教授が第一次世界大戦後のドーズ委員会報告のなかに四つの統合があるとして、その旨をロンドン・タイムズ紙に寄せたものである。ある決定が真の意味での統合なのか、あるいは妥協のようなものなのかをきめるのが困難なことがしばしばある。そして、ギルバート・マレー教授の引用した四つの項目のうちのひとつには、統合としては欠陥があると思う。しかし、部分的にでも統合の徴候があること、さらに人びとは抑圧とか妥協よりもむしろ統合を欲するという徴候ですら、前途に明るいものを覚えさせる。」

この引用につづく文章が、この節の冒頭にひいてきて今まで論じてきたものである。統合が社会のあらゆる場面で行われるようになるだろうか、それともそれは単なる願望であり、単なる規範にすぎないのであるか。たしかに、世界で日々おこる様々な出来事、明るいニュースばかりでなく、危機的状況であるのとらえてとらえられないことはない。だが、第一次大戦の処理に比べれば第二次大戦の処理ははるかに統合的であったこと、そして戦後三十年以上も大戦がないことは、彼女の見通しが当たっているようにも思える。また、彼女が取扱っているものは労資関係にふれているものが多い。この章だけでも、また多く閑説している。もともと政治学者である彼女は社会の基本的な問題であるこの問題を見据えている。そして、労資関係はかつては抑圧関係であったのが、その中で次第に妥協的になってきたととらえている。そして妥協的關係を統合的關係へおし進めたいと願っている。そのために、観念的になるべきでなく、敵対的な言辞を弄すべきでなく、あくまで事実在即し事物に即して両者が統合の道を求めるべき

であり、両者にそれぞれ最も多い解決策を探すべきであることを説いている。個々の事象はしらず、歴史の流れは労資の敵対関係⇨抑圧的關係からその内部で妥協的關係が芽ばえ、妥協は統合へと部分的に転化しつつあるように、ここ百五十年ぐらいの流れを読みとって、さして誤ってはおるまい。

彼女が統合について、自分は多分将来そうなるであろうこととして、これを語ると言っているについては、次のような文脈においても把握することが出来る。

フォレットは、さきに指摘した創造的経験の第九章「創造することとしての経験」を、次のように書き出している。「統合という言葉は、今日の心理学の特徴を最も的確に示すものであるが、人間関係 (human intercourse) を科学的な在り方にするための積極的な原理である、と私は信ずる。⁽²⁾」

ここで彼女が言っていることは、次のようなことである。対立に対処する方法としては、抑圧がもっとも安易であり、次は妥協であり、統合が最も困難である。この困難を乗り越えて統合にいたるためにはどうすればよいか、道德 (morals) とともに知性 (intelligence) が必要であるという。すなわち、「統合にとっての第一の処置は、全体を分解し (break up) 分析し (analyse) 区別をつけ (differentiate) 識別すること (discriminate) である」と明言するように、このような知的作業が必要であるというのである。そして、彼女がその例としてあげているのは、シェフィールド夫人の話である。「ジェシカを知っている人はほとんどジェシカは売春婦だ、それ以上何か言う必要があるか」といつて片づけた。だが、シェフィールド夫人はいう。「ジェシカは二人か三人の男と一緒に暮した。だが、それだけでは売春婦とはいえない。売春婦はどんな男とても金で寝る女だ。ジェシカはそうではない。彼女は自分が望

んだ男だけを受入れたのだ。彼女の行動を分解し、分析し、彼女の行動様式をつかんだ上で判断しなければなら⁽³⁾ない。」

この話は一見科学とは離れているかにみえて、まさに科学的態度であり、科学的方法である。全体を分解し、分析し、区分し、識別すること、これが科学的態度であり、科学的方法である。このことは、テイラーの科学的管理法の具体例として有名な銑鉄運び、ショベリング、さらにはギルブレスの煉瓦積みについての科学を想起すれば、ただちに了解できるであろう。これまで伝統的になされた作業がある。その一つの作業の全体を⁽⁴⁾箇々の要素動作に分解する。そしてその個々の要素動作を分析し、必要のものと不必要のものとに区分し、識別し、よりすぐれた一連の動作の連続につくりあげる。まさに、その内容は、「全体を分解し、分析区分し、識別する」というフォレットのいう統合のための処置と全く同じである。

統合が科学的処置であるとすれば、人間の行為が生産であれ、他の分野であれ、科学化・合理化の歴史的動向に現在あるとすれば、まさに、統合は単にかくあるべきことでもなければ、現在普遍的一般的な現象ではないが、将来おそらくそうなるであろう現象であるといわざるをえない。この統合化即科学化の問題をなおふみ込んで考えてゆくことにしよう。

- (1) M.P. Follett, *Dynamic Administration*, 『訳書』四八頁
- (2) M.P. Follett, *Creative Experience*, p. 156
- (3) *Ibid.* 第九章より、なお、上田鷲訳『創造的経験』(3) 北九州大学商経論集、第十六卷第三・四号、二四七―二四八頁、参照。

- (4) F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1911. 上野陽一訳ならびに編『テイラー科学的管理法』技報

五

統合化は科学化であるとフォレットは考えている。だが、当時において彼女自身言っているように、多くの人は統合を規範と考えていた。現在でも、そう考えている人は多い。たとえば、稲村毅教授も「かくしてフォレットにおいて相互浸透は万能薬となり、統合は絶対的規範として現われる」と把握し「理論の規範性はその非現実性を条件づける」⁽²⁾とまで評されており、酒井甫教授も「いわば実践的・規範的性格をもっている」⁽³⁾と言っておられる。この問題を更に追求してみよう。

統合とは何か、彼女の言うところをもっと聞いてみることにする。「今日の心理学のキイ・ワードは、欲求(desire)である。もし、現代の心理学の言葉でコンフリクトについて語るとするならば、それはいろいろの欲求の相互作用過程における一契機(a moment in the interacting of desire)であるということが出来るだろう。このようにコンフリクトをとらえれば、もはやわれわれはコンフリクトという言葉から善悪を思わせるようないかなる含意をも排除することになる。こうなるとわれわれはコンフリクトを恐れることはないので、このような契機を処理するのに破壊的な方法もあれば建設的な方法もある、ということを確認するようになる。コンフリクトは相違が表面化し焦点づけられたものとして、むしろ健康的な状況の徴候であり、進歩の予告とさえなる。酪農協同組合が荷降し場の優先権について争わなかったならば、荷降し方法の改善策は気がつかなかったであろう。この場合、コンフリクトが建設的となったわけである。しかも、建設的になり得たのは、妥協に終らないで、統合を求めたからである。妥協は何

も創造しない。要するに、妥協は既に存在しているものを取扱うにすぎず、統合は何か新しいものを生み出す。この場合では、これまでとは異なった新しい荷降しの方法である。さらにこれによって、コンフリクトが解決されたのみならず、その解決方法は実際に以前よりもすぐれたものであり、農民にとっても酪農所にとっても時間の節約となった。私はこのことを次のように言う、磨擦を働かせるようにし、磨擦に何かをするようにさせる⁽⁴⁾ (setting friction to work, making it do something)。」

彼女は、人と人との意見の対立、利害の対立を善悪という倫理的な目で見ること拒否する。当然あるべくしてあるものだから、それがそのまま表面化するのとは正常な健康な状態である。それをあくまで冷静に、対立自体がマイナスではなくプラスに作用するように、これに対処すればいい、というのである。だが、コンフリクトが統合されず、相違が相違のまま継続するとすれば、それは病的である。だから、相違がつねに表面化し、それが統合せられるという健康な状態を保ち、相互が対立しそのまま確執となって結晶するという病的な状態にまでにならないようにしなければならない。

統合とは何か、彼女は更に述べる。

「統合が妥協よりも優れている点について、私がまだ言及していない点がひとつある。もし、妥協だけで終ると、そのコンフリクトが形をかえて次々と現われてくるだろう。なぜなら、妥協ではわれわれの欲求の一部分を放棄しているからであり、コンフリクトは依然として残っておるから、われわれは自分の欲求の全てを満たそうとするのである。統合によってのみ真の安定がえられる (stabilize)。だが、安定といっても何か静止的なもの (something stationary) を意味しているのではない。何事もその状態のままであつたものはかつてない。私がここで意味しているも

のは、ただある特定のコンフリクトは解決されそして次のコンフリクトがより高いレベルで起ってくる、ということである。⁽⁵⁾」

彼女は言う。妥協は停滯的であり、統合は前進的である。コンフリクトは解決される。だが、それは静止を意味しない。あるコンフリクトは統合によって解決されると、今度はより高次の相違・対立が生じそれがまた統合されるというのである。それを彼女は前進的あるいは累進的相違化 (progressive integratings) と名づける。たしかに、われわれの勉強の上でも同じである。一つの問題を解く。そうするとその問題よりすんだ問題が新しく生れてくる。その問題を解くと、またさらにすんだ高次の問題がでてくる。彼女は、欲求について語る。人は欲求をもつ。そして、当然コンフリクトをもつ。その人のかかえているコンフリクトが高次になればなるほど、欲求が高次になればなるほど、その人はより精神的に高い人ということが出来、集団なり、社会においてもまた同様のことがいえる。われわれはここで、マズローの欲求五段階説を想い起す。欲求五段階説即人間成長五段階説でもある。一番低位の生理的欲求、それが消されたら安全欲求が生じ、それがみたされた次に社会的欲求が生れ、それが充足されたら自我的欲求が充足の対象となり、そして最後に自己実現という至高の欲求が生れる。思えば当然のことかも知れぬ。フォレットは心理学から学び、心理学の分野の傑出した業績としてマズローのものがあるわけである。

さて、フォレットは以上の統合を実現する方法ないしは統合の基礎として、さきには『創造的経験』(一九二四)における叙述を紹介したが、ここではより進んだ形で論じている「建設的コンフリクト」(一九二五)論文より引こう。

「統合を実現するための第一原則は、まず全てのことをさらけ出し、真の問題の核心に直面し、対立を表面に出し

すべてのことを明らかにすることである。」⁽⁶⁾たしかに、対立点は何であるかはつきりしないことには統合の仕様がない。まず、対立する両者がそれぞれが、自分の欲求、自分の利害、自分の意見をすべて率直にさらけ出すことである。そうでなかったら、統合できるはずがない。隠していたら、できるはずがない。

彼女は、このさらけ出し (uncovering)、対立点を明らかにすることは、その過程で必然的にそれぞれが自分の欲求なり意見をみずから評価し、再評価する機縁ともなるという。欲求や意見をさらけ出す過程は、それを客観化する過程であり、そのとき自己評価がおこなわれ欲求なり意見なりは洗練せられることになる。だが、さらに他の欲求なり意見なりと自分のそれとを比較してみることによって、自分のそれは再評価せられることになる。欲求がより高次になることが、統合の基礎であり、統合の成果である。

次に、「統合のための第二段階は、対立する両者の欲求をとりあげて、それぞれをその構成部分に分解することである。」この全体を分解する方法 (the breaking up the whole) はさきに『創造的経験』で統合のための第一原理としてあげたものである。対立点相違点をさらけ出しても、それぞれが全体的な形・包括的な形で出されたままであると、統合はできない。一言で販売者と消費者との対立といっても、いかなる販売者であり、いかなる消費者であるか現実に対立している販売者と消費者をそれぞれ分解してとらえねば、統合は出来ない。対立は言葉で示される。言葉は何かのシンボルである。何のシンボルとしてその言葉が用いられているのか。それを分解して把握しなければ、真の対立点は明らかににはならない。

彼女はつづいて、統合の仕方ないしは統合の一形態として対応の先取り (anticipation of response) と円環的対応 (circular response) についてのべている。こうすれば相手はこうするということを知り、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たつ。

円環的対応とはいかなものであるうか。彼女は、テニスの試合を好例として引いている。Aがサーブする。Bが打ち返すボールの状態は、半分AがBにうつたサーブのいかんによる。次にAがBに打ち返すボールの状態は、半ばBがAに打ち返えたボールによる。これが次々につづく。だから、彼女は言う。「円環的対応の概念によって、多くのことが明らかになった。というのは、自分は決して相手と戦うことは絶対に出来ないものであって、われわれはつねに相手プラス自分自身と戦っているのだ、ということがいま明らかになったからである。次のようにも言える。対応というのはつねに関係にたいする対応である。自分は相手方に対応するだけでなく、相手方と自分との間の関係に対応するのである。従業員は彼らの雇主にたいして対応するだけでなく、従業員自身と雇主との関係に対応する。労働組合運動は単に資本主義に対応しているばかりでなく、労働組合運動と資本主義との関係に対応している。統合の基礎としての円環的行動は、われわれに建設的コンフリクトへの鍵を与えてくれる。」

さて、以上彼女の論ずるところの統合は、規範性がきわめて濃厚のように思われる。さきに統合は全体を分解すること、すなわち全体をその構成部分に分解し、その要素をそれぞれ分析し、区分し、識別することによってのみ成立しうると把握したときは、まさに統合は即科学の上に成り立つと理解しえたのである。だが、以上のように言われる統合は果して規範というよりは科学としての性格が強いというのであろうか。

抑圧でも妥協でもなく、対立する両者の欲求がそれぞれそなわれることなく十全に充たされるようにし、対立する両者の意見がそれぞれ折れることなく統一見解に達するという統合なるものは、果して可能なりや。そして、統合

の実現、統合化は、科学化なのであろうか。

対立したとき、対立する欲求・利害・意見を双方がそれぞれ包みかくすことなくさらけ出す。そして、自分の欲求・意見を明確にし反省し、相手のそれと比較して再検討する。欲求や意見を再検討し、統合によってそこなうことなく充足せしめる。そして、より高次の欲求をいただき、より高次の意見を新たにいただく。かくして、人はかぎりなく成長し、豊かに個性をのびし、自己実現してゆく。組織も社会もそのように成長してゆく。労資の関係もまた高度化し、おろかな低次元の闘争をくり返えさない。相互に相手がどうするかを読んだ上で前もってそれに応ずる手をうつ。それも相手との戦いではなく、相手と自分との関係をふくめた戦い、すなわち自分との戦い、自分に勝つ戦いをする。テニスの名人同士の試合、碁や将棋の名人同士のつくり出す名局のような労資関係、これこそがフォレットのいう統合である。このような内容の統合化は果して科学化というるものなのであろうか。

あらためて、ここでフォレットさん、貴女は自分の理論は、△いかにあるべきか▽（what ought to be）の規範について語ったものでもなければ、△現在ある状態▽（what is）について語ったものでもなく、△これから多分そうなるであろうこと▽（what perhaps may be）について語ったのだと言っておられますが、それは本当にそうですか、とあらためて問い直してみる。その問い直しは、一読して規範論と読者に印象づける彼女の統合論がテイラーの創始した科学的管理法の範疇に属するものであるか否かを、検討することから始めよう。テイラーの科学的管理法はまさに、その後の管理の基礎となり、科学的管理はまさにあらゆる場所、あらゆる分野における従来の旧式な管理・伝統的な管理にとってかわり、管理の時代を切り開く理論と実際の基礎となって現在に及んでおるものだからである。彼女自身、自分の理論は科学的管理の理論であると強く意識していたし、彼女自身テイラー協会の有力なメンバーでもあ

り、たとえば論文集『自由と調整』の第一章に置かれている「最終権限の錯覚」は、一九二六年十二月十日、ニューヨークにおけるテイラー協会の会合でなされた講演である。

テイラーが自ら科学的管理法の本質(The essence of the scientific management)というものをみると、フォレットの言うところと、余りにもよく似ているので驚ろくばかりである。

「科学的管理法なるものは決して単一の要件ではなく、この全体の結合をいうのである。これを要約していえば、

1、科学をめざし、目見当 (the rule of thumb) をやめる。

2、協調を主とし、不和をやめる。

3、最大の生産を目的とし、個人主義をやめる。

4、各人を発展せしめて、最大の能率と繁栄を来たす。

わたくしは、くり返し述べたい。ある一人が周囲の人びとの力をかりずに、個人で大事業をする時代は速かに過ぎさりつつある。各自みながその個性をたもち、かつその特殊の任務については最高権力者であり、同時に個人の工夫と独創を失うことなくして、しかも多くの他人の統制をうけ、その人びとと協調して働くような協力が行われるのでなければ大事業は出来ないという時代が来つつある⁽⁸⁾。」

テイラーの説く科学的管理法の枠の中に、フォレットの統合論はすっぱりとはまり、それはテイラーの科学的管理法の直線的な深化・発展の途上に位置せしめることができる。となると、われわれは、テイラーの説く科学的管理法なるものは、いったい如何なるものなりや、を又もや問い直さねばならなくなる。だが、その前に、統合を内容とする命令、すなわち、状況の法則 the law of situation にもとづく命令は即科学的管理に他ならないか否か、この問

題をみなければならぬ。規範と科学との関係もまた。これらの問題を検討し、テイラーとフォレットの同一性と相違性を明確にした上で、フォレットの説くところが、なおもフォレットの言うように、「将来多分そうなるであろうこと」であるかどうか考えてみなければならぬ。

まさに、レンも言うように、フォレットの説くところは理想の社会の実現への道であるが、それはフォレットを皆がかえりみることによって、実現可能であろうか。レンの言うように、フォレットをかえりみる人が余りにも少ないから、理想の社会は実現しえないのであろうか。稿をあらためさらにこの問題を検討してゆきたい。

- (1) 稲村毅「フォレットの政治思想と管理論(2)」大阪市立大学「経営研究」第三二卷第二号、九七頁。
- (2) 稲村毅「フォレット管理論の政治思想的基礎」日本経営学会編『現代企業の諸問題』千倉書房、二一八頁。
- (3) 車戸実編『経営原理の思想家たち』ダイヤモンド社、五八頁。
- (4) M.P. Follett, *Dynamic Administration*, 『邦訳』四八頁。
- (5) 同上 四九頁。
- (6) 同上 五四頁。
- (7) 同上 六三頁。
- (8) F.W. Taylor, *The principles of Scientific Management*, 上野陽一『テイラー科学的管理法』技法堂、三二〇頁。