

寄稿

フォレット理論の可能性

— 経験の本質を取り戻していくことを中心として —

西村香織

論文概要 (Abstract)

現代社会は、ウィルスによるパンデミックや地球環境の破壊、資源の枯渇、社会の分極化など多くの重大な問題に直面している。本稿は、これらの問題を乗り越えていくための可能性について、M. P. フォレットの理論からの探求を試みたものである。フォレット理論がなぜその可能性をもつのかと言えば、それが近代社会および近代科学の問題性に深く切り込む内容をもつものだからである。フォレットは近代社会の問題性が人々の経験に凝集されていると捉え、「代替的経験」の問題として提示した。そして、経験の本質を取り戻していくことが問題の克服に繋がりうることを提唱したのである。フォレットによれば、経験の本質を取り戻していくことの鍵は、私たち一人ひとりが他者との相互作用において、当事者になっていくことができるかどうかにかかっている。本稿では、当事者として経験の本質を取り戻していくことによって、自らの考えや価値観に埋没することなく、それを相対化し、視点を普遍的なものへと深めていくことを説くフォレットの理論とその思想について明らかにし、それが現代組織や社会の問題を乗り越えていくための様々な源流となる可能性をもつことを示していきたいと考える。

I はじめに

経営学史研究においてフォレットの理論は、その重要性が指摘されつつも、例えば C. I. バーナードや F. W. テイラー、P. F. ドラッカーといった人々の理論と比べると、日本の経営学史研究の中で多く取り上げられてきたとは言い難い面もあった。そのような中でフォレット研究を牽引してこられた一人が、三井泉教授である。

三井泉教授の研究は、周知のように大変多様な分野に及んでおり、経営学の分野だけには収まりきれないものも多くあるが、そうした研究においても、中心の軸は常に経営学の理論に置かれていた。そして、その経営学理論の中心となる一つが、M. P. フォレットの理論であった。三井教授の博士学位申請論文は、「メアリー P. フォレット学説の研究—組織の動態化理論に向けて—」であり、この論文は、2009年に『社会的ネットワーク論の源流—M. P. フォレットの思想—』として、新たな視点のもとにまとめ直されている。さらに近年では、2021年に開催（オンライン開催）された経営学史学会第29回全国大会における基調報告「『時代の問題』と経営学史の役割—COVID-19という『問題』をめぐって—」において、アメリカを襲ったいわゆる「スペイン風邪」のパンデミックの経験とフォレット理論の繋がりに注目して、現在のCOVID-19の感染拡大下における学史研究の意義について論じられている。

つまりフォレット研究は、三井教授にとっての学生生活におけるライフワークであったと捉えることができるのである。

2021年の経営学史学会全国大会における基調報告の最後に論じられているのは、COVID-19を「経営学史という領域」から捉え直してみると、どのような問題が浮かび上がるかということであった。そこで挙げられている問題は、大きく3つある。一つは、「モダン（近代）」を支えてきた価値の問題である。「生産性・能率の向上」「経済合理性の追求」「個人競争による自由と平等の実現」などが、今後の社会でも通用し続けるのか、変容するのかという問題である。二つ目は、「科学技術と人間」をめぐる問題である。「人間の幸せ向上」のための「手段」であったはずの科学技術が、期待通りの結果を果たせないのではないかと不安の中で、その「存在の意味」を問うという問題である。そして三つ目は、「人と自然」「人と社会」「人と人」をめぐる関係性の問題である。私たちが「相互に結びついている」という「当然の事実」を見失っているのではないかと問いかけてある。三井教授は、現代社会で生じている様々な「現象に通底する大きな問題」としての「時代の問題」に、真正面から向かう必要があるのではないかと問いかけてある¹⁾。

本稿は、この三井教授からの問いかけを基礎に置いている。本当にわずかではあってもこの問いかけに答えていくことを基礎において、重大な変曲点に立つ組織や社会に対して、三井教授が深められてきたフォレット理論からどのような把握ができるのかを試行してみたのが、本稿である。

Ⅱ節「フォレット理論の特徴」では、フォレット理論の特徴について考察している。フォレットの理論は様々な角度からのアプローチを受けとめられる深さをもっている。日本におけるフォレット研究の先駆者である藻利重隆教授の経営管理の科学化としての理解、三戸公教授の統合の理論としての理解をはじめ、これまでも貴重な研究がなされてきている。三井教授もフォレット理論の特徴として、動的組織論、プロセス思考、コンフリクトへの着目等を挙げて多くの研究業績を発表されている。本節では、そうした貴重な理解に立って、フォレットの人間観・組織観の特徴を「協働の哲学」としての視点から考察している。また、フォレットが人々の考え方や価値観の違いを「対立」ではなく「相異」として捉えていることに注目して、円環的反応に基づいて展開されるフォレットの統合の社会的過程について考察している。

Ⅲ節からは、フォレットが提唱する統合の社会的過程が、経験と不可分なものとして論じられていることに注目し、フォレット理論の中でも、*Creative Experience* (1924年、邦訳『創造的経験』)を中心としたフォレットの経験論を中心として論を展開している。Ⅲ節「中心的な論題としての代替的経験」では、フォレットが把握した、近代以降の組織や社会の根底にあるものについて、「代替的経験」の意味するものから考察している。ここでは、フォレットが代替的経験として捉えた内容を、社会学者の見田宗介教授が示した物象化の重層的な構成と重ね合わせながら捉えることを試みている。

続くⅣ節「近代科学および近代社会における経験」では、フォレットの捉える経験が近代資本主義社会とそれを築いてきた近代科学と深く関連するものであることについて、やはり三井教授が示して下さった他の分野の視点を採り入れていくことも行いながら、さらに追求を試みている。まず、近代科学における経験の内実の変容について、社会学者の大澤真幸氏の考えるところから理解を試みる。大澤氏は、近代科学において経験に「独特のひねり」が加えられ、経験が「実験・観察」として改造されたこ

1) 三井泉(2022)『「時代の問題」と経営学史の役割—COVID-19という「問題」をめぐる—』『「時代の問題」と経営学史—COVID-19が示唆するもの— 経営学史学会年報 第29輯』文真堂、18-19ページより引用。

とを指摘している。このようなひねりが加えられた経験がフォレットの代替的経験と重なるものであることを考察し、近代社会の問題性が経験に凝集されるものであることを明らかにしている。その上でさらに、この問題が人間の実存そのものを問いかけることにもつながっていることを、ドラッカーのキルケゴール論を引きながら考察している。

V節「現代の組織・社会におけるフォレット理論の可能性」では、現在の組織・社会に通底する「時代の問題」を乗り越えていくために、フォレットの経験論、なかでも経験の本質を取り戻していくという創造的経験の考えがどのような示唆を与えうるのか、どのような貢献ができるのかについて、ここまでの考察を踏まえつつ考えを提示している。ここでは特に参加観察者＝当事者となることが、経験の本質を取り戻すということについて、それがどのような意味をもつのかについて考えている。

三井教授は、フォレット研究者同士の研究の場も多く作ってくださった。例えば、経営学史学会が編集する第I期叢書『IVフォレット』の編著者として、各章の担当者の研究会を何度も準備・開催して下さり、多くの学びを授けてくださった。そうした研究会の中で私は最も不出来な者であったが、三井教授は見放すことなく、何度も自分の理解するフォレットの話をしてくださった。三井教授が実践されたことは、まさにフォレットが提唱する相互作用の経験であったと実感している。拙稿を通して本当に僅かではあるが、三井教授から賜った温かい御指導への深い感謝の一端となれば望外の幸せである。

II フォレット理論の特徴

1 「独自の協働の哲学」としてのフォレット理論とその人間観

フォレットが提唱する理論について知るのに、おもしろいエピソードをフォレット自身が記している。それは、フォレットと話をしていた相手が、「あなたと話していると、めまいがする」と言ったというエピソードである²⁾。フォレットと話をしていた発せられたこの言葉は、けっして突飛な例えではなく、実はフォレット理論の神髄を言い当てていると、筆者は思っている。では、この話の何がフォレット理論の神髄を言い当てているのか。フォレットが展開した理論とは、いかなるものであったのだろうか。

フォレットの理論を知るために経営学史学会編の『経営学史事典 [第2版]』（2012年）を開いてみると、フォレットが果たした経営学史上の意義について、まず次のように記載されている。

「アメリカ経営学史上のエポックメイキングな2つの時期の間で、フォレットはその時代精神を受け継ぎながら、政治学、哲学を理論的根拠として民主主義の意味を問い、新たなコミュニティ形成の実践を行いながら、独自の『協働の哲学』を発展させた」³⁾。

フォレットが活躍したのは、主として1910年代から1920年代である。この時期は、一方でテイラーの科学的管理の導入をめぐる労使対立が先鋭化し、他方ではホーソン実験において人間関係に関する新たな発見が行われた時期であった⁴⁾。フォレットは、この時期にソーシャル・ワーカーとして活躍しながら2つの著作を著している。『経営学史事典 [第2版]』では、フォレットがこうした時代の精神を

2) Follett, M. P. (1924) *Creative Experience*, Longmans, Green and Co., pp.69-70. (三戸公監訳、齋藤貞之・西村香織・山下剛訳 (2017) 『創造的経験』文眞堂, 77 ページ。) を参照。(なお、*Creative Experience* については、以下 C. E. と表示する。)

3) 経営学史学会編 (2012) 『経営学史事典 [第2版]』文眞堂, 110 ページ。なお、この箇所についての執筆は、三井教授が担当されている。

4) 同上書, 110 ページを参照。

受け継ぎながらも、「独自の協働の哲学」を発展させたと記されている。先のフォレットと話をしているとめまいがするという話は、フォレットの論じた内容が独自の協働の哲学であったからこそ、その話は聞く人にめまいを生じさせたと考えられるのである。では、フォレットの論じる「協働の哲学」とはどのようなものであるのか。そして、その「協働の哲学」におけるフォレットの独自性はどこに求められるのであろうか。

はじめにここでは、フォレットの理論が、「協働の科学」をも包摂する「協働の哲学」として示されていることに注目しなくてはならないであろう。例えばフォレットは、テイラーの科学的管理の考え方を重視しそれを継承する立場を明言しており、実際にテイラー協会やテイラー協会の中心人物であった H. C. メトカーフが設立したニューヨーク人事管理協会に招かれて何度も講演を行っている。だがフォレットは、人々の職務における力の発揮を目的の合理的達成に向けて機械的に編成し、構造として確立することを目指すという静態的なものとして「協働する」ことを把握したのではなかった。フォレットは「協働する」ことを、一般的な形態へと収束していくものとしてではなく、動態的なものとして把握したのである。そして、その動態性の源泉を人と人の相互作用に求めたのである⁵⁾。

このことはもちろん、フォレットが科学の考え方を軽視したということではない。フォレットは、観察することや実験に臨むことを、必要な科学的態度として重視した。だが、そうしたことはすべて、人と人の経験を交織させていくことと結びつくものとして把握された。科学的な土台は準備されなければならないものであるが、むしろそれは、人々がお互いに作用し合うために必要とされるというのが、フォレットの考え方であった。つまり、科学的な理解を踏まえることは、人々の相互作用が建設的な方向に向かっていくための基礎として、誤った土台で展開されることがないために必要とされたのである。フォレットは、この科学的な土台に立って、人と人の相互作用から常に生み出され続けていくものとして、協働を捉え、その協働のあり方が表れたものとして組織を捉えたのである。したがって、フォレットにおいて組織とは、確立された固定的な構造のように静態的なものではなく、あくまでも「過程（プロセス）」として存在する動態的なものであったといえることができる。

それでは、なぜフォレットは、テイラーの科学的管理の考え方を取り入れながらも、テイラー・システムとは異なるこのような組織観を展開することができたのであろうか。それは、フォレットの人間観に基づいていると考えられる。

フォレットは、個々ばらばらに存在する静態的な存在としてではなく、他者と相互に影響し合い作用し合って創造されていく存在として人間を捉えた。それは、人間の現実のあり方そのままに基づく捉え方であったといえることができる。*The New State* (1918年、邦訳『新しい国家』)の中では、個人について次のように述べられている。

「個人は、彼の精神の要請に従い、彼が今日所属するところで関係をむすび、そしてその関係を通じて、彼がいま所属しているところを新しくし、新しい精神の風が吹くがごとく絶えず新しく自分を集団に組み込んでいくことで、力を増大していくのである」⁶⁾。

⁵⁾ 『経営学史事典〔第2版〕』では、「これは組織を『相互作用（円環的反応）—統一体化—創出』の不断のプロセスとみなすという組織観」であると記述されている（110ページ、三井教授担当）。

⁶⁾ Follett, M. P. (1918, 1998) *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, The Pennsylvania State University Press, p.77. (三戸公監訳、榎本世彦・高澤十四久・上田鷺訳 (1993) 『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、75ページ。) より引用。(なお、*The New State*: については、以下 N. S. と表示する。)

この言葉にも表されているように、フォレットは「絶え間のない複雑な作用と反作用」によって共に新しく生成され続けていくものとして、個人を、そして組織・社会（集団）を把握した。すなわち、フォレットにとって唯一実在するのは、絶え間なく続いていく作用と反作用としての「お互いの関係」のみであり、個人や組織・社会はその関係から創造されていくものであった⁷⁾。フォレットはこうしたあり方を‘the new individualism’（新しい個人主義）と呼んでいる。あらゆる個人は組織や社会との関係において、その全体を表現するものとなる。個々人が全体の中で生かされ、個々のメンバーの中で全体が息づくとき、それが真の社会となっていく⁸⁾。フォレットの人間観・組織観の基本は、ここにあるとすることができる。そしてまた、このように個人も組織・社会も常に関係から創造されていくという動態性を論じるものであったからこそ、その理論は聞いている人にめまいを起こさせるものだったのである。

人が他者と影響を与え合い相互に作用し合って、自己と組織・社会を共に創造していく存在であるとするれば、そうした相互作用を対立・闘争へと向かわせてしまうのか、それとも対立や闘争を乗り越えて両者の望みを双方ともに実現できる方向へと生かしていくのかは、人間の存在する意味、そして協働することの意味のすべてに関わることとなる。さらにそれは、すべての関係性のあり方や生命のあり方をも変えていかずにはいない。すなわち、それは、関係する人と人、また動植物をも含む自然や地球環境のすべての存在の意味に関わる射程をもっていることになる。そうであるから、フォレットの理論は、「協働の哲学」として捉えられるのであり、「協働の科学」を土台としながらも、それをも包み込む内容をもつ理論となっているのである。

2 「相異」としての把握と円環的反応に基づく統合の社会的過程

このように見てきたときに、「独自の協働の哲学」というときのそのフォレットの独自性は、「人と人との関係こそが唯一実在するもの」と捉えるところにあると考えられるのであるとするれば、フォレットはこの人と人との関係をどのように論じ提唱しているのであろうか。

フォレットが人と人との関係を捉えるときの重要な基軸は、例えば人々が協働するときに顕在化してくる考えや価値観等の違いについて、フォレットは、それを「対立するもの」として捉えないということにある。フォレットにおいては、そうした考えや価値観の違いは、同じ状況にあるものの「相異(difference)」として捉えられる。しかも多くの場合、そうした相異が表れてくることは良くないこととして捉えられ、すぐに解消すべきものとして対処されがちであるが、フォレットはそうではなく、相異があるからこそ、そこに新たなものが生まれる可能性があると考えていく。つまり、相異性に「創造性」の可能性を見出しているのである。

フォレットによれば、人はそれぞれに異なる考えや価値観等をもっているが、しかし全く関係し合う

7) Follett, N. S., p.60. (上掲訳書, 58-59 ページ.)

8) Follett, N. S., p.77. (上掲訳書, 75 ページ.) フォレットのこのような考えは、さまざまな理論からの影響があったと考えられる。「個人を自己統一 (a self-unifying) の中心として示した、ジェームズに導かれて、われわれは、いま、社会の中や社会的精神の中で進行している自己統一的活動を発見するようになっている」(Follett, N. S., p.76. 上掲訳書, 74 ページ.) との記述からはウィリアム・ジェームズの影響を見ることができる。また、村田晴夫教授は、「フォレットは、全体性カテゴリーの復権という知的状況の中で、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、その理論を作り上げて」と述べ、A. N. ホワイトヘッドの有機体論からの影響が大きかったことを指摘する。そして、「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」と把握するのである(村田晴夫 (1984 / 1994) 『管理の哲学』文真堂, 199-204 ページ参照.)。

ことのない別々の状況にあるのではない。別々の状況にあるように見える場合でも、もう一段視野を高めて見るならば、より大きな同じ状況の中にあることが分かる。つまり、自分と同じような考えや価値観をもつ人々のみが同じ状況の中にあるのではなく、関係し合うものの視野を広げてみるならば、自分とは異なる考えや価値観をもつ人々も、同じ状況にあって共に状況を創っていく要因となっていることが理解されるのである。異なる考えや価値観等にどのように対するかは、第一次世界大戦後の国際社会が直面していた当時のリアルタイムの問題であった。実現にはつながらなかったが、フォレットは国際連盟におけるアメリカの役割に期待を寄せていた。こうした国際連盟への支持も、国家と国家として対立的にみるのではなく、同じ国際社会の状況の中において国際的な平和をつくり出ししていくという理解に立つことの必要性を、フォレットが痛感していたからに他ならないと言えるのである。

一人ひとりとは確かにそれぞれに異なる考えや価値観等をもつが、相異性をもちながらもお互いに作用し合って状況を創っていくことができる。組織や社会という全体も、このような個人間の相互作用から創り出され続けていくものとして理解される。よって、こうした組織や社会と個人の関係も、「個人対組織」「個人対社会」というように対立したものとして把握されるのではない。個人も組織・社会も、関係し合って変化していくのである。個人が人間として成長しうることと組織や社会が全体として前進していくことは、けっして相反することではない⁹⁾。「個人対組織」「組織対組織」というように、たとえ相異が対立的に見えたとしても、人と人の相互作用によってそうした対立的状況が変わっていきうること、人間としての成長が状況としての全体を創造的に前進させうることを理解することができれば、対立と見えていたものは、むしろそうした成長や前進を生み出すための相異＝「建設的なコンフリクト」として把握されるのである。

フォレットは私たちが求めるものについて、次のように述べている。すなわち、私たちが求めるものは、「何であるか (what is)」ではなく、漠然と「こうあるべきである (should be)」でもなく、「そうなるかもしれないもの (what may be, 斜体は原著による)」つまり、いま、私たちの前に開かれている可能性は何かを見出すことであると説いているのである¹⁰⁾。この求められる「そうなるかもしれないもの」は、お互いの相異性から新たな状況を創り出していくことによって開かれていくと考えられる。それでは、お互いの相異性はどのようにして新たな状況の創出の可能性につながっていくのであろうか。

ここで新たな状況という場合に、フォレットは、相異なる考えや価値観等、またその根本をなすそれぞれの願望に対する社会的過程のあり方から生成される状況を想定していると考えられる。相異なる考えや価値観、願望に対する社会的過程としてフォレットは、三つを挙げている。その三つとは、「支配 (domination)」、「妥協 (compromise)」、「統合 (integration)」である¹¹⁾。支配は、戦いによって勝利した側が他方を支配していくことであるが、これは他の集団が力を集めて支配できる時期を待つという結果を招くにすぎないとフォレットは言う。また、妥協はお互いが何かを諦めることによって折り合いをつけるということであるが、それは個人における「その人自身の一部を断念する」のであり、「個人で

⁹⁾ ここで述べられている個と全体のつながり方にも、A. N. ホワイトヘッドの「有機体の哲学」の影響があったとみることができる。(村田晴夫(1984/1994)『管理の哲学』文眞堂、199-204ページ参照。)

¹⁰⁾ Follett, C. E., pp.xi-xii. (前掲訳書、3-4ページ。)を参照。

¹¹⁾ *Creative Experience*, の中では、(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こと、(3) 妥協、そして(4) 統合の4つが示されている箇所もある。Follett, C. E., p.156. (上掲訳書、164ページ。)また、支配と妥協を「いずれにおいても、既存の素材の単なる並べ替え」として同じに考え、「諸々の願望が対立しており、その戦いがある、一方が他方を支配して勝利するような過程」か、「諸々の願望と向き合い、統合していくような過程」かの2つに分けて論じている場合もある。Follett, C. E., pp.301-302. (上掲訳書、304ページ。)

あること（individual）を捨てること」になる。そうした意味では妥協もまた「妥協という形での抑圧」であるとフォレットは指摘している¹²⁾。

こうした支配や妥協が問題であるのは、それらが「他者の価値を追い出してしまう」ところにある。つまり、支配や妥協の社会的過程では、価値の相互浸透が生じていないのである。そのため、質的变化が生じず、私たちの考えは同じ状態に留まってしまうしかない。フォレットは、このような支配や妥協に対して、「統合の社会的過程」を提唱した。それは、フォレットが、一人ひとりが個人としてのインテグリティを保持しつつ組織・社会を前進させるのは、両者の願望を損なわずにまとめ上げていく統合の社会的過程において他にないと把握していたからである。

統合の社会的過程は、実際には人々の「円環的反応（circular response）」において進んでいく。円環的反応とは、「私」が「あなた」に影響を与えるというような反応ではない。向き合ったときからすでに影響を与え合っている関係づけに対して反応していくことである。フォレットの言葉で言えば、「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、n乗として表現されるような関係性を表すものである¹³⁾。統合を受け入れようとする人々の円環的反応においては、お互いの願望が分解・分析され、相異性が認識されて、そして相異性が理解されていく。そのような過程で知覚されたもの（percept）と概念（concept）が、継続的に統合されていくことになる。このことをフォレットは、「理解が相互浸透していくことを通じて、人がそれぞれにもつ自身の考え方の質も変わり、他者の価値観の真価を認めることに対して敏感になる」として述べている¹⁴⁾。このような「価値観の相互浸透」によって、その関係にある価値のすべてが動かされていくこと、それが統合の社会的過程であるということができるとであろう。そして、統合の社会的過程においてこそ、お互いの相異性が生かされて、新たな状況の創出の可能性が創り出されるのである。

以上のように、その人間観・組織観によって独自の協働の哲学を展開し、相異をもつ人々から新たな状況の創出の可能性を論じ、統合の社会的過程を提唱したところに、フォレット理論の主となる特徴を見出すことができるのである。

Ⅲ 中心的な論題としての代替的経験

前節ではフォレット理論の特徴について見てきたが、重要なことは、フォレットが統合を経験と不可分なものとして論じているということである。では、フォレットはなぜ統合を論じ、なにゆえにそれは経験と不可分なものとして論じられなければならなかったのであろうか。本節ではこの問いを軸として、フォレットが把握した組織や社会の根底にあるものについて考察していくこととしたい。

1 フォレットの時代背景

この理由を考えるに際しては、まずフォレットの理論が自身の社会における実践的活動の中から導出されてきたものであることを見なくてはならない。フォレットは大学を卒業後、ソーシャル・ワーカーとしての活動に力を注いだ。その代表的なものとしては、ロクスバリー地区での放課後の高校施設を利用したコミュニティ・スクールの取り組みが挙げられる。この取り組みは、仕事を求めて都会に集まっ

12) Follett, C. E., p.163. (上掲訳書, 170-171 ページ.) を参照。

13) Follett, C. E., pp.62-63. (上掲訳書, 71-72 ページ.) を参照。

14) Follett, C. E., p.163. (上掲訳書, 170 ページ.) を参照。

てきた青少年に、スポーツや文化的活動ができる場を提供するために始められたものである。

『経営学史事典 [第2版]』によれば、当時のアメリカは鉄道による交通革命、電話による通信革命を経て、大規模組織によるビッグビジネスの時代に突入していた。それに伴って、大規模化され複雑化した組織をいかに管理するかという研究が進み、F. W. テイラーによって、調査・研究・分析という科学工学に基づく手法が導入されたのである。テイラーが目指したのは労使協調へと繋がる考え方を築くことであったが、工場への導入において重視されたのは、経済的合理性の向上であり、生産性の向上であった¹⁵⁾。そのため工場では労使の対立が解消されることはなく、計画や課業の設定などの知識労働は経営者側が設置した企画部が行い、労働者は作成された計画や働き方に従って働くのみという「計画と執行の分離」によって、逆に労使の対立は労働者の人間性の疎外・抑圧という深刻な問題性をもつことになった。工場での仕事に希望を抱いて都市に出てきた青少年たちは、こうした工場労働の中で目的を見失い、新たなコミュニティーを築くこともできずに孤立化し、遊興に耽っていくという現実が、フォレットの目の前に展開していた。フォレットが取り組んだのは、このような現実を変えていこうとする実践活動だったのである。

しかし、このように人々がお互いに影響を与え合い関係づけられていく活動から切り離されていくこと、組織や社会の主要な活動から切り離されていくことは、工場の現場だけで起こっていたのではない。それは、政治をはじめとするさまざまな領域において生じていた。したがってフォレットは、その実践活動を通じながら、こうした現実がなぜ生じていくのか、またそれを乗り越えていくためにはどのような考えが必要であるのかの洞察を深め、理論としてまとめ、人々に提唱していくことになる。それが *The New State* (1918年、邦訳『新しい国家]) であり、*Creative Experience* (1924年、邦訳『創造的経験]) であった。

これらの著作には重要な論点が多く含まれているが、19世紀末から20世紀初頭にかけての近代組織や近代社会を把握するに際して、フォレットの論点の中心にあったと考えられるのが、「代替的経験 (vicarious experience)」の問題である。では、なぜそのように代替的経験が論点の中心にあったと言えるのだろうか。それは、フォレットの捉える代替的経験について考察することによって、理解されると考えられる。よって次に、この代替的経験について詳しく見ていくこととしたい。

2 フォレットの捉える代替的経験

代替的経験とは、いかなることを言うのであろうか。“vicarious experience” はフォレットが活躍した当時にすでに使われていた言葉である。例えば *The International Journal of Ethics* に掲載されている、A. B. Wolfe の論文 “Individualism and democracy” の中にも “To say nothing of sympathy and vicarious experience, they have missed the joy of workmanship.” などの記述がある¹⁶⁾。“vicarious” を辞書で引いてみると、「自分で活動をすることによってよりはむしろ他の人々の活動を見るか、それを聞くか、それについて読むことの結果として経験」されるものと説明されている¹⁷⁾。しかし、*Creative*

¹⁵⁾ 経営学史学会編 (2012) 『経営学史事典 [第2版]』文眞堂、30-35 ページを参照。

¹⁶⁾ Wolfe, A. B. “Individualism and Democracy”, *The International Journal of Ethics*, 1923 (journals.uchicago.edu), pp.398-415.

¹⁷⁾ 「Cambridge 英和辞書」<https://dictionary.cambridge.org/ja/dictionary/english/vicarious> (2022年6月19日閲覧). (experienced as a result of watching, listening to, or reading about the activities of other people, rather than by doing the activities yourself) 電子辞書からの引用であるが、複数の辞書の内、後の論述を考慮して引用している。

Experience においてフォレットは、“vicarious experience”に、さらに非常に重要な意味をもたせている。

端的に言えばそれは、人々の相互作用としての関係づけの活動が、専門家が考えや原則を提示し人々がそれに従うという関係に置き換えられていくことである。すなわち、専門家が示す考えや原則に、人々自らが行う活動が代替されていくことである。しかし、この理解においてはさらに問わなければならない問題があるであろう。それは、ではなぜ人々は専門家の提示する考えや原則を鵜呑みにし、それに従うようになるのかという問いである。この問いについてフォレットは、それは、専門家の示す考えや原則が、科学的な調査・観察・実験に基づくものであり、客観的に検証されたものとして提示されるからであると考え、そしてこのことは、科学的とされる過程を経た「正確なる情報 (accurate information)」あるいは「客観的な事物 (objective things, 斜体は原著による)」が真理であるとするあり方に、人々皆が固定化されていることを表していると論じる。つまりフォレットは、組織や社会の一段深いところに、科学的な過程への真理化が生じていると洞察したのである。このような科学的な過程への真理化があるからこそ、人々は専門家の提示する考えや原則に従うようになり、人々が直接に相互に作用し合う関係は、正確なる情報や客観的な事物を介した関係へと変わっていくことになるのである。

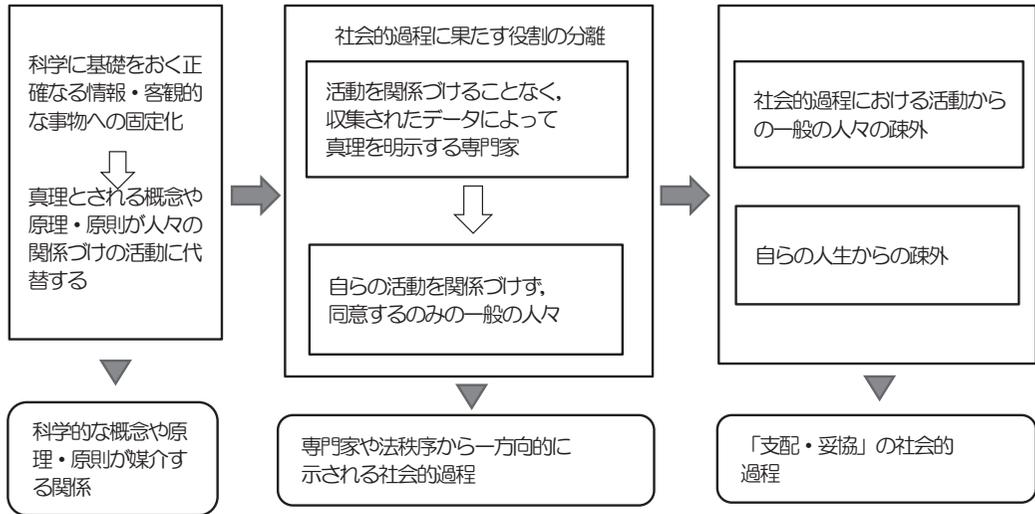
このように人々は、一般の人も専門家も含めて皆がまず、科学的な手法を経た正確なる情報や客観的な事物を真理とみることへ、そしてそれを介した関係へと固定化されるのである。そして、さらにその上で、次のような状況が生じる。それは、そのような科学的な手法によって正確なる情報や客観的な事物を提示して社会的な活動の過程を担うのは、しかるべき教育を受け資格を取得した専門家だけに限定されるという状況である。これは、考えや原則を提示して過程を担う専門家と、提示された考えや原則に従う一般の人々というように、社会的過程に果たす役割が分けられていくことを示している。ここにおいて、正確なる情報や客観的な事物を介した関係は、専門家から一般の人びとへの一方的な関係へとさらに変わっていくことになるのである。

第1図に示されるように、科学に基づくとされる情報や事物を真理とみる科学的なものへの固定化と、専門家のみが担うとする社会的過程の固定化、この二重の固定化とそれに伴う関係のあり方の変化によって、一般の人々の活動は、それが直接に社会的な活動に繋がっていくという社会的過程から疎外されていくことになる。このような科学的・客観的なものへの固定化と専門家が担う社会的過程・活動からの人びとの疎外を経験として把握したものが、代替的経験であると考えられる。

疎外の二重化について、すなわち、疎外において「Xからの疎外」の背景に「Xへの疎外」があることをいち早く見抜いたのは、社会学者の見田宗介教授である。見田教授は『現代社会の存立構造』（真木悠介の名前で出版）の中で、物象化の重層的な構成として、価値や役割、意味が、「人びとの現実的な実践や関係の弁証法の生動する契機としての〈価値〉、〈役割〉、〈意味〉であることをやめて、対象的・客観的に凝固して物神化された体系から下降してきて、それらの実践や関係の方を逆に成形してしまう『価値』、『役割』、『意味』として存在する」ことを説いている¹⁸⁾。その上で、被支配者階級の人生はさら

18) 真木悠介・大澤真幸 (2014) 『現代社会の存立構造／『現代社会の存立構造』を読む』朝日出版社, 71 ページを参照。ここに示されている内容はすぐそれに続く文章で、「価値や役割や意味というものが、人間と事物、人間と他者、人間と自己自身との関係を、その都度かけがえのないものとして深化し豊饒化する契機としての、〈価値〉、〈役割〉、〈意味〉であることをやめて、反対にこれらの実践や関係の具体性を収奪しつつ、交換価値、公的役割、普遍的意味の次元に抽象化する契機としての、『価値』、『役割』、『意味』として存立する」としても示されている。

第1図 代替的経験の構造



出所) 西村香織 (2021) 「M. P. Follett の『代替的経験』が意味するもの」『経営行動研究年報』第30号, 経営行動研究学会, 63 ページの図に基づいて, 筆者修正。

に「これらの疎外された価値(富), 疎外された役割(地位), 疎外された意味(名声)等」の「充足の現実的な条件からふたたび疎外され」という二重化が起きていると指摘するのである¹⁹⁾。すなわち, 被支配階級は, 富や役割や意味からの疎外のように, 「Xからの疎外」を受けている。しかし, この「Xからの疎外」が生じるのは, 「支配階級も被支配階級もひとしくXへと疎外されているからである」ことを解明しているのである²⁰⁾。

フォレットが代替的経験として捉えた内容は, 見田教授が示した物象化の重層的な構成と多くの共通点をもつと見ることができる。フォレットにおいては, 科学的とされる情報や事物を真理とすることへの, そして社会的過程は専門家のみが担うとすることへの二重の固定化が生じており, それに伴う関係のあり方の変化によって, 一般の人々の活動は社会的過程から疎外されることが解き明かされた。この理解に基づいてフォレットは, それが社会的過程を支配・抑圧や妥協の過程としていく主因になると論じることになる。つまり, 代替的経験として示された固定化によって, 人びとが同意するのみの存在となってしまう, 社会的過程における活動に自らの活動に関係づけられないことが, 社会的過程を支配や抑圧, 妥協としてしまうと考えられる。経験の問題は, まさに私たちが生きる社会的過程を決定づける問題なのである。

IV 近代科学および近代社会における経験

ここでもう一度確認しておく, III節「中心的な論題としての代替的経験」では, フォレットはなぜ統合を論じ, なにゆえにそれは経験と不可分なものとして論じられなければならないのかという問

19) 同上書, 72-74 ページを参照。

20) 同上書, 275-278 ページの大澤真幸氏による「『現代社会の存立構造』解題」を参照。

いを軸に、組織や社会の根底にある問題をフォレットがどのように把握していたのかについて考察を行った。その中で、フォレットが論じる代替的経験には、物象化の重層的な構成との共通点をみることができると明らかにされた。このことにも表れているように、フォレットの経験論は、近代社会とそれを築いてきた近代科学とに深く結びつくものとして捉えることができる。

しかし、このように捉えることは、不思議なことのようにも聞こえる。なぜならば、例えばテイラーの科学的管理によって「経験から科学へ」ということが提唱されたときに、経験は、言わば近代社会の表舞台から退出させられたのではなかったのかと思われるからである。そうであるとすれば、科学的な調査・観察・実験への固定化やそこからの疎外が、なぜあらためて代替的経験として問われなければならないのであろうか。もちろんここでフォレットは、近代科学を否定して個人的な思いや意見による前近代的なあり方に戻ることを提唱しているのではない。そうであればなおさら、組織や社会を発展させ人々の生活を豊かにしていくために重視されなければならないのは、経験ではなく、科学的な実験や調査をより精緻なものとしていき、科学的な知識を積み重ねていくことではないのだろうか。

しかし実は、近代社会や近代科学の問題について考え、人々の人生を豊かにしていくことを望むにあたっては、経験こそが注視されなければならないのである。それには、重要な理由がある。一つには、経験にこそ近代社会、近代科学の問題性が凝集されていることによる。そしていま一つとしては、経験は人間の実存に関わる、というよりも人間の实存そのものの問題であることによる。以上の二つの点は密接にかかわっていると把握できるが、それぞれ、どのようなことであるのだろうか。本節では、この二つの点についてさらに詳しく考察していくこととしたい。

1 経験の内実の変容

近代社会や近代科学と結びつくものとして経験が把握される理由として、経験にこそ近代社会、近代科学の問題性が凝集されていることを挙げたのであるが、これはいかなることであるのだろうか。

「経験」というときに、経営学、特にアメリカ管理論においては、その始まりとなった F. W. テイラーの科学的管理における「経験から科学へ」という言葉に表される場合の経験を想起せずにはおられないであろう。テイラーは、「近代工学的方法を作業の管理に適用し」、管理の研究を科学にまで高めたと評されている²¹⁾。そのテイラーは『科学的管理法』の中で、「担当者ごとにまちまちの経験則」に替えて科学的管理法を取り入れるとは、適切な作業速度を探り出し、道具を改造するだけでなく、工場で働くすべての人々の仕事や雇用主への姿勢を一新させることを意味すると述べている²²⁾。このような意味をもつ「経験から科学へ」という場合の経験について、『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—』を著した三戸公教授は、「個人の主観的な専断的な経験・判断・意見」として把握し、客観的で正確な科学的研究の結果にもとづいた決定や行動と対比している²³⁾。このような対比で捉えられる経験は、目見当や成り行きまかせのあり方と結びつけて捉えられるものであったと言えよう²⁴⁾。

21) 経営学史学会編（2012）『経営学史事典 [第2版]』文眞堂、31 ページ。

22) フレデリック W. テイラー（2009）『|新訳|科学的管理法 マネジメントの原点』ダイヤモンド社、118-119 ページを参照。

23) 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、44 ページを参照。

24) 同上書、74-75 ページを参照。

しかし、近代科学との関係において、こうした見解とは異なる経験についての理解が、人々の中に生じていったのである。このことを解き明かしているのは、社会学者の大澤真幸氏である。その理解は近代科学における経験を捉える上で、したがってフォレットの経験を理解するために、非常に重要なものであると考えられる。そこでここでは、大澤氏の著作である『新世紀のコミュニズムへ』に基づいて、近代科学との関係において生じてきた経験の理解について見ておきたい²⁵⁾。

まず大澤氏は、近代科学にはそれ以前の体系、そして西欧以外の文明圏で生まれた知の体系とは異なる特別な性質が備わっていたことを指摘する。その特別な性質とは、「無限の蓄積性」である。近代科学以外の知の体系は、真理の集合として捉えることができる。つまり、すべての真理を知っている賢者や預言者が存在し、その言葉や教えが古典や聖典と言われるテキストにまとめられ、人々はそれを通して真理を学ぶというものだったのである。そのため、この場合の知は、原理的には増殖していくものではなかった。これに対して近代科学では、「私たちは（未だ）知らない」ということ、「すべてを知っている人は誰もいない」ということを前提としている。この前提から、近代科学は「仮説」として、「不断に真理候補を改訂しつつ蓄積していく知」となり、「無限の蓄積性」を特質とすることになった。つまり、「言葉（聖なるテキスト）の権威」から「事物をめぐる経験」に真理の源泉が置き換わるという近代科学の革新があったのである²⁶⁾。

この点に関して注目しなければならないのは、大澤氏が、「それ以前は、知性（真理の認識）と普通の人々の経験とは何の関係もなかった。それに対して、科学革命は、認識と経験とを結びつけた」と洞察していることである。これは、経験についての重要な理解であると言える。アメリカ管理論の始まりであるテイラーの「経験から科学へ」では、近代組織・近代社会はそれまでの工場現場で働く人の経験に基づくことに代えて、近代科学をベースとする管理を工場に導入したと捉えられていた。しかし大澤氏の理解では、科学革命後の近代科学が、むしろ認識と経験とを結びつけたと洞察されるのである。

なぜ、大澤氏はここで認識と経験とを結びつけて捉えているのであろうか。大澤氏の見解をさらに追っていくと、それは、経験についての重大な理解の変化が起こったからである。大澤氏は、「近代科学においては、知性と経験の間の壁が取り払われ、経験が真理の認識のための最も重要な手掛かりになった」とされるが、そこに「独特のひねり」が入っていると述べている²⁷⁾。つまり、人々の経験のすべてがそのまま真理を示すものとして認識されるようになったというのではなく、近代科学が依拠したのは、「実験」や「観察」としての経験だったとする考察を提示しているのである。その考察によれば、経験の特質は「人によってさまざまということ、個人ごとに多様だということ」にあったのに、近代科学では経験を実験・観察とみなし、経験の構成要素は道具や数値に置き換えられ、経験の特質だったこととは反対に、「誰が実施しても同じ」「誰が観測しても同じ」という状況を確立していくことになったのである。このような改造され編成された経験、独特のひねりが加えられた経験を、大澤氏は「経験らしさが抜き取られた経験」（傍点大澤氏）と表現している。先のテイラーが科学的管理の内容とした「経験から科学へ」の言葉を借りて置き換えれば、「人によってさまざまに異なる多様な経験から、近代科学により改造された道具や数値を構成要素とする実験・観察としての経験へ」という変革が起こったと捉えることができるであろう。経験は、このような改造をされたことで、近代科学の認識の基礎を築くも

25) この箇所の近代科学における経験についての論述は、大澤真幸（2021）『新世紀のコミュニズムへ 資本主義の内からの脱出』NHK 出版新書、180-188 ページに基づいている。

26) 同上書、182-185 ページを参照。

27) 同上書、184-186 ページを参照。

のとして、近代科学と結びついたのである。

近代科学の認識と結びついた経験は、大澤氏が指摘するようにあくまでも「実験・観察」として改造された経験であって、個人ごとに多様であるという経験の特質をなくしたものであった。「実験・観察」へとひねりを加えられた経験と結びついた近代科学は、あらゆる分野において認識を正当化する手段となり、あらゆる分野の認識を正当化するがゆえに主体化し、さまざまな認識の価値を決定づけていくようになる。手段であった近代科学は目的となり、しかも近代科学は「無限の蓄積性」をその特徴とすることから、近代科学が源泉とする「実験・観察」としての経験、「事物をめぐる経験」が求められ蓄積され続けていくことになる。このように見ていくと、「実験・観察」としての経験と結びついた近代科学は、貨幣になぞらえて把握することができるのではないだろうか。商品と商品を媒介する交換価値としての貨幣は、あらゆる商品と交換できるがゆえに商品の価値を表すものとして主体化し、この主体化した貨幣が「さまざまな特殊な使用価値へと具体化しながら増殖し、循環する資本」となっていく。このような主体化した貨幣の「実体＝主体の運動性の現実化」は、「実験・観察」としての経験と結びついて蓄積され続けていく近代科学の知と重なり合うものとして把握されるのである。

さらに考え合わせると、近代科学によってひねりが加えられた経験は、実はフォレットがその著作 *Creative Experience*（『創造的経験』）の第1章・第2章において論じた代替的経験に相当すると把握できると言えるのではないだろうか。まさにフォレットの代替的経験は、ひねりが加えられた「実験・観察」としての経験、「事物をめぐる経験」と捉えることができ、それゆえに、Ⅲ節で見たような物象化の重層的な構成との共通点が生じていたのである。そうであるとすれば、フォレットは近代科学と結びついた経験が代替的経験として人々自身の、そして他者との相互に関係づけられていく活動に代わっていく状況を解き明かすところからその経験論を始めていることが、より重視されなければならない。つまり *Creative Experience* のはじめに代替的経験の解明を置くことによって、フォレットは、経験にこそ近代社会、近代科学の問題性が凝集されていると示しているのであり、同時に、自らの経験論が、近代科学のみを正当化とするあり方、その近代科学に基づく近代の構成に対して、それを根源から問うものであることを宣言していると考えられるのである。

2 経験と人間の実存の問題

Ⅳ節では、近代社会や近代科学の問題について考え、人々の人生を豊かにしていくことを望むにあたって経験こそが重視されなければならない理由について考察していこうとしている。第1項では、経験にこそ近代社会、近代科学の問題性が凝集されていることを、近代科学により経験にひねりが加えられているとする大澤氏の見解から考察していった。このように経験にひねりが加えられ、「実験・観察」としての経験、「事物をめぐる経験」となってしまうことは、人間とは何かという問いに関わることになる。なぜならば、経験は人間の実存に関わる、というよりも人間の実存そのものの問題と言えるからである。

19世紀が人間の実存に関する問いについての変曲点であったことを論じている研究者の一人として、P. F. ドラッカーがいる。論文「もう一人のキルケゴール」の中で、ドラッカーはキルケゴールを援用しつつ、次のように述べている。

「キルケゴールは、他の宗教思想家と同じように、『人間の実存はいかにして可能か』という問いを中心に据えた。この問いこそ、十八世紀まで西洋思想の中心にあったものである。しかし十九世紀になると、この問いはもはやまったく流行らなくなった。それどころか、意味を失い、何ものにも関係のないものになってしまった。十九世紀においては、『社会はいかにして可能か』というまったく異質の問い

が中心となった(傍点引用者)²⁸⁾。

つまりドラッカーは、「人間の実存はいかにして可能か」という問いから「社会はいかにして可能か」という問いに中心を移したのが19世紀だったのであり、この問いの移行は、まったく異質の問いへの移行だったと捉えているのである。

ここでドラッカーが、「人間の実存はいかにして可能か」という問いと「社会はいかにして可能か」という問いを「全く異質の問い」として捉えていることに、注意を向けなくてはならない。ドラッカーによれば、19世紀は「進歩の時代」であった。そのような進歩の時代にあっては、「すべては社会の存続にとって客観的に必要とされるものによって決められ」ることになった。社会の存在だけが優先されるこのような状況について、ドラッカーはさらにルソーを引いて解説している。すなわち、社会が必要とするものを意思するときだけ個々の人間は意思をもつことを許され、個々の人生が意味をもつのも、それが社会にとって意味あるものと関連があるときだけとなったことを示している²⁹⁾。このように捉えられる19世紀の問いの変化をドラッカーは、質的な衝突の問題から量的な問題への変化であったと論じている。この変化は、人々が「進歩への信奉」をもっていただことに基づいている。「進歩への信奉」とは、「人類は時とともに、自動的によりよく、より完成したものとなり、神に近づいていくという確信」である。例えば、それは「物質の積み重ねによって精神を得る、あるいは変化の積み重ねによって不変を得る」、「試行錯誤によって真理を得る」というように、量を積み重ねていくことによって、本質的なものにたどり着くという考えをもたらし、質的な問題を量的な問題へと変えていったのである³⁰⁾。

「量的な問題に変わる」とはどのようなことなのだろうか。それは、測定が可能になるということであり、したがって、数値によって示されうようになるということの意味している。柄谷行人氏は、万物のアルケー(始原)を数に見出したのはピタゴラスであるが、数は「関係」であり、それは個物が在るように在るのではなく、「関係を実在として見ること」、「観念的実在を真の実在とすること」であると述べている³¹⁾。「社会はいかにして可能か」という問いが中心となり、「人間の実存はいかにして可能か」という問いが顧みられなくなるとき、そして進歩への確信があるとき、人間や自然のような実在は問題とされなくなり、測定し数値化されるもの、そして他者によっても検証されうるもの、つまり近代科学的なものとして社会の存続にとって価値をもつとみなされるようなものが実在となっていったのであ

28) P. F. ドラッカー著／上田惇生・佐々木実智男・林正・田代正美訳(2017)『すでに起こった未来』ダイヤモンド社、276ページより引用。「もう一人のキルケゴール」(“The Unfashionable Kierkegaard” *Sewanee Review*, The University of the South, 1949)は、『すでに起こった未来』12章(275-296ページ)の他に『イノベーターの条件』にも収められている。島田恒教授は、キルケゴールの著作『おそれとおののき』との出会いが「深く掘り下げられた人間観を据え、そのうえに展開されるべき社会を論じるというドラッカーの姿勢を基礎づけていった」と捉えられている。さらにキルケゴールについては、「キルケゴールは、社会によっては救済されることのない人間存在、人間のあべき実存の世界を考え抜いた」のであり、その実存とは「主体的真理を身につけ、自己の人生を誠実に生きていく人間のあり方」であると示している(経営学史学会監修／河野大樹編著(2012)『経営学史叢書 第X巻 ドラッカー』文真堂、13-15ページ。)

29) 同上書、276-277ページを参照。

30) 同上書、283-284ページを参照。

31) 柄谷行人(2020)『哲学の起源』岩波現代文庫、128-135を参照。ここで柄谷氏は、数学的に示される関係を否定しているのではない。「たとえば、現代の素粒子論の先端では、根源的な物質は数学的にしか存在しない」「いいかえれば、それは『関係』としてしか存在しない」からである。「根源は究極的に物質なのか関係なのか、決めることはできない」。したがって、「ピタゴラスが万物の根源が数であると考えたことを、簡単に否定することはできない」としている。ただし、同時に柄谷氏は、「そこから感性的な世界とイデア的な世界という二重世界を導き出すことは否定できるし、また否定すべきである」と論じている。

る。

このような「人間の実存はいかにして可能か」という問いから「社会はいかにして可能か」という問いへの変化とそれがもつ意味は、先に見てきたような経験のひねりと関係づけて捉えることができるであろう。つまり、19世紀には、問いが異質なものと変わることによって、人の経験もまた、社会の存続にとって価値あるものを示しうる「実験・観察」としての経験のみが必要とされるようになり、異なる経験へと変えられていったと捉えられるのである。そして、このように経験が変化したからこそ、経験が代替されることが可能になったと考えられるのである。

フォレットが明言しているように、代替的经验は本来はあり得ない経験である。経験は、他者と共有されることがあったとしても、あくまでもその人に特有のものだからである。しかし、そういった意味での、つまり、特有の考えをもち意思をもち価値観をもっている個人の実存が問題とされなくなり、経験自体が実験と観察によって何らかの数値を示し出し、その積み重ねによって科学的な真理化を進めていくための手段となったとき、それは代替されるものに内実を変えたのである。一人ひとりの個人に代わって、専門家がその科学的知識と方法を活用し、実験と観察を行う。その結果出されてきたデータは統計処理等の過程を経て、科学的な根拠をもつ数値として示される。数値化に関する知識と高度な手法から導き出された専門家が示す結果を、人々は正しいものとしてそのまま受け入れて、それに沿った活動を積み重ねるようになっていく。

代替的经验は確かに、近代以降の、特に機械による大規模生産の時代の組織や社会を支えてきた。それがなければ、機械による大量生産や大量流通を計画し実施していくことは実現できなかったであろう。しかし、ここで踏まえておかなければならないことは、そうした代替的经验が、本来はないはずの代替的经验が現実に機能しえたのは、人々の経験がひねりを加えられた「実験・観察」という経験に変えられていたからだということである。そして、そのような変化は、「人間の实存はいかにして可能か」という問いから「社会はいかにして可能か」という問いへと、問いが変えられていったことと結びついて捉えられるのである。

ここまで見てきて、2022年の現在における組織や社会が直面する問題の深刻さを、私たちはあらためて実感することができる。本来は実体をもたない擬制資本の運動があたかも実体をもつもののように運動し、「利潤追求のみをこととする金融商品取り扱い資本」にまで深化を見せているように³²⁾、現在のIT化やAI化は、一面では代替的经验の問題をさらなる深みへと進めていると思われるからである。しかも、経験を「実験・観察」のみの経験へと変えてきた近代科学に基づく経済や社会のあり方自体が、地球環境問題やパンデミック、社会の分極化とそれがもたらす争い等に象徴されるように、重大な局面を迎えていると指摘されるようになった。例えば斎藤幸平教授は、著作『人新世の「資本論」』の中で、加速主義によって「自然と人間の物質代謝に」決定的な亀裂を生じさせる「資本主義を明確に批判し」、「人類が環境危機を乗り越え、『持続可能で公正な社会』を実現するための唯一の選択肢」として「脱成長コミュニズム」に向かうべきことを説いている³³⁾。

³²⁾ 擬制資本については、三戸浩・池内秀己・勝部伸夫（2021）『企業論 第4版』文眞堂、67-68ページを参照している。そこでは、擬制資本について、出資を証明する紙片である株式は、配当をもたらしてくれるため、株価に相当するだけの資本の実体があるとみなされると解説される。また、金融商品取り扱い資本については、三戸公（2009-2012）『日本の経営学、その過去と現在そして』『中京経営研究 第19巻第1号』中京大学経営学部、97ページを参照している。ここで三戸教授は、金融商品取り扱い資本を「第四の資本形態」として捉えている。

³³⁾ 斎藤幸平（2020）『人新世の「資本論」』集英社を参照。

経験が人間の実存そのものであるとすれば、代替的经验の深刻化は、人間そのものを変えてしまうということを示すのではないだろうか。「人間の実存はいかにして可能か」という問いが、新たな深さを包摂して回帰すべきときになっていると考えられるのである。

では、「人間の実存はいかにして可能か」という問いの新たな深さを包摂した回帰とは、いかなることを言うのか。フォレット自身は人間の実存の問題を正面から取り上げているわけではない。しかし、フォレットの代替的经验は、組織や社会における人間の実存を問い掛ける内容をもつものとして捉えられる³⁴⁾。フォレットが代替的经验について解き明かした上で、私たちが取り組まなければならない課題として論じたのは、一人ひとりの経験を、経験の本質をもつ経験、すなわち創造的经验としていくことであった。次節では、フォレットの創造的经验の考えと重ね合わせながら、考察していきたい。

V 現代の組織・社会におけるフォレット理論の可能性

1 経験の本質

II節「フォレット理論の特徴」でも見たように、フォレットは社会的過程を統合の社会的過程としていくことを提唱している。フォレットにおいて統合は、あらかじめ定められた目標があり、その目標が達成されれば終了するというものではない。たとえば双方の願望が満たされる状態が作り出せて、概念が定式化されるというところにたどり着けたとしても、人々の相互作用はさらに状況を変化させずにはおかない。人々の願望もまた変化していく。統合は、お互いに影響を与え合い関係づけられていく人と人との円環的反応によって、さらに先へと続いていく、その継続的なプロセスとして把握されるのである。フォレットは、このように把握される統合の社会的過程が実現されていくかどうか、それがこれからの組織・社会のあり方の鍵になると提唱した。

では、統合の社会的過程はどのようにしてその実現が可能となるのであろうか。フォレットが論じたのは、一人ひとりの経験に、経験の本質を取り戻していくことであった。代替的经验は、近代組織や近代社会において不可欠な役割を果たし、現在も果たし続けている。機械による大量生産や大量流通では、その仕事は定められたルールや計画によって進められて行かざるを得ない。だが、先に考察したように、代替的经验は、近代科学と結びついた実験・観察としての経験となっているのであり、人々の願望を統合に向けて進めていく円環的反応の継続的なプロセスを生成していくことにはなり難い。むしろそれは反対に、組織や社会を固定化し硬直させていく危険性をもっているのである。

経験の本質をもつ経験を、フォレットは「創造的经验 (creative experience)」として示した。そこで経験の本質は、次のように記述されている。フォレット理論においても重要な箇所であると考えられるので、少し長く引用したい。

「経験の本質とはすなわち、関係性の法則であり、それは相互を自由にしつづけていくこと (reciprocal freeing) である。ここにこそ、『人間精神の堅固な基礎と実質 (the rock and the substance of the human spirit)』がある。相互を自由にし続けていくということは、刺激と反応の真理、すなわち喚起 (evocation) である。われわれは、この偉大な未知なるものにすべての根をもっており、ここにこそ、人間性 (humanity) の無限の可能性があるのである。そして、この無限の可能性は、一方の他方に対

³⁴⁾ さらに言えば、代替的经验の考えがこのような人間の実存を問うものであるからこそ、フォレットはそれを踏まえて、コミュニティーにおける人間の実存の再生へと向かっていったとも考えることができる。この点については、今後の課題としていきたい。

する作用およびその反作用によって喚起され、目に見える形で引き出され、召喚される。あらゆる人間の交流は、他方からのそれぞれの作用と反作用によって、以前には想像だにできなかった新たな形態を喚起するべきである³⁵⁾。

ここでは、経験の本質は、「相互を自由にしつづけていくこと」として示されている。それはまた「喚起」であるとフォレットは述べている。つまり、「人間精神のエネルギーを自由なものとする」、エネルギーの解放」が喚起されていくことが、経験の本質として把握されているのである。フォレットは、円環的反応における人々の経験を本質をもつものとなしていくことが人間性の可能性であり、すべてのことの根になると捉えている。すなわち、フォレットはその理論において経験の本質を論じることによって、「人間の実存はいかにして可能か」という問いに向き合っていたと考えられるのである。

このような人間性の可能性につながる喚起は、作用と反作用による人間の交流、すなわち円環的反応から引き出されるとフォレットは説く。喚起を引き出す人間の円環的反応とは、まさに統合に向かう社会的過程と捉えられるであろう。それでは、どのようにすればこうした社会的過程をつくり出していくことができるのか、人間性を創造しうる円環的反応としての経験を可能にするのは何であるのだろうか。

フォレットは、現実の関係自体の活動 (activity-between) にあると述べている³⁶⁾。そして、私たちは、その活動における活性 (activity) であると把握する。このことは、私たちが関係自体の活動を動かしている存在そのものであることを表すものである。よって、活動を統合に向けていくためには、私たち自身が活性として機能すること、すなわち相互作用からお互いの精神のエネルギーが引き出されるようにしていくことが必要となる。このことをフォレットは、「参加観察者 (participant-observers)」が求められると表現している。参加観察者とは、単に観察を行うのではなく、自らの経験に対して実験的な態度 (an experimental attitude toward our experience) をとることができる人である。次々と「多くの実験を行って、その実験の成功あるいは失敗の理由をつけて」われわれに語り、そして「新たな実験がどのような方向で着手されるべきか」の示唆を与えてくれる存在である³⁷⁾。フォレットにおける実験は、「人びとの相互作用を生産的なものにする実験」と表されているように、人と人との相互作用に結びつく実験として捉えられている³⁸⁾。したがって、このような参加観察者は、つまりは、自分自身が日々の活動を生き、専門家をも含めて他者と経験を協働させ続けていく (cooperating experience)、そのような自らの人生と他者との協働における「当事者」として捉えることができる。

このように、一人ひとりが参加観察者=当事者となることを引き受けることによってこそ、経験の本質を取り戻し、経験を創造的にしていくことができ、統合の社会的過程を実現していくことができるとフォレットは論じる。そして、それこそが組織や社会において求められることであると説く。それは、このような人々の当事者としての経験と結びつくことによってこそ、専門家は社会的過程において必要不可欠な役割を果たすことができるのであり、同時に人々も実験的な態度を取ることにおいて「自らに対する誇りを増大させる」ことができるからである³⁹⁾。こうした専門家と人々の協働によってはじめて、

35) Follett, C. E., p.303. (前掲訳書, 305-306 ページ.)

36) Follett, C. E., pp.54-55. (上掲訳書, 65 ページ.) を参照。

37) Follett, C. E., pp.177-178, pp.212-214. (上掲訳書, 183-184 ページおよび 218-219 ページ.) を参照。また、経験の本質や参加観察者については、西村香織 (2018)「経験から捉えるアクティブラーニング— M. P. フォレットの経験論に基づいて—」『産業経営研究所報』第 52 号, 九州産業大学産業経営研究所, 18-20 ページ, および、西村香織 (2021)「M. P. Follett の『代替的経験』が意味するもの」『経営行動研究年報』第 30 号, 経営行動研究学会, 64-65 ページを参照。

38) Follett, C. E., p.xi. (上掲訳書, 3 ページ.) を参照。

39) Follett, C. E., pp.213-215. (上掲訳書, 219-221 ページ.) を参照。研究者と実践者が共に当事者として課題に取り組

状況は統合に向けて前進していくことが可能となる。そしてこうした本質をもつ経験はまた、近代科学を踏まえた上で、それをも包摂する経験として、近代科学をベースとして確立された近代組織・近代社会の中において、人々の多様な経験をより高次の次元において活動の中に生かし、新たなものを創造していくものとして把握されるのである。

2 当事者であることの意味

さて、経験がその本質を取り戻し、経験を創造的にしていくためには、一人ひとりが参加観察者＝当事者となることを引き受けることが必要であることが論じられたのであるが、しかし、このことはどのような意味をもち、何を変えていくのだろうか。

まず、代替的经验のみに依存し当事者として機能していない場合には、お互いの理解が相互に浸透していくことがない。理解の相互浸透は、当事者となることによってもたらされると言える。Ⅱ節「フォレット理論の特徴」でもふれたように、人がそれぞれにもつ考え方の質の変化は、お互いの考えや願望を伝えそれを理解しようとするところから生じる。そうした伝えることと理解しようとする相互作用を通じて、他者の価値観の真価を認められるようになり、それによって考え方の質が変わっていくのである。このような理解の相互浸透そして価値観の相互浸透は、統合の社会的過程の実現を考えるとときに不可欠の過程であると言える。なぜならば、理解の相互浸透そして価値観の相互浸透は、人が自身の考え方や価値観に埋没することから逃れさせてくれるからである。当事者として経験を協働し続けていくときに生じる、理解の相互浸透は、自身の考え方や価値観の基盤に揺らぎをもたらし、他者の価値観への理解をも含めた考え方や価値観へとその基盤となるものの枠組みを変えていくと考えられる。フォレットはこれを「価値の再評価 (revaluation of values)」あるいは「利益の再評価 (revaluation of interests)」と呼んでいる⁴⁰⁾。この再評価は、当事者として向き合い経験を交織することがなければ「考慮に入れられなかったであろう他の諸価値へと注意広げていくこと」である。当事者となって経験の本質を取り戻すことは、このように統合に向かわせる流れをつくるという重大な意味をもつ。

先に採り上げた見田宗介教授は、『資本論』の方法論的根幹は「『モノ』が、じつは人間たち自身の活動とその関係性のたえまない流れによってはじめて存立することを明らかにすることによって、この『世界』そのものの存立の構造を対自化する」にあったと論じている⁴¹⁾。これと同じように、フォレットは、人々の協働は、人が自身の経験の当事者となり、たえまなく他者と理解を相互浸透させることによってはじめて存立すること、そのことを明らかにすることによって、一人ひとりの考えや価値観、そして組織や社会において固定化されつつある考え方や価値観を認識し相対化することの必要性を説いたのだと考えられる。それはまた、人が生きて成長すること、そして組織や社会が前進することの意味そのものでもあると捉えられるのである。

人は何らかの考えや価値観によって立たなければ、生きて生活していくことはできない。現実の仕事をおこない生活していくことは、自らのよって立つ考えや価値観に沿って行われていく。このような現実を踏まえて考えていくと、当事者とは自身の考えや価値観によって日々を生きていきながらも、その

んでいくことの重要性は、今年度(2022年度)の経営学史学会第30回全国大会統一論題とシンポジウムにおいても、理論と実践の架け橋として注目され論じられていた。当事者であることは、まさに現代組織や社会における課題なのである。

⁴⁰⁾ Follett, C. E., p.xiv, pp.171-172. (上掲訳書, 6ページおよび177ページ。)を参照。

⁴¹⁾ 見田宗介(2003)『気流の鳴る音』ちくま学芸文庫, 88ページを参照。

考えや価値観に埋没するのではなく、自己自身として屹立し、他者の考えや価値観を織り込みながら常に自身の考えや価値観の質を高めていくことのできる存在というように捉えることができる。よって、当事者となることもまた、他者との経験を協働させ続けていく過程において、統合の過程と同時進行的に実現していくと言えるであろう。

こうした把握は、フォレットが考えや価値観の違いについて、それを「対立」ではなく、同じ状況にあるものの「相異（difference）」として捉えていることから可能になっていると考えられる。フォレットにおける統合は、対立するものを一つにするということではなく、状況を共有する一人ひとりが相異性をもちながらも経験を協働させて自身の考えや価値観の質を高めていくことで、お互いの願望を満たす状況を創造していくこととして把握される。したがって、統合においては、それぞれの考えや価値観が一つの同じ考えや価値観に統一されるのではなく、一人ひとりの考えや価値観は他者の考えや価値観を理解して成長し、より豊かな多様性をもつ相異性を創り出していくのである。そうであるからフォレットは、統合の過程を進めていく経験の本質を、それは「関係性の法則」であり、「相互を自由にしつづけていくこと」であると捉えたのである。

さらにフォレットは、ここにこそ、「人間精神の堅固な基礎と実質」があり、経験が協働していく関係から生成されるエネルギーの喚起が「偉大な未知なるもの」として「すべての根」となり、人間性の無限の可能性を引き出すと捉えていた。これは、経験の協働が、まさに私たちが求める「そうなるかもしれないもの（what may be, 斜体は原著による）」、私たちの前に開かれている可能性に繋がっているということである。そうであるとすれば、私たちが経験の当事者となることは、自身の考えや価値観を高めつつ組織や社会の未来を創造することとなる。

このことはある意味で、「人間の实存はいかにして可能か」を問うたキルケゴールの考えにもつながると考えられる。フォレットの理論に深い理解を寄せていたドラッカーは、個人の人生であっても、すべては社会の存続にとって客観的に必要とされるものによって決められていくような19世紀のあり方に対して、「人間の实存はいかにして可能か」を問うた思想家はキルケゴールのみではないが、しかし、この問いの答えを出したのはキルケゴールだけだったと述べている。ドラッカーによれば、キルケゴールが示したその答えとは、「人間の实存は、精神における個人と社会における市民を同時に生きるという緊張状態においてのみ可能である」というものである。さらにキルケゴールは「人間が絶望から脱し、本来の自由な存在を取り戻すために」は、「人間は単独者として人生に向き合わなければならない」こと、「独自の単独者として永遠と向き合う」ことを不可欠とした⁴²⁾、キルケゴールは、「精神における個人」と「社会における市民」を、単独者として同時に生きるところに人間の实存の可能性をみたと言えるが、フォレットもまた自身の考えや価値観を高めつつ組織や社会の未来を創造する経験の当事者となることに、人間の实存を捉えたと考えられるのである。

以上のことから考えられるのは、「単独性—普遍性」の軸としての理解である。「単独性—普遍性」の軸は、柄谷行人氏と大澤真幸氏の対談の中において示されているものである。柄谷氏の思想では「単独者であること」と「普遍性へといたる連帯」とは対立するものではなく、直結したものであり、「究極

42) 経営学史学会監修／河野大樹編著（2012）『経営学史叢書 第X巻 ドラッカー』文真堂、14-15ページの島田教授のまとめによる。単独者についてキルケゴールやドゥルーズが言及していたことについては、柄谷氏も触れられている（柄谷行人・見田宗介・大澤真幸（2019）『戦後思想の到達点 柄谷行人，自身を語る 見田宗介，自身を語る』NHK出版、96-98ページ）。

のところでは同じになっていく」ことが示されている⁴³⁾。重視しなければならないのは、「単独性—普遍性」は、「個別性—一般性」とは区別されるものであり、「個別性と一般性は対立する」が、「単独性と普遍性は合致する」と説かれている点である。そしてここでは、例えば特定の共同体の一員として思考することから自由であるからこそ、「カントがいう、理性の公共的（＝普遍的）使用」に結びつくように、「単独性の解放」が、「共同体と共同体の間、国と国の間のことを考える」という普遍性と結びつくことが説かれているのである。

この「単独性—普遍性」の軸と、当事者として経験を協働させていくというフォレットの提唱するところとを重ね合わせてみると、次のように考えられるのではないだろうか。つまり、自身の考えや価値観に埋没することなく、他者の考えや価値観を織り込みながら常に自身の考えや価値観の質を高めていく当事者となること、すなわち単独者となることとして把握され、そのような存在になることによって、他者との関係また組織や社会との関係について、相手の立場を理解しながら考えられる普遍性に結びついていくということである。フォレットの理論は、「個別性—一般性」によって展開されているのではなく、こうした「単独性—普遍性」の軸によって展開されていると見るのであり得るのである。そして、「単独性—普遍性」の軸によって展開されていることが、経験の本質を取り戻すことを通して人間の実存の可能性を拓き、協働としての創造性を創出することに繋がっていると考えることができるのである。ゆえにそれはまた、キルケゴールが論じた「精神における個人」と「社会における市民」を同時に生きることを、統合と経験の視点から論じたものとしても捉えられるのである。

3 フォレット理論の可能性

これまで、フォレットの当事者（＝参加観察者）であることの意味を中心として、フォレット理論が「単独性—普遍性」の軸によって展開されているのではないかとの理解について考察してきた。しかし、フォレットの理論がそのような軸をもつとすれば、なぜフォレットはこうした軸をもつ理論を展開できたのだろうか。これはあくまでも仮説にすぎないが、フォレット自身が固定化されることのない単独者となりえていたからであり、そして普遍的なものとして問題を捉える視点をもちえていたからではないだろうか。

それでは、なぜフォレットはそのような固定化されることのない単独者として普遍的なものとして問題を捉える視点をもつことができたのか。大きくは次の出来事を経験を挙げることができるのではないかと考えられる。すなわち、第一次世界大戦・スペイン風邪のパンデミック・アメリカ以外の国での生活である。ここでは、三井教授の論を取り上げながら見ていくこととしたい⁴⁴⁾。まず、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取ろうとしていた。だが、最後には参戦した。三井教授によれば、アメリカは世界平和のために積極的な世界秩序を形成しようと乗り出したのであり、当時の大統領ウィルソンは、大戦後には国際連盟の設立を提唱した。ウィルソンは国際連盟を、「帝国主義を排し、

⁴³⁾ 柄谷行人・見田宗介・大澤真幸 (2019) 『戦後思想の到達点 柄谷行人, 自身を語る 見田宗介, 自身を語る』NHK 出版, 96-101 ページを参照。これは、非常に重要な点の提示であり、ここでは「単独性—普遍性」の軸について、柄谷行人氏と大澤真幸氏の考えを中心にしているが、キルケゴールの単独者との関連については、今後の研究課題としていきたい。また、ドゥルーズがキルケゴールの考えに触れている点については、G・ドゥルーズ著／財津理訳 (2007/2020) 『差異と反復 上』河出書房新社, 31-46 ページを参照。

⁴⁴⁾ ここでは主として、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、および三井泉 (2022) 『「時代の問題」と経営学史の役割—COVID-19 という「問題」をめぐる—』『「時代の問題」と経営学史—COVID-19 が示唆するもの— 経営学学会年報 第29輯』文眞堂, 9-20 ページを取り上げている。

「力による国際関係」から「自由に根ざした協調」へと世界を改革していくためのものとするをを目指した。三井教授はウィルソンが国際連盟の設立を目指したことを、「世界秩序を保ちつつ各国の自由を実現させるという彼の『新しい自由』の国際的実現」と捉えている。そしてフォレットも、ウィルソンのこの考えを評価して、「自らも世界国家へと関心を深め」ていたことを指摘している⁴⁵⁾。この指摘のように、第一次世界大戦は、フォレットの視点を普遍的なものへと深める重要な要因になったと考えられる。

さらに三井教授はフォレットに大きな影響を与えたものとして、スペイン風邪によるパンデミックに注目すべきことを提示している。スペイン風邪は1918年から1919年にかけて、まさにフォレットがソーシャル・ワーカーとして活動していたボストンにおいて猛威を振るったという。ボストンの感染者は短期間で著しく増加し（1918年9月8日46名から1919年3月9日6,225名へ）、死亡者数においても全米の中で最悪の被害が出た都市の一つであったと三井教授は記している⁴⁶⁾。このようなパンデミックを目の当たりにしたフォレットは、現在の私たちが実感しているように、もはや一地域や国内の対策ではウィルスによるパンデミックに対していくことはできず、世界が連帯して対応していくことが必要であることを、身をもって知ったのではないかと推察される。そしてそれは、フォレットが固定化されることのない単独者として問題を普遍的なものとして捉えることができた大きな要因にもなったと考えられるのである。

そして、フォレットがイギリスでの暮らしを経験していることも重要な要因として挙げなければならないであろう。フォレットはハーバード大学の女子部であったラドクリフ・カレッジ在学中の1890年にイギリスに渡り、ケンブリッジ大学ニューナム・カレッジにて1年間の留學生活を送っている。*The New State*や*Creative Experience*を著した後の1926年には、イギリスでの産業心理学会やラウントリー協会の講演会に出席して自らも多くの講演を行い、経営者のB. S. ラウントリーやL. A. アーウィックとも親交を結んだ。さらに晩年の1929年には、ロンドンに生活の拠点を移している⁴⁷⁾。こうしたイギリスで過ごした期間は、フォレットにアメリカ社会を外から見る視点を与える機会となったと言える。異なる考えや価値観に向き合うことによって、当時のアメリカの思想や価値観を相対化すると同時に、自らの考えや価値観に埋没することなく、それを相対化することができたと考えられるのである。フォレットがジュネーブを訪れて国際連盟の活動に大きな関心を寄せたのも、そうしたことの表れであったと捉えられる。

さらには、フォレットが特定の仕事に従事しなくても暮らしていくことのできる経済的環境にあったことも要因に付け加えることができるであろう。つまり、経済的な面において縛られることなく、自由に考え行動することができたのである。

以上見てきたような出来事の実験あるいは経済的環境から、フォレットは特定の考えや価値観に固定化されることのない単独者となりうることができ、普遍的なものとして問題を捉える視点をもつことができたと考えられる。

現在私たちが直面している問題の多くは、普遍的な視点を必要とするものである。例えば、先ほどフォレットにおける要因としても見たように、2019年から世界に猛威を振るっているCOVID-19のパンデ

45) 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、28-30 ページを参照。

46) 三井泉（2022）『「時代の問題」と経営学史の役割—COVID-19 という「問題」をめぐる—』『時代の問題』と経営学史—COVID-19 が示唆するもの—経営学史学会年報 第29輯 文眞堂、13-14 ページを参照。

47) 経営学史学会監修／三井泉編著（2012）『経営学史叢書 第IV巻 フォレット』文眞堂、2-19 ページを参照。

ミックは、そうしたウィルスによるパンデミックへの対応が、もはや一つの地域、一つの国の問題ではないことを明確に示した。また環境問題は、石油・石炭などの化石燃料の大量燃焼から発生する二酸化炭素による温暖化問題をはじめ、オゾン層の破壊、産業廃棄物の投棄等々、まさに地球規模で生態系に影響を与えている⁴⁸⁾。そして資本主義経済については、斎藤幸平教授も指摘するように、「持続可能で公正な社会」のためには、公正な資源配分などのグローバルな視点が不可欠となっている⁴⁹⁾。さまざまな歪みをグローバル・サウスに転嫁することなどに象徴される、資本主義経済の根源的な問題性は、グローバルで普遍的な視点から捉えられなければ、それを解明することはできない。

これらの問題は、「個別性—一般性」の軸を中心に推し進められてきた近代科学や資本主義経済の重大な負の随伴的結果として生じてきたものとしても把握することができる⁵⁰⁾。よって、これからの組織や社会、生物全体のあり方を決定づけるのは、現在直面している問題を乗り越えていくために、「個別性—一般性」の軸とは異なる、「単独性—普遍性」の軸から人と人との関係性を取り戻していくことができるかどうかなのである。「単独性—普遍性」の軸をもつフォレットの理論は、そのための道を拓きうると考えられるのである。

VI おわりに

20世紀を生き20世紀を牽引した「知の巨人」と呼ばれたドラッカーは、フォレットの理論を高く評価して、彼女を「管理の予言者」と位置づけた⁵¹⁾。本稿では、「はじめに」において触れたような三井教授からの、現代社会で生じている様々な「現象に通底する大きな問題」としての「時代の問題」に、真正面から向かう必要があるのではないかと問いかけを基礎にもちながら、フォレットがけっして過去の予言者ではなく、その理論は近代社会の問題性を解明するものであり、それゆえにこれからの組織や社会に向けても重要な導きとなりうる理論であることを示すためのささやかな試みを行ってきた。

フォレットは、支配や妥協を中心として進められていく人と人、人と組織・社会の関係のあり方に対して、いま必要であるのは、統合の社会的過程を創出していくことであると論じた。この統合の社会的過程は円環的反応に基づいて展開されるが、そこには人々の考え方や価値観の違いを「対立」ではなく「相異」として捉える、フォレット独自の関係性の捉え方があった。つまり、フォレットは状況を共有する人々の相異なる考えや価値観を統合に向けて相互作用させていくところから、新たな状況を創造しうる社会的過程が実現していくと論じたのである。よって、統合の社会的過程は、関係づけていく活動としての経験と不可分なものとして示されている。

フォレットは経験が近代社会とそれを築いてきた近代科学と深く関連するものであることを見抜いていた。近代社会の問題が経験の問題に凝集していることを洞察していたのである。フォレットはそれを、

48) 三戸浩・池内秀己・勝部伸夫 (2018)『企業論 (第4版)』有斐閣、296-303 ページを参照。

49) 斎藤幸平 (2020)『人新世の「資本論」』集英社、103-112 ページを参照。

50) フォレットは、対象を細分化し個別的なばらばらな単位に分けていく考えを「原子論的な概念」として、そこから脱していくことの重要性を説いている。(Follett, C. E., p.91, pp.97-98, p.188. (前掲訳書, 102, 107, 194 ページ。)) 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. (三戸公・坂井正廣監訳 (1999)『M・P・フォレット 管理の予言者』文真堂。)において、ドラッカーはその序説として「メアリー・パーカー・フォレット：管理の予言者」の論稿を寄せ、「彼女を単なる重要人物ということではできない。フォレットはマネジメントの予言者であった」と位置づけている。

「代替的経験」の問題として提示した。そして、その理解に立って、近代社会の抱える問題を乗り越えていくために必要なことは、経験の本質を取り戻していくことであると説き、それを創造的経験として提唱したのである。では、経験がその本質を取り戻すための決定的な要因は、何であろうか。フォレットによれば、それは人々が当事者＝参加観察者となることである。それはまた、自らの考えや価値観に埋没することのない単独者として、他者の考えや価値観を理解し包含していく普遍的な視点をもつことでもある。自らが当事者となることを一人ひとりが受けとめてその機能をはたしていくとき、はじめて経験は創造的となり、統合の社会的過程の可能性が拓かれていくことになる。統合の社会的過程は、私たちにこれまでより前進した考えや価値観をもたらす、他者を理解する寛容と誠実 (integrity) をもたらす。同時にそれは新たな状況を創造して、これからの組織や社会の様々な可能性となっていくことを、フォレットは解き明かしている。

現代の組織や社会に対するフォレット理論のそのような可能性の一つについては、実はすでに三井教授によって示されている。「社会的ネットワーク論の源流」としての理解がそれである。三井教授はフォレットの思想の特徴を、「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、人々や組織の『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『動態的』に描こうとした点」にあると把握し、「組織ダイナミズムを生み出すものとして」の「『自由』と『統制』の問題を探索し続けた」その理論を、社会的ネットワーク論の源流のひとつとして示されている⁵²⁾。問題を協働によって乗り越えようとするとき、「多元的価値の問題」をいかに「統合的解決」に導くことができるかという課題に私たちは向き合わなくてはならない。フォレットは「人びとの日々の生活や人間関係を通じた『コミュニティ（社会的相互作用）の創造』」からそれを把握する⁵³⁾。それは、まさにいま必要とされている社会的ネットワークを創造していくあり方の源流となっている。この社会的ネットワーク論の源流としての把握のように、フォレットの思想とその理論は、現代において必要とされるさまざまなあり方の源流となる可能性をもっているのである。

私事で大変恐縮であるが、フォレットは、私にとっても本当に貴重な源流となっている。それは、フォレット研究をされている多くの素晴らしい先生方との大切なつながりをもたらしてくれているのである。そのようなつながりの中心にいつもおられたのは、三井教授であった。この場をおかりして、三井泉教授に心からの感謝と御礼を申し上げます。同時に、三井泉教授の御退職記念号に拙稿を寄稿させていただく機会を与えていただきました日本大学経済学部の皆様、研究誌『経済集志』御関連の皆様、心より御礼申し上げます。

【参考文献】

- Follett, M. P. (1918/1998) *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, The Pennsylvania State University Press, (三戸公監訳、榎本世彦・高澤十四久・上田鷲訳 (1993)『新しい国家—民主的政治の解決としての集団組織論』文真堂.)
- Follett, M. P. (1924) *Creative Experience*, Longmans, Green and Co. (三戸公監訳、齋藤貞之・西村香織・山下剛訳 (2017)『創造的経験』文真堂.)
- Graham P. ed. (1995) *Mary Parker Follett-Prophet of Management: a celebration of writings from the 1920s*, Harvard Business School Press. (三戸公・坂井正廣監訳 (1999)『M・P・フォレット 管理の予言者』文真堂.)
- Wolfe, A. B. "Individualism and Democracy", *The International Journal of Ethics*, 1923 (journals.uchicago.edu).

52) 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—』文真堂, i-iii ページを参照。

53) 経営学史学会監修/三井泉編著 (2012)『経営学史叢書 第四巻 フォレット』文真堂, x-xi ページを参照。

pp.398-415.

- 大澤真幸 (2021) 『新世紀のコミュニズムへ 資本主義の内からの脱出』NHK 出版新書.
- 柄谷行人 (2020) 『哲学の起源』岩波現代文庫.
- 柄谷行人・見田宗介・大澤真幸 (2019) 『戦後思想の到達点 柄谷行人, 自身を語る 見田宗介, 自身を語る』NHK 出版.
- 経営学史学会編 (2012) 『経営学史事典 [第2版]』文眞堂.
- 経営学史学会監修/河野大樹編著 (2012) 『経営学史叢書 第X巻 ドラッカー』文眞堂.
- 経営学史学会監修/三井泉編著 (2012) 『経営学史叢書 第IV巻 フォレット』文眞堂.
- 斎藤幸平 (2020) 『人新世の「資本論」』集英社.
- フレデリック W. テイラー著/有賀裕子訳 (2009) 『|新訳| 科学的管理法 マネジメントの原点』ダイヤモンド社.
- G・ドゥルーズ著/財津理訳 (2007/2020) 『差異と反復 上』河出書房新社.
- P. F. ドラッカー著/上田惇生・佐々木実智男・林正・田代正美訳 (2017) 『すでに起こった未来』ダイヤモンド社.
- P. F. ドラッカー著/上田惇生編訳 (2000) 『イノベーターの条件—社会の絆をいかに創造するか』ダイヤモンド社.
- 西村香織 (2018) 「経験から捉えるアクティブラーニング—M. P. フォレットの経験論に基づいて—」『産業経営研究所報』第52号, 九州産業大学産業経営研究所, 13-27 ページ.
- 西村香織・山下剛 (2019) 「経営の近代化」とフォレットの『創造的経験』『経営行動研究年報』第28号, 経営行動研究学会, 11-16 ページ.
- 西村香織 (2021) 「M. P. Follett の『代替的経験』が意味するもの」『経営行動研究年報』第30号, 経営行動研究学会, 61-65 ページ.
- 真木悠介・大澤真幸 (2014) 『現代社会の存立構造/『現代社会の存立構造』を読む』朝日出版社.
- 見田宗介 (2003) 『気流の鳴る音』ちくま学芸文庫.
- 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.
- 三井泉 (2022) 「『時代の問題』と経営学史の役割—COVID-19 という『問題』をめぐる—」『時代の問題』と経営学史—COVID-19 が示唆するもの— 経営学史学会年報 第29輯 文眞堂, 9-20 ページ.
- 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.
- 三戸公 (2009-2012) 「日本の経営学, その過去と現在そして」『中京経営研究』第19巻第1号 中京大学経営学部, 79-98 ページ.
- 三戸公・榎本世彦 (1986/2006) 『経営学一人と学説— フォレット』同文館出版.
- 三戸浩・池内秀己・勝部伸夫 (2021) 『企業論 第4版』文眞堂.
- 村田晴夫 (1984/1994) 『管理の哲学』文眞堂.
- 漢利重隆 (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.
- ユヴァル・ノア・ハラリ (2020) 「新型コロナ ここが政治の分かれ道」『朝日新聞』2020年4月15日朝刊, p.13.

【インターネット資料】

「Cambridge 英和辞書」<https://dictionary.cambridge.org/ja/dictionary/english/vicarious> (2022年6月19日閲覧).