

## 現代の組織間ネットワークにおけるコンフリクト対応

—M.P. フォレット理論を手がかりとして—

小 原 久美子

For the conflict in the network between organizations of the present age:

Based on the theory of Mary Parker Follet

Kumiko OBARA

### I. はじめに—問題の提起

現代のように急激かつ不連続な変化が常態であるような経営環境下においては、あらゆる職能を内部化しようとする事は、組織の調整コストを増加させ、組織の環境適応能力を著しく低下させることになる。企業は外部環境からさまざまな資源を調達・獲得し、そうした外部資源を活用することによってその存続と発展が可能となるのである。

さて、企業はオープン・システムとして、経営環境との相互作用のなかで活動しており、あらゆる多くの企業は他の企業との競争活動の中で活動しているのであるが、だからといって、企業と企業との関係は常に競争的であるわけではない。今日の企業は、必要な職能を全て内部化することが競争優位につながるものではないことを既に認識している。その結果、ある企業では、自分の能力を最も発揮しうる職能分野に特化し、他は外部委託（アウトソーシング）し、またある企業は自社の能力やノウハウ、経営資源の不足を、他の企業と連携することで補完しようとするのであり、現代の企業間関係は競争的であると同時に協調的なのである。したがって、現代企業にとっては、競争的であることはもちろんであるが、それと同時に他の企業との協調的な関係をいかに構築しマネジメントするかは、持続的な競争優位の獲得にとってますます重要になってきているのである。

ところが、他企業との協調関係においては、例えば、外部委託や外部調達も今日極めて重要な企業間協調関係の1つであるが、ソーシング関係に伴う問題として、機会主義的行動とホールド・アップのリスクが存在し、組織間においてコンフリクト問題が発生する。

また、戦略的提携では、ソーシング関係とは異なり、バリューチェーンの各段階にある企業同士ではなく、競合関係にある企業同士の協調が行われるが、戦略的提携が経営上の固有の問題を生起させることになる。つまり、それは提携関係の中での自社の自由裁量の確保を目的として、コンフリクトの解決、交渉と合意形成といった問題を生じさせる。

本稿においては、「現代におけるネットワーク組織間における経営上の固有の問題である組織間

コンフリクトの対応はいかにあるべきか、また、どのようにコンフリクトを解決すればよいのか」という問題に関する考察を試みるものである。

まず、始めに、現代における企業間関係とネットワーク組織について述べ、主に、戦略的提携およびネットワーク組織について考察する。その上で、現代におけるネットワーク組織間のコンフリクト対応という問題が経営上の固有の問題であり、組織間コンフリクト対応の理論や手法が未だ不十分であることを示す。そして、M.P. フォレット (Mary Parker Follett, 1868-1933) における『創造的経験』(Creative Experience. 1924) を手掛かりとして、これからのネットワーク組織間の新たなコンフリクト対応とその手法の考察へと展開する。

## Ⅱ. 現代における企業間関係とネットワーク組織

### 1. 現代における企業間ネットワークの形成要因

現代企業が他との協調関係を構築しようとする際に、どのような戦略的意図や要因が存在するのだろうか<sup>1)</sup>。

それには、(1) 提携など他の企業との協調関係を通じて、規模の経済性やシナジー効果が得られる。また、職能業務の結合による効率化の機会が得られることで、生産コストやその他業務コストを節約することができる。(2) 他の企業と協調関係を結ぶことで、経営上のリスクを分散することができる場合がある。例えば、次世代のテクノロジー (ナノ・テクノロジーやバイオ・テクノロジー) に関する基礎研究やイノベティブな製品・製造技術への投資は、事業としての将来性や成功の可能性が極めて不確実であるという点でリスクを伴う。さらに今日の技術革新・研究開発にはますます大規模・多額の投資が要求されるようになっており、金額の面でも、リスクの面でも、もはや一つの企業が負担できる水準を超えている。このような場合には他の企業と協調することで研究開発への投資に伴うリスクを分散することができるのである。

また、(3) ウィリアムソン (Williamson, 1975) らによる取引費用理論によれば<sup>2)</sup>、中程度の資産特殊性を有する財やサービスを市場から購入することは取引費用が高いため効果的ではなく、また、組織内で内製することは組織の調整コストを増大させる。そのため、外部の専門サプライヤーの方がより効率的に生産することができる。また、専門サプライヤーの方は、他の複数の企業の需要をまとめることで「規模の経済」を享受することができる。さらに、(4) あらゆる領域において高度の能力を備えた万能の企業組織というのは現実的とはいえない。そうした企業組織を構築しようとするれば、法外に高い調整コストに直面すると同時に、結果的に経営資源の浪費と環境への適応能力の低下という状況に陥るであろう。むしろ、今日の企業は、自社の最も得意とする領域、最も高い競争力領域の活動を遂行し、その他の領域については、そこで最も高い競争力を有する企業と協調することで、企業全体として競争優位を達成しようとするものである。

例えば、技術的に複雑で量的にも膨大であるような活動はもはや1社のみでは遂行不可能であるため、企業間の協調が必要とされる。

また、新しい製造技術や次世代技術の開発といった活動は一企業の能力で遂行できる水準をはるかに超えているため、他との共同開発にあたることで、互いが必要としているノウハウや技術、経営資源を獲得・補完しながらプロジェクトを進めていくのが効果的である。さらには、こうした協調関係から、他の企業の思考様式、行動様式、組織文化を学ぶことで、新たなノウハウや能力を身につけるといった組織学習効果も期待できるのである。

## 2. 戦略的提携 (strategic alliance)

今日、最も多く見られ、また戦略的にも重要となっている協調関係の形態として、戦略的提携、さらに「ダイナミック・ネットワーク」ないし「ヴァーチャル企業」と呼ばれる企業間関係が指摘される<sup>3)</sup>。

提携(アライアンス)は、長期にわたる契約や、時にはジョイント・ベンチャーのような資本関係を伴う、2つ以上の企業による協調関係の構築である。こうした提携は、企業の戦略的意図に応じて、技術提携、研究開発提携、販売提携、生産提携などさまざまな形で展開されている。

今日では、経済のグローバル化の進展に伴って、国際提携も著しく増大している。かつての日本の企業取引システムの特徴とされた系列が市場競争の激化に伴い解体され、系列を超えた提携も行われるようになってきている。また、財閥系企業間の提携やメガ・バンクの登場など目をみはるものがある。もはや、今日の企業間の提携は、競争優位の獲得や企業の存続にとって、いかに戦略的に重要となっているかを示している。

外部委託や外部調達(アウト・ソーシング)も今日極めて重要な企業間協調関係の1つである。ソーシング関係においては、バリュー・チェーンの一方の段階に位置する企業に対して、他方の別の段階にある企業が部品や原材料、各種サービスを提供するという形が取られる。ここにおいても、顧客企業とサプライヤー企業との関係は長期的な供給契約に基づいて構築される。サプライヤー企業は顧客企業から、需要変動のリスク軽減と販売規模の確保といった有利な条件が提供される代わりに、顧客企業向けの特別揃えの製品やサービスを提供する。こうしたソーシング関係においては、将来の事業計画についてのコミュニケーションや製品・サービスの共同開発といったことが行われ、両社はパートナーとなる傾向にある。

しかし、こうしたソーシング関係に伴う問題として、機械主義的行動とホールド・アップのリスクが存在するのである。それは、特殊部品の供給関係を取り結んだ後に、サプライヤーは顧客企業が特殊部品の供給について自社に依存していることを機会主義的に利用して、価格吊り上げを行おうとするかもしれない。その一方で供給する特殊部品の製造がサプライヤーにとって特別な設備投資を必要とする場合には、サプライヤーは投資資金を早期に回収するために、できるだけ大きな販売量を確保する必要があり、顧客企業がサプライヤーのそうした弱みに付け込んで発注規模と引き換えに部品価格の値下げを迫ってくるかもしれない。こうしたリスクを軽減するために、顧客企業はデュアル・ソーシングによって単一のサプライヤーへの過度の依存を回避しようとする。また、サプライヤーの方は顧客企業用の投資を行うことによるホールド・アップのリスクを軽減するために、特殊な投資の担保として顧客企業の資本参加を要求することがある。

さて、戦略的提携では、このようなソーシング関係とは異なり、バリュー・チェーンの各段階にある企業同士ではなくて、競合関係にある企業同士の協調が行われる。提携関係においては、参加する企業の間で、情報共有と交換、コミュニケーションが行われ、研究開発や製造、販売など提携の目的とされる活動が共同で進められ、提携の成果も共有し合うことになる。

提携関係のデザインは、基本的に3つの選択肢がある。

第1は、提携関係のどちらか一方の企業が提携業務の運営責任と意思決定を引き受けるという「オペレータ型アライアンス・モデル」である。

第2は、「シェアード(shared)アライアンス・モデル」であり、提携参加企業が提携業務についての責任を分担し合い、意思決定も両社から派遣されたマネジャーなどによって共同が行われる。このシェアード・モデルは、両社がそれぞれ得意分野において能力を発揮するといった相互

補完的な関係にあるような提携においてしばしば採用され、効果を発揮するものである。しかし、一方で両社間のコンフリクトの発生や意思決定の遅延といった問題もある。

最後は、提携業務が、提携関係にある親会社から独立した事業会社で遂行されるような「自律的ジョイント・ベンチャー・モデル」である。これは、極めて革新的な新しい技術の開発や大規模な投資プロジェクトなど、大規模でしかも複雑なため、リスク分担が必要な提携業務において採用され、環境の変化やリスクに柔軟に対応できるという点で、このモデルは優位性をもっている。

このように、提携には基本的3つのモデルが示されるが、当然、戦略的提携が経営上の固有の問題が生じることを指摘しておかなければならない。それは、提携関係の調整をめぐる固有の問題であり、成果の割には調整コストがかかりすぎてしまえば提携の効果は薄れる。また、提携関係のなかでの自社の自由裁量の確保や、コンフリクトの解消、交渉と合意形成の問題等があげられる。したがって、このような調整関係に関わる問題を最小限にしようとするならば、まず、どのようなパートナーと提携を結ぶかという選択は極めて重要な戦略課題となるのである。

ナドラー (Nadler, David A.) やタッシュマン (Tushman, Michel L.) らによれば、提携を双方にとって実りあるものとするには、提携パートナーの選択に当たって以下の点を十分検討しなければならないとしている<sup>4)</sup>。

- (1) パートナーは目標を共有し、類似した業務プロセスや価値観 (ものの考え方) や文化を備えていなければならない。
- (2) 自社の保有資源および強みを確認するとともに、提携を通じて補完しようとする資源とは何であるのかを明確にしておくべきである。その上で、提携先のパートナー候補企業の能力・資源の評価を適切に行う必要がある。
- (3) 提携に関する戦略と目標について明確にし、合意しておくことが重要であり、かつ互いに戦略的意図を理解しておかなければならない。
- (4) 提携関係にある企業の経営者、上級管理者はチームワークと共同作業のマネジメントに不可欠の技能と責任感を備えていなければならない。提携業務や、ジョイント・ベンチャーの管理のために、パートナー企業の管理者が共同で組織、業務プロセス、ガイドラインを設計していくことが重要である。
- (5) パートナー企業の上級管理者には、提携業務やプロジェクト管理・監督に関する厳格な成果責任と明確な役割が配分される必要がある。そのために、互いの協調とチームワークを促進する報酬システムのデザインが必要になる。
- (6) パートナー企業が互いを信頼するとともに、提携のマネジメントは困難な課題であり、長期的な成功のチャンスは限定されていることを理解しておくべきである。
- (7) 提携の成功が極めて困難な課題であることから、提携を取り結ぶパートナーには、すでに提携を経験していることが望ましい。

### 3. ネットワーク組織

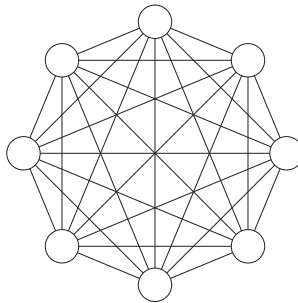
提携と並んで、今日戦略的に重要となっている企業間協調形態は、「ネットワーク組織」「ダイナミック・ネットワーク」「ヴァーチャル組織」と呼ばれる企業間関係である。

「ネットワーク」とは、人間や集団、組織の間のさまざまな関係、結びつきを意味している。今日の企業間関係のなかで見られるネットワーク組織とは、さまざまな活動を遂行するそれぞれ独立した企業が、その独立性を維持しつつ互いに協調関係を取り結ぶことで構築される企業の連

合体である。こうした独立した企業のネットワークは、市場においてあたかも単一の企業のように協調して行動するため、しばしばこうしたネットワークは、「ヴァーチャル企業」と呼ばれるのである。

ネットワーク組織は、その最も進んだ形態においては、企業と個人の多重で多様な関係のパターンが自己組織的に形成されたものとして捉えることもできる（今井，金子，1988）。しかし、今日、現実的に多くの企業によって戦略的に展開されているネットワーク組織は、ネットワークのなかに、中央で統括する中核企業ないし「ネットワーク・インテグレーター」（ガルブレイス，ローラー三世，1996，2002）を置く形態であり、ダイナミック・ネットワークとも呼ばれるものである。企業は多重かつ多様なネットワークからなるネットワーク組織のイメージは図表－1のようになる。

図表－1 直接的関係のネットワーク

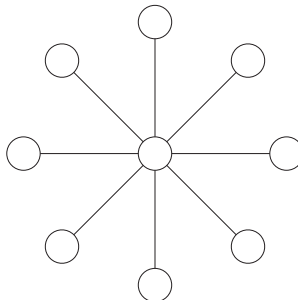


出所) Picot, Dietl, Franck, 1997 (アーノルド・ピコー, ヘルムート・ディートル, エゴン・フランク著, 丹沢安治・榊原研互・田川克生・他訳『新制度派経済学による組織入門－市場・組織・組織間関係へのアプローチ (第4版)』白桃書房, 2007年, 199ページ)

このようにネットワークの個々の企業が互いに直接的に関係を取り結ぶとなると、その協調関係の数は、ネットワーク参加企業が  $n$  社の場合、 $1/2n(n-1)$  となり、もはや、個々の企業によって調整できる水準を超えてしまい、ネットワーク全体としての協調的行動を取ることは極めて困難になる。したがって、企業ネットワークのなかに、ネットワークの中央本部としての中核企業、「ネットワーク・インテグレーター」を置き、こうした企業がネットワーク全体の統括や企業間協調関係の調整を行うのである。

今日戦略的に展開されているネットワーク組織とは、ネットワーク・インテグレーターと多くの自律的な専門能力を有する企業との協調関係によって構築されるような形態である（図表－2参照）。

図表－2 ダイナミック・ネットワーク



出所) Picot, Dietl, Franck, 1997, 邦訳, 2007年, 199ページ

ネットワーク組織において、ネットワークに属する各企業は、専門的な企業として活動したり、ネットワーク・インテグレーターの役割を果たすことができる。専門的企業は、自らが専門特化した機能を遂行し、ネットワーク内の各企業にサービスや製品を提供するのである。

ネットワーク・インテグレーターの機能は以下の通りである。

- (1) ネットワーク・インテグレーターは、通常、ネットワーク組織が行っている事業のバリュー・チェーンの主要な段階を担っており、ネットワーク内の各企業の活動を、顧客に対して価値を生み出すように取り纏め、調整する。
- (2) ネットワーク・インテグレーターは、ネットワーク組織を構成する各企業的意思決定と行動の調整を行う。つまり、ネットワーク内の各企業が協調関係を維持できるように配慮し、ネットワーク全体をリードするのである。
- (3) ネットワーク・インテグレーターは、ネットワーク組織が行う事業の戦略を策定し、ネットワークを構成するメンバー企業の選別を行い、そうしたメンバー企業を情報・コミュニケーション・システムで結びつける。
- (4) インテグレーターは、ネットワーク組織の物流機能を管理し、ネットワークを支援する情報システムを構築する。「時間による競争」に対処するために、ネットワークを代表して物流と情報を管理するのである。インテグレーターは、ネットワークの中央でマーケティングを行い、ネットワーク全体の調達を集約して行うことで、ネットワーク組織が規模の経済性を享受することを可能にする。

ネットワーク組織を構成するどの企業も互いに独立しており、取引相手を自分で選択する自由裁量を有するのであり、ネットワーク内で調整は行われるが、同時に価格メカニズムも機能しているのである。この点において、ネットワーク企業は互いに競争相手であると同時に協調関係にある。こうしたネットワーク組織は、不安定で変化が激しい産業分野において最も効率的な組織形態なのである。

さて、これまで考察したように、ネットワーク企業の提携には基本的に3つのモデルが示されるが、当然、戦略的提携が経営上の固有の問題が生じることを指摘しておかなければならない。それは、提携関係の調整をめぐっての固有の問題であり、成果の割には調整コストがかかりすぎてしまえば提携の効果は薄れる。また、提携関係のなかでの自社の自由裁量の確保や、コンフリクトの解決、交渉と合意形成の問題等があげられる。したがって、このような調整関係に関わる問題を最小限にしようとするならば、まず、どのようなパートナーと提携を結ぶかという選択は極めて重要な戦略課題となると同時に、組織間コンフリクトをどのように捉え、いかに対応してその解決を図るかが大きな問題となる。

現代企業の新しい組織形態として、企業間関係と「ネットワーク組織」が注目されているものの、組織内外との間で発生するさまざまなコンフリクト問題は絶えない。さらには、グローバル化した現代社会においては、ネットワーク化を背景として、異なる意見や考え方、あるいは異なる価値観と直面する機会が増大している。しかし、これまでのコンフリクト・マネジメントにおいては、異文化マネジメントも含めて、異なる意見や考え方、異なる価値観にどのように対応していけばよいのか、その道はいまだ不十分と言わざるを得ない。次章では、この問題を遙か1920年代に考察を試み、一流の経営学者達が「至高の古典」と評し、ドラッカーをして「予言の書」と言わしめた名著、『創造的経験』を手掛かりに組織コンフリクト・マネジメントの問題へと展開する。

### Ⅲ. M.P. フォレットにおける創造としての経験—全員の納得と満足

#### 1. フォレットのマネジメント思想の特徴

フォレットは、F.W. テイラーなどに影響された過度の合理性や「効率至上主義」の経営学と異なり、「効率」のみではなく、すべての人間の創造性、彼ら彼女らのモラリティ、モチベーションをも重視する。さらには、ローカルな現場から出てくる知識、問題発見力、問題解決などを汲み上げ、それらを他の人々と相互主義的に、協働的につなげていくという方法を唱え、そのような経営こそが長期的には最も効率のあるというものである<sup>5)</sup>。

しかし、フォレットの時代には、タテ型のハイアラキー、官僚型、軍隊型の集団組織を好んだアメリカ企業の経営者が大半であったため、フォレットの主張は忘れ去られてしまったのである。しかし、階層型の職能組織が行き詰まり、新しい組織構造が展開されている現在、フォレットのマネジメント思想が再び見直されているのも理解できよう。

フォレットは、組織マネジメントの責任は組織階層のトップに集中させること、つまり、組織の集権化ではなく、各事業部組織全体にくまなく存在するものとして認識していた。権限と責任は程度の差があっても業務ライン全体に広がっていると考えていた。経営学において、利益を上げるということは、ムリ、ムダ、ムラを限りなく省き、コスト削減すること以外に、組織及び組織に関わるより多くの人々の創造力を有効に発揮できる環境づくりが重要なのである。むしろ、組織の創造力発揮によって新しい製品やサービスの提供することで、顧客を中心とした、より多くのステークホルダーに満足を与え、より一層の信頼関係を築くことの方が利益向上につながるものであり、そのための新しいマネジメントを追及することが必要なのである。

また、フォレットは心理学的洞察と社会科学的知見を初めて産業組織の研究に応用した人物の一人で、ドラッカーやモス・カンター、ミンツバーグといった多くの著名なマネジメントの思想家に、偉大なマネジメントの哲学者として認められている。彼女の研究は企業という集団における人間関係に着目しており、多くの実業家が彼女の思想を実務に取り入れる価値を確信している。彼女はビジネスを人間関係問題の解決法が実際に試されている先駆的な分野と捉えており、最終的にはそれがその他の社会領域にも恩恵をもたらすと考えていた。

第二次世界大戦後、日本の経営文化や経営慣行の形成期に影響を与えた以外は、彼女の思想はおしなべて無視されていた。しかし現実には彼女の研究は、参加意識や機能横断的コミュニケーションといったものを強調する現代の西洋的アプローチの予兆であり、中には先行している部分さえあった。1960年代以降、フォレットに関心が寄せられるようになったのは、彼女の研究をよみがえらせ普及させるために尽力したマネジメントコンサルタントで著述家のポウリン・グラハムに負うところが大きい。

また、フォレットは、協働における相異性とそこから生じるコンフリクトの問題に対して真っ向から取り組まれた研究者であり、すでに20世紀初頭において「協働における相異性にどのように対応していくのか」を問いかけ、それを活かしていく方法と考え方を解き明かしている<sup>6)</sup>。

#### 2. フォレットの『創造としての経験』における統合の概念について

フォレットは『創造的経験』(Creative Experience)において、私たちはこれまで、現実の状況で生じてくる相異性、コンフリクトなどの問題に、既存の原則や思考を当てはめ、それをもって対応しようとしてきた。あるいは、専門家の示す、テストされ検証される事実だけを、現実

おける事実として捉え、そのような問題に対処してきた。しかし、それは静態的な捉え方であり、そこでは、問題は解決されていかないと主張している。現実においては、状況は常に変化し異なったものとなっているからである。今の現実、常に変化している現実の活動の過程なのであり、そこから生じてくる問題に対応していくためには、静態的な捉え方とは違った、動態的な捉え方が必要になってくるのである。フォレットは、この動態的な捉え方を、統合が実質的に展開していく活動の過程、すなわち動態的経験として示しているのである。

本稿では、フォレットの捉える、動態的経験を考察し、その中で、相違性やコンフリクトというものをどのように捉え、そのコンフリクトをどのように解決していくのかを考察する。

### (1) フォレットの動態的経験としての統合

フォレットは、まず、コンフリクトに対する対応方法として、統合 (integration) を示唆している。彼女は、相互の理解が異なる場合には、それらは敵対する必要はなく (need not oppose)、ただお互いの利益を正面から向き合わせる (confront each other) 必要があるだけであると言う。そして、利益を向き合わせる場合には、次の4つのうちのいずれか1つに帰着することになるだろうと述べている<sup>7)</sup>。

- ① どちらか一方の側の自発的服従 (voluntary submission)
- ② 闘争し、一方の側が他の側に勝利すること・抑圧的な支配 (domination)
- ③ 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、譲歩すること・妥協 (compromise)
- ④ 対立する両者の側がそれぞれ自分の主張する意見や欲求を譲歩することなく、あきらめることなく、それぞれの側が満足に至ること・統合 (integration)

フォレットによれば、権力をちらつかせて相手に自発的に服従させることによろうと、権力を実際に行使することによろうと、そのいずれによって得られたものであれ、抑圧的な支配についてはすでにこれまで多く語られてきた。もしわれわれが、支配以上の何か別のやり方を学ぶことができなければ、われわれは常に、誰かによって支配されることになる。また、逆に権力を握って支配しても、それは、ただ、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。妥協もまた、一時的で無益なものである。それは通常、単に問題を先送りするにすぎないからである。われわれは、見せかけの調和に対して用心しなければならない。不幸なことにまだ多くの人が、依然として、妥協を称賛している。妥協することは謙虚な心を示すとすれば、その謙虚さ (humility) とは、とにかくどんなものであれ、私が身につけていることより以上のものを決して要求しないことであり、私が身につけていることを明確に見極める能力に基づいている。この意味での謙虚さによってこそ、われわれは、自らの誠実さ (integrity) を保つことができる。そして、彼女は、個人の誠実さは、ただ統合によって保たれると言う。

以上のことから、4つの方法のうち、服従や抑圧においては、制圧された側に大きな不満が残る、コンフリクトは全く克服されていない。それは時に、相手を制圧し返す機会を窺うことにもつながる。また、妥協においても、両方の側譲歩した部分に対する不満が残るのであり、それはまた新たなコンフリクトに繋がっていくことになる。これに対して、統合は、どちらの側もその欲求を諦めることなく、両者を満足に至らせることでコンフリクトを克服する方法として把握される。

それでは、この統合は、実際にはどのような過程として実現していくのであろうか。



フォレットは、統合に関する真理の核心を次のように把握する。すなわち、統合の核心は、「2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 (their interactive influence)、およびそれによって生じてくる諸価値 (the values thereby created)」の三者の間がどう結びついているかにあるとする<sup>8)</sup>。

つまり、統合は、まず諸活動が関係づけられ、それが相互に作用し、影響し合い、そこから新たな関係による価値づけがなされていく過程として実現していくのである。活動は、人間関係や社会状況で観察しうる、現実の過程なのである。現実においては、人に会うことからすでに、異なる状況が現れて、状況を進展させていく。思考や目的、意志といったものも、常にそうした、進展していく活動の中にあるものとして捉えられる<sup>9)</sup>。

こうした考え方を、フォレットは、「円環的反応 (circular response)」の考え方を基礎として明らかにしている。円環的反応とは、生理学における「円環的反射」に基づいた、反応に対するフォレットの考え方であり、「反応を引き起こしている活動に、反応自らが変化を与えているということ」を示している。フォレットにおいては、「刺激しているだけの刺激」や「反応しているだけの反応」は存在しないのであり、反応の本質とは、「単にもう一つの活動に対する反応のではなく、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」である。それは、「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」という複雑な過程としても捉えられる。

例えば、私たちは自らが会議に持ち込む考えを、会議で見つける他の考えと比較し検証できると考えている。しかしそれは誤りに過ぎない。なぜならば、実際には、会議で会うというその行為によってお互いはすでに影響しあい、そこに少なからず異なる状況が生じてくるからである。

「ある状況に参加すれば、その状況はあなたが加わったものとなり、あなたは、あなた自身が加わった状況、すなわち、状況とあなた自身の関係に反応していることになる」<sup>10)</sup> とフォレットは言う。

私たちが生きている社会状況においては、その時その時の特定の反応関係、「関係自体の活動 (the activity-between)」が生じていると考えられる。つまり、私たちが生きている現実の過程は、関係自体の活動の過程として把握される。そして、統合は、二項対立的な枠組みとして捉えられるものではなく、まさに、こうした活動が「交織 (interweaving)」し合う過程、「相互浸透 (interpenetrating)」し合う過程として捉えられるのである。しかし、フォレットは、円環的反応を継続させ、統合を実質的・実践的に展開させていくためには、この統合の把握をさらに「経験」の理解と結びつけて捉えることが必要であるとする。

フォレットの捉える経験とは、動的なものとしての経験の理解である<sup>11)</sup>。

まず、静的なものとしての経験の理解は、「いつか将来に類似した状況が起こったときに、取り出してくることができるように、区分け棚 (pigeon-hole) に入れておく」ものとして経験を把握するものである。この理解においては、概念は静止画のように固定化されてしまい、新たに生じてきた状況に対しようとする場合には、これまでの概念を捨てて別の概念をもってきて、それに架け替えることしかなくなってしまう。

それに対して、動的なものとしての経験の理解は、「新しく生じてくる経験と自分の残りの経験すべてを統合する」ものとして経験を把握するものである。これは、自分と他者、あるいは自分と環境との相互作用を通じて生じてくる状況の中に、これまでの自分自身を織り込んでいくことであり、この理解においては、概念は、固定的なものではなく、経験を練り上げていく活動と

して捉えられるものである。

これまで私たちは、静態的なものとして経験を理解することを中心としていた。これまでの経験の理解の下では、概念を静止画のように固定化して捉え、既存の原則や考え方をもちて対処しているために、私たちの考えは、古い段階に留まり、統合は実質的・実践的に展開されえなかった。したがって、新しく生じてくる事実が活かされることはなく、変化していく状況に対して対応できなくなってしまうのである。

フォレットは、統合を実質的・実践的に展開させていくためには、動態的なものとしての経験の理解が必要であることを主張する。現実の過程では、事実を静止した状態に留まることはなく、したがって、はじめから与えられている不変の原則や考え方もない。つまり、原則や思考、事実、「連続的に変化する過程の一段階」にあるにすぎないのである。私たちは、動態的なものとしての経験の理解において、それらの諸要因が、常に発展成長し続ける可能性のあることを鋭敏に知覚しなければならない。

そして、連続的に変化する過程の前提となるのは、相異性である。人が協働するとき、それぞれの相異性が明らかとなっていく。相異性は時に、コンフリクトという形で表面化する。静態的なものとしての経験の理解においては、相異性やコンフリクトは、むしろマイナスの要因として捉えられる傾向にあった。しかし、動態的なものとして経験を捉える場合には、相異性やコンフリクトは、その動態性を生み出す前提として、重要な意味をもつのである。

## (2) フォレットにおけるコンフリクト対応としての統合方法

フォレットは、統合における第一段階は、「全体を解体すること」すなわち、「分解すること、相異性を認識すること、そして相異性を理解すること」であると示す<sup>12)</sup>。

それは、複雑な原因を構成している諸要素全体、すなわち相異性をはっきりと捉えて、それぞれを評価していくことである。つまり、それは、本当に望んでいることは何なのかを明らかにすることである。言い換えれば、各々が捉えた生きた事実を対峙させることでもある。このことを経て、相異性は相互に作用し合うことができる。

この相異性の相互作用の過程は、関係づけられた様々な利益の再評価がなされていく過程である。利益の再評価は、他の事実の価値へと注意を広げ、様々な価値の新たな関係づけが、そこに創り出されていくことになる。相異性を活かし、様々な価値の新たな関係づけを創り出していく進歩的統合は、このような過程によって実現し、それは、まずはじめに、経験を動態的なものとして把握することによって実現すると捉えられるのである。

それでは、統合を実現させていく動態的な経験の理解とは、どのような内容なのだろうか。フォレットは、それを、知覚されたものと概念の統合、それによる概念の自律的展開として捉える。

知覚されたもの (percept) と概念 (concept) の統合は、1つの複合体から生まれてくるのであり、関係性の中から生まれてくるのである。すなわち、フォレットは、知覚を、現実を対象とし、「刺激と反応の関係性」にあって、「円環的反応として生じてくるもの」として把握するのである。対象となる現実は、常に活動し変化しつづけている。その現実を知覚することを通して入ってきたもの、すなわち「知覚されたもの」こそ、その人にとっての生きた事実となる。

フォレットは、この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と考える。つまり、フォレットにおいて、概念は、固定化したもの、静態的なものではない。そ

れは、「絶え間なく概念自身に働きかけ、概念自身を築き上げていく、そういった生きた過程」、「形成され続けていく過程」として捉えられるのである。

概念が、このように知覚された事実と統合されることによって自律的に展開していく過程として把握されることは、フォレットの考え方において重要な意味を持っている。それはまず、「概念という媒介物を通じて、過去の諸状況の諸側面が、現在の状況に関数的な関係をもって入り込む」ことを意味している。つまり、知覚されたものと概念の統合は、新しく生じてくる経験と自分の残りの経験のすべてが統合されていくという過程である。

フォレットは、これまでの概念は捨てられるのではなく、新しい関係へと編み込まれていくと考えている。そして、私たちの有機体の中に組み込まれてきたあらゆるものが新たな状況に織り込まれながら、自らの概念が質的に変えられていくのである。それと同時に、他者との関係づけや全体との関係づけを変えていくことになる。新しい関係においては、私たちに組み込まれているもの、また他者をもつ相異性が、新たな価値をもって捉えられ、活かされていくことになる。すなわち、知覚された生きた事実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過程が基盤となって、自己の活動と他者の活動、全体の活動の統合が、実質的に進展していくと理解されるのである。

概念を固定的、静的なものとして捉えるということは、私たちを自己の価値観へ没入させてしまうことに繋がり、それは、私たちの本質を枯渇させ、同時に、私たちの中の他者の価値観を枯れさせてしまうとフォレットは言う。確かに、概念や原則は、経験の過程において、私たちに統一性や単一性を与えてくれるものとして示される。しかし、それは、継続していく過程の中から私たちの前に現れてくるものであり、さらなる経験のダイナミズムに組み込まれ、その中で生かされ、洗練され続けていくものである。このような知覚されたものを通じて生じる概念の自律的展開が、自身の考え方の質を変え、理解が相互に浸透し、他者の考え方の真価を認められるようになる道を拓くことになる。

自身の考え方の質が変わり、他者の欲求の本質的を知り、他者の考え方の真価を認められるようになるということは、新しい考え方ができる人間に、各人が成長していくことを示している。同時にそれは、個々人の間の、個人と全体との関係性の進展が生み出されるということを示すものとして捉えられる。そして、この個々人の人間的な成長と関係性の進展がなされるとき、進歩的統合（progressive integration）が実現し、そこに、新たな考え方と進展した関係性に基づく新たな価値が、全体的な価値として創造されていくと考えられる。

統合は、他者の相異性への理解が浸透し合い、各々の中に組み込まれているものが活かされていく動的、継続的な経験としての内実をもって、はじめて、進歩的統合となる。進歩的統合においては、各々の相異性は、それぞれに新たに価値づけられるのであり、その多様性が失われることはない。これまで組み込まれてきたものも、素材として創造的な活動の中で作用することになる。だからこそ、生み出されてくる新たな価値には、全員の納得や満足と、多様性が息づいている。このことが、円環的反應の継続的な機能化を可能ならしめ、生きた過程を進展させていくと考えることができるのである。

概念を固定化された静的なものとして捉えるのか、知覚されたものと結びついて自律的に展開するものと捉えるのかの考え方は、経験に対する私たちの捉え方を変え、統合を創り出せるかどうかを決めていく。それは、組織や社会を変え、人が生きることを変えていくことでもある。統合には、考えの変化とその考えが動いていく傾向の変化が存在しているからである。フォレット

が提唱しているのは、知覚と結びついた活動にあるものとして概念を理解することによって、動態的に経験を理解し、そこから、新たな価値を創造する進歩的統合を実現させていくことである。それによって、私たちは、新たに生じてくる状況に対してよりよく対応していくことができるようになるのである。

### Ⅲ. まとめ—今後の課題

現代社会がグローバル化すればするほど、ネットワーク組織間のコンフリクト対応という問題が現代企業の基本的な重要課題となることは想像に難くない。実際問題、ネットワーク組織間の対立問題は増大の一途をたどっている。特に、戦略的提携やネットワーク組織においては顕著である。そこで、本稿では、M.P. フォレットによる『創造的経験』の著作から、よりよい組織間コンフリクト解決の考え方やコンフリクト対応の方法を考察した。

現代組織のマネジメントに必要とされるのは、まず、動態的な経験としての経験の理解をもつことである。そして、一人ひとりが参加的観察者としての機能していけるような、そのような道を拓くことである。それは1つには、知覚の側面に目を向け、一人ひとりが知覚を通じて事実を捉えていくことのできる活動の場を実現していくということとして捉えられる。自分の知覚を通して捉えられた事実であってこそ、本当の意味での相異性となるのであり、概念を自律的に形成していく過程を導き出すことができる。また同時に、相異性を対峙させ、比較し共有していくことのできる、円環的反応に基づく相互作用の場を実現していくことが重要になる。これによって、価値の再評価が起こり、様々な価値が新たに関係づけられて、新しい価値が創造されていくことになるからである。このような役割を現代マネジメントが果たしていくときに、進歩的統合が実現し、新たな価値が生み出されつつ統合が継続されていくことになると思う。

フォレットは、Creative Experience の第9章 (Experience as Creating) のはじめにおいて、統合は、「科学に基づいて生きていこうとする人間が相互に交流する際の、きわめて積極的な原理として捉えられると確信する」と述べている。現代組織や現代社会においては、個を全体に開かせて行くこと、そして、全体の中に生き生きとした個々の多様性が存在していることが、同時に求められている。グローバル化やネットワーク化によって、このことの重要性はさらに増してきている。知覚されたものと概念の統合を基底とし、動態的な活動としての経験をもって進歩的統合を実現し継続していくとするフォレットの考え方は、現代組織のマネジメントにおいてこそ活かされていくべき積極的な原理であると捉えることができる。筆者の今後の課題は、組織におけるコンフリクト・マネジメント理論のさらなる探求にある。

#### 注)

- 1) 小原久美子「企業のグローバル化と現代の組織形態」佐久間信夫・小原久美子編著『経営学要論シリーズ7 現代経営組織要論』第3章所収、2017年、66-75頁を参照のこと。
- 2) ウィリアムソンについては、以下の文献を参照のこと。  
『市場と企業組織』日本評論社、1980年。  
『エコノミック・オーガニゼーション』晃洋書房、1989年。
- 3) Galbraith, J. R., Lawler III, E. E. and associates, *Organizing for the Future: the New Logic for*

*Managing Complex Organizations*, Jossey-Bass, 1993.

ガルブレイス, J. R. & ローラー三世, E. E. 著, 寺本義也監訳, 柴田高・竹田昌弘・柴田道子・中條尚子訳『マルチメディア時代に対応する 21 世紀企業の組織デザイン』産能大学出版社, 1996 年。

- 4) Nadler, David A. and Tushman, Michel L., *Competing by Design*, Oxford University Press, Inc., 1997. 齊藤彰悟監訳, 平野和子訳『競争優位の組織設計』春秋社, 1999 年。

- 5) フォレットについては, 次の文献を参照されたい。

Follett, M. P., *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, New York, 1918. (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)。

Follett, M. P. (1924) *Creative Experience*, Longmans, Green and Co. Graham, P. (Ed.), 1995. (三戸公監訳, 齋藤貞之・西村香織・山下 剛訳『M.P. フォレット 創造的経験』文眞堂, 2017 年)。

Follett, M. P., *Prophet of Management; A Celebration of Writings from the 1920s*, 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)。

Metcalfe, H. C. and Urwick L. (Eds.) *Dynamic Administration, the Collected Papers of Mary Parker Follett*, Harper & Brothers., 1940. (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)。

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。  
三井泉編著 (2012) 『経営学史叢書IV フォレット』文眞堂。

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・榎本世彦 (2003) 『経営学一人と学説—フォレット』同文館出版。

藻利重隆 (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—」『経営学の基礎』森山書店。

- 6) Follett, M. P., *Creative Experience*, Longmans, Green and Co., 1924, p.53.

三戸 公監訳『M.P. フォレット 創造的経験』64 頁。

- 7) *Ibid.*, p.156. 邦訳, 164 頁。

- 8) *Ibid.*, p.53. 邦訳, 64 頁。

- 9) *Ibid.*, p.57. 邦訳, 66 頁。

ここで, 「客体 (object)」あるいは「環境という客体 (object of environment)」という語を用いる一方で, たいていは「状況 (situation)」「出来事 (event)」「過程 (process)」という語も用いることで一層明らかになるのは, 「主体」は「客体」によって影響され続けている一方で, 「客体」は「主体」によって影響され続けているということである。

- 10) *Ibid.*, p.133. 邦訳, 141 頁。

- 11) *Ibid.*, p.9. および p.146. 邦訳, 16 頁および 155 頁。

フォレットは, 「事実は, 静止した状態 (stationary) にとどまることはない」とし, 事実と原則も統合されていくものとして捉えている。

- 12) *Ibid.*, p.163. 邦訳 172 頁。

**参考文献)**

- Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Pearson Education, Inc., 2002, (バーニー, 岡田正大訳『企業戦略論 (基本編)』ダイヤモンド社, 2003年。)
- Follet, M.P., *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, New York, 1918. (三戸 公監訳, 榎本世彦・高澤十四久・上田鷺訳『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, 1993年。)
- Follet, M.P., *Creative Experience*, Longmans, Green and Co., 1924.
- Galbraith, J.R., Lawler III, E.E. and associates, *Organizing for the Future: the New Logic for Managing Complex Organizations*, Jossey-Bass, 1993.
- Galbraith, Jay, R., *Designing the Global Corporation*, Jossey-Bass, 2000. (平野和子訳, 斎藤彰悟監訳『グローバル企業の組織設計』春秋社, 2002年。)
- Nadler, David A. and Tushman, Michel L., *Competing by Design*, Oxford University Press, Inc., 1997. (斎藤彰悟監訳, 平野和子訳『競争優位の組織設計』, 春秋社, 1999年。)
- 佐久間信夫・坪井順一編著『リーディングスリニューアル経営学 現代の経営組織論』, 学文社, 2005年。