

# コンフリクト論と M.P.フォレット

——交渉と調停——

数 家 鉄 治

1. はじめに
2. コンフリクト論
3. M.P.フォレットのコンフリクト論
4. フォレット理論の展開
5. おわりに

## 1. はじめに

渉外交渉、外交交渉に示されるように、日本の交渉能力は低いとされる。インターネット化、国際化が進むにつれて異文化間交渉がふえてくるが、交渉力が低くは、日本企業は取引に伴うコストを高めざるをえないであろう。これは眼に見える競争力の低下であって、組織的能力を高めて経営資源を有効的に動員しても、その効果は限定されてしまうのである。それゆえにコンフリクト・マネジメント能力を高めて、創造的な問題解決、紛争解決を求めざるをえないのである。このための理論構築や技能の開発が急務であるけれども、文化、価値を含めた比較制度的分析はまさにこれからの研究領域である。交渉や調停はコンフリクト・マネジメントの一環をなすが、この実務経験者の暗黙知・行動知が学術書として形式知・言語知として論述されることもきわめて少ないのである。

そこでわれわれは、裁判所の調停委員としての実務経験を踏まえて、そして経営学の古典と言われる M.P. フォレットや C.I. バーナードの理論をベースにして、これまでコンフリクト・マネジメントを述べてきた。とくにフォレットは「ハーバード流交渉術」に大きな影響を与えてきたのにもかかわらず、それが明示的に示されることが少ないのである。交渉は多義的にとらえられていて、駆け引きとか敵対的交渉というイメージを多くの人に与えているけれども、今日を中心をなすのは双方を利する協調的交渉である。しかもフォレットが求めた、知的創造性をフルに発揮させるような「統合的解決」が求められているのである。メアリー・パーカー・フォレットの名前は一時は忘れかけられていたのであるが、コンフリクト・マネジメント研究上の巨人であって、実務経験者といえども、フォレットを丹念に学ぶ必要があるのである。日本では「日本フォレット協会」のメンバーがその研究を継続してきたのである。

組織が創造的な主体的営為によって環境適応をなし、効率的に運営されていても、コンフリクトは内面的にも外交的にも発生する。コンフリクトも M.P. フォレットのいうような「建設的コンフリクト」もあって、コンフリクトの存在そのものが有益なこともある。多くのコンフリクトは主観的に認識されているがゆえに、将来的には有用なコンフリクトであるのに、目先に視点をおく意味解釈のゆえに、認識に大きなズレをもたらすことは少なくない。女性が潜在的に有効な人間経営資源であるとわかっているにもかかわらず、その創造的知恵、日常生活経験にもとづく飛躍的な革新性を有すると実感していても、産休や育児休暇によって当面の業績が低下することを恐れて、女性知的労働者の採用や、部下への配置を避けることは応々にしてあることである。女性活用の実践知、行動知を欠くがゆえに、女性の能動的活性を引き出しえないことは良くあることである。

## 2. コンフリクト論

コンフリクト論は司法的領域では法的紛争処理論として論じられてきて、訴訟、ADR と実践的に厚味のある研究がなされてきた。裁判には法創造機能もあって、知的所有権などは裁判官の貢献も大きいのである。裁判外紛争解決である ADR においても、調停人が創造的なコンフリクト・マネジメントに寄与してきたのである。しかし、コンフリクトそのものの研究は司法的領域では少なく、そこでわれわれは、ミシガン研究やフォレットを基軸として論じていきたい。行動科学的なコンフリクト研究は多様であるが、われわれが意図しているのは紛争の解決であるから、解決への橋渡しをしうるコンフリクト論に軸足を置いて考察していきたいのである。それゆえ、解決のむずかしいマクロのコンフリクトや交渉不能や調停不能のコンフリクトは論じていない。初期の組織論的コンフリクトは、L.R.Pondy の Organizational conflict (ASQ, 1967, vol.12, no.2, PP.296~320) を読んでほしい。

L.R. ポンディによれば、「組織内のコンフリクトは、幅広い多様な組織行動をはっきり示すダイナミックな過程として最も良く理解されうると論じられてきた。……コンフリクトは必ずしも良いとか悪いというのではなくて、個人、組織の機能や逆機能に即して評価されなければならない。一般に、コンフリクトはコンフリクトを削減する圧力を生み出すが、しかし慢性的なコンフリクトは持続し、ある種の状態のもとで耐えているが、政治的に機敏な管理者によって意識的に作り出されて管理されている」(PP.278~279)。「紛争解決の技能は、どのような圧力点でも適用されよう。その有効性と適切さは、コンフリクトの性質と管理者の管理思想に依存している。緊張モデルは安全バブルの制度を作り出し、オープンなコミュニケーションの促進への意味論モデルを作り出す。これらは、ある種の形態のイメージづけられたコンフリクトにとっては完全に適切であるかもしれないが、その現実のコンフリクトへの適用は、コンフリクトを悪化させるのみかもしれない」(P.279)。

ボンディが論じる「コンフリクトの一般理論は、次のような三つの概念的モデルの文脈のもとで吟味されてきた。(a) バーゲニング・モデルであり、資源をめぐる競争における利害集団を取り扱っている、(b) 官僚制的モデルであり、権限関係や統制要求を取り扱っている、(c) 機能的関係と調整への要求を取り扱っているシステム・モデル、である (L.R.Pondy, *Organizational conflict: concepts and models*, J.M.Thomas, W.G.Bennis (ed.), *The Management of Change and Conflict*, Penguin, 1972, P.379)。ここでも、K.E. ボールディングやコールマン、L. コーザー、C.I. バーナードは参考文献に掲げられていても、M.P. フォレットは(C)の先駆者であるのに無視されているのである。このような状況を打破するためにも、フォレットのコンフリクト論との関連を論じざるをえないのである。

交渉は組織内、組織間関係においてもなされて、コンフリクトも発生するが、コンフリクト・マネジメントや論争管理のための組織システムによって、メンバーは「論争を尊重し、意見の不一致や対立を組織の変化、そして学習と創造の機会ととらえることを学習していくことができる」(渡辺伊津子「革新のジレンマの克服」、岸田民樹編『現代経営組織論』有斐閣、2005、262頁)。また、「ローレンス=ローシュは、『服従の強制』(forcing)や『対立の表面的な取り繕い』(smoothing)よりも、当該の問題に関係する諸個人が自由に意見の対立を表明し、組織全体の目標に最もよく適う解決に達するまで『充分に討議する(confrontation)』コンフリクト解決様式(徹底討議)の有効性を示している(Lawrence and Lorsch [1967])。さらに統合者がいる場合には、その総合者の志向がどの部門にも偏しない中立的なものであるほうが効果的であることが示されている。なぜなら、それによって統合者は、関連する各グループを理解し、コミュニケーションすることが可能だからである(岸田 [1985])。コンフリクト処理は、『統合のための手段』であるが、『徹底討議』や『統合者の中立的な志向』が示唆していることは、『どのようにして』統合されたのかが重要である」(262頁)と渡辺伊津子教授は論じている。このことは、われわれがコンフリクト・マネジメントをつうじて主張してきたことと共通している。たとえば、「インテルにおいて、アンドリュー・グローブが『建設的論争(constructive

confrontation)』と呼ばれる論争管理の制度を開拓し、このような仕組みやルールが、率直な話し合いを誘発し、問題を解決する強靱な精神を育てることに貢献したことはよく知られている。反対意見を互いに主張する同僚間のミーティングであれ、どんなコンフリクト的な状況であれ、そこで生きるコンフリクトを建設的に管理するためには、正当な結果を生み出すと知覚される根本的なルールを頻繁に使用することが必要である (Morand [1995])」(263頁) と言えるのである。

このように組織内、組織間関係において、「建設的なコンフリクト」(M.P. フォレット) や「建設的な緊張状態」を生み出すのが、二重性を生み出す「デュアル・アプローチ」の特色であるが、固有のコンフリクトにも対応していくことになる。すなわち、「組織が有効であるためには、同時に矛盾し合う属性を所有しなければならない。そのためには、二重性を組織間内に組み込み、それによって生じる緊張感を管理することで、学習、変化、成長していくことが可能になる。デュアル・アプローチは、そのような組織現象を理解するために必要不可欠なアプローチといえる」(264頁) ののである。C.I.バーナードや M.P. フォレットにもデュアル・アプローチの視点が見られ、ストレス、コンフリクトを一定範囲で建設的にとらえて、論争やコンフリクトの巧みな管理をして、組織の動態的管理に導く建設的な緊張状態の意義を論じている。すなわち、「デュアル・アプローチの基本的な考え方は『大きすぎず、小さすぎず』である。このアプローチの前提は、正反対の属性(二重性)の同時追求が個人および組織の存続、発展にとって不可欠であり、どちらか一方のみの追求は衰退を招くというものである。論争やコンフリクトは、組織が正反対の属性を組み込むことによって必然的に生じるものであり、それらが組織全体の活性化あるいは緊張の度合に大きな影響を及ぼす」(259頁) ののである。正反対の属性が生み出す建設的な緊張状態をうまく管理していくことも、コンフリクト・マネジメントには求められていて、M.P. フォレットもこの流れの源流になっている。パラドックス、二重性、コンフリクトをいかに創造的にマネジメントするかが、今日ではとくに問われている。対立を回避し放置しては、組織のダイナミズムは失われてしまう。

裁判所の調停委員はそれぞれの当事者に対して、現実には説得というよりも交渉を行っていて、紛争当事者もそれぞれの思惑で交渉を自己に有利なように展開している。したがって、調停人も交渉の理論や技能について無知では調停を担えないのである。そこで調停人は紛争の創造的解決策を導くためにも、「交渉の戦略スキル」を知っておく必要がある。ハーバード・ビジネス・レビューには、「交渉とコンフリクト解決」についての論文が数多く掲載されている。その一つが『交渉の戦略スキル』（Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳、ダイヤモンド社、2002）である。「対立をマネジメントする」、「チーム内の対立にどう対処するか」、「手強い顧客とわたり合う交渉術」、「交渉力のナレッジ・シェアリング」、「紛争を法廷に持ち込ませない5つの方法（ADR）」、「ADRはなぜ成功し、失敗するのか」などの興味深い論文がある。

J.R.アリソンの「紛争を法廷に持ち込まない5つの方法」は、法廷における紛争処理の限界を論じる。それは、「ちょっとした訴訟でも関係を損ね、評判を傷つけ、巨額の資金と膨大な時間、才能を浪費するからだ」（213頁）という。そこで裁判外の紛争解決であるADRに注目して、仲裁、調停、引退裁判官によるプログラム、略式陪審裁判（SJT）、ミニ・トライアル（調停と従来の和解交渉、判決をミックスしたもの）、その他折衷的な方法、などである。要は紛争の状況、内容に応じて、どのような効果的なADRを選択するかであって、「総合的な紛争解決計画の作成は、大企業や紛争が発生しそうな事業（建設業や保険業など）を推進する企業にとっては、大いに注目する価値がある」（229-230頁）という。ただ、ADRは、「双方の当事者が維持したいと思っている、相互に有益な関係がある会社どうしの紛争を和解に導くためには有効である。反対に、将来展望のない一過性の取引から生じた紛争を、裁判所の外で解決する場合はあまり効果がない」（230頁）という。

アリソンは、複雑な紛争のケースにおいては、ADRは時間と費用をかなり節約できるとしている。「実際、法律や当事者の数がどのような組み合わせになるかによって、手段や規模も複雑になる。ミニ・トライアルは、内容的にも法的にも複雑なケースにはうまく機能するが、複数の当事者が登場するような紛争の場合には、うまく運ばれないだろう。調停は、あらゆる種類の複雑さに

適しているが、特に ADR 形式では、当事者が複数のケースに最も適している」(234頁) という。

T.B. カーバーと A.A. ボンドラの「ADR がなぜ成功し、失敗するのか」も注目すべき論文である。ADR の「悪い結果では、現在実践されている ADR は、本来それが回避するはずの訴訟と同じような方法で、同じような費用のかかるプライベートな当事者対抗主義に形を変えているケースがあまりにも多すぎる」(246頁) のが原因になっている。他方、「良い結果では、多くの企業が ADR の有効な活用法を学び、それらの企業はたとえば、費用削減、迅速な紛争解決、当事者間の関係回復さらには改善などの、ADR のもたらす利益を十分に享受していた」(246頁) のである。たとえば、「シェブロンでは、ある紛争を ADR をベースにした調停で解決しているが、その費用は25000ドルだった。これが社外弁護士による調停だったら70万ドル、裁判所に持ち込まれた場合には解決まで3年から5年かかり、費用総額は250万ドルを越えていた」(246頁) と言われる。また日本の「トヨタの関連子会社では、車両と売上債権の分配に関する、同社とディーラー間の紛争を解決するために設けられた委員会が、そうした事例を1985年の178件から1992年の3件へと確実に減らしていた」(246頁) のである。

日本の裁判所の調停においても、組織のトップの紛争処理姿勢に大きく影響されている。代理人の弁護士に対しての紛争処理の幅が小さいと、調停があまりにくい。あまりにも勝敗、優劣にこだわって、損得の問題が不正確になってしまうのである。米国でも同様に「どんな企業の仲裁や調停に関する考え方も、最終的には経営トップがどんな犠牲を払っても勝利にこだわるかどうか、ということで決まる。訴訟に踏み込む前に別の選択肢を探そうとした先述の A 社と B 社の場合には、好戦性と訴訟好きが善意を台なしにしてしまった。双方は、自分たちが不当に扱われていると感じ、相手に金銭を支払わせたいと考えていた。そのため、最初から敵対する雰囲気に包まれていた。そして、判断がさらに事態を悪化させた。ADR を体系的に位置づけ、紛争解決の最優先事項にするのは容易なことではない」(252頁) と T.B. カーバーと A.A. ボンドラは論じている。ここに ADR の本格的研究が求められるのである。

D.Katz, R.L.Kahn の *The Social Psychology of Organizations* (2ed, John Wiley, 1966, 1978) は、組織の行動科学的研究の一つとして著名な本で体系的に研究されている。第17章「コンフリクト」で、ミシガン大学のコンフリクト研究がまとめられている。ストレス、緊張、対立などコンフリクトについて論じ、コンフリクト・マネジメントにも論及されていて、仲裁、調停という第三者を介在させた紛争解決も論じられている。ミシガン研究では K.E. ボールディングの *Conflict and Defence*, Harper & Raw, 1962 (内田忠雄、衛藤藩吉訳『紛争の一般理論』ダイヤモンド社、1971) が、ゲーム理論を含めて広範な紛争を論じていて、40年以上も経ていても、今日でも十分に役立つ古典である。第15章の「紛争解決と紛争管理」は、調停者や裁定者としての法の役割も論じられていて、むしろ司法的解決の経済学的基礎を与えている。個人・集団・組織間のコンフリクトだけでなく視野を広げて、経済紛争、労使紛争、国際紛争にも論及されていて、その質的差異や状況の差を貫く、「紛争の一般理論」を論じるが、この点で状況の条件適合性を重視するわれわれの見方とは立場が異なるが、ミクロとマクロをつなぐ雄大な体系を有している。

ボールディングは第8章「紛争事業者としての組織」で、次のように論じている。「大多数の組織は、組織を緊張あるいは紛争の状況におくことによって、役割を占めている人の内部報酬を増大させることができるというのは事実のように思える。これに関し考えうるいくつかの理由がある。一つは、紛争状況が組織におけるより大きな目的の意味を高めると、これらのより大きな目的への参加意識から出てくる内部報酬をも高めるということである。紛争は、通常、組織目的を単純化する。その理由は簡単であり、紛争に勝つとか生き残るとかという目的が、その他のすべての目的に優先することになるからである」(201頁) という。したがって、「紛争が組織の内部的安定性にとって必要である条件が存在するかどうか、紛争理論にとって非常に深刻な問題である」(202頁) と論じる。ただボールディングの立場では、次のようになる。「個人紛争と組織紛争との間の異同を注意深く評価する位置にいる。組織紛争は大変複雑であるにもかかわらず、類似性は、差異以上に大きくみえる」(204頁) という見方である。



C.I.バーナードと同じく、ボールディングも個人主義と集合主義の対立には苦悩するのである。組織は個人の集合体であるから、「個人の権利が組織を通じて表明される場合を除けば、組織自体に魂あるいは権利はなく、組織はたんなる便宜上の産物あるいは機構であるので、個人の権利は組織の権利以上に最高であらねばならないという立場である。他方の極には、権威主義的・有機体的・（アテネの立場に対比される）スパルタ的立場がある。これは、社会あるいは組織に属する実体は、個人の属する実体以上の高い水準のものであるとする立場である。というのは、人間は生まれたり死んだりするが、規則は永遠に生きていく」（229頁）という立場である。ボールディングは、「真理は、両者のどこかにある」というが、両説の併存は認めても併用となると問題が生じやすい。

ボールディングは、「最も壮観な紛争形態としての国際紛争」を論じるが、われわれとしても国際経営上は大切なテーマであるけれども、その関連する変数はあまりにも多く、部族間、民族間の紛争にも見られるように論点が多すぎるので、他日を期して学んでいきたい。不平等勢力間の紛争や超大国米国の世界戦略をみると、問題の複雑さがよくわかるのである。ボールディングは、「強度線による勢力範囲の分岐」、「生存可能領域の決定」、「ミニマックス線」、そして「自国強度境界の変化と不安定性の解決」という説明でこのことを論じている（第12章）。

ここでミシガン大学 ISR の研究をもとにした D. カッツと R.L. カーンの所説にもどるが、R. リッカートを含めてコンフリクトへの注目は、1950年代の初期からなされていた。コンフリクトのモデルとして、①組織特性、②利害の対立、③役割期待、④パーソナリティと体質、⑤外部的な規範、ルール、手続き、⑥相互作用、にもとづくコンフリクトである（PP.619-620）。カッツとカーンは組織特性について次のようにいう。「組織と組織環境についての多くの特性は、コンフリクトの決定要因のもっともらしい要因として提示されうるが、しかしそのような仮説は、わずかしか検証されていない。しかしながら、組織内コンフリクトのある種の所在はたいへん知られている。ラインとスタッフ、販売対製造、かなり自律的な組織単位間の資源配分点などである（P.621）。ロー

レンスとローシュ（1967）は、時間、資金、長く続く希少資源に関して、部門間の差異がそれら間のコンフリクトの量を増大したことを見出した。・・・そしてサイヤートとマーチ（1963）が、どんな種類の「組織スラック」も、要求された相互依存や調整のタイトさの要求を減らすことによって、部門間のコンフリクトを減ずることを見出している（P.621）。ちなみに、カツとカーンのコンフリクトの定義は、「ある人の行為が、他者の抵抗に抗して、成果を妨げるもしくは強いる、二つ以上の団の直接的な相互行為」（PP.649—650）とされている。

このように、「コンフリクトは、妨げたり強いたり、傷つけたりする試みによって、さらにそのような試みに対する反抗もしくは報復によって表示されている、行動的で観察されるものである。そのような行動は組織的生活においてユニークな行動を構成するとは言えない。コンフリクトの行為はまた、リーダーシップ、管理もしくは変革の行為でもありうる」（P.650）。コンフリクトの二面性を見れないのは、管理がうまくいっていないからである。

ミクロのコンフリクトでも対立、抗争が少なからず処理できず、交渉決裂、調停不成立もあるが、マクロの対立、抗争にはアンビバレンツな修復しごたい状況がある。「統合的解決」をめざした M.P.フォレットにしても、価値観、宗教観の違いによって根本的な対立があることを無視していたわけではない。経営職能率では機能的でエレガントな関係だけを抽出したのではなくて、根源的な権力的対立も存在している。われわれは社会全体のレベルではなくて、組織領域の交渉や調停を論じているのであって、階級抗争が存在しないと断言しているわけではない。組織間の権力抗争、組織間の抗争など調停しにくいこともあって、われわれも調停を万能視しているわけではない。外交交渉において背後に軍事力があって、政治的力量も問われている。そこでわれわれは範囲を限定して、いわば組織領域の交渉や調停という中範囲レベルのものを研究対象にして論じている。

### 3. M.P. フォレットのコンフリクト論

われわれが論じてきた総合的コンフリクト・マネジメントは司法的解決と行動科学的解決を総合して、紛争の全体的状況に合わせて紛争の解決のし方を状況把握的に見出すものである。これはフォレットという「動態的管理」といえるものであって、そのダイナミクスさは影響を及ぼした P.R. ローレンスや J.W. ローシュの「条件適合理論」(コンティンジェンシーの理論)には失われてしまうが、フォレットの紛争解決論の有用性は今日でも変わらない。メアリー・パーカー・フォレット(1868-1933)は、C.I. バーナードにも影響を及ぼした偉大な経営学者なのに、ジェンダーバイアスもあるのか、「ハーバード流交渉術」の源流をなす考えを示したのに、注目されることが少ないのである。フォレットは政治学者としても活躍したが、われわれの能力の関係上、そのコンフリクト論に限定して論じるが、それはフォレットの体系のごく一部である。

調整活動はコミュニケーション行為をつうじて管理活動に似ており、調整活動が創造的になされている。フォレットは調整、整合、統合の創造的活動を重視したが、まさに調停人は程度の差はあっても、つねに創造的な調停活動の担い手であって、それが質的な疲労を大きくしている。そして紛争当事者に対してもフォーマル、インフォーマルな接触を要請することもあり、調停期日までに

---

1) M.H. Bazerman (ed.), *Negotiation, Decision Making and Conflict Management*, vol.1, Edward, Elgar, 2005.

L. Ross, A. Ward, Psychological barriers to dispute resolution, (1995).

たしかにロスとワードはフォレットに言及して、「補足的な要求の利点を取得することによって『付加的な価値』を創り出すことを許容するような」(P.261)、目的、選好、優先順位、資源、機会についての情報、コミュニケーションに論及はしている。しかし、Follet と記しているように、Follett の名前を正確に記していない。

Vol 2に、フォレットの統合的議論についての例示として、姉妹の一つのオレンジについての争いで、欲した実でジュースと、皮でのケーキという双方満足の説明はある(P.4)。しかし、交換や調停について論じた多くの文献は、フォレットの業績を明示していないことが多いのである。

書類の送付などインフォーマルな相互調整的活動があつてこそ、少ない期日で紛争解決が可能になるような仕組みを作ることが出来るのである。そこでは論理的過程と非論理的過程をフルに生かしており、事件によってはむしろ非論理的過程に調停活動の中心がある場合も少なくないのである。法律、ルールの意味解釈だけでは、紛争当事者の主観的受容をえにくいのである。法律、ルールを適用すれば、紛争解決が自動的に出来るというような単純なものではない。

われわれはコンフリクト論から交渉の理論や技能を論じるが、今日の交渉学や交渉術と言われる研究には、基礎理論を欠くものが少なくない。「ハーバード流交渉術」として世間で論じられているものには、M.P.フォレットの業績の上に築かれていることが忘却されて、フォレットの一個のオレンジをめぐって姉妹がもめる事例などのWin-Win解決の源流がフォレットの創造的な「統合的解決」にあることが記されていない場合が多い。フォレットの研究業績を本格的に論じることをここでは意図しないが、少なくとも、今日の協調的交渉や「建設的コンフリクト」の効用などに大きな影響を及ぼしたフォレットの業績を示しておきたい<sup>2)</sup>。さらにC.I.バーナードなどの経営学の古典が紛争解決、問題解決に役立つことも論じたいのである。交渉術の奥にある解明への糸口を見出すことが、交渉においても大切なのである。

組織モデルには組織の有効性と個人の動機の満足が調和モデル、それが二律背反的に対立する対立モデルがあるが、フォレットやバーナードは一般に「対立と統合」を論じていて、既存のモデルにはまり切れない体系の大きさをもつ

2) M.Deutsch, *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, 1973. は著名な本であるが、フォレットの名はない。

M.Deutsch, P.T.Coleman (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution*, Jussey Bass, 2000.

コールマンの「権力とコンフリクト」では、フォレットの power with に注目している (P.111)。また、コールマンとドイチュは、コンフリクトに由来する創造性に注目している (P.355)。

R.L.Kahn, D.M.Wolfe, R.P. Quinn, J.D. Snoek, R.A.Rosenthal, *Organizational Stress*, John Wiley, 1964. 18章で「コンフリクトとコンフリクト解決の試み」が論じられている。R.L.カーンらの研究は、ミシガン大学ISRの研究にもとづいて、R.リッカート、J.G.リッカートの『コンフリクトの行動科学』(三隅二不二監訳)ダイヤモンド社、1988にも関係している。

ている。というのはコンフリクトは多様であって、その多くは簡単に解決出来るものではないからである。そのためにコンフリクトを抑圧したり、妥協を強いるような紛争処理になりやすく、法的紛争処理ではむしろそれがふつうになっている。けれどもフォレットは知的創造性をフルに発揮して、創造的「統合的解決」を power with の視点から求めたのである。フォレットの影響を受けたバーナードは「対立と統合」という枠組みを有していて、コンフリクト問題を回避しているわけではない。むしろフォレットのいう「動態的な管理」はコンフリクトの解決なくしては動態化してこないのである。コンフリクトの円環的対応に注目すべきである。

フォレットは全体的状況の把握を「状況の法則」で論じているが、交渉や調停でも全体的状況の把握、それも人間の感性や直感を含めて論理的過程と非論理的過程を総合した独自のとらえ方が解決への鍵をにぎるのである。それはバーナード的に言うと、「交渉のセンス」、「調停のセンス」をさらに、コミュニケーション行為をつうじて明示化していくことであるが、明示化には気持ちも含まれるので、形式知だけではない。それはアーツと言えようが、技能は経験によって磨かれるとともに、事例研究でも「コツ」を修得することは出来る。論理にとらわれすぎでは「コツ」がえられないのは、人間を相手に交渉や調停をしているからである。科学的知識には前提条件のもとでモデル化されているが、生身の人間は自己がモデル化したものとのズレが生じており、その人間も多様であって、分類型は作りえても、そこからはみだしていることが現実には多いのである。

ここではフォレットの研究業績を論じることを目的としないが、有名な「建設的コンフリクト」や「円環的循環」にしても、「動態的管理」の視点から論じられていることである（1940）。交渉については、「団体交渉の意義」（米田清貴、三戸 公訳『組織行動の原理・動態的管理』未来社、1972、110-119頁）でも論じているように、協調的交渉のもとをなす「機能的全体」のもとで、双方の「集合的責任」を論じている。双務性、互酬性という視点が貫かれている。「企業において、統制とか責任とか忠誠とかについてその基準を労使共同で考え出さなければならぬと同じように、企業に対する基準も共同で考え出さな

なければならない」(119頁)とフォレットはいうのである。交渉とは「統合単一体」をめざしてのコミュニケーション行為であって、情報、知識、意味理解を共有化していくプロセスである。動態的、創造的な対話をらせん状に促進する「円環的循環(対応)」という意味解釈の投げ合い(応答)のもとで、認識のズレを調整していくのである。フォレットの調整には対立を整合していくための価値・規範・信条・信念の創造的な調整も含まれる。それは単なる交渉術として歪曲化されるものではなくて、対立から統合に向けての進化論的プロセスである。フォレットは特定の科学方法論にもとづく論述をしていないが、つねに実践的知識を「円環的循環」的に学ぶ場を「統合」という高次のらせん的な円環的思考プロセスをつうじて与えている。いわば交渉当事者の双方の自己創造なくして、「統合」は成しえないと言えよう。双務的に調節された活動なくしては、あるいは円環的なコミュニケーション行為なくしては、「統合的解決」には至らないのである。対話、相互的な理解、意味解釈の整合性なくしては、交渉は妥協に終わってしまう。調停人がいれば、意味理解のズレを統合的という視点から、双方に創造的な対話、解決への意味の共有化を求めるのである。

C.I.バーナードは対立と統合を視野に入れて協働システムを論じたが、交渉でも競合的交渉はあっても、バーナードの理論では組織人格を有する各々が互いに高い目標をめざして協働のシステムを形成しうるのである。バーナードがいうコミュニケーションには、主観的な意味解釈の相互理解を高めることによって<sup>3)</sup>、紛争解決への共通の目的を共有しうるようになって、それが交渉当事者の交渉成立意欲を高めるのである。M.P.フォレットは調停の理論を中心

3) 主体的行為、意味解釈、認識に焦点を合わせて 組織論を論じたのが、D.Silverman である。The Theory of Organisations, Heinemann, 1970.は、「組織認識論」のようなものを構想していた、社会的行為論者である。

数家鉄治「シルヴァーマンの組織理論」(『大阪商業大学論集』86号、1990)も参照のこと。

また、構造—機能主義者L.ドナルドソンと社会的行為論者D.シルヴァーマンとの論争については、数家鉄治「組織理論論争」、鈴木和蔵編『経営維持と正当性』、第4章、白桃書房、1990を参照のこと。シュッツの系譜にある、D.シルヴァーマンは行為の意味解釈や行為者の主観的認識というように、行為主体の視点が重視されるのである。この視点は交渉論や調停論に生かせるのであって、紛争当事者の主観的認識を調停人がどのように意味解釈するかによって、調停の質が異なってくる。

とするけれども、仲裁や交渉にも及んでいて、双方が真に利する統合的交渉成立もあるのである。交渉力の優れた組織内の交渉人もそのプロフェッショナルな才能を組織外でも生かすことが出来るから、内向きの昇進に特化する組織への一体化結合の人間とは異なる気質をもっている、それは特異なことではない。交渉力をもつ人は外向きの組織外部に準拠集団をもつこともしばしばであって、官僚制的組織モデルの人間像と異なることもしばしばであり、プロフェッショナルな才能には価値要求型の交渉を価値創出型の交渉にも変換しうる能力も含まれている。フォレットが「統合的解決」をなし、Win-Win 解決の先駆者として論じたが、このようなお互いの価値を創出するために、駆け引きや影響力を行使する影響戦略よりも、知恵や知識を双方の利益のため生かす情報戦略に J.M. ブレットは力点をおいている。このことは国内交渉だけではなくて国外交渉にも言えることであって、分配型交渉をこえて創出型交渉へと導くことも良き交渉人の仕事である。すなわちブレットによれば、「グローバルな交渉にあたる紛争当事者は、利益、権利、パワーが他の文化ではどう解釈されるのかを理解し、いつ、利益、権利、パワーに焦点を絞るのか、どのようにその焦点を変えるのか、そして感情にはどう対処するのかを知っていなければならない」(J.M. Brett, *Negotiating Globally*, Jossey-Bass, 2001, P.132) という。

コンフリクトはジェンダーと同じく偏見がもたれやすい。それはコンフリクトには抗争、敵対的交渉というイメージがもたれて、否定的に評価されていたからである。L. コーザーや R. ダーレンドルフは対立、抗争に焦点を合わせたけれども、その解決を指向するものではなかった。だが M.P. フォレットは、コンフリクトの生産的機能に注目して「建設的コンフリクト」を論じ、しかも今日の協調的交渉のもとでの Win-Win 解決の源流をなす、創造的な「統合的解決」の具体化を1920年代に論じているのである。それは全体的状況の把握にもとづく「状況の法則」は、今日のコンティンジェンシー理論の条件適合性の先がけになっている。そのことは P.R. ローレンスと J.W. ローシュもフォレットの影響を認めていて、ユリーなどのハーバード交渉術と同様に、それらの源流をなす考えをすでにフォレットは提示していたのである。それゆえ、フォ

レットのコンフリクトについての所説を検討したい。

現代経営学の祖と言われる C.I.バーナードが丹念に読んだ M.P. フォレットの諸著作の意義がごく最近まで忘れられていたのであるが、ハーバード流交渉術などで交渉や調停が脚光を浴びてきて、フォレットの再評価を高めなければならないのに、日本では学界の一部の人しかフォレットを深く学ぼうとしないのである。交渉や調停の実務を担う弁護士も同様であって、コンフリクト・マネジメントにかかわっていてもフォレットには学ばないのである。訴訟上の和解を担う裁判官や司法委員もフォレットの業績を知らないと言えるくらいである。日本フォレット協会のメンバーがフォレットの著作を翻訳してきたけれども、交渉や調停においてフォレットは日本では無名なままである。

そこでわれわれはコンフリクト・マネジメントにおいて M.P. フォレットは重要な文献であると論じてきたのであるが、非力な私の主張などは無視されているが、しかし、調停の理論においてフォレットの輝きは一層増しているのである。Win-Win 解決で、フォレットの「統合的解決」の代役をハーバードの学究がつとめられるとは思えないし、フォレットは、知的創造性の発揮の極致を求めての主体的営為を論じていて、その代役にはハーバード流交渉を執筆したハーバード大学教授にはどうも無理で、フォレットの理論的体系の大きさや精緻な思想には及ばないのである。フォレット (1968-1933) は、70年以上も前に死去しているので、しかも大学教授ではなく、生涯独身であったから、後継者が直接的にはいないけれど、今でもフォレット理論の輝きは失われていない。交渉や調停においてフォレットの「統合的解決」は裏での暗躍や策謀を許さないものであって、フォレットの権限職能説は、職位、職能固有の権限を主張して、上位権限説の権限委譲を本来はフィクションとしてしまうのである。泉田健雄教授は組織化行為を担う主体的行為に注目して、職務権限配分説を論じている。調停人はまさにこのような説になじむものである (泉田健雄『職務権限論』白桃書房、1987)。

フォレットの「統合的解決」はフィクションを道連れにするような虚構性のものではない。弱者にとってハンディキャップ・マッチを闘い抜かねば生きては行けないけれども、その紛争の調停を担う調停人が、中立という名のもとに



強者に加担したのでは、社会的正義・公正を欠いてしまう。強者の代理人弁護士も弁護士法という弁護士倫理、プロフェッションとしての良心を欠いては、違和感の強い調停になってしまう。フォレットは強者の論理（理論的には武装はされているが・・・）を弱者に押しつける抑圧や妥協を嫌ったのであって（power over）、真の紛争解決をめざしての虚実ない交ぜの状態を脱して、知的創造性をフルに発揮する「統合的解決」を現実的な目標にして論じたのである。これは、視点を変え、他のアングルを与えてたどり直す手法など多彩なコースをたどるが、法解釈一点張りではないのである。角度を変えての検討が紛争解決の糸口を見出すことは少なくなく、狭い筋道や硬直的な枠組みにとらわれてはならないのである。紛争当事者も別種の刺激を受けたり、主体的な自己啓発をもたらす場の提供を受けて、自己の立場にとらわれた呪縛から開放されていくのである。後退を避けるために、自己の孤独を守るという防御に徹する紛争当事者もいるが、それは経験、学歴というものがある時には大きな錯覚をもたらすからであって、調停人も学歴格差に配慮するが、低学歴が必ずしも低学力ではないし、高学歴者が品性高潔だと錯覚してはならないのである。きちんと書類を整備している方が正しいとは限らず、業界慣行として契約書や見積り代金や納品書もない業界や個別取引があって、その当事者の言い分の方が、論点を整理した結果として、整合性を有している場合も少なくないのである。先入観にとらわれない洞察力が必要である。

「ハーバード流交渉術」の敵対的交渉ではなくて協調的交渉による Win-Win 解決の源流をなすのは、一つのオレンジの配分をめぐる姉妹が争う例示のように、M.P. フォレットの所説である。C.I. バーナードが「公式組織は非公式組織から発生し、非公式組織にとって必要なものである。しかし、公式組織が作用し始めると、それは非公式組織を創造し、必要とする」（『経営者の役割』1968、126頁）という項に、「組織の動態的要素にすぐれた洞察力をもっているメアリー・P・フォレットの諸著作を参照」（128頁）と引用されているのはフォレットについての適切な引用ではない。また渡瀬 浩教授が論じるように、組織を生み出す collectivity と公式組織が生み出した informal organization とを区別することが、バーナードには出来ていない（『権力統制と合意形成』

同文館、1981)。フォレットの権力的ではなくて機能的、水平的な調整、整合、（知的創造性の発揮による）統合は、そして power over ではなくて power with は、バーナードにも大きな影響を及ぼしているから、フォレットの諸著作を一括して提示するのではなくて、そのつど引用文献を示すべきであろう。というのは、バーナードの「権限受容説」は、実質的には「無関心圏」（受容圏）を中心にしていて、権限受容というのは管理の技能になっているからである。「無関心圏」が存在するのは正当化された権力（M. ウェーバー）である権威にもとづくが、しかし詳細にみると、フォレットの職能説に近い職務権限上の受容である。バーナードがコミュニケーションを共通目的と協働意欲と並んで重視しているが、このコミュニケーションも職能をベースにしたようなコミュニケーションであって、説得も組織人格を中心としてなされていて、家庭での個人人格を中心としたものではないから、職務上のコミュニケーションである。フォレットをよく理解しているバーナードは、その考えが全般的に流れているのである。

そこで M.P. フォレットの所説は今日でもすぐれた調停理論として役立つことを示してみたい。ステファン・B. ゴールドバーグ（Negotiation 21, 『プレジデント』44巻6号、2006、126-127頁）は、双方の関心を満たす「創造的」解決策を提示する、調停人について述べる（フォレットのいう「統合的解決」）。調停人は水平的に調整し整合して、裁判や仲裁のような裁定を下す権限は有していない。それゆえ、「二人の人物、もしくは二つの組織が、どちらが正しいかを判定することが紛争を解決しようとする、もめることが多い。多くの紛争が結局は裁判に持ち込まれるのはそのためだ」（126頁）とゴールドバーグはいう。そして権利ではなく関心に注目する、よき紛争解決の方法を例示する。二人の社員が、後ろの窓を開けるか閉めるかで対立している例である。一方は先輩だから自己に決定権があるとして、他方は照明については自分が譲歩したので、窓の件では自己の思い通りにしたいという。一方は開けると首筋がこわばると言い、他方は新鮮な空気をいれたいという。そこで調停人の上司は、隣りの特定の窓を開け、二人の社員は吹き込む風を受けずに新鮮な空気を吸えるようにして対決を解決したのである。これは、「両者の立場の背後にある関心

を探り出したのだ。紛争当事者の立場を一致させられない場合には、関心に注目することで双方が満足する結果を得られることが多い」(127頁)という。これは全くフォレットの図書館の窓の開閉のケースと同一の趣旨であって、姉妹が、一個のオレンジの分配をめぐる争うハーバード流交渉術の事例と同じく、フォレットが80年前に論じていたことであって、交渉術ではフォレットの名前が出されていないのである。すぐれた調停人はフォレットのいう「統合的」解決をなしうる能力をもつ人である。ゴールドバグは、次の3つの親和関係、創造性、辛抱強さについて論じている。①「・・・成功する最も重要なスキルは、調停人が紛争当事者のそれぞれと親和関係 — 理解・共感・信頼の関係 — を築く能力である。親和関係があれば、当事者は調停人と十分にコミュニケーションをとろうという気になり、調停人が必要とする情報を提供してくれることが多い。」、②「成功する調停人のもう一つの重要な能力は創造性 — 新しい解決策を生み出す能力 — である。・・・それぞれの当事者の関心を理解することによってのみ、調停人は双方の関心を満たす創造的な解決策を生み出すことができる。」、③「調停人が、最大の任務である紛争解決にひたすら目を向けながら、同時に当事者に、感情や考えを十分表明するために必要な時間をしっかり与える辛抱強い人間であることも大切である。紛争当事者はともすると、どちらが正しいかという論争を始めたら、その問題だけに集中して他のことは考えなくなってしまう」(127頁)からである。

プロの調停人は、当事者が双方の背後の関心を満たす解決策を見つける手助けをする支援人であって、それぞれの立場、権利をめぐる争いを回避するというゴールドバグの主張はまさに、フォレットの「統合的」解決と同じことを論じている。フォレットのいう知的創造性を発揮した調整、整合、統合のプロセスはまさに、ハーバード式紛争解決の源流をなす考え方なのに、フォレットの名前が明示的に示されていないのである。今日でもフォレットの考えは、すぐれた調停理論といえるし、単なる調停技能を論じるものとも異なるのである。行為主体的行為としての調停は、フォレットにおいては、組織の動的な管理にもなっていて、C.I.バーナードもこの点を評価している。日本でも認証調停機関がADR基本法の施行される2007年以降は、どのADR機関からどのよ

うな適切な調停人を選ぶかが大切になり、実際に調停人を使ってみて良かったというのは事件によって条件適合的なものになる。

コンフリクトの研究は広範な領域でなされていて、マクロ的には階級抗争、闘争と言われて、R.ダーレンドルフ、L.コーザーなどの研究が知られている。国家間の戦争など研究すべきことは多いのであるが、われわれが主に研究対象にしているのは、組織理論をベースにしたものであって、せいぜいR.マーティンのいう「中範囲理論」の領域であって、個人間のコンフリクトも含んでいる。組織と個人、組織と組織のコンフリクトに焦点をあわせているが、その一つの原因として裁判所の民事調停委員としての実務経験を生かそうとしているからである。それは紛争解決のための暗黙知、行動知を言語知・形式知として表現できた面をコンフリクト・マネジメント論として論じているが、10数年の経験を経ても、言語に「翻訳」できないことも少なくなく、文章力だけの問題ではないように思われる。守秘義務があるために事例を示しえないので、さらに表現が限定されているのである。

#### 4. フォレット理論の展開

これまでの類型では調停モデルと対立モデルに分類されて、二律背反を伴うなどの対立モデルとしてコンフリクトを論じることが多かったのであるが、M.P.フォレットの創造的な「統合的解決」に示されるように、「対立と統合」がテーマになり、「動態的管理」では抑圧や妥協ではなくて真の紛争解決をめざすようになってきたのである。もっとも知的創造性の発揮には個人差、文化差、歴史的経路依存性もあって、真の紛争解決はかなりむずかしいというのが現実であって、企業の経営理論と現実の経営政策にはズレがあって、企業不祥事を引き起こしている有名大会社も存在している。企業の名声、評価を下げている事件を知るにつけて、企業の主体的営為に疑問をもつこともあるが、われわれは裁判所等に広がっている法学優位の姿勢はとらないのである。訴訟を中心とした司法的紛争処理を上位に置く立場ではない。むしろADR（裁判外紛

争解決) など、事件の内容、条件によって適切な紛争解決を自由に選択して、状況適応的な多様な選択肢のもとで意思決定をするのである。これは有効多様性と同等結果性と言われる条件適合的な見方であって、全体的状況のもとで機能的な解決方法を見出したフォレットのやり方でもある。

それゆえ、われわれの紛争解決の方法は、コンティンジェンシー理論にも影響を及ぼしたフォレットのやり方であるが、なにぶん80年も前の学説であるがゆえに、若干の修正と補充をほどこしている。その本質的な切れ味は今でも変わらないし、むしろ混迷をます今日では輝きを増している。フォレット学説自体もここ10年で欧米の学究に見直されていても、Win-Win 解決などフォレットの学説と知らないで論じられることも多いのである。フォレットの「統合的解決」論は、司法的紛争処理論には出てこないが、交渉、調停を含めてコンフリクト・マネジメント力を多いに高めるであろう。

調停実務をつうじての紛争解決を求めるわれわれとしては、フォレットの学説とかバーナードの学説とかを峻別することよりも、それらの学説がいかに切れ味鋭く実践に役立つかに興味がある。紛争にこじれて調停がラチのあかないこともあるが、その時ほどフォレットや学説を丹念に読んで、創造的な紛争解決への糸口にしている。実務的に見て、フォレットやバーナードは科学的方法論がどうであれ、学び甲斐があるのである。調停人の主観的認識は科学的な客観的認識とはズレがあるだろうが、行為主体的に紛争解決に取り組まないと、紛争当事者の利害、価値の対決の大きい場合は、とても創造的な、「統合的解決」は無理である。神仏融合・習合の考えにも創意的な工夫をこらされているが、交渉の根本には価値観の違いはあっても、双方の創発的工夫によって、一定の双方を利する互惠的な関係は形成されうるのである。フォレットはいう、「人の自己満足の気持ちに訴えないで、人の最も深い欲望に訴える指導者がいる。魂の奥底から新しい力をわれわれに与え、これまで企てられたことのない新しい仕事をするようにわれわれにすすめる人たちのことについてわれわれに教えたのは、エマソンではなかったかと思う。これは、これまでの指導者をただ単にまねる以上のことである」(404頁)と。「魂の奥底」から来る人々の心のなかに生命の感覚を増すような紛争解決というのは、まさに「人々にいい気持ち

にさせる」技法ではなくて、心底得心がいくのである。(『組織行動の原理』404頁)。

フォレットは、「最も崇高な徳は、奉仕と犠牲だった」というが、次のような言葉で本のページが閉じられている(ただし論文集ではあるが、・・・)。「こんにち、人生自体がわれわれに訴えているのは、あらゆる人間のなかにある社会的に建設的な情熱に対してである。たとえば、これこそが、私自身の全身全霊が応じ得る何ものかなのである。これこそ、偉大な確定的なものである。犠牲は、時にはあまりにも消極的に思える。そして、それはあまりにも人間が放棄するものにこだわり過ぎる。奉仕といったものも、奉仕の価値よりも奉仕の事実を強調し過ぎるように思える。それでも、奉仕も犠牲も高貴な理想である。それらなしではすまされない。しかし、それらを、われわれの人生の偉大な目的に対して補助的なものにさせておくべきである。つまり、その偉大な目的とは、われわれの現在の混乱のなかから立ち上がって欲しいと思っている新しい世界、そして、集合的管理を通じて個人の自由をわれわれにもたらしてくれるような時代に対してわれわれが貢献することである」(431頁)とフォレットは論じている。交渉を担う人間や調停人は、このようなフォレットの言葉を嘔みしめたいものである。創造的な営為による「自由と調整」はつねにフォレットの管理思想を貫いているのである。

他方、C.I.バーナードは交渉や調停を明確には論じていないけれども、コミュニケーションという用語で代替させていると見ることも出来る。バーナー

---

4) L.H.Urwick (ed.), *Freedom & Co-ordination*, Pitman, 1949.

L.H.アーウィック編『フォレット 経営管理の基礎』(齊藤守生訳)ダイヤモンド社、1963。

このM.P.フォレットの論文集において、「自由と調整」にもとづく「統合」が論じられている。「調整は、本質的に、根本的に、また本来的に自己組織的な活動の過程である。これは、個人の場合と同じである。われわれは、すべての個人が自分自身の内部に多数の相対立する傾向をもっていることを知っている。つまり個人の人生における成功は、これらの多種多様な傾向、衝動、欲求が相互に調節され、一つの調和のとれた全体につくり上げられることに大いに依存する」(157-158頁)のである。組織も同じく、「過程は自己調節の過程である。そうであるから、管理者たちが直接的接触の機会をもたなければならない」(158頁)のである。藻利重隆教授の解説の「フォレットの経営理論」(173-248頁)も参照のこと。

ドの『経営者の役割』(P.122, 128頁)の注(5)で、「また組織の動態的要素にすぐれた洞察力をもっているメアリー・P・フォレットの諸著作を参照。・・・」とあるようにフォレットの業績を丹念に読んだ痕跡が見られ(加藤勝康、榎本世彦)、フォレットの *Papers of the Science of Administration* だけではなく、調整、整合、統合というのがフォレットの真髄であるが<sup>4)</sup>、バーナードはそれを「対立と統合」という形でフォレットを消化している。それゆえフォレットの統合的解決は知的創造性の発揮を求めるのであるが、バーナードでは、「創造的道德性」ということになる。「創造的道德性が問題であるときには、個人的責任感 — いいかえれば誠実感ならびに廉直感—が端的に強調されるのであり、おそらくほとんど、だれもこのような仕事を客観的におこなうことができないのである。実際、こういった仕事は、管理者として当然なすべき義務であるという確信ではなくて、組織のためにすることが正しいのだと彼ら自ら信じる確信、すなわち個人的確信にもとづかなければ、だれも引き続いておこなうことができないのである」(294頁)とバーナードはいう。組織間紛争においても、双方の準則・利害が創造的に一致しうる、Win-Win 解決への個人的確信がベースになるのである。ちなみに、「ハーバード流交渉術」における Win-Win 解決は有名であるが、姉妹の一個のオレンジの分け方の事例に見られるようにフォレットが掲げた事例であって、その源流はフォレットの「統合的解決」にあることは、わが国では一般的には、ほとんど知られていない。

フォレットの諸著作を読んだバーナードは、「公式組織による非公式組織の創造」の個所しかフォレットを引用していないが、フォレットの影響はもっと広範にわたっていると思われるのである(三戸 公)。それはコンフリクト・マネジメントという視点からバーナードの『経営者の役割』を読み直おしてみると、フォレットの諸著作の影響が明確化してくるのである。バーナードは H.A.サイモンには影響を及ぼしたが、フォレットには「対立と統合」という点で影響を受けたのである。この点、カツとカーンは『組織の社会心理学』(1978)の18章「コンフリクト」でフォレットの『動態的管理』を2カ所引用しているが、R.L.カーンはフォレットの諸著作に精通しているとは思えないのである。コンフリクトを効果的にマネジメントすることが、知的創造性のた

めの必要条件であるが (P.641)、ミシガン研究ではペルツとアンドリュース (1966) の科学者を対象にした研究で示されている。このことは、フォレット (1941) がすでに論じている。すなわち、「新しい、よりよい組織的な整序の発見に導くものとしての、限定された・管理されたコンフリクトの建設的な効果についての類似点 (Follett.1941)」を見出している。R.L.カーンは、紛争解決ということでコンフリクト・マネジメントを論じている (1978、P.641以下)。水平的で統合的なコンフリクト・マネジメントはフォレットの考えであるが、敵対的な対立を無視したわけではない。自由な情報交換、情報を意識的に正確に伝えることで「統合型」の紛争解決と、情報を注意ぶかく制限したり、情報を意図的に歪める、バーゲニング型を対比させた研究 (R.E.Walton, J. M. Dutton, H.G.Fitch, 1966) を紹介して、組織における水平的関係を強調したコンフリクト・マネジメントでも、二つの型の併存を論じている。すなわち配分型 (バーゲニング型) は、他の単位への猜疑、敵対、非提携などネガティブな態度をとり、硬直的で規則づくめで範囲制限的な相互作用の構造や内部的な意思決定の枠組みをしている。統合型は、信頼、友愛、他の単位の包含などポジティブな態度をとって、柔軟で非公式的にもつながり、しかもオープンな相互作用の構造と単位間の意思決定の枠組みをもっている (P.643)。

コンフリクトの多くは、利害、損得の対立であって、ブレイクラ (1965) が論じるように、問題解決力や対人的技能の改善のための教育が必要である。さらに、「おそらく組織のコンフリクトは、コンフリクトとコンフリクト解決の両方への誘因を伴う、ミックスされた動機状況である」(P.644)。しかしながら、「誘因構造 (利害の対立) を変革するパワーが手近にあるところでは、パワーはコンフリクトを縮小するための重要な手段を与える」(P.644)。ここに権力論的紛争処理の根強い利用があり、それが短期的業績評価のもとでは、有用なやり方として実施されやすい論拠でもある。時間的、コスト的に能率的なパワー依存型の紛争処理は、妥協のレベルを問うことはあっても、抑圧的な交渉にならざるをえなくなる。その逆機能的な結果 (R. マートン) に対しての考慮を欠いているのである。

フォレットにとっては、「コンフリクト — すなわち相違 — は、現にそれ



を避けることのできないものとして存在する。だから、むしろそれを利用することを考えなければならない。われわれは、コンフリクトは悪であるとして非難するのではなく、逆にコンフリクトをわれわれのためになるように働かせるべきである。どうしてそれができないことがあるか(『組織行動の原理』42頁)という。それは『創造的経験』(P.122, 1924)に論じられたように、「われわれは、ときとして忘れがちなこと、すなわち、社会的状況においては、二つの過程は常に同時に進行している、ということに注目しなければならない。つまり、人と人の調整、および人と状況の調整である」(84頁)。ここで注意しなければならないのは、フォレットのいう調整とは創造的な調整であって、「非人格化」された機能的な人間の活動を全体的状況のもとで「対立と統合」の軸で相互調整するのである<sup>5)</sup>。

さらにフォレットはプロフェッションの責任倫理を次のようにいう。「専門的職業人の目的の一つは、彼の職業を実践しその専門の科学を適用するだけでなく、自己の専門的職業の基礎をなす知識を拡大することでもある。専門的職業ということは一つの伝統を意味するだけでなく、発展して行く伝統をも意味する。人びとがただ自分たちの専門的職業の標準だけを守って暮らして行くなれば、進歩は全く生じないであろう。裁判官は取り扱っている事件を処理する判決を下すだけでなく、判例をつくっているのである」(194頁)。これは弁護士や調停人にも言えることであって、紛争を処理するだけでなく、その創造的な解決をなすことが責務であり、その権能の主体的な行使でもある。その行使には、ホワイトヘッドの言った「スタイル感覚」をもつことであるが、

5) D.A. Wren, *The Evolution of Management Thought*. 4th ed., John Wiley, 1994.

D.A. レン『マネジメント思想の進化』(佐々木恒男監訳)文眞堂、2003。

フォレットは、『創造的経験』(1924)で「コンフリクトの解決」を論じたが、レンの評価では、「統合的統一、意思の共有、そして人間協働の探求により、メアリー・フォレットは政治学者としての国際的評価を得た」(286頁)という。さらに、「解決へのより広い地平をもたらず統合は、日々の産業、学問、政治、および社会的生活において普通に認められる以上の創造性と想像力を要求するであろう。それにもかからず、そのゴールは功績に値するものであり、テイラーの精神的革命やメイヨーの人間協働への要求と同様のもの」(291頁)と考えられる。フォレットの統合的解決が実現されないとしたら、「この哲学者の請願に注意を向ける人間が、少なすぎるためであろう」(P.264, 292頁)とレンはいう。

それは、すなわち「スタイルは、最終的な心の道徳である」と言うのである」(M.P.フォレット『組織行動の原理』、米田清貴・三戸公訳、未来社、1972、196頁)。

M.P.フォレットの『新しい国家』(三戸 公 監訳)文眞堂、1993、は、まさにフォレットの「統合の論理」の基礎をなす大きな構想のもとで論じられた、「民主的政治の解決としての集団組織論」である。「集団過程の創造性と自治の潜在的な価値」を論じたフォレットは、紛争解決のための深い思想的ベースにもとづいて、あくまでも power with の民主主義のもとでの、創造的な解決を求めたのである。たとえば、第34章の「道徳的国家と創造的市民権」は、まさに調停の問題でもある。フォレットはいう、「全体の目的に向かって抵抗しきれない進軍に生活を駆り立てるものは、各人の創造的自発性である。われわれの社会的・政治的組織は、このような集団生活が可能となるようなものでなければならない」(304-305頁)と。フォレットが論じる個人の創造的自発性こそ、*The New State*, 1920 (『新しい国家』)の論述のエッセンスをなすのである。

垣見陽一教授が『動態経営学への道』(税務経理協会、1962)で、M.P.フォレットの「統合の理論」について次のように論じている。それは、「組織論の中核概念であり、機能的統一体ないし統合体としての経営理解へのキー・ポイントをなすものであり、また管理、調整、状況の法則等の基本概念を導きだす根本原理である。私見によれば協働の問題についてのアングロ的アプローチの鍵がそこに秘められているものと解したい。女史は先ず闘争の本質から、その解決方法としての統合の概念、統合の基礎、統合への障害へと理論を展開する」(212頁)のである。フォレットはバーナード以上に知的創造性の発揮を重視した。状況の法則のもとでの機能的統一体をもたらす統合は、きわめて高度的な知的営為なくしては不可能であるからである。「統合は、発展的状況の形成ないし高度化でなければならない。このことの実践が大切である。相互に排他的な二者択一的情況の内にとじこもるが如き思考態度を、排撃しなければならぬ。これは統合の理論の真髓であり、相互浸透 (interpenetration) , 循環行動 (circular behavior) が行われねばならないからである」(214頁)と垣見陽

一教授は論じている。フォレットの論じた統合は、ハーバード流交渉術の Win-Win 解決をこえる、大きな思想的な背景も有している。フォレットは機能的全体というものに単なる部分の集計以上の相互関連性、相互修整性を見ている。それゆえフォレットは、「C.I.バーナードが経営組織への参加者として株主、消費者、原材供給先等を経営者、従業員外に取り上げるが如く、全体への貢献性、参加性の意味に（機能的な用語を）用いている。従って直接生産に従事する仕事の意味に限定されないのである」（215頁）。機能的統一体が主体の原理であり、状況の法則が客体的法則であり、両者の相互媒介的統一を求めているのである。ここには A.N. ホワイトヘッドの影響が見られよう。

三戸 公、榎本世彦『フォレット』（同文館、1986）において、三戸 公教授はフォレットの *Creative Experience* (1924) を引用して、統合の事例（12頁）を示しているが、妥協的關係を統合的關係へと押し進めるには、高度な知的能力を要求するが、「創造することとしての経験」は、全体を分解し分析して、区別をつけ識別する知的作業のもとで、統合への知的・創造的プロセスを科学的に創成していることもフォレットの理論の特色である。フォレットの統合は創造的な知的営為であって、調停でいう「統合的解決」とは調整、整合のプロセスをへて、まさに高度な知的創造性の発揮を求めているのであるが、バーナードにとっては、フォレットの *The New State*, 1920、と *Creative Experience*, 1924、が役立ったことは、バーナードの『経営者の役割』でフォレットの諸著作を参照しているところからでも明白である（三戸、190-191頁）。フォレットは、つねに知的創造性の発揮を求めたのである。

Joan C. Tonn, *Mary P. Follett*, (Yale University Press, 2003) で、Tonn は、まさにフォレットの全体系をとらえて、そしてフォレット（1868-1933）の全生涯について論じた600ページをこえる大著である。バーナードには W.B. ウォルフの研究はあっても、このような詳細にわたる研究ではない。第17章に「新しい国家」についての論術があるが、「近隣集団ではなくて統合的な集団過程」を論じている。フォレットの『組織行動の原理・動態的管理』（米田清貴、三戸 公訳、未来社、）や『新しい国家』（三戸 公監訳、文真堂、1993）の2冊を読むだけでも、フォレットの体系は大きく、C.I.バーナードにも影響を与

えていることがよくわかるであろう。「個人の創造的自発性」こそ、交渉や調停における紛争解決に大きな鍵を与えるのである。J.C.トンの本には、なぜフォレットが「統合的解決」をなすうののかの論拠を示している。

フォレットはつねに power over ではなくて power with を論じたが、それは参加的民主主義の power with でもある (P.382)。フォレットは『創造的経験』(1924)で論じているように、「われわれはコンフリクトをなくせるかもしれないが、多様性を取り除くことは出来ない。・・・多様性は最も本質的な人生の特色として理解しなければならない」(P.184)。そこでは、「創造的な集団の活動」について独創的な理論を展開している (P.386)。このようなことは、紛争解決においても、最終的な裁決権をもつ仲裁よりも、真の紛争解決につながる調停による創造的な「統合的解決」をめざすのである (PP.440-441)。ADR、コンフリクト・マネジメントにおいて、調停による創造的な「統合的解決」をフォレットほど強調している人はいないのである。ただ、今日ではフォレットの理論は多くの分野にわたっての研究対象になっていて、紛争解決や交渉の領域においてもフォレットは研究されていると J.C.トンはいうのである (P.492)。

P.P.ローレンスは J.W.ローシュとの共著である『組織の条件適応理論』(吉田博訳、産業能率短大出版部、1977)で知られるコンティンジェンシー論者であるが、フォレットのコンフリクト解決(抑圧、妥協、統合)が役立つと論じている。フォレットは4つの調整の原理を論じている。①状況のなかにあらゆる要因を相互に関係づけるものとしての調整、②関係している責任ある人たちの直接の接触による調整、③初期の段階における調整、④継続している過程としての調整である (*The New State*, 1920, P.63)。①は、J.D.トンプソンが、互酬の相互関係的依存と連続的・連合的依存とを識別することによって類型化したプロセスを示している。②は「横断的機能」である。③は新製品開発の最初の段階から各専門家を協働させるデザイン・チームを利用する。④は今日の継続的改善の諸計画である (P.グラハム編『M.P.フォレット；管理の預言者』、三戸 公、坂井正廣監訳、文真堂、1999. 347-348頁)。

P.グラハム『統合的マネジメント』(榎本世彦訳)同文館、2000の第4章では、

フォレットの「コンフリクトを解決すること：諸相違点を統合すること」を論じている。グラハムは、「コンフリクトは、相違の宣言 — 見解の相違、価値の相違、利害の相違 — として考えられるべきではないだろうか」（102頁）という。すなわち、「コンフリクトを正当な相違の表現として取り扱ったなら、それは、より広範な解決方法を発見する刺激として利用することが出来るものである。また、その解決方法は、コンフリクトに関与する両派の相互の利益を整合しようとするものになる」（102頁）という。グラハムが論じた、コンフリクトの統合のための技能とは、①共同的接近を展開すること、②相違性を脱ぎ去ること、③諸問題点を比較すること、④創造し工夫して作り出すこと、⑤第三者の介入を求めること、⑥他の諸利害関係を統合すること（113-125頁）、である。

コンティンジェンシー理論で著名な J.チャイルドは、M.P.フォレットが1933年のロンドン大学で「調整とプロセス」のテーマで講演したが、それは、「多くの点で、やがてローレンスとローシュが発表することになる『統合と相違』の分析的研究の前触れとなっている。フォレットが組織の中でさまざまな決定をするときにその拠り所にした基準は、いわゆる『状況の法則』といわれる基本原理であったと私は考えているが、この状況の法則こそは、現代のコンティンジェンシー理論の分析的視座をずばり予言しているのである。しかもこの理論は、今日もお現役のマネジャーたちにきわめて有効な示唆を与えている」（P.グラハム編『M・P・フォレット：管理の予言者』三戸 公監訳、文眞堂、1999、PP.89-90、108頁）。フォレットはすぐれた洞察力によって「コンフリクトを処理するのに最も効果的な方法」を発見しようとして、「統合的解決」を論じる。「統合には発明の才能が必要である」（P.90、109頁）という。

J.チャイルドはフォレットの「建設的コンフリクト」に論及して、その創造的な解に注目して次のようにいう。「統合による問題解決の方法は、長期にわたる安定した問題の解決という期待がかけられることになる。つまり、その問題解決方法とは、関係者全員の了解と支持が得られているものであり、またその方法自体が問題解決を自律的に繰り返しかつその解決を支え続けることが当然であるような学習経験を促進させるものである。マネジメントの関連図書と

して今日入手可能な全ての文献の中で、コンフリクトを建設的に解決する方法を明示したフォレットの業績は、今もなお（問題解決の方法に）最高の示唆を与える最高の文献である」（P.94、115頁）とチャイルドは、フォレットが論じた問題解決の方法を高く評価している。チャイルドはCT（条件適合理論）での「戦略的選択」を論じたが、その主体性、能動性、自己依拠的活動はフォレットと共通したものがある。

このようにローレンスとローシュは組織構造の差違に注目して条件適合性を論じているのであるが、「どちらの場合でも、対面解決には対人関係能力が必要になることを認識しなければならない。しかし、そこには複雑な問題が潜んでいる。それは、どの程度の訓練をすれば、人々はより効果的に対人問題を処理できるようになるだろうか」（271頁）というように、対面対決がうまくいく前提条件がある。彼らの次のような記述は、フォレットと同じような紛争解決のための問題意識である。「コンフリクト解決の手段をよりシステムティックに計画し、またそれを運用するためには、特定の組織に要求される分化のパターンと現実の分化のパターンに関する基準線を確立できるかどうかは鍵になるということである。この基準線が把握できれば、それは、コンフリクト解決の問題に整然と取り組むための枠組みになる。つまり、この基準線によって、そのコンフリクトの正体は何なのか、判断の違いの原因は何なのか、その解決にはどんな知識が必要か、ということを確認することができる。このような一歩高い観点に立てば、複雑な文明生活においてはなぜコンフリクトがたえず発生するのか。したがってまた、なぜそれを受け入れなければならないかを理解できるようになる。そうなれば、コンフリクト解決を、何かユートピア的なバラ色の解決策としてではなく、それはただ、今日の問題を思慮深く解決しようとする姿勢であることがわかってくる」（273頁、P.R.ローレンス、J.W.ローシュ『組織の条件適応理論』（吉田博訳）、産業能率短大出版部、1977）という。

ローレンスとローシュはフォレットのいう「建設的コンフリクト」に着眼するとともに、統合担当者というのは受身の「調整者」ではなく能動的な調停人として組織内のコンフリクトを解決する、「困難なコンフリクトを解決するための対人関係技能にすぐれたリーダーでなければならない」（299頁）という。

調停人は創造的営為にもとづいて「統合的解決」をめざすものである。

交渉、調停やコンフリクト・マネジメントにおいて、M.P. フォレットの研究業績について論及しているものはきわめて少ない。ハーバード流交渉術で言われる Win-Win 解決の源流は、フォレットの「統合的解決」であり、事例もフォレットのオレンジの分配や窓の開閉などの具体例を若干修正して用いているだけなのに、フォレットの名前は忘れ去られようとしている。

しかし、コンフリクト・マネジメントの重要性を認識して、コンフリクト問題や建設的コンフリクトを論じた R.J. Fisher は、フォレットの『創造的経験』(1924) やその他の研究業績を高く評価している。C.K.W. De Dreu, E.V. De Vliert (ed.), *Using Conflict in Organizations*, Sage, 1997 の第一章に掲載された、C.K.W. De Dreu, Productive conflict: the importance of conflict management and conflict issue にはフォレットが論じた「建設的コンフリクト」について論じている。

われわれは、Ronald Fisher, Third party consultation as the controlled stimulation of conflict (第13章、PP.192-207)で、フォレットについて論じていることを紹介したい。

「組織的背景におけるコンフリクトの建設的なマネジメントは、政治学者であり、経営学の分野にも関心を向けた、メアリー・パーカー・フォレットによって最初に記述されている (Follett 1924, Metcalf & Urwick, 1940)。フォレットは、支配、妥協、統合という三つのコンフリクト対応方法を見分けて、前二つは、とくにより長期の期間においては、不十分なものであって、本質的には無益なものであると主張した。しかしながら統合は、双方の利害が表出を見出し、双方とも自己にとって本質的なものを犠牲にすることなく解決を創造する過去の理解を再構築して、その関係性の安定を誘引する。統合は魔法のように表われるのではなくて、根気よさと創意性を要求する。第一に双方は、お互いに本当に要求するのが何であるかを決定するために、双方の対立している要求を自分らの問題としてオープンにし識別しなければならない。それから利害の直接的な議論対決は、柔軟性を引き出す一つの再評価のプロセスに導くことが出来て、そしてフォレットによれば最後に、創造的な統合の互酬的にプロセ

スが生じて、双方の利害が満足的に充足されるである」(P.192)。これはハーバード流交渉術の Win-Win 解決よりも統合的で、真の紛争解決と言えるものである。

そして、「フォレットの開拓的業績がつねに直接的に認められていないけれども、マネジメントや組織心理学の発展している分野では、フォレットの論述をあまねく自分のものとして取り入れている。たとえば、W.H.Schmidt, R.Tannenbaum, *Management of differences*, (*Harvard Business Review*, vol.38, 1960, PP.19-36) は、組織のリーダーによる建設的なコンフリクト・マネジメントのための一連のガイドラインを与えている。彼らは争点の要因や段階を強調する。その性質や源泉に即して差異を最初に診断することを示している。それから管理者は、次のような選択肢から一つのアプローチを選択している。それは、問題解決に向けての回避、抑圧、知性の鋭敏、態度変容である。すべてのアプローチはある種の状況においては適切であるが、シュミットとタンネンバウムは、可能ならいつまでも、差異を創造的な問題解決に転ずるのが好ましいと考える。それにもかかわらず彼らはまた、組織の現実についての双方の教育や立場の解明のための一つの有用な選択肢としてコンフリクトの刺激を正当化している。コンフリクトを削るダウンサイド(下降)は、エネルギーのコストであり、関係を破壊するリスクや将来の有効性を傷つけるのである」(P. 192)。このように、管理者が関係を差異化し関係を築く両方の高められた問題解決は、フォレットの考え方でもある。

J.Hoopes, *False Prophets*, Basic Books, 2003 (有賀裕子訳『経営理論 偽りの系譜』東洋経済新聞、2006) は、マネジメント思想の大家を批判的に検討している。9人の代表的学説を論じ、M.P. フォレットをティラー、メイヨー、バーナード、デミング、ドラッカー、と同等の評価を与えて学説を検討している。「メアリー・パーカー・フォレットは、従業員の発想や願いを全体として調和させれば、企業はあたかも一人の人間のような存在になるだろうと考えた。これはあくまでも理想であって実現しないだろうが、『文化』を操作しようとの試みに比べれば、経営者にとってははるかに現実的な指針だろう」(P.281, 369頁)という。J.フープスのいう「マネジメントの真実」とは、「『企業はそ



れなりの存在意義を持つとはいえ、民主主義社会の模範とはなり得ない』という点を明確に示す責任がある。企業が『社会的責任』を果たすための最善の道は、利害の衝突を認め、われわれに富をもたらしてきたトップダウンの権力と、自由を守ってくれるボトムアップの政治理念、両方の調和を保つことだろう」(P.282, 370頁)と、組織権力者の権力の奢りを否定しないし、「権力と倫理は相容れない」と述べている。というのは、「経営者は強権を発動しなくてはならない場合もある。そうである以上、道徳的権威を振りかざすわけにはいかない」(P.282, 370頁)という理由である。

ただ、J. フープスは、フォレットの思想については批判をしても、的確に評価している。フォレットはリーダーも状況によっては部下に従う立場になることを論じたが、「・・・近年になって、フェミニストやマネジメント論者たちのあいだでフォレットへの関心が高まっている。かりに最近の研究が、フォレットは今日のマネジメント思想を先取りしていたという称賛にとどまるのなら、残念だと言わざるをえない。フォレットの業績には、今日の思想を越える知恵が垣間みえるのだから」(P.127, 183頁)と評価は高い。さらに、「企業を人間になぞらえるというフォレットの思想は、企業文化をめぐる昨今の思想と比べても、コミュニティのモデルとしての価値が大きい」(P.128, 183-184頁)という。フォレットは人間の知的創造性に注目して「統合的解決」を論じていて、企業を学習する組織と考えていたと言えよう。「・・・フォレットの思想は、経営者やマネジャーと一般従業員のあいだに心理的な溝を作らない。利害や期待を調和させると集団の中で各人が成長できるのだという点について、上司の権力を無理に小さく見せたり、従業員の権力を過大評価したりせず、より深みのある説明を施している。このような相互依存の関係を理解すれば、経営者やマネジャーは純粹なリーダーシップを発揮できる。そしてそれは権力に代わるものではなく、権力を補うものなのだ」(P.128, 184頁)と論じる。フォレットは Power over ではなく Power with という、機能的権力を論じたのである。

## 5. おわりに

コンフリクト論はこれまで階級抗争論を含めて、対人的コンフリクト、組織内コンフリクト、組織間コンフリクト、国際紛争など多くの領域で論じられてきた。しかし、M.P.フォレットの「統合的解決」のような真の紛争解決を論じたものは、きわめて少ない。交渉や調停を論じるにあたって、コンフリクトの基礎理論に精通することは大切であって、解決に力点をおくコンフリクト・マネジメント論にしても、技法の問題だけではないのである。創造的な紛争解決というのはフォレットが一貫して論じたことであって、単なる駆け引きには、目先の損得だけを考えるだけで、何ら創造的な主体的行為を生み出さないものである。紛争解決はそれだけの資源や能力の動員を必要としている。抑圧や妥協による紛争処理も容易ではないのに、フォレットは、創造的な「統合的解決」を求めて、資源を動員し能力の発揮をフルに活用化したのである。

紛争に法、ルールを適用すれば紛争が処理出来るという考え方が、司法的紛争処理と言えよう。しかし実際は、紛争当事者の行為主体的な営為があって、意識的、意図的な努力がなされるのである。それでも紛争が処理されるのは容易ではなくて、中立的で公正な第三者介入の調停、仲裁がなされることも少なくない。とくに水平的で機能的な調停は、強制力をもたない調停人の支援のもとで、紛争当事者が話し合うから、紛争をめぐる主観的な認識のツレを主体的なコミュニケーション行為によって是正されやすい。紛争当事者間の交渉も行われるが、それは敵対的交渉から協調的交渉へとシフトしているのである。双方の意味理解や解釈の違いに橋渡しをして、意味を共有して合意形成へと導くのが、あるいは導けなくても支援するのが調停人の役割である。その調停力というのは専門的知識に限定されるものではない。双方の感情的反発を沈静化することも仕事の一つである。

われわれは裁判に代わる紛争解決としてADRを論じ、とくに調停に力点をおいて論説してきた。コンフリクト・マネジメントを紛争処理の技法として閉

じて考えるのではなくて、法的紛争処理と同じような柱として、経営学的に考察している。そして「対決と統合」という視点で経営学の古典であるメアリー・パーカー・フォレットの学説に注目して、本格的なコンフリクト解決を論じようとしたのである。ここではフォレットの「建設的コンフリクト」に示されるように、組織のダイナミズムの源泉としてのコンフリクトに着眼している。フォレットは自己発展的、自己組織的なプロセスとして組織を考えていて、そして来るべき状況を創造するのである。ここで大切なのは、全体状況を把握する能力である。フォレット学説を吸収することによって、われわれのコンフリクト・マネジメント論は、経営学の基礎理論としての位置づけの方向を見出すのである。

