

博士論文

M.P.フォレットの「経営管理」論をめぐって  
—「統合」を促す契機を探る—

2019 年 1 月

滋賀大学大学院経済学研究科  
経営リスクマネジメント専攻

氏 名 石橋 千佳子

指導教員 伊藤 博之

指導教員 弘中 史子

指導教員 澤木 聖子

## 目次

序章	1
1. 本研究の視座と目的	1
2. 本論文の構成	10
第 I 部	13
第1章 フォレットの生涯と学説	13
1. フォレットの生涯	13
2. フォレットの学説	19
第2章 日本におけるフォレット研究の歩み	24
1. 藻利重隆によるフォレット説の日本への導入	24
2. 1960年代のフォレット研究	28
3. 1970年代のフォレット研究	33
4. 1980年代のフォレット研究	37
5. 2000年代のフォレット研究—三井説を中心に—	40
6. 結び	43
第3章 フォレットの科学的管理論の特徴	46
—テイラリズムとの比較において—	
1. はじめに	46
2. 先行研究	47
3. テイラリズムにおける科学的管理	49
4. フォレットの科学的管理論	52
5. 結び	54
第4章 フォレットのリーダーシップ論	56
1. 問題の所在	56
2. フォレットのリーダーシップ論をめぐる先行研究から見えてくるもの	57
3. フォレットのリーダーシップ論	65
4. リーダーシップ論の変遷の中でのフォレット説の位置づけ	70
5. 結び	73

第Ⅱ部	76
第5章 大学生協の産直交流事業	80
ー京滋・奈良ブロックと大山乳業との産直交流事業に即してー	
1. はじめに	80
2. 認識主体と状況（認識対象）との関係をめぐって	81
(1) 三井説	81
(2) P.グラハム説	83
3. 大学生協京滋・奈良ブロックと大山乳業との産直交流事業の考察	84
(1) 予備的考察	84
(2) 事業の概要	85
(3) 大山訪問研修報告書の分析	87
(4) 生協職員、事業主催者、大山乳業組合へのヒアリング	90
① A 大学生協におけるヒアリング	90
② 主催者側に対する聞き取り調査	91
③ 生産者側に対する聞き取り調査	92
4. 結び	93
第6章 準営利企業における障害者雇用事業	96
ーオムロン京都太陽（株）の事例からー	
1. はじめに	96
2. フォレットのリーダーシップ論をめぐって	97
3. オムロン京都太陽（株）創設時におけるリーダーシップの役割	100
(1) 中村裕氏の理念	100
(2) 立石一真氏の経営理念	103
(3) オムロン京都太陽（株）の創設	105
(4) オムロン京都太陽（株）の概要	107
4. オムロン京都太陽（株）運営面での工夫	108
(1) 徹底 3S	108
(2) 提案活動	108
(3) TOGA ( The Omron Global Award )	109

(4) 人材育成及び加齢への対応	109
(5) VMG ( Virtual Management Group )	110
5. 重層的リーダーシップによる「統合」の実現	110
6. 結び	112
第7章 滋賀銀行の CSR 活動	115
―組織に流れる遺伝子―	
1. 問題の所在	115
2. CSR の先行研究	116
3. 滋賀銀行への聞き取り調査から	119
(1) 滋賀銀行の取り組み	119
(2) 近江商人としての遺伝子	123
(3) 遺伝子を強化する仕組み	125
4. 結び	126
終章	129
1. 問題の所在と本論文の構成	129
2. 考察	133
3. 実践的インプリケーションと課題	136
【参考文献】	138

## 序章

### 1.本研究の視座と目的

メアリー・P.フォレット (Mary Parker Follett, 1868-1933) は、20 世紀初頭にアメリカで活躍した政治学者であり、経営学者である。その主張の核心は、コンフリクト<sup>1</sup>を一方の当事者による他方の当事者の抑圧 (domination) や、双方が不満を残した妥協 (compromise) により解決するのではなく、対話を通じて双方の状況認識を交織させながら「状況の法則」を見出すことにより両者が満足しうる統合 (integration) に至ろうとするところにあった。ここに言われる「状況の法則」とは、当事者たちが包摂されている状況自体が指し示すところの、組織全体ないし状況全体とそれを構成する個々の成員がともに前進することのできる道を意味する。グローバル化が進んで競争が激化し、また異なる文化的背景を持った国々や人々が多様に交錯する現代世界において、コンフリクトも多元化、複雑化している。さらに、後述のように AI の急速な進歩もコンフリクトを激化、増大させることが予想される。そうした現代社会だけに、「統合」によってコンフリクトを乗り越える道を切り開こうとしたフォレットの主張は魅力的に響く。

じっさい、フォレットの「統合」論自身、コンフリクトが増大した時代の要請から生まれてきたとも言える。すなわち、19 世紀末のアメリカは、南北戦争が終わり、鉄道建設ブームによって急速に市場が拡大した時期にあたる。新たな全国市場、とくに都市市場の需要に応じて、多くの鉱工業者・商業者は生産量や取扱量を増やし、各地に事業所をつくりはじめた。1880 年代から 1890 年代初期にかけては、アメリカの産業界に初めて家族経営ではない巨大な会社組織も生まれた。また、1870 年代にも 1890 年代にも経済界を襲う不況があったが、すぐに潜り抜けて 1896 年以降は高度繁栄期が訪れ、移民をはじめとする都市人口が増大していった。のみならず、効率的生産が期待され、専門職業人が経営にあたるようになった。とともに、こうした変化の結果、教育や生活習慣や文化の違いによるさまざまなコンフリクトが見出されるようになり、これらのコンフリクトを解消して正常な生産活動を進めていく必要が生まれた。こうしたなか、管理組織の成立過程においてまず研究されたのは生産現場や工場であって、フレデリック・W・テイラー (Frederic W. Taylor, 1856-1915)

---

<sup>1</sup> Conflict は、対立、闘争、摩擦、葛藤など多義性を帯びており、本論文ではそのニュアンスを生かすべく、敢えて邦語に訳さずコンフリクトと表記することとした。

の「科学的管理法（"scientific management"）」がそれを代表する。そしてこの「科学的管理」を、「状況の法則」の発見というかたちで経営管理の分野にまで押し広げようとしたのがフォレットであった。かつ、そのさい、「状況の法則」の発見をひたすら専門的経営者に委ねるのではなく、むしろコンフリクトを抱えた当事者たちが対話によって双方の状況認識を交織させる過程に求めたというのが、フォレットの主張の核心だったのである。

うえにも触れたように、現代の日本はさまざまなコンフリクトが増大する渦中にある。厳しいグローバル競争が日本的雇用慣行を壊し、雇用の安定を突き崩して企業と労働者との間のコンフリクトを尖鋭化させるとともに、非正規雇用者を著増させて大きな格差とそれに伴うコンフリクトを生み出していることは周知のとおりである。

また、国内事情に目を向ければ、第一に、人口減少という厳しい現実の生み出すコンフリクトがある。すなわち、少子化が進行し、日本の総人口は 2010 年を境に減少に転じた。生産年齢人口は 2060 年にはほぼ半減という予測である。他方で、医療技術の発展などに支えられ、長寿化は進んでいる。その結果、「支えられる側」の高齢者の人数が増大し、「支える側」の現役労働者人口とのバランスが悪化する。このことは、現役労働者の社会保障は企業に委ねてきたという日本の社会保障制度の構図が上述の雇用慣行の激変とともに崩壊したこととあいまって、年金や医療保険といった社会保障制度の改革を不可避とし、また人口構造の高齢化が進展するなかで社会保障制度の維持のために疲弊してきた財政の再建を図るための増税を余儀なくさせるなど、世代間でのそれをはじめとしたさまざまなコンフリクトを生み出している。

さらに、生産年齢人口の減少を補うべく期待されている女性の社会進出にしても、日本社会ではまだまだ女性差別が色濃く残存しているだけに、女性の社会進出自身が賃金や昇進・昇格における女性差別、あるいは家事労働の偏った負担に直面する女性たちを増大させ、コンフリクトを増すところがある。のみならず、女性の社会進出を加速させるべく女性差別を是正しようとすれば既得権益の受益者との間にコンフリクトが発生する。これらの点は、同様に促進が図られている外国人労働者の受け入れ<sup>2</sup>についても当てはまるであろう。

第二に、第 4 次産業革命の波がある。現在ではさまざまな情報がデータ化・ネットワーク化を通じて自由にやり取り可能となった。そして集まった大量のデータを分析し、新たな価

---

<sup>2</sup> 外国人労働者は 2017 年には 127 万人に達し、5 年でほぼ倍増した。外国人依存度が最も高い広島県の漁業では 6 人に 1 人の割合まで増えており、欠かせぬ存在となっている。

値を生むかたちで利用可能になっている。また、機械が自ら学習し、人間を超える高度な判断を行えるようになり、複雑な作業も自動化が可能になった。つまり、さまざまな産業、さまざまな企業、さまざまな職種で AI とデータ化による進化が見られ、革新的な製品やサービスが生まれて、これまで実現不可能とされていた社会の実現が可能になり、産業構造や就業構造が劇的に変わる可能性が出てきたのである。たとえば、運転制御技術では無人自動走行による移動サービスが開発されつつあるし、生産管理技術では異常・予兆の早期検知による安全性・生産性の向上、バイオ分野では新規創薬や機能性食品、バイオエネルギーの開発といった具合である。しかも、そこでの変化のスピードはとてつもなく早い。その結果、産業構造は急速に変化してゆき、企業寿命の短縮化、ひいては倒産や失業の増加も予測される。また、競争力と付加価値の源泉はモノ・カネから「ヒト（人材）」になるが、スキルの「賞味期限」は短縮化すると思ってまちがいないであろう。「テクノロジー」のなかで「ヒトが働く」ということは、AI を活用しようとする企業とそれに伴って合理化される人々との間のコンフリクトばかりではなく、次々と改革されてゆく AI 技術を活用できる人材と活用できない人材とのコンフリクトをも生み出すことになる想定されるのである。

さらに、記憶に新しい事例を取り上げれば、2018 年 6 月に成立したいわゆる「働き方改革法」は、人口減少と第 4 次産業革命という上述の二つの契機のいずれにも関わるころがある。人生 100 年時代を迎えた現代において、高齢者にとって働く機会を得られることは望ましいことであるし、社会にとっても現役労働者として「支える側」にまわる高齢者が増えることは歓迎されるべきことである。かつ、そうした高齢者の社会参加には、これまでの正規労働者に想定されてきた一律のフルタイムでの労働ではなく、AI を活用しながら、時間や場所を選択でき、またそれらを状況に応じて変えてゆける柔軟な働き方が必要である。そしてこの点は、現代日本のジェンダー意識を変えてゆき、妊娠、出産といった負担を抱える女性にも男性と同等に社会参画する権利を保障するためにも、あるいは正規雇用の男性社員に職場、家庭そして地域での活動に積極的に関わってワーク・ライフ・バランスを健全化させてゆく機会を保障するためにも妥当しよう。だが、女性医師数は制限すべきという考え方がまかりとおри、男性の育児休暇取得が遅々として広がらないというように、こうした「働き方改革」を推し進めてゆこうとするとコンフリクトに遭遇する。のみならず、「働き方改革法」は、厳しい競争環境に促されて残業代ゼロ法化してしまう可能性を持っているというように、それ自身としてコンフリクトを尖鋭化させる要因ともなりうるものである。

こうして、現代日本社会は多様なコンフリクトをますます増幅させてゆく要因に充ちて

おり、それらコンフリクトを解消ないし緩和し、課題を解決していく方法が問われ、それに照応した制度を整備することが切実に求められている。うえに触れた社会保障制度の改革に即せば、改革の方向性として「共生社会」というビジョンがしばしば唱えられているが、人口減少で地域社会が持続困難に陥りつつあり、人々が支えあいに加わる力そのものが損なわれ、共生それ自体が危うくなっている。したがって、高齢者や障害者に「支える側」に戻ることを奨励するだけでなく、共生を可能にする制度をどう設計するかが問われている。言い換えれば、働く場・生活の場におけるつながりをつなぎなおし、支えあいを支えなおす共生保障の制度の検討が要請されている<sup>3</sup>。このつなぎなおしに際しては、居住地域あるいは仕事の場における当事者間の対話によって「統合」的にコンフリクトが解決されてこそ、「共生保障」と呼ばれるにふさわしい制度が構築されることになるであろう。

さらに、冒頭パラグラフで触れたように、フォレットの「統合」論は、組織ないし全体状況とそれを構成する個々の成員の双方がともに前進を果たすことのできる「状況の法則」を探し求めようとする点でも魅力的である<sup>4</sup>。たしかに、フォレット説は一部だけをいわばつまみ食いして経営者にだけ都合の良い理論として活用されたりすることもあった。だが、フォレット説は、本来は、組織を構成する個々の成員自身をそれぞれに尊重されるべきかけがえのない存在として捉えているのである。

もっとも、フォレット自身が、「統合」はできるかもしれないし、できない場合もあると述べているように、コンフリクトを抱えた当事者双方が「状況の法則」を発見して双方が満足する「統合」を達成することは決して容易ではないであろう。ただ、この点については、次のことにも留意することが必要である。

まず、フォレットは経営者ではないが、その理論は、次章で立ち入る彼女の生涯に見るように、彼女自身のコミュニティ創造の経験のなかから生まれたものである。のみならず、フォレットは実際に経営者とも親交があり、賃金問題を中心とする労働環境の改善にも携わ

---

<sup>3</sup> 宮本、2017年、48-52頁。宮本は、『生活保障：排除しない社会へ』2009年において生活保障を雇用保障と社会保障の連携としてとらえていたが、生活保障の前提となる居住や働く場のつながりが揺らいできて、困窮と孤立が広がり、日本社会に分断が走るなかで、生活保障の新しいビジョンとして「共生保障」を提示している。

<sup>4</sup> 筆者がフォレット説に関心を抱いたきっかけも、社会人として働きながらこうした組織のあり方に魅力を感じ、このテーマを深く学ぼうと考えて大学院に進学して研鑽しているなかで、こうした主張を掲げたフォレット説に遭遇したからであった。



っていた。そこで導かれた「統合」論は決して机上の空論ではない。

第二に、フォレットの「統合」論は、今すぐベストな状況をつくるという考え方ではなく、漸次的に「統合」を積み重ねながら、よりよき世界、よりよき状況をロングランで切り開いてゆこうとするものである。これまで、フォレット説に対しては利他的解釈がなされることも多く、コンフリクトをすぐに解決できなければ無用との評価もされてきている。だが、そうした評価はフォレット説を誤解している。じっさい、フォレットは、「統合」によってひとつのコンフリクトを乗り越え新たな状況を切り開いたとしても、その新しい状況のなかで新たなコンフリクトが生み出されてくることを認め、それをもやはり新たな「状況の法則」の発見を通じて乗り越えてゆくという、動態的過程を念頭に置いている。そもそも、フォレットは、観念的な究極的なゴールを判断基準に据えるより、行為することを重視し、イギリス経験論の系譜に立って、さしあたり理解できる範囲でのベターな選択を重ねてゆこうとするプラグマティズムを信奉した人であった。

第三に、コンフリクトを「統合」的に解決するにあたり、時間的分離あるいは空間的ないし構造的分離という方法をも視野に入れてよいのではないか。時間的分離とは、両立しえない二つの要求を、今はこちらに集中し、時期が来ればあちらにシフトするというようにバランスをとりながら充足してゆこうとするものである。他方で、空間的ないし構造的分離とは、こちらの部門ではイノベーションを起こすが、他の部門では利益を上げることに専念するというように、部門ごとにあるいは担当者ごとに役割分担して、組織全体としては矛盾する要求を両立させようとするものである<sup>5</sup>。矛盾する要求を掲げた当事者間のコンフリクトを「統合」的に解決するべく時間的分離や空間的分離を駆使して広く「状況の法則」を探求するということが認められるとすれば、「統合」的解決の現実性は思いのほか広がりえよう。

とはいえ、フォレットが想定するような「状況の法則」をいつも見出しうると考えるのは楽観的に過ぎよう。むしろ、そうした解決が可能なコンフリクトはかなり少数派に属すると考えたほうがよいかもしれない。だが、見てきたように複雑で多様なコンフリクトが渦巻く現代社会であるだけに、少しでも「統合」を通じて解決するケースを増大させることができるならきわめて望ましいことである。言い換えれば、「統合」的解決を少しでも促すために何ができるのかを探求することが、現代の重要な課題となっていると解されるのである。

この点で、本論文が着目するのは、フォレット説が状況の認識や法則といった科学的ない

---

<sup>5</sup> 伊藤、2018年、41頁。

し知的要因に、端的には高度の知力、鋭い洞察力、相違に対する識別力及びすぐれた創意工夫力<sup>6</sup>に、いささか傾いているきらいはないかという点である。換言すれば、当事者の対話を通じ、双方の状況認識を交織させて状況の法則の発見に至るというけれども、そもそもコンフリクトを抱えた当事者間でそのような建設的対話が円滑に進むだろうか。もし円滑な対話が進むとすれば、そこには既にそうした対話の土俵ないしそうした対話を育む土壌が培われ、用意されていたということではないのか。かつ、そうした土壌の用意ないし培養、たとえば相手に対するレスペクト（尊重の念や敬意）や親近感を抱かせるところには、科学的ないし知的要因とは異なる次元の契機もまた関与しうるのではないかと解されるのである。フォレットは、テイラー協会にも所属し、経営者の直観に頼るのではなく科学的に経営管理を推し進めようとする意欲に燃えていたがゆえに、上述のような方向からの「統合」の過程の考察には未開拓な部分を残しているように見える。そこを掘り下げてゆくことで、コンフリクトが渦巻く現代社会において「統合」的解決を少しでも増大させる契機を見出せるのではないかというのが、本論文の問題意識である。

しかも、近年の日本のフォレット研究を牽引してきた三井泉説の指し示すところは、フォレット説がまさに上述のような問題意識に応え得る要素を本質的に孕んでいるということにほかならなかった。つまり、状況を認識する当事者自身が状況の一部にほかならず、その状況認識は「参加的観察者」としての当事者のそれにほかならないというわけである。したがって、なんらかの契機によって当事者の相手を見る目が変わり、そのように当事者自身が変われば、状況自身も変化することとなる。状況は、認識主体の外部に確固として存在する客体ではなく、むしろ認識主体の変化に応じて自らも変化する可塑物なのである。こうしたフォレット説の解釈は、アメリカにおけるフォレット研究の中心に位置するポーリン・グラハム（Pauline Graham）の解釈とも照応する。

本論文はこうした先行研究に学びつつ、うえに触れた「なんらかの契機」を知的ないし科学的要因とは異なる次元にも見出せるのではないか、それを通じてコンフリクトの「統合」的解決を促せるのではないかという点を探求してみたい。ちなみに、このことは、第3章に見るように、フォレットにおける「科学的管理」がどのような特質を備えているのかをあら

---

<sup>6</sup> フォレットは統合を実現するための要因として、これらを列挙している。米田・三戸邦訳、1972年、64頁。また、「科学」とは、「体系的な観察、実験、推論によって得られた知識、すなわち調整され、体系化された知識」と解していた。

ためて捉え直すことにも通じている。

本論文において、こうした問題意識に立脚して「なんらかの契機」としてまず注目したのは、消費者と生産者といった直接に触れ合うところのなかった当事者たちの交流であった。彼らが直接的な触れ合いを通じて彼らを変える「なんらかの契機」、しかも知的ないし科学的要因とは異なる次元の契機に出会う可能性に着目したのである<sup>7</sup>。

第二に、当事者たちを変化させ、対話の土壌を用意し、その土壌を培う契機として、カリスマ的なリーダーシップが思い浮かぶ。同様に、伝統的な社風、組織に流れるいわば遺伝子的要因もそうした契機の第三の候補者として注目されてよいであろう。そしてこれらもまた、知的ないし科学的要因とは異質な次元にある。とくに前者は、当事者間の対話を重視し、独自の権力論、組織論を備えたフォレット説にはいささかなじみにくい要因とも解される。事実、小林真一による、O.シェルドンと対比しながらのフォレットのリーダーシップ論の考察からは、そうした問題に通じるものを読み取れる。したがって、この契機を通じたコンフリクトの「統合」的解決の促進という論点もやはりフォレット説においては未開拓なところがあると推察される。

こうして、本論文は、コンフリクトが多様化し、複雑化している現代社会だからこそその意義を増しながら、他方でその現実性を危惧されもするところの、「統合」という手段によってコンフリクトを解決しようとするフォレット説について、当事者たちの建設的対話を促し、「統合」的解決の現実性を高めうる契機として3つの要因、すなわち当事者たちの直接的な触れ合いのなかで当事者たちを変化させる契機、カリスマ的なリーダーシップ、組織に流れる遺伝子に注目し、そうした要因の「統合」過程における機能を実証的に考察してみたい。これら3つの要因は、いずれも知的要因とは異なる次元に位置するものであり、経営管理の科学化をめざしたフォレット説においてはいささか盲点となってきた要因にほかならない。

さらに、こうした本論文は、日本におけるフォレット研究ではいささか手薄となってきたフィールドワークの分野を多少とも補いたいという試みでもある。というのは、アメリカにおけるフォレット研究の中心に位置するポーリン・グラハムの研究においては、実際に彼女

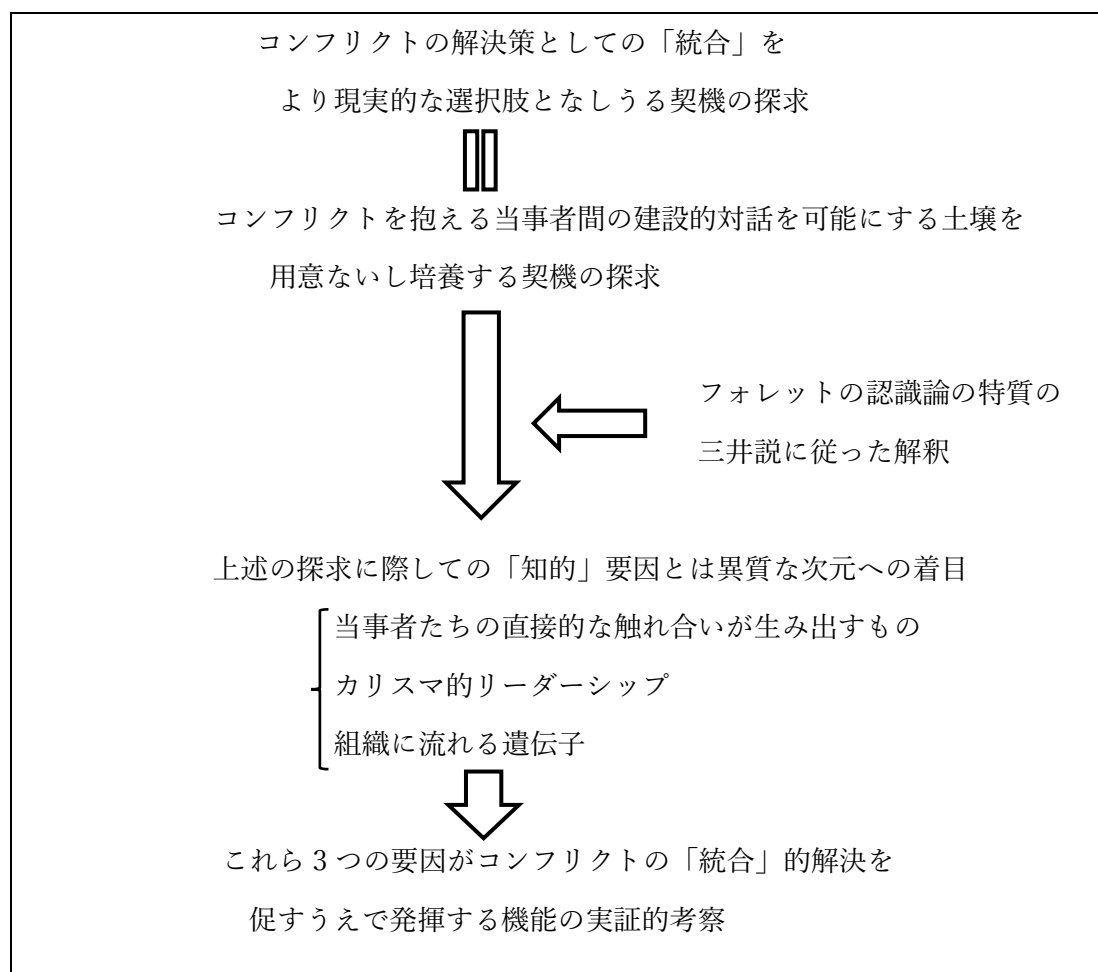
---

<sup>7</sup> グラハムも、フォレットの認識論の特徴を説明するにあたって、修学年齢に達したけれども学校が怖くて登校を拒否していた子どもと、そうした子どもにややうんざりしていた教師とが、直接に触れ合うことによって相互作用を受けて変身し、状況が打開された事例を紹介していた。三戸・坂井監訳、1999年、52頁。

が勤めていたデパートにおいてフォレットの「統合」に基づいた方法でコンフリクトを解決した事例や、フォレットの考え方を取り入れた企業が紹介されてもいる。しかし、日本ではフォレット説の理論的研究は進んでいるものの、実際の企業で取り入れている事例の研究はなお限られているからである。

こうして、本論文の問題意識とその展開を概括すれば、図1のようになる。

図1 本論文の問題意識とその展開



こうして、本論文は、フォレットの生涯を辿ってフォレットという人物について理解を深め、またその生涯を踏まえてフォレット説の特質を再確認し、さらにフォレット説についての先行研究を日本のそれを中心に振り返りながら本論文の問題意識や仮説が先行研究をどのように継承しようとしているかを明らかにするという文献的研究を第Ⅰ部とし、第Ⅰ部において措定した仮説を具体的事例に即して検討するフィールドワークを第Ⅱ部とする。

その際、第Ⅰ部では、先に触れたように、先行研究から学んだフォレットの認識論の特質に関わる系論として、フォレットの科学的管理論の独自性を掘り下げてみる。さらに、フォレットのリーダーシップ論についてもあらためて詳しく考察してみたい。既述のように、フォレットのリーダーシップ論は本稿の問題意識から見たときいささか不十分に感じさせるところがある。と同時に、まさにその不十分さの淵源となっているフォレット独自の権力論、組織論ゆえに、フォレットのリーダーシップ論はフォロワーシップに通じるような問題に触れてもいる。しかも、フォロワーシップに目を向けることは、強力なリーダーシップが単に上からの権力としてではなくむしろ従業員の納得、支持を得た正統的支配として機能するために必要な点に目を向けることである。こうして、フォレットのリーダーシップ論の考察は、コンフリクトの「統合」的解決を促す契機として強力なリーダーシップの機能を探求するうえでも有益となると解される。

こうしたフォレットの「科学的管理」論の独自性や、フォレットが先駆的に取り上げていたフォロワーシップに通じる論点もまた、第Ⅱ部における実証的検討の対象となる。さらに、リーダーシップの機能の検討は、強力なリーダーシップが牽引し、導いたところをいかに組織に内化させるかという論点の検討へと展開することともなろう。いかに強力なリーダーシップでもやがては風化してゆくものであって、そうさせないために何が必要かという課題の検討は、コンフリクトの「統合」的解決を促すうえで強力なリーダーシップが機能を果たしうるといふ仮説にとって興味深い論点だからである。この風化をいかに防ぐかという課題は、伝統的な社風という要因にも通じるところであって、この要因がコンフリクトの「統合」的解決に寄与しうるといふ第3の事例の実証的検討においても注目したい。

次項ではうえに概略した本論文の構成をもう少し具体的にまとめてみるが、その前に本論文の視座、問題意識について篠原三郎の言葉を借りてもう少し補いながら、本項を締め括ることとする。

現在、企業をはじめとしてさまざまな組織体では、人と人における機能性が著しく低下し、その反面モノとモノの関係からお金とお金の関係へ、さらに情報と情報の関係における機能性が極端に向上している。・・・この事態は経済競争のマネジメントから、社会共生のマネジメントへ、・・・パラダイム転換を要請している、と<sup>8</sup>。

本研究は、こうしたパラダイム転換に寄与するものとしてフォレットの経営管理論を捉

---

<sup>8</sup> 篠原三郎、2018、4頁。

える。そのうえで、多様化する人間関係や組織関係における複雑化するコンフリクトの渦の中で、それぞれが尊重されるかけがえのない人間として生活できるような、コンフリクトの「統合」的解決を求めようとするフォレット説の現実性を少しでも高めるべく、フォレット説においてはいささか盲点となっていたのではないかと解される次元に「統合」を促しうる契機を探究し、その実証的検討を試みてみようとするものである。

## 2 本論文の構成

本論文は、本章と終章とを含めて、全9章から成っている。第1～7章は、前半の第1～4章を第Ⅰ部、後半の第5～7章を第Ⅱ部としている。

すでに本章において、本研究が立脚する社会的背景やそれに根差した研究目的、さらにフォレット説に関わる先行研究のどの点に着目し、どのように継承、発展させてゆくことで研究目的を達成しようとしているかについて述べた。

第Ⅰ部においては、フォレット説をより理解するために、文献的研究を行う。

まず第1章「フォレットの生涯と学説」では、政治学を修め、ソーシャルワーカーを経験し、『新しい国家』、『創造的経験』などを執筆するとともに、1920年頃から経営学者として活動し始めたというフォレットの生涯を踏まえて、フォレットが「統合」を考えるに至った道程を辿るとともに、フォレット説の核をなす諸概念とその背景を明らかにしてゆく。

第2章「日本におけるフォレット研究の歩み」では、1950年代の藻利重隆以来の厚い蓄積<sup>9</sup>を持つ日本の研究史を中心として、フォレット説の研究史を概観する。そのさい、近年の日本のフォレット研究を牽引してきた三井泉説に少し詳しく立ち入りたい。三井説が明確化したフォレット説の特質は、統合を促す契機を本論文のような方向で探るうえで貴重な示唆を与えてくれると解されるからである。

第3章「フォレットの科学的管理論の特徴」では、いわゆるテイラー主義と比較することで、フォレットの科学的管理論の特質を浮き彫りにする。三井説に従えば、フォレットの「科学的管理」においては、管理者も現場労働者も「参加的観察者」として「状況」を捉え、対話により相互作用しあって彼ら自身も変化しながら、統合によって「状況」を打

---

<sup>9</sup> 1995年にJ.トンが来日した折に、母国のアメリカから遠く離れた日本で充実した研究が蓄積されてきていることに驚いたというエピソードが想起されてよい。トンジョン・中條秀治、1995年、103頁。同訳113頁。

開し、前進を図る。そうしたフォレット説においては、どのような現場労働者が想定され、またどのような管理が目指されることになるのかについて、いわゆるテイラー主義と対比的に考察してみたい。

第4章「フォレットのリーダーシップ論」においては、小林真一説などに学びながら、フォレットのリーダーシップ論の特質や足りないところを再確認するとともに、弱点と表裏一体的にフォレットにおいてはフォロワーシップ論に通じる考察が萌していることを確認しておきたい。

第5章からの第Ⅱ部では、コンフリクトの統合的解決を促す科学的ないし知的要因とは次元の異なる要因として注目した3つの要因、すなわちコンフリクトを抱えた当事者たちが直接に触れ合うところから生まれてくるもの、カリスマ的リーダーシップ、組織に流れる遺伝子にそれぞれ即して、3つの事例研究を展開する。

まず、第5章「大学生協の産直交流事業」では、大学生協京都事業連合と大山乳業の産直交流事業の参加者のレポートを分析し、また聞き取り調査によってそれを補完することで、コンフリクトを抱えた当事者たちが直接に触れ合うところから、彼らを変化させ、建設的対話の土壌を用意したどのような契機が生み出され、コンフリクトの「統合」的解決を促すことになったのかについて検討する。

第6章「準営利企業における障害者雇用事業」では、(株)オムロン太陽を訪問し、通常の管理職及び障害を持つ管理職の方から聞き取り調査するとともに、職場の状況を視察した。ここでは、創業者の強力なリーダーシップがコンフリクトの「統合」的解決にたしかに寄与していること、またそこには従業員からの積極的支持を培養するためのリーダーの努力も認められたこと、さらにフォレットの「科学的管理」論がどのような従業員を想定し、どのようなところをめざすものであるかについての第3章での考察がやはり裏付けられうることを具体的に検証してみたい。

第7章「滋賀銀行のCSR活動」においては、積極的にCSR活動を展開していることで著名な滋賀銀行本店CSR室への聞き取り調査と、滋賀銀行出身者への聞き取り調査を行った。一般に金融機関ではCSRの推進に社長のリーダーシップが大きな役割を果たしてきたことが先行研究で解明されているが、その点を同行でも確認しうるか、またトップのリーダーシップ以外に機能している契機はないか、それはどのような性質のものか、さらにその契機を風化させないためにどのような組織的工夫ないし努力が認められるかといった点について考察してみる。

終章では、こうした第Ⅰ部、第Ⅱ部の考察の結果をあらためて振り返る。すなわち、まず、本論文の問題意識の所在とそれが先行研究にどのように学び、それをどのように継承・発展させようとしたものであったかについて再確認する。さらに、第3章や第4章で考察し、第Ⅱ部において実証的に検討したいと考えた論点をも再確認する。そのうえで、第Ⅱ部での実証的考察が第Ⅰ部で措定した諸論点を裏付け得たか否か、またそうした実証的考察からコンフリクトの「統合」的解決を促すためにどのような示唆が得られたかについて総括する。最後に、残された課題はどのようなものであるかについても、確認しておきたい。



# 第 I 部

## 第 1 章 フォレットの生涯と学説

### 1 フォレットの生涯

メアリー・P.フォレットは、1868 年 9 月 3 日にマサチューセッツ州のクインジーに生まれた。同地は、ボストンから 10 マイル離れた商業都市で、造船業や靴製造業が盛んであった。フォレットの母方の祖父ダニエル・バクスター (Daniel Baxter) はこの土地の名士で、銀行業や保険業、食肉処理工場や雑貨店を経営し、都市行政委員などの公務にも就いている。その娘でありフォレットの母であるエリザベス・カーティス・バクスター (Elizabeth Curtis Baxter, 1841-1933) は、社交的な人であったが、フォレットの知的関心に注意を払う人ではなかったようである。ともあれ、母方の経済力がフォレットの生涯を支えた。

他方で、フォレットの父チャールズ・アレン・フォレット (Charles Allen Follett, 1841~1884) は、靴職人で、敬虔なプロテスタントであった<sup>10</sup>。南北戦争に志願兵として出兵し、帰還後にエリザベスと結婚した。この父がフォレットのよき理解者であったのだが、40 歳余りで早逝してしまった。

フォレットは、長女として生まれた。9 歳下に弟ジョージ・デキスター・フォレット (George Dexter Follett) がいる。彼はクインジーの保険関係の仕事に携わったが、特に成功するということとはなかった。弟の威圧的な性格が事業活動では支障をきたしたとフォレットが講演で触れたことがあるように<sup>11</sup>、彼女の経営管理論には弟の事業活動に即して得た知見が生かされていた。

上述のような家族構成の下で育ったフォレットは、1881 年にブレントリーにあるセイア・アカデミー (Thayer Academy) に学んだ。クインジーの南方にある高校で、ここでは寮生活を送っている。そして、同校で歴史を教えるアンナ・ボイントン・トンプソン (Anna Boynton Thompson) に出会ったことが、アカデミックな道を歩む契機になった。トンプソ

---

<sup>10</sup> 敬虔なプロテスタントの家庭で育ったことが、フォレットの経営思想、「状況の法則」にも大きく影響していると、三井に倣って筆者も考える。三井、2004 年、41 頁。

<sup>11</sup> 米田・三戸邦訳、1972 年、371 頁

ンは、ハーバード大学教授のジョサイア・ロイス(Josiah Royce)の弟子で、ドイツ観念論者フィヒテに関する著作を有していた。

1888年、フォレットは、祖父を亡くし、遺産を相続することにより独立して生計を立てることになった。トンプソンにも相談し、同年、20歳でハーバード大学アネックス校に進学した。同校は女子校で、後のラドクリフ校である。そこでは、アルバート・ブシュネル・ハート(Albert Bushnell Hart)に師事した。彼はアメリカ史や、政治過程の研究をしていた。また、アメリカの下院議長制度に学問的関心を示しており、そんな彼のもとでフォレットは、膨大な議事録や議会情報誌を読み、歴代の下院議長にインタビューするという研究方法で下院議長の職務を調査分析することを学んだ。

1890年から1891年トンプソンの勧めで1年間イギリスのケンブリッジ大学ニューナム校へ留学し、哲学者のヘンリー・シジウィック(Henry Sidgewick)に師事した。留学時には、ニューナム歴史学会で「アメリカの下院議長の任務について(On the American Speakership)」と題する学会発表を行っている。

ハーバードに戻ったフォレットは第52回アメリカ歴史学会で「下院議長としてのヘンリー・クレイ(Henry Clay as Speaker of the United States of Representatives)」と題する学会発表を行った。これは、アメリカ政治史上でも著名なヘンリー・クレイがいかにして下院を管理したかを考察したもので、のちに執筆した『下院議長(The Speaker of the House of Representatives)』の一部となっている。

『下院議長』は、アメリカ議会の下院の運営管理のあり方を検討したもので、合衆国憲法の規定に基づいた議長職の権限と責任が歴史的にどのように推移したのかを、資料をもとに検証している。第1編はアメリカ憲法における議長職の規定および発展過程、第2編は議長選挙、第3編はフォレットがかつて歴史学会で発表した「連邦下院議長としてのヘンリー・クレイ」、第4編は議長の特権や諸権限で、フォレットは、議会という協働の場で議長の職分を問題にし、議長のリーダーシップという視点から検討している。すなわち、アメリカの当時の制度における立法府のリーダーシップの欠如と、執行部と立法部の結びつきの欠如を埋めるべく発展してきたのが、下院議長の強力なリーダーシップであり、行政に対するリーダーシップというわけである。本書は、セオドア・ルーズベルトから、アメリカの議会運営の実証的研究として高く評価された。すなわち、「彼女がアメリカの現実の制度とその実際の運用の中に、制度上の比較だけでは見られぬアメリカ的なプラグマティックな知恵の集積があると考えていたこと、及び、西欧との比較によってアメリカを低いものとみ

る思考様式を抜け出ていたこと<sup>12</sup>」を高く評価された。ここで、フォレットが、ステークホルダー間のコンフリクトが下院議長の強いリーダーシップのもとでどのように解決されていたか、その具体的ありようを詳しく研究していることは、ちょっと興味深い。

ついで、大学時代に培われたフォレットの思想的背景を見てみよう。彼女がハーバード大学在学中に、同大学の哲学科では、トンプソンの指導教授であるジョサイア・ロイスがウィリアム・ジェイムズと論争を展開していた<sup>13</sup>。この論争を通じてジェイムズの主張にも身近に接したフォレットの2冊目の著書『新しい国家 (*The New State*)』には、ジェイムズがよく引用されていて、プラグマティズムの影響を受けていることがうかがえる。

フォレットは、1898年6月、ハーバード大学ラドクリフ校から学士 (bachelor) の学位を得て、優秀な成績で卒業した。本の執筆や、留学で休学している期間も合わせると10年を要したことになる。

ハーバード大学卒業後、フォレットは、ラドクリフ校で知り合ったブリッグス (Briggs, Isobel) や、彼女の紹介で知り合ったクインジー・A・ショウ (Mrs. Quincy A. Shaw) の影響でケースワーク活動を始める。当時、アメリカでは婦人参政権すら認められていなかった。高学歴の女性がアカデミックな道に進むことは難しかったと思われる。そうしたこともあってか、ケースワーク活動をする女性には、高学歴な女性が多かった。

フォレットは「ボストン婦人同盟 (The Women Municipal League of Boston)」に所属した。この組織は、ハーバード大学学長の A. ローレンス・ローウェル (Abbot Lawrence Lowell) の妹であるキャサリン・ローウェル・ボルカー (Katherine Lowell Bowlker) によって運営されており、ボストン地域の、日常生活における様々な課題に取り組んでいた。例えば、乳製品の製造・販売過程での衛生状態の改善、煙・騒音公害の改善、幼児保育、市場清掃、ネズミやハエの駆除、スラムの衛生施設や住宅改善などに取り組み、1915年には2500人近くの会員で構成されていた。同会は『会誌』を出版し、専従者には給料を支払うが、会員はボランティアであった。本部の建物はショウの家を無償で借りて運営していた。

---

<sup>12</sup> 本書は、イギリスにおける下院の議長が発生からアメリカ植民地議会の時期を経て19世紀末に至る下院議長の職務の実際と、そこへの権力の一貫した集中の過程を詳細に展開している。岡本、1986年、10頁。

<sup>13</sup> 観念論者ロイスと経験論者でプラグマティズムの創始者ジェイムズによる論争は、宇宙は神の心中にあるとするロイスに対して、ジェイムズは、意識から人間と社会そして宇宙を説いた。杉田、2012年、9頁。

このボストン婦人同盟に関わる活動で注目されるのは、フォレットが公立学校の放課後の空いている教室を活用して若者のためのイブニングセンターを作ったことである。当時は、乳幼児対象で慈善的色彩が強いセツルメントは存在したが、若者たちが集える場所はなかった。そうしたなか、フォレットが作ったイブニングセンターには、演劇や合唱やオーケストラのクラブのほか、職業訓練の洋裁やミシンや速記のクラブも用意された。しかも、このクラブの運営は、各クラブの会長と各クラブから選任された委員によって構成される中央委員会に委ねられ、彼らは自分たちで計画を立て、活動していた。このようにして若者たちは自治の原則や社会的協働を学んだ。フォレットは、ケースワーク活動で、応分の拠出負担をし、無償で「校舎利用拡大委員会」という集団育成活動に携わった。

1912年にこのイブニングセンターはボストン教育委員会に引き継がれ、正式に教育制度の一環として認可され、フォレットたちの委員会はそのイブニングセンターの補助委員会として位置づけられた。そしてその翌年には、フォレットは、ボストン教育委員会主催で、このイブニングセンターの運営に対する全米のセツルメントなどからの問い合わせに答えるために、ソーシャルセンターのリーダーたちや管理者たちに対する講演を行った。当時は既にスラムにおけるセツルメントであるハル・ハウスを設立したジェーン・アダムスなどが活躍していて、全米に100くらいのセツルメントが存在していたのであった。フォレットの講演記録は全米の問い合わせ先に送付された。それは、I イブニングセンターにおけるリーダーの任務、II イブニングセンターにおける管理者の任務、の2部からなっている。リーダーたちの任務は、(1)教科書指導、(2)行動計画、(3)会議管理、(4)社交的時間の監督等である。リーダーは、イブニングセンターに来る若者たちが討論できる場をつくり、彼らが自発的にクラブに参加して自己管理しながら、協働することを学べるよう、指導協力していた。他方で、管理者は、教育的効果を見守りつつ、自治運営が行われるようにセンターを管理していた。

フォレットは、イブニングセンター運営に関する多くの問い合わせがあることについて、有能なソーシャルワーカーが不足していること、またソーシャルワーカー育成のための大学の専攻コースも専門家によって研究されていることを、『会報』1913年5月号に報告しているが、フォレットらのイブニングセンターの運営がこのように多くの注目を集めたのは、若者たちが自己管理しながら自治の原則と協働を学び、成長してゆく場を、同センターが巧みに創っていたからでもあろう。

こうして、フォレットは、イブニングセンターでの活動によって、集団形成過程における

社会と個人との相互関係を、すなわち集団形成過程に個人が参加することを通じて個人の資質が伸び、成長していくことを、実感した。イブニングセンターは自治組織であったから、相互関係のなかでだれでもがリーダーシップをとって社会的共同を実現させることができることをも、フォレットは確信したのであろう。また、自治的なイブニングセンター運営が成功したということは、(1) 教科書指導、(2) 行動計画、(3) 会議管理、(4) 社交的時間の監督等の任務を分けもったリーダー達が、協力しあって同僚と相互作用しながら、若者たちとも相互作用を繰り返し、コンフリクトを統合していったことを窺わせる。

イブニングセンター活動を成功させたのち、フォレットは病気を患ってセンター活動の第一線から退き、著作活動に入る。そこで、イブニングセンターの持つ意味を論理的に追及し、第二の書物『新しい国家—集団組織、すなわち民衆による集団のあり方』を完成させる。同書では、人間の相互作用を中心として形成される集団原理が検討され、コミュニティの役割が論じられている。そして、イブニングセンターの例にみられる教育の目的は、子供たちのコミュニティ生活への適応能力の養成であるとしている。また、フォレットは、民主主義を「全員による支配」と定義するとき、全員の意味を理解していなければ、群衆に支配され、個人が埋没する危険について述べている。フォレットは、真の民主主義のあり方を、集団組織づくりを通じて国民が自治と統治に参画するものと考えていた。そしてフォレットは、ケースワーク活動の実践の中で相互作用による統合化理論を深めていった。この点について三戸は、『新しい国家』の序文にあるとおり自他関係 (self-and-others) ではなくて、自他—他自形成過程 (self-in-and-through-others) として理解できるという<sup>14</sup>。後の円環反応というコンセプトは、この時点から考えられていたのである。しかし、ここでは、「リーダーシップの担い手が特定されてこない」ので理論がユートピア的になりかねないという指摘もある<sup>15</sup>。この点は次節であらためて検討していきたい。

フォレットはイブニングセンターの活動で得た経験を基礎に、1920 年以降はビジネスの世界で活動し始めた。婦人最低賃金法の調停委員を務め、また、婦人少年賃金問題審議委員会では菓子および食品製造業やブラシ製造業の公益代表として働いた。これらの体験において、フォレットは経営者と労働者とがコンフリクトを解消するあり方を目の当たりにしたわけである。

---

<sup>14</sup> 三戸・榎本、1986 年、165 頁。

<sup>15</sup> 同上、170 頁。

その後、フォレットは協同組合の研究も始めている。これは、フォレットが協同組合の経営について事業経営に携わる人から相談を受けていたこととともに、次第に大きくなりつつある協同組合にフォレット自身も関心を持っていたからであった。この研究は、フォレットの第3の書物『創造的経験 (Creative Experience)』にまとめられている。直後にフォレットは入院しているので、『創造的経験』は短期間で書かれたことがわかる。

この書は、『新しい国家』の根本理念を、ビジネスの中で発展させたものである。日本のフォレット研究の中心の一人である榎本は、この書に対して、特定の経営体の様々な状況や実践上の諸問題にその根本理念を照合してさらに精緻な考え方にまで発展させた書物という評価を与えている。すなわち、イブニングセンターでの活動での「相互的役割」から、『新しい国家』における「自他—他自形成過程」を経て、『創造的経験』における「循環的反応」への理論的発展である。

当時、ビジネスの世界では、科学的管理が導入され、生産の効率化が図られていた。テイラーの科学的管理論、すなわち経営者のイニシャティブと従業員の出来高賃金に応じた努力によって、両者が協力して生産性を上げ、両者の繁栄を実現するという精神革命を起こすべきとする主張は、人間疎外などの問題を抱えてはいたが、産業拡大の風潮にあったアメリカのビジネス界では広く支持を得ていた。

1915年にF.W.テイラーが亡くなって、科学的管理協会はテイラー協会になったが、フォレットはテイラー協会に所属していた。そしてテイラー協会では、作業の能率的管理から協働の科学や人事管理への関心が高まっており、フォレットの科学的管理論の対象も人事管理を含む経営管理であった。のちにフォレットの論文を編集することになるメトカーフは、ニューヨーク人事管理協会を設立したが、フォレットは1924年「経営管理の科学的基礎」の講習会から講演を引き受け、「建設的対立」、「命令の授与」、「統合的統一体としての企業」などの、フォレットの統合論や組織論、権力論の核となる概念を主題とした講演を次々に行っている。また、1925年には、「事業管理が専門的職業となるためにはいかに発展しなければならないか」、1926年には「一般に承認された企業経営者の型の改造に対する従業員代表制の影響」、1927年には「統制の心理」「同意と参加の心理学」「斡旋と仲裁の心理学」、「指導者と専門家」などの講演を行っている。さらに、フォレットは、1926年テイラー協会の会合で「最終的権限という錯覚」という講演も行っている。これらは、アーウィックとメトカーフによってまとめられたフォレットの論文集『動態的管理 (Dynamic Administration)』に収められている。フォレットの理論は体系化されていないが、この論文集によって、フォ

レット理論の主要概念が理解でき、当時としてはとても進んだ考え方であったことがわかる。

晩年、フォレットは、国際連盟に関心を示し、ジュネーブを訪ねて研究も行っていた。『新しい国家』の延長線上に国際協調・世界国家を見据えていたのではないかと解される。

また、1933 年、フォレットはロンドン大学経済学部の新設された経営学科の記念講演に招かれ、「事業経営における組織と調整」という講演を行っているが、これがフォレットの最後の講演となった。フォレットは、この年、母を亡くし、自身もボストンで癌のため亡くなっている。

以上、フォレットの生涯から彼女の理論の源泉となる事象を概観した。つぎにその学説の特徴とキーワードとなる概念を検討する。

## 2 フォレットの学説

フォレット理論の特徴は、まず、個人、組織、社会の関係をすべてプロセスとみなすことにある。すなわち、個人が他者との相互作用を通して組織という社会過程をつくり、さらに組織と組織、個人と組織のそれぞれの相互作用の中で社会ができるというように、「個人—組織—社会」と連なる動態的プロセスとして三者の関係を捉えている。かつ、「相互作用」(interacting)、「統一化」(unify)、「創発」(emergence)の3つのカテゴリーをカギとする動態的プロセスとして捉えているのである<sup>16</sup>。

すなわち、第一に、フォレットは、個人と個人、個人と全体の「相互作用」を「円環反応」(circular response)と捉えている。個人 A と個人 B が相互作用しあうということは、A が B に影響を与えたら B はその影響を受けて以前とは違う B として A に影響を与える。B からの A に対する影響も同様に作用する。同時に、A は、B をとりまく関係にも影響を与える。そして、B はその影響を受けて、以前とは違う B として A および A をとりまく関係に影響を与える。B が A を取り巻く関係に与える影響の帰結もまた同様というわけである。こうして、個人は、意識していなくても他人の影響を受けており、個人の行為は、自身を含む「状況」を変化させていると言える。フォレットは、円環反応という概念を使って、個人の行為が環境といかに関係づけられ、全体的に統一されていくかを示した。

第二に、人々が相互作用を繰り返しながら全体状況を作っていく中では、当然人びとの欲

---

<sup>16</sup> 米田・三戸邦訳、1792 年、273 頁。

求の対立 (conflict) が生じるが、フォレットはコンフリクトを統一的全体の動態化の契機としてとらえる。そして、コンフリクトの建設的な解決によって、状況を進展させようとするのである。すなわち、フォレットは、コンフリクトの解決方法には、「支配」(domination)、「妥協」(compromise)、「統合」(integration) の3つがあると考える。「支配」では、相互作用は断絶するか、抑圧された側の反発を伏在させつつ、片方の欲求しか満たされない。「妥協」では、双方の欲求を抑えた相互作用が働き、双方の欲求は十分には満たされない。それらに対して「統合」は、双方の欲求を包括した新たな状況をつくり、そこで双方の欲求とともに満足させようとするものであり、フォレットは統合によりコンフリクトを解決していくべきだと考えた。さらに、フォレットは、統合の実現には「高度の知力、鋭い洞察力、相違に対する識別力および特にすぐれた創意工夫力」が必要であるとして<sup>17</sup>、状況の中の統合に関わる個人に期待している。こうして、第二の「統一体化」は実現される。

第三の「創発」は、全体状況が展開するために統合による新たな価値が生まれることを言う。フォレットは人々の相互作用を「円環反応」という概念で表し、その過程で生じるコンフリクトの解決には「統合」というプロセスがありうることを示し、そのプロセスを「統一体化」と言い、そこから新たな価値が「創発」することを展望したのである。

こうしたフォレットの理論の特徴を、組織論としてとらえると、三井説に倣えば、それは「活動のネットワーク」として、4つの側面を含むこととなる。すなわち、「行動の交織」、「経験の交織」、「機能の交織」、「責任の交織」である。そして、それらが絡み合いながら、統合的に統一されていくプロセスがフォレットのいう「組織化」ということになる。

まず、「行動の交織」は、個人が、円環反応を通じて他者と関係づけられ、同時にその関係とも相互作用を行って、統一的全体を作っていくことを表す。また、「経験の交織」は、社会状況の判断は個々人の経験があって初めてなされるという認識を前提として、個人の経験が織り合わされば個人的な経験の幅が広がり、個人の経験が新たな段階に進み、個人も成長していくことを表現している。成長しつつある個人が相互作用して状況も進展していくというわけである。さらに、「機能の交織」というのは、個人が自らの職務を認識し、自由裁量を通じて遂行していく、そのプロセスの中で職務は形作られ遂行されるということの意味している。最後に「責任の交織」であるが、個人は職務を遂行すれば責任を果たすのではなく、自分の行動の他者への影響と、その結果状況を変化させることについての責任ま

---

<sup>17</sup> 同上、64頁。



でを視野に置いている。

以上の4つの側面が絡み合って、組織化のプロセスとなっている。また、この組織化のプロセスでは、「相互作用」、「統一体化」、「創発」が同時進行していると考えられている<sup>18</sup>。

では、フォレットの管理論はいかなるものであろうか。それは、この組織化のプロセスを調整するものとして捉えられていた。

まず、フォレットは、管理の過程について、眼前に進行する2つの点に注目していた。すなわち、「(1) 管理は、人間による管理 (man-control) ではなくて、むしろ、事実による管理 (fact-control) をますます強く意味するようになりつつある。(2) 中央の管理 (central control) は、上から課せられる管理 (super-imposed control) ではなくて、むしろ、多数の管理の相互関連をますます意味するようになりつつある」と<sup>19</sup>。第一については、在庫管理や予算管理が、原価計算や単位予算編成によって可能となった分析や解釈を行うことで非人間的管理になりつつあることを念頭に置いている。第二については、企業がいまや大きくなっているので、中央の管理というときは、放射線を意味するのではなく、むしろその企業全般の管理の集積を意味する、つまり企業を構成する諸セクションの相互関連を意味するようになっているというように、認識しているのである。

また、事実による管理および、相互に関連した管理 (co-related control) は、状況の中にあって、それ自体を発現させるべき指導的思考としてフォレットのいう組織の4つの原則を持つこととなる。すなわち、(1) 状況のうちにあるあらゆる要求の交互関連としての調整、(2) 関係を持つ責任者たちの直接接触による調整、(3) 早期段階における調整、(4) 継続的過程としての調整である<sup>20</sup>。第一の原則は、状況の中のあらゆる要素を関係づけることによる調整で、関係的全体 (relational total) をつくっていく。第二の原則は、決定が、最高管理者を介してラインを上下するのではなく、現場をよく知る部門の長たちの横の関係を通して行われるのが妥当であることを意味する。第三の原則は、直接的接触が過程の早い段階で行われる必要を説いている。思考が固まっていない中での相互作用であれば互いに修正しあうことができるからである。第四の原則は、恣意的専断的处理を排除して、調整のための継続的機関によって、同一原則を継続的に適用すべきことを求めている。

---

<sup>18</sup> 三井によれば、フォレットは、組織論を、いわゆる組織構造ではなく、組織行動と捉えていたというわけである。三井、2009年、119-132頁。

<sup>19</sup> 斎藤邦訳、1963年、148頁

<sup>20</sup> 同上、150頁。

こうした組織の諸原則から理解されることは、フォレットが管理を「垂直的管理」(vertical control) としてではなくて、むしろ「水平的管理」(horizontal control) として捉えようとしていることである。「上から下への縦の管理ではなくて、むしろ横の関係(cross-relations)の意義を強調するところにフォレットの管理原則の第一の特質が認められる<sup>21)</sup>」というわけである。

このようなフォレットの経営管理論を総括すれば、まず、フォレットは経営管理を人間的結合の統一体の営みとして理解している。そして、その統一体は、個人と組織とが複雑に絡み合う円環反応のなかで統合によって動態的に形成される。つまり、こうした円環反応は、当然、コンフリクトを生むことになるのだが、このコンフリクトが統合によって解決されることを通じて人間的結合の統一体が動態的に形成されるのである。かつ、この「統合」については、次の2点が注目されることとなる。一方で、統合は「状況の法則」に従って遂行される。すなわち、フォレットが「状況の法則」について述べているのは「命令の授与」のところであって、状況の法則に従うということは、「状況の要求するものがなんであるかを知ること、状況の法則を発見してこれに従うこと」であるが、それは恣意的な人間の命令による管理から脱却して、「問題を非人間化すること、状況の研究に関係している人々を統一体化すること<sup>22)</sup>」にほかならないというわけである。

他方で、そのように状況の法則を発見する過程は諸個人と組織との複雑に絡み合う円環反応のなかで遂行されるのであって、「統合によって紛争の当事者は両者の見地を含む全体ないし統一体の構成員に転化せられることとなるのであって、そこに当事者の全体ないし統一体の形成に関する「参加」(participation)が実現せられるわけである<sup>23)</sup>」。

この第2の論点は、次のように捉え直すこともできよう。すなわち、状況とは、人びとの相互作用によるところの共通意思が存在する場であり、個人はそれを自覚しつつ、自らコントロールして社会的機能を果たし、同時に状況全体もコントロールされていくというわけである<sup>24)</sup>。

このように、フォレットは管理を自己統制の過程として捉えているので、組織の参加者が「状況の法則」を発見し、これに従うことを管理の本質としている。つまり、円環反応によ

---

<sup>21)</sup> 藻利、1963年、189頁。

<sup>22)</sup> 同上、51頁。

<sup>23)</sup> 同上、198頁。

<sup>24)</sup> 同上、114頁。

って成り立っている集合的意思・集合的観念を管理の基本と考えていた。だからまた、リーダーシップを発揮する人とは、状況を最もよく知っていてその求めるものを認識し、状況内の人びとに認識させ、事実による統制をする人ということにもなるのである。

こうしたフォレット理論の特徴が、とりわけイブニングセンターでの活動において体験したところを論理的に追及したものであること、ひいては群衆の支配、個人の埋没に抗して真の民主主義のあり方を追い求めたフォレットの生涯の歩みに裏打ちされたものであることは、容易に看取されるところであろう。

では、こうしたフォレットの理論は日本においてこれまでどのようにとらえられてきたのであろうか。次章では、フォレット理論の日本への紹介の時期から時代を追って検討していくことにしよう。

## 第2章 日本におけるフォレット研究の歩み

### 1. 藻利重隆によるフォレット説の日本への導入

本章においては、フォレットの経営管理論が藻利重隆によってどのように日本に紹介され、それを端緒に日本のフォレット研究がどのように発展してきたのかを概観する。と同時に、現代のフォレット研究を牽引する三井泉説について少し詳しく考察したい。というのは、三井によるフォレット説の解釈、とくにフォレットの認識論の方法論的解釈は、「統合」を促すために建設的対話の土壌を培う契機を探るという本論文の課題にとって、教えるところが多いと解されるからである。こうして、本論文が日本のフォレット研究史からどのように学び、その成果をどのように継承していこうとしているのかを再確認することが本章のめざすところとなる。

日本におけるフォレット説の研究は、藻利重隆が1953年に一橋論叢に発表した「経営管理の科学化と『状況の法則』—フォレットの所論を中心として—」に始まる。この論文を、藻利は、「経営管理の科学化」、「専断的権限の解消」、「機能的統一体としての経営」、「状況の全体構造と経営管理」、「『管理の科学』と『経営の科学』」という5節の構成でまとめている。

まず、最初の2つの節の標題が示すように、藻利は、フォレットの問題意識が、経営管理において専断的権限の解消が進みつつあるという時代動向のうちに経営管理を指導すべき客観的な科学的原理を洞察することにより、そうした問題意識からフォレットの経営管理論の核心をなす「状況の法則」という概念が導き出されたと解釈している<sup>25</sup>。すなわち、「状況の法則」に従うということは、機能的統一体としての経営の要請に、状況の中にいるすべての人が従うことを意味する。言い換えれば、「状況の法則」に基づいて営まれる管理は、状況の客観的事実のうちに成立する内面的要求に基づいて展開されるのであって、その必然の結果として成立するものは「事実による管理」(fact-control)、「集合管理」(collective control)にほかならないというわけである。

また、藻利は、経営管理が「状況の法則」に基づいて、真の科学的管理として科学的に展開されるかぎり、最高経営者の権限は専断的権限ではなくて、「組織内の諸点に見いだされ

---

<sup>25</sup> 藻利、1953年、206頁。

る多数の権限の集合」と解されることをも指摘している<sup>26</sup>。

さらに、藻利は、そうした組織における管理の原則として、フォレットが「組織の四つの基本原則」(four fundamental principles of organization) を挙げていることに論及する<sup>27</sup>。フォレットは、そうした原則に従って行われる調整がもつ積極的な概念として「統合」(integration) を位置づけているというわけである。ここでは、異論 (difference) が状況を進展させるというように、異論があることを肯定的に捉えるフォレットの動態的な状況認識を確認したうえで、異論の一種であるコンフリクトは、「支配」(domination) や「妥協」(compromise) によってではなく、「統合」によってこそ終局的に (in the long run) 解決されるとみなされていることにも触れられている。

のみならず、統合については次のようにも述べられていた。統合はコンフリクトを長期的、終局的に解決する方法と捉えられるべきであり、この長期的見地が経営管理の科学化を可能にする唯一の見地であることに注意しなければならない。こうした長期的見地においてはじめてわれわれは「状況の法則」の意義を提唱し、統合の必要を論じうるのである<sup>28</sup>、と。このように、統合が長期的視野で捉えられるべきものであることを理解し、かつその点を高く評価しているのは、現代でもフォレット説を短期的な視点でのみ評価してその非現実性を難じる批判があることを想起すれば、藻利説のひとつの見識と評価することができるであろう。

また、上述の最高経営者の権限論に重なるところであるが、フォレットが上位管理者に特別の権能を認める垂直的な権限論には与していないことも確認されている。すなわち、経営管理の合理化を意識的に担当するものはいわゆる管理者であるが、管理者は経営における「指揮者」(leader) であって、組織内部の各人が積極的に活躍するように、各人の異なる意思を統合する方法を心得ている人間を意味する、と。ここでも、経営管理は「状況の法則」に従ってなされなければならないという原理に則れば、指揮者は状況を問題とするが (he passes on a situation) 彼自身がその状況のうちにいる (he is in that situation) のであるから、指揮者はつねに状況の内側からその内面的要求に基づいて管理を行わねばならず、したがって彼自身の独自の判断による権限の行使ではなく、むしろ集団の力 (a group power)

---

<sup>26</sup> 同上、229 頁。

<sup>27</sup> 同上、230 頁。①直接的接触の原則②早期調整の原則③自己調整の原則④継続的調整の原則である。

<sup>28</sup> 同上。

を創造する方法を心得ていなければならないというわけである。

さらに、「指揮者」は集団の対内的関係のみならず、対外的関係をも配慮しなければいけない。すなわち、藻利は、フォレットのいうところの偉大な指揮者は、すべての外的諸力の複合体とすべての内的諸力の複合体とをそれらが一緒になって能率的にはたらくように関係させることができる人であると解する<sup>29</sup>。

こうした管理者は、指揮者として経営の諸部分を能率的に統合し、調整するためには、つねに経営の目的（purpose）を明確に規定していなければならない。そして、上述してきたような管理者の機能の捉え方からすれば、こうした目的は共通目的（common purpose）として集団の諸要求および諸活動から生まれるものでなければならない。したがって、経営の諸部分を能率的に統合し、調整するために必要とされる経営の目的そのものが、同時に諸目的の全体的複合体（the whole complex of purpose）をなし、諸目的の統合において成立するというわけである<sup>30</sup>。

だが、藻利は「状況の法則」に従う命令の授与について考察し、命令する者ないしシンボルを体現する者と命令を受けてこれに服従する者との間の関係の問題が残されていることを看過するわけにはゆかないと<sup>31</sup>、フォレット説に疑問を投げかけてもいる。命令する者も命令を受ける者も「状況の法則」に従うので平等かといえ、実態上は命令する管理者、命令を受ける従業員という形をとるので、平等ではないであろうというのである。

この疑問はさらに次のような疑問へと展開する。「機能的統一体」として理解される「経営」が、経営の「具体的状況」を十分に捉えているか、と。換言すれば、フォレットの理解する経営は人間関係を中心とし、単に人間の集団として把握されているきらいがある。ことにフォレットの長期的見地が機械生産の高度化と密接な関連を持つことは看過されてはならない。こうした事態の捨象されたものが「経営」だとすれば、それはあまりにも抽象的であると指摘せざるをえない。機械化の進展が人間関係にどのような作用を及ぼすかに関して何らの説明もなく、結果的には「技術の面」の捨象された「人間の面」のみが、全体的な管理の問題として展開されているに過ぎない。「技術の面」をも含めて、より具体的な全体的構造を分析しなければならないのではないか、<sup>32</sup>と。

---

<sup>29</sup> 同上、234 頁。

<sup>30</sup> 同上、233 頁。

<sup>31</sup> 同上、211 頁。

<sup>32</sup> 同上、241 頁。

のみならず、藻利は、人間関係をも具体的に問題とすべきで、フォレットの言う人間関係は極めて広義で茫漠としたものであるとみなす。そして藻利は、人間関係を、仕事上の人間関係と労使関係に象徴される人間関係との二種に分けて考察すべきことを主張する。前者の仕事上の、ないし職能的人間関係の統合は直接に生産と関係し、いわゆる能率的見地において解決しうる。だが、労使関係の統合は、異なる次元において解決されねばならないというわけである。だからまた、命令の実体的内容とは別個に、命令の授与として描かれている命令者と被命令者との人間関係が、フォレットの言うように一元的統合によって完全に解決されたか否かはなお問題の存するところであるとする。さらに藻利は、機能的統合の体现者としての管理者、ことに最高管理者をなぜ特定の間人が担当するかは、単に機能的統合関係から解明できないということを指摘する。経営管理には、職能的人間関係における機能的統合を超える問題が存在しているのであって、企業経営を単純な機能的統一体として理解することは、抽象的すぎるというのである<sup>33</sup>

こうして、藻利は、フォレット説を次のように評価する。フォレットは「管理の科学」(the science of management)を確立することを目指していた。それは経営管理が専門職業化されることで当然必要となってくる。だが、フォレットは、「経営管理の科学化」を求めたにもかかわらず、「経営の科学」(science of business)として理解されうるものにとどまったのではないかと。したがって、「状況の法則」もそうした抽象的性格のものにほかならないことを看過してはならないこととなる。真の科学的管理が依拠することを要請される「状況の法則」は、まさに「経営」の論理であり、「経営」の事実法則なのである<sup>34</sup>。

この点、のちに藻利が L.アーウィック編『フォレット経営管理の基礎—自由と調整—』に付記した解説<sup>35</sup>を援用して補足すれば次のようになる。フォレットの管理論は「社会的管理の科学」をなすものと解すべきである。すなわち、「協働の科学」は決して単に「経営的協働」の科学を意味するものではなくて、むしろ一般的な「人間協働」の科学を意味するものであり、フォレットが人間関係の意義を強調していることは評価される。だが、「経営を単純な統一体として一元的構造において理解することの抽象性」をも指摘しないわけにはゆかない、と<sup>36</sup>。

---

<sup>33</sup> 同上、241 頁。

<sup>34</sup> 同上、237 頁。

<sup>35</sup> 藻利、1963 年、173-248 頁。

<sup>36</sup> 同上、237 頁。

さらに、藻利は、フォレットが経営の論理的考察において「長期的見地」を前面に出してきたことを、既述のように、フォレットの卓見だと評価するが、現実の企業は必ずしも長期的見地においてのみ営まれているわけではないことにも注意を促している。ことに、不況時においては企業の営みは著しく短期化する事態が無視されているというわけである。藻利は、この点を、フォレットが「なんであるか」(what is) をでなくて、むしろ楽観的な態度で「多分どのようになるだろう」(what perhaps may be) ということのみに関心を寄せたことによるものと解している<sup>37</sup>。

最後に、藻利は、職能的人間関係そのものについて、多数の人間の協働においては、つねに秩序の確立と維持とが問題とされねばならないのであり、程度の差こそあれ、固定的な組織と制度とを必要とすると主張する。組織計画や制度改正を拒否するものでないことは言うまでもないが、つねに流動的ではありえないと述べる。藻利は、状況の発展性は単に流動的な力動性においてのみ理解されるのではなく、静止性・固定性と力動性・流動性とのいわゆる統合において理解されねばならないという<sup>38</sup>。こうした秩序維持の問題が状況の内面的要求のうちに取り上げられることによってのみ、フォレットの「状況の法則」の主張は職能的人間関係に対して妥当しうると解釈できるというように、フォレットの「動態的な」経営管理の把握をより具体化することを求めているのである。

こうした、藻利によるフォレット説の紹介、解釈は、多くの研究者に影響を与え、L.アーウィックがフォレットの講演をまとめた『フォレット経営管理の基礎—自由と調整—』に解説を付記したことで、その後のフォレット研究の基盤となっていくた。

## 2 1960年代のフォレット研究

1960年代には、藻利のほかに北野利信、斉藤守生、垣見洋一、中村瑞穂、長谷川廣などが、次々にフォレット研究の成果を発表している。

まず、北野利信の「動態的管理論」を検討してみよう。北野は「メアリー・パーカー・フォレット Mary Parker Follett は、経営が生産性を高めるためにはその組織が個人の動機と欲求の認識と、自発的な組織への同化に基づかなければならないと説いた最初の人である<sup>39</sup>」

---

<sup>37</sup> 同上。

<sup>38</sup> 同上、242頁。

<sup>39</sup> 北野、1961年、55頁。



とフォレットに高い評価を与えている。そのうえで、北野は、「勿論フォレットの関心事は理論より『考え方』であったから、幾多の手入れを必要とする。例えば、経営のダイナミクスな根源と彼女が考える部分間の相互作用が測定されねばならない。また、彼女のモデルと文化環境との関係も研究されねばならないであろう」と述べ、フォレットのプラグマティックな解釈は「考え方」として処理され、科学的管理であるなら測定されるべきだと主張する。

北野はさらに、「経営を有機体として見るメアリー・フォレットの動的経営観は、斬新さの故に当時の自由主義的知識人の間には好意をもって受け入れられた。しかし、彼女自身が最も期待をかけた産業界は『科学的管理法』に心を奪われて彼女に耳を貸すものは稀であった。経営学者の間でも、彼女の解説を全面的に採り入れたのはウイリス・ウィッスラーのみで、その後次第に顧みられなくなった。しかし最近の経済社会的発展は彼女の『再発見』の地盤を生み出している<sup>40</sup>」とも述べている。北野によれば、経営活動における知識と技術の高度化は、経営職能の専門化とともに組織の遠心性を顕著にさせ、「組織緊張 (organization tensions)」を表面化させる。この緊張を解消するために「最高経営者はその地位に固有の権威の行使を強化するが、それは知識と経験を異にする専門人員に対して根拠を持たず、緊張を緩和するどころかむしろ悪化する。したがって、統制の必要は技能に基づいた権威の容認を已むなくし、結果として経営の中に二つの権威体系が併存し、組織緊張が恒久化する傾向がある<sup>41</sup>」。そこで、フォレットのリーダーシップ論を適用して、状況の中で最も戦略的な職能を担当するものによって権力が行使されるという方法にあらためて関心が向けられることとなる。要するに、経営活動における知識と技術の高度化が進み、それに伴って組織的緊張が表面化するとともに、経営組織の根本的改編の必要が認識されてきている。フォレットは「このような設計図を完了して工事をまっている<sup>42</sup>」というわけである。

北野の解釈は、「経営管理」論としては命令の付与者と授与者との間には実態的不平等が残ることを看過すべきでないとした藻利のフォレット評価と対立するところをもっている。すなわち、だれがリーダーシップを行使するかは状況によって定まり、「高級経営者のリーダーシップは近代経営の複雑化に伴って表面に現れる様々のリーダーシップを最大限に育成し、その行使の機会を与え、さらに共通目的に統合することである。この見解は近年のオ

---

<sup>40</sup> 同上、76 頁。生産における組織の占める役割が重要となり、環境変動の中で経営を全体として統一していくことが必要になってきた。

<sup>41</sup> 同上、77 頁。

<sup>42</sup> 同上、78 頁。

ハイオ州立大学リーダーシップ研究グループが到達したそれに完全な一致をみる<sup>43</sup>」と、フォレットを擁護している。しかも、その際、こうした見解は、1960年代のアカデミックな研究においても認められることをも付け加えている。

ついで、斎藤守生のフォレット研究に目を移そう。斎藤は、フォレットのパーソナルな「人」および「生涯」を考察し、その管理論の生まれる背景、政治学者から経営学者への転機の原因などを明らかにしている。また、1963年には、既述のアーウィック編『フォレット経営管理の基礎—自由と調整—』を翻訳している。さらに、1980年代にはフォレットの管理論を、1990年代には藻利から始まるフォレット研究史をまとめ、長期間にわたってフォレット研究に貢献した人である。

そうした斎藤がフォレット研究として中心的に取り上げたのは、「機能的思考に基づく経営管理論、労務管理論」の側面であった。さらに、このように「機能」的側面に焦点を当てたフォレット研究は、垣見陽一もまた共有するところであった。

すなわち、垣見は、「フォレット学説の研究：協働の理論（経営組織論の新展開）」において、G.ゴイダーを引用し、新しい経営形態として joint enterprise を提唱する。そして、フォレット説における機能的統一体の概念がそれを生み出す理論的根拠を与えるものであると解する。とともに、機能的統一体の概念こそ、フォレットの独創的な動態的組織論の集約的表現であると評価した。

このようにフォレット説をその「機能」的側面からのアプローチにおいて高く評価するということは、職場の人間関係のうちには機能的にアプローチできる「仕事上の人間関係」とは異質な「労使のうちに象徴される人間関係」も存在するし、両者における統合は別個の性格の問題であって、そうした「経営管理」の次元にまでフォレット説は具体化されていないと批判した藻利説とは対立する。こうして、垣見は、藻利の機能的統合体の批判には、二元性を生み出した視角があり、静止的部分的思考と二者択一的態度とが潜在しており、経営のなかほどにある組織の本質が見失われているのではないかと批判することとなる<sup>44</sup>。垣見によれば、機能的全体としての経営は相互浸透的、循環反応的な自己投影をしており、その経営構造は複合的全体（Business as a Complex whole）であって、それが動態的組織の本質なのである。

---

<sup>43</sup> 同上、75頁。

<sup>44</sup> 垣見、1861年、189頁。

中村瑞穂は、「フォレット経営管理論に関する一考察：シェルドン批判を中心として」において、アメリカおよびイギリスの研究者によるフォレット経営管理論の意義の評価と日本でのその違いがフォレット説の紹介の仕方にあらわれていると指摘している。すなわち、アメリカおよびイギリスにおいては、フォレットの遺稿集の編纂者 L.H.アーウィックに代表されるように、フォレットは、あらゆる人間活動あるいは人間集団に対して普遍的に妥当する「人間集団または組織の諸原理」を探求し、それを提示した学者、ファヨールの管理論の系譜に属する貢献者という位置づけである。既に見たようにこうしたフォレットの位置づけ方自体は藻利も共有しているところと解されるが、中村によれば、日本では、その藻利を筆頭として、フォレットの「状況の法則」に基づく「動態的」な管理論ならびに組織論がいわゆる「制度学派」(institutional school) の発展に果たした役割が重視され、また、フォレット説には、とりわけ戦後日本で広く紹介されたピーター・ドラッカー (Peter F. Drucker, 1909-2005) の経営管理論に共通する側面があるということが、藻利や北野、垣見によって注目されているという<sup>45</sup>。

さらに、中村は、これまでのフォレット研究者のほとんどが「彼女の認識は彼女の時代を先んずるものである」という遺稿集の言葉を積極的に肯定しつつもなおそれを抽象的な言葉に留めていたことに飽き足らず、独自に分析を試みた。その答えが、フォレットの管理論は資本主義を越えた長期の歴史的視点でテイラーの「科学的管理」の方向を継承し、その内包的・外延的發展を意図するものであったということであった<sup>46</sup>。こうして中村は、第4章でも見るように、資本主義のなかでの労使関係の独自性にも目配りしていた人であるが、藻利説と対比すれば、長期の歴史的視点に立ってフォレットの機能的思考に寄り添おうとしていたことがわかる。

それに対して、長谷川廣は、「フォレットの経営管理論」においてフォレットの思考方法の分析を行ない、フォレットの思考方法を、単に動態的管理論として理解するのではなく、制度的思考に強く支えられたものと理解すべきであるとする。すなわち、経営が「自己創造的結合の過程」であるということこそフォレットの経営管理論ないしは組織論の中心的概念であるから、「自己創造的結合の活動が管理活動である」ということになる。それは、強制を伴わない「自己管理」(self-direction)ないしは「自己発展的管理」(self-generated control)

---

<sup>45</sup> 中村、1963年、38頁。

<sup>46</sup> 同上 61頁。

の提唱にほかならない。そうだとすれば、制度論学者が一般的にそうであるように、彼女も経営者に重要な地位と役割を与え、大きな期待を寄せていたことになる。フォレットは経営管理の展開をその専門的職業化の問題として捉え、「専門家」が企業のいっそう重要な構成分子となってきたことを認めたとも述べている<sup>47</sup>。

長谷川は、フォレットの管理論について、「現代経営の今日的課題に十分こたえうるものをもっている、また時代に先行したものであったし、時代を超えたものでもある」と評価し、フォレットの管理論の実践性を認めているが、それは、労働者を資本主義の守り手に変えているという批判でもある。長谷川は、フォレットの管理論は資本のための「実践的理論科学」であり、客観的「状況の法則」に従うということは、人間の意思にかかわりない「事実の法則」に従うということであり、資本主義の法則に従うことを「強制」するものにほかならないと述べる<sup>48</sup>。フォレットは、人間というものは専断的命令を聞き入れにくいので、状況の中の人間の総意もしくは状況の中の人間の、良しと認めうる「事実」に従うと言っているのだと解するのである。

長谷川の批判は続く。フォレットは、「人に対する責任」ではなくて「仕事に対する責任」を重視する「一元的な」労使関係論のうえに立っており、命令や権限が仕事に発するという論理でもって、労働者の反抗を抑え、仕事、すなわち資本による労働者からの搾取への「自発的」協力を要請しているという。しかもその指揮者は「共通目的」であり、労働者は「人」に従属しないで、その「共通目的」に従属させられているというわけである<sup>49</sup>。

さらに、長谷川は、フォレットの経営者論は、いわゆる資本の寄生化が極限にまで進んだ段階における、資本主義擁護のための経営者論でもあると述べる。その根拠は、フォレットは従業員代表制の必要性を「状況」の要請と考え、民主主義とか労働者の権利とかいう立場から考えないということ、経営者は社会発展の起動力をなすものと考えているということである。それは、現代資本主義社会にもっとも都合のいい「理論」であり、表面的には「進歩的」だが、本質的にはもっとも「保守的」なものと言わざるをえないという<sup>50</sup>。

このように、長谷川は、歴史を超えて人間集団に普遍的に妥当する機能的側面を描いたものとしてフォレットを評価するより、むしろ資本主義社会における労使関係をそうした普

---

<sup>47</sup> 長谷川、1967年、6-7頁。

<sup>48</sup> 同上、39頁。

<sup>49</sup> 同上、40頁。

<sup>50</sup> 同上、40-41頁。

遍的關係に抽象化していわば美化したものとしてフォレットを批判している。

こうして、1960年代のフォレット研究は、藻利がフォレット説を評価しつつも、それはなお資本主義的企業における人間関係のもうひとつの側面である労使関係をも対象化したトータルな経営管理論にまでは具体化されていなかったと評価していたことを中間に挟んで、一方で歴史的な動向を踏まえながら機能的関係の解明であることを高く評価する北野、斎藤、垣見、中村らの研究、他方で資本主義的労使関係を抽象的な機能的関係の分析用語で包み込むことで美化することになってしまっていると批判を強めた長谷川の研究という構図で展開されたと言える。

### 3 1970年代のフォレット研究

1970年代になると、1960年代から活躍している斉藤守生をはじめとし、上田つよし、三戸公など現代まで長期間成果を発表し続ける研究者が活躍し始める。

斉藤は、「経営管理における「奉仕」概念—M.P.フォレットの所論より」において、フォレットの奉仕概念は「奉仕の機能論」であり、「奉仕の機能化概念」<sup>51</sup>であると述べている。フォレットの奉仕概念は、シェルドンのような研究者のみならず、かのH.フォードをはじめとする多くの論者の奉仕概念を念頭に置いたものであり、フォードの理念の進化、拡大を機能論の立場から考察していると言える、と。すなわち、フォレットのいう機能的奉仕は「当然の責務」または「必然の責任」として考えられ、結果的には利他主義を排している。フォードは、利潤動機は否定しても、利潤そのものは否定しなかったが、それはフォレットの機能的奉仕概念と矛盾はしない。フォードの奉仕への提言は企業の社会的責任を述べたものであるが、それをより精緻化したものがフォレットの奉仕概念であると、斎藤は解するのである。フォレットは、専門職業人としての経営者における奉仕について、それは自己の機能を専門職業人として愛情をもって遂行するために、自らを訓練し、物質的創造とともに精神的創造をなし、社会の進歩に貢献するところにあると論じていたのであるが、それはまぎれもなく「企業の社会的責任」論であることが斎藤によって着目されたわけで、藻利のフォレット論には見出されなかった論点と言える。

上田つよしは、「“争い”についてのフォレットの考え方」や「“命令”についてのフォレットの考え方—「状況の法則」についての覚え書」といった、「統合」をめぐる考察を発表す

---

<sup>51</sup> 斎藤、1970年、50頁。

るとともに、「M.P.フォレット『企業におけるリーダーシップの機会』」や「M.P.フォレット『リーダーシップの一つの局面としての教師と学生・生徒との関係』」の翻訳を行っている。前者は、1928年コネチカット州ニューヘブーンにおけるアメリカ工場勤務看護婦協会の会議に提出され、その議事録に収められている論文であり、後者は、やはり1928年頃にフォレットによって書かれたものである。いずれもリーダーシップ論を主題としている点で、1970年代のフォレット研究の問題関心の所在を探るうえで興味深い。

なお、上田は、この後もフォレットの『創造的経験』を分割して訳すなど、精力的にフォレットの著作の翻訳を継続している。これまでのフォレット研究はアーウィックらがまとめた講演を主たる資料としてきたが、この頃から独自の資料や、E.M.フォックスなどのフォレット研究者の論文が活用され始めたわけである。

酒井甫もまたリーダーシップに関心を寄せ、「M.P.フォレットのリーダーシップ論」において、リーダーの資質について解説を加えている。フォレットの「リーダーに付随する諸種の特性」を積極的に認めるのではあるが、諸種特性が、「人」を中心にして「人」を離れえない、いわゆるリーダーシップ特性理論とはその思想をまったく異にするものであることを論じている。フォレットは、管理を創造し、状況を管理するために、全体状況を把握して共通目的（見えざるリーダー）を提示するために必要な能力を、あえて資質とよんでいるのではあるまいか<sup>52</sup>、というのである。

井島宏幸は、「フォレットの協働理論の研究」において、「統合」理論の問題点について指摘している。統合の理論的欠陥というより、理論の前提となるところに問題を含んでいるという。すなわち、統合をするためには、人間の心理的姿勢が重要となるが、フォレットは人々の活動の心理的基礎として、全員が積極的に参加すること、他人に善意に対応すること、そして全体に対しては建設的に行動することを、当然のこともしくは可能なこととして設定している。だが、人間には競争心もあれば性格の相違もあり、常に他人に対して善意に対応するとは限らないという精神的不安定さがある、<sup>53</sup>と。

さらに、井島は、指導者の固定性と互換性をいかに解釈するかという問題に論究する。フォレットの理論は組織の一般理論として、したがってあらゆる組織の共通面を理論化したものとして展開され、各組織の特殊な側面は等閑視されてきたために、フォーマルとインフ

---

<sup>52</sup> 酒井、1972年、283頁。

<sup>53</sup> 井島、1977年、60頁。

フォーマルの指導者を同質的に捉え、この問題を理論にうまく織り込むことができなかったのではないかというわけである。これは、藻利が、フォレット説は「人間協働」の科学に留まっていて、労使関係をも対象化した「経営的協働」の科学にまで具体化されていないと指摘していた論点を、フォーマルな指導者とインフォーマルな指導者との関係という視角から深めたものとみなすことができよう。と同時に、井島が、フォレットの理論を企業組織論としてのみとらえることは誤りであって、従業員の経営参加といっても間接的な参加方式しか実現されていない現状に照らしたとき、従業員の直接的参加の重要性を指摘したフォレット理論の先進性は高く評価すべきと指摘していたことも見落とせない<sup>54</sup>。

三戸公は、「管理の本質について—フォレットのシェルドン批判を手掛かりとして」において、リーダーシップ論を展開している。このなかで三戸は、経営者の営みは狭義の科学では尽くせないアートの側面をも持っていると述べるなど、きわめて興味深い見解を示しているが、この点については第4章であらためて紹介したい。

なお、三戸は、1972年に米田清貴とともに、メトカーフとアーウィックの編集によるフォレットの講演集『組織行動の原理』を翻訳している。また、後述する榎本世彦との共著『経営学—人と学説—フォレット』をはじめとした重要な諸研究を発表するとともに、数々のフォレットに関する著作の翻訳を監修し、フォレット研究の第一人者としてその後も長く活躍してきた。

小林真一は、「経営管理思想におけるシェルドンとフォレット—経営人間化の意味を中心として」において、トップリーダーが行う管理と中間管理者が行う管理には相違があることに即してシェルドンとフォレットを比較し、リーダーシップ論をも展開しているが、これも第4章に譲ることにする。ただ、小林は現代経営が能率向上を志向する過程でもたらした人間性否定の傾向は解決を要する緊急の課題をなしているという問題意識に基づいてこの論文を著していたことを確認しておきたい<sup>55</sup>。小林は、資本主義体制の中で働く個々の人間に焦点を当てて、単なる人間協働ではなく、その協働における「人間化」の問題に踏み込んでいる。藻利は、フォレットの長期的見地が機械生産の高度化と密接な関連を持つにもかかわらず、機械化の進展が人間関係にどのような作用を及ぼすかに関して考察していなかったことを批判していたが、小林は同じく藻利がフォレット説では不十分だと見た労使関係論

---

<sup>54</sup> 同上。井島、1974年、321頁をも参照。

<sup>55</sup> 小林、1979年、92頁。

を絡めて、考察を深めたと言えよう。

榎本世彦は、1970年代後半からフォレットの生涯にも目を向けて精力的にフォレット研究を発表し始めているが、そうしたなかで「テイラーとフォレット—アメリカ組織論の源泉」において E.M.フォックスの研究を批判し、テイラーのフォレットへの影響ないしその展開という視点はあっても、テイラーの「管理の科学化」に対するフォレットの「経営の科学化」という視点がなかったことを指摘する。テイラーの調査・実験・分析に基づく計画室からの機能的な命令は、フォレットにおいては、累積的権威に基づく事実による中央管理としての命令の非人間化に展開していることを看過してはならないというのである<sup>56</sup>。それはバーナードの主体的統合化したものの組織に通じるとして、フォックスの視点の不十分さと、バーナード組織論に先駆けたフォレット説の意義を再確認する。これは、北野、斎藤、垣見、中村といったフォレット説における管理の機能的考察を高く評価する 1960 年代の諸研究の系譜を引き継ぎつつ、フォレットをバーナードへと展開する経営学史の流れのうちに位置付けたものと言えよう。

フォレットとバーナードとの関係を問うものとしては、松本正徳「フォレットの『経営者』論をめぐって」をも挙げることができる。フォレットの時代の経営者論は、それまでの能率主義的な管理者を想定したものと違って、資本主義そのものの担い手としての経営者の機能が制度的思考を背景として展開されていると松本は述べ、フォレットをバーナードとともに制度派の経営者論を切り開いた人と位置付けている<sup>57</sup>。

前述のように、1970 年代は、アーウィックが編集したフォレットの講演集だけでなく、フォレットの著作の翻訳が進み、またフォックスなどフォレット研究者の著作も取り上げられるようになった。さらに、論点としては、リーダーシップ論に関心を寄せる論者が少なからず見受けられた。しかもその際、藻利の問題提起が独自に深められたり、あるいは経営者の営みのアートの性格といった藻利には見出されなかった論点に加わったりした。藻利のフォレット研究においては見出されなかった論点としては、フォレット説と企業の社会的責任論との関係にも論及されていた。のみならず、本論文としては、「統合」が前提とする人間像そのものの甘さに目が向けられていたことに注目しておきたい。最後に、フォレットとバーナードとの関係といった経営学史的研究も本格化していった。このように、1970

---

<sup>56</sup> 榎本、1979 年、143 頁。

<sup>57</sup> 松本、1972 年、147 頁。



年代は、藻利らによって1960年代に基礎づけられたフォレット研究が資料面でも論点面でも精力的に新たな展開を見た時代と言える。

#### 4 1980年代のフォレット研究

1980年代のフォレット研究としてまず注目されるべきものは、1986年に刊行された三戸・榎本『経営学一人と学説—フォレット』である。本書は、第1章でフォレットの生涯を辿り、第2章で業績とその意義、第3章でフォレットの学説についての考察を展開しているというその構成からもうかがえるように、フォレットの生涯と学説とを有機的に結びつけて論じた、フォレットの総合的研究である。また、フォレットの代表的研究者である三戸、そして70年代からきわめて精力的にフォレット研究を進めてきた榎本という著者の名前からも推察されるように、それまでの日本におけるフォレット研究の成果を集大成した著作と見ることもできよう。

このように経営学者としてのフォレットについての研究に一区切りつける作品を生んだ1980年代において、政治学者としてのフォレットにあらためて光を当てる研究が現れた。

まず、岡本仁宏は、当時政治学会においてほとんど忘れ去られていたフォレットを、現代資本主義のもとでの地域と職場の〈基礎的組織〉と全体社会の政治統合との関係という視角から再評価するべく、彼女の業績をアメリカ史の具体的文脈において検討しようとした。

すなわち、岡本は、『〈基礎的組織〉と政治統合』において、地域と職場においてそれぞれの領域の共同事務を公共事務に連携させる際にフォレットがリーダーシップを期待したものと、排除したものとを挙げている。〈基礎的組織〉を媒介とする政治統合においてフォレットが期待したものとして国家と「新しい型の経営者」があり、排除したものとして政党と労働組合があるという。後者をフォレットが排除したのは、単なるイデオロギー的な選好ではなく、むしろ当時の状況におけるボス・マシーンや職能組合のあり方にあった。しかし、同時にフォレットの期待したリーダーシップの担い手たちも、彼女の期待通りには機能せず、フォレットの構想は、「ユートピア」化したという。とはいえ、フォレットの構想における〈基礎的組織〉共同事務の共同遂行を基盤とする末端からの「集合的自己統制」の試みが、本来的にユートピア的であったと判定されることになるのか、あるいは新しいリーダーシップの担い手を見出すことになるのかは、未だ開かれた問いであるとも岡本は解してい

る<sup>58</sup>。

というのは、岡本は、1970年代におけるアメリカの政治統合に関して、多様な秩序構想のなかで提起されていた＜基礎的組織＞レベルにおける庶民の能動性の問題の再生に注目していたからである。60年代後半以降に、都市（地域）における専門官僚制プラス利益集団リベラリズムという構図、さらに大経営（職場）における大規模組織プラスビジネス・ユニオニズムという構図が動揺するなかで、強いリーダーシップと＜基礎的組織＞レベルでの参加民主主義や草の根保守主義の政治的意義が浮上してきているとするならば、この側面からの検討は、ニューディール型の政治統合様式の歴史的 성격に接近する場合の一つの手がかりになろうという<sup>59</sup>。次に見るように、フォレットは、実際、ニューディール政策に賛成の立場をとっていた。

もう一人、1980年代にフォレット研究に政治学的アプローチを試みた人に稲村毅があった。稲村は、「フォレット管理論の政治思想的基礎（現代企業の諸問題）」において、フォレットを「組織の時代」という観念を抱いた最も早い論者の一人であったと評価する。フォレットは、組織の中で管理を通じて自由を獲得すべきだと説き、管理を通じてのみ企業的・国家的・国際的な不安を除去できると考えていたというわけである。だからまた、フォレットは、大恐慌後には、国民経済の管理の構想をも公然と支持した。フーバー政権下でのニューディールの兆候への支持である。その際、フォレットが特に力説したのは、管理を自由と個人主義への敵として恐れる一般的風潮の誤りである。ただし、稲村は、フォレットが第一次五か年計画下にあったソ連の計画経済を念頭に置きつつ、「トラスト規制」や「大企業の非難」に反対し、社会主義にも反対であったことにも注意を促している。

こうして、稲村は、統合の論理による管理と自由の両立・調和の主張が、国家独占資本主義の本格化に向かおうとするこの時期に、国民的・全産業的規模においていかなる実践的意味を担うものであったかが知られるとも述べている<sup>60</sup>。たしかに、稲村の危惧するように、フォレットの理論は産業心理学を活用した能率性の部分だけを経営者が活用すれば資本の論理だけを推し進めることにもなりかねない。稲村は、フォレットの管理論の形成が1920年代の相対的安定期から大不況期前半に当たっていることに注目して、その基本軸をなし

---

<sup>58</sup> 岡本、1986年、197頁。

<sup>59</sup> 同上、198頁。

<sup>60</sup> 稲村、1982年C、219頁。

ているのは、企業における新しい民主主義の確立という政治学的視点であり、第一次大戦後の社会経済的危機の回避・克服のために国家統治における民主主義を検討した『新しい国家』であったと見る。そのうえで、稲村は、フォレット理論の規範性を問題とする。理論の規範性は、その非現実性を条件づける階級闘争や国際紛争の歴史においてすべての対立を単なる差異に解消してしまうのであり、そうなると理論の非現実性と無力性は避けられないと主張するわけである<sup>61</sup>。

だからまた、稲村は「フォレットの政治思想と管理論 (1)」において、フォレットの管理論を次のように捉えていた。「状況の法則」に基づく管理というのは、結局は「全体の命令」として統一体＝共同体が自己の維持発展のために要求する方向を指しており、そのようなものとしてフォレットの全体主義的側面を代表している。それが管理であり、管理者である、と。そして、「状況の法則」は、統一体＝共同体に対してその解体に導くような方向をも包摂するものとしては観念されていないので、単純に社会や経済の客観的法則といったものと等置して理解することは必ずしも適当ではない。そうした理解は、むしろそこに秘められているイデオロギーを見落とすことになりかねず危険であるとみなす。さらに、何をもって「状況の法則」と見るかについて、フォレットは一定の基本的な視角—実践的でイデオロギー的な視角—を用意しているのであり、その視角の承認を「管理の科学化」のための必須条件として要求していると解するのである<sup>62</sup>。

さらに、「フォレットの政治思想と管理論 (2)」において、稲村は、つまるところ、独占資本の支配と搾取強化の自由こそ、フォレットが守り、確立しようとした内実であったと結論づける<sup>63</sup>。ただし、統合と参加の経営学が盛んな昨今の視点で見ると、フォレットの管理

---

<sup>61</sup> 同上、218 頁。

<sup>62</sup> 稲村、1981 年 A、57-58 頁。

<sup>63</sup> このほかにも、稲村は「ニックリッシュとフォレット—比較的一考察—」において、フォレットは、同時期にドイツで活躍したニックリッシュと部分的には思想的同根と指摘している。すなわち、フォレットもニックリッシュもフィヒテ観念論の影響を受けているし、第一次大戦から戦後にかけて政治経済的危機状況で組織における協働が求められる時代に、同じ問題意識を持っていた。ニックリッシュの組織論においては、個人を全体目的への統合と服従の視角からのみ扱う有機体論的規範論がドイツのファシズム体制下でナチス経営経済学のイデオログとして現れるための基礎となっていた。それに対して、フォレット説は統合に至上の価値を置く規範論であった。フォレットも共同体思想を基礎において組織と管理について論理を展開し、「従業員代表制」を唱えていたし、ニックリッシ

論はその最も早い原型をなすと目してよいであろうとも述べ、その意味でフォレット理論は改めて吟味してみるに値するいくつかの問題を投げかけているように思われると再評価している<sup>64</sup>。

以上、藻利の研究の及ばなかった政治学からのアプローチによってフォレット説の思想的意義に迫り、一方で岡本は、フォレットの期待したリーダーシップの担い手たちも彼女の期待通りには機能しなかったことを認めつつも、現代社会における参加的民主主義ないしく基礎的組織>レベルにおける庶民の能動性の再生という課題に絡めてフォレット説を再評価しうることに関心を寄せた。他方で、稲村は、現代的視点では岡本が関心を寄せたようなフォレット再評価も成り立ちうることを認めつつ、当時の歴史的文脈のなかでは、フォレット理論はその規範的性格ゆえに国家独占資本主義の擁護という実践の意味を持つことになってしまっていたと解した。こうして、政治学的アプローチにおいても、抽象的、機能論的にフォレット説が潜ませていた可能性に注目する見方と、資本主義社会という具体像のなかでフォレット説が帯びた意義に注目する見方という、経営学的アプローチにおいて見出された二つのフォレット解釈の流れと相通じるものが、発見されたというわけである。

最後に、経営学的側面からのアプローチは、三戸・榎本が公刊されてひと区切りといった感があるとはいえ、1993年には三戸公監訳で榎本、高澤十八久、上田鷺らが参加して『新しい国家』が翻訳された。さらに、1999年にはポーリン・グラハム『管理の預言者』が、三戸公・坂井正廣監訳で出版された。この翻訳には、三井はじめ、杉田、高橋など多くの研究者が参加している。この書籍は、フォレット理論を理解するために必要なキーワードを現在活躍する研究者たちが解説している、フォレット再考の書となっている。

## 5 2000年代のフォレット研究—三井説を中心に

2000年代になると、現在もフォレット理論を牽引している三井泉が『社会的ネットワーク論の源流—M.P,フォレットの思想—』を刊行する。本書によれば、フォレット理論の「特質の第一は社会的事実を『プロセス』として認識していること、第二は事実を分析的に把握するのみならず、『統合的に』把握していること、そして第三は、認識主体と対象とを切り離してとらえないこと—『主観と客観の統合としての事実認識』である。こうした認識方法

---

ュは労使協調路線に立っていた、と。稲村、1987年、16 - 17頁。

<sup>64</sup> 稲村、1981年B、99頁。

に立って、彼女は常に社会活動を行う『参加的観察者』の視点から人間協働を理解していったと考えられるのである<sup>65</sup>」と。

なかでも第三の論点は、本論文が三井説から最も学ぼうとしているところであり、さらにこの論点をいっそう敷衍してゆけば、第二の論点に絡めて本論文がまさに問いたいところにも到りつく。そこで、三井の言葉を借りてもう少し補足しておこう。

すなわち、第三の論点が意味するのは、フォレットにとって、対象世界の認識はその世界に対するわれわれの「さまざまな応答、つまり活動を通じて」なされるものであって、活動から切り離された事実認識などありえなかったということである<sup>66</sup>。さらに、第二の論点を加味すれば、フォレットにおいて「状況」とは、人びとの相互作用により、共通意思が存在する場であり、個人はそれを自覚しつつ、自らコントロールして社会的機能を果たし、同時に状況全体もコントロールされていくと考えられていたということになる<sup>67</sup>。フォレットは社会を、主体と客体、主観と客観が同時に内在する「状況」と捉え、さらにそこでは各主体は部分の相互関係を認識し、常に全体を意識していると捉えていたというわけである。

こうして、まず、フォレット説においては、認識主体自身が状況の一部であるというのみならず、活動を離れた認識はありえないこととなる。だからまた、三井は、「状況」を創り出すものが単なる知識の交織ではなく、むしろ「経験の交織」であることを強調している<sup>68</sup>。だが、活動であり、経験であるかぎり、主体の感情や主体が抱く価値観など知的次元とは異なる次元にある要因も介在してくる。また、生み出される結果のうちにもそうした要因が含まれてくる。フォレットにおける「統合」とは本来、そのような要因を内包した「状況」における統合なのであって、「統合」をもたらしするために必要とされた「高度の知力、鋭い洞察力、創意に対する識別力および特に優れた創意工夫力<sup>69</sup>」、とりわけ「優れた創意工夫力」の発揮には、たとえば特定の理念に燃えるからこそ諦めずに粘り強くその実現の道を探求するというように、単なる知識とは異なる要因の寄与を期待されてよい。フォレットの認識方法論は、本来それを許容する内実を潜ませていたと解されるのである。

他方で、第二の論点に絡むが、そのように知的次元とは異なる次元に存在する要因が介在

---

<sup>65</sup> 三井、2009年、5頁。

<sup>66</sup> 同上、91頁。

<sup>67</sup> 同上、114頁。

<sup>68</sup> 同上、122頁、124頁。

<sup>69</sup> 米田・三戸邦訳、64頁。

するからこそ、「状況」は人々の「共通意思」が存在する場であるとか、個人が「共通意志」を自覚して、自らをコントロールし、社会的機能を果たすとかと安易には言えなくなってくる。フォレットが前提したような知的営為に対して誠実で積極的な主体ばかりでなく、感情や価値観にとらわれて頑なに自己の認識にこだわって相手の主張に耳を傾けない主体、冷静に自らをコントロールして社会的機能を果たすとはとても言えない主体も存在しようからである。もちろん、感情や価値観が統合に至るための建設的対話を促すように作用するケースも想定されうる。こうして、本論文は、フォレットの認識方法論に本来内在していながら、「科学」的管理が強く意識されたゆえにかいささか盲点になっていたかに思われる、知的次元とは異質な次元にある諸要因に着目し、そうした諸要因が「統合」にいたる建設的対話を妨げるのではなく、むしろ促すようになるような土壌を培う契機を探求しようとしているというわけである。

ともあれ、三井によれば、既述のような認識方法論が、フォレットの「管理論」、「組織論」、「権力論」をも規定しているということなので、その点を補足して本節を締め括ることとする。まず、三井は、フォレットの「管理論」の根底に「自己統制」(self-control)という考え方を見出す。管理とは、「人々の相互作用から生じた集合的観念や集合的意思を認識した個人が主体的に自らの行為を統制し、それによって状況が統制され、またその状況によって個人が自らの行動に影響を受け、全体として進展していく<sup>70</sup>」プロセスというわけである。

また、「組織」も次のように理解されることとなる。「ある一時点をとってみれば、個人が主体となっているように見えたり、状況が主体となって統制しているように感じられても、実際にはこの二つが同時に互いに相互作用を行うことにより、統制というプロセスが展開されているのが組織である<sup>71</sup>」と。

さらに、「権力」について言えば、フォレットは既述のように「命令の授与」を「状況の法則」に従うことと解し、「人による支配」ではなく「事実による支配」と解していたわけであるが、三井はこの「状況の法則」という概念を、上述のように解したフォレットの認識方法論に即して、次のように捉えていた。それは、「円環反応」「対立」「統合」「統一体」「創発」などの諸概念を包括してより具体化させた「動態的概念枠組」である、と。フォレット

---

<sup>70</sup> 同上、134 頁。

<sup>71</sup> 同上、135 頁。三井はフォレットの組織論において、職務や経験、行動、欲求そして責任、権限の交であり、それが過去、現在、未来へと綿々と続いていくプロセスであると規定している。

は「社会プロセスをより円滑に進展させ、かつ、個々の人間の個性を伸ばし、人間的成長を促す場として『状況』というものを積極的に捉えようとした<sup>72)</sup>」というわけである。また、「状況とは、人々の相互作用により共通意思—フォレットによれば『集合的観念』と『集合意思』—が存在する場であり、個人はこれらを自覚しつつ、自らコントロールして社会的機能を果たし、自由な『個人』となる。そしてそれと同時に『状況』全体もコントロールされていくと考えられる<sup>73)</sup>」とも解していた。三井によれば、フォレット説において「状況の法則」に従うということは、「個性」の伸展ないし人間の成長の問題であり、また人間の「自由」の問題であるとも捉えられていたのである。

こうした三井説が近年のフォレット研究を牽引し、経営学史学会創立 20 周年記念に企画された『経営学史叢書』の第IV巻として、三井泉編著『フォレット』が 2012 年に発刊された。同書では、フォレットの生涯とその時代の考察に始まり、思想的背景と方法、社会論、経験論、さらにリーダーシップ論、経営者論、コミュニティ論、そしてネットワーク論の考察へと、フォレット説の包括的研究が展開されている。また、近年のフォレット研究における成果として、2017 年に、三戸公監修のもと、山下剛、西村香織、斎藤貞之らの翻訳によってフォレットの『創造的経験』が刊行されたことも付け加えておきたい。

## 6 結び

時代を追って日本におけるフォレット理論の先行研究を検討してきたが、日本のフォレット研究は、藻利の言葉を借りるなら、歴史の行く末を見据えた長期の視点での「経営の科学」として評価するか、それとも「経営管理の科学」としては抽象的過ぎる点を、すなわち資本主義的企業における人間関係のもう一つの側面である労使関係の独自性が軽んじられている点を、重視するかを大きな争点として展開されたことをまず確認できた。そしてこの点は、80 年代に試みられたフォレット説に対する政治学的研究においても同様に認められたことであった。

この争点に対して、本論文は、フォレット説が資本主義的企業における労使関係の独自性に疎いところはあるにせよ、そのことがひたすら資本主義的企業の経営管理を美化する役割を果たすことになっているという立場には立たない。たしかにフォレットの「統合」論が

---

<sup>72)</sup> 同上、111 頁。

<sup>73)</sup> 同上、114 頁。

そうした役割を果たすこともあるであろうが、資本主義的企業が直面するコンフリクトは多様であって、「統合」がフォレットの想定していたような方向で実現する事例もあると解する。

そのうえで、コンフリクトの「統合」による解決を夢想に終わらせないためにはもうひとつ壁のあることが、既に 70 年代に指摘されていたことも確認した。すなわち、フォレットの協働論に登場する人間の心理的基礎は、全員が積極的に参加し、他人に善意に対応し、全体に対しては建設的というものであるが、この想定は楽観的に過ぎるという井島の指摘である。この点は、コンフリクトを抱えた者同士が建設的対話を積極的に進めうるとは限らないのではないかという、本論文の初発的問題意識と重なるところである。

そこで、この壁を乗り越えるために、建設的対話を可能にする土壌はどのようにして培われるのか、そこには科学的経営管理を目指したがゆえにフォレットにはいささか盲点となっていたきらいのある、科学的ないし知的要因とは異なる次元の契機が機能する余地はないのかを探るとというのが、本論文の基本的問題意識となったわけであるが、この点で教えられること多かったのが、近年のフォレット研究を牽引してきた三井説であった。

すなわち、三井は、フォレット研究においてとりわけ認識方法論に注目し、状況の認識主体は状況に内在する「参加的観察者」であって、認識主体と状況とは相互作用しながら変化してゆく動態的プロセスのなかにあることを重視した。また、三井は、活動を離れた認識はありえないということ、「状況」を創り出すものが単なる知識の交織ではなくむしろ「経験の交織」であることを強調していた。こうした見方は、主体の感情や主体が抱く価値観など知的要因とは異なる次元にある要因も「状況」の認識に介在してくるし、また相互作用の結果としての主体の変化やそれを内在させた「状況」のうちにそうした要因が含まれてくることをも意味する。つまり、科学的ないし知的要因とは異なる次元にある要因が「状況」認識に関わるし、それらが契機となって「状況」が変化し、「統合」への道が開けてくることもありうるという本論文が探ろうとしていた方向性は、本来、フォレット説に潜在していたことが確認されたというわけである。

と同時に、こうした認識主体や「状況」の理解に立っていたフォレット説における「科学的管理」とはどのようなものと想定されていたのかが、あらためて注目されることとなる。そこで第 3 章では、いわゆるテイラー主義と対比することで、フォレットが想定していた「科学的管理」の独自性を浮き彫りにしてみたい。この点は、テイラー協会に属していたフォレットをむしろ E.メーヨーらの人間関係論者の一員として位置づける D.A.レンの見方に



関わっても、興味深いところであろう<sup>74</sup>。

最後に、1970年代にはフォレットのリーダーシップ論にも大きな関心が向けられたが、そこではフォレット説がリーダーシップ論としてなお検討すべき余地を残しているのではないかという有力な見解も示されていた。この点は、本論文が「統合」を推し進めるための建設的対話の土壌を培う一つの契機として注目しようとしている強力なリーダーシップに関わる場所であるので、第4章においてあらためて立ち入って検討することとしたい。

---

<sup>74</sup> レンは、初版ではフォレットをテイラー主義者と人間関係論者の中間に位置付けていた。佐々木監訳、2003年、377頁。

### 第3章 フォレットの科学的管理論の特徴

#### ーテイラリズムとの比較においてー

##### 1.はじめに

フォレットは、前述のように科学的管理を推し進めようとするテイラー協会に所属していた。「状況の法則」を見出すことでコンフリクトの統合を図るというように、経営の「科学化」を目指していた。しかし、ダニエル・A.レン（Wren, A, Daniel 1932-）のようにフォレットを科学的管理派と人間関係論派との中間に位置づける有力な見解もみられる。それは、フォレットが年代的には科学的管理の時代に属していたが、哲学的・知性的にはレンのいう「社会人の時代」に属していて、どちらの世界にも足場をもっているということ、テイラーの概念を一般化し、またホーソン実験の調査員たちの結論の多くを予想することによってこの二つの時代を結びつける任務を果たしたという見解によるものである。フォレットの主張の核心は、コンフリクトを一方による他方の当事者の抑圧(domination)や、それぞれが不満を残した妥協(compromise)により解決するのではなく、両者がともに満足しうるwin-winの関係、すなわち統合(integration)に至ろうとするとところにあった。しかもそれは、コンフリクトを内在させた状況について利害を異にする人々が各々の状況の認識を突き合わせ、丹念な対話の中で状況が指し示す最適な法則を見出し、その法則に従うことで果たされるものであった。フォレットは、上位者の直観的な命令に従って動くのではなく、「状況の法則」を探求するような経営のあり方、すなわち経営の「科学化」を目指していたのである。

また、フォレットは、状況自体が「状況の法則」に従った関係者の働きかけによって変化してゆくこと、すなわち状況が移り変わってゆく「動態」的な性格のものであることを重視していた。このことは、その状況の一部をなす関係者も変化していく動態的な存在であることを意味する。さらに、関係者は相互の対話のなかで影響されあって変化するし、そのことが状況を変化させる、かつそうした状況の変化がまた関係者を変化させるというように、状況と関係者との間には幾重もの「円環反応」が想定されていたのであった。

現代はグローバル化が進み、ステークホルダーが多様化するとともに、競争が激化している。したがって、コンフリクトも複雑化し、厳しさも増している。こうした現代社会において、対話を通じた相互理解の中で「状況の法則」を見つけ出し、「統合」によってコンフリクトの解決を図ろうとするフォレットの科学的管理論は、ステークホルダー間の建設的で

新しい関係性を創り出すことを促しうるという意味で、あらためて注目されてよいであろう。

だが、そうしたフォレット説についてはなお必ずしも十分に明確化されていないところが残されている。たとえば「科学的管理」といえば、まずテイラー説が想起されるが、フォレットの科学的管理論をテイラーのそれと比較した場合、テイラー説を引き継いだものと捉える見方と、テイラー説とは異質のものと捉える見方とが並立している。本章では、その点をまず先行研究に即して確認したうえで、いわゆるテイラリズムと比較しながらフォレットの所説を考察し、その科学的管理論の特質とそうした特質がよってきたるゆえんを明らかにしてゆきたい。そのさい、「状況の法則」の発見を促す「円環反応」の理解において、近年の日本におけるフォレット研究を牽引されてきた三井によるフォレットの方法論研究を導きの糸としたいと思う。

## 2. 先行研究

藻利は、第2章で考察したように、フォレット研究の先駆者である。彼は、テイラーの「科学的管理」は「作業の科学」に基礎づけられるものであって、かつ「作業の科学」は「管理の科学」を構成する科学的知識の一部にすぎないのであるから、テイラー説を過大評価することは慎むべきと解している。それに対して、フォレットこそ「管理の科学」を確立しようとしたと評価する。フォレットは科学的管理の基礎をなす科学を「作業の科学」とは異なる「状況の法則」(the law of the situation)に求めており、そこでの「命令の非人間化」こそが経営の人間化を実現する唯一の道であるとみなされているのである。その点を藻利は、アメリカ経営学の科学的反省の手掛かりをフォレット説に見出すことができるとも述べている<sup>75</sup>。このように、藻利は、フォレット説を、単純にテイラー説を引き継いだものとは解していない。

1980年代に、榎本は、フォレット説の鍵をなす諸概念の背景、すなわち対話による状況の法則の発見や、当事者間及び当事者と状況との間の円環反応、さらに状況やそれを構成する当事者の動態性への着眼、の背景に注目した。それら諸概念には、1900年から1924年までのソーシャルワーカーとしてのフォレットの活動が大きく投影されているという。榎本は、フォレット説とテイラー説との関係については、テイラーの管理の科学化をフォレット

---

<sup>75</sup> 藻利、1953、148頁。

が経営管理の領域にまで押し広げようとしたと評価する。テイラーの計画室からくる指導票からの命令は、フォレットでは状況の法則に基づく命令の非人間化とその根拠付けの理論となり、事実に基づく累積的権威と累積的責任による管理へと発展したのであって、テイラー説とフォレット説との間に質的な飛躍はないというわけである<sup>76</sup>。

それに対して、三戸は、テイラーの科学的管理が人間主義と能率主義・機能主義のいわば対等な統合を説いたものであるのに対して、フォレットはあくまで、人間主義の立場に立って、機能主義との統合を説いているとされている。と同時に、三戸は、フォレットの「状況の法則」は科学法則ではないとも述べる。「科学的管理を作業の科学に立脚して作られた課業管理のテイラー・システムと把握するなら、フォレットの説くものは科学でもなければ科学的管理でもなく、フォレットはテイラーの延長線上に把握することは、極めて困難である」と。但し、これは、「科学」を、「把握しようとする対象を限定し、その対象にいかに接近するか、対象と方法を限定した上で対象がもつ法則性・規則性 law & rule をつかみ出し、記述し、それを技術化すること」というように狭く規定した場合のことであるが<sup>77</sup>。ともあれ、三戸はテイラー説とフォレット説との間に質的差異を認められている。

このように、テイラーとフォレットの「科学的管理論」の関係をどのように捉えるかは、日本のフォレット研究を牽引してきた先学の間でも分岐しているわけであるが、それを解きほぐす手掛かりが、前述の三井のフォレットの方法論研究に見出せるのではないかと思われる。三井は方法論によってこそ、組織論・管理論をはじめとしてフォレット説の真の意味を明らかにしようと主張しているのであるが、そのフォレットの方法論の理解は、繰り返しになるが、2つの側面から構成される。第一に、プロセスとしての事実認識、すなわち、フォレットは事物をすべて「動態的プロセス」とらえているので、「事実」は固定的なものではなく、「相互作用」「統一化」「創発」というプロセスの局面が同時に存在する現実存在となる。第二に、認識主体と認識対象との関係もまた、常に相互作用を行うことによりともに変化していく一つのプロセスであるとみる、そこでは、認識主体は認識対象をなす状況の一部であって、状況に関する「事実」や「法則」は認識主体を離れて外在的に存在しているわけではないということにも注目しておきたい。三井は、フォレットが目指しているのは、「科学する」という態度であり、「彼女は活動をより創造的に発展させるために、経験を結

---

<sup>76</sup> 榎本、1979年、141頁。

<sup>77</sup> 三戸、2002年、126頁。

び付け、体系付け、プロセスの中に投ずることを『科学』といったのではないかと筆者は考える」と述べている（傍点筆者）。つまり、「事実」を、活動を通じて把握し、そうした認識方法によって、「そうなるはずのもの（perhaps may be）」すなわち「統合」を描くことが可能になったと述べている<sup>78</sup>。

本章は、こうした三井の方法論研究を念頭に、テイラー説とフォレット説における「科学的管理」の異同を読み解いていくことにしたい。

### 3. テイラリズムにおける科学的管理

テイラーの科学的管理論といっても、時期によって変遷があり、簡単にまとめうるものではない。ただ、本章ではフォレットの科学的管理の特質を理解するための対比的考察が主眼なので、いわゆるテイラリズムを体現する第2の時期の著作『科学的管理の原理 (Principles of scientific Management)』1911 を取り上げて検討を加えることとしたい。

同書で、テイラーは、「マネジメントの目的は何より、雇用主に『限りない繁栄』をもたらし、併せて、働き手に『最大限のゆたかさ』を届けることであるべきだ」と述べている。また、「経営層と最前線の働き手が、密接に協力し合うこと」こそ「科学的管理」の真髄であるとも述べている<sup>79</sup>。これは、一見フォレットのいう win-win の関係の構築をテイラーも主張しているように聞こえる。具体的に立ち入ってみよう。

まず、win-win の関係をテイラーも主張しているように聞こえる。テイラーは旧来のマネジメントを労働者の「自主性とインセンティブを柱としたマネジメント」と特徴づけるとともに、そうしたマネジメントの手法で実際に成果を出せる例はごくわずかにとどまると批判していた。というのは、働き手に人材選任を任せても「同じ釜の飯を食べている友人や兄弟が『作業に適さない』という理由で一時的にせよ職を失うと知れば、けっして公正な立場で人材を選りすぐりはしない」、つまり、労働者は仲間意識のゆえに適正な成果の実現を妨げるし、それはまた暗黙の職場倫理となって意欲高く働こうとする者を牽制するというように、テイラーには根深い労働者不信があったからである。こうして科学的管理法のもとでは、たしかに「マネージャーと最前線の働き手が、仕事と責任をほぼ均等に分け合う」のではあるが、その内実は次のような分業であった。すなわち、マネージャーが作業の科学的分

---

<sup>78</sup> 三井、2009 年、88 頁。

<sup>79</sup> 有賀邦訳、2010 年、10 頁。

析を行って、最高の生産性を達成できる作業プランを作成し、さらにそれに適した人材を選別して、プラン通りに作業が進行してゆくことを管理する一方で、最前線の働き手はひたすらプラン通りに作業をこなすというものである。旧来の手法では最前線の働き手が自分の経験から作業プランを立てていたのに対して、ここではマネージャーが「核働き手の判断に代えて」作業プランを作成し、働き手にそのプラン通りに実行させる。いわゆる「構想と実行の分離」であって、労働者の主体性は奪われているのである<sup>80</sup>。

次いで、win-win の具体的内容について考察してみよう。一方で、雇用主にとっての「限らない繁栄」は、競合相手を上回る「最大の生産性」から生まれる。繁栄を長く保つためには人材と機械から「最大の生産性」を引き出さなければならない。それを達成するために、マネージャーと働き手は、「最大のスピードと効率」で仕事をこなすこととなる。他方で、働き手の「最大限のゆたかさ」とは、「賃金の上昇と労働時間の短縮、仕事とプライベートでのよりよい人生」を意味する。これは、高賃金と、労働時間の短縮により、自由な時間を経済的に豊かに過ごすことを示す。言い換えれば、労働時間外での生活が問題であって、労働時間のなかでの仕事の中身は問われていない<sup>81</sup>。実際、生産性を高めるために「作業の細分化」が推し進められる。そしてそのことは、往々にして単調な労働による労働疎外につながる。だが、それはやむを得ないとみなされている。

例えば、製鉄所での銑鉄運びの例を取り上げてみよう。これは、身体をかがめて銑鉄を持ち上げ、しばらく歩いてからそれを所定の場所に置くという「知能の高いゴリラを訓練すれば人間よりも効率よくこなすに違いない」ような作業であるが、オーバーベースであとから能率が落ちるといったことがないように各動作と疲労度との関係や休憩の機能等について科学的分析がなされ、「さあ、銑鉄を持ち上げて歩いて。次は座って休む。さて、立ち上がって歩く。今度は休憩だ」といった指示が与えられる。労働者には、そうした作業を「口答えはいっさいなし」に、「朝から夕方まで指示通りに」こなすことが求められる。労働者の採用にあたっては「仕事の中身からは気をそらしておく」ことが得策と勧めているように、この作業が単調で退屈なものであることは、テイラーも認識していた。だが、あくまで動作や身体、疲労等に関する科学的分析、それに基づいて作成された最高の生産性を達成する作業プランが優先され、この事例であれば、「銑鉄運びを生業とするのに何より必要な条件は、

---

<sup>80</sup> 同上、39-40、45-46、60、73-74、122 頁。

<sup>81</sup> 同上、15 頁。

鈍重で才気をかけ、例えて言えば、雄牛のように力はあるが不器用な大男であることだ」というように、「仕事に人をつける」こととなる<sup>82</sup>。

ベアリング用ボールの検品を取り上げた事例も同様であって、その検査員に求められる資質は「パーソナル係数」の低さであった。「パーソナル係数が低いという美点を持たない人は全員去ってもらう必要が生じた。不幸にもこれは、理解力に優れ、よく働き、信頼できる働き手を、単に知覚力と反射神経が鋭くないというだけの理由によって解雇せざるを得ないことを意味した」というわけである<sup>83</sup>。

もっとも、テイラーも、科学的管理法の下での作業について、「機械と同じ仕事をこなすだけでは、ただのでくのぼうではないか」、「どうして、だれからも干渉されたり『手本』を示されたりせずに、自分で考えて行動することが許されないんだ」という批判のあることは承知していて、外科医でも「駆け出しの期間を通して、経験豊かな先輩からみっちりと指導を受け、一つひとつの仕事について最善とされる方法をこと細かく示される」と反論している。さらに、土地をシャベルで掬ってどこかへ運ぶような「単純な作業しかできなかった者の多くが、機械作業の手ほどきを受け」、多彩な作業をこなす機械工へと成長できるし、単純な作業しかこなせなかった旋盤工が複雑な作業をこなせるようになり、「熟練工や目端の利く人材は部門別職長や指導者になる」というように、科学的管理法の下でも「次々と人材のレベルがあげられる」と主張している。また、働き手自身が自由にツールや手法を選べるわけではないが、それらについて「改善提案があれば遠慮なく提出するよう、働き手たちの背中を押すべきだろう」とも述べている<sup>84</sup>。

だが、外科医のような専門職の場合、やがて独り立ちし、「自分で考えて行動すること」が求められる。根深い不信感のゆえに自主性を奪われマネージャーとの間での「構想と実行の分離」に基づく分業体制を強いられる労働者とは趣を異にする。さらに、「単純な仕事しかできなかった者の多く」にもレベルアップの機会を与えるという主張は、銑鉄運びにおいては「鈍重で才気をかけ、例えて言えば雄牛のような力はあるが不器用な男」、「自己訓練を適切に行うという分別を持ち合わせていない」人材を求め、ベアリング用ボールの検品作業では「理解力に優れ、よく働き、信頼できる働き手を、単に知覚力と反射神経が鈍くないと

---

<sup>82</sup> 同上、49、56-57、65-71 頁。

<sup>83</sup> 同上、106 頁。

<sup>84</sup> 同上、146-148 頁。

いうだけの理由によって解雇せざるを得ない」としていた前半の記述と落差がありすぎよう。また、「改善案があれば、遠慮なく提出するよう、働き手たちの背中を押すべきだろう」という主張も上述のように自主性を奪い、たとえ能力があったとしても「作業日は毎日、実際に手を動かしての作業に追われるため、たとえ必要な教育を受け、物事を一般化して考える習慣を身につけたとしても、法則を導き出す時間や機会はないだろう」というように、マネージャーと労働者とのあいだでの「構想と実行の分離」を合理化していた他所での記述とはやはり落差を覚えざるを得ない<sup>85</sup>。

テイラリズムが、労働者の「自主性とインセンティブを柱としたマネジメント」として特徴づけられた旧来のマネジメント手法に対する批判に発し、「仕事に人をつける」、すなわち作業分析を優先して、それに適した人材を選別することを自らの枢要な構成要素とみなしていたことに留目すれば、やはり前半の記述のほうこそがその基調を構成していると解すべきであろう。

#### 4. フォレットの科学的管理論

フォレットは、前述のように、テイラー協会に所属していたのだが、彼女の言うところの「科学的管理」は、テイラリズムにおけるそれと同質のものであったのであろうか？

フォレットは、1925年の論文「企業管理が専門的職業となるためにはいかに発展しなければならないか」で、「企業管理のための科学的基礎」「企業管理をもっと科学的にするための次の段階」を述べている。これらの箇所は、先人たちが、すでに何度も引用されている部分であるが、フォレットがテイラーの科学的管理をどう評価していたかを知るうえで押さえておきたい。

フォレットは、旧来の「直観」に頼る経営を科学化していくべきだという意味で、テイラーと同じ問題意識をもっていたと思われる。彼女は、「経営指導というものは分析できるので、企業経営は、科学的基礎に基づく管理の訓練を行うことが重要であるとする。そして、「管理者こそが、産業における基本的な要素である」から、産業の状況が変わろうとも、「管理は企業の永久的な機能である」と、管理を位置づけている<sup>86</sup>。

フォレットは、科学を「体系的な観察、実験、論証によって得た知識、整合され、整理さ

---

<sup>85</sup> 同上, 146-149、46、122 頁。

<sup>86</sup> 米田・三戸邦訳、1997 年、172 頁。



れ、体系づけられた知識である」と解したうえで、「人間関係についても、体系的観察、実験、論証によって得た知識を蓄積できないか。その知識を整合し、整理し、体系づけることができないか」と問い、「私はできると思う」と答えている。「協働の科学」について、「機械についてと同じように、人間を取り扱う方法についても学ぶべきことが多くある」とのべ、テイラー・システムにおける作業の科学を管理の科学に発展させようとしていることがわかる。その点に関して榎本説は正しい。フォレットは、「企業経営をもっと科学的にするためにしなければならない最初の事柄の一つが経営問題に科学的方法を適用することであるとするならば、次にわれわれがしなければならないことは、テイラー制度で作業員の仕事を分析したとほぼ同じように、管理者の仕事を分析することである」として、「経営的無駄、管理的無駄」にも研究と実験を適用すべきと述べている。フォレットは、テイラー説の問題点に気づいてなかったのではないか。少なくともテイラーを批判するようなことはなかった。しかし、彼女は後述のように、テイラーとは違い人間の自尊心や仕事に対する誇りを大切に考えていた。

次にフォレットは、「経営の基礎をなす知識の集合を整理・組織すること」をすすめた。その方法として、「各管理者に慎重に記録を取っておくことを要求し、その記録の助けで管理者の経験を分類し解釈することを職責の一つとしている経営幹部を、あらゆる工場が設けるべき」として「科学的に記録し、組織された経験を比較する方法を慎重に考え出し」、情報や経験を共有できれば、「現在以上にもっと広い範囲の資料にもとづいた経営方針を作成するようになる」と考えた。

フォレットは、企業経営が進むと、ある特定の管理方法が理解され、実行されるようにする「方法指導者 (methods instructor)」と呼ばれる機能別職長に相当するような管理者が必要になると考え、「これは、ちょうどある特定の作業方法が作業員により理解され、実行されるようにすることだが、機能別職長の職責であるのに相当する」と述べ、テイラー・システムと自説を重ねている。

では、管理の現場では、何が想定されていただろうか。

三井は、「フォレットの管理観の根底には『自己統制 (self-control)』という考え方があると思われる」としている<sup>87</sup>。この自己というのは協働に参加するひとりひとりの個人で、「統制はある特定の人間に依存しているのではなく、その具体的『状況』に依存」しており、フ

---

<sup>87</sup> 三井、2009 年、132 頁。

フォレットは、「状況の法則」に従う管理を提唱している。

「状況の法則」についてフォレットは「命令を与えるということから個人的なつながりを取り除き、関係者全部を統合して状況の研究を行い、その状況の法則を発見してその法則に従うことである」と述べている。これは、関係者一人ひとりの経験や行動が統合してできている状況を意識的に、責任をもって研究し、状況の法則を発見して従うということである。すなわち、労使（雇用者・被用者）双方が、状況から命令を受け取り、命令は、非人間化され、上からの専断的権限は解消されるのである。

特定の状況の有機的な一部分としての命令を最もうまく発見できるようにするための方法をどのように考え出すかであるが、フォレットは、被用者も雇主も一緒になって状況を分析し、その客観的事実を把握し、そこから状況の要求を発見することを目指している。

状況の要求が最善とは言い切れない場合、フォレットは次のようにのべている。

「自尊心を尊重することは、能率を高めるものであるということを信じるならば、われわれはそのことを十分注意しなければならない。これと非常に密接に関係のあることに、自己の仕事に対する誇りという問題がある。命令がきてもそれが職人とか事務員が最善の結果をもたらすと考えているような仕事の方法に反すれば、彼がその命令に服したくないとしても当然である。このような場合の問題は、その特定の状況を共同研究することによって対処できないだろうか。職人や事務員の自尊心や、仕事に対する誇りを理解した結果考えられる方法である。

フォレットの科学的管理は、三井のいう「参加的観察者」として、協働の中に経営者もマネージャーもエンジニアも現場労働者もいて、それぞれが相互作用をしながら、それぞれ個人の視点で事実をとらえ、コンフリクトを対話により統合という方法で解決し、自己統制しながら、個人も成長し、組織も成長する管理が見えてくる。管理は動態的で、協働の状況は、「状況の法則」に従う。三井の方法論に従えば、労働者が状況の中にあって、労働者も変わるし状況も変わるということになる。労働者をどういう存在としてとらえるかでも状況は変わってくる。フォレットのいうところの①自尊心が尊重され、仕事に対する誇りが配慮され、②成長していく労働者が見る「状況」と、テイラリズムにおける①受動的な役割が押し付けられ、②固定的な分業下に置かれた労働者が見る「状況」は当然違って見えるだろう。

## 5. 結び

本章では、フォレットの「科学的管理」を、テイラリズムとの比較において考察した。

テイラリズムにおいて、フォレットの科学的管理と同じように、win-win という言葉が使われていた。「構想の分離」により、エンジニアないし、マネージャーが作業を分析し、現場労働者がそれに従って文句を言わずに働けば、報酬が支払われる、すなわち、企業家は生産性が上がる、労働者は賃金が上がるという意味での win-win である。そこでは、労働者の自尊心や、仕事に対する誇りは認められていない。たとえ、労働者に能力があっても、毎日の仕事に追われて、物事を考える時間も、教育訓練を受ける時間もないのである。テイラーの科学的管理は、「作業の管理」である。作業の管理は、マネージャーないし、エンジニアが、作業を外から観察している。静態的管理ということができる。

第6章で検討する太陽の家は障害者雇用施設で、そこでは「仕事に人をつける」ということではなく、「人に仕事をつける」ということがおこなわれていた。社会的企業であるからこそかもしれないが、人格を尊重し、その人の特性を生かした作業を行っていた。テイラーの科学的管理では、「仕事に人をつける」が、大前提である。これに対して、フォレットの科学的管理では、「人に仕事をつける」が実践されるのではないか。人間は試行錯誤して結果を出せるとうれishi、成長したいという本能をもっているのではないか。単純作業だけでは耐えられないので、ホーソン実験のような形で労働の人間化のような環境を整えることが取り組まれた。待遇だけではなく、労働のなかみが人間的でなければいけない。フォレットはそのことに気が付いていた。彼女の科学的管理は人間を尊重し人間の成長を期待し、企業も成長するものである。

現在は、経済がグローバル化して、競争も激しくなりコストに対する意識が敏感になり、労働者の二極分化が進んでいる。やりがいのある仕事をしている人間と、周辺で取り換えられる仕事をしている人間がいる。こんな人たちをたくさん作りだしていいのでしょうか。だからこそ、ディーセントワークがいわれている。フォレットの「科学的管理」は、いまこそ見直される時がきているのではないか。

## 第4章 フォレットのリーダーシップ論

### 1. 問題の所在

コンフリクトを「統合」によって解決することを目指すフォレット説は、序章でも見たように、多様な背景を持つ当事者たちが交錯し合ってコンフリクトが増加している現代だからこそいっそう興味深い。だが、それは理想的ではあるが楽観的に過ぎるという見方も当然にある。じっさい、コンフリクトを抱えた当事者同士が建設的対話によって「状況の法則」を見つけ出し、「統合」を果たしうるかという危ぶまれるところであろう。本論文は、この隘路を、フォレットが「経営の科学化」を目指すゆえに必ずしも十分に目を向けなかった、知的要因とは異質な次元にある諸要因に着目することで切り開き、コンフリクトの「統合」的解決を促す可能性を探ろうとするものであり、本章の対象を成すリーダーシップ論もそうした要因の有力な候補のひとつに関わっている。すなわち、コンフリクトを抱えているとしても、当事者たちがどこかで相手に親しみや敬意の念を抱いていたり、対話の基盤となる価値観や理念を共有していたりするなら、建設的対話が促されるであろう。カリスマ的経営者の強力なリーダーシップは、まさにそうした敬意や理念、価値観の共有に大きな役割を果たしうるのではないかというわけである。

しかも、こうした契機による当事者の変化に目を向けることは、決してフォレット説に反することではない。第2章で見たように、フォレットは状況を認識する主体自身が状況の一部を成している「参加的観察者」であることを重視していたのであって、「状況」が指示すコンフリクト打開のための法則を見つけ出すといっても、当事者自身のあり方とともに「状況」が変化して、そうした変化した状況だからこそ「統合」を導く状況の法則が見出されるといったことは織り込まれているからである。

しかしながら、第2章で触れたように、フォレットのリーダーシップ論においては、カリスマ的経営者のリーダーシップのような経営トップ層のリーダーシップが果たす機能に対する考察は弱いのではないかとする見方も根強い。そこで、本章では、フォレットのリーダーシップ論のどのような点が上記のような見方を生んでいるのかということを先行研究に即して確認したうえで、あらためてフォレットのリーダーシップ論を検証する。フォレットは、1933年にロンドン大学で、「経営における組織と調整」という総合課題のもと「リーダーシップの本質」という講演を行っているので、基本的には、その講演に基づいてフォレットのリーダーシップ論を検討していきたい。さらに、そこで得た結論をリーダーシップ論の

歴史的推移のなかに位置づけて、フォレットのリーダーシップ論の意義と限界について検討してみたい。フォレットのリーダーシップ論は、たしかに一定の弱点を帯びていたが、20世紀初頭のリーダーシップ論としては先駆的なものであり、むしろフォロワーシップ論に通じる先見性をも有していたことが明らかとなるはずである。

## 2. フォレットのリーダーシップ論をめぐる先行研究から見てくるもの

フォレットは、同年代に活躍した O. シェルドンをたびたび批判していた。このフォレットのシェルドン批判に関わって、中村瑞穂、三戸公、小林真一らによって興味深い論稿が発表されているので、それらを手掛かりにフォレットのリーダーシップ論の特質に迫ってみることにしよう。

まず、中村は、フォレットが、いわゆる職能的組織論をシェルドンに代表させて、その究極権限 (ultimate authority)、最終責任 (final responsibility)、最高統制 (supreme control) などの諸概念を「古い時代の遺物」として批判している<sup>88</sup>ことに着目し、当時の経営管理に関わるフォレットの認識は次のようなものであったことを確認する。先進的な大企業では、既に「科学的管理法」が「作業の技術」のみならず、「管理の技術」に領域を広げ、管理が「専門化された管理」、「職能化された管理」に向かい、科学的決定の領域が拡大されて「専断的権限」(arbitrary authority) が減少する傾向にある。そして、機能または課業に伴う「責任」、それに伴う「権限」が認められるようになっていて、それらは職位の階層制には関係がなくなっている、と。

これに対して、シェルドンは、「経営管理」を「アドミニストレーション」と「狭義の管理 (management proper)」に区別する。そして、両者を含む「広義の管理 (management)」とアドミニストレーションを除いた「狭義の管理」という二つの概念で経営管理を捉えるとともに、そうした管理の重層化は企業規模の拡大から生じた不可避的な発展とみなされるべきと主張していた。すなわち、経営管理は、「19 世紀中葉に発展の絶頂に達した『生産体における所有権の延長としての管理』 (management in industry as an extension of ownership) に代わって、1873 年恐慌を境に株式会社を槓桿とする生産と資本の蓄積と集中を通じて独占の発生してくる過程で確立されてきた『生産体における分離した実体としての管理』 (management as a separate entity in industry)」に変貌した、と。

---

<sup>88</sup> 中村、1963 年、44 頁。

こうしたフォレットとシェルドンの経営管理論の相違について、中村は次のように評する。「管理のこのような歴史的発展と現実の企業における管理実践とを、シェルドンの『現実的意味における管理』において統一する際の媒介契機をなすものが、まさにアドミニストレーションの概念」なのであるが、「フォレットは『歴史的見地』を棄てた『分析的見地』に立つことによって、シェルドンにおけるアドミニストレーションと狭義の管理を否定し、したがって経営管理を管理一般すなわちあらゆる社会的協議に必要な指揮・監督・媒介という機能において理解することに」なっている、<sup>89</sup>と。

さらに、中村は、フォレットもシェルドンも経営管理の発展を「専門的職業」化を媒介とした経営管理「技術」の発展として捉えているが、両者のあいだで「管理の科学」の内容が異なっていることを指摘する。すなわち、シェルドンは、「管理の科学」と「管理の実践技術」を区別し、両者の区別の理由を管理の主体と客体のそれぞれに即して説明している。まず、「管理の主体」に即して見れば、「両者を区別するものは、管理の実践が科学そのものではなく、科学の人間による応用であり、したがって管理の実践には『人間的能力—一定の方法が特定の成果を生むことを知っているばかりでなく、それらを特定の状況に適用することともできるような能力—が必要とされる』」というところにある。他方で、「管理の対象」に即せば、「管理の科学が対象の全領域に及びうるものでなく、『人間的要因』は『科学』の領域の外にある」というところにある。だからまた、管理の科学は管理と労働の諸関係に影響を与えることができて、人間関係に直接影響を与えることはできないとして、シェルドンは、「協働の科学」(science of cooperation) を否定する<sup>90</sup>。

それに対して、フォレットにおいては、「協働」の達成は「状況の法則」に従う「統合」を通じて実現されうるものであり、それは「科学的調査」に現れた「事実」(fact) の形式でのみ提示される「全体状況」の要求に個々人の行動が従うことで果たされる。つまり、「協働」の成功は「事実統制」(fact-control) を通じてのみ可能であって、「管理の科学化」こそが「協働」の成功のカギでもあるというわけである。

中村は、こうしたフォレット説について、「協働の科学」を「あらゆる『人間問題』に適用可能な『基本原則』の追求のうちに確立」しようとするものであり、「技術的側面の捨象」という点でも、「労使関係を捨象した『機能的協働関係』としてのみ」の考察という点でも

---

<sup>89</sup> 同上、45 頁。

<sup>90</sup> 同上、50 頁。

抽象的過ぎるし、心理学に偏っているとの批判を免れないことを認める。だが、同時に、フォレットの所説は、「当時における『最も進歩的』な経営実践のうちからフォレットによって抽象されたものである以上、その応用のうちに一定の実践的意義をもちうるもの」だとも評価している<sup>91</sup>。

もう少し敷衍すると、中村は、「経営管理が本来の『専門的職業』と異なる点は、管理者の存在が企業とともにあり、したがってそこでの『科学』が企業のうちからのみ生まれ、企業のうちにのみ適用可能」であって、「管理技術への『科学的管理法』の適用」が管理者に与える影響も管理者の各階層において決して一様でなく、「ここで発生する管理者の各階層間の利害の相違は、具体的には常規的業務—フォレットのいわゆる『反復的性格』を有する管理業務—を行う管理者層と、常規的業務以外の業務を担当する管理者層との間の利害の相違としてあらわれる」というように、シェルドンによって主張され、フォレットによって否定された「アドミニストレーション」と「狭義的管理」との区別は意味を持つこと、「管理一般は管理一般としては存在することができず、歴史的に規定された形態においてでなければあらわれえないこと」への配慮が必要であることを認めている<sup>92</sup>。と同時に、「フォレットの経営管理論は、『科学的管理運動』の一環をなすものとして、したがってまた、『科学的管理運動』とそれを支えた企業の現実的要請との具体的な関連のうちにおいて把握されねばならない」として、フォレットがテイラー協会に加入していて、「科学的管理法」という方向性を承継して、その「内包的・外延的」発展を企図していたことを踏まえてフォレット説を評価すべきことに注意を促してもいる<sup>93</sup>。

これに対して、三戸はシェルドン説の要点を次のように把握していた。「管理は結合した人間の能力の行使に本質的に必要な人間能力の行使である。管理は術 (art) であり、管理の科学はあるけれども、管理の科学とその科学を用いる術とは明確に区別すべきである<sup>94</sup>」。さらに、「管理の実践は、科学そのものではなくして、科学の人間による適用であり、適用は人間能力 (the human faculty) である。ここにまず非科学的なものが入ってくる。管理は科学プラス人間能力の行使、すなわち術なのである。作業の科学は発展すればするほど作業を単純化するが、管理の科学は管理を複雑にし、高度化し、人間能力をいっそう必要として

---

<sup>91</sup> 同上、51-52 頁。

<sup>92</sup> 同上、58 頁。

<sup>93</sup> 同上、61 頁。

<sup>94</sup> 三戸、1979 年、72 頁。

くるのである」。そして、「企業における物的な側面の科学化は可能であるが、結合された人間の能力の側面の科学化はできない。すなわち原価計算、製造、輸送、等々は科学の対象となりうるが、協働の科学は成り立ちえないのである。管理には人間的要因があるからこそ、管理は科学に基礎をおくにもかかわらず、管理の哲学（philosophy）が成立しそれが必要とならざるをえない」と。そのうえで、三戸はシェルドン説を次のように評価していた。すなわち、「協働の科学」については、ホーソン実験を契機に行動科学が発展しており、シェルドンが誤っている。さらに、シェルドンは管理の術と管理の科学を区別するよう主張しているが、彼の言う管理の科学は管理の科学そのものではなく、管理の実践に必要な個々の要因を対象とした科学、すなわち原価計算、製造などで、管理そのものを対象とした科学ではない、<sup>95</sup>と。

にもかかわらず、三戸は「シェルドンの管理に関する基本的把握に与する」と述べる。その理由は、管理は術 art であり、一部科学に基礎をおき、一部非科学的なものに基礎をおくので、「管理に関する科学が発展するに伴って、管理者は科学的素養を必要とすると同時に人間能力をも必要としてくる」、つまり管理者に適した能力（faculty）が必要になってくるというわけである<sup>96</sup>。こうした意味で三戸は、シェルドンを評価している。

こうした三戸のシェルドンに対する評価の陰には、フォレットの言う「状況の法則」に従うということの「科学性」に対する次のような認識が伏在していた。すなわち、「状況の法則」に従うということは、必ずしもいわゆる科学、テイラーのいう意味の法則に従うことを意味しない、と。のみならず、そのことはフォレットも心得ていたと三戸は解する。なぜなら、フォレットは統合への障害の一つ、すなわち状況の法則に従うことへの障害の一つとして「問題の理論化（theorized over）」をとりあげているが、そもそも「理論化を拒否する科学化などあるはずがない」であろうというわけである<sup>97</sup>。その際、三戸は、「状況の法則は、バーナードの言うように感得する（sensing）ものであって、科学的な発見によってつかむものではない。すなわち、状況の法則（the law of situation）に従うということはフォレットの言うところと異なり、テイラーの科学的管理法と異質のものを含むのである。状況の法則の法則は調査し、分析し、研究し、実験して見いだせる法則、テイラーのいう法則ではな

---

<sup>95</sup> 同上、73 頁。

<sup>96</sup> 同上、75 頁。

<sup>97</sup> 同上、79 頁。



い。なぜなら、後者は法則対象を限定し、限定せられた対象に対するアプローチによって発見できるものである。だが、状況の法則における状況は常に全体状況であり、それは対象が限定せられえないのであり、その状況が指し示すところからでてくる一つの方向は法則的に客観的に明らかになしうるものではない」とも付言している<sup>98</sup>。

では、中村説や三戸説についての知見のうえに書かれた小林説は、フォレットとシェルドンの経営管理をどう捉え、どう評価したのだろうか。まず、小林の問題関心は「経営の人間化」にあって、この論点をめぐってフォレットとシェルドンの所説を比較していた。すなわち、「現代経営が能率向上を志向する過程でもたらした人間否定の傾向は解決を必要とする緊急の課題をなしている。労働過程において個性を発現せしめ、個人を発展させること自体が独立の価値をなしているように思われる」と課題設定したうえで、一方で、「このような労働過程における人間化は、フォレットが提示した論理に基づき、参加的管理を展開するための制度や技術の開発によって、その実現を展望することができよう」とフォレット説を評価する。他方で、「管理がこの意味での人間化を確実に追求しうするためには、これらが単に技術的な問題として個々の管理者の任意に委ねられるのではなく、シェルドンがしたように、経営目的ないし方針の中に規定され、こうした姿勢が経営全体を通じて確立される必要がある」とシェルドン説をも評価する<sup>99</sup>。つまり、目指されるべき状態はフォレット的な管理のあり方であるが、そこに至ろうとすれば「狭義の管理」を超えた「アドミニストレーション」の役割が必要になってくると小林は捉えているのである。ただし、「公衆の意思に基づいて経営目的ないし方針を人間化することこそが経営人間化の要諦をなすといえる<sup>100</sup>」というように、経営の人間化を目指すとするれば、「アドミニストレーション」の担い手は公衆の意思をきちんと汲み上げる必要があるとも、周到に条件づけている。

こうした判断の背景を組織論、管理論に即して具体的に見てみよう。小林はシェルドン説を次のように描いていた。シェルドンは管理を広義の管理と狭義の管理に分けて、広義の管理の一極をなす「アドミニストレーション」が経営方針の決定、部門間の調整、組織構造の決定、執行責任者に対する究極的統制に関する職能を果たし、他方の極である「狭義の管理」は、アドミニストレーションによって定められた範囲内での方針の執行を担うところの、与

---

<sup>98</sup> 同上、78 頁。

<sup>99</sup> 小林、1979 年、91-92 頁。

<sup>100</sup> 同上、92 頁。

えられた特定目的を遂行するための組織の活用に関する職能であると解している。すなわち、広義管理を構成するアドミニストレーションと狭義管理とは、垂直的な上下管理と捉えられているというわけである。

それに対して、フォレットは、組織を機能的統一体とみなしている。それは階層を伴った組織機構のような、静態的構造的全体ではなく、全体を構成する諸部分の機能的相互作用によって構成される動態的過程の全体を意味している。だからまた、統一体全体にみられる部分的諸機能の相互作用過程こそがフォレットの解する管理ということになる。さらに、フォレットにおいて管理の主体は、基本的には人間ではなく、部分的諸機能そのものである。管理は、そうした諸機能自体が相互に作用しあうことによって、自己と自己がその部分をなす全体とを同時に形成する過程なのである。こうして、フォレットにとって管理とは、経営の上位または中央の意思が下位または部分の意思を一元的・専断的に統制することではなく、経営の中に広く分散する諸部分が自己の職能に対してなされる「事実」からの要請に基づいて、相互に意思を修正しつつ自らの意思と全体の意思とを同時的に形成することを意味する。このような視点より見るとき、経営者が行う諸決定は過程における一要素に過ぎず、そこには、本源性も究極性も認められない。フォレットは、このようなものとしての管理を経営実践の中に見出し、積極的に提唱していたというわけである<sup>101</sup>。

このように、小林は、シェルドンの垂直的、階層的管理思考に対して、フォレットを水平的、過程的管理思考と捉えた。また、フォレットは部分における諸個人の管理を前提とし、全体としての管理がこれら諸個人の集団的参加に基づく管理によって営まれるとみることから、これを多元的、参加的管理思考として、シェルドンの一元的、専断的管理思考に対立させてもいる。そのうえで、経営の人間化の目標像としてフォレット説を評価しつつ、現実的にはアドミニストレーションに独自の機能を認めるシェルドンの垂直的、階層的管理思考が意義を持つことを認めていたというわけである。

さらに、小林は、管理の「科学化」が可能か否かというフォレットとシェルドンの争点に関わって、次のように述べている。フォレットに倣って科学とは「体系的な観察、実験、推論によって得られた知識、すなわち調整され、体系化された知識」と定義するとすれば、リーダーシップに関して体系的観察、実験、推論によって得られた知識を蓄積できるか否かが問われることとなる。この問いに対して、フォレットは、管理のリーダーシップは分析可能

---

<sup>101</sup> 同上、54-56 頁。

であり、学習可能である、したがって人間はリーダーシップを行使する地位を得るために訓練されうると答えた、と。フォレットの意図は、「人間関係を科学的に考察し、それらの知識を基礎として、シェルドンによって放棄されたリーダーシップを『学ばれうる』ものたらしめんとする点に」あったというわけである<sup>102</sup>。だが、同時に、小林は、フォレットがその「統合」論すなわち「事実による管理」に立脚して、「人間関係を単なるリーダーの人格によって処理するのではなく、客観的な状況理解を媒介として人間関係を正しく位置づけるところに対人能力としてのリーダーシップをみている」かぎり、「彼女はリーダーを単なる人間のリーダーとみるのではなく、全体状況のリーダーであるとし、したがってリーダーシップの本質を全体状況を把握する能力、すなわち『現在および潜在的な事実、目的、人間』を含む全体状況のうねり（welter）の中から統一化の脈絡を見出す能力、『状況にある全ての異なった要因間の関係をみる』能力に求めるのである。だとすれば、それは対人能力であるよりはむしろ対環能力をさしているように思われる」というように、フォレットにあっては、リーダーシップの本質には「対環能力」、「『現在および潜在的な事実、目的、人間』を含む全体状況のうねり（welter）の中から統一化の脈絡を見出す能力」が含まれることになるのではないかと付言している<sup>103</sup>。

この点を少し異なる視角から見ると、人間的要因において何よりもまず「歴史的な存在としての人間」を理解するシェルドンにおいては、「心理的存在としての人間に対する科学的考察の可能性は無視され、したがって『協働の科学』の存在が否定されるとともに、こうした心理的存在としての人間に対する『管理の才芸』の意義が強調されるのであった。そして『管理の才芸』を方向づけるための理念形成にかかわる『管理の哲学』が措定され、そこにおいて歴史的な存在としての人間が考察されることになる」。これに対して、人間的要因において何よりもまず「心理的存在としての人間」を理解するフォレットにおいては、「人間心理の研究を内容とするリーダーシップの科学としての『協働の科学』の可能性が強調されることになるが、そこでは逆に歴史的な存在としての人間は考察の埒外に置かれることになる」と<sup>104</sup>。つまり、シェルドンは管理の科学化を不可能と即断してしまい、管理をある種の「才芸」と見ているが、そこには「管理の才芸」を方向づけるための理念形成に関わる「管理の

---

<sup>102</sup> 同上、64 頁。

<sup>103</sup> 同上、65 頁。

<sup>104</sup> 同上、66 頁。

哲学」への関心もまた浮上することとなっている。また、そこに「狭義の管理」を超えた「アドミニストレーション」が帯びるべきひとつの重要な意味が求められることともなる。それに対して、フォレットのばあい、歴史を超えた心理学的存在としての人間の分析が前面に押し出され、上述の「対環能力」に内包されていてよいはずの、管理には理念や哲学もまた求められるという認識が後景に退くことになっているのではないかというわけである。

こうして、中村、三戸、小林の三氏の所説を検討してみると、管理という営為に「狭義の管理」とそれを超えた「アドミニストレーション」という区別を設けるべきか否かについての判断がフォレット説を評価する場合の分岐点となることがわかる。そのうえで、中村は、資本主義的企業の下ではそうした区別が必要だが、先進企業の動向を踏まえた経営管理の科学化、専門職業化の行く末を見つめるとすれば、フォレット説に十分意義があるとみなしていた。それに対して、三戸は、資本主義的企業であるか否かに関わらず、状況の法則の理解にはいわゆる科学に尽くせぬものがあるのであって、管理に「アート」としての側面は不可欠と解しており、その点から「アドミニストレーション」独自の意義を認めているように思われる。また、小林も、「アドミニストレーション」に独自の意義を認めている。それは、経営の人間化への道程を導くには確固とした経営方針が樹立されていなければならないというように、歴史的に条件づけられている場合もあるが、必ずしも資本主義的経済システムの下ではということではないであろう。人間を「歴史的存在」として見るかぎり管理に「才芸」、ひいてはそれを方向づける理念や哲学が求められることになるという認識には、資本主義であるか否かを超えて人間を「歴史的存在」という側面から見るとすればという姿勢が込められているのではないであろうか。だとすれば、小林説は、三戸説がシェルドンに倣って「アート」と呼んでいたもの、「科学」に尽くせぬと理解したものの一部を、理念や哲学というように具体化したこととなる。と同時に、フォレット説にも、それが「事実による管理」を目指すものであるかぎり、リーダーシップの本質のうちに「対環能力」すなわち『『現在および潜在的な事実、目的、人間』を含む全体状況のうねり（welter）の中から』状況の法則を見出してゆく能力を内包しているはずとし、かつ、「目的」という言葉が端的に示すように、そこには理念や哲学が伏在していることを示唆していた。これは、三戸が、管理には「科学」に尽くせないものがあり、フォレットもそれを自覚していたはずと論じたところを、やはり具体化したとも受け止められよう。

こうして、フォレットのリーダーシップ論を評価するに際しては、さしあたり、フォレットが「アドミニストレーション」に相当する機能をどのように描き、そこに内在するはずの

「対環能力」についてどこまで考察を深めていたかが注目されることとなる。

### 3. フォレットのリーダーシップ論

フォレットは、1933年のロンドン大学経営学科新設に際して、『経営における組織と調整』という総合課題の下に「リーダーシップの本質」という講演を行っている。そこでまず取り上げられたのは、実業界においてもリーダー個人の特性、ひいては自己主張の強さや喧嘩好きさえもがリーダーにとって必要な資質であるとの見解が長い間保持されていたが、それは間違っているということであり、そのことが実弟の事例も含めて紹介されていた。

では、どのようなリーダーシップをフォレットは目指しているのか。それをうかがわせるのが次の叙述である。「今日の職長は、単に紛争を処理するだけではない。彼は紛争を事前に防止するのである」と。また、職長の職務は、「諸条件（機械。原材料など）が、適正であるように注意すること、指図が理解されるように注意すること、および、作業者がその指図を遂行するために訓練されるように注意すること」である、と<sup>105</sup>。職長の職務として自らの管理の下にある作業が円滑に進むように努めることを求めているわけであるが、その際、紛争の予防、したがって部下たちの間の意思疎通の促進や、部下の訓練に論及していることが注目される。

たしかに、フォレットは、リーダーにとって最も重要な点は、全体状況を把握する能力であると考えてもいる。そして、小林も注目していたように、この全体状況は「現存の事実および可能的な事実、目標および目的、ならびに人々」を含んでおり、リーダーは、その全体状況とその要素間の脈絡を発見しなければならない存在であると捉えていた。

のみならず、リーダーの資格要件は、開拓精神をもち、「新しい可能な進路を見届ける洞察力、それを進んでみる勇気、結果を測定する判断力」を持つことであるとも述べていた<sup>106</sup>。

これらの言葉は、リーダーには「狭義の管理」とは異なる独自の機能があるとフォレットも認識していたかに受け取れなくもない。だが、フォレットの認識はそうしたものではなかった。すなわち、前者について言えば、フォレットは次のように説いていた。職位が上がるほど、より広い範囲の事実についてその諸関係を捉えなければならず、「全般管理者は、すべてのうちで最も広い範囲をもっているのである。全般管理者の主要機能の一つは経営の

---

<sup>105</sup> 斎藤邦訳、1963年、101頁。

<sup>106</sup> 同上、109頁。

分散した諸力全部を組織化することである<sup>107</sup>」と。フォレットは、経営の中の職位を否定しているのではないが、それは担う職務の範囲の問題であって、質的に相違があるということではないと理解していたのである。つまり、リーダーは「その組織の累積された知識と経験を代表するもの」<sup>108</sup>であり、リーダーの権力ないし権限は、あくまでそれぞれの部署での権力ないし権限が相互作用しながら累積してかたちづくられてくるものであって、三井の言葉を借りれば、フォレットのいうリーダーとは、「一方的に影響を与えるのではなく常にフォロワーとの円環反応の中であって、その流れを円滑に継続させていく作用<sup>109</sup>」ということになる。フォレットのリーダーシップ論は、あくまでリーダーの権力が「～と共にある power with」であって、決して「～の上からの power over」ではないのである。

フォレットの目指したところが、専断的な経営からの脱皮、状況の法則に従うところの経営管理の科学化であるかぎり、リーダーも部下も同じく、人の命令に従っているのではなく「事実」が示す共通目的に従っているのであるというように、リーダーと部下の営みに質的差異を設けないという判断が帰結したということであろう。リーダーは目的を明確にする能力を持っていなければならないが、それはあくまで範囲の差というわけである。しかも、相互作用によって発見される状況の法則に従う管理は、相互作用によって成り立つ集合意思・集合観念による管理という性質をも帯びるわけで、その意味で個人の自己統制であり、そこには「統制のもとでの自由」「全体との関係を通じての個人の自由」が実現されるというように<sup>110</sup>、ここにはフォレットがその生涯を通じて追い求めた「自由」や「民主主義」という問題が賭けられていたのでもあった

冒頭で引用した一節に戻れば、このようにリーダーと部下の営みに質的差異は認めないという判断からは、部下の訓練、教育を重視するという姿勢も当然に生まれてくる。リーダーは、「その組織の累積された知識と経験を代表するもの」であると同時に、「経験を力に変形する力をもつ。しかも、経験はそのためのものである。つまり力に造りかえられるべきものである」と、フォレットは述べている。リーダーシップの本質は「管理（control）を創造すること」であり、リーダーは、状況を理解し全体状況としてとらえる中で、部分の相互関連を認識することによって、進展し、絶えず変化する状況を見据え、部下たちにも状況を見

---

<sup>107</sup> 同上、102 頁。

<sup>108</sup> 同上、108 頁。

<sup>109</sup> 三井、2012 年、125 頁。

<sup>110</sup> 三井、2009 年、159-160 頁。

据えることができるように訓練することが重要であると、フォレットは主張するのである<sup>111</sup>。

だからまた、フォレットは、「これまでほとんど考察されたことのないこと」として、「指揮の状況における部下の役割」にも論及する。「部下の役割は、単に従うことのみにあるのではない。彼らは非常に積極的な役割を果たさなければならない。それは指揮者に状況の管理を継続させることである<sup>112</sup>」と。さらに、「集団の構成員たちは指揮者に随従するよりも、むしろ指揮者を助けて状況の管理を持続させているのである<sup>113</sup>」と。これは、まさに現代注目されるにいたっているフォロワーシップ論そのものにほかならないと言えよう<sup>114</sup>。

そしてこうした積極的な部下の役割の例として、多くの企業で提案が下からあがってきていることを挙げる。「下級管理者たちが機械の改良、新しい科学的工程の試行、作業者に対する刺激増大計画などの採用を上級管理者たちに行わせようとしていることを、われわれは見出すのである。上級管理者たちは全般管理者を説得しようとし、全般管理者は取締役会を説得しようとしているのである。過去において、われわれは統治される人々の同意ということについて多くのことを耳にしてきたが、今や近代経営においては、我々は統治する人々の同意と呼ばれうる事柄を多く備えている<sup>115</sup>」というわけである。

こうして、リーダーの本質的な役割は、「状況」における部下の役割を果たすための方法、上役を助けて管理を持続させるという役割のための方法を教えなければならないことだと述べられる。状況の法則に従うための教育は重要で、部下が担当している職務に係る状況の法則を見つける方法を教えなければならない。しかも、「上役の職務は、自分の部下たちのために決定をなすことではなくて、部下たちに、自身で問題を処理する方法を教え、また自

---

<sup>111</sup> 斎藤邦訳、108 頁。

<sup>112</sup> 同上。この考え方はバーナードの権限受容説にも受け継がれている。

<sup>113</sup> 同上、110 頁。

<sup>114</sup> フォロワーシップ論において、興味深い研究を積み重ねてきた小野善生は、その研究をまとめた著作『フォロワーが語るリーダーシップ』において、フォロワーシップについて未だ統一した定義が定まっているわけではないと断りつつ、カルステンやケリーの定義を紹介している。「フォロワーの自発的意思」を不可欠とした「より上位の階層の人物との相互作用」や、「独自のクリティカル・シンキング」を踏まえつつ仕事に「積極的関与 (active engagement)」していくといったその核心的要素は、まさにフォレットの叙述と重なっている。小野、2016 年、124 頁。

<sup>115</sup> 同上、110 頁。三戸・坂井監訳、1999 年、202-203 頁。

分自身の決定を行う方法を教えることである、ということは多くの人びとが考えはじめている。最善の指揮者は、彼らの部下たち自身が自分の意思に従うように人びとを説得することとはしない<sup>116</sup>」とも付け加えている。フォレットは、リーダーシップのあり方が変わってきていると指摘しているのである。

フォレットは講演を次のように締めくくっている。「これまで、経営は取引として、また管理は操縦として考えられてきた。この両概念は今やともに変化しつつある。経営は専門職業となり、管理は科学および技術となりつつある。このことは、人びとが他のあらゆる専門職業に対するのと同じように、経営に対しても慎重に準備しなければならないということの意味する。人びとはすべての専門職業家と同じように、自分たちが重大な責任を負っていることを知り、また自分たちが社会の重大な機能の一つにおいて創造的役割を引き受けなければならないということを知らなければならない。その役割は、訓練され、鍛錬された人びとのみが、将来、これを引き受けて成功することを望みうるものであると私は信ずるのである<sup>117</sup>」と。

以上の考察をまとめれば、フォレットのリーダーシップ論は、リーダーの権力はあくまで「～と共にある power with」であって、決して「～の上から power over」ではないとみなすところにそのエッセンスを宿しているということがわかる。管理のための「命令」は、状況に参加する人々が累積的で円環的な相互作用の中で発見する「状況の法則」が発するものであって、これに従うという点では上層管理者にも部下にも質的差異はない。職位間でたしかに差異は存在するが、それは範囲の差でしかないというわけである。そして、こうした「状況の法則」に従うという動態的管理が円滑に実行されるために、リーダーが部下に対して適切な教育を行うことがきわめて重視された。フォレットの抱いたリーダー像は、三井に倣い整理すれば、状況—組織のプロセシーを最もよく認識し、その求めるもの—参加者の集合的意思—を察知して人々にこれを認識させ、また人々自ら状況判断の能力を開発するように導く人物ということになる<sup>118</sup>。しかも、こうしたリーダーシップ論やリーダー像は、自由で民主主義的な社会の建設という、フォレットが生涯を通じて追い求めた課題の根幹に関わることを持っていたのである。

---

<sup>116</sup> 同上、113-114 頁。

<sup>117</sup> 同上、120 頁。

<sup>118</sup> 三井、2009 年、160 頁。



このようなフォレットのリーダーシップ論は、小林も目標像として高く評価していたように、きわめて魅力的である。だが、「アドミニストレーション」の機能の考察としては、やはり抽象的に過ぎたのではないだろうか。小林が指摘した問題点、すなわち「フォレットの場合、研究すべき全体状況の中に経営が置かれている社会経済的状况を含むとはいっても、これを歴史的具体的に考察するのではなく、ただ一般的形式的にこれらを全体状況研究の対象として加えるべきことを示すにとどまっている」<sup>119</sup>という批判を覆すだけの具体的内実は備えていなかったと解される。換言すれば、リーダーシップには「対人能力」のみでなく「対環能力」も含まれていて、そこでは「経営が置かれている社会経済的状况」についての理解が重要な要素となってくるはずであるが、こうした事柄への理解をただ「範囲の差」に解消するだけの説得的な論議は展開されていなかったと解されるのである。リーダーの資格要件としてフォレット自身が認めた「新しい可能な進路を見届ける洞察力、それを進んでみる勇氣、結果を測定する判断力」にしても、現場のそれぞれの持ち場において求められるそうした洞察力、勇氣、判断力と経営が置かれている社会経済的状况をめぐってのそれらとの間にただ「範囲の差」があるだけと言い切れるかという疑問が浮上してくるが、そうした疑問を解消するだけの立ち入った論議は展開されていなかった。こうしたところには、フォレット説をめぐる日本の研究においてしばしば指摘されてきた、具体的歴史的な社会状況を捨象して、心理的存在としての人間一般を抽象的に考察しているという弱点がやはり顔をのぞかせていると解される。フォレットのリーダーシップ論は、たしかにソーシャルワーカーとしての経験を踏まえたものであって決して机上の空論ではないが、多様な組織が存在する社会のなかで一般化するには具体的考察に乏しく、むしろ自らが生涯を通じて追い求めた、自由で民主主義的な社会の建設という理念にいささか引きずられたところがあったのではなかろうか。

他方で、まさにそうした理念を対象化して「～と共にある power with」のリーダーシップ論を描こうとしたがゆえに、現代においてリーダーシップ論と相関的に注目されることとなったフォロワーシップ論の扉をいち早く開いていたこと、やはり考察したとおりである。

次節では、こうした 2 面を持ったフォレットのリーダーシップ論をリーダーシップ論の歴史の中に位置づけてみるとともに、フォレットのリーダーシップ論の強みと言えるフォ

---

<sup>119</sup> 同上、66 頁。

ロワーシップ論をより詳しく理解して第Ⅱ部でのフィールドワークに向かうべく、近年の興味深い業績である小野善生『フォロワーが語るリーダーシップ』に学ぶこととしたい。

#### 4. リーダーシップ論の変遷の中でのフォレット説の位置づけ

20 世紀初頭のリーダーシップ論は、古典的リーダーシップ論と言われ、リーダーに共通する特性を探る特性理論であった。1905 年にフランスの心理学者テオドール・シモンが人間の能力差を図ることに成功し、今日の知能測定ができるという心理学分野でのイノベーションが起こっていた<sup>120</sup>。こうして、1900 年代初頭から科学的な手法で偉大なリーダーに共通な特性を見つけ出し、リーダーの特性をまとめる試みがなされた。フォレットや、シェルドンは、ここに分類される学者である<sup>121</sup>。

こうしたリーダーシップ論が大きく変化することとなったのは、1970 年代以降である。小野によれば、「この頃以降、とりわけアメリカの企業経営が過渡期を迎え、生産性や効率性を重視するマネジメントだけでなく、事業環境の変化を見極めて組織を柔軟に環境適応させられるような、組織変革を導くリーダーシップが求められるようになっていった<sup>122</sup>」ということを背景としていた。

こうして、交換型、カリスマ型及び鼓舞型、あるいは交換型と変革型といったリーダーシップの類型論の彫琢がすすめられることとなった。さらに、変革型リーダーシップ論の登場と前後して、組織に変化をもたらす「リーダー」と組織を維持発展させる「マネージャー」とは人間類型が異なっており、両者は区別して育成する必要があると A.ザレツニックは主張した。同様に、環境の変化に対処して組織に変革をもたらす「リーダーシップ」に対して、「環境の複雑さに対処して既存のシステムを動かす」のが「マネジメント」というように両者を区別する J.P.コッターのような考え方も生まれた<sup>123</sup>。ちなみに、こうしたコッターの主張の背後には、「今日の米国企業のほとんどはマネジメントの過剰とリーダーシップの不足

---

<sup>120</sup> グロービス経営大学院編著、2014 年、11 頁。

<sup>121</sup> チェスター・バーナードは、組織の存続はリーダーシップの良否に依存し、その良否はその基礎にある道德性の高さから生ずるといい、道德性に重点を置いている。山本・田杉・飯野邦訳、1968 年、295 頁。

<sup>122</sup> 小野、2016 年、40 頁。

<sup>123</sup> 同上、40 頁、42-45 頁。

に陥っている」ので、リーダーの輩出を促す企業文化を醸成し、リーダーシップの素養を持つ人を採用することが大切であるという危機意識が存在していた<sup>124</sup>。

他方で、リーダーの行動の実証分析も進展した。H.ミンツバーグ（1975）や、W.ベニス（1989）、J.P.コッター（1990）などが該当する。たとえば、ベニスは60名の企業リーダーを研究し、リーダーは自制心をもって意識的に従業員に権限を委譲し、戦略的思考の時間を作り出すほうが、効果的なリーダーシップを作り出すことができると主張している。また、ベニスは、P.グラハム編『管理の預言者』（1999）に収載された『『リーダーシップの本質』に関する考え方』において、「有能なリーダーの研究を進めるにつれて、これまで見向きもされなかった有能なフォロワーの重要性について、私はますます確信させられるようになった」とし、「真実を語るフォロワーとそれに耳を傾けるリーダーは、絶対に必要な組み合わせである」と述べるとともに、フォレットがフォロワーシップに触れていたことをフォレットのリーダーシップ論の先見性を示すものと評価している<sup>125</sup>。

と同時に、ベニスは、『リーダーはなぜリードできないのか』（1989）以来の研究成果をまとめたB.ナナスとの共著『本物のリーダーとは何か』（2011）において、今こそリーダーシップを見直すときではないかと述べるとともに、次の5つの提言を示している。①リーダーシップとマネジメントとは異なる。すなわち、「マネージャーは物事を正しく行い、リーダーは正しいことをする」。②「リーダーは権限を委譲することで、意図を実現し、それを持続させる」<sup>126</sup>。③根拠に全員が共有できるビジョンが必要である。④組織には信頼が不可欠である。⑤リーダーは組織の価値観を明確に表現し、現実を解釈し物事の意味を浮き彫りにし、組織の行動指針となる原則を、しかるべき象徴とロールモデルを使って、一貫性のある形で伝えることに第一義的な責任を負っている、と<sup>127</sup>。すなわち、①、③、⑤が端的に表現しているように、ベニスも、「リーダー」の職能と「マネジメント」の職能を区別していることが看取できる。

こうしたリーダーシップ論の変遷の歴史のうちにフォレットのリーダーシップ論を置くと、フォレットのリーダーシップ論がカリスマ型ないし変革型リーダーシップを十

---

<sup>124</sup> 國領監訳、2016年、23頁。

<sup>125</sup> 三戸・坂井監訳、1999年、212頁。

<sup>126</sup> このエンパワメントの考え方は、のちの研究者たちによって「サーバントリーダーシップ」、「協調的リーダーシップ」といった概念へと受け継がれていった。

<sup>127</sup> 伊東邦訳、2011年、4-6頁。

全に対象化しえていなかったことは明らかである<sup>128</sup>。だが、こうした概念が明確に彫琢されてくるより半世紀も前に、当時の個人的特性論をはるかに凌駕した議論を展開していたことは高く評価されてよいのではなかろうか。しかも、それは、ベニスが評していたように、リーダーシップの類型論が展開されることと並行して彫琢されていたフォロワーシップ論の先駆として評価されるほどの質を持っていたのであった。

最後に、その現代のフォロワーシップ論をより詳しく理解して第Ⅱ部でのフィールドワークに向かうべく、近年刊行された小野の実証研究に目を向けておこう。小野は、フォロワーシップの視点からリーダーシップを捉えなおすという目的で、フォロワーの語りを聞いてその行為にどのような意図があったのかをリーダーに聞くという分析枠組みを用いて事例研究を行っている。

その結論は、第一に、フォロワーがリーダーシップを認知する要因には、開眼・共鳴・感謝の3つがあるということである。すなわち、「何か新しいものを得ることができたという実感（開眼）、および、リーダーとの思いの一致によって強化される自らの思いへの確信（共鳴）、そして、リーダーの貢献への実感（感謝）」である。第二に、フォロワーのリーダーシップの認知と、リーダーのリーダーシップを発揮しようとする意図は、必ずしも一致していなかった。第三に、フォロワーの語りの中に予想外の結果が見出されることもある。この論点をさらに細分すれば、まずリーダーシップの役割分担が認められた。すなわち、特定のリーダーのみならず、フォロワーが認めている非公式なリーダーシップも存在することが確認でき、複合的な視点が必要ということに気づかされた。他方で、同じ出来事に対してリーダーシップに対するフォロワーの認知が異なることがあった。リーダーとの仕事経験の蓄積の程度やタスク遂行に関するリーダーへの依存度、リーダーとの直接的な相互作用の頻度によって、リーダーシップが認知されたり、されなかったりするるのである<sup>129</sup>。

こうした結論からは、リーダーシップに対して次のような実践的含意を得ることができると。第一に、フォロワーシップに開眼・共鳴・感謝という3つの認知要因が存在することを明らかにしえたことで、3つの要因ごとの特性と成立条件の把握を推し進めることができる。

---

<sup>128</sup> フォレットのリーダーシップ論を交換型リーダーシップ論と類似的と解せるかという点、この点も疑問である。後者は、貢献と報酬との交換を梃子にリーダーシップを発揮するというものであって、協働して状況の法則を発見することに積極的参加を求めるフォレットのリーダーシップ論とは質を異にしていると言えよう。

<sup>129</sup> 小野、2016年、350-354頁

第二に、リーダーがリーダーシップを発揮しようと思図しても思い通りになるとは限らないことをまず自覚すべきということである。そのうえでなお、上述の3つの要因に影響を与え、フォロワーが自発的に意識を変えることを促す実践に努めるべきなのである。そしてその根本には、組織目的の実現に向けてフォロワーの成長を促すという原則がなければならない。第三に、同じ出来事であってもリーダーシップに対するフォロワーの認知が異なるという認識から浮かび上がってくる実践的含意は、リーダーシップを発揮するには、フォロワーの仕事経験、スキル、直面する可能性のある課題や状況などの特性を把握して、適切な行動をとることが求められるということである。最後に、開眼であれ、共鳴であれ、あるいは感謝であれ、フォロワーのリーダーシップ認知には、リーダーとの相互作用の頻度が影響を及ぼしていた。フォロワーのリーダーシップ認知には相互作用を蓄積してゆくことが重要というわけである<sup>130</sup>。

## 5. 結び

フォレットが提唱した「統合」というコンフリクトの解決法の現実性を少しでも高めるために、本論文は、コンフリクトを抱える当事者たちの間での建設的対話を促す一つの契機としてカリスマ的経営者の強力なリーダーシップに注目しようとしている。だが、第2章で触れたように、フォレットのリーダーシップ論においては、カリスマ的経営者のリーダーシップのような経営トップ層のリーダーシップが果たす機能に対する考察は弱いのではないかとする見方も根強い。そこで、本章では、フォレットのリーダーシップ論のどのような点が上記のような見方を生んでいるのかということを先行研究に即して確認したうえで、あらためてフォレットのリーダーシップ論を検証することとした。

すなわち、まず、フォレットのシェルドン批判に関わって中村瑞穂、三戸公、小林真一の3氏が展開された研究を手掛かりにフォレットのリーダーシップ論の特質に迫ってみた。その結果、管理という営為に「狭義の管理」とそれを超えた「アドミニストレーション」という区別を設けるべきか否かについての判断がフォレット説を評価する場合の分岐点となることが明らかとなった。この点について3氏の見解は分かれたが、注目されたのは、状況の法則の理解にはいわゆる科学に尽くせぬものがあるのではないかという論点、人間を「歴史的存在」として見るかぎり管理に「才芸」、ひいてはそれを方向づける理念や哲学が求めら

---

<sup>130</sup> 同上、357-360 頁。

れることになるのではないかという論点であり、さらに、「事実による管理」を目指すかぎり、リーダーシップの本質のうちに「対環能力」すなわち『『現在および潜在的な事実、目的、人間』を含む全体状況のうねり（welter）の中から』状況の法則を見出してゆく能力を内包しているはずではないかという論点であった。こうして、フォレットのリーダーシップ論を評価するに際しては、さしあたり、フォレットが「アドミニストレーション」に相当する機能をどのように描き、そこに内在するはずの「対環能力」についてどこまで考察を深めていたかが注目されることとなった。

ついで、フォレットが、1933年にロンドン大学で行った「リーダーシップの本質」という講演に即して、フォレットのリーダーシップ論を検討した。その結果、フォレットのリーダーシップ論は、リーダーの権力はあくまで「〜と共にある power with」であって、決して「〜の上から power over」ではないとみなすところにそのエッセンスを宿しているということが理解できた。管理のための「命令」は、状況に参加する人々が累積的で円環的な相互作用の中で発見する「状況の法則」が発するものであって、これに従うという点では上層管理者にも部下にも質的差異はない。職位間でたしかに差異は存在するが、それは範囲の差でしかないというわけである。そして、こうした「状況の法則」に従うという動態的管理が円滑に実行されるために、リーダーが部下に対して適切な教育を行うことがきわめて重視されていた。リーダーの役割は、成員の相互作用によって「管理（control）を創造すること」であり、そのためには、全体状況を理解し、また部分の相互関連を認識することで、進展する状況の将来を見据えながら、部下たちにも状況を把握して将来を見据えることができるように訓練することが必須というわけである。しかも、こうしたリーダーシップ論は、自由で民主主義的な社会の建設という、フォレットが生涯を通じて追い求めた課題の根幹に関わることを持っていた。

このようなフォレットのリーダーシップ論はきわめて魅力的である。だが、「アドミニストレーション」の機能の考察としては、やはり抽象的に過ぎると解された。小林が指摘した問題点、すなわち「フォレットの場合、研究すべき全体状況の中に経営が置かれている社会経済的状况を含むとはいっても、これを歴史的具体的に考察するのではなく、ただ一般的形式的にこれらを全体状況研究の対象として加えるべきことを示すにとどまっている」という批判を覆すだけの具体的内実は備えていなかった。換言すれば、リーダーシップには「対人能力」のみでなく「対環能力」も含まれていて、そこでは「経営が置かれている社会経済的状况」についての理解が重要な要素となってくるはずであるが、こうした事柄への理解を

ただ「範囲の差」に解消するだけの説得的な論議は展開されていなかったと解されるのである。フォレットのリーダーシップ論は、たしかにソーシャルワーカーとしての経験を踏まえたものであって決して机上の空論ではないが、多様な組織が存在する社会のなかで一般化するには具体的考察に乏しく、むしろ自らが生涯を通じて追い求めた、自由で民主主義的な社会の建設という理念にいささか引きずられた感がある。

他方で、まさにそうした理念を対象化して「～と共にある power with」のリーダーシップ論を描こうとしたがゆえに、現代においてリーダーシップ論と相関的に注目されることとなったフォロワーシップ論の扉をいち早く開いていたことも確認できた。

さらに、こうしたフォレットのリーダーシップ論をリーダーシップ論の歴史的推移の中に位置づけてみたとき、フォレットのリーダーシップ論がカリスマ型ないし変革型リーダーシップを十全に対象化しえていなかったことは明らかだとしても、こうした概念が彫琢されてくるより半世紀も前に、当時の個人的特性論をはるかに凌駕したリーダーシップ論を展開していたこと、すなわちそうした概念の彫琢と並行して推し進められるようになったフォロワーシップ論の先駆とみなされる質を持つだけの議論を展開していたことは、高く評価されてよいと解された。

最後に、第Ⅱ部のフィールドワーク研究に向けて、フォロワーシップ論の現代的展開に目を向けた。フォロワーシップに開眼・共鳴・感謝という3つの認知要因があることを学びえたとともに、フォロワーが自発的に意識を変えることを促す実践の根本にはフォロワーの成長を促すという原則がなければならないという指摘、あるいはフォロワーシップを獲得するには相互作用を蓄積してゆくことが重要という指摘には、フォレットのリーダーシップ論の先見性をあらためて確認することができた。

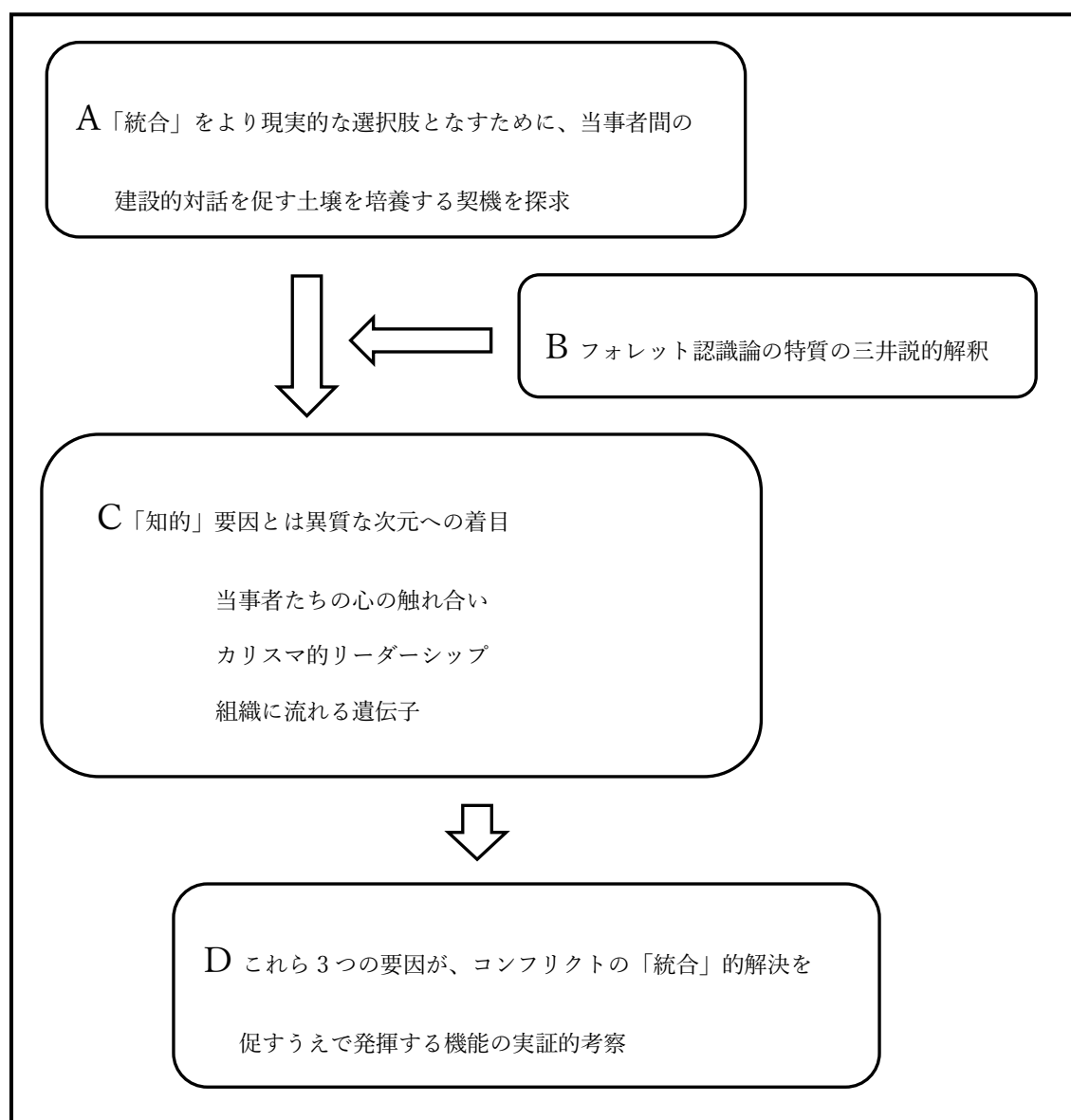
## 第Ⅱ部

序章に述べたように、現代の日本はさまざまなコンフリクトが増大する渦中にある。そうした時代であるだけに、フォレットが提言した「統合」によるコンフリクトの解決という考え方は魅力的である。しかしながら、コンフリクトを抱えた当事者同士が、フォレットの想定していたように、建設的に対話し、それを通じて「統合」に至る「状況の法則」を見出さうかと言うと、心許ない。そこで、どのような条件の下であれば建設的対話が可能となるかに思いをめぐらせてみたとき、相手に対する親しみやリスペクトの念、あるいは理念や価値観における大枠での合致といったものが想起されることとなった。では、どのような契機がそうした感情をもたらしたり、理念などの合致を導いたりするであろうか。本稿では次の3つの要因に注目した。すなわち、コンフリクトを抱えた当事者たちの心の触れ合い、カリスマ的リーダーシップ、組織に流れる遺伝子である。これらは、科学的ないし知的要因とは異質な次元の要因であり、経営管理の科学化を目指していたフォレットにはいささか盲点となっていたきらいがある。だが、近年の日本のフォレット研究を牽引してきた三井説が注目するフォレットの認識方法に従えば、こうした要因はフォレット説に内在した要因と解される。こうして、次頁の図2が示すように、Aの問題意識の下で、Bのような先行研究の成果に導かれながら、Cのように焦点を絞って、その実証的研究Dを試みるという、本論文の構図ができあがった。このDの部分が、第Ⅱ部にあたるわけである。

ただし、こうした構図に従って、フォレットの「統合」論に関わる実証的研究を進めようとすれば、フォレット説についてより深い理解を持つておく必要がある。そこで、まず、第1章においてフォレットの生涯を辿ってみた。生涯におけるどのような経験がフォレットの理論を生むことになったのかと絡めて、フォレット理論の特質を理解しようとしたわけである。また、第2章では、藻利以来の日本におけるフォレット研究を年代を追って検討し、どのような論点がフォレット説の評価をめぐって争われてきたのか、本論文はそれらの成果をどのように継承しようとしているのかを再確認することも試みた。図3のEにあたる。さらに、作業者も「参加的観察者」として状況の法則の発見に主体的に協働するというフォレットの認識論に従うなら、同じく「科学的」管理とはいっても、いわゆるテイラー主義における「科学的」管理とは異なる相貌を帯びているのではないか、フォレットに固有の「科学的」管理論の特質はどのようなものなのかを理解しておかないと、フォレットの「統合」

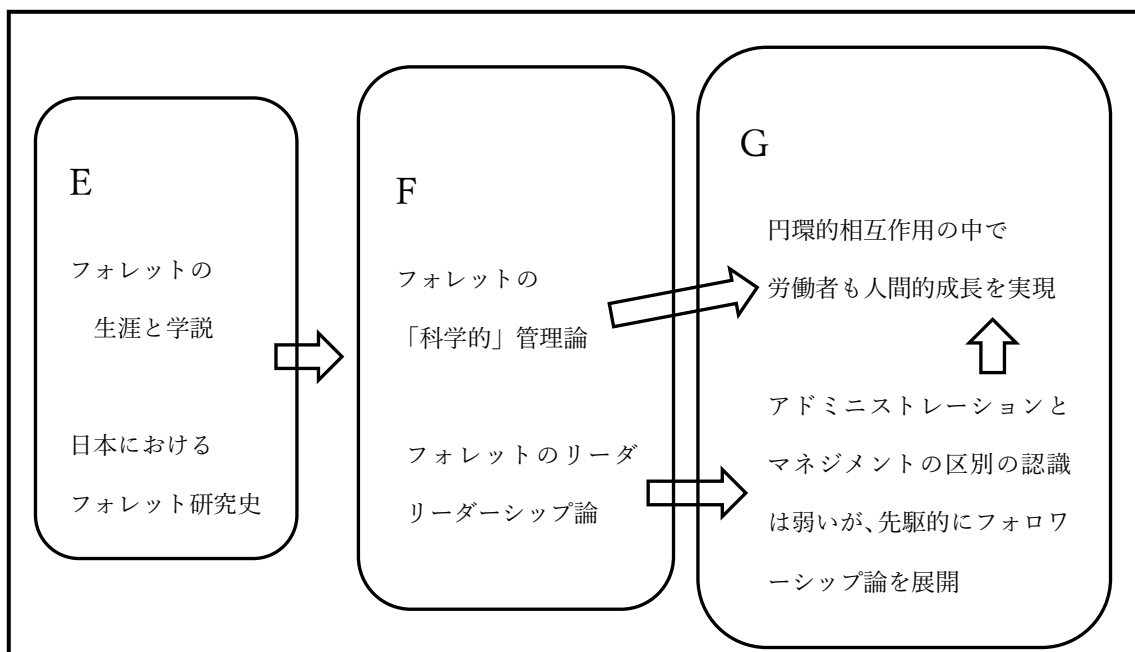


図2 本論文の概略的構図



論に関わる実証的研究は十分なものになりえないであろうということで、フォレットの「科学的」管理論の独自性に焦点を当てた理論的考察を試みることにした。くわえて、フォレット説に係る先行研究において、フォレットのリーダーシップ論に対する評価が分かれていることを知ることができた。カリスマ的リーダーシップに注目しようとしている本論文にとっては、これはゆるがせにしない問題である。そこで、リーダーシップ論に係る示唆深い先行研究に学びつつ、フォレットのリーダーシップ論を再検討することとした。こうして、第Ⅰ部に「科学的」管理論とリーダーシップ論に係る二つの理論的考察第3章と第4

図3 第I部第1章以下の関連図



章とが加わった。Fである。そしてそこからは、Gにまとめたように、作業者の人間的成長を図ろうとするフォレットの科学的管理論の特質が浮かび上がってきた。いわゆるテイラー主義における作業の科学的管理に見られる「仕事に人をつける」という行き方に対して、フォレットの科学的管理は「人に仕事をつける」ものだったのである。他方で、フォレットのリーダーシップ論はあくまで「～と共に power with」であって、たしかにアドミニストレーションとマネジメントの職能の差異には鈍感であり、カリスマ型ないし変革型リーダーの機能を描くものではなかったが、教育、訓練によって部下に状況を把握し、協働して「管理を創造する」力を身につけさせることを重視したものであった。フォレットの科学的管理論の固有性として浮かび上がった「人間的成長」を促せるような管理という特質は、リーダーシップ論においても貫徹されていたというわけである。また、円環性ないし相互作用を重視するフォレットのリーダーシップ論には、半世紀も時代に先駆けてフォロワーシップ論を萌芽的に展開しているという先見性が宿っていることも明らかとなった。第4章においては、こうしたフォレット説の秘めた先駆性を第II部の実証的研究のなかで活かせればと、フォロワーの語りに即してリーダーシップを捉え直そうという興味深い研究を展開している小野の近年の業績からも学んだ。

以下第II部では、こうした第I部における考察の成果を踏まえて、既述の3つの要因が「統合」を促す契機としてどのような機能を具体的に果たしたかを実証的に検討してみる

こととしたい。すなわち、第5章では、コンフリクトを抱えた当事者たちの心の触れ合いの経験に注目しながら大学生協と大山乳業との産直交流事業を、第6章では、カリスマ的リーダーシップが障害者雇用事業に道を切り開いた経緯とそれが現在の経営の中でどのように生きているかを（株）オムロン京都太陽の家に即して、そして第7章では、CSR活動への早期からの積極的な取り組みが高く評価されている滋賀銀行を舞台に、組織に流れる遺伝子がどのような役割を果たしたと解されるかについて、実証的考察を試みてみることにしたい。いずれの事例においても、取り上げたそれぞれの要因をどのようにすれば風化させないでおけるかという工夫が重要であることも気づかされるはずである。

## 第5章 大学生協の産直交流事業

### —京滋・奈良ブロックと大山乳業との産直交流事業に即して—

#### 1.はじめに

既述のように、「統合」は、ステークホルダーが対話によって状況認識を深め、共有することで新たな解決方法の創出に導く「状況の法則」を発見し、前進を図ろうとするものであった。だが、その現実化を促すためには、状況の法則の発見を導く知力や洞察力に着目するだけでは不十分であって、ステークホルダー間の建設的対話を促す契機や、頭のみで理解した知識を超えて身体や心でも受けとめた知識へと転化させる契機を求めて、知力とは異質な次元にも視野を広げる必要があるのではないかと解される。

そうした問題意識に立ったとき、三井やグラハムが着目したフォレットの認識論的方法的特質に即して、状況を認識する主体が「参加的観察者」であることに着目したとき、状況を見る主体の眼がなんらかの契機によって変化すれば状況自体も変化し、状況の法則自体も新たな相貌を示すことに気づく。そこから、三井は、認識主体自身がそうした状況と相互作用して変化する存在であり、状況を動かさうとする存在であることを自覚し、責任感をもって対話にのぞむことを求めた。ここには、知力とは異質な次元の要因がたしかに顔をのぞかせている。と同時に、それを単なる要請に終わらせず、どのような契機がそうした態度を促すことになるのかにも目を向ける必要があるのではないかと筆者は解する。本稿では、そうした問題意識に立って、大学生協京滋・奈良ブロックと大山乳業との間の産直交流事業に即して、「統合」を促す、「知力とは異質な次元の契機」を具体的に探ってみた。

こうして、以下、まず次節において本稿の問題関心をフォレット研究、とくにその近年の動向のうちに位置づける。そのうえで、第3節において大学生協の京滋・奈良ブロック（当時）<sup>131</sup>と鳥取県の大山乳業農協（以下：大山乳業）との間で毎年実施されている産直交流事業に即し、同事業に参加した学生、生協職員が寄せた感想レポートの分析、および産直交流事業参加後に興味深いフォローを行ったA大学生協からの参加職員や、事業主催者、大山乳業京都営業所長へのヒアリングを通して<sup>132</sup>、知力や知識とは異質な次元の要因が契機と

---

<sup>131</sup> 2017年7月、大阪・兵庫・和歌山ブロック及び北陸ブロックと統合され、関西・北陸事業連合に再編された。

<sup>132</sup> 多忙な時間を割いて貴重な教示をくださった、A大学加藤専務理事及び生協職員、B大学風折専務理事、C大学藤田店長、全国生活協同組合連合会小林氏、大山乳業協同組合京

なって認識主体の変化が、ひいては統合が促されうることを、具体的に考察してみる。それを通して、フォレットが求めた「統合」を現代社会において多少とも促すことに貢献できればと願う。

## 2. 認識主体と状況（認識対象）との関係をめぐって

### （1）三井説

まず三井が注目しているのは、フォレットの認識方法の次のような3つの特質であった。第一に「社会的事実を『プロセス』として認識」する、第二に「事実を分析的に把握するのみならず『総合的』に把握」する、そして第三に「認識主体と対象とを切り離して捉えない」、すなわち「主観と客観の総合としての事実認識」である<sup>133</sup>。

第一の特質からは、フォレットが社会的事実を動態的に捉えようとしていたことがわかる。したがって、第二の特質にも関わるが、コンフリクトも悪いもの、排除されるべきものとのみ理解されてはいない。むしろ、コンフリクトと統合とは社会的事実の動態化の源泉であって、ひとつのコンフリクトを解決して前進したところには次なるコンフリクトが生み出され、そのコンフリクトの統合的解決によって新たな前進が図られるというプロセスが積み重ねられていく。つまり、コンフリクトがあるからこそ組織もその成員も段階的に成長してゆくというように理解されている<sup>134</sup>。

このように動態的な認識方法にフォレットの特質を見出す三井は、「状況の法則」をも「概念枠組み」として捉えている。従来の研究では、状況の「法則」とあるので「管理原則」とか「規範」と捉えられてきた。それに対して三井は、「状況の法則」をフォレット説の他の重要概念すなわち「円環反応」「対立」「統合」「統合的統一体」「創発」などを包括した、「動態的概念枠組」と捉えている<sup>135</sup>。

さらに、本稿としてとくに注目したい第3の特質について、三井は、フォレットが「参加的観察者」の視点から人間の協働を理解していると説く。フォレットによれば、対象世界の認識はその世界に対するわれわれの「さまざまな応答、つまり活動を通じて」なされるものであって、「活動から切り離された事実認識などありえなかった」というわけである。ここ

---

都営業所長堀氏にあらためて厚く御礼申し上げます。

<sup>133</sup> 三井、2009年、5頁。

<sup>134</sup> 同上、95頁。

<sup>135</sup> 同上、111頁。

では、「状況」は、デューイのいうところの「状況」と同じく、人々の相互作用による共通意思が存在する場ということになる。さらに、三井は、この認識方法は、経験や、創造的相互作用を重視するものであることにも注意を促している<sup>136</sup>。

こうして、認識主体自体が認識対象としての「状況」を構成する要素の一部であり、なんらかの契機によって認識主体の状況を見る眼、状況に応答するスタンスが変化すれば、そうした認識主体を内包する「状況」自体も、したがって「状況の法則」も変化することとなる。さらに、「客観的状況認識の深まり」とした表現についても、そもそも「客観的状況」とはいかなるものかという設問が生まれてくる<sup>137</sup>。

では、このような「状況」の理解に立脚したとき、「状況の法則に従う」とは、どういうことを意味するのであろうか。三井は、まず、「個人にはそれぞれ異なる欲求があることを認めるならば、当然対立は生ずる」ことを前提とする。そのうえで、対立が「統合によって解決される限り、当事者双方が満足する新たな価値が創発され、組織は動態化していく」のであって、対立には「積極的な意味」が認められることを再確認する。そして、そのような方向に「組織の動態化プロセスが調整されてゆく過程が状況の法則にしたがうこと」だと説いている<sup>138</sup>。

だが、それはいかにして達成されるのであろうか。フォレットに従えば、ステークホルダー間の対話によって状況についての認識を深め、「状況の法則」を見つけ出すということになるし、またフォレットの認識方法の特質からすれば、それは「状況とそれにかかわる個人が同時に存在し、共に変化する」というプロセスのなかで遂行されることになるわけだが、この動態的調整プロセスを成功に導くうえで三井はひとつの注目すべき指摘を行っている。すなわち、「一人ひとりの行為が主体であると同時に客体となり、その状況の変化への大きな役割を果たしていることをわれわれが自ら認識したとき、はじめて統合への道が開かれる」と<sup>139</sup>。三井は、統合を成立させるためにその状況に関わる人びとの「自覚」と「責任感」

---

<sup>136</sup> 同上、112 頁。

<sup>137</sup> この問いは、第 3 章のとおり、フォレットの主張する経営管理の「科学化」は、その認識論を踏まえれば、本来いかなるものであるはずなのかという問いへと発展し、三井もフォレット理論について「近代科学を含みつつも、さらにそれを超越しようとする可能性が感じられる」として、そこに現代的意義を見いだしている。三井、2009 年、88 頁。

<sup>138</sup> 同上、116 頁。

<sup>139</sup> 同上、101 頁。

を重視しているのである。ここには、フォレットの認識方法の第3の特質に着目するがゆえの、「知力や知識とは異質な次元」の契機が顔をのぞかせている。

このようにフォレットの認識方法の第3の特質に着目することは、じつは現代アメリカにおけるフォレット研究の中心人物のひとりであるポーリン・グラハムの所論にも見出される。以下、そうしたグラハム説に少し立ち入ってみよう。

## (2) P. グラハム説

P.グラハムは、前述のように、1990年代にフォレット理論の再評価を求めて、「コンフリクト」、「権威」、「権力」、「集団における個人の立場」、および「社会における個人の立場」に関するフォレットの講演を集成し、それらそれぞれの分野の専門家にも寄稿を求めて、『メアリー・パーカー・フォレット：管理の預言者』を公刊したフォレット研究者である。と同時に、グラハムは、デパートのジェネラル・マネジャーとしての経験をもち、「統合的解決方法は、それにかかわる人々の相互の自尊心を育てていくことができるし、また、協働することを学ぶこともできる」というように、フォレットのマネジメント理論の有用性に実践的な確信を抱いていた人でもある<sup>140</sup>。

そうしたグラハムは、社会現象を把握するうえで気をつけねばならない点として、「状況」は観察者に外在的に存立しているものではなく、むしろ「自ら+相手との交織が作り出した相手のイメージ」と相手が抱く同様の「自己+相手のイメージ」との交織により生み出されることに注意を促している。たとえば学校へ通う一人の子どもを想像すると、この子どもは学校というものに反応するだけでなく、自らの学校に対する反応にも反応する。学校もまた、子ども自身あるいは両親の学校への要求に反応するだけでなく、その自らの反応にも反応する。両者の交織はさらに進展し、学校が子どもを変えれば変えるほど、そうした子どもに反応して、またそのように反応する自らに反応して、学校が変わる機会は多くなる。このようにして、子どもと学校との関数関係は、単に子どもとか学校とかでは表わしきれないのであって、常に双方の間に存在し2つを結びつけている活動を含めて理解されなければならない<sup>141</sup>。

---

<sup>140</sup> グラハムは、たとえば、フォレット理論を実践した結果、各売り場や各部門間の相違点は、スタッフによって部署内で解決され、顧客との関係は一層親密になり、顧客からの苦情も減ったと述懐している。三戸・坂井監訳、1999年、25-26頁。

<sup>141</sup> 同上、52-54頁。

このように、近年のフォレット研究を牽引してきた三井説においても、グラハム説においても、認識主体を「参加的観察者」とみるフォレットの認識論的方法的特質に注目されていた。また、三井説においては、それに基づいて、「統合」を促す契機に「知力や知識とは異質な次元」のものが顔をのぞかせていた。こうした先行研究の成果を踏まえ、次節では、そうした契機のいっそうの探求を図るべく、大学生協京滋・奈良ブロックと鳥取県の大山乳業との間で実施されてきた産直交流事業に立ち入ってみることとしよう。

### 3. 大学生協京滋・奈良ブロックと大山乳業との産直交流事業の考察

#### (1) 予備的考察

産直交流事業の具体的考察に入る前に、なぜこの事例を取り上げたのか、またこの事例におけるコンフリクトを孕んだ状況とはいかなるものであったのかをみておこう。

大学生協京滋・奈良ブロックと大山乳業の間では、消費者に安全、安心なホンモノを届けたいという理念は共有されている。その意味では、コンフリクトは生じにくく、生じても建設的対話で統合的に解決するための土壌は整っているように思われるかもしれない。だが、理念の共有といっても、大山乳業と京都生協とが連携して「せいきょう牛乳」を立ち上げた当時のホンモノの牛乳を消費者に届けたいという熱い理念の共有は時間の経過とともに風化していつている状況が、研修後に提出されたレポートからもうかがえる。たとえば、ホンモノの牛乳を消費者に届け、経営危機を打開したいという想いに支えられて、関西地方などで売られている「牛乳」<sup>142</sup>の実態を確かめるべく各地の販売店の「牛乳」を丹念に飲み歩いた農協の先達の活動を念頭に、ある職員は述べている。「いろんな販売店をまわって牛乳を飲み比べるあの地道な活動は、我々がなかなか出来ていない動きだと考えさせられます」と。また、「産直」とは「生産者と消費者がお互いに協力してより良いものを作っている」ということだと、研修によってはじめて実感したというレポートも見出された。まして学生はどんどん入れ替わってゆく存在であり、草創期の歴史的事情などにそもそも疎いというわけである。

そうしたなか、レポートを概観すればすぐ気づくように、学生にとっては 100 円強の大

---

<sup>142</sup> 1970 年当時は、乳業メーカーの多くが加工乳・還元乳を「牛乳」として販売していた。そのことによって、大手メーカーは収益を上げているのに、生産者は牛乳余り現象で、経営が行き詰まり、廃業者が続出していた。この牛乳の飲み歩きによる実態の再確認は、そうした「牛乳」や畜産業をめぐる状況を揺り動かす原点ともなった。



手メーカーのコーヒー牛乳の横に並ぶ 150 円の大山乳業のそれはやはり高い。その背景には、実質賃金が伸び悩んでいる経済状況のなかで親に依存してばかりはいられない学生が食費の節約に励まざるをえないという事情がある。下宿生のばあいとくに深刻である。他方で、生産者にとっては、高品質のホンモノの牛乳を提供するために、よい牧草を育てるための土づくりから生産した牛乳の配送にいたるまでずいぶん手間暇かけているうえに、飼料用穀物がバイオ燃料にも利用されるようになって価格が高騰しているなど経営環境はきわめて厳しい。さらに、TPP にも備えなければならない。のみならず、地域の米作りを守り、ひいては農村を守るために、敢えて割高の米を飼料として使用しているという事情もある。価格の値上げを図らないとやってゆけないというわけである。じっさい、生産者からは値上げが提案されてきた。だが、その交渉は難航してなかなか値上げは認められてこなかった。

さらに、明確なコンフリクトというわけではないが、レポートから見出されたのは、スタイル、したがってカロリーを気にするなど、若者の牛乳離れが著しく、大山牛乳を飲んだことがない、そもそも無関心であったという学生も少なくないということであった。

だが、産直交流事業後には明らかに学生たちの「状況を見る眼」や「状況への反応」がちがっていた。たとえば、ある 1 回生は、以前は「値段が安い」からという理由で低脂肪牛乳を選んでいたが「ホンモノ」の牛乳を飲んでみようかなと心境が変化したことを綴るとともに、研修成果を模造紙にまとめ、食生活相談会の場に掲示したというように、「積極的に広報行動に取り組む」までになったことを報告していた。そして、こうした積極的取り組みに向かおうとする変化はほとんどの学生のレポートからうかがえた。

このように、理念を共有しているはずのステークホルダー間でもコンフリクトは存在するし、そこには共有しているはずの理念がいわば頭のなかだけの知識へと風化しているという問題がある。これは、そうした知識がいかなる契機に媒介されて心と身体で受けとめられた知識へと転化し、コンフリクトが解決へと向かうのか、そこに「知力や知識とは異質な次元の契機」もまた作用したのではないかを検証するための好個の事例と言えよう。

## (2) 事業の概要

産直はしばしば産地直送を意味するが、既述のように、ここでは生産者と消費者とが直接に交流する産消直接交流を意味する。こうした取り組みは、生産者を顔の見える存在とし、栽培・肥育方法を明らかにすることで、食品の安心・安全を確保・アピールするべくスーパーマーケットなどでも取り組まれている手法である。じっさい、本事業でも、1 泊 2 日のなかで、鳥取県畜産農協、美敷牧場、大山乳業本社、酪農家を訪問し、組合長や酪農家から話

を聴くとともに、食肉工場で加工現場を見学したり、牛乳の加工工程を見学したり、直接に酪農家を訪れ、牛舎を見学し、酪農家と対話するといったスケジュールが組まれ、①生協牛乳の魅力を学び、②安心安全な食への生産者のこだわりや努力を知り、③消費者と生産者との交流を深めるといった目標が掲げられている。ただし、大学生協京滋・奈良ブロックと大山乳業との交流の歴史を学ぶことも重要な目標とされており、そこにひとつの特色を認めることができる。のみならず、参加職員にとっては、この事業は研修の一環であって、職場としての生協の原点ないし生協職員としての原点をもういちど思い起こさせる機会とも位置付けられている<sup>143</sup>。

さらに、この事業では、上述のようなスケジュールの合間を縫って、研修で得た知識を単なる知識に終わらせない、ないし知識の質の転化を誘う工夫や、建設的対話の土壌を醸成するための工夫もいろいろとこらされている。たとえば、鳥取までのバス移動の間には、クイズを通じて大山乳業の牛乳がいかにか品質的に優れているか、またその品質を維持するためにどれだけの努力が重ねられているかを楽しく学ぶとともに、大山乳業のコーヒー牛乳と大手メーカーのそれとの飲み比べを行い、学んだ品質の違いを実感させるという取り組みが行われている。

また、1日目の夕食には、大山乳業や酪農家の方も参加して気軽に交流できるバーベキューが用意される。飲食をともにする機会は集う人々の間の心理的距離をいっきよに縮めることにつながり、生産者にも研修に参加している学生の状況をわかってもらえる“場”となつて、お互いの信頼関係を築くことに貢献している。

のみならず、京都生協と大山乳業とが大手メーカー相手に苦闘したり<sup>144</sup>、石油ショックの折に京都生協が「京都生協酪農振興基金」を作り大山乳業の酪農家支援に取り組んだりしたという、産直交流事業の背景をなす絆の歴史が振り返られるさいには、上述の「牛乳飲み歩き」の様子を収めた NHK 番組のビデオも放映され、苦難をともにしてきたパートナーとしての親近感をより臨場感溢れるかたちで体験させている。

---

<sup>143</sup> B 大学生協専務理事によれば、生協の原点を大切にするための取り組みが近年再強化され、本事業への職員の積極的参加も復活したということであった。

<sup>144</sup> 京都大学生協が、大山乳業の牛乳を取り扱うチラシに、大手メーカーは牛乳にヤシ油を混入していると書いたために、事実無根・不当表示であるとして大手メーカーから即時出荷停止を受けた。この問題は国会でも取り上げられ、1972 年、大手メーカーがヤシ油混入を認め、社長の引責辞任となって決着した。

### (3) 大山訪問研修報告書の分析

この研修に参加した学生や職員は研修後にレポートを提出し、それらが大山研修報告集として纏められている。2007 年から 2014 年までの大山訪問研修報告集に寄せられているレポートは 165 件で、学生からのもの 121 件、職員からのもの 35 件、不明が 9 件であった。

そこで、2014 年度の学生アンケートから彼らの印象に残った事柄を拾うと、『『ホンモノ』というこだわりや工夫』とか、畜産農協の工場で「牛の命をいただく」工程を見て「改めて食べ物の有難さ」を感じたとか、大山乳業の牛乳・乳製品は「大山乳業の方々の努力の結晶」とか、「生産者さんの熱い想いを直接、生で聴くことができ、直接質問もできて」ひじょうによかったとか、「改めて普段食べているものの裏側」について考えるようになったという記述に出会う。ここに「裏側」とは、「工程や品質の追求はもちろん、関わっていらっしゃる方すべての想いやこだわり、そして命について」ということであった。さらに、大山の牛乳のおいしさを「体細胞数や乳成分のバランスなど数値から学べた」、「米育ち牛」の話を聴いて「世界的な問題を自分たちでできることから始めたこと、それに取り組む熱意にただただ感動」、「消費者においしく安全で安心なものを届けたいという願いから、努力を続け、おいしさの決め手である世界一少ない体細胞数を「30 年かけて減らしてきた」こと、あたりまえのように食べたり飲んだりしている商品に「たくさんの人の思いが込められている」といった記述が続く。「100 年先まで続く日本の食」を考えている「米育ち牛」という酪農法や、美味しい牛乳を届けたいという「生産者の方々の熱い思い」、あるいは「本来子牛に与えるはずのものである牛乳を分けてもらって飲んでいる」という酪農家の話、大山乳業組合の理念の「白の一滴、心の一滴」を挙げていた学生たちもいたし、「生産者の想いやこだわり」を理解することができ、今後「生産者と組合員の思いをつなぐ」ことを重心に置いた活動をしていきたいとか、「生産者の方々の熱い想いを絶対にみんなに伝えたい」と、抱負を述べている学生たちにも出会った。

こうした学生たちの記述をグループ分けしてみると、以下の 4 つの契機に整理されていた。第一に、牛乳の品質の高さやそれをつくり出し、維持するために生産者がかけている手間暇について詳しい知識を得たことである。これは、生産者側から与えられる知識として予測がつくことなので、「想定内の知識」の獲得と言える。第二に、生産者は日本の食料自給率、水田の維持、ひいては地域社会の保全まで考えて、「米育ち牛」を肥育しているという広大な視野からの説明は、参加者にとっては意外で、新鮮で、心を動かされるところがあ

った。「想定外の知識」と呼んでおこう。第三に、ホンモノの牛乳を作り、消費者に届けることへの生産者の「熱い思い」や「誇り」に接したことである。最後に、食肉加工工程を見学したり、去勢の話を聞いたり、直接に搾乳を体験したりして、「他の生物の尊い命」を頂いていることをあらためて「実感」し、「感謝」していることが、読み取れた。

そこで、こうした4つの契機がどのような頻度で登場しているのかを集計してみると、表1のようになった。

表1 4つの契機のレポートへの出現頻度

所属		各契機回答者数			
		想定内の知識	想定外の知識	生産者の熱い思い	牛の命を頂いている実感
学生	121名	45名	48名	77名	42名
職員	35	12	17	18	10
不明	9	2	4	5	5
計 165		59	69	100	57

ここからは、「思い」に言及した参加者が多いこと、とくに学生でそれが顕著であることがわかる。もっとも、それらの「思い」への言及は、それぞれの学生が複数挙げた契機のひとつで、かつそれら複数の契機のなかで副次的な位置を占めたものということもありえ、数的に顕著というだけではその重みまで示しているとは言えない。

そこで、諸契機の重複類型別に各契機の分布を調べたのが表2である。表2からは、単独でいずれかの契機が挙げられた場合に「思い」が際立っていること、さらに2つだけの契機が挙げられている場合にもやはり「思い」を含むケースが約7割を占めることが確かめら

れる。「思い」は、第3の契機として副次的に挙げられた結果として多数言及されていたのではない。むしろ、参加者の変化を促した契機として、重要な位置を占めていたということである。

さらに、レポートで価格の高さに明確に言及していた参加者たちに限って、挙げている契機を再確認してみると、想定内であれ、想定外であれ、「知識」に触れている参加者が多いことに気づく。「思い」への共感といった情緒的な契機ばかりではなく、なぜ高いのかにつ

いての説明に接してはじめて納得できるということであろう。ただし、その場合にも、「想  
い」が機能していないのではない。彼らのなかにも重複して「想い」を挙げている人は多い。  
同じ説明を受けても、生産者の熱い想いに共感した人の受け止め方とそうでない人の受け  
止め方は異なりうるからである。同じ知識も、それを受けとめる認識主体の眼のあり方によ  
って質的転化を起こすということが浮き彫りになったとも言える。

表2 各契機の重複状況

例	類型	言及された諸契機				該当類型の 回答者数
		想定内の 知識	想定外の 知識	生産者の 熱い想い	牛の命を頂い ている実感	
1	4項目重複	○	○	○	○	2名
2	3項目重複	○	○	○	×	2
3		○	○	×	○	3
4		○	×	○	○	4
5		×	○	○	○	10
6	2項目重複	○	○	×	×	5
7		○	×	○	×	21
8		○	×	×	○	7
9		×	○	○	×	20
10		×	○	×	○	12
11		×	×	○	○	12
12	1項目のみ	○	×	×	×	15
13		×	○	×	×	15
14		×	×	○	×	30
15		×	×	×	○	7
						計 165

#### (4) 生協職員、事業主催者、大山乳業組合営業所へのヒアリング

##### ① A 大学生協におけるヒアリング

A 大学に於いて前年の産直交流事業に参加した職員にヒアリングさせていただいたところ、同氏の体験の範囲でも、学生参加者の感想の第一は、生産者の熱い想いに触れて感動したことであり、第二は牛乳を通して視野が広がったことであった。この点は、同じく産直交流事業に参加された他大学職員が寄せた次のようなレポートとも符合する。すなわち、「交流を深めていくにつれ、また製造者の想いや過程を消費者（学生）が知るにつれて、牛乳への愛着が湧いているように見えました」と。このように、参加した職員の日からも、前項での分析結果は裏付けられる。

次いで、職員たち自身の変化を誘った契機に目を転じると、同職員は、生協職員の任務を、「消費者と製造者の認識のずれの差を少なくする」とともに、「生産者の想いを消費者へ伝える橋渡しの存在」であることに、あらためて求めたと話された。正確な知識とともに、生産者の想いが、職員にとっても忘れがたい契機となっていたことがわかる。

のみならず、参加職員のなかに、食物アレルギーに悩まされるお子さんを育ててきたときの体験から、大山乳業が安全な食品を提供するために食材の選択、管理にいかにかどわり、細心の注意を払っているかの説明にとっても共感を覚えた方がいらしたという。かどわり、その基底にある熱い想いへの共感が説明、知識の受け止め方を変えるということは、こうした証言からも裏付けられよう。

また、「これまで他人事としか感じられなかった日本の農業の問題に、こうしたかたちで私は関わっているのだと感じられ」、「生協職員としてこのような取り組みに積極的に参加・広めていかななくてはならないと感じました」というように、アンケートには「想定外の知識」に出会ったことに触れた記述も多かった。

最後に、こうして、「想い」への共感といった契機が「統合」にとって重要な役割を果たしていることは確認できたが、こうした情緒的インパクトは持続しづらいことも事実である。学生の場合、産直交流事業に参加して2、3か月も経てば、定期試験や、クラブでのリーグ戦やコンサート活動、さらには就職活動といった次々と押し寄せるスケジュールの波に「想い」への感動も埋没していくことを、B 大学生協専務理事も話されていた。A 大学生協へヒアリング調査に伺ったのも、同生協はこうした点のフォローでも努力されていると聞いたからである。

じっさい、A 大学生協では、昨年度の産直交流事業の直後に自分たちの体験をみんなに伝

えたいと大山フェアを開催した。準備不足で成功に至らなかったが、その反省から、産直交流事業に参加した職員と学生を中心としたボランティアで継続的に「大山会議」を開いて、あらためて開催する大山フェアに向けて準備を重ねているという。この試みにおいて、「統合」に関わる「新しい解決方法」として注目したいのは、単純に大山牛乳の品質のよさを訴えるのではなく、その基礎に「生産者の思いやこだわり」があることや、「米育ち牛」の興味深い情報と合わせて、大山牛乳の総合的な魅力を伝えようとしていることである。また、牛乳を使って A 大学独自にバニラアイスを販売している。これも「生産者の思いやこだわり」がわかる商品であり、乳度が違うのでとてもおいしくすぐに完売するそうである。さらに、失敗ですぐに挫折せず、産直交流事業への参加を一過性の出来事に終わらせない活動につながっていることも、「生産者の想い」に触れたことのインパクトの大きさをうかがわせる。こうした風化を防ぐ活動、工夫の支え手として、職員の力が大きい様子も興味深いところであった。

## ② 主催者側に対する聞き取り調査

主催者側では、産直交流事業にどんな期待と成果を求めていたのだろうか。この交流事業を長く支えてきた、全国生活協同組合連合会京滋・奈良ブロックの小林和美氏にうかがった。小林氏によれば、「産直」ないし産消直接交流の意味は、顔がわかること、実際につき合ってみることを意味する。そして、生協職員や学生が産直交流事業に参加し、歴史を学び、生産者と交流することは、食育にもなるし、なにより視野が広がることを期待しているという。さらに、協同組合を学ぶことにもなることが強く意識されていた。前者には「想定外の知識」との出会いが期待され、後者には「想い」との出会いへの期待が含まれていたと言えよう。のみならず、体験から概念が出てくるという認識の下、できるだけいい体験をさせてやるのが大切とも話された。この点は、まさにフォレットの認識論的方法的特質について三井氏やグラハムが注目していたところと符合し、きわめて興味深い。

さらに、これまで難航していた牛乳の買い入れ価格の値上げ交渉が、去年はすんなり認められたことにも話が及んだ。産直交流事業に生協幹部職員も参加して、彼ら自身、生産者と生協は単なる取引業者ではなく、パートナーなのだという原点をあらためて感得したという感想が過年度のレポートに記されていたし、また生産者の熱い想いに接して牛乳の消費者である学生の状況認識が変わっていった過程を目の当たりにしたことも、歩み寄りを助けたであろう。

### ③ 生産者側に対する聞き取り調査

大山乳業協同組合京都営業所の堀雅之所長は、「産直」というのは「想いのキャッチボール」だと話された。大山乳業にとっては、CO-OP 牛乳交流協会に会費を出している以上、産直交流事業に費用対効果を求めるのは当然だが、それは、すぐに牛乳が売れるということではない。来訪する消費者に大山の牛乳は良いとわかってもらい、また生産者の苦労や想いを伝えてその話に対する反応を直に感じて（キャッチボール）、生産者のモチベーションがあがるということも、交流事業に求める大きな効果ということである。実際、こうした効果は、交流事業のなかで生産者から直接に聞いた話として、学生のレポートにも散見された。

また、大学生協の産直交流事業を離れて一般消費者との関係に立ち入っても、同様の話がうかがえた。すなわち、京都生協の組合員の 30 代から 40 代の 1 世帯当たりの平均収入は 400 万円未満で、その割合が京都生協全体の 43%を占めている。額面 400 万円ということは手取りではもっと少なく、夫婦に子ども 2 人という標準家族で週に 5 本、6 本と牛乳を飲む家庭では牛乳価格は食費に少なからず響く。また、関西ではスーパーマーケットなどとの競合を考えれば、牛乳価格の目安はせいぜい 200 円なので、地元鳥取では 240 円で売っている CO-OP 牛乳も 218 円で売らざるをえない。これは生産者にとって厳しい。だが、交流事業で対話をして、生産者の状況を理解し、帰ったら生協牛乳を飲む仲間の輪を広げるようがんばると言ってくれる消費者に出会えば、生産者のモチベーションはあがる。売り上げが上がるからという意味ではなく、生産者の厳しい状況、生産者の努力、消費者にホンモノのおいしい牛乳、安全な牛乳を届けたいという生産者の想い、それらを消費者が理解してくれたという反応に直に出会えるということで、モチベーションがあがるというわけである。

堀氏は、「想いのキャッチボール」に関する類似の例として、コープしがでは、4 月、6 月、10 月、2 月に牛乳の定期購入のお客様全員に「生産者だより」を送って、下にメッセージを書いてもらって配達時に回収していることにも言及された。1 回に 100 通から 200 通の返信があり、酪農状況は大変だけど私たちがたくさん飲むので頑張ってくださいねというように、あるいは鳥取から滋賀県に転勤してきた人が滋賀でも大山の牛乳が飲めて嬉しいというように、消費者の想いが伝わるメッセージが多いそうである。これも生産者のモチベーションを上げる効果をもつ。やはり、「想いのキャッチボール」が「統合」への触媒のような働きをしていることがわかる。



#### 4 結び

本稿の問題意識は次のようであった。グローバル化が進み、コンフリクトの複雑化、激化が著しい現代にあって、ステークホルダーが対話によって状況認識を深め、共有することで新たな解決方法の創出に導く「状況の法則」を発見し、前進を図ろうとするフォレットの「統合」論はたしかに魅力的である。だが、その現実化を促すためには、状況の法則の発見を導く知力や洞察力に着目するだけでは不十分であって、ステークホルダー間の建設的対話を促す契機や、頭のみで理解した知識を超えて身体や心でも受けとめた知識へと転化させる契機を求めて、知力とは異質な次元にも視野を広げる必要があるのではないか、と。

そうした問題意識に立ったとき、人間関係にも「統合」が相対的に容易な場合と難しい場合とが存在する。ただ、三井が指摘していたように、個人の欲求の多様性を認めるのであればコンフリクトは普遍的に生起するし、それぞれのコンフリクトにおいて、建設的対話を促し、あるいは知識の質的転化を促す契機が豊かなのか貧しいのかを探り、さらにそうした契機をいかにすれば見つけ出し、活性化させられるのかという観点からコンフリクトを見つめることが大切ではないかと解される。

そうした観点に立ったとき、三井やグラハムが着目したフォレットの認識論的方法的特質は興味深い。状況の認識主体自体が認識対象である状況の一部を構成していて、参加的観察者として状況を認識する、したがって状況を見る主体の眼がなんらかの契機によって変化すれば状況自体も変化し、状況の法則自体も新たな相貌を示すという点である。そこから、三井は、認識主体自身がそうした状況と相互作用して変化する存在であり、状況を動かしている存在であることを自覚し、責任感をもって対話にのぞむことを求めた。ここには、知力とは異質な次元の契機がたしかに顔をのぞかせている。

本稿では、こうした近年のフォレット研究の動向を受けて、大学生協京滋・奈良ブロックと大山乳業との間の産直交流事業に即して、「統合」を促す、「知力とは異質な次元の契機」を具体的に探ってみた。これら両組織の場合、消費者に安心、安全なホンモノの牛乳を届けたいという理念は共有されているし、「せいきょう牛乳」事業発足時にはその理念の熱い共有もあった。だが、そうした熱い共有はやがて風化し、いわば頭では理解されている知識に転化しているところがある。まして、次々と入れ替わる学生には、発足時の熱い理念の共有は縁遠い。そこに経済的事情が加わって「せいきょう牛乳」の割高さが強く意識されたり、瘦身願望から牛乳離れが起きたりしていた。そうした意味では、この事例は、産直交流事業を通して、頭では理解されているという理念、知識が身体や心でも受けとめられる理念、知

識にいかん転化し、「統合」によるコンフリクトの解決に向かってゆくか、その過程でどのような契機が作用したか、「知力とは異質な次元の契機」の作用は認められるのか、といったことを具体的に検証する好個の素材と解される。

交流事業に参加した学生が研修後に提出したアンケートからは、たしかにコンフリクトは「統合」によって解決される方向にあることが確認された。そしてその変化を媒介したものとして、せいきょう牛乳の品質の高さやそれを維持するために費やされる手間やコストといった、コンフリクトの解決に直結する、その意味で「想定内の知識」を正確に詳しく得られたことが見出された。とともに、日本の食料自給率や水田農業を守り、ひいては地域を守るために割高でも「米育ち牛」を肥育しているといった、視野の広い、「想定外の知識」との出会いが機能していた。同じ「知識」ではあるが、驚きを伴った知識という点で、単純に「知識」とのみは分類できない要素も孕んでいる。さらに、他の生物の尊い命を頂いていることの「実感」や「感謝」という、「知力とは異質な次元の契機」も機能していた。なにより、「想い」というやはり「知力とは異質な次元の契機」が顕著な働きを示していた。この点は、交流事業に参加した生協職員が直接に見聞した学生たちの様子からも確認されたところである。のみならず、これは交流事業主催者が期待していたところでもあった。

また、参加職員自身についても、「想定外の知識」への出会いとともに、「生産者の想い」に出会ったことの強い影響力が認められた。

さらに、大山乳業営業所長へのヒアリングからは、生産者の側でも、ホンモノの牛乳を提供したい、そのために頑張っているという自らの想いや努力が消費者に理解され、それが反応として返ってくることが、生産者にとって大きな励みになっているというように、「想いのキャッチボール」が重要な機能を果たしていることが確認された。故郷の懐かしい牛乳に出会えたという消費者の喜びの声をも顧慮すれば、「生産者の想いやこだわり」を込めた、あるいは「消費者の想い」を載せた商品の売り方、買い方という「新しい解決方法の工夫」として、「想いのキャッチボール」が積極的に活用されていると言えよう。

以上のように、厳しい価格競争や牛乳離れ現象が起きているなかで、産直交流事業を通じて学生や職員が生産者のホンモノの牛乳に賭ける熱い想いやこだわりに触れることで気持ちも変わり、行動も変わっていった、生産者の想いやこだわりを込めた商品としてせいきょう牛乳をアピールするという新しい解決方法が工夫された。また、そのように自分たちのこだわりや想いが消費者に理解してもらえたという実感が生産者の励みになることも確認できた。さらに、地域における大山牛乳の販売活動においても「想いのキャッチボール」が活

用されている様子を知ることができた。コンフリクトに関わる「状況」について当事者たちが認識を深め、「統合」にいたる「状況の法則」を見出すために知力や洞察力が重要であることはもちろんだが、認識主体自身が「状況」の一部を構成していることを踏まえたとき、「想いのキャッチボール」といった知力と次元を異にする契機もまた新しい解決方法の発見に寄与することが明らかになったと言える。また、このことは、生物の尊い命を頂いていることへの感謝などをも含め、知力とは異質の次元の契機にも着目し、その機能を強化する道を探ることで、グローバル化とともにコンフリクトが多様化、複雑化している現代だからこそ興味深いフォレットの「統合」論の現実性を少しでも高めうることを示していよう。

このように「想い」への共感といった契機はたしかに重要な役割を果たすが、その反面で、風化しやすくその維持には一過性の出来事を恒常的なものへと転化する工夫が必要ということを、A 大学生協の取り組みはあらためて教えてくれたことにも注目しておきたい。

## 第6章 準営利企業における障害者雇用事業

### —オムロン京都太陽（株）の事例から—

#### 1.はじめに

これまで述べたように、フォレットの求める「統合」を現実的なものとするには、コンフリクトを抱えた当事者間で建設的対話を促す契機にどのようなものがあるのかを追及することが必要となってくる。第6章では、そうした契機としてリーダーシップの役割に注目し、障害者雇用に実績を積み重ねてきたオムロン京都太陽（株）の事例に即して検証してみることとしたい。

というのは、一方で、現代の福祉政策は、人権を尊重し、ノーマライゼーションをキーワードとする方向に進んでいる<sup>145</sup>。したがって、障害を抱えた人に対しても、生活費を補助すれば事足りるというのではなく、健常者と同様に、就業機会を得て、自らの生活を支え、また仕事を通じた充実感や社会参加の喜びを味わえるように支援する方向をめざす。

だが、他方で、障害者を雇用した場合、労働生産性の低下が懸念される。また、障害者が働きやすい環境を整備するために設備投資も必要となる。これらは営利企業にとって無視できない負担である。しかも、営利企業が積極的に参加しないかぎり、障害者雇用は社会的に望ましい規模にまで広がらないであろう。

こうして、障害を抱えていようとひとりの人間として就業機会を得たいという障害者の希望やそれを尊重しようとする時代の要請と、コストに制約されざるをえない営利企業との間にはコンフリクトが発生することとなる。

そうしたなか、オムロン京都太陽（株）は、トップリーダーの強いリーダーシップのもと、こうしたコンフリクトを乗り越えた。こうしたリーダーシップの役割は、フォレットが必ずしも強く意識していなかったところである。とともに、オムロン京都太陽（株）の生産現場

---

<sup>145</sup> ノーマライゼーションについては、たとえば北欧では、心身にハンディを抱えた高齢者であっても、郊外の特別施設にいわば隔離して介護するのではなく、街のなかのホームでそれまでの日常生活の延長線上でのくらしをできるだけ享受できるようにケアしようとされていることが想起されてよいであろう。女性であれば、危険だからとナイフを取り上げたりするよりもむしろ簡単な調理を認め、またおしゃれしてウインドウショッピングや映画に車いすで出かける機会を設けるといった具合である。

でのリーダーシップのあり方を具体的に検証してみると、フォレットが思い描いていたリーダーシップ像もたしかに機能していることがわかる。

こうして、フォレットの「統合」論をより現実的なものとするべくリーダーシップの役割を探るという本稿の課題にとって、オムロン京都太陽（株）は格好の舞台を提供してくれるように考えられるのである。

そこで、次節において、第4章のフォレットのリーダーシップ論に補足的考察を加えたうえで、第3節ではオムロン太陽（株）を創設した2人のトップリーダー、すなわち中村裕氏と立石一真氏がそれぞれどのような理念や経営精神を抱いていたから、上記のコンフリクトが乗り越えられていったのかを検討する。さらに第4節では、オムロン京都太陽（株）へのヒアリング調査<sup>146</sup>を通じて明らかとなった生産現場でのリーダーシップのあり方について考察してみよう。こうした作業を通じて、現代的にも興味深いフォレットの「統合」論をより現実的なものとする契機としてのリーダーシップの役割や様相に、一定の光をあてることを期したい。

## 2. フォレットのリーダーシップ論をめぐって

フォレットのリーダーシップ論の特色は、「権力」を、上からの権力（power over ~）ではなく、共にある権力（power with ~）をとらえたところに求められる。すでに述べたように、三井は、「権力」はその状況に参加しているすべての人々の円環的反応を推進していくような能力や作用と解されるとともに、「人々の円環反応は欲望の相互作用ともいえる面をもっており、そこには対立は当然生じるものであるが、それを統合的に解決させることこそが、リーダーシップの契機ともなりうる<sup>147</sup>」。

この点は、近年の高橋によるフォレットのリーダーシップ論研究においても確認される。すなわち、「フォレットにとって、経営者とは、統合的意思決定によって、人々の活動や機

---

<sup>146</sup> 同社へは3度訪問させていただいた。最初の訪問調査は、2013年9月10日龍谷大学社会科学研究所の工場見学に参加させていただいたときに遡る。その折の説明をより詳しく知りたく再訪をお願いしたところ、同年10月9日、わざわざ谷垣信也社長、吉岡隆社長付（いずれも当時）が面談くださった。今回、本稿執筆のため訪問調査を依頼した際にも、再び社長の宮地功氏が面談くださった（2017年11月17日）。多忙な時間を割いて貴重なご教示を賜った方々にあらためて厚く御礼申し上げます。

<sup>147</sup> 三井、2012年、125頁。

能を統合体化する、つまり統合的単位体あるいは機能的統合体を創造する人々である」。そこで、経営者が統合的意思決定をするということは、統合という方法で、すべての人々が本質的に満足できる意思決定をすることを意味する。

のみならず、「差異が偏在するように統合の機会も偏在する。従って多くの統合の意思決定はさらに統合されて一つのシステムとなる。フォレットにとって、経営者の役割は、すべての人々に可能性として開かれており、それぞれの立場から遂行されるものである。従って彼女は最高経営者による最終的権限あるいは最終的責任は『幻想』であり、組織を構成するすべての人々の『累積的権限』あるいは『累積的責任』をとらえることが現実的であり、その意味で『参加的経営』が必要であると提唱<sup>148</sup>」したのである。

もっとも、フォレットも職位の階層性にまったく無頓着だったわけではなく、1933年のロンドン大学経営学科新設において『経営における組織と調整』という共通課題のもとに行われた記念講演「リーダーシップの本質」では、その点に以下のように論及している。

リーダーの最も重要な点は、全体状況を把握する能力である。そしてこの全体状況は「現存の事実および可能的な事実、目標および目的、ならびに人々を含んで」おり、リーダーは、その全体状況とその要素間の脈絡を発見しなければならない。

かつ、職位が上がるほど、より広い範囲の事実についてその諸関係を捉えなければならず、「全般管理者は、すべてのうちで最も広い範囲をもっているのである。全般管理者の主要機能の一つは経営」の分散した諸力全部を組織化することである」と<sup>149</sup>。このように、フォレットは経営のなかの職位を否定しているのではなく、職務の範囲が違いうように把握していたのである。

さらに、フォレットは、リーダーシップの本質は「管理（control）を創造すること」であり、リーダーは、状況を理解し全体状況としてとらえるなかで部分の相互関連を認識することで、進展し、絶えず変化する状況の将来を見据えることが重要であるとも述べているし、

---

<sup>148</sup> 高橋氏は、株主の権力が拡大しているという現状のもとでのフォレット説の実効性に一定の懐疑を示しつつも、他方では「今日の必要な労働者となっている知識労働者が創造的な職務を担うためにも、実質的な職場参加や経営参加が求められ」ているし、「こうした参加的経営における経営者の職能の中心は、状況の法則から導かれる統合的意思決定である」と、フォレット説が現代的にも意味を持つ側面を指摘している。高橋、2012年、136頁。

<sup>149</sup> 斎藤邦訳、1963年、102頁。

リーダーの資格要件は、開拓精神をもち、「新しい可能な進路を見届ける透察力、それを進んでみる勇気、結果を測定する判断力」を持つことであるとも述べている<sup>150</sup>。だが、ここでも、部下たちにも将来を見据えることができるように訓練することが重要であるとか、状況の法則に従う教育は重要で、部下が特に担当している状況の法則を見つける方法を教えなければならないというように、リーダーの役割を上級管理者の専権事項として囲い込むのではなく、むしろそうした資質を備えるように部下を導くことにリーダーの重要な役割をみている。「上役の職務は、自分の部下たちのために決定をなすことではなくて、部下たちに、自身で問題を処理する方法を教えまた自分自身の決定を行う方法を教えることである、ということは多くの人びとが考えはじめている。最善の指揮者は、彼らの部下たち自身が自分の意思に従うように人びとを説得することはしない<sup>151</sup>」というように、フォレットは、いまやリーダーシップのあり方が変わってきていると認識していたのである。

こうして、フォレットのリーダーシップ論の基調は、やはり、リーダーの権力が「～と共にある power with」であって、決して「上からの power over」でないことであり、リーダーシップとは、「一方的に影響を与えるのではなく常にフォロワーとの円環反応の中において、その流れを円滑に継続させていく作用<sup>152</sup>」と解されていたとみてよいであろう。

また、第4章において小林説から考察したように、経営管理を広狭の二つのレベルで把握し、それぞれの機能を明確化することにはやはり意味がある。そのようにして経営理念を明確に規定し、組織のうちに浸透させる機能を明確にしてこそ、フォレット流の管理思考が可能とする労働の人間化も実現されうるというわけである。

くわえて、小林は、フォレットのリーダーシップ論が「状況の法則」の発見に焦点を絞り過ぎるあまり、リーダーシップが知的要素とは異質な側面を孕みうることに對する関心を希薄化させる傾向があることを、暗黙に示唆しているところもある。最後にその点をも確認しておこう。

すなわち、フォレットは、「リーダーを単なる人間のリーダーとみるのではなく、全体状況のリーダーであるとし、したがってリーダーシップの本質を、全体状況を把握する能力、すなわち『現在および潜在的な事実、目的、人間』を含む全体状況のうねり（welter）の中

---

<sup>150</sup> 同上、108-109 頁。

<sup>151</sup> 同上、113-114 頁。

<sup>152</sup> 三井、2012 年、125 頁。

から統一体化の脈絡を見出す能力、『状況にある全ての異なった要因間の関係をみる』能力に求めるのである。だとすれば、それは対人能力であるよりはむしろ対環境能力をさしているように思われる」。だからまた、「対人能力としてのリーダーシップ」を問うとすれば、それは「客観的な状況理解を媒介として人間関係を正しく位置づけるところに」求められることとなるというわけである<sup>153</sup>。これは、フォレットの「統合」論に即してリーダーシップの本質を見事に言い表していると解されるが、そこには、リーダーの人格性に対するフォロワーの敬愛の喚起といった知的次元とは異質な領域とも触れ合う「対人能力としてのリーダーシップ」に対する関心がフォレット的経営管理論では希薄化される可能性があることも言外に語られていよう。

以上、本節ではフォレットのリーダーシップ論に検討を加え、フォレット流のリーダーシップ論を活かすためにも、フォレットが必ずしも重視してこなかったトップリーダーに固有の役割に注目する必要があるのではないかという論点を抽出してきた。次節では、このことを踏まえ、オムロン太陽（株）創設時におけるトップリーダーの役割を考察してみよう。

オムロン太陽（株）は日本で初めて設立された身障者福祉工場であり、別府の社会福祉法人「太陽の家」理事長の中村裕氏の要請により、当時の立石電機（株）社長の立石一真氏が決断して立石電機（オムロン）グループ会社の一つとして設立された。次節に見るように、民間営利企業による障害者雇用事業への進出にはシビアなコンフリクトが孕まれているのであるが、それを乗り越えてゆくには、2人のトップリーダーの固有のリーダーシップが小さからぬ役割を果たしたのではないかと推察される。以下、まずこの点に目を向けてみたい。

### 3.オムロン京都太陽（株）創設時におけるリーダーシップの役割

#### （1）中村裕氏の理念

中村裕氏は、国立別府病院の整形外科医長を務めていたが、リハビリテーション研究のため、1960年に厚生省技官としてイギリスのストックマンデル病院の国立脊髄損傷センターに留学した。そしてそこでの経験が、中村氏に「太陽の家」設立を思い立たせる契機となった。すなわち、そのセンターでは、病気や事故で下半身麻痺などの重度障害者になった人たちでも、わずか6か月の治療と訓練で85%の人が社会復帰していることに覚醒させられたのである。そうした重度障害者は日本では再起不能と診断され、社会復帰どころか、療養生

---

<sup>153</sup> 小林、1979年、65頁。



活を余儀なくされる。ところが、このセンターにおいては、車椅子に乗ることができるようになれば、ケースワーカーのカウンセリング、労働省の就職斡旋員による職業紹介、職業訓練、国立保護工場などの整備により、身障者が社会復帰できるシステムが整えられていたというわけである。

中村氏は、帰国すると、大分県身体障害者体育大会（現在大分国際車いすマラソン）を開催するなど、屋内に閉じこもった生活を自明視され、またそれを自らも自明視していた車椅子の人が、外に出て活動する機会を作った。さらに、1965 年、「太陽の家」を設立し、翌年にはストークマンデル病院のように職業訓練を施す障害者授産活動をも開始した。

しかし、社会復帰できるまでの訓練は施しえても、通勤の不便さや、作業環境が整わないため、実際に社会復帰できる人はわずかであった。また、就労施設における竹細工などの就労では生活できるほどの収入にもならなかった。

そこで中村氏は、厚生省に働きかけて福祉工場を設立する予算を確保し、大分に来て、障害者を雇用してくれる企業を探しはじめた。だが、当初 6 年間をかけて数百社に打診しても良い返事は得られなかった。身障者を雇用した場合に生産効率が低下するのではないかと、あるいは労働環境を整えるための補助施設の整備などに費用がかさむのではないかとといった点が懸念されて、営利企業はどうしても二の足を踏みがちだったということであろう<sup>154</sup>。

実際、日本では、2006 年に施行された「障害者雇用促進法」に基づき一定規模以上の企業に対して法定雇用率が定められている。現在では、民間企業の場合、従業員の 2.2%以上の障害者を雇うことが義務付けられているし、基準未達成の企業から徴収した納付金を達成企業に助成して上記の負担を軽減するといった制度も採り入れられている。

にもかかわらず、厚生労働省から発表された 2017 年度障害者雇用統計によれば、雇用を得ている障害者は 49 万 5,795 人で、実雇用率は 1.97%と法定雇用率を下回り、法定雇用率達成企業の割合も 50%に留まっている。とくに中小企業では基準未達成企業が多く、障害者雇用ゼロの企業さえ 26,692 社にのぼり、未達成企業の 58.7%を占める。

こうした数字からも、障害者雇用をめぐるコンフリクトがきわめてシビアなものであり、中村氏の働きかけが当初厚い壁にぶつかったことも十分に理解されるところである。

---

<sup>154</sup> 中村氏は、一流企業の協力は得られなかったが、サリドマイド児用電動義手の開発を、採算を度外視して完成させた立石社長に最後の砦として協力を依頼した。立石電機、1988 年、160 頁。

ともあれ、中村氏がこうした活動に情熱を傾けた際の理念は次のようなものであった。  
「世に心身障害者はあっても、仕事に障害はありえない。太陽の家に働く者は被護者でなく労働者であり、後援者は投資者である」と。同様のことは、「太陽の家」の目指すところは、「No Charity, but a Chance! ~人間としての尊厳が保たれる社会の実現~」であるというかたちでも表明されている。また、「太陽の家」の4つの基本方針として掲げられているのは、まず「障害者に働く機会を提供します」、次いで「自立生活ができるように支援します」、さらに「地域と国際社会に貢献します」、そして「社会のルールを遵守します」ということである<sup>155</sup>。

「太陽の家に働く者は被護者でなく労働者」であるという言葉、あるいは「No Charity, but a Chance!」という言葉には、障害者もまた仕事に就いて自らの生活を支える機会を与えられるべき、つまり「尊厳あるひとりの人間」として、健常者と同じように遇されるべきという考え方が表明されている。だからまた、障害者の側も、被護者として甘えるのではなく、健常者と同様に、ひとりの労働者として励まなければならないこととなる。

さらに、「人間としての尊厳」が問われ、「社会への貢献」が謳われているところには、労働は、単に生活の糧というばかりでなく、社会に貢献しているという実感、したがって社会の一員として他者から認められているという実感を味わえる場であるという認識をも、うかがうことができよう。

のみならず、「仕事に障害はありえない」という言葉には、障害者にもこなせる仕事はあるはずといった消極的含意より、むしろ労働環境さえ整えれば障害者がこなせる仕事は大きく広がりうる、障害者の秘めている潜在能力は常識的に思われているよりずっと広いという積極的含意が込められていると解される。いわゆるテイラー主義<sup>156</sup>が、作業を科学的に分析してそれに適した人を選任しようとする、すなわち「仕事に人をつけようとする」とことと対比すれば、一人ひとりの障害者が秘めた潜在能力を見極め、それを発揮させるために労働環境を整備したり、作業内容を工夫したりする、すなわち「人に仕事をつける」という発想である。このことは、労働のとらえ方をも、自己実現を果たして達成感や充実感を味わえる場であり、さらにそうした自らの資質を鍛えて成長していく場という方向へと拡充する

---

<sup>155</sup> 社会福祉法人太陽の家ホームページなど参照。

<sup>156</sup> テイラー自身は、そのキャリアのなかで微妙にスタンスを変えているところもある。ここでは、中期の著作『科学的管理法』の基調を成す作業管理の方法を念頭に置いている。

ことを展望させるものである。

総じて、中村氏は、1960年代半ばという早い時期から、「人間としての尊厳が保たれる社会」の実現を求めるという、現代のノーマライゼーションに通じる理念を抱いていたとみなすことができる。そしてこうした理念を有した中村氏が、やがて次項にみるような経営精神を抱いた立石一真氏と出会うことになり、そうした二つの個性の出会いが、シビリアなコンフリクトを抱えた障害者雇用に新たな道を切り開くことになったのであった。

## (2) 立石一真氏の経営理念

立石氏の経営理念に立ち入る前に、オムロン（株）における立石氏の地位についてまず確認しておこう。オムロン（株）は、周知のように、1990年に立石電機（株）が社名変更されたものであるが、同社は立石氏が1933年に大阪に創業した立石電機製作所を前身とし、1948年に京都に設立された。それが立石氏一代で日本を代表する先進的な大企業にまで育て上げられたのである。

たとえば、第1回のイノベーションを象徴する製品で、1960年に商品化に成功した無接点スイッチは、立石氏がいささか強引に主導して開発されたものであったし、立石電機の第Ⅰ期を特徴づけるオートメーション時代への挑戦は、1952年、主力商品であるリレー（継電器）の次のマーケットリサーチのために、立石氏が大阪能率研究所（現在の産業能率大学）のセミナーに出席していて、上野陽一氏から聴いたオートメーションの話に興味を持ったことが契機であった。立石氏は、翌年には渡米してオートメーションの実情を調査するとともに、組織の抜本的見直しに着手するという素早い行動力を発揮してオートメーションの開発に取り組んでいる。また、第Ⅱ期を特徴づけるサイバーネーションへの挑戦にしても、やはり1952年に立石氏が「西式健康法」の西勝造氏にサイバネティクス話を聞いて関心を抱いたことに端を発している。

この挑戦は、京都の老舗デパートの食堂の自動食券販売機や関西を代表する私鉄の自動改札機の開発に結実し、「駅務システム」「交通管制システム」「バンキングシステム（銀行の情報システム）」などの新しい市場創設につながっていった<sup>157</sup>。

このように、オムロン（株）の成長は立石氏の強力なリーダーシップの下で築かれていっただけに、社内における立石氏の権威も強大であった。そのことは、1979年、売上高が1,000億円に達した機に退くまで46年間にわたって立石氏が社長の座にあったこと、またその社

---

<sup>157</sup> 立石、1985年、52頁。

長の座を引き継いだのが長男であったこと、さらにその10年近くのち、つまり創業から半世紀を超えた1987年になお、立石氏が取締役相談役で、会長は長男、副会長は次男、そして社長は三男というように、大企業でありながら典型的な同族経営が認容されたといったところからも、容易に推察されるところである。

ついで、そうした立石氏の経営理念に目を向けると、それには狭義の経営理念とベンチャー精神の二つの側面から接近することができる。まず、立石氏が狭義の経営理念について考え始めたのは、上述のオートメーション化への挑戦に関わる1953年のアメリカ視察からである。この視察を通じて、立石氏は、アメリカの中小企業のたくましさの源泉が、フロンティア精神とクリスチャニティにあることをみてとった。ただし、国情が違うのでそれらを直接に自社に取り入れることはできなかった。とはいえ、経営理念を明確に打ち出すことが企業の成長の重要な条件になることは心に留めた。

そうしたなか、立石氏は、1956年の経済同友会総会に参加し、岸代表幹事の講演「経営者の社会的責任の自覚と実践」に接した。そして、企業は社会に奉仕するためにあるということ、すなわち「企業の公器性」を、経営理念に据えればよいと思いついたのである。

ただ、このさいにも、立石氏は、この耳慣れない経営理念を社内に持ち込むためには、まず空気づくりが必要と考え、機会あるごとに役員や管理職に説いた。その結果、3年後に「企業の公器性」を今の社憲(Our Mission)、すなわち「われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」というかたちにまとめた。この社憲は、1959年5月10日の創業26周年記念日に正式に制定、公布された<sup>158</sup>。

「企業の公器性」をステークホルダーとの関わりで表現すれば、企業を成長させることによって、地域社会へ雇用を提供することができるし、仕入れ先にはよい得意先として、得意先にはよい商品をより安く提供して、奉仕できる。また、株主に対しては高配当で、そして国に対しては納税で奉仕できるといった具合である。さらに、従業員に対しては、好ましい労働環境を整えることが企業の成長にも不可欠と考えていた。

のみならず、企業はその属する地域社会の恩恵をこうむっているから、利潤の一部で地域社会に対して具体的な社会奉仕・福祉事業をして恩返しをするという、本稿にとってきわめて興味深い認識を立石氏は語っていた<sup>159</sup>。

---

<sup>158</sup> 立石電機、1988年、79-80頁。

<sup>159</sup> 立石、1985年、52-53頁。

この社憲で大切にされている価値観(Our Value)は、ソーシャルニーズの創造、絶えざるチャレンジ、そして人間性の尊重の3点にほかならない。人間性の尊重は、上述の最後の2点に直接的に表れているとおりだが、ソーシャルニーズの創造及び絶えざるチャレンジは、社憲の「われわれの働きで」に対応するところであり、経営理念のもう一本の柱であるベンチャー精神に通じるところである。

すなわち、1983年、立石氏は創立50周年の式典で、立石電機が大企業病に陥っていることを指摘し、「大企業病を直すには中小企業になればいい」と大号令をかけたのだが、立石氏がそのようにもういちど初心に帰れと促したのは、そこにこそ彼が大切にしたいベンチャー精神が宿っているとみていたからであった。「当社は、セールスマンが市場から持ち帰ったソーシャルニーズに、素早いレスポンスとアクションで対応し、物真似できない技術で商品を開発する、そして自分でマーケットも開拓してきた」と。

つまり、立石電機は、ソーシャルニーズを集めながら、果敢にチャレンジして独自の技術を磨き商品開発をして、さらにそのマーケットを育ててきたというわけである。かつ、ソーシャルニーズは、マーケットに一番近いセールスマンが探することが容易であるため、研究開発者だけでなく、セールスマンにもソーシャルニーズを探することを義務づけたというように、全社員が一丸となって取り組むことを求めた。そして、社員間のつながりが冗長となってレスポンスが悪くなれば「大企業病」にかかっていると判断し、臨機応変に小事業部制に組織を変革し、ベンチャー企業であるためのチャレンジを続けたのである<sup>160</sup>。

ちなみに、立石氏の興味深いところは、最初から少数の精鋭で組織をつくるのではなく、少数にしておけば精鋭にならざるをえないであろうと考えるところであり、実際それでうまくいっている。効率の良い組織を作るために組織変革も時代に応じて工夫していた。地元への利益還元を意図したネオプロデューサー工場<sup>161</sup>もその一つであった。

### (3) オムロン京都太陽（株）の創設

中村氏から協力を求められた当時、立石氏はちょうど島根県、北海道、熊本県に3件のネ

---

<sup>160</sup> 立石、1985年、9頁、78頁。

<sup>161</sup> プロデューサー工場は、地方に工場進出するにあたって分工場としてではなく子会社化することであったが、ネオプロデューサー工場は、小都市を拠点として全国的に分布した工場群をつくろうというもので、それぞれの地域社会から10～40%の地元資本の参加を求め、合併方式で地元へ利益還元することを目指した。

オプロデューサー工場を建設する計画中であった。そうしたときに、大分に工場を建設し、障害者 55 人、健常者 15 人を雇って、かつ障害者に関しては将来健常者並みの給料を保証してほしいという中村氏の要請は、立石氏にとって厳しい条件であった。だが、立石氏は、この工場の建設を、上記のネオプロデューサー工場の一つとして引き受けた。それは、社憲の「よりよい社会をつくりましょう」という言葉の実践のためであった。

このように、2 人のトップリーダーの理念が一致したからこそ、民間企業が障害者雇用事業に乗り出すさいに生じるシビアなコンフリクトの解決へと踏み出された。だが、本来なら、それは「大きな一歩」ではあるが、いまだゴールに至るためのワンステップでしかないところであつたろう。トップリーダーがどのように判断しようと、周囲の役員や従業員が反対すれば実現しがたいからである。ここで、立石氏が創業者であり、オムロンをここまで育ててきたカリスマ的リーダーであつたこと、そうした彼が既述のように粘り強く周囲を説得して社憲を制定し、自らの理念を社内に浸透させていたことが想起されることとなる。強いトップリーダーのまさにトップリーダーに固有の管理機能としてのリーダーシップが機能したからこそ、民間企業が障害者雇用事業に乗り出すさいに遭遇するシビアなコンフリクトが乗りこえられたというわけである。

こうして、立石氏は、中村氏に、立石電機（株）と社会福祉法人太陽の家が 6 対 4 で合併会社を設立し、受注、生産、販売は立石電機で、身障者の健康と福利厚生面は太陽の家で分業することを提案し、「オムロン太陽電機（現オムロン太陽）」が設立された。社長は立石氏、副社長は中村氏、そして工場長は中村氏の推薦する障害者の方が選ばれた。

また、資本金は、500 万円で立石電機が 300 万円、200 万円を太陽の家と従業員たちが出資した。立石氏の提案で、障害者の方々も 1 口 500 円で株主になり、経営に参加するという形をとったのである。障害者の持ち株会の出資比率は 12%であつた。

さらに、立石氏は、リレー（継電器）を作るラインをオートメーション化するのに、7 割は機械で 3 割は身障者が作業する新しいシステムを作り、立石電機のスタッフと太陽の家の身障者が相談して治具も自分たちでつくった<sup>162</sup>。

こうして発足したオムロン太陽電機は初年度から黒字を出し、この成功は「車いすの工場」としてマスコミにも取り上げられて、ソニー太陽や、ホンダ太陽、三菱商事太陽へとつながっていった。

---

<sup>162</sup> 立石、1985 年、137-141 頁。

#### (4) オムロン京都太陽（株）の概要

オムロン京都太陽（株）は、上記のオムロン太陽（株）につづき、立石電機（株）と社会福祉法人太陽の家の共同出資の合併会社として 1985 年に京都に設立され<sup>163</sup>、翌年春、京都太陽の家の開所とともに、リレーやセンサーの付属品の袋詰め生産をもって創業した。1989 年にはソケットの量産体制を確立し、オムロンブランドの商品を生産し始めたが、さしあたり立石電機から部品の供給を受け、組み立てだけを行う受託生産であった。その後、2004 年からソケット製品の主管工場として、材料の調達、商品の生産、商品の問い合わせ窓口、納品まで責任を負うようになり、自立＝自律への歩みを進めた。現在の主力商品は、ソケットやセンサーといった産業機械<sup>164</sup>で使われる製品を中心とし、体温計や血圧計などの民生品をも扱うようになっている。

資本金は 1,500 万円で、出資比率はオムロン（株）が 61%、社会福祉法人太陽の家が 39% である。また、固有の従業員は 32 名（うち障害者 16 名）であるが、ワークセンターやワークショップを有する太陽の家を合わせると 163 名で、うち障害者は 126 名に達する。

こうしたオムロン京都太陽（株）の経営理念は、同社のホームページに掲載された宮地功社長のメッセージに明瞭に示されている。まず、同社は「企業は社会の公器」というオムロンの企業理念のもとに設立されたと明言されている。そしてそうした企業として、同社の使命は、①職能的重度障害者の雇用機会を創出すること、②事業を通して顧客満足の提供と収益確保を図ること、③障害者雇用ノウハウを広く社会に提供することに置かれている。さらに、①、②を宮地社長は「人と機械のベストマッチング」とも言い換えている。

つまり、①は単に雇用機会を創出するのではなく、「障害者が働きやすい環境を作る」とことを意味する。しかも、それは「一人ひとりの能力発揮、自己成長」を図ることと一体化されている。中村氏の理念の考察において、「仕事に障害はありえない」という言葉は自己実現、自己成長の場としての労働をも展望させると解したが、それがオムロン京都太陽では明確に社長のメッセージとして表明されている。かつ、そうした内実をもつ①の努力を継続することで、「高品質な商品の提供しつづける」ことができ、②につながるというわけである。

なお、①については、社宅や寮が同じ敷地内にあり、公共の交通機関で通勤が困難な人や

---

<sup>163</sup> 当初は、京都オムロン太陽電機(株)として設立され、1990 年に現在の社名に変更された。

<sup>164</sup> 2017 年 4 月現在。

車での通勤が困難な人も安心して働ける環境を整えようとしていることをも付言しておこう。

また、③については、一方で京都府と協力して中小企業など雇用する側の人材育成を支援している。他方で、特別支援学校に通う人に短期間現場で就労研修を実施し、レポートを提出してもらってフィードバックするといった試みも行っている。このようにして、働く自信と働く意欲をつけてもらおうとしているのである。

#### 4.オムロン京都太陽（株）運営面での工夫

オムロン京都太陽（株）に3度目の調査に訪れた際、フォレットの「統合」論との関わりという筆者の問題関心を説明したうえで、宮地社長から同社の運営面での工夫についてうかがった。その際まず教示くださったのが、徹底3S、提案活動、TOGA、人材育成及び雇用の加齢への対策、VMGの5点であった。以下、それぞれについて、かつての訪問調査で得られた知見をも交えながら、簡単に説明してみよう。

##### （1）徹底3S

「1人の100歩より、100人の1歩」を目指して、全員がよりステップアップした活動ができるように、2005年から取り組まれている「整理・整頓・清掃」の活動を指す。全職種12チームが、毎月社長以下マネージャー全員の参加のもとで活動報告会を行っている。また、リーダー経験者による現場診断と指導があり、「3S新聞」をも発行している。

具体的には、4時間以内に使うものしかラインに置かないというルールがまず注目される。また、作業で使うあらゆるものを定位置化して収納し、引き出しや棚には取り出しやすい工夫が施されている。こうした工夫には、健常者も障害者も取り出しやすいようにと、高さを調整できる仕掛けも含まれる。さらに、ゴミ箱などが床にはなく、車いすの人も移動しやすく工夫されていた。

##### （2）提案活動

太陽の家の設立理念である No Charity, but a Chance! が謳うように、自ら必要なものは、自ら積極的に切り開くということで、年間に1人平均80件くらいというように活発に提案活動が展開されている。しかも、障害者からの提案はほとんど採用されているということであった。

そうした提案の実現過程で注目されるのは、設備の改善が必要な場合に、できるだけコストをかけないように現場で7人の生産部隊が対応しているということであった。しかも、



そのうちの5人は障害者の方である。

さらに、ある程度大がかりなものは年度計画で予算化して改善がなされており、年間20テーマくらいにのぼるそうであるが、そうした改善もちょっとしたものは現場のラインリーダーを中心に工作室で対処している。前述のように、オムロン京都太陽で生産している製品は産業用が多く、民生品のように製品のライフサイクルが短くないので、設備も長く使い続けることができ、こうした改善を積み重ねてゆくことができるということであった。

### (3) TOGA ( The Omron Global Award )

オムロンでは、経営理念をグローバルに展開しているグループ企業に浸透させるため、理念ダイアログを実施している。オムロンの理念に照らして、自分たちの職場ではどういうことができるか、どうすれば理念を体現できるのかを職場単位や工場単位で話し合い、実行する。そして、優れたチャレンジを地域で、さらに日本、アジア、ヨーロッパといったリージョンで選抜していった、とくに優れたものにTOGAを授与して、創業記念月の5月に発表する機会を設けているというもので、QCサークル運動のオムロン版とも言える。

オムロン京都太陽(株)も、昨年、知的障害者の能力拡大に関する報告で銀メダルを受賞している。知的障害者は軽作業しかできないと思われていたが、物流業務も担えるようになったことに関わる報告である。すなわち、業務を工夫して簡単化するとともに、周りがサポートしてトレーニングを重ねれば、やがてその人は独力で担当できるようになった。すると、今まで軽作業で休みがちだった彼が自ら積極的に仕事に取り組む、つまり配送のトラックが到着する前に出勤してくるようになった。しかも、その影響で周りの人たちも意欲的に仕事ができるようになったという事例である。できないと思っていることをできないで終わらせるのではなく、また周りがすべてやってあげるのでもなく、サポートしながらその人を教育して努力させる。その結果成功体験を味わえば、その人は仕事に積極的に取り組むようになり、いっそうの成長につながっていく。しかも、それが周囲の人々にも刺激を与えたというわけである。

### (4) 人材育成及び加齢への対応

宮地社長によれば、組織維持のために一番大切なことは人材育成で、それぞれの障害者の能力がどれぐらいあるか、どれくらい伸ばすように努めるべきかを把握し、目標管理のなかで取り組んで、人材マップをつくっているということであった。そのために、知能と技能の教育機会を設け、知識教育では全員毎年1回のテストを、また生産部門では技能認定を行っている。そうして、職務能力を初級・中級・上級・トレーナーレベルに区分して、毎年認

定試験を実施しているという。

また、日頃から多能工化を進めていて、個人の仕事の幅を広げることに取り組んでいるということであった。

だが、加齢により能力が落ちる人も生まれてくる。障害を持つ人の場合、加齢とともに障害の程度が進んでゆくことが多いだけに、障害者雇用にとって加齢に伴う問題は重要である。そうした問題にどう取り組んでいるのだろうか。

まず、その人に合った治具を開発して同じ職種で就労できるように努めるということであった。だが、それも難しくなると、違う職種での就労が考えられる。実際、従業員で製造作業ではなく、デスクワークに従事している人が 1 人いる。オムロンはスマートフォンの文字入力ソフトのシェアが高い。アンドロイドであれば 70% がオムロンソフトウェア(株)の日本語入力システムを使っている。そこで使われる辞書をアップデートするためのワードを拾い出す仕事を担当しているのである。それは、1 日中新聞を読みながらよく使われる新しい言葉を並べる新語抽出という仕事だそうで、身体能力が落ちてものを持ち上げることが難しくなっても、マウスとキーボードは動かせるので、この仕事に就いてもらったということであった。

#### (5) VMG (Virtual Management Group)

オムロン京都太陽(株)は、太陽の家京都事業本部と協働して事業を展開している。太陽の家の職員が健康診断などの福利厚生業務を準備、遂行するためにオムロン京都太陽を訪れるというように、お互いの組織へ行ったり、来たりといったことはあるが、それぞれにスタッフ側とライン側があって、別個のヒエラルキーの中で組織の壁が妨げとなることも生じる。たとえば、相手に伝えたはずの要望のフォローがないとかのコンフリクトが出てくる。これを組織の指揮命令系統で解決しようとするとう独立した企業間の協働業務に係る法律などに抵触するおそれもあるので、それを解決するために、VMG を設けて、太陽の家職員とオムロン京都太陽の職員が VMG のなかで情報交換している。VMG 会議を月 1 回、さらに総務は総務同士で情報交換して、問題を解決している。

### 5. 重層的リーダーシップによる「統合」の実現

宮地社長のメッセージにもあったように、オムロン京都太陽の家は、立石氏の「企業は社会の公器」という経営理念のもとで運営されていた。また、No Charity, but a Chance! という中村氏の理念も生かされていた。さらに、一人ひとりの能力を把握し、その成長に努める

というように、あるいは加齢で障害が進行した人に治具を開発したり、相応しい仕事をつくりだしたりというように、「人に仕事をつける」という理念も生かされていた。その意味では、トップリーダーに固有のリーダーシップがしっかり機能している。

かつ、そのもとで、具体的な運営においては、現場で当事者が協働して業務にあたっていた。全員が協力して、徹底 3S のように管理者との直接的コミュニケーションを確保し、また提案活動の実現に際しては現場で設備改善に取り組み、あるいは VMG によって組織間の壁を取り払う工夫をして、冗長性を排するというように、すばやいレスポンスで、果敢に技術改革や組織変革に挑戦するというベンチャー精神が浸透していた。

のみならず、そうした協働の現場では、もっとも状況を知り、打開に向けての「状況の法則」を見つけ出しやすい人がリーダーシップを発揮するということも見出された。たとえば、提案活動では障害者からも活発な提案がなされ、それが積極的に採用されていた。徹底 3S において床からごみ箱が撤去されているといったことも、車いすを利用する従業員の視線に基づく事例である。

また、現場での設備改善チーム 7 人のうちの 5 人は障害者であるということも、管理者やエンジニアが構想したマニュアルに現場労働者は従うだけといったいわゆるテイラー主義とは対極にある、柔軟なリーダーシップのあり方をみることができる。そもそも、既述のように、大分でオムロン太陽の家（株）が創設された際にも、立石氏の提案で、立石電機のスタッフと太陽の家の身障者が相談して治具を自分たちで作成したということであった。

しかも、こうしたことは、障害を抱えていようと就業機会を得て尊厳を持ってひとりの人間として生きたいという障害者の希望とコストに制約されざるをえない営利企業との間に生じるコンフリクトをたしかに「統合」的に解決させるものでもあった。

たとえば、徹底 3S はジャスト・イン・タイムが目指した在庫のムダの排除であり、また文書管理のムダの排除として、コスト削減や効率性向上に貢献するものにほかならないが、それが障害者にとって働きやすい職場環境の整備と一体となって実現されている。設備改善も、障害者の意見を取り入れながらの技術の向上となっている。加齢により障害が重くなった人への配慮が製品の品質を支える新しい作業の発掘につながったりもしている。

なにより、知的障害者の成長を促すべく、業務に工夫を加えたり、サポートしたりといった負担を増やしもしたけれど、新しい業務の達成がその人の自信につながり、仕事に取り組む意欲を生み出すとともに、周囲の人々の刺激となって職場全体を成長させたといった TOGA での取り組みは、コンフリクトの「統合」的解決の象徴とも言えよう。

こうして、宮地社長のメッセージにあったように、ひとりの人間としての障害者の尊厳を確保し、働きやすい労働環境をつくりながら、そうした努力を続けることが生産性の向上やコストの削減に結実している。そして、そこには、2人のトップリーダーが掲げた経営理念のもとで、またそうした経営理念を浸透させる努力と一体となって、換言すればトップリーダーのトップリーダーならではのリーダーシップの機能のもとで、現場では柔軟なリーダーシップが発揮されて、つまり2種類のリーダーシップがたくみに重層的に機能して、障害者雇用が直面するコンフリクトがたしかに「統合」的に解決されている様子がみてとれるのである。

最後に、障害者雇用事業の生み出す成果は、直接的な生産性の向上やコストの削減のみではないことを教示くださった、宮地社長の次の指摘をも紹介しておこう。

まず、オムロン（株）では、新入社員研修の一環としてオムロン京都太陽（株）の工場見学を取り入れている。その体験から、新入社員たちは、自らの仕事への取り組みの姿勢に甘いところがあることを実感する。オムロン京都太陽（株）で、障害というハンディを持った人たちが、障害の度合いに応じた仕事の工夫を自ら提案し、また必要な治具をつくったりしているのを目の当たりにすれば、自分たちが上司や先輩に依存する姿勢に留まっていないか省みざるをえない。太陽の家の理念である No Charity, but a Chance! は、障害者のみならず健常者にも当てはまることが自覚されるのである。

また、会長や社長が海外のグループ企業を訪れる際には、オムロン京都太陽（株）を紹介し、オムロン（株）の経営理念を同地の人々にわかりやすく説くことができる。さらに、海外企業と M&A などを進めようとするときには、必ずオムロン京都太陽（株）の工場を見学してもらって、オムロン（株）が信頼できる会社であることを理解してもらうことに貢献しているそうである。

このように、生産性の低下やコストの上昇といった負の要因を相殺し、障害者雇用事業におけるコンフリクトを「統合」的に解決することに資する正の要因は、オムロン京都太陽（株）を超えて、オムロングループ全体についても見出すことができるし、また見出されるべきというわけである。

## 6. 結び

メアリーP.フォレットは今から1世紀近くも以前の人とはいえ、「支配」でも「妥協」でもなく当事者たちの対話を通じた「統合」によってコンフリクトを乗り越えようというその

主張は、グローバル化が進んでステークホルダーが多様化し、コンフリクトが複雑化している現代だからこそ魅力的である。とはいえ、コンフリクトを抱えるステークホルダー間にたやすく建設的対話が成立することはないであろう。本稿では、この隘路を打開しうる契機として、ステークホルダー間に共有される理念を創出し、またその理念を機能させるリーダーシップに注目した。そこで、そもそもフォレットにおいてリーダーシップはどのように捉えられていたのか、またフォレットのリーダーシップ論の先行研究からはどのようなことを学ぶうかを確認したうえで、障害者雇用事業が孕むシビアなコンフリクトを巧みに乗り越えてきたオムロン京都太陽（株）に即して、企業創設にあたってどのようなリーダーシップが発揮されたのか、また生産現場で具体的に機能しているリーダーシップの様相はどのようなものか、聞き取り調査によって検証した。

その結果、まず、フォレットのリーダーシップ論の基調は、「power over」ではなく「power with」であり、それがまたフォレットの「統合」論に適うものでもあることを確認した。フォレットは、経営者の役割はすべての人々に可能性として開かれており、それぞれの立場から遂行されるものであって、最高経営者の権限も組織を構成するすべての人々の「累積的権限」ととらえていたのである。職位の階層性にまったく無頓着だったわけではないが、それを範囲の差というようにとらえ、そこに質的差異を見出そうとはしていなかったということである。

だが、こうしたフォレットのリーダーシップ論に対しては、経営管理を二層のレベルで把握し、それぞれの機能を明確化することにはやはり意味があるのではないか、経営理念を明確に規定し、組織のうちに浸透させる上位のリーダーシップがあつてこそ、フォレットの想定するようなヒューマニスティックなリーダーシップも現場で生きてくるのではないかという有力な異論も提起されていた。

そこで、オムロン京都太陽（株）の先駆であるオムロン太陽（株）の創設時を検証してみると、障害者雇用事業をめぐるコンフリクト、すなわち障害を抱えていようとひとりの人間として尊厳を持って生きたいという障害者の希望と、コストに制約されざるをえない営利企業との間のシビアなコンフリクトを「統合」的に乗り越えていくことができたのは、中村裕氏の No Charity but a Chance! という理念と立石一真氏の「企業は社会の公器」という理念とに共鳴するところがあったからであり、さらに立石氏がカリスマ的リーダーとして、経営理念を創出し、自らの組織に浸透させるトップリーダーとしてのリーダーシップを発揮したからであることを確認しえた。

さらに、オムロン京都太陽（株）に即して、具体的な生産現場でのリーダーシップの様相を検証してみると、そこにも中村氏の理念とベンチャー精神をも含めた立石氏の経営理念が貫かれていた。のみならず、そのもとで、個人も組織も成長しうる道を指し示す「状況の法則」を発見するために、その場で状況をもっとも熟知している人がリーダーシップを発揮するという、フォレットが想定していたような柔軟なリーダーシップもまた機能していたのである。

しかも、そこでは、オムロン京都太陽（株）がTOGAを受賞した取り組み事例に象徴されるように、組織に負荷がかかりはするが、そのことが個人を成長させ、それがまた組織の活性化につながるという、コンフリクトの「統合」的解決をもたらしていた。ちなみに、この事例は、「状況」を認識する主体自身が「状況」の一部を構成している存在でもあって、そうした主体による「状況」の認識、ひいては「状況の法則」の発見は、「状況」に対する認識主体の「さまざまな応答、つまり活動を通じて」はじめてなされるものという、三井氏が提示したフォレット理論の核心を簡明に表すものでもある。

こうして、障害者雇用事業という営利企業にとってシビアなコンフリクトを孕む分野においても、「統合」による解決が成り立つこと、それを促す契機としてリーダーシップが機能していることを確認することができた。のみならず、現場ではフォレットが思い描いた柔軟なリーダーシップもたしかに機能しているが、それはフォレットが必ずしも重視しなかった最高経営者に固有のリーダーシップが機能してこそそのことであることも確認された。

他方で、現場でのそうしたリーダーシップがうまく機能して「統合」的解決を積み重ねてゆけるからこそ、最高経営者が提示した経営理念がいつそう堅固となるといった側面も当然存在しよう。こうした意味で、フォレットの主唱した「統合」をより現実化しようとすれば、その一つの契機として円環的な重層構造を持ったリーダーシップを鍛えることという課題が浮かび上がってきたと言える。

## 第7章 滋賀銀行のCSR活動

### —組織に流れる遺伝子—

#### 1. 問題の所在

現代企業にとって必須の経営課題となっているCSRに係る取り組みは、直接に利潤を生む業務ではないところにコストをかけることになるケースが多く、営利企業としてはコンフリクトを孕むテーマであり、とくに日本においてはなかなか定着してこない企業行動であった。短期的な利益に目を向けがちなタイプの株主との間でばかりではなく、営利企業としての本務に忠実であろうとする社員との間でもコンフリクトは発生する。それは、取締役会の席上での議論となるかもしれないし、命じられた業務への意欲を欠いた、あるいは手抜きの対応といった、消極的な抵抗というかたちをとるかもしれない。そうしたなか、フォレットが提起した「統合」という方法によってコンフリクトが解決されるなら、非常に望ましいことである。しかし、コンフリクトを抱えた者同士の対話による統合は、繰り返し述べてきたように、簡単ではないであろう。したがって、建設的対話を促す契機が必要となってくる。そしてそこには、「科学的」管理を目指したがゆえにフォレットにとってはいささか盲点になった、少なくとも積極的に掘り下げようとはしていなかった、科学的ないし知的な要因とは異なる次元の要因が力を発揮する余地がある。本章では、そうした要因として、組織に流れる遺伝子に注目し、早期からCSR活動に取り組み、近年においても数々の社会的表彰を受けるなど、この分野で評価の高い地元の金融機関である滋賀銀行に即して、この要因が同行のCSR活動に果たした役割を具体的に考察してみることとしたい。

さらに、前章でみたように、営利企業であるからなおさらトップのリーダーシップの役割も大きいことが考えられる。じっさい、本章が対象とする地域金融機関におけるCSR活動の展開に関わっては、古江晋也の実証的研究<sup>165</sup>から、リーダーシップの役割の重要性が浮かび上がってきている。そこで、本章では、滋賀銀行がいかにCSRに取り組んできたかを実証的に考察するなかで、組織に流れる遺伝子が果たしている役割を検討するのみでなく、トップのリーダーシップと組織に流れる遺伝子との関係をも明らかにしていきたい。リーダーシップの統合における役割は前章でも確認したところであるが、リーダーが説くところ

---

<sup>165</sup> 古江、2011年。

をフォロワーが理解し、納得してこそ、リーダーが目指すところは円滑に達成される。滋賀銀行における CSR 活動においてもトップのリーダーシップが小さからぬ役割を果たしていたとすれば、フォロワーがそれを理解し、納得することをアシストするどのような要因が機能していたのかに検討を加えることも、三井泉に倣って認識主体が「参加的観察者」であることに着目し、「状況」を構成する諸主体の相互作用とそれを通じた「状況」の動態性、過程性に注目して、フォレットの「統合」論の現実性を少しでも高めることのできる方途を探ろうとする本論文を貫く主題にとっても興味深い。リーダーとフォロワーとの相互作用を、それを促す複合的要因の関係として検討することになるからである。

そこで、以下、次節においてまず企業の CSR 活動に関わる先行研究、さらに古江の地域金融機関の CSR 活動に関わる研究を、簡単にではあるが確認したうえで、第 3 節以降において、滋賀銀行の CSR 活動に即して、関係者からのヒアリング調査に従いながら、なぜ同行では CSR に対する取り組みが成功してきたのかを、上述のような問題関心に照らしながら具体的に考察してみることとしたい。

## 2. CSR の先行研究

CSR に関する研究と実践の萌芽は、フォレットの活躍していた時期と同じく 19 世紀の終わりから 20 世紀初頭にかけて見られる。しかし、CSR が本格的に注目されるようになったのは、20 世紀も最後の四半期に入る頃からのことであろう。また、日本における取組はそうした世界的動向よりもさらに遅れた。すなわち、当初の CSR は企業から公益事業への寄付活動が主であったため、事業収益が低迷するとやめてしまう企業が多く、日本では CSR はあまり定着してこなかった。日本において先駆的に CSR 研究に取り組んできた谷本寛治は、この理由として次の点を指摘している。CSR は、ステイクホルダーから企業への要請や期待を受け、企業がどうこたえるかがベースにあるが、日本ではそういった関係性がなかった、と。たとえば、株主総会は形骸化していて、株式の持ち合い関係があり、株主間の「相互所有－相互信頼－相互支配」はあっても、企業に対して強く要請することはなかった。また、労働組合も企業と一体化していて、企業のガバナンスに独自の影響力を行使する力はもたなかったというわけである<sup>166</sup>。

しかし、1990 年代以降、バブルが崩壊し、株式の持ち合い関係は解消され、外国人の機

---

<sup>166</sup> 谷本、2004 年、22 頁。



関投資家が増え、議決権行使の動きも活発化してきた。また、日本においても SRI (Socially Responsible Investment 社会的責任投資) という、企業活動が帯びる社会的責任を評価して投資先を選択する新しい投資形態が生まれ、市場に CSR への関心を喚起する役割を果たした。こうして、日本でも CSR の取り組みが広がり始めた。

また、CSR にはいささか多義的なところがあるが、やはり谷本の示した以下のような定義が一般的に受け入れられるものと解される。すなわち、「CSR は基本的に経済活動のプロセスにおいて行われる課題であり、経済活動のありかたそのものなのである。企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮などを組み込み、ステイクホルダー (株主・従業員・顧客・環境・コミュニティーなど) に対しアカウンタビリティを果たしていくこと、その結果、経済的、社会的、環境的なパフォーマンスの向上を目指すこと<sup>167)</sup>」である、と。ただ、上記の定義において、CSR による社会的公正性や環境的パフォーマンスの向上は容易に理解できるところであるが、CSR によって経済的パフォーマンスは確実に向上すると言えるであろうか。そもそもここで問われる経済的パフォーマンスの向上とは、どんなことを意味するのであろうか。

この点について示唆深いのが、高巖の CSR 論である。高によれば、CSR は、「企業の社会的責任と訳されるため、ややもすると、企業の善意を論じるような極論に向かってしまう」が、決してそうした倫理的な次元の問題ではない。「大量消費社会の枠組みを変えずに人間社会が飽くなき経済成長を目指すのならば、自然環境からの収奪は避けられない。CSR の一方の側面である『持続可能な発展』の考え方は、社会も栄え、企業も栄えるという win-win の関係が前提だ。そのためには、まず成長の限界を認識し、成長の幻想から抜け出さなければならぬ。企業社会ばかりがひたすら右肩上がりの経済成長を求めると『企業＝悪』という単純な発想に偏ってしまう。そうしたゼロサムゲームの議論に偏らないようにするために成長の呪縛から企業人を解き放たねばならない。その契機となるのが CSR の概念」というわけである。さらに、「CSR を推進しようとしても、従業員が社会と隔絶した生活を送っていては望むべくもない。CSR は企業人である前によき市民であることを求める。そこで CSR を自分の日常生活のなかで考えるようになり、自社の活動を社会との接点を模索するようになる。それゆえ、一見コストに見えるような活動が長期的には経済合理性にかなうというダイナミックな円環こそが CSR の妙だ」、と。ここでは、経済的パフォーマンスの

---

<sup>167)</sup> 同上、5 頁。

向上と言っても、持続可能な社会を建設するために「成長の呪縛から解放されること」がまず前提になると指摘されている。そうした思考が広がり、ゆるやかなつながりを活かしながら発展する社会において、企業価値を高めてゆくことが CSR の想定する経済的パフォーマンスの向上というわけである<sup>168</sup>。

現代の CSR 研究の第一人者の一人である佐久間信夫も述べている。現代の CSR は、かつてのように社会への利益還元を行うであるとか、社会に向き合う際に要するコスト・代償であるとするような見方が後退し、CSR が本来の事業活動と結びつくことで、CSR 活動自体が企業価値の向上をもたらすものであるという考え方へ変化してきている。こうした変化が企業の CSR 活動に取り組む動機を強めてきており、本業と連動した CSR 活動のありかたが模索されるようになっているのである、と。ステークホルダー・エンゲイジメントは、企業側の自主的な態度を尊重するものであり、企業行動の結果は、いわば「マルチ・ステークホルダー」によって事後的に評価されていくことになるというわけである<sup>169</sup>。

すなわち、第三者によって認証を受ければ良かったこれまでの規格と異なり、個々の組織がどのように社会的責任を果たしていくかを検討し、実践していくという自主的対応の必要性が高まっていくものとみられる。その際、企業によるさまざまなステイクホルダーとの関係構築能力が問われていくことはいうまでもないとして、CSR 活動の内容も向上していることを明らかにしている<sup>170</sup>。

ついで、地域金融機関における CSR 活動の展開に目を転じると、金融機関も CSR に積極的に取り組むようになった背景には、金融庁が 2003 年 3 月に中小・地域金融機関に対して「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を公表したことがあったことがわかる。

さらに、古江（2011）は、地域金融機関がどのようなビジネスモデルを構築して、環境保全、多重債務問題、バリアフリー化、障害者への雇用機会の提供という社会問題に向き合おうとしてきたかを実証的に研究した労作である。古江によれば、金融機関は相対的に環境負荷が少ない業種であるため、環境保全や CSR に着手した当初は内部でなぜ自分たちが取り組まなければならないのかという意見が出て、つまり株主といった外部のステイクホルダ

---

<sup>168</sup> 高、2004 年、290 頁。

<sup>169</sup> 佐久間、2011 年、9 頁

<sup>170</sup> 同上、38 頁。

ーとの関係以前に企業内部にコンフリクトが生じて、各地域金融機関では行員の教育が必要であった。金融機関の環境保全への取り組みは、かつてはビジネスになるとは考えられておらず、経営トップの「思い入れ」から発し、社会貢献活動としてスタートしたケースも少なくなかったというわけである。

ともあれ、ISO14000 シリーズの取得が多く金融機関にとって環境に関わる CSR 活動を促す契機となったように、環境問題への関心や環境問題に関わる規制にあってもグローバル化するなかで金融機関自らも環境に配慮した経営を求められるようになり、いまや社会貢献活動が本業として取り組むべきタスクと認識されるようになってきている<sup>171</sup>。

このように、古江の実証研究からもリーダーシップの役割の重要性が浮上してくるが、それがフォロワーによって受け止められる過程については、従業員教育というやはりトップダウン的な取り組みが挙げられることとなっていた。営利企業においては、リーダーとフォロワーとの関係はやはりそうしたトップダウン的な方向性の契機しか見出せないのであろうか。

節を改め、CSR 活動に早期に取り組み、優れた成果を挙げてきた滋賀銀行の事例に即してこの点をさらに検証してみよう。

### 3. 滋賀銀行への聞き取り調査から

#### (1) 滋賀銀行の取り組み

滋賀銀行は、総資産 5 兆 1400 億円、預金残高 4 兆 4422 億円、資本金 330 億円、従業員 2239 人、店舗数 137 カ店（滋賀県内 125 カ店）の地域銀行である。総資産量でのランキングが全国 25 位というように、全国の地方銀行のなかでは目立った存在ではないが、滋賀県内の都市銀行は支店 4 店舗、出張所 4 店舗ときわめて少なく、また県内に競合する強力な地域金融機関もなく、滋賀県内の金融取引数では圧倒している。また、自己資本比率は 16.5%<sup>172</sup>と安定している。こうした安定性が CSR に取り組めた背景にあると解されよう。

ともあれ、滋賀銀行は毎年 CSR に関わる表彰を受けている。2016 年のみを見ても、まず、環境経営のサイクル（環境金融⇒環境ボランティア⇒エコオフィスづくり）が評価されて、環境保全協会長表彰を受けた。この表彰を受けたのは、2000 年、2008 年に次いで 3 度

---

<sup>171</sup> 古江、2011 年、250 頁。

<sup>172</sup> 2016 有価証券報告書で全国第 3 位。

目である。また、環境省主催の「環境コミュニケーション大賞」の環境報告書部門において「CSR レポート 2016」が評価されて、優良賞を受賞した。

この冊子は顧客にも配布されるが、行員研修でも使用されている。地球環境との共存共栄、地域社会との共存共栄、役職員との共存共栄といった主題についての解説および滋賀銀行の CSR の歴史を綴っていて、滋賀銀行がいつからどのように CSR に取り組んできたか、現在、環境マネジメントにどう取り組んでいるか、組織図も含めてよくわかるように提示されている。冊子の裏面には、「行是 自分に厳しく 人には親切 社会につくす」と記され、行是の心が近江商人の三方よしからきていることに触れるとともに、役職員一人ひとりが行是を意識し、地域の人びとと未来を創ることを誓約している。社史によれば、「この行是は、銀行としてまた行員個人として、常に正しく処し、永遠に進歩、向上していくための基本的な行動規範を定めたもので、表現は平易であるが、その意味は極めて高遠であった。すなわち、第 1 条は、行員一人ひとりが歴史的、社会的な一員であるという自覚をしっかりと持つことによって、その存在意義を高めることができることを明らかにし、第 2 条は、個人が単なる個人ではなく、社会の中での個人であることを認識して、常に自分自身を戒め律していくことが肝要であることを表し、第 3 条は、企業の一員として、社会への感謝の気持ちをもって行動し、実践を通じて社会に貢献しなければならないということを簡明に述べたものである<sup>173</sup>」と。この社史に見る行員一人ひとりと滋賀銀行との関係、ステイクホルダーを含む社会との関係のとらえ方は、フォレットの個人と社会のとらえ方、ひいては三井のいうところの「参加的観察者」の理解が重ねて理解できるのではなかと思われる。すなわち、個人が変われば組織は変わる。組織が変われば社会が変わる。しかも、それらに相互作用による関係性があり、個人は「参加的観察者」として、状況の中にいて動態性の過程の要因でもあるのだ。そこで個人は、その崇高な役割を果たしていかなければならないということである。

さらに、1967 年、行是に基づいて業務を進める基本的心構えとして滋賀銀行の経営理念が定められた。「1、業務のあらゆる分野にわたり、合理的精神に基づく自己責任体制の確立を図り、もって堅実経営の方針を貫く。2、和の精神に基づく労使協議の基盤に立脚して、従業員の福祉の向上を図ると同時に、株主、顧客の繁栄に奉仕する。3、滋賀銀行人としての自覚と誇りの上に立ち業務のあらゆる機能を通じて、社会に奉仕し経済的使命を果たす」とある。こうして、近江商人の三方よしからなる行是および経営理念は、時代が変わっても

---

<sup>173</sup> 滋賀銀行五十年史編纂室編集、1985 年、593 頁。

滋賀銀行とその職員の行動規範として生きている。

その他、2016年に滋賀銀行がCSRに関わって受けた表彰には、「びわこ地球市民の森」植樹完了記念知事表彰、滋賀県環境保全協会会長表彰なども挙げられる。これらは、創立70周年<sup>174</sup>を記念した植樹をきっかけに、2004年から「森づくり サポート活動」をスタートし、累計21,480本の植樹のほか、除草、枝打ちなどのメンテナンス活動を継続的に実施していることを評価されたものである。

こうした滋賀銀行におけるCSRの取り組みは、創立50周年を迎えた1984年に、廣野寛頭取が今後の地域金融機関が力を入れる分野は福祉・文化・環境であると展望して、それらに取り組むことをメディア発表したことに始まる。前節で触れたように、多くの金融機関がCSR活動に積極的に取り組む契機となった金融庁のアクションプログラムが2003年に発表されたことを想起すると、この滋賀銀行の取り組みはずいぶん早いことがまず注目される。

ここで廣野頭取が挙げた3つの分野におけるその後の取組みを具体的に見てゆけば、まず福祉分野では社団福祉法人しがぎん福祉基金を発足させた。地方福祉の向上のため、対象を滋賀県内の福祉事業に限定し、平成28年度までに465団体に総額3億4797万円を助成している。また文化分野でも、株式会社しがぎん経済文化センター（KEIBUN）を設立し、広く公開された経済セミナーの開催や県内の若手芸術家の支援に取り組んだ。だが、環境分野では継続して取り組むべきものをなかなか見出せなかったという。

これらの取り組みについて、社史には次のように記されている。1985年代の前後から、金融の自由化、エレクトロニクス化が進展し、加えて、金融機関やノンバンクとの競争が激化する中で、厳しい環境を克服し、地域金融機関としての社会的使命を遂行していくには新しい感覚で時代のニーズを先取りした施策が必要となった。この一連の施策には、関連会社を設立したり、ディスクロージャー誌を創刊したり、「しがぎん福祉基金」を設立したりといった取り組みがあり、地域に信頼される「共感バンク」の確立を目指してきた、と。そして、関連会社の設立としてKEUBUNが挙げられ、地域文化への貢献だけでなく、最新の経営情報をインターネットで提供する「e-KEIBUN」などにより地域の企業の発展も支援していることに触れられている。また、ディスクロージャー誌の創刊というのは「しがぎんの現況」のことで、経営理念や、業務内容、財務状況などが同誌で公開されているということである。さらに、「社会福祉法人しがぎん福祉基金」では、毎年1件当たり150万円を上限に、

---

<sup>174</sup> 2003年。

滋賀県内の社会福祉に取り組む施設やグループなどに助成しているとのことである。その他、琵琶湖畔に本拠を置く企業の使命として、琵琶湖の清掃やヨシ刈りに職員がボランティアとして参加するといった取り組みも展開されている<sup>175</sup>。

それらは、滋賀銀行史などからも読み取れる。さらに、OBのB氏によれば、滋賀銀行には、ナショナル化していくか地方銀行として生きていくかの分岐点に立ったときがあり、結局、地方銀行の道を選んだということであった。というのは、滋賀銀行はかつて東京銀行と同じくらい外貨を扱う国際業務を誇っていた。彦根は、カナダ移民やアメリカ移民が日本で最初におこり、外貨獲得に貢献していた土地であったのだ。「バンクーバーの朝日」という映画のように、厳しい人種差別を受けながら野球でもって活躍したルーツは彦根にあるということだ。行内にも議論が起こったが、滋賀銀行は大きくなることが目的ではなく、地方の銀行として地域とともに地域を発展させていくことが目的であるということで、地域と共に生きることを選択した。そうした話を聞かせて下さったなかで、前述のように廣野頭取による福祉、文化、環境への取り組みがスタートした当時、B氏がKEIBUNを担当されていたということで、歌舞伎や狂言も催され、堺屋太一氏はじめ著名人の講演があったことも教えてくださった。今はびわ湖ホールに受け継がれ、滋賀県の財政を圧迫していると苦笑されてもいたけれど。ともあれ、滋賀銀行本店が大津駅や県庁にほど近い一等地部分の1階に経済文化センターの一環としての音楽ホールを作ったということで、他の地方銀行<sup>176</sup>でも同じような取り組みが始まった。

1997年になると高田紘一氏が頭取に就き、2000年に金融機関では初めてISO14001の認証を取得してエコオフィスに取り組んだ。これにより環境問題への取り組みをルーティーンとして見直す体制ができたわけである。さらに、高田頭取はCSR室をつくり、滋賀銀行として明確なCSRの取り組みを開始した。

CSRの組織としては、1999年に「環境委員会」が設置され、2004年「CSR委員会」・「CSR室」が設置された。2007年には、「CSR憲章」と「滋賀銀行の行動規範」が制定され、環境会計が導入され、営業統括部にCS推進室が設置された。2013年には、「地域振興室」が設置され、CSR部門の地域振興部門を専門的に取り組む組織もつくられた。

このように、滋賀銀行のCSRもまたトップのリーダーシップの下に取り組まれてきた。

---

<sup>175</sup> 滋賀銀行70年史編纂委員会事務局編集、2004年、30-34頁。

<sup>176</sup> 広島銀行など、3階から地下まで大ホールにしているところもあった。

この点に関わっては、廣野頭取が滋賀銀行を発足させた際のオーナー家の一員であって、OB などから挙げた異論が行内に広がることを抑える一定の権威を備えていたことも注目されてよい。

だが、いかに権威あるトップが方針を示したとしても、その事業が順調に育ってゆくか否かは部下がその方針をいかに受け止めるかに左右されるところがある。この点、滋賀銀行 CSR 室 A 氏や同行 OB の B 氏、C 氏からのヒアリングにおいて注目されたのは、前身の八幡銀行や第百三十三国立銀行以来滋賀銀行に脈々と流れる近江商人の遺伝子であった。

## (2) 近江商人としての遺伝子

滋賀銀行は、明治初期に彦根に設立された国立銀行である百十三銀行と近江八幡に近江商人<sup>177</sup>によって設立された八幡銀行が合併することにより、昭和 8 年（1933 年）に創立された。両行は、いずれも 50 年余の歴史を持ち、堅実経営の銀行であったが、地方に中核銀行を育成するという政府の意向を受け入れて、銀行合同に踏み切ったのである<sup>178</sup>。

さて、滋賀県経済の発展過程において近江商人の果たした役割は非常に大きく、江戸時代には全国各地に出店が設けられ、なかでも江戸・大阪・京都に出店を構える者が多かった<sup>179</sup>。滋賀銀行が、他の地方銀行に先駆けて、東京・大阪・京都に支店を出すことができたのも、これらの滋賀県出身者との結びつきが強かったためである。

そこで、近江商人の商法について振り返ってみると、近江商人は、「諸国産物回し」という方法で、近江の産物を関東や東北、北海道などで販売し、また販売先地域の産物を仕入れて上方や江戸で販売するというように、現在の商社のような役割を果たしていた。近江商人が活躍を始めた江戸中期以降は、不況で、東北や北関東、北陸や山陰などは、経済的に後進地域で価格設定は低く抑えて商いをしていた。近江商人は卸売りが中心であり、相手も商人であった。上方（京都、大阪）や、近江の地場産業の産物を関東や東北へ販売し、販売先で作られた生糸などの各地の産物を上方や江戸で販売していた。そのさい、東海道や中山道沿

---

<sup>177</sup> 近江商人の起源は菅野和太郎しによれば、商人的気質を有する多数の帰化人が本国の制度に倣って各所に市を創設して交換商業を行った。

<sup>178</sup> 滋賀銀行五十年史編纂室編集、1985 年、341 頁。

<sup>179</sup> 竜門冬二氏によれば、近江商人は本店を近江に置いて、支店を京都・大阪・江戸などに出し、本店を守り抜いたのは妻、すなわち女性でその役割は在庫管理・使用人の研修・使用人の人事異動・本店の経理などであった。

いの「定宿」を利用して、「近江八幡商人定宿」「日野商人定宿」が決められていて、商人は「定宿帳」を携行して旅をした。これらの宿は、主人が世襲であって、商人たちにとっては信頼できる宿で、情報交換の場となっており、さらに、現金に替わる為替取引もできる機構となっていた。情報収集は各地の出店もその役割を果たし、同郷の商人同士で商品の保管場所として共同利用し、商品の委託販売や、代理店方式を活用していた。近江商人はこれらの宿との間に代々信頼関係を築き、また商人間同士の信用を基礎に情報ネットワークを作り上げていた。つまり、近江商人は長い目で見た信頼関係を大切にする商人たちであった。

こうした長期的な信頼関係を重視する商いのあり方は、地域との関わりでも大切にされた。それを表現するのが、近江商人の商いのモットーとして有名な「売り手によし、買い手によし、世間によし」の「三方よし」の精神である。これは、一度に大きな利益を得ようとしてはいけない、買った人も割高感のない、よい買い物をしたと思ってもらえる、双方が喜ぶ商いをしなければならないということとともに、さらにその地域社会にとって喜ばれる商いをしなければいけないということを論じている。じっさい、商いによって得た利益の一部は地域の橋の架け替え工事や、常夜灯の設置費用にあてた、といった事例が多く残っている。これらは、陰徳善事という近江商人の利益に対する心得として受け継がれている。京都と大津を結ぶ東海道の、大津側の逢坂峠、京都側の日ノ岡峠は交通の難所であったが、そこに「車石」と呼ばれる石坂が敷設され、牛車通行の便宜が図られたことなども確認できる<sup>180</sup>。また、瀬田川にかかる橋の建て替えを行っただけでなく、将来再び橋の老朽化による建て替え工事が必要になるであろうときに備えて多額の寄付をしていたことも確認できる<sup>181</sup>。さらに、東海道と信楽への分岐点に道標を立てて、常夜灯も設置した。このさいにも、永代油料として多額の寄付がなされた。このように、地域社会への近江商人による寄付行為は数多くみられる。

このように、近江商人は、三方よしの考えのもと、諸国産物回しで誠実な商いを心掛け、定宿でネットワークを活用し、利益は地域に還元し陰徳善事を実践する商人であった。滋賀銀行の前身の八幡銀行創設者の西川甚五郎氏や西川貞二郎氏、また第百三十三国立銀行の弘世助三郎氏らを介して滋賀銀行に流れ込んだ上記のような近江商人の遺伝子は、まさに CSR 活動と相通じるものであり、それが創立 50 周年にさいして発表された廣野頭取の方針

---

<sup>180</sup> サンライズ出版編集部、2003 年、139 頁。

<sup>181</sup> 同上、140 頁。



の背景をなすとともに、それを受け止める行員にもある程度共有されていたのである。

じっさい、こうした近江商人の伝統は、行員の多くが育ってきた滋賀県の風土としても生きていた。B氏によれば、滋賀県はびわこ学園や近江学園といった福祉系の教育機関が日本で初めて設立された地域で、近江商人の三方よしのなか、地域に尽くすという思想が脈々と流れているという。日本の社会福祉の実践家である糸賀一雄氏は、戦災孤児に重度障がい者の世話をさせて、戦災孤児が自立し、人間としての成長をするためのインクルージング教育、ダイバーシティ教育を推進する場をつくったとされる。このように、滋賀県にはもともと福祉思想があり、行員にはそういう空気を吸って育ってきた人びとが多かったのである。

### (3) 遺伝子を強化する仕組み

起動時にはトップの権威が機能し、また部下との間に共有される遺伝子が流れていたとしても、それを堅固なものとして定着させてゆくには努力が必要である。滋賀銀行ではどのような努力が払われてきたのであろうか。

同行OBのC氏からの聞き取りでまず注目されたのは、CSR活動への取り組みのために銀行内にしっかりした組織を創設したことであった。さらに、その部署に配属される行員が営利企業としての本務から外されたといった疎外感を抱かないように、処遇にも配慮されるようになった。じっさい、CSR推進室発足以前のことであるが、この疎外感はヒアリングさせていただいたB氏が同様のセクションに配属されることになって自身体験されたところであり、営利企業におけるCSRが企業内でどのような目で見られ、そのことがどのようなコンフリクトをもたらすかについて、さらにそれに気づいた企業側が今度はどのような対応を示すことで状況を変えてゆこうとしたかという相互作用性、動態性という点でも、興味深い。この企業側の対応が成功すれば、従業員のCSR活動を見る目も変わり、その部署に専門的に従事する者がもはや疎外感を抱かなくてすむようになるわけである。ちなみに、1980年代後半のバブル経済期には、資金的な余裕を背景に同様のメセナ活動（文化芸術活動への支援）が盛んに行われた。しかし、1990年代のバブル崩壊後は、企業業績の低迷とともにCSRへの関心が後退していった<sup>182</sup>。だが、滋賀銀行は違った。後退どころかA氏によれば、CSRの取り組みは、1997年の役員会で高田頭取がリーダーシップをとって環境から社会貢献していくことを模索した。高田頭取は、銀行は公共性が強いので銀行経営

---

<sup>182</sup> 佐久間、2011年。

すること自身が社会貢献であり、地域の企業、人びとと協働することによって、企業価値が生まれ、持続社会が生まれると言われていたそうである。今の CSR 室は、既述のように、2004 年に設置されている。その主な仕事は、①今日の CSR の時流を研究すること、②ISO の事務的な PDCA サイクルをまわす管理業務、③社会福祉法人に係る滋賀銀基金の事務局、④対外的行政の窓口 (NPO) や相手から依頼された団体の役員になっての活動などである。こうして、CSR に取り組む組織が設置され、スペシャリストが配属されている。

第二に、CSR 室長 A 氏によれば、滋賀銀行の人事管理は、いかに CSR の観点で行員を育てるかに力が注がれている。たとえば、年 1 回、全行員を対象に階層別研修で CSR 研修が実施されている。また、人事評価シートに CSR 項目を設け、「本業で何をしましたか—CSR の観点から自分の仕事で何をしましたか」が問われている。これによって、行員は個人としてどんな社会貢献ができるか、仕事として CSR にどう取り組むかをいつも考えるようになる。こうして、CSR に取り組むという使命のもと、行員が自発的にアイデアを出し、職務グループで協働して活動に取り組まれているということである。営業推進であれば、CSR をどう商品に結びつけるか、融資判断をする審査であれば、審査判断に CSR 項目を組み入れることを考えるようになるのである。

CSR 室長 A 氏によれば、同室ができて約 10 年経過するが、上記のような努力を積み重ねてきてやっと行員全員が、個人としても、職務としても CSR に取り組める体制になったという。たしかに、少し前に退職された OB の D 氏からは、近辺の清掃など支店として CSR に取り組む意識は根付いてきていたが、個人としての意識はまだそれほど高まっていなかったという声を聴かせていただいたこともあり、相互作用を通じて双方が変わってゆくプロセスというのは、地道な長い道のりであることを感じさせられる。

ともあれ、今では、CSR に取り組んでいることは、営業成績や数字では測れないが、行員のやりがいや、顧客の認知につながっているということであった。と同時に、環境保全に貢献するビジネスへの融資は現在でも滋賀銀行全体の融資額の 5% に留まっていて、もっともこの比率を高めてゆくことが、課題として CSR 室のヒアリングにおいても指摘されていた。

#### 4. 結び

営利企業の活動においてトップのリーダーシップが重要であることは、誰もが認めることであろう。さらに、地域金融機関における CSR の取り組みの実証的研究からも、リー

ダーシップの重要性が浮かび上がっていた。前出の C 氏によれば、高度成長時代は、欧米の企業の思想の影響があり、滋賀銀行もメセナ、フィランソロピーに取り組んだが、もともと近江商人以来の地域に尽くす思想が流れていたもので、現在の CSR 活動に相当するような活動にも比較的容易に取り組めていた。のみならず、その後競争が厳しくなって多くの企業がメセナから撤退した時期に、滋賀銀行はトップのリーダーシップの下、CSR 活動に積極的に取り組むようになった。しかも、バブルが崩壊し、景気が悪くなって利益がそんなに上がらない時代に利益を上げるために、CSR に取り組んだことが有効であったということである。

このように、厳しい経済環境の下だからこそこれからの銀行経営は CSR を大切にしなければならないことをいち早く洞察したトップのリーダーシップの先見性が、滋賀銀行では営利企業としても力を発揮したようである。しかしながら、リーダーの目指すところはフォロワーの理解、納得を得てこそ円滑に達成されることとなる。その過程で、フォレットが着目した双方の対話が効果を挙げることも期待できよう。過程を、双方が変わり、したがってまた状況自身が変化する双方向的な動態性において捉えるという視点はきわめて興味深い。とはいえ、建設的対話は双方がなんらか共有する契機ないし土壌を持っていこそ成立しうるものであり、さもなければ言いっぱなし、聞きっぱなしのすれちがいに終わってしまいかねない。こうしたところに注目して、滋賀銀行における CSR 活動について考察してみたとき、次のような諸点が確認された。

まず、関係者の共有する契機ないし土壌として、権威あるリーダーシップと企業理念に流れる遺伝子の存在に気づかされた。とともに遺伝子の風化を防ぎ、定着・強化する仕組みとして、組織や人事管理の在り方に工夫がこらされていることが注目されることとなった。しかも、そこでは、本務から外されたといった疎外感をめぐって、関係者の相互作用ないし円環反応、つまり「状況」の動態性も確認された。このように、滋賀銀行は、リーダーシップを遺伝子が支え、さらにそれを定着させてゆく制度を整えていくことで、早期に CSR 活動に取り組み、その活動を定着させて、社会的に高い評価を得てきたのである。と同時に、この動態的プロセスがきわめて長い時間を要するものであることもあらためて痛感させられたところであった。

最後に、滋賀銀行は、2017 年 11 月、地方銀行では初めて、国連の SDG s (持続可能な開発目標)に貢献すべく「しがぎん SDG s 宣言」を行っている。既に 2014 年に、企業の社会的責任私募債の取り扱いを開始していたのだが、それを発展拡大させ、SDG s 私募債を発

行するようになった。発行額の0.2%相当の金額を、地域貢献をするNPO法人などに寄付する仕組みである。単なる金利競争ではない競争が始まっているというわけであるが、そもそもSDGsは、三方よしの精神にもつながっている。トップのリーダーシップがこの活動を先導し、行員の受け継いできた企業に流れる遺伝子がそれを支え、さらにそうした両者の相互作用、経験の交織が、人事評価や研修における工夫によっても再強化されながら、トップの確信や行員に流れるの遺伝子を再生産してゆくこと、またそうした結果、持続可能な社会づくりに貢献する企業への融資が増大していった、SDGsにおいて目指されているような、真の意味で豊かな地域として、滋賀県が成長していくことを期待したい。

## 終章

### 1 問題の所在と本論文の構成

フォレットの主張する「統合」は、コンフリクトを一方の当事者による他方の当事者の「抑圧」や、双方が不満を残した「妥協」により解決をするのではなく、当事者の対話により「状況の法則」を見出すことによって両者が満足しうる解決へと至ることであった。現代世界はグローバル化が深化し、多様な文化的、社会的背景を持った人々が頻繁に関係を取り結び、また競い合う社会であるだけに、多様で複雑なコンフリクトが発生しており、こうした「統合」によるコンフリクトの解決ができるならひじょうに魅力的である。だが、そのためにはまず、対話の土壌が必要となる。対話する人たちが相手の話に耳を傾ける気持ちになれる、相手の主張を理解しようという気持ちになれる対話の土壌が必要になってくる。しかし、コンフリクトを抱えた当事者間で「建設的な対話」を交わすことは実際には難しいであろう。それゆえ、どのようにしてその対話の土壌を作るかが重要になってくる。しかるに、フォレットは「科学的」経営管理の促進をめざしたゆえに、当事者たちが理性的で、建設的対話によって状況の法則を見出していくことに前向きであることをそもそも当然のように期待している。先行研究でみたように、井島は、この前提こそが問題を含んでいると指摘しているのだが、筆者も、フォレット説の現実性を高めるためにはこの前提を見直すところから出発すべきと解する。

本論文は、この隘路を、「科学的」経営管理の促進をめざしたゆえに、フォレットにとってはいささか盲点になっていたかと思われる、科学的ないし知的要因とは異質な次元にある要因に着目することで、多少とも打開できるのではないかと考えた。すなわち、コンフリクトを抱えた当事者たちが相手の話に耳を傾けようとする姿勢は何によって支えられるかと言えば、相手への共感や尊重・敬意の気持ちであろう。さらに、それらが何によって培われるかと問うと、たとえば理念ないし価値観の共有、あるいは心を通わせ合うような体験が想起される。かつ、そうしたものを培う契機を求めようすると、カリスマ的なリーダーによる強力なリーダーシップや企業の設立の経緯に由来して組織内に受け継がれてきたいわば遺伝子的な企業文化、さらには当事者たちの直接的な出会いを通じて得られた相手の熱い想いと触れ合いなどに想到する。いずれも、科学的ないし知的要因とは異質な次元にある要因というわけである。フォレットがめざした経営の科学的管理を進める

ために科学的管理を越えなければいけないという、いささかパラドシカルな関係が見えてきたと言える。

そこで、本論文では、まず、フォレットの統合理論をより深く理解するために、フォレットの生涯を辿り、フォレット理論の特質がどのような経験を踏まえて生み出されたのかを探った。そしてこの考察からは、フォレットはソーシャルワークに従事した経験から、関係者が前向きに努力して対話を通じて状況の法則を発見し、コンフリクトを統合によって解決している様子を間近に目にしていたことを見出した。また、フォレットは最低賃金委員を経験しており、相当シビアな対立にも立ち会っていたであろうことも明らかとなった。フォレットの統合論はいささか楽観的に過ぎるところがあるとは思われるけれども、決して机上の空論ではなく、彼女なりの経験に裏打ちされたものであることを理解することができたのである。

さらに、先行研究を振り返るなかで、近年の日本のフォレット研究を牽引してきた三井泉が着目したフォレットの認識論の特質のうちに、科学的ないし知的要因とは異なる次元の要因に「統合」を促す機能を期待しようという見解に通じるもの、すなわち、本論文が措定し、検討しようとしている問題に通じるものが潜在していることを見出した。ちなみに、三井説のように認識主体が状況の一部であること、認識主体がいわゆる「参加的観察者」であることを重視し、そうした認識論に立脚することにフォレット説の特質を求めるフォレット解釈は、アメリカにおけるフォレット研究の中心に位置する P.グラハムが共有しているところでもあった。

ついで、先行研究を振り返るなかで遭遇した、本論文の問題意識に即した実証的検討に資するであろう二つの主題について考察した。まず、上記のようにコンフリクトを抱える当事者たちを「参加的観察者」として捉えることは、同じく「科学的管理」と言いながらも、フォレットのそれはいわゆるテイラー主義の名の下に理解されているそれとは異なる側面を持つのではないかという主題である。そこで、フォレット説においては管理される側の労働者にどのような資質が期待され、また「統合」を通じてどのような「状況」が切り開かれていくことが期待されているのかについて考察した。その結果、端的に表現すれば、テイラー主義の下での科学的管理とフォレットにおける科学的管理では「仕事に人をつける」のか「人に仕事をつける」のかという違いがあることが見出された。

また、対話の土壌である共感や共通の理念を培い、育む契機としてカリスマ的なリーダーの強力なリーダーシップに着目しようとするとき、そもそもフォレット説においてはこ

うした契機に対する関心が弱いのではないかという疑念が浮上した。たしかに、フォレットは「企業の成功は、企業がある特定の習慣や特定の精神的態度を生ずる方向に組織され管理されているかに大きくかかっている」と述べている。三井の整理によれば、企業が特定の文化や風土を形成しているか否か、そこに企業の成功がかかっているということになる。さらに、三井に従えば、対話の土壌があるかないかはまさに状況自身、実はその一部を構成しながら状況を認識する主体でもある当事者に依存している。当事者が変容すれば、状況が変わり、それが内包するコンフリクトが変わり、したがってそれを打開して前進するための状況の法則自身も変わる。本論文が関心を抱いたのは、当事者を変容させる契機として、カリスマ的なリーダーによる強力なリーダーシップが機能するのではないかということであった。しかしながら、先行研究からは、フォレットのリーダーシップ論は、NPOのようなもともと理念を共有したメンバーから成る、水平的組織におけるリーダーシップを理解するには適しているが、ピラミッド型の組織におけるトップリーダー層の機能は必ずしも十分に対象化できていないのではないかという疑念が浮上した。

そこで、先行研究にも学びつつ、フォレットのリーダーシップ論について検討を加えた。その結果、フォレット説においてもピラミッド型組織におけるトップリーダー層の機能はたしかに対象化されているが、それは確立した理念の下でその実現を巧みに誘導してゆく安定した企業経営の時期のリーダーシップ、いわゆる交換型リーダーシップに近く、シビアなコンフリクトに直面した時のような、転換期の強力なリーダーシップはやはり視野の外に置かれていたと解された。このことは、なんらかの大きな転換を誘う「統合」過程におけるカリスマ的なリーダーの役割も盲点になっており、「統合」的解決を促す契機としてカリスマ的なトップリーダーの役割についてあらためて検討する余地があることをも意味している。と同時に、フォレットのリーダーシップ論の考察からは、フォレットには現代のフォロワーシップ論に通じる認識も認められ、この点は「統合」を促す契機としても興味深いと思われた。

こうした第Ⅰ部での文献的研究を踏まえて、第Ⅱ部では、コンフリクトの「統合」的解決を促す契機として3つの要因、すなわち直接的な出会いを通じて得られた相手の「熱い想いと触れ合い」、「カリスマ的なリーダーによる強力なリーダーシップ」、さらに「企業に流れる遺伝子的な文化」に目を向けた。いずれも、科学的ないし知的要因とは次元の異なる要因にほかならない。そして、そうした要因が機能した事例として、それぞれ大学生協事業連合と大山乳業との産直交流事業、オムロン京都太陽における障害者雇用事業、滋賀銀行にお

ける CSR 活動を選定し、それらについて実証的検討を試みた。その概要をまとめると、次表のとおりである。

対象事例	大学生協と大山乳業との産直交流事業	オムロン京都太陽における障害者雇用事業	滋賀銀行における CSR 活動
訪問日程	27.5.11 C 大学生協 及び 5.14 藤田店長 27.5.17 B 大学生協 風折専務理事 27.6.18 A 大学生協 加藤専務理事、川端職員 27.6.19 全国大学生生活協同組合 連合会京滋奈良ブロック小林氏 27.10.8 大山乳業協同組合 堀京都営業所長	25.9.10. 工場見学 25.10.9 谷垣社長 29.11.17 宮路社長	27.11.26 CSR 室 辰巳室長 27.12.25 当行 OB① 28.5.26 同上 28.6.3 CSR 室 辰巳室長 28.10.26 当行 OB②
コンフリクト 当事者	大学生協事業連合京滋奈良ブ ロック スタッフ、学生 大山乳業	太陽の家 中村裕氏 (株) 立石電機 立石一真社長、社員 (株) オムロン京都太陽 経営管理者、一般社員、 障害者社員	滋賀銀行頭取 CSR 室室長 一般行員
コンフリクト	経済状況が苦しくて生協牛乳を 高すぎると感じる学生と、コス トと手間暇をかけていて現行価 格でも経営が苦しい生産者。平 成 26 年度は生協総会で値上げ が却下された。	中村氏が理念を掲げ、6 年 に亘り協力企業を募ったが 数百社に断られた。営利企 業にとり、コストや生産性 面で障害者雇用には高い 壁。	CSR を推進しようとし た頭取等と、同部署へ配 属されたときに疎外感 を覚えた一般行員。
「統合」を促し た契機	直接出会うことで触れた生産者 の「熱い思い」への「共感」等	カリスマ的経営トップのリ ーダーシップ	当行に流れていた近江 商人の遺伝子



## 2 考察

まず、大学生協京都事業連合と大山乳業との間には牛乳価格をめぐるコンフリクトが存在した。そうしたなかで実施された産直交流事業に参加した学生や生協職員の提出したアンケートを分析してみると次のことが明らかとなった。すなわち、学生は、高品質の牛乳提供へのこだわりの背後に伏在する、「ホンモノの牛乳」を消費者に飲ませたいという生産者の「熱い想い」に接することができたことをなにより印象深く受け止めていた。また生産者は、昨今の学生の生活の苦しさが匿名の誰かのものとしてではなく、自分たちの想いを理解してくれた可愛い学生たちのそれとして受け止めた。こうして、一方で学生にあっては、高品質の牛乳を提供するためにこれだけの努力を積み重ね、これだけコストをかけているという値上げ要請に関わる生産者の状況説明について、他方で生産者にあっては、学生の経済状況の苦しさについて、単に知識として頭でわかった次元を超えて受けとめられた。

また、参加した学生が提出したアンケートでは、大山牛乳の原価には日本の食料自給率や水田農業を守り、ひいては地域を守るために「米育ち牛」を肥育しているがゆえの割高さも含まれているといった、視野の広い、「想定外の知識」との出会いについても多く触れられていた。知的要因ではあるが、驚きを伴った知識という点で、単純に知的要因とのみは分類できないであろう。さらに、他の生物の尊い命を頂いていることの「実感」や「感謝」という、やはり「知力とは異質の次元の契機」も機能していることが解った。こうして価格をめぐるコンフリクトは「統合」的解決へと向かったのであった。

のみならず、大山乳業京都営業所での聞き取りにおいても、大山乳業の姿勢を消費者に伝えるのみでなく消費者からの声を定期的に収集する努力を通じて、「想いのキャッチボール」に努めていて、消費者の声が生産者にとって励みになっている様子もうかがうことができた。

コンフリクトに関わる「状況」について当事者たちが認識を深め、「統合」にいたる「状況の法則」を見出すために知力や洞察力が重要であることはもちろんだが、認識主体自身が「状況」の一部を構成していることを踏まえたとき、「想い」や「共感」、「新鮮な驚き」を伴った知識、あるいは他の生物の生命を頂いていることへの感謝、畏敬の念といった、知的でないし科学的要因とは次元を異にする諸要因がコンフリクトの「統合」的解決を促す契機として機能していたことが理解できた。さらに、当事者自身がそうしたことに気づき、「想いのキャッチボール」のように、こうした要因の機能を強める努力を行っていることも明らか

になった。

くわえて、このように「想い」への共感といった契機はたしかに重要な役割を果たすが、その反面で、風化しやすくその維持には一過性の出来事を恒常的なものへと転化する工夫が必要ということも、産直交流事業に参加した或る大学生協の取り組みによってあらためて教えられた。

次いで、障害者雇用で実績を積み重ねてきたオムロン京都太陽（株）について、文献調査でその創業の経緯やグループのカリスマ的リーダーである立石一真氏の抱く経営理念などについていちおうの理解を得たうえで、同社を訪問し、あらためて企業創設の経緯をうかがうとともに、同社の企業理念、さらに生産現場で積み重ねられている具体的工夫についてヒアリング調査を実施した。

障害者雇用事業は営利企業にとっては生産性低下への懸念からも労働環境を整えるための設備投資というコストアップ要因への懸念からも、消極的にならざるをえない部門である。じっさい、障害者にも自立的に生活できる機会を保障すべきという信念で「太陽の家」を立ち上げた中村裕氏の奮闘にもかかわらず、中村氏の呼びかけに答えて障害者雇用事業に乗り出す企業は長年現れてこなかった。また、社会政策においてノーマライゼーションや社会的包摂という言葉が市民権を得て、障害者雇用を立法を通じて促進している現在においてさえ、雇用率基準をクリアできていない企業もなお多い。のみならず、旗振り役のはずの官庁自身が雇用率を偽装していたという事件は私たちに耳新しいところである。

このように営利企業と障害者雇用事業との間にはコンフリクトが存在するが、それを乗り越えて中村氏の呼びかけに応えたのが、「企業は社会の公器」という経営理念を抱いた立石一真氏であった。当時立石電機が置かれていた経営環境からすれば中村氏の呼びかけに応えることには社内にもそれなりの抵抗があったと想像されるが、カリスマ的リーダーの決断によってそれは乗り越えられた。さらに、その背後には、自らの経営理念を時間をかけて社内に浸透させてきた立石氏の努力があったのであって、カリスマ的リーダーが決断しさえすればなんでもまかりとおるわけではないことも理解された。

くわえて、立石氏は、新工場の設備の一部は従業員たちで工夫して製作すること、従業員となる障害者は新会社の株主となることといった経営方針を次々と打ち出し、新会社は見事に黒字経営を成し遂げた。こうして、営利企業と障害者雇用事業との間のコンフリクトは、明確な経営理念を掲げ、それを社内に浸透させたカリスマ的リーダーの強いリーダーシップによってとりあえず「統合」的に解決され、営利企業に担われた障害者雇用事業が船出し

ていった。

その後、同じ経営理念の下、オムロン京都太陽（株）が創設され、実績を積み重ねてきているわけであるが、同社に対するヒアリングからは、工場現場ではフォレットが思い描いたようなリーダーシップもたしかに機能していることが明らかとなった。と同時に、それはフォレットが必ずしも重視しなかった最高経営者に固有のリーダーシップが機能してこそのことであることも確認された。ここからは、フォレットの主唱した「統合」をより現実化しようとするれば、その一つの契機としてトップと現場との円環的な重層構造を持ったリーダーシップを鍛えることという課題が浮かび上がってきたと言えよう。

最後に、地域金融機関で、CSR に熱心に取り組んでいる滋賀銀行へのヒアリング調査を行った。今でこそ CSR は営利企業にとっても当然のこととされているが、直接に利益をあげることに結びつかない CSR のような営みは営利企業にとっては負担感のあるものであった。滋賀銀行が CSR に積極的に取り組み始めた 1980 年代半ばであればなおのことであったであろう。そのあたりは、同行 OB からのヒアリング調査において、そうしたセクション（当時は別組織）に自らが配置転換されることが決まった時、自分は同行の主流から外されたという悲哀を感じたと述懐されたことからもうかがえる。

だが、金融機関における CSR についての先行研究が示すように、滋賀銀行でもトップのリーダーシップが上記のような営利企業と CSR との間のコンフリクトを乗り越えることに一定の役割を果たした。のみならず、同行 CSR 室へのヒアリングからは、創業以来の同行の伝統的社風、同行の企業理念に流れるいわば遺伝子的存在の役割に気づかされた。近江商人が大切にしていた経営理念がその系譜を引く同行に流れていたのである。

だが、そうした遺伝子は時の経過とともに社会環境が変化すれば風化してゆきかねない。そこで、同行では、遺伝子の風化を防ぎ、定着・強化させる仕組みとして、研修制度や人事管理に工夫をこらしていた。そこでは、本務から外されたといった疎外感をめぐって、関係者の相互作用、状況の動態性も確認された。

こうして、同行は、リーダーシップを遺伝子が支え、さらにそれを定着させてゆく制度を整えていくことで、早期に CSR 活動に取り組み、その活動を定着させて、社会的に高い評価を得てきた。CSR と営利企業との間にあるコンフリクトは、このようにして「統合」的に解決されていったのである。と同時に、上記の動態的プロセスがきわめて長い時間を要するものであることもあらためて痛感させられた。

以上の聞き取り調査から、「統合」の契機として、知的ないし科学的要因とは異なる次元

の要因、すなわち熱い想いとのかれあひや共感、新鮮な驚き、感謝や畏敬の念といった要因が、またカリスマ的リーダーの強力なリーダーシップ、さらに伝統的な社風、企業の経営理念に流れる遺伝子といった要因が、コンフリクトの「統合」的解決を促す契機としてたしかに役割を果たしうることが明らかになった。知的要因とは異質の次元の要因にも着目し、コンフリクトの「統合」的解決に至る過程でのそうした要因の機能を強化する道を探ることで、グローバル化とともにコンフリクトが多様化、複雑化している現代だからこそ興味深いフォレットの「統合」論の現実性を少しでも高めうることを示していよう。

### 3.実践的インプリケーションと課題

フォレットの「統合」論は動的に展開されるものであり、ロングランで見て評価されるべきものである。また、ロングランで見ると、時間分割や空間分割という方法を取りながら相反するものを受け入れて実現していくということも、「統合」的解決に含まれてよいであろう。そして、その根底には個人の成長があり、組織の成長につながり、よりよい社会へとつながる道筋が見える。個人は相互作用でつながりあい、進化している。これは、時代の要請である「共生社会」の実現にも貢献できる理論ではないだろうか。

本論文では、コンフリクトを解決するために対話が必要であるが、先行研究においても指摘されていたように、コンフリクトを抱えた人たちの建設的対話はなかなか難しいであろうことを考えるなら、そして相手への共感や敬意、理念の共有などは建設的対話も成り立つであろうことを想起すれば、そうした共感や敬意を促すものとしてさしあたり考えられる「想い」、「リーダーシップ」、「遺伝子」に着目し、それらがどのように「統合」を促す機能を果たしているかを具体的に検討してみることに十分意味があると考えて、3事例を聞き取り調査に基づき研究した。最初の事例は、消費者団体と生産者組織に関するもの、後の事例は、企業内部の問題であるが、それは、障害者雇用や、企業の社会的責任 CSR に関する問題で、社会制度が関わってくる、資本主義の枠組みの中で特に生み出される問題である。

しかし、考察してみると、大山の問題も単なる消費者団体と生産者団体の問題ではなく、むしろ社会的な問題であることに気付かされた。今、アメリカとの貿易摩擦は、自動車産業などを守るために農業を犠牲にするという社会性を持っている。大山でやっていることは日本の農業を守るということでもある。米育ち牛の例がそれで、米農家を守る、水田を守り日本の食糧安保を守る、村を守る、地域を守るというスケールを持っていることに大学生協

の産直交流事業の参加者が驚きを感じていることがアンケートからわかった。今大事にしたいものはなになのか、日本社会の将来像をどのように描きたいのか、ビジョンの問題でもある。単に生産者と消費者とが価格の高低をめぐってお互いの意見をぶつけているという問題ではない。ある意味、本物の牛乳を飲ませたいという「想い」に加えて、日本の社会がどうあってほしいのかという理念の問題でもあった。

3つの事例で共通している理念の共有は、どのように共有されているかをみると、持続して共有するためにそれぞれ工夫がこらされていた。

生協や大山乳業にはもともとは本物の牛乳を飲ませたいという想いがあったが、時代とともに風化して単なる生産者と消費者という関係になって、改めて「想い」が共有されていく過程が産直交流事業であった。

オムロン京都太陽の事例では、障害者雇用を実現するためにはカリスマリーダーの強いリーダーシップが統合的に機能していたが、持続していくには、円環的な重層構造を持ったリーダーシップが必要となった。

滋賀銀行の事例では、リーダーシップを支えた遺伝子を風化させないために研修制度や人事管理に工夫があった。

コンフリクトの「統合」的解決を促す、知的要因とは異なる要因の機能は、風化しやすいという特性をも帯びている。それだけに、その機能を持続させてゆくには工夫が必要ということであろう。

今後の課題として、さまざまな企業を対象にこうしたフィールドワークを積み重ねていって、「統合」的解決において本論文が注目したような諸要因がどのように機能しているかをより緻密に解明してゆきたい。そうすることで、グローバル化とともにコンフリクトが多様化、複雑化している現代だからこそ興味深いフォレットの「統合」論の現実性を高めることに、少しでも寄与できればと願っている。

## 【参考文献】

- 青柳哲也「組織理論に対する一試論：フォレット理論を中心として」『経済系』第 127 巻、1981 年、39-49 頁。
- 阿部香「状況とネットワーク：フォレット管理論の一解釈（21 世紀の企業経営）」『経営学論集』第 69 巻、1999 年、239-245 頁。
- 井島宏幸「フォレットにおける経営参加の理論」『古川栄一先生古稀記念論文集：現代企業の基本問題』同友館、1974 年、307-339 頁。
- 井島宏幸「フォレットの協働理論の研究」『茨城大学政経学会雑誌』第 37 巻、1977 年、51-61 頁。
- 稲村毅「フォレットの政治思想と管理論 1」『経営研究』第 32 巻第 1 号、1981 年、37-59 頁。
- 稲村毅「フォレットの政治思想と管理論 2」『経営研究』第 32 巻第 2 号、1981 年、77-100 頁。
- 稲村毅「フォレット管理論の政治思想的基礎（現代企業の諸問題）」『経営学論集』第 52 巻、1982 年、214-219 頁。
- 稲村毅「ニックリッシュとフォレットー批判的一考察」『経営研究』第 38 巻第 4 号、1987 年、1-17 頁。
- 上田つよし「『争い』についてのフォレットの考え方」『商系論集』第 6 巻 3・4 号、1971 年、25-32 頁。
- 上田つよし「『命令』についてのフォレットの考え方：『状況の法則』についての覚書」『商系論集』第 7 巻第 1 号、1971 年、19-26 頁。
- 上田つよし「M.P.フォレット『企業における看護婦のためのリーダーシップの機会』」『商系論集』第 12 巻第 2 号、1977 年、271-287 頁。
- 上田つよし「リーダーシップの一つの局面としての教師と学生・生徒の関係」『商系論集』第 12 巻第 4 号、1977 年、519-547 頁。
- 榎本世彦「テイラーとフォレットーアメリカ経営組織論の源泉」『アルテスリベラレス』第 25 巻、1979 年、127-142 頁。
- 榎本世彦「経営組織論からみた機能的権威説の淵源ー機能的権威説におけるテイラーとフォレット（80 年代の企業経営）」『経営学論集』第 51 巻、1981 年、145-149 頁。
- 榎本世彦「現代経営学上の諸問題とフォレットの集団論ー 1 ー」『アルテスリベラレス』第

- 32 卷、1983 年、133-159 頁。
- 榎本世彦「現代経営学上の諸問題とフォレットの集団論－2－」『アルテスリベラレス』第 33 卷、1983 年、125-144 頁。
- 榎本世彦「フォレットの視点とバーナードの視点：INDIVIDUAL と WHOLE（現代企業の所有と支配）」『経営学論集』第 54 卷、1984 年、191-198 頁。
- 榎本世彦「現代経営学上の諸問題とフォレットの集団論－3－」『アルテスリベラレス』第 33 卷、1984 年、103-125 頁。
- 榎本世彦「現代経営学上の諸問題とフォレットの集団論－4－」『アルテスリベラレス』第 37 卷、1985 年、109-130 頁。
- 榎本世彦「フォレットのケース・ワーク活動の意味－社会哲学の基礎としてのフォレット理論」『思想と文化』1986 年、627-643 頁。
- 榎本世彦「フォレット理論とバーナード理論の関連－高沢十四久教授の批判にお答えして」『アルテスリベラレス』第 40 卷、1987 年、123-139 頁。
- 榎本世彦「個と全体：ネットワーク・システムとバーナード理論・フォレット理論」『桃山学院大学経済経営論集』第 30 卷第 4 号、1989 年、57-81 頁。
- 岡本仁宏『＜基礎的組織＞と政治統合－M.P.フォレットの研究－』滋賀大学経済学部研究叢書 12 号、1986 年。
- 小野善生『フォロワーが語るリーダーシップ－認められるリーダーの研究』有斐閣、2016 年。
- 垣見陽一「フォレット学説の研究－協働の理論（経営組織論の新展開）」『経営学論集』第 33 卷、1961 年、179-191 頁。
- 垣見陽一『動態経営学への道：フォレット学説の研究』税務経理協会、1962 年。
- 河口弘雄「M.P.フォレットのリーダーシップ論と非営利組織」『経営教育研究』第 13 卷第 2 号、2010 年、29-38 頁。
- 菅野和太郎『近江商人の研究』有斐閣、1941 年。
- 北野利信「動的経営論：メリー・フォレットの経営思想の分析」『アカデミア』第 30 卷、1961 年、55-78 頁。
- 北野利信『アメリカ経営学の新潮流』評論社、1962 年。
- グロービス経営大学院編『グロービス MBA リーダーシップ』ダイヤモンド社、2014 年。
- 高巖『CSR：企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社、2004 年。

小林真一「経営管理思想におけるシェルドンとフォレット：経営人間化の意味を中心として」『商学論集』第 48 巻第 1 号、1979 年、46-93 頁。

斎藤守生「マリー・パーカー・フォレット素描—その業績と生涯」『大分大学経済論集』第 13 巻第 1 号、1961 年、72-91 頁。

斎藤守生「経営管理における『奉仕』概念—M.P.フォレットの所論より」『大分大学経済論集』第 22 巻第 3 号、1970 年、31-52 頁。

斎藤守生「管理論再考—1—事実による管理」『大分大学経済論集』第 34 巻第 4～6 号、1983 年、155-174 頁。

斎藤守生「M.P.フォレット研究資料—1—」『大分大学経済論集』第 44 巻第 4～6 号、1993 年、317-339 頁。

斎藤守生「フォレット経営管理論再考—2—自由と調整—1—」『大分大学経済論集』第 44 巻第 4～6 号、1993 年、107-124 頁。

酒井甫「M.P.フォレットのリーダーシップ論」『商系学叢』第 43 巻、1972 年、271-285 頁。

佐久間信夫・田中信弘編著『現代 CSR 経営要論』創成社、2011 年。

サンライズ出版編集部『近江商人に学ぶ』サンライズ出版、2003 年。

滋賀銀行 50 年史編纂室編『滋賀銀行 50 年史』1985 年。

滋賀銀行 70 年史編纂委員会事務局編『しがぎん 70 年の歩み—共存共栄』2004 年。

篠原三郎「社会経営、ディーセント・マネジメントから社会共生へ」重本直利・篠原三郎・中村共一編著『社会共生学研究』2018 年、1-14 頁。

杉田博「フォレットとホワイトヘッド：マネジメント思想の哲学的基礎」『石巻専修大学経営学研究』第 22 巻第 1 号、2010 年、15-24 頁。

杉田博「フォレットの生涯とその時代」三井泉編『フォレット』文眞堂、2012 年、1-24 頁。

高橋公夫「フォレットの経営者論—機能・育成・正当性—」三井泉編『フォレット』文眞堂、2012 年、132-163 頁。

立石一真『人を幸せにする人が幸せになる：人間尊重の経営を求めて』PHP 研究所、1990 年。

立石電機株式会社『立石電機の 30 年』京都：立石電機、1963 年。

立石電機株式会社『創る育てる：立石電機 55 年のあゆみ』東京：立石電機、1988 年。

谷本寛治編著『CSR 経営：企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社、2004 年。

童門冬二『近江商人のビジネス哲学』サンライズ出版、2012 年。



- 中村瑞穂「フォレット経営管理論に関する一考察—シェルドン批判を中心として」『武蔵大学論集』第11巻第3号、1963年、37-61頁。
- 西川薫「精神障害者の社会復帰のための組織的連携への新たな提言—M.P.フォレットの理論の応用」『群馬パース学園短期大学紀要』第5巻第1号、2003年、47-52頁。
- 長谷川広「フォレットの経営管理論」『商学論叢』第9巻第1号、1967年、1-42頁。
- 福間隆康『障がい者雇用と企業の新しい人的資源管理システム—特例子会社24社の事例分析』全労済協会、2016年。
- 藤森大祐「フォレット理論の現代的可能性—統合とコミュニティの創造—」三井泉編『フォレット』2012年、164-184頁。
- 古江晋也『地域金融機関のCSR戦略』新評論、2011年。
- 堀利和『障害者が労働力商品を止揚したいわけ：きらない わけない 共に働く』社会評論社、2015年。
- 松本正徳「フォレットの『経営者』論をめぐって」『経理研究』第17巻、1972年、142-160頁。
- 三井泉「プロテスタンティズムと経営思想—クウェイカー派を中心として—」経営学史学会編『経営学を創り上げた思想』文眞堂、2004年、29-45頁。
- 三井泉『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、2009年。
- 三井泉「フォレットのリーダーシップ論の特色」三井泉編『フォレット』文眞堂、2012年、124-127頁。
- 三井泉編著『経営学史叢書 第4巻 フォレット』文眞堂、2012年。
- 三戸公・榎本世彦『経営学—人と学説—フォレット』同文館、1986年。
- 三戸公『管理とは何か—テイラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて—』文眞堂、2002年。
- 三戸公「管理の本質について—フォレットのシェルドン批判を手掛かりとして」『同志社商学』1977年、699-718頁。
- 宮本太郎『生活保障：排除しない社会へ』岩波新書、2009年。
- 宮本太郎『共生保障<支え合い>の戦略』岩波新書、2017年。
- 藻利重隆「経営管理の科学化と『状況の法則』：フォレットの所論を中心として」『一橋論叢』第29巻、1953年、197-243頁。
- 藻利重隆「解説 フォレット経営管理論」藻利重隆解説、斎藤守生訳『フォレット 経営管理の基礎 —自由と調整—』ダイヤモンド社、1963年、173-248頁。

藻利重隆『経営学の基礎』森山書店、1956 年。

湯谷昇羊『「できません」と云うな：オムロン創業者立石一真』新潮社、2011 年。

渡辺康宏「フォレット理論の現代的可能性—情報ネットワーク社会—」三井泉編『フォレット』2012 年、185-211 頁。

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

Eric R. Ball and Joseph A. Lipuma, *How Management Research Can Transform Your Business* 2012 (國領二郎監訳、宮地恵美・横澤哲編訳『アントレプレナーの経営学 2 リーダーシップ・組織・新トピックス』慶応義塾大学出版会、2016 年)。

Fayol, H., *Administration industrielle et genelare*, Bulletin de la Societe de l'industrie Minerale, 1916 (佐々木恒男訳『産業並びに一般の管理』未来社、1972 年)。

Follett, M.P., Community is a Process, *Philosophical Review*, Vol, 28., 1919 (高橋公夫・青柳哲也訳「フォレットの『コミュニティはプロセスである』」関東学院大学『経済系』第200 集、1999 年7 月)。

Follett M. P., *The New States: Group Organization, the Solution of Popular Government*, Longmans, Green and Co., 1918 (三戸公監訳、榎本世彦・高澤十八久・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』文真堂、1993 年)。

Follett, M. P., *Creative Experience*, Longmans, Green and Co., 1924 (三戸 公監訳／齋藤貞之・西村香織・山下 剛訳『創造的経験』文真堂、2017 年)。

Follett M. P., [L. F. Urwic (ed.)] *Freedom & Co-ordination*, Management Publications Trust, 1949 (藻利重隆解説、齋藤守生訳『フォレット 経営管理の基礎—自由と調整—』ダイヤモンド社、1963 年)。

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

Graham, P., ed., Mary Parker Follett : *Prophet of Management*, Harvard Business School Press Classic, 1995 (三戸公・坂井正廣監訳『メアリー・パーカー・フォレット：管理の預言者』文真堂、1999 年)。

Hoopes, J., *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas are Bad for Business Today*, Basic Books, 2003 (有賀裕子訳『経営理論—偽りの系譜—マネジメント思想の巨人たちの功罪』東洋経済新報社、2006 年)。

- John P. Kotter., *John P. Kotter on Leadership*, Harvard Business Review Press  
1999(DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『第2版 リーダーシップ論  
一人と組織を生かす能力』ダイヤモンド社、2012年)。
- Metcalf, H. C. and L., Urwick, eds., *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary  
Parker Follett*, London, Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1955(米田清貴・三戸公訳『組織行  
動の原理』未来社、1972年)。
- Simon, H. A., *Administrative Behavior*, Macmillan Publishing Co., 1947 (松田武彦・高柳暁・  
二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社、1965年)。
- Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, Cosimo, Inc., 1911 (有賀裕子訳『新  
訳 科学的管理法—マネジメントの原点—』ダイヤモンド社、2009年)。
- Tonn, J. C., *Follett's Challenge for Us All*, 1995 (トンジョン、中條秀治「われわれに対する  
フォレットの挑戦」『中京経営研究』第5巻第1号、1995年、103-122頁)。
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organization*, 2<sup>nd</sup> ed., Random House, 1979 (遠田雄  
志『組織化の社会心理学』文眞堂、1997年)。
- Wren, D. A., *The Revolution of Management Thought*, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc.,  
1994 (佐々木恒男監訳『マネジメント思想の進化』文眞堂、2003年)。
- Warren Bennis and Burt Nanus., *Leaders*, HarperCollins Publishers, 1985 (伊東奈美子訳、  
『本物のリーダーとは何か』海と月社、2011年)。