

石橋千佳子 博士論文審査要旨

I. 論文の主題と構成

石橋千佳子氏が提出した博士論文のタイトルは、『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―』である。本論文の章立ては、以下の9章からなる。

序章

第I部

第1章 フォレットの生涯と学説

第2章 日本におけるフォレット研究の歩み

第3章 フォレットの科学的管理論の特徴

第4章 フォレットのリーダーシップ論

第II部

第5章 大学生協の産直交流事業

第6章 準営利企業における障害者雇用事業

第7章 滋賀銀行のCSR活動

終章

II. 論文の概要

本論文が対象とした M.P.フォレットは、20 世紀初頭の経営学の黎明期に経営管理の科学化を探求した女性研究者である。その主張の核心は、コンフリクトを一方的な「支配」でも、双方が不満を残す「妥協」でもなく、両者が対話を通じて状況の指し示す解決策（状況の法則）を見出し、納得して前進を図る「統合」によって解決することをめざす点にあった。序章にあるように、本論文は、一方で、人々が厳しい競争の下で関わり合い、多様で複雑なコンフリクトが増加している現代社会だからこそ、フォレットの主張するような解決策を魅力的と解する。他方で、コンフリクトを抱える当事者たちがひたすら知的に誠実な存在として「状況の法則」を求めて建設的な話し合いを展開するという想定は楽観的に過ぎるとも解する。こ

の隘路を、経営管理の科学化をめざしたフォレットにはいささか盲点となりえた、「科学的ないし知的な要因とは異質な次元の諸契機」に注目することで打開する可能性を探ろうとしたのが本論文である。すなわち、コンフリクトを抱える当事者たちが、相手に敬意や親近感を抱いたり、理念や価値観を共有するところがあれば、建設的対話を交わすことができるであろう。本論文では、そうした状況を創り出す契機である、「体系的な観察、実験、推論によって得られる知識」としての科学とは異質な次元にある具体的な要因として、「当事者たちの直接的な触れ合いが生み出すもの」、「カリスマ的リーダーの強力なリーダーシップ」、あるいは「当事者双方が属する組織に流れる遺伝子」が提示される。そして、近年の日本におけるフォレット研究を牽引してきた三井泉氏の所説に従えば、こうした契機に着目することはフォレット説にとって決して木に竹を接ぐような不自然な営みではないと解される。こうして、本論文は、第Ⅰ部においてフォレット説の理解を深めたうえで、第Ⅱ部において上記の3つの要因が隘路を打開する契機となりうるか否かを実証的に検討しようとする。

すなわち、第1章において、民主主義的な国家のあり方を探求する政治学者として出発し、ソーシャルワーカーとして若者の自主的成長を促すスクールセンター事業を主導したなかから独自の経営管理論を構築したフォレットの生涯を辿ることで、フォレット説をより内在的に理解することに努める。第2章では、藻利重隆氏によるフォレット説の日本への導入から始まる研究史を政治学的研究にまで視野を広げて丁寧な追い、また三井泉氏のフォレット解釈の要点を再確認することで、本論文がこれまでのフォレット研究の成果をどのように継承しようとしているかを明らかにしている。

第3章では、三井氏によるフォレット解釈を敷衍して、フォレットにおける「科学的」管理論の特徴を、いわゆるテイラリズムとの比較において考察する。すなわち、三井氏が注目したようにフォレット説の認識主体が「参加的観察者」であるとすれば、その科学的

管理は労働者が成長してゆくことを織り込んだものであり、作業の科学的分析に基づいて「仕事に人をつける」のではなく、むしろ「人に仕事をつける」ものであることを論じる。この考察は、障害者（障害者）雇用を議論の対象とした第6章と連動する。

また、カリスマ的なリーダーシップに着目しようとするならば、フォレット研究史において、フォレットにはそうしたリーダーシップの理解が不足していたのではないかという見解が提起されていたことを見逃せない。そこで、そうした見解に学んだうえで、フォレットのリーダーシップ論を再検討したのが第4章である。ここでは、「アドミニストレーション」としての経営管理には科学に尽くせないアートの側面があり、そうした側面にはフォレットの理解は行き届いていなかったことを再確認するとともに、フォレットが「～とともにある（power with～）」のリーダーシップ論を掲げたがゆえに、後のフォロワーシップ論に通じる扉を開こうとしていたことも確認される。この点は、第6章におけるカリスマ的リーダーシップの理解を助け、また第7章における遺伝子の役割の理解に通じる。

こうした第I部での文献的研究を前提として、第II部では既述の3つの要因に係る実証的考察が展開される。第5章では、大学生協京滋・奈良ブロック（当時）と大山乳業との産直交流事業に即して、生協牛乳の価格をめぐるコンフリクトを抱えていた当事者たちが直接触れ合うことで生み出されたものがコンフリクトの解決に寄与したことを、参加学生たちの提出したアンケートの分析や関係者へのヒアリングで確認する。すなわち、学生たちにとっては、本物の牛乳を飲ませたいという生産者たちの「熱い思い」に触れたことが契機となった。生産者たちにとっても学生はもはや匿名の消費者ではなく、自分たちの想いを理解してくれた可愛い存在となった。同時に、この「熱い思い」といった契機は風化しやすく、それを維持、再生産してゆくフォローが大切ということもヒアリングから明らかにされた。さらに、この事例の考察からは、単なる知識とは区別される「新鮮な驚き」を伴った知識や、動物の生命を頂いていること

への「感謝」や「畏敬」の念も契機となったことが確認された。

第6章は、「障害者に慈善ではなく機会を」という太陽の家の創設者中村裕氏の訴えに多くの企業が耳を貸さず、営利企業にとってコストや生産性が懸念される障害者雇用に対するハードルは高いことが痛感されていたなかで、「企業は社会の公器」という経営理念を掲げた立石一真氏が、事業拡張プロジェクトを抱えてゆとりがなかったにもかかわらず、英断をもって応えたという事例の考察である。そこでは、「アドミニストレーション」としての経営管理には科学に尽くせない側面があることが確認されるとともに、立石氏が時間をかけて自らの理念を社内に浸透させるというフォロワーシップ論に通じる論点も展開される。さらに、その後障害者雇用事業が拡張されて創設されたオムロン京都太陽（株）のヒアリング調査からは、立石氏のリーダーシップが浸透する下で工場現場では「～とともに」というフォレット的なリーダーシップもまた機能していたことが確認され、2つのタイプのリーダーシップが対立物としてではなく、有機的な結合体として捉えうるということが明らかにされる。

第7章は、CSR活動にいち早く取り組み、活発な活動を継続的に展開して社会的に高い評価を受けている滋賀銀行についての考察である。今でこそ当然視されるCSR活動ではあるが、同行OBのヒアリングからは、頭取のリーダーシップでこの取り組みが開始された当初には、そうした部署に配属された行員は銀行業務の本流から外されたという疎外感を味わうというかたちでコンフリクトが生じていたことが浮かび上がった。とともに、にもかかわらず同行でCSR活動が定着し活発に展開されてきた背景に、同行設立以来連綿と受け継がれる近江商人の遺伝子があったこと、さらにありうる疎外感に対処するために人事評価や組織設計でも工夫されてきたことが論じられている。

終章では、これまでの考察が振り返られて、本論文の問題意識とそれを裏付けようとした実証研究の結果が再確認されるが、「統合」は動態的な過程の積み重ねであって長期的な視点で評価すべきとい

う立場から、時間分割や空間分割という手法に論及していること、さらにフォレット説を宮本太郎氏などが主張する共生社会の構築にも結びつけようとしている点が目を引く。

Ⅲ. 論文の評価

以上の要約に本論文の評価すべき点は既に様々に論じられているが、それは次のようにまとめることができる。第一の評価点は、フォレット研究に対して、統合の契機となる「科学とは異質な要因を問う」という独創的な学術的問いを提示した点である。第二の評価点は、それをフォレット研究の文脈に明確に位置づけながら、その問いを探究するフレームワークをそこから適切に導出している点である。第三に、筆者自身の調査に基づく事例分析が展開され、3つの要因を具体例として、本論文の洞察の妥当性が確認されている点である。

一方で、筆者が提示する「統合の契機」や「科学と異なる異質な要因」の意味についてのさらなる理論的考察は必要である。本論文の議論が三井氏の議論にどのようにフィードバックされうるのかの説明は必ずしも十分に展開されているとも言えない。また、事例分析の精緻化も今後の課題として残される。しかしこれらはいずれも、学術的に妥当な手順を踏んでフォレット研究に一石を投じる本論文の価値の本質を損なうものでない。

Ⅳ. 結論

以上の評価を踏まえて、当審査委員会は、石橋千佳子氏に博士の学位を授与することを適切であると判断する。