

ドラッカー研究会

——研究活動の総括と解題——

後藤 伸

1. 研究会の発足と経緯

ピーター・F・ドラッカーは、2005年11月に95歳という高齢で亡くなった。棺を蓋いて事定まるではないが、経営学における「権威(グル)の中の権威(グル)」(ポイエット[2002]:12)と呼ばれたドラッカーを共同研究の対象として取り上げるに好機と思われた。2007年4月、神奈川大学国際経営研究所の一プロジェクトとして、ドラッカー研究会が発足した。参集した研究者は9名(うち1名が本職の都合で途中退会)、1名を除いてはドラッカーの著作を断片的に読んでいるものの専攻対象としていない、その意味では門外漢の研究集団であった。

研究会では最初に、ドラッカーの著作リストを作成することから始めた。四分の三世紀におよぶ長期の著作活動のゆえ点数は膨大であり、また著書によっては改訂版が何度か出され、それに応じて出版社も分かれるケースが少なからずあった。ただ幸いなことに、Wood編でドラッカーの詳細な著作リストが整備されており(Wood, eds.[2005])、それをベースに邦訳書との対応関係をつけていった。本プロジェクトペーパーを編集するにあたり、当初は邦訳書をつけた文献一覧を掲げ、引用の統一をはかる計画もあった。しかし、各論考で使用されているドラッカーの邦訳書がまちまちであるため、かえって煩雑さを増すことをおそれてこれを断念した。執筆者の論考ごとに末尾に参考資料一覧掲載しているが、邦訳書を用いた場合、同一の著作であっても邦訳タイトルはもちろんのこと、訳者、出版社、出版年に統一性がとれていない。このことについてはご寛恕を願いたい。

その後研究会では、各人の研究報告へと移っていった。夏季休暇を利用して2日間にわたる集中的な発表会を合宿でおこなったことは、いまでも楽し

い思い出である。また途中、学外の研究者との意見交換を目的に研修旅行をおこない、ドラッカー研究の裾野の広さを再確認した。個別の発表会とともに、研究会の課題の一つであるドラッカーの日本への受容、とくに経営者への影響力の浸透はどのようにして生じたのかを明らかにするための一方途としてヒアリングをおこなった。ヒアリングに応じていただいたのは研究会のメンバーの一人である坂井原良夫先生（神奈川大学経営学部元教授）である。先生はドラッカー経営学を長年にわたり大学のゼミや講義などで輪読・解説され、当研究会でも中心的な役割を果たされた。80歳を超えられて知力・体力ともになお壮健であり、入念な事前準備をなされた上でインタビューに応じてくださった。ヒアリングは2009年2月5日と7月1日の2回にわたり、延べ7時間近くにおよぶ長時間インタビューとなった。そのヒアリング内容（縮約版）は本書の「第3部 ドラッカー経営学の日本への初期受容過程」として収められている。半世紀前の日本へのドラッカー招聘経緯が当事者の覚書資料にもとづいて再現されており、貴重な記録であると思われる。

研究会の3年度目は成果取りまとめの年度となった。当初計画では各人2編、合計16本の論考を掲載する予定であった。しかし、研究会メンバーのうち何人かが教学役職者として激務を担うなかでの執筆となったため、当初予定計画は断念せざるをえなかった。その結果、本プロジェクトペーパーは全体としては3部構成、7本の論考ならびにヒアリング記録を掲載することになった。以下、各論考を中心にその内容について簡単に紹介していこう。

2. 各論考の紹介

企業が家族経営的な生業のレベルから大きく脱して広範囲に事業態様を駆け、また法人格を得てあたかも永遠なる生命体であるかのように振舞うとき、社会は企業に対してどのような関係をもつべきなのか、あるいは企業はなにをもって社会に貢献すべきなのかは、ドラッカーが終生の問題関心として抱きつづけたテーマであった。「第1部 企業の社会性」に収められた諸論考は、この企業と社会との関係を考察したものである。

「第1章 企業の社会的責任の本質」（大田博樹執筆）では、ドラッカーの企業の捉え方と企業の社会的責任（CSR）との関連が取り上げられている。ド

ラッカーは『企業とは何か』で、企業は「第一に事業体としての機能を果たしつつ、第二に社会の信条と約束の実現に貢献し、第三に社会の安定と存続に寄与しなければならない」と述べて、今日のCSRの重要性を60年以上も前にすでに指摘している。これを受けて大田は、企業が社会的組織として役割を果たすということは、株主などのほかに従業員、債権者、消費者など企業の利害関係者を拡大することを意味し、それは社会的組織としての企業の責任を一層拡大することになる、と述べる。

このようにCSRの拡大と重要性が喧伝されながらも、依然として企業の不祥事が頻発している事実をケースとして提示した後、このような不祥事が発生する原因を問う。大田によると、それは企業の多くがCSRの本質を誤解していることに起因しているという。つまり、現在のCSR活動の多くが事業活動とは関係のない内容であったり、事業活動と関連していても企業サイドから一方的な働きかけに終始して社会との接点がない活動であったりする。そのためCSRの活動が期待するほどの効果をもたらさず、また単なる免罪符や広告宣伝の目的に墮する傾向が見られる。それは結局、企業を社会と対立するものとして捉えおり、決して共存関係にあるという視点をもっていないためである、とポーターを援用しながら指摘する。そこで企業が社会的責任を果たすためには、そのCSR活動が本来の事業活動と接点を持って展開されることが重要であると結論づける。

「第2章 経営社会学の萌芽——資源の枠の見直しを通して——」（海老澤栄一執筆）では、マネジメントを軸に企業と社会とを強連結させる理論の構築が試みられている。ドラッカーによれば、マネジメントの固有機能は「組織の外部に成果を生み出すために、組織が手にする資源を組織化すること」である。企業が「手にする資源」を私益（の最大化）のためだけに組織化することは、社会的存在として企業の果たす役割である「外部に成果を生み出す」という公益を損なう可能性がある。企業がクローズドなシステムであれば、経済合理性だけを優先しても問題はないかもしれない。しかし、実際には企業は社会のなかで資源の調達、利用、提供をおこない、それらすべての過程で社会や環境へ影響を生み出している。それゆえ、経営の社会性が重要となる。

海老澤は、ドラッカーのいう社会的存在としての企業を資源の観点から再構成するため、経営資源の概念を8つの基準で整理する。それらの基準とは、①関係主体、②保有主体、③利用主体、④利用形態、⑤循環形態、⑥認知程度、⑦基盤形態、⑧利益対象である。これらの基準を設定すると、ドラッカーのいう企業と資源の関係は、おもに⑧の利益対象——私益資源と公益資源に集約されることを指摘する。また経営資源に基準を設けて考察すると、資源は振動と共時・通時の変化を通して循環するという見方が重要であること、また資源循環の推進主体としては人的資源であることが判明する。当然のことながら、人的資源も特定企業の占有物ではなく、社会的資源と考えるべきものである。その人的資源(知識主体)こそ、なにが社会にとって正しい成果であるかを捜し求める、固有の機能を社会的に果たしているのだと海老澤は指摘する。

「第3章 社会制度論と高度成長期の企業経営——ドラッカー初期作品から学ぶ——」(萩原富夫執筆)では、ドラッカーの産業社会論を取りあげるとともに、日本におけるドラッカー受容の問題点を論じている。ドラッカーは『産業人の未来』において、「社会が個々の成員に社会的地位と機能を与えることができなければ、さらに決定的な社会的権力が正当な権力でなければ、社会は社会として機能できない」と述べ、産業社会もその例外ではないことを指摘した。萩原はこのドラッカーの一般社会論から出発してシステム論的アプローチを援用して、3つのサブシステムを取りだす。すなわち、個々人の社会における地位と機能に関わる経済システム、正当な権力に関わる政治システム、自由な政治と社会に関わる社会システムの3つであり、これら3つのシステム間のバランスを維持するのが基本的信念(人間の本質や存在目的に関する人間観)であると概念化する。さらに産業社会における企業体も一つの社会制度としてあるかぎり、経済的、政治的、社会的システムからなる多元的制度であること、またサブシステムの構成主体は個としての市民であり、それぞれのシステムでの社会貢献を通じてシステム間の連携が保たれていることを指摘する。

つづいて萩原は、ドラッカー経営学の日本への受容過程を経済団体のドラッカー講演会の参加や関連著作を通じて検討し、また自身の工場体験にも

とづいて考察を加える。この結果、「ドラッカーの豊かな社会性を示唆する思想が日本の高度成長の過程で多くの人々の関心を盛んに集めたにもかかわらず、大量生産工場の現場にはドラッカーの社会性の光は一向に届かなかった」と結論づけ、その受容の仕方に疑問を提起する。

いうまでもなく、ドラッカーは「マネジメント」を産み出した最初の人である。初期の社会哲学からやがて「マネジメント」関係の著作へと執筆活動の中心が移行する。ドラッカーが著名となったのも、このマネジメント関連の著作を先駆的に発表しつづけたことによる。それはさらに「知識社会」論へと連なり、それを経てふたたび社会哲学(ないしは未来社会学)へと展開する。「第2部 マネジメントの役割」に収めた論考は、ドラッカーのマネジメント論を中心に、それぞれ専門の関心領域との架設や対話を試みたものである。

「第4章 組織能力とマネジメント——アメリカ大企業体制とドラッカーの洞察——」(後藤伸執筆)では、経営史の立場から、大企業体制の行方にドラッカーの洞察がどのような意味をもつかを検討したものである。ドラッカーは第2次大戦中にゼネラルモーターズ(GM)社のコンサルタントに就任することで、はじめて大規模企業の内部をつぶさに見聞する機会をえた。その成果が1946年に発表された『企業とは何か』であった。しかし、そこでの提言はGMの経営陣や自動車労組による無視あるいは敵意を招き、かれが期待した現場労働者による職場コミュニティの形成は断念するほかなかった。ドラッカーはその後プラクティスとしてのマネジメントは何であり、どうあるべきかに専念する。そこで中心的となるマネジメントの課題の一つが、知識労働者の組織への統合とその生産性の向上であった。

一方、経営史学では知識労働者(の形成・展開)を直接的な課題とするよりは、組織化された人的能力という意味での組織能力を議論の俎上にのせてきた。後藤は、その代表的な論者であるチャンドラーの所説を紹介するとともに、チャンドラー学説の再検討の動きにも言及している。議論の焦点は情報通信技術の発展とともに、企業と市場との境界領域がどのような変容をこうむるか、またそれによって大規模な企業組織の存続が今後も可能かどうかの

議論に集約されることが指摘される。しかし、働く人びと(知識労働者)の組織への帰属意識や働き方の変化を措いては、大規模組織の行方を描くことはできない。その意味で、知識労働者の組織への統合を重視したドラッカーの洞察はなお有効な視点である、と結論づける。

「第5章 マネジメントの対人関係——リーダーシップとの関係——」(海老澤栄一執筆)では、ドラッカーのリーダーシップ論が取りあげられている。海老澤は、過去30年間ほどに論じられてきたリーダーシップ論が組織内のこととして、リーダーとメンバーの固定的構図のもとに語られることが多かったと指摘する。それに対して、ドラッカーが論じるリーダーシップは閉鎖的、固定的、静態的ではなく、逆に開放的、変動的、動態的であり、また限定的ではなく無限定的である。このことを海老澤はリーダーシップ論の先行業績やドラッカーの著作、さらにかれの影響を受けた経営者の著作などを引用するなかで順次説明する。この一連の過程でとくに強調される点は、ドラッカーが組織内部の視点のみならず、組織と社会との関係をつねに視野に入れていることである。組織が社会において長期にわたり存続するためには、社会に存在するさまざまな経営資源を活用しながら同時に社会に還元することが求められる。経営の社会性という視点である。このことから、リーダーシップも公共性を意識した社会的諸資源の有効活用のあり方をめざすことが社会的使命となる、と指摘する。

さらにリーダーシップとマネジメントの関連について、ドラッカーは「マネジメントは物事を正しく行い、リーダーシップは正しいことを行う」と述べている。海老澤はこれを敷衍して、目的有意性の場面ではマネジメント機能が功を奏する、しかし目的あいまい性や突発性の場面ではマネジメント機能は限界に直面し、リーダーシップ機能が登場するのだという。しかし、両者を二者択一的に捉える必要はなく、むしろマネジメント職にない人もそのときどきに組織内、組織間、そして社会においてリーダーシップ機能を担う、“響き合う”関係作りが大切であると指摘する。

「第6章 知識社会の到来と知識労働者の生産性」(坂井原良夫執筆)では、ドラッカーの未来社会学者としての中心的論題、知識社会と知識労働者の問題が取りあげられている。坂井原は、ドラッカーの終生のテーマは「知識社

会」の解明にあったとする。そのテーマに行き着くまでの過程を4つの時代——「組織社会の時代」、「マネジメントの時代」、「多元社会の時代」、「知識社会の時代」——に分け、それぞれの時代における中心的な著作を紹介しながらドラッカーの考え方の軌跡を丹念に追っている。そのなかで、知識社会の到来はF・W・テイラーによって口火を切られたとして、ドラッカーはテイラーの業績を高く評価して止まない。すなわち、科学的管理法というエンジニアリングの知識を作業工程に適用することで未熟練労働者の生産性を飛躍的に高めるとともに、所得の向上を通じて子弟に高等教育の機会を提供し、来るべき知識社会への準備段階を形成したと、ドラッカーはテイラーを位置づけているのである。

しかし、その後知識は物理的資本にかわってますます重要となったにもかかわらず、知識の経営資源としての活用方法はいまだ未知の部分が多いという。それゆえ、知識労働者の生産性向上の方法についても不明の部分が多い。知識社会は到来しているが、完全に実現しているわけではない。われわれがいるのはその過渡的段階のポスト資本主義の時代である。だが来るべきニューサイティの到来をただ座して待っているわけにはいかない、と坂井原は指摘する。地盤低下のいちじるしい日本経済の再活性化のためにも、知識生産性の向上がマネジメントの最重要課題としてあり、知識労働者の生産性向上を実現する企業が21世紀型企業として期待される、と結論づける。

「第7章 現代企業におけるマネジメント職能論の新展開——ドラッカー実践経営学の特質を踏まえて——」（照屋行雄執筆）では、企業をはじめ組織一般におけるマネジメントの基本的職能を確認するとともに、現代企業を取り巻く経営環境の変化を踏まえて、新たな職能論の展開に焦点を当てて考察している。ドラッカーの説くマネジメントの役割とその効果を整理するとともに、企業組織の社会的責任がますます強く認識されるようになった今日におけるマネジメントの新しい職能を明らかにした。

まず、ドラッカー経営管理論の特徴を3点——顧客重視の事業目的観、意思決定指向のマネジメント論、人間重視の経営思想——に集約している。とくに、ドラッカーの「企業は人なり」の思想は、知識重視の経営管理と知識労働者の発見、人材の教育訓練と合理的な人事政策、CEOの役割と組織の

個性確立など、独自のマネジメント論を導き出す本源となっていることを指摘する。

以上のドラッカー経営管理論の特徴を踏まえ、照屋は現代企業に求められる新しい経営職能の展開を、パラダイム・シフト論、インタンジブル・アセット論およびヒューマン・リソース会計論の視点から明らかにしている。すなわち、第一に、証券・金融市場の要請に応じて経営戦略のパラダイムが、従来のタンジブルズからインタンジブルズに大きくシフトしており、そのためのマネジメントが求められていることを明らかにした。第二に、インタンジブルズの認識と測定、ならびに財務情報開示（オンバランス化）が達成されることによって、企業内外の利害関係者の意思決定が合理的に遂行される有効なシステムの構築がマネジメントの重要な職能となっていることを主張した。そして、第三に、企業組織における人的資源価値の認識と測定の問題領域を提示するとともに、顧客信用価値の開発と自己創設企業ブランドの評価について試論を展開している。

以上、2部にわたる7編の論考の概要を紹介してきた。これら論考から示唆されるいくつかの要点を導き出すとすれば、次の点が挙げられよう。第一に、ドラッカー経営学はせまい意味でのマネジメント技法としては捉えられないことである。分権組織、目標管理、顧客創造というマネジメントになじみの用語はドラッカー発（初）が多いが、これらはいずれも社会的存在としての企業のあり方の考察から生み出されたものであった。ドラッカーの経営学は技法を超えた、企業や組織の存在意味の問いかけが基底にあると考える。これとの関連で第二に、ドラッカーにあっては、社会の統合機能と個人の選択の自由とが第一義的なものであり、そのうえに企業や働き手の問題が立てられている。知識社会における知識労働者の統合問題を論じるとき、ドラッカーの背後にあるのは欧州社会での実体験を通じて深めた社会哲学観である。最後に、知の巨人を乗り越えることはむつかしい。しかし、その肩に乗って開ける展望をもとに、それぞれの問題領域を深耕する情熱と勇気とともにドラッカーから汲みとった。この共通体験を本研究会に参加したわれわれの喜びとしたい。

参考文献

- ボイエット、ジョセフ&ジミー・ボイエット(金井壽宏監訳・大川修二訳)
[2002]『経営革命大全 世界をリードする79人のビジネス思想』日本経済
新聞社(日経ビジネス文庫)
- Wood, John C. and Michael C. Wood, eds. [2005], *PETER F. DRUCKER*,
Critical Evaluations in Business and Management. London: Routledge.