

## 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

キーワード：マネジメント、社会性、資源、経営資源、人的資源

#### 1.はじめに

ドラッカー経営学の大きな特徴の1つは、企業のためだけではなく関係する人たちすべてにかかわっているところにある。言い換えれば、マネジメントの社会性にある。社会の枠のなかで経営にマネジメントがどうかかわるかが本稿の課題である。

経営の対象は当初、工場、オフィス、店舗、倉庫などのどちらかという、限定された空間が主であった。経営学もおのずからその限定空間を対象にしたところから、分析や研究が始まった。ムダを省き効率や能率を追求したり、最適利益の確保や費用の最小化を目指したりする、ことが中心課題であったともいえる。ある意味では、“部分最適”の追求が主たる関心事であった。

ところが20世紀後半に入ってから経済価値や貨幣価値の過度追求が地球的規模でさまざまな複雑な問題を引き起こすようになった。しかも原因の特定化ができないような形で。人間社会に限定してみても、貧富の差は国の違いを超えて広がっているのが現実である。富める国のなかでさえも、数多くの貧者がいる。

ドラッカーは企業を社会の一部として位置づけている。そして企業の目的は、社会に根ざしたものでなければならないとする<sup>1</sup>。そこでの企業には、

---

1 P. ドラッカー、有賀 裕子訳 [2008] 『マネジメント 務め、責任、実践I』日経BP社、171-2. (Drucker, P. [1973] *Management: Tasks, responsibilities, practices*, Piscataway, NJ: Transaction Publishers.)

私企業のみならず、公企業も含まれる。なぜならば社会の構成員であるという意味では、差異がないからである。イギリスのサッチャーが80年代に首相を務めていたときに、コミュニティビジネスという言葉を提唱した。私的機能をもつ諸組織に公益性を求めると同様、公的機能をもつ諸組織に収益性を求めることによって、社会の公平性を強調した。

企業が社会のなかで存続することが最大の使命であるという立場をとれば、イノベーションはもちろんのこと、ときに縮小や撤退も必要となる。なぜならば利益が得られず市場から、社会から姿を消す企業は、社会的使命を果たしていないことになるからである。公的機関やNPO、NGOも含めて社会に存在する企業組織は、すべからく何らかの顧客を対象にした経営を営んでいる。このことから企業の目的は利益をあげるのではなく、継続性や持続性を確保するために未来存続に必要な利益をあげることもまた必要となる。

本章の目的は経営つまりマネジメントの社会性に焦点を合わせ、自者と他者との間での資源のやりとりを検討してみたい。そのためには、狭い範囲の私利私欲追求型企业での資源利用と社会性を意識した企業における資源利用にはおのずから違いがあり、その違いのもつ意味をドラッカーに拠りながら検討する。なかでも人的資源の社会性に力点をおいてみたい。この流れの延長線上に経営実態の社会性、つまり経営社会の姿がおぼろげながらみえてくる。

## 2. マネジメントは誰のものか

### マネジメントとは

マネジメント (management) の概念規定には、さまざまな困難が伴う。英語には、管理、経営、経営管理、管理者、経営者などの意味がある。厳格に規定することは困難であり、むしろ厳密に規定することによって、マネジメント本来のもつ広域性が削がれてしまう恐れがある。

ドラッカーは「そもそもアメリカに独特の言葉であるため、ほかの言語に訳しようがない。イギリス英語にすら訳せない。『マネジメント』は職能を

表すと同時に、その職能を担う人々をも指す。社会的な地位、さらにはひとつの専門分野、研究分野をも意味する<sup>2</sup>。」と述べている。要するに何でもあり、が許される言葉である。

大学や政府機関、病院、軍隊のような企業以外の組織でも例外なくマネジメントの職能、活動、仕事がある。マネジメントはこれらすべての組織にとって欠かせないものであり、さまざまな活動に携わって実質的な働きをする。組織はそれ自体、フィクションであるとドラッカーはいう<sup>3</sup>。確かに建物や工場、店舗に設備、備品、機械、商品などを集めても組織をうまく説明できない。社会という組織には実体がなく一つのフィクションである、というドラッカーの言葉には一理ある。組織のなかの誰かが事実上の手足として何らかの規則を設けたり、決定を下したりして、仕事をしている。深夜の誰もいない組織や倒産した組織は、単なる物体の塊にしかすぎない。

またドラッカーは「組織がなければマネジメントは存在しえない。そしてマネジメントが存在しなければ組織は成り立たない。マネジメントとは近代組織に特有の要素である。組織が成果をあげられるかどうかは、マネジメントの働きにかかっている<sup>4</sup>。」ともいう。

われわれはマネジメントを広義に理解し、日本語の“経営”と同義にとらえることにしたい。その理由として以下の2つが考えられる。

- ① 狭くとらえると本来関係のある周囲との相互影響や相互作用が断ち切られてしまって、現実の姿を正しく理解できなくなってしまう。
- ② 社会のなかの組織であることを意識すると、自分の組織のことだけを考え、部分最適を追求することは許されない。同位にある他組織や上位にある社会組織との関係から相互影響の仕組みを考えることが要求される。部分最適ではなく全体満足の追求が課題となる。

マネジメントとは、さまざまな資源を活用しながら何かをつくる（作る、創る、造る）ためのきょうどう（共同、協働、協同）作業をとおして、利用者

2 P. ドラッカー、有賀 裕子訳 [2008] 前掲書、38, 39. (Drucker, P. F. [1973] op. cit.)

3 P. ドラッカー、有賀 裕子訳 [2008] 前掲書、39. (Drucker, P. F. [1973] op. cit.)

4 P. ドラッカー、有賀 裕子訳 [2008] 前掲書、39. (Drucker, P. F. [1973] op. cit.)

に有形無形の製品やサービスなどを提供すると同時に社会的価値を高め、社会に何らかの貢献をすることである、と考えてはどうであろうか<sup>5</sup>。社会的使命を達成するためには、さまざまな資源の有効活用や共同利用が必要となるばかりでなく、所定の成果をあげ長期的に存続することもまた同様に要求される。

## マネジメントの社会性

企業が社会のなかで重要な位置を占めるようになったのは、旺盛な購買活動や生産活動、雇用活動、消費活動、それらの総合活動の結果としての納税活動によって、であることが一般に知られている。戦後のわが国では、石炭産業、鉄鋼産業、造船産業、繊維産業、化学産業、精密機器産業、情報技術産業、などのように、時代の変遷と共に太陽の当たる坂道は、そのつど異なったスター産業を“取り替え引き換え”迎え送りを繰り返してきた。

その典型例は“企業城下町”にみられる。牽引車としての企業と牽引される地域住民との間には、能動型、主導型で影響力のある企業とその恩恵に預かる受動型で追随型の住民という明確な図式ができあがる。成長期や拡大期には、プラスのスパイラルが稼働しており、問題は表面化してこない。しかし蜜月時代は、時間の誤差はあっても必ず終焉する。そしてゴースタウン化する。マイナスのスパイラルが起こる。このような一方が他方へ過度に依存する“ゆがんだ共生”が、生きものの世界では望ましい姿でないことは明らかである。

優良企業やすぐれた経営者を誘致するスーパースター待望論は、いつの時代でもどこの国でも発生する。強いブランド力のある企業と比較的安価な資源供給のできる地域との間で、あるいは勢いのあるグローバル企業を排出する先進国と豊富な天然資源と安価な労働力をもつ後進国との間で、進出、撤

---

5 かつて海老澤は、経営を次のように定義している。「利用可能な資源を効率的、有効的に組み合わせ、問題解決や問題の創造、発見を繰り返しながら、長期にわたって存続することを可能にする協働の営みのこと。」(バリュー研究会用レジュメ,2005年8月.)および海老澤 栄一編[2007]『魅力ある経営』学文社、8。経営の社会的責任の記述が不足していることを認識したので、本稿の定義を経営の定義の改訂版として改めて提示する。

退の繰り返しが頻繁に起こっている。

このような“金儲け”中心の企業と“甘え”構造をもった地域とのゆがんだ関係は、依然としてみられる。数多く報告されている自然破壊、資源枯渇、大気汚染、温暖化、土壌汚染、砂漠化などの社会現象は、企業だけに責任があるのではなく、消費者や生活者の行動にも直接、間接、関係してくる。ドラッカーは、この大きな流れを「企業中心社会から多元的社会へ」としてとらえている<sup>6</sup>。マネジメントも特定少数の柱から不特定多数の柱が支えることの意味が改めて問われるようになってきているように思われる。

「マネジメントは誰のものか？」の解がようやくみえてきた。それは“企業のものであり同時に社会のものである”という1つの解である。あくまでも1つの解である。

### 3. マネジメントと経営資源との関係

#### 資源と経営資源

資源 (resources) には、みなもと、とか原因、産地、根拠などの意味がある。ものごとの“もと”となるモノやコトのことである。それに“re-”がつくと、再びわきあがる とか 再び盛りあがる という意味になる。複数のsourcesを使ってその組合せの順番や組み換えなどの手を加えて、何か新しいものをつくり(作り、創り、造り)だす過程は、先に定義した経営概念とも合致する。

別のいいかたをすれば、素材や材料あるいは部品、半加工品などをもとにして、違った用途の製品やサービスをつくり、利用者に提供する過程がマネジメントだとすれば、ごく単純化した形では入口⇒処理⇒出口 (input→process→outputやPDCA (= plan→ do→ check→ act) の一連の流れもマネジメントプロセスということになる。入口から何かを投入して用途や価値の異なったモノやサービスなどを生み出すことが、マネジメントの原点であるという理解も可能であろう。

---

6 P. ドラッカー、有賀 裕子訳 [2008] 前掲書、40. (Drucker, P. F. [1973] op. cit.)

資源には色々な分類方法があるけれども、マネジメントとの関係では、単にそこにあるだけでは価値を生む対象にはならない。ドラッカーは Management の書のなかで、ビジネス、政府機関、非営利組織などに共通するマネジメントの定義として、to make human resources productive (モノやコトのような何かを人的資源を使って生み出すようにすること) と述べている<sup>7</sup>。この定義では人間以外の資源を考察対象にしていなくても、それは知的労働者やスペシャリストを考察対象とした書であるという前提をおけば、納得がいく。

資源には非循環型と循環系とがある。化石資源のような非循環系ではエントロピー増大の一途をたどることになる。一方、水や水蒸気、雲、雨のような自然資源は水→水蒸気→雲→雨 資源のように自然の生態系の系の



なかで循環し、エントロピー増大を妨ぐ方向に働く。科学技術の大半は、非循環系を増大させる方向で作用している。

人間至上主義にもとづく発想は、経済価値や貨幣価値を過度に重視し、社会の構成者である他の生きものや自然の存在を過度に軽視してきた。その結果、ドラッカーのいう社会的存在物であるはずの企業が、もっぱら自己利益を閉鎖社会のなかで追求することになった。この経済合理性追求型企業が完全閉鎖システムのなかで活動していれば、問題は外に漏れ出てこないはずである。しかし現実には入口、処理加工、出口のいずれをとっても、自然環境や生活社会を無視してはなりたない仕組みであることを無視してはならない。

近代社会の生産—消費制度は、深く考えない集団浅慮の人たちが、しかも社会への影響力のかなり高い人たちが、私利私欲のためや単なる金儲けのためだけに行動してきた結果によって成り立っているともいえる。浪費する消費者も同類項である。反省することを前提としていえば、企業組織もその構成員も消費者も社会性を脇に追いやり、目の前の欲求のみを追求してきたともいえる。いまこそ節度のある生産行動や消費行動が求められているのでは

7 P. F. Drucker, [1973, 1974, rev. ed. 2008] *Management*, New York, NY: HarperCollins Publishers (p. xxxiv).

ないだろうか。

## 経営資源の概念分割

経営資源には以下に述べるような多くの分類基準がある。最終的に人的資源を考察するためにも、一度その分類多様性をのぞいておくことにする。一覧にすると表1にあるように、8分類にすることが可能である。

表1 経営資源の概念分割

基準	資源分類
① 関係主体	経営資源—社会資源
② 保有主体	占有資源—共有資源
③ 利用主体	専用資源—共用資源
④ 利用形態	使い捨て資源—再利用資源
⑤ 循環形態	人工資源—天然資源
⑥ 認知程度	みえる資源—みえない資源
⑦ 基盤形態	動脈資源—静脈資源
⑧ 利益対象	私益資源—公益資源

### ① 関係主体： 経営資源—社会資源

私企業や公企業を含め、資源獲得にかかわった組織が主として“ここに  
ある”資源なのか、それとも“そこにある”資源なのかによって分割される。  
前者は明確度が鮮明であるのに対して、後者は曖昧度が高いという特  
徴がある。経営資源のうち多少余裕のある部分を社会資源化し、逆に社会  
資源の有効利用が可能な部分については経営資源化する方法がとれる。大  
学と企業との関係や異業種組織間でみられる。

### ② 保有主体： 占有資源—共有資源

資源の保有が単独なのか、それとも共同保有なのかによって分割される。  
設備や建物、機械だけではなく技術やノウハウも保有対象となる。協同組  
合や株式保有などでは、この形態が利用される。共同購入する高額の施設  
や設備などは、占有ではなく共有されることが多い。利用の優先順位をめ

ぐってのトラブルが起こりやすい。

③ 利用主体：専用資源—共用資源

資源を誰が利用するのかによって、“もっぱら”独占的に利用するのか、それとも“共同”で利用するのかに分割される。貴重や希少資源は共同利用の対象になりにくい。しかし資源が貴重であればこそ、共同利用の対象にすることによって、社会的な相乗効果を期待できる。霜が降りる寸前の大型コンベヤーや漁獲量の多いことが見込まれるときの大型船舶は、共同利用することによって、より高い水準での全体満足が得られる。

保有と利用との関係でいえば、ここ数年の情報処理の世界では、クラウドが話題になっている。業界がこぞってこのクラウドの開発とその運用に力を入れている。メーカー側が高品質の仮想(バーチャル)のサービス提供とエンドユーザ側が現実(リアル)のサービス享受とその運用に携わるという図式である。クリティカルパスを提供側に一方的に握られるという危険性はあるものの、資源の社会性という意味では、1つの方向性を示しているとも言える現象である。提供側の使用するキャッチコピーは、“所有から利用へ”である。

④ 利用形態： 使い捨て資源—再利用資源

紙やプラスチックごみは使い捨て資源の代表格である。また自然消化枠を超えた窒素肥料や除草剤、殺虫剤なども再利用不可能な形で土壤に蓄積される。使い捨てライターやカメラにみられるように、技術の発展が“使い捨て”を推奨する結果を生み、モノを大事にしない“使い捨て文化”が定着した。喫茶店やスーパーなどでみられるマイカップやマイバッグ啓蒙は、一種の資源再利用行動とみてよいであろう。

⑤ 循環形態：人工資源—天然資源

すでに述べた水→水蒸気→雲→雨→水の流れは天然資源ベースでの循環モデルである。それに対して、テーマパークにある川や護岸工事を施した川は人工の手を加えた循環なので純粋な循環とはいえない。一方、山形県長井市にあるレインボープランでは、生ゴミや家畜の糞尿などを積み重ね、自然に発酵させて作った堆肥を土壤に肥料として戻している。このケースは土壤という天然資源に人工の手を加えた人工資源とのミックスで循環を



実現させている。多かれ少なかれ、天然に人工の手を加えた循環が現実的対応の姿である。

⑥ 認知程度：みえる資源—みえない資源

みえる資源の代表は生産の三要素といわれるヒト、モノ、カネである。ただしヒトは、智恵や発想、創造、ひらめきなどの“みえない”部分もあるので、特別な存在として位置づけておこう。一方みえない資源には、技術や特許、ノウハウ、ノレン、ブランド、文化、風土、空間、などがある。社会を意識した経営で重要なのは、応用のきく資源を複数もち、状況に応じて“みえるか”をいかに進めることができるかにかかっているといえる。

特にモノやカネの直接的な利用ではなく、智恵をしばらくみえない資源を有効活用することによって、みえる資源の新しい利用のしかたや独創性のある付加価値化が可能となる。ヒトとヒトとの出会いや情報交換、新奇性に富んだ情報収集などによって、発想が豊かになり代替案の数も増大する。

ホワイトヘッドはこの一連の流れを、異なりとの出会いを取り込むことによって合生(ごうせい: *concrecence*)機会をみずからつかみ、従前とは異なった満足が得られると説く<sup>8</sup>。ここでいう合生とは、現実存在している諸種のモノやコトが、同時にあるいは連続する形で相互作用することにより、相手の影響を受けながら質的に変化し、共に生長することをいう。

潜在能力はみえる資源ではなく、みえない資源によってまず醸成される。植物の花や実は自助努力だけでは、立派な花や実をつけることはできない。栄養を補給する根や茎の働きに大きく左右される。川崎市にある南陽はメイクアップ化粧品の化粧料や粉末材料の充填、圧縮成形装置分野で国内シェア70パーセントを占める、ニッチトップの企業である。嵐田社長は「企業経営でもっとも重要な財産は人間がもっている情報、知識、能力、センス」であると述べている<sup>9</sup>。これらはすべて、新製品を開発するための根や茎の働きをしているともいえる。

嵐田のいう財産は、いずれも“みえない資源”に相当する。このみえな

8 A. N. Whitehead [1929, renewed 1957, corrected 1978] *Process and reality*, The Free Press, 41-42.

9 寺本明輝 [2010] 「挑戦する独創企業—南陽の知財マネジメント」『Best Partner』4月号, 25.

い資源をみえる資源にするためには、ある一定の時間と異なった空間を組み合わせることが必要になる。この流れる時間と異なった空間との出会いは、相互刺激しあいながら、新たな未来を形成するのに、何らかの役割を果たす。

みえない資源とみえる資源とは、それぞれ役割が異なるけれども、両者が連動することにより相乗効果が生まることが明らかである<sup>10</sup>。

⑦ 基盤形態：動脈資源—静脈資源

ものづくりの時代の寵児はいつも、最先端技術を使って新しい製品を造ることであろう。そのために相当のエネルギーや資源を使うことになる。製造過程では、くず、機械設備の減価償却や磨耗、その他無数の再利用不可能な廃棄物を生み出す。産業廃棄物の他に消費過程でも家庭廃棄物が大量に生まれる。自然破壊は人間による、このような理不尽な言動によって引き起こされている。“ごみ”問題はそのまま大気や水汚染、住環境の悪化などをもたらしている。

身体全体の運動を支えるために心臓から血液を各部署に送り込む血管のことを動脈という。これを受けて動脈産業とは、資源やエネルギーを使って色々な製品や各種サービスをつくりだす産業のことである。従来からある第一次から第三次産業はすべて何らかのモノやコトづくりとかかわっているので、動脈産業であるといってもよいであろう。

それに対して静脈は体の各部署をまわり次第に汚れてくる血液をもとの状態に戻して心臓に運ぶ働きをする血管のことである。レストランでいえば厨房の役割である。汚れた皿、客の食べ残し、割り箸、紙ナプキン、使用済みのフォーク、スプーン、ナイフ、洗い水などは、すべて、もと通りにして次の客への対応に備える。ホテル、食堂、給食センター、家庭の台所でも同様の作業の繰り返しになる。

---

10 時間と空間との結合は未来への開放を可能にする。ヤンツは植物の3つの概念を使ってその関係を説明する。まず過去に向かって枝を広げる「系統樹」、つぎに未来に向かって枝分かれする「根」、さらに両者を相互浸透させ、相互に支えあう関係をつくる「根茎 (rhizome:リゾーム)」である。みえない資源をみえる資源に橋渡しをする機能が根茎である、という解釈も可能である。Jantsch, E. [1980] *The self-organizing universe: Scientific and human implications of the emerging paradigm of evolution*, Elmsford, NY: Pergamon Press, 233, 304. (E. ヤンツ、芹沢高志、内田恵美訳 [1987] 『自己組織化する宇宙』 工作舎。)

工場製品のばあい、生産場所と消費場所が異なるため、回収場所が別個に必要となる。従前はつくるヒト→つかうヒト、すてるヒトの流れで、一段落していた。その後は、誰かがあるいは行政が何とかしてくれる、という図式であった。つまり動脈に比べて静脈は日陰であり、利用価値を生まないののでできるだけ費用をかけずに済ませたい部分でもあった。この論理からいえば、不法投棄がなくなるのもそれなりの存在理由があるといわざるをえない。

生きものとしての最低限のマナーすら守られていない、許されざるこのような行動は、社会性や“生かされている”生きものの原点すなわち生態性を思考の外においた横暴な行動であるともいえる。幸い電子機器や家具調度品などの一部で、中古品の再利用を前提とした、還流が始まった。携帯端末にかんしては、1台あたり銅3-4グラム、銀0.1グラム、金0.01グラムが含まれている。まさしく“都会に眠る金鉱”発掘が今、話題になっている。

用途に応じて姿形を変える動脈資源と用途が終わった後に元の状態に戻す静脈資源とが社会的にもつ役割は同じである。上下水道循環のようにあるいはまた自然循環のように動脈も静脈も資源の価値は同じである。役割が違うだけである。ポイ捨てのタバコを若者に注意したら、“おじさんたちの仕事を作ってやってんだヨ。仕事があるだけ、ありがたいと思え！！”という言葉が返ってきた。もしかしたら企業行動にも一部の若者行動と同じようなところがあるかもしれない。

循環しない社会の仕組みは、製造物のみならず農産物やヒト、カネなどの世界でもできあがりつつある。資源が片寄って存在する“ストック”の世界である。これに加えて、“フロー”の世界も資源循環に参加すべきであろう。経済、貨幣中心の価値観からなる世界のみならず生命や社会的役割価値に等しく眼を向ける世界の構築のためにも、動脈資源と静脈資源との相互交流や循環の実現が早急に待ち望まれる。

#### ⑧ 利益対象：私益資源—公益資源

先に「③利用主体：専用資源—共用資源」で、資源の保有形態のありかたについて、検討した。そこでは、大きなゆっくりとした流れでいえば、保有形態いかにかわからず、利用可能な仕組みが少しずつできあがって

きているようである。レンタカー会社によるカーシェアリング、航空会社による“相乗り(コードシェア)”などは、資源節約の事例としては説得力がある。また明確な資源共同利用ではないけれども、家屋、家具調度品、乗用車、別荘のような比較的高価なモノについては、中古市場が確立している。さらに冠婚葬祭では、貸衣装が一般化してきている。

資源共用が違和感なく受け容れられていることを示すデータがある<sup>11</sup>。それによれば、20代、30代では回答者のうち、50パーセントを超える層が“共用”肯定派である。また共用したい理由のトップ2は、以下のとおりである。

- ・頻繁に使うわけではないモノが世の中には多いから
- ・モノをムダにすることが減るから

少なくとも経済的理由ではない他の理由で資源共用意識がめばえてきているといえるかもしれない。ドラッカーによれば、「マネジメントとは組織に成果を上げさせるためのものであり、したがって、まず初めにそれらの成果を明らかにし、次にそれを実現するために、手にする資源を組織しなければならない。マネジメントは企業、社会、大学、病院、あるいは女性保護協会のいずれであれ、みずからの外部において成果をあげるための機関である<sup>12</sup>。」と述べている。言い換えれば、マネジメントに固有の機能は「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」そのものなのである。つまり資源を私益—公益のいずれかに片寄ったモノとしてではなく、双方共に欠かせない存在として位置づけていると、考えられよう。

以上、8つの異なった視点から資源を体系的に分析してきた。そのなかでドラッカーの位置づけは、あくまでも最後の「利益対象：私益資源—公益資源」基準に集約される。つまり企業の社会性である。これまでの議論を整理しておきたい。

---

11 日経流通新聞、消費分析特集、2010年1月6日。

12 P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[初版、7刷1999] 『明日を支配するもの』44、45、ダイヤモンド社。（Drucker, P. F. [1999] *Management challenges for the 21st century*, New York, NY: Harper Business.）

企業と社会との関係をドラッカーは、第二次世界大戦終了直後の1946年3冊目の著書で、法的、政治的、経済的視点から定義している<sup>13</sup>。まず法的には企業を国が社会のために法的存在と法的権利を与えた存在として、次いで政治的には企業を社会の要求を満たすべき組織の1つとして、さらに経済的には企業を生産のための諸資源の集合体としてみる。そのうえで企業とは社会のための道具であり、組織であると結論づける。

ドラッカーによれば、企業が存続するうえで必要とする絶対要求が2つあるという<sup>14</sup>。1つは企業の社会性であり、もう1つは企業の経済機能追求である。この2つの絶対要求は対立概念ではなく、同一の経済政策によって満たされなければならない、とする。すなわち社会の利益のための経済政策と企業が機能するための経済政策との調和である。

またドラッカーは企業と社会との関係をみていくにあたって、3つの視点が必要であるという。

第一は企業規模と社会の安定との関係である。国内政策を左右するほど大規模の企業の存在が社会に及ぼす影響について言及する。そのような大規模企業の存続と利益のための政策が社会にとっていいことなのか、を問いかける。昨今のアメリカで起こった世界的規模での金融危機や国を代表する巨大自動車メーカーの倒産を思い浮かべるだけで十分であろう。ドラッカーの教訓はほとんど生かされていないようである。

第二は企業経営と国民経済との関係である。ここでは最小コストによる最大生産と事業体としての成果との関係が問われる。経済活動の評価尺度である利益のもつ意味や経済活動動機としての利潤のもつ意味を問題視する。

第三は自由企業体制と雇用の安定、拡大の問題との関係である。自由企業体制では政治的に自由な存在としての企業活動に基盤をおく。つまり利潤動機によって動かされ、競争市場によって規定される経済体制と今日(21世紀ではなく、1940年代のこと—筆者注)最も重要視されている社会からの要求との関係が問題になる。2010年現在、アメリカの失業率は依然として10パーセント

13 P. F. ドラッカー(上田惇生訳) [2008] 『ドラッカー名著集① 企業とは何か』(196~216)、ダイヤモンド社。(Drucker, P. F. [1946] *Concept of the Corporation*. John Day Company.)

14 P. F. ドラッカー(上田惇生訳) [2008] 前掲書(196~197)、ダイヤモンド社。(Drucker, P. F. [1946] *op. cit.*)

を上下する水準で推移していることを考えれば、1940年代とそれほど大きな違いはないのかもしれない。

ドラッカー32歳のときの著作物で、企業と社会との関係がすでに明確に述べられている。ニューヨークの株大暴落に始まった世界大恐慌は1929年から32年まで続いた。ドラッカーもその様子をじかに体験し、古典派経済学の連中を鋭く攻撃している。そのなかで印象的なのは、「企業の存続が社会の利益であるという理解はごく最近のものである。」と述べているくだりである。また「社会は企業と同一の利害を有する。人材の発掘と育成における進歩は、経営効率に直接かわる問題であるだけに、社会にとっての利益である。…経験や能力の劣る経営陣による経営の失敗は、その企業だけでなく、社会にとっての損失である。企業の業績悪化や倒産は国民経済そのものの安定を損なう<sup>15</sup>。」とも言っている。世の中の流れに棹をさす勇氣は終生もち続けていたようである。

## 4. 社会的資源としての人的資源

### 社会的市民としての人間

ドラッカーは『新しい社会と新しい経営』の中で、大量生産革命を200年前に始まった産業革命以来続いてきた社会秩序上の大変化の絶頂ととらえ、この革命によって産業化の基本原理が成熟するに至ったと述べている<sup>16</sup>。社会の中に浸透し社会組織の新しい原理が形成されたとする。

しかし同著の小見出しでは、指導者の逃げ道としてのワンマン支配、企業体における忠誠心の分裂、人間の仕事への適合、昇進路の中絶、などがみられる。その極めつきは、「人間自動販売器」観であろう<sup>17</sup>。少し詳しくみて

---

15 P. F. ドラッカー(上田惇生訳) [2008] 『ドラッカー名著集⑩ 企業とは何か』(198)、ダイヤモンド社。(Drucker, P. F. [1946] *Concept of the corporation*, New York: NY, John Day.)

16 P. F. ドラッカー(現代経営研究会訳) [初版1977、30版1973] 『新しい社会と新しい経営』(32)、ダイヤモンド社。(Drucker, P. F. [1950] *The new society: The anatomy of the industrial order*, New York: NY, Harper & Row.)

17 P. F. ドラッカー(現代経営研究会訳) [初版1977、30版1973] 『新しい社会と新しい経営』(226,227)、ダイヤモンド社。(Drucker, P. F. [1950] *The new society: The anatomy of the*

おこう。

大量生産革命では、著しい作業の超単純化と人間や社会についての非常に機械的な考え方を必要とした。この革命は人間の歴史のなかで最も急進的な革命の1つであり、その業績は「人間自動販売器」観に負うところ大であった。

経営者が労働者をながめるとき、強欲で勤勉に働くことをいやがる自動人形が給料だけに気を奪われている姿に注目する。「人間自動販売器」という一種のカリカチュアをイメージする。一方「人間自動販売器」としての労働者が経営者をながめるとき、モーニングとしまズボンをはいて賃金支払いクーポンにはさみを入れている肥満体の寄生虫をイメージする。ドラッカーはこの双方のイメージを「陳腐なカリカチュアが双方の具体的政策を形作った」という。

このような相互不信は、現代でもまだ引き続きみられる現象である。いわゆる労働を細切れのように再分化している企業や現場には、時間で契約されている被雇用者と少しでも安い時間給で有能な労働者を雇いたい雇用者つまり経営者とがいる。両者の間には、越えられないほど広くて深い溝がある。

部品人間とでも言い換えることのできる人間を知らず知らずのうちに、社会的存在として認識していることになる。合理性や生産性の言葉のなかに機械的単純化や部分最適行動をとることが、“善”であるかのような考え方が一部に含まれている。誤解を恐れずにいえば、人間の本来的に具備されているはずの“仲間と一緒に仕事をする”という意識が欠落してくる。本来、companyにはpan (パン) を con (一緒に) 食べる、という意味がある。たとえライバルであっても、自分の腕をみがくのに切磋琢磨し合うライバルであれば、数字をあげることに奔走する必要はないはずである。

1950年に出版された*The New Society: The Anatomy of the Industrial Order* (邦文名：『新しい社会と新しい経営』) は、9編で構成されている。すべて“産業秩序”が主たる問題である。そのうち8編が以下に示すように問題と原理とのペアになっている。

---

*industrial order*, New York: NY, Harper & Row.)

産業秩序の問題	産業秩序の原理
経済闘争	プロレタリアを廃絶せよ
経営者と労働組合	経営の連邦組織
工場共同体	工場共同体の自治
経営者の職能	市民としての労働組合

このうちで注目すべき項目は、本章の中心課題である、資源それも社会的資源としての人的資源である。企業が社会的存在のなかの一構成要素であるという立場をとれば、経営資源は企業組織に直接関係しているとしても、その外側にある社会組織とも連動していることは自明の理となる。つまり経営資源は経営資源であると同時に社会的資源でもある。

ドラッカーは新しい社会秩序、現代社会における企業体を産業企業体として位置づけ、自由な産業社会の形成を同書の結論部分で提案する。自由な産業社会における人間には、平等の機会、位置、役割による尊厳が与えられなければならない。社会の代表的組織としての企業は、生産者としての能力を強化する経済的組織であると同時にコミュニティとしての社会的組織の一員でもなければならない。

産業社会では、一人ひとりの社会的位置や自己実現の喜びは仕事に参加することによってのみ得られる。そこでは人間としての尊厳は仕事をつうじてのみ得られることになる。そして一人ひとりの人間が市民であるためには、消費活動ではなく生産活動に参加することが必要となる。文化やレクリエーション、余暇活動によって自己実現機会を得ようとする試みが失敗するのは、消費活動に偏重することに起因しているからである、とドラッカーはいう<sup>18</sup>。

マズローの欲求五段階説でも明らかにされているように人間の最終欲求は自己実現である、ことが一般的に認知されている。しかしその内容については必ずしも、合意形成されているとは思えない。もしかしたら、誰からも邪

---

18 P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2008]『ドラッカー名著集① 企業とは何か』（130,131）、ダイヤモンド社。（Drucker, P. F. [1946] *Concept of the corporation*, New York: NY, John Day.）



魔されることなく趣味の世界に入り込むことが自己実現であるかのような、誤解があるかもしれない。社会的存在物としての“個”は何らかの社会的使命や役割、あるいは機能を果たすことによるのみ、その存在意義が生まれる。もう一度強調しよう。社会の代表的組織では、人間は仕事それもできれば社会的仕事をとおしてその固有の役割が達成される。

このように考えるとドラッカーのいう人間モデルは、何らかの生産活動に参加する社会人間モデルである、しかもたとえ自由企業体制のなかで仕事をすることが許されるとしてもおのずから、経済的、社会的、政治的制約が伴うなかでの人間モデルである、と言っては言いすぎであろうか。

レンによれば、ドラッカーの論理展開をまず経済行為の強調、次いでその行為をとおして非経済的成果が生まれ、共同体の福祉が改善されるという立場で説明する<sup>19</sup>。つまりドラッカーの経営の社会性には、非経済性のみならず経済性も含まれている点に注視する必要がある。一方のみを強調するのではなく、関係する要素を共に“and”でつなぐことを意識する。そうでない限り、人間の多様性を説明することが困難になるからである。

## 社会とかかわりをもつ人的資源

生産活動に参加する人間は、雇用されている企業の占有物でもないし、ましてやその企業の私有物でもない。あくまでも社会的所有物である、と考えるのが正論であろう。先に資源の概念分割を8つの基準からみた。その結果、資源は特定の片寄った見方をするのではなく、両極の間を往復させることによって、しかも複数の資源変数が同時並行あるいは、時間をずらして順次に動くかによって、循環することが明らかになった。

そしていずれの資源循環でもその循環推進あるいは促進主体は、人間すなわち人的資源であることがこれまでの論理展開で明らかとなる。ドラッカーは50年代のハーバードビジネスレビューで、人的資源について次のように

---

19 D. A. レン、佐々木恒男監訳[2003]『マネジメント思想の進化[第4版]』(461)文眞堂。(Wren, D. A. [1994] The evolution of management thought, 4th ed. New York, NY: John Wiley & Sons.)

語っている。つまり「高齢化する労働者を高い生産性のまま雇用し続ける」方針の変更を提唱している。また一般従業員にかんする「所得と雇用の予測」について、組合側からの「年間賃金保証」要求が高まっていくことを想定し、これは不可能という完全雇用を保証すること以外の何ものでもない、という<sup>20</sup>。この短い記述からドラッカーの人的資源に対する基本的な考え方をよみとることができる。

それは、資源の社会的使命からして成果を生まない資源はもはや資源ではないので、手遅れにならないうちに新しい資源での社会的手当てを施すことが大切であるということである。

わが国でも企業規模とは関係なく、労働市場での社員の移動が頻繁に見受けられるようになってきた。これはとりもなおさず、個人のスキルや能力を現在所属している企業の枠を超えてさらに的確な場を探すことがそれほど違和感なく受け容れられるようになってきたことを意味する。潜在能力を顕在化させることは、特定企業に限定することではなく、社会資源レベルまで拡張して初めて、より高い成果が期待できることを意味する。

自社にとってはそれほど有用な人的資源でなくても、他社にとってはきわめて有用な資源であることは、そう珍しいことではないであろう。資源の過剰不足の相互やりとりが個別企業同士での成果を高めるばかりでなく、社会的成果を高めることにも貢献する。社会の多元化が活発になればなるほど、事前計画や事前戦略構築は効を奏さない<sup>21</sup>。逆に時代要請にもとづいて戦略を展開するばあい、資源組み合わせや資源取り替え、異質な資源による支援活動などをあらかじめすべて準備することなど不可能である。このときに、社会変革者としての、あるいは社会創造者としての人的資源の存在が待ち望まれる。

社会との関係を意識する人的資源を、組織内に限定する必要性はまったく

---

20 DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳[2006]『P. F. ドラッカー経営論』(18,19)ダイヤモンド社。(P. F. ドラッカー[2003]「経営者の使命」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』11月号; P. F. Drucker[1950] Management must manage, *HBR*, March-April.)

21 DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳[2006]『P. F. ドラッカー経営論』(522-525)ダイヤモンド社 (P. F. ドラッカー [1993]「多元化する社会」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』3月号.; P. F. Drucker [1993] The post-capitalist executive: An interview with P. F. Drucker , *HBR*, May-June.)

ないといえよう。ドラッカーは企業の内部にある技術や販売、生産、経理のいずれも成果に貢献するかどうかかわからないのでコストセンターであるという。そして企業活動が成果を生むかどうかは、企業の外部にいる者が決めるともいう。

同様のことは独自のしかも唯一の資源である知識についてもいえる。企業を差別化する唯一にして特有の資源は、科学技術を初めとして社会、経済、経営に至る知識資源活用能力である<sup>22</sup>。市場において価値生成できるのは知識のおかげである。

しかしこの知識も特定企業に所属する資源ではない。普遍的かつ社会的資源である。ドラッカーによれば、知識は長期にわたって秘密にしておくことはできない。手水(ちょうず)から水がもれるように知識も隠しておくことはできないことになる。差別化の唯一、特有の資源である知識もまた他の資源と同様、企業の外にある<sup>23</sup>。

企業活動は組織の外側にある知識資源を同じく外部にある成果すなわち経済的な価値に転換する過程であるともいえる。資源の概念分割で触れた「⑥認知程度:みえる資源—みえない資源」が、外部資源のみえる化に相当する。みえない化をみえる化に変態し、成果をあげるためには、①単なる問題解決ではなく機会開拓を、②資源の問題処理ではなく機会創造を、③有能であるよりも市場リーダーシップを意識することが望まれる。

戦後の復興期、発展期を経験した後、社会の構造が大きく産業社会から知識社会へと舵をきってきた。ドラッカーはこの知識社会では、知識労働者(knowledge workers)が社会を支える中核になることを、予知した。ドラッカーのいう知識は非常に広範囲で、いわゆる知性、intelligent も含まれる。またトップも知識労働者としてworkerに位置づけられる。

知識労働者は、マニュアルにしたがって仕事を遂行するのではなく、何が正しい仕事であるかを見極めるところから始まる。この仕事は正しいことを

---

22 P. F. ドラッカー、上田惇生訳 [2007] 『ドラッカー名著集⑥ 創造する経営者』(5, 6)、ダイヤモンド社。(Drucker, P. F. [1964, 1986, 1993] *Managing for results*, New York: NY, Harper & Row Publishers.)

23 P. F. ドラッカー、上田惇生訳 [2007] 前掲書(6)、ダイヤモンド社。(Drucker, P. F. [1964, 1986, 1993] *op. cit.*

所与としないところに大きな特徴がある。したがってマニュアルがあってもその内容に疑問をもてば、何が正しいかを原点に立ち返って議論することが重要となる<sup>24</sup>。現在では、この層が企業組織のみならず、社会一般に数多く存在していることは、周知のとおりである。

知識労働者は一人ひとりが高度な知識と技術をもち、企業や社会に対して何らかの貢献をする。社会的成果を生み出すという意味で、人的資源という言葉で代替されることもある。

## 5. おわりに

ドラッカーの経営哲学の1つに、要素の開放性があげられるだろう。本章とのかかわりでいえば、マネジメントに始まり、経営資源そして人的資源に至るまで、一貫して社会性との関係が問題にされている。このことを敷衍すれば、利害関係者を直接の利害関係者つまり契約や債権債務のような限定された関係に限定しないところが依然として新鮮である。関係性は社会全般にまで広がる。

次に指摘しておかなければならないのは、経営の対象を企業のみならず、社会や政治にまで拡大していることである。このことからNGOやNPOのような非営利団体も当然のことながら、企業と同一の視点での分析を意識している。

さらにドラッカーは資源利用にかんして、あらかじめ決められた目的という立場をとらずに、何が正しい目的であるかを探ることに力点を置く。そして知識労働者の固有の機能をこの目的探索におく。そのため資源探索も特定企業に限定しない。

手段—目的—手段…という連鎖、創発的な生き方を勇気づけるやさしさ、ものごとに制約をおかず、どこに何があるかを社会や政治、行政のなかから探るたくましさがある。今、社会的な連携が旬である。利害関係者の広がり、経営対象の枠の拡大、社会一般からの資源探索の検討から、経営社会学の萌

---

24 Edersheim, E. H. [2007] *The definitive Drucker*, (161), New York, NY: Mc-Graw-Hill.

芽ともいえる理論的特徴が、チラッとみえた気がする。

## 参考文献

- Drucker, P. F. [1973, 1974, rev. ed. 2008] *Management*, New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Edersheim, E. H. [2007] *The definitive Drucker*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Whitehead, A. N. [1929, renewed 1957, corrected 1978] *Process and reality*, The Free Press.
- DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳[2006] 『P. F.ドラッカー 経営論』ダイヤモンド社.
- ドラッカー、P. F. (上田惇生訳) [2008] 『ドラッカー名著集① 企業とは何か』ダイヤモンド社. (Drucker, P. F. [1946] *Concept of the corporation*, New York: NY, John Day.)
- ドラッカー、P. F. (有賀 裕子訳) [2008] 『マネジメント 務め、責任、実践 I 』 日経BP社、171-2. (Drucker, P. [1973] *Management: Tasks, responsibilities, practices*, Piscataway, NJ: Transaction Publishers.)
- ドラッカー、P. F., 上田惇生訳[2007] 『ドラッカー名著集⑥ 創造する経営者』ダイヤモンド社. (Drucker, P. F. [1964, 1986, 1993] *Managing for results*, New York: NY, Harper & Row Publishers.)
- ドラッカー、P. F. (上田惇生訳) [初版、7刷1999] 『明日を支配するもの』ダイヤモンド社. (Drucker, P. F. [1999] *Management challenges for the 21st century*, New York, NY: Harper Business.)
- ドラッカー、P. F. (現代経営研究会訳) [初版1977、30版1973] 『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社. (Drucker, P. F. [1950] *The new society: The anatomy of the industrial order*, New York: NY, Harper & Row.)
- レン、D. A. 佐々木恒男監訳[2003] 『マネジメント思想の進化[第4版]』文真堂. (Wren, D. A. [1994] *The evolution of management thought*, 4th ed.

New York, NY: John Wiley & Sons. )

寺本明輝「挑戦する独創企業—南陽の知財マネジメント」『Best Partner』

[2010]4月号25.

日経流通新聞、消費分析特集、2010年1月6日。