

ドラッカー経営学の日本への初期受容過程

—— 坂井原良夫先生からのヒアリング ——

以下の記録は、2009年2月5日および7月1日の2回にわたって坂井原良夫先生から伺ったドラッカー経営学に関するヒアリングの記録である。参加者は、坂井原先生のほか、萩原、三村、後藤、李、大田の各氏である。

——長年ドラッカー研究をされてきた坂井原先生からのヒアリングということでお話をうかがう機会を得られました。まず、最初に先生からご自身の自己紹介を簡単にさせていただいて、つづいてドラッカーとの出会いについてお話をいただけたならばと考えております。

坂井原:私は、ご存じのように横浜専門学校に昭和22(1947)年に入りまして、25年に卒業しました。その当時、新制大学が発足しておりまして、3年に編入して27年に神奈川大学法経学部の貿易科を卒業いたしました。それで貿易会社に入ろうと思っていたんですけども就職がなくて、結局もう少し勉強しようということで、早稲田大学と慶応大学と東大の各大学院に願書を出しました。早稲田大学が一番早く試験があって、合格発表も早かった。私はもう早稲田が好きだったものですから、合格を知って後はキャンセルして早稲田に入りました。

私が早稲田に入った時には、ほとんどがドイツから帰ってきた先生が多くて、ドイツの経営経済学を経営学という形で講義しておりました。私の主任教授であった池田栄二郎先生もドイツへ行きまして、主としてシュマーレンバッハの技術論的な経営学を勉強してこられました。動的貸借対照表という本を出しておられます。主任教授がそういう形で原価を中心として理論的な講義を展開したものですから、私のマスター論文も損益分岐点を中心とした理論展開でございました。損益分岐点というのは費用の分解、固定費や変動費を分解する考え方で、早く言えば、原

価再分析という内容です。企業が一年間使ったこの原価が予算と比べて実際にどういう風に展開したか、それと予算というものが固定費や変動費の中でどういう風に展開したか、というようなことを研究したわけです。

昭和27年に入学して、ドクターを了える昭和34年ぐらいまで大学院にいました。その後、1960年に日本生産性本部生産性研究所に勤めました。私が生産性本部で一番最初に経営の本を読ませてもらったのは、サイモンの組織論でした。バーナードの系列に入る、システム研究の本です。その後で、私がドラッカーの名前を初めて知ったのは、東洋経済新報社の5階かに経営者の集まりのクラブがあるのですが、そこの本棚に『経済人の終わり』や『産業にたずさわる人の未来』という本を見たときです。これらは、岩根忠先生が翻訳されています。ほぼ同じころ、現代経営研究会のメンバーが生産性本部の研究所に来まして、いろいろ研究会を開いておりました。そのなかで、ドラッカーに盛んに言及していた。そこで私も、ドラッカーを読むことになった。原書で読んで一番印象的だったのは、単葉植物から複葉植物を作るのが経営者だ、という一節です。経営者というものは未知の物を作り上げていく、今までの物を変えていく、それが経営者の仕事なんだということですね。要するに事業ということは顧客を作っていくことなんだ、顧客を作って事業を創造していくんだと、ということを強く印象付けられたわけです。

生産性本部ではドラッカーとはあまり関係のないような仕事（二重構造を明らかにするために鉦夫や機械工の賃金調査）をしておりましたけれども、昭和42（1967）年に埼玉大学に勤めてからはドラッカーの本を使うようになりました。ゼミではドラッカーの原書を繰り返し使用し、その説を説明もしました。たとえば『現代の経営』では、オートメーションというのは技術じゃなくて物の考え方なんだと。物ではなく物の考え方の基本にある概念なのだと、というようなことです。けれども、どれほど学生が分かってくれたか。先日、埼玉大学の卒業生が池袋で会合を開いてくれて、10何人か来ました。そこでドラッカーの話をしたら、「先生、もっと早く教えてくれればいいじゃないか」って、「冗談じゃない、

授業は何を聞いていたんだと。」(笑)

——どうもありがとうございました。それでは本題のドラッカーの日本への受容のはじめということを中心にお話頂きたいと存じます。

1.ドラッカー初来日にいたる経緯

坂井原：以下の話は、梅田氏のメモを基にしたものです。このメモについては後に説明いたします。

ドラッカーが日本に来たのは1959年、昭和34年でございました。そのきっかけとなったのは、日本事務能率協会(1971年に日本経営協会(NOMA)と改称)の創立10周年を記念した、全国大会のイベントとしての記念講演とトップマネジメント・セミナーを開催する際の招聘講師人選の問題です。それで1958年、ドラッカー来日の前年のことですが、NOMAは大阪で全国大会を開催いたしました。大会終了後夕食会があり、その席には根上理事長、竹内事務局長他数名の理事、大会関係者など主だった人たち10人ばかりが集まった折、理事長から、来年の10周年記念大会での記念講演とトップマネジメントの講師としてドラッカーを呼ぼうじゃないか、という話が唐突にきりだされたのであります。その頃、ご存じのように、1954年に出版されたドラッカーの“*The Practice of Management*”(邦訳『現代の経営』)は、アメリカばかりか、日本を含め世界の国々の多くの産業人や学者の間では、非常に実践的な本として話題になっておりました。NOMAの10周年記念事業に合わせるような形でトップマネジメント・セミナーを開催したら、評判になるのではないかというお考えで、根上理事長はドラッカー招聘を提案されたと思われます。それに事務局長も賛同して、やろうじゃないかということになりました。

そこで誰が担当するのかということになりまして、以前渉外部長経験者の梅田氏が選ばれました。梅田氏はその当時海外事業教育計画運営の責任者でした。

梅田氏は早速大阪から帰京し、スタッフを集めまして、実行計画を練ったのでございます。

ところが、相手のドラッカーという人物には、誰も面識はなかった。そこで、ドラッカーについての全体像というのをまず知ることが大事だとして、手分けして、いろいろドラッカーの履歴を探ったりしたのです。また、ドラッカーと連絡する時には、NOMA という団体をよく知って頂けるようにということでいろいろな資料を集めて送ってお願いしようということになったのですが、じゃあどうやってアプローチするのかわかるといことになりました。ドラッカーには誰も面識もなく、知っている人もいなかった。また、今まで日本では、ドラッカーを呼んでセミナーをやらうとか、講演会を開こうとかといった団体はなかった。

調べているうちにドラッカーはどうも日本に興味を持っているらしいということが分かった。ちなみに、ドラッカーはロンドンで日本画を見て非常に感銘して以来、日本の骨董とか、そういうものに興味を持っていたことも分かりました。いろいろな本にもそのことが紹介されておるし、自叙伝と言いますか、日本経済新聞の「私の履歴書」に連載され、後に単行本として出版された『ドラッカー 20 世紀を生きて』にもそれが触れられています。

そして梅田氏が、アメリカ人相手のコンサルタントを8年ばかりやっていたことや、しかも日本では米軍との会社の接点に立って意思決定をする経験や、これまでアメリカからトップマネジメント4人を招いてセミナーをやってきた経験などを生かして、梅田氏がドラッカーにアプローチするという事になったわけでございます。

そこで、先ほどお話ししましたように、いろいろ日本の実情とか、あるいは『現代の経営』が日本ではどう売れているかなどを細かく手紙に書いて「是非来て頂きたい」という手紙を出したのでございます。

その前に、先ほど申し上げましたように、ドラッカーという人を全然知らないの、立教大学の野田一夫先生（1956年に『現代の経営』を監訳）がドラッカーと親しく交流をもたれているということを知り、ドラッカーに紹介して頂きたい旨、依頼状を出したのですが、なしの礫で

ございました。そんな経緯から、いま申し上げましたように、梅田氏自身の経験、当たって砕けろという形で、第1回目の要請状を直接ドラッカー宛に出したわけでございます。

そのドラッカーからの第1回の返事は、手紙を受け取ったこと、自分は今年はこれからヨーロッパに出かけるためゆっくり考えている暇がない、自分としては日本に興味は持っているけれども、時間があれば行きたいこと、それから依頼原稿とか講演の予定がたくさん入っていてスケジュールが詰まっているので、ヨーロッパから帰ってからでないと返事は出来ないという内容でした。

この段階では、来日の諾否は判断できなかったが、可能性は若干あるというような感触を持たれたわけでございます。それで、とにかく第1回の手紙は紹介者なしで第一関門を通過したことになったわけでございますが、断られても再度連絡を取ってみようということで、またお願いしたわけでございます。それで、1958年ですから昭和33年にですね、第2回目の返事がドラッカーから来ました。日本紹介の資料や日本での『現代の経営』などの情報を伝えてもらい感謝する。日本の経営者や出版に携わる人達にも会いたい。まだ、国内やヨーロッパへの講義や講演などが残っていて、スケジュールの組み立ての調整をしなければならないので、期待に応えられるかどうか検討するので、もう少し待ってほしい、という旨の第2回目の返事があったわけでございます。

そこで、ドラッカーの来日の可能性は50%あると判断した。既に、日本に関する多くの資料や参考資料などを送り届けてあるので、何時来日のOKが出てもほとんど問題がないような準備が整った。もし都合がつけば、来年の夏、1回来ていただけないかという手紙を送った。ところが、第3回目の返事は、昭和34年の2月頃届きまして、残念ながらスケジュールの関係でご期待に沿えないという返事が届いた。3回目のアプローチでは残念ながらという断り状であったけれども、その旨上司の竹内事務局長に報告すると、販売というのは断られたときから始まるんだ、もう一押ししてみようじゃないかということでもう一遍アタックしてみる事となった。今申し上げましたように販売は断られた時から

始まるというんで、事務局長が「俺が文面を書くから、お前（梅田氏に）翻訳してもう1回手紙を出せ」と言われて、その手続きをしたわけです。

文面で述べたことは次のようなことです。既にいろいろと資料をお届けしているので、当方の組織活動については十分にご承知のところだろうと思いますので、詳細は省きますが、当方の組織、つまり日本事務能率協会は、先進的な企業経営の理念・技術を産業界に提供して我が国の産業の発展に寄与することを目的に活動しております。また、アメリカの企業経営に学ぶ事が非常に大きいと思っております。『現代の経営』はまことに日本の経営者に大なるインパクトを与えております。そこで、貴下の肉声にふれて学びたいという極めて強い希望が日本にあるのが現状でございます。貴下に是非来日してご教授を賜りたい旨、を書き送った。

それから、10日後に彼から電報で、貴下の招聘を受諾するとの返事が届いた。内容は、昭和34年、1959年の7月上旬に訪日する予定を作るということで、詳しくはまた別便で連絡するという返事であった。そこでドラッカーの来日は確実になった。

1957年秋のNOMA主催の全国大会（事務能率研究大会）を開催した折には、ニューヨーク大学経営学部のJ・G・グローバー教授を招聘したことがありましたが、10周年記念大会は理事長の提案どおりドラッカーを呼ぶことが決定し、ドラッカーの招聘が実現することになったわけです。

——招聘に至るまでの経緯をお話下さったんですけども、質疑応答がありましたらどうぞ。先生は、野田一夫先生とはお知り合いですか。

坂井原：私が生産性本部に居たとき、野田一夫先生とか現代経営研究会のメンバーに会ってたんですが、一杯飲んで話をする程のことはなかったんです。ダイヤモンド社で出している『近代経営』という雑誌があって、現代経営研究会の人たちとその編集の手伝いを生産性本部の研究所の会議室などで話し合ったりなんかしたもんですから、それで顔見知りとなったわけです。

——根上理事長がドロッカーを呼ぼうじゃないかと発言されたというのは、当然根上さんは『現代の経営』を読んでいたということでしょうか？

坂井原：読んだと思います。だから、知っていたのではないかと。

——この日本事務能率協会というのは、外国からこのような人を呼ぶのは初めてケースじゃなくて、何人か以前にも呼んでいたわけですか。

坂井原：トップマネジメント・セミナーで招聘したさきのグローバー教授を含めて三回ばかり、もっぱらアメリカ人を呼んでいるようです。

——日本事務能率協会が海外事業とどういう形で関係していたのか、という点は分かりますか？

坂井原：その辺は分からないですよ。梅田さんについての略歴か何かあるかと聞いたんですけど、もう昔のことで、今回話をしてくれた方は梅田さんたちが辞めてから、おそらく入られているようなんです。日本経営協会の総務本部の本部長付の主幹で三浦さんという人にお目にかかって、いろいろと話を聞いたんですよ。それで、そのようなこと梅田さんのメモを貰ったりしたんです。ただ、そのメモはあの人の覚え書きだから、文献資料的な意味で公の証拠にはなりませんよ、と言われているわけです。

——しかし、なかなか面白いですよ。結果的には、竹内さんの招聘といたしますか、再度の念押しの手紙が来日のきっかけになったわけですが、その時の手紙は残ってないんですか？

坂井原：残ってないんです。全然、何にもないんです。

——残念ですね。

——1959年の箱根のセミナーで、全体の会議の前に選ばれた人達が30人くらい、学者を中心にドロッカーを囲んで話をしています。東大の馬場敬治さんが座長で議事進行をするんですが、この座長をやるくらいですから、ドロッカーを呼ぶときに馬場さんとか学者の意見とかの意見が入っているのでしょうか？

坂井原：いや、入っていないですね。一橋大学の藻利重隆さんなんかは、『ドロッカー経営の学説の研究』などを書いているわけですから、まあ、知っているんですが面識はないわけです。本を読まれていて、『経済人の終

わり』とか『産業人の未来』というものから始めて、藻利さん批判しているわけです。その後、小林宏さんが、ドラッカーについて書いているんですよ。ドラッカーの思想とか、あるいはナチスとどういう風な関係があったとかを論じている。

2.ドラッカーの日本でのセミナー

坂井原：ドラッカーの、昭和31年自由国民社から出版した訳本『現代の経営』は、ご存じのように、当時日本ではベストセラーを超え、70版まで重ねて数十万冊まで売ったというくらいミリオンセラーになった。これまでの経営学というのは、中身がゴツゴツしていて、読んでもちっとも面白くない。ほとんど教科書を読んでいるのと同じだと。しかし、『現代の経営』は内容が非常に生きている。ドラッカーを呼んでトップマネジメント・セミナーを開けば、大盛況になること間違いなかった。

ドラッカーの来日以前、先ほど触れましたように、昭和32年にNOMAのトップマネジメント・セミナーにニューヨーク大学のグローバー教授を呼んでいろいろ討論会とか質問機会を設けたことがあります。このときの講習会に出ていたメンバーの一人が、組織のあり方についてスタッフ無用論をドラッカーが唱えているけれども、同じ大学で教鞭を執っているグローバー先生のご意見はいかがでございますでしょうかと質問をした。すると、グローバー氏はムツとしたような顔をして「私は同じ大学の同僚が唱えている論説に対してとやかく批評や批判を加えるという意図はない、その質問には答えられない」、というふうに答えられたそうでございます。その途端、今まで検討会を開いていたグループは妙な気まずい雰囲気になったということでございます。

当時の日本の産業界では組織の巨大化が非常に進んでおりまして、事業部制という新しい組織体系に非常に多くの人たちが関心を抱いていた時でもあり、また当時その組織に切り替えた企業がたくさん出てきておりました。そこで事業部制の組織に関連して、スタッフ無用論をドラッカーが指摘しているんだということで質問されたわけでございます。別

にその質問者がおかしな質問をしたのではないと思います。それにも関わらず、グローバー氏は良い顔をしなかったと。後で梅田氏に「ドラッカーはニューヨーク大学の経営学部に在籍している教授であるけれども、彼は経営学者でない、彼はジャーナリストなんだ。彼は時々妙な事を発言し、発表する。しかし、彼の英語は時々分からないことがある。ドイツ訛りの英語で彼が何を言っているのか分からないというようなことがある」、と話したということでございます。グローバー氏は、ドラッカー個人に対して、あまり良い感情を持っていなかったということが言えるんじゃないかと思います。

まあ、一般的ではないんですが、アメリカでもこの反ドラッカー派の人たちが居るということでございます。そのような人たちは、ドラッカーが所謂コンサルタントとしていろいろな所を調べたが、まあ言ってみれば、成功・失敗半ばしていると言っているわけです。その時に彼が成功例だけを繰り返し、繰り返し宣伝している、誇張しているだけなんだ、ドラッカーの人气が上がっているかもしれないけれども、それはやはり学者じゃなくて、ジャーナリストなんだ、そう反ドラッカー派は言っているということでございます。それにも関わらず、ドラッカーは日本の産業界や日本の経営者あるいはビジネスマン、学生に至るまで圧倒的な好意を持って迎えられているわけでございます。だから、そういう批判というのは非常に霞んで見えるんじゃないか、と梅田氏は言っております。

今申し上げましたように、日本の多くの最高経営者のドラッカーに対する信頼は少しも揺らいではいませんでした。ある人は初めてドラッカーに会ったときを非常に鮮明に覚えており、セミナーの受講者はその信頼度を深めております。

坂井原: まあ、かくしてですね、ドラッカーが1959年7月3日に来日しまして、帝国ホテルで第1日目を過ごすわけですが、その折、帝国ホテルで記者会見をしています。

その会見で、日本に来てどんなことを教えるのかとの質問に対して、

ドラッカーは、単なる教科書を喋るつもりは毛頭ない。あくまでも社会科学と企業経営の範囲で話し、私自身もディスカッションを通じて、その参加した人たちからいろいろ教えて貰うことを期待していると、質問に答えているんです。

ドラッカーが言うには、私も日本をそれほど知っているわけではない。しかし、少なくともアメリカ・ヨーロッパ経営については知っており、それらを話すことは、日本にとっても参考になるだろうと思っている。それに、私の書いた本は、翻訳され日本で出版されているので、たぶんお読みのことと思う。経営学とは、実践の学問である。荒唐無稽な論理を展開する意図はない。実践的・現実的に、そして論理を土台として日本の企業経営者と話をしたいと考えていきたい。最後に、私もセミナーをやるにあたって、自分が一方的に話をするというのではなく、参加者の意見や質問を十分に考慮して話を進めて行きたい、と記者会見で話しております。

そのような経緯があって、トップマネジメント・セミナーの開幕となるわけです。そこで、セミナーのお話をしたいと思うんですけども、残念ながら時間がありませんでしたので、テーマだけを挙げておきました。資料を見て頂きたいと思います。そこでは、この開催された回数と年月とテーマが表になっております（配付資料をもとに説明）。ドラッカーが来日してトップセミナーが開かれたのは、5回でございます。この資料にあげたテーマだけではなく、セミナーが開催されるつど特別講演会を開いているんです。特別講演会でも、無料のものと、トップ経営者を30人位集めて話をするというような会費制の講演会を開いております。

その他、このセミナーだけでなく、通産省に行きまして局長クラスあるいは部課長クラスを100人くらい集めて日本における経済をどのように考えるかというような事も話しているわけです。

で、第1回目は、世界的産業革命期における企業のあり方とトップマネジメントの責任ということを取り上げております。それから、2番目に経営管理者の能力をどう伸ばすか、特に潜在能力の開発について。そ

れから、3番目は、現代企業における人間関係への規範と新しい労使関係のあり方。ドラッカーは資料を配りながら話しております。それでも特にディスカッションを重視して、参加者の中に入って行って質疑応答をしているようでございます。

それから、第2回目は、昭和35年です。1960年にイノベーションの経営と、それから長期計画と意思決定という問題について話しております。この時には、私は資料を渡しませんと言って話しているそうです、自分がレクチャーしてディスカッションだけで、司会をやったりまとめをやったり質疑応答したりしております。

で、3回目は、資料を配っているらしいんですけども、それでも主としてディスカッション形式で話を進めております。それから、残念ながら4回・5回の資料はいくら探しても見つかりませんでしたので、ただテーマといつやったかということだけを書いておきました。NOMAに尋ねても、分からないというか、資料がないですね。ただ講演やセミナーの概略的な内容は、『事務と経営』で載せてはいます。

——この第1回目から第5回目は全部事務能率協会の主催で行われた？

坂井原：はい。それに現代経営研究会を代表して野田一夫先生も参画していたはずですよ。

——それで、もう一つ関連して聞きたいんですけど、トップマネジメント・セミナーは、5回で終わっているんですか？

坂井原：5回だけです。後は、そういうトップセミナーって名前を付けているのは、日本生産性本部がやっているんですよ。でも、外国人は呼んでないですよ、日本人だけです。

——先ほどスタッフ無用論をドラッカーが言っているという話ですが、その時になぜそのような問題が出てきたのかというと、日本の場合、組織が巨大化して事業部制に切り替える企業が非常に多くなったという話をされていたんですけども、そのことと関連しているんですか？つまり、ドラッカーの主張がもてはやされてた、あるいは注目されたというのは、一つは日本の抱えている問題に対して答えを与えてくれるという。

坂井原：要するに敗戦後、GHQが日本を抑えて、まず財閥解体をやった。それから46年から47年にかけて公職追放をやった。今までの創業者的な本当に起業家的なトップの人たちがほとんど居なくなったわけです。それで、組織が途中で切られたみたいな形になって、部課長クラスの若手が経営を引っ張ることになっていく。ところが、1950年の朝鮮戦争で日本が特需を受け、それで設備投資のための資金がたくさん出来たわけです。そこで、トップの勉強しなければいけないという社会的な要求が盛り上がるわけです。もう一つは、そのような要求を勘案しながら、外国の先進工業国にどうやって追いついたらいいのか、どうやって近代化したら良いかと、設備の近代化と同時に、経営の技術の要請が出てくるわけです。そこで、郷司浩平がヨーロッパに渡りまして、ヨーロッパの経営体制というのは一体どうなっているのかを視察して帰ってくるわけです。パリに生産性の総本部がありまして、そこでいろいろ勉強してきて、日本でもそういう生産性本部を作ろうじゃないかということになったわけです。それは1955年3月に設立されます。それ以降10年間で、500幾つもの海外視察団を送り出しているんですよ。

——坂井原先生の今の一連の戦後経済過程の説明ですが、戦後間もなく、要するに財閥解体から企業の民主化、日本経済の近代化構想が打ち出されていきます。たとえば、経済同友会の大塚万丈さんの記事を見たいんです。大塚万丈さんという人はもの凄く民主的な人で左翼と見間違えられる程異端児です。同友会の初代表幹事をやったこの人は53歳で亡くなってしまいます。もう少し長く生きていたら、経営環境が変わっていたのではないかと思う位の人で、そうとう近代化したという話が出ていました。それと、図書館でニューディール政策との関連でテネシー流域のTVAについて多くの報告書をみたことがありました。高宮晋さんとか都留重人さんの名前のある論文が編集されていました。そういう記事を見ると、戦後間もなくの経営世界での近代化が盛んに議論されていたんですね。

坂井原：海外へ視察団が何度も行った結果、業界でいろいろな専門的な協会というのが作られたのです。マーケティング協会もそうですし、消費者

協会も、生産性本部にいた連中が移りましてね、分店みたいなことになった。

——先生、行ったのはアメリカだけですか。

坂井原：いや、ヨーロッパも行ってますよ。鉄鋼は何といてもヨーロッパですから。

3. ドラッカーの日本への影響

坂井原：それで、ドラッカーの日本企業に及ぼした影響でございますが、ドラッカーが造語したと言われている用語がたくさんあります。その中で、特に分権化とか目標による管理、民営化、知識労働者、それから品質管理、これらはドラッカーが作った言葉なので、それらについてちょっとお話しておきます。

分権化はご存じのように事業部制と同じ内容のものでございます。事業部制というのはGMでも既に実施されていたわけで、ドラッカーがGMをやめてから、GEに移り、GEを事業部制にするわけです。その前にフォードを事業部化させて、成功させているわけです。

そういうことが、まあ日本でも伝わってきて、生産性本部の海外視察団が事業部制について、さかんに調べてきているわけで、日本の企業も積極的に事業部制を取り入れる原動力となりました。企業の中でいろいろな事業を分割とか独立させて大会社の中で小さな企業があるというような形を作ったわけですが、それは、地域別事業部制と商品別事業部制の二つに分かれております。

松下電器の場合は、洗濯機とかその他電機製品、パソコンとか海外事業部とか、そういう形で分けております。あるいは、石油会社ですと、重油とかガソリンとか製品別で分けているところもあります。

それから自動車販売会社みたいに、例えば、神奈川トヨタとか、あるいは東京トヨタとかというような形で、地域別の事業部制を敷いております。

ダイヤモンド社の『近代経営』が昭和35年の12月に調べた時には、

鋁業では日本鋁業、材木業界では秋田木材が事業部制を敷いております。鉄鋼では神戸製鋼とか久保田鉄工、化学では積水化学、薬品では武田薬品工業、自動車では鈴木自動車工業、楽器では河合楽器製作所、商事では明治商事、興行では東京ホテル、といったようなものがあります。

昭和35年の12月に調べた255社の中では、63社(25%)がもう事業部制を施行している。日本も35年位で事業部制を敷いている企業がたくさん出てきているわけです。セミナーの中でも事業部制についてテーマを取り上げて話をしていると思いますが、その中でも知りたい人達がたくさん質問していると思います。

それから、目標による管理でございますが、これも『現代の経営』の中で取り上げられています。ドラッカーはGE社に招かれて、総資本利益率を算定し、それを分解して全社的な目標を設定していく方法を提案しました。まず、総資本利益率を総資本回転率と総売上利益率に分解し、総売上高、総資本額を決定する。その売上高に対する総利益額を設定し、それらを分解して各部門に割り振り、各部門はさらに各課、係にまで分解して目標額を割り振る。このような形で総資本利益率による目標管理の方法を提案したわけです。

目標による管理が日本に導入されたとき、日本的に消化された例として、住友金属鋁山の自己申告制があります。自分がこれからしたいこと、例えば原価を切り詰めるとか販売高を上げるとかということを書類にして上司に提出する。それで認可をもらって、自分が立てた目標に向かって努力する。それで最終的にボーナスの査定資料とするとかいう話です。十條製紙も大体同じような形だったと思います。日本的に咀嚼されたような形で入ってきました。

それから、トヨタ自動車の場合、例えば年間45万台作るという目標が設定されると、生産だけじゃなくて、品質管理部は何をするとか、検査部は何をするとか、予算委員会みたいなのがありまして、ラインの部門の目標に対して、スタッフの部門はそれを支援する形で目標を設定する。

目標による管理も日本の多くの企業で取り上げられて、いろいろな名目

で実施されました。たとえば、日本電気のゼロ・デフェクト、失敗をゼロにするというような形もそうですね。とにかく、分担を設定して、最終的に到達するような形で目標を設定して実施した。

次に民営化でございますが、これはイギリスのサッチャー首相が取り上げて、多くの国営事業を民営化したことでよく知られております。これは、ドラッカーの影響を受けたとサッチャーも言っているわけでございます。日本の民主党などは以前実施した郵政民営化を攻撃の材料にしておりますけれども、小泉元首相が郵政民営化したこともドラッカーの考え方が若干入っていることになろうと思います。

それから、知識労働者の問題。第二次大戦後、ゼネラルモーターズで行なった従業員意識の調査結果は、経営者側・労働者側から反対を受け、そのため全社的品質管理は実現出来なかった。日本ではトヨタ自動車がドラッカーからの示唆を受けて高度成長期に実施しました。つまり、1950年代前半に教授の助けを借りて、トヨタ自動車は知識労働者を労使協議政策の面で生かした。当時、このトヨタは労働争議で非常に苦況に陥っていて、社長が辞任するという所まで経営が逼迫していた中で、ドラッカーの知識労働者の理論を援用しまして、トヨタ自動車は立ち直ったといわれております。アメリカの主観主義的な企業経営よりも従業員重視主義の経営で成功したということで、ドラッカーの思想は、日本に大きく影響していると考えられることも出来ると思います。

昭和34年頃の日本の産業界あるいは出版界は、アメリカの経営学ブームの風潮に沸き立っていたわけでございます。その頃、アメリカから経営関係の学者とか専門家、コンサルタントと言った人たちが相次いで日本に招かれました。かれらは、アメリカの企業をモデルにして、日本の経営のやり方がアメリカと違うと言って、それは不合理で前近代的であると決めつけて、自分たちの考えていることを押しつけるような面がありまして、結局はそういうコンサルタントとか講演とかは失敗しています。

ところが、ドラッカーは来日当初から日本は大国になると予言していて、第二次世界大戦の敗戦の中から蘇ってきた日本の力を高く評価し、

アドバイスしているわけでございます。そういう意味で、ドラッカーが日本人に大きく受け入れられる要因になっていると思います。

ドラッカーがなぜ、そういうことを言うかということですね、『断絶の時代』でも触れているように、日本が明治以前既に確立した社会を持っていた、そして文化的基盤の上に立脚していたからだ。ドラッカーは短期間のうちに日本を研究して、どの国とも違った工業化のパターンを作り上げきた経緯を踏まえていたと思います。ドラッカーはGM、GE、フォードと言った大企業のコンサルタントとしての深い知識を持ちながら、決してアメリカ的なマネジメントを日本に押し付けるのではなく、最初から日本に来て各地で講演とセミナーの中でいろいろな日本の良いところを強調し、アメリカの経営の技法や方式、やり方などで利用できる所は利用した方が良いということをお話した。そういう中で、むしろドラッカーの哲学的な物の考え方が日本人の中に浸透していったのだと思います。

ドラッカーがどのように大きな影響を与えたかという関わりで追加すれば、66年に勲三等、瑞宝章の授与があります。その瑞宝章の申請調書の中に、ドラッカーの功績が書かれています。まず、「経営者啓発に関する功績があった」ということです。「昭和30年を契機として我が国産業あるいは経済の高度成長と相まって、経営近代化の要請は徐々に高まってきたが、一方これに対応して高度の経営者意識の確立や社会的責任の明確化など所謂経営者自身に関する諸問題の解決と共に経営政策・経営方針、経営計画の確立や意思決定の方法、事業部制の確立、貿易の自由化に対する対策・対応策など所謂経営近代化のための一連の諸問題を解決することが日本産業における重要な課題であった」と。

ドラッカーは、昭和34年から4回に渡って来日し、経営者啓発のための指導を行った、と評価しているわけです。これらの教育啓発に参加した大企業中心の企業経営者の数は、東京・大阪をはじめ、名古屋、福岡、広島など全地域にわたり今日まで既に600余名を数えている。今は開放体制下に直面した我が国産業において、著しく経営者理念が浸透、高揚し、近代的経営を達成しつつあるが、これは同教授に負う所が大である、

と評価しております。

それから海外に対する日本産業の紹介および日米親善に関する功績もあったと。

さらに、産業経営教育に関する功績がある。ドラッカーの経営近代化に関する指導啓発は、ただに経営者のみに留まらず来日を機会に各地でビジネスマンに対する一般講演、学生に対する学術講演などを開催し、これを聴講した者は1万人を超え、広くビジネスマンや学生にまで近代経営に対する理解を深める事に功績があった、としています。

その他、行政機関などに関する功績もあった、というような事ですね。日本の政府もドラッカーの功績を非常に大きく評価したということです。

——1966年に日本政府から叙勲をうけたということは珍しいことなんですか？

坂井原：そんなことはないですね。外国人はよく貰ってますよね。

——瑞宝章というのは、教育研究その分野の功績に対する賞ですよね。企業家に対するものではなくて。

坂井原：ドラッカーが勲三等瑞宝章で、私も同じだというのはちょっとね……

——あ、先生も頂いているんですか？

坂井原：ちょっとね、格が違うんじゃないかと思うんです。(笑い)

——いや、例の『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の著者、エズラ・ボーゲルも貰っているはずですよ。

坂井原：かなり貰っているんですよ。

——だから、今の勲章制度をみても、外国人にも結構出していますよ。

——なるほど、文化面とか教育面に功績が大となれば貰えると。そうすると、ドラッカーがこの瑞宝章を貰ったというのは、それほど珍しいことではないけれども、当時としては早かった？

坂井原：ええ、66年の頃はかなり早かった。

4.『現代の経営』のインパクト

坂井原:日本における『現代の経営』、これを含めてですね、ドラッカーのブームは、二つに分ける見ることが出来ると思うんですよ。戦後、日本経済の再建がようやく軌道に乗ってきて、朝鮮戦争の特需によって日本企業の設備投資資金も整ってくる。そのところに日本生産性本部などがアメリカ産業視察団を組んで、アメリカの先進経営技術を習得し始めるのが昭和35年頃です。この前後に、ドラッカーの『現代の経営』が出版された。これは現代経営研究会と称するグループにより翻訳され、自由国民社から出版され、70版も版を重ね、何十万冊と売れた。日本産業界のトップマネジメントによって、それが日本的に咀嚼されながら、広くドラッカー経営学が行き渡った、これが第一次のドラッカー・ブームであったと思います。

聞いたところによりますと、この『現代の経営』が日本に伝わった事情として次のようなことがあったといます。イリノイ大学に留学していた現代経営研究会のメンバーの一人、この人はキンビールに勤めていた人なのですが、イリノイ大学を終えて日本に帰ってくる時に、まあ普通だったら万年筆とかの細かい物をお土産に持ってくるのでしょうけれども、『現代の経営』というのは広く日本の現在並びに将来の経営者に読まれるだけの価値を持っている、とりわけ自己の成長を望む人たちに励ましになる有意義な本であると考えて、原書6冊を買い求めて帰国した。そして、キンビールの社長とか重役連中に配った。その本のこと現代経営研究会の中で話題となり、日本にとって有益な本であるからそれを翻訳しようという話がまとまり、現代経営研究会のメンバーがこれを翻訳した、という経緯になっております。そして、翻訳している途中で、立教大学の野田教授あるいは三菱石油でアメリカに留学経験のある川村欣也というような人たちが加わって、10名がこの本を翻訳したというわけです。

それから、第二次のドラッカー・ブームですが、2005年11月11日に、誕生日を前に亡くなられたのをきっかけにして、日米各地でいろん

なパーティを兼ねた研究会を開催することに始まりまして、ドラッカーの入門書やドラッカー・エッセンシャル、あるいはドラッカーの格言などの解説書などが店頭に並び始めます。さらに、NHK やテレビ局などが特集番組を組んで放映したりもしました。ダイヤモンド社ビル内に国際経営研究所が設けられ、国際ビジネスコミュニケーション協会とか、あるいは京都のポート M、それに田辺経営（コンサルタント）の主催による大がかりな研究セミナーの開催などがあり、ブームをさらに広げたということでございます。

次に内容的には、今までの経営学書と全然異なっているということがドラッカーを読ませる大きなポイントになっています。従来の経営学、これは『現代の経営』以前のものでございますけれども、アメリカ本の翻訳であれ国内発行の本であれ、どれも教科書的で、堅苦しくて面白くないものでありました。私らが学んだ昭和 27 年から 30 年頃の大学における経営学教育はドイツ経営経済学であったり、あるいはもっと細かい生産管理や販売管理であったり、そういうのが経営学でありました。したがって、今日のような生きたものとして企業を見るとか、その中で働く企業経営者に実践上役立つようなものが何もないというような時代でありました。

ところが、『現代の経営』は違っておりました。たとえば、連邦経営組織を中核として企業体のあり方を解説したり、あるいは経営者の意思決定や行動パターンを教えてくれる、実際の身をもって体験した経験から教えてくれる、所謂経営実務に有機的に連結するような経営学を展開しているため日本の経営者あるいはビジネスマンにマッチしたわけです。

また、別の面から見れば、事業とは何かということが基本的なテーマとなっております。ドラッカーは事業とはマーケティングおよびイノベーションを行う事によって顧客を創造することだと定義して、事業経営の目的は経済的な成果を達成するということに付随して出てくるんだと説き、それを実現する手法を我々に教えてくれているわけであります。また、事業活動のそれぞれに明確な目的を設定して、事業の置かれた世

界的・経済的状况を勘案しながら、事業活動を成功に導くことこそ、経営者の職務であり、それは広い洞察力を基礎とする合理的な意思決定によって達成される、ということをこの本は強調している。しかし、そのためには経営者の育成の問題が重視されなければならないということも指摘しています。

『現代の経営』は、広く日本の現在なりあるいは将来の経営者に読まれるだけの価値を特に持っているわけであります。とりわけ、自己の成長を望む人々を励まし、彼らに有益な援助を与える力を持っている、とこの『現代の経営』から伝わってくると思います。

もう一つ違った側面からすれば、『現代の経営』は、技術革新化が進む高度産業社会における現代の経営理念とその政策や管理方式を実際に明らかにした本であるということが言えます。それは、高度産業社会というものを形成しつつあった当時の日本の経営者が求めていたところのものであったと言えます。現代経営という未知の世界に入り込んだ日本の経営者に明確な指導理念と方策を与えたものであると。ドラッカーの経営論は産業社会における経営のあり方を問題としている、そこに教授の経営論が他にない優れている点である、ということが出来るだろうと思います。現代的な指導書というふうに見ても差し支えないと思うわけでございます。

ドラッカーの経営論の行方は、『現代の経営』を出発点としてやがて変貌する産業社会論となり、さらには産業社会を超えた未来社会論を展開するという形で進んでいく。飛躍するかもしれませんが、この著書の折りに触れて主張されているところは、人は資源であるということ、知識社会の今日、知識労働者の生産性の向上こそポスト資本主義社会に重要な役割を果たすとの主張に繋がっているんじゃないかと思います。

——ドラッカーの翻訳に関係した現代経営研究会というは何なんですか？

坂井原：フルブライト奨学資金でアメリカの大学に留学して帰国した人たちの集まりです。

——フルブライトの留学生が集まったというのは、経営関係の留学生が集まったのですか？

坂井原：恐らく、そういうことだと思います。ただ、フルブライトも現役の学生で行った人もいたかもしれませんが、多くは企業に所属しながらフルブライトの試験を受けて、留学しています。留学後また企業に復帰するわけですよね。現代経営研究会の一員であった産業能率大学の小林薫先生も興亜石油に居て留学し、帰国後一旦会社に復帰したのち産業能率大学に転出した一人です。渡辺信六さんという人も、確か日本鋼管に入社し、フルブライトで渡米し、帰国後に日本鋼管に戻り、『現代の経営』の訳に携わった一人でした。私とも友達でよく知っていたんだけど、途中で亡くなりました。

それだからこそ、あの翻訳なんかもやはり自分たちが実際に経験したり、直面しているから、訳が生きているんじゃないかなと思います。ドロッカーがどういう風に考えたかと言うよりも、むしろこの翻訳した人たちが自分たちの日本に当てはまるにはどういう風に翻訳したら良いかと考えたことの方が大きかったんじゃないかなと思うのです。

——現代経営研究会は、その後はないんですか？

坂井原：ないですよ。

——ドロッカーが現代の経営という場合、新しい社会の創造という視点を強く感じます。著作を読まれた時に経済が優先されるのではなく、社会を経営するという感じに僕は思ったんですけれども、先生はどう感じておられますか。

坂井原：私が一番関心を持ったのは、企業の社会的責任です。今で言えばやはり、人間を首切るのにあっさりしすぎている。社会の中で企業はどういう責任をもつべきなのか。

以前、私は文部省から科学研究費を二回受けて、四大公害裁判関係企業を対象に公害研究をしたことがあります。二回に分けて2年くらいおいてやったんです。田子の浦の垂れ流し、あるいは富山県神通川のイタイタイ病、新潟県阿賀野川の有機水銀事件とかの関係企業を調査しました。企業は何をしてもいいわけじゃない、そういうことをしてけしか

らんって思ってね。まあ、『現代の経営』を何回も読んでいるうちに、企業には社会的な責任の認識が必要なんじゃないかと思ったんですよ。私がまだ神奈川大学に居た時に、新設の授業科目として企業の社会的責任という科目を提出をしたことがあります。日本経営倫理学会の会長であった水谷先生が担当することになりました。

——最近の経営管理力が非常によくないように思われるのですけれども、先生は、50年代、60年代に日本を復興させた経営者たちとしょっちゅう会ってたわけですね。その当時の経営者をどのように感じられましたか。

坂井原：そうですね、日本生産性本部に在職中、生産性研究所主催の海外経営研究会の事務局におりました。その時に、例えば「意思決定」というテーマを取り上げてシンポジウムを開催する折、会員会社の社長や役員にお目にかかり、シンポジウムに参加していただきたいとお願いにいったことがありました。多くの経営者に会っているわけですが、特に印象的だったのは、松下幸之助、住友電工の北川一栄とか立石電機の立石一眞、本田技研の本田宗一郎といった人たちでした。

——先生、社会的責任みたいなのが、その人たちから感じられました？

坂井原：う～ん、当時は30歳そこそこの若僧でして、テーマが「意思決定」ということもあって、社会的責任というところまで頭が働かなかったなァ～（笑い）。

了