

ドラッカーのリベラル・アーツと構想力の正体

The True Nature of Drucker's Liberal Arts and Conception

三 木 國 愛*

Kunichika MIKI

はじめに

本稿はP. ドラッカーの『現代の経営』（1954）の解題ではない。ドラッカーが同書で使った「知的生産（議論）の作法」，つまりその構想力の構造についての試論である。

ドラッカーは，同書の序論で「マネジメントの本性」について言及し，「マネジメントには特有の科学的かつ専門的な側面がある」にはあるが，「マネジメントは，科学や専門知識を包含しながらも，そのいずれでもない。それは実践である」との見解¹⁾を示している。

『現代の経営』はその見解に立脚したドラッカーによる「経営（マネジメント）実践」論であり，それはドラッカーの「経営（マネジメント）」論が「リベラル・アーツによる知の体系である」ことを示唆している（後年，ドラッカーは，そのアプローチを「社会生態学」と呼称した）。

ドラッカーは，新しい社会と組織の関係に注目し，ドラッカーが生きた「20世紀の社会」を正しく機能させることが出来るのは「組織」であり，その中心に位置づけられるべきは企業（ビッグ・ビジネス）である，と見立て，そのことを前提に私益と公益の正当性などの議論を展開した。

そして，そのことを議論するためにドラッカーならではの「知的生産（議論）の作法」を使用した。それは，「歴史」を「物語」に変換することで，事実（現象）の背後にある「意味」や「価値」を発見し，新しい「知（言説）」を構成する，というものだ。その変換は「ドラッカーの意図」であり，それはそうしたドラッカーの議論への立ち位置からのものである。

このように「歴史」を素材に使用するドラッカーの「知的生産（議論）の作法」は，

*経営会計学科－経営戦略

Department of Business Accounting－Business Strategy

作者の想像力で世界を新たに創る「長編小説」を「物語」るのではなく、すでに目のまえにある「世界」を丹念に観察し、それがいかにしてここにあるかを「短編小説」のように「物語」ることで、読者の想像力に働きかける。

「歴史」と「物語」の語源は、ラテン語の「*historia*（知ること、知識）」にある。

「歴史」は「我々は何処から来て、今、何処にいるのか」の過程に関する「知識（証拠・歴史的事実）」の集積から成り、その集積への分析的考察が歴史学になる。

「物語」は「我々は何者か、我々は何処へ行くのか」の変化に関する諸現象の観察や情報の収集から成り、その観察結果や情報収集から得られるデータを手掛かりにして諸現象の背後に隠されてある意味や価値を洞察したり、発見したりする過程の「説話（narrative）」である。

「歴史」は過去を記述しようとするが「過去そのもの」、つまりその全体がその当時のまま存在することはないため、確かに存在したはずの「過去そのもの」を示す「部分的過去」としてある「証拠」や「資料」に基づいて過去の存在を「知識」として実証的に説明しようとする。従って、「知識としての過去」の記述からは「推論」や「想像」といった主観的要素が排除される。

ドラッカーの関心は「過去そのもの」にはない。ドラッカーの知的関心の対象は、過去に実際に起こった出来事の近未来的社会との関係、つまりその「意味」や「価値」の発見にあるからだ。そのことを「物語る（描き出す）」あるいは、関係づけるために「歴史（知識としての過去）」を活用する。

「物語」は、出来事を描くが、それは必ずしも「歴史」としての事実、つまり「過去そのもの」の記述ではない。「歴史」としての事実の正確な記述に較べると「物語」は「概ね、こういうことです」という態度で過去の出来事（事実）や現象を描く。だから、「物語」には、あちこちに事実関係の「ゆるさ（欠落）」が生まれる。

その「ゆるさ（欠落）」を補うのが「構想力」である。その構想力によって「事実」にまつわる「一部始終」を表現してしまうのが「物語」であり、その背後に隠されてある「意味」や「価値」を明らかにするのが「物語」の効果なのだ。

ドラッカーの「意図」は、その「構想力」による「物語の効果」を狙うところにある。そこにこそドラッカーの「知的生産（議論）の作法」の独自性がある。

ドラッカーの議論の立ち位置は、「歴史」の側ではなく、「物語」の側にある。この立ち位置だからこそ「マネジメントには特有の科学的かつ専門的な側面がある」という社会科学的認識を超えることが可能になり、「そのいずれでもない。実践である」というリベラル・アーツによる知の体系が見えたのではないか、と思う。

『現代の経営』はマネジメントの過程そのものが1つの事業を成し遂げると同時に人間の成長を実現する「物語」であることを明示した作品である。そこでは3つの企業の「物語」を挿話としてつなぐオムニバス形式が採用され、全体が構成されている

(この形式は、同書が学術研究の著作ではないことを示すものであるが、そのことと同書の作品としての価値は無関係だ)。

尚、本稿を執筆するため、Drucker, P. F (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row, Publishers, Inc. 及び、現代経営研究会訳『現代の経営 (上・下)』(1965) ダイヤモンド社を使用した (上田惇生訳『〔新訳〕現代の経営 (上・下)』(1996) は、日本語として洗練された訳文ではあるが、脚注の訳が省略されるなど必ずしも原文に忠実ではなく、研究と言う目的には不適格と判断し、使用しなかった)。

1. 社会の解剖と「知的生産 (議論) の作法」

ドラッカーは『現代の経営』の文中に「シアーズ・ローバック物語」「フォード物語」「IBM物語」の3つの「物語」を編み、挿入した。なぜ、ドラッカーは「歴史」を手掛かりに「物語」を編み、挿入したのであろうか、まずは、そこから問うてみたい。

カー (1953, 1962) は、「歴史とは過去と現在との対話である」「歴史とは過去の諸事件と次第に現れて来る未来の諸目的との間の対話と呼べる」⁽²⁾と語った。

堺屋 (1983, 2004) は、「歴史の読者は事件の結末を知っているが、歴史の中に生きた人々はそれを知らなかった」と指摘し、加えて、「歴史は「短縮」され、「単純化」されているが故に、歴史の中を生きた人物の悩みと迷いを十分に伝えない」「歴史は教養であるとともに、実学でもある」と主張し、歴史の「使い方」⁽³⁾を提示した。

こうした歴史的知の「対話性」「不完全性」「実学性」に通底する「知的生産 (議論) の作法」としてドラッカーが独自に採用したのが「歴史」の「物語」への変換のアイデアである。そこでは、始めに「歴史」への認識があり、次に、それを「物語」に変換し、その物語の筋を構成する諸要素への独自の「解釈」と「意味」づけが行われる。そして、新しい「知的言説 (論理)」が生み出される。

それが、『現代の経営』では「シアーズ・ローバック物語」に続く「事業とは何か」、 「フォード物語」に続く「目標と自己統制による管理」、 「IBM物語」に続く「人間労働の本質」への言説である。

では、なぜ、ドラッカーは「事業とは何か」「目標と自己統制による管理」「人間労働の本質」に言及し得たのであろうか。これらの「知的言説 (論理)」の背景になっているのが『現代の経営』に至るドラッカーの諸著作である。

ドラッカーの処女作は『経済人の終わり』(1939) だ (その前に『フリードリッヒ・ユリウス・シュタール、保守的国家論と歴史の発展』(1933), 『ドイツのユダヤ人問題』(1936) の二つの論文がある)。

ドラッカーは、同書で「なぜ、ファシズム全体主義が出現したのか」を問い、「古いブルジョア資本主義社会が崩壊し、その後に人間の自由を基礎とする社会が形成されなかったために、民衆は絶望し、矛盾に満ちたナチスにすぎた」との洞察を得る。

第2作目の『産業人の未来』（1942）でドラッカーは、新しい「自由な産業社会」を構想し、その担い手となるのが「企業経営者」とであると指摘した。

現代社会（20世紀）の中心的存在として企業に注目したドラッカーは、GMの調査研究の成果を第3作目の『企業とは何か（会社の概念）』（1946）で発表した。その中でドラッカーは、「自由な産業社会」の担い手たち、つまり「自由な人間」としての新しい「企業経営者、ミドル・マネージャー、労働者（従業員）」のコンセプトを提示した。

これらの一連の著作を通じてのドラッカーの意図は、ファシズム全体主義を二度と出現させないことにあった。その意図は「政治的」である。それはドラッカーの議論が「政治学」から出発したことに起因⁽⁴⁾する。これらのことは、企業の目的が利益最大化ではなく、自由な産業社会をつくるという社会的使命にある、とする「ドラッカーの理念」の形成に深く関係する。

ドラッカーの第4作目は『新しい社会と新しい経営』（1950）であり、オリジナルタイトルは「*The New Society: The Anatomy of Industrial Order*」、すなわち「自由な産業社会」を形成する新しい社会の中心的制度（企業）を「解剖（議論）」し、その原理は「自由と責任ある新しい社会」への視野（目的）の共有⁽⁵⁾である、と主張した。

ここで注目すべきことは、ドラッカーの意図が「政治的」な性質から「社会的」な性質へと移行したことだ。この変化は「社会生態学者・ドラッカー誕生」を意味する。

そして発表した第5作目が『現代の経営』（1954）であり、従って同書は「社会生態学者・ドラッカー」の第1作目に位置づけられるものだ。

『現代の経営』でのドラッカーの議論は「マネジメントを実践する」企業の営みへの内部からの観察によるものであり、そこにはGM、GE、Fordなどへのコンサルテーションから得た経験知の活用⁽⁶⁾があり、それが議論の解像度の向上となって反映されている（第3作目の『企業とは何か（会社の概念）』での議論と較べるとその解像度が著しく向上している）。その議論の解像度の向上を促進するステップ（跳躍台）になっているのが「物語」である。

ドラッカーは、なぜ「事例（ケース）」ではなく、「物語」を編み、挿入したのであろうか。この問いへの答えの手掛かりは、ドラッカーが同書で参照したことを示す文献への脚注にある。そこでドラッカーは、「For their interpretation I alone bear the responsibility.（解釈については、私のみが責任を負う）」と明記している。この

脚注は、「歴史」の文脈を独自に解釈し、「物語 (story)」を編んだことを示唆する確かな「証拠」だ。

そこには、「見るために生まれ、物見の役を仰せつけられた (積極的傍観者)」を自認するドラッカーの方法論 (知的生産 (議論) の作法) が「歴史 (history)」という過去への参加は不可能であるが、「物語 (story)」への参加は可能である、との立ち位置の選択がある。

確かに、歴史の中の「真実」は陳腐化しない。しかし、真実の継続は社会的な「停滞」を意味する。歴史は、「我々はどこ (過去) から来て、いま (現在) どこにいて、これから (未来)、どこ (方向) に向かって行くのか」への「ヘーゲルの (単線的)」な自問自答には限界がある。その限界を超え新しい「歴史」を創造するには、この自問自答を「脱ヘーゲルの (複線的)」に思考実験することが求められる。その時、歴史の中に眠っていた真実や価値が覚醒する。

そうすることで、今 (現在) を生きることしかできない人々の意識が変化し、新しい価値や意味が受け入れられるのだ。そのことが時代・社会・人間の進歩の原動力になる。だからこそドラッカーは「変化」を方向づけるために「物語」を選択したのだ。

歴史の解釈・洞察にまつわる「物語」を編むことからドラッカーが『現代の経営』で生み出した「経営 (マネジメント)」の概念と論理を整理すると以下ようになる。

- (1) 「シアーズ・ローバック物語」からは、事業の目的が「顧客創造 (利益の追求ではない)」であり、この目的のための手段となるのが①マーケティングと②イノベーションの2つの機能であるとの論理が生まれた。
- (2) 「フォード物語」からは、新しい経営管理の理念となる「目標と自己統制による管理」の論理が生まれた。
- (3) 「IBM物語」からは、人間の成長と企業の発展を統合する「人的資源」の論理が生まれた。

これらの物語を編み、概念と論理を生み出す手掛かりとしてドラッカーは、以下の文献 (歴史) を参照したことを明示している (参照の内容が不十分だとの批判がある)。

- (1) 「シアーズ・ローバック物語」は、Emmet & Jeuck, *Catalogues & Counters ; a History of Sears, Roebuck & Co.* (Chicago : University of Chicago Press, 1950)。
- (2) 「フォード物語」は、Allan Nevins', *Ford*. (New York : Scribner's, 1954)。
- (3) 「IBM物語」は、Charles R. Walker and F. L. W. Richardson in *Human Relations in a Expanding Company* (New Haven : Yale University Press,

1948)。

ドラッカーはこれらを参照し「歴史（知識としての過去）」を踏まえた上で、それを「物語」化して、実証された過去の「真実」や「価値」を解釈する思考の自由を得たのだ。それがドラッカーの「知的生産（議論）の作法」の正体である。

2. 「シアーズ・ローバック物語」の解剖

シアーズ社の「歴史」は「シアーズ・ローバック物語」になる。「物語」の編み手は、ドラッカーその人である。ドラッカーは何を語ったのか。

まず、事業のスタート（リチャード・シアーズ）に着目する。シアーズがやったことは事業と呼べるようなものではなく、売れずに埋もれている品物を買集めては、手持ちの商品がなくなるまで宣伝を行って農民に売ることを繰り返すことで一財産を作った。つまり、彼は投機家であったのだ。ここまでは「歴史」的事実そのものである。ドラッカーはそれを「物語」に編んだ上で、その構成要素の意味を問う。そして3つの意味を見出し、提示する。

- ①孤立した市場（既存の流通チャンネルでは到達できないという意味がある）
- ②独自の市場（都市の消費者とは異なるニーズを持つという意味がある）
- ③潜在購買力（農民一人ひとりの購買力は小さくても、全体としては未だ手つかずの膨大な潜在購買力の存在を意味する）

リチャード・シアーズの「商売」は、こうした3つの意味を孕んでいたのだ。

ドラッカーによればリチャード・シアーズが会社に遺したのは自分の名前だけで、彼がやったことは事業ではなく「投機的商売」であり、シアーズ社を「近代的企業」に変身させたのは、ジュリアス・ローゼンワード（1862-1932）である。

1895年、シアーズ社の経営権を掌握したローゼンワードは、1905年、シカゴに通信販売発送工場を完成させるまでの10年間で同社を「近代的企業」に育て上げた。

ローゼンワードは、事業の出発点としてシアーズの「投機的商売」が孕んでいた「3つの意味」を認識し、それらを農民にとって価値あるものを提供するための事業機会として捉え、以下の5つの領域でイノベーションを創発した。それにより「販売革命の父」の称号を得た。

- ①商品開発するメーカーの育成
- ②カタログ（買い物案内書）

- ③売り手の危険負担（返金）
- ④通信販売の「商品発送工場」
- ⑤人的資源組織

ローゼンワードのイノベーションを助けたのは、オットー・ドウリングである。1905年、彼が企画したのが「商品発送工場」で、この工場こそがヘンリー・フォードに5年、先行した方式の近代における最初の「大量生産（処理）工場」であった。その工場では、すべての仕事が単純な反復作業に分けられ、コンベアー・ベルトによる流れ作業方式や標準化された交換可能な部品を使用する方式が採用された。そしてすべての作業は、工場の全部門にわたる予定表に従って進められた。

このような「近代的企業」への基礎が築かれたことでシアーズ社は全米の農家の家庭のための大事業に発展し、そのカタログは聖書と並ぶ家庭の備品になった。

シアーズ社の新しい業態への大転換のためのイノベーションへの着手が始まったのは、1920年代の中頃であった。ロバート・E・ウッド（1879－1969）が経営陣に加わり、「近代的企業」の経営を継承したとき、シアーズ社の事業を小売店中心に再編する決定を下した。それは市場の変化の意味を看破したのがウッドであったからだ。

市場の変化とは、自家用車を所有するようになった農民が、町に出て買い物をするようになり、農村はもはや都市から独立した市場ではなくなったことだ。そのことは、農民の生活様式や生活水準が都市の中流階層との差異が殆どなくなり、農村は特殊なニーズを持つ別個（独自）の市場ではなくなることを意味した。

ウッドは、そうした変化の意味を洞察し、シアーズ社の事業を大転換するため、一連のイノベーションの断行に着手した。例えば、上流階層向けに作られていた冷蔵庫を大衆向けに設計し直すことが求められ、そのためのメーカーを育成した。加えて、小売店経営に必要な能力を持つ人材を養成する方法の革新や会社組織も小売業態の分権的経営組織へと全面的に革新することが求められた。それは事業の維持と変革の統合という極めて困難なマネジメントへの挑戦でもあった。

その管理方法として、(1) 業績の評価方法、(2) 組織の一体性を維持する方法、(3) 新しい報奨制度がそれぞれ導入された。

シアーズ社の革新はそれだけに止まらず、店舗の立地、店舗の様式、売場の構造のイノベーションを伴った。特に、広大な駐車場を併設した郊外店舗は、アメリカの都市の様相を変え、アメリカ人の買い物の習慣に深い影響を与えることになった。

シアーズ社が1930年代に創造した小売業態は、その後、多くの小売業者がその一部を取り入れたことで業界全体が発展することになった。

1954年、ウッドはシアーズ社の会長を辞し、T. V. ハウザーがその後を引き継い

だ。この時期、シアーズ社は新たな問題に直面し、新たな発展の道を探らなければならない課題を抱えていた。かつて自動車が市場の変化の要因の一つになったが、自動車の普及は交通渋滞を生み出し、かつてとは逆に、買い物にとって必ずしも便利なものではなくなりつつあった。加えて、シアーズ社の最大の顧客であった家庭の主婦や女性が社会進出し、職場で働くようになり、家庭に留まった主婦は子育てのため、買い物に多くの時間を費やすことが困難になりつつあった。

シアーズ社は、顧客が都会的になったと認識し、小売業に進出したにも係わらず、「シアーズ社は農民の友である」という自己認識を払拭できていなかった。こうしたことへの意識革新も含めてシアーズ社は、過去2回の大革新の際に行ったように、再度、市場と顧客の要求を分析し、新たな事業目標を構築しなければならない、と言うのが新しい課題の要請であった。換言すれば、シアーズ社は、(1) 自分の事業が何であるのか、(2) 自分の市場がどこにあるのか、(3) どのような革新を行わなければならないか、といった問題を深く考え直さなければならない、というのが新しい課題の意味へのドラッカーの「問い」である。

このように「歴史」を「物語」化するドラッカーの思考実験は、歴史の再構成ということではなく、歴史解釈の「物語」化であり、それによって経営（事業）の全体像を捉える試みのものだ。このドラッカーの試みは「反デカルト」的であり、部分（要素）の結合が全体像を結ぶことはない、という「知的生産（議論）の作法」の特性によるものでもある。

ドラッカーによる「物語」化は、部分（要素）の結合ではなく、物語ることしか「全体」を捉えることができない、という認識論である。それは「解釈」論でもある。その「正しい解釈（逆説的には正しい問い）」を生み出す力になるのがドラッカーの「リベラル・アーツ」なのだ。

ここまでの議論には、特に、「ドラッカー的解釈」と呼ぶに相応しいものは見当たらない。むしろ、「ドラッカー的」であるのは、その「問い」にある。ドラッカーは、「シアーズ・ローバック物語」を要約して、「シアーズ社は自分の事業が何であるのか、自分の市場がどこにあるのか、どのような革新を行わなければならないかといった問題を、もう一度深く考え直してみなければならないであろう」と結ぶ。

『現代の経営』の第5章「事業とは何か」はその問いへの「ドラッカー的解釈」による答えである。

「事業とは何か」への答えは、①事業の目的、②2つの企業家的機能、③経済的成長の機関としての企業、④資源の生産的利用、⑤利益の機能の5つで構成されている。

以下、それぞれの事項への「ドラッカー的解釈」を示す。

① 事業の目的への「ドラッカー的解釈」は、「最大利潤の追求（利潤動機）」を重

要ではあるが事業活動の目的ではなく、規定要因であり、事業行為や意思決定の妥当性を検証する基準の1つにすぎないとする。事業の目的の正しい定義は一つしかなく、それは「顧客の創造」である。顧客こそが事業の土台であり、事業の存在を支え、雇用を保证するからだ。

ドラッカーは、「顧客を創造するのは事業行為である」としながら、「事業の成功にとって第一義的な重要性をもつものは、事業家の価値判断ではなく、むしろ顧客の価値判断である」と指摘する。つまり、顧客が「値打ちがある」ということ、「それが決定的な重要性をもっているのである」と「判断」する。この「判断」は正しいのであろうか。

間違いではないが、十分ではない（必ずしも不正解を意味しない）。十分な答えは、顧客の創造は、「事業家の価値判断」と「顧客の価値判断」の融合によって実現する、だ（卵が先か、鶏が先かの議論に通じる）。

より重要なことは、ドラッカーが「最大利潤の追求（利潤動機）」を退ける論理だ。この論理についてドラッカーは『現代の経営』では示していない。なぜなら、他の著作（前作）で既に説明しているからだ。それが、『現代の経営』の議論の前提になっている。

それは2つの前提である。1つは、ドラッカーの人間観であり、「人間は不完全（神に似せて作られた）な存在である」だ（だから、間違いを犯す）。企業家も顧客も人間であり、間違いを犯す。ドラッカーは、特に、企業家の強欲（最大利潤の追求）を「反社会的」と批判する。

もう1つの前提は、ドラッカーが「正しく機能する社会（自由な社会）」とは、を議論の狙いに行っている局面にある。企業家の強欲（最大利潤の追求）は、「正しく機能する社会」を阻害するからだ（社会を機能不全に陥れる）。

ドラッカーの議論には、その前提として上記の「人間観」や「自由主義社会観」に通底するリベラル・アーツの知見がある。こうしたドラッカーの議論の背景への無理解は、「ドラッカー的解釈」への誤解に直結する。

② 2つの企業家的機能への「ドラッカー的解釈」は、「事業は顧客の創造を目的とするものであるから、いかなる事業も2つの基本的機能、すなわちマーケティングとイノベーション（革新）を持っている」と指摘する局面にある。ここで注目すべきは、ドラッカーが「マーケティング・コンセプト」と「イノベーション（革新）・コンセプト」を明示していることだ。これは画期的なコンセプト（当時としては）だ。

「マーケティングは、販売活動（セリング）のように限定された特殊な活動ではないのである。それは、むしろ、もっと広範囲な活動であり、事業全体のどの部分にもかかわりのある重要な活動である」「それゆえ事業のあらゆる領域において、すべて

の人がマーケティングに関心を持ち、責任を持つ必要がある」と、その概念を拡張し、「マーケティングはその分析機能にもとづいて技術者やデザイナーや工場関係者といった人々に対し、特定の製品について顧客が、(イ) 何を求め、(ロ) どの程度の値段に喜び、(ハ) いつ、どこでそれを求めているか、といったような知識を与えることによって、商品生産の拠り所を示さなければならない。マーケティングは販売やサービスの諸部門のみならず、製品計画、生産計画、在庫品管理等の諸分野における活動を指導する権能を有するものである」という文脈でその概念を説明する。

「企業は経済的な商品ないしサービスを提供しさえすればそれでよいといったものではない。企業は絶えずよりよく、より経済的な商品ないしサービスを提供しなければならない。大きくなることは企業にとって必ずしも必要なことではないが、しかし絶えずよりよくすること、言い換えれば、質的に向上することは、いかなる企業にとっても必要なことである」と進歩と関係づけた上で、「革新はよりよい新製品（値段はかえって高くなることもある）となって表れる場合もあれば、また新たな便宜（コンビニエンス）や新たな欲求の創造となって表れることもあり、また旧来の製品のために新たな用途を見出すことでもありうる」「このように革新は事業のあらゆる局面で行われる。デザインの革新、製品の革新、販売技術の革新、顧客サービスの革新、経営組織や経営方法の革新等々枚挙にいとまがない」「すべての業務単位が会社の製品ないしサービスの革新に寄与する責任を分担せねばならないこととともに、なおその上に各業務単位は、自己の各分野（販売管理、品質管理、人事管理等）における技術や技能の進歩のための意識的努力を払わなければならない」とする。このように革新と進歩を統合する努力への「ドラッカー的解釈」は画期的なものである。

③ 経済的成長の機関としての企業への「ドラッカー的解釈」の前提には、発展する経済を望ましいと考えたJ. シュンペーターの経済理論へのドラッカーの共鳴があり、「事業は成長や変化が認められる社会に特有な組織である」というドラッカーの事業観と組織観がある（ドラッカーにとって「成長や変化が認められる社会」は、「自由な社会」への要件の1つでもあった）。

④ 資源の生産的利用への「ドラッカー的解釈」は、「顧客を創造するという目的を達成するためには、企業は使用しうる人的物的資源をコントロールし、これを生産的に活用しなければならない。事業のこの機能を、事業の管理的機能（アドミニストレイティブ・ファンクショク）と呼ぶ。生産性とは事業の管理的機能の経済的側面を指すものである」と明確化した上で、「生産性とは、最小の努力で最大の成果が得られるように配合された、生産諸要素間の均衡状態（バランス）をいう。この概念と、いわゆる（労働者当たりの生産性）ないし（労働時間当たりの生産性）という伝統的

生産性概念とは、まったく異なるものである。伝統的な生産性概念は、ほんとうの意味での生産性を、ごく漠然としか反映していない」と指摘し、ほんとうの意味での生産性を定義するために、(1) 労働を唯一の生産的な活動と考えること、(2) 生産物の中に含まれてゆくあらゆる活動を考慮に入れること、(3) あらゆる活動とその結果との関連を明らかにすること、に留意すべきだと主張する。

「そこでの注意点は、会計学でいうところの（努力）、つまり目に見え、直接測定することの出来る費用（コスト）の形で表わされる努力と、そうではない努力とがあり、生産性に重大な影響を及ぼす要因の中には、会計学的な数字では表すことができないものがある」と断り、その幾つかを示している。例えば、時間、製品ミックス、プロセス・ミックス、外注（今日で言うアウトソーシングなど）、経営層の質、企業の組織構造ならびに企業内部の諸活動のバランスを挙げている。つまりそれらの削減、活用、改良、適正化、実現などで生産性を正しく測定する方法の必要性を強調する。

⑤ 利益の機能への「ドロッカー的解釈」は、一般的には真先に論じられる事業の収益性を「利益は事業活動の原因ではなくて、その結果である。利益は事業がマーケティング活動や革新や生産性向上を行った結果なのである」と指摘し、同時に「利益は事業活動の成果を測定できるただ1つの尺度でもある」として両者の因果関係に注目する。ドロッカーはこれを利益の第1の機能とする。

利益の第2の機能についてドロッカーは、「事業の運営にはつねに危険が伴うものであるから、事業はつねにこの危険に備え、危険を補填するに足るプレミアムを作り出さなければならない。しかもその源泉はただ1つしかない。つまり、それが利益である」と指摘し、納税や将来の発展のための資本を生み出すのも利益ではあるが、「しかしこれらのことはさておいて、事業がなによりも第1に目指すことは、自己の危険を補填するに足る利益なのである」と強調する。

このような利益の機能への「ドロッカー的解釈」は、事業の経営への「主張」になって「企業が将来の危険を補い、事業の存続を保証し、生産力を維持するに必要な最小限度の利益をあげなければならない」という「独自の見解」を示す。

ドロッカーは「最小限度の利益」の意味について、「事業の意思決定や、行動の妥当性を検証し、それらに厳格な枠を与える」が故に、「事業の意思決定や行動に大きな影響を与えるものである」と説明する。だからこそ、事業の経営には、「少なくとも（必要最小限度の）利益目標と事業の収益活動を測定する尺度とが必要である」と結論する。

さて、利益の機能への「ドロッカー的解釈」に連動する「最小限の利益」とは何か、それは経済的量の利潤なのか、倫理的な価値判断なのか問われる。転ばぬ先の杖な

のか、備えあれば憂いなし、の論理なのか問われる。

「必要最小限度」の利益目標と事業活動の数値化は可能なのであろうか。これらの問いにドラッカーの思考実験は、直接には答えていない。だが、(間接的)には答えている。つまり、前作『新しい社会と新しい経営』(1950)にその答えに相応しい言説がある。そこで言及した「正しく機能する社会」にはドラッカーの「人間観」や「社会観」がその文脈の前提として組み込まれ、理念に反映しているからだ。それは「社会思想家」としてのドラッカーの知見でもある。

ドラッカーの「必要最小限度の利益」説は、ドラッカーによる倫理的価値判断の側面を顕著に表したものだ。そのことに限って言えばドラッカーの言説は首尾一貫している。その認識を欠くとドラッカーの「必要最小限度の利益」説は「幻想」になる。

(上記の議論で引いた部分は、『現代の経営(上)』PP.32-70からのものである)

3. 「フォード物語」の解剖

「フォード物語」は、①経営管理者抜きの経営を企てたヘンリー・フォードの失敗、②フォード社の再建、③経営管理者を管理することの意味とは何か、の3つのプロットで構成されている。物語の筋の展開は以下の通りである。

最初にドラッカーは、経営管理者を事業の基礎資源ではあるが、最も不足をきたし、最も高価、かつ、最も腐敗しやすい資源であると捉えて語り始める。その経営管理者抜きで事業を運営したヘンリー・フォードの試み(ワンマン経営)は、フォード自動車の失敗(教訓)であり、他方、フォード社の再建は、委任によるマネジメントによるものではなく、経営管理者を管理することの意味、すなわち経営管理者の管理への以下の6つの要件(仕事)を満たすことでなされたと指摘する。

第1は、個々の経営管理者の視野を事業の目標に向け、意思と努力をその達成へと導く経営の実践であり、その取り組みの原理をドラッカーは「目標と自己統制による管理」であるとした。

第2は、経営管理者を個人としてではなく、チームとして組織化し、その職務を適切に構成すること。

第3は、組織に正しい精神を吹き込むこと。

第4は、企業は統治機関として、事業全般を統率し、決定を下す最高業務執行機関と事業全般の状況を審査し、評価する機関の取締役会が實際上、必要であること。

第5は、企業の自己存続(維持)と成長(革新)に備えなければならない。すなわち明日の経営担当者(後継者)を育成すること。

第6は、経営管理者をグループとして組織化するには、一定の構造、すなわち経営

組織の健全さへの構造（組織）が必要であること（ここでドラッカーは「連邦的分権制」を提示する）。

そして、ドラッカーは、「経営者が選択しうる道は、以上の6つの仕事を正しく行うか誤って行うかのどちらかしかない。これらの仕事が正しく遂行されるかどうかによって企業が存続し、繁栄するか、あるいは、衰退し、いつか崩壊してしまうかが決まる」と指摘する。

「フォード物語」を編む第1プロットでドラッカーが参照したのは、以下の文献（歴史）である。

The History of the Ford Motor Company is still to be written, Allan Nevins' *Ford*. (New York : Scribner's, 1954)

第2のプロットは、前々作の『会社の概念』（1946）を参照した。

第3のプロットの「経営管理者を管理することの意味とは何か」でドラッカーが議論したのはヘンリー・フォードの「失敗（あるいは、誤り）」である。ドラッカーの経営管理者論はヘンリー・フォードを「反面教師」とする。

こうした議論の中で特筆すべきは、企業統治、分権制組織（事業部制組織）、目標と自己統制による管理の3つのアイディアであり、3人の人物からの影響である。

ドラッカーが企業統治論で借用したのはアメリカの建国の父たちの政治史であり、中でもジェームス・マディソン（1751－1836）の知見だ。J. マディソンは第4代大統領で、合衆国憲法批准推進のための論文『ザ・フェデラリスト』（1787）の共同執筆者である。

J. マディソンの政治的知見への「ドラッカー的解釈」、つまり、政府であれ企業であれ、「（成功する）分権的組織には、企業全体に共同体意識が存在していることが必要である。分権的組織とは多様性における統一である」とドラッカーは記しているが、これはマディソンが、「アメリカ合衆国民の利益のために働くという共通の目的のもとに、行政・立法・司法の3部門は結束すべきである」と主張したことを言い換えたものである。

ドラッカーが「分権制（事業部制）組織」論で影響を受けたのはA. スローンである。

スローンが考案した「分権制（事業部制）組織」モデルの構造と特性を論理的に明らかにし、そこでの課題を指摘したのはドラッカーである。ところがGMの経営陣（スローンを含む）はドラッカーの論理と指摘を拒絶し、それを受け入れ、Fordの経営再建を果たしたことでドラッカーの論理と指摘の正しさを実証したのがフォード二世であった（後年、経営破綻するGMは結果的にドラッカーの論理と指摘の正しさを証明したことになる）。

では、なぜ、GM（スローン）はドラッカーの論理と指摘を拒絶したのであろうか。その理由の中でも最大のものは、「成功による傲慢さ」である。長年全米一の成功を続けたGM（スローン）は、企業の基本的役割が「社会と共にあることへの深い理解にある」ことに鈍感になった。それをドラッカーはGMの脆弱さと捉えた。GM（スローン）はその論理と指摘を「GMへの批判」だと誤解し、経営政策を見直すことを怠ったのだ。

経営政策は環境変化に合わせて変化させなければならない。その変化は経営管理者に事業の在り方の見直しを迫る。それを拒絶することは、社会が新たに求める経営者としての姿勢や従業員が新しい能力を身につけることへの取り組みを拒否することを意味する。ドラッカーの「提言（論理と指摘）」を拒絶したGMは事業部制組織の機能不全への道を辿ることになった。

ドラッカーが「目標と自己統制による管理」のコンセプトを構想する上でそれに大きな影響を与えたのは、GE副社長のハロルド・スミディである。スミディは、コンサルティング会社ブーズ・アレン・ハミルトン出身で、GEで分権化などの組織改革プロジェクトを指揮した。

そのスミディがドラッカーを呼び寄せ、組織改革を進めるための報告書の編集と執筆を委任した。その第3集『GEにおける専門的経営管理』の中に「目標と自己統制による管理」の起原を示す以下の文言がある。

「人は（管理）されたり（命令）されたりする必要はない——もしなすべきことと理由を知っていれば、そして、もし継続的な結果測定から、その業務が計画通り、スケジュール通りに遂行されているか否かを知っていれば、もし知らなかったら、知ればよい」（General Electric CO., 1954）

この文言はマネジメント上の新しい従業員の在り方「責任ある労働者（従業員）」を意味する。ドラッカーはスミディの支援を得て、「責任ある労働者（従業員）」を組織化する総合的な枠組みとして、「目標と自己統制による管理」のコンセプトを構想したのである。

「責任ある労働者（従業員）」と「目標と自己統制による管理」を結合するのが「自由と責任」へのドラッカーの価値観である。ドラッカーの「自由」は、「心理的（個人的）抑圧からの解放」という自由ではなく、「社会的（組織的）強制や統制」からの「自由」である。それは「管理からの解放」という意味での「超管理」論⁷⁾でもある。

だが、こうした「自由」は、ドラッカーの「自由」への半分の理解でしかない。残りの半分は、「正しく機能する産業社会」の実現のための「自由」である。ドラッカーは、「われわれは自由で機能する産業社会をいまだかつて一度も手にしたことがない」と指摘する。それを手に入れる「挑戦」こそが「目標と自己統制による管理」に取り

組むことの意義なのだ。

ドラッカーは、さらに「自由とは解放ではない。責任である」と指摘する。自由の概念が社会的（組織的）な価値を包含するからだ。つまり自由はそれ自体が責任という倫理価値を伴うのだ。

ドラッカーの「自由と責任」を人間の尊厳や道徳的行為、すなわちそれをカント哲学に関係づけて理解しようとするのはドラッカーへの誤解^⑧を生む（ドラッカーのカント哲学への言及はその平和論にあるが、自由論や責任論にはない）。

「ドラッカーが提示する世界には悪が存在しない」と指摘したのは、ハーバード・ビジネス・スクール教授のロザベス・モス・カンターだ。カンター（1985）はドラッカーが「マネジメントの世界を実際の姿ではなく、あるべき姿で捉えており、リアルなビジネス組織に対して楽観的過ぎる」と批判した。

カンターの批判に対しドラッカー（1985）は、「私の教師としてのスタートは宗教学だった。人間は人間らしく振る舞おうとする事実（「邪悪さ」も含め）を知りすぎるほど知っている」と断った上、「私はまず、「規範」（つまりあるべき姿）を定めようとしている。そのうえで、善意と徳によりこれを達成できるような基本原則の確立を目指している。少なくともそれは、不正や悪徳が蔓延するのを防いだり遅らせたりするものでもある」と反論^⑨した。

カンターのドラッカー批判がドラッカーへの「無知（誤解ではない）」によることは明らかだ。無知とは、カンターがドラッカーの初期の論文や著作『経済人の終わり』『産業人の未来』の未読に原因する。これらの初期の著作の言説^⑩の内容がドラッカーのマネジメント論の前提になっている。従って、この前提への認識を欠くとドラッカーが想定する「人間の本質」は楽観的に過ぎると映り、「人間の弱さ」への考慮が不足している、との批判になるのだ。

こうしたドラッカーへの「無知」に基づく批判とは次元を異にした「積極的問題」を提起してみよう。そこで、ドラッカーの「目標と自己統制による管理」のコンセプトがいかなる「原理」を隠し持っているか、について考えてみたい。

そもそも仕事という職務の単位は、「作業」であったり、「工程」であったりするが、相互に関連するものを分担することで「分業」が成立する。その仕事の分担を効率的に関係づけることで「協業」の体制、つまり、「仕事の仕組み」が組織化される。その分業や協業にコミュニケーション機能が組み込まれることで組織は構造として機能することになる。

その組織を目的の実現のため機能させる「役割」を担うのが「管理者」である。従って、組織は管理者によって「他律的」に機能する。「他律的」とは強制・威圧・命令による支配を意味し、それは「集権的組織」の原理である。

ドラッカーの「目標と自己統制による管理」は、「分権的組織」を「自律的」に機

能させる論理である。「自律的」とは参画・委任・責任による「脱管理」を意味する。

確かに、強制・威圧・命令による「義務としての仕事」には心理的「苦痛」が伴い、「やむを得ない」という労働者（従業員）の消極的態度を生み、参画・委任・責任による「目標としての仕事」からは、「自発的挑戦」という積極的態度が生まれる。このことはモチベーションに関係し、前者に比べ後者のモチベーションは相対的に高くなる。しかも、大きな成果は高いモチベーションを必要とする。このように、経営の組織構造の「分権的組織」と「目標と自己統制による管理」の論理との結合には合理性がある、と期待される。

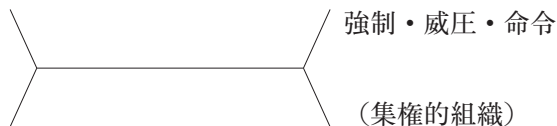
しかしながら上記の合理性に対して、「目標と自己統制による管理」が個人の責任であり続ける保証はどこにあるのか、目標の意味が変質しない保証はどこにあるのか、特に、環境変化（競争関係を含む）による目標の再策定の連鎖に自己統制力は無限に対応できるのか、といった疑問にドラッカーは直接的には何ら答えていない。

こうした疑問を解消（解決ではない）させるのがカンターの批判へのドラッカーの反論の含意すること、即ち、「目標と自己統制による管理」は他律的でないかなる管理より「よりましな取り組み」だ、という相対的評価（判断）だ（このドラッカーの「したたかな現実主義者」の側面を見落とすと「目標と自己統制による管理」への正確な理解は不可能になる）。

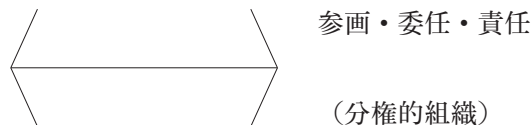
「集権的組織」での仕事と「分権的組織」での仕事を比較すると合理的に整序された一単位の仕事の分担ということでは両者の違いはない。ところが、前者の仕事には心理的「苦痛」が伴い、後者には精神的「やり甲斐（充実した達成感）」が生まれる。なぜか。

この関係を「ミュラー・リヤーの錯視図」への脳科学（大腦生理学）の知見（意識は脳の解釈に従う）を使って説明を試みると、以下のことが仮定される。

(A)図「義務としての仕事」



(B)図「目標としての仕事」



「錯視」とは「現実とは違うものが見える」という広い意味での「幻覚（幻想）」

である。例えば、二本の同じ長さの線に、あるものが加わると、一方は現実より短く、他方は現実より長く見える意識の現象だ。

均等なもの（一単位の仕事の分担）が (A) の長さに見えるのは、強制・恐怖・命令が矢印を開くと脳が解釈することによるからであり、(B) の短さに見えるのは、参画・委任・責任が矢印を閉じると脳が解釈することによるからだ、と説明¹⁰することが出来る。この説明の中に「目標と自己統制による管理」の法則が隠れてあるのかもしれない。

但し、この説明は「目標と自己統制による管理」が「幻覚（幻想）」であることを示唆したものではない。なぜなら、ドラッカーの「現実主義の議論」の延長にあり、それを踏まえたものであるからだ。ここに「よりましな取り組み」という相対的評価（判断）の原則の存在を仮定することができる。

それは「よりましな取り組み」としての「目標と自己統制による管理」が生み出す自発的行動（挑戦）の精神的累積効果がパフォーマンス（経済的業績）を左右するというものだ。

（上記の議論で引いた部分は、『現代の経営（上）』PP.160-201からのものである）

4. 「IBM 物語」の解剖

ドラッカーは、「IBM 物語」を編むことで「人間の成長」と「企業の発展」の相互関係に注目する。それは、「目標と自己統制による管理」のもう1つの側面であり、「人間の成長」と「企業の発展」が目的と手段の関係でも因果関係でもなく、それは同期（シンクロナイズ）することを明らかにした。

ドラッカーのマネジメント論は、仕事の成果を目標として捉え、その成果を「自由と責任」の自覚によって自己統制することを最大の特徴とする。「強制」は自由と責任を排除するだけでなく、「人間の成長」を阻害するものであり、企業の発展への人間の隷属を意味する。この文脈での「人間の成長」は、いかに「責任」を担保するかにかかっている（ここで、ドラッカーへの誤解が生まれる。自由と責任は同列にあるのではなく、責任の自覚から自由は生まれる。無責任な自由は非生産的だけでなく、自由にとっても害悪である。責任の自覚は自由を担保する基本的要件なのだ）。

ドラッカーが「IBM 物語」の中で注目したのは、労働者（従業員）と仕事の関係での「職務拡大（job-enlargement）」という「革新」であり、その意義を以下のように見出した。

「職務拡大」は、作業計画と訓練（教育）を一体化した方法を人事（昇進・昇給）に結合したもので、それによる労働生産性の向上と労働者（従業員）の職務態度（仕

事への誇り)の改善を同時に実現することを可能にするものだ(ドラッカーは「職務拡大」と利益分配を関係づけることはない。なぜなら、両者は無関係であり、利益を生み出すのは市場(顧客)であり、労働者(従業員)ではないからだ。つまり、ドラッカーは、「労働価値」説には与しない)。

ドラッカーによれば企業の利益は、労働者(従業員)の雇用と所得にとっても必要なものであり、このような利益に結びつくのが「職務」である。従って、「職務拡大」の意義は、労働者(従業員)の雇用と所得を安定化させる局面にあり、そこでの利益分配は付随的なものとなる。

「科学的管理」による作業計画では、「作業そのものをできるだけ単純化するように計画し、同時に、単純化された作業をできるだけ多く受け持てるように労働者(従業員)を訓練した」がIBMの作業計画の革新は、「労働者(従業員)の分担する仕事のうち少なくとも1つ、たとえば機械の設定のようなものは必ずある程度の技能と判断とを必要とするように工夫し、職務範囲を広げて仕事のリズムに変化を与えるようにした」「こうして労働者(従業員)はほんとうに生産過程に参画するようにした」のである。

この「革新」にドラッカーが見出したのは「多元的労働者」のコンセプトである(後に、このコンセプトは「知識労働者(従業員)」に進化する)。

労働者(従業員)と仕事との関係は、経済的資源である人的資源の効果的利用の視点で捉えるのではなく、全人格的なもの、すなわち、人的資源の「人的」こそが重要であり、「人的」とは労働者(従業員)である前に、市民であり、人間(個人)である、という「多元的(入れ子構造)」人間を意味する。このことは、道徳的・社会的・人格的存在者たる人間の特質を十分に生かすことのできる「仕事の組織化」は、いかなるものであるのか、という根元的問題を提起する。

この問題への議論は、「人間の働き」はすべてその人の「意思」にかかっていること、言い換えれば、人間は他の資源と異なり、「自己の働き」について「絶対的な支配力」を持っているため、たとえ「強制」をもってしても人間をほんとうに動かすことはない、ということを前提にしなければならない。

ドラッカーは、この前提に立ち働く人間と仕事の管理を経営者の基本的機能の1つに位置づける。生活の資を得る機会を失う「失業の恐怖心」を動機づけの手段として使うのではなく、それに代わる「積極的な誘因」を作ることが経営者の仕事の1つになるからだ。

この誘因の鍵としてドラッカーは「生産性とは態度である」、言い換えれば、「労働の生産性は労働者(従業員)の働くことへの意思、つまり、「動機づけ(モチベーション)」如何による」に注目する。

ドラッカーが注目する「動機づけ(モチベーション)」は、剥き出しの「欲望」と

しての欲求、例えば、「利潤動機」説とは異質であり、抑制された「社会的な動機」である。それは「結果良ければ全てよし」とする「利己的」かつ「功利的」なものでもない。公共の利益への責任こそがすべてに優先するからだ。こうした認識こそが「経営者の社会的責任」であり、経営者たることの唯一の正当な根拠である、とドラッカーは「主張」する。ドラッカーの「主張」は、「反社会的経営者」への「警告」であり、新しい社会と新しい経営への「希望」の表明でもある。

このことをドラッカーは、『現代の経営』の「結論」として示し、20世紀の「アメリカ革命」の真の姿だ、と指摘した（21世紀の今日、「アメリカ革命」が見果てぬ夢の続きであるのか、あるいは、新しい夢の始まりか、については両論が存在するが、アメリカの経営者の一部（エンロンやリーマン社など）がドラッカーの「警告」を無視し、「希望」を瓦解させたことは明らかだ）。

さて、ドラッカーが言う「動機づけ」は、人間の成長と関係し、その成長は常に「内発的」なものである。従って、仕事が個人の成長を促し、あるいは援けるものであるためには、「職務」は常に労働者（従業員）の積極的意欲を生み出す「要素」を含んでいることが不可欠になる。

ところが、「標準作業」という概念は、人間の諸特性を無視したものであるため、人的資源の生産性を阻害する。それに代わる「要素」こそが「目標」なのだ。「目標と自己統制による管理」は、人間の成長に結びつく「モチベーション」の活性化を内包し、生産性の向上に結実する。

ドラッカーは「フォード物語」を編むことで、経営管理者の「目標と自己統制による管理」の概念化に行き着いた。そして「IBM物語」を編むことで労働者（従業員）の「目標と自己統制による管理」へとその概念を拡張した。

以上は、『現代の経営』の人的資源論のコンテクストの要旨であるが、「職務拡大」が「職務充実（job-enrichment）」を伴うことへの議論はない。そのことをドラッカーは後年、『マネジメント』（1973）で補う。

こうして、ドラッカーは、労働者（従業員）を仕事へと積極的に動機づける誘因が職務（仕事）の遂行による人間の成長であることを見出し、注目した。そして人間関係（ヒューマン・リレーションズ）の改善によって「失業の恐怖心」が除去されても、そのことだけで労働者（従業員）は働く意欲を起こすことはないと主張し、労働者（従業員）管理での「人間関係論」の限界を指摘する。

ドラッカーは「恐怖心（人間関係論）」にとって代わる積極的な誘因とは何かを問い、その答えは経営者が作り出さなければならない「仕事（課題）」であるととした。なぜなら労働者（従業員）を積極的に労働へと動機づける新しい何かは自然に発生することを期待することはできないからをその理由とした。つまり、ドラッカーは経営者の経営上の課題形成が労働者（従業員）の動機づけ誘因になることを明らかにした

のだ。

こうしてドラッカーが人間関係論を超える「新しい何か」として提示したのは、つねに自発的（自律的）に行われる人間の成長（ディベロップメント）を促し、それを援けるものとして「仕事（職務）」を位置づける人的資源論を構想した。

それは労働者（従業員）を最も生産的に利用・活用することを第一義に発想する経済的資源としての人的資源論ではなく、人間の成長という内的動機づけを誘因とするもので、それは無限の可能性を秘めた人間の成長による生産性の向上を求めることを理念とするものである（『現代の経営』でのドラッカーの議論は、ここまでである）。

ここに自由と責任の主体への1つの誤解（あるいは無理解）が生まれる。ドラッカーの議論は無前提に展開することはない。『現代の経営』は、主に『新しい社会と新しい経営』での議論を前提に成立している。そこ（前著）でドラッカーは、「責任ある労働者（従業員）」のコンセプトに言及した。つまり「人間（従業員）の成長」の発現は、経営者の責任であるよりも、むしろ労働者（従業員）の自己責任である。このようにドラッカーは、自由に関してはむしろ経営者の機能（役割）を強調し、責任に関してはむしろ労働者（従業員）の機能（役割）を強調する。

ドラッカーの議論の文脈は、このように「逆説的」である。しかもドラッカーの議論は常に未完成だ。それは、「実践」の領域に属するが故のことであり、「社会生態学者」であるドラッカーの議論の特性によるものだ。

（上記の議論で引いた部分は、『現代の経営（下）』PP.94-192からのものである）

むすび

本稿はP.ドラッカーの古典『現代の経営』の解題を目指したものではなく、作品の中にある「物語」に注目し、それに続く文脈の読解を試みたものであった。そのため限定的な議論になっている。加えて、当初から議論の結論を得ることを放棄した、と言う特殊性がある。そのため、「むすび」は、議論を結ぶのではなく、終える、という記号にすぎない。以下、その記号の意味を綴ることにする。

そもそも「物語」とは何か、しかも、「物語」を起点に、議論を展開する、という「ドラッカーの作法（手法）」の成果（効果）とは何か、が問われなければならない。

ドラッカーの狙いは那邊にあったのであろうか。

「物語」は、時間の流れの中で生起する「現象の」因果¹²、つまり原因と結果の関係性を綴ったり、語ったりすることで成る。あるいは、因果の論理の筋を綴ったり、語ったりすることで成る。主観や印象のみの「物語」は、単なる話題であるが、その「物語」に事実や客観の要素が加わるとそこには普遍的な意味や価値が組み込まれる

ことになる。従って、事実や客観の要素を含んだ「物語」は、分析や評価の対象¹³になり得る。

「物語」との親和性が高いのは「宗教」である。天国や救済、罪と罰の因果は、キリスト教の「物語」である。キリスト教を云々するまでもなく「物語」は、「神話」として始まり、宗教性を育む。従って神を語ることと「物語」を語る（編む）ことは本質的に同義である。

かつて「物語」は神（宗教）のみに可能であった。現代にあっても「物語」をもつ個人や組織は、神の領域に近付くことを意味し、それは「神話」の世界に属することにもなる。

ドラッカーが『現代の経営』で編んだ「物語」は必ずしも上記の特徴をもつだけの「神話」ではない。それは「歴史」の真髄を抽出したものであり、その本質を反映した「物語」を編むことで全体を捉えることを可能とするものだ。それは、「歴史」の中の「物語」であり、「歴史的記述の物語的変換」を意味する。

そこでのドラッカーは、因果の論理によって筋を明らかにするという「デカルト的論理の物語」を作らない。なぜなら、現実の世界では、物語の筋を再現しても、同じ「歴史」が生まれることは有り得ない、ということドラッカーは知っていたからだ。あるいは、似た「歴史」が生まれたとしてもそれは無価値であることを知っていたからだ。ここで注意しなければならないのはドラッカーがユダヤ・キリスト教の一神教を「物語」の前提に議論していることだ（多神教の文化と一神教の文化では、物語の在り方に絶対的か相対的かの違いがある）。

それにしてもドラッカーの主要なコンセプトの多くは、その「経営（マネジメント）」論に限って言えば、ほぼ全てが「物語」を構成する事実や客観の要素への「ドラッカー的解釈（あるいは、意味の発見）」によっていることに注目しないわけにはいかない。

「シアーズ・ローバック物語」からは、事業目的としての「顧客創造」の論理が生まれた。

「フォード物語」からは、新しい経営管理の理念としての「目標と自己統制による管理」の論理が生まれた。

「IBM物語」からは、人間の成長と企業の発展が結合（同期）する「人的資源」の論理が生まれた。

これらの「論理」を支える（あるいは、生み出す）「ドラッカー的解釈」のアイデアがそれぞれ単独に構想されたかと言えば、そうではなく、それは「前作」での議論の成果を前提にしたり、コンサルティング経験を反映したものであったことは本論で示した通りである。また、そうした議論のプロセスへの無知や無理解がドラッカーの議論への「誤解」や「曲解」、あるいは「批判」を生むことになることも指摘した。

さて、こうしてドラッカーが提示した「ドラッカー・ワールド」でもあるその「経

営（マネジメント）コンセプト」は、普遍的眞実であるのか、「幻想」であるのか、が問われる。それへの答えは、そのいずれでもある、だ。

「語るに落ちず」を貫いたドラッカーではあるが、「ユダヤ・キリスト教」の人間観を反映する議論に限って見ると、「語るに落ちた」感が否めない。なぜならドラッカー自身が「神の言葉（善）」を使ってしまった、と言えなくもないからだ。

例えば、強欲で利益を追求する「人間の不完全性」や自由と責任を自覚する人間への信頼では、企業家（経営者）と労働者（従業員）があたかも「ドラッカーの手のひら（善への誘惑）」の上で振る舞っているように感じられるからだ。そこでは『現代の経営』が、あたかも「経営（マネジメント）」の「バイブル」のような存在になる。

「IBM物語」の「責任ある労働者（従業員）」のコンセプトは、後に、『マネジメント』（1973）の中で「職場コミュニティ」との関係で議論され、総合的に明確化されることで完結する。この完結は、『現代の経営』のバイブル化の完成を意味する。

それにしても多くの日本人が「殆ど何の苦もなく」ドラッカーの『現代の経営』や『マネジメント』が含意する「ユダヤ・キリスト教」の価値観を受容し、内部化してしまう「知的たくましさ（ブラックホールの柔軟性）」には、「あっぱれ」と感嘆するばかりである（ドラッカーは、明治期や戦後・昭和期、日本の経営者の多くが企業意思決定の最上位の基準として「国益」への貢献の有無で判断することに注目した）。

余談になるが、『もしドラ』の元になった、と言われる『マネジメント（エッセンシャル版）』^{94, 95}には、「ドイツ銀行物語」があり、他の主要な物語はない。不思議としか言いようがない。また、ドラッカーの死後出版された『マネジメント（改訂版）』⁹⁶（2008）では、「GM物語」と「フォード物語」の略述（物語の破壊）がマネジメントの必要性の教訓として挿入されている。これも不可解だ。

「P. ドラッカー」が編む「物語」を読みほどくための手掛かりは、前作にある。しかし、それを突き止めて巧みに議論したところで、この思想家（本質的には作家である）⁹⁷の深みには届かないというのが実感だ。

2005年11月11日ドラッカーはその95年間の生涯を閉じた。その業績は巨大であるが、その中心に位置づけられるのは、「経営（マネジメント）」思想の論理的構造化である。それを読者は、「ドラッカーの経営学（論）」と呼び、その父と称賛する。

ドラッカーの著作の内、「経営（マネジメント）」に焦点を絞った著作の系譜は、『会社という概念』（1946）に始まり、『現代の経営』（1954）、『創造する経営者』（1964）、『経営者の条件』（1966）、『マネジメント』（1973）、『イノベーションと企業家精神』（1985）、『明日を支配するもの』（1999）で終える。

これらの作品が一貫して示している「経営（マネジメント）」思想の特性は、ドラッカーが「社会的教養主義の思想家」であることだ。その特性の基盤の1つになっているのが「J. シュンペーターの経済発展の原理」への共感だ。

そこでのドラッカーは、あらゆる「革新（イノベーション）」を全面的かつ肯定的に評価（革新に伴う社会的混乱という負の側面を強調する議論には与せず）したが、企業家（経営者）の「強欲（私利私欲）」には厳しい注文をつけた。それは「企業家（経営者）」への「不信」からのものではなく、20世紀の社会構造の変化によるものである。つまり、企業（ビッグビジネス）が社会の中核的組織になり、人々に対して強大な「権力（影響力）」を行使するようになったからだ。しかも、その「権力（影響力）」は、巨大な資本力（金銭欲）を伴っていたからだ。ドラッカーは、そのことが資本主義の病理であることを見抜いていた。このことへの認識（危機意識）がドラッカーによる「企業の社会的責任」論の根底にある。

そこでもドラッカーへの誤解が生まれる。即ち、ドラッカーを単純な「規範的思想家（モラリスト）」の1人だと見誤ることだ。ドラッカーの思想は、その本質的特性において「シュンペーター主義」に属し、「経営（マネジメント）」の領域でそれを発展させた理論家である。しかも、その基本的特性においては「保守的現実主義」の歴史家でもあった。ドラッカーが「知的巨人」と評されるのは、こうした「本質的かつ基本的」な特性をもつリベラル・アーツの複合的な「知見」をもっていたことによる。

21世紀の今日でも、『現代の経営』の知見は普遍的な価値を失っていない。『現代の経営』は「過去の経営」の知見へと陳腐化することもなく、1986年、序文の改訂を経て、初版から60年後の今も、新しい読者を得て、読み継がれている。驚嘆すべきことである。

このことに関連する日本的要因の1つとして同書の原題、*The Practice of Management*の邦題を『現代の経営』と意識した高木信久（1925－1993）の達見[®]を特記しなければなるまい。

注

- (1) 「誤解をおそれずにいえば、ドラッカーの言葉は名言ではあっても科学ではないのです。たしかにドラッカーの言葉の1つ1つには、はっとさせられることが多くあるかもしれません。しかし、それらの言葉はけっして社会科学的な意味で理論的に構築されたものではなく、また科学的な手法で検証されたものでもありません。」（入山章栄著『世界の経営学者はいま何を考えているのか－知られざるビジネスの知のフロンティア』英知出版、2012年11月。P.17）
- (2) E. H. カーによれば歴史の真実は過去にも現在にもない。対話（dialogue）によって生み出される「物語」の筋こそが歴史の真実なのだ。「歴史というものは、歴史家と、彼が書き記す過去との相互作用の過程にほかなりません。事実歴史家の心の形成を助けます。しかし、本質的に、歴史家の心も事実の形成を助けるものなのです。歴史は、過去と現在との対話であります。がさう申しても、死んだ過去と生きた現在との間は交わされるものでなく、生きた現在と歴史家の手によって息を吹き返し現在との連続性を持つに至った過去との間に交わされるものなのです。（略）歴史は、それ自ら、歴史家が資料を組み立てて作る型なのです。型がなければ、歴史はあり得ません。その型というのは、心の所産——つまり、過去の事件に働きかける歴史家

の心の所産に過ぎないのです。」(E. H. カー著、清水幾太郎訳『新しい社会』、岩波書店、1953年、PP.17-19)と語ったが、カーは後年、「歴史とは過去と現在との間の対話であるとの講演で申し上げたのですが、むしろ、歴史とは過去の諸事件と次第に現われて来る未来の諸目的との間の対話と呼ぶべきであったかと思います。」と修正した(E. H. カー著、清水幾太郎訳『歴史とは何か』、岩波書店、1962年、P.184)。

カー(1892-1982)は、外交官を経験したイギリスの政治学者で、最も早くドラッカーを評価した一人である。「ピーター・ドラッカー氏の『経済人の終わり』は、わたしの原稿が完結した後に手にすることができたのであるが、いくつもの冴えた見通しが読み取られ、現下の危機についての強い刺激を与え示唆を含む診断が述べられている。」(E. H. カー著、井上 茂訳「1939年第1版への序」『危機の20年』、岩波書店、1996年、PP.12-13)

- (3) 死者は語らない。従って、過去が自らを語ることはない。過去をして語らしめるのは現在を生きる「現代人」である。「ノンフィクション(記録文学、紀行文、体験記、日記など)」を手掛かりにすれば、ある程度、過去を知ることができるが、限界がある。それを補うのが想像力である。但し、そこには、当時(過去)を生きた人々の感情を同時代人として現代人が共有することの困難性がある。

堺屋太一著『歴史からの発想-停滞と拘束からいかに脱するか』、プレジデント社、1983年、P.x.

堺屋は後年、「歴史は未来をいましめる。だから、歴史は「使える」。歴史は教養であるとともに、実学でもある。(略)歴史に学ぶとは、歴史を使って現実を判定することであって、歴史を真似ることではない。」とした上で、歴史の「使い方」を提示した(堺屋太一著『歴史の使い方』、講談社、2004年、PP.9-13)。堺屋とドラッカーの歴史の「使い方」は、その理念の次元で通底する。

- (4) P.ドラッカーの学位論文(フランクフルト大学)は、「国際法の起源」(1931年、21才)である。このことは、ドラッカーの学問の基盤が政治学であることを明示している。それがドラッカーの思想形成と関係し、特に、人間観と社会観での「保守的現実主義」の立場は、生涯にわたって貫かれた(ドラッカーを規範的理想主義者と見るのは誤解である)。その証左として、ドラッカーの初期の論文「フリードリッヒ・ユリウス・シュタール、保守的国家論と歴史の発展」(1933)がある(保守的合理主義者というもう1つの誤解もある)。
- (5) 『新しい社会と新しい経営』(1950)で特に注目すべきことは、ドラッカーが「責任ある労働者(従業員)」と「職場コミュニティ」の関係を議論したことであり、前者には「経営者の態度」を要求し、後者には「自治の原理」の導入を促すことで、新しい労働者(従業員)の位置づけと役割を与えるべく提言したことである(第16章「経営者の態度への要求」、PP.339-348)。同書でドラッカーは、自由な産業社会は可能だ、と結論する。
- (6) GM社の研究の成果が『会社の概念(企業とは何か)』(1946)であったが、『現代の経営』には、GE社の組織革新へのコンサルテーションの経験が反映されている。その事実についてドラッカーは、以下のことを明かしている。

「GEではほかにも発見があった。「事業の目的」という本質的問題についてである。これについては、かつて講義を聴いたジョン・メナード・ケインズも含め経済学者はだれも答えてくれない。私はスミディと一緒に働く中で、技術ではなく顧客によって事業を再定義し、それに従って分権化を進めるべきだとの結論に達した。私の言葉の中で最も広く知られているものに「事業の目的とは顧客をつくりだすこと」がある。一般的な「事業の目的とは利益を生み出すこと」は見当違いだと断じたわけだ。これを新鮮に思ったスミディは、GEでまとめた報告書などを土台にして本を出版するよう強く勧めたのだった。1954年、GEなどのコンサルタントを手掛けた経験を基にして『現代の経営』を出版した。30冊以上の上私の著作の中でも金字塔に位置づけられているものだ。正確ではないが、この本によって「マネジメント(経営)が発明された」とも言われるようになる」(P.ドラッカー著、牧野 洋訳『ドラッカー20世紀を生きて』、

日本経済新聞社刊, 2005年8月, PP.128-129)

- (7) 拙稿「ドラッカーの「マネジメント」とウェーバーの「カリスマ的支配」の関係性への一考察」, 『経営情報学部論集 (中部大学)』第26巻 第1・2号, 2012年3月, pp.111-156を参照されたい。
- (8) ドラッカーが「自由主義者」であることはドラッカーの議論を貫く基本的かつ不動のスタンスである。だが, ドラッカーが「いかなる」自由主義者であったのか, については「見解」が分かれる。例えば, 菊澤 (2012) は, 「ドラッカーのマネジメントの中心概念である「自由」について考えてみたい。自由の概念は大きくわけて2つある。1つは「なんでもできる神の自由」。これは, ヘーゲルのな全体主義の自由論である。(略) これに対して, もう1つの自由はカント的な個人主義的自由論である。それは自ら始める能力のことであり, 自由意思に基づく自律的行動のことである。それは, 他のものに因われないという意味で「消極的意味で自由」であることのみならず, 自ら始めるという意味で「積極的意味でも自由」である。ドラッカーが求めている自由は, このカント的な自由のことであり」(経営哲学学会編『経営哲学の授業』, 菊澤研宗著「ドラッカーの経営哲学」, PHP研究所刊, 2012年1月, P.157)と指摘する。

ドラッカーの議論は哲学ではなく政治学からのものである。ドラッカーはカントの平和論について, 『産業人の未来』(1942)で, 「ドイツ流のガンジー的平和主義」と捉えているがカントの自由論については, 他の著作でもまったく議論していない。つまり, 菊澤の指摘は論拠のない, 1つの解釈の提示と言うことになる。

では, 菊澤の解釈は間違っていると言い得るか, と問えば, そうは言えない。そのように解釈することが全く無意味ではないからだ。その限りでは正しいのだ。

ドラッカーの自由の概念は, 観念的かつ哲学的なものではなく, 実践的かつ政治学的なものである。圧政, 強制, 恐怖からの「自由」である。それは人間主義(ヒューマニズム)の自由でもない。ドラッカーは人間主義の自由の無責任性を指摘し批判する。なぜなら, 自由と責任は一体のものであるからだ。

上記の指摘の論拠は, ドラッカーの初期の論文「フリードリッヒ・ユリウス・シュタール, 保守的国家論と歴史の発展」(1933)の中にすべてある。このことから, ドラッカーの自由観が「保守的現実主義」の自由であることは明らかであり, それに敢えて名称をつけるなら, 「シュタールの自由」だ, と言える。

- (9) R. カンターとP. ドラッカーの批判・反論に関しては, 以下を参照した。
J. マチェレロ, K. リンクレター著, 阪井・高木・井坂訳『ドラッカー 教養としてのマネジメント』, マグロウヒル・エデュケーション, 2013年3月, PP.185-190

Kanter, Rosabeth M. (1985, Winter), "Drucker : The Unsolved Puzzle, " *New Management*, Vol.2, No.1, PP.10-13

Drucker, Peter F. (1985, Winter), "You on Me", *New Management*, Vol.2. No.1, PP.28-32

- (10) 拙稿「初期ピーター・F・ドラッカーについての考察」, 『経営情報学部論集 (中部大学)』第21巻 第1・2号, 2007年3月, PP.151-169を参照されたい。
- (11) この説明は, 以下の脳科学(大脳生理学)の知見が示唆することを解釈したものであり, その解釈についての責任は, 筆者のみが負う。
池谷祐二著『進化しすぎた脳—中高生と語る「大脳生理学」の最前線』, 講談社, 2007年, PP.90-121.
- (12) 物語は因果の鎖, つまり, 関係性の論理によって形成される。楠木 (2007) は戦略を因果の論理でつながった「ストーリー」と考える視点から, 優れた戦略の基準(条件)を論じた。そこでは「戦略ストーリー」の事例が詳解され, 「ストーリー」の構成要素の評価が行われる。各要素の中で決定的かつ最高評価の発想が戦略の決め手になる(楠木 建著『ストーリーとしての

競争戦略』、東洋経済新報社刊、2007年)。同書の「戦略ストーリー」の事例として取り上げられた企業の数社は、その後経営危機に直面したり、競争力を失ったりした。同書は「サクセス・ストーリー(成功物語)」の限界を示したと言える(成功物語は、ドラッカー著『マネジメント』(1973)の中にある。「成功物語; 日本, ツェイス, IBM」, PP.408-437. そこでドラッカーは成功の裏にある「責任の組織化」を見出している)。

- (13) 経営のプロセス(流れ)で形成される「知識」に注目し、その知識の創造の「物語性」にアプローチする「知識創造の経営」論がある。そこでは暗黙知を議論の基本に据えることで「実践」を重視する姿勢が強調される。しかし、過剰とも言える理論武装が皮肉なことに理論の実践性を奪っているやに思われる。現実の経営の論理には「単純明快」であるからこそリアリティが増すという真実がある。その真実に背を向けた論理の「物語」化には、洗練された議論を追求することでリアリティを失うという「落とし穴」のリスクがある(その事例として、例えば、野中郁次郎著『流れを経営する』、東洋経済新報社、2006年がある)。
- (14) 「もしドラ」(岩崎夏海著『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』)は、『マネジメント [エッセンシャル版]』から生まれた作品だ(「もしドラ」は、『マネジメント [エッセンシャル版]』のガイドブックでもあり、「ドラッカーの世界」へのガイド本ではない。そこにも「もしドラ・ブーム」の限界がある)。
- (15) ドラッカー著『マネジメント [エッセンシャル版]』(2001)は、ドラッカー著『マネジメント―課題・責任・実践』(1973)のガイド本であり、抄録である。従って、その限りでの価値を持つ。

同書には、ドラッカーのマネジメント論の基本と原則のみが紹介されている(『マネジメント [エッセンシャル版]』は編訳者の手になるもので、日本限定という特殊性がある)。

- (16) 『マネジメント改訂版』(2008)は、ドラッカーの死後、J. A. マチャレロの手によって編まれた作品である(ドラッカーは生前、改訂について応諾したがその編集が完成したのは死去後であり、その内容を見ていない。すべてが編者によってなされた。従って、『マネジメント改訂版』の著者がドラッカーであるかについては議論の余地がある。似て非なるものであるか否かだ)。

同書は、ジョセフ・A・マチャレロ編、P. F. ドラッカー著、上田惇生訳『経営の真髄―知識社会のマネジメント(上)(下)』(2012)のタイトルでダイヤモンド社から発行された。また、マチャレロにはK. E. リンクレターとの共著『ドラッカー教養としてのマネジメント』(2011)がある。同書は、ドラッカー・ワールドの本質を捉えることに成功している。

- (17) 拙稿「もう一人のドラッカー(小説家)」、『経営情報学部論集(中部大学)』第24巻 第1・2号、2010年3月、PP.195-209を参照されたい。
- (18) 拙稿「現代経営研究会と高木信久」、『経営情報学部論集(中部大学)』第14巻 第1・2号、2000年3月、PP.177-188を参照されたい。