

初期「現代経営研究会」と野田信夫

The Early Stages of “Group of Management Studies”
and Nobuo Noda

三 木 國 愛*

Kunichika MIKI

1. はじめに

本稿は、先に発表した「現代経営研究会」をめぐるP.F.ドラッカーへのアプローチの途中報告でもある一連の〈研究ノート〉¹⁾の続稿であり、近代経営学の碩学、野田信夫(1893-1993)に焦点をあてたものである。とは言っても、その業績の全体像へのアプローチではなく、「現代経営研究会」の〈社会的初期化〉という特定かつ限定的な性格を持つ。しかも、本稿の記述には、いわば浮世絵の技法にも通じる絵画的表現手法、つまり、意図的省略(結果的に誇張、変形)を採用した。従って、どんなに徹底した客観的事実関係の記述ではあっても、本質的には極めて主観的である。本稿では、あえてそれを試みることにした。

2. 「現代経営研究会」の〈社会的初期化〉

「現代経営研究会」の組織化への経緯については、先に発表した拙稿「現代経営研究会と高木信久」でその事実関係を実証的に明らかにした。つぎに一步進めて「現代経営研究会」の社会化の経緯についての事実関係を実証的に明らかにしたい。特に、その〈社会的初期化〉(Social Initialization)に焦点をあて、そのことと野田信夫(以下、野田)が果たした役割りに注目した。なぜなら、野田は、初めて同会が日本語訳した、P.F.ドラッカーの『現代の経営』の序文(資料1)を執筆したことに加えて昭和31(1956)年11月1日、『近代経営-Management Today』(ダイヤモンド社)が創刊され、昭和33(1958)年9月10日、第3巻第9号で〈海外ダイジェスト〉を(株)日本生産性本部・生産性研究所が編集委員会を組織して臨時増刊したが、野田は同研究所長としてその実現に中心的役割を果し〈発刊のことば〉(資料2)を執筆したか

*経営情報学科-経営戦略論

Department of Business Administration and Information Science-Business Strategy

らだ。

(財)日本生産性本部が生産性研究所を設立したのは、昭和31（1956）年4月のことである。その所長には、同本部理事の野田が就任した。同本部の昭和33年度、昭和34年度事業報告書によると〈海外経営ダイジェスト〉の編集・発行は、同研究所の研究資料作成として以下の通り、その第1集創刊から第6集まで、同研究所が取り組んだことを記録している。

昭和33（1958）年9月10日、第1集

昭和34（1959）年1月16日、第2集

昭和34（1959）年4月10日、第3集

昭和34（1959）年7月10日、第4集

昭和34（1959）年10月10日、第5集

昭和35（1960）年1月25日、第6集

この記録は、その編集・発行がアメリカの資金援助によって行われたことの証左でもある。

この〈海外経営ダイジェスト〉は大好評を博し、「現代経営研究会」の会員たちに活躍の場と機会を提供し、その〈社会的初期化〉に決定的な貢献をした。

では、野田はなぜ、〈序文〉と〈発刊のことば〉を執筆したのだろうか。野田は、日本語訳『現代の経営』の監修者であり、「現代経営研究会」の代表でもある野田一夫（当時、立教大学助教授）の伯父である。執筆への動機と両者の家系関係は、本質的なものではない。その動機は、「私の経営学の立場と誠によく一致している点で、この本の日本版に序文を寄せることは、私にとって楽しいのである。」（序文・下線部）と記したように野田の経営学への研究活動そのもののの中に存在するはずであり、また、そうであらねばならないと思う。

資料1「序文」（日本語版『現代の経営』）

この本はアメリカの現代の企業経営の精神を実体的に説いたものとして注目に値する名著である。

この本は決して理想論や観念論を展開しているのではない。説いていることからは、みなアメリカの現実の経営実績に裏づけられている。しかしまた、この本で説かれていることは、アメリカの一般企業にあまねく採り入れられていることを単に紹介しているのでもない。あくまで事例にもとづきながら、現代の自由企業の経営とは何をすることか、何をなすべきか、人はそれに何を期待しうるかを実体的にのべているのである。著者自身の言葉でいえば、現代の企業経営における What is being done と What can be done との間の距離をちぢめることを第

一の目的として書かれたのである。この目的は、見事に達せられていると言ってよい。わが国の現状から見れば、この距離はもちろんもっと大幅である。しかし本質的にわが国に当てはまらないものは一つとして見当らない。

この本は、誠に力強い説得力を持って読む人を引っぱって行く。いうまでもなく、実例と例証とが巧みに引き合わされて、人を納得させてしまう。アメリカの高度に発達した経営の実体をシネマスコープで映し出したショーを見ている感じすらする場面が少くない。シーアズ・ローバツク会社の事業の開拓と時代とともに進むその足どりや、フォードの破局に瀕した由来から、危急存亡のときに、フォード二世がいかにこれを切り抜けたかを説くくだりなどは、読みものとしても人を飽かせない。血の通った事実を以って説いているからである。

しかし一方、この本に説かれていることは経営学の理論的方面にも見逃し難いものを幾多含んでいる。そして、それが、神経と血液を抜いた干物のような抽象論としてでもなく、規範論めいた独善でもない、隅々まで血の通った生き身の実体論として提出されている。この方法は、特にわが国の経営学徒にとって重大な参考となるであろう。

この本も、経営とは何か、経営は何のためにあるか、という根本問題から出発している。そしてこの経営の本命を把握した上で、その他一切の問題を、この本命の達成への意味関連において評価し、かつ実体的に解決せんとしている。すなわち、あくまで経営を経営者の主体性において捉えている。これらの点が、私の経営学の立場と誠によく一致している点で、この本の日本版に序文を寄せることは、私にとって楽しいのである。

この本はイギリスでも出版されているが、イギリスの経営学の大先輩であるアーウィック (L. Urwick) が、「イギリスの会社の経営者は皆一冊買うべきだし、取締役会は、その会社の幹部全員に一冊ずつ寄贈することを考えてもよかろう」といっていることも、単なる提灯持ちとは言われない。私は日本においても同じように言いたい。そしてこの本を中心に、日本の経営者たちと語り合う機会を持ちたいと考えている。

わが国でも、近來一部の経営者は、経営というものをどう見たらよいのか、経営を導くに足りる灯をかかけたいとして、経営理念の探究が真剣に行われようとしている。このときに当って、この本の日本版が出たことは、まことに意義あることと信ずる。

成蹊大学政経学部長 野 田 信 夫

(下線・筆者)

資料2「発刊のことば」(〈海外経営ダイジェスト〉『近代経営』)

生産性研究所所長 野 田 信 夫

昨今、わが国の企業内でも学校でも、経営管理についての研究がさかんになってきたことは、まさに画期的の現象である、といつてよい。

これは、わが国の経済も企業も、1つの転換期にきたためと思われる。転変する経済界と革新されゆく技術とに対処するためには、企業はみずからの健康法を研究しないと、自分の体も生命もよくこれを保つことはむずかしい。

そのためには、ひろく世界の諸企業の経営管理方式を学び、その経験を聞き、それに関する研究の成果をくみとる必要がある。

そこで、日本生産性本部の生産性研究所では、この要望をいささかでも満たすためにひろく諸外国の定期刊行物に発表された記事論説のうちからわが国の経営者や研究者にとって、参考となるとと思われるもの若干を選んで、その概要を集めて発行することを試みることにした。

この「海外経営ダイジェスト」がそれであつて、このたび『近代経営』の臨時増刊として世に送る運びとなつたことは、わが国の経営管理の発達に何分かの貢献をなしうと信ずる。じゅうらいも、わが国の2~3の雑誌にダイジェスト的の紹介は行われてきたけれども、選び方が散発的で断片的であつて、その編数もきわめてわずかであつた。

この「海外経営ダイジェスト」は、現代経営研究会に結集された若い熱心な会社勤務者や研究家の方がたが、ひろく諸雑誌に眼をとおし、採録すべき記事論説の候補を選び、研究所に設けられた編集委員会がそのうちから選定したものを、これらの方がたが要約し、これを編集者が編集する方式をとることにした。

原資料掲載の外国諸雑誌と、現代経営研究会の方がたと、ダイヤモンド社との理解ある協力に厚く感謝し、この企ての成功を祈るものである。

(下線、筆者)

野田は、昭和26(1951)年6月28日、『企業の近代的経営』(ダイヤモンド社)を上梓したが、その増訂版を昭和29(1954)年4月15日、同社から再上梓した。野田は、その増訂版〈まえがき〉の中で「この本は、成蹊大学における『経営学』の講義原稿を増補し整理したものである。(略)——」「この本における問題の取扱方の特色は、(1)実例主義によるに努めたこと、(2)実地に対する指導性に重点をおいたこと、(3)従つて、学説を生そのまま紹介することや、学理的な議論の叙述と絶縁したこと、などである。(略)——」「この本は、わが国の経営学を、経営技術論に引き直したもので

あると言ってもよいかと思う。著者は30年来、その仕事に従事して来たのであるから、その問題の取扱方がアメリカの方式と同じであり、従来主として目を通して来た文献も、殆ど専らアメリカのものであったから、それは極めて自然の成り行きである。(略)——」と記した。従って野田のことばを借りるなら、〈序文〉と〈発刊のことば〉を執筆したのは、“それは極めて自然の成り行きである”ということになろう。だが、それが執筆動機への事由の説明であるとする、一人よがりの説明であり、あまりにも説得力に欠けるだけでなく、物足りないと思う。

『企業の近代的経営』は、——

昭和26 (1951) 年 6 月28日	初版発行
昭和27 (1952) 年 4 月15日	再版発行
昭和29 (1954) 年 4 月15日	(増訂) 3 版発行
昭和30 (1955) 年 4 月30日	4 版発行
昭和30 (1955) 年11月25日	5 版発行
昭和31 (1956) 年 4 月 1 日	6 版発行
昭和32 (1957) 年 2 月15日	7 版発行
昭和33 (1958) 年 2 月20日	8 版発行
昭和33 (1958) 年 7 月21日	9 版発行

——と版を重ねた。

昭和34 (1959) 年5月30日、『新版 企業の近代的経営』(ダイヤモンド社)が発行された。野田は、〈新版への序文〉の中で「この本の旧版は昭和26年6月に出版された。そして、近代的経営の特長としての内部統制制度・経済観測・公共関係などについて、わが国ではじめて、まとまった論述を試みた。(略)——」「しかし、著者としては、その後、近代経営における人間問題を別著にとり上げ、また『経営学』をまとめ上げたので、この本の旧版は、改訂を必要とするに至った。そこで、近代経営の基本問題としてのビッグ・ビジネスの本質と、その所有と経営の分離の実体解明から始めて、近代経営における経営方針・経営計画の問題などを新らたに加えた。そのため、この新版の三分の二は全く新しいページであって、旧版から残存したのは、内部統制の一部と、経済予測、公共関係などの部分にとどまった。(略)——」と記した。これは文字通りの大改訂である。昭和29 (1954) 年4月の増訂と昭和34 (1959) 年5月の新版の間に、何か大きく、かつ、本質的な学問上の新しい出会いによる変化があったはずであり、そこに野田をして〈序文〉と〈発刊のことば〉を執筆させた動機への積極的かつ説得力ある事由づけの要因を探ってみたいと思う。



野田信夫 (1893-1993)

ちなみに、『新版 企業の近代的経営』のカバー・フラップは、野田を「野田信夫教授は、現在成蹊大学学長、日本生産性本部生産性研究所長のほかに、通産省合理化審議会管理部会およびオートメーション部会会長など多数の要職を兼ねている名実ともにわが国経営学会の最高権威者である。大正7年に東京大学文学部、さらに同10年に同大学経済学部を卒業している。三菱合資会社、三菱経済研究所、三菱重工業株式会社を経て、終戦後、経済安定本部副長官（現在の経済企画庁）をつとめたこともある。氏の理論が常に新鮮で幅の広い視野をもっているのも、こういった背景に影響されているからであろう。昭和19年にあらわした『工業経済新論』は、わが国でははじめての経営学の本格的労作といってよく、従来の抽象的な体系を排した実証的で血のかよった研究態度は、新しい経営学の方角を示すものとして注目された。その後、『社会人の経済学』『企業の近代的経営』『近代的経営における人間問題』『経営学』などの問題作をつぎつぎに刊行して、いわゆる“野田経営学”を完成した功績は大きい。現在は研究に専念するかたわら、学界、実業界の最高指導者として活躍している。」と紹介した。

野田が『企業の近代的経営』を上梓し、その増訂版を再上梓した昭和29（1954）年4月以前に、P.F.ドラッカーは、*The End of Economic Man : The Origins of Totalitarianism*（1939）、*The Future of Industrial Man*（1942）、*Concept of the Corporation*（1946）、*The New Society : The Anatomy of the Industrial Order*（1949）を著していたが、野田がP.F.ドラッカーのそれらの著作によって影響を受けた事実は直接・間接を問わず『企業の近代的経営』の中に見い出すことはできない。

昭和34（1959）年5月、野田は『新版 企業の近代的経営』を再々上梓したが、同書の内容には、以下の通りP.F.ドラッカーの直接的影響を受けたことを示す記述箇所が三ヶ所ある。

第一は⁽²⁾、近代の巨大企業における所有と経営の分離についての議論がバーリおよびミーンス (Berle and Means) の *The Modern Corporation and Private Property* (1932) から始まり大企業の経営者は、所有経営者 (Owner-Manager) ではなく職業経営者 (Professional Manager) である、と説く代表的な著述として、バーナム (J. Burnham) の *The Managerial Revolution* (1941)、ゴードン (Robert Aaron Gordon) の *Business Leadership in the Large Corporation* (1948)、リリエンスール (David E. Lilienthal) の *Big Business : A New Era* (1952)、バーリ (Adolf A. Berle, Jr) の *The 20th Century Capitalist Revolution* (1954)、ヘッション、ミラー、ストダート (C. H. Hession, S. M. Miller, C. Stoddart) 共著の *The Dynamics of the American Economy* (1956) をあげ、そのなかに、ドラッカー (P. F. Drucker) の *The New Society* (1950) を位置づけた。加えてその脚注で、ドラッカー著、現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』、昭和32 (1957) 年を明示した。

第二は⁽³⁾、所有 (資本) と経営との分離の実態についての議論の中で、巨大企業が必要とする巨額の資本は、多数の大衆からも零細の投資金を集めなければならなくなり、無数の大衆小株主が発生し、大企業の株式の分散度が高まる一方で、財団や団体などによる所有の集中度が高まるが、それは、生命保険や年金基金の株式への投資によるものであり、中産階級や労働者の投資金に外ならない、と指摘したのはドラッカー教授であり、脚注でこれは年々持続的に増加することを P. F. Drucker, *American's Next Twenty Years, Harper's Magazine Mar-June* (1955) によることを明示した。

第三は⁽⁴⁾、アメリカの事業部制を中心とした分権制について、最もまとまった叙述を試みたのは、P. F. ドラッカー教授であると指摘し、『会社の概念』, *Concept of the Corporation* (1946) を参考文献にしてゼネラル・モータータズ社の事業部の特質についてのドラッカーの論述を(a)本部機能、(b)総合管理能力の育成、(c)業績評価の基準について要約して紹介した。そして、(c)業績評価の基準については、特に注目されるのは、自主分権の極致として「自主統制」(Self Control) の実現に志向している事実であることを指摘し、それは *Drucker, Practice of Management*, pp.112ff. 日本語訳、『現代の経営』、上、p.187以下による、と脚注で明示した。

従って、昭和29 (1954) 年から昭和34 (1959) 年の間の野田の近代的経営研究を中心とした諸議論に注目し、〈序文〉〈発刊のことば〉の執筆への動機を探ることが、“それは極めて自然の成り行きである” という野田のことばを分析的に文脈化することに通じ、そこに学問的な説得力を付与することになるはずだ、と仮定して、議論を深めたい。

表 1 「増訂企業の近代的経営」と「新版企業の近代的経営」の目次比較

I 序論	I ビッグ・ビジネス
1 経営学之目的	1 ビッグ・ビジネス (Big Business) の発生と独占の禁止
2 経営学の方法	2 大企業にたいする批判
3 他の学問との関係	3 集中化の問題
II 企業の形態	4 不完全競争
1 企業の所有形態	5 「破壊的創造」
2 企業の支配形態	6 管理価格
III 企業の組織	II 所有と経営の分離
1 組織の基本原則	① 経営者支配論とそれにたいする批判
2 三つの機能	2 支配力の所在の問題
3 基本的上部組織	③ 所有による支配の条件
4 直線部門と参謀部門 (ラインとスタッフ)	4 取締役会と所有関係
5 集権と分権	5 取締役会の実態
6 直線部門の分割基準	6 経営者の本質
7 参謀部門の業務分類	7 機能資本家の本質
8 上部組織の基本形態	8 結 論
9 業務組織の原則	III 近代企業の内部構造
IV 企業の機関	1 上部組織の基本形態
1 株主総会	2 分権の高度化 (事業部制)
2 取締役会と代表取締役	3 事業部制組織の事例
3 委員会	④ 事業部制の特質と問題
V 資本の調達	5 取締役会の機能
1 資 本	6 委員会制度
2 株 式	IV 経営方針
3 社 債	1 経営方針とは何か
4 証券の発行	2 経営方針の必要
5 借入金	3 経営方針の種類とその例
VI 経営方針	4 経営方針の設定および修正
1 経営方針とは何か	5 決定された方針に対する反応
2 経営方針の必要	6 経営 3 原則
3 経営方針の種類とその例	7 基本計画のたて方
4 経営方針の設定および修正	V 内部統制
5 決定された方針に対する反応	1 内部統制とは何か
6 経営 3 原則	2 経理役 (コントローラー) の任務
VII 内部統制	3 予算統制
1 内部統制とは何か	4 デュボン社の内部統制
2 経理役 (コントローラー) の任務	5 変動予算
3 予算統制	6 内部監査
4 内部監査	7 経営分析
5 経営分析	VI 経済予測
6 経済観測	1 経済予測の可能性
7 総 括	2 経済予測の必要
VIII 公共関係	3 経済予測の方法
1 公共関係業務の意義	4 総 括
2 公共関係意識の成熟過程	VII 公共関係
3 公共関係業務の実態	1 公共関係の意義
4 わが国諸会社の公共関係意識	2 公共関係意識の成熟過程
5 結 び	3 公共関係活動の実態
	4 わが国における社会的責任の自覚
	5 結 び

○印には、P. F. ドラッカーの直接的影響を示す記述がある。

3. 経営近代化

野田は、昭和63（1988）年1月、大著『日本近代経営史—その史的分析』（産業能率大学出版部）を上梓し遺した。そこには自らの使命と責任として取り組んだ企業の〈経営近代化〉とその促進への認識を当時の野田自身が以下のように記している。

野田は、昭和21（1946）年3月に外務省が発表した報告書『日本経済再建の基本問題』に注目し、その影響は大きかった、と認識した上で、「この報告は多分にアメリカのバーナムの『経営者革命』の刺激を受けて、日本の経営者に対し、つぎの注文をつけた。1. 経営者は資本の恣意から独立して、その専門的能力を発揮し、経営内容の改善および技術的高度化を実現しなければならない、2. 経営者は、自己の経営する企業が国民経済における地位を自覚し、原料資材の浪費を防ぎ、国民経済の負担を軽減し、消費者の利益に絶えざる配慮を致し、企業活動を通じて社会へ奉仕する観念を持つべきである、3. わが国における労使関係は、労働力の相対的過剰のために、資本の圧力が常に強大であるから、労働組織を確立し、労働が経営に参加することによって、強制せられた労働を自発的な勤労に変える必要がある、というもので、わが国終戦後の経済や経営の進むべき大道をよく指示したものといってよい。」^[6]（下線、筆者）と評価した。

野田の〈経営〉史への史的論述の態度、つまりその歴史観の特徴は、第一に一貫した〈近代化論者〉であることだ、と思う。第二に単に〈民主化〉の理論家、つまりイデオロギー的でないことに加えて、その実践者としての経験的客観視にあると思う。

そうした野田と〈わが国終戦後の経済や経営の進むべき大道〉の建設的関係は、昭和30（1955）年3月1日、財団法人日本生産性本部（以下、生産性本部）の創立への貢献と同本部の主要事業プロジェクト^[6]への取り組み、すなわち欧米視察団の結成派遣とアメリカからの講師紹介に見ることができる。

生産性の事業は、民主導による日本産業の近代化運動であり、日本企業の生産性向上は経営近代化（イデオロギーとしての合理化ではない）の促進と同義語であった（昭和初期の経営近代化は官主導であった）。

野田の生産性本部の理事への就任は昭和30（1955）年3月1日で、その在任期間は平成2（1990）年4月30日までの長期におよんだが、特に、注目したいのは、昭和30（1955）年9月6日東京羽田出発、10月13日サンフランシスコ解散の第1回「トップ・マネジメント視察団」の一員としてのアメリカへの視察・訪問である。当時、アメリカでは、トップ・マネジメントとヒューマン・リレーションズが盛んに論じられていた。

このアメリカ視察団の派遣は、“生産性本部の引越し”だともいわれたように、本部の首脳者が多数含まれていた。その構成員（14人）は、以下の通りである。

団長 石坂 泰三（東京芝浦電気社長，生産性本部会長）

団員※井上 春成（日本プラント協会理事長）

東畑 精一（農林省農業研究所所長）

徳永 久次（通産省企業局長）

押川 一郎（大阪府立商工経済研究所所長）

※北川 禎一（日本興業銀行総裁）

※中山伊知郎（一橋大学学長）

※野田 信夫（成蹊大学政治経済学部長）

※安川 寛（安川電機製作所社長）

矢野 一郎（第一生命保険相互会社社長）

。佐藤喜一郎（三井銀行頭取）

。浅田 長平（神戸製鋼所社長）

秘書 石黒 直一（東京芝浦電気渉外部長）

通訳 諸田 享（生産性本部国際部長）

（肩書は当時，※は生産性本部理事，。は同顧問）

この視察団が訪問したのはアメリカ企業では，①カリフォルニア・スタンダード石油，②バンク・オブ・アメリカ，③ウェスティング・ハウス，④アルコア（アルミニウム・カンパニー・オブ・アメリカ），⑤ユー・エス・スチール，⑥アメリカ調査開発社，⑦メトロポリタン生命保険，⑧I. B. M社等。大学では，①マサチューセッツ工科大学産業経営学部，②ハーバード大学経営大学院，米政府機関では，①労働省，②商務省，③農林省であった。野田は，この視察団の学んだことについて「アメリカ企業経営の現段階における多面多角的解説で，特にホーソン実験以来の企業内の人間関係と人間尊重の精神，企業の社会的責任の自覚，科学的経営の高度化，マーケティングの観念と手法などであった。」⁷⁾と記している。この学んだことには，野田の〈経営の近代化〉観が前提として存在していたからこそ，と指摘したい。ちなみに，昭和32（1957）年10月，日本マーケティング協会（会長 道面豊信・当時，味の素社長）の設立は，生産性本部の主導によるものであった。

「も一つ，生産性本部が日本企業の近代化に大きく寄与したのは，日本独自の『労使協議制度』の確立と普及である。日本における企業内労使協議制の構想は，終戦直後昭和22年に，経済同友会の大塚萬丈⁸⁾が先駆的に提唱したことは前述したが，生産性本部におけるこの着想および実施の主導者は，中山伊知郎教授で，その見識・努力に負うところ多大であった。」⁹⁾との史的論述により，野田の〈経営の近代化〉観の全体像の特徴が見えてくるが，それについては，野田自身が昭和34（1959）年2月13日，四国電力ホールで「近代的経営のありかた」を講演し，「近代的経営というけれども，どういうことをするのが近代的経営なのか，さらに言いかえれば，どういう方

法で近代的経営が生産性をあげておるのかと、こういうことなんです。』¹⁰⁰と以下のよう
に言及した。野田によれば、生産性は一国の産業全体、社会全般の経済上の観念で
あり、基本的にはきわめて物量的な観念で、その基礎条件は第一の条件が科学技術の
進歩、第二の条件が経営管理方法の近代化、第三の条件が労使の良好な関係、第四の
条件が市場の広さーとして捉えられ、この四つが生産性を上げる基礎条件になる。そ
して、これらの四つの条件がすべてからみ合うことで、現在の生産性の水準が決定さ
れるため、このうちの条件のどれか一つが欠けると生産性は低下することになると認
識していた。この生産性を個別に担っているのが企業であり、「どういうことを企業
としてやったらいいのか、いわゆる経営の近代化ということが、問題になるわけデ
す。』¹⁰¹ということで、生産性の概念と〈経営の近代化〉の概念の統合を図った。そし
て野田は、企業の〈経営の近代化〉について、実際に企業を経営管理することの〈近
代性〉はどういうところにあるかを三つの原理・原則として以下の通り明示し、「こ
れをいわゆる科学的経営の三大原則と言え言ってもいいと思う。』¹⁰²と説明した。

第1の原理は計画化原則。一切の業務は、計画なしに着手すべからずという原則で、
換言すれば、いかなる業務も、着手する前には、必ず計画しなさい、ということであ
る。例えば、利益計画がそれであり、利益計画はそれにつながる予算統制や内部統制
の実施という一連の制度や業務の計画性への考え方に結実する基礎的出发点になる。

第2の原理は標準化原則。すべての業務には、その業務の実績をはかる基準、尺度、
目標といった標準点がなければならず、それらを総称して標準化といい、①規格標準、
②手続き標準、③達成標準の三つに大別した。例えば、工業標準のJISは国全体の規
格標準であり、自社だけに適用する購買規格などは社内規格である。購買規程・購買
手続き規程、経理規程・経理手続き規程などは、手続きの標準化である。ある業績を
これに達しなさいと目標として示した達成目標は、一つの標準であり、標準時間など
がこれにあたる。

第3の原理は統制化原則。これは、近代的経営の経営技術（方法）の最高段階に位
置づけられ、第1と第2の原理・原則で作った計画と標準を出发点にして業務（仕事）
を統制するプロセスの総称である。つまり、計画ないし標準と現実の実態ないし実績
との対比でプラス・マイナスの差異が異常であれば統制活動に着手し、経営分析によ
り原因を究明し、その原因を改めていく一連の処置をとる。このプロセスの全体をコ
ントロール（統制）と称する。統制には、予算統制（バジェットリー・コントロール）、
原価管理（コスト・コントロール）、品質管理（クオリティ・コントロール）の三つ
がある。

野田は、この講演の中で「管理とは、こういうこと（上記の三つの原理、筆者）を
することをいうのであります。これが近代経営において、こういう傾向へ傾向へと進
んでいっておる。』¹⁰³と指摘した。

そして、近代的経営の新しい問題の一つとしてトップ・マネジメントの構造と合議制に言及し、「合議制度〈常務会制度〉の必要性を強調し、研究した結果の答がそういうものだということがドラッカーの『近代の経営』⁷⁷に書いてあります。」⁷⁸と紹介した。

以上が、当時の野田の〈経営の近代化〉観の全体像の概略であり、P.F.ドラッカーの『現代の経営』の序文と『近代経営』の海外ダイジェスト・発刊のことばを執筆した動機について、“私の経営学の立場と誠によく一致している”“それは極めて自然の成り行きである”という野田自身のことばを借りて語らせた背景事由の形成プロセスへの分析的説明の第一の手掛りである。

4. 海外経営を学ぶ人へのメッセージ

『近代経営』臨時増刊〈海外経営ダイジェスト〉は、経営ブームといわれるほど産業人が経営ということに注意を向けはじめたなかで大好評を博し、昭和34（1959）年4月10日、第3集で〈海外経営の学び方〉を特集した。その特集に「海外経営を学ぶ人のために」⁷⁹という読者への野田からのメッセージがある。そこで野田は、経営体験と経営をほんとうに〈知る〉ことを関係づけるため、経営についての自己体験を分析し、海外の経営文献に目を通す人びとへ、以下をアドバイスした。

経営を学ぶことで〈体験〉がなぜ貴重であるかについては、「体験は、貴重な経験である。」「体験を積むことが、経営を学ぶことの何よりの基盤である。このような体験なくして経営を『知る』ことは困難である。」と主張し、「産業人の経営の日常的〈体験〉の特性は、偶発的であることであり、問題の処理の仕方が異なるだけである。」と指摘した。

更に、日常的〈体験〉の本質について「体験は、自然科学における実験にかわるものである。社会科学では実験は期待しえないから、経験を通じての（すなわち与えられたケースを通じての）トライアル・エンド・エラーのみが手がかりである。」「毎日のトライアル・エンド・エラーの積み重ねに外ならない」と説明した。しかし、ほんとうの経営を〈知る〉ためには、体験を系統立った系列に整理することが必要であり、「ケース、ケースにおける原因結果と、それは何を意味するのかの問題的把握とを通じて、体験を『知識』にまで高めなければならない。」と説いた。野田自身、三菱社内に勤務した体験を通じて経営を知ることができた、と自己分析し、そのことと本を読むことの目的との関係は、「(1)それによって新しい体験を積む方向と意義とを自分で見つけだすこと、(2)自分の積んだ体験や見聞の合理性と不合理性を検討し、反省すること、(3)これらの集積されたものを系統的に整理し、盲点を補完することによって、『知識』とすること」であり、「それは非常に興味ある、また非常に役に立つものであることを悟った。」と述懐し、海外の経営文献に目を通すことは、「この3つの目的に

役立つことはいうまでもない。」と断言した。野田にとって海外の経営文献に目を通すことは、経営をほんとうに〈知る〉ための手段だった、のである。

野田はこうした自身の経験の自己分析を一般化して、「産業人は『経営すること』を体験し、かつ学びつづけなければならない。この勉強は卒業することのない長い長い勉強の生活と思わなければならない。」とアドバイスした。

以上が、野田をしてP.F.ドラッカーの日本語訳『現代の経営』の序文と『近代経営』の海外ダイジェスト・発刊のことばの執筆を動機づけた事由への分析的説明の第二の手掛りである、と指摘したい。

ちなみに〈海外ダイジェスト〉第3集が紹介した海外経営誌は、表2「代表的海外経営誌一覧表」、表3「海外経営雑誌一覧表」の通りである。

表2 「代表的海外経営誌一覧表」

誌 名	発 行 所	購 読 料 (国内とあるは発行国)
アメリカ		
Fortune (M)	Time, Inc.	国内 1年10ドル, 1部1.25ドル
Harvard Business Review (BM)	The Graduate School of Business Administration, Harvard University.	日本 1年15ドル, 1部3.75ドル
Business Week (W)	McGraw-Hill Publishing Co., Inc.	国内 1年6ドル, 1部50セント
Factory Management and Maintenance (M)	McGraw-Hill Publishing Co., Inc.	日本 1年25ドル
Management Review, the (M)	The American Management Association, Inc.	国内 1年12.5ドル, 1部1.25ドル
Advanced Management (M)	The Society for the Advancement of Management, Inc.	国内 1年8ドル
イギリス		
Manager, the (M)	Management Publication, Ltd.	国内 1年42シリング
Times Review of Industry, the (M)	The Times Publishing Company, Ltd.	国内 1部1シリング
Business (M)	Business Publication, Ltd.	国内 1年45シリング
フランス		
Travail et Methode (M)	Editions Science et Industrie.	日本 1年5000フラン
Document (BW)	Societe Auxiliaire pour la Difusion des Editions de Productivite.	国内 1年1500フラン, 半年800フラン
Hommes et Techniques (M)	Redaction Administration Publicite.	日本 1年4500フラン
ドイツ		
Zeitschrift fur Betriebswirtschaft (M)	Betriebswirtschaftlicher Verlag.	日本 3カ月7.29DM, 1部3DM
Rationalisierung (M)	Carl Hanser Zeitschriftenverlag.	日本 1年21.40DM
Industriebetrieb, der (M)	VEB Verlag Technik.	国内 1部3DM
イタリア		
Produttivita (M)	イタリア生産性本部	W = 週刊
Tecnica ed Organizzazione (BM)	イタリア生産性本部	BW = 隔週刊
ソ 連		
Professionnalno-Tekhnicheskoe Obrazovanie (M)	ソ連邦閣僚会議付属労働資源局本部機関誌	M = 月刊
Mekhanizatsia Trudoiomkikhi Tiajolykh Rabot (M)	ソ連邦閣僚会議国立科学技術委員会機関誌	BM = 隔月刊

(出所, 日本生産性本部生産性研究所編「近代経営」, ダイアモンド社, 第4巻第6号, 昭和34年4月10日, P.21)

表 3 「海外經營雜誌一覽表」

SA.....半年刊 SM.....半月刊 Q.....季刊
 3/M.....月3回 8/Y.....年8回 F.....隔週刊
 BM.....隔月刊 W.....週刊 M.....月刊
 Ir.....不定期刊

Productivity Center

B. P. C. Bulletin (M)
 Rationalisierung (M)
 TIFO (M)
 Schluessel (M)
 Trade Union Information (M)
 Technical Digests (U. S. Edition) (M)
 EPA (M)
 Technical Information (M)
 Productivity Measurement Review (Q)
 Documents (SM)
 Produktivita (M)
 Revista del Instituto Nacional de Racionalizacion del Trabajo (BM)
 C. O. P. Bulletin (M)
 Productiviteitsnieuws (M)
 Bulletin de l'Office Belge pour l'Accroissement de la Productivite (M)
 Making more Jobs in Industry (SA)
 Productivity Monthly (M)

Economics

Fortune (M)
 American Economic Review (Q)
 Business Week (W)
 Economist (W)
 Economic Journal (Q)
 Wirtschaftsdienst (M)
 Volkswirt (W)
 L'Economie (W)

Industry in General

Dun's Review and Modern Industry (M)
 Industrial Equipment News (M)
 Research for Industry (BM)
 Industria Britanica (M)
 Industrie der Bundesrepublik Deutschland Industrieblatt (M)
 Rationelles Handwerk (M)
 Industria (Q)
 Industry of Free China (M)

Industrial Engineering

Industrial Finishing (M)
 Journal of Industrial Engineering (BM)
 Factory (M)
 Tool Engineer (M)
 Plant Administration (M)
 Chartered Mechanical Engineer (10/Y)
 Chemical Engineering (M)
 Product Engineering (M)
 Materials & Methods (M)
 Engineering News-record (W)

Mill & Factory (M)
 Multiplier in Technical Cooperation (M)
 Plant Engineering (M)
 Electrical Engineering (M)
 Battelle Technical Review (M)
 Electrical Construction and Maintenance (M)
 SAE Journal (M)
 Mass Production (M)
 Research (M)
 Mechanical World and Engineering Record (M)
 Design (M)
 Technische Gemeinschaft (M)
 Industriebetrieb (M)
 Mesures & Controle Industriel (M)
 Mekhanizatsia Tradoemkikh i Tyadjepkh Rabot (M)
 Operations Research (BW)
 Product Engineering (W)
 System (BM)

Automation

Automation (M)
 Instruments and Automation (M)
 Communication and Electronics (BM)
 Computers and Automation (M)
 Process Control and Automation (M)
 Journal of Scientific Instruments (M)
 Instrument Practice (M)
 Elektrotechnik und Maschinenbau (SM)
 Archiv fur Technisches Messen und Industrielle Messtechnik (M)
 Automatisme (M)
 Electro-Techniek (F)
 Automatika i Tedemekhanika (M)
 Referativnyi Djrnl Elektrotehnika Referats (M)
 Archiv fur Elektrotechnik (Ir)
 Automation Progress (M)

Business Administration

Advanced Management (M)
 Management Review (M)
 Harvard Business Review (BM)
 Cost and Management (M)
 British Management Review (M)
 Business (M)
 Efficiency Magazine (M)
 Operational Research Quarterly (Q)
 Consulting Engineer (M)
 Werkstatt und Betrieb (M)
 Zeitschrift fur Betriebswirtschaft (M)
 Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (M)
 Betriebsberater (3/M)
 Oesterreichische Betriebswirt (Q)
 Wirtschaftspruefung (SM)
 Betrieb (W)
 Zeitschrift fur Organisation (BM)
 Betriebs-Oekonom (M)

Neue Betriebswirtschaft (8/Y)
 Organisation und Betrieb (M)
 Methodes pour l'Administration de l'Entreprise et
 l'Organisation du Travail de Bureau (M)
 Revue de l'Administration Francaise (M)
 Tecnica ed Organizzazione (BM)
 Organizzazione Industriale (W)
 Revue de l'Efficiency (Ir)
 Industrielle Organisation (M)
 Chefs (M)
 Revue Administrative (BM)
 Unternehmung (BM)
 American Business (M)
 Challenge (M)
 International Management Digest (M)
 Manage (M)
 Management Methods (M)
 Management Science (Q)
 Nation's Business (M)

Accounting

Accounting Review (Q)
 Cost Accountant (M)
 Accountants' Magazine (M)
 Accounting Research (Q)
 Accountancy (M)
 Australian Accountant (M)
 Bukhgalterskii Uchet (M)

Office Management

Pitman's Office Training (W)
 Office Equipment Industry (M)
 Rationelle Buero (M)
 Productivite Bureau d'Aujourd'hui (M)
 Office Executive (M)

Quality Control

Industrial Quality Control (M)
 ASTM Bulletin (8/Y)

Handling and Transportation

Flow (M)
 Mechanical Handling (M)
 Nachrichten,Materialfluss,Rationalisierung (M)
 Foedern und Heben (M)
 Wirtschaft und Technik im Transport (Q)

Labour and Training

Foreman's Letter (F)

Foreman's Digest (M)
 Labour Research (M)
 Labour News (W)
 Labour Monthly (M)
 Lernen und Leisten (8/Y)
 Berufsbildung (M)
 Recht der Arbeit (M)
 Arbeit-Beruf und Arbeitslosenhilfe (M)
 Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst (Q)
 Arbeits- und Sozialrecht (M)
 Zentralblatt fur Arbeitswissenschaft und Soziale
 Betriebspraxis (M)
 Arbeit und Recht (M)
 Arbeits- und Sozialfuersorge (SM)
 Bundesarbeitsblatt (SM)
 Jugend und Technik (M)
 Frau von Heute (W)
 Travail Social (Q)
 Hommes et Techniques (M)
 Sociaal Maanblad Arbeid (M)
 Journal of the American Society of Training Directors (BM)

Human Relations and Personnel Management

Industrial Welfare (BM)
 Personnel Management & Methods (M)
 Journal of the Institute of Personnel Management (Q)
 Personnel Management Journal of the Institution of
 Personnel Management (Q)
 Mensch und Arbeit (8/Y)
 Rivista di Diritto del Lavoro (Q)
 Personnel (BM)
 Personnel Administration (BM)
 Personnel and Guidance (M)
 Personnel Journal (M)
 Personnel Management and Industrial Equipment (M)

Marketing

Sales Management (SM)
 Distribution Age (M)
 Journal of Marketing (Q)
 Sales Appeal (BM)
 South African Merchandising (M)
 Advertising Requirements (M)
 Journal of Retailing (Q)
 Printers'Ink (M)
 American Salesman (M)

(出所, 日本生産性本部生産性研究所編「近代経営」, ダイヤモンド社, 第4巻第6号,
 昭和34年4月10日, P.P.22-23)

5. 野田のむすび

昭和37（1962）年、経済同友会研究部会（部会委員長・石川六郎、当時・鹿島建設社長）は、経営者の養成と会員相互の啓発のための事業として研究講座を開設し、野田（当時・成蹊大学学長）を講師に招いた。野田は、P.F.ドラッカー著、現代経営研究会訳、『現代の経営』をテキストに使う研究講座を担当した。この講座の開催回数は12回に及んだ。翌、昭和38（1963）年、経済同友会研究部会は、このときの講述の要旨を編集し、経済同友会研究部会編『現代の経営』を通じてみたドラッカーの経営』を、鹿島研究所出版会から発行した。そして、およそ28年後の平成3（1991）年3月15日、野田は、同書の内容を改訂し、書名も『ドラッカーの経営原則－企業発展の要件』と改め、全訂版として株式会社たいせい、から上梓した。これは野田の最終の著書になった。

野田は同書の結論として、〈ドラッカー理論の特色〉⁹⁸の「第一の点は、利益概念というものについて、ある新しい見方を与えたということです。」「第二の点としては、自己統制概念というものを設定したことであると思います。」という二点が、他に見られない特色である、と書きむすんだ。

野田によれば、ドラッカーの利益概念の新しさは、従来の利益の極大化という考え方を否定して、経営者の主要な任務は、必要最小利益を確保することであり、それは、いま各企業があげている利益より大きな利益であることも意味するとの解釈が可能であると説いた。そうした必要最小利益は、企業の存立上必要であるばかりでなく、社会の経済性を保つうえでも必要だという、利益責任の考え方を明確に打ち出したのがドラッカーであり、〈利益は必要悪だ〉という見方を否定したことにも注目した。

但し、企業利益は、第一義的には社会の経済性に対する保障であり、経営者は社会全体の福祉が自己の利益となるように仕向けてゆくという理念で経営をしなければならない、と主張するドラッカーの考え方は、一つの規範論である、と指摘した。野田はこうしたドラッカーの利益概念について、「利益に対する認識を高度化したもので、新しい角度から一つの系統的な利益概念を打ち立てたというところに特色があると思われます。」とむすんだ。

野田は、ドラッカーの自己統制概念の根底には人間重視の思想があり、人間関係論でいう参加（パーティシペーション）⁹⁹という考え方が導入されている、と指摘する。この参加ということは、事業目標の達成努力への意思決定のすべてのプロセスに従業員を参加させることである。こうすることによって従業員の勤労意欲は盛り上がり、自分で自分の仕事の目標を立てるようになる。さらに、自分の立てた目標と自分の仕事ぶり（業績）を比べて、自分で自分の成績を判断するようになる。また当然責任を自覚する。こうして従業員は自分で自分をコントロール（統制）するようになる。コ

ントロールの基準になる目標は自分が立てたものであるから、従業員はここに至って完全に自主性を持つ段階に到達する。企業内のすべての従業員が、主体的に自分で自分自身を管理するようになるのが最終の理想の姿である。野田は、「そういう議論の展開をして、そこまで到達すべきだ。」とドラッカーの自己統制概念を読解した。野田は、自身が読解したドラッカーの自己統制概念について、「ここまで定義づけて展開しているのは、他に見られない特徴であると思います。」とむすんだ。

明治26（1893）年4月24日、長野県飯田市で生れた野田が死去したのは、平成5（1993）年4月30日のことである。享年100才。その一週間後の5月7日、高木信久⁸が67才でその生涯を終えた。P.F.ドラッカーの『現代の経営』と「現代経営研究会」の〈社会的初期化〉に深くかかわった二人がほぼ同時に他界したことを思うと偶然とはいえ、感慨はひとしおで無量だ。

〔付記〕

本稿作成にあたり、財団法人社会経済生産性本部（旧・財団法人日本生産性本部）メディアセンター、「生産性新聞」編集長塩田正昭氏のご紹介を得て、同本部資料室の資料・文献を利用させていただいた。記して謝意の表明としたい。

〔註〕

- (1) 拙稿「現代経営研究会の研究への忘備録」、『経営情報学部論集（中部大学）』第13巻・第1号、平成10（1998）年12月。
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、平成12（2000）年3月。
- (2) 野田信夫著「新版企業の近代的経営」ダイヤモンド社、昭和34（1959）年5月30日、PP.33-34
- (3) 同上書、P.46
- (4) 同上書、PP.85-97
- (5) 野田信夫著「日本近代経営史—その史的分析」産業能率大学出版部、昭和63（1988）年1月8日、PP.613-614
- (6) 拙稿「再考：競争と戦略（Ⅲ）」、『経営情報学部論集（中部大学）』第10巻・第2号、平成8（1996）年3月を参照されたい。
- (7) 野田信夫著「日本近代経営史—その史的分析」産業能率大学出版部、昭和63（1988）年1月8日、P.630
- (8) 当時の経済同友会代表幹事、日本特殊鋼管社長。「企業民主化試案—修正資本主義の構想」は、同友会の公式見解としては採用されなかったが、昭和22（1947）年9月、企業民主化研究会の名で公表された。大塚は、その試案の実質的な著者であった（山下静一、1992、菅山真次、1996）。
経済同友会企業民主化研究会編「企業民主化試案—修正資本主義の構想」、同友社、昭和22（1947）年11月15日。
- (9) 野田信夫著「日本近代経営史—その史的分析」産業能率大学出版部、昭和63（1988）年1月8日、PP.632-633
- (10) 野田信夫先生講演速記録「近代的経営のありかた」生産性四国地方本部、昭和34（1959）年2

月13日, P.17

- (11) 同上速記録, P.17
- (12) 同上速記録, P.34
- (13) 同上速記録, P.46
- (14) 同上速記録, P.29
- (15) 日本生産性本部生産性研究所編「近代経営」, ダイヤモンド社, 第4巻第6号, 昭和34 (1959) 年4月10日, PP.8-9
- (16) 野田信夫著「ドラッカーの経営原則—企業発展の要件」, たいせい, 平成3 (1991) 年3月15日, PP.215-218
- (17) 目標管理の概念は, P. F. ドラッカーが発想し, あるいは発展させたものである。ドラッカーは, 論文集—*Managing in a Time of Great Change*, (1995), 上田惇生・佐々木実智男・林正・田代正美訳「未来への決断」, ダイヤモンド社, 平成7 (1995) 年9月の中の序章と終章で, 「—民主的という言葉も平等という言葉も適切ではない, 『民主的』という言葉は, 狭義の政治機関や法的機関を表現するための言葉だ。私は『参加的』という, 素人受けのする言葉も使わない。『権限委譲』という概念はもっと悪い。たとえ権限を頂点から引きずり出して最下位に置いたとしても, 大きな進歩にはならない。それは依然として権限だからだ。成果をあげる組織を構築するためには, 権限に代えて『責任』を中心に据えなければならない。」(1993), 「私が最初から言い続けてきたこと, つまり, マネジメントというものは, 地位や権限以上のものであり, 単なる『仕事』ではない, ということを理解してくれるよう期待している。マネジメントは企業内においても, またその他の場面においても, 働く人たちと彼らの人生に影響を与える。したがってマネジメントには力を入れていかなければならない。そして勉強していかなければならない。」(1994), と語っている。
- (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, 平成12 (2000) 年3月を参照されたい。