

現代経営の理論的基礎（上）

——その典型としてのドラッカー理論——

植 村 省 三

はじめに

- 一、序 説
- 二、現代経営の技術的基礎
- 三、現代経営理論の基本的立場
- 四、企業利潤に関して（以下次号）
- 五、経営者職能論
- 六、経営管理の実践と理論
- 七、結 び

はじめに

戦後十二年、もはや「戦後は終わった」といわれ

るが、日本経営学界の主要傾向はやはり依然としてアメリカ製経営技術、経営理論の無批判な移入・紹介という基本的特質を失っていないようである。もちろんこのことは戦後の日本経済の情勢の根本的变化とは切りはなして考えることはできないけれども、何れにせよ戦前のドイツ経営学の諸傾向が支配的であった情勢とは全く対照的な戦後の経営学界の状況である。これがどのような実践的役割を果たしてきたかについてはここでふれることができないが、こうした状況そのものに対してはいろいろの立場から折にふれて反省もさ

れ、批判も行われてきた。雑誌「P・R」が三十一年の六―八月と三号にわたって特集した「アメリカ経営学総批判」も、そうした批判ないしは反省という意図をも含んだものと考えられる。しかしそれにもかかわらずアメリカ経営学偏重という、右のような基本線は変わらない。というよりも、そうした反省や批判が起ることということ自体、この基本的傾向が蔽存していることを明らかに示すものだともいえよう。アメリカ製の経営技術・経営理論が、現実の基盤の全く異なる日本の経営にそのまま適用できないものであるにかかわらず、それがこのように大きくとりあげられ、学界の主要潮流を占めているという現状は、日本の現実に対する実践科学としての経営学形成の方向とはまさに逆行するものといわねばならない。それにもかかわらず、この状態が現に続いている以上、それは本場のアメリカとはちがった何らかの実践的意義をもっているものと考えなければならぬ。だとすれば、この点を具体

的に明らかにすることこそが、本来に日本の現実に合った、真に科学的な経営学の形成のための出発点とされねばならないであろう。このように考えて私は現在までこのアメリカ経営学を、私なりに独自の立場から、体系的にとりあげて、その現実的基礎としての経営管理の実践との関連において研究してきたのである。現在いろいろともてはやされているP・F・ドラッカーの経営理論は、このような私の意図からすれば無視し去ることのできないものであり、これを批判・検討することは肝要なことだといふべきである。戦後のアメリカ経営学の状況を、その現実的基盤としての経営管理の実践との関連において明らかにし、それを検討・批判することの重要性は右のような観点からして明らかであるが、その意味でバーナードとそれを直接継承しているサイモンなども是非とりあげられねばならないであろう。しかしながら現在においてこのサイモンとならば、あるいはそれをものりこえる内容

意義をもつたものとしてこのドラッカーの経営理論が考えられねばならない（その理由は行論のうちに明らかにする）。したがって先ずこのドラッカーの経営理論を内容深く立ち入って吟味することが肝要となつてくるのである。以下このような問題意識から、ドラッカーの経営理論をめぐる問題を検討してみることにする。

一、序 説

「この本全体は、直感に頼つて経営する経営者の時代がすぎ去りつつあることを前提としている。またこの本は、経営者が事業経営のあらゆる分野の成果を向上するためには、原理の体系的な研究と、あらゆる分野、あらゆる階層における職務の遂行に関する組織的知識、体系的な分析を行う必要があるという考え方をとっている。実際、それ以外の手段によっては事業経営の進歩発展はありえないからである。そしてこの考

え方の根底には、現代社会とその市民に対する企業体の影響力が非常に大きく、したがって経営者は自らをきたえ、真の専門家として公共に奉仕する精神を高めなければならぬという確信が流れている。」⁽¹⁾

ドラッカーは、その最近の名著 *The Practice of Management* でこのように語っている。この言葉のうちにドラッカーの経営理論の实践的・現実的性格、意義が明らかに理解でき、またその理論内容の中核である企業観も明示されている。つまり「あらゆる分野の成果を向上するために」、「組織的知識、体系的な分析」による「体系的な研究」を経営者の実践活動のために行うことを目的とするのであり、また「企業体」とそれを代表する「真の専門家」としての経営者は、「公共に奉仕する」ことを少くとも主要な目的としていふのである。こうした立場からドラッカーは、現代企業の経営実践に役立つ「組織的知識」を与え「体系的な分析」を展開するわけである。ドラッカー

このようにした意図は、その理論内容を現代の経営における実践活動（管理活動がその具体的中心）との関連において深く検討すれば、まさしく現実的に実現されているのであって、それ故にこそドラッカーの経営理論を「現代経営の理論的基礎」を提供する代表的なものとしてここにとりあげるわけである。

このドラッカーの経営理論をその内容において整理すれば、およそ次のような論点を考えることができる。

一、先ず理論展開の出発点であり、基礎ともなっている企業観（ドラッカーの基本的立場）企業の制度論的把握）

二、企業観から直接に導き出される利潤概念、いわゆる収益性の問題

三、企業の目的を體現する経営者とその職能に関する主張

四、経営者職能の具体的内容としての経営管理及び

現代経営の理論的基礎（上）（植村）

組織の問題——ドラッカー理論の実践的核心
五、全体の論述からくる全般的な社会観——新しい形態での「経営者社会」への構想

これら五つの論点は、全体としてドラッカーの前述の実践的意図をあらわしているわけだが、このドラッカーの全理論体系を通ずる基礎となり、その企業観を根底において支えるものがそのいわゆる「大量生産の原理」ないしは「オートメーションの原理」である。これはドラッカーにとっては、一口にいつて企業をその中心的「制度」とする現代社会の基礎原理であり、この原理につらぬかれる現代社会の中核としての企業が問題にされているのだから、先ずこれについてみなければならぬ。

(1) P. F. Drucker: The Practice of Management.
(1957 新版) p. 7. (邦訳「現代の経営」7頁)

二、現代経営の技術的基礎

「現下の世界的な革命は『メイド・イン、U・S・A』である。もちろんそれは、共産主義とか、ファシズムとか、非西欧社会の民族主義とか、その他……『何々主義』といったものとは何の関係もない。それらの主義は現代社会の根本的課題に対しては二義的意味をもつにすぎないものであって、ここに論じようとする『大量生産の原理』がもつ真に革命的な性格とは比すべくもない。」⁽¹⁾ ドラッカーはその著 *New Society* の冒頭でこういつている。現代社会はこの「大量生産の原理」の全体的な貫徹によって「世界的な革命」⁽²⁾ である。そしてそれによって現代社会は古い資本主義とは全くちがった、大量生産工場——大規模企業を中核とする「自由な産業社会」となりつつあるとドラッカーは結論する。かくてこの「大量生産の原理」に導かれる現代社会の中核としての企業を分析するのであって、したがってこの原理はドラッカーにとってその理

論構成の基礎となるものである。それではその「大量生産の原理」とは何か。

周知のようにヘンリー・フォードは、第一次大戦後の一九二〇年恐慌の混乱期を打開するべく、大戦中に飛躍的に発展した生産力を技術的基礎とし、この新しい基盤の上で科学的管理法の原理を發展させ、フォードシステムとよばれる新しい管理方式をつくりあげた。そしてそれによってアメリカ資本主義のいわゆる「二

〇年代の繁栄」の基礎をきざぎざあげた。それは、生産の標準化と移動組立法（流れ作業——コンベヤーシステム）を一大原理とし、それにもとづいて労働過程全体を総合的に組織化することによって、機械力を利用しての労働能率の全体的な向上を旨とするものである。「大量生産の原理」は、このフォードの原理——労働の組織化をいわば社会全体に拡大解釈し、それを現代社会をつらぬく基礎原理とするものである。「大量生産の原理は機械化の原理ではない……」。この原理は社会の原理

である。つまり人間の組織の原理である。フォードの工場における革新は機械力の組織ではなく、共同の仕事遂行する人間の組織だったのである。⁽³⁾とされ、またそれは「人々を共働させる組織を作る上での一般的な原理」⁽⁴⁾であり、「社会秩序の原理」⁽⁵⁾あるいは「社会組織の新しい原理」だともいわれる。このようにドラッカーは、機械力による労働過程全体の組織化によって労働能率の全体的な向上をめざしたフォードの考え方において、機械力の利用という側面は考慮に入れることなく、あるいは重視することなく、労働過程全体人間労働全体の組織化という側面（もちろんこれが主要なものではあるが）を、人間共働の組織、社会の組織にまで大きく拡張することによって、これを「大量生産の原理」なる、現代社会を現につらぬいている基礎原理となし、さらにそれを一つの「革命」とまで呼ぶのである。そこではドラッカー自身の言葉にもあるように、フォードが考え、また実践に適用した思考が太

くつらぬかれていることは明らかであり、その意味で藻利重隆教授がドラッカーの経営理論を「ネオ・フォードイズム」⁽⁷⁾と名づけられているのはたしかにその特質を簡潔に示すものといえよう。それではこの「大量生産の原理」が「社会組織の原理」であることによつてどのようなことになるのだろうか。それはつまりいわゆる「自由な産業社会」を生むというわけであるが、その中核とされるのがそのいうところの「現代的大企業」なのである。それは結局「大量生産の原理」が大企業における大量生産技術として生れたからである。「現代における代表的な産業単位は、所有権によつて生じる利害関係をもたない専門経営者によつて運営されており、通常それらは、何千もの人々を雇い、三十年前とは全く違った技術的・社会的・経済的原理に基いて組織された大量生産工場である。」⁽⁸⁾というわけである。このような大量生産工場で生み出され、採用されるフォードの原理、大量生産の原理は、かかる

大規模企業で生み出されたものであるが故に単なる機械化の原理、製造会社だけに適用される原理に止まらない「社会の原理」となるというように考えられるのである。それは事務組織にも、科学の研究にも、また軍隊の組織にも、その他一切の仕事に適用されている⁽⁹⁾。「人間の組織の原理」だといっているのである。「大量生産の原理」とはかかるものであるが、それが現代社会の基礎原理たることによって各方面に非常に大きな影響があらわれるとされる⁽¹⁰⁾。そうした影響、「衝撃のうち最もはつきりして」⁽¹¹⁾おり、最も重要なものとしてドラッカーは「労働者の生産物および生産手段からの分離」なることをあげる。これについては少しく考えておかねばならない。労働者が生産手段の支配から全く排除され、その生産したところの生産物が労働者自身には帰属しないということは、いうまでもなく、資本主義、一般に階級社会に固有の事態であり、ドラッカーもまた「この分離は長い間認識されてきた」⁽¹²⁾ことを認めて

はいる。しかしそれにもかかわらずこうした考え方は簡単にしりぞけ、それを、現代の大量生産社会のもとでは「生産物はただ一人の労働者とか、ただ一つの労働者集団だけによってつくり出されているのではなくて、工場全体によってつくり出されているのである。生産物は共働の所産なのである」⁽¹³⁾というように、共働の概念を企業活動の基礎として導き出し、組織の意義を強調するためにのみ問題にするにすぎないのである。後に明らかにするように、この共働ということ、組織ということは、何れもドラッカーの全理論体系の基底にある重要な概念であるが、結局これが一そう広い社会的な視野から基礎づけられるということになるわけである。

ドラッカーのいう「大量生産の原理」とは大体このういったものであるが、これは最近の著書、*The Practice of Management* では「オートメーションの原理」となっている。いわゆる大量生産技術がさらに高度に

發展してオートメーションという新しい技術体系となり、そのオートメーションが広く現実の問題として適用されてきているという情勢をうけて「大量生産の原理」は「オートメーションの原理」へと發展させられたものと考えてよいであろう。前著 *New Society* の出た一九五〇年以後、近著 *The Practice of Management* の出た一九五四年に至る数年間に大量生産技術がオートメーションとして高度に、しかも広範囲に適用されるようになったという、技術的發展が「大量生産の原理」から「オートメーションの原理」へと進ませしめたものと考えることができ、したがって「大量生産の原理」が一層高度の技術的基礎において展開されたものとして「オートメーションの原理」を考えてよいわけである。

それはともかくとして、「大量生産の原理」ないしは「オートメーションの原理」にもとづいてドラッカーが世界的に起りつつあるとする「大量生産革命」――

「第二次産業革命」において最も基本的・指導的な役割を果しているものが企業体であるというわけで、かかるものとしての企業の経営実践に対する理論的基礎を与えようというのがドラッカーなのである。つまり結局「大量生産の原理」という広く社会的視野からの考え方が、その理論内容の基礎となつていゝわけである。とすれば、既成の経営理論の殆んどがはつきりと企業自体の視野に限定され、直接に企業性格・目的を論じ（もとよりそれが社会的性格、目的をもつとされるにしても）ていたのに対し、ドラッカーにおけるかかる一応広い社会的視野はきわめて特徴的な独自のものといえる。とはいえ、すでに明らかかなように、ドラッカーの意図がいわゆる「現代的大企業」、つまり現代独占企業の経営実践それ自体にあるのだから、この「社会的視野」もおのずから局限されたものでしかないことはいふまでもないであろう。

なおドラッカーがこのように理論体系全体の基礎と

して「大量生産の原理」ないしは「オートメーションの原理」なるものをうち出したのは、現実に大量生産技術、さらにすすんではオートメーションが、巨大独占企業の具体的経営活動の技術的基礎となっており（フォードが第一次大戦を通じて発展した生産技術を技術的基礎としてその管理方式を展開したように）、その上に種々複雑な管理活動が遂行されていることを一応正確に反映したものと見える。しかし同時にこのこと自体のうちにドラッカー理論の生産力理論的性格の根源があるものと考えられよう。何れにせよこうした現実に当面してドラッカーは、大量生産時代、オートメーション時代の企業の経営活動の原理を展開しようと思図したものと見える。とはいえ、この「大量生産の原理」をドラッカーが「社会秩序の原理」だとしているのは、ドラッカーの理論構造からすれば当然でもあろうが、それ自体根本の疑義が存するといわざるをえない。この点を明らかにすることがここでの最も

重要な問題である。

フォードのうち出したいわゆるフォードシステムは機械力による労働過程全体、人間労働全体の組織化を特質とするものであり、そこでは機械力の利用ということと、人間労働の組織化ということは、フォードシステムの二側面として分ちがたく結びついているものと考えなければならぬ。ところがドラッカーにおいてはそれが切りはなされ、機械技術の利用という面は無視されて人間労働の組織化だけが強調され、しかもそれが社会の原理にまで拡大視されている。テイラーの科学的管理法が第一次大戦後の生産力の発展の段階ではフォードシステムという形態であらわれたのだということを深く考えなければならず、フォードシステムにせよ、オートメーションにせよ、この機械技術の利用ということが忘れられてはその本質が見失われるものといわねばならない。ドラッカーがその点を深く顧みることなく簡単に社会の原理にまで拡大するの

は、それ自体無理があるといわざるをえない。また、フォードシステムの形成は、それ自体社会的意義をおびたものではなく、あくまでも企業家的実践の立場からの労働能率向上をめざす以外のものではなかったのであり、かかるものとして何よりもそれを採用した資本主義的企業それ自体に大きな利益をもたらすものにほかならなかったのである。オートメーションにしても同様に考えねばならない。ドラッカーがフォードシステムの原理を広く社会に適用するのは、単に原理としてのみみれば一応問題はないとしても、その場合フォードシステム、オートメーションのかかる本質的意義が全く忘れ去られるのである。こう考えてきても「大量生産の原理」を「社会秩序の原理」とすることは根本的な疑義があるといわざるをえず、これはドラッカーがフォードシステム、オートメーションの意義を一面的にしか把握していないところにその根源があるわけである。

(1) P. F. Drucker: *New Society* 邦訳現代経営研究会訳「新しい社会と新しい経営」13頁

(2)(3) *ibid.* 邦訳17頁

(4) *ibid.* 邦訳15頁

(5)(6) *ibid.* 邦訳32頁

(7) 漢利重隆「ドラッカーの企業理論、―ネオフォードイズム―」(経営学全集第四巻、米國経営学(中)所収)

漢利重隆「ネオ・フォードイズム」(「P・R」三十二年九月号所収)

(8) Drucker: *New Society* 邦訳14頁

(9) *ibid.* 邦訳15～16頁

(10) ドラッカーは「大量生産の原理」の社会への適用によって、「伝統的な文化、個人と社会との関係、家族に対するこの新しい原理の激烈な衝撃」が生れたとし、その主なものとして「労働者の生産物及び生産手段からの分離」のほか、「社会的脅威としての失業」、「新しいリヴァイヤサン」としての「強力な政府」の必要といったことをあげている。

なお、このようにして失業の脅威を一応出しながら、

これに対してはきわめて楽観的な態度をとっている。オートメーションによる失業の問題について彼は、たしかにオートメーションによつて労働者は排除される、しかしそれは新しい職務の要求する新しい型の労働者（経営者、技術家、機械の設計と製作その他）として全部吸収されるとして (Drucker: *America's Next Twenty Years*, 1957 pp. 25~26) その結果二十年後にはかえつて労働の不足という事態が起るといふ (ibid. p. 3)。かかる主張はやはりアメリカの一面での余裕を示すものである。

(11) (12) *New Society* 邦訳17頁

(13) *ibid.* 邦訳18頁

(14) *The Practise of Management*, pp. 14~18 邦訳

20~28頁

三、現代経営理論の基本的立場

「大量生産の原理」、「オートメーションの原理」といふ一応社会的な視野から理論展開を始めるドラッカー

は、先ず企業の性格、目的を論ずることによつてその基本的立場を明示する。ドラッカーの企業観は一口に言えば企業の制度論的把握の立場である。しかしその基本的立場としての制度論的思考にもまたドラッカー独自の特色があり、その点を中心に検討してゆこう。

先ず当然ながらドラッカーの制度論的把握においては現実的に巨大企業だけが考えられており、それが現代社会の中核をなす制度と考えられるのである。ドラッカーの意識にはこうした巨大企業＝独占企業だけがあり、しかもそれが、資本主義・社会主義の体制的相違をこえてひとしく現代社会の「決定的・代表的・構成的制度」とされ、いわば超歴史的にとらえられる。現代企業のかかる把握の仕方は、後述するように経営学における制度論的思考の最高の姿である。「企業体は、産業国ではどこでも、その決定的・代表的・構成的な制度となつている。企業体……、はどこでもほとんど同じような制度である。産業社会が資本主義・社会主

義・ファシズム・共産主義の何れの体制下にあるかを問わず、その中心的な制度は企業体であり、形態も行動も相似しており、同様な決意とか難問に面している⁽¹⁾のであり、かかる「大企業体は現代社会の秩序を真に象徴している。」⁽²⁾というわけである。ここに明らかのようにドラッカーの意識にはいわゆる「現代的大企業」つまり巨大独占企業だけがあり、しかもそれを資本主義的規定をおびたものとしては全く考えず、社会体制の相違をこえて一様にとらえられているということがここで根本の問題となる。現代社会はそのいわゆる「現代的大企業」が中核となっていることは一応認められるとしても、その意味・内容は体制の相違によって（つまり所有関係の如何によって）重要な基本的差異が生れるにもかかわらず、その基本的な面はかえりみられずに、従的な同質性だけが強調されるというのがドラッカーの企業観である。この企業観はまた当然ながら、ドラッカーのよって立つ現代アメリカの独

占企業の実践的要請に沿ったものであるわけである。

なおこの点に関連して注意を要することは、ドラッカーがそのいう「現代的大企業」の地位を論ずる際の基礎となるべき「所有と経営の分離」の問題についてはさして問題にされず、「所有権によって生ずる利害関係をもたない専門経営者によって（現代的大企業が「引用者」運営され、「企業体の所有と経営とは、どこでもほとんど完全に分離している」⁽³⁾）ことが自明のこととして理論展開の前提とされていることである。今までの諸理論では「所有と経営の分離」が現実にあるのだということを多少とも論じられるのが常であったが、ドラッカーではそれがもはや自明の理となっているのである。それは、アメリカで現実に株式所有の分散がいちぢるしく広汎に進んでいることにより、経営者という階層が社会的にも一つの確固たるものになり、現実的には、所有と経営の分離は誰の目にもはっきりと認められるようになっていくという情勢の上に、ドラッ

カーが理論を展開していることを示すものである。現、象的には、所有と経営の分離はますます高度にすすみ、企業はますます社会的性格（つまり生産の社会性の増大ということ）を大きくしているという、アメリカ資本主義の現実的背景を示すわけである。それ故にこそドラッカーはこと新しく「所有と経営の分離」を云々する必要がなかったのであり、結局それだけ経営理論の現実的基盤が明らかかなものとなつてきているのである。したがつてまたかかる理論に対する安易な態度での超越的批判はますます許されなくなつていゝといわねばならない。

それはともかくとしてドラッカーはこうしたアメリカの現実にあつて「現代的大企業」の分析をさらに続ける。その際彼がこの大企業だけを考へていることは、その企業観自体の実は基本的な出発点となつているのである。「企業体の内部構造についてみれば、大規模であることによつて相当の質的变化が生じてい

る⁽⁵⁾」というように、大企業だけを考へることによつてその制度的企業観の中核となる考へが引き出されることを特に注意しておきたい。

ドラッカーは企業を制度として把握する。しかしそれがどのような制度であるのか。ここに彼独自の企業「三重性格論」が引き出される。つまり彼は「現代的大企業」を「経済的・統制的・社会的制度」という三重の性格をもつ制度だとする。それは機能的に考へられ、経済的機能、統制的機能、社会的機能という三機能をを行う制度という意味でいわれている。先ず第一に企業は大規模であるが故にこそ、社会にとつて「死活的に重要な経済的機能を果すように仕組まれた経済的⁽⁶⁾制度である。企業体は現代社会の主要な経済用具である。」⁽⁶⁾そしてその経済的機能とは要するに、「商品を生産したり、サービスを提供すること」⁽⁷⁾（to supply economic goods and services）であり、どんな場合にも企業はこれを第一の機能としなければならない。こうして下

ラッカーは、経済的機能を第一におくことによつて企業の私的性格を否定し、一般に社会的性格をもつものであることをここから主張しようとするわけである。またこれが彼の考える企業目的にも通ずることになるのである。他の二機能もこの第一の機能としての経済的機能を遂行してゆくことによつて達せられると、⁽⁹⁾ いうように考えられている。ここに統治的機能とは、企業がそれ自体大規模な組織であることによつて必然に生れる機能であり、結局において企業を代表する「機関」としての経営者（後述）による統治が意味されることになる。そしてその内容は、企業という「生産機構への参加」、つまり企業目的への奉仕をめぐつて行われる企業の種々の活動であり、立法院としての役割も、また行政権力としての機能もそこに含まれる。⁽⁸⁾ そして「企業体の統治性は、労使闘争（これはもともと権力闘争である）において現われてくる。」⁽⁹⁾ とされ、「対立団体」としての労働組合に対する統治として具

体的に示される。また社会的機能というのは、人間関係論の考え方にもとづいて説かれるところで、「社会的身分、機能に対する欲求の充足を、経済的欲求の充足よりも重視している」⁽¹⁰⁾ 労働者、「能率の論理」・「コストの論理」（要するに合理的思考）と共に、あるいはそれよりも以上に「感情の論理」によつて多く支配される労働者（一般に人間）によつて構成され、またかかるものとして機能する制度として企業を理解するというものである。そしてこうした社会的機能を有する企業は、そうした人間の共同の組織をその構成要素とするところから、結局「企業体は社会的機能と果している。企業体は工場共同体（これは産業社会における際立つて代表的な社会単位である）を内包している」⁽¹²⁾ ということになり、企業の共同体観があらわれてくるのである。

かくてかかるものとして「企業体は経済的・統治的・社会的制度であつて、この三つは同時存在的である。

……この三つの側面をすべて同時に満たさない限り、企業体はおそらくいかなる解決策をも受け入れ得ないであろう。」⁽¹³⁾というドラッカーの企業三重性格論が明らかにされるのである。この企業三重性格論においてドラッカーは、経済的機能を第一におくことによつて、企業が広く社会的な性格をもつものであり、社会的生産物の生産と分配つまりは公衆に対する奉仕（それはフォードによつて始めて明示された）を目的とするものだという、経営学における制度論的思考の基本的特徴をはつきりと示すのである。また統治的機能を説くことによつて、現在絶対的には大きく勢力を増大しつつある労働組合運動に対する方策を念頭におきつつ、企業を代表する経営者による企業活動遂行のための統治を論じ、具体的に経営者職能、管理問題を論ずるための緒口としている。さらにまた、社会的機能を問題にすることによつて工場共同体（plant community）なるものをもち出し、工場という具体的な経営活動の

場、労資対立の現実の場を「共同体」視して、これを企業の基本的な構成要素とする。すなわちここに、経営学におけるテイラー以来の伝統的な基礎理念である「協働」〔労資協力の理念が共同体という明白な具体的な姿をとつてあらわれるのである。——しかもこれら統治的・社会的機能が何れも経済的機能に対して従的な関係におかれることによつて、結局は後述のような方法で合理化された利潤の獲得（実践的には独占企業の利潤追求活動）に結びつけられることになるわけである。そこで次にドラッカーの主張する企業目的について検討しなければならない。]

「現代の企業体は大規模である。まさにこの事実からしてその安定と持続とが社会の関心事となる。大企業体は崩壊することは許されない。」⁽¹⁴⁾ 前述の意味での経済的機能を第一とする、広く社会的性格を有する企業は、かかるものであるが故に、社会の利益のために「安定と持続」（企業は一時的にはなく、持続的に経済的

機能を第一に果してゆかねばならないということ)をその基本的な目的としなければならぬというのである。これがドラッカーにおける基本的な企業目的の規定である。ここに企業維持という制度的経営学の核心的立場が⁽¹⁶⁾明示される。つまりゴウイング・コンサーンとしての企業の把握である。経済的機能を第一とする企業は持続的にかかるものとして存在することが必要だというこの立場は、The Practice of Managementでは一層具体化して企業維持の具体的方途が「事業の目的についての正しい定義はただ一つしかない。それは顧客の創造 (to create a customer) である。」⁽¹⁷⁾とされている。この「顧客の創造」は企業維持のための具体的方途として出されているといえるが、企業目的についてのこの間の変化については若干考えてみなければならぬ。

「消費者すなわち社会全体のために一層多量に安価な商品を生産する」ということが、産業企業体の職能と

されなければ、産業企業体の職能とは一体何であろうか。また、社会とその成員すべてに対して商品を生産する手段として、これまで発見されたうちでは企業体が最良のものであるという事実がなければ、なぜ社会は、企業体という複雑化した微妙な問題が多い制度にかかずらう必要があるのか。⁽¹⁸⁾「企業の目的活動についてドラッカーはこういつているが、たしかに現代の支配的な独占企業にここにいわれるような意味での大きな社会的性格のあるのは事実である。つまり独占において生産の社会的性格は大きい。しかしその反面、しかも主要な側面としての企業の私的側面(占有の私性格)は、現象的にはどうあろうとも、きわめていちぢるしくなっており、その間の矛盾は極度なまでに達している。そしてこの全体の結果として独占の活動の反社会的性格は現実に大きなものとなっている。こうした反社会的性格に対してこそ社会は「企業体」に「かかずらう」必要があるのであって、この独占に対する

勢力（戦後アメリカ労働運動は政治的性情をおびる傾向を示し、AFL、CIOの併合にみるように絶対的には巨大な力となっている）が増大すればするほど、独占は実践的な要請として、その反社会的性情をおしかくして逆になすます一方的に社会的性情を強調することが必要になつてくる。⁽¹⁹⁾ ドラッカーが右のように経済的機能を第一とする企業の「安定と持続」をいうとき、そこにはこうした独占企業の要請が最も明らかに示されており、実践的にそれは現代資本主義の支配者としての独占企業をかかえるものとして安定・持続させようとの意図を示すわけである。しかしこうした本質的意味をもつ「企業の安定と維持」を説くドラッカーが、現在オートメーションを中心に高度に生産技術が発展しているのに対してそれに応ずる製品の市場が相対的には狭隘化しているということ、またそのため企業の実践上具体的に販売の問題が最も重要な実践的問題となつていることを無視しえなかつたのは当然で、それが企業目

的の規定を「安定と持続」から「顧客の創造」にまで具体化させたものといえよう。「顧客の創造」ということから「事業の基本的職能」として「市場活動と革新」(marketing and innovation)を説いていることはこれを一層明らかに示すものである。つまり「顧客の創造」への企業目的の具体化は、実践的課題としての市場問題が一層重要化したことのあらわれとみることができるのである。

要するにドラッカーは、企業目的を「顧客の創造」究局的には「持続と安定」というそれ自体莫然としてはいるが、その実きわめて具体的・実践的なところにおくのである。そしてここにすでに明らかのように、企業利潤というものが企業目的から全く排除されてしまつている。この点を次に問題にしなければならぬ。

(1) New Society 邦訳39頁

(2) ibid. 邦訳43頁

- (3) *ibid.* 邦訳14頁
- (4) *ibid.* 邦訳39頁
- (5) *ibid.* 邦訳50頁
- (6) *ibid.* 邦訳54頁
- (7) Drucker: *The Practice*. P. 5 邦訳4頁
- (8) *New Society* 邦訳54～17頁
- (9) *ibid.* 邦訳56頁
- (10) *ibid.* 邦訳58頁
- (11) F. J. Roethlisberger: *Management and Morale*
- (12) *New Society*. 邦訳88頁
- (13) *ibid.* 邦訳61頁
- (14) 工場共同体なるものはドラッカーにおいて「産業社会における際立って代表的な社会単位である」とされ、社会的に一つの代表的な制度としてとらえられているかの如くである。それにもかかわらずそれは企業に包含されるものとして考えられている。かくてここに工場共同

体と企業との関係は必ずしも明らかではない。しかしここでは一応企業の中核に工場共同体がおかれているものと解しておくざるをえない。

- (15) *ibid.* 邦訳50頁
- (16) 例えば、占部都美助教は、自らの立場である制度論的思考を、「われわれの経済生活の根源をなす生産力の構造を含む経営を制度として維持・発展せしめるという『経営それ自体』の立場」(占部都美「近代経営学」序文3頁)と表現されている。
- (17) *The Practice*. p. 29 邦訳45頁
- (18) *New Society*. 邦訳118頁
- (19) 山本安次郎教授のいわれる営利性と合理性の乖離、営利性に対する社会的批判ということもこのことを示すものと考えてのみ正当に理解されよう(山本安次郎「経営管理論」25～26頁)。