

## 現代経営の理論的基礎（下）

——その典型としてのドロッカー理論——

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（以上前号）

### 四、企業利潤に関して（以下本号）

### 五、経営者職能論

### 六、経営管理の実践と理論

### 七、結 び

## 四、企業利潤に関して

企業目的としての「顧客の創造」―「安定と持続」の  
ために企業は「損失回避の原則」・「産出高増大の原

則」の二原則をかかげなければならないというのがド  
ロッカーの利潤概念の出発点をなす。先ずドロッカー  
は「損失回避の原則」を第一に規定する。「損失回避  
という法則を企業体の第一法則としなければならぬ  
のはたしかである。なぜなら企業の存続は、まさに経  
済的成果いかんによるのであり、企業体も他のあらゆる  
制度と同様に、自己保存を第一にしなければならぬ  
いからである。」<sup>(1)</sup>——こうして企業の存続のための経  
済的成果と、損失の回避とが何の媒介もなく直接に結  
びつけられる。損失を出しては存続できないのは当然  
だが、経済的成果と損失回避とはどうして結びつくの

だろうか、この点後にも問題にせざるをえない点である。ここでドラッカーがことさらに損失回避というの  
は、彼が否定する利潤目的・利潤動機と特に区別する  
ためと考えられるが、この損失回避とは換言すれば「  
必要最小限度の利潤」<sup>(2)</sup> (“required minimum profit”) が  
企業のために必要だということである。この主張は  
当然企業目的からの利潤の排除と関連するが、企業は  
できるだけ多くの利潤をえようとする利潤目的・利潤  
動機という個人的・主観的な目的<sup>(3)</sup>とは何の関係もなく、  
存続すること―顧客の創造こそが目的であり、その目  
的のためにはただ「必要最小限度の利潤」が必要であ  
るにすぎず、それは利潤動機とは全くちがった客観的  
なものなのだというのがドラッカーの利潤概念である。  
「存続する」ということが事業の第一の義務である。い  
いかえれば、経営経済学 (Business economics) の指  
導原理は利潤の極大化ではなく損失の回避 (the avoid-  
ance of loss) にある<sup>(4)</sup>。」と語るのである。経済的機

能が第一なのだから損失を出すことは社会の利益に反  
する。「赤字経営は、企業体の第一の社会に対する責  
任の怠慢となる。」<sup>(5)</sup> だから企業は損失を回避しなけれ  
ばならないというわけである。ところが、ここに損失  
を回避すること、赤字経営をしないことはつまり利潤  
が必要だということに外ならない。「必要最小限度」  
とはいっても利潤そのものは企業にとって不可欠であ  
り、結局利潤をあげることが企業は第一に心がけねば  
ならないということになる。こう考えれば利潤を一度  
企業目的から排除しながらもそれが再び企業目的と不  
可分の関係において早くもあらわれてくるのを見るこ  
とができる。こうした矛盾した考え方は彼の利潤観に  
ずっとつらぬかれており、後にもとりあげるが、ここ  
ではこの点に関連して注意すべき言葉として藻利教授  
の主張をかかげておこう。教授はこの「必要最小限度  
の利潤」・「損失回避の原則」に関して、『損失回避の  
原則』が企業の実現するべき利潤の最小限度を明らか

にするにすぎないとするならば、それは決して『利潤極大化の原則』に代りうるものではない。『必要最小限度の利潤』にはたんに企業が実現しなければならぬ利潤の下限を規定するのみで、決してその上限を規定するものではないからである。<sup>(6)</sup>といわれる。これはたしかにドラッカーの利潤観の矛盾に対する基本的な批判の一つであり、注目しなければならぬ。ここではこの点を注意して次にすすもう。

右のように「必要最小限度の利潤」は利潤目的を否定するものではないのであるが、問題の一層の核心はこの「必要最小限度の利潤」の内容としての、ドラッカー独自の未来費用 (future cost) Ⅱ「事業を継続させる費用」という概念の検討である。これこそ最も重要な問題なのである。

ドラッカーは「必要最小限度の利潤」の内容を、独自の未来費用という費用の観点から説明するのであるが、先ずこれについて彼は費用理論の再検討を迫り、

既成の費用概念に真向から不満をなげかける。今までの会計学者は企業がゴウイング・コンサーンであることへの配慮を忘れ、現在の時点にはっきりと把握された費用、つまり原材料、労働等の資源に投じられた費用Ⅱ当期費用（事業を営む費用）だけを問題にしているにすぎない。しかし安定・持続を目的とするゴウイング・コンサーンたる企業はむしろ将来に対する物的・人的資源への費用すなわち「未来費用」（「事業を継続させる費用」）こそがより一層重要なのだ。企業は維持・発展のためにこの未来費用が常に十分に準備されていなければならないというのである。<sup>(7)</sup>かくて未来費用なるものがドラッカーにおける利潤の主要な構成要素となる。そこで問題はこの未来費用の内容であるが、彼はこれについて四つのものを考えている。すなわち「生産能力にかかわるもの」としての取替及び旧式化（陳腐化）、「製品の市場性にかかわるもの」としての「本来の危険」と「不確実性」という四つの事

項に対する費用の準備（積立）がこれである。

右のうち取替については一般に考えられている減価償却引当金の外、「生産上の人的資源もまた、機械と同様に取替えられねばならない。」<sup>(8)</sup>としてるのが特徴的である（つまり人的資源⇨労働者に対する減価の準備）。しかしこれについてはその取替費用が「当期生産に対する不可避的な諸掛である」とするだけで、人的資源の減価がどんなものであるのかは具体的に述べられていない。旧式化については既成の会計問題に考えられているもので特に新しいものはない。しかし問題は「製品の市場性にかかわるもの」についてである。これに関して考えられる既成会計項目は価格変動準備金だけであるが、「未来の危険」としては「純正の経済的危険、すなわち製品の受理性という危険」が意味され、「不確実性」もまた「いやしくも成功するかしないかが『本来の危険』と呼ばれるものであり、一年、五年、ないしは二十年後に成功するか否かが

『不確実性』である」<sup>(9)</sup>とされて、何れも「価格変動準備金」で考えられるよりもずっと広汎なものが理解されている。つまり「製品の市場性にかかわる」未来費用とは短期的・長期的にみて製品が販売されるかどうかという「危険」に対する準備といういちぢるしく広汎なものが考えられているわけで、結局会計における積立金・準備金の概念を大きく拡張したものがドラッカーのこの未来費用なるものだと見える。しかもドラッカーは、これにとどまることなく、なお一層広い社会的な観点にまで問題を拡大して「社会は成功している企業体に対して、その企業体自身の危険に備える必要があるよりも多くの当期生産剰余を要求しなければなら」ず、「他の企業体が将来こうむる恐れがある損失を分担する」<sup>(10)</sup>必要があり、さらにまた「非経済的な用役」（教育施設、医療制度の費用、あるいは軍事費等の負担——これもまた一般に考えられる納税準備金よりも一層広いものが考えられているようである）に

対する「社会の社会的費用」をも分担しなければならず、これらに対しても十分な準備が必要だとまでいう。社会会計論的な傾向がここに見られるのだが、かくて彼は当期費用だけではなく、既成の準備金・積立金の概念をもこえて未来費用を主張し、さらに一層広く社会的な費用にまで経営の費用概念を拡大するのである。もちろんすでに明らかのように、その費用概念の中心は未来費用であり、他もそれに準じて考えられており、これら諸費用はすべて当期生産の中から十分にまかなわれなければならないとするのがドラッカーの主張である。それは要するに未来におこるかもしれない企業及び社会双方にとっての危険に対する当期生産からの積立・準備である。つまり「明日の危険に対して今日十分な積立——これは明らかに当期費用と当期生産の差だけから出てくる——をしておく<sup>(12)</sup>」というのが未来費用及び広く社会的費用とされるものの性格である。そこで問題になるのはここにいう未来費用ないし社会

的費用がすべて企業にとって未来に生ずる費用というるかどうかという点である。既成の積立金・準備金の範疇で考えられるものはともかくとして（それはここにいう未来費用のごく一部にすぎないのだが）、それ以外のものはそれ自体非常に抽象的で、未来の危険がどのようなものなのか、またそれが生ずる確実性はどうかということは必ずしも明らかでないものが多い。「人的資源に対する取替」・「失敗企業の損失負担」などの費用などはその好例であろう。また社会的費用がなぜ企業にとっての費用として考えられねばならないのかもいまひとつ不明確である。かくて未来費用・社会的費用といわれて当期費用と対比されてはいても、すべてを一樣に費用という同一範疇で考えることには無理があるといわざるをえない。そこで結局これらの大部分は実際には収益からの純然たる控除である当期費用とはちがって、収益そのものの内部留保を意味するものといわざるをえない。しかもそののみな

らず、彼が「当期生産は常に未来費用の上に投影されねばならないし、未来の損失を防ぐには、当期費用を差引いた当期所得の剰余——すなわち利潤マージン——が少くとも危険とバランスしていなければならぬ<sup>(13)</sup>」<sup>(13)</sup>といい、またその利潤マージンについて「産業体は、将来の必要性に対して充分な利潤マージンをもつてこそ初めて機能し、存続することができる。」<sup>(14)</sup>というとき、藻利教授も「必要最小限度の利潤」（それがすなわち利潤マージンである）の上限は規定できない（前出）といわれるように、前述の如く確実に推測しうべくもないそれ自体不明確な将来の危険と具体的にどの点でバランスするのか、どの程度で十分なのかは現実の問題として、具体的に決定することはできないといわざるをえない。とすれば「十分な利潤マージン」とは現実の問題としてできるだけ多くの利潤を留保することになる外はないであろう。このように考えあわせてくると、未来費用という考え方は、結局フォード

が強く主張した自己金融の必要を言葉をかえて、しかもフォードよりもはるかに強力に説いていることに実質的にはなるといわねばならなくなる。そしてその結果は最大限の利潤の追求活動そのものの合理性を基礎づけたものということになるわけである。利潤目的を否定しながらもそれを形をかえて説いているのがドラッカーの利潤概念だといえるのである。

同じことは第二の原則たる「産出高増大の法則」がいわゆる収益性と不可分に結びついている点にもいえる。ドラッカーが「損失回避の原則」とならぶ企業体の第二の原則としてあげる「産出高増大の原則」は、「現代の産業経済における典型的な変化は、拡大、すなわち経済内部からの新資源、新製品、新市場の発展である」<sup>(15)</sup>ことから第二法則とされるもので、経済そのものの拡大、その中心としての企業の安定と持続のために産出高の不断の増大を必要とするのだということである。そして「生産性増大が拡大の唯一の基礎だか

ら<sup>(16)</sup>」それは「生産性向上の原則」とも名づけられるという。ドラッカーにとって経済の拡大は企業の維持・発展と不可分のだから企業目的（「顧客の創造」——「安定・持続」）の達成のために生産性をあげねばならないというのがこの原則である。なお、これが「損失回避の原則」に次いで企業の第二の原則とされていることから、ドラッカーは具体的に企業維持の観点から損失回避のための生産性向上を説いているものと考えてよいであろう。ここに生産性向上の問題が強調されるのだが、当然これは現実の問題として生産性向上が大きく社会的に論ぜられていること（日本でも生産性向上運動としてそのまま受け入れられている）を理論づけたものに外ならないわけである。しかしここで重要なのは、生産性なることが「損失回避の原則」におけると同様、直接に企業目的に結びつけられることによって結局利潤そのものと不可分に結合するという点である。

ドラッカーにあっては生産性とは労働の生産性だけを意味するのではなく、広く企業活動の全過程に関連する概念だが<sup>(17)</sup>、その向上の程度は収益性（つまり利潤がどれほどあがったかということ）によって知ることができるといふその主張がここでの問題の核心となる。「利潤は原因ではない——それは事業が市場活動や革新や生産性向上を達成した結果である。だがそれは同時にその結果を測定することのできる唯一の尺度でもある」<sup>(18)</sup>。「収益性は経済的成果の唯一の尺度である」<sup>(19)</sup>。「未来費用、生産性増大とともに、収益性という物指しによってのみ測定しうる。それゆえ産業体は収益性を基礎にしなければならぬし、また収益性を企業者の政策の道標として、企業体の活動の統御として認めなければならぬ」<sup>(20)</sup>。というわけで企業目的と生産性、生産性と収益性が不可分に結びつけられ、その結果企業目的の遂行と不可分のものとして収益性が規定されることになるのである。「収益性は産業生産

と産業經濟の客観的な要件と目的とに基いている」<sup>(21)</sup>と  
いうのである。こうした収益性と生産性に関する考え  
方は、ドイツ經營學に特徴的な収益性 (Rentabilität)  
と經濟性 (Wirtschaftlichkeit) との關係についての考  
え方とほぼ同じものといつてよからう。アメリカ經營  
學へのドイツ的思考の一影響とみることができよう。

だがそれはともかくとして、ここでも「損失回避の  
原則」におけると同様、一度主観的目的として企業目  
的から排除された利潤が、再び企業目的そのものと不  
可分なものとして、「客観的な」ものとしてあらわれ  
ているのである。前述したところがここで再び想起さ  
れねばならないのだが、ここではどのようにして企業  
目的と収益性が結びつくことになるのだろうか。漢利  
教授が深く指摘されているように、もし「顧客の創造」  
が企業目的だとするならば、企業活動の成果はその企  
業目的それ自体、つまり經濟的成果そのもの、具体的  
には販売高によって直接に判定すべきであり、また判

定できるはずである。販売高が多いほど「顧客の創造」  
が多く達せられることを意味するからである。そこ  
には収益性などは入り込む余地はないはずである。<sup>(22)</sup>それ  
にもかかわらずドラッカーは収益性を經濟的成果、企  
業目的の唯一の判定基準だとしている。この点たしか  
に一つの大きな矛盾である。結局ドラッカーは利潤を  
企業目的から排除しようとして遂には排除できなくな  
っていること、つまり利潤目的を否定しながら現実の  
問題として利潤そのものは抹消し去ることはできず、  
何らかの形でそれを合理づけようという彼の實踐的立  
場がこの矛盾をもたらしただものと考えるべきであろう。  
換言すればこれは理論構造における矛盾というよりも、  
ドラッカーの實踐的立場、そのよって立つ基盤そのも  
の矛盾だといふべきである。しかし、この点を強調  
するの余り、ドラッカーの理論体系が一応論理的には  
それなりに一貫していることを忘れてはこうした批判  
は超越的なものとなってしまふことに注意しなければ

ならない。この点を若干考えてみたい。

論理構造としては企業目的と収益性は次のように結びついている。すなわち「顧客の創造」という目的を達するためには実際問題として販売高をあげねばならない。この点たしかにドラッカーも認識している。しかしこれに止まることなく彼はさらに問題をすすめて販売高をあげるための具体的方途を問題にする。企業目的を規定してそれに止まることなく、その目的達成の具体的方法について次に論をすすめるわけで、この点一般にアメリカ経営学の実践的性格を明示するものだが、この販売高増大の具体的方途として彼は経営活動全般の生産性の向上をもち出すのである。そしてその生産性向上の程度は利潤がどれほどあがったかという点、つまり収益性によってのみ具体的に判定できるといのである。このような論理的過程を経た結果企業目的と収益性とが不可分なものとして結びつけられるのである。それ自体としてみれば一応そこには大

きな論理的破たんはみられない。要するにここでは彼がそれなりの実践的意図によって具体的に論を運んでいることを認めねばならない。しかし問題は新たに別の方向から出てくるのである。全理論体系からみればこの一応の論理的一貫性も大きな矛盾となつてあらわれる。つまり彼は一方では利潤を「必要最小限度」だとしながら、他方で企業目的の遂行のために生産性をあげねばならないという。生産性が高いほど企業活動の成果は大きいというのである。そしてその生産性は収益性によってのみ判定されるから、収益性が高い（つまり利潤が大きい）ほど生産性は高く、したがって企業活動の成果は大きいことになる。とすれば「必要最小限度の利潤」とは全く逆に利潤は大きいほどよいことになり、結局自分で前の主張を否定する結果になるわけで、ここに彼の利潤概念における重要な破たんが生れるのである。

結局ドラッカーが利潤を企業目的から排除したとい

う、その理論の出発点においてともとも問題が存する  
とすべきであろう。

(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」73頁

(2) P. F. Drucker; *The Practice of Management* p.

39. 邦訳現代経営研究会訳「現代の経営」63頁

(3) 「概していえば、産業企業体の行動、政策・関心・  
行為は、主観的動機とか動因、個人的目的とは全く無関  
係である。人間が「経済人」たると「道徳人」たるとに  
関係なく、企業体は全く同一の機能をすることに違いないで  
あろう。」(*New Society* 邦訳85頁) ドラッカーはこう  
いっているが、彼にとつて利潤追求はこうした人間の個  
人的主観的なものにすぎないと考えられている。

(4) *The Practice*. p. 39. 邦訳62頁。

(5) *New Society* 邦訳74頁。

(6) 薩利重隆「ドラッカーの企業理論—ネオ・フォーデ  
イズム—」(*経営学全集*第四巻、米田経営学(中)所収)

83頁。

(7) *New Society* 邦訳83頁。

(8) *ibid.* 邦訳67頁。

(9) *ibid.* 邦訳96頁。

(10) *ibid.* 邦訳71頁。

(11) *ibid.* 邦訳72頁。

(12) *ibid.* 邦訳66頁。

(13) *ibid.* 邦訳87頁。

(14) *ibid.* 邦訳110頁。

(15) (16) *ibid.* 邦訳76頁。

(17) 「顧客を創造するという目的を達するためには、企  
業は資源をコントロールしなければならず、したがって  
またこれらの資源を生産的に利用しなければならぬ。

この機能は事業の経営的職能 (*the administrative fu-  
nction*) である。それは経済的側面では生産性とよばれ  
るものである」(*The Practice*. p. 33 邦訳52頁) この

ようにドラッカーにおいては生産性とは事業活動全般を  
効果的にすることに外ならず、ここでは労働生産性の意  
義は全くかえりみられていない。

(18) *The Practice*. p. 38 邦訳61頁。

(19) *New Society* 邦訳81頁。

(20) *ibid.* 邦訳87頁。

(21) *ibid.* 邦訳85頁。

(22) 藤利重隆、前掲論文、米國経営学(中)80頁。

## 五、経営者職能論

ドラッカーの理論体系において一つの中心をなし、その基本的立場を一層具体的に示すものとして次に経営者とその職能に関する問題をみなければならぬ。

彼はその制度的企業観から、経営者だけが「顧客の創造」を目的とする企業を代表するものとし、したがってその職能も企業目的そのものの達成のための具体的活動に求める。つまり経営者は企業の諸機能を自ら体現したいわば企業の人格的表現とされるのである。

「企業体は、ある一つの集団(所有者・従業員・消費者を問わない)によりもむしろ企業体に対して責任を負う経営層を必要としている。専門経営者の出現は企業体が制度であることのおそらく最良の証拠である

う。」<sup>(1)</sup>——ここに経営者の現代経営における地位・性格が示される。このように経営者が企業そのものを代表するものであることから経営者の活動は、企業そのものの目的を体現したものとして当然広く社会的性格をもつものとされ、また同様にして、企業が現代社会

の代表的制度とされることによって当然現代社会の指導的地位につき、かかるものとして現に活動しているとされるのである。<sup>(2)</sup>こうした経営者中心の思惟は企業の制度的把握の立場から当然にもたらされるのだが、ドラッカーの経営者職能論はまさにその最高のものとしての特質をそなえたものである。それは例えばすでに述べたようにドラッカーが経営者階層成立の基礎である「所有と経営の分離」を自明のこととして前提していることに示される。すなわち彼は経営者を一定の職務をもった企業の一構成員あるいは単なる一つの集団とはみないで、企業を代表する「機関」(organ)として、すでに制度的に固定したものと考えるのである。

前述のように経営者が現象的には一つの社会的な階層として確固としたものとなつてゐるという事実をそのまま反映してゐるわけである。そこにまたドロッカーがもつ「現代の理論家」としての独自性を認めることができよう。

要するに右のように経営者は企業そのものに対して責任を負うとされるのだから、経営者の職能は結局企業目的の遂行それ自体ということになるわけである。

これこそが経営者の最も基本的な職能とされるものである。ドロッカーが経営者職能の第一にあげる「企業を存続させる責務」<sup>(4)</sup>（これは The Practice では一層具体化して「事業の経営」<sup>(5)</sup>——つまり顧客の創造——となつてゐる）がそれである。これを経営者の基本的職能とし、次いでこれを遂行するにはどのような活動を行うのかを考えて彼は「市場活動と革新」(前出)をその基本職能に含ましめると共に第二、第三の職能をそこから規定する。「その企業の人的資源の組織、お

よびそれらの資源の能率的な活用をめぐる責務」と「トップ・マネジメントの後継者を適切に順序だつて養成する責務」<sup>(7)</sup>——これらは The Practice ではそれぞれ「働らく人間とその仕事の管理」<sup>(7)</sup>および「経営担当者の管理」<sup>(8)</sup>と一層明確に規定されている。——がそれである。ここにドロッカーの経営者職能論の全内容が明らかにされる。ここにみるように結局経営者職能とは彼にとって、一口にいつて企業目的の遂行とそのため

の具体的諸活動に外ならないことになる。そしてそれはすでに明らかかなように日常の管理活動そのものに外ならない。つまり経営者職能とは要するに企業目的達成のための管理活動の遂行を意味することになる。そしてそれは、経営者だけが企業を代表するものであるのだから、経営者固有の職能であつて、他の集団(従業員、所有者、消費者の何れをとわず)はこのような職務を担当することはできず、またすべきではない。「従業員は従業員である限り、事業の経営に参加

しえない<sup>(9)</sup>というのがドラッカーの経営者職能論である。かくて経営者は、企業目的そのものを自己の職務とすることによって企業の指導者としての地位におかれる。ドラッカーの理論を一貫する一基本理念としての「協働」＝労資協力（これについてはすでに述べた）ということ、具体的に「工場共同体」におけるそれも、したがってかかる経営者の指導によって始めて実現されるということになる。いわばそれは経営者を中心とする協働＝労資協力であり、これこそドラッカーの基本的な考え方であり、またまさに経営学における制度論的思考＝アメリカ的経営共同体理論の特質なのである。

しかしこのようなドラッカーの制度論的な経営者中心の思惟はなおこれに止まることなく、さらにすすんで経営者の人格にまで説き及ぶことによって一層いじむらしいものとなる。

以上みてきたところでは、経営者は三つの職能を遂行するものとして職能的に考えられ、職能によっての

み他の企業構成員と区別されていた。ドラッカー自身もはっきりと「経営者とは機能的な分類である<sup>(10)</sup>」といっている。またそれは、経営者を「それぞれ独特の性格をもつ三種類の労働者」の一つとして一般労働者（ordinary worker）、<sup>(11)</sup> 専門家職員（professional employee or contributor）とならんであげられているところにも考えられる。このように経営者が職能的にとらえられるのだから一応どの従業員でも教育・訓練によって経営者になれる機会<sup>(12)</sup>もあり、また「経営者の視野」（後述）をもつこともでき、またまたねばならないといった主張も生れてくるわけである。こうして経営構成員の誰もが経営者の側面をもつとされるにもかかわらず、ドラッカーは経営者だけに右の職能的なもの以上の分類基準を与えるという相矛盾した見解を表明する。つまり経営者以外の構成員は職能的な基準だけで分類し、経営者だけにはその外にさらにそれ以上の分類基準を与えるというのである。経営者への養成・訓

練が外ならぬ経営者自身によってなされる（「経営担当者  
者の管理」という第三の職能）ということにもそれは示さ  
れるが、その外例えば彼が、経営者の三つの職能の遂  
行のための具体的な仕事として、諸目標（具体的な活  
動目標）の設定、組織すること、意志の疎通と人々の  
動機づけ、評価（業績の分析、解釈、評価）、部下の  
育成という五つを基本的なものとしてあげるにもかか  
わらず、その直後にこれら五つは、「形式的に分類さ  
れた範疇にすぎない。これらに生命を与え、具体的な  
意味あるものにすることができるのは経営者の経験の  
みである」と<sup>(13)</sup>いっているところに明らかにみられるよ  
うな、経営者としての特別の人格性といったことがそ  
こに入っているのである。これはまた「その視野と道  
徳的責任こそが経営者を規定づけるものである」と<sup>(14)</sup>とか  
「アメリカ経済をダイナミックなものにさせたのは、  
指導性や野心や才能をもった人的資源（つまり経営者と  
しての能力や資性をそなえた人々―引用者）を他国よりも

充分に活用したことにあつた。」<sup>(15)</sup>とか、あすの経営者は  
何よりも「高潔な品性」(Integrity of character)をもた  
ねばならないとか<sup>(16)</sup>いった主張により一層明示されてい  
る。かくてドラッカーにおいて、経営者は単に職能的  
な分類であるにもかかわらず、何か他の人間に比して  
特別にすぐれた能力や資性をそなえた人格者たるべき  
であり、また現にそうであるのだという、明確な経営  
者優越、経営者万能の考え方が一貫しているのである。  
これはまた結局その反面として労働者蔑視の態度にも  
通じてであろう。さらにまたこの主張は当然ながら独  
占資本の機能代行人としての経営者階層そのものの地  
位に対する理論的弁護ということにもなるであろう。

(1) New Society 那訳50頁。

(2) 経営者がかかるものとして考えられることから、そ  
れの企業に対する責任、社会的責任、指導者集団として  
の責任という三つの責任が主張され、ここに経営者中心  
の思惟が最も明確に示されてくる。(The Practice, pp.

- 337~346. 邦訳統篇292~305頁)
- (3) 「経営者とは事業の経営、経営担当者の管理、働く人間とその仕事の管理という多くの目的をもった機関である。(Practice. p. 13 邦訳18~19頁)
- (4) New Society 邦訳232頁。
- (5) the Practice. pp. 6~6. 邦訳5~10頁。
- (6) New Society 邦訳232頁。
- なお「トマン・マネジメントの後継者の育成」ということは、現実にはM・T・P、T・W・Iなどの企業内管理者訓練、監督者訓練が重要な経営政策の一つとして行われていることの明白な理論的反映であり、その基礎づけである。
- (7) The Practice. pp. 11~12. 邦訳13~14頁。
- (8) *ibid.*, pp. 9~11. 邦訳10~13頁。
- (9) *ibid.*, p. 273, 邦訳統篇188頁。
- (10) Drucker; The Meaning of Mass Production. (浦田訳「経営オシナー」三十二年十一月号所収) 21頁。
- (11) The Practice. p. 292. 邦訳統篇222頁。
- (12) *ibid.*, p. 158~158, p. 333. 邦訳264頁、統篇289頁。

- (13) *ibid.*, p. 305. 邦訳統篇241頁。
- (14) *ibid.*, p. 309. 邦訳統篇249頁。
- (15) New Society. 邦訳215~216頁。
- (16) The Practice. p. 334. 邦訳統篇291頁。

## 六、経営管理の実践と理論

前項でみたように結局企業そのものの活動を内容とするに外ならないドラッカーにおける経営者職能は、また具体的には何れも経営管理の問題以外のものではない。そこで次に経営者職能の内容・実体としての管理の問題が具体的に論じられることになる。こう考えとくると、大量生産の原理—企業観—利潤概念—経営者職能論とすすんできたドラッカーの理論構造は、すべてこの経営管理という現代独占企業の重要な実践的課題に集中してくるわけである。このような理論構造の上からみるだけでもドラッカー自身の実践的意図をうかがうことができる。

現在、アメリカ独占企業で大規模に展開されている体系的な経営管理方式は、高度の機械技術を利用して企業的全过程にわたって遂行されている。それは、オートメーションという高度の機械技術を現実の技術的基礎とし、経営活動全般の総合的計画化によって全過程がそれぞれ有機的に結合された広汎かつ組織的なものである。それは、経営活動の計画化の方式としての、いわゆる総合管理たる利益計画、利益管理（管理会計の分野の最高の形態として、経営の計画化による経営活動遂行のために基本的に重要な方式）、その計画化の手法としてのオペレーションズ・リサーチ<sup>(1)</sup>、リニア・プログラミングといった高度の数学的技術的方策をその頂点として、人事管理（ヒューマン・リレーションズの原理をその基礎とする）、販売活動（市場調査、マーケティングの諸活動）、生産管理（インダストリアル・エンジニアリングとして体系化された）、そして財務管理の分野等各過程がそれぞれ総合計画に

よる計画化（部門計画）によって遂行され、それを通じて全部門が有機的に結合される全般的・体系的なものである。ドロッカーにおいて管理の問題が経営者の職能そのものとしてすべて企業目的の達成という重要な点に集中し、それに直結しているのは、各過程の管理がそれぞれ部門管理としてすべて全般的な経営計画（これは企業目的そのものから樹立される）に結びつき、それに集中されるという、現実の体系的経営管理方式を彼が意識していることを示し、それを理論づけたものにはかならない。またそのことは、この全般的な見地からとりあげた管理論の内容が、このような経営管理の現実に即して展開されていることによってもわかる。

先ず経営者の第一の職能とされる「企業を存続させること」<sup>(2)</sup>、「事業の経営」ということから具体的な「市場活動と革新」が経営者の第一の任務とされ、次いで「雇用を安定した状態に維持すること」<sup>(3)</sup>、「一連の

新しい道具——その大部分は経営者自身の手で完成しなければならぬが——を駆使しなければならぬ<sup>(4)</sup>ことをもその任務としているのは、現代のアメリカ企業が現実<sup>レ</sup>に当面している最も根本的な問題を卒直に示すものといつてよいであろう。市場活動と革新を強調するのはすでに述べたように、市場問題が最も重要な実践的課題であること、生産性向上が企業の実践的な要請として大規模に叫ばれていることを理論的に反映したものであり、かかる情勢の変化に十分適応できるように新しい管理技術（革新といわれるものはこの問題をも含めた広い意味で考えられている）を大規模に実践に適用してゆくべきことを「新しい道具の利用」という任務に示したものである。また雇用問題をも論じるのは、ドラッカー自身失業問題にどのように樂觀的な態度をとるとしても、なお現実の問題としてオートメーションの広汎な採用に伴う失業問題が社会的に問題化せざるをえず、それが労働運動との関連で企業

の実践的問題としてとりあげざるをえなくなっていることを示すものである。このことはまた「人間の管理が経営管理層の最も重大な第一関心事とされなければならぬ<sup>(9)</sup>」として人事管理の面に最も重点がおかれているところにも同様に示される。つまり雇用問題<sup>レ</sup>失業問題をも含めて広く労働問題が、戦後現在まで絶対的には勢力が増大してきた大規模な労働運動によって大きな問題となり、これが市場問題と共に企業活動遂行の大きな壁となっていること<sup>レ</sup>のあらわれとみることができるのである。なおこの点で労務・販売以外の過程における管理の問題がやや軽視されているくらいはあるけれども、現在の最高度の管理技術である全般的経営管理の手法としてのO・Rの意義を「体系的・論理的・数学的な分析と総合の道具<sup>(7)</sup>」として重視している点なども考え合せて、まさにドラッカーの管理論は現実の経営実践上の課題の核心をついているものといわなければならない。なおこのことは、ドラッカー

が科学的管理法および人間関係の思考に対して、一面では批判しつつも他方でそれを高く評価して管理活動の基礎的な考え方としなければならないとしている点にも同じく見える。彼は科学的管理法をも人間関係論の原理をも無条件にうけいれることなく、鋭くその欠陥をつく<sup>(8)</sup>。しかしそれだけに止まることなく、一方ではこれを高く評価する。すなわち人間関係論については、いわゆる「開明的温情主義」とはつきり区別し、「産業社会における社会的生活、社会的制度としての企業体の全領域における、われわれの主要な診断用具であり、工場共同体の諸問題を解決するためには「この道具を知的に用いる」ことが不可欠だとし、「人間関係派の洞察を人間組織を管理してゆく上の主要な基礎と考へなければならぬ」<sup>(10)</sup>」とその意義を強調する。また科学的管理法の原理についても同様に「米国の産業界で労働者とその仕事の実際の管理の基礎となつてゐる考え方は——科学的管理法の考え方である」<sup>(11)</sup>。こ

現代経営の理論的基礎 (下) (植村)

とを正しく認識し、新しいやり方で「科学的管理法の基礎をなしている洞察を——人間関係論の場合と同様に——保持してゆかねばならない」<sup>(12)</sup>」とする。このことは、現実に科学的管理法の原理が基本的な管理活動の考え方になっており(経営活動の計画化ということ自体テイラーの考え方の最高の発展である)、人間関係論また人事管理の面(提案制度、面接制度、態度調査等として)のみならず経営管理全体における重要な原則の一つとなつてゐることの理論的な反映であるわけである。

ドラッカーの管理論の構成はかようなものだが、この管理活動遂行の原則として「目標と自己統制による管理」<sup>(13)</sup>(management by objectives and self-control)を説いていることを注意すべきである。それは「管理の客観化」として特質づけられるように、「各経営者が自己の目標を自主的に決定し、この目標を達成することに努力する方法による管理」<sup>(14)</sup>ということである。

つまり企業目的達成のための各経営者の具体的行動目標の設定、それを達成するための各経営者の自主的活動（各経営者がその目標を達成することによって、全体の企業目的が達成される）との二つを要素とするものだというのであり、その意味で「管理の自主化」ともいわれる。これはいわば彼の考える「経営原理としてのオートメーション」<sup>(15)</sup>の具体化と考えられるものである。しかしここで重要なことは、この目標(Obiectives)とどうものが企業目的(purpose)そのものから規定されて目的達成のための段階と考えられ、したがって企業目的そのものから直接に管理原則としての「目標と自己統制による管理」が論じられていることである。ここにいう目標とはつまり、「事業の存続ないし繁栄に直接かつ重大な影響を与えるようなすべて」の領域「具体的には「八つの領域」（市場における地位、革新、生産物、物的ならびに財務資産、収益性、経営者の能力と育成、労働者の能力と態度、公衆への

責任)<sup>(16)</sup>において「事業の存続と繁栄」つまり企業目的の達成を促進しようように設定され、遂行されねばならないものだというのである。とすると結局これは全体を統合する企業目的に最も有効な全般的な経営計画の樹立とそれに応ずる部門管理の意義を強調したものにほかならず、これまた現実の経営管理のあり方を理論づけたものにほかならないことになる。各部門がそれぞれ最も有効な方法で活動するように部分経営者に権限を付与しつつ、それが当然ながら企業目的の達成を促進すべきものだという点で一つに統合され、有機的に結合するものだということを意味し、したがって結局この「目標と自己統制による管理」なる原則は、ニックリッシュの統合と分割の法則<sup>(17)</sup>分業の原理を管理活動の分野に適用したものである。

なおこのようにすべて企業目的につながりそこから説かれるということは、彼の組織に関する独自の主張、「連邦的分権制度」の展開にもみられる。彼は「経営

組織は、事業目的達成のためのもの<sup>(18)</sup>であり、「それ自体目的ではなく——手段にすぎない」<sup>(19)</sup>ことを強調してこれを組織形成の第一原則とする。この点たしかに組織理論における彼の特色であり、自ら卒直に組織の現実的意義を明示したものと見て注目される。なお彼のこうした組織観から展開される連邦的分権組織(Federal Decentralization)は、最近の組織問題に関する論議の中心をなす重要な問題であるが、これについては後日稿を改めて検討することにした。

それはともかくとして、以上のような「目標と自己統制による管理」を管理活動の原則とし、それによって管理の問題を具体的に「人間の管理」(利潤分配、経営参加、賃金問題、労働組合施策、監督者・管理者訓練、および人間関係諸施策等)を中心に展開するというのがドラッカーの管理論の内容である。

なお、この「人間の管理」なることに関して最後に注意すべきことは、彼が労働者の作業活動についても

「目標と自己統制」が必要だとし、そのために労働者は「経営者の視野」(managerial vision)をもち、「経営者の態度」をとらねばならないと主張する点である。これは企業目的への奉仕への労働者の「動機づけ」(motivation)のために「責任」を労働者にもたせるためだとされているのだが、「責任ある労働者」いいかえれば「安定と持続」——「顧客の創造」という企業目的をはっきり自覚して行動するような労働者にするのと、これがドラッカーの「人間の管理」における最も基礎的な目標<sup>(20)</sup>のだが、彼は労働者が「経営者の視野」をもつこと、つまり「企業の成功と存続とにその行動を通じて責任を負う経営者と同じ観点から企業をみる」<sup>(20)</sup>ことよってのみこれが達成できるという。他の方法(適正な配置、業績の基準を高くすること、自己統制に必要な情報を与えること)も重要だが、それだけではまだ不十分であり、「経営者の視野」をもつことよってのみそれらは十分に意義づけられるという

のである。そしてまた労働者は「経営者の視野」を経営参加によってのみもつことができる<sup>(21)</sup>として、結局こゝでも労資協力が理論づけられることになるのである。こうした主張は結局、労働者が古い階級観念を捨て去り、企業目的を自己の行動指針としなければならず、経営者と同じく企業目的を遂行することのみが自己の地位を向上する唯一の道だということで、労資協力という企業実践上の鉄則を別の言葉で表現したものに外ならない。かくてドラッカーの管理論したがってその理論体系の根底にもテイラー以来のアメリカ経営学の伝統的思考である労資協力の理念がはつきりとつらぬかれていることがここで最も明らかに知られるのである。これはまた何よりも現実の独占企業の実践的要請であることはここにくり返すまでもないであろう。

- (1) オペレーションズ・リサーチについて例えば E・A・ジョンソンは「オペレーションズ・リサーチは計画を立案する人達に助力を与えるために周知の情勢や競争

相手に関する情報のみならず、組織の内部の情報をも含めて行動体系のあらゆる情報を活用する。オペレーションズ・リサーチはこの情報を行動体系および全体的な体系の各構成要素のモデルを展開するために使用する」(J. F. McClosky etc. (ed) *Operations Research for Management*, 目崎他訳「経営のためのオペレーションズ・リサーチ」緒論 XXX~XXXI 頁)として O・R が経営計画樹立のための手法であることを明示し、しかもそれが「全体系が最大の効果と最小の費用で作業を行うことが確実であるようにする方法」だとしている(同訳書緒論 XXVI 頁)。ここに O・R の意義は明らかである。

- (2) *The Practice*, pp. 327~328. 邦訳、統篇 279~281 頁。  
 (3) *ibid.* pp. 328~329. 邦訳統篇 281 頁。  
 (4) *ibid.* p. 329. 邦訳、統篇 281 頁。  
 (5) 前出、彼は労働者が新しい種類の職務に吸収されることによつて、失業の問題はごく一時的な現象にすぎないとし、二十年後のアメリカには失業どころかかえつて労働不足という事態が生ずるといっている(Drucker);

America, s next Twenty Years 1957, pp. 25~26)

- (6) New Society 邦訳182頁。
- (7) The Practice, p. 323. 邦訳続篇273頁。
- (8) *ibid.*, pp. 245~247, pp. 247~252.
- (9) New Society 邦訳129頁。
- (10) (11) The Practice, p. 247. 邦訳続篇139頁。
- (12) *ibid.*, p. 253. 邦訳続篇151頁。
- (13) *ibid.*, p. 104. 邦訳174頁以下。
- (14) 藤利重隆「前掲論文、米國経営学(中) 69頁。
- (15) The Practice, p. 16, pp. 15~18. 邦訳24頁、20~28頁  
「America's next Twenty years, pp. 17~34. (The Promise of automation)」
- (16) The Practice, p. 53. 邦訳86頁。
- (17) H. Nicklisch; Der Weg aufwärts!; Organisation. ひまわら Das Gesetz der Einnung und Gliederung (総合と分割の法則)
- (18) The Practice. 邦訳続篇17頁。
- (19) *ibid.*, p. 168. 邦訳続篇4頁。
- (20) *ibid.*, p. 270. 邦訳続篇182頁。

現代経営の理論的基礎(下) (植村)

(21) *ibid.*, p. 270. 邦訳続篇182頁。

なおこの直後にドラッカーは「従業員は従業員である限り事業の経営には参加できない」(前出)といっているが、その経営者中心の思维からすればこれは当然の主張だが、それ自体矛盾であるにはちがひなく、無視できない。

## 七、結 び

「以上の分析から浮び上がってくる自由な産業社会とは、伝統的に『資本主義』とみなされてきたものは確かに非常に違っている。それはまた、伝統的に『社会主義』とみなされてきたものとも非常に違っている。産業社会は資本主義と社会主義を超えたもので、両者を超克した新しい社会なのである。米国の現実の諸制度や慣行から判断すれば、われわれはこの新しい社会に非常に近づいている。」<sup>(1)</sup>これが「大量生産の原理」—企業観—利潤概念—経営者職能論とすんで管理論に集中されるドラッカーの理論体系から生れる結論である。この「新しい社会」「自由な産業社会」

という社会観は、当然ながらドラッカーが「現代的大企業」を資本主義体制におけるものとはみないで、何れの体制にも存在する「代表的・決定的・構成的な制度」とみることから基本的・直接的にもたらされてくる結論であるが、それ故今までの各項で行ってきた検討批判がここでも当然あてはまるわけである。特にこの場合、彼が「現代的大企業」を、その生産の社会性という同質性だけを見て、社会体制（彼はこれを所有関係としてみないで単に政治形態の問題とのみ考えている点に根本の問題がある）による相違という基本的異質性を全く無視しているということがもう一度省みられなければならない。そこでその意味から「それが果して彼の理解するように資本主義と社会主義とを超越する社会として把握されうるかどうかはきわめて疑わしい。われわれはむしろこれを資本主義社会そのものの内面的変質として理解せざるをえない」との藻利教授の指摘はきわめて重要な示唆を含んでいる。まさ

にそれはアメリカ資本主義の内面的変質であり、この変質そのものを地盤として展開されるドラッカー理論のもつ一応の現実性は認めねばならない。われわれはこの現代資本主義の変化を卒直に認めなければならぬのである。しかしながら問題はその「内面的変質」の意味である。すでにみてきたようにドラッカーの理論構造が全体として経営管理という独占企業の重要な実践的課題に集中し、それを理論的に基礎づけるものであるということから、その内面的変質とはその理論的基礎そのものが、このような複雑な理論体系によらざるをえなくなってきたという、そうした意味での変質、最も基本的にはいわゆる全般的危機の第二段階という資本主義の危機の深化と、なおその基礎の上に蔽存しているアメリカ資本主義の繁栄（危機を強調するの余り、この繁栄という事実を無視することは許されない）という情勢として理解しなければならぬ。この点深く考えなければならぬ問題である。

なお「自由な産業社会」という社会観におけるこの自由という理念は重要である。それは彼のいう「新しい社会」の基調となる理念であるが、「現代的大企業」の自由な活動、制限のない活動によってのみその経済的成果はあがり、社会の利益は達成されるということである。社会的性格をもった企業の自由な活動を制限することは社会の利益に反するというわけで、「自由」の理念はドロッカー自身にとっての基礎理念となっている。しかしこれはまた以上の考察から明らかのように、現実の独占企業の存在を否定し、その結果独占間の「自由」な競争、「自由」な活動を促進するという役割を果すことになるのである。

最後にドロッカーは、こうした「自由な産業社会」を現実にはアメリカが経過しつつある革命としてとらえる。「公衆の利益が企業の私的利益となるように経営されなければならない」という原理——にこそ二十世紀のアメリカ革命の真の意味があるのだ」と彼はいう。

そしてこの「革命」は、以上のような彼の理論構造、わけてもその経営者中心の思惟からして当然「指導者集団」としての経営者による、経営者を中心とする革命を意味し、経営者中心の、経営者の指導による「新しい社会」への展望を意味する。したがってそれは、最近A・A・バーリによって新しく展開された「二十世紀資本主義革命」(Twentieth Century Capitalist Revolution)の理論と軌を一にし、さらに、さかのぼってはバーナムの「経営者革命」の理論とも共通の「経営者社会」への構想であり、したがってまた、結局Berle and Means; "Modern Corporation and Private Property" 1932に発する株式会社企業の理論、経営者理論の最高の発展形態だということが出来る。そう考えるとドロッカー理論を「ネオ・フォーダイズム」とのみ規定される藻利教授の見解はやや一面的ともいえるであらう。

以上のようにみえてくるとドロッカーの経営理論は、

まさに制度論的思考の最高の形態として、フォード、

(2) The Practice, p. 346. 邦訳続篇305頁。

さらにさかのぼってテイラー（フォードがテイラーの  
思考・原理を発展させたものである限り、テイラーを  
も考慮に入れなければならない）以来の経営理論の発  
展であると同時に、一九三二年のバーリ、ミーンズに  
始まる経営者理論、株式会社企業の理論をも高度に発  
展させたという、そうした意味で既成のアメリカ経営  
学の諸理論を集大成した現代の代表的経営理論といっ  
てよいであろう。またその意味でアメリカ経営学最初  
の、また最高の包括的な内容をもった経営理論とい  
うことができる。かくて実践的問題にとっても、また  
学史的見地からしてもドラッカーの経営理論は、「現  
代の経営理論」としての大きな意義をもっているとい  
えるのである。それ故これに対する公式的な超越的批  
判は全く許されないのである。

(1) New Society 邦訳397頁。

(2) 漢利重隆、前掲論文、米国経営学（中）65頁。