

タイトル	マネジメントと社会：ドラッカー・マネジメント論の射程(竹田憲司教授退職記念号)
著者	春日，賢
引用	北海学園大学経営論集，6(4)：55-70
発行日	2009-03-25

# マネジメントと社会

— ドラッカー・マネジメント論の射程 —

春 日 賢

## はじめに

ドラッカー・マネジメント論の中核と周辺、総じてその世界観を素描することが本稿の課題である。ドラッカーの執筆活動は60年以上にわたり、著書も30冊以上におよんでいる。いかにかのドラッカーといえども、時間の推移による思考の変化は否定すべくもない。また体系としてのマネジメントを生み出し、育んだ張本人だからこそ、マネジメントに対する思考の変化、というよりも思考の成長があつてしかるべきである。膨大なドラッカー・マネジメント論の全体系に挑むのは、決して容易なことではない。そのエッセンスを抽出・凝縮し、もっとも端的かつ印象的に醍醐味を提供しているものとして、本稿では上田惇生編訳『チェンジ・リーダーの条件』をとりあげ、検討していくこととする。

同書は「はじめて読むドラッカー」三部作<sup>1)</sup>のひとつを成している。ドラッカーの日本における分身ともいわれる同氏が企画・編集したものであり、また副題に「はじめて読むドラッカー マネジメント編」と銘打たれているように、ドラッカー・マネジメント論のコンパクトな提示を意図して編まれたものである。諸々のエッセンスを凝縮した象徴的な論考であるとともに、おそらく日本の読者が望むドラッカー像を端的に示しているといえる。

ただしドラッカー自身は固有の経営学者で

ある以上に社会思想家といえる存在（本人は社会生態学者といているが）であり、むしろかかる広範な社会的観点からひるがえったがゆえに、オリジナルなマネジメント論を形成せしめたと解される。ドラッカー・マネジメント論は常に社会的あるいは全体的な視点とリンクしているのである。経営学の学問的枠組みにおいてみれば、ドラッカーはマネジメントの原理を体系化したことはいうまでもないが、またそれ以外にも重要なポイントしてとりわけ「企業と社会」(Business and Society)への強力な意識を本来的に内在していることを看過すべきではない。

以上のような視点から、本稿では上記編訳者の構想・枠組みに沿って、ドラッカー・マネジメント論の世界観について、その輪郭をできるだけ明瞭に線引きすることを試みる<sup>2)</sup>。ドラッカー特有の機知縦横な筆致をあえて整理すると、その旨味と鮮度を減じてしまう側面は否めないものの、マネジメントに関するエッセンスを概観していくこととする。すなわち「マネジメントとは何か？ 何のために存在するのか？ 何をめざすのか？」といったマネジメントの本質、目的と役割、課題と未来への方向性について、見ていくことになる。

## I

「マネジメントとは何か？」マネジメント

なる存在に対して、ドラッカーは重大かつ根本的な問いを投げかける。マネジメントは人間の本質にかかわるという点で、「人文科学」であり、つまるところ伝統的な「一般教養」(liberal art)に他ならないとする。知の実践すなわち人格と、仕事すなわち技能の双方にかかわるがゆえに、マネジメントは人間の価値観や成長に深く関与するものである。いわば「ものの考え方」<sup>3)</sup>なのである。

ドラッカーによれば、マネジメントの史的展開はその社会的重要な化への道程にほかならない。第一次大戦期における科学的管理の応用から、1920～30年代における製造業での展開を経て、マネジメントは大きく発展した。会計、計画化の手法、統計、マーケティングらが発展し、総体としてマネジメントは革新を遂げたのである。しかして第二次大戦後以来、マネジメントは世界的に認知され、強く意識されることとなった。世界経済のリーダー国でマネジメントは積極的に導入され、独立した機能またひとつの体系として研究され、発展していった。その発展は企業といった経済領域のみならず社会領域にまで広がりをみせ、組織すべてに適用しうる普遍性が見出されるにいたった。つまるところマネジメントは「世界的なひとつの新しい社会的機能」となったのである。これらはここ150年ほど間のことにすぎない。かくしてドラッカーはいうのである。歴史上、マネジメントほど急速に発展し、社会に大きな影響を与えることになったものは他にない、と。

「西洋文明が存続するかぎり、おそらくマネジメントは基本的かつ支配的な制度でありつづけるだろう。というのもマネジメントは、近代産業システムの本質およびその具体的な場—人的・物的な生産資源が委ねられる—たる近代企業の必要性に、もとづくだけではないからである。マネジメントは近代西洋社会の基本的な信念を表わしてもいる。つまり経済資源を体系的に組織することによって、

人々の暮らしをより良くコントロールできるのだという信念の具現なのである。それは、経済的变化が人間的な向上や社会的正義のためのもっとも強力な原動力となりうるという信念の具現である。あたかも250年前にジョン・スィフトが誇張したように、思索だけの哲学者や形而上学的な体系を構築しただけの理論家などよりも、1本の草しか育たないところに2本の草を育てる者こそが、人類の発展への貢献者というにふさわしいとの信念である。」(Drucker ②, p4. Drucker ①, 3—4頁 [以下、邦訳書については上田編訳の頁をあげる。])

しかし他方で彼は、「マネジメントが理解されていない」とも説く。現代社会における不可欠の存在そして経済発展を推進するキー・ファクターでありながら、いまだマネジメントの社会的な認知は不十分とし、マネジメントのさらなる潜在的な重要性を強調するのである。ここで意図されるのはマネジメントの役割ではなく、役割の意味そのものの変化にある。マネジメントは自身の発展によって、対象を肉体労働から知識労働へ、仕事から知識へと大きくシフトした。さらにその適用範囲は企業のみならず、多様な知識と技能が協同するあらゆる組織におよぶにいたった。営利・非営利を問わず、マネジメントは社会の全般かつ縦横にわたって必要不可欠な存在となったのである。そのいや増す重要性をいかに強調しようとも、しすぎることはない。それは人と組織そして社会や文明にあまねく行きわたりながらも、やはり特別な存在であることに変わりはない。

「マネジメントは、社会の機関としてとりわけ資源を生産的なものとするのが課されている。つまりは体系的な経済発展に対して責任を有しており、近代という時代の基本的な精神を反映しているのである。事実、マネジメントは必要不可欠なものである。それゆえにほとんど批判を受けることなく、誕生か

「これほど急速に発展してきたのである。」  
(Drucker ②, p4. Drucker ①, 4頁。)

こうしてドラッカーは繰り返し、「マネジメントとは何か?」と問うのである。人間にかかわり、したがってそれぞれ固有の文化にかかわり、組織特有の問題に答えていかなければならない。ここでいわれる組織特有の問題とは、組織の目的・価値観を決定・提示し、組織とそのメンバーを成長させ、メンバー間の連携と責任を確立し、成果を適切に評価できるような仕組みをビルド・インし、常に外部に存在する成果を志向することである。それは、マネジメントの任にある者が行うべきことにほかならない。くわえてマネジメントは企業のみならず、多様な知識と技能を有する人々が共同して行う事業すべてに求められるものとなった。NPOには寄付の募金など独自の仕事もあるものの、目標の設定からマーケティング、人事の育成と評価といった企業と同様の仕事が必要である。すなわちマネジメントは、もはや世界的な意味でのひとつの社会的機能となったのである。

はたしてマネジメントとは何なのか? 試行錯誤しながら、かかる問いへの解答を見出していったとドラッカー自身は振り返っている。最初が「地位と権力をもつ者」「部下をもつ者」であり、つづいて「部下の働きに責任をもつ者」、そして最初の体系的マネジメント書『現代の経営』では「知識を行動に具体化することに責任をもつ者」になった、と<sup>4)</sup>。

かくしてたどり着いた解答が、「伝統的な意味での一般教養」なのであった。すなわちドラッカーはマネジメントをもはや専門的な技能ではないとし、「教育ある人間が、自らの役割を果たすために知っておかなければならない」一般教養であるとするのである。マネジメントは単なる科学でもなければ、単なる技能でもない。科学であるとともに技能であり、医学や法律やエンジニアリングと同様

に実務である。すでにマネジメントの発展は企業家精神とイノベーションをも取り込んでしまい、いまやマネジメントとは固有のマネジメントと企業家精神からなる。前者は合理的・効率的・管理的側面にかかわり、後者は変化をあつかう創造的側面にかかわる。両者は決して対立的・排他的なものではなく、同時に併存しながら同時に必要なワンセットのものである。マネジメントなくして組織の土台は築かれえず、企業家精神なくして組織の持続的発展はありえない。ここにいうマネジメントとは知識と技能を兼ね備えたもの、すなわち行為として「なぜ」「何を」「いかに」行うのかをあつかう。ドラッカー自身が皮肉交じりにいうところによれば、これこそが「理論家からは実際のすぎ、実務家からは理論的すぎる」と揶揄された彼自身のマネジメント理論の要である。

現代においてマネジメントが直面する問題はきわめて重大である。それはマネジメント自身の重要性の裏返しとして、その社会的な責任を問うものだからである。すなわちマネジメントはいかなる責任を、誰に対して負うのか?そしてそもそもかかる力の根拠と正当性はどこにあるのか?を厳しく問いたたずるのである。それは経済的な問題ではなく、政治的な問題であるとドラッカーはいう。しかしそのことはひいては社会全体に関する大きな問題、社会発展の成否そのものにかかわる問題である。ここにおいて何よりもマネジメントに課せられた責任とは「成果をあげる」ことである。では成果とは何なのか?いかに評価し、実現すべきものなのか?ドラッカーは、マネジメントが社会的に必要な存在であるがゆえに、マネジメントをあくまでも社会的な視点からとらえるべきことを強調するのである。

かくみるかぎりにおいて、ドラッカーのマネジメント概念を端的に整理すれば、意思ある人間の行為についてこれほど重要なものは

ない存在ということになる。とりわけドラッカーが強調するのは、マネジメントがあくまでも社会的なものだということにほかならない。社会的機能および一般教養ということは、マネジメントが社会全体にとって不可欠であるのはもちろん、社会を構成する個人ひとりひとり、すなわち特定の少数個人ではなくあらゆるすべての個人にとっても不可欠であることを表わしている。もとより社会一個人の中間項として、制度・組織がある。従来マネジメントはもっぱらこの組織とその運営にかかわるごく限られた個人を対象としていたが、今やそれだけの存在ではないというわけである。むしろドラッカーとしては、社会（個人）への機能的貢献こそがマネジメントの真の目的であり、それこそがマネジメントの存在理由・正当性であるとする認識を明確に読み取ることができる。社会への強力な視点、これこそがドラッカー・マネジメント論の真髄であるとともに、余人には決して模倣不能の理論的な有用性の源泉と解されるのである。

## II

「マネジメントは何のために存在するのか？」ドラッカーにとってマネジメントとはあくまでも社会的なものであり、そうでなければならぬものであった。ただしそれは機能することによってのみ、正当性を獲得する。そして社会的なものとして大きな力をふるうのであれば、そこには当然大きな責任もともなうことになる。

「現代の組織は、社会に対してある特定のサービスを提供するために存在する。したがって、それは社会の中に存在しなければならない。地域の中に存在しなければならない、隣人であらねばならず、社会的な環境の枠内で仕事を行わなければならない。また一方で、自らの仕事を遂行するために、人を雇わねば

ならない。組織が社会に与える影響は、組織自らが存在するために行う特定の貢献をどうしても超えざるをえない。」(Drucker ④, p326. Drucker ①, 91 頁。)

ドラッカーはあらゆる組織における社会的責任の問題を、直接的・間接的な面でもとらえて両者はまったく異質であるとする。直接的な面が「組織自身が社会に与える影響」であり、間接的な面が「社会自体の問題」である。社会に存在する以上、そもそも組織とはそれぞれの分野から社会に貢献するために存在する。「組織が社会に与える影響」は、かかる存在理由すなわち社会貢献を中心としながらも、そこには副産物が必ず付随する。これに対して「社会自体の問題」は組織の活動に直接的な責任はないものの、組織が健全であるためには不可欠である。

「組織自身が社会に与える影響」について、ドラッカーは故意か否かを問わずマネジメントの責任であると言い切る。マイナスの影響の完全除去が理想ながら、現実には困難である。そこで、それを事業機会に転換すべく、常に模索していくことが必要となる。もとよりコスト増は不可避であり、また自ら単独でできるものでもない。業界や行政すなわち社会に先んじて具体的に働きかけることこそが、重要なのである。公共を動かし、最善の規制を実現すべく自ら行動することに意味がある。なぜならドラッカーによれば社会的影響に対する責任とは、社会に対する責任ではなく、自らの組織に対する責任にほかならないからである。

「社会自体の問題」について、ドラッカーは社会の機能不全や社会を退化させる病気とした上で、組織とりわけ企業のマネジメントにとってのひとつの大きな挑戦であり機会の源泉であるとする。社会問題の解決こそ社会の要請であり、それをビジネス・チャンスとして応えていくことが企業の機能にほかならない。社会問題の発現すなわち変化をイノ

バージョン＝ビジネス化することが企業の使命だというのである。ドラッカーはとりわけそれを「社会的イノベーション」(social innovation)といい、最大のビジネス・チャンスとする。もとより「社会自体の問題」すべてをビジネス・チャンスにできるわけではなく、たとえばもっとも深刻な類のものなどは概してビジネス化できない。こうした真に解決が望まれる「社会自体の問題」、すなわち組織自身が与えた影響によるわけでもなく、またビジネス化することもできない問題について、企業をはじめとする諸組織はどの程度まで取り組むことができるのか？ すなわち社会的な責任をとることができるのか？ 組織やマネジメントが社会的な存在であれば、これこそ検討されるべきもっとも重要な課題のはずである。しかしこの重要な課題は実際には無視されているとして、ドラッカー自身もその意義を力説する。

「企業の健康は、マネジメントの責任である。健康な企業と病気の社会とは、両立しない。健康な企業は、健康な、少なくとも機能する社会を必要とする。地域や社会の健康は、企業の成功と成長には不可欠である。」(Drucker ④, p341. Drucker ①, 97 頁。)

しかしながら、マネジメントの正当性はあくまでも機能することによっている。彼によれば、マネジメントの責任とはあくまでも自らの組織に対する責任であって、それが果たされなければ、たとえ社会的な存在といえども無責任というほかはないのである。

「制度的組織体 (institution) が各々の具体的な使命を遂行するという事は、社会がまずもって必要とし、関心を有することでもある。制度的組織体が自らの具体的任務の遂行能力を損なうのであれば、社会は益するどころか損することになる。自らの機能を遂行することこそ、制度的組織体がなすべき第一の社会的責任である。」(Drucker ④, p343. Drucker ①, 98 頁。)

こうしてマネジメントの社会的責任について、なすべきことや義務よりもむしろ限界を明確に線引きすることがいわれる。マネジメントの責任とは、もとより社会的責任を備えながらも、やはり自らの組織に対する責任である、と。それこそが、社会的に存在することを認められた組織としてのアイデンティティにほかならないからである。そしてここにおける限界について、ドラッカーはとりわけ権限における限界を重視する。社会的責任を負うということは社会的権限の要求であり、組織はかかる責任にともなう権限が正当か否か精査しなければならない。正当でなければ、それは社会的責任どころか、越権による無責任でしかない。このようにドラッカーは、責任があくまでも権限と表裏一体をなす一対の概念であることを指摘する。一対のうち、一方を欠いて他方を単独で主張したところで、片手落ちでしかない。社会的責任の名のもとに行われる諸活動の危うさがいわれているわけだが、まさにその通りである。自立したマネジメントを有する諸組織が、それぞれ自らの目的に特化・専門化していくことの総体が社会にとって望ましいことなのである。

「これら組織には政府機関もふくまれるが、それぞれが特定の目的を持った制度である。それぞれの専門分野で期待された業務を遂行するための社会の機関である。それらが成しうる最大の貢献すなわち最大の社会的責任とは、自らの機能を発揮して成果をあげることである。最大の社会的無責任とは、能力を超えた課題に取り組み、あるいは社会的責任の名において権限を不正に使用することによって、自らの業務遂行能力を損なってしまうことである。」(Drucker ④, p351. Drucker ①, 103-104 頁。)

このようにドラッカーにおけるマネジメントの社会的責任論は、何よりもその限界をはっきりと認識することにポイントがおかれるのであった。いわばここでのロジックは、

マネジメントは「自らの限界を知る」ことこそが、その潜在的な能力を最大限に発揮できるようにするというものである。自らの立場と能力を十分に認識したうえで、そこになかった場合に限定されるものである。つまり、ところどころドラッカーにおいてマネジメントの社会的責任の問題は、組織が自らの事業領域や力のおよぶ範囲をより明確化し、専門的な強み・弱みを際立たせることこそが絶対的に必要不可欠ということになる。ただしそれは、組織が自らのアイデンティティを絶えずそして徹底的に問い続けることによってのみ可能となる。そしてかかる自問自答は、何にもましてとにかく徹底されていなければならない。ドラッカーはマネジメントの社会的責任を重視しながらも、こうして必ずしもそこに自らの立場すべてを依拠してはいない。社会とマネジメントの二分法でみれば、社会よりもマネジメントの立場に依拠するのである。マネジメントは社会の牽引役として本業に徹すべきであり、その角を矯めることでせっかくの牛を殺してはならないとの考えである。

では、社会的な存在としてマネジメントの倫理は、どのようにとらえられるのか？ つづいて、企業倫理の問題が説きおよばれるのである。彼は従来の企業倫理に関する考え方を企業および倫理とはまったく関係のないこととし、さらに「マネジメントたるものは、地域社会において積極的かつ建設的な役割を果たす倫理的な責任がある」との考えさえもマネジメントの範囲外にあるという。すなわちマネジメントの社会的責任とは社会における主導的な地位・権限にともなう責任にほかならないとし、それが要求される倫理を「プロフェッショナルの倫理」つまりは責任の倫理と述べるのである。

「主導的な地位にあるグループの一員であるということは本質的に、“プロフェッショナル”の用語が伝統的に表わしてきたものである。かかるグループの一員ともなれば、社

会的な身分、地位、卓越性、権威がともなう。義務もともなう。マネジメントを行う者がみなりリーダーというわけではない。そう考えるのは幻想というものである。先進社会には、何百万とはいわないまでも、かなり多数のマネジメントを行う者がいるが、真のリーダーシップとは常にごく稀であり、一握りの人間にかぎられる。ところがマネジメントを行う者は、主導的な地位にあるグループの一員として、プロフェッショナルの倫理を要求される立場にいる。すなわち責任の倫理である。」(Drucker ④, p368. Drucker ①, 106 頁。)

プロフェッショナルの倫理・責任とは何であろうか？ 医師にとってモラルの最高の指針とされる「ヒポクラテスの誓い」から、ドラッカーは「知りながら害をなすな」(primum non nocere)の言葉に、その基本をみる<sup>9)</sup>。依頼人に対して、プロたる者は自立した存在であり、自ら判断するという意味で私的であるとともに、自らの自立性が公的な利害を根拠としているという意味で公的である。もとよりいかにプロといえども、依頼人に対して常に望ましいことができるわけではなく、できることといえばただ最善を尽くすことのみである。ここで依頼人に対して守られるべき最低限の原則こそが、「知りながら害をなすな」というわけである。あまりにも当然かつ地味にみえながら、実はこの原則を守るのは決して容易ではない。実際、ドラッカーは報酬のあり方や利益の説明をめぐる、アメリカのマネジメントはかかる原則に反していると指摘する。そのなかでもとりわけ利益の説明については、利潤動機説からの悪いイメージにかえて、その客観的な機能を一般市民に話しかけていくべきだとする。利益が経済社会にとって絶対的に必要不可欠なものであるということを知らしめる、つまりは利益の正当化を行うことは、かかる最低限の原則「知りながら害をなすな」に該当するというのである。

かくみるかぎり、ドラッカーにおけるマネジメントの社会的責任および倫理の問題は、積極的に唱道されるべきものではなく、きわめて限定的なものといえる。プロの倫理を「ヒポクラテスの誓い」の一節に集約して述べているが、それはあくまでも行為者として守るべき最低ラインや常識の次元の話でしかない。マネジメントは守るべき事を守りさえすれば、その他は自らの機能に照らして最善を尽くせば良いのであって、それ以上でもなければそれ以下でもない。マネジメントとは、機能を根拠とするマネジメント以外の何物でもないこと、そしてかかる機能を十分に発揮することこそが社会に対する最大の貢献であり、行為者として歩むべき道であることが含意されるのである。

では、このように社会的存在としてマネジメントをとらえるのであれば、企業なる組織は具体的にはどのようにとらえられるべきか？ 社会から企業という枠を見た場合、効果的なマネジメントとはどのようにとらえられるのか？ ドラッカーは新しい所有者たる年金基金の台頭から、社会における企業そしてそのマネジメントについて言及している。いかに企業の新しい所有者として力をふるえるとはいえ、やはり自立した専門的マネジメントがなければ存立しえない。ここで焦点となるのは、マネジメントの効果的な遂行を可能とする組織構造とそれを確かめる方法である。そのためにはまずマネジメントの所有者に対する責任、すなわちマネジメントの仕事と成果を明確に定義することが前提条件となる。ドラッカーによれば、ステークホルダーからの受託としてのマネジメント、短期における資本利得の最大化のためのマネジメントという、これまでの定義ではいずれも不十分である。前者はいわゆるステークホルダー・マネジメント型のものであるが、定義としていぜん不明瞭なままである。後者は株主のためのマネジメントでたしかに現実的ながら、

短期的成果の追求は決して永続しえない。

とすれば、マネジメントの仕事と成果をいかに定義しうるのか？ ここにおいてドラッカーがあげたのは、日本とドイツの成功例であった。両者に共通する定義すなわち「富の創出能力の最大化」(maximizing the wealth-producing capacity of the enterprise)によって、短期的および長期的な成果の統合、イノベーションや生産性などの諸成果と財務的な成果のリンクが可能となり、ひいては諸ステークホルダーの満足に結びついたとする。もとよりかかる「富の創出能力」なる定義じたいは究極のものではないが、すでに実証済みの経験であるとしてドラッカーはそれが自らのマネジメント論のベースにあると述べるのである。「富の創出能力の最大化」こそが、マネジメントの仕事と成果ひいてはマネジメントの所有者に対する責任を定義するものである、と。

しかしながら、いまだ大きな問題が残っている。年金基金が台頭したアメリカ社会にあって、かかる定義をいかに制度的に構造化するかという問題である。ここにマネジメントの責任をいかに評価するかという事業監査の重要性が指摘されるのであるが、とはいえそれとても道具でしかない。重要なのはあくまでも主体たるマネジメント、この場合具体的には取締役会である。しかもそれは活性化した取締役会でなければならない、とドラッカーは強調する。そしてそのためになすべきことは明らかである。取締役会の仕事を規定し、その仕事ぶりと貢献について明確な目標を設定し、実際にその仕事ぶりを定期的に評価していけばよいのである。

「年金基金は19世紀ビジネス界の大実業家とはまったく異質の所有者である。彼らは所有者になりたくなかったわけではなく、他に選択の余地がなかったからなただけの所有者である。彼らは保有株式を売却することもできず、かといって所有経営者になることもで



きない。それにもかかわらず、やはり所有者なのである。年金基金はそうした存在として、権力以上の責任を負うことになった。アメリカ最大にして最重要な企業の仕事ぶりと成果を確実なものにするという、責任を負ってしまったのである。」(Drucker ⑥, p250. Drucker ①, 90 頁。)

やむなく企業の所有者となった年金基金は、自らがふるえる権力以上の大きな責任を背負わされることとなった。それは経済の中核をなす大企業の仕事と成果をチェックし、適切なものに導くというものであり、きわめて重大な社会的責任である。それはマネジメントを、ステークホルダーのためのものとするのか、株主のためのものとするのか、といった二分法で割り切れるものではないことを表わしている。ここに社会的存在としての企業組織の難しさがある。

### III

「マネジメントは何をめざすのか？」マネジメントについて、本質を問い続け、目的と役割を強調してきたドラッカーは、具体的な課題にいかに対応し、どのような方向性を示してきたのか。機能を根拠とするマネジメントについて、ドラッカーはまずその役割から定義すべきとする。ここであげられる3つの役割が、①組織の使命を果たすこと、②組織の人々を生き生きと働かせること、③社会問題の解決に組織として貢献すること、であった。①組織の使命とは、とりわけ企業にあっては経済的な成果の達成である。それこそが企業の存在理由であり目的であるとともに、マネジメントが企業において自らの存在と権限を正当化できる根拠であり責任であるとする。②組織の真の経営資源は人であり、それは仕事を生産的なものにすることによって果たされる。くわえて組織は人間ひとりひとりにとって社会生活の大部分を依拠する場であ

り、彼ら働く者たちを生かすことはとりわけ重要である。③組織は自らを目的としてそれだけで存在することはできず、社会のために社会の機関として存在する。したがって人間や地域や社会一般に対して、何らかの影響をおよぼさざるをえない。社会の一部として、自らの組織が社会におよぼす影響に対処するとともに、社会問題の解決に貢献することが役割となる。ここにおいてもドラッカーがマネジメントを社会的な存在と強調していることが確認できる。こうして彼は事業 (business)<sup>9)</sup>の本質についても述べていくのである。

事業とは何であるか？ ここで焦点となるのは、利益の存在である。企業のあげる利益をどうとらえるか？ そしてそもそも利益をあげる企業をどうとらえるのか？ これらの大きな問題に対して、ドラッカーは明確に断言していく。まず彼は利潤極大化原理をきっぱりと否定する。それは企業の本質を誤解させるという点で、有害ですらある。利益は、企業にとって目的ではなく制約条件であり、意思決定にとって原因・理由・根拠ではなく、企業活動の妥当性の判断基準なのである。企業は高い利益をあげてはじめて、真の社会的貢献を行ったことになるのである。かくしてドラッカーはいうのである。

「事業とは何かを知るためには、われわれはその‘目的’からはじめなければならない。この目的とは事業の外部に存在する。つまり企業が社会の機関であるからには、それは社会に存在する。事業の目的の定義はただひとつしかない。すなわち‘顧客を創造すること’である。」(Drucker ④, p61. Drucker ①, 28 頁。)

「事業とは何かを決めるのは、顧客である。経済資源が富に、物質が財へと変わるのは、財やサービスに対価が支払われるからであり、支払うかどうかを決めるのは顧客だからである。彼らが価値を認めて購入するものは、製

品そのものではない。それは製品やサービスが提供するもの、すなわち効用である。」(Drucker ④, p61. Drucker ①, 29 頁。)

市場をつくるのは企業であり、顧客の需要を顕在化させてそれに応えていくのが企業である。そしてそのため企業には、基本的なふたつの機能としてマーケティングとイノベーションがある。ドラッカーによれば、真のマーケティングとは顧客からスタートして、製品・サービスを自ずから売れるようにしてしまい、究極的には販売活動を不要にすることをめざすものである。イノベーションとは、「人的資源や物的資源に対して、より大きな富を生み出す新しい能力をもたらすこと」(Drucker ④, p67. Drucker ①, 32 頁。)とする。換言すれば、それは「社会のニーズを利益のあがる事業機会に転換すること」である。その範囲はあらゆる領域・活動におよぶのであり、つまりは社会のニーズをビジネス・チャンス化する行為そのものといえることができる。

では、これらは具体的にどのように遂行されるのだろうか？ ドラッカーはまず自らにとっての事業の存在を定義すべきとする。すなわち「われわれにとっての事業は何か？」を常に徹底的に問いつづけ、それに対する解答を明確化しておくことが必要不可欠であると。そしてそれは顧客からスタートしなければならない。つまり「顧客は誰か？ どこにいるか？ 何をかうか？」を問わねばならないとする。また、「われわれにとっての事業は何か？」との問いには、そのサブ・クエスチョンとして「われわれの事業は何になるか？」「われわれの事業は何であるべきか？」がふくまれる。前者は予測される変化に適応するためのものであり、後者は新たなビジネス・チャンスの創造にかかわるものである。もとより、これら事業活動の根本に関する問いに答えるのはたやすいことではない。しかし、それに答えていくことこそが、成功の条

件であるとドラッカーは断言する。このように彼はマネジメント自身に対して、企業目的・経営理念の絶えざる探求と明確化への努力を要求する。マネジメント自らの存在への自問自答を求めるのは、ドラッカーの一貫した姿勢であり、彼のマネジメント理論を一本筋の通ったゆるぎないものとする柱である。

つづいてドラッカーは、事業とその目的の定義を目標に翻訳せよという。ここにいう目標とは、具体的であり、行動の基準・動機づけとなるもの、経営資源の集中配分を可能とするようなメリハリの利いたもの、そして複数あるべきであり、事業の成否にかかわる領域すべてに必要なもの、である。マーケティング、イノベーション、人的資源・物的資源・資金ら経営資源の利用と生産性、企業の社会的責任、必要条件としての利益について、それぞれ目標が必要なのである。ただしドラッカーは、かかる目標とは絶対のものではなく、あくまでも方向づけでしかないとする。こうしてそれぞれの目標が語られるのであるが、とりわけ社会的責任の目標についてみるならば、あくまでも組織の戦略でなければならないという。マネジメントの活動は社会とリンクすべきことがここでも強調されるのである。

「(マネジメントの社会的責任—引用者による)の目標は、単なるよき意図の表明ではなく、事業戦略の中に組み込まれる必要がある。このことは強調されねばならない。これは、マネジメントが社会に対して責任を有するがゆえに必要とされる目標ではない。自らの企業に対して責任を有するがゆえに必要なものである。」(Drucker ④, p114. Drucker ①, 46 頁。)

そしてこれらの目標の条件として、利益にも目標が必要とされる。ただしそれはあくまでも達成の度合いを測る尺度や目安でしかなく、事業全体の目的ではないことが力説される。

「したがって利益とは、事業目標の達成に対する報酬でなければならない。利益は存続のための条件である。未来のための費用であり、事業を続けるための費用である。」(Drucker ④, p114. Drucker ①, 46 頁。)

まず「事業は何か？」を明確化し、次いで「顧客は誰か？」を明確化し、「具体的な目標」を設定する。これは、事業のアイデンティティを継続的に定義化していくプロセスである。問い→それに対する回答→フィードバック→新たな問い（回答の明確化・見直し）→新たな回答、といった自問自答のプロセスである。これによって、企業は自らの機能、すなわち専門領域における成果の達成という機能を確保して、社会的な存在となることができることになる。ただし、かかるプロセスだけでは不十分である。企業としての取り組み方が定まっていなければならない。それが、ドラッカーのいう「理論」である。

事業は、企業が活動する実際の場を表わす。上記のごとく、それをいかに明確化するかは、活動の方向性そのものにかかわる問題である。組織は自らの事業について、明快で一貫性があり、焦点の定まった体系的な一定の取り組み方すなわち理論<sup>7)</sup> (theory) を必要とする。いわば勝ちパターンである。ドラッカーは、かかる事業の体系的取り組み方そのものについて体系的な見直しを主張する。彼によればそもそも事業とは、①環境としての市場、②組織の目的・使命、③目的達成のための強みと弱み、の3要素からなる。①環境としての市場は社会や顧客そして技術の動向に関する前提であり、組織が何によって成果を得るかを明らかにする。②組織の目的・使命は、組織にとって何が意義ある成果なのかを明らかにする。③目的達成のための強みと弱みは、リーダーシップを維持していくうえで他組織に勝るべき分野が何かを明らかにする。もとよりこれら3要素を獲得するには手間暇かけた試行錯誤を経なければならないが、ドラッ

カーはさらに次の4条件を充足しなければならないという。

すなわち①3要素に関する前提が現実と合致していること、②3要素に関する前提それぞれが互いに合致していること、③事業の理論が組織全体に周知徹底されていること、④事業の理論が絶えず検証されること、である。ここにおいてドラッカーが強調するのは、事業の理論はいずれ必ず陳腐化するという点である。事業の理論は体系的な考え方としてそれ自体が規律として行動を拘束するが、しかしあくまでも変化しゆく経営環境に関する仮説でしかない。前提が実効性を失いつつあることを認識し、現実と理論を照合する作業が必要となる。具体的には、陳腐化の兆候を早期に診断しうるシステムを構築することであり、それに対する予防策を講じることである。ドラッカーによれば、それは「体系的廃棄」(abandonment) の実施と、自らの領域外とりわけ非顧客たるノンカスタマーについて知ることだという。前者は仕事や方針をふくめたあらゆるものを根本的に見直して不要なものを廃棄することであり、限りある資源の不足をなくし、新たな事業機会への積極的な対応を可能とする。後者は大きな変化の兆候を察知するうえで有効である。

もとより陳腐化の発見は早期であることが望ましい。そのポイントとしてドラッカーが指摘するのは、目標が達成された時、急速な成長が成し遂げられている時、である。前者は陳腐化がはじまるまさにその時であり、後者は想定を越えているという点で理論の身の丈に合わなくなっている。こうしたなかで陳腐化の兆候として、予期せぬ成功と失敗が現れてくる。自組織であれライバルであれ、それが意味するのはこれまでの事業に対する体系的な取り組み方そのものにズレが生じていることだからである。事業の理論すなわち事業への体系的取り組み方とは、あくまでも組織全体としての取り組み方である。

「従来であれば、奇跡を起こす人を探して、魔法の杖で組織を蘇らせてもらうのが常だった。しかし事業の理論の確立と維持そして見直しに、チンギス・ハンやレオナルド・ダ・ヴィンチのような経営者は要らない。必要なのは才能ではなく、努力である。抜け目のなさではなく、誠実さである。これこそ、経営者が報いられるべき事柄である。」(Drucker ⑤, pp36-37. Drucker ①, 61 頁。)

事業の体系的取り組みを展開するプロセスは決して難しいものではなく、組織メンバー一人一人の意識と姿勢にかかっている。日々の分析と診断からはじまるプロセスは、マネジメントが学べばできるものであることを表わしているといえる。そしてこうした体系的取り組み方を確立するプロセスにあって、しだいに大きなポイントとなってきたのが変化への対応であり、マネジメントにとっての不確実性の増大である。これについてドラッカーはどのようにみているのか？

彼は、マネジメントと起業家精神は表裏一体のワンセットのものであるという。両者は異質ながら、否、異質だからこそ、同時に必要なのである。とりわけ起業家精神およびイノベーションは変化をみつかるものである以上、未来という不確実性に大きくかわらざるをえない。未来を築くためにまずやるべきことは、明日をつくるために今日何をすべきか決めることであるとし、ドラッカーはその方法をふたつあげる。①すでに起こった未来を予期すること、②自ら未来を起こすこと、である。

①「すでに起こった未来 (the future that has already happened) を予期すること」とは何か？ それは、社会経済状態の断絶により生じるタイム・ラグを発見・利用することとされる。社会・知識・文化・産業・経済構造そして人々の意識にもわたる変化を察知できれば、大きなチャンスとなる。では、どこにそれを見出せるというのか？ ドラッカー

はそれは体系的に発見できるものであるとし、ポイントとして人口構造、知識の領域、自分以外の他の産業・国・市場、産業構造、そして企業内部をあげる。

「すでに起こった未来を探し、その影響を見越すことができれば、新しい知覚がもたらされる。絵でも見るかのように、新しい出来事が手にとるようにわかる。必要なのはそれを見えるようにすることである。できること、できるかもしれないことを見つけるのは、たいていの場合それほど難しいことではない。つまり機会とは、遠く離れているわけでも、曖昧なわけでもない。しかしまずそのパターンを認識しなければならない。」(Drucker ⑨, p183. Drucker ①, 203 頁。)

「すでに起こった未来を予期すること」、この手法は企業活動に変革のための意思決定、すなわち今日とは違う明日を創る意思決定をもたらす。組織内に染みついた旧来の考え方や慣行を改めて問いただし、いやがうえにも変革を促進する。ドラッカーによれば、概して未来についての予測とは本当の意味での予測とはいえず、実は単に「すでに起こっていること」にすぎない場合が多い。組織を取り巻く環境と対象は、常に未来に向けて変化している。分析をすすめる際の前提、すなわち社会と経済、市場と顧客、知識と技術に関する見方を見直さなければならないのである。それははたして今でも有効か？と。

②「自ら未来を起こすこと (to make the future happen)」とは、具体的に何か？ ドラッカーは、自らのビジョンやアイデアを実現することだという。このビジョンは大それたものである必要はないが、あくまでも起業家的なものでなければならない。新しい未来すなわち新しい経済・技術・社会に関するビジョンを、事業として実現するというものだからである。ここでは社会のあるべき姿に目を凝らす改革家や哲学者の視点ではなく、変化しゆく社会に対して自らの事業領域から

いかに成果をあげて貢献しうるかという視点である。偉大な歴史哲学などよりも、起業家個々のビジョンの実現すなわちイノベーションこそが歴史に多大な実質的影響を与えている。そしてそれは誰にとっても、決して特殊なものでも難しいものでもない。

「未来に何かを起こすために、これといった創造性は必要ない。必要なのは際立った才能よりもむしろ一般的な仕事であり、したがってある程度は誰にでもできることである。なるほど創造性に富む人間には、たくさんの良いアイデアがあるだろう。しかし、良いアイデアがたくさんあるからといって、実際にそれが成功するわけではない。平凡なアイデアが成功することもよくある。…重要なのは才能ではなく、勇気であった。」(Drucker ⑨, p188. Drucker ①, 207-208頁。)

「自ら未来を起こすこと」、つまりは自らが行為することに対して、このようにドラッカーは示唆する。行動を起こそうとする者を奮い立たせ、鼓舞するものであり、またここにおいてもマネジメントが誰にでもできるものであることが含意されている。未来に何かを起こすには、勇気・努力・信念が必要である。「そのビジョンを心から信じているか？本当に実現したいか？」を問わねばならない。そして「これこそ、われわれが本当に望んでいる事業だ」と胸を張っていえるようにならなければならない。かくしてマネジメントの責任は未来への責任にほかならなると、ドラッカーはいうのである。

「手元の人材の有効活用にだらだらとかまけているだけの執事にとどまらないために、経営者は未来に何かを起こす責任を受け入れなければならない。企業の経済的課題とは別次元の、かかる責任にあえて取り組むことこそが、単なる優秀な企業と偉大な企業を峻別し、見てくれだけの経営者と起業家を分け隔てるものである。」(Drucker ⑨, p192.

Drucker ①, 211頁。)

マネジメントが有する責任は、現在のみならず未来にもおよぶ。社会的存在として、過去を受け継ぎ、現在を支え、未来を創って託す責任があるからである。マネジメントが成果のための実践的行為を標榜するのであれば、進んで不確実性とリスクに立ち向かわなければならない。それが、常に先を見越し、未来を見据えて行為してゆくということだからである。逆にまた、変化すなわち不確実性とリスクがあるからこそ、マネジメントは新たな成果を遂げうるのである。マネジメントは社会的存在であるがゆえに、具体的な成果に対するその責任はきわめて大きい。機能を根拠とするマネジメントの責任は、座して現状維持につとめることではなく、自ら起こした行為にともなうリスクを進んで引き受ける責任にほかならなない。ここには、マネジメントによる社会発展へのドラッカーの視点が込められている。

以上みてきたように、人間・組織・社会の活動を対象とするかぎり、マネジメントは変化の問題を避けて通ることはできない。否、人間・組織・社会の活動を対象とするがゆえに、変化は常にマネジメントの中心課題でなければならない。現実こそくした一般教養であるがゆえに、むしろマネジメントは変化をみつかわべきものなのである。もとより社会科学たるマネジメントは何を前提とするかがポイントとなるが、その際の宿命的な問題として、かかる前提そのものが変化してしまうことがある。行動の規範・前提となるパラダイムじたいが変化を免れえないのである。ドラッカーによれば、これまでのマネジメント研究には、二大前提としてマネジメントの規律と実践に関するものがあった。前者については、①マネジメントの対象は企業領域である、②正しい組織構造はひとつである、③人をマネジメントする正しい方法はひとつである。後者については、①技術と市場と顧客は

所与である、②マネジメントの範囲は法的に規定される、③マネジメントの焦点は組織内部にある、④マネジメントの場は国内経済である、といったものである。すでにこれらのいずれもが状況にそぐわないものと化している。かくしてドラッカーは新たなマネジメント・パラダイムとして、次のようにいうのである。

「マネジメントが仕事とし、責任を負うべきものは、制度の活動と成果に影響を与えるすべてのものである。制度の内か外か、制度の力がおよぶものかそれを超えるものであるかを問わず、あらゆることにあるのである。」(Drucker ⑦, p40. Drucker ①, 135 頁。)

というのも、成果をあげる社会的機関として社会経済の中心にある制度・組織に対して、具体的に成果をあげさせる道具・機能・機関がマネジメントにほかならないからである。

「現代の社会、経済、コミュニティの中心は技術ではない。情報でも、生産性でもない。成果をあげるのは、社会の機関としてしっかりとマネジメントされている制度的組織体(the managed institution)なのである。マネジメントとは、これら制度的組織体が成果をあげるための道具、機能、機関である。」(Drucker ⑦, p39. Drucker ①, 135 頁。)

新たなパラダイムにのっとったマネジメントの具体的展開として、ドラッカーがとりあげるのは、企業を先導するまでになったNPOのマネジメントであった。利益という基準がないからこそ、逆にNPOは企業以上にマネジメントを必要とする。企業とNPOの違いは営利の有無を根本としながらも、さらに組織としての使命(mission)の明確さにある。NPOは使命すなわち目的をできるだけ明確化することによって、限られた資源を生産的な活動に集中し、有効活用をはかることができる。そもそもNPOの使命とは社会的な善行にほかならず、求められる成果は自ずから組織の外部にある。常に組織の外部

に目を向け、具体的な成果に焦点を合わせる。何を求め、そのために何をするか(何を取捨し、何を選択し、何に集中するか)、そして成果は何か、きわめて明瞭なのである。これは企業の目的について、まさにドラッカーが強調する部分そのものである。概して企業であれば、儲かりそうなことに目を奪われて関連諸領域に手を出していくうちに、核となるべきアイデンティティが如何せん曖昧化してしまう。また組織の内部からみってしまうために、組織内の論理や利益を優先する根本的傾向がある。

ところが一流のNPOは違う。組織としてそれが常に意識するのは、自らの組織の外部である。出発点は経営環境、コミュニティ、潜在顧客らであり、成果の評価も外部にあることを認識し、そこに焦点を合わせる。社会的に真に望まれているものを察知し具現化するという点で、すぐれたマーケティングを展開しているのである。

ドラッカーは、さらにNPOのマネジメントには他にもすぐれた部分があるという。企業の取締役会が手本とすべき理事会である。企業の統治機関としてその強化・活性化が叫ばれながらも、取締役会は実質的に無力化されてきた。ここでは、専門的マネジメントとして顕在性を増しゆくCEOとの関係をどのようにするかがポイントとなる。企業の取締役会とは異なり、NPOの理事会はメンバーそれぞれが自ら組織への寄付者、献身者、ボランティアであるがゆえに、CEOとは対抗的な関係にある。理事会とCEOのいずれも他方のボスとなることなく、互いの役割から同じ使命のために貢献しているのである。

くわえてNPOはスタッフの仕事ぶりや意欲の活性化という点でもすぐれている、とドラッカーは指摘する。ボランティア・スタッフの中核が「善意のアマチュア」から「専門家としての無給スタッフ」へと移行したなかで、仕事に対する観念も大きく変化したので

ある。自らの本業において彼らはすでに知識労働者であり、その知識と能力を存分に発揮できる場を望んでいる。その気になればいつでも去ることのできる彼らを組織に惹きつけ、とどまらせるためには、彼らが求めるものを提供できなければならない。ドラッカーによれば、それは使命、訓練、責任の3つである。自らの貢献を実感できる明確な使命は、何物にも換えがたい活動の源泉である。訓練は古参の者にやりがいを与えるとともに、新人の教育にもなるという点で一石二鳥の場である。責任は仕事ぶりの裏づけであり、自らの成果に応じて配される業務へのやりがいを与える。まさにNPOはこれら3つを提供しており、知識労働者の生産性向上に成功しているという点で、これからの時代のマネジメントとして先進的なのである。かくしてドラッカーは、NPOの成功は企業のマネジメントへの明確な手本であるとするのである。

「この（NPO；引用者による）発展は企業への明快な教訓ともなる。知識労働者をいかにマネジメントして生産性をあげていくかということが、アメリカにとって今後の課題だからである。NPOはどうすればよいのかを示してくれている。すなわち使命を明確化し、人材を的確に配置し、継続的な学習と教授を行い、目標管理とセルフコントロールを実行させ、要求水準を高くするとともにそれに応じた責任を付与し、仕事ぶりや成果に対するしっかりした意識を持たせている。」（Drucker ⑥, p214. Drucker ①, 75頁。）

企業活動が利益追求のみに限定されたものでしかないのであれば、知識労働者にとっては仕事として物足りないものと化してしまう。知識労働者の生産性向上への方策として、このようにドラッカーはNPOの発展に大いに期待を寄せている。このことはまた、知識労働者とその活躍の場たる組織が、改めてマネジメント本来の目的というものを問いただし、自ら社会的機関として社会のために機能する

ことを強力に自覚するにいたったということの現われでもある。NPOにおけるマネジメントの発展は、ドラッカーのメイン・テーマたる社会構想と軌を一にするものなのである。

以上のように、新たな時代にマネジメントがめざすもの、それは変転の時代が続々と突きつけてくる、あらゆる次元の現実的諸問題すべてに対応していくことである。マネジメントがもはや限定された専門領域でのみあつかわれる技能ではなく、誰もがアクセスしうる一般教養とされる所以はここにある。しかも、それら現実的諸問題は今まで起こったことのない代物である。こうした不確実性の増すなかで、実践的行為たるマネジメント自身がその進むべき方向性を示すことが求められる。マネジメントの新たな展開は、変化をあつかうということにほかならない。しかしそれのみに専心するというのではない。従来からのマネジメントの部分たる管理を両輪の一方として、それははじめて可能となる。変化に対応し、また自ら変化を創り出す。ドラッカーにおいては、こうして成果をあげていく方向性が描かれている。

## む す び

ドラッカーは、マネジメントの根拠を機能としながら、それをあくまでも社会的存在ととらえている。マネジメントは、機能的であるがゆえに社会的存在として認められ、また社会的存在であるがゆえに自らの機能を絶えず向上させていかななければならない。部分たるマネジメントは、全体たる社会（ひいては世界）との密接なリンクによって、自らの機能の目的、役割、責任、課題などを明確化し、さらに展開していくことができるのである。この全体と部分について最良の互酬的關係を構築しようとするのが、ドラッカー・マネジメント論最大の特徴にして特長である。マネジメントとは、社会のために存在するもので

ある。ドラッカーにおいて、マネジメントなるものが単なる機能論・実務実益論に堕さない理由がここにある。それは自身のメインテーマ「自由にして機能する社会」を実現するための有効な道具であり、そして何よりもイデオロギーなのである。もとより機能的部分のみを抽出してみても、ドラッカー・マネジメント論は余人の追従を許すものではない。しかしながらそれらはドラッカーの全体的な社会ビジョンのもとに語られてはじめて、その真価を発揮する。実に、全体と部分の両眼的思考、とりわけ双方の往来自在な視点こそ、ドラッカーならではのアプローチなのである。

全体的視点と部分的視点を行き来するドラッカーの機知縦横ぶりは、専門化・細分化によってややもすれば形式合理性の虜となってしまう狭隘な視点をたやすく打破してしまう。迷路に迷った子羊を導くかのごとくである。全体を見渡して把握する巨視的視点と、部分を見つめ分析する微視的視点を両輪として、ドラッカーは常にマネジメントの意義と目的および役割、そして機能と成果を明らかにする。歴史的視点すなわち過去からの展開としての現在を明らかにし、未来への視点すなわち現在の延長線上にあるものとしての未来を描き、それに備えるべく現在できることは何かを説く。アラン M. カントローによれば、コンサルタントや経営学者の大半が説くのは「いかにすればよいのか」であって、ドラッカーが説くのは「いかに考えるか」であるという<sup>8)</sup>。それは、あるいは次のようにいえるかもしれない。諸知識を駆使してトータルな成果がめざすドラッカーの機知縦横ぶりは、まさに総合的な知恵としてのマネジメントそのものでもある、と。

確実にドラッカーによってマネジメントなるものは、学べばある程度はできるものへと確立・体系化された。しかしそれはあくまでも序曲でしかない。マネジメントとは、実はドラッカーの体系をもってしてもいまだに取

まりきれていない、きわめて変幻自在の存在でもある。そしてかかる非体系的な未知の部分の高い可能性こそが、マネジメントなるものの最大の特長でもある。ドラッカーが為したマネジメントへの貢献は、とらえどころのないマネジメントを体系化することによって、その文明史的な意義と役割を明らかにし、社会そして個々人に行為の道筋を指し示したことにある。

しかしひるがえってそのことは同時に、実はいまだに体系化されていない部分についてそのとらえどころのなさや高い潜在性を改めて知らしめたことでもあった。

## 注

- 1) のちにもう一部『テクノロジストの条件』(2005年)が加えられて四部になった。
- 2) 本稿では、上田惇生氏の意図と全体的な構成を重視して、同氏編訳『チェンジ・リーダーの条件』(ダイヤモンド社、2000年)を検討対象としている。ドラッカーの原著についてはその都度表記したが、上記編訳書の内容をさらにスリム化した *The Essential Drucker, in one volume the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*, 2001.も、必要に応じて参照している。訳出は上田訳を参照しながらも、引用者自身によっている。
- 3) 「ものの考え方」は上田氏の意識であるが、まさに的を射たものといえる。
- 4) ちなみに、ここでドラッカーがあげるマネジメントの定義を改めて整理すれば、次のごとくとなる。「産業社会における明確かつ主導的な集団」「文明における基本的かつ支配的な制度」、「現代社会の信念の具現」、「資源を生産的なものとするを託された機関すなわち経済発展の責任を託された機関」、「現代の基本理念を反映する存在」、「トップ・マネジメント」ではなく「機関」すなわち「組織に特有の機関」、「世界的なひとつの新しい社会的機能」、「ものの考え方」、「仕事」「人文科学」
- 5) ヒポクラテスの誓いは次のものである。  
・私は能力と判断の限り患者に利益すると思う養生法をとり、悪くて有害と知る方法を決してとらない。



・頼まれても死に導くような薬を与えない。それを覚らせることもしない。同様に婦人を流産に導く道具を与えない。

・純粋と神聖をもってわが生涯を貫き、わが術を行う。

・結石を切りだすことは神かけてしない。それを業とするものに委ねる。

・いかなる患者を訪れるときもそれはただ病者を利益するためであり、あらゆる勝手な戯れや墮落の行いを避ける。女と男、自由人と奴隷のちがいを考慮しない。

・医に関すると否にかかわらず他人の生活について秘密を守る。

・この誓いを守りつづける限り、私は、いつも医術の実施を楽しみつつ生きてすべての人から尊敬されるであろう。もしこの誓いを破るならばその反対の運命をたまわりたい。

ちなみに「ヒポクラテスの誓い」は、次のようにつづく。「私は能力と判断の限り患者に利益すると思う養生法をとり、悪くて有害と知る方法を決してとらない。…純粋と神聖をもってわが生涯を貫き、わが術を行う。…この誓いを守りつづける限り、私は、いつも医術の実施を楽しみつつ生きてすべての人から尊敬されるであろう。もしこの誓いを破るならばその反対の運命をたまわりたい。」

6) business は、日本語にきわめて訳しにくい用語である。商売、仕事などのほかに、それだけで企業という意味もある。企業を分析の焦点とする制度学派 Veblen 以来、business はキー・コンセプトながら、やはり状況に応じて意識せざるをえない。

7) 上田訳では「定義」とされている。

8) DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、2003年、79頁。

## 文 献

麻生 幸『ドラッカーの経営学』文眞堂、1992年。  
DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー第28巻大11号「P.F. ドラッカー マネジメントの源流」ダイヤモンド社、2003年。

Drucker, P.

① *The Essential Drucker on Management*, 2000. (上田惇生編訳『チェンジ・リーダーの条件』ダイヤモンド社、2000年。)

② *The Practice of Management*, 1954. (邦訳名『現代の経営』)

③ *The New Reality*, 1989. (邦訳名『新しい現実』)

④ *Management: Tasks, Responsibilities, practices*, 1973. (邦訳名『マネジメント』『抄訳マネジメント』『[エッセンシャル版] マネジメント』)

⑤ *Managing in a Time of Great Change*, 1995. (邦訳名『未来への決断』)

⑥ *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, 1992. (邦訳名『未来企業』)

⑦ *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, 1999. (邦訳名『明日を支配するもの』)

⑧ *The Frontiers of Management: Where tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today*, 1986. (邦訳名『マネジメント・フロンティア』)

⑨ *Managing for Result*, 1964. (邦訳名『創造する経営者』)

⑩ *Innovation and entrepreneurship*, 1985. (邦訳名『イノベーションと起業家精神』)

⑪ *The Essential Drucker, in one volume the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*, 2001.

Edersheim, E. H. *The Definitive Drucker*, 2007. (上田惇生訳『P.F. ドラッカー——理想企業を求めて』ダイヤモンド社、2007年。)

岩尾裕純編著『講座経営理論 I 制度学派の経営学』中央経済社、1972年。

春日 賢「企業社会と産業社会——ドラッカーの制度的企業理解」北海学園大学『経済論集』第47巻第3号1999年12月。「ポスト企業社会とマネジメント——ドラッカーのマネジメント・イデオロギ」北海学園大学『経済論集』第48巻第3・4号2001年3月。

河野大機『ドラッカー経営論の体系化』上・下、三嶺書房、1994、1995年。『経営体・経営者のガバナンス』文眞堂、2006年。『P. F. Drucker のソシオ・マネジメント論』文眞堂、2006年。

『コンプライアンス経営』中央経済社、2006年。  
三戸 公『ドラッカー』未来社、1971年。『管理とは何か』文眞堂、2002年。

藻利重隆『ドラッカー経営学説の研究』第二増補版、森山書店、1964年。

坂本和一『ドラッカー再発見』法律文化社、2008年。

田代義範『産業社会の構図』有斐閣、1988年。  
寺澤正雄『ドラッカー・システムの研究』日本経営出版会、1969。『ドラッカー経営学の基盤と構造』森山書店、1976年。

上田惇生『ドラッカー入門』ダイヤモンド社、2006年。