HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	『現代の経営』と責任 ： 責任論としてのマネジメント
著者	春日，賢; Kasuga，Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，17(3)：11-27
発行日	2020-03-31

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

『現代の経営』と責任

── 責任論としてのマネジメント ──

春　日　　賢

はじめに

「責任」(responsibility) をキー・ワードに,『現代の経営』(=『マネジメントの実践』) (54) を再構成し検討することが本稿の課題である。

本書は「マネジメント」誕生の書,さらには「マネジメントの父ドラッカー」誕生の書として知られる。しかし,それまでのドラッカーの執筆活動からすれば,本書の上梓は異質である。政治学的アプローチによりながら,人と社会の望ましいあり方をもとめて「新しい社会」実現を摸索しつづけてきたドラッカーが,いきなり経営実践を論じたのであるから。社会論を連続ドラマのように展開してきたなかにあって,次元を異にする新機軸が突然打ち出されたのである。たしかに『企業とは何か』(46) 以降,企業を軸にすえた社会論を展開してはいたが,マネジメントそのものに焦点を合わせていたわけではない。この間,ドラッカーは経営コンサルタントをしていたと述べるものの,実は本書の刊行のいきさつについてはほとんど語っていない[1]。

ともあれ,本書によって一躍ドラッカーは「経営学者」と認知されるところとなり,それまでの社会論者たる思想的本質は陰に隠れてしまった感がある。「経営学者ドラッカー」を強調するあまり,ややもすればその二次的な側面として「社会論者ドラッカー」を位置づけてしまうことは否定できない。たしかに経営学固有の専門的視点や経営実務の現実的視点からすれば,致し方ないことではある。とはいえ,そればかりでは,我田引水ひいては牽強付会のドラッカー理解の繚乱を正当化するだけに終始してしまうだろう。社会論を欠いたマネジメント論のみでは,真の意味でのドラッカー理解は到底望みえない。

かくて本稿では,ドラッカー社会論ひいては人間論のメイン・テーマたる「自由」=「責任ある選択」の実現に注目し,マネジメント誕生の書『現代の経営』(54) を整理検討していく。ドラッカーが追いもとめた「新しい社会」とは「自由な社会」にほかならず,社会を構成する行為主体それぞれが「自由」=「責任ある選択」を実践していくものであった。実に彼において「責任」とは,「自由」の内実をあらわす最重要のキー・ワードとしてあった。執筆活動当初より「責任」は最頻出キー・ワードのひとつであるが,本書を境にさらに頻出するようになっていくのである。ひるがえってみれば,本書がそのトリガーになったということもできよう。本稿は,かかる「責任」の重要化を検証するものである[2]。以下ではまず本書を「責任」から再構成し,ついで若干の検討をくわえていくこととする[3]。

Ⅰ．再 構 成；

本書は「イントロダクション：　マネジメントの本質」3 章と本論 5 部 26 章に「結論：　マネジメントの責任」をくわえて，全 29 章 392 頁からなる。本論は「第 1 部　事業をマネジメントする」6 章,「第 2 部　経営管理者をマネジメントする」6 章,「第 3 部　マネジメントの組織構造」3 章,「第 4 部　働き手と仕事のマネジメント」8 章,「第 5 部　経営管理者であることの意味」3 章となっている[4]。

まず「イントロ」で「マネジメント」とは経済的な存在とされ，その職務は①「事業をマネジメントすること」,②「経営管理者をマネジメントすること」,③「働き手と仕事をマネジメントすること」からなると同時に，あくまでもこれら 3 つの総合こそが「マネジメント」であるとされる。つづく本論は 5 部構成であるが，枠組みとしてあるのはかかる三職務である。実にこれらに対応した「第 1 部　事業をマネジメントする」,「第 2 部　経営管理者をマネジメントする」,「第 4 部　働き手と仕事のマネジメント」にのみ，シアーズやフォード，IBM のケース・スタディに 1 章が当てられている。順を追って,「責任」から内容を再構成してみる。

「イントロダクション：　マネジメントの本質」；

イントロに配された 3 つの章では，そもそもマネジメントの何たるかが説かれる。まずマネジメントは「産業社会のリーダー集団」「西洋文明の基本的・支配的な機関」「現代西洋社会の根本信念のあらわれ」などと規定され，その基幹的な重要性とそれにともなう責任の大きさがうたわれる。かつては「資本の責任と権利」がいわれたが，今日一般的なのは「マネジメントの責任と権利」である。マネジメントは資源を生産的にすることを託された社会的機関として，経済発展をすすめていく責任がある。

マネジメントの責任は経済的成果であり，したがってマネジメント第 1 の機能は「事業をマネジメントすること」である。それ以上のことをするのは，権限の濫用でしかない。つまりマネジメントの負う社会的責任とは，あくまでも部分的なものにとどまる。ひるがえって，かかる経済的成果への限定こそが，マネジメントが創造的な活動を行うという重大な責任をあらわすのである。

「マネジメントには，経済環境をつくろうとする責任，かかる経済環境において変化を計画し，自ら率先し，成し遂げる責任，また企業が自由に活動するうえで制約となる経済環境を継続的に除去する責任がある。」（*The Practice of Management* (54), p. 11.　上田惇生訳『現代の経営』上巻，ダイヤモンド社，1996 年，15 頁。以下の引用では，*P.M.*，訳と略記して頁を併記する。）

経済におけるマネジメントは単なる被造物ではなく，自らが創造主でもある。つまり自由世界全体の今後は，マネジメントの力量と責任に大きく左右されるのである。経済の主人公として，意識的な活動によってかかる経済を変革していくかぎりにおいてのみ，マネジメントは真の意味でマネジメントしているといえる。したがって「事業をマネジメントすること」とは「目標によってマネジメントすること」(manage by objectives) であり，これこそが本書の基調をなす。

マネジメント第 2 の機能は，人的・物的資源を用いて生産的な企業をつくること，具体的に

は「経営管理者をマネジメントすること」である。利用可能な資源のうち，成長し発展できるのは人間だけである。成長や発展には，自ら貢献できることは何かを自己決定するのが人間であるとの考えがふくまれている。一般従業員は指示されたとおりに動く人間であり，自分や他者の仕事に関する決定に責任もなければ関与もしないと規定されてきたが，これはまったくの誤解である。多くの一般業務にも，マネジメント的要素があることを見逃している。そして企業のなかでもっとも高価な資源こそ，経営管理者なのである。

マネジメント第3の機能は,「働き手と仕事をマネジメントすること」である。さらにマネジメント第4の機能というよりも付加的な要素として,「時間をマネジメントすること」がある。マネジメントは，常に現在と未来を考えねばならない。両者のバランスに失敗したマネジメントは無責任である。

「マネジメントは行動のための意思決定に関係するがゆえに，時間という要素が固有のものとしてある。そして行動とは，常に未来の成果をめざしている。単に知ることよりも行動することに責任をもつ者はみな，未来に向けて行動していくのである。」(*P.M.* p. 15，訳，上巻 20 頁。)

マネジメントは，企業が現在において利益をあげると同時に，将来にわたって生き残れるようにしなければならない。でなければ，資源を生産的にする責任を果たしたことにならない。他方で今日，オートメーションというニュー・テクノロジーにより，マネジメント不要論がいわれる。しかしマネジメント領域の拡大がもたらされ，逆にマネジメントの重要性が増していく。すべてのレベルで，経営管理者の責任・能力・ビジョンなどがもとめられることになるのである。

「第1部　事業をマネジメントする」;

第1部に配された6つの章では，マネジメントの三職務のうち，事業すなわちマネジメントの経済的創造主たる側面が論じられる。シアーズ・ローバックのケース・スタディ，事業(business) そのものの本質定義につづいて，自社事業の継続的な自己規定，目標設定の仕方，未来に向けた効果的な意思決定を行ううえでの注意点などがとりあげられている。

シアーズのケースからえられる結論は,「企業は人によって生み出されマネジメントされる」ということであり,「事業は利益から定義も説明もできない」ということである。企業は社会的機関であるがゆえに，社会に事業目的がある。とすれば，有効な事業目的の定義はただひとつ,「顧客の創造」(to create a customer) だけである。そこから企業は，マーケティングとイノベーションというふたつの基本的・企業家的な機能を有することになる。マーケティングは最終的な成果たる顧客の視点からみた全事業であり，マーケティングに対する関心と責任は企業全領域に浸透させねばならない。イノベーションは動的な経済発展をもたらす根源として事業活動すべてにかかわっており，あらゆる部門がイノベーションに対する明確な責任と目標をもたねばならない。各部門での進歩のみならず，製品・サービスに集約される全社的なイノベーションに対して貢献する責任があるのである。

トップ・マネジメント第1の責任は,「わが社の事業は何か」(what is our business?) を問い,

十分に検討したうえで正確に答えることである。新規事業への進出が事業として成り立つのであれば，必要最低限の利益をあげることはマネジメントの責任かつ存在意義である。できなければ，義務として別のマネジメントに道を譲らねばならない。言葉こそ違えど，これは「事業は目標を設定してマネジメントしなければならない」ということにほかならない。

「第 2 部　経営管理者をマネジメントする」；

第 2 部に配された 6 つの章では，マネジメントの三職務のうち，企業の内実を形成する経営管理者（manager）のマネジメントが論じられる。フォードのケース・スタディから経営管理者ならびにそのマネジメントの重要性が引き出され，「経営管理者をマネジメントすること」に必要な点が次の 6 つにまとめられて後章で考察される。①「目標によるマネジメント（目標と自己統制によるマネジメント）」（management by objectives（management by objectives and self-control）），②経営管理者の仕事を適切に組織すること，③組織に正しい精神（spirit）を創りだすこと，④統治機関としての CEO や取締役会，⑤未来の経営者の育成，⑥マネジメント組織の健全な構造原理，である。

フォードのケースから，同社衰退の原因が，経営管理者抜きで巨大企業をマネジメントしようとしていたこと，すなわちマネジメントの欠如にあったことがわかる。フォード 2 世が外部から経営管理者を途用しマネジメントを構築したことで，同社は再建された。それまでのフォード 1 世による中央集権のワンマン体制にかえて分権制がとられ，「目標によるマネジメント」が行われるようになったのである。

経営管理者を定義すれば，自らの部門が上位部門さらには企業全体に貢献することに責任をもつ者である。上位部門の目標設定についても，人間関係論がいうように参加すればいいというのではなく，あくまでもその一端を担うという責任がなければならない。経営管理者にもとめられる責任は，誠実なものでなければならない。

「一端の経営管理者であるということは，企業全体の業績に対する責任をシェアすることを意味する。かかる責任を負うと思われない者は，経営管理者ではない。企業全体の業績を自身第一の責任ととらえない経営管理者は，自身の任務に対して忠実でないとはいわないまでも，経営管理者としては不十分である。」（*P.M.* p. 112，訳，上巻 166 頁。）

法律上は所有者がマネジメントの雇用主ではあっても，本質的にマネジメントの機能と責任は任務によって決まる。そして経営管理者をして有効にマネジメントさせる原理こそ，「目標によるマネジメント（目標と自己統制によるマネジメント）」である。これこそがメンバー一人ひとりの強みと責任をできるかぎり広げるとともに，めざすべき共通の方向性を与え，チームワークを確立し，メンバー一人ひとりと企業全体の目標を調和させるものである。「目標と自己統制によるマネジメント」はマネジメントの哲学といってよく，メンバー一人ひとりが他者からの指示ではなく，自らの意思決定によって行動する「自由人」（a free man）となることを可能とするものである。

そもそも経営管理者の仕事は，企業目標達成に必要な課題にもとづく現実的なものである。かかる課題に応じて，独自の権限と責任がともなう。意思決定はできるだけ現場に近いところ

で行う必要があり，権限と責任はみな現場の第一線にいる管理者に集中させねばならない。彼らができないことをやるのが，上位の経営管理者なのである。仕事上，権限のない意思決定は明文規定されるべきであり，それ以外の意思決定すべては権限と責任を付与されていると考えなければならない。経営管理者の仕事の大きさは「管理の限界」(span of control) ではなく，「マネジメント責任の限界」(span of managerial responsibility) によるのである。

では，経営管理者の上司の仕事や権限，責任は何か。経営管理者の関係には，上司との関係，企業全体との関係，部下との関係という 3 つの次元がある。いずれも責任にかかわる関係であり，上位部門さらには企業全体の目標達成に貢献する責任，そのために部下たる経営管理者を配置し，彼らの仕事をサポートする責任がある。そしてそれは部下ではなく，あくまでも経営管理者自身が負うべき重要な責任である。その際，部下とその仕事ぶりを評価する必要があるが，これも経営管理者自身の仕事であり責任である。

トップ・マネジメントについては，「CEO はひとり」という迷信がつきまとう。しかし到底ひとりでまかなえる職務ではなく，チームとすべきである。それぞれの領域で最終的な意思決定を行い，責任を負うメンバーからなるチームである。ここでは責任の所在を明確にしておく必要がある。また未来の経営管理者を育成せずして，マネジメントが合理的で責任ある意思決定を行ったなどとはいえない。

「しかし経営管理者の育成は，企業が社会に対して負っている基本的な責任を果たすうえでも必要である。企業が自らの行動にともなう義務を果たさなければ，社会がそれらを強制する。企業とりわけ大企業の存続は，社会にとって決定的に重要だからである。現代社会には，今日のマネジメントを引き継ぐ有能な後継者がいないために，富を創出する資源を危険にさらす余地も余裕もない。」(*P.M.* p. 183，訳，上巻 280 頁。)

ただし育成とは，あくまでも自己開発である。企業には，本人に自己開発させる能力も義務もなければ，彼らの努力にかわる努力もない。一人ひとりの能力と努力にこそ，責任がかかっているのである。

「第 3 部　マネジメントの組織構造」；

第 3 部に配された 3 つの章では，ドラッカー流の組織論が展開される。まず必要とされる組織を明らかにする三手法が述べられ，つづいて組織を構築するための三要件が提示される。そしてかかる三要件を充足する組織原理として，分権制の二類型「連邦分権制」(federal decentralization) と「機能別分権制」(functional decentralization) がとりあげられる。最後に企業の規模と成長に関する問題が検討されるが，大規模化するにつれて結局は連邦組織 (federal organization) とすべきことが強調されている。

「連邦分権制」とは，独自の市場・製品をもち，独立採算的な製品事業ごとに，事業活動を組織するものである。「機能別分権制」とは，事業プロセスの主要段階に応じてまとめられた組織単位を設置するものである。常にどちらか一方もしくは両方を使う必要があるが，両者はメインとサブの補完関係にある。基本的に前者を用い，それができない場合に後者を用いるべきである。ところがいかに機能的な組織であっても，やはり経営管理者に最大限の責任と権限を常

に付与するよう，組織されるべきである。後者すなわち「機能別分権制」も，結局は前者に近づけるほど成果をあげる代物なのである。

メインたる前者すなわち「連邦分権制」の特長のひとつに，企業体としての統一性を保ちつつ，多様性を利用できることがある。そのための具体的なルールは 5 つあるが，そのなかに「事業組織のトップに十分な活動領域と挑戦の機会を与えること」，「自立した各事業組織間の関係を，対等な協力による取引関係とすること」がある。「事業組織のトップに十分な活動領域と挑戦の機会を与えること」とは，事業組織のトップが最大限の責任と権限をえるように組織することである。その際，とりわけイノベーションへの大きな責任をもつべきである。さもないと，ルーティン・ワークをこなすだけになってしまうからである。また事業組織はそれぞれがあくまでも自立した存在としてあり，相互の関係も自立を妨げるものであってはならない。GM の自動車部門と部品部門には互いの製品を納入しなくてよい権利があるが，これはアメリカで各州が連邦法適用拒否権（a right of nullification）をもつのと同じである。企業体としての統一性がそこなわれるとの指摘もあるが，各部門の業績と責任への影響を看過すべきではない。実にかかる権利により，GM では各部門の自立が強化され，効率的かつ責任をもって業績の向上に資するようになっている。

こうして成果をあげる企業は成長して規模を拡大するが，それがマネジメントの組織構造に決定的な影響をおよぼす。規模そのものよりも規模の変化こそが，マネジメントに異なった行動と態度を要求するのである。

「成長はマネジメントに，諸原理の理解と適用，徹底した組織構造の重視，目標の明確な設定，各階層での明確な責任を要求する。」（*P.M.* pp. 249–250，訳，下巻 99 頁。）

「第 4 部　働き手と仕事をマネジメントする」；

第 4 部に配された 8 つの章では，マネジメントの三職務のうち，人的資源の活用に焦点を合わせたマネジメントが論じられる。まず IBM のケース・スタディから，人を雇用することの意義が改めて問われる。そして人事管理に関する既存諸理論の限界を指摘したうえで，それらにかわる新たなものとして独自の主張が展開される。最後に，人的資源の対象として，現場監督者と専門職がとりあげられている。

IBM のケースは，働き手と仕事のマネジメントがいかに複雑であるかを物語っている。問われるべきは，「社会的機関として仕事の遂行に責任をもつ企業は，従業員に対して何を要求しなければならないか」であり，また「人，個人，市民として従業員は，企業に対して何を要求しなければならないか」である。

人は集団で働く一方で一個人でありつづけるがゆえに，組織では集団と個人を調和させなければならない。つまり個人の強みや主体性，責任，能力が集団の強みと業績の源泉となるように，仕事は組織されねばならない。これこそが，組織原則の第一にして，組織の目的と定義しうる。従業員は企業の目標に向けてすすんで貢献し，現代大量生産システムのもとで単に肉体労働を受身的にこなすのではなく，企業の成果に対する責任を積極的に引き受けることがもとめられる。

「というのも，かかる生産システムでは，ほとんどの働き手に自らの行動に対する責任が要求されるからである。理由は単純である。彼らの仕事ぶりや設備の保守運営の仕方によって，全体の生産がコントロールされ決定されるからである。」(*P.M.* p. 267，訳，下巻 123 頁。)

また企業にとってイノベーションは不可欠の機能であり，主たる社会的責任のひとつでもあるがゆえに，従業員は仕事や習慣などで変化することがもとめられる。適切な利益をあげつつ活動することは企業の社会的責任であるとともに，自らおよび従業員に対する第一の義務なのである。ただし企業は，従業員に対して絶対的な忠誠を要求できないのと同様に，彼らに対する絶対的な責任を要求することもできない。

さて，およそ「働き手と仕事のマネジメント」を論じる際に常にとりあげられるのが，人事管理論と人間関係論である。しかし両者とも，何の進歩も何の貢献もしてこなかった。アメリカ産業の底流にあるのは，これらではなく科学的管理法である。仕事に焦点を合わせた科学的管理法こそ，働き手と仕事に関するほぼ唯一の体系的哲学である。その主張は，人の仕事は要素分解して体系的に研究し，基本単位をもとに改善できるというものである。これは世界に浸透したアメリカ思想のひとつとして，産業社会あるかぎり失われることのない見識である。

ところがこの科学的管理法も，今では成果をあげられない状態にある。「働き手と仕事をマネジメントすること」がかかえる真の問題に，応えられていないからである。というのも，第一に，個々の作業を分解・研究し改善するが，それらを再統合して「仕事」にすること，すなわち人的資源を生産的にすることができていない。第二に，基本的な考えのひとつに「計画と実行の分離」があるが，それは「計画者と実行者が別々の人間でなければならない」ということではない。計画と実行は同じ仕事の別の側面であって，別個の仕事ではない。両方の側面があってはじめて仕事は成果をあげることになるが，それがカバーされていないのである。

「働き手に自らの仕事の計画に対して責任をもたせると，生産性が大きく増大することがIBM のケースではみられた。計画と実行の離婚に，計画者と実行者の結婚をむすびつければ，同様に生産性を増大できるのである（もとより態度とプライドの点でも，働き手の向上がみられる)。」(*P.M.* p. 285，訳，下巻 153 頁。)

人間関係論は「働き手が自らを重要な存在と感じること」を力説しながら，その実現方法にまったくといっていいほど言及しない。同様に，「働き手に責任感をもたせること」をくり返し主張しながら，肝心の責任そのものにまったくといっていいほど言及しない。新技術たるオートメーションのもとで「働き手と仕事をマネジメントすること」の主要問題は，「働き手がいかにひとつのまとまった仕事をできるようにするか」であり，「それをいかに責任をもって計画できるようにするか」となる。働き手は自ら計画できるようになればなるほど，自らの行為に対して責任をもつことができるようになり，ますます生産的になる。働き手には，計画するということ，すなわち新技術に関する知識，責任，意思決定が必要となるのである。明日の働き手には，今の経営管理者以上の計画化能力がもとめられることこそが問題なのである。

では，働き手に最高のパフォーマンスをさせるモチベーションとは何だろうか。通常「従業

員満足」がいわれる。しかし結局「満足」とは物事に対する受身のあらわれでしかなく，モチベーションとしては不十分である。企業が働き手にもとめるのは仕事に対する積極性であり，それを提供する唯一のものこそ「責任」にほかならない。かつてモチベーションで使われたのは「恐怖」だったが，産業社会の進展とともにその有効性は失われた。かわってあらわれたのが，「満足」である。他者の行いは「満足」ですむが，自分の行いには「責任」がともなう。不満が残れば，次に生かそうという向上心が芽生える。たしかに金銭的なモチベーションも重要ではあるが，それが機能するのはあくまでも働き手自身が責任を引き受ける心構えがある場合だけである。

「人間が責任を引き受ける存在なのかは，何千年にもわたって議論されてきた問題である。産業界では今日ふたたびとりあげられている。人間関係論は，人間は責任をもとめるどころか実際には必要だと主張する。これに対して，マネジメントというマネジメントが，人間は責任を恐れ，災いのごとく避けると主張する。

いずれの側が示す証拠も，さしたる説得力はない。しかも議論として，まったく的が外れている。働き手が責任をもとめるかどうかを問題にしていないのである。企業とは，働き手に責任を要求するものである。企業が必要とするのは，成果だからである。もはや恐怖をモチベーションに使えなくなった今，企業が成果をあげる手立ては，働き手が責任を引き受けるように，奨励・誘導し，必要であれば圧力をかける以外にない。」（*P.M.* p. 304，訳，下巻 183 頁。）

「責任ある働き手」（the responsible worker）を達成するためにできることは 4 つある。①働き手を適正に配置すること，②働き手がとりくむ仕事の基準を高く設定すること，③自己管理に必要な情報を働き手に提供すること，④働き手が「経営者的視点」（a managerial vision）をもてるような参加の機会を提供すること，である。①〜③をまとめると，「働き手がそれぞれの適所でやりがいをもって仕事にのぞみ，その仕事ぶりを達成目標に照らして自己評価できる情報を提供すること」となる。これらは責任へと駆り立てる条件であって，責任そのものを提供するわけではない。4 つすべてが必要ではあるが，なかでも重要なのは④「経営者的視点」である。

「働き手は経営者的視点をもつ場合にのみ，最高の仕事への責任を果たす。すなわち自らの仕事を通じてあたかも経営管理者のように企業をながめ，その成功と存続に責任をもつ場合にのみ，最高の仕事への責任を果たすのである。この視点を獲得するには，参画を経験する以外にない。」（*P.M.* p. 307，訳，下巻 189 頁。）

「人が誇りをもつのは，誇れることをした場合である。でなければ，偽りの誇りであって害をおよぼすものとなる。人が達成感をえるのは，何事かを成し遂げた場合だけである。自らを重要と感じるのも，自らの仕事が重要な場合である。偽りのない誇りや達成感，自己の重要視化（importance）の唯一の土台となるのは，自らの仕事に関する意思決定や，自ら属する工場コミュニティの統治に，自発的かつ責任をもって参画することである。」（*P.M.* p. 308，訳，下巻 190 頁。）

かかる自らの仕事の設計，工場コミュニティの統治こそ，働き手が経営者的視点を獲得する参画の場としてあげうるものである。とりわけ工場コミュニティは，働き手が実際にリーダー

シップを発揮できる機会を提供する。それは企業内の非事業領域であるがゆえに，本来は経営管理者ではなく働き手自身が行うべき領域である。働き手が経営者的視点を獲得し，ひいては最高のパフォーマンスへのモチベーションを高める手法として，まさに工場コミュニティは活用すべき絶好のものである。

職長（foreman），主任（chief clerk），セクション・マネージャーら現場管理者（supervisor）は，働き手が仕事に向かう意思と能力に責任があり，働き手の配置でも主たる責任を担う。リーダーの育成で最初に責任を負うのも，現場管理者である。このように彼らは第一線で重要な役割を果たしているが，しかしそれをマネジメントが強調することは有害である。現場管理者を鼓舞しさえすれば，マネジメントは自らの責任，すなわち「働き手をマネジメントする」責任を果たしたと勘違いしてしまうからである。確かに現場管理者のおかれた状況はすさまじく，日々の業務に忙殺され，またそれらを十分に処理しきれていない。業務の内実を確保すべく部下の削減が行われたりするが，問題の本質に応えるものではない。管理する部下の数ではなく，何が重要なのかわからずやみくもに多くの業務を引き受けていたことこそが問題なのである。

「換言すれば，現場管理者における問題は，管理の限界（span of control）にあるのではない。マネジメント責任の限界（span of managerial responsibility）…にこそある。また自らの責任を果たすうえで現場管理者には時間がないばかりか，権限も地位もない。」（*P.M.* p. 322，訳，下巻 211 頁。）

現場管理者には，目標達成への責任をともなった権限が必要である。そして目標達成に必要なものすべてを手中におさめなければ，責任を果たすことができない。業務を適切に組織すれば，彼ら現場管理者をより責任ある経営管理者へと昇進させることも可能である。すでに彼らは部下との人間関係では立派な経営管理者であるが，本格的なマネジメントをするだけの準備はできていない。重責を担えるだけの人材へと育成する必要がある。アメリカにおける現場管理者という存在は，一般労働者にとっての機会均等，すなわち誰でも才覚と努力で出世できることをあらわしている。彼らを昇進させなければ，自由社会の一翼を担う企業は社会的責任を否定することになってしまう。

現場管理者のほかに今日マネジメントの一角とされるものに，専門職（professional employee）がいる。経営管理者も専門職もいずれも，仕事にもチームワークにも責任をもつ。しかし経営管理者は自部門の成果に責任があるがゆえに他者の仕事に責任があるが，専門職の責任は結局のところ自分の仕事に対するものだけである。かかる専門職がまさに真のプロであるためには，自らの仕事をいかに行うかを，常に自らの責任で自らの決定ですすめなければならない。今日，専門家の社会的責任が大きくとりあげられ，彼らに狭い専門性よりも寛容な人間性が強くもとめられている。企業で働く以上，彼らの社会的責任は企業への貢献を通じて果たしていかねばならない。

「働き手と仕事をマネジメントすることは，企業内のメンバーすべてが経営者的視点をもつことを究極的な目標とし，その主たる手段として働き手の一人ひとりが重要な責任と意思決定力をもつようにすることである。これこそ，本書（its）の主張である。」（*P.M.* p. 331，訳，下巻

225 頁。）

「第 5 部　経営管理者であることの意味」；

第 5 部に配された 3 つの章では，経営管理者そのものに焦点が合わせられる。「第 2 部　経営管理者をマネジメントする」の続編ともいうべき内容で，そもそも経営管理者の何たるかが論じられる。経営管理者の仕事とそこにおける資源にはじまり，意思決定そして経営管理者としてのあり方がとりあげられる。

経営管理者に固有の任務がふたつある。投下総資源を上回る生産物を生み出す任務であり，現在と長期のニーズを調和させる任務である。経営管理者はふたつの時間に生きて活動し，企業全体と自らの部門に対して責任を負う。彼は，仕事に責任をもつ人々をもってひとつのチームとする。

「経営管理者であることの標準的な定義は，他者および彼らの仕事を監督することである。これは，あまりに狭い。経営管理者であることの第一の責任は，高い位置にある。企業の機関として，企業全体に対するものである。そして上司や同僚の経営管理者との関係が，部下との関係や部下に対する責任と同じく，自らの経営管理者としての業績には不可欠なのである。」（*P.M.* pp. 349–350，訳，下巻 251–252 頁。）

「誰が経営管理者であるのかは，その人の役割とその人に期待される貢献によってのみ規定される。そして何よりも他の人間と経営管理者を区別するのは，その「教育的な」役割である。経営管理者だけに期待される貢献は，他の人間に業績へのビジョンと能力を与えることである。つまるところ経営管理者を規定するのは，ビジョンと道徳的な責任なのである。」（*P.M.* p. 350，訳，下巻 253 頁。）

この半世紀というもの，経営管理者のスキル，知識，業績，責任，真摯さに対する要求はいや増すばかりである。各経営管理者，専門職その他すべての働き手の責任ある参加をえなければならない。これは，明日の経営管理者の課題のひとつでもある。経済に与える彼らの影響があまりにも大きくなるため，社会は経営管理者に責任（accountable）をもとめる。実に新しい課題は，明日の経営管理者にあらゆる行動と意思決定が諸原理の根本に立ったものであることをもとめ，また知識や能力，スキルのみならず，ビジョンと勇気，責任，真摯さによって先導することをもとめる。なかでもこれから決定的なのは，真摯さ（integrity）である。

「結論：　マネジメントの責任」；

本書の結論は，まさに全体が責任論である。現代の企業はかつてなく集権化された存在であり，かかる企業なくして産業社会は成立しえない。企業は社会的機関としてあり，社会的機能を果たす。このことから，企業とその経営管理者には，伝統的な私有財産の責任をはるかに超える異質の責任が課されることになる。公益に対する責任をもつこと，倫理基準にしたがって行動すること，公共の福祉や個人の自由を侵害する場合には自己の利益と権限を抑制することがもとめられるのである。

「マネジメントの実践に関する議論では，もっとも私的な企業についてさえも，その社会性や公共性から生じるマネジメントの機能と責任の問題をとり除くことはできない。さらに，マネジメントが自らの公共的責任を徹底的に検討することを，企業自身が要求しなければならない。」(*P.M.* p. 383，訳，下巻 302 頁。)

「現代社会におけるマネジメントの責任は，企業自身のみならず，マネジメントの公的立場やその成功と地位，われわれの経済社会体制の行く末，自律的な制度としての企業の存続にとっても，決定的に重要である。したがって，マネジメントの行動はみな，公的責任にもとづかねばならない。基本的に，この公的責任がマネジメントの倫理となるのである。」(*P.M.* p. 383，訳，下巻 302 頁。)

しかしながら，マネジメントの公的責任に関する議論は，まず自社に対する責任からはじめなければならない。マネジメントの自社に対する第一の責任は，社会からの要求が事業目標の達成に影響するものとしてとらえることである。かかる要求を，自社にとって脅威や制限から健全な成長の機会へと転化すること，あるいは少なくとも犠牲を最小限にとどめることが，マネジメントの仕事である。またマネジメントは，将来の自社活動を制約する世論や要求を生み出さないようにする責任がある。自らの意思決定が業界企業で一般的なものとなったら，公衆にはどのような影響を与えることになるのかを自問しなければならない。

以上をふまえてはじめて，マネジメントの公的責任に関する議論そのものが展開されなければならない。企業が社会の機関として，社会に決定的な影響を与えるがゆえに，マネジメントは公共の利益に対する責任をもつ。マネジメントの社会的責任には，大きく①事業上の意思決定が社会に与える影響に関するもの，②マネジメントが社会のリーダー集団であることからくるもの，がある。

①マネジメント第一の社会的責任は，利益をあげることであり，したがって必然的に事業ひいては経済を成長させることがある。もとより企業は社会の富を創出する機関だからである。またマネジメントには，企業が社会の信念や結びつきを蝕むことがないように指揮する責任がある。そのほかにも，景気対策や国防などでマネジメントの責任が要求される領域もある。

「しかしもっとも重要なことは，企業の政策や行動が社会に与える影響の一つひとつをマネジメントが考慮しなければならないということを，マネジメントが認識することである。企業活動が公的利益を促進するかどうか，社会の基本的信念を前進させるかどうか，社会の安定や力，調和に寄与するかどうかを，マネジメントは考えなければならない。」(*P.M.* p. 388，訳，下巻 311 頁。)

②マネジメントの社会的責任として，社会のリーダー集団であることから引き受けざるをえない責任がある。それは事業を超える責任であって，本来は権限のないものである。そもそも「責任」には「権限」が含意されており，両者は常に相伴う。一方があってはじめて，もう一方も成り立つ関係にある。したがって企業がその強大さから権威となっている分野では，当該マネジメントが権限をもつ者として社会的責任を負うことになる。マネジメントの社会的責任はやはり基本的にマネジメントが正当に権限を要求できる分野に限定されるべきであるが，財政政策や税制改革など積極的な働きかけが期待される分野ではまさに責任が問われる。

「しかし最終的な結論，すなわち社会のリーダー集団としてマネジメントの公的責任を検討していくなかでたどり着いた結論が，もっとも重要である。つまり真の意味での公益を企業自身の利益とすることこそ，マネジメントの公的責任なのである。」（*P.M.* p. 390，訳，下巻 315 頁。）

資本主義の物質的成功は，マンデヴィルの言葉「私人の悪徳が公益となる」を原理としたことから説明できる。この「利己心が無意識的かつ自動的に公益となる」という問題をアダム・スミス以来の経済学は論じつづけてきたが，それが正しかったのか間違いだったのかは重要ではない。「良い社会」では「私人の美徳によって公益が成り立つ」のであって，その逆を原理とする社会は永続できないからである。リーダー集団であれば，公共の利益が自己の利益を決定すると主張し実現していくことが第一の任務である。アメリカでもマンデヴィルの原理は一般化しているが，今日ではそれとは反対の主張「企業は公益が自らの私益になるようにマネジメントされなければならない」とすることも可能となった。

「ここにこそ，20 世紀の「アメリカ革命」の真の意義がある。ますます多くのマネジメントが「日々の活動でこの新しい原理を実現することが自らの責任である」と主張していることが，アメリカという国と社会そしておそらくは西洋社会の未来にとって最大の希望である。

この主張をリップ・サービスで終わらせず，しっかりとした事実として確実なものとすることがもっとも重要であり，マネジメントの究極的な責任である。それはマネジメント自身，企業，アメリカの伝統や社会そして生き方に対する責任なのである。」（*P.M.* p. 392，訳，下巻 317–318 頁。）

Ⅱ．若干の検討

以上の「責任」による再構成をふまえて，以下では検討をくわえていこう。本書ではまず冒頭で，マネジメントの本質がくり返し強調される。実にマネジメントが文明・社会レベルで指導的な役割を果たしていること，したがってそれに応じて責任もまた大きくならざるをえないことが，執拗なまでに説かれる。ここでのマネジメントは一種の制度的実在ととらえられており，概念的に企業とは区別されてはいるものの，むしろ近似している。実に企業概念をも包摂したより大きな概念として措定されているかのごとくである。かくていわゆる「企業の社会的責任」（CSR）で含意されるのも，本書では「マネジメントの社会的責任」（MSR；Management Social Responsibility）ということになる。

そしてマネジメントの本質は経済的な存在とされ，その内容がより具体的に三職務の総合と規定される。第一の機能「事業をマネジメントすること」，第二の機能「経営管理者をマネジメントすること」，第三の機能「働き手と仕事をマネジメントすること」であり，かかる三職務を枠組みに本論は展開されていく。部構成としてこれらに対応しているのは「第 1 部　事業をマネジメントする」，「第 2 部　経営管理者をマネジメントする」，「第 4 部　働き手と仕事をマネジメントする」であって，それ以外の「第 3 部　マネジメントの組織構造」，「第 5 部　経営管理者であることの意味」は形式上浮いてみえる。構成としての整理不足を感じてしまうが，イントロでのドラッカーによれば，いずれも「第 2 部　経営管理者をマネジメントする」に属する

と位置づけられている。したがって，同部での重要部分をあえてスピン・アウトして際立たせたとみることができる。とくに「第５部　経営管理者であることの意味」には当てはまるだろう。しかし「第３部　マネジメントの組織構造」は，やはり内容的に浮いてみえる。ともあれ，ここでのわれわれの検討も，本書の枠組みたる三職務にしたがって「結論：　マネジメントの責任」へといたることとする。

第一の機能「事業をマネジメントすること」；

この「事業をマネジメントすること」じたいはそもそも「マネジメントの社会的責任」が経済的成果にあることからくるものであって，その意味では三職務全体の総論的な内容をなしている。ここではまず事業の本質とその目的をドラッカーが定義し，そのうえで自社事業とその具体的な目標は各マネジメントが継続的に自問自答していく手法がとられている。ポイントとなるのは，マネジメントをはじめとする各行為主体の能動性が前提されていることである。所与の経済環境の枠内で合理的に行動するよりも，自ら経済環境に働きかけて新たな経済環境をつくり出す部分が前面に押し出されているのである。実にマネジメントを「経済の主人公」「単なる経済的被造物ではなく経済的創造主」とする言葉には，前提が「経済人」仮説にないことが如実にあらわれている。行為主体一人ひとりは，あくまでも能動的かつ積極的な，そして自律的な存在としてあるのである。したがって彼らには，常に自らの行動に対する目標と責任がもとめられることになる。しかもこの目標と責任はできるだけ明確でなければならず，そのためにも上記の継続的な自問自答のループに結局は回帰していくという展開がくり返される。

このように行為主体の立場を座標軸に据えるがゆえに，行動の方向性・到達基準として具体的に「目標」を設定し，そのための行動の裏づけとして「責任」が不可欠とならざるをえない。かくて「目標によるマネジメント」が，本書の基調として大きくかかげられることになる。ただし本論で「目標によるマネジメント」そのものが大きく論じられているのは，「事業をマネジメントすること」ではない。つづくマネジメント第二の機能「経営管理者をマネジメントすること」においてであった。

第二の機能「経営管理者をマネジメントすること」；

「経営管理者をマネジメントすること」では，「目標によるマネジメント」の類概念として「目標と自己統制によるマネジメント」が登場する。「目標によるマネジメント」によって，経営管理者は「自己統制によるマネジメント」（management by self-control）が可能になるとしており，これら両者を併せた複合概念を意味しているようである。つまり「目標によるマネジメント」をグレード・アップした上位概念として，「目標と自己統制によるマネジメント」は位置づけられているのである。

もとより経営管理者は職務上，権限と責任を有する者であるが，ここではさらに経営管理者とは任務や部下のみならず企業全体に対して「責任ある者」と定義される。かくてかかる経営管理者に有効なマネジメントを行わせる原理として，「目標と自己統制によるマネジメント」が提唱されるのである。「マネジメントの哲学」とまで断言しているように，その可能性に寄せるドラッカーの期待はきわめて高い。実にこれこそが経営管理者をして，自ら設定した目標達成に向けて，自らの意思決定によって自ら行動していく人間＝「自由人」たらしめるとまでいうのである。「マネジメントの哲学」なる語で意図されるのは，まさにドラッカーがめざしてやまな

い「自由人」=「責任ある選択を行う人」を実現する具体的な手法として，「目標と自己統制によるマネジメント」があるということにほかならない。ただし，ここでは「経営管理者であることの意味」を問うなかで経営管理者における責任その他の重要性をあげながらも，決定的に重要なものを「責任」ではなく「真摯さ」としている。

第三の機能「働き手と仕事をマネジメントすること」；

マネジメント第三の機能「働き手と仕事をマネジメントすること」が論じられるのは，第 4 部であった。ここでの主要論点は人的資源活用のための手法とりわけモチベーションであるが，その中核にあるのがまさに「責任」にほかならなかった。本書『マネジメントの実践』(=『現代の経営』) を責任論ととらえた場合，およそこの「第 4 部　働き手と仕事をマネジメントする」こそ，メインの内容といってよい。それほどドラッカーは，ここで「責任」というものの存在を際立たせて強調するのである。

4 部全体の展開としては，まず人事管理論や人間関係論ら既存モチベーション論の非有効性が指摘され，そのオルタナティブとして科学的管理法を有効化させる方向性が示される。ついで科学的管理法をベースとする効果的な組織づくりが提示され，かくて独自のモチベーション論が主張されるのである。その後には一般従業員以外の働き手その他に関する諸章ももうけられているものの，せいぜい前章までの補足といったものでしかない。「第 22 章　最高の業績をあげるための人間組織」での効果的な組織づくりを受けて，かのモチベーション論が展開されるのは「第 23 章　最高の業績への動機づけ」である。そしてその主張が，つまるところ「働き手に責任をもたせること」なのである。

同章では小見出しに「責任ある働き手」の語も登場している。これは後に「知識労働者」概念へと発展していくもの[5]で，後続書でもしばしばみられるが，キー・ワードとして登場するのはおよそ本書がはじめてであろう。実に企業が最高の業績をあげるために必要なのは，各人の自発的な参画による「経営者的視点」の獲得，そしてそのために工場コミュニティの積極的活用を通じて，従業員一人ひとりが責任をもつ「責任ある働き手」となることとされるのである。かかるモチベーション論の前提にあるのは，「いかに責任から逃れようとしても，結局のところ責任は人間という存在にとって不可欠である」との人間観である。この独自の人間観に裏打ちされているがゆえに，現実的・理論的な妥当性はさておくとしても，ここでの主張は議論として説得力あるものとなっている。

「結論：　マネジメントの責任」；

そしていよいよ「結論：　マネジメントの責任」である。まずふたたび企業とマネジメントの別を際立たせながら，後者の行為主体たる部分が前面に押し出される。マネジメントの人間的側面をメインとした「第 5 部　経営管理者であることの意味」と内容的に重なる部分も多いが，ここでは企業全体の視点からマネジメントのあり方が大きく論じられている。企業は社会的機関であるがゆえに，その実際の担い手たるマネジメントにも公的責任，社会的責任がもとめられるとするのである[6]。実にタイトル「マネジメントの責任」が意図するのは，「企業の社会的責任」にかわる「マネジメントの社会的責任」にほかならない。

ここでの「マネジメントの社会的責任」について，ドラッカーはかなり周到な議論を展開している。マネジメントはまず自社に対する責任を思料すべきとされ，また社会的責任そのもの

についても企業本来の権限を超えた部分の存在，すなわち企業利益と社会利益が一致しない領域があることを率直に認める。そのうえで，かかる「権限のない責任」を社会的機関たる企業は負わざるをえないことが説得的に論じられていくのである。社会利益を自らの企業利益として行動することこそが，真の社会的なリーダーとしてのマネジメントの責任である，と。つまり企業本来の存在理由＝経済的機能の枠組みにおさまりきらない部分があることを認めつつ，いわばその収拾をはかるべくマネジメントの社会的存在性を力説するという論法をとるのである。

この背後にあるのは，資本主義を超えた「良い社会」(a good, a moral, a lasting society)（*P.M.* p. 391，訳，下巻 316 頁。）実現への展望である。行為主体としての徳すなわち品性を問い，そのあり方に実現の行方をみるのである。一人ひとりが自らの「人としてのあり方」を望ましいものとすることがひいては社会全体を望ましい方向へと導き，自ずと「良い社会」を実現する，というわけである。そしてそのカギを握る行為主体としてあるのが，マネジメントなのであった。かくて「良い社会」実現の旗手たる任を全うしていくことをもって，マネジメント究極の責任として本書は力強くむすばれている。

以上の三職務から結論への展開を改めてまとめると，次のようになろう。マネジメントとはあくまでも社会的存在であって，社会的責任の担い手たることが大前提としてある。したがって事業の本質も，社会的責任の遂行にほかならないこととなる。その際，実際に事業すなわち社会的責任を遂行していく行為主体ひいては人間は，自らが能動的かつ積極的に環境に働きかけて変革していくものとされている。

この主体的人間観を前提あるいは可能とする管理手法として主張されたのが，「目標によるマネジメント」であった。意図されるのは各行為主体の自律化＝「責任ある選択」の推進であり，その最高峰にあるのが「目標と自己統制によるマネジメント」なのである。組織設計で主張される分権制にせよ，そのメリットは分権化された下位構成単位それぞれの自律化＝「責任ある選択」を推進する組織形態ということにある。さらに各行為主体をやる気にさせるモチベーションの究極的要因も，「責任」にもとめられている。もとよりそれら行為主体の「責任」のうち，ポイントとなるのは経営管理者の「責任」である。かくてかかる経営管理者をふくむ「マネジメントの責任」をもって，結論とされる。そこではふたたび社会的存在としてのマネジメントが強調され，マネジメントこそが「良い社会」実現の責任主体たらねばならないことが宣言されるのであった。行為主体たるマネジメントにおける意思決定のあり方＝「責任ある選択」を最大の問題としてむすばれるのである。

かくみるかぎり，本書は「マネジメント」概念のもとに，行為主体の責任のみならず，突きつめれば人間一人ひとりの生き方に対する責任をも問うものということができるだろう。原題『マネジメントの実践』が意図するのは，いわば「自由＝責任ある選択の実践」にほかならなかったのである。

お わ り に

本稿での検証を通じて，「責任」の語が本書全体にわたっていかにキー・ワードとしてあったかが，多少なりとも明確化されたと思われる。それは，ただ語として頻出しているというのみ

ならず，重要な議論ほぼすべてで中枢をなす概念としてあったということである。

もとより本書はマネジメントの実践書であって，あくまでも企業が経済的成果をあげることが企図されている。しかしながら，底流にある主張じたいは，前著までの社会論での主要論点を網羅したものであった。メイン・テーマ「自由（＝責任ある選択）の実現」，そのための「自由で機能する社会の実現」に向けて，「社会の純粋理論」二要件の充足がかかげられ，具体的には企業体の自治的コミュニティ化が模索され，そこでさらに「経営者的視点」[7] の獲得が必要とされる，といったところである。本書はこれら主要論点を，「マネジメント」概念のもとに行為主体的アプローチからまとめあげたものといえるだろう。ひるがえってみれば，「自由」概念の内実たる「責任ある選択」を，産業社会における個人＝働き手一人一人に実践させることによって，企業体ひいては社会全体で実践し，主体的に実現させていくことがめざされているのである。

そこにあるのは，単なる経営実践のスキルやハウツーではない。働き手一人ひとりすなわち人間が人間であることを正視し，いかにして人間としての尊厳を守るかを問う経営哲学である。

注

1　坂本和一氏は，1950 年からドラッカーが GE の経営コンサルタントとして組織改革にかかわっており，そのなかで共同編集された社会管理者研修用テキスト『GE における専門的経営管理』と，本書『マネジメントの実践』との強い関連性を指摘している。そして共同作業者だった同社副社長 H. F. スミディのすすめで，本書を刊行したと述べられている（『ドラッカー再発見』法律文化社，2008 年，123 頁。『ドラッカーの警鐘を超えて』東信堂，2011 年，68 頁）。ただし，その出典は明らかにされていない。なお，『ドラッカー再発見』で参照が示唆されている R. G. Greenwood, *Managerial Decectralization; A Study of the General Electric Philosophy*, Enlarged Second Edition（斎藤毅憲・岡田和秀監訳『現代経営の真髄― GE に学ぶ』文眞堂，1992 年）は「ドラッカーとの対談」（1979 年 11 月 1 日），「ドラッカーへの電話によるインタビュー」（1979 年 11 月 4 日）も出典にあげられているものであるが，「ドラッカーは，スミッディこそ自身の名著『現代の経営』（1954 年）の隠れた著者であったと主張している。」（邦訳書 219 頁）との記述があるのみである。傍証ながら，本書『マネジメントの実践』初版の序文（preface）では，最後に次のように述べられている。「とりわけここで謝辞を述べたいのは，ゼネラル・エレクトリック社のハロルド F. スミディである。彼のおかげで本書はある。不安な点や意見の食い違いがあったにもかかわらず，彼は本書に助言と強力を惜しまなかった。それは，友情とよぶにはあまりにも大きなものだった。彼こそは，まさしく本書のゴッド・ファーザーである。本書が彼の心づかいに値するゴッド・チャイルドであることを自ら証明してくれるよう，私はただ願うのみである。」（pp. vii－ix）

2　J. Beaty, *The World According to Peter Drucker*, 1998（平野誠一訳『ドラッカーはなぜ，マネジメントを発明したのか』ダイヤモンド社，2011 年，192 頁）も，ドラッカーが「責任」の語を好んで使用することを指摘している。

3　もとより responsibility 以外にも，accountability や in charge of など，日本語の「責任」に該当する原語はある。邦訳ではこれら以外で task などが「責任」と表記されている場合があるが，本稿では基本的に考察の対象から外している。

4　より詳細な構成は，以下の通りである。

序文（preface）

イントロダクション：　マネジメントの本質

　第 1 章　マネジメントの役割

　第 2 章　マネジメントの職務

　第 3 章　マネジメントへの挑戦

第 1 部　事業をマネジメントする
　第 4 章　シアーズ物語
　第 5 章　事業とは何か
　第 6 章　われわれの事業は何か　―そして何であるべきか。
　第 7 章　事業の目標
　第 8 章　明日の成果のための今日の意思決定
　第 9 章　生産の原理

第 2 部　経営管理者をマネジメントする
　第 10 章　フォード物語
　第 11 章　目標と自己統制によるマネジメント
　第 12 章　経営管理者はマネジメントしなければならない
　第 13 章　組織の精神
　第 14 章　CEO と取締役会
　第 15 章　経営管理者の育成

第 3 部　マネジメントの組織構造
　第 16 章　どのような組織構造か
　第 17 章　組織の構築
　第 18 章　小企業，大企業，成長企業

第 4 部　働き手と仕事のマネジメント
　第 19 章　IBM 物語
　第 20 章　人の雇用
　第 21 章　人事管理は破綻したか
　第 22 章　最高の業績をあげるための人間組織
　第 23 章　最高の業績への動機づけ
　第 24 章　経済的次元
　第 25 章　監督者
　第 26 章　専門職

第 5 部　経営管理者であることの意味
　第 27 章　経営管理者とその仕事
　第 28 章　意思決定
　第 29 章　明日の経営管理者

結論：　マネジメントの責任

5　ドラッカー著，牧野洋訳『知の巨人ドラッカー自伝』日本経済新聞社，2009 年，149 頁。

6　ここでのドラッカーは「社会的責任」を意味する語に social responsibility ではなく，public responsibility をあてている。その他にも「社会」と「公共」の概念が並存している箇所が多くみられる。両概念の差異はさして大きくないようであり，あえて書き分けた真意ははかりかねる。ここでは両概念を基本的に同一とみて問題はないと思われる。

7　正確には，前著『新しい社会』(50) では「経営者的態度」(a managerial attitude) の語で表現されているが，趣旨は同じである。