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	ドラッカーの分権制論について ： アプローチとしての意義
著者	春日，賢; Kasuga，Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，17(4)：39-67
発行日	2020-03-31

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

ドラッカーの分権制論について

── アプローチとしての意義 ──

春　日　　賢

はじめに[1]

ドラッカーの分権制論（decentralization）[2]の変遷をたどりながら，そこで意図されたものは何かを検討することが本稿の課題である。

GMの内部調査をもとに，『企業とは何か』（原題『会社の概念』）（46）でドラッカーは「分権制」を世に広く紹介した。それをきっかけにフォードやGEで分権制が採用され，まさに分権制ブームとなったと，彼自身によってしばしば喧伝されている。実に分権制は，彼の組織論の基本にしてマネジメント論における中核のひとつである。松下幸之助の事業部制との親近性も，しばしば指摘されるところである。しかしドラッカーがそもそも経営学者ではなかったことも相まって，分権制のとらえ方や位置づけは彼において少なからぬ変化をみせている。そこで本稿では，ドラッカーは分権制をそもそもどのような問題意識のもとに，どのようにとらえ位置づけていたのか，そして思想の進展とともにどのような変遷をたどっていったのかを跡づけていく。

まず『企業とは何か』（46）にいたるドラッカー本来の問題意識における分権制的な視点を確認しつつ，そこから同書で分権制はどのように位置づけられていたのかを検討する。そして後続書での変遷をたどり，分権制の展開に道筋をつけていく。そもそもドラッカーの学問的基盤は政治学にあり，そこでの主要論点として権力論や「権力の集散」がある。「分権制」というアプローチじたいが，本来は斯学のものである[3]。最初期の政治学的社会論から導き出された「分権制」という視点と，それが企業組織へ適用され，経営学的なものとして装いを新たにするプロセス，そしてそれ以後の進化を時系列的に追っていく。

なお，上記のごとくドラッカーにおける政治学とマネジメント（経営学）の交錯にかんがみて，本稿では「分権制」を狭義と広義の双方から統合的にとらえていく。「分権制」そのもの，つまり経営学・組織論としての「狭義の分権制」のみならず，「広義の分権制」として「分権制的な発想によるもの」をもとりあげるのである。そしてこれら「狭義の分権制」「広義の分権制」を総じて「分権制的アプローチ」とし，考察をすすめていく。以上をもって，最終的にドラッカーにとって「分権制とは何だったのか」を明らかにするものとする。この点，あらかじめお断りしておく。

I

「分権制」を初提唱した『企業とは何か』(46) は，あくまでも政治学の書である。アメリカを中心とする戦後世界を構想した「政治と社会の書」であって，決してマネジメント書やビジネス書の類ではない。前著『産業人の未来』(42) でかかげられた新秩序「自由で機能する社会」建設に向けて，企業に注目してその社会的意義を見定めようとしたものである。実に本書でかかげられるアプローチとは，産業社会への「社会的・政治的アプローチ」(the social and political approach) であった。したがって GM そのものではなく，あくまでも GM を素材にアメリカ自由企業システムのあり方を論じることが目的なのである[4]。そこで見出された手法のひとつが「分権制」にほかならないが，もとより単に企業経営上の有効な手法にとどまるものではない。上記の問題意識からして，新秩序「自由で機能する社会」建設を可能ならしめる有効な社会的手法としてクローズ・アップされたのであった。

政治学を学問的基盤にもつジャーナリストとして，かかる問題意識はむしろ当然であろう。かくみるかぎり，前著『産業人の未来』(42) の存在はきわめて重要である。以後のドラッカー全体の理論的起点となっているが，とりわけ次著『企業とは何か』(46) への影響は直接的である。したがってまず同書の基本的な視点が『企業とは何か』(46) での分権制提唱にいたる道筋を，あらかじめ明確化しておくことが穏当であろう。「自由」のために「機能する社会」をとなえる，それこそが『産業人の未来』(42) でめざされる新秩序「自由で機能する社会」であった。ここにいう「自由」は「責任ある選択」と規定され，一人ひとりが責任をもって意思決定する「自己統治」すなわち「自治」の必要性が指摘される。他方で「機能する社会」すなわち「社会が社会として機能している社会」のために，「工場企業体」(the plant) を社会制度とする必要性が指摘される。そして同書は，次のように締めくくられるのである。

「現代における社会的危機の中心的事実は，産業工場体（the industrial plant）が基本的な社会単位となったにもかかわらず，いまだ社会制度ではないということである。工場企業体（the plant）内における権力，および工場企業体をめぐる権力は，産業界における社会的な支配（rule）と権力の基本である。中央集権的な官僚政府は，以前会社を保持していた経営者から，この権力をほとんど奪ってしまった。そのプロセスは，16，17 世紀ヨーロッパの中央集権的な官僚政府が，地方貴族の権力を打破したのと多くの点で似通っている。そしてかつての貴族のように，会社経営者には抵抗することができない。

しかし中央集権的な政府が社会権力をもちつづけるのであれば，自由を維持することはできない。そういった状況で望みうる最良の道は，「啓蒙された」専制である。他方で，かつての経営者支配に戻ったとしても―それが可能だとしても―，社会は機能しえないだろう。自由で機能する社会を可能とする唯一の解決策は，工場企業体を自治的なコミュニティ（a self-governing community）へと発展させることである。産業社会が機能しうるのは，工場企業体がそこにかかわるメンバーに社会的な地位と役割を与える場合だけである。そして産業社会が自由たりうるのも，工場企業体の権力がそこにかかわるメンバーの責任と意思決定に根ざす場合だけである。今ある解答は総合的な計画でもなければ，19 世紀自由放任主義への復帰でもない。現場で分権化された自治にもとづく産業の組織化である。そしてこれをはじめるのは，今である。労働者と経営者，生産者と消費者が戦争での勝利という共通目的に向かってひとつになってい

る，今この時なのである。」（文献③pp.207-208，掲載邦訳 448-449 頁）

以上の締めくくりがあるのは，終章たる「第 9 章　ある保守主義的アプローチ」である。「工場企業体の自治的コミュニティ化」「現場で分権化された自治にもとづく産業の組織化」こそが，章タイトル「ある保守主義的アプローチ」の意図する内実なのである。まさに「分権制」というアプローチが，初期ドラッカーひいてはドラッカーそもそもの思想的深遠に大きく位置づけられていたことが明示されている。そして「分権制」と「自治」が表裏一体ないしは一対であることも認められる。「自治」とは行為主体それぞれが意思決定すなわち「責任ある選択」を行うものであったが，「分権制」はそれを可能とする枠組みにほかならないからである。「自治」を実現するためのアプローチこそが「分権制」なのであり，ひるがえってみれば「自治」こそが「分権制」の内実あるいは本質なのである[5]。

かくみるかぎり次著『企業とは何か』（46）での分権制提唱は，むしろドラッカーにとって必然的であったということができる[6]。彼において「自治」による「責任ある選択」=「自由」実現のために，「分権制」はある。彼の分権制論には「自治」，そしてメイン・テーマたる「責任ある選択」=「自由」が常にともなうのである。ドラッカーの分権制論において，これら「自治」をはじめとする近親的な周辺概念[7]は一体としてあり，決して切り離して理解することはできない。まさに経営学・組織論的な意味での分権制=「狭義の分権制」のみならず，それ以外の「広義の分権制」をもふくめた「分権制的アプローチ」の視点が必要となるのである。以下，実際に『企業とは何か』（46）と後続書における「分権制的アプローチ」の具体的検討へと歩みをすすめていこう。

『企業とは何か』（原題『会社の概念』）（46）；

GM 内部調査の依頼は，当時のドラッカーにとって渡りに船であったことが，本書初版「序文」（preface）をはじめとして，彼自身によってくり返し述べられている。もとより『企業とは何か』（46）ひいては「マネジメントの父ドラッカー」誕生のきっかけとなった出来事にほかならず，ドラッカー思想全体における一大画期をなしている。既述のように，本書じたいはあくまでも「政治と社会の書」である。ドラッカーの考える「望ましい社会」=「自由で機能する社会」実現のために，「企業を社会にいかに位置づけ機能させていくか」をめぐって考察されたのが本書なのである。原題『会社の概念」があらわすのは，社会において会社（corporation）=企業を新たに措定する試みということにほかならない。実にドラッカーは「本研究のねらいは，主に自由企業システムの成果，問題，解決の試金石として，ゼネラル・モータースを検討することにある。」（文献④p.115，下川訳（上）159 頁）というのである。

かくて提示されたのは，「人間的営為としての会社」「社会的制度としての会社」という二大企業観であった。このうち分権制がとりあげられるのは，前者である。ここにおいてドラッカーはいう。会社をひとつの制度というのは，それがある共通目的に向けて，人間的営為（human effort）を組織だてる道具ということである。会社の本質は，社会的組織すなわち人間的組織ということにある，と。

「制度としての会社の第一の原理は，もっとも経済的な生産を行うという共通目的に向けて，人間的営為を効果的にたばねる組織として存続することにある。この目的達成のために，管理

的合理性と目的合理性にある異質の要求を調和させる方針がなければならない。この方針とは変化への適応を可能にしつつ，単なるご都合主義の排除をも可能にする。また基準と枠組みを提供することによって，一人ひとりに現場での実行を可能にする。会社は組織内にあるあらゆる才能と能力を発見することができなければならない。スペシャリスト（高度な人的道具）と「ゼネラリスト」（判断と意思決定ができるよう教育された人々）いずれも同時に開発できなければならない。彼らの弱みを無効化しつつ，最大の強み（best）を伸ばしてやることができなければならない。失敗しても害のない低い段階のうちに，彼らの指揮能力を試すことができなければならない。権力と責任の配分，方針と実行の一般的・客観的基準の設定，リーダーの選択と訓練，これらこそ，会社組織の中心的課題である。」（文献④p.40，下川訳（上）64-65 頁）

これらの課題に応えたものこそ，GM であった。中央本部（central management）と事業部（divisional management）の巧みな役割分担により，各事業部において最大の自律性と責任が引き出されるばかりか，それが会社のまとまりに結びつけられて，会社全体としても最大の統一性を引き出すことになった。「連邦制」（federalism）として大成功をおさめたわけであるが，そのめざすところは現場での自治を通じた統一を実現し，ひるがえって統一を通じた自治を実現することにある。

「20 年以上にわたる仕事のなかで，…社長そして会長として，アルフレッド P. スローン・ジュニア氏は分権制の概念を，産業経営の哲学（a philosophy of industrial management）そして現場自治のシステム（a system of local self-government）へと発展させた。それは単なる経営テクニックではなく，社会秩序の一原則（outline）である。ゼネラル・モータースの分権制は事業部マネージャーと中央経営層の関係に限定されるのではなく，職長をふくむ管理職すべての理論へと拡大されるのである。それは社内の運営に限定されるのではなく，取引相手とりわけ自動車ディーラーとの関係に拡大されている。スローン氏とその関係者にとって，分権制の適用と拡大は近代産業社会が抱えるほとんどの問題に対する解答なのである。」（文献④p.46，下川訳（上）72-73 頁）

GM 内で分権制はおよそ秩序の概念として基本的なものであり，またどこでも適用可能なものと考えられている。トップ・マネジメントのみならず経営管理組織すべてに当てはまる原理なのである。そのメリットとしてドラッカーがあげるのは，次の 8 点である。

①意思決定が迅速で，決定者が明確，決定の方針がメンバーに共有されていること。
②各事業部と会社全体との間に利害上の軋轢がないこと。
③組織内のしがらみにとらわれず，良い仕事をすればフェアに認められること。
④形式ばらない経営民主主義があること。
⑤経営陣のなかに極端な格差がないこと。
⑥経営層が厚いため，トップを担える有能なリーダーが常時提供可能であること。
⑦各事業部の業績が明瞭であり，ごまかしが効かないこと。
⑧メンバーが重要な意思決定の理由を共有する土壌があること。

実にGM経営層は分権制こそ，大企業の組織として適切かつ実効性ある概念と自負する。権限の分割と機能の分割，そして行動の統一という連邦体の定義は，まさにGMの分権制に関する目標を的確にあらわしている。中央本部と事業部長の間にあるのは盲目的な命令服従関係ではなく，交通と理解の相互関係である。GMの組織政策がめざすのは，少なくとも経営管理者レベルでは一人ひとりに自由があるということ，すなわち経営管理者一人ひとりが自ら望むだけの責任を負えるということである。

そもそもGMの分権制は歴史的経緯のなかで形成されてきたものであるが，アメリカ憲法と同様に，統治機関を少数にとどめて巨大な権限を与え，その使い方のみを制限する手法である。もとよりGMの現実は，分権的な連邦体という概念をそのまま再生するものでもなければ望ましいとするものでもない。けれども戦時生産への転換および平時生産への再転換において，多くの混乱にありながら，結果的に分権制は大きな力を発揮してきたのである。

かくて以上のGM事例分析をまとめて，ドラッカーは自由企業システムのモデルとして分権制の可否を問うのである。なるほどGMの経営トップも分権制を産業秩序の基本原理と考えてはいるが，下位の管理層およびアメリカ産業全般にまで適用可能だろうか，と。GMの事業部それじたいは一つひとつが大企業であって，そっくりそのままとはいかぬまでも，他企業でも十分適用しうる。アメリカ企業の多くが真似できるというだけでなく，原理としてすべてに適用しうるものである。事業部それぞれに市場の原理が働いて効率が実現され，またかかる事業部の運営を任せることで指導者育成の場が確保される。これこそ，中央集権制にはない分権制のメリットである。分権制がまさに大企業の制度的問題を解決しうる有望なアプローチとして証明されたと，ドラッカーは結論づけるのである[8]。

以上をまとめておこう。分権制提唱の書『企業とは何か』(46) は，前著『産業人の未来』(42) での問題意識「自由で機能する社会」=「望ましい社会」実現から著わされたものであることは間違いない。政治学的アプローチによる「政治と社会の書」であって，企業の「社会制度化」，「自治的コミュニティ化」への試みなのである。この「自治的コミュニティ化」を実践するアプローチこそ，まさに分権制ということなのである。そしてそれは管理層のみならず，現場のメンバー一人ひとりが「責任ある選択」を行う産業秩序原理とまで位置づけられるところとなった。本書で分権制は「連邦制」(federalism) とも称されているが，その内実・本質は「自治」にある。まさに分権制とは，自治=「責任ある選択」実現のための手法なのである。これこそ，「分権制的アプローチ」に通底する基本的視点といってよい。この点を確認したうえで，後続書での展開をたどっていこう。

Ⅱ

『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）(50)；

『企業とは何か』(46) につづく『新しい社会』(50) は，当時のドラッカーにとってそれまでの思索の総決算といえる内容をほこっている。『産業人の未来』(42) でかかげられた新秩序「自由で機能する社会」建設に向けて，その担い手を『企業とは何か』(46) では具体的に企業と位置づける作業が行われた。この流れを受けた本書『新しい社会』(50) では，企業を中心とする「新しい社会」=「自由で機能する社会」建設のビジョンがより具体的かつ大きく提示された

のである。これまでのドラッカーにおける諸要素すべてが網羅されるとともに，それが「新しい社会」建設に向けてひとつのビジョンにまとめあげられたのである。

まずイントロで，本書の社会観を規定する要因がテクノロジーにあることが言明される。眼前の「大量生産の原理」が，社会の新しい根本原理として存在している。その本質は「専門化と統合」（specialization and integration）にあり，人々を新たに編成する原理として組織の台頭をもたらす。かかる組織は個人にかわる生産主体となり，かつてない権力の集中を招来する。その意味で，自由社会を脅かす危うい存在でもあるという。したがって，それらをいかに編成するのかが焦点とならざるをえず，本書のキー・ワードが「産業秩序」とされるのである。かくみるかぎり「権力の集散」に注目していることは明らかながら，さらに「専門化と統合」という「多様性と統一」に言及している点で，本書全体のアプローチそのものが「広義の分権制」ひいては「分権制的アプローチ」にあるといえよう。「狭義の分権制」すなわち分権制そのものは『企業とは何か』（46）での基本的なアイディアがより洗練されるとともに，自治実現へのより踏み込んだ考察が大きく展開されている。総体として「分権制的アプローチ」から，企業の「社会制度化」，「自治的コミュニティ化」への解答が体をなして提示されたのである。

「狭義の分権制」すなわち分権制そのものに関する考察は，「第 7 部　産業秩序の諸原理：連邦制マネジメント組織」にある。まず本書では「分権制」にかえて，明確に「連邦制」（federalism）の語を用いることが述べられる。これは世間に流布している「分権制」が，ドラッカーの意図する「分権制」とは異なることを強調してのことだという。いわゆる「分権制」は権限委譲によって自律性を獲得するだけなのに対し，「連邦制」は各構成単位それぞれの本源的自律性に根ざすものである，と。そして自身が『企業とは何か』（46）で提唱した「分権制」を改めて「連邦制」といい直し，その機能的卓越性を力説する。かくて章タイトルで「連邦制マネジメント組織」と大きく銘打つのであるが，長所としてあげられる点は同書ととりたてて変わるところはない。ただ本書で特徴的なのは，自らの分権制を連邦制と改名するにあたって，ドラッカーがアメリカ独立時における東部 13 州の連邦制になぞらえて長所を強調している点がある。前著『企業とは何か』（46）でもそれらしき匂いは漂わせていたが，本書できっぱりと明言するのである。各邦が「共通の市民意識」（common citizenship）をもってはじめて，それぞれの活動がひとつの国家「アメリカ」として機能する。企業も各構成単位に共通する市場があってはじめて，それぞれの専門的事業活動がひとつの企業として機能することになる，と。そして連邦制は普遍的に適用できるものではないし，たとえ完全に適用できるとしても万能薬ではない，ともいう。「連邦制」=「分権制」について，『企業とは何か』（46）での広範な適用可能性と有効性を強調する把握から，より客観的かつ相対的な把握となっており，認識の深まりが認められる。さらに検討事例として GM のみならず，ニュージャージー・スタンダード・オイル，J & J などがふくめられるなど，具体例も豊富化されて内容的に充実したものとなっている。

一方で，分権制の本質にして「広義の分権制」でもある「自治」については，「第 8 部　産業秩序の諸原理：工場コミュニティの自治」「結論　自由な産業社会」で論じられている。『産業人の未来』（42）で設定された「企業の自治的コミュニティ化」という方向性であったが，前著『企業とは何か』（46）では用語としても内容としても，ほとんど登場していない。本書でふたたび直接とりあげられるところとなったのである。まず「第 8 部　産業秩序の諸原理：工場コミュニティの自治」[9] は，先立って「第 4 部　産業秩序の諸問題：工場コミュニティ」で工場コミュニティの一般的性質を明らかにしたのを受けて展開される。そもそも企業と従業員の利益

がいたるところで衝突するのであれば，産業秩序などありえない。企業は互いの要求，すなわち企業にとっての経済的機能を果たすマネジメントを必要とし，従業員にとっての社会的機能を果たす「工場コミュニティの自治的機関」（a self-government of the plant community）を必要とする。その際，前提となるのは従業員側の「経営者的態度」（managerial attitude）である。社会が個人に市民として責任ある参加をもとめるのと同じように，企業は，従業員に自身の仕事や成果に対する「経営者的態度」をもとめるのである。

工場コミュニティとは，企業ではなく人間たる従業員のニーズと目的に根ざしている。あくまでも自然発生的なものであって抑圧できないがゆえに，マネジメントはつくることもなくすこともできない。そして「工場コミュニティの自治的機関」とは，マネジメントに従属しながらも自律しており，主に工場の社会生活機能に関して権限を付与されたものなのである。したがって，それじたいが企業の統治機関となることはできない。従業員と密接にかかわり，最終的に責任を負うのはコミュニティ統治の中央機関に集約される。

ドラッカーによれば，社会生活機能における自治の範囲はおよそ次の 6 つとなる。①企業内の安全衛生，②労働者の所得と雇用の保障・利潤分配その他社会保障給付金，③人事管理の職務内容に関する事項，④人事管理の主要基準に関する事項，⑤企業の技術変化においてそれを従業員に普及させるコミュニケーターとしての役割，⑥労働者が自治の体験を経たことで可能となる，企業の経済的成果達成への労使協力，である。そして，かかる「工場コミュニティの自治」のもたらす効果について，次のようにいうのである。

「工場コミュニティの自治は，経済的成果に対する企業の必要性に従属し制約されるが，その範囲内では自律的なものである。それは企業が従業員にもとめるもの，すなわち従業員が「経営者的態度」をとること，また従業員が企業の経済的公準を受け入れるということに対する解答である。市民意識や他者からの認知，機会といった従業員のニーズを充足するものなのである。つまり工場コミュニティの自治だけが，組合の機能や団結，リーダーシップの問題と同様，企業と組合の間にある「忠誠の分裂」問題を解決できるのである。

同時に，工場コミュニティの自治はマネジメントの権限や権力をゆるがしたりすることはないだろう。それどころか逆に強化し，企業の統治権限を正当なものとして受容させるようになるだろう。」（文献⑤p.288，掲載邦訳 337 頁）

「工場コミュニティの自律的かつ責任ある自治」は，社会の万能薬ではない。しかしそこにはマネジメント側との密接な協力をともなうがゆえに，企業内のコミュニケーションを円滑化し，トップと中間管理職，労働者間の垣根を越えて相互の視点で物事をみることを可能にする。組合も変化を余儀なくされ，新たな役割を担うようになる。実際，工場コミュニティの自治に，組合の建設的・積極的参加は必要不可欠である。労働者のなかには，自治的機関と組合いずれにも所属する者もそれなりにいる。そして組合指導者は自治を経験した者となるだろうから，マネジメント側に対する組合側の一定の理解を期待することができる。組合は新たに労使間のコミュニケーション経路となるわけであり，両者の紛争は従来に比してかなり抑制されるようになるだろう。その他，組合の新たな役割として，工場コミュニティと地域コミュニティ，産業と家族の架け橋となるということも考えられる。こうした組合の十分な参加によって，工場コミュニティの自治は堅固となるばかりか，マネジメントは本来のマネジメントに専念できる

などの大きな利益がもたらされよう。総じて自治的工場コミュニティによって，労働者一人ひとり，組合，マネジメントらがみな恩恵を受けるようになるのである。かくて「結論　自由な産業社会」では，次のように述べられる。

「産業社会が自由な社会となるか奴隷の社会となるかは，主に企業と工場コミュニティに対する国家の関係によるだろう。中央政府が企業と工場コミュニティを完全かつ直接的に支配するとすれば，自由などありえない。かかる支配こそ，まさに現代の専制を「全体主義的」(total) 専制にしてしまう。自由はおろか，国家への抵抗もプライバシーの有意義な領域さえもなくなってしまう。自由な社会が築かれる土台としてもっとも堅固なのは，やはり自律的な企業と自律的な工場コミュニティである。実に自由な社会は，企業と工場コミュニティの自律性を必要とするのである。」（文献⑤p.377，掲載邦訳 392-393 頁）

もとより「自由な社会」には，政治に対する市民の責任ある参加が不可欠である。そして市民の責任ある参加のためには全国レベルの政治ではなく，積極的な地方自治が必要である。地方自治でこそ，市民一人ひとりは直接参加し政治を経験できるからである。産業社会では町や市など伝統的な地方自治は衰退してしまい，有意義な地方自治の単位といえるのは企業と工場コミュニティだけである。この企業と工場コミュニティが自律的な地方自治体として，社会保障を担う社会となった場合にのみ，自由が強化されることになる。そのための政治的問題に言及したうえで，ドラッカーは本書がめざす「自由な産業社会」は資本主義と社会主義を超越した「新しい社会」と述べる。そして本書は反ユートピアの書であって，「理想の社会」ではなく「現代にとって生きがいのある社会」(a livable society for our time) をめざしているとしてむすぶのである。

以上をまとめておこう。本書では「産業秩序」をキー・ワードに，『産業人の未来』(42) 以来の課題の解決，すなわち企業の「社会制度化」，「自治的コミュニティ化」が意図されている。実にめざされる「新しい社会」とは，自律的な企業，自律的な工場コミュニティ，国家の三者によるものである。本書での「分権制」=「連邦制」は，かかる企業および工場コミュニティの自律化を実現する手法としてある。「分権化と連邦主義」によって，下部組織単位レベルでの自治とともに，それらの全社レベルでの統一性を実現するのである。いわば「大量生産の原理」の本質たる「専門化と統合」を，企業現場で実践する組織形態なのである。また工場コミュニティも，工場の社会生活機能に関して分権化された存在である。かかる権限内で自律的かつ責任ある自治を行うことによって，マネジメントの統治を支える機関となりうる。労使間に新たな建設的関係をもたらす第三の存在として，企業全体の発展に資することが展望される。「狭義の分権制」すなわち分権制そのものの考察じたいは『企業とは何か』(46) からそれほどの進展はみられないが，より体系的かつ洗練されたものとなっている。そして明らかに同書に比して本書では，分権制ならびに自治が社会論の中核に位置づけられている。わずかながら「多元社会」(a pluralist society) の語もみられ[10]，総じて「分権制的アプローチ」による「新しい社会」の実現が企図されていることがわかるのである。

『現代の経営』（原題『マネジメントの実践』）（54）；

『新しい社会』（50）から4年後，『マネジメントの実践』（54）が上梓される。外見上これまでの社会論とは打って変わった実践論ながらも，その本質はやはり社会論にある。本書でドラッカーが規定する「マネジメント」とは社会的な機関であり，したがってその実践とはあくまでも「新しい社会」実現への実践にほかならないからである。実に本書冒頭で「マネジメント」を社会的な存在とくり返し強調する様は，執拗な感さえある。社会のために経済的成果の達成をマネジメント第一の定義とし，その具体的機能が「事業をマネジメントすること」，「経営管理者（manager）をマネジメントすること」，「働き手と仕事（worker and work）をマネジメントすること」の3つの総合と規定される。以上を軸に，「マネジメントの構造」，「経営管理者（manager）であることの意味」がくわえられて，五部構成となっている。分権制については，「狭義の分権制」すなわち分権制そのものへの考察を軸に，行為主体の実践的な手法のなかに「広義の分権制」がみられ，総じて「分権制的アプローチ」がとられていることが認められる。

「狭義の分権制」すなわち分権制そのものが大きく論じられているのは，組織構造をテーマとする「第3部　マネジメントの構造」所収の三章のうち，とりわけ「第17章　構造をつくること」である。まず組織の構造づくりのための要件として，①組織構造は業績のためのものでなければならない，②マネジメント階層を最小限にし，命令系統を最短にすること，③組織構造は未来のトップ・マネジメントの育成を可能にするものでなければならない，があげられる。そしてかかる三要件を充たす組織原理として，分権制が登場するのである。ここで分権制は，「連邦分権制」（federal decentralization）と「機能別分権制」（functional decentralization）の二類型で提示される。まず前者は，独自の製品・市場をもち，独立採算的な製品事業ごとに，事業活動を組織するもの，また後者は，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。可能なかぎり用いられるべき原理は前者であり，それができない場合に用いられるのが後者である。つまり両者は競合関係ではなく補完関係にあり，どちらか一方もしくは両方を使う必要があるという。

考察は，次のようにつづいていく。すでに分権制はアメリカでは一般に普及しているにもかかわらず，これまで伝統的な組織論ではほとんど注目されてこなかった。というのも，伝統的組織論の焦点は内部機能にあり，「機能別組織」（functional organization）を関連する技能のまとまりとして理解するからである。しかし実際の機能別組織はそれ以外の多様な諸力によって運営されており，事業プロセスの段階ごとの組織として理解されなければならない。もとよりプロセスの段階ごとの組織としていかに適切だとしても，そこには自ずと限界がある。機能的専門性が重視されるがゆえに，事業全体の成果に焦点を合わせにくくなってしまう。そこで大企業の手本となったものこそ，自律的な製品別事業組織すなわち「連邦分権制」であった。その長所は，次の5つである。①経営管理者のビジョンと努力を事業成果に直接合わせる，②したがって非採算事業の明確化とそこからの撤退が促進される，③各事業部の経営管理者は自身の仕事ぶりに誰よりも知悉するようになり，「目標による管理」の威力が存分に発揮される，④未来の経営管理者の育成にもきわめて効果的である，⑤組織内メンバーの下層にいたるまで，経営管理者の資質を見きわめることができる，である。まさに機能別組織の弊害に対応すべく，「連邦分権制」は普及していったのである。

ここにおいてドラッカーは問う。「連邦分権制を，できるだけ多くの単位組織（managerial units）それぞれがまさにひとつの事業として組織される原理と定義するならば，それが具体的

に意味するものは何か。必要な条件は何か。限界は何か。」（文献⑥p.211，掲載邦訳（下）35 頁），と。「連邦分権制」の特長のひとつに，一企業として不可欠な統一性をそこなわずに多様性を大きく認めることがある。その際，成果をあげるための条件は，企業全体に対する各単位組織の貢献が利益に間接的にかかわるのではなく，直接的に利益をもたらすものでなければならない。そして「連邦分権制」を適用する具体的なルールとしては，次の 5 つがあげられる。①中央本部と単位組織の双方が強力でなければならない，②単位組織は必要最低限の規模と質を備えていなければならない，③単位組織には成長可能性がなければならない，④単位組織の長には十分な活動領域と挑戦の機会が与えられていなければならない，⑤単位組織は独自の製品・市場をもってそれぞれ自立しており，それら単位組織間の関係は互いに取引相手として協力するという対等なものでなければならない，である。

もとより単位組織には独自の市場がなければならないという点で，「連邦分権制」が適用できる範囲には限界がある。小規模すぎるがゆえに，「機能別分権制」によらなければならない場合もある。しかしかかる限界を認識することで，適応可能でありながらいまだ適用されていない領域，または，すでに適用されているがさらに適用を徹底させることができる領域を明確化し，総じて今まで以上に適用の普及を推し進めていくことができる。

機能別の諸活動を組織するうえでも，分権制は最善の方法である。機能別組織は専門性のゆえに単独では何事もなしえず，また如何せん事業全体に対して明確な目標をもちえない。しかし単位組織の長が最大限の責任と権限を与えられると，彼は自身の仕事ぶりと評価を事業全体の目標と成果に合わせることができる。ただし，たとえ機能的な分権化を究極段階まで推し進めたとしても，事業全体の要請に十分応えることはできない。しかし「連邦分権制」に近づけていけばいくほど，成果はあがる。機能別組織においても，「連邦分権制」の原理をできるかぎり導入すべきなのである。

さらに，こうした分権制のための前提として，ドラッカーは企業全体を通じた「共通の市民意識」（common citizenship）の必要性を説く。分権制とは，多様性を通じた統一性である。多様な自律性はあくまでも企業全体の業績向上の手段であって，いかに自律しようとも独立ではない。したがって広範な権限を委譲された自律的経営管理者であればあるほど，企業全体の一員であるという意識すなわち「共通の市民意識」をもたねばならない。さもなければ，機能別組織での排他主義や単位組織での島国根性（parochialism）をまねき，遠心力が働いてしまう。「共通の市民意識」を確立するための手段としては，①トップ・マネジメントだけが行使できる意思決定を残しておくこと，②経営管理者の昇進を組織横断的に行える体制の整備，③「共通の市民意識」が共通の目的・信念という共通の原則にもとづくものであること，がある。

とりわけ「連邦分権制」であれば，局地的な忠誠心が事業全体の要求と相調和し，「共通の市民意識」を醸成することに支障はない。かくて分権制の有効性をふたたび強調し，「連邦分権制を最大限導入し，また機能別の諸活動に分権制の原理を適用することによって，組織構造を改革すれば，業績も必ず改善する」（文献⑥p.226，掲載邦訳（下）59–60 頁）と述べるのである。つづく「第 18 章　小企業，大企業，成長企業」では企業規模を 4 段階に分類し，やはり大規模化するにつれて連邦組織とすべきことが強調されている。既述のように，かかる「共通の市民意識」の語は前著『新しい社会』（50）で登場済みであるが，本書では企業組織により具体的に当てはめて論じられているのである。

以上の「狭義の分権制」すなわち分権制そのものの他に，「広義の分権制」については次の点が認められる。「第 23 章　最高の仕事への動機づけ」でまさに最高の仕事へと動機づける手法のひとつとして，「経営者的視点」（managerial vision）の獲得，「工場コミュニティ」でのリーダーシップ発揮がわずかに指摘されている。前者は「経営者的態度」の後継概念であり，後者とともに『新しい社会』（50）からのものである。内容に変わりはないが，「自治」としては論じられていない。実に「自治」に関する考察は，ほぼ皆無である。

その一方で，本書の「目標による管理」（Management by Objective；MBO）提唱は目を引く。シアーズやフォードの事例などで中央集権からの脱却をはかり，「目標による管理」が導入されたとする。そもそも本書は事業目的の定義と具体的目標の設定を強調するものであるが，そのなかで「目標による管理」だけが，メンバー一人ひとりを自由な人間として行動させるようになるとまでいう。権限委譲・分権化によって自由裁量度を増した行為主体個々に「自由」=「責任ある選択」の実現をみているのである。ひるがえってみれば，分権制における意思決定の内実をあらわしているものこそ，「目標による管理」ということができる。行為主体個々のレベルで「自治」を実践する具体的な手法として，「目標による管理」がかかげられたとみることもあながち不可能ではなかろう。ただし，こうした内的関連性についてドラッカー自身による言及はない[11]。

以上をまとめておこう。本書はドラッカーにとっても初めてのマネジメント実践書である。したがって分権制のあつかいも，これまでの政治学的なものから本格的なマネジメントの現実にそくしたものとなっている。GM はもちろん，新たにデュポン，シアーズ・ローバック，GE その他の豊富な事例が盛り込まれ，多彩かつ説得的な内容である。そして特徴的なのは，分権制を連邦タイプと機能タイプに二分している点である。前著『新しい社会』（50）までは分権制（同書での語は「連邦制」）といえばおよそ前者のみをさしていたが，後者が補完的につけくわえられてふたつでワン・セットとなったのである。あくまでも前者を分権制の中核として考察がすすめられ，結局はその有効性を強調するという展開である。基本的な主張そのものは，これまでの分権制論ととりたてて変わるところはない。

ただし，かかる分権制の類型化には概念的な不明瞭さと混乱が大きく認められ，注意が必要である。「連邦分権制」をメインに適用し，それができない場合に「機能別分権制」（functional decentralization）を適用するとの論旨である。しかし「機能別分権制」なるものは見出し以外ではほとんど登場せず，その意図するものがどのようなものなのかが不明である。関連用語として「機能別組織」（functional organization）が登場しているが，それと「機能別分権制」との間の境界が曖昧で違いがわかりにくい。そのため「機能別分権制」なるものが，そもそも分権制といえるのかどうか，疑問といわざるをえない。あえて補足して解釈するとすれば，「機能別分権制」とは，「機能別組織」にできるかぎり分権制をとり入れて，「連邦分権制」に近づけていったもの」ということであろうか。管見では，そのようにしか解釈できない。かくみるかぎり全体を通して必ずしも筋道だっておらず，明らかに議論として不十分である。読み物としては確かに一見歯切れよく明快ではあるものの，注意深く読むならば，結局のところよくわからないものとなっている。この点は，強く指摘しておきたい[12]。

その他では，分権制の前提「共通の市民意識」概念が前著『新しい社会』（50）につづいて再登場しているが，その対象が各構成単位から各経営管理者へと人的な実践レベルに深化せられ

ている点が指摘できる。まさにドラッカーのマネジメント論が自らの社会論を企業組織の現場に適用したものであること，彼においてマネジメントと社会が有機的な連関にあることの証左でもある。ともあれ，初めてのマネジメント実践書においても，総じて「分権制的アプローチ」が大きな存在としてあることが確認できるのである。

『変貌する産業社会』（原題『明日への道標』（57）；

マネジメント書『現代の経営』（54）後，小著『アメリカのこれからの 20 年』（＝『オートメーションと新しい社会』）（55）をはさんで，ふたたび本格的な社会論『明日への道標』（＝『変貌する産業社会』）（57）が上梓される。これまでの著書群に比した本書の特徴は，『新しい社会』（50）でまとめあげられた社会観からの脱皮がみられることである。それは後の『断絶の時代』（68）で明確な構想となってあらわれるが，その端緒をなすのである。実際，同書を先取りした論点が散見される。具体的には現代を「変転の時代」とし，これまでの世界観・方法論からの脱却といまだ不明確な新しい世界観・方法論への不可避的な突入との現状認識をもとに考察がすすめられる。モダン（近代）からポスト・モダンへの移行であり，前半で「新しい世界観」，後半で「新しい現実」が手探りの筆致で述べられていくのである。

本書で「狭義の分権制」すなわち分権制そのものに関する考察はないが，「広義の分権制」はそれなりに見出される。まずドラッカーは集産主義か個人主義かという二項対立を超越するものとして「新しい組織」に注目し，かかる「新しい組織」によるイノベーションを「新しい秩序」と措定する。そして「新しい組織」による「イノベーション」遂行のために，計画（化）が必要であるという。ここにおいて計画（化）を，「集権的計画（化）」（centralized plan，central planning，centralized planning）と「局所的計画（化）」（localized plan，local planning，local plan）に大別するのである。後者とりわけ local（localized）の意味するところは，「分権化」（decentralized，decentralizing）とほぼ同じとみてよく，ここでの論旨もまたこれまでの分権制論と同様である。「集権的計画（化）」の限界を指摘し，「局所的計画（化）」≒「分権的計画（化）」の有効性を強調するのである。「自己コントロールによる計画化」（planning by self-control）という，かの「目標と自己コントロールによる管理」（Management by Objectives and Self-Control）を髣髴とさせる語もある。ちなみに語として，「分権的計画化」（decentralizing planning）や「分権制」（decentralization）そのものも一部で登場しているが，あくまでも副次的な言及にとどまっている[13]。

さらに本書ではドラッカーの本格的な国家論がはじめて展開されているが，その本質は「権力の集散」を焦点とするもので，まさに政治学における本来の意味での分権制論にほかならない。基本的な主張は近代政府・近代国家の限界を指摘することにあるが，その立論は近代政府・近代国家が社会的な権力の集中によって権力独占体となったがゆえに，肥大化し機能不全に陥っているというのである。ここでドラッカーは生産が組織的活動になったことにより「新しい組織」が登場し，それら組織各々が自律的な権力中枢として近代政府・近代国家の権力基盤を突き崩していくとする。かくて中央集権的な近代政府・近代国家に対して，「新しい組織」に対応した「新しい多元主義」（the new pluralism）による「新しい多元国家論」を説くという結論となっている。こうした国家論は本書以降ドラッカーがくり返し説き及ぶ重要な論点であるが，基本的な発想と主張はほとんど同じである。本書がフォーマットとなっているのである[14]。ともあれ本書では，これまでの企業・社会領域で考察を深めて進化した「広義の分権制」総じて「分権制的アプローチ」を，本来の政治学領域に逆に適用・応用していこうとする視点が胚胎さ

れている。その本格的な展開がみられるのは『断絶の時代』（68）であるが，起点となっているのが本書なのである。

『創造する経営者』（原題『成果をめざす経営』）（64），『経営者の条件』（原題『有能なエグゼクティブ』）（66）；

両著は，『現代の経営』（54）からスピン・オフしたマネジメント書である。ただし同書のような行為主体のあり方を説くといった倫理的考察は一切なく，ハウ・ツーに徹した完全なテクニカル書である。いずれも原題そのままに『成果をめざす経営』（64）は経済的成果達成のために何をなすべきかを，『有能なエグゼクティブ』（66）はできる経営者とはどのようなものかを，それぞれまとめたものである。「狭義の分権制」すなわち分権制そのものについて，わずかな記述がみられる。考察じたいに大きな進展はみられないものの，経営戦略論とのかかわりや具体的手法を論じるなかで新たな視点が胚胎されていることが多少認められる。

『創造する経営者』（64）では「第 3 部　業績をあげるための計画」「第 13 章　事業戦略」内の「4　組織構造と戦略」で，チャンドラーの「組織構造は戦略にしたがう」，ペンローズの「成長にはそれにかなった組織構造が必要である」との主張を引用しつつ，分権制が言及されている。分権制を「会社内の部門ひとつひとつが独立事業体として設置されている組織構造」（文献⑩p. 216，掲載邦訳 318 頁）とし，その主な長所を事業の業績と成果に焦点を合わせることにあるとする。しかし，そのためには中央本部すなわちトップ・マネジメントこそが，分権化された事業と企業全体それぞれの経済的課題を理解し継続的に取り組まねばならない。そして独自の市場と独自の製品・サービスという要件が充たされたとき，チャンドラーが示したように，分権制は企業の成果と成長に最適な組織構造となる，と述べられている。

『経営者の条件』（66）では効果的な意思決定を行ったエグゼクティブのひとりにスローンをあげ，かかる意思決定が分権制にあるとして述べられている。本書のドラッカーによれば，スローンが GM 社長に就任した 1922 年当時，GM 社内は群雄が割拠するゆるやかな連邦制だった。GM は複数企業の合併によって成立した大企業であり，かつての社長たちがいまだ自社のごとく各部門を運営していたのである。現場のモチベーションを維持する一方で，全体としてひとつにまとまらなければならないというのは，寄せ集めの合併企業にありがちな問題である。しかしスローンは，この問題を大企業一般に当てはまる問題として解決をはかった。従来であればリーダーの傑出した個人的力量によって解決されてきた問題を，組織によって解決可能な問題としたのである。分権制という新たな組織構造によって，現場の自治と中央本部の全体的統制をバランスさせることに成功したのである。本書ではこのようにスローンの分権制を評価する一方で，それがもはや再検討の時期に来ているとも指摘されている。その他，「広義の分権制」にあたるものとして，エグゼクティブが本当になすべきことに専念するために，他者にできることは任せてしまう権限委譲（delegation）が，時間節約術としてふれられていることが確認できる。これは後のアウトソーシングにつらなる考え方であり，本書はその原型をなしているといえる。

Ⅲ

『断絶の時代』（68）；

『変貌する産業社会』（57）での問題意識は，『断絶の時代』（68）で新たな社会構想として明確化される。後期ドラッカーとして知られる知識社会論・多元社会論である。不確実性増す時代と世界を視野におさめるスケールは壮大で，未来をみすえる文明論的な広がりを有している。確かにこれまでもそのような側面はあったものの，本書においてとくにドラッカーの未来予見的あるいは時代診断的な傾向が決定的となった。

分権制については，まず本書すなわち後期ドラッカーの二大社会観のひとつたる多元社会論じたいが「広義の分権制」ひいては「分権制的アプローチ」といえる。『変貌する産業社会』（57）での「新しい多元主義」が，主柱のひとつに位置づけ直されて再登場するのである。実に同書では明確でなかった「新しい多元主義」の意味するところが規定され，従来の多元主義とは異なる点が強調される。「新しい多元主義」は異なった役割をもつ諸組織からなるものである，と。つまり多元社会は諸組織の社会＝組織社会とほぼ同義であり，組織的多様性と権力の分散がある社会だという。

ここにおいて「広義の分権制」の重要な展開がみられる。これは『変貌する産業社会』（57）での国家論を体系化したなかで行われるという点でも，特徴的である。権力の一極集中による近代政府・近代国家の肥大化からくる限界を指摘しつつ，その解決策としてまさに民間企業における分権制，「狭義の分権制」の手法に説きおよぶのである。まずドラッカーは近代政府に抱かれる万能性は幻想にすぎないと斬り捨てる一方で，組織社会の中核として政府の存在はやはり必要であるとする。政府は「貧弱な経営者」（a poor manager）であって，自らできることとできないことの見極めが必要だという。

彼によれば，そもそも政府の目的は基本的な意思決定を行い，それを有効ならしめることである。論点を際立たせて社会の政治的エネルギーに焦点を合わせ，基本的な選択を提示することである。換言すれば，政府の目的とは「統治」（governing）することにある。この「統治」と「実行」（doing）を大規模に結びつけようとすれば，意思決定機能を麻痺させてしまう。両者は必ずしも一致しないのであって，政府のような最高意思決定機関ではとりわけ「実行」は切り離されなければならない。

「企業でこのことは，「分権制」の名のもとに行われている。この用語は誤解をまねきやすい。それは企業の中央本部たるトップ・マネジメントを弱めることを含意する。けれども構造および組織的秩序の原理としての分権制の目的は，中央本部たるトップ・マネジメントを強化し，その課題達成を可能にすることである。「実行」を現業部門のマネジメントに委任し，トップ・マネジメントが意思決定と指揮に集中できるようにすることである。現業部門のマネジメントにはそれぞれ独自の使命と目標があり，またそれぞれ独自の行動領域と自律性がある。

この教訓を政府に適用するならば，社会にある他の諸機関はまさに「実行者」（doers）となるだろう。政府への「分権化」の適用は，中央政府よりも地方政府が課題の「実行」を担うという「連邦制」の別形態ではない。むしろそれは現実の「実行」すなわち遂行・実施・履行に向けて，組織社会におけるその他の非政府機関を利活用した体系的な政策となるだろう。

このような政策は，「再民営化」（reprivatization）とでもよばれるものであろう。社会の原子

的な民間機関すなわち家族では担いきれなくなった課題を，政府が前世紀に抱えることになった。それが今度は，ここ 60〜70 年に急成長した新しい非政府機関に委ねるのである。」（文献⑫ pp.233-234，掲載邦訳 308-309 頁）

ここにおいて政府は従来と異なり，中心かつトップではあるものの，一機関にすぎなくなってしまう。そもそも伝統的な社会理論で政府は社会に外在するものとされ，社会に内在していなかった。しかし「再民営化」によって政府は真の意味で社会の中心的機関となることができ，理論の上でも社会に内在することになる。「統治」に専念する政府はいわばオーケストラの「指揮者」として，各パートを受けもつ「演奏者」すなわち「実行者」たる多様な諸機関それぞれの特長を最大限に発揮させて，ひとつの演奏にまとめあげていくのである。ひるがえってかかる諸機関も，政府によって運営されるのではなく，あくまでもそれぞれが自律的に行動するのである。このようななかで企業も特別な存在ではなく諸機関のひとつにすぎなくなるが，依然として重要な存在でありつづける。企業だけが市場の審判を受けながらイノベーションを担う主体にほかならず，まさに「再民営化」には最適の機関だからである。「再民営化」はいまだ異端の学説ではあっても，すでに異端の実行ではない。かくてドラッカーはいうのである。「再民営化」は政府を弱体化させるどころか，政府に病で失ってしまった強さと力を取り戻させるものである，と。

以上をまとめておこう。本書は，いわゆる「民営化」（「再民営化」）のアイディアをはじめて提唱したものとしてつとに知られる[15]。とはいえ，その本質にあるのは「狭義の分権制」すなわち企業領域でこれまで提唱してきた分権制そのものである。かかる分権制の発想と手法を国家に適用・応用した，正確にいえば逆輸入したものである。『変貌する産業社会』（57）での視点を明確化し具体的に展開したものなのである。ひるがえって，この「分権制的アプローチ」＝権力分散の視点は，本書の社会観の一面たる多元社会論＝組織社会論に通底するものでもある。多元的組織社会では各組織体は独自の目的と役割から行動し，それぞれが相互依存的で基本的にフラットな関係にある。巨大組織体が社会的な機能で中枢を担いつつ，中小様々な諸組織がそれを補完する役割を担うというように，組織的な多様性と権力の分散がみられる。このようななか，諸組織による円滑な社会展開をはかるためにも，政府というもっとも強大な組織の権力と機能を委譲してしまうことこそが必要だというのである。

かくみるかぎり多元的組織社会のために，ドラッカーにおいて「再民営化」は必然かつ不可欠な手法ということになる。いわば多元的組織社会論と「再民営化」という「分権制的アプローチ」は，表裏一体の関係にあることが確認できるのである。

『マネジメント；課題・責任・実践』（73）；

本書は，ドラッカー・マネジメントの決定版である。これまでのドラッカーのマネジメント研究すべてが凝縮されたものであり，マネジメントの基本的な姿勢や手法が網羅され体系化されている。その真髄はサブ・タイトル「課題・責任・実践」に集約されるとし，本編は「第 1 部　課題」，「第 2 部　経営管理者：仕事，職務，技能，組織」，「第 3 部　トップ・マネジメント：課題，組織，戦略」の三部構成となっている。他方，前著『断絶の時代』（68）で改められた世界観にもとづいている点で，自身の既刊マネジメント書とは一線を画する。前提とされるのは一

元的な企業社会ではなく多元的組織社会であり，「マネジメント」はそこにおいて各組織体に成果をあげさせる機関として論じられるのである。いわば「マネジメント」は，総じて「分権制的アプローチ」を実践する存在としてより強力に位置づけられるところとなったのである。

分権制については，それなりに大きな頁が割かれている。マネジメントの決定版らしく，「狭義の分権制」すなわち分権制そのものが中心であるが，「広義の分権制」もわずかながらみられる。「工場コミュニティの自治」[16] とそのための分権化[17] への言及や，政府の限界など関連領域での部分的な言及も散見される。分権化と多国籍企業に関する記述もある。

まず本書では，企業社会から多元的組織社会への社会観転換に沿う形で，マネジメント・ブームからマネジメント・パフォーマンスへのマネジメント観の転換が指摘される。第二次大戦後にわかに社会的関心の的となったマネジメントであったが，そこでのマネジメント観は一過性のブームにすぎなかった。ブームの去った今もとめられるのは，パフォーマンスとしてのマネジメント観，すなわち眼前の新しい課題に対応して成果をあげてゆくマネジメント観だというのである。

ドラッカーは，次のように述べていく。実に組織モデルについて周知となったのは，マネジメント・ブームでは普遍的と考えられていた分権制などがもはや支配的なモデルではなく，部分的なものでしかないということである。マネジメント・ブームで前提とされていたのは，GM を範とする製造業であった。確かに分権制はそれがうまく適合できる業界では組織設計の原理として，また継続事業を運営する際の原理として，これ以上のものはない。他方で分権制は非製造業への適用範囲がせまく，イノベーションには不適であるとともに，単独でトップ・マネジメントの要請に応える組織としても不十分である。すでに今日の状況にかなうものではなく，新しい組織設計の原理が必要だという。

以上からドラッカーはいまだ試験的なものにとどまるとしながらも，新しい組織デザインの原理として，タスク・フォース・チーム（＝チーム組織（team organization）），擬似分権制（simulated decentralization），システム組織（systems structure）をあげる。これらに伝統的な組織デザインの原理として，ファヨールの職能別組織とスローンの「連邦分権制」をくわえて，組織の設計原理 5 つとするのである。そしてこれらデザイン原理 5 つは，その論理から次のように分類されるとする。

（1）「仕事と課題」に焦点を合わせたデザイン論理にあるもの；職能別組織，チーム組織
（2）「成果と業績」に焦点を合わせたデザイン論理にあるもの；連邦分権制，擬似分権制
（3）「関係」に焦点を合わせたデザイン論理にあるもの；システム組織

もとよりデザイン論理 5 つは多面的な実体たるマネジメントの一面をあつかったにすぎず，自ずと限界がある。ドラッカーは上記のデザイン論理 5 つのほかに，充たさなければならないデザイン仕様の必要条件として，①明快さ，②経済性，③ビジョンの方向性，④各メンバーが自身ならびに全体の課題を理解していること，⑤意思決定，⑥安定性と適応性，⑦永続性と自己刷新，をあげる。

かくてこれらデザイン論理 5 つの内容について，「第 2 部　経営管理者：仕事，職務，技能，組織」に配された「経営組織」（managerial organization）内の第 45～47 章[18] で詳述していくのである。このうち分権制をメインにとりあげているのは，「第 46 章　成果に焦点を合わせたデザ

イン：連邦分権制と擬似分権制」である。以下では本書の組織論をなす「経営組織」41 章〜48 章全体を視野におさめながらも，あくまでも第 46 章での分権制に焦点を合わせて整理していくこととする。

第 46 章は，「連邦分権制」の用語説明からはじまる。これまで既刊書でドラッカーが意図していた「分権制」について，本書では「連邦分権制」（federal decentralization）の語をあてるという。本書での彼自身の注釈によれば，用語としては「分権制」（日本では「事業部制」（divisionalization））が一般的ながらも，「分権制」には「連邦分権制」以外のものもある。混乱と誤解をまねいてしまうがゆえに，本書では「連邦分権制」を用いるという。既述のように，「連邦分権制」の語じたいはすでに『現代の経営』（54）で披露済みであって，目新しいわけではない。そして「連邦分権制」の起源を 1920 年の P. S. デュポンによるものと明確に定め，後に彼が GM 社長に就任した際に副社長だったスローンも同じ「連邦分権制」のアイディアをもっていたとして，その継続性を強調するのである。ただしスローンの方がはるかに洗練されていたとし，今日の「連邦分権制」の実質的な原型をやはりスローンにもとめている点は従来と変わっていない。

ドラッカーによれば，いくつかの自律的な事業体から編成されるのが「連邦分権制」であるが，それら事業体は各自の成果ならびに企業全体への貢献に対して責任がある。職能別組織とチーム組織は「仕事と課題」に焦点を合わせるが，「連邦分権制」「擬似分権制」は「成果」に合わせる。したがって「めざされる成果は何か」，そして「自身の事業は何か，将来どうなるか，いかにあらねばならないか」が常に問われねばならない。かかる定義によって基幹活動が明確化され，効果的な組織化が可能となるからである。「連邦分権制」には，いくつかの長所がある。明快さや経済性など組織デザインの仕様をこれほど充たせるものはなく，また適用範囲がこれほど広いものもない。実に自律的な事業体のみならずその内部にある下位単位にも適用できるし，病院など非営利のサービス機関にも適用できる。そしてマネジメント層が本来なすべき職務に専念できるようにすることも可能となる。

しかしながら最大の長所は，管理者開発（manager development）にある。将来の幹部候補生養成ができる既存の組織原則は，「連邦分権制」だけである。自律的な事業体の管理者はトップ・マネジメントとして課題に直面し，意思決定する擬似体験ができる。そして大きく複雑な組織を小さくシンプルな事業単位に分割してしまうことで，それらの各管理者は自らの行為の意味を知り，全体的な業績向上という視野を獲得することができる。その際，自らの行為が成果に直結しているがゆえに，各管理者はすみやかなフィードバックが可能となる。つまり「目標と自己コントロールによる管理」（Management by Objectives and Self-Control）が有効に機能するのであり，結果的に管理者が管理できる範囲も広められることになる。

「トップ・マネジメントの職務とは何か」が明確に規定され，十分に検討されてはじめて，「連邦分権制」は機能する。適切に管理されれば「連邦分権制」ほど機能するものはないが，それもトップ・マネジメントが本来なすべき職務，すなわち企業全体に関する意思決定を行ってこそのことである。実に「連邦分権制」が効果をあげているかどうかの試金石は，トップ・マネジメントにどれほどの勢いがあるかである。そもそも「分権制」の意図するところは分権化によってトップを弱めることにではなく，本来なすべき職務に専念させてトップを強化することにある。めざされるのは，現業単位たる自律的な事業体に，最大限の自律性を与える一方で最大限

の責任を負わせることである。そのため共通ビジョン（common vision）のほかに，「集権的コントロール」（centralized controls）や企業全体の共通尺度らの手法も必要となる。そもそも「連邦分権制」は組織の大規模化による弊害を克服すべく設計されたものであるが，それじたいがあまりにも大規模化してしまうとやはり機能しなくなってしまう。事業領域にもよるが，基本的に自律性を保持しうる適正規模にとどめておく必要がある。

企業をいくつかの事業に分けて組織できる場合に，「連邦分権制」は採用できる。しかし実際には，大企業の多くが事業を明確に分割することができない。そこで採用されるのが，「擬似分権制」である。それは，事業ではない組織単位をあたかも事業であるかのように設定して編成するものである。最大限の自律性を与えて独自に経営させ，損益に関する擬似的な責任をもたせるのである。それら組織単位間で互いに行われる取引は，社外の市場価格によってではなく，社内で一定に決められた価格による。

ただし「擬似分権制」は，あくまでも職能別組織や「連邦分権制」が適用できない場合の最後の手段でしかない。確かに成長分野での利用可能性がこれほど大きいものはないが，実際に適用するとなると問題だらけで難しい。明快さや経済性，コミュニケーション，意思決定権限（decision authority）など，組織設計の仕様を十分に充たすことができないのである。これは，そもそも「擬似分権制」の組織単位が本来の事業ではないことに由来している。したがって「擬似分権制」を適用する際に重要なのは，その限度を認識することである。大企業内の構成部分が共働しなければならない一方で，責任はそれぞれが個別に負わなければならない場合に適用できる原則として，確かに「擬似分権制」は最良である。領域によっては，もっとも将来性あるプローチとしてその適用が望まれるところもある。その意味で「擬似分権制」はこれからのものであり，適用する範囲をいかに拡大するかをわれわれは学ばねばならない。

かくてドラッカーは組織について，次のように結論づけるのである。組織デザインには普遍的な原理もベストな原理もなく，理想と現実（pragmatic）いずれのアプローチも併用しなければならない。「あるべき組織」という理想をかかげる一方で，現実の複雑な状態を理解する必要がある。理想的な組織構造による組織デザインのアプローチは理論で終わるものではなく，すぐれて現実的である。また仮定を立ててそれを組織の現実で検証するという実用的アプローチも，その場しのぎや間に合わせではない。組織デザインは，理論（concept）と実験を確認する作業である。そうしなければ，あるのは失敗である。組織デザインの原則には，限界がある。仕事をするうえでもっとも単純な組織こそ，最良のものである。単純であればあるほど，問題も起こらない。かといってそれも限界以上に行えば，トラブルを招来してしまう。組織は目的そのものというよりは目的達成の手段である。事業の健全性の試金石は組織としての出来ばえにあるのではなく，そこにいるメンバーのあげる業績にある（It is the performance of people）のである。

以上をまとめておこう。自身のマネジメントの決定版として，本書に対するドラッカーの意気込みは高い。実に初期の総決算『新しい社会』（50）に匹敵するほどのものを，読者は強く感じとることができるだろう。それこそが本書をして，彼最大のボリュームとさせたといってよい。マネジメントに関するこれまでの手法を総動員して洗練・昇華させたのみならず，まさにそれらによって「望ましい社会」を実現するのだとの底意が浮かびあがってくるというものである。そのようななかで，分権制そのものはどのようにとりあげられていたか。もとよりかつ

てほどの期待の対象ではいない。有効性と限界を併記して相対的な考察に徹している。これは『新しい社会』(50) 以来の傾向ではあるが，それにしてもつとめて客観的である。あくまでも有効な組織デザイン原理のひとつ，ワン・オブ・ゼンとして列挙されているにすぎない。

にもかかわらず，ドラッカーにおいてやはりいまだもっとも有力なものとされていることもまた認められる。厳密には「分権制」ではない「擬似分権制」なるものをあえて提唱して，そのメリットを強調することで，総じて「分権制的アプローチ」の有効性を際立たせているからである。この論述手法は，『現代の経営』(54) での「連邦分権制」と「機能別分権制」を彷彿とさせる。ただし本書の「連邦分権制」と「擬似分権制」はふたつでワン・セットというわけではなく，また前者がメインで後者がその補完という関係でもない。しかし基本的な発想とその応用という関係でみて，通じるものが見出せる。そして最終的に「分権制的アプローチ」の有効性を際立たせている点は，まったく同じである。

つまり「分権制」そのものをはじめとする「分権制的アプローチ」への評価は表面上あらわれていないものの，潜在化しているだけであって，いまだドラッカー自身の特別な想い入れの強さがみてとれるのである。マネジメントの決定版として，これまでの「分権制的アプローチ」への想いをあらわさずにはいられなかったというところであろうか。渋皮の剥けたなかに，いまだ強いものが見出せるのである。

Ⅳ

自身の代名詞『マネジメント』(73) 以降，ドラッカーは「狭義の分権制」すなわち分権制そのものを直接とりあげることはほとんどなくなる。すでに多元社会という「広義の分権制」ひいては「分権制的アプローチ」を前提としているがゆえに，あえてとりあげる必要がなくなったからかもしれない。実に多元性・多様性ら「権力の分散」に関する言及は独自の国家論や組織観[19] などではくり返し登場しており，確かにかつてほど明示的ではないにせよ，いまだアプローチとしては一貫している。『傍観者の時代』(79) ら回想的なもので，ふり返られることもしばしばある[20]。しかしあくまでもエピソードとしてであって，考察上の新たな展開があるわけではない[21]。エピソード以外でおよそ「広義の分権制」ひいては「分権制的アプローチ」とみなしうる言及には，たとえば次のものがある。

『乱気流時代の経営』(80) では，グローバル経済において主権は存在しないということを前提に，国際的な新しい分業体制としてプロダクション・シェアリングなるものを提唱する。これも「分権制的アプローチ」といってよかろう。また『マネジメント』(73) を引用しつつ，ここで必要となる組織形態は機能別組織や伝統的な分権制ではなく，「システム組織」だとする (文献⑯pp.107-109，掲載邦訳 143-146 頁)。その他でも分権化が言及され (文献⑯pp.192-193，掲載邦訳 265-266 頁)，多元的組織社会における組織それぞれが政治機関であるとも述べられている (文献⑯p.208，掲載邦訳 288 頁)。

『イノベーションと企業家精神』(85) ではイノベーションは分権的，自律的でなければならない (文献⑱p.255，掲載邦訳 428 頁) とし，つづく『マネジメント・フロンティア』(86) では『断絶の時代』(68) での「新しい多元主義」，組織社会における組織など，やはり「分権制的アプローチ」に通じる記述がみられる (文献⑲pp.174-179，掲載邦訳 210-216 頁)。

『断絶の時代』（68）の 21 年後の定点観測といえる『新しい現実』（89）では，「政府の限界」「新しい多元主義」などの章があるが，『断絶の時代』（68）と内容的にはほぼ同じである。ここでは，民営化のその後が語られている（文献⑯pp.59-62，掲載邦訳 82-85 頁）。また権力の集中傾向を危惧してか，「「カリスマに警戒せよ」：政治的リーダーシップに求められるものの変容」と銘打った章も配されているのが印象的である。その他，「情報にもとづく組織」（the information-based organization）を考察するなかで，組織の分権化がさらに重要化するとの指摘もある（文献⑳pp.219-220，掲載邦訳 317 頁）。

生涯の総決算『ポスト資本主義社会』（93）では，組織社会たるポスト資本主義社会は，分権化されなければならないとし（文献㉔p.60，掲載邦訳 116 頁），もとめられる組織として「責任にもとづく組織」（the responsibility-based organization）をあげて分権化と多様化（文献㉔p.190，掲載邦訳 312 頁）を強調する。つづく『未来への決断』（95）では，「分権制」そのものではないものの，権力・権限など「分権制的アプローチ」に関する記述がみられる（文献㉕pp.2-4，掲載邦訳 4-6 頁）。『明日を支配するもの』（99）では分権制その他の組織をとりあげつつ，唯一絶対の組織構造はもはやないとする（文献㉘p.10，掲載邦訳 11-12 頁）。

なおこれら後期ドラッカーの諸著書に並行して，アウトソーシングに関する記述もみられる。『経営者の条件』（66）での発想にもとづくものであるが，およそ『未来企業』（92），『ポスト資本主義社会』（93），『P. F. ドラッカー・中内功　往復書簡①　挑戦の時』（97），『明日を支配するもの』（98），『ネクスト・ソサエティ』（2001）（文献㉒pp.275-279，掲載邦訳 339-344 頁，文献㉔pp.93-95，掲載邦訳 169-172 頁，文献㉖p. x，掲載邦訳『挑戦の時』 4 頁，文献㉘pp.79-80，掲載邦訳 90 頁，文献㉙p.291，掲載邦訳 58 頁など）で登場している。権力ではなく機能の分散を問題とするもので，大きくは「分権制的アプローチ」にふくめられるものといってよい。

以上のように，あくまでも部分的ながら，「広義の分権制」がしばしば顔を出している。「狭義の分権制」すなわち分権制そのものに直接言及することはなくなったものの，いまだ「分権制」というものが大きな存在として潜在化していることが認められよう。まさにドラッカーにおいて「分権制的アプローチ」が前提化してしまい，あえて大きくとりあげる必要がなくなったことの証左といってよい。

V

これまでのところを整理しながら，検討をくわえていこう。まず「狭義の分権制」すなわち「分権制」そのものと，それに「広義の分権制」をふくめた「分権制的アプローチ」それぞれの展開を改めて整理すれば，以下のようになろう。

●「狭義の分権制」（「分権制」そのもの）の展開；
「分権制」（『企業とは何か』（46））
→「連邦制」（『新しい社会』（50））
→「連邦分権制」と「機能別分権制」（『現代の経営』（54））
→「分権制」（『創造する経営者』（64），『経営者の条件』（66），『断絶の時代』（68））
→「連邦分権制」と「擬似分権制」（スローンの分権制は「連邦分権制」と表記；『マネジメント』

(73))
→しばしば「分権制」の表記も登場するが，大きく論じることはなくなる（『マネジメント』(73) 以後の著書）

●「分権制的アプローチ」(「狭義の分権制」と「広義の分権制」) の展開；
「新しい産業社会」(=「自由で機能する社会」) 実現という課題の設定
→そのために，「工場企業体の自治的コミュニティ化」「現場で分権化された自治にもとづく産業の組織化」の実現を意図
→そのための具体的手法としての「分権制」の提唱；
企業組織の一人ひとりが「責任ある選択」を行う産業秩序原理（『企業とは何か』(46))
→「分権制的アプローチ」を「新しい社会」実現の手法へと洗練化（『新しい社会』(50))
→実践論として現場での行為主体個々にそくした「分権制的アプローチ」と，それを総合する存在としての「マネジメント」概念の提唱（『現代の経営』(54))
→多元主義的方法論への胎動，国家論（中央集権国家への疑問）(『変貌する産業社会』(57))
→多元社会論，国家論（再民営化）(『断絶の時代』(68))
→現場での実践論としての「分権制的アプローチ」の完成（『マネジメント』(73))
→「分権制的アプローチ」をベースとした論点いくつかの指摘 (『マネジメント』(73) 後の著書)

『産業人の未来』(42) でこれからの「望ましい社会」=「自由で機能する社会」実現のために，ドラッカーは「企業の自治的コミュニティ化」という方向性を示した。それは，新しい秩序すなわち「これからの人と社会の望ましいあり方」として措定されたのである。そのようななか，アメリカを代表する大企業 GM を内部調査するという僥倖に恵まれ，邂逅したのが分権制にほかならなかった。ドラッカーにとっては，まさに渡りに船であった。実に『企業とは何か』(46) では，巧みにスローンを引用しながらも，分権制がきわめて熱く語られている。かかる分権制こそが，近代産業社会の問題ほとんどすべてに解答しうる産業秩序になりうると，その汎用可能性を強く力説するのである。自らがもとめる新しい秩序，まさに「企業の自治的コミュニティ化」の方向性に合致したものと位置づけようとするのである。それほどまでに，本書での分権制に対する想い入れは強い。

しかしながら，かかる想い入れが際立って顕著なのは，あくまでも『企業とは何か』(46) のみである。以後の著書ではトーン・ダウンしていき，およそ『マネジメント』(73) を最後に直接論じられることすらなくなってしまう。確かに『企業とは何か』(46) の次著『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』) (50) から，分権制そのもののとらえ方はかなり冷静になっている。有力な組織形態のひとつとして，長所とともに短所，有効性とともに限界を併記して，つとめて客観的に述べていくのである。またこうした流れにおいて特徴的なのは，著書によって自身が「分権制」を意図する語を「連邦制」,「連邦分権制」などと容易に名称変更してしまうことである。その理由として変更の度ごとにドラッカーがくり返し強調するのは，世間一般でいう「分権制」と，自身が意図する分権制を区別するためとのことである。かくいう一方で，後期にはまた最初の「分権制」の語にもどすなど一貫していない。また「連邦分権制」のような「狭義の分権制」と，「擬似分権制」のような「広義の分権制」をワン・セットで提示するなど，ドラッカー自身が「分権制」の概念を混乱させてもいる。そうしたこともふくめてみれば，場

当たり的な感が強いことは否定しがたい。

ドラッカー自身が意図する分権制とは，アメリカ独立時の東部 13 州を模範とするものだとされるが，この点は終生一貫している。分権制（化）の他にその周辺・類似的な概念で多様性（化）・多元性（化）があるが，これらすべてでドラッカーが依拠するのはアメリカ建国の理念と精神である。伝統的なヨーロッパのものではなく，あくまでもアメリカのものとしての分権制，多様性，多元性なのである。その意味でドラッカーのいう分権制は，彼のアメリカ観を体現したもののひとつともいえる。

かくてわれわれは，次のようにまとめることができるだろう。およそドラッカー思想における分権制論の展開は，その応用可能性を探るものであった，と。「狭義の分権制」すなわち分権制そのものの基本的な発想を活用した新バリエーションすなわち「広義の分権制」の展開であり，総じて「分権制的アプローチ」としてのものである。その象徴といえるものこそ，「民営化」（「再民営化」）であろう。民間企業での分権制の国家政治への応用であるが，分権制のオリジナルにかんがみれば，民間企業への応用を経た国家政治への再応用あるいは逆輸入的応用というのが正確なところであろうか。頻繁な名称と枠組みの変更もあって，「分権制」じたいは概念的にきわめて曖昧である。

しかしながらその本質においてみると，ドラッカーなりの論理では首尾一貫したものであった。彼の分権制論には，その内実として「自治」がある。メイン・テーマたる「自由」=「責任ある選択」実現の形態として「自治」があり，「分権制」はその具体的手法としてある。「自治」と「分権制」は表裏一体なのである。実に最初期のドラッカーにおいて，「企業の自治的コミュニティ化」を実現するアプローチとして分権制はあった。しかし「自治」に関しては，『新しい社会』（=『新しい社会と新しい経営』）（50）を最後に述べられることはほぼなくなる。「工場コミュニティ」「職場コミュニティ」らの語はわずかながら登場するものの，その「自治」については述べられない。これは『現代の経営』（54）での「マネジメント」概念の誕生が大きく影響している。「目標による管理」に代表される「マネジメント」が「自治」概念を代替してしまったのである。行為主体それぞれが「責任ある選択」を行っていくという，いわば分権制における意思決定のエッセンスが，「マネジメント」概念に織り込まれたのである。そしてそれは『マネジメント』（73）で完成をみる。ドラッカーにおいてすべてが結局は「マネジメント」概念に昇華される好例であろう。

お わ り に

ドラッカーにとって分権制とは，どのようなものであったのか。分権制提唱の書『企業とは何か』（46）が，それまでのドラッカーの問題意識「自由で機能する社会」=「望ましい社会」実現から著わされたものであることは間違いない。政治学的アプローチによる社会の書であって，とりわけ前著『産業人の未来』（42）で示された解決の方向性を具体化することが意図されている。企業を「自治的なコミュニティ」，「社会制度」とする試みなのである。この「自治的なコミュニティ」を実現するアプローチこそ，まさに分権制ということなのである。そしてそれは管理層のみならず，現場のメンバー一人ひとりが「責任ある選択」を行う産業秩序原理とまで位置づけられるところとなった。ひるがえってみれば，ドラッカーにおける分権制の内実・本質は「自治」の実現にこそあった。分権制とは，まさに自治=「責任ある選択」実現のための手

法にほかならなかったのである。これこそドラッカーの分権制に通底する基本的視点といってよい。

もとよりこれらは，政治学者としての視点とアプローチなればこその所産であろう。そもそも分権制なるアイディアは本来，斯学のものである。また彼のメイン・テーマ「自由」の定義「責任ある選択」にせよ，そしてそれを実現する手法として分権制を位置づけるにせよ，近代立憲主義の理念「意思自治」（「私的自治」）を実践しようとするものだからである。「マネジメント」概念誕生前のドラッカーが，「政治学者ドラッカー」にほかならないことがここに改めて強く確認されるのである。本来の問題意識にして自身生涯のメイン・テーマを確立した初期ドラッカーをつぶさにみればみるほど，彼の手法があくまでも政治学にあることが深く理解される。なるほどこれはいうまでもないことではある。しかし政治学者がドラッカー研究に手をつけないこともあって，この点に関する追究はいまだ等閑に付されている。まったくもって惜しい。政治学と経営学の交流が待ち望まれるところである。

ともあれ，ドラッカー本来の問題意識「望ましい社会」の実現からすれば，分権制という手法の提唱はいわば必然的なものであったということができる。確かにその筆致は『企業とは何か』（46）から暫時トーン・ダウンしていき，さらに『マネジメント』（73）以降の後期ドラッカーにいたっては「狭義の分権制」すなわち分権制そのものとしては直接とりあげられることすらなくなる。しかし「狭義の分権制」の発想を応用する形で，「再民営化」をはじめとする「広義の分権制」が絶えることはなかった。総じてドラッカーにおいて「分権制的アプローチ」が，決してなくなることはなかったのである。それは，「マネジメント」概念に集約されてしまったからということでもあった。つまり分権制は「自治」「責任ある選択」らドラッカーの基本的な思想を織り込んだ具体的手法にほかならず，彼の組織論そして最終的には「マネジメント」概念の中核をなす不可欠の存在なのである。これこそが，ドラッカーにとって分権制の意義なのであった。

最後に，本稿でみてきた「分権制的アプローチ」（広義，狭義）概念の展開を，表にまとめておく。

表　著書における「分権制的アプローチ」（広義，狭義）概念の展開

※「分権制的アプローチ」
＝「狭義の分権制」すなわち「分権制」そのものと，「広義の分権制」すなわち「分権制的な発想によるもの」の総称

著書	広義と狭義の別	登場する主な用語・概念・論点	主旨	備考
『産業人の未来』（42）	広義（狭義なし）	・工場企業体の自治的コミュニティ化 ・現場で分権化された自治にもとづく産業の組織化	「自治」による「責任ある選択」＝「自由」実現のために，「分権化」が必要	「自治」が分権制の源流かつ本質
『企業とは何か』（46）	狭義 ↓ 広義	・分権制（decentralization） ・異名としての「連邦制」（federalism）	「新しい産業秩序原理」としての分権制 ⇒アメリカ産業全般にまで適用可能	GM の「狭義の分権制」は，「広義の分権制」として自由企業システムのモデル。 分権制は，企業の「自治的コミュニティ化」を実践するアプローチとして期待大

著書	広義と狭義の別	登場する主な用語・概念・論点	主旨	備考
『新しい社会』(50)	狭義	連邦制に名称変更	・『企業とは何か』と基本的な主張は変わらず。 「連邦制」（分権制）は，企業および工場コミュニティの自律化を実現する手法。 ・アメリカ独立時における東部 13 州の連邦制になぞらえて長所を強調。	名称変更の趣旨； 一般に流布した「分権制」との差別化を強調。それが権限委譲によって自律性を獲得するだけなのに対し，ドラッカー自身が意図する「連邦制」は各構成単位それぞれの本源的自律性に根ざすもの
	広義	①「大量生産の原理」の本質＝「専門化と統合」 ②自治的工場コミュニティ	①「分権制」は「大量生産の原理」の本質＝「専門化と統合」を，企業現場で実践する組織形態。 ②工場コミュニティも，工場の社会生活機能に関して分権化された存在である。	「新しい産業秩序」として，分権制ならびに自治が，社会論の中核に位置づけられている。総じて「分権制的アプローチ」による「新しい社会」の実現が企図される。
『現代の経営』(54)	狭義	「分権制」の二類型； ①連邦分権制（federal decentralization） ②機能別分権制（functional decentralization）	①「連邦分権制」をメインに適用し，それができない場合に②「機能別分権制」を適用する。 →②「機能別分権制」が概念的に曖昧で不明確（分権制といえるのか？）	左記①と②はワン・セット
	広義	「目標による管理」 「目標と自己コントロールによる管理」	分権制における意思決定の内実； 権限委譲・分権化によって自由裁量度を増した行為主体個々に，「自由」＝「責任ある選択」の実現をみる。	
『変貌する産業社会』(57)	広義	①「局所的計画（化）」（localized plan, local planning, local plan） ②「自己管理による計画化」（planning by self-control） ③「新しい多元国家論」の本格的提示	①「集権的計画（化）」の限界を指摘し，「局所的計画（化）」≒「分権的計画（化）」の有効性を強調 ②「目標と自己管理によるマネジメント」を髣髴とさせる語 ③中央集権的な近代国家・政府に対して，「新しい組織」に対応した「新しい多元主義」による「新しい多元国家論」を説く	
『創造する経営者』(64)	狭義（広義なし）	分権制に名称復帰	「会社内の部門ひとつひとつが独立事業体として設置されている組織構造」と「分権制」を定義 考察に大きな進展はない。経営戦略論とのかかわりや具体的手法を論じるなかで新たな視点が胚胎されていることが多少認められる程度。	言及じたいはわずか

著書	広義と狭義の別	登場する主な用語・概念・論点	主旨	備考
『経営者の条件』(66)	狭義	分権制	スローンの分権制に言及。	スローンの分権制を評価しつつも，もはや再検討の時期に来ていると指摘。
	広義	権限委譲(delegation)	エグゼクティブが本当になすべきことに専念するために，他者にできることは任せてしまう。	後のアウトソーシングにつらなる考え方
『断絶の時代』(68)	狭義	分権制	「広義の分権制」にいたる立論で言及。主張じたいはこれまでと変わらず。	
	広義	「再民営化」(reprivatization)	権力の一極集中による近代国家・政府の肥大化からくる限界。その解決策として，民間企業の分権制の導入を提唱。	企業領域でこれまで提唱してきた分権制の手法を国家に適用・応用（逆輸入）
『マネジメント』(73)	狭義	「分権制」の二類型； ①連邦分権制(federal decentralization) ②擬似分権制(simulated decentralization)	①既刊書でこれまでドラッカーが意図していた分権制 ②事業ではない組織単位をあたかも事業であるかのように設定して編成。最大限の自律性を与えて独自に経営させ，損益に関する擬似的な責任をもたせる。職能別組織や「連邦分権制」が適用できない場合に使用。	分権制は，有効な組織デザイン原理のひとつ。しかし，いまだもっとも有力なもの。 ⇒厳密には「分権制」ではない「擬似分権制」なるものを提唱し，そのメリットを強調することで，総じて「分権制的アプローチ」の有効性を際立たせる
以後の著書；『見えざる革命』(76)～『ドラッカー自伝』(2005)	狭義	分権化を軸とした多元・多様な組織形態として，たとえば以下のものがある； ・「情報にもとづく組織」(the information-based organization)(『新しい現実』(89)) ・「責任にもとづく組織」(the responsibility-based organization)(『ポスト資本主義社会』(93))	「狭義の分権制」すなわち分権制そのものを直接とりあげることはほとんどなくなる。	
	広義	①プロダクション・シェアリング(『乱気流時代の経営』(80)) ②アウトソーシング(『未来企業』(92)，『ポスト資本主義社会』(93)，『明日を支配するもの』(98)，『ネクスト・ソサエティ』(2001) など)	①グローバル経済において主権は存在しないということを前提とする国際的な新しい分業体制 ②権力ではなく機能の集散が焦点	

文献

① *Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung.*（33）（原題『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家論と歴史の発展』）（DIMMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家論と歴史の発展』所収は『DIMMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第 34 巻第 12 号，ダイヤモンド社，2009 年。）

② *The End Economic Man; The Origins of Totalitarianism.*（39）（原題『経済人の終わり；全体主義の起源』）（岩根忠訳『経済人の終わり』所収は『ドラッカー全集』第 1 巻，ダイヤモンド社，1972 年。上田惇生訳『経済人の終わり』ダイヤモンド社，2007 年）

③ *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach.*（42）（原題『産業人の未来；ある保守主義的アプローチ』）（岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』所収は『ドラッカー全集』第 1 巻，ダイヤモンド社，1972 年。なお同書は，その後の邦訳タイトル『産業人の未来』として一般に受容されている。）

④ *Concept of the Corporation.*（46）（原題『会社の概念』）（下川浩一訳『現代・大企業論』上巻・下巻，未来者，1966 年　岩根忠訳『会社という概念』所収は『ドラッカー全集』第 1 巻，ダイヤモンド社，1972 年。なお現在同書は，上田惇生訳による邦訳タイトル『企業とは何か』として一般に受容されている。）

⑤ *New Society; Anatomy of Industrial Order.*（50）（原題『新しい社会；産業秩序の解剖』）（村上恒夫訳『新しい社会と新しい経営』所収は『ドラッカー全集』第 2 巻，ダイヤモンド社，1972 年。）

⑥ *The Practice of Management.*（54）（原題『マネジメントの実践』）（上田惇生訳『現代の経営』上巻・下巻，ダイヤモンド社，1996 年。）

⑦ *America's Next Twenty Years.*（55）（原題『アメリカのこれからの 20 年』）（中島・涌田訳『オートメーションと新しい社会』所収は『ドラッカー全集』第 5 巻，ダイヤモンド社，1972 年。）

⑧ *The Landmarks of Tomorrow.*（57）（原題『明日への道しるべ』）（現代経営研究会訳『変貌する産業社会』所収は『ドラッカー全集』第 2 巻，ダイヤモンド社，1972 年。）

⑨ *Gedanken für die Zukunft.*（59）（原題『明日のための思想』）（清水敏充訳『明日のための思想』所収は『ドラッカー全集』第 3 巻，ダイヤモンド社，1972 年。）

⑩ *Managing for Results; Economic Tasks and Risk-taking Decisions.*（64）（原題『成果をめざす経営；経済的課題とリスクをとる意思決定』）（野田・村上訳『創造する経営者』所収は『ドラッカー全集』第 4 巻，ダイヤモンド社，1972 年。）

⑪ *The Effective Executive.*（66）（原題『有能なエグゼクティブ』）（野田・川村訳『経営者の条件』所収は『ドラッカー全集』第 5 巻，ダイヤモンド社，1972 年。）

⑫ *The Age of Discontinuity; Guidelines To Our Changing Order.*（68）（原題『断絶の時代；われわれの変わりゆく秩序への指針』）（林雄二郎訳『断絶の時代』ダイヤモンド社，1969 年。）

⑬ *Management; Tasks, Responsibilities, and Practices.*（73）（原題『マネジメント；課題，責任，実践』）（野田・村上監訳『マネジメント』上巻・下巻，ダイヤモンド社，1974 年。）

⑭ *The Unseen Revolution.*（→*The Pension Fund Revolution.*）（76）（原題『見えざる革命』→『年金基金革命』）（上田惇生訳『見えざる革命』ダイヤモンド社，1996 年。）

⑮ *Adventures of a Bystander.*（79）（原題『傍観者の冒険』）（上田惇生訳『傍観者の時代』ダイヤモンド社，2008 年。）

⑯ *Managing in Turbulent Times.*（80）（原題『乱気流時代の経営』）（上田惇生訳『乱気流時代の経営』ダイヤモンド社，1996 年。）

⑰ *The Changing World of the Executive.*（82）（原題『変貌するエグゼクティブの世界』）（久野・佐々木・上田訳『変貌する経営者の世界』ダイヤモンド社，1982 年。）

⑱ *Innovation and Entrepreneurship.*（85）（原題『イノベーションと企業家精神』）（小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社，1985 年。）

⑲ *The Frontiers of Management.*（86）（原題『マネジメントのフロンティア』）（上田・佐々木訳『マネジメント・フロンティア』ダイヤモンド社，1986 年。）

⑳ *The New Realities.*（89）（原題『新しい現実』）（上田・佐々木訳『新しい現実』ダイヤモンド社，1989 年。）

㉑ *Managing the Non-Profit Organization.*（90）（原題『非営利組織の経営』）（上田・田代訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社，1991 年。）

㉒ *Managing for the Future.*（92）（原題『未来への経営』）（上田・佐々木・田代訳『未来企業』ダイヤモンド社，1992 年。）
㉓ *The Ecological Vision*; Reflections on the American Condition.（93）（原題『生態学のビジョン；アメリカの状況を反映した内省』）（上田・佐々木・林・田代訳『すでに起こった未来』ダイヤモンド社，1994 年。）
㉔ *Post-Capitalist Society.*（93）（原題『ポスト資本主義社会』）（上田・佐々木・田代訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社，1993 年。）
㉕ *Managing in a Time of Great Change.*（95）（原題『大変革期の経営』）（上田・佐々木・林・田代訳『未来への決断』ダイヤモンド社，1995 年。）
㉖ *Drucker on Asia.*（97）（原題『ドラッカー，アジアを語る』）（上田惇生訳『P. F. ドラッカー・中内功　往復書簡①　挑戦の時』『P. F. ドラッカー・中内功　往復書簡②　創生の時』ダイヤモンド社，1995 年。）
㉗ Peter Drucker the Profession of Management.（98）（（原題『ピーター・ドラッカー，マネジメントという職業を語る』）（上田惇生訳『ドラッカー経営論集』ダイヤモンド社，1998 年。）
㉘ *Management Challenges for the 21st Century.*（99）（原題『21 世紀に向けたマネジメントの課題』）（上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社，1999 年。）
㉙ *Managing in the Next Society.*（2002）（原題『ネクスト・ソサエティの経営』）（上田惇生訳『ネクスト・ソサィエティ』ダイヤモンド社，2002 年。）
㉚『ドラッカー　二十世紀を生きて』（牧野洋訳，日本経済新聞社，2005 年→『知の巨人ドラッカー自伝』日本経済新聞社，2009 年として文庫化）
㉛『ドラッカー全集』全 5 巻，ダイヤモンド社，1972 年。
第 1 巻　産業社会編―経済人から産業人へ
第 2 巻　産業文明編―新しい世界観の展開
第 3 巻　産業思想編―知識社会の構想
第 4 巻　経営思想編―技術革新時代の経営
第 5 巻　経営哲学編―経営者の課題

注

1　本稿は，日本経営学会第 93 回大会（於関西大学，2019 年 9 月 8 日）自由論題での報告をもとに著わされている。発表の機会を与えて下さった学会担当委員の先生方，開催校の先生方とスタッフの方々，司会をつとめてくださった福永文美夫先生（久留米大学），ご清聴ならびに貴重なコメントを下さったフロアの先生方，その他関係者すべてのみなさまに，衷心より感謝申し上げる。

2　今日 decentralization を「分権制」と訳すことに，ほぼ異論はなかろう。手元の辞書によれば，decentralization の意味は「分散化，非集中化，地方分権化」である。「中心に集める，中央集権化する」を意味する centralization に，「否定，反対，逆」を意味する（ただし他の意味もある）接頭語 de がつけられてできた語である。初期の翻訳者・岩根忠氏は，中央から分かれているものは権限のみならず，そこには機能と責任がともなうとの認識から，あえて「分散制」の訳語をあてられている。その他，「分権制」の関連語として，local, localized，decentralized，decentralizing などがみられる。

3　近代立憲主義における「私的自治の原則」あるいは「意思自治の原則」にもとづくもので，「自己決定と自己責任」すなわち「自己決定権の尊重」をあらわしたものである。

4　本書の内在的理解については，拙稿「『企業とは何か』の意図とアプローチ―企業とマネジメントの書か，政治学の書か」（北海学園大学『経営論集』第 12 巻第 3 号，2014 年）を参照されたい。

5　次のような記述もある。「経済的保障計画に必要な経済権力の集中が自由な政府と両立するのは，自治と厳格な分権化のための制限と新しい制度的手段がしっかりと用意されている場合だけである。」（文献③p.87，掲載邦訳 298 頁）

6　ちなみに事実上の処女作『経済人の終わり』（39）でも，わずかながら「分権制」を想起させる記述がみられる。近代化には集権化した組織が必要ではあるが，想定外のことが生じた場合には各部門が独立して機能する必要があるとし，集権化の弊害を主張するのである（文献②pp.223–225，掲載邦訳 171 頁）。かくみるかぎり集権化への傾向を危険視し，その対策として分権化を提唱するという考え方をドラッカー自身が元々もち合わせていたということが確認できる。

7　その他，近親的な周辺概念としては，後期ドラッカーのキー・ワード「多元性（化）」（pluralism）や diversity（diversification）がある。後者は，場合によって「多様性（化）」や「多角化」と訳し分けられうる。「多角化」となれば，今日経営戦略論で一般的な用語であり，分権制的アプローチの趣旨からは大きく隔たってしまう。したがって本稿では diversity（diversification）を「多様性（化）」に該当する場合のみでとりあげ，「多角化」に該当する場合は考察対象から外している。この点，お断りしておく。

8　『企業とは何か』（46）初版における分権制の記述は，以上である。初版で分権制がとりあげられたのは，かかる「第 3 章　人間的営為としての会社」のみである。初版で終章にあたる「第 4 章　産業社会の経済政策」でも皆無である。これ以外で登場するのは，あくまでも後の版でつけくわえられたエピローグである。

9　「第 8 部　産業秩序の諸原理：工場コミュニティの自治」所収の 4 章は次のものである。

32 章　コミュニティ統治機関と企業経営
33 章　“マネジメントは経営しなければならない”
34 章　労働者とその工場統治
35 章　工場自治と労働組合

10　「多元社会」の語が著書で登場するのは，確認できる範囲では本書からである。「（新しい）多元主義」などいずれも後期ドラッカーのキー・ワードであるが，本書の段階ではいまださほど大きくあつかわれてはいない。しかし本書に先立つ論稿「カルフーンの多元主義」（48）では，20 世紀近代国家の危機に際してアメリカの多元的国家論への復帰をすでに主張しており，比較的早くからその重要性を意識していたことがわかる。なお同稿は『明日のための思想』（59），『生態学のビジョン』（邦訳書名『すでに起こった未来』。ただし同邦訳書には掲載されていない）（93）ら自身の選集に転載されており，ドラッカー個人にとっても意義深いもののようである。

11　以上の考察は，あくまでも春日による補足である。

12　現代経営研究会訳や上田訳は，腐心の労作である。ドラッカー本人とのやりとりもあったのかもしれないが，原書が原書だけにいかんともしがたい点である。

13　現代経営研究会訳は local（localized）と decentralized（decentralizing，decentralization）らを場合によって「分散」「部分化」「分権化」などと訳し分けている。

14　詳しくは拙稿「ドラッカーの国家論について」（北海学園大学『経営論集』第 15 巻第 2 号，2017 年）を参照されたい。

15　しかしドラッカーにおける「再民営化」（reprivatization）の語そのものの初登場は，実は本書ではない。確認できる範囲では，『経済人の終わり』（39）が初めてである（文献②p.125，上田訳『経済人の終わり』121 頁。掲載邦訳（岩根訳）では「再民営化」の語を用いず，「私有にもどされた」と訳出している（103 頁））。「再民営化」のアイディアじたいを，ドラッカーはかなり早い時期からもっていたということであろう。

16　本書では「工場コミュニティ」（plant community）の語も部分的に登場するものの，メインに用いられている語は「職場コミュニティ」（work community）である。「職場コミュニティ」を「工場コミュニティ」の各部分をなす下位概念として使い分けているようであるが，総じてこれまでの「工場コミュニティ」の主張をあらわすものとなっている。

17　工場コミュニティ（≒職場コミュニティ）の分権化について，具体的には次のように述べている。「職場コミュニティの意思決定は，分権化されるべき意思決定である。とはいえ，この意思決定は企業の連邦分権制が下位マネジメントに委譲した意思決定，すなわち事業上の意思決定ではない（46 章参照）。社会的な意思決定であり，職場コミュニティに関する意思決定である。したがってこの意思決定は，職場コミュニティに委譲される必要がある。またこの意思決定の背後にある原理は，事業上の意思決定に関する分権化の背後にある原理とさほどかけ離れたものではない。」（文献⑬p.282，掲載邦訳（上）465 頁）

18　「経営組織」全体の章立ては，次のようになっている。

41 章　新しいニーズと新しいアプローチ
42 章　組織の建築用ブロック
43 章　組織の建築用ブロックのまとめ方
44 章　設計論理と設計仕様
45 章　仕事と課題に焦点を合わせた設計：職能別組織とチーム
46 章　成果中心に焦点を合わせた設計：連邦分権制と擬似分権制
47 章　関係中心に焦点を合わせた設計：システム組織

48 章　組織に関する結論

19　分権化を軸とした多元・多様な組織形態として，「オーケストラ型組織」，「情報にもとづく組織」（the information-based organization），「責任にもとづく組織」（the responsibility-based organization），などが提示されている。

20　ちなみに同書では，「ザ・フロフェッショナル　アルフレッド・スローン」で次のように言及されている。分権制に知悉していたシボレー事業部長マービン・コイルとの会話で，分権制の長所と短所について議論したことがあった。分権制を適用できる範囲はかぎられているため，そのメリットを活かすような別種の組織を開発する必要があることなどが指摘されたという。その後『企業とは何か』（46）をテキストにして改革を行ったフォードが，「分権制」にもとづいて組織再編をした最初の企業であることや，それによって GM 型「分権制」がアメリカのコンサルティング会社の一般的な手法となったこと，しかしその頃（1950 年代）になるとドラッカーは GM 型「分権制」の仕様と限界を研究し，「分権制」をシュミレートすることしかできない組織のための代替案の開発に取り組んでいたことが述べられている。そして『企業とは何か』でその答えを「連邦分権制」と提示したが，それはピエール・デュポン，スローン，ドナルドソン・ブラウンや GM の同僚と部下（disciples）の見方でもあったとしているが，前後の文脈でみて混乱あるいは矛盾するような記述となっている（文献⑮266-267，掲載邦訳 409-412 頁）。

21　『傍観者の時代』（79），『ドラッカー　二十世紀を生きて』（2005）（＝『知の巨人ドラッカー自伝』（2009））でも，そのような記述がある。『未来企業』（92）では，「第 23 章　アメリカ自動車産業を本当に苦しめているのは何か」で，スローンの遺産として若干ふれられている（文献㉒p.175，掲載邦訳 210-212 頁）。ハーバード・ビジネス・レビュー掲載のドラッカー論文を同誌編集長のナン・ストーンが編集した『ドラッカー経営論集』（98）でも，そのような形で述べられている（文献㉗pp.110-111，掲載邦訳 229 頁。当該箇所のある論考の発表は 1988 年である）。ドラッカー自身による選集『すでに起こった未来』（93）では，初出 1953 年の論考で次のような記述もある。

「立憲主義は，アメリカのあらゆる主要機関を編成する力であった。今日それが機能しているとみられるのは，たとえば産業領域である。労使関係上の「コモン・ロー」を形成したり，企業内のマネジメントが「連邦制」や「正統な後継」といった原則を補強するうえで機能しているのである。（文献㉓p.7，掲載邦訳 16 頁）。「連邦制」＝「分権制」を，アメリカの基本的信念を企業領域で具現したものととらえているのである。