

## 評論 Criticism

## ドラッカーと日本的経営 ーコミュニティ, 社会, 知覚を中心にー

原稿受付 2022 年 8 月 31 日

ものづくり大学紀要 第 12 号 (2022) 33~40

井坂康志

ものづくり大学 教養教育センター

**概要** 本稿はドラッカーによって認識された日本的経営の特徴とともに, 彼が日本及び日本人のどの点に着目したかに論点を置く. 1959 年の初来日から, ドラッカーの日本理解は急激に進み, 日本の産業人と日本美術・文化・歴史への着目がその触発要因となった諸点を指摘する.

**キーワード**: P. F. ドラッカー 日本的経営 日本美術 日本文化

### Drucker and Japanese Management : Focusing on Community, Society, and Perception Yasushi ISAKA

Center for Liberal Arts, Institute of Technologists

**Abstract** This paper focuses on the characteristics of Japanese management as observed by Drucker, as well as his focus on Japan and the Japanese people. Since his first visit to Japan in 1959, Drucker's understanding of Japan had progressed rapidly, and he pointed out various aspects of Japanese management that were inspired by his focus on Japanese industrialists and Japanese art, culture, and history.

**Key Words**: P. F. Drucker Japanese Management Japanese Art Japanese culture

## 1. はじめに

ドラッカー (1909-2005) が初来日を果たしたのは 1959 年のことである. 彼の著作は日本で広く受け入れられており, ドラッカーもまたある時期の日本への期待と共感を隠さなかった. その後 12 回来日しており, 有力経営者とも親しく交流し, 日本美術への深い造詣も交流を深める機縁となった.

ドラッカーの影響を受けた経営者はソニーの井深大・盛田昭夫, オムロンの立石一真, 富士ゼロックスの小林陽太郎など数多い. 後年セブン&アイ創業者の伊藤雅俊はクレアumont大学院大学ドラッカー・スクールに多額の寄付をし, その名を

同校に冠せられてもいる.

ドラッカーは経営学のみならず, 実業界で大きな影響をもってきた. 著作はほとんどすべてが邦訳されており, アメリカとほぼ同時期に日本でも刊行され, どの著作も広い愛読者を獲得してきた.

それでは, ドラッカーの側から見たとき, 日本産業界や日本文化・歴史へのアクセスは言説形成上いかなる影響をもちえたと言えるのだろうか.

その疑問に答えるためには, 日本から見たドラッカーのベクトルと共に, ドラッカーから見た日本への逆のベクトルからの視点を明確にする必要がある. 日本産業を単に日本社会で形成された固有のシステムにとらえるだけなら, 後年彼が自著の中でしかるべき重みを与えるだけの記述を残す

ことはなかったはずである。日本的経営の特徴を包括的にとらえることで、視点上の特徴が浮かび上がる可能性がある。

本稿では日本的経営の諸相について振り返ったうえで、彼の著作に示された3つの視点から検討する。ドロッカーの日本企業観のみでなく、言論全般を貫く視点としての①コミュニティ、②社会、③知覚である。なぜなら、初期の著作から、コミュニティ、社会そして変革が企業の成長を支える中心点と理解されており、初期マネジメントの枠組みで言えば、その3点にとりわけ腐心した感があるためである。

## 2. 日本的経営と経営ジャーナリズム

日本は1945年の敗戦から10年が経過し、『経済白書』は「もはや戦後ではない」を宣言、GDP年率10%の高度経済成長が幕を開けたのは1950年代後半である。電気洗濯機・冷蔵庫・白黒テレビが三種の神器とされ、庶民の生活水準は向上、1960年には池田勇人内閣による所得倍增計画が発表され、官民一体となった経済発展の恩恵を享受した。資源に乏しい敗戦国が、政府計画を上回って、年率10%成長により7年で所得が実質倍増した経済は世界の驚異とも受けとめられた。

1968年、アメリカに次いで世界第2位の経済大国となった日本は、石油危機や円高で成長を遮られるが、再びそれらを克服し、1975年からは経済先進国としては異例の年率4%の高成長を実現してきた。

朝鮮戦争特需、東西冷戦に対応するアメリカの援助、官民一体の経済発展への協働、経済大国実現への後押しもあり、いわゆる日本的経営の形成が見られるようになった。物的資源の乏しい日本で、人という資源が経済大国実現への最大の機動力になった。

最初に日本的経営を観察し特徴を紹介したのは、アメリカから来日したジェームズ・C・アベグレンであった。彼は第二次世界大戦では日本軍と戦い、戦後ボストン・コンサルティング日本代表、上智大学教授等を歴任、後に日本に帰化し、1958年には『日本の経営』を発表している。

アベグレンは、日本的経営の特質として、具体的事例をもとに検証し、主な点として、家族主義的關係、終身雇用関係、労働の非移動性、人を基準とした人事管理、年功賃金、集団的意思決定、個人責任の不明確などを挙げている。その作業を通し、3つの特徴として、「終身雇用」「年功序列」「企業内労働組合」を指摘したのは周知であろう<sup>1)</sup>。

終身雇用は、定年まで解雇することのない雇用システム、年功序列は勤続年数に従って給与や地位が上昇していくシステム、企業内労働組合は企業ごとにあらゆる職種（営業、研究、生産、財務を問わず）の労働者が同一組合に参加するシステムである。転職が給与や昇進の機会であり、職務業績が処遇を決め、職種ごとに労働組合が結成（自動車産業における溶接工労働組合等）されているいわゆる欧米型企業システムとは対照的である。

特に戦後、日々の糧食にも事欠いていた日本人にとって、年齢とともに必要費用の増大に合わせて給与も安定的に上がっていくシステムは歓迎すべきものとされた。しかも、会社が業績を上げることによって従業員全体の処遇が上がっていくことは、「わが社」意識をいやがうえにも高揚させる効果をもたらした。

現在言うところの「サービス残業」などをものともせず、社長から現場の隅々まで、「わが社」のために貢献しようとする会社人間が育ち、経済成長の礎ともなった。そこには日本的経営に伴う陰陽の両面がすでに垣間見られる。

だが、日本的経営とは、純粋に日本国内で形成されたものかといえば、そうではない。日本産業は、海外から輸入した経営システムを、団結と貢献で改良を重ね、生産性と国際競争力を高めてきた。

同時期には、アメリカの経営管理技術を中心とする経営手法が日本の産業界に流入し、ビジネスパーソンが雑誌や書籍を通して吸収したことから、「経営学ブーム」「経営ジャーナリズム」の時代ともいわれている。

「経営学ブーム」と「経営ジャーナリズム」は、日本的経営の実践的普及にとって、またとない啓蒙機能を果たした。

日本能率協会の創立 30 周年記念誌には、次のような記述がある。

「昭和 33 年に出版された坂本藤良の『経営学入門』，畠山芳雄の『会社はなぜつぶれるか』などの啓蒙書を契機に、いわゆる『経営学ブーム』が起こり、その頃、『週刊朝日』は『あなたも私も経営者』なるトップ記事を掲載するなどして、経営知識の大衆化が一段とエスカレートした」<sup>2)</sup>。

そこで①日本的経営、②経営学ブーム、③経営ジャーナリズムによる知識大衆化の中で注目を集めるようになったのが、ドラッカーであったのは意を用いてよい事実であろう。ブームの担い手は、実務家などの若手知識人であり、多くは当時 20 代後半から 30 代であった。引用文中にも言及される坂本藤良は、当時東京大学経済学部の特設研究生であり、当時の様子を次のように述べている。

「組合運動をやめれば助教授にする、といった話もあったのですが、当時の私は東洋経済新報社の『現代経営会計講座』で経営会計批判を書いたり、炭鉱や総評の理論的仕事を手伝ったりしていて、結局昭和 31 年に東大を追われる羽目になってしまったのです。でも、いろいろ勉強はしていました。馬場敬治先生に P・F・ドラッカーをおすすめしたのも私でした。あれは昭和 27 年ですから、今考えるとかなり早かったと思います」<sup>3)</sup>

坂本が経営学者・馬場に紹介したドラッカーの書物とは、時期から考えても、『現代の経営』(1954 年)を指すと考えてよいだろう。上記引用からも、先の①～③の融合を象徴する一つの事件として、ドラッカーの名が浮かび上がってくる。経営ジャーナリズムは、戦後日本の経済社会を活性化していく歴史的作業を引き受けた。その中で、ドラッカーの日本での受容に伴う様々な契機と特徴は、日本的経営に由来する先進性を理解し、自身の言説展開に還元するだけの潜在力を持ちえたと言えるであろう。

### 3. コミュニティ重視の経営観

ドラッカーにおけるマネジメントの展開において、戦後のマネジメントを示唆する日本的経営実

務の観察はきわめて重要な意味を持つと思われる。とりわけ、事実上マネジメントの第一作にあたる『現代の経営』は、帰属すべき社会を喪失したヨーロッパ人をナチズムが憑依した後の世界を取り扱っており、「根なし草のような状態」や「疎外された状態」をどう回避するかが含意されている点は注目に値する。そこでは、コミュニティの持つ企業組織における重要性が指摘されている。ドラッカーの言うコミュニティはどのように自説の中で展開されていたのか。また、日本的経営はドラッカーによるマネジメント観にどう親和していたのか。

日本的経営の形成期に実務界での経験を持ち、後に研究者に転じた島田恒は、日本的経営についての説明を外国人から求められたとき、「私はためらわず、ビジネス街周辺の居酒屋に案内することになっていた」と記し、次のような体験を語っている。

「昨今居酒屋スタイルは下降傾向といわれることもあるが、やはり夜のとばりが下りると、活気づく現場がある。その客のほとんどは仲間同士の楽しみである。(略)日本人にとっては、職場は仕事を超える意味を持っている。職場は、能力を提供して給料を受け取る場であるだけでなく、人間の全人格をかかわらせる場所ともなっている。そこで生涯の友人が生まれるような場所ともなっている。社内結婚も少なくないいわば、給料を超えて、共同生活のある場所となっていた」<sup>4)</sup>

上記指摘はアベグレンによる「家族主義的關係」「人を基準とした人事管理」「終身の関係」の実例と見てよいであろう。確かに、欧米では、人々は家庭や地域、教会などのコミュニティから出て、職場へ働きに出るのに対し、日本では極端な場合、人々は職場コミュニティの中で生活をする、いわば会社への「フルコミット」を厭わなかった事実とも重なる。

このように観察するならば、日本的経営においては社員や職員を「経済人」「仕事人」として機能的に律する以上に、組織のなかで所得を得るばかりか、全人格的コミットメントとそれに伴う場を付与し、社会的地位と安定を供した様相が見てとれる。

1959年に来日したドラッカーの目に、かかる状況はどのように映ったのだろうか。会社が経済的機能を超え、仲間としての触れ合いや絆のある共同生活体としての現場をもつ点が大いに彼を啓発したであろうことは確かである。

実はこのような人間やコミュニティを基軸とした企業観は、ドラッカーの初期経営のフレームワークにも見出すことが可能である。1930年代～40年代などの初期著作において、例えば、『企業とは何か』（1946年）では、コミュニティ要因に着目し、次のように述べている。

「企業は社会的組織である。共通の目的に向けた一人ひとりの人間の活動を組織化するための道具である」<sup>5)</sup>

さらに、その思いは初来日による見聞によって触発され強められた観がある。来日を経た帰国直後の論文を見る限り、日本の経済人や学者との交流がいかんしてドラッカーの企業観を啓発したかを見て取ることができる。ドラッカーは初来日時の印象について「戸惑う日本の若者たち」（『ハーパーズ・マガジン』1961年1月号）で次の記述を残している。

「私は日本の『経済の奇跡』を、経済学の文脈ではなく、日本の文脈で見る。今世紀の中心的な出来事の一つである日本の発展を、投資、資本形成、マーケティングといった観点ではなく、日本社会そのもののダイナミズムという観点から分析し、解釈しようとする」<sup>6)</sup>

ドラッカーの経営観を構成する二本柱は、事業展開と人材活用である。日本社会へのアプローチは、コミュニティの特性把握を第一義に置いており、経済的フレームワークに限定するものではなかった。日本的経営においては社員や職員は経済や仕事という限定的な機能性に閉じ込めておくことをせず、一人の人間としてコミュニティの中に「迎え入れられる」。組織のなかで所得を得るばかりか、全人格的生活の場を持ち、社会的地位と安定を得ている。それ自体が日本の企業だけでなく、「日本社会のダイナミズム」によっていると指摘されている。

上記の知見については、『現代の経営』（1954年）から同書を拡充・集成した『マネジメント』

（1973年）にいたるまで、基本的な見解は変化していない。あるいは、同書での議論は、彼が日本的経営を自著の一隅に取り入れた証左であった可能性も否定できない。たとえば、ドラッカーは『マネジメント——課題、責任、実践』の「人と労働のマネジメント」において、ことさら日本の大組織に見られる特徴を次の6点に集約して指摘している。

- 「①仕事内容が明らかになった段階で現場に任せる
- ②退職するまで研鑽を日常の課題とする
- ③ひとたび雇われれば職場が保証される
- ④福利厚生が賃金と同程度に重視される
- ⑤若年者を育てることがマネジメントの第一の責任とされる
- ⑥意思決定における責任の分散が期待される」<sup>7)</sup>

上記は、改めて見るならば、アベグレンの指摘、終身雇用関係、労働の非移動性、人を基準とした人事管理、年功賃金、集団的意思決定の言い換えにも見えるほどであり、彼が日本的経営の持つ豊かなコミュニティ的特性から相当程度に影響を受けたことは明らかであろう。しかも、同様のシステムの原型は、ドラッカーの初期著作の中にすでに指摘されていたのは興味深い点である。

だが、『企業とは何か』の時点では、いまだそれは理論というよりは、着想というにふさわしかった。ドラッカーがマネジメント体系化に本格的没頭を見せるのは、1959年の初来日以後であり、いわゆる日本的経営という事例との出会いは自説展開上の促進要因たりえたと見てよいだろう。

#### 4. 利益についての見解

興味深いことに、ドラッカーの経営観を成り立たせている一つの構成要素は、種々のコミュニティから社会への洞察へと連動していた。ドラッカーが日本企業の中に発見したものは、今なお刺激的で説得力を秘めたものといえるであろう。企業にとっての重要な尺度である利益さえも、社会的文脈から乖離したものと見なさない点にそれは看取可能である。彼は次のように述べている。



「私は西洋人として初めて、欧米とくにアメリカの伝統的な対応や政策が日本との関係において適切でないこと、そして日本では経済学や経済政策に対する見方が異なり、経済のゲームを異なるルールによって行っていることを指摘した」<sup>8)</sup>

この指摘は、日本的経営が、経済人仮説を置く欧米の経済学とは異なる原理によって展開されているとの認識による。そして、その違いは、企業の中心的存在理由を経済にではなく社会にあるとするのが彼の観察結果であり、言い換えるならば、彼がマネジメントを「社会的機関」として日本企業を観察していたようにも読める。同様の理路を詳述することは紙幅の関係もあり困難であるが、彼の1950年代のマネジメント上の所説において、企業が本来的に保持すべき社会性に着目した点に注目してみたい。それは『現代の経営』によって、提示された利潤観に最も端的に表現されている。

「(最大利潤)という概念は、事業の理解に、いささかも役に立たないばかりでなく、これまでばかり知れない害悪を流してきた」「かくして、事業の目的について正しい定義はただ一つしかない。それは顧客の創造である」<sup>9)</sup>

すなわち、企業活動の本義は、顧客への貢献にあるとする。企業は顧客ニーズを発見し経済的成果を提供することによって、社会や市民に貢献することを目的とするが、顧客とはつまるところ社会を構成する人間にほかならない。

ただし、ドラッカーは利潤の必要を否定していない点には注意が必要であろう。利潤は顧客を創造した結果であり、存続の可否を決する尺度という。いわば、企業がリスクを冒して事業を展開する上でのセーフティネット、あるいは未来を切り開いていくための必要費用と見る。ドラッカーの理解によれば、企業はまた、永続をはかるべきもの(ゴーイング・コンサーン)でもある。利潤は事業の目的ではなく、長期的目的達成を条件の一つと位置づけられる。

むろん経済的要因と社会的要因は現実の経営活動の中では明確に区分できない場合も多々あるが、企業利益の量的拡大を単一の目的として採用しないという、社会的な視野を示す枠組みとして言及されている。

『現代の経営』で提出された「目標管理(MBO: Management By Objectives and Self-Control)」は、ドラッカー初来日以来、日本の経営者に最も影響を与えたとされるアプローチである。目標管理の枠組みも、上記の文脈から説明可能である。経営組織への応用を考える場合にも、次の三原則、すなわち①本業を果たす、②仕事を通じて人を生かす、③社会への貢献、が提起されるように、その社会的両立が強く志向されている。<sup>10)</sup>そのような意味で、ドラッカーが目にした日本的経営のモデルは、個別的にはともかく、全体からすればドラッカーが本来構想した社会中心の経営観と矛盾しない。

日本的経営における社会の重視に着目し、その社会性を構成する動機に焦点を合わせながら、その特質と含意についての考察も、ドラッカーは後のマネジメント関連書の随所で行っている。経済機能を推進する中で、根源的な意味では人間社会に帰属しているのであり、他の主体と共に棲息し、共同の生を営むと見られている。

## 5. 知覚とイノベーション

ドラッカーは同時に、文化の観点から日本自体を理解する志向を保持し、日本文化や歴史への言及は多くの著作や論文にも頻繁に見られる。その主張内容は、彼が一個人として日本の美術によって「啓発された」体験を背景としている。

やや詳細にドラッカーがどの程度日本の美術に対して強い関心を抱いていたかに触れておきたい。その様相を知るにあたり、千葉市美術館で2015年に開催された「ドラッカー・コレクション 珠玉の水墨画—『マネジメントの父』が愛した日本美—」が参考になる。同展覧会は、国内3美術館(千葉市美術館、長野県信濃美術館、山口県立美術館)の巡回展であり、初公開を含む111点が展示される初めての試みとなった。

ドラッカーが日本美術に関心を寄せ、コレクションしていた事実は広く知られていたが、具体的にどのような内容と質を備えたものであったかは一般にはほとんど知られていなかった。それ以前には、1986年に「ドラッカー・コレクション 水

墨画名作展」(根津美術館等)が開催されたものの、一部の美術関係者向けだった。

彼は1959年の初来日時、2点の日本画を購入している。コレクション活動の最充実期は1960年～70年代、活動は1980年代半ばまで続いている。コレクション作品には、雪舟や雪村、尾形光琳など著名作者による作品がある一方、彼固有の審美眼で選ばれた作品も多く存在している。千葉市美術館で展覧会を企画した学芸員の松尾知子氏は次のように指摘する。

「ドロッカー・コレクションには、他には作例がほとんど見いだせない、つまりここでしかその人の作品を見ることができないという、逸伝の室町水墨画家の作品が何点も含まれる。(略)薄暗いような画面は今時の目には決して華やかに見えないが、しかし何か生命感をみなぎらせ、忘れたい存在感を放っている」<sup>11)</sup>

ドロッカーが画家の有名無名でなく、自らの美意識に基づき作品選定を行っていたと推察される評価である。実際に、来館者の感想としては、「知らない画家ばかりで教えられた」というものも多かったという。

全体の3分の1を占めるのが文人画である。「文人画と共にいれば、それだけ自分自身について学ぶことになる」<sup>12)</sup>と述べるほどに、作品に対して人格的に向き合っていた。神仏、歌仙、禅宗祖師などを主題とする作品も少なくなかった。

とはいっても、収集自体が目的でなく、ほぼすべてが掛軸であったことから、身近に掛けて日常生活の一部としてカジュアルに鑑賞された。実際に、掛軸を部屋に掛け、その凝視を通して、心の重心を整え、企業観察の武器ともいうべき目を時に休め、時に鍛えていた。

ドロッカーが日本美術のコレクターであったという事実は、日本理解の「質的側面」を考えるうえで重要な論点を多く含んでいる。たとえば、彼は1959年の初来日時、日本人の知覚による文化特性を見出し、次のように述べている。

「日本人が長い歴史の中で得意としてきたこと、つまり外国(この場合は『西洋』)の技術、アプローチ、目標、期待を『日本化』することなのである。日本が急速に経済大国になりつつある今、

つまり、数十年のうちに世界一の経済大国になる可能性があるとの見方もある中、異質で古い文化に西洋の考えを押し付けるのではなく、日本的な言葉で日本を理解することが、強く求められている」<sup>13)</sup>

さらに20年後、1979年に発表された「日本画の中の日本人」では、曾我蕭白、長澤蘆雪、伊藤若冲、円山応挙、狩野探幽、久隅守景などの十数名の画家に言及し、日本美術による日本論が展開されている。日本の画家に備わった高度な視覚が、他国との比較の上で精巧かつ繊細であり、知覚の優位が民族的なアイデンティティの源となっている点が指摘されている<sup>14)</sup>。

上記ドロッカーによる日本美術、文化、歴史への所見は、彼の知的業績とまったく隔絶して形成されてきたわけではない。1959年の初来日を一つの機として、マネジメント学説と並行しつつ興行き豊かに理解が育まれていった点は見逃すべきではない。事実、彼はマネジメントの文脈においても日本文化を高頻度で引用しているが、それはとりわけ、以下のような文脈においてである。一つは、日本人が知覚に優れ、海外の文物を見事に日本化することに成功してきたとする文脈、もう一つはその知覚志向を経営に織り込もうとする試み、すなわちイノベーションである。

『イノベーションと企業家精神』(1985)において、ドロッカーは、近代日本を社会的イノベーション主体としてとらえ、次のように記述している。

「社会的イノベーションとその重要性について最も興味ある例は、近代日本である。開国以来、日本は1894年の日清戦争、1904年の日露戦争、あるいは真珠湾の勝利、さらには1970年代と80年代における経済大国化、世界市場における最強の輸出者としての台頭にもかかわらず、欧米からは常に低く評価されてきた」<sup>15)</sup>

上記には背景をなす欧米からの「常識」がある。すなわち、日本は「模倣」によって経済成長してきたという当時流布されていた理解がそれにあたる。対して、ドロッカーは日本の歴史や文化に見る知覚能力、すなわちアナログカルに対象をとらえる模倣を一つの能力領域ととらえていた。彼は

次のように述べる。

「日本はおよそ 100 年前、その資源を社会的なイノベーションに集中することとし、技術的なイノベーションは模倣し、輸入し、応用するという決断を下した。そして見事に成功した。この日本の方針は今日でも正しい。なぜならば、時に冷やかしの種とされている創造的模倣なるものこそ、きわめて成功の確率の高い立派な企業家戦略だからである」<sup>16)</sup>

ドラッカーは、日本が得意とするイノベーションを浮き彫りにするものとして、「創造的模倣」を見出している。彼は知覚的作用の一典型とも称すべき特徴として、すでに存在する製品の意図せざる市場をもたらす「隠された能力」として、日本企業に内在する知覚能力に注視したといえる。この解釈に基づく日本的経営はきわめて示唆的かつ根源的なものである。そのことは、創造的模倣は後発国にとって最も成功確率の高いイノベーションとも指摘されている点に表れており、日本人の知覚のマネジメント的側面への斬新な論点を提示しえたといえよう。

イノベーションは、マーケティングと並び、マネジメントを社会的に展開していく両輪の一つとして位置付けられている点は見逃されるべきではない。それはマネジメントの基本原則に等しく、変革を未来に向けて志向する知覚アプローチとしての意味合いを持った。すなわち、ドラッカーは知覚の観点から、マネジメントの基本原則である変革上の課題を示したといえる。

## 6. おわりに

上に示した 3 つの視点は、各時代ごとの観察対象の性格において基本的に認識は微妙に異なっている。ただし、各要因には有力な接点が存在する。日本の文化や歴史への実地観察がマネジメントなど固有の経営システムの一部として採用され、広い意味では同様の系譜に属している。むしろ敗戦後の日本をめぐるいくつかの理論構築上の意図の中で、最も説得的な仕方でも説明するうえでの素材を彼は日本で見出したとも解釈しうるであろう。

その点については、最後に 2 点を指摘しておきたい。

1 つは、日本産業へのきわめて肯定的な評価が見られるとともに、後年の批判に至る萌芽もまた見られる点である。ドラッカーが高頻度で来日した 1960～1970 年代が日本経済の成長期にほぼ当たっていたことで、発展局面特有の環境やリスクなどの実態に適合していたことを加味すべきであろう。一方、1980 年代以降、ドラッカーはバブル経済に至る日本企業の行動に警鐘を發し、時には批判に転じている。その焦点は、日本的経営に見られる極端な共同体主義への危機意識にある。たとえば、初期著作においてすでに次の指摘がなされている。

「家族主義は答えとして間違っているだけでなく、間違った問いに対する間違った答えでもあった。（略）産業社会において位置と役割の問題が出てくるのは、働く者が一人前の人間としての尊厳を与えられず、子ども扱いされたままであることから生じている。事実、産業の現場では家族主義などよりも手荒なボスのほうがましとされる。

（略）必要なことは、人間としての尊厳を与えることである」<sup>17)</sup>

ドラッカーは家族主義の過剰を個としての尊厳を脅かす要因と理解し、同様の視点から、企業活動の目的規定は、初期のマネジメントの枠組みに即して言えば、どこまでも個の自由を前提とした事実とも整合している。そして個をコミュニティの中に埋没させるのは明らかに越権との見解に見て取ることができる。極端な家族主義の問題性は、必ずしも個の意志や創造性に依拠するのではなく、むしろ企業システムの力学によって規範や言動が強要される点にある。背景として、後に高度経済成長期の心理機製の残存のために、経済社会の成熟にふさわしい組織を形成できず、変革よりも継続を強調しようとする圧力が足枷として働いたことがあったかもしれない。

第 2 に、知覚を通したイノベーションについてである。この点は、高度成長期の日本的経営が最も強みとするところであった。しかし、その後の日本的経営の推移を見る限りにおいて、経済成長が一定の成熟に到達した後、必ずしも初期に期待

された発展を遂げたかについてはドラッカー本人によっても疑問が呈されている<sup>18)</sup>。

上記について総じてドラッカーはますます多様化していく 80 年代以降の社会において, 日本的経営が自己変革を伴わずして存続していく危険性を十分に理解していた。それは集団性と同調圧力が, 個の創造性や主体性を破壊しているとの見解に現れている。結果として, ダイナミズムと試行錯誤を機会と見るのではなく, 回避すべきリスクと見なすようになった点も指摘される。

日本的経営の展開とドラッカーとの関係性については, 経済社会の変遷などとの関係など, 複数の視軸を介したときに, いっそう多面的な把握が可能となるはずである。日本的経営が戦後の一時期影響力をふるい, 経済成長に卓越した作用を及ぼした理由については, 現在もなお一筋縄ではいかなない複雑かつ困難な様相を示している。同様の点からすれば日本的経営に関するドラッカーの議論は, さしあたり戦後経済状況における一面の解釈にほかならない。

だが, 彼が一定の条件下における日本的経営に対してきわめて肯定的であるのはわれわれの見てきたところである。それではこのような肯定的視野に立脚していかなる特徴をその後の状況において主張していったのだろうか。あるいは, なぜその後の日本的経営の現代的有効性について一定の留保を示したのだろうか。

後の著述においては, 日本的経営に伴ういくつかの批判が見られるが, 本稿で示しえたのはその一端に過ぎない。他の視点からの総合的評価については今後稿を改めたい。

## 文 献

- 1) J.C.アベグレン 占部都美訳 日本の経営, ダイヤモンド社, 1973, 186-187.
- 2) 壹岐晃才:証言 戦後日本の経営革新, 日経新書, 1981, 65-66.
- 3) 壹岐晃才:証言 戦後日本の経営革新, 日経新書, 1981, 66-67.
- 4) 島田恒 新版日本的経営の再出発, 同友館, 1986, 4.
- 5) P.F.ドラッカー 上田惇生訳 企業とは何か, ダイヤモンド社, 2008, 22.
- 6) P. F. Drucker, The Baffled Young Men of Japan, Harper's Magazine, January 1961
- 7) P.F.ドラッカー 上田惇生訳 エssenシャル版マネジメント——課題, 責任, 実践, ダイヤモンド社, 2002, chap.20
- 8) 日本事務能率協会 (ドラッカー来日時資料)
- 9) P.F.ドラッカー 上田惇生訳 『現代の経営』, ダイヤモンド社, 2006, 46
- 10) P.F.ドラッカー 上田惇生訳 『現代の経営』, ダイヤモンド社, 2006, chap.5
- 11) 松尾知子 ドラッカーコレクション珠玉の水墨画 「マネジメントの父」が愛した日本の美について, C&M Journal No.2, 2015
- 12) 松尾知子 ドラッカーコレクション珠玉の水墨画 「マネジメントの父」が愛した日本の美について, C&M Journal No.2, 2015
- 13) 日本事務能率協会 (ドラッカー来日時資料)
- 14) P.F.ドラッカー 日本画の中の日本人, ダイヤモンド社, 1979
- 15) P.F.ドラッカー 上田惇生訳 イノベーションと企業家精神, ダイヤモンド社, 2002, 11
- 16) P.F.ドラッカー 上田惇生訳 イノベーションと企業家精神, ダイヤモンド社, 12
- 17) P.F.ドラッカー 上田惇生訳 企業とは何か, ダイヤモンド社, 2008, 148-149.
- 18) P.F.ドラッカー 上田惇生他訳 マネジメント・フロンティア, ダイヤモンド社, 1985, 122-123