

## 論文 Article

## 戦後日本とドラッカー

—産業界への影響を中心に—

原稿受付 2021年7月20日

ものづくり大学紀要 第11号 (2021) 5~12

井坂康志

ものづくり大学 技能工芸学部 総合機械学科 特別客員教授

**概要** 戦後の日本産業界は、高度成長と軌を一にして、ドラッカーによるマネジメント学説を受け入れてきた。そこには、マネジメント・ブームや、ドラッカー本人による来日など、様々な要因との相関関係を見ることが可能である。本稿ではその軌跡をたどることで、受容の実相を検討する。

**キーワード** : ドラッカー 戦後 日本産業 マネジメント 高度成長

## Japan's Post War Period and Drucker: An Influence on Japanese industry

Dept. of Manufacturing Technologists, Institute of Technologists

**Abstract**

Throughout Drucker's long career, Japanese business community was considerably more enthusiastic in its praise of his books and remarks than was in America. In the post-war period of Japan, he received almost unanimous approval in reviews from both practical and academic segments of Japanese industry. The favorable reviews accorded to his management books had both an uplifting and disconcerting effect on Drucker. On the other hand he realized his insights were from observing Japanese style of management, in probing the community-based practice in Japanese fashion. This article focuses on the Drucker's mutual influence in Japan's post war period just before the bubble economy crush in early 1990s.

**Key Words** : P. F. Drucker Japanese management post war period community-based corporation

## 1. はじめに——戦後日本とドラッカー

本論はマネジメントの代表的思想家であるピーター・ドラッカーの業績を検討するものである。

敗戦後 1950年代、日本は新たな産業再建のための無数の難題を抱える激動の時代だった。戦後日本産業再生への模索は、経営学の普及における重要な伏流を形成している。本論は、日本的経営や、日本において形成された特徴的な経営観を示して、経営学者ピーター・F・ドラッカーの果たした役割の一端を明らかにしようとする。

ドラッカーのマネジメントと戦後の人の経営観

はどのように関係するのか。彼のマネジメントは日本の経営に関わる者にとってどのように正当化されたのか。本論ではドラッカーの所見を踏まえつつ、彼がどのように日本の経営に関与したかを検討する。

本論の構成は、次節で戦後日本の実務家や研究者がどのようにマネジメントを受け入れたかについて検討する。第3節においては第2節での指摘点を踏まえながら、ドラッカーの初来日と日本の経営者、経営学者による受容を明らかにする。第4節では、日本の高度成長とドラッカー受容の関係を検討し、第5節では高度成長後のバブル経済

におけるドラッカーによる日本批判までを概観する。

## 2. 戦後日本のマネジメント・ブームの中のドラッカー

日本においても、1949年にはすでに神戸大学で初の経営学部が創立され、経営を学問とする潮流は強化されていった。経営学の普及の一端として、坂本藤良による『経営学入門』が1958年に刊行され、ベストセラーとなっている。同書で時代の寵児となった坂本も、企業の公器性について説明する箇所、ドラッカーに言及している。

「以上のような理念（筆者中：企業の公器性のこと）は、最近のアメリカ経営学でいえばドラッカー理論に明瞭に示されている。かれは新聞記者から経営学の経営にはいった人で、ユニークな著作をいくつか発表しているが、企業の社会性を主張する点では典型といってよいであろう」<sup>1)</sup>

敗戦後間もない当時であって、すでにドラッカーの名に言及する例は少ないとは言えない。1950年代は、復興しつつある日本社会においても経営学ブームが起り、後述するように日本能率協会の『月刊マネジメント』をはじめ、いくつもの経営者向け雑誌が発刊され、好評を博してもいた。

そのなかで、立教大学助教授（当時）の野田一夫が『現代の経営』を經由してドラッカー本人との交流を深めていったことは、日本への彼の名の浸透において見過ごすことのできない影響力をもった。

同書を翻訳した野田はMIT（マサチューセッツ工科大学）での在外研究を終えて帰国した後、現代経営研究会を立ち上げ、学者、実業家、実務者を中心に、著作を翻訳し、日本に紹介する活動を行っている。その結果、原書刊行の2年後、1956年に『現代の経営』は発刊の運びとなり、日本の産業界にドラッカーの名が印象付けられるようになる。野田は、『現代の経営』に接した時の印象を次のように述べている。

「アメリカ帰りのものも含めて、現代経営研究会の全メンバーは、共通の関心事である『日本の経営の近代化』といった課題を包括的に、かつ体系的に把握しうる上で、われわれの意欲をかきたて、議論を導く手引書の必要を感じていた。しかし、少なくとも、当時入手しうるいわゆる『経営書』には、わが国のものはもちろんのこと、アメリカのものでさえ、われわれのそうした欲求を満たしてくれる本は絶無に等しかった。そんなとき、われわれの友人の一人が、出版後間もない *Practice of Management* を何冊かアメリカから持ち帰ったのであった」<sup>2)</sup>

当時産業界や学界のみならず、官界の論者からも経済成長の指針を提供する論者としてドラッカーの名は知られつつあった。経済企画庁に在籍しマクロ経済分析を担当した金森久雄は、後に振り返って『現代の経営』を次のように評している。

「彼は、経営者がいかなる職能を果たすべきであるか、高級幹部をどのように管理すべきであるか、企業に働いている人やその仕事をどのようにマネージすべきであるかといった実際的な問題についても適切な方法を示したのであり、その結果、この本は企業経営者のバイブルのようになった」<sup>3)</sup>

なお、ドラッカーの経営学研究もまた、一橋大学や神戸大学の研究者によって取り込まれるようになり、本来、実務家向けに書かれた『現代の経営』は経営学説としても受容される。ただし、現在当時書かれたものを見ても、専門研究が行われたというよりも、それぞれの研究課題や関心から必要な素材を切り出していこうとする傾向が強く、読まれ方の振れ幅も大きかった。

中でも日本の経営者に強い影響力をもったのは、目標管理であった。目標管理は『現代の経営』で提示されるマネジメント手法の一つである。目標管理に触発を受け、さっそく導入したという逸話は日本産業界各所で見受けることができる。たとえば、立正大学の村上恒夫は次のように述べる。

「私はいつも思うことだが、日本の目標管理というものは、すでに『現代の経営』にでていた。現実には、『現代の経営』がでてから10年ぐらい経て、住友電工が方法として実現したものである。ところが、目標管理は、ドラッカーが以前に述べていることをだれも触れないまま、あたかも新しいものかのごとくでてきた」<sup>4)</sup>

同様の新しさに伴う印象は、当時において学界と実務界ともに共通していたようである。住友金属鉱山電子金属事業部総務部長の職にあった猿谷雅治とは1974年4月号の『近代経営』に「責任の『組織化』こそこれからの重要課題」と題する一文を寄せ、ドラッカーによる所説の最大のポイントを責任の概念にあると看破している。マネジメントの普及期においては驚くべき正確な理解と言わざるをえない。猿谷は次のようにも述べている。

「結局のところ、ドラッカーは、解決への手がかりの大きなカギの一つを『責任』という形で提示する。『責任』という重荷にたえる労働者をつくり出すことが、これからの経営者の重要な仕事である。(略)日本の経営者、管理者は、このドラッカーの立脚点を徹底的に論議し、自分たちのこれからの道を把握する手がかりを得る必要がある」<sup>6)</sup>

ドラッカーは何よりも産業社会の観察者であり、コンサルタントであった。同時に、日本文化の研究者でもあった。彼は経営実務のコンサルティングに日常的に携わりながら論説や書物を執筆してきた経緯に鑑みれば、彼がただに産業社会の分析のみでなく、第一に読者を意識し、あえて読者の必要性や共感に強く訴えかける執筆法を採用したとも考えることができる。『現代の経営』における「目標管理」などにおいて、彼は常に実務家への共感を意識する表現を好んで使用している。他の経営学者や理論家であれば、さらに理論的かつ体系的な執筆がなされた可能性もあるが、ドラッカーは実務家に対しては別の基準、すなわち共感

と読みやすさという課題を自らに課していたように見える。その執筆方法が、実務に携わる読者の行動を触発する意図を含んでいたと見てよいであろう。

一方、その頃ニューヨーク大学でマネジメントを講じていたドラッカーはマネジメント講座の学生の多くが実務家であったことから、アプローチ上の大きな特徴は、経営現場から汲み上げられた実践知の共有と展開にあった。むしろ、ドラッカーが日本において特別な人気を博したのは、しかるべき時間とエネルギーを現実ビジネスの要請に応じて提供してきた結果と見てもよい。もちろん、日本産業界が彼の書物や論文の消費先として巨大であったこと、指導を希望する企業がひきも切らなかった事実も理由としてあげられるだろう。

### 3. ドラッカー初来日と経営ジャーナリズム

ここで改めてドラッカーの普及を後押しした要因について少し視野を大きく取ってみたい。

1950年代の日本においては、「経営ジャーナリズム」ともいうべき動きが見られるようになっていた。経営ジャーナリズムとは、いわゆる経済ジャーナリズムとは異なり、企業や産業などの生きた活動を取材対象とする一連のメディアの刊行を伴って開始されている。

経営ジャーナリズムは活字メディアによる主導的言説が産業社会の中心をなすビジネスパーソンの意識活動に影響を与える過程と見てよいであろう。とりわけ、雑誌や本を日常的に読む知識層のビジネスパーソンにとって無視できない影響を振るったであろうことは想像にかたくない。

戦後はラジオ、とりわけ民間放送が活発に開始され、1954年までにラジオ局は33社54局に増えている。「国民生活白書」では、ラジオの普及率は1958年9月で都市部91.7%、農村部でも90.3%に達している。テレビの登場はやや遅れ、NHK東京の放送開始は1953年であり、翌年にはNHK大阪と名古屋、民放は1953年の日本テレビ、翌年には東京放送が放送を開始した。1958年には東京タ

ワーが完成し、受信契約者数は大きく伸長していった。

合わせて週刊誌が一斉に刊行されるようになり、新聞社系とは別に出版社系の雑誌が『週刊新潮』『週刊文春』を初め 1956 年あたりからブームになっていく。企業経営をテーマとする雑誌は、戦前戦中において『日本能率』（日本能率協会）が 1942 年に、『規格と標準』（日本規格協会）や『生産』（日本能率協会）が 1946 年に、また『事務と経営』（日本事務能率協会）、『事務能率』『生産能率』（日本能率協会）が 1949 年に創刊されていたが、いずれも専門の経営団体による専門的機関誌の位置づけをもった。

他方、経営ジャーナリズムとは、一般のビジネスパーソンを読者対象として、取材対象は経営者のみでなく、現場で働く人の生の声などを対象とする啓蒙的な特徴をもっていた。その嚆矢は 1951 年に刊行された『マネジメント』（日本能率協会）であった。いわゆる「経営学ブーム」を迎えると、次々に新しい経営誌が創刊されるようになった。

以下列挙すると次のようになる。

1954 年	
『経営実務』	企業経営協会
『企業診断』	中小企業診断協会
1955 年	
『工場管理』	日本工業新聞社
『産業訓練』	日本産業訓練協会
『セールス・プロモーション』	セールス・プロモーション・ビューロー
1956 年	
『近代経営』	ダイヤモンド社
『マネジメントガイド』	産業能率短大出版部
『オペレーションズリサーチ』	日科技連
『マーケティング』『セールス』	セールス・プロモーション・ビューロー
1957 年	
『ビジネス』	東洋経済新報社
1959 年	
『生産性』	日本生産性本部

『IE』	日本能率協会
『マネジメント・ジャーナル』	日本事務能率協会
1961 年	
『ブレーション』	誠文堂新光社
1962 年	
『別冊中央公論・経営問題秋季号』	中央公論社
『市場と企業』	日本能率協会
『現場と QC』	日科技連
1963 年	
『プレジデント』	ダイヤモンド・タイム社
『リクルートメント』	日本リクルートセンター

(注) 各社 HP 等から筆者作成。

これら雑誌の主たる読者は、企業活動に携わる知識階層であり、彼らは経営に伴うジャーナリズムを通して、ビジネスにおける「世論」を形成していくことになる。そのなかで、戦前における昔ながらの服従ではなく、自由と責任に依拠した発言は、日本の産業社会を機能させるプロモーターとして働いたであろうことは想像にかたくない。

経営ジャーナリズムの隆盛とドラッカー受容との間には強い相関を見出すことが可能であるが、まさにその「急拡大期」において 1959 年のドラッカー本人の初来日はまさに決定的だった。

その時代においては、デミング賞で知られ、ニューヨーク大学経営大学院の同僚だったデミングなどが、日本経済を「指導した」外国人知識人と目されていた。デミングはニューヨーク大学でドラッカーと同僚であったばかりか、共通のコンサルティング活動を行う関係にもあった。デミングは GHQ の経済調査を行うために、10 年以上早い 1947 年に訪日している。

事実、日本産業において、QC 活動は一つの経営システムとしてのリーダー格であったと見て間違いではない。他国でさほど受け入れられたとはいえないデミングの説は、ある面でドラッカーと同様に日本において受容され、成果をあげた。あるいは、戦後日本の経営管理は、QC を基本とし、製造業のみならず、広汎の部門に 응용され、半ば

日本全体が巨大な QC サークル化していたと見てよいかもしいない。

戦後社会を生きる日本人は、産業復興を切実に求めている。その原理探求にあたり時代的要請を見事に体現したデミングに並ぶ知識人がドラッカーであったと言える。

彼はヨーロッパの文化を知り、東洋文化に造詣が深く、しかもアメリカの知識人だった。そのような彼の発言が、国力の復権を望む日本人の心に響かなかつたはずはない。

初来日の折、ドラッカーは「経営の水平線」と題する講演を行っている。主として経営リーダーの育成について語られている中で、彼は次のように締めくくっている。

「30 余年ほど前に私が初めて社会に出て仕事を持つようになったころから、一貫して世の中はいつも暗く、そして、ものさびしいところのように思われた。(略) われわれが生き延びられたのは、われわれが時々目を上げて、水平線のかなたを眺めるように努めたからである。私も人類がかつて経験したいかなる困難な時代においてつねに遠い地平線に何が横たわっているかを展望しようとした」<sup>7)</sup>

ドラッカーによる発言が、戦後の焼け跡から起業して世界企業に育った経営者を大いに勇気づけたであろうことは、この発言からも首肯しうるところである。

彼の訪日は経営の近代化と事務の効率化を目指すために情報化の普及と推進事業および人材開発と育成事業を展開する一般社団法人日本経営協会の招請によって実現している。日本経営協会は金森徳次郎を初代会長とする歴史ある経営者団体であり、六代目会長を務めたキッコーマンの茂木友三郎など、直接間接にドラッカーの影響を受けた人物が中心的に活動していた。

1959 年の初来日は、日本の経営者もドラッカーも双方の立場から、ともに裨益するところ大なる出来事であった。簡単に、来日時時の行動概要をしてみることにしたい。

1959 年 7 月

- 4 日 日光東照宮
- 5 日 日光東照宮
- 6 日 経営者との懇談会
- 7 日 講演「経営の水平線」(東京/産経ホール)
- 9 日 講演「経営の水平線」(東京/毎日ホール)
- 10 日 京都・奈良観光
- 11 日 京都・奈良観光
- 12 日 伊勢神宮観光
- 13 日 伊勢神宮観光
- 14 日 講演「経営の水平線」(名古屋/愛知県文化会館)
- 15 日 1 次セミナー(箱根宮ノ下/富士屋ホテル)
- 16 日 1 次セミナー(箱根宮ノ下/富士屋ホテル)
- 17 日 1 次セミナー(箱根宮ノ下/富士屋ホテル)
- 20 日 2 次セミナー(箱根宮ノ下/富士屋ホテル)
- 21 日 2 次セミナー(箱根宮ノ下/富士屋ホテル)
- 22 日 2 次セミナー(箱根宮ノ下/富士屋ホテル), 帰国

日本工業倶楽部の経営者懇談会に参集したのは次のメンバーだった。馬場敬治(東京大学名誉教授), 平井孝太郎(神戸大学教授), 藻利重隆(一橋大学名誉教授), 山城章(一橋大学教授), 佐々木吉郎(明治大学教授), 野田一夫(立教大学助教授), 坂本藤良(経営評論家), 石田武雄(国鉄), 加藤威夫(日本建設代表取締役社長), 小野豊明(日本製紙工場長), 山口英治(信越化学工業社長室長), 茅野健(電電公社経営調査室次長)。

(出所) 野田一夫監修/日本事務能率協会編『ドラッカー経営哲学』日本事務能率協会, 1959 年および日本事務能率協会資料。

上記から理解できるのは、高度成長期における中心的な産業人や論者がドラッカーの初来日講演にこぞって耳を傾けたという事実であり、反対から見れば、ドラッカーもまた日本の中心的知識階層に接するとともに、日本文化を象徴する文物を理解するうえで、有意義な機会を持ったという点である。

経営ジャーナリズムの中心人物が自ら出向いて日本の人々と接したことは、決して小さくない影響を持つことになった。ドラッカーの側からも日本に対して、経済成長とは別の意味で吟味の必要を感じた点はその後の受容の経路に大きな影響を

もつこととなった。彼自身はその後本格的な日本美術研究に取り組むことになるが、初来日はそのための「実地検分」の意味をも持つことになった。

#### 4. ドラッカーと日本の高度成長

その後もドラッカーは生涯において 16 回来日している。

来日記録に照らしてみると、高度成長の中心をなす 1950 年代後半から 60 年代末にかけて、ほぼ 2, 3 年おきに来日している。これは当時の知識人と比較しても高頻度と考えるとよい。

付言するならば、初来日の「もう一つの主目的」が日本美術の購入にあったことを彼は後に振り返り次のように述べている。

「私が購入した最初の 2 点の日本画は、いまだに私達の収集の中に健在である。この 2 点は、今回の点来会に出品する作品を選択した研究者が、出陳と決定しているので、優れた作品であるといえよう。この記念すべき 2 点は、16 世紀初頭の絵師式部龍杏必要の扇面と、江戸初期の女流絵師清原雪の部の芙蓉図で、217 年前すなわち 1959 年夏に、日本を初めて訪れたときに求めたものであった」<sup>9)</sup>

ドラッカーにとって日本社会を理解するとは、日本社会を構成する力の探求を意味した。文化や芸術の観点を伴わなければ、かり日本産業のリーダーと交流したとしても、そこで行われている議論を十分に理解できないと考えたためであろう。彼にとって、日本の経営を理解することは、日本の社会の特性を理解することと同義であった。

例えば日本的経営について、島田恒はドラッカーの所説を引用したうえで、次のように述べている。

「一杯やりながらの話題は実に多方面にわたる。大体飲みはじめの話題は「仕事はどうや……」みたいなことから入るのが多い。いわば話題の正統派である。サラリーマン最大関心事の一つ

である人事異動のニュースなどはもっとも話題になりやすく、夜の縄のれんで予想屋が氾濫するのである」<sup>11)</sup>

本来は生産のための機能的な組織である企業のなかで、勤務時間が終了してからも居酒屋などで仕事や人生を語る日本のビジネスパーソンの姿が、企業を社会的な機関と見定めたドラッカーにとって一つの理念型に見えた事情も作用していたであろう。ドラッカーも戦後世界の意味探求において、日本的な共同体志向の強い企業像にこの時期限りなく好意的な眼を向けたのはある意味では当然だった。

経営学者の高宮晋は 1970 年に編纂されたドラッカーの選歴記念論文集に論考を寄せた二人の日本人のうちの一人である。もう一人は藻利重隆であり、当時としても一橋大学の経営学の重鎮であり、ともにドラッカーとも親しい間柄だった。高宮は「ピーター・ドラッカーと日本のマネジメント」と題する論文において、いかに日本の産業界が高度成長期にドラッカーから強い影響と触発を受けたかを記述している。

高宮が特筆するのは、1966 年の来日時に日本政府より勲三等瑞宝章を受章している点である。日本の産業経営の近代化および日米親善への寄与による。

同叙勲の理由について、高宮は次のように述べている（原文英語）<sup>10)</sup>。

「(1)日本経済は 1955 年以降、急速な経済成長を遂げたが、同時に経営の近代化の強い要請もあった。何より問題は経営者に直接かかわるものであり、専門経営者の倫理や明確な社会的責任の確立などへの答えが追求される一方、経営的指針や分権性、貿易自由化に伴う新たな競争環境への適用などの経営実践における近代化が追求された。

(2)日本の経営においてこのような問題の解決にあたり、ドラッカー教授は日本産業界に招聘され、1959 年 6 月に東京、大阪で持たれたトップマネジメントセミナーの講師を務められている。以来、教授は 1960 年、62 年、64 年と経

営発展の会議のために3度来日している。

(3)東京、大阪のみならず、名古屋、福岡、広島など日本全国から産業界のトップが参集し、セミナーは参加者600名以上の盛況ぶりだった。

(4)ドラッカー教授は近代化の途上にあるわが国産業界の経営哲学の確立において主導的役割を果たした。(以下略)

経営者においてドラッカー評価はさらに高かった。ソニーの経営者であった井深大は、1972年の『ドラッカー全集』(全5巻)に推薦の辞を寄せ、「ドラッカー教授は、全業績を通じて新しい産業社会の発展と展望を的確に分析・予見した巨人であり、われわれ経営人にとって、その著作はバイブル視されている」し、他方で盛田昭夫は「今日、経営についての学問がさかんで、経営学者と呼ばれる人も多い。しかし、そのほとんどが、資本と労働と技術の面から探求され、論じられている。経営とはそんなものではない。私は『思想』だと信じている。ドラッカー氏は、それを理解しており、氏ほど深い経営学をもった人を私は知らない」と述べている。

日本経済の劇的な復興に伴い、日本的経営が言われるようになったのもドラッカー初来日と期を同じくしている。日本的経営の大きな特徴は、その組織や生産形態において日本の共同体慣習から汲み上げられたスタイル、すなわち日本産業の三種の神器とされた、年功序列、終身雇用、企業内組合などがほぼそのまま肯定される点にある。

彼がマネジメントの中心に据えたのも、組織の生産力源泉としての人だった。日本の会社は、人に生きる意味と、社会を前進させる生産性とをともに体现しているように見えたのであろう。

日本とドラッカーとの親密な関係は、その後の著作にも強く影響している。初来日以降、著作には日本企業や日本文化についての記述が1970年代初頭の『マネジメント—課題・責任・実践』まで頻出するようになる。

## 5. 日本経済と会社本位主義

マネジメントへの熱は高まる一方で、1950年代から60年代まで、ドラッカーの著作は、学問的にも真正面で受け止められていた。世に出たドラッカー関連の論文だけでも70件をゆうに上回る。執筆者も藻利重隆、岡本康雄、三戸公、下川浩一など一線の社会学者たちによるものだった。

50年代以上に、60年代は、日本が本来の自信を取り戻す過程であったと見ることもできる。60年代に入ると日本の高度成長は本格化し、年率10%以上もの成長を遂げていくことになる。1964年には東京オリンピックが開催され、内外への復活ぶりが訴求されることになった。

また、海外からも、ノーマン・マクレーによるConsider Japan(英国『エコノミスト』1962年9月)は「驚くべき日本」のタイトルで日本人を鼓舞した。マクレーによる日本礼賛は、その後70年からバブル経済の80年代にいたる嚆矢とも言える論説だった。

その後も、スウェーデンのジャーナリスト・ホーカン・ヘドバーク、『ル・モンド』記者のロベール・ギラン、未来学者のハーマン・カーン、そして極めつけはエズラ・ヴォーゲルの『ジャパン・アズ・ナンバーワン』にいたる日本礼賛本は続出した。『ジャパン・アズ・ナンバーワン』は1979年5月にアメリカで刊行され、間もなく日本でも翻訳されると大ベストセラーとなった。

明治維新から100年程度で近代化を達成し、太平洋戦争での敗戦から30数年ほどで、戦時中の仇敵から「ナンバーワン」とほめそやされたとなれば、日本人が陶然とするのはやむをえなかったかもしれない。

しかし別の面から見れば、企業は人々の生活全体を包み込み、同時にコントロールするシステムでもあり、収益や利潤などとは関係のない人間活動にまで浸食する論理としても現れる。

奥村宏の指摘する「会社本位主義」は逆機能の典型と見てよいであろう。いわゆる日本的経営は、会社本位主義を原理とする法人資本主義を支えるシステムでもあり、そのなかで、会社人間という歪んだ人間像が形成されていったと奥村は見る。

奥村宏は日本を「矛盾の先進国」とし、会社本位主義の隆盛と崩壊を緻密に描出し次のように述べている。

「法人資本主義が 1955 年ごろ以後の日本資本主義の構造であるが、その構造を動かしている、あるいはこの構造の下で働いている人びとを動かしている原理が会社本位主義である。

法人資本主義の構造ができあがると、経営者も従業員も会社のために忠誠をつくし、会社のために一生懸命働く。かつては資本家に雇われ、資本家に忠誠をつくしていた経営者は法人としての会社のために忠誠をつくす。かつては資本家に雇われていた従業員も会社に雇われ、会社のために働くようになる。そして社会全体もこの会社本位主義を是認し、会社のために忠誠をつくすことがよいことだとされるようになる」<sup>12)</sup>

これ以上深く「法人資本主義」論には立ち入ることはできないが、ドラッカーは日本の高度成長に対して無批判であったわけではないし、一枚岩のものとも見ていなかったのは確かである。その点は、他の日本礼賛の知識人との間に横たわる決定的な差異である。

1964 年には戦略の書物『創造する経営者』を、1966 年にはトップマネジメント論として『経営者の条件』を刊行している。

このあたりには、彼の名はほぼ企業経営の代名詞となり、実業界での声望は確立していった。1964 年には、アメリカ帰りの銀行員・岩根忠が初期の著作『経済人の終わり』『産業人の未来』『会社という概念（企業とは何か）』を翻訳出版している。初期の政治著作が日本に紹介された意義は大きいものの、やはり経営関連に確固たる基盤を持つマネジメントの書物と比較すれば、政治的著作への注目は限定的なものにとどまった感がある。

読者としてもドラッカーを大戦前の危機の時代の政治や国際評論の観点からではなく、経営やマネジメントをファーストラベルとして貼り付けるほかに、現代にいたる固定的イメージは日本の

高度成長期に形成されたものの名残にほかならない。ある意味では、ドラッカーもまた、これらのカテゴリーに半ば強制的に編入された感がないでもない。

## 6. おわりに——今後の課題

本稿では、ドラッカーのマネジメントを念頭に置きつつ、やや強引ながらも戦後日本の高度成長との関連においてその多方面にわたる主張からそれをリードしてきた事実を見出してきた。とはいえ、彼の著作と時代状況との分析は今回十分に考察したとはいいがたい。

そこで最後に今後の課題について述べたい。現時点において、ドラッカーはバブル前夜までの日本産業には賛意を示したものの、以降は一定の距離を保っていたと解釈することが妥当性を持つと考えられる。その視点はまた、晩年のドラッカー研究はもとより、知識社会の展開を捉えるうえでも実りある視程を提供しうると考える。稿を改めて考察したい。

## 文 献

- 1) 坂本藤良『経営学入門』光文社、1958年、257頁
- 2) P・F・ドラッカー／野田一夫訳『マネジメント』ダイヤモンド社、1974年、監訳者の言葉より
- 3) 金森久雄『大経済学者に学ぶ』東洋経済新報社、1997年、85頁
- 4) 『近代経営』（ダイヤモンド社）1974年4月号
- 5) 小野豊明『証言・日本の経営』マネジメント社、1980年、119～120頁
- 6) 『近代経営』（ダイヤモンド社）1974年4月号
- 7) 野田一夫監修／日本事務能率協会編『ドラッカー経営哲学』日本事務能率協会、1959年、143～144頁
- 8) 『ドラッカー全集』（全5巻）ダイヤモンド社、1972年
- 9) 『ドラッカー・コレクション水墨画名作展』日本経済新聞社、1986年、9頁
- 10) S. Takamiya, "Peter Drucker and Japanese Management," *Peter Drucker: Contributions to Business Management*, New York University Press, 1970, pp.250-251.
- 11) 島田恒『日本の経営の再出発』同友館、1986年、4頁
- 12) 奥村宏『最新版 法人資本主義の構造』岩波現代文庫、2005年、266-267頁