

## 論文 Article

## 現代経営学とドラッカー

—J.マチャレロ&amp;リンクレターによるリベラル・アーツの概念を中心として—

原稿受付 2015年6月18日

ものづくり大学紀要 第6号 (2015) 1~7

井坂康志\* 1

\*1ものづくり大学 技能工芸学部 製造学科

## The Future of Business Administration: Maciarielo and Karen Linkletter's Liberal Arts Concept on Drucker's Views of Management

Yasushi ISAKA

\*1 Dept. of Manufacturing Technologists, Institute of Technologists

## Abstract

The aim of this article is to explore the basic framework in the present business administration in comparative views on Drucker's management works. Drucker has earned distinction in lots of consulting professional roles, but his essential points of managerial views are typically shown as Liberal Arts through Joseph Maciarielo and Karen Linkletter's view points, which we see the alternative view points for business administration.

**Key Words**: Peter F. Drucker Management Liberal Arts Customer Creation

## 1. はじめに—問題意識と論点

今日経済社会のグローバル化とともに経営の効率化が進展している。そこでは本来多様な経営的事象が収益性や効率性といった経済的価値尺度から一元的に捉えられる傾向が高まりつつあるかに見える。

経営学や組織に伴う一連の研究が、市場経済を所与とし、経済的側面への知的貢献をなしたのは事実としても、他方で経済的視点を越えたところに存する人間的・社会的側面をもともすれば捨象する方向に働く傾向があるのは否定できない。精神的・規範的側面への欠如が指摘されるのもその現れとしてよいであろう<sup>①</sup>。

もちろん今日のグローバル下の企業経営が高度に複雑な経済活動を主たる要因とする以上、組織を適切に管理し、経営していく手法の探索は不可欠といえる。しかし、経営が組織人にとっての具体的問題である限り、経済効率の観点からのみ捉え、定量化に過剰な軸

足を置く経営学は一面性を免れないように思われる。

すでに経営学は、利益やコストといった計量可能な要因に領され、人間的・社会的側面、さらには理念的・規範的側面から企業経営をとらえていく観点に乏しいものと考えざるをえない。

一方で、人間主義的側面を強調する論者にドラッカーがいる。ドラッカーは、マネジメントの体系化に貢献した論者として知られるが、他方で知識社会の到来と進展などの文明批評についても独自の議論を展開している。彼は人間社会の観察者として世に出て、組織社会における経営学の可能性を示してきた。経営学の貢献と限界、そして未来への課題をも示した。ドラッカーは経営学の体系的言説の枠組みを問う数少ない論者だった。

経営学の中にドラッカーを今もって位置づけられずにいるのはそのためである。現在の経営学の潮流を見る限りにおいて、ドラッカーを学問的に適切に扱う

機縁は乏しく、使用語彙の概念的精密さについても同一地平で論じることは容易とは言いがたい。

だが、ドラッカーの主張には現代経営学を再検討し反省するうえで、示唆的な要因が多く含まれているのも事実である。ドラッカーの視座を参考にすることで、俯瞰的な立場から経営学のありかたを問い直すことが可能となる。

本論では上記の問題意識を受け、ドラッカーについての業績を補助線として現代経営学を考えることにしたい。

ただし本稿の関心からすれば、ドラッカーを経営学体系の中に取り入れることを目的とするものではない。むしろ、現代主流の実証志向の経営学への有効なオルタナティブとしてドラッカーを見る。そのことを通して、人と社会を対象とした経営学的アプローチに見るべき点があることを検討する<sup>②</sup>。

以下ではこの問題をドラッカーの影響を強く受け、現代を取り巻く経営問題への応用を試みるマチャレロ&リンクレターの視点とマネジメントにおける顧客の創造の概念とを援用しながら概観していくことにしたい<sup>③</sup>。

## 2. 研究史の概観と現在

### 2.1 ドラッカー研究史

ドラッカーは現代のマネジメントに巨大な足跡を残した一人に数えられる。だが、圧倒的な名声と比較して、日欧米におけるドラッカー研究は必ずしも活発とは言えず、研究者として評価も定まったものとはいいがたかった。

日本の研究史を振り返ってみるならば、欧米と比較してかなり早くから考察対象とされていたことがわかる。1959年に発表された藻利による研究書『ドラッカー経営学説の研究』の冒頭に「わが国の経営学界において、ドラッカーの名を知らない人はないだろう。そればかりではない。実業界に身をおくインテリゲンチアについてもまた、これとほぼ同様のことがいわれうるであろう」と記述され<sup>④</sup>、少なくとも59年以前から経営学者による研究が始まっていたことが窺われる。ドラッカーの初来日が1959年であった事実とも符合

する。

一方、アメリカで最初に出た本格的な研究はH・ボナパルトとJ・E・フラハティ編の1970年の論文集であった<sup>⑤</sup>。ドラッカーを経営思想史的に評価するほぼはじめての試みとしてボナパルトによるThe “Philosophical Framework of Peter F. Drucker”や技術史家のクランツバークなどによる論文“Drucker as Historian of Technological Change”が収められていた。しかし、その後1980年以降、アメリカでは、ドラッカーを学として討究する潮流は急速に消失し、1990年代に入り、J・J・タラントやJ・ビーティによる伝記的著作のいくつかを除けば近年にいたるまでは見るべきものはなかった。

その間、1970年以降、日本において異彩を放つのが三戸(1971)の研究であった。マネジメントに限定されたドラッカーを経営思想家として取り上げたことで、ドラッカー研究に大きな影響を与えた。経営の思想的基盤がほぼヨーロッパ期に形成されていたことを初めて示唆したのも三戸である。他方で、寺沢正雄、岡本康雄の著作をはじめ、一橋大学、立命館大学、武蔵大学、立教大学、亜細亜大学などから数多くの研究論文が発表されている。いずれもマネジメントの普及と研究の成果であって、中心は経営学研究者であった。

1972年には高宮晋、村上恒夫、林雄二郎、野田一夫といった研究者を中心にマネジメントに関わる研究や翻訳活動が開始されていく。それ以外にも、70年の前後には、産業界やジャーナリスト、研究者が盛んにドラッカーを論ずるというブームの状況が現出した。その後70年代後半から80年代にかけてはほぼ研究と実務に二層化し、実務に大きくシフトしていく。同時期にドラッカーの名は通俗化し、ビジネス書の書き手としてベストセラー・リストの常連となった。

だが、90年終わりから2000年代に入ると、ドラッカーを社会思想や文明批評の観点から捉える動きが起こる。注目すべき代表が、マチャレロ&リンクレターによるリベラル・アーツとの関わりでドラッカーのマネジメントを評する研究だった。そこでは既存の経営学の枠組みを越え、新時代に規範性を与える個性的な経営思想家としての評価がなされる。新たなドラッカー像の提示と見てよいであろう。

## 2.2 ドラッカー経営学の特徴

では、ドラッカーの経営学を特徴づける要因はどのようなものだろうか。

ドラッカー自らはコンサルタントとして、経営の理論的側面と実践的側面の双方に深くコミットし続けたが、同時に両者を架橋しうる理念的背景、あるいは哲学を経営学の基盤に据えた。それは彼の晩年の発言に明確に表れている。

「私の場合は、社会への関心の原点が第一次世界大戦時、1920年代、30年代における西欧社会および西欧文明の崩壊にあったためだと思うが、企業とそのマネジメントを経済的な存在としてだけでなく、社会的な存在として、さらに進んで理念的な存在としてとらえてきた。

確かに企業の目的は、顧客を創造し、富を創造し、雇用を創出することにある。だが、それらのことができるのは、企業自体が、コミュニティとなり、そこに働く一人ひとりの人間に働きがいと位置付けと役割を与え、経済的な存在であることを超えて社会的な存在となりえたときだけである」<sup>6)</sup>。

ドラッカーの経営学にあつては、経営要因を社会システムの一部と見なし、その関係性や相互作用に着目する。そのような自らの方法を「社会生態学」と呼び、自然生態学にならぬ当為性や先入主なく人や社会を観察した。このような視座における特徴は、いまだマネジメントへの関心の芽生える以前のドラッカー初期著作にも明瞭に見て取ることができる。

たとえば、1939年に公刊されたナチズム批判の書『経済人の終わり』以来、一元的合理主義への批判を自らの知的課題の一つとしたドラッカーは、特に第二次大戦後、多元性と自由にもとづく社会の実現のために、中核的機能を担う企業の経営問題に知的資源を傾注していった。次作『産業人の未来』(1942年)では、前作で提示した経済人概念を超克し、自由擁護と組織的多元性を追求する「産業人」概念の提示をもって、マネジメントは経済的一元主義や合理、イデオロギー的把握に基づく概念としてではなく、むしろそれらを乗り越えた新たな多元的かつ関係論的な「社会生態学」的アプローチを方法論的核に据えた。

さらに、生態学的視座の企業への応用は第三作『企

業とは何か』(1946年)に結実している。第二次大戦を挟み、GMのコンサルティング経験から、新たな社会を貫く中心的権力としての企業を生産活動の中心のみでなく、個に市民性を与える社会的機関としてとらえたことが、『企業とは何か』におけるドラッカー所説の構成上の特徴をなしている。ドラッカーによれば、企業は社会的付託(正統性)を帯びてはじめて存在を認められる組織である。反対に言えば、社会的付託なくして、企業は存在を社会的に認められることはない。しかも企業は組織の織りなす動的プロセスそのものであり、社会の「生態」を象徴的に浮かび上がらせる要とされた。

いずれも社会的要因を企業活動にビルトインしながらも、接点をなす人と組織に思いが及んでいた点に特徴がある。社会生態学的観点からの企業経営とは広く社会システムに影響を与えざるをえず、また影響を受ける感度の高いノードたらざるをえない。そのエコロジーにおける中心的な結び目としてドラッカーは企業の役割を見出したのだった。

かかる企業の生態的側面を最も象徴的に示すものとして、ドラッカーが事業の目的を「顧客の創造」と捉えた点に見ることができよう。顧客とは企業組織から見た外部世界と考えることができる。顧客という外部主体との生態的コミュニケーションの維持が企業存続の条件となる。顧客創造が衰弱化するならば、組織はシステム自身によって条件付けられた現在と未来のバランスを失し、いずれ存続が不可能となる。

すなわち、顧客創造の失敗は社会との関係構築の失敗を意味し、最終的には「倒産」という事態に直面することになるが、社会生態学的に言えば、正常な新陳代謝に相当する。

そのような視点から捉えた企業組織とは、社会全体の生成発展にあつて自らを再生産し、外部環境の維持に資する。企業は開放型システムの代表的プレーヤーであつて、顧客創造に伴う適正利潤を継続することで、社会の生成発展を賦活する推進主体となるのである。

## 3. リベラル・アーツから見たマネジメント

では、ドラッカーのマネジメントは昨今の新たな研究の潮流の中でどのように捉えられうるのだろうか。

ここで、本稿のテーマであるマチャレロ&リンクレターのドラッカー研究を見ていくことにしたい。マチャレロ&リンクレターは科学的合理的な認識態度との関係からくる現代経営の規範性喪失を指摘する。わけでも企業の極端に収益追求が結果として、社会に対して破壊的な逆機能を例にあげ、同時にマネジメントの基本的な規範意識が減退しつつあるとする。

一方で現在の危機的状況の克服要因をドラッカーに内在する「リベラル・アーツ」に見出す。リベラル・アーツはマチャレロ&リンクレターがドラッカー思想を貫く一つの問題圏として見出した縦糸と考えてよい。

マチャレロ&リンクレターによれば企業は歴史的に営まれたリベラル・アーツの思想系譜を具現化するとした<sup>(9)</sup>。

というのも、企業は経済主体として以上に、働く人々や顧客など社会的主体への規範を創出し、維持発展させる意味を持つ。人は企業の中で働くことを通して知識を身につけ、知的触発を受ける。そのことが、組織を豊かにし、人の可能性を育てていく。そのことが知識社会における市民を育てる。この理路を先の顧客創造の観点からすれば下記のように考えられる。

顧客は科学主義的態度で理解しうる純粋合理の対象と言うより、現実生きて脈動する自律的存在ととらえる。だからこそ、プロは倫理的一貫性がなければならない。

顧客は社会生態そのものであって、絶えざる変化のうちにある。変化のただなかにありながらも、日常的な世界を形成している。多元的組織にとって、顧客は社会そのものである。顧客のニーズに応える行動自体が社会規範や秩序の推進動因である。

マチャレロ&リンクレターは次のように述べる。

「教養教育は市民を社会の指導者に育てる技法とされた。そのような当時の教養教育の理想とは、行為と人格に基準を定めるとともに、総合的な文献の読解や社会的価値への畏敬はもとより知と真実を重んずるところにあった」<sup>(10)</sup>。

とりわけ今日の経済社会にあって、高度の情報による言論空間や、グローバル社会で瞬時に取引を可能とするシステムなどは、多元社会の顧客像の先駆的事例となりうるであろう。しかし、そこにはドラッカーが主張する重要な前提条件が存在する。

多元性が規範意識の源となりうるには、価値の基盤としての自由と責任が確立しなければならない。このことは、ドラッカーの言う知識労働者にとってとりわけ顕著である。例えば、組織にあって実践的生産力を具体的成果に変換するには一定の知識が必要になる。製薬であれ、建築であれ、高度な組織的生産物としての知識は、同時に人や社会全般に負の影響を与える可能性をはらむ。何よりもまずマネジメントに携わる者は、マネジメントに伴う知識を活用する能力に加え、その結果生ずる顧客の影響と知識に伴う権力に対しても責任を受け入れなければならない<sup>(11)</sup>。

マチャレロ&リンクレターは次のように述べる。

「知識社会における教育ある人間ならば、教養を実際性を欠く装飾とは見ない。教養としてのマネジメントを実用に供する者にとっては、あらゆる知識をフル活用して身近なレベルで活用しうるものでなければならない」<sup>(12)</sup>。

特にマネジメントは組織を顧客という外部世界との関係で成果を上げる知識であって、社会の発展を促進する主体である。マチャレロ&リンクレター言うところの「リベラル・アーツの正系」の地位を占めるとする<sup>(13)</sup>。

このようにドラッカーにとっての企業やマネジメントとは、知識を現実適用するとともに、マネジメントの中核をなす「顧客創造」を通して人と社会の共創を促し、その意味でリベラル・アーツの継承に寄与する。知識は顧客との相互作用を経て新たな外部の知識を生み、生み出された知識を体系的に収集し、自らの組織の内部にフィードバックしながら成果を生む。

同時に、マネジメントは知識を通じて人と社会を市民的成熟に導く学校の役割も持っている。ビジネスの原理と教養の原理を分断し、隠蔽してきた意識を回復させる働きはドラッカーのなかに始まっている。高度産業社会にいるわれわれにとって気づきにくいことながら、経済経営活動はきわめて広大な人間活動における形式の一つに過ぎない。マネジメントをリベラル・アーツの後裔と見るならば、経営それ自体が市民性の窓の役割となる。

その意味でマチャレロ&リンクレターが指摘するマネジメントの重要な機能が教育なのは驚くにあたらない。ドラッカーにあっての顧客とは外部世界と組織

内部を結びつける要因である。顧客との関係は外部世界への責任を意味し、自らを世界に対して開いていく扉の役割を果たす。

事業家が外部世界における創造的活動を行うことが、同時に人材を育成というかたちで組織内部における価値を創出する。この観点からも、ドラッカーはマネジメントを一般に考えられるよりはるかに広く捉えていた。

#### 4. 多元性と規範

以上のドラッカーの所説と思考内容が現代の経営学にとって意味するところは何か。

一つには今日の社会における経済主義的な思考枠組みを批判的に理解し、フレーム自体の有効性について反省を迫る点がある。規範性や倫理性などの質的で目的的な精神的価値を源として、マチャレロ&リンクレターの言う「Lost Arts (失われた技法)」に遡るメタ的知に眼を向けるよう触発する。その点で、社会科学が前提とする意味世界におけるフレームワークに有効なオルタナティブを供すると言える。

そのことは組織、社会、人間に真に貢献しうる経営学として発展が期待される学としての可能性を高めるであろう。マチャレロ&リンクレターは、「リベラル・アーツ」を導きの糸としてドラッカーの所説を解釈することで思想史的枠組みの中で経営学を反省し、解明しようとした。同様のことは野中も述べるように、ドラッカーの所説がリベラル・アーツの新たなあり方を具現化しているとも見られる<sup>(12)</sup>。

ここまでの主張内容を整理してみると、ドラッカー研究の現状の抱える次の問題点が浮かび上がる。第1に、ドラッカーにおける経営思想の総合的研究がいまだ質的に十分な段階に達していない現実がある。特に今日においては経営思想家としての見方が現れつつあるとは言え、ドラッカーと既存の知識領域が別のものとして論じられる傾向が見られる。

確かに両者の相違は決して小さなものではなく、経営思想を総合的かつ継続的に探求するのがためらわれる知的環境がこれまでにあったのは否定できない。ド

ラッカーが主として産業界や実務界で支持された経緯を反映してか、彼をアカデミズムの対象として扱うのに違和感があったのも事実である。

確かにドラッカーがマネジメントを論じはじめたのが1946年からだとすれば、95年におよぶ人生のなかで、マネジメント学者としての活動期間に比重があるのは当然である。だが、ドラッカーを包括的に論ずるための経営実践との架橋的視座を獲得しなければ、総合的に経営学とドラッカーの新たな結びつきを見出す機縁を捉えることはできない。これまで十分に埋められることのなかった知的懸隔に橋を架けることが今後の研究の大きな課題となる。

第2に、現実の経済社会に目を転ずれば、ドラッカーの思考内容を純粋に学問的語彙で捉える試みが成功してきたとは言い難い。しかし、経営の実際に携わる者ならば経営を科学と考へて実践する者はほとんど存在しない。むしろアートであるとする考へのほうが多くの実践家の共感を集めるであろう<sup>(13)</sup>。そのことが、他方で合理性・徹底性の欠如と見られるのは当然とも考えられるが、リベラル・アーツによる根源的な問題意識の働きの中だけではその意味性を逆説的に増していくように思われる。課題となるのは彼が論じた個々のトピックもさることながら、意図された全体像についての見取り図を描くことであろう。

そのような見方は1970年代に三戸の研究によって示された視座であったが、研究の本流を形成するまでにはいたらなかった。ようやく近年において、ドラッカーの言説をその人・経営思想・業績の総合において捉えるのは、坂本和一も指摘するごとく「再発見」としてさしつかえなく<sup>(14)</sup>、経営学のみならず新たな知的鉤脈の所在を暗示するものがある。

そのためにはこれまで例外として切り離されてきたドラッカー解釈を再度総合的に検討し直す必要がある。新たな研究を目指すにあたり、学問の枠組みに伴う問題を克服し、新たな課題を設定し直す必要があるであろう。

本論は「リベラル・アーツ」を媒介とした経営学とドラッカーとの関係を探ったものの、特にリベラル・アーツの討究においては明らかに掘り下げの足りないものとなった。他日を期したく考える。

## 【謝辞】

本論の執筆にあたり、上田惇生氏（ものづくり大学名誉教授）、島田恒（神戸学院大学）の的確な批判とコメントをいただいた。特記して謝意を表したい。

## （参考文献）

- Taylor, F. W., *Principles of Scientific Management* (1911) (T.F.テイラー／上野陽一訳『科学的管理法の原理』(1969)産能大学出版部)
- 上田惇生・ドラッカー書簡(2001)7月6日
- 井坂康志「P・F・ドラッカー・インタビュー録」(2005)5月7日
- 坂本和一『ドラッカー再発見』(2008)法律文化社
- 篠原勲・井坂康志「ドラッカー研究の方法論に関する一考察：文明とマネジメントへの視角」『鳥取環境大学紀要』(2009)第8号
- 井坂康志「脱『昨日の世界』の哲学——ウィーン、フランクフルトの時代」『現代思想』(2010)VOL.38-10
- 島田恒『非営利組織研究』(2003)文眞堂
- 野中郁次郎・竹内弘高／梅本勝博訳『知識創造企業』(1996)東洋経済新報社
- 三戸公『ドラッカー——自由・社会・管理』(1971)未来社
- 三戸公『ドラッカー、その思想』(2011)文眞堂
- 三戸公「ドラッカーを超えて——マチャレロ&リンクレター先生に聞く」(2013)(日本経営学会年次大会,9月5日)配布資料
- 三浦一郎・井坂康志編著『ドラッカー——人・思想・実践』(2014)文眞堂
- 藻利重隆『ドラッカー経営学説の研究』(1959)森山書店
- 山田雅俊「経営学的方法的限界と課題」『玉川大学経営学部紀要』(2013)第20号
- Bonaparte and Flaherty eds. *Peter Drucker: Contributions to Business Enterprise* (1970) New York University Press
- Drucker, P. F. *The Future of Industrial Man* (1942) John Day.
- Drucker, P. F. *Concept of the Corporation* (1946) John Day.
- Drucker, P. F. *The Practice of Management* (1954) HarperCollins.
- Drucker, P. F. *The Age of Discontinuity* (1969) HarperCollins.

Drucker, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (1971) Harper & Row.

Flaherty, J. E. *Peter Drucker: Shaping the Managerial Mind* (1999) Jossey-Bass.

Maciariello, J. A. and K. Linkletter *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations* (2011) McGraw-Hill.

## 【注】

- (1) 山田(2013)がこの問題を詳しく論じている。
- (2) 三戸公は異彩を放つドラッカーにこそ経営学の規範性が宿り、そこに現代人が彼から学ぶべき点が多く存することを指摘する(三戸(1991)285)。そのような一連の新たなドラッカー像を説く論者に共通するのは、経営学の議論のなかで「問いきれなかった部分」をドラッカーが代位的に照射しているのではないかという問題意識にあるように筆者には思われる。
- (3) マチャレロは2013年の日本経営学会年次大会(関西学院大学,2013年9月5日)での講演にあっても同書の基本テーマを繰り返し、ドラッカーのマネジメントの持つ経営学における貢献と可能性について語っている。マチャレロの主張に対し、三戸は「日本で経営学徒として学んできた私は、マチャレロ先生の主旨を大きく肯定する」と述べ、その本流を「人間とは何かを問い、人間のあるべき姿に規範を求める」点にあるとする(三戸(2013))。

(4) 藻利(1959)1.

(5) Bonaparte and Flaherty eds.(1970).

(6) 上田惇生・ドラッカー(2001)。

(7) 上田惇生・ドラッカー(2001)。

(8) Maciariello and Linkletter (2011)9.

(9) Maciariello and Linkletter (2011)93.

(10) Maciariello and Linkletter (2011)153.

(11) Maciariello and Linkletter (2011)154.

(12) 野中・竹内(1996)62-63.

(13) ドラッカーに学び、富士ゼロックスなどの企業を経営した小林陽太郎は、「スキルやハウツーで補うことのできない価値」が経営には存在し、それを「リベラル・アーツ」としたうえで、このような観点からの経営学を創生した論者としてドラッカーを評価している(三浦・

井坂編著 (2014) 188-189) . また, 経営学者の野中郁次郎は, 経営とは「サイエンスよりも, むしろアートの側面が大きく, 人間の主観や主体性に基づくものである」ことを強調し, 「科学的な分析を重視して単なるハウツーになってしまった経営論を, 個別の具体的な現場のアクチュアリティに立ち帰り, もっと根本的に, 何が経営の本質か, 何を指すのか」を志向する「実践知経営」の重要性を述べた上で, ドラッカーが新たな示唆を与えてくれる論者であるとした (三浦・井坂編著 (2014) 210) .

(14)たとえば, 経営学者の坂本和一は「ドラッカーの歴史的慧眼」を通して, マネジメントの初期著作を読み直す試みを通して, 今まで省みられることのなかったドラッカー像の「再発見」を世に問うている (坂本 (2008) ii) .

—