

タイトル	ドラッカーと企業倫理：「マネジメントと社会」再考
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，11(3)：371-391
発行日	2014-03-25

# ドラッカーと企業倫理

—「マネジメントと社会」再考—

春 日 賢

## はじめに

企業倫理をふくむ「企業と社会」論からドラッカー・マネジメントを把握し、ひるがえってドラッカー・マネジメントの本質を浮き彫りにすることが本稿の課題である。

今日、耳目を集める「企業倫理」研究は、そもそも経営学における研究では大枠として「企業と社会」論 (Business and Society; B&S) に端を発している。この領域は、多様なものが重複し合いながら混在しているところでもある。企業経営を社会的に望ましい方向へ規律づけていくことを企図した広義の「コーポレート・ガバナンス」論 (Corporate Governance)、社会に対する責任に焦点を合わせた「企業の社会的責任」論 (Corporate Social Responsibility; CSR)、そしてかかる社会的責任の範囲を決める、すなわち道德主体としてメンバー個々や企業全体の倫理的なあり方を定める「企業倫理」学 (論) (Business Ethics) などである。これら「企業と社会」論として大きく一括される領域は、社会経済的なコンテキストにおける企業の影響力拡大を受けて登場してきたものである。そもそも「企業と社会」という問題意識の設定したいが、「企業」と「社会」の間にある軋轢ないしは溝を前提としている。そのはじまりとしてはポーエン『ビジネスマンの社会的責任』(1953)、マグワイア『企業と社会』(1963)が有名であるが、さらにさかのぼれば制度経済学の問題意識に見出すことも可能である。ヴェブレンを祖とする斯学派は巨大企業を分析の焦点に据え、新たに社会制度的企業観を提示したのである。

日本ではかかる制度学派の系譜に、ドラッカーは位置づけられている。もとより彼の思索すなわち執筆活動の動機は、人間一人ひとりとそれが集う社会の望ましい在り方にあった。そこでまず着目されたのが巨大企業だったというのも、いわば自然であった。かくして彼は独自の社会制度的企業観を提示し、そこから新たなマネジメントを編み出していくこととなる。ドラッカー思想の芯にあるのは「望ましい社会」の実現であるがゆえに、彼のマネジメント論もまたかかる「望ましい社会」の実現をめざすものにほかならなかったのである。ドラッカーの経営学ならびにマネジメント論は、誕生から自ずと「企業と社会」論たらざるをえなかったのである。

以上の視点から本稿ではとりわけモラリストとしてのドラッカーに焦点を当て、彼の所説を再構成していく。まずマネジメント誕生までの思想的展開を跡づけ、マネジメントに込められた「企業と社会」の視点を明確化する。ついで時系列的にマネジメントと「企業の社会的責任」「企業倫理」との関係を検討していき、またドラッカーによる企業倫理への言及を取り上

げ考察する。総じて改めてドラッカー・マネジメントの意義を問いただすものとする<sup>1)</sup>。

## I

ドラッカーは「ある社会生態学者の回想」というエッセイで、長きにわたる執筆活動に一貫している問題意識とアプローチを述べている（文献②③）。当初からの問題意識は「継続と変革の相克」、すなわち人間・文化・制度の必然的な継続性と、現代人が経験している断絶感との間に生じる緊張への関心にあった。そこから過去の価値観を維持し、新時代の課題に役立てられる方法を考えるようになったという。転換期における社会の安定をめざす視点であり、それが法治国家研究として真の処女作『フリードリヒ・ユリウス・シュタール：保守主義的政治理論と歴史的展開』（33）に結実することになる。しかし全体主義の脅威が迫る中で研究の軌道修正を余儀なくされた彼は、事実上の処女作『経済人の終わり』（39）を刊行する。表面上、本書は全体主義告発の書に見えるが、その根底にあるのは旧来の秩序の破綻により、社会の一体性とそのコミュニティが崩壊の運命にあるという危機意識である。前著『フリードリヒ・ユリウス・シュタール』（33）での問題意識、「継続と変革の相克」すなわち転換期における社会の安定化という課題を受け継ぎ、全体主義における問題の本質を剔抉しているのである。かくしてドラッカーは、新旧錯綜する転換期においていかに社会を安定させ、人々を守りそして生かしていくかをめぐって、生涯にわたって執筆活動をつづけていくのであった。

ドラッカー全思想においてとりわけ重要な地位を占めるのは、その基盤となった最初期の社会論である。『経済人の終わり』（39）で社会とそこに集う人間一人ひとりの危機的状況が述べられ、『産業人の未来』（42）でかかる危機克服のために解決すべき課題が具体的に提示される。そしてやや毛色の異なる『企業とは何か』（46）をばさんで著わされた『新しい社会と新しい経営』（50）で、課題解決への解答が大きくまとめあげられたのである。かくみるかぎりドラッカーにおいて『経済人の終わり』（39）は思想の原点、『産業人の未来』（42）は理論の起点、『新しい社会と新しい経営』（50）はそれら初期思索の総決算、ということが出来る。これら初期社会論三部作を通じてキー・ワードとなっているのは、「秩序」（order）である。当初は「信条」（creed）と相まって頻繁に用いられていたが、実にこの言葉こそ、初期ドラッカーを体現するものといつてよい。揺れ動く転換期の社会をいかに安定させるかをめぐって、ドラッカーは新しい秩序を打ち立てることで応えようとしたのである。彼の思想的本質は社会論にあるが、それもとりわけ「秩序論」としてのものなのであった。もとより「秩序」とは「社会秩序」にほかならず、つまるところその焦点は「社会のあり方」にある。秩序によって社会のあるべき姿を説いていこうとする点で、執筆活動開始当初よりドラッカーは何よりもモラリストであり、倫理的な社会の構想・建設者であった。

「秩序論」としてみれば、初期をふくめた前期全体の展開は以下のごとく整理できよう。『経済人の終わり』（39）での「旧秩序の崩壊にあって、いまだそれにかわる新秩序がない。いかにすべきか。」との危機意識は、『産業人の未来』（42）でさらに「秩序論」としての社会論、「人間論」としての自由論に大別して問題が具体化される。そこで示されたものこそ、前者においては「社会の一般理論」二要件であり、後者においては人間一人ひとりの「自由」＝「責任ある選択」、さらにそのための社会領域での「自己統治」であった。このように論点を社会と人間、すなわち秩序と自由とに区分しながらも、もとより両者は相即的な関係にある。自由と

は社会生活を系統だてる原理であり、人間一人ひとりの倫理的な意思決定に依拠する。しかし他方で人間一人ひとりの自由のためには、自由な社会もまた必要とならざるをえないからである。かくしてドラッカーは社会と人間、すなわち秩序と自由を論じながらも、二者のうちの前者「社会」「秩序」へと論点をより集約させていくのである。

端的にいえば、ここで焦点となっていったのが、「社会の一般理論」二要件の充足であった。①「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」、②「社会上の決定的権力が正当であること」、である。これら二要件は、①がコミュニティ、②がかかるとコミュニティをまとめあげるガバナンス、それぞれの実現に関するものである。あるいはまた、①疎外論、②権力論、とらえることもできる。ドラッカーによれば、「社会が社会として機能する」ためにはこれら二要件を充たさねばならないが、現実はどうか。現代産業組織の代表的な社会現象たる「大量生産工場」と「株式会社」は、いずれもこれらを充たしていない。大量生産工場はそこにある労働者一人ひとりに対して、人間としての社会的な地位と役割を与えていない。株式会社は「所有と支配（経営）の分離」によって自律的な社会的実体となってしまう、社会的に正当と認められるべき権力ではない。つまり「社会の一般理論」二要件は充たされておらず、現代社会は社会として機能しているとはいえない。こうしてかかる二要件の充足をめぐる、初期をふくめた前期におけるドラッカーの思索は展開されていくのである。

かくみるかぎりドラッカーにおいて「社会の一般理論」二要件は、きわめて重要な位置を占めている。「社会が社会として機能する」状態すなわち彼が思い描く「社会が社会としてあるべき姿」を端的かつ明確に示している点で、社会に対する「理論」という以上に彼にとっての「規範」や「秩序」を表わしているからである。まさに「社会の一般理論」二要件は、ドラッカーにとっての秩序論そのものであった。権力論（正当性論）をもふくめた「秩序」が集約されたものである。いわばドラッカーにとっての「企業と社会」問題にほかならなかった。この上ない具体的な企業調査による『企業とは何か』（46）を経て、彼は自ら設定した秩序すなわちかかる二要件充足問題に対する解答を提示する。その渾身の総決算こそが、『新しい社会と新しい経営』（50）であった。

実に本書の原タイトルは『新しい社会 — 産業秩序の解剖』（50）であり、全体が「産業秩序」（industrial order）で編成されたまさに秩序論そのものである。大企業を舞台に生じる社会的諸問題と、それに対する解決への試みが総括的に提示されている。ここにおいてドラッカーは大企業を社会的制度すなわち社会の中軸とし、肯定的かつ積極的に位置づけることによって、来たるべき「新しい社会」のあるべき姿を構想するのである。それはまさに「企業と社会」論にほかならなかった。もとより「企業」と「社会」の間には、いかんともしがたい軋轢がある。ドラッカーにおいては結局のところ「社会の一般理論」二要件充足に集約される問題である。彼は社会的制度たる企業の果たすべき機能として、かかる二要件に対応した「統治的機能」、「社会的機能」を新たに組み込む。前者は②ガバナンス問題に、後者は①コミュニティ問題に対応しているが、これによって二要件充足問題の解決をはかったのである。①コミュニティ問題は「工場コミュニティ」の自治とそれを支える労働者一人ひとりの「経営者の態度」への期待をもって、②ガバナンス問題は「所有と支配（経営）の分離」を企業の社会的制度化への積極的要因とし、これまでとは真逆に読み替えることによって、かの二要件充足問題に一応の解決がはかられたのである。ドラッカー自身が認めるように、それはこれですべて解決といった十分なものではなかった。社会制度的企業観とその正当性の論証に曖昧さを残す

のである。ここに彼はかかる不足部分を補い、二要件を十分に充たすべく行為者主体自らが実践することを説くのである。それこそが、新たに編み出されたマネジメントにほかならなかった。いわば企業の社会的制度化およびその正当化のための不可欠の作業として、マネジメントは誕生するのである。「企業と社会」論の視点すなわち「企業」と「社会」の軋轢を解消し、新たな秩序を打ち立てるべく、マネジメントは誕生するのである。

## II

『新しい社会と新しい経営』（50）から4年後、『マネジメントの実践』（=『現代の経営』（54））においてマネジメントは誕生した。体系的なマネジメント実践の書であるが、その底流にあるのはあくまでも秩序論であり、そのための企業の社会的制度化およびその正当化の実践である。実にモラリストとしてのドラッカーを読み解くうえでキー・ワードとなるものが、「秩序」のほかにもうひとつある。「責任」（responsibility）である。彼の求める「自由」が「責任ある選択」と定義されるように、これも当初より重要な概念としてたびたび登場していたものである。『新しい社会と新しい経営』（50）以後、『変貌する産業社会』（57）や『断絶の時代——われわれの変わりゆく秩序への指針』（68）でのものを別とすれば、「秩序」はあまりみられなくなっていくのに対して、「責任」はコンスタントに登場しつづけている。正確に数えたわけではないが、ドラッカー全著書を通じて最頻出の言葉は明らかに「責任」である。それほど数多く出ているのである。『現代の経営』（54）でも随所で「責任」概念が重要な地位を占めている。以下では『現代の経営』（54）、『マネジメント』（73）の二大マネジメント書における「マネジメント」概念について、この「責任」を軸に整理していく。その際、もとより他の倫理的な視点にも、可能なかぎり説きおよんでいくこととなる。

### 『現代の経営』（=『マネジメントの実践』（54））；

マネジメント誕生の書『現代の経営』（54）において、まずドラッカーはマネジメントを次のようにいう。それはとりわけ資源を生産的なものとする、すなわち体系的な経済発展への責任を託された社会の機関（organ）である、と。したがってマネジメント第一の職務は、事業をマネジメントすることにある。このことはマネジメントの活動範囲と能力を限定するが、それと同時にマネジメントに創造的な活動を行うべき重大な責任をも付与する。いかにマネジメントが大きな社会的影響力を有するとはいえ、その責任は経済的成果の達成にある。したがってそれ以上の権限はもちえず、かりに用いれば権限の濫用でしかない。つまりマネジメントが担う社会的責任とは全面的なものではなく、あくまでも部分的なものにとどまるのである。

しかしまた他方で、マネジメントは経済学が想定するような受動的に適応するだけの存在ではなく、望ましい成果をあげるべく自ら行動するものである。つまりマネジメントには経済を創り出す責任、すなわち変化を計画・先導して運営する責任がある。マネジメントは経済という世界に生を受けた単なる創造物ではなく、同時に自らが新たに経済を創り出す創造主でもある。意識的かつ方向づけられた（directed）行動によって経済環境をつくり変えて支配する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ことになる。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」なのである。かくしてドラッカーは、この「目標によってマネジメントすること」こそが本書の主眼だと宣言す

るのである。

この「目標によってマネジメントすること」では、行為主体が自らの目標を設定し、それに向けて自ら主体的に行われ、いかなる成果であれ自らのものとして責任を負うことが想定されている。行為主体の自主的な行為による自己責任の手法である。実に事業のマネジメントでドラッカーが強調するのは「事業とは何か」(what is business?)という目的の明確化であり、「われわれの事業は何か——そして何であらねばならないか」(what is our business—and what should it be?)という自社の定義にもとづく目標の設定である。企業は社会の一機関であるがゆえに、事業の目的はその外部すなわち社会になければならない。とすれば、その有効な定義は「顧客を創造すること」ただひとつである。そして事業は、具体的な目標を設定して行われねばならない。目標こそが、めざす地点にいたる航路を指し示す羅針盤だからである。したがって「われわれの事業は何か」という自社の定義がもっとも重要となる。一見自明のこととして当然視せず、たえざる自問自答によって十二分に検討し、正しく答えられるようにすることが必要である。事業が進行している途上で発せられるこの問いこそが実は答えにくく、また何が正解かはっきりしないものだからである。

かかるドラッカーの主張は、「目標による管理」すなわちいわゆる「目標管理」(Management by Objective; MBO)とされるものである。そしてそれは、経営管理者(managers)のマネジメントについても「目標と自己管理によるマネジメント」(Management by Objectives and Self-Control)として述べられている。企業が必要とするものは、一人ひとりの人間の強みと責任を最大限に活用するとともに、彼らの視野と努力に共通の方向性を与え、チームワークを発揮させるようなマネジメントの原理であり、また彼ら一人ひとりの目標と共同利益とを調和させるマネジメントの原理である。それこそが「目標と自己管理によるマネジメント」であり、共同利益を経営管理者一人ひとりの目標とすることができるものである。いわば「目標と自己管理によるマネジメント」はマネジメントの哲学なのであり、成果の達成を確実なものにするのみならず、一人ひとりが自ら決定を下し自ら行動を起こすという点で真の自由を実現するものである、とされるのである。

以上をみるかぎり、本書の主眼「目標によってマネジメントすること」は自律(自立)したメンバー一人ひとりを想定するとともに、ひるがえってそれらメンバー一人ひとりの自律(自立)化を推進するアプローチでもあった。そしてその土台となっているのが、まさに「責任」なのである。働く彼ら一人ひとりにとって仕事は常に挑戦するもの、すなわち自らの成長を促すと同時に、その方向づけを行うものでなければならない。彼ら一人ひとりから仕事に対する最高の動機づけを引き出すのは、責任をもたせることである。メンバー一人ひとりにできるかぎり仕事を任せ、自律(自立)させる。責任をもつことによって、彼らはやる気と創意工夫が引き出され、組織全体として望ましい成果がもたらされる。それは自らの意思にしたがって行動し、自ら責任を負うという人間の本性を見据えたアプローチである。あくまでも何が問題か自分で発見し、どうすればいいか自分で考えて答えを見つけ出し、実際に自分で行動し、いかなる結果であれ自分のものとする。まさにドラッカーにおける「人と社会の望ましいあり方」たる「自由」=「責任ある選択」を具現化し、責任にもとづいて管理する手法こそが「目標によってマネジメントすること」なのであった。

またかかる「目標によってマネジメントすること」では、目的・目標さらには存在意義をできるだけ明確化することが強調されている。その際著者ドラッカーが行うのは基本的な概念の

定義とフレームワークの提示だけであり、個々の具体的な目標については読者すなわち行為者自身に定義させている。つまりまずドラッカーが事業の目的は何かを明確に定義したうえで、そのために必要な目標の枠組みのみを提示する。そして行為者に自らの事業を定義・設定させ、さらにそれを定期的に見直して再定義・再設定させるというのが基本的なプロセスであった。また「目標による管理」では、行為者自身に「何を、いつまでに、どれだけ、どのように」行うのか自覚させることが強調されている。このような目的意識の強化や目標の明確化、さらには行為者自身が「何のために存在するのか」という存在意義・理由の定義の徹底もまた、自律（自立）した行為主体一人ひとりを想定するとともに、行為主体一人ひとりの自律（自立）化を推進するアプローチにほかならない。ここにおいても責任が重要な土台となっていることはいうまでもない。くわえて行為主体一人ひとりに自らの人間的な価値を問わせる手法は、「人間はどうあるべきか？ どう生きるべきか？」ひいては「善とは何か？」などの根本的な答えを追究する思弁的なものである。その意味で、ドラッカー・マネジメントの根幹にあるのは、まさに倫理の視点ともいえるのである。

実にドラッカーは、「マネジメントの責任」をもって本書の結論としている。企業にとって社会は単なる環境ではない。いかなる企業であれ、社会の機関として社会的機能を果たしている。近代企業なくして産業社会は存立しえないという事実によって、これまでとはまったく異質の責任が今日の経営管理者に課されているのである。それは私有財産という伝統的な責任をはるかに超えたものである。公益に責任をもち、倫理的な行動規範にしたがいが、またそれらに抵触する場合には制約を受けることが求められている。その際、未来をも視野に入れた高度な社会的責任を、自らのものとして受け入れる必要がある。いまや企業自身が社会性や公共性の問題を捨象することはできず、自らのマネジメントの責任を熟慮しなければならない。マネジメントのあらゆる行動が、社会的責任に根ざしたものであることが必要なのである。この社会的責任こそ、マネジメントの倫理であるというのである。

ここにドラッカーはマネジメントの責任を、①自社に対する責任、②社会的責任、③社会のリーダー集団としての責任、に整理して述べていく。まず①マネジメントの自社に対する責任については、社会からの要求を自社の成長機会に転化する、総じてできるかぎり社会からの要求に自社の行動を一致させることとされる。また企業としての規模にかかわらず、自社の活動およびその公共の福祉に対する影響を熟慮しなければならない。自社に対するマネジメントの責任は、社会的責任と不可分の関係にあるからである。

つづいて②マネジメントの社会的責任については、第一に社会の富の創出機関として利益をあげつつ自社を操業することがあり、これにほぼ比肩して自社を発展させることがあげられる。したがってそこには明日のマネジメントを確保する責任もともなう。そして社会の信条や結びつきを損なわない責任があるが、その際もっとも重要なのはいずれも自らの経営方針や活動が社会に与える影響を認識し、考慮することだとしている。

最後に③社会のリーダー集団としてのマネジメントの責任については、自らの事業にもとづく責任を超えた越権的な責任であるとしながらも、すでに日常的に行われているものだとする。その卓越性のゆえにマネジメントには本来許されざる権限外の権限が認められているのであり、したがってそれにとともなう権限外の責任が課せられてもいるのである。公益にもとづく場合においてのみ、それらは認められる。すなわち社会のリーダー集団としてのマネジメントの責任とは、公益を企業じたいの利益とするということなのである。それは単に自らの利益を公益に

従属させるということではなく、両者を一致させることによって、私益と公益を調和させるということなのである。この原則こそ、行動の指導原理とすべきものである。

つづけてドラッカーはいう。マンデヴィルの言葉「私人の悪徳が公益となる」に集約される資本主義の思想、すなわちそれぞれの利己心が集まれば公共の利益となるとの考え方では、社会は永続しえない。いかなるリーダー集団であれ、公共の利益が自らの利益を決定すると主張できなければならない。それこそがリーダーシップを発揮できる唯一の正当な根拠であり、その実現をはかることがリーダー第一の責務 (duty) である。いまやアメリカではそれを実践することが可能となっており、マネジメントにとっての究極の責任はそれを現実のものとするのである。マネジメント自身、自らの企業・伝統・社会そしてわれわれの生き方に対する責任なのであるとして、力強く本書を結んでいる。

以上みてきたところからも明らかのように、本書『現代の経営』(54)でも全編にわたって「責任」が数多く登場している。さらに本書には倫理的な視点として重要なものがほかにもある。たとえば「真摯さ」の訳で有名な integrity である。経営管理者 (manager) の資質を論じるなかで出てくるものである。ドラッカーによれば、社会は経営管理者に責任を課す。彼らの意思決定は新しい技術環境下で与える影響が重大であるがゆえに、彼らに自分自身よりも企業全体の利益を重視することを求め、また企業内メンバーへの影響が決定的であるがゆえに、彼らにその場しのぎでない真の原理にもとづくことを求める。知識や能力・スキルだけでなく、ビジョンや勇気・責任・真摯さによって、人々を導くことを求める。つまるところ決定的に重要なのは教育でもスキルでもなく、資質としての真摯さである、とするのである。integrity は日本語に訳しにくい言葉であるが、手元の辞書によれば堅固な「正直さ、誠実さ、高潔、清廉」、さらに職業的な「規準、規範」や「完全」といった意味がふくまれている。総じて「真摯さ」はまさに当意をえた訳語であろう。

このように本書で誕生したマネジメントは「行為主体としていかにあるべきか」を提示するものであり、まさにその本質を倫理におくものであったとってよい。マネジメントならびにその担い手たる経営管理者のあり方への究極的な問いをはらむという点で、本書はたんなるハウツーで終わるものではない。何よりもそれは、生きた人間と社会の規範・秩序としてのマネジメントを大きく明示したものであった。前著『新しい社会と新しい経営』(50)を受けて、秩序論が底流に脈打っていることは明らかである。まさに企業の社会的制度化およびその正当化を実践することによって「企業」と「社会」の軋轢を解消し、秩序ある社会の建設をめざすものにほかならなかったのである。

### 『マネジメント — 課題・責任・実践』(73)；

ドラッカー・マネジメントの決定版 *Management; Tasks, Responsibilities, and Practices*. (『マネジメント — 課題・責任・実践』) (73) は、サブタイトルが「課題・責任・実践」となっている。*The Practice of Management*. (『マネジメントの実践』=『現代の経営』) (54) の「実践」に、「課題」「責任」がつけ加えられているのである。ドラッカー自身によれば、マネジメントは突きつめればこの3つに集約されるという。日本語版への序文によれば、これこそ本書のねらいを的確に表現したものだという (文献⑬の掲載邦訳 (上巻))。ここにおいても「責任」がキー・ワードとなっている。また「課題」の訳語があてられている tasks であるが、実際はこれも多義的で訳しにくい用語である。手元の辞書によれば、一定期間に義務としてや



るべき「仕事、課業」、辛くて骨の折れる「任務」「職務」、自発的に請け負う「作業」、その他一般的な意味で「仕事」などの意味がある。総じてみれば確かに「課題」が訳語としては穏当であろう<sup>2</sup>が、概ね「課せられた仕事」「なすべき作業」といった本来は義務的な響きをとともなうものと解せられる。かくみるかぎり「責任」と「義務的な課題」がつけ加えられて、「実践」たるマネジメントはより規範的なものとして定立されたととらえることもできる。実際ドラッカーは初版の序文（文献③、掲載邦訳上巻）ならびに日本語版への序文（文献③の掲載邦訳上巻に所収）において、本書は「責任」を強調しており、またマネジメントは「規範」（discipline<sup>3</sup>）である、あるいは少なくとも「規範」になりうるものであるとも述べている。

またドラッカーは渋沢栄一を高く評価し、彼の喝破した「マネジメントの本質は責任にほかならない」こそが本書全体を貫くテーマだとする。マネジメントの職能は単なる私的なものではなく社会的なものであるというドラッカー自身の信念から、本書全体を通じて「責任」が論じられているのだ、と。そしてマネジメントの社会的責任と利潤の間には、基本的な対立などないともいう。さらに本論については、マネジメントのもつ社会的影響（social impacts）と社会的責任についての章を最重要視しているとするのである。

もとより本書『マネジメント』（73）は、『現代の経営』（54）で提示されたマネジメント概念を補強・発展させ、総合的にまとめあげたマネジメント決定版の書である。テクニカルな『創造する経営者』（64）、『経営者の条件』（66）を経ていることもあって、それらを織り込んだ本書は内容的にきわめて充実・洗練されている。『現代の経営』（54）でのアイデア「事業とは何か」「われわれの事業は何か」「目標によってマネジメントすること」らも網羅されており、「真摯さ」（integrity）の主張もそのままである。行為主体の自主的な行為による自己責任という基本的な手法に何ら変わるところはない。『現代の経営』（54）同様、「責任」概念が頻繁に登場し、しかも随所で重要な地位を占めている。具体的に「責任ある労働者」（the responsible worker）と銘打たれた章もある。ここにいう「責任ある労働者」では、知識労働者が想定されている<sup>4</sup>。本章では労働者が成果をあげていくために、彼ら自身が自らの仕事に対して責任を負うことができる必要があるとし、そのための手法が論じられている。

『現代の経営』（54）から進化した部分のうち、秩序論や倫理的な性質をみるうえでとりわけ重要なのは、マネジメント概念そのものと、彼自身が最重要視したマネジメントの社会的影響と社会的責任に関するものである。前者については、すでにみえた序文その他の導入部分と、「第1部 課題」「第4章 マネジメントの諸相」「結論 マネジメントの正当性」などにみられる。後者については、「第1編 課題」内の「社会的影響と社会的責任」でくくられている部分がそれにあたる。すなわち「第24章 マネジメントと生活の質」「第25章 社会的影響と社会的問題」「第26章 社会的責任の限界」「第27章 企業と政府」「第28章 何よりもまず、害を与えるな：責任の倫理」までの5章分である<sup>5</sup>。以下では順を追って、「第4章 マネジメントの諸相」「社会的影響と社会的責任」、「結論 マネジメントの正当性」を整理していく。

まず「第4章 マネジメントの諸相」において、ドラッカーはいう。企業をはじめとするあらゆる組織体が社会の機関である、と。それらはある特定の社会目的を実現し、社会・コミュニティ・人間一人ひとりのニーズを満たすために存在する手段である。そこで問題となるのは、それら組織体にとっての課題すなわち「何をする存在か」である。そしてそれら組織体の機関がマネジメントなのである。したがって、マネジメントとは自組織をして社会に貢献させるた

めのものにほかならない。焦点は、何をするかという課題にある。ドラッカーはかかる課題を3つあげる。①組織に特有の使命や目的を果たすこと、②仕事の生産性をあげて労働者にやりがいをもたせること、③社会的影響と社会的責任をマネジメントすること、である。そしてこれら3つの課題は同時に同一行為によって、果たされねばならないものとするのである。

そして「社会的影響と社会的責任」では、まず「企業の社会的責任」(social responsibilities of business)の意味内容から考察がはじめられている。ドラッカーはいう。「企業の社会的責任」は1世紀にもわたって長らく議論されてきたものであるが、1960年代初めからその意味するところが急激に変わってきた。政府にかわって企業が社会の良心の保持者や社会問題の解決者となったことによって、世間は企業に対して、社会問題や政治的目標について責任をとることを要求するようになったのである。そこにあるのは企業が成功したことの代償であり、マネジメントが社会のリーダー的地位に就いたということにほかならない。政府さえも数ある組織体のひとつでしかない「諸組織の社会」では、企業ら有力な組織体が公益に対して責任をとらなければ、だれも責任をとるものはいなくなってしまう。畢竟、社会的影響と社会的責任がマネジメントされねばならなくなったのである、と。

彼によれば、そもそも社会的責任の対象は①「社会的影響」と②「社会問題」に峻別されねばならない。前者は組織体が社会に与えた影響から生じるものであり、後者は社会じたいの問題から生じるものである。その焦点は「組織体が社会に対して何をするか」と「組織体が社会のために何ができるか」にあるのであって、社会的責任を論じるうえで両者は別物だからである。①「社会的影響」は、組織が社会に存在するがゆえに生じるものである。社会に存在するのであれば、組織は何らかの「社会的影響」を副次的に与えざるをえない。意図の有無にかかわらず、それはマネジメントの責任となる。これら社会的影響は組織にとって有益なものではないが、処理を誤れば有害なものになってしまう。影響の本質を見きわめ、自らの組織の存在目的からして埒外にあるものについては最小限にとどめるべきである。理想的なのは、かかる影響の除去をビジネス・チャンスにしてしまうことである。多くの場合それは実行不可能であり、より現実的なのは公的措置に訴えることとなる。その主導的な役割を果たすのも、マネジメントの責務である。

②「社会問題」は社会じたいの機能不全から生じるものであり、いわば社会の病気である。しかしそれは社会に存在する企業にとってみれば、社会的必要を充たすとともに自らにも益するものにほかならない。組織とりわけ企業にとって「社会問題」の解決はやりがいのある課題であり、それをビジネス・チャンスへ転換することは大きな成功を意味する。もとより深刻な「社会問題」で、かかる枠組みにはまらないものも数多くある。けれどもほかに該当者がいないために、マネジメントがその責任を背負うことになる。とすれば、ここに大きな疑問が生じることになる。マネジメントの責任に制限はないのだろうか、と。

ドラッカーはいう。経営者(manager)の第一の責任は、主人たる自組織に対するものでなければならぬ。したがって経営者第一の任務は、かかる組織にそれ特有の使命を遂行させることである。自らの機能を果たすことこそ、組織第一の社会的責任である。とりわけ企業の経営者であれば、自社の遂行能力で決まる社会的責任の限界について、十分に検討することができねばならない。経済的な限界、能力の限界、権限の限界をわきまえて行動する責任がある。経済性を無視した社会的責任の遂行は成功するはずもなく、できもしない仕事を引き受けるのは無責任でしかない。また責任と権限はワンセットであるがゆえに、企業などの組織が社会的

責任を負うということは、それらが権限を有するということの意味する。ところが社会的責任の名のもとに、権限なしに責任だけを要求する大企業批判が展開されることがある。その際、責任にともなう権限が正当なものであるかを十分に検討して事にあたらなければ、単なる越権行為で無責任なことになってしまう。

いずれにせよ、「諸組織の社会」では各組織体は社会の機関であり、それぞれが特定の分野で特定の機能を遂行している。したがってそれらの最大の貢献すなわち最大の社会的責任とは、あくまでもかかる機能の遂行にある。ひるがえって最大の社会的無責任は、それら各組織体が自らの限界を超えた課題に取り組み、また社会的責任の名のもとに他から権限を奪い取ることによって、本来の職務遂行能力を損なうことにはほかならない。

また企業の経営者にとってきわめて重要な社会的責任は、企業と政府の関係である。両者の関係は「社会的影響」と「社会問題」いずれにも属するが、とりわけ重要な問題として、①混合経済、②多国籍企業、③制度としての政府の地位の失墜、④専門経営者の出現がある。これらは従来の政治理論の枠組みではとらえきれない問題であり、それに見合った新しい政治理論が必要である。さしあたっての指針となる条件として、ドラッカーは以下のものをあげる。企業およびマネジメントの自律性と責任の確保、自由で柔軟かつ変化を生み出しうる社会の防衛、健全に機能する政府の回復、多国籍企業の現実に見合った世界経済と国家主権の調和、である。

以上の「第1編 課題」「社会的影響と社会的責任」の締めくくりには、「責任の倫理」(ethics of responsibility)が据えられている。ドラッカーによれば、これまで数えきれないほど論じられてきたビジネスの倫理は、実はそのほとんどがビジネスとは無関係であり、かつ倫理ともあまり関係ないものであった。それらは一般的な倫理によってビジネスを論じるのがせいぜいで、ビジネスに特有の倫理をみつつかっていない。経営者には、経営者特有の倫理問題があるのである。そもそも「諸組織の社会」で彼ら経営者は従来からある意味でのリーダーではなく、「リーダー集団の中の一メンバー」であるにすぎない。では、「リーダー集団の中の一メンバー」としての経営者一人ひとりの責任や倫理とは何か。ここでドラッカーが指摘するのが、「プロフェッショナル (professional) の倫理」すなわち「責任の倫理」であった。

彼によれば、プロフェッショナルの第一の責任は、医師の倫理「ヒポクラテスの誓い」<sup>6</sup>にある「何よりもまず、害を与えるな」(Primum non nocere; Above all, not knowingly to do harm)である。いかなるプロフェッショナルであれ、依頼人に対してできることといえば最善を尽くすことだけであって、良い結果を約束することではない。ただし意図的に害を与えないと約束することはできる。プロフェッショナルが行う意思決定は何物の束縛も受けず自律しているという点で、私的でなければならない。この私的であることの根拠は、「公益のために意思決定している」というプロフェッショナルの自覚によっている。つまり何物にもとらわれないという点で私的ではあるが、依頼人のために行動が制限されるという点では公的なのである。かくしてドラッカーはいうのである。「何よりもまず、害を与えるな」こそが、プロフェッショナルの倫理にして公的責任の倫理の基本原則である、と。

さらにドラッカーはつづける。諸組織からなる多元社会では、公益に対する責任こそが中心的な問題となる。この社会のリーダーたる経営者は自組織の代表であるとともに、彼らの寄合による社会的なリーダー集団を形成している。したがって特定の社会的必要の充足を目的とする自組織と、公益の双方に仕えねばならないのである。自組織が自律的に機能するためには私的でなければならないが、倫理的には公的でなければならない。経営者におけるこの私的機能

と公的性格との間の緊張が、「諸組織の社会」特有の倫理的問題にはある。なるほど「何よりもまず、害を与えるな」は倫理原則として貧弱にみえるかもしれないが、実はこれを守るのは決して容易なことではない。事実、かかる倫理原則を犯しがちな領域もある。控えめで自制心のともなったこの原則こそ、経営者が必要とする倫理すなわち責任の倫理なのである、と。

かくして本書の結論は「マネジメントの正当性」となっている。ドラッカーによれば、現代は「諸組織の社会」と「知識社会」が相関的に発展するなかにあり、マネジメントは両者の担い手であり結果でもある。「諸組織の社会」がつづくかぎり、リーダー集団たる経営者、知識たるマネジメントがなくなることはない。社会と経済のために、コミュニティのために、また一人ひとりのために、あらゆる組織に業績をあげさせることこそ、マネジメントの課題だからである。そこで必要なのは、経営者が自らの課題と責任を過不足なくわきまえて実践すること、すなわち「自らのやるべきことをやる」ことである。けれどもただ単に自らの役割を果たし、業績をあげるだけでは不十分である。誰からも「正しい」と認知される正当性 (legitimacy) が必要なのである。その基盤となる道徳律 (a principle of morality) は、資本主義の原理とされるマンデヴィルの「私人の悪徳が公益となる」ではなく、いまや「諸組織の社会」の原理「一人ひとりの強みが社会の利益になる」である。組織とは一人ひとりがコミュニティの一員として貢献し、何事かを達成するための手段である。したがって、かかる諸組織からなる社会では「人間一人ひとりの強みを生産的にする」ことこそが道徳律となっていくのである。マネジメントの担い手たる経営者は成果をあげるために自律的な私人でなければならないが、同時にかかる自律的な「諸組織の社会」を保つために公人 (a public man) でもなければならない。いわば「自由な私人」であるために、「社会的な公人」でなければならないのである。経営者とは、組織の道徳的責任すなわち「人間一人ひとりの強みを生産的にする」責任を引き受けなければならない存在なのである。

このようにドラッカーは力強く述べる。結論が『現代の経営』(54)での「マネジメントの責任」から本書では「マネジメントの正当性」となっているが、その意図するところに変わりはない。同じマンデヴィルの言葉を引用しながら、マネジメントは責任にほかならず、さらに責任こそがマネジメント正当性の基盤となるのが枠組みを変えて大きくうたわれているのである。ただし「企業と社会」問題すなわち「社会の一般理論」二要件充足問題からみれば、状況は違って来る。「人間一人ひとりの強みを生かす」責任は、まさに要件①コミュニティ問題にほかならず、それこそが要件②ガバナンス問題すなわち「権力正当性」を充たすものとして措定されているからである。いわば「結論 マネジメントの正当性」は、かの二要件充足問題に対する決着であった。この責任を果たすことによって、マネジメントが真の意味で社会的制度となることが含意されるのである。

以上みてきたところから、本書『マネジメント』(73)についてまとめておこう。『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)との対比でみると、マネジメントの基本的な手法ひいては根本的な思想を完成させたのが本書であった。もとより、だからこそその決定版である。「マネジメントの実践」から「マネジメントの課題・責任・実践」への進化は、「実践」たるマネジメントにおいて「課題」すなわちやるべきこと=目的・目標のさらなる明確化と、「責任」すなわち人間として負うべきことの最重要化を打ち出したものであった。単なる「実践」から、より人間本性すなわち「責任ある選択」=「自由」に根ざしたものと強化・洗練されたのである。

具体的な内容としてそのことは、『産業人の未来』（42）以来、ドラッカーが模索してきた「企業と社会」問題すなわち「社会の一般理論」二要件充足問題への決着を意味していた。新しい秩序の建設に向けて、企業の社会的制度化およびその正当化の実践として編み出されたマネジメントについて、本書でかかる作業への決着がつけられたのである。もとよりすでにマネジメントの対象は企業のみならず組織体全般となっており、企業の社会的制度化という視点は残りながらも、重心は企業をふくめた諸組織による相互補完ないしは役割分担にシフトしている。したがってここで焦点となるのは、それら諸組織を担うマネジメントの正当性なのであった。マネジメントがいかに道理にかなった社会的権力として認められうるかを、いかに納得させるかが問題となるのである。ドラッカーは組織の道徳的責任すなわち「人間一人ひとりの強みを生かす」責任をもって、マネジメント正当性の基盤とする。いわば責任を軸とした秩序すなわち倫理によって、彼におけるマネジメントは理論的に完成されることとなったのである。

かくみるかぎり本書でのマネジメントの理論的完成の意義は、次のようにまとめられるであろう。ここにマネジメント誕生の意図と目的は、実現が約束されたのである、と。もとよりかかる意図と目的とは、企業の社会的制度化およびその正当化を実践することによって、「企業」と「社会」の軋轢を解消し、秩序ある社会を建設することというにほかならない。ドラッカーにおいて、その実現が約束されたのである。というのも彼の論理にならえば、かかるマネジメントによってすべてが解決されてしまうからである。マネジメントの遂行によって、各組織体が自ら果たすべき機能を果たすことによって、それらに織りなされる「諸組織の社会」は「機能する社会」たりえるからである。畢竟、マネジメントさえ十全に機能すれば、「企業」と「社会」の間に軋轢はありえず、企業の社会的責任や企業倫理の問題も何ら生じないことになるのである。いわばマネジメントが完成されたことによって、ドラッカーにおいては「秩序ある社会」の実現がまさに確定されたのである。ひるがえってみれば、完成されたマネジメントには、「人と社会の望ましいあり方」を模索してきたドラッカーの思想すべてが集約されることとなったのである。これまでのドラッカーの意図すべてが込められて集約されたということ、これこそが本書におけるマネジメント完成の真意であった。「人と社会の望ましいあり方」を問う秩序論から誕生したマネジメントは、ここに行爲主体それぞれの自律的な活動を土台とする責任論として確立したのである。「自由」＝「責任ある選択」をさらに具体化した明確なビジョンとして、マネジメントは打ち立てられたのである。このように秩序論のなかから責任論へと特化したことこそ、倫理的にみたマネジメント完成の意義にほかならない<sup>7</sup>。

### III

すでにみてきたように、責任に本質をおくドラッカーのマネジメントにおいては、あえて企業倫理を論じる必要はない。かかるマネジメントを行ってさえいれば、自ずと「企業」と「社会」の軋轢は解消され、企業倫理も充たされるからである。実に『マネジメント』（73）以後、ドラッカーは自らのいうマネジメントの意義をくりかえし強調するだけで、企業倫理に言及することはなかった。ただひとつの例外をのぞいては。確認できる範囲では、彼が企業倫理そのものを論じているものが、ただひとつだけあるのである。『変貌する経営者の世界』（82）の最後にある「企業倫理の問題」（The Matter of “Business Ethics”）が、それである<sup>8</sup>。

本書は日本語版での序文によれば、*Wall Street Journal* の論説ページに掲載された短い

エッセイの中から、現在および将来にわたって経営者にとって重要と思われるものをピックアップして編集したものだという。そして本としてのバランスを保つため、締めくくりには他とは毛色の違う長いエッセイとして「企業倫理の問題」を掲載した。同稿の初出は大学教員や政策立案者向けの雑誌 *Public Interest* であるが、企業人向けの転載への要望が多かったため、本書末尾におくこととした。本書の他のエッセイが具体的な問題や提言をあつかっているのに対し、同稿だけは広い意味での哲学エッセイである。企業倫理の問題は経営者にとって大きな関心事であるべきものであるが、そこでの議論の多くは皮相的かつ倫理の伝統に無知な感があるという(文献⑩の掲載邦訳1-3頁)。そこでドラッカーは自らはその筋の専門家ではないと断ったうえで、にわか活発化したかかる企業倫理の問題に対して、そもそもそれがどのようなものであるのか、どのようなものであってはならないかを伝統的な哲学的研究から分類するというのである。

彼によれば、西洋的伝統における倫理の根本的公理は、個人に関する倫理体系はただひとつだけ存在する。この公理によれば、企業倫理の存在は否定される。伝統的な倫理の主流からすれば、企業倫理は倫理ではなく、別のものでしかない。普通の人々が行えば非道徳的(im-moral)でも違法でもない行為が、企業が行えば非道徳的で違法なものとなるからである。ロッキード社が自社の飛行機を売り込むために日本人に金を払った行為と、通行人が路上強盗にあつて殺されずに済むために財布を手渡す行為には、たいした違いはない。前者は非道徳的だと批判されるが、後者が非道徳的と考えられることはない。つまり企業倫理は、西洋的伝統における意味での倫理ではないのである。

とすれば、企業倫理とは何か。西洋哲学では「決疑論」(casuistry)すなわち「社会的責任の倫理」ということになる。決疑論は、支配者は自ずから大きな責任を有するがゆえに、自らの個人的行動・個人的良心を社会的責任の要求に合わせなければならないとするものである。それは社会的責任を倫理的絶対とするものであり、倫理的アプローチとしては失敗せざるをえない。なぜなら第一に、権力者はまさに社会的な影響力を有するがゆえに倫理を決定しなければならないのであれば、政治上の価値・目的に優先権があることにほかならず、倫理は政治に従属し、その道具になってしまうからである。そこにあるのはあくまでも政治的要請であつて、倫理ではない。

第二に決疑論が失敗するのは、結局のところ権力者の弁護論になってしまうからである。権力者が自らの個人的行動・個人的良心を社会的責任の要求に合わせなければならないのであれば、ふつうの人間に適用される倫理的ルールが彼らには適用されないことになる。すなわち権力者が自らの個人的行動・個人的良心を社会的責任の要求と合致しているかぎりにおいて、彼らに倫理が要求されることはない。そこにあるのは倫理ではなく、個人的な良心の要求と地位の要求に関する損得計算である。

実際のところ、決疑論すなわち社会的責任の倫理は、より高次の社会的責任という視点を設定することによって、極悪犯罪でさえも聖なるものにつくり変えることができる。企業倫理はかかる決疑論すなわち社会的責任の倫理とほぼ同じものだとしつつ、そうであるならば長続きはしないとドラッカーはいう。企業に強い倫理的な限界を課するというよりも、他の人間であれば非倫理的とされる行為を正当化するものであつて、企業経営者にとっての道具になってしまうだろう、と。

つづいてドラッカーがとりあげるのは、西洋の倫理的伝統におけるもう一つの主流「賢慮

（思慮）の倫理」(the ethics of prudence)である。アリストテレスが主要な徳として重要視した *phronesis* にさかのぼるものであるが、その概念的内容についてドラッカーはあまり詳説していない。一般的な知識レベルで補足しておけば、アリストテレスにおいて人間の活動は「観想」、「実践」、「制作」という3つの形態に分類され、それぞれの活動をつかさどる知が「知恵」、「賢慮」、「技術」とされる。このうちの「実践」をつかさどるのが「賢慮」であり、いわば「よく生きること」をめざす実践知・実践的能力ということである。つまり正しい目的と適切な手段とをともに考慮する理性的な判断力、実践的理性なのである。

ドラッカーによれば、賢慮の倫理では何が正しい行為かということを書き出したりしない。「自らの行為でもって倫理の規範を示す」というのが、リーダーの倫理的な義務となるのである。かかる賢慮にしたがえば、誰もがリーダーとなることができ、また自己充足をはかることができる。というのも賢慮によって、自ら「ああはなりたくない人間」となることを回避することで、誰もが他よりもすぐれた人間となることができるからである。一方で賢慮の倫理は、容易に墮落しうるものでもある。「自らの行為でもって倫理の規範を示す」というリーダー性は、たやすくヒトラーのごとき独善的・カリスマ的なものへと転じてしまうからである。このような危険性をはらみつつも、しかし賢慮の倫理は「諸組織の社会」に適したものだとしてドラッカーはいう。「諸組織の社会」ではきわめて多くの人々一人ひとりが特定の機能を果たす存在すなわち特定分野におけるリーダーとして重要となるが、それは各々が「自らの行為でもって倫理の規範を示す」すなわち「自ら正しい行動をする」という責任があればこそのことである。これがまさに賢慮の倫理のすべてである。反面それはリーダーによる規範という権威の倫理でもあるがゆえに、責任ばかりを声高に叫ぶ今日の企業倫理では拒絶されてしまう。しかし権威のないところに責任などない。したがって企業倫理の議論は、賢慮の倫理に焦点を合わせてくるものと期待される。ただし他方で、それがもちろん企業倫理そのものとはならないだろうとも、ドラッカーは断っている。

倫理における3つめの流れとして最後にドラッカーがとりあげるのは、「相互依存の倫理」(the ethics of interdependence)である。西洋では決疑論の失敗によって死滅したかにみえたが、非西洋ではもっとも成功し長続きしているものである。それこそが、儒教倫理すなわち孔子の相互依存の倫理であるとする。個人すべてに適用される一般的規則ながら、それは決疑論がはまった陥穽を巧みに避けている。ただし、それ特有の一般的規則もある。5種類の相互依存関係、すなわち上司と部下、父と子、夫と妻、長男と他の兄弟、友人と友人の相互依存関係によって、文明社会の個人間の相互作用すべてがふくまれるというのである。ここにおいて正しい行為とは、相互依存の特定関係に対して真に適切な個人の行為である。それこそが、双方にとっての利益を最大化するからである。それ以外の行為は不誠実で間違った行為であり、非倫理的となる。相互依存の倫理においてあるのは義務、しかも双務的な義務だけである。互いの相手方が必要とするものを提供することが、双方にとっての義務である。ひるがえって現実をみれば、ドラッカーは組織と従業員、生産者と消費者など、企業倫理で問題とされていることのほとんどは相互依存関係にあるという。

ところが欧米の企業倫理では、双務的な義務ではなく、一方が権利で他方が義務という構図となっている。たとえば上司の不正を暴く内部告発が奨励される風潮にあるが、そこにあるのは一方的な義務であり権利である。上司と部下の間にあるのは、双方の調和と信頼という絆ではなく、互いの権利・義務を主張しあう対抗関係である。自分の権利のみを主張する人間がい

るだけであれば、倫理というものは存在しえない。かくしてドラッカーはいうのである。企業倫理は流行り物である、と。倫理学というよりは倫理的なファッションとでもいえるもので、哲学や道徳というよりはマスコミのイベントだというのである。このようにドラッカーは、眼前の企業倫理に大きな疑問を呈するのである。

では、真に企業倫理たりうるものは何か。ドラッカーは、上記の儒教倫理すなわち孔子の相互依存の倫理だとする。というのも、今日は「諸組織の社会」であり、つまりは相互依存の社会だからである。求められているのはこれまでになかった新しい組織の倫理であり、それを可能にするのは儒教倫理をおいてほかにない。もとよりすべてが有効なわけではないが、その根本的な考え方は現代でも通用するという。かくしてその際の4つの原則が、以下のように提示されるのである。

- ① 基本的な関係性の明確な定義。
- ② 行動に関する普遍的かつ一般的な規則、すなわち自らの規則・機能・関係性によって、すべての個人と組織が結びつけられる規則であること。
- ③ 焦点を合わせるのは、誤った行動の排除よりも正しい行為、動機や意図よりも行為とすること。
- ④ 効果的な組織倫理であること。まさに倫理というに値する組織倫理とは、互いの相手方の利益を最大化する行為、したがって調和がとれて建設的かつ互恵的な関係とする行為をもって、正しい行為と定義するものでなければならない(文献⑦ p.256, 掲載邦訳 308頁)。

このようにドラッカーは儒教倫理によって、新たな組織の倫理の創建を提唱する。ただし同時に、そこでは賢慮の倫理と自己開発が強調されねばならないともいう。一人ひとりが主役となる「諸組織の社会」においては、他者に尊敬されない行動を避けることが彼らにとって必要でもあるとするのである。

以上みてきたところで意図されているのは、何よりも「諸組織の社会」に適應した新しい倫理、すなわち新たな組織の倫理が必要であるということである。もとよりその前提にあるのは、既成の企業倫理すなわち世間一般でいわれる流行り物の企業倫理では通用しないということにほかならない。これから求められる、真の意味で機能する企業倫理が、大きく論じられているのである。儒教倫理を柱とする点で、ドラッカーがもっとも評価する渋沢栄一と大きく重なり合うものであるが、残念ながら本稿ではそこまでは説きおよばれていない。論語を拠り所とする渋沢の「道徳経済合一説」とドラッカー・マネジメントの親和性もまた、興味深いところである。

## IV

『マネジメント』(73)でドラッカーは、「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」を主張する。実践そして規範(discipline)として1世紀以上の発展を経て、突如マネジメントは世界的な関心の的となった。それがマネジメント・ブームであり、第二次世界大戦から1960年代末までつづいた。マネジメントがもたらす成果が目目されたからであるが、それが魔法のごとき秘法でないといえるや否や、他のブームと同じように終わってしまった。これからは、真の業績が問われるマネジメント・パフォーマンスの時代だといえるのである。



ある。ここにおいてドラッカーは、マネジメントについていう。それは科学というよりもむしろ実践であり、課題によって決定される客観的な職能である。しかし規範として、文化的に条件づけられ、所与の社会の価値観・伝統・慣習にしたがうものでもある。それら社会的な文化・伝統を利用すれば利用するほど、ひるがえってマネジメントは成果をあげることができる。いわばマネジメントは文化であり、価値観と信念の体系であり、またそれらを生み出す手段でもあるのである。したがってマネジメントは、文化的多様性を人類共通の目的に役立てられるようにする手段とならねばならない。事実、一国内の文化にとどまるのではなく、すでに世界経済の制度となりつつある。総じてマネジメントは世界的な文明と、多様な伝統・価値観・信念・遺産である文化との懸け橋ともなるものである、と。

またドラッカーは、マネジメントが「価値観から解放された科学」(value-free science) ではないことを強調している。確かに本書ではスキル、ツール、テクニックについてかなり論じてはいるものの、あくまでも中心にあるのは「課題」である。手法ではなく、それらの手法による成果であり、ひいては成果を具体化する「課題」こそが焦点なのである、と。それは、経営科学すなわち経営者にとっての分析的なツールではとらえられないものである。「課題」こそマネジメントの存在理由であり、マネジメントの仕事とは何かを規定する決定要因にして、マネジメントの権限と正当性の基盤でもあるとする。

明らかにここにみられるのは、科学では決してとらえることのできない、文化としてのマネジメントである。それは何よりも人間的な価値観に根ざすものであり、その行き着く先は実践ということしかありえない。もとより成果をめざす実践であるがゆえに、常にその軸には「行為主体としていかにあるべきか」という倫理的視点がビルト・インされていることになる。実に『マネジメント・フロンティア』(86)ではマネジメントはかつてドイツ人が *Geisteswissenschaft* とよんでいたものだとし、その訳語としては「社会科学」よりも「精神科学」(moral science) に近いとする。医療が科学でないのと同様に、マネジメントは科学ではない。両者とも実践であって、科学から栄養を摂取している。医療は生物学・化学・物理学その他多くの自然科学から、マネジメントは経済学・心理学・数学・歴史学・哲学などから、栄養を摂取している。両者とも独自の学問 (discipline) であり、あるいは *Geisteswissenschaft* の最適な訳語はリベラル・アートかもしれないとしている (文献⑨ p.227, 掲載邦訳 277 頁)。他方でドラッカーは経営科学の限界についても、本書のみならず随所でくりかえし主張している。自らの構想するマネジメントにあって、経営科学はあくまでも有効な手段にすぎず、めざすべき課題でも成果でもないのだ、と。マネジメント誕生後、このようにドラッカーは事あるごとに「マネジメントとは何か？」という本質規定を行う。それはいわば彼のライフ・ワークでもあった。

『マネジメント』(73)で企業のみならず組織体全般に適用されたとしたマネジメントであったが、現実には企業の営利活動ばかりが顕著であった。とりわけ 80 年代の機関投資家による大規模な敵対的買収の横行はマネー・ゲームの様相を呈し、買収する側とされる側いずれにおいてもそのマネジメントの役割と成果すなわち本質が改めて問われるところとなった。かかる傾向に対し、ドラッカー自身は非営利領域への重心移動を鮮明にしていく。その立場は、『マネジメント・フロンティア』(86)あたりにはじまり、およそ『新しい現実』(89)で確立したといってよい。そしてその具体的な手法を説いたのが、つづく『非営利組織の経営』(90)であった。実に『新しい現実』(89)では「ポスト・ビジネス社会」(the post-business soci-

ety)としてNPO・NGOやサード・セクター<sup>9</sup>の台頭を指摘し、またその担い手たるマネジメントの役割についても言及している。まさに「マネジメントとは何か？」の本質規定である。

その内容は前著『マネジメント・フロンティア』(86)での「リベラル・アートとしてのマネジメント」との考え方を受けてのものであった。本書では、それがより本格的に展開されているのである。ドラッカーはいう。マネジメントは実践と実用であり、成果によって判定されるがゆえに技術(technology)でもある。と同時に、人間やその価値観・成長・発展をあつかい、また社会構造やコミュニティに関係し、影響を与えるがゆえに、「人文学」(humanity)でもある。良かれ悪しかれ、人間の本質といった精神的事柄に深く関係しているのである。換言すれば、マネジメントとは、知識の基本、自己認識、知恵、リーダーシップをあつかうがゆえに「教養」(liberal)であり、実践と実用であるがゆえに「技術」(art)でもあり、両者の性質を合わせもつ「リベラル・アート(一般教養)」(liberal art)なのである、と。したがってマネジメントにたずさわる者は、物理学や倫理学をふくむ人文学や社会科学その他に関するあらゆる知識と洞察力を身につけて、それら諸知識を効率と成果に結びつけなければならない。そしてドラッカーは、人文学の復権によって、ますますマネジメントは規範(discipline)と実践になっていくとしている。

かくしてドラッカー生涯の総決算『ポスト資本主義社会』(93)において、マネジメントは思想として大きくまとめあげられることとなる。本書では「行為への知識適用」の視点から、知識を軸とした文明の発展史が提示されている。いわば知識史観とでもいべきものであるが、その究極の段階には「行為」と「知識」が一体化したものが想定されている。かかる「行為からする知識」を担うものこそ、マネジメントにほかならない。それは知識と知識を結びつけ、知識を真の経済資源とするものとしての知識であり、いわば「知識のなかの知識」すなわち「知恵」をあらわしている。ここにマネジメントは後期のキー・ワードたる「知識」のみならず、生涯にわたるドラッカー思想をも集約したものとして大きく位置づけられたのである。

「人と社会の望ましいあり方」を問う秩序論から誕生したマネジメントは、『マネジメント』(73)において行為主体それぞれの自律的な活動を土台とする責任論として確立した。そしてそれは誰もが身につけるべきリベラル・アート、さらには知識社会における最中核の知識すなわち「知恵」へと大きくまとめあげられたのである。もとよりその根底にあるのは、「望ましい社会」すなわち「自由」=「責任ある選択」の実現である。ドラッカーが強調したのは、それをめざすマネジメントとはあくまでも非科学であって、人間的な価値観に大きく深く根ざすものだということである。たしかに成果をめざす実践であるがゆえに技術という側面ももち合わせてはいるものの、その本質は人間的な価値観したがって伝統的な文化をもあつかう人文学にほかならない。かくみるかぎりマネジメントが「自由」ひいては「望ましい社会」を実現するか否か、それもマネジメントを担う行為主体それぞれの「責任ある選択」にかかっていることになる。「行為主体としていかにあるべきか」を究極的に問いつづけるのが、ドラッカーのマネジメントなのである。ドラッカーにとってマネジメントとは、行為主体のあり方を問いつづける、まさに倫理そのものなのであった。

## おわりに

ドラッカーが企業倫理そのものを単独で取りあげて論じたのは、『変貌する経営者の世界』

(82), 『すでに起こった未来』(92) 所収の「企業倫理の問題」ひとつだけであった。これ以外にはみなマネジメントの機能と役割を論じるなかで、副次的に説きおよんでいるにすぎない。というのも、彼の意図するマネジメントにおいては、「企業と社会」、企業の社会的責任、企業倫理いずれについても問題が起るはずはないからである。前掲同稿でも、いわゆる既成の企業倫理については疑問を呈し、真の意味で有効な企業倫理の登場を待望しているだけである。つまりドラッカーはかかる新たな企業倫理の方向性を提示したものの、その後自らそれをつくりあげることにはなかったのである。否、あえてつくりあげる必要はなかったといった方が適切であろう。彼においては精魂込めて完成させたマネジメントさえ実行していれば、自ずと企業倫理も充たされることになるからである。ただしそれは、「ドラッカーの意図するマネジメントさえ実行していれば」という条件つきである。

実にドラッカーの意図とは別に、マネジメントは世間に受容され一般化していった。ひたすら私的利益のみを合理的に追求する存在というものであり、そこでは企業倫理など関心の外であった。かりに企業倫理が顧みられるとすれば、それをしないと世間的なイメージが悪くなってしまい、ひいては合理的な私的利益追求に支障をきたすがゆえであった。世間体をつくろうために、いわばアリバイ的にやることでしかなかったのである。かくみるかぎり『マネジメント』(73) 後のドラッカーの作業は、それら世間的なマネジメントに対して、自ら編み出したマネジメントの真の意図と目的を明らかにし、軌道修正させるべく奔走したものとみえる。

「人と社会の望ましいあり方」を問う秩序論から誕生したドラッカーのマネジメントは、行為主体それぞれの自律的な活動を土台とする責任論にほかならなかった。「自由」=「責任ある選択」を具現したものこそ、マネジメントなのである。ドラッカーにおける秩序論のなかからの責任論への特化は、そのまま前期ドラッカーから後期ドラッカーへのシフトであり、またマネジメントの誕生を意味している。ドラッカーにとってマネジメントは成果を生み出すツールというのみならず、独自の「自由」概念に集約される「人と社会の望ましいあり方」を実現する道徳律であり倫理そのものなのであった。したがってかかるマネジメントにしたがえば、「企業」と「社会」に軋轢などなく、企業の社会的責任や企業倫理の問題も何ら生じることはないのである。彼の意図するマネジメントにおいては、企業倫理を論じる必要すらない。ドラッカーという人間の思索と思想、さらに人間としての生き方といった想いすべてが込められたもの、それこそがマネジメントであった。

## 文 献

- ① *Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung.* Tuebingen: Mohr. (33) (未訳『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守主義的政治理論と歴史的展開』)
- 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。)
- 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』)(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, ダイアモンド社, 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, ダイアモンド社, 1996年。)
- ⑦ *America's Next Twenty Years.* (56) (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, ダイアモンド社, 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, ダイアモンド社, 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, ダイアモンド社, 1972年。)
- ⑩ *Managing for Results; Economic Tasks and Risk-taking Decisions.* (64) (原題『成果をあげる経営; 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, ダイアモンド社, 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, ダイアモンド社, 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』ダイアモンド社, 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, ダイアモンド社, 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』ダイアモンド社, 1996年。)
- ⑮ *Adventures of a Bystander.* (79) (原題『傍観者の時代』) (上田惇生訳『傍観者の時代』ダイアモンド社, 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』ダイアモンド社, 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』ダイアモンド社, 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』ダイアモンド社, 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』ダイアモンド社, 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』ダイアモンド社, 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』ダイアモンド社, 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』ダイアモンド社, 1992年。)
- ㉓ *The Ecological Vision.* (93) (原題『生態学のビジョン』) (上田・佐々木・林・田代訳『すでに起こった未来』ダイアモンド社, 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』ダイアモンド社, 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』ダイアモンド社, 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』ダイアモンド社, 1995年。)
- ㉗ *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> 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』ダイアモンド社, 1999年。)
- ㉘ *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・ソサエティ』ダイアモンド社, 2002年。)
- ㉙ 『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）

- ⑩ 『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 本稿における「企業と社会」論，企業の社会的責任論，企業倫理学の関係について一瞥しておく必要があろう。もとより隣接および重複している領域であり，論者のウエイトの置き方によってこれらの位置づけは異なってくる。経営学において企業を社会的な関係性のなかでとらえる研究領域としてもっとも古くから認識されているのは，一般に「企業と社会」論である。「企業と社会」論もしくは，アメリカでは「経営における社会的課題事項」(Social Issues in Management; SIM)の名のもとに，経営学においては研究が進められてきた。「企業の社会的責任」が問題とされたのは「企業と社会」が問題とされた時期とほぼ同じであり，後者の具体的内容をさすとするところもある。ただし，独立した領域として「企業の社会的責任論」の名のもとに研究が活発化するのには，「企業と社会」論からは遅れてのことである。これら二者に対し，「企業倫理」研究の登場はきわめて新しく，1970年代以降のことといわれる。かくみるかぎり広義の「企業と社会」論を研究領域の大枠とし，その具体的な時系列的展開として狭義の「企業と社会」論→企業の社会的責任論→企業倫理学に整理することができる。本稿ではこのような理解のもとに，考察を進めていく。くわしくは櫻井克彦『現代の企業と社会』千倉書房，1991年，中村瑞穂「企業と社会」の理論と企業倫理『明大商学論叢』第77巻第1号，1995年，「経営社会関係論の形成」同77巻3・4号，1995年，などを参照のこと。
- 2 ちなみに有賀裕子訳では，『マネジメント 務め，責任，実践』（日経BP社，2008年）と「務め」とされている。
- 3 discipline も看過しえない用語であるが，しかしこれもまたきわめて日本語に訳しにくい言葉である。「訓練，鍛練，修養，訓練（学習）法」，「規律，しつけ，風紀，統制，抑制，自制，戒律」，「懲戒，宗教的な試練」，「学科，学問（分野）」などの一般的な意味がある。掲載邦訳でも，文脈によって「規範」や「学問」と訳し分けており，苦心の跡がみられる。これ以外どうしようもないため，本稿でも文脈に応じて訳し分けている。
- 4 後にドラッカーは，知識労働者とは責任ある労働者のことだと述べている（文献⑩）。
- 5 「社会的影響と社会的責任」には，前著『断絶の時代』（68）での考察が強く反映されている部分もある。「第24章 マネジメントと生活の質」は，前著「第3部 組織社会」「第9章 組織の理論へ」内の「組織と生活の質」からのものである。前著では，現在の制度（institution）はすべて組織（organization）であるとしたうえで，それを機能・倫理・政治の三領域から把握する。この倫理的領域からの考察が，「組織と生活の質」である。
- 6 ヒポクラテスの誓いは次のものである。
  - ・私は能力と判断の限り患者に利益すると思う養生法をとり，悪くて有害と知る方法を決してとらない。
  - ・頼まれても死に導くような薬を与えない。それを覚らせることもしない。同様に婦人を流産に導く道具を与えない。
  - ・純粹と神聖をもってわが生涯を貫き，わが術を行う。
  - ・結石を切りだすことは神かけてしない。それを業とするものに委ねる。
  - ・いかなる患者を訪れるときもそれはただ病者を利益するためであり，あらゆる勝手な戯れや墮落の行いを避ける。女と男，自由人と奴隷のちがいを考慮しない。
  - ・医に関すると否にかかわらず他人の生活について秘密を守る。
  - ・この誓いを守りつづける限り，私は，いつも医術の実施を楽しみつつ生きてすべての人から尊敬されるであろう。もしこの誓いを破るならばその反対の運命をたまわりたい。

さらに「ヒポクラテスの誓い」は、次のようにつづく。「私は能力と判断の限り患者に利益すると思う養生法をとり、悪くて有害と知る方法を決してとらない。…純粋と神聖をもってわが生涯を貫き、わが術を行う。…この誓いを守りつづける限り、私は、いつも医術の実施を楽しみつつ生きてすべての人から尊敬されるであろう。もしこの誓いを破るならばその反対の運命をたまわりたい。」

- 7 後に組織体の責任は、より整理して提示されている。『新しい現実』(89) (文献⑳)では、新しい多元社会が提起する課題として、「多元的諸機関」(pluralist institutions)の、①社会的責任、②コミュニティへの責任、③政治的責任がとりあげられている。①多元的諸機関の社会的責任については、自らの仕事を行うこと、そしてそれにともなう社会的な影響に責任をもつこと、ただしこの自らが与える社会的な影響は必要不可欠なものに限定すること、としている。②多元的諸機関のコミュニティへの責任については、自らがその原因ではないコミュニティの社会問題でも、果たすべきとする。コミュニティに生きる多元的諸組織にとってそれは慈善活動ではなく、自らの利益にも合致することだからである。もとよりそれが自らの専門的な機能に適したものであればという厳格な条件付きではある。③多元的諸機関の政治的責任については、社会全体の利益を考える主体として、果たすべきとする。全体の利益に対する関心と責任を、多元的諸機関は自らのビジョン・姿勢・価値観に組み込むこと、これは自らの利益にとっても必要なことである、としている。
- 8 同稿は、後に『すでに起こった未来』(93) (文献㉓)に、「企業倫理はありうるか?」(Can There Be “Business Ethics”?)のタイトルで転載されている。
- 9 『ポスト資本主義社会』(93)ではソーシャル・セクターとの用語と使っているが、ほぼ同義のものと考えて差し支えなからう。