

タイトル	マネジメントが担う責任 - 「マネジメントの実践」研究(7・完) -
著者	春日, 賢; Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集, 20(2・3): 21-30
発行日	2022-12-25

# マネジメントが担う責任

—『マネジメントの実践』研究（7・完）—

春 日 賢

## はじめに

『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）の「結論 マネジメントの責任」を内在的に整理・検討し、併せて締めくくりとしてこれまでわれわれが行ってきた本書の内在的な整理・検討を総括することが本稿の課題である。

本書ではまずイントロでマネジメントの意義と役割がくり返し強調され、マネジメントの本質は経済的な存在とされる。そしてその具体的内容が「事業をマネジメントすること」、「経営管理者をマネジメントすること」、「働き手と仕事をマネジメントすること」の三職務の総合と規定され、これらを枠組みに本論は展開される。かくてそのむすびに据えられたのが、本「結論 マネジメントの責任」なのである。

本書は原題『マネジメントの実践』が示すように、実践書として自ら行為することを主眼とする。もとよりそれは、ドラッカーのメイン・テーマ「自由」＝「責任ある選択」の実現につらなるものにほかならない。実に「責任」は、ドラッカーがもっとも好んで使う語のひとつでもある。以下ではまず「結論 マネジメントの責任」をできるかぎり内在的に整理・検討し、かかる結論をもとに本書全体を総括していくこととする。

## I. 結論：マネジメントの責任<sup>12</sup>

われわれは、これまで企業を主に自己完結的な（by and for itself）ものとして考察してきた。しかし企業にとって社会は、単なる環境としてあるのではない。いかなる私企業であれ、社会の機関として社会的な機能を果たしている。ここで経営管理者に課せられる責任は、かつての企業者（businessman）とは性質も範囲も異なるものである。現代産業の要請から、組織は個人の寿命を超えて長期的な継続性を有し、諸資源の集合体として高度な生産性と大規模性をそなえるにいたった。現代企業はこれまでとはまったく異質の新しい存在となつたのであり、経営管理者はそれを指揮する者として権力をふるう。彼らの意思決定は人々と社会に大きな影響を与えるがゆえに、将来を見据えて行われねばならないのである。

永続的な権力の集中を拒否するのが歴史の常であるが、現代企業なくして産業社会は成立しえない。企業は永続的な法人となることが認められ、経営管理者には企業ニーズに応じた権限が認められるところとなつた。これにより、企業とその経営管理者が負う責任は私有財産に関する伝統的な責任をはるかに超え、まったく異質なものとなつた。

「それ（企業とその経営管理者が負う責任：引用者・春日）は財産所有者の私益が公益に通じるとか、私益と公益は別々で何の関係もないとみなせるという前提に、もはや立脚していない。それどころか、経営管理者は公益への責任を前提し、自らの行為を倫理的な基準にしたがわせること、自らの行為によって公益と個人の自由を侵害する場合には自らの私益と権限を制限するということがもとめられる。」（pp.382-383, 上田訳（1996）下301頁。）

しかも現代企業が存続するためには、明日の経営管理者となる有望な若者を入社させていかなければならない。彼らを惹きつけるには経済的誘因のみならず、ビジョンと使命を与える必要がある。企業は高度な公的責任をもって、コミュニティと社会に貢献したいという彼らの願望にこたえなければならない。

「マネジメントの実践に関する議論では、もっとも私的な企業についてさえも、その社会性や公共性から生じるマネジメントの機能と責任の問題をとり除くことはできない。さらに、マネジメントが自らの公共的責任を徹底的に検討することを、企業自身が要求しなければならない。」（p.383, 上田訳（1996）302頁。）

「現代社会におけるマネジメントの責任は、企業自身のみならず、マネジメントの公的立場やその成功と地位、われわれの経済社会体制の行く末、自律的な制度としての企業の存続にとっても、決定的に重要である。したがって、マネジメントの行動はみな、公的責任にもとづかなければならない。基本的に、この公的責任がマネジメントの倫理となるのである。」（p.383, 上田訳（1996）下302頁。）

ただしマネジメントの責任に関する議論は、あくまでも自社に対するものからはじめるべきである。企業とマネジメントは委任関係にあり、ここからすべてが派生してくるからである。自社に対する責任を軸に、社会に対する責任を考えると、マネジメントに課されている責任がふたつみえてくる。第一の責任は、社会からの要求が事業目標（objectives）の達成に影響するととらえることである。かかる要求を、自社にとって脅威や制限から健全な成長の機会へ転化すること、あるいは少なくとも犠牲を最小限にとどめることが、マネジメントの仕事となる。第二の責任は、将来の自社活動を制約する世論や要求を生み出さないようにすることである。マネジメントは自らの意思決定が業界企業で一般的なものとなったら、それが公衆にはどのような影響をおよぼすのかを自問しなければならない。このことは、大企業のみならず中小企業にもあてはまる問題である。

このようにマネジメントの意思決定が社会に与える影響は、単に公的責任というのみならず、自社に対する責任とも分かちがたく結びついている。もとより企業は社会の機関であるがゆえに、公益そのものに対して責任をもつ。それは利益をあげることであり、成長することである。企業が適正な利益をあげなければ社会は損失を被り、企業がイノベーションと成長に成功しなければ社会は困窮してしまう。ここから明日の経営管理者の育成も、マネジメントの公的責任となる。くわえて企業が社会的な信念と結びつきを損なわないように、運営していく責任もある。これは消極的な責任であるものの、積極的な側面もある。少なくともアメリカの社会信念に照らせば、機会均等を守らなければ、最終的に社会を弱体化させることになってしまうからである。

ほかにマネジメントの公的責任がもとめられる領域として、大企業のマネジメントで極端な景気循環をやわらげる投資政策、利益に対する根強い敵意を克服する政策の展開、国防への貢献があろう。とはいえ、マネジメントの公的責任を語るうえで重要なのは、これら諸事にとどまるものではない。

「しかしもっとも重要なのは、事業上の方針や活動が社会に与える影響を考えなければならぬということ、マネジメントが理解することである。行動が公共の利益を促進し、社会の基本信念を前進させ、社会の安定と力と調和に資するかどうかを、マネジメントは考えなければならぬのである。」(pp.388, 上田訳 (1996) 下 311 頁。)

かくてわれわれは、マネジメントが社会のリーダー集団の一員であるがゆえに負う責任、すなわち事業に根ざす責任を超えた責任を問うところまで来た。リーダー集団に大きな責任がともなうのは当然であり、マネジメントの広報が新しい公的責任を引き受けない日は今やほとんどない。マネジメントがリーダー集団としての責任を回避することほど破壊的なことはないが、自ら有さない責任を引き受けることほど破壊的なこともない。責任の不法行使は危険きわまりないだけである。ところがマネジメントは現在、そのいずれをも行う傾向がある。存在する責任を回避し、存在しないあるいは存在してはならない責任を引き受けるのである。責任には必ず権限 (authority) がともなうのであって、責任を引き受けるということはすなわち権限を付与されることである。自由社会において越権的な権限は、受け入れられるものではない。権限なき責任、責任なき権限などありえないのである。

したがっていえるのは、リーダー集団としてのマネジメントの公的責任は、マネジメントが正当に権限を要求できる領域にかぎられる、ということである。しかし強大であるがゆえに企業が権威となっている分野では、当該企業のマネジメントが権限をもつ者として社会的責任を負わざるをえない。その主たるものとして、財政政策とりわけ税制改革がある。ここでマネジメントは積極的な働きかけが可能であるがゆえに、その責任を問われざるをえないのである。ただしかかる責任は、公益にもとづいて果たされねばならない。

「しかし最終的な結論、すなわち社会のリーダー集団としてマネジメントの公的責任を検討していくなかでたどり着いた結論が、もっとも重要である。つまり真の意味での公益を企業自身の利益とすることこそ、マネジメントの公的責任なのである。」(p.390, 上田訳 (1996) 下 315 頁。)

ここで基礎となる考え方は「事業にとって良いことは、国にとって良いことである」ではなく、「国にとって良いことは、企業にとって良いことである」である。社会のリーダー集団として自らの利益を公益に従属させれば十分なわけではなく、自らの私益と公益を一致させることで私益と公益をうまく調和させなければならない。もとよりこれは容易ならざることである。懸命に働いてすぐれたマネジメントを行い、高度な責任と広範なビジョンを示しつつづけるだけではすまされない。卑金属を純金に変えるかのごとくである。けれどもマネジメントがリーダー集団でありつつづけるならば、これこそ指針とすべきであり、努力して実現しなければならない。

250 年前にマンデヴィルがいった「私人の悪徳が公益となる」は、新たな商業主義時代の精神

「利己心が無意識的かつ自動的に公益となる」をあらわすものだった。このマンデヴィルの原理から、資本主義の物質的成功とともにそれに対する嫌悪は説明されうる。資本主義が攻撃されるのは機能や統治でうまくいかないからではなく、道徳や倫理で利己的 (cynical) だからである。いかに非の打ちどころがなく物質的に繁栄しようとも、そのような社会では長続きしない。すでにマンデヴィルの原理はアメリカでも一般化しているが、今日ではそれとは反対の「企業は公益が自らの私益になるようにマネジメントされなければならない」と主張することも可能となっている。かくてドラッカーは、次のようにむすぶのである。

「ここにこそ、20世紀の「アメリカ革命」の真の意義がある。ますます多くのマネジメントが「日々の活動でこの新しい原理を実現することが自らの責任である」と主張していることが、アメリカという国と社会そしておそらくは西洋社会の未来にとって最大の希望である。

この主張をリップ・サービスで終わらせず、しっかりとした事実として確実なものとするのがもっとも重要であり、マネジメントの究極的な責任である。それはマネジメント自身、企業、アメリカの伝統や社会そして生き方に対する責任なのである。」(p.392, 上田訳 (1996) 下317-318頁。)

## II. 結論の小括

まず本「結論 マネジメントの責任」を検討しまとめておこう。実践書たる本書の結論に据えられたのが、「責任」であった。本書で想定される実践者はおよそマネジメントに集約されるが、その行為責任が問われるのである。もとより本書でマネジメントは社会的制度と規定されており、ここにいう責任とは自ずと社会的責任となる。したがってタイトル「マネジメントの責任」が意図するのは、「枠組みとしての企業」の社会的責任にかわる「行為主体としてのマネジメント」の社会的責任なのである。マネジメントのあり方を問う「第5部 経営管理者であることの意味」と内容的に重なる部分も多いが、本結論ではあくまでも企業全体の視点からマネジメントのあり方が問われている。ここにおいて企業＝マネジメントとしてほぼ同義に用いられることも多いが、もとより完全に一致しているわけではない。なお本結論のドラッカーは「社会的責任」を意味する語に social responsibility ではなく、public responsibility をあてている。その他にも「社会」と「公共」の概念が並存している箇所が多くみられるが、両概念にそれほどの違いは認められないため、同視してよいと思われる。概念的な厳密さに欠けるドラッカーの姿勢が、ここにもあらわれている。

さて、マネジメントの社会的責任を問うに際し、本結論では二段階からなる論法をとっている。まずマネジメントの責任は自社に対するものこそ第一義であることを確認し、そのうえで企業が社会で存続していくためにマネジメントは社会的責任を負わなければならないとするのである。もとより企業があげる私益と社会的な公益が、必ずしも常に一致するわけではない。しかし社会的視点に軸足を置くドラッカーは、現代産業社会が「企業あつての社会」と化していることを認めつつも、決して「社会あつての企業」の立場を崩さない。それゆえ彼は企業＝マネジメントの社会的責任を強調し、企業の私益を社会の公益に可能なかぎり転化して一致させていくべきことを力説するのである。

けれどもいかに企業＝マネジメントが私益を公益化しようと努めても、限界がある。ここに

権限を超えた責任の問題が生じてくることになる。この点に関するドラッカーの立論は、啓蒙的・説得的である。企業＝マネジメントが社会的制度であるならば、権限を超えた責任すなわち「権限なき責任」を負わざるをえない。公益を自らの私益として行動することこそが、真の社会的なリーダーとしてのマネジメントの責任である、と。いわば企業本来の存在理由＝経済的機能の枠組みにおさまりきれない部分があることを認めたくらんで、その收拾をはかるべくマネジメントの社会性を力説するという立論なのである。これは既存の経済理論からすれば、およそ論理的に肯首しうるものではない。しかしメイン・テーマ「新しい社会」実現をめざす彼のアプローチから、ある種の迫力をもって読者に強く印象づける論述となっている。

かくて本結論についていえるのは、規範を論じるものであるということである。ここでドラッカーが主張するのは、マネジメントが自らの公私にわたる責任を自覚することが「行為主体としてのあり方」を規定するのだということ、そしてこの点にこそ資本主義を超えた「新しい社会」実現の成否がかかっているということである。行為主体としての徳すなわち品性を問ひ、そのあり方に「新しい社会」実現の行方をみるのである。一人ひとりが自らの「人としてのあり方」を望ましいものとするのがひいては社会全体を望ましい方向へと導き、自ずと「新しい社会」を実現するのである、と。そしてそのカギを握るのが、マネジメントという行為主体なのであった。ここにドラッカーにおいてマネジメントは「新しい社会」実現の旗手という任務を全うしていくことをもって、その究極の責任とされるのであった。

### Ⅲ. 本書全体の総括

これまで本書『マネジメントの実践』(=『現代の経営』) (54) 初版の内在的理解に徹し、序文とイントロ、第1部～第5部、結論それぞれについて、整理検討ならびに再構成を行ってきた。まず本研究の当初において、本書の内在的理解のポイントとして次の4つをかかげ、「序文」で簡単に検証した。

- (1) 企業その他の実務界との豊富な交流やコンサルティング経験をもとに著されたものであること。とりわけ本書を執筆していた時期に、GEの経営コンサルタント・グループの一員として、同社の組織改革に携わっていたこと。
- (2) シュムペーターの動態的な経済社会観にもとづいていること。さらに行為主体を座標軸とする実践すなわち「自ら実行すること」を主眼としたものであること。
- (3) 本書までの文筆家ドラッカーの基本的な視点とアプローチが、政治学にもとづく「新しい社会論」であること。
- (4) 総じて、本書の主張は「マネジメント」の概念に集約されること。

上記の検証から確認できたのは、本書もドラッカーのメイン・テーマ「新しい社会」実現に向けたものにほかならないこと、その実現へのアプローチが各行為主体を座標軸にそれぞれの実践によるものであること、そしてかかるアプローチが最終的には「マネジメント」の概念に集約されることであった。かくて本書最大の焦点にして特徴は、やはり「マネジメント」の概念であらわされるものへと行き着くことになる。

以下では本稿での「結論 マネジメントの責任」をふくめて、本書全体を総括していこう。

便宜的に(1)前提と世界観、(2)構成、(3)主要論点、(4)概念・用語、に区別してすすめていくこととする。

### (1) 前提と世界観

本書は、およそ前著『新しい社会』(49)の世界観にもとづいている。同書は初期ドラッカー社会論の集大成として、「企業による新しい産業社会」実現というビジョンを提示したものである。かかる企業社会論において行為の中心をなす「マネジメント」に焦点をあてたのが、本書とすることができる。社会論と経営管理実践論という趣旨の違いこそあれ、底流にある問題意識は一貫している。実に両書の近親性はきわめて高く、概念・用語でみても『新しい社会』と同様あるいは後継的なものが本書には多く登場している。たとえば、同書での「企業」概念は社会的な「制度」(institution)とされたが、それは本書での「マネジメント」概念へと発展的に継承されている。またドラッカーにおいて技術決定論的視点が明確に打ち出されるようになったのは同書からであるが、本書でも当時の先端たるオートメーションが前提されている。この点は、本書の時代的な特徴であるとともに制約でもある。

### (2) 構成

もとより最大のキー・ワードは「マネジメント」である。イントロでその意義と役割が執拗なまでに強調され、社会のみならず文明レベルで指導的な役割を果たす制度と規定される。そしてマネジメントの本質は経済的な存在とされ、その内容がより具体的に①「事業をマネジメントすること」、②「経営管理者をマネジメントすること」、③「働き手と仕事をマネジメントすること」の三職務の総合と規定される。本論全5部はかかる三職務を大枠としてすすめられ、「マネジメントの責任」をもって結論とされている。まさに本書すべてが「マネジメントの実践」なのである。ただし部構成として三職務に対応しているのは、「第1部 事業をマネジメントする」、「第2部 経営管理者をマネジメントする」、「第4部 働き手と仕事をマネジメントすること」である。形式上対応していない「第3部 マネジメントの組織構造」、「第5部 経営管理者であることの意味」は浮いてみえる。

イントロでのドラッカーによれば、これら第3部と第5部はいずれも「第2部 経営管理者をマネジメントする」に属すると位置づけられているようである。したがって、同部での重要部分をあえてスピン・オフして際立たせたとみることができる。これはとくに「第5部 経営管理者であることの意味」に当てはまる。経営管理者について、第2部が外面的状況を、第5部が内面的状況に焦点を合わせたものと位置づけられるからである。しかし「第3部 マネジメントの組織構造」については、やや違和感をあたえる。分権制を軸とした組織化の問題があつかわれており、必ずしも内容的なつながりが確認できないからである。しかし分権制は、『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)以来、ドラッカーがもっとも強く提唱してきた組織と管理の手法である。三職務いずれかに分類しなければならないとすれば、②「経営管理者をマネジメントすること」しかないということであろうか。いずれにせよ、ここでのわれわれの全体的な検討も、本書の枠組みたる三職務にしたがって「結論：マネジメントの責任」へいたるのが至当ということになる。

### (3) 主要論点

「マネジメント」の三職務の具体的内容は、次のごとくであった。①「事業をマネジメントすること」は、マネジメントの本質たる経済的機能を端的にあらわしたものである。しかし事業の目的が「顧客の創造」と定義されることで動態的な経済観が前提され、経済をつくり出してゆくマネジメントの行為主体性が大きく明示されることとなる。ここで焦点となるのが、「目標」である。「目標」という具体的な行為の達成水準を自ら設定し、それをめざして実践し成果を自らのものとするところこそが、行為主体性の内実をなすからである。実に①「事業をマネジメントすること」での主旨は、「目的—目標」論である。しかも意図されるのは事業の目的についてはドラッカーが定義するものの、各領域における個別具体的な目標については読者すなわち各行が主体に規定させる「単一目的—複数目標」論である。「事業をマネジメントすること」ということは、「目標によってマネジメントする」ことを意味する」との言明は、まさにマネジメントが経済を主体的につくり出していくことをあらわすのである。

またマネジメントは三職務からなると同時にあくまでもそれらの総合とされているが、メインにあるのは①「事業をマネジメントすること」である。つづく②「経営管理者をマネジメントすること」と③「働き手と仕事をマネジメントすること」は、①「事業をマネジメントすること」のより具体的な内容と位置づけることができる。これらを総じて人的資源マネジメントとしてみれば、およそ経営管理者と一般従業員に二分して説かれている。ただし本書で一般従業員に分類されているもののうち、実際には一般従業員でも経営管理者でもない存在として、現場管理者と専門職従業員がある。両者は後の『マネジメント』(73)で「知識労働者」へと体系化されるものであり、同書からすればいまだ未整理の段階にあるということになる。

②「経営管理者をマネジメントすること」は、経済をつくり出す実際の行為主体たる経営管理者に焦点を合わせたものである。①「事業をマネジメントすること」での「単一目的—複数目標」論から、行為主体・経営管理者はそれぞれ「目標」によって実践していくべきこと、かかる実践を通じて経営管理者としてのあり方が常に問われること、経営管理者それぞれが「目標」を通じて組織全体とのバランス化をはかることが、大きく提唱されている。「経営管理者をマネジメントする」というよりも、「経営管理者にマネジメントさせる」すなわち「経営管理者を生かすマネジメントを行う」という内容である。実際の行為主体を対象としたことで、強調されるのはその主体性・自律性なのである。

③「働き手と仕事をマネジメントすること」は労働者全般と人的資源の本質を規定し、彼ら働き手を血の通った人間として生かすための動機づけとエンジニアリングを説くものである。既存管理論の限界と可能性を指摘しつつ、ここでの主張で要をなすのは彼ら働き手に「責任をもたせること」である。「責任」こそが、働き手一人ひとりを主体的な人間としてやる気にさせる最高の動機づけだというのである。責任者といえば概して経営管理者が想起されるが、のみならず働き手すべてを責任者とするというのである。ここにあるのは組織メンバー一人ひとりに「責任ある選択」を行わせ、彼らの主体性・自律性を推進するアプローチにほかならない。責任を負うのは一部のかぎられた者ではなく、組織内のすべての者とすることによって、個人と組織における同時活性化の実現が意図されているのである。ドラッカーのメイン・テーマ「自由」＝「責任ある選択」、そしてそれを担う人間像「自由人」の実現が脈動していることは明らかである。



かくてこれら三職務の総合として、「マネジメント」概念があることになる。社会・文明における支配的な制度というのみならず、リーダー的な行為主体として指図されていた。前著『新しい社会』（49）での大企業＝社会制度的企業概念をベースにしつつも、それだけにとどまるものではない。さらに行為実践をもふくむ広範かつ上位の概念として指図されているのである。上記の三職務の検討からひるがえってマネジメント概念をとらえれば、その行為主体性がさらに強く再認識されることとなる。マネジメントは行為主体さらには意思決定主体であるがゆえに常に倫理がともない、自らのあり方が問われざるをえない。実に本書結論に据えられたのが、「マネジメントの責任」であった。それは自社に対する責任にとどまらず、むしろ社会に対する責任にウエイトがおかれている。あくまでも行為責任であって、結果責任まで明確に踏み込んでいるわけではない。けれども公私にわたる責任を自覚したマネジメントによって、資本主義を超えた「新しい社会」の実現が展望されている。経営管理者のみならず働き手一人ひとり、総じて「マネジメント」概念に集約される行為主体それぞれが「責任ある選択」を行うことをもって、「新しい社会」が実現されるというのである。かくみるかぎり「マネジメント」とは、やはりドラッカーのメイン・テーマすなわち夢の実現を託した概念として指図されていることが確認できるのである。

なおその他本書で注目すべき論点として、アメリカ経営学が批判的に摂取されていることがある。科学的管理法、人間関係論、人事管理論、行動科学ら諸説の長短両面を明らかにし、そのうえでドラッカーはそれらの成果を取り込んで独自の「マネジメント」論へと昇華させているのである。アメリカ経営学を十分に読み込んで血肉化していなければ不可能な芸当であり、「経営学史家ドラッカー」という側面があらわれている。これは、それまでの彼の著書ではあまりみられなかった部分である。とりわけ印象的なのはテイラーを手厳しく批判しつつももっとも高く評価し、その成果をアレンジして自説に取り入れている点である。一方で、バーナードへの言及がないのは不思議である。また、それまでの著書で大きく提唱してきた分権制のあつかいが、本書ではやや中途半端にみえる。内容的にもかなり錯綜しており、位置づけとして明確さに欠けることが指摘できる。

#### (4) 概念・用語と記述

以上のように本書は経営管理の実践論でありながら、その底流には「新しい社会」実現をめざす社会論が力強く脈打っている。本書以前のドラッカーからみて、基本的な主張そのものは首尾一貫している。しかし他方で、本書全体を通じて概念・用語が不明瞭・曖昧であるばかりか、論点の整理不足や記述の重複なども多々みられる。散漫な論述も少なくなく、展開として必ずしも論理的に筋道だっているわけではない。その代表としてあげられるのは、やはり本書最大のキー・ワード「マネジメント」概念だろう。「企業」や「経営管理者」(manager)と区別していないわけでもないが、総じてニュアンス的には同義の観を呈している。「経営管理する」という動詞の意味で用いられることもあり、きわめて多義的である。いや正確には多義的なのを超えて、準万能語とでもいえるものとなっている。「経営管理者」概念も、かなり広範である。読者にとってみれば、本書を読みすすめるにあたって「マネジメントって何だ？ 経営管理者って何だ？」と自問自答をくり返していかざるをえない。

「目的」と「目標」の概念も、明確ではない。大きくは「単一目的—複数目標」論としてとらえられるが、「目的」と「目標」それぞれの概念ならびに両者の関係が明確に規定されているわ

けではなく、曖昧である。とりわけ「目標」は「マネジメント」につぐ本書のキー・ワードのひとつとして頻出でありながら、objective, goal, targetら複数の語があてられている。このうち最頻出は objective であるが、これらを区別する必要があるのかもふくめて内容的に錯綜している。分権制の二類型、すなわち連邦分権制と機能別分権制も概念的な境界が曖昧で、しっかりと読み込んでいけばいくほど、逆によくわからないものとなっている。その他では、「情報」(information)の意味内容、「戦術的意思決定」(tactical decisions)と「戦略的意思決定」(strategic decisions)の違いなどで、今日的には理解しがたいもの見受けられた。

本書は具体的な事例が豊富に盛り込まれ、企業経営の生きた現実が眼前に迫る魅力に満ちている。一方で上記のように、概念的な厳密性や論理的な展開性という点で大きな問題がふくまれていることもまた、見過ごしえないものである。

## おわりに

本書の魅力について一言をもって約すれば、「面白い」ことにある。具体的な事例から企業経営の生きた現実が体感的に学べる。しかも平易な言葉が極力用いられており、初学者にも読みやすく、わかりやすいものとなっている。実に本書はそうした文献のパイオニアといってよく、画期的な経営管理実践のテキストであっただろう。

経営学の専門書としてみても、出色である。もとより記述の仕方は、学問的なものではない。けれどもアメリカ経営学の諸成果が批判的かつ主体的に摂取され、「マネジメント」概念のもとに独自の所説へと見事なまでに昇華されている。本書の特長は、それだけにとどまらない。より良き「新しい社会」をめざし、その実現のために行為主体個々の実践に立つアプローチは、単なる経営学におさまりきらないものである。かかる本書の中核をなすアプローチは規範性すなわち行為主体個々のあり方を常に問うものにほかならず、「企業（経営）と社会」、企業（経営）倫理の問題があらかじめビルト・インされている。今でこそ経営学の領域として認知されている「企業（経営）と社会」(Business and Society)、企業（経営）倫理 (Business Ethics) ではあるが、ほとんど顧みられることのなかった時代からドラッカーは先んじてその重要性を説いていたのである。かくみるかぎり本書は理論をあつかう経営学というよりも、むしろかかる理論をいかに使う（べき）かをあつかう経営哲学を本質としている。経営学の理論としてはすでに隔世のものでありながら、本書がいまだ読み継がれる古典として現代的な意義を失っていないのも、この時代を超えた部分、実践する人間のあり方を説く普遍性にもとめることができるだろう。

くわえて経営学における統合性という点で、ドラッカーの右に出る者はいない。個別専門領域の狭い枠内にとどまるのではなく、それらを「マネジメント」概念のもとに大きくひとつにまとめあげる。かかる統合性によって、「人と社会」の意義に照らした「マネジメント」≒経営学の全体的なあるべき姿が提示されるのである。その端緒こそ、本書にほかならなかった。実践の学、人間の学として、決して蛸壺にはまることなく、諸領域を横断的に統合することにこそ、「マネジメント」≒経営学の妙味はある。「マネジメント」概念の総合性あるいは多義性は、そのあらわれということもできるだろう。もとよりそれは、概念的な不明瞭さ・曖昧さの裏返しでもある。本書には、その他にも学問的な厳密性という点で多くの問題が認められる。このことについても、われわれは目を背けるべきではない。良かれ悪しかれ、「マネジメント」概念

は本書ひいてはドラッカー思想のアルファにしてオメガなのである。

ともあれ本書は今なお実務と学問を問わず、経営の何たるかを大きく指し示すものとしてある。実務家にとっては、経営実践のテキストであるばかりか、自己啓発と社会的な指導の書たる側面をもち合わせている。経営学にとっては、学問的なアイデンティティすなわち「経営学はいかにあるべきか」を問いつづける啓蒙の書たる側面をもち合わせている。総じて本書のアプローチは行為主体による価値創造をはかるものであり、既存経済学とは一線を画する。『経済人の終わり』(39) 以来の「非経済至上主義社会」「非経済人」をめざした非経済学的アプローチなのである。ここにマネジメントは、経済学からの独立をはたしたのである。まさに本書『マネジメントの実践』は経営学にとって独立宣言の書であり、経営学史における金字塔であった。

## 注

- <sup>1</sup> 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「企業と社会 — マネジメントが担う三重の公的責任 — 企業に影響を与える社会発展 — 企業の意味決定の社会的影響 — 利益をあげることが第一の社会的責任 — 機会をオープンにしておく — リーダー集団としてのマネジメント — 責任を主張することは常に権限をふくむ — マネジメントの正当な権限とは何か — マネジメントと財政政策 — 究極の責任 — 公共にとって良いことを企業自身の利益にしてしまう」(p.381)
- <sup>2</sup> 本結論の参考文献として、ポーエン『ビジネスマンの社会的責任』(53) などがあげられている (pp.394-395)。