HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	ドラッカー経営学の基底的要因 ― マネジメントの根源にあるもの ―
著者	春日，賢; Kasuga，Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，20(2・3)：31-37
発行日	2022-12-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

《研究ノート》

ドラッカー経営学の基底的要因[1]

── マネジメントの根源にあるもの ──

春　日　　賢

はじめに

本稿の課題はドラッカー経営学を人間中心の経営学ととらえ，その思想的な根源にある問題意識を改めて問うことにある。

ドラッカーは，「自由」=「責任ある選択」が実現する「新しい社会」を追求した。そこで現代社会の枢要をなす大企業とその経営管理実践に注目し，独自の「マネジメント」概念をもって「新しい社会」実現の担い手とした。人と社会の望ましいあり方を実現すべく編み出されたものであるがゆえに，彼の「マネジメント」≒経営学には自ずと CSR や経営倫理がビルドインされている。そして究極的にめざされるのが人間一人ひとりの「責任ある選択」=意思決定の実現であるがゆえに，彼の経営学は人間中心の学たることを本質とする。しかも「新しい社会」実現に向けて現在進行形で構成されるがゆえに，その学的性質は体系的な理論というよりも，常に向上をめざし上書き修正されていく方法論や哲学といえるものであった。

絶えず進化しつづけるのがドラッカー経営学であったが，軸にある基本的な発想は終生変わることはなかった。個別行為主体の視点に立ち，それら個々の意思決定=「責任ある選択」をできるかぎり生かす手法である。代表的なものとして，「分権制」と「目標管理」（目標によるマネジメント）をあげることができる。「分権制」はそもそも「政治学者ドラッカー」における統治手法であり，それを企業組織に当てはめたものである。「目標管理」はドラッカーの人間観にもとづく管理手法であり，彼が究極的に追いもとめた「新しい人間」像の実現を推進するものである。本稿では以上について検討することによって，ドラッカー経営学の根源にある問題意識を改めて問いただしてみる。

Ⅰ．分権制と国家論

当初より「政治学者ドラッカー」の中心的課題は，国家と権力であった。『産業人の未来』(42) ではめざす「新しい社会」を「自由で機能する社会」と規定し，その実現のために大企業における分権化を提唱する。大企業を疑似国家としてその権力問題をあつかい，「工場企業体の自治的コミュニティ化」「現場で分権化された自治にもとづく産業の組織化」という解決の方向性を打ち出すのである[2]。もとより「自治」と「分権」は表裏一体であり，「自治」すなわち「自己統治」とは各行為主体の意思決定=「責任ある選択」を行うことを意味し，「分権化」はその枠組みとしてある。「自治」を促進・実現するためのアプローチこそが「分権化」であり，ひるが

えって「自治」こそが「分権化」の内実・本質をなしている。そして次著『会社の概念』(＝『企業とは何か』)（46）でドラッカーは，GM での成功にもとづく分権制を企業のみならず広く「新しい社会」の産業秩序として，大きく提唱するのである。以降，分権制はドラッカー経営学の基本手法，基本的組織形態として説かれつづけていった。ひるがえってみれば，分権制の提唱は「経営学者ドラッカー」誕生の契機でもあった。

『マネジメントの実践』(＝『現代の経営』)（54）で新たな「マネジメント」概念を大きく提唱し，「経営学者ドラッカー」の名は広く世に知れ渡ることになる。他方，「政治学者ドラッカー」は真の処女作『シュタール』(33) 以来長らく中断していた国家論を，『明日への道標』(＝『変貌する産業社会』)（57）から再開させた。そこでの中心的課題は権限集中によって肥大化した近代国家の再生（「大きな政府」からの脱却）であったが，以降終生の後期ドラッカーにおいて裏テーマといえるほど執拗かつ精力的にとり組まれたテーマとなった。政府部門の民営化の提唱が有名であるが，それは民間部門すなわち企業での分権制を応用したものにほかならなかった。「経営学者ドラッカー」の成果を「政治学者ドラッカー」に逆輸入したのである。

ここで特徴的なのは，国家に対するドラッカーの舌鋒がきわめて鋭いことである。基本的な立論は，個々の「自由」=「責任ある選択」を阻む根本的要因として国家を糾弾しつつも，やはり国家にしかできない役割，国家だからこそできる役割を強調し，それらを果たしていくことを提言するものである。「国家という存在を認めたくはないが，かといって否認し去ることはできず，やむをえず国家にしかできない機能のみ限定して行わせる」といったところである。ここには国家に対するドラッカーの複雑な想いをみてとることができる。かかるドラッカーの国家観は「社会による救済」不要論[3] とも相まっており，彼と K. ポランニー，ケインズ，ガルブレイスらとの違いを理解するうえでもポイントとなる重要な論点である[4]。

分権制そのものは晩年になるにつれて，「経営学者ドラッカー」からも「政治学者ドラッカー」からも言及されなくなっていく。それに反比例して，強大化した国家と専制の脅威が執拗に説かれていくようになる。経営学としては，強大すぎるリーダーシップ，ワンマン，カリスマの弊害と読みとれる問題である。

Ⅱ．目標管理と「新しい人間」像

「目標管理」（目標によるマネジメント；Management by Objectives）が大きく提唱されたのは，マネジメント誕生の書『マネジメントの実践』(＝『現代の経営』)（54）であった。「事業を目標によってマネジメントすること」が同書の基調とされ，マネジメントは経済の単なる創造物ではなく創造主でもあり，意識的に経済環境をつくりかえることによってのみ，真にマネジメントしているという。さらに「目標と自己統制によるマネジメント」（Management by Objectives and Self-Control）を「マネジメントの哲学」と位置づけ，これこそ他者ではなく行為主体一人ひとりが自身の行動を意思決定できるようにするものであること，つまりは行為主体一人ひとりを「自由人」（a free man）にするものであると述べている[5]。

かくみるかぎり，ドラッカーにとって「目標と自己統制によるマネジメント」総じて「目標によるマネジメント」とは，「自治」のための手法にほかならなかったということができる。まさに各行為主体の意思決定=「責任ある選択」を実現するものとして提唱されたのである。しかも，ここにいう「自由人」とは，『経済人の終わり』(39) での「経済人（＝経済的自由人）」に

かわる「非経済人（＝非経済的自由人)」であった。すなわち同書で提唱された「自由・平等人」(Free and Equal Man）に端を発し,『産業人の未来』(42）以降，ドラッカーが生涯追究しつづけた「新しい人間」像を意味するのである。そもそも『産業人の未来』では，書名が示すように，それを「産業人」の名で提示することが企図されていた。しかし結局，同書には「産業人」の定義がないのみならず，具体的な記述すらなきに等しい。同書ではじめて「自由」が「責任ある選択」と定義されたところから,「非経済的自由人」は「責任ある選択を行う人間」像ということはできる。しかし，その具体的な内実までは提示されていない。つまるところ「新しい社会」像たる「産業社会」は提示できたものの,「新しい人間」像たる「産業人」の具体的提示には失敗してしまったということなのである。かくて以降のドラッカーは,「産業人」で企図した新人間像「非経済的自由人」の内実を模索していくことになる。

このように「目標によるマネジメント」は企業領域における各行為主体による「自治」のための手法であり，ひいてはドラッカーがめざす「新しい人間」像すなわち「非経済人」としての「自由人」=「責任ある選択を行う人間」像の実現を推進するものとしてあった。ドラッカー経営学における基本的な発想はそもそも「政治学者ドラッカー」に由来するが，その軸にあるのは人間個人を中心としたアプローチであった。実に責任（responsibility）をはじめとして，秩序（order)，信条（creed)，信念（belief)，約束（promise）ら，人として行動するうえでの規範をあらわす語が，彼の著書にはきわめて頻繁に登場していた。

Ⅲ．マネジメントと「新しい社会」

「新しい社会」の実現を前面にかかげたドラッカー最初期の著作は,『経済人の終わり』『産業人の未来』である。決して『経済社会の終わり』『産業社会の未来』ではない。「経済人の時代が終わって，産業人の時代が来る」と,「産業人」であらわされる「新しい人間」像の確立を究極的な焦点としていたのである。つまり彼が意図した「新しい社会」とは,「新しい社会」そのものよりも,「新しい社会」を構成する「新しい人間」個人を軸としたものであった。こうした個の強い人間像の対極には，強大な権力主体たる国家が常に意識されていた。まさに国家権力の削減・縮小のための分権制であり，人間個人の強化・拡大のための「目標によるマネジメント」なのである。

「新しい人間」像の内実については，ドラッカーは長い模索を経て，ついに提示することに成功する。それこそが『断絶の時代』(68）での「知識労働者」(knowledge worker）であった。後に彼は「知識労働者」を「責任ある労働者」にかわる概念としており[6]，まさに「責任ある選択を行う人間」像をあらわしていたことがわかる。実に「知識労働者」なる新人間像は，後期ドラッカーで裏テーマといえるほど執拗かつ精力的にとり組まれたものとして，国家論と双璧をなしている。『断絶の時代』で体系的に初提示して以降の終生，ドラッカーは決して手をとどめることなく,「知識労働者」概念的に進化させつづけていったのである[7]。

当初よりドラッカーは，強大な国家に対峙する強力な「新しい人間」像の確立をもって,「新しい社会」としていた。ただし「知識労働者」の提示後にめざされた「新しい社会」は，もはや「産業人」でめざされた「新しい社会」ではない。「マネジメント」概念の誕生によって，人間個人＝各行為主体が実践していくもの，すなわち自力で自らが望む未来を実現していくものとなった。かかる人間個人こそ「知識労働者」であるが，それはすでに「産業人」で意図されたも

のを超えた「新しい人間」像となっていた。すなわち「自由」を担う「自由人」は，「マネジメント」を武器に，自らが実践して「自由」を獲得する「自由実現人」へとグレード・アップされたのである[8]。

おわりに：マネジメントの根源にあるもの

ドラッカー経営学の思想的土台は，大戦下ドイツ＝オーストリアでの原体験にある。人間観をはじめとする世界観において，アメリカ経営学とは本質的な部分で異質なのである。そしてその根幹にあるのは，「全体主義国家による人間個人の抑圧」である。それゆえ人間個人を解放し，人間個人の尊厳を死守することがめざされたのである。これこそ，ドラッカー経営学が人間中心の学たることの根源であるといってよい。実に分権制や「目標管理」（目標によるマネジメント）をはじめとして，彼の経営手法すべてが見事なまでに「新しい社会」実現という一点のみに向けられている。そしてこの「新しい社会」論において枠組みとなっていたのは，究極的には「国家と人間個人」にもとめることができる[9]。この点についてドラッカー自身，どれほど自覚していたのかは定かでない。自身の原体験から来るものとして，むしろ無意識のうちにいつの間にか，そうなってしまっていた感がある。くり返しになるが，ドラッカーが晩年になればなるほど執拗に論じていった二大テーマは，国家論と知識労働者（新人間像）論であった。このことはとくに強調しておきたい。

ともあれ，ドラッカー経営学の母胎は，「新しい人間」像すなわち人間個人論を軸とする「新しい社会」論である。強大な国家権力を打ち破り，人間個人が自ら人間であることを証明する，すなわち意思決定＝「責任ある選択」を実践する「新しい人間」像をもって，ドラッカーはこれからの「新しい社会」を展望しつづけた。そしてこれら「新しい人間」「新しい社会」らドラッカーの想いすべてを集約したものこそが，最終的には「マネジメント」という概念・思想に行き着くのである。人間が人間として生きることを究極的な価値とし，かかる価値の実現を人間として果たすべき使命とし，そのために未来に向けて今という時を行動するのが，ドラッカー経営学であった。

文　　献

①*Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung.*（33）（原題『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家論と歴史の発展』）（DIMMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家論と歴史の発展』所収は『DIMMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第 34 巻第 12 号，ダイヤモンド社，2009 年。）

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』）（下川浩一訳『現代企業論』上巻・下巻，未来社，1966 年。なお現在同書は，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.*（49）（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，ダイヤモンド社，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，ダイヤモンド社，1996 年。）
⑦*America's Next Twenty Years.*（55）（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，ダイヤモンド社，1972 年。）
⑧*The Landmarks of Tomorrow.*（57）（原題『明日への道標；新たな「ポスト・モダン」世界に関するレポート』）（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，ダイヤモンド社，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，ダイヤモンド社，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，ダイヤモンド社，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，ダイヤモンド社，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』ダイヤモンド社，1969 年。）
⑬*Men, Ideas, and Politics.*（70）
⑭*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，ダイヤモンド社，1974 年。）
⑮*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』ダイヤモンド社，1996 年。）
⑯*Adventures of a Bystander.*（79）（原題『傍観者の冒険』）（風間禎三郎訳『傍観者の時代　── わが 20 世紀の光と影』（ダイヤモンド社，1979 年。）
⑰*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』ダイヤモンド社，1996 年。）
⑱*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』ダイヤモンド社，1982 年。）
⑲*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』ダイヤモンド社，1985 年。）
⑳*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』ダイヤモンド社，1986 年。）
㉑*The New Realities.*（89）（原題『新しい現実』）（上田・佐々木訳『新しい現実』ダイヤモンド社，1989 年。）
㉒*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』ダイヤモンド社，1991 年。）
㉓*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』ダイヤモンド社，1992 年。）
㉔*The Ecological Vision.*（93）（原題『生態学のビジョン；アメリカの状況を反映した内省』）（上田・佐々木・林・田代訳『すでに起こった未来』ダイヤモンド社，1994 年。）
㉕*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』ダイヤモンド社，1993 年。）
㉖*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』ダイヤモンド社，1995 年。）
㉗*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』ダイヤモンド社，1995 年。）
㉘Peter Drucker the Profession of Management.（98）（（原題『ピーター・ドラッカー，マネジメントという職業を語る』）（上田惇生訳『ドラッカー経営論集』ダイヤモンド社，1998 年。）
㉙*Management Challenges for the 21st 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』ダイヤモンド社，1999 年。）
㉚*Managing in the Next Society.*（2002）（原題『ネクスト・ソサエティでの経営』）（上田惇生訳『ネクスト・ソサィエティ』ダイヤモンド社，2002 年。）

㉛『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）
㉜『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

・磯秀雄（2011）『ピーター・ドラッカー研究序説　生きながらの死者の肖像』水山産業出版部。
・ドラッカー学会監修，三浦・井坂編著（2014）『ドラッカー　人・思想・実践』文眞堂。
・井坂康志（2018）『P・F・ドラッカー　── マネジメント思想の源流と展望』文眞堂。
・仲正昌樹（2018）『思想家ドラッカーを読む』NTT 出版。
・武井昭（1997）「P. F. ドラッカーの「経済」と「社会」の関係の論理構造」『産業研究』（高崎経済大学）32 巻 2 号。
・渡邉厚代（1999）「ビジネスと社会 ── ドラッカー理論への問い掛け」『Review of Economics and Information Studies』（岐阜聖徳学園大学）Vol. 1（3・4）。
・枝松正行（2001）「ドラッカー制度論経営学における工場共同体論 ── 産業企業体論，年金基金革命論，非営利組織論の三層構造」富士短期大学『フジ・ビジネス・レビュー』11 巻 2 号。
・高橋公夫（2021）『経営学史と現代　── 新たな〈断絶の時代〉』文眞堂。
・松藤賢二郎（2006）「知識経済におけるマネジメント ── ドラッカーの知識経済論の考察」『研究年報経済学』（東北大学）67 巻 4 号。
・三宅正伸（2006）「ドラッカー理論における社会性」『社会経営学研究』（社会経営学研究会） 5 巻。
・福永文美夫（2007）『経営学の進化』文眞堂。
・佐伯啓思（2007）「ドラッカーを見捨てた経営者たち」（特集　資本主義の行方 ── 株主から会社をどう守るのか）『表現者』13 巻。
・萩原富夫（2010）「社会制度論と高度成長期の企業経営 ── ドラッカー初期作品から学ぶ」Project Paper 19（神奈川大学　国際経営研究所）。
・三井泉（2010）「ドラッカー思想と二十一世紀 ── グローバルな知識社会における多元主義を求めて」村田・吉原編『経営思想研究への討究』文眞堂。
・春日賢；
（2013）「ドラッカーの「知識労働者」概念について ── 概念的変遷をめぐって ──」北海学園大学『経営論集』第 11 巻第 2 号。
（2014）「ドラッカーとコミュニティ ── 社会への視点をめぐって ──」北海学園大学『経営論集』第 12 巻第 2 号。
（2015）「自由論としてのマネジメント　── マネジメントに込められた思想 ──」北海学園大学『経営論集』第 13 巻第 3 号。
（2017）「ドラッカーの国家論について」北海学園大学『経営論集』第 14 巻第 2 号。
（2018a）「『傍観者の時代』について」北海学園大学『経営論集』第 15 巻第 3 号。
（2018b）「「社会の純粋理論」について ── ドラッカーにおけるその意義と変遷 ──」北海学園大学『経営論集』第 15 巻第 4 号。
（2018c）「ドラッカーと人間像 ──「産業人」と「知識労働者」の意義と内実，両者の関係をめぐって ──」北海学園大学『経営論集』第 15 巻第 2 号。
（2020）「ドラッカー思想の焦点に関する一考察 ── 人間個人と国家をめぐって ──」北海学園大学『経営論集』第 18 巻第 2 号。
（2021）「ドラッカーのケインズ論について ── ケインズ批判の意義 ──」北海学園大学『経営論集』第 18 巻第 4 号。

[1]　本稿は，経営哲学学会第 38 回全国大会（杏林大学オンライン開催，2021 年）での自由論題報告にもとづい

て作成されたものである。報告の機会を与えてくださった経営哲学学会の諸先生方，大会実行の先生方，司会とコメンテーターの労をとっていただいた高橋哲也先生，報告で貴重なご意見をくださったフロアーの諸先生方，その他ご高配くださったすべてのみなさまに，この場を借りて御礼申し上げる。

2　Drucker 文献③ pp. 207-208，掲載邦訳 448-449 頁。

3　代表的なものとして，Drucker 文献㉑『新しい現実』(89)「第 2 章　社会による救済はもう不要」を参照されたい。

4　たとえば，ドラッカーのケインズ批判は，全体主義ナチス批判と同レベルのものとして行われている。ケインズ経済学（≒マクロ経済学）とナチスは，国家に超常的な力があるとみる点でいずれもまやかしにすぎないというのである。くわしくは，拙稿「ドラッカーのケインズ論について ── ケインズ批判の意義 ──」を参照されたい。

5　Drucker 文献⑥ p. 136，掲載邦訳 206 頁。

6　Drucker 文献㉛『知の巨人ドラッカー自伝』149 頁。

7　くわしくは，春日（2013）を参照されたい。

8　『断絶の時代』(68）で前提となる社会観を刷新した以降のドラッカー，いわゆる後期ドラッカーの序文の特徴は，その多くが「行動せよ」「行動へのよびかけ」「明日は今日つくられる」といった読者へ自ら行動を起こすことを鼓舞する記述となっていることである。自ら実践して望ましい未来を実現することを力説するのである。

9　春日（2020）を参照されたい。