

ドラッカー著『經營管理』

Peter F. Drucker, The Practice of Management; Harper & Bros., N. Y., 1954, 378 pp.

増 地 昭 男

一 序

ドラッカーは、一九〇九年、ウィーンに生れ、現在ニューヨーク大學教授と、經營士 management consultant とを兼ね、ジェネラル・モーターズなど、いくつかの大會社の經營指導を行っている。彼は、經營士として得た、豊富な實際的知識をもって、現代大企業の諸活動とその社會的影響について、いくつかの著述を發表し、特異な思想家として注目されて來た。

本書は、經營管理を、社會的な展望のもとに、體系的理論的に考察しようとしている點で、アメリカ經營學の中でも、異色ある論攻である。アメリカ經營學が、經營實踐について、膨大な知識を集積しながら、その理論體系について、關心が少かつたことは否定できない。その中で、ドラッカーが、本書によって、經營管理の理論を展開している點が、特に注目されるゆえ

んであろう。最近、わが國の實業界に紹介されて、實業人の發言の中には、本書を引用するもの、明らかに本書の影響を受けたと見られるもの、が散見されるに至った。

本書の目次を以下に示す。

序説	經營管理の本質	第一 一 三章
第一部	企業管理	第四 一 九章
第二部	經營者の管理	第一〇 一 五章
第三部	經營管理組織	第一六 一 一八章
第四部	勞務者の管理	第一九 一 二六章
第五部	經營者の職務	第二七 一 二九章
結語	經營者の社會的責任	

ドラッカーによれば、本書の目的は、専門的で、かつ啓蒙的な、最新の經營管理の原理を展開することにある。(序文)

經營管理は、經營者層 management (組織としての經營者層を指す。個々の經營者は manager と呼ぶ) によって遂行される。そこでまず、經營者層とは何であらうか。ドラッカーによれば、經營者層は、すべての企業 business or business enterprise の中心であり、固有の指導機關である。企業の目的は、經濟的成果の達成 economic performance にあつて、この點が、企業と他の組織體とを區別し、また同時に、經營者の職務をも明らかにする。經營者の社會的權威も、經濟的成果の達成によつてのみ、正常化されるのである。

經營者層の職務は、第一に企業を經營管理すること managing a business であり、これから派生して、第二に經營者

みずからの管理 managing managers、第三に勞務者の管理 managing worker and work が擧げられる。そして、これらすべてにわたつて、現在と將來とのバランスが保たなければならない。(第二章)

ここで、注意しておきたいことは、第一に、ドラッカーの考察の對象が、組織體一般ではなくて、企業であること、第二に、經營管理の擔當者は、經營者だけで、經營管理の對象であるところの勞務者 worker は、これと峻別されていること、である。

ドラッカーは、これら經營者の三つの職務を順次に論じているので、以下これについて述べる。

二 企業について

すでに觸れたように、ドラッカーは、企業の目的を經濟的成果の達成にあるとし、社會的貢獻は、二次的要件であるとした。經濟的成果の達成とは、何を意味するのか。ドラッカーは、この問いに對して、企業の目的は、企業に内在するものではなくて、企業を機關として含むところの社會の中に、見出さなければならないとして、きわめて斷定的に、「企業の目的に對する、唯一の正しい答えは、顧客の創造 to create a customer である。」(三七頁)と答える。この斷定に對しては、後に重大な疑問が生ずるが、それについては、後に述べる。

企業の目的が、顧客の創造にあるとすると、これから、企業は、次の二つの機能をもたなければならない。すなわち、市場活動

marketing と革新 innovation である。ドラッカーは、この二つを企業の企業家的機能 entrepreneurial functions と呼ぶ。市場活動は、企業と他の組織體とを區別する、獨特の機能であつて、販賣活動 selling よりもはるかに廣く、市場の動きによつて、生産をはじめとする企業全體の活動を、先導することを意味する。

次に、ドラッカーは、企業の存立は、經濟の發展にかかつてゐるとして、企業の第二の機能として、革新をあげる。革新もまた、企業全體にかかわる機能である。

企業は、顧客の創造のために、生産諸資源を生産的に利用しなければならぬ。ドラッカーは、これを企業の管理的機能 administrative function と呼ぶ。生産性とは、管理的機能の成果の、經濟的表現である。(第五章) この第三の機能と、先の二つの機能との關係は明らかでない。しかし、ドラッカーは、企業家的機能を企業固有のものと考え、對して、管理的ということばを、より一般的に用いてゐるようである。

經營管理によつて、企業の目的を達成するために、經營管理について、目標 objective を定め、これに向つて努力を集中することが必要になる。ドラッカーによれば、經營管理は、諸種の外的な擾亂の中で、企業に關係のある諸要因を、正しく比較考量して、行われるとする。そのために、目標は、「企業の存続と繁榮 survival and prosperity of the business に直接的かつ重大な影響のあるすべての領域に設定される必要があつて」(六三頁) それは必然的に複數とならざるを得ない。「單一

の目標を求める努力は、鍊金術に等しい。」(六二頁) とドラッカーは述べてゐる。

彼は、企業の存続と繁榮に影響のある、したがつて、經營管理の目標を設定すべき、重要領域として、(1)市場での地位 market standing (2)革新 innovation (3)生産性 productivity (4)物的資源および財源 physical and financial resources (5)収益性 profitability (6)經營者の能力とその養成 manager performance and development (7)勞務者の能力と態度 worker performance and attitude (8)社會的責任 public responsibility をかかげる。(六三頁) (1)(2)(3)が、先の三つの機能(二つの企業家的機能と、一つの管理的機能)に對應することは、いうまでもない。(4)(6)(7)(8)は、ドラッカーによれば、將來における企業の存続と繁榮に對して、重要な領域である。(六四頁)

(5)(7)については、次節に改めて論ずる。

(1)について、特に詳述する。ドラッカーによれば、企業は、つねに一定の範圍で、その産業の市場での地位を保つていなければならない。市場において、一企業の製品の販賣割合が、ある限度以下に下つたばあい、ドラッカーは、その企業を、限界供給者 marginal supplier となづける。限界供給者は、價格を自主的に決定することができず、つねに優勢な同業者の政策に追隨しなければならないし、不況時にはまず事業閉鎖の危險にさらされる。(六六頁) 逆に、ある限度以上に、市場を獨占することも危險がある。そのような過度の優位にたつ企業は、革新

が行われず、變動に耐える力が弱くなるからである。(六四頁)
 ドラッカーは、これら諸重要領域の目標について、次のように總括する。「企業の經營とは、各種の必要と目標とのバランスをとることであり、それには正しい判斷が必要である。」目標を一つに限定しようとする努力が無意味であると同じく、「判斷を公式 formula によって、おきかえようとする試みは、非合理的である。」(六二頁) これについても、後に考察する。

三 利潤について

ドラッカーは、企業の目的としての利潤を次のようにして否定した。すなわち、第一に、『最大利潤の追求』は、「ただ、『安く買い、高く賣る』ということを、むずかしく表現したもので、」(三五頁)實際の企業活動は、もっと複雑な諸要因の商量で行われている。

第二に、このような混亂は、人間の行動を、『利潤動機 profit motive』で説明しようとした古典派經濟學者の誤った、便宜上の假定に始まるのであるが、ある人の行動の動機が何であるかということは、その個人の内心と神だけの問題で、そこからは、何の具體的内容も導かれない。企業の活動は、經營者個々の慾心にかかわるものではない。(三五—六頁)

第三に、利潤は、企業活動の結果であって、原因ではない。その意味で、収益性は、企業諸活動が、有効に行われたか否かの尺度であり、しかも唯一の尺度である。(四七・七六頁)

第四に、企業は、確かに、利潤を必要とするが、それは、利

潤の極大化 maximization of profit ではなくて、『必要最少限の利潤 required minimum profit』である。(四七頁)

第四の論據について、詳しく紹介する。ドラッカーによれば、「すべての經濟活動は、(中略)……將來に焦點をおいているが、將來には、必ず不確實性・危険性が伴っている。」(四六頁)企業活動のこの危険に備えて、企業は何よりもまず、危険を補填するプレミアム(つまり利益)をつくり出さなければならぬ。さらに、一つの企業は、經濟社會の中で、他の企業が出した損失をも補填しなければならぬ。また、主として租税の形で課せられる社會的費用も、利潤から支辨しなければならぬ。(四七頁)

最後に、利潤は、企業の革新と擴大とに不可欠な資本調達のために、必要である。すなわち、内部留保によって自己金融としても、また利子・配當となつて、外部からの資本に對する誘因としても、機能する。(七七頁)

ドラッカーは明言していないが、企業の存続とはいっても、それを同一規模の維持と解してはならない。何となれば、先に述べたように、企業が限界供給者に落ちこまないためには、市場での一定の地位が必要であり、したがって、動的な成長する經濟の中にあつて、企業を存続させるためには、經濟の成長率に等しい擴大が、絶對的必要となるからである。

次にこの必要最少限利潤は、長期的収益性でなければならぬ。企業の存続・繁榮は、長期的なものだからである。

以上紹介しような、『必要最少限』が、主觀的にはともか

く、客觀的にどれほどの大きさであるかは、當然問題となろう。これについては、結びで考察することとする。

ともあれ、ドラッカーはいう。企業の行動を最大利潤の追求に結びつけるという考えは、「的外れであるばかりでなく、はなはだしく有害である。利潤の社會的意義に對する無理解・敵意は、(中略)……この考えが主な原因となっている。」(三六頁)利潤の意義を勞務者に理解させることは、勞務管理の基本問題を根本的に解決する唯一の鍵である。(第二章)

必要最少限の利潤は、企業に不可欠であり、必要最少限利潤をあげるよう企業を經營管理し、これによって、企業を存続・繁榮させることは、經營者に專屬する社會的權限であり、絶對的な社會的責任である。(三八六—七頁)

このように考えられた利潤は、先の八つの目標領域の収益性などのような關係にあるのであろうか。

目標領域としての収益性は、各部門經營者、あるいは一企業の經營者層全體の、經營活動の豫定であり、成果の指標であつて、當然に短期的な利潤である。(七七・八頁)しかし、この短期的利潤目標が、利潤の必要最少限を上廻る性質をもつことも指摘しておかなければならない。何となれば、ドラッカーはいう。利潤目標は、好況時と不況時との平均を考えて、「各々の年に必要な額」(七八頁)に定められなければならない。

他方、ドラッカーみずから認めるように、ある時點が景氣循環のどの局面にあるかを、その時點で知り、その對策をたてることは、實際上不可能であつて、(八九頁)かつ、將來の豫測は

不確實であるから、これらの危険を見こんだ短期的利潤目標は、利潤の長期的必要最少限を、充分上廻つて、設定されなければならない。

最後に、必要最少限利潤を確保して、企業を存続・繁榮させることが、企業の社會的責任であるとする、目標領域としての社會的責任には、いかなる内容が残るであろうか。本書には、この答えが明瞭ではない。

四 經營者の管理

ドラッカーにあつては、經營者とは、社長 chief executive から、職長 foreman までの、全經營階層を意味し、社外取締役・専門技術者 professional employee は含まれない。先に述べたように、企業經營の全責任權限は、經營者に專屬し、勞務者は管理の客體であり、労働組合は企業の外部勢力であるとされる。

ドラッカーによれば、今日、人事管理論 personnel administration や、人間關係論 human relations が、勞務者だけを對象としているのは、習慣的な謬見である。企業の諸目標の達成は、全く經營者の管理にかかつており、勞務者を管理するのも、また勞務者の態度 attitude の良否を決するのも、結局經營者である。よつて、企業の間組織の重點は、經營者の管理にある。(二二三頁)次に、經營者層は、歴史的には所有者の補助者から生じたが、企業規模の擴大は、必然的に獨立した經營者層をうみ出す。經營者層の活動は、企業の客觀的要請

から導かれ、個々の経営者は、経営者層の一員として職務を分擔する。ここで、ドラッカーは、企業の客観的要請と、経営管理の獨立性を強調する。(二一八—九頁)

経営者層は、企業の機關であり、個々の経営者はその一部であるから、個々の経営者の活動を、企業全體の活動に統合しなければならぬ。そのためには、企業全體の目標を、各経営者の活動目標の總合と一致させ、その各個の目標と実績とを比較して、その活動を評價することが必要となる。強制によって、仕事をさせるのは、效果に乏しいだけでなく、どうしても一面的になり、経営者の全能力を發揚させることはできない。今日、企業の必要とするものは、個人に活動の自由とその結果に對する責任をもたせ、個人の活動を全體の利益に統合する原理である。

すなわち、各経営者に企業全體の目標を理解させ、その上でみずからの目標を定め、実績と比較し、差異の原因をつきとめることまでを行わせる。この際、上長は、部下の設定した目標を審査し、承認した目標の達成について、部下に援助することになる。これが、目標と自己統制による經營 management by objectives and self-control であつて、これこそまさに、經營の哲學 philosophy of management と呼んでも、誇張ではないとされる。(第二章)

これによって、次のような歸結が導かれる。第一に、上長は、各部下がみずから統制を行うので、部下を監督したり、細い指示をあたえる必要はなく、ただ部下を補佐・教導・援助

assist, teach and help して目標を達成させればよい。このため、多數の部下を一人の上長の下におくことができ、経営者層の階梯の數を著しく減らすことができ、意思の傳達は容易になり、後繼經營者の養成にも役立つ。

第二に、各経営者の責任權限は、上から下へ委任されるようなものでなく、下から上に順次必要に応じて「設け」られ、經營組織は、第一線の經營者 frontline manager の職務を基礎として、積み上げるように編成される。このような組織は、總じて分權化 decentralization といわれるものである。(第一章)

これらの分權化にあわせて、高い目標をかかげ、合理的な褒賞制度を設けることによって、經營者の意欲 morale は高まり、後繼經營者の養成は容易になる。企業の存続・繁榮のために、ますます多數の經營者、高い能力の經營者が必要になっている現在、このことは特に必要となっている。(第一三、一五章)

五 結 び

この小論を終える前に、ドラッカーのいう、經營者の第三の機能、勞務者の管理に、簡単にふれておく。本書のこの部分は、經營者の管理の部分をもっと踏襲している。すなわち、勞務者の積極的な協力意志を重視し、そのために、(1)適職への配置、(2)高い目標、(3)自己統制、(4)經營活動に對する理解、を強調する。最後のもののために、勞働組合の經營参加ではなく、工場内の自治的諸活動 plant community activities が推奨され

る。(第二二、二三章)

すでに述べたように、ドラッカーは、良好な勞務關係 labor relation の基礎が、勞務者に、利潤は搾取でなく、企業の、ひいては社會の必要物であることを、理解させるにあるとした。

したがって、これを中心とし、人事管理論・人間關係論は副次的な地位を占めるとされる。(第二一、二四章)

以上で、本書の紹介を終り、續いて、その論理的歸結を考察する。

ドラッカーは、變化する複雑な經濟環境の中で、經營管理の單一な公式 formula を求めることは、鍊金術に等しいとした。しかし、他方で彼はオートメーションが、技術的概念ではなく、組織活動の概念 concept of the organization of work であり、この原理を經營管理に採り入れなければならない、と主張した後、オートメーションは、變轉する諸條件の下で、複數の目標、手段の間の最良の均衡を求めうることを前提とする、と述べる。(第三章)

これらを綜合すれば、經營管理の單一な行動の公式は、原理的には存在するというに他ならない。

では、その行動の公式の具體的内容は何であらうか。ドラッカーが、企業の目的を顧客の創造にあるとしたことは、すでに述べた。しかし、その論據といえは、今日繁榮している企業が、現在まで顧客の創造を目的として來たということを、いくつかの例から歸納して述べるのである。(第四章) また、彼は、經營管理の諸目標を、企業の存續・繁榮との影響の有無で考

え、一方經營管理の中心問題は、これら諸目標の比較考量にあり、經營管理の良否は、結果として、その企業の盛衰にあらわれるとした。

いずれのばあいでも、ドラッカーにおいては、企業活動の規準は、企業の存續・繁榮、あるいは盛衰であった。そこでは、顧客の創造は、企業の目的と主張されるものの、實は企業の存續・繁榮にかかわるものとして、理解されるにすぎない。企業の存續・繁榮とは、企業規模の維持・擴大であって、企業規模の擴大には、内部蓄積によると、外部資本の導入によるとを問わず、利潤が必要であることは、すでに述べた通りである。

ドラッカーは、人の行為の動機を、その人自身と神のみの問題であるとして、考察の範圍から驅逐した。われわれは、同様の論理を用いて、企業の目的を考察の範圍から除き、企業の従うべき、また従わざるをえぬ法則として、企業の存續・繁榮、すなわち、長期的な利潤と、利潤獲得能力とをいうことができる。

このことは、ドラッカーが、利潤を經營管理の成果の尺度、しかも唯一の尺度、と規定したとき、すでに、明らかであるはずのことであった。およそ、活動の規準を離れた、成果の尺度なるものはありえないから、この意味で、ドラッカーは首尾一貫していることになる。

そこでの利潤は、かの廣汎な内容をもつ、『必要最少限』利潤であった。先に短期的利潤目標が、長期的最少限を上廻る性質があることを、注意しておいたが、この際、『市場での地位』

の上限が、それを妨げないことは、一企業が、一産業分野に限られないことからして、明らかである。

このような、市場を左右しうる大企業が、たがいに競争するときは、『必要最少限』が『限りなく』引き上げられることは、見易い道理である。

そこには、まさに『最大限利潤』の『必要』があり、『人を化して、致富のための一個の動輪とする、社會的機構の作用』が、健在である、といわなければならない。

ドラッカーは、經營者の創造的な役割を重視し、次のようにいう。「經濟變動に順應することは、もとより重要である。しかし、經營管理は、受動的反應や順應以上のものである。經濟的環境を作り出し、……つねに企業活動の自由に對する制約を、おしひろげること pushing back が、經營者の任務である。」(一一頁)

このようにして、ドラッカーは、經營管理の自主性を強調し、必然的法則を否定するに至る。彼が、企業の擴大強化は、極端な經濟循環を中和 counteract するような投資政策を可能にし、そうすることが、他方企業の内部的要求になかう、と考へ、かくして、經營者の意識的な努力が、社會公共の福祉と企業の繁榮とを、ともにもたらす、とするのは、(結び)このような法則性の否定から導かれる。

しかし、これには問題がある。社會の安定と進歩とは、企業

にとつて、望ましいことではあつても、企業みずからで、これを實現する可能性は、まして必然性は、立證しえない。

すでに、ドラッカーは、景氣循環に對處 せざることは、事實上不可能である(八九—九〇頁)とした。とすれば、まして、中和 counteract の可能性は、どれほどのものであらうか。利潤追求を強制される諸企業の競争場裡で、個々の企業が、景氣循環に逆らつた投資政策をとることの意義は、おのずから明らかであらう。

ドラッカーは、經營管理の創造的な自由を主張し、この自主性がないところに、經營管理は存在しえない、としている。しかし、すでに考察したように、經營管理は、企業の従うべき法則の中で、創造的に展開されるものであつて、そのような法則は、社會體制に規定されんと解すべきであらう。そうでなければ、「企業」の目的は、企業を自らの機關として含む、社會に内在する(三七頁)とした、彼自身の言もまた、否定されなければならない。

いわゆる『自由社會』といへども、企業に無法則的な自由をあたえるものではない。この點の無理解は、計畫經濟と經營者の自主的な活動とは兩立しない(二二三、一一四—一五頁)という、彼の見解に對應するものであらう。

(一橋大學大學院學生)