

経営力についての考察

—Drucker の諸概念を関連させて—

A Study on Managerial Capacity Relating to Drucker's Concepts

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 河野 大機

要旨

「経営力」にかかわるものとして、われわれは、まず、ドラッカー (Drucker, P.F.) の 1. 「経営体存続目標」をあげ、さらに、2. 企業・経営体の全体的な捉え方たる企業三重制度論、3. 経営体全体の意思決定・評価を担当する「最高経営(top management)」(狭義と広義)、4. 創成される能力たる「富創出能力」(広義) という諸概念に関連させて考察することによって、「経営力」の構成項目を解明することにする。1. からは、マーケティング、イノベーション、プロダクティビティ、人的資源ないし人間組織、財務資源、物的資源、社会的責任、利潤性というすべての項目、2. からは、統治という項目、3. からは、統治組織を構成する取締役会と最高経営者(広義の最高経営)という項目、および近年にいたって最高経営の課題の1つとされるようになった情報システムという項目、を導く。かくして、経営力を、経営体存続力や経済的・社会的な広義の富創出能力と捉える。

キーワード (Keywords) : 経営体存続目標 (objectives of the *survival* of the business), 企業三重制度 (the three-fold function of the enterprise; the triple personality of the enterprise = economic, governmental, and social institution), 最高経営(top management) (狭義と広義), 富創出能力 (the wealth-producing capacity) (広義), 経営力 (managerial capacity)

Abstract

This paper is a study on managerial capacity based on P.F. Drucker's concepts. Managerial capacity is capacity of the survival of management entity, that is, the wealth-producing capacity. Its factors are capacity related to the objectives of the survival of management entity; marketing, innovation, productivity, human resources or organization, capital resources, physical resources, social responsibility, profitability, and more governance of top management, and more information system integration for one of new top management tasks.

はじめに

「経営力創成」を考察していくためには、経営体全体としての存在・存続にかかわる項目を明らかにする必要があると考えられる。これにかかわるものとして、われわれは、まず、ドラッカー (Drucker,P.F.) の 1. 「経営体存続(the *survival* of the business) 目標(objectives)」をあげ、さらに、2. 企業・経営体の全体的な捉え方たる「企業三重制度」[the three-fold function of the enterprise; the triple personality of the enterprise = economic, governmental, and social institution], 3. 経営体全体の意思決定・評価を担当する「最高経営(top management)」(狭義と広義)、4. 創成される能力たる「富創出能力(the wealth-producing capacity)」(広義) という諸概念に関連させて考察することによって、「経営力」の構成要素を本稿において解明することにする。

1. 経営体存続目標における八全項目

経営体存続目標に関するドラッカーの基本的な考え方は、2 つの著書で示されている (Drucker,1954:27-87, 上田惇生(新訳),2000:33-130 ; 1974:50-129, 上田・村上(監邦訳),1974:76-212) が、それらの項目はほとんど同じである。

どの経営体でもその存続がかかっている要因は同じであり、存続目標が必要になっている分野の種類も同じである。ただし、それぞれの目標分野内にある到達目標地点 (goal) すなわち特定の標的 (target) の中身は、個々の経営体に関するそれぞれの時点における戦略いかに依存しているので、各経営体に特定のなものである。また、各経営体における複数の標的群は各時点の必要性を満たすためのものであるので、特定の均衡をとることを要求されている。

経営体の存続目標にもとづいて経営体を統合化し、その業績を測定するための用具を開発し活用するようにする。そうすれば、(1)経営体現象の全領域を体系化し説明すること、(2)こうした説明の記述を実際の経験によって検証すること、(3)行動を予見すること、(4)意思決定の健全性をその意思決定の進行中において評価すること、(5)あらゆる階層の経営陣に自分自身の経験を分析させ、その結果、その成績を向上させること、が可能になる。

したがって、経営体存続目標は、各種経営体すべてに一般的に適用しようという形式性・論理性をもつとともに、特定の個々の経営体に具体的に適用しようという実際性・実践性をもつことによって、真の理論を形成する条件たりうるとされることになるのである。

こうした経営体存続目標は、以下において示すように、事業の目的・事業の存在態様・経営体の存在様式等と関連させて考察されている。なお、ドラッカーの“business”“enterprise”“business enterprise”を訳す場合に、従来(河野, 1994 ; 2006 ; 2007)と同様に、われわれは本稿における文章の前後関係から、「事業」「事業体」「企業」「経営体」という言葉・表現を使い分けることにする。

事業の目的は、現在と将来における顧客・市場・用途の創造である。これの短縮させた表現が、顧客創造である。「事業体は、その目的が顧客創造であるがゆえに、2つの、いや、2つだけの基本的な職能をもっている。それらはマーケティングとイノベーションである。マーケティングとイノベーションだけが成果を生み出す…」したがってこれらが、新しいことをおこない「創造的な課題」をはたすようになる「2つの起業家的な職能」(the two entrepreneurial functions)であるとされている。

①**マーケティング**とは、「顧客が買いたいと思うのは何か」を問い、「顧客が探し求め、価値を認め、必要としている満足感」を提供することであり、顧客・市場・用途に合致し、ひとりで売れてしまうようにすることである。「事業の最終成果の観点、すなわち、顧客の観点から見た事業全体である。マーケティングに対する関心と責任は、事業のあらゆる分野に浸透しなければならない。」その考え方が、事業体あるいは経営体のすべてにおいて適用・具現化されなければならないということである。これを具体的に表現したものとして、マーケティングを1940年ごろからはじめたGE社の1952年版年次報告書をドラッカー自身は引用していた。なお、マーケティングは、先駆者は別にして、1890年以来のアメリカの経済革命を導き、1920年代にヨーロッパに導入されその復興の起爆剤になり、1950年代の日本のソニーがグローバルに展開し始めた、とドラッカーはみていた。

マーケティングの目標には各種のものが考えられ、その基幹的な目標は、中核市場の目標と、市場地位の目標である。中核目標を設定する場合には、市場の動態・動向・変化といくども対比させて検証しなければならない。これが決定されれば、事業の使命と目的が具体化させられることができ、有効な戦略の基礎ができることになる。また、最適な市場地位を設定する場合には、製品〔サービス〕・市場区分・流通経路について注意深く分析しなければならない。

これらが決定されれば、特定のマーケティング諸目標・とくに市場地位の諸目標を設定できるようになる。ドラッカーの述べたものをわれわれが革新・維持・廃棄に分類して整理して示すと、つぎようになる。まず、知識・市場・製品組合せ・事業目標が変化してしまうために陳腐化することになるような既存製品を中止するという廃棄目標が必要になる。また、維持目標が、既存製品の既存市場や新規市場での占拠率・売上金額、既存の流通経路や価格、顧客のためのサービス、与信基準と与信効果について、必要である。さらに、維持目標と同様の分野において、とくに新製品の市場での占拠率・売上金額について、革新目標が必要である。なお、維持目標は、その表現と内容から考えて、起業家的な職能よりもむしろ、管理者的な職能（後に取り上げられるもの）である、とわれわれは解釈している。

②**イノベーション**が必要とされているのは、事業体・経営体が、「拡大経済」あるいは「少なくとも変化を自然で受け入れうるものと見なす経済」において、「成長・拡大・変化のために特有な機関」だからである。しかも、「イノベーションを個別の職能として考えることができないのは、マーケティングの場合と同

じである。イノベーションは、技術や研究には限定されないで、経営体のあらゆる部門・職能・活動にまで及んでいる。」また、イノベーションは、各種の業種や経営体で必要とされている。さらに、「経営体内のどの管理単位にも、イノベーションに対する責任とイノベーションの明確な目標をもたせるべきである。」とされている。

以上のことをドラッカーは「イノベーション上の目標を設定するには2つのことが必要である。第1に、製品ライン、現在の市場、サービスなど、マーケティングに関わる目標に必要なイノベーションについての予測が必要である。第2に、事業のあらゆる領域において、技術〔知識——河野補記〕上の進展によってもたらされつつある変化、および、もたらされるだろう変化についての予測が必要である。」とも述べているので、われわれは以下のように解釈して、ドラッカーの上げた項目を次のように理解して表現することにする。イノベーション以外の各種の経営体存続目標についてもイノベーションが必要である。まず、マーケティングについては、その諸目標を達成するための新製品〔新サービス〕、マーケティングの諸目標を達成するための新しい生産工程、既存製品を陳腐化させるような知識変化に備えるための新製品〔新サービス〕について、目標が必要である。さらに、マーケティング以外のその他の各種の知識・技能面の進歩に合わせた主要な経営活動分野についても、イノベーション目標が必要である。

「経営体は、顧客創造という目的を達成するために、富を創造するものとしての資源を利用する。経営体は、資源を生産的に利用する職能をもっている。これが、経営体の管理者的職能 (the administrative function) である。その経済的側面が生産性である。」経営資源とは、人的資源ないし人間組織、財務資源、物的資源であり、それらの活用度が生産性である。これらは、「起業家的な目標に従うもの」であり、既存のもののための管理の対象である。

③**人的資源**ないし**人間組織**の目標については、1974年著で項目を例示することになった。「(i)経営者の採用・育成・業績についての特定の目標だけではなく、(ii)経営者以外の労働力について主要グループ別の特定の諸目標と、(iii)労働組合との関係についての目標も、設定するのが非常に望ましい。さらには、(iv)従業員の技能についてだけでなく、(v)従業員の態度についても目標を設定する必要がある。」これらのうち(i)(v)にあたるものが、1954年著では、人的資源ないし人間組織として一項目にまとめられるのではなく、それぞれ一項目の目標領域としてあげられ、その細目の方が示されていた。(i)の細目は、「目標自主設定と自己統制による経営者への指導、経営者の職務内容の設定、経営組織の精神、経営組織構造、将来の経営者の育成」である。(ii)ないしは(v)の細目の一部は、「中途採用・無断欠勤・労働災害・診療所利用率・提案制参加率・苦情件数・従業員作業態度などが従業員の業績に与える影響」についてである。

④**財務資源**については、「資金の運用だけでなく、調達についても、目標が必要である。」とされている。

⑤**物的資源**としては、エネルギーや原材料の確保、製品仕入先の育成、物的施

設（工場・機械・事務所・店舗など）、等々についての目標が必要である。

⑥**生産性**目標にかかわるものは、(i)伝統的な肉体労働生産性、(ii)肉体労働を機械に代替することによる生産性向上、(iii)各種肉体労働から理論的な分析と概念を駆使した計画へと必要物を変更することによる生産性向上、(iv)知識の適正な応用による生産性向上、(v)時間（人的・物的資源の活用、高価な物的資源の遊休時間や高給・有能な人的資源の浪費時間の削減、経営者の時間）の生産性、(vi)諸製品の組み合わせ、(vii)プロセスの組み合わせ（部品の自製か外部購入か、自社での部品組み立てか下請けでの部品組み立てか、自社流通経路か他社流通経路か、自社商標での市場開拓か他社商標での市場開拓か、等々）、(viii)組織構造ないし各種活動間均衡、などである。以上のなかで、(v)時間のうち物的資源の活用と高価な物的資源の遊休時間の削減による生産性向上、(vi)諸製品の組み合わせ、(vii)諸工程の組み合わせ（部品の自製か外部購入か、自社での部品組み立てか下請けでの部品組み立てか）は、(ix)資金生産性ないし投下資金回転率の問題として後にまとめられることになる。

以上の③④⑤⑥は、新規のものを展開し、それを組み込んだ成果が市場・顧客に受容されれば、起業家的なものになる、とわれわれは解釈する。なお、ドラッカーがつぎのように述べたときに、マーケティングを起業家的職能と定義したことをここでも意識していたか否かは、われわれにとっては必ずしも明確ではない。「人的資源ないし人間組織、財務資源、物的資源の各分野、とくに人的資源と財務資源の分野は、『マーケティングの分野』に属している。経営体は、仕事をする機会を売り出している（market[s]）。また経営体は、自社に対して投資する機会を売り出している（market[s]）。仕事と職歴の市場や資本の市場は、真の『外部』市場であり、そこには本当の『顧客』がおり、それぞれ期待と価値観と欲求をもっている。経営体は、必要な人間と資本を誘引できなければ、長続きしないことであろう。」

「経営体は、一般社会と地域社会のなかに存在している。……社会的責任を負わねばならない。したがって、経営体の『社会的次元』についての目標が必要になる。」こうした目標は、「経営者が社会の指導者的な存在であることに由来する責任、すなわち、事業にかかわる責任を超える責任」である⑦**社会的責任**という目標のことである。1954年著では、「社会的責任の領域における目標は、それぞれの経営体の経営〔者〕でなければ決定することができない。本書の最後〔「結論経営〔者〕の責任」——河野補記〕において述べるように、この社会的責任にかかわる目標はきわめて明確である。しかしそれは、それぞれの事業と密接に関係のある社会的・政治的な条件にそって、かつそれぞれの経営者の信じるところに基づいて設定する必要がある。」として示されたものである。また1974年著では、経営体の3課題の一つとしても取り上げられ、5章分をさいて「社会的衝撃と社会問題」に取り組みされたものである。

最後に、「適正利潤を生めないような経営体は、経営体の善管義務として委託さ

れた資源の統括を損なうとともに、一般経済の成長能力までも危うくする。」ものである。すなわち、⑧**利潤性**が取り上げられることになる。

「以上の 7 つの基幹分野での目標が十分に検討され設定された後にはじめて、経営体は『どれだけの利潤性が必要になるのか』という問題に取り組むことができる。どの目標を達成するにも、大きなリスクが伴うからである。また、どの目標を達成するにも、努力つまり費用を必要とする。したがって利潤は、経営体の目標達成をまかなうために必要になる。いかえると、利潤は経営体の存続条件である。利潤は将来形成費用 (the cost of the future) つまり経営体継続費用 (the cost of staying in business) なのである。……これまで議論した 7 つの基幹分野での経営体の目標達成を支えるのに必要な利潤性とは……(i) 経営体継続費用をまかなうための『リスク保険料』、(ii) 明日の職務・職場をつくるための資本の源泉、(iii) イノベーションと経済成長のための資本の源泉である。」また、利潤にはつぎの 4 つの機能があるとされているが、これらと上述の(i)(ii)(iii)をわれわれは対応させてみることにする。第 1 の機能が業績の判定者であるのは、「利潤は、マーケティング、イノベーション、生産性向上をおこなった結果である。」からであると理解される。第 2 の機能は、不確実性というリスクを補填するための保険料であり、上述の(i)を含んでいる。第 3 の機能は、「今日よりも数多い職務・職場と、より良い職務・職場を、明日つくるための資本を供給すること」であり、上述の(ii)に対応する。第 4 機能は、「保険・国防・教育・オペラという社会の経済的満足とサービスを支弁する」ことであり、納税および寄付によってなされるとわれわれは理解する。この第 4 機能を将来のものも含むとすれば、上述の(iii)と一部は重なる、とわれわれは解釈する。以上により、「経済的機能と社会的機能にふさわしいだけの利潤」ということになる。

このような 1974 年著での主張は、すでに 1954 年著においてもなされていた。「利潤には 3 つの目的がある。第 1 に利潤は、経営体活動の有効性と健全性を評価し測定して明らかにする。まさに利潤は、経営体にとって究極の判定基準である。第 2 に利潤は、設備の陳腐化と更新、市場のリスク不確実性など、補償すべきリスクのための余剰である。この観点から見ると、いわゆる利潤なるものは存在しないことになる。経営体存続費用や経営体継続費用が存在するだけなのである。経営体の役割は、適正な利潤をあげることによって、経営体継続費用を適切に生み出すことである。しかしながら、この役割を果たしている経営体は、あまり多くはない。第 3 に利潤は、直接的には、社内留保による自己金融の道を開き、間接的には、経営体の目的に最も適した形での外部資金の流入の誘因となることによって、経営体のイノベーションや拡大に必要な資金の調達を確実にする。……これら 3 つのいずれの機能も、経営体の存続と繁栄にとって必要な最小限度にかかわる概念である。」なお、第 3 の目的についての叙述は、1974 年著で上述した(iii)に関連しているが、一般的説明ではなく、内部資金の留保の場合と外部資金の調達の場合に分けて現実に即して説明している点に、特徴がある。

なお、経営体目標として、存続を取り上げたが、後には、「目標達成による解散」

も、「サンセット（日没・終了）条項」という形で、含められるようになった。

2. 経営体存続目標と経営体三[四]重制度との関連づけによる追加項目

ドラッカーの1950年著(Drucker,1950; 現代経営研究会訳,1957)には、経済的・統制的・社会的な三重統合的な企業論と労働組合論が展開されていた。企業とは、世界的革命にふさわしい産業時代になるという社会における決定的で代表的な自主的である制度のことである。経済的といわれるのは、大量の諸資源の長期的な投資をともなった将来志向的な協働的生産組織体であるからである。統制的といわれるのは、人々に忠誠や服従を直接的・間接的に求めている秩序的政治組織体であるからである。社会的といわれるのは、協働的生産をしながら人々の各種の欲求を充足させていく人間の社会組織体であるからである。しかも、これら3つの面は、すべてを満たしてはじめて如何なる問題解決策も受け入れられうることになるという意味では、同時的存在である、とされている。

この著書は産業社会・企業社会のものであったが、つぎの組織社会さらには知識社会では、それぞれの著書での記述対象が経営体に拡大・一般化されることになった。ただし、このような形式の理論をドラッカーはその後には言及することが無くなってしまったが、われわれは経営体全体について捉える必要があるとしてこの理論を重視する。また、その後、ドラッカーの理論は、補充・発展・復活させられてきた、と解釈される(河野, 1986; 1994; 2006; 2007)。補充とは、ドラッカーがかつて考察して然るべきであったが成しえなかった問題か、その研究中に重要と気づかれた問題が、後に新しく取り上げられるようになった場合を指すことにする。発展とは、ドラッカーがかつて取り上げていた諸問題が後でより具体的により詳しく解明されるようになった場合を指すことにする。復活とは、ドラッカーがかつて考察していたのに次第に取り上げ方が弱くなってきていたが後に再びドラッカー自身かわれわれにより十分に考察されるようになった場合を指すことにする。事業面の考察が、重要性を増して、経済的制度面から独立し発展することになった、とわれわれは解釈する。統制的制度面についての考察の問題数が増加し、合計7つの問題が取り上げられて発展・補充されることになった、とわれわれは解釈する。社会的制度面については、経営体内部に包含されている社会のみならず、経営体を包含している社会をも取り上げられるようになって、補充・発展されることになった、とわれわれは解釈する。また、事業面のみならず、統治面や社会面にも資源が投入され活用されるようになってくると、現在と将来の費用補償という経済的視点が、事業面・非事業面(統治面・社会面)に適用されるようになって、補充されることになった、とわれわれは解釈する。さらには、これら三重・四重面のなかに復活される問題も含まれるようになった。

経営体四重制度と前節の経営体存続目標を比較検討し相互関連づけを、われわれは試みてみることにする。①マーケティングは事業的制度面に対応する。②イノベーションは各制度面に必要とされうる。③人的資源ないし人間組織は各制度面に必要とされうる。④財務資源は事業と経済の制度面に活用される。⑤物的

資源は事業と経済の制度面に活用される。⑥生産性は、事業と経済の制度面で配慮される。⑦社会的責任は各制度面で問われうる。⑧利潤性は経済面に対応する。

これらのうち統治面は、②イノベーション、③人的資源ないし人間組織、⑦社会的責任(①⑧も)、に関連すると解釈したが、経営体の統治面と③人的資源ないし人間組織については注意を払う必要があると考える。なぜならば、これらの問題の中には、最高経営者〔陣〕(top-management)と取締役会(the board)・理事会の関係が含まれているからである。最高経営者の課題と組織(structure)の問題をドラッカーは1974年著の第50・51章で取り上げ、取締役会の必要性を第52章で取り上げ、これら3章をまとめた全体の標題を“*Top-Management Tasks and Organization*”としている。そこでわれわれは、後者の“top-management”を広義の最高経営あるいは最高経営層と訳し分けることにし(山城, 1977; 1982; 加藤, 2010)、取締役会・理事会による最高経営者の統治を「他者統治」とし、両者あるいはその相互作用による経営体全体に対する統治を「協働統治」として表現することにする(なお、経営者自身により経営体全体を維持するための諸利害者集団の調整・統合を「制度化された(=破産法などに裏づけられた)自己統治」(=最高経営者の責任・職務として自身を律すること))(河野, 2009)。したがって、われわれは経営目標に⑨**統治**を追加することにする。

3. 近年に必要なになった最高経営職能(狭義)における追加項目

ドラッカーは、*Great Change*の第10章(1992年初出の論文)で、情報関係について次のような捉え方を示していた。第一に、情報の利用者(ユーザー)と専門家については、前者が経営者・各種専門家・組織であり、後者がコンピュータ情報という道具の作成者でありユーザーの相談相手であるという違いはあるが、前者は情報に精通しなければならない。第二に、情報システムの中に蒐集し活用し統合化されるべき内容については、意思決定とくに戦略的意思決定のために活用されるような情報、すなわち、成果・機会・脅威などの経営体にとって外部の情報、さらに具体化して言えば、既存顧客や非顧客(=市場にはいても当該経営体の製品・サービスの非購買者たる潜在的顧客)が購買する物・場所・方法などという経営体外の情報、ならびに、人口動態や顕在的のみならず潜在的な競争相手(の行動・計画など)、技術、経済、為替レート変化、資本移動などという市場外の情報でなければならない。第三に、会計を資金管理たる財務から切り離し業務に注目するような改革(ABC会計を指していると思われる——河野補記)が必要とされ、また、経営活動を期待成果に結びつけるような新しい会計も開発され、また、資産評価を取得原価ではなく将来収益でおこなう試みもなされてきているので、会計データを意思決定情報に転化させ、会計システムとデータ処理システムとの間、一体化させられるもの、あるいは、少なくとも矛盾のないもののようにしなければならない(従来は、会計学とコンピュータ・サイエンスは別々に学部教育され、それらの学位も別々に授与され、また、これらを学ぶ人々も異なる学歴、異なる価値観、異なる昇進階段をもち、異なる部門で働き、異なる上司をもって

いたが、コンピュータに精通した経営者が意思決定の地位に就くようになり変化が生じ始めており、10年以内に統合化される見通しである〔1992年の段階でなされた見通しであった〕。このことを受けて、2002年著では「意思決定者たる最高経営者の直面している新しい諸要請」の1つとして次の点が指摘されるようになった(Drucker,2002:55,52-54,84. 邦訳:118,114-116,142.)。「会計システムとデータ処理システムの統合」をめざして「外の世界で起きることを理解しなければならない。」これ以外の4つの要請は、従来指摘されていた最高経営者の課題と関連づけることができる(河野:90-91)。したがって、追加すべきものは、⑩経営データ処理と会計の**情報システム**統合という課題である。

4. 経営力の意味

以上の10項目が、経営体存続目標に関連した能力という意味で、**経営体存続的な経営力**である、とわれわれは解釈する。

また、ドラッカーは1954年著(Drucker,1954:386. 上田惇生(新訳),2000:308)で、富創出能力についてつぎのように述べていた。「経営体は、社会における富の創出機関であり生産機関である。経営者は、経済活動にともなうリスクを補填するだけの利潤をあげることによって、富の創出能力を持つ資源を維持していく必要がある。さらには、それらの資源の能力を増大させ、その結果、社会の富を増大させていく必要がある。」この富創出能力との関連で、日本には、独自の経営観・経営者観がある、とドラッカーは捉えていた(Drucker, 1992:196. 佐々木・田代訳,1992:301)。日本の大企業の経営行動を指導していると思なされる実体は、企業そのものの機関としての経営であり、また、日本の経営者は、まず従業員つぎに顧客さらに債権者そして最後に納入業者という多くの関係者を共通の利益に結集させる (bring together in a common interest) ところの永続的経営体への奉仕者 (the servant of the going concern) だと考えられている。「独国でも日本でも、企業の富創出能力を最大化する(maximizing the wealth-producing capacity of the enterprise)ための経営計画に沿って会社が活動している限り、短期の業績いかに関わらず、経営陣を機関投資家が支持するということは、企業の経営陣と、企業の所有者を代表する機関との間で、合意されている (is agreed upon)。」と評価していた。また、この考え方をアメリカの企業にも推奨し、しかもこの考え方はアメリカの破産法によってすでに制度化されているとして、単なるスローガンではないとした(Drucker,1986:253. 上田・田代訳(1986):308)。

さらに、富創出能力についてはつぎのようにも述べるようになった(Drucker, 1995:140.上田・佐々木・林・田代訳,1995:159)。「富を創出し、財を創出し、職務・職場を創出する存在としての経営体」。このことから、**富創出能力**とは、経済面だけではなく 社会面も含む**広義のもの**である、と解釈することになる。

5. おわりに

かくして、以上の 10 項目が、富創出的で経営体存続的な経営力である、とわれわれは解釈することになったのである。これらのうち、人的資源ないし人間組織についての経営力を「最高経営層のリーダーシップ力」に置き換え、また経営データ処理と会計の情報システム統合を一般化して「情報システム力」に置き換えることによって、「マーケティング力」・「イノベーション力」・「プロダクティビティ力(生産性向上力)」・「財務力」・「物的資源力」・「最高経営層のリーダーシップ力」・「ガバナンス力」・「収益力」・「情報システム力」のそれぞれの重要度(5 段階評価)について、わが国の上場企業の実態をわれわれは調査することになったのである。これが、私立大学戦略的研究基盤形成支援事業にもとづく東洋大学経営力創成研究センターによって 2010 年の夏季にアンケート調査として実施され、回収結果の解析が現在すすめられつつあるものなのである。

【参考文献】

- 加藤勝康(2010「有効かつ能率的な最高経営層構築にむけての一考察——P.F.Drucker, M.E.Porter らの諸説に触発されて——」村田晴夫・吉原正彦編『経営思想研究への討究——学問の新しい形——』文眞堂。
- 河野大機 (2006)『P. F. Drucker のソシオ・マネジメント論』文眞堂。
- 河野大機 (2006)『コンプライアンス経営——バーナード/ドラッカーの理論と日本経団連の実践要請——』中央経済社。
- 河野大機 (2006)『経営体・経営者のガバナンス——ドラッカーの所論ならびに関連諸理論・実践とそれらの統合化——』文眞堂。
- 河野大機 (2007)『P. F. Drucker のマネジメント・プラクティス論』文眞堂。
- 河野大機 (2009)「経営における他者統治・自己統治・協働統治——ドラッカーの実践理論とナドラー達の実践的調査・提言——」日本経営教育学会(編)『経営教育研究』学文社, Vol.12 No.2, pp.13-24.
- 山城 章 (1977, 1982)『経営学〔初版〕〔増補版〕』第 6 編 第 2・3 章, 白桃書房。
- Drucker, P. F. (1950), *The New Society: The Anatomy of Industrial Order*, New York: Harper & Brothers.(現代経営研究会訳(1957)『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper & Row, Publishers, 上田惇生(新訳)(2000)『現代の経営』ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row, Publishers. (野田・村上(監訳) 風間・久野・佐々木・上田(共訳)(1980)『マネジメント』ダイヤモンド社)。
- Drucker, P. F. (1986), *The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions are Being Shaped Today*, New York: Truman Talley Books・E. P. Dutton.(佐々木・上田訳(1986)『マネジメント・フロンティア』ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F.(1992), *Managing for the Future*, Oxford :Butterworth-Heinemann Ltd. (佐々木・田代訳(1992)『未来企業』ダイヤモンド社)

- Drucker, P. F.(1995) , *Managing in a Time of Great Change*, New York: Harper Collins Publishers.(上田・佐々木・林・田代訳(1995)『未来への決断』ダイヤモンド社)
- Drucker, P. F. (2002) , *Managing in the Next Society*, New York: Truman Tally Books St. Martin's Press. (上田惇生訳 2002)『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社)

受付日：2011年1月7日 受理日：2011年1月22日