

2015 年度
東洋大学審査学位論文

日本の経営者に与えたドラッカーの影響に関する研究
—経営学説から戦略経営論への再構成—

経営学研究科経営学専攻博士後期課程

4310110001 朱 亮

目次

第1章 本論文の問題意識と目的	1
1.1 本論文の背景と問題意識.....	1
1.2 本論文の目的と研究方法.....	4
1.3 本論文の構成	5
第2章 日本の経営学者からみたドラッカー経営論	8
はじめに.....	8
2.1 ドラッカー学説研究.....	8
2.2 ドラッカー経営論の体系化	9
2.2.1 藻利重隆教授のドラッカー研究.....	9
2.2.2 岡本康雄教授のドラッカー研究.....	18
2.2.3 三戸公教授のドラッカー研究	28
2.2.4 河野大機教授のドラッカー研究.....	33
2.3 難解にされたドラッカー経営論	36
おわりに.....	37
第3章 ドラッカー経営論と日本の経営者	40
はじめに.....	40
3.1 ドラッカー経営論の実像.....	40
3.2 ドラッカーと日本の経営者	41
3.3 戦略経営論としてのドラッカー経営論.....	46
おわりに.....	57
第4章 キヤノン電子経営者・酒巻久氏に与えたドラッカーの影響	60

はじめに.....	60
4.1 事業改善論と「生産性論」	60
4.1.1 事業改善論.....	60
4.1.2 体系的廃棄.....	62
4.1.3 時間管理.....	63
4.1.4 利益とその役割.....	69
4.2 管理論と「人的資源論」	70
4.2.1 マネジメントの役割	70
4.2.2 部下の能力開発論.....	73
4.2.3 経営人材の育成.....	74
4.2.4 企業倫理の徹底.....	75
4.3 創造論と「イノベーション論」	77
4.3.1 顧客の創造.....	77
4.3.2 イノベーションの機会.....	78
4.3.3 イノベーションの注意点と方法.....	80
4.3.4 不況時の戦略.....	81
おわりに.....	83
第5章 ファーストリテイリング経営者・柳井正氏に与えたドラッカーの影響	85
はじめに.....	85
5.1 経営管理論と「顧客創造論」	85
5.1.1 経営の原点.....	85
5.1.2 事業の急成長	86
5.1.3 経営理念の創成.....	86
5.2 組織改革論と「マーケティング論」	89

5.2.1	ABC改革の実行	89
5.2.2	SPAモデルへの転換	90
5.2.3	組織改革の成果	93
5.3	経営者責任論と「利潤論」	94
5.3.1	社長交代	94
5.3.2	社長復帰	95
5.3.3	利潤性の意義	96
5.4	知識労働者論と「人的資源論」	97
5.4.1	不況時の戦略	97
5.4.2	全員経営	98
5.4.3	経営組織論	99
	おわりに	100
第6章 信貴山病院 CEO・竹林和彦氏に与えたドラッカーの影響		103
	はじめに	103
6.1	病院経営論と「社会的責任論」	103
6.1.1	信貴山病院の経営理念	103
6.1.2	非営利組織の経営	103
6.2	NPO論と「利潤性論」	104
6.2.1	病院の存続	104
6.2.2	非営利組織における利益	105
6.3	病院変革論と「イノベーション論」	106
6.3.1	変化への挑戦	106
6.3.2	信貴山病院におけるイノベーション	107
6.4	知識労働者論と「人的資源論」	108
6.4.1	病院の知識労働者	108

6.4.2 人材の確保と育成.....	109
6.5 サービス改善論と「マーケティング論」	110
6.5.1 患者の変化への対応	110
6.5.2 サービスの改善と向上.....	111
おわりに.....	113
第7章 本論文の結論と課題	115
7.1 本論文の結論	115
7.2 ドラッカー経営論の戦略的意義.....	120
7.3 今後の研究課題.....	121
付 録.....	123
【参考文献】	130
日本語文献	130
外国語文献	133

第1章 本論文の問題意識と目的

1.1 本論文の背景と問題意識

ピーター・ファーディナンド・ドラッカー(Peter Ferdinand Drucker, 1909-2005)は、日本の経営や経営者などに多大な影響を与えてきた。ドラッカーは、1909年11月19日、オーストリア・ハンガリー帝国の首都ウィーン郊外デブリンのカースグラーベンに生まれた。ドラッカー家は、17世紀にはオランダで宗教書専門の出版社を経営していた。ドラッカーの父・アドルフは、オーストリア・ハンガリー帝国の貿易省事務次官であった。退官後は、銀行頭取やウィーン大学の教授を歴任した。その後、アメリカに亡命してノースカロライナ大学、カリフォルニア大学などで教授をつとめた。ドラッカーの母・カロリーネは、銀行家の娘で、オーストリアにおいて医学を専攻した最初の女性である。

ドラッカーは、18歳でデブリング・ギムナジウムを卒業した後、ウィーンを出る。ドイツに渡り、経済的自立を目指してハンブルクで貿易会社の事務見習いとして商社に就職した。同時にハンブルク大学法学部に入学した。入学審査論文は、「パナマ運河の世界貿易への影響」であった。当時、「開通してから10年くらいしか経っていなかったもので、その世界貿易への影響について考察した論文は、まだないはずだから、そのテーマを選んだのだ」という。その2年後の1929年フランクフルトでアメリカ系証券会社に就職し、さらにフランクフルト大学法学部に編入した。しかし、世界大恐慌で就職先の証券会社が倒産し、失業した。その翌年の1930年に「フランクフルト日報」の経済記者となった。1931年22歳で国際法・国際関係論の博士の学位を取得した(河野, 2012, ix-x)。

ヒトラーが政権を握った1933年に、ドイツの保守政治思想家についてのドラッカーの論文・著書がいずれも発禁処分になるおそれがあった。それを心配した友人の忠告を受け、イギリスに逃れた。1934年にシティでマーチャントバンクのフリードバーグ商会にアナリスト兼パートナー補佐として就職した。1935年からはアメリカの新聞や雑誌にも寄稿をはじめ、1937年にアメリカに渡った¹。

1939年30歳のドラッカーは、『経済人の終わり』を出版した。その著書の中でナチズムの起源を分析しファシズムを批判し、経済至上主義からの脱却を説いた。33歳のときに出版した『産業人の未来』は、次の社会の産業社会を模索した。ドラッカーは、この著書の読者であったGM (General Motors) 社の幹部から依頼され、GMの経営方針と組織構造を研究し、2年に及ぶ徹底的な調査をもとに1946年『企業とは何か』を出版した。

1950年に、ニューヨーク大学大学院の経営学教授に就任した。この年に出版した『新しい社会と新しい経営』は、産業社会における企業と労働組合を考察した。1954年には産業社会の主要な機関としての企業と経営の本質を目指した『現代の経営』を出版した。1964年に出版した『創造する経営者』は、事業について考察した。

1969年に出版した『断絶の時代』は、産業社会と断絶したグローバル社会、起業家社会、多元的組織社会や知識社会について述べた。その後、ドラッカーは、1971年にクレアモント大学大学院に移ることになった。1972年に出版した『見えざる革命』は、高齢化社会の到来を予測し、年金基金の資産価値増大を目指した株式投資によって労働者の社会的所有が浸透しつつあると述べた。1974年出版の『マネジメント』は、企業や政府機関だけでなく、様々な組織の経営実態とそのあるべき姿を考察した。1985年出版の『イノベーションと企業家精神』は、組織における事業や経営のイノベーションについて述べた。

次の時代への移行期が始まるとされた1990年代以降は、次のような著作が出版された。1990年にNPOのマネジメントを説いた『非営利組織の経営』、1993年に新しい社会への転換期を考察した『ポスト資本主義社会』、1999年に変化の時代における組織と知識労働者の在り方を論じた『明日を支配するもの』を出版した。2002年に出版した『ネクスト・ソサエティ』は、次の社会とはいかなる社会か、次の社会がいかに経済と経営を変えるかを示した²。

その後、ドラッカーは、2005年11月11日、クレアモントの自宅にて逝去した。

ドラッカーの著書が初邦訳されたのは、高度経済成長期の直前にあたる1954年であった³。その後、ドラッカーの著書は、日本経済を牽引する大企業の経営者をはじめとする実務界に多大な影響を与えてきた。

そして、ドラッカーの初来日を実現させたのは日本生産性本部であった。日本生産性本部は、1955年に設立され、アメリカに多数の海外視察団を派遣し、アメリカ経営学の積極的な紹介と普及に努めた。その結果、アメリカ経営学は日本の経営学における大きな流れとなり、アメリカの経営技術・手法が導入された。このような流れの中で、ドラッカーはその大きな理論的柱として、実務界を中心に注目されるようになった。日本生産性本部の招聘によって、1959年ドラッカーは、初来日を果たした。その後も、来日して多大な影響を与えたところから、1966年には日本産業経営の近代化および日米親善への寄与により、外国人として瑞宝章勲三等を受勲した。

なぜ日本の経営者は、ドラッカーに注目したのか。それは、ドラッカーの経営論の展開と戦後日本の経済成長の過程が一致しており、理論と実践の関係として、相互に影響しあう相即的な発展関係にあったからである。それにドラッカーの経営理論は、「理論のための理論」ではなく、「実践のための理論」である。この行為主体の側に立つアプローチは、諸々の経営者・経営管理者の立場からそれぞれの解釈をすることが可能な汎用性があり、実践的な応用性が高いものである(河野, 2012, p.70)。

また、諸々の経営者にとってドラッカー経営論は、単に実践的な理論だけではなく、規範論としての側面もあわせもつ。すなわち、経営者が人間として如何に行動するべきかという人間性を導くものである。さらに、ドラッカー経営論は、戦後復興にあつて新たな方向性を模索する経営者の不安を解消するとともに、経営者の存在を正当化し、社会的な地位と役割を与えたものであった。つまり、戦後復興期にあつて、様々な不確実性に立ち向かう企業の

経営者にとって、ドラッカーは羅針盤のような存在であった(河野, 2012, pp.70-72)。

一方で、経営学研究者はドラッカーを必ずしも高く評価しなかった。経営学研究者は、「独自の歴史観に裏づけられた広範な知識と深遠な認識、問題の発見と解決に向けたフレームワークの提供、そしてオリジナルな着想と先見性(河野, 2012, p.73)」など、ドラッカーの卓越した思考方法を認めるものの、学問的にみると肯定できない部分があると批判した。確かにドラッカー経営理論は、一見論理的な議論も必ずしも整合的でなかったり、基本的な概念の規定が不明瞭であったりする。しかし、ドラッカーの視点は、理論的ではなく、常に現実の変化に向けられていた。現実や実践を重視するがゆえに、論述は、学問的な厳密性よりも、ジャーナリスティックな表現となっていた(河野, 2012, p.70)。この点が広く日本の経営学者に受け入れられなかった理由である。

とはいえ、ドラッカー経営論に注目した経営学研究者もいた。日本を代表する経営学研究者である藻利重隆教授は、その一人である。藻利教授は、ドラッカー経営論を「経営学の金山」と譬え、ドラッカー経営論という「経営学の金山」から鉱石を発掘し精錬する必要があると主張している。つまり、ドラッカーの所論を科学的に精緻化し、学問的に体系化することは、経営学者の任務であるという。その後、ドラッカー所説の学問的理論化には多大な困難をとまなうため、藻利教授の問題意識を受け継ぎ、ドラッカー所説を精緻化・体系化する研究は必ずしも多かつたとはいえない。つまり、ドラッカー経営論を部分的・断片的に研究するものがあっても、その学問を精緻化し、体系化する研究は必ずしも多くなかつた(河野, 2012, p.75)。ドラッカー経営論の精緻化・体系化に努めた日本の経営学研究者は、藻利重隆教授(1959)をはじめ、小林宏教授(1967)、寺澤正雄教授(1969)、三戸公教授(1971)、岡本康雄教授(1972)、河野大機教授(1986)などである⁴。

ところが、既述したようにドラッカー所説を学問的に理論化するには多大な困難がともなう。つまり、理論的な枠組みに無理に当てはめて精緻化すると、ドラッカー経営論がもつ特有の実用性・実践性を大きく損ねてしまうことになりかねないからである。そこで、経営学研究者たちは、ドラッカー経営論の精緻化・理論化によって、ドラッカー経営論を難解にしまい、日本の経営者が求める実践性のあるドラッカー経営論の有効性を消してしまったのである。いいかえれば、ドラッカー経営理論は、あくまでも「現実のための理論」であり、経営学研究者の「理論のための理論」ではない。日本の経営者にとって常に変化していく現実を直視し、そこから新たに論述をしつづけてきたドラッカー経営理論は、使える経営理論であった。それにもかかわらず、経営学研究者はドラッカー経営論を精緻化・体系化することによって、ドラッカー経営論が本来もつ実用性を大きく損ねてしまった。

とりわけ、近年、経済不況や技術革新などによる不確実な経営環境が続いているため、それに対応できるような実践的経営理論が必要とされるようになった。日本ではドラッカーの著書が経営者に読まれ、経営実践の中に活かされているが、経営学研究者によるドラッカー学説研究書を経営実践に活用している経営者は少ない。そこで、これらのドラッカー学説的

研究がもつ限界を克服し、経営組織の持続的な成長を目指すために、ドラッカー経営学説について戦略論的な研究視点が必要になったといえる。

また、ドラッカー経営学に影響を受けているのは日本だけでなく、中国においてもドラッカーのマネジメント思想が紹介されるようになってきているが、それを実践している中国の経営者・管理者は少ない。また、中国の経営学研究者は、ドラッカー経営論を深く研究しているとはいえない(王, 2013, p.150)。

以上のような背景から、本論文は、日本の経営者が求めたドラッカー経営論とはどのような経営理論なのかという問題意識を持ちつつ、日本の経営者に与えたドラッカーの影響を考察し、戦略経営論としてのドラッカー経営論を検証していく。

1.2 本論文の目的と研究方法

本論文の目的は、主に3つある。第1は、日本の経営者の事例研究を行い、ドラッカーの戦略経営論を明らかにする。第2は、経営学の理論と実践の統合を図っていくことにする。第3は、本論文の研究成果を日本と中国のドラッカー研究に貢献する。

以上の目的を達成するために、本論文は次の3つのアプローチを採用する。すなわち、1つ目は、日本の経営学研究者によるドラッカー研究の成果を概観し、それらの先行研究がもつ特異性についての考察と検討である。具体的にいえば、日本の経営学研究者によるドラッカー経営論に関する先行研究レビューを行ない、それらの分析と評価によって、それらの特異性を明らかにすることである。とりわけ、日本のドラッカー研究の代表者である藻利重隆教授、三戸公教授、岡本康雄教授、河野大機教授による学説的研究を具体的に考察し、さらにそれらの研究における限界を明らかにする。それらの研究にかかわる問題点を改善するために、新たな戦略経営論モデルを構築していく。

次に、2つ目の研究方法は、日本の経営者に与えたドラッカーの影響を明らかにするために、日本の経営者の経営実践における課題とドラッカー経営論の関係性を明確にする書誌的分析を行なうことである。とりわけ日本の経営者に与えたドラッカーの影響に関する雑誌記事や書籍などの網羅的・緻密的な収集および分析を行なっていく。具体的にいえば、経営者の単著以外の雑誌記事を中心にして、(1)ヤマト運輸の小倉昌男元会長、(2)資生堂の福原義春名誉会長、(3)パナソニックの中村邦夫元会長、(4)山崎製パンの飯島延浩社長、(5)ルネサスエレクトロニクスの山口純史元会長の経営実践を概観することによって本論文の仮説を導出する。その仮説を検証するために、ファーストリテイリング経営者の柳井正氏、キャノン電子経営者の酒巻久氏および信貴山病院 CEO の竹林和彦氏の経営実践に関する事例研究を行なう。その際にドラッカーが提唱した経営目標(1.マーケティング、2.イノベーション、3.人的資源、4.財務資源、5.物的資源、6.生産性、7.社会的責任、8.利潤性)に関連させながら、日本の経営者の経営実践に与えたドラッカーの影響を明らかにしていく。さらに、書誌的分析と同時に IT 情報システムなどを活用し、売上高などの数値データを正確に選別するように

心懸けて研究を行っていく。

最後に3つ目の研究方法は、日本の経営者の経営実践に関する事例研究の分析結果を踏まえて、ドラッカーの著書を読み直し、ドラッカー学説をドラッカー戦略経営論に再構成することである。つまり、戦略経営というアプローチからドラッカー経営論の本質を明らかにすることによって、実践性と理論性を併せ持つ実用の学問としてのドラッカー経営論そのものが抱える課題を根本的に解決していくことである。

1.3 本論文の構成

本論文の構成は、以下の図1に示した通りである。第1章では、本論文の背景と目的を述べ、そして研究目的を達成するための研究方法について詳しく説明する。第2章では、日本

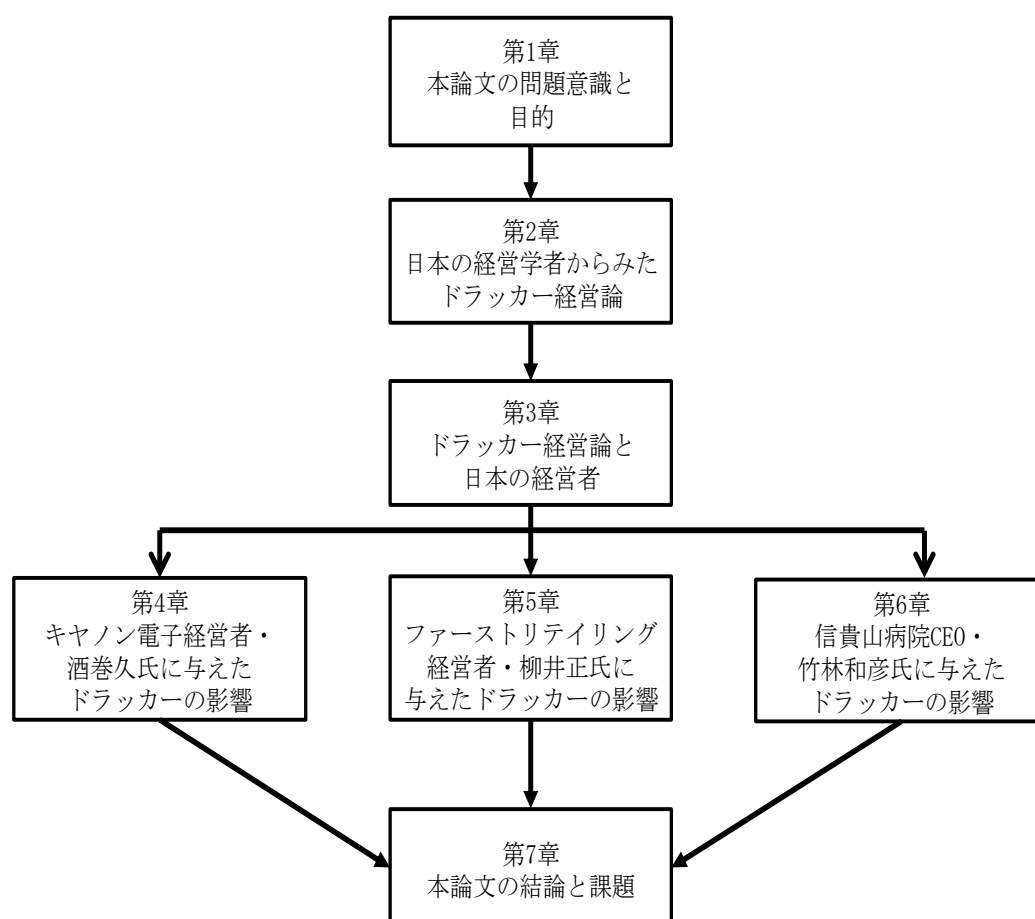


図1 本論文の構成

の経営学者によるドラッカー学説的研究を概観する。そして、その中から代表的な研究者として藻利重隆教授、岡本康雄教授、三戸公教授、河野大機教授による研究書を中心にそれらの先行研究を考察する。これらの先行研究レビューを行なったうえで、ドラッカー学説的研究の特異性を究明しつつ、それらの研究に共通している問題点を指摘する。第3章では、ドラッカー経営論の実像とその戦略的考え方を明らかにしたうえで、先行研究の問題点を解決するための仮説を導出する。さらに、その仮説を第4章製造企業経営者の経営実践・第5章小売企業経営者の経営実践・第6章NPO経営者の経営実践に関する事例研究を行うことによって検証していく。第7章では、以上の事例研究の結果を分析し、本論文の結論として新しいドラッカー戦略経営論モデルを明示する。第7章の最後に本研究における今後の課題として中国におけるドラッカー研究の必要性について提示する。

注

- 1 これらの内容はドラッカー学会 HP の「ドラッカー年譜」を参考にしたものである。
(<http://drucker-ws.org/aboutdrucker/record/> 2015年12月20日アクセス)。
- 2 ドラッカーの経歴に関する内容は、『経営学史叢書 X ドラッカー』、『ドラッカー20世紀を生きて一私の履歴書』、及び日経新聞連載の『私の履歴書』などの資料を参考にしたものである。
- 3 初邦訳されたドラッカーの著書は、「P.F.ドラッカー、国井成一・清本晴雄共訳(1954)『新しい社会の経営技術 経営者と労務者のこれからの在り方』緑園選書」であった。
- 4 日本の経営学研究者によるドラッカー研究書は主として藻利重隆(1959)『ドラッカー経営学説の研究』森山書店、小林宏(1967)『ドラッカーの世界：ドラッカー経営学の考え方』ミリオン・ブックス、寺澤正雄(1969)『ドラッカー・システムの研究』日本経営出版会、三戸公(1971)『ドラッカー自由・社会・管理』未来社、岡本康雄(1972)『ドラッカー経営学：その構造と批判』東洋経済新報社、河野大機(1990)『ドラッカー経営論の体系』三嶺書房などがある。

第2章 日本の経営学者からみたドラッカー経営論

はじめに

本章は、日本におけるドラッカー研究を概観し、それらの研究に共通している問題点を指摘する。まず、日本の経営学研究者によるドラッカー先行研究を概観し、その中から代表的な経営学研究者による研究書について具体的に考察していく。その次に、日本の経営学研究者によるドラッカー学説研究書の特異性について検討・分析する。

2.1 ドラッカー学説研究

ドラッカーの著書は、日本においてほとんど翻訳され、幅広い読者層をもっている。そして、ドラッカー経営論に関する解説書あるいは研究書も存在している(河野, 1994, p.418)。以下は、日本におけるドラッカー研究を概観するために経営学研究者によるドラッカー経営論についての学説的研究を紹介する。

藻利重隆教授は、ドラッカー研究論文を1954年より発表し始め、ドラッカーの真意に即して解釈された上で、各主張が用語上や理論的にみてその適切さを科学的に検討されている。藻利教授による代表的なドラッカー研究書は、1959年に出版された『ドラッカー経営学説研究』(森山書店)である。

小林宏氏は、ドラッカーの精神と、ものの考え方の基底を解明している。しかも、日本の社会との関わりについても考察し、さらにドラッカーの世界観を直感的に再現することによって、ドラッカー学説を研究されている。小林氏によるドラッカー研究書は、1967年に出版された『ドラッカーの世界—ドラッカー経営学の考え方—』(講談社)である。

寺澤正雄教授は、ドラッカー経営学の基盤と特質を解明し、その経営管理を一つのシステムと捉え、その構造の主要なものをドラッカーイズムとして抽出されている。その代表作は、『ドラッカー・システムの研究』(1969年、日本経営出版会)、『ドラッカー経営学の基盤と構造』(1976年、森山書店)、『テイラー フォード ドラッカー』(1978年、森山書店)である。

三戸公教授は、ドラッカー研究の取り組み方を批判的態度から次第に傾倒的態度に変えられてきて、マルクスやウェーバーやバーナードなどの諸世界とともにドラッカーの世界も心の中に統合的に形成されている。三戸教授は、1971年に『ドラッカー—自由・社会・管理—』(未来社)、そして1977年に『人間の学としての経営学』(産能短大出版部)、さらに1979年に共著で『ドラッカー—新しい時代の予言者—』(有斐閣)を出版された。

岡本康雄教授は、ドラッカーの深い思想性にもとづき広い視野にささえられた的確

な問題提起を論理的に再構成して、それを自らの問題意識と関連させる可能性を探りながら、ドラッカー経営学を研究されている。岡本教授によるドラッカー研究書は、1972年に出版された『ドラッカー経営学—その構造と批判—』（東洋経済新報社）である。

田代義範教授は、1965年にドラッカーの『産業人の未来』を訳し、それ以来権力の問題ならびに地位と機能の問題を検討され、ドラッカーの管理思想にかかわる諸問題を今日的意義に注意されつつ考察されている。田代教授は、1986年に『産業社会の構図—ドラッカーの管理思想—』（有斐閣）を出版された。

野田信夫教授は、経営を経営者の主体性で捉える点にドラッカーとの共通性を見出し、ドラッカーの提示した実践論を日本でも紹介し、研究を進められた。野田教授によるドラッカー研究書は、1991年出版された『ドラッカーの経営原則—企業発展の要件—』（たいせい）である。

麻生幸教授は、企業のイノベーションや成長によって経済が豊かになったが、環境汚染や企業の不祥事などを生み出す現状において、現代企業の正当性を求め、その行動を批判する根拠をドラッカー研究で得ようとしている。麻生先生の代表的なドラッカー研究書は、1992年に出版された『ドラッカーの経営学—企業と管理者の正当性—』（文真堂）である。

河野大機教授は、ドラッカー経営論の研究課題と研究方法を明らかにした上で、経営の歴史と理論と政策がドラッカーによってどのように把握されているのかを示された。さらに、ドラッカー経営論の体系を解明する意義づけを行われた。河野教授の主なドラッカー研究書は、1986年に出版した『ドラッカー経営論の体系』（三嶺書房）や1994年・1995年に出版した『ドラッカー経営論の体系化』（上巻・下巻）（三嶺書房）などである。

以上のように日本の経営学研究者は、多様な側面から学説的研究方法を用いてドラッカー経営論を経営学的に解釈し、理論の精緻化と体系化を試みたり、さらには批判を加えたり、ドラッカー研究を進めてきた。それらの研究の特徴は、学説研究の解釈研究法を用いられていることにある。とりわけ、ドラッカー経営論の部分的解釈だけでなく、ドラッカー所説の精緻化・体系化に努めたのは、藻利教授、岡本教授、三戸教授、河野大機教授などである。そこで、それらのドラッカー学説研究の内容を考察し、日本の代表的な経営学研究者によるドラッカー研究書について具体的に考察していく。

2.2 ドラッカー経営論の体系化

2.2.1 藻利重隆教授のドラッカー研究

藻利教授は、主著ともいえる『ドラッカー経営学説の研究』の中で、次のような見

解を示している。藻利教授は、アメリカ経営学を管理技術論的経営学・経済学的経営学・制度論的経営学に分ける。ドラッカーの考え方が典型的な制度論的経営学であると述べた上で、ドラッカー経営論を「経営学の金山」と譬え、「その埋蔵量はきわめて豊富であり、また鉱石の質もすぐれている」と評価した(藻利, 1959, p.2)。しかし、その論述はあまりにジャーナリスティックになりすぎており、論理的精緻さとその一貫性を欠いている。ドラッカーの考え方を理論化することが経営学研究者の任務であると述べている。本書は、ドラッカーの企業観、その企業管理に関する根本的な考え方、すなわち、ドラッカー的表現を用いるならば、企業に関する基本概念を批判的に検討する。

ドラッカーによれば、企業は、現代の産業社会における決定的・代表的・自主的な制度をなすものであると捉えた。

すなわち、第1に企業は、産業社会の決定的制度である。大企業は、その数において、必ずしも多くはないが、経済社会に対するその影響力は決定的である。人々は直接または間接にこの大企業に対する供給者または需要者とならざるをえない。そして、そのためにこの企業によって支配されることとなる。また、一国の経済政策の方向は企業の決定によって左右され、賃金水準も企業の決定によって支配されることとなる。賃金水準も企業の決定によって支配される。要するに、企業における決定が産業社会の動きに決定的な作用を及ぼすという意味で、決定的制度としての企業の特質を見出されている。

第2に企業は、産業社会の代表的制度である。産業的企業の内部的諸問題は、同時に産業社会の特徴的な秩序および重大な問題を象徴する。つまり、企業は「社会の鏡」であり、企業の組織原理のうちに全社会の組織原理を見出すことができる。そして、ここに社会の代表的制度としての企業の特質を見出される。

第3に企業は産業社会の自主的制度である。企業は自律的な制度であって、それ自身の存在の法則にしたがって行動する。企業の方針、決定、行動の型は必然的に「企業志向的」であって、ここに企業の自主的制度としての特質が把握される(藻利, 1959, p.310)。

しかし、藻利教授は、ドラッカーの理解する自由産業社会は、まさにアメリカ資本主義の発展のうちに把握されるアメリカ企業の原理に即応する新しい「社会体制」であると解釈し、ドラッカーのいう企業の自主的性格を肯定できないと批判している(藻利, 1959, pp.307-310, pp.77-83)。つまり、ドラッカーは、企業の方針・決定・行動などが各企業において自主的であるというのに対して、藻利教授は、企業が社会環境や社会体制の制約の中で相即的發展しており、制約下での自律的であると批判している。

企業原理については、ドラッカーが企業目的を「顧客の創造」に求め、新しい営利原則を提唱したと藻利教授は解釈している。「顧客の創造」とは現在および将来の顧客・

市場・製品価値の創造であると解釈できる。すなわち、顧客創造主義においては、企業活動の業績ないし成果は利潤によって評価されうる。利潤が企業の成果に対する可能な唯一な判定者であり、また究極の判定者である。利潤だけが企業努力の正味の有効性と健全性とを測定しうるものである。

ドラッカーの営利主義否定論については、企業の利潤目的否定論のほかに、適正利潤論と営利原則の個人的動機論、という3つ異なる否定の根拠が存在している。ドラッカーは、営利原則が利潤の極大化を志向するものであると述べた上で、この営利原則を否定し、企業は決して「極大利潤」を追求するものではなくて、単に「適正利潤」を追求するにすぎないことを強調する。この場合には「適正利潤」は企業目的として認められて、企業目的としての「極大利潤」を否定したのである。そして、この「適正利潤」を実現することは、企業の第1原則であり、「損失回避の原則」であるとドラッカーはいう。ここでいう「損失」は「将来の損失」を意味している。ドラッカーのいう「適正利潤」は、将来の損失を回避し、これを補填するために必要とされる最小限度額であり、「必要最低利潤」である(藻利, 1959, pp.312-314)。

しかしながら、藻利教授によれば、このような「適正利潤」または「必要最低利潤」という表現は、誤解を招きやすいという(藻利, 1959, p.315)。藻利教授は、以下のようにドラッカーの言葉を引用しながらドラッカーを批判している。ドラッカーは、「最後に『利潤の極大化』は、それが短期的利潤、長期的利潤、ないし両者の均衡のいずれの意味に解せられようとも、誤った概念である。『企業はどのような極大値を生み出さうか』という問題ではなくて、『企業はどのような極小値を必要とするか』という問題が、意義をもつのである。この『存続のための極小値』は、たまたま、多くの場合において、現在の『極大値』を超えることのうちに見出されることとなるであろう。これは、少なくとも、企業の危険を考え抜くための意識的な企てが行われてきた大多数の会社において、わたくしの経験しているところである」と述べている(Drucker, 1958)。このドラッカーの言葉に対して、藻利教授は、次のように批判をしている。つまり、ドラッカーのいう「適正利潤」または「必要最低利潤」は、アメリカの大多数の企業における現実の「極大利潤」を上回るものであり、決してほどほどの利潤というようなものではない。ドラッカーがいう利潤の3つの機能(すなわち、①利潤は企業成果の唯一のまた究極の判定者、②利潤は企業における事業継続の費用・将来の費用・将来の損失を補填する「危険保険料」、③利潤は革新と拡大とのために将来必要とされる資本の供給を保証するためのもの、という3つである)については、次のように批判されている。「ドラッカーほど積極的に現代の企業における利潤の意義を高く評価し、その必要性を強調するものはむしろ少ないのではないかと思われる。ところが、それにもかかわらず、彼は利潤極大化の意味における営利原則の否定を表明しているわけである」と藻利教授は指摘する(藻利, 1959, p.316)。

次に、藻利教授は、ドラッカーによる営利原則の個人的動機論に議論されている。ドラッカーは、経営者その他の企業に関係している人々の「個人的選好」と「企業の客観的必要」とが区別されるべきことを強調している。企業において問題となるのは、後者のみであるという。そして営利原則はこうした「個人的選好」に関わるものとして理解され、企業の指導原理とは無関係だとドラッカーは強調している。藻利教授によれば、営利原則が「企業の客観的必要」とは関係なく、単なる「個人的選好」の問題として理解できるのであれば、ドラッカーの主張が正しいと言わなければならない。だが、こうした意味における営利原則否定論には、多くの意義を見出すことができない。こうして、現在問題となるのは、主として企業の動機としての営利原則のみであり、個人的動機としての営利原則ではないからである。個人的動機と企業の動機との関係はそれぞれの自体より重要な問題である。しかし、営利原則を個人的動機だけに限定して理解してはならないと藻利教授はいう(藻利, 1959, p.316)。

ドラッカーの営利原則否定論は、主に2つ存在している。すなわち、企業の利潤目的の否定論と利潤極大化否定論との2つである。まず、利潤目的否定論について、第1に、ドラッカーは企業活動の成果を判定するための唯一の、また究極の尺度を利潤にもとめた。これに対して藻利教授は次のように批判している。企業活動の成果の判定は、企業目的がどの程度にまで達成できるかということを経準にしなければ、行なうことができない。したがって、成果判定の尺度は、企業目的と無関係であることはできない。そこで、企業活動の成果に関する唯一の、また究極の判定者が利潤であることを認めるならば、それは、ドラッカーの主張とは逆に、利潤こそが企業活動の唯一の、また究極の目的であることを意味することとなる。そして、第2に、ドラッカーは、利潤が企業の存続と繁栄とにとって必要不可欠な企業活動の結果であるという。ドラッカーのこの考えに対して、藻利教授は次のように批判している。利潤が企業活動の結果であることには問題はないが、問題は、目的の達成として意図された結果であるかどうかということにある。ところで、企業活動の結果には「望ましい結果」と「望ましくない結果」とが区別される。そして企業は、「望ましくない結果」を避け、「望ましい結果」を増大させることを目的として、その活動を意識的に展開することとなる。しかも、利潤は企業の存立と繁栄とのために必要不可欠なものであった。つまり、利潤の発生は企業にとって、「望ましい結果」であるといわざるをえない。このことは、利潤が企業の目的であるべきことになると藻利教授はいう(藻利, 1959, pp.317-318)。

また、藻利教授は、ドラッカーの適正利潤論を取り上げたのである。企業における利潤追求の合理化は必然的に利潤計画を要請することとなり、企業は達成されるべき目標利潤を設定しその達成に努力することとなる。この目標利潤または計画利潤は、企業において達成されるべき必要最低限度の利潤となる。ドラッカーは、この必要最

低利潤を「適正利潤」と呼ぶとともに、これに特殊の内容をいれることによって、これを巨額の利潤として規定した。それにも拘わらず、それが達成されるべき利潤の最低限度である。必要最低利潤ないし適正利潤の額が巨大である場合は、これを達成することはきわめて難しいが、しかも、これを上回る利潤の実現が否定されていない。このことは、ドラッカーの適正利潤論が利潤極大化論を否定しうるものではないことを意味する。適正利潤論は、利潤の極大化を合理的に遂行するための1つの手段であり、利潤極大化論の一部である。決して利潤極大化論に代わりうるものではない。そして、利潤追求を企業目的として肯定することは、利潤の極大化を企業目的として肯定するものであると藻利教授は批判している(藻利, 1959, p.318)。

しかしながら、ドラッカーの表面的な主張の背後にあるものを正確に把握することによって、営利原則否定論に新しい解釈を行ない、これを積極的に活用していくことができる。藻利教授は指摘する。すなわち、ドラッカーの営利原則否定論を、営利原則の全面的な否定論としてではなくて、古い営利原則に対する否定論として、またドラッカーによる顧客創造主義を、新しい営利原則の提唱として理解することができるという(藻利, 1959, pp.318-319)。このように解釈できる理由は、ドラッカーの主張や提唱が、個人的・主観的要請としてではなくて、「企業の客観的必要」としてとりあげられていることのうちにある。つまり、産業社会の発展にともなう企業自体の発展ないし変質を洞察することによって展開されているものが、ドラッカーの主張と提唱であると藻利教授はいう(藻利, 1959, p.319)。

藻利教授によれば、産業社会の発展にともない、今日の企業は、持続的な存続を目指していかなければならない。そのため、そこに働く営利原則ないし利潤極大化原則は、単に短期的・一時的営利を要請するものではなく、長期的・持続的営利を求めなければならない。ところで、企業活動が短期的・一時的営利のために近視眼的に展開される場合には、顧客や労働者を犠牲にして反社会的に活動する可能性をもっている。ところが、このような企業活動は、今日の社会においては、やがて企業自身が破滅になる危険性が多分に存在している。逆に、企業活動を長期的・持続的営利のために展開していく場合には、必然的に顧客創造主義的営利というものを必要とする。これこそが、今日の社会においては、企業の存続と繁栄を可能にすることとなる。この考え方こそは、ドラッカーの企業観であり、ドラッカーの企業原理である。つまり、そこで否定されているものは、短期的・一時的営利という営利原則であり、古い営利原則である。そして、提唱されているものは、長期的・持続的営利という営利原則であり、新しい営利原則である。ドラッカーの考え方のうちに、資本主義社会における企業の営利原則の内面的変質に関する深い洞察を理解しなければならないと藻利教授は説いている(藻利, 1959, pp.319-320)。

つまり、藻利教授は、この顧客創造主義が3つの点で、営利主義否定説になってい

るかを検討している。ドラッカーによれば、第 1 は、営利主義否定説として顧客・市場の創造を提示し、第 2 は、利潤最大化の否定説として将来の損失を補填するための最小限の適正利潤の必要性を提唱し、第 3 は個人的利潤動機否定説として企業の客観的の必要に即した営利の重要性を説いた。藻利教授は、第 1 に、「利潤動機ないし営利原則を単に個人的営利原則主義のみに限定して理解することは、あまり狭すぎるとしたうえで、企業の発展・変質とともに企業の長期的・持続的営利として「顧客創造主義の営利」が存在すると理解している。第 2 に、「企業がその存続と繁栄を確保するために達成することを必要とする最低限度としての利潤目標」について、「一方的において計画利潤が『下限』であり、『必要最低』のものであることに迷わされて、これをきわめて控え目なものと解してならないと同時に、他方においてはそれがあくまでも『下限』であり、『必要最低』のものであることのゆえに、これを越える『上限』ないし『極大』を志向することが拒否せられるべきいわれのないことを見落としてはならない」と批判している。第 3、短期的利潤の極大化から長期的・持続的利潤の極大化への変質は制度的企業の存続と繁栄のための内面的要請ないし客観的の必要に根差したものであると解釈している(藻利, 1959, pp.310-318, pp.99-112)。

企業の構造について、ドラッカーは企業を近代的な企業社会の代表的な制度としてとらえているが、その企業について「三重性格」を論じている。この三重性格論は、企業を「機能」という観点から分析することによって、明確にされたものである。したがって、「企業の三重性格」は「企業の三重機能」とも呼ばれている。すなわち、企業は同時に 1 つの「経済的」・「統治的」・「社会的制度」である(Drucker, 1949, p.50)。

まず、企業は、その経済的機能に関して「経済的制度」として理解されている。ところで、経済的制度としての企業における第 1 の特質は、集団的なものである。企業の生産は、集団的・協働的生产である。言い換えれば、相互に一定の関係に立ち、また機械的な用具に対して一定の関係に立つ人々の大きな集団組織が「生産者」であり、経営者にしても労働者にしても、人間は個人が「生産者」ではないことがそれである。第 2 の特質では企業は必然的に巨大な長期的資本投下を必要とすることである。今日の投資は、生産的となるためには相当に長い期間を必要とするのである。そして、それが生産的となった後は、投資を回収できるまでに、かなり長期にわたって生産を継続しなければならない。このことは物的生産施設ないし物的生産・販売組織に関しては明らかなことである。そして、それは人間組織に関してもまた同様に言えることである。すなわち、人間組織もまた巨大な資本投下と生産的になるための長期間を要求するのである。第 3 の特質は企業が本質的に長期的性格ないし未来志向的性格をもつことである。産業的生產における現在は、長期のものである。すなわち、景気変動の 1 期間または施設の物理的耐用年数の期間が「現在」と考えられる。さらに、産業的生產においては、「将来」ないし「未来」が現在と同様に重要な要因である。す

なわち、産業経済においては「現在」はつねに「未来」に注目しなければならない。そこで、企業は、長期的・未来志向的性格をもつこととなる。こうして、企業は巨大な長期的投資を行ない、長期的・未来志向的な集团的・協働的生産組織体としての経済的制度である(藻利, 1959, pp.62-63)。

そして、企業は、その統治的機能に関して「統治的制度」として理解されている。すなわち、ドラッカーによれば、企業は不可避的・必然的に「政治的職能」を遂行する。たしかに、個人は生産的組織に所属しなければ、生産に関与することはできないが、しかも企業はこの生産的組織に参加することに対する権利を掌握している。そのゆえ、企業は、市民が生活を維持することに対する権利を掌握することとなる。そこで、企業はつねに統治的・政治的機能を果たすこととなる。したがって、「統治的制度」は形成される。第2には、企業はその内部組織においてもまた統治を行なっている。すなわち、産業的生産の組織は「権限と服従」の権力関係に基づく内部秩序を求めるのであるが、企業の権限は正規の統治機能を果たすものである。言い換えれば、企業の権限は、「立法機関」として個人の行動・紛争の調停に関して規則を制定し、さらに「司法機関」としてこうした規則の違反に対して処罰を課する。すなわち、企業は、追放の権力および市民権を停止する権力をもっている。また、企業は「行政機関」として労働者に対して行政の権力を行使する。すなわち、企業は個人の生活、個人の将来および個人の社会的・経済的地位に影響を与える決定をし、方針を定める。企業は労働者の行動を指令し、大衆を組織して機能する生産的な集団となる。さらに第3には、企業の統治的性格は労資間の対立において明確にあらわれてくる。この対立は、労働者の忠誠に関する対立において最も明確である。しかも、忠誠の問題は統治的制度の問題である。「忠誠は統治的権限の基礎である(Drucker, 1949, p.46)」。そのため、統治者は被統治者の利益においてその権限を行使しなければならない。ところが、経営者の第一次的責任は、経済的成果に対する責任である。そこで、企業の経済的職能とその統治的権限との間に分裂が生じる。この分裂が労働組合を成立させ、また労働組合の機能を規定することとなる。すなわち、労働組合の機能は反対者として存立することである。しかし、経営者と労働組合とが対立状態において存在するとき、労働者は「分裂した忠誠」となる。しかもそれは企業にとっても、組合にとっても、個人にとっても耐えられないことである。そのゆえ、企業の統治的性格を積極的に認めなければならない。つまり、企業は、統治的責任を積極的に引き受けなければならない。企業が企業内の政治的構造および統治機関の諸問題の解決に努力することを拒否する場合は、自由企業体制は破壊されることとなる。もし企業が自ら正当な機能する統治機関を展開することによって政治的諸問題を解決しないならば、公共の圧力によって必然的に国家の統治機関が企業に代わってその欠陥を是正することとなる(藻利, 1959, pp.63-66)。

さらに、企業は、その社会的機能に関して「社会的制度」として理解されている。ここでいう「社会的機能」とは労働者の欲求を満たすことを意味する。このような社会的機能を果たすことこそが企業の最も重要な機能であると労働者は考えている。ところで、労働者は、彼らの社会的地位および社会的機能に対する欲求の充足を、彼らの経済的欲求の充足よりも重視するものであることが研究によって明らかにされている。ここでいう「地位」は人間存在を相互の必要に基づいて組織的集団に関係しているものである。そして、「機能」は個人と社会との両者を満足させ、人間の仕事や抱負や野心を組織的集団の権力と目的とに結び付ける。地位と機能とは一緒になって、集団の絶対的要求と個人の絶対的要求との間の一見解決しえないように思われる対立を解決する。地位と機能とは個人に市民権を与えることによってこの対立を克服するのである(Drucker, 1949, p.151)。したがって、労働者の主要な欲求は企業における労働者の市民権に対する欲求である。それはまた仲間の労働者との間の良好な関係の保持に対する欲求、上司との間の良好な関係に対する欲求、進歩に対する欲求、とりわけ、人間として認められることに対する欲求、社会的満足・信望に対する欲求というものである。金銭的報酬は相変わらず重要だが、人間の欲求における地位は必ずしも高くはないのである。こうした問題は、企業における「職場社会」の問題である。すなわち、企業は、産業社会において代表的な社会単位としての職場社会を含めているのである。言い換えれば、職場社会は、企業の一部である。そして職場社会は、労働者にとって、社会的な自己実現を達成するための代表的・決定的な社会である。ところで、労働者各人の社会的地位と社会的職能とに対する欲求は満たされないときは、個人的・社会的不満、緊張、失意を招来し、企業に悪影響を及ぼすことになる。

そこで、企業は、まず労働者に対して社会的地位と社会的機能を与えなければならない。ここに企業の社会的制度としての機能を見出すことができる。ところで産業的企業が本来の機能を果たすためには、労働者が自らの職務に対して、また企業に対して「経営者の態度」をもつことを必要とする。換言すれば、労働者が企業を自分の企業とみなし、また自分自身を被雇用者ではなく、「市民」とみなすことを必要とする。労働者が自分を「市民」とみなすことができれば、「経営者の態度」を身につけることとなる。したがって労働者の職務は、より生産的・効率的となる。生産性と効率性に与える刺激は、金銭的なものよりも、むしろ社会的・道徳的なものであることを注意しなければならない。さらに、産業的企業は労働者によって産業社会の「代表的な」社会的制度である。そこで、企業は職場社会において社会的地位と社会的職能を与えることによって産業社会の信条と約束を達成しなければならない。そうでなければ、社会的倫理と社会の代表的制度である企業の秩序とは、食い違いを生じ、その結果は必然的に社会の道徳的・機能的不全を招きかねないのである(藻利, 1959, pp.66-68)。

以上は、ドラッカーの企業三重性格論の概要である。企業の三重性格論は、企業に

における機能に関して理解される機能論的帰結である。ところが、ドラッカーのこのような機能論の他に構造論も存在する。すなわち、「企業二重構造論」と呼ばれている。これについて、ドラッカーは次のように述べている。

「われわれは2つの別個の制度をもっている。職場社会は企業のうちに含まれている。一それは企業が社会に含まれているのと同じである。しかし、企業が政府によって創られたものでないのと同様に、職場社会は企業によって創られたものではない。職場社会の存立は企業の必要と目的とに依存するものではなくて、人間としての労働者の必要と目的とに依存するものである。経営者は職場社会をつくることも廃棄することもできない。職場社会は各企業における自然発生的なまた抑制しえないものなのである」。すなわち、ドラッカーは企業と企業に含まれている職場社会が2つの別個の制度であることを強調している。それが企業の機能に関する見解ではなく、「企業の社会的存在構造」に関する洞察である。しかも、ドラッカーによれば、企業は2種類の管理者を必要とする。すなわち、「企業は経済的業績に対して責任を負い、この責任を果たすための権限を与えられた経営者を必要とする。企業はまた企業の社会的責任を果たす職場社会の自治機関(従属的ではあるが自律的であり、また第一次的に職場の社会生活に所属する諸機能に対する権限をあたえられている)を必要とする(Drucker, 1949, p.282) こととなる(藻利, 1959, pp.69-71)。

藻利教授は、ドラッカーの「企業三重性格論」と「企業の二重構造論」との関係について議論した。藻利教授によれば、ドラッカーの統制的制度と社会的制度との区別は必ずしも明確ではない。第1に両者はともに労働者の市民権の問題を取扱うものであった。そこには統制的制度における市民権が社会における市民権を中心とするのに反して、社会的制度における市民権が企業内の市民権を中心とするものである。ところで、統制的制度は権力関係の問題をも含んでいる。ところが、権力関係は一方において企業の経済的機能に関して理解しうると同時に、他方においては市民権の問題に関して理解しうるはずのものである。このような関係から藻利教授は、ドラッカーのいう三重性格論と二重構造論の関係を次のように解釈している。第1に、企業の経済的構造に関して理解されるものが経済的機能であり、そこに経済的制度の存立を理解しうるのである。第2に、企業の社会的構造または職場社会に関して理解されるものが社会的機能であり、そこに社会的制度の存立を理解しうるのである。それが労働者の市民権の問題を包括的に問題とするものである。第3に統制的機能は、権力関係として捉えられるものであるかぎり、企業活動に関する全般的な属性である。したがって、それは一方において経済的機能あるいは経済的制度の属性をもつとともに、他方においては社会的機能あるいは社会的制度の属性をもつものとなる。したがって、統制的機能あるいは統制的制度を他の2つに並立するものとして取り上げることは難しい。そのゆえ、ドラッカーの三重性格論は、「二重性格論」に変更しなければなら

ない。そして、それは「二重構造論」に対応するようになると藻利教授は主張する(藻利, 1959, pp.74-75)。

また、企業管理の諸問題について取り上げられている。とりわけ、最高管理機関たる統治機関の合理化に関して、ドラッカーが取締役会の無機能化に対処するために外部取締役会の活用を提唱しているのに対して、藻利教授は外部取締役会の衰退が企業活動の複雑化と時間の余裕がない者の増加のために本質的無機能化を意味しているので企業の部外者は最高経営者の助言機関に過ぎず、審査機関・代行機関としての取締役会になりえないと批判している。

2.2.2 岡本康雄教授のドラッカー研究

岡本教授は、自らのドラッカー研究における代表作『ドラッカー経営学—その構造と批判—』の中で、「本書では、ドラッカー経営学—産業社会論を構成すると思われる重要な柱について検討する過程において、ドラッカーの問題提起を主観的に可能なかぎり正しくうけとめながら、それを論理的に再構成して発展していく方向を探った。特に第八章総括的批判と展望においては、ドラッカー経営学—産業社会論の全体像について内在的批判を試みつつ、発芽状態にとどまっていると思われる彼の問題提起の新鮮な芽を論理的に発展させていく方向を探った」と述べている(岡本, 1972, pp. ii - iv)。

また、岡本教授は、ドラッカー経営論について「第1は、経営イデオロギーと企業(制度)との連繫の問題、より具体的にいえば経営のイデオロギー的側面と企業ないし経営の実態的構造および機能とを連繫して把握する問題である。われわれは、これこそがドラッカー経営学の全体系を支える中心的な骨格を形成しているものと考え」。第2に、ドラッカーは「企業の内的構造と機能過程を分析するに当たって、常に、産業社会全体の構造と過程の分析を前提的枠組として意識している」ので、ドラッカーの経営学は、産業社会と企業(制度)および経営管理の有機的関係においてとらえることが必要なのである。第3に、ドラッカーの「産業社会—企業制度—経営管理の分析体系の背後には、あるいはむしろその基礎には、この西欧的、伝統的価値観—基礎理念が生々と脈うっているのである。本書は、このようなドラッカーの主体的状況を意識」したものなのである(岡本, 1972, pp.1-5)。ここでいう西欧的、伝統的価値観は、市民の自由を意味するものである。

まず、岡本教授は、「ドラッカーの産業社会論は、具象的なレベルにおいて、技術—組織原理(大量生産とオートメーションの原理)が社会構造に与える一定の等質的変革作用をリアルに画き出した。そこには、『体制的思考』の緊縛から解放された思考の自由があり、近代産業社会の変貌それ自体に率直に驚嘆する適応力がある(岡本, 1972, p.231)」と評価したが、ドラッカーの技術的側面—組織的側面—社会的側面の相互連関につい

ての理解がきわめて不十分であり、なお各側面は無媒介的に包括的な一体として提出されるにとどまっている。このため、ドラッカーの大量生産原理の基本的特性を見極めると、結局それは、技術原理としての新しさに求めなければならない。そしてそのような技術が既存の社会—組織—分業体系に導入されたときに派生する組織的、社会的変革効果を確認することによって、技術・組織・社会原理として包括的に特定化されるという形をとることになる(岡本, 1972, p.227)。また、産業化では、「技術的可能性」と「社会的可能性」についての主体的評価にもとづく選択をしている。この意味で同一の技術体系が、相対的に異なる利用方法を生み出し、また相対的に異なる経済的、社会的(さらに文化的)効果を常にもっていることに留意しなければならない。ここに産業化過程の多元性がより強く生み出される基盤がある。こうして産業化過程は、一方において一定範囲の等質的な技術的、経済的、社会的変革過程を展望し、一般化しうる命題を提出することが可能であると同時に、他方において、このような包括的な範囲内において複数の多元的類型を推定し、提示することが可能である。正確な産業化過程の分析のためには、あるところをみるときにも他のところを見失わないことが必要であり、しかも両者は相互依存的な関係である。すなわち、「等質的な変革過程の側面から、多元的な変革過程の側面にいたるまでの連続的な構造をもつものとして把握」する必要があると岡本教授は指摘した(岡本, 1972, p.223)。

ドラッカーの産業社会論の変貌が『新しい社会』に潜在し『明日の道標』で現れ『非連続—断絶の時代』となって開花した(岡本, 1972, pp.187-210)と岡本教授は理解し、次の2点に求めた。「第1は、多元的産業化過程(すなわち先進産業国での脱産業化過程と前産業性の一部残存、発展途上国での前産業的状況と産業化停滞状況)という意識がドラッカーの頭の中に強くなってきたということである(岡本, 1972, p.234)。しかし、先進国と途上国との「二重のレベルがどのような形で交差し、世界的規模での産業化過程の現代的特質を生み出しているかについて積極的な分析を欠いている」と批判した。第2は、技術原理から組織原理への展開を基礎的視点として産業社会論を分析するという従来の立場から、次第に人間主体の創造的行動、とくに知識—組織を産業社会の主要構成要因と見なすようになり、これを中心にして、現代産業社会を解明するにいたっているということである(岡本, 1972, p.234)。さらに、知識労働者を労働供給面の質的变化で生じた被雇用者と捉えた点は評価したが、専門知識相互の優先順位、または知識と価値との関係の点で批判した。

ドラッカーの企業観や企業的経済行動観が変化をとげ『新しい社会』で統一的に把握されるようになったとした上で、企業と外部環境とは、多面的な相互作用の過程をもって関連している。そうでなければ、企業は、1つの自己充足的な閉じた体系となり、環境の変化に対してどのように適応するのか、そしてどのように環境に働きかけていくのか、このような相互作用の過程を通して企業行動はどのように成長していく

のかという動的な過程を分析することが難しくなる。岡本教授によれば、企業と周りの環境とは、多面的な相互作用の過程をもって関連している。そうでなければ企業は、1つの自己充足的な閉じた体系となり、環境の変化に対しどのように適応するのか、そしてどのように環境に働きかけていくのか、このような相互作用の過程を通して企業行動はどのように成長していくのかという動的な過程を分析することがいちじるしく困難となる。ドラッカーは、このような認識の欠如は、すでに『大企業概念』における競争状況の具体的な分析の欠落において明らかであり、『新しい社会』で一層明確になっていると岡本教授は批判した(岡本, 1972, p.276)。その後も、ドラッカーが企業を必ずしも従来の企業分析、とりわけ経済学の伝統的な企業分析に頼らず、企業の実態を明らかにしていこうとする以上、企業は、環境との相互作用をもつ体系として取り扱われるしかない。しかし、ドラッカー、あまりにも巨大企業の広大な影響力に目を奪われ、それを自己完結的な閉じた体系として把握するにとどまっていると指摘された(岡本, 1972, p.276)。ただし、ドラッカーは、社会的観点からの企業への要請という抽象的、観念的なレベルにおいては、企業行動と社会的、経済的環境との関連を示唆している。このことは、ドラッカーが産業社会と企業(制度)との相互関係という形で企業を開放体系としてとらえようとする態度を表している。しかし、ドラッカーのこの態度は、それ以上には発展していない。しかし、このような一般化された形でとりあげられる企業と環境との相互作用は、あまりにも多様であり、しかも中身のないものである。したがって、ドラッカーが企業をある種の開放体系としてとらえようとした構想は、具体的な企業分析の段階では、貫徹されず、無意味なものにしてしまっていると岡本教授は批判した(岡本, 1972, p.277)。

ところで、ドラッカーは、以上のような産業的企業の経済行動の特質を商業主義的経済における企業経済行動との比較において明らかにした。ドラッカーによれば、この場合、産業的企業の経済行動は、第1に大規模な人的、物的資源の組織によって遂行される未来志向的な長期的生産過程として展開される。その特質は、実物経済・大量生産工場・巨大経営という一連の概念展開を継承するものである。そして、ここでは、あらためて大規模のもつ意味が問われるとともに、巨大な産業生産の未来指向性をドラッカーは強調した。第2に、その費用は現在および将来に属す。その特質は企業の未来志向的な大規模経営の特性に基づく費用概念の重点移動(過去および当期の費用から未来費用への重点の移動を意味している)。第3に未来費用の重要性が企業利潤に変革的意味を与えることという。その特質は、企業利潤の機能的意味の転換を示している。

具体的にみれば、第1について大量生産原理の技術的要因は、相対的に物理的な大規模の実現を要求する。そして大規模であるということが企業の崩壊を社会的に許されない。なぜなら、大企業の解体は、失業、金融混乱、既存の取引ルートの破壊、巨

大な有機的生産資源の分散を意味し、社会的経済的安定を脅かし、経済的損失を生み出すからである。こうして巨大な産業的企業の安定と存続は社会的に要請された絶対条件として企業行動の基本前提となる。ここで巨大企業の経済的優位と社会の経済的利益とが一体化される。しかも、このような企業の存続は、極めて不安定な世界の中で実現されなければならない。それは、産業的企業とくに巨大な企業に投下された資本や人的資源など、生産的に機能するまでには、長期の時間が必要であり、また投下された資金が回収されるまでにも長い期間が要求されるからである。この意味において産業経済の適切な時間単位は、1年とかの単位ではなく、設備の耐用年数・一景気循環に求められるべきであるが、このような時間は不確実性を含んでいる。しかも企業の安定と存続が企業にとっての絶対的条件となるならば、それに対応した費用概念を生み出し、それに基づいた企業の経済行動の展開が行われなければならないというのが、ドラッカーの主張である(岡本, 1972, pp.277-278)。

ここでドラッカーは、4種類の未来費用(取替え、陳腐化、未来の危険、不確実性)ともなう費用)を取りあげ、これを経営が存続するために必要な費用とするのである。この場合、まず取替えのための費用として、機械の消耗のための費用のみならず、人間の損耗のための費用も同じように考慮しなければならないとドラッカーは説いている。この点について、岡本教授は、この背後には、ドラッカーの企業観が漠然とした形でありながら存在しているとみるべきであるからであるという(岡本, 1972, p.278)。すなわち、ドラッカーは、企業を大量生産原理の展開する場としてとらえながらも、その特質を巨大な設備、機械などの固定資本の巨大な集合体を軸にして考えるのではなく、これと有機的に結びついている人間組織に着目しているのである。しかもドラッカーが企業の本質を、それが社会的組織であり、人間組織であることに求める時、明らかに企業的人間的側面に重点をおいていることになる。しかも、それは、単なる個人の集まりではなく、一定の非個人的集合力をもつ組織として把握されている。そして、この社会的組織は固定資本を有し、同時にそれに制約される。さらにこのような企業が不確定な環境の下に未来費用を負担して存続することが求められる。こうして、ドラッカーは、新しい企業観を提出している。そして、ドラッカーの産業経済学の基礎に彼なりの企業観が存在していることは明らかである(岡本, 1972, p.278)。

次に、第2の特質である費用概念における未来費用への重点移動は、産業的企業の経営者にとって必要なものである。実際に成功した企業は、何らかの形でこのような未来費用を負担している。未来費用には、生産能力に関わる取替え・陳腐化と、製品の市場性に関連する危険・不確実性とがある。すなわち、未来費用は、2つの費用概念を含んでいる。取替えと陳腐化が企業の生産能力の維持に必要な費用として回収されるべきことについては、減価償却費ないし減価償却積立金の計上はこれを示している。ただし、従来は、人的要因の取替えと陳腐化については考慮されておらず、また

物的設備の場合にも、会計学的な意味での減価償却では取替え、陳腐化ともに生産能力の点で限界がある。

したがって、「近代的工業生産の特質に対応しつつ、商品の生産と供給の費用を認識し回収するという考え方は、それなりに一般的な支持をすでに得ている。それをドラッカーのように、商業主義的経済との対比を強調する余り、取替え、陳腐化のための費用までが全く無視ないし軽視されているように主張するのは当を得ていない」と岡本教授はいう。しかも、岡本教授によれば、危険と不確実性のための費用を未来費用に含めていることは問題である。しかもドラッカーの未来費用の認識が、利潤概念の再解釈に密接に結びついている。すなわち、当期生産から当期費用を差し引いた利潤は、企業存続のための費用のプレミアムであり、この意味において企業が存続するためには、利潤をゼロと考えて行動しなければならないというのである(岡本, 1972, p.286)。

しかし、通常いうところの利潤の発生根拠の1つは、このような危険・不確実性をあえて企業がおかすところにあり、それが適切な形で行われた時、事後的に市場評価に基づいて、実現されると考えられている。その意味において、利潤は本来不確定であり、ドラッカーのように潜在的生産能力を減少し、企業が長期的に存続しえない。この意味においてドラッカーの危険と不確実性の費用のためのプレミアムは、通常認識されている利潤概念を言い換えたに過ぎないと岡本教授は批判した。すなわち、ドラッカーの主張は、企業が存続し、発展するためには必要な利潤(収益から当期費用と更新ならびに陳腐化の費用との和を控除した残余额)が、不確定な未来費用を負担しうるに十分な程度であることが必要であるということと同じ意味となる。「したがってドラッカーのような利潤と未来費用との用語違反によって、企業経済学を中心項目から利潤を追放するという主張は、全く説得力を欠くものといわざるをえない」と岡本教授はいう(岡本, 1972, p.286)。

ところで、巨大企業は、ドラッカーの意図するような企業存続の方向を志向しようと期待する。そして、何らかの市場支配力をもつ巨大企業において、このような期待が現実性をもっている。しかも実際にさまざまな手法を使って取り組んでいる。しかし、このような企業の主体的努力が顕著に認められるということと、ドラッカーのいう未来費用を回収しうるような利潤を常にあげることとは同じではない。なぜなら巨大企業は、相互の競争を含む不確実な市場の中で行動する以上、利潤(未来費用)を確実に獲得しうる保証はないからである。ここでは、ドラッカーにおける企業行動と市場環境との相互作用を無視した閉鎖的な企業分析の限界があると岡本教授は指摘した。すなわち、第1に、利潤(未来費用)が不確実な将来に属するものであることを考えれば、それを確実に獲得する原理的保証がない。このことは、景気循環の影響を考えれば明らかである。第2に、一定の未来費用の回収を可能にするような一定利潤の獲得を実現できる企業は、強力な市場支配力をもつ企業である。したがってそれは、完全

独占または寡占企業である。少なくとも差別化のある独占的競争状態である。そのため、ドラッカーの提唱するような未来費用を回収し、損失を回避し、企業の存続を実現するという「企業行動の基本原則」が、相対的に実現可能性を強くもつ企業は、単なる大企業一般というよりは完全独占ないし寡占であるということとなる。しかし、第3に、一企業のみが商品を提供するという完全独占は今日決して一般的な形態ではなく、むしろ少数の企業が商品を提供する寡占が成立している。そして独占と寡占とは、両者の間には大きな違いがある。すなわち、一般的な寡占の大企業が直ちに利潤(未来費用)を獲得しうる条件をもつとはいえない。

しかし、参入障壁の高い産業における協調的寡占において、ドラッカーのこのような企業行動が実現する可能性があるという。ここでいう協調的寡占の行動とは、共同利潤極大化行動を前提にした各企業の共存共栄的な利潤の配分行動である。つまり、参入障壁が高く、製品の差別化が行われにくい同質型の協調寡占において、未来費用たる利潤を獲得しうるのである。したがって、個別企業の存続のための利潤の確保は、巨大企業といえども必ずしもその期待通りの成果をあげるとは限らない。しかも、企業利潤は、①将来の需要・費用についての誤った予測、②危険に対する報酬、③革新への報酬、④競争の制限的働きかけなどの統合的結果であると考えれば、どの程度一般性をもった推論を引き出しうるかは自ら限界があるという(岡本, 1972, pp.287-289)。しかし、完全競争と異なる点は、寡占的巨大企業が少なくとも主観的、意図的には、一定の利潤を長期的に維持しようとし、それに対応した企業活動を行なっている。このことは、短期的には所与の参入条件、長期的には企業の差別化行動によって相当程度可変的であり、また多角化によって需要成長率の高い産業に新規参加して企業成長を実現しようとする成長行動がみられることによっても、ある程度推定しうる(岡本, 1972, p.289)。この意味において、ドラッカーの主張するような企業の存続を志向する企業の経済原理・損失回避原則(一定利潤確保)という政策の現実的基盤があるといえる。つまり、岡本教授は、利潤を確実に獲得できる保証がないとドラッカーを批判した。

さらに、ドラッカーは、企業利潤が一定の社会的費用を負担すべきことを要求する。1つは、「失敗した他企業」の未来費用であり、2つ目は、教育・医療などの制度を維持する社会費用である。1つ目については、未来費用を負担しえない企業は長期的には存続しえないが、それをそのまま放置すれば産業経済の規模はそれだけ縮小するという理由によって、成功する企業が負担すべきことをドラッカーは求めた。しかし、岡本教授によれば、この要請がどのようなメカニズムの下に実現されうるかについて明確ではない。企業の自主責任の原則がともかく維持されている資本主義的産業社会において、それはどのような論理と政策によって実現されるのかも明確ではないと批判された。

2 つ目については、岡本教授によれば、現代産業社会においては、企業の費用を構成するものとして社会的費用を認識することが、「私的利潤」を追求する資本主義的企業の存続・発展のためにも不可避の要請となりつつある。そのため、教育や医療、交通手段などについて企業の利益に対し一定の負担に応じるべきであるというドラッカーの主張は支持される。すなわち、企業が社会的制度として存在しているということは、企業を取り巻く環境との相互作用を維持するために必要な支出をせざるをえず、それを行わなければ、企業の存続・発展が長期には危険にさらされることを意味している。さらに、岡本教授によれば、現代ないし近代的産業社会において、企業、特に大企業が 1 つの社会的制度となった場合、それは、単なる大規模のもつ量的・質的重要性とか倫理的行動規範を主張するだけでは十分ではない。それは、企業の費用構成への社会的費用の体系的な組み込みという方向を確認することによって、その実在的基礎を見出しうるというべきであるとドラッカー経営論を批判した(岡本, 1972, pp.291-294)。

ドラッカーは、伝統的な利潤極大化原理について次の 2 点において批判する。すなわち、第 1 に利潤極大化原理において前提となる利潤は、利潤の機能的役割、すなわち、リスクの準備金としての利潤の意味を理解していないために、十分企業の行動を説明し、予測するものとはなりえない。第 2 に、経済学自体において利潤極大化原理は、現実の企業行動、特に大企業の行動を説明しようとする場合、多様な意味内容を与えられ、もはや企業の経済行動を統一的に説明しうる原理として成り立たなくなってしまう。これらの批判について、岡本教授は次のように述べている。このようなドラッカー批判は、それなりに評価されるべきものをもっている。しかし、このような批判にとどまるだけでは、必ずしも建設的な意見の表明とはいえない。ドラッカーは収益性を企業存続のための絶対的要請としているのであるから、短期利潤極大化仮説とは異なる形での収益性の実現について積極的な見解を提示する必要があるはずだからである。しかし、ドラッカーは、危険に対する適正な最小限度の収益性とか、生産の未来志向的性格とか抽象的な説明を行うのにとどまっている。しかし、この段階にとどまっているかぎり、企業の経済行動を理論的にしかも実質的に解明することは不可能に近い。しかもこの点は、現代の資本主義的企業の経済行動を解明しようとする場合には、避けて通ることのできない中核的課題であると岡本教授はドラッカー経営論を批判し、しかもそれをより良い方向に発展させる観点から検討した(岡本, 1972, pp.318-319)。

既存の利潤極大化仮説の単なる部分的修正を超えるために、企業目標に関する 4 つのアプローチを提示された。すなわち、第 1 は、今日の企業において、多様な目標が存在し、機能していると主張するディーンの研究である。それは、長期利潤を達成するための手段としての下位目標、必要費用、さらには制約要因と考え、企業の単一最

高目標は長期利潤の極大化にあると考える。しかし、この場合には、利潤以外の目標がどのようにして長期利潤の追求と結びつくかは、曖昧なままに放置され、強行的に処理されるにとどまっている。また、利潤は、「最低必要利潤水準」を満たせば十分であり、それが可能な場合にはより大きな売上収入の増大を求めるというボーモルなどの売上収入極大化仮説がある。この場合には、利潤は制約要因である。つまり、企業行動全体を統一的に誘導する単一の最高目標として長期利潤極大化が存在すると考える。しかし、この見方は、機械的な装置として企業を把握するものである(岡本, 1972, pp.330-331)。

第2は、現代企業における経営者の中核的役割に着目し、企業目標を経営者の行動動機さらには選好函数ないし効用函数に還元して把握する方向が考えられる。専門経営者は株式所有のゆえにその地位と権力をもたなければ、所有者のように利潤追求が唯一の最高動機とならない。これについて R.A.ゴードンによれば(岡本教授の引用)、専門経営者は、給料および賞与などの金銭的誘因のほかに社会的権力、社会的威信、競争的意欲、創造的欲望、集団との一体化、安全、冒険心、ゲーム的楽しみ、他人への貢献などの非金銭的誘因を主要な行動動機としている¹。これに対し株式所有に基づく資本収入、配当収入はそれほど重要な所得源泉ではなかった。この意味においてゴードンによれば、利潤動機は、大企業においては、経営者による積極的リーダーシップに対して強い誘因として働くものではない。しかし、利潤は企業を導く基本的基準であり、予想利潤が望ましい代替案を測定する尺度であるとされる。最終的に企業における経営者によるリーダーシップは、経営者固有の行動動機とあいまって、利潤基準により導かれる経営行動以上の方向の実現、すなわち、より広範な基準に導かれた経営行動に向かっていると主張している。そして、それは、ある程度各種の利害集団の影響にもよると考える。その後、パパンドルウー、さらにウィリアムソンは、このようなゴードンの研究を継承し、理論の精緻化を行ない、利潤極大化モデルにかわる一般選好函数極大化(経営者効用函数極大化)のモデルを提出した²。さらに、経営者の効用函数極大化を定式化する努力は、現代企業における所有と支配の分離の事実を踏まえて、所有者の効用と利潤の極大化ではなく、経営者の効用函数を中心にして、企業目標にアプローチしようとするものである(岡本, 1972, pp.331-332)。

第3は、R.マリスの研究である。岡本教授の引用によれば、R.マリスは、経営者固有の行動動機または効用に注目しながら、それらは企業規模の拡大に集約して把握されうるものとして、企業成長率極大化行動を定式化した。すなわち、R.マリスは、一方において多角化率と平均利潤マージン(価格水準、広告支出、研究開発活動)の2つの変数からなる需要成長率函数を考える。他方、資本成長率函数を留保率と純収益率の積と、額面総価格成長率あるいは新株発行率と市場での評価率(純資産帳簿価格に対する企業に市場価値の比率)の積との和としてとらえる。そして、両者の関連について、

均斉的成長率極大化の条件を見出そうとするのである。しかも、R.マリスは、乗っ取りを防止しようとする経営者の動機を考慮して、安全性を考慮した財務政策(適度の利益率・留保率・流動性)を含めて、企業成長極大化モデルを定式化している(岡本, 1972, pp.333)。

第4の目標認識は、企業は、単次元に還元することのできない異質の複数の目標をもって行動すると考える。そしてこの方向は、経済学の伝統的理解の批判的延長線の上で提出されたものではなく、行動論的組織論、特にそれを企業の経済行動へ適用するサイヤートとマーチやボニーニによって生み出された。したがって、この場合には、企業内部における多数の意思決定者による複雑な相互依存的組織的行動、特に組織的意思決定を生み出し、規制する際に作用する企業(組織)目標の特質に分析の焦点が合わせられる(岡本, 1972, pp.334-335)。

企業目標に関する以上の4つのアプローチ、特に第3と第4のいずれをとるべきかという二者択一的方法をとるべきではないと岡本教授は指摘した。それは、その基礎にある分析の主目的と分析基準が異なるからである。すなわち、第3は市場的評価メカニズムとの関連において企業の経済行動を明らかにし、最適化ルールを分析基準とするのに対し、第4は企業内の組織的意思決定メカニズムを分析主題とし、満足化ルールを分析基準とする。そして、企業行動をよりの確に把握するためのより生産的な方向は、両者の相違点を強調するよりは、両者の特質と限界を的確に認識しながら、両者の接近の可能性を確かめ、それを着実に発展させていくことの必要性を強調された(岡本, 1972, pp.330-336)。

岡本教授によれば、ドラッカーの企業目標論は、次第に単一目標論から複数目標論へ移行しつつある。すなわち、ドラッカーは、『大企業概念』において最大生産量と最低コストの実現による最大の収益性の実現に企業固有の目的と行動基準を求めた。『新しい社会』では、産業的企業を経済的、統治的、社会的の三重の機能を遂行するものとして把握しながら、経済的機能に優位性を認め、経済的行動の行動基準を損回避、すなわち、未来費用、社会的費用などを回収しうる程度の利潤の獲得に求めた。『経営管理の実践』(Drucker, 1954)では、顧客の創造を最終経営目的として掲げられた(岡本, 1972, p.345)。

とりわけ、『経営管理の実践』では、ドラッカーの単一目標論は大きな変化を見せ始められた。論文「企業の諸目標と存続の諸要求」(Drucker, 1958)において、複数目標論へと決定的に転化した。すなわち、『経営管理の実践』において企業の目的として顧客の創造をあげながら、さらに企業の目標として、市場での地位、革新、生産性、物的資源と財務的資源の目標、収益性、管理者の業績と育成、労働者の業績と育成、経営の社会的責任をあげていた。しかも、ドラッカーの複数目標論は、既に『新しい社会』において三重の機能・制度として企業をとらえるという認識の中に潜在していた

と岡本教授は解釈した(岡本, 1972, p.349)。

『新しい社会』において、ドラッカーは、統治的権力という角度から管理機能を分析し始めた。とりわけ、所有を法的視点から取り上げ、統治・管理を機能的視点から取り上げていた。この場合、管理は企業の実質的支配(権限と責任の遂行)と同義のものと理解され、それは、現代企業の構造と性格に密着したものとみなされる。これに対して、所有は、単なる法的な問題にすぎない。そして、両者を同一視することから、混乱が起これ、両者の分離は自然的成長の結果であり、企業が、株主、従業員という利害関係者の利益のためではなく、社会の利益(経済的機能)の利益に貢献することを示している。岡本教授は、以上のことによって、経営者権力の正当性が実現されると解釈した。

また、近代産業社会において社会的機能と地位を欠如した労働者一般に対してどのようにそれを充足するかという課題と『新しい社会』で企業の3側面の1つである社会的側面として提示された問題は、ドラッカーの経営学において「次第にウェイトを小さくし、今日ではほとんど影をひそめてしまった」と岡本教授は述べている(岡本, 1972, p.377)。すなわち、それは、企業レベルにおいては、まず労働者の管理の問題として出発するが、管理可能な範囲を超えた性格をもつため、『新しい社会』では、社会的制度として企業という形にとらえなおされ、自治的工場共同体の建設というところまで提示された。しかし、『経営管理の実践』では、工場共同体さえも「労働者と仕事の管理」の一環として、さらに「高い業績のための動機づけ」という1つの要因に縮小させたと岡本教授は指摘した(岡本, 1972, p.377)。

また、岡本教授は、企業の社会的側面について4つのレベルでとりあげ、ドラッカーの社会制度論を論述した。すなわち、①企業が社会的環境との相互作用の中で行動している。つまり、企業に社会的側面が本来あることを意味している。②企業の社会的環境は、共通の意思と組織力をもつ利害集団によって、あるいはその代理機能を果たす企業以外の組織によって、個別的に判断されたうえで、それぞれの立場から社会的要求として提示される。そして、利害集団は、企業との交渉によって社会的側面の現状と方向に影響を与える。さらにこの社会的要求ないし交渉が、企業についての社会的信条を具体的に左右するようになる。③企業とくに経営の構成員が1つの人格的存在として、企業の社会的側面の形成に与える影響がある。④参加または参加の継続を決定している経営構成員の活動は、「一定の人間の心身によって抽出されるものであるかぎり、それは自動人形が遂行する単純な予定された少数の機械的動作のつながりと全く同じではないし、またそれによって類比されるべき性格のものでもない(岡本, 1972, p.383)」、の4つである。

2.2.3 三戸公教授のドラッカー研究

三戸公教授は、1971年に『ドラッカー—自由・社会・管理—』という著書を出版した。この著書の中で三戸教授は、①誰も価値・理念から離れられないので必要となる権威ある規範および価値の発見と確立を目指す規範論、②経験的存在における事象の解明を目指す「現状把握」理論、③統一的な意志の流れを正しいと認識されたものの方向へと導く政策論に注目している。規範論と現状把握理論と政策論から成り立っている理論を、あまり適切な表現ではないが、適当なものが見つからないので、とりあえず、グローバル理論となづけることにして、しかもドラッカーは現代における数少ないグローバルな理論であると評価した(三戸, 1971, pp.38-39)。

『ドラッカー—自由・社会・管理—』という著書では、ドラッカー経営理論を次のように解釈されている。ドラッカーは、「自由」を希求している。ドラッカーは、「自由」に求めたものは、責任ある選択(responsible choice)である。自由とは、権利というよりは、むしろ義務である。真の自由とは、何事かをするかしないか、ある方法をとってやるか他の方法でやるか、ある信念をもつかあるいはそれと反対の信念をもつかについての二者択一の自由である。それは免除ではなく、責任である。すなわち、社会的行為はもちろんのこと、個人的行為を自らで決定し、この二つの決定に対して責任をもつことである。自由こそ、人間に負わされた最も重い荷物であり、この重い荷物を背負って生き続けなければならない宿命のもとにある。このような人間観の基礎は、次のようなものである。自由の基礎は、人間の本性に関するキリスト教の概念である。つまり、人間は、本来不完全で弱く罪人であると考えてところに、人間の自由がある(三戸, 1971, pp.35-36)。そして、ドラッカーの商業社会と産業社会との区別の基準は、諸個人を社会として統合している論理は何であるかによるものである。商業社会における人間と人間との結びつきは商品関係であり、財産と財産との関係である。商業社会は、人と人の関係が物と物との関係として成立している社会であり、商品関係の社会であるととらえる。一方、産業社会では、諸個人は組織体を構成する諸個人として専門化と統合の原理によって直接的に結ばれている。組織体が産業社会を代表する制度であり、諸個人は組織に所属してのみ存在しうるととらえている。商業社会における中心問題は経済問題であり、産業社会のそれは組織問題である。資本の論理と組織の論理は異なっている。資本の論理は、経済的価値の論理であり、組織の論理は人間を中心とする論理である(三戸, 1971, p.145)。ドラッカーは、この産業社会において、自由を実現するための独自の経営管理論を展開している。

ドラッカーは、自由を奪う全体主義の社会を批判し、自由な社会を構築しようとする。そのためにも社会的行為・個人的行為に関する責任ある選択をする人間の特質を重視している。三戸教授は、自由の定義、その本来の意味、その歴史的意味、自由実現の条件(すなわち、責任倫理の上に立って志操倫理を高く持続的にもつべきこと)を解

積した。まず、人間の完全性仮説は、不可避免的に専制政治と全体主義に導く。これに対して、不完全さ・脆弱さに注目すると自分の意思決定や行動に責任をもつという考え方に導くことになる。こうした人間観から導かれた自由の概念は、「人間に負わされた最も重い荷物」たる「責任ある選択」であると、三戸教授は理解している。諸個人の意思決定の結果の総合が社会的諸現象であるので、個人の意思決定は、個人が社会的存在であるかぎり、他人に作用を及ぼし、他人に直接・間接的にかかわりをもたざるをえないものであるとされた。自由の歴史的意味は、資本主義は中世の諸束縛をうちやぶることにより、個の自覚とともに、安定を失い自由の重荷を負った。加えて資本主義社会のなかに胚胎した組織社会は、いっさいの伝統から決別する革新の常規化した社会であり、その意味決定・選択の責任の重さは一層増大してきたのであると述べられた。

社会に関するドラッカーの理論は、社会に対する基礎的な把握がまずあって、この上に社会把握の一般理論すなわち社会の純粋理論を構築し、それに基づいて現代社会の分析を行なうという形になっていると三戸教授は解釈している。「物質的生産の現実としてまずとらえ、次に物的現実にからまって諸個人が社会にいかにか統合せられているかを把握する。これが、彼の社会に対する基礎的な把握である。この社会の基礎的把握の上に前述の『社会の純粋理論』がのっかるのである。すなわち、個人はその社会で地位と機能とをもたなければ、その社会は機能しない。その社会的権力が正統(社会的目的・目標・理念・理想を掲げ、それに諸個人=社会成員を統合する権力が不可欠となる。諸個人=社会成員の目的・目標、理念と理想の総体、社会信念に立脚した権力こそ、正統なる権力である(三戸, 1971, p.87)」でなければ、その社会は機能しない、というのである(三戸, 1971, pp.96-97)。こうして産業社会と産業企業体について分析することになる。企業に関しては、大規模な新しい階級関係、三機能と労働組合との関係、二つの経済原則の面から考察した。この中で、三戸教授は現代の経営者の権力が社会の基本的信念に立脚していないので公害を起し組織の内外で人間を損ないつつあると批判した。また、企業の統制的機能およびそれと労働組合との関係について三戸教授は、企業が経済的機能・社会的機能に加えて統制的機能をもつものであるという考え方は、ドラッカーによってはじめて指摘され、展開されたものである。この展開によって、経営学は政治学との協力関係を結びつけるきっかけとなったともいえる。ドラッカーが政治学出身であることから、このような把握にいたったことは容易に推察できることである(三戸, 1971, pp.127-128)と、三戸教授は述べている。さらに、ドラッカーの損失回避の原則が最大限利潤の法則をうまく表現したと評価された。未来費用の確保には限界はなく、適正な限度を設定するのが困難である。他企業を圧迫し他企業を危険にあわせればあわせるほど、企業自身は他企業のための未来費用を確保しなければならない。そこで、未来費用の確保が企業の第一原則におかれた

場合は、次のような施策が必然的なものになる。すなわち、他の企業より低利子の資本を借り入れ、中小企業の商品を買い叩き、優良な労働力を可能なかぎり確保し、技術を独占し、他企業の技術・計画を盗み、独占価格を設定し、誇大な宣伝広告を行ない、不況と失業を理由として低賃金を払い、労働者・地域住民を犠牲にするようなコスト削減(たとえば、工場鉱山の防災設備の不備より労働災害や公害を生むなど)である。したがって、ドラッカーの把握した産業社会の経済法則ないし企業原則は、資本主義的経済法則あるいは社会主義的経済法則によって限定をうけたものとして再把握しなければならないと三戸教授は指摘した(三戸, 1971, pp.140-141)。

三戸教授によれば、ドラッカーの経営管理論は、一般的な経営管理論と比べ、独自性をもっている。それは、まず第1に企業観の広さ・深さであり、第2に強烈な人間観である。ドラッカーは人間の本性を自由ととらえ、経済的満足だけが人間の幸福ではないとするわけであるから、企業において経済的成果の達成と同時に人間の自由、人間の尊厳が守られ、成長できる環境を求めるのである。すなわち、ドラッカーは、企業管理の内容は企業の機能をいかに伸ばすかと同時に自由をそこにおいてうち立てることなのである。自由と機能こそ、管理の要諦となるのである。つまり、ドラッカーは、機能と並んで自由を同時に実現しようとするのである(三戸, 1971, pp.149-152)。以上のことから、他の経営管理論が、単なる経営管理論の枠内にとどまるものであるのに対して、ドラッカーの経営管理論はあくまで経営管理論でありながら、しかも同時に経営管理論の枠組みを大きく超えるものとなっているのであると三戸教授は意義づけた(三戸, 1971, p.149)。

第1に経営者の職務について、(1)企業の経済的側面にかかわる企業の経営、そして(2)企業の統制的側面にかかわる管理者の管理、さらに(3)企業の社会的側面にかかわる従業員およびその仕事の管理という形で企業の機能と関連づけている。

(1)企業経営では、経営者の活動範囲をはっきりと限定するとともに、責任を要求したものである。すなわち、経営者が管理するのは企業であって、ほかの組織ではないということである。経営者は、企業の一機関であり、商業人でもなければ、投資家でもなく、さらには金融家でもないのである。企業は、経済的成果をあげることを目的とする機関である。経営者は、経済的成果をあげるために企業を管理しなければならない。経営者はそのような機関であり、それが経営者の第1の職務である。経営者の権限と責任は、企業の経営にその範囲を厳しく限定すべきであって、行政、教育、軍事およびその他の社会的機能に対して、権限と責任をもたない。経営者の責任には、次の点がある。すなわち、企業経営は科学ではないということより生まれてくるものである。企業経営には科学は不可欠である。経営学という企業経営に関する体系的な知識が科学として既に存在している。しかし、いかにその知識を向上させ、獲得し、利用したとあって、そのことが経済的成果の達成を確実にもたらすというものではな

い。科学は必要であるが、科学をこえる要素により経済的成果の達成は左右される。経営者の職務には、一般労働者とはまったく異なった責任を負わなければならない(三戸, 1971, pp.156-158)。

(2)管理者の管理は、生産的な企業をつくるための職務である。企業は常にそれを構成している全資源より、より大きなものをつくりださなければならない。つまり、それは投入量より大きな産出量をあげなければならない存在である。人的資源、物的資源をそれらの合計以上のものに結合・変質させる決定的な存在が管理者である。人的資源と物的資源の特徴的区別は、後者が、機械的な法則に従うものであり、その利用の程度は異なるとしても、結局投入量以上のものは産出できない。これに対して、人的資源は、それは絶えず成長し発展するものである。人間の能力は、絶えず成長していく。人間は自由意志をもち、この自由意志をもった人間によって、指導され統合されてはじめて、諸物は、単なる構成単位の寄せ集めではなく1つの全体を生み出すことができる。さらに、人的資源は管理者と一般労働者とを分けてとらえなければならない。それは、目標、目標の達成、リーダーシップ、精神というものは、まず管理者の問題とされ、管理者に関係するものだからである(三戸, 1971, pp.158-159)。

(3)従業員と仕事の管理は、仕事を人間に最も適するように組織化するとともに、人間が最も生産的、効果的に働けるように組織しなければならない。経営者の目的は、経済的成果の達成であり、その観点に立つかぎり、人間(従業員)はあくまでそのための手段であり、資源である。したがって、この資源としての人間の特異性を徹底的に理解し、その理解に立って管理しなければならない。しかし、経営者は従業員を人間として取り扱い、従業員の人間的満足を充足させなければならない(三戸, 1971, pp.159-160)。

したがって、企業は、経済的機能を果たすための機関であるから、第1の企業の管理・経済的成果の達成を最優先すべきである。しかし、企業は同時に統治的制度であり、さらには社会的制度でもある。そして、人間と個人にとっては、より重要なものは企業の統治的側面であり、社会的側面である。

第2に、管理の諸目標は、マーケティング、革新、生産性、資源および財源、収益性、管理者の能力と育成、従業員の能力と態度(労働組合の問題も含む)、社会的責任、という8つである。この中で、社会的責任も1つの目標として掲げられた。企業が社会的存在として、自己の信条を一定の社会的・政治的環境・条件の中でどれほど達成・実現するかという問題はとりあげなければならないと三戸教授は解釈した(三戸, 1971, pp.166-167)。

第3に、各人による目標設定と自己統制による管理を人間の責任ある選択と企業の十分な機能の面から考察された。すなわち、ドラッカーは、人間の本性を「責任ある選択」と把握する。人間にとって、もっとも決定的な事実、意思決定しそれに責任

をとる自己と把握している。人間は、動物と異なり、本能的な行為をするのではなく、目標を選定し、そのための手段を選び、そして行動し、目標達成のために努力しそのために自己統制し、そしてその結果に対して責任を負う。そこに人間の人間としての本質があると考えている。そのため、組織においても、そこで、人間の本性が発揮されなければならない。そうでなかったら、組織は十分な機能を発揮することはできないと考える。この意思決定すなわち選択、それにともなう責任、責任ある選択、これを自由の根源的意味を考えるドラッカーの管理論は、まさに自由と機能の統一を指向する管理体系であると三戸教授は解釈した(三戸, 1971, pp.168-169)。

第4に、組織構造の分析と形成と人的資源について取り上げられた。まず、組織構造について必要な分析は、決定分析である。組織目的に必要な目的的機能を分析し、そして、目的的機能の管理活動についての分析を行なう必要がある。管理活動の中心的な機能は意思決定であるから、意思決定についての分析ということになる。この分析には、事業の諸目標の達成にどのような決定をしなければならないか、それらはどのような種類の決定か、組織のどの階層においてそれらは行われるべきか、それらの決定に影響をうける活動は何か、どのような管理者がその決定に参加し相談に応じるか、どの管理者がその決定の通知を受けなければならないかなどの質問に対する答えである。

組織の分析に立ち、あらゆる組織を形成するには、3つの原則がある。その第1は、組織構造は事業目的達成のためのものでなければならないということである。そのためには、組織はできるだけ単純・簡素であり、個々の活動の方向や速度を規制しないほど効果的である。第2に、組織構造はできるだけ中間階層を少なくし命令経路を短くしなければならないということである。階層が増加するにしたがって、経営者相互の理解は悪くなり、目標は歪められ、命令の本来の趣旨はまがってくる。不熱心と無用の摩擦が生ずる。さらに、管理者の育成が困難になり、専門職能的管理者が増加するだけである。不用な存在が増加すればするほど、その職にあるものは自分の職を守るために官僚的とならざるをえない。第3の原則として、組織構造は明日のトップ・マネジメントの育成と能力測定を可能にするようなものでなければならない。それは、訓練の問題ではなく、管理者の能力を発揮させる組織構造でなければならない。それには、トップ・マネジメント候補者を自立的な総括的な地位につけ、経営責任を負わせる組織のような組織づくりを必要とする。経営能力は、若いうちに見いだされ、テストされており、最も妥当な人材が選び出され鍛えられてはじめて組織の維持・成長は保証される(三戸, 1971, pp.179-183)。

人的資源の管理について、三戸教授は、次のように解釈している。人的資源の特質・それをめぐる経済的諸問題の基本概念を設定したドラッカーは、それにもとづく労務管理、すなわち、従業員とその仕事の管理の基本的なあり方を示している。それは、

最大限の成果をあげるための人間の組織としての組織化、最大限の成果をあげるための従業員に対する動機づけとしての「責任の賦与」、および労使間の安定のための賃金と雇用の安定と利潤観の改善である(三戸, 1971, pp.195-196)。

第5に、管理者の道徳性について、ドラッカーは、組織社会を自由に保つ具体策の1つとして、組織社会の構成要素たる組織の意思決定者である管理者の品性は、管理者たる資格要件の最高のものであり、知識・経験・能力などより上位にしていることである。品性の高潔、すなわち、周囲の人々すべての人の良いところすぐれたところを見出し、尊敬し、それを発揮させるようにする心は、管理者の最大の要件だといっているのである。品性高潔であるほど自ら上級管理者となるような組織・社会にならなければならない。そして、品性の陶冶こそ、組織社会における求められるべき徳目であり、組織社会の教育において絶対的にほどこさなければならないものと三戸教授は解釈した(三戸, 1971, p.31)。

2.2.4 河野大機教授のドラッカー研究

河野大機教授は、1986年に『ドラッカー経営論の体系』、1994年に『ドラッカー経営論の体系化』(上巻・下巻)を出版した。河野教授は、ドラッカーの経営論の各著書を網羅的に解釈し、ドラッカー経営論の体系化に力を入れてきた。

河野教授は、まずドラッカー経営論の研究課題と研究方法を明らかにした上で、ドラッカーによって把握されている経営の歴史と理論と政策を示した。次にドラッカー経営論の体系を解明し、その意義づけを行われた(河野, 1990, vi)。

河野教授は、経営組織の三重制度論における体系を重視した。すなわち、経営体の経済的的制度面(事業面も含む)・統制的制度面・社会的制度面・統一的三重制度(統一的管理も含む)という体系である。とりわけ、事業については、ドラッカーの所論の中に「事業諸活動(技術・製造・販売・財務・労務・会計など)の複合的構造」と「諸単位事業の複合的構造」という2つの構造を見出されている。とくに「諸単位事業の複合的構造」を「事業形態」と呼ばれ、イノベーション時代の経営学の主要研究領域に発展しつつあると理解されている。

河野教授は、ドラッカー経営論の研究課題を「全体主義と個人主義の超克による経営体と人間と社会の相即的發展」ととらえた。すなわち、社会における特定の職能を担当する機関として、各種の経営組織が発展してきている。各種の高度な知識をもった専門家たちが経営活動の段階・過程ごとに分かれて組織され、各々の仕事が経営組織全体に対してどのような貢献・成果をもたらすのかという点に責任をもたされて協働的に仕事をしている。人々は、自分たちに固有の能力を発揮し収入を獲得するような機会をもつためには、経営組織に所属する以外にほかに手段がない。

こうした経営組織の出現によって、数世紀にわたって人々に抱かれていた全体主義

と個人主義の世界観・社会観・人間観が通用しなくなってしまう。個人主義は、組織化された動的な社会という現実の前に、その限界が現れた。全体主義も、専門化された自由なる人間という現実に対して、限界が示された。こうした経営組織と人間の出現は、人間および社会の本質について、また人間と社会を結び付ける絆について新しい視野を開き、社会における新しい理想的な人間像と社会秩序の新しい目標を描かすことになった。社会は、特定職能の遂行をめざして各人の意思・責任・決定が有機的に統合された各種の経営体によって構成されている。このような経営組織が個人としての自覚をもち活動する人々を結合したので、経営組織にとっての人間は、自発的活動・知識・創意・価値・目標などの内面的な人間としての資質を個人主義社会の場合と比べ強く必要とされる。こうした人間が、経営組織に必要な技術・知識・判断力を身に付け、自分でそれらを活用し貢献するのに適切な権限と責任を与えられているので、人間にとっての経営組織は、全体主義社会の場合以上に、社会での経営組織自体の地位を各人に認められ、経営組織自身の目的と価値を各人に確かめられ、経営組織の諸要求を満たし諸機会を伸ばすよう各人の価値・知識・努力を統合される必要がある。

しかも、経営組織は、1つの制度になってきている。それは、社会のあり方を形づくり方向づけ、人間の生活習慣・様式を標準化させるものになっている。また、経営組織に社会的諸問題が関連づけられ、その解決が要求される。こうした典型的な各種の経営組織が社会の機関を決定づけている。

各種経営組織制度の出現は、経営組織の内部的な分析を不十分にさせてしまった。すなわち、経営組織は、1つの制度として機能し存続しうるような方法で経営組織が組織されること、また社会をして基本的な約束や信条の実現を可能にする方法で経営組織が組織されること、また社会をして機能し存続するのを可能にするような方法で経営組織が組織されること、という3つは同じく重要で本質的であり、三者の同時的・調和的な理解・解決が必要になった。

したがって、社会や経営組織は、「動的な秩序」になり、経営組織と社会と人間との関係は、「相互補完の関係」「動的な関係」になる。この関係は人間と社会と経営体の将来の状態や目的により決められ、また意識的・目的的行為における究極の目的・最善の成果に基礎づけられ、三者の成長・発展・調和を中心におくことになる。こうして経営学は、共通の理念と価値で結ばれ全体の共通の目的に向かって働き、そして個人として活動するような人間、に関する学問でなければならない(河野, 1994, pp.3-5)。

次に、河野教授は、ドラッカー経営論の研究方法を「相互作用化・統合化の方法と経験科学的革新志向の方法」ととらえている。すなわち、経営組織の中心には「形態(コンフィギュレーション)と呼ばれる1つの「類型(パターン)」が存在している。たとえば、「経営」は1つの全形態を表わす術語であり、「経営理念」も様々な経営活動から

非連続的で急激な変化によって形成された1つの全体である。また、経営組織の各構成要素は、外在的ではなく形態自体の中にある統一体全体の目的に即するように、配置されている。さらに、経営組織の変化はすべて主体の変化をともなう「過程(プロセス)」であり、自然発生的な変化であるため、以前の状態に戻すことのできない過程である。たとえば、近代企業を家族会社に逆戻りさせることはできない。つまり、この過程は、成長していかなければ、存続しえないという意味である。すなわち、経営学は、「経営組織」や「経営過程」という形態概念から成り立っている。経営組織で最も重要なことは、組織風土、従業員の成長、経営組織の目的や性格の設定などの過程(プロセス)的性格である。そして、これらの諸概念(形態・目的・過程などの概念)には、「部分は、全体を考えることによつてのみ把握できる」という主張があてはまるのである。

また、経営組織、安定性を追求する機関から、イノベーションを推進する機関に変わった。技術的イノベーションや社会的イノベーションなどのイノベーションは、一定の方向と目的をもった人間の主体的な働きかけによって生み出される。イノベーションとは、単なる新しい方法ではなく新しい世界観・パターン・態度を意味しており、この具体的・実地的な適用が新知識の開発をめざした研究活動である。イノベーションの場合には、純粋研究と応用研究との間には双方向的な交流があり、既知の知識を応用したイノベーションも研究の進展にともなう新たな基礎知識や新しい洞察が必要である。たとえば、製品をおしつけて買わせる販売という考え方から、製品の顧客や市場を創造すると同時に製品を消費者や市場のニーズに応えるという企業のすべての活動に浸透させる「マーケティング」という考え方への変化によって、新しい知識や研究、新しい道具、新しい方法、新しい販売組織などが必要とされるようになった。したがって、変化に関する厳密な学問が必要である。そうした変化を予測するための厳密な方法を必要としている。事柄や現象をそれらの原因からよりも将来の状態から、その発生可能性の計算方法というものによる学問が必要である。目的の哲学、質的論理、質的变化の測定方法を必要としている。可能性と機会、転換点と危機的要素、危険と不確実性、不変性と適時性、飛躍と連続、についての方法論、を必要としている。多様性と単一性が、同じものにおいて同時にしかも必然的に存在する、として定義されるような両極性についての弁証法は必要としている(河野, 1994, pp.5-6)。

最後に、河野教授は、「それぞれ専門知識をもった自由な人間と自律的な各種の経営体で組織化された動的な社会との出現を眼の当たりにして、経営体と人間と社会の相即的發展という全体主義と個人主義を超克した世界観・社会観・人間観を提唱してきている」とドラッカー経営論を高く評価した。そして、これを研究の課題に据えたために、各経営組織が特定の社会的職能すなわち、事業で成果をあげることを第一義的社会責任にすると同時に、社会あるいは経営組織において正当な権限、権力を行使

しつつ経営組織の内外の他の社会的責任を社会的指導者として果たし、さらに事業的・非事業的経済目的も達成するので、しかもそれを組織と管理によって実現するものであると河野教授は解釈した。ドラッカーは、事業的制度面・統治的制度面・社会的制度面・経済的制度面において人間と社会と経営組織の相即的發展を常に意識している。ここにドラッカーの「事業論と非事業論(経営的権限権力論と経営の社会責任論)と経済論(事業経済論と非事業的経済論)と全体的経営体論と各組織論・管理論と全般的組織論・管理論によって経営学を構成していると河野教授は解釈した(河野, 1994, p.490)。

2.3 難解にされたドラッカー経営論

以上において記述した通り、日本の経営学研究者は、学問的な論理性を追求し、ドラッカー経営学の理論化を行なってきた。しかし、日本の経営者は、ドラッカーの著書を学び、その本質な部分を自らの経営の中に活かしているが、経営学研究者によるドラッカー学説的研究書を経営実践に活用する経営者は少ないといわれる。それは、ドラッカー経営論の理論化の難しさのゆえに、経営者側の立場からみると、それらの研究成果は必ずしも「実践のための理論」ではなく、「理論のための理論」になってしまったからである。

以上で述べたように、諸々の経営学研究者は、ドラッカー経営論の理論化に際して、批判的な手法を使ってドラッカー経営学を解釈している。しかし、その際に複雑かつ難解な言葉・表現が使われたうえで、ドラッカーの経営理論を過剰に解釈され、さらにそれを体系的な理論に当てはめようとするため、視野の狭い批判をされているところが散見される。

こうしてドラッカー経営論の精緻化・体系化は、社会科学としての経営学に必要とされる仮説・検証、精緻的な理論体系、および論理展開の整合性という科学性に応じたものになったのかもしれない(山田, 2013, p.54)。しかし、経営学理論の整合性を追及しすぎたゆえに、経営学を対象とする実践性の高いドラッカー経営論を難解にしまい、日本の経営者が求める実用性のあるドラッカー経営論の本来もつ有効性を消してしまったのではないだろうか。

学問の理論化についてドラッカーは次のようなことを述べた。「理論は体系化する。創造することはほとんどない」という(ドラッカー・上田私信, 2001)。つまり、論証、体系化は独創性を保証されない(篠原・井坂, 2010, p.113)。ある経営学説を体系化しただけでは、独自の考え方が生まれないという意味である。とりわけ、ドラッカーは、既存の語彙、概念、思考方法に束縛されず、むしろそれらを新たに創造してきた。それは、ドラッカー経営学が啓発的ということである。そのため、体系的である必要はない。なお、啓発的とは、人の精神に靈気を吹き込むことである。実はそれこそがドラッカーの発想であったと考えられる。つまり、ドラッカー経営学が経営学理論であ

ることは、目的ではなかった。

ドラッカー経営論について学説研究が行われている日本の経営学研究者たちは、ドラッカーの言語・論理空間を既存の理論上の概念や規則に細分化して、再構成しようとする。しかしながら、日本の経営者の関心は、経営実践に有用な実践的なドラッカー経営論にある。日本の経営者は、ドラッカー経営論を学ぶことによって、自社の成果(業績)を上げていくことが目的であり、必ずしも理論の因果関係に関する厳密な論理性を追求されているわけではない。ドラッカー経営論があくまでも、経営者に経営の大きな方向性を示し、彼らに経営の本質を教えるものであり、決して具体的な方法まで示す経営教科書ではないということは看過してはならない。いいかえれば、経営者は、ドラッカーが示した経営に関する大きなフレームワークおよび方向性にしがたって、具体的な目標を選択・設定し、自ら経営組織を経営しなければならない。そのため、経営の主体である経営者は、自らの経験と置かれている状況に応じて、独自の戦略を策定しなければならない。しかし、日本の経営学研究者による学説的研究は、ドラッカー経営論の実践性を無視してしまったのである。したがって、経営者のニーズと経営学研究者によるアプローチとは異なるものになってしまった。それは、まさに「実用の学」としての経営学の本質的な特徴に反しているといえる。

さらにいえば、ドラッカー経営論は、理論的ではないゆえに、高度な理論化・精緻化を試みると、逆に経営・管理に関する重要な部分を中途半端にしか解釈できなくなるのである。しかも、ドラッカー自身は、必ずしも論理性を追求していたわけではなく、むしろ経営者に伝わりやすい論述を特徴としている。そして、それは、経営にかかわる問題について具体的な解決方法を示すのではなく、全体から問題の所在を正確に探り当てるといふ論述の特徴に関係している。

おわりに

本章は、日本の経営学研究者によるドラッカー学説的研究を考察した。既述したように日本では経営学研究者によるドラッカー研究が多数存在しているが、ドラッカー所説の体系化・精緻化する研究は必ずしも多くなかったのである。ドラッカー所説の体系化・精緻化に努めたのは、藻利重隆教授、岡本康雄教授、三戸公教授、河野大機教授などである。それらの学説的研究書の特徴は、難しい言葉・表現を使われて、ドラッカー経営論の論理性について批判しながら、経営学理論としての整合性を追求するものである。しかし、経営学研究者は、難解な言葉と表現を用いて、ドラッカー経営論における論理の整合性を追求しすぎたため、ドラッカー経営論の実用性を消してしまったのである。

その後、河野大機教授は、ドラッカー経営論の体系を解釈する際に、経営組織の四重構造(事業・統治・社会・経済)という客体面だけでなく、経営者の主体的・行動的な

面という目的と組織と管理・経営からの考察も十分に配慮して解釈されている。しかし、ドラッカー経営論の体系化が多大な困難をともなうため、代表的な経営者の経営実践を検討することが今後の課題となったのである。

したがって、これまで日本の経営者が実践性・実用性の高いドラッカー経営論を求めていたのに対して、日本の経営学研究者によるドラッカー研究書は「理論のための理論」になっているのである。

本論文は、既述したドラッカー研究書がもつ共通の問題点と課題を改善・解決するために、ドラッカー学説的研究から経営者に役立つ実践的な経営理論への再構成を行なうことにする。そのために、経営学研究者によるドラッカー研究書と異なるアプローチからドラッカー経営論の本質・実像をみていく。

注

- ¹ 岡本康雄教授は、R. A. ゴードンなどによる先行研究について考察したものである。
- ² たとえば、ウイリアムソンの場合には、部下のスタッフ人員についての支払総額、費用として吸収されるマネジメント・スラック、裁量的投資額の3つの変数からなる効用函数を、必要最低利潤の制約など3つの制約条件の下で最大化するモデルを提出し、経営者の裁量的行動が企業内の資源配分、所得分配に与える影響をみている。

第3章 ドラッカー経営論と日本の経営者

はじめに

本章は、ドラッカー経営論の特徴と本質を検討したうえで、ドラッカー経営論から影響を受けた日本の経営者の経営実践について紹介する。さらに、それらの経営者に対する事例分析から本論文の仮説を導出し、そのフレームワーク(モデル)を提示していく。

3.1 ドラッカー経営論の実像

ドラッカー経営論とは一体どのような学問なのか。ドラッカー経営論の実像を明らかにするために、その特徴を分析していく。ドラッカー経営論は、大きく2つの特徴をもっている。すなわち、その1つは、経営者側に立つアプローチであり、実用性・実践性が高い経営理論である。もう1つは、経営全体をとらえる統合的理論である。

具体的にいえば、1つ目の特徴は、経営者側に立つアプローチであり、実践性が高い。ドラッカーは、常に変化していく現実を観察し、そこから新たな理論を説いていく。そのため、ドラッカー経営論は、経営者にとって実践的な経営理論である。その経営論の本質は、経営者が自ら問題を発見し、解決方法を自分で考え、さらに自分で行動し成果をあげるということにある。この行為主体・経営者個人側に立つアプローチは、業種の違いを越えて、経営者・経営管理者の個々の立場からそれぞれの解釈をすることが可能な汎用性があり、また現実的な応用力が高かった(河野, 2012, p.70)。

そして、ドラッカー経営論の実践性が高いという特徴について、その理由の1つとしては、ドラッカーが企業での経験をもっていたことがある。たとえば、ドラッカーは、1943年に『産業人の未来』を読んだゼネラル・モーターズ(GM)副会長のブラウンからコンサルティングの依頼を受け、大企業のGMの内部を徹底的に調査された。その後、大企業における現実を深く観察したドラッカーは、『現代大企業論』(Drucker, 1946)を出版された。ドラッカーはGMでの経験を踏まえて、自由と機能を相乗的に発展させるための方法として、権限移譲、目標管理、分権化などに注目され、その著書の中で具体的に示されていく。

そのような企業経験をもつドラッカーは常に経営の現実に直視し、経営実践の視点から経営を論じられている。そのような研究姿勢が大いに評価されている。たとえば、ドラッカー経営論は、理論と実践の間であって、経営学は「学」としての発展を遂げてきた。特に応用科学あるいは総合的な学問としての経営学の道がドラッカーによって発展されたといわれる(河野, 2012, pp.76-77)。それは、「実用の学」としての経営学そのものが抱える根本的な問題意識に応じたものである。そのため、ドラッカー経営

論を論じることは、「経営学・管理学とは何か。いかにあるべきか」を論じることに通じているともいわれる。

そして2つ目の特徴は、経営全体という視点に立つ統合的経営理論である。経営学の研究では、一般的に経営の部分的な職能(流通、生産、技術、販売、財務、人事などの経営職能)について研究をなされることが多い。しかし、経営実践の中で、経営者が企業をマネジメントするためには、経営の部分的な職能に関わる技能を習得したとしても、経営組織全体のマネジメントに役立つことが困難である。このような難題を解いたのは、ドラッカー経営論である。ドラッカー経営論は、組織を社会の一機関ととらえ、組織の目的、機能、目標などの経営の根幹をなす部分を重視しながら、経営に関わるすべての重要な職能を統合化・最適化するというアプローチである。

つまり、ドラッカーの経営に関する問題意識は全体的であると同時に統合的である。それは、静態と動態、継続と変革、合理と生態というトレードオフの視点から社会に関する大きな思考のフレームワークを構築し、変化していく世界にも注目しながら、独自の研究方法を形成していく統合的なアプローチである(篠原・井坂, 2010, pp.111-112)。

したがって、ドラッカー経営論はマネジメント・経営を部分的に分析するのではなく、社会という外部環境との関わりに注目しながら、経営全体に関わる問題を一つ有機的な統合体としてとらえている。

3.2 ドラッカーと日本の経営者

以上のような特質をもつため、既述したようにドラッカー経営論は多くの日本の経営者に影響を与えてきた。そこで単著以外の雑誌記事などの資料を中心に、ドラッカーから影響を受けた日本の経営者を紹介する。とりわけ、(1)ヤマト運輸の小倉昌男元会長、(2)資生堂の福原義春名誉会長、(3)パナソニックの中村邦夫元会長、(4)山崎製パンの飯島延浩社長、(5)ルネサスエレクトロニクスの山口純史元会長の実践経営に注目する。以下においてドラッカーが提唱した8つの経営目標に関連させながら、日本の経営者に関する雑誌の記事やインタビューの内容を中心に検討し、それぞれの経営者がドラッカーの経営思想から受けた影響を整理することにする。

まず、(1)ヤマト運輸の小倉昌男元会長はドラッカーから次のような影響を受けたのである。ヤマト運輸において消費者間の荷物の取引の仕組みを立ち上げた小倉元会長は、ドラッカーのいう「顧客の創造」には、大いに共感すると述べている。とりわけ、顧客の需要は、自らが創らなければならない。優れたサービスを実践することができれば、顧客の潜在的な需要が生まれてくると小倉氏は、説いている。例えば、ヤマト運輸は、八ヶ岳の山の中に営業所をつくった。その後、顧客の需要がないと言われたその営業所に、山菜が入った荷物が次から次へと持ち込まれてきた。その理由は、宅

急便を利用して、採った山菜を朝のうちに各地に送ることができるからである。換言すれば、このことは、山の中に営業所を新設することによって、潜在的な顧客を創造したということになる。

顧客を創造するために、組織を変えなければならない。小倉氏によれば、ヤマト運輸の従業員は、運転だけではなく、配達・集金・マーケティング等も行なわなければならない。さらに、荷主との折衝・クレームの処理も行わなければならない。当時は、従来の大型トラックの運転手には抵抗があったものの、新規採用者に問屋の店員を採用するなど新たな従業員を入れながら、従業員の意識改革を進めたという。

また、ヤマト運輸は、全員経営を導入している。すなわち、従業員全員に、経営者意識を浸透させることである。その鍵となるのは、コミュニケーションである。つまり、現時点の企業の状況、営業所の状況、企業の目標等の情報を従業員全員に伝達することである。その後は、従業員たちは、自ら考えて行動するようになるという(週刊ダイヤモンド, 2001.3.3, p.56)。

以上の内容は、記述した通り、ドラッカーの経営目標の 1.マーケティング、2.イノベーション、3.人的資源に関係している。

(2)資生堂の福原義春名誉会長は、次のような影響をドラッカーから受けている。ドラッカーによれば、「組織にとっては、リーダーを育てることのほうが、製品を効率よく低コストで生産することよりも重要である」という(ドラッカー著, 上田訳, 2008e, p.117)。この言葉に共感を覚えた資生堂の福原義春名誉会長は、社長時代、当時の弦間明副社長を後継者に抜擢した。弦間副社長を抜擢した理由は、環境の厳しいイタリア法人で社長を務め、貴重な経験を積んでいたからである。福原氏によれば、大きな組織にいた人物よりも、背水の陣で厳しい市場を経験した人物が適任である。それも、米国人の社長を務めた福原氏の経験を踏まえた判断であるという。

ドラッカーの著作は、人間を中心に考える経営理論が共感を呼び、人生のあらゆる場面でドラッカーの言葉が思い浮かぶ。彼の考えはすでに私の中で一体となり、口について出る言葉がもはやどちらのものかわからなくなっているという。

以上の内容は、ドラッカーのいう 8 つの経営目標の 3.人的資源に関係していると解釈している。

また、ドラッカーは、企業や組織に社会的機能を求め、非営利組織に注目した。福原氏もこのドラッカーの考え方に影響を受け、長年にわたって文化・芸術活動の支援活動をしている。福原氏は、「企業は、社会に貢献しなければ、社会の共有資源である空気や水、場所、ヒトを社会から収奪しているだけになる」と考えている(週刊ダイヤモンド, 2010.11.6, p.69)。

以上は、記述した通り、ドラッカーのいう経営目標の 7.社会的責任に関係していると理解できる。

(3)パナソニックの中村邦夫元会長は、社長時代に改革を断行し、根本的な回復を実現させたのである。中村氏は、とりわけドラッカーの五つの考え方を肝に銘じているという。

まず、第1は、「自己管理」である。現代においては、特別な能力を要する職種ばかりではなく、殆どの仕事においてプロフェッショナルたるべきことが要求されている。すべてのプロフェッショナルに求められる基本的な要件が自己管理である。ドラッカーによれば、知識労働者は、余分な仕事に忙殺される一方である。些事に足をすくわれては、目的を達成し、成果をあげることなどままならない(ドラッカー著, 上田訳, 2006c, pp.46-76)。つまり、成果をあげるためには、纏まった時間が必要である。

この考え方に感銘をうけた中村氏は、このように述べている。「書き留めておくのがいちばんだ。……自分のなすべきこと、実行したことを書きこむのである。そして、それら一つひとつが有用だったか、ムダだったかを必ずチェックするようにしている」というのである(週刊ダイヤモンド, 2006.11.11, p.95)。自己管理とは、自分を高める努力を続けることである。とりわけ、学習をする習慣を身に付けることが重要である。変化の激しい時代であるため、継続的学習が、将来の自分を決めるのであると中村氏はいふ。つまり、環境の変化に適応しながら、自らの知識を絶えず取捨選択し、蓄積していくことが重要となってきたと解釈できる。また、中村氏は、仕事に関係しないものであっても、自らが関心を持つ分野であれば、それを学習することによって、人間の幅を構築し、体系的に物を考える力も養うという。そして、仕事以外の分野に関する知識を学ぶ利点として、コミュニケーションに繋がることである。「独自の知識がコミュニケーションの懸け橋となることもあるし、自分の知らないことを相手から学ぼうとする謙虚さに繋がる……コミュニケーションを十分に取れていない組織では、相手を理解することは難しいのではないか」と中村氏は指摘する(週刊ダイヤモンド, 2010.4.17)。つまり、知識労働者は、上司に指示されるのではなく、自主的に自らの能力や知識を高める努力をしていかなければならない。

以上は、記述した通り、ドラッカーの8つの経営目標の3.人的資源に関係している。

第2は、「目標管理」である。つまり、仕事の目的は何か、自分の貢献すべきことは何かを考えることである。ドラッカーは、「組織の存在理由は外の世界への貢献にある」と述べている(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.74)。具体的に言えば、社内の活動は利益を生まない。コストである。利益は社外の活動で生まれるということである。つまり、働くこととは、見方を変えればコストである。自らの仕事を、単なるコストにしてはならない。この言葉に影響をうけた中村氏は、「顧客に役立ってこそ、社会に役立ってこそ企業の存在意義がある」という(週刊ダイヤモンド, 2010.4.17, p.40)。そして、「目的に向かって、自分の果たすべき貢献ができたときに、それが成果として現れる」とドラッカーはいっている(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.83)。これに共感

した中村氏によると、仕事の目的を重視せず目の前の仕事に追われているとすれば、価値のある仕事をしていることにはならないという。

以上は、記述した通り、ドラッカーの経営目標の3.人的資源に関係している。

第3は、「自己分析」である。ドラッカーは、「成果を上げる人になるには強みを伸ばせ」と言っている(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.114)。自分の強みを伸ばすことによって、成果にも繋がっていく。その言葉に感銘を受けた中村氏によれば、「試験勉強では苦手な分野の克服が課題だっただろうが、人生において苦手なことを懸命にやったところで人並みになるのがせいぜい」という。また、これは個人だけでなく、組織の運営にも必要である。「個々人の強みがどこにあるのかを見極め、その人の強みが発揮できるように仕事を割り振っていった。すると、組織がにわかに活気づいた」と述べている(週刊ダイヤモンド, 2010.4.17, p.41)。つまり、強みを伸ばすことは、各々の労働者だけでなく、チームとしての組織も必要である。

以上の内容は、ドラッカーの8つの経営目標の3.人的資源に関係している。

第4は、「時間管理」である。ドラッカーは、「成果を上げるものは努めて時間を記録し管理し、まとまった時間をつくる」という(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.119)。この考え方に共感を持った中村氏は、20代の頃から、なるべく残業せず退社の時間を厳守していた。「付き合い残業をするぐらいなら、日中の生産性を上げたほうがいいし、惰性で仕事をするのなら、そのぶん本を読んだり店頭を回るほうがいい」という(週刊ダイヤモンド, 2010.4.17, p.41)。また、3分間のスピーチを要求されているものの、20分も延々と喋っている人間は、「時間管理」ができていない。そういう人間は、自分の時間のみならず、他人の時間をも奪っていることに気付いていないと中村氏は指摘している。つまり、「時間管理」とは、優先順位をつけて最も重要なものから着手することである。さらに、中村氏によれば、この考え方を経営にも適用できる。優先順位、スピード、効率性、現在価値等、いずれにしても時間に対する感覚を必要とする。「時間はすべての経営資源に重大な影響を及ぼす制約条件なのだ」という(週刊ダイヤモンド, 2006.11.11, p.96)。報告書も、重要な部分に集約して報告を行えば、上司も理解しやすい。従って、個人の時間管理さえできない人間が組織の時間管理などを行なうことは不可能であると中村氏は指摘する。

以上の内容は、記述した通り、ドラッカーの8つの経営目標の3.人的資源、6.生産性に関係している。

第5は、「情勢分析」である。ドラッカーは、イノベーションの必要性を強調するように、経営者は、環境の変化に対応し、常に変化をしていかなければならない。それは、イノベーションの連続であると中村氏は指摘している。中村氏は、パナソニックの事業部制を廃止したのである。その理由については、創業者である松下幸之助が作り上げた物が、時代の変化によって老朽化してきたからであるという。具体的に

言えば、「アイロン事業部の担当者が米国でアイロンを販売すると頼んできたので、こちらでは高過ぎると断ったが、事業部としての収益を優先するあまり、肝心の顧客が見えなくなっていた。事業部の壁を超えて製品開発を行うこともなかったし、各事業部が収益確保のために周辺事業に手を広げ、社内で事業の重複さえ起きていた」という(週刊ダイヤモンド, 2010.4.17, p.41)。つまり、環境の変化を機会として捉え、時代に合わなくなった物を体系的に廃棄していかなければならないと解釈できる。

また、ドラッカーは、「社会的組織は存在自体が目的ではない。組織は社会の機関である。外部の環境に対する貢献が目的である」と述べている(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.74)。これは営利企業と非営利企業の両方に適用できるという。ドラッカーの考え方に強く共感を持った中村氏によれば、パナソニックの経営理念は、「社会の公器」として、事業を通じて社会に貢献することであり、ドラッカーの考えと符合しているという(Harvard Business Review, 2003.11, p.142)。最後に、中村氏はドラッカーの著書について次のように述べている。「ドラッカーの著作は普遍的で、ビジネスパーソンに興味深いヒントを与えてくれる。私にとってもまさに師となっている」(週刊ダイヤモンド, 2010.4.17, p.41)。

以上の内容は、記述した通り、ドラッカーのいう8つの経営目標の2.イノベーション、3.人的資源、7.社会的責任に関係している。

(4)山崎製パンの飯島延浩社長は、ドラッカーの経営理論の中で、最も感銘を受けたものは、次の五つの質問であるという。すなわち、①経営組織のミッションは何か、②経営組織の顧客は誰か、③経営組織の顧客にとっての価値は何か、④経営組織にとって成果とは何か、⑤経営組織の計画とは何か、である。経営者たる者は、これらの質問を自らに問いかけることによって、ミッションが明確になり、顧客本位の考え方も身につくと、飯島氏は、説いている。しかし、事業が成長すればするほど、組織が大きくなり、事業に関わる人々も増えてくる。そこで、意見の対立も当然ながら生じてくる。例えば、以前の山崎製パンは、意見の対立で、企業を分裂するほどの事態にまでなったのである。その場合、解決方法は、相手の立場に立って、自らに問いかけることである。その内容は、意見が対立している相手のミッションは何か、彼の顧客は誰か、彼の顧客にとっての価値は何か、である。相手の立場に立って考えることによって、相手の置かれた立場や、そのような考え方の経緯が理解できるようになる。「お互いのことが理解できれば、同じ基盤に立って仕事を進めることができ、協力し合うことができる」と、飯島氏は説いている。これらの努力によって、事業において成果も自然についてくる。そこで改めて、経営組織のミッションは何か、経営組織の顧客は誰か、経営組織の顧客にとっての価値とは何か、を問う。この時点で得た成果に基づいて方向性を定め、お互いに協力した仕事の方向付けが可能になるという(月刊 BOSS, 2010.6, p.33)。飯島氏によれば、山崎製パンでは、この「問いかけ」を経

営の中に取り入れて大きな成果を上げていると飯島氏はいう(月刊BOSS, 2010.6, p.33)。つまり、意見や考え方が異なる場合、お互いのことを理解しようと努めることで、企業全体が一つの方向を目指すことができるようになった。

以上は、記述した通り、ドラッカーの経営目標 1.マーケティング、3.人的資源に関係している。

(5)ルネサスエレクトロニクスの山口純史元会長は、初めて読んだドラッカーの著書は、『現代の経営』であった。山口氏によれば、「そこには、それまで読んできたマネジメント本には書かれていない、原理原則が提示されていた。特に『顧客視点に立つこと』と『目標を持つこと』は今でも大事にしている言葉だ」という。例えば、ドラッカーの著書から影響を受け、当時のヨーロッパにおいてなるべく顧客に近い拠点を設けることにした。

また、1993年から駐在していたアメリカでは、なかなか業績が安定しないという課題を抱えていた。そのときも、ドラッカーの「顧客視点に立つこと」という言葉に感銘を受け、ヒューレット・パカード社の調達部門の担当者に、ヒューレット・パカード社にとってのいいサプライヤーの定義を聞きに行った。その答えは、技術・品質・コストだけではなく、迅速な顧客対応や柔軟性も重視し、サプライヤーの評価項目の中に組み込んでいるというのである。その回答を受け、日本の品質管理部門をアメリカの工場内にも設置し、迅速な対応を図ったという。山口氏によれば、ドラッカーの著書を読んで、新しい知見を学ぶことよりは、現在実践していることが正しいか否かを検証するためであるという(週刊ダイヤモンド, 2011.6.18, p.45)。

以上の内容は、記述した通り、ドラッカーの経営目標の 1.マーケティングに関係している。

3.3 戦略経営論としてのドラッカー経営論

以上のような事例研究の結果から、次のようなことが明らかになった。すなわち、日本の経営者がドラッカー経営論を実践している際、ドラッカーのいう 8 つの経営目標をすべて同じく重視することではなく、その優先順位を付けて、経営目標を組み替えていることが明らかになった。

現代の経営環境は、不況、技術革新、グローバル化などの要因が複合された不確実な経営環境である。経営組織は、このような不確実な経営環境を乗り切る新たな経営戦略の構築と実践によって、新たな成長を遂げようと努力している。こうした不安定な経営環境の中で、企業の成長を遂げている日本の経営者もいる。

これらの経営者は、戦略的経営を展開することによって成果を上げている。そのため、戦略経営という概念は今後ますます重要になってくる。さまざまな研究者が戦略経営の定義を行っている。本論文は、その中から 3 つの定義を概観する。

最初に経営戦略論から戦略経営論を展開したのはアンソフであった²。アンソフは1978年に『戦略経営論』という著書を出版した。その中で、アンソフは戦略経営について次のように述べている(Ansoff, 1978)。

まずアンソフは経営組織を環境に貢献する組織 ESO(environment-serving organization)³であると定義した(アンソフ著, 中村訳, 1980, pp.12-13)。そして ESO は3つの機能をもっている。すなわち、①企業家的な機能、②日常業務の機能、③マーケティングの機能である。①企業家的な機能は、陳腐化した製品・サービスからの撤退、新しい製品・サービスの創造、その製品・サービスの顧客の確認、潜在的な顧客に対して製品を魅力づける方法の発見、市場における新しい製品・サービスの確立を目的とする。②日常業務の機能は、投入資源の最終の製品・サービスへの転換を目的とする。③マーケティングの機能は、顧客への製品・サービスの販売と納入を目的とする。

日常業務の機能は、内向的であり、ESO の内部の作業と能率に焦点を当てている。企業家的な機能とマーケティングの機能は、組織に属する個人によって遂行されるという意味で、外向的である。成果を上げるために組織がこのように行動しなければならない。

そのため、環境、組織、戦略という3つの相互関係から組織の戦略行動を考える。その際、環境、組織、戦略をそれぞれ安定的、反応的、先行的、探究的、創造的の5つに分類し、それぞれがうまく適合した場合に最大の成果を上げることになると述べられている。

要するに、アンソフが提唱した戦略経営論とは、「組織が環境の変化に適応し、持続的な成長を実現するためには、そのための戦略を創造していかなければならない」ことである。

次に、2001年に出版された『戦略経営論』の中でガス・サローナー＝アンドレア・シェパード＝ジョエル・ポドルニーは、戦略的経営について次のように説明している。戦略的経営とは、「マネジャーの選択と企業の業績のあいだにある体系的な関係を明らかにしようとするものである」(ガス・サローナー＝アンドレア・シェパード＝ジョエル・ポドルニー著, 石倉洋子訳, 2002, p.2)。

彼らによれば、企業の業績は、企業がとるアクション(行動)と企業をめぐるコンテキスト(状況・環境)によって決まる⁴。そして、短期的には企業のコントロールできない要因を「コンテキスト」と呼ばれた⁵。戦略的経営の目標は、マネジャーに、アクション、コンテキスト、業績という3者間にある関係を理解するための概念的なフレームワーク(枠組み)を提供することにある⁶。

要するに、ガス・サローナー＝アンドレア・シェパード＝ジョエル・ポドルニーが提唱した戦略的経営とは「ゼネラル・マネジャー(経営者)は、企業のアクションとコ

ンテキストと業績のあいだにある関係を戦略によって示し、それと整合するアクションをとるように、多数のマネジャー(管理者)を導く戦略の立案とその実行を手助けすることである」という(ガス・サローナー=アンドレア・シェパード=ジョエル・ポドルニー著, 石倉洋子訳, 2002, pp.4-5)。

また、2010年に出版された『戦略経営論—競争力とグローバリゼーション』の中で、マイケル A. ヒット=R. デュエーン・アイルランド=ロバート E. ホスキソンは、戦略的経営について次のように述べている。

戦略的経営のプロセスとは、ある企業が戦略的競争力を獲得し平均を上回る収益性を達成するに必要とされる、コミットメント、意思決定、そして行動の組み合わせのことである。プロセスの第一歩は、経営資源、組織能力、そしてコアコンピタンス(戦略的要因の源泉)を決定する外部環境と内部環境を分析することから始まる。この情報に基づいて、企業はビジョンとミッションを決定し、戦略を策定する。この戦略を実行するため、企業は戦略的競争力を獲得し平均を上回る収益性を達成する方向に向かって行動に移さなければならない(マイケル A. ヒット=R. デュエーン・アイルランド=ロバート E. ホスキソン著, 久原正治、横山寛美訳, 2010, p.8)。

以上は、戦略経営に対する3つの定義をみてきた。この3つの定義に関する共通点を次のように抽出することができる。すなわち、①組織の存続と高業績(成長)への追求、②外部環境、組織、戦略という3者間の関係性の重視、③環境の変化に応じた戦略を創造していく必要性、である。

したがって、以上の諸研究の定義に基づいて次のように戦略経営論を定義することができる。すなわち、戦略経営論とは、組織がその目的を達成するために、組織構造を環境に適合できるように構築し、そのための戦略をつくっていくものである。

そこで、本論文は、「戦略経営論」の定義とドラッカー経営論との類似性から、「ドラッカー戦略経営論」という仮説を導出する。まずドラッカー戦略経営論の定義を明確にする。

ドラッカー戦略経営論とは、顧客の創造によって経営組織を存続させ、経営組織の持続的な成長を実現していくために環境の変化に応じて具体的な諸目標を組み合わせしていくものであり、経営者の経営実践と経営組織の存続との関係性を明らかにしようとするものである。以下の図2に示したのは、本論文の仮説としての「ドラッカー戦略経営論モデル」である。すなわち、経営組織が社会の一機関であるため、その存在は社会からの承認を得る必要がある。経営組織は社会の資源を利用するために、顧客のニーズに応え、社会に経済的な便益を提供することによって社会に貢献しなければならない。社会から付与された使命(経済的便益の創出)を達成するために、経営組織は「顧客創造」という組織の目的を明確にしなければならない。そのため、企業家的機能・管理的機能・経済的機能をもっている。さらに「顧客創造」という目的を達成す

るために目的を具体的な目標に設定し、それらの目標を実現するための行動をしていかなければならない。経営組織による成果・貢献が社会と顧客に評価され、経営組織ははじめて存続可能になる。経営組織は、これらの戦略的経営を実践し、社会に貢献しなければならない。以下において、このようなドラッカー戦略経営論の考え方を具体的に説明する。

ドラッカーは、経営組織の唯一の目的を「顧客の創造」であると定義した。その理

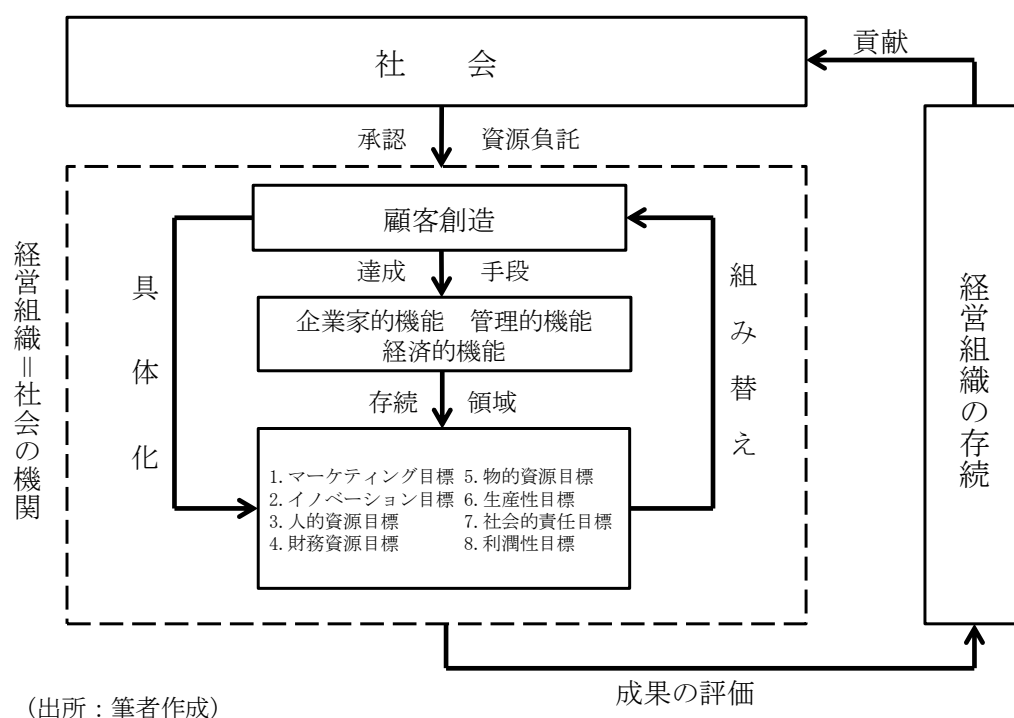


図2 ドラッカー戦略経営論モデル

由について次のように説明されている。企業をはじめとするあらゆる組織が社会の一機関である。組織が存在するのは、組織それ自体のためではない。社会的な目的を実現し、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は目的ではなく手段である(ドラッカー著, 上田訳, 2008a, p.42)。経営組織の目的は、それぞれの経営組織の外にある。経営組織は社会の機関であり、その目的は社会にある。経営組織の目的の定義は一つしかない。それは顧客の創造である(ドラッカー著, 上田訳, 2008a, p.73)。ここでいう顧客について次のように述べられている。経営組織が何であるかを決めるのが顧客である。顧客だけがその支払いの意思によって資源を富に代え、物を商品に代える。顧客が価値を認め購入するものは、財やサービスそのものではない。

財やサービスが提供するもの、すなわち効用である。顧客こそが経営組織の基盤である。顧客こそが経営組織を存続させる。顧客こそが雇用を生み出す。その顧客の欲求とニーズに応えさせるために、社会は富を生み出す資源を経営組織に負託するという(ドラッカー著, 上田訳, 2008a, p.74)。

次に、ドラッカーは経営組織がもつ3つの機能を定義した。すなわち、①企業家的機能、②管理的機能、③経済的機能の3つである。

まず、①企業家的機能について経営組織は2つの企業家的機能をもつ。すなわち、マーケティング機能とイノベーション機能である。マーケティング機能とイノベーション機能だけが成果をもたらす。他のものはすべてコストである(ドラッカー著, 上田訳, 2008a, p.74)。具体的にいえば、第1の企業家的機能としてのマーケティング機能とは、経営組織の成果すなわち顧客の観点から見た経営組織そのものである。したがって、マーケティングに対する関心と責任は経営組織のあらゆる分野に浸透させなければならない(ドラッカー著, 上田訳, 2008a, pp.76-77)。マーケティングの理想は、すぐにでも買いたくなるようにすることである。手に入れられるようにしてやれば、自動的に売れるようにすることである。販売や販売促進を不要にすることである(ドラッカー著, 上田訳, 2008a, p.79)。第2の企業家的機能としてのイノベーション機能とは、新しいニーズを生み出すことである。財とサービスを供給するだけでなく、より良く、より経済的な財とサービスを供給しなければならない。経営組織は、より大きくなる必要はないが、常により良いものになっていかなければならない(ドラッカー著, 上田訳, 2008a, p.79)。体系的なイノベーションのための組織構造としては、1つ職能ではなく、すべての事業活動の一側面として組織しなければならない(ドラッカー著, 上田訳, 2008a, p.82)。

そして、②管理的機能について、経営組織は、目的を達成するためには、資源を生産的に使用しなければならない。この機能の経済的な側面が生産性であると定義された(ドラッカー著, 上田訳, 2008a, p.84)。

さらに、③経済的機能について、次のように説明されている。利益とは目的ではなく、結果である。それ自体は、決定的に重要な経済的機能を果たす必要不可欠のものである。

上述した通り、経営組織の目的は、「顧客の創造」である。そのため、経営組織は諸機能、すなわち企業家的機能(マーケティング機能・イノベーション機能)、管理的機能(生産性機能)、経済的機能(利潤性機能)をもつ。

経営組織は、機能を果たし、存続していくためには、経営組織の目的を諸目標として具体化しなければならない。ドラッカーは、目標を次のようにとらえている。すなわち、目標とは、①事業の基本戦略である。「事業は何か。何になるか。何であるべきか」という質問から導き出されるものである。その内容は、具体的でなければならな

い。それは、ミッションを実現するための決意であり、成果を評価するための基準である。②行動のためのものである。具体的仕事と成果につながるものであり、仕事と成果の基準と動機づけとなるものである。③資源と行動の集中を可能にするものであり、柔軟性のあるものである。④一つではなく複数のものである。マネジメントとは多様なニーズをバランスさせることである。そのためには、目標は複数でなければならない。⑤事業に関わる領域すべてについて必要である。目標の内容は、事業によって異なる。しかし、目標を設定すべき領域は、あらゆる事業に共通する(ドラッカー著, 上田訳, 2008a, pp.128-129)。

具体的にいえば、経営組織は存続のために「顧客の創造」という目的を実現しなければならない。したがって、マーケティングについての目標が必要である。事業はイノベーションすることができなければ、競争相手に陳腐化させられる。したがって、イノベーションについての目標が必要である。

そして、経営組織は、3つの経営資源、すなわち人的資源、財務資源、物的資源に依存している。したがって、それらのものの獲得と利用についての目標が必要である。

経営組織が持続的に発展していくためには、生産性を向上させていかなければならない。したがって、生産性の目標が必要である。

さらに、経営組織が社会の中に存在する以上、社会的責任を果たさなければならない。したがって、社会的責任についての目標が必要である。

そして、最後に利益が必要である。利益がなければ、いかなる目標も実現できない。あらゆる目標が何らかの経営活動を必要とする。したがってコストを必要とする。それらのコストは利益によって支払われる。しかも、経営活動によって発生するリスクをカバーするための利益が必要である。しかし、利益自体は目標ではなく、経営組織それぞれの戦略、ニーズ、リスクに応じて設定すべき必要条件である。

以上において記述したとおり、ドラッカーは、経営組織存続という目的を達成するための方法を提示し、経営組織経営に関わるすべての重要領域における必要最小限の成果を上げることの必要性を強調した。そのため、経営組織の存続と繁栄に、直接かつ重大な影響を与えるすべての領域において、目標の設定が必要とされる。したがって、目標を設定すべき領域は8つある。すなわち、1.マーケティング、2.イノベーション、3.人的資源、4.財務資源、5.物的資源、6.生産性、7.社会的責任、8.利潤性、という8つである。

これらの領域における目標を設定することによって、①事業の全体の把握、②個々の活動のチェック、③実行すべき行動の明示、④意思決定の評価、⑤現場での活動の評価と成果の向上、を可能にする。

また、ドラッカーによれば、目標が単なる意図の表明にすぎないのであれば、価値はない。目標は仕事として具体化しなければならない。仕事には、具体的かつ明快に

して測定可能な成果・期限・担当が必要である。しかし、目標を期待に過ぎず、期待は推測にすぎない。目標とは、事業の外にあって事業の支配と違うものである。つまり、目標は絶対のものではなく、方向づけである。しかも、命令されるものでもない。目標は、自ら設定しなければならない。しかし、未来を定めるためのものでもない。未来をつくるために、資源とエネルギーを動員・配分するためのものである。

目標を設定するためには、8つの領域それぞれにおいて、測定すべきものを決定し、その測定の尺度とすべきものを決定することである。測定の対象によって、重視すべきものが規定される。測定の対象を決定することによって、目標が測定可能かつ具体的なものになる。測定の対象となったものだけが意味あるものとなり、それ以外のは排除される。

経営組織は、存続にかかわるすべての重要領域において目標を設定しなければならない。

1.マーケティングに関わる目標を設定するために、まず2つの基本的な決定を行わなければならない。すなわち、①集中の目標と②市場地位の目標である。

8つの領域における目標を戦略として位置づけるならば、集中の決定とは戦場の決定である。集中を決定することによって、事業の対象も、意味のある行動にかえることができる。目的とミッションのために行動することが可能となる。集中こそ戦略の基盤である。集中の決定にはリスクを伴うものの、重要な決定事項である。しかも、市場の力学、トレンド、変化に合わせて、繰り返し検証していくべき決定である。

マーケティングに関わるもう1つの重要な決定は、市場地位の決定である。マーケティングに関わる目標としての市場地位は、市場の潜在性との対比において測定するとともに、直接および間接の競争相手の仕事ぶりの対比において測定する必要がある。売上の数字だけではなく、市場の趨勢や潜在的な市場をみなければならない。本質的に重要なものは市場地位である。シェアが一定水準以下となった事業は限界的な供給者となる。価格さえもより大きな供給者の決定に左右される(ドラッカー著, 上田訳, 2006a, pp.88-89)。そのため、限界的な生産者となることは常に危険である。市場には、必要にして不可欠な最低限の地位というものがある。一方で、市場地位をそれ以上に大きくすることは適切ではない。独占的な地位を獲得した経営組織は自己満足によって崩壊する。市場で圧倒的な力をもつことは、組織の内部においてイノベーションに抵抗する力を生み出し、変化への適応を危険なほどに困難にする。さらに、リーダー的な経営組織は、規模が大きいため、経済的な変動に対する脆弱な体質にする。このように市場地位には下限とともに上限がある。市場において目指すべき地位は、最大ではなく最適である。市場シェアとして狙うべきは、上限ではなく最適である。そのためには、顧客、製品、市場、流通チャンネルの分析を必要とする。戦略を必要とし、リスクを伴う意思決定を必要とする。

市場地位についての目標を設定するには、まず、市場、顧客、顧客のいる場所、顧客にとっての価値、顧客の潜在欲求を理解する必要がある。そのような検討を行なったうえで、自社の製品とサービスを顧客の欲求との関連に照らして分析する必要がある。

市場を製品ごとに分け、その現在の大きさ、潜在的な大きさ、経済的な要因、イノベーションの趨勢を明確にしていかなければならない。しかも、この作業は、顧客の視点から見た市場、直接間接のあらゆる競争を含めた市場の定義に踏まえて行わなければならない。そのとき、はじめて市場地位についての目標の設定が可能となる。

ドラッカーによれば、多くの事業において、市場地位についての目標は複数存在するという。すなわち、①既存の市場における既存の製品についての目標、②既存の製品の廃棄についての目標、③既存の市場における新製品についての目標、④新しい市場についての目標、⑤流通チャンネルについての目標、⑥アフターサービスについての目標、⑦信用供与についての目標である(ドラッカー著、上田訳、2008a, pp.134-135)。

2.イノベーションの目標とは、自社の「事業は何であるべきか」という質問に対する答えを、具体的な行動に移すためのものである。あらゆる経営組織に2種類のイノベーションがある。1つは製品とサービスのイノベーションである。もう1つは、製品とサービスの提供方法のイノベーションである。それらのイノベーションは、2つの源泉から生まれる。1つ目の源泉は、市場と顧客のニーズである。2つ目の源泉は、教育機関や研究機関で、研究者、著述家、思索家、実務家によって行われる技術や知識の進歩のための活動である。

イノベーションに関わる目標を設定するには、2つの予測が必要となる。すなわち、①製品ライン、現在の市場、新しい市場、サービスなど、マーケティングに関わる目標の達成に必要なイノベーションについての予測が必要であり、②事業のあらゆる領域において、技術上の進展によってもたらされつつある変化についての予測、およびもたらされる可能性のある変化についての予測が必要である。

そして、それらの予測を、時間軸によって分類しなければならない。すなわち、すでに行われたイノベーションの影響度についての短期予測と、将来を志向する長期予測である。

ドラッカーによれば、イノベーションの目標は次のようなものである。すなわち、①市場地位に関わる目標の達成に必要な新製品と新サービス、②現在の製品を陳腐化する技術変化が原因となって必要となる新製品と新サービス、③市場地位に関わる目標を達成し、かつ技術変化に備えるための製品の改善、④市場地位に関わる目標を達成するために必要なプロセスの改善と新しいプロセス、⑤経理、設計、事務管理、労使関係など、あらゆる種類の知識と技能の進歩に合わせたイノベーションと改善である(ドラッカー著、上田訳、2006a, pp.93-94)。

3.人的資源についてドラッカーは「働く人が人であるという事実を別に置くとするならば、銅や水力などの資源と同じように、いかに資源としての働く人たちを有効に使うかを考えることが必要となる。すなわち、エンジニアリング的なアプローチが必要となる。そのためにはまず、人的資源のもつ優れた能力と劣る能力を考えなければならない。そして初めて、人という資源に特有の資質と制約を考慮に入れて仕事の組織を考えることができる」と述べている(ドラッカー著, 上田訳, 2006b, p.103)。

人間には他の資源にはない調整、統合、判断、想像の能力がある。それと同時に、マネジメントは、働く人を人間としてみる必要がある。すなわち、「人的資源」の「人的」というところを中心に据える必要がある。すなわち、人間を精神的、社会的な存在として認識し、その特質に合った仕事の組織の仕方を考えるというアプローチが必要である。資源としてならば、人間を利用することができる。しかし、人格をもつ存在としての人間を利用できるのは本人のみである。これは人的資源と他の資源との、最大にして究極の相違である。具体的にいえば、人格をもつ存在としての人間の特質は、個別的であってそれぞれが独特である。人間は他の資源とは異なり、自らの行動について、本人が完全な支配力をもっている。したがって、人的資源については常に動機づけが必要となる(ドラッカー著, 上田訳, 2006b, pp.103-104)。

人的資源については、マネジメントとスペシャリストの確保と育成、労働組合との関係などについての目標を設定しなければならない。あるいは全従業員のスキルと姿勢についても目標を設定しなければならない。しかし、ドラッカーによれば、人的資源に関する目標については、知識ではなく、固定観念や呪縛やスローガンにしたがって行動する段階にある。この領域の問題を考え、意味のある評価測定の尺度を生み出すことは、今日のマネジメントの課題である。

4.財務資源について、次のように説明された。あらゆる事業が資金を必要とする。したがって、事業の運営に必要とする資金を計画しなければ、さまざまな目標を設定することは、無意味なことである。資金については、「社内留保からの自己金融によって調達すべきか、長期あるいは短期の借入れによって調達すべきか、株式の発行によって調達すべきかは、それ自体慎重に検討したうえで意思決定すべき問題であるだけではない。いかなる資本支出を行うかを左右する。価格政策、配当政策、償却政策、税務対策まで左右する(ドラッカー著, 上田訳, 2006a, pp.103-104)」。しかもこの問題を予め十分に検討していない場合には、せっかくの資金を重要でないことに使い、重大な投資のための資金が不足するおそれがあると指摘された(ドラッカー著, 上田訳, 2006a, p.104)。

5.物的資源について経営組織は物的資源を必要とする。たとえば、メーカーの場合は原材料を必要とする。小売の場合は、店舗や商品棚が必要となる。したがって、それらの供給を確保する必要がある。また、工場、機械、事務所などの物的な設備も必

要である。

重要な原材料、部品、製品については、単一の供給業者に供給される場合は、一括購入は安い価格で仕入れすることが可能である。商品不足の場合には、大量購入者は優先的に供給される。緊密な関係にあれば、設計や品質においても優れたものを調達できる。それとも複数の供給業者を確保しておくべきか。そうすれば、独立性を保つことができる。一社がストライキに入っても、操業停止を余儀なくされる心配はない。供給業者間の競争によって調達価格を安くできる。

その他、設備計画も重要である。いつ工場の補修を中止して新しい工場を建設するか、いつ機械を更新するか、いつ新しい事務所を建設するかを計画しなければならない。老朽化した設備の使用に伴うコストは通常隠れている。設備は、過少であっても過剰であっても、危険である。間に合わせ的につくってはならない。計画的でなければならない。その手法は、主としてコロンビア大学の経済学者ジョエル・ディーンが開発した簡便なものであって、事業の大小を問わず、必要な設備を決定し計画を立てることができるというものである(ドラッカー著, 上田訳, 2006a, pp.102-103)。

したがって、物的資源の目標は、マーケティングやイノベーションに関わる目標の達成に必要な資源の確保にある。

6.生産性について経営組織は、既述の人材、資金、物的資源という3つの経営資源について生産性の目標を設定する必要がある。それと同時に、生産性全体について目標を設定しなければならない。

あらゆる事業がほとんど同じ資源を使う。独占という状況を除き、同一の産業分野において事業間の格差をもたらすものはマネジメントの質である。事業にとって重大な要素であるマネジメントの質を測定する適切な尺度が、経営資源の活用程度とその成果を示す生産性の測定である。

生産性の向上こそマネジメントにとって重要な仕事である。生産性とは定義や測定の困難な各種の要素間のバランスである。それがゆえに、その尺度を明らかにすることはきわめて困難である。

生産性については、経営組織全体の生産性を向上させるために、複数の尺度が必要とされる。複数の生産性の尺度のうち、事業全体の生産性を測る尺度は付加価値である。付加価値とは、製品とサービスから得られた収入と、生産のための材料とサービスに支払った支出との差である。言い換えれば、事業ごとの収入と費用の差である。しかし、付加価値は、万能ではない。付加価値は、コストの配賦が経済的に意味ある形で行われるときには生産性の分析に使うことができる。つまり、経理の数字は、税務署、銀行家、証券アナリストのためのものではなく、マネジメント上のニーズに焦点を合わせたものにする必要がある。しかも、最も重要な要因である資源の組み合わせや事業の構造に起因する生産性の差は、付加価値によって測定することはできない。

なぜならば、それらのものが定性的な要因であるのに対し、付加価値は定量的な尺度だからである。

しかし、付加価値は、尺度としての限界があるものの、生産性の合理的な分析とその改善のための目標設定を初めて可能にする。特に、生産性の体系的な把握のためにOR(オペレーションズ・リサーチ)や情報理論をはじめとする数学的な手法を適用することを可能にする。それらの新しい手法はすべて、いかなる選択肢があるか、それぞれの選択肢の結果が何であるかを明らかにするためのものである。そして、生産性に関わる問題とは、常に資源の組み合わせについての選択肢を俯瞰し、その中から最小の費用と労力によって最大の成果を上げるものを発見することである(ドラッカー著, 上田訳, 2006a, pp.97-98)。

したがって、生産性に関わる目標は、次の2つである。すなわち、①総収入に対する付加価値の割合、②付加価値における利益の割合である(ドラッカー著, 上田訳, 2006a, p.99)。

7.社会的責任について経営組織は、社会と経済の中に存在しているのであり、社会と経済によって有用かつ生産的な仕事をしているとみなされるかぎりにおいて、存続を許されているにすぎない。社会的責任に関わる目標は、単なるよき意図の表明ではなく、経営組織の戦略に組み込まなければならない。社会的責任の目標が必要となるのは、マネジメントが社会に対して責任を負っているからではない。マネジメントが経営組織に対して責任を負っているからである(ドラッカー著, 上田訳, 2008a, p.147)。

社会的責任の領域における目標は、それぞれの事業のマネジメントでなければ決定することができない。この社会的責任に関わる目標は、きわめて明確である。しかし、それぞれの事業に沿って、かつそれぞれのマネジメントの信じるところのものに基づいて設定する必要がある。そのゆえに、この領域は重要な意味をもつ(ドラッカー著, 上田訳, 2006a, pp.111-112)。

あらゆる事業に共通する社会的目標がある。それは社会にとって生産的なことを行ない、社会を強化し、その繁栄を増進することである。これらのことは、経営組織の力と繁栄と利益の基盤となるものである。

社会的責任は、①経営組織などの組織体自身が社会に与えるインパクトについての責任、②社会の機能不全によって生じた社会問題を貢献の機会とする責任、③それぞれの組織に特有の機能を果たす責任などである(ドラッカー著, 上田訳, 2008a, pp.353-408)。

8.利潤性については次のように述べられている。これまでの7つの領域における目標を徹底的に検討し設定して初めて、「どれだけの利益が必要か」という質問に取り組むことができる。既述の7つの領域における目標を達成するためには、いずれも大きなリスクが存在する。しかも相応の活動すなわちコストを必要とする。そこで、各目

標を達成するためには利益が必要となってくる。したがって、利益とは経営組織存続の条件である。利益とは、未来の費用、事業を続けるための費用、事業を続けるための費用である。それら7つの領域における目標達成に必要な利益とは、経営組織がその社会的かつ経済的機能を果たすうえで必要とする利益である。

利益には、3つの役割がある。すなわち、①利益は事業活動の有効性と健全性を測定する。利益は事業にとって究極の判定基準、②利益は陳腐化、更新、リスク、不確実性をカバーするもの、③利益は直接的には社内留保による自己金融の道を開き、間接的には事業に適した形での外部資金の導入誘因となることによって、事業のイノベーションと拡大に必要な資金の調達を確実にする(ドラッカー著、上田訳、2006a, pp.104-105)。

これら3つのいずれの機能も、最大ではなく最少に関わる概念である。事業の存続と繁栄にとって必要な利益の最小限度に関わる概念である。したがって利益に関わる目標は、事業があげうる最大の利益ではなく、事業があげなければならない最小限の利益を明らかにするものであることが必要である。

つまり、利益は、①事業リスクをカバーし、②雇用を創出し、さらに③イノベーションを行い経済発展の担い手となる(ドラッカー著、上田訳、2008a, p.148)。

以上は、本論文の仮説としてのドラッカー戦略経営論の定義と内容について述べてきた。次章からは、その仮説の妥当性を論証するために、事例研究を行っていく。事例研究では、日本の経営者に与えたドラッカーの影響を明らかにするために、キヤノン電子経営者の酒巻久氏、ファーストリテイリング経営者の柳井正氏および信貴山病院経営者の竹林和彦氏の経営実践に与えたドラッカーの影響を考察する。

おわりに

本章は、ドラッカー経営論の実像について検討した。ドラッカー経営論の実像とは、①経営者側に立つアプローチであり、実用性・実践性が高い経営理論であり、②経営全体をとらえる統合的理論である。

そのような特質を有しているために、日本の多くの経営者は、ドラッカー経営論から感銘を受けている。本章は、ドラッカーから影響を受けた日本の経営者の経営実践を紹介した。その際、ドラッカーが提唱した経営目標に関連させながら、日本の経営者の経営実践における課題を考察した。その結果、小倉氏の実践経営における需要の創造(1.マーケティング、2.イノベーション、3.人的資源)、福原氏の実践経営における人間中心の経営(3.人的資源、7.社会的責任)、飯島氏の実践経営における顧客本位の経営(1.マーケティング、3.人的資源)、中村氏の実践経営における成果を上げる方法(2.イノベーション、3.人的資源、6.生産性、7.社会的責任)、山口氏の実践経営における顧客視点による経営(1.マーケティング)をドラッカーの経営目標に関連させながら、分

析を行った。つまり、日本の経営者はドラッカー経営論を実践する場合、そのまますべての経営目標を重視するのではなく、優先順位をつけたうえで、経営目標を組み替えていることが明らかになった。

そこで本論文の仮説としてドラッカー戦略経営論モデルを導出した。ドラッカーの戦略経営論は、次のような内容である。すなわち、経営組織の目的は、顧客の創造である。そのため、3つの経営機能(企業家的機能、管理的機能、経済的機能)をもっている。経営組織は、目的を果たし、存続していくためには、すべての重要領域において経営目標(1. マーケティング、2.イノベーション、3.人的資源、4.財務資源、5.物的資源、6.生産性、7.社会的責任、8.利潤性)を設定しなければならない。つまり、8つの経営目標は、「顧客の創造」という目的を実現するための戦略である。

「ドラッカー戦略経営論モデル」という仮説を検証していくために、第4章、第5章、第6章で製造業、小売業、NPO おける日本の経営者の経営実践について具体的に考察していく。

注

¹ 「問いかけ」は、「ミッションは何か、顧客は誰か、顧客にとっての価値とは何か」を意味する。

² アンソフは経営戦略を意思決定との関連でとらえ、経営活動における意思決定を戦略的決定、管理的決定、業務的決定に分類した上で、問題を戦略的決定とりわけ企業戦略に焦点を当て、企業行動理論の考え方をとりいれながら戦略策定の理論を展開している。しかし、経営戦略はそれ自体がいかに優れたものであっても、経営実践に移されなければ経営成果にはつながらない。したがって、戦略の策定と同時にその実行段階も重視すべきことが認識されるようになった。アンソフは、この点を強調して経営戦略論から戦略経営論を展開した。

³ アンソフによれば、「ESO という分類の具体的な内容は、企業、病院、大学、教会、それに郵便局や自動車免許登録所などのような政府のサービスを提供する支局などである。……この分類から除外される組織としては、非公式の社会クラブのような組織、外部の顧客に提供する具体的な製品あるいはサービスをいっさいもたない政府の立法、司法、行政の各支局などである」

⁴ 「アクション」とは、ノウハウやビジネス・プロセス、工場・機器、ブランド力、公式・非公式な組織構造、財務的資産など、企業がもつ資産をいかに活用するか、また新しい資産をいかに獲得するかを意味する。

⁵ 企業のコンテキストは、「内的コンテキスト」と「外的コンテキスト」に分けられた。企業の内的コンテキストとは、企業がもつ資産やその組織のしかたをさす。企業の置かれた外的コンテキストとは社外にあるその他の要素であり、競合他社、買い手、売り手など業界の特性と、規制、政治、社会的環境など市場以外の要因をさす。

⁶ フレームワークがあれば、「現在の社内・社外のコンテキストを所与とすると(ほかの条件を一定とすると)、目標を達成するのに最善なアクションは何か」という質問に答えることができる」と述べられている。

第4章 キヤノン電子経営者・酒巻久氏に与えたドラッカーの影響

はじめに

本章は、日本の製造企業の経営者に与えたドラッカーの影響を明らかにするために、事例研究を行う。事例研究の対象としては、キヤノン電子の経営者である酒巻久氏に着目する。酒巻氏に注目した理由として3つがあげられる。すなわち、第1に酒巻氏は、ドラッカーから影響を受けたということである。第2に、酒巻氏が社長に就任した後、キヤノン電子の業績は大幅に伸びたことである。第3に、酒巻氏は、ドラッカーから影響を受けた内容を著書にしてまとめている、という3つである。

そこで、ドラッカーが提唱した8つの経営目標に照らし合わせながら、酒巻氏の著書『ドラッカーの教えどおり、経営してきました』を中心に検討し、酒巻氏がドラッカーの経営思想から受けた影響(以下の「4.1」～「4.3」)を明らかにしていく。

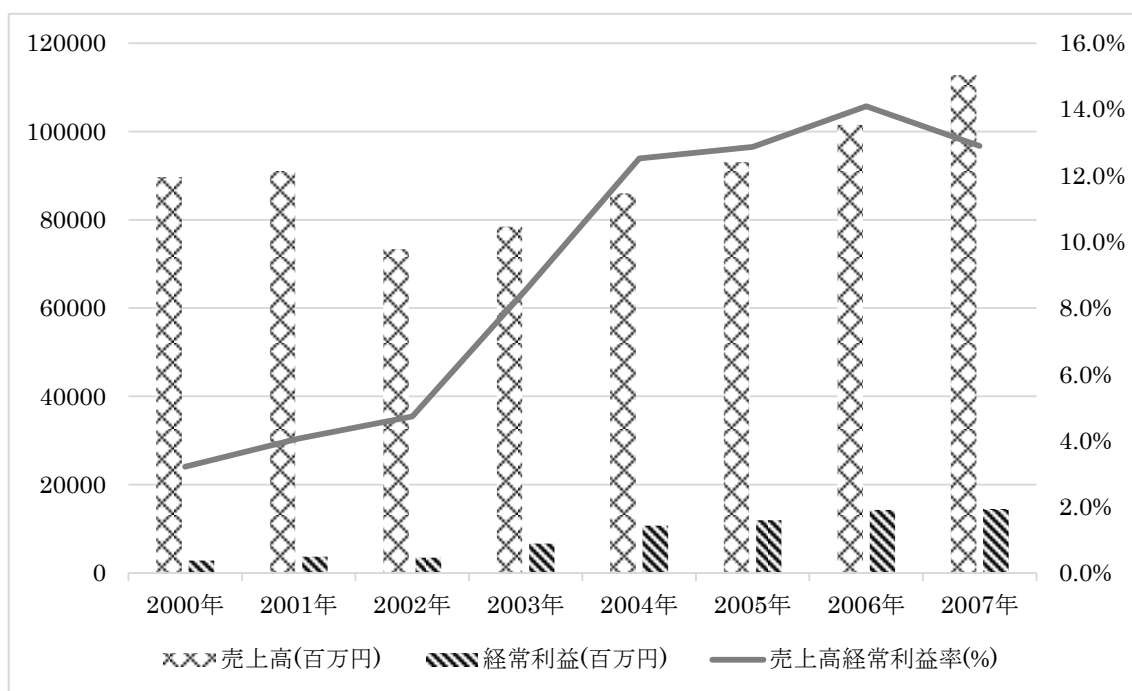
4.1 事業改善論と「生産性論」

4.1.1 事業改善論

1999年にキヤノン電子の社長に就任した酒巻久氏が考えるキヤノン電子のビジョンは、世界トップレベルの企業品質である。それを実現するために、①人と企業の世界トップレベルの品位・品格、②世界トップレベルの高収益率、③世界トップレベルの資源生産性、という三つの目標が掲げられている(キヤノン電子株式会社 CSR 報告書, 2009, p.8)。図3に示されたように、酒巻氏は徹底的な組織改革を実施し、キヤノン電子を売上高経常利益率10%超の高収益企業へと成長させたことである。景気の低迷が続いている中で、製造企業は利益を上げるために、どのような方法があるのか。この問い掛けに対して、キヤノン電子の酒巻社長は次のように述べている。「無駄をなくすこと。これに尽きる。一般的に売上高に占める無駄の割合は、利益率20%超の会社で7%程度、利益1%程度の会社なら20~30%にもなる」という(酒巻, 2011, p.14)。

酒巻氏は利益を上げるために、最初に行なうべきことが、新規事業やリストラ等に取り組むことでなく、徹底的に無駄を改善することであると指摘した。酒巻氏は、コスト削減を行なうことによって経常利益率が1%から13%弱まで増加してきた。

ドラッカーは無駄を省く方法について、「根源に立ち返る」と指摘している。酒巻氏はこの指摘について、「仕事のすべての工程を洗い直し、再構築し、可能な限り効果的に柔軟にする」ことであると理解している(酒巻, 2011, p.16)。言い換えると、各部署の従業員が、各自の仕事の仕方を徹底的に抽出し、そこにある無駄を見つけ出すこと



(出所：キヤノン電子有価証券報告書より作成)

図3 キヤノン電子業績推移

である。さらに、それらの無駄を省き、より効率的で効果的な仕方に変更していくことにより、利益の向上に繋がるのである。

「成果をあげるための秘訣を1つだけ挙げるならば、それは集中である」(ドラッカー著、上田訳、2006c, p.138)。そして、「集中のための第一の原則は、生産的でなくなった過去のものを捨てることである。そのためには、自らの仕事と部下の仕事を定期的に見直し、『まだ行なっていなかったとして、いまこれに手をつけるか』を問うことである。答えが無条件のイエスでないかぎり、やめるか大幅に縮小すべきである。もはや生産的でなくなった過去のもののために資源を投じてはならない……古いものの計画的な廃棄こそ、新しいものを強力に進める唯一の方法である」とドラッカーはいう(ドラッカー著、上田訳、2006c, pp.142-146)。つまり、成果を上げるのに、「計画的な廃棄」と「体系的な廃棄」が重要である。「計画的な廃棄」と「体系的な廃棄」を行なう上で、廃棄の順番を注意しなければならない。とりわけ「劣後順位の設定が重要」であるという(ドラッカー著、上田訳、2006c, p.147)。つまり、重要性を判断し、一番必要でないものを廃棄していくことである。

ドラッカーの言葉から影響を受けた酒巻氏によれば、実際の企業においては、何から捨てるべきか、それを正しく判断し、一番要らないものから確実に捨てていく。成果をあげられるかどうかは、「捨てる順番」で決まるのである。

ドラッカーによれば、「効率的な企業は、製品や工程や市場に対し、感傷的ではない」という(ドラッカー著, 日本事務能率協会編, 1976, p.10)。このような企業は、明日のためには思い切って昨日を捨てるのである。しかし、実際に行なうことは困難である。現在売れなくても、かつて成功した商品はなかなか捨てることができない。わが社はそれを捨てたらライバル企業に良い機会を与えてしまうのではないかという思い入れの強い商品がある。酒巻氏によれば、「売れないということは、すでにマーケットから見放されているわけで、そういう商品は思い切って捨てて、別のもっと利益の見込める事業に経営資源を注ぎ込むべきなのだが、思い入れが強すぎると、それができなくなってしまふのである」(酒巻, 2011, p.20)。

酒巻氏は赤字を計上し続けているある企業に経営の改善の手伝いを頼まれたのである。酒巻氏は企業を調査した結果、ある事業部長は、工場が稼働していないのに、家賃の単価の安さを理由に、全体としての高額な家賃を支払い続けていることが明らかになった。その後、酒巻氏は、工場を閉鎖させ、「体系的に廃棄していく」作業を進めたことで、この企業は数年後に黒字化を達成したのである。

4.1.2 体系的廃棄

ドラッカーは「業績は企業の内部には生じない」と指摘している(ドラッカー著, 日本事務能率協会編, 1976, p.4)。酒巻氏はこの考え方に対し、次のように理解している。「これは親会社と子会社の関係にもいえることで、特に古い会社の場合は外部の子会社との関係を見直すことで大幅な無駄の削減につながることが多い」(酒巻, 2011, p.22)。キヤノン電子で最初に行なったことは、秩父にある下請の工場を調査し、6つの工場を「劣後順位」で順次に統廃合した。これによって子会社を維持するために仕事を回す必要がなくなり、子会社の指導や物流の関係(出荷や荷受)等での人員も親会社に回すことができた。しかしながら、そこの従業員についてはキヤノン電子の準社員として雇用し、試験に合格すれば、正社員として雇用していたのである(酒巻, 2011, p.23)。言い換えれば、組織が増えると、「業務のダブリ」等で無駄も多くなるのである。それを解消するために子会社を整理することが必要となる。しかし、整理の際に「捨てる順番」の判断を誤ると、かえって企業の力を弱めてしまうのである。この点は、ドラッカーのいう経営目標の5.物的資源に関係している。

酒巻氏によれば、「外部の子会社の整理から手をつけるのは、無駄の削減効果が大きいというのに、古参の幹部の警戒心を刺激しないという意味でも理にかなった手順」という(酒巻, 2011, p.24)。酒巻氏は、外部の子会社を整理しながら、1年間をかけて古参の幹部の仕事ぶりを調査した。このことについて、酒巻氏は「城を攻めるときは外堀から埋めていく。いきなり本丸は狙わない」といっている(酒巻, 2011, p.25)。すなわち、最初に廃棄すべき外部の子会社から始まり、子会社の整理を進めながら、古参

の幹部の本当の姿をあぶり出すことである。

そして、多くの企業は、物流コストの中に隠れた無駄が存在する。物流コストとは、人と物が移動するから発生するものである。それを削減するためには、可能な限り小さくするのが大原則である。キヤノン電子の場合、工場の統廃合によって秩父市内の工場間の人や物の移動がなくなり、秩父における拠点間の物流費はゼロになったと酒巻氏はいう(酒巻, 2011, p.27)。あるいは、移動距離を短くするには、「納品調整」による納品便の運行変更も有効である。例えば、商品を納入する3社の所在地がトラック1台で1日に回れる距離にあるとする。この場合、納品調整を行ない、3社の納品日を同じ日にすれば、1日で全部納入できる。つまり、1台のトラックを可能な限り無駄なく効率よく使うには、そうした納品調整による納品便の運行変更が必要であると酒巻氏は指摘している(酒巻, 2011, p.27)。さらに、キヤノン電子では、顧客の小口調達に対応するため「車建」を見直し、荷物を載せるパレット単位で契約する「個建輸送」を請け負う運送会社へと切り替えた。このように、「削減された物流コストの無駄は、そのまま利益に直結する」という(酒巻, 2011, p.28)。

物流コストのほかに、企業における体系的な廃棄について、ドラッカーは「効率的な企業が……過去から素早く脱皮する態度にはっきり表れている。……これらの会社では『すぐれたデザインの二頭立四輪馬車用鞭の市場は、いつの世の中にも存在する』という話は聞かれない」といっている(ドラッカー著, 日本事務能率協会編, 1976, p.10-11)。酒巻氏はこの言葉から影響を受け、次のような経営実践を行なっている。たとえば、キヤノン電子の社内において固定電話ではなく、IP電話を使用しているという(酒巻, 2011, p.30)。従業員間の連絡はすべて携帯電話で行なっている。その利点は言うまでもなく、工場内などを歩き回っている相手でも、すぐに連絡が取れることである。それに、従業員同士の内線通話の費用は発生しない。酒巻氏によると、「固定電話から携帯電話への切り替えのように、時代に合わなくなったのは、たとえまだ使えたとしても最新のものに取り換えたほうが、結局は利益を生むことが多い」という(酒巻, 2011, p.30)。つまり、古いものを廃棄し、新しいものに代えれば、利益は向上するということである。

4.1.3 時間管理

ドラッカーは時間の管理について、次のように述べている。「第一に、する必要のまったくない仕事、何の成果も生まない時間の浪費である仕事を見つけ、捨てることである。すべての仕事について、まったくしなかったならば何が起こるかを考える。何も起こらないが答えであるならば、その仕事は直ちにやめるべきである」(ドラッカー著, 上田訳, 2006c, p.58)。言い換えれば、必要のない仕事や職務は企業の利益に貢献できず、無駄の原因となる。これらの仕事や職務を見つけ出し、廃棄していかなけれ

ばならない。

酒巻氏はドラッカーの言葉に共感し、キヤノン電子の経営にも活かしてきたという(酒巻, 2011, p.32)。酒巻氏はキヤノン電子の社長に就任して間もなく、ある工場の管理部門の職務を2週間にわたって停止させたのである。その理由は、以前に観察したところ、そこに訪ねる従業員もなく、電話がかかってくる気配もないからである。結局、その部署の職務が停止している間に、何の問題も発生していなかったのである。その後、酒巻氏は直ちにその部署を解散し、そこにいる従業員を別の部署に異動させたのである。「管理部門というのは本質的に肥大化しやすく、すぐにどうでもいい仕事をつくっては人や予算を確保しようとする。もともと自浄作用に期待するのは困難で、放っておけば、どんどん膨らんでいく。それが管理部門の本質である」と酒巻氏は指摘している(酒巻, 2011, p.33)。

そして、企業にとって一番困るのは、行なう必要のない職務を努力してこなす従業員である。そのための時間や努力は、企業から見れば、無駄であり、行なうべき仕事に、時間を使うべきであると酒巻氏は指摘する。

酒巻氏は顧客と会う時間を如何に増やすべきかについても、ドラッカーから感銘を受けたのである。ドラッカーは、「人材は、雇うことができる。ところが時間は、借りたり、雇ったり、買ったりして増やすことができない」。最初に行なうべきことは、時間が何にとられているかを明らかにすることであるという(ドラッカー著, 上田訳, 2006c, p.46)。言い換えれば、時間を何よりも重要な職務に集中するべきである。そのために、無駄な時間を削減する工夫が必要であると解釈できる。

この言葉に共感を覚えた酒巻氏は、顧客に合う時間が少なくなる理由を移動時間の無駄であると指摘した。この問題を解決するために、酒巻氏は営業担当者に訪問の地域を決めさせ、その地域を重点的に訪問するように指導したのである。

また、顧客と会う時間を増やすために、「紹介セールス」という手法の効果が大きいと酒巻氏はいふ(酒巻, 2011, p.37)。その特徴として、訪問先を事前に絞り込むことが可能であり、成約率も高いことが挙げられる。酒巻氏によれば、『紹介セールス』をしっかりとやっている会社は、紹介されて成約したらそれで終わりではなく、さらに誰かを紹介してもらうことで、初めて営業的に成功したと考える(酒巻, 2011, p.37)。

さらに、営業先の決定権者は誰か、それを如何に早く掴むことができるのかということも時間を効率的に使う方法である。「優秀な営業マンはみな一様にキーパーソンを嗅ぎ分ける能力に優れ、すぐにそこまでたどり着いた」と酒巻氏はいふ(酒巻, 2011, p.38)。つまり、顧客と会う時間を増やすには、営業のための移動時間を削減し、「紹介セールス」を活用して、早く決定権者にたどり着くことである。

そして、ドラッカーは、結果を得られない会議は無駄の原因となるといっている。「会議は原則でなく例外にしなければならない。みなが会議をしている組織は何事も

なしえない組織である。時間の四分の一以上が会議に費やされているならば、組織構造に欠陥があると見てよい。会議が時間の多くを要求するようになってはならない」という(ドラッカー著, 上田訳, 2006c, p.69)。この言葉に共感した酒巻氏は「まったくそのとおりで、会議のための会議や長いだけで中身のない会議などは、まさに貴重な資源である時間の無駄そのものである」と自らの経験を説いている(酒巻, 2011, p.39)。例えば、キヤノン電子の場合、月に2回の経営戦略に関わる会議は、2日にわたって、約16時間もかかった。しかも結論が出ない非生産的な会議であるという(酒巻, 2011, p.39)。そこでキヤノン電子では従業員の提案で、立ち会議が実施されるようになった。「椅子をなくせば、いつまでも立っているのは嫌なので、自ずと議論は活発になる。……立ち会議にしたことで、誰もが率直に議論し、素早く結論を出そうと考えるようになった。その結果、16時間もかかっていた経営会議は、わずか4~6時間で終わるようになった」と酒巻氏は述べている(酒巻, 2011, p.40)。また、オフィスや工場には、短時間の会議も小さなテーブルで「立ち話」することになった。酒巻氏によれば、製造業にとってコミュニケーション不足は不良のもとであり、それを解消するには密接なコミュニケーションが欠かせない。「立ち話会議」用のテーブルは、現場の従業員にそれを促すための仕掛けである。会議は、情報を共有して、同じ方向を向いて働くために必要なものであり、すべての会議が無駄なわけではない。時間だけがかかる無駄な会議をなくして、できるだけシンプルに、実効性を高める会議をするべきなのであるという(酒巻, 2011, p.40)。

さらに「会議は、目的をもって方向づけしなければならない。方向づけのない会議は迷惑なだけにとどまらない。危険である」とドラッカーはいつている(ドラッカー著, 上田訳, 2006c, p.69)。酒巻氏はドラッカーの言葉に影響を受け、会議の目的を明確にし、1つの会議で1つのテーマとしている。さらに、資料の持ち込みを禁止し、憶測や伝聞発言は禁止としている。会議の終了後に議事録を作成し、参加者のサインを取るようにしている。つまり、会議に使われる無駄な時間を省き、時間を有効に活用するための注意事項である。

さらに無駄の原因は、企業の利益に貢献できなく、働き方の良くない従業員であるとも言える。ドラッカーは、目標の設定について、このように述べている。「事業の定義は、目標に具体化しなければならない。そのままでは、いかによくできた定義であっても、優れた洞察、よき意図、よき警告にすぎない」(ドラッカー著, 上田訳, 2001, p.29)。この言葉に対して、酒巻氏は、従業員の働き方を変えるには、組織として達成すべき目的を具体的な目標に置き換えて従業員のベクトルを合わせてもらうことであると理解されている。

成果を上げる組織について、ドラッカーは「組織に働く者は、共通の目標のために貢献する。彼らの働きは同じ方向に向けられ、その貢献は、隙間なく、摩擦なく、重

複なく、1つの全体を生み出すよう統合される。事業が成果をあげるには、1つ1つの仕事を、事業全体の目標に向けなければならない」といっている(ドラッカー著, 上田訳, 2000b, p.159)。つまり、従業員全員が企業の目的を共有し、具体的な目標に向かって、全体の一員として自らの役割を果たし、貢献していくことである。

酒巻氏は、「キヤノン電子の社長に就任した私は、このドラッカーの教えを忠実に実行するため、次のような目的、目標を掲げた」と述べている(酒巻, 2011, p.45)。すなわち、地球環境保全に立脚して、本業の利益を追求し、利害関係者や地域社会との価値観の共有に基づいて事業活動を行なうことである。そこで、キヤノン電子は、「世界トップレベルの高収益企業」を目的にし、それを実現するための具体的な方法(目標)として、「TSS(Time & Space Saving)1/2」を掲げている。目標の「TSS1/2」については、コストを全部半分にすれば、コストダウンが実現するのみならず、同時に省エネにもなることで地球環境への負荷が低減できる。「環境経営」を進めることによって、社会貢献にも繋がるという(酒巻, 2011, p.46)。図3に示されているように利益の向上に達成しただけではなく、費用削減の効果を目に見える形で数値化すると、従業員のモチベーションも高まっていくと酒巻氏は指摘した(酒巻, 2011, p.46)。

しかし、目標を掲げただけで従業員自らが行動に落とし込んでいくことは期待できない。酒巻氏によると、「事業の目的や目標は、経営トップが機会あるごとに口を酸っぱくして繰り返しいつづけることで初めて社員の心に届くようになる。そのためにも目的や目標は、一言でいいきれのような、なるべく短く、わかりやすいものであるべきだ」と語っている(酒巻, 2011, p.50)。つまり、目標がたくさんある場合は、何を優先すればいいかも理解できず、目標を掲げた意味も薄れる。

また、ドラッカーは「働き手を動かすのは自主性であるため……仕事の大部分については、部下たちにやり方を考えてもらわなくてはいけない」といっている(コーン, 有賀訳, 2008, p.332)。つまり、目的、目標は示しても、それを実現するための具体的な手段までは明示しない。すべて自らは考えて行動すべきである。すなわち、従業員は自分の立場や役割を自覚し、何事にも進んで行動し、自分のことは自分で管理すべしというのである(酒巻, 2011, p.53)。したがって、企業は「自律分散型」の組織を目指すべきである。従業員が上層から言われたことだけをこなす組織ではなく、同じ方向を向きながら、それぞれが自分のやり方、知恵を出して企業に貢献する組織になればならない(酒巻, 2011, p.53)。つまり、従業員全員は組織の目的と目標を理解し、自ずの役割を考えて行動するようにしていかなければならないということである。

そして、酒巻氏によれば、一度立てた「目的」と「目標」は随意に変更してはならないが、それを実現するための「戦略」を状況の変化に応じて柔軟に変更することもあるという。例えば、達成すべき目的は、金型の交換のスピードアップであって、必ずしも既に設定した数値に満足する必要はないということである。また、目標の設定

において、従業員の自主性を刺激することも考慮に入れなければならない。そして目的、目標は、全員に徹底されなければならない。就中、目的を常に念頭に置きながら確認することが重要である。そうすれば、道に迷わずに目標を達成することができるという(酒巻, 2011, p.57)。

酒巻氏は従業員に対する評価について、このように述べている。「会社の目的、目標は、部署ごとの目標、さらに社員一人ひとりの目標に落とし込まれていく。そして、実際に目標を達成したときは、それを認め、評価し、部署ごとにどんどん表彰する」という(酒巻, 2011, p.58)。この表彰制度は従業員の次の仕事に対する更なるモチベーションを高めていく。つまり、利益を上げるために、経営者は目指すべき「目的」「目標」を従業員に共存させ、自主的に工夫してもらい、目標を達成した部署を評価していくことであると理解する。

ドラッカーは、「あらゆる意思決定のうち、人事ほど重要なものはない。組織そのものの能力を左右する。したがって、人事は正しく行なわなければならない」(ドラッカー著, 上田訳, 2000b, p.176)。しかし、実際に人事について誤った判断を下す場合が多い。「平均打率は、三割三分三厘以下である。正しい人事が三分の一、まあまあが三分の一、まったくの失敗が三分の一」であるという(ドラッカー著, 上田訳, 2000b, p.175)。言い換えれば、人事は、適材適所で人を配置し、その人の仕事に関する役割に応じて、適正な賃金を支払うことである。

日本では長年における年金序列のシステムが高度成長期で機能していた。しかしながら、現在のような経済が頭打ちの状況では、働かないで高い賃金を手にする中高年者は、若手にとっては不満の対象となりかねない。酒巻氏によれば、「キヤノン電子では、年功序列型の賃金システムを改め、『仕事(役割)』に応じて給料を支払うようにしている。キヤノン電子における給料の決定要素は『役割、能力、成果、人』と規定している」という(酒巻, 2011, p.63)。また、管理職については役割(ミッション)の大きさを職務評価で測り、5段階のミッション・バンドに区分している。バンドとは標準的な金額をベースに一定率の増減幅をもたらせることである。管理職以外の一般従業員については職務に応じて5段階のジョブグループ・バンドで区分している(酒巻, 2011, p.64)。

このような賃金システムを機能させるためには、「この役職(ミッション、ジョブ)であれば、こういう役割・仕事が求められる」ということが明確になっている必要があると酒巻氏は指摘している(酒巻, 2011, p.65)。結局、自らの役割を果たせば、さらに大きな役割を担うべく昇進し、果たせない場合は降格となる。つまり、実力主義の要素を取り入れた人事制度であると解釈する。酒巻氏は、「優秀な人間を活用できないのは、会社にとって大きな損失だし、何より本人のやる気を奪ってしまう」と語っている(酒巻, 2011, p.65)。

そして、若手の従業員を育成し、ベテランの従業員の働く意欲を引き出すためには、「もしベテランと若手に同じ仕事をまかせて同程度の成果が出るなら、……これからいくらでも伸びる余地のある若手に任せたほうがいい」と酒巻氏は指摘する(酒巻, 2011, p.66)。

ドラッカーは『経営の適格者』の中で次のように、述べている。「真に一級の人材は、その仕事から引き出して別の仕事の基礎作りに振り向ける。なぜなら、最高の能力、最も困難な作業、卓抜した想像力を必要とするのは、物事を軌道に乗せる仕事であるからである。軌道に乗っている仕事の無事な運営を維持するのは初歩の仕事であり、二級の人材でも一級の人材と同程度に正しく遂行できる仕事なのである」という(ドラッカー著, 日本事務能率協会編, 1976, p.13)。つまり、重要性の高い人材を有望な事業に投入すれば、その事業に対する企業側の意欲を従業員全員に示すことができる。したがって、企業内の協力も得られることになる。これら以外の利点について、酒巻氏は、「兼務を廃止して、新規事業にエースを投入することは、二番手を育てる意味でも大事なことなのである」といっている(酒巻, 2011, p.68)。これもドラッカーのいう「人は課された要求水準に適応する」ことに共感した上でのことであるという(酒巻, 2011, p.68)。

酒巻氏はキヤノン電子の社長になって最初の1年ほどは、現場に足を運び、一人ひとり従業員と会話したり、彼等の働き方を観察したりしていた。役員、管理職は、会社の目的、目標を部下に正しく伝え、情報を共有し、全員が同じ方向を向いて成果を上げなければならない。それを確認するために、現場の人の動きを観察することが手早い方法であるという(酒巻, 2011, p.69)。

ドラッカーは人員の異動について次のように述べている。「成果をあげられない者は、容赦なく異動させなければならない。さもなければほかの者を腐らせる。組織全体に対して不公正である。そのような上司の無能によって成果と認知の機会を奪われている部下に対して不公正である。何よりも本人にとって意味なく残酷である」(ドラッカー著, 上田訳, 2006c, p.123)。キヤノン電子で異動の対象となるにも、基本的に企業の方針を無視するエグゼクティブと、能力が時代についてこられず、成果を上げられなくなった人間であると酒巻氏はいう(酒巻, 2011, p.72)。

また、酒巻氏は、キヤノン電子での経験から、改革を進める場合に誹謗中傷に怯まない覚悟が必要であると述べている。つまり、改革を行なう上で、抵抗勢力の反発を乗り越える覚悟と勇気、さらに周到な戦略が必要となる。経営者はこれらのことを認識しない限り、企業の再建は容易ではないのである。

企業の外部環境は常時に変化している。企業は環境に適応するために、「チェンジ・エージェント、すなわち変革機関とならなければならない。変化をマネジメントする最善の方法は、自ら変化をつくり出すことである」とドラッカーはいっている(ドラッ

カー著, 上田訳, 2002, p.63)。酒巻氏はこの言葉を次のように理解している。「変化への挑戦はチャンスである。変わることを恐れ、現状維持を決め込んでいては、変化の常態から取り残され、ずるずると後退していくばかりだろう」という(酒巻, 2011, p.78)。酒巻氏はドラッカーから受けた影響をキヤノン電子の経営にも表している。それは、人員を異動や転勤をさせ、常に変化を与えて従業員を刺激している。

キヤノン電子では、役員や管理職に週に1回のレポート提出を義務付けている。役員は社長である酒巻氏に、管理職は各部門の部長、担当役員宛てにそれぞれ提出している。レポートの内容は三つに分けている。すなわち、①目標は何か、②それにどう対処したか、③その結果、現時点でどのような成果が出ているかという三つの質問について具体的に記入する(酒巻, 2011, p.78)。その目的は、レポートを書くことによって、問題解決のための一連の作業がより整理された形で理解できるようになるのである。さらに、管理職が縦方向、横方向に情報を伝達し、異なる人間の意見を吸い上げることができるということである。

以上の内容は、既述した通り、製造企業における無駄を徹底的に省くことによって生産費用が下がり、製品の付加価値が増加したのみならず、地球環境への負荷も低減した。それらの成果の数値化によって従業員のモチベーションを高めることができる、という意味で、ドラッカーのいう経営目標の6.生産性に関係していると理解できる。

4.1.4 利益とその役割

ドラッカーは、利益の必要性について、次のように述べている。すなわち、「たとえ天使を取締役にもってきたとしても、すなわち利益に対する興味をまったくなくしたとしても、利益には重大な関心を払わざるを得ない」という(ドラッカー著, 上田訳, 2006c)。つまり、ドラッカーにとって利益とは、企業活動を継続するための費用(未来費用・事業継続費用)である。

しかし、ドラッカーは、企業が利益を目的としてはならないと説いている。ドラッカーのこれらの考え方に影響を受け、酒巻氏は次のように解釈している。すなわち、企業は社会的存在である。利益とは、社会のために将来のより良い事業のための必要条件であり、それを確保するには従業員の働きが不可欠である。その代わり、従業員の働きで得た利益は、従業員に適正に還元されるべきで、そこで残った利益が新たな利益を生むための投資や未来の危険性を補うための資金に回るべきである。さらに、利潤の獲得が自己目的化し、不当に人件費を圧縮し、従業員に不利益なことを与えることがあってはならないと酒巻氏はいう(酒巻, 2011, pp.84-85)。

以上の内容は、記述した通り、利益は企業を継続させるための原資であるという意味で、ドラッカーの経営目標の8.利潤性に関係していると理解する。

また、ドラッカーは、獲得した利益を社内留保として残し、「明日の事業」に使わな

ければならないという。ドラッカーのこの考え方に影響を受けた酒卷氏によれば、実際に困難なことだが、企業は、これを行わなければ、時代の変化に取り残されて衰退していくという(酒卷, 2011, p.85)。その理由について、次のような事例を用いて説明されている。昔は、ダイハツ、マツダと並ぶオート三輪の三大ブランドに「くろがね」というブランドが存在していた。日本内燃機というメーカーが製造し、多くの利益を獲得したが、次への投資を怠った結果、経営不振に陥り、他社に買収された後、消えてしまったのである。つまり、企業活動とは、利益を社員や株主や地域社会などの利害関係者に分配した後、さらに明日の事業に投資しなければならないという(酒卷, 2011, p.95-96)。

この点に関しては、必要な経費を除いた利益を積極的に有望な事業に投資しなければ、企業が存続できないという意味で、ドラッカーのいう経営目標の4.財務資源に係っていると理解する。

4.2 管理論と「人的資源論」

4.2.1 マネジメントの役割

そして酒卷氏は、世界トップレベルの高収益企業という目標を実現するためには、従業員の能力と強みを発揮させなければならないと考えている。

ドラッカーは、「自らをマネジメントするためには、強みや仕事の仕方とともに、自らの価値観を知っておかなければならない。組織には価値観がある。そこに働く者にも価値観がある。組織において成果をあげるためには、働く者の価値観が組織の価値観になじまなければならない。同一である必要はない。だが、共存できなければならない。さもなければ、心楽しまず、成果もあがらない」という(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.117)。この意味は、従業員の価値観が組織の価値観と両立できるのであれば、従業員の組織に対する貢献意欲やモチベーションを高めることになるということである。

ドラッカーの考え方から影響を受けた酒卷氏によれば、キヤノン電子の価値観とは環境経営を重視する企業として、世界最高水準の高収益企業になることを目標とすることである。そして、従業員がその価値観に全て同意する必要がないが、それに馴染んで共存する必要があるという(酒卷, 2011, p.111)。

また、ドラッカーは、マネジメントの役割について、このように述べている。「第一に、組織に特有の使命すなわち目的を果たすことである。第二に、組織に関わりのある人たちが生産的な仕事を通じて生き生きと働けるようにすることである。第三に、自らの組織が社会に及ぼす影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献することである」(ドラッカー著, 上田訳, 2000b, p.23)。つまり、マネジメントとは、組織の目的を達成するために、従業員の生産意欲を引き出し、生産性を向上させる。そして、

組織の社会的責任を果たしていくことである。

酒巻氏は、ドラッカーの考え方を次のように解釈している。「会社のめざすべき目的、目標を提示したら、それを実現するための手段については社員が自ら考え、実行し、ゴールまで最短距離で到達できるような態勢をつくる」ことである(酒巻, 2011, p.114)。従って、「自主的に働く部下が、最短距離でゴールにたどり着けるような環境を整備することこそが、マネジメントの仕事なのである」という(酒巻, 2011, p.116)。

また、「優れた人事は人の強みを生かす。弱みからは何も生まれない。結果を生むには利用できるかぎりの強み、すなわち同僚の強み、上司の強み、自らの強みを動員しなければならない」とドラッカーはいつている(ドラッカー著, 上田訳, 2006c, p.102)。つまり、仕事の成果を上げるために、仕事に関わる人々にそれぞれの強みを発揮させることが重要である。

この言葉に感銘を受けた酒巻氏によれば、「私がキヤノンに入社して間もない 1967年の4月末、初めて給料をもらった日のことである。……当時の私は、キヤノンに入社したはいいが、周りは東大などの一流大学出身者だらけで、『こんななかでほんとうにやっていけるのか』という不安を感じていた」(酒巻, 2011, p.118)。その時に、酒巻氏が読んだ本はドラッカーの『経営の適格者』であった。酒巻氏はドラッカーの考え方に、自らの進むべき道を見つけ出したという。

とりわけ、「有能な人びとは強みのうえに仕事を築き上げる。こうした人びとの設問は、『自分のできないことは何か』、または『彼のできないことはどんなことか』というのではなく、『自分にできることは何か、そして彼のできる仕事は何か』という問題である」とドラッカーは述べている(ドラッカー著, 日本事務能率協会編, 1976, p.44)。この言葉に強く感銘を受けた酒巻氏は、「技術ではこの先どんなに頑張っても東大出のエリートには勝てないかもしれない。しかし、技術は手段であって目的ではない。企業にとって技術は利益が出る製品を作るための手段にすぎない。……それに気づいた私は、『深掘りの技術者』としてエキスパートをめざすのではなく、多くのエキスパートを適材適所で活用する『横串の組み合わせの技術者』をめざそう、と心に決めた」という(酒巻, 2011, p.119)。酒巻氏によれば、これは一流の技術者と仕事していく上での戦略であったという(酒巻, 2011, p.119)。さらに、酒巻氏は、開発部門で必要な能力を100に譬え、「そこで大事になるのは、衰えた自分の技術力を補い、100にしてくれる若くて優秀な技術者を見出し、育て、生かすことによって、会社のために成果をあげつづけることだ」という(酒巻, 2011, p.120)。要するに、優秀な人間を選び、育てることによって、自らの衰えた能力を補っていくことである。

その後、ドラッカーの多くの著書を読み続けた酒巻氏はドラッカーの次のような考え方に影響を受けた。ドラッカーによれば、「鉄鋼王アンドリュー・カーネギーが自らの墓碑銘に刻ませた『おのれよりも優れた者に働いてもらう方法を知る男、ここに眠

る』との言葉ほど大きな自慢はない。これほど成果をあげるための優れた処方はない。カーネギーの部下たちは、それぞれの分野において優秀だった。それは彼が部下の強みを見出し仕事に適用させたからだった」という(ドラッカー著, 上田訳, 2006c, p.104)。

この考え方に感銘を受けた酒巻氏は、「社内技術マップ」というものを作ることになったのである。つまり、諸々の技術分野において、それぞれの部署にいる優秀な人材をリスト化していったのである。これを行なうことによって、プロジェクトに応じた適任者を素早くリストアップできるのである。自らの仕事を円滑に進める上で、各々の分野での優秀な人材を見つけ出すことが重要な役割を果たしている(酒巻, 2011, p.125)。

酒巻氏によれば、「優れたマネジャーは優れた教育者でもある」(酒巻, 2011, p.125)。その理由として、優秀なマネジャーは、部下を育てるに際して、明確な目的を持ち、さらにそれを部下と共有し合うからであるという。つまり、マネジャーは企業の目的に適合して、部下の強みを見つけ出し、この意識を肝に銘ずることこそ、マネジメントのあるべき姿である。

また、「人事がうまくいかなかったときには、動かされた者を無能と決めつけてはならない。人事を行なった者が間違っただけにすぎない」「重要な仕事をこなせない者をそのままにしておいてはならない。動かしてやるのが組織と本人に対する責任である」とドラッカーはいつている(ドラッカー著, 上田訳, 2006c, p.124)。言い換えれば、不適任者を異動させることである。しかし、その際に、人の強みを最大限に発揮させることに注意しなければならない。酒巻氏によると、「そうやってジョブ・ローテーションをかけて、その人が強みを発揮できる仕事を探してやるのがマネジメントに携わる者の責任である」という(酒巻, 2011, p.129)。

ただし、ジョブ・ローテーションをゼネラリストとしての経営者の育成に応用する場合は、短期間に多数の部門に在籍させるのではなく、約三ヶ所で成果を出せるような成功体験を持つことができれば、「応用のきく経営者」になれる可能性が高いと酒巻氏は指摘している(酒巻, 2011, p.130)。

そのほか、人員を異動させることによって、組織のマンネリ化も予防することができるという。それもドラッカーのある言葉からの影響である。ドラッカーによれば、「企業という最も柔軟で流動的な組織でさえ、経営管理者や専門職たちを、同じ仕事、同じ環境に閉じ込めようとする傾向がある。閉じ込められているほうは、当然飽きる。彼らは、燃え尽きたのではない。違う種類の問題を与えられ、新しい土に植え替えられることが必要なだけである」というのである(ドラッカー著, 上田訳, 1996, p.175)。

4.2.2 部下の能力開発論

上司は、部下が目標に向かって自主的に働けるようにしなければならない。上司は、部下の能力に応じた適切な目標を設定し、部下が実力をつけていける環境を作ることが自らの責務である。「大事なことは、そうやって現実的な目標を設定し、小さくてもいいから、社員に達成感を味わってもらおうことだ。……小さな成功体験がさらなる成長を促すのだ」と酒巻氏はいつている(酒巻, 2011, p.134)。これも、小さな改善・改革を積み重ねていくと、気づかないうちに大きな改革ができるというドラッカーの教えからの影響であると言っている。

そして、部下に目標を与える場合は、具体的な指示を示さなければならない。その後、仕事の進捗度を観察しながら、結果が出るまで支援することが上司の役割である。酒巻氏によれば、それを正確に遂行していくには、「部下の観察」が欠かせないのである。観察は主として2つの問題意識を持って行なっていく。1つは仕事の仕方に緩み、たるみはないかである。もう1つは、何か悩み事を抱えている様子はないかである。部下がひどく落ち込んでいる場合や、それまでなかったようなミスをするようになったときなどは、心身ともにもはや限界で、危険信号を発している。すぐに仕事の相談に乗ったり、目標設定を引き下げたり、場合によっては別の仕事をやらせるなど適切なケアをする必要がある(酒巻, 2011, p.135)。

また、ドラッカーは、「自らの貢献を問うことは、可能性を追求することである」と述べている(ドラッカー著, 上田訳, 2006c, p.80)。言い換えると、上司は、部下が自らの可能性を引き出せるように支援することが責務である。「そのために最も有効な方法は、部下に『質問すること』だ」と酒巻氏はいう(酒巻, 2011, p.136)。つまり、従業員が目的、目標に向かって自主的に働く「自律分散型組織」にするためには自ら率先して考え、動ける従業員を育成することが不可欠である。酒巻氏はそのような人材育成のために、「質問」という方法を利用しているという(酒巻, 2011, p.137)。その目的は、「そうやって自ら問題について考え、答えを見出すことなのだ。それを繰り返すうちに、自ら問題の所在に気づくこともできるようになる」と酒巻氏は指摘する(酒巻, 2011, p.140)

「自分で考え、悩み抜いて出した答えでなければ、ほんとうの意味で自分の力にはならない。部下の可能性を引き出し、限りない自主性を育むには、答えは自分で見出さないと意味がないのである」と酒巻氏は指摘した(酒巻, 2011, p.141)。それを支援することが上司の責務である。ドラッカーは、全員参加型で、すべての従業員が仕事を自らの事として積極的に引き受ける必要があると言っている。これに対し、酒巻氏は、自ら意欲的に働ける部下を育成することこそ上司の責務であり、「質問」はそれを実行するためのツールであると解釈されたのである。

4.2.3 経営人材の育成

ドラッカーは、「自らがいかなる仕事の仕方を得意とするかは、強みと同じように重要である。実際には、強みよりも重要かもしれない。ところが驚くほど多くの人たちが、仕事にはいろいろな仕方があることを知らない。そのため得意でない仕方仕事をし、当然成果はあがらないという結果に陥っている」と述べている(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.114)。さらに、仕事の仕方について知っておくべきことがある。それは、「自分が読む人間か、それとも聞く人間か」である(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.114)。つまり、理解の仕方に関することである。「世の中には読み手と聞き手がいること、しかも、その両方であるという人はほとんどいないということは知らない人が多い。自分がそのどちらであるかを認識している人はさらに少ない」という(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.115)。つまり、読み手とは読んで理解する人である。一方、聞き手とは聞いて理解する人である。また、「読み手にはメモで、聞き手には口頭で伝えなければならない」とドラッカーは指摘している(ドラッカー著, 上田訳, 1999, p.201)。その言葉に共感をもった酒巻氏は、読み手がアイデアを出す人であると、そして聞き手がアイデアを受けて形にする人であると解釈している(酒巻, 2011, p.201)。つまり、読み手は、時代と技術の将来性を読み取る感性に優れた人であり、聞き手とはそのアイデアを形にする実務型の人であるという。

この両方の資質を備えた人は世間にはいないとドラッカーは言っている。酒巻氏によると、「どちらのタイプであっても、そうやって自分の不得手な部分を相手の得手な部分でカバーするようにすれば、うまくいく」という(酒巻, 2011, p.201)。つまり、自らの役割を明確させ、自らの弱点を相手の強みで補い、自らの力を発揮していくことであると解釈できる。

また、「選択と集中」という考えについては、GEのコンサルタントを担当していたドラッカーの次の質問がきっかけであったという。「現在その事業をやっていないとしたら、あなたはあえてその事業分野に参入しますか」という質問であった(ティシー, ノエル・M/シャーマン, ストラトフォード, 小林規一訳, 小林陽太郎監訳, 1994, p.19)。酒巻氏によれば、『選択』『集中』それぞれで要求される能力は違う。選択とは鋭い先見性を必要とする『感応活動』であり、集中とは強いリーダーシップを必要とする『意志活動』である」という(酒巻, 2011, p.202)。つまり、選択では「感応力」、集中では「意志力」が必要とされる。

さらに具体的にいうと、技術戦略において必要とされる活動は、「選択」と「集中」であり、一方、事業戦略においては、「創造」と「維持」である。そして、「創造」では「感応力」が、「維持」では「意志力」が必要となると酒巻氏はいう(酒巻, 2011, p.204)。つまり、技術戦略的に「選択」するものを決め、そこから新しい事業を「創造」するのは「感応力」のある人材、すなわち、ドラッカーのいう「読み手」が担い、選択し

たことに経営資源を「集中」し、事業を「維持」していくのは「意志力」がある人材、所謂、ドラッカーのいう「聞き手」が担うべきである。この人材配置を誤ると、企業の成長は望めないと酒巻氏は指摘している(酒巻, 2011, p.204)。そのため、企業は、選択と創造を担うべく感応力のある人材と、集中と維持に適している意志力のある人材の育成をそれぞれ行なわなければならない。

その中で、とりわけ、「選択」という作業は、優先順位を付けて必要でないものを捨てていくことである。選択を行なうには、先見性が必要であり、表面的な意味や情報に惑わされることなく、物事の本質を見抜くセンスや眼力が不可欠である。このような鋭い先見性を身に付けるためには、多面的に知識を吸収し、感性を磨き続けることが必要であると酒巻氏は言う。

また、感応力のある読み手は、知恵を絞って新たな技術を発見したり、事業として立ち上げたりする人である。意志力のある聞き手は、知恵を生かして技術や事業を育てる人である。酒巻氏は、先見性のある人材を如何に活用するのかは、重要な課題になってくる。とりわけ、日本は、突出した人を冷遇する傾向があるため、選択と創造の感応活動を成長させるためには、先見性のある人材のマネジメントが決め手となるといっている(酒巻, 2011, p.211)。

酒巻氏は、開発の過程が3つの段階に分かれると述べている。すなわち、第1の初期の改革の時代、第2の中期の流しの時代、第3の後期のまとめの時代の3つである(酒巻, 2011, p.212)。初期の改革の時代には既に述べたような感応力のある人材、中期の流しの時代には意志力に優れた人材、後期のまとめの時代には商品化、事業化できる人材が、それぞれ必要になる。特に、中期の流しの時代は、開発の過程で最も期間が長く、資金も多く投入しなければならない。それを担う人材は、強烈な意志力を持たなければ、困難であるという。いずれにしても、開発において成果を上げさせるためには、感応力のある人材と意志力のある人材を同時に育成していかなければならない。

以上は、記述した通り、経営・管理者の責務は、従業員の強み、自主性と意欲を引き出し、さらに経営人材を育成しなければならないという意味で、ドラッカーのいう経営目標の3.人的資源に関係していると理解している。

4.2.4 企業倫理の徹底

ドラッカーは従業員の自己規律を説明する時に次のような話を用いたのである。「紀元前四四〇年ころ、彼はアテネのパルテノンの屋根に建つ彫像群を完成させた。それらは今日でも西洋最高の彫刻とされている。だが彫像の完成後、フェイディアスの請求書に対し、アテネの会計官は支払いを拒んだ。『彫像の背中は見えない。誰にも見えない部分まで彫って、請求してくるとは何ごとか』と言った。それに対して、フェイディアスは次のように答えた。『そんなことはない。神々が見ている』という話であっ

た(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.100)。つまり、組織の一員として、たとえ誰にも見えない場所であっても、自らの良心に従って行なうべき仕事を完全に行なうことを目指すべきである。

このドラッカーの言葉について酒巻氏は次のように説明している。「すべての社員が自分の仕事に誇りと満足を持って『これは私の仕事だ』と真摯に主体的に向き合えるようにするとともに、ルールの順守など規律のある組織づくりを会社として推進することである」という(酒巻, 2011, p.157)。

しかし、ルールは、従業員を抑えつけるためにあるのではなく、企業の目的、目標に向かってより安全に効率よく仕事を進めるためにある(酒巻, 2011, p.158)。つまり、企業のルールとは、そのルールを守らなければ、必ず失敗してしまうことを従業員に提示するためのものであり、従業員の能力・行動などを抑制するものではないという意味である。

さらに「大きなルール違反を防ぐためには、小さなルールこそ徹底して守らせる姿勢が有効なのだ」と酒巻氏は指摘している(酒巻, 2011, p.160)。つまり、小さなルールを徹底的に守れなければ、大きな問題や損失になりかねない。組織のマネジメントは、従業員が自己規律で働き、実践できるように、導いていく必要があるという(酒巻, 2011, p.161)。

また、従業員のモチベーションを高めるために、企業の社会的責任を果たしていかなければならない。ドラッカーは「社会的責任の問題は、企業、病院、大学にとって、2つの領域において生ずる。第一に、自らの活動が社会に対して与える影響から生ずる。第二に、自らの活動とは関わりなく社会自体の問題として生ずる」といっている(ドラッカー著, 上田訳, 2001, p.93)。ドラッカーは、社会的衝撃と社会問題という2つの領域の責任を果たして初めて企業は、社会にとって有用かつ生産的な仕事をしていると認められ、その存続と活動が許されると考えたのである。酒巻氏はドラッカーのこの考え方に賛同している。キヤノン電子は「環境経営」を掲げ、あらゆる分野でCO₂の削減に取り組んでいる。そして、秩父で植林活動等の社会貢献活動をも行なっているという(酒巻, 2011, p.95)。

さらに、企業の社会的責任を果たすためには、全従業員に倫理観をもたせなければならぬ。ドラッカーは、プロフェッショナルの倫理を「知りながら害をなすな」と述べている。この言葉に感銘を受けた酒巻氏は、「すべての社員が当たり前の倫理観を持たないと、企業は顧客やマーケットの信用を一瞬にして失い、存続すら危ぶまれる状況に追い込まれる恐れもある」と語っている。つまり、企業は社会に対する倫理的責任を無条件に果たし、社会との信頼関係を構築していかなければならないという意味である。

酒巻氏によると、「製造業であれば、どれだけ完璧を期しても、残念ながら不良をゼロ

ロにするのは難しい。そこで問われるのは不良が発生したときに、どれだけ迅速に対処に、損失を抑えられるか」という事故対応が重要であるといっている(酒巻, 2011, p.98)。とりわけ、「倫理観は営業だけでなく、製造現場や設計開発者など、すべての部署の人間に求められるものだ。要は、自分の仕事についてはほとんどん責任を持ちます、という姿勢である」という(酒巻, 2011, p.99)。すなわち、トップ・マネジメントの倫理観が、その企業全体の倫理観を左右するということである。

以上の内容は、既述したとおり、企業は、社会の中に存在しており、社会との信頼関係を築かなければならない。そのため、企業はすべての構成員に社会に対する倫理感を持たせなければならぬという意味で、ドラッカーのいう経営目標の 7.社会的責任に関係している。

4.3 創造論と「イノベーション論」

4.3.1 顧客の創造

さらに酒巻氏は、世界トップレベルの高収益企業という目標を実現するために、製品の差別化戦略を重視している。

ドラッカーは、利益は企業の外部にあると述べている。「企業の内部には『利益の原点(profit-centers)』は存在しない。あるものはただ、『努力原点(effort-centers)』である。……効率的な企業は、技術部門にせよ、販売、製造、さらに人事部門にせよ、業績を生む機能をもっていないことを知っている」(ドラッカー著, 日本事務能率協会編, 1976, pp.4-5)。つまり、利益を生む機能は、企業の外にあって、顧客のところにあるという意味である。

酒巻氏は、これに対し、次のように述べている。「めざすべきは、会社の外でも通用するような人材になることだ。そのレベルに自分を高めることができなければ、会社の利益になるようなニーズを見つけるのは難しい」という(酒巻, 2011, p.103)。既述のように、キヤノン電子は人員の異動と転勤をさせることによって、より広い範囲でニーズを捉える能力が鍛えられるのである。

また、酒巻氏によれば、企業は、革新を目指す際にして、他の業種業界にも注目し、その知識やノウハウを活用していかなければならない。つまり、技術の用途が近似的であれば、革新の過程での問題を解決するために、異なる業種の企業にも見習うべきである。

これらについては、利益を生み出すためには、外部にある顧客のニーズに目を向けなければならぬという意味で、ドラッカーのいう経営目標の 1.マーケティングに関係していると理解している。

4.3.2 イノベーションの機会

製品の差別化の一環として、企業にとってイノベーションは欠かせない。ドラッカーは、「イノベーションとは意識的かつ組織的に変化を探ることである。……通常それらの変化は、すでに起こった変化や起こりつつある変化である。成功したイノベーションの圧倒的に多くが、そのような変化を利用している」と述べている(ドラッカー著, 上田訳, 2007d, p.15)。具体的に言えば、イノベーションとは、あらゆる変化を機会として利用し、それまでになく、世の中を変えていくような新たな価値(製品・サービス)を生み出すことである。

ドラッカーは、イノベーションの機会は7つあると言っている。まず、最初の4つは、組織の内部にある事象である。

第1が予期せぬことの生起である。予期せぬ成功、予期せぬ失敗、予期せぬ出来事である。例えば、育毛剤のリアップは、もともと高血圧の薬であった(ドラッカー著, 上田訳, 2007d, p.30)。つまり、予想外のことが発生したら、その結果が成功にしても、失敗にしても、そこにはイノベーションの機会が潜在している可能性があるという意味である。

第2がギャップの存在である。現実にあるものと、あるべきものとのギャップである。例えば、インターネットが普及し始めた頃は、ファイル等をダウンロードするために、多くの時間を要したのである。遅いという不満があったにも拘わらず、それを解決する方法が持っていないという「技術的なギャップ」があったからである。その後、それを解消するために、ADSL や光ファイバー等を開発したのである。また、思い込みと現実との認識のギャップであり、消費者の存在を無視した一方的な作り手側の発想であれば、それに気付くことによってイノベーションの機会とすることができる。例えば、消費者のニーズに応じて商品を開発し、そのギャップを埋めることで機会とすることもできる(ドラッカー著, 上田訳, 2007d, p.45)。

第3がニーズの存在である。具体的に言えば、潜在的なニーズを見つけ出し、イノベーションの機会にすることである。ドラッカーは、主として「プロセス・ニーズ」と「労働ニーズ」をあげる。プロセス・ニーズとは、何かを達成するプロセス(工程、過程)で解決を必要としている弱みや欠点(まだ顕在化していない潜在的なニーズ)のことである。労働ニーズとは、人手を必要とする繁雑な仕事を簡単にできるようにする機会のことである(ドラッカー著, 上田訳, 2007d, p.61)。

第4が産業構造の変化である。「産業や市場の構造は非常に安定的に見えるため、内部の人間は、そのような状態こそ秩序であり、自然であり永久に続くものと考え。しかし、現実には産業や市場の構造は脆弱である。……そのとき、その産業に属するあらゆる者が直ちに行動を起こさなければならなくなる。昨日までと同じ仕事のやり方をしていただけでは惨事を避けられない」とドラッカーは述べている(ドラッカー著, 上

田訳, 2007d, p.74)。例えば、フォード社は、前世紀の初頭に訪ねた自動車の大衆化をいち早く捉え、T型フォードを大量生産方式で生産したのである(ドラッカー著, 上田訳, 2007d, p.75)。また、酒巻氏は、産業と市場の構造が崩壊する際は、新規参入の最大の機会である。新たに携帯電話における通信事業に参入したソフトバンクや KDDI 等はその通りであると述べられている(酒巻, 2011, p.168)。

そして、残りの3つの機会は、企業や産業の外部にある事象である。第5が人口構造の変化である。すなわち、人口増加や少子高齢化等のことである。ドラッカーによれば、「産業や市場の外部における変化のうち、人口の増減、年齢構成、雇用、教育水準、所得など人口構造の変化ほど明白なものはない。いずれも見誤りようがない。それらの変化がもたらすものは予測が容易である。しかもリードタイムまで明らかである」という(ドラッカー著, 上田訳, 2007d, p.92)。つまり、人口構造の変化は、ドラッカーのいう「すでに起こった未来」である。「すでに起こった未来」は、なぜイノベーションの機会となるのか。これは、多くの企業がそれを無視しているからである(ドラッカー著, 上田訳, 2007d, p.94)。この考え方に共感した酒巻氏は次のような事例を挙げている。例えば、少子化によって若年層の従業員の減少に対応するため、労働生産性を向上する製品開発を行なう。あるいはシルバー市場の中心となる「団塊世代」のニーズを満たすような商品やサービスを開発する。こうして、人口構造の変化をイノベーションの機会とすることが可能であるという。

第6が認識の変化である。すなわち、ものの見方、感じ方、考え方の変化である。ドラッカーは、「コップに『半分入っている』と『半分空である』とは、量的には同じである。だが、意味はまったく違う。とるべき行動も違う。世の中の認識が『半分入っている』から『半分空である』に変わるとき、イノベーションの機会が生まれる」といっている(ドラッカー著, 上田訳, 2007d, p.102)。言い換えれば、固定観念を変えることによって、イノベーションの機会とすることであると解釈できるのである。酒巻氏によると、過去の日本では、水は無料で飲むもので、料金が発生していなかったのである。しかしながら、現在では、ペットボトルに入ったミネラルウォーターを購入して飲むようになった。同じく、緑茶については、消費者が対価を払ってもいいと思うようになったからこそ、商品化が可能になったのである。つまり、こうした認識の変化を捉えることはイノベーションにつながるのであるという(酒巻, 2011, p.169)。

第7が新しい知識の出現である。すなわち、新しい技術やノウハウの発明・発見によって新製品を開発することである。ただし、不確実で失敗の確立が高く、実用化までのリードタイムが20年、30年単位と極めて長いうえ、既存の複数の知識を巧妙に組み合わせる作業も必要になる。それに維持できる資金力と広範な知識や豊かな発想力がなければ、イノベーションの機会にすることは困難であるとドラッカーは指摘する。逆に言えば、これらの条件を満たすことができれば、世の中を変えるような製品

やサービスを創造する可能性がある。

ドラッカーは、これらの「7つの機会」を捉え、その変化に対応することで、イノベーションの機会が現れ、組織はそれに対応した形で形成されなければならないと指摘した。

4.3.3 イノベーションの注意点と方法

また、「イノベーションの戦略の一步は、古いもの、死につつあるもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。イノベーションを行う組織は、昨日を守るために時間と資源を使わない。昨日を捨ててこそ、資源、特に人材という貴重な資源を新しいもののために解放できる」とドラッカーはいう(ドラッカー, 上田訳, 2001, p.269)。つまり、ドラッカーは、イノベーションの基礎を「体系的廃棄」ととらえたのである。イノベーションの機会となる変化に対応するために、組織そのものを変えなければならない。

ドラッカーは、「体系的廃棄」を行なう際に、5つの注意すべき点があるという。ドラッカーの言葉に影響を受けた酒巻氏は、次のように纏めている。すなわち、「①市場が変わろうとしているのに時代遅れの事業を放棄できない、②製品や工程や市場に対して過剰な愛着を持ってしまう、③消費者がほしがるとすべての種類の製品を持ちたがる、④財務面から製品を揃えておくほうが都合がいいと考えてしまう、⑤ほんとうは贅肉なのに筋肉と勘違いしてしまう」という5つの過ちを犯してはならないと酒巻氏は指摘する(酒巻, 2011, p.172)。

先ず、①の時代遅れの事業を捨てられない過ちである。既述のように、鉄道や車の時代が到来しているにも拘わらず、馬車用の鞭の良質なものを作っていれば、市場において生き残り続けられるという考え方は正しくないのである(ドラッカー著, 日本事務能率協会編, 1976, p.216)。

②の製品等への過剰な愛着である。所謂、「この企業を作り上げてくれた、この製品を捨てては相すまんという考え方」である(ドラッカー著, 日本事務能率協会編, 1976, p.217)。しかしながら、製品というものはあくまでも物であり、人間ではないのである。

そして、③のあらゆる製品を揃えたがる傾向である。ドラッカーの言うように、「四十回ばかりいろいろと試してみて、一回としてそういう考え方が正しいという結論を得たことはないのである」(ドラッカー著, 日本事務能率協会編, 1976, p.217)。酒巻氏によれば、すべての種類の製品では企業の資源を分散させてしまうのである。限りのある資源を強みに集中すべきであるという(酒巻, 2011, p.173)。

④の財務面から製品を揃えたがる傾向である。それは、すべての製品を揃えておけば、利益の上がらない製品でも間接費(減価償却費や人件費等)の吸収に利用できると考

えるからである。しかし、それは明らかに間違いである。ドラッカーによれば、利益の上がらない製品を勇敢に廃棄する企業は、即時に新製品を開発し、廃棄した製品に代わって間接費を分担するだけでなく、利益も上げる(ドラッカー著、日本事務能率協会編, 1976, p.217)。

最後に⑤の贅肉を筋肉と勘違いすることである。「組織は油断するとすぐ体型を崩し、しまりをなくし、扱いがたいものとなる。人からなる組織も、生物の組織と同じようにスマートかつ筋肉質であり続けなければならない」とドラッカーは述べている(ドラッカー, 上田訳, 2006c, p.145)。つまり、売上は大きい、利益が大きいものである。それは、組織が肥大化によって利益を圧迫してしまう。組織の肥大化問題を改善することができれば、利益率の高い企業に変身できるのである。

酒巻氏は、キヤノン電子の社長を引き受ける際、ドラッカーの主な著作を読み直したのである(酒巻, 2011, p.174)。とりわけ、ドラッカーが述べた「5つの過ち」に注意しながら、「7つの機会」からイノベーションの機会を見つけ出すことができれば、企業にはイノベーションの機会が現れると考えられている(酒巻, 2011, p.174)。

ところで、酒巻氏によると、新製品や新技術の開発に挑戦して失敗したとしても、実に損害額は大きくない。とはいえ、開発段階から、販売へと向けた「生産」の段階に進む段階において失敗を招いてしまうと、損害額が大きくなるのである。そのため、技術開発を一度停止させてしまうと、元に戻すことは困難であるため、技術開発の挑戦を継続させなければならないという。

変化への挑戦に意欲的な企業は、「アンダーテーブル」を認めることが多い。「アンダーテーブル」とは、机の下で企業に隠れて業務外の研究を行なうという意味である。酒巻氏は、自らの経験からこのようなことを述べている。「業務時間の15%~20%は、経験的にいっても、本業が疎かにならない、ちょうどいい割合だと思われる。この割合を超えてアンダーテーブルにエネルギーを注ぎ込んでしまうと、本業に影響が出てきて、競争相手に負けてしまう可能性がある」(酒巻, 2011, p.187)。さらに、その研究成果が認められれば、正式に開発を開始させる。その場合は、新たな組織を設立し、その分野の第一人者を責任者の職位に就けさせ、資源を新たな強みの分野に集中すべきである。そうでなければ、世の中を変えるようなイノベーションが生まれえないという。

4.3.4 不況時の戦略

「事業の定義のなかには、長く生き続ける強力なものもある。だが、人間がつくるものに永遠のものはない。特に今日では、永続しうるものさえほとんどない。事業の定義も、やがては陳腐化し、実効性を失う」とドラッカーは述べている(ドラッカー著, 上田訳, 2000b, p.55)。つまり、企業は、意識的かつ組織的に変化を求め、イノベーシ

ョンを追求していかなければならぬ。例えば、開発が進み、生産を開始する直前の段階で、ライバルになる製品を事前に検討する必要があると酒巻氏はいう。つまり、新製品が市場に出る前に自らそれを陳腐化し、ライバル製品を予想したうえで、改善策を予め考えねばならないという意味である。

また、ドラッカーは、事業の陳腐化を防止すべく、体系的廃棄を行なうことと、顧客でない人に注目することが必要であると言っている。つまり、陳腐化の防止策として自ら変化を追求し機能しなくなった古いものを惜しまずに廃棄していくことが必要であり、さらに顧客ではない人に注目しながらも、彼等を顧客にする方法を考えることである。ドラッカーの考え方を吸収した酒巻氏は、企業が生き残るための条件についてこのように述べている。「変化を恐れず、積極的に捉えていくことが、企業と人が生き残りつづける条件なのだ」という(酒巻, 2011, p.219)。言い換えれば、変化積極的に捉えることは、企業と人間がイノベーションを起こす源泉である。

ドラッカーは不況をイノベーションの機会にする方法について、次のように述べている。「乱気流の時代にあっては、突如として襲って来る烈風に耐えるとともに、突如として直面する予期せぬ機会を利用しなければならない。そのためには、資源を食うばかりで非生産的な昨日を切り捨て、資源を成果に向けて集中させられるようにしておくことが、第一の要件となる」(ドラッカー著, 上田訳, 1996, p.54)。言い換えれば、不要となった古いものを廃棄し、資源を有望な分野に集中させることがイノベーションの第一段階であるということとなる。

ドラッカーの言葉に影響を受けた酒巻氏はつぎのような戦略を考えた。不況を乗り越えるための戦略は、①コストを削減することや、②セールスポイントを1つ付けること、そして、③コア技術を見直すこと、という3つである(酒巻, 2011, p.191)。

まず、①のコスト削減である。不況になると、顧客が同じ値段でものを買わなくなる。そこで、「値下げが必要になるのだが、利益を度外視した値下げは絶対にやってはいけない」と酒巻氏は指摘する(酒巻, 2011, p.192)。例えば、既述のように、キヤノン電子は、コストを削減するために、製品の材料や生産スペースをすべて半分にしたのである。つまり、コスト削減を実現できれば、商品の競争力を高められると酒巻氏は指摘している。

そして、②のセールスポイントを1つ付けることである。酒巻氏によれば、不況時にライバル社と延々のコスト競争に巻き込まれないように、製品に魅力的なセールスポイントを1つ付け加えることが必要であるという(酒巻, 2011, p.194)。例えば、ジョブズの開発した「iPad」は、ページを捲るように本が読める。それが大きなセールスポイントになっているという(酒巻, 2011, p.194)。他の製品にはないセールスポイントが1つあるだけで、差別化を図ることができるようになり、過激なコスト競争を免れる。キヤノンでは、複写機に、「小型化」、次にトナーを「カートリッジ化」したというセ

ールスポイントを付け加えた。

最後に、③のコア技術を見直すことである。ドラッカーは、根源に立ち返り、仕事を見直し、自らの強みに集中すべきであると述べている。つまり、コア技術を見直すことは、企業の将来を見据えて、改めて強みに集中するための作業である。ドラッカーの言葉に影響を受けた酒巻氏は、「企業にとってコア技術の見直しは、不況時には必須であり、自分たちのコア技術に将来性はあるのか、その点を真剣に問い直さなければならない。……その場合、大事なことは、いまも将来も有効なはずのコア技術がなぜ十分に会社利益に貢献していないのか、その原因を明らかにすることだ」といっている(酒巻, 2011, p.197)。将来において見込みのないコア技術を廃棄し、新たなコア技術を確立する必要があるかもしれない。しかしながら、コア技術の廃棄は危険性が高いため、5年から10年をかけて廃棄することが必要であると酒巻氏は指摘する(酒巻, 2011, p.198)。

ドラッカーは、要らないもの、古いものを捨てて(①③に関係すると理解する)、強みに集中すべきである(②に関係すると解釈できる)と述べている。酒巻氏は、その考え方に感銘を受け、既述した不況を乗り越えるための3つの戦略を生み出したのである(酒巻, 2011, p.198)。

以上は、既述した通り、常に変化している外部環境を的確に認識し、それに対応していかなければならない。さらに、イノベーションを引き起こすためには、陳腐化したものを体系的に廃棄し、限られた資源を強みに集中させなければならないという意味で、ドラッカーのいう経営目標の2.イノベーションに関係していると理解する。

おわりに

以上の考察において、酒巻氏がドラッカーから影響を受け、知識労働者の能力を發揮させることによって、企業の業績が向上したことを明らかにした。そして酒巻氏の製造企業の経営実践における課題を、ドラッカーの経営目標に関連させて理解することができた。酒巻氏は、製造企業の経営実践において、ドラッカーの経営目標を次のように組み替えたのである。すなわち、製造企業は、競争が激化した不確実性の高い経営環境において業績向上という目的を実現し存続していくために、まず経常利益率を上げなければならない(8.利潤性)。利益を上げるためには、製造企業における非効率的な部分を徹底的に改善し、諸資源の利用方法を効率的に変えなければならない。そして、社会との「共生」を求め、環境保護を前提にして、徹底的に無駄を省き、工場の統廃合(5.物的資源)などによって生産的でなくなったものを体系的に廃棄しなければならない(6.生産性)。さらに、製造企業は持続的な成長を実現するために、生み出された利益を、利害関係者に分配した後、内部留保として残し、明日の有望な事業に投資しなければならない(4.財務資源)。再投資のほかに人的資源の生産性を向上させなけれ

ばならない。つまり、経済不況時においても人件費を削減せず、従業員のモチベーションを向上させ、従業員のもつ強みを見出し、それを最大限に発揮させることである。具体的にいえば、各従業員の人間性を尊重しつつ、労使相互の信頼関係を築かなければならない。そこで、経営者の役割は、目標を提示し、従業員が自主的に働けるように、その環境を整備することである。そして、経営者は、従業員の強みを見出し、能力を最大限に発揮させなければならない(3.人的資源)。以上のような取り組みと同時に社会の一機関としての企業を存続させるためには、企業と社会との信頼関係を築かなければならない。そのため、製造企業は、社会に及ぼす悪影響を抑制し、社会に貢献できるような数値的目標を設定し、それを実現できるように取り組まなければならない。社会的責任目標を実現するための条件として経営者の倫理観は、最も重要なものである(7.社会的責任)。競争が激化した経営環境において以上のようなコストの削減だけでなく、顧客のニーズをとらえ、製品に関する差別化戦略も同時に実施していかなければならない。つまり、製造企業が高収益体質を維持するために、利益の原点が企業内ではなく、企業外の顧客のところにあるため、企業は顧客のニーズを捉える能力をもたなければならない(1.マーケティング)。さらにイノベーションによって常に新しい製品・サービスを顧客・市場に提供できるように努力していかなければならない。それを果たすために、外部の変化を常時に察知し、それをイノベーションの機会に変換していかなければならない。イノベーションの具体的な方法としては、市場の変化が起きた場合、ドラッカーのいう「5つの過ち」に注意しつつ、「7つの機会」からイノベーションの機会を見つけ出すことができれば、イノベーションを生み出すことができる(2.イノベーション)。したがって、ドラッカー経営論を実践的に応用するのに、順序と論理の組み換えが必要である。ドラッカーの経営論をどのように組み替えるかによって、経営者の経営実践における独自性が生じてくるのである。酒巻氏の経営実践における課題は、ドラッカーの経営目標論を具体化した内容になった。以上の考察においてドラッカー経営論は、酒巻氏が担ったキヤノン電子、すなわち、製造企業について、独自の経営理論を形づくるうえで、多大な影響を与えており、ドラッカー経営論の汎用性と実践的な応用性が高いことを製造企業において明らかにすることができた。

第5章 ファーストリテイリング経営者・柳井正氏に与えたドラッカーの影響

はじめに

本章は、ドラッカー経営論が日本の小売企業の経営者に与えた影響に関する事例研究を行う。事例研究の対象として、急成長を遂げてきたファーストリテイリングの経営者である柳井正氏に着目する。そこで、ドラッカー経営論における8つの経営目標に関連させながら、柳井の著書『柳井正 わがドラッカー流経営論』を中心に検討し、柳井氏がドラッカーの経営思想から受けた影響(以下の「5.1」～「5.4」)を明らかにしていく。

5.1 経営管理論と「顧客創造論」

5.1.1 経営の原点

ファーストリテイリングはこれまで急成長を遂げてきた。ファーストリテイリングの1990年8月期の売上高は約52億円であり、経常利益は約8,000万円であった。そして、2014年8月期の売上高は1兆3,829億円であり、経常利益は1,568億円である。これらの業績成果に関するデータからみても急激な躍進を遂げてきた。その創業者である柳井正氏は、なぜ地方の零細企業を、世界一のアパレル企業を目指すまで成長させたのか。その躍進の背景には、ドラッカーからの影響があったといえる。そして、ドラッカーから経営学を学び、企業経営を実践している中から形成された柳井氏の独自の経営思想はファーストリテイリングの経営に活かされている。

柳井氏は、早稲田大学を卒業し、ジャスコ(現・イオン)での短期間の修業を経て、1972年にファーストリテイリングの前身である小郡商事に入社した。小郡商事は柳井正氏の父(柳井等氏)が1949年に山口県宇部市で始められたスーツなどを販売する洋服店であった。しかし、その後、建設会社の経営などで忙しくなった柳井等氏は、柳井正氏が小郡商事に入社した後に、小郡商事の経営を全部柳井氏に任せたのである。そのときから、柳井氏は、真剣に会社の経営に取り組もうと思うようになった。そこで柳井氏は、当時から最高の経営教科書といわれていたドラッカーの著書を読んだ(NHK, 2010, p.60)。

「ユニクロ」を立ち上げるまでの十数年間、柳井氏は宇部で紳士服や婦人服、カジュアル衣料などの店を経営していた。当時のアパレル業界では「洋服の青山」などの紳士服店が郊外型のチェーン店を展開していた。それらのチェーン店の躍進をみた柳井氏は、郊外型のカジュアルウェアの店を展開したいという漠然な思いを抱くようになった。その思いを具体化していく契機となったのは、視察で訪ねたアメリカの大学生協であった。柳井氏はアメリカの大学生協におけるセルフサービスを参考にし、洋

服を販売する店にも導入しようというアイデアが生まれた。

その後、柳井氏は、新たな店舗を立ち上げたり、不採算の店舗を閉店させたりしていた。当時の市場の状況を見て、若者という世代にトレンド性のある低価格のカジュアルを提供するという考え方がきっかけとなり、カジュアルウェアを扱う「ユニクロ」を出店することに決めたのである(NHK, 2010, p.61)。「ユニクロという店名はユニーク・クロージング・ウェアハウスの略で、いつでも気軽に服を選べる巨大な倉庫という意味合いを込めて名付けた」と柳井氏は語る。

5.1.2 事業の急成長

柳井氏は、1984年に広島市中区の商店街の裏通りに1号店を出店した。さまざまな取り組みを行なわれた結果、開店の当時は大盛況となった。柳井氏は1号店の成功に続き、店舗数を増やし、品揃えがトレンド性のあるものからベーシックなものへ、店舗も都市型から郊外型へと変えたのである。さらに、自社で商品を企画し製造する「別注」という形を新たに取り入れたのである。その後、店舗は20店舗以上に増え、従業員も100人近くに増加した。ここまで規模が大きくなって失敗が許されないと考え、柳井氏は再びドラッカーの著書を手取るようになったという(NHK, 2010, p.63)。

柳井氏本人の言葉によれば、「それ以前にドラッカーを読んだときと比べると、ずいぶん印象が違った。僕もそれなりに経営の経験も積んできていたし、人を雇うということに対する意識も以前とは変わっていた。彼のいっていることに納得できる部分が多いと感じた。さらに、それまで何も考えずに僕がやってきたことを、ドラッカーは理論的にきちんと説明してくれていることにも驚かされた。読むうちにぼくのやってきたことは、なるほどこういうことだったのか、間違っていなかったんだとなんだか自信が湧いてきたんです。ドラッカーに本気で興味を持つようになったのは、その時がきっかけだったと気がする」という(NHK, 2010, p.64)。柳井氏は、独自の考え方で次のような事業戦略を実行してきた。すなわち、①アメリカからセルフサービスのアイデアを導入したこと、②商品の品揃えがトレンド性のあるものからベーシックなものへと変更し、店舗も都市型から郊外型へと変えたこと、③自社で商品を企画し製造するSPAモデルを取り入れたこと、である。これらの事業戦略を実施したによって、店舗は20店舗以上に増え、従業員も100人近くに増加してきた。

5.1.3 経営理念の創成

その後、ユニクロの出店によって、小郡商事は売上規模と店舗数は増加しつづけた。そして1991年9月に企業名を小郡商事からファーストリテイリングに変更した。これ以降は、それまで販売していた紳士服や婦人服から撤退して、ユニクロの事業だけに集中した。企業名変更について柳井氏は、「ユニクロの商品を、カジュアルウェアの

スタンダードといえるようにしたい。それを実践するための行動指針を表した社名である。直訳すると『早い小売』となり、『お客様の要望をすばやくキャッチし、それを商品化し、店頭ですぐに販売する』ことを意味する」という(柳井, 2003)。

ところで、柳井氏は株式上場にあたって、企業の経営理念を作り上げなければならない時に、そのための参考資料にはドラッカーの著書が非常に役に立ったという(NHK, 2010, p.64)。「ドラッカーは経営者ではなく、学者という『傍観者』の立場だから、客観的に経営や組織を論じている。新しく入社した社員や、経営というものを知らない外部の人に向かって理念を発表するには、客観的な立場のドラッカーの言葉のほうが伝わりやすいと感じたのである。彼の言葉は普遍的で客観的だから、ビジネスの現場にいる人以外にも伝わる言葉である」と柳井氏は考えている(NHK, 2010, p.64-65)。

ドラッカーは、企業の目的について次のように述べている。「企業の目的は、それぞれの企業の外にある。事実、企業は社会の機関であり、その目的は社会にある。企業の目的として有効な定義は一つしかない。すなわち、顧客の創造である」。さらに、その理由について以下のように述べられている。「企業が何かを決定するのは顧客である。財やサービスへの支払いを行なうことによって、経済的な資源を富に変え、ものを商品に変えるのは顧客だけである」(ドラッカー著, 上田訳, 2006a, p.46)。そして、「顧客が企業の土台として企業の存在を支える。顧客だけが雇用を創出する。社会が企業に資源を託しているのは、その顧客に財とサービスを供給させるためである」(ドラッカー著, 上田訳, 2006a, p.47)。企業の目的が顧客の創造であることから、企業には二つの基本的な機能が存在する。すなわち、マーケティングとイノベーションである。この二つの機能こそ起業家的機能である」という(ドラッカー著, 上田訳, 2006a, p.47)。

柳井氏は、ドラッカーの経営思想を学び、経営実践の中から生まれた独自の経営理念と経営戦略は、ユニクロ経営における根幹をなしている(月泉, 2012, p.36)。ユニクロの経営理念は、23カ条にも及ぶものである。その原点は柳井氏が30歳ごろにつくったものである。当初は8つ程度だった理念が、企業規模拡大とともに追加され、23カ条になったという(月泉, 2012, p.38)。ユニクロの経営理念は、「①顧客の要望に応え、顧客を創造する経営。②良いアイデアを実行し、世の中を動かし、社会を変革し、社会に貢献する経営。③いかなる企業の傘の中にも入らない自主独立の経営。④現実を直視し、時代に適応し、自ら能動的に変化する経営。⑤社員ひとりひとりが自活し、自省し、柔軟な組織の中で個人ひとりひとりの尊重とチームワークを最重視する経営。⑥世界中の才能を活用し、自主独立のIDを確立し、若者支持率 No.1の商品、業態を開発する、真に国際化できる経営。⑦唯一、顧客との直接接点が商品と売場であることを徹底認識した、商品・売場中心の経営。⑧全社最適、全社員一致協力、全部門連動体制の経営。⑨スピード、やる気、革新、実行力の経営。⑩公明正大、信賞必罰、完全実力主義の経営。⑪管理能力の質的アップをし、無駄を徹底し、採算を常に考え

た、高効率・高配分の経営。⑫成功・失敗の情報を具体的に徹底分析し、記憶し、次の実行の参考にする経営。⑬積極的にチャレンジし、困難を、競争を回避しない経営。⑭プロ意識に徹して、実績で勝負して勝つ経営。⑮一貫性のある長期ビジョンを全員で共有し、正しいこと、小さいこと、基本を確実にやり、正しい方向で忍耐強く最後まで努力する経営。⑯商品そのものよりも企業姿勢を買ってもらい、感受性の鋭い、物事の表面よりも本質を追求する経営。⑰いつもプラス発想し、先行投資し、未来に希望を持ち、活性化する経営。⑱明確な目標、目的、コンセプトを全社、チーム、個人が持つ経営。⑲自社の事業、自分の仕事について最高レベルの倫理を要求する経営。⑳自分が自分に対しての最大の批判者になり、自分の行動と姿勢を改革する自己革新のある経営。㉑人種、国籍、年齢、男女等あらゆる差別をなくす経営。㉒相乗効果のある新規事業を開発し、その分野でNo.1になる経営。㉓仕事をするために組織があり、顧客の要望に応えるために社員、取引先が有ることを徹底理解した壁のないプロジェクト主義の経営」というものである。

以上の23カ条の経営理念はドラッカー経営論との関係性を次のように示すことにする。ユニクロ経営理念①⑥⑦⑬⑯はマーケティングを経営に取り入れることによって企業の目的である「顧客創造」を達成するという意味で、ドラッカーのいう経営目標の1.マーケティングに関係し、④⑬⑲は企業が市場環境の変化に適応しつつ、イノベーションを常に起こしていくという意味で、ドラッカーのいう経営目標の2.イノベーションに関係し、⑤⑧⑮⑱⑳㉓は企業組織の中にいる従業員が自己管理と目標管理を実行するという意味でドラッカーのいう経営目標の3.人的資源に関係し、⑰は積極的に資本を有効に活用し新しい事業に投資するという意味でドラッカーのいう経営目標の4.財務資源に関係し、⑨⑩⑫は仕事の効率性を上げ、経験を学習するという意味でドラッカーのいう経営目標の6.生産性に関係し、②⑱⑳は企業が社会に貢献し、積極的に社会問題の解決に取り組むという意味でドラッカーのいう経営目標の7.社会的責任に関係し、⑪⑭はコストを抑え利益を追求し、さらに利益という尺度を使って企業の成果を評価するという意味でドラッカーのいう経営目標の8.利潤性に関係していると解釈できる。しかし、経営理念が抽象化された事項であるため、ドラッカーが提唱している8つの経営目標の5.物的資源という具体的な目標を取り上げていない。

柳井氏によれば、企業の規模が大きくなると、様々な価値観や考えをもった人間が組織に入ってくる。しかし、企業に関する概念と、人や仕事に対する考え方だけは、全員が共通の認識をもたなければならないという(月泉, 2012, p.38)。つまり、この23カ条の経営理念は、ユニクロという企業の目的とその活動方針、仕事の仕方や取り組み姿勢における、遵守すべき行動規範であり約束事である。柳井氏がドラッカー経営論を誠実に実践したことは、ユニクロの業績躍進における潜在的な要因であり、その後の成長につながるものであった。

5.2 組織改革論と「マーケティング論」

5.2.1 ABC改革の実行

ドラッカーは、「企業の目的として有効な定義は一つしかない。すなわち、顧客の創造である」（ドラッカー，上田訳，2006a）。この言葉に対して、柳井氏は次のように述べている。「ドラッカーは経営に関する数多くの名言を残しましたが、中でも企業経営の本質を突いた言葉だとぼくが感じたのはこの言葉である。『顧客の創造』というとなんか難しく聞こえますが、企業は自分たちが何を売りたいかよりも、お客様が何を求めているのかを一番に優先して考え、付加価値のある商品を提供すべきである、ということ、この言葉の意味しています」という(NHK, 2010, p.14)。

ユニクロは、ファーストリテイリングとして1994年に株式上場を果たした。しかし、その後は、業績が伸びず、3年連続で業績の下方修正を余儀なくされていた。店舗数を増やしていたため、売上高は増加したが、経常利益率が上場したときの約10%から約7%まで減少した。柳井氏は、その膠着状態を打開するために、1997年に「スポクロ」と「ファミクロ」などの新たな出店計画を進めたが、その後も売上高が急激に減少し、1998年にその2つの新ブランドの打ち切りを決断した。その業績不振の要因は、商品面でユニクロと差別化できず、顧客に混乱を与えてしまったことにある(月泉, 2012, p.116)。当時の株価は、上場以来の最安値となる1000台まで下落した。

このような状況を徹底的に改善するために、柳井氏は1998年6月に全社を挙げて「ABC改革」¹という業務改善方針を打ち出したのである。「ABC改革」の本質は、「作った商品をいかに売るかではなく、売れる商品をいかに早く特定し、作るかの作業に焦点を合わせる」ことにあった。ABC改革は商品を100%買い取ることを前提として企画・生産・販売を一社で管理することによって可能となる、という考えであった。

「ABC改革の具体策」とは、「①中国の委託工場をそれまでの140カ所から40カ所に絞り込むこと、②生産を委託していた国内のメーカーを中抜きすること、③それまでの季節ごとの400品番を200品番以下に絞り込むこと、④顧客との接点である店舗を起点にして企業を運営すること、⑤店舗の販売データを元にして、中国工場での生産の進捗を週次で見直すこと」、などである(横田, 2011, p.53)。

ABC改革の中心は、工場と品番の絞り込みにある。委託工場を大幅に減らし、品番も半分以下に減らすことによって、工場に発注する生産ロットを大幅に引き上げることができた。ユニクロは中国工場を選定した際、次のような4つの基準を使用した。すなわち、①生産能力、②品質管理の体制、③財務諸表、④工場経営者の人柄である。通常、日本のアパレル企業は、1品番につき数千枚単位でしか発注しない。それに対して、ABC改革によってユニクロは10万枚単位、20万枚単位で発注できるようになった。工場にとってユニクロは最大の受注先となり、ユニクロと契約することで、年間数十万枚の注文を獲得できるようになる。それによってユニクロは、工場と緊密な

関係をもつようになった。さらに、ユニクロの従業員を生産管理者として工場に送り込むことで、店舗の販売情報と工場の生産を結び付けようとした。そのため、現地の工場にいるユニクロの従業員が、日本から毎週月曜日に送られてくる店舗の情報に基づいて、工場に対して生産の指示を行っている。

これらの取り組みは、顧客のニーズをいかにとらえ、「新しい顧客」をいかに創造していくのかという考え方から、組織全体を徹底的に改革するという意味で、ドラッカーのいう8つの経営目標の1.マーケティングに関係していると理解できる。

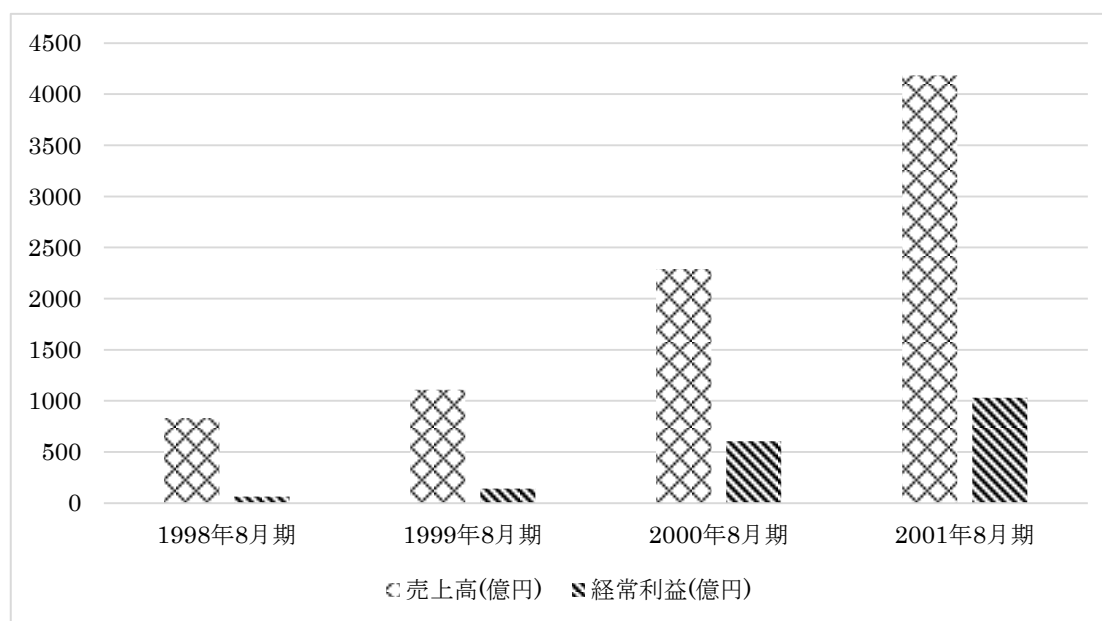
また、ABC改革において、国内の物流業務も大幅に変更された。1999年まで、日本国内の物流業務については三菱商事にまかせていたが、それをユニクロの在庫コントロール部が引き受けることになった。そして、1999年から2001年の間は、委託先として、菱光倉庫(現・三菱商事ロジスティクス)と三井物産系の日東倉庫(現・トライネット・ロジスティクス)、日本通運の3社を選び、東日本と西日本に3か所ずつの物流センターを設立した。その後、売上高の増加に対応するため、以上の3社に加えて、ハマキョウレックス、センコー、間口の3社を加えて、東日本と西日本に6カ所ずつの物流センターを構えた。しかも、商品カテゴリーごとにセンターを使い分けられた。

店舗への配送は、福山通運に委託している。従来は佐川急便やヤマト運輸もついていたが、締め切り時間が早すぎたことと、運賃が高すぎたために、次第に業務を福山通運に集中するようになった。ただし、ネット販売での配送にはヤマト運輸を利用している。福山通運は6カ所の物流センターから商品を集荷してくる。その際、商品には店の番号が表示されているため、6カ所のセンターから集まってきた商品を、福山通運のセンターで店舗ごとに整理・分類して、各店舗に一括で配送する。配送は、年中無休で行われており、商品の発注は、配送の3日前が締め切りとなる(横田, 2011, p.82-84)。

5.2.2 SPAモデルへの転換

その後、「ABC改革」と並行してフリース・ブームが起こり、1998年に「フリース」を低価格で販売して大成功を記録した(NHK, 2010, p.19)。しかし、高品質の「フリース」を低価格で提供することは困難であった。「試行錯誤の末にたどり着いたのが、東レから原料を買い、インドネシアで糸を紡いで、それを中国で織るという方法であった」(NHK, 2010, p.21)。その結果、低価格が実現できたのである。「フリース」の成功はこれまでユニクロの既存顧客ではない新たな顧客を引き込むことに繋がっただけでなく、ユニクロに対する印象も「安かろう悪かろう」から「安価であるが、品質も良い」という認識が定着し始めたという(NHK, 2010, p.22)。図4に示されているように、1998年に行われたABC改革やフリースの製造・販売によって、ファーストリテイリングの売上高および経常利益は、大幅に増加した。たとえば、売上高は、1998年

の約 831 億円から 2001 年の約 4186 億円まで増加し、経常利益率も 1998 年の約 63 億円から 2001 年の約 1032 億円まで増加した²。つまり、ファーストリテイリングは、ABC 改革によって、低価格で高品質の商品を生産・販売する新しい組織をつくることのできた。その結果、顧客の創造も同時に実現したのである。



(出所：ファーストリテイリングホームページより作成

<http://www.fastretailing.com/jp/about/business/aboutfr.html> 2015年11月2日アクセス)

図 4 ファーストリテイリングの業績推移

そこでユニクロは、本格的な SPA(製造小売企業)への転換を果たしていく。SPA とは Specialty store retailer of Private label Apparel の略称である。SPA モデルのコンセプトは、製造から小売までを垂直統合した販売業態であり、企業のコストを抑え、低価格で商品を提供するための最適のモデルである。具体的にいえば、SPA 企業は、商品の製造から小売までを統合し、店舗の販売情報を的確に企画の段階から反映させ、効率の良い生産を実現することができる。SPA モデルは、原材料調達、企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理、店舗企画などの機能を一つの全体としてとらえ、企業全体のコストを最小限に抑えるモデルである。

したがって、ユニクロは SPA モデルへの転換によって、低価格で高品質の商品をつくることのできるようになった。そして、商品を 100%買い取ることを前提としているため、在庫管理をすべて自社でコントロールできるようになった。たとえば、通常

アパレル小売業は仕入れた商品が売れ残った場合、メーカーの設定した定価を大幅に下回る価格で商品を販売することが難しい。その後の取引に悪影響を及ぼす可能性がある。しかし、自社で開発して販売している商品が売れなければ、売り切るまで値下げすることができる。

もう一つの利点は、流通の川上から川下までを一社で管理することによって、売れ筋情報を有効に活用できる。つまり、一般的には、メーカー、卸売、小売はそれぞれの役割を担っており、機能的に分化している。そのため、重要な売れ筋情報も切断されている。しかし、SPAに転換したユニクロは、売れ筋情報を利用して、付加価値の高い商品を見つけるまで、何度も実験して、試行錯誤を繰り返すことができる。

柳井氏によれば、「今までのヒット商品も、お客様の反応、売り場の社員や店長の意見、雑誌編集者の口コミなどちょっとしたことがきっかけで生まれ、その商品が翌年改良されて販売され、そのまた翌年にもっと改良されて販売されてヒットにつながっている。……現在の多くの小売業は自分で商品を作っていないので、そういうことより自分たちのアイデアを押し付け『こんな風な商品を作ってきて』とメーカーさんに指示するだけなので、長続きしないし、自分たちにノウハウは貯まらない。それでは成功は持続しない」という³。

ユニクロは2000年にSPAの基礎を確立したといわれる。その根拠となる数字は、ユニクロの有価証券報告書に載せている売上高に占めるナショナル・ブランドの割合である。当時のユニクロは、主に輸入品をナショナル・ブランド(NB)⁴として販売していた。しかし、このナショナル・ブランドの割合は、1990年代後半から急激に減少しはじめることとなった。その結果、2000年になるとメーカーがつくったナショナル・ブランドがなくなり、販売する商品はすべてがユニクロのプライベート・ブランド(PB)⁵に置き換わったのである。それによって、ユニクロは製造現場から店舗販売までの一元管理を実現した(横田, 2011, pp.56-57)。

柳井氏は2000年にSPAの基礎を作り上げた後も、組織の改革を実行した。とりわけ、2000年以降になると、柳井氏は、中国の生産工場の先にある生地や原糸という原材料の調達にまで関与するようになった。そして、マーチャンダイジング部の中に、柳井氏直轄の部署を立ち上げた。

ユニクロに原材料を提供しているメーカーの1つは、東レである。両社の取引は、ユニクロが1999年に商社を経由して東レからフリースの原材料を仕入れたことに始まる。東レは2000年に、ユニクロとの取引を専属で行う窓口であるグローバル・オペレーション(GO)推進室を立ち上げた。2006年にはユニクロとの戦略パートナーシップを結び、その後の5年間で2000億円以上の取引を行われた。さらに2010年には戦略パートナーシップを強化し、今後5年間で4000億円の取引に拡大するとしている(横田, 2011, p.86)。

ユニクロが自ら原材料調達に関わることの理由は、店舗の販売状況に合わせて在庫を調整する能力が高まることにある。通常の場合は、アパレル業者が商社を経由して商品を発注する場合、複数の企業との取引となるため、約1年前から準備作業を含めた生産工程が動き始めており、それを途中で中止するには多大なコストが発生してしまう。しかし、原材料メーカーとの直接取引であれば、生産工程を始める直前でも、コストをかけずに変更することも可能になる。

こうしてユニクロは原材料を含めたSPAモデルを完成させたのは、2004年から2005年にかけてのことであるといわれている。

5.2.3 組織改革の成果

その後、SPAモデルを構築したユニクロは、「ヒートテック」という新商品を開発し、販売した。「ヒートテック」の2008年の販売数は、2800万枚にのぼった。ヒートテックとは、ユニクロが東レと共同で開発した新素材を用いた商品で、身体から発せられた水蒸気を繊維が吸収拡散することによって、素材自らが発熱し保温効果高めるという仕組みをもつ機能性の高い商品である。この商品は、1999年頃に「より保温性の高い肌着を作ろう」という発想から生まれたものである。この商品は、2003年から販売されはじめたが、開発から商品化までの年数が長かったという。当時のユニクロは、東レと共同で新しい素材を開発したことによって、商品のストレッチ性や薄さと、保温効果を同時に実現された。ユニクロは、この商品について毎年改良を加えていき、2005年に「保湿性」機能を素材に追加し、さらに2009年は静電気防止機能と形状保持機能を追加した。とりわけ、「保湿性」という機能性の追加によって、冬における肌の乾燥という顧客の悩みを解決したという(NHK, 2010, pp.46-48)。

また、2009年3月にファーストリテイリングのグループ企業の「g. u.」は「990円ジーンズ」を販売しはじめた。ユニクロは、作業着代わりのようにジーンズを履きたい顧客層のニーズに応えるために、低価格(990円)でジーンズを提供しようと考えた。最初は、1490円で販売しようという意見が社内にはあった。しかし、作業着の場合は、価格が重要な要素である。柳井氏は、価格を1000以下に抑えることにこだわったという。「g. u.」は低価格カジュアルブランドであり、程良い品質の服を超低価格で提供するためにつくられたブランドである。そのため、顧客にとっての価値は、なるべく低価格で商品を提供することだと考えられた。

しかし、程良い品質のジーンズを超低価格で提供することが簡単ではなかった。990円ジーンズの販売を実現したのは、「匠プロジェクト」と呼ばれる制度である。「匠プロジェクト」とは、日本の繊維業界の第1線で長年活躍してきた50代、60代の技術者を社員として雇用し、中国をはじめとする工場での技術指導を担当してもらう制度である。たとえば、「g. u.」で販売しているジーンズは、カンボジアの提携工場につく

られている。「匠プロジェクト」のスタッフが現地で日本における製法の基準、コスト削減の方法などを現地の従業員に指導することによって、この商品の生産は実現できた(NHK, 2010, p.134)。

しかも、コスト削減だけでなく、ユニクロは、現地労働者の労働環境を改善するために賃金の安いアジアの提携工場には労働環境に関する行動規範を制定し、誓約書を提出させている。さらに、第三者による「労働環境モニタリング」を定期的を実施し、継続的に問題点のチェックを行っている。問題点が報告されれば、その解決策も含めて公表するように規定されている。

以上の内容は、記述した通り、ファーストリテイリングが SPA モデルを構築したことによって、「ヒートテック」、「g. u.」の「990 円ジーンズ」など顧客のニーズに応えた高付加価値の新品を続々と開発・販売したという意味で、ドラッカーのいう 8 つの経営目標の 1.マーケティングと 2.イノベーションに関係しており、現地従業員の労働環境を改善するという意味でドラッカーの経営目標の 7.社会的責任に関係している。

5.3 経営者責任論と「利潤論」

5.3.1 社長交代

既述したように、ユニクロにおける「フリース」の販売が順調であった。しかし、その後、フリース・ブームによる業績反動は大きかった。2001 年秋から 2 年にわたり、ユニクロの既存店の売上高が前年実績を下回るという、業績不振に陥った。業績不振の原因について柳井氏は次のように分析している。「いきなりフリースが売れたために、店舗を拡大することや存続させることばかりに一生懸命になって、顧客の存在を忘れてしまっていた。『企業は顧客・社会のために存在している』ということの本質を見失ってしまっていた」という(NHK, 2010, pp.68-69)。このような結果を受け、柳井氏は、2002 年 11 月に社長を玉塚元一氏に譲り、自らは会長兼 CEO に就任した。その背景には、既述したように 2000 年のフリースの販売があまりにも好調であったため、その影響を受け 2002 年から売上高が激減し、新たな経営の枠組みを作りあげることが求められていた。その売上高の下落は、企業にとって厳しいものであった。その時期は社内に蔓延する大企業病や緩み弛みという精神的な落ち込みや、従業員にも疲労感を増していた。そこで、柳井氏は、経営に関する能力に自らの限界を感じていたため、経営者からの引退を決めていた。また、柳井氏が行ってきたユニクロの徹底した成長戦略ということから、後任の経営者の能力に大いに期待されていた。後任の社長は、就任時に 40 歳の玉塚氏であった。柳井氏は会長兼 CEO として留任した(NHK, 2010, p.150-152)。その頃の柳井氏は自らの経営の課題を反省しながら再びドラッカーの著書を読み直した。

5.3.2 社長復帰

玉塚社長は、その3年後の2005年7月に更迭されることになった。その3年間は、売上高の減少が止まり、売上高経常利益率も13%~19%という高水準を維持していた。売上の減少を食い止めるために、店舗の充実を図り、接客方法も見直した。また、商品開発体制を見直し、企画から商品化までの時間の短縮化を図った。トレンド性の高い商品も開発するようになった。さらに新しい素材を開発したり、高品質で低価格の商品を販売したりすることによって、業績の悪化を改善された(川嶋, 2008, pp.152-153)。とりわけ、2003年の秋冬に販売したのは、高品質で低価格のカシミアセーターであった。このカシミアセーターを販売することによって、2004年8月期の経常利益は前期より5割増となった。しかし、構造面からみるとカシミアセーターという商品の好業績は、フリースの好業績と同じものである。ユニクロの収益構造とは、ある商品の販売が成功すれば、全体の利益も改善する。そのため、ユニクロの収益構造の改革が求められた。

そして、2004年の秋冬物では、低価格戦略から高品質戦略へ変更した。しかし、主力商品はまたフリースである。高品質なフリースは、顧客の新たなニーズに応えられなかった。しかも、2004年の冬は暖冬であった。保温性を重視するカシミアセーターの販売も低調であった。中国から商品を大量に仕入れたため、最後は価格を大幅に下げて販売してしまっただけである。その結果、2005年8月期の決算で売上高が増加したが、経常利益率は減少した。そして、2005年の7月に玉塚氏の社長更迭と柳井氏の社長復帰が発表される。その理由は2つである。1つ目は、玉塚氏は「3年で売上高4000億円」という目標を達成しなかった。2つ目は、玉塚氏はユニクロの構造的問題に取り組めなかったことである。ユニクロは、従来の単品販売の成功に依存する形で経営を続けていて、大きく変化することがなかった。当時の柳井氏としては、2010年度に1兆円という目標を掲げていたため、この目標を実現するために、ユニクロを根幹から変える改革が必要である。ユニクロを資金の余裕があるうちに変えなければならなかった。柳井氏もユニクロの新たな成長路線に転換するために新たな仕組みを立ち上げてくれると、玉塚氏にける期待は大きかった。つまり、柳井氏は玉塚氏に対する期待が大きかったため、その期待に応えることができない玉塚氏に対する失望も大きかったものである(川嶋, 2008, pp.155-156)。

玉塚氏は、損失を回避するためにユニクロにおける安定成長の戦略を選択してきた。つまり、玉塚氏は、企業を任期の間、無事に運営し、倒産することがなく、後任に渡すことが自らの使命だと考えた。しかし、その考えは、安定的経営環境において順調に経営戦略を展開できるかもしれないが、常に変化してゆく不確実的経営環境下では成長戦略は実現されにくいものである。

5.3.3 利潤性の意義

一方、柳井氏は、再びドラッカー経営論を学ぶことによって、企業における利潤目標達成の重要性を再認識することができた。既述したように、ドラッカーは、「利潤性」を1つの経営目標として示されている。利益には、3つの役割がある。すなわち、①利益は事業活動の有効性と健全性を測定する。利益は事業にとって究極の判定基準、②利益は陳腐化、更新、リスク、不確実性をカバーするもの、③利益は直接的には社内留保による自己金融の道を開き、間接的には事業に適した形での外部資金の導入誘因となることによって、事業のイノベーションと拡大に必要な資金の調達を確実にする(ドラッカー著、上田訳、2006a, pp.104-105)。

これら3つのいずれの機能も、最大ではなく最少に関わる概念である。事業の存続と繁栄にとって必要な利益の最小限度に関わる概念である。したがって利益に関わる目標は、事業があげうる最大の利益ではなく、事業があげなければならない最小限の利益を明らかにするものであることが必要である。

ドラッカーのいう利潤性という企業の存続に必要な条件を満たすために、柳井氏は、企業の仕組みを根底から変えるような構造的改革が必要であると考えていた。

しかし、玉塚氏は企業の安定成長に満足し、大企業病のような、現状に満足しチャレンジ精神を失ったと柳井氏は感じていた。そのため、柳井氏は2005年7月再び社長に復帰し、自社の改革に取り組んだ。

柳井氏社長復帰後の2005年11月、ファーストリテイリングは持株会社に移行した。同時にファーストリテイリングと中核事業会社のユニクロにおいては、徹底した委任型執行役員制度を設置された。

さらに、そこで柳井氏は、3つの経営戦略を打ち出した。すなわち、①「再ベンチャー化」、②「グローバル化」、③「グループ化」である。①「再ベンチャー化」とは、大企業体質から高収益・高成長の革新的な企業グループへの転換である。②「グローバル化」とは、市場、商品、オペレーション、人材、経営など、あらゆる面でのグローバル化の推進である。③「グループ化」とは、M&Aを通じて、成長性のある関連事業へ進出することにより、ユニクロとの相乗効果を高め、グループ企業価値の最大化を達成することである。

また、従来の企画管理部、マーケティング部、生産管理部などの機能別組織を商品事業部ごとの事業部制組織に変更し、責任の所在を明確にした。さらに、東京、ニューヨーク、パリ、ミラノなど世界主要各都市にMD(マーチャンダイジング)の情報と開発の拠点として「R&D(リサーチ&デベロップメント)センター」を新たに設置した。

また、海外店舗の展開では、すでに進出していたイギリス、中国に加え、2005年9月には新たに韓国、アメリカ、香港に新店を開業した。さらに、海外において積極的なM&Aも行っている。

以上のような改革によって柳井氏がユニクロの収益性を改善した。柳井氏社長復帰後、初めての決算となる2006年8月期は、連結売上高4449億円で、前年と比べ15.9%増加した。経常利益は723億円で、同23.4%増加した。業績からみれば、ユニクロは確実に回復している。

以上の内容は、記述した通り、柳井氏が設定した組織の存続に必要な利益基準を達成できなかったため、玉塚社長は更迭された。その後、柳井氏は社長に復帰し、自社の改革を行い、業績を回復させたという意味で、ドラッカーのいう8つの経営目標の利潤性に関係している。以上のことから、柳井氏がドラッカーの利潤に関する考え方を忠実に自らの経営戦略の中に取り入れていることは明らかになった。

5.4 知識労働者論と「人的資源論」

5.4.1 不況時の戦略

その後、2008年秋のリーマン・ショックから始まった10年に一度と言われる大不況、その業界でも物が売れない時代になったといわれているが、ファーストリテイリングは、順調に売上高を伸ばしている。その中心事業である「ユニクロ」は、2009年10月末の時点で、日本国内で約790店舗、イギリス、香港、中国、韓国、アメリカ、フランス、シンガポールにも合計100を超える店舗を展開し、海外店舗、他のブランド事業も合わせると、ファーストリテイリングの総売上高は、2009年10月期7000億に達した(NHK, 2010, p.12)。その成果は、「知識労働者」という概念が小売企業にも必要とされると考えた柳井氏の戦略策定に関係している。

ドラッカーは知識労働者が企業の主役になることも早い段階から予想していた。「知識労働者は……組織があつて初めて所得と機会を得られることや、組織が巨額の投資をして初めて自分の仕事もありうることを認識している。と同時に、組織が自分に依存していることも認識している」というのである(ドラッカー著、上田訳、2007c, p.285)。つまり、知識労働者は従来の肉体労働者の行動・考え方と異なっており、自らが組織の成果を左右すると考えている。

日本では、産業構造の変化に伴って産業の中心が第三次産業や情報産業へと転換したのである。知識や情報等を活用しながら働くことが労働者に求められるようになってきたのである。

「知識労働者」については様々な定義をすることができる。柳井氏は、「知識労働者」の働き方に注目している。「情報や知識を基に自分で考え、マニュアルに書かれていないこと、言われていないことを自ら行なう『労働者』であれば、職種は関係がない。職人であっても、製造業であっても、小売業であっても、そういう働き方をする者はすべて『知識労働者』である」という(NHK, 2010, p.104)。さらに、なぜそういう働き方が求められるのかについて、次のように述べている。「自ら創意工夫する機会を労

働者に与えれば、彼等自身のやり甲斐、生き甲斐を創出することにもなる。企業にも働く側にとってもプラスに作用するのだから」という(NHK, 2010, p.104)。

5.4.2 全員経営

ドラッカーは『創造する経営者』の中で、知識労働者について次のように述べている。「今日では、中小企業ですら、技能や体力ではなく知識を仕事に適用する人たちがから成り立つようになってきている。そしてあらゆる知識労働者が意思決定を行なっている。……彼ら知識労働者に正しい意思決定を行なわせるには、いかなる成果と業績が求められているかを知らせなければならない」(ドラッカー著, 上田訳, 2007b, p.298)。今日あらゆる企業において知識が中心の資源となっており、トップ・マネジメントが組織内におけるすべての意思決定を行なうことがほぼ不可能である。すべての従業員は自らの知識を活かし、企業全体の経営に貢献しなければならない。そこで、トップ・マネジメントは企業の経営に関する大きい方向性を示す必要がある。つまり、ドラッカーは当時すでに、もはや労使が対立している場合でもなければ、強力なリーダーの統率力に頼る時代でもない。企業という共同体を支えるのは、そこにいる全員であると説いている(NHK, 2010, p.88)。柳井氏はドラッカーの言葉から、知識労働者の存在がこれから益々重要になってくることを理解して、それを自らの経営実践にも生かしている。

柳井氏は2009年3月に、開催したファーストリテイリング・グループ全体として初の大規模なコンベンションで、幹部従業員に対し、「世界一のアパレル製造小売企業」という目標を掲げた。さらに、それを実現するために、「グローバルワン・全員経営」というスローガンを打ち出された。柳井氏によれば、「全員経営」とは、従業員全員が経営に興味を持ち、お互いに知恵を出し合い、それを集結することで企業経営の柱にしていくというものである。小売業の場合、従業員全員が「個人商店主」であるという意識を持つということになる(NHK, 2010, p.89)。つまり、従来の労使関係のように、従業員は経営者の指示に従って働くのではなく、従業員が自ら考え行動する働き方に変えていくことであると説明されている(NHK, 2010, p.90)。

柳井氏によれば、ユニクロの店舗は各地域に分散している。地域によって顧客のニーズも異なってくる。本部から指示されたマニュアルを守るだけでは、十分ではない。そのため、事業の最前線に立つ店長は自ら顧客の欲求やニーズを考え、商品を企画し販売することが求められる。

現場で顧客と直接対面しているのは店長である。そのため、店長が事業の主役で、本部はそれをサポートする役割と考えられている。現場の状況を直接みていない本部が経営上の判断をしても、誤った判断になりかねない。したがって、店長は本部に支持されるのではなく、逆に本部が各店舗からの意見を吸い上げて商品や広告に還元す

るという経営戦略をユニクロではとるようになったのであるという(NHK, 2010, p.92)。

以上のように、店長の役割は重視されていることから、次のような人事管理されている。ユニクロでは、店長の能力の差によって「店長」、「スター店長」、「スーパースター店長」さらに、「フランチャイズ店のオーナー」というキャリアパスが明示されている。つまり、店長は、サラリーマンという意識は捨てて、自営業者という意識をもたなければならない。そして、普通の従業員も、決まった職務を遂行するだけでなく、自ら考えて行動することを学んでいくことが望ましいと柳井氏は述べている(NHK, 2010, p.95)。

そこで、各店舗は本部と有機的に連結し、1つ大きな組織として機能していかなければならない。それぞれの店舗から提案されたアイデアや意見は、一度本部に吸い上げられて、選択された提案は再び全店舗に伝達され、サービスや商品の質が高まっていく(NHK, 2010, p.96)。つまり、各店舗の店長はユニクロ全体の経営にも携わっていることになる。

柳井氏によれば、店舗で働いている従業員は本部の従業員よりも顧客の情報を知っている。そのため、すべての従業員は、本部にではなく店舗という現場に注目すべきである。しかし、完全に経営を店長に任せるのではなく、本部はチェック・助言の機能をはたさなければならない。それは、長く売る側にいると、自らの店舗を客観的に見られなくなってくることがあるからだという。その場合は本部や柳井氏自身からその店長にアドバイスをを行っている。「ものを売ることだけを考えるのではなく、私を含めて全員が絶えずものを買う顧客の立場にいななければいけない」というのが柳井氏の考え方である(NHK, 2010, p.101)。

既述したように、「全員経営」の中心となるのは、店舗の従業員である。従業員は、産業構造の変化によって、これまでの肉体労働者と違う働き方が求められている。そのため、柳井氏は、とりわけ従業員の働き方に注目している。知識労働者について情報や知識に基づいて自分で考え、マニュアルに書かれていないこと、指示されていないことを自ら行なう労働者であれば、職種は関係がない。職人であっても、製造業であっても、小売業であっても、そういう働き方をする者はすべて知識労働者であるという(NHK, 2010, p.104)。企業は、知識労働者の増加によって、生産性の向上につながる。しかも、自ら創意工夫する機会を労働者に与えれば、従業員のモチベーションを高めることにもなる。企業と労働者両方にとって成長の機会であるという(NHK, 2010, p.104)。

5.4.3 経営組織論

また、ドラッカーは、今後の企業組織の在り方をオーケストラにたとえている。「明日の組織モデルは、オーケストラである。250人の団員はそれぞれが専門家である。

それも極めつけの専門家である。しかし、チューバだけでは音楽を演奏できない。演奏するのはオーケストラである。オーケストラは、250人の団員全員が同じ楽譜をもって演奏する」(ドラッカー著, 上田訳, 2007f, p.73)。この言葉に感銘を受けた柳井氏は、自ら感じ取ったことを企業に譬え説明している。それは、オーケストラを「企業」、楽器を奏でる技術を持った演奏家を「知識労働者」、指揮者を「経営者」に置き換えて説明した。そこで、理想はオーケストラを作ろうとしていることに賛成した人間だけが集まって、オーケストラの方向性に賛成しない人間は、そこに参加すべきではないと柳井氏は述べている。つまり、「同じ目的を共通認識として持っていればこそ、その仕事(演奏)は自己実現に繋がるし、やり甲斐も生まれてくるということである。……指揮者は組織としての共通言語である優れた譜面を持っていなければいけない。それに従って協調しながらも、それぞれの演奏者の技術を競争させて、良いハーモニー、レベルの高い演奏をできるように導いていく。それが指揮者であり、経営者である」という(NHK, 2010, p.118)。しかし、オーケストラのメンバーは知識や技術を持った「知識労働者」である。軍隊のように命令を下す指揮官ではなく、「指揮者は彼らの存在を認めて、緩やかなマネジメントを行なっていればいい」と柳井氏はいふ(NHK, 2010, p.119)。

以上は、記述した通り、知識労働者としての各店舗の店長は、経営者意識を持ち、自発的に考えたうえで、職務を遂行していくという意味で、ドラッカーのいう3.人的資源に関係している。

おわりに

以上の考察において柳井氏は、ドラッカーのマーケティング論から影響を受け、「顧客創造」という企業目的を実現するために、SPAモデルを構築し、組織全体を徹底的に改革した。そして、柳井氏の小売企業経営実践における課題を、ドラッカー経営目標に関連させて理解することができた。柳井氏は、ドラッカーの経営目標を次のように組み替えたのである。すなわち、小売企業は、不確実性の高いグローバル経営環境の中で存続・成長していくためには、顧客の顕在的・潜在的ニーズを正確に読み取り、顧客のニーズに応える商品を提供しなければならない(1.マーケティング)。それと同時に、顧客のニーズに合った商品を低価格で購入できるように、統合された調達・生産・販売システムを構築し、コストを削減していく努力が必要である(6.生産性)。しかし、コストを削減するために、生産委託先の低賃金国で生産を行う場合は、現地の従業員の利益を損なわないように注意しなければならない。現地の従業員に不利益な状況が生じた場合は、確認と改善活動を実施しなければならない(8.社会的責任)。さらに、新規顧客を開拓するために顧客の潜在的ニーズを発掘し、新しいパートナーと共同で開発・研究を行い、新しい顧客需要を常につくっていかなければならない(2.イノベーション)。

ョン)。顧客の需要が増えれば、世界規模の店舗の拡大・増設も必要となってくる(5. 物的資源)。そのための準備資金は、内部留保、株式上場などの手段によって調達しなければならない(4.財務資源)。とりわけ企業の存続とさらなる成長のための資金は高い収益性に依存している(8.利潤性)。経済不況期では、従業員の能力を発揮させるための組織改革が必要である(3.人的資源)。

したがって、ドラッカー経営論を実践的に応用するのに、順序と論理的関係が不可欠になる。ドラッカーの経営論をどのように組み替えるかによって、経営者の経営実践における独自性が生じてくるのである。以上の考察においてドラッカー経営論は、柳井正が担ったファーストリテイリング、すなわち、小売企業について、独自の経営理論を形づくるうえで、多大な影響を与えており、ドラッカー経営論の汎用性と実践的な応用性が高いことを小売企業において明らかにすることができた。

注

- ¹ ABC改革とは ALL BETTER CHANGE の略称である。
- ² 「ファーストリテイリング 業績と店舗数の推移」(ファーストリテイリング HP)より
- ³ 『成功は一日で捨て去れ』の中の言葉である。
- ⁴ 流通業界においてナショナル・ブランドとは、小売業者が売ることを前提にしてメーカーがつくる商品を意味する。
- ⁵ プライベート・ブランドとは、小売が主導権を握って自分たちで販売する商品を決め、「自主企画製品」という意味である。

第6章 信貴山病院 CEO・竹林和彦氏に与えたドラッカーの影響

はじめに

本章は、非営利組織(NPO)の経営者に与えたドラッカーの影響に関する事例研究を行う。事例研究の対象として、財団法人信貴山病院の経営者である竹林和彦氏に着目し、竹林氏の経営実践に与えたドラッカーの影響を明らかにする。

そこで、ドラッカーが提唱した8つの経営目標に関連させながら、竹林氏の著書『ドラッカー理論で改革する病院経営』を中心に検討し、竹林氏に与えたドラッカーの影響(以下の「6.1」～「6.5」)を明らかにしていく。

6.1 病院経営論と「社会的責任論」

6.1.1 信貴山病院の経営理念

信貴山病院は、1934年に初代理事長である竹林直信氏によって設立された。設立当時の目的は、「不遇なる精神病患者の医療保護、慰安並(ならびに)精神衛生に関する社会事業を経営する」ことである。

また、1957年には、当時の厚生省事務次官より、竹林直信氏に精神病院設立の依頼があったため、上野病院が設立された。

戦後、精神衛生法ができるまで精神障害者の医療では、不適切な扱いを受けることが多かった。また精神科治療に関わる看護師も不足していた。それを改善するために1964年、信貴山準看護学校と1974年、信貴山看護専門学校が寄付によって設立され、財団としての奨学金制度も寄付行為に付け加えたのである。この学校からは、現在まで1800人以上の看護師を送り出したという(竹林, 2011, p.59)。

竹林氏によると、信貴山病院の基本方針は、全職員が患者中心の意識を身につけることである。すなわち、「患者中心の経営」である(竹林, 2011, p.60)。例えば、一人ひとりの職員が自らの職務のみならず、自分の職種を通して患者にどのような利便と満足を提供できるかという意識をもって、実務にあたるべきであるとされている。つまり、職員は、定められた仕事内容だけでなく、患者のニーズを自ら考え、行動しなければならないという意味である。

6.1.2 非営利組織の経営

景気低迷が長期化している中、有効な景気対策と雇用対策について、財団法人信貴山病院の竹林和彦氏は、有効な対策が医療と介護の規制改革である。とりわけ、厚生労働省の規制改革は重要であると指摘している(竹林, 2011, p.65)。

都市部では、在宅医療で勤務する看護師が不足している。製造業等の失業者を、准

看護師として養成させ、訪問看護やグループホーム、特別養護老人ホームに雇用しなければならない。竹林氏によれば、「実際に在宅医療においては高度な医療知識は必要ではなく、安価な人件費で済む准看護師を育成する事は経済効果的にも大変有用である」(竹林, 2011, p.14)。また、特別養護老人ホームについては、自治体の規制を撤廃し自由化する必要がある。都市部では、「一律的な施設基準等の規制を撤廃して、介護報酬で差別化する方法で企業の要らなくなった職員寮や、空き家、集合住宅の改築転用を認めることだ」と竹林氏はいふ(竹林, 2011, p.15)。

竹林氏は、医療に関しては、地域医療計画を撤廃して必要な地域に必要な病院を再配置することが重要であるという(竹林, 2011, p.15)。つまり、患者の便益のためには、医者に良い病院を作る機会を与え、地域医療の自由化を進めるべきである。

病院設備が老朽化し、新たに建て替える必要がある。しかし、銀行は、医療費抑制の政策に影響を受け、融資に消極的である。これに対して、竹林氏は、次のように述べている。「病院債の発行を可能にして、眠っている高齢者の預貯金を活用する。病院債を持っている人には、病院にかかった時の自己負担を病院が持ち、タダにすれば、将来の為に預貯金を崩して病院債を買う高齢者も増えるだろう」という(竹林, 2011, p.16)。

6.2 NPO 論と「利潤性論」

6.2.1 病院の存続

財団法人の定義とは、ある特定の個人、企業の創業者やまた皇族から抛出された財産で設立され、公益を目的とし非営利目的で公益活動を行なうことである。2008年11月までは、公益目的の財団法人のみであったが、公益法人制度改革に伴い2008年12月からは公益目的でなくとも非営利目的であれば一般財団法人を設立できるようになった(竹林, 2011, p.22)。

信貴山病院は、1934年に精神科治療を専門とする個人医院として設立された。財団法人の設立の由来とその歴史を考えれば、利益は、二の次ということになる。これについてドラッカーは、「非営利組織には『決算』という考え方がない。単に自分たちがしていることは、正しく、徳義に適い、大義に奉仕するものとの考えがちである。そのため、たとえば成果があがっていても、もっと他のことに資源を使うべきなどとは、いいがらない」と指摘している(ドラッカー著, 上田訳, 2007e, p.11)。そしてドラッカーは、非営利組織にしても、「ビジネス(営利組織)にもまして、体系的に放棄するという規律をもつ必要がある。重大な選択を臆せず行なう必要がある」と述べ、病院であってもそれを存続させるためには、企業と変わらない経営判断を行う必要があることを強調している(ドラッカー著, 上田訳, 2007e, p.11)。ドラッカーの考え方に影響を受けた竹林氏は、この言葉に目が覚めるような感動を覚え、病院にとって利益

は存続の条件であると理解した(竹林, 2011, p.24)。

公立病院や補助金つきで運営されている組織は、税金や補助金でその組織の存続に必要な資金を補う。土地や建物等の費用も発生しない。しかし、民間設立運営の財団法人は、税金の優遇があるが、資金は、外部から調達しなければならない。

竹林氏によれば、信貴山病院は、病院のほか看護学校を運営している。そのため、膨大な資金が必要となる。その資金を調達するために、借金しなければならない。毎月の返済のための資金が不足すれば、職員のボーナスを減額したり、給料を減らしたりする事態になりかねない。そこで、重要なことは、病院の業務に関わる全ての職員に利益や数字に関する意識を植え付けることが重要であると竹林氏はいつている(竹林, 2011, pp.71-72)。

経営状態が良くなれば、例えば、職員の駐車場を近所に設けたり、新しい職員寮を新築したり報酬に反映させている。つまり、すべての職員が経営に関心を持たせるように組織を運営している。これが高齢化時代のニーズに対応する『顧客創造』の大原則であるという(竹林, 2011, p.72)。

以上は、記述した通り、病院を存続させるためには、利益が不可欠であるという意味でドラッカーのいう8つの経営目標の8.利潤性に関係している。

6.2.2 非営利組織における利益

ドラッカーは、利益について次のように述べている。「利益とは、目的ではなく結果である。マーケティング、イノベーション、生産性向上の結果、手にするものである。……利益とは、早くも1920年代に、革命後のソ連の共産主義者が廃絶しようとして直ちに理解したように、第一に成果の判定基準、しかも唯一の判定基準である。……利益とは、同じように重要なこととして、不確実性のリスクに対する保険料である。行動としての経済活動は、当然のこととして未来を対象とする。未来について確実なことは、それが不確実なものであるということだけである。……そして何よりも、利益だけが明日の雇用、より多くのよりよい雇用の場に必要資本を供給する。経済発展とは、新しい雇用に必要な資本の増大のことである。……そして最後に、利益が、医療、国防、教育、オペラにいたる社会的サービスの支払いを行う。それらのものの費用は、すべて経済活動が生み出す余剰によって賄われている」という(ドラッカー著, 上田訳, 2008a, pp.87-89)。この考え方に感銘を受けた竹林氏によれば、利益とは、原因ではなく結果である。市場を開拓するための革新・改善の結果である。さらに、竹林氏は、ドラッカーのいう利益の意義について四つの要点を列挙している。利益は、①成果の判定基準、②不確実性というリスクに対する保険、③よりよい労働環境を生むための原資、④医療、国防、教育など社会的サービスと満足をもたらす原資である(竹林, 2011, p.75)。つまり、非営利組織は、営利を目的とする組織ではないが、サービス

を永続的に提供するために利益が必要である。経営を効率的に行なうことによって、高い利益を上げることが企業の責任であり、その行為の正当性を証明することができる。

公立病院では、効率的なサービスの提供によって得る利益は不確実であり、病院が効率的にサービスを提供し健全な経営・マネジメントを行なうためには財団法人等の民間の非営利組織への移行を行なうべきである。その上で ER(緊急治療施設)やドクターヘリ等、利益を上げることが難しいと考えられる部門のみ独立行政法人とされるべきであると竹林氏は述べている(竹林, 2011, p.75-76)。

また、非営利組織は、その使命を達成することによって得られた利益は、不確実性というリスクへの保険、より良い労働環境の整備、清潔で快適な患者の治療環境の整備に使うべきであるという。例えば、病院施設の建物は、20年から30年に一度の改築や新築が避けられない。そのために、利益の一部を内部留保しなければならない。そして、東日本大震災のような天災が起こった場合、利益を積立てておかなかったならば、倒壊した病院は再建することができない。

以上の内容は、記述した通り、ドラッカーのいう8つの経営目標の8.利潤性に関係している。

6.3 病院変革論と「イノベーション論」

6.3.1 変化への挑戦

ドラッカーは、医療組織の改革をも提唱している。その鍵として、「チェンジ・リーダー」の存在に注目している。チェンジ・リーダーとは、予期せぬ困難にぶつかったときに、過去の経験をふまえつつもそれにこだわることなく、課題を解決できる「実証済みの能力のある人材」を意味する。優れた人材が昨日に縛りつけられていたのでは、彼らに活躍させることはできない……昨日を棄てることなくして、明日をつくることはできない」という(ドラッカー著, 上田訳, 1999, p.83)。つまり、古い物を廃棄しなければ、組織を存続させることは困難である。組織にとってこれを実行するチェンジ・リーダーが必要なのである。

変化についてドラッカーは、「変化はリスクに満ち、楽ではない。悪戦苦闘を強いられる。だがこの変化の先頭にたたないかぎり、企業、大学、病院のいずれにせよ生き残ることはできない」と述べている(ドラッカー著, 上田訳, 1999, p.82)。つまり、あらゆる組織は、変化を恐れず、それを機会に変わらなければ、やがて存続の危機に追い込まれるのである。これを竹林氏は、人と業務のなかで工夫された新しいチャレンジに取り組むことの必要性として認識している。この種の新しいチャレンジは、今までには無かった可能性を組織にもたらすことにつながるという。チェンジ・リーダーによって、組織は改善という行為をも超越し、陳腐化した手法を廃棄し、新しい

システムを構築するという変化を実現できる。竹林氏は、「いまのような不確実な時代に組織を永続させる試みは、先導の任務をチェンジ・リーダーの手に委ねることが求められていると考えている」という(ドラッカー著, 上田訳, 1999, p.30)。

6.3.2 信貴山病院におけるイノベーション

竹林氏によれば、病院が病気で苦しむ患者を救い、適切な治療を提供するためには、利益そしてビジネスという考え方が必要である。事業によって得た利益は、患者のために投資する。これこそ病院の社会的な使命と役割である(ドラッカー著, 上田訳, 1999, p.25)。

事業にとってイノベーションの追求は、重要である。ドラッカーは、「困難な選択でも正面から取り上げるべきことを認めれば、イノベーションはできる。イノベーションを追求する体制をつくり上げればよいのである。ビジネスや政府と同じく非営利機関にとってもイノベーションが必要である……変化を恐れる必要はないということを実験しなければならぬ」と述べている(ドラッカー著, 上田訳, 2007e, p.12)。つまり、病院等の非営利機関も変化を機会として追求し、イノベーションの機会を追求する仕組みを作っていかなければならないという意味である。

ドラッカーは、病院におけるイノベーションについて、次のように述べている。「医者をして長くやっていると、奇跡的な回復に立ち会うことがある。不治の患者が突然治る。自然に回復することも、信仰によって治ることもある。奇妙な食餌療法や昼間眠って夜起きることで治ることもある。このような奇跡をいっさい認めず、単に科学的でないと片付けることは愚かである。それらは、現実に行っていることである。だからといって、それら奇跡的な回復を医学書に載せ、医学生に講義することはしない。それらのことは、再び行なうことも教えることも、学ぶこともできないからである」(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.197)。要するに、奇跡は、再現することができないという意味である。しかし、そうした奇跡ではない変化は必要である。まず、非営利という観念を捨てるべきであると竹林氏は指摘する(竹林, 2011, p.26)。

ドラッカーは、企業におけるイノベーションの例を多数挙げている。その中で竹林氏がとりわけ注目したのは、「人口構造の変化」であった。ドラッカーは、例えばアメリカの状況に関して、マイノリティの存在を指摘している。ガールスカウトに通う子弟の15%はマイノリティ家庭の出身である。そこにイノベーションの機会すなわち新たなニーズを発掘する機会があるとドラッカーは述べている(ドラッカー著, 上田訳, 2007e, pp.39-40)。つまり、人口構造の変化は、将来に市場の変化が起きる兆候を示唆しているという。

これを受けて竹林氏は、日本においては、高齢化の急速な進行がこの課題に該当すると理解した。とりわけ、認知症を患う高齢者とそれに付随する問題が注目され、そ

こに新たなニーズが現れるのではないかと竹林氏は考えている(竹林, 2011, p.27)。

またドラッカーは、イノベーションする際に、「すでに起こっている未来」に注目すべきであると言っている。この視点も、高齢者の課題につながるものと竹林氏は理解した。すなわち、精神病院で『すでに起こっている未来』は、認知症高齢者に対する医療分野での取り組みの遅れである。特別養護老人ホーム待機組は、保育所の待機児童の数をはるかに上回っており、さらには認知症による精神症状のある高齢者は入所できない。そこで竹林氏は、認知症による精神症状が治療できる環境と人材を整えた精神病院を作ろうと考えたのである。これが「ハートランドしぎさん」として、10年後の成功を実現する(竹林, 2011, p.56)。

以上は、記述した通り、高齢化社会における認知症患者の増加という変化を認識し、新たに認知症患者のニーズに応える精神病院をつくったという意味で、ドラッカーのいう8つの経営目標の2.イノベーションに関係している。

6.4 知識労働者論と「人的資源論」

6.4.1 病院の知識労働者

ドラッカーは、「今や唯一の意味ある競争力要因は、知識労働の生産性である。その知識労働の生産性を左右するのが知識労働者である。雇用主たる組織の盛衰を決めるのも、一人ひとりの知識労働者である」(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.ix)。そして、「人をして何かを生み出させること」が重要であるという(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.ix)。つまり、これからの時代において知識労働者は、組織の中心的な存在となるのである。したがって市場の競争に耐えうるような組織を作るためには、知識労働者に成果を上げさせなければならない。竹林氏によれば、病院の社会的な役割を果たすためには、医療業務のコスト面は効率でなければならない、それを担うのは知識労働者であるという。竹林氏は、知識労働者とは、一般企業では従業員であり経営陣であるが、病院では、経営を担う院長や理事長であり、医師であり、ナースであり、そのほかの病院業務に携わるあらゆる職種を担っている職員である。「彼らの意識は、経営的な感度が高く、実際の業務において強いコスト意識をもっていることが必要不可欠でもある。すなわち職業意識をもつ真摯で意欲的な姿勢である」と述べている(竹林, 2011, p.32)。

病院職員の職業意識が高ければ、実際の業務で多くのことを知ることができ、自分が何をすべきか自ずと理解できるようになる。さらに、この意識は、実業務への習熟だけでなく、患者を診る目に、非常に好ましい影響を与え、職員の心すなわち倫理を磨くことになる(竹林, 2011, p.33)。

また、ドラッカーは、プロフェッショナルの道徳性について「知りながら、害をなすな」と説いている(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.111)。「プロフェッショナルの責任

は、すでに 2500 年前、ギリシャの名医ヒポクラテスの誓いのなかに、はっきり表現されている。『知りながら害をなすな』である……プロたるものは医者、弁護士、マネジャーのいずれであろうと、顧客に対して、必ずよい結果をもたらすと約束することはできない。最善を尽くすことしかできない。しかし、知りながら害をなすことはいないとの約束はしなければならない」という(ドラッカー著, 上田訳, 2000a, p.113)。竹林氏によれば、「この言葉は、医療に携わる者にとってかけがえのない金言である。ドラッカーの多用な提言と指摘は、ビジネスに関わる一般企業の経営という枠を超えて、この世で事業を営むすべての組織に通用する幅広さをも持っている。……病院経営に辛酸をなめた私にとって、かけがえのない教訓を与えてくれている」と述べている(竹林, 2011, p.35)。

以上は、記述した通り、病院の経営をあらゆる職員が共同で担うという意味で、ドラッカーのいう 8 つの経営目標の 3.人的資源に関係している。

6.4.2 人材の確保と育成

経営において、重要な課題は、人材の確保と育成である。竹林氏は、新卒看護職員の職場定着を妨げている要因を次のように述べている。基礎教育時点において獲得した知識と能力と、実際の医療現場で求められる能力との間にミスマッチが起きている。そして、現代の若者は、精神的に未熟である。さらに、現在の医療業務が従来の水準より高度で専門的な知識が求められるようになっている。

竹林氏は、これらの問題に対して対応策をとっている。若者の精神的な未熟さについて、竹林氏が精神科医として、助言を与えている。さらに、医療現場で要求される知識の水準が従来の水準より高度であるという問題については、竹林氏自身が情報を収集し、医療現場の水準に追いつくことによって解決策を探っている。

信貴山病院では、新人職員の教育支援を行なうためにプリセプターシップ制度を導入し、実行していたものの、それを補完し、精神的支援を強化するためにメンターシップ制度を導入した。メンターシップ制度では、二から三年の社会経験を持った職員をメンターとして新人職員(メンティ)に一年間を通じて、職場における技術的な指導・教育の支援や実務の経験を示させながら、仕事や人生の悩みを相談できる精神的な支援を行なっている。竹林氏によれば、新人の教育と精神的な支援や助言、相談という目的を達成し、メンティの自発的・自律的な成長及び指導者としての成長も促すという相乗効果を期待しているという(竹林, 2011, p.132)。

ドラッカーは、「人間」を中心とした経営論を提唱している。これに影響を受けた竹林氏も、「医師も看護師も、自分が幸せでなければ、患者さんを幸せにできない。自分が肉体的にも精神的にも健康でなければ、患者さんを健康にできない」という(竹林, 2011, p.152)。つまり、自らの健康を犠牲にして、無理をして仕事をこなすことになれば、

仕事を長続きさせることは不可能なのである。

これに関する具体的な取り組みとして竹林氏は、病院の経営者である理事長の責務は、優れた医師の採用と教育機関での人材育成であり、ひいては医師が燃え尽きることをないように配慮することであるという。このことも医療機関の品質を向上させる一つの有効な手段ではないかと思われる。

また竹林氏は、五年間の歳月をかけて、信貴山病院の職員用の駐車場を病院の敷地の近くに移設した。そうすることで、夜勤を終えた職員は、長時間歩くことなく、帰宅できることになった。このことは、人間を重視した経営の一環として、職員の健康と負担の軽減に配慮した取り組みとして注目される。

竹林氏は、経営力は人間力であり、経営には秘訣がないと考えている。ドラッカーがアメリカ企業の経営者の中で評価していた GM のアルフレッド・スローンは、次のように述べている。「リーダーは超越していなければなりません。好き嫌いどころか、仕事のやり方さえ気にしてはなりません。社内に友人がいて仕事以外の話をするのではフェアたれません。孤独が辛い人もいます。私もそうです。しかし、孤独であることは、トップたる者の宿命です」という。また、経営者の責務の一つは、後継者の育成である。竹林氏によれば、有能な後継者を育成するには、後継者候補に経営の実践で鍛えさせるほかに方法がない(竹林, 2011, p.164)。後継者候補が自ら銀行から資金を調達し、業績を上げて、借金を返済し、信用度を高めていくという経営の実践である。

以上は、記述した通り、人材の確保と後継者育成は経営にとって重要な課題であり、人間を重視する経営を戦略的に取り入れるという意味でドラッカーのいう 8 つの経営目標の 3.人的資源である。また、職員のために駐車場を病院の近くに移設したという意味で経営目標の 5.物的資源に関係していると理解する。

6.5 サービス改善論と「マーケティング論」

6.5.1 患者の変化への対応

ドラッカーは、すでに起こった変化に注目し、その事実を、如何なる意味を持つのかを読まなければならないと指摘している。竹林氏によれば、人口構成の変化を予測し、そこで生まれるニーズを的確に掴むことは、経営を安定させる上で重要であるという(竹林, 2011, p.68)。

日本の人口構造は、高齢化が進行している。特に 18 歳以下の減少によって、精神科の病院に入院する人の約 70% を占める統合失調症の患者がある程度、減少すると考えられる。その一方で認知症症状を示す患者の入院へのニーズが高まると竹林氏は予測した。

1991 年頃、特別養護老人ホームや老人保健施設などから精神的症状が激しい認知症

の患者による入院依頼が増加した。当時既設の精神病院では設備の老朽化が激しく、患者や家族の満足が得られない。そこで、竹林氏は、清潔な施設で医師やナースの配置が完備され、認知症患者を治療する病院としての条件を備えた施設を考えたのである。そうすれば、ドラッカーのいう「顧客創造」を実現できると竹林氏は指摘する。しかし、ここで注意すべきなのは、竹林氏にとって、「顧客創造」とは、「心の悩みを抱える高齢者が増加しているというこれからの情勢に対応して、いかにして有効な治療を提供できるか」である(竹林, 2011, p.69)。

また、病院内の変化にも注意を払う必要がある。竹林氏は、特定の原因も見当たらない中で入院患者数が減少したという過去の出来事に着目した。そして、退院数が入院数を上回っていたことをつきとめ、その背景には、整形外科の病院への転院が増加していることが明らかになった。転院感謝の殆どは高齢患者で、転倒による骨折で手術のために整形外科に転院されていた。さらに現場の状況を検討した結果、病棟では、患者の個人情報を守るという目的で看護師がナースステーションでカルテを書いていたため、転倒の危険のある患者の見守りが行き届かず、結果として転倒事故が増えていたことが判明した。そこで、個人情報が記載された書類はナースステーションで保管し、記入が必要なカルテ用紙だけを病棟内に持ち込んでその場で記録を書くようにしたところ、転倒事故が大幅に減少し、入院患者数も回復したという。

その後、竹林氏は、その後、何か問題があったときには、必ずドラッカーの著書を参考にするようにしているという(竹林, 2011, p.67)。

以上は、記述した通り、人口構造などの市場変化に注目しながら、対象とする「顧客」を定義し、定義された顧客を創造していく。そして、常に病院内で起きた変化に注意して問題点を改善していかなければならないという意味でドラッカーのいう8つの経営目標の1.マーケティングに関係している。

6.5.2 サービスの改善と向上

医療は、命を預かる業務であるため、そのサービスが厳しく問われる分野である。竹林氏によれば、ハートランドは、独自の医療品質管理システムを用いた改善運動を実施している。医療業務に従事する全ての職員は、実践の中から何が必要か、何が足りないのか、それをどうすれば良い方向に向かわせることができるかを絶えず追求しているという(竹林, 2011, p.95)。その中で、とりわけ取り組んでいることは、次の項目である。①情報収集、②情報の分析、③業務の標準化、④事故発生のシミュレーション、⑤クレームや患者への対応ということである。同時に、品質管理責任者は、①情報の収集・分析・提供、②安全管理への助言、③内部監査、④職員の教育、⑤事故・クレーム発生時の内外への調整が求められている。竹林氏は、医療業務において事故・クレームは避けられないが、事故を事前に防ぐ不断の努力が不可欠であると述べてい

る(竹林, 2011, p.97)。

また、竹林氏は、個々の職員に医療の基本となる治療や接遇の教育を実施し、その職能にバラツキがなければ、仮に事故やクレームがあったとしても被害がまだ小さな段階で解決の機会があると考えている(竹林, 2011, p.97)。これの決め手となるのは、品質管理の徹底である。これを徹底するために、職員全員は、「PDCA サイクル」を実施する必要があるという。即ち、計画(Plan)・実行(Do)・確認(Check)・是正(Action)である。これを実践することによって職員の自覚を促し、失敗を恐れず医療の品質管理に取り組むことができる。例えば、患者の容態が急変した時に如何なる職種の職員が必要で、何を行なったら的確なのか頭の中で計画(Plan)する。次に、それを実行(Do)する。その後、実行したことを確認(Check)する。その上で不適切なことを是正(Action)する。この対応を繰り返すことによって、問題を解決することが可能になるという(竹林, 2011, p.99)。

ハートランドは、現在平均して月当たり 415 件の事故報告書がある。これらは全てデータ入力し、それぞれの部署の担当者にフィードバックしている。これらのデータの分析に関して専門的で難しい分析方法は用いない。同じタイプの事故が同じ部署で繰り返し発生する場合、その部署の責任者に確認し、対応策を協議して報告をさせるようにしている。そして、重大な事故が発生した時は、即時に幹部を招集し情報交換を行なう規定を定めた。その部署の事故担当者には即時に状況の詳細な調査をさせることを定めたと竹林氏はいふ(竹林, 2011, p.102)。その以外は、月一回開かれる会議で改善状況を報告させ、情報の共有を図っている。

また、「ISO」は、スイス、ジュネーブに本部をおく国際機関が定めた国際標準化機構のことである。ハートランドは、2006 年に「ISO9001」を取得した。竹林氏によれば、非営利法人の病院では、「ISO」の取得が珍しいことであったが、病院経営で得た利益を社会に還元し、病院経営を永続させるためであったという(竹林, 2011, p.104)。

「ISO9001」は、企業や組織が顧客のニーズに基づいた製品やサービスを安定供給できるのかを評価・認定するものである。竹林氏は、病院の経営もそれに適応すべきであると言っている。つまり、「ISO」の取得は、病院の品質向上のための新しい方法であると竹林氏は理解している。その理由は、これまでの一般的な病院評価が、一時的な静的な構造評価であり、また顧客(患者)満足という視点を欠如していると竹林氏が捉えていたことにある。即ち、「ISO」の方は、ビジネスの面からみて、顧客満足による動的なプロセス評価であるとされている。竹林氏は、病院においてドラッカーの「顧客創造」と同じように「顧客(患者)満足」の視点を重視すべきであると考えている。

竹林氏は、「ISO9001」の取得による方針に基づいて病院の仕組みの改善と相互に影響する形で、一般的な品質管理やサービスが病院業務に適用できるかを研究してきたのである。その軸になるのが、竹林氏の言う「品質管理システム」である。それは、

明確な「病院の基本方針」に基づいて治療や看護が患者の的確な要求に沿って行なわれているかという過程や仕組みを築くことである。

ハートランドの「品質管理システム」の活動は、次のような活動を挙げられる。まず、工程表の作成や作業手順書の整備である。つまり、個々の職員が自らの最低限する仕事を列記し、この工程表を見れば、1日の仕事を一目瞭然に理解できる。次に、病院としての目標ならびに各部署の目標を作成する。そして、改善のための提案を作成し提出する。「是正改善活動」や内部監査(院内巡視)も「品質管理システム」の一部である。クレームの処理、院内コミュニケーションを図るための「ありがとうメール」や情報の共有を図る『医療安全トピックス』などを挙げるができる(竹林, 2011, p.115)。

また、内部監査は、ハートランド独自の品質管理の向上システムである。その内容は、ある部署の職員が他の部署を見て学ぶほか、よりよい方向に改善するための提案をする。しかし、注意すべき点は、他の部署の粗探しをしてはいけないことである。ハートランドにおける内部監査は、このような確認事項がある。①意見提案の方法の確認、②冷蔵庫内の衛生管理、③食品等の使用期限、開封期限の記入、④治療の処置台の衛生と清潔の確認、⑤抑制帯の衛生と清潔の確認、⑥食事の配膳方法、⑦危険薬剤の管理、⑧患者の在室確認、⑨処方箋と薬の確認方法、⑩薬ボックスの衛生管理、⑪配薬の方法確認、⑫医療廃棄物の廃棄法管理、⑬薬剤の管理、⑭救急カートの管理、⑮心電図モニターの時間管理等である(竹林, 2011, p.118-119)。

内部監査を行なった後は、部署内で明確になった改善箇所を提示し、数日以内に担当部署から改善報告を提出させる。そして、内部監査報告書を作成し、病院内で情報交換し、その共有を図る。さらに、月に一回の「品質保証会議」を開催し、改善状況の報告、再度情報の確認と共有を図り、改善箇所は、次回の内部監査で確認する。

ハートランドは、月に二回内部監査し、月に一回内部監査結果報告の会議を行なっている。この場で様々な論議や内容検討が行なわれ、そこで指摘された問題点に基づいて全職員が情報を共有し、その後の業務に活用している。

以上は、記述した通り、改善活動の実施、ISO 国際基準の導入および内部監査の実施という意味で、ドラッカーのいう経営目標の 1.マーケティングに関係していると理解している。

おわりに

以上の考察において、竹林氏がドラッカーから影響を受け、利潤性意識を病院組織の中に浸透させ、優れた医療サービスを提供することによって利益が向上し、健全な病院経営の体制を維持したことが明らかになった。そして、竹林氏の病院経営実践における課題を、ドラッカーの経営目標に関連させて理解することができた。竹林氏は、ドラッカーから影響を受け、非営利組織の経営実践において、ドラッカーの経営目標

を次のように組み替えたのである。すなわち、非営利組織は、存続していくために営利組織のように資金の調達(4.財務資源)、利益と内部留保資金の確保(8.利潤性)が必要である。その上で、組織の外部環境に適応しつつ、イノベーションの機会を見つけ出す必要がある(2.イノベーション)。そして、イノベーションを常に意識する組織を形成するためには、そこにいる知識労働者の「経営者意識」(3.人的資源)や職務の効率性(6.生産性)を高めることが不可欠である。それらを実現するために、知識労働者の労働環境を改善しなければならない(5.物的資源)。ところで、非営利組織の成果を向上するためには、患者のニーズに応え、優れた品質のサービスを提供しなければならない(1.マーケティング)。以上のような経営実践の取り組みによって、非営利組織における社会的責任がはじめて実現される(7.社会的責任)。

したがって、ドラッカー経営論を実践的に応用するのに、順序と論理的関係が不可欠になる。ドラッカーの経営論をどのように組み替えるかによって、経営者の経営実践における独自性が生じてくるのである。以上の考察においてドラッカー経営論は、竹林氏が担った信貴山病院、すなわち、非営利組織について、独自の経営理論を形づくるうえで、多大な影響を与えており、ドラッカー経営論の汎用性と実践的な応用性が高いことを非営利組織においても明らかにすることができた。

第7章 本論文の結論と課題

7.1 本論文の結論

本論文は、日本におけるドラッカー学説研究の問題点を指摘し、ドラッカー戦略経営論という仮説を論証した。ドラッカー戦略経営論とは、顧客の創造によって経営組織を存続させ、経営組織の持続的な成長を実現していくために、環境の変化に応じて具体的な諸目標を組み合わせていくものであり、経営者の経営実践と経営組織の存続との関係性を明らかにしようとするものである。すなわち、社会の一機関である経営組織の目的は、顧客の創造である。そのため、経営組織は、企業家的機能、管理的機能、経済的機能をもっている。顧客の創造という目的を達成するためには経営組織の目的を諸目標(1.マーケティング、2.イノベーション、3.人的資源、4.財務資源、5.物的資源、6.生産性、7.社会的責任、8.利潤性)に具体化しなければならないというドラッカー戦略経営論の内容を明らかにした。さらにこれらの内容に基づいたドラッカー戦略経営論モデルを提示した。

事例研究では、日本の経営者の経営実践を検討し、ドラッカーから受けた影響について分析を行った。その結果、ドラッカーは、日本の製造企業、小売企業、NPOの経営者に、独自の経営理論を形づくるうえで、多大な影響を与えており、ドラッカー経営論の汎用性と実践的な応用性が高いことを明らかにすることができた。

とりわけ、経営者がドラッカー経営論を実践的に応用するのに、順序の再配置と論理的関係の整理は不可欠である。ドラッカーの経営論をどのように組み替えるかによって、経営者の経営実践における独自性が生じてくるのである。つまり、ドラッカー戦略経営論が複数の操作可能な経営目標をもっているため、経営者は、環境状況に応じてそれらの経営目標を組み替えていかなければならない。その戦略形成プロセスが経営者の経営実践における独自性をもたらす。

ここで本論文の各章の内容をまとめると、以下の通りである。

第1章では、本論文の背景や目的および研究方法を明らかにした。日本の経営学研究者は、ドラッカー経営論の精緻化・体系化によって、ドラッカー経営論を難解にしまい、日本の経営者が求める実践性のあるドラッカー経営論の有効性を消してしまったのではないかという問題意識を提示した。

第2章では、日本におけるドラッカー研究書を考察した。日本では、ドラッカーを体系化する研究書が必ずしも多いとはいえないが、その代表的なものとして藻利重隆教授、岡本康雄教授、三戸公教授、河野大機教授などによる研究は存在している。それらの学説的研究の特徴は、難しい言葉・表現を使って、ドラッカー経営論の論理的整合性について批判や解釈されていることにある。しかし、経営学研究者は、ドラッ

カー経営論を精緻化・体系化するために、難解な言葉と表現を用いて、ドラッカー経営論における論理の整合性を追求しすぎたため、ドラッカー経営論の実用性を消してしまったのである。日本の経営者が実践性の高いドラッカー経営論を求めていたのに対して、経営学研究者によるドラッカー研究書は、「理論のための理論」になってしまったのである。

第3章では、ドラッカー経営論の本質について検討した。すなわち、ドラッカー経営論は、①経営者側に立つアプローチであり、実用性・実践性が高い経営理論であり、②経営全体をとらえる統合的理論である。このような特質を有しているために、日本の経営者は、ドラッカー経営論に影響を受けて、その真髄を自らの経営実践に取り入れている。そこで事例研究の対象となる経営者およびその経営実践を分析することによって、「ドラッカー戦略経営論モデル」という仮説を導出した。ドラッカー戦略経営論とは次のようなものである。すなわち、経営組織は、社会の一機関である。そのため、社会から承認を得なければ、存続することができない。経営組織の目的は、顧客の創造である。そのため、3つの経営機能(企業家的機能、管理的機能、経済的機能)をもっている。経営組織は、「顧客創造」という目的を達成していくためには、すべての重要領域において経営目標(1. マーケティング、2.イノベーション、3.人的資源、4.財務資源、5.物的資源、6.生産性、7.社会的責任、8.利潤性)を設定し、諸目標を組み替えていかなければならない。

第4章では、製造企業の経営者に与えたドラッカーの影響について考察した。とりわけ、キヤノン電子経営者の酒巻氏がドラッカーから影響を受け、人的資源の能力・強みを発揮していくことによって、キヤノン電子の業績を推進してきたことを明らかにした。そして、酒巻氏による製造企業の経営実践における課題を、ドラッカーの経営目標に関連させて理解することができた。すなわち、製造企業は、既存事業を改善・整理していくために、まず経常利益率を上げなければならない(8.利潤性)。利益を上げるためには、製造企業における非効率的な部分を徹底的に改善し、諸資源の利用方法を効率的に変えなければならない。そして、社会との「共生」を求め、環境保護を前提にして、徹底的に無駄を省き、工場の統廃合(5.物的資源)などによって生産的でなくなったものを体系的に廃棄しなければならない(6.生産性)。さらに、製造企業は持続的な成長を実現するために、生み出された利益を、利害関係者に分配した後、内部留保として残し、明日の有望な事業に投資しなければならない(4.財務資源)。再投資のほかに人的資源の生産性を向上させなければならない。つまり、経済不況時においても人件費を削減せず、従業員のモチベーションを向上させ、従業員のもつ強みを見出し、それを最大限に発揮させることである。具体的にいえば、各従業員の人間性を尊重しつつ、労使相互の信頼関係を築かなければならない。そこで、経営者の役割は、目標を提示し、従業員が自主的に働けるように、その環境を整備することである。そして、

経営者は、従業員の強みを見出し、能力を最大限に発揮させなければならない(3.人的資源)。以上のような取り組みと同時に社会の一機関としての企業を存続させるためには、企業と社会との信頼関係を築かなければならない。そのため、製造企業は、社会に及ぼす悪影響を抑制し、社会に貢献できるような数値的目標を設定し、それを実現できるように取り組まなければならない。社会的責任目標を実現するための条件として経営者の倫理観は、最も重要なものである(7.社会的責任)。競争が激化した経営環境において以上のようなコストの削減だけでなく、顧客のニーズをとらえ、製品に関する差別化戦略も同時に実施していかなければならない。つまり、製造企業が高収益体質を維持するために、利益の原点が企業内ではなく、企業外の顧客のところにあるため、企業は顧客のニーズを捉える能力をもたなければならない(1.マーケティング)。さらにイノベーションによって常に新しい製品・サービスを顧客・市場に提供できるように努力していかなければならない。それを果たすために、外部の変化を常時に察知し、それをイノベーションの機会に変換していかなければならない。イノベーションの具体的な方法としては、市場の変化が起きた場合、ドラッカーのいう「5つの過ち」に注意しつつ、「7つの機会」からイノベーションの機会を見つけ出すことができれば、イノベーションを生み出すことができる(2.イノベーション)。したがって、ドラッカー経営論を実践的に応用するのに、順序と論理の組み換えが必要である。ドラッカーの経営論をどのように組み替えるかによって、経営者の経営実践における独自性が生じてくるのである。酒巻氏の経営実践における課題は、ドラッカーの経営目標論を具体化した内容となった。以上の考察においてドラッカー経営論は、酒巻氏が担ったキヤノン電子、すなわち、製造企業において、独自の経営理論を形づくるうえで、多大な影響を与えており、ドラッカー経営論の汎用性と実践的な応用性が高いことを明らかにすることができた。

第5章では、小売企業の経営者に与えたドラッカーの影響について考察した。とりわけ、ファーストリテイリング経営者柳井氏がドラッカーの「顧客創造」という言葉から影響を受け、ドラッカーのいうマーケティング機能をすべての部門に浸透させ、さらに顧客のニーズに応える商品を提供するために組織を徹底的に改革したことを明らかにした。そして、小売企業経営実践における課題を、ドラッカー経営目標に関連させて理解することができた。柳井氏は、ドラッカーから影響を受け、小売企業の経営実践において、ドラッカーの経営目標を次のように組み替えたのである。すなわち、小売企業は、不確実性の高いグローバル経営環境の中で存続・成長していくためには、顧客の顕在的・潜在的ニーズを正確に読み取り、顧客のニーズに応える商品を提供しなければならない(1.マーケティング)。それと同時に、顧客のニーズに合った商品を低価格で購入できるように、統合された調達・生産・販売システムを構築し、コストを削減していく努力が必要である(6.生産性)。しかし、コストを削減するために、生産委

託先の低賃金国で生産を行う場合は、現地の従業員の利益を損なわないように注意しなければならない。現地の従業員に不利益な状況が生じた場合は、確認と改善活動を実施しなければならない(8.社会的責任)。さらに、新規顧客を開拓するために顧客の潜在的ニーズを発掘し、新しいパートナーと共同で開発・研究を行い、新しい顧客需要を常につくっていかなければならない(2.イノベーション)。顧客の需要が増えれば、世界規模の店舗の拡大・増設も必要となってくる(5.物的資源)。そのための準備資金は、内部留保、株式上場などの手段によって調達しなければならない(4.財務資源)。とりわけ企業の存続と成長のための資金を準備していくために高い収益性を維持する必要がある(8.利潤性)。経済不況期では、従業員の能力を発揮させるための組織改革が必要である(3.人的資源)。したがって、ドラッカー経営論を実践的に応用するのに、順序と論理的関係が不可欠になる。ドラッカーの経営論をどのように組み替えるかによって、経営者の経営実践における独自性が生じてくるのである。以上の考察においてドラッカー経営論は、柳井氏が担ったファーストリテイリング、すなわち、小売企業において、独自の経営理論を形づくるうえで、多大な影響を与えており、ドラッカー経営論の汎用性と実践的な応用性が高いことを明らかにすることができた。

第6章では、非営利組織の経営者の経営実践について考察した。とりわけ、信貴山病院経営者・竹林氏がドラッカーから影響を受け、利潤性意識を組織に浸透させ、優れた医療サービスを提供することによって、病院の利益を向上させ、健全な経営体制を構築されたことを明らかにした。そして竹林氏の病院経営実践における課題を、ドラッカーの経営目標に関連させて理解することができた。竹林氏は、ドラッカーから影響を受け、非営利組織の経営実践において、ドラッカーの経営目標を次のように組み替えたのである。すなわち、非営利組織が存続していくために利潤性を確保することは最も重要な課題である。まず非営利組織は、営利組織のように資金の調達(4.財務資源)、利益と内部留保資金の確保(8.利潤性)が必要である。その上で、組織の外部環境に適応しつつ、イノベーションの機会を見つけ出す必要がある(2.イノベーション)。そして、イノベーションを常に意識する組織を形成するためには、そこにいる知識労働者の「経営者意識」(3.人的資源)や職務の効率性(6.生産性)を高めることが不可欠である。それらを実現するために、知識労働者の労働環境を改善しなければならない(5.物的資源)。ところで、非営利組織の成果を向上するためには、患者のニーズに応え、優れた品質のサービスを提供しなければならない(1.マーケティング)。以上のような経営実践の取り組みによって、非営利組織における社会的責任がはじめて実現される(7.社会的責任)。したがって、ドラッカー経営論を実践的に応用するのに、順序と論理的関係が不可欠になる。ドラッカーの経営論をどのように組み替えるかによって、経営者の経営実践における独自性が生じてくるのである。以上の考察においてドラッカー経営論は、竹林氏が担った信貴山病院、すなわち、非営利組織において、独自の経営

理論を形づくるうえで、多大な影響を与えており、ドラッカー経営論の汎用性と実践的な応用性が高いことを明らかにすることができた。

以上の考察によって、製造企業、小売企業、NPO の経営者の経営実践が共通しているものは、次の3つである。すなわち、①ドラッカー経営論を実践的に応用するのに、順序の組み替えと論理的整理が行われた。②ドラッカー経営論を組み替えることによって、経営者の経営実践における独自性が生じた。③不確実な経営環境において、社会という外部環境と経営組織内部の管理とのバランスをとっている。

したがって、①ドラッカー経営論は、変化するグローバル社会環境の中で持続的な発展・成長を目指す経営者視点のアプローチであり、経営者に役立つ実践的戦略経営論であった。②ドラッカー経営論を経営学説から戦略経営論に再構成したことによって、経営学の理論と実践の統合を実現できた。③ドラッカーの戦略経営論研究は、ドラッカーのマネジメントに関する新たな学習方法・研究視点を明らかにし、日本と中国の経営者に多くの知見を提供できた。

以上の事例分析の結果によって実践性のあるドラッカー戦略経営論モデルを検証することができた。すなわち、図5に示されたように、経営組織は社会で存続していく

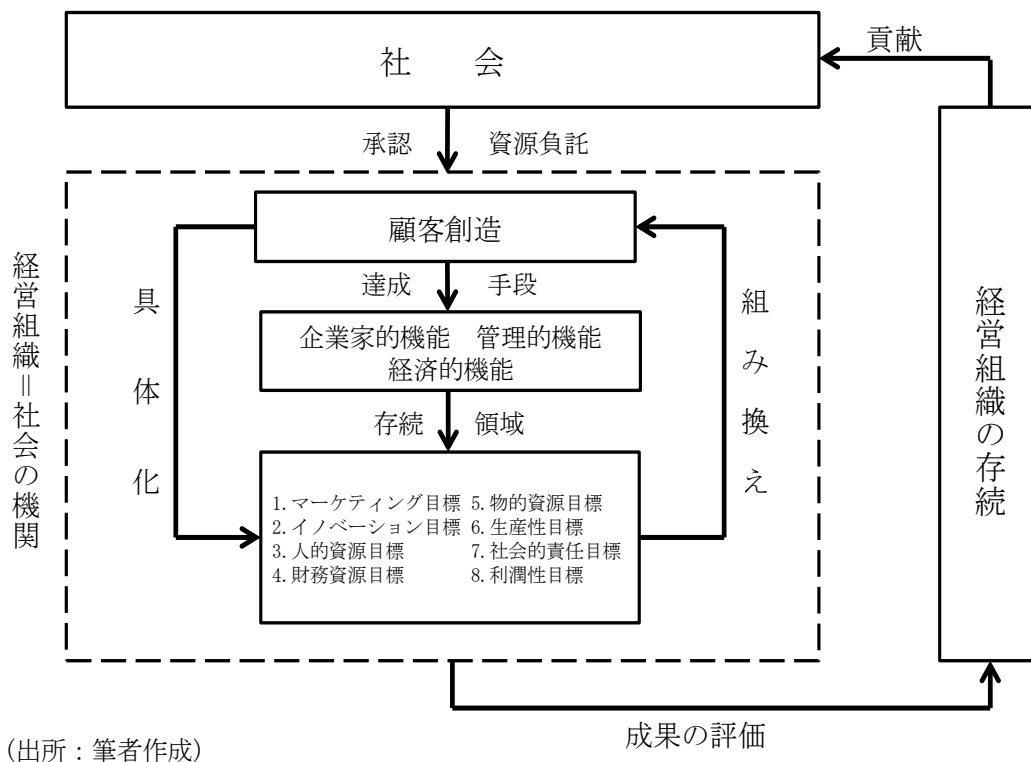


図5 ドラッカー戦略経営論モデル

ためには、社会からの承認が必要となる。経営組織は、社会に経済的な便益を提供することによって、その存在が認められる。経営組織は、新しい製品・サービスを提供し、顧客のニーズを満たすため、社会から経営資源が委託される。経営組織の目的は「顧客創造」である。それを実現するための手段として、企業家的機能、管理的機能、経済的機能をもっている。これら3つの機能为目标(1.マーケティング、2.イノベーション、3.人的資源、4.財務資源、5.物的資源、6.生産性、7.社会的責任、8.利潤性)に具体化し、それらを行動に変えなければならない。経営者は、8つの経営目標を経営環境・状況に応じて組み替えていかなければならないというドラッカー戦略経営論モデルを検証できた。

7.2 ドラッカー経営論の戦略的意義

本論文は、日本の経営学研究者によるドラッカー学説研究の限界を克服し、しかも不確実な経営環境において持続的な成長を実現可能な経営理論を構築するために、ドラッカー学説を実践的な戦略経営論に再構成した。以下において、ドラッカー経営論がもつ戦略的意義を論じる。

まずドラッカー経営論は、経営者の経営戦略に関する選択に注目する。経営者視点のアプローチだけでなく、経営組織の存続に関わる幅広い研究分野を論じている。ドラッカー経営論は、経営実践に根差し、経営者が様々な意思決定についての枠組みを提供したのである。さらに、ドラッカー経営論は、マーケティング、イノベーション、人的資源、物的資源、生産性、財務資源などの経営要素をめぐる競争が展開されている環境において、経営組織が長期的な存続・成長を持続していくために行うべき戦略を明らかにした。

そして、経営者の戦略的意思決定は、経営組織の存続に関わるすべての重要な領域において行う必要がある。すなわち、ドラッカーのいう8つの経営目標に関わる領域である。戦略的意思決定に関わる組み合わせの対象は、集中と市場地位の決定についてのマーケティング目標、製品・サービス・市場・流通チャンネルについてのイノベーション目標、知識労働者の確保と育成についての人的資源目標、資金の獲得と投資についての財務資源目標、店舗・工場の整備についての物的資源目標、経営資源の活用程度とその成果についての生産性目標、社会との関係についての社会的責任目標、存続の条件としての利益についての利潤性目標である。こうした経営組織の存続にかかわる諸目標の間には相互連関性があるので、個々の選択を別々に行うべきではない。ドラッカー経営論における経営組織は、社会のために存在するものである。経営組織は社会に影響を及ぼし、社会の持続的な発展を維持していく役割を果たす必要がある。

ドラッカー経営論は、経営者側のアプローチを採用しているため、経営者の道具として使えるものである。そして操作可能性を有しているため、経営者の独自性をもた

らす実践的な戦略経営論といえる。

ドラッカー経営論の戦略的意義は、経営者の経営実践に役立つドラッカー戦略経営論モデルを構築することによって、経営学における理論と実践の統合へ貢献していることにある。要するに、伝統的なドラッカー経営学説から実践的な戦略経営論に再構成し、さらに経営者の経営実践に役立つ「ドラッカー戦略経営論モデル」を示すことによって、各種の経営組織の経営者に対して、多様な知見と、より多くの戦略経営の選択肢を提供できることがドラッカー戦略経営論の意義である。

7.3 今後の研究課題

本論文は、2つの研究課題が残された。

まず、1つ目は、ドラッカー戦略経営論モデルを提示したが、戦略経営論としてはまだ不完全だといわざるをえない。具体的にいえば、顧客の創造という経営組織の目的を達成するために8つの経営目標を設定する必要があると述べたが、具体的な目標設定のプロセス、尺度、実施方法などを明らかにしていない。ドラッカー戦略経営論をより完全な戦略経営論にしていくことが今後の課題となった。

そして、2つ目は、中国におけるドラッカー研究の質を高めていくことである。既述した通り、中国においてドラッカーの著書は、幅広い読者層をもっている。その経営思想が中国の人々に受け入れられているが、ドラッカー研究の質は必ずしも高いといえない。また、中国企業は、中国経済の減速や人件費をはじめとする生産コストの上昇などで業績が伸び悩んでいる。中国企業がこれからグローバルな競争が激しくなった市場環境で成長を実現するためには、マネジメントについての研究と実践が不可欠である。さらに戦略経営論として経営者に役立つドラッカー経営論を研究・実践することが求められる。今後、ドラッカーマネジメント思想がどのように中国企業と経営者の経営実践に影響を与えているのかについて研究していきたい。

付 録

「ドラッカーから影響を受けた日本の経営者および
その影響内容」

出所：筆者作成

付 録

雑誌名・書籍名	出版年	巻号	頁数	タイトル	経営者名	ドラッカーからの影響
日経ビジネス	1992	12/14	5	「最後まで生き残る経営を貫く」	勝谷泰三(佐賀鉄工所会長)	「集中」
週刊ダイヤモンド	2001	3/3	31～36	「3時間徹底対談 ドラッカーVS 出井伸之 勝ち残る経営者の条件」	出井伸之(ソニー元CEO、現クオンタムリープ代表取締役)	①コミュニティを創り続けるソニーのビジネスモデル、②変化の時代に過去の知識は通用しない、③天才がビジネスをリードする、しかし組織にはとどまらない、④後継者の発掘・育成はトップ自ら行なうべき、⑤経営者に情報の読み方を教えずなくてはならない
週刊ダイヤモンド	2001	3/3	49	「自らの問題意識としっかり向き合うことが大切」	小林薫(経営評論家)	
週刊ダイヤモンド	2001	3/3	51	「ドラッカー思想がわが社の経営をこう変えたー「株主に対して利益を還元する」企業経営の原点を知った」	佐藤安弘(キリンビール社長)	「企業の目的は業績を上げて株主に還元すること」『現代の経営』

雑誌名・書籍名	出版年	巻号	頁数	タイトル	経営者名	ドラッカーからの影響
週刊 ダイヤモンド	2001	3/3	52	「『企業の業績はお客さまが決める』急成長を加速する成果主義の徹底」	柳井正	「会社の業績を決めるのは会社自身ではない」
週刊 ダイヤモンド	2001	3/3	56	「需要は創り出すもの」その方法を組織に徹底させることが経営者の役割	小倉昌男(ヤマト運輸元会長)	「顧客の創造」
週刊 ダイヤモンド	2005	11/26	114 ～ 115	「ドラッカー教授を悼む」	出井伸之・中村邦夫・常盤文克(花王前会長)・牛尾治朗(ウシオ電機会長)	①未来は現在にある、②『経営者の条件』に救われた、③謙虚さにも感銘、④戦後の日本企業を高く評価
週刊 ダイヤモンド	2006	11/11	94～ 96	「松下電器・中村会長に聞く初めてのドラッカー講座」	中村邦夫(松下電気産業元会長)	①自己管理、②働きことの意味を知ること、③何をもって貢献するかを考えること、④強みを伸ばすこと、⑤時間の管理
学際	2007	20号	84～ 88	「ドラッカー先生から学んだこと」	伊藤雅俊	①ドラッカーとの出会い、②日本の産業界とドラッカー先生、③ドラッカー先生のNPOへの強い関心、④ドラッカー哲学の神髄

雑誌名・書籍名	出版年	巻号	頁数	タイトル	経営者名	ドラッカーからの影響
週刊ダイヤモンド	2009	11/14	138～139	「ユニクロ急成長の最大の要因は『市場・顧客創造』を続けたこと」	柳井正	「企業の目的は、顧客の創造である」
週刊ダイヤモンド	2010	4/17	40～41	「ドラッカーを読んで目から鱗ビジネス人生を支えた五つの言葉」	中村邦夫(松下電気産業元会長)	①自己管理、②目標管理、③自己分析(自分の強みを伸ばす)、④時間管理、⑤情勢分析(「日に新た」、変わることを恐れるな)
週刊ダイヤモンド	2010	4/17	66～69	「今なお新鮮なドラッカーの視線 日本の経営者への指南と対話」	伊藤雅俊、小林宏治(日本電気名誉会長)、小林陽太郎(富士ゼロックス元会長)、盛田昭夫(ソニー元会長)	①マーケティング志向、②新しい組織のあり方、③知識労働者時代の管理と責任
BOSS	2010	6月号	31～33	「ヤマザキパンの成長を支えたP・ドラッカーの経営理論」	飯島延浩	①キリスト教とドラッカー、②ドラッカー財団のメンバーに、③「私の使命」「彼の使命」(①私のミッションは何か②私の顧客は誰か③私の顧客にとっての価値とは何か④私にとっての成果とは何か⑤私の計画とは何か)

雑誌名・書籍名	出版年	巻号	頁数	タイトル	経営者名	ドラッカーからの影響
週刊ダイヤモンド	2010	11/6	67～68	波瀾万丈の山崎製パンが悟ったドラッカーとキリスト教の神髄	飯島延浩	「使命」「顧客」「顧客の価値」を問う。飯島社長によるドラッカーの教え、キリスト教に基づく経営の在り方
週刊ダイヤモンド	2010	11/6	69	多くの経済人の心をつかんだ人間中心の経営理論	福原義春(資生堂名誉会長)	「組織にとっては、リーダーを育てることのほうが、製品を効率よく低コストで生産することよりも重要である」『企業とは何か』
週刊ダイヤモンド	2010	11/6	69～70	組織の意味と機能を知る実践書	和田洋一(スクウェア・エニックス社長)	『経営者の条件』
週刊ダイヤモンド	2010	11/6	71	大物経営者たちが鳴らす警鐘 ドラッカーだけに頼れない未来	牛尾治朗(ウシオ電機会長)	
週刊ダイヤモンド	2010	11/6	71～72	大物経営者たちが鳴らす警鐘 ドラッカーだけに頼れない未来	出井伸之(ソニー元CEO、現クオンタムリープ代表取締役)	「将来起こることは今すでにある。今あることを将来につなげて考えていくのが経営である」

雑誌名・書籍名	出版年	巻号	頁数	タイトル	経営者名	ドラッカーからの影響
週刊ダイヤモンド	2011	6/18	30～32	僕がずっとかみしめているドラッカーの「七つの言葉」	柳井正	①よりよく行おうとする欲求、②何によって人に憶えられたいか、③自らの強みに集中せよ、④よりどころとなる事業の定義、⑤われわれの事業は何か、⑥顧客の創造に不可欠な2つの機能、⑦自ら変化をつくりだす
週刊ダイヤモンド	2011	6/18	42～45	ドラッカーが教えるとおりに経営躍進を続けるキヤノン電子	酒巻久	①強みを生かす経営、②従業員は共通の目標のために貢献する、③働き手を動かすのは自主性である、④会議は原則でなく例外にしない、⑤公共の利益が自らの利益を決定するといえなければならない
週刊ダイヤモンド	2011	6/18	45	「ドラッカーが示す原理原則 今も大事にしている『顧客視点』」	山口純史(ルネサスエレクトロニクス会長)	①顧客視点に立つこと、②目標を持つこと

雑誌名・書籍名	出版年	巻号	頁数	タイトル	経営者名	ドラッカーからの影響
日経ビジネス	2012	8/6	94～97	「薩摩の異端児、アジアに挑む」	米盛公治(整形外科米盛病院理事長)	不明。人口構造の変化
日経ビジネス	2012	10/29	36	「ドラッカーの真髓をいく」	原田泳幸(日本マクドナルドホールディングス会長兼社長兼CEO)	「企業の基本機能はマーケティングとイノベーションにある」
日経ビジネス	2012	11/19	82～87	「経営の巨人の教えを生かすードラッカー バイブルとして熟読し応用」	酒巻久	①自らの強みを知る、②時間を管理する、③最も重要なことに集中せよ、④イノベーションの原理と方法、⑤チェンジ・リーダーにとっての3つのタブー
日経ビジネス	2013	1月号	19～21	「需要の創造こそ経営者の役割」	茂木友三郎(キッコーマン名誉会長)	「顧客の創造」
日経ビジネス	2013	1月号	43～45	「創造的な破壊が必要だ」	松井忠三(良品計画会長)	「経営はマーケティングとイノベーションである」

雑誌名・書籍名	出版年	巻号	頁数	タイトル	経営者名	ドラッカーからの影響
日経ビジネス	2013	1月号	86～88	「心の健康にも大切な『貢献感』社会や組織との関わりに注目」	尾崎健一(ライフワーク・ストレスアカデミー代表取締役臨床心理士)	「貢献に焦点を合わせることが、成果をあげる鍵である」(経営者の条件)
日本放送出版協会	2010	1月号	全177頁	『柳井正 わがドラッカー流経営論』	柳井正	顧客の創造、強みの発揮、知識労働者の重視、経営者の役割、時間管理、組織の未来像、社会公器論
朝日新聞出版	2011	2/18	全232頁	『ドラッカーの教えどおり、経営してきました』	酒巻久	利益をあげる方法、知識労働者の管理、革新の方法
悠飛社	2011	9月号	全170頁	『ドラッカー理論で改革する病院経営』	竹林和彦	非営利組織における革新、管理、利益の必要性および知識労働者の管理

【参考文献】

日本語文献

単行本

- 麻生幸(1992)『ドラッカーの経営学—企業と管理者の正当性』文眞堂。
- NHK「仕事学のすすめ」制作班(2010)『柳井正 わがドラッカー流経営論』日本放送出版協会。
- 岡本康雄(1972)『ドラッカー経営学—その構造と批判—』東洋経済新報社。
- 河合忠彦(2012)『ダイナミック競争戦略論・入門—ポーター理論の7つの謎を解いて学ぶ』有斐閣。
- 川嶋幸太郎(2008)『なぜユニクロだけが売れるのか』ぱる出版。
- 川嶋幸太郎(2009)『ユニクロ・柳井正 仕掛けて売り切るヒット力』ぱる出版。
- 河野大機(1986)『ドラッカー経営論の体系』三嶺書房。
- 河野大機 (1995・1996) 『ドラッカー経営論の体系化』<上><下>三嶺書房
- 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 (2007) 『P.F.Drucker のマネジメント・プラクティス論』文眞堂
- 河野大機編著(2012)『経営学史叢書 X ドラッカー』文眞堂。
- 小林薫(2001)『ドラッカーとの対話 未来を読みきる力』徳間書店。
- 小林宏(1967)『ドラッカーの世界』講談社。
- 酒巻久(2011)『ドラッカーの教えどおり、経営してきました』朝日新聞出版。
- 竹林和彦(2002)『ハードランド信貴山物語—決断と底力の病院経営とは—』悠飛社。
- 竹林和彦(2011)『ドラッカー理論で改革する病院経営』悠飛社。
- 田代義範(1986)『産業社会の構図』有斐閣。
- 月泉博(2012)『ユニクロ 世界一をつかむ経営』日本経済新聞出版社。
- 寺澤正雄(1969)『ドラッカー・システムの研究』日本経営出版会。
- 寺澤正雄(1982)『テイラー フォード ドラッカー』森山書店。
- 中村元一編著(1993)『戦略経営』都市文化社。
- 日本事務能率協会編(1976)『経営の適格者』日本経営出版会。
- 日本事務能率協会編、小林薫解説(1966)『経営の適格者』日本経営出版界。
- 沼上幹(2007)『組織の「重さ」—日本的企業組織の再点検』日本経済新聞出版社。
- 沼上幹(2009)『経営戦略の思考法—時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞出版社。
- 野田信夫(1991)『ドラッカーの経営原則』たいせい。

野田信夫(1992)『ドラッカーの経営哲学』日本経営協会総合研究所。
牧野洋編集(2005)『ドラッカー20世紀を生きて—私の履歴書』日本経済新聞社。
松下久美(2010)『ユニクロ進化論』ビジネス社。
松永美弘(2011)『実践的経営戦略論』第三版、学文社。
三浦一郎・井坂康志(2014)『ドラッカー—人・思想・実践』文眞堂。
三戸公(1971)『ドラッカー 自由・社会・管理』未来社。
三戸公(1976)『アメリカ経営思想批判』未来社。
藻利重隆(1959)『ドラッカー経営学説の研究』森山書店。
森俊也(2008)『イノベーション創発の戦略経営論』創成社。
柳井正(2003)『一勝九敗』新潮社。
柳井正(2009)『成功は一日で捨て去れ』新潮社。
柳井正(2011)『柳井正の希望を持とう』朝日新聞出版。
横田増生(2011)『ユニクロ帝国の光と影』文藝春秋。

雑誌(論文)

安熙錫(1992)「戦略経営論の発展と展開—戦略形成問題を中心として—」三田商学研究、第35巻2号。
上田惇生(1980)『乱気流時代の経営』ドラッカーは何を教えてくれるか『Diamondハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社、7・8月号。
王健軍(2013)「中国の経営者に与えたドラッカーの影響に関する研究」東洋大学大学院経営学研究科修士学位論文。
大橋吉夫・小林薫(1980)「ドラッカー理論を経営にいかす」『Diamondハーバードビジネスレビュー』、7・8月号。
岡本康雄(1980)「ドラッカー思想—その形成と展開」『Diamondハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社、7・8月号。
キヤノン電子株式会社「CSR報告書2009」
経済評論(1970)「ドラッカー理論の総合批判」『経済評論』臨時増刊10月号。
河野大機(1999)「ドラッカーの経営体統治・経営者統治論」『龍谷大学経営学論集』第39巻1号。
篠原勲、井坂康志(2010)『ドラッカー研究の方法論に関する一考察—文明とマネジメントへの視角—』鳥取環境大学紀要、第8号。
週刊ダイヤモンド(1996)「フレキシブルな労働環境を築ける国が高齢化を制する」『週刊ダイヤモンド』11月16日号。
朱亮(2013)「経営者・柳井正氏に与えたドラッカーの影響に関する研究」『東洋大学大学院紀要』第49集、127～148頁。

- 朱亮(2014)「日本の経営者に与えたドラッカーの影響に関する研究—単独著書以外の所論を中心に—」『東洋大学大学院紀要』第50集、47～63頁。
- 朱亮(2014)「信貴山病院経営者・竹林和彦氏に与えたドラッカーの影響に関する研究」『経営行動研究年報』第23号、44～48頁。
- 朱亮(2015)「キヤノン電子経営者・酒巻久氏に与えたドラッカーの影響に関する研究—製造企業の経営者に与えたドラッカーの影響を中心に—」『東洋大学大学院紀要』第51集、79～100頁。
- 朱亮(2016)「ドラッカーの実践的戦略論—ユニクロの事例を中心に—」『東洋大学大学院紀要』第52集。
- 田代義範(1993)『『新しい現実』について』『西南学院大学商学論集』第40巻第1・2合併号。
- ドラッカー, ピーター・F (2002)「アウトソーシングの陥穽」『Diamond ハーバードビジネスレビュー』、5月号。
- ドラッカー, ピーター・F, 上田惇生訳(1996)「日本企業よ、国家の保護・干渉から脱却せよ」『週刊ダイヤモンド』1月20日号。
- ドラッカー, ピーター・F, 上田惇生訳(1999)「今こそ読み解く P.F.ドラッカー 断絶の時代」『週刊ダイヤモンド』7月17日号。
- ドラッカー, ピーター・F, 上田惇生訳(1999)「多元主義の衰退と蘇生」『週刊ダイヤモンド』7月17日号。
- ドラッカー, ピーター・F (1997)「外部の知恵がイノベーションのカギ」『日経ビジネス』10月30日号。
- ドラッカー, ピーター・F (1999)「21世紀経営の未来を語る」『週刊ダイヤモンド』11月27号～12月11日号。
- ドラッカー, ピーター・F 「プロフェッショナル・マネジャーの誕生」『Diamond ハーバードビジネスレビュー』1月号。
- ドラッカー, ピーター・F / 出井伸之(2002)「ドラッカーの大予言」『週刊ダイヤモンド』3月3日号。
- 西門正巳(1987)「戦略経営論に関する一考察」岡山大学経済学会雑誌、第19号(1)、1-21頁。
- 米国ナレッジ・マネジメント調査団(1999)『米国ナレッジ・マネジメント調査報告書』日本ナレッジ・マネジメント学会。
- 山田雅俊(2013)「経営学的方法的限界と課題—営利性と社会性の総合的枠組みの必要性—」玉川大学経営学部紀要、第20号、53-64頁。
- 吉田準三(1981)「乱気流中の企業経営：アンゾフの『戦略経営論』を中心として」流通経済大学論集、第15巻3号、26-38頁。

外国語文献

単行本

- Ansoff, H. I (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. 広田寿亮(1969)『企業戦略論』産業能率大学出版部。
- Ansoff, H. I (1978) *Strategic Management*, London, UK: MacMillan Publisher LTD. 中村元一訳(1980)『戦略経営論』産業能率大学出版部。中村元一監訳(2007)『アンゾフ戦略経営論』(新訳)、中央経済社。
- Barnard, C. I (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. 山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳(1968)『経営者の役割』ダイヤモンド社。
- Beatty, J (1998) *The World According to Peter Drucker*, Free Press. 平野誠一訳(1999)『マネジメントを発明した男 ドラッカー』ダイヤモンド社。
- Bonini, C. P (1967) *Simulation of information and decision Systems in the Firm*, Markham Pub.
- Chesbrough, H (2006) *Open Innovation: Researching anew paradigm*, Oxford University Press.
- Cohen, W. A (2008) *A Class with Drucker: The Lost Lessons of the World's Greatest Management Teacher*, AMACOM. コーン, ウィリアム・A, 有賀裕子訳(2008)『ドラッカー先生の授業』講談社。
- Cyert, R. M., and J. G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall.
- Drucker, P. F (1939) *The End of Economic Man*, The John Day Co. 岩根忠訳(1963)『経済人の終わり』東洋経済新報社。上田惇生訳(2007a)『経済人の終わり』(新訳)ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1942) *The Future of Industrial Man*, The John Day Company. 岩根忠訳(1963)『産業にたずさわる人の未来』東洋経済新報社。田代義範訳(1964)『産業人の未来』未来社。上田惇生訳(2008d)『産業人の未来』(新訳)ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1946) *Concept of the Corporation*, The John Day Company. 下川浩一訳(1966)『現代大企業論』(上)・(下)未来社。岩根忠訳(1966)『会社という概念』東洋経済新報社。上田惇生訳(2008e)『企業とは何か』(新訳)ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1949) *The New Society*, Harper. 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*, Harper & Brothers. 野田一夫監修・現代経営研究会訳(1958)『現代の経営』(上)・(下)自由国民社。上田惇生訳(2006a/b)『現代の経営』(新訳)、(上巻)・(下巻)ダイヤモンド社。

- Drucker, P. F (1955) *America's Next Twenty Years*, Harper. 中島正信訳(1956)『オートメーションと新しい社会』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1957) *Landmarks of Tomorrow*, Harper. 現代経営研究会訳(1959)『変貌する産業社会』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1964) *Managing for Results*, Heinemann. 野田一夫・村上恒夫訳(1964)『創造する経営者』ダイヤモンド社。上田惇生訳(2007b)『創造する経営者』(新訳)ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1965) *The Effective Executive*, Harper & Row. 野田一夫・川村欣也訳(1966)『経営者の条件』ダイヤモンド社。上田惇生訳(2006c)『経営者の条件』(新訳)ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1968) *The Age of Discontinuity*, Harper & Row. 林雄二郎訳(1969)『断絶の時代』ダイヤモンド社。上田惇生訳(2007c)『断絶の時代』(新訳)ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1971) *Drucker on Management*, BIM.
- Drucker, P. F (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Allied Publishers Private. 犬田充・村上和子訳(1975)『マネジメント』自由国民社。上田惇生訳(2008a/b/c)『マネジメント—課題、責任、実践』(新訳)、(上巻)・(中巻)・(下巻)ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1976) *The Unseen Revolution*, Harper & Row. 上田惇生訳(1976)『見えざる革命』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1977a) *An Introductory View of Management*, Harper & Row.
- Drucker, P. F (1977b) *Management Case Book*, Harper's College Press. 久野桂・佐々木実智男・上田惇生訳(1978)『状況への挑戦』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1979) *Adventures of a Bystander*, Harper & Row. 風間禎三郎訳(1979)『傍観者の時代』ダイヤモンド社。上田惇生訳(2008f)『傍観者の時代』(新訳)ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1980) *Managing in Turbulent Times*, Heinemann. 堤清二監訳(1980)『乱気流時代の経営』ダイヤモンド社。上田惇生訳(1996)『乱気流時代の経営』(新訳)ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1981) *Toward the Next Economics and Others Essays*, Harper & Row. 久野桂・佐々木実智男・上田惇生訳(1981)『日本 成功の代償』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1982) *The Changing World of the Executive*, Truman Talley Books. 久野桂・佐々木実智男・上田惇生訳(1982)『変貌する経営者の世界』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1982) *The Last of All Possible World*, Harper & Row. 風間禎三郎訳

- (1983)『最後四重奏』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1984) *The Temptation to Do Good*, Harper & Row. 小林薫訳(1988)『善への誘惑』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1985) *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*, Harper & Row. 上田惇生、佐々木実智男訳(1985)『イノベーションと企業家精神：実践と原理』ダイヤモンド社。上田惇生訳(2007d)『イノベーションと企業家精神』(新訳)ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1986) *The Frontiers of Management*, Truman Talley Books. 上田惇生・佐々木実智男訳(1986)『マネジメント・フロンティア』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1989) *The New Realities*, Harper & Row. 上田惇生・佐々木実智男訳(1989)『新しい現実』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1990) *Managing the Non-Profit Organization*, Harper Business. 上田惇生・田代正美訳(1994)『非営利組織の経営』ダイヤモンド社。上田惇生訳(2007e)『非営利組織の経営』(新訳)ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1992) *Managing for The Future*, Plume. 上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳(1992)『未来企業』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1993a) *Managing in A Time of Great Change*, Plume. 上田惇生・佐々木実智男・林正・田代正美訳(1995)『未来への決断』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1993b) *The Ecological Vision*, New Jersey. 上田惇生・佐々木実智男・林正・田代正美訳(1994)『すでに起こった未来』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1993c) *Post-Capitalist Society*, HarperCollins. 上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳(1993)『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社。上田惇生訳(2007f)『ポスト資本主義社会』(新訳)ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1995) *The Pension Fund Revolution*, Transaction Publishers. 上田惇生訳(1996)『見えざる革命』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1998) *Peter Drucker on The Professional of Management*, Harvard Business Press. 上田惇生訳(1998)『P・F・ドラッカー経営論集』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (1999) *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business. 上田惇生訳(1999)『明日を支配するもの』ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (2000) *The Essential Drucker*, Harper Business. 上田惇生訳(2000a)『プロフェッショナルの条件』(新訳)ダイヤモンド社。上田惇生訳(2000b)『チェンジ・リーダーの条件』(新訳)ダイヤモンド社。
- Drucker, P. F (2002) *Managing in the Next Society*, Harper Business. 上田惇生訳(2002)『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社。

- Flaherty, J. E (1999) *Shaping the Managerial Mind*, Jossey Bass.
- Gordon, R. A (1945) *Business Leadership in the Large Corporations*. The Brookings institution.
- Haley, B. F (1952) *A Survey of Contemporary economics*, R. D. Irwin.
- Heller, R (2000) *Peter Drucker*, A Dorling Kindersley Book.
- Hesselbein, F., M. Goldsmith, and R. Beckard (1996) *The Leader of the Future*, Jossey-Bass.
- Hesselbein, F., M. Goldsmith, and R. Beckard (1997) *The Organization of the Future*, Jossey-Bass.
- Hesselbein, F., M. Goldsmith, and R. Beckard (1998) *The Community of the Future*, Jossey-Bass.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, and R. E. Hoskisson (2014) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization- Concepts and Cases*, 11th Edition, Cengage Learning. ヒット, マイケル A./アイルランド, R. デュエーン/ホスキソン, ロバート E.、久原正治/横山寛美監訳(2014)『戦略経営論—競争力とグローバル化—』同友館。
- Marris, R (1964) *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, Macmillan.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press. ヘンリー・ミンツバーグ/ブルース・アルストランド/ジョセフ・ランペル(2013)『戦略サファリ』東洋経済新報社。
- Porter, M. E (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press. 土岐坤(1985)『競争優位の戦略：いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社。
- Saloner, G., A. Shepard, and J. Podolny (2001) *Strategic Management*, Wiley. 石倉洋子訳(2002)『戦略経営論』東洋経済新報社。
- Teece, D. J (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, New York: Oxford University Press. デビッド・J・ティース(2013)『ダイナミック・ケイパビリティ戦略—イノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社。
- The Drucker Foundation (2001) *Leading in a Time of Change Viewer's Workbook*, Jossey-Bass.
- Tichy, N. M., and S. Sherman (1994) *Control Your Destiny or Someone Else Will*, Harper Business. ティシー, ノエル・M/シャーマン, ストラトフォード, 小林陽太郎監訳・小林規一訳(1994)『ジャック・ウェルチの GE 革命』東洋経済新報社。

Williamson, O. E (1964) *The Economics of Discretionary Behavior*, Prentice-Hall.

雜誌(論文)

Cyert and March (1956) *Organizational Factors in the Theory of Oligopoly*,
Quarterly Journal of Economics.

Drucker, P. F (1958) *Business Objectives and Survival Needs, Notes on a Discipline of Business Enterprise*, in: "the Journal of Business" of the School of Business of the University of Chicago, Vol. XXXI, No.2, April.

Marris, R (1963) *A Model of Managerial Enterprise*, The Quarterly Journal of Economics.

謝辞

本研究を進めるにあたり、博士後期課程 4 年目から主指導教授を快くお引き受けいただいた西澤昭夫先生に厚く御礼と感謝を申し上げます。西澤先生には、学術論文論理構造の構築および論文全体をまとめるにあたり、丁寧なご指導とご支援を賜り、しかも終始温かい激励をいただいたことに心より感謝を申し上げます。

副指導教授である井上善海先生・柿崎洋一先生には、多くのご指導とご助言をいただき、とりわけ本論文のフレームワークや参考文献などについて丁寧なご指導をいただいたことに心より感謝申し上げます。

本論文の審査に当たり、多くのご助言をいただいた経営学研究科委員長の幸田浩文先生と石井晴夫先生には深く感謝している。

退官された小椋康宏先生、中村久人先生には本研究に関する多くのご示唆をいただいたことに深く感謝申し上げます。

恩師の故・河野大機先生には、本研究の遂行機会を与えていただき、ドラッカー経営論の研究手法についてご指導をいただいた。河野先生の学恩に心より御礼と感謝を申し上げます。

本論文は、東洋大学大学院の先生方および先輩院生のご協力とご支援がなければ、完成することはなかったであろう。ご協力いただいたすべての方々に深く感謝を申し上げます次第である。

2015 年 12 月

朱 亮