

氏名(本籍地)	朱 亮 (中国)		
学位の種類	博士(経営学)		
報告・学位記番号	甲第393号(甲営第25号)		
学位記授与の日付	平成28年3月25日		
学位記授与の要件	本学学位規則第3条第1項該当		
学位論文題目	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—		
論文審査委員	主査 教授		西澤 昭夫
	副査 教授	博士(経営学)	柿崎 洋一
	副査 教授	博士(商学)	井上 善海

【論文審査】

朱 亮氏から提出された博士学位請求論文「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—」を審査した。

本論文は、第1章から第7章までの本文と、著者が収集した書誌情報「ドラッカーから影響を受けた日本の経営者およびその内容」を一覧に纏めた付録によって、構成されている。各章の表題は、第1章「本論文の問題意識と目的」、第2章「日本の経営学者からみたドラッカー経営論」、第3章「ドラッカー経営論と日本の経営者」、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」、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」、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」、第7章「本論文の結論と課題」である。

第1章で提起された研究課題については、第2章と第3章において、その背景と内容が明らかにされる。併せて、第3章では、日本の経営者がドラッカーから多大な影響を受けた原因を究明しつつ、ドラッカー経営論が「理論と実践を統合する」戦略経営モデルとして機能したからではないか、という仮説が導出される。著者は、この仮説の妥当性を証明するため、キヤノン電子の酒巻氏(第4章)、ファーストリテイリングの柳井氏(第5章)、信貴山病院の竹林氏(第6章)の経営実践を詳細に検討することを通じ、そのいずれもが戦略経営モデルとして機能するドラッカー経営論を実践した結果、事業分野は異なりながらも、経営面において優れた成果を上げたことを論証する。第7章は、本論文における仮説の妥当性を再確認したうえで、ドラッカー経営論を理論と実践が統合された戦略経営モデルとして再構成するべきだと主張する。さらに、この再構成されたドラッカー戦略経営モデルは、優れた成果を生み出した日本の経営者だけでなく、技術革新とグローバル化に

よって生じた経営環境の大きな変革に直面する中国をはじめとするアジア諸国の経営者に対しても、重要な実践的経営モデルとなりうることが示唆される。最後に、中国やアジア諸国の経営者に対するドラッカー戦略経営モデルの適用とその具体的成果を究明すること、これが次の研究課題となることを明示するという編別構成になっていた。

以下に著者の問題意識と本論文の概要を詳しく見ていくこととする。

I 問題意識

著者によれば、戦後復興から高度成長期にいたる大きな変革期を乗り切ろうとする日本の経営者にとって、「ドラッカーは羅針盤のような存在」であり、ドラッカー経営論が経営者という行為主体の立場を重視する「実践のための理論」であったがゆえに、日本の経営者に多大な影響を与えてきたことが指摘される。これに対し、ドラッカー経営論を「経営学の金山」に譬え、その理論的整序と体系化を図ろうとした藻利重隆氏など少数の例外を除けば、多くの経営学研究者はドラッカー経営論を高く評価することはなかった。だが、ドラッカー経営論を高く評価し、その理論としての整序や体系化を図ろうとした藻利氏など、少数の経営学研究者の研究成果すら、日本の経営者に広く読まれ、多大な影響を与えることは無かった点が明らかにされる。

著者は、ドラッカー経営論を巡る、日本の経営学研究者と企業経営者との間に生じた齟齬を指摘する一方、ドラッカー研究者の限界克服に向け、ドラッカー経営論の新たな理論モデルを提示するため、日本の経営者がドラッカー経営論に求めた内容を究明する。さらに、アジアにおいても技術革新やグローバルがもたらした不確実な経営環境のもと、ドラッカー・ブームが生じ、中国を含むアジア諸国においてもドラッカー経営論が注目され始めた点に注目する。だが、その研究内容は乏しく、企業経営に活用しえるような「実践のための理論」とはなっていない。そのため、著者が本論文で提起したドラッカーの戦略経営モデルは、中国やアジア諸国の経営者にとって、大きな変革を伴う経営環境の変動を乗り切り、優れた経営成果を生み出す上で、大きな指針になりえる可能性を持つ成果になっていたといっても過言ではない。

II 本論文の概要

第1章から7章までの本文の概要を示す。

第1章「本論文の問題意識と目的」は、1.1「本論文の背景と問題意識」、1.2「本論文の目的と研究方法」、1.3「本論文の構成」の3節から構成される。

1.1では、ドラッカーの略歴と研究成果が明らかにされたのち、その著書の多くが出版から時を置かず日本語に翻訳され、日本の企業経営者に大きな影響を与えてきた経緯が示される。その中心的役割を果たした機関が、戦後復興と新たな経済成長に向け、アメリカ

の先進的な経営手法の導入・普及を図った、日本生産性本部であった。日本生産性本部の活動により、アメリカ経営学が日本において急速に普及するなか、ドラッカー経営論がその理論的支柱となり、大きな影響を与えたのである。ドラッカーは、この功績が認められ、叙勲を受けたことも明らかにされる。

これに対して、多くの経営学研究者は、ドラッカー経営論を論理的な一貫性や厳密性を欠くものとして、高い評価を与えなかった。しかし、独自の歴史観に裏打ちされた該博な知識と深遠な認識、現実問題に対する鋭い指摘や解決方法の提示など、ドラッカー経営論を「経営学の金山」と評価し、その体系的整序を図ろうとした経営学研究者も存在した。だが、この経営学研究者の試みは、ドラッカー経営論が持つ「実践の理論」としての実用性を損なうことになってしまった。その結果、経営学研究者のドラッカー経営論は経営者には受け入れられず、ドラッカー経営論を巡る研究者と経営者との間に齟齬が生じていた事実が明示される。

この齟齬の原因を究明して、経営者が評価したドラッカー経営論の本質を明らかにすることによって、戦後復興から高度成長期という大きな変革期に直面した日本の経営者が何故ドラッカー経営論を高く評価したのか、その本質を普遍的モデルに再構成することによって、大きな変革期に直面する中国やアジア諸国の経営者にとって活用可能な普遍的経営モデルとして再現する必要性を感じたという、本論文の研究背景と問題意識が示される。

1.2は、1.1の問題意識を受け、本論文の目的と研究方法が示される。本論文の目的は、第1に、ドラッカーから大きな影響を受けた経営者の事例研究により、ドラッカー経営論を戦略経営モデルに再構成する、次に、この再構成された戦略経営モデルによる理論と実践の統合というドラッカー理論の本質を提示する、第3に、本研究成果をもって中国などアジアのドラッカー研究に貢献する、ことである。

研究方法としては、日本における代表的なドラッカー研究者である藻利重隆氏、三戸公氏、岡本康雄氏、河野大機氏の研究成果を分析することを通じ、経営学研究者のドラッカー研究の内容と特徴を明らかにする。次いで、ドラッカーから多大な影響を受けた日本の経営者の書誌的分析を行い、影響を受けた内容を抽出する。その際、ドラッカーが提唱した経営目標論がどのように採用され、経営機能として実践され、組織目的を充足してきたかというマネジメントの三層構造を踏まえた構造分析が行われる。この構造分析をもとに日本の経営者に採用されたドラッカー経営論を再検討し、ドラッカー経営論が戦略経営モデルとして機能したがゆえに日本の経営者はドラッカー経営論に注目しただけでなく、これを学び、自らの経営実践に活かそうとしたのではないか、という仮説が導出される。この仮説の妥当性を証明するために、ドラッカーに学び優れた経営実践を行ってきたと自ら宣言する3人の経営者を取り上げ、その経営実践を実証的に分析する、という研究方法が提示される。1.3は、1.2で提示された仮説の証明に向けた本論文の章立てと各章の構造的関

係が図示され、各章のポイントが略述される。

第2章「日本の経営学者からみたドラッカー経営論」は、2.1「ドラッカー学説研究」、2.2「ドラッカー経営論の体系化」、2.3「難解にされたドラッカー経営論」の3節構成である。

2.1では、日本の代表的なドラッカー研究者9人が取り上げられ、その研究成果が要約される。多くの場合、ドラッカー経営論を経営学的に解釈して、その矛盾や欠落を指摘し、新たな解釈を示すという内容になっていた。だが、藻利重隆氏、三戸公氏、岡本康雄氏、河野大機氏は、こうした部分的解釈ではなく、ドラッカー経営論の体系的整序を試みており、著者はこの試みに注目し、日本におけるドラッカー経営論の重要な先行研究として高く評価し、その内容を詳細に検討する。

2.2において、藻利重隆氏、岡本康雄氏、三戸公氏、河野大機氏のドラッカー研究が取り上げられる。藻利氏は、ドラッカーの企業論に注目し、その利潤論、性格論、構造論の矛盾点を整理しつつ、理論的整序を行おうとした点が詳細に検証される。岡本氏は、産業社会と企業制度と経営管理を有機的にとらえ、その企業目的も複数化するとして、ドラッカーが対象にした企業経営の社会的性格を明らかにしようとした。三戸氏は、企業経営者の独自の性格と、これを実践するための目標論としてのドラッカー経営論を高く評価しつつ、責任ある選択の重要性を自由論から跡付け、体系化しようとする。河野氏は、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うえで、ドラッカー経営論が歴史・理論・政策を統合化した体系性を持つという観点から、その理論的体系化を図ろうとした。

2.3において、著者は、2.2で取り上げられたドラッカー経営論の研究者達が、ドラッカー経営論を評価しつつ、その矛盾や欠落を埋めて、ドラッカー経営論を経営学理論として精緻化・体系化することを試みてきたが、結果として、日本の経営者が求めた実践性という有効性を消去したのではないかと批判する。そのため、日本の経営者はドラッカーの著書を学び、その本質を自らの経営実践に活かそうとしたにもかかわらず、経営学研究者のドラッカー経営論を活用する経営者は少ないという齟齬が生じたのである。

第3章「ドラッカー経営論と日本の経営者」は、「はじめに」、3.1「ドラッカー経営論の実像」、3.2「ドラッカーと日本の経営者」、3.3「戦略経営論としてのドラッカー経営論」、「おわりに」から構成される。

3.1では、ドラッカー経営論が、経営者の立場に立つ実践性が高い経営論であり、組織の目的・機能・目標の三層構造により、目的充足に向け経営者が行うべき機能と目標が実践的かつ統合的に示される、という特徴を持った点が示される。経営者は、この目的実現に向け、そのための経営機能の実践を通じ、独自に設定された経営目標を実現することにより、マネジメントの戦略的意味、及びその全体構成と実践活動が示されるという内容になっていた。著者は、戦略機能を持った実践性と統合性こそ、ドラッカー経営論が経営者に高く評価された本質だと指摘する。

3.2では、ドラッカーに影響を受けたと自己宣言する日本の代表的経営者5人が取り上げられ、目的・機能・目標の三層構造から構成されるドラッカー経営論がどのように実践されたかが検証される。

3.3においては、3.2で取り上げられた経営者がドラッカー経営論を彼らの経営実践に活かした内容を普遍化すると、いずれも、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するため、外部環境の変化に応じて具体的な目標を設定し、この実現を目指した実践を経営機能と看做していたことが明らかにされる。著者によれば、日本の経営者たちが行ったドラッカー経営論の実践的活用は、組織の存続と成長の追求、外部環境・組織・戦略の関係、環境変化に応じた戦略の変化など、戦略経営モデルに合致する「理論と実践を統合する」戦略的実践モデルとなっていたがゆえに、成果を上げることができたのではないかという仮説が導出される。

ドラッカー経営論が日本の経営者に評価され、実践に活かされたのは、その活用と実践が成果を上げたからであって、その原因は、ドラッカー経営論が戦略経営モデルの性格を持ったからである、というのが著者の仮説であった。次に、著者はドラッカー経営論が戦略経営モデルとなっていた構造的連関性を提示しつつ、モデルの構造と機能を具体的に説明する。だが、この仮説がどこまで妥当性を持つかどうかに関しては、ドラッカー経営論を活用したと宣言するだけでなく、自らの著作を通じ、その具体的な活動内容を明らかにしている3人の経営者の経営実践を詳細に跡付けることによって、論証しようとする。それが続く第4章から6章の内容になっている。

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」では、ドラッカー経営論から学んだ酒巻氏が行った事業改善と生産性の向上（4.1）、人的資源活用に向けたマネジメント（4.2）、イノベーション創出と創造論（4.3）など、製造業における高収益企業を目指した経営実践とドラッカーの戦略経営モデルとの論理的関係性が実証されている。

酒巻氏が行った経営実践を戦略経営モデルに関連させて説明すれば、「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)」(本論文83—84ページ)という戦略経営として整序できることが結論として示されている。

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」において、柳井氏がファーストリテイリング社の急成長期(5.1)、株式上場後の停滞期(5.2)、成熟期(5.3)、グローバル企業への変革期(5.4)において、ドラッカーから何を学び、その成果を自らの経営実践にどのように活かし、これらの問題を解決したかについて、詳細に分析されている。

著者によれば、柳井氏の経営実践をドラッカー戦略経営モデルに従って再構成すれば、「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、顧客が商品を購入しやすくするように、経営理念に適した流通システムを構築し、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)」(本論文100—101ページ) という整序ができる。この整序から、柳井氏が一貫性をもって、戦略を構築し、その経営実践に活かしていたことが明示されるのであった。

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」では、ドラッカー経営論を学ぶ中から、竹林氏が行ったユニークな病院経営について、病院の社会的責任を踏まえ (6.1)、利潤が重要な機能を持つ現実が明らかにされ (6.2)、その源泉がイノベーション (6.3) と人的資源にある (6.4) という立場から、その必然性と成果が詳細に検証される。

著者によれば、竹林氏が実践したドラッカー戦略経営モデルとしては、非営利組織である病院が「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)」(本論文114ページ) と整序できるのであった。

第7章「本論文の結論と課題」は、7.1「本論文の結論」、7.2「ドラッカー経営論の戦略的意義」、7.3「今後の研究課題」から構成されている。

7.1では、第4章から第6章において取り上げた酒巻氏、柳井氏、竹林氏の経営実践を著者が導出した戦略経営モデルによって再構成してみると、製造業、小売業、NPOとしての病院という異なる事業分野の経営組織が直面した経営環境の変化に対して、それぞれ固有の環境条件に合わせつつ、ドラッカーが提示した目的・機能・目標の三層構造を踏まえ、環境と事業に適合した独自の目標を設定し、これを実現する経営機能を実践したことにより、組織目的が充足され、優れた経営成果が得られた、という因果関係が再確認される。結果として、著者が提起したドラッカーの戦略経営モデルを適用することによって、酒巻氏、柳井氏、竹林氏の独自の経営実践が戦略的普遍性を持ったモデルとしての構造的連関性を持っていたことが論証されたことが確認される。

この成果を踏まえるなら、ドラッカー経営論は、経営学研究者たちが試みた体系的整序ではなく、目的・機能・目標の三層構造を戦略経営論モデルとして再構成することによって、その理論的意義が明らかになるのであった。日本の経営者たちは、この点を評価し経営実践に活かしたのである。しかも、ドラッカー経営論が戦略経営モデルとしての戦略的妥当性を持っていたがゆえに、成果を上げることが可能になっていた。このような優れた経営成果を上げる理論的根拠を持ったがゆえに、ドラッカー経営論は経営者にとって有効な経営論として高く評価されたのである、という結論が示される。

7.2では、ドラッカー経営論を戦略経営モデルとして再構成することによって、事業分野に制約されることなく、経営者にとって実践的な経営理論として一般化することができる。著者によれば、これこそ、ドラッカー経営論を理論と実践を統合する理論モデルとして再構成する経営学的意義だとされる。この理論として一般化されたドラッカーの戦略経営モデルは、日本のみならず、中国をはじめとするアジア諸国の経営者にとっても、大きな実践的意義を有するものだと結論付けられたのである。但し、この中国やアジア諸国の経営者にドラッカー戦略経営モデルを採用して成果を上げてもらうには、さらに各国の経営環境に応じて変化する経営課題を検討する必要がある、それは次の研究課題だとされる。

Ⅲ 結論

以上に検討してきた通り、本論文は、ドラッカー経営論に対する日本の経営学研究者と経営者との間に生じた齟齬の原因を究明すること、及び経営者がドラッカー経営論を経営実践に活かし、優れた経営成果を上げた原因を追究することにより、ドラッカー経営論を戦略経営モデルとして再構成すべきではないか、という仮説を導出する。次いで、酒巻氏、柳井氏、竹林氏の経営実践を詳細に分析することを通じ、彼らの経営実践が内包した戦略的性格や目的・機能・目標といった構造的特質と統合的性格を開示することにより、導出された仮説の妥当性を論証したのである。著者によれば、ドラッカー経営論は、研究者達が追求した論理的体系化による一般化ではなく、これを実践した経営者に優位な成果をもたらした目的・機能・目標の構造的統合性を持つ戦略経営モデルとして一般化すべきなのであった。著者は、先行するドラッカー研究者とは異なる視点と、経営者の経営実践におけるドラッカー経営論活用の内容を詳細に究明し、それをドラッカーの著作に対応させるという研究方法によって、これまでにないドラッカー経営論を提示することに成功したと言える。

本論文が、ドラッカー研究者と経営者のドラッカー経営論に対する評価を巡って生じた齟齬の原因を解明しただけでなく、経営者が高く評価したドラッカー経営論の戦略論的妥当性を究明した結果、これを戦略経営モデルとして再構成することを通じて一般化したのである。この一般化によって、ドラッカー経営論は現代においても適用可能な経営理論

として再生されたと言えるからである。事実、柳井氏の経営戦略をダイナミック戦略論として評価する研究成果も現れている（河合忠彦『ダイナミック競争戦略論・入門』2012年、240—242ページ）。だが、柳井氏自身はその経営を全てドラッカーから学んだとしており、ドラッカー経営論の実践が何故ダイナミック戦略論に通じる経営戦略として評価される成果をもたらすことになったのか、河合前掲書では明らかにはならない。だが、本論文は、ダイナミック戦略論とドラッカー経営論との親和性に対して、一定の論拠を示した研究成果だともいえる。こうした関係性を踏まえるなら、著者によって再構成されたドラッカー戦略経営モデルについて、その新たな展開可能性をも想定しえるのではないかという、重要な問題を提起していた点を高く評価することができる。

【審査結果】

以上の審査に加えて、朱 亮氏の研究歴と業績及び語学力は、本学博士（経営学）の学位を授与するのに、相応しい十分な資格要件を備えていることを判断した。

また、本研究は、経営学研究科（経営学専攻）の博士学位審査基準に照らしても、妥当な研究内容であると認められる。従って、所定の試験結果と論文審査に基づき、本審査委員会は全員一致をもって朱 亮氏の博士学位請求論文は、本学博士（経営学）の学位を授与するに相応しいものと判断する。