

タイトル	『企業とは何か』（1972年版）について：「序文」 「エピローグ」の検討
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，12(4)：41-57
発行日	2015-03-25

『企業とは何か』（1972年版）について

—「序文」「エピローグ」の検討—

春 日 賢

はじめに

本稿は、P. F. Drucker, *Concept of the Corporation*, 1972 edition（『企業とは何か』（原題『会社の概念』）1972年版）の「1972年版への序文 会社再訪」（PREFACE TO THE 1972 EDITION *The Corporation Revisited*）および「エピローグ（1972）ジェネラル・モータース再訪」（EPILOGUE (1972) *General Motors Revisited*）の内容を紹介しつつ、検討するものである。これらを取りあげた理由をあらかじめ述べおく。ドラッカーの実質的な第三作にあたる本書については、GMの内部調査にもとづいたものであること、ドラッカーをして企業経営研究へと舵を取らせ、ひいてはマネジメントを編み出す転機となった著書として知られる。具体的な内容としては、社会制度的企業観および分権制を提唱したことで有名である。ドラッカーのその他の著書に比したきわだった特徴としては、改訂版の多さをあげることができる。1946年の初版以来、1964年、1972年、1983年、1993年と改訂版が出ている。初版にはなかった「エピローグ」が1964年版から追加され、以降1983年版までは改訂のたびにこの「エピローグ」の内容は書き換えられていった。タイトルは1983年版まで「エピローグ ジェネラル・モータース再訪」であったが、1993年版で「エピローグ（1983）」とのみ表記されるようになった。ただし1993年版の内容は、1983年版そのままである。

このように多くの改訂版があるということ、つまるところ後から「エピローグ」が追加され、しかもそれが何度も書き換えられたのはなぜだろうか。見過ごされがちなこの点をはじめて取りあげて大きく問題としたのは、おそらく磯秀雄氏である。同氏によれば、これら諸「エピローグ」や、それぞれの版ごとの「序文」（preface もしくは introduction¹⁾）その他の言説²⁾によって、本来『企業とは何か』が有していた意義と特徴はドラッカー自身の手で意図的に歪められたという。ドラッカーが望んだドラッカー自身への世俗的評価、すなわち「マネジメントの発明家ドラッカー」「現代経営学の泰斗ドラッカー」など偉大な思想家のイメージを植えつけるために、ドラッカーは本来であれば不要の「エピローグ」を『企業とは何か』に後づけし、改訂のたびにその粉飾の度合いを増していったのだ、というのである³⁾。かかる主張の詳細にわたる是非については今後の検討課題であるが、それにしてもそこには看過しえない部分が少なからずふくまれている。

本書の邦訳は、これまで3人によって手がけられている。①岩根忠訳『会社という概念』東洋経済新報社、1966年（64年版の訳）（『ドラッカー全集』第1巻、ダイヤモンド社、1972年にも所収）、②下川浩一訳『現代企業論』上巻・下巻、未来社、1966年（46年初版の訳）、③

上田惇生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社、1993年（93年版の訳）、『企業とは何か』ダイヤモンド社、2008年（93年版の訳）、である。当然ながら、初版の②下川訳には初版「序文」（Preface）があって「エピローグ」はなく、またドラッカーによる「日本語版への序文」もない。64年版の①岩根訳には64年版の「序文」（「Mentor版へのイントロダクション」）と「エピローグ」、ドラッカーによる「日本語版への序文」（1966年9月1日付）がある⁴。93年版の③上田訳には、93年版の「序文」と「エピローグ」（前述のように、83年版と93年版の「エピローグ」はタイトル以外同じ内容）のほかに、初版、83年版、93年版の「序文」が付されている。またドラッカーによる「日本語版への序文」（2004年11月付）がある。したがって72年版「序文」（PREFACE TO THE 1972 EDITION *The Corporation Revisited*）と「エピローグ」（EPILOGUE (1972) *General Motors Revisited*）のみが、未訳のまま残されている。後年のドラッカーが本書をいかに位置づけようとしたのかを知るうえで、これは大きな障害といわねばならない。そこで本稿ではかかる二か所の内容を紹介かたがた検討することをもって、研究者への便益をはかることを企図するものである。このような形によってでも、今後のドラッカー研究発展への捨石となれば幸いである。

I. 「1972年版への序文 会社再訪」について

まずドラッカーは、「会社国家」（Corporate State）なる用語を取りあげる。そしてその意味するところが、この25年で巨大企業がアメリカ社会の「支配的機関」となったということであれば、まったくの誤解であるとする。というのも、第二次世界大戦の終結時に『企業とは何か』の初版が刊行されてからというもの、アメリカにおける巨大企業の相対的重要性は逆に失墜しているからである。

しかしもし「会社国家」の意味するところが、アメリカ社会が企業を模範としながらも、それのみならず「巨大かつ高度に組織・経営された諸機関（institutions）の社会」になったということであれば、大いに中身のあるものだともいう。アメリカ社会をはじめとして、日本からソビエト・ロシアにいたる先進国がみな、大規模に組織されたパワー・センターからなる社会となっているからである。これらパワー・センターには、大企業の他に政府機関、病院、大規模大学や研究所、労働組合、軍事機関がある。これら諸機関は大規模で整然とした構造をもち、体系的な意思決定を行う経営体として登場した。それらは、経済的にも社会的にも発展した社会のまさに骨組みとなっているのである、と。

かかる「会社国家」認識には、明らかに「大企業体制論」への批判がある。『断絶の時代』（68）刊行後のものであり、すでにドラッカーの軸足は「多元社会論」「知識社会論」に移行している。同書に先立つガルブレイスの『新しい産業国家』（67）を意識していることも明らかながら、かつての産業社会論すなわち自らの「大企業体制論」からの決別を改めて表明しているといつてよい。

では、かかる「大企業体制論」の枠組みにある自著『企業とは何か』は、どのように位置づけられるのだろうか。ドラッカーは本書を新たな多元社会の主たる機関に関するはじめての研究であり、さらに主要企業の組織と内部のダイナミズムに関する初めての研究であったとする。本書以降、マネジメントに関する文献はあふれかえるほどになったが、それでもいまだに本書の意義は決して失われていない。内側から主たる経営組織を観察し、それをどのように機能さ

せ、何が原理となっているかを理解しようと試みた唯一の本だからだというのである。

本書の執筆にとりかかったとき、ドラッカーには自分で準備できることは何もなかったという。多くのテキストはあったものの、いずれも会計や産業生産の方法、販売訓練、広告、その他のビジネス・ツールに関するものでしかなかった。そもそも巨大企業がどのように組織され、どのように機能し、また何を基本的な問題としているのか、といった問題を問うものは、何ひとつなかった。そんなことを問題にしてさえいなかったのである。そしてドラッカーはいう。当時の経済学者も政治学者も、事業や企業はもとより、機関というものに関心を抱く者など誰もいなかった。今でこそマネジメントの研究者は数多いが、当時はまったくといっていいほどいなかった。したがって、この点でも本書は「最初のもの」である、と。いわば組織研究を主要テーマとして確立したものにほかならないとするのである。彼によれば、政府機関や病院の管理職のような実務家や経営管理者は、すぐに本書をきわめて重要なものとして受け入れた。今日にいたるも、いまだに本書は経営管理に関する研究者と実務家いずれからも、好評を博している。しかし当初、経済学者も政治学者も、企業や組織に関する本だとはみなさなかった。彼らはむしろ困惑した。経済学者が困惑したのは、本書が「経済的テーマ」とみなされることを、社会的制度、パワー・センター、一種の政府としての企業という形であつたからだだった。また政治学者が困惑したのは、政治学の概念と手法と考えていたものを、企業という「政府」ではない制度に適用したからだだった。このような状況に対して、「政治学者や経済学者としての君の約束されたキャリアを台無しにしてしまうぞ」と、善意の忠告を受けたとドラッカーは語っている。政治学者の友人はある学術誌で本書に好意的な書評を書きながらも、むすびの言葉は次のものだったという。「本書の著者が、その豊かな才能をより社会的に価値あるテーマへと向けることが望まれる。」

このようにドラッカーは、本書が経済学や政治学といった既存の学問的枠組みにおさまりにくいものであったことを強調する。そしてそれらとは次元を異にする新たな研究領域、すなわち企業や組織さらにはマネジメント研究を切り拓くパイオニアにほかならなかったと言い切るのである。ただし初版の「序文」では、産業社会の諸問題について社会的・政治的アプローチをとることが述べられており、そもそもはむしろ政治学的立場にあったことがみてとれる⁵。

しかしここでのドラッカーがいう本書の焦点は、大規模組織の構造と組織を理解することが、「社会的に価値ある」かどうかはともかく、今世紀における経済・社会・政治・政府に関する研究者にとってのまさにテーマだということである。本書はここ 25 年の劇的な発展を予期して執筆された。すなわち主たる社会的課題がいずれも、大規模に組織経営された機関を通じて果たされる社会の到来である、と。もとよりそれは、諸機関からなる多元社会にほかならない。

かくしてドラッカーはいう。自分がかかる先駆的なマネジメント研究をするために GM を選んだのは、自動車産業の企業に興味があったからだだった、と。当時、新たな地平を切り拓くということはわかっていたが、テーマとして GM を取りあげたのは、概して巨大企業とりわけ GM の研究が大規模組織を把握する唯一の方法に思えたからである。そして本書へと結実する研究を開始したのは 1944 年初頭、第二次大戦の真ただ中であったが、そのとき自分は社会において大規模組織が急速に成長する時期にあるとの結論に達していた、というのである。

ここにおいてドラッカーは、自己規定する。自分は予言的なビジョンをいわない、と。これもすでに『断絶の時代』（68）で宣言されたところであり、あくまでも彼の焦点は望ましい未来に向けた行為実践のあり方にある。その彼が『企業とは何か』出版以降で驚いたことに、ア

アメリカにおける大学の大きな発展と軍事機関がいまだに大きな政治的・社会的存在感を保っていることがあった。そして、こうした新しい大規模機関というものが、これまでの社会的・政治的現象とは異なるということを実感したという。ぼんやりとはあるが、当時発展途上にあった大規模な多元的機関の社会が、これまでの伝統的な社会政治理論が前提する社会ではないこと、しかもそれが初期の多元主義とも異なることを感じていたというのである。

ドラッカーによれば、いまだに政治社会理論は、家族を超えるものとして中央政府以外に「機関」は存在しない社会を前提としている。この点で、「リベラル」と「保守主義」、「自由企業主義」と「マルクス主義」の間にほとんど違いはなく、まして「民主主義」と「全体主義」の間にもない。それらの間にある唯一の違いは、伝統的な理論が受容するひとつの機関すなわち中央政府に、どのような役割を割り当てるかにある。それら諸理論はみな、ボダンからロックにいたる17世紀の理論家によって生み出されたものである。彼らはみな「近代政治理論」すなわち独立した国民国家の理論を打ち立てた理論家の末裔であって、いずれも同じ系統のものでしかないのである。

では、企業はどのようにとらえられるのか。ドラッカーはいう。企業が自律的な大規模制度(institution)として登場したのは20世紀初頭のことであったが、その際経済学者から無視されるか、いまだ「反トラスト論者」がしているように逸脱したものとしてあつかわれた。しかし1930年代の終わりまでに、とりわけ第二次世界大戦中に、この伝統的考え方ではもはや現実を説明できないことがますます明らかとなっていった。第二次世界大戦におけるアメリカ経済の展開その他によって、有力な議論となったのは、企業とともに新しい恒久的なパワー・センターが自律的な制度となり、それ自身の領域・合理性・目的・統治・力学をもっているということである。そしてヒトラーのドイツとスターリンのロシアいずれもこの新しい制度が何であるかをすでに理解していたが、われわれにとってはすべて同じものであった。すなわち政治的にはまったく異なって組織されているが、経済領域を完全に「所有している」か「支配している」社会において、どんな企業も何ら変わるところがなかった。実際、その時までにはかなりはっきりしたのは、企業が機能するのは自律的かつ自らを統治している場合のみであるということである。ヒトラーもスターリンも、そのことを理解していたようである。

企業がこれら諸制度のもっとも顕著なものである一方、けっして唯一のものではないと理解することこそ、わずかでも現実をとらえることのできるただひとつの見方である。もちろんこの諸制度からなる新しい多元社会を十分に発展させていくのは、いまだ未来に属することであった。実際、それ以降の変化は急速であった。一世代前の世紀転換期、西洋人の社会的世界は、人間と家族が最高の地位にある大草原として表わされた。小高い丘すなわち政府が地平線にあるが、それは他の何よりも大きくみえたが、実際はそれほど大きいというわけではなかった。ところが今日では洋の東西を問わず、社会的世界というものはヒマラヤに似ている。大規模組織の巨大な山々に囲まれて一人ひとりが小さくなっている。ここには近代政府というエベレストがある。それに次いで軍隊があつて、国家の歳入をライオンのように貪り喰らっている。次に来るのは、そびえ立つ大規模企業群の崖であり、そしてあまり高くはないが、強大な労働組合の峰々が不気味につらなっている。それから巨大大学、大病院とつづく。これらはいずれもみな、今世紀に生み出されたものである。

さらにドラッカーはつづけて述べていく。いかに大きな変化でも、その意義を正しく理解できる者はごくわずかである。たとえば、1900年当時、1万人もの学生を抱える大学など、西

洋にはなかった。5千人規模の大学でも、せいぜい3つか4つといったところであった。当時の「大規模」大学は小さかったので、学長や学部長に期待されたのは学生すべての名前で見え、一人ひとりの個人的な問題や進路選択にアドバイスできることだった。今ではアメリカだけで1万人以上の大学は少なくとも60あり、5千人以上では約150にもものぼる。アメリカの軍事機関は、今でも年70～80億ドルもの平時予算を獲得している。これは、1900年における最強の軍隊、すなわち1世紀以上にもわたって最強だったドイツ帝国軍を十分維持しうるほどの規模である。

かつて祖父の時代に悪夢だった「巨大」企業、巨大「トラスト」といえば、ロックフェラーのスタンダード・オイルであった。1911年、最高裁がこの「組織団体」(octopus)を分割してできた11の会社のどれひとつとってみても、今では資本や従業員、生産量で、当初のスタンダード・オイル全体よりも大きくなっている。とはいえ、国際石油資本はもちろん、アメリカの大手石油資本に位置づけられているのは、そのうちの4社のみである。

ここにおいてドラッカーは、大規模組織とそれをもたらした「組織化能力」(the capacity to organize)について述べていく。もちろん昔から大規模組織というものがあった。ピラミッドを建設した多数の労働者集団、ナポレオン戦争や南北戦争で戦った軍隊は、それまで可能とされていたよりもはるかに大規模なものをもとめた。けれども伝統的な大規模組織と現代のものとは、明確な違いがある。歴史上、組織を大規模化することができたのは、くり返して言う単調なもので、熟練の不要な作業だけだった。

ピラミッドの設計者は、知識と能力に恵まれた人々だった。現代のエンジニアでもピラミッドの構造をこれほど正確に設計するのは難しい。まして工作機械や、巨大ブロックを動かす重機がなければ、とてもピラミッドを建設できない。ところがエジプトには、車両も牛馬もなかった。実際の建設は、農民による非熟練労働によるしかなかった。とはいえ、監督者がしたことといえば、強靱な肉体を使って命令を伝え、まとめあげることだった。「コミュニケーション」などほとんど気にせず、働きのモチベーションにも頓着することはなかったと思われる。ナポレオン軍も、似たりよったりだった。

ドラッカーによれば、こうしたものが今世紀へとつらなる大規模組織の原型だった。その中で最大の軍隊は、トップにある少数の将軍グループと多数の兵士から構成されていた。彼ら将軍はあらゆる意思決定を行い、それ以外の多数の兵士は無学で、命令に従うよう厳格に訓練されていた。18世紀中頃にプロイセン軍を創りあげたフレデリック大王は、兵士に15もの命令が伝えられるようにしていたが、これは当時の軍事関係者からすれば物笑いのタネだった。当の兵士たちですら、15も命令パターンがあるのは多すぎると思っていた。大規模組織にいと、人間というものはどうしても熟達しないものである。この点で、ヘンリー・フォードのアセンブリー・ラインは決して目新しいものではなく、旧式の組織パターンでしかない。フォードが行ったのはいずれも、大規模組織の伝統を工場に持ち込んだということにすぎない。しかしフォードの後、現代のオートメ化された工場では、きわめて多様な知識を有する人々が共通の目的と成果に向けて協働することによって、作業は行われている。このパターンこそ、フォードのものよりもむしろ、現代の組織を特徴づけている。現代の諸制度すべてが形成しようとしているのが、まさにこの多様な組織である。

かくしてドラッカーは「組織化能力」と組織から知識労働者、マネジメントについて説きおよんでいくのである。この20世紀後半における大規模組織の本質は、多様なスキルと知識を

もった人々が協働するというにある。小さなグループ、概して4、5人のチームをのぞけば、伝統的にこのようなことはありえなかった。大規模組織を創りあげ、方向づけている特殊な知識をともなったマネジメントのもとで、きわめて多くのものを用いて、今日のわれわれは協働している。多様な知識をもった多くの人々を結集し、企業や政府機関、軍事サービスとしているのである。

良かれ悪しかれ、この新たに獲得された能力は、われわれに大きな力を新たに与えた。原子爆弾を生み出すことができたのは、科学の成功というよりも組織の成功といった意味合いがはるかに強い。ひとつのマネジメントのもとで、多数の科学者がそれぞれ高度に専門化された知識を持ち寄り、共に働くことを可能にする、この新しい能力こそ、原子爆弾を生み出したのである。科学だけで、このことはなしえなかった。同様に月へのロケット打ち上げも、「科学」や「テクノロジー」よりもむしろ主に「マネジメント」によるものである。「組織化能力」によってわれわれは破壊する力を高めたとすれば、それは同時に平和利用のための手段を手に入れたということでもある。脊髄性小児麻痺のワクチンは、多様で大規模な知識労働を組織することで発展したが、これも新しい能力による初期の成果の一部である。今日、社会的・経済的發展を計画することができるのも、「組織化能力」に由来する。実際、「発展途上国」との呼称で意味されているものは、本来貧しいということではない。今日では周知のように、「発展途上国」とは原因というよりも結果である。原因は、近代世界における社会的達成のための道具たる大規模組織を創りあげて使用する能力が欠如していることである。大規模組織は、ひとつの種による成果ではない。ヨーロッパ的伝統にある者よりも、日本人は大規模な知識組織を創りあげ、方向づけることに長けている。ヨーロッパ的伝統の国、たとえば、ラテン・アメリカでは、初心者程度の組織化能力しかないところもある。

このすさまじいうねりのなかで、企業も発展してきた。ここ25年の重要な出来事のひとつに、「多国籍企業」の発展がある。それは統治国家を超越した最初の制度である。300有余年にわたる国民国家への最初の挑戦である。同時に、もっとも毒性の強いナショナリストのウィルスに感染した世界における最初の超国家的な制度である。しかし一方で、ここ25年というものは、大学や政府機関、病院その他多くの非営利機関が、企業よりも急速に成長した年月でもあった。既述のように、企業の相対的な重要性はしだいに低下してきている。

ドラッカーによれば、ヨーロッパで育った者にとって、アメリカが今も昔も「企業社会」であるとの主張は、むしろジョークでしかない。アンドリュー・ジャクソンの時代以来、アメリカの「リベラル」の「敵」は、明らかに「企業」であった。対照的に、ヨーロッパとりわけ大陸における「リベラル」の敵が、「リベラル」によって支持された「企業」とともにある「聖職権主義」(clericalism)だった。政府と企業の間には敵対関係がなければ、アメリカ政府の伝統は「不干渉主義」である。19世紀における偉大なアメリカの政治的発明は、企業の規制、すなわち企業の政治的コントロールである。真の「企業社会」、すなわち政府と企業の間があいまいで、政府が企業および経済的利益を支援・促進する役割を果たす社会は、フランスやドイツ、日本のような重商主義的伝統の国々である。ソ連は「反資本主義」ではあるが、重商主義の皇帝が成功したことからもみても、まったく「親ビジネス」の国である。

しかしアメリカにおいてさえ、「企業支配」の「黄金期」はかなり昔のことであり、1880年代から1910年代にかけてである。知名度はともかくモルガンやロックフェラー、ハリマンが当時有していた権力は強大だった。経済的なものであれ政治的なものであれ、そうした権力の

一片でも持ちあわせているビジネス・リーダーなど今はいない。マーク・ハナが現代の共和党をつくり、自ら企業家として行動していたのは 1900 年頃であったが、その当時の彼ほど政治的に影響力あるビジネス・リーダーなど今はいない。実際、第二次世界大戦以降、もっとも「親ビジネスな政権」のもとで、企業と企業家は発言力を失い、注目されなくなってしまった。かつての「反ビジネス」なニュー・ディール政権のもとで、企業や企業家が力を失った以上に、である。

ドラッカーのみるところ、これは企業が弱体化したからではなく、他の制度の方がはるかに強大化したからだ。絶対的な規模と重要性において、アメリカ企業は、ここ 70 年にわたっておよそアメリカ経済とともにあった。概してアメリカ経済と巨大企業は並行して成長してきた。しかし少なくとも 30 年、あるいは 50 年もしくはそれ以上の間に、巨大企業は相対的な規模と権力を低下させてきた。もちろん規模も権力も、常に相対的なものではあるが。

かくしてドラッカーはいうのである。25 年前、自分が大規模組織の諸問題、すなわちその構造・原理・方向性に注目しはじめた頃、その研究対象として巨大企業は不可避の選択だった。今はそうではない。しかしながら、いまだに結局は正しい選択でありつづけている。というのも、あらゆる制度のうち、部外者がアクセスできるのは巨大企業だけだからである、と。企業は会計と記録を公表する。公的な監視下にある。大規模な制度でアクセスできるものは他にない。ドラッカーはいう。内部にまで入り込むことができるものが他にない中で、自分は 25 年前 GM 内部に入り込んだ。そこでは広範な研究に 2 年以上をかけながらも、部外者のままでいることができた。これら諸制度のいくつかは、大学や病院が際立った例であるが、その構造・原理・方向性を研究するうえで十分なものを与えてくれはしなかった。もとより 25 年前のように、企業はもはやただひとつの制度ではない。しかし大規模制度を理解しようとする者にとっては、いまだ注意を集中すべきただひとつの制度である、と。

そしてもし今、一企業を取りあげるとしたら、やはり GM だろうと、ドラッカーはいう。結局のところ、GM は製造業である。ここ 25 年でもっとも急速に成長した企業は、本質的に製造業ではない。物財提供部門は、サービス・知識部門に遅れをとっている。「成長企業」が「多国籍」であるのに対して、GM はいまだ本質的にアメリカ企業である。労働力の成長がつまるところは知識労働力におけるものであるのに対して、GM は主にブルー・カラー労働者を雇い入れている。ここ 20 年のうち、とりわけここ 10 年に急成長した企業のほとんどが「多数市場」企業や「コングロマリット」であるのに対して、GM は概していまだに一製品をつくりつづける企業である。

とはいえ、研究対象として自分がいまだに GM を選ぶのは、正確に言えば、比較的単純な会社だからである、とドラッカーはいう。もちろん、25 年前、GM はまさに多様性と複雑性を具体化した存在にみえた。実際、GM は、営利・非営利を問わず、多様性と複雑性をマネジメントするため体系的に編成された最初の主要組織だった。一方で、比較的単純な企業であり、ひとつの原理で組織されていると理解できるものでもある。

しかし結局、自分が『企業とは何か』で報告を試みたこと、すなわち GM によって大規模制度のための秩序と組織の原理・構造・概念を見出そうという試みに、いまだ対応するものはない。また、そんなことをする者もいなかった。巻末のエピローグ（1972）で論じられるように、50 年にわたって GM がしてきたことは、もはや適切とはいえない。しかしながら、大規模にマネジメントされた制度を研究するなら、GM はいまだにわれわれが対象とすべきモデル

である。GMを超える方法を見出すことができるとすれば、GMしかないからである。

かくしてドラッカーは、次のようにむすぶのである。今では「撤廃されつつある」大規模組織について多くのことがいわれ、これからいわれつつけるだろう。教育であれ医療であれ、環境問題であれ財貨の生産であれ、人間は大規模組織の成果がなければ何もできない。それどころか、社会の「制度化」がますます促進されていくことが確実視されている。というのも要するに、環境問題であれ国際秩序であれ、われわれの目の前にある課題は大規模組織のみが取り組みえる課題だからである。今の世代の仕事は、大規模組織を撤廃することではない。人間一人ひとりやコミュニティ、そして社会のために、大規模組織を機能させることである。結局、この仕事で前提とされるのは、大規模組織を理解し、それを機能させる方法を知ることである。50年前、GMはこのことを行おうとした。この試みは明らかに始めてのものであったが、いまだ完成されていない。しかし今のところ、われわれが行った試みがある。そしてそのため、『企業とは何か』が25年前に提示した研究はまさに今こそ時宜にかなう、重要かつ必要なものであろう。われわれは、大規模組織のマネジメントを学ばねばならない。それを可能とするために、われわれはまず大規模組織を理解しなければならない、と。

以上みてきた「1972年版への序文 会社再訪」のポイントをまとめておこう。『断絶の時代』（68）出版後ということもあり、ドラッカーの基本的な世界観はすでに「多元社会論」「知識社会論」にある。したがって『企業とは何か』について、かかる世界観からの意義づけと位置づけが行われている。もとより同書はかつての基本的な世界観「新しい産業社会論」から著わされたものであって、その意味で自ずと限界のあることが前提となっている。にもかかわらずドラッカーは同書を、多元社会を構成する主要機関たる巨大企業の組織・構造をあつかった最初の研究とする。企業や組織、さらにはマネジメントをテーマとしたパイオニア的研究であったと明確に位置づけるのである。そしてかかる先駆的なマネジメント研究をするためにGMを選んだ理由が述べられている。企業・マネジメントに関する最初の本であり、そのベースとなっているのがGM調査であることに焦点が合わせられているのである。

II. 「エピローグ（1972） ジェネラル・モーターズ再訪」について

ドラッカーによれば、『企業とは何か』が出版された際、「親ビジネス」「親GM」の書とみなした読者や評者が多かった。しかし当のGM経営陣は、それどころか逆に憤慨した。本書がGMを厳しく批判するのみならず、その批判したいがアンフェアだというのである。しかも根本的に「反ビジネス」なものとして、彼らは本書を拒絶したという。

これに対し、GM以外の企業その他の政府機関や病院ら非営利機関では、すぐさま『企業とは何か』が採用され、仕事と組織に活用された。その中で最初期のものに、GMのライバルたるフォードがあった。同社の広報によれば、1946年すなわち『企業とは何か』が出版されたまさにその年に、後を継いだヘンリー・フォード2世がフォード社再建に取り組んだ。その際のベースとなったのが、『企業とは何か』の原理と概念だったのである。

しかしGM内部で、本書は完全に黙殺された。ドラッカーの知るかぎりでは、GM経営陣による講演や論文、著書のどれひとつにおいても、言及されることはまったくなかったという。GM内で配布されることも、GMの経営管理者たちで読むよう勧められることもなかった。つ

まり本書は、その後のGMの体制や方針には何ら影響を与えなかったのである。

とはいえ、本書にとりかかっていた2年間、ドラッカーとGMの経営管理者たちは個人的には親密なつき合いがあったという。この間私は多少なりともGMのなかで生活しているつもりであり、主要部門やほとんどの大工場を訪ね、上級経営層や第一線の職長にいたるまで数えきれないほど多くの人々と話した。不愉快なことなど、ほとんどなかった。実際、本書が出版されるまで、GM内で私の個人的な評判はきわめてよかった。後に重役たちが、私にGMの重要な管理ポストに就いてくれないかと打診してきたほどである。ところが本書そのものはまったく歓迎されず、出版とともに私も歓迎されなくなってしまった、というのである。

GMはなぜこれほどまでに『企業とは何か』を拒んだのだろうか。ドラッカーはその謎を解くカギは、世界最大の製造業者GMのその後の歴史と現在の不明瞭なポジションにあるとする。なるほど本書出版後25年の間に、GMは驚異的な成功をおさめた。しかし他方で、GMは決定的な失敗をおかしてしまった。ビジネスすなわち販売と収益の点でみれば、GMは少なくとも60年代後半までは成功に次ぐ成功をおさめ、次々と記録を重ねていった。アメリカ自動車産業におけるその地位は、当初よりも強固なものとなった。しかし同時に、ラルフ・ネーダーから、環境保護団体、異民族関係の「リベラル」、さらにいかなる大組織であれ敵対する「ラディカル」にいたるまで、GMという機関は、不快と敵愾心の標的とされてしまった。GMはアメリカの「悪役」として世間的に認知されてしまったのである。かくみるかぎりGM内部の本書への冷遇は、こうしたビジネスとしての成功と機関としての失敗の前兆であった。

ドラッカーによれば、『企業とは何か』の内容に憤慨したGM経営陣には、おそらくトップにいるほとんどがふくまれている。そのなかには、最上位3人のうち少なくともふたりがいる。この最上位3人とは、アルフレッド・スローン・ジュニア以来、最高経営者の地位にいる者たちである。彼らは自分たちの異論を率直に話してくれたし、ドラッカーに主張を変えるよう勧めもくれた。

ドラッカーはいう。彼らが自分に対していったのは次のことだった、と。「君は、われわれにわれわれの基本的な原理を再検証してもらいたいのだろう。君の本は、何らかの方針のもとに変化すべきだとくりかえしている。結局、君が考えているのは、時が来ればGMは基本的な目標と構造について再考し、大規模な組織改革をすべきということだ。しかしこれは完全な間違いだ。われわれの目標・組織・方針の妥当性と有効性は、すでにそれらによってもたらされた成功で証明されている。今の目標・組織・方針があったから、われわれは世界で最大かつ最高の収益をあげる製造業者となることができた。ヨーロッパのような、まったく異なる市場での競争にも勝つことができた。平時生産から戦時生産へ転換することもできたし、かつてなしえなかったことを達成することもできた。君自身が指摘しているように、アメリカの戦争に協力した主要生産者のなかで、いまやGMは断トツのトップとなっている。しかし君はわれわれに、今度は平時経済に戻るから、今までの方針すべてを捨てろという。こんな意見は馬鹿げているのを通り越して、まったく下らないとしかいいようがない。」

ここにおいてドラッカーはいう。私がGMにも変化の時が訪れると考えていたことに疑問をもっている点で、彼らは本質的に正しい、と。この25年もの間有効だった方針が転換されるとすれば、それは厳しい目で見られるというだけではすまされない。しかし『企業とは何か』出版時すなわち戦後のはじまりは、基本的な変化を起こすのに幸先の良い時期だった。戦争によって、GMの目標と組織の継続性は絶たれてしまっていた。すでにGMの工場には、

平時に生産されていた製品はない。戦後のはじまりで差し迫った平時生産への転換において、発想や方向性の急激な変化がもめられ、しかもそれは混乱を最小限に抑えつつ遂行されねばならなかった。同時に、四半世紀にもわたってGMを主導してきたトップ・マネジメント、アルフレッド・スローン・ジュニアの体制は終わりを迎える時でもあった。実際、スローンはアメリカが第2次世界大戦に参戦する前に引退するつもりでいたのが、在任期間延長でそれが先延ばしにされていた。『企業とは何か』出版時、彼はとうに70歳を超えていた。そして彼が引退していたら、大半の古参もまた引退するはずだった。もちろんそういった転換期こそが、企業において方向性と組織のあり方を根本的に考え直す理想的な時期である。実際、前任者がこれほど長く在職した後に就いた新しい経営者であれば、思い切った変革をするだろうと期待されうる。

これについては、ドラッカーの批判者たちもしぶしぶ認める場所であった。彼らが強く感じていたのは、ドラッカーの説く方針転換を行ってしまうと、自分たちがこれまでしてきたことすべてが否定されてしまうということだった。そこでドラッカーは、自分の使命は根本的な原理を明確化することだと感じたという。すなわちスローンの後継者がスローンの方針を忠実に遂行できるように、これまでの業績が打ち立てられた根本的な原理を明確にすることである。しかし実際のGMの調査結果から、自分はそれとは逆の結論を出してしまった。少なくとも彼らには、逆に見えたであろう。これからのGMに必要なのは前例に忠実にならうことではなく変革であると結論し、それを自分は事あるごとに公言したのである、と。

しかも悪いことに、批判者のなかには『企業とは何か』の根底には「ビジネスに対する敵愾心」があるとする者もいた。彼らはいった。労使関係や、企業とその工場のある都市との関係（今日、「環境問題」といわれるもの）、広報、公共の問題といった領域におけるGMの方針について、ドラッカーがいったことは何か。シボレーのような大事業部の内部構造を説明する際には、「ビジネス」それじたいへの批判がふくまれている。そしてドラッカーはこれらを批判するうえで、合理的に議論さえていないではないか、というのである。現在の方針はGMそのものの利益になっていない、すなわち顧客にはより安く良い品を、会社にはより大きな収益を、あらゆる層の従業員にはよりよい仕事を、提供するのに役立っていないと、ドラッカーはいわないではないか、と。しかしドラッカーによれば、それはまったく逆で、現在の方針はGMにかかわるすべての人々―労働者、経営者、株主、取引業者―に最適なものである。ドラッカーがかかえる方針を批判したのは、GMが「第三者」たとえば社会やコミュニティに十分に受け入れられていないということにあった。換言すれば、ドラッカーがGMに望んだのは、GMが権限をもたない事柄でGMに権限をもってもらい、明確な権限と責任のともなった「ビジネス」を超えて進んでほしいということだった。GMに政治的な判断をしてもらうかわりに、道徳的な判断、価値にかかわる判断をしてくれることを望んだ。すなわちビジネスが単なるビジネスではなく、ビジネスが自らの権限や能力の限界を超えたものとしてある、あらゆる領域での判断をしてくれることを望んだのだ、というのである。

批判者たちは、ドラッカーがビジネスというものをまったく理解していないと口をそろえていう。彼がGM経営陣宛に書いた私的な「別れの手紙」でも、それは明らかだという。その手紙でドラッカーが提案したことのひとつに、すでに行われていたディーラー関係会議と並行して、新たに顧客関係会議を立ち上げてそこに顧客の代表者を参加させるというものがあった。彼ら批判者によれば、これこそ、GMとディーラーの力関係がまったくわかっていない証拠だ

という。GM は責任をもって、ディーラーが適切に選ばれるようにしなければならない。しかし GM は顧客に対して何ら力をもっていなかった。逆に顧客の方が GM に対して力をもっていた。顧客は GM の車を買わずに、フォードやクライスラーのもとにいつてしまう。当時、バックワードやハドソンのような自動車会社は他にいくつもあり、顧客はたやすく他社にのりかえることができた。もちろん車を買わないこともできた。顧客には力があつた。顧客は財布で投票したのである。それは貫禄ある議員以上の力であつた。

批判者は、かかるドラッカーの提案が顧客の意見を吸い上げるには決していいアイディアではないと反論した。彼らが指摘するのは、GM が長年にわたって行ってきた数々の試みである。顧客へのアンケートやインタビュー調査であり、実際 GM はビジネス界でもっとも古くから、またもっとも広範囲にわたって、それら顧客調査活動を行ってきたのだ、と。しかし顧客に、GM に助言する責任を負わせ、GM の意思決定の当事者となるよう依頼することは、事実上 GM の責任の放棄であり、同時に GM には権限のない権限を篡奪することであつた。それは率直にいつて、顧客を操作する試みであり、違法で卑劣なものだといふのである。『企業とは何か』に異を唱えた GM 経営陣がみな感じていたのは、ドラッカーがビジネスの基本精神に根本的に「不賛成」で、ビジネスの権限と能力を超えた政治的・道徳的な権限という前提をビジネスにもとめている、ということだつた。

かくしてドラッカーはいつ。『企業とは何か』刊行の 1946 年以降、GM の歴史が示しているのは、こうした基本的な姿勢、すなわち約 25 年前、GM の上級経営者たちが『企業とは何か』の批判で表明した姿勢が根深く影響している、と。確かに彼らは成功をおさめた。このことはまぎれもない事実である。少なくともアメリカで 60 年代後半までつづいた成功は、きわだつたものだつた。この成功は明らかに、アルフレッド・スローン・ジュニアが 1922 年ごろに展開した基本的な方針をほとんど変えることなく、踏襲したことで成し遂げられた。同じ発想で同じ組織構造のままで、成し遂げられたのである。

この 25 年という歳月に、GM をのぞく、ほとんどすべての大企業が組織上の大変革を経験してきた。これに対して、今日の GM の組織は 25 年前にドラッカーが調査したものと本質的に同じだといふ。唯一変わったことといへば、1971 年に組み立て部門をすべてまとめて組み立て事業部にしたことぐらいである。しかしこれは 1946 年当時あらかじめ示されていたものにほかならず、事実、第 2 次大戦後すぐに、最大のシボレー事業部、最小のキャデラック事業部をのぞく全事業部で実行されていたことにすぎない。GM はアメリカ本国以外の自動車ビジネスについては、組織を変えなかつた。ほとんどの他の大企業が多国籍企業化していたなかで、GM だけがいまだに「海外支店」をもつた「アメリカ」企業だつた。もっとも、最初期にまでさかのばれば、GM は 20 世紀初頭に多国籍化をめざしたといえるが。

GM の「会社の概念」およびその組織原則は、この 25 年で世界的な組織のモデルとなつた。『企業とは何か』執筆時、GM の組織に関する発想と構造はユニークなものだつた。ところが今日では、この GM をイメージしてつくられる企業などほとんどない。その理由をドラッカーはどのようにみるのだろうか。ここにおいて以下の p.298.14 から、64 年版エピソードの「会社内部の変化」からそっくりそのまま大きな流用がみられる⁶。その大意は、およそ次のごとくである。

GM モデルが産業界でありきたりのものとなつてしまつた契機は、1946 年にフォードがカ

かるモデルへの転換を決めたことである。そこからとりわけ分権制導入の流れはアメリカを代表する他の大企業のみならず、世界中に広まっていったのである。同時にかかる普及プロセスにおいて、分権制について多くのことが学習されていった。第一に、分権制を採用できる範囲である。損益を明確に提示できる単位で構成される組織でなければ、換言すれば市場のチェック機能が有効に働かないところでは、採用できない。第二に、分権制は中央本部の権限を弱めるどころか、逆に強化するものであるということである。その際、中央本部が自社事業に関する十分な情報としっかりした知識を備えていることが前提である。でなければ、分権制は混乱を招くだけである。もとよりこうしたことは、当のGMモデルを開発した人々や『企業とは何か』の読者には周知のことである。分権制には限界はあるものの、利用できるところではきわめて効果的である。分権制は責任を創造し、明日の経営管理者を育成し、トップ・マネジメントがトップ・マネジメントの仕事に専念できるようにするからである。

このようなGMモデルの世界的普及という事実によって、『企業とは何か』の結論は証明されたが、他方で本書のビジョンの限界も明らかである。そこで想定されている企業の主要グループは、「労働者」と「経営管理者」であった。しかし現在の産業社会には、これらにくわえて第三のグループすなわち「知識労働者」がいることがわかっている。手よりも知識を使って働く彼ら被雇用の専門職業人は、すでに肉体労働者よりも多数を占め、急速に社会の代表的なグループとなってきている。かかる状況をもたらした主因は、企業であった。諸知識をひとつの営為にまとめあげる手法を学んだ最初の社会制度こそ企業であり、GMのような大企業は大規模知識社会のはじまりであった。かくして新たなマネジメントの課題そして20世紀の社会的関心は、かかる知識労働者の役割と機能にあるのである。

以上が、64年版エピローグからの流用部分の大意である。『企業とは何か』の有効性と限界として、それぞれ大きく分権制と知識労働者が言及されている。前者については、本書がまさにその世界的普及のトリガーとなったことが明言されており、画期的な書であることが強調されているといえる。後者については、後期ドラッカーの知識社会論から今後のマネジメントの課題を指し示すものである。『断絶の時代』（68）に先立つものであるが、この時点で構想としてかなり練られていたという書き方である。以下のp.303.19からが、72年版エピローグのオリジナルにもどっている。

ドラッカーによれば、かかるプロレタリアから知識労働者への社会的関心の移行は、GMの基本的な発想を弱めるというよりもむしろ強めるものだった。GMが本質的にブルー・カラー労働者の組織、すなわち生産組織であることに変わりはない。しかし創業以来、GMの組織は、経営陣と経営管理者の組織とみなされてきた。そこでずっと採られつづけてきたアプローチは、マネジメントが合理的な仕事だということである。1920年代初頭、GMが考えぬいたことは、いかに管理者への報酬を体系化し、そしていかに非管理者すなわちプロのスペシャリストをマネジメント組織に適合させるか、だったのである。

さらにドラッカーはつづける。その際、GMのモデルが将来も適切であるかどうかは、別の問題だった。それが「最終的な解答」でないのは、すでに周知のことである、と。大規模機関とりわけ大規模企業における組織の基本的な問題は、GMが直面した問題とは異なっていた。GMは「多文化」どころか「多国籍」のふりさえまったくしなかった。おそらくこのことによって、なぜGMはアメリカ本国以外でそれほど成功をおさめなかったのか、つまり世界の

他地域ではあまりにもふるわないのか、ということがおおまかに説明される。他の大企業はほとんどすべて、「多国籍化」していつている。これはアメリカを本拠地とする企業のみならず、スウェーデンやドイツ、日本のような他の途上国や先進国の企業には、さらに当てはまることだった。かくみるかぎりドラッカーによれば、多国籍企業を生産的にし、ナショナリズムのプレッシャーから救うために解決しなければならない問題、すなわち組織や関係・構造に関する際し迫った問題について、GM は何も解答を提供していないのである。

そもそも GM は当初から「革新的な」企業というよりも、「経営的な」企業だった、とドラッカーは断じる。自動車産業で基本的なイノベーションはみな、GM がスタートした 1914 年以前にすでになされていた。1914 年以前に商業ベースの車で、一部をのぞいてオプションや標準的な装備などなく、車には何の特徴もなかった。自動車産業が環境問題への対応などもとめられているのは、ごく最近のことではない。しかしこれからは革新的な組織をつくり、またそれを運営する方法を理解することがますます必要になっていく。そしてそのためには、GM モデルはもう十分ではないし、すでに適切ともいえなくなっている、と彼はいうのである。

もとより GM は、製造業である。1946 年において製造業とは、企業活動のまさに中心だった。しかし今では、いくつかある中心のひとつにすぎない。ますます多くの企業が非製造業、すなわち金融、サービス、流通、輸送などとなっている。今日のわれわれが直面している多くの問題が、非企業部門、すなわち政府機関、研究所、病院、大学などをいかに組織し運営するか、であることも明らかである。かくしてドラッカーはこれらの問題に対処するうえで、GM は確かにきわめて刺激的なモデルではあるものの、すでに「最終解答」ではないと結論するのである。

さらにドラッカーはいう。1946 年当時の GM はまさに複雑性と多様性の極致にあるようにみえたが、今日の企業に比べれば、単一の技術を用い、単一の市場に提供するという、シンプルな製品をあつかう企業でしかない。今では「コングロマリット」だけというものはない。金融的な操作よりもむしろ合理的な原理によって、自らの成長をコントロールして組織化しようとする企業においてさえ、今ある現実とは多様な製品、多様な技術、多様な市場の一部ではない。GM モデルが解決しようとしたもの以上に、多様性と複雑性の問題が生じているのである、と。

確かに今日にいたるも、GM モデルは大規模機関、もちろんとりわけ大企業にとってひとつの一般的な組織モデルでありつづけている。ドラッカーによれば、自分が 25 年前に提案したことを、GM は採用すべきだったという者もいる。しかし顧みれば、当時 GM で自分を批判した者たちは正しかったことが証明されている。というのも何も変えなかった GM は、その後も販売と利益で成功したからである。しかし機関としての GM の失敗の原因もまた、明らかである。今の GM は深刻な状況にある。単に車が売れない、効率が不足しているということではない。GM が深刻な状況にあるというのは、社会とコミュニティの基本的なニーズや価値と、GM が大きく食い違っていると思われることである。

ドラッカーによれば、GM 経営陣がどんなに手を尽くしてきたとしても、GM の現在の深刻な状況は不可避であった。というのも、自動車とアメリカの大衆とのこれまでの蜜月関係が終わってしまったからである。50 年もたって、人々の自動車への熱狂は冷めてしまった。なるほど自動車はいまだ有用ではあるものの、もはや今日の物質文明でもっとも心理的・感覚的な価値あるシンボルではない。自動車がさほど普及していないところでは、かつてのアメリカと

同様、いまだに誰もが自動車に夢中である。しかし、遅かれ早かれ、同じように熱が冷めることも明らかである。すでにヨーロッパや日本では、その兆候がみえはじめている。

ドラッカーによれば、GM 経営陣がよくいうのは、次のことである。今自分たちが非難されているのは、関与しなかったという罪に対してである。しかしそれは自分たちの道徳的観点から意図的にそうしなかったのだ、と。今や GM は、自動車安全キャンペーンのまさに標的となっている。もとより GM 側にも言い分はある。歴史的にみれば、われわれ GMこそ、自動車事故撲滅キャンペーンの中心を担ってきた。高速道路の安全化や運転の安全化をはかるべく、それこそ莫大な資金と多大な労力をかけてきたのは、われわれ GM にほかならない。マイノリティー・グループに就業機会を与えようと、先頭を切ってきたのはわれわれ GM である。30 年前、ほとんどの企業が肉体労働以外に黒人を雇用しなかった時代、われわれ GM はそれを率先垂範してきた。今の「交通計画」が語られるはるか以前に、工場のある都市で交通渋滞問題に取り組みはじめたのは、まさにわれわれ GM であった、と。

ドラッカーはいう。痴話ゲンカでは、合理的な議論など無駄である。すなわち大衆が昔の恋人たる自動車に幻滅し、GM はかかる幻滅の犠牲になったのであれば、GM の経営陣ができること、またなすべきことといえば、それら批判の嵐をしのいで去るのを待つ以外にはない、と。GM の失敗つまるところ機関として失敗は、まさにその姿勢そのものにある。『企業とは何か』を「ビジネスに敵愾心をもつ本」とし、拒絶した姿勢の結果なのである。ドラッカーはそれを「テクノクラート」の姿勢と表現する。すなわち「われわれは専門家であり、自分たちの領域内で意思決定をする。それ以外の領域は、われわれの仕事ではない。それは他の人々の仕事である。」という姿勢こそが、根本的な問題だというのである。

かくしてドラッカーは、かかる姿勢の典型として、アルフレッド・スローン・ジュニアをあげる。彼の『GM とともに』はかつてビジネスマンによって書かれたビジネス本の中で、これほどおもしろく舞台裏を明かすものはないが、他方でこれほど期待外れのものもない、と。というのも同書はニュー・ディール期をあつかっているが、そこでの焦点はもっぱら GM 内部にあるからである。出てくるのは、方針・意思決定・組織だけである。ドラッカーによれば、スローン自身は仕事ができる経営側の人間であったが、同時に「人間に注目する」タイプの人間でもあった。ダグラス・マクレガーにならって、現在では Y 理論とよばれるものを実践した初期の頃の人だった。しかしスローンの著書に、人間はまったく登場しない。スローン自身の強さや人々のリーダーシップに関する言及も、人間関係に関する議論もなく、また人々を適所に配し、長所を発揮させる彼の手腕にも何ら言及がない。回想録としてみれば、同書はおそらくこれまででもっとも人間味のないものである。かくしてドラッカーは、これこそが「プロの経営者とは何たるか」をスローンが表わそうとしたものだというのである。

同時に彼は、スローンの本があつかっているのは一面のみであるともいう。企業を経営し、効率的に生産し、雇用をつくり、市場と販売を創造し、利益を産み出すことである。コミュニティにおける企業、生計を立てる手段としての企業というよりも生活としての企業、隣人としての企業、パワー・センターとしての企業、こうしたことすべてが、スローンの世界では欠落している。これこそ、スローンが「プロの経営者」であることを表わしてあまりあるものである、と。そしてこの「テクノクラート」的な視点こそ、ここ 25 年間における機関としての GM の失敗を深刻化するものにほかならない。結局、現在の GM の苦境は、機関の経営に関する「テクノクラート」的アプローチの失敗だと結論するのである。

ここでドラッカーは J. K. ガルブレイスに言及する。近年、彼は諸機関の支配権は「テクノクラート」によって握られるだろうと予言した。しかし 25 年前の GM の経験を教訓とするなら、かかる予言は当たらない、と。それどころか逆にドラッカーは、われわれは機関というものに、それ自身の能力と貢献を超えた責任を負うことをもとめるだろうという。ここにいう機関とは企業のみならず、大学や病院、政府機関、学校といったものすべてである。そしてこれこそ、GM の歴史から得られた教訓であるという。それは成功の教訓であり、失敗の教訓でもある、と。

ただしドラッカーのみるところ、それは危険な教訓である。というのも、25 年前 GM 経営陣において自分を批判した人々は、無分別でも不合理でも無責任でもない人々だからである。彼らの主張、すなわち権限がなく、適性のないところで機関が「責任を負う」ことは地位の不法使用だというのは、確かに的を射ている。しかしドラッカーはいう。今日では「権限がなければ責任を負わない」というのは、もはや許される主張ではない、と。というのも今日の多元的な諸機関からなる社会では、「技術的」な存在として自らの行動領域を限定する機関がある一方で、「政治的な」意思決定だけをする「政治的な」機関というもののはもはや存在しないからである。「企業の責任」をもとめる抗議に対してよくいわれることがある。何らかの問題について「企業が責任をとる」という要求がなされる場合は常に、次のことが問われるべきである。「企業はその権限をもっているか。その権限をもつべきか。われわれがとりあげているのは、企業が与えている影響か、まったく企業の範囲外の問題なのか。」ここでいわれるのは、企業が権限をもっていないし、また権限をもつべきでないとしたら、そして権限をもつべきでない多くの領域にいるとしたら、企業の「責任」とは大きな疑惑に包まれているということである。それは「責任」ではない。権力への渴望である。企業がある領域で力を発揮しないとすれば、そして企業が芸術や教育、市民権といった領域でほとんど力を発揮しないとすれば、企業は社会における他のものと同じくそれ自身の利害関係において、しぶしぶ「責任」を負う。力なき責任は損害を与える、力なき責任は無責任である、ということである。

しかしドラッカーはいう。けれども GM の友人が 25 年前にとったこのような態度は、もはや正当と認められるものではない、と。自らの権限と能力があいまいな領域で、機関が「責任」を思いのままにしてしまうならば、自由社会に対する脅威となる。しかしこれまで築かれてきた多元主義においては、それとは逆の脅威が大きくなってきている。責任というものを狭く限定してしまうと、差し迫ったコミュニティの課題を放置することになってしまうのである。

そしてドラッカーはいうのである。ある意味で機関としての GM の失敗は、現代社会のもっとも重要な問題に光を当てる、と。それは企業や病院、大学を問わず大規模組織の責任、権限、能力に関する問題である。見境なく「責任」をさけぶのは危険であるばかりか、まったくばかげている。しかし「テクノクラート」を超えた存在となってしまったことを否定するのはもはや不可能である。もし否定してしまうと、機関それぞれと社会全体いずれも危険にさらしてしまうことになるというのである。

かくしてドラッカーはいうのである。25 年経ってふたたび GM を訪れて学んだ教訓をひとつだけあげるとすれば、それは GM の企業や大規模機関としての原理や構造には見出されない。もちろん、学ぶべき多くのこともある。しかしわれわれはまた、GM の土台のうえに新たなものを築いていかねばならない。やはり同じ分析思考道具を使って。それはアルフレッド・スローン・ジュニアが、GM の構造をはじめてデザインした 50 年前に適用したものである。

そしてわれわれは、法の下での自由、秩序ある柔軟性、責任ある自律性という同じ目標をもつことになる。これは、スローンの意図したものにはかならない。

そして彼は次のようにむすんでいる。GM再訪で学びうる主たる教訓は、人間と同じく機関も、それ自身孤立したものではないということである。GMは環境への配慮とコミュニティへの思いやりと、集中と自己限定への必要性をバランスさせるという基本的な問題を解決しなければならない。GMの成功は、明らかに「テクノクラート」の成功である。しかしそれがGMの失敗でもある、と。

以上みてきた「エピローグ（1972）ジェネラル・モータース再訪」のポイントをまとめておこう。『企業とは何か』が企業その他諸機関で広く受容される一方、当のGMからは拒絶された。この状況を軸にGM浮沈の理由を述べながら、ひるがえってドラッカーは『企業とは何か』の意義を改めて強調している。GMの成功と失敗は、コインの表裏である。テクノクラートとしてビジネスに徹し、合理的に損益のみを追求するスタイルで成功をおさめたが、反面でかかる成功を踏襲しつづけて自ら変化しなかったことで失敗した。分権制など模範とされた手法も『企業とは何か』出版によって普及し、すでに一般化されてしまっている。かつてドラッカーはテクノクラートのアプローチを脱し、社会やコミュニティの一員すなわち社会制度としての責任を担うべきと提案したが、GMは聞く耳をもたなかった。つまり総じて『企業とは何か』を受け入れなかったということこそ、現在のGM凋落の主因だということが暗に結論づけられる内容となっている。

おわりに——まとめ

1972年版の「序文」「エピローグ」について、本稿でわかったことは以下の点である。

- ①「序文」すなわち著書の課題とアプローチを設定する導入部分において、1972年版でのドラッカーは『企業とは何か』を企業とマネジメントに関する書と規定した。そしてそのパイオニア性とGM調査をベースにしていることに焦点を合わせて強調している。
- ②エピローグすなわち著書のむすびの部分で、1972年版でのドラッカーはGMがなぜ『企業とは何か』を拒絶したのかを問題とした。その根底にあるのは、GM批判を通じて『企業とは何か』の意義を改めて強調することであった。

『企業とは何か』に関するドラッカーの位置づけの変遷については、他の改訂版での「序文」「エピローグ」との比較対照を行う必要がある。本稿の課題は未訳の1972年版「序文」「エピローグ」の紹介と検討であるため、かかる作業は機会を改めて行うこととしたい。

注

¹ preface と introduction は、いずれも「序文」「まえがき」「はしがき」などと訳される。手元の辞書によれば、introduction は本文の予備的な説明としての意味合いがふくまれるものである。『企業とは何か』に付された数々の「序文」には、preface と introduction が併用して用いられていることがあるが、訳出上

「序文」「まえがき」「はしがき」など同一の用語で表記せざるをえない。本稿では「序文」として一括しているが、本来は異なっている点をふくみおいていただきたい。実際には次のようになっている。1946年初版では preface, 1964年版ではかかる初版 preface と「Introduction to the Mentor Edition」として introduction が, 1972年版では初版 preface と「PREFACE TO THE 1972 EDITION *The Corporation Revisited*」として preface が, 1983年版では「PREFACE TO THE ORIGINAL EDITION」として初版 preface と「PREFACE TO THE 1983 EDITION」として preface が, 1993年ではかかる1983年版でのものにくわえて「Introduction to the Transaction Edition」として introduction が用いられている。

- ² 著書としては『傍観者の時代』（79）, 『ドラッカー 二十世紀を生きて』（2005）（→『知の巨人ドラッカー 自伝』（2009））があるほか、スローンの『GM とともに』（1963）の日本語版でもドラッカーは本書について言及している。
- ³ 磯秀雄『ピーター・ドラッカー研究序説 生きながらの死者の肖像』水山産業出版部, 2011年。
- ⁴ 同邦訳書の「訳者序文」で岩根氏は、本文に入る前に64年版「エビローグ」から読みはじめることを勧めている。既述の磯氏の指摘が正しいとすれば、この岩根氏による『企業とは何か』の読み方だと、まさにドラッカーの術中にはまってしまうことになる。
- ⁵ 64年版のエビローグでは、「『企業とは何か』は明らかに「ビジネス書」（business book）ではなかった」と言い切っている（*Concept of the Corporation*, 1964 edition, p.246, 岩根忠訳『会社という概念』東洋経済新報社, 1966年, 358頁『ドラッカー全集』第1巻, ダイアモンド社, 1972年, 735頁）。
- ⁶ p.298.1.4～p.303.1.8 までが, 64年版エビローグ内 The Internal Change のうち, p.238.1.5～p.242.1.4, p.242.1.23～1.39（岩根忠訳『会社という概念』東洋経済新報社, 1966年（64年版の訳）345頁11行目～350頁1行目, 350頁14行目～352頁6行目。『ドラッカー全集』第1巻, ダイアモンド社, 1972年にも所収, 725頁7行目～729頁13行目, 730頁5行目～12行目）と同一内容である。