

タイトル	藻利重隆のドラッカー論について：日本におけるドラッカー受容(1)
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，14(3)：1-14
発行日	2016-12-25

藻利重隆のドラッカー論について

— 日本におけるドラッカー受容(1) —

春 日 賢

はじめに

藻利重隆のドラッカー論を改めて考察することが本稿の課題である。

藻利重隆は、戦後日本を代表する経営学者のひとりである。「藻利経営学」と称される独自の経営学体系をもつ彼には、もうひとつの顔があった。日本におけるドラッカーの紹介者・研究のパイオニアとしての側面である。大経営学者・藻利に先鞭をつけられた日本のドラッカー研究であったが、その後は異例の展開を示していくこととなる。学界ではある程度の成果を示しつつも、ごく一部をのぞいてしだいに研究の数じたいが減っていく。部分的に言及されることこそ多々あるものの、体系的な理解を企図する研究がほとんどみられなくなっていくのである¹。これに対し、実務界では長らくドラッカーは根強い人気を誇り、幾度かのドラッカー・ブームをも巻き起こしていった。そのなかには近年の「もしドラ」など、社会現象とまでなったものもある。ドラッカー本人が生前承認したドラッカー学会が2005年に発足したが、これも実務界が中心となって創設し運営しているものである。かくみるかぎり現在の日本におけるドラッカー研究の中心が実務界にあるのは、否定すべくもない。

もとより研究の中心が学界にあるのか実務界にあるのかといったことは、さしたる問題ではない。いずれが研究を積極的に推し進めていくにせよ、何よりも重要なのはドラッカーの普遍的価値をみきわめ、それを次代へと伝えていくことにある。ドラッカーについて、事実を事実として客観的に明らかにするとともに、読み解く研究者自身の主観、すなわち研究者自身が生きる「現代」とのかかわりにおける意義を創造的に解き明かしていくことこそ、問題とされねばならない。ただし、その際の前提として厳密な検証が十分になされていることが必要である。それこそが学説・思想史研究の本義だからである。

以上をふまえ、本稿では日本で最初の体系的なドラッカー研究として、藻利をとりあげるものである。藻利はドラッカーに何を見出し、またそれをどのように展開しようと考えていたのか。彼ほど影響力のある大経営学者がとりあげたにもかかわらず、それが現在のドラッカー研究へと必ずしもつながっていないのはなぜか。「藻利経営学」の学問的全貌から、その一部をなすドラッカー研究を正確に位置づけ把握することは決して容易ではない。また「藻利経営学」を論じる力量も資格も、筆者はもち合わせていない。本稿は「藻利経営学」からみたドラッカー研究ではなく、あくまでも日本で最初の体系的なドラッカー研究として、藻利のそれを取りあげるものである。少なくともいま改めて藻利のドラッカー論を考察することは、今後のドラッカー研究の方向性を見定めるうえで何らかの手がかりになると考えるがゆえである。この

点、あらかじめ海容いただきたい。

I

藻利のドラッカー研究を考察する前に、あらかじめ藻利自身の視点を見ておくことがやはり穏当であろう。学問的な立場すなわち経営学のとらえ方やそれへの取り組み方、めざす方向性などについて、若干の整理をしておく²。「骨はドイツ、肉はアメリカ」「戦前はドイツ、戦後はアメリカ」といわれる日本経営学の趨勢にあって、その学問的確立・発展に大きく寄与した経営学者の多くは、ドイツ経営学とアメリカ経営学いずれをも研究していた。戦前から戦後長らく活躍した藻利もまた、そうした二刀流であった。ドイツ経営学を土台としつつ、アメリカ経営学を積極的に摂取することによって両経営学の統合を試み、それによって自らの経営学ひいては日本経営学の確立をめざしていたのである。

主著のひとつ『経営学の基礎』（1956年初版）において藻利は、自らの経営学観をして「企業活動に関して実践理論の確立を志向する実践科学としての「企業学」こそが経営学である」とし、その特質を「実践論的経営学」にもとめた。それは「体制関連的科学」として資本主義的经营たる企業および企業活動を研究対象とし、その実践原理の究明と、それにもとづく各種実践原則の体系的確立を課題とする。この意味において経営学は、経営管理学をなすというのである³。

その際、藻利は経済社会の要請に十分に応えうることをもって、経営学の学問としての社会的価値とみなす。ここにおいて志向されるのは「管理の技術論」ではなく、「社会科学としての経営学」である。経営学を単なる処世術としてその社会的価値を認めない一般的な風潮をして、実に藻利は「経営学の危機」ととらえる。経営学は主な研究対象たる企業の大規模化によって、その進歩・発展に社会そのものとの深い内的関連を見出すことが容易ではなくなってしまった。企業発展の社会的意義への疑問がそのまま経営学の社会的価値の疑惑へとつながっているのであるが、換言すればそれは経済倫理とりわけ企業倫理の動揺である。ここに企業発展が社会発展であった初期資本主義の古い企業倫理から、新しい企業倫理への転換こそが理解されねばならない。それは同時に、企業の進歩・発展の意味そのものをも転換させつつあると理解されるべきである、という。

かくして藻利はいう。経営学の課題は企業の実践原理すなわち企業を発展させる論理「企業論理」の確立にあるが、それはまさに「企業倫理」の確立をも意味する。新しい企業倫理の研究はまさに経営学の最高の課題をなすものとして理解されるべきである。企業倫理は企業論理のうちに客観的に把握されるものでなければならない、と⁴。

このように藻利の経営学は、「実践論的経営学」としての「企業学」なる構想に集約される。それは経営管理学に特質づけられるものとして、ここにアメリカ経営学が考察されるところとなるのである。その際、藻利はアメリカ経営学を、①管理論的経営学、②経済学的経営学、③制度論的経営学、の3つに分類する。そして主流は①管理論的経営学であるが、個別抽象的な技術論であって、企業の内面的要請にもとづく全体性原理となっていない。これを「企業学」として全体性原理から科学化する方途こそ、③制度論的経営学であるとする。というのも、企業の歴史的発展の型である「制度」において、企業の実践原理を把握しようとするものだからである。

ここで注意しなければならないのは、藻利のいう③制度論的経営学である。アメリカにおける制度論的研究すなわち制度学派はアメリカ経済学固有の流れではあるものの、アメリカ経営学には存在しないとされる⁵。つまり③制度論的経営学とは、あくまでも藻利ら日本の経営学者がアメリカ経営学の摂取に際して用いたとらえ方でしかないのである⁶。その際、藻利が想定する範囲は広く、近代経済学の方法による②経済学的経営学や、人間関係論的方法、フォレットの状況の法則をもふくむとされる。これもあくまでも藻利によるアメリカ経営学の分類法である。かかる独自の③制度論的経営学の方方向性に、藻利は自らの構想する経営学すなわち「企業学」の成立を期待する。そしてこの③制度論的経営学として、まさしくドラッカーがとりあげられるのである。

確かにとりわけ前期ドラッカーの企業論はアメリカ制度派経済学との親近性が高く、しばしばヴェブレンやガルブレイスとの類似性が指摘される。流れとしては藻利のドラッカー研究も、まさに「戦前はドイツ、戦後はアメリカ」という日本経営学の趨勢にあったということである。かくみるかぎりドラッカー研究すなわち③制度論的経営学＝アメリカ経営学の研究は、そのまま藻利のめざす経営学構築のための研究へとつながっていることになる。したがってドラッカー研究にける藻利の意気込みもまた、きわめて高いものであったことはいうまでもない。こうした藻利の視点をふまえたうえで、つづいてそのドラッカー論をみていくことにしよう。

II

藻利(1911-2000)とドラッカー(1909-2005)の年齢差は、わずか2つにすぎない。同じ時代を共有した者にしかわからない部分を多くもち合わせながら、藻利はドラッカーの著書でもとくに刺激的な前期のものをリアル・タイムで受けとめ、新鮮に読み解くことができたとみてとれる。また比較的頻繁に私信をやり取りしていたようで、ドラッカーの経歴その他個人的なことも紙上でいち早く紹介している。かかる藻利のドラッカー研究は、『ドラッカー経営学説の研究』(森山書店)にまとめられている⁷。初版は1959年で、その後増補版1962年、第二増補版1964年、第三増補版1972年、第四増補版1975年、とつづいた。第四増補版1975年は藻利の定年退職の記念出版としての意味をもっており、本書が藻利個人にとって思い入れの深いものであることがわかる。これまでの版が網羅された第四増補版1977年の構成は、次のようになっている(ただし、()内の西暦略年度および※部分は、引用者——春日による)。

第四増補版 序文(77)

第三増補版 序文(72)

第二増補版 序文(64)

増補版 序文(62)

序文(59)

第一章 ネオ・フォーディズム

第二章 産業的企業の本質

第三章 取締役会の無機能化

第四章 労務管理の基本概念

第五章 企業における職場社会とその自治

第六章 所得・雇用予定制度

第七章 連合制管理組織と分散管理（※増補版（62）で追録）

第八章 経営者の企業者の職能（※第三増補版（72）で追録）

第九章 経営学者としてのドラッカー（※第二増補版（64）で、第八章として追録）

附録 企業の諸目標と存続のための諸要求 ― 企業学に関する覚書 ―（※ドラッカー論文の翻訳。増補版（62）で追録）

索引（事項索引・人名索引）（※第四増補版（77）で追録）

初版（59）は第六章までであり⁸、増補版（62）で第7章と附録（ドラッカー自身の論文の翻訳）が、第二増補版（64）で「第九章 経営学者としてのドラッカー」が第八章として追録された。第三増補版（72）で「第八章 経営者の企業者の職能」が、第四増補版（77）で索引（事項索引・人名索引）が追録されている。その他、「第九章 経営学者としてのドラッカー」に〈追記1〉〈追記2〉〈追記3〉が漸次、つけ加えられていった。

本書の大部分を占める初版すなわち第一章から第六章でカバーされているドラッカーの著書は、年代的に『経済人の終わり』（39）から『明日のための思想』（59）までの8冊である。およそ最終版たる第四増補版（77）まででみると、ドラッカーの著書は『見えざる革命』（76）まで刊行されているが、そのすべてが網羅されているわけではない。実際に初版で検討対象とされているのは、『新しい社会と新しい経営』（=『新しい社会』（50）と『現代の経営』（=『マネジメントの実践』（54）の二著のみである。第七章すなわち増補版（62）追録分でさらに『企業とは何か』（46）が検討対象となり、第九章すなわち第二増補版（64）追録分で他の著書にふれながらも、やはり前記三著とりわけ『新しい社会と新しい経営』（50）と『現代の経営』（54）を主たる検討の対象としている。第八章すなわち第三増補版（72）追録分は、『創造する経営者』（64）の検討をメインとして執筆されたものである。第四増補版（77）の追録分は人名索引と若干の注記のみで、第三増補版（72）と同じ内容となっている。そもそも『創造する経営者』（64）が『現代の経営』（54）からのスピン・オフ作であることにかんがみれば、本書のドラッカー研究はおよそ『新しい社会と新しい経営』（50）と『現代の経営』（54）にもとづくものといってよい。

初版の「序文」で、藻利はいう。わが国の経営学界ならびに実業界のインテリで、ドラッカーの名を知らぬ者はいない。というのもドラッカーの教養はきわめて広く、その論述はジャーナリスティックな妙味と文明批評的性格を兼備しているからである、と。そしてこのジャーナリスティックな面白さのみにとらわれてはいけないとして、次のようにつづける。

「われわれは、彼のセンスが群を抜くものであることを、率直に肯定せざるをえない。彼の論述はきわめて示唆的であり、われわれはそこに、いわば経営学の金山を見出しうるといっても、必ずしも過言ではないであろう。その埋蔵量はきわめて豊富であり、また鉱石の質も優れている。けれども、その鉱石はこの山から掘り出されなければならない。また、掘り出した鉱石は、さらにこれを、すぐれた精錬施設によって精錬しなければならない。換言すれば、ドラッカーのすぐれたセンスによって採りあてられた宝の山を、そのままながめているだけでは、使いものにならないわけである。そして、これを使いものにするための科学的努力、したがって、ドラッカーの論述するところの真意ないし根本的な思想を、科学的批判にたえうるものにまで鍛

えあげて行く努力こそは、われわれに課された任務であると解せざるをえない、そして、こうした任務は、彼の論述を批判的に検討することによってのみ、はじめて可能となるわけである。」(2頁)。

ここに藻利のドラッカーに対するスタンスは、ほぼすべて言い尽くされているといつてよい。ドラッカーを「経営学の金山」すなわち経営学者にとって垂涎の宝の山、研究材料の宝庫として最大の評価をしつつも、同時にその非科学性・非学問性という根本的な欠陥をも見据える。ドラッカーの長所と短所いずれも認めながら、しかしやはり余人をもって代えられない長所を生かすべく、短所を補うことをもって藻利はドラッカー研究最大の課題としたのである。

ドラッカーを単なる非学問的なジャーナリストとせず、むしろ新たな着想をもたらすオリジナルな思想家とみた点で、藻利は的確であった。そこにあるのはドラッカーのセンスを経営の学問すなわち経営学にまで高め、科学的に体系化しようとの意図である。実に本書のアプローチは、ドラッカー所説を再構成し体系化するのみならず、批判的な解釈をほどこすことでその経営学的な含意と展開可能性を明らかにするものとなっている。それこそが「経営学の金山」から、鉱石を発掘し精錬するものにほかならないのである。いわばドラッカーの着想や所説を抛り所にしつつ、その先にはそれらを超える経営学の科学的体系化が構想されている。批判的解釈によって、ドラッカーを乗り越えることがめざされているのである。学説研究としてみれば、「狭義の学説研究」すなわち所説を客観的に明らかにすることよりも、「広義の学説研究」すなわち明確化された所説をたたき台として藻利独自の経営学体系を構想・構築することにウェイトが置かれている。もとよりこうした「広義の学説研究」をとる以上、そこでのドラッカー像はあくまでも経営学者としてのものに特定されざるをえない。多面的なドラッカーをして、「ドラッカー＝経営学者」とする一面的な把握である。自明ではあるものの、藻利のドラッカー研究はあくまでも「経営学者ドラッカー」研究なのであった。実に藻利においてはドラッカー思想全体すなわち社会・文明的視点が捨象され、それと経営管理との連関は説きおぼれていない。以下、章ごとに概略をまとめてみる。

「第一章 ネオ・フォーディズム」では、本書の基調としてドラッカーをフォーディズムの新展開すなわちネオ・フォーディズムと規定することが示される。奉仕主義のフォーディズムと顧客創造主義のドラッカーすなわちネオ・フォーディズムは、ともに「営利主義」(profit motive)を否定する。「利潤」を企業活動の目的ではなく、結果とする。それは論理的に矛盾しているが、しかし逆に新たな営利主義解釈論とみることに多くの意義が見出せる。制度的企業観によって、長期的・持続的利潤の極大化を焦点とするものだからである。ただし、奉仕主義の前者がより超越倫理的であるのに対して、顧客創造主義の後者はより企業的である。ここに、企業の社会的存在の構造分析にすぐれたドラッカーならではの経営方策・管理原則が展開されることとなるのである。

「第二章 産業的企業の本質」では、ネオ・フォーディズムとの規定を受けて、より詳細にドラッカー企業論が検討される。アメリカ経営学は管理論的経営学と制度論的経営学に大別しうるが、ドラッカーは後者の代表的な類型である。あくまでも企業の私益をとりあげながらも、そのうちに公益を内在化することでさらなる私益の発展をみるところに、彼ら制度論的経営学としての特徴がある。もとよりそこには問題もある。ドラッカーにおいては「営利主義」の否定にかかわる問題や、あくまでも管理を「実践」として「科学」を否定してしまうことである。

しかしドラッカーをはじめとする制度論的経営学においてこそ、実践的理論科学としての経営学の成立を理解することができるのである。

「第三章 取締役会の無機能化」では、日本での「取締役会の無機能化」とドラッカーの意図するものとの違いをふまえつつ、かかる「取締役会の無機能化」の意義が検討される。ドラッカーは克服されるべき課題としたが、「取締役会の無機能化」は企業の発展にともなう歴史必然的な事態であって、逆に促進させることこそが企業の要請にこたえるものである。つまり克服されるべき課題ではないとし、ドラッカー所論とは全面的に対立すると結論するのである。

「第四章 労務管理の基本概念」では、ドラッカーにおける労働者の三区分別（経営者・一般労働者・専門職員）を吟味し、これらすべてを対象とするところに彼の労務管理の特質の一端をみている。そしてそこで中心的な課題となるのは、責任をモチベーションとする「責任労働者」（responsible worker）を育成することにあるとする。ドラッカーにおいてそのための積極的方法は、労働者に「経営者の視覚」（managerial vision）を形成せしめる「参加」（participation）に集約される。かくしてそれは彼のいう「職場社会」（plant community）の自治への参加へつらなることとなるのである。

「第五章 企業における職場社会とその自治」では、フォーディズムとネオ・フォーディズムの違いとして反労働組合主義と労働組合必要論をあげ、そこで後者すなわちドラッカーが依拠する「自治的職場社会の形成」が検討される。ドラッカーは「産業的企業」（industrial enterprise）を経済的・統治的・社会的制度とする企業三重機能論を展開したが、そこには同時に企業とその内にある「職場社会」からなるとする企業二重構造論が無意識のうちに展開されている。企業は「経済的構造」と「社会的構造」を内包する二重構造的存在とされるのである。かかる「社会的構造」では、従業員の立場にないがゆえに経営者には正当な統治権限はない。ここに「職場社会」の自治機関による活動が必要となるのである。それは労働組合とは異なるとされるが、境界はあいまいである。労働組合との協調をはかりながら、この「職場社会」の自治機関による「社会的構造」の充足を実現し、さらにかかる領域から経営参加していく。これによってのみ、企業全体として経営者の正当性も実現されることになる。かくみればドラッカーにおいては、企業別組合の経営参加構造の確立に、正当的経営者の成立が期待せられているのである。

「第六章 所得・雇用予定制度」では、①「補足的失業手当制度」（supplementary unemployment benefit plan）および②「年間保証金制度」（guaranteed annual wage plan）が、ドラッカーの提唱する③「所得・雇用予定制度」（predictable income and employment plan; a guaranteed income and employment prediction）とともに比較検討される。1955年成立の①「補足的失業手当制度」は労働組合の主張する②「年間保証金制度」に類似する画期的なものとされたが、真偽のほどは疑わしい。②「年間保証金制度」そのものについて否定的なドラッカーは、それにかわるものとして③「所得・雇用予定制度」を提唱する。しかしそれらを詳細に検討してみれば、①「補足的失業手当制度」はあくまでも失業手当補完制度であって、②「年間保証金制度」が本質とする雇用の安定・保証とは異なる。ドラッカーのいう③「所得・雇用予定制度」にせよ、実質的には失業手当補完制度と解せざるをえない。結論としてドラッカーが否定的にとらえた②「年間保証金制度」の方向性にこそ、賃金に対する企業努力の意義が見出せるのである。

「第七章 連合制管理組織と分散管理」では、日本における事業部制管理組織の本質把握の手がかりとして、ドラッカーの「連合制管理組織」（federal organization of management; federal

management organization)の本質究明が意図される。同章は増補版(62)で追録された章であり、かかるドラッカーの組織論はむしろ独立採算制の導入のために工夫されたと解すべきであるとす。独立採算制により「分散管理」(decentralized management)を展開する典型的な方式こそ、連合制管理組織にほかならない。というのも「資本と経営の分離」と経営者(management)の多数化により、「機能しない経営者」を発現させてしまう。そこで個々の経営者について単独責任制を確立し、「機能する経営者」(functioning management)を形成すべく、独立採算制および分散管理の導入が必要となってくるからである。労働者の中心的な課題が「責任労働者」の育成なのと同様、経営者の中心的課題も「責任経営者」(responsible management)の形成となるのである。

「第八章 経営者の企業者の職能」では、経営者の本来的な仕事を企業者機能とみなすドラッカーの所説が検討される。同章は第三増補版(72)で追録された章であり、『創造する経営者』(=原題『結果をもとめる管理』)(64)が主な検討対象となっている。同書は、ドラッカーにおける経営者の企業者の職能を端的にとりあつかったもののなのである。そしてそれは結局のところ、書名「結果をもとめる管理」を意識的に遂行することである。ここで意図される「結果」(results)とはおよそ「利潤」にほかならず、企業目的を「顧客の創造」とする考え方とは齟齬をきたしている。ドラッカーは「利潤の極大化」にかえて「機会の極大化」を提唱しているが、それをつまるところ「利潤の極大化」に行き着いてしまうのである。しかし「機会の極大化」には、企業者機能遂行のための原理として重大な意義が見出せるものである。

「第九章 経営学者としてのドラッカー」は、第二増補版(64)で第八章として追録された章である。『一橋論叢』における社会科学者の「人と学説」特集に寄せて執筆されたもので、藻利ドラッカー論の総まとめをなしている。ドラッカーの企業観と企業構造論が主な内容となっているが、本書でいえば概ね第一章と第二章、第五章を編み直した感じで変わるところはないものとなっている。

「附録 企業の諸目標と存続のための諸要求 — 企業学に関する覚書 —」(Business Objectives and survival Need: Notes on a Discipline of Business Enterprise in The “Journal of Business” of the School of Business of the University of Chicago, 1958.)はドラッカー論文の翻訳であり、増補版(62)で追録されたものである。「増補版 序文」(1961年の日付)で、本書追録の意図について藻利は次のように述べている。同稿でその早急な確立が提唱される「企業学」(a Discipline of Business Enterprise)とは企業管理ないし経営管理の理論すなわち「経営学」そのものであって、ドラッカー経営学説の理解には無視しえないものである、と。ちなみにその後、同稿は *Technology, Management & Society* (70) (未邦訳)に収録されている。

以上、章ごとの内容を大まかにまとめてみた。藻利独特の言い回しと立論に彩られており、ポイントを必ずしも十分につかみ切れていないかもしれない。書としての枠組みをなすのは、初版で提示された第一章から第六章までの部分である。なかでも「第一章 ネオ・フォーディズム」と「第二章 産業的企業の本質」とくに第一章が、本書の中核といってよい。いわば第一章、第二章でのドラッカー論をもとに、後の諸章ではいくつかのトピックスがとりあげられる形となっているのである。ドラッカーの企業観を大量生産体制に組み込まれた大企業制度論とし、ネオ・フォーディズムとする。かかる規定をもとに、取締役会や職場自治、その他労務管理にかかわる問題が論じられている。基本的にそれぞれが独立した論文で重複箇所も多く、書と

しての大きな展開はみられない。度重なる増補によって追録された部分も、同様である。著書というよりも、基本的に論文集というべき内容となっている。

ここでは、まず全体として指摘すべき点をあげておこう。もっとも大きいのは、ドラッカー全思想が考察対象として網羅されていないことである。本書の主たる考察対象は『新しい社会と新しい経営』（＝『新しい社会』）（50）と『現代の経営』（54）の2冊のみである。増補で『創造する経営者』（64）への考察が追加されてはいるものの、社会構想の転換となった『断絶の時代』（68）など、後期ドラッカーにおいて重要な著書やその他諸論考への考察はきわめて部分的・限定的なものにとどまっている。ほぼ同い年であるドラッカーの著書・諸論考すべてをフォローするのは、確かに時間的な限界があったと思われる。結果論になってしまうが、本書でのドラッカー研究はあくまでも社会構想転換前、すなわち前期ドラッカーに限定されたものである⁹。

したがって藻利のドラッカー理解は、およそ前期ドラッカーとりわけ企業論としてのものにとどまらざるをえない。それこそがドラッカーを制度論的経営学と規定し、その本質をネオ・フォーディズムとみなすことにつながっている。ここにおいては『現代の経営』（＝『マネジメントの実践』）（54）で、ドラッカーがもっとも強調した「マネジメント」の存在および意義が捨象されてしまうことになる。藻利にあつて「マネジメント」は「管理」「経営」「経営管理」「経営者」などと訳してとらえられ、新たな概念としてドラッカーがそこに込めたものにまで考察がおよんでいない¹⁰。前期ドラッカーの企業論、すなわち藻利のいう制度論的経営学を昇華して編み出された「マネジメント」概念について、その意味内容にまで立ち入っていないのである。ドラッカーにとって「マネジメント」という概念そのものがいかに重要なものであるのか、それはその決定版と位置づけられた『マネジメント；課題・責任・実践』（73）においても明らかである。しかし残念ながら、藻利においては同書への本格的な検討もなされることはなかった。きわめて惜しいといわねばならない。ともあれ、こうした前期ドラッカーへの限定が企業論＝制度論的経営学すなわちネオ・フォーディズムというドラッカー像となって現われたのである。それは反面として、ドラッカーを象徴する「マネジメント」概念への考察が捨象されたものとならざるをえないのである。自明ではあるが、この点は藻利のドラッカー研究の特徴であり、決して見過ごすことのできないものである。

III

以下では、藻利のドラッカー研究にややふみ込んでみていこう。初版「序文」に言い表されているように、藻利のドラッカー研究は「狭義の学説研究」とどまるのではなく、むしろ「広義の学説研究」を意図するものであった。批判的解釈を通じてドラッカー所説を客観的に明らかにするのみならず、むしろそれをたたき台として独自の経営学体系を構想・構築することにウェイトが置かれている。批判的解釈によって、むしろドラッカーを乗り越えることがめざされているのである。

実に本書でのドラッカー研究の成果は、後の藻利の経営学研究に大きく反映・展開されている。『経営学の基礎』『労務管理の経営学』ら主著で版を改めていく際に、ドラッカーをもととした考察がすすめられていったのである。その主な論点として、たとえば利潤性原理と営利原則の新形態としての総資本付加価値率の極大化や、経営共同体思想などがある。これらはいず

れもドラッカー研究でのネオ・フォーディズムすなわち営利主義否定論や、職場社会の自治などにもとづくものである。もとより「広義の学説研究」である以上、藻利のドラッカー研究は自ずと藻利自身の視点から裁断され色づけられた傾向が強くならざるをえない。これこそが、藻利のドラッカー研究を特徴づける最大の点といってよい。

ここで藻利の基本的な視点を、改めて確認しておかねばならない。「広義の学説研究」の軸となる視点、すなわち藻利がめざす経営学とは何かということである。大枠としてみれば、ドイツ経営学とアメリカ経営学の摂取による日本独自の経営学の確立という、日本経営学界の流れにある。その中にあって、藻利はどのような経営学をめざしたのか。社会的要請に応える社会科学との強い自覚のもとに、「実践論的経営学」として「企業学」を構想するものである、と藻利自身は規定した¹¹。その際「体制関連的科学」として研究対象を、資本主義的経営すなわち企業活動に限定することもいわれる。これらの内容を端的に整理すれば、たとえば以下の3点にまとめることも可能であろう。

- ① 社会的要請に応える社会科学
- ② 単なる技術論とは異なり、あくまでも社会的価値に根ざす「実践論的経営学」
- ③ 「体制関連的科学」として、資本主義的経営に限定した「企業学」

いうまでもなくこれら藻利のめざす経営学は、ドラッカー自身の意図した「マネジメント」と必ずしも一致するものでない。まず③「体制関連的科学」として、資本主義的経営に限定した「企業学」であるが、ただしこれに関してはそもそもドラッカーの主張にならったもののようである。増補版(62)で追録された附録のドラッカー論文「企業の諸目標と存続のための諸要求 — 企業学に関する覚書 —」(58)に、その出所をみてとることができるからである。同稿でドラッカーが提唱する「企業学」(a Discipline of Business Enterprise)について、藻利はまさに自らの考える「経営学」そのものだと述べている。ここでドラッカーと藻利は学問的な方向性として軌を一にしていたわけであるが、社会構想の転換によって後にドラッカーはこれを変えてしまうのである¹²。実に『マネジメント；課題・責任・実践』(73)で、彼はマネジメントを企業のみならずNPOなどあらゆる組織体に該当するものとして理論的に完成させた¹³。そのさらに後には諸個人にも適用されるものとし、マネジメントを普遍的な存在へと位置づけていった。そこには「体制関連的科学」「企業学」といった対象限定的な視点はない。前掲同稿の立場から、大きく転換あるいは展開していったのである。

ところでドラッカーは、そもそも「マネジメント」を決して「科学」とはしなかった。これは「マネジメント」誕生の書『現代の経営』(=『マネジメントの実践』)(54)以来、一貫している立場である。「マネジメント」とはあくまでも「実践」である、と。さらにマネジメントの理論的完成の書『マネジメント；課題・責任・実践』(73)では、「実践」に「課題」と「責任」をくわえて「マネジメント」はこの3つに集約されるとした。③の「体制関連的科学」そして①の「社会科学」なる枠組みそのものが、あくまでも藻利のものであってドラッカーにはそもそも存在しないのである。

けれども②「単なる技術論とは異なり、あくまでも社会的価値に根ざす「実践論的経営学」」については、まさしくドラッカー自身の意図と藻利のめざす経営学は大きく符合している。社会との強力な結びつきのもとに、まさに社会のために有効な存在たろうとするところにアイデ

ンティティをもとめる点である。ただし上記のように、ドラッカーにおいてはそれを「社会科学」とはせず、あくまでも「実践」とする。そしてかかる「実践」というのも、社会的価値に根ざすという点で単なる技術とは異なることとされるのである。この点において、藻利のドラッカー研究が社会構想転換前のドラッカーに限定されてしまったことが返す返すも惜しまれる。前期「新しい産業社会論」から後期「知識社会論」への転換は、ドラッカーにおいてマネジメントの社会的重要性の増大化をも意味するからである。「知識社会論」にもとづく『マネジメント；課題・責任・実践』（73）において、社会とのかかわりからマネジメントが、何を「課題」とし、いかなる「責任」をもって、どのように「実践」していくのか、が説かれたのである。社会的価値に根ざす「実践論的経営学」として、まさにドラッカー・マネジメントは理論的に完成されたのである。

もとよりドラッカーが生涯をかけて「マネジメント」に込めたもの、何よりもそれは「望ましい社会」実現のためのものにほかならなかった。これは、まさに藻利が社会科学としての確立をめざした経営学の意図に大きく符合するものである。しかし藻利はドラッカーの「マネジメント」を「経営」「管理」「経営管理」「経営者」と訳すことで、その概念に込められた固有の意味にまで踏み込んで考察することがなかった。前期の「新しい産業社会論」に限定されたドラッカー理解はその真髄を彼固有の「マネジメント」にではなく、制度的な企業論としてみるものである。前期の企業論、すなわち藻利のいう制度論的経営学を昇華して編み出された「マネジメント」概念について、その意味内容にまで立ち入るものではなかったのである。これはそもそもドラッカー研究を経営管理に限定し、彼の社会・文明的視点とのむすびつきを捨象してしまったことも起因している。

藻利のドラッカー論は、あくまでも企業論としてのものであった。制度論的経営学という自らの構想から理解されたものなのである。したがってそこには、「マネジメント」の訳出上の問題もあいまって、ドラッカーにおける「マネジメント」の含意を明らかにするといった視点が捨象されざるをえない。社会科学としての経営学の確立、すなわちその核心として企業倫理の問題をあつかった藻利だけに、返す返すもこの点はきわめて惜しいの一言に尽きる。

おわりに

藻利のドラッカー研究の意図は、どれほど果たされたのだろうか。ひいてはそれはドラッカーの批判的摂取を通じて、藻利が自らの構想する経営学をどれほど構築しえたのかということにつながる¹⁴。残念ながら、われわれはそこまでの視点と力量をもち合わせていない。ここでは本稿での検討で明らかとなった点、とくに日本におけるドラッカー研究のパイオニアとしての足跡を改めて整理することでむすびとしたい。

藻利のドラッカー研究は、あくまでも独自の経営学構築の一環としてなされたものである。大きくは日本経営学の学問的な体系化・確立化という大目的のもとに、アメリカ経営学の批判的摂取を意図してすすめられたものにほかならない。これこそが藻利のドラッカー論を特徴づけるとともに、ドラッカー思想の理解を限定してしまうことになった原因でもある。日本的な経営学の枠組みにはめてしまうことによって、ドラッカー本来の問題意識から焦点がずれてしまったことは否めない。くわえて考察対象が前期ドラッカーにかぎられてしまったため、その本質がニュー・フォーディズムすなわち制度論的経営学と規定されることとなった。か

くしてドラッカーの所説は主に企業論として把握されるところとなり、「マネジメント」概念そのものにふみ込む視点が希薄とならざるをえなかったのである。

さらに「マネジメント」を「管理」「経営」などとする訳出上の問題もあいまって、その概念的全貌に考察がおよばなくなってしまった。これはドラッカー研究特有の難しさであるが、しかし「マネジメント」概念はドラッカー思想の中核であるだけに看過するわけにはいかない。そもそもここで枠組みとされた「経営学」とは藻利の考える独自のものであって、ドラッカーの「マネジメント」とは異なる。いずれにせよ藻利においては、ドラッカーが「マネジメント」概念に込めた思想を明らかにするところまでいたることができなかった。藻利の経営学のめざすところが社会科学としての論理的・倫理的な経営学の確立にあったのだとすれば、これはきわめて惜しいことである。

このように限定的なものではあったが、藻利のドラッカー論はその後の日本での研究のフォーマットとなっていった。ドラッカーをネオ・フォードイズム、そして制度論的経営学と規定したことである。既述のように、制度論的経営学とはあくまでも藻利ら日本の経営学者のとらえ方であって、アメリカ経営学には存在しないとされる。いわば「制度論的経営学」とは、藻利ら日本の経営学者がアメリカ経営学の摂取に際して用いたとらえ方でしかない。あくまでも日本特有のアメリカ経営学の分類法なのである。しかし藻利によって制度論的経営学と規定されて以来、日本ではドラッカーを制度学派と分類するのが一般的となってしまっている。この一般的理解は、経済学者で同世代人そして思想的な親近性の高いガルブレイスを同類とみなせる点で、確かに便利である。しかしガルブレイスは自ら制度学派を名乗ったが、ドラッカーがそのような自己規定をしたことはない。前期ドラッカーのみの理解にもとづくこの規定がはたして的確を射ているのか否か、一考を要する時期に来ているように思われる。

また藻利のドラッカー研究が、社会構想転換前の前期ドラッカーで完結してしまった点が気になるところである。ドラッカーの批判的摂取につとめた藻利ではあったが、社会のための新しい企業倫理の確立をめざしたという本質において、ドラッカーとの学問的方向性は符合していたはずである。それが、後期ドラッカーをフォローして研究しなかったのはなぜであろうか。ドラッカーにおける「企業学」からの転換とその廃棄に際して、藻利は追う気などなかったということであろうか。あるいは後期の起点『断絶の時代』(68)で「時代の診断者」として認知されるようになったドラッカーについて、経営学的にみるべきものはないと判断したのであるか。袂を分かったということであろうか。総じて変説した後期ドラッカーを、藻利はどのようにとらえていたのだろうか。確かに前期に比した後期ドラッカーの出来栄えには、首を傾げたくなることも否定できない。かつての「経営学の金山」もすでに劣化し、鉱石を発掘し精錬することにもはや意味を見いだせなくなったのかもしれない。しかしむしろわれわれが思うのは、ドラッカーが後期に「マネジメント」を完成させることでそこに込めたもの、つまり社会のための新しい企業倫理についてまさに藻利にこそ、追究してもらいたかったということである。

いずれにせよ、『ドラッカー経営学説の研究』は日本における最初の体系的なドラッカー研究書である。ドイツ経営学を土台とする藻利は、アメリカ経営学を積極的に摂取することによって両経営学の統合を試み、もって日本経営学の確立をめざした。かかる摂取すべきアメリカ経営学の成果として、ドラッカーが検討されたのである。日本的な経営学の枠組みでとらえようとする試みには、ドラッカー思想の本質を理解するうえで確かに限界もある。けれども批判的な吟味検討を通じて、かかる枠組みからみたドラッカー所説の長所・短所が内在的に明らかに

されている。まさに学説研究の王道ともいえるものである。もとよりドラッカーの諸論考がきわめて丹念に読み込まれ、あまつさえドラッカー本人との絶えざる通信で積極的な情報収集がはかられており、学問的な業績としてきわめて高度な水準にあることはいうまでもない。研究者としての真摯ぶりには脱帽せざるをえない。ドラッカーの単なる紹介者にとどまらず、日本におけるドラッカー研究を切り拓いたパイオニアであることに間違いはない。まさにドラッカー研究の金字塔として、藻利のそれは今なお輝きを放ちつづけているのである。

注

¹ 日本におけるドラッカー受容を概観しておこう。ドラッカー本の初邦訳は、*New Society; Anatomy of Industrial Order*. (50) が1954年に『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』（国井成一・清本晴雄訳、緑園書房）といわれる。しかし日本でドラッカーが広く普及したのは、1956年に *The Practice of Management*（『マネジメントの実践』）(54) が『現代の経営』（現代経営研究会訳、自由国民社）として邦訳出版されたことによる。同訳書は正編と続編の二冊で刊行され、両方あわせて70万部という、経営書としては空前の売れ行きを示したという。以降、ドラッカーの著書は出るたびに邦訳出版され、いずれも経営部門におけるベストセラーを占めるところとなり、まさにドラッカーは時の人となっていったのである。ちなみに邦訳出版が、原書出版に先行するという事態も生じている。日本でのドラッカー人気がいかに高かったかを物語るものである。

ドラッカー研究に目を転じれば、藻利重隆「企業の指導原理について」（『P・R』誌第5巻第3号、1950年、所収）が、ドラッカーの著作を学問的に批評紹介した日本最初のものといわれる。そして藻利のドラッカー論は、『ドラッカー経営学説の研究』（森山書店、1959年）として結実する。日本で最初の体系的なドラッカー研究書の誕生である。その後他の論者によって研究書として刊行された主なものには、およそ以下のものがある。

・寺澤正雄

『ドラッカー・システムの研究』日本経営出版会、1969年。

『ドラッカー経営学の基盤と構造』森山書店、1976年。

『テイラー・フォード・ドラッカー』森山書店、1978年。

『テイラー・フォード・ドラッカー』改訂版、森山書店、1982年。

・三戸公

『ドラッカー — 自由・社会・管理』未来社、1971年。

『管理とは何か — テイラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて』文眞堂、2002年。

『ドラッカー、その思想』文眞堂、2012年。

・岡本康雄『ドラッカー経営学 — その構造と批判』東洋経済新報社、1972年。

・田代義範『産業社会の構図 — ドラッカーの管理思想』有斐閣、1986年。

・河野大機

『ドラッカー経営論の体系』文眞堂、1986年。

『ドラッカー経営論の体系』増補改訂版、文眞堂、1990年。

『ドラッカー経営論の体系化 — 時代に適い状況を創る経営』（上巻）文眞堂、1994年。

『ドラッカー経営論の体系化 — 時代に適い状況を創る経営』（下巻）文眞堂、1995年。

『ドラッカー経営論の体系化 — 時代に適い状況を創る経営』（下巻）増補改訂版、文眞堂、1998年。

『ドラッカー経営論の体系化 — 時代に適い状況を創る経営』（下巻）第2増補改訂版、文眞堂、2002年。

『P. F. Drucker のソシオ・マネジメント論』文眞堂、2006年。

『経営体・経営者のガバナンス — ドラッカーの所論ならびに関連諸理論・実践とその統合化』文眞堂、2006年。

『P. F. Drucker のマネジメント・プラクティス論』文眞堂、2007年。

・経営学史学会監修、河野大機編著『経営学史叢書X ドラッカー』文眞堂、2012年。

- ・麻生幸『ドラッカーの経営学』文眞堂，1992年。
- ・ドラッカー学会監修，三浦・井坂編著『ドラッカー ― 人・思想・実践』文眞堂，2014年。

藻利(59)の後に，寺澤正雄(69)，三戸公(71)，岡本康雄(72)，田代義範(86)，河野大機(86)，野田信夫(91)，麻生幸(92)，ドラッカー学会(2014)らがつづいた。確かに河野大機をはじめとして精力的にドラッカー書を刊行する研究者もいたものの，ドラッカーの盛名に比すれば必ずしも多いとはいえない。およそ2011年をピークとする「もしドラ・ブーム」では，実に多くのドラッカー書が刊行されている。刮目すべきすぐれた見識も，多く見受けられる。しかしドラッカー研究という点で，疑問符がつくものが少なくないこともまた指摘せざるをえない。

日本におけるドラッカー受容については，すでに三戸公氏および牧野智和氏による整理がある。前者は日本におけるドラッカー・ブームを3つに区分し，①『現代の経営』(54)が邦訳出版された1956年を契機とする時期，②『断絶の時代』(69)の発売時，③近年の「もしドラ」，としている(三戸公『ドラッカー，その思想』序章)。後者は日本におけるドラッカーの読まれ方すなわち「使われ方」の変化を指摘している。ドラッカーの受け入れられ方を社会的な意識の変化から読み解いており，社会学の視点から日本におけるドラッカー像を瑞々しく描き出している(牧野智和「日本における「ピーター・ドラッカー」の受容と展開」(日本出版学会雑誌研究部会2013年9月27日報告)。PRESIDENT，Online スペシャル，牧野智和「「ドラッカー」の売れ方，読まれ方」1～5，2012年11月7日，14日，21日，28日，12月5日(president.jp/articles/-/7832他，2014年5月10日訪問)。これらについての立ち入った検討は，いずれ稿を改めて行いたい。

² 藻利の所説の整理については藻利自身の論考をはじめとして，笠原俊彦「藻利重隆博士における経営学の社会的価値と課題」(長崎大学『経営と経済』第83巻第4号，2004年)，平田光弘「藻利重隆 ― 実践論的経営学の方法史的形成」『経営学史叢書 日本の経営学説Ⅰ』第三章(文眞堂，2013年)などを参照した。

³ 藻利重隆『経営学の基礎』(新訂版，森山書店，1994年)「新訂版 序文」2-3頁。

⁴ 藻利，前掲書「第一章 経営学序説」。同章の内容を手際よくまとめたものとして，前掲注2，笠原(2004)を参照のこと。

⁵ マネジメント・セオリー・ジャンглで有名なクーンツの分類では，制度学派(制度論的研究)は入っていない。福永文美夫『経営学の進化』(文眞堂，2007年)も，アメリカでは制度学派の経営学というものは存在しないと指摘している。

⁶ その他，アメリカ経営学に制度学派の存在を積極的に認めようとするものとして，古くは古川栄一『アメリカ経営学』(経林書房，初版は1948年)などがある。ちなみに藻利の分類にならって，アメリカ経営学を制度学派の視点からまとめた労作として，岩尾裕純編著『講座経営学Ⅰ 制度学派の経営学』(中央経済社，1972年)がある。

⁷ 『経営学の基礎』(森山書店)初版(56)でも，「利潤性原理と営利原則 ― ドラッカーの諸論を中心として」が掲載されている。経営学の学問的性格の究明を課題とする同書において，企業の指導原理を営利原則とし，その意義と展開を考察する諸章のひとつに配されている。

⁸ 初版(59)の構成は，次のようになっている。

序文

第一章 ネオ・フォーディズム

第二章 産業的企業の本質

第三章 取締役会の無機能化

第四章 労務管理の基本概念

第五章 企業における職場社会とその自治

第六章 所得・雇用予定制度

⁹ 『断絶の時代』(68)でのドラッカーの転換については，藻利自身も認識している。けれども「われわれはいまここで「新しい多元論」とよばれるドラッカーの新しい現代社会観そのものを検討する余裕をもっていない」(第三増補版(72))とし，本書で検討することはなかった。いやそれどころか，その後藻利が後期ドラッカーへの本格的な検討をすることはなかったのである。

¹⁰ このことは，藻利にかぎったことではない。日本でドラッカーが受容されはじめて以来，長らく「マネジメント」は「管理」「経営」「経営管理」あるいは「経営者」「経営陣」など，文脈に応じて訳されてきた。「マネジメント」の語が多義的であることにくわえて，そもそもドラッカーじたいが濫用してきたことにも問題が

ある。

¹¹ ここでは、主に『経営学の基礎』新訂版（森山書店，1994 年）での叙述によっている。

¹² 上記の注 9 で指摘したことから、「企業学」としてドラッカーと藻利の学問的方向性が軌を一にするのは社会構想転換前の前期ドラッカーである。

¹³ 『マネジメント』（73）刊行の同年に、藻利は『経営学の基礎』の新訂版を出している。皮肉にも、その序文で彼は自らが「企業学」を経営学とする見解に変わらないことを述べている。

¹⁴ この点については、たとえば裴 富吉「経営学と『存在論的価値判断』——藻利学説：経営二重構造論に関する研究覚書——」（札幌商科大学『論集』第 30 号（商経編），1981 年），「戦時体制期経営学・覚書——経営思想史のアプローチ——」（札幌商科大学『論集』第 33 号（商経編），1983 年）を参照のこと。