

|      |                               |
|------|-------------------------------|
| タイトル | マネジメントの意義と役割：『マネジメントの実践』研究（1） |
| 著者   | 春日，賢；Kasuga, Satoshi          |
| 引用   | 北海学園大学経営論集，18(3)：11-23        |
| 発行日  | 2020-12-25                    |

## マネジメントの意義と役割

—『マネジメントの実践』研究(1)—

春 日 賢

### はじめに

『マネジメントの実践』(=『現代の経営』(*The Practice of Management.*) (54) の「序文」と「イントロダクション」3章を内在的に整理・検討し理解することが、本稿の課題である。

『マネジメントの実践』(54) は、一般に「マネジメント」誕生の書として知られる。経営学史における画期的な著書であることは間違いないが、同時にその異質性も際立っている。経営実践にたずさわる企業人や実務家が著わしたのでもなければ、経営学関連領域の専門的な研究者や学者が著わしたのでもない。刊行時、両者の範疇におさまらないドラッカーが著わしたのであるから。ただし、当時の彼はすでにアメリカで著書4冊を公刊しており、文筆家としては一定の評価をえていた。また大学に籍をおく研究者であり、基本的には学界に属していた。そのかわり、GMの内部調査をはじめとする企業その他の実務界とかわりを持ち、今日でいう経営コンサルタントの先駆けとしての活動も行っていた。したがって、これら多彩なキャリアの所産として著わされたのが、本書『マネジメントの実践』(54) と把握することはできる。

それでもなお、本書の異質性は拭いきれるものではない。経営書の定番として必ずといっていいほど何らかの形で参照される一方で、およそ学界と実務界でその評価は大きく分かれる。これはドラッカー自身の評価に通底する根本的な部分でもあるが、アメリカ経営学の系譜でもその異質性は明らかである。もとより本書はドラッカーにおいても初のマネジメント書であり、自身の後続するマネジメント書のフォーマットをなしている。いわば本書はドラッカー・マネジメントのアルファにしてオメガなのである。その意味でドラッカー評価に関する学界と実務界の違いの大元は、本書にもとめることができるだろう。「経営学者ドラッカー」のエッセンスは、本書にこそある。

そこで原点に立ち返り、本書初版の内在的な理解に徹して整理と検討を行い、再構成してみる。その手始めとして、本稿は「序文」と「イントロダクション」3章を対象とするものである。もとより同箇所は本書を俯瞰しナビゲートする場にほかならず、全体的な構造と特徴が端的に記されている。以下、内容をできるかぎり明確化していくこととする。

## I. 序文と本書理解のポイント

本書の構成は、以下のようになっている。

目次

序文 (preface)

イントロダクション：マネジメントの本質

第 1 章 マネジメントの役割

第 2 章 マネジメントの職務

第 3 章 マネジメントへの挑戦

第 1 部 事業をマネジメントすること

第 4 章 シアーズ物語

第 5 章 事業とは何か

第 6 章 われわれの事業は何か ―そして何であるべきか。

第 7 章 事業の目標

第 8 章 明日の成果のための今日の意思決定

第 9 章 生産の原理

第 2 部 経営管理者をマネジメントすること

第 10 章 フォード物語

第 11 章 目標と自己統制によるマネジメント

第 12 章 経営管理者はマネジメントしなければならない

第 13 章 組織の精神

第 14 章 CEO と取締役会

第 15 章 経営管理者の育成

第 3 部 マネジメントの組織構造

第 16 章 どのような組織構造か

第 17 章 組織の構築

第 18 章 小企業、大企業、成長企業

第 4 部 働き手と仕事のマネジメント<sup>1</sup>

第 19 章 IBM 物語

第 20 章 人を雇うということ

第 21 章 人事管理は破綻したのか

第 22 章 最高の仕事のための人間組織

第 23 章 最高の仕事へ動機づけること

第 24 章 経済的側面

第 25 章 現場管理者

第26章 専門職従業員

第5部 経営管理者であることの意味

第27章 経営管理者とその仕事

第28章 意思決定を行うこと

第29章 明日の経営管理者

結論：マネジメントの責任

精選参考文献一覧

索引

序文 (preface) にはじまり、「イントロダクション：マネジメントの本質」3章と本論5部26章に「結論：マネジメントの責任」をくわえて、全29章392頁からなる。本論は「第1部 事業をマネジメントすること」6章、「第2部 経営管理者をマネジメントすること」6章、「第3部 マネジメントの組織構造」3章、「第4部 働き手と仕事のマネジメント」8章、「第5部 経営管理者であることの意味」3章である。

まず本書の内在的理解にあたって、次の4つがポイントとしてあげられうる。

- (1) 企業その他の実務界との豊富な交流やコンサルティング経験をもとに著されたものであること。とりわけ本書を執筆していた時期に、GEの経営コンサルタント・グループの一員として、同社の組織改革に携わっていたこと<sup>2</sup>。
- (2) シュムペーターの動態的な経済社会観にもとづいていること。さらに行為主体を座標軸とする実践すなわち「自ら実行すること」を主眼としたものであること。
- (3) 本書までの文筆家ドラッカーの基本的な視点とアプローチが、政治学にもとづく「新しい社会」論であること。
- (4) 総じて、本書の主張は「マネジメント」の概念に集約されること。

これらについて、1954年3月1日の日付の初版「序文」を軸にみていこう。(1)は本書が生きた現実にもとづいていることにほかならず、本書の主張を説得力あるものとすると同時に本書のオリジナルな魅力となっている。実に刊行時、類書はほぼ皆無であったろう。ドラッカーは1940年頃から実務界の業務にかかわるようになっていたが、それを「経営コンサルタント」と命名したのは彼と下記GEのスミディだという<sup>3</sup>。シアーズ・ローバック、フォード、IBMもドラッカーはコンサルティングしており、それらのケース・スタディをはじめとして本書全体がヴィヴィッドな魅力に満ちあふれている。「序文」では、次の人々に謝辞が述べられている。

「私がとくに依拠しているアメリカのマネジメントの友人たちに、謝辞を述べておきたい。チャールズR. ホック Jr, 現合衆国副郵便総長 (前チョサピーク・オハイオ鉄道), ジェームズ・C. ワーシー, 現商務省中間補佐 (前シアーズ・ローバック社), フランク C. ハウスホルダー Jr, ジョン・E. クジック, バーンソン C. マイケルソン (以上, チョサピーク・オハイオ鉄道), フレッド J. ボーチ, L. ビヨン・チェリー, ラッセル・コーニー, M.L. ヒュンリー, T.M. リンヴィール, P.E. ミルズ, ムーアヘッド・ライト (以上, ゼネラル・エレクトリック社), ドナルドソン・ブ

ラウン, チェスター E. エバンズ, ウォルター G. モリス, L. N. リーソー, アルフレッド P. スローン Jr, 故ヘンリー・G. ウィーバー（以上, ゼネラル・モーターズ）, レスター B. ナイト・アンド・アソシエイツのケンドリック・ポーター, エヴィング・W. レイリー, バーナード・ミューラー・ティム, ロバート K. ストッツ（以上, マッキンゼー・アンド・カンパニー）, レオ・ケルネ, デビッド・エメリー, アーソン・レビンスティン, ジャック・リビングストン, アウレン・ウリス（以上, アメリカ・リサーチ・インスティテュート）, シアーズ・ローバック社のクラレンス B. コルドウェル。記載されている脚注の数よりもはるかに, 本書は彼らの日々の思考と仕事に依拠している。彼らがマネジメント上の問題をどのようにとらえ, そしてどのように対応していったのかを私が共有することを彼らは許してくれた。本書の執筆と編集にあたっては, ヘルミン・ポパー, ロクサーヌ・ライト・スミス, ジョン・フィッシャー, エルドリッジ・ハーネス, ダニエル・マウエが惜しみなく助力してくれた。」(p.vii.)

シアーズ社やマッキンゼー社, また GM のドナルドソンやスローンの名もみられるが, 最大の謝辞が贈られるのは GE の副社長スミディであった。実に彼への謝辞で, 「序文」は締めくくられるのである。

「とりわけここで謝辞を述べたいのは, ゼネラル・エレクトリック社のハロルド F. スミディである。彼のおかげで本書はある。不安な点や意見の食い違いがあったにもかかわらず, 彼は本書に助言と協力を惜しまなかった。それは, 友情とよぶにはあまりにも大きなものだった。彼こそは, まさしく本書のゴッド・ファーザーである。本書が彼の心づかいに値するゴッド・チャイルドであることを自ら証明してくれるよう, 私はただ願うのみである。」(pp.vii-ix.)

これほどまでの言葉をもってスミディに謝意をあらわしているのは, ドラッカーが彼とともに GE の組織改革に携わっていたからであった。GE の組織改革じたいは事業部制の確立を軸に行われ, そのための社内管理者研修用のテキストとプログラムが作成されている。ドラッカーとスミディは, これらに共同で意欲的に取組んだという<sup>4</sup>。そしてそこでの報告書などを土台にして本書を出版するよう強く勧めたのがスミディだったと, 他所でドラッカーは述べてもいる<sup>5</sup>。GE の組織改革での経験とスミディの存在があつてはじめて, 本書は誕生した。実にこのふたつこそが, 本書公刊の直接的な契機だったのである。

（2）のシュムペーターからの影響については, 次のように述べている。

「直接引用した箇所を特定する必要がある場合や, 本書で言及されただけの重要な問題を十分にあつかった文献を提示することが読者の手助けとなるような場合をのぞいて, 本書では脚注や謝辞その他参照を極力なくしている。ジョセフ A. シュムペーターの作品になじみある読者であれば, とくに参照などなくても, いかに筆者がこのもっとも実りある近代経済学者に依拠しているかがわかるであろう。」(p.viii.)

マネジメントの本質をあつかった「イントロダクション」ならびに「第 1 部 事業をマネジメントすること」において, シュムペーターの動態的な経済社会観は如実にあらわれている。そこから行為主体を座標軸とする実践論も, あらわれてくることになる。しかも本書において

想定される行為主体とは、シュムペーターのように企業家だけにとどまるものではない。広く人間一般なのである。「序文」冒頭で、次のようにいうのである。

「今日われわれは、マネジメンツをうまく実践するうえで必要な知識と経験を利用できる。しかし人間が努力する領域で、知識と業績についてリーダーと並の人間との間に途方もない差がさらに拡大したり、どうしようもなくなってしまうようなことはまずない。本書の目的のひとつに、知の最前線の開拓がないわけではない。実際、多少なりとも貢献ができればと思っている。しかし本書第一の目的は「なしうること」と「現になされていること」との間の差を埋めることであり、マネジメンツにたずさわるリーダーと並の人間との間の差を埋めることである。」(p.vii.)

リーダーらかざられた人間よりも、むしろ「並の人間」(average) すなわち大多数の一般的な人間にこそ焦点が合わせられている。つづく以下の言葉で、それはさらに明らかとなる。

「本書はテクニクに関するものではないが、実践的な書である。大企業や巨大企業はもちろん中小企業のマネジメンツもふくめた、多年にわたるマネジメンツ研究の経験から執筆されている。そしてねらいとするのは、主なマネジメンツの立場にある人々の手引きとなることである。彼らが自らの仕事と業績を検証して弱みを解明し、責任を負っている企業の成果はもちろん自らの仕事ぶりを向上できるようにすることである。若いマネジメンツ従事者、そしてマネジメンツを職業にしたいと考えている人々にとって、本書は次のふたつのものを提供している。マネジメンツとは何かというビジョン、およびマネジメンツの資格をえるのに必要な知識、パフォーマンス、規律に関する具体的な案内である。

しかし本書は、直接マネジメンツの経験のない一般人のために書かれている。おそらく他の誰よりも彼らこそが、マネジメンツとは何か、何をするのか、何の成果を期待できるのかを知る必要がある。というのもマネジメンツの機能・効果・規範・責任が知られていないことは、産業社会の抱えるもっとも深刻な弱みのひとつだからである。これは、ほぼ一般的なことでもある。」(p.vii.)

マネジメンツ従事者はもちろんながら、むしろマネジメンツを知らない一般大衆こそが真の対象読者＝実践論における行為主体だとしている。しかもここにみられるのは、それら一般大衆一人ひとりによる実践がひいては「新しい社会」を創るという想いである。これは、(3)の「新しい社会」＝「望ましい社会」希求にそのまま通じるものでもある。「新しい社会」希求はドラッカー思想全体に通底する根本的な視点であるが、もとより本書に明示されているわけではない。企業経営の管理実践に焦点を合わせたものであって、社会のあり方を問題にしたものではないからである。社会はあくまでも背景としてあるにすぎない。にもかかわらず本書は、明らかに単なる実践論にとどまるものでもない。その視界の先にあるのは、行為主体一人ひとりの実践を通じた「新しい社会」の創造にほかならない。ドラッカーの実践論が単なるテクニカルなハウツーもので終わらない理由がここにある。

かくて以上すべての議論は、最終的に(4)の「マネジメンツ」概念へと行き着くのである。これこそが本書をして、「マネジメンツ発明の書」とされるゆえんであろう。ただし注意が必要

である。本書最大の特長にして特徴である「マネジメント」概念がそもそも多義的で不明瞭だからである。

もとより歯切れよく明快にすすむ論調が、文筆家ドラッカーの魅力であり魔力である。魅力と魔力は表裏一体であるが、そこには常に前者から後者へたやすく転じてしまう危うさがともなう。ややもすれば魅力に引きずられて、自己を見失ってしまうこともある。これは、ドラッカーを読み解くうえでの最大のポイントといってよい。魅力すなわち良い部分にのみ焦点を合わせてドラッカーを理解するのか、魔力すなわちいかがわしい部分をふくめて総合的にドラッカーを理解するのか。人文社会科学として解釈の多様性は歓迎すべきことではあるが、科学というフィルターを通じて客観性を担保することは現代における議論の最低限の作法である。そのためには、批判的解釈も加えられなければならない。

ともあれ、本書のエッセンスたる「マネジメント」なるものをいかにとらえていくのか。これは本書ひいてはドラッカーそのものの内在的理解にとってアルファにしてオメガ、そして最大の問題であることは間違いない。以上の 4 点をふまえつつ、以下では内在的理解に徹して検討していくこととする。

## Ⅱ. イントロダクション：マネジメントの本質<sup>6</sup>

本イントロに配されているのは、「第 1 章 マネジメントの役割」、「第 2 章 マネジメントの職務」、「第 3 章 マネジメントへの挑戦」の 3 章である。ここではそもそも「マネジメントとは何か」が規定され、その他でも本論での本格的な議論への案内と足がかりが意図された内容となっている。

### 第 1 章 マネジメントの役割<sup>7</sup>

「経営管理者 (manager) は、あらゆる事業 (business) に生命を与えるダイナミックな存在である。彼らのリーダーシップがなければ、「生産資源」は資源のままでは製品となることはない。競争経済では、とりわけ彼ら経営管理者の資質とパフォーマンスが事業の成功を決し、ひいては彼ら経営管理者こそが事業の生存を決するのである。というのも、彼ら経営管理者の資質とパフォーマンスこそが、競争経済で企業がもちうる唯一の実質的な優位性だからである。」(p.3, 上田訳 (1996) 下 2 頁。)<sup>8</sup>

「マネジメントとは何か」を説く本章冒頭の言葉が、これである。「経営管理者」という行為主体があつてはじめて事業が成り立ちうること、そして彼らこそが競争上の比較優位をもたらす究極的な要因＝人的資源であることが強調される。前提としてあるのは、経済の起点があくまでも行為主体＝人間ということにほかならない。ここに本書が行為主体を座標軸とする実践論であることが宣言されたのである。ただし注意を要するのは、本章の以下の部分ではこの「経営管理者」に代替して「マネジメント」の語が用いられていることである。「マネジメントはまた、産業社会に特有のリーダー的な集団である」(p.3, 上田訳 (1996) 下 2 頁) とし、「マネジメント」が社会を牽引するリーダー的な行為主体の総体として措定されるのである。

「おそらく西洋文明<sup>9</sup>が存続するかぎり、マネジメントは基本的かつ支配的な機関でありつづ

けるだろう。というのも、マネジメントは現代産業システムの本質に根ざし、またかかる産業システムがその人的物的な生産資源を委ねる現代企業の必要性に根ざしているからだけではない。マネジメントは、現代西洋社会の基本信念のあらわれでもあるからである。マネジメントは、経済資源を体系的に組織することによって人類の生活をコントロールできるという、信念のあらわれである。マネジメントは、経済変化が人類の向上や社会正義のためのもっとも強力な原動力になりうるという、信念のあらわれである。」(p.4, 上田訳 (1996) 下3頁。)

「マネジメント」は、単に社会のリーダー的な行為主体というだけではない。広く文明史的な展望から、「現代西洋社会の基本信念のあらわれ」として、いわば進歩史観を担う中心的な行為主体とまで位置づけられる。長らく資源とは、神の賜物として不変とされた。そこにおいて経済の変化は個人と社会いずれにも危険であり、したがって政府第一の責任は経済の不変を維持することにあった。しかし科学的合理主義にたつ現代西洋にあっては、神にかわって人間が経済をコントロールし変化させていくこととなった。その推進主体こそ、「マネジメント」なのであった。

「マネジメントは資源を生産的にすることを託された機関、すなわち体系だった経済進歩への責任を託された機関である。したがって現代の基本的な精神を反映している。事実、不可欠のものである。だからこそ、誕生後はほとんど抵抗を受けることもなく、急速に成長したのである。」(p.4, 上田訳 (1996) 下4頁。)

もとよりこれらには、シュムペーターの動態的経済観が如実にあらわれている。企業家の「創造的破壊」によって、経済の変化が常態化することが想定されている。本書刊行当時の経済学では、従来からの静態的経済観が基本であって、動態的経済観は傍流でしかない。それにもとづくのであるから、本書は既存経済学の基本的立場にはないことになる。経済変化の推進主体たる「マネジメント」も、そうしたものとして措定されることとなる。以下のごとくに。

「マネジメントはまた、産業社会に特有のリーダー的な集団である。われわれはもはや「資本」と「労働」を論じるのではなく、「マネジメント」と「労働」を論じている。「資本の責任」と「資本の権利」は、言葉として消えてしまった。それにかわって「マネジメントの責任」と(あまり良い言葉ではないが)「マネジメントの大権」を耳にするようになった。」(p.3, 上田訳 (1996) 下2頁。)

ここにあるのは既存経済学の枠組みにかわるものとしての「マネジメント」であり、その積極的な位置づけである。そもそも『経済人の終わり』(39)以来のドラッカーの経済学に対するスタンスは「非経済学」であったが<sup>10</sup>、本書においてまさに「非経済学」の象徴として「マネジメント」は明示されたことが認められる。そしてそれは、彼本来の問題意識「新しい社会」=「望ましい社会」希求に根ざしたものであることも認められる。「非経済学」すなわち経済学にかわるものとしての「マネジメント」が、いかに「新しい社会」実現のために不可欠であるのか、その行為規範性ととともに強く説かれるのである。

「その能力と高潔さとパフォーマンスにおいてマネジメントは、今後数十年にわたってアメリカならびに自由世界のいずれにも決定的に重要な役割を果たす。同時に、マネジメントに対する要求も、着実かつ急速に高まっていくだろう。」(pp.4-5, 訳 4 頁。)

「すぐれたマネジメントの能力と継続的に向上するマネジメントのパフォーマンスだけがわれわれが進歩しつづけることを可能にし、また独善や自己満足、怠惰に陥らないことを可能とする。」(p.5, 上田訳 (1996) 下 5 頁。)

「マネジメント」は、あくまでも「新しい社会」実現のためのものとしてある。ただしここにいる「新しい社会」とは、アメリカを中心とする「自由世界」(the free world)のイデオロギーの延長線上に見出されるものである。この点はドラッカーにおいてこれまで通り一貫しているが、本書ではかつての全体主義にかわって共産主義が対立軸となっている。時代背景にあるのは東西冷戦の本格化・グローバル化であるが、もとより西側の所産として「マネジメント」はある。そして東西両陣営が雌雄を決する鍵を握るのも、最終的には「マネジメント」のあり方にもとめられるところとなっている。

「いつ終わるかもわからない「冷戦」の継続は、ただ重荷となって経済にのしかかっている。それに耐えることができるのは、継続的な経済発展だけである。冷戦は平時経済を確立・拡大させつつ、国家的な軍事ニーズを満たす能力を要求する。実際、冷戦はかつてない能力を要求している。経済を平時生産か戦時生産かに切り替えることのできる能力、とりわけ即座に切り替えてしまう能力である。この要求は、とくにマネジメントの能力に対する要求であり、なかでも大企業のマネジメントの能力に対する要求である。われわれが生き残れるか否かは、この要求を満たせるか否かにかかっている。」(p.5, 上田訳 (1996) 下 4-5 頁。)

「アメリカ以外でマネジメントは、さらに決定的な役割を担い、さらに困難な職務となる。ヨーロッパがかつての経済的繁栄を回復できるか否かは、何よりも自らのマネジメントのパフォーマンスにかかっている。またかつて植民地だった原材料生産諸国が自由諸国の一員としてうまく経済発展するのか、共産国となってしまうのかも、早急に彼らが有能で責任感ある経営管理者を養成できるか否かにかかっている。まったくのところ、これ以上もないほどに全世界が、マネジメントの能力とスキルそして責任のあり方にかかわっているのである。」(p.5, 上田訳 (1996) 下 5 頁。)

以上のように、本章では「マネジメント」がきわめて積極的に位置づけられる。既存の主流経済学とは異なる新しい枠組みの基点として、その近代西洋文明における意義と役割がポジティブに強調されるのである。従来からの「マネジメント」概念に新しい意義づけをほどこし、新しい概念として再生させる意図があったように見受けられる。「新しい社会」建設へのキーワードとして、ここに「マネジメント」は指定されたのである。

## 第 2 章 マネジメントの職務<sup>1)</sup>

本章では、マネジメントの職務とは何かが規定される。具体的にマネジメントの職務は「事業をマネジメントすること」、「経営管理者をマネジメントすること」、「働き手と仕事をマネジメントすること」からなると同時に、あくまでもこれら 3 つの総合こそが「マネジメント」であ

るとされる。順を追ってみていこう。

マネジメントは機関であるがゆえに、機能によってのみ定義されうる。マネジメントは企業に特有の機関（organ）であり、かかる企業の本質は経済的な成果にある。

「したがってマネジメント第一の定義は、それが経済的な機関であるということであり、実際、産業社会に特有の経済的な機関であるということである。マネジメントのあらゆる行動、意思決定、思考は、経済的次元を第一とするものである。」（p.8, 上田訳（1996）下9頁。）

ここから、マネジメント第一の職務として、「事業をマネジメントすること」が導かれる。これは一見自明ながら、自明ではない諸結論がもたらされる。そのひとつは、マネジメントのスキルや能力や経験が非事業体にはそのまま適用できないということである。次に、マネジメントは、厳密な科学たりえないということである。マネジメントの最終的な評価基準は事業上の成果であって、いかに科学的側面を有しようとも結局は実践だからである。かくて、あくまでも企業の機関としてマネジメントが事業を行うという事実は、マネジメントに制約と内実をもたらす。マネジメントの活動範囲と潜在性を限定する一方、そこで行われるマネジメントの創造的な活動が有する責任について、内容を具体化するのである。

すなわちマネジメントがいかに産業社会のリーダー集団であっても、あくまでもそのワン・オブ・ゼンでしかない。負うべき社会的な権限と責任も、部分的なものにとどまる。しかし実はこのように限定されるからこそ、マネジメントは自らマネジメントすることになる。事業上の成果をめざして、活動することができるのである。そしてかかる枠組みにおいてこそ、マネジメントはその真価を発揮することになる。マネジメントするということは単に環境への受動的な適応行為というのみならず、望ましい結果をめざす能動的な創造行為を意味する。

「もちろん経済変化に対して、迅速かつ理知的、合理的に適応することは常に必要である。しかしマネジメントするということは、受動的な反応と適応ですまされるものではない。経済環境をつくりだす責任がある。そしてかかる経済環境の変化を自ら計画し、率先して担っていく責任がある。企業活動の自由を制限する経済状況を絶えず打破する責任がある。したがって、できること、すなわち経済学者のいう「経済的与件」とは、事業をマネジメントするうえで一方の極でしかない。もう一方の極にあるのが、企業のために望ましいことである。人間は決して環境の真の「主人」とはなりえないし、限られた可能性に制約されている。しかし望ましいことを可能にし、そして現実のものとするのが、まさにマネジメントに特有の職務なのである。マネジメントは単に経済の創造物ではなく、創造主である。そしてマネジメントが経済環境の主人となり、意識的に方向づけられた行動によって経済環境をつくり変えるかぎりにおいてのみ、マネジメントは真の意味でマネジメントしているといえる。したがって、事業をマネジメントするということは、「目標によってマネジメントする」ことを意味する。これこそが、本書の基調をなす。」（pp.11-12, 上田訳（1996）下14-15頁。）

ここで強調されるのは、マネジメントの独自性としての主体性であり創造性である。経済学で想定される企業者（businessman）とは異なり、マネジメントは自らが主体的に行動し望ましい成果を創造し獲得するものとして措定される。それはマネジメントに課された責任であると

ともに、マネジメントの存在意義そのものにほかならない。そしてかかる主体性のために、マネジメントは自らが行動するうえでの目安となるべき目標が必要であること、またそれこそが実践書たる本書の基本的な考え方であることがうたわれるのである。

企業の本質は経済的な成果であることから、さらにマネジメント第二の職務<sup>12</sup>として、「経営管理者をマネジメントすること」も導かれる。マネジメントは資源を用いて企業を生産的にしなければならないからであり、それは具体的には経営管理者をマネジメントすることである。

企業とは資源の単なる総和ではなく、それ以上のものを生み出す存在である。しかしあらゆる資源のなかで成長と発展が可能なのは、人的資源だけである。この成長と発展という言葉には、自分は何に貢献するかを人間自らが決定するという意味が込められている。そしてかかる人的資源、とりわけ企業のなかでもっとも高価な資源たる経営管理者を成長発展させるのが、マネジメントの務めである。

「したがって経営管理者をマネジメントすることは資源を生産的にすることであり、企業をつくることである。零細企業においてさえ、マネジメントはあまりにも複雑かつ多面的であるため、経営管理者をマネジメントすることは存亡にかかわる複雑な職務とならざるをえない。」(p.14, 上田訳 (1996) 下 18 頁。)

経営管理者にできるだけ十分な投資を行うことは、事業をマネジメントするうえで必要不可欠なのである。

企業には多様な仕事 (work) があり、それを担う働き手 (worker) も多様である。したがってそれら働き手に合わせて仕事は組織されねばならないし、逆にそれらの仕事に合わせて働き手は組織されねばならない。ここから、マネジメント第三の職務として、「働き手と仕事をマネジメントすること」が導かれる。

「人間をひとつの資源としてみる必要がある。他の資源、たとえば銅の工学的特性をみるのと同じように、人間を生理的特性、能力、限界を有する存在としてみる必要がある。働くか否か、どれだけ働き、またどれほど懸命に働くかをコントロールする存在、したがってモチベーション、参加、満足、誘因と報酬、リーダーシップ、地位と役割をもとめる存在としてみる必要がある。」(p.14, 上田訳 (1996) 下 19 頁。)

いずれも企業内での仕事を通じてなされるがゆえに、これらを実現できるのはマネジメントにおいてほかにはない。

なお、かかるマネジメント第三の職務「働き手と仕事をマネジメントすること」につづけて、マネジメント第四の機能というよりも付加的な要素として、「時間」があげられている。マネジメントは、常に現在と未来を考えねばならない。企業が現在において利益をあげると同時に、将来にわたって生き残れるようにしなければならない。でなければ、資源を生産的にする責任を果たしたことになるからである。現在と未来を満足させる、すなわち両者を調和させるか、少なくともバランスさせることが必要なのである。

かくて本章の最後では、マネジメントの総合性がうたわれる。マネジメントの職務は、最終

的にこれら三職務「事業をマネジメントすること」、「経営管理者をマネジメントすること」、「働き手と仕事をマネジメントすること」の総合であることが強調されるのである。これら三職務を別個に、また現在と未来に区別してあつかうことはできるが、日々の実践でそんなことはできない。マネジメントの意思決定は3つすべてに影響を与えるため、3つすべてを考慮しなければならないからである。確かに企業は事業上の成果を目的とするがゆえに、「事業をマネジメントすること」が第一に来るものの、それはほかの二職務があつてはじめて可能となる。

「本書では、常に現在と未来のいずれもまとめてあつかう。しかしマネジメントの三職務、すなわち事業をマネジメントすること、経営管理者をマネジメントすること、働き手と仕事をマネジメントすることは、それぞれ別個に論じる。しかしながら忘れてならないのは、経営管理者の実務では、常にこれら三職務が一体として行われるということである。ひとりによるひとつの意思決定で一体として三職務を行うということこそ、経営管理者に特有の状況であるということである。「マネジメントとは何か。何をするのか」という問いに対する解答は、ただひとつ。マネジメントは事業をマネジメントし、経営管理者をマネジメントし、働き手と仕事をする多目的な機関であるというだけである。これらのひとつでも欠ければ、もはやマネジメントはない。企業もなければ、産業社会もない。」(p.17, 上田訳(1996) 下 23 頁。)

本イントロダクションにつづく本論は5部構成となっているが、枠組みとしてあるのはこの三職務である。実にこれらに対応した「第1部 事業をマネジメントすること」、「第2部 経営管理者をマネジメントすること」、「第4部 働き手と仕事のマネジメント」にのみ、シアーズやフォード、IBM のケース・スタディに1章が当てられるスタイルとなっている。

### 第3章 マネジメントへの挑戦<sup>13</sup>

本章では、オートメーションによるマネジメントの新しい段階が説かれる。オートメーションは本書刊行時における技術革新の波として、人間労働や経営管理者の無用化などを危惧させる脅威でもあった。ただし今日的な技術レベルからすれば、オートメーションといっても、本書で想定されるのはおよそファクトリー・オートメーション (FA) のみのようである。その意味で本章は、今日では時代を超えて読まれうる古典としての普遍性はない。

ひるがえって、章タイトル「マネジメントへの挑戦」でいう「挑戦」の原語 challenge とは、「難題」であるとともに「やりがいのある仕事」「意欲をそそる課題」をも含意する。オートメーションという当時の技術革新による大変化のうねりを受けて、マネジメントは存在意義を失ってしまうのか、あるいは逆に存在意義を増していくのか。否応なく技術的な新段階に達したマネジメントの今後を問うのが本章の意図である。そもそも「オートメーションとは何か」が規定され、それが労働者や経営管理者に与える影響が検討される。かくてオートメ時代におけるマネジメントの意義がまとめられるという流れである。以下、みていこう。

「オートメーションは純粋な技術者さえいればいい、労働者や経営管理者など必要ない」といったことが、SFのみならず一般でもいわれる。それらの主張は、新しいテクノロジーが真に意味することを理解していない。オートメーションはほかのテクノロジーと同じく諸概念の体系であつて、本質は技術にない。技術的側面は結果であつて原因ではない。

「オートメーションにおける技術や道具、装置は、ほかのあらゆるテクノロジーと同様、なすべき仕事によって規定される。技術や道具、装置がオートメーションを構成するのでもなければ、それらを適用することのうちにオートメーションが存在するわけでもない。オートメーションは仕事の組織化に関する概念である。したがって工業生産のみならず、流通や事務の仕事の組織化にも適用できる。」(p.21, 上田訳 (1996) 下 28-29 頁。)

ここからいえるのは、「オートメーションによって人間労働がすべて代替されてしまう」という通念がまったくの誤りであるということである。確かに配置転換の問題は生じるものの、人間労働が余剰化することはない。逆により多くの人間、とりわけ高度な技術をもち高度に訓練された多くの人間が必要となる。彼らは考え抜いて計画する経営管理者や、新しい機械を設計・生産・維持管理・監督すべく、高度に訓練された技術者・労働者である。これらの人々の不足こそが、技術的な変化を阻害する要因である。このようななか、マネジメントの領域も大きく拡大する。

「今では多くの人々が考えているのは、一般の人々も、マネジメントの仕事をする能力を身につけなければならない。大多数の技術者も、マネジメントとは何かを理解し、マネジメントの視点からみて考える能力を身につけなければならない、ということである。そしてあらゆるレベルにおいて、経営管理者の責任と能力、ビジョン、リスクの選択能力、経済的な知識とスキル、経営管理者をマネジメントする能力、働き手と仕事をマネジメントする能力、意思決定能力に対する要求が、大きく増していくだろう。」(p.22, 上田訳 (1996) 下 31 頁。)

もとより今日、オートメーションなしにマネジメントの本質を論じることはできない。オートメーションをいち早く理解し体系的に適用する国が、世界をリードする。しかしそれ以上に明らかなのは、マネジメントを理解し実践する経営管理者がいる国が世界をリードするということである。

## 小 括

以上みてきたように、本書で「マネジメント」概念は従来それが意味してきたものとは異なり、新しい意味を付与されたものとして規定された。新たに生命を吹き込まれた「マネジメント」は、いわばまったく新たな概念として生まれ変わったのである。この点で、やはり本書は「マネジメント誕生の書」といえるだろう。新しく意味づけられた「マネジメント」は、それまでのドラッカーのテーマ「新しい社会」実現から同一直線上にある。彼が「マネジメント」を語る視野は企業のみならず、人と社会さらには文明にまでおよんでいる。単に企業が経済的成果をあげるだけでなく、かかる企業を中心に展開される人と社会の行動とその成果こそが最大の焦点なのである。実に「マネジメント」の意義と役割が執拗なほど強調されていたが、そこにみえるのは「マネジメント」があくまでも人と社会のものであるという認識にほかならない。

かくて具体的な内容と考察は、マネジメントの三職務「事業をマネジメントすること」、「経営管理者をマネジメントすること」、「働き手と仕事のマネジメントすること」を核とした本論全 5 部で展開されることとなる。これが、われわれにとっての次の課題となる。

## 注

- 1 この部タイトル「働き手と仕事のマネジメント」(the management of worker and work)は、本来「働き手と仕事をマネジメントすること」(managing worker and work)とすべきだったものと推察される。後の「第2章 マネジメントの職務」でマネジメントの三職務の概要が、それぞれ見出しごとに説明される。「第1部 事業をマネジメントすること」(managing a business)、「第2部 経営管理者をマネジメントすること」(managing managers)はいずれも見出しと同じで、問題はない。しかし「第4部 働き手と仕事のマネジメント」だけが違う見出し「働き手と仕事をマネジメントすること」(managing worker and work)となっている。一著書としてみれば、明らかに用語が未整理で、体裁も未熟である。
- 2 R. G. グリーンウッド著、斎藤毅憲・岡田和秀監訳『現代経営の精髓—GE に学ぶ—』文真堂、1992年、231-243頁。坂本和一『ドラッカー再発見』法律文化社、2008年、111-120頁。『知の巨人ドラッカー自伝』日本経済新聞社、2009年、155-158頁。
- 3 『知の巨人ドラッカー自伝』155-156頁。
- 4 グリーンウッドによれば、「ドラッカーは、スミディこそ『マネジメントの実践』の隠れた著者だったと主張していたという(前掲R. G. グリーンウッド、219頁)。また坂本和一氏は、ここでの社内管理者研修用テキスト *Professional Management in General Electric* 全四巻(1953-1959)のうち、1954年刊行の第三巻と本書『マネジメントの実践』(54)がそのエッセンスにおいて大きく重なっていることを指摘している(前掲坂本、119-120頁)が、この点に関する精査は稿を改めて行いたい。
- 5 『知の巨人ドラッカー自伝』157-158頁。
- 6 本イントロの参考文献として、ドラッカー自身の『新しい社会』(50)やシュムペーターの『資本主義、社会主義、民主主義』(50)などが掲載されている(p.393)。
- 7 原著には、章の最初に要約が記載されている。第1章に付されたのは、以下の通りである。「あらゆる事業のダイナミックな要因—産業社会に特有のリーダー的な集団—マネジメントの登場—自由世界はマネジメントのあり方にかかわっている」(p.3.)
- 8 引用に際しては、便宜的に上田惇生訳『現代の経営』上巻・下巻(ダイヤモンド社)の1996年版の該当頁をあげておく。ただし訳文にはしたがっていない。同氏訳には2006年版もあるが、小見出しが原文とまったく違う部分があることをはじめとして、オリジナルの原形をとどめていない訳文が多くみられる。
- 9 掲載邦訳では「文明」とされているが、原文では「西洋文明」(Western civilization)である。原文が意図するのは「文明」一般ではなく、あくまでも「西洋」の「文明」に限定したものである点には注意が必要である。同様の訳し方は、掲載邦訳4頁の「現代文明の前、および現代文明の外においては」でもみられる。
- 10 「反経済学」ではなく、あくまでも「非経済学」である。拙稿「非経済学者としてのドラッカー—経済学にかかわるもの—」北海学園大学『経営論集』第14巻第4号、2017年3月。
- 11 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「マネジメントは現代の基本的な制度のうち、もっとも知られていないものである—企業の機能—第一の機能：経済的成果—第一の職務：事業をマネジメントすること—創造的活動としてマネジメントすること—目標によるマネジメント—経営管理者をマネジメントすること—真に全体としての企業—経営管理者はマネジメントしなければならない—大事なのはできないことではなく、できること—働き手と仕事をマネジメントすること—マネジメントのふたつの時間—マネジメントの総合性」(p.6.)
- 12 原文では、「事業をマネジメントすること」でのみ、マネジメント第一の「職務」(job)という言葉が用いられている。それ以下の「経営管理者をマネジメントすること」、「働き手と仕事をマネジメントすること」および「時間」では、それぞれマネジメント第二の「機能」、マネジメント最後の「機能」、マネジメント第四の「機能」と、「機能」(function)という言葉が用いられている。他方で本章の最後では、上記の「事業をマネジメントすること」、「経営管理者をマネジメントすること」、「働き手と仕事をマネジメントすること」をして、マネジメントの3つの「職務」(job)という言葉を用いるなど、用語の未整理と混乱がみられる(その他でも、小見出し「マネジメント第一の職務は事業をマネジメントすることである」の前に、小見出し「第一の機能：経済的成果」との表記もある)。本稿では章タイトルと最後のマネジメントの3つの「職務」という表記、および内容を勘案して、「事業をマネジメントすること」以外についても「職務」で統一して表記するものとする。ちなみに掲載邦訳では、「機能」で統一されている。
- 13 原著に付された本章の要約は、以下の通りである。「新しい産業革命—オートメーション：価額の虚と実—オートメーションとは何か—技術や装置ではなく概念的原則—オートメーションと働き手—オートメーション、計画化、独占—経営管理者への要求」(p.18.)