

# マネジメントの要諦

—ドラッカーにおけるマネジメントのケース：社会人基礎力との関係で—

The Important Point of 'Management' by Drucker

— Similarity between Management and Fundamental Competencies for Working Persons —

藤田幸敏 Yukitoshi Fujita

(現代マネジメント学部)

## 抄 録

今日、P.F.ドラッカーのマネジメント理論は経営学の理論として位置づけられることが多いと思うが、それは果たして妥当であろうか。ドラッカーは、生涯を通じて「維持と変化の相克」を研究した人物であり、その背景には市民の自由と尊厳を重視する思想があった。その事を前提としない限り、ドラッカーに対する正当な評価は成し得ない。その点、ドラッカーがマネジメントにおいて提唱した目標管理と分権制は、組織構成員の自由と尊厳を保障するものとしての意義を持つ。加えてドラッカーが、組織構成員の自由と尊厳を実現するために、組織構成員自身に求めたものは「責任」と「自ら考えること」であり、そのことを前提として行動することは、社会人基礎力の発揮と共通するものでもある。

## キーワード

P.F.ドラッカー Peter Ferdinand Drucker

マネジメント management

目標管理 management by objectives, MBO

自由 liberty

社会人基礎力 fundamental competencies for working persons

## 目 次

はじめに

1 ドラッカーの思想

2 ドラッカーのマネジメント

3 マネジメントにおいて重要な事と社会人基礎力

おわりに

## はじめに

今日の経営学において、「マネジメント」という用語は、経営学の基本的な用語であるにもかかわらず、様々な使われ方をしている様に思われる<sup>(1)</sup>。しかし、マネジメントと言う言葉の氾濫状況は、一経営学の世界のみならず、日常の世界においても多用され、その結果として、マネジメントが対象とするものも様々である<sup>(2)</sup>。そうした中でも、ドラッカーが『現

代の経営』や『マネジメント』<sup>(3)</sup>、その他の著作で用いている「マネジメント」は、多くの使われ方をしているマネジメントの中でも、極めて限定的な意味を持つものである。その内容については本論で論述していく事となるが、ここでは、こうしたドラッカーを初めとする経営学で確立された諸理論が、現実の企業経営に役立つのかと言う疑問も、根強くあるように思われることを指摘しておく<sup>(4)</sup>。この点に

については、学者の立場で反論する事も出来るが、そうした反論を展開する事が、本稿の目的ではない。ここで強調しておきたいのは、ドラッカーに関する限り、そのマネジメント理論における要諦は、マネジメントによって会社経営がうまく行くか、行かないかという事にあるのではないという点である。

少なくとも筆者はその様に考えているのだが、そうした点を云々する前に、そもそもドラッカーは経営学者であるか否かについても、考えておく必要があるだろう。ドラッカーのマネジメント理論が、日本の経営学界において経営学理論として取り上げられる様になったのは、最近の事である様に思う。と同時に、日本におけるドラッカーの経営学者としての地位は、従来、決して高くなかった印象が、筆者にはある。一方でドラッカー自身、自分自身を経営学者と称した事は一度も無く、自らを社会生態学者としていた。実はこの事実は重要で、経営学者ではなく社会生態学者と名乗っていたドラッカーの目指していた世界はどの様なものであったのかについて理解しなければ、ドラッカーのマネジメントにおける真の要諦が何であるかを見誤ってしまうし、現実に見誤っている。したがって、ドラッカーの目指していた世界が、本当はどの様なものであったのかを追求するべきであり、ドラッカーを企業経営や経営学のみで評価すること自体が、早急に過ぎるのではないかという事が、筆者の問題意識である。しかしながら、こうした問題について追求した先行研究は、数少ない<sup>(6)</sup>。

幸か不幸か、近年ドラッカーは経営学界においても評価されるようになり、経営学の文脈でドラッカーのマネジメントが評価されるようになった。しかし筆者は、逆にその事がドラッカーのマネジメントに対する誤解を生んでいるのではないかと考えているし、その事が上記した理論批判を生む要因である様にも考えるのである<sup>(6)</sup>。

以上の問題意識のもと、ドラッカーのマネジメントにおける真の要諦は何かについて、今一度考えてみる事が、本稿の目的である。そしてそのために必要なのは、まずはドラッカーの思想を明確にする事であろう。そして思想を考える上では、ドラッカー自身が如何なる人生を歩み、どの様な問題を追及したのかというところから考えなければならぬだろう。さらにその上で、一般的なマネジメント解釈と、全著作を文脈として捉えた場合に見えてくる解釈との違いを明らかにし、さらに若干の私見を述べる事

を試みたい。

## 1 ドラッカーの思想

ピーター・ファーディナンド・ドラッカー(Peter Ferdinand Drucker)は、1909年にオーストリアで生まれたユダヤ系オーストリア人であり、マネジメントの発明者と言われている<sup>(7)</sup>。ドラッカーがマネジメントの発明者であるか否かについても、論じればきりが無いのだが、それについて結論を出すことは本稿の目的ではない。ここで重要なことは、ドラッカーがユダヤ系オーストリア人であるという事実と、その時代背景である。

ドラッカーは、1929年にドイツ・フランクフルトの「フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー」紙記者となり、1931年にはフランクフルト大学にて法学博士号を取得している。当初は、アドルフ・ヒトラーやヨーゼフ・ゲッペルスからも取材を許可されていた様だが、1933年、若干24歳のドラッカーは、ナチスの怒りを買うであろう内容の著作を発表することになる<sup>(8)</sup>。ドラッカーにとって、この著作の意味するところは大きい。

春日賢氏によれば、当時、フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガーでは副編集長に昇任し、論説委員も務めていたドラッカーには、フランクフルト大学から講師就任の依頼もあったという。もし、フランクフルト大学講師に就任すれば、それはドイツ市民権が与えられる事を意味するのだが、ナチスが政権を取ると予感していたドラッカーは、将来、自分がドイツを離れるであろう事を意識しながら仕事を続けていたと言う。そして、ついにナチスが政権を取るに至ると、ドラッカーは、その3ヵ月後に上述の著作を刊行した。これは、「ヒトラーの臣民になること」を「断固拒否」するものであり、「ナチスが自分にかかわることができないと同時に、自分もナチスにかかわることができない」<sup>(9)</sup>ことをあらわすものであったのだと言う。

さて、その後のナチスによる、ユダヤ人に対するホロコーストは歴史的悲劇であるが、これと同じユダヤ系民族であるドラッカーは、どの様な感情で受け止めていたのだろうか。激しい怒りをもって捉えていたであろう事は想像に難くないが、より実証的に読み解くためには、一般にドラッカーの処女作と言われている『経済人の終わり』<sup>(10)</sup>について吟味する必要があるだろう。

ドイツを離れたドラッカーは、一旦オーストリアに戻り、そこからイギリスに渡って定住するが、1939年にはアメリカに移住し、そこで刊行したのが同書であり、それはドイツによるポーランド侵攻の半年ほど前の事になる。同書においてドラッカーは、ファシズムの台頭とそれを許した要因について分析しているのだが、そこから読み取れるドラッカーの想いとは、自由と平等を実現できなかった資本主義にも社会主義にも失望し<sup>(11)</sup>、しかし「やがては自由平等をもととする新秩序が、全体主義時代の暗黒のなかからうまれるであろう」<sup>(12)</sup>が、新しい社会をつくり出せるものは、新しい本質をもつ勢力であり、「経済人の崩壊によって引き込まれた行き詰まりから導き出す勢力を見いだせるかどうか。あるいは自由で平等な人間の、新しい積極的な非経済的考えに行き当たる」<sup>(13)</sup>か否かにかかっている、と言うものであろうと思われる。

さてドラッカーは、自身の問題意識について、「継続と変化の相克に対する関心からはじまった」と述懐している<sup>(14)</sup>。そして、自らを社会生態学者と名乗る理由について、「人間によってつくられた人間の環境に関心をもつ」<sup>(15)</sup>からであるとしている。すなわち、これらの事こそが、ドラッカーが全著作を通じて追求したものであると言って良いだろう。そしてドラッカーは、『経済人の終わり』の刊行から3年後の1942年に、『産業人の未来』を発表する。

本書は、ドラッカーが「継続と変革の双方を可能とする産業社会のための社会理論と社会構造を明らかにすべく」<sup>(16)</sup>執筆したものである。すなわち、「来たるべき平和の時代は産業社会であり、それは「産業が片隅ではなく、中心に位置する時代である」<sup>(17)</sup>事を前提とした上で、自由な企業社会の実現には、「一人ひとりの人間が、明確きわまりない社会的位置と重要な社会的役割をもつという総力戦における今日の現実を、この機能する産業社会の形成に役立て」「企業をコミュニティとしなければならない」<sup>(18)</sup>とするものである。この事は、実はドラッカーが、国民全員が兵士となる戦争において、国民全員が役割を持ち、かつ生活と仕事が、社会のあり方やなすべき事と一致した点を、従来の社会に欠けていたものとして反省すべきであると考えていた事による。そして、企業が社会の基本単位となっているにもかかわらず、それが制度化されず、企業内の権力と企業に対する権力が社会における支配と権力の基盤となっている状況を社会的危機と捉え、「企業社会は、

企業が自らの成員に対し、社会的な位置と役割を与えるときにのみ機能する。」「今日必要とされているものは、…分権と自治を基盤とする産業現場の組織化である」<sup>(19)</sup>として、本書を締めくくっている。

以上の様に、ドラッカーの著作を執筆順に検討してみる時、ドラッカーにとって重要な概念が「自由平等」である事に、改めて気づかされる。処女作「フリードリッヒ・ユリウス・シュタール：保守主義的国家論と歴史の展開」にしても、それはフランス革命とナポレオン戦争による衝撃の上に新しい政治組織を樹立しようとしたシュタールの、保守的であると同時に革新的である姿を評価したという意味で「人間、その文化、その制度の必然的な連続性と、現代人が経験している断絶感との間に生じる緊張への関心」<sup>(20)</sup>から書かれたものであると言える訳だが、同時にドラッカーは、「人間の行為は、神の創造物である人間の性質によって決まるが、同時に、その創造的人格また人間の一体性という理由から、絶対に自由な存在であり）…その行為は自由であり、みずからの責任で、みずからの道を進まなければならない。」あるいは、「我々には神に服従する道徳的義務があるが、我々は自律しているために、愛する自由がある」<sup>(21)</sup>事を強調している。

その様に考えると、ドラッカーが継続すべきと考えていたものは自由と平等に他ならず、それが社会制度の変化、すなわち断絶する状況において、相克しながらも実現する社会を、ドラッカーは願っていたのではないかと思うのである。すなわち、ユダヤ人であるドラッカーが、ナチス・ドイツの台頭を横目に絶望しつつ、しかし、こうした全体主義は長続きしないと確信し、新しい社会において人間の自由平等と自立を実現させる制度を模索していたのではないだろうか。言い換えればドラッカーは、人間としての尊厳とも言えるものを何よりも重視し、それを実現し、保障する仕組みこそを追求していたのではないだろうか。そして、そのような関心から『産業人の未来』以降のドラッカーの研究は、「産業社会において個々の仕事に対して地位と機能を付与し、かつ個々の仕事を共同の成果に統合する社会的機関としてのマネジメントへの分析」<sup>(22)</sup>へ進んだのであり、そして後にドラッカーは、「変革もマネジメントの対象となるべきこと」<sup>(23)</sup>に気づくのであった。当然の帰結として人間組織に強い関心を持ったドラッカーには、「人間社会の主要な問題のすべてが、マネジメントされた社会的機関によって取り込まれるよ

うになるという組織社会の到来が見えていた」<sup>(24)</sup>のである。

## 2 ドラッカーのマネジメント

### 2.1 一般的理解

今日、ドラッカーのマネジメントは経営学の文脈で理解されることが一般的であろう<sup>(25)</sup>。ドラッカーは、マネジメントについて明確な定義を示していない。これはマネジメントが、それほど多様であるという事なのだが、そんな中でも、かろうじて示しているものを拾ってみると、まず「組織に成果をあげさせるのは、経営者とマネジメントの仕事である」<sup>(26)</sup>というものがある。あるいはドラッカーが、マネジメントの定義を問うに当たって考慮しなければならないマネジメントの3つの務めとしてあげているのが、①組織の具体的な目的と使命を果たす事、②業務の生産性を上げ、働き手に達成感を得させる事、③社会の影響に対処し、社会的責任を果たす事である<sup>(27)</sup>。これらを経営学の文脈で解釈すれば、企業の目的は利益を上げる事だから<sup>(28)</sup>、マネジメントは利潤を達成するために生産性を上げる手段であり、そのためには働き手のモチベーションも上げる必要がある。ただし、これは伝統的経営学でも動機付け理論として確立しているものであるし、そんな企業であっても、社会の要請に応え、社会的責任を果たさなければならないが、これもまた近年の経営学では当然の事として論じられている。また、事項で取り上げる目標管理と共に、組織のあり方として、その指摘が重要視されている分権制度も、いわゆる事業部制との関連、言い換えれば経営学的な意味での組織論の範疇で論じられる事が多い。

そうしたドラッカーの、経営学における評価は、どの様なものだろうか。例えば小林薫氏は、「ドラッカーの示唆を道標として一つの山頂に辿りついた人々は、この山が独立した山でなく、幾つかの連山を背景にした山脈であることに気づき、それらの他の山のことを知りたくなり、また、登りたくなる」として、ドラッカーその人を「山なみ」と例えているながら、それでも「一部の経営学者が指摘しているように、冷静なアカデミズムの論理のメスにあたると、細かい点において、なるほどいくつかの矛盾や独断が露呈される」<sup>(29)</sup>としている。この論評は、今日からすると少々古いものであるが、ドラッカーの

経営学上の一般的評価は、おおよそのところ、こうしたものであろう。しかし、ここでそれらの文献を一つひとつ吟味する余裕はない。その点、河野大機氏は、先人のドラッカー研究にも触れつつ、経営論としての体系化を試みているので、その論考について触れておきたい<sup>(30)</sup>。

まず河野氏は、経営学研究の重鎮と言って良い藻利重隆氏を取り上げ、同氏が「その論述はあまりにジャーナリスティックにすぎて、論理の精緻さとその一貫性を欠如しているように思われる」と指摘している事に触れ<sup>(31)</sup>、さらに岡本康雄氏による、「自覚的に提出した問題を、論理的レベルにすえて分析すべき課題として追跡していく段階になると、ややもすると腰くだけになる傾向がり、かなり包括的なそして曖昧な認識のまま放置されてしまうことが少なくない」とする指摘を取り上げている<sup>(32)</sup>。

要するに、ドラッカー批判の多くは、経営学として見た場合の論理の精緻さに欠けている点にある様に思われる。したがってその点を、各々の経営学者としての立場から精緻さを試みる努力が為されているというのもまた、一般的な傾向の様に思われる。事実、河野氏の著作も、要はその事への挑戦である。例えば、ドラッカーが企業の目的を「顧客の創造」と提示した事は、経営学の世界に大きな衝撃を与えたが、その一方で多くの反論を招くものでもあろう。その点を河野氏は、経営体存続目標論や三重の経営制度論と関連させ、体系的に肯定しようとしている<sup>(33)</sup>。だが、そもそもこの様な努力をすること自体、あくまでもドラッカーの著作を経営学の範疇として捉え様とする努力であり、それが真に意味あることなのか、筆者は疑問を感じるのである。「顧客の創造」にしても言えるのだが、それが経営学理論としてどうであるかより、ドラッカーは何故その様な主張をするに至ったのかを理解し、我々は何を重視すべきかを判断する事の方が、重要ではないかと思うのである。

### 2.2 全著作の文脈による理解

ドラッカーのマネジメントにおける主張を、その思想と全著作を前提として理解するとき、まず検討すべきは「目標管理」であろう。何故なら、目標管理こそが、ドラッカーのマネジメントにおける最も重要な具体的方法であると思うからである。そしてドラッカーは、目標管理を「自己管理」と結びつけて論じているが、そのメリットについて「目標管理

の利点は、経営管理者が、自らの仕事を自ら管理することが可能になることにある。」あるいは「目標管理の最大の利点は、支配によるマネジメントを自己管理によるマネジメントに代えることを可能にすることにある」としている。ドラッカーが言うように、元来管理という言葉は、「自分と自分の仕事の方向づけを行なう能力を意味する。しかし同時に、他人を支配することを意味する」<sup>(34)</sup>のである。この場合、他人を支配する事、立場を替えれば、他人に支配される事が、自由と尊厳を重視するドラッカーにとって、最も忌み嫌うものだろう事は想像に難くない。当然、企業の中には上司と部下の関係があり、そこに支配構造があるのは避けられない。が、それは本当であろうか。その事を考えるとき、目標管理によって、「支配による」管理から自己管理に替える可能性を見いだした点こそが、ドラッカーにとって最も重要な点であったはずである。前項で紹介した河野氏の先行研究整理を借りれば、麻生幸氏は目標管理について、ドラッカーと、シュレーやマグレガーを比較し、「目標の分割、割り当てを基礎とした上からの管理にかえて、目標の自己設定と自己統制を基本とした自主的、自律的管理を実践原理にしようとした」ドラッカーに対し、人々は「直接的な実践適用性をもったもの」と捉えて、シュレーは「企業の目的の達成のための管理技法の方向」とし、マグレガーは「人間の心理的側面に注目する動機づけ論的」に展開したと言う<sup>(35)</sup>。要するに、シュレーやマグレガーは、目的達成手段や動機づけ理論として目標管理・自己管理を捉えた訳だが、むしろ重要なのは、自由と尊厳を確保するためには自己統制であるべきだという事であり、それを実現するためにドラッカーは、制度としての分権制を提示したのである。

さて、それではどうして人々は、目標管理を直接的実践的適用性と関連させて捉え様としたのであろうか。三度、河野氏の先行研究整理を借りれば、小林宏氏は、「アメリカ人は伝統的に自由を盲信し、全体主義的イデオロギーの発生を思想的にも理論的にも理解できないし、日本人はかつての日本の遙かに後進的で甘いファシズムの感覚でナチズムを理解している」ため、ドラッカーがヨーロッパ人的性格と「ナチズムの経験」からユニークに発想し論理を展開したことを理解できないとしている<sup>(36)</sup>。この点はドラッカーが、ファシズムが結局はドイツとイタリアのみにおいて勢力を持った理由として、ドイツとイ

タリアのみが民主主義を勝ち取る苦闘の歴史を持たず、自由を自ら勝ち取った訳でない。その意味で、ドイツとイタリアは共通しているとする事と符合する<sup>(37)</sup>。

また、以上の様に考えればドラッカーが分権制について論じなければならなかった理由も明らかだろう。上述の通りドラッカーは、目標管理による自己管理を実現する制度として分権制を提示した。ドラッカーの分権制度理論は、経営学としての組織論としては精緻なもので無いという批判もあるが<sup>(38)</sup>、そうした批判よりも、何故分権制であるべきか、分権制でなければならないかという点にこそ、注目すべきであろう。

しかし、そうしたドラッカーにあっても、組織における個々人たる構成員に要求するものが無い訳では無い。それは、責任を持つ事と自ら考える事である。これは、個々人が自由と尊厳を保つためにはむしろ当然と言える事であろう。

自らの自由を獲得するためには、自らの行為に責任を持たなければならない。極めて当たり前の事であるが、これをマネジメントとして捉えた場合、ドラッカーはマネジャーの定義において、「部下を指揮しているかどうか」は第一のモノサシにはなりえない。…第一のモノサシはむしろ、貢献への責任である。権限よりも役割こそが、判断基準、そして組織原則とされるべきである<sup>(39)</sup>としているのみで、その明確な定義づけは行なっていない。しかしながら、この「モノサシ」から、マネジャーにとって重要なのは、組織の中で機能的に役割を果たし貢献する事で責任を果たす点にあると読み取って良いだろう。そしてこの様に考えた時、およそ組織内において、自らの役割に責任の無い人間がいるのだろうか。とすれば、組織内全ての人員をマネジャーとする事もまた可能なのではないか。そして、それは先に、国民全員が役割を持ち、生活や仕事が社会のあり方と一致する事をドラッカーが重視したと述べておいたのと符合する。

一方、自ら考える事については、どの様に捉える事ができるのか。ドラッカーは、従来の管理に変わる、新しいマネジメントに要請されるものの一つとして、「知識の生産性を押し上げること」<sup>(40)</sup>を上げている。だが、「知識の生産性」とは一体何を意味しているのか。ドラッカーは、『断絶の時代』において知識社会について論じている。そこでは、「第二次世界大戦の直前には組立ラインで働く半熟練工がアメリ

カの労働力の中心であった。それが今日では、知識労働者中心となっている。知識労働者は手についた熟練や筋肉で働くのではなく、生産に関する創意、知識、情報でもって働く<sup>(41)</sup>として、知識社会の到来が宣言されている。しかしながら我々は、「肉体労働者の生産性については理解しているが、産業技術者ほかの知識労働者の生産性とは何かについては、いまだに答えを見出せずにいる」<sup>(42)</sup>のである。ただ、その一方で確かなのは、仕事の仕組みなどを大元から変える必要のある事であり、「知識労働者が生産性を上げるためには、自分というものをわきまえ、自分はどのような仕事に適しているか、どういう仕事に適しているか、どういった働き方が最大の成果につながるかを心得ておくことが欠かせないのだ。知識労働においては実践とプランニングが分かちがたく結びついている一方、自分自身でプランニングを行なうのも必須」<sup>(43)</sup>と、ドラッカーは主張する。知識労働者は隷属者でなく、「自らの知識と判断で、責任をもってリーダーシップを発揮し、それによって給料をうけとっているのだ。」<sup>(44)</sup>つまり知識社会とは、知的労働が生産の大部分を支配するのみならず、知識労働者が自らのプランニングも含め考える事を要求される社会であり、そうした社会で役割に対して責任を果たそうとするならば、自ら考えなければならぬ。そうしなければ、自由と尊厳を保障されないと理解するのが妥当であろう。

さて、以上の様にドラッカーのマネジメントを理解した時、最も重要な事は何かであろうか。

本稿の冒頭に、ドラッカーのマネジメントは多くのマネジメントの中で限定的な意味を持つと述べたが、それはあくまでも組織のマネジメントだという事である。その前提で、これを定義するのが難しい点についても既に述べたが、マネジメントが組織の成果を効率的に上げるための方策である点についても、異論はあるまい。だが問題は、ドラッカーが何故マネジメントにこだわりを持ったのかと言う点であり、それについては、本稿「ドラッカーの思想」の結論において、ドラッカーは、産業社会にて個々の仕事に対して地位と機能を付与し、かつ個々の仕事を共同の成果に統合する社会的機関としてのマネジメント分析へと進んだのであり、人間社会の主要な問題の全てが、マネジメントされた社会的機関によって取り込まれるようになるという組織社会の到来が見えていたのだとしておいた。

ここで言う組織社会とは何か。それは「個々のい

かなる重要な社会的課題もその処理は巨大な組織体にまかされるような組織的社会」<sup>(45)</sup>のことである。この様な社会では、我々は組織無しには何も成し得ず、組織の成果に依存して生きているのである。その一方で我々は、何らかの、多くの場合複数の組織に所属し構成員となり、かつ特定の組織からは経済的対価を得る事で生活している者がほとんどである。したがって、組織が成果を達成できず維持されなければ、第一にその成果に依存できないと言う意味で、第二に経済的対価を失い生活が破綻すると言う意味で、人は不幸になる。そして、この不幸は連鎖的に拡大する可能性すらある。であるからこそ、組織は維持されなければならない、成果を上げるためのマネジメントが必要となる<sup>(46)</sup>。

だが、人が幸福になれるかという観点からすれば、組織（企業）が成果を上げるだけでは不十分であろう。その組織内構成員の自由と尊厳が保障され、その意味で、構成員が幸せで無ければ何の意味も無い。ドラッカーが目指したマネジメント、そのための目標管理による自己管理とは、要するに幸せを実現するためにドラッカーが提示した処方箋であり、ドラッカーを評価する時は、その事を無視してはならないというのが、筆者の考えである。ドラッカーが生涯を通じて抱いていた問題意識は継続の必要性と変化の必要性の相克であり、それは産業社会・組織社会へと変化する中で、自由はいかに維持されるかという事でもあるのだ。

### 3 マネジメントにおいて重要な事と社会人基礎力

社会人基礎力とは、経済産業省が2006年に提唱した「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」であり、「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」という3つの能力からなる。その内の「前に踏み出す力」は、「主体性」「働きかけ力」「実行力」の3つの能力要素によって構成されており、同様に「考え抜く力」は「課題発見力」「計画力」「創造力」によって、「チームで働く力」は「発信力」「傾聴力」「柔軟性」「状況把握力」「規律性」「ストレスコントロール力」によって構成されているので、社会人基礎力は計12の能力要素によって構成されている事になる<sup>(47)</sup>。

一方ドラッカーは、組織社会において自由と尊厳を守るため、マネジメントにおいて自らの役割につ

いて責任を果たし組織に貢献することに対して責任を果たし、自ら考えて行動することを、組織構成員自身に要求した。そのことを、社会人基礎力の各能力要素に照らしてみると、どの様な事が言えるのだろうか。

筆者は日頃、社会人基礎力の「考え抜く力」の発揮と、ドラッカーのマネジメント実践において要求される態度には、共通するものが多いと捉えていた。例えば目標管理においては、その目標設定は各々に任される部分大きい訳だが、かと言って全く自由に設定して良い訳では無い。当然の事ではあるが、「企業に働く者は、それぞれの貢献を共通の目標に向けて行う」のであり、「経営管理者たる者は、事業の目標が自らの仕事に対し求めているものを知り、理解する必要がある。」<sup>(48)</sup>そう考えると、目標設定においては、社会人基礎力の「課題発見力」が必要になると理解して良さそうである。また計画力については、先に述べた通り、知識労働において実践とプランニングは分かちがたく、自分自身でプランニングを行う事が必須となるわけで、これは「計画力」に相当するだろう。そして、そもそもドラッカーがマネジメントにおいて、「創造性」を重視している事は良く知られているし<sup>(49)</sup>、新しいマネジメントに対する要求として、「経営者は、起業家らしさを発揮して、革新的な組織を築いて舵取りする術を身につけてはいけない」<sup>(50)</sup>としているが、これは「創造力」の発揮に他ならないだろう。そして、そもそもドラッカーが、各個人に「自ら考える事」を要求しているという点についても、既に述べた通りである。

では、「前に踏み出す力」はどうであろうか。まず「主体性」について考えてみると、そもそも目標管理における目標設定には、主体的な行動が求められるものであろう。そうでなければ、肝心要の自己管理につながらない。主体的に行動するからこそ、自己の管理に至るものであると、筆者は考えている。言い方を替えれば、目標管理は主体性を発揮させるツールであるとも言えるだろう。また「実行力」については、最終的には自己管理、言い換えれば自己を評価する段階において、その発揮が問われる事となるだろう。ドラッカーが示すマネジャーの仕事とは、目標を設定し、組織をとりまとめ、動機づけとコミュニケーションを図り、業績を評価し、さらには自分自身を含めた人材の能力開発を行う事である<sup>(51)</sup>。そう考えれば、良い自己評価につなげるためには、自ら定めたプランニングの実行と言う意味で、「実行

力」の発揮が必要となる。それでは、「働きかけ力」はどうか。目標管理においては、後に述べるようにコミュニケーションの回復が必要であり、また上記マネジャーの仕事においても、組織のとりまとめやコミュニケーションを図る事が含まれているため、「働きかけ力」の発揮も必要となる事は想像出来るが、これまで示してきた他の能力要素と比較すると、その類似性はやや弱い気のもの、正直なところである。

最後に、「チームで働く力」について考えてみよう。まず、「発信力」と「傾聴力」について、ドラッカーが組織内のコミュニケーションを重視していたことは、上記マネジャーの仕事からも明らかだが、実はドラッカーは、そもそもコミュニケーションとは成立し難いという認識からスタートしている。そして、そのコミュニケーションを回復するツールこそが、目標管理なのである。何故ならば、先述の通り自ら定める目標は、何でも良いと言う訳では無い。この目標に対して上司は、承認する権限を持つ。したがって部下は、上司に対して自ら立てた目標の正当性を説明しなければならないが、それが最初から承認に値するものであるのは希であって、上司は何故それが承認に値しないかを説明しなければならない。重要な事は、こうしたやりとりを経て上司は部下の考えている事を理解し、部下も上司の立場を理解するというのである<sup>(52)</sup>。そして、ここで発揮されるべき能力要素が「発信力」と「傾聴力」であることは言うまでも無い。これに対して「柔軟性」「状況把握力」「規律性」「ストレスコントロール力」については、これらがマネジメントにおいても重視されるものであることは容易に想像できるが、ドラッカーの著述から、それと関連する要素を見つけるのは困難であると言わざるを得ない<sup>(53)</sup>。

さて、以上の様に対照させると、ドラッカーのマネジメントと社会人基礎力は、全てが一致している訳では無いが、多くの部分で共通項を持つものであると分かる。言い換えれば、ドラッカーのマネジメント実践が、社会人基礎力の発揮にもつながると期待されるのである。筆者はここに、自由と尊厳を保証し、人を幸せにするドラッカーのマネジメントにおける、もう一つの可能性に期待をしたい。

## おわりに

世の中には、それなりに生活が保障されている年

収、否、場合によっては非常に高額な年収を保障されているにも係わらず、いわゆる脱サラをして新たな道を模索する人がいる。脱サラして、経済的により豊かな生活を手に入れた者は良いが、中には極貧の生活に甘んじている人もいるだろう。人はそれほど愚かではないので、その様になる事も予測出来た。なお、あえて脱サラする人がいるのは何故なのだろうか。経営学においても「自己実現」の取り上げられる事はあるが、実際に職場で自己実現を成し遂げたり、幸福感を満喫出来る人は、ごく僅かであろう。結局、全体組織と個人の想いは対立する事が多く、その様な職場では、個人を押し殺すしか無いのだろうか。そうした状況を「幸せ」と言う事は出来ないが、それで良いのだろうか。

ドラッカーは「組織体は個人を道具とみなす傾向があることに対して抵抗したとき、若者たちは正しかった。しかし、そうだから組織体が悪いといったとき彼らは誤っていた。彼らは、「いかにしてあれこれの組織体を私の目的、私の必要に役だつようにすることができるか」あるいは「いかにして私が行い、目的を達成し、寄与することができるよう組織体を動かすことができるか」と自問したことはけっしてない<sup>(54)</sup>と述べている。これはドラッカーの強烈な想いであろう。我々にとって重要なのは、ドラッカーの理論が現実の経営現場において、あるいは経営学として優れているか否かを分析・批判する事ではなく、ドラッカーの想いを正確に受け止めて、全ての組織人が幸福である社会を理想として想い描き、追求する事なのではないだろうか。

## 注

- (1) このような状態を、ハロルド・クーンツとサイリール・オドネルはマネジメント・セオリー・ジャングル(the management theory jungle)と捉えた。これはすなわち、経営学の世界に数多くのマネジメント理論が存在しているということである。
- (2) 例えば、後述するようにドラッカーのマネジメントが対象とするものは「組織」である。一方、近年セルフ・マネジメントという言葉が良く使われるが、この対象は「自分自身」であり、質的には全く異なる。もちろん、マネジメントの持つ内容も異なる事になるだろう。
- (3) ドラッカーのマネジメントに関する著作としては、*Management: Task Responsibilities Practices*, New York: Harper & Row, 1973 (邦題『マネジメント』)が

有名である。しかしこの著作は、それまでにドラッカーが唱えたマネジメント理論の集大成であり、そのほとんどは、*The Practice of Management*, New York: Harper & Brothers, 1954 (邦題『現代の経営』)にて、既に論じられている。

- (4) ここでは、深田和範『マネジメント信仰が会社を滅ぼす』新潮新書、2010年を上げておく。
- (5) 本稿で後に述べる「自由」を強調して論じた研究として、三戸公氏の『ドラッカー—自由・社会・管理—』(未来社、1971年)を上げる事が出来る。
- (6) 注4で紹介した著作は、直接的には、岩崎夏海『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』(ダイヤモンド社、2010年)というベストセラー小説が書かれ、ドラッカーのマネジメントが世間の注目を浴びている、と言う文脈の中で書かれている。
- (7) ドラッカーをマネジメントの発明者であると最初に評価したのは誰であるかについては、実はドラッカー自身の様である。詳しくはJ.ビューティ著、平野誠一訳『マネジメントを発明した男 ドラッカー』ダイヤモンド社、1998年の、167~168ページを参照のこと。ただし、この記述はA. R. Heron, "Institutional Bosses," in *Saturday Review*, 38, January 22, 1955, p.56; *Business Week*, "Study of a Costly Resource," December 18, 1954, p.70; P. F. Drucker, *The Frontiers of Management*, New York: Harper & Row, 1986, p.9に掲載されているインタビューなどを元に記述されたものである。
- (8) この著作は「フリードリッヒ・ユリウス・シュタール：保守主義的国家論と歴史の展開」(『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』生誕100周年記念 ドラッカーの思想、第34巻12号、2009年12月、ダイヤモンド社)と称するものであるが、春日賢氏は、「ドラッカーのシュタール論について—真の処女作をめぐる—」『北海学園大学経営論集』13巻4号、2016年3月によって、本書について詳細な論述を行い、これまでとは違うドラッカー像を描き出している。
- (9) 上注の「ドラッカーのシュタール論について—真の処女作をめぐる—」70ページ。
- (10) 一般に、『経済人の終わり』がドラッカーの処女作であると捉えられているが、真の処女作は「フリードリッヒ・ユリウス・シュタール：保守主義的国家論と歴史の展開」であるというのが、春日賢氏の見解である。詳細は注8の論文を参照のこと。なお、『経済人の終わり』には複数の翻訳がある。本稿では、岩根忠訳、東洋経済新報社、1963年を参照した。
- (11) ドラッカーは『経済人の終わり』において、ファシズムが非経済的産業社会である事こそ、社会的奇跡であるとしている。詳細は、前注『経済人の終わり』第六章を参照のこと。
- (12) 同上、252ページ。
- (13) 同上、257ページ。
- (14) P.F.ドラッカー著、上田敦生、佐々木実智男、林正、田代正美訳『すでに起こった未来 変化を読む眼』ダイヤモンド社、1994年、301ページ。なお、「継続と変



- 化の相克」とは、「継続の必要性和変化の必要性の相克」という事である。またドラッカーは同書において、この関心から「技術に対する関心が育っていった」(306ページ)としているが、これについては、いくつかの論文があるものの、大きな著作にはつながっていないため、とりあえず本稿の関心からは除外した。
- (15) 同上、299 ページ。
- (16) 同上、305 ページ。なお、『産業人の未来』にも複数の翻訳があり、本稿ではダイヤモンド社刊行のドラッカー名著集 10 巻に当たる、上田敦生訳、2008 年を参照した。
- (17) 前注『産業人の未来』2 ページ。
- (18) 同上、284 ページ。
- (19) 同上、287 ページ。
- (20) P.F.ドラッカー著、高宮晋編、岩根忠訳、ドラッカー全集第 1 巻『産業社会編—経済人から産業人へ』ダイヤモンド社、1972 年、5~6 ページ。なお、これは前述「継続と変化の相克に対する関心」の、本書「日本版への序文」における表現である。
- (21) 前掲「フリードリッヒ・ユリウス・シュタール：保守主義的国家論と歴史の展開」108 ページ。なお、本著作が反ナチ宣言であるとするのは、シュタールがユダヤ人であり、シュタールが真の議会主義者であり、その主張がユダヤ神政主義であったからのみならず、ドラッカーが本著作において、自由が共同体における高次元の教義であることを忘れてと専制政治へと傾き、独裁者を招く事になるが、それは間違いであると強調しているからであろう。
- (22) 前掲『すでに起こった未来 変化を読む眼』305 ページ。
- (23) 同上、306 ページ。
- (24) 同上、307 ページ。
- (25) 注(5)で紹介した三戸氏においても、ドラッカーの本来の問題関心を正確に捉えているにも関わらず、「企業の起した環境破壊…の問題を経済学の問題としてではなく、マネジメントの問題として論ずべきであった」とし、あるいは「組織論への取り組みの不十分さが、彼の経営者支配の正当性をめぐる論議にどのような不徹底さ生んでいるか」という点を問題視し、ドラッカーの限界としている。詳しくは、『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、231 ページ、および 272~277 ページを参照のこと。
- (26) P.F.ドラッカー著、有賀裕子訳『マネジメント 務め、責任、実践』I、日経 BP 社、2008 年、5 ページ。なお、『マネジメント』もまた複数の翻訳が存在するが、本稿では全 4 巻からなる日経 BP 版を参照した。
- (27) 同上、120 ページ。
- (28) 企業の目的論については諸説あり、大別すれば、企業の目的は利潤であるという説と、それ以外のものであるという説に二分出来るであろう。そして良く知られている通り、ドラッカーは「顧客の創造」をあげており、本来は、これらの点についても吟味する必要がある。しかし、ここでは論点を明確にするため、あえて利潤極大化説を前提とした。
- (29) 車戸実編『経営管理の思想家たち』(ダイヤモンド社、1974 年)において取り上げられている、小林薫氏による「Ⅷ ドラッカー」の 117~118 ページ。なお小林氏は、本文で引用した文章に続けて、「しかし、かかる欠点としても本質的な瑕疵にならず、その説得力の強さに少しも響かないところにドラッカーの魅力がある」としている。
- (30) 河野大機『ドラッカー経営論の体系化 現代に適い状況を創る経営』上・下、三嶺書房、1994 年・1995 年。なお下巻の副題には、[解説版]の一語が付されている。
- (31) 前注の上、420 ページ。なお、ここで河野氏が取り上げている藻利氏の著作は、『ドラッカー経営学説の研究』(森山書店、1959 年)である。
- (32) 同上、424 ページ。ただし、ここで河野氏が取り上げている岡本氏の著作は、『ドラッカー経営学—その構造と批判—』(東洋経済新報社、1972 年)である。なお、河野氏は続けて三戸公氏、小林宏氏、田代義範氏、麻生幸氏、寺澤正雄氏、野田信夫氏の著作を取り上げているが、三戸氏については、本稿で既に取り上げた。また、小林氏と麻生氏については事項で取り上げる事としたい。それ以外の諸氏については、各論考の内容を紹介した上で、一部批判を含みつつ評価をしているが、本稿では、それについて取り上げることは控えない。
- (33) 注 30 の『ドラッカー経営論の体系化 現代に適い状況を創る経営』下、185~194 ページを参照のこと。なお河野氏は、もう一つの「体系化」として、経営体の統治的制度や経営者存在の正当性などについて取り上げている。
- (34) P.F.ドラッカー著、上田敦生訳『現代の経営』上、ダイヤモンド社、1996 年、196~197 ページ。
- (35) 前掲『ドラッカー経営論の体系化 現代に適い状況を創る経営』上、440~441 ページ。なお、ここで河野氏が取り上げている麻生氏の著作は、『ドラッカー経営学—企業と管理者の正当性—』(文眞堂、1992 年)である。
- (36) 同上、432~433 ページ。なお、ここで河野氏が取り上げている小林氏の著作は、『ドラッカーの世界—ドラッカー経営学の考え方—』(講談社、1966 年)である。
- (37) 前掲『経済人の終わり』122~123 ページを参照のこと。
- (38) 例えば、注 25 で紹介した三戸公氏の批判がある。
- (39) P.F.ドラッカー著、有賀裕子訳『マネジメント 務め、責任、実践』Ⅲ、日経 BP 社、2008 年、45 ページ。なお、引用文中の「権限よりも役割」は、原書では 'Function rather than power' となっている。また、ここでドラッカーは、マネジャーについて新しい定義づけを行なうよりも、「マネジメント・グループ」を意味する一般的な表現をそのまま活かす方が良いとしているが(46 ページ)、恐らくその事が、マネジャーについて、あえて明確な定義づけを行なわない理由であろう。
- (40) 前掲『マネジメント 務め、責任、実践』I、104 ページ。
- (41) P.F.ドラッカー著、林雄二郎訳『断絶の時代 来たるべき知識社会の構想』ダイヤモンド社、1969 年、350 ペ

- ージ。
- (42) 前掲『マネジメント 務め、責任、実践』I、104 ページ。
- (43) 同上、105 ページ。
- (44) 前掲『断絶の時代 来たるべき知識社会の構想』366 ページ。
- (45) 同上、223 ページ。
- (46) ドラッカーは、「どのような社会においても、無能な人物が大企業のトップに就いているのを見過ごすわけにはいかない」としている。詳しくは P.F. ドラッカー著、有賀裕子訳『マネジメント 務め、責任、実践』IV、日経 BP 社、2008 年の 45 ページを参照のこと。なお、ここで言う「見過ごす」とは、原書の'tolerate'を訳したものであり、もう少し厳しい意味である様思う。
- (47) 詳細は、経済産業省のホームページを参照のこと。なお、12 の能力要素について、その内容をここで紹介することは控える。
- (48) 前掲『現代の経営』上、180 ページ。ただし、ここで言う「経営管理者」は、原書における'manager'の訳語であり、ドラッカーにとってマネジャーは、全ての組織構成員に当てはまる概念であるから、「企業に働く者」と同義であるとして良いだろう。
- (49) ドラッカーは企業目的を「顧客の創造」とし、そのためにはイノベーションを実現する起業家活動とマーケティングが重要であるとしている。詳細は、前掲『マネジメント 務め、責任、実践』I を参照のこと。
- (50) 上注の『マネジメント 務め、責任、実践』I、100 ページ。ただし、ここで言う「経営者」は原書における'managers'の訳語であり、「起業家らしさを発揮して」は'will have to become entrepreneurs'の翻訳である。もちろん、アントレプレヌールが企業者の事であるのは言うまでも無いが、一般に企業者は、創造的な行為によって革新をもたらす者と捉えられている。
- (51) 前掲『マネジメント 務め、責任、実践』III、61～62 ページ。なお、ここで示されている「仕事」はマネジメント・サイクルに他ならず、いわゆる PDCA サイクルにも通じるものである。
- (52) コミュニケーションの性質と、その回復における目標管理の機能については、同上、第 38 章を参照のこと。
- (53) 「規律性」について、ドラッカーはマネジャーにとって必要な資質として「人格」を上げているが、これのみをもって「規律性」と同義であるとする事は躊躇した。詳細は同上、65～67 ページを参照のこと。なお、ここで言う「人格」は原書における'character'の訳語であるが、これが肯定的なキャラクターを意味している事は言うまでも無いだろう。
- (54) 前掲『断絶の時代 来たるべき知識社会の構想』342 ページ。

- ・春日賢「ドラッカーのシュタール論について—真の処女作をめぐって—」『北海学園大学経営論集』13 巻 4 号、2016 年 3 月
- ・車戸実編『経営管理の思想家たち』ダイヤモンド社、1974
- ・河野大機『ドラッカー経営論の体系化 現代に適い状況を創る経営』上・下、三嶺書房、1994 年・1995 年
- ・深田和範『マネジメント信仰が会社を減ぼす』新潮新書、2010 年
- ・三戸公『ドラッカー—自由・社会・管理—』未来社、1971 年
- ・三戸公『管理とは何か テイラー、フォレット、バーナードを超えて』文眞堂、2002 年
- ・J.ビューティ著、平野誠一訳『マネジメントを発明した男 ドラッカー』ダイヤモンド社、1998 年
- ・P.F.ドラッカー著、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「フリードリヒ・ユリウス・シュタール：保守主義的国家論と歴史の展開」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』生誕 100 周年記念 ドラッカーの思想、第 34 巻 12 号、ダイヤモンド社、2009 年 12 月
- ・P.F.ドラッカー著、岩根忠訳『経済人の終わり』東洋経済新報社、1963 年
- ・P.F.ドラッカー著、上田敦生訳、ドラッカー名著集 10 巻『産業人の未来』ダイヤモンド社、2008 年
- ・P.F.ドラッカー著、上田敦生訳『現代の経営』上・下、ダイヤモンド社、1996 年
- ・P.F.ドラッカー著、林雄二郎訳『断絶の時代 来たるべき知識社会の構想』ダイヤモンド社、1969 年
- ・P.F.ドラッカー著、有賀裕子訳『マネジメント 務め、責任、実践』I～IV、日経 BP 社、2008 年
- ・P.F.ドラッカー著、上田敦生、佐々木実智男、林正、田代正美訳『すでに起こった未来 変化を読む眼』ダイヤモンド社、1994 年、ダイヤモンド社
- ・P.F.ドラッカー著、高宮晋編、岩根忠訳、ドラッカー全集 第 1 巻『産業社会編—経済人から産業人へ』ダイヤモンド社、1972 年
- ・P. F. Drucker, *The Practice of Management*, New York: Harper & Brothers, 1954
- ・P. F. Drucker, *Management: Task Responsibilities Practices*, New York: Harper & Row, 1973

(原稿受理年月日：2020 年 1 月 14 日)

### 参考文献

- ・岩崎夏海『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』ダイヤモンド社、2010 年