

Title	ピータ・F・ドラッカー著 現代の経営 (上, 下)
Sub Title	The practice of management
Author	野口, 祐
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1957
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.50, No.5 (1957. 5) ,p.428(86)- 432(90)
JaLC DOI	10.14991/001.19570501-0086
Abstract	
Notes	書評及び紹介
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19570501-0086

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

ピーター・F・ドラッカー著

『現代の経営（上、下）』

—The Practice of Management, 1956—

現在生産性向上運動が新しい段階に入り、オートメーションによる経営の変化が急速になるに従い、経営学に対する再反省となつて現われて来たことは注目すべきことといわれねばならない。

それは二つの意味に於いていい得るであろう。一つは既成経営学の狭いワクの理解では現代の経営を分析し説明することが不可能であるということ、一九二〇年以後の合理化時代のフォード経営学に新しい要素をつけ加えたということに外ならないからである。

その意味から本書は我々が新しい経営学を現段階で系統化し、確立する上で重要な基礎資料を提供して呉れるといつてさしつかえないであろう。

ドラッカーはすでにいくつかの著名な著作（一九三九年—経済人の終焉、一九四五年—会社の概念）をものし、一九三八年恐慌から第二次戦争を経て、一九四八年の恐慌に至る過程で形成されつつある新しい経営概念の過渡形態を浮彫りした。そして一九四九年から

始まった新しい循環周期とそれを背景とした生産性向上運動を基礎としながら、一九五三年の中間恐慌以後開始された生産性向上運動の新しい段階の新投資の投入によるオートメーションの展開に対応して書かれるのが、本書の新しい分析視角であるといつてよいであろう。

本書は三部に分かれて居り（事業の経営、経営担当者の管理、働く人間とその仕事の管理）、この三つの内容は一応個別的に分析されてはいるが、之等を総合的に運営する所に現代経営の特質があると考えているといつてよい。

第一部に於いて彼が経営者の総合的な課題を集約化し、それを事業の経営、経営担当者の管理、働く人間とその仕事の管理とした。そして経営者の下すあらゆる決定は、常に三つの業務になんらかの関連をもつものであるから、そのうちのある業務のみを除外して考慮してはならない。いわば之等三つの目的を同時に果してゆくものが経営者なのである。

企業が一つの経済的機関であるという意味では、事業の経営は第一義的な重要性をもつが、他方に企業は社会的な機関であり、それ故基本的な社会的価値と目標の実現される場所としても眺められるという意味では、経営担当者の管理、及び働く人間とその仕事の管理といった二つの領域は、たしかに経営者にとっては第一の側面と同様に重要なものにちがいないのである。

以上のように経営者を総合的に把握するということは企業を経済

的機関、社会的機関として形式的な二重性を総体としてつかもうとするものであり、その意味に於いて現代の経営は企業の経済的成果という基本的方向と、それを保証するものとしての組織的社会的機能を意識的に結合させようと努力していることを明確に打出したといつてよいであろう。

これこそ「ビジネス・リーダーシップ」や「トップ・マネイジメント」等の一九三〇—四〇年の所産をより体系化し深化させ、オートメーションの時代に照応する形で形成された新しい現代経営学であり、経営者論に外ならない。

所でドラッカーはオートメーションの原理を新時代の経営者の前提条件として、是非とも理解することを要請している。そして一般にいわれるようにオートメーションを技術的なものと見ず、一個の概念体系であり、技術的側面は正しくは体系の適用の結果と考えている。

つまり形而上的なもの、仕事の本質に関するもの、制御概念等をオートメーション解明の鍵としており、仕事の組織についての一つの概念体系ということに帰着する。

ドラッカーにとってはオートメーションとはきわめて抽象的なものであることは周知のとおりだが、同時にオートメーションのもたらす具体的な現実についても、又きわめて楽観的であるのも一つの大きな特徴であるといつてよい。オートメーションによる巨大な企業が独占をもたらすことと、中小企業を崩壊させることを否定し、

又新しい技術体系の導入には膨大な資本が必要であるということも承認しない。その上計画経済に於いてはオートメーションは悲惨な運命をたどるといふ。唯経営者を中軸にして権限を分散させることがオートメーション時代の経営者にとって必要なことを強調するのである。

我々が此の第一部から要約し得ることは二つの点につきるのである。一つは一九二〇年の産業合理化時代の典型的所産であるベルトコンベアーによる流れ作業組織を発展させたオートメーションを、単に技術的のみでなく原理的な点まで掘り下げて究明しようとすることであり、それは同時に現代の資本主義をオートメーションによって輝かしい未来をもつものとして強く主張しようという意図が明確にあらわれていることである。

二つには経営者の意義と役割をフォード的やり方から分離し、ますます重視するばかりでなくその系統的運用の必要性を新しい時代の条件の中で確立しようとしている。

第二部に於ける事業の経営は第一部の二つの職務をより具体化したものであり、第一章では新分野の開拓に於いて劃期的であったシアズ社の具体的な歴史を回顧している。

次に事業とは何かに於いて前章のシアズ社の歴史から二つの結論を引き出している。第一は事業が人間によって創造され、人間によって経営されるということであり、第二の結論は利潤追求という観点から事業を定義したり、説明することはできないという点である。

ドラッカーはかくして事業の目的が最大の利潤の追求にあることを強く否定し、利益が事業及び事業活動の目的でなく、それらの規定要因の一つにしか過ぎないことを主張する。丁度フォードが利潤動機を否定し、奉仕動機を強調したように。併し、ドラッカーはフォードと異なり事業の目的を奉仕動機に高賃金低価格より積極的な顧客の創造に求めている。

そこで以上の基本的観点から事業の二つの基本的機能——市場活動と革新——が出て来るのである。

前者は五十年前の経営者の思考方法である販売部↑工場を販売部↓工場という思考に逆転させ、マーケティングを事業全体のどの部分にもかかわりのある重要な活動に位置づけている。他方後者はよりよく、より経済的な商品ないしはサービスを供給することであり、その意味からいっていかなる形の事業においても行われているべきものである。

「事業の経営」とは「市場活動並びに革新を行って顧客を創造する活動」であり、官僚的であってはならず、環境変革の創造的行為であり、合理的でなければならぬという点が彼の一貫した主張である。

現代アメリカ資本主義がその著しい生産の増大に対して、その消費との矛盾がより深くなりつつある時、(もちろんそれは景気上昇過程に於いてきわめて潜在的ではあるが)ドラッカーはかつての資本主義の興隆期に於ける資本家に呼びかけるように、現代経営の実際

的見地からアメリカの巨大独占企業の経営者達にその目的、方法を指示し、資本主義永続の根柢を作り出そうとするものであった。

次に事業の経営の目的をより具体的に遂行するための領域として市場に於ける地位、革新、生産性、物的並びに財源、収益性、経営担当者の能力及育成、労働者の能力と態度、社会的責任等の現実的な目標間のバランスをそれぞれ考えながら正しい意志決定を行うことである。

この意志決定に於けるドラッカーの見解は既成経営学より著しい特徴点をもっているといえるであろう。先ず企業をそれ自体としてつかむより、世界国民経済の一環として把握しようとする点であり、次に景気循環のいかんにかかわらず事業上の決定が下せるような方法を発見することである。つまり最悪事態を予想し、或いは底流分析、趨勢分析等によって企業の意志決定をすることである。

つまり企業にとっては景気変動に対応する方法のみが問題であったのが、景気変動にかかわらない方法の究明が重点となりつつあるのであるが、事実はドラッカーの意図のいかんにかかわらず景気循環は行われており、企業はその影響を受けることは否定し得ない。唯オートメーション下の独占企業にとって消極的に景気循環に対処するより積極的にその中で危険負担を最少或いは転嫁するような方法をますます最大限利潤の上から(ドラッカーの否定とは反し)必要とするということの単的な表明である。

最後に企業の意志決定の他方の側面としての生産の諸原理の中で

は、経営者が事業運営に最も適した生産方式を選び、その方式を動かす原則はなんであるかを理解し、その原則を一貫して徹底的に採用してゆくことである。

特にオートメーションの生産方式の下では販売組織の合理化、多額の資本投下及び高稼働率の持続、意志決定のタイムスパンは長くなりがちであるため将来に対する意志決定の重要性、全体的見透しのある経営技術と組織、決定と総合を行う権限をずっと下層の人達に委任、労働力と管理は高度化し人間管理の面が出て来る。

いわばオートメーションによる経営管理の多面的な変化を具体的に浮き彫りにしているといつてよい。

第三部経営担当者の管理に於いて、ドラッカーは生産資源の中の人的資源を企業にとって不可欠なものとして主張し、特にその中で幹部としての経営担当者の役割を過少評価していると批判している。

先ずフォード経営の失敗の歴史と教訓から経営担当者の役割とその組織的問題として次のような点を強調する。

一つは経営担当者を自己の仕事のワク内だけでなく全体の目標に向けるとともに、その職務を明確にし、責任と権限をできる限り委任する。

同時に組織の精神を——彼に刺戟を与え、彼の奮発心と努力を呼び起す——企業内に徹底化する。特に最高業務執行者は決してワンマンコントロールをするのではなくチーム制方式によって運用すること

とである。最後にドラッカーの特長的な経営担当者を長期的見地から育成すること、そしてその方法まで究明している。

以上の諸方法を組織的に保証するものとして連邦的分権制と職能的分権制があり、連帯意識の形成にとっては最適のものと判断している。

最後に「働く人間と仕事の管理」であるが、オートメーション下の人間労働に肉体労働が、肉体労働から熟練的技術者に変質し、この人間労働のもつ特質を最大限に活用することの必要が増大しつつある。その典型的会社としてIBM社の事例をあげている。

そして今までの人事管理派と人間関係派の欠陥、前者に対して人間は本来働く意志をもっていない、労働者とその仕事の管理を専門家の職務とのみ考えている、人事部の仕事を事故やトラブルの処理をすることと考えている。後者に対してはその着想的段階とインフォーマルな心理的次元からのみ説明し、事業の経済的側面に対する無関心があげられる。

所でドラッカーは科学的管理法に対して、仕事の管理にもつ成果を再評価しながら前二者と同じように個々の動作そのものの検討に人間と機械への同一視の欠点と、計画と実行の分離を固定化した盲点を指摘している。

そしてドラッカー自身、科学的管理法と人間関係論の成果を結合させようとしていることは今までのアメリカ経営管理に見られなかった新しい面であろう。

併し両者を単に結合させることをもって統合化の法則に適合しているとはいえない。むしろ科学的管理法の内容がどのように分化し、何故人間関係論の限界が再び高次な意味で統一しようとしているかの再究明がより必要であろうと思われる。

最後に彼は企業の問題解決のみを決定することは戦術的決定であり、企業にとって真に重大なのは戦略的決定であると繰り返し強調していることである。

我々はドラッカーの中にオートメーション時代の企業家の経営運用の戦略・戦術論に意志決定論の典型的な例を見出す。そして此の本こそテイラー、フォードと共に歴史的文献として系統的に分析し、批判し得るにあたいするものであらうと考へる。

(野口 祐)

三菱経済研究所著

『綿と化繊の産業構造』

——日本経済構造の分析——

一

日本の産業は現在一つの転換期に直面している。それは、単に好況乃至活況という景気循環の局面の問題にとどまらず、広い意味で

縦理論の書より却って日本の繊維産業研究のよき参考資料となるであらうことは、以下に紹介する本書の内容が示すとおりである。

二

「綿と化繊の産業構造」と題するこの調査研究は、綿業と化繊工業との対比的研究を、かの国際収支・経済自立等に関する経済政策的視点や商品の品質・価格上の競争等に関する個別経済的視点からではなく、それを「日本経済の現に置かれている資本主義体制の現段階の下での産業構造的研究として取扱う」(本書八ページ)こと、したがって「綿業と化繊工業とを、日本経済のうちに生成発展せしめて来た繊維資本それ自体の性格と動態、その変貌とそれによって来たる諸条件、ならびにそれらのヨリ広汎な背景を形成する日本経済の構造的特質とそれらとの関連性」(同ページ)等を明らかにすることに主眼がおかれている。

以上は本書全体を貫く基調であるが、その内容構成について見れば、本書は本文及び基本統計表(別冊)の二冊よりなり、本文は、総論の総合的考察と各論の問題別考察の二部にわかれている。

まず総論では、「綿業と化繊工業とが日本資本主義の発展段階においていかなる意義をもち、また逆にその発展段階からいかに規定されているか」(九ページ)を明らかにする。

すなわち、第一章「産業資本の典型としての綿業」では、いわば国際環境におかれて資本主義化せざるを得なかつた日本経済の本質的

書評及び紹介

の産業構造の再編成という問題を内包する著しい質的变化を意味している。このような現象をどう理解するかは、最近マルクス経済学研究者にとってとくに重要課題の一つとなっている。もちろん、こうした日本経済の現実的な動向に対する関心は、マルクス経済学ばかりでなく近代経済学の方面からも寄せられているようであるが、個々の事実の評価、それらの体系化等に先立つものはやはり事実そのものの正確な認識、したがって産業内部の動態にわたる精細な実証的研究、ならびにこれを基礎とする産業の全構造の体系的・総合的な実態把握であることはいうまでもない。日本経済については一般的な総合的な観点から行われた研究は既に数多く発表され、それ自体として意義のあるものも少なくない。「しかし現在の経済体制の下では、経済の現実過程は産業企業の営利活動のありなす綾を中心として動いている。したがってその活動の具体的な場である主要産業部門について、実態的な検討をかさねることも、経済構造の研究にとって一つの重要な課題である。われわれはそのつみかさねの上に立って、はじめて今後の方向を理解する手がかりをつかむことが出来るであらう。」(本書はしがき)という趣旨から、「近代的産業として、日本産業の中核的地歩を占めて来た繊維産業(綿と化繊とに代表される)についてまずとりあげ、主として資本主義の発展段階に対応する特徴をとらえ、さらに現段階における意義と地位を、いろいろの視点から分析検討したもの」(同上)が本書である。

三菱経済研究所の手になる本書が、実証的裏付けの乏しい凡百の解特徴をそれみずから最もよく代表するものとして綿業における資本主義の発展過程が取扱われており、国家権力(明治政府)をテコとする資本の本源の蓄積と「上から」の殖産興業政策とによって、構造的な低賃銀と移植機械技術との結合による綿業の産業資本的基礎が形成され、企業における株式会社形態の早期の採用、紡績連合会を中心とするカルテルとくに操短、国内市場の狭隘への対策としての海外市場進出と資本輸出、さらに原綿市場の確保、大紡績の織布兼営と企業合同の促進等の諸契機によって、綿業の早熟的な金融独占資本的発展のとげられた過程が要約されている。

次いで第二章「成熟期の綿業と化繊工業の発展」では、第一次大戦を契機としてそれ以降第二次大戦に至る日本経済のいわば産業高度化段階(金融独占資本の確立発展の段階)における繊維工業の変貌とその地位・役割がとり上げられる。ここでは、第一章においてその発展確立を見た日本の綿業が漸く爛熟期を迎えるとともに、重化学工業(とくに硫酸・苛性ソーダ等)の発展を基盤とする人絹・スフ等の化繊工業が、新興産業として綿業より高度の独占集中をもつて急速に生成発展し、その生産・輸出額において、昭和十一・二年頃には世界の一・二位を争う地位にのし上り、この結果、綿製品を中心とする従来の繊維工業内部の部門構成に大きな変化を生じたこと、そしてソシアル・ダンピングの世界的非難を浴びたこれら繊維製品の輸出(外貨獲得)が、軍事化の軌道を歩みつつあった日本経済の再生産を支える重要な積材となっていたこと等が述べられ