

ドラッカー——視座の定点と変遷⁽¹⁾

His Original Perspectives and Modern Management

早稲田大学ビジネススクール
ドラッカー経営思想研究部会

1. 視座の所在

(1) 問題意識

ドラッカーの視座が生涯を通じて一定していたのか、あるいは絶えざる変遷のなかにあったのか。この問いは従来さほどポピュラーなものではなかった。ドラッカーへの研究視角にあって特に言えるのは、前半生との連続性の如何がそのまま抜け落ちていた点である。それはマネジメント研究において顕著である。彼が最初に体系的書物としてマネジメントを執筆したのは1954年『現代の経営』とされるが、当時彼は44歳、すでに学者としての円熟過程としてよい年齢だった。かりに『現代の経営』をマネジメントの嚆矢としてそこから考察をスタートするならば、ともすれば前半生があたかも存在しなかったもののように研究対象から取り残されるのは理の必然である。

本研究部会では、まず彼の全人生を考察の対象とすべく、年譜の作成からスタートすることにした(別掲)。また同様の目的を達成するために、生涯を通じて関心が持たれたいくつかの概念に焦点を当て、その変遷のありようを探ることとした。

ドラッカーの記述は生涯にわたり、さほどの温度差は見られないばかりか、鍵となるいくつかの概念についても大きな転換といったものは見られないように一般には考えられている。だがその命題は真なのであろうか。その点は精緻に分析していく必要がある。

例えば、ドラッカーの看板とも言えるマネジメントにあってはどうだろうか。本来マネジメント自体が高度に動態的な概念であって、物理の公式とは存在の様態が異なる。マネジメントは適応する組織によって機能や働きは異なるものであるし、時代状況あるいは国・地域によっても異なるのが普通である。その点、マネジメントを高度に動態的ななかに統一を与える知的体系とする点で主

張を大きく変えることは考えられない。しかし著作ごとに適用対象と方法をダイナミックに変化させ、展開する。そのことは『現代の経営』の成り立ちが一般論と個別ケースの複合によるものであり、一つの体系的書物として命題を論証するスタイルをとるというよりは、むしろ具体例から発してそこに見られる共通の原則を探り当てる流儀を持つことに顕著に見ることができる。本書の柱がシアーズ・ローバックやIBMの経営に伴うストーリーである事実が彼の着手姿勢を明快に表現している。

だが、そこにはマネジメントを「社会の信念の具現」とする上位概念が連綿と流れている。そして組織はそれを実現するための「機関」(あるいは「器官」)であるとする点は共通する。ドラッカーが幾たびも強調するごとく、マネジメントは、実践であって、「いかにして」に関わる方法論である。だが、「いかにして」が適切に機能するには先の上位概念が不動のものであることが是非とも必要とされる条件となる。下位概念たる方法論は、それぞれの置かれた環境のなかでそれぞれが解釈し、自律的に適用することが求められる。結果として、ドラッカーの思惑から外れた適用、読み違いと言ったことがありうる。例えば、上田惇生氏が指摘するように⁽²⁾、「目標管理」(Management by Objectives and Self-Control)などが、日本社会では経営者が強権的に目標を与え管理するものとして誤用されたことがそのケースである。

(2) 知識労働者

そこでもう一つ取り上げる鍵となる概念として知識労働がある。知識労働の概念は、1969年『断絶の時代』以降世に知られるようになったが、それ以前1946年『企業とは何か』でも示唆されており、継続的に考察が加えられてきた。彼が一定の予期をもってこの概念を提出したことが窺われる。

1960年代に入り、生産性向上のための鍵として知識労働者の存在が強調されるようになり、70年代以降は知識を前提としたマネジメントが説かれるにいたっている。しかし、彼は知識というものをマネジメントと同じく純然たる人間的活動と捉えており、その成果の測定や定量化への関心は示されなかった。ただ、知識の存在が、かつての土地・労働・資本といった生産要素に代わらる意味と重みを持つに至ったことが強調され、その担い手としての知識労働者の登場とそれに伴う新たな仕事の創造に期待が寄せられた⁽³⁾。

1990年代にはNPOや教会、病院などの経営手法を取り扱う『非営利組織の経営』が刊行される。本書にあっても、知識労働者の活躍の余地が営利・非営

利の区別なく素描された点で、マネジメント同様に、知識の生産性を経済領域に幽閉する意図がそもそもなかったことが窺われる。2000年のITバブルを経て後、最晩年の書物『ネクスト・ソサエティ』では、知識労働者の存在が、単に経済的価値の創出者として以上に、社会関係の変革者としての意味に焦点が合わせられるようになり、よりいっそうの具現化を見た。

知識労働者に関連して言うならば、ドラッカーの思想の中心を占めるコンセプトの一つが「仕事」にあったのは比較的良好に知られている。彼は『仕事の歴史』という一書をものしようと計画し、ついにそれが果たせなかったことを述べている。仕事が論点となるのは、マネジメントのみではない。技術やマーケティング、イノベーションにあっても全く同様である。彼はどこまでも成果を生み出す活動を仕事として体系的に行わなければ社会的に意味あるものとならないと考えていた。

そう考えるならば、知識労働が知識社会の考察の中で前景化してきたのはごく自然の成り行きであったと言える。知識はそれだけでは単なる資源にとどまる。知識に生命を吹き込むのは人間であり、人間による活動、すなわち仕事である。

知識社会では仕事の持つ意味は従前以上に大きなインパクトを持つものとなる。彼は知識労働とは従来の熟練労働の後裔であると述べている。すなわち、従来は天才しかできなかった仕事は、知識次第で凡庸な者にも可能となる。その展開ロジックはマネジメントと全く変わらない。マネジメントもまた一般化された熟練労働として彼の中では概念化されてきたためである。

だが、知識というとき、その適用範囲は限りなく広い。というよりも無限とさえ言う。既に現在の世界状況を見る限り、従来の機械化された生産ラインによるものづくりが市場の中で続々と敗退している。具体的に言うならば、日本の製造企業の軒並みの市場における失敗がそのことを暗示しているように思われる。他方で、市場を見据えたアイデアを即座に実現する力を持つ企業は国籍のいかんを問わず最も競争的になっている。ドラッカーの述べたように、土地・労働・資本の生産の三要素を生産の中心とする時代は終焉し、知識がほぼ唯一の生産手段となっているのは2012年現在恐らく否定しえない事実である。

他方で、知識を成果に転換するプロセスにあたって、企業が最も有効性を担保しうる組織かについては大いに検討を要する。ドラッカーは晩年に近づくに

つれて、企業を検討対象とする機会を意識的に減少させていった可能性がある。1946年当時の大企業を社会の代表的組織とする見解は2000年にいたって見る影もないとして過言ではない。彼にあっては、企業のみが知識を始めとする生産性を保証する組織とする考えは、70年代から80年代のどこかで転換していた可能性が高い。むしろ、企業に限らずいかなる形態と機能を持つ組織が成果を保証するのかとの問いに遷移したと見てよいだろう。

その結果として、彼は企業のみでなく、NPOや教会、協同組合など古い組織も持ち出して検討の俎上に載せている。彼の最晩年の書物のタイトルが『ネクスト・ソサエティ』だったことから分かる通り、次の時代は経済ではなく社会が中心であるとの強固な確信が彼にはあった。社会を中心とする時代にあつて、企業は多くの組織が果たしうる機能の一つを占めるに過ぎない。むしろ強調すべきは、組織が知識労働者に成果をあげることを可能とする前提は変わらずとも、組織の選択が多様かつ自由なものになりつつあるという視座であろう。その一つの象徴的発言として、1990年以降、知識労働者は組織よりも長生きするというものがある。もはや組織が人間の生命的限界を乗り越える機能さえ、失われている。社会が中心になる時代とは言い換えれば人間（個人）が中心になる時代と同義だからである。

(3) 個（人間）

では、マネジメント、知識労働とともに担う責任主体としての個への見方に変遷はあったのか。青年期から中年期、老年期にいたる彼の著作等を引証するならば、ドラッカーは、人間に対する見方を発展的に変化させていることが分かる。1930年代から40年代の初期の著作には欧州人としての信念が色濃く出ている。彼の家族歴が改宗キリスト教徒であったことから、キリスト教的な個の価値観に立脚した人間観に慣れ親しんでいた⁽⁴⁾。

ただし、個と社会は直接的に結びつくのではなく、何らかの媒介を必要とする。彼が青年期にテニエスの『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』から得た知見がそれだった。社会と個の間には組織やコミュニティなどの媒介器官が必要であつて、その選択を間違えることがナチスの暴走につながったとする見解を1930年代の著作で早々と展開するのがその表れである⁽⁵⁾。

1937年に欧州からアメリカへの移住以後は、比較的自由で、歴史的文化的しがらみのない環境に身を置き、一定の距離を置いて欧州を眺めることで、新たな知見がそこで培養されることになった。わけでも第二次大戦時のアメリカ

で政府や軍関係の仕事に携わったり、GMの内部調査を行う機会を持つことなどで、個と組織との生産的な関係性や様態にますます目を見開かれるようになる。そこには、個の特性を組織的成果に昇華させる方法論を窺わせるものがあり、単に個と組織が並列的な関係にあるのではなく、一次元高い場所に上昇させるポリフォニー（多声性）を感じ取った。同時にそれぞれの個性を尊重し合う多元性がそのまま組織的な強みを増強させる状況をもつぶさに見て取った。それは窮屈な欧州では見ることのできなかつたものであり、アメリカの地で実際に学び取った知的成果であったと言ってよい。知識労働者が個性と多元性を最大限に生かしつつ成果をあげていく存在と捉えられたのは、個を考えるにあたっても思想上の展開の一過程と見てよいと思われる。

他方で、彼が欧州の一元的な価値観のなかで精神的圧迫を受けていたのも間違いなく、欧州人としてのアイデンティティを終生保ちながらも、多元性への絶えざる憧れを内面に持っていたのは強調に値する。その点が、彼の人間観に常に修正を迫っていたものと思われる。アメリカの分権制などは外的刺激物の一つであり、あるいは日本画や日本史への接近などもその重要なものの一つと言えるであろう。

彼は私生活では印刷された書物を読み、百科事典を重んじる古いタイプのインテリだった。彼は自らを「モダン・マン（近代人）」と考えていた。後年、ITの普及について彼は言及し、新技術への警告を発したが、自らはものを書く時も旧式タイプライターを使用し、パソコンやネットに親しむことはなかった。そのような彼の実生活に徴する限り、自らは旧世代の欧州人としての自己意識を捨てることがなかった。

2. 分水嶺としての1970年

ドラッカーの生涯著作について考える時、さらにいくつかの補助的なキーワードが立ち現れてくる。特に変遷をフォローすべき鍵概念として、成長、利益を考えてみたい。

（1）成長

成長についてドラッカーは、企業、人、経済の3つの文脈で相互に影響を及ぼし得るものとして捉えている。その中で、企業の成長と人の成長については、執筆年代の違いによる明らかな変化が見られる。この点は、概念上の矛盾と捉えることも可能であるし、時代状況の変化に伴い自説を展開拡張していったも

のと見ることも可能であろう。

一例として、1950年代から60年代、「成長とは成功の結果」とする主張を行っているものの、70年代には「成長は自動的に生起するものではない」としている。あるいは60年代には量的な成長と質的な成長を明確に分けて言及しておらず、量的な成長を否定しているわけではなかったが、70年代になると量的成長を明確に否定している。すなわち、70年代以降は成長を質的なものと捉える傾向を強め、結果として個人への言及が増えている感がある。同時に量的成長に対する警鐘が意図されたものと見られる⁶⁾。

同様のことは個の成長にも言える。50年代にあっては個人の成長を内発的なものと捉え、その大筋は70年代も変わらない。しかし、企業や組織が人の成長のためになしうることについて、60年代には企業がポジティブに関与しようとしていたものが、70代にはそれは大幅に後退している。ともに、70年あたりを一つの契機として発言内容に変化が見られるようになったのは気にとめてよい点と思われる。

利益についても似た傾向が見られる。70年代以降資本の論理が台頭して以後、ドラッカーが利益至上主義に警鐘を与える立場とったのは比較的良好に知られる。しかし、それ以前は目的としての利益に対して、比較的良好な立場をとっており、明確に否定したわけではない。40年代、50年代にさかのぼると目的としての利益は否定されないばかりか、量的利益追求は企業活動の本質の一部とされている。むしろ70年代以降利益概念への論調は急速に貪欲さを煽動するものとして批判対象になっていった。70年代『マネジメント』や『乱気流時代の経営』以降では、資本の論理が台頭していく中、それへの反発からか利益とは目的ではなく結果であり、未来の費用、事業を続けるための条件とする認識が強調されるようになっていく。ここでも70年あたりが一つの境界をなす事実を心にとめるべきであろう。ドラッカーは比較的良好の晩年にあって、非営利・公共機関、そして社会と個人のつながりをもたらし機関に関心を持っていた。社会貢献に直結することのみに焦点を絞り、営利企業のコンサルティングからは手を引いていった。

同時に、意固地な老人にならぬよう自ら気をつけていた。硬直したものを嫌い、流動的で柔軟なものを好んだ。その一つが人に教える行動を生活の中心に据えたことがある。人間は教えることで成長するとの思いから亡くなる直前まで教鞭を執り続けた。それは自らを硬直化させない観察者の知恵とも言うべ

きものであった。

それに関連して、先の成長というコンセプトについて変遷をもう一度確認したい。彼の場合、企業、個、経済社会について主として成長の語彙を使用する。それぞれは自律的概念でありながらも、相互に関連を持つ点に特徴がある。成長概念の分水嶺をなす時代が1970年である。彼はその前年に『断絶の時代』を世に問い、自ら時代の大転換を余人に先んじて示した。実はそのことと成長概念の変化はリンクしている点が着目される。

断絶 (discontinuity) にはさまざまな暗喩が込められている。その一つとして、成長概念の相互関係性がバランスを崩し、不整合を起こす危惧、懸念がある。概観してみることにしたい。

1954年の『現代の経営』から『断絶の時代』以前まで彼は、成長という語彙を使用する時、主として企業と個人を視野に置いていた。そこでは企業と個が半ば共存共栄の関係性にあり、そこから暗黙的ではあるものの、本来的に成長を肯定的なものと捉えている。ただし、成長とは単なる量的、物質的なもののみを指すのではない。そのような拡大は単なる肥大化に過ぎず、成長と呼ぶことはできない。成長はポジティブな社会的力によってもたらされる知識活動であって、具体的には仕事を經由して市場・顧客の創造に貢献することを指す。

彼がマネジメントの体系化を構想し追求する過程にあって、個の成長と企業の成長は半ば同期し、共に立ち共に倒れる関係にあった。実際に、世界経済は全体として戦後の復興需要にも支えられ、大幅な成長を見たのは衆目の一致するところである。年々生み出されるアウトプットは増大し、富の増大は企業収益を經由して個人の豊かさをもたらし好循環過程が50年代から60年代の社会経済的特徴であるその連続性から経済成長も実現され、「豊かな社会」が実現された。

(2) 視座の変遷と『断絶の時代』

だが、成長への視座に明らかな質的変化が認められるようになるのが、『断絶の時代』である。肥大化の否定はそれまでの著作にも見られ、変わっていない。しかし、顧客創造の追求による成長が必ずしも望ましい結果をもたらさないことへの警告が強められた。

ここで考えをめぐらせるならば、彼は成長を結果というよりも、状態ないしプロセスと認識していたものと考えられる。プロセスがそこでのマネジメントの対象でなければならぬと彼は考えた。現実には、60年代に入ると日本の高

度成長が一段落するとともに、世界経済の閉塞が濃くなっていく。成長を形成してきた個人、企業、経済社会の3つの因子間のバランスが崩れ、不整合を起こしてくる。それまでのように成長を結果としてのみ捉えるのは明らかに狭隘であって、統合的なバランスの中で考えていく必要性が主張されていった。

その3つの因子をつなぐキーワードが仕事である。仕事と労働を分けるものは精神性である。哲学者のハンナ・アレントは「オムレツを作ることは労働、ワープロを叩くことは仕事」と言ったという⁷⁾。仕事は単なる物理的条件によるものではなく、精神を伴うものでなければならない。その精神とは言い換えれば、知識である。知識が精神活動の具現化した概念と捉えるならば、ドラッカーが『断絶の時代』の副題を「来るべき知識社会の構想」としたのには深い意味があるものと考えてよい。

では量的な限界を乗り越える仕事とは何か。それを新たなパラダイムで再定義することが求められる。『断絶の時代』では、知識を媒介として、個と組織の役割が変化したことが強調される。そのような時代的リアリズムの中で仕事の意味を見つめ直し、成長を模索する新たな個の誕生を予示しつつ後押しすることが、結果として先の3つの因子間のバランスを再び調整し、経済社会に新たな次元と構成を与えるものとドラッカーは考えた。

(3) 1970年に何が起こったか

これまで見てきたドラッカーの議論にあって、語義的な変化が明瞭に見られるようになるのが1970年あたりである。『断絶の時代』を世に問うた直後のことである。1970年代初頭とは、成長に対する懸念が世界で顕在化した年だった。ローマクラブが『成長の限界』を公表し、従来のような量的拡大が一定の限界に差しかかっていることを示した。また世界各地で頻発した公害に対する対応から環境問題への懸念が大きく前景化したのもこのあたりの特徴であって、『成長の限界』で示された問題意識は、その後の環境意識を形成するうえで巨大な影響力を持つにいたったのはよく知られている。本書はマルサス『人口論』の現代版とも目され、70年代以降人類が直面する試練を先んじて示すものとして注目された。

73年には石油ショックが起こり、懸念が現実の様相をまとうようになった。石油価格が4倍となり、供給量が劇的な減少を示した。同年にドラッカーの『マネジメント』が出されたのは一つの暗合として興味深い事実と言ってよい。

70年という年がドラッカーの観察にも大きな意味を持ち、同時に主張の変

化を生んだのは確かである。そこには4つの明確な変化を認めることができる。一つは知識労働というコンセプトの提示である。知識とは本来人間の精神活動の中心をなすものであり、それ自体は非物質的な特性を持つ。世の中が物的成長を追求し、実現していく中で、いずれそのような種類の成長に限界がくることは明らかであった。それはローマクラブ報告のタイトルが『成長の限界』とされていることから明らかであって、マルサスの古典派経済学的前提を置かなければ、経済成長における収獲逓減が工業社会にも訪れるのは理の必然だった。

同時に、70年は工業社会の旗手としてのアメリカの転換とも重なる。ドラッカーは本来ナチズム、マルクス主義と並んで資本主義の批判者として世に出ている。個や社会に犠牲を強いる資本主義に彼は当初から批判的だった。ニクソンショックが71年であり、そこからアメリカが弱くなっていく。金とドルのリンクが遮断され、ドルの切り下げが行われた。ボックス・アメリカナのシフトが起こった。日本においても円高が進み、製造業の利益率が構造的に下がった。成長の限界を迎える工業社会にあって、人間そのものが成長していない中で、経済ばかり先に行っているとの懸念が70年前後のドラッカーには色濃く表れている。構造的にバランスを失った社会への指摘のように見て取れる。

しかし、知識という非物質的資源が経済の中心となるならば、ローマクラブ的前提は意味を失う。『断絶の時代』の骨子は、工業社会の前提としての生産要素が意味を失い、知識が新たな社会の生産要素の座を占める点にあった。そして、そのような社会を知識社会と呼び、知識社会は工業社会とはその成り立ちをまったく異にするものとドラッカーは主張したのだった。知識社会のメインプレーヤーもまた、従来の工業労働者ではなく、個の創意を自由な組織の中で成果としていく知識労働者になっていくものとした。そのように見るならば、知識概念の提出は、工業社会の限界への認識を先んじてとらえ、それに対するドラッカーなりの対案の提出ともいえるべきものだったと考えてよい。

二つ目が、知識を行使して成果をあげる知識労働者の概念の提示である。知識労働者は工業社会において外在的だった生産要素を内面化した存在である。それは個人の自由を最大化し、組織との緊張関係を緩和する。外在的要因に緊縛された個人像を変化させ、個の経済社会における主体性を飛躍的に増進させる。そのような個人が社会のメインプレーヤーとなることで、工業社会の人間像は次第に衰微し、経済社会の中心的価値意識が転換していくことになる。

三つ目が、知識が中心となることに伴う組織の変化である。ドラッカーは1940年代巨大組織の検討からマネジメント研究に入り、GM、GE、IBMなど当代の大企業の内部的メカニズムとシステムをその知的射程に収めてきた。同時に、そのような大企業が社会の階層化を阻止し、個人に位置づけと機能を与える点に着目し、企業の存在を市民性創出の社会的機関ととらえてきた。だが、企業組織が一定の成熟をとげ、工業化過程に限界が見え始めると、より代替的な組織に目が向くようになっていった。ドラッカーは幼少期から教会活動などを通して非営利活動を自ら実践してきたとされ、本来組織に対する考え方は多元的だった。企業への着眼の原点も、企業が個と社会の触媒機能として最も有効性が高かったためであり、利潤創出の機関としての企業組織にはさほどの関心を示さなかった。以降ドラッカーは組織をより高度な機能とコミュニティの創出機能として多元的に解釈するようになり、その帰結が後のイノベーション概念の提出や非営利組織の理論への展開を可能としたものと考えてよい。

四つ目が、成長への考え方の変化である。彼の中では工業化社会における成長、すなわち経済成長が、一定のところまでは個と社会の成熟と市民性の増進に寄与する点を認め、評価してきた。しかし、成長が過度に進み、それ自体が自己目的化してくると、むしろその逆機能が社会を損なう要因として認識されるようになる。そのことをドラッカーは成長と肥大化の相違として説明している。経済成長は個や社会の成長の前提として存在すべきものながら、経済成長があまりに追求されるようになると、個や社会がまったく反対に経済の道具として認識されるようになる。これはドラッカーが1939年に刊行した『経済人の終わり』で指摘した、経済至上主義の復権を意味することになり、ドラッカーに危機意識を駆り立てる状況の出来を意味した。

73年の『マネジメント』には上記の問題意識を踏まえてか、グローバル化とサステナビリティへの言及が見える。前者は『断絶の時代』で地球村の実現として念頭に置かれたものであり、2000年以降の経済社会の前提が先取りされて示されている。そのなかでは、組織のマネジメントが、個と社会を存続可能なものとするための手段として位置づけられる。両者からも明らかなのは、彼の意識の中心にあったのは社会の存続であって、その意味では初期から核にある価値意識に変化がないという事実である。彼の記述上の変化は社会の存続を核にして放射線状に回転するものであって、中心軸にあるシャフトにはいささかの変化もなかった。

(4) イノベーションへの視座

その一つの象徴がイノベーションへの言及である。50年代、60年代の著作でも、イノベーションの考え方は散発的に登場している。それは、ドラッカーが早くから企業（起業）家精神の必要性を唱え、イノベーションが企業におけるもっとも重要な機能の一つであると主張してきたことに符合している。「創造的破壊」を提起してイノベーションの経済的な位置づけを主張したシュンペーターの動態的経済理論を支持し、その必要性を一貫して主張し続けてきた。シュンペーターは、イノベーションを自らの経済理論に組み込まなかったため、その後、起業家精神やイノベーションが経済学において主体的にとりあげられることはなかった。

一方ドラッカーは、1954年『現代の経営』において「企業の機能は、マーケティングとイノベーション」とし、経営におけるイノベーションの重要性を主張した。『現代の経営』発刊の1954年は、第二次大戦後約10年である。この間米国においては戦後復興とともに、大企業のマネジメントが進展を見せ始めている。また、1964年には、『創造する経営者』で、「事業の目的は顧客の創造」とし、以後のマネジメントの研究と実践に大きな影響を与えた。この間、ドラッカーのイノベーションに関する主張は、シュンペーターの1912年の主張を敷衍し、その主張にブレはないように思える。同時に、ドラッカーは、イノベーションが企業の生産販売プロセスのあらゆる段階において行われるべきものとして、技術革新のみがイノベーションでないことを早々に指摘し、企業の価値創造に関わる大局的な観点での洞察を提示している。ここまでの期間において、ドラッカーは、イノベーションを企業経営の内生変数として取り込むことを主張しているが、その方法論には言及していない。実際の企業経営においてもイノベーションを重視するよりは、既存の生産設備や施設をいかにして有効に活用し生産性を上げて経営を行うかに経営者の関心が注がれていた。1960年代までの期間において、米国では、戦後復興を出発点として、経済の成長と並行するように企業のマネジメントへの研究が進展するが、60年代には早くも経済成長の鈍化や、原材料を輸入し、製品を輸出する貿易形態に伴う企業経営の国際化、多国籍化など、従来のマネジメントの前提を覆す事象が生起し、先述のようにドラッカーは『断絶の時代』（1969年）を上梓し、非連続な経営環境における企業経営に洞察を加え、重要な提言を加えた。この中で注目されるのは、ビジネスのイノベーションが核心となると主張していることである。それまで

のマネジメントでは、企業家精神やイノベーションは守備範囲外との仮定でマネジメントが行われてきたが、「断絶」以降にあっては、その正反対のことが行われなくてはならないと指摘している。70年代に入ると、経済環境はさらに変化し、グローバル化やサステナブルなど地球全体を意識するきっかけが起こった。その代表がオイルショックであった。

オイルショックの前後でドラッカーは次の2つの変化を認識し、その対応の処方提起している。まず、経済成長の鈍化とオイルショックのインパクトで、先進国は構造的な不況に陥るのであるが、ドラッカーによれば米国においては約4000万人の雇用が吸収されたと言う。しかもそれらの雇用は台頭してきたハイテク産業によるものというよりは、従来の産業に属する企業によるところも多いと言う。そのような企業に共通するのは、「知識の適用に新機軸」すなわち起業家的なマネジメントを行うことができた企業であるという。ここにおいてドラッカーは、「人類の必要と欲求を満たし新しい機会を探し出し、それを実現するための活動に対するマネジメントの適用」であるとして、戦後から培われ、かつ自ら体系化を行ってきたマネジメントの成功とその新展開の必要性を主張している。このことにより、他面においては、既存企業にイノベーションの必要性も指摘される。すなわち、多くの雇用を抱える既存産業の既存企業が、企業内部でイノベーションを起こせないのであれば、それは企業の衰退を招き、失業、不安定な企業経済を招来し、社会の信念への貢献が十分といえなくなる。では、そのための方法論とはどのようなものであるのか、これが第一の変化への問題意識である。

また、二点目として、より大局的に言えば、それまでは産業化に特化することで維持されていた世界が、物質の文明の限界に達した。それと軌を一にしてドラッカーは知識社会を言い始めている。さらには、知識を体系的に適用し、成果を上げることで成長の限界を乗り越え、個を中心にした市民性を新たに創出するには、変化を利用する価値創造システムがぜひとも必要となる。かかる必要性に迫られて、1985年に『イノベーションと企業家精神』が刊行されている。

イノベーションにおいて、社会を明確に意識した語彙が見られるようになるのも、1970年あたりからとしてよい。彼のマネジメントに関わる語彙は戦後から70年あたりを目安に、大企業を意識して展開されてきた。それは個に市民性を付与する中心に大企業が存在することに伴う必然だった。しかし、やが

て大企業、ひいては工業社会の成長がかえって個や社会の成長にとって軛となる時代がくる。過去の賢明さが愚かさにとって代わられる時代がくる。その分水嶺が70年代であったということになる。

そのようなメガトレンドの変化を察知し、イノベーションもまた社会的な意味を持つこと、さらには社会的イノベーションこそが革新の主戦場となる時代が到来しつつあることを彼は余人に先駆けて提唱するようになっていく。彼の考えでは、断絶以前の工業化社会、すなわち1900年から1970年あたりまでの産業社会は、それ以前、すなわち19世紀の技術を基礎に進展してきた。だが、断絶以降の社会、すなわち知識社会の進展は、戦後にその萌芽を見た技術や産業的種子によって伸びていくことになるであろうとした。そこでのイノベーションの担い手は、社会の中心としての大企業、そして多元化した社会のプレイヤーである個人、非営利組織、政府、病院、学校、それぞれが担いものとなる。

戦前は研究開発の中心は大学の研究室だった。しかし、いつしか大企業の研究部門がその役割を担うようになり、70年以降はさらにも多様なソーシャル・セクターがその責務を担うようになるとした。そこでは、マネジメントがもはや企業の専有物を離れて多元的な組織上の知識と再定義されたのと同じように、イノベーション、マーケティング、戦略等それに付随する知識もまた企業の専有物であることをやめ、多様な主体による方法的知識の座を占めるにいたった。70年以降、ドラッカーの観察と執筆の対象が企業を離れ、より広い個や社会に発する主体に転化していったのは、そのような時代のメガトレンドを的確につかんでいたためにほかならない。

(5) 定点としての個

ドラッカーの人間観は本来西洋文化や宗教と関わりを持つ。マチャレロは『教養としてのマネジメント』のなかで、彼がユダヤ・キリスト教的価値観の中で人となり、それは生涯変わることがなかったと述べている⁽⁸⁾。人間観としては大きな違いはなかったと考えてよいであろう。

しかし、人間に関して彼が最も危惧したのは、技術との関係である。彼は技術と人間社会との関係をことのほか重く見た。技術によって人間の意識が変化することを強調した。最晩年のインタビューにあっても、彼は人と技術との関係性に言及した。インターネットが普及する社会がかつてない利便性を手にすることは間違いない。だが、その社会がよい社会を形成するかは全く異なる次

元の問題である。

例えば、高度なSNSやウィキリークスのようなものを見ている、技術があまりにも先を行きすぎていて、既に従来機能してきた人間社会の法、制度、価値観上の枠組みを飛び越えたものになっているのを感じる。もちろん危惧すべきは技術のみではない。企業、組織などあらゆるものは本来手段であり、人間社会に奉仕すべき存在であるにもかかわらず、いつしか手段と目的が入れ替わり、それ自体が愚かさや不幸を生む状況は常にドラッカーの批判するところだった。

そのようなドラッカーの意向を考慮する時、マチャレロがリベラル・アーツの復権をマネジメントを触媒として行おうとすることには一定の意味が生じてくる。特に近年のリーマン・ショック後のフレキシビリティの高い世界、ネットの行方が秩序を保証しない世界にあって、精神の共通言語を探索する試みには保守主義者ドラッカーの思惑に重なるところが見えてくる。

マチャレロの説では、マネジメントが個を培養していく意味を持つ。そして、マネジメントがリベラル・アーツを継承する知識として良き市民を創造する機関となる。確かにそのような考えはドラッカーのマネジメント関連の書物にも表れている。利益を明日のコストとする考え方、成長と肥大化を峻別する考え方などは、最終的には個を健全なものとして養成できなければ成り立たない。その根本が崩れるならば、マネジメントそのものの存続が危ぶまれる。

それについて、95年の人生の中で、考え方が変化してきたところがないわけではない。しかし、その変化は基本的な考え方を成就し実現していく形のものであるのに注意が必要である。ドラッカー自身の来歴を見ても、欧州の青年時代からアメリカに渡り、数年の非常勤講師を経て、50年代ニューヨークの大学で職を得る。そこにはマネジメント学科が存在せず、自らでそれを創設した70年までそこで教授として活動し、その後クレアモント大学院大学に移って社会科学の教授となる。彼はニューヨーク大学以降ビジネススクールの教授だった。そのことから、ビジネスの世界と教養の世界をいかに架橋すべきかに早くから思いが及んでいた。

マネジメントは実践知、他方で学問は高次の知識として一部の知識層によって担われる。ところが、知識社会は個の成り立ちが異なる。あらゆる人が知識を持てば一定の階層に上られる。いわば階級移動が容易な社会である。そのような前提を持つ社会になると、一部の人によってしか担保されない知識は、知

識と呼ぶに値しなくなる。そのような知識は機能しない。そうすると、最終的にはマネジメントが教養知を継承しなければ、精神の共通言語自体が危殆に瀕することになる。それを担うのは個以外にない。そのような個の涵養が、知識やマネジメントをユニバーサル化する上での前提となる。

3. まとめ

これまでいくつかの重要なワードと時代との変遷を見てきた。そのなかで言えるのは次のことである。

第1に、とりわけマネジメント関連の概念について言えることだが、時代状況の中でその主張内容を少なからず変えていることである。それはドラッカーの柔軟さとも解釈できるし、融通無碍さとも解釈できる。恐らく本人は主張の変化についてはさしたる関心を払っていなかったものと思われる。

第2に、主張の変化が見られる最も大きな歴史的事件が石油ショックが起こった1970年初頭にある点である。エネルギー問題という工業社会の基礎を供する構造が変化したことは、ひいては社会構造全体の変化を促すのは自明であった。同時に彼はそこに個や社会の価値観の変化をも織り込み、人間活動の動因が物質から非物質に変化していくことを読み取った。知識社会とそれに伴う一連のコンセプトがその表れだった。

第3に、1970年に見た変化の底流にあるのが、資本主義の終焉にあったことである。知識社会とは厳密な意味で資本主義あるいはその亜種とさえ言えないとするのがドラッカーの見解だった。知識社会は成長の基盤を物質に置かない点において、成長の限界を質的次元で乗り越えるものとされた。そのようなメガトレンドの変化を察知し、1969年にいち早く『断絶の時代』を世に問うたわけだが、そのような巨大潮流の変化は彼のマネジメントに関わる一連のコンセプトにも大きな変化を及ぼすこととなった。

第4が、マネジメントへの視座の変化に伴う、分析対象組織の多元化である。彼が本格的にNPOや教会、病院などの非営利組織を分析的視座に収めるのはおおむね70年以降の顕著な特徴としてよい。同時に、マネジメントのみならず、イノベーションやマーケティング、戦略などのそれまで企業特有とされていた手法さえもが、企業の専有物ではないとする大胆な主張に転ずるにいたっているのは注目に値する。

第5が、主張の変化を可能にしたのは、逆説的に言えば、中心的コンセプトがぶれることなく堅持された結果でもあったということである。彼の個と社会に対する視座は、それらが自らの本質を急劇に変化させることなく継続的に維持発展されるべきとする主張は一貫している。特に個にあっては、マネジメントをリベラル・アーツの後裔ととらえることで、歴史的に継承されてきた高質な知識を引き継ぐ機能が期待されていた。そのような教養の観念が社会の礎として据えられるときに、はじめて知識社会は変革にも堪えうるものとなる。

【注】

- (1) 本論は「ドラッカーの経営思想とその日本企業への示唆」(Management philosophy of P. F. Drucker and its implications to Japanese corporations)と題するドラッカー経営思想研究部会研究成果である。本研究部会は、代表・遠藤功(早稲田大学商学学術院教授)、太田正孝(早稲田大学商学学術院教授)、法木秀雄(早稲田大学商学学術院教授)、内田和成(早稲田大学商学学術院教授)に加え、特別研究員としてジョセフ・リー(中央大学大学院戦略経営研究科客員教授、クレアモント大学院大学客員教授)、三浦一郎(立命館大学経営学部教授)、井坂康志(東洋経済新報社、東海大学非常勤講師)、佐々木英明(東燃ゼネラル石油)、岩崎夏海(作家)によって構成される。参加者は、藤島寿記氏、大木英男氏、上野周雄氏、熱田二郎氏、奥山龍一氏、根本雅章氏、花松甲貴氏、八木澤智正氏等。

研究目的等は下記の通りである。研究目的：本研究部会は長年に亘って日本企業の経営に多大な影響を与えているドラッカーの底流に流れる思想を多面的に再考し、今後の日本企業の経営の在り方、進化の方向性に対する示唆を考察することを目的とする。

研究の意義：近年のドラッカーに対する再評価の進展に伴い、その思想と応用分野を体系的に考察し、位置付ける作業が不可欠なものとなりつつある。ドラッカーの特徴は一言で表現するならば、理論と実践の両輪による高度なハイブリッド性にある。そのことはこれまでも実務家を中心に彼の思想が支持され、実践されてきた事実とも表裏の関係にあった。本研究部会はドラッカーの経営思想に関する基礎的研究に加えて、それがもたらしうる革新的応用の可能性について、踏み込んだ研究を行う。大きな変曲点を迎えている数多くの日本企業にとって、未来の構図、あるべき姿を描く上で指針を得ることは大きな意義があると考ええる。

運営方法：本研究部会はドラッカー研究の学術団体であるドラッカー学会と協力し、運営を行う。本学及び他大学の研究者のみならず同学会のメンバーである実務家、専門家を交えた実践的な研究を行う。同学会の学会員とも広く交流し、日本企業におけるドラッカーの経営思想のこれまでの浸透と今後のその在り方、方向性について実証的な検証を行う。定期的な研究会に加え、ドラッカー学会会員による実践報告会なども実施した。

- (2) 上田惇生『ドラッカー入門』ダイヤモンド社、182頁。
- (3) 「知識労働は労働の消滅をもたらすはしない。アメリカ、ヨーロッパ、日本などの先進国では、やがて仕事をしなくともよくなると託宣する向きがある。しかし、現実とは逆の方向に動く」(Drucker [1969], p. 267『断絶の時代』)。
- (4) Joseph A. Maciariello, Karen Linkletter, *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*, McGraw-Hill, 2011.
- (5) 「人間とは、自らに与えられた自由かつ平等な知性によって聖書を理解し、自らの運命を

決定すべき存在であるとするルター派の教義は、『宗教人』の秩序から『知性人』の秩序への変容をもたらした。この『知性人』の秩序が崩れた後、自由と平等の実現が求められた次の領域が社会的領域だった。人間ははじめ『政治人』とされ、次いで『経済人』とされた。自由と平等は経済的自由と経済的平等を意味することとなった。人間は経済的秩序における位置の関数とされた」(Drucker[1939], p. 51)

- (6) 「経済発展は万能薬ではない。むしろ危険でありうる。経済発展とは成長であり、成長とは秩序あるものではない。経済発展は変化をもたらす。そして社会や文化における変化は、混乱を意味する。とくに、経済発展に向かって離陸する時期が危険である。経済的には成功する。しかし、リーダーたちは新しい現実に対応できず、それまでの社会の文脈において行動する。そのとき、社会的、政治的な破局の危険が生ずる。経済発展をとげてきた国のうち、そのような危険を経験しなかったところはない」(Drucker[1969], pp. 134-135)
- (7) 「アレントに会ったとき私はこの『労働』と『仕事』を区別する観念をどこで得たのか彼女に訊いたことがある。彼女は『台所とタイプライター』でと答えた！ つまり、オムレツを作るのは『労働』であり、タイプライターで作品を書くのは『仕事』なのである」(H. アレント『人間の条件』535頁(訳者による解説))
- (8) Joseph A. Maciariello, Karen Linkletter, *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*, McGraw-Hill, 2011.

【参考文献】

H. アレント／志水速雄訳『人間の条件』ちくま学芸文庫, 1994年

上田惇生『ドロッカー入門』ダイヤモンド社, 2006年

坂本和一『ドロッカー再発見』法律文化社, 2008年

三戸公『ドロッカー——自由・社会・管理』未来社, 1971年

Drucker, P. F., *The Practice of Management*, HarperCollins, 1954.

Drucker, P. F., *Landmarks of Tomorrow*, HarperCollins, 1957.

Drucker, P. F., *Managing for Results*, HarperCollins, 1964.

Drucker, P. F., *The Effective Executive*, HarperCollins, 1967.

Drucker, P. F., *The Age of Discontinuity*, HarperCollins, 1968.

Drucker, P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*, Harper & Row, 1971

Drucker, P. F., *Adventures of a Bystander*, HarperCollins, 1978.

Drucker, P. F., *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins, 1985.

Drucker, P. F., *The New Realities*, HarperCollins, 1989.

Drucker, P. F., *Managing the Non-Profit Organization*, HarperCollins, 1990.

Drucker, P. F., *The Ecological Vision*, Transaction, 1992.

Drucker, P. F., *Post-Capitalist Society*, HarperCollins, 1993.

Drucker, P. F., *A Functioning Society*, Transaction, 2003.

Drucker, P. F., *Managing in the Next Society*, Driffin, 2003.

Joseph A. Maciariello, Karen Linkletter, *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*, McGraw-Hill, 2011.

年	年齢	活動	関係者の活動 (著作に登場するもの)	世界史の動向	キーワード
1909	0	オーストリア・ハンガリー帝国の首都ウィーン郊外デブリンのカースグラベンで生を受ける。父アドルフ(1876～1967年)は貿易省次官(のち退官して銀行頭取、ウィーン大学教授、アメリカに亡命してノースカロライナ大学、カリフォルニア大学ほか教授)。母キャロライン(1885～1954年)は当時としては珍しい女性神経科医。			オーストリア・ウィーン
1910	1		オーストリアでフロイトの『精神分析学』刊行。 ファヨールが「職能についての考察を進める。 ウィリアム・ジェームズ没。 日本で小林一三が阪急電鉄を開業する。 ヘンリー・フォードの自動車事業が軌道に乗り始める。		文学, 芸術など
1911	2		ロバート・ミヒェルス『近代民主政制度の社会学的研究』が刊行される。 フレデリック・テイラー『科学的管理法の原理』が刊行される。 シュンペーターが「創造的破壊」の概念を提出する。	真空管が発明される。	
1912	3		全米ガールスカウト連盟設立。 ロックフェラーのスタンダード・オイルが最高裁によって14に分割される。	バルカン戦争始まる。 ウッドロー・ウィルソンがアメリカ大統領に選出される。	
1913	4		ラッセルとホワイトヘッドが『数学原理』を刊行。		
1914	5			第一次世界大戦始まる。	

1915	6	シュヴァルツヴァルト小学校に入学。この小学校で生涯の恩師エルザ先生とゾフィー先生に出会う。	マルクス&スベンサーがイギリスで一大事業を展開。 S・ヴェブレンが『ドイツ帝国とその産業革命』を刊行。		
1916	7		A・ファヨールが『産業ならびに一般の管理』を刊行。		
1917	8			ロシアでロマノフ王朝滅亡。	
1918	9		A・スローンがGMの大株主となる。 中対空砲火技術のためにプログラムとフィードバックの概念が発展し、コンピュータの開発に必要な知識がすべて出そろふ。	第一次世界大戦終結。	
1919	10		ナチス結党。 ワイマール憲法成立。 A・カーネギー没。 J・M・ケインズ『平和の経済的帰結』を刊行。	ヴェルサイユ条約締結。	
1920	11		M・ウェーバー没。	国際連盟発足。	
1921	12		スローンの連邦分権組織がGMで実施される。		デブリング・ギムナジウム
1922	13	ドイツ外務大臣のヴァルター・ラーテナウが極右の手によって殺害され、そのニュースに衝撃を受ける。	スローンがGMの社長に就任。 シュベングラー『西洋の没落』を刊行。	ラーテナウがワイマール時代に独ソ関係の改善をもたらしたラバロ条約(賠償請求権の相互放棄を定めた独ソ間条約)を締結(4月)。 グラハム・ベル没。	政治、社会
1923	14	11月11日、共和国の日に左翼の行進に参加し、自らが観察者であることを知る。	『タイム』誌創刊。 第一回国際マネジメント大会がプラハで開催。	ワシントン海軍軍縮会議開催。	
1924	15		ベル研究所設立。 ジョン・R・コモンスが『資本主義の法的基礎』を公刊。 フランツ・カフカ没。	イギリスでマクドナルド労働党内閣が成立。	
1925	16		ダーウィンの進化論を教えたテネシー州の中学教師が有罪になる事件発生。	ドイツでヒンデンブルク元帥、大統領当選。	

1926	17	ギムナジウム卒業後、大学進学せず社会に出ることを決意。			
1927	18	小学校で飛び級のため、1年早くデブリング・ギムナジウムを卒業。 ウィーンを出る。サロンで文豪トーマス・マンや大軍人モルトケに出会う。 ドイツのハンブルグで事務見習いとして商社に就職。同時に、ハンブルグ大学法学部入学。大学入学審査論文は「パナマ運河の世界貿易への影響」。			ハンブルグ
1928	19	名門誌『オーストリア・エコノミスト』副編集長カール・ポランニーに出会う。 フランクフルトでフリッツ・クレイマーに出会う。	エルトン・メイヨーとそのチームによってホーソン実験が行われる。	イタリア、普通選挙廃止、ファシスト大評議会による指名。 化学者ウォレス・H・カロザースが繊維状に凝結したポリマーを発見。	フランクフルト
1929	20	フランクフルトでアメリカ証券会社に就職。フランクフルト大学法学部へ編入。 世界大恐慌で就職先の証券会社が倒産し、失業。	シュンペーターがハーバード大学で教え始める。	ニューヨーク株式市場暴落(大恐慌)。	
1930	21	地元の有力紙『フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー』経済記者となる。		ロンドン軍縮会議。	
1931	22	国際法で博士号取得。ゼミで教授の代講。そのゼミにドイツ人大学生ドリス・シュミットがいた。	エジソン没。 渋沢栄一没。		博士号取得
1932	23	ドイツ脱出を考え始める。		ドイツ、ヒンデンブルク大統領再選、ヒトラー30パーセント獲得。	ナチス
1933	24	ナチスが第一党に躍進。危機感を募らせる。 ジャーナリスト生活の中で『「経済人」の終わり』の構想を練り始める。 初めての著作『フリードリヒ・シュタール——保守主義とその歴史的展開』を名門出版社モアー社より法律行政叢書第100号記念号として出版。出版後禁書とされて焚書処分。 ドイツを脱出。ロンドンでドリスと偶然再会する。	ドイツ国会議事堂への放火事件。 メイヨー『工業文明における人間の問題』を刊行。 アドルフ・バーリとガードナー・ミーンズ『近代株式会社と私有財産』刊行。 メアリ・バーカー・フォレット没。	ナチスが少数与党として右派連合政権を組閣。	人間、労働

1934	25	シティでマーチャントバンクのフリードバーグ商会にアナリスト兼パートナー補佐として就職。ケンブリッジ大学でケインズの授業を聴講する。自らの関心が人と社会にあることを改めて自覚する。雨宿りに入った画廊で日本画と出会い衝撃を受ける。そこから日本の明治維新への関心が芽生える。	シュンペーター『景気循環論』刊行。	ヒトラー、レームほか突撃隊幹部を粛清(レーム事件)。	ロンドン
1935	26			フランスで人民戦線結成。 ドイツ、ヴェルサイユ条約軍備廃止条項廃棄、再軍備を宣言。徴兵制導入。	
1936	27		ケインズ『雇用・利子および貨幣の一般理論』刊行。 フェルディナント・テンニエス没。		
1937	28	ドリスと結婚して、ウィーンに一時立ち寄った後、アメリカへ移住。『フィナンシャル・タイムズ』ほかのイギリスの新聞に寄稿。フリードバーグ商会はかにアメリカ経済短信を送付。	チェコの大統領トマーシュ・J・マサリク没。		ニューヨーク
1938	29	オーストリアがナチス・ドイツに併合される。両親もアメリカへ移住。ニューヨークでカール・ボランニーと欧州の帰趨について意見交換する。	チェスター・I・バーナード『経営者の役割』刊行。	ミュンヘン協定(英、仏、独、伊によるチェコ・ズデーテン地方のドイツ割譲決定)。 ドイツ、国防相、陸軍司令長官解任(ヒトラー統帥権掌握)。 ドイツ軍オーストリアに進駐。	
1939	30	処女作『「経済人」の終わり』を出版。『ザ・タイムズ』誌の書評欄で後のイギリス宰相ウィンストン・チャーチルの激賞を受ける(『タイムズ紙』(1939年5月27日付))。 ニューヨーク州サラ・ローレンス大学で、非常勤講師として経済と統計を教える。アメリカ全土を講演旅行。友人フリッツ・クレイマー、アメリカに到着。 『ライフ』誌創刊者ヘンリー・ルースに出会う。	フロイト没。 アインシュタイン『物理学はいかに創られたか』刊行。	独ソ不可侵条約。 第二次大戦が勃発。	
1940	31	短期間、経済誌『フォーチュン』誌の編集に携わる。			

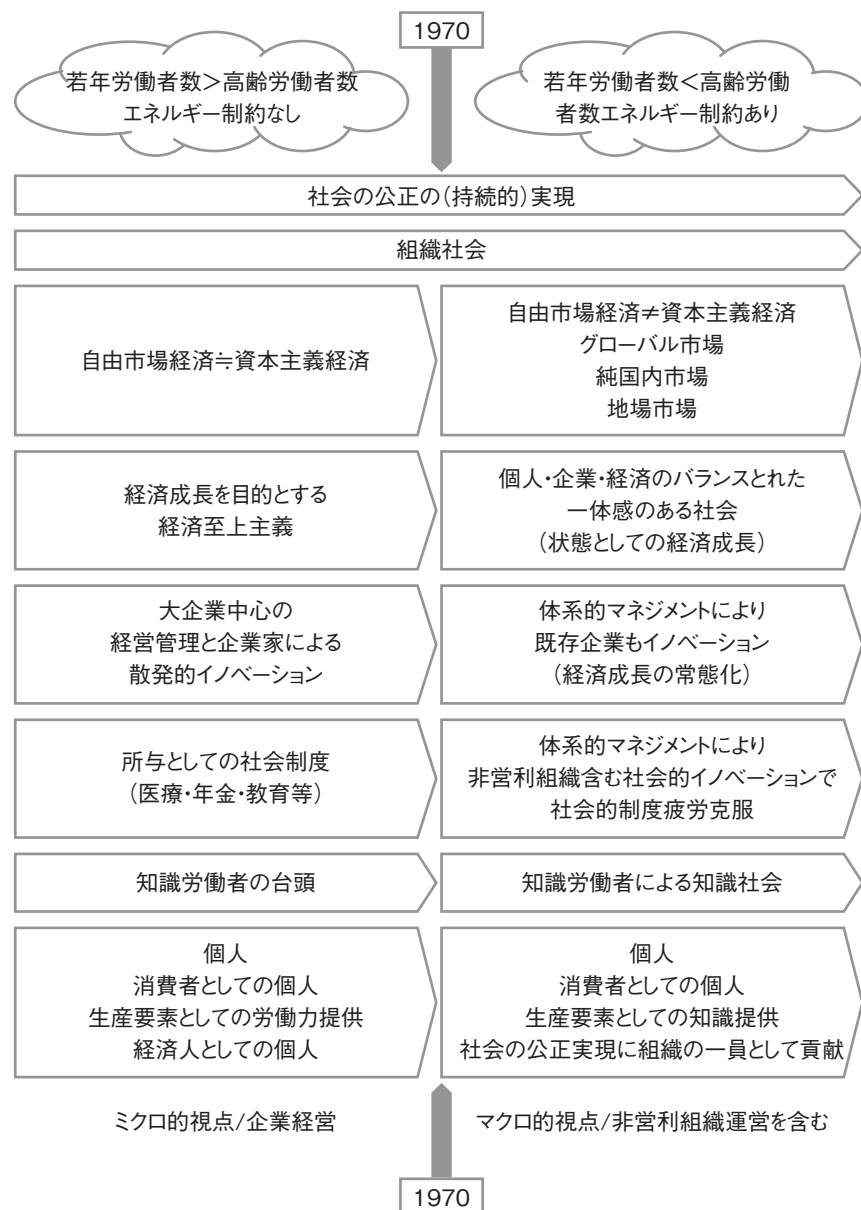
1941	32	真珠湾攻撃による日米開戦の直後ワシントンで働く。長男ヴァインセント生まれる。	ジェームズ・バーナム『経営者革命』刊行。 ボランニーがベニンントン大学に赴任。	独ソ戦開始。	
1942	33	バーモント州ベニンントン大学で、教授として政治、経済、哲学を教える。第2作『産業人の未来』を出版。	シュンペーター『資本主義・社会主義・民主主義』を刊行。		
1943	34	招かれて、当時の世界1の大メーカー、ゼネラル・モーターズ(GM)のマネジメントを1年半調査。この年アメリカ国籍を取得。 もの書きとして独立。『ハーバース』の常連となり、当時絶頂期にあった『サタデー・イブニング・ポスト』執筆陣にも加わる。	ヘルマン・ヘッセ『ガラス玉演説』を刊行。		
1944	35	GM調査の間、ミシシッピ州以東の事業部すべてと工場のほとんどを見て回る。	F・A・ハイエク『隷従への道』刊行。 カール・ボランニー『大転換』刊行。		
1945	36		第2次世界大戦終結。 ヒトラー没。 ヘンリー・フォード二世がフォード社を引き継ぐ。	第二次世界大戦終結。 国際連合発足。	
1946	37	GM調査をもとに、第3作『企業とは何か』を出版。フォードが再建の教科書とし、ゼネラル・エレクトリック(GE)が組織改革の手本とする。ここから世界中の大企業で組織改革ブームが始まる。	ケインズ没。 最初の実用コンピュータが開発される。		マネジメント
1947	38	欧州でのマーシャル・プラン実施を指導。			
1948	39				
1949	40	ニューヨーク大学で教授に就任。大学院にマネジメント研究科を創設。マーシャル・プランの策定に協力。 『新しい社会』を刊行。 『新しい社会と新しい経営』を刊行。 論文「もう一人のキルケゴール」を発表。 マーシャル・マクルーハンとの親交を深める。	ジョージ・オーウェル『1984年』刊行。		
1950	41	シュンペーター、父アドルフと三人でニューヨークで面会。		朝鮮戦争	
1951	42		ハンナ・アーレント『全体主義の起源』を刊行。		

1952	43	「マネジメントと専門職」, 『ハーバード・ビジネスレビュー』(1952年5, 6月号) 執筆.	アイゼンハワー 政権発足.		
1953	44	ソニー, トヨタと関わりを持つ.	ウィンストン・チャーチル『第二次大戦回顧録』(1948～54) でノーベル文学賞受賞. スターリン没. GEの社長ラルフ・J・コーディナーがハーバード・ビジネススクール「効果的な組織構造」と題する講演を行う.		
1954	45	『現代の経営』を出版. マネジメントの発明者, 父と言われるようになる. 母・キャロライン没.			
1955	46	講演のために18年ぶりにウィーンを訪れる.	アインシュタイン没.		
1956	47				
1957	48	『変貌する産業社会』において, モダンからポストモダンへの移行を説く.		スプートニク・ショック.	知識労働
1958	49	アメリカ技術史学会の創立と機関誌『技術と文化』誌の発刊.	H・ノエル・ブレイルズフォード没. ガルブレイス『豊かな社会』刊行.		技術
1959	50	初訪日してセミナーを行う. 事業の成否が知識の有無に移行しつつあることに気づく. 「仕事と道具」『技術と文化』誌発表.		キューバ危機	
1960	51				
1961	52	「技術革命——技術, 科学, 文化の関係についての一考察」を発表.	カール・ユング没. GE社長ウィルソン没. チェスター・バーナード没. 証券会社ドナルドソン・ラフキン&ジェンレット(DL & J) 設立.		
1962	53		トーマス・クーン『科学革命の構造』を刊行. クリックとワトソンがDNAの二重らせん構造を解明し, ノーベル医学・生理学賞を受賞. ヘルマン・ヘッセ没.	ケネディがキューバ侵攻.	
1963	54	日本で『経済人の終わり』が翻訳出版(岩根忠訳).			

1964	55	世界で最初の経営戦略書『創造する経営者』を出版.	A・スローン『GMとともに』を刊行. カール・ボランニー没.		戦略論
1965	56	「断絶」の始まりを認識する.	ウィンストン・チャーチル没.		
1966	57	日本における産業経営の近代化および日米親善への寄与により勲3等瑞宝章を授与される. 『経営者の条件』を出版. ヘンリー・ルースに最後に会う.	スローン没.		
1967	58	父・アドルフ没.	マルクーゼ『ユートピアの終焉』を刊行. ガルブレイス『新しい産業国家』を刊行. ヘッセルバインが全米ガールスカウト連盟のCEOに就任.		
1968	59			ソ連によるチェコ侵入.	
1969	60	今日まで続く転換期を予告したベストセラー『断絶の時代』を出版. 知識社会の到来を構想. 同時に本書は民営化ブームの端緒ともなった.			断絶
1970	61				
1971	62	カリフォルニア州クレアモント大学院大学にマネジメント研究科を創設. 同大学院教授に就任. 『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌に, 「日本型経営に学ぶべきこと」を発表.			カリフォルニア
1972	63				
1973	64	マネジメントを集成して『マネジメント』を出版. 論文集『技術, 経営, 社会』を刊行.	ヘンリー・キッシンジャー, ノーベル平和賞受賞.	ニクソンによる変動相場制の導入.	第一次石油ショック
1974	65				
1975	66	『ウォールストリート・ジャーナル』紙への寄稿を始める. 以降20年にわたり経済と経営について執筆.		ベトナム戦争終結	
1976	67	高齢化社会の到来を予告して『見えざる革命』を出版.	毛沢東没.		
1977	68		アルフレッド・チャンドラー『経営者の時代』を刊行.		
1978	69		ハーバート・サイモンがノーベル経済学賞受賞.		

1979	70	半自伝『傍観者の時代』を出版。クレアモントのボモナ・カレッジで非常勤講師として東洋美術を5年間教える。			第二次石油ショック
1980	71	『乱気流時代の経営』を書いてバブルの到来を予告。			
1981	72	GEのCEOに就任したジャック・ウェルチとともに1位2位戦略を開発する。『日本 成功の代償』を出版。			
1982	73	小説『最後の四重奏』を出版。			
1983	74	『変貌する経営者の世界』を出版。			
1984	75	小説『善への誘惑』を出版。			
1985	76	イノベーションを体系として捉えた世界で初めての経営書『イノベーションと企業家精神』を出版。		ブラザ合意	イノベーション
1986	77	『マネジメント・フロンティア』を出版。『フォーリン・アフェアーズ』誌に「変貌した世界経済」を発表。『パブリック・インタレスト』誌に「敵対的企業買収とその問題点」を発表。クレアモント大学院大学の機関誌『コネクションズ』誌に寄稿した「教養学科としてのマネジメント」を発表。『ウォールストリート・ジャーナル』紙に「敵対的貿易の危険」を発表。			
1987	78	『新しい現実』の草稿完成。『ニュー・マネジメント』誌に「経済学の貧困」を発表。	クレアモント大学院大学に設置されたアメリカで最初の現役ビジネスマンのためのMBAコースが「ピーター・F・ドラッカー経営大学院」と名づけられる。		文明
1988	79				
1989	80	『新しい現実』を刊行し東西冷戦の終結を世界で始めて予告。	フランシス・フクヤマが『歴史の終わり』を発表。	ベルリンの壁が崩壊。リクルート事件起こる。	
1990	81	NPOのバイブルとされる『非営利組織の経営』を出版。			
1991	82		ロナルド・コースがノーベル経済学賞受賞。	湾岸戦争。ソ連崩壊。	
1992	83	『未来企業』『すでに起こった未来』を出版。	F・A・ハイエク没。M・フリードマン没。	欧州共同体発足。	

1993	84	今次の転換期が50年60年続くものであることを鮮明にした『ポスト資本主義社会』を出版。	W・E・デミング没。		
1994	85				
1995	86	『未来への決断』を出版。			
1996	87	『挑戦の時』『創生の時』（『ドラッカー・中内往復書簡』）を出版。			
1997	88				
1998	89	『P.F.ドラッカー経営論集』を出版。		Google設立	
1999	90	ビジネスの前提が変わったことを示す『明日を支配するもの』を出版。			
2000	91	ドラッカーの世界を鳥瞰する「はじめて読むドラッカー・シリーズ」3部作、『自己実現編』プロフェッショナルの条件』『マネジメント編』チェンジ・リーダーの条件』『社会編』イノベーターの条件』を出版。			
2001	92				
2002	93	『ネクスト・ソサエティ』を出版。アメリカ大統領より合衆国最高の民間人勲章「自由のメダル」を授与される。			IT
2003	94				
2004	95	『実践する経営者』を出版。日めくりカレンダー風に名言をまとめた『ドラッカー 365の金言』を出版。			
2005	96	『日本経済新聞』にて「私の履歴書」連載。『ドラッカー——20世紀を生きて』として出版。『週刊東洋経済』に最後のインタビューを発表。「はじめて読むドラッカー・シリーズ」第4部『技術編』テクノロジストの条件』を出版。11月11日、クレアモントの自宅にて逝去。			



ドラッカーにおける個人・成長・イノベーションの関連

利益という概念

Concept of the Profit

佐藤 等

Hitoshi Sato

(本会理事, 佐藤等公認会計士事務所)

Summary

The purpose of this paper is to develop my previous paper. We will focus our attention on Concept of the Profit. In view of Concept of the Profit in accounting, let us then consider Concept of the Profit in management. Drucker discovered that profit fulfill an economic function from Schumpeter's *Economic Development* and he gave profit social status and function. From this viewpoint, we must consider something to the valuable information which should be offered in the field of management accounting.

I. 問題の背景と目的

筆者は、前考察⁽¹⁾において80年代の米国大企業不振の原因を管理会計の低迷に求めた『レレバンス・ロスト』の言明をきっかけに、ドラッカーという視角から管理会計に光を当て、その真の低迷の原因を探った。しかし、考察過程で真の原因が他にあるのではないかと疑問をもちながら筆を進めていた。その疑問の元は、ドラッカーの次のような言明と会計上の「利益」というコンセプトとの不整合に対する違和感である。

「農民にとっての種子が、余剰ではあっても利益ではないことは誰もが知っている。しかし経営管理者を含め、誰も、営業報告書に記載された利益でないことを知らない。それは種子である。まだ支払われていないものの、事業継続のためのコストである」⁽²⁾。

一方会計分野に目を向ければ、例えば800項を超える『管理会計大辞典』⁽³⁾には、「利益」そのものに関する記述がない。しかし「利益」は、管理会計においても重要な概念である。財務会計からの借用物として、当然の前提としてい

* 本論は2012年の『文明とマネジメント』Vol.8に収載されるものとして投稿されたが、年報編集委員会の過誤によりそれが果たされなかったため、記録上はVol.8に収録されたものとし、ここに改めて採録する。