

こ  
河 の だい き  
野 大 機

学位の種類 博士(経済学)  
学位記番号 経第54号  
学位授与年月日 平成7年3月23日  
学位授与の要件 学位規則第4条第2項該当

学位論文題目 ドラッカー経営論の体系化

論文審査委員 (主査)

教授 河野昭三 教授 大滝精一  
教授 谷口明文

## 論文内容の要旨

経営体を取りまく環境は、いまや、非常に複雑になり、その変化は激しくなっている。こうした環境の影響を受け、また、そうした環境に働きかけるために、経営体あるいは経営が扱うべき課題領域も、複雑になってきている。

このような状況において、経営体あるいは経営とかかわりをもっている経営学は、どうあるべきなのだろうか。その体系はどうか。この問いに答えるために、われわれは、学界でも実際界でも注目されているような経営論を対象に選ぶことにする。

わが国の戦後における経営や経営者に最大の影響を与えてきた経営学者達の内にドラッカー教授(P. F. Drucker 1909年生まれ)がいる。また、わが国の経営学界でも、ドラッカー研究書・解説書が、藻利重隆名誉教授、小林 宏所長、寺沢正雄名誉教授、三戸 公教授、岡本康雄教授、田代義範教授、故・野田信夫名誉教授、麻生 幸教授によって公刊されてきている。

このようなわが国においてのみならず、本国のアメリカでも、その他の諸国でも、幅広く厚い読者層をもっているドラッカー教授の著作群のほとんど総てに、われわれは当たり、ドラッカー経営論の体系化を試みることにする。そこで、まず、ドラッカー経営論の研究課題と研究方法を明らかにした上で、経営の歴史と理論と政策がドラッカー教授によっていかに把握されているのかを示す

ことにする（第一部）。われわれは、全体主義と個人主義を超越して経営体と人間と社会を相即的に発展させるという課題に目覚め、相互作用化・統合化と経験科学的革新志向の方法を用いて、各種経営体の実績化の時代にふさわしい経営論の体系化を図ることが必要とされている、と理解する。

つぎに、ドラッカー経営論の体系を解明してその意義づけをなすというわれわれの作業が経営学の充実化に資するように努めていく準備をする（第二部）。ドラッカー経営論の体系は、経営政策ないし経営課題の体系として示されたもの（『マネジメントの実践』1954年著、『マネジメント』1974年著）と、経営体制度の体系として示されたもの（『新しい社会』1950年著）、の二つに大別されるであろう。

われわれはまず経営体そのものをとらえる必要があると感じて、三重的経営体制度論における体系の方を重視することにする。すなわち、経営体の経済的制度面（事業面も含む）・統制的制度面・社会的制度面・統一的三重制度（統合的管理も含む）という体系がこれである（本書21頁を参照）。事業経済的制度面においては、“future costs”（将来形成費用）、とくに狭義の事業継続費用が考察され、革新時代・乱気流時代の主要な事業経済問題が先駆けとして逸早く提起されていたことをわれわれは再確認する。統制的制度面では人々とくに職場社会に対する正当な統治権限についての労使関係（第四章の第五節）が取り上げられ、社会的制度面では職場社会や労働組合と経営体・経営者との関係（第五章の第四・五節の極く一部）が考察されていた。以上の統合されたものが三重性格論である。

しかも、この体系と上述のもう一つの体系とを相互に関連づけることにする。すなわち、ドラッカー経営論の集大成といわれている『マネジメント』（1974年著）（事業、仕事と労働者、社会的衝撃と社会問題、これらの統合化、の各経営政策論）が三重的経営体制度論の体系といかに関連するかを解明するとともに、『マネジメント』が『マネジメントの実践』をいかに吸収しているかを明らかにする（本書22頁を参照）。

そして、経営体の各制度面や統一的三重制度面についての『新しい社会』（1950年著）における研究がその後、ドラッカー教授自身によっていかに発展させられ補充させられてきているかを跡付けることにする。すなわち、補充とは、ドラッカー教授がかつて考察して然るべきであったが成しえなかった問題か研究進行中重要と気づかれた問題が後に新しく取り上げられるようになった場合を指し、発展とは、ドラッカー教授がかつて取り上げていた諸問題が後でより具体的により詳しく解明されるようになった場合を指すことにする。また、ドラッカー教授がかつて考察したのに次第に取り上げ方は弱くなってきていたが、後に再びドラッカー教授自身か我々により十分に考察されるようになった場合は、復活した問題とみなすことにする。これら全体についても、各制度面や統一的三重制度面についても、こうしたことを示すことにする（本書22、23～8頁・付録を参照）。また、ドラッカー経営論の補充・発展・復活の過程において、三重的制度論をわれわれは反省し、後述のように四重的な体系に組み直すことになる。

さて、事業については、これまで山本安次郎教授がその研究の必要性和重要性を喚起されてこら

れ、最近ではかなりの人々が戦略論の中で研究するようになってきている。われわれはドラッカー教授の事業的制度論の中に〈事業諸活動 (business activities 技術・製造・販売・財務・会計など) の複合的構造〉ならびに〈諸単位事業 (unit businesses) の複合的構造 (a larger business complex)〉という二種類の構造についての考察があること (『マネジメント』) を見出している。このうち特に後者は〈事業形態 (business configuration)〉と『事業成果管理』(1964年著) で命名され、革新時代の主要な研究領域 (専門化・多角化など) に発展しつつある、とわれわれは理解している。また、前者の構造化は、管理組織や経営規模 (大・中・小規模、多・超国籍化) の問題として取り上げられている。これらは単に静的でなく、動的にそれぞれの革新あるいは成長も考察されている。ドラッカー教授は以上を「事業基本構造戦略」と呼んでいるが、この戦略を導き出すためには、それ以前に、アンソフなどとは異なって、事業構想 (the idea of the business) を打ち建てる必要性を強調している。このように、事業的制度面 (第三章) は『マネジメントの実践』以来、補充と発展が図られてきている。

統治的制度面 (第四章) では、職場社会・労働組合と関わった人的統治権限 (第五節)、経済権力 (第四節)、社会的信条の具現化による正当な職能遂行権限 (第三節) の考察は、『産業人の未来』(1942年著) も含めた著作以来、発展させられた。それ以外の社会職能的統治権限、自律的生存権、経営体統治権限、経営権力 (第一・二・六・七節) の各問題は補充されてきている。われわれは藻利教授とは異なり、これを独立の制度面・研究領域と考える (第十一章を参照)。

ドラッカー教授は企業や経営体をもともと社会の中において取り上げてきたので、社会的制度面 (第五章) は、社会の内外の変化に応じて補充・発展させられつつ考究されるという特徴を備えていた。こうした中で、経営体が社会に対して与える悪影響たる衝撃を減少・除去させ、また、経営体ではなくて社会自身が機能不全に陥ったために生じた社会問題を検討・解決しようとするのが、この制度面なのである。ドラッカー教授は、各時代ごとに社会的特徴の現れに応じて良さが生かされるようにするとともに、その問題点の方は経営的社会責任によって軽減・解消させるようにしている、とわれわれは解釈して、価値実現社会、多・超国籍化社会、被傭者社会、知識社会、組織的・政治的多元社会、地域社会・市民社会とそれぞれ関係したものとして経営的社会責任をまとめてみた (第二～九節)。われわれはドラッカー教授のいわゆる社会論を含めた形でその経営論を捉えているので、時代や社会の変化に応じて今後も補充されることが期待されている。

事業経済面では、マクロ経済との関係やその他の問題が補充されて取り上げられるようになってきている。社会的経済継続費用や事業継続費用などは最近の著書の中ではあまり触れられなくなっているが、ドラッカー経営論の体系化を図るときには復活させて適切に位置づける必要がある。また、非事業経済面については、ドラッカー教授は年金継続費用 (第六章第三節の (二)) と地球環境保全費用 (第五章第二節) のみを取り上げているにすぎない段階であるが、広く経営体の統治的・社会的諸問題の解決のために使われる各種経営資源を投入・活用・保全していく上で経済的考慮がいかになされるかをわれわれが明らかにすることは、ドラッカー経営論を補充することになり、今

後の課題である（第六章、とくに第七節を参照）。

これらの各制度面の相互関連性や統合性は、経営体の目的や目標に現れるとわれわれは解釈する（第八章）。顧客創造は経営体全体ではなく事業的制度面に対応した目的であり、統制的制度面の目的は権限・権力の正当化であり、社会的制度面の目的は社会的指導性発揮であり、経済的制度面の目的は費用補償であると解釈している。これらが相互に関連していること、および、経営目標は経営体存続目標として捉えられていること、を考慮して、経営体全体の目的は経営体の維持・発展であると解釈する。これに対応した形で、経営組織も事業組織・統制的組織・社会組織・経済的組織の統合したもの（第七章）、管理も事業管理・統治管理・社会管理・経済管理の統合したもの（統合的経営管理（第九章第六～九節）、さらにこれらの管理職能を遂行するのに必要な諸要素を管理することを通じて各種の経営者達を総合的に管理することになるもの（総合的経営管理（同第一～五節））と考えるべきであろう。なお、経済面に関する制度・目的・組織・管理の相互対応性を十分に示し、その経営学的意義を明らかにすること（第十二章第三節を参照）は、今後の課題である。

かくして、以上のような経営理論体系こそ、各経営体が選択した特定の社会職能すなわち事業で好業績をあげることを自己責任にして第一義的社会責任にすると同時に、社会あるいは経営体において正当な権限・権力を保持し行使しつつ経営体の内外の他の社会的責任を社会的指導者としても果たし、さらに事業的・非事業的経済目的も達成し、しかもそれを組織と管理によって統合的に実現するというのに相応しいものだと言えることになる（営利・非営利経営体については第十章を参照）。

## 論文審査結果の要旨

### I

上記著作『ドラッカー経営論の体系化』は、経営実務界のみならず経営学界において多大な影響力を有するピーター・F・ドラッカーのこれまでの所説を体系的に理解し整理することによって、経営学の枠組みの在り方について一つの方向性を提示しようとしたものである。

### II

本著作の構成は、第一部「ドラッカー経営論の序説」、第二部「ドラッカー経営論の体系とその内容」、第三部「ドラッカー経営論と経営学の充実化」、から成り立っている。

第一部の序において、まずドラッカーの研究課題・研究方法が明らかにされる。研究課題については、全体主義と個人主義の双方を超越するために経営体・人間・社会の相即的發展を図る点が指摘される。研究方法については、各構成要素の統一的全体としての経営体が変化プロセスの中にある、人間の主体的な働きかけによって経営体や社会の革新がなされるとの認識から、相互作用化・

統合化ならびに経験科学的革新志向という方法的特質が抽出される。

第一章では、そうしたドラッカーの研究課題・研究方法をふまえ、19世紀末から現在および今後の動向をも含めた経営体の史的発展がドラッカーによってどのように示されているかの概観がなされ、特にマネジメント・パフォーマンスの時代といわれる今日においては知識の生産性が要点となることが指摘される。

また、第二章では、経営学と経営実践との関係について言及がなされ、継続的な経営体にとって第一に必要なのは「事業」であるとの認識から、経営学における事業理論の重要性が提起され、そうした認識に基づく経営学の体系化が希求される。これに加え、経営体が社会に対して機能的に貢献し継続的であるためには、事業経営のほかに、仕事生産性の向上と同時に労働者の達成感の醸成、および内外の社会的問題等の解決、という経営体の三つの課題が指摘される。

第二部では、ドラッカー経営論の体系性が示されたうえで、各部分の内容が詳細に叙述される。論者は、ドラッカー経営論の体系性を考究するにあたり、1950年の『新しい社会』で提起された経営体の三重制度的性格に着目する。すなわち、経済的制度・統制的制度・社会的制度という三重的側面の全体的統一として経営体は存立するという考え方がそれである。そして、ドラッカーの他の著作特に経営体の課題を示した1974年の『マネジメント』などでの叙述が、三重体系論という基礎的コンセプトからの補充・発展・復活として再構成され得るとする。その考察の結果、経営体は三つの課題が内包された四重体系から成り立つという論者独自の見解が導出されることになる。すなわち、論者は、経済的制度から事業をその重要性において独立させることによって、事業的制度・統制的制度・社会的制度・経済的制度という四つの性格の統一的体系として経営体を把握しようとするのである。さらに、統制的制度と社会的制度は事業的制度とは区別されるゆえに非事業的制度として一括され、また、費用や収益に係わる経済的制度は、事業的制度や非事業的制度とも関係するところから、他の諸制度の基底をなすものとして位置づけられる。そのような経営体の四重体系的理解のもとで、ドラッカーの所説を整理し詳述したものが、第三章事業論、第四章非事業論（その一）、第五章非事業論（その二）、第六章経済論、という個別の章群にほかならない。

さらに、論者は、経営体の四重的制度面のそれぞれについて、1964年の『事業成果管理』で示された組織と管理の方法を対応させ、経営組織（第七章）、経営目標（第八章）、経営管理（第九章）の様相を取り上げる。すなわち、単に経営体の四重的体系の把握にとどまらず、それに対応した組織論や管理論を媒介的に位置づけることによって、経営学の実践的な体系が形成されるというのが論者の意図である。そうした経営体に関する分析的体系は、第十章におけるドラッカーの非営利経営体論においても適用され、その有効性が確認される。

第三部の第十一章では、わが国におけるこれまでのドラッカー諸研究についての検討が個別的になされ、論者の見解との異同が明らかにされる。藻利重隆では経営体の経済目的と事業目的とが不分明であること、岡本康雄では経営体の市場先導性が理解されていないこと、三戸公では社会的制度面について悲観的であること、小林宏では相互作用・統合化の方法について理解不足であること、

田代義範では労働者の地位と機能について悲観的であること、麻生幸では経済的制度を中心にした理解にとどまること、寺澤正雄では経営体について全体的視点が不十分であること、野田信夫では未来指向的な利益概念が欠落していること、などがその主要な相違点として示される。

そして、第十二章では、これまでの論述を集約かつ発展させるかたちで、ドラッカー経営論の経営学的意義が解明される。まず、ドラッカーのいう「顧客の創造」は経営体全体の目的ではなく、経営体の部分としての事業の目的であって、それは経営体の維持・発展という経営目的を達成する媒介として位置づけられるべきであることが主張される。しかし同時に、経営学における経営戦略論のウエイトが高まりをみせていることから、事業の革新こそが今日重視されるべきものとの指摘がなされている。つぎに、経営体は既にみたように事業的制度・統制的制度・社会的制度・経済的制度からなる四重的目標を組織と管理によって実現しようとするところから、その遂行評価に係わる成果把握の在り方が考究される。

さらに、ドラッカーの事業論それ自体について、アンソフやホファー＝シェンデルの考え方との類比をふまえながら、事業形態の向上による事業発展という点にその経営学的な意義が見出されている。事業論と組織論との関係については、ドラッカーが組織分析を仕事分析からではなく産出物（顧客の必要性等）分析から始められている点、増大した知識労働者の組織化は主として事業目標や成果貢献に基づいて行われるべきとされる点、にその特質的意義が指摘されている。事業論と管理論との関係については、現在・本来・将来に係わる事業機会を統合して有効的・実践的な事業構想を打ち建てるような経営者の企業家的特性・革新性がドラッカーによって要請される点が抽出され、事業論と経済論との関係については、その統合の様相に関しサイヤート＝マーチとの比較から、リスク負担能力や機会中心的な探索方法という特質のみられることが指摘される。これらに加え、ドラッカー的な損益計算書・貸借対照表および経営分析の意義についても言及がなされ、前者においては営業利益の殆どが将来形成的な費用に充当され、営業外資産が資産項目から除外されることなど、後者においては流動比率や知識労働生産性などが重視されること、が明らかにされる。さらに、今日における経営体の統制的側面と社会的側面における固有な諸問題についても言及されている。

本著作の結言においては、課題としての人間・社会・経営体の相即的發展およびそれに対応する相互作用化・統合化の方法と経験科学的革新の方法、というドラッカー経営論の特質をふまえて析出される四重的制度＝組織・管理の枠組みは、経営学の内容と方法の充実に寄与するであろうことが、要約的に示される。

### III

ドラッカーの所説を社会論としてみるべきか経営論としてみるべきかは立場によって異なるであろうが、本著作においては、あくまでもそれは経営論として位置づけられ、その体系性の解明に焦点が絞られている。経営論としてみた場合、経営体は事業を独立・包含させた四重的体系として把

握され、それに対応した組織と管理の方法によって経営体の維持・発展が図られる、というのが論者の主張点である。そうした主張は、ドラッカーの過去から現在までの殆どすべての著作の体系的解明ならびに従来の諸研究の比較検討の所産でもあるところから、ドラッカーの学説研究に対して一つの新しい知見を加えるものとして評価することができる。また、非営利経営体についてもその考え方が適用され、その分析的有効性が示されている点を考慮すると、経営学の枠組み的發展にも一定の貢献をなすものと評価できよう。さらに、ドラッカー経営論のそうした特質や枠組みに依拠するとき、経営学および経営実践にとって何が留意されるべきかについての考察も展開されているところから、ドラッカー経営論に関する独自の深耕がみられ評価に値する。

もちろん、本著作については、難点も少なからず見出される。すなわち、①ドラッカーの所説（例えば、社会的制度面における経営者の革新性など）について批判的検討が看過されていること、②叙述が読者にとって不親切かつ晦渋であること、③従来のドラッカー諸研究との対比をさらに体系的に総合したうえで、自らのドラッカー論の体系を序論部において提示すべきであったこと、④抽出された経営学的枠組みの限界や問題点の指摘が十分でないこと、⑤経営体の課題・目標を実現する方法としての組織論と管理論の相互関係が必ずしも明瞭でないこと、などが挙げられよう。

しかし、そのような問題点にもかかわらず、本著作は、多面的かつ膨大なドラッカーの所説を経営論の視点から一定の体系に整序し、もって他のドラッカー研究とは区別される独自の枠組み的な理解を示しているところから、経営学研究すくなくとも経営学説研究の分野において一つの固有な貢献をなすものと期待される。

以上によって、河野大機氏提出の『ドラッカー経営論の体系化』は、博士（経済学）論文として合格と判定する。