

まつ ふじ けん じ ろう  
松 藤 賢 二 郎

学位の種類 博士(経営学)

学位記番号 経博第9号博士(経営学)

学位授与年月日 平成15年3月24日

学位授与の要件 学位規則第4条第1項該当

研究科・専攻 東北大学大学院経済学研究科(博士課程後期3年の課程)  
経営学専攻

論文題目 「ドラッカー経営学研究」  
—時代変遷に応じた経営理論についての批判的考察—

博士論文審査委員 (主査)  
教授 河野大機 教授 河野昭三

## 論文内容の要旨

ドラッカーは、今日まで、わが国における経営学の発展に多大なる貢献を果たしてきた。その成果には、たとえば、事業部制組織、目標管理、ABC会計、キャッシュ・フロー経営、知識労働者の管理、非営利組織体の経営、等々枚挙の暇がないほどである。また、これまでに多くの研究者が、このようなドラッカーの優れた成果を精練させ、わが国の企業体や各種組織体において実践されるべき経営理論として再構築し浸透させてきた。しかも、ドラッカー自身、幾度も来日し、わが国の多くの経営者・経営管理者に対して、彼の経営管理思想を啓蒙してきた。事実、これらの経営理論は、未だに有効なものとして多くの企業体や各種組織体において実践されている。

筆者は、このようなドラッカー経営学を取り上げ、その諸理論を筆者なりの独自の視角を以て、体系化ないし総合化するとともに、批判的に考察していくことによって、これまでのドラッカー経営学説を形成してきた原動力たる方法論ないし思考様式、およびその根底をなしてきた彼固有の思想を解明していくことにした。

そこで、まず、序論において、ドラッカー経営学説に関する諸研究者のこれまでの研究内容を考察し検討することによって、本論文において展開していく筆者なりの研究主眼や研究視角を明らかにするとともに、自身が展開する研究内容の意義を定義しておく。具体的には、故藻利重隆教授、

岡本康雄教授、故寺澤正雄教授、三戸公教授、田代教授、河野大機教授、麻生幸教授らによる批判的考察における視角、およびその結果導き出されたドラッカー経営学説についてのそれぞれの理解を吟味し、それぞれの論点に関して、筆者がどのように対応し論究していくかを明記した。

そして、筆者は、これまでの研究者諸氏とは異なった視角で、ドラッカーの思想を解明すべく、彼が「社会生態学者」としてその研究視角を自己規定し、経営学の基盤を社会動態分析に求めていることを踏まえて、忠実に彼の提示する経営学を理解することに努めた。具体的には、彼が社会動態分析の変遷に従って、その経営理論を修正ないし発展させてきたと推論し、三つの時代変遷に応じて彼の経営理論を批判的に考察していくことにした。それら三つの時代とは、産業社会→多元主義社会→ポスト資本主義社会（ネクスト・ソサエティへの移行過程としての時代）である。

かくして、筆者は、それぞれの時代にみる彼の社会動態分析の特色を理解するとともに、彼が社会動態分析を踏まえて、いかに経営理論および具体的な経営政策を提起してきたか、時代間の相互関係を意識しながら考察していく。と同時に、彼が各時代に提示した経営理論を批判的に考察することによって、その問題点や矛盾点を見出すとともに、それらの克服に向けた筆者なりの展望を検討し提起していくことにした。

このような筆者なりの研究視角に基づいて、第1章においてドラッカーの思想的基盤が形成された産業社会論を考察した。産業社会は、1930年代～1960年代までの大企業体が経済を支配し、また大量生産機構における個人の統治権限を通じて社会までも決定づける大企業体中心の経済、社会、政治情勢である。それ故、彼は、この時代における人間について、大企業体において自身の価値観や社会目的を達成するという「産業人」仮説を提示した。

ドラッカーは、この産業社会論において、全体主義が台頭していた原因を究明することによって、大量生産機構に隷屬的にならざるを得ない個人が、社会に有機的に統合されていない状況を把握し、健全な社会が満たすべき要件として、人間と社会との関係についての普遍的な原理である「社会一般理論」を提示した。それは、社会の中心的な機関において、個人が社会的地位と役割を付与されなければならないこと、また、社会における決定的な権力が正当でなければならないことである。具体的には、彼は、大企業体を経済的・社会的・統治的機能を遂行する三重の制度体として捉え、「社会一般理論」を適用し、経営者層が、その権限・責任を果たすことによって、労働者に対して何らかの職位・職能あるいは職場社会を通じて社会的地位や役割を提供し、その経営権力を正当化されなければならないことを強調していた。そして、彼は、それらの実践的な方法論として経営理論を提示していた。

ただし、この産業社会論においては、研究者諸氏の多くが批判的に考察してきた「必要最小限利益」の概念について、筆者は、諸氏が指摘されてきた矛盾点ないし問題点を検討した結果、これらの諸氏とは異なって、ドラッカーの定義する企業体の経済行動原則が、三重制度体としての成果を達成していくために不可欠であり、それ故に自由にして機能する産業社会を実現していくためには、是認されるべきものであることを積極的に論証した。

つづいて、第2章においては、三時代を通じたドラッカーの経営管理思想の大半が形成され、体

系化された多元主義社会論を考察した。多くの先進諸国家における福祉国家政策の破綻や、世界経済の進展、社会全体を繁栄させるためのマネジメントの真の成果の必要性、などによって生じた前時代との「断絶の時代」を経て形成されたものが、多元主義社会である。その特質は、乱気流の経済や社会情勢、起業家精神に満ちた社会とそれを支える経済、そして、個人が生計の資を得るための機会ならびに社会参画や自己実現を図るための機会などを求めて、某かの組織体に雇用されなければならないという被用者社会である。また、社会のあらゆる課題が、各種組織体によって、それぞれに特有な事業目的として設定された上で、多元的に遂行されうる社会である。

このような多元主義社会の社会動態分析を踏まえて、彼は『マネジメント』(Management, 1974)に著していたように、経営者・経営管理者の観点から、組織体において実践されるべき経営理論を体系化し、マネジメントの概念的枠組みを規定していた。すなわち、経営者の果たすべき課題を、事業の管理、仕事と人間の管理、経営管理者の管理、社会的責任の管理の諸管理領域を定義し、また、それらが適切に実践されるための最適な組織構造の構築ないし管理、さらには、それらが適切に実践されたかを総合的に評価して得られるべき経営権力の正当性である。そして、筆者は、これらの概念的枠組みを、他の二つの時代にも活用し、ドラッカーの提示してきた経営理論を体系化することにした。

ただし、この時代における経営理論について、筆者は、変貌する経営環境における人事政策、組織体の社会的責任と経営倫理、サービス組織体のマネジメントの諸点において、矛盾点ないし問題点があることを指摘し、その克服策に向けた筆者なりの展望を示した。具体的には、人事政策については、知識労働者と肉体労働者を峻別した雇用政策を、組織体の社会的責任については、社会における真の正統性をめざすべき組織体および経営者層の規範を、またサービス組織体のマネジメントについては、ヨリ高度な事業管理能力が、それぞれ求められなければならないことを検討した。

そして、第3章において、それまでに形成してきた彼固有の思想に基づいて、彼が今日および将来どのような社会を想定し、新たな経営理論を模索しているかについて、そのポスト資本主義社会論を考察した。この社会は、1980年代後半から今日までの絶えず変貌し不安定な経済、社会、政治の特質を持った社会であり、ドラッカーは、2020~2030年に到来するであろうネクスト・ソサエティへの移行過程として捉えた。その特質として、少子高齢化による年金基金革命、個人の価値観の多様化に即した各種の非営利組織体革命、そしてIT革命や知識労働者の台頭にみる高度知識化経済、などを彼は指摘している。

この時代における経営理論は、多元主義社会論において提示したものとほぼ共通してはいるが、二つの点で新たなものが加えられている。一つは、知識労働者が組織体の主導的役割を担うようになり、競争優位の源泉となっていることを踏まえたものである。知識に関する経営者の課題、知識をヨリ大きな付加価値へと結実させていくための事業の管理、知識の生産性を継続して向上させていくために知識労働者の特性に適った人間の管理、そして、これらの諸管理を適切に実践していくための組織構造としての知識型組織の構築・管理、などである。いま一つは、非営利組織体の社会における躍進などを踏まえて、新たに付け加えられたものである。非営利組織体に優れたマネジメ

ントとして、市場・顧客に基盤をおいた事業活動、企業体などにおける知識労働者の管理について、教訓を与える無給ボランティア・スタッフの人事管理、年金基金をはじめとする多種多様な利害関係者に悩む企業体の取締役会に対して規範となりうる理事会の設置・運営、などである。

ただし、これらの二つの経営理論にみる大きな特徴の関連について、筆者は、批判的考察を通じて、この時代の経営理論における問題点を見出し、その克服に向けた具体的な方策を展望した。一つに、筆者は、企業体および各種組織体において、満たされなければならない知識労働者の社会的欲求充足が、非営利組織体に特有な機能（社会変革やコミュニティの形成、人間改革など）によって、転化されていることを問題提起した。そして、筆者なりに、依然として職場社会があらゆる組織体に共通して重要であることを強調し、「職場社会」を時代に適ったものとして再生するために、遵守すべき新たな原理・原則を確立した。いま一つに、年金基金革命にみる従業員資本主義の企業統治の構造について、問題提起した。そして、彼が提示した「富の創出能力の最大化」の意図を解釈し、年金基金の利益に重点を置いた統治構造の確立に向けて、労働組合主導型の年金基金制度を、筆者の見解として提示した。

そこで、結論として、筆者は、ドラッカー経営学説が、彼に特有な洞察眼によって行われる社会動態分析と、それに基づいて経営者・経営管理者の観点から提示する実践的な原理・原則たる経営理論とによって、特徴づけられていることを解明し、彼がそれらを時代変遷に従って、いかに発展させ、彼なりの経営学の普遍的な方法論・思考様式として確立してきたかを理解した。

## 論文審査結果の要旨

本論文は、わが国における今日までの経営学と経営実践の発展に対して多大なる貢献をしてきた P. F. Drucker の経営学説を、体系的に時代変遷的に批判的に研究することをめざしたものである。

まず、従来のドラッカー経営学説研究の諸成果の特徴を明らかにした上で、自らの研究視角を、社会における組織体、社会における経営学のために相応しい社会生態学的なものに求め、①第2次大戦後70年前後までの産業社会、②90年前後までの多元主義社会、③2020年代に到来するとされているネクスト・ソサエティ（への過渡期であるポスト資本主義社会）を考察し、また、ドラッカー自身がその経営理論を体系化したと位置づけた著書『マネジメント』の構成を踏襲して、経営者の課題たる①事業の管理・②仕事と人間の管理・③経営管理者の管理・④社会的責任の管理、⑤その実践のための組織構造、⑥統治者としての経営者の正統性、の経営理論を考察することを表明し、各社会に特有なあるいは共通な経営理論の解明に努めている。例えば、人間の管理については、産業社会では、肉体労働者を対象にした職務配置や仕事の人間への適合や人間相互関係や職場社会を、また、ポスト資本主義社会では、知識労働者を対象にした自己実現や知識生産性や自己管理を、取り上げている。事業管理については、事業諸目標が、一部の変化はあるものの、全社会・時代に同

様・共通な項目と内容になっていることを明らかにしている。

また、各社会の社会動態分析と経営理論との間の齟齬、経営理論の論理上の矛盾や経営実態での問題、を批判的に考察するとともに、肯定し得る点とその根拠を提示している。例えば、ポスト資本主義社会の経営では、自社の年金基金の合理的管理と自社への年金基金投資家の受容による取締役会の機能化とは肯定するが、長期的な富創出能力を最大化させる企業統治と年金基金管理の労働組合への移管の必要性を批判的に提起している。

かくして、本論文は、経営学史研究に対し一定の貢献が認められるところから、博士（経営学）論文として「合格」と判定する。