

〈研究ノート〉

〈Note〉

P.F.ドラッカーと日本の経営
- P.F.ドラッカー生誕100年にあたって -

P.F.Drucker's View of Japanese Management:
The One Hundred Anniversary of P.F.Drucker's Birth

谷崎敏昭

TANIZAKI Toshiaki

上武大学経営情報学部, 〒370-1393 群馬県高崎市新町270-1

Faculty of Management Information Sciences, Jobu University, Takasaki, Gunma, 370-1393, Japan

受付 2009年1月00日

Received 00 January 2009

P.F. ドラッカーと日本の経営
- P.F. ドラッカー生誕 100 年にあたって -

谷 崎 敏 昭

はじめに

2009年はP.F.ドラッカー生誕100年にあたる。ドラッカーは日本において多くの読者から支持され、日本の経営学に大きな影響を与えた研究者である。日本に対する理解の深さは定評があり、明治維新以降の日本の成功を多面的に説明できる、数少ない海外の研究者の一人である。戦後日本のマネジメントブームはドラッカーによってもたらされた。日本の高度経済成長に伴い、国民は企業経営のあり方について注目した。ちょうどその頃、それまでの日本の伝統的な企業経営とは異なり、市場を重視する近代的な経営学がアメリカからやってきた。それを日本の大衆にわかりやすく、解説してくれたのがP.F.ドラッカーであった。彼の著書は企業の経営に関するものが多いので、日本ではドラッカーを経営学者の一人として分類されているが、経営学に限らず社会科学一般、さらに小説を書くほど多才な能力の持ち主で、本人は自らを社会生態学者であると述べている。ドラッカーほど日本の大衆社会から愛された偉大な研究者はいない。彼が亡くなった現在でもその影響力は少しも衰えていない。P.F.ドラッカーは、その著書の中でたびたび日本の経営について取り上げ、その中で特に日本の歴史や伝統について深い造詣を示した。戦後日本が経済復興を成し遂げ、少しずつ自信を取り戻し始めたときに、日本の高度成長の背景に、明治以降の近代史の重要性に気付かせてくれた。それがP.F.ドラッカーをアメリカやヨーロッパでの評価よりも日本において有名にした理由である。

P.F.ドラッカーは1909年オーストリアの首都ウィーンに生まれ、父アドルフは、オーストリア・ハンガリー帝国の経済省に勤める高級官僚であった。ドラッカーが若い頃、彼の自宅にはシュンペーターや精神分析医のフロイトなど、多くの著名な学者出入りしていて、彼らとの交流を通じて多くの知識を吸収していった。P.F.ドラッカーにもっとも大きな影響を与えたのはシュンペーターであろう。1918年オーストリアで、ハプスブルク家最後の皇帝が退位し、ドイツの影響が強まり、やがてファシズムの社会が訪れる。これを嫌ったシュンペーターもドラッカーもイギリスに逃れ、戦後はアメリカに渡った。二人の共通した人生の歩みの中で、ドラッカーは自分をシュンペーターの後継者であると認識するようになった。こうしたドラッカーの社会科学的研究の経緯が、日本の経営学発展過程と合わせて考えると興味深い。日本の経営学は戦前ドイツ経営経済学の影響を強く受け、戦後はア

メリカ経営学の影響を受けて発展してきた。日本でP.F.ドラッカーが受け入れられたのはこうしたドラッカーの経営学の視点が日本人に分かりやすかったことと関係しているのではないだろうか。

P.F.ドラッカーが日本に対して最初に興味を持ったのが日本画で、彼が若いころ日本画に触れ、西欧の絵画との違いに驚いたという。絵画を比較して日本人と西欧の違いを見抜き、日本の文化や伝統を知り、戦後日本経済の発展の理由を探ろうとしている。日本の経営における文化論的な分析は昭和30年代からの日本的経営ブームの中で論議され、それなりの成果を挙げたと思われる。P.F.ドラッカーはこうした日本の文化論的研究だけではなく、経営管理面についても論じている。日本の経営管理の歴史は、その発展段階が必ずしもそれほど高い段階にあるとは考えておらず、欧米の経営管理と同列に扱うことの困難さを指摘している。特に製造業における日本独自に考え出されたシステムも、基本的には欧米のシステムを模倣したものであると指摘し、日本の経営を絶賛した昭和30～40年代の日本的経営論とは一線を隔している。

彼の日本研究の過程で知ったのが澁澤栄一である。P.F.ドラッカーは近代日本の発展に最も大きな功績を残した人物として澁澤栄一の名前を挙げ、日本における近代企業成立期に経営者たちに日本における経営哲学を啓蒙し、欧米とは異なる日本的な経営理念を広め、日本的経営管理の基礎を構築した人物として高く評価している。日本では高度経済成長と日本的経営論の再評価が流行のように取り扱われたが、多くは文化論的な分析にとどまった。P.F.ドラッカーの視点から見た日本の企業経営の特質について考察し、さらに現代の変化していく日本に何を期待し、何をアドバイスしたかったのか、ドラッカーに関する文献から分析を試みた。

I 近代企業の成立

1 ドラッカーの日本企業研究

シュンペーターは「真似もイノベーションである」といっているように、明治維新期の日本も、戦後高度成長期の日本も基本的に西欧の真似によって近代化を実現してきた。日本的と思われている事柄の中にも、実は欧米からもたらされたものがいくつもある。しかし日本は模倣するだけでなく、さらにその技術を磨いて、それを誰にも真似が出来ないほど高めて、結局日本的なものにしてしまったのも事実である。

世界中で認められている日本の品質管理も、はじめはアメリカから導入されたQCサークルが基礎になっているし、自動車、家電、パソコン、IT、さらに企業のシステムや近代社会の制度まで、ほとんどが欧米の真似をして成功したのである。ドラッカーは日本の時

代劇もアメリカの西部劇の真似であり、年功制や終身雇用、企業別組合も欧米の歴史の中に存在すると述べている。

さらにドラッカーは、戦後の成功の基礎は明治維新の変革期に出来上がったものとして捉え、その政策の基本が見直されなければならないことを主張している。「日本を成功に導いた政策は多かれ少なかれ、100年の歴史を持つ。そのほとんどは明治時代に端を発している。いまやその政策は当時の社会とは異質となってしまった。現実の世界にあわせて、また、成功の結果もたらされた新しい世界に合わせて変更を迫られている。」¹

成功したシステムを変更することの困難さは、過去の事例からも知ることが出来るが、現在の日本がおかれている状況はまさに苦痛をとまなうものとなっている。ドラッカーがたびたび論じているように「100年前の日本人の多くは農業従事者だったけれど、現在では農業従事者は5パーセントにも満たない。」同様にこれからの製造業の従事者は次第に減少し、知識産業に携わる労働者の数は増加していく。したがって、農業や製造業に限らず、あらゆる制度や政策が見直されなければならない時期が到来している。教育、医療、地方自治、労使関係、雇用慣行などすべてをどう変えるべきか考えなければならない。

2 渋澤栄一とドラッカー

ドラッカーは明治以降の日本を歴史的発展過程について、巨視的な目を持って冷静にしかも好意的に分析している。ドラッカーは日本が非西欧国で成功した唯一の国として、アジアで最初に近代化したことについて深い興味を持っていた。

このことについてドラッカーは著書の中で次のように述べている。「1860年代、三人の若者が別々に立ち上がった。彼らはベンチャーキャピタルの概念に銀行業の知識を合体することによって成功した。一人はJ.P.モルガン、もう一人はドイツのゲオルク・ジューメンズ、そしてもう一人が渋澤栄一である。渋澤は日本ではじめて銀行業を勉強するためにヨーロッパを訪れ、パリとロンドンで過ごした。その後、彼は日本式ユニバーサル・バンクを創設し、近代日本経済の基礎を築き上げた者の一人として数えられるようになった。今日ドイツのジューメンズも日本の第一銀行も、それぞれの国で最大規模の銀行となっている。」²

このようにドラッカーは渋澤栄一について興味を示し、近代日本の企業システムを構築した人物として高く評価している。

ドラッカーは近代日本をその成立期まで遡って理解しようと考えた。その上で、真に日本的なシステムとは何であるか分析し日本独特なもの、日本的なものについて考察した。したがって、ドラッカーが理解している日本的経営は、世界史の潮流から汲みあげた巨視

¹ P.F.ドラッカー著『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社 昭和60年、序文。

² P.F.ドラッカー著『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、昭和60年、191ページ。

的に理解したもので、日本人の歴史観とは異なるものであった。ドラッカーは過去の日本の教育について「日本は18世紀後半から19世紀初頭に欧米とは違った方法で新しい学校をつくった。「文人」たちがつくったこの学校は西欧のように、印刷本を中心には据えなかった。書道を中心に、そこで養われる美的感覚が重視された。万人の読み書き能力の向上を目的として誰でも入れる私塾を設立した。今から200年前の日本の「文人」は、中国、西欧文化などあらゆる文化を吸収し、それを「日本化」していくという日本人特有の能力を養っていた。今から100年前、西洋以外で唯一、日本だけが国民国家をつくり、経済・技術・政治・軍事などの面で「西洋化」し、しかも完全に「日本的」であり続けられるようにした原動力であった。」³ 幕末・維新期にヨーロッパ、アメリカから近代企業が移植されたのと同時に、近代企業を經營するための倫理観やキリスト教までも移植されようとしていた。このとき渋澤栄一は、日本の近代企業經營において「儒教」がその理念にならないと多くの經營者たちに啓蒙した。渋澤が実業界で活動した理由は、国力を充実させ、国を富ませるために、農業・商業・工業を盛んにしなければと考え、多くの近代企業設立に携わり、その成果をあげたからである。会社をうまく經營するに必要な要素は人材である。渋澤は銀行や各種会社の經營を成功させるために、実際の運営に当たる人に、事業上だけでなく一個人として守り行うべき規範・規準がなくてはならないと考えた。

日常の心得を具体的に説いた『論語』は、經營者の意思決定の物差しになると考えていた。

ドラッカーは、日本の教育制度に明治以降の発展の基礎があったと考えている。渋澤の儒教的倫理観は、ただ節約、儉約というものではなく、節約・儉約で留保した資本をたくさん集めて、大きな資本として近代企業の設立に振り向けるというものである。そのためには役人であるよりも、銀行業の方が良かったのだろう。そこに渋澤栄一の起業家としての優れた能力と先見性を高く評価している。渋澤栄一の日本国内での評価は、未だ必ずしも定まったものではないが、「道德経済合一説」を日本の企業經營者に対し規範として示し、儒教的倫理観をもって近代企業の經營を後押しするようになった。このことはM.ヴェバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』にみられるように当時、西欧以外の国から近代企業が發展することはないと考えられていた。

渋澤栄一は1840年(天保11年)2月13日、現在の埼玉県深谷市血洗島に生まれ、従兄の尾高惇忠から漢籍を学び、思春期の栄一は論語に傾倒していった。家業の畑作、養蚕、藍問屋業に精励。とくに藍玉の買い付けは、数字に強い栄一にとって得意な仕事だった。23歳のとき渋澤は高崎城乗っ取り、同士を集めて横浜焼き討ちを企てるが、計画を中止し京都に出奔。こうした行動が、その後に渋澤と長州閥のつながりを強めることになった。25

³ P.F.ドラッカー著『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社、平成5年、324ページ。

歳で一橋家、歩兵取立御用掛を命ぜられ領内を巡歴。静岡藩に「商法会所」を設立。徳川慶喜が十五代将軍となったので、栄一は幕臣となる。徳川昭武（慶喜の弟）に従ってフランスへ出立（パリ万博使節団）。ヨーロッパで見たものを、日本に導入しようとした。渋澤が考えたことは、ヨーロッパの近代企業社会の移植だった。そのために何が必要であるのか、渋澤にはよく理解できていた。

明治維新後は新政府の大蔵省の役人として活躍し、紙幣頭となって『立会略則』発刊、大蔵少輔事務取扱、抄紙会社設立出願（後の王子製紙）と次々と仕事をこなした。徳川の役人が新政府の役人になることは異例なことではあるが、渋澤の大蔵省役人としての能力が、井上馨によって認められ、その後この二人は大蔵省を実質的に支配するようになった。しかし、井上・渋澤は司法省と対立し、疑獄事件によって大蔵省を辞任することになる。井上は6ヶ月後、大蔵省に復帰したが、第一国立銀行へ下った渋澤栄一が復帰することは無かった。

若い頃は必ずしも行儀の良い企業家だったはいえないが、晩年渋澤が行ってきた、日米人形交換をはじめとする海外友好政策、女子教育の支援、また各種ボランティア活動などは現在でも手本にすべきでその活動は高く評価されている。⁴

余談ではあるがドラッカーが亡くなった11月11日は、奇しくも渋澤の命日でもあり、共に90歳を越えるほどの長命であった。

II 戦後日本の資本主義システム

1 高度経済成長とドラッカー（文化論的研究）

日本的経営の研究は、戦後の日本経済が奇跡的な発展を遂げたことから、その成功の要因を見出そうとしてブームになったものである。日本的経営研究は今まで幾度となく時代の節目ごとにブームになり、数多くの研究成果を生み出してきた。特に戦後のブームは、ちょうどドラッカーが、欧米に日本のマネジメントを紹介する形で国際的にも注目された。ドラッカー経営学が日本で注目され、同時に日本的経営は海外で注目されるようになったのである。

日本的経営の代表的な研究成果をいくつかあげると、間宏氏は『日本的経営の系譜』で、日本の経営の特質として集団主義、人間主義として欧米企業の個人主義、没人間主義に対抗するものとして取り上げている。⁵ 企業における集団主義は「イエ」制度の延長上にあり、伝統的日本の企業は「家業」として経営されている。その構成員は互いに家の繁栄の

⁴ 渋澤栄一の伝記に関しては『渋澤栄一伝記資料』昭和30年を参照。

⁵ 間宏著『日本的経営の系譜』日本能率協会、昭和45年、33～34ページ。

ために助け合い、そのことにより自らの生活保障もはかられるという、徹底した共同体意識が前提となっている。

津田眞激氏は『集団主義経営の構想』の中で、企業を一つの家と考える経営家族主義の研究を行った。日本の共同体は「家」(イエ)を基礎にして発展していった。日本に個人主義が成立しない限り集団主義は維持されると述べている。⁶ 同じ「家」を基に研究した三戸公氏は武士社会の決まりごとを企業社会の中に持ち込んだと論じた。⁷

間氏、津田氏、三戸氏が「イエ」の理論を強調するのに対し、集団主義を強調したのが岩田龍子氏で、『日本的経営の編成論理』によると日本人の集団志向的行動様式は「イエ」共同体や家族主義の単純な帰結ではなく、それよりさらに深い根を持つと論じている。日本の集団主義的行動の源泉は「イエ」より部落あるいは「ムラ」に認められると指摘している。「イエ」の自立性はそれほど強いものではなく、それは部落や「ムラ」の強い共同体規制のもとにおかれていたと論じている。⁸

それ以外にも数多くの日本的経営論が発表されたが、時代の進展と共に日本的経営の姿が変わり、グローバル化と共に日本企業が特殊であるという主張は意味を持たなくなってきた。ドラッカーはこうした文化論的な論議にはかかわらず、逆にこの時期の日本のあり方について冷徹な評価を加えている。⁹

2 職場小集団活動の功罪

もともと日本的経営は第一次大戦の前後に構築された制度であり、以前からよく言われた終身雇用・年功制・企業別労働組合のいわゆる三種の神器もこの時期に作られたものであった。しかしそれはドラッカーにとって日本的経営の一部として理解されていた。

戦後日本が成功した理由について、ドラッカーはQC活動、TQC、TQMなどデミング博士のもたらしたシステムについて触れている。日本製品が高品質であり、しかもその割に価格が安く、大量生産が可能であったのは、「労働組合からの制約をほとんど受けなかったために可能になった」¹⁰と述べている。確かに、戦後の混乱期を除いて、とりわけ1970年以降は労働組合の運動はほとんど形骸化してしまい、企業経営の足枷にはならなかった。そのことの評価は今後の研究課題として考えている。

日本の製造業において、その技術水準の高さは国際的にトップレベルにあるのは良く知られたことであるが、なぜこのような技術レベルに達し、かつそれを維持しつづけること

⁶ 津田眞激氏は『集団主義経営の構想』産業労働調査所、1973年。

⁷ 三戸公『家の理論』文真堂、1991年。

⁸ 岩田龍子氏で、『日本的経営の編成論理』文真堂、1977年、29ページ。

⁹ P.F.ドラッカー著『未来企業』ダイヤモンド社、平成4年、87～94ページ。

¹⁰ P.F.ドラッカー著『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社、平成12年、59ページ。

ができるのであろうか。日本の製造業の特質は徹底的な品質管理にあり、工場レベルにおいて、目標を設定し、あらゆる施策を用いて、正確でミスのない精密なものづくりの実現にあたってきた。そのため開発優先より精密で安価な製品あらゆる経営手法を駆使して生み出されてきたのが日本製品である。すべての経営管理上の決定が、このように安くて優秀な製品を作るために向けられ、人々もこれに協力して、すべてがこうした一つの方向に向かって努力をした結果、完成したシステムなのである。

このシステムの特徴は、企業間の協力に基づいて行われ個別企業だけによって行われるわけではない。一つの製品には複数の企業がかかわりを持っているので、総合的な技術力の高さが、意味を持つことになる。下請企業を数多くかかえている大企業ほど、それらの管理と戦略的発想が問われることになる。高い技術力を持つといわれている日本の下請け企業を、どのように利用し、その技術を生かしていくのが重要なのである。今や、個別企業の経営戦略以上にネットワーク化した企業グループ全体の長期的戦略が、そのグループ全体の命運を支配している。日本的経営と呼ばれる集団主義による経営管理はどのように行われているのか、安くて良い製品はどのようにして造り出されているのか調べてみると、驚くことばかりで、良くぞここまでと思うことがある。それは良いことばかりではないが、少なくとも日本の社会経済がここまで発展した理由ではある。転換期にある日本の企業経営に何が必要で何を正さなければならないか、考えるヒントになるであろう。

日本製品の品質の確かさと、その品質のわりには廉価なことでは世界的に評価を得ている。日本の経営学が、世界の中で誇るべき分野である品質管理は、戦後デミング氏の提唱したQC運動にその嚆矢を見ることが出来る。製造業においてどのようにコストと品質の維持、更に労働の質と意欲を維持するのは資本主義社会誕生当初からの課題であった。諸外国の企業経営に受け入れられなかったQC運動が日本だけで発展したのも興味深いことである。戦後日本の経営管理がQCを基本とするもので、製造業のみならず、更に広範にあらゆる部門に応用されることで、今や日本全体がQCサークル化しているといったらいいだろう。

日本の製造業において、その技術水準の高さは国際的にトップレベルにあるのは良く知られたことであるが、製造業の特質は徹底的な品質管理にあり、工場レベルにおいて、目標を設定し、あらゆる施策を用いて、正確でミスのない精密なものづくりの実現にあたってきたのである。そのため開発優先より精密で安価な製品あらゆる経営手法を駆使して生み出されてきたのが日本製品である。すべての経営管理上の決定が、このように安くて優秀な製品を作るために向けられ、労働者もこれに協力して、すべてがこうした一つの方向に向かって努力をした結果、完成したシステムなのである。したがって会社に協力的な企業別労働組合の存在は戦後の成功にとって、たいへん大きな要因なのである。QC、TQCのよ

うな職場小集団活動は、労働組合の協力が無ければ成立しないシステムである。多くの企業で採用されているTQCではあるが、問題がないわけではない。5～6人で一つのグループを作りグループの長を中心にグループ間で競争をして、勝ったグループから人事考課に有利な昇進の道が開かれる。日本の自動車会社では内政化率が低くて、外注による部品の調達が必要な意味を持つため、下請けの企業を含めてTQCを行う必要があり、その納入日時の正確性、部品の精度、などミスのない下請け企業が表彰され、次の仕事の確保に大いにプラスになる。社員の場合であれば、人事考課の際には優秀なグループから昇進させている。グループの中に昇進を願う人がいれば、他のメンバーは彼に協力せざるを得ないわけで、ここに日本人が、こんなに良く働く理由が隠れている。自分はそんなにがんばるつもりはなくても、自分が手を抜くことでグループの人たちに迷惑をかけることになるというのがその理由である。こうした厳しい仕事のあり方に対して、一方で家族的、温情的なシステムも必要とされバランスをとってきた。

さらに、ドラッカーは「資本コスト」についても言及している。「戦前、戦後日本は貯蓄が低かった。占領軍は日本にJ・ドッジを送り込んだ。ドッジは所得税率を引き下げ、一方一人当たり300万円まで所得から受け取る配当金を非課税とすることを提案、その結果日本では貯蓄率が上向きに転じ、さらに上昇した。そしてこの非課税口座が、日本経済を爆発的な成長と輸出ドライブを資金的に支えた。成長しながら外国から借り入れを行う必要が無かった。これが日本を低コストによる資本と強大な競争力を日本にもたらした。」¹¹ 現在では、高い貯蓄率もマル優制度の改正や高齢化にもなって、次第に低下し、外資を導入しなかったことが特徴であり、それが結果的に閉鎖的な体質を築き上げてしまったことにつながる。

3 戦後経営管理の特質

戦後日本の経営者は、長く続いた高度成長の中で、幸いなことに企業の浮沈をかけた特別重要な意思決定と言うものをするとはなかったし、その必要もなかった。政府・官僚の的確な行政指導と経営者団体の大きな影響力の中で、一人ひとりの経営者は自ら意思決定を行うよりも、同業他社の動向や役人の言うことを聞いていれば間違いはなかった。護送船団方式とは戦時中、日本の輸送船を敵の攻撃から守るために一番速度の遅い船舶に合わせて集団で航行した形を企業経営に模したもので、一企業だけが船団（業界）から離れて活動することはまれであった。企業の経営者は同業他社の動向をうかがって同じような意思決定を行えばよかった。さらにそれは管轄省庁からの指示によることが多く、自ら意思決定しなければならない局面はほとんどなかったのである。問題はこうした時代が比較

¹¹ P.F.ドラッカー著『未来企業』ダイヤモンド社、平成4年、81ページ。

的長く続いたことで、大企業であっても個別企業の経営者が、本当に重要な意思決定を独自に行う経験がなかったのである。つまり経営者が企業にとって重要な意思決定をする訓練の場もなかったために、転換期を迎えた日本企業の経営者が重要な意思決定をせず、問題を先送りして、リーダー不在のまま次の時代を迎えなければならない企業が多々ある。不祥事を起こした企業の経営者の対応を見ると、ほとんど意思決定が出来ないトップマネジメントの姿がそこにある。

企業のトップマネジメントと言われる最高意思決定を行う経営者は、企業にとって非常に大切な経営戦略を計画し、将来の更なる発展につながるような経営革新の実行を担っている。また、人事や財務といった会社の業績に関係する重要事項についても経営者の関(か)わらなければならない仕事である。J.Aシュンペーターは経営者ではなく企業者という概念でその役割について論じている。それによると企業者とは革新の担い手で、革新を行わないものは経営者であっても企業者とは呼ばない。革新を行うものは経営者でなくても企業者と呼ばれる。その企業者の役割として①新商品の開発、②新しい生産方法の導入、③新しい販売先の開発、④原材料の新しい仕入先を開発、⑤独占の形成、または独占の打破の五つで、こうした企業者の革新的行動が社会の発展に貢献するのである。

伝統的な管理理論では経営者の役割を、企業組織の維持発展とそれに伴う出資者に対する利子配当の実行である。生き物には寿命があるが、企業は継続して発展していく組織体であり、ゴーイング・コンサーン（継続企業）としての企業経営を破綻させないことである。そのために経営者は、他の労働者と違ってより多くの知識と企業経営に対する経験を必要とし、専門的知識も十分に修得していなければならないし、その責任も重大であり、企業経営者はこうした事由から多くの報酬を受け取ることになるのである。

企業はだれのものかという問いかけに、バーナムは、アメリカにおける主要産業の株式の分散と支配について分析したところ、代表的なアメリカ企業では株式の所有権と支配権の分離が明らかになったと主張した。つまり企業の経営者は企業の所有者ではなく、所有と経営が分離されていると言うことである。経営者も企業から賃金を受け取っている労働者であり、株式の分散の結果、逆に労働者は企業の株式を所有しているのだから企業の所有者の一人であるということになる。こうした研究は多分にイデオロギイと絡み合っていて伝わっていると思われる。当時敵対していた社会主義国の側から、資本主義国における階級対立である資本家と労働者の対立を指摘されていて、それに対する反論として所有と経営の分離が誇張されたのである。労働者が、わずかの株式を所有していたとしても、それが、企業の経営にどれほど影響を与えるかわからないが、企業の意思決定は経営者によって行われていることは確かである。このようなアメリカ経営学の制度論的発想はシュンペーターにしてもドラッカーにしてもアメリカに渡ってからの成果である。

ドラッカーは「欧米人にとって日本で事業を行うことの難しさほど、自明なことではない。しかし日本人からすれば、それを言われるほど、当惑されることはない。」欧米人にとって最も理解しがたい違いは、日本では、事業は「行うものではないということである。日本では事業は活動ではない。「コミットメント（約束、深いかわり）」である。購買担当者は確かに商品を注文する。しかし、本当のところは、彼は供給業者に対してコミットメントしてしまうのである。」¹²と解説している。

この著書が書かれたのは昭和61年であるから、現在の日本の企業はこれほどのことはないが、日本的な商習慣の難しさに欧米人が困惑したのもうなずける。知日派のドラッカーは欧米の企業が日本に進出する際の注意事項を事細かに示している。それほど日本人にとって当たり前の事柄が、欧米人には異質の社会に映っていた。現在では互いに理解しあい、近づきつつある関係ではあるが、それが時には閉鎖的とられたり、特殊であると評されたり、摩擦の原因となったりした。

同じ時代の近代企業で、株式会社制度を採用しているならば、同じルールで運営されていると思うわけだが、実際はそれぞれの歴史や社会の発展段階の違いで、ずいぶん異なるようである。グローバル化の流れはこうした国際間の異なるルールを統一し、公平な制度を構築しようという試みである。言い換えるならば、世界の企業者を均一化しよう、同じルールで経営しようということである。しかしながら、この場合標準となるルールは欧米のもので、日本的アイデンティティが失われることになる。ドラッカーは明治以来、日本は日本的なものを捨てずに残してきたことを高く評価されている。アメリカのサブプライムローンの崩壊から始まった、世界同時不況の中でグローバル化を拒み続けてきた日本の企業社会は、その影響が少なかったことは大きな意味があり、これから日本の伝統的経営システムを再評価することになるだろう。

Ⅲ バブル崩壊後の日本的経営

1 日本の経営の崩壊

P.F.ドラッカーは現在の日本の困難を新しく飛躍するための生みの苦しみと捉え、イノベーションの重要性を強調している。現在の日本の混乱は世界の先進国がすでに味わって解決してきたことであるから、日本も必ずこの困難を乗り越えられるはずであると述べている。困難の理由は、日本の政策を支えてきた前提が崩れたことによるもので、①共産主義の防波堤としての立場、②西欧の動向を見て、それより速く製品化すれば儲かる、③原材料、食料の輸入国、④長期政策を前提に国内の合意を取り付ける。こうした、それま

¹² P.F.ドラッカー著『マネジメント・フロンティア』ダイヤモンド社、昭和61年、105ページ。

で日本の強みだと考えてきたことが、ことごとく裏目に出てうまく機能しなくなったことに原因がある。だからこそイノベーションが必要なので、今まで行ってきた仕事の政策を基本から見直さなければならない。¹³

終身雇用、年功制について、中小企業ではすでに実態がなく、バブル不況によってほぼ解体されてしまった。後は大企業におけるスーパーエリート社員と公務員の世界に残る程度である。それよりも日本的経営の本質は集団主義的な仕事のやり方にあり、TQCをはじめとする職場小集団活動こそ日本的経営なのである。この仕事のやり方では前提として企業別労働組合の存在がある。企業別労働組合は同一企業内ならば、どのような仕事をしていても同じ労働組合に加入しているわけであるから、労働者の配転が自由でジョブ・ローテーションや、多能工の養成が可能となる。TQCも同様に企業別労働組合の協力のもとで行われていて、労働組合が企業組織の一部に組み込まれてしまった企業もある。労働組合への加入率が低いとはいえ、日本的経営が日本的である所以がここにあって、企業と対立するような組合を持つ職場で行うことは困難である。終身雇用や年功制が衰退する一方、企業別労働組合は現在でも大きな存在感を持っている。

TQCや職場小集団活動は製造業に限らず、サービス業など広範な職場で行われていて、近年、アジアを中心に海外の企業でも同様の活動を行うところが増えてきた。歴史と伝統を持つ労働組合を有する欧米においては受入れ難いやり方だが、それでも欧米において少しずつこのやり方を導入する企業が出てきている。

2 経営管理の再構築

P.F.ドラッカーは日本のイノベーションに関して興味深い見解を示している。「日本においてこの社会的イノベーションに対する最大の障害となっているものは、かつてのイノベーションの時代とは異なり、今日の日本人が当然のこととはいえ、自らの成功を自らの実感として感じ取ってしまっているという現実である。成功に対して疑問を投げかけるほど難しいことはない。しかし、日本は教育、医療地方自治、労使関係、雇用慣行等、その他あらゆる社会的領域において、自らの成功に対して疑問を投げかけるべきときにきている。」さらに「明治時代に実現した社会的イノベーションほどには革新的たりえないかもしれないが、とにかく今、日本は社会的イノベーションを強く要求されているのである。」¹⁴と述べているように、これからの日本に変化を求めている。「今日の日本は140年前と50年前の二つの転換期に匹敵する大転換期にある。ただし前の二つの転換とは違い、今回のそれは失敗、混乱、敗北がもたらしたものでもなく、主として成功の結果もたらされたもの

¹³ P.F.ドラッカー著『未来への決断』ダイヤモンド社、平成7年、211ページ。

¹⁴ 前掲『イノベーションと企業家精神』序文。

である。成功のもたらす問題は、失敗にもたらす問題とは大きく異なる。」¹⁵

ドラッカーが繰り返し現在の日本に必要なことは技術的なイノベーションではなく、社会的イノベーションであるといっている。つまり、目先の改革ではなく構造的な改革が必要な時期に来ているということである。それはすでに小泉改革で国民が味わった犠牲をとまなう改革であって、改革の後もすべての人に豊かさや幸福を味わえるわけではなく、格差社会の誕生につながっている。

こうした社会的イノベーションの必要性をドラッカーは教育、医療地方自治、労使関係、雇用慣行等、あらゆる社会的領域において必要と説明しているが、その根本的な原因は情報化による社会の変化にある。情報化は製造業では無人工場でわかるように労働者を必要としなくなったし、オフィス労働では生産性の向上をもとめられている。それはホワイトカラーの労働者も減らせということである。そして規制緩和や情報化にとまなう新しい産業の勃興で新たに雇用を創出すればよいということであるが、それはすべての労働者に新しい職場を保障するものではなく、新しい時代に対応できない労働者を排除することになる。わずかの人数で社会を動かせるようになるのが情報化の本質で、資本主義社会が成立してから絶え間なく、合理化、省力化を模索し続けた結果、コンピュータという強力な武器を手に入れたのである。これによって多くの失業者が生まれるのは当然のことで、私たちの労働に対する認識を変えなければならない。ドラッカーはこれによって新しく生まれた労働のあり方を「知識労働」と呼んだ。そしてこの知識労働を支えるのが教育なのである。人間の労働は自由な個人労働から、マニファクチャーによる分業と協業で頭脳労働と肉体労働部分に分離された。労働者はもっぱら肉体労働を強いられ、管理者は頭脳労働を担当した。しかし、やがて肉体労働者の仕事は動力機械の登場で機会の補助的労働に格下げされた。工場にNC機械やロボットが入ってきてからはこうした補助的労働も限定的なものになり、工場から人間が消えていった。ホワイトカラーのオフィス労働も、さらに優れた機器の導入によって、これから同じような、道をたどるだろう。

ドラッカーは、肉体労働と知識労働の生産性について「20世紀の偉業は、製造業における肉体労働の生産性を50倍に引き上げたことである。続く21世紀に期待される偉業は、知識労働の生産性を、同じように大幅に上げることである。20世紀の企業における最も価値のある資産は生産設備だった。他方、21世紀の組織における最も価値のある試算は、知識労働であり、彼らの生産性である。」¹⁶と述べている。日本は工場における情報化の進展が早い時期から模索され、世界で最も多くのNC工作機械や産業用ロボットが生産されていて、最も多くのNC工作機械が利用されている。こうしたコンピュータ付きの工作機械

¹⁵ 前掲『プロフェッショナルの条件』序文。

¹⁶ P.F.ドラッカー著『明日を支配するもの』ダイヤモンド社、平成11年、160ページ。

を利用して精密で丁寧に製品が仕上げられ、そうした努力の結果、高い評価を得ることが出来た。

日本では大企業がこれらのNCを大量に利用しているだけでなく、中小企業が、NC工作機械を購入し、精密な加工が可能なこれらの機器を使うことで、親会社から、より多く条件の良い仕事をもらうために利用している。情報化のレベルの高さが肉体労働の労働生産性を引き上げたのである。現在のところ、終身雇用、長期雇用の影響で日本のホワイトカラーの労働生産性は低く、過剰な労働力を抱えているが、長期的には情報化の進展が「知識労働」の生産性を引き上げていくだろう。

イノベーションを行うには、トップマネジメントの強力な指導力が必要である。天然資源を持たない日本が経済大国になった理由は、資源がないからこそ、いつでも世界で一番安価で良質の天然資源を購入することが可能だったわけで、もし日本に資源が存在したならそれを使用しようと考えたであろう。しかしそれは必ずしも世界で一番安価で良質なものは限らないであろう。資源がないからこそ手に入れることが出来た良質の資源は良質の製品を造るのに最適だったといえる。資源の価値は買い手がいることによって、初めて生まれるものである。天然資源がないといわれてきた日本であるが、必ずしも何も無いというわけでもなく、砂鉄、石炭、石灰岩、マンガンなどコストや使いにくさを別にすれば大量に存在しているのも事実である。要するに海外から購入した方が有利なのである。

天然資源がない代わりに、優秀な人的資源は豊富であるといわれてきた。日本では古くから教育に大きな力を注ぎ、各地域に学校や子弟教育のための施設が作られてきた。現在大学など高等教育機関への進学率は世界のトップクラスである。ドラッカーはこれからの時代に必要なものは「知識」であると何度も述べている。これからの時代のリーダーは、高度な教育を受けた人材であり、それは日本の場合、他の国に劣ることはない。これからは時代にあった、高度な教育を施すことがたいへん重要な意味を持つことになる。「知識社会では、この教育ある人間が、社会の表徴となり、基準となる。教育ある人間が、社会学でいうところの社会的モデルになる。彼ら教育ある人間が社会の能力を規定する。同時に社会の価値、信念、意志を体現する。」¹⁷ 教育に関して、その目的と方向性を見誤らなければ、日本の再生と発展は可能であるといえる。

まとめ

シュンペーターもドラッカーも、ドイツに起こったファシズムを嫌い、アメリカへ移住した。ドラッカーの最初の著書『経済人の終わり』はファシズムの起源を分析し、これを

¹⁷ 前掲『プロフェッショナルの条件』217ページ。

痛烈に批判したものである。ドラッカーはファシズムの引き起こした人類史上稀有な出来事を、身をもって体験した中から、ファシズムの原因を、経済至上主義社会が引き起こす最悪の結果と捉えた。そこからドラッカーは経済至上主義ではなく、働く人間を重視した企業経営を理想と考えていた。ドラッカーは、こうした人間的な側面を重視してきた企業社会を持っていた日本の経営システムに注目した。

シュンペーターは資本主義社会の未来について「成功するがゆえに崩壊する」と、結果的に彼がもっとも嫌ったK・マルクスと同じ結論を導き出した。それに対しドラッカーはシュンペーターのように悲観的な結論ではなく、未来に対する希望を述べている。日本的経営システムの現代的な意義は、集団主義的な企業経営に、どのようにして人間らしさを定着させるかにかかっている。1929年の世界大恐慌がファシズムのきっかけになったことを思えば、ドラッカー生誕100年とアメリカから始まった世界同時不況が重なったのも皮肉ではあるが、その意味でまだ、ドラッカー的視点の重要性は失せていない。