

〔研究ノート〕

# ドラッカー理論の解釈学 I

## “Hermeneutics of Drucker’s Theory I”

稲垣保弘

〈目次〉

I はじめに——傍観者の視点——

II 傍観者の省察

III マネジメントの「発見」  
——フォードとGM——

(以下次号予定)

## I はじめに——傍観者の視点——

Drucker の理論をどのように理解すればよいのだろうか。それは企業目標の多元的な提示に示されるように<sup>1)</sup>、企業活動を多面的に明らかにしようとする広範な多岐にわたる内容を備えた理論なのかもしれない。

しかし、アメリカの大企業がダイナミックな発展を開始していく、まさにその時期から立ち会いつづけた Drucker が見出したものを、人類学者たちが複雑化した現代の大都市ではなく、辺境の未開社会の調査から人間社会と人間生活のエッセンスを定式化しようとするように、シンプルに明確化して検討していけば、現在の著しく複雑化した企業活動に直接向き合って細部に幻惑されることもなく、企業の経営活動のエッセンスに迫れるかもしれない。

企業活動の展開を歴史的に複雑化の流れとして辿るだけではなく、また Drucker の一言を安易に抜き出してはふくらませてハウツーとして騒がしくまき散らすようなこともなく、むしろ複雑化の流れをさかのぼって、系譜学的にその生成にこだわって、うわべの埃っぽい「リアリティ」らしきものをそぎ落とし払いのけて、企業活動の、そしてそれを推進するマネジメントのエッセンスを探求すべく、Drucker の理論に向き合っていこうとすると、そこにはどのよ

うな構図が見えてくるのだろうか。

Drucker の理論を理解するためには、フランスの哲学者 Deleuze のつぎのような主張を意識することにも意味があるかもしれない<sup>2)</sup>。

哲学史は、ある特定の哲学者が述べたことをもう一度述べるのではなく、哲学者には、かならず言外にほのめかしているものがあるが、それは何か、哲学者本人は述べていないけれども彼の語ったことのかなかにあらわれているものは何なのか、ということを語るべきなのです。

Drucker の多岐にわたる経営理論のなかで光彩をはなつ多様な主張の根底にも、それらを布置する構図が潜在しているのかもしれない。鮮やかな仮説と概念が位置づけられ、説得力をもって展開される理論的領野をまとめ上げている Drucker の思考の構図とは、いったいどのようなものなのだろうか。

Drucker は、自らの思想あるいは思考パターンの形成の軌跡をふり返って、そこに一貫して識別できる立場を「傍観者 (bystander)」という表現で示している。それはつぎのような意味である<sup>3)</sup>。

傍観者には自己の歴史がない。傍観者は舞台の上に居るには居るがしかし、役者ではない。傍観者は聴衆ですらもない。芝居とそれを演ずる役者の命運は聴衆に左右される。が、傍観者の反応は彼以外の誰にも効果を及ぼさない。とはいうものの、傍観者は——劇場の消防係に多分類似して——舞台の袖に立って役者や聴衆が気

づかずに見過ごすものを見る。そして彼は省察する——省察は鏡ではなくプリズム、それは見たものを屈折させて映し出す。

傍観者としての Drucker の省察は、プリズムの作用のように視線を屈折させて、そこに役者や聴衆が気づかずに見過ごしていた何かを、すなわち当事者には本来見えない何かを映し出したということなのだろう。

Drucker は、その著書『傍観者の時代』で、自らの人生を回顧してはいるが、「傍観者には自己の歴史がない」と明確に述べているように、時間の推移と状況の変容のなかで、自己の行為の展開をふり返って見定めることによって自らの思考の形成を歴史的に跡づけているのではなく、傑出した人々との出会いと彼らなし彼女らをめぐる出来事を見つめて、そこから自らの思考の形成を浮かび上がらせている。

本書で取り上げた人と出来ごととは私にとってかつてと同様今も驚嘆措く能わざる人と出来ごとである——記録に値する、一再ならず思いをめぐらすに値する、省察に値するそれは人と出来ごとであり、私の人生の絵柄の中に嵌め込まずにはいられなかった、そしてまた、私自身の断片的な世界像——私を取り巻く世界と私の内なる世界の未完の像——の中にも同様嵌め込まずにはいられなかった人と出来ごとである<sup>4)</sup>。

Drucker の理論には、傑出した人々との出会いと出来事を手がかりに傍観者の視点から描き出す構図の形成とその作用が、理論の性格を規定する基本的な特性として潜在しているのかもしれない。では、その構図とはどのようなものなのだろうか。Drucker は、「かつてと同様今も驚嘆措く能わざる人と出来ごとである」と述べてその思考の構図の持続性を示し、また「私を取り巻く世界と私の内なる世界の未完の像」だと述べることで、その持続性がさらなる展開のダイナミズムをはらむことをも示唆している。「かつてと同様今も」という一貫した持続性と、

「未完の像」という展開のダイナミズム、この一見矛盾しそうな性格をどう両立させて理解すればよいのだろうか。

## II 傍観者の省察

自らの思考のイメージないし構図を傑出した人物と出来事との出会いを通じて形成してきたことから推察できるように、Drucker の企業経営を見つめる目は、人間、それも人間のマネジメントに焦点が合わされることになる。ここではまず、Drucker が傍観者として個性的なすぐれた人物たちを見つめることによって、どのような思考の構図が形成されたのかを検討しよう。

Drucker は自分の受けた教育をふり返って、印象に残っている三人の教師について述べているが、そこに Drucker の思考の構図を探求していく手がかりが示されている。小学校で出会った二人の教師、Miss Sophy と Miss Elsa はまったく異なったタイプの教師だった。

ミス・ゾフィーにはカリスマがあった。ミス・エルザには手法があった。ミス・ゾフィーは啓示を与え、ミス・エルザは技能を与えた。ミス・ゾフィーは洞察力を持たせ、ミス・エルザは学習の手引きをした<sup>5)</sup>。

Miss Sophy は将来への方向性を示す啓示、あるいは将来構想への洞察力を与えてくれる教師だった。しかし、現状から将来への方向性ないし構想を明確化するには、論理の断絶ないし飛躍がともなう。それを埋めて説得力を高めるようなカリスマ性を、彼女は備えていたということなのだろう。そして、将来構想ないし方向性が想定されれば、それに向かっての学習では「学習を計画的なものにする方法を心得ている」<sup>6)</sup> Miss Elsa がすぐれた教師となるだろう。計画とは、将来構想が明示されていることを前提に、そこに至る道筋を段階的に明確化していくことであり、計画の設定は、論理的、分析的に展開する<sup>7)</sup>。

ただし、現状から将来への方向性ないし構想

を想定し、それを実現する手法を提示するという展開が現実適切であったかどうかは、やってみなくてはわからない。そこで Drucker は、もう一人、ピアノ教師の Schnabel から以下のように学習した<sup>8)</sup>。

私はその時突然、これからはいつも、立派な業績パフォーマンスを探し求めて学び取ろうと思った。私はその時突然、正しい方式は、少なくとも自分にとって正しい方式は、効果のあるもの、業績をあげている人たちを探し求めることだということに気づいた。少なくとも自分に関する限り、失敗から学ぶことはやめようと思った——成功から学ばなければならないのだ、と。

失敗ではなく成功から学ぶ、これは、将来構想の描写とその実行のプロセスの適切さを成果によって判断しようということである。

この三人の教師についての回想から、傍観者としての Drucker の思考の構図の概要が浮かび上がってくる。それは、行為をある方向に導いていく将来構想の形成、その構想を実行に移すための計画化と手法の採用、そして成果についての評価によって構成されている。将来への方向性を示す構想というまだ実現していない虚構的なものの描写から出発するので、現実面できかに緻密な計画と手法を採用して活動を遂行しても、その過程全体が適切であったかどうかは成果によって判定する以外にないということだろう。

このような将来構想の虚構性とその実行の実体性という二つの面に対応するかのような、行為の性格の異なった二つの面が、また別の傑出した人物との出会いを通じて明らかになる。両親が Freud と長年にわたる知り合いだったこともあって、Drucker は無意識を発見したこのウィーンの偉大な心理学者についても、傍観者として眺めている。そして、当時のウィーンの知識人たちによる Freud の理論の受容の仕方に影響を受けながら、Freud の研究にアートとサイエンスという二面性を見出している<sup>9)</sup>。

当時の知識人の代表格でもある小説家の

Thomas Mann は、精神分析というサイエンスの香りの漂う行為をまったく別の観点から高く評価していた<sup>10)</sup>。

トーマス・マンはフロイトの生誕八十年祭の式場で「精神分析は小説手法への最大の貢献である」としてフロイトに賛辞を呈したが、ウィーンの医師たちとてもそのことを認めるのにやぶさかではなかった。

Drucker も Freud の精神分析については、つぎのような理解を示している<sup>11)</sup>。

——厳密に「科学的であり」合理的でもある理論、それでいて、合理主義を超えて「無意識」界にまで、心の深奥の夢と幻想の領域にまで、トーマス・マンの言葉を借用すれば「小説」言いかえるならば虚構という非科学的体験の世界にまで踏み込んでいく理論。

Freud は、力学や電磁学のような物理学の用語で精神分析を説明しているのだが、Drucker は Freud の研究にサイエンスないし実体性と、1929 年のノーベル文学賞作家 Thomas Mann の指摘するような非サイエンス＝アートないし仮構性の混在を見たのである。

このような二面性は、Miss Sophy の方向性を導く構想の描写と、そのような構想を実現に移していく Miss Elsa の手法の提示とも重なり合うだろう。この二人の教師の場合には、将来構想を描くのはアートの局面、その実現のための現実的な手法の採用はサイエンス的的局面ということになるだろう。

二面性をもつ Drucker の思考の構図をさらに明確化するための手がかりを探求していこう。1927 年、ハンブルグの貿易会社に勤務していた Drucker は、クリスマス休暇でウィーンに戻ったときに、当時ヨーロッパで有数の雑誌だった『オーストリア・エコノミスト』の編集会議に招待されて、そこで副編集長の Karl Polanyi と出会った。彼は、後に暗黙知の理論を展開することになる Michael Polanyi の兄で

あり、彼自身もその後に経済人類学者として名を成すことになる。

この Karl Polanyi について、Drucker は「彼は、さほど目立たない動向の重要性を、その初期の段階に無気味なほどの眼力で見抜いて」いたと述べているが、これこそ新たな方向性を示す手がかりを識別し、それを将来構想につながる徴候として理解することである<sup>12)</sup>。これは既述の Miss Sophy の洞察力とも重なり合う局面であり、Drucker の思考の構図もその影響を受けている。マネジメント理論の系譜の批判的研究のなかで Drucker についても検討した Hoops は、「ドラッカーはすでに生じたトレンドをもとにビジョンを描いているが、何か見落としているものはないのだろうか」と述べているが、そこには、現状での手がかりという断片から将来構想という全体像を描き出すスタイルが示されているだけでなく、将来描写という時間的・空間的に未知の部分をも包括する行為の危うさも示唆されている<sup>13)</sup>。

さらに Drucker は、1934 年から 3 年間勤務したロンドンのマーチャント・バンクのフリードバーグ商会で、彼の思考の構図に影響を与えた何人かのユニークな人物と出会っている。

まず経営者の Ernest Freedberg である。あるとき、イングランド銀行副総裁の紹介状と「まかり間違っても失敗する恐れのないように思われる計画書を携えた会社設立屋」が来社した<sup>14)</sup>。彼は大手保険会社の財務担当主席役員の経験者で、すでにシティの主だったマーチャント・バンクがいずれも彼と契約をすませていた。Freedberg の共同経営者の Mosell 兄弟は有頂天になった。しかし、Drucker によれば、Freedberg の反応はつぎのようなものだった<sup>15)</sup>。

——フリードバーグ商会が大手市中銀行の仲間づきあいに、またその意味で絶対に危険のない取引に誘われるのはこれがはじめてだった。が、フリードバーグは「いや、いかん。あいつは喰わせものだ」と言って、持ち込まれた話に乗ることに反対した。フリードバーグは、モーゼル兄弟が会社を辞めると言って脅しても頑として譲

らなかった。三カ月後、この「会社設立屋」は失踪した——ロンドンの大手マーチャント・バンクから引き出した五十万ポンドほどの金を拐帯して。「どうして怪しいと判ったんですか？」と訊ねる私たちに、フリードバーグはこう答えたものだ。「最初からずっと目についていたのに君たち、全然気づかんのだからなあ。いいかね、あの男はどんな質問にもちゃんと答えを用意していた——正直者はそんなことはせんし、第一、する必要もないよ」

Freedberg は、質問に対してきちんとした回答を準備しておくのは好ましいという通念に反する、まさに異例としての着眼を示している。そこから彼は、通念とは異なる全体像を描いていた。新たな構想を示す徴候となるような異例は、現状のなかの事象を通念とは異なった見方で識別することによっても生起する。

また Drucker は、フリードバーグ商会での仕事で出会った百貨店経営者 Henry Bermheim について、つぎのように述べている<sup>16)</sup>。

世の中には、移り気で、絶えず特定のものから別の特定のものへ——たとえば靴下からボタンへ、あるいは一つの実験から別の実験へ——移行し、いつになっても通則や概念を把握できない人が少なくない。その種の人は商人の中にもよく見かけるし科学者の中にもよく見かける。けれども、私がこれまで学んだところでは、すぐれた商人の精神は——それからまたすぐれた芸術家の精神も——ヘンリーおじさんのそれと同じような働きぶりを示す。その人たちの精神は、このうえもなく特殊なもの、このうえもなく具体的なものから出発し、やがて通則に達するのだ。

ここで示されているのは、ある特定の具体的な対象から、別の特定の具体的な対象へという思考の焦点の移行ではなく、具体的なものからそれを包括するまだ潜在的な全体性を想定し、その全体性の下で他の具体的なものを見ていく

という、個別から全体性の想定、それにもとづく他の個別の明確化という思考の動きである。具体的、実体的、特定のレベルと、抽象的、仮構的、包括的なレベルとのあいだの相互作用的な思考の動きといってもよいだろう。

また、同じくフリードバーグ商会の仕事で出会ったすぐれた財務コンサルタントの Willem Paarboom について、Drucker はつぎのように述べている<sup>17)</sup>。

確かにパールブームは財務の天才だった。彼はいつも、書類の中のちょっとした所見、ちょっとした細目から多大の刺激を受け、それをきっかけに、会社や、公益事業の財務問題や、産業に探りを入れ始めた。そして、二週間後には確実に、何を為すべきかを掴んでいた——それらのどれもこれもが独創的な解決策であり、完璧な解決策であり、もう一つ付け加えて言えば、判り切った解決策だった——ただ、彼以外の誰一人として、それ以前には気づかなかっただけのことであった。

細目から全体性を読みとる。そこには、余白を埋める論理の飛躍がある。アートの局面である。しかし、後から回顧的にふり返ってみれば、「それ以前には気づかなかっただけのこと」であり、論理的な筋道を見出すことができる。これはサイエンス的局面である。

フリードバーグ商会の共同経営者 Robert Mosell についても、Drucker はつぎのように述べている<sup>18)</sup>。

彼は、洞察力の持ち主だった。けれども、何らかの見通しを得た場合にどうしてそういう見通しを得たのかを訊ねられてもほとんどの場合説明できなかつた——それでいて、彼の見通しは目を見張るほどの確だった。

Drucker はここまで、出会った傑出した人物たちの見通し、洞察力に注目してきている。この Mosell のケースでは、洞察力、見通しとい

うかたちで、現状の断片的な手がかりから将来の全体像を描くという時間的・空間的な未知の包括、すなわち論理の飛躍をとまなうアートの局面だけが示されていて、その飛躍のプロセスを Mosell 当人も説明できていない。ともかく、そのアートの局面が Drucker の思考の構図のなかで、不可欠な要素として重要な位置を占めているということなのだろう。

このような将来への見通しについて、Drucker はテクノロジーとの関連で、長年の二人の友人、Bucky Fuller と Marshall McLuhan を「予言者」と形容している<sup>19)</sup>。

Fuller は、「分析や『事実』抜き、全面的に幾何学的なビジョンに依拠する展望」、すなわち「ダイマクション (dymaxion) 理論」を提起した<sup>20)</sup>。たとえば、「ダイマクション・ハウス——一枚の板の上の半球——」は、最大の床面積と最小の表面積の組み合わせで最小限度の冷暖房しか必要とせず、支柱がなくても高度の構造強度と安定性を実現する軽量の建築物であったが、世間からは実用向きでないといなされ、自動探知基地、博覧会場、競技場などのひな型になるまで四半世紀を待たねばならなかつた<sup>21)</sup>。Fuller は異例とそこからの構想を提示しながら、現実結びつけることができなかつた。Miss Sophy のカリスマ性のような、構想に現実化への説得力をもたせ人々に共有させるための何か欠けていたのだろう。

メディアとメッセージと社会の相互作用を明らかにした McLuhan については、Drucker はつぎのように述べている<sup>22)</sup>。

マクルーハンの最も重要な洞察は、「メディアはメッセージなり」ではない。そうではなくて、テクノロジーは人間の拡張であって「単なる道具ではない」である。テクノロジーは、「人間の主人」ではない。が、テクノロジーは、人と彼のパーソナリティを変えるのであり、人のありよう [自分は何者なのか] を——ないしは彼の自己認識を [自分を何者とみなすべきなのか] ——変えるのであり、併せて、彼のなし得ることを変えるのである。

Drucker は McLuhan について、「ビジョンを欠いた先見者だった」とも述べている<sup>23)</sup>。McLuhan は、テクノロジーと人間行動の関係性についてメディアとメッセージの観点から着目し、その意味する方向性を探したが、全体的な将来構想を示すには至らなかったということだろうか。

Drucker はテクノロジーと人間に関して、「仕事」という概念に注目する。仕事は人間の社会での在り方を示すとともに、現実の活動そのものであるが、それが、Fuller と McLuhan の思考には見当たらないというのである<sup>24)</sup>。

仕事が生み出す類例のない社会的きずなは——柔軟で融通性に富み多様であるという点で、そしてまた、さまざまな要求を突きつけるという点で——人間特性の次元である。それは、「道具」としてのテクノロジーと、「文化」および「パーソナリティ」としての「テクノロジー」の界面<sup>インターフェース</sup>である。この「仕事」に、バッキーもマーシャルも、ついで注目しようとはしなかった。

Bucky Fuller と Marshall McLuhan は、テクノロジーを純粹に「テクニカルなもの」としてではなく、その「人間的なもの」「文化的なもの」としての性格を示したが、Drucker は、それらのインターフェースに仕事という人間活動を見て、それを社会と結びつけている<sup>25)</sup>。

このような「仕事」を組織的に遂行する企業に Drucker の関心が向かうのは必然的であり、企業は社会的制度としてとらえられている<sup>26)</sup>。そして、Drucker は GM の依頼で、その経営方針とトップ・マネジメントの構造を調査する機会を得て、GM の経営の内部で「傍観者」として二年間にわたり多様な経営幹部たちと出来事に出会うことになる。

Drucker はこの GM における調査から、当時アメリカを代表する大企業の発展していくダイナミズムのなかに企業経営のエッセンス——彼の言葉ではマネジメント——を見出している。ただし、Drucker は当時の GM 副会長の

Donaldson Brown から調査を依頼されたのだが、会長の Alfred Sloan はつぎのように、まったく Drucker を評価していなかったのである<sup>27)</sup>。

スローンは私にずばりこう言った。「ミスター・ドラッカー、おそらくご存知でしょうが、あなたの研究は、私が率先してお世話するようになったわけではないんです。私はむしろ無駄なことだと思ったくらいで、ただ仲間に押し切られたから協力しているだけです。だから、あなたができるだけいい仕事がやれるようにするのが私のせめてもの義務です。助力が必要なときにはいつでも私のところに来て下さい。訊きたいことがあったら、何でも私に訊いて下さい。利用したいと思う情報が得られないような時には、いつでも私に言って下さい。あなたにはどういふものが必要なのか、私自身いろいろと考えてみました。こういうことは前例がありませんし、これからも恐らくないでしょうが、トップの人たちが開く委員会にはどしどし顔を出した方がいいでしょう。そうすれば、われわれの仕事ぶりや、GM の運営の様子が判りますからね。私はあなたが機密事項に触れることを認めました。もちろん、そういう種類の委員会でわれわれが討議している秘密事項を洩らすようなことをされては困ります——といっても、あなたの関心は、われわれの決定事項ではなく GM の運営方法にあるのでしょうけど」

このように副会長の Brown は、会長である Sloan の反対を押し切って、Sloan 自身が「こういうことは前例がありませんし、これからも恐らくないでしょう」ということを実行に移すことができたのである。この前例のない、まさに異例を Sloan は排除せず、Drucker にトップの経営幹部たちで構成される委員会への出席と GM の機密事項に触れることまで認めている。しかも Sloan は、Drucker の著書をまったく評価していなかったにもかかわらずである。Drucker 自身もつぎのように述懐している<sup>28)</sup>。

完全に無視していた。非難はしなかったが、その存在を認めてくれず、私の本のことを口にしたことは決してなく、また自分の居る席で私の本の話を持ち出すことを許さなかった。

Drucker の調査を受け入れること自体に、Sloan の異例に向き合う姿勢が示されている。また、シボレー事業部長の Marvin Coyle は将来の経営幹部の育成に関して、Nicholas Dreystadt はキャデラック事業において、GM の活動に異例をもちこんでいる。これらの点については、後に検討しよう。

さて、「傍観者」としての Drucker の視線を最初に引きつけたのは、じつは昔気質の祖母であった。オーストリアでの祖母の人生で、通貨はグルデン（1グルデン＝100クロイツェル）からクローネに、そしてシリングに変更された。

祖母にとってはグルデンが相変わらず基軸通貨だった。祖母は買い物に出掛けるたびに、値札を睨みながら頭の中で懸命に算盤を弾き、まずシリングを交換前のクローネに換算し、次いでそれを戦前の旧クローネに換算し、出てきた答えをさらにグルデンとクロイツェルに換算した<sup>29)</sup>。

このような祖母の行動について、Drucker は後になって納得しつぎのように述懐している<sup>30)</sup>。

万事を既知の安定通貨と関連させようとする祖母の試みは、すでに昔話になってしまったものの、もはやいささかも滑稽ではない。現にアメリカ証券取引委員会は企業に対して「インフレ会計制度」——賃金と年金、税金の指数による表示、収入支出の「恒常ドル価」による表示——を指示しているが、この措置はあらためて指摘するまでもなく、今から何十年前前に祖母が彼女なりの原始的な方法でやろうとしたことにほかならない。

この祖母についてのエピソードが示すことは、出来事は後に回顧的にふり返ったときのみ合理的な説明をつけることができるということだろう。これは既述の Paarboom のケースとも共通する。もちろん、Drucker は『傍観者の時代』を著した1978年の時点で述懐しているのであって、ふり返った時点で確保される回顧的合理性は、つねにその時点での暫定的なものにすぎない。

さて、「傍観者」としての Drucker が行なった、自らの辿った軌跡のなかで光彩をはなっている傑出した人物と出来事との出会いについての省察から、Drucker の全体的な思考の構図をぼんやりとだが浮かび上がらせることができるだろう。それは、異例を徴候としてとらえて将来構想を描く、そして、その構想に規定された活動が遂行されるという、アートのサイエンス的の二つの異質な局面を包括する構図で、そこには具体的、実体的、特定のレベルと、抽象的、仮構的、包括的なレベルとのあいだを相互作用的に媒介するような思考の動きが存在する。これが反復的に遂行されれば、解釈学的循環と重なり合う<sup>31)</sup>。このような思考の構図を企業活動の理解に関連させてさらに検討していこう。

### Ⅲ マネジメントの「発見」

#### ——フォードと GM——

Drucker が経営理論を展開する契機となったのは、既述のように2年間に及ぶ GM での調査である。1943年の晩秋に GM から経営方針とトップ・マネジメントの構造についての調査を依頼されて、Drucker はつぎのように述べている<sup>32)</sup>。

寝耳に水であったが、それは願ってもない誘いだった。二年ばかり前に私は『産業人の未来』を書き上げ、企業は産業社会を構成する制<sup>インスデイクューション</sup>度「組織体」になった。この制度の中で、統治者〔経営者〕は統治〔管理〕の原理を確立し、併せて個々の成員に身分と機能を持たせなければならな

い、との結論に達していた。その当然の結果として、私は、大企業を内部から調査する必要性を痛感していた。何しろ、私は大企業はおろか、どんな大組織でも働いたことがなかった。それで、何とか調査をやらせてくれる会社はないものかと方々、当たってみたのだが、いつも無駄骨に終わっていたのである。

DruckerはこのGMの調査から、「マネジメント」を見出している。一方、フォード・モーターズを創立し、T型フォードで一時的に大成功を収めたH.Fordの経営については「マネジメントの欠如」を指摘している<sup>33)</sup>。この差異は何を意味するのだろうか。

まずH.Fordの経営の概略を検討しておこう。H.Fordは、自動車一般に富裕層向けの贅沢品であったときに、その通念から大きく外れた安い大衆車という異例の潜在に気づいていた。すなわち、揺籃期の自動車市場のなかに将来の大衆車市場の成長可能性を見てとっていたのである。異例を徴候としてとらえて、自動車を金持ちの独占物から庶民の手にとという将来構想を描いていたことは、「フォードは、あなた方を社交界以外ならどこにでもお連れします」という同社の宣言からも明らかである<sup>34)</sup>。

そして、その構想に規定された現実の活動が、一つの車種だけを、すなわちT型フォードを開発して、一車種大量生産と垂直統合によって低価格で販売することであった。H.Fordは、鉄鉱山、炭鉱、製鉄所、ガラス工場、森林と製材所、鉄道会社までを所有して、徹底的な垂直統合を実現している<sup>35)</sup>。T型フォードはベーシック、シンプル、統一カラー（黒一色）というデザインで、一車種大量生産の組み立てラインの改善を重ね、垂直統合を徹底し、大量生産による経験曲線効果でコストダウンを実現し、H.Fordはこの低価格車の普及に大成功する。

フォードのビジョンは現実になった。最初の年には一万七〇〇〇台以上のモデルTが販売された。四年前、世界全体の自動車生産は二万二〇〇〇台であったこと

を考えると、これはすばらしい記録だった。モデルTが存在した十九年間で、フォードは米国で一五五〇万台、カナダで一〇〇万台、英国で二五万台を販売し、世界の自動車生産高の半分を生産した<sup>36)</sup>。

しかし、T型フォード一車種だけに依存していたフォード社は極端に経営を悪化させていく。一方、GMは会長Sloanの下で、部品の共通化による多車種大量生産を実現し、多様な消費者のニーズに対応した車種の提供で業績を伸ばしていった。消費者の差異化の欲求に適應する市場細分化と製品の計画的陳腐化、それらの実行に適合する事業部制組織の採用という組織の分権化によってGMは発展したと、一般には理解されている。

Druckerは、このようなフォードとGMの展開の差異にマネジメントの重要性を見出している。Druckerの率直な表現によれば、「フォード社の衰退の原因がマネジメントの欠如にあることは明らかだった」というのである<sup>37)</sup>。

では、「マネジメントの欠如」とはどのようなことなのか。Druckerは、マネジメントを機関(organ)として理解し、そこには構成する人々とその果たす機能が存在する<sup>38)</sup>。すなわち、経営層としてのマネジメントとその行為としてのマネジメントが包括的に理解されている。Druckerはこの観点から、H.Fordのマネジメントの欠如についてつぎのように述べている<sup>39)</sup>。

ヘンリー・フォードの失敗の根因は、10億ドル規模の巨大企業を経営管理者抜きにマネジメントしようとしたところにあった。彼はその秘密警察のおかげで、他の役員が行おうとする決定をすべて知ることができた。マネジメント上の権限や能力や責任をもつようになった役員は、直ちにクビにした。しかも、社内の秘密警察長官ハリー・ベネットが絶対的な権力をもつにいたったのは、老人の完全な僕となり、しかもマネジメント上の経験や能力をまったく欠いていたからだった。

何者にもマネジメントの一員たることを許さないという彼の方針は、フォード創立の頃からのものだった。例えば、当時すでに彼は、現場管理者が増長して、今日の地位にあるのは彼のおかげであることを忘れないよう、何年かに一度は意図的に降格させていた。

彼が必要としていたのは技術者だけだった。事実、技術者には高給を払っていた。しかしマネジメントについては、あくまでもオーナーたる自分だけの仕事とした。彼は若い頃から、所有権は誰とも共有しないことを心に決めていた。マネジメントも共有するつもりはなかった。

フォードの役員は、彼のいうままに動く助手でなければならなかった。業務を執行するだけであって、マネジメントすることは許さなかった。

このように Drucker は、Ford に対してきわめて辛辣である。しかし、それは Drucker の理解するマネジメントと Ford の「マネジメント」とがかけ離れたものであり、Drucker の思考の根幹に抵触する問題であることを示しているのだろう。

Ford は独裁的なオーナー経営者で、管理者たちをマネジメントする必要性も認めなかったし、そもそもマネジメントを遂行する管理者たちの存在を許さなかった。それでも Ford は、一部の富裕層の独占物という自動車についての通念に対して、庶民の自動車という異例のコンセプトを識別し、そこから大衆車市場の成長という将来構想を描き、ベーシック、シンプル、統一カラーの T 型フォードの一車種大量生産方式と徹底した垂直統合によって、その構想を現実の活動を通じて実現させている。この異例を識別し、それを徴候として将来構想を描き、それに規定された活動を遂行していくという流れを、Ford は一人でマネジメント、あるいはコントロールしたということなのだろう。

しかし、Drucker はこのようなマネジメント（の欠如）を認めない。そこにフォード社の凋落の原因を見ているからである。では、

Drucker が 2 年間にわたって GM を調査した結果に見出したマネジメントとはどのようなものなのだろうか。

Drucker はまず、GM の経営幹部たちの多様性に注目している。これは、オーナーであり独裁経営者であった H.Ford の率いるフォード社とは著しく異なる。Drucker は出会った GM の経営幹部たちについて、つぎのように述べている<sup>40)</sup>。

GM で仕事をしている間に私は何十人ものエグゼクティブに会ったが、その人たちの一人一人が別種の人間だった。何よりも強く印象に残っているのは、その人たちが、揃いのフラノのズボンをはいた「組織人」という神話とは対照的に、多様な個性と性格と体質の持主だったことだ。文字通り多士済々で、その中の何人かはまことに絢爛たる存在であったが、三十年たった今日でも一際鮮明に記憶に残っている人物が三、四人いる。

この「記憶に残っている人物」には、既述の Brown、Coyle、そして Dreystadt も含まれているのだが、この三人については後にまた触れることになる。そして、この多彩な経営幹部たちをまとめて、GM の活動を推進しているのが Sloan だというのである。

さて、これまで登場してきたこれらの GM 首脳陣は、いずれも有能かあるいは興味を起こさせる人物だったが、実際のところは結局は「脇役」にすぎないということが彼らと話をしているうちに判ってきた。「最大の花形」はアルフレッド・スローンであった。私が出会った GM のエグゼクティブたち——ブラウン、コイル、ドレイスタット、ウィルソン、およびその他大勢は、自信にあふれ、自負心が強く、物事をずけずけ言うタイプの男たちであった。ところが、そういう彼らもスローンの名前を口にする時は声が変わった。「ミスター・スローンもこれに賛成されています」と言う時の

彼らは、まるで聖書でも引用するかのようであった。また、自分たちの経歴を説明する時はきまって、異なった考え方をしたスローンの見識や、その親身なアドバイスによって、自分たちの人生が大きく影響を受けたエピソードを引合いに出した<sup>41)</sup>。

このように、Sloan は強大なパワーをもっていた。ただし GM では、多彩な経営幹部たちをまとめ上げた Sloan を中心とするマネジメントが、経営幹部たちの発想も生かしてマネジメント活動を遂行していたということになるのだろう。GM の採用した分権的な事業部制組織は、多彩な経営幹部たちがその能力を発揮していけるような、そして全体としても統制のとれた組織体制だったということなのかもしれない。

だが、それだけだろうか。Sloan は、Ford と同じく、強大なパワーをもっていたのである。Sloan と Ford のパワーの作用の差異にも注目して、さらに Drucker の提起するマネジメントの性格とその思考の構図について検討していこう。

[未完]

### (注)

- 1) Drucker, P.F., *The Practice of Management*, Harper & Brothers, 1954, pp.62-87 (上田惇生訳『現代の経営[上]』ダイヤモンド社, 2006, pp.82-120) .
- 2) Deleuze, G., *Pourparlers*, Minuit, 1990 (宮林寛訳『記号と事件: 1972-1990年の対話』河出書房新社, 1992, p.227) .
- 3) Drucker, P.F., *Adventures of a Bystander*, Harper & Row, 1978, p.1 (風間禎三郎訳『傍観者の時代: わが20世紀の光と影』ダイヤモンド社, 1979, p.3) .
- 4) *Ibid.*, p.1 (邦訳, pp.3-4) .
- 5) *Ibid.*, p.80 (邦訳, p.126) .
- 6) *Ibid.*, p.80 (邦訳, p.126) .
- 7) 稲垣保弘『経営の解釈学』白桃書房, 2013, p.115.
- 8) Drucker, P.F., *op.cit.*, 1978, p.75 (邦訳, p.117) .
- 9) *Ibid.*, pp.90-91 (邦訳, p.142) .
- 10) *Ibid.*, p.91 (邦訳, p.143) .
- 11) *Ibid.*, p.97 (邦訳, p.153) .
- 12) *Ibid.*, p.133 (邦訳, p.206) .
- 13) Hoopes, J., *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today*, Basic Books, 2003 (有賀裕子訳『経営理論偽りの系譜: マネジメント思想の巨人たちの功罪』東洋経済新報社, 2006, p.342) .
- 14) Drucker, P.F., *op.cit.*, 1978, p.194 (邦訳, p.298) .
- 15) *Ibid.*, p.194 (邦訳, p.299) .
- 16) *Ibid.*, pp.201-202 (邦訳, p.311) .
- 17) *Ibid.*, p.209 (邦訳, p.323) .
- 18) *Ibid.*, p.213 (邦訳, p.330) .
- 19) *Ibid.*, p.253 (邦訳, p.392) .
- 20) *Ibid.*, p.248 (邦訳, p.381) .
- 21) *Ibid.*, pp.247-249 (邦訳, pp.381-382) .
- 22) *Ibid.*, p.253 (邦訳, p.390) .
- 23) *Ibid.*, p.252 (邦訳, p.388) .
- 24) *Ibid.*, p.254 (邦訳, p.391) .
- 25) *Ibid.*, p.254 (邦訳, p.392) .
- 26) Drucker, P.F., *op.cit.*, 1954, pp.381-391 (邦訳, pp.264-280) .
- 27) Drucker, P.F., *op.cit.*, 1978, p.279 (邦訳, pp.430-431) .
- 28) *Ibid.*, p.288 (邦訳, p.445) .
- 29) *Ibid.*, p.15 (邦訳, p.23) .
- 30) *Ibid.*, p.20 (邦訳, p.31) .
- 31) 解釈学的循環については、つぎの文献を参照。  
・稲垣保弘『組織の解釈学』白桃書房, 2002, 第10章。
- 32) Drucker, P.F., *op.cit.*, 1978, p.256 (邦訳, p.394) .
- 33) Drucker, P.F., *op.cit.*, 1954, p.115 (邦訳, p.158) .
- 34) Crainer, S., *The Management Century*, Booz & Hamilton, 2000 (嶋口充輝監訳, 岸本義之・黒岩健一郎訳『マネジメントの世紀 1901-2000』東洋経済新報社, 2000, p.37) .
- 35) ・ Drucker, P.F., *op.cit.*, 1954, p.115 (邦訳, p.158) .  
・ Crainer, S., *op.cit.*, 2000 (邦訳, p.41) .
- 36) Crainer, S., *op.cit.*, 2000 (邦訳, p.38) .
- 37) Drucker, P.F., *op.cit.*, 1954, p.115 (邦訳, p.158) .
- 38) *Ibid.*, p.7 (邦訳, p.7) .
- 39) *Ibid.*, p.114 (邦訳, pp.156-157) .
- 40) Drucker, P.F., *op.cit.*, 1978, p.263 (邦訳, p.405) .
- 41) *Ibid.*, pp.278-279 (邦訳, p.429) .