

〔研究ノート〕

ドロッカー理論の解釈学Ⅱ

“Hermeneutics of Drucker's Theory Ⅱ”

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 —

(以上前号)

Ⅳ ドロッカー理論と解釈学的循環

Ⅴ 思考の断片と構図

Ⅵ むすび

—全体性のレベルについての補足—

Ⅳ ドロッカー理論と解釈学的循環

ここでは、さらに H.Ford と GM = A.Sloan のマネジメントについて解釈学的に検討しながら、Drucker の思考のイメージを明らかにしていこう。別の機会に論じているように、解釈学的循環とは「全体と部分のあいだを循環しながら展開していく過程であり、全体の理解も部分の意味もその展開につれて変容していくかもしれない」ものである⁴²⁾。これを組織現象に写しとると、概要はつぎのようになるだろう⁴³⁾。

現状の活動はそれを方向づけてきた構想＝全体性による規定作用に従っている。そのような慣性とは相容れない、異例としての行ないし事象という断片＝部分が識別されるとき、それが逸脱として排除されることなくその重要性を認識されると、それを徴候として新たな将来構想が描かれる。全体性の変容である。個々の活動が新たな構想に規定されて遂行されるのは、全体性の変容にともなう部分としての意味の変容である。しかし、さらにまた異例が識別されると新たな構想＝全体性が想定される、というかたちで、この過程は全体性と部分との相互規

定の循環的な流れとして現出していくだろう。

このような循環は、全体性と部分という空間的、そして現状の活動と将来構想という時間的の二つの軸に沿って展開されていく。また全体性と将来は、抽象的、仮構的、包括的なレベルであり、部分と現状は、具体的、実体的、特定のレベルである。現状の断片＝異例から将来の全体性を描く過程は、時間的にも空間的にも広がりをもつ「未知の空白の包括」であり、論理の飛躍をとまなうアートの性格をもつ。一方、想定された将来の全体性にもとづいて現実の活動をその部分として規定していく過程は、論理的で分析的なサイエンス的性格を示すだろう⁴⁴⁾。

既述のように、H.Ford は、マネジメント活動を遂行する経営管理者の存在を許さず、自らの構想の実現に貢献する技術者だけを厚遇した独裁的な経営者だった。そこに着目すれば、Ford のマネジメントは「他人を使って物事を行なわせる活動」という管理過程論のマネジメントの定義と重なり合うようにみえる⁴⁵⁾。ここでは、マネジメントは使う側と使われる側という上下関係の中での活動であり、当然上方からのパワー行使が意味をもつだろう。

しかし、H.Ford は一部富裕層向けの贅沢品という自動車についての通念に対して、庶民の車という「異例」にこだわって大衆車市場の成長という将来構想を描いている。そして、ベーシック、シンプル、統一カラーという T 型フォードのコンセプトを明確化し、一車種大量生産の組み立てラインの改善と垂直的統合によって、その構想を現実のものとしている。すなわち、異例を識別し、それを手がかりに将来構想を描き、現実の活動でそれを実現している。したがって、Ford のマネジメントは、将来構想とそれ

を記述したものである目的を既存の前提としてマネジメント活動を計画化からはじめる管理過程論からは外れているし、解釈学的循環と重なる部分をもっている。

ただ Drucker は H.Ford について、異例から新たな構想を描いた点よりも独裁的な経営者としての面に焦点を合わせて批判している。また Drucker は、「ヘンリー・フォードの考えは、特殊なものではなく、今世紀の初頭にはそのような考えが一般的だった」とも述べて、つぎのように歴史をふり返ってもいる⁴⁶⁾。

同じように官吏の地位もまた、召使いとまではいかないにせよ、君主の単なる助手だった。フランスのルイ 11 世は、非聖職者をフルタイムのスタッフに起用するというきわめて近代的なマネジメントを採用したが、時には同じ者に理髪師、秘密警察長官、宰相を兼任させた。そして今日、政府の大臣はセクレタリーの名で呼ばれている。

この政治と社会にまで及ぶ H.Ford のマネジメントへと連なるスタイルの提示は、Drucker の思想に社会というレベルとその変革への思いがマネジメントと結びついて反映されていることを示すものかもしれない。Drucker にとって、企業は社会的制度なのである。

また Barnard は、マネジメントを「全体と部分との効果的なバランスの追求」としてとらえたが⁴⁷⁾、H.Ford のマネジメントでも当初は、異例という断片＝部分と将来構想という全体性とが不可欠の役割を果たしていた。しかし、構想が現実のものとなった後もその活動の慣性にひたって、その構想への異例は識別されず、あるいは Ford 自身によって逸脱として退けられて、T 型フォードの一車種大量生産が 19 年間継続し、経営を危機に陥れてしまった。そこでは、バランスというコンセプトは消失し、解釈学的循環という全体と部分との相互規定の循環は途切れている。

GM のケースでは異例が逸脱とされずに、徴候として新たな将来構想の描写に結びついてい

く動向がいくつも継続的に生起していることが、Drucker によって示されている。異例と将来構想の媒介的な相互作用が反復的に生起し、循環を形成しているのだ。

既述の Dreystadt はキャデラック事業部のサービス・マネジャーという中間管理職にすぎなかったときに、キャデラックの生産停止を決定しかけていた経営の最高機関である経営執行委員会に一人で乗り込んで、キャデラック事業の再建プランを提示している⁴⁸⁾。

このときの状況について、Dreystadt はつぎのように述懐している⁴⁹⁾。

「一九三二年のこと、私は重役会に強引に割り込んで、当時不振に陥っていたキャデラック部門の再建になんとか努力してみるからチャンスを与えてほしいと願い出た。すると重役のメンバーの一人が『失敗したら、GM を滅だぞ』と脅したが、私は『もちろん、承知の上です』と、なお強引に喰い下がった。と、その時横から『そんなことには絶対にしない』とスローンが語気鋭く口を挟んだんだ。『失敗したら、キャデラックでの君の仕事はなくなるだろうし、キャデラック部門そのものもなくなってしまうだろう。でも、GM がある限り、そしてこの私が GM を経営している限り、責任感とイニシアティブ、勇気と想像力のある人間にはつねに仕事はある。ドレイスタット君、君はただキャデラックの将来を気にかけていればいい。GM で君自身が将来どうなるかは、私の心配すべきことだ』」

キャデラックの生産停止を決定するはずであった経営執行委員会の遭遇した異例は、逸脱として排除されることはなかった。そしてそこには、Sloan のもつパワーの強大さと H.Ford とはまったく異なったそのパワー行使が鮮明に示されている。この点については、解釈学的循環との関連で後に検討することになるだろう。

さて Dreystadt は、経営執行委員会に単身乗り込むという行為だけでなく、そのキャデラッ

ク事業の再建プランにも異例をもちこんでいる。Dreystadt は、富裕な黒人層のステイタス・シンボルとしての需要に着目してそれに対応し、またそれまで一台ずつ手作業による生産工程で製造していたキャデラックに大量生産方式を導入して、キャデラック事業を立て直したのである。黒人富裕層を明確にターゲットにすること、大量生産方式を導入すること、これらはそれまでのキャデラック事業の展開にとっては異例である。そして、黒人富裕層へのキャデラックの販売は、以下のように GM の営業方針に対する異例でもあった⁵⁰⁾。

全米中のキャデラック・サービスを一手に受け持っていたドレイスタットは、キャデラックが金持ちの黒人というごく限られた社会で最も人気のある車になっていることを知っていた。驚くほどたくさんの大型新車キャデラックが修理やアフターサービスに出されてくるが、それらの所有者は黒人の芸能タレントとか、ボクサーとか、あるいは黒人の医者、不動産業者などであった。ところが「キャデラックをニグロには売るな」というのが社の方針であった。キャデラックのセールスマンたちは、もっぱら白人の「特権」マーケットを狙ったのである。だが、黒人の金持ちはなんとかキャデラックを手に入れようとして、自分の身代わりになってキャデラックを買ってくれる白人に礼金をはずんだりした。

Dreystadt は、黒人富裕層の需要という異例を識別し、GM の方針にもとづく強烈的な慣性に対するこの異例を逸脱として排除はしなかったのである。そして、黒人富裕層のマーケット形成という構想を描いて、さらにキャデラックの生産プロセスにも異例を導入する。

不況に入るまでにもキャデラックは高い値段で売れていたが、ちっとも儲からなかった。贅沢車を、贅沢な生産工程でつくったからだ。つまり、手作業で、一度

に一台ずつ、高い労賃を払って、生産していたのである。「高級車だって大量生産方式をとれない理由はない」とドレイスタットは、私に言った。「品質は設計、機械設備、点検、サービスなどによるもので、非効率イコール高品質ではない」そして三年たたないうちにキャデラックは GM で最も収益の上がる車になり、市場も着実に広がっていった。ドレイスタットは、設計に金をかけ、機械設備にはさらにそれ以上に金を使い、そして何よりも、品質管理とサービスには金をかけた。ただし、直接の生産コストには、低価格のシボレーより一銭でも多くかけることを許さなかった⁵¹⁾。

シボレー事業部長の M.Coyle は、事業部制を採用していた GM において、最大規模であったシボレー事業部出身のトップ・マネジメントがきわめて少ないという事実に着目した⁵²⁾。これは明らかに異例である Coyle はこの異例を手がかりにして、分権的な事業部制と組織的な人事異動を組み合わせることで将来の経営者を育成していけるはずだという GM 社内の「信仰」に疑問を示し、社会の各種セミナーや大学のコースなどを利用していくという経営者育成の新たな構想を描いている。Drucker はこの点について、つぎのように述べている⁵³⁾。

GM は当時、そしてその後何年間も、マネジャーの育成とか訓練を社外で受けさせることを嫌った。分権制と社内の組織的な人事異動を組み合わせなければ、将来の経営者を育成していけるはずだ、という考え方が一つの信仰になっていた。が、コイルの考え方は違っていた。若いマネジャーの養成に社外の力、たとえば読書会とか、大学のコース、各種セミナーや講義などを利用しようとした点で、アメリカの製造業では彼は数少ない先駆者だった。

「信仰」とまで形容される強い慣性の作用す

る中で、Coyle が異例を識別し、新たな構想を描いて実行に移していく点に Drucker は注目している。また、企業を社会的制度としてとらえている Drucker は、経営者教育を社内で完結させるのではなく、社外にも啓発の機会を求めることを評価したのかもしれない。

Dreystadt と Coyle のケースにも示されているように、それまで組織に作用している慣性からは隔たりのある異例、それにこだわって新たな将来構想を描いて実現しようとする人材の存在と、その行為を逸脱として安易に排除することなく組織として成果に結びつけていく当時の GM の経営に、Drucker はマネジメントを見出したのだろう。Drucker によれば、マネジメントは機関 (organ) で、それを構成する人材とそれが果たす機能によって示される⁵⁴⁾。異例の識別には多様な人材が求められ、そこから描かれた構想を実現に移して成果に結びつけるという機能を組織的に遂行していくには、既述のように強力なパワーが必要とされるだろう。

Drucker は H.Ford について、「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」と批判しているが、Ford は一部富裕層の贅沢品という自動車の通念に対して、庶民の自動車という異例から大衆車市場の成長という構想を描き、T 型フォードの一車種大量生産によってそれを実現している。そこには、異例を徴候として理解し、新たな将来構想を描いて、それを実現すべくそれに規定された活動を遂行していくという構図は存在する。

しかし、これは解釈学的循環の一サイクルにすぎず、循環していかない。循環が停止すれば H.Ford のケースのように、ある特定の構想に導かれた活動が慣性をもって果てしなく展開されつづけることになる。上方からのパワー行使によって組み立てラインの改善によるコストダウンだけが、まるで官僚主義的組織のように異例を逸脱として排除しながら継続されていく。T 型フォードの価格は低下していくが、フォード社の経営は危機的状況に陥ることになる。フォード社は 1908 年に T 型フォードを 850 ドルで発売し、その後 19 年にわたってこの一車種大量生産の効率性を追求しつづけ、最終的に

は 1 台 290 ドルの価格を実現しているのにもかかわらず、である⁵⁵⁾。

それに対し、GM は異例を逸脱として安易に排除することはなかった。分権的な事業部制組織を採用し、経営幹部に多様な人材を確保し、しかも Sloan は、「意見によって人間を罰するようなことをしてはならない。誰にでも意見は出してもらわなければ」という姿勢を維持した。一方で、既述のように、「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」GM の経営幹部たちが、『「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」というほどのパワーを Sloan はもっていたのである。

Sloan の行使するパワーは、H.Ford のそれとは明らかに異質である。それは、異例を安易に抑圧ないし排除せずに見きわめる、異例を手がかりないし徴候として将来構想を描く、その構想に規定された活動を遂行していく、しかし、そこでまた異例に遭遇すれば、また新たな将来構想を描く……、という循環を推進していく、すなわち循環の推進力として作用するものである。

Dreystadt のキャデラック事業のケース、Sloan 自身がまったく評価していなかった Drucker に調査を依頼しようとした Brown の提案への対応など、Sloan は異例に寄りそっているように見える。そうしなければ、循環の新たなサイクルは形成されない。この循環は堂々めぐりではなく、各サイクルが差異を示しながら展開していく。Sloan のパワーは、全体性と部分の相互規定を媒介し、循環を推進していくパワーである。

Drucker は明確には示していないが、その断片的主張を包括的に表現すれば、異例と将来構想の、すなわち部分と全体性の循環を推進していくメカニズムの形成と作動にこそマネジメントのエッセンスがあるということになるかもしれない。

Ⅱ節で検討したように、傍観者の省察として、この循環の構図を形成する個別の要素についてはたびたび触れている。解釈学的循環の構

図に Drucker の思考の断片を位置づけていくと、その全体像がさらに鮮明になるだろう。

『傍観者の時代』は、異例と遭遇し、それを何らかの徴候として識別し、新たな将来構想を描いた人々との出会いの記録でもあり、Drucker の思考の構図の形成を跡づける省察でもあるだろう。

V 思考の断片と構図

ここまでの論述からも明らかなように、Drucker の「傍観者」としての省察には、解釈学的循環の枠組みとその重要なポイントがあらわれている。

Drucker の見出したマネジメントの活動は、組織現象に映し出された解釈学的環境に入り込み、循環の推進力を形成していくものとしてとらえることができるだろう。異例を安易に排除せず徴候として将来構想の形成に結びつける、これは現状の断片を新たな将来的全体性の部分として位置づけ直す、あるいは変容させることであり、そうなれば活動を規定するのは新たな全体性の論理である。全体性と部分の相互規定の中で、未来傾斜的な思考が現状での活動を導いていくことで、この循環は空間だけでなく時間をも射程に入れて展開していく。そうすると、それは堂々めぐりではなく、差異をはらむ反復を現出させていくことになるだろう。このような構図に Drucker の企業経営についての主張を要素として組み込むことで、そのマネジメント理論をさらに明確化できるかもしれない。

Drucker は、社会的制度としての企業が存続していくには、マネジメントが不可欠であることを主張し、このコンセプトを以下のように示している⁵⁶⁾。

マネジメントとは、成果に対する責任に由来する客観的な機能である。したがって、マネジメントはプロフェッショナルのものである。それは体系、機能、仕事である。この体系を実践し、この機能を遂行し、この仕事を実践するものが経営陣としてのマネジメントである。

マネジメントは「機能であって、かつ人である」とともに、その「人」とは、Drucker の場合には、個人としてだけでなく、というよりもむしろ経営層として理解されている。そこにはすでに検討したように、異例を安易に逸脱として排除しないで選別し、徴候として将来構想に結びつけて活動を導いていく多様な経営幹部たちによって構成される機関としてのマネジメントが見てとれるだろう。

Drucker もマネジメント活動の対象範囲として、全体性と部分という空間性、そして未来傾斜の思考に導かれる現状の実体的活動というかたちで顕在化する時間性を明確に意識している。それはたとえば、つぎのようなマネジメントについての二つの課題の提示に典型的にあらわれている⁵⁷⁾。

第一の課題として、経営管理者は、部分の総計を超える総体、すなわち投入された資源の総計を超えるものを生み出さなければならない。例えていうならばオーケストラの指揮者である。指揮者の力、ビジョン、リーダーシップによって、単に音を出すにすぎない楽器が生きた総体としての音楽を生み出す。しかし、指揮者は作曲家の楽譜を手にする。指揮者はいわば翻訳家である。だが経営管理者は、指揮者であるとともに作曲家である。

作曲家は音の配列と結びつきから、曲という全体像を楽譜として描かなくてはならない。全体の描写である。指揮者は、個々の楽器演奏という部分からオーケストラ演奏という楽譜に示された全体像を実現しなくてはならない。経営管理者はこのような二つの役割、すなわち断片から全体像への描写とその実体化を、全体性と部分を媒介するプロセスで果たさなくてはならないというのである。

第二の課題として、経営管理者はあらゆる意思決定と行動において、当面するニーズと長期のニーズを調和させなければなら

ない。この二つのいずれを犠牲にしても企業を危機に陥れる⁵⁸⁾。

これはそれまでの構想にもとづいた活動の効率的遂行と、その慣性への異例の識別による新たな将来構想の描写との調和的な併存ということだろう。既述の H.Ford のケースでは、当面するニーズ、すなわちそれまでの構想にもとづいた一車種大量生産活動の効率化のみに直進してしまい、将来を意識した長期的ニーズとの調和が果たされていなかったということになる。

Drucker と Sloan に共通する解釈学的循環に重なるかのような思考の構図は、異例の識別を循環の一サイクルの端緒とする。現状での異例を徴候としてとらえることで新たな将来構想が描かれ、異例の示すのはそれまでの活動の慣性からの隔たりであり、それは Drucker のマネジメント理論ではイノベーションに結びつくことになる。Drucker は、イノベーションとは科学や技術そのものではなく価値であり、組織の外＝社会に変化をもたらすものだという⁵⁹⁾。製品や技術の変化と社会の反応との間の相互作用的な媒介からイノベーションは顕在化する。すなわち、Drucker はイノベーションを実体性＝部分と仮構性＝全体性という二つのレベルからとらえているのである。

Drucker はこの二つのレベルで媒介的に作用する「イノベーションの力学」の契機について、つぎのように触れているが、これも解釈学的循環の推進力の形成と重なり合うだろう⁶⁰⁾。

イノベーションを起こしやすい状況を知るための一つの方法が、プロセス、技術、産業に関わる経済的なギャップを探ることである。需要の増大にもかかわらず収益が伸びないときには、プロセス、製品、流通チャネル、顧客ニーズを変えるイノベーションが大きな成果を生む。

想定されている経済的な成果にそれまでの活動の慣性が結びついていない、その隔たりこそ異例の顕在化にほかならないだろう。Mintzberg は、これを予期せぬときに、不規則に現われ、

本質的に先例のない微妙な非連続 (subtle discontinuities) と表現している⁶¹⁾。そこに新たな構想＝全体性を示す徴候を見出すことができれば、循環の新たなサイクルが作動することになるだろう。

Drucker は、新たな全体性の描写につながるイノベーションのほかに、全体性の変容から生起するイノベーションについても、つぎのように触れている⁶²⁾。

そして重要でありながら不確実なイノベーションの機会として、認識の変化、ビジョンの変化、期待の変化がある。

これは実体性のレベルでの異例の識別ではないが、それまでの慣性との差異性ないし非連続性を示し、その下で見出されるものは、「より新しく、より異なるもの」となる⁶³⁾。このような認識、ヴィジョン、そして期待の変化は全体性のレベルに属し、製品や技術の意味を変容させる。この全体性の変化はすでに、何らかの別の異例によって生起している。この全体性の変化からのイノベーションには、つぎのように製品や技術という実体性のレベルがまったく変化していなくても、その意味が変容する「発想の転換」のようなケースも包括される⁶⁴⁾。

イヌイットに対して、食物の凍結防止のためとして冷蔵庫を売ることは、新しいプロセスの開発や新しい製品の発明に劣らないイノベーションである。保冷のためのものとして売ることは単なる市場の開拓である。しかし、凍結防止のためのものとして売ることは、新しい製品の創造である。

技術的には既存の製品があるだけである。だが経済的には、イノベーションを行っている。

イノベーションとは発明そのものではない。それは、技術ではなく経済や社会のコンセプトである。経済的なイノベーションや社会的なイノベーションは、技術のイノベーション以上に重要である。

既存の製品がイヌイット社会の生活を変えることになる。ここにも社会的制度としての企業という Drucker の主張が示されているのかもしれない。

ともかく、H.Ford の一車種大量生産方式の改善のようなものは、イノベーションとしてよりも、既存の構想に規定された活動の効率性追求の工夫として、変化なき一方向への延々とつづく直進と見なされることになるだろう。Drucker は、H.Ford について、自動車の大衆市場という構想を描いてその実現に向かった点は、「起業家が何事かを起こそうとして試みるイノベーション」で、稀にしか起こらない「真に重要なイノベーション」として評価している⁶⁵⁾。

いずれにしても Drucker の思考では、イノベーションは活動の実体的レベルでの差異創出だけでなく、新たな構想＝全体性の形成にも結びつけられている。

新たな構想は、活動の方向性を示しその内容を制約する目的として記述され、さらに具体化されて目標として明確化されて、活動を導いていく。Drucker によれば、企業の活動である事業遂行の目標は、「事業の存続と繁栄に直接かつ重大な影響を与えるすべての領域」について必要であり、その「すべての領域とは、マネジメントの意思決定の対象として考慮に入れるべきすべての領域」であり、それらはつぎのとおりである⁶⁶⁾。

この目標の設定を必要とするすべての領域とは、マーケティング、イノベーション、生産性、資金と資源、利益、マネジメント能力、人的資源、社会的責任の八領域である。

ここでも社会的責任というかたちで、企業の社会的制度としての性格が示されている。

異例から新たな将来構想を描写するプロセスは、時間的にも空間的にも、未知の空白を包括し、論理の連鎖が途切れるアートの性格を示し、その構想とはまだ実現していない仮構的なものである。この根拠の乏しい構想を活動に即

して目標というかたちで記述するときには、おそらくそれを多面的に表現するしかないのかもしれない。果たして、この八つの領域が現在でも有効かどうかは微妙だろうが、仮構性＝全体性と実体性＝部分というまったく異質のレベルを媒介する記述は、たとえそれでも不十分だとしても、多面的に行なうことには意味があるということなのだろうか。

そして、構想とそれに導かれる活動の適切さは、構想の描写がアートの性格をもつ以上、事後的に、すなわちその成果によって判断するしかない。それが企業についてであるから、当然のように Drucker も、成果の指標としての役割を利益に求めているが、それだけではない。Drucker による利益という概念の検討には、企業を社会的制度として理解する姿勢がつぎのように色濃くあらわれている。

利益は、企業や事業の目的ではなく条件なのである。また利益は、事業における意思決定の理由や原因や根拠ではなく、妥当性の尺度なのである⁶⁷⁾。

利益の第一の機能は、仕事ぶりを判定するための尺度である⁶⁸⁾。

利益にはこれに加えて第二の重要な機能がある。経済活動はその本質として、未来に焦点を合わせる。そして未来について唯一確かなことは、その不確実性すなわちリスクである。

企業にとって第一の責任は、存続することである。言い換えるならば、企業経済学の指導原理は利益の最大化ではない。損失の回避である。企業は事業に伴うリスクに備えるために、余剰を生み出さなければならない。リスクに備えるべき余剰の源泉は一つしかない。利益である⁷⁰⁾。

企業は、教育や防衛などの社会的費用に貢献する必要もある。税金を納められるだけの利益をあげる必要がある。

事業の拡大のための資金を生み出す必要がある。そして何にもまして、自らのリスクを賄うに足る利益を上げる必要がある⁷¹⁾。

以上のように、Druckerは企業をあくまでも社会的制度として理解し、利益はその目的とはならない。利益は、企業が社会的制度として存続していくために、その活動が適切であったかどうかの尺度として、また将来のリスクに対する備えとして、さらに社会に貢献するために確保すべきものとされている。

したがって、Druckerによれば、つぎのように企業は必ずしも利益の最大化を志向するものではない⁷²⁾。

要約するならば、利益の最大化が企業活動の動機であるか否かは定かではない。これに対し、未来のリスクを賄うための利益、事業の存続を可能とし、富を生み出す資源の能力を維持するための最低限度の利益をあげることは、企業にとって最大の条件である。

この「必要最小限の利益」が、事業の行動と意思決定を規定する。まさに、それは事業にとっての枠であり、妥当性の基準である。

Druckerの「必要最小限の利益」という概念は、社会的制度としての企業の性格と、その将来への存続という目的から導出され、企業の活動を規定することになる。そこにも、社会的制度としての企業の存続という、Druckerの理念とでもいべき発想が示されている。

さて、解釈学的循環では、まず異例を徴候として新たな将来構想が描かれる。既述のように、このアートの性格をもつプロセスで、技術や製品にかかわる活動という実体性＝部分のレベルと新たな構想という仮構性＝全体性のレベルとの相互作用的な媒介の中からイノベーションは顕在化することになる。循環の中で描かれた新たな構想は、仮構性＝全体性のレベルとして、活動という実体性＝部分を規定することにな

る。このプロセスで、構想を記述したものである目的を、さらに活動という実体性のレベルに媒介するのが目標であった。そして、その循環の一サイクルの適切性は事後的に成果でしか判断できず、その成果の尺度となるのは利益であり、それは社会的制度としての企業の存続、すなわち、さらなる循環の推進を意識したものでなくてはならない。Druckerの着目したイノベーション、目標、そして利益という概念は、このように解釈学的循環に組み込んで理解することができるだろう。

Druckerの思考の構図が解釈学的循環に重なり合うものであることは、すでに示唆しているが、Druckerはその場その場に立ち会った「傍観者」だからなのだろうか、解釈学的循環の推進力の作用していく枠組みを包括的に明示しているわけではない。

またDruckerが執ようにこだわっている企業の社会的制度としての性格、そしてその目的がその存続にあるということは、マネジメントが解釈学的循環を推進していくことの重要性に結びつくものだろう。それは、Druckerのつぎのような指摘にも端的に示されている⁷³⁾。

在任中の業績が優れたものに見えるにもかかわらず、退任直後に下り坂になることは、トップマネジメントの無責任の最たるものである。

このように仮構性＝全体性と実体性＝部分の相互規定の循環、すなわち時間と空間の二つの軸にそって展開していく解釈学的循環と重なり合う思考の構図にもとづいて、社会的制度としての企業の存続を主張しているかに見えるDruckerの理論から、全体的な思考の構図から離れた瑣末なハウツーを抽出してスポットライトを当てることには、あまり意味がないようにも思われるのだが……。

Ⅵ むすび——全体性のレベルについての補足——

A.Sloan と Drucker の思考の構図は、同じよ

うに解釈学的循環と重なり合うのだが、その相違点について、ここで触れておこう。ともかく、Sloan は Drucker をまったく評価していなかったのであるから⁷⁴⁾。

Sloan は自らのマネジメントについて、つぎのように述べている⁷⁵⁾。

私が株主としての見地からものを見るようになったのは、むしろ当然であろう。私は一貫して——なかならず取締役会と諸委員会の運営ならびに配当の支払いなどの事柄に関して——株主の権利を守ろうとする強い立場をとってきた。しかし、同時に私はみずからを、現在「エグゼクティブ」と呼ばれる種族の一人としてみなしてきた。事業経営は私の特殊技能である。最高経営者に在任中、しばしば私は個人の責任において政策を主唱したことがある。しかし、GM では、政策を提唱するのは社内のどこでもいいが、それが個人によって実施される前に、必ず委員会の検討と承認を受けるのが原則となっている。言い換えれば GM は、きわめて有能な複数の個人によって形成されている経営体にほかならない。

ここには二つのポイントがある。一つは既述のように、異例を安易に逸脱として排除することなく選別し、新たな構想を描いていく多様な人材で構成されるマネジメントの存在と最高経営責任者である Sloan の統合による循環の推進が、ここでは政策の提言というかたちで明らかにされている。これは Drucker の発想と相反するものではない。

もう一つのポイントは、株主重視の発想である。Sloan は、全体性のレベルに株主を中心とするステイクホルダーを置く枠組みのなかで、循環を推進していく。したがって、Sloan にあっては、利益は目的なのである。Sloan は会社の理想像を明らかにしようとして、つぎのように述べている⁷⁶⁾。

われわれは事業の発展過程というものの

仮説をはっきりと打ち立てた。投資の第一目的とは、投下された資本の価値を保存し増大させると同時に、満足のいく配当を支払うことのできる事業を確立することである、というのがその仮説である。したがって、会社の最主要目的は、やたらに自動車をつくることではなく、金を儲けることである、とわれわれは宣言した。

これは、社会的制度としての企業の存続にこだわって全体性のレベルに社会を想定する Drucker よりも、全体性の範囲が狭い。Drucker は企業の活動を導く全体性のレベルに、明らかにステイクホルダーではなく社会全体を置いている。企業が社会的制度だというのは、岩井克人の表現を借用すれば、「会社は社会のものなのです」ということなのである⁷⁷⁾。

そして、Drucker による組織の分権化の主張には、経営者の上からの一方的なパワー行使の正当性に疑いを差しはさむような、民主主義社会の投影とでもいえるべき発想も示されているが、Sloan が「組織の分権化を推し進めたのは、権限を委譲するためというよりも、利益を得るためだった」という指摘もある⁷⁸⁾。また Drucker は、従業員食堂の自治、職場コミュニティ形成などの提起というかたちで、活動のレベルに社会の断片をもちこむ⁷⁹⁾。そうした面も、実際の経営に携わっている Sloan には評価できなかったのだろう。

Drucker と Sloan では、同じような思考の構図をとりながらも、解釈学的循環を構成する全体性のレベルが一致していない。もちろん、株主を中心とするステイクホルダーの上位に、社会全体という全体性のレベルを考慮することはできるが、Sloan はそれをマネジメントの役割とは考えていない。

したがって、実体性のレベルの活動を導く全体性＝仮構性のレベルが、二人の間で次元を異にする以上、活動の内容あるいはその意味が違ったものとなるケースが必然的に出てくる。これは、現実の経営者と、社会的制度としての企業の存続という理念をもつ「傍観者」との必

然的な違いなのだろうか。Drucker は傍観者がプリズムを通して物事を見ると述べているが、全体性のレベルが仮構である以上、それは傍観者に限ったことではないのかもしれない。

〈注〉

- 42) 稲垣保弘『前掲書』2002,P.240.
- 43) 詳細については以下の文献を参照。
・稲垣保弘『前掲書』2013, 第9章.
- 44) 稲垣保弘『前掲書』2002, PP.238-248.
- 45) Koontz,H.and O' Donnelle,C., *Principles of Management:An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill,1955,p.3.
- 46) Drucker,P.F.,*op.cit.*,1954,p.115 (邦訳 ,p.157).
- 47) Barnard,C.I.,*The Functions of The Exective*,Harvard University Press,1938p.238 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹『経営者の役割』ダイヤモンド社,1977,p.248).
- 48) GM の経営執行委員会については以下の文献を参照。
・Sloan,A.,*My Years with General Motors*,Doubleday & Company,1963 (田中融二・狩野貞子・石川博友訳『GM とともに：世界最大企業の経営哲学と成長戦略』ダイヤモンド社,1967,p.136).
- 49) Drucker,P.F.,*op.cit.*,1978, p.279 (邦訳 ,pp.429-430).
- 50) Drucker,P.F.,*op.cit.*,1978,pp.268-269 (邦訳 ,pp.413-414).
- 51) *Ibid.*,p.269 (邦訳 ,p.414).
- 52) *Ibid.*,p.266 (邦訳 ,p.410).
- 53) *Ibid.*,pp.266-267 (邦訳 ,p.410).
- 54) Drucker,P.F.,*op.cit.*,1954,p.7 (邦訳 ,p.7).
- 55) Crainer,S.,*op.cit.*,2000 (邦訳 ,p.39).
- 56) Drucker,P.F.,*Management : Tasks.Responsibilities. Practices*,Harper & Row,1973p.6 (上田惇生訳『マネジメント：課題・責任・実践 (上)』ダイヤモンド社,2008,p.6).
- 57) Drucker,P.F.,*op.cit.*,1954,pp.341-342 (邦訳(中),p.212).
- 58) *Ibid.*,p.342 (邦訳 (中) ,p.212).
- 59) Drucker,P.F.,*op.cit.*,1973,p.788 (邦訳(下),pp.272-273).
- 60) *Ibid.*,p.789 (邦訳 (下) ,p.273).
- 61) Mintzberg,H., *Mintzberg on Management:Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press,1989, p.40
- 62) Drucker,P.F.,*op.cit.*,1973,p.789, (邦訳 (下) ,p.274).
- 63) *Ibid.*,p.791 (邦訳 (下) ,p.277).
- 64) *Ibid.*,pp.65-66 (邦訳 (上) ,p.81).
- 65) *Ibid.*,p.790 (邦訳 (下) ,pp.274-275).
- 66) Drucker,P.F.,*op.cit.*,1954,pp.62-63, (邦訳(上),pp.83-84).
- 67) *Ibid.*,p.34 (邦訳 (上) ,p.44).
- 68) *Ibid.*,p.46 (邦訳 (上) ,p.60).
- 69) *Ibid.*,p.46 (邦訳 (上) ,p.60).
- 70) *Ibid.*,pp.46-47 (邦訳 (上) ,pp.60-61).
- 71) *Ibid.*,p.47 (邦訳 (上) ,p.61).
- 72) *Ibid.*,p.47 (邦訳 (上) ,p.61).
- 73) Drucker,P.F.,*op.cit.*,1973,p.43, (邦訳 (上) ,p.49).
- 74) Drucker,P.F.,*op.cit.*,1978,p.288, (邦訳 ,p.445).
- 75) Sloan,A.,*op.cit.*,1963 (邦訳 ,pp.4-5).
- 76) *Ibid.* (邦訳 ,p.85).
- 77) 岩井克人『会社はだれのものか』平凡社,2005,p.96.
- 78) Hoopes,J.,*op.cit.*,2003 (邦訳 ,p.331)
- 79) Drucker,P.F.,*Concept of the Corporation*,New Brunswick,1946 (上田惇生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社,2008,pp.184-185).