

ドラッカーとNPO経営—POからNPOへ—

ドラッカー思想の旅路 —その3—

(公財) えひめ地域政策研究センター

特別研究員 水口 和壽



アメリカでの出会いと「マネジメント」思想の確立:

本稿では「マネジメントの父」と呼ばれるピーター・F・ドラッカーの思想の旅路を考察する。今回は1937年に新天地アメリカに渡ったドラッカーが、アメリカで出会った人々との交流を通して、如何にして独自のマネジメント思想を確立していったのか、その足跡を辿ります。

12. 「雑誌王」ヘンリー・ルースとIBM創始者トーマス・ワトソンとの出会い

ドラッカーの半自伝『傍観者の時代』第Ⅲ部は第12章「ヘンリー・ルースと『タイム』『フォーチュン』」で始まっています。ドラッカーにとってヘンリー・ルースはアメリカで最初に出会った興味ある人物でした。ヘンリー・ルース(1898～1967年)は、既に全国報道雑誌『タイム』と経済誌『フォーチュン』を発行し、ドラッカーが1937年に渡米する直前には、第3の雑誌『ライフ』(写真誌)を発行して「雑誌王」と呼ばれていました。ドラッカーが1939年4月に処女作『「経済人」の終わり』を発行した直後に、ヘンリー・ルースから「感銘した。もっと突っ込んだ話をしたい」との手紙をもらい、ルース夫人を交えてニューヨークの高級レストランで食事をしたのが初顔合わせでした。ルース夫人はドラッカーの話に興味を示しませんでした。ルース本人はその本をよく読んでいました。しかし、実際にルースが関心をもったのはその本ではなく、ドラッカー本人だったのです。

『タイム』の国際面の編集はレアード・ゴールズボロが担当していました。彼は病気がちなうえに、「対ナチス宥和論」を主張して面目を失っていました。ルースはゴールズボロに代えて、ドラッカーを国際面の編集者としてスカウトしようと考えたのです。ルースの提示した

俸給と採用条件は魅力的だったのですが、ドラッカーが『「経済人」の終わり』の中で、「独ソ結託」を予測したことに対して、当時社内で大きな勢力を持っていた共産主義者たちが強く反発し、ドラッカーは社内抗争に巻き込まれることを畏れて、ルースの申し入れを一旦断ります。ところが、ルースはその1年後(1940年)にまた別の仕事を持ってきます。今度は『フォーチュン』創刊10周年記念号の救出でした。ルースにとって『フォーチュン』は最も愛着のある雑誌でした。『フォーチュン』の編集長はラッセル・ダベンポートでしたが、全くスケジュール管理能力がなく、創刊10周年記念号発行の2か月前になっても全く準備ができていませんでした。今度はドラッカーもルースの要請を受け入れ、2人は2か月間昼夜を問わず働き、10周年記念号の発行と直近の定期号の締め切りに間に合わせます。

ドラッカーがルースと仕事したのはこの一度だけでしたが、ドラッカーはルースから「経営・組織・管理・運営」に関して多くのことを学んだようです。ドラッカーはルースの印象について、こう述べています。ルースは「ある意味では一緒に働きやすい人だった。(中略)入社したての若い者まで、彼に異論を唱えることができた。(中略)ルースは、とてもその下では働きたくない人間でもあった。(中略)直接介入したり指示したりすることはなかったが、いつでも波風を立て、混乱させ、内部対立を煽ることができた。事実そうした。そのため彼の雑誌の全てにおいて派閥、抗争、対立、不信が蔓延していた。ルースは支配権の確保のために、編集者を個別に呼んで、直接指示を出していた」(上田訳:以下同じ、P.273～276)と。つまり、ここでのドラッカーのルースの評価は、前半と後半でアンビバレント(好悪並存的)なわけです。

こうしたルースの組織運営方法は、ルースが中国人宣

教師の子として生まれ、中国で育ったことと無関係ではないとドラッカーは言います。「ルースをつくったのはアメリカでなく中国だった。彼の人の操り方は彼が考えたものではなかった。漢以来の伝統に従ったにすぎなかった。(中略) その対人関係、管理、支配の方法は、中国の支配者のそれとまったく同じだった。自分は一歩下がり、内部に対立関係をもたらすことによって、対抗する者が生まれないようにした」(P.277) のだと。ドラッカーはこれを「中国流人間操縦術」と言い、「私が知っている中国育ちのアメリカ人とヨーロッパ人も不思議なことにルースと同じ方法を採用している。その典型がフランクリン・ローズヴェルトだった。彼に影響力を持ち続けた母親が崇拝していたのが、彼女の父、中国人相手の商人デラノだった」(P.277～278) と言っています。ここにドラッカーの「中国観」が現れており、ドラッカーのヘンリー・ルースとフランクリン・ローズヴェルトの評価が同じであるところが実に面白いところです。言うまでもなく、ローズヴェルトとは民主党出身の第32代アメリカ大統領フランクリン・デラノ・ローズヴェルト(FDR:1882～1945) のことです。ローズヴェルト(FDR) は世界大恐慌脱却を目指し、ニューディール政策(「新規時き直し策」) を掲げて、アメリカ経済の立て直しに成功。また第二次世界大戦で連合国を主導し、大統領の任期を4期12年間(1933～1945年) 務め、1945年4月、戦争終結前に死去しています。

ところで、『フォーチュン』10周年記念号と同時に発行された定期号の記事にIBMの創業者トーマス・ワトソン・シニアについての「会社ストーリー」がありました。その記事を書いたのは入社間もない若手記者でしたが、記事の内容はIBMとワトソンを徹底的に非難中傷するものでした。そこからドラッカーとIBM創業者トーマス・ワトソン・シニアとの接触が始まります。その当時のIBMは未だコンピュータを開発しておらず、タイムレコーダー(パンチカード機械) で食いつないでいる中堅企業でしたが、IBMの創業者トーマス・ワトソン・シニアは異色の経営者であり、1930年代の世界大恐慌の最中であっても社員をレイオフ(解雇) せず、「THINK(考えよ)」をスローガンに社員教育と再訓練に力を入れていました。ドラッカーは後日、1973年に彼の著作の集大成となる『マネジメント—課題・責任・

実践』(Management: Tasks, Responsibility, Practices, 1973) の中で、「人こそ最大の資産である」と主張するようになりますが、既にワトソンはそのことを実践していたわけです。しかし、IBMを担当したその若手記者はそうした側面を一顧もせず、専らIBMとワトソンを非難中傷する記事を書いて善としていたのです。しかもその校正刷り(ゲラ) は事実確認のためIBMにも送られていました。ドラッカーはIBMから抗議が来るものと思っていたのですが、ゲラを読んだワトソンから、意外にもその記者を「わが社の広報部長としてスカウトしたい」と電話が入ります。ドラッカーは「これは新手の説得工作ではないか」と疑いますが、ワトソンの考えは違っていました。ワトソンは「記事の内容はどんなものでも、掲載されればIBMの宣伝になる」と考えていたのです。ここで、ドラッカーは経営者ワトソンの凄さを改めて知るのでした。

余談ですが、その若手記者は結局IBMへは移籍せず、『フォーチュン』にとどまり、後日指折りの記者になったそうです。またドラッカーは1950年代にトーマス・ワトソン・シニア(1874～1956年) の後を継いでIBMのトップ(二代目社長) になった息子のトーマス・ワトソン・ジュニア(1914～1993年) のコンサルタントを引き受けています。こうしてドラッカーとIBMの創業一族とは長い付き合いになり、長期のIBM観察とコンサルティングを通して、いわゆる「ポスト資本主義」とされる「知識社会」において、「知識労働者の生産性をいかにしてあげるか」という新時代に相応しいドラッカー独自の「マネジメント」思想を構築していくわけです。その意味で言うならば、ドラッカーの「マネジメント」思想の確立にとって、トーマス・ワトソン・シニアとの出会いは、ヘンリー・ルースとの出会い以上に大きかったと言えるのかも知れません。

13. 「テクノロジーの預言者」フラーとマクルーハンとの出会い

『傍観者の時代』第3部の第13章では「テクノロジーの預言者、フラーとマクルーハン」が取り上げられています。ドラッカーは『産業人の未来』の中で、戦後社会の主たる担い手が「経済人」から「産業人」へ移行し、産業人による「産業社会」の成立を予見するようになり

ますが、それを確かなものにするには「テクノロジー（技術）」に関する洞察（技術観）が不可欠でした。そのような時に会ったのが、バックミンスター・フラー（1895～1983年）とマーシャル・マクルーハン（1911～1980年）だったのです。この二人はいずれも「テクノロジー（技術）」を「人間完成の道具」と考えており、その一点においてドラッカーはこの二人を「テクノロジーの預言者」、しかも未踏の地に行く「荒野の預言者」であったとして高く評価しています。

ドラッカーがバックミンスター・フラー（略称：バッキー・フラー）と会ったのは1940年頃、ドラッカーがヘンリー・ルースと『フォーチュン』創刊10周年記念事業の仕事をしていた時でした。バッキー・フラーはヘンリー・ルースに見出されて『フォーチュン』の技術コンサルタントをしていたのです。当時、彼は半分詩的で半分FS（future science）的な造語を使い、グラフを描いて、技術を説明していました。また「経済の動因たるエネルギーは有機的な存在であるがゆえに、地球上の経済活動は太陽エネルギーが終わるまで指数関数的に増大する」（P.289）と言って、結論をエネルギーというたった一つの要因から引き出していました。ドラッカーはこの説明に納得できなかったのですが、後日「彼の経済発展についての予測はやがて驚くほど正しかったことが明らかになった」（P.290）と述べています。まさにバッキー・フラーは正真正銘の「未来学者」だったのです。

ドラッカーが1942年夏にバーモント州の小さな女子大学であるベニントン大学の教授に就任した頃、バッキー・フラーはよく大学に足を運んで非常勤での講演を引き受けてくれました。そしてその講演の都度、聴衆を釘付けにし、我を忘れさせました。誰もバッキー・フラーが何を話したのか憶えていませんが、話を聞いたという経験だけは忘れませんでした。まさにバッキーは「言葉の泡風呂」（P.291）でした。聴衆が聞いたのは、バッキーの見る「ビジョン」だったのです。バッキーは自らを「幾何学者」と称していましたが、ドラッカーは彼を「見る人」、「知覚の人」だったと言っています。それはドラッカーがバッキー・フラーの中に等身大の自分自身を見出していたのかもしれませんが。

もう一方のマーシャル・マクルーハンとの出会いは、

ある学会の大会で論文発表者として同席した時のことでした。当時、マクルーハンがセントルイス大学で教壇に立ったばかりの無名の英語教師でした。発表論文の題目は「近代大学のカリキュラムについて」というあまり興味を引かないものでしたが、マクルーハンがその発表の中で「印刷本が教授法と表現法だけでなく教授内容まで変えたために、近代大学が生まれた。しかも活字印刷が大学の教授内容と知識を規定した。学問の新展開は、グーテンベルグの新しいテクノロジーがもたらしたものであり、近代の世界観をもたらしたのは、コペルニクスやコロンブスではなく、活版印刷だった」（P.293）と論じたことにドラッカーは強く引きつけられます。もともとドラッカー家の出自はオランダのアムステルダムであり、先祖はカルヴァン派の流れを汲む聖書印刷者だったこともドラッカーがマクルーハンの言葉に惹かれた理由だったかも知れません。しかしそれだけでなく、その頃のドラッカーは「テクノロジーと社会」「テクノロジーと文化の関係」に関心をもち始めていました。そのため、ドラッカーはそれ以来、マクルーハンと頻りに会って、マクルーハンの考えていることをよく訊くようになります。最初はニューヨーク市郊外のブロンクスビル、次にバーモント、1949年以降はニュージャージー州モンクレアのドラッカーの自宅で、二人は頻りにあって交流を深めます。そのような交流関係が20年以上続きますが、1960年代初めの6月のある夜、モンクレアの自宅にマクルーハンが訪ねてきたのを最後に、マクルーハンがドラッカーの自宅に立ち寄ることはなくなりました。この夜マクルーハンは「啓示を受けた」を受けたのです。彼はそのことを告げたくて、ドラッカーの自宅に立ち寄ったのでした。

その晩、マクルーハンがドラッカーに語ったことは、1962年に『グーテンベルグの銀河系—活字人間の形成』（The Gutenberg Galaxy :The Making of Typographic Man,1962）として出版され、2年後の1964年には『メディア論—人間拡張の諸相』（Understanding Media: the Extension of Man,1964）として出版されます。そして、その『メディア論』の中の「メディアはメッセージである」（“the media is a message”）という有名な言葉とともに、マクルーハンの名前が世に知られるようになるのですが、そのことについてドラッカーは次のよ

うに述べています。「なまじテレビを介して得られた啓示だったがゆえに、彼は大衆文化の博物学者とされてしまった。彼自身そう思い込んだ節があった。しかし、それでは、マクルーハン本人とその洞察に対し失礼というべきである。マクルーハンの洞察のうち最も重要なものは、『メディアはメッセージである』ではないのである。『テクノロジーは道具ではない。人の一部である』なのである」(P.297)と。つまり、マクルーハンは「技術は人間の一部」であり、「人間拡張」(extension of man)をもたらすのであって、またそうでなければならぬと主張したのですが、いわゆる「テレビ時代」の到来によって、「技術(メディア)」が単なる「コマーシャルの手段(媒体)」になってしまい、マクルーハンの洞察が過小評価されてしまったとドラッカーは言うのです。「テレビ時代」から「インターネット時代」さらには「ソーシャル・ネットワーク・サービス(SNS)」の時代に突入している21世紀の今日、ドラッカーがマクルーハンの洞察を再評価したことの意義はさらに重要になっているように思えます。

このように、ドラッカーはバックミンスター・フラーとマーシャル・マクルーハンの二人から「テクノロジーと社会」、「テクノロジーと文化の関係」について、多くの知見を得るのですが、他方で「彼らの描くビジョンには、テクノロジーと人間特有の活動としての『仕事』を関連づけるものがない」(P.297)と不満を述べています。そして、その「仕事」と「人間」の関連性を追求していく中で、ドラッカーのマネジメントの思想が構築されていくのでした。先取りして言うならば、ドラッカー著作の集大成である『マネジメントー課題・責任・実践』(Management: Tasks, Responsibilities, Practices, 1973)のサブタイトルは、「課題(Tasks)・責任(Responsibilities)・実践(Practices)」となっており、それらの三位一体的把握(統合)こそが「マネジメント」の役割であり、とりわけ「知識社会」における「仕事の内実」だと主張するようになるのです。

14. GMの首脳陣とプロの経営者アルフレッド・スローンとの出会い

『傍観者の時代』第三部第14章は「プロの経営者、ア

ルフレッド・スローン」となっています。1943年の秋一本の電話がかかってくる。「ポール・ギャレットと申します。GMで広報を担当していますが、当社の副社長ドナルドソン・ブラウンの代理としてお電話しました。もしや当社のマネジメントと組織について調査されるお気持ちはないかと存じまして」(P.301)と。ドラッカーはGMの社内調査の依頼を受け入れ、GM副会長のドナルドソン・ブラウン(1885~1965年)に会うことになります。

ブラウンはドラッカーに会うなりこう言います。「まず全体像をつかんでいただくために、幹部の10人ほどに会ってみてはどうでしょう。調査の方向づけができたところで、私がCEOのスローンに紹介します」(P.304)と。そして、最初に会うべき人物として財務の責任者であるアルバート・ブラッドレーの名を挙げ、「やがて会長までになる人物です(事実そうだった)。若手の中では、スローンや私に一番近い人物です。広報に略歴を用意させましょう」(P.305)と。ところが、ブラッドレーの略歴は何日たっても届きませんでした。彼はミシガン大学で経済学の博士号を取得していましたが、1940年代のGMは「たたき上げ」を全面に出しており、「学歴はマイナスイメージ」(P.305)だったのです。ブラッドレーの略歴はなかなか届かなかったのはそのためでした。

ドラッカーは早速GM幹部からの聞き取り調査を始めますが、誰もドラッカーが何をしようとしているのかわかりませんでした。そこで、ドラッカーは「GMについての本を書いている」ということにはどうかとブラウンに提案し、承認を得ます。ブラウンはそんな「売れるはずのない本」(P.308)は誰も読まないだろうと言いますが、本を書くことに反対はしませんでした。ただドラッカーが教鞭を執っていたベニントン大学学長のルイス・ジョーンズだけは「あなたがやるべき仕事だと思えますよ。本は売れますね」(P.310)と励ましてくれました。当時マネジメントに関する本は、チェスター・バーナードの講演集『経営者の役割』(The Function of the Executive, 1938)とメアリー・パッカー・フォレットが書いたリーダーシップに関する先駆的な論文しかなく、1946年にドラッカーがGM調査を基に著した『企業とは何か』(Concept of Corporation, 1946)を出版するまで、マネジメントに関する体系的な本は皆無だっ

たのです。同書はベントン大学のルイス・ジョーンズ
の予想通り、出版と同時にベストセラーとなり、今日も
なお「組織改革の書」として世界中の経営者に読まれ、
使われています。まさに同書の出版によって、経営学者
ドラッカーが誕生したのです。

ドラッカーが出会った当時のGMの経営陣は多彩で
個性的でした。最初に会ったのは、先述したGM副社
長のドナルド・ブラウンです。彼はバージニア工科大学
で化学を専攻して卒業後、化学会社のデュボン社に入社
して、デュボン社の財務システムを確立し、経済予測、
長期プラン、投資計画、事業部予算等に取り組んだ後、
ピエール・デュボンが買収したデトロイトの自動車会社
GMに移り、GMの財務、統計、海外戦略、給与システ
ム、人事システム等のほとんどの制度をつくり上げた切
れ者でした。しかし、ブラウンは自分の考えを分かり易
く他の幹部に伝えることができず、その任務はすべてス
ローンに任せていました。彼自身そのことを自覚してお
り、スローンが引退するときは自分も引退すると決めて
いました。ドラッカーはブラウンを「GMの崇高の頭脳」
(P.314) だったと言っています。

次にシボレー事業部長のマーヴィン・コイル。彼は「規
格型の間人」、「官僚型の間人」でしたが、「知的な真摯さ」
(P.317) を持っていました。シボレー事業部はGMの
売上げの半分を占めており、「分権型組織（日本でいう
事業部制）」を採用していました。コイルは独裁的な体
質でしたが、その反面「参加型経営」を目指していまし
た。コイルと対照的なコイルの後継者は、元修理工の事
業部長ラニコス・ドレイスタッドでした。彼はメルセデ
ス・ベンツのレーシング・チームの最年少の修理工とし
てアメリカに来て、キャデラック事業部でアフターサー
ビス部門の責任者をしていました。コイルのシボレー事
業部は1930年代の大恐慌をなんとか乗り越えていまし
ましたが、キャデラックは全く売れなくなって事業部の解体
が必須となっていました。それまでキャデラックは白人
客をターゲットにしていたのですが、ドレイスタッドは
黒人向けのマーケットを開発してキャデラック事業部の
黒字化に成功し、1930年代半ばにキャデラックをアメ
リカ自動車産業の代表的な車種に育て上げます。ドラッ
カーはドレイスタッドの「人を大切にする」、「人につ
いての考え方」についても触れています。ドレイスタッド

はGM事業部の中で優秀な若手のジム・ローチをキャ
デラック事業部の人事課長に抜擢。その20年後にジム・
ローチはGMの会長になっています。また第二次世界
大戦中に熟練工がいなくなった時、ドレイスタッドは売
春婦を集めて爆撃機用照準器の組み立て作業をやらせて、
熟練工に育てます。そして戦争が終わり彼女たちをレイ
オフしなければならなくなった時、ドレイスタッドは部
屋にこもって「神様お赦してください。私は、彼女たちを
救うことができませんでした」(P.323) と言って、泣
いていたそうです。ドラッカーはそれがドレイスタッド
の「素晴らしさ」(P.320) であると率直に認めています。

ところで、多くのGM幹部の中で、ドラッカーのやっ
ていることに関心を示したのは、社長兼CEOのチャー
ルズ・ウィルソン(1890～1961年) だけでした。ウ
イルソンはドラッカーの提案に注意を払い、それらのい
くつかを実行に移します。その一つは「働く者への収入
の保証」(「補完的失業給付の導入」) 問題。二つ目の提
案は、「働き甲斐の問題」(「仕事と職場コミュニティ」)
問題でした。第一の問題は1947年から実施できるはず
でしたが、全米自動車労組(UAW) に要求されて、渋々
実施するという形にしたため、10年遅れて1955年に実
施されることになります。元労組出身(鑄型工組合の専
従) だったウィルソンは「組合にとって価値あるものは、
苦勞して勝ち取ったものだけである」(P.327) ことを
経験則として知っていたため、実施を遅らせたのです。
第二の問題については、当初アンケート調査を実施する
予定でしたが、ウィルソンの発案で「私の仕事: 気に入
っている理由」という論文コンテストを実施することにな
り、GMで働く3分の2にあたる20万人が小論文を提出
しました。しかし、これまた1948年の労使交渉で労働
組合がコンテストの取りまとめの中止をスト回避の条件
として要求してきたため、「GMはこの貴重な資料を仕
舞い込んで忘れるより仕方なかった」(P.329) とドラッ
カーは言っています。

またウィルソンは「利益分配制度」の一環として積み
立て方式による「企業年金制度」の創設を構想し、ドラッ
カーに意見を求めてきました。これは1950年になって
労働組合が要求してきてから、実施されることになりま
す。ただこの「企業年金制度」については、ドラッカー
は必ずしも賛成していません。ドラッカーは「政府管掌

の公的年金の充実」を支持していましたが、政治的にはドラッカーの主張のほうが空論であって、ウイルソンの「GM型の年金制度」が一世を風靡することになり、1974年の米連邦法「従業員退職所得保障法」、いわゆるエリサ法（Employee Retirement Income Security Act；ERISA）の制定に繋がっていきます。このようにチャールズ・E・ウイルソンの社内・社外における影響力は大きく、ウイルソンは1946年にスローンの後継者としてGMのCEOに就任し、1953年から57年までの4年間、アイゼンハワー政権下で国防長官を務めることになるのでした。

しかし、主役は何と言ってもCEOのアルフレッド・スローン（1875～1966年）でした。ドラッカーがGMトップマネジメントの会議に出席して気づいたことは、大きく分けて二つありました。一つは、個々の経営政策よりも具体的な人事に時間をかけていること。もう一つは、「スローン流意思決定」の特徴です。スローンは、「問題への理解を深める」ことに力を入れ、「全員賛成」の場合は、考える時間をとるために決定は一か月先に延ばし、その一か月後に提案は大幅に修正されることが多かったようです。スローンは並みはずれて「人の気持ちを大事」にする人でした。スローンは誰にも親身に接し、ドラッカーにも親身に接してくれましたが、ドラッカーが1946年に出版した『企業とは何か』（Concept of Corporation, 1946）は完全に無視しました。スローンは1947年から52年にかけて自伝『GMとともに』（My Years with General Motors, 1963）を書いており、ウイルソンが国防長官になった1953年1月には書き上げていましたが、同書の出版は1964年まで引き延ばされます。それは存命中のGM幹部に迷惑が掛からないようにというスローンの配慮だったわけです。スローンの『GMとともに』は出版後、直ちにベストセラーになり、その1年後にスローンは91歳でなくなっています。

ところで、スローン自身はオーナーでした。彼は23歳の時、父親が出資した赤字のハイヤット・ローラー・ベアリング社で働き始め、わずか半年でこのぼろ会社を黒字にします。しかもスローンは、今後自動車がベアリングの市場になることを見越して、フォード社を納入先として開拓し、1916年にそのハイヤット社がある自動車部品メーカーに買収されたことによって、スローンは

GMの大株主になるのです。当時の彼の同僚や競争相手は、みな彼のようなオーナーであり、プロとしてのマネジメントはいませんでした。スローンはそのようなGMを「プロとしてのマネジメントによって経営されるプロフェッショナル・マネジメント」集団の会社に育て上げるのです。しかも、スローンはGM本社だけでなく、オーナー会社で凋落の危機に陥っていたライバル企業のフォード社やクライスラー社さえも、「プロフェッショナル・マネジメント」会社に変えてしまうのです。しかし、スローンに言わせれば、「これらのことのすべてがGMのためだった。アメリカという国としてはフォードを潰すわけにはいかなかった。民間企業として再起できなければ、国有にするしかない。GMにとっては利益になるはずがなかった」（P.340）言うのです。したがって、スローンにとっては、ライバル会社のフォードの救済は「プロとしてのマネジメントの責任だった」（P.338）わけです。このように「プロフェッショナル・マネジメント」の何たるかについて、「企業の社会的責任」（Corporate Social Responsibility: CSR）をめぐるスローンとドラッカーの考え方、とりわけ「権限と責任」についての考え方が、食い違っているところが面白いところです。スローンの言う「プロとしてのマネジメントの責任」とドラッカーの唱える「マネジメントの社会的責任」の違いが『傍観者の時代』第14章の最後に「責任と権限」と題して、次のように説明されています。多少長くなりますが、その箇所を引用して、一先ず本稿を終えようと思います。

「スローンは、それらの問題がGMの利益にならないといっているのではなかった。おそらく大事なことであろうことは認めていた。しかし彼は、私がそれらのことに関心をもっているには、GMのためというよりも社会のためであることを正しく見てとっていたのである。私はGMに対し、他の模範となるために、それらのことを行ってほしいと要請していた。しかし、スローンにとっては、そのようなことはプロならざる行為だったのである。彼は私にいった。『それはあたかも、盲腸の摘出の仕方を医学生に見せるために健康な盲腸を摘出するようなものです』。したがって、スローンにとっては、社会的責任なるものはプロならざるよりも悪いことだった。

私も出席していたある社外の会議で、ある会社の

CEOが、『われわれには高等教育に責任があります』と発言したのに対し、『それでは、われわれはどのような権限をもっていますか』と問いかけ、『権限はない』との答えを得るや、『それなら責任について話すのはやめようではありませんか。権限と責任は対です。権限をもちたくなく、またもつべきでないと言われるのであれば、責任についてもいってはならないと思います』といった。スローンは、この考えをマネジメントの原則としていた。もちろんこれは、政治理論と政治史が最初に教えることである。責任なき権限に正統性はなく、権限なき責任にも正統性はない。いずれも専制を招く。スローンは、プロのマネジメントとして権限を求めたが、プロとしての責任を負っていた。彼は、その権限をプロとしてのマネジメントに限定し、他の領域では責任をもつことを拒否したのである。スローンが私の本を認めなかったのはそのためであった。私はスローンの立場の強さは認めた。しかし、スローンと同じ考えをとるわけにはいかなかった。GMの弱さ、あるいは企業のマネジメントの弱さが、まさにスローンが主張する責任の構造そのものにあった。

GMは、市場シェア、利益、売上高など、スローンが成功の尺度としたものについては大成功を収めた。しかし、社会からの敬意や政治的な認知については大失敗だった。同じことは、他の専門職、医師、弁護士、教師にもいえた。彼らに対する批判は、常に社会的責任の欠如に対してであり、プロとしての役割の欠如に対してだった。今日の複雑な組織社会においては、組織たるべきもの、したがってそのマネジメントにあたるべきものは、共通の善についての責任を果たさなければならない。それを行えるものが、他にないからである。歴史が教えるように、いかなる多元社会といえども、共通の善、公共の利益の実現は、それぞれが利害の異なる限定された役割によっては期しえないからである。

とはいえ、あまりに潔癖とはいえ、スローンの考えも無下に斥けるわけにはいかない。今日の企業批判、例えばラルフ・ネーダーによるGM攻撃は反企業を標榜して行われている。しかし、私がかつて『企業とは何か』で望んだ以上のものを社会的責任として企業に要求することは、企業に対し正統ならざる権力の行使を要請することに等しくもなりうるのである。彼らの要求は、企業をして無用の権力を手放せることを意図している。しか

るに、スローンがすでに喝破していたように、社会的責任に関わる要求は、企業に対してであれ何に対してであれ、われわれのご主人様たることを要請していることになりかねないのである」(P.340～342)と。

以上、『傍観者の時代』第Ⅲ部「アメリカの日々」の第12章から第14章に立ち入って、ドラッカーのマネジメント思想の確立にとって、重大な影響を与えた人物、ヘンリー・ルース、トーマス・ワトソン、バックミンスター・フラワー、マーシャル・マクルーハン、GM首脳陣とアルフレッド・スローンとの交流関係(思想の旅路)を見てきました。中でも、アルフレッド・スローンはドラッカーのマネジメント思想に最大の影響を与えた人物と言っても過言ではありません。しかし「プロフェッショナル・マネジメント」と「企業の社会的責任」の考え方(概念)が相当違っているところにスローンとは異なるドラッカーのマネジメント思想の独自性があるわけです。そこにPOとNPOの接点があると、筆者(水口)は見られるのですが、今回も予定された紙幅を大幅に超えてしまいました。次回に『傍観者の時代』第Ⅲ部「アメリカの日々」の第15章(最終章)の考察を含めて、改めて検討しようと思います。(つづく)

Profile 水口 和壽(みなくち かずひさ)

1944(昭和19)年	高知県に生まれる
1967(昭和42)年	立命館大学大学院経営学研究科博士課程単位取得退学
1967(昭和42)年	九州産業大学経営学部講師(現代産業論・企業形態論担当)
1986(昭和61)年	愛媛大学法文学部経済学科助教授(企業論担当)
1988(昭和63)年	同教授
1998(平成10)年	愛媛大学大学院法文学研究科教授(企業システム論担当)
2003(平成15)年	愛媛大学地域共同研究センター副センター長(～2007年)
2009(平成20)年	放送大学愛媛学習センター教授(～2011年)
2010(平成22)年	愛媛大学定年退職
2011(平成23)年	松山短期大学教授(現代日本経済論・中小企業論担当)
2014(平成26)年	松山短期大学定年退職
2016(平成28)年	えひめ地域政策研究センター特別研究員(～現在)
2017(平成29)年	愛媛大学社会共創学部特任教授(～現在)