

企業経営の原点と中小企業

高 田 亮 爾

(流通科学大学名誉教授)
(兵庫県立大学客員教授)



2010年、話題のベストセラー小説として『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』（略称『もしドラ』）があげられる。中・高校生から、年配の方まで、老若男女を問わず、多くの読者を惹き付けたようである。これは、現代社会の中で、多くの人が組織と人間のあり方について苦悩している証左ともいえよう。

周知のように、P.F.ドラッカーは「マネジメントの父」として名高い。彼の経営思想の神髄は「組織とは、個としての人間一人ひとりに対して、また社会を構成する一人ひとり人間に対して、何らかの貢献を行わせ、自己実現させるための手段である」（『マネジメント—基本と原則—』〔2001〕ダイヤモンド社、p.276）という言葉に現れているといえよう。これほど著名なドラッカーだが、いわゆるアカデミズムからは距離をおいてみられてきた。経済学はもちろんのこと、経営学においてさえ、引用・言及されることは必ずしも多くはなかった。それは、彼の思考がある意味で経済学や経営学の論理の枠組みを超越していたからであろう。

事実、ドラッカーはさまざまな分野を総合的・学際的に研究し、人間や社会に主な関心を寄せる「社会生態学者」と自ら称してきた。近年、ますます現代合理主義が先鋭化し、さまざまな社会・経済面で不安定化が進む折から、こうしたドラッカーの思考が改めて基本的な経済・経営思想として、大きな魅力の源泉となってきたとみられる。

それだけに、その考え方は、まさに企業経営の根源的視点を論じている。中小企業は、企業経営の原点であるだけに、こうしたドラッカーの経営思想を想起することはきわめて重要と思われる。

ドラッカーは、『マネジメント—基本と原則—』（『マネジメント—課題・責任・実践』のエッセンシャル版）の中で、第1に、マネジメントには基本とすべきものがあること、第2に、しかし、それらの基本と原則はそれぞれの組織が置かれた状況に応じて適用してゆかねばならないこと、第3に、にもかかわらず、基本と原則に反するものは例外なく破綻すると主張している（同書「はしがき」）。

そして、マネジメントの使命、目的、役割から論じ、「企業とは何か」を考察している。企業は営利組織ではなく（利潤の最大化ではなく）、社会の機関であり、その目的は社会にあり、顧客を創造することとする（同書、pp.14～15）。換言すれば、企業は社会的存在として、社会的使命を果たすことこそ、その目的であるということを論じている。

こうした考え方は、日本でも古くから伝えられてきた近江商人の家訓「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」にも通じるものといえよう。「三方よし」の思想は、「企業は社会の公器」という考え方に繋がるものであり、ドラッカーの主張と軌を一にしている。

そして、この考え方は、時に現代の中小企業、ベンチャー企業にも垣間見ることができ。すなわち、「人と社会に貢献するために」企業（起業）活動を行っている事例である。こうした企業では、多くの場合、企業という組織と、その構成員個々人とが、共通の目的たる経営理念のもとに一体となって、魅力ある成果を生んでいる。そこでは、「人はコストではなく、資源である」という、組織運営にとって最も重要な考え方が浸透している。

ひるがえって、過去40年近くの経営諸指標を分析すると、中小企業の平均的な傾向として、相対的に弾力的な雇用の活用を進める動きがみられる。この動きは、他方で雇用形態の多様化や雇用不安と深く関連し、中小企業の雇用構造変化を規定してきた。具体的に、それは非正規雇用への依存度上昇となって現象化してきた。

いうまでもなく、企業の有する経営資源は当該企業の存立基盤の源泉となるものであり、それは具体的に人的資源、物的資源（機械や設備等）、財務資源、情報資源等に分類される。これら諸資源の中で、人的資源がもっとも重要である。

したがって、企業にとって、中核的な人的資源がきわめて重要であること、さらに企業のコア・コンピテンス（中核能力）が外部調達では形成しがたく、主として内部蓄積によること、またそれは短期間に形成（育成）しがたいこと等を考慮する必要がある。

個々の中小企業にとって、短期的視点から、あるいは非中核的部門においては人事の外部調達等の購買管理化、財務管理化が進められるとしても、中長期的視点から、あるいは中核的部門においては、内部労働市場の重視、さらにまた外部労働市場の内部化等も不可欠である。

ドラッカーの「さしたる注目を集めることなく、いま驚くべきことがビジネスの世界で起こっている。第1に、働き手のうち啞然とするほど多くの者が、現に働いている組織の正社員ではなくなった。第2に、ますます多くの企業が、雇用と人事の業務をアウトソーシング（外部委託）し、正社員のマネジメントさえしなくなった。・・・この組織と働き手との関係の希薄化はきわめて危険である」（『ネクスト・ソサエティ』〔2002〕ダイヤモンド社、p.167）との指摘は、こうした問題の核心を突いている。

現代合理主義がますます先鋭化する中で、われわれは組織と人間のあり方について、改めて考えるべき時ではないかと思われる。