

# ドラッカーの経営目標論

大阪大学経済学部 高 田 馨

## 1. 顧客創造目標

### (a) 定義

ドラッカーが経営目標として顧客創造目標を設定しているということはあまりにも周知であり、いまさら多言を要しないであろう。彼はその主著の一つ *The Practice of Management* の第5章 *What is a Business?* において *business* (企業) は利潤追求体 (*an organization to make a profit*) であるという見解を排し、利潤最大化理論 (*the theory of the maximization of profit*) を排して、企業の目標 (*the purpose of a business*) としてつぎのような「顧客創造」を主張する。「企業の目標の正しい定義の一つしかない。すなわち、顧客の創造である。」 *There is only one valid definition of business purpose : to create a customer.* [1-p. 29].

### (b) 顧客の主権

ドラッカーが上記のように顧客創造を企業の目標とする理由はどこにあるか。それは、端的には、「企業は社会内存在である」 [*A business is an organ of society.*] からであろうが、もっと具体的にいえば、顧客の主権を認めるからである。「経済資源を富 (*wealth*) に転化し事物 (*things*) を商品 (*goods*) に転化するのは顧客だけである。企業側で自分たちの生産物をどう考えるかは、とくに、企業の将来と企業の成功にとって、第一義的な重要性をもつものではない。顧客が買おうとおもうもの、顧客が『価値』ありと考えるものが決定的なのであり、これこそ企業の本質と行動結果と繁栄の能否を決定するものである。顧客が企業の基盤であり企業の存在を続けさせるものである。顧客だけが雇用を保証する。社会が企業に富生産のための資源を委託するのは、消費者に財資・サービスの供給をさせるためである。」 [1-p. 30]. この説明で明らかのように、顧客 (*customer*) ないし消費者 (*consumer*) が企業活動の意義の判定者であり、その判定のいかんが企業の存否を決することになる。顧客・消費者と企業の関係は資源処分権の委託者と受託者の関係にあり、受託者が委託者の意志にそわないときは、その任を解かれるのは当然となる。このような考え方はまさしく「消費者主権」 *consumer sovereignty* の認容

に外ならない。

### (c) 顧客創造目標と経営共同体

ドラッカーが顧客創造目標を設定するとき、その効用として注目すべきことがある。それは、この目標が労使関係に関する新しい観方を可能にすることである。すなわち、この目標は労使の利害関係の対立、緊張、斗争面のみをみることから視野をもっと広めて経営共同体の観方を可能にする。ドラッカーは、数量化されない目標(経営者の業績と育成、労働者の業績と態度、社会的責任)も大切であるというとき、経営共同体観が明示されている。「なぜなら企業は人間による1個の共同体であり (*The enterprise is a community of human beings.*)、したがって、企業の業績は、企業を構成する人間の業績に外ならない。そして、人間の共同体は共同の信条に基礎をおき、共同の原則のなかにその結集力を再現しなければならない。さもなければ、共同体の機能は麻痺し活動能力を失いその成員に対して正当な努力と一定の成績を要求することができなくなるからである。」 [1-p. 83, 2-89頁参照]. この共同体観は「企業と労働者の経済的關係」(第24章)で示されているものである。そこでは、企業の目標が利潤追求にあるという考え方があるかぎり、従業員の利益と企業の利益との対立感はなくならないのであり、企業の目標が顧客創造であることが正しく理解されれば対立感や誤解は解消し衝突の代りに調和が生まれると主張されている。「職務は販売の前提であるのと同様に、販売が職務の前提である。」 [1-p. 279, 2-下 190頁参照]. さきの引用に、「顧客が雇用を保証する」とあったが、これは実は顧客が経営者に対してだけでなく従業員に対しても主権者であることを認めたことを意味していると解してよい。すなわち、経営者と従業員は共同体成員としてともに顧客の主権に服すべきことを意味している。

こうして、ドラッカーの顧客創造目標は利潤目標を排することから、労働関係の対立観から脱して顧客主権下の調和観に至るのである。

### (d) 企業の形成力

ドラッカーは顧客創造目標を設定したとき、その理由として上記で示したようにいわば顧客・消費者の主権を

認容したとみてよいのである。しかし、ここで注意しなければならないことがある。「顧客を創造する」というとき、この「創造する」という語に注目すべきである。顧客の決定権・主権を認めるということと顧客を創造するということとの間には一見して矛盾がある。企業の創造力・形成力を認めたことは企業の主権を認めたことになるであろう。顧客の主権と企業の主権との関係はどう考えたらよいか。ドラッカーが「顧客の創造」というとき、それは「市場 (markets) の創造」を意味する。創造とは顧客の欲求 (want) を有効需要 (effective demand) に転化させることを意味する。しかも、その転化をなす主体はビジネスマンである。結局、顧客創造の主体はビジネスマンであり企業である。これとさきに述べた顧客の決定権をならべると一見矛盾が現われる。

- ① 顧客を創造するのは企業である。
- ② 企業の存否を決定するのは顧客である。

この二つをまとめると、

- ③ 企業はみずからの存否を決定するもの主体のみずから創造している。企業はみずから創造したものによってみずからを決定している。

もう少し詳しくみよう。ドラッカーの論理はつぎのようになっている。

- Ⓐ 企業の本質を知ろうとすればその目標を知らなければならない。
- Ⓑ 企業の目標は顧客の創造である。
- Ⓒ 企業の本質を決定するのはこの顧客である。
- Ⓓ すなわち、企業→顧客→企業の関係がある。

さて上記の①→②→③をみても、このⒶ→Ⓑ→Ⓒ→Ⓓをみても一見矛盾である。

しかし、これは矛盾というよりも、むしろ、弁証法的論理として理解すべきであろう。「創られたものが創るものを決定する」あるいは「創るものは創られたものによって決定される」という弁証法的論理と解すべきであろう。要するに、顧客（市場、需要）の創造の仕方が拙劣ならばその顧客によって否定されるということである。そして、とくに注意すべきは、ビジネスマンがこの弁証法的過程の中核であり、これこそ最終主体であることである。経営者こそ企業の運命を決定する最終主体である。経営者が従業員と共同体関係にあるとき、顧客創造が拙劣ならば（顧客の欲求を満足させることができないならば）顧客の否定的態度が生まれ、経営者はみずからと従業員（したがって企業）を滅ぼすことになるという意味が含まれている。ここに、経営者の革新的活動を認め、しかもそれが顧客を通してみずからを決定するという自己責任原理が含意されているとみるべきであろう。

## 2. 利潤の最終目標性の否定

ドラッカーが顧客創造目標を採用したことは、通説の利潤目標を否定したことを意味する。彼は論述の順序としては、まず利潤目標を批判しそれを不相当として否定したあと顧客創造目標を採用している。彼はシャーズ・ローバック社の歴史を描写し、[1-第4章]そこで、同社が市場（顧客）の需要の変化に応じてその販売・生産・組織を改革し成功してきたことを確認している。この市場志向・顧客志向が企業経営の根本であることをドラッカーは確信していたのである。そこで上掲書の第5章「企業の本質」において、まず第一結論として、「企業は人間によって創造され経営される」と主張し、経営者は経済諸力に順応する (adapt) のではなくて経済力を創造する (create) ものであることを強調する [1-p. 27]。そして、第二結論が利潤の目標性否定である。「企業は利潤によって定義したり説明したりはできない。」企業は利潤作出の組織体であるとする通説も誤りであり、利潤最大化の理論も妥当性をまったくもたないという [1-p. 27] もっとも優れた企業経済学者 J. ディーンすら依然として利潤最大化の仮説を脱却しきれないでいると批判している。そもそも「利潤動機」profit motive (営利心) という仮説をとることが誤りであり、そのような仮説の結果たる「利潤最大化」の仮説もあやまりだとする。このような概念は有害であり、利潤の性格を世人が誤解し敵意をもつ原因となったとし、政策当事者が企業の性質・機能・目標を理解しないで不適切な政策をとる原因ともなったとする [1-pp. 28-29, 2-上, 46-47頁参照]。ドラッカーが利潤動機や利潤最大化原理を否定する根拠は、それらが非現実的であるという理由によるのである。シャーズ・ローバック社の経験のみによってこれを主張するかのようであり、その点はあまりに速断的のように思われるが、ともかく、利潤動機や利潤最大化原理では現実の説明はできないというのが彼の利潤目標否定の根拠である。

## 3. 利潤の機能

ドラッカーは利潤動機や利潤最大化を経営目標とすることは誤りであるとするが、利潤や収益性 (profitability) を否定するのではない。むしろ重要だと認めている。しからば、利潤や収益性の存在意義をどこに認めているのであろうか。要約すれば、ドラッカーは利潤にはつぎの3つの機能を認めている。すなわち、測定尺度、存続費補償、成長費補償である [1-p. 65, 2-上, 110頁参照]

### (a) 測定尺度

利潤の尺度性についてドラッカーはつぎのようにいう。

利潤は企業の努力の真の有効性 (effectiveness) と健全性 (soundness) を測定する。それはまさしく企業活動の最終的検証用具 (the ultimate test) である。」 [1-p.65]. またいう。「利潤は企業活動の原因 (cause) ではなく結果 (result) である。」 [1-p. 38]. さらにいう。「利潤は企業活動の検証用具であり、唯一の可能な検証用具 (the only possible test) である。」 [1-p. 38].

つぎに、収益性の尺度性についてはつぎのようにいう。「いわゆる収益性は産業経済における意味深い概念である。それは、まさしく、産業経済の中核概念である。というのは、収益性は経済活動についてわれわれが使用できる唯一の測定基準であるからである。」 [3-p.68, 4-81頁参照]. 企業がもつ義務 (損失回避と資源の生産性増大) の遂行は収益性によってのみ測定される。しかも、企業の目標たる商品・用役の供給 (これは既述の顧客創造目標と同義とみる外はない) は上記2つの義務の遂行によって決定されるのであるから、また収益性のみが企業の目標実現度合の測定尺度となる [3-p.68]. ドラッカーは未来費用補償と生産性増大の2つを重視しているが、その2つとも収益性という測定基準で測定できるから、企業は収益性を経営政策の指導標識とし、活動の統御標識とすべきであるとし、さらに、社会も企業の活動の測定には収益性を用いるべしという [3-p.73, 4-87頁参照]. こうして、「収益性を企業の最高の基準・原理としなければならない」という。 [3-p.73, 4-86頁参照].

以上によって、ドラッカーが利潤ないし収益性の概念に対しては企業活動の測定尺度としてその存在意義を認め高く評価していることが明らかとなった。test, yardstick, criterion, measure などさまざまな語を用いているがすべて結局は測定尺度の意味をもつとみてよい。

#### (b) 存続費の補償

利潤の第二の機能は存続費を補償することである。この機能に関してはドラッカーの「損失回避の法則」The Law of Avoiding Loss [3- Chapter4. 4-63~75頁] に言及しなければならない。ここでドラッカーは費用を2種類に区分する。当期費用 (current costs) と未来費用 (future costs) とである。当期費用の内容は原料、賃金と俸給などであり、その性格は「企業を営む費用」(costs of doing business) であり、生産工程で費されたものであり実は過去費用 (past costs) である。これが普通の「原価」に相当する部分である。当期生産 (current production)——これは売上 (current income) を指す——はまず当期費用を補償する。そして、当期生産—当期費用=利潤 となるが、この利潤は第二の費用たる未来費用を補償すべきものと考えられている。

未来費用の性格は「企業を存続させる費用」costs of

staying in business であり、内容はつぎの4つである。

1. 取替 (replacement) 費用——これは減価償却 (depreciation) とか償還 (amortization) で示される周知の費用である。

2. 陳腐化=旧式化 (obsolescence) 費用——設備の物理的生命とは別の経済的生命に関する費用である。

3. 本来の危険 (risk proper) 費用——新しい製品や用役の経済的成否、旧来の製品・用役の寿命に関する危険についての費用である。

4. 不確実性 (uncertainty) 費用——新しい製品や用役の成功する時期が不明であることについての費用である。

上記の未来費用は、ある企業の自分自身の費用であり、これを利潤は補償しなければならないが、さらに成功していない他企業の未来費用も補償しなければならないという。成功企業は不成功企業の未来費用をも補償しなければならない。これは社会の要求であるという。さらに、社会的費用 (social burden) も補償しなければならない。

結局、ドラッカーによるといままでのところではつぎのようになる。

当期生産 = 当期費用 + 未来費用 (自企業と不成功他企業分) + 社会費用

当期生産 - 当期費用 = 利潤

利潤 = 未来費用 + 社会費用

すなわち、利潤は自他の未来費用と社会費用を補償すべきものである。彼はとくに未来費用を重視している。

「未来費用はリスクである。」Future costs are risks. [3-p.54]. 利潤はこのリスクへのプレミアムである。利潤はこのように未来に志向して理解されてこそはじめて機能的利潤たり得るといふ。もし、利潤が未来費用を補償しないならば——利潤がゼロまたはマイナスならば——、企業の生存能力の低下を招く。未来費用はリザーブの形で利潤から確保しておくことが必要となるのである。

(ただし、彼のいう取替費は減価償却費の形ですでに留保されていることになる)。利潤は必要最低限度の未来費用を補償すべきなのである。企業の存続にとり必要最低限度の未来費用は補償するに足る利潤を確保しなければならない。利潤のゼロまたはマイナス (損失) および必要最低限未満 (不足) は回避しなければならないのである。「損失回避の法則」はむしろ「損失・無利潤・不足利潤の回避の法則」に拡大しなければならないであろう。こういう関係を前提としてドラッカーは、利潤は未来費用補償の機能をもつというのである。

ドラッカーが利潤 (profit) の機能を説明するのに、費用 (cost) 概念を用いること。費用補償に利潤機能を求めているのは、まことに奇異の感をわれわれに抱かせる。

なぜなら、利潤は所得（収益）と費用とを前提とし、その差額たる余剰（Surplus）であり、費用補償をすませるはじめて利潤が生ずるというのが通常の利潤観であるからである。しかし、ドラッカーはいわせれば、そのような利潤観は過去にとらわれた解釈である。利潤を未来から解釈すれば未来費用を補償することが利潤機能となる。もちろん未来費用の概念を導入すればむしろ利潤概念は不用ともいえる。すなわち、当期所得は過去費用と未来費用を補償するといえども足るからである。しかし利潤概念が現実で使用されている以上それを用いるとすれば、利潤機能は未来費用補償にありということになる。

(c) 成長費の補償

ドラッカーは「新しい社会」第4章「損失回避の法則」では上記に要約した範囲でしか利潤の費用補償を述べていないが、「経営の実際」第7章「企業の目標」ではさらに別の利潤機能をあげている。それは革新と拡大への未来資本の供給という機能である。[1-p.65]。私はこれを成長費の補償として把握したのである。未来資本を成長費とみたのである。この未来資本（future capital）はさきに述べた未来費用（future costs）とは異なったものとしてドラッカーは理解していることは明らかである。未来資本が未来費用と異なるところは、設備と市場の双方についての革新と拡大のための投資のための資本を意味しているところにあるとおもわれる。未来費用は、すでに述べたように、設備については取替え、旧式化の費用、市場については危険と不確実性への費用だけを含むにすぎない。未来費用は概して受動的なものであるのに対して、未来資本は積極的なものであるという対照的性格をもつとみてよいであろう。

(d) 利潤の機能概括

以上においてドラッカーのいう利潤の三機能(a)測定尺度機能、(b)存続費補償機能 (c)成長費補償機能について、彼の主張を要約した。

1. 尺度機能と補償機能

ドラッカーのいう三機能をみて気づくことは、同じく機能といっても、(a)と(b)、(c)とは性格を異にしていることである。(a)は測定機能であるのに対して、(b)、(c)は補償機能である。収益性の概念が(a)においてのみ問題とされ、(b)(c)では問題にならなかったのも、収益性概念はもっぱら測定機能にのみ関係し補償機能には関係がないからである。そして、私見によれば、補償機能が測定機能・尺度機能の根拠になっているようにおもわれる。なぜなら、未来費用・未来資本・社会費用の補償が企業の存続・成長の必要不可欠の条件であるがゆえにこそそれを補償する利潤が必要不可欠なのであり、さればこそ、必要な利潤を企業活動が得たか否かを測定することが重

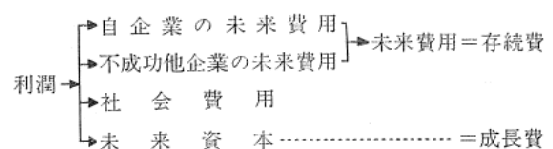
要となるからである。もし必要利潤を得られなかったならば、その企業活動は経営目標（顧客創造）を十分に達成していないことを示すのであり、反省と修正を必要とするからである。

2. 最高目標と手段目標

利潤が測定尺度機能と補償機能を果たすこと、その2機能が上記のように密接な関連にあることを考えるとき、経営者や従業員は利潤を一種の目標と考えることになるのも当然かも知れない。ドラッカーは利潤は目標ではありえないというから、この「利潤目標」は手段目標といひ換えておくことにする。顧客創造が最高目標であり利潤目標は手段目標ないし中間目標ないし媒介目標であるという関係をもつというならば差支えないであろう。必要最低限度以上の利潤が得られていることは必要最低限度以上の存続能力と成長能力が確保されていることであり、それは顧客創造という最高目標が必要最低限度以上に達成されていることである。利潤が必要最低限度未満であることは必要最低限度の生存能力と成長能力が確保されていないことであり、それは顧客創造という最高目標が必要最低限度も達成されていないことである。こうして、利潤が必要最低限度より以上か未満かによって、企業活動の最高目標たる顧客創造目標が必要最低限度以上に達成されているか未満かが判明するのである。だから、利潤を必要最低限度以上に確保すればそれは同時に必要最低限度以上の最高目標を達成したことになるはずである。しかも、顧客創造活動と利潤とは因果関係にあることはドラッカー自身認めているとおりであり、必要利潤確保のため必要な顧客創造活動は知られているはずである。だから、必要利潤が確保できるように顧客創造活動をすればそれで最高目標も達成されることになるはずである。現実の企業活動としては、利潤は手段目標・中間目標・媒介目標として意味をもつといってもよいのである。ドラッカーが8つの重要な領域の目標のうちの一つに収益性目標を数えていることはこのような理解が正しいことを裏書する。

3. 補償機能の全体

なお、さきに述べた補償機能(b)(c)を総括すると、利潤につぎのような補償をすべきことになる。



(e) ドラッカーの収益性の普遍性

ドラッカーは利潤や収益性を最高目標たる顧客創造の

達成度の測定尺度とみていることはすでに述べたが、これに関連して注目すべき主張は、収益性のいわば体制普遍性の主張である。彼は「企業の原理、行動、政策、意思決定は『利潤動機』とはなんらの関係もない。」という [3-p. 71, 4-84頁参照]。「大天使」でも企業を経営することになれば収益性によらねばならなくなるし、共産主義者でもそうなるという。「収益性が産業生産の最終的・決定的な基準であることは、企業の利潤動機とはなんら関係がない。……収益性は産業生産と産業経済の客観的な要件と最終目標にもとづいている。」 [3-p. 71, 4-85頁参照]。要するに、収益性は企業者だけに固有のものではない。企業や経営職能には固有であるが、経営者に固有のものではない。誰が経営職能担当者になると収益性によらねばならない。そして、収益性は企業に固有であることは、企業の存在を認めるかぎり、資本主義と社会主義と共産主義を問わず妥当することを意味する。こうして、収益性のいわば体制的普遍性を主張しているともてよい。

ドラッカーは「利潤動機」が存在するか否かを問う必要はないというが、この「動機」の否定は、個人に収益性のきそを求めることを否定しているものと理解すべきであろう。収益性は企業それ自体・経営職能それ自体に求めるべきであり、それに固有であり、個人に固有ではないというのであると理解すべきであろう。要するに、収益性原理は主観的原理ではなくて客観的原理であるというのであるとみるべきであろう。

#### 4. 企業の存続と繁栄

##### (a) 意義

すでに未来費用において企業の「存続」 remaining in business なる概念が現われているし、さらにつぎのようにドラッカーは企業の存続と繁栄を重視している。「企業の諸目標はその活動と成果が企業の存続と繁栄に直接に致命的に影響を及ぼすような領域のすべてにおいて必要となる。」 [1-p. 52, 2-上, 87頁参照]。また、さきに述べた「損失回避の法則」について、それが企業の第一の法則であるとし、その理由は「企業の存続」 survival of enterprise が経済活動のいかんによることに求め、「企業も他の制度と同様に、自己保存 (self-preservation) を第一義としなければならない。」という [3-p. 61, 4-73頁参照]。さらにドラッカーは企業目標に関する論文 [5] において、存続目標 (survival objectives) という語を用いている。そして、これは企業のすべてに普遍的 (general) であるとともに各企業内の現実に即して特殊的 (specific) でもあるとし、企業における5つの領域において存続目標達成のための機能 (functions) がある

とする。そして、存続目標は経営者の決断を決定 (determine) するものではないが、決断のきそ (foundations) となるという。

このように存続 (survival) や繁栄 (prosperity)・成長 (growth) を重視し、ときには存続目標 (survival objectives) という語さえ用いているのをみると、これと、ドラッカーのいう企業目標たる顧客創造目標との間にどういう関係があるのかを確認しておかねばならなくなる。

存続や繁栄・成長の概念はドラッカーの思考において根本的なものであるとおもわれるが、これは目標なのか。目標とすれば、顧客創造目標とどういう関係にあるのか。ドラッカーでは存続と繁栄は根本的な欲求 (needs) である。欲求を目標といいかえてもよいが、これは根本的目標であるといわねばならない。目標を設定する領域の決定において、そして、多数の目標についてバランスをとるときの選択のよりどころとしてこの存続と繁栄の根本的欲求・根本的目標が作用力を発揮する。

##### (b) 目標領域

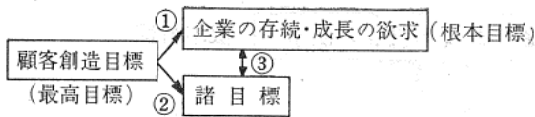
ドラッカーは企業の存続と繁栄にとって重要な領域を8つあげる。1. 市場における地位, 2. 革新, 3. 生産性, 4. 物的資源と資金, 5. 収益性, 6. 経営管理者の活動と育成, 7. 作業者の活動と態度, 8. 公的責任である [1-p. 53, 2-上, 88頁]。これらの領域のすべてにおいて活動と成果の目標を設定することが必要であるとして、それぞれの領域における目標を具体的に呈示する。

##### (c) 多目標と均衡

上記の諸目標の内容の詳細はさておき、ここで大切なことは多目標とバランスである。唯一の目標を求めることは「賢者の石」 (philosopher's stone) を求めるに似て空しい努力であるとし、企業はその性質上、多目標 (multiple objectives) を必要とするという。「企業を経営するということは、多様な欲求と目標を均衡させることである。」 To manage a business is to balance a variety of needs and goals. [1-p. 52, 2-上, 87頁]。そして、この均衡のための公式は存在しないと、それぞれの企業で独自の均衡を必要とするという。そのときのよりどころは企業の存続・成長であることはもちろんである。 [1-p. 74, 2-上, 127頁参照]。

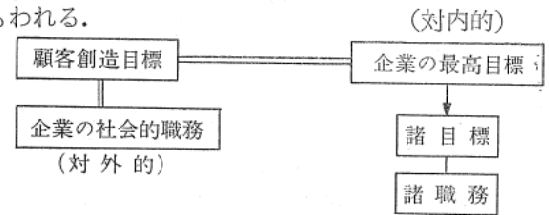
##### (d) 顧客創造目標との関係

企業の存続・成長のためには、上記のように多目標を必要とするが、これと顧客創造目標との関係はどうなるか。すなわち、顧客創造目標と企業存続成長と諸目標との関係はどうなるか。



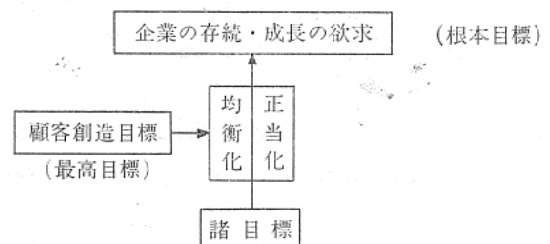
まず②をみよう。これについてドラッカーはなにも明示してはいない。顧客創造目標については purpose という語を用い、諸目標には objectives という語を用いているから、この用語の意味の差が重要なのであろうか。私見の推定によれば、purpose は objective よりも高次元で抽象的であるのに対して objective は低次元で具体的とのニュアンスがあるようにおもわれる。しかし、もっと正確な区別はないだろうか。私の知るかぎり、比較的明確に purpose 概念の特長を示しているのはビドル氏の論文〔6〕である。ここでビドル氏は、purpose をつぎのように定義する。「組織体のための仕事であり、他の仕事を正当化するのに役立つが、それ自身の正当化はその公式的体系の内部ではできないものである。」また「purpose は論理的には原初的な仕事であり、ある組織体の内部の他の仕事を正当化するに役立つものである。」ビドル氏が「purpose の欠如」を論ずるとき、purpose が goal に及ぼす作用を述べているが、これによって purpose の意味はさらに明確となる。彼は、ある public school の例をあげ、そこには組織は存在するが purpose は存在せず、goals が繁殖して衝突を生ずるといふ。さらに、ある大学の例をあげ、そこには purpose がなく、学長はもっと有名になってもっとよい地位を得ようとねらい、学部長たちは学部の拡大をねらい、教授たちは著書を出版して昇進し有名になり威張ろうとし、教授の妻君たちは社会的野心をもやし、男子学生は社交クラブや運動部をつくり勉学を放棄しながらなんとか卒業しようとするし、女子学生は社交クラブをつくって未来の夫をみつけようとする。すなわち、大学の purpose がないから、各自各様の goals が統一なく存在することになる。このようにみると、ビドル氏のいう purpose は、ある組織体が社会において果たすべき職務であり、それが組織体内部のいろいろの職務・目標を正当化し統合する根拠となるものであると理解してよいであろう。ビドル氏の説明から得たこのような purpose 理解はドラッカーのいう purpose を理解するにも役立つとおもう。ドラッカーが顧客創造という purpose をあげたとき、それは社会において企業が果たすべき職務として考えていたと解釈してもよい。ドラッカーが顧客創造 purpose を宣言する直前の文章はこの解釈を正当化する。「企業の本質を知ろうとするならば、まずその purpose をみなければならぬ。そして、その purpose は企業そのものの外部に存在するものでなければならぬ。事実、

その purpose は社会のなかにある。なぜなら、企業は一つの社会機関であるから。」〔1-p. 29, 2-上, 47頁参照〕。この顧客創造 purpose は企業が社会で果たすべき職務であることになる。顧客創造 purpose は企業の社会職務である。そしてこの purpose は企業におけるいろいろの職務・目標を正当化し統合する根拠となるべきものであるから、企業の内部からみれば、最高目標である。このように理解することが許されるならば、ドラッカーのいう顧客創造目標と諸目標の関係はすでに明確になったとおもわれる。

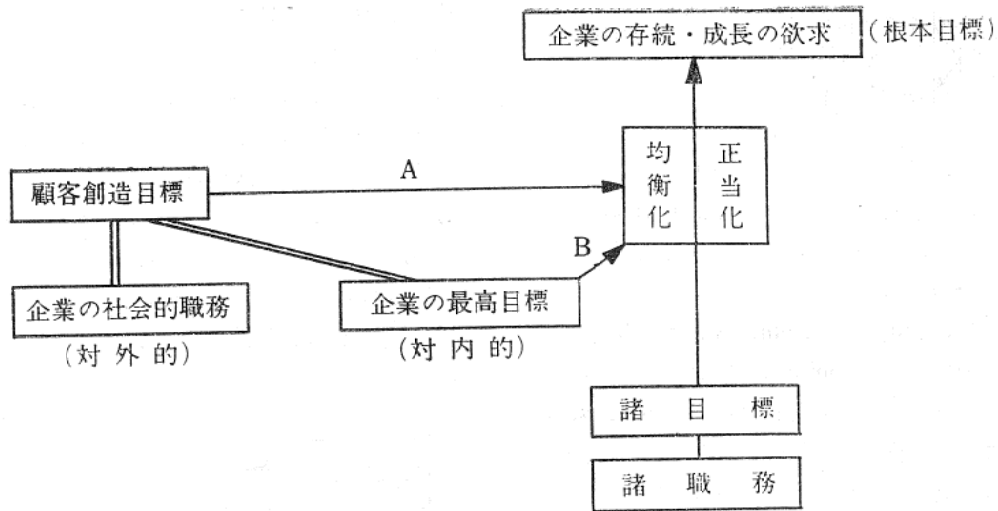


以上でさきの関係②は理解されたが、つぎに関係①③を考えよう。ドラッカーによれば、8つの領域が企業の存続・成長に重要でありその諸領域の諸目標を設定すべきであり、その諸目標の均衡をとることによって企業の存続・成長の欲求が満足されることになる。これが関係③の内容である。これは顧客創造目標にどう関係するか。すなわち、関係③と①との結びつきにどうなるか。私の解釈では、顧客創造目標は8つの領域の諸目標を正当化し統合する役割を果たすものである。とくに、この統合作用は実は諸目標の均衡化作用として具体化する。さきに企業の存続・成長という根本目標が重要諸領域・諸目標を決定しその諸目標の均衡をとるときそとなると述べたが、この作用は実は顧客創造目標を媒介として行なわれるとみなければならない。なにが重要な領域であり重要な目標であるかの具体的決定は顧客創造目標を基準としてこそできる。もちろん、顧客創造目標の達成によって企業の存続・成長目標は達成されることは前提となっている。

こうして、結局、企業の存続・成長目標を達成するために諸目標の正当化と均衡化（統合）が必要であり、これを行なうのが顧客創造目標であり、顧客創造目標の存在意義はそこにあるといつてよい。



以上によって、①、②、③の関係が明らかになった。これを一括して図式化すればつぎのようになる。



顧客創造目標はいわば対外的には企業の社会的職務であり、同時に、いわば対内的には企業の最高目標であるからこそ、8つの領域の諸目標に対して正当化と均衡化（統合）の作用を及ぼすことができる。だからうえの図式でA線とB線とは同じことを意味する。あるいは、A線の意味をB線が説明しているとみてもよい。

これで一応、諸関係の理解は終わったが、さらに補充しておかねばならないことがある。

1. 顧客創造目標は①企業の社会的職務であると同時に②企業の最高目標であるがその二者の関係はどうか。まず、①が②を可能にさせているという関係がある。社会的職務であればこそ企業の最高目標となりうるのである。しかしそれと同時にまた、①は②によって達成される関係にある。現実の活動は企業の最高目標をめざして行なわれる外はないのであり、これによって社会的職務が果たされるからである。

2. 企業の最高目標は8領域における諸職務の正当化と均衡化（統合）の根拠であるが、同時にこの最高目標は諸職務の均衡ある達成によってのみ達成されるという関係がある。3. 企業の存続・成長の欲求は8領域における諸目標・諸職務の実現によって充足されるが、この欲求は単に企業の利己的欲求にとどまるものではない。企業の存続・成長は同時に社会的意義をもつものである。ドラッカーが損失回避の法則の説明において、それを自己保存に結びつけ、同時に、損失回避は企業の第1の社会的義務であるとした〔3-p.61, 4-73頁参照〕ことをみれば、さらに、生産増大の法則の説明をみれば、企業の存続・成長が社会的意義をもつとされていることは明らかである。

4. さきにも述べたが、企業の存続・成長の欲求が充足されるための条件は、顧客創造目標の達成である。企業の存続・成長という根本的な欲求から諸関係をみるな

らば、この欲求は自己を満足させるためにその条件として企業の社会的職務たる顧客創造目標を設定し、それを企業の最高目標として諸目標を正当化し均衡化（統合）しているとみることもできる。

## 5. 経済目標の地位

われわれは、上述において、ドラッカーの経営目標について第1に顧客創造目標をとりあげ、それは実は利潤の本来目標性の否定を前提していること、利潤や収益性は尺度目標・手段目標にすぎないことに連なることを確認し、さらに、企業の存続・成長の欲求ないし目標とどのように関連するかを確認した。ドラッカーの目標論には多様な概念が導入されており、その関係は明示されていないのであるが、それらの関係を解釈するとすれば、上述のようになるとおもうのである。いままでで基本的諸概念の意味と関係の理解は一応終わったのであるが、この理解を前提としてさらに立入って論ずべきことが数個残っている。

その第1は、ドラッカーは経済目標の優先性を強調しているとみてよいということである。

### (a) 企業の3重性格と経済活動の優先性

ドラッカーは企業の機能 (functions) に注目するとき、「企業の三重性格」the triple personality of the enterprise を主張する〔3-pp.44~51, 4-54-62頁〕。

#### 1. 経済制度 (economic institution)

企業は致命的に重要な経済機能 (economic functions) を果たすための制度である。企業は産業社会の主要な経済用具 (economic tool) である。ドラッカーは企業の3重性格論の第1にあげるこの経済機能の説明においては、企業は経済制度として人と機能より成る1つの集合体 (a collective) であり長期的しかも将来志向的思考を必要とするとし、利潤・所得・費用 (profit, income, costs)

の一連の概念をあげそれらを新しく見直さねばならないとはいうが、顧客創造目標には関読していない。しかし、企業は産業社会の主要な経済用具であるという思考はさきに述べた顧客創造目標設定の背景になっているのであるから、経済機能を論ずるときには当然に顧客創造目標関連させねばならないであろう。さきにも解釈したように、顧客創造は *purpose* であり企業の社会的職務の意味をもち、これはまさしく産業社会の経済用具としてもつ機能の内容を成すものとみてよいのである。だから、経済制度として企業がもつ機能はまさして顧客創造であるというべきである。

### 2. 統治制度 (governmental institution)

企業はまた政治機能 (*political functions*) をもつ制度である。市民 (*citizen*) は生産→生活するためには生産組織 (*productive organization*)——これは企業を指すとみてよい——に参加しなければならず、企業はここから市民に統治作用を及ぼすことになる。これは企業のいわば対外的統治作用とみてよいのであるが、そのみならず、それを前提として、企業はいわば対内的統治作用をもつ。「企業はまた内部組織でも1つの統法体である。」[3-p. 45.] 権限と服従 (*authority and subordination*) による内的秩序をもっている。この内的統治作用は企業の自治のため必要であり、これがなければ「自由企業体制」は破れ政府の干渉・介入をよびおこす [3-p. 47].

### 3. 工場共同体 (plant community)

企業は社会機能 (*social functions*) をも果たす。工場共同体ははっきりした独自性をもつ代表的な社会単位 (*social unit*) であり、これを企業は内包している。労働者は経済的欲求の満足よりも社会的欲求 (同僚や上長との良好な密接な関係、昇進、承認されること、仕事の満足、身分などへの欲求) の満足を重視する。これは周知の人間関係研究の結果により再認識されたものである。

### 4. 経済活動の第1義性 (primacy of economic performance)

上記の3つの機能は企業は同時に果たさねばならない。「企業は経済的・統治的・社会的制度であって同時的三位一体的存在である。」[3-p. 50]. したがって、三重機能 (*three-fold functions*) を自覚し3つの領域 (*spheres*) の問題を同時に解決しなければ企業は存続・成長できないことになる。しかし、ドラッカーは、つづいて、経済機能=経済活動=経済職務が最重要であるという「しかし、企業自体としても社会にとっても中心的経済制度としての機能が最重要でありこれが他の機能に優先すべきものである。」But to enterprise itself, as well as to society, its function as our central economic institution must always be the most important one and take pri-

ority over other functions. [3-p. 50]. 企業自身の存続 (*survival*) はその経済的責任 (*economic responsibility*) を有効に実行するか否かによって決定されるし、社会の観点からしても経済活動が企業の *purpose* (社会的職務) であり、それが企業の正当化の根拠であるからである。ここで「経済的責任」という語がでてきたが、これは社会における経済用具としての企業の職務という意味であり *purpose* と同じことを意味しているとみてよい。ドラッカーが「新しい社会」の第4章の結びとしているつぎの文章も経済活動の優先性を明示している。「どのような社会においても——資本主義、社会主義、共産主義、ファシズム、古石器時代の穴居人のいずれであろうと——企業の第1の最高の社会的機能・責任は経済活動である。同じく、企業の存続はどの社会でも経済活動によってきまる。」[3-p. 63, 4-75参照]. ドラッカーは「経済の実際」第2章「経営者の職務」においても経済活動の優先性を強調する。企業は社会の政治的、倫理的信念にしたがって活動しなければならないがそれは付随的条件 (*accidental conditions*) であり、経済活動を制限・修正・促進・阻止する (*limiting, modifyng, encouraging, retarding*) ものにすぎないとみる。「企業の本質、その性格を決定する中核原理は経済活動である。」The essence of business enterprise, the vital principle that determines its nature, is economic performance. [1-p. 5, 2-上, 8頁参照]. またいう。「経営者はすべての意思決定と行為において、経済活動を第一義としなければならない。経営者はそれが生みだす経済成果 (*economic result*) によってのみその存在と権威を主張できる。大きな非経済的成果すなわち企業成員の幸福、社会への福祉や文化への貢献などを達成することがあろう。しかし、経営者はもし経済成果を生みだすことができなければ失敗したことになる。経営者は消費者が望む財貨・用役を消費者が支払い得る価格で提供することができないならば、彼は失敗したことになる。経営者は社会から委託された経済資源の富産出能力を改良できなければ、あるいは、すくなくとも維持できなければ、失敗したことになる。」[1-p. 5, 2-上, 8頁参照]. またいう。「経営者は、企業の内部および外部のいずれにおいても、その意思決定が社会におよぼす影響をつねに考慮に入れながらも、つねに経済行動を第1義としなければならない。だから、経営者の第1の定義は、それが産業社会の経済器官、まさしく経済を特質とする器官であるということになる。経営者のすべての行為、すべての意思決定、すべての考慮は経済的意思決定を第一義とするのである。」[1-p. 6, 2-上, 8頁参照].

以上で、ドラッカーが、企業はいわば多元機能体であ



ることを認めながらも、経済活動 (economic performance) すなわち経済機能 (economic function) を第一義としていることを知った。ここで性意すべきは、3つの機能の三位一体的同時的存在であるとする事と経済機能を第一義とすることの間には一見しては矛盾があるようであるが、よく考えれば矛盾はしないと解釈できることである。三機能の同時併在であることを認めたことは単に三機能の併存を認めただけであって、機能の存在性格を併存に認めたことであり、経済機能を第一義とすることは機能の階層性を認めて経済活動優位性を認めたことであり、両者相まってはじめて多機能の具体的様相が確認されたと解釈できる。すべてを経済機能を第一義として統合すべきであり、そこにこそ企業の特質を認めたとみてよい。

経済活動 (economic performance) と経済成果 (economic results) を第一義とすることは、経済目標を第一義とすることといい換えてもよいであろう。すなわち、経営諸目標のうち第一義の目標は経済目標であるとしていることになる。経済目標の優位性を認めたことである。

#### (b) 8つの目標と経済目標

ドラッカーにおける経営目標が経済目標を第一義とすることを確認したのであるが、この経済目標の内容はなにか。それは顧客創造目標であるとみてよいであろう。顧客創造目標は purpose であり経済活動は aim であるとドラッカーはみている [1-p.13] が、同義とみてよく経済活動が対外的には社会的義務であり対内的には最高目標となり、その実体は顧客創造であるとみてよい。顧客創造も企業の社会的義務であり最高目標であったことを想起すべきであろう。すなわち、経済目標は実は顧客創造目標なのである。

ドラッカーが8つの領域で設定すべしという諸目標 (objectives) は、さきに述べたように、顧客創造目標によって正当化され均衡化されるのであるが、この顧客創造目標は経済目標であるとする、8つの領域の諸目標は経済目標によって正当化され均衡化されることになる。すでに掲げたところから明らかなように8つの領域における諸目標のうちには、それ自体は経済目標とはいえないものがある (経営者の能力と育成、労働者の能力と態度、社会的責任) が、これらも他の5つ (それらはそれ自体で経済目標である) と同様に顧客創造という最高目標の観点から正当化され均衡化されることになる。

以上によってドラッカーが経済機能=経済活動→経済成果を第一義としている考え方全体が明らかになったとおもう。

(注) ドラッカーの公私益一致観

顧客創造という最高目標を設定しこの達成によ

って収益性が確保され企業の存続・成長とい根本欲求(根本目標)が充足される。収益性や存続・成長は企業の関心事であるがこれは結局は社会の利益と一致するとドラッカーは考える。企業利益と社会の利益の一致は顧客創造という最高目標によって容易に主張できるのである。顧客創造目標そのものがすでに企業の社会器官性に注目して設定されているからである。「社会が企業に要求している経済活動は、企業が要求するそれ自身の利益と一致する。社会の目標と企業の存続利益は、衝突はしない。両者は調和する。両者とも同一の原理による。両者とも同一の基準で同時に測定される。」 [3-p.63, 4-72頁参照]。

## 6. 生産性と寄与価値

ドラッカーが経済活動と経済成果の優先性を主張することに関連して注目しておかねばならないものに生産性 (productivity) と寄与価値 (contributed value) の概念がある。ドラッカーは「経営の実際の」第7章「企業の目的」において、企業の存続・成長に重要な8つの領域における諸目標を論ずるとき、その1つとして生産性をあげているが、この生産性目標の内容を寄与価値の向上に求めているのである。

#### (a) 生産性の重要性

ドラッカーは生産性を非常に重視している。生産性は企業内部の諸単位および経営者の能力を現実的に測定できる唯一の基準であるとする。生産性は企業が寄与するすべての努力を含み、企業が統御できないすべてのものを排除しているからである [1-p.60, 2-上, 101頁参照]。各企業は大体において同じ資源に加工しているのであるから、その資源の活用度を測定すればその企業の経営者の能力が測定されるのであるが、この資源活用度を示すのが生産性である。だから、生産性によって経営者の能力を測定できるのであり、しかも生産性が唯一の測定基準だというのである。ここで「企業が寄与するすべての努力」というときの「寄与」は企業が誰に向っての寄与か。それはあとの寄与価値に関連するからそこで明らかにしよう。なお、「各企業は大体において同じ資源に加工する」というとき、企業比較—経営者能力比較は同一業種内において行なうことを前提としていると解釈してよいであろう。

#### (b) 生産性と寄与価値

生産性が経営者の能力を測定する唯一の基準であることが知られたが、この生産性そのものを示す基準はなにか。能力測定基準は生産性であるが、生産性測定基準はなにか。これをドラッカーは「寄与価値」 (contributed

value) に求める [1-p. 61, 2-上, 102 頁参照].

### (c) 寄与価値=付加価値

さて、ドラッカーのいう寄与価値の内容はなにか、それはつぎの定義によって知られる。「寄与価値は、ある企業がその製品または用役を売却して得る総収益（総売上）とその企業が原料や外部提供者の用役を購入するため支払った金額との差額である。」 [1-p. 61, 2-上, 102 頁参照]. 「寄与価値とは、換言すれば、企業のあらゆる努力の全費用と、この努力に対して得た全報酬を含む。寄与価値は企業がその最終製品に寄与した全資源と、市場がその企業努力に与えた評価とを示す。」 [1-p. 61, 2-上, 103 頁参照]. この定義からみて、寄与価値は付加価値であるといつてよい。したがって、ドラッカーのいう生産性は付加価値生産性であるといつてよい。そして、付加価値生産性のうちなにを重視しているか、彼は生産性について2つの目標を設定すべしというがこれらはずつぎのように理解できる。

#### 1. 付加価値率の向上, $\left(\frac{\text{寄与価値}}{\text{総売上}} = \frac{\text{付加価値}}{\text{総売上}}\right)$ の向上.)

彼は「現存の工程において総売上に対する寄与価値の比率を増大させること」を第一の目標としているが、これはまさしく上記の付加価値率の向上である。

#### 2. 付加価値利潤率の向上, $\left(\frac{\text{利潤}}{\text{寄与価値}} = \frac{\text{利潤}}{\text{付加価値}}\right)$ の向上.)

生産性に関する第二の目標は「寄与価値のうち利潤として留保される部分を増大すること」というから、これはまさに上記の付加価値利潤率の向上である。

こうして、ドラッカーは生産のうちとくに付加価値生産性をとりあげ、それについて二種の比率の向上を経営者の重要目標としたことになる。

### (d) 生産性と収益性 (付加価値と利潤)

つぎに問題とすべきは、ドラッカーがいう生産性と収益性との関係である。さきに述べたように、彼は収益性 (profitability) を企業の経済活動の唯一の測定基準であるという。ところが、いままた生産性も唯一の測定基準であるという。そうすると、生産性と収益性はどのような関係にあるのか。換言すれば、寄与価値=付加価値と利潤との関係をどう考えているのか。これについて彼は積極的に明示していたい。ただ、示唆を与えているのは、さきに引用したいわば付加価値利潤率である。一般に付加価値生産性というときには、付加価値率 (売上付加価値率) の向上の必要はよく主張されるが、ドラッカーはもちろんこれを第1目標として掲げている。その外になお付加価値利潤率ともいふべき比率を掲げてその向上の必要を主張しているのは彼の独得の主張として注目すべ

きである。この付加価値利潤率こそ彼のいう生産性と収益性の関係を知る手がかりとなる。

$$\begin{aligned} \text{付加価値利潤率} &= \frac{\text{利潤}}{\text{付加価値}} = \frac{\text{付加価値} - \text{付加価値内部費用}}{\text{付加価値}} \\ &= 1 - \frac{\text{付加価値内部費用}}{\text{付加価値}} \dots\dots\dots (A) \end{aligned}$$

ただし、付加価値=利潤+付加価値内部費用

となるから、付加価値利潤率を上昇させるためには

$\frac{\text{付加価値内部費用}}{\text{付加価値}}$  を小さくすればよい。その逆数

$\frac{\text{付加価値}}{\text{付加価値内部費用}}$  を上昇させればよい。すなわち、付加

価値内部費用一単位当たり付加価値を増加させればよい。

$\frac{\text{内部費用}}{\text{付加価値}}$  を付加価値内部費用率と名づけるなら

ば、結局、付加価値利潤率を上昇させるためには、付加価値内部費用率を小さくする (その逆数を大きくする) ことを必要とする。さて、この付加価値内部費用率を小さくすること、その逆数を大きくすることは、実は、資源

の活用度を向上させたことを意味する。こう考えれば、

ドラッカーが付加価値利潤率の向上を生産性の第2目標として掲げるべしとするつぎの主張の意味は明確に理解

できる。「寄与価値から利潤として留保される割合を増大させること。これは企業がその資源の生産性を増大したことを意味する。」 [1-p. 62, 2-上, 104 頁参照].

さて、付加価値内部費用率を低下させるには、付加価値一定の場合には内部費用を低下させるか、付加価値増加率よりも

内部費用増加率を小さくすればよい。これは同時に利潤の増加に外ならない。利潤=付加価値-付加価値内部費用だから。これはまた収益性の上昇に外ならない。なぜ

なら、ドラッカーでは収益性は  $\frac{\text{利潤}}{\text{投下資本}}$  で示され、この

投下資本は、いまの場合 (付加価値の内部のみ考えている) は、付加価値内部費用で示されるからである。結局、付加価値利潤率という生産性の向上と収益性の向上は

併行する。これが両者の関係である。

なお、さらに進んでみておこう。ドラッカーが生産性に関する第一目標とするものと収益性の関連をみておこう。彼はいう、「既存の生産過程において総売上に対する寄与価値の比率を増大すること。これは換言すれば、第一の目標は原料または購入用役の最大限活用をなすべきことである。」 [1-p. 62, 2-上, 104 参照].

これは、すでに述べたように、付加価値率  $= \frac{\text{付加価値}}{\text{売上}}$  を増大させる

ことである。この付加価値率は第一の生産性であり、これを増大させることが生産性に関する第一目標である、

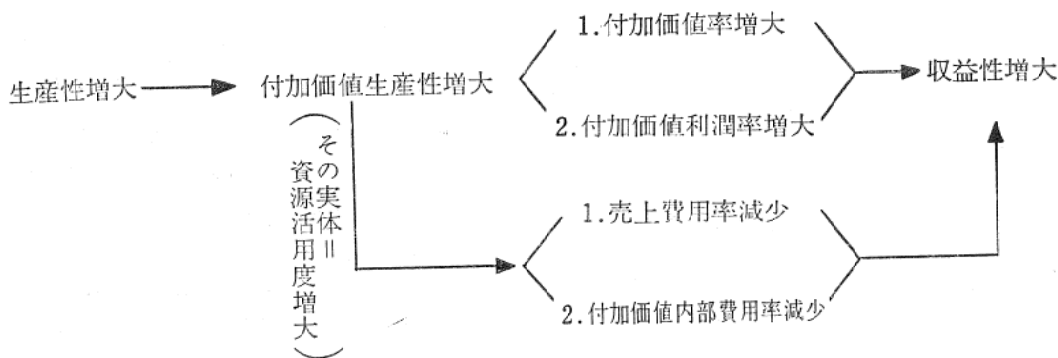
そして、その増大のためには、

$$\begin{aligned} \text{付加価値率} &= \frac{\text{付加価値}}{\text{売上}} = \frac{\text{売上} - \text{付加価値外部費用}}{\text{売上}} \\ &= 1 - \frac{\text{付加価値外部費用} \dots \dots \dots (B)}{\text{売上}} \end{aligned}$$

からわかるように、 $\frac{\text{付加価値外部費用}}{\text{売上}}$ を減少させればよい。これを売上費用率と名づけるならば、付加価値率増大のためには売上費用率を減少させればよい。そのためには、売上一定のときは費用を減少させるか、売上の増大率よりも費用増大率を小さくすればよい。売上費用率の逆数は $\frac{\text{売上}}{\text{付加価値外部費用}}$ だから、これを増大させればよい（費用一単位当たり売上を増大させればよい）。

さて、ドラッカーのいう生産性の二種類——付加価値率と付加価値利潤率——を結びつける。すなわち、付加価値率と付加価値利潤率を増大させるならば、付加価値生産性の全面的増大が現われることになり、利潤と収益性の増加が全部明らかになる。(A)と(B)が同時に増大することは付加価値率の増加とそれをきそとして利潤が増加することである。私は付加価値内部費用とか付加価値外部費用とかいう奇妙な概念を用いたが、それはドラッカーの論旨を明確に理解するためである。いずれも、消耗された資源の価値を示すのであり、それら一単位当たりの成果（付加価値、売上）を大きくすることが「資源活用度の向上」「生産性増大」の實質的意味である。これを寄与価値＝付加価値を中心にして二段考察 (B)→(A)をしたので便宜上付加価値についての内部費用と外部費用に分けたまでのことである。

ドラッカーにおける生産性と収益性と関連についての以上の解釈を図式で示せばつぎのようになるであろう。



(注)  $\text{収益性} = \frac{\text{利潤}}{\text{投下資本}} = \frac{\text{利潤}}{\text{費用}}$

### 7. 経営目標の最低水準説

以上でドラッカーの経営目標論のいわば質的側面の大要を把握し解釈した。ドラッカーは経営目標の質的側面について以上のように独特の主張を示しているのである

が、さらに、量的側面についても独特の主張を示している。それはいわば最低水準説、最小説である。これは、従来の伝説的ないわば最高水準説、最大化説に対照的な考え方であり、また、新しく登場したいわば満足水準説、最小以上説とも別個の独特の地位を占めるとみてよい水準現である。このドラッカーの最低水準説、最小説については、「経営目標の水準原理」において詳説したい。

### 8. 要約と結語

以上で、ドラッカーの経営目標論の重要点をとりあげ、それについて私の解釈を付加した。ドラッカーの独特の論理には補完的解釈を加えなければ理解できないところが多い。私の補完的解釈がドラッカーの真意に副うているか否かは私にはわからないが、彼の論旨の脈絡から推定すれば上記のような解釈がもっとも妥当なおもう。

以上を要約するとつぎのようになる。

1. ドラッカーは顧客創造を企業の purpose（最高目標）としているが、これは企業の社会的職務であり、それゆえに同時に企業の最高目標となっているものである。
2. 利潤や収益性は最高目標ではなく、手段目標にすぎない。なお、最大利潤はとらず必要最小利潤をとる。
3. 利潤に未来費用と未来資本と社会費用を補償するという独自の主張をしている。
4. 企業の根本的欲求・根本目標は存続と繁栄（成長）であり、これが8重要領域の目標の正当化と均衡化のきそとなる。しかし、具体的にその正当化と均衡化の任務を果たすのは企業の最高目標たる顧客創造目標である。

5. 企業は経済機能と統括機能と社会機能の三機能を兼有するが、そのうちの経済機能が第一義であるとする。

6. 企業の第一義機能が経済機能である以上、それに直接

関係する目標として重要な意義をもつのは生産性である。それを寄与価値＝付加価値生産性として把握しており、それが増大は収益性の向上でもあり、生産性と収益性とは連結されている。

以上が要約であるが、最後に、ドラッカーの経営目標論において注目すべき諸点をあげるとつぎのようになるであろう。

1. 企業の根本欲求・根本目標は存償と繁栄（成長）である。
2. 企業の最高目標は顧客創造目標である。
3. 利潤や収益性は手段目標である。
4. 生産性も手段目標である。
5. 企業の特質は経済活動＝経済機能であり、経済目標である。
6. 利潤や収益性についてとるべき水準は最大化ではなく必要最低である。

#### 参 考 文 献

- 1) Drucker, Peter F.: The Practice of Management,

1955.

- 2) 野田一夫監修, 現代経営研究会訳: 現代の経営, 上・下, 1965.
- 3) Drucker, Peter F.: The New Society, 1949.
- 4) 現代経営研究会訳: 新しい社会と新しい経営, 1957.
- 5) Drucker, Peter F.: Business Objectives and Survival Needs; Note on a Discipline of Business Enterprise. —Journal of Business, April, 1958, pp. 81-90.— Greenwood, W. T.: Issues in Business and Society, 1964, pp. 415-425.
- 6) Biddle, B. J.: Roles, Goals, and Value Structures in Organizations—Cooper, W. W. et al.: New Perspectives in Organization Research, 1964, Chapter 10, pp. 150-172.
- 7) 漢利重隆: ドラッカー経営学説の研究, 1959.
- 8) 山本安次郎: 増補・経営学要論, 1966. 第11章.