

## 論文 Article

## ドラッカーにおける流通チャネル論とそのフィードバック的性格

原稿受付 2016 年 10 月 28 日

ものつくり大学紀要 第 7 号 (2016) 1~9

井坂康志\*

\*ものつくり大学技能工芸学部 製造学科 特別客員教授

## Peter Drucker's Concept of Distribution Channels and Its Feedback Structure

Yasushi ISAKA\*

\*Dept. of Manufacturing Technologists, Institute of Technologists

## Abstract

Drucker's interpretation on management in the West during the last century can be summed up in phrases, Feedback. By the year of 1960's, his core thoughts were shown in the Book on strategy, Managing for Results in 1964, we see the new styled concept of "distribution channels" originated in his observation enterprise functions. They were to support the best equipped management strategy which originally embedded in his original ways of Feedback. This is the start point that we did the investigation.

**Key Words** : Peter Drucker, distribution channels, Feedback, communication

## 1. はじめに

第二次世界大戦を一つの契機として、ドラッカーはマネジメントを主たる知的領域として見定めることになるが、そのなかで、『現代の経営』(1954年)や『マネジメント』(1973年)などの代表的著作については十分な検討と言及が行われてきた感がある。しかし、経営の実践的展開の書物として主として戦略概念を論じた『創造する経営者』(1964年)は、いまだ全体に検討上の課題を多く残した書物と言えるかもしれない。

本論では、ささやかながらドラッカーが重視したトピックの一端に焦点を当てることにしたい。そのトピックとは、「流通チャネル」論である。

ドラッカーの流通チャネル論は、マネジメント関連の著作のみならず、すべての著作において、

濃厚に息づく一つ的方法的概念の原型に貫かれている。それ自体は一定の構造を持つ方法論でありながらも、その方法的概念とは、戦後産業社会成立の条件を企業組織の経営を通して模索した彼にとっての思考スタイルのみでなく、根本的な問題関心の命脈を示唆するものと考えてよい。

後述するように、その一端をわれわれはフィードバック概念に見ることができる。そのことを検証するのに、さほどの努力は必要とされない。ドラッカーはマネジメントのみならずあらゆる局面において、フィードバックの語彙を頻用してきたばかりか、それを自らの知識人として手になじんだ道具として活用してきたからである。わけても流通チャネル論は、ドラッカーにとって企業と顧客とのフィードバック構造を具現する考え方として、マネジメントを戦略的に意味あるものとする

実践的展開方法とさえ言ってよかった。一例に過ぎないが、彼は流通チャネルについて次のように述べている<sup>1)</sup>。

「流通チャネルは、重要であるばかりではない。そこには、特有の極めて複雑な事情がある。流通チャネルは、流通の経路であると同時に顧客でもある。流通チャネルは、製品に適合していると同時に、市場、顧客、最終用途に適合していなければならない。そしてなおかつ、製品の方が、顧客としての流通チャネルと適合していなければならない」

ここでいう流通チャネルの考え方は、彼がマネジメントに付随して展開したいくつものコンセプト——イノベーション、マーケティング、セルフマネジメント、戦略論、技術論、メディア論等々——のいずれにおいても深奥部において共鳴する一つの方法的核をなすものである。そこには彼の言う「特有の極めて複雑な事情」があり、そのことを探索することが、すなわちドラッカーの基礎的思考様式の一部を明らかにするばかりでなく、初期におけるマネジメント上の問題意識にアプローチする鍵ともなる。

流通チャネルを中心とした顧客創造活動がどのような企業行動と結びつくかという問題は、特に『創造する経営者』において活発に議論される論件の一つである。その議論においては、主として2つの視点が提示されている。視点の一つをまずは顧客市場との関係、そしてもう一つはフィードバック的性格に焦点を当てて考察することにした。

ただし、流通チャネルとは本来テクニカルなマーケティング上の用語であって、広範な意味内容を含意するものである。本稿では結論としてはドラッカーによる概念を示すとともに、それを基礎とした上でなされた解釈方法の一端を示す。そのために、ドラッカー的視座にもとづくフィードバック概念に光を当て、多少とも背後に映ずる陰影によってドラッカーの意図の一端を浮かび上がらせることができれば、所期の目的は一応達成されたことになる。

## 2. ドラッカーの流通チャネル論

### 2.1 語彙

まず本稿で依拠するドラッカーの流通チャネルについて若干の整理を行っておきたい。最初に明らかにしておかなければならないのは、彼が流通チャネルというターミノロジーをどのような文脈で語ったかである。

一般的に流通チャネルというと企業内の資源を組織化し、外部たる市場や顧客に届けるロジスティクスの機能であろう。だが、ドラッカーの問題意識を踏まえるならば、『現代の経営』（1954年）刊行以前のGMのケーススタディともいうべき『企業とは何か』（1946年）から、流通チャネルへの言及をはじめ、その自律的機能に注目している。初期の著作『企業とは何か』ではGMにおける販売経路について住宅産業を例に次のように述べる<sup>2)</sup>。

「経済が成熟段階に達したとする者は、流通システムが限界に達したという。ただしこの説は、航空、電子、新エネルギーなどの新産業については論じていない。とはいえ、これまでも新産業が現れたから、今後も新産業が現れるであろうなどとはいつておられない。したがってわれわれは、今日最大の経済的ニーズは、民間企業が膨大な需要に応じられるだけの流通チャネルを確立しえていない分野、たとえば住宅産業にあることを知らなければならない。なぜならば、今日の流通システムは、個人の行動にしか対応できないからである。住宅需要は、市場での個人の動きでは顕在化のしようがない」

上記では、明らかに流通システムと流通チャネルを区別しており、その流通チャネル観と顧客創造における自律的機能との密接な関連を示唆している。そこでは、流通チャネルは商品やサービスを伝達する手段である以上に、それ自体が企業行動あるいは顧客創造活動そのものとの意味であろう。

それはあたかも生物にとっての皮膚や触覚にも似て、身体の一部であるとともに、外界を知覚する器官でもある。流通チャネルはドラッカーが自

らの知識観の基礎とするフレームの一角を構成する。同時に、それは企業の持つ企業家的機能の創出とも関わりを持つ。

次に、彼が流通チャネルについて述べた代表的な発言を見てみることにしたい<sup>3)</sup>。

「事業が、その製品に対して支払いを受けるということは、あまりにも明らかであって、忘れられることは決してない。しかし、製品には市場がなければならぬということは、明らかでありながら、しばしば忘れられる。さらに、製品を市場に届けるには、流通チャネルがなければならぬということも忘れられる」

しかも、ドラッカーにあって流通チャネルは顧客創造という高度に人間的側面とわかちがたく結びついている。その点に留意するとき、まずもってドラッカーが流通チャネルの問題を扱うにあたって目を向けることを求めたのが、顧客へのフィードバックだった。この概念は、ドラッカーの流通チャネルを理解するにあたり、より糸に似た役割を果たしている。

では、ドラッカーはフィードバックをどう考えていたのか。彼はフィードバックの基本的な性格について次のような説明を行っている<sup>4)</sup>。

「意思決定の前提の検証に必要なフィードバックの仕組みをつくらなければならない。決定後の状況が想定どおりに進展することは少ない。最善の意思決定さえ思わぬ障害にぶつかり、あらゆる種類の想定外の事態に出会う。しかも、もっとも優れた意思決定さえ結局は陳腐化する。したがって、成果からのフィードバックがないかぎり、期待する成果を手に入れ続けることはできない」

フィードバックを組織的情報収集を伴う一連の活動としている。すなわち、自らが顧客の次元に入って行き、直接的にコミュニケーションをとることが想定される。その性質は、「現実と直接触れる」という知覚的次元に属する現実とのフィードバックである。その点で近年ドラッカー解釈に顕著な貢献をなす安富はドラッカーのフィードバックをサイバネティクスとの関連で次のように述べる<sup>5)</sup>。

「サイバネティクスとは、機械の制御手法の名称ではない。それは『原因／結果』あるいは『目

的／行為』といった静的な二項対立思考枠組みから離脱し、それらのダイナミックな相互依存を考える、循環的枠組みへの移行のことである。それは『フィードバック』と『学習』という二つの層で語ることができる。フィードバックとは、主体が自分の行為の影響を観察し、次の行為に反映させることだ。学習とはフィードバックを執り行う自分自身のあり方を、自ら作り変えることである。機械にはフィードバックのみが可能であり、学習はできない。いわゆる学習する機械は、複雑なフィードバック機械に過ぎない。学習（あるいは進化）は、生命のみ成しうる業である」

ここから窺われることとして、ドラッカーの考えるフィードバックとは、①主体による自己観察を通じた、②自己理解を伴う学習、③自己の変革ということになる。まさにこれらは、ドラッカーが流通チャネルに求めた役割そのものである。

## 2.2 コミュニケーション論

### 2.2.1 コミュニケーション

フィードバックの概念を理解するうえで、彼がコミュニケーションの形態について述べていたことを補足的に考察するのは意味あることであろう。彼が次の比喻を挙げてコミュニケーションを説明する<sup>6)</sup>。

「禅の公案に、『無人の山中で木が倒れたとき音はするか』との問いがある。今日われわれは、答えが『否』であることを知っている。音波は発生する。だが音を感じる者がいなければ、音はしない」

ここにいう音波の知覚こそがコミュニケーションである。そこには言葉はない。あるのは音である。正確に言うと音波である。そこに意味を見出すか見出さないかは、完全に受け手の側の問題としている。そこでは一歩進んで、コミュニケーションそのものを考えさせようとする。

ドラッカーが言わんとするのは、「コミュニケーションを成立させる者は受け手である」の一文に尽きる。この発想は彼が技術、メディア、マーケティング、流通チャネルなどを捉える際に基本とする考え方といってよい。

いずれも、受け取る者の知覚を刺激できなければ、伝達されるものはないという事実である。言語・非言語の違いはある。しかしいずれも受け手の知覚がコミュニケーションの成否を分けるのに違いはない。それを企業に置き換えれば、顧客とのフィードバックなくして事業はないことになる。

彼はまずもって流通チャネルを顧客とのフィードバック装置の中心に位置するものとして議論を進める。そして、顧客全般を共鳴するフィードバック装置として、そこに事業創造の基礎的視角を据える。すでに述べたように、経営学の集大成ともいべき大著『マネジメント』において、コミュニケーションに関する基本的視座が、「コミュニケーションとは受け手の行為である」<sup>7)</sup>と述べられるように、事業とは顧客の行為と言ってさえよいかもしれない。

彼のフィードバックや学習のプロセスにあって看取されるのは、事象の持つ意味や価値とは、発し手ではなく受け手にこそ存するというコミュニケーション的視座である。それを企業に置き換えるならば、その意味や価値とは、企業そのものではなく、それを実際に見て行動する顧客側に存するということになる。それゆえに、流通チャネルとは触媒としての器官と考えてよい。

さらに言うならば、流通チャネルが事業活動の核とすべきなのは当然としても、よりいっそう大きな意味を持つのは、それを受け入れる顧客によって知覚される現実の行動ということになる。そして、ひとたび顧客が企業とフィードバックをはじめると、それは単なる販売活動上の問題であることを超越し、社会的コミュニケーションの問題にまで一気に進化せざるをえなくなる。

そこでの要点は、彼がコミュニケーションを知覚の問題と置き換えたところにある。事業そのものは、ある面で人工的な組織である。しかし、それが社会的な意味を獲得するかどうかについて言うならば、事業が顧客によって受け入れられるか、すなわちコミュニケーションでいう受け手の価値観、欲求、目的に合致するかどうかのほうが遙かに高い意味を持つ。反対に、いかなるものであれ、それが受け手の価値観や欲求に合致しないならば、それはまったく受容されることはない。

流通チャネルを企業と顧客とのコミュニケーション装置と見なすとき、そのコミュニケーションの真の担い手とは事業そのものではなく、事業をマネジメントする側の知覚的次元に存することである。ドラッカーは言う<sup>8)</sup>。

「コミュニケーションを成立させる者は受け手である。コミュニケーションの内容を発する者ではない。彼は発するだけである。聞く者がいなければコミュニケーションは成立しない。……コミュニケーションの発し手は、受け手が知覚することができるようにする、あるいは、できないようにすることができるだけである」

彼が知覚の語を用いるとき、彼は対象物を合理の産物として以上に生態系と見なす事実をも意味する。生態系とは全体として観察しなければ理解はすることができない。森は単なる木の集まりではない。森という自律的な存在である。

森を森として認識する作用がすなわち知覚の意味するところである。部分は全体との関係において存在しうる。それは形を通して五感的にものごとを把握する作用である。知覚とは全体から、形態を通じた判断の仕方である。

### 2.2.2 フィードバック

そこで、再び立ち戻るべきキーワードはフィードバックである。

一つはドラッカーにおけるフィードバックには、人間社会的次元が想定されていることである。それは機械的の反復という合理主義的な潮流を踏まえながらも、生命体としての学習を軸とした人間的方法論の提示と考えられる。

まさしくフィードバックは事業が流通チャネルを通して顧客を知り、理解していく器官だった。なぜなら、顧客の行動を次なる適切な行為に結び付け、「成果」を手にするための方法としては、観察と実践の反復を通して一つのフィードバック行動として取り扱わなければならない。ドラッカーにとっては、流通チャネルがそのためのものであったばかりでなく、イノベーション、マーケティングから技術にいたるまで、人間社会におけるフィードバック装置となった。

したがって、彼にあつては事業活動における流通チャネルがフィードバックを可能とする原点を

占めたのは何ら驚くべきことではない。

一つの表れとして、彼は間違いを犯すことを重く見ている。間違いを犯すとは、言い換えればフィードバックを実践していることの証左である。彼は次のように述べる<sup>9)</sup>。

「間違いをしなければ学ぶことはできない。しかも、優れた人間ほど間違いは多い。なぜならば、それだけ新しいことを多くしようとするからである。私ならば、一度も間違いをしたことのない者、それも大きな間違いをしたことのない者をトップマネジメントの仕事には就かせない。間違いをしたことのない者は凡庸である。さらに悪いことには、いかにして間違いを早く発見し、いかにしてそれを早く直すかを知るはずがない」

たとえば、スーパーマーケットがフィードバックを行う際に、事業は顧客は現実的な売り場をフィードバック装置として、自らの行動を現実的に改める。現場に出向き、顧客の声に耳を澄ませ、自らの行動と顧客の声にずれがあれば自らを改めるという一連のきわめて人間活動である。しかし、いかに最新鋭の IT 機器であろうと古い職人的な道具であろうとこのコミュニケーション構造そのものは変わることがない。

すなわち、事業にとってフィードバックとは顧客の世界の現実とのフィードバックを経るときにのみ、全体の関係性において意味を持つ。このことは、ドラッカーがマーケティングについて考えたこととほぼ同様である。

### 3 流通チャネルとフィードバック

#### 3.1 アプローチの特性

彼はマーシャル・マクルーハンの説を応用し<sup>10)</sup>、「技術は人間の延長」と述べ、そこでは技術は人間の一部であり、それなくして現実を知覚することができない器官であるとした。いわば、技術は人間と社会とのフィードバック装置であって、行為を介して知識を外部世界の現実的成果に変換する触媒と考えられた。

この考え方にならうならば、流通チャネルは企業の延長であって、流通チャネルこそが企業の一

部であり、それなくして顧客の現実を知覚することができない器官であると言えるであろう。次にこのアプローチを考えてみることにしたい。

流通チャネルによるアプローチが意識的かつ顕著に採用されるようになったのは、やはり企業や産業を中心的な分析対象に定めた 1950 年以降であったと言える。その表れとして、繰り返しになるが、マネジメントを構成する主要なアプローチの一つひとつ、マーケティング、イノベーション、意思決定、戦略論などなどがしばしばフィードバック的枠組みによって捉えられ、議論が深められてきた事実がある。しかもその多くは、人間社会の発展を企図したものであって、彼はその視点からあらゆる事象のコンテキストをフィードバックを主たる手段として具現化してきたと言ってよいであろう。

では、上記の問題意識を受けて、いかにしてドラッカーは上記の基本的見解をマネジメントに適用したのか。

彼は人間や組織に存する資質で、行為を介して外的世界に具現化される特質を「強み(strength)」と呼ぶ。この強みはいくぶん曖昧な概念ながらも、組織にあって、強みが行為という経路をたどり、成果を生むものとされる。個人にあっては、強みは完全に後天的なものではなく、「仕事に就くはるか前に決まっている」、半ば生得的な特質とされ、ドラッカーは「強みを知る者は多くはない」と述べ<sup>11)</sup>、そのことを強調する。たとえば、『現代の経営』で展開された代表的なフィードバック手法である自己目標管理について彼は次のように言う<sup>12)</sup>。「重要なのは目標である。そのため年二回マネジメント・レターなるものを書かせている組織がある。上司が目標とすべきものと自らが目標とすべきものを書く。期待されていると思う水準を書く。目標を達成するために行うべきことと障害になっていることを書く。組織と上司が行っていることのうち、助けになっていることと妨げになっていることを書く。自分の目標を達成するために、次の一年間に行うべきことを提案する。この手紙が上司に受け入れられたとき憲章となる」

強みを組織にあって発揮するのに意味を持つ

が、流通チャネルである。

ポイントは、第1に自社のなしうる強みの発見である。顧客とのフィードバックのなかで、何をなす時成果が上がるか、自らをモニタリングする機能を持つ。強みは一度発見できれば意識できるようになる。

彼は言う<sup>13)</sup>。「ある製品が極度に不振であるとする。しかし不振の原因は、製品そのものではなく、単に、間違った市場で、あるいは間違った流通チャネルによって、販売していることにあるのかもしれない」。これなどはフィードバックの結果、強みの具現化が妨げられている場合であろう。

第2が見出された強みの培養である。伸ばすべき技能、そしてこれから身に付けるべき強みは何かがフィードバックの結果可視化される。フィードバック器官たる流通チャネルを介して、組織は自らや外部環境の変化を見出すことができる。現在手にすべき資源や知識も場合によってはいったんゼロベースに戻さなければならないかもしれない。その適切なタイミングもフィードバックが教える。

いかに役員室の中で考えても、まずそのような情報を手に入れるのは不可能である。彼はたとえば、「購入の決定権をもつ顧客は、少なくとも二人いる。最終購入者と流通チャネルである」と言うが<sup>14)</sup>、流通チャネルは顧客そのものだからである。

第3は自社が知らずにいることへの意識である。高度な専門性を持つ組織ほど、自社の専門性を高く評価し、他社の専門性を低く評価する傾向がある。他分野の知識を軽視する傾向がある。それは多くの場合無知によるものである。だが、専門知識は組織外の顧客によってはじめて価値を獲得する。顧客を無視した行動はどのようなものであれ、意味を持ちえない。

### 3.2 マーケティングへの接続

組織の強みは流通チャネルによる顧客とのフィードバックを通して見出されるようになり、結果としてその強みが実際の行動の中で成果をあげる。

同時に強みでないものは実践の中で廃棄されるとともに、結果として、自らのありようを正確に認識し、さらに外的世界を正確に認識することによって、自らのありようを改めることができる。

そのような流通チャネルの理解をドラッカーのマネジメント関係の思考法は忠実に反映している。というよりも、ドラッカーはこの流通チャネルに具現化されるフィードバックの考え方をさまざまな領域に意識的に応用した。というのは、一例として、彼は流通チャネルについて次のように述べる<sup>15)</sup>。

「市場と流通チャネルは、事業の外部にあるために、製品のように自由にコントロールはできない。製品の変更は命令できても、市場や流通チャネルの変更は命令できない。確かに、ある程度は市場や流通チャネルを変化させられるが、ごくわずかにすぎない」

ここからも彼が基本的な条件の一つとして流通チャネルをなかば組織が存続するうえでの与件としていたことが理解される。しかも、流通チャネルはドラッカーの組織経営の鍵となるアプローチでもある。

彼はマネジメントの人間側面をきわめて重視したが、彼のマネジメント観における主要な問題関心もまた人間にあったことは間違いない。他方で、確かに言いうるのは、彼は流通チャネルを通して、人と社会についての一定の洞察に到達していることである。

とりわけ重要なのは、フィードバックに触発された組織の継続的な「学習」に関する一連の考え方である。

学習の方法についてはさらにいっそう複雑で多様である。というのも、組織には変えることのできない文化があるとし、ドラッカーはまずこの事実を全面的に認めるところから人間の考察をはじめ。それは人については次のような見解として現れている<sup>16)</sup>。

「人が、どのようなときに、学ぶことができるかは明らかである。それは、自分のリズム、速さ、持続性に合わせたときである。赤ん坊が立ち、歩き、遊び、一人で食べられるようになるのと同じように、自由なプログラムにしたがうときである」

反対に言えば、個々の学びにおける特有の速度やリズムに合わない時、人も組織も学ぶことができなくなる。ある面において突出した才能を持つ者が、別の活動では凡人以下の才能しか発揮できないことは珍しくない。それは学びに関する固有の特質によるものということになる。同じことは企業についても言える。

実はドラッカーがしばしば強調するマネジメントにおけるフィードバックのコンセプトも、このような学び方の多様性と固有性を象徴的に言い換えたものに過ぎない。もちろん一般の経験に照らしても、強みや学び方の優位性がそれ自体で成果を生むとは限らない。だからこそ、組織は自ら外に出て行って、顧客の声に耳を傾けなければならないとしたのだ。まさしくそれこそが流通チャンネルは顧客そのものとする見解の根拠となる。

学ぶことができるのは学ぶ者組織以外にない。そして、学びを成果につなげる資源も学ぶ者のなかにしか存在しえない。その意味で事業を成り立たせるのは、企業というよりも、顧客のほうにある。したがって、組織においては、顧客の声にどう応答するかという責任がなければならない。この考えが、企業の社会的責任の原点をなすのは間違いないであろう。

### 3.3 機能不全への処方

上記の事情を勘案するならば、ドラッカーにおける流通チャンネルを提起した意図を別の側面からも見ておく必要がある。それは流通チャンネルが機能不全に陥ったときにいかに処すべきかとの問題意識に通じる。

ドラッカーのマネジメントにあって、その関連著書においても、企業分析における戦略の役割などについて、流通チャンネル不全を問題にしている。彼は自らが目にした事例をもとに検討している。下記に概要を記すことにしたい<sup>17)</sup>。

それは R・H・メイシーの会長から、「家電の売れ行きを抑えるにはどうしたらよいか」と相談されたことに端を発している。ドラッカーが、「損をしているのか」と聞いたところ、「婦人服よりも利益が出ており、返品や万引きもない」とのこ

とだったという。会長によれば、「以前は婦人服の顧客に家電を売っていたが、この頃では家電の顧客に婦人服を売っているくらい」であって、家電の伸びが大きく、6割にも達したのを異常とし、健全な水準に戻すために婦人服の売り上げを伸ばそうとしたが、どうしてもうまくいかない。だから家電のほうを抑えるしかないと答えたという。

以来ほぼ 20 年、同社は低迷が続けたが、1970 年にマネジメントが交代し、戦略を変え、家電に力を入れるようになると、市内の荒廃や人件費の高さ、店舗規模の問題にもかかわらず、再び盛況をきわめるようになったという。

ドラッカーは上記の状況を「予期せぬ成功を拒否していた」として、いわば流通チャンネルの命ずるところに業態を変化させなかったことに原因を求めている。流通チャンネルとは、この意味でこそ変えることができない。それは顧客のニーズそのものであって、流通チャンネルを基本とする考え方が、健全なマーケティングとイノベーションの源泉として、企業を機能させるという一点において彼の思考システムを表現している。これなどもフィードバック的思考の表れと言ってよいであろう。

やがてその考えは、企業活動を越えて、広く NPO、病院、政府機関等の社会的組織へも展開されることになる。さらには機能する社会、そして文明や技術論にまで果てしなく応用されていくことになった。流通チャンネルを焦点に引き起こす変化がいわばイノベーションであり、流通チャンネルを情報とする社会の学習と自己変革がマーケティングであった。

どのような形態を取るものにせよ、彼はそこで流通チャンネルのなかに、コミュニケーションあるいはフィードバックによる世界の創造を企図している。すでに述べたように、フィードバックとは受け手の側の能動的な理解や解釈によって成立する。能動的な理解とは、コミュニケーションが受け手の行為とするドラッカーの見解によるものであり、人、社会、技術、いかなるものであれ、因果の連鎖とする合理主義的立場ではなく、フィードバックとして意味解釈、行動、責任といった観点からとらえることが可能である。

あらゆる企業活動の基本要因の一つに流通チャ

ネルを置くとき、そのようなフィードバック論的枠組みに立脚するならばドラッカーがなぜ流通チャンネルを言説の核に据えたかが理解できる。

流通チャンネルは現実とのフィードバックであるから、現実を生命あるものと見て、生々発展していくプロセスととらえる。その際、彼のとる姿勢には、他の領域の言説にも共通する特徴がある。特にフィードバック的なアプローチを見るとき、次のような諸点が確認されるだろう。

- (1) 流通チャンネルを核とするマネジメントのアプローチはいずれも、企業の側から現実を現実的に解釈する実践のためのアプローチの前提となる。
- (2) 流通チャンネルは解釈・行動が社会の側にある点において、顧客への責任の第一が企業の側にあるとするアプローチでもある。
- (3) 流通チャンネルが不全を起こすとき、それらを脱する一つのアプローチとして、顧客のニーズに基づくフィードバックの必要から流通チャンネルを推奨した。

ドラッカーにあつての流通チャンネルとは単なる実践的アプローチのみではなく、同時にある種の思想的凝縮物とも考えることができる。顧客との間で、永遠のフィードバックを繰り返すことにより、自律性と社会との相関にもとづくいきいきした関係創生に結びつくものだった。

## 4 結語

ドラッカーの言う流通チャンネルは、すでに述べたように、広い文脈に発する彼のフィードバック的アプローチの基本形を成すものと考えてよいであろう。そして、フィードバック的アプローチは、ある面で、初期の三部作（『「経済人」の終わり』『産業人の未来』『企業とは何か』）で理論展開はほぼ確立されているともいえ、流通チャンネルはそこから半ば必然的に紡ぎ出された方法論であるばかりでなく、ドラッカーが初期から持ち続けた世界観の基礎的傾向の現れでもある点は強調に値

する。

いずれにせよ、ドラッカーの時代認識やマネジメントへの基本認識をたどっていく限り、流通チャンネルをめぐる議論がたんに自己啓発や組織開発といった経営的コンセプトに限定するよりは、むしろ人間観と社会観に発する深い奥行きをもって迫ってくる。そのことがドラッカー理解にあつて新たな視座をもたらす可能性があるかもしれない。

## 文 献

- 篠原勲・井坂康志「P. F. ドラッカーにおける知識の概念」『鳥取環境大学紀要』（鳥取環境大学）第5号（2007）
- 井坂康志「P. F. ドラッカー『産業人の未来』における文明と社会」『文明』No. 8（東海大学文明研究所）（2006）
- 井坂康志「P. F. ドラッカーの保守主義思想—E. バークの遺産と産業社会の構想」『情報学環紀要』（東京大学情報学環）No. 72（2007）
- 井坂康志「P. F. ドラッカー思想の基本構造」『文明』（東海大学文明研究所）No.9（2007）
- 井坂康志「P. F. ドラッカーにおける文明と技術—メディア論的接近」『文明とマネジメント』（ドラッカー学会）No.3、2008年
- P. F. ドラッカー／上田惇生訳『現代の経営』（2006）ダイヤモンド社
- P. F. ドラッカー／上田惇生訳『イノベーションと企業家精神』（2007）ダイヤモンド社
- P. F. ドラッカー／上田惇生訳『企業とは何か』（2008）ダイヤモンド社
- P. F. ドラッカー／上田惇生訳『創造する経営者』（2008）ダイヤモンド社
- P. F. ドラッカー／上田惇生訳『マネジメント』（2008）ダイヤモンド社
- P. F. ドラッカー／上田惇生訳『断絶の時代』（2007）ダイヤモンド社
- P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『[エッセンシャル版] マネジメント』（2001）ダイヤモンド社
- 安富歩「真説ドラッカー入門」『週刊東洋経済』2010年4月24日号
- 安富歩『ドラッカーと論語』（2014）東洋経済新報社



## 注

- 1) ドラッカー／上田惇生訳『創造する経営者』（2007）ダイヤモンド社、pp.28-29。
  - 2) ドラッカー／上田惇生訳『企業とは何か』（2008）ダイヤモンド社、pp.261-262。
  - 3) ドラッカー／上田惇生訳『創造する経営者』（2007）ダイヤモンド社、p.25。
  - 4) ドラッカー／上田惇生編訳『[エッセンシャル版] マネジメント』（2001）ダイヤモンド社、p.56。
  - 5) 安富「真説ドラッカー入門」『週刊東洋経済』（2010）。
  - 6) ドラッカー／上田惇生編訳『[エッセンシャル版] マネジメント』（2001）ダイヤモンド社、p.157。
  - 7) ドラッカー／上田惇生編訳『[エッセンシャル版] マネジメント』（2001）ダイヤモンド社、p.157。
  - 8) ドラッカー／上田惇生編訳『[エッセンシャル版] マネジメント』（2001）ダイヤモンド社、p.158。
  - 9) ドラッカー／上田惇生訳『現代の経営』（上）（2006）ダイヤモンド社、p.204。間違いとは人間のみになしうる学習のプロセスの一部である。そこから彼が学びのステップとして試行錯誤を重視していたことが伺われる。
  - 10) 井坂「P. F. ドラッカーにおける文明と技術—メディア論的接近」『文明とマネジメント』（ドラッカー学会）No.3、（2008）、pp.150-167。
  - 11) ドラッカー／上田惇生訳『マネジメント』（中）（2006）ダイヤモンド社、p.65。
  - 12) ドラッカー／上田惇生訳『現代の経営』（上）（2006）ダイヤモンド社、p.204。
  - 13) ドラッカー／上田惇生訳『創造する経営者』（2007）ダイヤモンド社、p.24。
  - 14) ドラッカー／上田惇生訳『創造する経営者』（2007）ダイヤモンド社、p.125。
  - 15) ドラッカー／上田惇生訳『創造する経営者』（2007）ダイヤモンド社、p.28。
  - 16) ドラッカー／上田惇生訳『断絶の時代』（2007）ダイヤモンド社、pp.348-349。
  - 17) ドラッカー／上田惇生訳『イノベーションと企業家精神』（2007）ダイヤモンド社、第3章。
-