

【代表インタビュー】

## 21 世紀文明学への視座——新たなドラッカー研究に向けて

上田 惇生（うえだ あつお）

インタビュアー・構成／井坂康志（いさか やすし）

### 思想と実践の展開のために

——ドラッカー学会が設立されて3年になる。現状をどう見ているか。

上田　ドラッカーの考え方を継ぎ発展させることに意味があると思う。この活動に意味を感じずる人々は非常に多くいる。

組織の生成とは人為的でありながら、自然的でもある。ドラッカー学会にも原型はあった。2003年4月からドラッカー作品の読書会が開かれていた。そのようなものがあるということが、日本のドラッカー学会設立の契機になっていた。札幌の地で行われていたささやかな試みが種子だった。

ドラッカー学会は今なおささやかな存在である。文明を担うのに大仰な理屈は必要ない。少し目線を上にあげればよいだけだ。なすべきことがあり、なす人がいる。それだけで十分である。すべて名もなきささやかな活動である。

会に集う方々に共通するのは、すべてがドラッカーに励まされていることである。端的に言えば、「文明の担い手はあなたである」というメッセージを受け取っている人たちである。文明の担い手は、貴族でも軍人でも政治家でもない。ふつうの新入社員、中堅、課長、部長、社長である。そのようなささやかな人々が世の中をつくっている。

ささやかながらも、大いなるものに連なり、それを担うというメッセージに共鳴する人々がドラッカー学会に集まっている。産業活動に携わる営みの一つひとつが、確実に文明を前に進めていく。

このメッセージはさらにもっと多くの人々を動かしうるものと思う。

——研究対象としてのドラッカーをどう見るか。

21世紀におけるドラッカーの位置づけ、そして意味を探るのはこれからである。現在わかっていることは、ポストモダンの論者であったこと、すなわち *Landmarks of Tomorrow* (1957) の著者としてのドラッカーである（『テクノロジストの条件——ものづくりが文明をつくる』ダイヤモンド社に収載）。

ドラッカーは、ポストモダンには言葉がないといいつつ、言葉でそれを書いた希有な才能を持つ思想家であった。世界観の変化の書き手であり、社会生態学者であり、正統保守主義者であった。

今後のドラッカー研究を進めていくうえで、重要な視角がここにあると思う。彼の思想と実践を具体化する試みである。ポストモダンは語りえぬ世界といいつつも今後受け継ぎ発展させていくことは、言葉というメディアを通じてしかなされえない。ドラッカーに固有の変わらざる部分をきちんと明らかにしていくことが求められている。———ドラッカーの固有の枠組みを通じて現実を解釈するには、どのような姿勢が必要か。

**上田** 現実の変化を理解するための処方箋をドラッカーは明確に教えている。緻密に見て緻密に描けである。何百種類あろうとすべて書き出す。すべて数えて書く。この努力を惜しんではならないという。こうして定量化したときに、変化は気の迷いでないということがわかる。あまり知られていないことだが、ドラッカーは数値目標を明確に言っている。ポストモダンの現実を知るには、モダンの手法も動員せよということである。

測定可能な尺度、測定可能な目標が必要である。測定可能とは数値で表現されるということである。ミッション、ゴール、数値目標など、アクションプランについて述べるところには必ず出てくる。イノベーションもマーケティングもそのように把握されている。

———定量分析の重要性も併せて指摘しているということか。

**上田** ドラッカーを論ずる際の危険は、その発言を画一的に解釈してしまうことである。そして、そのポストモダン性を強調するあまり、彼が要所において数値目標の重要性を唱えた事実を無視することである。

本来彼は定量化が得意であった。才能があった。マネジメントの体系についても、彼の緻密な一面が現れている。ミッションを中心に置く。仕事を生産的なものにし、人が生き生きと働けるようにする。そして社会に貢献できることがあればそれを行う。本人に情報を与える。建設的で意味ある仕事にしたうえで、その進捗状況を本人にフィードバックし、本人の成長を促す。そのようなプロセスは緻密といってよいと思う。———初期の作品において特に緻密な性向はよく表れている。

**上田** こんな問いを立ててみよう。チャーチルとドラッカーのいずれがポストモダ

ンであったか。チャーチルのほうがポストモダンではなかったかと思う。

チャーチルは政治家であり、実践とのコミットメントの度合いが深い。知覚による判断のいかんが、成果を左右する。そのチャーチルと比較すれば、ドラッカーのほうかはるかにモダンではないか。

より正確に言えば、ドラッカーの特徴は知覚と分析の両方を説く点にある。あるいは定性と定量である。『傍観者の時代』に登場するヘンリーおじさんの話に、「バッタのように事実ばかり集める」人を批判する表現がある。見ることと考えることとの両方というのが正しい。いずれか一方は間違っている。

## 研究にフォローの風

———今なお支持される理由をどう考えるか。

上田 同世代で在世中に名をなし、世界的に貢献した論者はドラッカーばかりではない。むしろ政策的なコミットメントの度合いで言えばフリードマン（ノーベル賞学者）やガルブレイスのほうが大きかったともいえる。貢献の度合いとは質的なものなので一概に比較することはできない。だが在世中にドラッカーのみが他の論者より抜きん出ているわけではないのは確かである。

しかし没後もなお支持され、世に影響を及ぼす点において彼ほどの論者は稀なのではないか。去る者は日々に疎しで、急激に存在感を失うのが通例である。だが、彼の場合は没してなおその存在感が増している。

一線の論者で彼を評価する者はあまりにも多い。たとえば、ジム・コリンズが優良企業を取材し本を出すとき、タイトル候補は100も上がったという。そのときに、彼が考えたのは、「すべてドラッカーの言うとおりのこと」だった。むろん却下された。最終的には、*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*（邦訳『ビジョナリー・カンパニー』）に決まった。

そのジム・コリンズが言っている。ドラッカーは、明日使える。5年後も使える。10年後も使える。50年後も使える。100年後も使えると。

ヒューレット・パッカートのデビッド・パッカートがドラッカーについて話しているところなどは、聖書をもとに話しているようだったという。社訓を書くにあたって『現代の経営』を脇に置いていたと公言している。このような人々が世界中で活躍している。ドラッカー自身は学問上の弟子を一人も残さなかった。しかし、実践の世

界では事実上の弟子が無数にいる。

こう考えてみると、むしろドラッカー研究については、フォローの風が吹いている。風化していくどころか、若い 20 代の人々が読み始めている。ドラッカー回帰ともいえる現象があちこちで見られる。新しい仲間は日本中世界中に無数にいるということだ。

ドラッカー学会は、会員一人ひとりの持つ固有の知を組織化することでスパイラル状に増幅する装置として機能していこう。別に難しい話をする必要はない。ただ自分はドラッカーをどう解釈し、どう役立てているかを語れば、意味ある活動は次々に出てくるはずだ。もちろん研究仲間が多いほうがより実りある活動ができる。

———今後、とくに仲間になってほしいと思うのはどういった方々か。

**上田** ドラッカー学会は研究対象の性質からも実務家が多い。今後、さまざまな領域で積極的にマーケティングをしていくことが望ましい。現状の先行きが見えないなかで、今後はドラッカーを語る、ドラッカーの使用法を語る、といった交流の場やしかけを作っていくことが大切ではないか。それが最大のマーケティングになるのではないかと思う。なすべきことは無数にある。

その際注意すべきは、ドラッカー自身が強調したように、いかなる組織も手段に過ぎないということである。いかなる意味においても組織は目的たりえない。手段を目的化させるほどドラッカーが嫌ったものはない。ドラッカー学会も例外ではありえない。

現在まだ設立されて間もないということもあるが、学会にとって必要な人のほうが、学会を必要とする人よりもはるかに多い。いずれにせよ会員数はスムーズに 4000 人くらいになると思う。

仲間になる潜在層は広く大きい。ビジネスや非営利組織のみではない。糸井重里氏、村上隆氏などのアートの世界の住人が彼のファンである。あるいは最近、病院からの依頼で、看護師の方々相手の講演をしてきた。アート&サイエンス、つまり人や現場と向き合って仕事をする方々がますますドラッカーを必要としている。このような領域の方々に是非仲間になってほしいと思う。

また、今後仲間になってくださる方々には、今現在ドラッカーを読んだことがないという人もいる。若い学生がそうだ。将来を構想する若い頃にドラッカーと出会えるかどうかは、後の人生に大きな違いをもたらすと思う。そのような方々にもっとマネ

ジメントを知ってほしい。

あるいは、経営者として、ビジネスマンとして立派に仕事をしてきた方のなかにドラッカーを読んだことがないという方が少なからずおられる。彼らはある意味でドラッカーを必要としない。ドラッカーを読まなくとも、立派にマネジメントができるからだ。しかし、そんな彼らが後になってふとしたことでドラッカーを読むと、多くの場合驚く。自分が意識せずに行ってきたことが、すでにそこに書かれているからだ。そのような方々に仲間になっていただき、経験や知恵を持ち寄り増幅させていくことで、学会活動はより豊かになっていく。

そのような実践志向の方々にとっても、入会のメリットは大きい。ドラッカーを読むことなくマネジメントを上首尾に行ってきた人々は、多くの場合、自らがなぜ成功してきたのかを知らない。少なくとも明示的な知識には置き換えていない。そのような方々がドラッカーの作品に出会うと、新しい自らの姿を発見できる。より客観的に自らを見ることができ。そして同じような経験をする人々が自分以外にもじつに多くいることを知る。そこから知的実践的な交流が始まる。

もちろん、すでにドラッカーを理解し、実践している方々はますます活発に参加してほしい。ある警備保障会社などは、ドラッカーのいうとおりにやっていることに気づいたが、そのことはあえて公にはしないことにしたのだという。自ら考えたということで、モラルを上げるためだった。逆に P&G の場合は、社長自らがドラッカーに電話して経営の仕方を教わったことを公言し、そのことを誇りにしている。松下電器の中村邦夫氏も、若い頃担当した事業に関してドラッカーが助けになったと述べている。トヨタのように、目立たないながらもドラッカーを勉強しており、トヨタ・ウェイとドラッカー・ウェイは同じと考えている人のいるところもある。読む人もそれぞれで、利用の仕方もパブリシティもそれぞれである。

### 「ささやかさ」の追求

———今後目指すところはどのようなものか。

上田　しばしば、企業の経営者は「儲かっていますか？」と聞かれる。しかし、医者や弁護士はそうは聞かれない。医者や弁護士がそう聞かれたら、侮辱されたと怒るであろう。では、なぜ社長は「儲かりますか？」と聞かれなければならないのか。そのような質問には怒るべきであろう。経営は儲けるために行っているわけではない。

利益は明日のいい仕事のために使っている。

企業も NPO も政府も同じである。方法が違うだけで、世のため人のために存在し機能することに変わりはない。

学会の採りうるしかけとして、たとえば雑談できる場があるとよいかもしれない。場を広げていくことが、会の活性化につながる。高度な知の連携もさることながら、絆をアピールするのも意味がある。絆は細胞分裂する。しかも不揃いなのがよい。支部や研究会はそれぞれ規模や性質が違ってよい。それが理想型のように思える。

ドラッカーの作品を読み、それを実践に移す。そして、ドラッカーを語る。そうすれば、ドラッカー学会は放っておいても発展していく。そう考えると、なすべきマーケティングは山ほどある。実行するかどうかだけといってよいほどだ。

他方、なすべきでないマーケティングもある。自発的なコミュニティの基本姿勢として、「宣教」するようなことはなじまない。言うまでもないことだが、マネジメントは宗教ではない。無理強いするものではない。自由でしなやかな活動が美意識の基本であってほしい。

会員数はもっと増えてほしいという希望はある。だが、同じ目的でもアプローチが不適切なものならば意味を失う。ドラッカー教の普及などにすり替わったら 0 点どころかマイナスだ。そんなものなら、ないほうがいい。同時に、われわれがドラッカーの遺産について専売特許を有するかのような知的驕慢にも気を付けるべきであろう。そもそもドラッカーの思想には聖典は存在しない。

ドラッカーを読むと自らがわかる。そこがもっともすばらしいところだ。ドラッカーは尊い教えを得るためのものではない。本人の姿勢次第で本人が成長する。ドラッカーが「それぞれの」ドラッカーたるゆえんである。

——先ほど美意識といったが、指針になるコンセプトがあれば教えてほしい。

**上田** ささやかさが一つのキーワードではないだろうか。

「何をもって憶えられたいか」を考えると素晴らしい人生になる。一挙手一投足が望みに向いていく。ドラッカーにならって私もよくこのことを話す。だが、そう思わない人もいる。人に憶えられたいというのは不純であって、そのようなもののために自分は仕事をしているわけではないという人が、ごく稀にいる。立派な姿勢だ。しかし、多くの方はそれだけでは難しい。やはり認められたい。自らの家族、友人、同僚などに憶えられたい。ほめられたい。

人の望みは高尚なものばかりではない。しばしば俗っぽいものであり、そこに意味がある。ささやかさとは、こんな現世的な望みをも肯定する考え方である。弱い人間をありのままに認め、肯定する考え方である。

———もう少し説明してほしい。

**上田** ささやかさとはドラッカーの哲学全般を貫く形容詞ではないかと最近考えるようになった。

たとえば社会的責任に対して彼が言うのは、第一に、社会に対する自らのインパクトを減らす、第二に、自らの本業を傷つけない範囲で社会に貢献するといったことである。彼が言う社会的責任はそれだけだった。

世間で CSR などと大仰に旗を振る。それとは正反対である。これ見よがしなものではなく、いたってささやかなものである。誰かが面倒を見なければならぬ社会の問題に気づかせてくれる。少し目線を上げた者同士、問題解決に前進できる。

ここで大事なのは、「少し」目線を上げることだ。目線を上げ過ぎないことである。目線を上げ過ぎると、大きなものしか目に入らなくなる。上を向き過ぎることは人が陥りがちな罠であり、しばしば害をなす。すぐに遠大なところに目がいくのはどこかおかしい。あまりにたくさんの責任を担おうとすると、結局権力を求めることになる。かえって害をなす。あるケーススタディにあるように、年間何百時間以上 NPO 活動をしなないと役員にしないと、本末転倒なことが起こってくる。これでは権力の濫用である。極端とはいかなることであれ不健全である。

大事なものは「あいだ」である。彼は自分は、保守的保守主義者でも、進歩的進歩主義者でもないという。彼は、キッシンジャーの先生格だったフリッツ・クレイマーと外交問題について議論したとき、「締めりのない考え」と批判されたと書いている。確かにとらえ方によってはドラッカーの考え方は締めりのないものである。だが、その締めりのなさ、あるいは生ぬるさは、意図したものである。意図した生ぬるさとは、したたかな戦略性をはらむ。

そこで大事なものは目線である。少し下を向いているのと、少し上を向いているのではまったく違う。質的に違う。目線の角度がいずれ決定的な違いとなって表れるし、目線は上げれば上げるほどいいというわけではない。あくまでもほんの少し、ささやかなものであるべきだ。

彼の考えには継続と変革という 2 つの極の併存があり、ともに極端に走るのを警戒

する思考がある。恐らくそれは欧米の哲学体系では重要な前提であったに違いない。そのため、ものごとを徹底しないと気が済まない人には、ドラッカーは理解しづら  
いだろうと思う。

### 知識社会における学会の役割

———今後の学会の成果をどうとらえるか。

上田 ジム・コリンズは大学の同僚と話をしていたとき、現代社会最高の思索家は誰だ  
と思うかと尋ねられたという。彼がドラッカーだというと、相手は「プラクティカル過ぎる  
(too much practical) のではないか」と答えた。この批判こそドラッカーの本質をよく表して  
おり、本人が聞けば大いに喜んだに違いないものである。

ドラッカー学会に実務家が比較的多いのは、まさにこのドラッカーの本質による。同時に、  
ここが他の学会とは大きく異なるところである。そう考えるならば、研究成果は必ずしも  
印刷された論文ばかりではないのかもしれない。むしろドラッカーの知見を応用した仕事  
そのものが研究成果である。アートの世界のように作品を成果とするならば、仕事その  
ものを研究成果としても何らおかしくはない。その意味では、いくら考えても、いくら  
行動しても、論文を書かなければゼロという従来の学会像とはありようを異にする。

テーマ選びもドラッカーを超えてしまっただけで何ら問題はないばかりか、推奨されるべき  
である。ドラッカーのものの考え方、問題意識と方法論を使用して、何ができるかを考  
える。それは実践であり、仕事そのものといってよい。ドラッカーの問題意識を深く掘り  
下げ、明らかにしていく研究はむしろ必要だ。だが、それだけでは足りない。彼の視座、  
思想を使用し具体化して、それを基礎に現代の問題の実践指針とする応用研究がある。  
いわば臨床のドラッカー研究である。

———実践もまた研究成果ということか。

上田 アメリカよりも日本のほうが、理論信仰が強い面もある。アメリカでは、大学の  
教員がコンサルティングすることを推奨する風土がある。コンサルティングをしな  
ければ現場がわからず教えようがないから当然というわけだ。だが、日本ではまだ  
まだである。考えてみればおかしなことである。大学の医学部教授に患者の診察を禁  
止するようなものだ。経営学者は現場から学ばなければ何もできないはずだ。

だがそのアメリカでさえ、アイビーリーグなどでは週のコンサルティングに割く時



間には上限があるという。ドラッカーはそれを嫌って、ハーバード大学の職も辞退した。

モダンが支配する空間では、言語や数字で客観的に理解できないものの価値はゼロである。だが、ドラッカー学会は 21 世紀の学会である。ポストモダンの学会である。細分化し、整序し、体系化していく研究活動も大事だが、それのみでは足りないのもそのためである。

そう考えると、ドラッカー研究とは 21 世紀の学問、とくに社会科学と深くつながっている。その射程は従来の社会科学を超えた巨大な領域まで収めている。ドラッカーは 20 世紀に身を置きながら 21 世紀を支配する思想家であり、ゆえにポストモダンの思想家だからである。私はドラッカー研究にこそ意味と意義を感じる。

むしろ、従来の社会科学というものが科学として成立することのほうが至難である。経済学を例にとれば、それはものごとの経済的側面しか見ない。それでは意味あるものとはなりえないのではないだろうか。そのような知的領域が衰退していくのは当然といえば当然である。

———研究のドラッカーを超えた領域とはどのようなものか。

**上田** ドラッカーも評価したフランスの思想家アレクシス・ド・トクヴィルは、「新しい時代は新しい科学を必要とする」と述べている。新しい科学は古い科学とそのなりたちを異にする。その模索のためにできることは、彼の業績に上積みできる知見を探し、体系化することである。マネジメントをめぐる課題は常に大きく変化している。ドラッカー自身も折に触れて『ハーバード・ビジネス・レビュー』等に新たなものの見方を発表していた。

彼亡き後、『マネジメント』は現代を生きる者によって随時改訂される必要がある。彼はマネジメントに明確なコンセプト、そしてフレームを与えた。そこから見えるものを解釈し、伝えるのは現に生きる者にしかなしえない仕事である。

あるいは、もしドラッカーが 200 歳まで生きたらここまで見通したであろうということを書き記す作業もある。それは一つの世界であり、体系となる可能性を秘めている。マネジメントに加え、社会生態学からの世界観、方法論は、ポストモダンの時代における一つの体系たりうるということだ。

国家社会があり、企業があり、個人がある。それらには異なる課題がある。しかしすべてに通底するマネジメント上の問題意識がある。あるいは社会生態学上の問題意

識がある。それらを現代の視点で理解し、解釈していくこと、そして実践の土台とすることに無限の可能性がある。

言い換えるならば、ドラッカーの視座を使って、現在の変化をどう見るかということである。視座には現実の流れとともに生成消滅するものもあれば、いつの時代も変わらぬ真理に関するものもある。そして世界には誰からも見られることなく放置されている問題がたくさんある。それらについて観察し、分析し、思考し、書ける人々が多く出てくれば、ドラッカー学会は飛躍的に発展するとともに世界のお役に立てるはずである。そうなれば、もはやドラッカー研究という枠組みをはるかに超越する新しい知的世界を切り開くことにもなるだろう。

### **ドラッカー学は 21 世紀文明学——本物は凝縮される**

——新しい知的世界の構想について考えを聞かせてほしい。

**上田** まずドラッカーが見通した変化の例を挙げればわかりやすいだろう。

グローバル企業というものがある。それはニューヨーク、東京、フランクフルトの子会社といった形で活動拠点がグローバル化したことに問題があるのではない。グローバル企業それ自体は企業形態の一つに過ぎない。機会と問題は、市場がグローバルになったところにある。実はこれがドラッカーの洞察だった。社会の高齢化の帰趨も同様だった。誰の目にも映っていながら、誰も何も言わない問題がたくさんあった。今でも有効な問題意識ばかりだ。

今日で言えば、原油価格の高騰がある。食糧問題が新しい形で現れつつある。資源配分の歪みがグローバル経済を損ないつつある。ファンドが怪物化しコントロールが効かなくなった。恐慌の可能性もある。政府系ファンドの行動様式は、企業経営のみならず人々の生活に巨大な影響を持つにもかかわらず、それが何なのかは認識されていない。世界経済の原理が根底から覆されようとしている。

ドラッカーがこれを見れば、何もいわないはずがない。すべて経済の問題を超えて、社会的政治的な問題だからだ。最初の一言は、「それらはマネジメントされなければならない」であるはずだ。定量的かつ定性的に把握されなければならない。

新しいグローバル市場時代のマネジメントが、世界政府によるものか、協調によるものかはわからない。だがいずれにしても、国家主権の譲与が問題の焦点になる。すでに彼は『断絶の時代』のなかで、「主権国家には通貨について完全な主権があるとの

考えそのものが、間違いである。たとえ、かつてはそうであったとしても、グローバル経済の出現と同時に成立しえなくなったはずである」と述べている。

彼の発言の端々から、その応用解を見出す道筋を得ることができる。そのための努力をすることである。回答として正しいか正しくないかはさほどの問題ではない。新たな問題に対して、新たな問いを発することのほうがはるかに大切である。

これがわれわれに対してドラッカーが望むことでもあった。彼の考えはシンプルだった。「私は検討のお役に立ちたい。しかし基本的な視座を忘れないでほしい。人間にとって何よりも大切な自由と責任を蔑ろにしてはいけない」。これがドラッカーの願いだった。

———自由と責任は彼の思想の求心力となるものだ。

**上田** そうだ。自由と責任を中核に据えて、変化を観察し記述することである。これらを真面目に組織的に行えば、あっという間に 3000 頁の報告書になってしまうはずである。これが新しい時代に書かれるべき「百科全書」かもしれない。むしろそこでのコンセプトはポストモダンによることになる。すでに知られているものの合理による体系化ではない。いまだ知られざるものの体系化である。そうすることで、将来何を知らなければならないかが見えてくる。

だが、それだけではない。新時代の百科全書は凝縮されなければならない。偽物が蒸発するのに対し、本物は凝縮される。逆にいえば、あらゆるもので凝縮されないものは消滅していく。凝縮されるものは受け継がれ、発展していく。すべてがすべてにつながっているからである。ドラッカーは本物だから、必ず凝縮されていく。恐らく最終的に凝縮されて残るエッセンスともいえるコンセプトが、自由と責任による自治であろう。いまだ見ぬ新時代のなかでどう自由と責任を解釈し実現していくか。ドラッカー学は 21 世紀文明学である。