

ドラッカーの小さな学校 開講 2020 年度（受講者報告その2）

日時：2020年2月20日(土) 13:30~17:30

開催場所：オンライン(ZOOM)

主催：ドラッカー学会

共催：ドラッカーの窓から明日を考える研究会、ドラッカー「マネジメント」研究会

テーマ：歴史的転換点にある日本とマネジメントの課題

『断絶の時代』(1969年)では、1965年から2025年ころまでの歴史的転換、地殻変動を、観察から得られた知見として語られている。

①20世紀の知識による新技術・新産業の誕生、②グローバル世界経済、③社会と政治の集権から多元化へ移行、④知識が、中心的な、資本、費用、資源となる。知識が労働と仕事、学ぶこと、教えること、知識自らの本質とその使い方を変えた。

1. 開講挨拶：阪井代表

コロナ禍のなかで5回目の開講を迎え、オンライン開催となった。不確実性が増す世界で大転換の意義を考える機会としてほしい。

2. 思想としてのマネジメントとその源流：井坂理事

ドラッカーの生きた時代(1909年・オーストリア・ウィーン~2005年US・クレアumont) 幼年期、青年期の時代を、ドラッカー思想の樹に添って、その時代背景を綴ってみる。中高生の時代は自由な学びをする場ではなかった。しかし実家には当時の知識人が数多く訪れ刺激を受けた。学業を終えて、ハンブルグで貿易商の見習いをし、そのあとゲーテ大学で学んだ。20代前半は、著名な編集長のもとで新聞記者になった。当時、ドイツではユダヤ人がナチから攻撃対象とされていた。この思想に相容れなくて、ロンドンに渡り、30歳の時に米国に渡った。1937年にはNYでコンサルタントになり、GMにもかかわった。1949年NY大学で経営大学院の教鞭をとり、1973年にはクレアumontに移動し、精力的な著作活動を行い、マネジメントの体系化を図った。組織の、強み、有効性、卓越性、機会、人、イノベーションに注目した。

3. 市民性の創造とマネジメント：阪井代表理事

ドラッカーは、理論と実践の間を、鳥の目からと虫の目からの視座で縦横無尽に知見を示している。理論というのは、自分が主体となる持論化と他者でもできる検証可能性。鳥の目で見つけたことを虫の目で語ること、社会という大海の中で主体的に生きるための生き方を見つける、それはマネジメントの創造であり、これが市民性の創造に繋がる。

学習のプロセスとして、試行→経験→省察→概念化(持論化)があり、この省察のプロセス

が重要なところ。実践、アート（腕と技の世界）の場、何とかやり抜く機能と考えるのか、仮設、検証により真理に近づくサイエンスなのか、ここがリベラルアーツの世界（思考と行動のための実践体系）。自己の確信バイアスに注意し、対話による多元的視点を得る。

4. 転換点に立つ日本とマネジメント：藤島理事

ドラッカーの歴史観によれば1970年前半が20世紀文明の頂点にあり、50年後の今、転換期にある。DXと知識の時代に入り、組織規模より、マネジメント能力と価値観を有する企業のほうが有利となった。人材の能力を高め、組織内が連携を深め、旺盛なイノベーションマインドを持つことが推奨される。

2001年秋、ドラッカーのクレアモントの自宅で収録したVTRを放映。

- ・企業の主たる受益者は従業員であり、雇用の安定、労使の一体感が求められる。
- ・米国では株主利益至上主義は終わった。社会での企業の成功はMSCで評価できる。目標は7つあるが、その中で収益性は大事だが、唯一のものではない。報酬につられると人は欲張りになる。従業員を引き寄せ、生産性を高めるためのマネジメントが重要。
- ・良い知識労働者は、専門家としての誇りを持ち、それを高めていく。情報を持っているだけでなく、それを活用してキャリアを磨く。日本での商社、米国でのシティバンクがいい見本だ。
- ・10年後は、マーケティングの専門家、会社内外の機関と協働して価値を生み出す人材が企業に引き止められる。会社はだれのためにあるべきか？社会のニーズに応えるべき。
- ・会社のNo2はCFOからCIOになる。変化を妨げることはできない、変化を先取りすることだ。人口構成、イノベーションサイクルを分析しておく。

5. 個人の強みを活かし、組織と社会づくりに貢献するMSC：森岡理事

ドラッカーが開発したMSC（1954年、マネジメントスコアカード）の体系図の説明、コロナ前とコロナ後のMSC体系の変化・進化のポイントの解説の後、活用実践として、4チームに分かれてワークショップを行った。焼き肉屋の事例で、5つの質問の回答例を基に8つ重要領域目標設定につき、アイデア出しを行い、共有化した。最後に、講評があり、5つの質問と8つの重要領域目標を検討することで、事業の再定義に結びつけることの重要性について解説があった。

（感想）

井坂理事⇒ドラッカーの幼年期、青年期の数々の実家での知識人との接触体験がのちの著作物の思想的な背景となっている。オーストリア、ドイツからの移動のきっかけは、ドイツ圏でのナチの存在が大きく影響している。

ユダヤ、共産党の抹殺、ポピュリズムを背景とした自由破壊の世情を忌み嫌い、経済発展の時代を米国で体験し、ついには自由で機能する社会（産業人の未来2008年）を語り、経済的な領域をあらゆる社会活動の基盤とすることをやめることを提唱している。人間の本質、社会の目的について改めて考えてみる。現代のSDGs、ESG経営の実践につながる。

阪井理事⇒市民性の創造とは、多元的な価値観の中で、目的を達成するための、人間のやり抜く意思とその道筋、マネジメントがサイエンス（持論化と検証可能性）なのかどうか議論されている。

確かにマネジメントを読むと、観察から出てくる洞察の中に、現代にも十分通用する考え方が数多くみられる。ただ、実際の経営の現場を見ると、方程式に従い、経営が進むこともない。後付け的な解釈も多い。リーダーの人間性、社員感の風土、これら人間的なことも無視できない。

藤島理事⇒断絶の時代で示されたドラッカーの歴史観を基にドラッカーのインタビューVTRを視聴したが、2001年の時に20年後の今を読み取っている眼力に改めて驚いた。先のことはわからない（VUCA）事柄が多いが、今起こっていることが将来どんな影響を与えていくかを読み解くことは、ある程度可能と思った。そのためには特定エリアの専門知識だけでなく多元的なものの見方を持たないといけない。

森岡理事⇒MSCをどう活用していくか、その意味でMSC体系図が強力なガイドラインになる。

またこれが、ドラッカーの没後も継続的に更新されていることに価値がある。ドラッカー「マネジメント」研究会やMSC実践研究部会で中心的なテーマとなっているMSC体系図であるが、あらためて理解を深めることが出来た。

事例演習ワークショップでは、4チーム、各10人弱で5つの質問に答え、8つの重要目標別に、具体的な行動計画を持ち寄り、すり合わせを行ったことは、意義ある試みであった。ドラッカーに興味を持っている参加者が多かったせいも、積極的な発言が出て、NAVI担当としては拾い上げるのが結構厳しかった。一方で、ダイバーシティー、多元的なアイデアを持ち寄ることの楽しさがあった。

最後になりましたが、本講座を企画運営およびご講演された森岡理事はじめ、貴重なご講演をいただいた井坂理事、阪井代表、藤島理事および、オンライン環境の事前準備・当日ホスト役をお務めいただいたドラッカー「マネジメント」研究会の高橋磨氏に、心より感謝申し上げます。

(第2セッション ナビゲーター 行本 憲治)