Drucker Workshop

Workshop for Studies of
Peter F. Drucker's Management Philosophy

Annual Report 2007　ドラッカー学会年報 Vol. 1

Civilization and Management

文明とマネジメント

ドラッカー学会［編］

歴史上いかなる国においても，企業とくに大企業は株主のためにのみ
マネジメントすべきであるという主張はもちろん，主として株主のために
マネジメントすべきであるという主張さえ，主流になったことはない．
――『明日を支配するもの』

未来を語る前に，今の現実を知らなければならない．現実からしか
スタートできないからである．――『産業人の未来』

国民性による説明は，歴史上の因果を逆にとらえており，そのこと
だけでもすべての論理を無効にする．――『「経済人」の終わり』

人間にとって成長ないし発展とは，何に対して貢献すべきかを自らが
決定できるようになることである．――『現代の経営』

未来予測とは，希望的観測のもっともらしい別名にすぎない．
――『断絶の時代』

明日は必ず来る．そして，明日は今日とは違う．―― 『創造する経営者』

問題の分析によって解決案が一つしか見つからなければ，
その解決案は，先入観に理屈をつけたにすぎないものと疑うべきである．
――『現代の経営』

自らの果たすべき貢献は何かという問いからスタートするとき，
人は自由となる． 責任をもつがゆえに，自由となる．
――『明日を支配するもの』

忠誠心を買うことはできない．獲得すべきものである．
――『現代の経営』

喜びは成果の中になければならない．石臼に向かいながらも丘の上を
見なければならない． ――『非営利組織の経営』

全体は部分の集積ではない． ―― *Landmarks of Tomorrow*（1957）

完璧な青写真なるものは，二重に人を欺く．それは，問題を
解決できないだけでなく，問題を隠すことによって，本当の解決を
難しくする．
――『産業人の未来』

Drucker Workshop

Workshop for Studies of
Peter F. Drucker's Management Philosophy

Annual Report 2007　ドラッカー学会年報 Vol.1

Civilization and Management

文明とマネジメント

ドラッカー学会［編］

【運営体制】

顧問　野田一夫（多摩大学名誉学長）
代表　上田惇生（立命館大学客員教授，ものつくり大学名誉教授）

[理事]
小林　薫（産能大学名誉教授）
野中郁次郎（一橋大学名誉教授）
坂本和一（立命館大学経済学部教授）
藤島秀記（淑徳大学客員教授）
大平松男（ダイヤモンド住宅㈱代表取締役社長）
上野周雄（㈱エイジア監査役）

[監事]
佐藤　等（佐藤公認会計士事務所所長）

開会挨拶

2007年11月25日

こんにちは．皆さんようこそいらっしゃいました．韓国からお出での愈さん，李さん，ようこそいらっしゃいました．

ドラッカー学会を立ち上げてから早くも満2年が経ちました．さすが「それぞれのドラッカー」と言われるだけあって，会員は，ありとあらゆる職種，年齢層にわたっています．会員数も400人を超え，勉強会や研究会も増えました．

ご存じのように，大会は年2回開いています．今手にしていただいている学会誌も発行できました．学会のホームページも皆さんのご寄稿によって充実し，ホームページを見て入会される方も多くなっています．

学会の運営は，理事会のほかに推進委員会を毎月開催しており，これには会員であればどなたもご参加できます．会場は東京のJR目黒駅の駅前，大平理事の会社（ダイヤモンド住宅㈱）の会議室を使わせていただいています．

皆さんのドラッカー学会です．と言うよりは，皆さんがドラッカー学会です．名刺や履歴書にもドラッカー学会会員と入れていただいて，どんどん活動していただきたく存じます．ドラッカーさんもそれを一番喜ばれるはずです．それが，ドラッカーさんの一番うれしいことだと存じます．

今日はすばらしい発表がたくさんあります．大いに思考を刺激される日になるはずです．

皆さん，ご参加ありがとうございます．

ドラッカー学会代表
上田惇生

目　次

開会挨拶……iii

第2回大会報告要旨……1

第2回大会スケジュール……2

ドラッカーに見る知識労働（小沢道紀〔立命館大学〕）……3

ドラッカー思想を情報化に活かす（谷島宣之〔日経BP社〕）……5

ドラッカーとマーケティング（大木英男〔㈱R&S〕）……7

21世紀の実業を求めて（瀬戸篤〔小樽商科大学〕）……8

Introducing People-Centered Management into a Public Organization: A Case of the National Police Agency of Korea（Pyeong Jun Yu〔Yonsei University〕）……10

ドラッカーの洞察眼――先天か，後天か（李在奎〔前・大邱大学校総長〕）……12

ドラッカー先生と中小企業向けコンサルティング
（國貞克則〔ボナ・ヴィータ　コーポレーション〕）……15

【基調講演①】
大学新時代の作法――大学職員のイノベーション（高木直二〔早稲田大学〕）……18

【基調講演②】
賢慮型リーダーシップと知の方法論（野中郁次郎〔一橋大学〕）……20

【パネルディスカッション】
発言要旨（上田惇生，瀬戸篤，大島岳，谷島宣之，大塚三紀子）……21

懇親会会場地図……26

研究論文および研究ノート……27

J. ワットとアダム・スミス（瀬戸篤）……28

ドラッカーから学ぶ「情報化」の基本（谷島宣之）……41

「ドラッカーの顔」研究（大木英男）……59
問われる企業の株主偏重経営（藤島秀記）……72
近代社会認識の到達点とドラッカー思想（宮内拓智〔京都創成大学〕）……83
非営利組織の原点を築いたP. F. ドラッカー――日本の民間非営利事業への警鐘
（田中弥生〔独立行政法人大学評価・学位授与機構〕）……100
障害者支援におけるソーシャル・ファームの可能性
――ドラッカー理論よりの検討（星野晴彦〔文教大学〕）……118
ドラッカー思想の根底にあるもの――その思想と実践を結ぶ一考察
（佐藤等〔佐藤公認会計士事務所〕）……131
【研究ノート】
渋沢栄一，安岡正篤，ドラッカー（野上武利〔埼玉県経営者協会〕）……137
【研究ノート】
『現代の経営』から学ぶこと（根岸正名〔宮大工見習い〕）……141

第1回大会　報告論文・要旨……149
大学の革新――ドラッカーさんの「イノベーション論」から学んだこと
（坂本和一〔立命館大学〕）……150
ポストモダンの哲学（上田惇生〔本会代表，立命館大学客員教授〕）……166
保守と変革（井坂康志〔東洋経済新報社〕）……171
ドラッカーに見る日本的経営（谷崎敏昭〔上武大学〕）……187
ドラッカー・マネジメントにおける顧客の概念の異議について
（時津薫〔独立行政法人雇用・能力開発機構福岡センター〕）……202
経営の現場で活かすドラッカー哲学――出来る奴になる方法とチャンスを
見つける方法（土井尚人〔㈱ヒューマン・キャピタル・マネジメント〕）……208

講演録（抄）……219
【パネルディスカッション】
マネジメントとは何か――過去，現在，そして未来……220
（モデレータ：土井尚人，パネリスト：上田惇生，小林薫，藤島秀記，坂本和一，佐藤等）
ドラッカーの理念の実践（酒巻久〔キヤノン電子㈱〕）……228
韓国ピーター・ドラッカー・ソサエティ（PDS）の活動
（チャン・ヨン・チョル〔慶熙大学〕）……233
ドラッカー先生の教え（伊藤雅俊〔㈱セブン＆アイ・ホールディングス〕）……237
理想企業を求めて（エリザベス・ハース・イーダスハイム〔ニューヨーク・コンサルティング・
パートナーズ〕）……249

活動報告等……251
第1回「ドラッカーと私」最終審査結果……252
【優秀賞】
ドラッカーと私――私のなかのドラッカー（時津薫）……254
The Drucker Society Global Symposium出張報告
（上野周雄〔㈱エイジア〕，八木澤智正〔Kyowa Pharmaceutical Inc.〕）……259
支部・研究会・会員の活動……285
『文明とマネジメント』（ドラッカー学会研究年報）投稿のご案内……291

第2回大会 レジュメ

2007年11月25日(日)
於・早稲田大学小野記念講堂

第2回大会スケジュール

[統一テーマ] 21世紀，あるべき実業の思想

登壇者	題目	開始時間	終了時間	分
上田惇生（本会代表）	開会挨拶	10:00	10:05	5
事務局	スケジュール報告	10:05	10:10	5
小沢道紀（立命館大学）	ドラッカーに見る知識労働	10:10	10:40	30
谷島宣之（日経BP社）	ドラッカー思想を情報化に活かす	10:40	11:10	30
大木英男（㈱R&S）	ドラッカーとマーケティング	11:10	11:40	30
瀬戸　篤（小樽商科大学）	21世紀の実業を求めて	11:40	12:10	30
	休憩	12:10	13:20	70
Pyeong Jun Yu (Yonsei University)	Introducing People-Centered Management into a Public Organization: A Case of the National Police Agency of Korea	13:20	13:50	30
李在奎 （前・大邱大学校総長）	ドラッカーの洞察眼 ——先天か，後天か	13:50	14:20	30
國貞克則 （ボナ・ヴィータ コーポレーション）	ドラッカー先生と 中小企業コンサルティング	14:20	14:50	30
高木直二（早稲田大学）	【基調講演①】 大学新時代の作法 ——大学職員のイノベーション	14:50	15:35	45
野中郁次郎（一橋大学）	【基調講演②】 賢慮型リーダーシップと知の方法論	15:35	16:20	45
	休憩	16:20	16:30	10
[モデレータ] 佐藤等（佐藤公認会計士事務所） [パネリスト] 上田惇生／瀬戸篤 大島岳（㈱シー・シー・アイ） 谷島宣之／ 大塚三紀子（㈱MIJOR）	【パネルディスカッション】 21世紀，あるべき実業の思想	16:30	17:30	60
事務局および 選考委員会	エッセイ・コンテスト「ドラッカーと私」 表彰式	17:30	17:40	10
事務局	閉会宣言	17:40	17:45	5

ドラッカーに見る知識労働

小沢道紀
（立命館大学）

はじめに

私がドラッカーの著作と出合ったのは，大学院生の頃であった．とは言ってもそれほど昔ではない．ダイヤモンド社からドラッカー選書が出版され始めた頃，おおよそ10年ほど前である．その頃，IT革命というものが流行しており，全ての産業がIT化をすることによって，新たな段階へと変わるような誤解が起きていたような覚えがある．そのような中でドラッカーの著作を読みながら，世の中で言われていること，行われていることに大きな変化が起こっていないことに気づくこととなった．

そしてドラッカーが著書の中で，自らを「社会生態学者」であると定義し，その視点から社会を観察し記述しているのを読み，現実の複雑な社会をどのように理解していけばよいのか，そのヒントを頂いたと思う．

知識と知識労働者

知識とは，学習と経験から身についていくものである．そして学習とは，心理学によれば，経験をすることによって行動の変革を引き起こすことである．また，経験とは，例えばスーパーのライフキャリアで言われるように，生まれてからの外部環境や成長過程での出来事によって，個々の体験として得ていくものである．この学習と経験がなければ，知識を得ることはできない．

そして，ドラッカーの言うところの知識とは，現実に適用することを前提としている．知識そのものは昔から存在し，それは秘儀（テクネー）であり，純粋な

思考のための思考でもあった．それが社会の変化と共に，知識を現実に組織的に適用する必要が生じた．そして知識は一般的知識から専門的知識へと変化し，また体系的に学習することで身につけることが可能となり，そのことで知識社会が伸展している．

知識労働者は，このような知識を労働に適用することのできるものである．そして，ドラッカーは知識労働者を表す言葉を変化させてきた．1950年代は専門職（Professional Employee）であり，1960年代は知識労働者（Knowledge Worker），1990年代にはテクノロジスト（Technologist）と概念を変化させた．専門職は専門的知識に関わるものであり，知識労働者は専門的知識を仕事に適用するものであり，テクノロジストは肉体労働と知識労働の双方を行うものである．このことによって，知識を用いた労働に関する概念も変わった．専門性を高めることから，いかにして仕事に知識を適用し生産性を上げるのか，そして知識を肉体労働につなげていかにして生産性を上げるのか，である．知識労働者を表す言葉を，専門家からマネージャーを含む知識労働者，そしてテクノロジストに変えることによって，多くの労働者を含む概念になったと言える．

おわりに

現実として知識社会は進展している．しかし，テクノロジストの肉体面のマネジメントは進んだが，知識面のマネジメントは，未だはっきりとはわからない状況にある．この点が今後の課題となるだろう．

【略歴】立命館大学大学院博士課程後期課程中途退学．立命館大学経営学部准教授．著書に『流通と顧客創造』（共著）等．

ドラッカー思想を情報化に活かす

谷島宣之
（日経BP社）

「経営の意思決定に既存の情報システムはほとんど貢献していない」．ピーター・ドラッカー氏はこう喝破した．実際，多くの企業経営者が本音では，「相当な額のIT（情報技術）投資をしているが効果がよく見えない」と悩んでいる．

企業が情報を活用して経営や事業を革新する「情報化」の道筋をドラッカーは分かりやすく示してくれた．CEO（最高経営責任者）に対しては，「情報責任を果たせ」と語りかけ，経営者が考えるべき「組織が必要とする情報」を体系的に説明する．その上でイノベーションによって富を創造するには，企業の外部にある情報を活用しなければならないと指摘する．外部情報の典型が，まだ顧客になっていない「ノンカストマー」に関する情報である．

ドラッカーは，情報化の道具であるITを整備する「専門家（テクノロジスト）」をいかに動機付けし，彼らに成果を上げさせるかが鍵であるとも延べ，テクノロジストのマネジメントについても丁寧に解説する．

すぐにでも実践できる助言をする一方，ドラッカーは目が覚めるような雄大な構想を披露してくれる．産業革命とITによる革命を対比させ，「ITによる革命は緒に付いたばかり」と説く．コンピュータは産業革命における蒸気機関に，インターネットは鉄道にあたる．鉄道によって火がつけられた社会の大変革は100年間にわたって続いた．「まだまだ世界は大きく変わる」「CEOやテクノロジストは変革の担い手となれ」，これがドラッカーが残したメッセージである．

情報やITに関してドラッカーが書いた文章をひもとき，企業や組織が21世紀に実のある情報化・IT利用を進めるための勘所を考えてみた．この報告は，ドラッカー学会内の有志で構成する「ドラッカーのIT経営論研究グループ」の活動報告でもある．

【略歴】電気通信大学情報数理工学科修士課程修了．日経BP社「経営とIT」サイト編集長，兼『日経ビジネス』『日経コンピュータ』編集委員．著書に『システム障害はなぜ起きたか』『動かないコンピュータ』（日経BP社）．

ドラッカーとマーケティング

大木英男
㈱R&S

ドラッカーは自身を社会生態学者と規定しているが，一般的には「マネジメントの父」というポジションも定着している．他方，マネジメントはマーケティングより広い領域である．したがって，現代のマーケティングは「マネジメントの父」たるドラッカーの影響を受けているはずである．

こうした図式の下で，ドラッカーはマーケティングについてどのように考えているのだろうか．そして，マーケティングはドラッカーからどのようなことを吸収しているのだろうか．

そこで，まずドラッカーのマーケティング発想について検討したい．しかし，膨大な著作の中からマーケティングに関するドラッカーの発言を抽出すること自体が非常に困難な作業である．そこで，『現代の経営』『ネクスト・ソサエティ』など6～7冊の著作の中から，マーケティングに関して言及している部分を抜き出して，マーケティングに関するドラッカーの発想を伺い知ろうと試みた．したがって，これは網羅的なものでなくあくまで仮説としての「ドラッカーのマーケティング発想」である．

次に，レビットやポーターなどマーケティングの権威の著作からドラッカーと類似した視点を抽出して，ドラッカーが彼らに与えた影響を推測する．

ドラッカーは多くの分野の多くの人々に影響を与えている．その中で，マーケティングにはどのような影響を与えているのかを，事例を通して仮説として考えてみたい．

【略歴】京都大学文学部卒業．専門領域はマーケティング．㈱CPPを創立後，㈱マーケティング工房代表取締役，早稲田大学大学院客員教授などを経て現在㈱R&S顧問，マーケティング戦略コンサルタント．主要著書に『エコロジカル・マーケティング』『クライシス・マーケティング』（以上，ダイヤモンド社）等．

21世紀の実業を求めて

瀬戸　篤
（小樽商科大学）

1985年のプラザ合意で，我が国は急速な円高に直面を余儀なくされた．リカード以来の古典的貿易理論に基づくと，交易条件の変化（円高）は国内製造業の海外移転を受け入れ，国内産業はより付加価値率の高い金融・不動産・業務系ソリューションなど金融サービス産業に移行すべきという「経済のソフト化」は当然との認識が声高に語られた．だが，バブル崩壊後，株・土地価格の大幅下落が国内企業のバランスシートを急速に悪化させ，国内金融機関の不良債権と自己資本比率の低下が一挙に顕在化した結果，国内産業のサービス化・ソフト化という幻想は，1997年の山一・拓銀崩壊をもって消滅した．

やがて中国やインド・ブラジルなどの極端な国内所得格差を伴う中進国の猛進と世界の工場化は，これらの国々で開発製造不可能な膨大な高度資本財の対日需要を生み出し，そのお陰で国内製造業は完全に蘇った．それどころか，ハイテク素材と部品，それらを加工するための工作機械に至るフルセット製造能力を国内温存した国内メーカーは，所得向上めざましい中進国におけるモータリゼーションへの部品及び最終自動車の輸出，さらに新型航空機ボーイング787の主翼・コックピット・制御系・エンジンタービンブレードなど航空機の心臓部品を供給するに至った．これらの民間航空機は，躍進めざましい中国・インド・ブラジルなどでも数百機単位の購入が約束されており，今更ながら製造業の国内温存の正しさが証明される．

こうして考えてみると，21世紀の諸国民の競争にあっては，自国（民）がもっとも得意とする分野でその強みを限りなく追求することで，さらなる雇用と繁栄が自国のみならず他国（民）にももたらされることは自明となった．日本人固有の強みとは，言語やアーキテクチャー・コンピュータOSなどによって表現される分野ではなく，誠心誠意を尽くして完成される巧みの技を表現できるモノ造り分野にある．これらの分野では，技術は特許化できてもコピー商品は出やすく，むしろ属人的ノウハウの社内蓄積が企業に絶対的競争力をもたらす場合が圧倒的である．それゆえ，ノウハウを長期間社内に抱え込むことは競争優位の根源につながっており，労働力移動率が低い新卒正社員による終身雇用型経営は，モノ造り分野で優れた合理的経営システムであったことが理解される．

しかしながら，こうした終身雇用を通じた社内ノウハウ蓄積型の日本型の経営構造は，同時に強い副作用を社内にもたらす．それは，イノベーションと呼ばれる〈外部経済との新結合〉が極端に不足枯渇してしまう危険である．同時に，小数の大企業に優秀な新卒人材が囲い込まれ，大企業と大企業，大企業と中小企業，大企業と大学，大企業と政府といった間の人材移動が極端に乏しくなり，本来発揮できたはずの個人の能力も組織固有のしがらみに埋もれやすく，中小企業，大学，政府のイノベーション活性度はさらに低下する．

以上から，〈21世紀の我が国における実業の創出〉という課題は，終身雇用型でモノ造りに特化した高度ノウハウ＝技中心の社会を前提としながら，いかにして組織内のイノベーションを活発化させるかという〈自己矛盾の解決〉に収束する．こうした前提条件を置いた場合，最初に考えられることは，(a)出向制度を拡大した人事交流の活発化，(b)産学連携に代表される異なるミッションをもつ組織間の共同プロジェクト推進，(c)社内ベンチャープロジェクトを通じた社員による外部経済への積極的な参入，の3つである．それゆえ，これら外部連携を戦略的に取り込むイノベーション経営の再構築が不可欠となる．

【略歴】1958年北海道生まれ．1983年，英国留学を経て小樽商科大学商学部卒業．北海道電力入社，同社より国際大学・ニューヨーク大学大学院派遣留学，帰社後同社総合研究所研究員の傍ら北海道大学大学院にて博士（農学）．1995年小樽商科大学商学部助教授，名古屋大学大学院教官を併任．2005年小樽商科大学ビジネススクール教授，2006年NEDO技術委員．関心領域は，起業家精神・技術と事業革新，2000年以降14社の大学発ベンチャー設立を支援．主要業績に『大学発ベンチャーマニュアル』(2004)，『大学発知財の商業化戦略』(2005，文部省委託研究報告)等．

Introducing People-Centered Management into a Public Organization: A Case of the National Police Agency of Korea

Pyeong Jun Yu
(Professor of Public Administration, Yonsei University)

As Peter Drucker emphasized repeatedly, most work of today is knowledge-based, and performance in knowledge-based work is often determined in a competitive way. The overall quality of employees, their creativity and entrepreneurship, and the trust and cooperation among them become much more important in today's organizations. Accordingly, high competency and creativity become key elements of human resources so that people-centered management is emerging in corporate worlds. Among the major characteristics of people-centered management are reasonable levels of workload, life-long learning, more time to think over how to work better, balance between work and family life, more employee participation, high satisfaction of employees as well as customers, and etc.

Yuhan-Kimberly, a joint company co-invested by Yuhan (Korea) and Kimberly-Clark (U.S), has been well known as one of the business enterprises leading people-centered management in Korea. It has achieved high performance with adopting the life-long learning system and the new types of work shift for all of its employees rather than laying off them, even during the nation-wide financial crisis in the late 1990s.

The government of Korea launched the "New Paradigm Center(NPC)" in 2004, to extend Yuhan-Kimberly's successful ideas to other institutions in Korea. The primary mission of the NPC is to study, consult on, and promote people-centered management practices. By September 2007, the NPC have exchanged MOU with 190 institutions and helped them to introduce the life-long learning system and changes in work shift. The NPC clients include such a diversity of institutions as business enterprises, government agencies, hospitals, etc. It has been reported that the NPC client companies have achieved an average 7% increase in sales, a 60% rise in quality of products and services, a great reduction in accidents and injuries, and a doubled number of hours spent on learning and education. The NPC client institutions are overall reported to have better management-employees relations, increased trust and job satisfaction, and greater satisfaction of customers.

People-centered management is no exception even in a public organization. The National Police Agency of Korea decided, in late 2004, to adopt a "new paradigm" in a way of working to create a more people (patrol officer)-oriented work environment, and became one of the NPC clients. Here the new paradigm in police agency means the change in the type of shift and the increase in the length of training for the patrol officer of community patrol teams and has been applied to 11 police stations in the pilot project.

The police workforce in Korea have been perceived as working in the circumstances of overload, fatigue, less opportunity for education and training, with their service unkind, non-special and at the low level. The new paradigm was adopted to make these work circumstances better. It first changed the patrol officer's shift type from two shifts of three teams (i.e. day shift/ night shift/ off-duty) to two shifts of four teams (i.e. day shift/ night shift/ off-duty/ rest day), reducing working hours from 50 to 45 hours per week. In addition, it increased their training time from 2 to 12 hours per month, mandating the patrol person, in the rest day, to take part in day-long (8 hours) training almost once a month and exposing them to a variety of education and training programs.

This study makes a comparison of performance before and after the adoption of new paradigm (that is, change in the type of shift and increase in the length of training hours) to examine whether the people-centered new paradigm achieved what was expected, discuss major organizational issues which have occurred since its first adoption, and suggest some policy recommendations for its future successful extension into other police stations in Korea. Questionnaire responses collected from 148 patrol officers of the Kwang-Myong Police Station in the Seoul metropolitan area, which first adopted the new paradigm into its patrol teams, are analyzed for this study.

The results of analysis show that many patrol persons agreed with the reduction in fatigue, workload, and job stress, and the improvement in work capability, innovation competency, and self-confidence in their work, due to the adoption of the people-centered new paradigm. And the reduction in working hours had made them spend more time on individual and family lives. Also respondents mentioned to perceive the increase in citizens' satisfaction with police service but no decrease in the level of public safety in the sample police station.

【Profile】 Ph.D. (Public Administration, The Florida State University). Professor, Department of Public Administration, Yonsei University Wonju Campus. Peter Drucker Society of Korea, Member, Board of Directors.

ドラッカーの洞察眼――先天か，後天か

李 在奎
（前・大邱大学校総長）

P. F. ドラッカーは，他の人々に見えないものを見ることができた．いかにしてそれが可能となったのだろうか．

青年期に彼はヒトラーの『わが闘争』を読み，そこで言われることがすべて現実となるとし，1937年大陸を後にした．彼は見たものにもとづき，行動した．他方，当時欧州には根拠なき楽観にしがみつき，はてには凄惨な人種再編成の餌食となった知識人が多くいた．

ドラッカーの境遇はそれ自体恵まれたものだった．成功は手中に収めたも同然だった．しかし，彼がそのような既定の生き方に身を委ねていたならば，他の知識人同様に虐殺の憂き目に遭っていたかもしれない．彼が幸運だったのは事実である．だがそれ以上に，判断力・行動力には絶妙なものがあった．自らの見たものにもとづき行動し，自己鍛錬・陶冶に励み，自らの持てる強みを生かす場をあくまでも求め続けた．

ドラッカーの生き方は「定住」ではない．「移住」である．ここに特徴がある．彼は当時にして移動可能な資源たる知識の保持者としての自覚を有し，その自覚にもとづいて行動した．自ら述べるように，半ば運命的に「見るために生まれ，物見の役を仰せつけられた者」としての自己確信を堅持しつつ，同時に意識的に自らを律し，責任ある存在として行動した．

1949年の末頃，彼はニューヨークのコロンビア大学教授に着任することになっていた．総長ドワイト・アイゼンハワーの署名を得さえすれば手続きは完了というところだった．しかし，思う通りにいかないのは世の常である．アイゼンハワー総長が財政難を理由に教授採用の署名を拒否したことを知る．だが，1週間後，彼は幸運にもニューヨーク大学に新設予定のマネジメント学部長就任のチャンスを得ることとなる．実際，彼は自らがビジネススクールの教職に就くなど夢想だにしていなかった．運が味方したわけである．むろん彼の側にはそれを受け入れるだけの土壌がすでにあったことは見逃せない．

ドラッカーはゲーテ『ファウスト』中の登場人物リュンケウスに自らをなぞらえた．この作品の最終幕，主人公のファウスト博士は，悪魔メフィストとの禁を破り，「時間よ止まれ．お前はじつに美しいから」と叫ぶ．その直前，見張り塔の望楼守リュンケウスが，次のように名乗る．「見るために生まれ，物見の役を仰せつけられ」．リュンケウスは遠方で起こる何から何までを見て伝え始める．彼自らはそれら出来事の直接の当事者というわけでははない．あくまでも見て伝える観察者に徹する．これこそがドラッカーの役割でもあった．まさにドラッカーの人生は，リュンケウスさながら今起こりつつある変化そのもの，そしてその意味を伝えるものにほかならなかった．

しばしばドラッカーは，現代マネジメントの父とされる．しかし，自らの体系をドグマとする，専門家にありがちな陥穽にはまることはなかった．かつて私は「あなたの経営思想に後継者はいるか」と彼に聞いてみたことがある．答えは「否」だった．そればかりか，彼は自らの墓碑建立さえ辞退したという．人に負担をかけたくなかったのかもしれない．

彼は『イノベーションと企業家精神』（1985年）において，ジェファソンとゲーテの言葉を引用している．

「『それぞれの世代がそれぞれの革命を必要とする』とは，トマス・ジェファーソン晩年の言葉である．同時代のドイツの偉大な詩人ゲーテも，その保守的な性向にもかかわらず晩年に同じ気持ちをうたった．『存在の理由はなくなり，恵みは苦しみとなる』.」

いずれも啓蒙思想とフランス革命がもたらしたものへの幻滅を表していた．われわれもまた，理論，価値観，そして人間の手になるあらゆるものは陳腐化し，役に立たなくなり，そしていずれは苦しみに変わることを知る．だからこそ，イノベーションと企業家精神が経済のみならず，社会全体にとって不可欠のものとなる．ゲーテとジェファソン同様，建築家ジョセフ・オルブリッヒによるオーストリアの分離派芸術会館の廊下にも，次の句が刻まれている．

「時にはしかるべき芸術を．芸術にはしかるべき自由を」（*Der Zeit Ihre Kunst,*

Der Kunst Ihre Freiheit）.

ドラッカーにあって，自らの体系でさえ，陳腐化と革新の例外ではなかった．彼の体系そのものがやがてイノベーションの対象とされ，あたかも自らがテイラーの科学的管理法を再評価し，それを超えたのとまったく同様に，来るべき進取の気風を持つ論者による革新を望んでいたことは疑いえない．

伝記作家シュテファン・ツヴァイクは次のように書き残している．「人類史に楔を打ち込むものとは，行動そのものではない．ある行動によって触発された新たな認識，そしてそれによってもたらされる新たな行動がそれをなしとげる」．他方，ドラッカーは次のように述べた．「組織内部にあるのはコストだけである．それに対し成果は組織の外部にある」と．

ツヴァイクは人間内部の意識に着目し，ドラッカーは外部の成果に着目した．ツヴァイクにとって世界とは懊悩と死の坩堝であった．ドラッカーにとって世界とは希望と生の地平であった．晩年，彼が知識労働者のマネジメントを強調したのにもこのような背景があったに違いない．

【略歴】経営学博士（慶北大学校）．前大邱大学校総長（8代目）．『現代の経営』をはじめ，20点にわたるドラッカー著作の韓国語版への訳業で著名な存在．Youngwon Trading Company社外取締役，TBCテグ放送社外取締役．企業コンサルティング及び経営思想の普及に関心を持つ．

ドラッカー先生と中小企業向けコンサルティング

國 貞 克 則
（ボナ・ヴィータ コーポレーション）

1. ドラッカー先生の最初の講義

ドラッカー先生の最初の講義は「皆さん，今から100年前に世界で学生数が多かった大学の名前を3つあげられますか？」という問いから始まった．答えはアメリカのコロンビア大学，ドイツのベルリン大学，そして日本の東京大学だそうだ．国家として国民の教育に力をいれている国が発展していると言われていた．

また，ドラッカー先生は，私がクレアモント大学に留学していた1994年当時，「携帯電話の分野では今後日本の技術が躍進していくだろう」と予測しておられた．

深い歴史認識に基づく本質を見極める力に驚嘆させられた．

2. 中小企業向けのコンサルティング

（1）ミッションもビジョンもSWOT分析も機能しなかった

私は縁あって6年程前から我流で中小企業の経営コンサルティングを仕事にしている．当初は何をやって良いのか分からずMBAで習ってきたミッションとかビジョンとかの重要性を語り，SWOT分析をして戦略経営を導入しようとした．

しかし，それらのアプローチは全く機能しなかった．従業員の心がつながっていない会社でミッションだのビジョンだのといっても意味はなく，中小企業でSWOT分析をしても強みなど出てこなかった．強みがないから今でも中小企業のままで甘んじているのである．

(2) コンサルティングの3つのステップ

①赤字を止める

コンサルタントが入ってもすぐに売上など上がらない．赤字が出続けている会社はまずそれを止めなければならない．役員報酬の減額，リストラ，会社分割による不採算部門の分社化，銀行へのリスケのお願いなどのコスト低減策を実行していく．

このような外科手術を行おうとすると，社長がBSを読めないと話にならない．中小企業の社長さんにBSを理解してもらうためにどうすればよいかと考えていて生まれたのが『財務3表一体理解法』（朝日新書）である．

②従業員の心をつなげる

赤字を止めたからといって会社が良くなっていくわけではない．従業員の気持ちがつながっていない会社は何をやってもダメだ．会社の中の問題の8割は人間関係の問題であり，その人間関係の問題のほとんどは人間の自己中心性に原因がある．

経営陣が従業員を「彼らは能力が低く，向上心もやる気もない」と思っている会社はほぼ間違いなくうまくいっていない．調子の良い会社の経営陣は「うちの社員はよくやってくれる」と言われる．

この経営陣の心の姿勢の違いが会社の業績の良し悪しに強く影響している．自分の周りにある環境は自分の心を映し出す鏡だと思う．

③お客様が価値を認める他社にない特徴を紡ぎ出す

従業員の心がつながると会社の活気は出てくるが必ずしも利益が上がるわけではない．そこには競争相手がおり市場原理が働いている．だから生き残っていくためには戦略が必要だ．

しかし，強い会社には奇抜な戦略などない場合が多い．人間として当たり前のことを日々継続していけるかどうかが大切だ．人として他者に対する親切な心をもって，自らが精進できているかどうかである．

3. 人を大切にする心

業績の良い会社に共通することは，根っこに「人を大切にする心」があること

だと思う．私がコンサルティングにおいてもリーダーシップ研修においても大切にしていることは，「自分に矢印を向ける」ことと「人を大切にする」ことだ．

今年3月に上田惇生先生の講演を伺い，魂を揺さぶられる思いだった．上田先生は「ドラッカー先生の最大の関心は人間の幸せだ」と言われた．なぜ，ドラッカー先生がマネジメントの研究に進まれたか．その根底には「人間の幸せ」がある．

これを伺い，私は今まで一人孤独に我流でやってきたコンサルティングの方向が間違ってはいなかったのだと，ドラッカー先生と上田先生にそっと後ろから肩を叩かれたような思いがした．

【略歴】東北大学機械工学科卒業後，神戸製鋼所入社．海外プラント建設事業部，人事部，企画部，海外事業部を経て，1996年米国クレアモント大学ピーター・ドラッカー経営大学院でMBA取得．2001年ボナ・ヴィータ コーポレーションを設立．中小企業の経営支援や大手企業の管理職教育が得意分野．著書に『決算書ドリル』（日本経済新聞出版社），『財務3表一体理解法』（朝日新聞社）がある．

【基調講演①】

大学新時代の作法
――大学職員のイノベーション

高木直二
（早稲田大学）

早稲田大学総長白井克彦は，その著書『早稲田はいかに人を育てるか』（PHP新書）で，早大生は勉強をするようになった，授業がエキサイティングになった，と述べ，「教育の早稲田」への変貌を宣言しています．また，枝廣淳子氏との共著『大学力』（主婦の友社）では，「『地球上のどんな場所に行っても一生楽しく生きていけるだけの教養と，それに必要なスキルを身につけて世界へ翔び立つことができる』それを学生たちに約束することができたら，僕は最高に幸せです」と，教育への自信を漲らせています．

これまで，白井先生と仕事を一緒に行うことが多かった私は，白井イズムに導かれ，白井改革のお手伝いしてまいりました．オープン化を教育改革のキーワードとするその様々な取組みの過程で，仕事のやり方，進め方，仕事に対する考え方，など経験し，自分なりに再構築して実施してまいりました．

大学改革が叫ばれる昨今ではありますが，それはガバナンスであったり，教員のFDであったりと，日常的に大学の運営に携わっている大学職員の改革について取り上げられることは，あまりありません．しかしながら，大学改革は教員だけで行うのではなく，教員の教育・研究を支援する職員の改革への取組みへの関与が成功への鍵となってきています．大学職員を大学改革でどのように位置づけ，意識改革を図って行くか真剣に考える時期に来ているのです．

大学のような非営利組織においては，その土台で支える人材の活性化がなければ組織の活性化はありえない，とドラッカー教授もその名著『非営利組織の経営』で述べていることはご承知のことと思われます．

そこで，私がこれまで大学職員として大学という非営利組織において現場を支

える大学職員の活性化にどのように取り組んできたかをお話させていただくことで，ドラッカー学会の会員の皆様の参考となればと思い，講演をお引き受けいたしました．

具体的には，これまで私が推進してきたプロジェクト型業務の事例を紹介するとともに，早稲田大学の教育改革の現状と，現在，職員人材育成担当理事として推進しております職員の意識改革，プロジェクト・マネジメントの実践についてお話したいと思っております．

その手法を実践することで，マネジメントの役割を理解させるとともに，その考え方を身に付けさせることが狙いであり，また，大学における教育・研究の主たる担い手である教員と教育・研究支援の分野において教員と職員が協働でプロジェクトを進めることが不可欠になっており，職員はプロジェクト運営の実績を積み重ねながら徐々に成長していく必要があるということです．

また，今までにないスピードで進行している大学改革の中，職員業務は増大化，多様化，高度化しておりますが，新しい分野に職員がチャレンジできるような環境の整備も重要です．

講演に際しては，ビデオや本学研修テキスト『大学職員のためのプロジェクト・マネジメント』（早稲田大学人事部，2007年8月）も活用して理解を深めていただきたいと考えております．

【略歴】早稲田大学第二文学部卒業．現在，早稲田大学理事．早稲田大学大学事務システム開発室調査役，第一文学部事務長兼大学院文学研究科事務長，メディアネットワークセンター事務部長，教務部事務部長等を経る．「良質な授業 大学超えて――オンデマンド授業40校以上で融通」（『日本経済新聞』2005年5月16日），「オンデマンド授業流通フォーラムによる新たな教育への取り組み」『メディア教育研究』第2巻第1号（独立行政法人メディア教育開発センター，2005年）．訳書に『去年を待ちながら』（共訳）（東京創元社，1989年），『裁くのは誰か？』（東京創元社，1992年）等．

【基調講演②】

賢慮型リーダーシップと知の方法論

野 中 郁 次 郎
（一橋大学）

知識経営のリーダーシップについては，アリストテレスのフロネシス（賢慮ないし実践的知恵）の理論的・実証的研究を進めている．現在までのところ，賢慮の構成要素として，①善いことを判断する能力，②場づくりの能力，③個別の本質に気づく能力，④個別の気づきを概念にする能力，⑤概念を実現する能力，⑥賢慮を育成する能力を検討しているが，ドラッカーの知の方法論との共通性を考えてみたい．

【略歴】本会理事，一橋大学大学院国際企業戦略研究科名誉教授．早稲田大学政治経済学部卒業，カルフォルニア大学バークレー校経営大学院博士課程修了．南山大学経営学部教授，防衛大学校教授等を経る．著書に，『知識創造企業』（東洋経済新報社），『イノベーションの本質』（日経BP社）等多数．

【パネルディスカッション】

発言要旨

文明史的課題としての実業

上 田 惇 生
（本会代表，立命館大学客員教授）

◇生産手段の大規模化と専門知識の高度化によって，財サービスのほとんどが組織によって供給され，働く人のほとんどが組織を通じて働くという組織社会が到来した．

◇人が組織において成果をあげるには，「いくつかの習慣的な姿勢と基礎的な方法を身につけていればよい．しかし，組織と言うものが最近の発明であるために，人はまだこれらのことに優れるに至っていない．」（ドラッカー）

◇組織が社会のために財サービスを供給し，人を縦横に活躍させるためには，組織自体がいくつかの姿勢と方法を身につけていればよい．しかし，組織が最近の誕生のものであるために，組織自体まだそれらのことに優れるに至っていない．

◇組織社会となってせいぜい200年である．人類の歴史はこれから数千年あるいは数万年続く．われわれはそのための慣習を今自らの手によって形成しつつあるところである．

◇したがって，21世紀の実業とは，21世紀のためのものでありながら，かつこの数千年数万年のためのものである．

【略歴】本会代表，ものつくり大学名誉教授，立命館大学客員教授．慶應義塾大学経済学部卒業．ドラッカー教授著書のほとんどを翻訳．著書に『ドラッカー入門――万人のための帝王学を求めて』ダイヤモンド社．

アントレプレナーシップのさらなる強化戦略

瀬戸　篤
（小樽商科大学）

21世紀の我が国における実業の創出という課題は，一方では終身雇用型でモノ造りに特化した高度ノウハウ＝技中心の社会を前提としながら，他方でいかにして組織内のイノベーションを活発化させるかという自己矛盾の解決に収束する．矛盾解決のためには，(a)出向制度を拡大した人事交流の活発化，(b)産学連携に代表される異なるミッションをもつ組織間の共同プロジェクト推進，(c)社内ベンチャープロジェクトを通じた社員の積極的な外部経済への参入，が今後の重要な経営課題となろう．

それゆえに，こうした活動のすべての因果関係における〈因〉としてのアントレプレナーシップ（起業家精神）と，〈果〉としてのイノベーションという関係性に着目すると，〈因〉として日本型経済構造の文脈におけるアントレプレナーシップのさらなる強化戦略の推進が不可欠との結論に至る．

組織経営の思想

大島　岳
（㈱シー・シー・アイ）

①CCIの考える実業とは

実業とは

◇社会に対して存在価値のある組織活動に結びついていること．

◇理念が明確になっていて，トップから現場第一線の間で共有することができている．

◇組織に属する全員が個々の内在価値でビジョンを描けており，それが組織の理念の方向性と一体となっている．

〈コンサルテーション事例〉

理念に掲げている「満足」といったときに対象が役員でバラバラになっている．その対象は顧客なのか，株主なのか，従業員であるのかがそろっていない．

②CCIが目指す組織経営の思想

◇個々人の内在価値をベースとしたビジョン戦略の思想．

→そのために？

◇合理主義的認識論から関係主義的認識論への転換が必要となる．

◇二元論ではなく，一元論での思考が必要となる．

〈コンサルテーション事例〉

戦略や経営ビジョンはビジョン戦略で策定しているが，マネジメント・リーダーシップが既存戦略型で行われているためにうまくいっていない．

【略歴】1954年神奈川県生まれ，関東学院大学経済学部経営学科卒業，㈱ビジネスコンサルタント入社．1986年 ㈱シー・シー・アイ設立．1993年代表取締役社長就任．ODC（Organization Development and Change）を専門分野として，企業文化の変革，M&A後のCross Cultureの実現などに対し独自の考え方と手法でコンサルテーションを展開している．

ITによる革命は緒に就いたばかり

谷島宣之
（日経BP社）

◇22年間取材してきた担当記者として言いにくいが，残念ながらIT産業は「21世紀の実業」になっていない所がある．

◇理由の一つは，顧客の役に立っていないこと．ドラッカーは「経営の意思決定に既存のITはほとんど貢献していない」と喝破している．

◇もう一つの理由は，実がないIT企業が目につくこと．一部の若いIT企業の言動や考え方が，老舗企業にまで伝染しつつある．

◇だがドラッカーはITを実業にする道筋を示してくれている．大きく2点，「CEO（最高経営責任者）の情報責任」と「専門家（テクノロジスト）」の動機付け」．

◇しかもドラッカーは「ITによる革命は緒に付いたばかり」と我々を勇気づけるメッセージを残してくれた．

◇ITに関わる者（記者を含む）は「これからが本番」と将来をにらみつつ，直近の仕事を責任をもって成し遂げないといけない．

人中心の組織づくり

大塚三紀子
（㈱MIJOA代表取締役）

人は，人生の大半を職場で過ごす．
膨大な時間を仕事に使う．

仕事の目的は，仕事を通じての他者への貢献であるが，
同時に，仕事は，人生の多くの時間を費やすものであり，
生き甲斐につながる，重要なものである．

マネジメントは，組織で働く人のライフスタイルを左右する．
個性と強みを発揮させ，活き活きと成果を上げさせ，
成長と，やりがいを感じられる職場を作るのもマネジメントであれば，
個性や強みを認めず，ロボットのように仕事に従事させ，強みを殺してしまうことができるのもマネジメントである．

組織は，ドラッカー氏の言うように，働く人の個性と強みを理解し，それを最大限発揮させ，組織と，個人にとって，最高の成果と貢献をもたらす組織づくりをすべきである．

【略歴】関西大学法学部卒業．税理士事務所所長秘書，ベンチャー企業の経理，秘書業務，不動産会社営業を経て，2002年，大阪阿倍野区にて，玄米自然食レストラン「実身美sangmi（サンミ）」を創業．2006年，大阪市北区に，同店2号店開業．2006年6月㈱MIJOA（ミジョア）を設立，代表取締役に就任．2004年大阪市優良店舗コンクールにて，会長賞受賞．大阪市にて，起業家支援のセミナーや，講演も，定期的に行っている．

懇親会

2007年11月25日(日)18:00～20:00

【会場】リーガロイヤルホテル東京

〒169-8613 東京都新宿区戸塚町1-104-19

TEL：03-5285-1121　FAX：03-5285-4321

研究論文
および
研究ノート

J. ワットとアダム・スミス

瀬戸　篤
（小樽商科大学）

概要

本論の目的とするところは，経済学上の大著『国富論』の著者として有名なアダム・スミス教授（のちグラスゴー大学副学長）は，グラスゴー大学の有能な管理者として，人類史上画期的なベンチャー・インキュベーションのパイオニアであった側面を分析することにある．それによって，あらゆる起業家およびベンチャー支援者にとって必須ともいうべき教養としての〈起業家と起業家精神〉を明らかにする．

J. ワットは，1856～73年にグラスゴー大学で技手として採用され，同大学内で1864年には蒸気機関のコア技術を発明する．その間，アダム・スミス教授はしばしば大学内に設けられたワットの工房を訪れては愉快な会話に興じたという．ワットが1773年に地元企業家と共同で興した蒸気機関開発のためのベンチャー企業こそ，歴史上初めての大学がその誕生に深く寄与した大学発ベンチャーといえる．

1. はじめに

本論は，次の3つの理由から，一見回り道ともいえる古典から学ぶアプローチをとっている．

第1の理由は，我が国において，起業の失敗すなわち倒産は本人及び家族にとってきわめて悲惨な結果をもたらす可能性が高いからである．日本の社会は，基本的に個人や家族の債務保証を求めるし，失敗者に対する周囲の見方は厳しく敗者復活のチャンスは例外的である．それゆえ，〈起業の成否〉ならびに〈会社設立の可否〉の判断基準がきわめて重要だ．だとすると，必要に応じて専門家の協力を直ちに得られる定款作成・融資申し込み・法務局登記といった起業ハウツーよりも，そもそもなぜ人は起業するのか，起業するとは一体どのようなものなのか，といった起業家と起業家精神についての教養を起業前に学んでおくことがとても重要かつ有効だ．また創業後に，こうした起業家としての教養を学ぶ時間と精神的余裕は全く無くなる．

第2の理由は，個人・法人を問わず〈起業する〉ことはきわめて容易いが，それを〈持続発展させる〉ことはきわめて困難だからである．事業を事業として継続させるためには，必要条件としてのコアテクノロジーないし独創的なサービスが欠かせないし，十分条件としての販路すなわち潜在顧客の確保が絶対的に必要だ．それゆえ，起業のはるか前から〈周到な準備〉が求められるが，大半のサラリーマン（ウーマン）にとって職業人生はあっという間に過ぎてしまう．つまり，将来の起業を強く意識した忍耐強い職業人生を10年単位で送りながら起業の視点・志を長く持ち続けるためには，起業家と起業家精神に関する教養が欠かせない．

第3の理由は，日本社会において起業はきわめて少数派に過ぎず，むしろ大半の勤労者は民間・公的団体を問わず〈一生組織に所属〉して働いていることが一般的かつ実態的だからである．それでは，一生起業しないものにとって起業家や起業家精神に関する教養は必要ないかといえば，事実は全く反対である．営利・非営利を問わずどのような組織においても，いったん組織ができれば組織も商品も成熟し，陳腐化し，やがて衰退することは避けられない．そうした組織の中には，寿命を終えれば解散すれば良いものもあるが，会社や団体は働くものにとって生活の基盤である以上簡単に解散させるわけにいかない．それゆえに，組織の再生に向けた新たな取り組み・挑戦すなわち起業家精神は，組織が生き延びるための必須要件となっている．

以上に述べた3つの理由から，起業家ならびにインキュベーションに携わる人々に〈起業家と起業家精神〉の歴史としての教養を起業以前の段階で学んでおくことは大変重要だ．また，家業としてのビジネスを継承する見込みのある人，これまでに営業や技術の最前線ですばらしい成果を収めてきたがゆえに経営職に抜擢された人にとっても，それは有効だ．なぜならばドラッカー教授がいうよう

に，マネジメントは先天的な才能を要するものではなく，後天的に学習可能なものであるからだ．マネジメントの主たる課題は，組織の効率的運用方法にあるのではなく，組織に起業家精神を充満させ，新たなイノベーションの機会を見いだし実現させることにある．

従来から，「Entrepreneurship」は，「起業家精神」または「企業家精神」としてしばしば混同し翻訳されてきた．21世紀最大の理論経済学者J. A. シュンペーター教授は，主著『経済発展の理論』でイノベーションの主体者を「企業者」として説明した．他方，ドラッカーも1985年に出した『イノベーションと企業家精神』で，その担い手を「企業家」と定義した（欧米のペーパーバック版に対応して1997年に出版された新訳版では，邦題が『イノベーションと起業家精神』（上・下）に改められた）．さらに，最近の比較的短期間で株式公開を遂げるようなベンチャー企業の創業者は「起業家」と呼ぶのがふさわしいだろう．

2. アダム・スミスによる「企業者」の定義

アダム・スミス博士は，主著『国富論（＝諸国民の富）』(1776)において，それまで支配的だった重商主義の主張である〈貨幣価値説〉を否定し，いわゆる〈労働価値説〉を主張した．すなわち，「労働は，すべての商品の真の価格であり，貨幣はその名目上の価格であるにすぎない」と定義した（アダム・スミス『国富論』p.58）．

にもかかわらず，資本主義経済が進化すると資本を先に蓄積したものが次第に雇用者として労働者を雇用し，その原料と生活費を前払いすることによって発生する利潤を拡大させるものが出現すると分析した．すなわち，

「資本が特定の人々に蓄積されるようなるやいなや，かれらのうちある者は，とうぜんそれを用いて，勤勉な人々を仕事に就かせるであろう．そしてかれらは，その人々に原料と生活資料を供給して，その製品を販売することにより，いいかえると，その人々の労働が原料の価値に付加するものによって，利潤を得ようとする．完成品を，貨幣なり労働なり他の財貨なりと交換する場合には，こうした冒険に自分の資本を思い切って投じるこの企業者にたいして，その利潤として，原料の価格と職人の賃金とを支払うに足りる以上になにかが与えられなければならない（something must be given for the profits of the undertaker of the work who hazards his stock in this adventure）．」（アダム・スミス『国富論』p.82（Cannan Edition, *The Wealth of Nations,* p.48，筆者下線）

この資本を労働者に前払いし利潤を得るものを，翻訳者の大河内一男博士は「企業者」と訳したが，原著では「undertaker」となっている．今日，起業しようとするものは，はじめに「資本金」が必要である．少なくとも，事業が軌道に乗るまでの間，自らの生活費，原材料の購入費，事業する場所の賃貸費などはあらかじめ準備しておかなくてはならない．その由来が自らの貯金であれ，親族からの借り入れであれ，銀行からの借り入れであれ，はたまたベンチャーキャピタルからの投資であれだ．

つまり，資本金すなわちスミス博士がのべる資本＝stockは，事業開始時点で蓄積されていなければならず，前払いされた資本に対する利潤が資本の出し手から期待されるのは当然である．それゆえ，起業しようとするものは，事業で得た利益のなかから自らおよび労働者の〈賃金〉と，前払いされた資本の〈利潤〉の2つを回収しなければならない．つまり，スミス博士がのべる「企業者」とは，資本家と企業家が合体した存在であった．

3. グラスゴー大学におけるアダム・スミスとJ. ワット

アダム・スミスは，国富論の著者また経済学の父として知られるが，同時に母校グラスゴー大学の運営と教育に人生の多くを捧げた優れた教授であり，有能な教育者・組織管理者であった．

アダム・スミス年譜

1723年	エディンバラの北にある小さな漁港町カーコーディーで，地元の税官吏を父，地元の名家ダグラス家出身の母の間に生まれた．
1737年（14歳）	グラスゴー大学に入学．
1740年（17歳）	グラスゴー大学を卒業し，スコットランドの最優秀なイングランドへの留学生2名にしか贈られない「スネル奨学金」を得て，オックスフォード大学ベリオールカレッジに入学．

1744年（21歳）	同大学よりバチェラーオブアーツを得る 1746年(23歳)同大学退学．オックスフォード大学時代をして，権威にあぐらをかく旧態教授陣の下での勉学を「人生最悪の日」と記す．
1747～50年 (24～27歳)	母の待つ故郷に帰り，研究といくつかの公開講義を地元で行う．
1751年（28歳）	母校グラスゴー大学の論理学教授に任命される．翌年，担当教授死亡のため道徳哲学教授に転ずる．
(1756年)	(グラスゴー大学によりJ. ワット青年が技手として採用され，同時に学内ワークショップ内における数学器具製造と販売を許される．)
1758年（35歳）	大学出納官に就任．
1759年（36歳）	道徳哲学の講義の一部をまとめた生涯2冊の著書の1冊『道徳情操論』を出版し，欧州中で名声を得る．
1762年（39歳）	副学長となり，出納官，学部長も兼任する．大学より「法学博士」を授与される．
1764年（41歳）	バックルー公の欧州留学に伴う家庭教師として招聘され，パリに渡り同地にて大学に辞表を提出した．その報酬として，当時の大学教授職相当額の終身年金をバックルー侯爵家より保証される．パリ滞在中にスミスは，大陸のすすんだもしくは遅れた経済事情に接し，経済思想家の多くと交遊し，のちの『国富論』執筆の着想を得た．(同年，J. ワットは蒸気機関の重要部分の発明に成功する．)
1766年（43歳）	英国に帰国しロンドン滞在．
1767年（44歳）	地元カーコーディーに戻り，母と同居しながら生涯独身を貫き，『国富論』の執筆に専念する．
(1773年)	(J. ワットは，地元資本家マッシュー・ボウルトンと特許を共有し，南部へ移ってボウルトンとの共同起業に成功．)
1776年（53歳）	執筆の過労から甚だしく病弱となりながらも，『国富論』を刊行し，欧州中で大ベストセラーとなる．
1778年（59歳）	エディンバラに定住し，スコットランド関税監督官に就任する．
1787年（64歳）	グラスゴー大学名誉総長に選出される．
1790年（66歳）	エディンバラで死去．

(注) J. レー『アダム・スミス伝』巻末年表を基に筆者加筆.

年表内で非常に興味深い点は，スミスが1758年に大学の予算を仕切る出納官となる3年前に，大学はJ. ワットなる青年に作業場を与えていたことだ．そして，スミスが大学に辞表を出した同じ年，ワットは原始的なニューカマン蒸気機関の飛躍的な効率改善方法の発明に成功し，のちに地元資本家と組んで新型蒸気機関開発製造ベンチャーを起業した．英国が世界に先駆けて産業革命を成し遂げた理由は，効率的な新型蒸気機関の工場や鉱山への一早い導入と生産能力の飛躍的向上にあった．

それでは，J. ワットはどのようにしてグラスゴー大学に採用されるに至ったのであろうか．1895年に出版されたJ. レーによる『アダム・スミス伝（*Life of Adam Smith*)』(大内兵衛訳）によると，

「(大学)当局はまた1756年にはジェームズ･ワットにたいして校内に仕事場をあたえ，彼を大学御用の数学器具製造人とした．これは，グラスゴーの同業組合が，(ワットが市内で徒弟歴を有していないという排他的理由で)彼が市内で仕事場をもつことを拒否したためであった．彼はほかならぬこの仕事場でこの時期に，ニューカマンの蒸気機関を修理したことを契機として思考を働かせはじめ，ついに1764年の記念すべきある朝，グラスゴーグリーン(大学下に広がる公園緑地帯)の洗濯屋のまえを散歩しているときに，凝縮装置を別個につくるという考えを突如として思いついたのである．」(J. レー『アダム・スミス伝』pp.87-88，(　)筆者)

「グラスゴー大学は，当代の要請にあわせて大学教育の範囲をひろげるために，その貧弱な資力の許すかぎり最善をつくしていた．」(J. レー『アダム・スミス伝』pp.87-88)

「これらすべての新事態にたいしてスミスは熱心な興味を示した．そのあるものについては，彼は積極的な推進者であった．(中略) スミスが（ジェームズ・ワットの件で）一役買っていたことは，考えれば興味深いことである．」(J. レー『アダム・スミス伝』p.89，(　)筆者)

「スミスがグラスゴー大学にいるあいだ，ワットの仕事場へ好んで出入りした．これはワットが若いにも似ず話が斬新で創意に富み，周囲の活発な人々をひきつける力を多分にもっていたからであった．ワットのほうではスミスにたいしていつも深い尊敬の念をいだいていた．1809年には彼は新しく発明した彫刻機械で余生を楽しんでおり，その作品を友人に贈っては，これは『83歳になったばかりの

若き芸術家の作品』だといったりしていたが，この機械で最初に仕上げた作品の一つがアダム・スミスの小さな胸像だったのである.」（J. レー『アダム・スミス伝』pp.90-91，筆者下線）

それゆえワットは，大学のインキュベーションによって偉大な発明の事業化に成功した．そうした意味で，ジェームズ・ワットとグラスゴー大学は世界史上初の大学発ベンチャー創造のパイオニアであった．1982年（邦訳は1984年）に出版されたA. S. スキナーとR. H. キャンベルによる最新のスミス伝記『アダム・スミス伝（*Adam Smith*）』（久保芳和訳）は，その経緯を以下のとおり説明する．

「1756年10月にはじめて大学に雇われた．その後，大学内で数学器具製作者として働き続け，それによって同業者仲間――彼の場合は鍛冶屋――が1846年まで受け続けた制限を避けることができた．彼は1763年まで大学内に居住し，1773年までそこに仕事場をもち，そして1765年に蒸気機関のセパレート・コンデンサーという主発明を考案した．有名な特許は1769年に取られたが，商業的成功は，後年，マッシュー・ボウルトンが1773年に特許を共有し，ワットが南部へ移ってボウルトンとの共同経営に成功してからのことであった.」（キャンベル&スキナー『アダム・スミス伝』p.70）

つまり，スミスが1751～64年，28歳から41歳まで母校グラスゴー大学で教授職にあった時，J. ワットもまた1756～73年に大学におり，8年間交叉していた．ワット青年が，欧州中で高い名声を博したアダム・スミス副学長に最大限の敬意と感謝をもっていたことは自然だし，スミスもまた大学工房で働いていたワット青年に，1776年刊の世紀の大著『国富論』における企業者＝undertaker の先進例を見たことは間違いない．

スミスは1790年に死去するが，1773年にワットは蒸気機関の事業化に成功した．それは，『国富論』出版とアメリカ独立宣言の3年前であった．3年後出版された『国富論』第Ⅰ篇第10章「労働と資本の種々な用途における賃金と利潤について」において，スミスは資本主義の根本は労働価値におきながらも，資本の利用度は制限されるべきではないことを明確に指摘する．ここに，19世紀に展開する金融資本主義ではない，原始的ではあるが自由な企業者（undertaker）の正当性を主張する．それゆえ，グラスゴー大学がワット青年を学内に雇用し開業を認めた原因ともなった，同業者組合による起業制限行動に対して厳しく批判する．

「人はみな自分の労働を財産（property）としているが，この財産こそは他のすべての財産の根本的な基礎（original foundation）であるから，もっとも神聖で不可侵なものである．（富裕な相続を得られない）貧しい人が親からゆずられた財産は，自分の両手の力と技量（strength and dexterity）のうちにある．そして，かれがこの力と技量とを，隣人を害することなしに，自分が適切と思う方法で用いるのを妨げることは，この最も神聖な財産の侵害であることは明らかである．すなわちそれは，職人および職人をやとおうとする人々の正当な自由にたいする明白な侵害である.」（『国富論』p.203（Cannan Edition, *The Wealth of Nations,* pp.121-122）筆者下線及び（　）筆者）

さらにスミスは，こうした職業選択の自由に加えて，新規開業の自由とその行動パターンを，1776年つまりアメリカ合衆国独立の年に出版した同書で，〈ハイリスク・ハイリターン〉の起業家行動として，同じく第Ⅰ編第10章において分析していた．

「なにか新しい製造業を起こしたり（establishment），なにか新しい商業部門を開設したり（establishment），農業上のなにか新規の方法を創設したりするのは（establishment），つねに一種の投機（speculation）であって，投機的企業家は（projector）それから特別な利潤（extraordinary profits）を期待するものである．そうした利潤が，ときには非常に大きいこともあるし，またときには，いやおそらくはいっそうしばしば，まったく反対の結果に終わることもある．しかし，このような利潤は一般に，近隣地方における他の旧来の事業のそれと規則的な比例をもつことはないのである．もしもこの事業企画（project）が成功すれば，利潤は最初は非常に高いのが普通である．この新規の事業や方法（trade or practice）が普及し根をおろす（thoroughly established）ようになり，そして世間に知れわたると，競争（competition）によって，その高い利潤は他の事業の水準まで引き下げられてしまう.」（『国富論』pp.191-192（Cannan Edition, *The Wealth of Nations,* p.115（　）筆者）

ここでスミスは〈創業者利得〉の存在を指摘し，それは当然の流れであるとともにやがて市場参入者の増加とともに喪失するべきものである，と述べている．その際，この新規事業を起こすものを〈projector＝投機的企業家〉と定義していることは新鮮である．現代流にいえば，投機的企業家は，ベンチャー起業家とそ

れに投資するベンチャーキャピタルにあたる．かれらの期待利潤率が高くなくては，失敗率が高い起業を企てたり投資するものは当然消滅することを資本主義の自然の流れと肯定する．

4. 21世紀日本が学ぶべきこと

以上，経済学の父と尊敬されるアダム・スミス教授は，1776年に出版されて今日まで200年を越えて読み継がれる大著『国富論』で，為政者は資本の自然な流れを妨げてはならず，そして，労働価値をすべての出発点におきながら，職業選択の自由や独立開業の正当性を主張した．その先見性と明るい社会観から，私たちは資本主義の基本哲学ともいうべき明るい希望と起業の勇気を得ることができる．

そこには，巷に流布する「神の目えざる手」しか聞こえない狭窄さは消え，勃興する資本主義経済の明るい分析と，ワットに代表される起業家を擁護したスミスの起業家精神に対するポジティブな応援が聞こえる．

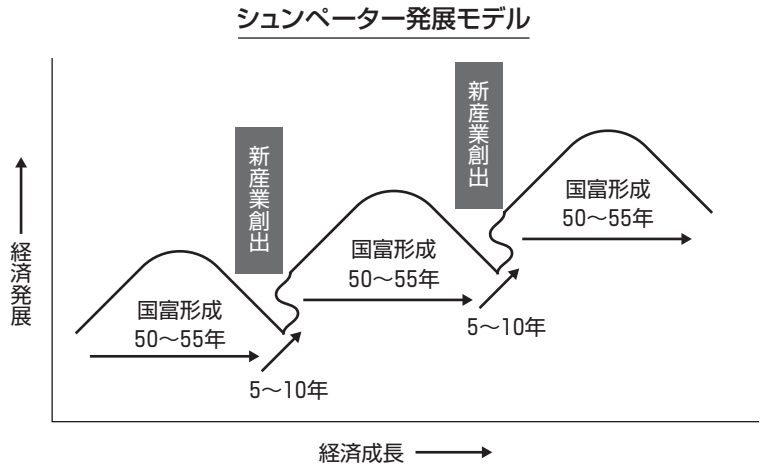
以上から私たちが今日学べるものとは何であろうか．筆者はこの疑問に対して，以下のように考える．

◇〈起業家〉とは，時代によってテクノロジーが変化するとともに，人々の生活様式や文化が変化する時に，変化を機会としてとらえ，これまでのビジネスの進め方を新しい進め方へと能動的に組み替えて，創業者利益を享受するもの．

◇〈起業家精神〉とは，こうした〈起業家〉の行動原理を意味し，消費よりも投資を，従属ではなく独立を，昨日の権益よりも明日の豊かさを，安定ではなく変化を好む精神．

「起業家と起業家精神」に関して，シュンペーターは〈いっそう短い期間の観察〉と呼ぶ50年程度の経済発展が，〈生産手段の組み替え〉によってのみ可能と指摘した．

「そのうえ，いっそう短い期間の観察においては歴史的経過に対してすらこれ



（注）シュンペーター『経済発展の理論（1926年改訂版）』（塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳）を基に筆者作成．

ら（時間的経過による貯蓄と勤勉の増加）は説明の役に立たない．たとえば過去50年間の世界経済の外貌を変化させたものは，貯蓄や利用可能な労働量の増加そのものではなくて，その転用にほかならかったのである．」（シュンペーター『経済発展の理論（1926年改訂版）』（塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳）p.185）

「郵便馬車をいくら連続的に加えても，それによってけっして鉄道をうることはできないのであろう．」（シュンペーター『経済発展の理論（1926年改訂版）』p.180）

こうしたシュンペーターの発展理論および世界観について，筆者がモデル化したものが上図である．

図では，馬車の時代から鉄道の時代への以降に見られる，ある支配的な技術体系が経済発展に及ぼしうる国富形成過程に，コンドラチェフの長期波とも呼ばれるイノベーションの50〜55年周期が存在することをモデル化したものである．移行期には旧生産手段の組み替えが集中的に発生し，5〜10年で完了すると推測される．その結果，〈産業革命〉に匹敵する支配的な産業テクノロジーの組み替えは，およそ半世紀ごと周期的に繰り返され，その移行期には新産業への投資が集中的になされると考えられる．

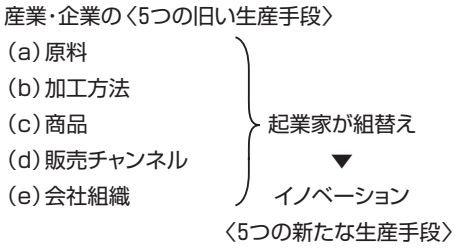
我が国経済史に，以上の55年イノベーション周期を当てはめると，1877年（最後の内乱，西南戦争の開始と終結）～1932年（満州国成立と国際連盟脱退による孤立化）……〈10年間の調整期間〉……1942年（太平洋戦争開始と官主導型護送船団経済開始）～1997年（拓銀・山一證券破綻と官主導型金融護送船団経済崩壊）……〈10年間の調整期間〉……1997年（21世紀経済の離陸？），と2つのコンドラチェフ波および新たな離陸が検出される．その前半は明治から昭和にかけての重化学工業化による産業革命期であり，後半は戦中から戦後のかけての主要経済先進国入りプロセスであった．

他方，戦後日本において，野口悠紀雄教授（大蔵省より東大教授，定年退官後に青山学院大教授）が指摘する『1940年体制』（東洋経済新報社，1995年）は，戦後の経済社会システム全体を覆い尽くし護送船団経済は所与のものとされた．都市銀行が支店一つをあらたに作るにも大蔵省の事前許可が必要であった．ホンダが四輪車進出を考えたとき，日本には自動車メーカーが多すぎるから業界再編が必要との理由で，通産省は計画の断念を何度もホンダに迫った．クロネコヤマトが現在の宅急便に進出しようとしたとき，執拗に宅急便事業開始を運輸省に妨害された．つまり，戦後日本経済は，現在では考えられない〈準戦時統制下〉にあったのだ．

こうしたことは，本質的な起業家精神に満ちあふれた資本主義経済の原理との対立を引き起こすものだった．それにも拘わらず，銀行は統合再編を避けられず，ホンダは国内第2位の自動車メーカーへと成長し，クロネコヤマトは親書配達を行うまでに進化してIT時代の物流を支えている．結局，戦後の日本経済をリードしたものは，旺盛なる起業家精神に満ちあふれた起業家たちであった．こうした企業家の出現は，戦前における渋澤栄一や松下幸之助と変わらない我が国の誇るべき伝統である．

そうした意味で，1942年に始まった戦時経済以来の金融の護送船団体制が拓銀・山一證券の破綻とともに崩れ去ったのち，21世紀に向けた新たな資本主義が胎動した．自由な起業家たちによるイノベーションの遂行に対して，政府は無用な制限をかけてはならないとするスミス以来の自由主義の伝統は，シュンペーターが定義した企業者とその類型化された起業家精神で定式化された．そしてわれわれは，その実践のための体系化された方法論をドラッカーに学べる．

イノベーションの定義



1997年以降，あらたな経済発展までの移行期として大証ナスダック（のちヘラクレス）・東証マザーズなどの新興企業向け市場が生まれた．それらの株式市場が国内に創設されたことから，設立数年程度のベンチャー企業が株式公開するようなベンチャーブームが我が国でも発生するようになった．また，インターネットによる電子通販が市場流通の30％を占めるまでに成長し，携帯電話の普及率はiモードなどの簡易インターネットの道具として2000年以降劇的に普及した．

こうしたイノベーションを再度定義すると，上図となる．

ところが，1997年以降，旧生産手段の組み替えが劇的に進むと同時に，取り残された企業や労働者が激増し，リストラ・派遣に代表される雇用の不安定化と低所得化が進んだ．一方で，六本木ヒルズに象徴される途方もない富裕層も生まれた．まさに，旧い生産手段にしがみついたものと，新しい生産手段の組み替えを行ったものの間で二極分解が始まったのだ．それは，シュンペーターが予言した通りの事態でもあった．

今や，2007年以降にはじまる明治維新以降，3度目の55年間におよぶコンドラチェフ波が始まろうとしている．その主役は，1997年から10年間に生産手段の組み替えを準備してきたもの＝企業者である．ひるがえって，日本は人口減少国家に突入した．もはや，国力の衰退は避けがたい．当面，十分すぎるほどの社会インフラ・産業インフラと潤沢な国内貯蓄があるので，急速な衰退は起きないだろう．だが，年金生活者が国民の3割を超え4割に近づく2030年頃，それまでに蓄えた国内貯蓄は急速に減少し，年金・保険の公的負担によって社会インフラの維持すらままならなくなる．

そうした21世紀前半期にあって，日本国の経済的・社会的な健全性と独立は，

明治期と同様の〈社会と産業のイノベーション〉にしかないとドラッカーは予言し期待した．その前提条件として，旺盛なる起業家精神に満ちあふれた起業家中心の社会がある．しかしながら，ワットに見られる世紀を揺り動かすほどの起業家も，個としてはあまりにも脆弱で，周囲の温かい支援と保護なしに飛び立つことは不可能であった．グラスゴー大学に雇われて自らの工房＝実験室をもち，経済学の父と呼ばれるアダム・スミス教授をはじめとする大学人の庇護によって英国産業革命のエンジンが開発された歴史事実は，明治維新以来3度目にあたるイノベーション周期を迎えている我が国の社会と大学に今何を成すべきかを語りかける．そうした意味で，金額的に換算される成功論・出口論も投資の観点から重要だが，イノベーションをインキュベーションするための大学および社会の重要性はさらに増している．

【参考文献】

［アダム・スミス］

(1) アダム・スミス（大河内一男訳）『国富論』Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ，中央公論社（1976）（原著：Adam Smith (Cannan Edition), *The Wealth of Nations* (1979)：1776年オリジナル初版は小樽商科大学附属図書館に所蔵）．

(2) J. レー（大内兵衛訳）『アダム・スミス伝』岩波書店（1976）（原著：John Ray, *Life of Adam Smith*, London (1965)：1895年オリジナル初版は小樽商科大学附属図書館に所蔵）（＊本書は19世紀末に書かれたアダム・スミスに関して現存する唯一最良の伝記）．

(3) A. S. スキナー・R. H. キャンベル（久保芳和訳）『アダム・スミス伝』東洋経済新報社（1984）（＊スキナー教授はグラスゴー大学のアダム・スミス教授が教えた道徳哲学教授の後継者で，20世紀最新の評伝者）．

［J. A. シュンペーター］

(4) J. A. シュンペーター（塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳）『経済発展の理論（1926年改訂版）』上・下，岩波文庫（1983）（原著：Joseph A. Schumpeter, "THEORIE DER WIRTSCHAFTLICHEN," Aulf.（1912，1926）：1926年オリジナル改訂版初版は小樽商科大学附属図書館に所蔵）．

［P. F. ドラッカー］

(5) P. F. ドラッカー（小林宏治監訳）『イノベーションと起業家精神』ダイヤモンド社（1985）（原著：Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, HIENEMAN（1985）：1985年オリジナル初版は小樽商科大学附属図書館に所蔵）（＊1997年に，新訳として2分冊化され『イノベーションと起業家精神』として再版された．内容的に，初版は体系理論と呼ぶにふさわしい内容であり，後者はよりベンチャー企業や個人起業家向けに編集し直されている）．

［野口悠紀雄］

野口悠紀雄『1940年体制――さらば戦時経済』東洋経済新報社（1995）．

ドラッカーから学ぶ「情報化」の基本

谷島宣之
（日経BP社）

はじめに

通常，学会誌に掲載される論文には新たな知見が盛り込まれている．しかし，以下の文章は，ピーター・ドラッカーの著作から「情報」「情報システム」「IT（情報技術）」に関する部分を切り出して並べ，筆者の感想を書き加えたものに過ぎない．それでも2つの役割は担えると思っている．

役割の1つは，「ドラッカーの著作に関心はあるが，情報システムには特段の関心はない」という方に，情報システムの基本を理解いただくこと．記者として20年以上，情報システムに関わる諸問題を追求してきた結果，「経営者やシステム利用者の意思決定が何よりも重要」という結論に到達した．ドラッカーの著作を愛読する経営者や利用者が，情報システムについて適切な判断を下せば，我が国の情報化はさらに進展するはずだ．

もう1つの役割は，「情報システムの仕事を生業にしているが，ドラッカーの著作にさほどの関心はない」という方に，ドラッカーを紹介すること．筆者は初めてドラッカーの著作を読んだ時，「この本はITの技術者が読むべき」と思った．実際，本稿はITの技術者に向けたWebサイト「ITpro」に発表したコラム群に加筆したものである．

本稿は3つのパートから構成されている．1.「情報システムの問題と解決」においては，ドラッカーによる問題提起と，問題解決のために提唱された「情報責任」という考え方を紹介する．続く2.「情報システムに関する本質論」で，企業の情報システムに関するドラッカーの考え方に加え，インターネットを含む「社会の情報システム」について紹介する．3.「情報責任の果たし方」には，情報シ

ステムの本質論を踏まえ，経営者や利用者がなすべきことをまとめている．

1. 情報システムの問題と解決

筆者が最初に読んだドラッカーの著作は，2002年に出版された『ネクスト・ソサエティ』（上田惇生訳，ダイヤモンド社刊）であった．ドラッカー学会会員であるコンサルタントの峯本展夫氏からドラッカーの著作を読むように勧められ，翌日書店に行った時，たまたまこの本が並んでいた．一読して筆者は驚き，「ネクスト・ソサエティを読む」と題した短文をWebサイトに書き始めた．その後，ドラッカーの著作群を読み進んだ結果，『ネクスト・ソサエティ』を代表作とは呼び難くなったが，「情報システム技術者が最初に読むドラッカー本」として今でも推薦できると思っている．情報システムやITに関する論考が多いし，雑誌に掲載された文章をまとめた本なので，興味を持った所だけ読むことができるからだ．

情報システムは経営に貢献していない

『ネクスト・ソサエティ』の中に，「コンピュータ・リテラシーから情報リテラシーへ」という論文が収められている．1998年に書かれたこの論文の目玉は，「企業経営者の意思決定に既存の情報システムはほとんど貢献していない」という指摘にある．企業の経営者に本音を聞けば，多くは「情報システムは役に立っていない」と答える．ただ，ここまではっきりと指摘している点に筆者は驚いた．ドラッカーは次のように喝破している．

「情報を道具として使うようになるや，それが何であり，何のためであり，どのような形であり，いつ得るべきであり，誰から得るべきであるかが問題となる．そしてそれらの問題を検討するや，必要な情報つまり重要な情報は，現在の情報システムでは得られないことを知るにいたる．」

なぜ必要な情報が出てこないのか．1つには，既存の情報システムの作り方に問題があるわけだが，ドラッカーはもっと広い視点から，「現在の情報システムが与えてくれるものは社内の情報である．成果が生まれるのは社外においてである」と指摘する．これに関連してドラッカーは，「はるか昔に，私はプロフィット・センターなる言葉をつくった．いまではそのことを恥ずかしく思う．なぜならば，社内にあるものは，プロフィットセンターではなくコストセンターにすぎない」と述べている．社外の顧客があってこそ，企業は利益を生めるわけで，成果を出すには，社外，すなわち顧客に関する情報が必要になる．しかも，非顧客（ノンカスタマー）の情報がもっとも重要という．「変化が起こるのはノンカスタマーの世界」だからである．

成果につながらないシステム

「コンピュータ・リテラシーから情報リテラシーへ」における指摘を続けて見ていこう．ドラッカーによれば我々は2つの情報システムを持っている．1つは，「最近流行りのデータ処理を中心とする情報システムであり，もう1つは昔からの会計を中心とする情報システムである．後者は500年前からの代物である」．コンピュータはたかだか50年程度の歴史しか持っていない．ドラッカーが言及している「情報システム」とは，コンピュータ・システムという意味ではなく，「情報を扱う仕組み」を指している．

「最近流行りのデータ処理を中心とする情報システム」の典型例として，販売や生産，物流など企業活動の状況を把握できる，ERP（エンタープライズ・リソース・プラニング）ソフトウエアを利用したシステムを思い起こせばよいだろう．ERPはもともと，エンタープライズ（企業全体）におけるリソース（人・物・金といった経営資源）の状況を的確につかみ，リソースを最適配分する意思決定の支援を狙っていた．

ところがドラッカーは，「寡聞にして，データ処理によって意思決定を行っているという事業を私は知らない」と言い切る．そして，CEO（最高経営責任者）たちは依然として，500年前からある会計システムによって意思決定をしているという．この会計システムには問題がある．ドラッカーは「会計学の2年生でさえ損益計算書は化粧できる」と言う．数年前の米国，そして最近の日本で起こった，企業会計上の不祥事が想起される．

CEOに最も必要な「情報責任」

どのようにしたら，経営に貢献する情報システムを用意できるのであろうか．

ドラッカーは回答として，CEOが「情報責任」を果たすことだと言う．情報責任とは聞き慣れない言葉だが，ドラッカーは次のように書いている．

「今日のCEOにもっとも必要とされるものが情報責任である．『どのような情報が必要か．どのような形で必要か』を考えることである．そうして初めて，情報の専門家が，こういうものをこういう形で得ることができると答えてくれる．しかし，実はその答えさえさほど重要ではない．重要なのは，『いつ必要か．誰から得るか．そして自分はどのような情報を出さなければならないか』という，より根本的な問題のほうである．」

ここで筆者は次のような疑問を抱く．ドラッカーの本は日本において何十万部という単位で売れたはずである．座右の書として，ドラッカーの著書を挙げる経営者は多い．相当数の経営者が，「CEOの情報責任」という下りをかみしめたはずだが，それによって何か変わったのだろうか．情報システムは，仕事のやり方を反映したものであり，その仕様を最終決定するのは経営者である．問題は，「必要な情報を定義してくれ」と言われても，経営者の多くが情報を定義できないことだ．必要な情報の決定は，その会社の仕事をどのように遂行していくかを決めることでもある．これまたなかなか難しい．

情報責任は全員にある

情報は，「敵情報知」から作られた単語であり，軍事用語である．つまり，敵という外部の存在の状況を把握することが，もともとの目的になっている．ところが現状の情報システムに入っているのは，企業の内部の情報が大半であり，したがって意思決定の役に立たない．ドラッカーが喝破した通りである．

IT（情報技術）業界にビジネス・インテリジェンスという言葉がある．情報を蓄積し分析するソフトウエア製品とその利用を指す言葉だが，日本人にはあまりぴんとこない．ここでいうインテリジェンスは諜報を意味する．つまり，CIAのIである．優れた企業は敵情をそれなりにつかんでいる．営業担当者，アフターサービス担当者など，社外に出て活動する社員は，顧客や見込み顧客と接することにより，顧客の状態はもちろん，競合会社の状況を察知する．優れた担当者は，敵情をうまく関係者に報知し，成果を挙げる．

敵情を報知する仕組みは，コンピュータやネットワークを使う必要はない．昔ながらの顧客情報カードや台帳でも，かなりのことができる．卓越した顧客情報システムを持つことで知られた，ある流通業は，コンピュータを導入する以前に，紙のカードを使って詳細な顧客情報を蓄積し，それを事業に利用する仕組みを確立していたという．

こうした仕組み作りは，ドラッカーがいうようにCEOの仕事である．さらに言えば，事業担当役員，中間管理職，現場社員まで，事業にかかわる全員の仕事である．CEOつまり経営トップが「こういう会社にしたい」「こういう事業をしたい」「したがってこういう情報が欲しい」と表明する．それを受けて，事業担当役員，中間管理職，現場社員が，それぞれ必要な情報を考えてこそ，企業全体で情報を活用する仕組みが確立できる．

2. 情報システムに関する本質論

とはいえ，必要な情報を定義するのは簡単ではない．幸いにも，ドラッカーは「組織が必要とする情報」を実に分かりやすく説明してくれている．この論考は，『未来への決断』『明日を支配するもの』『チェンジ・リーダーの条件』といった著作に繰り返し収録されている．情報の整理の仕方について，特に付け加えたり，修正する点がなかったため，同じ文章を再掲したのであろう．

ここで読者の方々は，4象限のマトリクスを頭の中に描いて頂きたい．マトリクスの横軸に情報の入手場所を，縦軸に情報の目的をとる．情報の入手場所とは，企業の中にある情報か，あるいは外にある情報か，といったことである．一方，情報の目的とは，イノベーションを推進し富を創出するための情報か，企業活動のコストに関わる情報か，といった違いを指す．

このように分けると，4象限の左下には企業内のコストに関わる情報，すなわち「会計情報」が位置付けられる．ドラッカーは，ABC（活動基準原価計算）を取り入れることを推奨している．我が国においても，10年ほど前であったか，ABCが盛んに取りざたされた．最近ほとんどこの言葉を聞かないが，企業に定着したのであろうか．ただし，ABCによって社内のコスト情報を精緻に把握しても不十分である．

「ますます激化する市場にあって競争に勝つためには，経済活動の連鎖全体の

コストを把握し，その連鎖を構成する他の組織との連携のもとにコストを管理し，成果を最大化しなければならない．（中略）経済連鎖全体のコストを管理することは，コスト主導の価格設定から，価格主導のコスト管理に移行することに伴う必然でもある．」

こうした情報は，「社外」の「コスト」情報であり，先に紹介した4象限の右下に位置付けられる．ドラッカーは「ほとんどの企業にとって，経済連鎖全体のコスト管理は容易ではない」と認めつつも，「いかなる障害があるにせよ，行わなければならない」という．

企業内外のコスト情報は，企業を効率的に経営するための基礎情報である．しかし，「企業が収入を得るのは，コストの管理ではなく，富の創造によってである」から，イノベーションに関する情報が必要になる．先のマトリクスでいうと上段の象限であり，その左側に位置付けられる「企業内のイノベーション関連情報」について，ドラッカーはかなり詳しく説明している．列挙すれば次のごとくである．

・基礎情報（企業の基本的数値，キャッシュフロー，売掛金と売上高の比など）
・生産性情報（経済付加価値（EVA），ベンチマーキングなど）
・強み情報（コアコンピタンスの情報）
・資金情報と人材情報（資金と人材を最適配分・配置するための情報）

このうち「強み情報」は，企業でも，団体でも，個人でも，案外分かっていない．そもそも自分の強みをどのように表現し，それがますます強くなっているとか，逆に弱くなっているといったことをどのように把握し，表現すればよいのだろうか．ドラッカーは「今日のところ，自らの強みを知るための情報については，実例をもって示す以上のことはあまりできない」としており，詳しいことは書いていない．ただ，強み情報を把握する第一歩として，「自社および競争相手の仕事ぶりを丁寧にフォローし，予期せぬ成功を見つけ，さらには成功すべき領域における予期せぬ失敗を見つける」というやり方を提唱している．

つまりイノベーションの成否を記録するわけだ．「あらゆる組織が，イノベーションにかかわる自らの業績について記録し，評価するためのシステムを必要とする．」斬新な製品を出して市場を席巻できた時，なぜその製品を開発できたのかを検証しておく．ここから自社の強みが分かってくる．逆に，競争相手が斬新な製品を出して市場を席巻した時，なぜ自社が同様の製品を開発できなかったのかを検証する．ここから弱みが分かる．大げさな情報システムが必要なわけではない．「客観的な測定ではなく，主観的な評価を求めるものである．答えを出すというよりも，問題を提起するものである．」イノベーションを記録するための質問の例をドラッカーは示している．

・一定期間における業界全体のイノベーションを調べる
・本当の成功といえるものはどれか，そのうち自社の実績はいくつあったか調べる
・自社の実績は当初の目的あるいは方向性に見合っていたかどうか分析する
・自社の実績は研究開発費に見合っていたかどうか分析する
・逃がした重要なイノベーションの機会はどのくらいあったかを調べ，なぜそれらを逃したのかを調べる

「自社の強み弱みを分析することなど昔からやっている」と思われるかもしれない．しかし，それらの多くは，経営企画部門の作文であったり，事業部門長が言い訳をするための報告書であったりする．そうではなく，経営トップが上記の問いを素直に発し，結果を記録していくことが，ドラッカーがいう強み情報蓄積の第一歩となる．

「企業内のイノベーションの情報」は，企業内の状況を把握することが目的である．これだけでは戦術のための情報であり，戦略のための情報が別途必要としてドラッカーは次のように述べる．

「戦略については，外部環境についての組織的な情報が必要である．戦略には，市場，顧客，非顧客（ノンカスタマー），産業内外の技術，さらには，国際金融市場，グローバル経済についての情報が必要である．それら外の世界こそ，事業活動の成果が生まれるところだからである．組織のなかには，コスト・センターがあるにすぎない．プロフィット・センターとなるものは，不渡りにならない小切手を渡してくれる顧客である．」

戦略のための外の情報をいかに把握するかが，企業にとって喫緊のテーマとなっている．インターネットの登場により，社外の情報を入手しやすい状況が生まれている．そこで，いわゆるIT革命の本質についてドラッカーの意見を聞かなければならない．

「IT革命」の本質

1999年に書かれ，『アトランティック・マンスリー』誌に掲載された「IT革命の先に何があるか？」という論文が『プロフェッショナルの条件』（上田惇生編訳，ダイヤモンド社）あるいは『ネクスト・ソサエティ』（同）に収められている．同じ論文は「IT革命は産業革命になれるか」と改題され，2005年に出版された『テクノロジストの条件』にも再録された．マスメディアの世界において，「IT革命」とは死語と言ってよい．7，8年ほど前，新聞や雑誌上でいやになるくらいこの言葉が踊っていたが，IT革命を流行らせたジャーナリズムはこの言葉に飽きてしまった．ドラッカーはIT革命を次のように定義している．

「IT革命とは，実際には知識革命である．諸々のプロセスのルーティン化を可能にしたのも機械ではなかった．コンピュータは道具であり，口火にすぎなかった．ソフトとは仕事の再編である．知識の適用，特に体系的分析による仕事の再編である．鍵はエレクトロニスではない．認識科学である．」

体系的分析とは，システムズ・エンジニアリングあるいはインフォメーション・エンジニアリングと言い換えてもよい．つまり，IT革命とは，情報を活かして，仕事を改革・再編することである．この定義は納得できるものだが，それならわざわざIT革命と呼ぶ必要がなかったと言える．なまじITという英語を使ってしまうと，「鍵ではない」エレクトロニクスが目立ってしまう．引用した下りが出てくる論文が発表された1999年，エレクトロニスによって革命が起きるような報道を続けた日米のメディアは，この論文を熟読すべきであった．IT革命に代わる流行語は，次から次へと出てくるので，今から読んでも遅くはない．

さて，「仕事の再編」である「IT革命の先に何があるのか」．同論文の冒頭部分を引用してみよう．

「IT革命のインパクトは現われはじめたばかりである．問題は，情報そのもののインパクトではない．人工頭脳のそれでもない．意思決定や政策や戦略に対するコンピュータのそれでもない．10年，15年という，ついこの間まで予測どころか話題にもなっていなかったもの，すなわちeコマースのインパクトである．製品やサービスの取引にとどまらず，知識労働者の求人求職にさえ使われるようになった，大流通チャネルとしてのインターネットが与えるインパクトである．」

そしてドラッカーは「今後20，30年の間に，コンピュータの出現から今日までに見られたよりも大きな技術の変化，そしてそれ以上に大きな産業構造，経済構造，さらには社会構造の変化が見られることになる」とまで言い切る．eコマースとは，エレクトロニックコマースのことで「電子商取引」と直訳され，インターネットを介した書籍売買やオークションを指す．「インターネットが与えるインパクト」として，ドラッカーはeコマースのほか，情報収集の可能性を指摘する．『ネクスト・ソサエティ』に収録された別の論文「ネクスト・ソサエティに備えて」に，次の指摘がある．

「外部の世界の情報が，ついにインターネットで手に入るようになった．依然としてばらばらではある．しかしようやくマネジメントは，外部の世界についての情報システムをつくるための一歩を踏み出すことができるようになった．すなわち，いかなる外部の情報が必要かを考えることができるようになった．」

インターネットは鉄道と同等の「革命」

インターネットを高く評価し過ぎではないか，と見る読者がおられよう．引用した文だけを見ると，インターネット・バブルが発生していた時期に数多く見られた意見と同じではないかと思える．しかし，ドラッカーは歴史観を踏まえてインターネットを評価しており，単純な礼賛をしていない．主張の根拠は，過去の歴史とのアナロジーである．

「今日IT革命は，産業革命における1820年代の段階にある．ジェームズ・ワットの蒸気機関が産業用として初めて綿紡績に使われた1785年から，およそ40年が経っていた．IT革命において，産業革命における蒸気機関に相当するものがコンピュータである．いずれも革命の導火線であり，象徴だった．」

IT革命と産業革命を比較すると，コンピュータの誕生に相当するものとして，蒸気機関の発明がある．蒸気機関は社会や産業に大きな革新をもたらしたが，ドラッカーの見立てによると「これだけ大きなインパクトを与えた産業革命が，実際に最初の50年間にしたことは，産業革命以前からあった製品の生産の機械化だけだった．

「産業革命の初期のころと同じように，1940年代半ばにコンピュータの出現とともに始まったIT革命は，今日までのところ，IT革命の前から存在していたも

ののプロセスを変えたにすぎない．情報自体にはいささかの変化ももたらしていない．40年前に予測された変化は一つとして起こっていない．意思決定の仕方も変わっていない．IT革命が行ったことは，昔からあった諸々のプロセスをルーティン化しただけだった．」

「昔からあった諸々のプロセスをルーティン化しただけ」はさすがに言い過ぎと思う．情報システムを作った先達は，「昔からあった諸々の（業務）プロセス」をより効率のよいものに変えた上で，そのプロセスに必要な情報を出力するために情報システムを開発したのである．この結果，業務効率は確かに上がった．ただ，ドラッカーが言うとおり，意思決定の仕方は変わっていないし，情報それ自体に変化はなかった．

蒸気機関の次に，世の中を大きく変えたのは鉄道であった．蒸気機関の登場から鉄道が生まれるまで40年が経過した．鉄道にあたるのが，インターネットを使ったeコマースというわけだ．こちらもコンピュータが登場してから大体40年後に出現した．鉄道によって火がついた本当のブームは100年近く続いた．従ってITによる新たな革命は，まだまだ先が長いということになる．世の中がどう変わるかは，100年後にならないと分からないのかもしれない．

しかも鉄道の登場は，本当の革命の前触れに過ぎない．真の革命はまだ先に起こる．ドラッカーは，鉄道が登場した10年後あたりから，「蒸気機関とは無縁の新産業が躍動を始めた」と述べる．それは電報や写真，光学機器，農業機械，肥料であった．一連の新技術の登場の後に，郵便や銀行，新聞などが現れ，鉄道が登場した30年後には，近代の産業と社会制度が確立した．日々の仕事に追われていても時折，ドラッカーのような視点で物事を見ることは欠かせない．「大きな変化の中にいる」と理解したものが，慌てず，諦めず，折々のバブル現象に一喜一憂することもなく，着々と仕事を進め，結果として革命を推進できるのである．

IT革命が生む「新産業」

では「大流通チャネルとしてのインターネットが与えるインパクト」とは何だろうか．答えはこうである．「何がeコマースに乗り，何が乗らないかはわかならい．流通チャネルとはそういうものである．」そしてこう指摘する．「IT革命からいかなる新産業が生まれ，いかなる社会制度，社会機関が生まれるかはわからない．（中略）しかし絶対とまではいかなくともかなりの確率をもって予測できることがある．それは今後20年間に，相当数の新産業が生まれることであろうことである．しかもそれらのほとんどは，IT，コンピュータ，データ処理，インターネット関連ではないであろうことである．」

ITからインターネット関連まで，いずれも「情報」を扱う産業だが，主役というよりは黒子となる存在である．実際の価値創造は，情報を扱う最終顧客が受け持つ．では今後20年間に生まれる「相当数の新産業」とは何か．これは我々が考え，挑戦していくべきテーマである．ドラッカーは「ITがらみの関心は企業活動にあつまっている．だが，医療と教育への影響のほうが大きい」と指摘する．

確かに，この2つの領域を革新することができれば，社会に与えるインパクトは大きい．ビジネスのチャンスもあるはずだ．もっとも，米国からしばしばネットワークを使った遠隔医療の実験のニュースがよく入ってくるが日本においては進展がない．電子カルテという名の，情報共有ができないシステムが無理矢理，大量導入された程度である．医療改革の最大の障害は情報共有によって診療実態がガラス張りになることを恐れる人達であろう．また，かつてCAI（コンピュータ支援による教育）という言葉があったが死語となり，eラーニングという言葉が登場した．例えば，コンピュータ関連の各種資格については，eラーニングの教材があり，資格試験もコンピュータを通じて受験できる．しかし，教育を革新する段階に入ったとは言い難い．ドラッカーは，「教育（改革）の最大の障害は，職を奪われることを恐れる教師である」と辛辣なことを述べている．

3. 情報責任の果たし方

情報責任を果たすために必要な能力を「情報リテラシー」と呼ぶ．何度か引用した「コンピュータ・リテラシーから情報リテラシーへ」という論文でドラッカーは「時代の変化とともに，われわれ自身が変化しなければならない．読み書きと掛け算に毛の生えた程度の最低限のコンピュータ・リテラシーから，情報を使ってものごとをなしとげるという情報リテラシーの域に達しなければならない．それは面白く価値のある挑戦である」と述べる．

コンピュータ・リテラシーと情報リテラシーとはまったく異なる．コンピュー

タ・リテラシーとは，コンピュータを操作し，使う能力である．一番分かりやすいのは，パソコンの操作に習熟することだ．一頃，電子メールを愛用している経営者を，情報リテラシーが高いとするかのような報道がメディアでなされた．問題は電子メールで得た情報を使って，しかるべき意思決定ができる能力を持っているかどうかである．とはいえ，ドラッカーは「コンピュータ・リテラシーをもたないならば，社員からの敬意を期待してはならない．彼らにとっては日常のことである」とも書いている．

個々人の情報リテラシーについては，『明日を支配するもの』の第4章「情報が仕事を変える」の中に分かりやすい説明がある．仕事に必要な情報を手にするためには，次の2つの視点から取り組む必要がある，とドラッカーは述べる．

・共に働く者や部下に対し，提供すべき情報は何か．それは，いかなるかたちで提供すべきか．いつまでに提供すべきか
・自分が必要とすべき情報は何か．それは，誰からか．いかなるかたちでか．いつまでにか

しかもこの活動をして得た情報は整理して体系化しなければならない．そうしないと，情報にはならず，単なるデータに留まる．体系化のやり方は人によって異なるが，ドラッカーは4つの基本パターンを挙げている．

・優先順位を付ける
・誤差内のことと例外を峻別する
・一定の限界に達しない限り，意味のある現象とは見ない
・尋常ならざることの報告に注意する

情報システムに関する書籍は大量に発行されているが，その大半はITの技術に関するものであり，情報の体系化に関する本は，あまり多くはない．むしろ，仕事のやり方，あるいは意思決定に関する本に，本来の情報リテラシーについての記述がある．コンピュータがこれだけ普及したにもかかわらず，情報の体系化はこれからのテーマなのである．

「テクノロジスト」の社会的認知を

経営者や情報システムの利用者は，自らの情報リテラシーを磨くとともに，情報システムのテクノロジスト（体系的な知識に基づいて仕事をする専門職業人）の力を引き出すことにも気を配らなければならない．先に引用した「（IT革命の）鍵はエレクトロニスではない」という文章の直後，ドラッカーは次のように述べている．

「まさに出現しようとしている新しい経済と技術において，リーダーシップをとり続けていくうえで鍵となるものは，知識のプロとしての知識労働者の社会的地位であり，社会的認知である．もし万が一，彼らを昔ながらの社員の地位に置きその待遇を変えなければ，製造テクノロジストを職工として扱ったかつてのイギリスの轍を踏むことになる．その帰趨も同じところになる．」

筆者にとって，最も印象に残る一節である．情報システムの世界で言えば，システムズ・エンジニア（SE）の社会的地位と社会的認知が鍵というわけだ．残念ながら，この点はいまだに日本の課題であり，このままでは日本はリーダーシップをとれないことになる．ドラッカーによると，産業革命当時，イギリスは製造テクノロジスト（技能技術者）を社会的に評価しなかった．それがイギリスが産業国家として優位を失った原因という．同様の主張をドラッカーは繰り返し述べている．『テクノロジストの条件』（上田惇生編訳，ダイヤモンド社）の巻頭文でドラッカーは，次のように述べる．

「テクノロジストは，マネジメントすることを好まない．むしろ，それぞれの世界で技術や科学の仕事をするほうを好む．（中略）その結果，企業，政府機関あるいは研究所においてさえ，テクノロジストでない人たちがテクノロジストをマネジメントすることが多くなっている．（中略）私自身テクノロジストでない者の一人として70年近くも前から，テクノロジストでない人たちにテクノロジストの仕事を理解させることの重要性を意識してきた．しかもテクノロジストとマネジメントの人たちの不調和を目にしてきた．」

同書は，テクノロジーのマネジメントに関する論考を集めたもので，「理系のためのドラッカーであり，かつ文系のための技術論」（編訳者あとがきより）となっている．この巻頭文は普遍的な問題提起と言える．情報システムの世界に限ってみても，コンピュータ技術者やソフトウエア設計者と，経営者や事業部門責任者との「不調和」は至るところで目につく．情報システムを開発するプロジェクトの失敗理由は100％，関係者のコミュニケーション問題と言い切れる．

テクノロジストをマネジメントする

ドラッカーは，ネクスト・ソサエティ（異質な次の社会）において重要なことは，テクノロジストをマネジメントすることだと述べている．続けて，テクノロジストをマネジメントするときに，もっとも効果がないのは，「金で釣ること」と指摘する．「意欲の源泉は，金以外のところにある」からだ．もちろん，「報酬は大事である．報酬の不満は意欲をそぐ」という前提にたった上での主張である．

テクノロジストの動機付けに重要なことをドラッカーは4点挙げている．順を追って，情報システム関連のテクノロジストの現状と対比してみたい．第1点は，「組織が何をしようとしており，どこへ行こうとしているかを知ること」である．残念ながらこの点を明確にしているIT関連企業は多くはない．大手コンピュータ・メーカーは「利益を追求しようとしており，人員を削減し，コストを切り詰めようとしている」という点は明確かもしれない．ただしこの方針にテクノロジストが賛同し，会社に残って頑張ろうとするかどうかは不明である．情報システムの開発を請け負うシステム・インテグレータやコンサルティング会社となると，「当社は，コンピュータ・メーカーではありませんから，中立です．中立の立場から，顧客にソリューション（問題解決策）を提供できます」と言う．しかし，「中立」とは，どのコンピュータ・メーカーのハードでも売ります，といった程度の意味しかない．インテグレータはどこかのソフト・メーカーが作ったソフト製品を販売しており，ソフト製品については中立でないことが多い．

そもそも現状のシステム開発においては，ハードよりもソフト製品よりも，開発作業そのものに金がかかる．その開発作業を生業としている会社が中立性を言ってもあまり意味がない．デルやマイクロソフトのように，「当社は開発作業は請け負いません．製品をお売りするだけです」という姿勢のほうが，はるかに中立といえる．

第2点は「責任を与えられ，かつ自己実現すること．もっとも適したところに配置されること」．情報システム関連の世界を見るとなかなか難しいことである．「なんでこんな仕事ばかりなのか．もっと自分の力を生かせる仕事があるはずだ」と思っている技術者は多い．問題は，IT関連企業におけるマネジメントにある．インテグレータと呼ばれる企業や，ソフトウエア開発会社の経営者や管理職が，テクノロジストがやる気を出す適材適所の人事をしているかというと，残念ながらあやしい．IT産業のうち，ソフトウエアに関連した業界においては，顧客企業ごとにエンジニアを常駐させる，旧態依然のやり方で仕事が進められている．

情報化の総合誌『日経コンピュータ』に，SEのマネジメントに関する連載をした馬場史郎は，連載をまとめて『SEを極める50の鉄則』（日経BP社）という書籍を出版した．その中で馬場は，SE管理職（SEマネジャ）のジョブアサインの重要性を執拗に指摘している．部下が育つように配置することと，部下の希望をそのまま聞くことはもちろん同じではない．多少リスクがあっても，「今この仕事を彼にさせると伸びる」と判断し，思い切ってアサインすることが何よりも大事と言う．

第3点は「継続学習の機会を持つこと」．テクノロジストは，ひたすら学び続けなければならない．彼ら彼女らが持つ専門技術は，常に変化あるいは進化するからである．ITの分野を例にとれば，優秀なSEの多くは，コンピュータが好きである．新しいコンピュータや新しいソフトウエア技術が登場すれば，素直に使ってみたいと思う．SEの仕事の基本はITを使って顧客に貢献することとはいえ，あまり古い枯れた技術を使う仕事ばかりではいやになってしまう．

ドラッカーは「テクノロジストの継続学習意欲に応えるため，教育産業が大発展する」といった主旨のことを述べている．IT関連を見ても，「大発展」とまではいかないが，様々な教育や研修コースがあり，企業もそれなりに教育に投資している．ここで問題は，SEがあまりにも忙しく，学習する時間をなかなかとれないことだ．恐ろしいマネジャになると，上司から「部下をちゃんと研修に出せ」と命令されたときに部下を見渡し，一番仕事ができないSEを選んで研修に送り込む．できるSEを現場から外して研修に出すと，商売で不利になるからである．このやり方を続けていると，優秀なSEはいつまでも現場に縛り付けられ，研修に出られず，学習機会を得られない．

ドラッカーに言わせれば，「上司が部下の教育に気を配ることも大事だが，テクノロジスト自身が自分をマネジメントして，自己学習することも重要だ」となるのだろう．実際，自ら時間を作って研修に出たり，外部の研鑽組織にボランティアで参加しているSEの方もおられる．これは簡単なことではない．SEは顧客の現場に送り込まれて仕事をしている場合が多く，自己管理を標榜していても，現実には顧客の意向を汲まざるを得ない．IT産業は依然として人不足である．人

を集めたいなら，継続学習の機会を真に与える経営をすることだろう．

情報システム担当者に敬意を

第4点は「何よりも敬意を払われること．彼ら自身よりも，むしろ彼らの専門分野が敬意を払われること」である．IT関連のテクノロジスト，すなわち情報システム担当者やIT関連企業のSEたちは敬意を払われているか．ITという彼らの専門分野が敬意を払われているだろうか．残念ながら，まだまだではないかと思う．IT抜きの企業経営はありえない，とメディアが報道し，経営者は同意する．だが，この言葉の意味を心底理解している経営者は実際には多くない．ITは，社会のイノベーションにとっても有効な道具であるが，その点の理解も乏しい．もっともっと多くの人に，ITの威力と魅力を伝えなければならない．もちろん，万能の道具ではないから，ITの限界もまた理解してもらわないといけない．

「IT関連の仕事」とはどのようなものか，についても知ってもらう必要がある．企業情報システムの企画・設計・開発・運用といった一連の仕事の概要と，それぞれの段階で必要となるテクノロジストの職種と仕事の内容．これらは本来，一般教養であるべきと筆者は考えるが，現実には専門家の間でしか知られていない．

テクノロジストの生産性を測る

経営者は，テクノロジスト（技能技術者）にやる気を出してもらい，いい仕事をしてもらわなければならない．すなわちテクノロジストの生産性を高めることが経営者の責務と言える．ドラッカーは，知的労働者の生産性を測る方法を述べている．テクノロジストも知的労働者なので，この方法が使えるはずだ．

「あらゆる知的労働者に3つのことを聞かなければならない．第1が強みは何か，どのような強みを発揮してくれるか．第2は何を期待してよいか，いつまでに結果を出してくれるか．第3はそのためにはどのような情報が必要か，どのような情報を出してくれるのか．」

経営者あるいはマネジャと，テクノロジストがこの3点についてやりとりをして何らかの取り決めをする．強みの度合いとそれを実現する期間を組み合わせると，そのテクノロジストの生産性になる．実際にテクノロジストがどのように仕事をするかについては，テクノロジストに任される．テクノロジストは一人のプロフェッショナルであり，自分自身をマネジメントできるということが前提にある．

生産性の計測というと，コンピュータの世界であれば，「毎日どのくらいのプログラムを書いたか調査する」，「設計作業にかかった工数を記録する」といったことを思い浮かべる．これはこれで企業にとっては重要である．だが，ドラッカーは「インダストリアル・エンジニアリングや品質管理など肉体労働者の仕事を測定評価するための手法は，知識労働者には適用できない」と言い切っている．

おわりに

ドラッカーの論考の中から，情報や情報システムに関する部分，しかも筆者なりに思い入れのある箇所を引用し，紹介してきた．まとめとして，ドラッカーが描いている情報化の将来像を引用して終わりたい．

「今から20年後には，大企業や政府機関など，今日の典型的な大組織では，経営管理者の階層は半分以下に，経営管理者の数は3分の1以下になる．（中略）おそらく組織の構造や，マネジメントの問題は，病院，大学，オーケストラなど，今日の経営管理者や学者が関心をもっていないような社会的機関の組織や，問題と似たものになっている．」

1989年に出版された『新しい現実』（ダイヤモンド社）の中に収められている「情報化組織」の冒頭部分である．情報化組織とは「同僚や顧客との意識的な情報の交換を中心に，自分たちの仕事の方向づけと，位置付けを行う」専門家集団を指す．後2年でドラッカーが同書を書いてから20年が経つが，オーケストラのような運営がされているだろうか．

※　　※　　※

数年前，「ドラッカーの論考を基にして，情報化の基本書をまとめてみたい」と言った筆者に，ドラッカー学会長の上田惇生氏は「今日自宅に戻られたらすぐに1行目を書くことです．そうしないといつまで経っても完成できませんよ」と忠告して下さった．怠惰な筆者はその日，1行目をついに書かなかったので，基本書の執筆はまったく進んでいない．そこで，過去に書いたコラムを並べ直すという方法で論文を作ってみた．中間報告ということでご容赦頂きたい．今後は，

実企業における様々な逸話を本稿に付け加え，基本書として仕上げられないかと考えている．最後になってしまったが，ドラッカーの存在を筆者に教え，「必ず必ず読むように」と言ってくれた峯本展夫氏にお礼を申し上げる．

「ドラッカーの顔」研究

大木英男
(㈱R&S)

はじめに

現代の社会では，いろいろな分野のいろいろな学者・評論家・実務家などが，いろいろな発言をし行動する．学者・評論家・実務家としての彼らは，その属する分野を代表して発言し行動するともいえる．そしてわれわれは，彼らの専門領域を冠して「○○(領域名)の……」といった表現をしばしば行う．○○を冠することによって，彼がどんなテーマについてどんな考えをもっているかがほぼ予測できるという便利さがあるからである．

だが，これは主として自然科学についていえることである．たとえば，自然科学者であるダーウィンの領域は生物学であり，生物学の中での進化論主唱者であることに誰も異存はないだろう．つまり，ダーウィンは生物学ないしは進化論という領域に属する学者として固定されている．そして，将来もそれが変動することは考えにくい．自然科学では，発言者・行動者の「本籍地と現住所」がほぼ決まっているからである．

ところが社会科学や人文科学では状況が異なる．自然科学が「自然現象」や「事実」を研究対象とするのに対し，社会科学や人文科学は「社会現象」や「人間の意識・行動」を研究対象とする．自然科学での研究対象は「事実」であるから，状況によって変化しない．つまり，法則性（繰り返し）がある．たとえば，同一条件で行う化学実験の結果は時日を経ても同一結果が出るし，実験者が変わっても同一結果が出る．法則性・再現性があるからだ．

他方，社会科学・人文科学は，その点が厄介である．「社会現象」は時日や環境によって変化するからである．たとえば，消費者の行動は必ずしも合理的であ

るとは限らない．時には，非合理的・非論理的な行動をみせる．同一条件下では必ず同一行動をとるとは限らない．場合によっては「きまぐれな行動」「無意味な行動」をとる．

その根本は，自然科学がS（STIMULUS）→R（RESPONSE）という形で，ある刺激に接した場合ストレートに反応するのに対し，社会科学における消費者など「人間」はS→（ブラックボックス）→Rという形をとる．刺激が，ブラックボックスという「未知なるプロセス」を通して反応を起こすからである．したがって，同一人物が時日を異にして同じ刺激に接したとしても，同じ反応（R）になるとは限らない．

その結果，社会科学ではブラックボックスの研究（推測・洞察・仮説と検証）が中心となる．たとえば心理学では人間の「心」の構造を推測しようとする(1)．だが，人間の心や行動は特定の学問領域だけでは解明が困難な場合が多い．あるいは特定の領域だけからの研究は，とかく教条主義的な考え方・手法に陥りやすい．そこで，いろいろな分野から「人」もしくは「人の心」を研究しようとする．こうして，社会科学や人文科学においては，いろいろな学問分野が出現し，それらがあるいは融合しあるいは分離したりする．

こうした状況では，特定の社会的発言者・行動者（学者・評論家・実務家・社会活動家など）が必ずしも終始同一分野にとどまるわけではなく，その背景分野を変えることがある．あるいは，複数の分野にまたがることもあり，あるいは新たな分野を提唱することもある．そうすることによって，社会現象や人間の意識・行動の「仕組み」を解明しようとするのである．

さて，ここでドラッカーの「領域」について考えてみたい．ドラッカー自身は，自らを社会生態学者であるといっている．社会生態学とは「社会を『見て』その『変化』を見つけ，その変化を『機会』に変える道を見つける」こととしている(2)．これは，社会を「有機体」とみてその生態を観察することによって，社会変化の仕組みを知ろうとする手法であるともいえるのではないか．いずれにしても「社会生態学」とは，ドラッカーがはじめて主張する「領域」である．

このようにドラッカーは自らを「社会生態学者」という領域に属せしめたのであるが，それは「自分の研究手法は既存の『研究領域』では不適切である」ということを主張しているに等しい．さらには「単独の既存研究領域では社会システムの変化を解き明かすことはできない」と主張しているともいえるだろう．

この考えを出発点として，ドラッカーなど「学者・社会的発言者」がどのような研究領域に属しているかを明らかにしたい，と考えた．ただ，事実としての「領域帰属」でなく，「どのような領域に属すると感じられているか」というイメージで測定することとした．ある人がどの研究領域に属しているかを「事実」として客観的に把握することは困難であるし，領域そのものも変化しそこに帰属する人も一定の領域に固定しないケースもある．したがって，事実としての領域把握はあまり意味がないと考えたからである．

以上のような視点の下に次のような調査を行い，主要な人物のイメージを測定し，コレスポンデンス分析により，類似性距離によるマッピングを行った．

【調査のデザインと分析手法】

(1) 調査デザイン

◇調査の方法：ドラッカーを含む「学者・社会的発言者」を選定し，それら人物に関する質問紙調査（メールによる依頼とメールによる回答）を行った．

◇対象人物：対象とした人物は，ジョン・ガルブレイス，ピーター・ドラッカー，セオドア・レビット，アルビン・トフラー，フィリップ・コトラー，マイケル・ポーター，トム・ピータースの7人である．

◇測定項目：「各人物の形容詞イメージ」（7人の人物別に28項目の形容詞からあてはまると思うものを複数回答で記入），「その他各人物の帰属領域イメージなど」28の形容詞（図表3参照）を複数回答で選択してもらった．

◇調査対象者：合計21名．調査対象者は，対象とする人物をある程度知っている必要があるので，上記7人をある程度知っていると思われる人を筆者が有意に抽出し調査を依頼した．なお，バイアス（偏り）を避けるためドラッカー学会の会員は含めなかった．調査対象者の主要属性は，「企業の管理職・経営者」「コンサルティングファーム・スタッフ」「マーケティング会社スタッフ」「大学院生」などである．

◇調査時期：2007年8月．

(2) 分析手法（コレスポンデンス分析）

調査結果については，まず通常の集計を行い，ついでコレスポンデンス分析を

行った.

コレスポンデンス分析（CORRESPONDENCE ANALYSIS）はベンゼクリによって開発された解析手法で，基本的には多変量解析の数量化Ⅲ類と同様の方法である.「類似性」に着目して，各変数を「似ている程度」で距離化して図で表示することができる．また，カテゴリー尺度（たとえば「ハイ」「イイエ」）で分析できる点は数量化理論と同様である.

マーケティングでは，ブランドや店舗などの変数と形容詞との距離を図示するなど，ブランド・マーケティングなどで使われるケースが多いようだ．この場合，同一平面図上にブランドと形容詞を同時に表示することができるので，「どのブランドとどのブランドが近いか（遠いか)」「どの形容詞とどの形容詞が近いか(遠いか)」「どのブランドとどの形容詞が近いか（遠いか)」の3種類の情報を2次元上にマッピングでき，視覚的な理解ができる.

【調査の結果】

(1) 通常の集計結果

7人の人物についてそのイメージを測定するには，調査対象者がそれらの人物をある程度知っている必要がある．それでまず認知度を測定した．その結果は図表1にみるとおりである．イメージ測定は「なんとなくイメージがある」以上の人物について回答してもらった.

図表１　対象人物の認知度

	名前を知らない	名前は知っているがイメージはない	なんとなくイメージがある	大体知っていてはっきりしたイメージがある	この人物に精通している
ジョン･ガルブレイス	9.1	18.2	50.0	22.7	—
ピーター･ドラッカー	—	4.5	40.9	54.5	—
セオドア･レビット	13.6	9.1	50.0	22.7	4.5
アルビン･トフラー	4.5	13.6	31.8	45.5	4.5
フィリップ･コトラー	4.5	—	31.8	52.4	9.5
マイケル･ポーター	4.5	9.1	31.8	45.5	9.1
トム･ピータース	13.6	22.7	45.5	18.2	—

図表２ 対象人物の専門領域イメージ

	経済学	経営学	マーケティング	文明評論・社会思想	政治学	不明
ジョン･ガルブレイス	72.7	—	4.5	4.5	9.5	28.6
ピーター･ドラッカー	18.2	86.4	4.5	27.3	4.5	9.5
セオドア･レビット	4.5	22.7	72.7	4.5	—	19.0
アルビン･トフラー	22.7	4.5	4.5	77.3	4.5	19.0
フィリップ･コトラー	4.5	36.4	90.9	—	—	9.5
マイケル･ポーター	9.1	68.2	18.2	—	—	19.0
トム･ピータース	4.5	68.2	4.5	—	—	33.3

この表にみられるように，ドラッカーの認知度が高く，トム・ピータースは相対的に認知度は高くないといえる．また，コトラーとポーターに「精通している」という点で他の人物よりやや高いのは，調査対象者にマーケティング関係者が比較的多かったことと同時に，ドラッカーのように膨大な著作を出している人物に「精通する」ことの難しさも作用したのではないか.

次に，図表2は対象人物の専門領域イメージである.

ドラッカーは「経営学者」というイメージが強く，ついで「文明評論家・社会思想家」とイメージされている．ドラッカーはそのいくつかの著書で，経済学者に対して批判的な論述をしている．だが，「ドラッカーは経済学者」とする率が20％近くあるのは皮肉といえようか．あるいは，もともとドラッカーにはある程度「経済学者イメージ」がついており，それに対しての反発が「反経済学者」的な態度をとらせたのだろうか．そして，自らを「社会生態学者」とした一因でもあるのだろうか.

次に図表3は形容詞イメージの結果である．この項目でコレスポンデンス分析をしたのであるが，コレスポンデンス分析結果の前に，まずこの度数分布表をみてみたい.

ドラッカーは多くの形容詞において，7人のうちでトップか上位を占めている．トップなのは「世界的な」「哲学的な」「人間的な」「複眼的な」「偉大な」「歴史に残る」「幅の広い」「洞察力に富んだ」「私が好きな人物（これはトフラーと同

図表３　対象人物の形容詞イメージ度数分布

	世界的な	先端的な	哲学的な	芸術的な	論理的な	科学的な	人間的な	冷徹な	情緒的な	複眼的な	学術的な	テクニカルな	人類を導く	企業を導く
ジョン・ガルブレイス	52.4	9.5	33.3	4.8	14.3	4.8	14.3	–	4.8	14.3	38.1	–	19.0	19.0
ピーター・ドラッカー	76.2	28.6	38.1	9.5	38.1	23.8	47.6	–	9.5	38.1	4.8	–	23.8	61.9
セオドア・レビット	33.3	4.8	9.5	4.8	19.0	19.0	9.5	4.8	4.8	28.6	28.6	4.8	4.8	52.4
アルビン・トフラー	71.4	33.3	19.0	4.8	14.3	4.8	4.8	–	4.8	23.8	4.8	–	33.3	9.5
フィリップ・コトラー	47.6	14.3	–	4.8	52.4	28.6	19.0	–	–	19.0	33.3	23.8	–	66.7
マイケル・ポーター	42.9	14.3	–	–	42.9	19.0	4.8	4.8	–	14.3	28.6	19.0	–	52.4
トム・ピーターズ	23.8	19.0	–	–	14.3	4.8	14.3	4.8	14.3	9.5	4.8	4.8	–	42.9

	国家を導く	未来を見通す	ブルファッショナ	偉大な	成熟した	若々しい	一世を風靡	歴史に残る	幅の広い	ピンポイントな	戦略的発想をする	独創的な理論を開発	洞察力に富んだ	私が好きな人物
ジョン・ガルブレイス	47.6	28.6	–	42.9	14.3	4.8	23.8	52.4	14.3	–	9.5	–	28.6	4.8
ピーター・ドラッカー	19.0	47.6	–	66.7	9.5	4.8	23.8	61.9	33.3	–	23.8	28.6	57.1	23.8
セオドア・レビット	–	9.5	–	14.3	–	14.3	14.3	19.0	4.8	9.5	14.3	42.9	28.6	19.0
アルビン・トフラー	33.3	71.4	4.8	19.0	–	4.8	33.3	28.6	14.3	–	9.5	23.8	52.4	23.8
フィリップ・コトラー	4.8	14.3	4.8	23.8	4.8	–	28.6	38.1	14.3	4.8	28.6	28.6	14.3	14.3
マイケル・ポーター	23.8	–	–	9.5	4.8	–	19.0	28.6	4.8	9.5	71.4	19.0	14.3	–
トム・ピーターズ	4.8	–	14.3	–	–	14.3	19.0	4.8	–	4.8	23.8	14.3	9.5	9.5

率1位)」また「芸術的な」は率は低いが1位である．そして他の人物より低いのは，「冷徹な」「学術的な」「テクニカルな」「ピンポイントな」などである．これらの点から浮かび上がってくるドラッカー像は「ピンポイントなテクニックではなく，幅広い分野で思索する，偉大で人間的な哲人」という方向であろうか．

また，ドラッカーはガルブレイスやトフラーと類似したイメージ・パターンであるといえる．たとえば，「先端的な」「哲学的な」「複眼的な」「人類を導く」「歴史に残る」「洞察力に富んだ」などである．もっとも，これは対象人物を選定した時点である程度予想されたことで，ドラッカー，ガルブレイス，トフラーは，社会思想・文明評論的な要素の強いグループであり（経済学者ガルブレイスは，日本では『不確実性の時代』で社会思想家的なイメージが強いのだろうと推測される），レビット，コトラー，ポーターは経営・マーケティングという共通軸をもつグループだからである．

他方，少数であるがある項目できわめて強いイメージをもたれている人物もいる．一つは「未来を見通す」のトフラーである，あと一つは「戦略的発想をする」のポーターである．トフラーは未来学者というレッテルが一般的に定着しており，またポーターは「競争の戦略」などマーケティング戦略論を象徴する学者というイメージが定着している．ただポーターの場合，「戦略論」という「領域」でのイメージであり，ポーター自身が「戦略的な発想をする人」というとられ方ではないだろう．

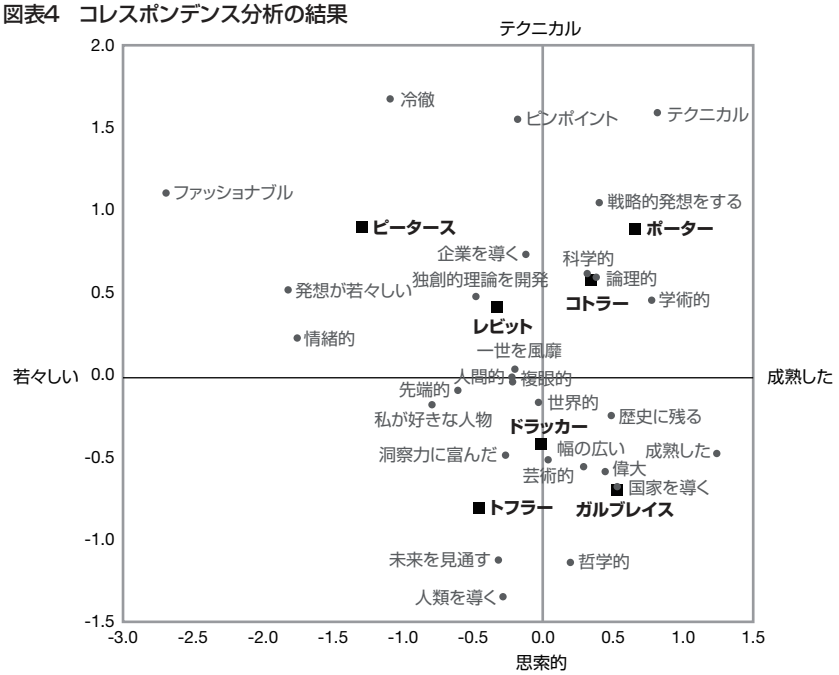
(2) コレスポンデンス分析の結果

図表4は28項目の形容詞反応結果をコレスポンデンス分析にかけた結果である．

図表4に示されているのは，7人の人物と28個の形容詞のポジションである．縦軸は「テクニカル」⇔「思索的」とし，横軸は「若々しい」⇔「成熟した」とした．これは各形容詞の位置から判断して筆者が命名したものである．多変量解析一般に言えることであるが，軸や因子の命名は主観的要素が入る．したがって，分析者によって軸の解釈が異なる場合は往々にしてみられる．つまり，他の分析者がこの軸を解釈した場合，必ず筆者と同じ解釈となる保証はない．この辺が，冒頭に記した「自然科学と社会科学の違いの一つ」といえるだろう．

これを念頭において結果をみると，以下の点が考えられる．まず7人の人物は3つのグループに分けられるのではないか．つまり，「ドラッカー・ガルブレイ

図表4　コレスポンデンス分析の結果



ス・トフラー」グループ（以下「ドラッカー等グループ」と省略）と，「レビット・コトラー・ポーター」グループ（以下「レビット等グループ」と省略），それに「トム・ピータース」である．そして「ドラッカー等グループ」は「思索的」寄りに，「レビット等グループ」は「テクニカル」寄りに，そして「トム・ピータース」は「若々しい」と「テクニカル」寄りにあるといえる．

これは，「レビット等グループ」は，経営学・マーケティング分野におけるモデル開発をしている学者というとらえ方であるのに対し，「ドラッカー等グループ」は思想家というとらえ方をしているといえる．この点は一般的に納得できる結果ではなかろうか．また，トム・ピータースは「学者でもなく思想家でもなく，経営コンサルタントという位置付けでありジャーナリスティック」というとらえられ方といえるのではないだろうか．

「ドラッカー等グループ」の3人の中で，ドラッカーがもっとも「レビット等」グループに近い．つまり，ドラッカーはガルブレイスやトフラーよりも経営学やマーケティングに近いということで，マネジメント論のドラッカーを考えれば，これも納得できる結果であるといえる．

また，ドラッカーの近くに位置する形容詞としては「幅の広い」「芸術的」「洞察力に富んだ」「世界的」「私の好きな」などがある．ドラッカーの「幅の広さ」は，上記の「ドラッカーはレビット等グループに近い」というイメージと重複する部分があるのだろう．さらに，ドラッカーは他の6人よりもその近くに位置する形容詞の数が多い．これは先の度数分布表でも見られた傾向でもあるが，ドラッカーの「幅の広さ」「多彩な側面」を示すものといえるだろう．

【結果の検討】

(1)「顔」が多いドラッカー

図表2で見たように，ドラッカーは「経営学者」というイメージがもっとも強く，かなり離れて「文明評論・社会思想家」というイメージ構図であった．提示した選択肢は「経済学」「経営学」「マーケティング」「文明評論・社会思想」「政治学」の5つであり，政治学はほとんど選択されていないので，実質4つの選択肢である．ドラッカーは，その4つの選択肢の3つで一定の回答率を得ている．

他方，イメージ項目の集計結果およびコレスポンデンス分析結果においても，ドラッカーは多くの形容詞を冠されている．ずばり「幅の広い」の選択率は高く，コレスポンデンス分析でもドラッカーの近くに位置している．

これらからいえることは，ドラッカーの「顔」の多さである．「顔」が多いということのメリットは，「多領域に精通しているのでより大局的なものの見方ができる」ということであろうし，不確定要素の多い社会科学においては社会変化を見通し，人や企業や国家に指針を与えてくれる，という潜在力があると感じられる．

たとえば，社会変化の影響要因は多様であり，経済学など1つの立場からでは解釈しきれないだろう．複雑な要因で構成される社会科学では，多くの「顔」をもつことは重要な条件なのではないだろうか．

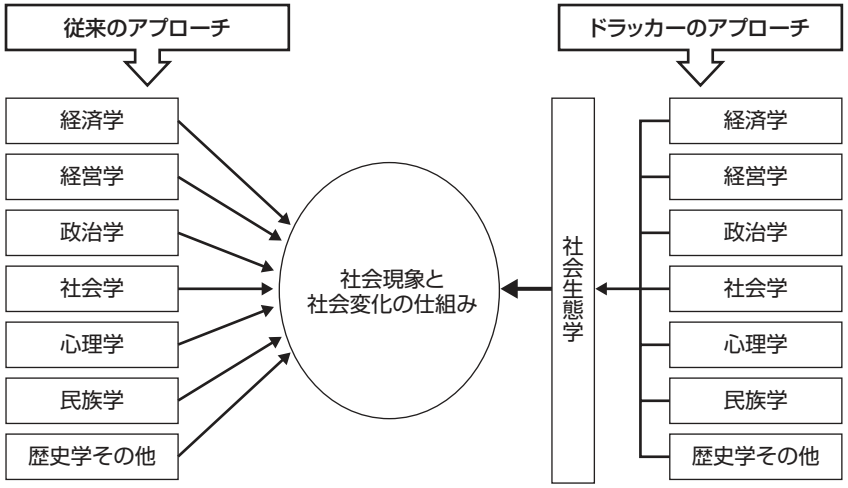
だが他方，ブランド・マーケティングの視点でいえば顔が多いことがマイナスである場合が多い．たとえばコーポレート・ブランドで考えると，総合メーカーより専業メーカーのほうが「尖ったブランド・コンセプト」がある．つまり，顔

が多いほどイメージが薄まってしまうのである．たとえば，トフラーは未来学者というレッテルが強烈だ．「トフラーといえば未来学者」という図式が強固だが，「ドラッカーといえば……」というものはないと思われる．顔が多いからである．「マネジメントの父」という言い方もされるが，トフラーほど定着しているとは思えない．

こうした中でドラッカーは，自らを社会生態学者と規定した．これはマーケティングの立場からいえば，新たなブランド・コンセプトの提案，あるいはブランド・コンセプトのリメイクということではないか．

ドラッカーがなぜ自らを社会生態学者と規定したか．もとよりドラッカーについては浅学でドラッカーご本人にお会いしたこともない筆者が，大胆かつ無礼にも推測すれば，「社会の変化を知るには既存の狭い領域からでは難しいのだよ．いろいろな領域を統合した見方が必要なのだ．それが社会生態学なのだよ」と言いたかったのではないだろうか．模式的に示せば，図表5のとおりである．たとえばドラッカーの社会的考察において，彼の歴史学における造詣の深さがユニークな論点を抽出していると筆者は感じる．

図表5　社会生態学の概念模式図



(2)　尊敬と親密感――ドラッカーに対する日本人の心情

図表3に示されるように，「冷徹な」「テクニカルな」「ピンポイントな」といった点で，ドラッカーを選択した率はゼロである．また「学術的な」も他の人物より非常に低い．これはドラッカーは狭い領域でテクニカルな理論を操る学者ではない，というイメージをもたれているといえるのではないか．前項の「幅の広さ」とも関連するものだろう．

また，先述のように「私が好きな人物」という点でも，ドラッカーはトフラーと並んでトップである．ポーターやガルブレイスはこの点の評価は低い．これらは，調査回答者の専門領域の影響もえるのだろうが，ドラッカーに対する日本人の「親しみ感」があるのではないか．

この調査では「各人物をひとことで言うとどんな人だと思われますか」という自由回答質問をした．その回答のうちドラッカーについては「マネジメントの祖」「経営学の先駆者」「トップマネジメントにとって経営の教科書のような人」という回答が多かったが，次のような回答例もあった．

＊「環境の変化から，人間的・哲学的側面まで幅広い視点を有し，経営の本質を明文化した人．素人から玄人までファンが多い．研究家気質だが実務にも明るくバランスがよい．人間的で広く人類のことを考えている」
＊「卓越した洞察者」
＊「親日家，造語上手」

以上のような自由回答例から浮かび上がる点は，ドラッカーに対する「尊敬と親密感」ではないか．トフラーの場合はほとんどが「未来学者」と回答しており，ガルブレイスはトフラーほど1点集中ではないが，「政治にも関わりをもった経済学の泰斗」「経済学の巨匠」「偉大な経済学者」がほとんどで，基本的には「経済学者」というレッテルである．つまり，トフラーやガルブレイスに対しては尊敬の念はあるが，ドラッカーに対するような「親密感」はみられない．レビット，コトラー，ポーター，ピータースに対しても同様で，親密感はまずみられない．

これは，なぜなのだろうか．仮説としては，ドラッカーの論理のわかりやすさもあるだろうが，著書からうかがわれる「日本に対するドラッカーの好意」を感じとっているからではないだろうか．

事実，ドラッカーはその多くの著書で日本を例にあげており高く評価している．

しかもドラッカーは，日本について述べる場合，その観点がきわめて正確である．これは日本における優秀な情報提供者によるところが多いからかも知れないが，われわれは「ドラッカーは日本を正確に知っている」と感じ，尊敬と親密感を感じるのではないだろうか．

日本で尊敬される外国の学者は数多くいる．しかし，「尊敬の念と親密感」を同時にもたれる学者はあまりいないのではないか．それが，強烈なドラッカーファンを生み出すと同時に，一部で「ドラッカー教」と揶揄されるゆえんであると思われるのである．

この点を，平凡だが比喩的な表現をすると，「ドラッカーは日本人の心をとらえた学者」であり，「これからも長く日本人の心にとどまる学者」，表現は不適切かも知れないが，「ドラッカーは日本人にとって演歌のような存在」であるともいえるのではないだろうか．

今後の課題

ドラッカーに関してある視点から検討してきたのであるが，以下のような課題・問題点がある．

◇調査対象者の量と特性の問題：調査対象者は21名であり，サンプルサイズとしてはギリギリの線である．サンプル数が少ないため，専門領域などで分けて集計することができなかった．また対象者は7人の人物をある程度知っていることが必要であるが，そうした特性をもつ対象者を多く集めることが難しい．

◇対象人物の問題：ドラッカーと距離が近いと思われる人物を対象としたのであるが，筆者の狭い関心領域からの選定であるから，それが適切であるかどうかは明確でない．本来なら，予備調査をして対象人物を決めるべきであろう．

◇形容詞の問題：28個の形容詞を選定したのであるが，それが適切であるかどうかは明確でない．本来ならば，まず因子分析をして分類してから対象形容詞を決めるべきだろう．

◇軸解釈の問題：本文中にも示したように，筆者の軸解釈が適切であるという保証はない．議論すべき点であろう．また，多変量解析一般にいえることだが，コレスポンデンス分析の場合も，類似性というものさしで「むりやりマッピングしてしまう」という要素があるのではないかと感じられるのである．

以上のような課題・問題点はあるが，ドラッカーを従来とは異なる視点で位置付ける試論として，今後の議論のための一石となれば幸甚である．

【注】

(1)「心の解明」は所詮無理だから「人の行動」だけを研究対象にすべきという行動主義（BEHAVIOURISM）心理学も存在するが，それは「心なき心理学」という，いわば本来の心理学領域を放棄した方向への脱出であると考える．

(2) ドラッカー学会『文明とマネジメント』（ウェブ版）の連載対談，上田惇生・井坂康志「知られざるドラッカー（1）」より引用．

問われる企業の株主偏重経営

藤島秀記
（淑徳大学）

コーポレート・ガバナンス（corporate governance）とは，一般に日本では「企業統治」という訳を当てている．企業を取り巻くあらゆる利害関係者（stakeholder）によって，指揮・統制される企業システムということになろう．このコーポレート・ガバナンスは法的・制度的問題ではあるが，企業にとっては戦略形成上避けて通れない問題といもえよう．それがいまバブル崩壊後の厳しいデフレの淵から這い上がってきた日本において，再び「会社とは誰のためにあるか」と強く問われている．

そこで本稿では，これまで筆者がドラッカーと交わした書簡，インタビュー原稿あるいは著書をもとに，この問題に迫ってみることにした．

1. 会社は誰のためにあるか――社会と時代のニーズによって決まる

「会社は誰のためにあるか」の問いに対して，ドラッカーが指摘した重要なポイントは以下の2点である．

1) コーポレート・ガバナンスは哲学の問いでもなければ，文化の問いでもない．社会と時代のニーズ（要請）によって決まるとする．この考え方の底流には，企業という統治組織が社会で認知され，その権力が正当化されるのは，人びとに位置と役割を与えるという条件を満たした場合に限る．この企業と社会との関係をまず理解しなければならない．

2) 戦後，日米独の3ヵ国が出したこのガバナンスの回答は，以下のドラッカーの見解に見ることができる．まずアメリカでは戦後，それまでの一部資本家から増大するホワイトカラー（知識労働者）による機関投資家に，会社のガバナンスが移行したという社会的背景の変化を指摘している．

「アメリカが株主利益至上主義に移行したのは，社会が変化したからなのです．1950年から80年までの30年間で，企業のパフォーマンスの主な利害関係者は機関投資家に移行しました．すなわち年金基金，信託基金などです．今日のアメリカの株主重視は，基本的に従業員の新しい利益を代表する方法なのです．新しい投資家たちを従業員と，その退職後の利益の代表者，受益者と見なすならば，アメリカ企業は従業員によって経営されているということになるのです．」

「日本が，企業の主な受益者は従業員でなければならない，という回答をしたのは，それが終戦当時の日本社会の圧倒的ニーズだったからです．日本の50年代から60年代のはじめ，というよりもその前の40年代は激しい労働争議の時代でした．トヨタと日産のストライキは，日本社会を転覆させかねないほどでした．したがって日本社会の最大のニーズは，何百万人という復員者の雇用，従業員の雇用を確保することだったのです．金銭面より雇用の安定を優先させたのです．」

「ドイツではどうかというと，恐ろしいヒットラーの時代の後の1950年代，社会の最大のニーズは，ワイマール共和国を崩壊させ，ヒットラーを政権の座に押し上げた階級闘争をなくすことでした．そこから社会市場経済という　ドイツの回答が出てきたわけです．従業員でも顧客でもなく，企業自身が受益者であるという考え方は，ドイツの社会問題に対する見事な回答だったのです．」（「ドラッカーと考える21世紀の経営」藤島秀記訳，ダイヤモンド社国際経営研究所，2001年）

日本では敗戦の焼跡からこの国を再建するには，雇用の安定が社会にとって必要であった．この社会的要請を受けて，企業は何よりも雇用を優先させたとドラッカーは指摘する．後に，ナショナル・インタレストともいえるこの社会的要請は，集団主義，終身雇用，年功序列に象徴される日本型経営を形成し，わが国独特の雇用慣行を生むことになる．

ドイツはどうだったか．ドラッカーの処女作ともいえる『「経済人」の終わり』（1939）でも垣間見られるように階級闘争の帰結としての全体主義，ここからの再生には社会市場経済というドイツ独自の回答を導き出した．今日のドイツ企業に見る独特のガバナンス形態，労働者の経営参加による共同決定法と強力な監査役会機能に，この思想の片鱗を見ることができる．

それぞれの置かれた国の社会状況によって，企業統治の置かれるポイントは異

なったステークホルダーに対して力点を強めることになる．日本は従業員に，アメリカは株主（年金の受益者としての従業員）に，そしてドイツではステークホルダー全体を包含する社会に力点を強めたといえるだろう．

2. 混迷する企業のガバナンス

以上は，ドラッカーが指摘する社会的要請によるガバナンスの問題であるが，それでは時代の要請により企業ガバナンスはどのように変化するのであろうか．時代とは歴史的，時間的な流れをある時点で捉え認識することであろう．その意味では国，地域，社会を超えて共有する「要請」とも考えられる．しかし「要請」の結果として求められる回答は，国の置かれた立場によって異なってくるのは当然である．それでは2007年という只今こんにち，時代的背景として各国に共通に覆っているものは何か．言い換えれば，企業のガバナンスに大きな影響を与えたトレンドとは何であろうか．

いうまでもなく1つはグローバル経済への移行であり，2つはITおよび情報革命である．この2つは原因と結果の関係といえなくもない．定説として近代の歴史上，グローバル経済は2回あった．第1回は19世紀から20世紀にかけて，電信電話の普及という情報革命に端を発して輸送革命へと点火した国際市場経済への移行である．そして今日のグローバル経済への本格的な移行期は，1980年の後半から始まり現在へと続くコンピュータ，ITなど情報革命が主導した市場のグローバル化であろう．

ドラッカーはすでに1969年に出版した『断絶の時代』の中で，「地球は一つのショッピングセンター」とし，市場のグローバル化を予測していた．しかし世界的に情報革命と経済のグローバル化が進行していた90年代当時の日本は，いまから考えれば「失われた10年」とか「15年」というバブル崩壊後のデフレ経済の淵に喘いでいた時期であった．かつて日本経済が絶頂期にあった70年代から80年代中葉までに築いた日本型企業システムは，この間にアメリカ型株主重視主義へと市場規模の拡大とともに変貌する．その結果としてM＆A（Mergers & Acquisitions）は年々増加し，海外からの買収事件の多発から社会問題になってきた．昨今のM＆Aなかでも企業買収の多さはガバナンスの視点から見た場合，何を物語っているのであろうか．統計上で見ることができる一番新しい年は2004年であるが，この年のM＆A件数は2211件であった．この数字は，10年前（1995年）の531件の4倍弱に達する．なかでも企業買収の割合がもっとも高く，全体の37.4％を占める．この趨勢は，三角合併が認められた2007年以降，海外からのM＆Aはさらに増加するのは確実である．

ドラッカーは，かつて筆者とのインタビュー・シリーズでM＆Aについて，次のように語った（要旨抜粋）．

「企業合併が起きるということは，いつの時代でも，その産業の経済的・競争的ポジションに衰えがでてきた証拠なのです．その産業が本来受け取る経済の可処分所得の取り分が減ってきた証拠に他ならないのです．このような場合，その産業にいる企業としては，売上げと利益を上げるための手っ取り早い方法は，同業他社の事業を奪うことなのです．」

「合併すれば力がつくわけではない．これは道理であることを心に留めておいて欲しい．合併が成功裏に進み長い歳月をかけて好成績を得たとしても，企業の衰退を鈍化させるのがせいぜいであろう．合併はあくまでも防衛策なのです．合併前の1社よりも規模は確かに大きくはなります．『合併しか生き残る道はない』という切迫感から対等にせよ，吸収にせよ一緒になったにもかかわらず，その結果は合併前より力を失い，市場におけるポジションも前より小さくなっているのが現実なのです．」（「マージャー・ウエーブ：『合併の大波』が意味するもの」国際経営研究所，2003年4月）

ドラッカーはまた，合併のデメリットとしてコーポレート・ブランドの衰退を上げている．この点では，当時，一橋大学の伊藤邦雄教授も同じ意見であった．すなわち無形資産であるコーポレート・ブランドの源泉は，経営の質を変革するイノベーションであって合併による規模の拡大ではないと，調査からも実証している．

合併は確かに技術，経営ノウハウ，市場などが容易に手に入るというというメリットがある．その反面，肝心のコーポレート・ガバナンスを支える，企業内外の組織構成員の期待を裏切る事件がしばしば起きている．このことは経営的に見た場合，真の競争力である組織能力にダメージを与えるばかりか，企業文化をも破壊しかねない．

最近，敵対的買収事件（TOB）の頻度の多さから，その防衛策には株主総会の議決を必要とするようになった．一見すると，決定権限が株主に移行したように見える．しかし実際には，それを決断し実行する経営陣の権力が強まったと見るべきであろう．また買収に際して，株主が買収する側，される側のどちらを選ぶかは，結局，双方の長期，短期の配当性向によって決まることが多いだろう．

余談ながら，ドラッカーは安易に合併，買収を選択するより，企業同士の強みを生かしたアライアンス，パートナーシップによる多角化を推奨する．確かに今日，株主満足の追求のみがゴーイング・コンサーンとしての企業の将来を保証するのか，という反省が起きているかのように見える．この企業ガバナンスに時代と社会の正統性を求めるとしたら，それは現代において何であろうか．

まずは権力の正統性から見た場合，果たして株主の財産権なのか，経営者の執行権なのか．この難解な問題について，ドラッカーの教えるところを見てみよう．

「もはや近代産業の経営陣は，株式会社たる機関のもとに統合された個人の財産権（注：ジョン・ロックはその社会契約説において，株式会社の正統性は株主の財産権に基づき社会的統治機関となるとした）の執行代理人ではなくなっている．その権力の源泉は，もはや財産権の委譲されたものではない．いまや経営陣の権力は，それ自体が本源的な権力である．」

「いまや株式会社の経営陣は，いかなるコントロールも受けなくなっただけではない．株式の保有は形式的にはともかく，もはやその会社における所有権をも意味しなくなっている．それは単に将来の利益の分け前についての法的に保障された請求権に過ぎない．……今日，株式を取得するものは利益による配当，ないしは利益増の見込みによる株価上昇からの利益を期待しているにすぎない．」（『産業人の未来』pp. 67?69，筆者要約）

ドラッカーが指摘するごとく，もはや株主の多くは株価上昇による利益配分の極大化しか期待していないように見える．今日，株主価値が力を失いはじめたとしたら，その原因の多くは，短期的利益を求める株主自身に求められるだろう．しかし，ひところの行き過ぎた株主価値追求を批判するあまり，市場経済原理までも否定するかのような論評が目につく．批判の矛先は，先にも述べた市場支配を目指した企業の安易な買収戦略，海外ファンドなどによる会社買収事件などによるものだが，「坊主憎けりゃ袈裟まで憎い」式の論調にはくみしかねる．

われわれはもはや自由を求める限り，市場主義経済の枠組みから逸脱することはできない．

しかし市場主義には，一方の車輪につねに民主主義があることも忘れてはならないだろう．この一方を失えば，ドラッカーが青春時代を過ごしたあの暗い全体主義，絶対主義の時代に再び戻らないとも限らない．これこそ，われわれがドラッカーから学んだ第一の教訓ではなかったのではないか．

この市場の両輪は，企業の経済活動の場では，「効率性」と「公益性」に置き換えることができる．ドラッカーが繰り返し強調してきたように，効率性は目的と目標が成員すべてに理解されてはじめて機能するのである．コミュニティの一員である社会的組織としての企業が，もし目的と公益性を忘れるならば，それは自由主義に基づく市場経済体制のルール違反といわざるをえない．

しかし現実には，公益性を無視して効率性に走る企業がいかに多いかである．結局それにブレーキをかけられるのは，企業のDNAに包含される「良心機能」なのであろうか．多くの場合，企業のミッション，理念のなかに「社会的責任」として具現化されている．法人企業がなぜ「ひと」かといえば，企業という船の舵をとり市場という大海を安全に航海できるのは，経営者という船長の存在があるからに他ならないからだ．それだけに社会と企業の関係のなかで経営陣の責任は重い．その関係は「信頼関係」であり，ビジネスはそこから出発しているといっても過言ではない．昨今の「会社は誰のもの」との問いかけに対し，回答に「ゆらぎ」が感じられるのは，この社会との信頼関係の欠落に原因の一端が求められよう．

と同時に，われわれはここに至って「会社は誰のために」と問うたとき，「誰の」を単に所有の問題としてしか見ていないのではないか．「誰のために」は，他方で会社の目的をも意味していることに気がつく．ドラッカーのマネジメントを学ぶものにとって，企業のガバナンスとは次のようにも言えるのではなかろうか．

ゴーイング・コンサーンとしての企業の目的は，第1に顧客を創造し将来の投資のための利益を確保すること．第2は社会と組織においてその成員の位置と役割を与えること．この2つが同時に企業のガバナンスの中に組み込まれている必要がある．この2つはドラッカー経営思想の基礎をなすものである．その意味では超時代的な要請ともいえるだろう．

それではガバナンスの時代的要請とは何であろうか．グローバリズムとITの進化は世界を覆うようになった．ある人は，またある企業は市場の拡大とIT技術の習熟によって巨万の富を手にすることができるだろう．しかし他方で，その恩恵に浴せない人たちも大勢生まれてきた．国，民族，地域によっては，当然その格差は顕在化しつつある．とくにIT世界では“Winner takes all”勝者総取りの傾向が強い．もし今世紀に世界大戦が起きるとしたら，この「格差」の拡大に起因するだろうと予測する人も多い．いま，この格差の問題から端を発して，反グローバリズム的活動や社会的雰囲気を増長させていることも見逃せない事実である．

格差の是正に加えて，われわれが忘れてはならない最大の課題がある．それは地球環境の保護，環境破壊への取り組みの問題である．持続可能な社会を構築するには企業の目標，戦略の中にあらかじめ組み込まれていなければならない．この点については，本稿の最後にベッツィ・サンダース女史の見解を紹介しよう．

3. ガバナンスをめぐる制度改革と現実問題の相克

日本では平成15年に商法改正を行い，企業の制度的ガバナンス形態を3つに集約した．そのねらいは，グローバル経済下の企業経営に対して，客観性，透明性，情報開示を求めるものであった．改正のポイントを簡単に見ておこう．

1）委員会等設置会社

従来の監査役を置かず取締役会の内部機関として「監査」「指名」「報酬」の3委員会を設置．各委員会は取締役3人以上で構成し，過半数を社外取締役で占めることが義務付けられた．経営の変更点としては「取締役」が戦略の決定と監視，「執行役員」が業務執行を専念することで，経営の透明性が高まることが期待された．

2）監査役制度設置会社

従来型．ただし社外監査役「1人以上」から「半数以上」に，任期を「3年」から「4年」に，さらに監査役人事に監査役会の同意が必要と監査役の強化が求められている．

3）独自制度設定会社

上記制度の折衷型．しかし見方によっては新しい日本型の統治制度とも言えなくもない．多くは取締役の機能を「戦略・監視」「業務執行」に分割せず，「業務執行」は現場の責任者を執行役として取締役会に加えることで，経営と現場の一体化，組織改編も伴って組織力と独自経営風土の構築に改革のポイントをおいた．

どの設置会社が優れているかなど論評できることではない．その企業にとって社会との関係，企業の理念，経営の効率性などによって決まるべきものであろう．

委員会等設置会社とは，いうまでもなくアメリカ型統治形態であり，株主に対する企業価値を最優先する，機能と効率性重視の統治形態とも言える．日本ではとくに電機，流通，サービスなどのグローバル展開をしている企業に多くの移行が見られた．海外企業により統合された企業の殆どが，この形態に移行している．

90年代以降，日本はバブル崩壊後「失われた15年」といわれる苦難の時期にグローバリズムの波は容赦なく日本を襲った．さらにドラッカーの指摘する知識経済へのドライブも見逃せない要因であろう．これまでは株主の目線を意識して過去の会計上の数字を重視する企業が多かった．しかし，新世紀に入り，真の競争力を求めて無形資産，とくに知的資産に重点を置く企業が増えたことによって，株主至上主義はしだいに後退しているのも事実だろう．

筆者はこの点について，最近，『日本経済新聞』に象徴的な記事（7月28日付，台頭する「知の資本家」）を読んだ．

同じアメリカのミシガン州に本拠地を置く，資本主義の権化ともいえるGMと急成長するネット検索のグーグル，この2社の企業ガバナンスをめぐる話である．GMはもともと株主の発言力が大きいので有名な会社だ．GMが危機回避からルノー日産連合との提携を押し進めたのも，カーク・カーコリアンという同社の大株主である．これと前後してGMは約3000人の解雇を行っている．これに対して，グーグルはあえて1株＝1議決権という原則に背を向けて次の談話を発表した．

「会社の命運を決めるのは知識を提供し，価値あるサービスを生みだす経営者や社員であり，カネの出し手である株主ではない」として，経営陣と社員が議決権の大きい特殊株を78％保有した．一方の一般株主は投資リターンは得られても，会社の重要事項の決定には関与できないようにした．そして新規雇用を1000人採

用することを発表したという．

この2社はGMが工業時代の代表選手，一方のグーグルが知識時代の代表選手として見ると，今日的情況を示唆しているようでたいへん興味深い．

また，かつての「ものづくり」中心の経済体制であれば，株主の目も中長期に据えて企業を見ることができた．しかし利益の源泉が主として「もの」から「知識」に移ったこと．さらにはグローバル化の進展によって，株主，投資家のお金の流れの多くは，実体経済からバーチャル経済の世界へとシフトをはじめた．そして実体経済でも「もの」という目に見えるものから，「知識」という目に見えない価値へ移りはじめた．まさにドラッカーが指摘したように，21世紀はカネの時代から知識の時代へと変貌し始めたといえそうだ．他方で，多くの株主の投資動機は利益の多寡に集約され，配当率の高い投資先を求めて世界中を浮揚しているのである．

かつて筆者は，この問題を含め21世紀に日本が挑戦すべき諸問題について，ドラッカーにインタビューしたことがある（2001年12月）．

「日本ではいまや従業員重視の日本型経営から，株主重視のアメリカ型経営に舵を切る会社が増えていますが，このトレンドをどのようにお考えになりますか.」

以下は，この質問に対するドラッカーの回答であった．

「日本がアメリカから聞こえてくることにだけに耳を傾けるのでは，多くは雑音を聞くことになります．アメリカではいたるところで株主満足を叫んでいますが，実際に成功している企業の行動を見るともはや株主満足を中心には動いてはいません.」

「会社は誰のために運営されるべきかとの問いは，原則的な問題ではなく，もっとプラグマティックな問題なのです．そして先に述べたように，それぞれの社会と時代のニーズによってガバナンスの土台が決まるのです.」

制度的改革の問題を整理してみると，そこには2つのポイントがあるだろう．1つは先にも述べた企業の客観性，透明性，情報開示の社会的要請である．2つ目が「会社は誰のもの」の問いに対する回答の問題である．ドラッカーはもはや株主満足追求の時代は終わったという．先を見る会社であれば，もはや引き留めるべきは株主ではなく，会社の将来をともに背負う知識労働者だと指摘する．

いずれの国を超え，体制を超えて追求すべき価値の源泉は，企業のゴーイング・コンサーンを支える顧客である．このドラッカー経営思想の視点に立てば顧客の創造をともにするステークホルダーこそが「会社は誰のもの」の問いに対する回答といってよいだろう．

ドラッカーの発言にある「ガバナンスは原則的な問題ではなく，プラグマティックな問題」を敷衍して考えると，この問題の根底には，時代と社会が要請する企業像と企業自体の理念と経営の変化が深く関わっているであろう．

とくにマネジメントの問題ではやっとデフレの長いトンネルから抜け出した2005年，企業の業績に2つの傾向が見られた．1つは日本型経営の泥臭さを残し，組織能力の向上に力を注いだ企業が業績を向上させた企業の一群．そしてこれらの企業が選んだガバナンス形態は，オリジナルなガバナンス形態であり，組織体制，イノベーション活動にも独自性がはっきり見られた．もう一つの企業群は，その逆に早々とアメリカ型ガバナンスを導入した，合併指向性の高い国際企業．これらの企業の業績が低迷したことは記憶に新しい．

この2つの結果は教訓的なできごとであった．

4. ベッツィ・サンダースの見解

本稿を終えるにあたって，最近，筆者が仕事の関係上親交を深めているベッツィ・サンダース女史（Betsy Sanders）の，この問題に対する見解を紹介しよう．

ベッツィ・サンダース女史は，アメリカの名門デパート，ノードストローム社の元副社長である．彼女を有名にしたのは，かつてアメリカの大変なデパート不況のなかにあって，N社を見事に業績回復させた立て役者だったからである．その手法こそ，「顧客満足」というサービス革命だったのである．日本で彼女を有名にしたのは，著書『サービスが伝説になる時』（ダイヤモンド社刊，1996年）であり（事実この本はいまでもベストセラーを続けている），「顧客満足」（consumer satisfaction）なるビジネスモデルをつくりだした．彼女はまたドラッカリアンであり，考え方の基礎につねにドラッカー哲学が息づいている．

「一般に日本では，アメリカ企業のコーポレート・ガバナンスは株主重視あり，また会社の目的も株主の要望に応えることと理解されている．この考え方は，いまでもアメリカでは有力なガバナンス形態なのか．そして将来はどのようにな

ると思うか見解をお聞きしたい.」

この私の質問に対して，彼女は次のように回答（要旨のみ）してきた.

「あなたはアメリカの過剰な株主重視の経営をどう考えるか，との質問ですね.ずばり，とても違和感をおぼえます．私はあまりのことに耐えかねて，それまで25年間引き受けてきたある会社の役員を2年前に辞退したほどです．私が求めているのは長期的な企業の健全性と活力であり，それによって息の長い持続的で有機的な成長が可能になると信じています．そしてこれが私の使命観なのです.」

「株主利益優先の収益重視が『前世紀のしろもの』だとしたら，この新世紀ではどのような形のものが求められるでしょうか．いまその答えが除々に見えつつあります．すなわちジョン・エルキントン（SustainAbilityの創設者）が企業の最終目標として提唱したTBL（Triple Bottom Line）がそれです.」

彼女が企業の最終目標としてきたTBLとは，以下の3つのP（私は3P革命と呼んでいる）で表される要素である.

1. 人間(People)：企業の行動によって影響を受けるすべての人間とコミュニティ
2. 地球(Planet)：環境を破壊することなく，影響を抑制する
3. 収益(Profits)：すべてのビジネス行為の当事者が等しく共有する

このTBLは，いまアメリカの経済界で賛否両論が渦巻いているらしい．ドラッカーがすでに看破したごとく，企業のガバナンスと目的は，時代と社会の要請によって形づくられる．このことを考えれば，いまや環境と知識の時代，これまでの株主重視主義からこの3P革命に振り子が振れはじめたといってもよいだろう.

※本稿は淑徳大学院テキスト，本学会「ドラッカーの窓から明日を見る研究会」のレポートに手を加えたものである).

【略歴】慶應義塾大学経済学部卒業．本会理事．編集者としてドラッカー教授による『断絶の時代』等，代表的著作の翻訳出版を手がける．ダイヤモンド社国際経営研究所主任研究員を経て，現在クリエイティブパートナーズ代表，淑徳大学大学院国際経営研究科客員教授.

近代社会認識の到達点とドラッカー思想

宮内拓智
（京都創成大学）

はじめに

社会科学は，近代社会において，初めて成立した．ゆえに，社会科学とは，近代社会の自己意識・自己認識でもある．少なくとも，社会科学としての経営学を志向するのであれば，それは，20世紀社会の自己認識の到達点を内包したものでなければならない．しかし，経営学において，この点を方法論的に自覚しているものは少ない．著名な「X理論・Y理論」にしても，近代社会に特有のエゴイズムや近代的自我の投影に対して無自覚であり，批評的ではない．しかし，唯一，例外なのが，実はP. F. ドラッカーの業績である.

今日の経営学において，彼の業績の影響力は大きい．ナレッジ（知識），自己実現などの新しいコンセプトやキーワードの多くが，ドラッカーの提起に由来している．また，数多くのドラッカーの著作には，狭い意味でのマネジメントだけではなく，社会やコミュニティに関するものも多く，両者への関心は深く結びついている．ドラッカーは，自らを「社会生態学者」と名乗っており，「すべての側面をみる」視点のもつ創造性が，ドラッカーの知的生産力の源泉であり，視野の大きさ・広さゆえに，「本質」に対する鋭い洞察力を生み出しているからだと考える.

本論文では，現代社会に関する長期的展望を示す社会生態学者＝文明批評家としてのドラッカーの特徴とその今日的意義について，近代社会に関するドラッカーのパースペクティブを，当時の代表的な時代的・知的潮流との関係で位置付け，20世紀マネジメント論における社会観＝人間観の到達点と新しい地平を考察する.

Ⅰ. ドラッカーのパースペクティブ

1.「社会生態学者」としてのドラッカーの世界

ドラッカーは，自らを「社会生態学者」と呼んでいる．また，「傍観者」とも，「ファウストの望楼守」，「物見の役を仰せ付けられた人」とも呼んでいる(1)．社会現象には，社会そのものの分析が必要で，社会とは人間環境の「生態」であると指摘する．そして，社会生態学者の仕事は，未来を予測することではなく，すでに起こってしまった変化を確認することであり，すでに起こった変化を利用し，変化として使うことの必要性を知ることである．すなわち，①「通念に反することで，すでに起こっている変化は何か」，「パラダイム・チェンジとは何か」を問い続け，社会とコミュニティを観察することであり，②「その変化が一時的なものではなく，本当の変化であることを示す証拠はあるのか」を問うことであり，③それを知る最善の方法は「その変化は何か結果をもたらしたのか」，「何か世の中を変えたのか」を問うことであり，④「もしその変化に意味と重要性があるとすれば，それはどのような機会をもたらしてくれるのか」を問うことである．他方，ドラッカーは，自分の仕事が，継続と変革の相克に関する関心から始まっているとしている(2)．

ドラッカーは，『「経済人」の終わり』（1939年）において，継続の必要性と変革の必要性の相克を，文明と社会の中心的課題として捉え，近代社会があらゆる継続性とあらゆる信条を喪失した社会であり，悲惨な恐怖と絶望に陥った社会の崩落を記録した．ドラッカーは，近代社会に生み出される集中化や社会一元論や政府万能主義の傾向に対して一貫して反対した．「政府の有効性の限界」として，以降のドラッカーの思想，著作を貫いている主題である．

次作の『産業人の未来』（1942年）にて，大組織が現代社会の中核になるであろうとの結論に達した．アメリカでは，こうした現代的な組織として登場したのが，企業であった．そこで，社会的，政治的な人間組織として，また，社会の中核としての大企業を内部から研究する必要があった．

そして，『会社という概念』（1946年）が登場した．産業社会において個々の仕事に対して地位と機能を付与し，なおかつ個々の仕事を共同の成果に統合する社会的機関としてのマネジメントの分析へと深化した．当時，世界で最も成功していた代表的な企業GM社を取り上げ，大企業を社会的機関として見るとともに，権力・権限・責任などの統治に係わる責務を組織化する存在と見なした．当時，新たに出現したマネジメントを，同じく，新たに出現しつつある組織社会の社会的機関として捉えた．

こうして，1930年代から60年代に至る研究成果は，新しい社会現象としての組織やその構造，特性，機能，マネジメントに関するものであった．企業だけでなく，あらゆる組織のマネジメントについて取り上げた最初のものが，『現代の経営』（1954年）であり，それ以降，20年の研究成果を集大成したものが『マネジメント』（1973年）である．さらに，『イノベーションと企業家精神』（1985年）において，企業・政府機関・非営利組織のいずれにおいても，それぞれの社会的機関が継続性を維持していくための唯一の方法は，それらの機関の組織構造そのものの中に，体系的・組織的なイノベーションのメカニズムを組み込むことであると認識した．

その後，『断絶の時代』（1969年）や『新しい現実』（1989年），『ポスト資本主義社会』（1993年），『ネクスト・ソサエティ』（2002年）において，大きく興隆してきた知識を新たな中心的資源として捉え，知識労働者を，ポスト工業化，ポスト社会主義であるとともに，加速度的にポスト資本主義となりつつある現代社会の支配的階層として捉えた．

こうしたドラッカーの知的な歩みから，彼の知的生産力の源泉が，社会やコミュニティに対する，広く深いまなざしにあることがわかる．以下，初期の3部作を中心に，彼の視点について詳しく検討してみたい．

2.『「経済人」の終わり』の概要――最初のファシズム批判

『「経済人」の終わり』（*The End of Economic Man—The Origin of Totalitarianism,* 1939）は，最初のP. F. ドラッカーの代表的著作であり，世界最初のファシズム批判の書であり，彼の思想的原点でもある(3)．本書は，1930年代当時のヨーロッパの具体的な社会分析であり，同時に，政治分析でもある．また，ナチス全体主義の隆盛を招いたヨーロッパの社会構造と政治構造の崩壊を取り扱い，ナチス全体主義が「社会的病理」であることを明らかにした書である．

1930年代ヨーロッパにおけるファシズム台頭の原因を，人間行動の本質を経済

的動機として捉える「経済人」の支配原理に構築された，ブルジョア資本主義とコミュニズムに対する人々の不信に求め，「経済人」の社会が崩壊し，終焉したとする．すなわち，現代では，経済活動における私的な利益こそ，人間に「自由と平等」をもたらす最良の手段であるとした資本主義も，逆に，私的な利益を否定することによって，「自由と平等」な社会の実現を目指したマルクス主義も，ともに破綻したことを指摘した．さらに，ファシズムは，資本主義やマルクス主義が社会秩序の柱とした経済の優位性を否定して，非経済的な価値や社会的価値を重視する脱・経済社会を標榜したがゆえに，経済至上主義に翻弄され，絶望していた大衆の心を捉えたとする．

ファシズムに特有な3つの症状，すなわち，「前向きな信条の欠如と過去の否定」，「権力の正当化の要求の否定」，「信条と公約への不信ゆえの大衆の信任」の分析から，ファシズム隆盛の原因が，旧秩序の崩壊と新秩序の欠如から起こる「救うことの出来ない大衆の絶望」，さらには，300年前に始まった「近代」の様々な政治的信条に対する幻滅にあることを，ドラッカーは突き止めた．

また，ドラッカーは，ヨーロッパ社会では，「自由と平等」が至上の価値であり，それを現実社会で実現しようと企ててきたのがヨーロッパの歴史であると位置付ける．そして，自由と平等を求める力は，歴史の発展の原動力であり，どの時代にも社会基盤の上に，ある範囲や分野の自由と平等が存在してきたとする．宗教が社会の基盤でなくなったとき，初めて，宗教上の自由と平等が実現され，経済が社会的な認知と満足の基盤となったとき，初めて民主的な自由と平等が可能となった．同様に，経済的な平等は，それが社会にとって最も重要なことでなくなり，新しい領域における自由と平等が新しい秩序をもたらす約束となったとき，初めて可能になる．それゆえ，「経済人」の社会が崩壊した後に，現れる新しい社会もまた，自由と平等の実現を目指し，新しい秩序が経済的な平等を実現することを意味するが，人間の本性のいかなる領域が社会の中心として位置付けられるのかは，1930年代当時，まだわからないとしている．

3.『産業人の未来』の概要――最初のアメリカニズムの宣言

次に出版された『産業人の未来』（*The Future of Industrial Man–A Conservative Approach,* 1942）は，ファシズムと対決する姿勢の中から生み出され，人間の自由を擁護する観点から，旧秩序の崩壊につづく新しい物質的現実を積極的に捉えた歴史理論を展開し，ファシズムを克服する新しい秩序の確立の道筋を追求したものである(4)．すなわち，「経済人」の社会は終焉を迎え，それに代わる「産業人」の支配原理によって構築される「自由な，機能する産業社会」の到来を明らかにしたもので，同時に，この新しい産業社会の「約束の地」としてアメリカ合衆国を捉えているアメリカニズムの最初のマニフェストである(5)．それゆえ，この書はふたの内容を持っている．一つは，社会についての一般理論で，社会が機能し，かつ正統性をもつための条件を明らかにした．また，もう一つは，産業社会についての特殊理論であって，20世紀に出現し，第2次世界大戦とともに支配的な存在となった産業社会に対するこの一般理論の応用である．

「自由な，機能する産業社会」とは，「自由な，機能する社会」としての産業社会である．「自由な，機能する社会」とは，一方で，「自由な社会」，すなわち，権力的支配の強制によらず，民主的自由が保障されている社会であり，他方，「機能する社会」，社会的機能を有効に遂行することができる社会である．従って，「自由な，機能する社会」とは，個人の自由で自発的な参加によって支えられている社会であり，そのために，個人の目的と社会の目的の一致が必要となる．また，この一致によって，自らが占める「社会的地位と機能」が自覚でき，それが，自らの社会的価値への自覚ともなり，社会への「自由な参加」への動機ともなる．こうした個人の目的と社会の目的の一致を社会の基礎的信念と呼び，それぞれの社会は，それぞれの「基礎的信念」をもつことによって，はじめて，「自由な，機能する社会」は成立する．また，「基礎的信念」とは，社会の構成員のすべてによって，共通な価値あるものとして承認されるような「社会的理想」でもある．そして，すべての社会は，一定の権力によって規制されなければならないが，自由な社会では，その権力が，基礎的な信念に一致し，社会的理想によって是認される，正統性がなければならないとする．

また，19世紀の商業社会・財産中心社会の中から，産業社会が生まれ育った．とりわけ，大規模生産工場と株式会社を代表とする産業社会は，いまだ，「正当な権力の確立」に至っていない．それゆえ，産業社会では，それぞれの組織は，一人一人の人間に役割を与える社会的機関であるだけでなく，位置を与えるコミュニティでもなければならないとした．そして，アメリカのビッグ・ビジネス

（巨大企業）の組織だけが，現段階において，このことを実現でき，また，アメリカのリベラリズムの政治的枠組みだけが，自由社会でありつづけることを制度的に保障する．

4.『会社という概念』の概要――企業社会としてのアメリカ

次に，『会社という概念』（*Concept of the Corporation*, 1946）を取り上げる[(6)]．これは，19世紀から20世紀にかけての社会的なイノベーションである大企業と，大企業が作り出した産業社会，組織社会についての世界最初の分析であると同時に，体系としてのマネジメントのコンセプトを誕生させた書である．大企業の内部から，企業と企業が作り出した組織社会をみた最初の研究であり，企業をコミュニティとして捉える最初の研究である．それは，企業における構造，組織，権限を取り扱い，体系としてのマネジメントを生み出した古典でもある．

ドラッカーは，現代社会を企業が基盤となる産業社会として捉える．そして，産業社会が社会として成立するのか，社会的存在としての人間は産業社会において幸福たり得るのか，という問題意識から議論を出発させている．そのためには，産業社会における自由企業体制が，経済的機能に加えて，社会的，政治的機能を果たさなければならないとする．

それゆえ，ドラッカーは，企業を，共通の目的に向けた人間活動のための社会的組織として捉え，政治学的に分析する．企業の目的と本質を，企業と社会との関係から，企業内部の人間との関係から捉える関係論的視点を打ち出し，①「存在の論理」，②「社会の信条と約束の実現への貢献度」，③「社会の存続と安定への貢献度」とする方法論からアプローチする．ここから，企業の3つの側面，すなわち，①事業体としての企業，②社会の代表的組織としての企業，③産業社会の中の存在としての企業を描きだし，3つの側面の調和が産業社会成立の重要な課題となる．

①事業体としての企業は，人間活動を組織化する社会的な道具でもある．そこでは，経営政策とリーダシーシップのあり方と評価尺度・基準にかかわる問題が横たわっている．また，②社会の代表的組織としての企業は，人間の生き方を規定する社会的組織である．それは，企業内部の関係でありながら，社会的な信条と約束に応えなければならず，アメリカの場合，機会が平等であるとの約束，報

酬は努力と能力に応じて与えられるという約束，社会の一員としての位置付けと役割と尊厳が与えられ，自己実現の機会が与えられるとの約束，全員が対等のパートナーとして協力し合うとの約束を満たしているのか，が問われなければならない．さらに，③産業社会の中の存在としての企業は，企業の目的と社会の機能との関係において，自立した企業の目的たる利益と，社会の観点から見た企業の目的たる財・サービスの生産との関係が中心的問題となる．すなわち，企業の存続と社会の利益との調和，社会の要求と個人の欲求の調和，完全雇用の可能性などの実現である．

ここで取り上げられているGM社の事例は，分権制によって，独立性と責任を与えつつ，一体性を保持する仕組みを作り上げた成功例である．また，啓蒙的専制を排除して，コーポレートガバンスを確立し，変化に柔軟に対応する優れたリーダーシップによって不完全な組織を動かし，機能的なものにする仕組みとしている．さらに，共通の利益基盤に基づいて協力関係を社会的に築いている．分権制における組織原理を，産業秩序の基本原理としての普遍性を有するのかを検討する．アメリカを支える信条としての「個の尊厳と機会の平等」，産業社会における中流階級の意義，働くものの位置付けと役割，人は仕事に誇りを持つとき成長することを証明している．

だが，本書は，GMの経営幹部，とくにスローンには受け入れられなかった[(7)]．その理由としては，従来の経営政策を転換させることの必要性，従業員の積極性を取り込む経営参画についての提言，大企業の社会的責任，公益とのかかわりに関する考え方であった．それらは，後に，GMの「成功を原因とする失敗」，すなわち，成功体験を乗り越えることの困難さ，独占的大企業の思考パターンから抜け出ることの難しさを示していた．何のための企業か，何のためのマネジメントか，企業存続の条件は何か，企業は，機会の平等と人間の尊厳を実現できるのか，社会のニーズに応え，社会の繁栄と発展に貢献できるのか，この問題提起は，今日においても重要な意義をもつ問いである．また同時に，社会単位としての機能において，企業はそれ自体がコミュニティであるがゆえに，企業権力ないしは経営者の権力は，その正当性が問われなければならない．ここに，マネジメントのもつ二重性，支配者性と奉仕者性の狭間でゆれる姿が垣間見られる．

次に，ドラッカーの初期の議論が登場した歴史的背景を概括し，その理論的・

思想的含意を探ってみたい．

Ⅱ. 初期ドラッカーの時代背景――「危機の20世紀」

ドラッカーは1909年オーストリアのウィーンに生まれた．すなわち，20世紀の中欧に生まれた．20世紀は「戦争と革命の世紀」と言われている．また，中欧は，第1次世界大戦の発火点でもある．さらに，1930年代には，世界中がイデオロギー闘争に巻き込まれ，様々な形式のプロパガンダ闘争が各国に展開された．ロシアにおけるコミュニズム，ドイツのファシズム，アメリカ的な資本主義＝アメリカニズムが相互に自らの未来の可能性とその正統性を主張した．そして，この闘争はやがて世界戦争へと発展していくこととなる．ファシズム・コミュニズム・アメリカニズムなど競合する世界システムの登場には，「西欧近代社会のパラドックス」がかかわっている．

アメリカのリベラル・デモクラシーも元来ヨーロッパ起源であるし，ロシアのコミュニズムもヨーロッパの平等主義や労働者共同体のユートピアやマルキシズムに由来する．ドイツのファシズムですら，ニーチェ流の超人思想，優生学，人種理論等々，すべてヨーロッパ近代の産物である．三者とも，明らかにヨーロッパの近代思想の延長線上に登場してくる．こうした全体主義の問題を西洋文明総体にとっての内在的危機として掘り下げ，合理主義が非合理主義に転化する過程を描いた思想的作業として，次の3つがあげられる．

1. E.フロム『自由からの逃走』――「自由に耐えられない人々」

1930年代におけるファシズムの台頭と近代デモクラシーの危機に際して，「自由の敵が，我々自身と我々の制度の中に存在することを明らかにしなければならない」と考え，すぐれて近代に属する原理である自由の問題に社会心理学的アプローチから接近した議論に，E.フロム『自由からの逃走』がある[(8)]．

社会過程における心理的，経済的，イデオロギー的要素の相互作用の中で，心理的要素の役割を重要し，個人と社会が一体になった社会観に基づき，社会構造に目を向けて，そこから発展する人間行動の変化を考える．

当時台頭していたファシズムに焦点を当てて，それに走る人々を精神分析的立

場から分析し，中世から近代にかけて発生する「個人」の変容を例に，当時のファシズムの社会的性格について，権威主義，破壊性，機械的画一性の3つのパターンで言及した．また，フロムによれば，こうした社会的性格の登場は，以下のプロセスをたどる．近代人は，前近代的束縛からの解放という意味での自由を獲得したが，この自由は，伝統的な共同体という，生活に安定感と意味を与える確かな基礎の喪失を通じて始めて獲得されたものである．それゆえ，自由には，孤独と不安が付きまとい，近代人は，自由の重荷から逃走して新たな隷属を求めるのか，それとも，積極的自由の完全な実現に向かうのか，という二者択一を迫られる．前者が，逃避のメカニズムとして分析されているものであり，サド・マゾヒズムと自動機械化といったものがその代表的なものである．このサド・マゾヒズムの一般化がナチズムであり，自動機械化の一般化が，大衆社会での匿名の権威への追従である．こうして，フロムは，近代合理主義がその背後に孕まざるを得なかった非合理的隷属を鋭く暴き出すこととなる．すなわち，近代社会の成立そのものが，旧来の社会秩序あるいは社会的な共同性を解体させた結果，「自由」を手に入れたが，「自由」の重荷から逃れるため，逃走を試みるようになった．

2. T. W. アドルノ『啓蒙の弁証法』――「啓蒙の専制」

また，こうした全体主義の問題を西洋文明総体にとっての内在的危機として掘り下げ，合理主義が非合理主義に転化する過程を描いた先駆的作業として，M.ホルクハイマーとT. W. アドルノの『啓蒙の弁証法』があげられる[(9)]．

彼らは，進歩的思想という最も広い意味での啓蒙が追求してきた目標は，人間から恐怖を取り除き，人間を支配者とすることにあったが，ファシズムに代表されるように，今日では，むしろ逆に新しい野蛮状態に没落したと言う．啓蒙とは，元来，18世紀の進歩思想をさすものであるが，彼らは，この概念を拡大して，「世界の呪術からの解放」という意味での合理主義思想をさすばかりではなく，人類史の文明化の過程を貫く普遍的原理として用いている．「知は力なり」という有名な箴言は，こうした啓蒙の動機を表明している．

しかし，この啓蒙の過程は，通常の進歩史観が考えるように，一義的ではなく，「野蛮」から「文明」へという形で進行すると同時に，「文明」から「野蛮」へと転落していく弁証法的な過程でもある．それというのも，18世紀の進歩史観から

現代の実証主義に至るまで，近代の合理主義に共通していることは，「神話」と「科学」とを対立的に固定し，その前提にたって一義的に，歴史を，「神話から科学へ」という形で捉えてきたが，そこでは，「神話」と「科学」とは，非同一性の面だけで，同一性・共通性の面が看過されている．これに対して，彼らは，「神話」と「科学」との共通の基盤に注目し，「主体―客体関係」の成立史として捉える．すなわち，「神話」も「科学」もともに「客体に対する主体の優位」，「自然に対する人間の支配」を根本的姿勢としている．

また，人間は，神話的世界から合理的近代への自我の脱出＝近代的主体を確立し，啓蒙を推し進めることによって，かえって，社会という第二の自然への隷属に陥るという社会学的な過程と，人間の外的自然への支配を，内的自然の抑圧を通じて購う人間学的過程という二重の局面に陥り，「主体に対する客体の優位」と「自然への人間の隷属」を帰結する．こうして「神話」と「科学」が逆転し「啓蒙の暴力性」＝「啓蒙の専制」が発動される．すなわち，「現代の神話としての科学」が立ち上がる．

3. K. ポッパー『開かれた社会とその敵』――「歴史法則主義の支配」

K. ポッパーは，『開かれた社会とその敵』において，ファシズムとコミュニズムという左右の全体主義の思想的根源を探り，その克服を求め，ギリシャ哲学から現代までの社会思想史をさぐり，両者の根底にある歴史法則主義（historicism：歴史には人間の主体的な選択を超えた法則・宿命があるとする考え方）を批判している[10]．彼は，呪術的タブーへの信仰を特徴とする「閉じた社会」と，タブーに対して批判的な態度を取り，知性による決定を学んだ「開かれた社会」とを区別し，全体主義こそ「閉じた社会」の伝統に属するものであるとする．社会思想史上，人類は，ソフィストの活躍によって，「開かれた社会」の原理を開眼させられるが，続く，ギリシャの政治的危機の時代には，プラトンによって「閉じた社会」の原理が自覚的に主張されるようになった．彼のプラトン批判は，その歴史法則主義に向けられている．すなわち，歴史法則主義は，科学法則の概念を拒否または誤解しており，ある特定の時間的・空間的条件で成立しているにすぎない歴史的な趨勢や傾向を，時間・空間に左右されない普遍的法則と取り違えている．また，歴史法則主義は，初期条件を考慮せずに，趨勢や傾向で未来を予言してしまうし，世界や歴史の至るところで自らの理論の検証例を見るが，いずれも「反証可能性」のない「非科学」である．

プラトンの歴史法則主義は，その著書『国家』の中に描かれた，政治体制の推移の描き方に見られる．まず，人間のうち最も賢い者が王となる国家が想定され，これは国家のイデア，すなわち完全国家に最も近いものであるが，その後の社会の変化により，「名誉制」，「寡頭制」，「民主制」，「僭主制」へ推移する．この変化を食い止めるために，プラトンにあっては，社会階級の廃止ではなく，支配階級の強化と統一が提示された．その正当化のために，プラトンは，平等主義の弱点を突き，生まれながらの平等という自然主義的な平等主義を逆手にとり，「平等でない者の平等な取り扱いは必ず不平等を生む」と定式化した．「国家の正義」と指導者への従順さなどを説く全体主義のプロトタイプであった．そして，ポッパーはこの批判のロジックを，ヘーゲル，マルクスにも適用し，「弁証法」の詐術と歴史法則主義という「過去からの・過去による支配」を批判している．

Ⅲ. 今日的意義を捉えるための３つの補助線

こうして見てみると，ドラッカーの議論と，多くの論者との間の共通性が見受けられる．いずれも，西欧近代ないしは20世紀社会の自己認識の一つの到達点であり，その総括は，本来，現代社会科学が持てる力を総動員してかかる巨大な課題である．小論は，課題をラジカルに捉えるための切り口の提示にとどめざるをえない．ここでは，ドラッカーの議論が持つ今日的意義を捉えるための3つの補助線を提起しよう．

1. H. アーレント『全体主義の起源』

まず，第1にあげるものは，ハンナ・アーレントの『全体主義の起源』である[11]．これは，ドラッカーによって，次のように評価されている．社会事象を思想体系としての「イズム」との関係において説明し，ヒットラーとナチズムを生んだものは，フィヒテ，シェリング，ヘーゲルなど19世紀の初期のドイツ哲学だとしている[12]．しかし，本書は，その全体主義概念の独自性と叙述・説明の方法の多様性・柔軟性ゆえに，すぐれた政治・社会・思想に関する文明史論的考察であり，

「19世紀秩序解体論」にして，同時に「20世紀秩序論」でもある．

19世紀のヨーロッパの政治的意味をもった世界観運動としての反ユダヤ主義の形成を取り上げ，大衆操作の道具として，政治的武器としてのマス・ヒステリーの現代的特徴を端的に示し，全体主義の前史としている．ついで，アフリカ争奪戦より第1次世界大戦にいたる帝国主義の時代を主題とする．帝国主義は，膨張という新時代の原理に突き動かされ，国民国家のナショナルな原理はなすすべを知らない．地球制覇を目指す大衆扇動家と資本家の同盟は，国民国家の崩壊と大衆社会の出現を招き寄せ，全体主義への扉を開く．そこに，人類と市民の原理に代わる，新しい支配と組織の原理，人種主義と官僚制が登場した．この2つの原理を結合したとき，ナチスが巨大な権力と破壊力を手にすることとなる．

国民国家と階級社会が崩壊した後，原子化・アトム化した大衆の根無し草の混沌のなかから，いかにして全体主義が形成されたのか，その固有性とは何かを探求する．

全体主義的統治は，階級を大衆に変容させ，政党に代わる大衆運動をもってし，権力中枢を秘密警察の掌中へと移行させた．そして，この奇妙な無構造性にもとづく国家形式を維持するため，不断のテロルの行使，非全体的世界に関する虚偽のプロパガンダ，実定法への侮蔑，氷のようなイデオロギーなどがある．この政治現象の根底にあるものは，現代人の〈孤独〉であり，無力感によって成る反政治的原理である．また，全体主義が過去のものとなったいまでも，この全体主義を構成した20世紀の病理現象はなお存在し，むしろ鮮明な形をとっていると指摘する．

アーレントによれば，19世紀の秩序とは，国民国家と階級社会であり，ネーションの構成員たる同質なものとしての市民の平等と，階級的なヒラエルキー的な区分にもとづく小集団の構成員としての不平等が表裏一体として結びついている，という基本的あり方のことである．そして，この19世紀秩序を不安定化させる要因として，帝国主義という「外的」な要因と，「内的」な要因として，国民国家における「国家」原理と「ネーション」原理の矛盾，政党制の政治的機能不全などをあげている．そして，「19世紀的秩序」を解体した「外的」要因と「内的」要因とは実は一つの動きとしてつながっており，「秩序の解体」と言われる現象は，西欧近代に内在する創造と破壊のダイナミズムとして読み解くことができる．全体主義の世紀としての20世紀を，「啓蒙の弁証法」とは異なる形であるが「近代の弁証法」として描いている．

その際，「政治」の概念に注目する必要があると考える(13)．アーレントの言う「政治」とは，「労働」，「仕事」，「行為」という人間活動の3類型のうちの「行為」にかかわっている．「労働」とは，生物学的な生存の意味で，仕事とは，形あるものを作り出す活動である．典型的は，「労働」によって，人間が生きていく人工的環境あるいは物的世界の創造することで，「仕事＝作品（WORK）」によって「世界（WORLD）」を作り出す営為である．「行為」とは，前二者と異なり，人間が自己を表現することであり，自己・文化・価値等の創造である．それゆえ，「行為」とは，単なる生存と生殖，自己維持でもなければ，「形あるもの」の制作でもない．社会的な活動であり，他者とのコミュニケーションの成立により「行為」が成り立ち，事後的に「自己」のアイデンティティも確立される．

2. J.ハバーマス『コミュニケーション行為と公共圏』

次に，ヨーロッパの合理的思考の行く末をめぐって，生活世界の問題を論じ，道具的理性を批判しつつ，コミュニケーションを軸とした生活社会を考察し，近代の基本原理としての公共圏の有効性と限界，継承と発展について論じた，J. ハバーマスの議論を取り上げよう(14)．

もともと「市民的公共圏」という概念は，近代初期の西欧社会に成立した歴史的概念であり，初期資本主義による商品と情報の流通の発展の中で，公権力に対抗するため，公衆として集合した市民によって形成された社会空間である．具体的には，17世紀後半から18世紀にかけて，サロン・コーヒーハウス・会食会などに集まった市民たちの議論がそれである．それは，社会的地位を度外視して，①「単なる人間」として対等に参加して議論する平等性，②解釈を他の権威に委ねることなく，自律的・合理的な相互理解を求める議論である自立性，③討論対象を入手し議論できる財産と教養さえあれば，すべての市民が「公衆」として参加しうる公開性を特質としている．

そして，この公共圏は，文芸・演劇などが自由に批評できる文芸的公共圏から，その焦点が政治的問題へと移行し，政治的公共圏が成立し，そこから新聞などのジャーナリズムが派生することとなった．しかし，19世紀になると，市民的公共

圏が前提としていた私的領域と公権力的領域の分離の構図がくずれ，近代の基本的原則であった市民的公共圏は，操作的公共圏へと構造転換することとなった．

また，ハバーマスによれば，コミュニケーション行為が成立する基盤として，「生活世界」概念が構想されている．「生活世界」とは，コミュニケーションの「背景知（文化的なバックグラウンド）」や「地平をなす文化伝承（生活の土台となる文化・伝統）」であり，①文化的再生産，②規範による社会統合，③人格・パーソナリティの再生産＝社会化という3つの再生産活動が営まれる場として想定されている．そして，この3つの再生産活動に対応して，「主観的世界」，「客観的世界」，「社会的世界」が設定され，これらを総合した場で，「コミュニケーション行為」が行われる．

だが，現代社会において，こうした意思疎通的なコミュニケーション行為の領域に，「経済的・技術的システム」の要求が侵入し，その結果，「生活世界」の「内部植民地化」が進行する．すなわち，資本によって，生活領域が市場化され，生活領域全体が「システムの支配」に従属される．ハバーマスは，そこに「現代社会の病理」を見出している．すなわち，イメージが「現実」を産出し，シンボルが「アイデンティティ」を構成する一種の逆転現象である．

すなわち，コミュニケーションを「行為」として捉える視点は，コミュニケーションのもつ手段的・道具的性格と実存主義的・目的的性格という2つの性格を統一的に把握するものである．コミュニケーションのもつ手段的・道具的性格とは，コンピュータ科学や情報科学に依拠し，「情報伝達・通信」として捉える「手段的コミュニケーション」観であり，他方，実存的・目的的性格とは，実存主義哲学ないし現象学に依拠し，コミュニケーションを「交わり・かかわり」として捉える「目的的コミュニケーション」観に代表されるものである．逆に言えば，「コミュニケーション」をその情報伝達的側面から純化し，専ら手段的・道具的なものとする見方であり，これに対して，「コミュニケーション」を「交わり・かかわり」の側面を純化し，自己目的的なものとする見方である．

こうしたコミュニケーション観の二面性は，ともに現代社会の問題性と深くかかわっている．前者は，コンピュータ等の現代の科学技術の急激な発展，しかもそれが「資本の論理」との絡み合いにおいて展開されていることによる，物神崇拝のある種の強化という現実に根差しており，他方，後者は，近代から現代にいたる「市民社会」における個人のあり方，とりわけ，商品社会特有の「孤独」や「疎外」の強化が底流にある．

3. ノージックのメタ・ユートピア論と「最小国家」概念

最後に，メタ・ユートピア論として有名なロバート・ノージック『アナーキー・国家・ユートピア』の議論を指摘しよう[(15)]．これは，最初のリバタリアンの宣言書であると同時に，「ユートピアのための枠（ユートピアと呼ばれるものが満たすべき条件）」を提示する「メタ・ユートピア論」でもある．ここでは，福祉国家的な再分配政策やパターナリズム的な保護を行わない「最小国家（Minimal State）」のみが，個人の存在のかけがえのなさとその権利の不可侵性を前提とした時，道徳的に正当化しうる唯一の国家形態であるとしている．この「最小国家」の概念は，一方の極に「アナーキー（無政府状態）」を，他方の極に，福祉国家や社会主義体制を含めた「拡張国家」という積極的な社会構想がある．両者は，対極にありながら，ともに社会の現状を批判し，人々のよりよい生き方への途を可能にするユートピア的枠組みを追求する思想である．さしあたり，「最小国家」は，これらとの対比において，消極的な形で導き出される．さらに，ノージックは，この「最小国家」をそれ自体として魅力を持つ選択肢として描き出し，一つのユートピアであることを示す．すなわち，全員に一つのパターンのコミュニティを強制する帝国主義的ユートピア主義者と，説得するが強制はしない伝道主義的ユートピア主義者や実存主義的ユートピア主義者との対比から，帝国主義的ユートピア主義者以外を許容する枠組みが「最小国家」と等しいとする．

さらに，いかなる社会構想が有効性を発揮しうるのかは，一種の自由競争の過程を通じて初めて，しかもその競争の行われている状況に，相関的に，あくまでも暫定的にのみ明らかになるものであり，事前に「最善のユートピア」を知る方法などないとする．これは，近代のユートピア主義的な社会計画が，20世紀において全体主義の「悪夢」を帰結してしまったことへの強力なアンチテーゼである．それと同時に，すぐれて，近代的な正義の概念を追求するものでもある．近代的な正義とは，ある特定の価値観をもとにすべてを割り切っていくことではなく，むしろ異なる価値，異なる利害の相克，「神々の戦い」を前にしても，それらの間の共存可能性，対話の可能性を探ることにある．この，近代的な正義の追求は，

真理に対する相対主義とは対立する．なぜなら，もし，真理に関する相対主義が妥当であれば，人々はそれぞれにとっての「真理」にしたがって生きればよく，他者の主張する「真理」に対して関心を持つ必要がなくなるであろう．これは，同じ一つの事実的世界を共有することから目をそむけ，己の立場に固執し閉塞することを正当化するものである．したがって，近代的正義においては，単に他者の相違を認めるだけでなく，己の立場からの世界観・世界像の一面性・不完全性への自覚が必要である．

このように，ノージックの独自性は，「ユートピアと呼ばれるものが満たすべき条件とは何か」という問いに対して，「唯一のユートピアなどは存在しない」と結論した上で，ユートピアのメタ理論そのものを社会システムとして制度化するアイデア＝「ユートピアの枠組み」を提起する点にある．

むすびにかえて――正しい権力としてのマネジメント

人間の社会は，権力なしにはまとまらない．権力の支配の中に閉じ込められている現実の諸問題を，共同の知の次元に引き上げ，それを介して，正義を追求していく共同の権力を作り出すことが，コミュニティとリテラシーとデモクラシー，これら相互の関係性のあり方の探求問題であり，マネジメントとはそのことと大きくかかわっている．真に民主的な政治的権威は常にその影響力の範囲が限定され，その担い手たちは不確実性に悩みつつ，未来を模索し，自らの決定と選択に責任を感じ，他者に奉仕するところに成立する．権力は，良い目的，正しい目的にも行使しうる．しかも，権力は，善意で行使されても有害な結果を生むこともある危険なものであり，「法」と「制度」の正当性・正統性の基準が，共同的・集団的に学ばれるべきである．この意味で，権力の行使には，実践的・倫理的跳躍が求められる．

マネジメントは，身をもって権威，権力，リーダーシップの正当なあり方を人々に示す必要がある．マネジメントは，権威ある，他者に対して責任感のある，権力の行使の模範たるべきであり，その感化によって，将来の市民を育てる．正しい権力としてのマネジメントとは，こうした範例の創造であり，その「模倣」の「系譜学」でもありうる．責任を負う権力こそ，正当な権力である．この「統治の術」としてのマネジメントは，権力の行使であり，支配であるがゆえに，その正当性・正統性が問われなければならず，経営者の権力，企業権力をして，企業構成員である諸個人の自由を保障し，自由の伸張の方向を追求することが，正当性・正統性を獲得させる．正当性・正統性を問うことが，権力の二重性，支配と貢献，支配者性と奉仕者性の狭間で揺れるマネジメントの今日的な相貌を浮かび上がらせる．

【注】

(1) P. F. ドラッカーの「社会生態学者の回想」『すでに起こった未来』（上田惇生訳）ダイヤモンド社, 1994年, pp. 297-323）を参照されたい．また，ドラッカーは，自らを「傍観者」とも評しており，彼の交流関係を通じての自伝的作品としての『傍観者の時代』（風間禎三郎訳）があるが，今日，上田惇生訳で『ドラッカー わが軌跡』ダイヤモンド社，2006年として出版されている．ドラッカーの生涯については，『ドラッカー 20世紀を生きて』（牧野洋訳）日本経済新聞社，2005年もあわせて参照されたい．

(2) ドラッカーの思想の系譜についても，「社会生態学者の回想」『すでに起こった未来』（上田惇生訳）ダイヤモンド社, 1994年, pp. 297-323）を参照．

(3) 『「経済人」の終わり』（上田惇生訳）ダイヤモンド社，1997年．

(4) 『産業人の未来』（上田惇生訳）ダイヤモンド社，1998年．

(5) アメリカ社会の評価に関しては，「アメリカの経験」『すでに起こった未来』（上田惇生訳）ダイヤモンド社, 1994年, pp. 13-25を参照．

(6) 上田惇生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社，2005年．

(7) こうした経緯の概略については，ドラッカー自身が，A. P. スローンの『GMとともに』の序文で述べている．A. P. スローン『GMとともに』（有賀裕子訳）ダイヤモンド社，2003年を参照．

(8) E. フロム『自由からの逃走』（日高六郎訳）東京創元社，1965年．

(9) M. ホルクハイマー・T. アドルノ『啓蒙の弁証法』（徳永恂訳）岩波文庫，2007年．

(10) K. ポッパー『開かれた社会とその敵』（第1部・第2部）（武田弘道訳）未来社，1980年．

(11) H. アーレント『全体主義の起源』（Ⅰ～Ⅲ）（大島道義・大島かおり訳）みすず書房，1972～1974年．

(12) こうしたアーレントの評価に関しては，上田訳『「経済人」の終わり』の序文での評価が知られている．

(13) H. アーレント『人間の条件』（志水速雄訳）ちくま学芸文庫，1994年．

(14) J. ハバーマス『コミュニケーション行為の理論』（上・中・下）（河上倫逸他訳）未来社，1985～1987年．

(15) R. ノージック『アナーキー・国家・ユートピア』（島津格訳）木鐸社，1989年を参照．

【略歴】立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程中退．京都創成大学経営情報学部准教授．著書に『戦後流通のダイナミズム』（税務経理協会，1999年）等．

非営利組織論の原点を築いたP. F. ドラッカー
――日本の民間非営利事業への警鐘

田 中 弥 生
（独立行政法人大学評価・学位授与機構）

1. はじめに

（1）本論の目的

本論は以下を説明することを目的とする．第1にP. F. ドラッカーが説いた非営利組織論を複数の角度から解説する．次に，ドラッカーが第三の日本と大きな期待を寄せた日本のNPOセクターの現状と行政との関係で浮上した下請け化の問題について，その原構造的原因を探りながら，解決策をどこに求めるべきなのか考察する．

（2）非営利組織とは何か

民間非営利組織とは，社会貢献を使命とし，非営利で，また政府でもなく，人々の自発的な参加によって成立し，独立したガバナンスを有する組織である（サラモン，1996）．日本ではNPOという言葉によってその存在がより馴染みのあるものになった．国際社会においては1960年代よりNGOの国際協力活動が活発になってきたが，最近ではグローバリゼーションの台頭とともに開発援助の現場のみならずWTOの交渉など政治的な局面においても国際NGOの役割が重視されるようになっている．もはや，政府セクターと企業セクターの他に民間非営利セクターが重要な役割を果たしていることを否定する者はいない．だが，その歴史を振り返ってみると民間非営利組織の起源は予想以上に古いことがわかる．古代ギリシャ時代にKIONIA（キノニア）と呼ばれる共同体の存在が指摘されている．ローマンはKINONIAを次のように（Lohman, 1992, p. 58）説明している．

①参加者の参加，退出の自由が認められ，

②参加者は共通の関心や目的をもち，

③参加者は労力や資金などの資源を共有しそれをもとに協働する，

④参加者は相互扶助し，

⑤相互の関係はフェアネス（公正性）を基本とする．

KINONIAとは共通の目的を達成するために人々が自由意思で参加し協働することで成立するもので，民間非営利組織と共通するものといってよいだろう．このようにしてみると民間非営利組織の行動原理は人類の本質にも深くかかわる行為の一形態ということができるのではないか．その意味で，人間が好きで，好奇心の強いドラッカーが民間非営利組織に関心を抱いたのは自然なことだったかもしれない．だが，この分野に関する学問は未だ途上段階にある．主として経済学に代表される非営利組織論は市場の失敗，政府の失敗という消極的な説明に留まり，実務者も含めその説明に不満を抱く者は少なくなかった．そのような中で，民間非営利組織を知識社会という大きな文脈の中で捉えなおし，そのイノベーション力に着目してより動態的に，積極的に描いたのがP. F. ドラッカーであった．

2. P.F.ドラッカーの非営利組織論

2-1 ドラッカーとNPOとの出会い

ドラッカーは1950年代に渡米した直後から近隣の人々の熱心な募金活動やボランティア活動に関心を抱いたと述べている（ドラッカー，1995）．また，同氏の古き良き友人である，ヘッセルバイン女史（現 Leader to Leader Institute 会長，元P. F. ドラッカー財団会長，元ガールスカウト会長）の影響も大きく，彼女の熱心な依頼により，当時彼女が理事長を務めていた民間非営利組織，ガールスカウトの経営問題に着手したことが非営利組織との本格的な出会いになったという(1)．

だが，学者としてのドラッカー氏に着目すると別の視点がみえてくる．『P. F. ドラッカー経営論』は1950～2000年代に同氏が『ハーバート・ビジネス・レビュー』誌に寄稿した論文を集大成したものである．興味深いことに1980年代から氏の論考にはNPOなどの非営利組織が頻繁に登場するようになっている．70年代から80年代にかけてアメリカで輩出された2000万人の雇用の多くが創立まもない起業家精神あふれる中小企業やNPOによって担われていることに気付いたからで

ある．イノベーションは組織成長の源泉であるとして，いくつもの成功事例を紹介しているが，そこでは営利・非営利組織の区分なく網羅されている．また，多くのイノベーションが官と民との間の領域，すなわち医療や教育などの公共領域にあることを指摘している（田中，2007）．すなわち，ドラッカーは雇用の変化に着目し，その担い手としての民間非営利組織に強い関心を抱いたのである．また，従来の制度や方法では容易に解決できなかった社会問題を民間非営利組織が独自の発想と創意工夫力を用いて，新たな解決策を打ち出している様子をイノベーションだとして大いに関心を示したのである．以下，ドラッカーの非営利組織論を社会的背景，非営利組織の役割と機能，そして経営論に分けて説明する．

2-2 知識社会と非営利組織

ドラッカーは現代の民間非営利組織が誕生した背景を知識社会に見出す．

(1)「知識社会」の到来

「知識社会」とは，専門知識が個人および経済諸活動の中心的資源となる社会である．「知識社会」の到来は，ドラッカーによって，その著書『断絶の時代』のなかにおいて1960年代に既に指摘されていたが，古典的な経済学の示す土地，労働，資本という生産要素に比して，典型的には技術革新（innovation）によって表現される専門知識の重要性は飛躍的に増大している．重要なのは，このような専門知識がこれまでの生産要素の1つとしての労働の個別的な内容としてではなく，高度情報技術の発展によって他の専門知識とネットワーク化され，組織化されることであり，それによって社会的な要請，あるいは課題の解決という目的に向けて創造的になる，という側面である．その意味で，現代は優れた「知識社会」であり，社会経済の発展を語り，開発について議論する際に，この要素を無視することはできない(2)．

(2)「知識社会」と民間非営利セクター

この「知識社会」は，2つの意味で民間非営利セクターを必要とする．1つは「多元的組織社会」，もう1つは「流動的な知識ワーカー」との関係においてである．

「多元化組織社会」

個人がばらばらにもっていた専門知識が組織的に統合されること，つまり組織化された専門知識への転換が「知識社会」を特徴づけるものである．それによって，多数の組織が必然的に存在することになる．現代社会におけるニーズの多様化，そして価値観の多様化がそれに応じた専門知識の多様化を産むことは自明だからである．しかし，この多元的な組織の存在は，同時に一つの大きな問題を生むことになる．それは，専門知識が，非組織化，あるいは「断絶」の途をたどらざるをえないという内在的な宿命である．この問題を解決するためには，専門知識という一種「タテ割り」の枠組みを超えた「ヨコ」の組織概念が必要とされる．つまり，市民あるいは時代を共有する感覚といった，個としての専門知識を連携させるためには新しいパラダイムが必要とされる．そうしたパラダイムは，政府とか企業といったヒエラルヒーを前提とする既存の装置によって提供されることを期待するのは困難であり，考えうる限りでは，最も多様な要望に応えうる，しなやかな民間非営利セクターにそれを求める他はない，という認識である．たとえば高度情報化「知識社会」を象徴するインターネットは，ここでいうゆるやかな「ヨコ」の「つながり」の代表例であるが，これが，民間の手により，しかも非営利であるという特性ゆえに急成長を遂げたのは記憶に新しい．

「流動する知識ワーカー」

「知識社会」の到来によって生じる，もう1つの問題は「流動する知識ワーカー」と組織の問題である．「知識社会」の主要労働力は知識ワーカーである．彼等は自分の知識に対して忠誠心をもつのであって，組織に対してではない．したがって，知識ワーカーは特定の組織に長期間帰属するよりは，短期に複数組織の間で転職を繰り返すか，独立して起業家となるように，流動的な性質を有する．知識ワーカーは自分と共通の知識や関心をもつ人々とより密接な関係を保つのであって，組織との関係はそれほど重要ではない．知識ワーカーは，組織のために働くのではなく，自分の知識をいかすために組織と働くようになっている．米国におけるアウトソーシング・ブームは流動的知識ワーカーのメンタリティーを表したものである．短期転職や起業家などのような特定組織に長期間帰属しない「組織離れ現象」は，米国の大学を卒業したばかりの若者たちの間でみられることであり，欧州でも1980年頃から同様の現象がみられるようになっている．

知識ワーカーの増加による組織離れは，知識ワーカーの社会生活を流動的にしている．他方では，このような知識ワーカーほど，帰属意識と精神的なよりどころを提供してくれる場を求めている．ドラッカーは，この「場」がコミュニティであると述べている（ドラッカー，1995）．コミュニティとは，行政区域のような地理的なものを示すだけでなく，共通の関心，興味もしくは属性によって形成される人々の集合のことである．知識ワーカーが流動的であるほど，参加と帰属への欲求をみたすコミュニティを必要としている．そして，この欲求を満足させるためには，市民としてコミュニティ構築に参加する機会を具体的な方法で提供する組織が必要なのである．このコミュニティ構築のための組織が，民間非営利組織である．民間非営利組織は人々の社会的・心理的欲求を満たし，コミュニティの構築，すなわち公益という建設的な目的に向かった人々を統合し機能させる組織である．

以上のように，「知識社会」は大きく2つの意味で民間非営利セクターを必要とする．1つは，多元的社会の中で公益を増進し，社会的な絆あるいは統一性を保つ機関が必要とされる意味で，もう1つは知識ワーカーが流動的であるがゆえに，帰属と社会参加の欲求を満足させてくれる機関を欲するからである．一方では福祉国家の危機によって，政府への不信感が高まったことも民間非営利セクターの台頭の原因にはなっているが，他方ではむしろ「知識社会」という現代社会の特徴が民間非営利セクターを積極的に求めていると考えるべきであろう．

2-3 多面的な非営利組織論

(1) 2つの非営利組織論

前述は民間非営利組織を求める社会について述べたものであるが，個人と民間非営利組織の関係を複数の著書において説明している．また，その説明は少しずつ変化していることもその特徴である．ここでは，非営利組織の重要な2側面を示した叙述を紹介する．

「人間変革機関」

ドラッカーは，『新しい現実』（*The New Realities*）の中で民間非営利組織を「人間変革機関（Human-Change Institute）と呼び，その社会的役割の重要性を指摘している（Drucker，1989）．すなわち民間非営利組織は，その活動やサービスを通じて人々の資質や生活を向上させ，人々を変革しているというのである．

「社会セクターの組織は人間そのものを変えることを目的とする．

学校が生み出すものは，何かを学んだ学生である．病院が生み出すものは治癒した患者である．教会のそれは，人生観の変わった信者である．社会セクターの組織の目的は，心身の健康を生み出すことである．」（Drucker，1989）

「市民性創造」

民間非営利組織のもう1つの重要な役割は，「市民性創造」である．現代の社会と政治は，あまりにも巨大かつ複雑なものとなり，責任ある市民としての社会参加機会は稀になってしまった．参加機会は投票や納税によるものが主で，直接・間接的に政策決定過程に参加できるのはごく限られた人でしかない．しかし，「民間非営利組織のボランティアとしてならば，一人ひとりの人間が，再び世の中を変えることができる」（ドラッカー，1995）．民間非営利組織は，市民に積極的・直接的な社会参加の機会を与えることのできる「市民性創造機関」である．

(2) 資源変換装置としての非営利組織と2つの役割

ドラッカーは民間非営利組織の重要性を度々提唱しているが，特に注目すべきなのは民間非営利組織の役割を2つに整理した点である．図1は民間非営利組織のかかる資源（リソース）の流れを示したものである．民間非営利組織は様々なニーズを有する人々あるいは保護を必要とする環境や動植物などに対して，その活動を通して社会サービスを提供している．そのことを示したのが非営利組織から右の社会ニーズへの流れを示したベクトルである．社会サービスを提供するための活動と組織を維持するためには金銭的，人的な資源（リソース）が必要である．その資源を第三者である個人，企業からの寄付，あるいは財団からの助成，さらには行政府機関からの補助金というかたちで獲得しているのであり，これが資源提供者から非営利組織に向けた流れを示すベクトルである．また，ボランティアによる役務の提供もこの資源の流れに含まれる．ちなみに，非営利組織によってはサービスを受け取る人々から対価を徴収することもあるがその額は低廉であり，必要な費用を先の寄付や助成金などで賄っていることが多い．このようにみると，民間非営利組織は様々な主体から金銭や人的資源を集め，それを社会サービスへと転換する資源転換装置ということができる（田中，2005）．

図 1 資源変換装置としての民間非営利組織

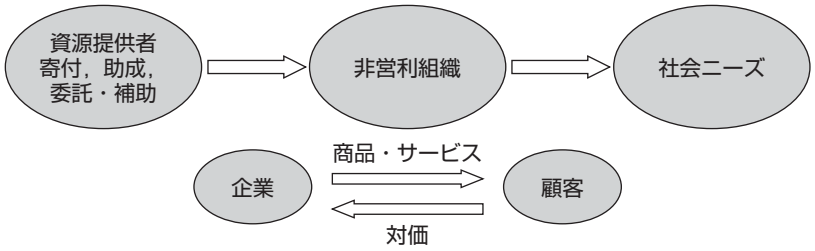


図1の下に企業と顧客の関係を示したが，企業の場合にはサービスや商品を提供した対象者から対価を受け取るが，それは契約関係に基づき義務付けられた対価の流れである．だが，非営利組織の場合，特に第三者からの寄付はボランタリー（任意）なものである．実はこの点が非営利組織の資金調達が困難であり，また財政的に不安定である理由の一つとなっている．

図 2 非営利組織 2 つの役割

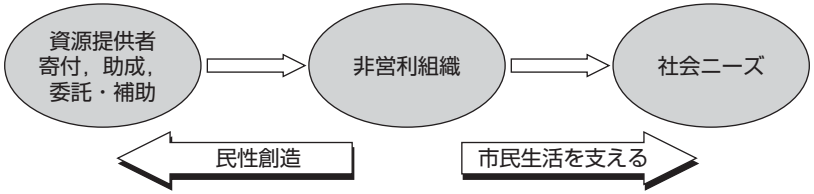


図2は，資源変換装置としての民間非営利組織にドラッカーの「人間変換機関」と「市民性創造」を重ね合わせたものである．非営利組織から社会ニーズへの流れは，非営利組織が社会サービスを提供する役割を示したものであり，サービスを通じてそれを受け取った人々が以前より良い状態になるわけで，まさに「人間変革機関」としての役割を示しているといえる．資源提供者から非営利組織への流れは貴重な活動資源の獲得を意味するが，ドラッカーは別の視点でその意味を捉えていた．すなわち，寄付やボランティアをすることで，地域社会に役立つことを実感し社会の一員であることを確認するというのである．換言すれば，民間非営利組織は人々に社会の一員であり，市民であることを実感する場を提供しているのであり，それが「市民性創造」の役割を担う所以である．

(3) 世界の非営利組織リーダーに影響を与えた経営論

ドラッカーは民間非営利組織の本質的ともいうべき課題も見逃していない．「あらゆる民間非営利組織が，最もよくマネジメントされている民間非営利組織と同じように，自らをマネジメントしなければならない」と述べている（Drucker, 1990）．民間非営利組織は，その使命と活動目的が善意に基づいているために，それだけで十分だと誤解しがちで，また，民間非営利組織の活動と結果について責任を問う観点が不足していると，指摘している．その結果，非営利組織はその焦点を絞り切ることができず，資金や人材を無駄に使い，成果をうまく出しきれず，非効率な活動になってしまうというのだ．

そして，*Managing The Nonprofit Organization*（1990）を発表するが，研究者や実践者の間で，より明確なかたちでマネジメントの重要性が認識されることになった．経営学の権威として著名なドラッカーが，民間非営利組織のマネジメントの必要性を訴えたことは，その後の米国における民間非営利セクターの成長に多大な影響を与えたと言っても過言ではないだろう．*Managing The Nonprofit Organization*（1990）は世界各国の非営利組織のリーダーたちに愛読されているが，わが国においても『非営利組織の経営』が翻訳され多様な非営利組織関係者の愛読書として詠み継がれている．

(4) 非営利組織のための自己評価手法

ドラッカーは自らの非営利組織経営論の考え方を自己評価手法に反映し，非営利組織のリーダーや関係者が自らその経営診断を行うためのツールを開発している．

「非営利組織の自己評価手法」の開発を始めたのは，「非営利組織マネジメントのためのドラッカー財団」（P. F. Drucker Foundation for Nonprofit Management）が設立直後の1991年頃からであった．財団設立のニュースが流れるや否や，同財団に問い合わせが殺到した．小規模な組織でコンサルタント料を払えるような財力はないが，財団であれば組織経営の改善について相談にのってくれるだろうとの期待があったのだ．だが，全米中の問い合わせに対応することは不可能である．そこで，開発されたのが，専門家の手を借りずに，経営改善のための自己診断をするツールだったのである．ビジネス・スクール等，企業セクターで活躍する専門家と非営利組織のリーダーの助言を受けながら完成したのが『非営利組織の自

己評価手法』（Drucker, 田中訳，1995）すなわち，*The Five Most Important Questions, the Drucker Foundation Self-Assessment Tool for Nonprofit Organizations*（1993）であった．

従って，この評価手法の背景にある問題意識はマネジメント導入と改善の必要であった．非営利組織は企業セクターには存在する「決算」（bottom line）というものが存在しない．それは企業セクターのように業績判断の共通ルールを有しないことを意味している．それゆえに，なおのことマネジメントが必要だというのだ（Drucker, 1991）．だが，当時，民間非営利組織向けのマネジメント手法は未開発といってよく，資金調達のためのマーケティング，契約関係で結ばれず命令によって働かすことのできないボランティアの人事，成果，そして組織のイノベーションと変革に焦点をあてたマネジメント手法が不在であると，指摘している（Drucker, 1991）[3]．そして，民間非営利組織のマネジメント上の課題と解決の方向性を評価というツールに簡潔に表現しようと試みたのだった．

「ドラッカーの5つの設問と2つの顧客」

ドラッカーとドラッカー財団が開発した自己評価手法は5つの設問から構成され，各設問ごとに複数の質問が用意されている．そして各質問ごとにワークシートが用意され，質問について組織のメンバーで議論しその結果を記入するようにデザインされている．5つの設問とは以下のとおりであるが若干の概説を加える．

設問1「われわれの使命は何か？」
設問2「われわれの顧客は誰か？」
設問3「顧客は何を価値あるものと考えるか？」
設問4「われわれの成果は何か？」
設問5「われわれの計画は何か？」

設問1「われわれの使命は何か？」

ドラッカーは，非営利組織は使命に始まり使命に終わると述べている．使命とは組織の存在意義そのものである．そして最初に「使命」について問いかけている．ドラッカーは，大口の寄付者からNPOの使命を脅かすような条件をつきつけられた時に，そのNPOの理事たちは長い間議論し，寄付を断ることにした，という事例を紹介している．資金調達は民間非営利組織にとって最も難しい問題であるが，資金か使命かという選択を迫られた時でさえ使命を選択すべきだという．

設問2「われわれの顧客は誰か？」

本設問では，「顧客」という企業セクターで用いられている言葉をあえて用いている．この言葉に非営利組織関係者が違和感をもち興味を持ってくれれば成功であるとドラッカーは述べている．非営利組織の人々は，自らの事業が社会的使命に基づく善意の行為であるがゆえに，サービスを受ける人々（受益者）のニーズを見失いがちだと指摘している．本来，受益者と呼ばれる人々も非営利組織のサービスを選ぶことも，また断ることもできるものである．換言すれば，非営利組織はそのサービスを人々に選択してもらうように努力しなければならないし，そのためにあえて「顧客」という言葉を用いた．また，非営利組織には2つの顧客が存在する．一つは，非営利組織のサービスを受ける第1の顧客であるが，もう一つは，NPOを寄付やボランティアによって支援してくれる第2の顧客である．第1の顧客がそうであるように，第2の顧客も何らかの期待や意思をもって非営利組織を支援しているのであり，したがって第2の顧客の期待やニーズも満足させなければならない．

設問3「顧客は何を価値あるものと考えるか？」

設問2の解説で述べたように，2つの顧客の期待やニーズを満足させるためには，彼らが何を欲しているのか，あるいは何故それを欲するのかという，期待とその背景にある価値観を理解しなければならない．

設問4「われわれの成果は何か？」

ここでいう成果とはアウトカムやインパクトのことである．すなわち，非営利組織が行った事業の結果，対象者や対象地域に変化や影響をもたらすことができなければ成果が上がったとはいえないのである．また，成果は使命と顧客の価値に即したものでなければならない．

設問5「われわれの計画は何か？」

最後に計画に関する設問が用意されている．すなわち，自らの使命を見直し，使命と顧客のニーズとの整合性，使命と成果さらには成果と顧客ニーズとの整合性を確認する．これらの中で整合しないものがあれば，それを調整して次期計画に反映すべきであるという趣旨である．使命，顧客ニーズ，成果が完璧に整合することはおそらくないだろう．何故ならば，非営利組織を取り巻く社会環境は

時々刻々と変化し，顧客ニーズも変化してゆくからである．したがって，ドラッカーはこれらの整合性を確認することよりも，むしろ各要素の間の差異を発見してそれを次期計画策定のチャンスと捉えることを奨励している．

2-4 日本の非営利セクターへの期待

ドラッカーは民間非営利組織を知識社会という文明社会の潮流の中で捉え，そしてその活動の本質を独特の表現で説明した．また，同時にその視点は非営利組織の実務者に向けられ，自己評価手法という思考支援ツールの開発にも至った．そのドラッカーは日本の非営利セクターに対して熱いメッセージを送っている．

1995年は阪神淡路大地震とオウム事件が起こった年である．氏は熱心にこれらの事件について質問されていた．その後，氏は，この2つの事件の根底には同質の問題があり，それを解く鍵を握るのが民間非営利組織であると指摘した．すなわち教育によって若者の知的レベルが向上すると，共通の知識や専門性をベースにした関係を好むので，職場への愛着心は減る．それでも人は帰属欲求をもつのでそれを満たしてくれるところが必要になる．社会がその欲求をプラスの方に吸収できた場合には，阪神淡路大震災に訪れたボランティアのようなかたちで表れるが，逆に，その欲求をうまく満たせないと，オウム事件のような破壊行為を引き起こすことになる．そこで，建設的で明確な使命をもった非営利組織が必要であると指摘する．ドラッカーは日本社会の特異性を高度に集権化された官僚制度によるコントロールにあると指摘するが，今後は第三の日本，すなわち民間非営利組織が必要になると述べている．そして，日本の民間非営利セクターは米国の非営利界よりも速い速度で発展してゆき，10年後には他の先進国と同様の成長ぶりを見せるだろうと予言したのである（ドラッカー，1995）．

ではドラッカーがその成長を予言した日本の民間非営利組織はどのような途を辿っているのか．次項より日本のNPOに焦点を当てその現状と課題をみてゆく．

3. 日本の非営利セクター

3-1 NPOの成長

日本の民間非営利セクターの歴史は決して短くない．ドラッカーは江戸時代まで遡り，ボランタリズムやコミュニティ活動の存在を指摘しているが（ドラッカー，1995），法的根拠をもった非営利法人に着目すると明治29年，民法典によって規定された公益法人法（財団法人，社団法人）まで遡る．この公益法人法を皮切りに，学校法人，医療法人，宗教法人，社会福祉法人など広い領域で民間の身分で公益活動を規定する法人制度が制定されてきた[4]．

NPO法は中でも最も新しい民間非営利法人制度で，先の阪神淡路大震災を大きな契機に，1998年，議員立法で制定されたのが，特定非営利活動法人制度（通称NPO法）である．ドラッカーが阪神淡路大震災のボランティアの活躍ぶりに大きな関心を寄せ，日本の民間非営利セクターの成長を期待したことを鑑み，ここではNPOに焦点を当て，その動向と課題について説明する．

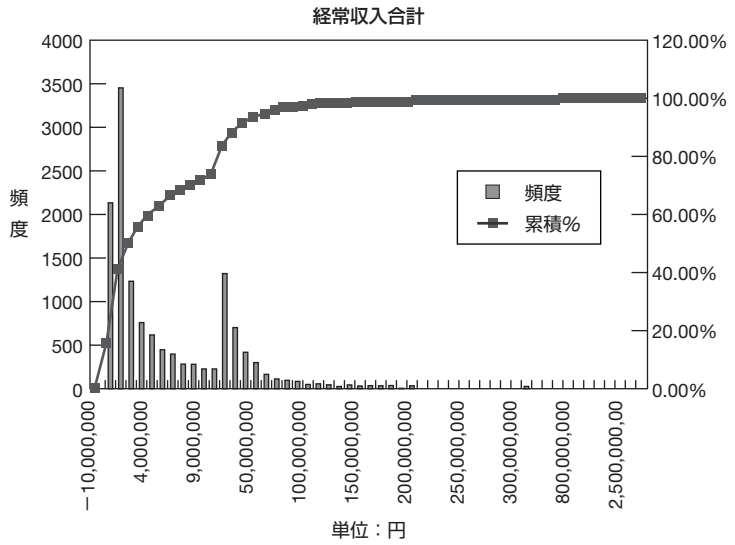
日本のNPO法人数は1998年12月1日のNPO法人制度施行以来，3万1855件（2007年6月30日現在）に達しており，認証数の推移をみてもその勢いは衰えていない．100年以上の歴史をもつ公益法人数が2.6万団体程であるので，その量的な成長ぶりが伺える．また，NPO法人を設立する人々の関心はより多様になってきている．当初，この法律が想定していたのは，ボランティア活動を中心に据えた比較的小規模の市民活動団体であったと思われる．しかしながら，10年を経ようとしている現在，専門家集団や社会的事業家を目指す人々など，NPOに関わる人々の目的はより多様にダイナミックになっている．したがって，量的な側面やその多様性や広がりに着目すると，ドラッカーの予言通りになったのかもしれない．だが，量的な成長に伴い質的な課題も浮上してきている．

3-2 NPO経営の困難性

図3は1.4万団体のNPO法人の財務データベースをもとに作成した収入規模の分布図である[5]．全体の平均収入額は1580万円，中央値は268.6万円であるが，収入規模0円から37.5億円までかなり幅が広く，しかも0円が全体の15％，500万円未満が65％と小規模な団体に偏っていることがわかる．

また，財政的な状況を把握すべく，特にキャッシュ・フローの側面に焦点を当て，データとヒアリングから分析を試みた．そこから明らかになったのは，組織を維持するために葛藤するNPO経営者の姿であった．すなわち，翌月の固定費や職員への給与分を確保するために，事務局長が自らの給与を削減し，あるいは遅

図3　1.4万団体のNPOの経常収入規模の分布（大阪大学公開 2003年度データ）



延させている．また，事業立ち上げに必要な資金については金融機関からの借入が不可能であるために理事から借入していた．さらに事業実施途中で資金ショートした場合には，理事だけでなく職員から借入している団体もあった．元来，少ない給与の職員から借入をするのであるから苦肉の策である．

さらに収入規模を別に収入構造をみたが，共通しているのは寄付や会費比率が5～10％と低く，事業収入比率が53～65％程度と高いということである(6)．だが，事業収入の内容は市民を対象にサービスや製品を売買して得られた収入というよりも，行政からの業務委託あるいは行政が当該サービスを購入したことによって得られた収入のほうが多い．そして，公的資金依存度の高さは組織運営のあり方にも影響を及ぼすようになっている．

3-3 行政の下請け化問題

筆者は2005年，2006年の2年間にわたり，約2000件のNPOを対象に行政との関係，政治との関係をテーマにアンケート調査を行った．本調査でも収入構造について調べているが，これをもとに収入の8割以上を公的資金に依存する団体（公的資金型），8割以上を民間からの寄付や助成金に依存する団体（民間資金型）を

抽出し，行政との関係やガバナンスについて両者を比較した（田中，2006）．ここで明らかになったのは，まず，行政との関係は圧倒的に委託関係が多いという点であるが，その他にも，行政への期待は自らの目的の実現，ネットワーク形成など幅広くなっている．ガバナンス面では民間資金型のほうが組織内での合意形成やチェック機能が明確で，公的資金型はこの点が相対的に弱体であることもわかってきた．さらに首都圏，地方でヒアリングを行ったが，ここで見えてきたのは安価な委託に苦しむNPO経営者の姿であった．委託金では不足する実費分を有償ボランティアで賄い，間接経費が委託金の対象とならないため，この分は自己資金の持ち出しとなっていた．行政からの委託によってまとまった収入は入るようになったのだが，その経営は決して楽になったわけではないのだ．

こうした窮状を続けるうちに組織運営にも影響が出てきた．例えば，ボランティアと有給職員の間の関係がぎくしゃくするようになり，ボランティアが徐々に減っていった．従来の自主事業は縮小していった．会員へのケアに手が回らなくなり会員数は減っていった．理事の役割は行政との交渉係としてのそれがより多くなっていった．委託事業を実施するプロセスで組織の構成員とその役割が徐々に変化したのである．そして，社会的使命よりも組織や雇用の維持がより強く優先され，新たなニーズの発見や事業開拓の機会が減ってゆき，エネルギーの相当量を行政からの委託の更新に割くようになってゆく．このような状況が「下請け化」と呼ばれる現象である（田中，2006）．

下請け化現象の背景には，一つにはNPO経営の窮状，特に寄付など民間からの資金調達が進んでいない点がある．さらに，公的部門から民間にその業務を委譲するために種々の制度が策定されていったという政策的な背景がある．この傾向は，特に小泉政権以降，規制改革・民間開放政策と行財政改革政策が採られてきてから顕著になっている．指定管理者制度や市場化テスト制度が検討されるプロセスで，NPOは営利企業以外の担い手として取り上げられることが多かった（本間，2005）．だが，財政支出削減を目標と掲げている行政府機関にとって民間への委託契約金を引き下げる動機はあっても，引き上げる理由を見出すことは難しい．さらに，「NPO＝ボランティア活動＝アマチュア」という印象をもつ行政職員も少なくなく，これが先の財政支出削減策と相俟って，安価な委託が促されたものと思われる．

官製市場の構造問題

「下請け化」の現象を非営利組織論の視点からどう捉えたらよいのか．まず，着目したいのはNPOが委託関係を通して位置している官製市場の問題である．武田（1999）は官製談合問題を明治時代まで遡り，経営史の視点から分析を重ねているが，武田の官製市場に関する論説は興味深い．すなわち，たくさんの買い手と売り手がしのぎを削り合いながら個々の取引を繰り返すなかで決まってくるのが価格水準であり，これが市場の基本である．だが，公共事業について考えると明らかに先の市場とは構造が異なることがわかる．すなわち，買い手は1つ，取引は1回，価格は買い手がつくる予定価格をベースに決まる．その意味でこれは「官製市場」である（田中，2007）．このような官製市場の構造の中にあって，NPOはそのアカウンタビリティの対象を買い手である行政の視点や基準にあわせてゆくことになるだろう．また，多様な買い手の中での競争ではないので，事業運営方法は唯一の買い手である行政の意向に傾斜してゆくことになるだろう．経営困難の中，組織を維持するという大義名分のもと，仮に，事業の運営方法に留まらず，社会的使命までも唯一の買い手に歩調をあわせるようになってゆくとすれば，NPOのガバナンスは危機的な状況に陥ってゆくことだろう．

この問題をドラッカーの非営利組織論から捉えると次のように解釈できる．図2を参照すると，非営利組織を中心に左側に位置するのが資源提供者であるが，下請け化に陥っている場合には主たる資源提供者は行政機関に限定されてゆく．右側に位置するのがサービスの利用者であり，これは委託契約の場合にはサービスの仕方や対象が契約条件に基づいて制限されることになる．仮に契約以外の活動をするのであれば，NPOは行政以外に自己資金を調達する必要が出てくるが，行政からの委託業務に謀殺されると自己資金調達に手が回らなくなる．したがって，左側の資源提供者を行政以外に開拓する機会を逸し，新規事業を開拓することができなくなるという悪循環に陥ることになる．

このようにしてみると，行政もNPO自身も非営利組織の重要な役割の一つを見失っているのではないかと思われる．ドラッカーは「人間変革機関」と「市民性創造」の2側面から非営利組織の役割を説いていた．そして，特に日本の非営利セクターの成長に期待していたのは「市民性創造」の役割であった．だが，先の行政機関がNPOに期待しているのはサービス提供者としてのNPOであり，ドラッカーの言葉でいえば「人間変革機関」の役割である．また，日本には寄付文化がないとして，市民から寄付や会費を集めず公的資金に傾斜してゆくNPOの姿からは「市民性創造」を意識した発言や姿勢を伺うことはできない．つまり，行政府機関もNPO自身も「市民性創造」という役割を見失いかけているのではないかと思われる．

3-4 官製市場から市民市場に

ドラッカーの非営利組織論に立ち戻ってみると，下請け化問題の解決策の方向は明らかである．「人間変革機関」と同時に「市民性創造」という役割を再認識するということである．換言すれば，第1の顧客とともに，第2の支援する顧客とNPOの間で市場を構築することが求められているが，これこそが「市民市場」である．NPOは1つの買い手と複数の売り手で構成される官製市場だけでなく，2種類のかつ複数の顧客と複数の売り手（NPO）で構成される市民市場の中で，新たなニーズを発見しその創意工夫力を発揮して社会の問題に挑んでゆく．そして成果を出したNPOが第2の顧客からより多くの資源を獲得してゆく．そのような競争の循環の中でNPOは成長し，社会からの信頼を獲得してゆくのではないだろうか．そして，この市民市場が，ドラッカーが最も注目した非営利組織によるイノベーションの源泉だったのではないか．

おわりに

ドラッカーの非営利組織論は世界中の非営利経営者に愛され勇気を与えてきた．だが，この考え方を羅針盤にすえながら，同時に自らの組織と活動をいかに維持するのかという持続性の問題を解決しなければならない．それは資金調達の問題であり，使命を共有することのできる優秀な人材の確保の問題に直結する．我が国における下請け化問題を議論すると必ず返ってくるのが，寄付文化の問題である．収入構造に占める寄付比率は10％を切っている（田中，2007）．だが，NPO活動現場をヒアリングしてみると，寄付を集める活動を特にしていない，あるいは考えていなかったという回答が予想以上に多いことに気付く．つまり集めていないのである．他方，組織や事業立ち上げのための資金あるいはランニング

コストの補填先として最も多いのが理事からの借入である．しかも借入は無担保，無利子で，かつ支払い期限も緩やかなことが多い．この状況をみて，かたちを変えた寄付であると指摘した者もあるが，少なくとも我が国において，社会的な使命に基づく活動を支援しようとする寄付の素地があることを示唆しているように思われる．ドラッカーは第三の日本，すなわち民間非営利組織の成長の可能性を示唆したが，同時に日本の特異性として，高度に中央集権化された官僚のコントロールを挙げることも忘れていなかった．このような特異な社会において，市民市場をどう構築してゆくのか，そして持続性ある経営モデルをどう描いてゆくのか．ドラッカーに学び，その思想を継承する者たちに課せられた大きな課題であると思う．

【注】

(1) ヘッセルバイン女史との面談による．彼女によれば，ガールスカウトの理事会会場に誤って入ってきたドラッカー氏に対して，経営問題で助言が欲しいと依頼したことが契機だったという．

(2) 静態的経済学から経済的発展への動態的観察と，その中核としての技術革新を指摘する経済学．

(3) 1990年，民間非営利組織のための初の学会誌*Nonprofit Management and Leadership-NML*が米国，英国で刊行され，人材監理，資金開拓，マネジメントのみならず，ガバナンス，組織文化等，多岐にわたる分野での研究論文が発表されている．

(4) その活動の性質，官との関係や独立性の面において民間非営利法人であることに疑問を抱く意見もあるだろうが，政府でもなく企業でもない民間の非営利組織が法人として公共的な事業を担うことを制度的に認めてきたことは事実である．

(5) データは2003年度のものであるが，当時のNPO数が1万6160団体である中1.4万団体を網羅したことから，当時のNPOセクターをほぼ把握できているといえよう．

(6) また，収入金額が小さな団体は寄付や入会金の比率が比較的高く，収入規模が高いほど事業収入比率は高くなる傾向を見て取れる．収入規模1億円以上の平均収入比率は58％，10億円以上になると42％と1億円を超えると事業収入比率は減り，企業からの補助金，寄付，会費収入比率が増える傾向にある．

【参考文献】

サラモン，レスター（1996）『台頭する非営利セクター』（今田忠監訳）ダイヤモンド社

田中弥生・伊永大輔（2003）「ドラッカーによる成果重視の自己評価手法――評価領域拡大への示唆」『日本評価研究』第3巻第2号，pp. 87-107

田中弥生（2005）『NPOと社会をつなぐ――NPOを変える評価とインターメディアリ』東京大学出版会

田中弥生（2006）『NPOが自立する日』日本評論社

田中弥生（2007）「談合問題は新たな公の担い手に何を教えているのか」『ダイヤモンド・ハーバート・ビジネス・レビュー』5月号，ダイヤモンド社

田中弥生ほか（2007）「NPOの持続性と課題――財務データベース分析から考える」『ノンプロフィットレビュー』（投稿中）

ドラッカー，P. F.（1969）『断絶の時代』（林雄二郎訳）ダイヤモンド社

ドラッカー，P. F.（1989）『新しい現実』（上田惇生他訳）ダイヤモンド社

ドラッカー，P. F.（1995）『未来への決断』（上田惇生他訳）ダイヤモンド社

ドラッカー，P. F.（1995）『非営利組織の自己評価手法』（田中弥生訳）ダイヤモンド社

ドラッカー，P. F., G. J. スターン（2001）『非営利組織の成果重視マネジメント』（田中弥生監訳）ダイヤモンド社

ドラッカー，P. F.（2006）『P. F. ドラッカー経営論』（ハーバート・ビジネス・レビュー編集部）ダイヤモンド社

本間正明監修（2005）『市場化テスト――官民競争の到来』NTT出版

Drucker, P. F. (1989) *The New Realities*, Harper&Row, Publishers, Inc..

Drucker, P. F. (1990) *Managing the Non-Profit Organization*, HaperCollins Publishers.

Drucker, P. F. (1993) *Post-Capitalist Society*, HaperCollins Publishers.

P. F. Drucker Foundation for Nonprofit Management (1993) *The Five Most Important Questions, the Drucker Foundation Self-Assessment Tool for Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass Publisher.

Lohman, R. (1992) *The Commons*, Jossey-Bass Publisher.

【略歴】国際公共政策博士（大阪大学），専門は非営利組織論，政策評価論．
（独）大学評価・学位授与機構准教授．著書に，『NPOが自立する日』（日本評論社，2006年），『NPOと社会をつなぐ――NPOを変える評価とインターメディアリ』（東京大学出版会，2005年）等，訳書にP. F. ドラッカーほか『非営利組織の成果重視マネジメント』（ダイヤモンド社，2001年）等．

障害者支援におけるソーシャル・ファームの可能性
――ドラッカー理論よりの検討

星野晴彦
（文教大学）

要旨

現在わが国の障害者支援事業は，極めて厳しい状況にある．経済至上主義に翻弄され，障害者自身にとっても，支援職員にとっても厳しい状況となっている．障害者の就労に関しても，市場もしくは社会福祉制度下における就労のみでは限界も見られるようになってきた．

英国では同様の状況で，ソーシャル・ファームという試みが展開している．ソーシャル・ファームの基準は，第1に，費用の50％以上は自分たちの事業収入で賄うこと．第2に，構成員の25％は障害者であること，である．障害者の雇用機関としてはまだ生まれたての仕組みといえる．

わが国でも少ないながら，そのような試みが現実になされている．わが国で展開している事例を取り上げて，障害者支援におけるソーシャル・ファームの可能性を検討してみたい．その際にドラッカーのマネジメント理論を用いていく．

ドラッカーのマネジメント論を活用することにより，社会福祉の領域でも現在の閉塞的な状況に可能性を見出すような，多くの示唆が得られると考えられる．

Ⅰ．はじめに

現在障害者支援事業は，経済市場主義・効率主義を鮮明に打ち出した障害者自立支援法の制定などにより，大きく方向転換をしている．これまでの障害者は保護されるべき存在として，保護や訓練を受けてきた．そして総事業費，総運営費として公的な助成を100％近く受けてきた．それに対して，平成18年に施行された障害者自立支援法では，障害者も就労を含めて，自立を目指すことを第一義として，そのための支援をするのが福祉であるという考え方が明確に打ち出された．一気に考え方や施設機能が解体・変革されるというところで，現場にいる当事者・支援職員たちは今，混乱をしている状態である．現場レベルでは，効率主義・合理性の名の下で，福祉予算が削減され，従来の事業そのものが維持・展開できるかに汲々としている．前線の職員は身を削りながらサービス利用者の社会生活の質向上のために，尽力している．福祉労働者自身も規制緩和と市場化路線のもとで，非正規化の進行・短い勤続年数・低賃金長時間労働が常態化している．(1) 他方で，現実的に障害者は一般企業での就労は困難で，福祉的施設に多くが通っており，そこでの労働収入も約70％が1万円以下と回答されている．(2)

上記の状況では，市場もしくは社会福祉事業における就労のみでは限界も見られるようになってきた．(3) ここで，一つの対策案として挙げられるのがソーシャル・ファームである．英国では同様の状況で，ソーシャル・ファームという試みが展開している．障害者の雇用機関としてはまだ生まれたての仕組みであるが，わが国でも少ないながら，そのような試みが現実になされている．本稿では，わが国で展開している事例を取り上げて，障害者支援におけるソーシャル・ファームの可能性を検討してみたい．その際にドラッカーのマネジメント論を用いていきたい．

ドラッカーのマネジメント論を活用することにより，社会福祉の領域でも現在の閉塞的な状況に可能性を見出すような，多くの示唆が得られると考えられる．

なお，マネジメントについてドラッカー(4) は以下の要素を挙げている（下線は筆者）．筆者はこれらの要素が同時にかつ多角的に示されていることは，極めてすばらしい提起であると考えている．

①人が共同して成果を上げることを可能として，人の強みを発揮させ，弱みを無意味なものにする．
②人と人との関係に関わるものであり，それぞれの文化に深い関わりを持つ．
③組織が，成員に対して仕事について共通の価値と目標を持つことを要求する．
④組織と成員を成長させなければならない．
⑤意志の疎通と個人の責任が確立していなければならない．
⑥非営利団体も具体的な目的に応じた成果の評価基準を持たなければならない．

⑦成果は顧客の満足である．

上記の趣旨で，本稿ではマネジメントの語を用いていきたい．

Ⅱ. ソーシャル・ファームの概要

英国では，ボランタリー組織が行政との契約関係の下で事業を行うことにより，法律や行政に規定された要求に適応することが求められ，政府や行政の下請けと化し，本来の組織のミッションの遂行や行政への批判ができなくなっていく傾向も見られるようになった．従来尊重されてきた独立性・自主性の確保が難しくなっていく．

そのような状況にあって，英国ではソーシャル・エンタープライズが注目を浴びている．ソーシャル・エンタープライズ[5]の基本的特徴として以下の3点が挙げられる．

①社会性：社会的ミッション

②事業性：社会的事業体

③革新性：ソーシャルイノベーション

特に，1998年にブレア政権ができてからは，この分野に力が入れられるようになった．彼は，手厚い福祉国家をめざすのではなく，市場原理に全てを委ねるのでもない，「第三の道」という政策を掲げている．障害者福祉についても，単に金銭を給付するというような福祉ではなく，障害者が自立できるような，可能であれば経済的自立ができるような福祉政策を選択する点で特徴的である．

その1つの大きな流れとしてソーシャル・ファーム（social firm）がある．ソーシャル・エンタープライズの一種である．ソーシャル・ファームという動きは，まずドイツで生じ，後にイタリアでも成功し，それが5～6年前に英国で取り入れられた．これは障害者の仕事づくりをするための組織である．あくまで市場原理に基づき，賃金も普通に払う．出来た製品は普通の値段で売る．市場原理で普通に経営をする．しかし，あくまで障害者の公益性を目的とした会社である．

ソーシャル・ファームの基準[6]としては，第1に，費用の50％以上は自分たちの事業収入で上げなければならない．第2に，構成員の25％は障害者でなければならない．この2つの要件を満たしているものを英国ではソーシャル・ファームと呼ぶ．現在は50社程度で，障害者の雇用機関としてはまだ生まれたての仕組みといえる．ソーシャル・ファームは，障害者の雇用創出を目的とした企業である．そこには3つの核となる価値[7]があるとされている．

①市場原理と社会的使命を融合した企業であること．

②支援的な労働の場であり，そこでの就労環境により，従業員に対して支援と機会と意義ある仕事を提供する．

③障害者が雇用を通して，障害者の社会的・経済的統合に寄与するものであること．

上記3点より，ソーシャル・ファームは福祉施設と企業との中間的な存在とも言えよう．

Ⅲ. 日本での取り組み

日本では市民自ら社会的課題に取り組む動きは弱く，ましてそれを事業として会社が取り組むにあたっても，NPOが取り組むにあたっても抵抗は強かった．[8]

改めて現実に立ち返って，障害者が従業員として一定割合以上おり，かつ収益を事業収入から獲得することは現実的に可能であるのか，という疑問も生じるであろう．しかし，ソーシャル・ファームと称さずとも同様の試みは見られる．[9]

上記の疑問に答える意味で，日本でもすでにその条件を踏まえた取り組みがあることを紹介したい．本稿では横浜市で活躍しているピアサポート株式会社を取り上げる．

Ⅳ. 事例紹介

（1）紹介する理由

社長の岡村道夫氏は，ご自身が身体障害者である．29歳の時に勤めていた建設現場の事故で脊椎を損傷し，それ以来車椅子を使用した生活をしている．障害になってから，コンピュータを学び，仕事として使えるようになった．その後，パソコンを専門的に扱う作業所の所長になった．これは障害者のリクエストに応えたものである．しかし従来の障害者福祉に違和感を覚えた．つまり，作業所で技

術を身につけても一般企業への就労は困難であることに疑問を抱いた．そして，庇護された環境に飽き足らず，企業家を志した．やがて，介護事業の会社の特例子会社としてピアサポート株式会社を設立した．実際の業務は，本社の展開している以外に，ウェブサイトの関係の仕事や教育研修事業がある．同社を紹介する理由は，次の通りである．

- 障害者自身が，営業・企画・業務展開において中心的に主役として活躍している．彼らが主役となっている．これは障害を持つ社員にとっては，やればできるという自信につながる．障害者の施設・会社では，ともすると業務ノルマに追われ，障害を持たない職員が企画や作業に中心となり，当事者がお客さん的存在になることがある．
- 特例子会社という形態により，企業の資源を活用しながらも，全面的に親社に依存せず，独自の採算ベースを導き出している．
- 「障害者だからこそできること」という，発想を転換した試みをしている．
- 会社の設置場所として，近隣の商店街活性化のための区画を活用するなど社会資源の活用に積極的である．

（2）会社の概要と沿革

会社の沿革と概要は次の通りである．

1. 沿革

平成15年2月14日ピアサポート株式会社が設立（介護保険事業者セントケア株式会社の連結子会社）される．介護事業の会社が，社員数が増えて，障害者の雇用も推進してきたが，障害者雇用のノウハウも乏しく，しかも全国にある営業所では雇用できない現状がある関係で，どのように対応すべきか悩んでいたところ，岡村氏とめぐり合い，共同出資して会社を設立した．

平成15年4月25日，特例子会社の認定を受けた．

平成15年9月 横浜市都筑区の元スーパーマーケットだった空き店舗地に移転した．

2. 資本金とスタッフ

資本金は1000万円である．そして年商は9000万円にいたった．

現在社員は，平成18年4月現在で18名となっている．内，障害者は13名である．

車椅子を使用する人，杖を使う人，視覚障害の人と障害は様々である．社員それぞれが特性を活かして働くことが会社のモットーである．

3. 事業内容

現在取り組んでいる事業内容は以下の通りである．

- バリアフリーコンサルティング
- 障害者雇用コンサルティング
- ユニバーサルデザインコンサルティング
- WEBサイト作成・更新
- WEBアクセシビリティチェック
- 印刷・版下の作成
- 各種講師派遣
- ガイドヘルパー養成講座
- アウトソーシング受託

創業当初は，親会社からのアウトソーシングされた事務代行業務や，地域作業所時代から行っていた印刷業務が仕事の中心となっていた．しかし，現在ではウェブサイトの関係の仕事や教育研修事業の売り上げが伸びてきている．

ウェブサイト関係では，ページの配色への配慮や音声ソフトを利用するなど，どのような障害のある人にも利用しやすいウェブアクセシビリティの提案や構築，既存のウェブページの修正などを行っている．

そして，教育研修では平成16年より障害者等の外出をお手伝いするガイドヘルパー養成研修を始めた．その際は，視覚障害者の移動介助の実習では視覚障害の職員が講師となっている．ガイドヘルパー養成研修に限らず，バリアフリーコンサルティングなどの教育研修には障害者である社長や従業員が講師となるところに大きな特徴があり，また説得力も増してくる．

また，印刷業務で取り組み始めた業務として，視覚障害者が触わって使う地図――触地図――の作成がある．これは作成に視覚障害者が関わらないと，どう表現すると理解しやすくなるかはわからないのである．その意味で当事者が社員として関わっている意義は大きい．

職場環境での配慮としては，できないことは，それぞれが介助を頼んだり，気づいた人が声をかけたりしている． 車椅子で動きやすいスペースをとったり，机の高さを変えたり，床に配線しないこと，PCの補助具や音声ソフトを導入をしている．

（3）会社の理念

ホームページを通して示している理念は以下の通りである．

「障害を持つ人たちがこの社会で普通に暮らせる社会づくりを目指しPeer Support株式会社を設立しました．

Peer Supportの由来は『互いに助け合い』というところからきています．健常者が障害者を助けるだけではなく，障害者も健常者を助ける．『互い』に力を『出し合う』，人間としてあたりまえの部分だと思っています．

障害者自身もスキルアップし社会に飛び込んでいくことによって社会が変わっていくのです．障害者自ら提案したりコンサルティングしたりし，障害のある人もない人も楽しく暮らせる社会づくりを目指し，一人一人ができることを率先してやる．相手や人に対して関心持つ．そんなところからスタートをし，相手の立場に立って見るという気持ちを理解することが大切だと思います．

『自信のあるチャレンジ』を常に心がけ，今後の社会に貢献できる会社づくりを目指しています．」

従来障害者に対する支援は，福祉によるサポートが主として想定されてきた．同社の姿勢は市場で新しい道を探そうとしている点である．

そして，互いに助け合うPeer Supportは，2人で一人前みたいに感じられてしまうかもしれないが，2人で二人前を達成しないと企業としての経営が成り立たないのである．ここには，ダイバーシティの考え方がある．つまり，多様な人たちが共同で何かをすることで，個々人の見識や力を培うことにもなり，総体としての価値も高めるということである．だからこそ，障害者を一つの専門家と捉え，新しい職域開拓に取り組んでいる．

そして岡村氏は次の3点を述べている．

「今社会福祉はいろいろな転換期を迎えている．その中で障害者自らが意識改革して，税金を納める側に回れば様々な意味で福祉政策も良い方向に向くのではないか．

障害者だからと言ってできないことはない．お互いに力を合わせれば，そして逆に私たちだからこそできることもたくさんあるはずである．

障害者がこの社会で普通に暮らせるようになるには，一般の人と同じように働き，賃金を得ることが必要である．そのためには障害者を保護するのみではなく，自立させるように新しい政策が必要となるだろう．また行政も障害者に補助金を出すのではなく，仕事を創り出す方向に変えたら，もっと多くの障害者の起業や就労がかなうのではないか．」

「バリアフリーコンサルティング業務を含め，障害者だからこそできる社会のバリアフリー化への提案をして，障害者も健常者も楽しく暮らせる社会作りに貢献していきたい．」

「スキルがある働きたい障害者は就職しているが， 実際のスキルをもっていない障害者が就職できていない． これからどのように就労させていくかがポイントだと思います． 大きな目で雇用して育てていくということを企業がしていかなければ進まないと思う．」

（4）特例子会社として

同社は特例子会社ではあるが，従来の形態とはいくつかの点で異なる．特例子会社は大企業が障害者を雇用するのに有効な手法と言われ，大手企業によって知的障害者を雇用する形態が見られる．それに対して，同社は身体障害者を中心としており，資本金を出し合って設立されたものである．

特例子会社の多くは，親会社からの出向者や退職者が社長となっている．しかし同社は障害者自身が立ち上げ，社長となっている．

また特例子会社は創業時に親会社からアウトソーシングされる仕事が決まっており，その仕事の比重が大きくなるところが多いが，アウトソーシングされる仕事に限らず仕事の領域を拡大することを創業時から計画していたことも多くの特例子会社とは異なる．

多くの企業が親会社の一部のセクションが独立して「仕事ありき」と「人ありき」の状態でスタートすることが多いが，同社はそのような状況ではなく，ただ

障害者の働く場を作ろうというということから始まり，その後から，さてどんな仕事をしようか，どんな仕事ができるかを検討している．

(5)「えだきんパーク」

面白いネーミングであるが，同社も入っているスペースである．これは「荏田南近隣センター商店街」（通称：えだきんセンター商店街）の一角にある，誰もが立ち寄れるコミュニティスペースである．

もともとスーパーマーケットだった場所に，障害者の作業所，企業の他，NPOが共同でオフィスをかまえている．ガラス張りの広々としたフリースペースは，インターネットスペースもあるカフェになっていて誰でも利用できる．

市の都市計画局が再開発のモデル事業として，この商店街近隣の人たちの情報交換会を始めたのが，「えだきんパーク」が芽を出すきっかけである．横浜市の主催する近隣商店街活性化ワークショップで「障害者の運営するカフェ」が提案された． そして，「えだきんパーク」では設立にあたり，障害者と地域の接点を広げる場になると，まず作業所が入ることが決まった（作業所は，自主製品の製作などを通じた障害者の社会参加の場で，制度として設けられている）．その案では作業所が中心となり空き店舗地に，カフェを展開するというものであった．その際，岡村氏の中では次のような思いがあった．

「一般的に作業所は障害者の『カタマリ』になってしまう．ボランティアや職員，家族など決まった人としか会わないこともある．周りが何でもやってくれたり，自分に合わせてくれるのが知らないうちに当たり前になったりする．そうすると，結果的に障害者自身の意識改革が必要となってしまう．すべての人ではないけれど，『守られることへの慣れ』が障害者の中にあると思う．今までの保護のしかたにも間違っていた部分があったのかもしれません．そして，常に『制度』に乗せられてきた感じがある．

作業所が地域に開かれ，様々な人と接し，多様な経験を積むことで，障害者ひとりひとりが社会に溶け込む自信をつけることが出来るのではないか．」

制度があるから利用する．でも制度に頼って生活することがすべて正しいというわけではない．岡村氏は障害者が今までの殻を破って，もっともっと社会に出て，その存在を知ってもらうこと，その中で自分の存在を他人との関係の中で築いていくことが必要だと感じている．

そして，高い家賃をなんとか払うために取り組んだのが企業誘致である．そこに，「えだきんパーク」を新たな可能性に結びつけたのが，介護サービス会社のセントケアグループであった．「支店を出すならやっぱり駅前がいいから」と一度は断られたが「企業は障害者雇用に課題を抱えているんですよ」，この一言が，セントケアの特例子会社として障害者を雇用するピアサポート株式会社を「えだきんパーク」の一つの顔に導いた．

「えだきんパーク」の入居団体は他にもいろいろな顔を持っている．街の景観づくりに力を入れるNPO「みどりのまち」，「横浜移動サービス協会　北部センター」，車いすテニス協会などの団体が机を並べ，商店街とともに，それぞれの色を持ちながら縦に横につながって新しいネットワークを作っている．

(6) ネットワークの構築

同社の企業展開として，親会社からのアウトソーシングされた事務代行業務や地域作業所時代から関わりのある印刷会社から仕事として得られているのに加えて，行政や社会福祉協議会からもホームページ作成やコンサルティング業務を受注している．そしてその実績が，いろいろと伝えられて発注してくれる所が増えてきている．地域の学校からの広報誌の依頼もされるようになった．

他方で，岡村氏は今まで，作業所や企業とは異なる社会福祉の団体に参画し，また新しい団体を設立し，行政との協議を通じて福祉活動を展開してきている．福祉の街づくり活動でも，事業の企画運営に中核的メンバーとして関わっている．街づくりでは福祉の視点で行政から意見を求められることも多い．そのような活動への信頼がまた，当社のネットワークの支えとなっている．

Ⅴ. 検討――わが国のソーシャル・ファームの展開に示唆する点

前述したことと重複するが，ソーシャル・ファームの展開に示唆するポイントとして簡単に挙げておきたい．

・ 障害者自身の積極的参画
・ 障害者の就労に対する発想の転換(障害があるからこそできるという発想の

転換

・開き店舗などの地域活性化の動きに積極的に参画
・ネットワークの積極的構築
・特例子会社のシステムの積極的な活用
・社員の力を十分に活用して採算ベースを確保している

同社はソーシャル・ファームという概念を意識して設立・展開しているものではない．しかし，以上の取り組みより，わが国でソーシャル・ファームの展開を模索する上で大いに示唆する点があるように考えられる．このような取り組みが普及するかどうかは，当事者の意欲・力量のみではなく，それを支える環境などに負うのであろうが，一つの重要なソーシャル・ファームの先行例として注目すべきであろう．

ドラッカーはソーシャル・ファームのマネジメント可能性を検討するうえで，我々に重要な視点を示唆してくれている．

(1) 使命について

福祉に関しては政府の対応から，もれ落ちることは多々ある．むしろ，現在の自由主義的風潮の中で意図的に削除されていく部分も出てくるだろう．

そのような環境・文化に取り組んでいくには，事業運営に当たっての使命が堅持されることが必要なのである．ドラッカーは，[10] 使命が第一に重要あり，リーダーがまずなすべきことは，よくよく考え抜いて，自らあずかる機関が果たすべき使命を定めること，そして使命があるからこそ，明確な目標に向かって歩くことができ，目標を成し遂げるために組織の人間をも動員することができるのだと述べている．即ち使命は，組織の一人ひとりが，目標を達成するために自分が貢献できることはこれだと思える現実的なものでなければならないと指摘しているのである．「使命」を掲げていない，あるいは意識すらしていない非営利機関もある．たとえ「使命」があっても，きれいな言葉が並べられ，形式的なものであったり，職員一人ひとりには理解されていない場合も多々ある．

同社の使命の設定には，ドラッカーの挙げた「機会・能力・信念」[11] が含まれている．使命が周囲の関係者にも分かりやすく提示され，それにより社会的メッセージを受け取る人々の意識も高まり，社会的課題の存在を認識して関わっていくことになる．そして，同社はその使命が内部の社員のみならず，周囲の市民との連帯を醸成することに寄与している．

(2) 強みを発揮する

前述したようにドラッカーはマネジメントについて以下の点を挙げた．

「人が共同して成果を上げることを可能として，人の強みを発揮させ，弱みを無意味なものにする．」

障害者は常に与えられるものではなく，参画するものとしての価値の変換が行われている．そして障害者だからこそできる社会のバリアフリー化を使命としている．そしてその強みへの自信が同社の中で共有されている．それがさらに障害を持つ社員の自己実現につながっている．

(3) イノベーションを含む成果の評価

非営利団体も具体的な目的に応じた成果の評価基準を持たなければならない．評価事項には，イノベーションも含まれている．そこには，技術的側面のみに限らず，社会的イノベーションの側面を含んでいる．事業活動を通して，持続可能な社会経済システムのあり方や地域における社会関係性を変えていくことにつながり，新しい社会的価値が形成されていく．同社の取り組みは，起業家戦略の顧客創造戦略にあたると考えられる．[12] つまりイノベーション自体が目的であり，製品やサービスは従来からあるものであっても，価値や効用を変化させるのである．同社が現在，周囲の市民と建設的な関係を築き，顧客を創造できているのは，そのイノベーションにおいて成功しているためと考えられる．

以上3点について述べてきた．ソーシャル・ファームは障害者を，単に雇用すれば良いというものではない．むしろ前述したように社会的なミッションを掲げ，従来の手法では成立しなかった社会的成果を生み出すこと，また社会的課題そのものを社会全体に認識させ，新しい秩序や規範を創出していく能力が必要である．従来の制度や仕組みを批判するだけではなく，それに替わるオルタナティブのビジネスモデルが提案され，実行されているのである．

Ⅵ. おわりに

本稿でソーシャル・ファームを一つの可能性として取り上げたのは，社会福祉制度での支援体制を否定するものではない．当然その拡充は強く求めたい．むしろ，ドラッカーが非営利組織に示したマネジメント論を社会福祉制度下の事業でも活用していくべきであると考える．従来のルーティーンワークに追われて，成果の評価がともすると疎かになってしまう状況で，使命・強みの発揮・職員の自己実現・顧客の創造・イノベーションはきわめて示唆に富むであろう．前述したように，ドラッカーが7つの要素を有機的に提示している点に着目し，支援が必要とされる者および支援者がともに人間として成長できるようなマネジメントを検討していくべきではないだろうか．

【注】

(1) 垣内国光編著「市場化路線のもとでの福祉労働の現実」『社会福祉労働の専門性と現実』かもがわ出版, 2002, p. 238.
(2) 厚生労働省『平成17年度知的障害児(者)基礎調査結果報告』2007.
(3) 炭谷茂「ソーシャル・ファームの有効性」『各国のソーシャル・ファームに対する支援』日本障害者リハビリテーション協会, 2007, p. 21.
(4) P. F. ドラッカー『チェンジ・リーダーの条件』（上田惇生編訳）ダイヤモンド社, 2001, p. 17.
(5) 谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社, 2006, p. 4.
(6) Social Firm UK（英国でソーシャル・ファームの基準やアクレディテ―ションシステムを展開している組織）の基準による．
(7) Social Firm UK パンフレットより引用.
(8) 谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社, 2006, p. 226.
(9) 炭谷茂「ソーシャル・ファームの有効性」『各国のソーシャル・ファームに対する支援』日本障害者リハビリテーション協会, 2007, p. 22.
(10) P. F. ドラッカー『非営利組織の経営』（上田惇生訳）ダイヤモンド社, 2007，p. 10.
(11) P. F. ドラッカー『チェンジ・リーダーの条件』（上田惇生編訳）ダイヤモンド社, 2001, p. 38.
(12) P. F. ドラッカー『チェンジ・リーダーの条件』（上田惇生編訳）ダイヤモンド社, 2001, p. 267.

【略歴】上智大学大学院文学研究科社会学専攻社会福祉コース博士課程後期満期退学．文教大学人間科学部専任講師．専門は障害者の福祉および福祉サービスを提供するためのマネジメント．著書に『ソーシャルワークの可能性』（相川書房，2005年）．

ドラッカー・マネジメント思想の根底にあるもの
――その思想と実践を結ぶ一考察

佐藤　等
（佐藤等公認会計士事務所）

はじめに

現在私は，ビジネスの第一線にいる経営者などの方々とドラッカー教授の著書を読む機会に恵まれている．ビジネスの現場に身をおく多くの方々が，50年前の著書を読み，その言葉が今なお清冽なメッセージを与え続けていることに驚く．私を含めて，なぜ多くのビジネス・パーソンの心を捉えて放さないのか．ここでは，その理由を探ることを通じて，そこから見えてくる思想の本質と経営実践における心構えを描き出すべく考察を試みる．

4つの考察

ドラッカー・マネジメント思想が支持される第1の理由は，いつの時代においても普遍性がある「原理」を語るからである．それゆえ，50年前の著書を読んでも古さを感じさせない．

ご自身が指摘するように，「今日のわれわれは西洋における体系的思考の原点ともいうべきプラトンの教えを忘れている．まさにプラトンの言うように，論理の裏づけのない経験はおしゃべりであって，経験の裏づけのない論理は屁理屈にすぎないのである」（『ドラッカーわが軌跡』原作1979年）．ドラッカー教授は，これまでビジネス界が経験した事実と現実を「原理」という論理で裏づけ，マネジメントの一大体系をなしたのである．

著書『イノベーションと企業家精神』や『非営利組織の経営』は，「原理」（“Practices & Principles”）をサブタイトルに持ち，その中で「原理」が語られて

いる．さらにその他の多くの著書の中にも「これが原理だ」と明示されない多くの「原理」が存在する．「事業の目的は顧客の創造である」，「利益は存続の条件である」，「組織は弱みを中和する道具である」，など簡潔明瞭に表現された「原理」が強烈なメッセージ性を伴ってビジネスの現場にいる者を惹きつける．

著書『企業とは何か』（原作1946年）は，マネジメントの体系化の端緒の1冊である．「50年前の当時，人はまだあまりに経験志向だった．システム，原理，抽象化が必要とされていた」（『ドラッカーわが軌跡』原作1979年）と回顧するように，教授はそれ以降マネジメントを「原理化」することに邁進した．日々実践経営の場にいる私たちにとって，多くの成功や失敗という経験を通してこれを一般化し，「原理」として表現されたものは，それぞれの実体験と相まって心に響いてくる．

私たちは，その「原理」を経営に役立てるため，「正しい答えではなく，正しい問いが必要である」というドラッカー教授の言葉を想起しなければならない．この言葉ほど「原理と方法」を峻別するために優れて実務的な言葉はない．私たちは，「正しい答え」＝方法を直ちに知ろうとする．誤りである．実務においてすべてに対応可能な，万能の方法は存在しない．私たちは，「原理」に裏打ちされた「正しい問い」を発することを身につけなければならない．

ドラッカー・マネジメント思想が支持される第2の理由は，組織の論理ではなく，社会の論理に裏打ちされているからである．今日，企業を代表とする組織は，所与の存在として社会に位置づけられている．しかも，それは社会の代表的存在であり，多くの人間がその組織に属している．その結果，私たちの視点は，勢い「企業（組織）から見た社会という」ものに固定されている．「企業の社会的責任」という言葉に代表されるように，企業がいかに社会的責任を負うべきか，ということが議論の的になっていく．

この点ドラッカー教授のマネジメント思想は，「組織とは，われわれ人間にとっての新しい環境である」（『断絶の時代』1969年）との指摘のように，組織・企業を社会の新しい環境であるとの認識を起点としている．そもそも「企業を代表的存在として産業社会は成立するのか」という問いかけが，ドラッカー・マネジメントのスタートでもあることを想起して欲しい．このことは，ドラッカー教授が常に「社会における企業」という視点に立っていることを示すものである．

これらのことから，ドラッカー教授は，マネジメントも組織も道具，つまりは手段であるとの認識に立つ．現代の経営理論やマネジメント手法の多くは，組織の目的を実現するためのものであり，社会はその制約的環境との理解からスタートしていることと対照的である．もちろん産業社会が進展した現代においてこのような組織の位置づけを無視するものではないが，組織の原初的役割を再確認することからマネジメントを考えることは，視点の転換を通じて「原理」の理解を促進させる効果がある．

企業の存在が代表的であるという次元をとおり越し，企業中心の社会的価値観が世の中を覆っている現代において，経営の実践の場面で，この視点の転換は，私たちに大いなる力を与えてくれる．頻発する企業倫理，経営者倫理の欠如を起点とする諸事件を引き合いに出すまでもなく，明らかに「まず社会があって企業がある」という当たり前の歴史的事実をわずか100年あまりの間に忘却してしまった感がある．私たちは，謙虚に企業は道具であるという意味を今一度，実務の現場で噛み締めなければならない．

道具には，使うための目的がなければならない．目的のない道具は，廃棄されるだけである．然るに企業の目的，つまりは使命，存在意義といったものを明確に持たない，あるいは長い間で曖昧になった亡霊のごとき企業が社会に多数存在する．このような企業が壮大な目標を持った場合は，なおさら悲惨である．手段を選ばない企業行動が繰り広げられる．言語道断である．

現代の企業中心の社会的価値観には，抗すべくもないが，私たちが正気を保ち続けることができる唯一の正しい問いは，「われわれの使命は何か」である．私たちは，社会に長く存在して役割を果たし続けるため，真摯な姿勢でやはりこの問いを常に発することを忘れてはならないのである．

支持される第3の理由は，社会の論理に裏打ちされたドラッカー・マネジメント思想の原理が「人」を中心に語られているからである．ドラッカー教授ご自身が「最初の著作から最近の著作に至るまで，私は常に，現代社会における個人の自由・尊厳・地位にかかわる問題，個人の貢献・成長・自己実現における組織の役割と機能にかかわる問題，さらには，個人にとっての社会とコミュニティの必要性にかかわる問題を追求してきた」（『すでに起こった未来』1992年）と述べているように，個人あるいは人を思想の原点においていることがわかる．私たちが

マネジメントの過程でよく用いる言葉に「人的資源」がある．『現代の経営』（1954年）で述べているように「資源」を中心に据えるか，「人的」を中心に据えるか，によって意味するところが異なってくる．

「資源」を中心に考えるならば，人は企業にとって利用すべき対象である．一方，「人的」を中心に考えるならば，人格を持つ存在である「人」を真に利用することができるのは本人自身ということになる．企業は，人を完全にコントロールすることはできず，その能力の一部のみを活用できるに過ぎないのである．このような本質を持つ人的資源を今日のマネジメント理論は，どうすれば巧く利用できるのかという視点からとらえている．つまり操作主義ともいうべき考え方が底流にあり，「人はみな欲求と動機をもつ存在である」とするドラッカー原理とは，対照的である．

もちろんこの考え方は，教授の指摘する，組織は，産業社会において一人ひとりに役割を与える社会的機関であり，位置を与えるコミュニティであることに依拠している．

さらに「産業社会にあっては，人は社会における位置づけと自己実現の喜びを，企業の一員すなわち従業員として得るより他にないことを意味する．すなわち個としての人間の尊厳は，仕事を通じてのみ得られる」（『企業とは何か』1946年）という言葉に示されているように，仕事に対する価値観が明確である．このような個人からみた組織の視点は，現代のマネジメント理論の企業からみた個人とは，対照的である．このような個人を基盤とするマネジメント思想は，私たち学ぶものにとっては，安心感をともない受け入れやすいものとなっている．

しかしながら，これらのことは経営の現場では，忘れられていることが多い．したがって，これらの教えを経営実践に活かすためには，今一度価値観の確認を行う必要性に迫られている．

人がいて社会が存在する．組織は，人間が産業社会を生き抜くための道具である．しかし，組織とは法的な擬制であり，「意思決定を行い，行動するのは，あくまでも個人である」（『断絶の時代』）．私たちは，「人」中心の企業観を再確認しなければならない．

かつて『現代の経営』（1954年）において，「働く人を雇うということは，人そのものを雇うということである．（中略）手だけを雇うことはできない．手の所有者たる人がついてくる」と著したように人格を有した本人自身という真の経営資源のコントローラーの存在を強く認識しなければならない．「動機づけ」なる言葉が企業にとって必要になる所以である．しかし，多くの企業で報酬を基礎とした成果主義とよばれる動機づけの仕組みが失敗に終わっている事実がある．「人はみな成長欲求をもつ存在である」という原理を忘却した結果である．私たちは，仕事の成果は給料であるという次元を乗り越えて，仕事の成果は成長であるというより高次の段階に進むべくマネジメントを行わなければならない．

最後に第4の理由は，人を中心においた社会の論理を原点とするマネジメント原理を基礎とした様々な「方法」は，後天的に修得することが可能であるとするからである．

ドラッカー教授は，人は仕事を通じて成長し，自己実現を為そうとする存在であるという．その一方で経営に関する道具や方法は，多くのことを後天的に身につけることが可能であることを明言している．エグゼクティブが成果を上げる方法やマネジメントばかりではなく，企業家精神やリーダーシップまでも後天的に身につけることができるものとし，その実践方法を著書で示している．そういう意味でドラッカー教授のマネジメント系の著書は，まさに実践の書というべきものである．そこには「なすべきこと」と「してはいけないこと」が明示されている．「後天的に修得可能である」という一言が，いかに実務の現場にいる者に勇気を与え，取り組みの意欲を喚起させるかは計り知れない．

しかしながら私たちは，マネジメントなど後天的に修得できるといわれるものも，実践を通じて習慣化し，また体系的，組織的な仕事にした場合にのみ成果をあげることができるのであり，決して読んだり，聞いたりすることのみで容易に身につけることはできないことを肝に銘じておかなければならない．

結び

経営の現場にいるとドラッカー思想は，難しいという声をよく聞く．これは，ハウツーを求める昨今の風潮と無関係ではないと思う．巧く車を運転する方法だけを身につけるよりも，車はなぜ動くのかを知った上でドライビング・テクニックを身につけた方がより，効率的かつハイレベルのものを身につけることができる．

ドラッカー教授の著書には，「車はなぜ動くのか」が著されている．それは，本物の経営者を目指すなら，正面から取り組むに値する真に価値あるものである．

【略歴】小樽商科大学大学院商学研究科修士課程修了．佐藤等公認会計士事務所所長，㈱ヒューマン・キャピタル・マネジメント取締役副社長，その他11社の取締役監査役歴任，小樽商科大学ビジネス創造センター学外協力スタッフ．

【研究ノート】

渋沢栄一，安岡正篤，ドラッカー

野上武利
（埼玉県経営者協会）

埼玉県には日本の近代化に大きく貢献した郷土の偉人渋沢栄一を顕彰し，その精神を受け継ぐ経営者を表彰する制度がある．2007年2月，5回目の表彰式がさいたま市内であり，全国から3人の経営者が受賞した．私も関係者の一人として出席していたが表彰式が進むにつれ何故か渋沢栄一，安岡正篤，P. F. ドラッカーが頭の中を駆け巡っていた．これまで3人を同時に思い出すことなどなかったが，この時ばかりは3人がバラバラにではなく線で繋った．

ところで3人はすでにこの世にはいない．3人に存命中の出会いがあったかどうかは不明だが知るかぎりそうした根跡はない．誕生の順は渋沢が1840年（天保11年），安岡が1898年（明治31年），ドラッカーが1909年（明治42年）で何れもが長命だった．

このように生きた時代も場所も違う3人がどのような接点で結びついたかだが，渋沢とドラッカーに関しては2人に纏わる情報を提供してくれた人がいる．前出の渋沢賞の審査委員にして，日本ドラッカー学界の初代の代表に就任したものつくり大学名誉教授の上田惇生氏がその人．余談だがものつくり大学の英文標記「Institute of Technologists」は上田氏との縁でドラッカーが命名したもの．この上田氏から幾度となくドラッカーと渋沢にまつわる話を聴いた．

上田氏によれば渋沢が近代化のため基幹産業となる企業を次々と興こす一方で教育や社会事業，そして国際親善など社会基盤づくりに注力，さらには国を支える国民の道徳心の教化に生涯を通じ取り組んだことにドラッカーは大いに感銘し共感，共鳴したと云う．

それもその筈，ドラッカーが生涯を通じ取り組んだ領域が経済，経営分野にとどまらず社会，政治，行政，NPO，技術，哲学，教育，文学など極めて広汎，多

岐にわたっていたことからも同じ価値観を持つ先人の渋沢に肝胆相照らすものを感じていたのではと私は推測している．更に興味深いことに2人が取り組んだ分野，領域から分かることだが2人が2人とも経済，経営に軸足を置きながらも経済至上主義者ではなかったことだ．おそらく2人にとっては経済や経営は理想社会（国家）実現のための存在だったのではないだろうか．だからこそ2人は実現に不可欠な産業振興とそのための人材の育成に生涯を賭け取り組んできた．

特に渋沢の誕生から70年近く後に生まれた後輩のドラッカーは自分の理想とする社会（国家）の建設に半世紀も前から取り組んでいた渋沢に大きな関心を寄せるとともに，バブル以前の日本に自分の理想社会（国家）を見たのではないだろうか．こうしたところにドラッカーの日本贔きのルーツがあるのではと思えた．こうして私のなかでは2人が繋った．残るは安岡正篤だが，思想，足跡は前出の2人に極めて酷似している．

ところで私が安岡に興味を持つ切っ掛けは実に24年も前の昭和58年に遡る．当時私は埼玉銀行（現・埼玉りそな銀行）の研修課長の職にあったが業務の関係で銀行トップの会長の謦咳に接する機会があり，碩学安岡正篤の話をしばしば聞いていた．4半世紀も前のことだが今でも鮮明に覚えている話がある．それは安岡の「六中観」の話．当時職責として私は人材育成に腐心していたが教訓的な話だっただけに今尚強烈な印象として残っている．

安岡の六中観とは，「忙中有閑，苦中有楽，死中有活，壺中有天，意中有人，腹中有書」と云うもので「人間誰しも生きているかぎりさまざまな事に遭遇するが，その困難を克服するためには安易な道を辿っていてはだめで，苦しんで苦しみ抜いて解決の道，活路を見い出すことが大切なこと」と会長が解釈していたと記憶している．

またその折安岡思想の原点が陽明学にあることも教えていただいた．陽明学となれば私の脳裏に直ぐ浮かぶのは渋沢の論語で「利によりて行なえば怨み多し」を始めとする渋沢論語の数々を厳粛な式典中にもかかわらず思い出していた．ここでようやく安岡と渋沢が繋った．3人が繋ったところで私は3人の共通項を探ってみた．見えてきたのは「実践，行動，エネルギー（魂）」だった．キーワードのどれもが人間臭い．と云うことは3人の思考の中心が「人」であると云うことだ．こうして考えれば渋沢の経済も道徳も合一でなければならないとした「道徳経済合一主義」も，また安岡の心と行動の一致，つまり「知行合一」にしても，更にドラッカーの経済が社会を動かすのではなく，社会が経済を動かすとした「脱経済至上主義」の何れもが人間・社会を強く意識したものであることが見えてくる．こうした3人の主張に多くのリーダーが影響を受けた．例えば渋沢であれば西郷隆盛，木戸孝允，三条実美といった明治維新の大立て者が国家の一大事の度に年下の渋沢を訪ねている．つづく安岡にしても深遠な思想と哲学に加え，壮大な宇宙観，鋭い人間観察力を有していたため歴代の首相や経済界の重鎮，そして文人の吉川英治といった斯界のリーダー達がこぞって啓示を求め訪ねたということからもその影響振りが窺える．残るドラッカーにしても1943年，昭和18年当時世界最大のメーカーであったGM（ゼネラルモーターズ）を1年半にわたっての経営調査結果をもとに出版した『企業とは何か』が評判をよび，その後フォードが再建の教科書としたり，GE（ゼネラルエレクトリック）が組織改革の手本としたことからもその影響力の大きさが分かる．また英国の首相チャーチルが『「経済人」の終わり』を読んで絶賛したというし，更に近年同じ英国の首相で「鉄の女」の異名を持つサッチャーがドラッカーの考えを拠り所に国営企業を民営化し，凋落した英国経済を建て直したことは余りにも有名な話であるばかりか，その後の世界の民営化ブームに火をつける切っ掛けともなった．

更に氏の影響はこれだけに止まらない．わが国には年代を問わずドラッカー信奉者が多い．特に経営者には熱烈な信者がいる．彼らが信者になるにはそれなりの理由がある．著書『現代の経営』の冒頭部分「経営管理者は事業に命を吹き込むダイナミックな存在である．彼らのリーダーシップなくしては，生産資源は資源にとどまり，生産はなされない」と経営者の経営者たる由縁を説き経営者に大きな勇気を与えたことで経営者から圧倒的な支持を得ている．影響はこれだけに止まらず現在私たちが何気なく口にしている「目標管理」「コアコンピタンス」「ナレッジマネジメント」といった経営上の理念や手法の多くがドラッカーによって世に出たことを考えれば近代経営に残した業績には図り知れないものがある．

かくの如く3人の巨星は多くの業績を残してこの世を去ったが，彼等の啓示は没後にあっても一向に色褪せないばかりか，不安定感が漂う現状社会にあってはむしろ警世の教示に思えてならない．

とするならば3人の巨星が標榜し目指したこころ豊かな社会の実現に微力だが乾坤一擲頑張らねばと考えさせてくれた表彰式だった.

【略歴】東京教育大学(現・筑波大学)卒業．社団法人埼玉県経営者協会専務理事．ものつくり大学評議員，日本経団連中小企業委員会委員，埼玉県渋沢栄一ベンチャードリーム賞審査委員も務める．

【研究ノート】

『現代の経営』から学ぶこと

根岸正名
(宮大工見習い)

1. はじめに

経営管理者になるための若い時にできる最も効果的な職業教育が，詩を書くことと短編小説を書くことである．そして，自らの考えを表現する方法，プレゼンテーション，言葉とその意味を調べること，文章を書くことを教わることも効果的である.

前者はともかくとして，後者の文章を書くことについては「学生時代にやってきたことじゃないか，今も続けていることじゃないか」と驚いた.

あきれてしまうような話だが私は社長になりたいという動機からドラッカーマネジメントを学んでいるわけではない．棟梁になりたい(1)．呼び方は違うが似ていると思う．しかし，実際に社長に憧れることはあるし起業家的な人生を歩みたいと考えている.

起業家的というとあいまいかもしれないが，私は起業家的な人生を歩んでいる人は，経験を積み重ねて足し算で成長していくというスタイルではなく，夢や目標を明確にし，かけ算で成長していく人生，成功していく人生，挑戦していくスタイルの人生を歩んでいると捉えている.

特に起業家について言えることではなく，挑戦している人は人生のアクセルを全開に踏んで飛ばしている．成功している建築家，音楽家，文筆家，スポーツ選手に共通している姿勢である．私の目にはその姿勢がたまらなく格好良く映る.

卒業論文の結論を書いている時に気づき，社会に出て確信したことであるが，私は単純に宮大工になりたい，大工になりたいというのではなくて「伝統産業を

志す，伝統的な木造建築の分野で起業したい」という感じがしている[2]．職人とはマネジメントされる存在であり現実的にはますますそうなっているが，私はその流れに逆らって進んでいる．

2. 仕事の状況

京都の会社に入社して早くも10ヶ月が過ぎようとしている．社会人としても2年目である．時間の流れる早さには驚いている．

ものつくり大学での4年間の時間は主に大工としての技能技術を学ぶこととドラッカーマネジメントを学ぶことに重点を置いて使っていた[3]．その延長線上に社会人としての自分がある．

社会人になってからは身につけた知識，技能，技術を使うという立場になった．また，気づいたことは，恐ろしく勉強不足だということだった．馬鹿ではないのだが，様々な分野において無知だった．「一体全体，何をしていたのだろう？」「もっと勉強しておけば良かった」と思って今も勉強している．しかし，卒業間際に出会ったある経営者から頂いた「社会に出てから本当の勉強が始まるのだよ」とのアドバイスの意味を考えたら，それは当然のことかもしれない．

宮大工の技能技術についてはガンガンやれているが，まだまだ実践しなければならないと思っていることは山ほど存在する．もっと上手くやらなければならないし，上手くやれると思う．

ありがたいことに大卒の宮大工や大工にありがちな一日中掃除をするとか，技能がないために刃物研ぎや刻みの練習に明け暮れることはない[4]．まだまだであるし，頼りないところもあるが基本的なことを学生時代に学べたから即戦力として通用している．学んだ基本的な技能をバリバリ応用できている．

思いかえせば，私は優秀な学生になりたいとは思わなかった．優秀な学生とは与えられた問題を早く正確に解ける人のことである．私が目指してきたのは優秀な社会人だった．自ら問題を発見して，問題を解決できる人こそ優秀な社会人である．

「この9ヶ月間，私がした仕事は会社の全体の活動といかなる関連にあるのか？」残念ながら，今の会社はドラッカー教授が本書で述べているような経営はされていないが，仕事を取って，設計して，施工するということが大雑把な仕事の流れとしてあげられる．「仕事を取る」「施工する」という側面に貢献しているのだと考えている．「設計する」という側面でも貢献したいので建築士の資格の勉強を始めた．

仕事の全体を掌握できる人材になりたい．仕事においてさらに成果をあげていくにはプライベートの自分の時間とエネルギーを仕事のために使わなければならない．

職人としての成長は自分次第である．自分の目線を高くして，自分で明確な目標を設定して，モチベーションを高めて，それに向かってコツコツ進んでいくことが大切なのだと思う．

しかし，私の歩みは亀の歩みだ．正直な話，自分自身がじれったくなることがよくある．そんな時，仕事をする上で，悩んだ時，迷った時，不安になる時，「俺，焦点がズレているな」と感じる時にはドラッカー教授の著作を開くことにしている．表紙や目次に目を通すだけで勇気が沸々と湧いてくる．それだけで回復し，元気になれるのは不思議なことだが，これも教授の魅力だと思う．

もちろん，不調に陥ったときだけではなく，上手くいっている時，上手くやれている時，絶好調の時にも開く．さらに成果をあげていくためであり，スピードに乗って走っていくためである．モチベーションの上がり下がりはあるが常に高い所を走れるようになれた．

3. セルフマネジメント

今回，『現代の経営』を読んで，セルフマネジメントにも目標間のバランスがあり，長期的な目標と短期的な目標のバランスが存在すると気づいた．人生には，いくつかの役割，あるいは側面がある．

これらのことを考えてみると，仕事では先輩の職人の後輩であり，同時に新卒の後輩の先輩という2つの役割を持っている．先輩の仕事が捗るように手伝うのも，後輩の仕事ぶりに責任を持つのも私である．家族での役割を考えてみると息子であり，兄弟では兄としての役割がある．

側面で考えてみると，「仕事」「家庭」「趣味」「教養」「健康」「財産」があげら

れる（渡邉美樹『夢に日付を』あさ出版）.

役割でも側面でもいいと思うが，側面で考えてみたい．これらのことを，それぞれについて「どうなりたいか？　どうなるべきか？」をしっかりと考え，目標を立てて行動していく時に，「仕事」「家庭」「趣味」「教養」「健康」「財産」の6つの側面のそれぞれの目標間のバランス，いや6つの側面のそれぞれに5つずつ目標があると仮定したら30の目標が存在することになるから，その30の目標の優先順位とバランス，そして同時にそれぞれの側面の長期的な目標と短期的な目標のバランスを図らなければならない.

人間は非合理的な存在だから細かく見すぎているかもしれないが，必要なことであると思う．こうして自分を細かく見ていくことにより，さらに仕事で成果をあげていけると考えている．プライベートにおいても幸福度が増大するはずである.

「マネジメントの知識は何にでも使える」と聞いた．それは，「野心」「夢」「願望」「欲望」を持つと同時に，相手や対象となるものが「幸せになる」「良くなる」「喜んでもらう」あるいは「大切にする」「貢献する」ということを考え，実践していくことを指すのではないだろうか．これこそマネジメントするということだ．だから何にでも応用が効くのである.

4. 小企業のマネジメント

「ドラッカーは財産ですよ」とも聞いたことがある．これから急速に成熟していく知識社会において必ず身につけておかなければならない知識であることに間違いない．とりわけ，本書は経営学を学ぶ上で最高峰の経営書であり世界最初の総合的経営書である.

事業を運営するための方法論が書かれており，扱うテーマが大きすぎ，広すぎると感じたことも確かであるが，思い当たることばかりだった．今の会社のマネジメントのことである.

ドラッカー教授は中小企業のマネジメント上の抱える問題を3つあげている.

1つ目は，規模が小さすぎるために必要なマネジメントをもつことができないこと．2つ目は，典型的なものとして，家業であり，同族であるがゆえに能力のない人材に地位を与えてしまうということ．3つ目は，中小企業のトップマネジメントの視野の狭さや外部との接触の少なさというハンデがあるため，その結果，技術的にも経営的にも知識や能力が時代遅れとなり，さらには企業の存続とまではいかなくとも，事業の成否を左右するような社会的変化に気づかないことである.

私は，1つ目の問題も2つ目の問題も3つ目の問題も思い当たるところばかりであり，頭が痛くなった．会社の経営状態は見事に当てはまってしまっている．社長は大転換期の時代を生きているということを前提に事業をマネジメントしていない．このような3つの悪条件が揃ってしまう時に経営は経営ではなく，搾取になってしまうのだと痛感した.

とくに私が搾取されているわけではない．搾取されているのは長年，会社に貢献してきた先輩の職人達だ．労使関係の悪さ，先輩の職人達の苦労話や実際に起こる日常の些細なもめごとなどを一歩引いて観察してみるとよく見えてくる.

確信したのは宮大工棟梁である私の親方が大怪我をして入院した時の社長の惨い対応と日に日にやつれてボロボロになっていく3ヶ月間の入院生活の様子を目の当たりにした時のことだった.

その時の私は社長に対して非常に感情的になった．自分自身ではコントロールできないくらい自分を見失いそうな状態だったが，ドラッカー学会の先輩の適切で温かいアドバイスに救われ，冷静な自分を取り戻せた.

しかし，とりわけこの世界では珍しい話ではない．とくに京都というと私のような憧れや夢，野心を持って就職先を探しに来る学生や若い職人が多い.

社長がハローワークに求人を出し，頻繁に会社見学に訪れる就職希望者の案内をし，話を聞くと「代わりはいくらでもいるのだ」と思う.

雇われているというよりも飼われているという表現が正しいのかもしれない．「いいように使われている」と感じることがある．そういう時は「勝つのは俺だ，徹底的に使ってやる」と言い聞かせる.

現場で叩き上げられた根っからの大工にマネジメント能力など期待できないのかもしれない．期待していた私が間違っていた．期待できるのは高度の技能であり技術力である．今の会社の素晴らしいところはそこにある．お寺をつくっていく仕事のプロセスは感動の連続である．先輩の職人達の技術が卓越していて素晴

らしい．それを，すぐそばで見ることができて，その下で働ける私は本当に幸福であると思う．

会社がしっかりとマネジメントされていないから精神的に苦しいことも多いが，その分鍛えてもらえているし，技能技術は加速度的に向上しており，成長していく自分自身を実感できている．

2つ目の典型的な家業であることの問題として能力のない者を地位につけてしまうことがあげられているが，これもぴったりと当てはまる．

後継者は，木造建築ではなく他の仕事をしていた人であり大工仕事はしない．「顔を見るのは朝だけで何の仕事をしているのだろう？」という人である．しかし，地位でいうとナンバー・ツーであり副社長である．

そうした社長と後継者の姿勢は，職人のやる気をそぎ，気持ちを腐らせている．残念なことだが会社は堕落気味の状態に陥ってしまっている．

また上田惇生教授が「部下は上司の真摯さの欠如だけは許さない」と言ったが，本当にその通りである．ここでも教授のすごさを感じる．先輩の職人は社長と後継者の姿勢を認めないし，絶対に許さない．

会社がしっかりマネジメントされていないと職人は生き生きと働けないし，本業での成果もあがらない．社会的責任も果たせないという現実を見せて頂いてとても勉強になる．

5. 夢と目標

今，元気な会社というのは，一人ひとりが社長のように行動しているという．そして社員を大切にしていると聞いた．もちろん，顧客第一主義である．

今の会社が伸びていくためには社長と後継者が変わらなければならない．深刻な問題であり死活問題であると思う．

とはいえ，社長の考え方を変えようとも，変えたいとも考えていない．そんなつもりは一切ない．要は「自らの成長のために何ができるか」である．

私にとっては会社の存続よりも「自分自身がどこまで伸びていけるのか？」ということのほうがはるかに重要である．「どこまで技を身につけられるのか？ 仕事を覚えられるのか？ どこまで伝統的な木造建築を理解できるのか？ いかに時代にマッチさせるか？ 顧客のニーズに応えて満足してもらうか？」である．

一流と言われる宮大工から「なぜ，あいつはあんなことができるのか」と言われるような職人になりたい．

グローバル化が進展し国境がなくなる2030年，私は48歳になっているのだが，木造建築の分野において世界のトップレベルで戦っていたい．

70歳，80歳になった時に「どうしてあんなものがつくれたのだろう」と言いたい．むしろ，仕事においては「なんでこんなもの，あんなものがつくれたのか」という連続のプロセスを歩んでいきたい．

だいたい，私にとって会社というのは使うためにあるものである．成長と貢献の機会のために．はっきり言って，今の会社よりも自分のほうがしっかりしている．私は会社がなくても大丈夫だ．私一人なら何とでもなる．会社によりかかる自分自身なんてありえない．

今まで多くの職人と出会ってきて思うのは自らの専門分野の知識，技能技術を強化しようとしている方はおられたが，マネジメントを体系的に学んでいる方がいなかったことである．学生時代もそうだった．仕事をしていて実感するのは専門分野とマネジメント能力という条件を押さえておくと，ものすごく強いということである．

私が起業するときにはドラッカー教授の経営理論をバリバリ実践して，良い仕事をたくさんして世の中に貢献していきたいと考えている．

【注】

(1) 木造建築工事組織における最高技術指導者．
(2) 社寺建築の施工を専門とする大工．
(3) ものづくり産業の担い手たるテクノロジストを育成するための4年制の私立大学．
(4) 刃物研ぎとは，ノミ，カンナなどの手道具を砥石で研ぐこと．刻みとは，工作の基準になる線や記号，符号がついた木材を正確に形づくる作業工程のこと．

【略歴】2006年3月，ものつくり大学建設技能工芸学科卒業．現在，京都にて宮大工見習い中．「技とマネジメント研究会」を主宰．ピーター・F・ドラッカー教授の自己実現論，マネジメント論，社会論，そして技術論，そしてそれぞれの視点から見えてくる現実の世界に関心を持つ．

第1回大会 報告論文・要旨

2006年11月19日(日)
於・早稲田大学小野記念講堂

大学の革新
――ドラッカーさんの「イノベーション理論」から学んだこと

坂本和一
（立命館大学）

はじめに
――ドラッカーさんからいただいた立命館アジア太平洋大学APUへの支援メッセージに感謝して

経営学や社会文明評論で半世紀以上にわたり世界的名声をとどろかせたピーター・F・ドラッカーさんが，2005年11月11日，95年の生涯を閉じられた．まずはじめに，謹んで哀悼の誠を捧げ，御冥福をお祈りしたいと思います．

ドラッカーさんからは，その数多くの著作に触れた多くの方々と同じように，私も幾多のことを学んだが，私自身は，とくにドラッカーさんから立命館アジア太平洋大学（APU）に対する熱烈なご支援をいただいてきた経緯があって，格別の思いがある．

私は1997年になるまで，よもやドラッカーさんに直接にお会いしてお願い事をすることになろうとは思いもかけなかった．

ドラッカーさんにお目にかかることになったきっかけは，1997年，当時私が責任者として推進していた，日本初の本格的な国際大学APU開設にかかわり，世界的名声を有しておられるドラッカーさんに何らかの支援をお願いできないかと考えたのが始まりである．

このことを，当時経済団体連合会の広報センターの専務理事でいらっしゃった上田惇生先生（本会代表）にご相談したところ，先生が早速に私と立命館のAPU創設計画をドラッカーさんにご紹介下さり，1998年2月にカリフォルニア，クレアモントのドラッカーさんのご自宅を訪問させていただくことになった．

ドラッカーさんは，私たち立命館の計画している国際大学APUの構想やその準備状況をひと通り聞くと，「この新大学設立の計画はすばらしいものだと思う」とのべられ，さらに計画に対してさまざまな質問や意見を矢継ぎ早に展開された．そして，――

「これだけ国際化の必要性が叫ばれているのに，アメリカ人，日本人，その他のアジア人の相互に関する無知は恐るべきものがある．私の親しい日本の経営者の多くが，日本人の中にも，他のアジアの国々の人々の中にも，海外事業を任せることのできるマネジャーが少ないことを嘆いている．」

「相互理解を深めるには，20歳前後の若いときに，共に学ぶことがきわめて重要である．また将来，アジアにおける中産階級の増加と共に，生涯教育へのニーズも大きくなる．立命館アジア太平洋大学は日本で初めての“外に向いた大学”として評価できる．」

といった意見をのべられて，次のようなAPUへのメッセージを認めてくださった．

「立命館アジア太平洋大学が成し遂げようとしていること，すなわち高等教育を通じてアジア太平洋地域を融合することは，世界の経済や社会にとって最も重要な仕事である．それによって，この地域の経済的成功を達成するための，人間的基盤が築かれる．」

別れ際，ドラッカーさんは，「自分はもう高齢で日本へ出かけて何か役に立つことをできることにはならないと思うので，せいぜいこのメッセージで立命館アジア太平洋大学を応援したい．このメッセージをどのような形でもあなた方の役に立つように使ってください」とのべられ，励ましていただいた．

実際に私たちは，新参の大学の知名度を一気に世界化するために，このドラッカーさんからのメッセージを存分に使わせていただいた．わが国初の本格的な国際大学としてAPUが順調に前進している今，私たちは，このドラッカーさんの心の広いご好意に改めて深く感謝している．

1．著作を通してのドラッカーとの3回の出会い

著作を通じての，学問レベルでのドラッカーさんとの出会いに帰ると，私自身には，時系列的に大きく分けて次のような3回のドラッカーさんとの出会いがあったように思う．

(1)『新しい社会と新しい経営』(1950年)との出会い

私がドラッカーさんを意識した最初の著作は『新しい社会と新しい経営』である．同書の原著，*The New Society: The Anatomy of Industrial Order*が刊行されたのは1950年のことであるが，その邦訳が出されたのは1957年のことである．しかし，私がこの著作に触れたのは，それから大分経ってからのことで，大学院に入って，これからいよいよ修士論文の構想を考えなければならない時期に入った1960年代前半のことであった．

そのころ，「ドラッカーさんといえば『現代の経営』」という位，『現代の経営』(1954年）は有名で（邦訳は1956年)，私は『現代の経営』も同時に手にしていた．しかし，私自身はこちらよりも先の『新しい社会と新しい経営』の方に惹かれた．それは，当時私が取りかかっていた論文の課題と関わっている．

当時私は，高度成長期における日本産業の変化の特徴を，産業発展の原点ともいうべき工場現場の実地調査を基礎に，生産システムのレベルから捉える作業に取りかかっていたが，このとき出会ったのがドラッカーさんの上掲書冒頭の，「大量生産の原理」が現下の世界に革命的影響を及ぼしつつあるという「世界的な産業革命」論であった．

「現下の世界的な革命は，……『何々主義』といったものとは何の関係もない．それらの主義は現代社会の根本的な課題に対しては二義的な意義を持つに過ぎないものであって，ここで論じようとする『大量生産の原理』がもつ真に革命的な性格とは比すべくもないのである」という同上書の書き出しは，当時，戦後の技術革新を基礎にした重化学工業のコンビナートや自動車産業などの流れ作業生産の発展による画期的な大量生産システムの形成に関心を集中していた私にとっては，大いに励ましになる提言であった．

社会的には，ドラッカーさんといえばまず何よりも当時経営学ブームのきっかけともなった『現代の経営』に関心をもつのが普通であったと思われるが，上のような経緯があって，私の場合，むしろ『新しい社会と新しい経営』の方に惹かれるものがあった．

しかし，かなり具体的で細密な工場現場の事実からの理論構築をめざしていたそのころの，大学院時代の私には，ドラッカーさんの「大量生産の理論」は，「大量生産」についての基本的な意味付けを示してくれた点では大きな励ましであったが，この時点ではドラッカーさんの経営理論そのものにそれ以上深入りすることにはならなかった．

戦後日本の高度経済成長期における生産システムの変容についての私自身の研究そのものについていえば，その成果は，1974年，『現代巨大企業の生産過程』（有斐閣）としてまとめられ，これが私の博士学位請求論文となった．

今日では，生産システムの研究は，トヨタ生産システムへの注目や，専門職養成におけるMOT（技術経営）教育への関心が高いこともあって，一種のブームの感さえある．しかし当時は，私のこのような研究は経済学や経営学ではまったく異端の領域に属していたように思われる．

(2)『断絶の時代』(1969年)との出会い

2回目にドラッカーさんに惹かれた著作は，『断絶の時代』である．1969年のことである．

同書は周知のように，①新技術・新産業の登場，②グローバル化時代の到来，③多元化時代の到来，④知識の時代の到来，という明快な切り口で，産業・技術，世界経済，社会・政治，労働，価値観といった社会の主要な全側面にわたって，いまや時代は「断絶の時代」を迎えていることを，どの論者にも先駆けて説いた名著である．そのなかで，ドラッカーさんはとくに，「知識社会の到来こそがもっとも重要な断絶である」ことを説いた．

当時私は大学院時代を通して進めてきた戦後高度成長期の生産システム変容の実証研究から，20世紀の生産システムと前世紀，19世紀の生産システムの間にある「断絶」的変化を理論化する作業を進めており，それを博士学位請求論文に完成させる大詰めの段階を迎えていた．ちょうどその最中での『断絶の時代』との出会いは，私にとって正直にいってかなりショッキングなものであった．なぜなら，私自身はようやく19世紀から20世紀への生産システムの原理的変化を定式化できるところに到達しえたと論文完成にいささか自信がでてきていたところだったのに，ドラッカーさんの同上書は，いまや時代は，20世紀から21世紀への「断絶の時代」に入っているという考えを全面的に展開していたからである．

これは，この段階になってもまだ19世紀に対する20世紀のけじめをつけるために苦吟している自分にいささか焦りを感じさせるものであった．

当時社会的に「断絶の時代」が一種のはやり言葉になるくらい評判になったが，このような状況を横目にみながら，私自身は生産システムという限られた領域に集中して，そこでの19世紀から20世紀への「断絶」をあきらかにする作業にひたすら集中することになった．この成果が，1974年，『現代巨大企業の生産過程』としてまとめられたことはすでにのべたとおりである．ドラッカーさんの『断絶の時代』は私自身を直接に20世紀から21世紀への断絶の世界へ誘い込むことにはならなかったが，それに先立つ仕事の完成を促迫したということでは，私自身の仕事に大いに刺激を与えてくれた．

私自身が実際に生産システム革新における20世紀から21世紀への「断絶」をあきらかにする作業に進むことになる直接のきっかけとなったのは，村上泰亮氏の「転換する産業文明と21世紀への展望――『技術パラダイム』論による一考察」と題する論文であった（『週刊エコノミスト』1983年4月5日号．のちに同氏『新中間層の時代』中央公論社，1984年に収録）．同上論文は，「技術パラダイム」の転換という視点から，社会・経済システムの19世紀→20世紀→21世紀の間の転換，いわば「断絶」をあきらかにしようとしたものであった．

この論文は，当時19世紀から20世紀への生産システム革新の転換をあきらかにする仕事に一応の区切りをつけたつもりの私に，さらに20世紀から21世紀への転換に進むことを急かせる直接の契機となった．

この新しい段階の生産システム革新についての私の考えは，1991年に刊行した『21世紀システム――資本主義の新段階』（東洋経済新報社）で示すことができた．

しかしそれは，あくまでも生産システムという社会システムの基礎ではあるが限られた局面での「断絶」に触れたに止まっており，ドラッカーさんの問題とする社会システムの全面にわたるものからはまだ遠く隔たっている．ドラッカーさんのいう「断絶」論の世界に立ち入る課題は，私自身にはいまだはるか彼岸である．

(3)『イノベーションと起業家精神』(1985年)との出会い

3回目にドラッカーさん惹かれた著作は，1985年に刊行された『イノベーションと起業家精神』である．当時私は，研究上では合衆国留学から帰った後，合衆国大企業の動向に関心を転換して，とくにGMやフォード，IBMやGEなどの個別大企業の経営戦略史の研究を始めていたところだったので，ドラッカーさんが

「イノベーション」論を本格的，体系的に展開したと思われた本書の登場は，私にとっても大きな関心事であった．

しかし私にとっては，本書は，日が経つに連れて，研究上のこともさることながら，大学行政という私の実践上の課題から，身近な意義をもつようになってきた．

私は，1988年，本務校立命館大学の教学部長という仕事を預かることになり，それ以後，2004年の定年の時まで，学校法人立命館の副総長や立命館アジア太平洋大学の学長など，大学の管理運営に関与することになった．この間一貫して私の課題は「大学改革」であり，大学の「イノベーション」であったので，ドラッカーさんのイノベーション論は，それまでのどの著作よりも，私にとって身近なものとならざるをえなかったのである．

「イノベーションの7つの源泉」論をはじめ，本書は，これまでになかったイノベーションの実践論として，これまで多くの人々から評価されている．数あるドラッカーさんの著作のなかでも広く愛読されている著作の1つであろう．

教育上，研究上，私も本書を多面的に活用させていただくことが多かった．しかし，私が本書から受けた影響の最大のものは，本書第14章の表題でもある「公的サービス機関の起業家精神」であった．

一般に，政府機関や学校，各種慈善団体などの公的サービス機関の管理運営は，営利組織としての「企業とは異なる」という通念が働いてきた．それは，現状を積極的に改革することに対する強い抵抗として作用してきた．この20年の間，世界的に公的サービス機関の「民営化」が大きく進んできたが，それでもこの通念には根強いものがある．何よりも，公的サービス機関内部の構成員にこの「企業とは異なる．企業のようなイノベーションは馴染まない」という意識がまだ強く残っている．教育の世界では，経営が民営である私立大学・学校でもこの点は変わらない．

20年前，大学行政に関与し始めたころは，今日にくらべると，そのような意識状況ははるかに強いものがあった．このような意識状況そのものを改革することなしには，組織，制度の改革は一歩も進まなかった．

このような状況のなかにあって，「公的サービス機関は，企業とまったく同じように，起業家的でなければならない．むしろ企業以上に起業家であることが必要かもしれない」というドラッカーのイノベーション論，とくに「公的サービス

機関の起業家精神」論に出会ったことは，私自身を大きく勇気づけてくれるものであった．

2．私が関わった3つの大学イノベーション

――とくに立命館アジア太平洋大学APU創設について

(1)私が関わった3つの大学イノベーション

1988年の教学部長就任に始まる私の立命館大学の管理運営との関わりのなかで，私は，その時点，その時点でさまざまなイノベーションの機会に直面した．その度に，ドラッカーさんのイノベーション論が頭に浮かんだ．「変化をもって脅威とするのではなく，機会と考えよ」というドラッカーさんの言葉は，私にとっても大きな励ましになった．

この言葉は，すでに広く人口に膾炙し，経営学教育の場でも，よく使われる教訓である．しかし，実際に，これを実践することは，相当な勇気と決断と努力が要る．私は，ささやかながら十数年の実践のなかでそのことを学んだ．

1988年以来立命館大学での管理運営のなかで関わることになったさまざまなイノベーションのなかで，とりわけ次の3つが私にとって抜群のインパクトをもった．

第一　1993年，「大学コンソーシアム京都」の前身，「京都・大学センター」設立．

大学の管理運営の仕事のなかで関わった最初の大きなイノベーションへの関わりは，現在の「大学コンソーシアム京都」の前身である，「京都・大学センター」の設立への関わりである．私は，この「京都・大学センター」設立の基礎となった京都市の「大学のまち・京都21プラン」策定作業に参加し，1993年7月スタートした「京都・大学センター設立推進会議」，さらに翌94年4月に正式発足した「京都・大学センター」の運営委員会の一員として，その立ち上げ期の活動に関わった．

第二　1998年，経済・経営二学部のびわこくさつキャンパス(BKC)移転と，BKC新展開．

私が関わった第2の大きなイノベーションは，立命館大学における経済・経営二学部のBKC移転と，BKCにおける新しい教学システムの展開（BKC新展開）である．立命館大学でこの新事業の課題が持ち上がったのは1994年度開始早々のことであったが，それはちょうど私が副総長に就任したところであり，この事業の教学現場での指揮は私の肩にかかってきた．この事業は，1994年4月，すでに理工学部が移転，規模拡充を果たしていたBKCに，さらに経済・経営二学部を移転し，両学部の教学諸条件の抜本的改善と同時に，新キャンパスBKC全体としての高度化，いわゆる「BKC新展開」を図ったものである．

第三　2000年，「立命館アジア太平洋大学(APU)」創設．

私が関わった第3の大きなイノベーションは，学校法人立命館が2000年4月，九州，大分県別府市で開学した立命館アジア太平洋大学（APU）の創設である．いろいろ関わったイノベーションのなかでも，私にとってもっとも刺激の大きかったのは，この取組みであった．この事業が持ち上がったのも1994年4月のことである．私は当時副総長としてこの事業に最初から関与し，1997年度からは学長予定者として準備の現場の実際を指揮する責任を負った．さらに2000年4月開学から完成までに4年間，初代学長を務めることになった．1994年4月，私自身が副総長に就任したこの時期は，先に紹介した経済・経営二学部のBKC移転と，このAPUの創設という2大事業が同時に浮上するという，立命館学園の歴史上稀にみる意義深い時期であった．

(2)わが国初の本格的国際大学「立命館アジア太平洋大学(APU)」の創設

私が関わった3つの大学イノベーションのなかで，もっとも大きな経験となったのは，学校法人立命館が2000年4月，九州，大分県別府市で開学した立命館アジア太平洋大学（APU）の創設である．

1994年4月，私自身が副総長に就任したこの時期は，先に紹介した経済・経営二学部のBKC移転と，このAPUの創設という2大事業が同時に浮上するという，立命館学園の歴史上稀にみる意義深い時期であった．

わが国初の本格的国際大学

APUは，1994年4月に話が持ち上がってから丸6年間の準備期間を要して，

2000年4月に開学した．このAPU創設がもったイノベーションとしての意義は，何といってもまず第1は，これがわが国でかつて試みられたことのなかった，本格的な国際大学の構築であったことである．

APUはその設立構想の最初の段階から学生の半数を外国からの留学生で受け入れ，わが国にアジア太平洋地域を中心に世界中から若者が集まる国際的な高等教育の拠点を構築すると同時に，これによって実現される多国籍・文化教育環境のなかで日本人学生に対する本格的な国際化教育を推進していくことを当初から目指したものであった．

しかも学生規模は，1学年定員800名という，当時も，また現在でみても，破格の大きな規模の大学創設であった．したがって，留学生規模も1学年400名，4年間で1600名という，想像を超える計画であった．

さらに，このような受け入れ学生の抜本的な国際化に対応すべく，キャンパスでの教育言語も，日本語と英語の2本立てとし，とくに英語による一貫した教育システムを導入した．また教育を担う教員も半数は，英語を主要使用言語とする外国人で構成することとした．今日でもわが国のほとんどの大学が教育言語を日本語としているなかで（一部分を英語化しているところは増えてはいるが，大学・学部の教育カリキュラムを全面的，体系的に英語化しているところは，今日でも数少ない），APUの試みは画期的なものであった．

こうしてAPUは，わが国で初めての本格的な国際大学であり，わが国の高等教育史上の画期的な国際化イノベーションを自負できるものであった．

留学生受入れモデルの転換

APU創設のもう1つの大きなイノベーションは，わが国の留学生受入れのモデル転換，モデル革新を実現したことである．

周知のように，現在（2005年5月現在）わが国が受け入れている外国からの留学生は約11万8000名であるが，その約83％は中国，韓国，台湾からの学生であり，東北アジアの3つの国・地域からの学生が圧倒的なウエイトを占めている（そのうち，さらに中国からが約65％を占める）．

しかし，APUの状況をみてみると，これら3つの国・地域からの学生の占めるウエイトは52％にとどまっており，あとの約半数は世界全域の70を超える国からやってきている．

東大などいくつかの国立大学法人のように，主として大学院レベルで豊かな国費支援を提供して受け入れている場合には確かに受入れ国・地域の拡がりは見られるが，それでも東大を別にすれば，その受入れ地域の多様化はAPUに及ばない．

国費支援を得られない私学の，しかも学部レベルで，このような留学生受入れのグローバルな多様化は，あきらかにわが国の留学生受入れモデルの大きな革新であったといってよいであろう．

日本語・英語2言語教育システム

それでは，このようなAPUの留学生受入れモデルの転換はどのようにして実現したのであろうか．

結論的にいえば，それは2つの留学生受入れシステムのイノベーションに支えられている．第1は，先に触れたように，APUでは教育上の使用言語システムを革新して，日本語と並行して，英語による全面的，体系的教育システムを導入しており，これによって日本語能力が入学の前提とはなっていないということである．このことは，APUへの入学においては，日本語の壁が完全に取り払われており，日本語ができなくても，英語能力があれば入学を可能にしている．これが，APUでは世界中から受験生のアクセスがあり，実際に世界中から学生が入学してきている第1の背景である．

留学生推薦国際ネットワークと奨学金ファンド

しかし，理屈はそうであっても，実際に入学してきてくれるかどうか，とくに私たちが望むような優秀な学生がきてくれるかどうかということになると，現実はそう簡単なものではない．国外への留学生の最大の送り出し地域であるアジア太平洋地域の多くの若者たちは，留学先としてまず第1に合衆国や欧州，近くではオーストラリアなどを念頭においており，決して日本を第一においているわけではないという，厳しい現実がある．

そのような状況のなかで，いかにしてアジア太平洋地域の若者や学校関係者の信頼を得，日本の大学に目を向けてもらうかという課題がある．これらの若者たちに日本への留学を視野においてもらうためには，日本語能力をはじめから前提

とせず，まず英語での教育の条件整備を提示することが前提となるが，その上で，日本の大学としての知名度，信頼性を確立することが不可欠である．

その際，優秀な学生であればあるほど，彼らは合衆国や欧州の有力大学から豊かなスカラーシップを確保する力をもっていることを知っておくべきである．したがって，そのような学生を日本の大学に迎えようとすれば，それに対抗できる条件を提示する必要がある．これは，手持ちファンドのあまり豊かでない日本の大学にはなかなかたいへんなことである．

これらの課題を克服するために，APUは，アジア太平洋地域を中心に全世界のわたり学生推薦のルートを確保する努力を重ねた．

また奨学金ファンドの構築のために，さまざまな工夫を凝らした．この点では，わが国経済界の有力企業各社の理解と，経済界リーダーを中心とする「アドバイザリー・コミッティ」という前例のない支援体制の形成が大きな力となった．

このような学生確保のための，いわばミクロな工夫の蓄積が，現在APUに世界中から学生が入学してきているもう1つの現実的な背景である．

こうして，APU創設は，(1)学生の構成からみても，教育システムからみても，キャンパス環境からみても，紛れもなくわが国初の本格的な国際大学の構築であった．また(2)そのような教育環境整備の中核となる外国からの留学生受入れについて，これまでわが国の大学が常識としてきたモデルを大幅に転換，革新するものであった．これらのことからみて，このAPU創設は，わが国の高等教育史上における大きなイノベーションであったと自負することを許されるのではないかと考えている．

3．大学組織にいかにして「イノベーション体質」を根付かせるか
――イノベーションの実践から学んだこと

私は，学校法人立命館の管理運営に関与する過程で，機会にめぐまれ，上記のような大きな3つの大学のイノベーションに責任ある立場で関わることができた．とくのAPU創設の仕事は，かつてない大きな経験であった．それらは，期せずしてドラッカーさんが「難しい」と説く「公的サービス機関」での起業家精神の発揮，イノベーションとの出会いであった．

その経験の中で，私は，「公的サービス機関」としての大学組織に「イノベーション体質」を根付かせることの大変さと，この課題を進めるために何が必要なのかを私なりに学んだような気がする．それをまとめてみると，次のようなことになる．

(1) 大課題の提起はトップダウンの役割

その第1は，現状を大きく変えるような大課題，いわばイノベーション課題は，結局，基本的に組織トップの責任においてトップダウンで提起されざるをえないものであり，またそれこそが組織トップの責任であるということである．

「京都・大学センター（大学コンソーシアム京都）」設立にしても，BKC移転・新展開にしても，ましてAPU創設にしても，組織責任者からの大胆な課題提起なしには浮上しようのないものであった．

これらのイノベーションは，今日では学内的にも，社会的にも画期的なこととして概ね高く評価されている．しかし，そのいずれも，それらが提起されたとき，それぞれの組織現場では驚きと不安をもって迎えられ，多かれ少なかれ反対の声が上げられた．その最大の背景，根拠は結局，現状の大幅変更からくるものであった．これらのイノベーション実践の初期段階の課題は，まさにこのような不安や反対を克服することにあった．

しかし，この初期段階の作業は，イノベーションのその後の展開にとってたいへん重要な意義をもっている．それは，そのような逆風を克服しなければ前進できないということにとどまらないものである．

それは，そのような不安や反対克服の作業こそが，実はボトムアップによる現場のイノベーションの知恵を吸収する最大の機会となるからである．そして，そのようなトップダウンとボトムアップを適切に結合することに成功すれば，イノベーションは組織構成員全体のエネルギーを引き出しつつ，実現に向うことができるのである．

よく組織運営にあたって，トップダウンか，ボトムアップかということがいわれる．しかし現実的に考えると，大きなイノベーションの性格を持つ課題であればあるほどトップダウンで始まらざるをえないものである．問題は，それとボトムアップをいかに有効に結合できるかということである．

ボトムアップは現状改善レベルの課題ではそれ自体として意味をもつこともあるが，大課題がボトムアップで浮上することはきわめて稀であり，現実の組織運

営ではその限界を心得ておかなければならない．しかし，それがトップダウンを活かすきわめて重要な要素であることは上にのべたとおりである．

(2) 大課題への挑戦には「大志」が必要

それでは，トップダウンによって提起されたイノベーション的大課題に対する逆風を克服する作業にとって，何が大切であろうか．

この際，決定的に大きな意義をもつのは，イノベーションの，いわば「大志」であるというのが，私がささやかな経験から学んだ結論である．その大志を組織構成員にいかに納得的に提起できるか，これがイノベーションの命運を決めるといっても過言ではない．そしてその課題のイノベーション的性格が際立ったものであればあるほど，その大志の果たす役割が大きなものとなる．これが，これまで私が経験したイノベーションの実践から学んだ第2の点である．

ところで，イノベーションの「大志」の要諦は何であろうか．

一言でいえば，それはまず何よりも，その課題が当該組織の将来展望の基本線を体現することを明確に示すものでなければならないということである．これが第一である．

立命館でいえば，BKCへの学部移転と新展開，APU創設は，21世紀の立命館学園・立命館大学創造をかけた大課題，大事業として全学に提起され，学生を含めて組織構成員全体にとって21世紀の立命館での生活の質量を規定する決定的要因として論議された．

このことから必然的に出てくることであるが，イノベーションの「大志」は，当該組織内の個別利害に関わるレベルを超えるものでなければならないということである．イノベーションは当該組織が大規模，複雑であればあるほど，それに実際関わる度合いは濃淡，深浅が出てくる．たとえば，移転対象学部とそうでない学部では，当然のこととして実際にかかる負担には天地の差がある．しかしこれを，移転対象学部だけの課題としたなら，この課題は前進しないであろう．学部移転の課題を，移転対象学部にとっても，そうでない学部にとっても，将来の発展をかけた課題として，深く論議できるかどうか．これがイノベーションの「大志」として重要なところであろう．

この逆に，イノベーションが「大志」を忘れ，狭隘な個別利害のレベルで論議された場合，当初の意図を実現できないか，失敗する．それは，さまざまな個別組織の利害の間で当初の意図が種々の妥協を余儀なくされることが多いからである．

しかし，イノベーションの「大志」は，可能ならば，さらにそれを担う当該組織の個別利害を超えたものとして提起できれば，これに勝るものはない．これが第2である．

私はこのことを，APU創設の取り組みの中で実感した．

APU創設を提起する際，私たち関係者は，学内的にも，社会的にも，それを単に立命館内の発展計画として位置付けるのではなく，むしろその今日的な社会的意義を強調した．

具体的にいえば，この計画を，まず何よりも来るべき21世紀の地球社会の将来展望，「アジア太平洋時代」の到来という歴史的見通しに立ち，日本の国際貢献のあり方の観点からとくにアジア太平洋地域における国際的な若き人材養成の拠点構築，と位置付けた．さらに，それは同時に，グローバルな視野からみてまだ著しく遅れている日本の大学の国際化，留学生受入れの状況に大胆な突破口を図ろうとするものであることをアピールした．

このような，いわばAPU創設の「大志」は，当初成り行きを不安視された「とんでもない」計画に，国内的のみならず，国際的に広範な支援の輪を拡げるうえで抜群の役割を果たした．とくに日本国内では，経済状況がいまだ不況を脱出できないなかで，経済界から組織的にも，個人的にも広い支援をいただくことになった．また国際的には，これから浮上するアジア太平洋地域に求められる人材養成の課題に応えるものとして，大きな期待を寄せられることになったのである．

このような国内外の社会的な期待は，当然また，学内的にも反映し，組織構成員の力を引き出し，高める上で大きな役割を果たした．

(3) 達成感の蓄積が次のエネルギーを生む

この間の私の関わったイノベーション実践から学んだ第3の点は，イノベーションの継続のためには，組織構成員の達成感の蓄積が決定的に重要であり，そのためにも，当たり前のことであるが，手がけたイノベーションは絶対にやり遂げなければならないということである．

人間にとって，あることを達成したという経験がもつ意義はきわめて大きいも

のがある．そのことがさらに次の挑戦への意欲と経験と自信を確実に作り出すからである．したがって，そのような達成感の蓄積は，組織にイノベーションの体質を根付かせるうえで，決定的に重要である．

近年の立命館のイノベーションというとき，社会的にはBKC開設・新展開やAPU創設がとくに語られることが多い．確かにこれは，立命館のイノベーションとして際立ったものである．しかし，学内的にみれば，それだけが突然実現したわけでは決してない．これら2つの取り組みは学内的には第4次，第5次長期計画といわれるものに属しているが，それに先立って1980年代後半に，国際関係学部創設や中学・高校の移転事業を軸とする第3次長期計画というものを実現している．そしてこの先立つ長期計画の成功が，引き続く第4次，第5次の長期計画を導き出す基盤となっている．

さらに立ち入っていえば，そもそも1994年にBKCの開設と理工学部の先行的な成功があったから，引き続くBKCへの経済・経営二学部の移転と新展開が構想され，これを成功させることができたのである．また1980年代後半に国際化の第一段として国際関係学部創設を成功させていたがゆえに，これをバネとして国際化第2段，APU創設の構想が浮上してきたのであり，BKCの開設という大事業の成功がAPUという難事業への挑戦と実現を導くことになったのである．このような20世紀末のイノベーションの成功とそのなかでの組織構成員の達成感の蓄積は，確実にさらに21世紀の現在にも継承されてきている．

逆にこの連鎖が断ち切れたとき，組織におけるイノベーション体質が大きなダメージをこうむることは疑いを入れない．その意味で，手がけるイノベーションは絶対に頓挫させることなく成功させなければならない．

(4) イノベーションは継続しなければならない

以上のような経験に鑑みて，大学組織にイノベーション体質を根付かせる上で，何よりも大切なことは，イノベーションを絶やさず，継続することである．これが，私がささやかな実践経験の中で学んだもっとも大きな教訓である．

立命館は，1980年代以来，第3次→第4次→第5次と長期計画を継続的に展開し，さらに21世紀に入っては引き続き新世紀学園構想をもとにした各種のイノベーションを継続している．このイノベーションの継続こそが，組織にイノベーションの体質を根付かせる最大の要因となっている．

ところで，イノベーション体質が根付いているのであれば自ずとイノベーションが展開してくるのではないか，といわれるかもしれない．確かにそのような側面もあるかもしれない．またそのことを期待して，イノベーション体質の定着ということが課題になっている．

しかし，現実には，残念ながらそれほど簡単ではない．イノベーションそのものは，それ自体として，努力して提起し，論議し，実行しなければならない．

イノベーションそのものと，組織のイノベーション体質の強化は相互循環的な関係にある．しかし，イノベーションそのものは，現実にはそれ自体として努力しなければ，浮上しない．そしてその責任は，まず何よりも組織トップにある．組織トップのリーダーシップなくしてイノベーションの継続はありえないのである．

これもまた，私がささやかな実践経験の中で学んだ教訓である．

最後に

大学院の修行時代からもう大学定年を迎えた今日に至るまで，ドラッカーさんが私の教育・研究上，大学行政上の仕事の様々な局面で，ある時には直接に，ある時には意識の水面下でいかに大きな影響と刺激を与えて下さっていたかを，いまさらながら痛切に実感している．

本稿は，とくに大学の管理運営という仕事の上でドラッカーさんからいただいた理論的，精神的刺激を念頭において，はばかりながら私自身が関わった大学のイノベーションの経験とそこから得た教訓の一端を綴ってみたものである．

〔注〕2006年11月19日の第1回大会での筆者の報告は，この間，学会ホームページのデジタル誌『文明とマネジメント』に掲載された「大学組織にいかにして『イノベーション体質』を根付かせるか——P.F.ドラッカーのイノベーション理論から学ぶ」に基づいて行われた．したがって，本稿は大筋これを引き継いでいる．また，上掲論稿は，補正増幅されて，後に拙著『大学のイノベーション——経営学と企業改革から学んだこと』(2007年，東信堂) の第1章に取り込まれた．したがって，本稿はこれとも大きく重なるところがある．

【略歴】本学会理事，前立命館アジア太平洋大学学長，立命館大学経済学部教授．京都大学大学院修了（経済学博士）．著書に『技術革新と企業構造』（編著）ミネルヴァ書房等．

ポストモダンの哲学

上田惇生
（本会代表，立命館大学客員教授）

これからは，デカルトのモダン（近代合理主義）から，全体を全体として捉えるポストモダンへの移行を説くドラッカーに，注目が集まるに違いない．まさに20世紀に身を置きながら21世紀を支配する思想家がピーター・F・ドラッカーだからである．

ドラッカーの守備範囲

守備範囲の広さがドラッカーの特徴である．マネジメントの師の師であるだけではない．日本が経済大国になると最初にいったのも，高齢化社会がやってくるといったのも，ソ連が崩壊するといったのも彼だった．

そのカバーする領域は，社会，政治，行政，経済，統計，経営，国際関係，アメリカ，ヨーロッパ，日本，宗教，歴史，哲学，倫理，文学，美術，教育，自己実現に及ぶ．

こう書き上げてみると抜けているものを探すのに苦労する．何しろ2，3年に1つずつ徹底的に勉強するという習慣を70年も続けている．それだけで20学問から30学問，20体系から30体系に達する．そしてそれら異分野のものが，出会い，衝突し，合体し，融合し，爆発しているのが，ドラッカーの頭の中なのであろう．

しかし，ここで注意しなければならないことがある．2，3年に1つの領域という方式は，ドラッカーの場合，意図して分野を増やすためのものではなかったということである．分野が増えるのは，いわば本能であり必然だった．逆にこの方式は，それぞれの分野での深さを増すためのものだった．むしろそれぞれの2，3年は，他の分野に時間をとられることを自制するための，集中の原則によるものだったと考えるべきである．

ドラッカーは，具体的には，相談に乗るコンサルタント，大学で教えるティーチャー，世界の動きを広く知らせるライター兼スピーカーである．一言でいえば社会生態学者，ゲーテの『ファウスト』に出てくる物見の役リュンケウスである．

ドラッカーは，自分自身について，既成の学問体系による○○学者という自己規定はしない．いかなる分野をも，中心に位置付けることを嫌う．あらゆる分野が有機的に絡み合い，あらゆる分野があらゆる分野にかかわりを持っているからである．そしてあらゆるものが無数の側面を持っているからである．

取材を受けたドラッカーが，「ところでお仕事は何ですか」と記者から聞かれた．「今58歳なんですが，何になりたいかまだわからないんですよ」がその答えだったという．

ドラッカーの問題意識と方法論は一貫している．もちろん重点は移行していく．たとえば人口問題については，高齢化よりも少子化に強い危機感を持つようになった．方法論については，論理よりも全体を全体として把握する能力，つまり知覚の重要性を強調するようになった．

人，社会，マネジメントはすべてつながっている

一見するとドラッカーには2つの世界がある．経営学者トム・ピータースがいうように，マネジメント手法の8割を生んだマネジメントの父である．とともに，経済学者ケネス・ボールディングがいうように，現代社会最高の哲人である．

マーガレット・サッチャーは，ドラッカーの言にしたがって世界の民営化ブームに火をつけ，リチャード・ニクソンは，政府にできることには限界があるとのドラッカーの言を否定して失敗した．

このドラッカーの2つの世界は絡み合っている．というより一体である．2つの世界があるように見えても問題意識はつながっている．

彼は，社会的な存在としての人の幸せに関心をもつ．だから社会とその発展に関心をもつ．彼は継続と変革の双方を求める．継続がなければ社会ではなくなり，変革がなければ社会は発展しない．その問題意識は，いかにして継続のメカニズムに変革のメカニズムを組み込むかである．経営学者の小林薫さんは昔からドラ

ッカーは山脈だと言っている．山の向こうにまた山がある．

関心は文明にあり

一言で言えば関心は文明にある．

出来過ぎた話に聞こえるかもしれないが，子供のころの最も古い記憶が，450年間中欧を支配したハプスブルグ家の最後の王国オーストリア＝ハンガリー帝国の貿易省高官だった父親アドルフ・ドラッカーと，母親の兄であるウィーン大学の少壮の法哲学者ハンス・ボンド，第1次世界大戦に敗れた同国から分離独立した後のチェコスロバキアの初代大統領となったトーマシュ・マサリクとの会話，下の応接間から管を伝わってきた「これは帝国の終わりという以上に，文明の終わりだね」との言葉だった．

第1次世界大戦が始まったのが1914年，ドラッカー4歳のときだった．

社会の機能のほとんどが，異なる専門知識を持つ複数の人の協業によって果たされるようになった今日の組織社会，しかも働く者のほとんどが，組織において，あるいは少なくとも組織を通じて働くという意味での組織社会では，人の幸せは，それらの組織がいかに継続と変革の担い手となるか，いかにマネジメントされるかにかかっている．

あらゆる財とサービスが組織によって作られ，あらゆる働く人たちが組織で働いている．こうして人，社会，文明，組織，マネジメントはつながっている．

人を大事にする

ドラッカーは1939年の処女作『「経済人」の終わり』において，ファシズム全体主義の暴威の原因は，期待されていたマルクス社会主義が破綻してしまったことにあるとまで社会主義を酷評した．

おまけに，スターリンとヒトラーは手を組むと予告した．事実，その年の8月独ソ不可侵条約が結ばれた．それゆえに，社会主義にあこがれていた当時の西側進歩的文化人の不興を買った．

ところが，共産主義全盛時の旧ソ連において最も高く評価されていた西側経営学者が，ドラッカーだった．

日本でも，マルクス経済学の泰斗，九州大学の故高橋正雄教授などは，熱烈といってよいドラッカー・フアンだった．高齢化社会の到来を告げたドラッカーの1976年の名著『見えざる革命――年金が経済を支配する』に寄せた『中央公論』での名文は，今でも忘れられない．マル経の牙城だった九大経済学部では，ドラッカーが必読書とされていた．

実に，あらゆるマル経経済学部において高く評価され慕われていたのが，ドラッカーである．志において，人を大事にするという一点に相通ずるものがあったからに違いない．

たとえ，実益上の観点からに過ぎないかもしれないにせよ，ついこの間ともいうべきドラッカーの亡くなる1年前に，中国がマネジメント教育の進め方についてドラッカーに教わりに行っていた．

社会生態学とは何か

ドラッカーとは社会生態学者である．科学が事物を連鎖で捉え要素に分解するのと対照的に，生態学は生命体を見るように全体から事物を把握する．本来生態学とは見ることを指す．

それは，見て，伝えるための体系である．自然生態学者は，南米のジャングルへ行き，この木はこう生えるべきとはいわない．社会生態学者も，社会についてこうあるべきとは言わない．あくまでも見ることが基本である．

ただしそれだけではない．生態学者は変化を見る．その変化が物事の意味を変える本当の変化かを見極める．その変化を機会に変える道を見つける．

社会生態学すなわちソーシアル・エコロジーという言葉も，知識社会，知識労働と同じように，彼の造語である．今では英語日本語ともにすっかり定着してしまった．日本では，戦後の企業経営に与えた影響があまりに大きいため，経営学者としてのドラッカーが有名である．だが，彼の本質はこの社会生態学者たるところにある．社会生態学者だからこそ，生きた存在としての組織，社会的機能としてのマネジメントが見える．経済もよく見える．

自ら経済学者ではないと断言する彼の経済論文が，経済学者に最もよく読まれ

る．アメリカでケインズの死の直後の1946年に発表したケインズ論が，学界でケインズ学派が主流となるまでの長い間経済学の教科書に載っていた．

見ることがあらゆることの基本

社会生態学は，分析と論理ではなく，知覚と観察を旨とする．社会生態学と社会学との違いはここにある．社会生態学は分析や論理にとらわれない．分析や論理が完全なことはありえない．ドラッカーはこういう．理論は体系化する．創造することはほとんどない．体系化とは整理分類のことである．

しかも社会は大きく変わっていく．社会科学のパラダイムは変化してやまない．加速度的に変化していく．社会生態学はその変化を見る．変化が本質を現す．

社会生態学は総体としての形態を扱う．全体を見る．全体は，部分の集合よりも大きくはないかもしれない．しかし部分の集合ではない．それは命あるものである．

「このポストモダンの世界」

1957年，ドラッカーは，『ランドマークス・オブ・トゥモロウ』（邦題『変貌する産業社会』）の序文「このポストモダンの世界」（『テクノロジストの条件――ものづくりが文明をつくる』のプロローグに収載）において，「17世紀の半ば以降350年にわたって，西洋はモダンと呼ばれる時代を生きてきた．19世紀には，その西洋のモダンが，全世界の哲学，政治，社会，科学，経済の規範となり，秩序となった．だが今日，モダンはもはや現実ではない．さりとて，モダンの後の現実であるポストモダンも，いまだ定かな世界観となるにはいたっていない」といった．

本書のテーマは，あえて言うならば，このモダンの世界観からポストモダンの世界観への移行である．ドラッカーは，「モダンの世界観とは，17世紀前半のフランスの哲学者デカルトのものだった．この間，心底デカルトを信奉した哲学者はあまりいなかった．しかし，モダンと呼ばれた時代の世界観はデカルトのものだった」という．そのモダンが終わった．

保守と変革

井坂康志
（東洋経済新報社）

21世紀を支配する思想家

ドラッカーとは，一言でいえば20世紀に身を置きながら21世紀を支配する思想家であった．この認識が私のドラッカー観の序であり，結語である．

この問題意識は，必ずしもマネジメント体系を創案・構築したドラッカーではない．経営学者としてのドラッカーではない．むろん彼の手になるマネジメント体系そのものを軽視するものではない．ドラッカーの思想体系を考察するにあたり，マネジメントはきわめて重要な批判・検討課題である．しかし，それ以上に踏み込んで考えるべきは，「いかにして」の部分にある．すなわち，彼がマネジメント体系を発案・構築するにいたった契機に関わる問題意識である．

経済社会における実践知の結びつきを強く意識し続けた，ともすれば特異な思想家として私はドラッカーをとらえる．彼がジャーナリスト，あるいは警世家として世の舞台に登場したとき，手にしていた武器は単なる思弁に偏するものでなかったことは疑いない．きわめて広範囲にわたる主題をめぐってなされた知的営為全体は，いわゆるマネジメント体系に直接関わるか否かとは無関係に，常に実践的関心によって貫かれていた．

さらにいっそう重要なことであるが，ドラッカーの思索は，実践的諸問題を強く意識して展開されたのみならず，それらの具体的解決策を導出するのに不可欠な視野の広がりと思考の型を備えていた．

ドラッカーは静態と動態，継続と変革，合理と生態といったいくつかの相対立する立脚点から人間社会に関する大きな枠組みを描き，世界の変化に自らも付き合う形で独自の思考様式を発展させた思想家でもあった．彼は広範な知的分野に

おいて恐るべき精通を示し，それらを寛容に継承しながらも，彼自身の業績は既成の学問の範囲と方法を超え，新たな問題像を提起するものだった．

その問題意識は全体的であると同時に立体的かつ多面的であり，方法論においては分析とともに知覚を重視した．それはしばしば対立と緊張をはらむものであり，ゆえにしばしば無原則な折衷主義とも見なされた．また彼は特定の実践や政策に深くコミットする発言をも行い，社会の一般通念に反する言説もあえて避けなかったために，専門的研究者としての適性を欠くとも受け取られてきた．このような理解は，彼の業績が持つ全体的かつ統一的な視野が適切な評価を受けることなく，断片的ないし限定的にしか受容されなかった事実とも符合する．

ドラッカーの特徴は，全体像の個々の部分の取り扱い以上に，全体を全体として意味ある統合体として把握すべきとする点にあった．ゆえに，彼の最も基礎的な包括的ヴィジョンとそれを形成した特定の文脈を理解することなしには，その業績の意義を適切に評価することはできない．そのためには，彼の生涯における業績に見られる価値概念および方法論を考察対象としなければならない．

一般的に，特定の社会科学領域の研究においては，事実上暗黙の方法論的全体が存在するため，その部分を改めて論じる必要性には乏しい．しかし，ドラッカーのような多面的かつ総合的な知的領域を持つ論者に関しては必ずしもこのことはあてはまらない．彼の場合は，特有の思考の脈絡を全体的に捉え，各分野の業績の背後にある思考法や型を描出していく必要性に迫られる．この作業を通じて，彼の知的世界を再構成することがはじめて可能となるのであり，それこそが最大の課題ということができる．

新たな社会科学の構想

ドラッカーは膨大な著作・論文等を通じて自らの思想を明らかにしたが，自らの学問的位置付けについてはほとんど関心を持たなかった．特定の学派を残さなかったばかりでなく，弟子も持たなかった．同時に，特定の対象に論争を挑んだり，論駁したりすることを好まなかった．

しかし，彼は自らの思考枠組みを隠し続けてきたわけではない．それは特定の思考の系をたどることで発見し，解釈することのできるものである．その思考の

系とは何か．私の解釈によれば，20世紀の支配潮流たる合理主義を超克する独自の論理がそれにあたる．いわば彼の生涯は脱・近代合理主義の実践原則の構想に終始一貫して関わるものである．

いかなる論者にも共通することであるが，時代の経過とともに，個々の領域においてドラッカーの知的業績が陳腐化し，人々の記憶から遠ざかることは避けられない．いわゆる教科書的な体系と，それを共有する学派を残さなかったドラッカーにおいて，今後継承されるものがあるとするならば，われわれはさほど華々しいものではないながら，彼の身体に内在化された素朴な思考スタイルにさらに目を向ける必要がある．

とするならば，考え方の癖，習性，傾向，偏見といった問題の設定や方法以前に存在するものにも改めて目を向け，検討の俎上に置かねばならなくなる．彼自身が特定の対象物を観察する際に半ば無意識にとる手法にも思いをはせざるをえなくなる．

彼の体系においては，まず人間の持つ価値観や偏見といったものがきわめて重視されており，自らもその重要性をしばしば強調した．いわば観察対象たる主体の側に存する暗黙の思考法に注目したのである．また，彼自身，自らの体験を踏まえて，人間の思考の型というべきものが生涯の活動にどれほど甚大な影響を及ぼしうるかに思いを寄せる．

ドラッカーのものの見方・考え方について一定の知見を得ようとするならば，単にマネジメントや社会論を部分的に考察するだけでは不十分なのもこのためである．

さらに，それらを機械的につなぎ合わせるならば，彼の意向を質的に損ねる危険性がある．何よりも，思想とは生きて働くものであり，同時に実践の中でその具体像を現す性質のものだからである．そのためには，彼の全生涯および全業績を包括的かつ統合的に照射する視線が常に不可欠となる．現在，通説としてドラッカーに対して持たれる解釈に新たな光をあて，さらには現代という時代状況に新たなパラダイムを提出するものとして再構築する作業が必要となる．

ドラッカーの場合，これまでその強烈な現実へのコミットメントの深さから，彼の思想体系について独自の解釈が試みられることが少なかった．ゆえに，既存のドラッカー理解にとらわれることなく，むしろ彼の思考様式の形成における大

胆な仮説と推論が新たに行われるべきであろう．それは，ドラッカーが提出しながらも注目されることも検討されることも乏しかった新たな領域を彫琢するだけの繊細な意識にもとづく必要がある．なぜなら，それはドラッカーの内面的事実にもとづく，思考回路そのものだからである．

そのためにはまず，彼の思想体系を時代から遊離した「普遍的」原則と捉える誤りと断固として手を切らなければならない．さらに，現代の社会科学からの再検討の要請に応え，新たな時代の社会科学の構築になにがしかでも寄与しうるものでなければならないであろう．

啓発の哲学――ドラッカーのたくらみ

かつてドラッカーは上田惇生氏への私信で次のように述べたという．

「理論は体系化する．創造することはほとんどない」

ドラッカーは少なくとも自らを哲学者，ないし思想家と自己規定したことはなかった．そもそも彼は体系化や構成主義への反発から自らの歩みをスタートさせている．そのゆえにか，彼には自らの正しさを証明し，論駁しようとの志向性を持ち合わせているようには見えない．ではドラッカーは自らの言説を明らかにする際，何を目的としたのだろうか．彼の活動はこの点，茫洋としてとらえどころがない．

彼は自らの活動についていう．「私はただ書いている」と．彼は論証も論駁もせず，単に自らの思うところを物語るのみである．

「何をしているかと聞かれれば，私は『書いている』と答える．体の動きとしては，そういうことになる．20歳以降，私にとって書くことは，教えることやコンサルティングすることなど，あらゆる仕事の基礎となってきた」(『すでに起こった未来』)

一般に一流とされる学者は革命家である．それは既存の語彙，コンセプト，思考方法に束縛されず，むしろそれらを新たに創造する点において革命家である．しかし，多くの場合革命家は衆人に理解されない．彼はマネジメントの発明者として多くの人に記憶されるであろう．その意味で，彼も革命家であり，一流の学者であった．だが，革命家は自らの見解を衆人に理解してもらわなくてはならない．そこで彼はどのような方法をとったのか．この点が重要となる．

恐らく，論証や論駁とは追従者のやることである．論証や論駁とはすでに存在する言語や論理体系を前提としなければ成立しない．しかし，一流の革命的理論家は，自ら新たな言語や論理提携を「創造」する．誰もそのコンセプトもルールも知らない，少なくとも明示的に理解していないところで論証など不可能なだけでない．無意味である．

はからずも処女作『「経済人」の終わり』を読み書評をものしたイギリスの英雄W・チャーチルが，彼の革命家としての本質を見事に言い当てている．

「ドラッカー氏の特徴は，われわれの頭脳を刺激してくれるところにある」

頭脳を刺激するとはどのようなことか．換言すれば，啓発的ということである．体系的である必要はない．むしろ体系に反発的であろうとするゆえに，彼は啓発的である．彼自らが啓発的たることを誇らしげに明言したところにお目にかかったことはないが，それが自覚的な追求であったことは間違いない．同時にこの種のことを自覚的に追求する人にとって，論証や論駁など程度の低い遊びに過ぎなくなるからだ．

では，啓発的とは何か．エマソンはその著名な論文「アメリカの学者」で次のように述べている．

「書物は，用い方がよければ，これほどいいものはないが，用い方をまちがえると，最悪のものの仲間入りをします．正しい用い方とは何でしょうか．すべての手段がこぞってなしとげようとする唯一の目的とは何でしょうか．人の精神に霊気を吹き込むこと，それ以外にはありません．（略）世界中で価値のあるものはただひとつ，活動的な魂です」(酒本雅之訳『エマソン論文集』岩波文庫)

啓発的であること，すなわち人の精神に霊気を吹き込むことである．実はこれこそが一流の条件である．体系的であることは必ずしも一流の条件ではない．だからドラッカーは物語る．人が本来持つ活動的な魂をこじ起こし，物語の魅力とおもしろさを伝えられれば儲けものである．啓発的であることは，物語的であることと同義である．すぐれた芸術家，例えばベートーヴェン，ゲーテなどの作品は，おしなべて特定の命題を論証しようとするものではない．誰かを論駁し，自説の正しさを論証するものではない．しかし，その物語は通常の定理よりもはるかに巨大な感化力を持ちうる．いまだ読み次がれ，多くの読者を獲得する．

ドラッカーのねらいもここにある．論証，論駁，体系化は，独創性を保証しない．物語による啓発のねらい，それは自らの物語ることを多のものよりも魅力的と思わせることにある．そこでは，他の同業者を批判・論駁する必要などまったく必要ない．自らの言説の魅力で他者の魅力を色褪せたものにし，人々が読む価値のないものと思わせればいい．目的は言説の正当化にではなく，啓発化にある．物語は啓発する．人を感化し，霊気を吹き込み，活発な魂を揺すぶる，それだけで十分である．

とはいうものの，ドラッカーについての体系的な研究というものは少なからず存在する．それは，ドラッカーの言語・論理空間を既存の理論上のコンセプトやルールに細分化して，再構成しようとする．だが，私にとって関心があるのは，ドラッカーの思想体系ではなく，彼が書いた物語にある．ドラッカー自らがいうように，理論は体系化するものの，創造することはほとんどないためである．

ドラッカーの著作はどれを見ても，論理的に一貫したものはほとんどない．『現代の経営』を改めて見てほしい．それは章ごとの独立性が高く，いくつかの物語が同時並行的に展開する作品である．理論書としてみたらこれほど粗雑な書物もめずらしい．他のものも，統一的なテーマで書き下ろされた書物はきわめて少ない．これは体系的であることを嫌うドラッカーがはからずも行った戦略的配慮なのかもしれない．だが，それらの書物をつぶさに見ていけば，伝統的な政治学の諸テーマ，組織概念の数々の主題，マネジメント原則の複層性，技術，知識，社会の再解釈，独自の日本理解など，実に多岐にわたることがわかる．

Ｆ・Ａ・ハイエクは「原理とは，おのれ自身を主張しなくても，その姿を現すものである」といった．ドラッカーにあっても，その原理，ないしその総合的解釈を可能とするアリアドネの糸は存在する．その糸は彼の啓発性に通ずるものがある．

ユートピアからの脱出――危機の政治学

そんな彼が終生関心を抱き続けたものが文明であった．若き日のドラッカーにとって，当時の文明はどのように見えていたのだろうか．

少なくとも，彼が青年期の主たる活動の場であったドイツに，ウィーン同様の

崩れゆく伝統の廃墟を見出していたことは間違いない．見出すべき方向性を失い，迷走する西欧の歴史になお自己確認を求めながら，同時にいかなる未来を選択すべきかにかかわる問いかけを繰り返す苦悩に満ちた時代であったはずであり，その風景が彼にとっての模索の原点となったことは想像に難くない．

近代合理主義の自己確信が堅持されなくなったところから生まれた，いわば反時代的思考が彼のなかにも充溢していた．その意味では，巨大国家のなかで西欧近代の終焉を見つめ，そのあまりにリアルな危機感のなかで後年のドラッカー体系を支える思考が育まれていったものと見てよい．いわば，差し迫る文明の終焉という現実のなかで，運動によって筋肉が鍛えられるように，実践によって思想的な基盤が形成されたものと見られる．

いうまでもなく，ドラッカーの思想形成もこのような青年期の時代状況のなかで育まれたものである．その意味において，彼の思想の基礎が20世紀初頭の転換期から20年代のウィーン，フランクフルトという中心地において築かれたことは決定的といえる．時代状況と厳しく切り結び，そこから現実的な課題を受け取っていたことは疑いえない．

後年構想されるマネジメントの基本的な性格が，文明の終焉にともなう新たな文明の登場を特徴付ける存在であるとするならば，それをいち早く見抜いたドラッカーの思考様式自体が，強い時代性を持つのは当然であった．特にナチス全体主義，社会主義との対抗関係において，彼の基礎的思考は後の活動をほぼ規定し尽くしたといっていいほどに明確なものとなっている．なぜなら，それらの興隆期にいたるドラッカーの思考は政治そのものといってよく，『「経済人」の終わり』においても，その時論性ゆえに彼の反時代的思考が十分見事に昇華された感があるためである．ドラッカー青年期のドイツにおける思想形成は，その点においていずれも危機の時代における野心に満ちた思考実験であった．それは彼の出発点が単に理論的な争点に終始する問題ではなく，実際的でかつむきだしの政治性をも包含することを示唆している．

彼の乾いたものの言い方とは裏腹に，その思考に特徴的に見られる実践性・政治性の遠景には，文明の崩壊により真空状態が生起し，そこから導かれる実体的な暴力，断末魔の恐怖，大量殺人といったきわめて血生臭く，死の予兆に彩られた凄惨なものがある．そして，彼の発言は，自らの観察による不条理を時代状況

の持つ特定の構造に関連づけようと指向する結果として紡ぎ出されている．

とするならば，ドラッカー理解のためには，まず時代診断の立場に力点を置いて彼の解釈構造を探究する姿勢が不可欠であろう．事実，彼の著作群に通底する思考とは，時代診断の結果捉えた文明の方向喪失の危機を，政治的な展望に望みをかけることで克服しようとするものにほかならなかった．マネジメントは，それらの血のにじむような思考実験のあくまで結果として成立した文明に関わる実践概念の集積でもある．そこでのキーワードは「危機」である．

では，そのような危機の意識に立つ思想的基盤とはいかなるものであったのだろうか．そこには彼の文明観，イデオロギー観，歴史の解釈と認識，近代合理主義への批判といったさまざまな土壌を観察できる．しかも，それは単なる思弁のみならず，行動様式をも強く内面的に規定するものであった．

例えば，後年1989年の著作で明言されたソ連崩壊への卓抜な見解もそのことと無縁ではない．ソ連崩壊に半世紀先だって，彼は社会主義が人間社会に希望と幸福を与えぬとの事実を見抜いていた．1933年にはその稿を終えたとされる『「経済人」の終わり』において，ソヴィエト帝国は幻想であり，砂上の楼閣に過ぎぬとの主張がそれである．

戦後にいたるも，ソ連はマルクス主義者にとってさえ，虐殺と圧政の温床以外の何ものでもなくなっていた．しかも冷戦構造のはるか前に，計画主義のはらむ危険性は見抜かれ，その構造は分析し尽くされていた．本書では，ソ連のみならず，全体主義，ひいては資本主義までも，20世紀の象徴的イデオロギーとしてその構造分析がなされている．そして，われわれはそれらの重要な争点を近代合理主義，構成主義的合理主義への批判的視角に見出すことができる．

彼はおよそユートピアというものの存在を信じてはいなかった．それが社会主義であれ，全体主義であれ，資本主義であれ，完全無欠の社会というものの存在を信じてはいなかった．彼は数百年の伝統と歴史を持つ大帝国の崩壊を目の当たりにしていた．昨日まで当然に存在したものが今日はなく，そこに無数の紛争と不条理が瀰漫する時代状況を目の当たりにしていた．安泰なる秩序が存在しないという，その現実から自らの知的道程をスタートせざるを得なかった．

そこでなしうることは何だったか．ユートピアを自称する帝国からまず脱出することだった．彼がイギリスを経てアメリカに渡る心境は，当時の時代状況と彼のそれに対する心理規制からも理解できるように思う．

そもそも彼の思想に特徴的なのは，彼が左右の枠組みに容易に収まらない点にある．というのも，全体主義のみならずマルクス主義への激烈な批判，さかのぼればフランス革命のジャコバン主義への否定的評価，さらにはそれと好対照をなすアメリカ独立革命や明治維新への賛同は，かつての冷戦文脈では右翼的に見える．だが一方で，彼の経済政策や教育論を見る限りではきわめて急進的であり，ニューヨーク大学では左翼扱いを受けたこともあったという．

特にアメリカ社会の文脈で見れば，わけても社会を中心に据えた議論を行う点でこのことは際立っている．だが，彼自身が『産業人の未来』で「真の保守主義は真の革命主義に常に賛同する」と述べているように，「正気」の社会を維持発展させるという一点においては，驚くほどに急進的である．

そのなかで彼の思想の流れを子細に眺めてみると，政治的ないし公的次元で一本の縦糸の存在が看取される．それが彼自身によって「正統性」と表現される権威と秩序の観念であり，これこそが彼の社会哲学のキーワードとなる．では，正統性とはいったい何なのか．おおざっぱに言って，彼自身はそれを社会の信条によって権威付けられる秩序といった意味で使っている．そして，その思想的淵源をトクヴィル，バーク，ジェファソン，マキャベリなどに求めているのだが，特にバークの影響が濃厚と思われる．

バーク自身は正統性を「我々の国家，炉端，我々の墳墓と祭壇を不可分な互いに反映し合うこれらの各種の慈愛の温情で育み，その全体を保全する」と述べている（『フランス革命の省察』）．ここで彼にとって重要なのは「全体を保全する」点にあったことはほぼ疑い得ないであろう．もう少し補足するならば，彼の社会に対する視線は，正統性を重要な補助線として用いつつ，社会全体を保全ないし保存する点に注がれる点に，彼が「保守」の理論家である根拠がある．

さらにここでいう保守とは，いわゆる共和主義的自由を基礎とした政治体制を彷彿とさせるものであり，古典古代の都市国家の共和制を理念として，そこにおける政治手法を主要関心とするものとも言いうる．これは思想史でいえば，彼の敬愛する思想家アリストテレスの実践哲学を思わせる新たな学問の復権をも意味する．強調すべきは，その実践哲学の復権にある．彼の場合もその傾向が濃厚だが，単に形而上ないし観念に偏した思考様式はきわめて希薄である．

戦後マネジメントを論じる際も，その組織原理や戦略策定の基本イメージがアメリカ政治の基本理念にきわめて近いことは見逃されるべきではないだろう（目標管理，事業部制などがその典型である）．それとの対比で言えば，フランス革命における啓蒙のイメージほど彼の理念から遠いものはない．そのことが意味するものとは，彼のアメリカ論は計画主義ないし理性主義への批判と表裏一体の関係にある．

保守主義的アプローチ

ドラッカーは，思想家としてのみならず実人生においても，身を持って20世紀の十字架を背負って生きた．マネジメントを発明した彼の前半生そのものが，20世紀の負の陰影を色濃く帯びていた．『「経済人」の終わり』が彼の執筆活動の出発点となったのはその意味で必然であった．魔物との闘争をモチーフとした本書は彼自身の闘争の宣言であった．

だが，それは単なる20世紀の記念碑ではない．彼が取り組んだ問題設定とは，現実を起点として常に未来に向かっていた．21世紀をいかなる時代とするかという責任をわれわれに鋭く突きつけた．それらは最晩年の著作にいたるもなお随所に見出すことができる．

戦後においても，変化を読み解く観測点や尺度を提供した著作は，一連の文明批評たる『断絶の時代』（1969年）から『ポスト資本主義社会』（1993年）として結実した．冷戦終了後誰の目にも明らかとなったイデオロギー対立の無意味化や経済社会を貫く原理の転換などの巨大変化も60年代に先んじて示された．むろんそれは彼の原点との連続性を表明するものにほかならない．

ドラッカーの方法論とは，生涯一貫していた．保守主義的アプローチである．『産業人の未来』で明示されたこのアプローチは，戦後における産業社会の構想の起点を雄弁に物語るものである．すなわち，彼のいう「産業社会」なる新たな原理による社会の成立に関わる条件が，戦争とファシズム体制を契機として，それまで隠された諸相を露呈した．本書全体の基調からも，それらの諸相を踏まえ，機能する社会の再構築を思考するに際し，このアプローチが採られるにいたった．

事実上の処女作「F・J・シュタール論」（1933年）において，副題として「保守主義とその歴史的展開」と掲げられるように，彼が重視すべき方法論として歴史的産物としての保守主義を捉えたことは明らかである．

また，『「経済人」の終わり』（1939年）に続く，『産業人の未来』（1942年）の副題にも「保守主義的アプローチ（邦訳副題：改革の原理としての保守主義）（conservative approach）」が明記される．さらに，これら初期の著作群ではしばしば保守主義の先駆として前述のバークが参照される．たとえば『産業人の未来』では次のようにバークへの依拠が表明されるとともに，理性主義との本質的相違が宣言される．「本書の基本概念たる一人ひとりの人間の『位置』と『役割』は，いずれも保守主義の語彙である．エドマンド・バークやジェームズ・マディソンの語彙であって，ジョン・ロックの語彙ではない．ましてフランス革命や，カール・マルクスの語彙ではない」

ではドラッカーにとって，保守主義とはいかなる意味と価値内容を持つものだったのだろうか．それは，ドラッカーによるファシズム体制批判および新たな戦後社会の展望を具体的に見ることで明らかになる．

ドラッカーは「F・J・シュタール論」から保守主義にもとづく社会の再構築を主張していたが，ナチス政権掌握にともなう欧州の混乱状況を目にし，社会の機能不全が個の意志を超絶して厳然と存在する現実に直面した．その煽りを受けて「F・J・シュタール論」もナチスの憤激に遭い，焚書とされている．そのような個人的経験からも欧州先進諸国が真に機能する社会を創造できない事実を主要関心事とせざるをえなかった．では彼にあってそもそも社会とはいかにあるべき存在だったか．それは生命体の比喩を使用し次のように説明される．

「人間は，生物的存在として呼吸する空気を必要とするように，社会的，政治的存在として機能する社会を必要とする．しかし，社会を必要とするということは，必ずしも社会を手にしているということを意味するわけではない．難破船のなかでパニック状態に陥っている人びとの集団を社会とは呼ばない」（『産業人の未来』）

ここで彼が述べるのは，生命体としての有機的社会像である．本来保守主義とは有機的存在としての社会に関心を持つ．ゆえに，彼がとるにいたったアプローチはその保守主義による本質的要請からも，終始機能する社会に向けられることとなった．換言すれば，自己調整能力を持ち，歴史的な是認を経た信頼に足る社

会である．そして同時に，西欧の伝統的価値としての個の尊厳と自由に価値を与える社会であった．

だが，ファシズム体制にあっては，すでに社会は有機体としての力を失い，個の意志を隔絶した絶対的な外力として迫っていた．個は無力となり，威厳，自由を喪失した．ドラッカーの社会観からすれば，ファシズム体制は死せる社会であった．呼吸に必要な空気を欠く社会体制であった．ここに，ドラッカーにおける保守主義の原点たる有機的社会観を見ることができる．同時にそれは，社会成立の条件を模索する基礎的視角でもあった．

方法論――20世紀の十字架

先に彼が20世紀という特有の時代の十字架を負う存在であると述べた．ある程度詳細に見ていくならば，彼の作品には20世紀思想によるさまざまな影響関係を認めることができ，同時に，20世紀における希望と絶望が彼のなかでプリズム状に反射するためである．

社会科学，政治学の立場から見るならば，彼が全体主義論や産業社会論，経営学といった領域で大きな位置を占めることは言うまでもない．広義の社会に関する考察で，彼の知的業績の意味を無視しうるものはほぼ皆無といってよいであろう．しかし，その際に忘れてならないのは，彼の方法論における保守性である．

ここでいう保守性とは，簡単に言えば，特定の青写真に従って社会が統御・改良できるというモデルへの懐疑を重要な足場として持つ方法論を意味する．いわば，ハイエクに象徴的に見られる反構成主義，反計画主義である．

20世紀の思想潮流において，このような思考枠組みは見過ごすことのできない重要性を持つ．というのも，真っ先に彼の批判の俎上に上ることとなった全体主義や社会主義のみならず，20世紀型国家社会の実に多くが，その程度に差はあれ，この種の計画主義的思考を併せ持つためだった．彼が80年代にいち早く「民営化」の必要性を説き，欧米政治に巨大な影響力を持ち得たのも，本来の知的ベースとしての保守性に起因するところが大きい．

こうした管理主義的傾向への批判，またそれを支持する社会思想への批判は，事実上左右の思想対立という安易な軸で捉えうる単純なものではなかった．すでに彼の青年期，第2次世界大戦の前後にかけて，これらの問題は具体的な様相をまとって表出していた．こうした文脈で読み解くとき，はじめて彼のマルクス主義や全体主義等への批判の原点を読み解くことができる．

さらに，彼の出発点としての政治学に立ち入ってみれば，彼には国民国家あるいは単一的原理による政治組織全般に対する深い懐疑・批判が思想的源流にあるように思う．恐らくそれは，第1次世界大戦以前の秩序原理としての政治的・宗教的権威の崩壊，あるいは民族自決主義によるその後の国民国家再編を間近に見た経験によるものなのかもしれない．

さらには，その対抗理念としての，アメリカ合衆国建国原理としての連邦主義への高い評価もその流れを汲むものである（この概念はその後，彼のマネジメント体系における主要概念として実地適用されることとなる）．こうした意味で，彼の思想は20世紀の多様な諸問題との複雑な交流関係を捨象して考えることはできない．だが，彼自身が何か新しい解決法を具体的に提起し得たかというと，ことはそう簡単ではない．むしろ，彼の特徴は解答そのものよりは問題の所在を明示することのほうにあったように見える．しかも，その示し方は時に挑発的なまでに強烈な示唆を含むものである．ここに彼の輝きの源泉がある．さらには，手法も奇をてらうものなど何一つない．反対である．きわめて保守的である．

本来保守主義という語は，一定の価値内容を持つ思考枠組みなのだが，その現れ方は差し迫った現実的危機に「対抗する」形によることがほとんどである．彼にあっても，この保守主義の伝統により，同様の現れ方をしており，思想史的にも興味深い．

ゆえにこれもドラッカー思想の特徴の1つなのだが，保守主義特有の体系性のなさがある．したがって，矛盾のない高度な理論化を試みるものは，道半ばにして途方に暮れることとなる．繰り返しになるが，『現代の経営』『マネジメント』などは，企業経営について一見体系的に語られる書物のように考えられがちである．しかし，実際に内容に触れれば，その形式，内容ともに，むしろその非体系性に驚かされる書物である．それは彼の著作全般に言えることではないだろうか．

また繰り返しになるが，必ずしも体系性を志向していたわけではない．むしろポレミークであり，エッセイ的な作風を特徴としている．そして，そのことは同時に，解答を示すのではなく，全体から直観的に問題の所在を正確に探り当てる

熟練の職人という印象とも分かちがたく結びついている．

保守と変革

他方，およそあらゆるものを保存する保守主義は保守主義とはいえない．『省察』執筆においてすでに当時の彼の姿勢には，近代保守主義の萌芽ともいうべき意識的な変革の原理を見てとることができる．そして後にドラッカーが評価するように，「真の保守主義は，現実については，真の革命主義につねに同意する」という変革の原理としての保守主義の様相がそこにはあった．

それはドラッカーが次のようにバークを評価したことからも明らかである．「イギリスの自由の守り手となることになった2大政党制，官僚機構，首相を長とする内閣のいずれもが，バーク自身の手によるものだった．前2者はまさにバークが生みの親になったものであり，第3のものはバークが誕生を助けたものだった」（『産業人の未来』）

『省察』で随所に見られるように，バーク自身が政治家として改革者を自認している．そもそも変革への意識は，彼の世界観に裏打ちされたものであった．だがバークは変革の必要性を述べるが，彼における保守＝変革の原理の前提には，必要な変革は慎重かつ漸進的であらねばならないとする思想があった．そして，その思想は，理想の社会制度を新たに建設する無謀な危険を冒すことなく，むしろ伝統や慣習をも包含する現存の利益や価値を守り，それを随時現実の文脈を引証しつつ有用なものを未来に残す手法として結実する．ここで見られるのは，人間は完全な制度を発明することはできず，それならば慣れた手段の使用を優先させる思想である．フランス革命勃発時において，バークが新たな階級支配を排除し，旧来の貴族制を擁護したのもこのためであった．

バークには，自分たちがすでに手にしているものしか使えないことが理解されていた．そして政治家の役割は，政治の普遍的原理の探究にあるのではなく，完全ならざる過去のなかで，何をよりよき未来のために保存し延長させるかを決定することにあると考えられた．ゆえに，この漸進主義的変革のプロセスには，過去の制度や慣習の保存・延長，そして未来にとって不要なものの廃棄という2つの手法が包含されることとなった．

バークは長期の継続によって獲得された権利，すなわち時効取得の権利を重視した．しかし，それは単に長期の時間が経過したというのみで維持されるものとは考えなかった．バークにおける変革原理においては風雪に耐えた長さよりもその効用にかかっていた．このことについて彼は古い制度は，その効果によって検証されるとした．そして人民が幸福で，統一的様相を呈するならば，すなわちそこから善が引き出されるのであれば，それは善であると結論された．

ドラッカーもバークにおける変革の志向性を強く認識しており，自らの思考様式に取り入れていた．ドラッカーは『産業人の未来』の基礎的手法「変革の原理としての保守主義」における実証性を次のように説明している．

「これは『伝統の神聖』などとは関係がない．バーク自身，役に立たなくなった伝統や前例は容赦なく切り捨てていた．実証志向とは，人間の不完全さに対処するための政治的な方法である．それはたんに，人間は，未来を予見することはできないとするだけである．人間は，自らの未来を知りえない．人間が理解することができるのは，年月をかけた今日ここにある現実の社会だけである．したがって人間は，理想の社会ではなく，現実の社会と政治を，自らの社会的，政治的行動の基盤としなければならない」（『産業人の未来』）

むろんバークの保守＝変革の原理が歴史や伝統，道徳に対する畏敬の念にもとづくことはいうまでもないが，それは「現在効用を有する限りにおいて」という重要な前提条件付きであり，ここに現在から未来への連続性をも重視した保守主義者としての彼の視角を読みとることができる．そしてその背後には，社会の根底をなす価値体系の攪乱をともなわない範囲における変革と，現存社会の調和と秩序に第一優先の位置を与えるという保守主義本来の思想が横たわるものと考えられる．

ドラッカーの批判の矛先は窮極的には保守主義的アプローチを■■近代合理主義における一元的正当化主義に向けられていた．そもそも保守主義的アプローチに立つならば，いかなる知識もその合理性や客観性のみの判断基準で差別されてはならない．つまり，それがいかなる認識をもって始まり，いかなる構成によるものかは，経済社会の自律性，そして政治的正統性にとって問題とはなりえない．系統的に整序されているか否かにかかわりなくすべての知識が平等に合理性を主張でき，普遍性に対して開かれているのでなければ，自由な社会の名に値しないもの

となるためである.

【略歴】東洋経済新報社出版局勤務．早稲田大学政治経済学部卒業，東京大学大学院修了．論文に，「P. F. ドラッカーにおける文明と社会」「ドラッカー思想の基礎構造」『文明』（東海大学文明研究所），「P. F. ドラッカーにおける保守主義思想」『東京大学情報学環紀要』等.

ドラッカーに見る日本的経営

谷崎敏昭
（上武大学）

はじめに

P.F.ドラッカーは，その著書の中でたびたび日本の経営について取り上げ，深い造詣と興味を示している．ドラッカーの日本に対する理解の深さは定評があり，戦後の日本の成功を多面的に説明できる数少ない海外の研究者の一人である．ドラッカーは日本で最もよく知られた経営学者の一人で，マネジメントのブームを巻き起こし，その著書と共に，一般の人々の中にも広く知れわたった偉大な研究者として，彼が亡くなった現在でもその影響力は衰えていない.

この論文では，ドラッカーが日本をどのように見ていたのか，近代化の成功や，最近のバブル崩壊など，変化していく日本に何を期待し，何をアドバイスしたかったのか，ドラッカーに関する文献から分析を試みた.

Ⅰ　日本の近代化とその特質

1　渋澤栄一とドラッカー

ドラッカーは明治以降の日本を歴史的発展過程の中で，巨視的な目を持って冷静にしかも好意的に日本を分析している．ドラッカーは日本が非西欧国で成功した唯一の国として，アジアで最初に近代化したことについて深い興味を持っていた.

「1860年代，3人の若者が別々に立ち上がった．彼らはベンチャーキャピタルの概念に銀行業の知識を合体することによって成功した．一人はJ.P.モルガン，もう一人はドイツのゲオルク・ジーメンス，そしてもう一人が渋澤栄一である．渋

澤は日本ではじめて銀行業を勉強するためにヨーロッパを訪れ，パリとロンドンで過ごした．その後，彼は日本式ユニバーサル・バンクを創設し，近代日本経済の基礎を築き上げた者の一人として数えられるようになった．今日ドイツのジーメンスも日本の第一銀行も，それぞれの国で最大規模の銀行となっている．」[1]
ドラッカーは近代日本をその成立期まで遡って理解しようと考えた．その上で，真に日本的なシステムを分析し日本独特なもの，日本的なものとして考えていた．したがって，ドラッカーが理解している日本的経営は，大きく流れている世界の歴史の中から汲みあげた巨視的に理解したものであった．「日本は18世紀後半から19世紀初頭に欧米とは違った方法で新しい学校をつくった．『文人』たちがつくったこの学校は西欧のように，印刷本を中心には据えなかった．書道を中心に，そこで養われる美的感覚が重視された．万人の読み書き能力の向上を目的として誰でも入れる私塾を設立した．今から200年前の日本の『文人』は，中国，西欧文化などあらゆる文化を吸収し，それを『日本化』していくという日本人特有の能力を養っていた．今から100年前，西洋以外で唯一，日本だけが国民国家をつくり，経済・技術・政治・軍事などの面で『西洋化』し，しかも完全に「日本的」であり続けられるようにした原動力であった．」[2]　幕末・維新期にヨーロッパ，アメリカから近代企業が移植されたのと同時に，近代企業を経営するための倫理観やキリスト教までも移植されようとしていた．このとき渋澤栄一は，日本の近代企業経営において「儒教」がその理念にならなければならないと多くの経営者たちを啓蒙した．渋澤が実業界で活動する理由は，国力を充実させ，国を富ませるために，農業・商業・工業を盛んにしなければと考えたからである．会社をうまく経営するに必要な要素は人材である．銀行や各種会社の経営を成功させるためには，実際の運営に当たる人に，事業上だけでなく一個人として守り行うべき規範・規準がなくてはならないと考えた．日常の心得を具体的に説いた『論語』は，経営者の意思決定の物差しになると考えていた．

ドラッカーは，日本の教育制度に明治以降の発展の基礎があったと考えている．渋澤の儒教的倫理観は，ただ節約，倹約というものではなく，節約・倹約で留保した資本をたくさん集めて，大きな資本として近代企業の設立に振り向けるというものである．そのためには役人でいるよりも，銀行業の方が良かったのだろう．そこに渋澤栄一の起業家としての優れた能力と先見性を高く評価している．渋澤栄一の日本国内での評価は，未だ必ずしも定まったものではないが，「道徳経済合一説」を日本の企業経営者に対し規範として示し，儒教的倫理観をもって近代企業の経営を後押しするようになった．

1840年（天保11年）2月13日，現在の埼玉県深谷市血洗島に生まれ，従兄の尾高惇忠から漢籍を学び，思春期の栄一は論語に傾倒していった．家業の畑作，養蚕，藍問屋業に精励．とくに藍玉の買い付けは，数字に強い栄一にとって得意な仕事だった．23歳のとき渋澤は高崎城乗っ取り，同士を集めて横浜焼き討ちを企てるが，計画を中止し京都に出奔．

こうした行動が，その後に渋澤と長州閥のつながりを強めることになった．25歳で一橋家，歩兵取立御用掛を命ぜられ領内を巡歴． 静岡藩に「商法会所」を設立．徳川慶喜が十五代将軍となったので，栄一は幕臣となる．徳川昭武（慶喜の弟）に従ってフランスへ出立（パリ万博使節団）．ヨーロッパで見たものを，日本に導入しようとした．渋澤が考えたことは，ヨーロッパの近代企業社会の移植だった．そのために何が必要であるのか，渋澤にはよく理解できていた．紙幣頭となって『立会略則』発刊，大蔵少輔事務取扱，抄紙会社設立出願（後の王子製紙）と次々と仕事をこなし，渋澤の大蔵省役人としての能力は，井上馨によって認められ，その後この2人は大蔵省を実質的に支配するようになった．しかし，井上・渋澤は司法省と対立し，疑獄事件によって大蔵省を辞任することになった．井上は6ヶ月後，復帰したが，第一銀行へ下った渋澤栄一は大蔵省へ復帰することはなかった．

先述のように，渋澤の儒教的倫理観は，ただ節約，倹約というものではなく，節約・倹約で留保した資本をたくさん集めて，大きな資本として近代企業の設立に振り向けるというものである．そのためには役人でいるよりも，銀行業の方が良かった．そこに渋澤栄一の起業家としての優れた能力と先見性を見ることができる．必ずしも行儀の良い起業家だったはいえないが，晩年渋澤が行ってきた，日米人形交換をはじめとする海外友好政策，女子教育の支援，また各種ボランティア活動などは現在でも手本にすべく高く評価されている．[3]

[1] 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』ダイヤモンド社，2007年，191ページ．
[2] P.F.ドラッカー／上田惇生他訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社，1993年，324ページ．
[3] 渋澤栄一の伝記に関しては『渋澤栄一伝記資料』1955年を参照．

余談ではあるがドラッカーが亡くなった11月11日は，奇しくも渋澤の命日でもある．

2 明治のイノベーション

シュムペーターは「真似もイノベーションである」といっている．明治維新期の日本も，戦後高度成長期の日本も基本的に西欧の真似によって近代化を実現してきた．日本的と思われている事柄の中にも，実は欧米からもたらされたものがいくつもあり，日本は模倣するだけでなく，さらにその技術を磨いて，それを誰にも真似ができないほど高めて，日本的なものにしてしまった．

世界中で認められている日本の品質管理も，はじめはアメリカから導入されたQCサークルが基礎になっているし，自動車，家電，パソコン，IT，さらに企業のシステムや近代社会の制度まで，ほとんどが欧米の真似をして成功したのである．ドラッカーは日本の時代劇もアメリカの西部劇の真似であり，年功制や終身雇用，企業別組合も欧米の歴史の中に存在すると述べている．

さらにドラッカーは，戦後の成功の基礎は明治維新の変革期に出来上がったものとして捉え，その政策の基本が見直されなければならないことを主張している．「日本を成功に導いた政策は多かれ少なかれ，100年の歴史を持つ．そのほとんどは明治時代に端を発している．いまやその政策は当時の社会とは異質となってしまった．現実の世界にあわせて，また，成功の結果もたらされた新しい世界に合わせて変更を迫られている．」[4]

成功したシステムを変更することの困難さは，過去の事例からも知ることができるが，現在の日本がおかれている状況はまさに苦痛をともなうものとなっている．ドラッカーがたびたび論じているように「100年前の日本人の多くは農業従事者だったけれど，現在では農業従事者は5パーセントにも満たない．」同様にこれからの製造業の従事者は次第に減少し，知識産業に携わる労働者の数は増加していく．したがって，農業や製造業に限らず，あらゆる制度や政策が見直されなければならない時期が到来している．教育，医療，地方自治，労使関係，雇用慣行などすべてをどう変えるべきか考えなければならない．

[4] 前掲『イノベーションと企業家精神』序文．

Ⅱ 戦後の成功と日本的経営

1 日本的経営研究の成果

日本的経営の研究は，戦後の日本経済が奇跡的な発展を遂げたことから，その成功の要因を見出そうとして一大ブームになった．日本的経営研究は今まで幾度となく時代の節目ごとにブームになり，数多くの研究成果を生み出した．特に戦後のブームは，ちょうどドラッカーが，欧米に日本のマネジメントを紹介する形で国際的にも注目された．ドラッカー経営学と日本的経営は同時代に注目されるようになったのである．

日本的経営の代表的な研究成果をいくつかあげると，間宏氏は『日本的経営の系譜』で，日本の経営の特質として集団主義，人間主義として欧米企業の個人主義，没人間主義に対抗するものとして取り上げている．[5] 企業における集団主義は「イエ」制度の延長上にあり，伝統的日本の企業は「家業」として経営されている．その構成員は互いに家の繁栄のために助け合い，そのことにより自らの生活保障もはかられるという，徹底した共同体意識が前提となっている．

津田眞澂氏は『集団主義経営の構想』の中で，企業を一つの家と考える経営家族主義の研究を行った．日本の共同体は「家」（イエ）を基礎にして発展していった．日本に個人主義が成立しない限り集団主義は維持されると述べている．[6] 同じ「家」を基に研究した三戸公氏は武士社会の決まりごとを企業社会の中に持ち込んだと論じた．[7]

間氏，津田氏，三戸氏が「イエ」の理論を強調するのに対し，集団主義を強調したのが岩田龍子氏で，『日本的経営の編成論理』によると日本人の集団志向的行動様式は「イエ」共同体や家族主義の単純な帰結ではなく，それよりさらに深い根を持つと論じている．日本の集団主義的行動の源泉は「イエ」より部落あるいは「ムラ」に認められると指摘している．「イエ」の自立性はそれほど強いものではなく，それは部落や「ムラ」の強い共同体規制のもとにおかれていたと論じている．[8]

[5] 間宏『日本的経営の系譜』日本能率協会，1970年，33～34ページ．

[6] 津田眞澂『集団主義経営の構想』産業労働調査所，1973年．

[7] 三戸公『家の理論』文眞堂，1991年．

[8] 岩田龍子『日本的経営の編成論理』文眞堂，1977年，29ページ．

それ以外にも数多くの日本的経営論が発表されたが，時代の進展と共に日本的経営の姿が変わり，グローバル化と共に日本企業が特殊であるという主張は意味を持たなくなってきた．かわりに戦後日本で発展した，品質管理の手法や生産性向上のシステムを海外の企業が評価し，新しい日本的経営として学ぼうとしている．

2　QCサークルの導入

もともと日本的経営は第1次大戦の前後に構築された制度であり，以前からよく言われた終身雇用・年功制・企業別労働組合のいわゆる三種の神器もこの時期に作られたものであった．しかしそれはドラッカーにとって日本的経営の一部として理解されていた．

戦後日本が成功した理由について，ドラッカーはQC活動，TQC，TQMなどデミング博士のもたらしたシステムについて触れている．日本製品が高品質であり，しかもその割に価格が安く，大量生産が可能であったのは，「労働組合からの制約をほとんど受けなかったために可能になった」[9] と述べている．確かに，戦後の混乱期を除いて，とりわけ1970年以降は労働組合の運動はほとんど形骸化してしまい，企業経営の足枷にはならなかった．

日本の製造業において,その技術水準の高さは国際的にトップレベルにあるのは良く知られたことであるが，なぜこのような技術レベルに達し，かつそれを維持しつづけることができるのであろうか．日本の製造業の特質は徹底的な品質管理にあり，工場レベルにおいて，目標を設定し，あらゆる施策を用いて，正確でミスのない精密なものづくりの実現にあたってきたのである．そのため開発優先より精密で安価な製品あらゆる経営手法を駆使して生み出されてきたのが日本製品である．すべての経営管理上の決定が，このように安くて優秀な製品を作るために向けられ，人々もこれに協力して，すべてがこうした一つの方向に向かって努力をした結果，完成したシステムなのである．

このシステムの特徴は，企業間の協力に基づいて行われ個別企業だけによって行われるわけではない．1つの製品には複数の企業がかかわりを持っているので，総合的な技術力の高さが，意味を持つことになる．下請企業を数多くかかえている大企業ほど，それらの管理と戦略的発想が問われることになる．高い技術力を

[9] P.F.ドラッカー／上田惇生編訳『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社，2000年，59ページ．

持つといわれている日本の下請け企業を，どのように利用し，その技術を生かしていくのかが重要なのである．今や，個別企業の経営戦略以上にネットワーク化した企業グループ全体の長期的戦略が，そのグループ全体の命運を支配しているのである．日本的経営と呼ばれる集団主義による経営管理はどのように行われているのか，安くて良い製品はどのようにして造り出されているのか調べてみると，驚くことばかりで，良くぞここまでと思うことがある．それは良いことばかりではないが，少なくとも日本の社会経済がここまで発展した理由ではある．転換期にある日本の企業経営に何が必要で何を正さなければならないか，考えるヒントになるであろう．

日本製品はその高品質さと，その品質のわりには廉価なことでは世界的に評価を得ている．日本の経営学が，世界の中で誇るべき分野である品質管理は戦後デミング氏の提唱したQC運動にその嚆矢を見ることができる．製造業においてどのようにコストと品質の維持し，更に労働の質と意欲を維持するかは資本主義社会誕生当初からの課題であった．諸外国の企業経営に受け入れられなかったQC運動が日本だけで発展したのも興味深いことである．戦後日本の経営管理がQCを基本とするもので，製造業のみならず，更に広範にあらゆる部門に応用されることで，今や日本全体がQCサークル化しているといって良いだろう．

日本の製造業において,その技術水準の高さは国際的にトップレベルにあるのは良く知られたことであるが，製造業の特質は徹底的な品質管理にあり，工場レベルにおいて，目標を設定し，あらゆる施策を用いて，正確でミスのない精密なもの造りの実現にあたってきたのである．そのため開発優先より精密で安価な製品あらゆる経営手法を駆使して生み出されてきたのが日本製品である．すべての経営管理上の決定が，このように安くて優秀な製品を作るために向けられ，労働者もこれに協力して，すべてがこうした1つの方向に向かって努力をした結果，完成したシステムなのである．したがって会社に協力的な企業別労働組合の存在は戦後の成功にとって，たいへん大きな要因である．QC，TQCのような職場小集団活動は，労働組合の協力が無ければ成立しないシステムである．多くの企業で採用されているTQCではあるが，問題がないわけではない．5～6人で1つのグループを作りグループの長を中心にグループ間で競争をして，勝ったグループから人事考課に有利な昇進の道が開かれる．日本の自動車会社では内政化率が低く

て，外注による部品の調達が重要な意味を持つため，下請けの企業を含めてTQCを行う必要があり，その納入日時の正確性，部品の精度，などミスのない下請け企業が表彰され，次の仕事の確保に大いにプラスになる．社員の場合であれば，人事考課の際には優秀なグループから昇進させている．グループの中に昇進を願う人がいれば，他のメンバーは彼に協力せざるを得ないわけで，ここに日本人が，こんなに良く働く理由が隠れている．自分はそんなにがんばるつもりはなくても，自分が手を抜くことでグループの人たちに迷惑をかけることになるというのがその理由である．こうした厳しい仕事のあり方に対して，一方で家族的，温情的なシステムも必要とされバランスをとってきた．

さらに，ドラッカーは「資本コスト」についても言及している．「戦前，戦後日本は貯蓄が低かった．占領軍は日本にJ・ドッジを送り込んだ．ドッジは所得税率を引き下げ，一方1人当たり300万円まで所得から受け取る配当金を非課税とすることを提案，その結果日本では貯蓄率が上向きに転じ，さらに上昇した．そしてこの非課税口座が，日本経済を爆発的な成長と輸出ドライブを資金的に支えた．成長しながら外国から借り入れを行う必要が無かった．これが日本を低コストによる資本と強大な競争力を日本にもたらした．」[10]

現在では，高い貯蓄率もマル優制度の改正や高齢化にともなって，次第に低下し，外資を導入しなかったことが，結果的に閉鎖的な体質を築き上げてしまった．

3-1　グローバル化とその問題点

「欧米人にとって日本で事業を行うことの難しさほど，自明なことはない．しかし日本人からすれば，それを言われるほど，当惑されることはない」「欧米人にとって最も理解しがたい違いは，日本では，事業は『行うもの』ではないということである．日本では事業は活動ではない．『コミットメント（約束，深いかかわり）』である．購買担当者は確かに商品を注文する．しかし，本当のところは，彼は供給業者に対してコミットメントしてしまうのである．」[11]

この著書が書かれたのは昭和61年（1986年）であるから，現在の日本の企業はこれほどのことはないが，日本的な商習慣の難しさに欧米人が困惑したのもうなずける．知日派のドラッカーは欧米の企業が日本に進出する際の注意事項を事細かに示している．それほど日本人にとって当たり前の事柄が，欧米人には異質の社会に映っていた．現在では互いに理解しあい，近づきつつある関係ではあるが，それが時には閉鎖的とられたり，特殊であると評されたり，摩擦の原因となったりした．

[10] P.F.ドラッカー著『未来企業』1992年，81ページ．

[11] P.F.ドラッカー著『マネジメント・フロンティア』1986年，105ページ．

同じ時代の近代企業で，株式会社制度を採用しているならば，同じルールで運営されていると思うわけだが，実際はそれぞれの歴史や社会の発展段階の違いで，ずいぶん異なるようである．グローバル化の流れはこうした国際間の異なるルールを統一し，公平な制度を構築しようという試みである．言い換えるならば，世界の企業者を均一化しよう，同じルールで経営しようと言うことである．しかしながら，この場合標準となるルールは欧米のもので，日本的アイデンティティが失われることになる．ドラッカーは明治以来，日本は日本的なものを捨てずに残してきたことを高く評価している．

3-2　日本の経営者

戦後日本の経営者は，長く続いた高度成長の中で，幸いなことに企業の浮沈をかけた特別重要な意思決定と言うものをすることはなかったし，その必要もなかった．政府・官僚の的確な行政指導と経営者団体の大きな影響力の中で，一人ひとりの経営者は自ら意思決定を行うよりも，同業他社の動向や役人の言うことを聞いていれば間違いはなかった．護送船団方式とは戦時中，日本の輸送船を敵の攻撃から守るために一番速度の遅い船舶に合わせて集団で航行した形を企業経営に模したもので，一企業だけが船団（業界）から離れて活動することはまれであった．企業の経営者は同業他社の動向をうかがって同じような意思決定を行えばよかった．さらにそれは管轄省庁からの指示によることが多く，自ら意思決定しなければならない局面はほとんどなかったのである．問題はこうした時代が比較的長く続いたことで，大企業であっても個別企業の経営者が，本当に重要な意思決定を独自に行う経験がなかったのである．つまり経営者が企業にとって重要な意思決定をする訓練の場もなかったために，転換期を迎えた日本企業の経営者が重要な意思決定をせず，問題を先送りして，リーダー不在のまま次の時代を迎えなければならない企業が多々ある．不祥事を起こした企業の経営者の対応を見る

と，ほとんど意思決定ができないトップマネジメントの姿がそこにある．

企業のトップマネジメントと言われる最高意思決定を行う経営者は，企業にとって非常に大切な経営戦略を計画し，将来の更なる発展につながるような経営革新の実行を担っている．また，人事や財務といった会社の業績に関係する重要事項についても経営者の関わらなければならない仕事である．J.A.シュムペーターは経営者ではなく企業者という概念でその役割について論じている．それによると企業者とは革新の担い手で，革新を行わないものは経営者であっても企業者とは呼ばない．革新を行うものは経営者でなくても企業者と呼ばれる．その企業者の役割として①新商品の開発，②新しい生産方法の導入，③新しい販売先の開発，④原材料の新しい仕入先を開発，⑤独占の形成，または独占の打破の5つで，こうした企業者の革新的行動が社会の発展に貢献するのである．

伝統的な管理理論では経営者の役割とは企業組織の維持発展とそれに伴う出資者に対する利子配当の実行にある．生き物には寿命があるが，企業は継続して発展していく組織体であり，ゴーイング・コンサーン（継続企業）としての企業経営を破綻させないことである．そのために経営者は，他の労働者と違ってより多くの知識と企業経営に対する経験を必要とし，専門的知識も充分に修得していなければならないし，その責任も重大であり，企業経営者はこうした事由から多くの報酬を受け取ることになるのである．

企業はだれのものかと言う問いかけにバーナムがアメリカにおける主要産業の株式の分散と支配について分析したところ，代表的なアメリカ企業では株式の所有権と支配権の分離が明らかになった．つまり企業の経営者は企業の所有者ではなく，所有と経営が分離されていると言うことである．経営者も企業から賃金を受け取っている労働者であり，株式の分散の結果，逆に労働者は企業の株式を所有しているのだから企業の所有者の一人であるということになる．こうした研究は多分にイディオロギーと絡み合って伝わっていると思われる．当時敵対していた社会主義国の側から，資本主義国における階級対立である資本家と労働者の対立を指摘されていて，それに対する反論として所有と経営の分離が誇張されたのである．労働者が，わずかの株式を所有していたとしても，それが，企業の経営にどれほど影響を与えるかわからないが，企業の意思決定は経営者によって行われていることは確かである．

Ⅲ　転換期の日本

1　日本的経営は終わったか

ドラッカーは現在の日本の困難を新しく飛躍するための生みの苦しみと捉え，イノベーションの重要性を強調している．現在の日本の混乱は世界の先進国がすでに味わって解決してきたことであるから，日本も必ずこの困難を乗り越えられるはずであると述べている．困難の理由は，日本の政策を支えてきた前提が崩れたことによるもので，①共産主義の防波堤としての立場，②西欧の動向を見て，それより速く製品化すれば儲かる，③原材料，食料の輸入国，④長期政策を前提に国内の合意を取り付ける．こうした，それまで日本の強みだと考えてきたことが，ことごとく裏目に出てうまく機能しなくなったことに原因がある．だからこそイノベーションが必要なので，今まで行ってきた仕事の政策を基本から見直さなければならない．[12]

終身雇用，年功制について，中小企業ではすでに実体がなく，バブル不況によってほぼ解体されてしまった．後は大企業におけるスーパーエリート社員と公務員の世界に残る程度である．それよりも日本的経営の本質は集団主義的な仕事のやり方にあり，TQCをはじめとする職場小集団活動こそ日本的経営なのである．この仕事のやり方では前提として企業別労働組合の存在がある．企業別労働組合は同一企業内ならば，どのような仕事をしていても同じ労働組合に加入しているわけであるから，労働者の配転が自由でジョブ・ローテーションや，多能工の養成が可能となる．TQCも同様に企業別労働組合の協力のもとで行われていて，労働組合が企業組織の一部に組み込まれてしまった企業もある．労働組合への加入率が低いとはいえ，日本的経営が日本的である所以がここにあって，企業と対立するような組合を持つ職場で行うことは困難である．終身雇用や年功制が衰退する一方，企業別労働組合は現在でも大きな存在感を持っている．

TQCや職場小集団活動は製造業に限らず，サービス業など広範な職場で行われていて，近年，アジアを中心に海外の企業でも同様の活動を行うところが増えてきた．歴史と伝統を持つ労働組合を有する欧米においては受け入れ難いやり方だが，それでも少しずつ導入する企業が出てきている．

[12] P.F.ドラッカー／上田惇生他訳『未来への決断』ダイヤモンド社，1995年，211ページ

2 日本のイノベーション

ドラッカーは日本のイノベーションに関して興味深い見解を示している．「日本においてこの社会的イノベーションに対する最大の障害となっているものは，かつてのイノベーションの時代とは異なり，今日の日本人が当然のこととはいえ，自らの成功を自らの実感として感じ取ってしまっているという現実である．成功に対して疑問を投げかけるほど難しいことはない．しかし，日本は教育，医療，地方自治，労使関係，雇用慣行等，その他あらゆる社会的領域において，自らの成功に対して疑問を投げかけるべきときにきている．」「明治時代に実現した社会的イノベーションほどには革新的たりえないかもしれないが，とにかく今，日本は社会的イノベーションを強く要求されているのである．」[13]

「今日の日本は140年前と50年前の2つの転換期に匹敵する大転換期にある．ただし前の2つの転換とは違い，今回のそれは失敗，混乱，敗北がもたらしたものでもなく，主として成功の結果もたらされたものである．成功のもたらす問題は，失敗にもたらす問題とは大きく異なる．」[14]

ドラッカーは繰り返し現在の日本に必要なことは技術的なイノベーションではなく，社会的イノベーションであるといっている．つまり，目先の改革ではなく構造的な改革が必要な時期に来ているということである．それはすでに小泉改革で国民が味わった犠牲をともなう改革であって，改革の後もすべての人が豊かさや幸福を味わえるわけではない，格差社会の誕生につながっている．

こうした社会的イノベーションの必要性をドラッカーは教育，医療，地方自治，労使関係，雇用慣行等，あらゆる社会的領域において必要と説明しているが，その根本的な原因は情報化による社会の変化にある．情報化は製造業での無人工場でわかるように労働者を必要としなくなったし，オフィス労働では生産性の向上をもとめられている．それはホワイトカラーの労働者をも減らせということである．そして規制緩和や情報化にともなう新しい産業の勃興で新たに雇用を創出すればよいということであるが，それはすべての労働者に新しい職場を保証するものではなく，新しい時代に対応できない労働者を排除することになる．わずかの人数で社会を動かせるようになるのが情報化の本質で，資本主義社会が成立して

[12] 前掲『イノベーションと企業家精神』序文.

[13] 前掲『プロフェッショナルの条件』序文.

から絶え間なく，合理化，省力化を模索し続けた結果，コンピュータという強力な武器を手に入れたのである．これによって多くの失業者が生まれるのは当然のことで，私たちの労働に対する認識を変えなければならない．ドラッカーはこれによって新しく生まれた労働のあり方を「知識労働」と呼んだ．そしてこの知識労働を支えるのが教育なのである．人間の労働は自由な個人労働から，マニュファクチャーによる分業と協業で頭脳労働と肉体労働部分に分離された．労働者はもっぱら肉体労働を強いられ，管理者は頭脳労働を担当した．しかし，やがて肉体労働者の仕事は動力機械の登場で機械の補助的労働に格下げされた．工場にNC機械やロボットが入ってきてからはこうした補助的労働も限定的なものになり，工場から人間が消えていった．ホワイトカラーのオフィス労働も，さらに優れた機器の導入によって，これから同じような道をたどるだろう．

ドラッカーは，肉体労働と知識労働の生産性について「20世紀の偉業は，製造業における肉体労働の生産性を50倍に引き上げたことである．続く21世紀に期待される偉業は，知識労働の生産性を，同じように大幅に上げることである．20世紀の企業における最も価値のある資産は生産設備だった．他方，21世紀の組織における最も価値のある試算は，知識労働であり，彼らの生産性である」[15]と述べている．日本は工場における情報化の進展が早い時期から模索され，世界で最も多くのNC工作機械や産業用ロボットが生産されていて，最も多くのNC工作機械が利用されている．こうしたコンピュータ付きの工作機械を利用して精密で丁寧に製品が仕上げられ，そうした努力の結果，高い評価を得ることができた．

日本では大企業がこれらのNCを大量に利用しているだけではなく，中小企業が，NC工作機械を購入し，精密な加工が可能なこれらの機器を使うことで，親会社から，より多く条件の良い仕事をもらうためである．情報化のレベルの高さが肉体労働の労働生産性を引き上げたのである．現在のところ，終身雇用，長期雇用の影響で日本のホワイトカラーの労働生産性は低く，過剰な労働力を抱えているが，長期的には情報化の進展が「知識労働」の生産性を引き上げていくだろう．

イノベーションを行うのには，トップマネジメントの強力な指導力が必要である．天然資源を持たない日本が経済大国になった理由は，資源がないからこそ，

[15] P.F.ドラッカー／上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社，1999年，160ページ.

いつでも世界で一番安価で良質の天然資源を購入することが可能だったわけで，もし日本に資源が存在したならそれを使用しようと考えたであろう．しかしそれは必ずしも世界で一番安価で良質なものとは限らないであろう．資源がないからこそ手に入れることができた良質の資源は良質の製品を造るのに最適だったと言える．資源の価値は買い手がいることによって，初めて生まれるものなのである．天然資源がないと言われてきた日本であるが，必ずしも何も無いというわけでもなく，砂鉄，石炭，石灰岩，マンガンなどコストや使いにくさを別にすれば大量に存在しているのも事実である．要するに海外から購入した方が有利なだけである．

天然資源がない代わり，優秀な人的資源は豊富にあると言われてきた．日本では古くから教育に大きな力を注ぎ，各地域に学校や子弟教育のための施設が作られてきた．現在大学など高等教育機関への進学率は世界のトップクラスである．ドラッカーはこれからの時代に必要なものは「知識」であると何度も述べている．これからの時代のリーダーは，高度な教育を受けた人材であり，それは日本の場合，他の国に劣ることはない．これからは時代に合った，高度な教育を施すことがたいへん重要な意味を持つことになる．「知識社会では，この教育ある人間が，社会の表徴となり，基準となる．教育ある人間が，社会学でいうところの社会的モデルになる．彼ら教育ある人間が社会の能力を規定する．同時に社会の価値，信念，意志を体現する．」[16] 教育に関して，その目的と方向性を見誤らなければ，日本の再生と発展は可能といえる．

まとめ

シュムペーターもドラッカーも，ドイツに起こったファシズムの迫害から逃れるためにアメリカへ移住した．この2人の学者はファシズムの引き起こした人類史上稀有な出来事を，身をもって体験している．ファシズムの原因は，経済至上主義社会が引き起こす最悪の結果である．ドラッカーは経済至上主義ではなく，働く人間を重視した企業経営を理想と考えていた．ドラッカーは，こうした人間的な側面を重視してきた日本的経営システムに，高い評価を与えた．

[16] 前掲『プロフェッショナルの条件』217ページ．

シュムペーターは資本主義社会の未来について「成功するがゆえに崩壊する」と，結果的に彼がもっとも嫌ったK・マルクスと同じ結論を導き出した．それに対しドラッカーはシュムペーターのように悲観的な結論ではなく，未来に対する希望を述べている．日本的経営システムの現代的な意義は，集団主義的な企業経営に，どのようにして人間らしさを定着させるかにかかっている．

【略歴】上武大学大学院経営管理研究科教授．東洋大学大学院修了．著書に，『現代日本経営史』ミネルヴァ書房等．

ドラッカー・マネジメントにおける顧客の概念の意義について

時津 薫
（独立行政法人雇用・能力開発機構福岡センター）

私は，雇用管理の支援や離職者の就職支援の仕事を通して，企業経営について考える機会を持つことができました．

この仕事をとおして，私に芽生えた問題意識は，私たち働く者が生き生きと働き，人生を全うすることができなければ，社会が健全で活力に満ちたものになることはないという思いです．一人の人間が人生を全うするためには，社会に器と仕組みが必要です．その器と仕組みの1つが企業という組織です．その企業が経済的機関として業績を上げることはもちろん，そこで働く者がその能力を遺憾なく発揮し，成長していくためには，企業のマネジメントが適切に行われることが必要です．

そのマネジメントの概念や手法，認識，理解について，ドラッカー博士は，私たちに多くの示唆と実践のための拠り所を与えています．

ドラッカー博士のマネジメントにおける中心テーマは，人間と社会です．したがって，ドラッカー博士の企業に対する関心は，単に企業経営に止まらず，人間と社会にとって企業とは何かについての深い洞察となって現れます．

企業は，組織として社会のなかに存在を許される社会の一機関です．社会の機関としての組織は，外部に対して貢献するためにのみ存在します．したがって，企業も組織としての役割があります．

すなわち，企業の目的と使命は，顧客が必要とし，求める満足感を満たす製品サービスやよりよい製品サービス，今までにない便宜や欲求を満たす製品サービスを提供することです．そのことによって，企業は経済的価値を創造し，社会的富を創出することが求められています．

また，企業という組織は，人間組織でもあります．働くということは人間の社会活動であり，人間労働としての特性があります．人が働くということは，単に生活の糧を得る意味以上のものがあります．働くことが自己実現であり，成果を上げることが社会的に意味のあることでなければ，働くことは苦役であり他の生活の楽しみを得るための手段や単なる労役となってしまいます．

企業の目的と使命によって，働くことが社会的意義をもち，働くことが意味付けされるならば，働く者の自己実現をもたらし，人生を意味あるものにします．

企業は，単に組織としての使命と目的において業績を上げるだけでなく，人間組織として，社会的に意義づけされた仕事をとおして，働く者に人が人生を全うするために必要とする社会の位置付けと役割を与えます．

このように，企業が社会の一機関であり，人間組織として求められていることは，社会のニーズを満たす財やサービスを提供し，社会に貢献するという企業の目的と使命に関連づけて，働く者が成果を上げることができるようにすることです．

企業が組織として適切な事業を行い，業績を上げ，仕事において働く者が成果を上げることに社会的意義を見出すために必要な概念が「顧客への貢献」です．

およそ，企業の事業活動が，どのようなものになるのか，どのように行うことになるのかは，その顧客に貢献するものによって決まります．

したがって，「われわれの事業は何か」を定義するに当たっては，われわれの顧客は誰か，われわれの顧客はどこにいるのか，何を価値あるものとして何を買っているのかを質問し，企業の使命と目的を明らかにしなければならないのです．このように事業を定義することは，単に事業を適切に行うために必要なだけでなく，企業が社会の一機関としてどのような貢献を行おうとしているのかを明らかにし，そのことが事業活動に規範を与え，社会に害をなさないというだけでなく，社会的責任という積極的な貢献と行動をもたらします．

また，顧客に貢献するという概念には，これで十分であるとかこれで終わりであるということはありません．企業は経済的事業を行う機関として，変化に対応し，自ら変化を創り出し，新たな経済的価値を創造する機関でもあります．したがって，経済的事業を行う機関として顧客の購買価値を高め，顧客への貢献という事業活動を永続的に行うことによって企業の事業価値を継続的に高め続けていかなければなりません．

企業が経済的機関として，顧客に貢献する事業を行うということは，事業が社会的な意義をもつことを意味します．社会的意義を明確にした事業において，事業の業績に貢献するように関連づけられた仕事は，働く者に働くことの意義と意味をもたらします．

顧客に貢献することが事業として明確に定義されることによって，働く者に仕事の共通の目標を与え，事業全体の目標に目を向けさせることができます．事業全体の目標に貢献することが，働く者の仕事の目標になっていなければなりません．その仕事の目標を達成するためには，仕事を生産的でやりがいのあるものにする必要があります．仕事を生産的でやりがいのあるものにするためには，事業の業績に貢献することを念頭において自ら成長の目標を設定できるようにし，学習を日常的に行うことが求められます．事業の業績に貢献し成果を上げることが，働く者に最高の仕事への動機づけとなり，成長するための目標とならなければなりません．

このように，顧客に貢献することが，仕事に生活の糧を得る以上の意味を与えます．働くことが自己実現であり，成果を上げることが社会的に意義のあることになります．このことによって，働く者に社会的な役割と位置付けを与え，社会の一員としての絆をもたらします．

かくして，働く者にとって働くことの意義と意味付けが必要であり，そのことによって意欲とやりがいをもたらし，働く者がそのもつ能力を発揮し，成長することによって成果を上げるようにマネジメントすることが，人間組織である企業に最も必要とされていることを明らかにし，企業が経済的な機関として業績を上げることに関連づけることを可能にしたのが，「顧客への貢献」という概念です．この洞察なしに，人間特有の人的資源を，経済的価値を生みだす最も生産的で成長可能な資源として意義づけることはできません．これは，ドラッカー博士ならではの深い洞察です．知識が主たる経営資源となった現在，この洞察は極めて重要です．

今まで見てきたように，経済的事業において業績を上げ，人間組織として働く者に働く意義と意味を与えるという企業の社会的機関としての職能を遂行するのは，マネジメントという機関です．

マネジメントが事業を適切に行うことによってのみ，単なる資源を社会的富に変え，経済的価値を創出します．働く者に成果を上げさせ，社会に貢献するという社会における役割と位置付けを与えます．ドラッカー博士は，マネジメントは経済と社会を創造し，経済と社会の発展はマネジメントの成果であると述べています．すなわち，マネジメントの仕事が適切に行われなければ，企業はその社会的職能を果たすことができません．

このところを，ドラッカー博士は，「社会の願望，価値観，存続そのものまでも」「経営者の業績，能力，熱意，価値観いかんによるようになる」（『マネジメント』（上））と表現しています．

今日，社会は，企業が行う経済的事業の業績と人間組織としての可能性の成否に大きく依存し，事業活動に伴う社会的影響も大きくなっています．これは，マネジメントの卓越性，技能，責任に社会が大きく依存していることを意味しています．従って，マネジメントの課題と責任は，ますます大きなものとなっています．

事業を定義し企業の使命と目的を明らかにすることによって，企業で働く者をその共通の使命と目的のために貢献するように組織化していくマネジメントの仕事の優劣が，企業の業績だけでなく，働く者に自己実現の機会を与え人生を意味あるものにするかどうかさえ左右します．私たちの多様な可能性を実現することのできるのは，企業をはじめとした組織の自律的で責任あるマネジメントの仕事であることは明らかです．このことに，社会自体が大きく依存し，社会の健全な発展と活力の主要な原動力となっていることを認識する必要があります．

ドラッカー博士は，『マネジメント』（上）のまえがきの中で，次のように述べています．

「組織体が，責任ある自律性の下に業績をあげるのでなければ，個人主義は失われ，また，自己を十分に発揮するチャンスがある社会も失われてしまう．そして，完全な規格化がおしつけられ，だれもが自律性を許されなく」なり，「強力で業績をあげる自律的な組織体にとってかわるのは専制だけである．専制は，競争し合う組織体という多元性のかわりに唯一絶対なボスを据える．専制は，責任感のかわりに恐怖を持ち込む」「業績をあげ，責任あるマネジメントだけが専制にかわるもので，専制に対するわれわれの唯一の防衛策なのである」

企業は，経済的機関として業績を上げるのみならず，人間組織として働く者に

役割と位置付けを与え，企業が社会に与える影響に取り組み，社会に貢献しています．

わが企業は社会において何を行おうとしているのか，何をもって社会に貢献しようとしているのかという使命と目的を見失い，組織の存続を目的化し，営利に目を奪われた企業が後を絶たないにもかかわらず，社会は，責任ある自律的な組織としての企業がその社会的職能を果たすことに期待し，必要としているのです．

このことは，ますます，経済の活力と社会の健全な発展が，有能で責任感のあるマネジメントを育成できるかにかかっていることを意味します．かかる意味において，マネジメントは社会的な資源として社会に必要不可欠なのです．これらのことが，社会が，マネジメントの資源としての可能性に期待する理由になっています．

したがって，刻々と訪れるネクスト・ソサエティがせまる多くの課題に対して，卓越したマネジメント能力の追求と絶えざるマネジメントの改善は，私たちに独善と自己満足と怠惰を回避させ，私たちの社会に大きな実りをもたらします．

このようなマネジメントに対する期待と要求について，ドラッカー博士は，「企業を含めた組織体はみな『生活の質』に対して責任を負わねばならないであろう．また社会の基本的な価値観，信条，目的の実現を，自己の継続的な正常な活動の大きな目標とすべきであり」「これは，企業の場合には『生活の質』の達成がますます事業機会と考えられる必要があり，経営者によって収益があがる事業にかえられることを意味する」「このことは，個人の自己実現についてもますます当てはまるようになろう」「したがって，個人の価値観と願望を組織のエネルギーと業績を高める一助にするのは，ますます経営者の職務となろう」「組織を個人の欲求，願望，可能性に適応させる『経営開発』にはますます関心が高まる」(『マネジメント』(上)) と述べています．

これは，単に働くことに満足するというだけでなく，私たち働く者が生き生きと働き，人生を全うするためには，顧客に貢献するという概念によって，働く者が働くことの社会的な意義を見出し，成果をあげるための積極的な動機となるように働く仕組みを創る必要があることを意味しています．また，顧客に貢献するということが，企業が経済的事業において業績をあげるための要件であり，要因であるということを肝に銘ずるべきです．これらのことは，必然的に社会の基本的な価値観，信条，目的の実現に寄与することでもあるのです．

これまで見てきたように，マネジメントに対する社会の期待と要求は大きくなるばかりです．したがって，私たちは，ドラッカー博士が残してくれた膨大なマネジメントの体系と概念，ものの見方，考え方から何を学び，どう活かしていくかという実践的な課題に取り組むことが求められています．なぜなら，ドラッカー博士は，マネジメントを経済の活力と社会の健全な発展にとって必要不可欠な資源であることを認識し，体系化したからです．

最後になりましたが，私はもちろんのことですが，他のドラッカリアンの皆様とともに，マネジメントの課題と責任に対して具体的かつ多様な実践に取り組むことが，人間と社会が必要とする個の尊厳と機会の平等の実現に寄与するものと信じます．そのことが，ドラッカー博士の遺訓を実りあるものにし，その業績に報いることでもあります．

【略歴】独立行政法人雇用・能力開発機構福岡センター八幡職業能力開発促進センター．ドラッカー学会九州支部幹事．法政大学法学部卒業．「ドラッカー・マネジメントレポート」を発行．

経営の現場で活かすドラッカー哲学
――出来る奴になる方法とチャンスを見つける方法

土井尚人
（(株)ヒューマン・キャピタル・マネジメント）

われわれは，インキュベーション事業とコンサルティング事業を，北海道を中心に展開しております．

事業を考える時に，ドラッカー先生の著書をそのまま活用して成功に結びつけた例もあります．

いくつか例を出して説明します．書面化されるため，業種や地域，規模などは変更して記載しております．

経営革新・新事業展開とは

経営革新や新事業展開という言葉を見て「とにかく新しいことをしなければいけない」と考えてしまう人がたくさんいます．しかし，起業家の多くは従来ある良さは活かしながら少しだけ変える，プラスワンの発想で成功しています．従来の市場に少し違う商品を投入する，同じ商品を違う販売経路で売ってみるなどです．イノベーションは「新結合」の実現と言われますが，商品・サービス，製造方法，市場，販売経路，組織などのひとつを少し変えることでも成功した例は多くあります．何もかも新しいことはかえってリスクが大きいものです．

事業機会を見つけよう

事業に成功した経営者の方に成功した理由をインタビューすると「偶然大きなお客様をつかんだからですよ」「運がよかった」「ツキを呼び込んだ」などの話をよく聞きます．「運はやってくるものではなく，自ら呼び込むものだ」とおっしゃった経営者の言葉は正しいと実感します．

Ｐ・Ｆ・ドラッカー教授は著書の中で「イノベーションの7つの機会」について触れておられます．私も様々な地域や業種で経営塾のコーディネーターをする際，実際にインキュベーション事業を行う際に「7つの機会」を説明しケーススタディを話し，参加されている経営者の方々に「皆様の会社にも機会がありませんか？」と質問することがあります．経営塾の後，「会社に帰って調べてみると大きな機会を発見しました．これまで，こんなにたくさんあった機会に気づかなかったのは大きな失敗でした」という電話をいただくことがあります．

7つの機会の中の特に成功の確率が高いとドラッカーが書いておられる3つの機会について，まず触れてみます．

①予期せぬ成功や失敗に気付く

公共工事を中心に事業展開していたＡ社の社長さんから「今，公共事業の削減で売上が激減している．今後，民間の仕事など新事業に進出しなければならないが，何かないか？」「社内で新規事業コンテストをやったのだけど，なかなかアイデアが出てこない．何か良いアイデアを募集する方法はないか？」という相談を受けました．

「ドラッカー先生は，イノベーションを起こす方法を記しておられますよ．調べてみましょう」とお答えしました．そこでお客様との接点が多い電話受付の方に「お客様から問い合わせがあって，『Ａ社ではそのような仕事をしていません』といって断った例がありますか？」を聞いてみると「よく『ガーデニング工事をしてくれ』と個人の方から電話があって困っている」との返答がありました．前に座っている女性に聞いてみても「私も最近そのような電話を受けたことがある」とおっしゃいました．それを聞いた課長が「うちは公共事業を受ける会社なのにガーデニング工事なんて，困るよな」とおっしゃいました．このような光景は多くの会社でよく見られると思います．

そのような電話が特に最近は増えているとの話を聞き「それならばガーデニング工事を事業化できないですか？　こちらが営業も宣伝もしていないのにお客様から依頼があるということは予期せぬ成功ではないですか？」と提案しました．「それでは思い切ってやってみよう．まずは，小さくはじめてみよう」いうこと

になり，はじめてみると，暗渠パイプの工事など品質がよく口コミでお客が増え始め，利益率も高い新事業ができました．公共土木工事を行っていたA社は公共事業に変わる新事業と考えたときに大型の民間企業からの受注の案ばかりを考えていました．個人のお客様向けの高い技術力を持った仕事ができるという予期せぬ成功に気付いたA社の例です．多くの会社が，予期せぬ成功事例に気付かないという失敗を繰り返しています．従業員一人一人が予期せぬ成功に結びつくお客様のニーズを聞いているかもしれません．一人一人の従業員にとっては1件の特殊事例でも，10人の従業員の事例を見ることができる上司は10件の事例として予期せぬ成功の機会に気付くことができます．従業員が持ってくる予期せぬ成功の機会を見つける仕組みつくりが重要です．その会社では，業務日報に「頼まれたけど断った仕事は必ず記入する」というルールを作り，機会を見つけることを仕事として位置付けました．

B社では，社内イントラネットで日報を管理しています．その会社では日報を提出すると退勤の打刻（タイムレコーダーの役割）になるため，日報を提出しないと退勤できない仕組みになっています．日報を習慣付けるよい仕組みでしょう．日報をきちんとつける習慣付けができると，予期せぬ成功事例が見つかり，一人の成功を組織の成功として活用することができます．また，同じ失敗を繰り返さない仕組みができるという利点もあります．

②ギャップの存在

多くの経営者は，自分がその業務や商品についてお客様よりも知っていると思い込んでいます．そこに売り手と買い手の間の価値観のギャップが生まれています．C社は，自分の会社が扱っている商品や業種についての「悪口・不満」コンテストを行いました．そうすると，自分たちがこれまで感じていなかったお客様の本当の気持ちや要望がわかってきました．B社はコンテストで見つかった自社とお客様の間にあったギャップを埋めるように商品やサービスを見直し大成功を収めました．自分の業界の悪口コンテストにはギャップを見つけ事業チャンスを生み出す商材が多く集まります．

D社は食品調味料メーカーですが，自社の商品をどんな食材に使っているかを調べるために，D社の主力商品調味料Cを利用した「アイデアコンテスト」を開

きました．応募作品では自分たちが考えもしなかった食材への活用や料理方法に自社商品が使われていることを知り，D社の職員さんはびっくりしたそうです．D社は自分の商品が持つ可能性に気付かずに限定した市場向けに営業を続けるという失敗を繰り返していました．このコンテストの1位から3位の方へは豪華景品を差し上げるとともに「調味料Eの新しい使い方」としてその方々のアイデアを使って広告宣伝を繰り返し，新市場や新用途の啓蒙活動を繰り広げ，商品販売の裾野を広げていきました．そのキャンペーンで多くのお客様からのアイデアを得たD社では，その後数年間にわたり「新しいEの使い方」というキャンペーンを続けて常に新しい顧客や利用方法を提案し続けています．ギャップを聞くためには「満点法」という聞き方をお薦めしています．これは人事管理のコーチング手法なのですが，満足度について100点満点で何点かを聞く方法です．95点と言われた時には，ただ喜ぶだけではなくそこからお客様とのギャップを聞き出すことが必要です．「あと5点足りないのはどういう部分ですか？」「どうすれば100点になりますか？」と聞くとお客様の気持ちと自社が提供するサービスとの間のギャップが発見されます．良かったか悪かったかだけだと単なる満足度調査でギャップの存在に気付かないものです．ギャップに気付かないとお客様に見捨てられるという失敗を続けます．ギャップは大きなチャンスを与えてくれます．

F社会福祉法人では，若い女性が高齢者の方のお宅に伺い，食事と掃除のサービスをするというサービスをしていました．50人ほどの社員のうち，35人はほとんど解約がないのですが，15人は解約が多いという現象が発生しておりました．理事長は勉強熱心な方で採用方法の研修会にも出ておられ，「採用には自信があるし，人は間違いないのだが，決まった一部のメンバーのみ解約が続いている．土井さん，しっかり指導して欲しい」と頼まれました．私は，従業員と高齢者の意識にギャップがあるのではと疑い，コンピテンシーインタビューを行いました．最初に解約が多い女性のインタビューを行い，まず「高齢者のお宅に伺ってどんなことに気をつけますか？」とたずねたところ「美味しい料理を作りしっかり掃除をしてくることです」という模範解答がありました．続いて「それでは，そのためにどのような努力をしておられますか？」と聞いたところ「実は自費で夜に高齢者向けの食事教室に通っているのです．少しでも美味しい料理を食べて欲しくて」との答えが返ってきました．本当に感じが良い子でそのひたむきさも面接

から伝わってきました．しかし，解約が多いのです．最初は理由がわかりませんでしたが，解約の少ないこの面接を終えて理由がわかりました．

解約が少ない子に同じく「高齢者のお宅に伺ってどんなことに気をつけますか？」とたずねたところ「美味しい料理を作りしっかり掃除をしてくることです」という同じ模範解答がありました．続いて「それでは，そのためにどのような努力をしておられますか？」と聞いたところ，今度は違う回答がかえってきました．「寂しい方々なのでできるだけ話をするようにしています」との答えを聞いてハッとしました．

そうなのです．高齢者の方は寂しくて話がしたかったのです．そこで裏付けを取るために最初にあげた料理教室に通っていた女の子を解約した高齢者の方にお話をうかがいました．すると「彼女は私の孫の嫁にしたいくらい感じがよく，働き者だった」と答えられました．「それでは，何故解約されたのですか？」と聞くと，少し間をおいて「黙って二時間掃除や調理をしている間に部屋の隅に座っている時間がつらかった」とおっしゃいました．

そうなのです．ここにギャップがあったのです．そこで全員を講堂に集めて言いました．「皆様の仕事は高齢者のお宅に伺って，しっかりと掃除や調理をすることです．そこは絶対に守ってください．ただ，もう一つ気をつけて欲しいことがあります．寂しい方々なので皆様が来ることを楽しみに待っておられます．できるだけ会話をするように努力してください」と言いました．そうすると解約の多い15人の顔色が曇りました．年代が違う方々にどのように会話をすればよいかわからなかったのでしょう．そこで，解約が少ない子に発表してもらいました．「私は，壁に張ってあるペナントを見て，旅行などの話をします」「私は，アルバムを見せてもらいます」などなど，様々な事例が出てきました．そこで私が「皆さんも周りの人が成功していることを教えあって真似してください」と話すと，全員の顔がほころびました．それからＦ法人では解約が1年以上出ませんでした．

何がギャップかを見るためには，行動を観察すればよいのです．成功事例と失敗事例を比較するとギャップが明らかになります．

③ニーズの存在

ここでは，消費者も気付いていないニーズを発掘した例を紹介します．

Ｇ社は不動産仲介業を営んでいます．近くに大学を数校持つ市場を営業範囲にするＧ社は，毎年2月から3月に新入生向けの下宿の賃貸物件を仲介する仕事に力を入れています．Ｇ社は近辺の仲介業者よりも仲介料が2倍以上と高収益をあげています．下宿の仲介料は，1か月分の賃料です．したがって仲介業者にとっては賃料の高い下宿を紹介したほうが収益は上がります．Ｇ社の店頭に来る新入生やその親のほとんどは決まって「5万円以下の安い下宿を探しています」とおっしゃいます．それがニーズと思い，そのまま5万円以下の下宿を紹介する失敗を繰り返している事業者の方が多いのが実情です．しかし，Ｇ社は8万円や10万円の物件を紹介します．そうすると「もっと安い物件が希望です」というお客様がほとんどで中には怒り出す人もいるそうです．そのときＧ社の営業マンはこういいます．男子学生には「10万円の物件なら彼女が来ても大丈夫だよ．少しバイトすれば差額は大丈夫だよ」と一言，ほとんどが10万円で決まるそうです．女子学生には「10万円のほうが安全だし，ドラマのような学生生活がおくれるよ」と一言．

そうです．新入生たちの本当のニーズは楽しい4年間の学生生活です．それに気付かせてあげるとWIN-WINの関係になります．ちなみにG社は社会人になるときに再度相談におとずれる人が多く，上級生からの紹介も多いそうです．

本当のニーズに気付くことが成功のチャンスにつながります．

すでに起こった未来

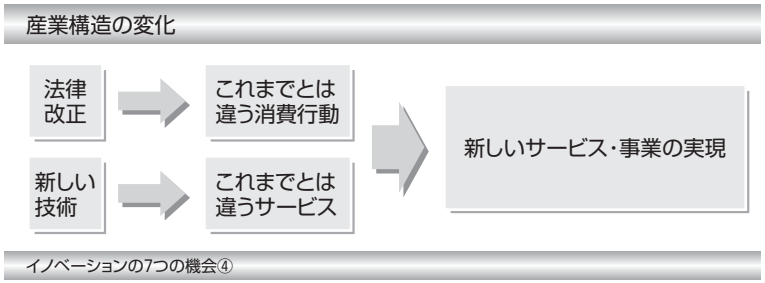
「未来を予想することができれば，ビジネスのチャンスが広がるのに」と考えている方は多いと思います．未来を完全に予想して活動することは難しいですが，かなりの確度で未来を予想することは可能です．

ドラッカー先生は7つの機会の中の2つとして，「産業構造の変化に注目する」「人口構造の変化に注目する」ことをあげ，それらの動きを「すでに起こった未来」と位置付けました．

産業構造の変化に注目

技術革新，消費者ニーズの多様化，情報伝達の変化などの要因によって，産業

●すでに起こった未来とは

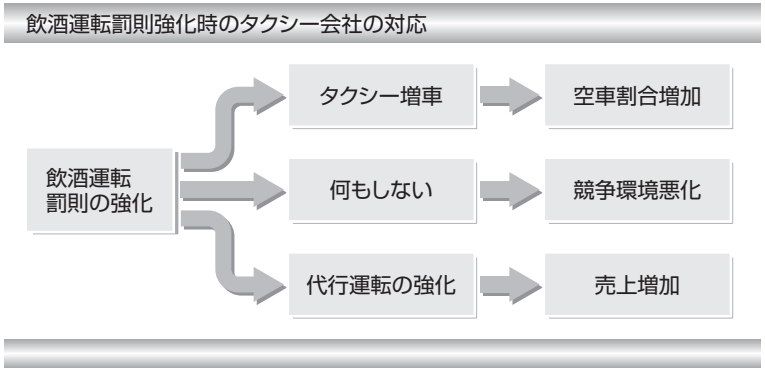


構造の変化は激しくなってきています．企業の平均寿命も30年を切り，イノベーションを起こさなければ，取扱商品，役職員の意識，ビジネスモデルなどが陳腐化して事業縮小に追い込まれるという失敗を犯してしまう可能性があります．多くの人が40年以上働く時代です．1人当たりの労働期間よりも企業寿命のほうが短いということは，多くの人が自分の職場の倒産を体験するという恐ろしい時代です．きちんと産業構造の変化に注目しなければ大変なことになります．

産業構造の変化や消費行動の変化を起こすきっかけとなるものの1つに「法律・法令などの改正」があります．道路交通法が厳しくなり，駐車違反の取締ルールが変更されたときに何が起こったでしょうか？　短時間でも駐車することができる駐車場の人気が出たり，宅配企業が街中に荷捌き所を作ったりしました．

また，飲酒運転の刑罰を厳しくしたときに何が起こったでしょうか？ 刑罰が厳しいかどうかは関係なく飲酒運転は絶対にしてはならないことですが，飲酒運転を繰り返す人が多かったという事実に注目して法律改正が行われました．それが主因になって飲酒運転が減ったのは事実です．そこにビジネスのチャンスがありました．しかし判断を間違うと大きな失敗をすることに繋がります．一例をあげましょう．

タクシー会社の多くはこの法律改正に興味を持っていました．飲酒運転が強化されると自家用車を使う人たちの飲酒行動が変わると予測しました．しかし，そのときの消費行動をどのように予測するかで失敗と成功に分かれました．飲酒運転を避けるために飲み会後にタクシーで帰る人が増えるだろうと予測し，タクシーを増車した会社の中には空車割合の増加で苦しむ失敗を経験したところもあります．当時不況の真っ只中だったこともあり，消費者の多くは外で飲むのを控えたり，電車で帰ることができる時間に飲み会を終了するという消費行動をとりました．タクシーでの帰宅が飛躍的に伸びなかったので，台数を増やした会社の中には需要増を吸収しきれず苦しんでいるところもあります．一方で，代行運転を増やした会社は成功したケースが多くなっています．車で出かけたがどうしても飲む機会ができてしまったケースは代行運転を頼むことが多いという実態があります．何もしない会社はこのチャンスを享受できませんでした．

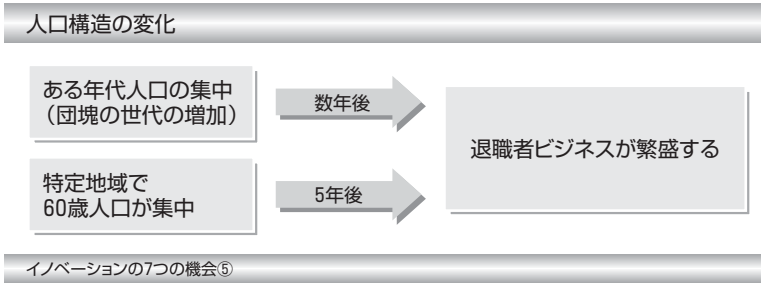


法律の改正は，先に議会などで決定され，決定内容が公示されます．その情報は官報だけでなく，テレビ，新聞，HPなど様々な媒体から取ることが可能です．法律が変わると消費者，企業の行動は変わります．ということは，法律改正後の人々の動きを予想できるので，今から「すでに起こった未来」を予想できるという考え方です．

地上デジタル放送が始まると新しい需要が起こりました．ハイビジョン対応の大型テレビが売れたり，ワンセグ機器が売れたり，双方向でテレビを楽しむ動きが起きたり，テレビデータ放送で最新の地域情報や天気予報を見る人も増えてきました．地上デジタル放送の開始やアナログ放送の終了時期なども前々から発表されており「すでに起こった未来」と呼ぶことができます．

人口構造の変化に注目

人間は1年たてば1歳年をとります．5年たてば5歳年をとります．その当たり前のことにビジネスのチャンスがあります．今年小学校の入学生向けの商品が売



れたから来年の小学校入学生向けの商品を大量に用意して失敗した企業もあります．今年の新入生は来年2年生です．幼稚園年長組などの人数調査をしてから商品準備をすれば失敗は避けることができたのですが，その調査不足で大きな在庫を抱える失敗をしました．

古くに開発されたニュータウンは今高齢化を迎えています．当時の若い世帯が30年以上経ち，高齢化を迎えてきたのです．

人間は同じように年をとることに注目するとビジネスチャンスが見えてきます．60歳の方が多く住んでいる地域では「5年後の退職者の増加という未来」がすでに起こっています．

重要なパートナー

「経営とは意思決定である」とあるドラッカー先生はおっしゃいましたが，経営者のもっとも重要な仕事は「決断」です．経営者にとって決断力は必須のものであり，日々決断の連続ですが，その際に相談できるパートナーやブレーンがいるかどうかは事業の水準をより高くするのに重要な要素となります．

成功した企業の中には，2人の経営者が共同で作り，育てた例が多くなっています．HPのヒューレットとパッカード，ソニーの盛田さんと井深さんなどパートナーで会社をどんどん大きくしていった例は数多くあります．

息の合った優れたパートナーがいれば，事業成功において成功の確率が高いのは，

① それぞれ特技が違う2人がお互いの欠点を補うことができる

② お互いの得意分野の違いが相乗効果を生む

③ 違った2人が議論することにより，イノベーションが生まれる

④ 2人で話し合うことにより，重大な決断がスムーズにできる

⑤ 話し合うことにより独断専行型にならない

などの理由をあげることができます．

2人の経営者が話し合うことにより，より良い効果が生まれるケースは数多くあります．

一方でパートナーについての失敗例も数多く見てきました．その1つが3人で始めたケースです．3人の場合，どうしても2対1になるケースが出てきます．2人だと十分に議論してお互いが納得して結論を出せるのですが，3人だと多数決などになりやすく，十分に議論し尽くさないままに重要な決定をしてしまうことがあります．また，2人だと重要な話を必ず共有できるのですが，3人の場合は，もしも1人が在席していないときに決断を迫られた場合，そこにいる2人で決定してしまうケースもあり，後にしこりを残すケースも見てきました．絶対ではありませんが，2人の方がより深いパートナーとなるケースが多いようです．

ブレーンについても同じことが言えます．1人の優秀なブレーンを確保した場合，その1人と情報を共有し，社の理念を共有し，決断についての補助を任せることができますが，2人のブレーンを同等の地位においた場合，失敗を起こす要因が増える可能性があるので気をつけなければなりません．ある経営者が「1人のブレーン時代は良かったが，もう1人のブレーンを雇ってから，案件を相談する際に自然に自分の考えに同意すると思われる方に相談し，自分の考えを正当化するためにブレーンを使うようになって大失敗した」とおっしゃっておられました．また，「両方に伝えたつもりが片方にしか伝えていなかったことが多く，情報が行き渡らず，十分な補佐を受けることができなくなった」などの失敗例を語る経営者もおられました．

私が取締役をしていたある会社で，ときどきイノベーションの現場に遭遇し，ときに観客のように興奮してしまうことがあります．その会社の取締役には国立大学の医学部と工学部の教授が就任されており，それぞれがそれぞれの分野で著名な先生です．そのお2人がひとつのビジネスの目的のために議論されると，それぞれの分野で極められた専門的な知識や技術が融合し，すばらしいビジネスモデルや商品像が浮かび上がってきます．その光景をみて，違う分野で専門的な技

術や知識を持った2人が出会うことがビジネスには本当に重要であると感じます．

同じ分野に強い2人が事業を起こして失敗したケースに多いのは，「自分がその分野については詳しい」と過信してお客様のニーズやウオンツ以上の商品やサービスの提供を行い，「すばらしそうだが使いにくい」商品を開発してしまうことです．また，同じ分野にしか興味がなく，プラスワンの発想にかけていたりするケースも見られます．異分野の融合が必要です．

また，ブレーンとして他の分野から人を引き入れた場合，次のような失敗例によくつきあたります．

◇ 十分に従来からの社員にブレーンとなる人物を採用する意味を説明していないために，ブレーンとなる人物を孤立させてしまう

◇ 自分の会社より大きな企業からブレーンを連れてきた場合，大企業と中小企業の違いをしっかりと認識させる前に企画をさせてしまい，大失敗する

◇ 経営者がブレーンに対し，信頼しているという気持ちを伝えきれないことにより，ブレーンの強みを発揮させることができない

せっかくブレーンを連れてきたのであれば，ブレーンが働きやすいように，経営者が環境整備をしてあげることは重要です．

何によって憶えられたいか？

事業を始めるときや，役員が増えたときなどに，必ずこの問いを発するようにしました．

「何によって憶えられたいか？」という問いです．われわれの会社では，「死んだら墓の後ろになんて書いてもらいたいか？」を質問することにしました．この質問をすると自分たちが目指すものや価値観がしっかりとわかってきます．

今後もこの問いは自分にも問い続けて生きたいと考えております．

【略歴】㈱ヒューマン・キャピタル・マネジメント代表取締役．小樽商科大学大学院商学研究科修士課程修了．㈱イーベック代表取締役（北大発バイオベンチャー），北海道経済産業局バイオクラスターフォーラムクラスターマネージャー，他，経済産業省，NEDO，札幌市，電力会社，国立大学法人などの委員など多数．2005年度ベンチャー創業国民フォーラム　起業家支援部門会長賞受賞．

講演録（抄）

2006年11月19日～2007年5月19日

【パネルディスカッション】

マネジメントとは何か
——過去，現在，そして未来*

モデレータ：土井尚人

パネリスト：上田惇生
小林　薫
坂本和一
佐藤　等
藤島秀記

◇強み，人間，組織

土井：最初に各先生方からコメントをいただきながら，進めたいと思います．まず上田先生からお願いいたします．

上田：「産業人による産業社会は社会として成立するか」という問いに対し，ドラッカーは「成立する」としています．それには，もちろんいくつかの条件があります．成立しなかったら，マネジメントはカオス（混沌）であり，専制独裁であって，奴隷状態にあるといえるでしょう．マネジメントは，産業社会を絶対に成立させなければいけない．ということは，マネジメントは生き生きしたものでなければいけない．全員がCEOのように考えて動くという，そのようなものであるべきです．そういうマネジメントでないといけない．良き社会を作り上げるもの，それがマネジメントであると．そういうことだと思います．

土井：それでは小林先生，お願いいたします．

小林：マネジメントとは何かを問うのは大きな問題です．ドラッカーさんはマネジメント論を議論するにあたって，さまざまなことをいっておられるのですが，私は「強みの上に己を築く（「Build on strength」ということだと思います． 強いものの上に何かを築くのが一番マネジメントとして妥当である．ドラッカーさんの数多い名言の中で一番気に入っているものでもあります．

では，強みとは何か．強みの逆には弱みがあります．日本は従来弱みに着目してきましたけども，時代は変わった．こちらの強みとそちらの強み，両方が合致した中で，短い期間の中で，両方の強みが発揮できるもの，そこがマネジメントの一番大事なところでなかろうか，最近そういう気持ちが高まっています．

土井：坂本先生は今回，「人を動かす」とコメントされています．

坂本：マネジメントにはさまざまな視角が必要です．「人を動かす」とはマネジメントという語から私自身が聞いたときに直観したこと，あるいは自らの仕事で感じてきたことです．

マネジメントいうことでまず考えるのは組織です．自ら責任をもって事を成し遂げようとするときに，構成員がその目標を理解しともに動いてくれるかがもっとも重要です．

ドラッカーさんはマネジメント論の先駆者とされますが，実は1930年代に近代組織論を開いたチェスター・バーナードも次のようなことをいっている．「権限は受け入れられることによって実現される．受け入れられる度合いによってその領域が決まる」と．これは管理者にとってつらいことですが，とてつもなく大切なことではないか．ドラッカーさんもこのような問題意識を継承され，人間に関わるものとしてマネジメントを理解されたように思います．

土井：では，藤島先生はいかがでしょうか．

藤島：マネジメントとは，結局のところ，ドラッカーさんが全生涯をかけて追求した原理だろうと思うのです．時代とともにマネジメントの要請は変わってきていると思いますが，サブシステムの集まりというよりはトータル，あるいはホリスティック（全体論的）な社会的機能と理解します．

私は編集者を長くやってまいりました．『断絶の時代』から著書を読んできて思うことがあります．彼は新しい時代の到来をいうわけですね．これまでの社会とまったく成り立ちを異にする社会です．いうなれば価値の転換です．つまり工業社会におけるサプライサイドのような価値から，新たな個人，企業，社会への転換を見抜いておられた．このような洞察は，

* 本パネルディスカッションは，第1回大会（2006年11月19日，於・早稲田大学小野記念講堂）で行われたものの抄録である．

ドラッカーさんがあくまでも全体からものを見ていた証だろうと思う．局所のみに注視していては，時代的な価値の転換など到底見抜くことはできません．

◇原理と方法

土井：佐藤さんお願いします．

佐藤：私は実務家ですので，意識的に実務的な捉え方をしようと思っています．これまで公認会計士として，会計実務を約15年行ってきましたが，今一つ納得感が得られませんでした．そこで，もっと広く経営について学ばなければならないと思い，集中的に読み込んだのがドラッカーでした．ドラッカー自身はマネジメントは道具であるといっています．あるいは組織自体も道具であると．実務家にとっては，「道具」と聞くと安心感があります．

道具であれば，使い方を覚えれば誰でも使えるようになる．だから安心感があるのです．では，道具とは何ぞやということでよく見ていくと，私なりの切り口として，「原理と方法」というコンセプトが出てきました．このコンセプトをサブタイトルに冠する著作は2つあります．すなわち，『イノベーションと企業家精神――その原理と方法』』『非営利組織の経営――原理と実践』と訳されていますが，同様の趣旨と理解いたします．原理とはつまるところ，組織や人が何によって動くかに関わるものです．原理を知って道具を使うのと，知らないで使うのとは，効果がまったく違う．

同じ車の運転でも，Ｆ－１ドライバーとわれわれとは違います．動くメカニズム，すなわち原理をＦ－１ドライバーは理解しているので，エンジンの不調にもすぐに気が付くのです．それに類することが仕事にもよくあります．現在そのような思いから，原理と方法を実務的にフィードバックする実験として，読書会を4年間行っているところです．

土井：先ほどから人，強みといった語が出ております．小林先生に再度お話しいただきたいのですが，弱みを強みに変えていくという点についての部分を具体的にお話しいただけますか．

小林：まず強みの上に己を築くとは，もっとも基本的なドラッカーさんの考え方といっていいと思います．では，まったく弱みに注目しないかというとそんなことはありません．人間に弱みがあることくらいは十分わかっている．さはさりながら，弱みになどかまってはいられないのです．

日本企業の場合，過去には十分な時間をかけて弱みを強みに変えていくことが実際に行われてきました．しかし近年の国際経営ではそんなゆとりはない．万事速やかに処理しなければなりません．速やかに処理するには，どうしても強み・得意・得手をフルに生かさなければならない．それが上司を生かし，組織を生かす．強みの相互発揮における最大化です．ここがマネジメントの要諦と考えるわけです．

では，もう少し具体的に強みとは何でしょうか．ドラッカーさんは「わからないよ」といっているのです．こんなことはありませんか．自分は強みだと思っていたものがとんでもない弱みだったり，その逆だったり……．この点について，「強みについては頭で考えるだけでなく口に出して人に言え．聞いてみろ」とドラッカーさんはアドバイスしてくれました．それによって，自分では弱みだと思っていたものが強みだということがわかったりする．逆もある．強みと弱みを口に出して言うことが大事です．

また，強みと弱みは人それぞれです．材木にたとえるとわかりやすい．材木には木目がありますね．木目は基本的に変わりません．人間も同じです．柾目ならば天井に使う，そうでなければ床材にする．人間の変わらざる木目に着目しようということです．

感銘を受けたエピソードがあります．イギリスのレインという精神科医から聞いた話です．ある時レインのところに女性患者がやってきた．チャーミングな女性なのですが，一つ大きな問題がある．硬直性統合失調症という病気で，突然身体が30分くらい硬直化してしまう．動かなくなってしまう．しかし，レインはこの病気を弱みではなく強みとして見られないか，とアドバイスしたそうです．

それから3ヶ月くらい連絡がなく心配していたところに，一通の礼状が届いた．そこには，おおよそ次のように書いてあったそうです．すなわち，病気が強みにならないかと考えてみたら，一つ思い当たることがあった．美術モデルです．そして，それが最適の職ということに思いがいたったと

いうのです．30分でも同じ姿勢がとれるわけですから．

強みと弱みは裏表である．時と場合によれば弱みも強みになるということです．

◇知覚と全体

土井： 次に藤島先生，ご意見をお願いいたします．

藤島： 企業のマネジメントにおいて，絶対に避けて通れないコンセプトがあります．それは企業の目的に関わるものであり，すなわち「顧客の創造」です．顧客を満足させるとはどういうことか．少なくとも付け焼き刃の仕事では歯が立ちません．顧客，市場，取引先，社会，環境あらゆるものを全体的に捉えていかなくてはなりません．現代の企業に関する問題も，このような立場からマネジメント・システムを再構築する必要があるように感じています．

土井： まさに現代日本の企業，社会，教育の現場に突きつけられた問題だと思います．そのなかで，大学教育における立命館大学の活躍ぶりは有名ですが，次に立命館大学のイノベーションを中心的に手がけられた坂本先生にお伺いしたいと思います．強みという観点からすると，経営全体でどのような変革がなされたのでしょうか．

坂本： 1980年代前半からの危機意識が大きかったと思います．社会的環境変化に十分対応できていなかったのです．内部的な管理体制，整合性が立ち後れた状況にありました．

そのような意識がばねとして機能した面はあります．そのため，80年代後半にはさまざまな改革に着手いたしました．そこから新しいキャンパスづくりも出てきていますし，財政基盤の発想転換も行われることになりました．

土井： 大きく視野をとった場合，日本全体の強みとはどのようなものなのでしょうか．

上田： 圧倒的かつ本来的に，日本は知覚に優れているとドラッカーは言っております．知覚とは感性にもとづく能力という意味合いと捉えられるでしょう．これからは知覚に優れる日本の時代だと．

ドラッカーが日本を好きになった契機には日本画があります．これは有名ですね．それからもう一つ，ドリス夫人から最近聞いた話によれば，ドラッカーは情報が嫌いだったという．特に動く情報が嫌いだったのです．情報が大量に押し寄せてきて，何も考えなくなってしまうからだといいます．だから静的で空間を描く日本画が好きなのだと．

◇会場との応答

土井： ここで会場の方から，ご質問をお受けしたいと思います．

質問1： ビジネス・エシックスとNPO経営の研究者です．ドラッカーを注意深く読んで感じるのは，彼の哲学です．哲学としてみた場合，上田代表はポストモダンというコンセプトに注目されています．確かに経営学の系譜からしても，テイラー，フォレット，バーナードなどはいわばドラッカーの先達にあたるわけですが，この3人もすでにポストモダンの論者であったと私は理解しております．

さらに，ドラッカー哲学をより独自に解釈するには，『明日のための思想』（1949年）のキルケゴールを無視できないと思います．もっというと，その核心部分はすでに1942年の『産業人の未来』にも表れています．そこで彼は，人間の本質は自由にあると言明しております．そして自由でかつ機能する社会こそが自らの理想であり哲学なのだとしている．ここが彼の揺らぐことなき哲学的主軸をなすものと私は考えるのですが，上田先生のご見解はいかがでしょうか．

上田： 人間とは社会的存在です．同時にキルケゴール的理解によれば，人間は個としての存在，すなわち実存でもあります．この2つの存在論，すなわち，個としての人間，そして社会的存在としての人間をドラッカーは当初から問題にしています．ただし個としての人間を書いたものは，今ご指摘があった「知られざるキルケゴール」のみであり．あとはすべて社会的存在としての人間について書いてきた．

少なくともはっきりしているのは，社会であろうと個であろうと，ドラッカーの関心事は人間そのものにあったということです．経済的存在とし

ての人間ではない．社会的絆を必要とする人間．それでもやはり死ぬときは絶望的孤独の中で死んでいくという人間です．そのような人間を彼は生涯追求したのです．いずれにしてもドラッカーの最大の関心事は，人間を中心とする哲学ですね．同感です．

質問2： ドラッカーからは多くを学んでおります．他の研究者による書物と比較して，ドラッカーのものは不思議に心に響くところがあります．それはなぜなのでしょうか．

藤島： 私はかつてドラッカーの編集者をしておりましたが，彼の著作は他を圧倒してよく読まれました．絶版になったものもきわめて少ないと思います．また，特別に日本人の心に響いたのも確かです．経営学の側面もむろんあるのですが，これだけ多くの人に読まれるということは，単なる経営論ではないということです．

坂本： 私も同じことを考えてきました．ドラッカーさんは経営学者でありながら，他方で人間学，あるいは人間主義的な流れを作りあげた学者という気がしています．経営学とはある面で機械主義的な部分を持つものですが，ドラッカーの場合，悩み考える人間，そして成長する人間に関する洞察が一貫して流れています．読者はそこに自らを見出し，共感するのではないでしょうか．

◇特愛の句

土井： 最後に先生方が一番好きなドラッカーの言葉を教えてください．

小林： 私は先ほども申し上げた「強みの上に己を築く（「Build on strength」ですね．

藤島：「企業の目的は一つ，顧客の創造である」です．

坂本：「未来を予測する一番確実な方法は，自ら未来を作ることである」です．立命館アジア太平洋大学（APU）の第一回入学式でも使いました．

佐藤：「何をもって覚えられたいか」です．

上田：「成果をあげる人とあげない人の差は才能ではない．いくつかの習慣的な姿勢と，基礎的な方法を身につけているかどうかの問題である．しかし，

組織というものが最近の発明であるために，人はまだこれらのことに優れるに至っていない」．『非営利組織の経営』にある言葉です．

土井： ありがとうございました．

一つ結論として思ったことは，ドラッカーは，経営学者というよりも，社会生態学者であり哲学者・思想家なのだということです．だからこそ，その言葉が無数の人々の心を打ち，行動に駆り立てたのだろうと思います．同時に，今後彼の哲学をこの学会を通じて語り継ぎ，発展させる責任を改めて感じました．先生方，本日はどうもありがとうございました．

【小林薫・略歴】東京大学法学部卒業．本学会理事，産業能率大学名誉教授．ドラッカー教授に関する著書多数．

（ディクテーション&ロジカル・チェック／長澤利雄　編集・構成／大木英男・井坂康志）

ドラッカーの理念の実践*

酒巻 久
(キヤノン電子㈱)

ドラッカーならどう考えるか

1960年代に，ドラッカー講演会（於・箱根）の模様を書籍化したものが出版されました．『経営の適格者』という本で，現在は絶版になっています．当時私はキヤノンに入ったばかりで，当時の初任給は約1万2000円だったのを覚えています．気になる本なので買いました．380円でしたが，今でいうと8000円くらい，結構高かったのです．私が今も読んでいるのはそのときのものです．

この本には，「コンピュータは人間の能力を超えることがない」と書いてある．衝撃的でした．もっと人間がしっかりしなければいけないと感じました．本書の要諦は一貫して人間はいかにあるべきかに関わります．人間の本質を突いているのです．ドラッカーの本で出たものは大方読んだと思いますが，すべて人間の本質を示唆してくれる．そして，時代によって読まれ方も変わる，そんな印象を持って今日にいたっています．

今から7年ほど前，関連会社の経営者就任を要請され，そのとき読み返したのもドラッカーでした．さまざまな局面で，「ドラッカーならどう考えるか」と自問しながら経営をしてきました．

目標を具体化する

「まず第一に目標を具体化しなければならない.」シンプルなものですが，本質を突いていると思います．このような主張をする本は意外にない．その結果，どの会社も目標を明確化する癖がついていないのです．たとえば私どもキヤノン電子もさかのぼって調べるとそうでした．「自分たちはこういう会社にしたい」という趣旨のことが明記されていなかった．

キヤノン電子は70年来の歴史をもつ会社です．そして当時の現状は利益が出ていなかった．何かを変えなければならない．突き詰めると．目標が明確でなかった．

企業が利益を出すということに対して，今までの経営者たちはその理念を明らかにしてきませんでした．他方，企業はどうあっても利益を出さなければなりません．でなければ，存続できません．ところが，当社の利益はというと1%も出ていなかった．キヤノンのような大企業の子会社ですから，銀行はお金を貸してくれる．在庫を積み上げていても貸してくれる．なぜか．親会社が巨額の資金を保有しているからです．銀行は安心です．

そんな恵まれた環境で利益が1%ということは，実質は赤字なのです．そこで，利益を出すことそのものをまず考えないといけないと思いました．そこで「目標を具体的に，わかりやすくしなさい」というドラッカーのアドバイスが生きてきたのです．それなら利益で世界一になろうと考えました．世界で一番とはどのようなものか．大手企業では約20%の利益率で世界のトップレベルです．きわめて稀ですが，40%の会社もあります．しかしふつうの企業では，5%も厳しい．そんななかで，20%にしようと決意した．

古いものを上手に捨てる

まず，古くなったもの，役に立たないものから捨てなければならない．ドラッカーは創造的廃棄といっています．要は「古いものを上手に捨てる」ということです．

上手に捨てるとはどのようなことでしょうか．古いものを片っ端から捨てるということではありません．なかには古くともかけがえのないものがある．改革やリストラと称して古いものをすべて廃棄すると，必ず失敗します．そうではなく，いらないものから優先的に捨てていくのです．

廃棄の順序を間違えなければ改革は成功します．古いものを上手に捨てていく．

* 本講演は，第1回大会（2006年11月19日，於・早稲田大学小野記念講堂）で行われたものの抄録である．

たとえば不採算の生産ライン，不良の多い生産ラインなどが典型です．新しい生産ラインを邪魔しているだけです．

しかし，古いものを捨てるとき，必ず抵抗が出ます．「今は使っていませんが，また何年か先には使うと思います」という抵抗が必ずある．それを真に受けて，「ああ，そうか．だったら取っておこうか」という間違いを犯す．でも，考えてみれば今使わないものをためている人が，3年後の予測をできるはずがない．それに，かりにそれが3年後使える状況になったとしても，その頃出ている新しい設備と戦えるはずがない．そのときには最新型の機械で勝負しなければ競争に勝てるはずがないのです．

手段を明確にする

次に大切になるのは，目的達成のための整理整頓と方法です．「目的を達成する手段を明確にしなさい」という主張は，ドラッカーの著作に必ず出てきます．

確かに目的の明確化だけならば誰にでもできます．そこから進んで，いかなる方法で達成するかが問われるわけです．たとえば，20%を10年で出すのか，1年で出すのか．ここで，長期と短期を同時に考える必要が出てきます．そのために，まず10年計画を作り，次に今日の計画を実行に移す．10年後には利益率を20%にするために，今日なすべきことは何かと問うのです．

今2日を要する仕事があれば1日でできるようにする．3日を要する仕事があれば1.5日でできるようにする．100日を要する仕事は，50日でできるようにする．そのための方法を考えればいい．要するに，「目標を明確にし，その手段を具体化する」プロセスが必要とされるのです．

このことに関しては社内の意識改革と同時進行です．ドラッカーの考えでは，意識改革の最終地点は，自発的な行動に結び付けるしかけにあります．自発的に動く癖を付けてもらう必要がある．それらを体系的に実践してみて，3年後には10年後の20%達成が見えてきました．

また，管理職対象の勉強会もはじめました．徹底的にやりました．その結果，自ら考え動くことの大切さがわかってくる．1，2名わかってくれれば，下も次第にそうなってくる．結果として，約3年で物事がすべて半分に減っています．従ってコストも半分になりました．

社外でも検証する

同じことを他の状況の似た会社で検証してみました．すると，わずか2年で黒字になる．しかもそれらの会社はすべて業種が違うのです．

その一つに縫製業の会社がありました．この会社では，まず目標が不明確で，結果として不良品が多かった．下着の不良品とはきちんと縫えていない商品のことです．ちょっとずれただけでも不良品は不良品です．

しかしその会社には不良品という感覚がそもそもありませんでした．そこでまずその感覚を持ってもらうことからはじめました．不良品は会社にとって損害です．これを徹底的に叩き込まなければならない．不良品は作らない，これを目標にしました．具体的な目標としては，100万着製造して不良品は1個というものです．

よく不良品0目標などというのがあります．それは目標になりません．人間のやることで0はありえないからです．目標は現実的で具体的なものでなければ意味がありません．

手段の適用について付言しておきますが，ベテランといわれる人の問題があります．彼らは会社に長期間いたからベテランと呼ばれる．長期間いるために，実際には能力が落ちている人が多いのです．職人の方々は自ら目標を定めて，日夜能力向上に努めていますのでそのようなことはありませんが，ただのベテランは始末に困る．また，ベテランだからというそれだけで何も成果を挙げていない人の意見を取り入れると会社はだめになっていきます．

だからベテランといえども全部基礎からやり直す．それから「不良品はいけない．会社は損害をこうむる」というシンプルな事実を教え込まなければなりません．物事はシンプル化することが大切です．

ドラッカーは，経営者たるもの倫理観を持たなければならないと言っています．当たり前のことです．しかし，倫理観とは経営者だけの問題ではありません．社員をはじめとする組織の成員すべてが倫理観を持たなければならない．それなくして会社がよくなることはありえません．ですから，若い時分から倫理観を教える必要があるのです．しかもわかりやすく，シンプルに．

【略歴】キヤノン電子㈱代表取締役社長．芝浦工業大学卒業．著書に，『情報漏洩防止マニュアル』『最新情報漏洩防止マニュアル』（以上，アスキー），『椅子とパソコンをなくせば会社は伸びる！』『キヤノンの仕事術』（以上，祥伝社）『キヤノン方式のセル生産で意識が変わる会社が変わる』（日本能率協会マネジメントセンター）等．

（ディクテーション&ロジカル・チェック／長澤利雄　　編集・構成／大木英男・井坂康志）

韓国ピーター・ドラッカー・ソサエティ（PDS）の活動*

チャン・ヨン・チョル
（慶熙大学）

社会生態学者としてのドラッカー教授

韓国には，研究者，CEO等によるドラッカー研究グループがあります．近年，韓国では，彼の教えが以前にも増して関心を持たれるようになっています．ドラッカー教授自身も韓国の企業経営者たちに直接その知恵を示してきました．そのような経緯があって，私たちは彼の知恵を受け継ぎ，発展させる組織としてピーター・ドラッカー・ソサエティ(PDS)を創設したわけです．

2006年9月，私たちは設立1周年を迎えることができました．多くのCEOが定期的に会合を開き，勉強会も行っています．毎月1冊を目標とした読書会の形式をとっております．すでに7冊の著作が取り上げられました．

他方ドラッカー教授の全貌を理解するのは相当に困難なものがあります．なぜなら，ドラッカー教授の守備範囲の広さはあきれるほどで，社会学，人類学，政治学，歴史学，経営学，経済学の素養を必要とするからです．だからこそ，私たちはそれぞれの知見や知識，経験を持ち寄り，全体論的にドラッカー教授を理解する研究グループの必要性を感じたわけです．彼の本来の関心は社会にありました．彼は自由で創意に溢れ，革新を常態とする社会への移行を説きました．彼はマネジメントの理論家として名を成すにいたりましたが，その本質は自らいうとおり社会生態学者でした．

韓国はもっともイノベーティブな国

韓国PDSの代表者はムンさんという方です．この方はユーハン・キンバリーの

* 本講演は，第1回大会（2006年11月19日，於・早稲田大学小野記念講堂）で行われたものの抄録である．

CEOを務めておられます．主として中国，台湾，日本，ロシアでグローバルな事業を展開しています．

ムンさんは今現在，中国を訪問しています．中国でも次第にドラッカー教授への関心が高まり，今ドラッカー・サミットなるイベントが行われています．そこにドリスさんらとともにムンさんも招待されたためです．

2年ほど前，韓国PDS代表のムンさんと，事務局長の私，そしてドラッカー著作の韓国語への訳業で知られるイ先生，そして新聞社社長のもう一人のイさんでドラッカー教授の自宅を訪ねる機会をいただきました．そこでわれわれの活動に対し激励をいただくとともに，われわれの事業への冠名を許可いただきました．

この訪問には重要な伏線がありました．1990年代に『インク』誌に掲載されたインタビューです．「今，世界でもっともイノベーティブな国はどこか」との記者の問いに対し，ドラッカー教授は「韓国だ」と答えたのでした．朝鮮戦争後の1957年，教授が韓国を訪れたとき，韓国人は教育に対してあまりに熱心であった．それゆえ韓国人の潜在能力を確信したのだといいます．

確かに当時，戦争でわれわれ韓国人は多くのものを失いました．すべてが破壊されました．それでもなお，われわれには教育によってこそ国を再興しうるとの希望と決意がありました．その情熱に燃えた人々が，新たな社会の再構築に挑んでいったのです．やがて彼らは知識労働者としても一流の仕事をなしとげていくはずです．

教育への希望と決意があったればこそ，韓国は技術立国たりえたのです．教授の目はこのことをきちんと見抜いておられ，それゆえに，「韓国が世界でもっともイノベーティブな国である」とされたのです．

生涯学び続けること

しかしわれわれ自身は，韓国が世界でもっともイノベーティブな国であることを真に受けているわけではありません．むしろ未来においてこそ，真にイノベーティブな国たれとの教授からの激励と考えているのです．

そのようなわけで，私たちは未来の理念を確認すべく，グループを結成するにいたりました．そこに一流の経営者たちが賛同し，現在の形ができてきました．

教授宅を訪問した際，近所のイタリアンレストランで，ドラッカー教授はわれわれにメッセージを下さいました．その言葉が今も心に残っています．「生涯学び続けること，これが若さの秘訣だ．」

自伝を読めばすぐにわかることです．教授の生涯そのものが，常に新たな知的課題への挑戦の連続にほかなりませんでした．2年あるいは5年ごとにまったく新しい課題に取り組み，徹底的に勉強しました．これこそが若さの秘訣でした．ですから，年齢とはとった歳の数ではありません．新しい知的探究を続けるならば，誰でも若くあり続けることができるのです．

現実に，成功する経営者は生涯にわたって学び続けています．知識による革新を追求し，さらに新たな革新を通じて基盤を確かなものとしています．それらの事業により，雇用を創出し，成長の牽引役となります．これらもドラッカー教授から学んだことです．

これまでの活動

では，これまでの活動について簡単にご説明しましょう．

2006年6月，ドリスさんとマチャレロ教授（クレアモント大学院大学）をお招きしピーター・ドラッカー・メモリアル・シンポジウムを開催いたしました．日本からは立命館大学の坂本和一教授にご列席いただき，大学のイノベーションについてご講演をいただきました．そのとき，PDS憲章宣布式も併せて行われました．

次に2006年9月15日，韓国PDSの1周年記念式典が行われました．ここからわれわれの「ドラッカー・イノベーション・アワード」の構想が始まりました．アメリカのドラッカー・イノベーション・アワードは，NPOのイノベーションを中心としたものとなっています．他方われわれは，民間企業部門・公的部門・社会的部門をも受賞対象としています．領域を問わず社会全体のイノベーションを支援したいと考えるためです．このような活動を通じて，韓国におけるドラッカー教授の教えの普及・浸透にお役に立てるものと確信しております．現在候補団体の選定に入りました．実際の受賞活動は2007年にスタートいたします．

ここでPDSのもう一人の立役者，ソウル大学チョ教授についても触れておきた

いと思います．チョ教授は韓国におけるドラッカー思想の普及にきわめて熱心な研究者の一人です．ドラッカー教授の著作の中心は，いまだ見えざるものへの洞察，提示にあると思うのですが，チョ教授は学者によくある論理的検証にまったくとらわれておりません．むしろ，ドラッカー教授の言説の検証など学者の能力を超えているとさえ言い切ります．

実際に，CEOや企業人の多くが，ドラッカー教授による言説の正しさをいわば身体で感じています．それらは経験や直観から来るもので，必ずしも論理になじむ性質のものではないようです．

韓国PDSは，人間を中心とする社会を構想します．そのために，生涯学習，知識労働者や企業家の育成を支援し，それらを通じて社会に貢献していくことを願っています．そして主たる戦略目標は，ドラッカー教授によるマネジメント体系の普及，そして具体的なケースによる知識共有にあります．しかしそれらはまだ緒に就いたばかりです．今後なすべきことは数多くあります．

最後に一言申し上げます．昨年，日本の坂本教授が韓国を訪問されたとき，韓日のドラッカー研究グループ同士の相互協力に関する覚書（MOU）を交わすことができました．今後，相互のコラボレーションによる発展を心より祈念しております．

本日はありがとうございました．

【略歴】トロント大学Ph. D.（マネジメント）．現在，慶熙大学大学教授，韓国ピーター・ドラッカー・ソサエティ（PDS）事務局長．

（ディクテーション&ロジカル・チェック・訳／長澤利雄　　編集・構成／大木英男・井坂康志）

ドラッカー先生の教え*

伊藤雅俊
（㈱セブン&アイ・ホールディングス）

教え子の一人として

ドラッカー先生とは個人的にも親しい間柄で，2005年11月11日にお亡くなりになるまで，約33年間貴重な教えをいただくことができました．

1972年，アメリカのペブル・ビーチというところで行われたマネジメント研修会でご一緒したのが最初だったと思います．以来，幾度もお伺いし，そのたびに2時間以上にも及ぶディスカッションの機会をいただきました．本来，ドラッカー先生のコンサルタント料は高いそうなのですが，請求書を受け取ったことは一度もありませんでした．「日本の友人」の一人と認めていただいていたのだと思います．

また，家族ぐるみのお付き合いでもありました．私の息子はクレアモント大学院大学で直接先生からご指導をいただきました．

当地で子供が生まれたときに，ドラッカー先生からお下がりの乳母車をいただいたことなども今となっては懐かしく思い出されます．お亡くなりになる3年前，ロサンゼルスのホテルで，先生がめずらしくワインをお飲みになられ，私の初孫を交えた食事会も忘れられない思い出です．

折に触れてご自宅にも伺いましたが，ドラッカー先生は質素を好まれた方で，家具調度品などいつも変わりませんでした．家の造りも平屋のシンプルなものでした．執筆をされるときも旧式のタイプライターを愛用されていました．本来，日本画への造詣は相当なものであり，有名な収集家でもあるはずです．なのに，壁には絵一枚もかけておりませんでした．奥様のドリスさんもとくに先生をちやほやしない．私にとっては驚きでした．

* 本講演は，札幌大会（2007年5月19日，於・国立大学法人小樽商科大学札幌サテライト）で行われたものの抄録である．

今では，ドラッカー先生の謦咳に触れた日本の経営者の皆さんはほとんど亡くなってしまいました．NECの小林宏治さん，ソニーの盛田昭夫さん，松下電器の松下孝之助さん，オムロンの立石一真さんが代表的な方々です．彼らは教えをきちんと経営で実践しました．今残っているのは私と山崎製パンの飯島延浩さんくらいかもしれません．考えてみると日本人はドラッカー先生の教えに忠実でした．日本に対する造詣の深さもバックグラウンドにあったのかもしれません．先生の理論は日本の経営者が受け入れやすい経営観だったのでしょう．また，時折「90にもなると教え子のほうがが先に逝ってしまう」と寂しがっておられました．

先生は，一方でよく私たち日本人を励ましてくれました．「国民一人あたりの所得が3万ドルを超えたのは白人国以外では日本だけだ」という話は私もしばしば聞かされました．確かに第2次大戦後，日本は官僚による指導を中心としたいわば統制された社会主義のような国家運営で成長してきました．今も時折問題になる談合などはその名残です．90年以降，それらの不合理面が一気に表面化して，以前とは相貌を異にする社会になりました．今ドラッカー先生が生きておられたら何とおっしゃるか，時々考えてみることがあります．いかに世の中が変わったかということです．

そんななかで私自身ドラッカー先生から教わったものは多くあります．わけても理論と経験が大事なのだということが印象的です．これは経営者にとってもっとも大事なことだと思います．また「人材はコストではない．資源なのだ」と終始おっしゃっていました．私も大好きな言葉です．

現在セブン＆アイ・ホールディングスもグループ全体で売上高は約8兆円，従業員は約76万人おります．おかげさまで，世界的な企業になりましたが，その成長の過程でも，先生からの教えが生きる局面が数え切れないほどありました．

「企業の目的とは顧客を創り出すことだ」「問題中心ではなく，機会を中心に仕事をせよ」などがそうです．それらを直接教えていただけたのは幸福だったと思います．

大恐慌の時代

先生と私はよく昔話をしたものです．先生は1909年ウィーンの生まれで，日本で言えば明治の人です．私よりちょうど15歳上です．私にとっては少し歳の離れた兄のような存在でした．先生が生まれて間もなく，欧州ではハプスブルグ帝国が崩壊しました．さまざまな思想が相混ざり合い，エネルギッシュで教養豊かな時代でした．マルクス主義が全盛期で，大不況もしばらくして起こる．そんな不安定な時代でもありました．それでもよく「僕が子供の頃は裸足で外を歩いていたものさ」と本人は笑っていました．

わけても見逃すことができないのは1929年の大恐慌です．ドラッカー先生が20歳の頃の出来事です．実は私より15年以上前に生まれた方々は，みな大恐慌の恐ろしさというものを身体で知っているのですね．かつてアマコスト（前駐日大使，副大統領）さんがしみじみと私にいっていたことがあります．自分はウィスコンシンの生まれだが，大恐慌で土地も資産もみんななくしてしまい，それで州立大学にしか行けなかったと．私にはその年代の友人が多くいますので，大恐慌の恐ろしさもある程度分かっているつもりです．

その頃の方々は強かった．ドラッカー先生もその一人だと思います．激動の20世紀と体当たりして生きてきたわけですから，心構えが違う．だから，ドラッカー先生の考えには，人生への真摯さ，ぶれない軸がある．理念の大切さを教えてくれたのもドラッカー先生でした．

先生は企業経営の分野で結果として名を成しましたが，他方で万学を修めた類稀な碩学でもありました．歴史学者，社会学者，経済学者等々それらのいずれでもあった．先生にとってよかったのは，クレアモント大学院大学に来られたことだと思います．クレアモントでは定年はありません．ハーバード大学やスタンフォード大学でも教えることはできましたが，先生はそれらをお受けになりませんでした．生涯教え，書き，相談に乗ることを望んでおられたからでしょう．

現場なき理論は破綻する

今では学者が専門的になり過ぎている．私もときどき乞われて大学で講義をすることがあります．多くは流通についての話ですが，その流通論だけでもいくつもの講座に分かれています．そんなとき，いつもこう思わざるをえない．例外もあるとは思いますが，ほとんどの学者は経営をしたことがない．お金の苦労をしたことが

ない．明日の給料や設備のために資金調達に奔走した経験はない．そのような方々が経営の話をしても，聞く方からすれば説得力はないのではないでしょうか．

私は経営者として，お客様があって初めて商売をさせていただくことができた．お客様のおかげで今日がある．ドラッカー先生にも，同じようにお客様がよく見えていました．生涯コンサルタントを続けられたからです．若い頃から，GMやGEのような大企業だけでなく，中小企業からNPOにいたるあらゆる企業や組織の相談に乗っておられました．相談に乗るから，経営の現場が誰よりもよく見えていたわけです．

私は事業を起こしてお金の大切さを知りました．さらに私は顧客が大事なのだということも学びました．顧客はいつも同じではありません．時々刻々変化していきます．変化するのが当たり前なのです．だからこそ主体的に顧客を「創造」しなければならないのです．これも現場から学んだことです．

すべての基本は顧客にあります．そして顧客の満足を称してマーケティングと呼ぶのです．これを考えずに仕事をすると間違える．必ず間違えます．ドラッカー先生のいうように，人間とは資源であって，コストではありません．徹頭徹尾人間中心で行かなければならない．そして，顧客を創造しマーケットを創造するのです．

今もときどき，昔母が話してくれたことを思い出します．「お天道様，世間様に反することをしてはいけないよ」としょっちゅう言っていた．この言葉が私の商売を支えてくれました．同時に，この考え方を基本に社会的責任を果たしてきたのです．「侍は刀にかけて」と言います．「商人はのれんにかけて」なのです．信用は作るのには長い時間と労力が必要とされますが，失われるのは一瞬です．

巷間株主のための経営が大事だという．違うと思います．もちろん株主は大切です．しかしもっと大事なのは顧客からスタートすることです．ドラッカー先生の本を読んでください．株主のための経営など一言も書いてありません．そんな考え方は破綻するであろうことを数十年も前に見越していたのです．

ヘンリーおじさんの教え

次に従業員を大事にしなければならない．現場でお客様に奉仕するのは誰ですか．従業員の方々です．従業員の方々にはモラルを持ってお客様に接していただ

かなくてはなりません．自分を大切にしてもらえない人が，別の人を大切にできるでしょうか．だから，従業員を大切にするのは経営者の義務なのです．

次にお取引先です．日本ではかつては荷主さんと呼んでいました．かつて江戸の商人は，北海道のものを買うとき，荷主さんをご招待したといいます．それほどまでに取引先を大切にしていたわけです．現在，取引先も驚くほどにグローバルなものとなっています．たとえば，かつてセブン-イレブンのおにぎりで使っている鮭はアラスカ産でした．5年後ノルウェイ産になり，今はチリ産です．その鮭の骨を除去する作業は中国で行っている．おにぎりの鮭一つとっても，これだけグローバル化しているのです．企業は関わりを持つすべてに対し，責任がある．もはやマーケットはリージョナルではありません．グローバルです．仕事の一つ一つに現場があり，それら一つ一つ，一人一人を大切にしなければ，企業の未来はありません．

先日ドラッカー教授の新訳『わが軌跡』が出版されたので，さっそく読んでみました．ヘンリーおじさんの教えというところに，大いに触発されました．少し引用してみたいと思います．

「ヘンリーおじさんが90代も終わり近くになった1950年頃，後を継いでいた孫がデパートをあるデパート・チェーンへかなりよい値で売った．もちろん，ヘンリーおじさんはそのはるか前に引退していたが，依然として最大の株主だった．高齢にもかかわらず，ヘンリーおじさんは，そのチェーンの本社を訪ね，2，3日を過ごしてきた．そして帰って来るや，交換で手に入れるはずのそのチェーンの株は，すぐに売り払うつもりだと言った．

驚いた孫が言った．『ヘンリーおじさん，財務諸表は見たでしょうに』『そんなものを見てもしょうがない．どうにでもなる．チェーンの連中と会ってきたよ．頭のよい人たちだった．でも，商品は，客のために買い付けているのではないようだった．店のために買い付けていた．間違いだよ．それじゃ客は来なくなるし，売上げは落ちるし，利益も上がらなくなる』2年後，本当に客足，売上げ，利益のいずれもが減りはじめた．」（『ドラッカー　わが軌跡』pp.225-226）

すべては現場と経験なのです．でも，ちょっと頭のいい人は理屈を言う．私は理屈を言う人を信用しません．

余談になりますが，かつて村上ファンドの村上世彰さんに文句を言ったことが

あります．村上さんが東京スタイルの株を買い占め，理不尽とも思える株主権を振りかざしてきたからです．東京スタイルさんは昔からのお取引先であり，社長さんは私の友人でもありました．あまりにかわいそうで，本当にしゃくに障りました．

村上さんは綿密な数字を上げて理屈を付けるわけです．頭脳明晰な人は経験なしに理屈を付けたがるものです．警戒しなければなりません．わからないことが無数にあるということを受けとめない経営者に明日はありません．

金ばかりになるとおかしくなる

最近は，日本人のお金への執着が高まっているように思われます．先ほど大恐慌の話をしましたが，同じ規模の大不況もありえない話ではない．時代の風潮はだいたい似通ったものを感じます．

そもそも，大恐慌を知らない世代は少し楽観に過ぎるところがあるのではないか．今のアメリカ人もかなり変質してきたように感じることがあります．

個人的にも覚えがあります．1960年代に繊維不況が起こって繊維産業は壊滅しました．第1次石油ショックのころ，私の会社はちょうど上場前でした．約800億の売上げでしたが，同時に約300億の借金がありました．本当に黒字倒産するかと思ったこともあります．当時外貨が足りなくて苦労した時期でした．自己資本比率は30％でしたが，運よくクウェートでお金を借りることができました．そのくらいお金がなくなった時代です．

今は時代が変わった．ビジネスの世界を見渡しても，みなさまのために商売をさせていただくという謙虚さがなくなりつつあるようにさえ見えます．お金がお金を生むゲームみたいなものに狂奔している．

ドラッカー先生の関心の中心は金ではなかった．私はよく存じておりますが，先生の友人には真摯なキリスト教信者が多くおられました．尊敬すべき高潔な人格の方々ばかりでした．生活態度も質素でしたが，お金に対しては恬淡としたものがありました．

象徴するエピソードがあります．大学がある富裕者から巨額の寄付を受けたことがありました．確か寄付の総額は今のお金で3億円くらいだったと思います．

名前は伏せますが，西海岸の流通業合併を大々的に行った方でした．かなりのやり手だったわけです．しかし，先生は気に入らないらしく，その方には挨拶もしない．他方，私とはにこにこして2時間以上も時間を割いて話をしてくれる．他の学長ならびに大学関係者はその方に一生懸命挨拶している．

そのときに，私は思いました．ドラッカー先生はあのようなぎらぎらした感じの人は嫌いなんだなと．少々失礼かもしれませんが品性がないのです．真摯さが欠落しているのです．真摯さについては，経営に携わるものにとって不可欠の素養だと思います．今は全般的に金儲けの時代と見られていますが，変わっていくと思います．

同様に，ドラッカー先生が早くからNPOの重要性を説いておられたこととともつながると思います．1990年頃，ドラッカー賞ということで，優秀なNPOを表彰する会合に出席したことがあります．そのときに強烈なカルチャー・ショックを覚えました．日本のNPOというとこぎれいというか，格好のいいことをしているというイメージがある．

ところが，そこで表彰されたのは，格好のいいものではなかった．囚人の更生にかかわるNPOが大賞を受賞していたのです．よく言われていたことは，アメリカでは，囚人などは出所するとすぐに銃を手にして再び犯罪に手を染め，刑務所に舞い戻ってくるということです．その原因は彼らに仕事がないからです．そこでそのNPOは囚人が出所するとまず自動車の運転免許を取ってもらい，その技能が生かせる職場に就職させるというミッションを掲げた．つまり，大事なのは社会の絆なのです．お金ではないのです．

日本でも格差社会が叫ばれていますが，同様の発想は今後確実に重要性を増すことになるはずです．

驚くべき先見性

最後に，少し補足したいと思います．

ドラッカー先生はコンサルタントとして常に現実問題に通暁しておられました．今噴出している問題の多くも，そのはるか以前に独自の感覚でキャッチし，本質を理解されていました．

たとえば，ここしばらく問題視されたファンドによるM&Aなどが典型です．先生の80年代の著作を見ると，はっきりと失敗に終わると書かれているのです．2000年を過ぎた頃世界を熱狂に巻き込んだITバブルもそうでした．当時「90歳にもなって，ITがわかるのだろうか」といぶかしく思っておりましたが，私の間違いでした．先生はことの本質を完全に把握されていました．要は世界の変化というものを完璧に捉えておられた．企業だけではない．経済も社会も文化も見据えておられました．

日本についてもかなり詳細なアドバイスをしてくれています．少子・高齢化が深刻な問題になるよ，移民を受け入れるかどうかが国のありように大きく影響するよ，すべて現実化する数十年も前に示されたものでした．

個人的にもさまざまなことを教えていただき，家族同様に親しくしていただきましたが，やはり先生は日本の長所を独自の視点から把握されていたのだと思います．繰り返しになりますが，われわれは今こそ，先生が生前口癖のようにいわれていた「企業の目的とは顧客を創り出すことだ」「問題中心ではなく，機会を中心に仕事をせよ」を改めて想起する必要があると思います．

本日はどうもありがとうございました．

【略歴】横浜市立商業専門学校（現・横浜市立大学）卒業．現在，㈱セブン&アイ・ホールディングス名誉会長．著書に『新装版　商いの道』等．

（編集・構成／井坂康志）

理想企業を求めて*

エリザベス・ハース・イーダスハイム
（『P. F. ドラッカー――理想企業を求めて』著者）
上田惇生 訳

今日お話しすることについては随分と考えてきた．今日はドラッカーを総括したうえで，彼の問題意識についてお話ししたい．

ドラッカーを総括する

体系としてのマネジメントの歴史は，始まったばかりである．しかしマネジメントそのものには長い歴史がある．典型がピラミッドの建造である．予算もあれば日程もあったであろう．しかも出来上がったものは時の試練に耐える立派なものだった．

1850年，世界最大の民間企業の規模が約300人だった．2007年の今日，世界最大の組織体100のうち44が国であって，56が民間企業である．

この間の変化を引き起こしたものが，第1に蒸気機関であり，第2にテイラーのサイエンティフィック・マネジメントであり，第3にドラッカーが体系として確立したマネジメントだった．

ドラッカーが初めてマネジメントを総合的な機能として捉えた．

知識労働，人的資源，自己目標管理，コア・コンピテンス，分権制，マネジメントスコアカードなどマネジメント上の諸概念を明らかにした．

マネジメントの焦点をサイエンスから人間へ移行させた．

初めて総合的な経営書として『現代の経営』を著した．

インテルのアンディ・グローブ，シティバンクのウォルター・リストン，メキシコ大統領のヴィンセント・フォックス，IBMのトム・ワトソン・ジュニアなど，

* 本講演は，札幌大会（2007年5月19日，於・国立大学法人小樽商科大学札幌サテライト）で行われたものの抄録である．

20世紀のリーダーたちに問題の所在を教えた.

企業に加え，政府機関，学校，NPOなどあらゆる種類の組織に影響を与えた.

とくに戦後の日本企業に重大な影響を与えた.

ドラッカーは，ニュートンが万有引力に関心を持ったように，マネジメントに関心を持った．彼の問題意識はいかに組織を機能させるかにあった.

ドラッカーの問題意識

ドラッカーの問題意識は，彼自身の問題の見方と，問題そのものの双方からもたらされたものだった.

彼は物事を傍観者として見，他の者には見えないものを見て教えた．彼は自らをゲーテの『ファウスト』の物見の役にたとえた.

彼はヨーロッパの崩壊を見，機能する企業体が存在しないことの危険を見た.

1927年，18歳の時，最大の脅威を聞かれドラッカーは「ヒトラー」と答えた．ナチスが議席を減らした直後だっただけに笑われたが，わずか6年後にはそのヒトラーが政権をとっていた．そのときドラッカーは，経済が崩壊し，大衆に機会と希望が失われたとき，そこに生まれるものは絶望と敵意だけであることを見た.

ドラッカーは処女作『「経済人」の終わり』において，「道は一つしかない．機能する産業社会を構築するか，混沌と暴虐のうちに自由が失われていくのを座視するしかない」と書いた．ドラッカーがこの部分を書いたのは，実に1933年のことだった.

その40年後ドラッカーは，論文「専制に代わるもの」で「自立した組織が機能できなければ専制が代わるしかない．競争の代わりとしては専制しかない．自己責任が不可能であるならば恐怖を持ってこれに代えるしかない．自由と尊厳の守りとしては，諸々の組織をして責任をもって仕事をさせるしかない」と書いた.

さらに2005年には，「企業こそ持続可能な社会を実現するうえで不可欠の機関である．企業なればこそ，個人を大事にし，成果に報いることができる．企業がそのような機関として機能するにはマネジメントが成果をあげなければならない．企業こそが民主主義のための経済的機関である」と書いた.

かくしてこの72年間を通じてのドラッカーの問題意識が，企業その他の組織に成果をあげさせ，そのリーダーたちに教えるべきことを教え，働く者全員に成されるべきことを成さしめることとなった.

しかもその問題意識は，今日のグローバル化しウィキ化した経済においても何らの変わるところはない．先週の『ニューズウィーク』誌ではロバート・サミュエルソンがイラクにとって必要なことは経済であるとコメントしていた．アイルランドのある経済閣僚は，私に「わが国ではドラッカーの企業観を受けた投資政策，明日の企業のあり方を視野に入れた経済政策を検討中である」といっていた.

しかもドラッカーのいうように，明日のために責任を持って行動すべき者が，ほかならぬ「われわれ自身」である.

ドラッカーの問題意識は，自由な社会の経済的な機関としての企業を助けることにあった.

ドラッカーの貢献

ドラッカーが心酔する哲学者キルケゴールは「人生は振り返ることによってのみ理解することができる．だがそのとき人は，前を向いて生きるべきことを忘れる」といった．しかしドラッカーは見る人であるがゆえに，前を向いて生きつつ後ろを見ることができた.

私はドラッカーの貢献を知るために，メキシコシティから東京まで旅した．フィフスアベニューの会議室から，アイスクリーム店の店頭で開かれたヨギ・ベラのサイン会の列まで首を突っ込んだ.「ピーター・ドラッカーにお会いしたというのは本当ですか．何を教わりましたか」と聞いてみた．彼は私の目を見て「何を目標にしているかがわからなければ，実現したとき何をしたらよいかもわからないという言葉は，ドラッカーさんから教わったものだ」と言った.

グーグルで「マネジメントのプラクティス」を検索してみれば，最初の4つはドラッカーの『現代の経営』(*Practice of Management*)についてのサイトである．残りの6つが開業医（medical practice）についてのサイトである.

ドラッカーは物事をあるべき姿で捉えようとした．たんに機会に適応しようとしたのではなかった．環境そのものを変えようとした．つまりあるべき未来をつくり上げようとした.

あるときドラッカーは「人のマネジメントに最初に注目したのは，エルトン・メイヨーだ」と私に言った．40年代も半ばを過ぎた頃，メイヨーがハーバード・ビジネス・スクールを退職したとき，後任にドラッカーを望む声が強かった．当時ドラッカーはベニントン大学で哲学と宗教を教えていた．

「しかしマネジメントを教えてくれというのではなかった．私としては意に染まないオファーだった．それがハーバードだった．マネジメントを教えることは拒否された．彼らにはそのようなものを教える気はなかった．24歳の青年にマネジメントを教えてどうするつもりかというのだった．当時の院生は学部からの直行が多かった．マネジメントを教えて何の意味があるか．実際に使える立場になるには10年待たなければならない．10年後にしても何人が使えるようになるか．そのうえその頃には忘れているに違いない．まったく彼らの言うとおりだった」

しかしドラッカーは誰に何を教えるべきかを知っていた．ニューヨーク大学の大学院でエグゼクティブ向けのマネジメント・プログラムを開始した．成果をあげるには教えるべき相手を間違ってはならなかった．こうして多くの企業家たちが力を付けて巣立っていった．

『サイコロジー・トゥデイ』（今日の心理学）を創刊したジョン・ヴェロニスがいた．当時彼は自分のノートに，翌日行うべきこと，翌週行うべきこと，上司と話し合うべきことの3つの欄をつくっていたという．

インターナショナル・ベーカリーの会長になったエモリー・エイヤースがいた．彼があまりにドラッカーの話ばかりするので，半年後には直接の上司とそのまた上司の2人がドラッカーのクラスに入ってきたという．

ドラッカーはコンサルティングにおいても，クライアント自身に自分のビジョンを描かせた．クライアントになったものは直面する問題のリストを提出させられた．そのリストを見て，本気度を測ってコンサルティングを引き受けるのだった．また，ドラッカー自身の貢献を判定できない種類のコンサルティングは引き受けなかったという．

そしてコンサルティングの後では，必ず「それでは具体的に何をおやりになるつもりですか」と聞き，行動計画を郵送してくることを求めた．台所用品のあるディストリビューターは，20年前に書かれた行動計画をまだ持っており，今でもときどき読み返しているという．

ジャック・ウェルチは，GEの全事業について，もし手がけていなければ手がけるつもりのものばかりかと聞かれた．そして手がけるつもりでないものについては，どうするつもりかを聞かれた．

ガールスカウトの元理事長フランシス・ヘセルバインは，ドラッカーにガールスカウトにとってのノンカスタマーは誰かを聞かれて，ラテン系の親への働きかけを強化することにした．

家具メーカーのハーマン・ミラー社のマックス・デプリーは，ドラッカーから上流向けの中西部の会社にとどまるつもりか，芸術性を重んじる全国規模の会社に変わるつもりなのかを聞かれ，経営の方向性を180度転換した．

民間健康保険組合フマーナのデイビッド・ジョーンズは，ドラッカーからたびたび投げかけられた質問がなければ，今日のフマーナはありえなかったと言っている．

ドラッカーは，企業家とは最大の成果を目指して資源を再配分する者と定義していた．利益については，未来への投資能力と定義していた．

ドラッカーが目指したことは，今日の現実に足場を持たせつつ，明日のビジョンを持たせることだった．すなわち，前と後ろを同時に見させることだった．

ドラッカーによれば明日という日は，全体を把握して初めてつくることのできるものだった．

【略歴】マサチューセッツ工科大学（MIT）で博士号取得後，マッキンゼー社に勤務．その後ニューヨーク・コンサルティング・パートナーズを設立．著書に『P. F. ドラッカー――理想企業を求めて』等．

活動報告等

第1回「ドラッカーと私」最終審査結果

審査委員長 小林　薫
審査委員 坂本和一
〃 藤島秀記

優秀賞：時津薫氏「私のなかのドラッカー」

【選評】

「50歳代にしてドラッカーの存在を知るという大失態を犯したこと」を嘆き悲しみつつ，むしろ，その遅れのゆえにドラッカーを名実ともに自分の生きた師とした時津氏．この師から学び，いまなお驚き続けている時津氏の告白的セルフ・クリティークは，われわれの心に強く響く．真の人間性と専門性を深める成長のガイドとしてのドラッカー．この貴重な“大先輩”ドラッカーの経営学の真の実践者への道を切り開く時津氏の真摯な声には深い共感を覚える．

佳作（3点）

1．斉藤勝義氏「P. F. ドラッカーと私」
2．山縣俊夫氏「知的生産性探求への旅に導いてくれたドラッカー」
3．阪本怜氏「脱却」

【選評】

斉藤氏のクリティークには，版権担当というユニークな仕事を通じて知り得た，通常の人間ではまず見ることができない「素顔のドラッカー」「知られざるドラッカー像」がありありと描かれている．楽しく，しかもためになる．

山縣氏のクリティークは，生産工学やコンピュータを学んだ技術系ビジネスパーソンとしての着眼点が秀逸だ．ドラッカーも言っている「部分をつなぎ合わせても調和のとれた全体にはならない」ということを，ご自身のナレッジワークに応用してのコメントも，生々と発せられていて気持ちがよい．

阪本氏は，ドラッカーへの洞察の本質を見事に見抜き，ドラッカーの思考刺激をおのがものとすることを志す．しかしドラッカーに溺れず，また後追いもせず，いかに自分としての主体性を保って「脱ドラッカー」を図るかという重要なテーマを鋭くえぐっている．

【優秀賞】

ドラッカーと私
――私のなかのドラッカー

時津　薫
（独立行政法人雇用・能力開発機構福岡センター）

私のドラッカー博士との出会いは，2000年6月のNHKの番組だったと記憶します．ドラッカー博士のさりげない応答は深い含蓄を感じさせるものでした．いても立ってもいられず，紹介されていた『断絶の時代』を購入するために書店に直行しました．速読のできない私にしては，2日くらいで一気に読んでしまったと記憶しています．今起きている状況を30年以上前に書かれた著作が的確に表現していることの驚きは衝撃的でした．その洞察力の深さに畏敬の念を抱くと同時に，50歳代にして，その存在を知るという大失態を嘆き悲しみました．しかし，今考えてみれば，人生経験が著書の重みを理解できる素地になっているようにも思えます．このことを契機にドラッカー博士の全著作を購入し，読み耽りました．何度も何度も慟哭のような突き上げる不思議な感動を感じながらドラッカー博士の世界にのめり込んでいきました．

40歳代に企業の雇用管理を支援するという仕事を通して企業経営の難しさを嫌というほど感じていた私は，企業経営を理解するために経営書を読みあさりました．折しもバブル経済が崩壊した時期でもあり，中小企業の経営者の苦しみは大変なものでした．いくつかの倒産にも遭遇しました．経営者の幾ばくかの助けになればと思いつつ，必死の思いで人材育成の企画をし，様々な研修や勉強会を実施してきました．経営者の置かれている状況を理解することに努めてきましたが，熱意だけは理解して頂いた経営者がいることだけが救いでした．一方で行き詰まりも感じていました．幸いにして50歳の節目に創業支援の仕事に携わることになり，経営を違った観点から勉強する機会をえることができ，今までの自らの取り組みを振り返っている時に，NHKの番組でドラッカー博士に出会いました．ドラッカー博士の一つ一つの言葉は，私の体に今までとは違う何かを感じさせるものでした．

当時，私は今までの仕事を振り返る中で，従業員が仕事にやりがいを感じ仕事に取り組むことで企業が成長し，従業員は納得のできる給料を手にするという経営者と従業員の良好な関係を築いていく仕組みはできないものかと考えていました．私の少ない経験でも，従業員がそう望んでいることも確かなことでした．しかし，現実には，経営者は従業員に高い給料を払っているのに積極的に仕事をしないという不満を持っていました．一方，従業員の方は，社長は安い給料で命令ばかりするという不満がありました．概観してみると，以上のような状況が蔓延しており，立場の違いや価値観を超えて企業の成長に取り組み，やりがいのある仕事の仕組みを創ることは至難の業だと途方に暮れていました．定式化された経営理論を含めて沢山の経営書があるのに，多くの企業では，経営理論が十分活かされているとは思えませんでしたし，上手くいくのだろうかという疑問は払拭できませんでした．私が，経営理論を十分理解できなかった一面はあるにしても，経営書のとおり実践できれば，上手くいくかもしれないという淡い期待しか持てないものでした．実際に，私の同僚の仕事の中で，成功事例とも言えるものもありましたが，多くは成果を上げたとは言い難いものでした．一度トライアルはできてもその場限りという経験を強いられることが多かったのです．経営者の理解のなさに失望すると同時に従業員の根気のなさにも閉口していました．当時は，デフレ経済の最中でもあり，多くの経営者は，今までとは異なる事象に戸惑い自信をなくしていました．経営者の多くは，売れない理由は，景気が悪いから仕方がないと言い訳し，従業員が積極的に働かないのは従業員のやる気の問題として憤慨していました．私の学習の仕方もまずかったこともあって，個々の事象にとらわれた取り組みに終始しました．やれマーケティングだ，動機づけだと振り回されたのです．

今となっては，答えは明らかです．企業とは何か，その企業の事業とは何かという問をしないまま手法だけを取り入れるのは，見当違いだったのです．上げるべき成果を具体的に明らかにすることで成果を上げるために必要な手法は自ずと明らかになります．私たちに必要な手法等のツールは，達成すべき成果は何かによって規定されるのです．手法だけを取り入れても，ほとんど役に立たないのはこのためです．そのことに気づかせてくれる経営書には出会えませんでした．と

うとうさじを投げて，何時の時代も理想と現実は違うものだと納得するほかありませんでした．

このように行き詰まっていた私にドラッカー博士との出会いは衝撃でした．事業の定義，顧客と市場の創造，人間組織としての企業，トップマネジメントの責任といったドラッカー博士が提起した概念と提言の数々は，私にとって世界が全く異なる認識と理解という未知の地平線に立って日の出を見る思いでした．

経営書の多くは，企業経営が人の手による用意周到な工夫と努力の賜であり，その結果である利益や企業価値を精緻な手法によって管理しようとします．企業経営はシステム化することで自動的に適正なマネジメントが行われ成果を上げるかのようです．企業が人間組織であり，人間の志と夢を事業活動として組織化し，実現するために創意工夫を行う人間活動の場であることが見えてこないのです．

ドラッカーマネジメントは違います．事業活動は人間の社会的活動として明確な意味づけがなされています．マネジメントを行い，事業活動に取り組むのは人間であってシステムではないのです．社会の公器である企業の社会的責任を考えた時に人間の社会的活動の場である企業という視点でマネジメントの責任を論じることは企業に課せられた社会的な機能から見ても大変重要です．企業とは何かという哲学がなければ，企業活動は最終的に収益力によって測定評価されるために企業価値を現す様々な数値管理が経営管理の主たる動機となります．数値管理が企業経営の主たる動機となることで，企業経営は数値管理のために行われるようになるのです．人間活動の結果である数値が人間の活動を規定するようになります．人の成長を促し，目標をもって仕事に取り組む人間の活動の場として組織化されるべき企業を目的化された数値に奉仕する苦役の場にしてしまいます．人間に役割と成長の機会をもたらすことを期待されている企業を一人一人の人間の価値を見失わせ隷従の場にしてしまうのです．

企業の使命は，財やサービスの提供をとおして顧客と市場を創造し，経済的な価値や社会的な富を創造することです．これらの事業が人間組織によって人間の活動として行われることに社会的な意義づけをし，企業の社会的使命を明確にして企業の組織としての可能性を見出そうとしたところにドラッカーマネジメントの特徴があります．マネジメントの課題は人間のエネルギーの発生と方向付けであるという認識こそ，人間の活動が主たる関心事だったドラッカーマネジメントの神髄を表しています．

私は，ドラッカーマネジメントの実りある実践を通して，人間一人一人の可能性と人生が意味あるものとなるようにすることがドラッカー博士の遺訓であると思います．

今，私は，企業の事業活動を従業員である私たちから見てどうあってほしいのかという提言を通してドラッカーマネジメントを実践したいと考えています．また，企業が社会的使命を実現するために私たちが職場において成果を上げ貢献することが，いかに私たちの人生にとって意義あるものとなるかを検証し，そのような企業の実践例をどこにでも見られるありふれた事象となるようにしていくことが，私の使命であると思います．私にとってのドラッカーマネジメントの意義はそこにあります．他のマネジメントの違いもそこにあります．

最後に，ドラッカー博士への感謝の念を述べて私のなかのドラッカー像を終えたいと思います．

私にとって，ドラッカー博士の語り口とアプローチは，慈愛に満ちています．しかし，単なる人間愛ではありません．現実の人間の愚かさをよくご存じです．人間が犯してきた過ちと犯しがちな過ちをよく知っています．一人の人間が人生を全うするためには社会に器と仕組みが必要であることを教えてくれます．巨視的な歴史認識のなかで大切なことは何かを教えてくれます．避けられない変化や痛みに立ち向かう必要のあることそしてどう立ち向かうかを教えてくれました．目を向けるべきことは何かを的確にわかりやすく教えてくれました．問題（過去や弱み）にとらわれるな，機会（明日と可能性）に目を向けよという示唆が私をどれだけ救ってくれたことでしょう．全体を見ながら，個々の事象の意味することを理解し全体としての整合性のある取り組みが重要であることを教えてくれました．学習することが苦手で途方に暮れていた私に分かるように教えてくれたのです．

ドラッカーマネジメントは，人の成長の仕組みが企業の成長を規定し，企業の成長をどう定義するかで人の成長が規定されることを教えています．一人の人間にとって仕事を通じて成長することがいかに重要な意味を持つかを理解できたことで，ドラッカーマネジメントの普及で私にできることを実行に移す勇気を持つことができました．このことで私は救われたのです．

私もこれからの残り少ない人生をどう過ごしていくかを考える年齢となりました．残された貴重な時間を他のドラッカリアンの皆様とともに社会に貢献できる活動ができることを楽しみに精一杯頑張りたいと考えています．

【略歴】独立行政法人雇用・能力開発機構福岡センター八幡職業能力開発促進センター．ドラッカー学会九州支部幹事．法政大学法学部卒業．「ドラッカー・マネジメントレポート」を発行．

The Drucker Society Global Symposium出張報告

上野周雄
(㈱エイジア)

八木澤智正
(Kyowa Pharmaceutical Inc.)

1. ドラッカー・ソサエティ・グローバル・シンポジウムに参加して

今回が最初のドラッカー・ソサエティ・グローバル・シンポジウムは，クレアモント大学院大学のドラッカー・インスティチュートの主催で，2007年6月25日より6月27日までの3日間，クレアモント大学院大学のドラッカー・スクール*の，まさにドラッカー教授が教えておられた教室を会場として開催された．

参加国は，10カ国（米国・カナダ・ブラジル・スイス・中国・台湾・韓国・日本・オーストラリア・ニュージーランド）で参加者数は，ドラッカースクールの学生や，教授，ほかの出入りがあったものの，約50名ほどであった．

日本からは，ドラッカー学会として，米国在住の八木澤智正氏と上野周雄，そして個人参加で学会員の河野隆史氏が加わり3名が参加した．上野がプレゼンテーションを，八木澤氏が記録係を担当した．シンポジウムの内容としては，各国の活動内容の発表，参加者が共同して行う各種演習，クレアモント大学院大学の教育・ドラッカー関連資料・研究の紹介，各国のドラッカー・ソサエティの今後の活動についての発表，ドラッカー教授と親しかった諸氏によるスピーチなどがあり，充実したものであった．八木澤氏，河野氏ともにドラッカー・スクールの卒業生であり，勝手を知った古巣で，雰囲気に呑まれることもなく，積極的に参加して活発な意見交換ができたことは，大変有意義で，日本にドラッカー学会ありと印象づける一助にもなったと考える．

今回の，招待が来た時点では，このシンポジウムがどんな集まりで，どのよう

*注：ドラッカー・スクールとは，クレアモント大学院大学（Claremont Graduate University）の1学部として，ドラッカー経営大学院（The Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management）があり，これをドラッカー・スクールとよぶ．

な位置づけになるものなのか，明確な説明もなく，参加を見送る考えもあったが，ドラッカーの哲学を継続発展させていくためには，日本国内だけでなく世界のドラッカー・ソサエティと交流していくことが肝要であるとして参加を決定した．結果として，ドラッカー学会の存在が各国のソサエティに認められ，参加した意義があったと考える．

ドラッカー学会が興味を持ってみられ，また認められた理由は，組織的な活動をしているということ，そして職業も年齢も地位もさまざまな学会員の一人ひとりが会費を払い，400人もが参加している世界で唯一のドラッカー・ソサエティだということである．ドラッカー・ソサエティとして他に先んじて組織的な活動をしている国は，中国，韓国そして日本のドラッカー学会があるが，ドラッカー学会のような日本全国に緩やかなネットワークを有して活動している会は他の国々にはない．他の国々は，組織や個人が中心になり，その組織や個人からの資金で、限られたコミュニティでの活動を行っている．ドラッカー学会は，手弁当の会員により，会費だけで運営されているという点でもユニークである．

ドラッカー・ソサエティ・グローバル・シンポジウムをもとに，今後ドラッカー・インスティチュートがどのような役割を果たして行こうとしているのかが不透明であるが，世界中からさまざまなステークホルダーを集めて行った本会が一体感を持って終了した感があったのは，大成功であったと言える．

少なくも今回のシンポジウムのスタート時点では来年の計画について明確には表現されておらず様子見的な感があったが，会の終盤には来年以降，継続的に開催することが明言されことからも，今後の重要な第一歩を踏み出した有意義な会であったと評価できる．

ドラッカー学会として，今後各国のドラッカー・ソサエティ，ならびにドラッカー・インスティチュートとどのように交流，連携して行くかを検討したい．また，国際的な学会づくりも視野に入れ、日本の持つ経験を他の国々の発展に役立てられるようドラッカー学会ならではの貢献を行うこと，そしてこの中でリーダーシップを取って行くことが重要である．

（記：上野 周雄）

2. プログラムの概要報告

●第1日目: 2007年6月25日

①ドラッカー・レガシー（遺産）とは何か？

Robert Klitgaard（クレアモント大学院大学 学長）

Emphasize values
Integrate disciplines
Peer into the future
Make a practical difference

Robert Klitgaard

ピーター・ドラッカーの考えには，上記の4つの事柄が普遍的に存在している．言い換えれば，values, integrated, prophetic, pragmatic――ドラッカー・レガシーはこれらが統合したものと言える．ピーター・ドラッカーの概念の「統合」は，我々が考える際，また行動する際に大きな助けとなっている．ピーター・ドラッカー自身，概念や事象を統合して考えることに長けていた．

ところで，ピーター・ドラッカーのレガシーはやがて色褪せるものであろうか．Aeron Chairに代表されるHerman Millerの家具は，Herman Miller亡き後も，その基本コンセプト，デザインの根幹は変わっていないが，時代のニーズに合わせながら，高い評価を受け続けている．

ピーター・ドラッカーのレガシーはHerman Millerの家具と同じように，後進の我々が伝えてゆくべきものである．

②ドラッカー・ソサエティ・グローバル・シンポジウムの開幕にあたって

Ira Jackson（クレアモント大学院大学 ドラッカー経営大学院 学部長）

「何を持って憶えられたいか.」――この大きな問いが，ドラッカリスト達への究極の問いであろう．今回当校にお越しいただいた皆様は，「ドラッカーの考えを学び，それをもとに世の中に役立つことを実践した」ということをもって憶え

Ira Jackson

られたいという共通項をお持ちかと思う．

ピーター･ドラッカーの「倫理的リーダーシップ」のコンセプトやマネジメントの教育は，当校のような大学院大学に留まることなく，さらに多くの人々に新たな形態で教えられていくべきものと考える．ピーター･ドラッカーの教えてきた倫理的リーダーシップ教育やマネジメント教育が中学や高校でも実現されれば素晴らしい．難しい言葉ではなく，万人に伝わる形で，ドラッカーが教えてきたリーダーシップ，マネジメントを伝承できればと願っている．

今回のグローバルな集まりは，1+1+1=100 というようなことを実現できる場であると考えている．3日間の成果を楽しみにしている．

ドラッカー・インスティチュートはドラッカーの著作，講演などのデジタル化を進めている．また，ここにお集まりいただいた皆様のウェブサイトへのリンクを持った，ポータルサイトの充実にも努めている．これはクレアモント大学院大学のインフォメーション・テクノロジー研究院の協力を得ながら行っている．

ドラッカー・インスティチュートのリサーチ・ディレクターはジョセフ・マチャレロ教授が兼任されている．ドラッカー・インスティチュートのレジデント研究者として，野中郁次郎氏とCharles Handy氏がおられる．

ドラッカー・インスティチュートはまだ本格始動したばかりだが，世界各国の皆様の活動は，遥かに進んでいると聞く．是非皆様に色々なことを教えていただけることを楽しみにしている．

③パネルディスカッション：ピーター･ドラッカーの真髄

Francis Hesselbein（Leader to Leader Institute ファウンダー，チェアマン）

ボランティア活動に関する講演活動をする時の資料として，Effective Executiveを，ピーター･ドラッカーが誰かを知らない時から，配布していました．非営利事業を行う組織がEffective Organizationになるための答えが，Effective

Francis Hesselbein

Executiveに全て書かれていたからです．

ピーター･ドラッカーが講演するある集まりに行ったときのこと．定時になっても人が集まっていませんでした．私はペンシルバニア中部の出身なのですが，ペンシルバニア中部で○時といったら，○時に集まるのは当たり前のことです．そのことをポツリと会場にいた男性に漏らすと，その男性も「ウイーンで○時といったら，○時に集まるのが当たり前だ」と仰いました．もしやと思い，お名前を伺うと，それがピーター･ドラッカー教授でした．それからというもの，ドラッカー教授は企業の幹部でもない，ただのボランティア活動を行っているに過ぎない私と真摯にお話くださいました．ドラッカー教授は「あなたは自分自身がガールスカウトや社会にどれだけの貢献をしているかわかっていない」「営利企業でもなく，政府行政機関でもなく，ソーシャル・セクターこそが社会を救う存在である」とコメントされ，非営利組織がいかにEffectiveに機能するかに関心を寄せられました．私はそれに応え，Peter F. Drucker Foundation for Non-Profit Organizationを設立し，非営利組織を支援する活動を行って参りました．

数年前にDruckerの名前はDrucker家とクレアモント大学院大学にお返しし，Leader to Leader Instituteと名前を変えましたが，ミッションに変わりはありません．

Craig Wynett（プロクター･アンド･ギャンブル(P&G)社）

P&G社は，長いことピーター･ドラッカーのアドバイスを受けてきた．

ピーター･ドラッカーは概念の「統合」を多く行った．その中で，ピーター･ドラッカーは重要なこと全てを数量的に測ることは不可能なことを知っていた．また，根本的起こっていることが何かを見ていた．

ビジネスにおいて，アサンプション（想定）は重要であろうか？ ピーター･ド

ラッカーは，「無意識のアサンプション」を「当たり前のこととして，与えられたものと認識しているもの」と定義している．

ピーター･ドラッカーは「過去のことを話す必要はない．なぜならば今日は昨日とは異なるからだ」「窓を開けて外を見よ」「最も学んでいるのは学生たちではない，教師たちだ」と言っていた．「当たり前」という考え方に警笛を鳴らしていた．これをもとに，P&Gでは「壊れていないものは壊せ」というのが社内の共通言語となっている．

イノベーションとクリエィティビティの源は才能ではない．活動である．アイディアは今日の活動から得られる．過去の経験はそのアイディアを説明するのには有効である．「人々が考える前に考えよ」これこそが，イノベーションとクリエィティビティの生まれる姿勢である．ピーター･ドラッカーの教えは「今やっていることに集中せよ」というP&GのDNAとなっている．

William Cohen

（クレアモント大学院大学にてピーター･ドラッカー教授に師事，*A Class With Drucker*の著者）

ドラッカー教授の教えの中で私のためになったものをいくつか挙げる．「多くの人が知っていることは，間違いであることが多い」「問題に取り組む際には，自身の 専門知識ではなく，無学をもってアプローチせよ」「卓越したパフォーマンスは失敗への恐れとは無関係である」「自分の専門領域以外のところで得意なものを持て」「未来を予言することはできない，できるのは未来を創造することである」．

William Cohen

ドラッカーは，ユーモアの天才でもあった．ドラッカー教授は私に「君は僕の息子かも知れないが，僕は君の父親ではない」といっていた(笑)．ドラッカー・スクールの学生達は皆ドラッカー教授のユーモアをよく知っている．ドラッカー教授の分身は登場しない．我々が，ピーター･ドラッカーの思想を伝承する責任がある．

パネル・ディスカッション討議

写真は向かって左から，モデレータ：Ira Jackson学部長と各パネリスト：William Cohen氏，Francis Hesslbein氏，そしてCraig Wynett氏．

・ピーター･ドラッカーはマネジメントの教祖と呼ばれることを嫌っていた．ドラッカー教授と呼ばれるのも好きではなかった．ピーターと呼ばれ，社会生態学者と呼ばれることを好んでいた．ピーター･ドラッカーを神格化しすぎないように注意したい．
・ピーター･ドラッカーはコンサルタントとして，「語らず，聞く」という姿勢が大切だと考えていた．
・ピーター･ドラッカーはどのようにして，ソ連の崩壊，東西ドイツの統合，ブッシュ対ゴアの大統領選挙の泥沼化を予知できたのか．
・ハウツー（どうやるか）ではなく，何をやるかが大切であるということを教えていた．
・「最初に考え，最後に話せ」と教えていた．ピーター･ドラッカーは私たちが世の中を異なる観点からみるよう，かき立てた．
・トヨタウェイのように，質問を5回繰り返すのはドラッカーの教えに合っている．
・ジム・コリンズはベストセラーの自著，『ビジョナリー・カンパニー１，２』のどちらも，「ピーターは正しかった」という題名にしてもよかったと語っている．
・ピーター･ドラッカーは，とかく躊躇してしまうような「大きな問い」を投げかけることを勧めていた．
・ドラッカー・スクールではコンピュータを起動すると，その日の「ドラッカー365の金言」のページが立ち上がる．カジュアルながら，その日一日の活動・成果に役立っている．

・ドラッカーはストーリーテラーであった．エキスパート・ジェネラリストであった．
・ドラッカーは世界がどう繋がっているかをいつも見ていた．
・ドラッカー・レガシーを学び，広め，保って行くことはたやすい．難しくも，本当に大切な課題は，自らドラッカー・レガシーの一部となることである．

④ドラッカー・カリキュラム・モジュールについて

Joseph Maciariello （クレアモント大学院大学 ドラッカー経営大学院 教授）

Joseph Maciariello

私は26年間クレアモントでドラッカー教授と仕事をしてきた．Drucker on Managementという講義をドラッカー・スクール（ドラッカー経営大学院）で開講する際に，ドラッカー教授のアドバイスを仰いだ．ドラッカー教授は守るべき点をあげた．

それは，

1. ジェネラル・マネジメントに焦点を絞ること，
2. ケース・スタディを存分に行うこと，

の2点であった．本講義を行う中で，大著「マネジメント」の中の事例が時代に合わない部分が出て来ていることに気付き，ドラッカー教授と相談の上，事例を現代のものにアップデートする仕事を行っている．現在は「マネジメント」の改訂の最中である．この改訂の基になっているのが，ドラッカー・スクールで教材開発事業として取り組んでいるドラッカー・14モジュールである．

14のモジュールは以下の通りの構成となっている．

1. Functioning Society, Social Ecology, & the Next Society
2. The Theory of the Business
3. Managing Social Sector Institutions
4. Making Work Productive and the Worker Achieving
5. Social Impacts and Social Responsibility
6. Management by Objectives & Self Control
7. Implementing MBO Using Balanced Scorecard
8. The Effective Executive Part 1
9. The Effective Executive Part 2
10. Managerial Skills
11. Managerial Organization
12. Innovation & Entrepreneurship Part 1
13. Innovation & Entrepreneurship Part 2
14. The Essential Drucker

各モジュールは自己完結しており，ドラッカーのマネジメントに関する業績の全てと，ジム・コリンズなどドラッカーの業績の延長上にあるものを網羅し，まとめ上げたものである．ドラッカー教授ご存命中より何年にも渡って行ってきた仕事で，当校の大学院生達の協力を得てきた．

佐久原さんは中国のドラッカー・ソサエティ向けに14モジュールを再編集する作業を中心に行っている．

本モジュール作成を実際に行っている 佐久原和美さん
（ドラッカー・スクール　MBA2年生）

⑤昼食時：

ドリス・ドラッカーさんがスピーチ

テキサスのドラッカー・ソサエティがドリス・ドラッカーさんを表彰

⑥各国活動発表

各国のプレゼンテーション・スライドは，ドラッカー・インスティチュートのウェブサイトに掲載される（URL: http://www.theDRUCKERinstitute.org/）.

韓国：The Peter Drucker Society of Korea

創設の趣旨，PDS CEO Clubの活動，ミッション，主な活動―第１回ドラッカー・イノベーション賞・サイバー教育の立ち上げ，ディスカッション：なぜ新しいパラダイムにおけるイニシアチブが必要なのか，2007年の活動報告，今後の活動予定などが紹介された.

韓国：The Peter Drucker Society of Korea

スイス： St. Gallen University

公共価値（public value）のマネジメントの研究を行っている．社会に焦点をあて，それから企業やその他組織を考察している．起業家的な活動の実践を中心として，「価値」へのニーズ，「価値」の保護，そして「価値」の貢献が相互に働きかけ合っている概念をドラッカーの説くところと関連付けながら，研究している.

「価値」とは

1. 学説や主義ではない
2. 純粋な経済価値でもない
3. 自由，平等，仲間意識，美しさ，真理，良識などに限定されるものではない
4. 一つの側面だけで定義されるものではない

スイス： St. Gallen University

「価値」とは

1. 主観的，感情的，啓発的な評価基準である
2. 未知のものへ適応するための道しるべ，橋渡しとなるものである．正しいことをするためのツールである
3. 組織と環境など，ものごとの関連におけるクオリティである
4. 行動・活動によってもたらさせる貢献である

公共価値マネジメントの核となる問い：

社会：どのようにして組織の公共価値への貢献を測るか

組織：どのようにして組織の公共価値への貢献をマネジメントするか

個人：成果をあげるために何をするか

政府・企業・非営利団体のエグゼキュティブを対象として，公共価値に対する姿勢を問う，革新的なマネジメント調査を考案中.

ブラジル：Instituto Hartmann Regueira

ピーター･ドラッカーの自己診断ツールを活用し，ブラジル人の意識レベルをあげるNGO活動を行っている.

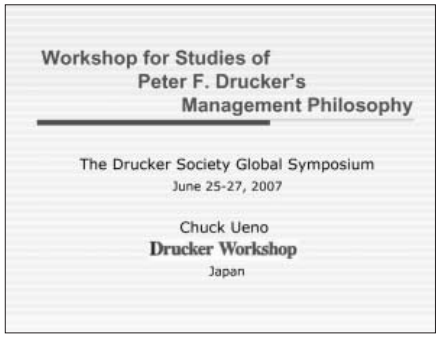
ブラジル：Instituto Hartmann Regueira

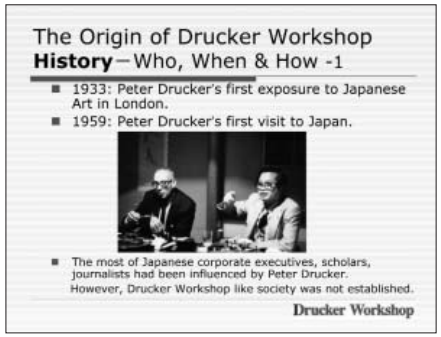
日本：Drucker Workshop（ドラッカー学会）

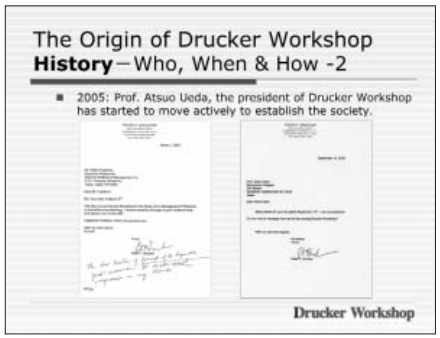
設立の経緯と活動内容について発表する上野，右は八木澤．Ira Jackson 学部長より，ドラッカー学会を賞賛するコメントがあった．質問は特に出なかった．

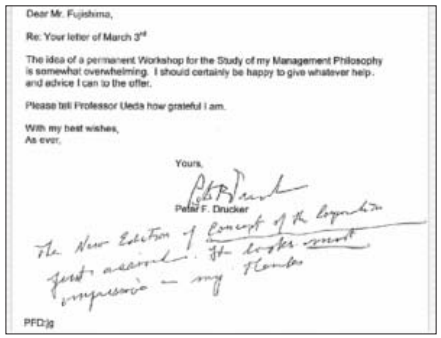
日本： Drucker Workshop（ドラッカー学会）

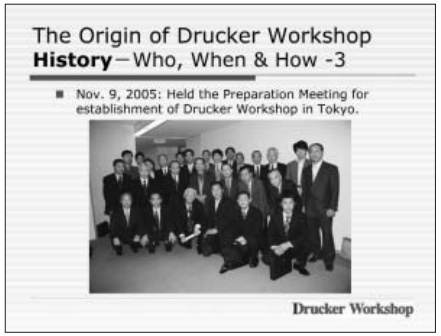
以下、発表された資料である。

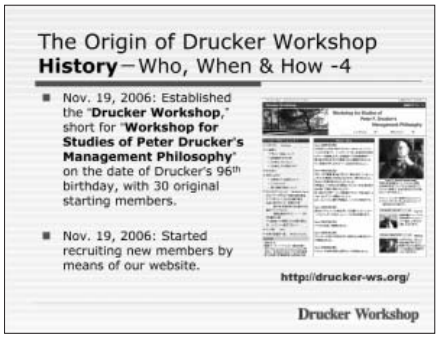


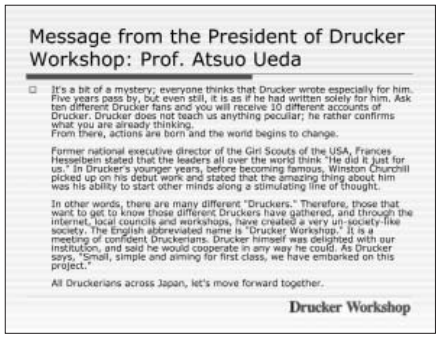


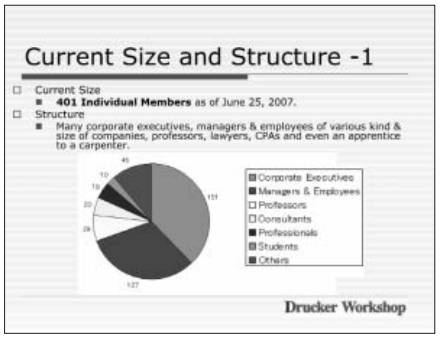


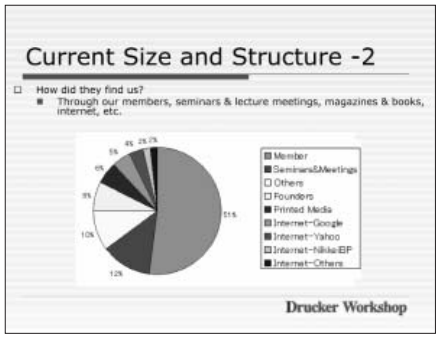


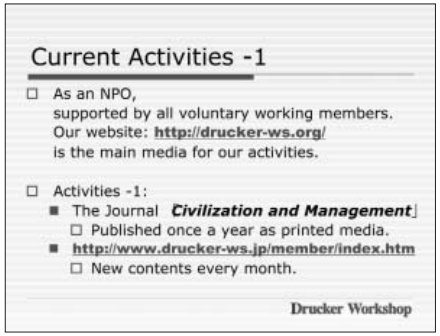


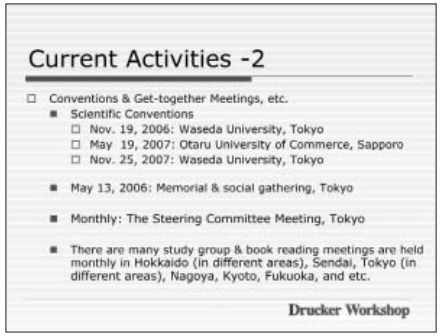


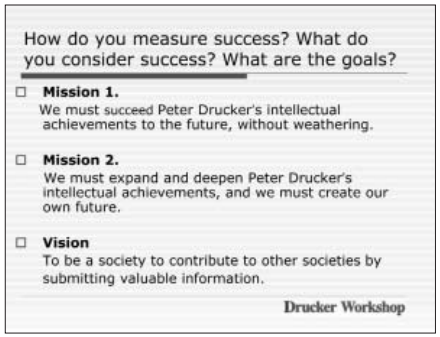


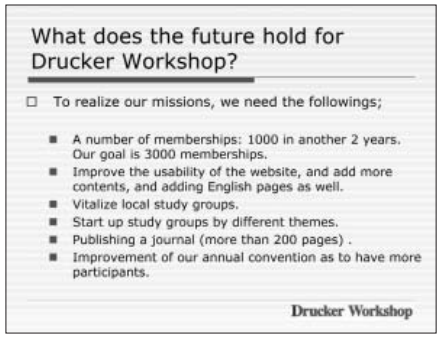


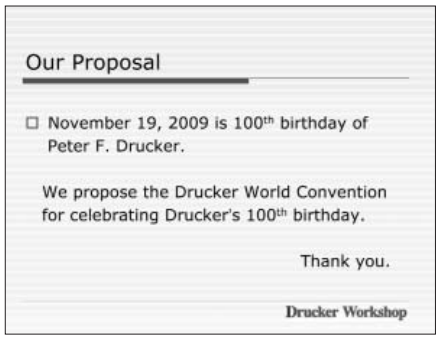












カナダ

Donner Canadian Foundation Award，Peter F Drucker Canadian Award for Non-Profit Organizationの表彰を行っている．カナダにおけるドラッカー関連の活動は複数あり，University of Toronto の Rotman School of Management（http://www.rotman.utoronto.ca/），Peter F. Drucker Canadian Foundation（http://www.innovation-award.ca/），Donner Awards Programs（http://www.donnerawards.org/）などがそれぞれに活動を行っている．

オーストラリア： Australian Institute of Management（AIM）

公式のドラッカー・ソサエティは存在しないが，マネジメント研究の集まりは存在する．また，AIM（http://www.aimnsw.com.au/）は，ドラッカーに関わる講師を招聘してのセミナーなども開催している．

オーストラリア： Australian Institute of Management（AIM）

中国： Bright China Holding Ltd.

ブライト･チャイナ･ホールディング社が，ピーター・F・ドラッカー・アカデミー（ブライト・チャイナ・マネジメント・インスティチュート http://www.pfda.com.cn/），営利企業のブライト・チャイナ･グループ，ブライト・チャイナ・ファウンデーションの3団体を統括し，個人，組織，社会への貢献を行っている．

ミッションは，下記の4点である．

1. 我々の行っていることを讃え
2. 人材形成を支え
3. 英知を探求し
4. 利益性をあげる

ドラッカー・スクールのJoseph Maciariello教授，ドリス・ドラッカーさんなどをゲストに迎え，積極的に活動．ドラッカー学校の創設，ドラッカー・アーカイブの設立，ドラッカー学校の卒業生のネットワーク作りなど充実した活動を行っている．

1999年から2005年まで，ピーター･ドラッカー教授はブライト・チャイナ・マネジメント・インスティチュートの主席アドバイザーを勤められた．

第2回ドラッカー・マネジメント・フォラームを北京にて2007年9月22日～23日に行うので是非お越しいただきたい．今回のテーマは，「ドラッカー，イノベーションと起業家精神」である．

※筆者注：ドラッカー学会上田惇生代表理事へも是非参加していただきたいとの直接の要請があったが，スケジュールの調整がつかずに今回の参加は見合わせた。

ドラッカーの遺産を伝えてゆく活動，ドラッカーの14のモジュールの中国語版制作の継続年間8000～10000人の中国エグゼキュティブ達に上記14モジュールのプログラムの教育を行う．年間5～10の大学に，ドラッカー著書（中国語500冊，英語200冊），ドラッカーポスター，ドラッカーの電子アーカイブの入ったコンピュータを寄贈していく．

⑦エリザベス・イーダスハイム氏によるプレゼンテーションとケース・スタディ演習

Elizabeth Haas Edersheim

Elizabeth Haas Edersheim（経営戦略コンサルタント，『P.F.ドラッカー ――理想企業を求めて』の著者）

ピーター･ドラッカーは自身のことをグルではなく，生徒であると主張していた．また，ピーター･ドラッカーはファクト，つまり事実，現実に重きを置き，抽象概念を避けることに注意を払っていた．誰も，もうピーター･ドラッカーと直接対話することはできなくなってしまったが，皆で力を合わせてドラッカーの考えに触れることはできる．

エリザベス・イーダスハイム氏の提言：今年を第1回として，毎年ひとつ，グローバルな大きな問いを掲げることにしたい．

演習1

今年の課題を列挙し，重要な順に優先順位を決め，共通項を見つけて括り，ドラッカーのように大きな問いとして5つ掲げる．優先順位を決める際には，「自分の知っている組織において重要なこと」「全世界や社会に対して影響が大きいこと」「1年を経て，成果・結果が測定可能であること」を指標とする．

5グループに分かれて，演習．各グループが各々の5つの今年の課題を発表．エリザベス・イーダスハイム氏がまとめを行った．

各グループの今年の課題の詳細は、エリザベス・イーダスハイム氏がまとめた内容をドラッカー学会ウェブサイトの「出張報告」へ掲載，Questions June 25, 2007 を参照。

⑦クレアモント大学院大学学長公邸でのディナー・ディスカッション

「今日のセッションで触れられなかった重要な課題～2010年の*The Economist*の表紙を飾るヘッドラインは何か.」という課題が学長より出され，各テーブルにて議論.

各テーブルから出された課題は、ドラッカー学会ウェブサイトの「出張報告」へ掲載，Questions June 25, 2007の（Evening Conversation ）の項を参照.

●第2日目: 2007年6月26日

①ドラッカースクールの現役学生との朝食会

②ドラッカーデジタルアーカイブの紹介

・426の文献のオンライン化
・18の講義ビデオのオンライン化
・継続的に資料を増やす
・全ての資料は国・時代・年などによって検索可能

③昨日の演習１をもとにブレイン・ストーミング

ファシリテーター： クレイグ・ウィネット氏，エリザベス・イーダスハイム氏

④演習２：2010年の世界の各ドラッカー・ソサエティの活動課題

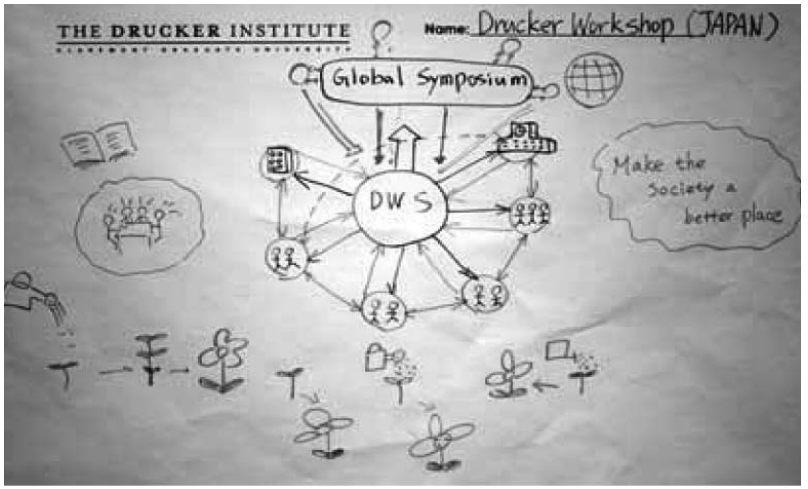
2010年の世界の各国ドラッカー・ソサエティの活動課題：「ポスター用紙とマーカーを使い，ミッションのモデルを構築してください．図，イラストなどを駆使して，活き活きと自身のドラッカー・ソサエティの構想をまとめてください．想定は，2010年6月24日のあなたのドラッカー・ソサエティが予想外に活況を呈している状況です．これは，2007年に各国のドラッカー・ソサエティの代表者が唱えたそれぞれのミッションの一部に留まるものではないとします．

2010年のあなたのドラッカー・ソサエティのモデルを創成してください．ソサエティ・モデルを創るにあたって，以下のことをよく考えてください.」

・あなたのドラッカー・ソサエティのミッションは何ですか？
・あなたのドラッカー・ソサエティの顧客は誰ですか？
・あなたのドラッカー・ソサエティの顧客が最も重んずる価値とは何ですか？
・あなたのドラッカー・ソサエティの活動の成果な何ですか？
・あなたのドラッカー・ソサエティの成功となる鍵は何ですか？
・あなたのドラッカー・ソサエティは何によって支えられますか？
・クレアモントのドラッカー・インスティチュートは，あなたのドラッカー・ソサエティをどのように支えていますか？

この課題をもとに，各国ポスターを用いて発表．日本は，上野，八木澤，河野が発表を行った.

各国の作製したポスターは，ドラッカー・インスティチュートのウェブサイト（http:// www.theDRUCKERinstitute.org/）に掲載される.



④テーマ： ドラッカーの社会貢献の考え方とアメリカにおけるその実践

（ロサンゼルス・ミュージック・センターへ会場を移して）

ロサンゼルス再開発と社会の復興について

ドラッカー・スクール卒業生で，L.A. ミュージック・センター・アドバンスメント役員のJohn Crowe氏がロサンゼルスの街の再開発とロサンゼルスの社会の

復興について紹介.

このロサンゼルス・ミュージック・センター（http://www.music-center.org/）は，ロサンゼルスの再開発によりできた施設である。

City Year Los Angeles （http://www.cityyear.org/sites/los_angeles/）

ドラッカーの思想に基づいて，社会の「問題」であった若者達を社会の「ソリューション」となるようトレーニングする非営利組織のスタッフが活動内容を紹介．政府の援助を一切受けることなく，企業の協賛によって活動を行っている.

Walt Disney Concert Hall

ロサンゼルスの再開発により市の中心地に建造された象徴的な建物であるWalt Disney Concert Hall （http://www.musiccenter.org/wdch/）を見学した．Frank Gehryの設計によるステインレス・スチールの印象深い外観のみならず、世界でトップクラスの洗練された音響効果を誇るコンサート・ホールであり，音響設計は日本の永田音響設計の手によるものである。

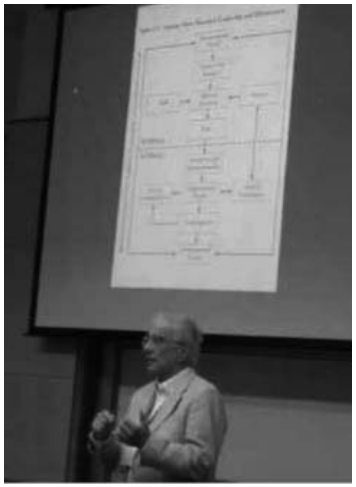
●第3日目: 2007年6月27日

①ドラッカー・スクールの新コース：The Drucker Difference の紹介と担当教授による模擬授業

概要紹介

Joseph Maciariello 教授

ピーター･ドラッカー教授の同僚であった教授達がドラッカーの思想と自身の研究領域を結びつけて講義をする，今秋より始まるドラッカー・スクールの必修授業についての概観を紹介.



Joseph Maciariello 教授

模擬授業-1: 経済環境とドラッカー　制約条件と背景の理解

山脇秀樹教授

なぜドラッカーか？

ひとつには人間を中心に考えるということがある．そして，もう一つは歴史と時代背景の深い理解がある．ミクロ経済とドラッカーの関連について検討する.

山脇秀樹教授

トヨタの事例紹介．10年ごとの経済環境の制約条件を分析し，トヨタがその条件下で取らざるを得なかった戦略を考察．イノベーションは将来の社会・経済の理解と，その時の制約条件によってもたらされるものであるという見解．社会・経済のパラメーターが変わった時，何をするか，このためには，背景をよく理解しなくてはならない．背景の理解のためには，歴史・文化・経済の理解が不可欠である．ここにドラッカーの観点がある.

模擬授業-2：ナレッジワークとシェアード・リーダーシップ

Craig Pearce 准教授

ドラッカーが『断絶の時代』で語っているナレッジ・ワーク（知識労働）が，互いに影響しあう性質をもつ21世紀のリーダーシップ・スタイル：シェアード・リーダーシップによって実践されていることについての研究.

Craig Pearce 准教授

古典的な垂直的リーダーシップからシェアード・リーダーシップへとリーダーシップの形態は変化してきている.

アメリカの2006年のある調査によれば，ナレッジ・ワーカー（知識労働者）の数は非知識労働者の4倍になるという．知識労働者の時代において，どのようにして労働者が効果的に活躍できるようにするか．シェアード・リーダーシップがナレッジ・ワーカーが本領を発揮する際の鍵となる.

模擬授業-3：戦略とその実践

Vijay Sathe 教授

ピーター･ドラッカーは「私は間違っていた」ということをよく平気でいっていた．世界各国のドラッカー・ソサエティは「ドラッカーの考えはいつも正しい」という考えに対して，自戒の念を持たなくてはならない.

Vijay Sathe 教授

ドラッカーが言っていたことを繰り返し言うことはたやすい．大切なのは，それを実践することである.

「ドラッカー式に経営をする」というクライアントをピーター･ドラッカーは否定していた.「クライアント組織の方式で経営する」ことを正解としていた.

「人に何かをすることを求めてはいけない．人に何をしたいかを訊けば良い」

ピーター･ドラッカーはこのようにも考えていた.

戦略論ではマイケル・ポーターが有名だが，ポーターに欠けている問いがある．それは，「何を目的とした戦略か」というものである．ピーター･ドラッカーは，これを中心課題として，問うている.

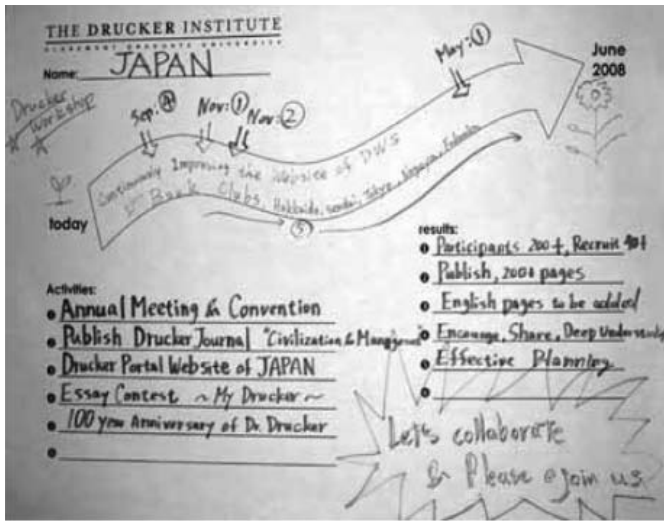
ミッション，ビジョン，バリュー，よく使われるこの表現は実はわかりにくい．平易な言葉で戦略の目的を問う必要がある．わかりにくいBuzzword（人の注意を引くようなもったいぶった専門語）を使うのは，怠惰な証拠である.

「何を？」「なぜ？」「どのような方法で？」この3つの中で最も大切な問いは何か？―「何を？」という問いが最も大切である．ドラッカーが宗教のようになっていたら，不正解である．実践こそが大切である.

注：聞き手を引き付けるテキパキとした魅力的な語り口で，昨年度のベスト・プロフェッサーに選ばれている.

②演習３：各国ドラッカー・ソサエティのこれからの１年の活動計画と活動の成功の定義

各国に分かれて，これから1年間の活動内容を具体的に列挙し，その活動の成功の定義を列挙の上，プレゼンテーション．発表は，上野，八木澤が担当した.



各国の作製したポスターは，ドラッカー・インスティチュートのウェブサイト（http:// www.theDRUCKERinstitute.org/）に掲載される．

③ビデオ：ピーター・ドラッカー・インタビュー（2005年5月）

Bruce Rosenstein（Reference Librarian, USA TODAY）

- お金を使うのは，お金を貯めることよりも難しい．お金を貯めるよりもアチーブメントに価値観が移ってきている．
- スキル（手技，技術）は手に入れることができるが，価値観は手に入れるという性質のものではない．
- 知識労働者の生産性は，ITによって自動化が充分に進んではおらず，いまだに低い．
- 一方，手を使った労働は，ITによって自動化がすすみ，生産性は上がった．
- データを情報（インフォメーション）にすること．これこそが，明日のエフェクティブ・エグゼクティブが知る必要のあることである．
- 私の若者へのメッセージは，「職場へ行って，仕事をしろ！」である．ドラッカー・スクールにおいて，私は大学を出たてのMBAの学生は教えて来なかった．5年から10年以上の職業経験のあるエグゼクティブに対象を絞った．
- 私は，どこに成果があるのか，これにいつも注意を払ってきた．

④まとめ

Ira jackson 学部長，Derek Bell（Drucker Institute）

ドラッカー・インスティチュートと世界のドラッカー・ソサエティのフランチャイズ，そしてクオリティの管理が今後の課題です．

この場にお集まりの各国の皆さんは有意義なネットワーク作りをこの3日間でできたことと思いますが，ここに参加していない国々のドラッカー・ソサエティにも参加していただけるよう，フランチャイズの充実をはかっていくように致します．ドラッカー・インスティチュートのウェブサイトは各国のドラッカー・ソサエティのポータルとなるよう継続して充実していきます．

3. 考察

この会をもとに，今後ドラッカー・インスティチュートがどのような役割を果たして行こうとしているのかは，不透明である．実際，この3日間の会合を通じて，世界各国の活動内容を知り，ドラッカー・インスティチュートが今後どのような役割を果てしていくべきかの素材が集まった段階だというのが実情と思われる．ドラッカー・インスティチュートは，ドラッカー・スクールとは別のボード・メンバーをもつ独立した研究機関として，クレアモント大学院大学に属している．ドラッカー・インスティチュートは現在，Joseph Maciariello教授とDrerek Bell氏の2人がコミットしており，それにアーカイブのスペシャリストが加わっている．今後のスタッフの充実計画は進行中で，実際にこのシンポジウムにもスタッフに内定している面々が参加していた．

初日の各国の発表時は，活動レベルや目的がバラバラで，さらに我田引水的な発言もあり，どうなることかと心配であった．初日の後半より，演習や議論など共同作業を進めるにつれ一体感が生まれ，3日目には一つのドラッカー・グローバル・ソサエティが纏まりつつある実感が持てた．一体感を持って終了したのは，シンポジウムとしては大成功であったといえるだろう．ただし，単にクレアモント方式に各ソサエティが馴染んだということが一体感の主要因だとしたら，これが果たして良いことであるかどうかは気をつけたいところである．

（記：八木澤智正）

最後に
大変学ぶところの多いシンポジウムでした．出張をご承認戴いた，上田惇生代表・理事各位・推進委員・学会員の皆様に感謝申し上げます．

（記：上野 周雄・八木澤 智正／発表：上野 周雄・八木澤 智正・河野 隆史）

上野 周雄
【略歴】本会理事．日本電子工学院電子工学部研究科卒業．赤井電機㈱に29年勤務，在職中に，米国駐在10年，サービス・商品企画・マーケティング・R&D各部門の管理職を歴任．㈱アットウェル・システムズ設立・代表取締役．赤井電機時代を含め現在までに海外42カ国訪問．現在㈱エイジア常勤監査役．

八木澤 智正
【略歴】本学会推進委員．横浜国立大学大学院修士課程終了，クレアモント大学院大学P.F．ドラッカー経営大学院(MBA)修了．協和発酵工業㈱に勤務，Kyowa Pharmaceutical Inc.（米国・ニュージャージー州)にプロダクト・マネジャーとして出向中．専門は生物学，医学製品戦略/マーケティング，戦略マネジメント論等．

河野 隆史
【略歴】北海道大学工学部卒業，クレアモント大学院大学P.F.ドラッカー経営大学院(MBA)修了．
米国農産物商社，仏小売企業を経て，日系専門商社へ．政局により東京一極集中から地方への流れが起きることをにらみ本年３月退職．現在，もうすぐ起きるであろう地方分権後の北海道で何が出来るか模索中．

支部・研究会・会員の活動

全国各地で活動されているドラッカー研究のグループをご紹介します．北海道のような大規模なグループや，数人で行われる研究会的なグループもあります．現時点では，どこが「支部」でどこが「研究会」かが判然としない点もありますが，「支部・研究会」と総称したうえで，現在「支部」と呼ばれているグループはその名称を踏襲しました．いずれ正式な支部・研究会が決定されると思います．当学会とは今後も深い交流をお願いしたいと考えます．

◎北海道支部

現在北海道支部の会員は，44名と比較的多くの方が所属されています．本年5月の北海道大会を契機に会員数が倍増しました．会員増強という地方大会の目的の一つを果たすことができ支部としても安堵しておるところです．北海道支部からは，学会発起メンバーとして私と土井尚人氏が参加し，現在は推進委員として本部活動に参加しております．

北海道大会以来，主だった支部活動をしておりませんが，北海道地域では2003年よりいわゆる「読書会」を行い，地域のドラッカリアンの発掘と交流に努めております．この活動は，現在も「日本ドラッカリアンの会」の活動として行っており，札幌の他，函館，帯広，旭川で月1回開催されています．「日本ドラッカリアンの会」は，2003年の2月に上田代表に名前をいただき発足したものです．以来ひたすら著書を読むことでドラッカー哲学を学び続け，開催も100回を超え，のべ参加人数も1000名を超えています．参加メンバーの多くが学会員として登録しており，会員増強に一役買っております．「読書会」のやり方や成果につきましては，5月の北海道大会で私が発表させていただきましたので詳細は，ホームページをご覧下さい．

今後は北海道支部としてどのような活動が可能かについて一度会合をもち，方向性を決める必要があると考えております．ドラッカー哲学を学ぶ者として，自身を変え，組織を変え，地域を変える一助となれば嬉しく思います．そのための支部活動のあり方を模索してみたいと思います．（紹介者：佐藤等）

◎東北（仙台）

仙台では，平成19年7月より毎月1回読書会を開催しています．

これまで3回開催しておりますが，各会参加者は4人～6人で，こじんまりと実施しています．現在は「経営者の条件」（エナターナル版）を2章ずつ読み進めています．

今後も月1回開催を続け，「現代の経営」「創造する経営者」へと進んでいきたいと思っています．

仙台読書会開始のきっかけは，私が今年5月のドラッカー学会第2回総会および北海道大会に参加し，北海道地区におけるドラッカー読書会の取り組みを聞き，その活動とその成果に感動したことです．とりあえず仙台でもやってみようということで自ら主宰し7月より開始しました．

現在は，私の所属する団体である社団法人日本技術士会東北支部を通じ，技術士の仲間を集めて実施しています．というのも，技術士は専門技術を社会のために応用する科学技術者であり，まさに知識労働者であり，エクゼクティブであるからです．「経営者の条件」は技術士のためにかかれているのだ！と常々主張し，仲間を勧誘しています．

まずは，これを定例行事として確立した上で，技術士だけでなく異業種交流の場として，範囲を広げていきたいと考えています．

きっかけを与えてくれたドラッカー学会の皆様，特に，北海道支部の皆様にこの場をお借りして厚く御礼申し上げます．

（紹介者：桂利治）

◎東京A：「英語でドラッカーを学ぶ会」

ドラッカー学会理事，産業能率大学名誉教授，国際経営コンサルタントでいらっしゃる小林薫先生を講師に戴く当勉強会の活動について紹介させていただきます．

当会は，2007年3月から6月まで，11名のメンバーと6回に亘り活動を行ったあと，現在夏休みを経て休会中ですが，間もなく小林先生のご好意で第二ラウンドを再会させる予定です． 活動を始めるきっかけは，2006年11月のドラッカー学会第一回大会に遡ります．大会に理事としてご出席された小林先生に，お昼休みの休憩室で応接をしていたとき，先生が上梓されたばかりのご著書「知的ビジネス英語を習得する」―ファーストプレス刊―についてお話を伺ううちに，先生が，「英語に関連させながらの勉強会を行なってもいい」とおっしゃられたのです．そのときは，短い時間での雑談にまぎれましたので特に進展なく終わってしまいました．しかし，その後も先生のご意志を戴き，何かの勉強会をしたいとうい思いが強くありました．年が明けた2007年1月に，同じ希望をおもちだった当学会上野理事と一緒に小林先生にお願い申し上げたところご快諾下さり，活動を企画することになりました．

更に幸いなことに，当学会推進委員で上武大学教授の谷崎敏昭先生が，会の趣旨に賛同してご参加いただくことになり，上武大学の正式のバックアップを得て，東京駅八重洲口前の上武大学東京サテライト大学院の教室を使用させていただけることになりました．メンバーは，当学会会員を対象に，学会webサイトで募集し，11名の会員の方が応募されました．

勉強会は，「ドラッカーを通じて英語の面白さを楽しむ」ことを狙いとしています．英語という言語の本質を理解するために，ていねいな英語を話すことの大切さを小林先生は説いておられます．この高尚なる命題に基づく発足にも関わらず，小林先生はメンバーの英語の習熟レベルは全く不問とされました．ご自身の，英語に関する深く豊富なご経験と知識をフルに活用され，我々がもつ常識と非常識を明らかにして，楽しく講義と実践を進めてくださいました．単語の特性へのコメントや，英国風発音，米国風発音，アジア英語のクセ，メンバーへの英語クイズや発音練習など，NHKの英語ビジネスワールドで長く講師を勤められた小林先生から直接手ほどきを受けられる幸せ．

もちろん，ドラッカーから出発します．「ドラッカーとの対話――未来を読みきる力」（小林先生のご著書）にて，ドラッカー式英語の面白さに触れ，また「The Daily Drucker」を教材として，毎回特定の一日の章に関して学びます．たとえば，第一回では，9月6日の章 「Performance Appraisals」について解説していただきながら，先述のような英語に関する造詣の深いご説明や，発音をコーチしていただいたりするのです．金曜日の夜に行うため，一時間余りの勉強会はあっという間に終わってしまいます． 勉強会終了後は，毎回小林先生を囲んでスナックをつまみながらの“補講”，そのあとメンバー有志で近隣居酒屋での“復習の会”が催されることもしばしばです．

以上のように，当勉強会は，小林薫先生のご好意にどっぷりとつかり，また上武大学のご好意にも甘えて，メンバーにとっては大変幸せなものになっています．それだけにメンバーの意欲も旺盛で，早期再開の要望も強いのです．

次回第二ラウンドは，英語に関するご経験と知識のみならず，ドラッカーに関するご著書も最も多く，またドラッカー本人とも数多く面会された小林先生に，英語を通してドラッカーや国際ビジネスの真髄を，より多くより深く教えていただくべく，メンバーとしてもより貪欲に活動したいと考えております．

（紹介者：佐々木英明）

◎東京B：「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」

主宰者：藤島秀記（当学会理事・淑徳大学客員教授），モデレータ：大木英男（当学会推進委員），事務局：保科寛之（当学会員，淑徳大学大学院生）

研究会のねらい：現在から将来にかけて重要な意味をもつであろうトピックスについて，ドラッカーの視点から分析し議論を行います．

研究会の進め方と会員：問題提起者が特定テーマについて発表を行い．それに基づいて出席者全員でディスカッションを行います．発表・問題提起者は藤島理事が中心となりますが，随時会員からも募っています．

なお2007年9月20日時点での会員は以下のとおりです．上野周雄（理事・推進委員）・宗　初末（推進委員）・佐々木英明（同前）・谷崎敏明（同前）・花松甲貴（当学会員）・小浜　悠（同前）・深澤重雄（同前）・森住菜保実（同前）・青山裕治（同前）・山田正之（同前）．

開催回数と場所：毎月1回土曜日開催します．第1回研究会は，藤島理事「問われる企業の株主重視主義」のテーマで発表・問題提起を行い，その後全員でディスカッションをしました（07年9月8日）．結果は毎回レポートとしてまとめ，当学会HPで発表しています．

会員と会場：当研究会会員は定員20名で，ドラッカー学会員および若干の淑徳大学大学院生に限定しています．会場は淑徳大学池袋サテライト・キャンパスです．

◎東京C：「ドラッカーマネジメント研究会」(東京)

2006年8月よりほぼ毎月開催しております「ドラッカーマネジメント研究会（東京)」につきご紹介させていただきます．

1. 発足の経緯

「ドラッカー経営学についてとことん議論し，実際のビジネスの現場で実践できるようにする」――そんな本格的な勉強会を開きたいと常々思っていました．きっかけは，留学した米クレアモント大学院P.F. ドラッカー経営大学院で受講した「Drucker On Management」という授業．ドラッカー教授の著書やケースを読み，議論し，時には経営者も招いて活発な議論をするというもので，自分の中でドラッカー経営学の本質を学ぶ重要な転機となりました．在学中に学生有志で立ち上げた勉強会をベースに，日本でも同様の会を始めたいと思っていたところ，ドラッカー学会の方々と意気投合し，2006年夏より，「ドラッカーマネジメント研究会」としてスタートしました．

2. 会の目的

当会は，ドラッカー教授を「崇め奉る」ことを目的にしていません．ドラッカー教授が伝えたいことの本質を体系的に理解し，参加者の具体的な経験や，時には反対意見も活発に出し合いながら，その本質に迫っていくことを目的としています．そうすることで，リーダーとして実践できるマネジメントの軸が身につくと考えているからです．

3. 活動の内容

「経営者の条件」「イノベーションと起業家精神」「マネジメント」といった著書を事前に読み，ディスカッションします．私の方で事前に検討テーマ案を作成し，参加者が予め考えてきた上で，当日私がファシリテートをしながら議論を進めます．（検討テーマ例：「組織にある『人を間違った方向へ持っていく要因』とは何だとドラッカーは言っていますか？　それぞれにつき，ご自身の思いつく実例を語ってください．」）

4. 期間，会員数など

2007年9月時点で10回を数えています．会登録者は，多種多様な業種から約30名いらっしゃいます（学会員も，そうでないかたもいらっしゃいます）．

5. 今後の抱負

おかげさまで，参加者の方からは「非常に学びが大きい」と言って頂いているので，現在の形もなるべく続けたいです．また，これまでの検討テーマや議論の内容をベースに，経営者/エグゼクティブ向けにプログラム化したいとも考えています．さらに，ドラッカー学会の他の活動や会員の皆様とうまく連携しながら，より多くの方と学び合える場としたいと思います．どうぞ宜しくお願いします．（紹介者：藤田勝利）（編集部注：藤田勝利さんのプロフィールは「会員自己紹介」欄に記載しました）

◎相模原支部（神奈川県）

ドラッカー学会相模原支部の杉本です．

模原支部は中小企業経営者とその従業員を対象に，「仕事を通して自己実現をできる会社を目指そ

う」と経営者の条件を使った勉強会を開催しています．中小企業にとって「人」＝企業力であるとの考え方のもとに，ドラッカー学習を通じて日々の行動を考え実践していく人を創出していくことが基本的な目的です．

現在，参加を表明している企業は19社で，第1回勉強会を7月26日に開催し10社が参加しました．第2回は9月26日，第3回は11月23日に開催を予定しています（この項07年9月19日時点）．対象は神奈川県相模原近郊で事業を行っている経営者・社員ですが参加企業の紹介があれば誰でも参加できます．

なお2007年9月中旬に下記のサイトで相模原支部のHPを立ち上げました（http://drucker-sagamihara.com/）．

世話役は以下の4名です．杉本祥一，杉田豊範，小林昌純，河野崇．

（紹介者：杉本祥一）

◎東海

◇開催趣旨：ドラッカー学会の推薦するP.F.ドラッカー氏の著作及び関連作を読み，意見を交わし，参加者同士の交流を図る．
◇開始年月：2006年8月から月1回程度．
◇のべ参加人数：52名（各回平均参加4～5名）
◇活動状況：現在までに「経営者の条件」・「明日を支配するもの」を取り上げる．事前に心に響いた箇所にチェックをし，読書会の場で発表する．
◇今後の抱負：読書会をはじめて1年が経ちました．読書会としてはあくまで「読み続ける」つまり継続学習を目的としていますが，実際には行動が変わらなければ意味がありません．会員を中心として，参加者が意見を交わし助け合うことで気づきや成長のある環境づくりに努め，心地よくドラッカーに触れることのできる場の提供を目指し継続していきます．

（紹介者：番場建志）

◎九州A

九州支部

現在，9名の会員（8月末現在）です．

九州でのドラッカー学会の加入者が増えたことや北海道大会での読書会の成功事例に深く感銘を受け，福岡地区では，読書会を今年の6月から開催しています．

9月までに3回の読書会を開催しました．参加者は4名程度ですが，ドラッカー学会のホームページでの紹介などで問い合わせが増えています．問い合わせが増えている割には，参加者が少ないのは運営面での問題があるようです．

まだ，小規模のため，九州（支部）としての活動は限定的ですが，読書会を中心とした活動により，会員相互の交流を深め，会員の加入促進につなげていきたいと考えています．福岡地区以外の地域にも，読書会などの事業を計画しています．

まだ，その活動は緒についたばかりです．今後，様々な事業を行うことによって，ドラッカー思想の深化と発展に貢献できるように努力して参ります．学会員の皆様の一層のご協力とご支援をお願いします．

（紹介者：時津薫）

福岡ドラッカー・マネジメント研究会

現在，会員数は，2名です．平成18年4月に，ドラッカー博士のマネジメントの紹介や勉強会等を行う目的で設立しました．

当初，勉強会を始めようとしましたが，当地では，ドラッカー博士を知る人が少なかったため開催できませんでした．そこで，「ドラッカー・マネジメントレポート」を発行し，地元企業をはじめ商工会などに配布する事業を始めました．現在，3ヶ所の商工会，地元のNPO関係団体，福津市郷育課，ドラッカー学会員5名，コンサルタント会社1社，企業団体2所に定期配布をしています．

ドラッカー・マネジメント読書会には，積極的に参加し，他の学会員とともに，読書会を盛り上げています．

また，地元の青年会議所やメーリングリストのメンバー等との交流も始まっており，新たな事業展開を考える時期が来ていると考えています．

今後の新たな事業も含め，ドラッカーの思想の実践的な深化と発展に寄与すべく一層の努力を図って参ります．

（紹介者：時津薫）

（注：時津薫さんは「九州支部」と「福岡ドラッカーマネジメント研究会」の2つを行っています）

◎九州B：技とマネジメント研究会

HP http://www.wazamaneken.com

◇設立：2007年3月
◇会員数：2名
◇主な研究内容：ものづくりにおけるマネジメントの研究，テクノロジストの研究，ドラッカーマネジメントの研究．
◇ホームページ：
◇技とマネジメント研究会は，電機メーカー勤務の技術者，宮大工見習である2名の若手テクノロジストにより設立されました．
◇本研究会は3つのミッションを基に活動しています．

一つ目のミッションは，ドラッカーマネジメントの全体像を理解することです．現在の主研究はドラッカー名著集による研究です．ドラッカー名著集の第一巻『経営者の条件』から読み進めて，感想と考察を文章にして「技とマネジメント研究会」HPに掲載しています．最後の第12巻まで読んでピーター・F・ドラッカー教授の思想体系の全体を理解したいと考えています．

二つ目のミッションは，技術者のためのマネジメントの研究です．若手テクノロジストの目線からマネジメントを捉え，仕事をするうえでのマネジメントの研究，技術者，技能者のためのマネジメントについて研究をしています．現在ではさらにもう一歩踏み込んで「社会貢献のため技術者・技能者は何ができるか」を考え活動していきたいと考えています．

三つ目のミッションは，若手にマネジメントを伝えることです．私たち研究員は身をもって若者にマネジメントが重要であることを知りました．マネジメントから学び，気付き，実践することは新人の社会人であっても，技術者であっても可能なことです．ドラッカー氏が述べたように，現代ではテクノロジストこそマネジメントを学ぶ必要があります．若手テクノロジスト（高度技能技術者）のドラッカーマネジメントコミュニティを目指し活動して参ります．

技とマネジメント研究会では一緒に研究をしてくれる方を大募集中です．ものづくりの仕事をされている方，若い方ご一緒しましょう．詳しくはホームページをご覧下さい．よろしくお願い致します．

（紹介者：根岸正名）

●会員自己紹介

当学会員の自己紹介コーナーです．このコーナーはHPでも随時掲載し，それらをまとめて掲載しています．随時原稿をお寄せください．詳しくはHPをご覧ください．

◎春日潤一さん

2007年9月に入会した熊本県福岡事務所勤務の春日潤一です．

ドラッカーとの出会いは，所謂政策評価が熊本県でも始まり，事業の成果とは何か等を考えるようになったことがきっかけです．

しかしながら，現在の政策評価・事務事業評価は，「成果指標」（outcome）にとらわれがちで，「顧客」を正面からは取り上げてはいません．

行政の世界でも，本当に必要な事業を効果的に実施するには，マネジメントやマーケティングの考えが必要です．

ドラッカーの考えは，普遍的なもので，「顧客」に立脚したマネジメントは，行政運営でも，不可欠であると考えています．これから，県行政にも役立てられるように，ドラッカーを勉強していきたいと思っています．

◎宗　初末（そう　はつすえ）さん

ドラッカー学会推進委員．

1947（昭和22）年10月8日佐賀県生まれ．東京経済大学大学院経営学研究科経営学(経営教育)専攻研究生課程修了．広告マン・新聞記者・研究員などを経て，1978年8月1日株式会社ジェック入社．以来，同社にて経営支援活動に専念．

1985年6月ジェック20周年記念としてP・F・ドラッカー氏を招聘「ドラッカーセミナー」を開講（当学会理事 藤島秀記氏のご尽力により開催）又，同セミナーの同時通訳者が小林薫氏であった．1988年8月 成長人間倶楽部を開設．研修開発・執筆を開始．10年で11億円．1998年6月 永年勤続表彰．20年間の販売実績は21億6000万円，過去最高額．

2007年10月 定年退職．生涯累計実績額31億円．在職中は無遅刻・無欠勤を通す．

生活信条は【生涯現役・生涯学習・生涯青春・生涯心友・生涯貢献】このバック・グランドをドラッ

カー哲学に求めている．具体的には，2013年までに（65歳時点で）日本漫遊・博士号の取得・世界一周旅行・心友100人・自著出版を予定．どうぞよろしくお願いします．
（http://plaza.rakuten.co.jp/soken/）

◎藤田勝利さん

1972年生まれ．上智大学経済学部経営学科卒．

住友商事㈱，アクセンチュア（当時アンダーセン・コンサルティング）を経て， 米国クレアモント大学 P.F.ドラッカー経営大学院にてマネジメント論を学ぶ（MBA with Honor）．

専攻は経営戦略論ならびにリーダーシップ論．現在は，「経営とITの融合」を目指した多様なソリューションを提供するエンプレックス㈱の事業開発担当　エグゼクティブマネージャーとして，各種新規事業立案，組織コンサルティング，IT化支援等を展開．大手・中小企業，政府官公庁に対する業務変革，組織変革，企業風土改革，マーケティング戦略立案等のコンサルティング実績多数．

訳書（共訳）『最強集団　ホットグループ奇跡の法則』（東洋経済新報社）．

『文明とマネジメント』（ドラッカー学会研究年報）投稿のご案内

◇本誌は今後も年1回（毎年11月）の発行を予定しております．編集にあたっては，内容に多様性を持たせるためにも，広く会員の方からの投稿を歓迎しております．
◇論考の種類は研究論文に限ることなく，研究ノート，調査レポート，エッセイ，書評なども取り上げたく考えておりますので，積極的な投稿を期待しております．
◇編集計画および査読過程との関係上，投稿を予定される場合，刊行の6～10カ月前（1～5月）を目安に原稿を提出していただきます．予定される方は，学会事務局までご一報下さい．また，掲載された論文等についての意見・批評等も常時広く募集しております．
◇なお，ウェブ版の『文明とマネジメント』については年間常時論稿を受け付けております．

【投稿規定および編集方針】

※本規定および方針は，必要に応じて改訂することがあります．

(1)投稿資格

◇本会の会員を対象とする．
◇ただし，会の活動に有益と認められる場合，編集委員会の判断により，会員以外の研究者・実務家に寄稿を要請する場合がある．
◇投稿原稿は未発表のものに限る．

(2)論考の種別・内容

① 論文
ドラッカーの知的業績に関する理論的研究ないしその実務面への応用に関する論文．
② ノート
論文に準ずるもの．例えば，研究テーマ，理論・手法についての着想の提示，研究結果の中間発表，学界・実務界の動向の紹介等．
③ 調査レポートその他
例えば，企業経営，マーケティング，戦略論等に関する調査レポート，日常業務から得た実証データの紹介，その他上記に関し特に注目すべき事柄についてのレポート等．
④ 批評・書評
ドラッカー著作，あるいはその関連書籍あるいは論文に関する書評．

(3)原稿作成上の注意

① 論文
◇A5版横組，並製，カンマ・ピリオド（.,）使用，数字・アルファベット等は半角，字数1万5000字程度（計表・グラフ類および数式を含む）．本文10.5ポイント，図表，注，文献表記9ポイント．

◇本文の冒頭に，400字程度のサマリーを添付．
◇引用部分，注については，原則として文末脚注形式とする．

② ノート，調査レポートその他
字数7000字程度．執筆方法は論文に準ずる．

③ 書評：字数4000字程度．

④ 選考方法
投稿原稿は，執筆者名等を匿名として，まず委員長が予備審査を行い，予備審査を通過したものについて，レフェリー審査（編集委員または編集委員以外の会員から選定された2名程度）を経て掲載の適否を決定する．投稿された論稿の種別（論文，ノート等）は，編集委員会の判断で変更を促す場合がある．

⑤ 氏名・住所等
氏名（ふりがな），年齢，住所，職業（所属会社・機関・大学学部名，役職名等），電話番号，Fax番号，Eメールアドレス，論稿の種別を本文から独立の表紙に明記．なお，これらは本文中に含めない．

⑥ 送付方法，送付先，問い合わせ先
原稿ファイル（WORD等一般的なソフト）をEメールに添付し，下記または，編集委員会に送付するものとする．

〒141-0021 東京都品川区上大崎2-24-9 IKビル4F
TEL：03-3492-2892／FAX：03-3495-0600　http://drucker-ws.org/
ダイヤモンド住宅㈱気付　ドラッカー学会

⑷ 専門と実務を架橋しうる質の確保・充実

①本誌の執筆者・読者は，研究者，学生，経営者，コンサルタント，ジャーナリスト等，多様な領域における実践の場で活躍している．また，近年の研究傾向を見るならば，若手・中堅世代の会員の増加も期待される．このような会員の特性を踏まえ，各領域，各世代の読者の知的欲求に応えつつ，同時に専門誌としての質の充実を図る観点から編集活動を行う．

⑸ 論稿の対象分野

②P. F. ドラッカーの知的業績全般を対象とし，その分野での理論と実践の架け橋を指向する．

③「ドラッカーによる知的体系に関する理論面での研究」と「その実践面への応用ないし手法の研究」を編集の主軸とする．いずれも，実務家の会員に配慮し，実務の遂行にあたり，有用な指針を提供するものとなるべく指向する．
ウェブ事業との相互補完を図るとともに，会員との情報共有の手段としても有効活用していく．

ドラッカー学会編集委員会

2007年11月25日　発行

発 行 者　ドラッカー学会
学会代表　上田惇生

責任編集　井坂康志　　大木英男
編集委員　上田惇生　　小林　薫
（50音順）　坂本和一　　瀬戸　篤
藤島秀記　　三浦一郎

本文DTP／装幀／ブック・デザイン　稲岡淳一

〒141-0021
東京都品川区上大崎2-24-9 IKビル4F ダイヤモンド住宅㈱気付
ドラッカー学会

お問合せ先　TEL：03-3492-2892　FAX：03-3495-0600
URL：http://drucker-ws.org/
E-mail：dws-info@drucker-ws.jp

本書の全部または一部の複写・複製・転訳載および磁気または光記録媒体への記録等を禁ずる．

印刷／製本印刷　㈱宮崎印刷所

頒布価格 3,000円

©Drucker Workshop, 2007
Printed in Japan

成果をあげる人とあげない人の差は才能ではない．いくつかの
習慣的な姿勢と，基礎的な方法を身につけているかどうかの問題で
ある．しかし，組織というものが最近の発明であるために，人は
まだこれらのことに優れるに至っていない．——『非営利組織の経営』

われわれはいつの間にか，モダン(近代合理主義)と呼ばれる時代から，
名もない新しい時代へと移行した．昨日までモダンと呼ばれ，
最新のものとされてきた世界観，問題意識，拠り所が，
いずれも意味をなさなくなった．——『テクノロジストの条件』

凝りすぎたイノベーションはほとんど確実に失敗する．
——『イノベーションと起業家精神』

経験をつんだ後のほうが勉強できる科目は多い．マネジメントが
その一つである．……しかも一般的にいって，重要な科目ほど
経験をつんだ後のほうが学びやすい．——『断絶の時代』

社会とは人間の実存の表層であり外皮である．——『断絶の時代』

たしかに経済的な窮乏は悪である．……しかしそのような窮乏でさえ，
自由の喪失ほどの悪ではない．——『「経済人」の終わり』

現代の全体主義は，かつての独裁とは異なり，政府だけでなく，
社会そのものを支配しようとする．
——『断絶の時代』

イノベーションとは未知なるものへの跳躍である．……人間の力を
主張することではなく，人間の責任を受け入れることである．
——『テクノロジストの条件』

つねづね言っていることだが，マネジメントは科学ではない．
臨床的な体系である．マネジメントの値打ちは，医療と同じように，
科学性によってではなく，患者の回復によって判断しなければ
ならない．——『企業とは何か』(1983年のエピローグ)

真の保守主義は，現実については，真の革命主義につねに同意する．
……保守主義は，事実について現実的であることにおいては，
決して保守的ではない．——『産業人の未来』

自らの貢献に責任をもつ者は，その狭い専門分野を真の全体に関係
づけることができる．——『経営者の条件』ドラッカー名著集の新訳より

自らに対し，少ししか要求しなければ，成長はしない．極めて多くを
要求すれば，何も達成しない人間と同じ程度の努力で，巨人にまで
成長する．——『経営者の条件』