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

Annual Report 2012 [I] ドラッカー学会年報 Vol. 7

Civilization and Management

文明とマネジメント

断絶の時代のマネジメント

ドラッカー学会編集委員会 [編]

われわれは，教え，学び，充実し，改善していくことのできるマネジメントの体系を必要とする．それは，モダン（近代合理主義）を超えたものとしてのポストモダン（脱近代合理主義）の世界観による体系である．不可逆のプロセスとしての体系，目的律を内在する体系である．

—— *Landmarks of Tomorrow*

いかなる文明といえども，他の文明が脱ぎ捨てた衣装をそのまま身につけることはできない．

——*Landmarks of Tomorrow*

断絶と変革の違いは何か．変革とは，いわば地震や噴火であって，地形を変える．だがそれは，地殻における変動，私のいう断絶によってもたらされる．昨日と今日とのきしみの蓄積としての断絶が原因となっている．変革が激しく目を引くのに対し，断絶は静かに進行する．地震や噴火として現れるまでは，気づかれない．

——『断絶の時代』

今や経済も技術も断絶の時代に入った．われわれは，この時代を偉大な発展の時代にすることができる．

——『断絶の時代』

社会的なニーズを把握し事業機会へ転化するという責任は，今日の断絶の時代において，特に大きな意味をもつ．

——『断絶の時代』

知識が社会の中心に座り社会の基盤になったことが，知識そのものの性格，意味，構造を変えた．今日の諸々の断絶のなかでも，この断絶こそが最も急激であってかつ最も重要である．

——『断絶の時代』

トップが不安定であることは，トップが無能であることと同じように始末に困る．

——『断絶の時代』

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

Annual Report 2012 [I] ドラッカー学会年報 Vol. 7

Civilization and Management

文明とマネジメント

断絶の時代のマネジメント

ドラッカー学会編集委員会 [編]

目　次

〔巻頭〕Prefatory Notes

ドラッカー研究の意味〔三浦一郎（本会代表，立命館大学経営学部）〕 …… 2
The Significance of Drucker Studies

学会使命の再認識〔藤島秀記（本会理事）〕 …… 4
Reaffirming the Mission of Drucker Workshop

〔総会・講演会資料（2012年5月26日）〕Lecture Meeting Materials, May 26th, 2012

第7回　総会・講演会プログラム …… 6

【会員研究発表①】今後の医療について
〔井上薫（本会会員（「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」）〕 …… 7

【会員研究発表②】人事に生かす「実践するドラッカー」
〔川口博己（三河屋，本会「東海支部」）〕 …… 9

【会員研究発表③】アミュレット事業戦略検討シートについて
〔市川充（アミュレット，「ドラッカー『マネジメント』研究会」）〕 …… 11

ドラッカー研究の未来〔三浦一郎（本会代表）〕 …… 13
The Future of Drucker Studies

『ドラッカーの警鐘を超えて』――自著を語る
〔坂本和一（立命館大学名誉教授，本会学術顧問）〕 …… 15
“Beyond Drucker’s Warning”

Living in More Than One World: A Different Way of Looking at Your Life
Featuring Bruce Rosenstein in a Conversation with Joseph Lee …… 17

〔研究論文〕Research Papers

技術官僚批判の意味するもの――『現代の経営』から『マネジメント』へ
〔三浦一郎（本会代表，立命館大学経営学部）〕 …… 20
Drucker’s Criticism of Technocrats

生協経営に学ぶガバナンスと社会的責任
〔奥村陽一（立命館大学経営学部）〕 …… 42
Governance & Social Responsibility: The Pivot of Consumer Co-operative Management

現代地域コミュニティと社会的排除についての一視点
〔小沢道紀（立命館大学スポーツ健康科学部）〕 …… 58
A Perspective of Modern Local Community and Social Exclusion

知識労働者のマネジメント再考〔石川敦夫（新潟経営大学）〕 …… 71
Reconsideration of Management for Knowledge Workers

市場のグローバリゼーションと流通小売業〔田中浩子（大阪成蹊大学）〕 …… 81
The Globalization of Market in Retailing

“Management Accounting”の迷走に関する要因の考察――ドラッカーのマネジメントからのアプローチ〔佐藤等（本会理事，佐藤等会計事務所）〕 …… 93
Consideration of Some Factors Concerning “Management Accounting” in Confusion: An Approach Based on Peter F. Drucker on Management

ドラッカーによるマークス＆スペンサーの評価をめぐって
——ミッションとしての「社会革命」を中心に〔西川英臣（立命館大学大学院）〕…… 110
The Review of Marks & Spencer by P. F. Drucker: Focus on “Social Revolution” as Business Mission

Peter Drucker, the Down-to-Earth Management Thinker
〔Winfried W. Weber（Mannheim University）〕…… 133

〔論考〕Essays

ドラッカーのマーケティング発想〔大木英男（㈱CPP）〕…… 144
A Point of View: Drucker’s Way of Thinking on Marketing

［実践レポート］山城屋おんな経営記〔真田千奈美（㈱真田）〕…… 155
The Four Generation Women’s Innovation in Yamashiroya

［対話］ポストモダンの作法としてのマネジメント
〔上田惇生（本会学術顧問）・井坂康志（東洋経済新報社）〕…… 165
Dialogue: Management as Discipline for The Post-modern

〔関連論考〕Drucker Materials

ドラッカー思想の起源〔ベルトホルト・フライベルク〕…… 180
The Genesis of Drucker’s Thoughts

教養としてのマネジメントの起源〔ジョゼフ・A・マチャレロ（クレアモント大学院大学）〕… 187
Origins of Management As A Liberal Arts in Peter Drucker’s Writings

技術史家としてのドラッカー〔メルヴィン・クランツバーグ〕…… 219
Drucker As Historian of Technological Change

〔講演録〕Lecture Notes

ドラッカーは何を語り，何を語らなかったのか〔三浦一郎（本会代表）〕…… 242
What Drucker said, and what he didn’t

『断絶の時代』と現代——旧訳と新訳の間で何が起きていたか
〔藤島秀記（本会理事）〕…… 249
The Age of Discontinuity and Today

日本社会の病根——「劣化する知性」を打破するには？
〔阪井和男（明治大学法学部教授）〕…… 257
Japanese Society’s Cancer: How to Break Down the Intelligent Deterioration?

ドラッカーと世阿弥——新しさのマネジメント〔土屋恵一郎（明治大学法学部）〕…… 271
Drucker and Zeami: Managing the “Freshness”

〔活動報告〕Our Annual Activities

『文明とマネジメント』バックナンバー目次…… 282
Back Numbers

『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針 …… 291
Instructions for Authors for *Civilization and Management 2012 II*

巻　頭

Prefatory Notes

ドラッカー研究の意味

The Significance of Drucker Studies

三浦一郎
Ichiro Miura
（本会代表，立命館大学経営学部）

一研究者として言わせてもらえば，研究の評価は同時代を生きる人々になしうる性質のものではない．質を判定しうるのは後生の人々である．本当に価値があるのかなど，当座はわからないものだ．

私も経営学と付き合って長くなる．経営学の世界でドラッカーは不思議な存在である．名を知らぬ者はないが，研究する者は限りなく稀少である．ドラッカーの責任ではない．ドラッカーを評価しうるだけの軸がこれまでの学界の側になかっただけのことである．

私は和辻哲郎という哲学者に心惹かれてきた．和辻はアカデミアの人としてではなく，物書きとしてその仕事を始めた．『古寺巡礼』や『風土』の著者として知られている．40代の中ごろ東京帝国大学に転じるまで，主に京都で活動した．和辻は物事の本質をアナロジカルにとらえる異能の持ち主だった．彼は「見立て」の天才だった．見立てとは論理よりも直観の彫塑的作業である．見立ては古寺の庭園や古典芸能，和歌や俳句に多用される日本の風土に根ざす能力である．だが，そのようなあまりに巨大なパターン認識は読み物としてはおもしろくとも，「学問ではない」と評価されることもあった．

和辻は本来東京帝国大学の出身だった．そのせいか，ここしばらくで東京大学の研究者を中心に新しい和辻研究の潮流が起こりはじめているという．確かに和辻はアカデミアの人間ではなかったかもしれない．だが，彼の高度の直観と認識作法は明らかに偉大なる研究者のそれだった．そこには偉大としか言いようのない知識人の風格があった．

考えてみれば，一定の型にはまらない自由な知性の持ち主は全世界にかなりいる．そんな論者ほどに不思議と後生になってからきちんとした評価を受けるものである．尺度が人に追いついていかないだけである．

ドラッカーはある面で和辻に似ている．どことなく飄々として一つの型にはまることがない．何にでも興味を持ち，何にでも口を出す．それがいちいち的確である．しかも全体として見れば，一定の型，スタイル，ある種の体系性を備えている．この種の論者は学界では扱いにくい．学問的に位置付けづらいものを研究しても，研究者としての評価につながらない．ビジネスの世界でも，上司や同僚に評価されない未定義の仕事を続けるのが難しいのと同じで，評価の対象とならない論文を書き続けるのは酷である．

だが，少しずつ時代も変わり始めているようだ．一昨年の本誌で上田惇生氏が書いておられた．ドラッカーのような領域横断的で複合的多面的な論者をとらえるには，人・思想・学問の三つを総合的に見ていかなければならないと．これはかねてより私も考えてきたことである．その三つを一定のベクトルにもとづき整理し，他の論者との比較の上でその特質を描出する．そして，当該領域に位置づけを模索する．実は最も難しいのが後段の「位置づけ」である．わけてもドラッカーを既存の学問体系の中に位置づけるというのはかなり難しい．私の知る限り，現時点では誰も成功していない．

結局のところ人物研究というのは，究極的には生きて働く存在を相手にせざるをえない．生きて働く全体を討究対象とせざるをえない．ドラッカー学会は現状を見る限り，そのようなアプローチに半ば成功しつつあるようだ．最大の利点は，通常の学会でできない研究が自由で開放的に奨励されることである．特定のプロトコルを参加者や世の中に押しつけない，そのような自由闊達さは財産と言っていい．

作法がアカデミックであろうがなかろうが，価値あるものは価値がある．偉大なものは偉大である．学会にとっての使命は研究することである．研究を継続することである．研究とはある種の知的運動論であるから，不断の研究活動を持ってしかその内実は担保されえない．

知の形姿とは事後的に現れるものである．今は研究活動を継続することである．学会の生命の灯火はそこにしかない．

学会使命の再認識

Reaffirming the Mission of Drucker Workshop

藤島秀記
Hideki Fujishima
（本会理事）

本年報『文明とマネジメント』誌は，創刊号から7回の発行を数えることになりました．ドラッカー学会7年目を迎えた今年，本年のⅠ号を会員の皆さまにお届けできることをうれしく思います．

本学会の使命は，大きく捉えて2つあります．1つはドラッカー・スタディーズをより深く究めることです．昨年から明治大学文明とマネジメント研究所と連携し，次世代に向けたドラッカー研究の実証実験を行ってまいりました．また早稲田大学とはドラッカー経営思想研究部会を双方で組織化し，マネジメントのバックグラウンドである経営思想の研究成果の蓄積を行ってきています．こうした組織的な学術活動以外にも，会員個人の研究も深化してきています．皆さまがご覧いただいている本誌の内容が，それを何よりも物語っているでしょう．

使命の2つ目は，ドラッカー教授自身も繰り返し言ってきましたが，マネジメントとは世のため人のために成果を上げたときに，はじめて価値が生まれるという実践の教えです．

私は，マネジメントとは感動を成果に変換するプロセスと定義しています．本会の会員は産業界，学校関係者，非営利機関の関係者など多様な領域に従事されている方によって成立しています．それぞれの方が，それぞれの組織においてドラッカー・マネジメントの実践を通して，協業による感動を生むことこそが，本学会第2の使命だと信じています．

ドラッカー教授のイノベーション・サイクル説によれば，現代は新世紀のために身繕いしている断絶期であり，新しい概念，新しい産業が生まれる苦悩の時代ということになります．

こうした断絶の時代にわれわれは直面していることを認識した上で，より一層のドラッカー思想のスタディーズと実践的展開を通して，新しい世紀への挑戦をしていこうではありませんか．

総会・講演会資料

（2012年5月26日）

Lecture Meeting Materials, May 26th, 2012

第7回 総会・講演会プログラム

2012年5月26日，早稲田大学小野梓記念講堂

開始時間	終了時間		演題	登壇者
10:00	10:05	5	開会挨拶	藤島秀記
10:05	10:10	5	スケジュール報告	司会
10:10	10:40	30	【会員研究発表①】 今後の医療について	井上薫（本会会員（「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」））
10:40	11:10	30	【会員研究発表②】 人事に生かす「実践するドラッカー」	川口博己（三河屋，本会「東海支部」）
11:10	11:40	30	【会員研究発表③】 アミュレット事業戦略検討シートについて	市川充（アミュレット，「ドラッカー『マネジメント』研究会」）
11:40	12:10	30	総会	佐々木英明
12:10	13:30	1:20	休憩	
13:30	14:30	60	ドラッカー研究の未来	三浦一郎（本会代表）
14:30	15:30	60	『ドラッカーの警鐘を超えて』 ――自著を語る	坂本和一（立命館大学名誉教授，本会学術顧問）
15:30	15:40	10	休憩	
15:40	16:50	70	Living in More Than One World: A Different Way of Looking at Your Life	Bruce Rosenstein In a Conversation with Joseph Lee
16:50	17:00	10	閉会宣言，懇親会の案内	司会

(注) 本プログラムには変更の可能性があります．

【会員研究発表①】

今後の医療について

井上薫
Kaoru Inoue
（本会会員（「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」））

わが国は高齢者の増加と医療の高度化に伴い，医療費の増加が大きな社会問題となっていますが2009年のデータではわが国の医療費はOECD加盟国中，総医療費の対GDP比は24位，一人当たり医療費でも21位と他国と比べると医療費は少ない状況です．しかしながらわが国の平均寿命は男女とも世界でトップクラスに位置付けられていますし，数年前に大流行しました新型インフルエンザにおきましてもわが国は世界に比べ非常に少ない死亡率で乗り切る事ができました．医療はチームで取り組む事が重要だと言われています．チームワーク，几帳面，人を思いやる心は日本人が得意な事柄です．だからこそ厳しい状況にありながらこれらの好結果を生み出す事ができたのではないでしょうか．ドラッカーは自らの強みを更に伸ばすことが重要だと述べられていますが医療はまさに日本人に向いた職種だと思われます．現在，インド，シンガポール，タイ等ではメディカルツーリズムを積極的に行って国の産業として育成していますがメディカルツーリズムはまさに日本人に向いた産業だと思われます．また，メディカルツーリズムに伴う様々な産業が活性化していけば高齢者が働ける市場も増えていくと思われます．

ドラッカーは蒸気機関の発明によってその数十年後に鉄道が開発され，鉄道によって社会のシステムが一変したと述べられています．その様に考えますと2006年8月に山中教授によってiPS細胞が発見された事は数十年後には再生医療によって医療及び社会が一変する可能性が大きいと思われます．世界の人口は70億人を越えましたが70億人がわが国と同じ生活水準を行うには地球は1つでは足りない状況を考えますと今後は領土，食料，水，エネルギー問題等で世界は益々混沌としていくと思われます．戦争に敗れ，原爆の被災国として医療を通して世界の平和に貢献する事はわが国の役割ではないでしょうか．

【略歴】昭和32年4月2日生れ. 山口県出身. 昭和56年佐賀大学理工学部工業化学科卒. 昭和58年佐賀大学大学院工学研究科卒. 昭和58年薬, 特に漢方薬に興味があり製薬会社に入社. その後, 長崎, 徳島, 秋田, 東京で大学病院・病院・開業医を対象に営業活動を実施. 地域によって医師数の差や地域医療の厳しさを痛感. 近年, 益々医療現場が厳しくなっていく現状を憂いていた時にドラッカーの『ネクスト・ソサエティ』に出会い, その後ドラッカー学会に入会. 医療とは異なった社会の人々の意見を聴きながら一医療従事者として医療に貢献できないかと思いドラッカー学会「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」では, 一貫して日本の医療現場の実態と今後の課題などについて研究・発表している.

【会員研究発表②】

人事に生かす「実践するドラッカー」

川口博己
Hiroki Kawaguchi
（三河屋，本会「東海支部」）

スーパーマーケットの店舗運営部長という職務は，人事権を持つ営業の責任者である．会社のミッションを果たすための人事を組んでも，その人事が当初考えた通りに成果を上げないことに悩みだした頃，学生時代に何冊か読んだドラッカーの本を取り出した．

そこで目にしたものは，「人事の5つのルール」．本を手にし，読み込み，理解するだけで終わっていた．つまりインプットのみでアウトプットすることが無かった自分を成長させるために，インターネットで「ドラッカー　名古屋」と検索すると，そこに「ドラッカー学会　東海支部　マネジメント研究会」などのページを見つけ，早速勉強会なるものに参加したのが昨年の年が明けてすぐのことであった．

この名古屋での研究会での課題図書は，佐藤等先生の「実践するドラッカー行動編」であった．事前に課題範囲を読み，そこにある実践シートを記入し小さなグループで話し合う．学生の頃体験したゼミのような感じの中，参加者の意見からはっとした気付きをいただくことになる．

それまで，自分の職務を遂行するために多くの店舗を移動・巡回することが現場を見ることだと考えて取り組んでいたが，残念ながらこの移動の時間はなんの成果も生まない．更に，自分の時間をどんどん奪っていく．この問題を解決するために，「時間を記録する」という考え方を教えていただき，早速実行してみた．

このことをきっかけとし，研究会で学んだことを自分の仕事に活かすことが多くなっていく中，9月に名古屋で佐藤等先生の講演に部下たちが数名参加してくれた．これがきっかけで，社内での「実践するドラッカー」読書会が立ち上がる．

「貢献する」，「成果をあげる」，「チーム」など数々のキーワードの奥にある考え方を共有し，またその共有のツールとしてSNSのFacebookを社内活用し，

発信を続けることにより自ら成長しようとしている集団を，ドラッカー学会東海支部での研究会事例として発表いたします．

【略歴】1963年生まれ．1987年3月，中央大学法学部政治学科卒業．2008年4月，（株）三河屋入社．2008年9月，商品部次長（生鮮担当），チャレンジ20プロジェクトリーダー（チャレンジ20プロジェクトとは，リーマンショックを機に売上を20%上げ，経費を20%下げようという，これまでの経験則に基づかない新しい発想と行動への変革プロジェクト）．2009年4月，商品部部長．2010年2月，店舗運営部部長，現在に至る．

【会員研究発表③】

アミュレット事業戦略検討シートについて

市川充
Mitsuru Ichikawa
（アミュレット，「ドラッカー『マネジメント』研究会」）

「アミュレット事業戦略検討シート」（以下本シート）は，ドラッカーが解く「お客様」「市場」「事業」についての問いを単純な9つの質問にまとめたものである．ドラッカーの言う「マネジメント」を実践するうえで，全員がドラッカーの書籍になじんで理解するのが望ましいが，実際には難しいことも多い．そこで，単純な質問を順番に問いかけることで，短い時間で事業戦略を理解していただくことを目的として，本シートを作成した．

シートには事業名と事業期間を設定したうえで，次の9つの質問が書かれている．

・お客様は誰か？
・お客様にとっての価値は何か？
・まだお客様でない方は誰か？
・市場ではどんな変化がおきているか？
・市場ではどんな新しい機会があるか？
・着目した機会（成功と失敗）は何か？
・私たちの事業は何か？
・私たちの事業はどうなるか？
・私たちの事業はどうあるべきか？

それぞれは，ドラッカーの書籍に何度も出てくる問いである．実際のシートには補助線が引いてあり，一つの回答が次の問いの前提条件になっている．現場のマネジメントでは「問題とその解決」に目がいきがちであるが「機会とその実現」に焦点をあてて行動してほしいという意図が本シートこめられている．

本シートは，ドラッカー「マネジメント」研究会の2012年1月の定例会で発表した．また，参加者には1問1分の時間で実践してもらった．本シートはドラッカー学会のWebサイトからダウンロード可能である．ぜひ眺めるだけでなく，

実際に書いて実践してほしい．本シートにはドラッカーの書籍の「問い」の引用箇所が記載されているので，是非本文にあたって検討してほしい．

本シートはもともとは社内人事管理用に作成し利用していたものを，立命館大学の安東正玄氏（非会員）のアドバイスとドラッカー「マネジメント」研究会ファシリテーター森岡謙仁氏のご指導のもと，様々な方の協力により作成された．この場を借りて感謝したい．

【略歴】アミュレット（株）代表取締役．1967年東京都江戸川区出身．1993年より情報技術の実験，検証，カスタマイズ，サポート事業に従事．2012年現在，ドラッカー「マネジメント」研究会および英語でドラッカーを学ぶ会に所属し，情報技術をいかに成果をあげるものにできるか研究開発に取り組んでいる．

ドラッカー研究の未来

The Future of Drucker Studies

三浦一郎
Ichiro Miura
（本会代表）

一研究者から見て，一人の偉大な論者による思想が後世に継承されるかどうかは，高度な偶発性に支配されるのを実感せざるをえない．

世に革命的議論を巻き起こし，実際にこの世界の成り立ちの闡明に巨大な貢献をなした論者は少なからず存在する．しかし，そのすべてが在世中の名声にふさわしいしかるべき歴史的位置付けを経たかというと必ずしもそのようなことはない．歴史の闇に埋もれたものは少なからず存在する．

近い例で言えば，ケネス・ガルブレイス，バックミンスター・フラー，ケネス・ボールディング，マーシャル・マクルーハン，いずれも期を画するばかりの業績を挙げたにもかかわらず，活動から半世紀経てば専門研究者も皆無に近く，書物の脚注程度の扱いにとどまるようになる．

その点からすれば，ドラッカーは今なお世に必要とされ，現代にまで警世的地位を持ち続けるまことにもって稀有な存在と言わざるをえない．しかも，ドラッカーにあっては，その思想・実践における継承者が世界中におり，その自発的で積極的，かつ創造的な役割を自ら担おうとする人びとが跡を絶たない．そのようなことは近代以降の学問の歴史を見ても，その役割と相貌を著しく異にしつつ，マルクス以来の思想家としてよいと思う．一部にドラッカーをして「20世紀に身を置きながら21世紀を支配する思想家」とするのは，ドラッカーの持つ時代と文明を創造する点に着目したものとして最適な評言と言える．

恐らく人文科学，社会科学問わず，特定の人物の思想体系を研究対象とする場合，重要になる三本柱が人・思想・学問である．それらの概念内容を一定のベクトルにもとづき整理し，他の論者との比較の上でその特質を描出する．そして，当該領域に位置づけを模索する．実は最も難しいのが後段の「位置づけ」である．わけてもドラッカーを既存の学問体系の中に位置づけるというのはかなり難しい．私の知る限り，現時点では誰も成功していない．

ドラッカーをアカデミックに評価するのは至難である．だからこそ，研究し

続けなければならない．かつて西田幾太郎，田辺元といった大物哲学者に並び，和辻哲郎という異色の倫理学者がいた．和辻は『風土』や『古寺巡礼』などの随想風の作風で知られる．あえていえば，彼は研究者というよりも，物書きだった．物事の本質をおおつかみかつアナロジカルにとらえる異能の持ち主だった．確かに和辻はアカデミアの人間ではなかった．だが，彼の高度の直観と認識作法は明らかに偉大なる研究者のそれだった．その作法がアカデミックであろうがなかろうが，偉大なものは偉大である．それをきちんと評価し，研究し続けることが大切である．

ドラッカーもまた日本風に言えば，彼は「見立て」の天才だった．見立てとは論理よりも直観の作業である．見立ては古寺の庭園や古典芸能，和歌や俳句に多用される日本の風土に根ざす能力である．だが，そのようなあまりに巨大なパターン認識は読み物としてはおもしろくとも，「学問ではない」というのがこれまでの評価だった．それは彼自身が反アカデミックな知的作法を特徴としていたためである．本来反アカデミックのドラッカーをアカデミックに評価する――．実は今後の学会活動の決め手はここにあるのではないかと思っている．大事なのは偉大な思想の灯火を消さないことである．

『ドラッカーの警鐘を超えて』――自著を語る

“Beyond Drucker’s Warning”

坂本和一
Kazuichi Sakamoto
（立命館大学名誉教授，本会学術顧問）

昨年秋，『ドラッカーの警鐘を超えて』（東信堂）という小著を刊行しました．刊行に際しての私の一番の気持ちは，ドラッカーさんの残された知的財産を「教条化」させず，その真髄を将来にわたりますます進化させていかなければならないということです．

そのためには，長きにわたるドラッカーさんの著述活動，教育活動を貫く文明や社会，産業や企業をみる視線を私たち自身のものにしておくことが必要なのですが，私はそれを「すでに起こった未来」を認識するというところ見ました．このコンセプトは1993年の*The Ecological Vision*（1994年邦訳『すでに起こった未来』）以来有名になりましたが，実はこの視線がドラッカーさんの1939年の処女作『経済人の終わり』，42年の『産業人の未来』以来，終生貫かれていたことを知り，感動しました．それは産業社会の到来や断絶の時代のような社会進化の認識はもとより，イノベーション論や企業戦略論の中でも一貫しているものです．小著では，まずこのことを訴えようと考えました．

もう一つは，「すでに起こった未来」の視線と一体のものですが，ドラッカーさんの著述活動は私たちのものの見方，行動の仕方，生き方にさまざまな「警鐘」を提起し続けるものでした．それは真剣な実践の中に日夜身をおくものには随分耳の痛いものでした．しかし後続の私たちは，さまざまな実践の中でそれらの「警鐘」に挑戦し，それを乗り越えようとしてきたと思います．小著はその一端を紹介してみようと考えました．そしてその中で，私たちは多分たくさんの新しい「すでに起こった未来」への知見を獲得してきたのだと思います．

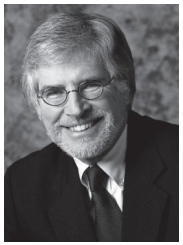
頂きましたテーマで，私はそのような，小著刊行の気持ちを語らせていただきたいと思います．

【略歴】本会学術顧問，立命館アジア太平洋大学初代学長，立命館大学名誉教授．京都大学大学院博士課程単位取得（経済学博士）．他の著書に『アジア太平洋時代の創造』法律文化社，『大学のイノベーション』東信堂，『ドラッカー再発見』法律文化社等．

Living in More Than One World: A Different Way of Looking at Your Life

Featuring Bruce Rosenstein
In a Conversation with Joseph Lee

Guest Speaker:



Bruce Rosenstein is the author of *Living in More Than One World: How Peter Drucker's Wisdom Can Inspire and Transform Your Life*, which was published in the United States by Berrett-Koehler in 2009, and has since been published in Brazil, China and Japan. He is currently Managing Editor of the journal Leader to Leader.

He was with USA TODAY newspaper for 21 years, where he wrote about and interviewed Peter Drucker. For his book, he conducted one of the last interviews before Drucker's death, in 2005.

Interviewer:

Joseph Lee is an executive trainer, writer, and Adjunct Professor at several MBA programs including the Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management and Chuo University's Graduate School of Strategic Management. He was formerly a National Partner in Charge of Japanese Practice Advisory Services at the US firm KPMG LLP.

Discussion Topics:

In this 70 minute dialog, Mr. Rosenstein will share with us why he wrote the book, how he thinks the lessons may apply to Japan today, and real life examples of 'living in more than one world.' Peter Drucker never wrote a book on self-management. Yet lessons for managing oneself are sprinkled throughout his writings. Mr. Rosenstein provides us with his insights based on his research and interviews with Peter Drucker. The session will be conducted in English with Japanese translation (consecutive interpretation) provided by Professor Lee.

Both Bruce and Joseph look forward to a lively discussion, and would love to get questions from the audience to make this an interactive experience.

研究論文

Research Papers

技術官僚批判の意味するもの
――『現代の経営』から『マネジメント』へ

Drucker's Criticism of Technocrats

三浦一郎
Ichiro Miura
（本会代表，立命館大学経営学部）

Summary

System of Drucker's management theory has changed significantly from *The Practice of Management* to *Management*. With Drucker's criticism of technocrats, the author explains the implications of this change.

はじめに

『現代の経営』を読み，そして続いてほぼ20年後に書かれた『マネジメント』を読むと，一種の混乱におそわれる．本の厚みが増しているのにも驚かされるが，それだけではない．両書の構成が大幅に変化しているのである．1954年の『現代の経営』は，ドラッカーが自認しているように，マネジメントの体系を確立したものである．それが20年後なぜこのように変化したのか．あるいはこのように発展したのか．それは，どのような理由によるものなのか．そこに何があったのか．このような疑問がたちどころに湧いてくる．

この小論では『マネジメント』のなかで印象的な取り扱いが行われている技術官僚批判の記述とコンシューマリズムのドラッカーに与えた影響に焦点をあてつつ，このような疑問に答えようとしたものである．

1.『マネジメント』における技術官僚批判について

ガルブレイスは『新しい産業国家』(1967) のなかで技術官僚（テクノクラート）を中心に産業社会の在り方を論じた．しかし同時代において，ドラッカーは全く異なる主張をした．ドラッカーの『マネジメント』(1973) は，技術官僚批判をその主要なテーマの1つとしているのである．『マネジメント』は，マネジメント・ブームの終わりを論じる「序論」によって始まるが，そのなかで技術官僚の限界が指摘されている．とくにGM（ゼネラル・モーターズ）を名指しして，そのことを述べているところに特徴がある．

> マネジメント・ブームが明らかにしたことの1つは，マネジメントたる者は技術官僚以上の存在でなければならないということだった．……
> マネジメントは文化と無縁たり得ない．それは社会的な機能である．したがって，文化に根づき，社会において責任を果たすものでなければならない．
> マネジメントが技術官僚であってはならないことを如実に示した企業がGMだった．GMは技術官僚として，市場シェア，利益，生産性のいずれをとっても成功した．ところが，世論，政治，世評に関しては失敗だった．GMは技術官僚として，すなわちビジネスのマネジメントとしての成功にもかかわらず，常に世論の批判を浴びてきた（『マネジメント』訳（上）16頁）(1)．

ドラッカーは「マネジメントは技術官僚以上の存在でなければならない」「マネジメントは技術官僚であってはならない」と繰り返し述べ，技術官僚の限界を如実に示した例としてGMをあげているのである．如実に示した例というのは，後で説明するが，もちろんラルフ・ネーダーによる自動車の安全性をめぐる運動に関わる一連の出来事をさしている．

技術官僚の限界の指摘は，「序論」だけでは終わらない．「結論」においても繰り返される．このことが，『マネジメント』の主題の1つであることを念押しするかのようである．

しかもここでは，スローンの『GMとともに』の名前をあげながら，そのテーマが主張されている．

> マネジメントの第1の役割は，組織が自らの使命を果たすようマネジメントすることである．成果をあげることである．第2の役割は，仕事を生産的なものにし働く者に成果をあげさせることである．第3に，よりよい社会を作ることである．これらの役割は技術官僚のそれをはるかに超えるものである．
> ケネディ政権は技術官僚の頂点にあった．それが悲劇だった．ケネディ政権の国防長官ロバート・マクナマラこそ，技術官僚の強みと弱みの双方を体

現する人物だった．マクナマラは結局は挫折した．しかしそれはベトナム戦争のためではなかった．それは，マネジメントとは組織の内部に関わることであり，外部のためのもの，価値，人，社会に関わるものではないとしたためだった．

GMもまた，技術官僚としてのマネジメントの成功と失敗の物語だった．中興の祖アルフレッド・P・スローン・ジュニアの著書『GMとともに』(1964年) は，技術官僚としてのマネジメントの強みと弱みを如実に示していた．

GMはスローンの遺産に安住した．事実，スローン的価値観すなわち売り上げと利益に関しては，少なくとも北アメリカでは見事な成功を収めた．しかし社会的な評価と認知においては大きな失敗だった (『マネジメント』訳 (下) 299頁)．

『マネジメント』が書かれたのは，ベトナム戦争が終わりに近づいているとはいえ，まだ終わってはいない時期である．ケネディ政権下でベスト・アンド・ブライテストと言われた技術官僚たちの記憶は鮮明であった．なかでも，フォードの社長になったばかりのマクナマラが，ケネディ政権の国防長官に就任し，国防省内のマネジメント改革に辣腕を揮い成果をあげたが，ベトナム戦争の戦争指揮にあたっては困難を克服することができず，結局更迭されたのは目の前の問題であった．マクナマラを引き合いに出しながら，『GMとともに』にふれ，「技術官僚としての強みと弱みを如実に示した」と，ドラッカーは評価しているのである．

GMに対するドラッカーのこのような評価は，これ以後このパターンを踏襲することになるが，『マネジメント』以前のGMに対する言及は，まったく異なっている．そのことを振り返ってみよう．

2. ドラッカーにおけるGM

GMは，ドラッカーにとって，特別の企業である[(2)]．ドラッカーは自由な産業社会の可能性を論じた『産業人の未来』を書き終えた後，その産業社会を構成する組織・企業を調査することの必要性を痛感していたが，なかなか調査させてくれる企業が見つからず困っていたところたまたまGMから連絡があった，という話はよく知られている．『傍観者の時代』の「専門経営者アルフレッド・スローン」の章はその事情を彷彿させてくれる．GMの調査の結果，『企業とは何か』(旧訳名『会社という概念』) が生まれ，そこからドラッカーのマネジメント研究が始まることになる．

ドラッカーにおけるGMの評価は，いくつかの段階を経ているようである．ドラッカーの著書に対応させると，『企業とは何か』の時期，『創造する経営者』の時期，そして『マネジメント』の時期である．『マネジメント』以降の時期を加えてもよいが，ここでは省略する．

① はじまりとしての『企業とは何か』

『企業とは何か』は，なぜ大企業の研究をするのか，そしてなぜGMなのかということについての説明から始まる．そこには大企業，企業体制，そしてGMに対する熱烈と言ってもよい賛美の中に，ドラッカーの，産業社会を構成し自由な産業社会を可能ならしめる組織についての期待が示されている．

今や大規模事業体は社会の代表的存在である．そのための人間組織すなわち企業は，アメリカでは社会の代表的組織である (『企業とは何か』訳5頁)．

しかし，社会の構造を規定するものは，多数者ではなくリーダー的な地位にある者である．特定の社会における代表的な行為とは，多数者の行為ではなく，社会的に代表とされている者のそれに最も近い行為である．当然それは少数者の行為である (『企業とは何か』訳6頁)．

社会の分析に当たってまず取り上げるべきは，人の生活と生き方を規定し，方向付け，その社会観を定め，かつ問題を生み問題を解決している社会組織である．つまるところ，社会の本質とは静的な量でなく動的な要因である．事実の集積ではなく，事実に意味を与える表象である．平均ではなく代表的存在である．今日のアメリカではそれが企業である (『企業とは何か』訳7頁)．

大規模事業体の政治的，社会的，経済的構造に関わる問題は，特定の国の問題ではなく，あらゆる国に共通する問題である．ということは，アメリカ，ソ連のいずれにせよ，あるいは自由企業社会，共産主義社会，ファシズム全体主義社会のいずれにせよ，問題の一部は共通だということである．それはまさに，社会工学上の問題であって客観的な領域の問題である (『企業とは何か』訳9頁)．

とはいえ本書は，あらゆる国に適用できるほど一般化した原理に焦点を合わせ続けるつもりはない．今日のアメリカと明日のアメリカに焦点を合わせる．企業一般ではなく，アメリカの大企業に焦点を合わせる．すなわち本書の問題意識は，単に大規模事業体は機能しうるかではなく，アメリカの自由企業体制において，アメリカの大企業はいかに機能すべきかにある（『企業とは何か』訳10頁）．

問題解決への道は，理論の検討から入らなければならない．しかし理論の検討は，社会の現実によって検証しないことには意味がない．したがって本書は，社会の代表的組織としての企業の検討に当たっては，現実に存在する企業としてのGMに焦点を合わせる（『企業とは何か』訳11頁）．

だが最大の理由は，アメリカの企業の中で，社会的組織たる企業としてマネジメントにかかわる基本的な問題に正面から取り組んできた唯一の企業だったことにある．ここにこそ，GMの経営と組織，その成功，問題，失敗の研究が，アメリカの産業社会全体にとって意味あることの理由がある（『企業とは何か』訳11頁）．

『企業とは何か』は，「事業体としての企業」，「社会の代表的組織としての企業」，「産業社会の存在としての企業」の3部から構成されている．しかし，GMに対する長い時間をかけて行った丁寧な調査に基づく研究成果としては，通常の意味で企業の経営学的な事例研究と呼んでもよいのはその3割余りを占める最初の部分「事業体としての企業」に過ぎず，奇妙な印象を受ける．ドラッカーの強い問題意識と意気込みは，ドラッカーに調査研究を依頼したGM側のニーズとの間に，当然ずれを生じることになった．

『企業とは何か』はGMの事例研究を通じて分権制を論じ，分権制のもとにおけるトップマネジメントのリーダーシップを論じたものとして，影響力を持つことになった．しかし，GM内部での評価は，最悪であり「禁書」の扱いであった，というような事情については，ドラッカーが折に触れて回顧しているとおりである．

その後『現代の経営』の初版序文には，謝辞のリストの中にスローンを含むGMの人たちの名前もあげられているが，本文の中でGMの事例が取り上げられることはなかったと言ってよい．GMがドラッカーの著作の中に大きく登場するのは1960年代にはいってからのことである．

② 理想企業のモデル ――『創造する経営者』を中心に

1960年には「経済の暗黒大陸」という，わが国の高度成長期において，流通革命論に大きな影響を与えた有名な論文がある[(3)]．この論文が「流通の遅れ」を論じていることは間違いない．しかし当時の日本で，そのタイトルから受ける印象から想定された理解と，ドラッカーの論じ主張するところは異なっている．ドラッカーは，マーケティング・コンセプトの提唱と生産から流通に至る全プロセスのトータルなマネジメントの必要性を主張していたのである．ここで暗黒大陸とは何かを説明した導入部の次にドラッカーの主張を具現するものとしてGMが登場する．

> 産業または会社は，それ自身の流通を管理可能なものとすることができる．これは30年も前にゼネラル・モータース社によって証明された．……ゼネラル・モータース社は，1920年代の中期から末期にかけて流通過程の持つ経済的特性を中心にした経営を展開した．消費者の購買慣習にまず手をつけ，ディーラーの記入，在庫，報酬へ進んでから，今度は組み立て工場の設計，立地，規模，製品構成，生産計画を再検討し，最後には，企業組織に手を加えた．ゼネラル・モータース社の流通組織があったおかげで，ここ30年余りの間に，自動車は最低限の流通コストで，高度の技術を総合した大量消費財に成長することができた．
>
> この組織は，今日までの間に，重要な部分で陳腐化しているかもしれない．……とはいっても，ゼネラル・モータース社の業績は，どうすれば流通を管理下に置くことができるかという問題の有益なケースとして，今なお高くそびえたっている．この例の後に続くものはほとんどなかった（『経営の新次元』訳131−132頁）．

「経済の暗黒大陸」で例外的な先進的事例として簡単に述べられたことが，『創造する経営者』(1964) のなかでは，「理想企業のモデル」として取り上げられている．『創造する経営者』はその全体をつうじて事業のマネジメントあるいは事業戦略を論じた本であるが，GMはその主役とでもいうべき企業であり（もちろんGM以外にも多くの企業が登場するとはいえ），「顧客の創造」あるいはマーケティング・コンセプトの具現化の事例として「GMの興隆」が華々しく登場するのである．ドラッカーは前年に刊行されたスローンの『GMととも

に』(1963) を引きつつ，スローンがGMの経営を引き継いだ時の状況から，いわゆるフルライン戦略を策定し実行していくプロセスを要領よく紹介している．そして次のように言う．

> 実際のところ，スローンは，トータル・マーケティング・アプローチなるものを，その言葉が生まれる30年前に行ったのだった（『創造する経営者』訳174頁）．

『現代の経営』において「事業の目的」として初めて登場した「顧客の創造」は，セオドア・レビットが言うように，マーケティング・コンセプトとのことである[(4)]．「顧客の創造」および「マーケティングとイノベーションによる顧客の創造」というコンセプトがドラッカーによって開発され「事業の目的」として登場したとき，GMの事業戦略と事業展開がドラッカーの著作の中で，あるいはドラッカーのマネジメント体系の中で安定的な居場所を見つけることができたようにも思われる．

ドラッカーは『マネジメント』のなかで，スローンによる事業の定義と戦略について次のように述べている．

> GMの成功も，事業低迷のおりに，「われわれの事業は何か」を問うことによってもたらされた．1920年にアルフレッド・P・スローン・ジュニアが社長に就任した時，同社は瀕死の重体だった．その時スローンが行った事業の目的とミッションの定義，さらには戦略の策定と組織構造の設計が，その後のGMに自動車産業におけるリーダーシップを与えた（『マネジメント』訳（上）110頁）．
>
> スローンが経営を引き継いだ当時のGMは市場ごとに多角化され組織されていたが，戦略といえるものはなかった．それは6つほどの車種別事業部からなっていた．それぞれが車名をもち，それぞれのエンジニアリング，経営政策，ディーラー網を持っていたが，1つとして明確なミッションをもつものはなかった．いずれも財務的な合併によって統合されたものだった．
>
> GMを立ち直らせたものがスローンの戦略だった．まず彼は社内の強い反対を押し切って，伝統あるオールズモビルの位置づけを変えた．シボレーの経営政策を変えさせ，それまで避けていた大衆市場へ進出させた．それはフォードが無敵を誇っていた市場だった．オークランドをポンティアックと改名させ，明確な戦略と市場を与えた．……GMは，スローンによる組織改革ののち，数年でアメリカ1の自動車メーカーとなった（『マネジメント』訳（下）137−38頁）．

③ 成功の後――『マネジメント』における扱い（GMと規模）

スローンによる「事業の定義」は数年にしてGMをアメリカ1の自動車メーカーにした．ドラッカーがGMとスローンの成功を語るのは，1920年代のスローンによる事業の定義のテーマに限られているといってもよい．ドラッカーが『マネジメント』においてGMについて語るとき，その多くは成功の結果生まれた問題とかかわっている．たとえば，成功の結果生まれた規模問題とかかわらせながら，事業の定義の陳腐化の兆候について述べている．

> 地域社会との関係において行動が制約されるために，自社，株主，従業員に必要な決定を行えなくなったときには，規模が大きくなり過ぎたと見るべきである．……そのよい例がGMだった．GMは，1920年代に市場シェア50％を超えて自動車産業でリーダー的な地位を得て以来，それ以上のシェアは反トラスト法上問題を生ずるとの認識のもとにマネジメントを行ってきた．
>
> 1950年代から60年代にかけて小型の外国車がアメリカ市場に現れたとき，リスクを承知しながらも，何ら対策を講じなかった理由がそこにあった．
>
> GMにとっては，市場シェアを拡大することにメリットはなかった．それどころか，当時の60％以下というシェアこそ，GMが慎重に維持していくべきものだった．あるいはそれでさえ，GMのマネジメントにとっては大き過ぎた．その結果GMは，市場の低価格帯を輸入車に譲り，中価格帯と高価格帯に的を絞った．
>
> もちろんそれは利益の上がる市場だった．しかしそのことは，アメリカ車がアメリカにおいて競争力を失っていくことを意味した．1970年代，ついに輸入車の増大がビッグスリーにとって問題となり，アメリカの国際収支すなわちアメリカの国際競争力にとって脅威となったときには，もはや反撃が不可能なほどに，アメリカ市場はフォルクスワーゲンと日本車に浸食されていた．

これはあとからいえるだけのことではない．すでに1940年代に，50％の市場シェアを大き過ぎるとして問題視する者は社内にも大勢いた．本社若手スタッフの中には，そのためシボレー事業部の分離独立を論ずる者がいた．もし独立させられても，単独で市場シェア25％という，フォードやクライスラーをしのぐ大企業となるはずだった．

しかしGMでは，シボレー事業部のスピンオフに言及するだけでも忠誠心を疑われる有様だった．肥大化した企業というものは，何かにつけマネジメント上の判断ではなくプライドを問題にするものである（『マネジメント』訳（下）108−109頁）．

こうしてドラッカーはスローンによるGMの事業の定義について決定的な評価を行っている．理想企業のモデルといえども，その状態が永続するわけではない．

1920年代初めにGMの社長に就任したアルフレッド・P・スローン・ジュニアが行った事業の定義も，1960年には適切なものではなくなっていた．今日GMが消費者を十分満足させられなくなり，世論の圧力を受け，政治的な攻撃を受け，世界の自動車市場でリーダー的な地位を危うくしつつあることは，事業の定義の見直しを怠ってきたことに起因している．

事業の目的とミッションにかかわる定義のうち，50年どころか30年さえ有効なものはない．せいぜい10年が限度である（『マネジメント』訳（上）113頁）．

ドラッカーによる，このGMの事業の定義の陳腐化という断定は，明らかにコンシューマリズム(5)に対する評価の上に行われたものである．ネーダーとコンシューマリズムについては後述する．

さらにマネジメント・ブームにおける普遍的モデルがGMであったこと，その時代が終わってしまい，新しい時代が登場したことが語られる．

今日われわれは，マネジメント・ブームにおいて普遍的モデルとされたものが，いくつかのモデルの1つに過ぎず，しかももはや支配的モデルではなくなっていることを知っている．そもそもマネジメント・ブームそのものが，

主として肉体労働による単一製品もしくは単一製品ラインの国内企業における経験を基盤とするものだった．モデルはGMだった（『マネジメント』訳（上）29頁）．

しかるに今日マネジメントしなければならないのは，肉体労働による単一製品の国内企業ではない．銀行や小売業などサービス産業の企業であり，病院や大学などの公的サービス機関である．それらの組織は，他技術，他市場の多製品組織である．多国籍のグローバル企業である．

しかもその人的資源の多くは，肉体労働者ではなく知識労働者になりつつある．社長であって，コンピュータ・プログラマーであって，エンジニア，医療関係のテクノロジスト，病院管理者，営業マン，教師，そのほかの高学歴者である（『マネジメント』訳（上）30頁）．

とはいえ，数年前の理想企業のモデルが，なぜこのような評価を受けるに至ったのであろうか．永遠に有効な事業の定義などというものはないことは当然であるし，一般論として理解できる．しかしこの時期にGMがこのように評価されるに至ったのにはそれなりの理由がなくてはならないと思われる．先にも言及したが，この小論では，その理由となった多くの事柄に加えて，ラルフ・ネーダーによるコンシューマリズムをドラッカーがどのように受けとめたかということが，その契機となったという見方をしている．

3. ラルフ・ネーダーとコンシューマリズムに関して

ラルフ・ネーダーの活躍も，コンシューマリズムも，ネーダーが一時大統領選に出たこともかなり昔の話となった．ここではネーダーとコンシューマリズムがどのようなものであったか，ドラッカーはそれにどのような反応を示し，そのことが『マネジメント』にどのように反映したかを見てみることにする．

① ネーダーとその運動―― 何がネーダーを有名にしたのか

日米自動車産業の興隆と競争をテーマとするハルバースタム『覇者の驕り』（その中の「市民ネーダー」の章）によって，ラルフ・ネーダーとその運動について概観してみよう（『覇者の驕り』訳（下）192−207頁）．

ラルフ・ネーダーがGMの批判を始めた1966年，彼は32歳のまったく組織

的な基盤を持たない一青年だった．当時自動車産業はあまりにも繁栄し強力であったので，自分こそがアメリカであるという確信を持つまでに至っていた．自動車産業の指導者たちは周囲から完璧に保護されており，たとえ自分たちが車作りで誤りを犯したとしても，その誤りを正そうとするのではなく，それを糾弾する者の欠点を暴こうとした．しかも当時アメリカ社会は長く続く繁栄のなかにあり，広範な消費者運動が現実的に可能な状態にあった．ネーダーの運動は生活の質を重視する多くの中流層の人々の共感を呼んだ．

1965年にネーダーが出した『どんなスピードでも自動車は危険だ』という本は，デトロイト自動車業界が自動車のスタイルや利潤にのみ夢中になり，安全について何ら関心を持たないことを徹底的に批判していた．この本はGMがその直前に売り出したコルベアを強く批判していた．当時コルベアが引き起こした事故のために対GM訴訟が相次いでおり，ネーダーが同書を執筆していたころ，GMに対するコルベア訴訟は103件にも上っていた．訴訟に震撼していたGMの幹部は，この新しいトラブルメーカーの出現に神経質になった．ネーダーの動機が理解できなかったGMは，ネーダーを好ましからざる要注意人物と決めつけ，私生活に的を絞り，探偵を使って，彼の信用を傷つけるようなことを見つけるために身辺調査を行った．この調査は信じられないほど低レベルのもので，強大な組織が自分で理解できない挑戦を受けた時に示す反応をよく表すものであった．

その時，コネティカット州選出のリビコフ上院議員は，自動車の安全問題についての公聴会を開こうとしていた．公聴会にはネーダーとGMのジム・ローチが出席したが，公聴会は，GMが何とかして信用を落とそうとした当の相手ネーダーに公の場で謝罪する会になった．結局GMはプライバシーの侵害を認め，示談で42万5000ドルを支払うことになった．この事件は，巨大組織のなしうる最悪の行動と，たった一人のアメリカ市民のなしうる最良の活動とを，見せつけるものとなった．

こうしてGMのおかげで，ラルフ・ネーダーの名前は全国に知れ渡った．初め消費者の代表であったネーダーは，やがて他の分野にも活動を広げていった．この運動に，生活の質が脅かされつつあることに怒り，巨大な非人間的な組織に不満を抱いていた，教育ある多くのアメリカ人は賛同した．そしてこうしたグループの優秀な若者たちが「ネーダーの突撃隊」と呼ばれる集団を形成するまでになった．

60年代のネーダーの改革運動が，70年代には政府の圧力になり，それとともに高まった市民大衆の要求に突き上げられて，自動車産業は，本来自らの意志でずっと前にやらなければならなかった自動車の安全に，初めて不承不承取りかかることになった．

さらに事態は進む．ネーダーと彼の運動に刺激され，政府は次第に自動車産業に対して新しい安全基準や排ガス基準を課すようになった．ネーダーが行った一連の告発に続き，いくつかの欠陥自動車が回収され，自動車会社は自動車のスタイルにばかり気を使い安全を無視しているというネーダーと彼の信奉者たちの主張がますます社会的に認められていった．しかも当時外国車との競争がますますます激化しつつあった．

②『マネジメント』における扱い（1）――マーケティングの恥

ネーダーの運動であるコンシューマリズムに対するドラッカーの反応は，ドラッカーが1969年4月に全米製造業者協会マーケティング委員会で行った講演によってうかがうことができる．

まずドラッカーがこの講演で「コンシューマリズムはマーケティングの恥」と，結論的に述べていることが注目される．

> われわれは，コンシューマリズムがマーケティング・コンセプトのどの辺にあてはまるのか，あるいは属しているのかということを自問してきました．そこでまず，トータル・マーケティング・コンセプトの中でだれかがコンシューマリズムを定義づけるとすれば，それはトータル・マーケティング・コンセプトの恥辱でしかないという結論に到達しました．それは本質的に，コンセプトの破産の印なのです（『コンシューマリズムへの対応』訳65）．

そして次のような言及には，コンシューマリズムに直面したドラッカーが戸惑すら感じていたらしいことがうかがわれる．

> 企業の中の私の多くの良き友人は，コンシューマリズムは政治家が創り出したものであり，市場の中でそれを支持する者はいないと，ずっと私に言い続けてきました．そして私は，ある時点までそう信じようと努めてきました．……

そして友人たちは，いろいろなコンシューマリズムの提唱者たちが提案している各種の法的手段は何の役にも立たないだろうし，事態をもっと悪くするだろうといいました――そして私はずっとそうだと思っていました（『コンシューマリズムへの対応』訳66頁）．

そしてコンシューマリズムが現実に存在すること，そして終わりそうにもないという事実をふまえて，次のように語っている．

消費者は，消費者の実態を全く知らないのがメーカーだとみています．これがコンシューマリズムの意味するところです．消費者は，消費者が生きている世界を理解せず，消費者ができもしない，やりたくもない選別をできるようになることを期待するのがメーカーだとみています（『コンシューマリズムへの対応』訳66頁）．

私は，はじめに，トータル・マーケティング・コンセプトの中でコンシューマリズムを位置づけるとすると，マーケティングの恥辱であると言いました．私は，コンシューマリズムはマーケティングの好機であるべきだし，そうあらねばならないし，そうあってほしいという言葉で締めくくりたいと思います（『コンシューマリズムへの対応』訳75–76頁）．

この講演における「マーケティングの恥」は『マネジメント』に再現する[6]．ドラッカーは『マネジメント』の「事業の目的」を書くにあたり，『現代の経営』の当該箇所を再録しているが，続く「マーケティング」のところでは，「マーケティングの恥」について述べた次のような有名な追加が行われている．

マーケティングは，その重要性が繰り返し説かれてきたにもかかわらず，ほとんどの企業で行われていない．消費者運動がそのことを示している．消費者運動が企業に要求しているものが，マーケティングである．それは企業に対し，顧客のニーズ，現実，価値からスタートせよと要求する．社員の評価基準を顧客への貢献におけと要求する．

マーケティングが説かれてきたにもかかわらず，消費者運動が強力な大衆運動として出てきたということは，結局のところ，マーケティングが実践されていなかったということである．消費者運動の存在はマーケティングの恥である．

だが消費者運動こそ，マーケティングにとっての機会でもある．消費者運動によって，企業は口だけでなく行動においても市場を中心に置かざるを得なくなる．

何よりも消費者運動によって，これまで真のマーケティングがあまりに少ない原因となっていた混乱が収まる．これまでマーケティングは，販売に関係する全職能の遂行を意味するに過ぎなかった．それでは，まだ販売である．われわれの製品からスタートしている．われわれの市場を探している．

これに対し真のマーケティングは，シアーズが顧客の人口構造，顧客の現実，顧客のニーズ，顧客の価値からスタートしたように，顧客からスタートする．「われわれは何を売りたいか」ではなく，「顧客は何を買いたいか」を考える．「われわれの製品やサービスにできることはこれである」ではなく，「顧客が見つけようとし，価値ありとし，必要としている満足はこれである」という．

実のところ，販売とマーケティングは逆である．同じ意味でないことはもちろん，補い合う部分さえない．

何らかの販売は必要である．しかし，マーケティングの理想は販売を不要にすることである．マーケティングが目指すものは，顧客を理解し，顧客に製品とサービスを合わせ，自から売れるようにすることである．

理想は，すぐにでも買いたくなるようにすることである．手に入れられるようにしてやれば，自動的に売れるようにすることである．販売や販売促進を不要にすることである．まだ道は遠い．しかし消費者運動は，マネジメントが旨とすべきは，販売よりもマーケティングであるべきことを教えている（『マネジメント』訳（上）77–79頁）．

③『マネジメント』における扱い（2）――自動車の排ガス規制をめぐるアメリカの経験[7]

またコンシューマリズムの成果ともいうべき自動車の排ガス規制をめぐる問題については，次のような興味ある指摘が行われている．ドラッカーは企業の社会的責任論の主唱者であり，マネジメントの倫理を説く人であるだけに，注目する必要がある．

企業のマネジメントが，自らのもたらした問題に正面から取り組み，トレードオフを検討しない場合に何が起こるかは，自動車の排ガス規制をめぐるアメリカの経験によって知ることができる．

自動車の排ガスについて，やがて規制が必要になるであろうことは，第2次世界大戦後，ロサンゼルスでスモッグという言葉が日常的に使われるようになったとき，すでにわかっていたことだった．しかし自動車メーカーは，世論はスモッグを気にしていないとの広報部門からの報告を真に受けていた．

ところが1960年代に，世論が突然パニック的に急進的な排ガス規制を要求し，実現した．しかしそれらの規制によって，汚染が直ちに減少したかどうかは疑わしかった．新車は規制できても，中古車を規制することはできなかった．

しかし1つだけ確実なことがあった．排ガス規制によって，より多くのガソリンが消費されるという事実だった．その結果，公害の最大の原因の1つである石油精製の増大が必要になった．同時に，自動車価格も燃費も上昇した．

正しいトレードオフがどのあたりにあったかはわからない．なぜならば，産業界が自らなすべきトレードオフの検討を怠っていたからである．その代償は産業界と一般大衆がともに払い，ともに苦しむことになった．……

社会に与えるインパクトに対する責任は，マネジメントの責任である．それは社会に対する責任ではなく，自らの組織に対する責任である．

インパクトを事業上の機会にすることが理想である．不可能ならば，最適のトレードオフをもたらす規制案を作り，公共の場における論議を促進し，最善の規制が実現するよう働きかけることが，マネジメントの責任である（『マネジメント』訳（上）385−386頁）．

さらに反企業の立場をとるネーダーが，企業の社会的責任を追及するあまりに，限度を超えてしまい，社会的な危険を生み出すおそれがあるということに対するいかにもドラッカー的な批判についても注意しておかなくてはならない．

アメリカの消費者運動家ラルフ・ネーダーは，自らを大企業の敵とみなしている．企業も世論もそのように理解している．事実，彼は，製品の品質や安全性について企業の責任を追及する限りにおいては，企業の正統な責任，すなわちその成果と貢献に対する責任を問題にしているといってよい．

彼の提示する事実や彼の運動のスタイルを別とするならば，問題はただ1つ，彼の要求する完全さは，消費者にとって，彼の指摘する結果よりも高いものにつくことになりはしないかということだけである．いわばトレードオフの問題だけである．

だが今日，彼は大企業に対し，その提供する財やサービス以外の分野においても責任を要求する．……

ネーダーの主張は，反企業の立場をとりつつ，実際には企業が最強の支配的組織たるべきことを求めているに過ぎない（『マネジメント』訳（上）404頁）．

4. マネジメント体系の変化・発展に関わって

以上において技術官僚の批判という視点から始め，GMに対する評価・期待の変化，コンシューマリズムのインパクトと，ドラッカーの『マネジメント』における問題意識の一端を眺めてきた．以上簡単に見てきただけで，これらがそれぞれ別個の問題ではなく，一連の問題であったことは明らかである．ドラッカーのそのような問題意識が，『現代の経営』から『マネジメント』への，ドラッカーのマネジメント体系の変化・発展に，具体的には両書の構成の変化にどのように反映しているかを見てみることにしたい．まず両書の構成を確認し，簡単な比較を行う．

① 構成の比較

『現代の経営』と『マネジメント』の部構成は次のようになっている（上田惇生訳による）．

『現代の経営』の構成：

序　論　マネジメントの本質
第Ⅰ部　事業のマネジメント
第Ⅱ部　経営管理者のマネジメント

第Ⅲ部　マネジメントの組織構造
第Ⅳ部　人と仕事のマネジメント
第Ⅴ部　経営管理者であることの意味
結　論　マネジメントの責任

『マネジメント』の構成：
まえがき：専制に代わるもの
序　論　マネジメント――ブームから成果へ
第Ⅰ部　マネジメントの役割
　企業の成果
　公的サービス機関の成果
　仕事を生産的なものにし，人に成果をあげさせる
　社会に与えるインパクトの処理と社会への貢献
第Ⅱ部　マネジメントの方法
　マネジメントの仕事
　マネジメントのスキル
　マネジメントの組織
第Ⅲ部　マネジメントの戦略
　トップマネジメントの仕事と組織
　戦略と構造
結　論　マネジメントの正統性

『現代の経営』は，美しいといえるほどにシンプルな構成である．事業のマネジメント，経営管理者のマネジメント（経営組織も合わせて），人と仕事のマネジメントという3部構成に序論と結論がついている．他方『マネジメント』も「マネジメントの課題」「経営管理者」「トップマネジメント」という3部構成に「まえがき」「序論」と「結論」がつくというものである．そして『マネジメント』と『現代の経営』との対応関係を見ると，大幅な組み換えと追加が行われている．

最も目につく変化は次の2点である．第1に，『現代の経営』第Ⅰ部「事業のマネジメント」と『マネジメント』第Ⅰ部「マネジメントの課題」とは対応する関係にあるが，『マネジメント』では第Ⅰ部が大幅に拡充されている．そこでは，『現代の経営』第Ⅰ部の内容である「事業」に加えて，「公的サービス機関」（ひいては非営利組織一般に至るテーマ）が新たに追加され，第Ⅳ部「人と仕事」の内容が移管され，そして『現代の経営』の「結論」の内容が「社会的責任」のテーマとして全面的に展開されて，『マネジメント』第Ⅰ部の中におかれているのである．そして第2に，『マネジメント』の第Ⅲ部「トップマネジメント」（および戦略）というかなり大きな部分が新たに追加されている（なおこの小論ではこの第2の点については，事情により検討することができなかった）．

ドラッカーは，『現代の経営』から『マネジメント』への自らのマネジメント論の体系の変化・発展を説明するものとして，『マネジメント』「序論」を書いている．序論では，マネジメントの登場から始まり，マネジメント・ブームの終わりが，マネジメント・ブームの教訓として述べられている．そしてマネジメントへの新たな挑戦として，新しい知識の必要性と新しいニーズに言及し，「連邦分権制を超えて」「人事管理からリーダーシップへ」「新しいニーズ」「企業家的なマネジメント」「企業以外の組織のマネジメント」「知識労働と知識労働者」「グローバル企業のマネジメント」「マネジメントと人間社会」というテーマが取り上げられている．

ドラッカーの記述は説得的である．このようなニーズと新しい知識の必要性に応えようとしたことがドラッカーのマネジメント体系を変化・発展させたということに，われわれは一応首肯することができる．しかし，この小論では，さらに一歩踏み込んだ理解をめざしている．

②『マネジメント』第Ⅰ部について

ドラッカーは1985年に書いた『現代の経営』への序文（ドラッカー選書版に全文が収録されている）の中で，自らのマネジメント研究を回顧している．『企業とは何か』を含む，『現代の経営』に先行するマネジメント研究（テイラー，ファヨール，フォレット，バーナード，エルトン・メーヨーたち）の貢献を評価したうえで，『現代の経営』が従来のマネジメント研究を超えるものであると述べている．なぜなら従来の研究すべてがマネジメントの一局面を扱ったのに対して，『現代の経営』がマネジメントの全体を体系的に論じているからであり，しかもそれは次の3つの次元に及ぶからであると言う．

(1) 自らの外部，すなわち市場や顧客のために，経済的な成果を生み出す機関

として見た.
(2) 人を雇用し，育成し，報酬を与え，彼らを生産的な存在とするための組織，従って統治の能力と価値観をもち，権限と責任の関係を規定する人間的，社会的組織として見た.
(3) 社会やコミュニティに根ざすがゆえに，公益を考えるべき社会的機関として見た.

たしかにそのように理解することはできる．しかしそれは『現代の経営』全体の適当なところで論じられていた．たとえば (1) は主に事業のマネジメントのところで，(2) は主に人と仕事のマネジメントのところで，(3) は主に結論のところで，というように．しかもそのすべてが同等に詳しく論じられていたわけではない．ドラッカーの主張するところを読み取るには，かなりの努力を必要とするということができるかもしれない.

しかし『マネジメント』では，これらの課題が，すべてマネジメントの課題として第Ⅰ部で論じられている．「企業の成果」として事業のマネジメントが論じられた上に，「公的サービス機関の成果」として非営利組織のマネジメントが新たに追加され，「仕事を生産的なものにし，人に成果をあげさせる」では人と仕事のマネジメントが，「社会に与えるインパクトの処理と社会への貢献」では『現代の経営』では結論でごく簡潔に触れられていたに過ぎない社会的責任のマネジメントが詳細に論じられているのである.

このような構成上の変化を引き起こした時代の変化や新しいニーズが『マネジメント』序論で説明されているということについてはふれた．それらに加えて，むしろドラッカーは，『マネジメント』第Ⅰ部マネジメントの課題（あるいはマネジメントの役割）において，これらのマネジメントの3つの次元を，すべて欠くことのできない課題として位置付けること自体を目的にしていたとも考えられる.

さらにそこでは，『現代の経営』で提示された「事業の目的は顧客の創造である」という根本的な主題が，全面的に展開されていると見ることもできる．顧客の創造といっても，『現代の経営』では企業にとっての顧客の創造を論じていたに過ぎない．それに『創造する経営者』では，顧客としてのチャネルが加わっていた．それに対し『マネジメント』では，企業にとっての顧客，非営利組織にとっての顧客，組織の中における顧客としての従業員，そして顧客としての社会が論じられているのである.

5. 出発点の確認とともに

あらためてドラッカーのマネジメント研究の出発点を確認しておきたい[(8)]．出発点とは，『産業人の未来』における課題設定と，それに対する回答としての『企業とは何か』である．ドラッカーは根本的な問題を次のように述べている.

> 本書は，この戦争の目的が何であり，その意味が何であり，かつとるべき問題解決の方法がいかなるものであるべきかについて述べる．取り上げるテーマは1つしかない．すなわちいかにして産業社会を自由社会として構築するかである（『産業人の未来』訳6頁）.

そしてこの問題に答えようとした，最初の試みが『企業とは何か』であった．ドラッカーが『企業とは何か』の冒頭部分で述べたマネジメント研究の政治学的方法，マネジメント研究に対する政治学の適用は，ドラッカーのマネジメント研究を貫く基本的特徴を示している．なお，先にふれた『現代の経営』の序文における3つの視点は，『企業とは何か』における記述をコンパクトに言い換えたものであり，ドラッカーのマネジメント研究における一貫した問題意識の所在を語っている.

> 本書（『企業とは何か』）では，企業の政治学的分析を次の3つの側面から行う.
> 第1に，それぞれの目的をもち，存続の論理によって規定される自立した組織として分析する.
> 第2に，社会の代表的組織として，社会の信条と約束の観点から分析する．社会的な信条と約束の実現に寄与することによって社会の一体性を深化させているかを分析しなければならない．この分析は，社会において中心的な位置にある組織についてとくに重要な意味を持つ．なぜなら社会にとって中心的な組織は社会の信条と約束の実現にいかに貢献するかが，社会そのものの機能を左右するからである.

第3に，社会が社会として機能するうえでの条件との関係において分析する．社会の存続と安定への貢献を分析し，企業の目的と社会からの要求との整合性を分析する（『企業とは何か』訳12−13頁）．

ドラッカーは，このうち，組織の政治学的分析の第2の側面は，「企業内部の関係でありながら，社会的な信条と約束との関連において分析すべき問題である」ので，「最も分析が難しく，しかも重要である」といっているが，これら3つの側面から分析を行った『企業とは何か』が調査研究の依頼者であるGMおよびスローンからどのように扱われたかについては先に言及した．

そして『現代の経営』は『企業とは何か』まったく異なるスタイルで著されることになった．『現代の経営』のスタイルは，おそらくスローンも受け入れることが可能であったと思われる．『マネジメント』は，『現代の経営』の特徴を得たうえで，『企業とは何か』で提起した研究方法により，マネジメントの体系を書き改める試みであったように思われる．

最後にドラッカーの言葉をあげておきたい．

ある親しい友人は，新しい仕事を始めるにあたって，「楽天家であることが一度もないからこそ働き続ける」といった．その人は78歳だった．本書を書いた動機も，同じだったかもしれない（『産業人の未来』訳viii頁）．

【注】

(1) 文中の引用の表記については，（和訳書名，ページ）で示した．

(2) GMについては，坂本（2011）から多くの示唆を得た．また，『現代の経営』初版序文の意義についても教示された．

(3) 三浦一郎・白珍尚編著（2010）第4章に三浦の解説が収録されている．

(4) 三浦（2008）参照．

(5)『マネジメント』（上田訳）では，消費者運動と訳されているが，小論では昔からある一般的な消費者運動と区別し，ネーダーの運動をそのままコンシューマリズムと呼んでいる．

(6) 三浦（2011）参照．

(7) 石川敦夫（2011）がこの顛末については詳しい．

(8) 上田惇生（2006）参照．

【文献】

P・F・ドラッカー（2006）上田惇生訳『現代の経営　上・下』ダイヤモンド社（原著は1954年刊）

P・F・ドラッカー（2007）上田惇生訳『創造する経営者』ダイヤモンド社（原著は1964年刊）

P・F・ドラッカー（2008）上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社（原著は1942年刊）

P・F・ドラッカー（2008）上田惇生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社（旧訳名は『会社という概念』．原著は1946年刊）

P・F・ドラッカー（2008）上田惇生訳『マネジメント　上・中・下』ダイヤモンド社（原著は1973年刊）

P・F・ドラッカー他（1974）西川和子訳『コンシューマリズムへの対応』日本能率協会（ドラッカーが全米製造業者協会マーケティング委員会で1969年4月に行った講演を収録している）

ピーター・ドラッカー（1964）小林薫訳編『経営の新次元』ダイヤモンド社（ドラッカーの論文「経済の暗黒大陸“流通”」（田島義博訳）（原著は1960年発表）を収録している）

アルフレッド・P・スローン・Jr.（2003）有賀裕子訳『GMとともに』ダイヤモンド社（原著は1963年刊）

ラルフ・ネイダー（1969）河本英三訳『どんなスピードでも自動車は危険だ』ダイヤモンド社（原著は1965年刊）

D・ハルバースタム（1990）高橋伯夫訳『覇者の驕り（下）』新潮文庫（原著は1986年刊）

D・ハルバースタム（1997）金子宣子訳『ザ・フィフティーズ　上巻』新潮社（原著は1993年刊）

石川敦夫（2010）「環境配慮型製品の普及――マスキー法を通じてみた日米自動車メーカーの戦略」『立命館経営学』第49巻第1号

上田惇生（2006）『ドラッカー入門』ダイヤモンド社

坂本和一（2011）『ドラッカーの警鐘を超えて』東信堂

三浦一郎・白珍尚編著（2010）「顧客の創造と流通――ドラッカー経営学の視点から』高菅出版

三浦一郎（2008）「ドラッカーとレビット――レビットのドラッカー讃」『文明とマネジメント』（ドラッカー学会年報2）

三浦一郎（2011）「ドラッカーにおける「マーケティング」と「イノベーション」」『文明とマネジメント』（ドラッカー学会年報5）

【略歴】 京都大学大学院経済学研究科博士課程満期退学．現在，立命館大学経営学部教授．本会代表，編集委員．著書に『顧客の創造と流通――ドラッカー経営学の視点から』等がある．

生協経営に学ぶガバナンスと社会的責任

Governance & Social Responsibility: The Pivot of Consumer Co-operative Management

奥村陽一
Yoichi Okumura
（立命館大学経営学部）

Summary

This paper portrays the Consumer Co-operative three-dimensionally. First, as an institution existing to produce economic result outside of it. Second, as a human and social organization which employs people, has to organize them for productivity. Third, as a social institution affected by the public interest. Recently Chiba Co-op, which is one of the largest consumer co-operatives in Japan, learns the effective manner about governance from NPO management which Drucker described. And the management of Chiba Co-op attempts to accept their various social responsibilities in their community and society as a practitioner with professional ethics.

1. 事例報告――「人に喜ばれる」ことが喜び（心が通う瞬間）

2012年2月28～29日に，生活協同組合ちばコープにおいて第2回事例報告会が行われた．そこでの報告のひとつに，個人宅配の配達担当者Aさんの事例紹介があった．

その事例は，生協加入を表明していただいたPさんとのやりとりである．生協は組合員でないと利用できないので，営業担当者が新規加入を募り，加入いただいた方をAさんのような配達担当者に引き継ぐ．配達担当のAさんが「COOP商品には美味しいものがたくさんあります」と何度か声をかけたが，Pさんからは3週目になり，「注文するものが無いので脱退します」と連絡があった．分厚いカタログから注文することが楽しい人もいるが，商品があり過ぎて選ぶのに迷う人もいる．かつては班（グループ）をつくり井戸端談義をするなかで，「これ試してみようかしら」といった動機づけが図られていた．現在主流の個人宅配では，注文を一人で考えるため，慣れるまではカタログを持てあますことも多い．カタログだけでは商品の魅力が伝わらないこともある．

配達担当のAさんは，Pさんの「注文するものが無い」という連絡に落胆した．ひとつは，仲間の営業担当の努力を自分の対応のまずさからフイにしてしまったのではないかという思い．今ひとつは，自分が確信している良い商品を試してもらえない残念さからである．Aさんは子供がきっかけで生協に加入し，そこで出会った配達職員の爽やかな対応や楽しそうな仕事ぶりに憧れて，自分も「人に喜ばれる」仕事がしたいとパート職員になった．仕事を始めて，はや4年．なにより，自分の仕事を正確に効率よくこなすことに力を注いできた．お勧め商品について組合員の喜びの声を聞いたときは，この仕事について本当に良かったと満足もしていた．それだけに，残念な思いがぬぐえなかった．

「脱退」の連絡を受け取ったちょうどその週は，復興支援商品「さんまの蒲焼き」の推奨週間だったので，Aさん自らが東北の被災地支援に行った経験や地元生産者の状況，配達センターで試食して確信した「さんまの蒲焼き」の美味しさを，「担当者ニュース」に書いて，商品の感想を聴く活動を行っていた．Pさんにも脱退用紙とともに，「さんまの蒲焼き」を「どうかお試し下さい」と届けておいた．しばらくすると，Pさんから「先週の蒲焼き，とても美味しかった．脱退はとりやめるわ」とAさんの携帯電話に連絡が入った．Aさんは思いが通じた嬉しさから，配達センター長をはじめ仲間の配達メンバーに携帯メールで喜びを伝えた．程なくしてセンター長から，「私たちの仕事の原点は人に喜ばれることです．組合員さんの喜びは，私たち仲間にとっても喜びです」というメールが返ってきた．Aさんは，仕事中ながら心が熱くなった．そして，「この原点を一人でも忘れてしまうと，100人の仲間が頑張っていても成果がゼロになってしまう」という，日頃職員同士で確認している配達担当の心構えを思い出した．

後日，Aさんは職場の同僚と，Pさんがなぜ脱退を思いとどまったのかを議論する機会を得た．①さんまの蒲焼きが美味しかった（美味しいと感じた自分に気づく），②食卓で家族から好評を得た（家族の心が通った），③復興支援につながる（生産者と心が通った），④Aさんの熱心さに心が動いた（生協と心が通った）等，何を喜んでもらえたのか（仕事の成果）について考え，それを職場の仲間と共有することができた．さらに，「私たちは，人と人とがつながり，笑顔があふれ，信頼が広がる新しい社会の実現をめざします」（日本生活協同組合連合会「日本の生協の2020年ビジョン」）という生協の使命・目的が，

自分の仕事の成果の中にあることを理解することができた.

このようなエピソードは，何も生協に限らず，全国どこでも仕事と暮らしの中で無数に生じていることである．だが，ちばコープでは，このように職員の心が動いた事例をクローズアップして，これを日常のマネジメントにいかに組み込むかを考え，一人ひとりの「心と心をつなぐ（気をつなぐ）」ホスピタリティ・マネジメントの確立をめざしている．そこで成果を出すことが，生協の使命・目的であるからである.

本稿は，生協経営の今日的課題に取り組んでいるちばコープの事例に関連づけながら，ドラッカーの強調するガバナンスおよび社会的責任の意義を明らかにする.

2. ドラッカーのマネジメント論と生協経営

ドラッカーは，マネジメントの役割として次の3つを上げている．「第一に，組織に特有の使命すなわち目的を果たすことである．第二に，組織の関わりのある人たちが生産的な仕事を通じて生き生きと働けるようにすることである．第三に，自らの組織が社会に及ぼす影響を処理するとともに，社会の問題の解決に貢献することである」（ドラッカー［2000］23頁）.

第一の役割にかんして，ドラッカーは次のようにいう．「経済的な成果をあげることが，企業の定義である．病院，教会，大学，軍にとって経済性は制約条件だが，企業にとっては，それこそが存在理由であり目的である．……消費者が欲する財とサービスを，彼らが進んで払う価格で供給できなければ失敗である．さらに企業のマネジメントは，自らに託された経営資源の生産力を向上させなければならない．少なくとも維持しなければならない．このことは，経済体制，政治体制，イデオロギーにかかわらず，企業のマネジメントが，利益をあげることについて責任を負うことを意味する」（ドラッカー［2000］24頁）.

生協は，購買（流通小売）事業をはじめ，利用（サービス）事業，共済事業，福祉事業を行っており，これら「消費者が欲する財とサービス」の提供を使命としている．事例で見たように，「美味しい」「家族が食卓で笑顔になる」「生産者と心が通じる」「職員と気脈が通じる」など，組合員に喜んでもらえる成果を上げられないと失敗である．また，「彼らが進んで払う価格で供給」できるように商品開発を行うこと，そのため組合員の実態にそくして宅配などの業態開発を行い「経営資源の生産力を向上」させること，その結果とし「利益をあげること」ができなければ，持続可能な成長を遂げることはできない.

第二の役割は，次のように説明されている．「現代社会においては，組織こそ，人間にとって生計の資を得，社会的な地位をもち，コミュニティの一員となり，自己実現と生きがいを得るための手段である．したがって今日，働く人たちを生かすことには特に重要な意味を持つ」「仕事を仕事の論理に従って編成することは，最初の段階に過ぎない．むずかしいのは次の段階である．仕事を人に合わせることである．人の論理は，仕事の論理とは著しく異なる．人を生かすには，一人ひとりの人間を，生理的にも心理的にも，独自の特性，能力，限界をもち，独自の行動様式をもつ生きた存在として捉えなければならない」（ドラッカー［2000］24−25頁）.

生協には，こんにち正規職員，パート，アルバイト，有償・無償のボランティアなど多様な就業形態の働き手がいる．彼らは，店舗・共同購入（班）・個人宅配などの業態展開を行う購買事業，利用事業，共済事業，福祉事業，ならびに多様な組織活動にかかわって仕事をしている．そしてそれぞれには，ドラッカーのいう知識労働，サービス労働，肉体労働の側面が含まれる．これらの仕事を「仕事の論理に従って編成する」だけでなく，「仕事を人に合わせること（＝適材適所の配置）」が求められるのである.

ドラッカーは，『ネクスト・ソサエティ』（1997年論文）で，今日の知識社会にそくしたマネジメントのあり様を示している．今日のように多様な就業形態の人たちや連携・アウトソーシング先の力を借りて仕事を行う時代には，命令による管理が適さなくなっている．従来のあり方とは異なって，「『先方の価値観はどのようなものか』『目標としているものは何か』『期待しているものは何か』を聞き続けなければならない」（ドラッカー［2002］141頁）のである．また，教育訓練を受けた知識労働者が組織の大半を占めるなかで，その生産性を向上させるには，各自の知識が活用できるように，時間を使う工夫をしなければならない．しかし，本来の仕事以上に，「特に誰も読まない書類づくり」（ドラッカー［2002］145頁）に多くを割いている現状がある．これを，効果的にマネジメントすることが求められる．知識の生産性を上げるには，トップ・マネジメントが「ともに働く」姿勢を徹底させることが重要である．ドラッカーいわく，「今後のトップの仕事は，私が知りうるかぎりもっとも複雑な仕事，すなわちオペラの総監督の仕事に似たものになる．スターがいる．命令はできない.

共演の歌手が大勢いて，オーケストラがいる．裏方がいる．そして聴衆がいる．すべて異質の人たちである．しかし総監督には楽譜がある．みなが同じ楽譜をもっている．その楽譜を使い，最高の結果を出す．トップが取り組むべき仕事がこれである」（ドラッカー［2002］146頁）．つまり，ここでいう「楽譜」＝組織の使命・目的（成果をなすべきもの）に焦点を合わせてタクトを振るうことが求められるのである．

マネジメントの第三の役割は，社会的責任を果たすということである．社会的責任には，自らの組織が社会に及ぼす影響にかかわるものと，社会の抱える問題の解決があるが，ここでは後者の事例について触れておく．事例に登場した商品は，宮城県石巻・山田水産による「レンジでふっくら秋刀魚のかば焼き」で，復興支援商品のなかでも最も人気を博した一つである．コープネットグループ（ちばコープはじめ関東圏8生協の事業連合）は，震災で多大な被害を受けた宮城県内の農漁業・食品加工業者と互いに励まし合いながら地域復興をめざすため，「食のみやぎ復興ネットワーク」（2011年9月148団体）を結成した．「秋刀魚のかば焼き」は，その開発商品である．震災により機能不全となっている被災地において，経済再建は急務である．急がないとやがて地域の地力が落ち，長年親しまれてきた優れた産品も姿を消すことになりかねない．大消費地を抱えるコープネットグループが果たすべき社会的責任が，ここにある．もとより生協は協同社会の価値を広げることが使命・目的であり，震災時には日本生活協同組合連合会（以下，日本生協連と略す）の指揮の下，いわて生協，みやぎ生協，ふくしま生協に向けて，トラック700台に1000アイテムの救援物資を積んで駆けつけている．しかし復興を果たすためには持続的取組みが必要であり，このように生産者（地元企業）の経営を支える仕組みをつくることが不可欠である．

ところでドラッカーによれば，マネジメントは互いに異質なこれら3つの役割を，バランス良く果たすべきであると説いている．それは，組織（企業）と社会との関係を考えれば分かることである．「企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である．組織が存在するのは，組織それ自体のためではない．社会的な目的を実現し，社会，コミュニティ，個人のニーズを満たすためである．組織は目的ではなく手段である」（ドラッカー［2008a］42頁）．このように考えれば，組織は，個としての人間一人ひとり，および社会的存在としての人間一人ひとりに貢献を行わせ，自己実現するための手段となることが求められる．今日では，組織において人の強みを生産的なものにすることにこそ，マネジメントの正統性の基盤があるのであって，かつてのように家柄や選挙や財産権に正統性の基盤があるわけではないのである（ドラッカー［2008b］301−302頁）．現代のガバナンスを考える上で，この点は重要である．

3．生協経営におけるガバナンスとドラッカーのNPO優位論

生協法では，「国民の自発的な生活協同組織の発達を図り，もって国民生活の安定と生活文化の向上を期すること」（第1条）を生協の目的と規定している．その位置づけから，県域規制（活動エリアの制限）や員外利用規制（顧客の制限）が課されており，自己資本は組合員による少額出資（1人1票の原則，出資制限，配当制限，脱退の自由と出資返還）から成り立っている．株式会社と対比すれば，事業上の合理性の追求に厳しい財務的制約が課されているといってよい．

2007年の生協法改正に向けた厚生労働省「生協制度見直し検討会」では，「生協の現状と課題」を次のように述べている．「生協は，『一定の地域又は職域による人と人との結合』であり，組合員の相互扶助組織である．生協は，その行う事業によって，組合員に最大の奉仕をすることを目的としており，非営利目的の組合員の相互扶助組織という一面と経済事業主体としての面を併せ持つ」「『不特定多数の利益』を意味する公益性の観点からは，社会福祉法人や公益法人，NPO法人のように広く一般に対して事業を行ってはいないものの，食の安全を追求する先駆的存在となることや地域の核となって福祉事業に取り組んできた生協は，これらに次ぐ存在として，位置づけられる」（生協制度見直し検討会［2006］1頁）．このように，生協の相互扶助組織としての側面に高い評価を与えている．

こうした評価の上に立って，県域規制については，モータリゼーションやチェーンストアの展開など県域を超えた生活圏の広がりを根拠に，「主たる事務所の所在地の都府県の連接都府県まで」，県境を越えた区域設定を可能としている．物流の観点からは，事業連合を活用することも是認している．員外利用規制については，原則禁止の枠組みが維持されながらも，「消費者の相互扶助組織という理念の中でそれに反しない限りで」，行政庁の許可によるもの，許可を不要とするものを認めていく姿勢に立っている．許可を要するものとし

ては，保育所・老人ホームへの食材提供や生協間の物資提供，許可を要件としないものとしては，災害時の緊急物資の提供，体育施設・教養文化施設の利用，行政の委託事業，医療福祉事業などがあげられている．このように改正生協法では一定の規制緩和が図られているが，同時にまた，「生協の規模が拡大し，その事業が複雑化した現在では，健全な組織運営及び事業実施のため，組合員の意思が反映される運営を確保するとともに，迅速かつ適正な業務執行体制を確立するため，総会や理事会・理事，監事などの各機関の権限や責任を明確化し，これらの機関相互の牽制機能を強化する必要がある」（生協制度見直し検討会［2006］2頁）と，ガバナンスの強化がいわれている．たんに機関運営を適正に行うだけでなく，理事会と職員・組合員との間には大きな距離感があるという前提に立ち，常に活発で開かれたコミュニケーションが行われるよう，ガバナンスを強化することが求められているのである．

こうしたガバナンスの確立に向けて，ちばコープが積み上げてきた組織づくりをふり返っておこう．2002年，それまでの班を基礎とした組合員活動から，一人でも参加できて自分たちがやってみたいことを進める自由な活動へと，組合員参加のあり様が変更された．その背景には，働く主婦の増加などにより班長会への出席率が低下したり，地区委員などの活動が負担となり生協を脱退する組合員が増えてきたことがあった．そこで，「くらしづくりの活動」と呼ぶ組合員の自主的活動を生協が応援することにしたのである．2005年には，この活動に参加する「地域ネット（ワーク）」「テーマネット（ワーク）」に対して，活動費だけではなく，会場提供，交通費の補助，広報などのサポートを行うようにした．その結果，1800を超える地域ネット，テーマネットのグループが生まれ，今では約2万人の組合員がこれに参加している．このような組合員自身による自主的活動を基盤に，「おたがいさま」などヒューマンネットワーク事業が発展するなど，組合員参加は大いに進んだ．だが，従来なら理事会から地区委員会，班長会をつうじて行われていた，食の安全をはじめとする消費者課題やユネスコ・平和活動，食料自給率向上と地産地消活動など，いくぶん広い視野にたって生協が全体として進めていくべき活動は弱体化を余儀なくされた．

他方，生協の公式の機関運営を担う総代の参加をどのように促進するかが，検討課題となった．2006年，生協の方針や課題を共有し組合員とともに考え進めていく母体組織として，県内29地域100ヵ所で，「コープ会」という会合を開催することにした．コープ会メンバーは2年間の登録制で，現在公募により1300人の組合員が登録している．コープ会では，子育て，環境，食育などの政策課題を，毎月学び考え，実践する取組みが行われている．託児サービスも設けられているため，子育て中の30代の若い母親が多数集まっている．ここに組合員歴の長い組合員も参加して，異世代間交流が生まれている．そのなかから新しい組合員リーダーが生まれ，総代を担うようになった．コープ会活動を2年間行った組合員は，再び地域ネットやテーマネットなどの自主的活動に戻っていく好循環が生まれている．

このように，ちばコープの組合員65万人のなかに約2万人の自主的活動ネットワークができており，さらに1300人のコープ会メンバーを背景として総代会が開かれる．ここで承認された年度方針の遂行者として，県下各地域を代表する理事が選ばれているのである．ちばコープの理事会は，地域を代表する女性理事13名，理事長・専務理事など男性理事4名で，あと3名がマスコミ・行政・大学関係者で構成されているという．

これとは別に，商品と事業についての日常的な声の集約や持続的改善についても，組織化が進んでいる．店舗や共同購入の現場からは，組合員の直筆による「声のポスト」や，生協職員の代筆による「観たこと聴いたこと」をつうじて日常的に組合員の声があがってくる．組合員の要望は，会員生協と事業連合双方に設置された商品委員会，コープデリ（共同購入）委員会，店舗委員会に理事が参加し，月次で検討し改善が図られている．商品の開発・改善に際しては，ネット上のSNS「くらしる」を活用して，年間登録の「くらしモニター（組合員）」によるアンケートが実施される．こうして調理レポートや試食会報告が収集され，商品開発に生かされている（奥村［2010］147−149頁）．

このような生協の組織運営は，企業には見られないものである．企業でも商品のモニタリングや苦情対応をつうじて顧客とのコミュニケーションが図られているが，くらしの中にたちいった消費者とのコミュニケーションが図られているわけではない．生協では，そればかりか子育てや地産地消など地域社会の情報も共有しながら組織運営が行われている．生協のトップマネジメントは，消費者でも地域住民でもある組合員によって日々牽制を受けており，そうしたガバナンスの下に生協経営が行われているのである．

そのガバナンスの特徴は，ドラッカーが描く米国NPOの経験がそっくりあてはまるという．そこで，「NPOは企業に何を教えるか」というテーマでドラッ

カーが論じているNPO経営の特徴にそくして，生協経営に働いているガバナンスの論理を見てみよう．

第1に，NPOは組織の使命からスタートするということである．ドラッカーはこれについて，次のようにいう．「NPOは善をなすことに身を捧げる．しかし彼らは，よき意図が，組織，リーダーシップ，責任，仕事，成果に代わるものではないことを承知している．これらのことのために，マネジメントが必要であることを認識している．そして，組織のマネジメントは組織の使命からスタートすべきことを知っている．……一流のNPOは，使命すなわち目的の定義に力をそそぐ．よき意図に関わる美辞麗句を避け，ボランティアや有給スタッフの仕事が具体的にわかるように目標を定め，そこに焦点を合わせる」（ドラッカー［2000］64－65頁）．NPOは向こう見ずな大義に殉じたり，困難な使命達成を脇に置いて儲けや人気のある安易な取組みに走るなど，常に道を誤る危険に曝されている．それゆえ，使命・目的をより明確にしたマネジメントが重要なのである．たとえば，コープネット・グループは，「COOP　ともに　はぐくむ　くらしと未来」という理念を掲げ，これを具体化した2015年ビジョンでは，「食とくらしのパートナーとして最も信頼される存在になります」という目標を最重点課題として掲げている．組合員はこの使命・目的に照らして，役職員のマネジメントを評価する．

第2は，成果に焦点を合わせることである．「一流のNPOは，経営環境，コミュニティ，潜在顧客からスタートする．多くの企業に見られるように，内部の世界，すなわち組織や利益からスタートすることはない」（ドラッカー［2000］65頁）という．今日では，顧客の方が社会の変化についてよく知っている．生協の場合，日常的に組合員拡大の取組みを行っている．冒頭の事例で見たように，そこでは組織の理念と実績が常に試されることになる．そしてそこから，潜在顧客の背景にあるコミュニティの新しい現実を学ぶことができるのである．

第3に，理事会（企業では取締役会）のあり方である．ドラッカーは，米国企業の取締役会の弱体化を嘆いている．CEOを牽制する取締役会の重要性を何度も説いてきたが，米国のCEOは退職者や友人を取締役に任命するなどして，取締役会の弱体化を招いてきた．その結果，倒産を最後に知らされるのが取締役会であったり，敵対的買収のさいに取締役会から支援が得られないなど，ガバナンスの欠如によるマネジメントの自滅が起こっていると指摘している．これに対して，NPOの理事会にはCEO（生協では理事長）の仕事ぶりを評価したり，事前の基準に照らして自らの仕事ぶりを評価する理事会がある．またNPOの理事会は，CEOの言いなりになることはない．①理事が多額寄付者である，②理事の多くがNPOの使命に個人的に献身している，③理事自らがボランティアとして長年奉仕しNPOの仕事に精通している，というのがその理由である．それゆえCEOと理事会は対立しやすく，そこから，「NPOの多くが，理事会とCEOのいずれも，他方のボスになってはいけないことを学ぶに至っている．彼らは，同じ使命のために，異なる役割をもつ仲間である．さらに，理事会とCEOそれぞれの役割を明らかにすることは，CEOの責任であることを学ぶにいたっている」（ドラッカー［2000］69−70頁）という．生協では，理事長が財務上の責任を負っており，退店など厳しいテーマを切り出さざるを得ない．これに対して，理事会メンバーは地域社会を背負っている場合が多く，退店のような課題をめぐっては対立が避けがたい．「いずれも他方のボスになってはいけない」ことを前提として，同じ使命のためにより高次の解決策を模索せざるを得ない．とくに生協の女性理事は，地域社会に根ざして組合員活動を推進してきたベテランであり，理事長や専務のマネジメントに対して，組合員を代表する立場から高いテンションを理事会にもたらしている．

第4は，ボランティアをどう見るかという問題である．理事・総代・コープ会などの生協の組織活動に関わる人びとは，ボランティアである．また，ヒューマンネットワーク事業や福祉事業や子育て活動には，ボランティアとして関わっている人びとに支えられている．ドラッカーによれば，今日のボランティアは，「無給だからこそ満足を求める」のである．今日のボランティアは知識労働者として経験や教育を受けた人たちであり，企業でのやりがい以上のものをNPOに求めており，彼らを引きつけ留まらせるためには，より多くの仕事と責任を与え，意義ある成果を上げる機会を提供しなければならないのである．では，彼らが必要とするものは何か．第1は，活動の源泉となるべき使命．第2は，訓練．ありがたいことには，古参ボランティアが教育に参加することによって，自らも再びやる気を出してくれる．第3は，責任である．自らが目標を検討し設定する責任，自らの仕事や組織全体に影響を与える意思決定に際して意見を述べ参画すること，実績に裏づけられた自らの能力に応じた昇進（より困難な仕事と責任），事前の目標に照らした評価と能力に見合った配置，これらが今日のボランティアの求めるものである．米国では，ボランティアに参加する理由は例外なく，「企業の仕事はやりがいが十分でなく，成果や責任が

十分でない．使命も見えない．あるのは利益の追求だけ」だという（ドラッカー［2000］71−75頁）．企業こそNPOに学ばなければならない所以である．ちばコープでは，ボランティアが十分に活躍できるよう，とりわけファシリテーション能力については徹底して訓練を施す．毎年200名近い新人のボランティアが，コープ会などの組織運営に参加してくるという．ここに知識社会の新しい現実が表れている，と見てとることができる．

4．ドラッカーの社会的責任論と生協経営

ドラッカーは社会的責任を，以下のように整理している．「社会的責任の問題は，企業，病院，大学のいずれにせよ，2つの領域において発生する．第1に，それぞれの組織自身が社会に与える影響から発生する．第2に，社会自体の問題として発生する．いずれも，組織が社会や地域のなかの存在である以上，マネジメントにとって重大な関心事たらざるをえない．しかしこの2つの責任は，まったく異質のものである．前者は，組織が社会に対し，行ったことに関わる責任であり，後者は，組織が社会のために行えることに関わる責任である」（ドラッカー［2000］91頁）．

前者の事例として，次のようなものを上げている．「組織が社会に与える影響は，それぞれの存在理由とする社会への貢献にとどまりえない．……特殊鋼工場の目的は，騒音を出しガスを出すことではない．顧客のために高性能の金属をつくることである．しかしその目的を達成するには，騒音を出し，熱を出し，煙を出す．これら社会に与える影響は，組織の目的に附随して起こる．多くの場合，避けられない副産物である」（ドラッカー［2000］91頁）．もちろん，望ましくない影響は速やかに除去できれば，それに越したことはない．

このような場合，「故意であろうとなかろうと，自らが社会に与えた影響については責任がある．これが第1の原則である．社会に与える影響については，いかなる疑いの余地もなく，その組織のマネジメントに責任がある」（ドラッカー［2000］92頁）．したがって，問題への取組みをためらってはならない．「『世論が反対していない』ことなど，言いわけにはならない．問題に取り組むことは評判を悪くするとか，同業に恨まれるとか，どこからも要求されていないということも，言いわけにはならない．遅かれ早かれ社会は，そのような社会に対する影響を，社会に対する攻撃とみなす．そのような影響を除いたり，問題を解決するために責任ある行動をとらなかった組織に対し，高い代償を払わせる」（ドラッカー［2000］92頁）．わが国では「想定外」といった弁明がよく使われるようになったが，それが問題となる以前から想像力（配慮）を働かせる必要がある．これは，いいかえればリスク・マネジメントである．

要するに，「社会的影響に対する責任は，マネジメントの責任である．ただし，それは社会に対する責任ではなく，自らの組織に対する責任である．そのような影響は，事業上の機会にすることこそ理想である．それが不可能なときには，最適なトレードオフをもたらす規制案をつくり，公共の場における討議を促進し，最善の規制を実現するよう働きかけることが，マネジメントの責任である」（ドラッカー［2000］95頁）．マネジメントは，「自らの組織に対する責任」として社会的責任を全うする必要がある．公害防止装置など，わが国企業は工場の副産物の除去という機会を事業化することに成功してきた．しかし，解決が容易に得られないときに単独で社会的責任を果たそうとすれば，「影響の除去はコスト増を意味する．社会が負担すべき外部費用が，自らのコストとなる．したがって，同業他社が同じルールを受け入れないかぎり，競争は不利となる．ほとんどの場合，全社に同じルールを受け入れさせるには，規制の力が必要である．何らかの公的措置が必要となる」（ドラッカー［2000］94頁）．このような場合，最善の規制を実現するのもマネジメントの責任である．「何も規制しないのがよい規制である」といった考えでは，そのうち無作為に対して高い代償を支払うことになると，ドラッカーはいう（ドラッカー［2000］94−95頁）．

もう一つが，社会自体の問題として発生する社会的責任の問題である．「社会の問題は，組織とその活動が与える影響からではなく，社会そのものの機能不全から起こる．しかし組織は，社会のなかにおいてのみ存在する．そもそも組織は社会の機関である．したがって，組織は社会そのものの問題から影響を受けざるをえない．地域社会がなんら問題視せず，かえって問題と取り組むことに抵抗するとしても，社会の問題は組織にとって関心事たらざるをえない．なぜならば，健全な企業，大学，病院は，不健全な社会では機能できないからである」（ドラッカー［2000］92頁）．

この場合，「社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって，社会の要請に応え，同時に自らの利益とすることこそ，企業の機能であり，ある程度は他の公的機関の機能でもあるからである」（ドラッカー［2000］96頁）．ここで，「イノベーションを技術のことと考えてはならない．企業の歴史を通

じて，社会的なイノベーションは，技術のイノベーションよりも大きな役割を果たしてきた．結局のところ，19世紀のおもな産業は，新たな社会環境としての工業都市の抱える問題を，事業上の機会や市場に転換した結果生まれている．最初にガス，次に電気による照明事業が起こり，次いで市内電車，郊外電車，電話，新聞，デパートなどの事業が起こった」（ドラッカー［2000］97頁）という．

もっとも，自らの組織が社会的責任を担う限界についても十分に認識しておく必要がある．「マネジメントは，社会の問題に対して責任をとることによって，本来の機能を損ない傷つける場合には，抵抗しなければならない．また，要求が自らの能力を超えるものである場合も抵抗しなければならない．責任が不当な権限を意味する場合も抵抗しなければならない．しかし，問題がきわめて重大な性格のものである場合は，その解決策を徹底的に検討し，提案すべきである．問題が深刻であれば，結局は何かがなされなければならないからである」（ドラッカー［2000］103頁）．あらためて言うまでもなく，最大の社会的責任とは，それぞれの機能（自らの組織の使命・目的）を遂行することである．ここでいうように，経済的能力の有無や得手不得手，権限内のことか越権かを自らに問うことが重要である．自らの限界を越えて問題に取り組むと無責任になりかねない．ただし，問題に対して関心を払うことは常に求められる．

ドラッカーは，このような企業の社会的責任と関わって，「マネジメントにある者はすべて，主導的な地位にあるグループの一員として，プロフェッショナルの倫理を要求されている」とし，「プロフェッショナルの責任は，すでに2500年前，ギリシャの名医ヒポクラテスの誓いのなかにはっきり表現されている――『知りながら害をなすな』」ということである．「たとえば，自らの企業が社会に与えた影響について，業界で不評を買うとの理由から，適切な解決策を検討せず，実行もしないマネジメントは，知りながら害をなしていることになる」（ドラッカー［2000］106−107頁）と戒めている．

近年，生協が社会に与えたネガティブな影響として忘れてはならないものに，冷凍餃子中毒事故がある．2007年末に起こったこの事故（事件）は，JTフーズ傘下の中国・天洋食品の製造現場において農薬が混入されたことが判明しており，2011年の中国での犯人起訴の報せをもって一応の区切りを迎えている．この問題は，事故直後の第三者検証委員会において検討され，日頃の「フード・セイフティ（食品安全）」とは異なる，「フード・クライシス（食品防御）」と規定

された．そして，これに備えた危機管理の認識不足が指摘された（第三者委員会［2008］）．危機管理体制の構築については，すでにコープネット事業連合と日本生協連との間に苦情受け付け・回答作業の機能統合が行われ，全国的な事故情報を一元的に管理できる情報管理システム「クイックプロ」が稼働している．さらに日本生協連では，品質向上計画の進捗管理を週次で行い，第三者も入れた品質評価委員会による評価体制を構築している．並行して，行政においても消費者庁が設立され，重大事故情報の全国一元化や国際的な日中食品安全イニシアチブの締結など，フード・クライシスの教訓化が社会的にも進んできている．

だが事故の発生現場となったちばコープにおいては，その信頼回復がいまだ道半ばである．業績こそ2007年水準に回復しているものの，ブランド調査では「安全・安心」項目や「健康」項目が事故前と比べて著しく下回ったままである．当時，熱心に生協の活動に参加されていた組合員ほど厳しい評価を下している．ちばコープでは，これを社会的責任にかかわるマネジメントの不備として，風化させないための取組みを実施している．「冷凍餃子事件は，生協が知りながら，故意にやったことではありませんが，生協が与えた食品の安全に関わる社会不安というマイナスの影響について，責任ある対応が求められました．ここは避けられませんし，私たちも皆さんもそういう受け止めをされていると思います．それは，社会への影響それ自体が，たとえ純粋に偶発的で，無意識のものであったとしても権限の行使の結果なのです．つまり，日本生協連が開発し，ちばコープが販売したという権限を行使した責任において，そのマイナスの影響については責任を取っていく．この場合には，自動的に責任が生じます．社会的責任とはこのようなことを言うのだと思います」（2012年1月30日，ちばコープ「冷凍餃子中毒事故の経験を忘れないための学習会」理事長講演録より）と，社会的責任をマネジメントの不可欠の一環と位置づける，堅い誓いが表明されている．

「食品は危険なもの．自分の五感を一番大切にする．それが食の安全に対する常識として基本的なこと」だという第三者検証委員会の言葉を噛みしめる必要がある．「知りながら害をなすな」というプロフェッショナルの倫理から考えれば，食品の「安全」は決して商品（売り物）ではないし，「安心」は人と人との正直で真摯な関わりとつながりの先にしか得られないものだということが分かる．食とくらしのパートナーたろうとする生協のマネジメントは，いまこ

のような認識にもとづいて社会的責任を引き受け，自らの事業の中にその価値観を組み込もうと努力している．その取組みは，コープネットグループの『社会責任報告』(コープネット事業連合［2010］) において，毎年明らかにされている．

以上，生協経営を素材としながら，ドラッカーのマネジメント，ガバナンス，社会的責任についての考え方を見てきた．ここでわが国の生協を取りあげたのは，それが相互扶助組織である側面と経済事業主体としての側面を併せ持つユニークな組織であり，とくにガバナンスにおいて株式会社との違いが浮き彫りになると考えたからである．もっともそれは形態上の違いであって，本質的には同じ問題であるはずであるというのが，ドラッカーの立場である．今日，株式会社の企業統治は世界的にも転換点に立っており，企業年金問題とも関わって，ますますドラッカーの洞察を噛みしめることが重要になっている．本稿は，その解決に向けたヒントを探るべく，わが国の生協経営に学んだ次第である．

【参考文献】

奥村陽一［2010］「生協経営分析の着眼点」『立命館経営学』第48巻第5号，129−153頁．

コープネット事業連合［2010］『社会的責任報告2010』

生協制度見直し検討会［2006］『生協制度の見直しについて』(平成18年12月)

第三者検証委員会［2008］『日生協・冷凍ギョーザ問題検証委員会最終報告（2008年5月30日)』

ドラッカー［1993］『ポスト資本主義社会――21世紀の組織と人間はどう変わるか（上田惇生＋佐々木実智道男＋田代正美訳)』ダイヤモンド社．(Drucker, P. F.［1993］“*Post-Capitalist Society*”, Original English language edition published by Harper Business, a division of Harper Collins Publishers, Inc.)

ドラッカー［2000］『チェンジ・リーダーの条件――みずから変化をつくりだせ！（上田惇生訳)』ダイヤモンド社．(Drucker, P. F.［2000］“*The Essential Drucker on Management*”, published by arrangement directly with the author through Tuttle-Mori Agency, Inc.)

ドラッカー［2002］『ネクスト・ソサエティ――歴史が見たことのない未来がはじまる（上田惇生訳)』ダイヤモンド社．(Drucker, P. F.［2002］“*Managing in the Next Society*”, This edition published by arrangement directly with the author through Tuttle-Mori Agency, Inc.)

ドラッカー［2008a］『［ドラッカー名著集⑬］マネジメント―― 課題，責任，実践　上（上田惇生訳)』ダイヤモンド社．(Drucker, P. F.［1973，1974］“*Management: Task, Responsibilities, Practice*”, Japanese translation rights arranged with Co-Trustee of the Peter F. Drucker Literary Trust through Tuttle-Mori Agency, Inc.)

ドラッカー［2008b］『［ドラッカー名著集⑬］マネジメント―― 課題，責任，実践　下（上田惇生訳)』ダイヤモンド社．(Drucker, P. F.［1973，1974］“*Management: Task, Responsibilities, Practice*”, Japanese translation rights arranged with Co-Trustee of the Peter F. Drucker Literary Trust through Tuttle-Mori Agency, Inc.)

【略歴】 立命館大学大学院経営管理研究科教授．同経営学部教授．同大学院修了．論文に「病院経営分析の着眼点」「会計利益モデルの生成と変容」(『立命館経営学』所収) 等．

現代地域コミュニティと社会的排除についての一視点

A Perspective of Modern Local Community and Social Exclusion

小沢道紀
Michinori Ozawa
（立命館大学スポーツ健康科学部）

Summary

Drucker pointed out the importance of community, which idea's origin was taken from *Gemeinschaft und Gesellshaft* by Tönnies. And now, under expanding globalization, 'Social Exclusion' is the problem of modern local community. This problem would be solved by renovation of the community toward Gesellshaft.

はじめに

ドラッカーは，かつてより社会の中のコミュニティの重要性について述べている. 特に人間が活動していく上での存在基盤としてのコミュニティを重視し，社会において人が所属すること，また社会を支えるものとしてのコミュニティと言う視点から，1980年代以降は非営利組織に着目し，政府によってできないことを社会的活動として行うコミュニティの存在の重要性を述べてきた.

このようなコミュニティは古くて新しい課題でもあり，その復興が都市部で求められて久しいが，残念ながら社会を支えるものとしてのコミュニティが確かに形成されているとは言い難い現状である．特に日本においては，孤独死の問題などのコミュニティから切り離されているが故の問題がしばしばメディアで取り上げられ，特に都市部において顕著である.

そこで本論文においては，1990年代前後からの社会的排除と言うコミュニティをめぐる課題に着目し，特にグローバル化の進展と共に生じてきたことを踏まえて，ドラッカーの議論を整理した上で，テンニエスのゲマインシャフトとゲゼルシャフトという概念を用いて, 今後の課題について述べることとする.

テンニエスとドラッカーのコミュニティ概念と現状

コミュニティは，共同組織であり，人と人が共に活動をしていく集団のことを指している．そしてまた，家族という単位よりは大きく，何らかの共通項を持った集団によって形成されているものでもある．そのため，非常に多くのものがコミュニティとしての概念に含まれるものとなる.

ドラッカーは，市民性を回復させるものとしてのコミュニティ，もしくは回復させるものとしての社会的組織として言葉を用いながら，コミュニティを取り上げ，その価値について継続して述べている．ドラッカーは，自らのコミュニティに関する考えについて『ポスト資本主義社会』の中で振り返っている．それは，職場コミュニティの消失（The Vanishing Plant Community）という節[(1)]で書かれ，マネジメントへの参画を通じた職場コミュニティによって市民性が回復されると見ていたが，ポスト資本主義社会を迎えるに至って，職場コミュニティ以外の社会生活を送る場としてのコミュニティが必要だと論じられている．このことについては，ドラッカー自身で振り返って，長い間職場コミュニティがコミュニティの機能を持ち，社会生活を送る場としての役割を果たすと言ってきていたが，日本企業以外で職場コミュニティが価値を持つようになっていない，ということを前提として，今後の必要性について述べられている.

これらのコミュニティの状況については，言い換えれば，キャリアで言われるところのWork Careerとしてのコミュニティとの関わりだけでなく，Life Careerとしてのコミュニティの関わりが重視され，さらに拡がっていく，と捉えられる[(2)]．特に近年は，ドラッカーの記述した当時よりもさらにこの考えが進展し，社会企業家（Social Entrepreneur）などが意識して取り上げられるようになり，より一層，社会との関わりを重視し，かつ職場と社会のコミュニティを統合したような形での社会的使命を中心とした仕事が増えてきている．また，このようなコミュニティの持つ価値については，ソーシャル・キャピタルという文脈で述べられることもある.

当然だが，今後もこのようなコミュニティは維持・発展をしていき，また多様なものが生じていくこととなるが，やはりコミュニティの中心となり，またコミュニティに対する人々の意識を決めていくのは，古くから存在し続けている地域における居住地を単位としたコミュニティとなる. このコミュニティは，

古くから国家の基盤として重要な位置を占め，また日常生活上でも重要な位置を占めており，それは過去から現在に至るまで変わっていない．この地域コミュニティは，グローバル化の中で，国家の単位を維持している領土に関わるものとしてのコミュニティでもある．歴史の流れの中で，地域コミュニティが領土や国家という形で拡大していく中で，慣習でもある社会制度が精緻化され，一つの文化圏として，また国家としての規範や規律を持った社会単位が成立してきた．このような社会制度は法制度として具体化され，国家としてのより具体的な形を形成するに至っている．また，地域における居住地を単位としたコミュニティでは，元々は人間的な生活上の必要性からコミュニティが形成され，特に分業などがなされることにより，お互いに結びつきながら形成・発展がされてきた．この制度としての側面と生活上の必要性としての側面の両側面については，次に述べるようなテンニエスに代表されるような考え方が存在している．

コミュニティについて書かれたものとして古典的なテンニエスの『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』[3]のコミュニティの概念については，ドラッカーのコミュニティ概念においても触れられている．この中では，社会を支えている人間のつながりとして二つのものがあり，それがゲマインシャフトとゲゼルシャフトである．そしてこの二つは対立する概念として述べられる．そもそもゲマインシャフト（Gemeinschaft）は，Communityのことをさし，テンニエスは人間が本来自然的に持つ昔から存在してきた共同体概念のことを示す言葉として用いている．一方のゲゼルシャフト（Gesellschaft）は，gesellen（～の仲間に加わる，～と一緒になる）という言葉とschaft（society）という言葉を組み合わせたものである．つまり，近代に産業革命による都市部への人口集中を経て，新たに形成されてきた都市部における社会的共同体をイメージして用いられたものとなる．『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』の中においては，この両者を先にも述べたように対比させて述べられるが，テンニエスの主張の概要を述べるのであれば，愛情などの人間が生来持っている根本的なものに支えられた共同体概念であるゲマインシャフト社会が望ましいものであるが，資本主義によって社会はゲゼルシャフトという契約と利害関係に結び付けられてきており，ゲマインシャフトの回復が望まれる，ということとなる．そしてまた，特にゲゼルシャフトについては，契約と利害関係によって人々が結びつくことによって，全体主義につながるものとして強く否定されている．このような概念を踏まえた上で，ドラッカーにおいては，ゲゼルシャフトを完全に否定するのではなく，ゲゼルシャフト以外の共同体の必要性としてゲマインシャフトを意識している．しかし，ゲマインシャフトの回復は成し遂げられておらず，また，テンニエスの言うところのゲマインシャフトをそのまま回復するのではなく，現在の在り方で回復しなければならない[4]，と述べている．

つまり，この論理性の中で，ドラッカーの主張においては，ゲマインシャフトである地域の社会共同体ではなく，地域を横断する形で形成される人間の博愛の精神に基づいたNPOのような存在形態が，現代らしい共同体の在り方として取り上げられることとなる．ドラッカーにとって，旧来の地域社会に基づいた共同体を否定するのは，田舎社会の持つ一体性に由来する「強制的かつ束縛的，しかも束縛を越えた侵害的」[5]な側面である．つまり，田舎社会の持つ側面として，小さいコミュニティによって地域社会共同体が形成されるために，互いの個々人の存在を細かに認知している中で生じる個人の自由に対する干渉である．古来より，小さなコミュニティではコミュニティが存在し続けるために，また，非常時への対応なども地域単位で対処していくために，明文化されない共同財産や共同の労働などコミュニティで取り組む必要のあることを設定し，お互いに助け合い，また共同の目標に対して参画してきた．そのため，個人の生活よりは共同体の維持・発展を中心としたコミュニティが形成されることとなる．このことにより，個人の自由への干渉は生じうるが，一方で，個人がコミュニティに受容され，その暗黙の前提たる慣習を理解し，一定の個人への干渉を認めさえすれば，強くコミュニティと結びつくことが可能となり，人として生活のしやすさへとつながっていく．

ドラッカーは先に述べたような「強制的かつ束縛的，しかも束縛を越えた侵害的」な側面に対して，自らの経験を事例としてあげつつ否定的な側面を上げているが，この地域社会と結びついたコミュニティの全てを否定することはできない．それは，世界中のどこに行っても，次代を担うこどもを育てるのは，親とその親の所属する地域コミュニティであり，その地域コミュニティに存在している教育機関である．また，その教育機関の多くは公的な政府によって支えられており，公的な政府とは地域コミュニティの集合体としての国家である．そのため，人間は，地域コミュニティから全く切り離されて社会に存在することが不可能である．そしてまた，日常の生活上必要となることを地域コミュニティで相互の支え合いによって成し遂げられることもある．そのため，生活し

ていく上での単位として地域コミュニティは必要かつ重要なものである．

また，現代は，グローバル化が進んでいると言われているが，グローバル化によって地域コミュニティから切り離されて生活するのではなく，むしろ地域コミュニティに対して意義を見出そうとする活動[(6)]が生じている．このような活動は，特定地域で行われるだけでなく，全世界的に横断的につながって理念の啓蒙活動が行われることが旧来の地域コミュニティとは異なる点であるが，他地域と積極的に関わりを持ちながら地域コミュニティの維持再生をはかろうとしている．

特に維持再生が試みられる理由としては，地域の高齢化によるコミュニティの存続の必要性や，地域に生活するものの多様化が挙げられる．前者の高齢化は，従来の地域での生活を維持していくために密接に関わったコミュニティの問題であり，特に人口動態と関わって，今後の世界的な課題ともなっていく．今までは地域コミュニティは血縁が主となって支えられてきた．つまり，地域コミュニティに所属する家族単位が長期にわたって固定化しており，その家族単位の間で，長い間に様々な物事に対処するために得てきた経験を踏まえた上で形成されてきた慣習を維持し，またそのような慣習を前提としてコミュニティとして行動することが主眼であった．一方で，後者の多様化については，特に1990年代前後のヨーロッパから生じてきた課題である．これは世界的に解決を図ろうとし，いまだに血縁や民族性といった観点から地域への受容が完全にされている，とは言えない状態にある．

地域コミュニティの高齢化に関しては，近年の日本で限界集落の課題などが取り上げられるように，地域単位でのコミュニティの機能不全が生じることである．当然高齢化によって人口が減少すれば，市場規模が小さくなり，必要ではあるが成り立たない商売が生じ，そのことで地域での生活が崩壊していくこともある．また，地域コミュニティに所属する複数のメンバーによって支えられてきたコミュニティの共有物の補修などの日常的な作業も，コミュニティの住民自体では支えられなくなり，外部化しなければならなくなっていく．このような高齢化の進んだ地域コミュニティは，決して交通の不便な地方だけの問題ではなく，大規模開発によって同一年齢層がコミュニティに所属しているようなニュータウンと言われた郊外型の居住地域においても同じである．ただし，地域行政による支援において，税収の多いところと少ないところの差が生じ，

それに伴って地域コミュニティを行政単位で支えることができる内容に差が生じている．

また，地域コミュニティのメンバーの多様化については，都市部では今までに幾度となく人口移動によって経験をしてきている．しかし今までのコミュニティにおいては，限定された範囲内での多様化が主であり，個々の地域に根差した細かな慣習は異なっていても，民族性や文化などに関しては，新たに参加したコミュニティ・メンバーがすでに理解しており，また暗黙の前提として行動ができる状態で地域コミュニティの多様化がなされてきた．特に都市部における多様化においては，古くからあるコミュニティにおいては，生活に必要な地域コミュニティに関する知識と地域コミュニティへの参加を切り分け，ゲマインシャフトとしての地域コミュニティに参加できるのは血脈などを中心とした従来のメンバーが中心であった．そしてまた，異文化を持つメンバーにおいては，地域間の移動が国境によってある程度制限されていたため，特に地域コミュニティに対する慣習や文化の理解の面から見れば，新たに参加する者にとっても，順応しやすいものであった．このような移動は，近代化の流れの中で，同一国内の農村部から都市部への人口の移動であり，この人口の集中によって産業の成長が行われ，都市・国家の発展が成し遂げられてきた．産業革命以降の近代化の中では，ほぼどの国でも歩んだ発展の流れである．そしてここにおいては，先にも述べたように，地域間の差異はありつつも，同一国家内での事象として，国家制度が同一の地域からの移動である以上，ある程度のコミュニティへの理解が示されていた．

このような状況から，グローバル化が拡大していく中で，地域コミュニティのメンバーの多様化が一気に進むこととなった．特に先進国において戦後の経済成長と従来の国民の所得の向上が達成され，また人口増加が鈍化することによって，各地域で移民や出稼ぎが増えることとなった．この移民や出稼ぎを行ってきている層は，従来から地域コミュニティと交流があるわけでも，ある程度地域の慣習が分かっているわけでもない．また，文化が同質，またはほぼ同質な地域から来るような人々でもない．例えばヨーロッパにおいては旧植民地であった地域から，言語が同一ということを理由として，文化や慣習が大きく異なる中で，工場労働などの労働を目的としてある程度まとまった人数で国境を越えて移動し，地域コミュニティに入っていった．そしてまた，地域での労働が長期化する中で，地域に定着するもの，つまり出稼ぎから定住者へと地域で

の生活の姿勢が変わっていくものも増えていった．このような層が地域へ定着していく中で，非合法的な移民として，例えばその家族の教育や生活習慣の違いと言った点も含めて，様々な課題を生じさせていく．また，国籍についても出生地主義を取っている国では，このような労働者が家庭を地域で持つことになれば，その子どもは正式な国民となる．

実際にグローバル化が進展している中での変化としては，定住者が増えるだけでなく，世界中の移動が活発化し[7]，多様化し続けている．日本においても，入国者は多様化し，入国者に占める人数の割合は東アジアが中心であるが，それ以外の地域からの入国者が前年対比で見た場合に急増している[8]．このような現象が世界中で生じており，このことがコミュニティの受容と排除において，大きな役割を果たしている．そのため，次では特に社会的排除という側面からコミュニティについて論じることとする．

社会的排除とコミュニティ

人々のコミュニティからの見なされ方を考える際の概念の一つとして，社会的包摂（Social Inclusion）と社会的排除（Social Exclusion）の概念がある[9]．両者共に，社会学の社会福祉の文脈で述べられてきたものであり，また政治的な文脈で述べられてきたものである．そしてまた，両者を対立する概念として捉え，社会に対する社会的な姿勢として捉えられてきたものでもある．そのうち，社会的包摂においては，社会システムを踏まえた上で，そのシステムに所属している個々人をどのようにシステム内に包摂していくのかということで述べられる．つまり，言い換えれば平等性を原則とした福祉国家を社会構成員の全員参加を通じて実現していく，ということであり，全ての者は社会的に国家などのシステム内，いわゆる制度を持ったコミュニティ内に包摂されうる，ということを前提としたものである．

一方の社会的排除は，社会システムの中で，どんなに包摂を試みたとしても，社会を構成している各単位で排除されることがあり，そのコミュニティから排除されている状態について把握し，その課題を解決することが重要である，という考え方である．この排除されている状態を正しく認識することで，社会的に排除されている対象を明確に認識でき，社会的なシステムの持つ課題を克服

でき，社会不安を防ぐことが可能になる，ということである．

社会的排除は着目されて久しいが，この出発点は，ヨーロッパにおいて移民の問題が社会不安を引き起こす一つの要因として取り上げられたことに端を発している．その問題を解決していく上で，抱えている現状を把握し，その状態について何が必要なのか把握しようとしてこの言葉が用いられることとなった．このような移民の問題については，例えばフランスにおいては，ギャスパールとセルヴァン＝シュレベール[10]がその状況について，極右による排除も踏まえて，当時のフランスの様々な排除の状況について具体的に述べている．その中で特徴的なのは，移民が第二世代に入ってコミュニティとの関わりが増していく中で，フランス人らしくないということが社会的排除の要因であり，また特に同一のフランス内のコミュニティに所属していると認めたくないがゆえに様々な社会的排除が生じていたということである．このような社会的排除が具体的な極右による排斥行動へと移ってもいったが，これは過去にもあったものと同じように，若年失業率の増加などの社会不安を背景としている．また，このフランスにおいては，当時は受け入れか排除か，という選択肢の中で，コミュニティへの受け入れを認めなければならないと人々は理解しつつも，政府が帰国を推奨するプログラムを作成してコミュニティからの退出を促そうとする，ということも存在していた．このような状況下で，移民を社会的に受け入れる姿勢を示している人であっても，移民の多い地域の公教育においては，地域には古くからのフランス国籍を持つものと移民が混在しているにもかかわらず，移民の子どものみが通う学校が誕生するという現象も生じた．これは，一部の人種上のフランス人が移民の子どもと同じ学校に子どもを通わせることを避けて別の地域の公教育に子どもを送るため，その比率が徐々に上昇し，結果的に移民のみが残る，ということになっていた．

その後，このような移民と排除という具体的な課題だけでなく，もっと幅広い意味での社会参加と排除の関わりが注目されていく．例えば，教育の問題である．OECDの2003年の調査[11]によれば，移民の子供の方が相対的に高い学習意欲を持っているにもかかわらず，言語能力，数的能力の両方ともに，ネイティブの子供よりも点数が低くなり，かつ数的能力においては，将来的に問題を抱える程度の学習しかなされていない，と報告されている．特にヨーロッパ圏においては，受け入れるための特別なプログラムを持っていないことが多く，教育機関で使われる言語の学習機会の不足から，学習がうまく行われていない，

という結果と報告される．また，その移民の子どもの両親においては，自らの学んできた母語である出身地の言語を家庭内で用いることが多く，このことが子どもの学習に影響を与えていく．そのため，子どもの将来を考えるのであれば，その国におけるコミュニティなどを通じた社会参加に向けて，困難な面が生じる可能性が高く，またこのことは長期にわたって解決されない可能性が高い．

また，アイデンティティとの関わりで言うのであれば，トランスナショナルアイデンティティという言葉でも取り上げられる．これは，個人が複数のアイデンティティの源を持つことによって，そのゆらぎが生じる，という現象のことであり[(12)]，社会とのつながりが不安定になる，ということである．そのようなトランスナショナルアイデンティティを有する場合においては，親の所属するコミュニティと，自分の所属するコミュニティにおける言語や慣習など様々な面で差異が大きいため，どのように行動するのかを状況によって使い分けることとなる．そのため自らが依って立つための立場が不明となり，社会的に具体的な地域と結びついた形では，どこにもアイデンティティを感じることのできない状態となっていく．

上記のもの以外にも，貧困との関係で，社会的に排除されているグループの方が貧困の再生産の可能性が高いというような報告もあり．所属するコミュニティの差異によって，機会が失われる可能性が高い，と言ったことも取り上げられる．

このように社会の多様な面において，社会的排除の側面が注目されている．この根本にあるのは，現代社会を構成している社会システムの中で，システム内に明確に存在する場所がない人々が生じているからである．特に移民においては定着という視点もあり，積極的に取り上げられることとなるが，日本で言う外国人労働者においても同様の課題を持つ．そしてさらに視野を広げてみれば，過去からの人種的な問題を踏まえて，社会的排除をされてきたものも多数存在している．人種以外でも多様性を社会システムとして受容してきたわけではなく，違いから排除されるものも多くおり，それらを言い換えれば，差別として存在してきた．

現代は多様性の受容がダイバーシティという言葉を用いて重視されているが，実際に地域コミュニティまで見据えた中では，社会的排除の機会は増えていく．特にグローバル化の中で異質なものと接触する機会は増えていくが，その異質性を社会的に受容できるとは限らない．むしろこれまでの歴史を見れば，慣習などを理解していない異質性を持つものは排除される傾向にある．そのため，異質性を社会システムとして，またコミュニティとして受容するための仕組みを作っていく必要が生じていく．

テンニエスの概念と社会的排除

このような社会的排除とコミュニティの関係をテンニエスの概念を用いて述べるのであれば，ゲゼルシャフトの限界が近年になって取り上げられるようになった，と見なすことができる．つまり，社会的排除とは，国家等の社会システムを支えているゲゼルシャフトへの参加から排除される，ということである．ゲゼルシャフトは，契約関係を前提としており，先にも述べたように，これは個人間だけでなく，国家との契約関係をも含むものである．そのため，個人がゲゼルシャフトに参加している状態というのは，その現代国家や現代コミュニティ特有のシステムに参加している状態となる．しかしその中で現代コミュニティから社会的に排除されている状態を見るならば，それは近代に形成されてきたゲゼルシャフトに参加できない，または参加しない存在が生じているということとなる．

このような中で，現代社会を支えているゲゼルシャフトへの参加は，権利や福祉，教育といった側面から必要なことである．このことを前提として，社会的に排除されているものの社会参加を促すのであれば，それは地域コミュニティを通じた参加を促すしかない．現代の社会システムそのものが，その国家と領土に基盤を置いており，その領土は地域の行政単位に細分化される．そして，細分化された地域の行政区分を支えているのは，地域のコミュニティである．グローバル化の中で，確かに地域コミュニティに根差すことのないコミュニティは増えているが，生活者として生活していくことを前提に個人と社会の関係性を見た場合には，地域との関わりが大きな意味を持つ．現代の地域コミュニティは，近代化の中で，特に都市部においてはゲゼルシャフトとしての側面が大きくなり，本来地域コミュニティが有していたゲマインシャフトとしての側面が弱まっている．そのため都市部を中心とした地域コミュニティにおいて，ゲマインシャフトの根幹であるヒューマニティに基づいた受容が困難となっている．

そして，異質性を持つ者は独自のコミュニティを形成していく．これは昔から存在していたことであり，また様々な対象に対してよくあることでもあるが，自分たちが同質だと見なす者同士で集まり，そのネットワークを強固にしていくことによって，コミュニティという互助組織を形成する．このような同質物で形成される互助組織でもあるコミュニティに参加することによって，特に社会的に排除されている者たちは，従来の社会システムに依存しないような生活面での相互扶助を行っていく．そしてこのコミュニティは行政単位のようなゲゼルシャフトとしての地域コミュニティに根差すものではなく，具体的なコミュニケーションが取れるような直接の接触が可能な範囲の比較的広い物理的空間の中でネットワークが形成されていく．ただし，これらのコミュニティのほとんどは，正当性を有するものとして扱われておらず，現代社会から見た際のその存在は，あくまでも非公式なものとなっている．そして，これらのコミュニティはまさしく非営利組織としての形態を有することとなる．そして近年は，特にこのような地域コミュニティに依存しないコミュニティが増えている．

つまり，これらの二つの地域コミュニティと地域に依存しないコミュニティの双方を重ね合わせて考えるのであれば，人が複数のコミュニティに参加して生活することを踏まえて，ゲマインシャフトとしての側面を持つ地域に依存しないコミュニティに参加しつつ，現代社会で核となるべきゲゼルシャフトとしての側面を持つ地域コミュニティに属することが必要となる．このことを踏まえた上で，社会的排除をされているものにとっては，積極的に地域コミュニティに所属できる条件を整えることによって，つまりゲマインシャフトとゲゼルシャフトとしての両側面のある地域コミュニティの現状から，ゲマインシャフトを切り離した形での変革を起こすことによって，排除の状態を変えることができるであろう．このようなゲゼルシャフトは，先にも述べたように契約によるものであり，その契約のうち排除されているものが理解できるものから始め，ゲゼルシャフトとしての側面において地域コミュニティで受容することによって，地域コミュニティへの参加が促され，排除が変化していくのではなかろうか．

排除が生じる根本の原因は，当然だが，現在のゲゼルシャフトを維持している側にある．それは同質なものでゲゼルシャフトを維持した方が，社会システムが安定しやすい，ということにほかならない．しかしながら，変革をもたらすことができる多くの要因は多様性にあり，この多様性をゲゼルシャフトでも受け入れていくことが必要となる．

また，ゲマインシャフトにおいては，テンニエスは地域コミュニティにゲマインシャフトの源泉を見ているが，現代ではむしろ互助組織となるべき横断型のコミュニティである．地域コミュニティは，国家なりの社会システムに組み込まれる中でゲゼルシャフトとしての側面が強くなっている．そのため，社会システムを横断的につないでいる多様なコミュニティこそにゲマインシャフトとしての役割と価値があるだろう．

おわりに

本稿においては，ドラッカーによる人間性を回復するものとしてのコミュニティについて基盤を置き，その上でテンニエスのゲマインシャフトとゲゼルシャフトという概念を踏まえて，社会的排除について考察をしてきた．この考察において完全な結論と言うものはまだ出せていない．しかしながら，現状を踏まえた上での一定の考察は行えたと考えている．

ただし，今回の考察においては，あくまでも生活者としての特に実存する肉体に関わる実際的なコミュニティを中心としたものだけであり，今後アイデンティティのような精神的な部分まで考察していくとすれば，コミュニティの拡がりと関わって，世界中をつないでいるメディアとバーチャルなつながりをもたらすコミュニティについての考察が必要となるだろう．

最後になるが，何かと表現も含めて未熟な点が多いと自認している．内容に関しては注釈としたもの以上に様々なものから着想のアイデアを得ており，これらのアイデアを生み出した多くの先人たちに感謝をしたい．

【注】

(1) Peter F. Drucker(1993)*Post-Capitalist Society (paperback ed.)*, Harper Business, p.174. P. F.ドラッカー，上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳 (1993)『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社，pp.290−291.

(2) もう少し詳細にWork CareerとLife Careerの違いを述べるのであれば，Work Careerは，あくまでも仕事上でのキャリアを前提としたものであり，家庭など社会生活におけるキャリアは含まない．そのため，仕事の準備をする段階から引退するまでのキャリアのことが含まれる．一方のLife Careerにおいては，人生の全てを含んだものをキャリアとして捉えられる．

(3) テンニエス, 杉之原寿一訳 (1957)『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト――純粋社会学の基本概念』岩波文庫. Ferdinand Tönnies (1887), *Gemeinschaft und Gesellshaft: Grundbehriffe der reinen Soziologie*.

(4) P. F. ドラッカー, 上田惇生訳「NPOが都市コミュニティをもたらす」『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社, pp.267−273.

(5) 同上, pp.268−269.

(6) このような活動は非常に多くあり, 特に食の分野で活発である. 主にそこではグローバルなチェーン化され大衆化された食文化と地域に根差した食文化の対立項で論じられ, フードマイレージなども含め, 地域と密接に関わった食の見直しを行おうとしている.

(7) UNWTO (http://mkt.unwto.org/　2012年2月20日参照) のUNWTO World Tourism Barometer 2011 (Full Issue) によれば, 2000年に世界のツーリストの国際移動が6万7400万人であったのに対して, 2010年には9万4000万人まで伸びている.

(8) 法務省「出入国管理統計」によれば, 2000年に527万人であった入国者数が2010年には944万人まで増えている. なお滞在の長短期については統計がないので不明だが, 出国者の滞在期間から見れば, 長期滞在者の帰国が増えており, 滞在の長期化が生じているか, 長期滞在者が社会条件により帰国しているか, どちらかの現象が生じていると考えられる.

(9) デヴィッド・バーン, 深井英喜・梶村泰久訳 (2010)『社会的排除とは何か』こぶし書房. David Byrne (1999) *Social Exclusion*, Open University Press.

(10) フランソワーズ・ギャスパール, クロード・セルヴァン=シュレベール, 林信弘監訳 (1989)『外国人労働者のフランス――排除と参加』法律文化社, Françoise Gaspard, Claude Servan-Schreiber (1984), *La Fin Des Immigrés*, Editions du Seuil.

(11) OECD編著, 斎藤里美監訳 (2007)『移民の子どもと学力――社会的背景が学習にどんな影響を与えるのか』明石書店, OECD (2003), *Where Immigrant Students Succeed: A Comparative Review of Performance and Engagement in PISA 2003*. 他にも教育に関わるものとしては, ジークリット・ルヒテンベルク編, 山内乾史監訳 (2008)『移民・教育・社会変動――ヨーロッパとオーストラリアの移民問題と教育政策』明石書店. Sigrid Luchtenberg (2004), *Migration, Education and Change,* Routledgeにも詳しい.

(12) 永野武編著 (2010)『チャイニーズネスとトランスナショナルアイデンティティ』明石書店.

【略歴】立命館大学経営学研究科博士課程後期課程中途退学. 現在, 立命館大学スポーツ健康科学部准教授. 編著書に『ドラッカー思想と現代経営』晃洋書房, 2010年他.

知識労働者のマネジメント再考

Reconsideration of Management for Knowledge Workers

石川敦夫
Atsuo Ishikawa
(新潟経営大学)

Summary

Knowledge work plays an important role in today's knowledge society. Therefore it is necessary to improve the productivity of knowledge work and the proper management is indispensable to knowledge worker. However, the proper management is not necessarily executed in offices and businesses. For example, micromanagement tells knowledge workers what to do in every little thing and drains them of the independence of mind. So, micromanagement damages to their motivation and decreases the productivity of them.

1. はじめに

ドラッカーは「知識労働」「知識労働者」という言葉を初めに使ったのは ドラッカー自身であったと述べている[(1)]. 米国においては, 知識労働者は全労働人口の4割に至り[(2)], 労働市場における知識の経済的価値は増大し, 労働の供給よりも知識の供給が重要課題として浮上している.

知識社会の兆しは, 第二次大戦後, 復員兵に大学進学の資金を提供した米国の復員兵援護法に対する反応にみられた[(3)]. 第二次大戦後の教育爆発は労働力の供給を大きく変え, 知識労働が生まれた原因は知識労働者の供給の増大によるものである[(4)]. 教育のために多少の年月を犠牲にしても, 教育による生涯所得の増大は大きく, 教育投資に対する見返りは十分大きかった. 学校教育の延長は, 純粋に経済合理性に即した行動であった[(5)].

教育を受けた高学歴者は知識労働しかできない. 教育で受けたものはコンセプトやシステム, 思考であり, かつての技能だけを有した熟練労働者のようにはなりえない. 教育を受けた者は知識を基に技能を身に付けるようになる. 熟練労働者のように技能だけを身に付けるには年を取り過ぎている. 高度の教育を受けた者を生産的な存在にするための唯一の方法は知識労働である. 米国社

会はこのような，教育を受け高い報酬を期待している者に対して，教育を受けていない者と同じ仕事を同じ生産性で行っているにもかかわらず，高い報酬を支払い彼らの期待に応えてきた．社会は，教育を受けた者を受け入れるために知識労働の場を提供し続けてきたことに対し，ドラッカーはこの事実は驚くべきことだったと述べている[6]．

ドラッカーは『明日を支配するもの』の中で，1900年当時の肉体労働（manual work）の生産性についての知識と，現在の知識労働（knowledge work）の生産性についての知識の水準は同じくらいだが，知識労働に関するその知識ははるかに大きく，かなりのことがわかっている．答えがわからないものもあるが早急に取り組むべき問題も多いと指摘している[7]．

2. 知識労働の生産性

仕事におけるマネジメントの役割を考えるとき，その役割は成果を出すことである．ドラッカーは知識労働の生産性を上げるために知識労働者に対するマネジメントの課題を取り上げ，『実践する経営者』の中で，知識労働の生産性を上げる方法を述べている[8]．第1に知識労働者自身に責任を持たせること．第2に貢献を評価させることである．第3に本来の仕事をさせる．第四に配置に力を入れることである．これらの方法に通底する考え方は，知識労働者が組織への貢献を通じて自己実現できるように配慮していることである．

Amabileは，*Harvard Business Review*の『進捗の法則』という論文で，知識労働の生産性に言及している[9]．Amabileは，知識労働者の生産性を調査するため，7社26のプロジェクトチーム，238人から，平均4か月のプロジェクト期間中1日の終わりに日誌としてeメールで，1日の出来事や，全体的な気分，具体的な感情，モチベーションのレベルなどを回答してもらうという調査を行った．この回答（日誌）は1万2000近くに上り，その回答から，創造的な仕事の生産性向上を促すのは，主として職場におけるその人のインナー・ワーク・ライフ（感情，モチベーション，認識の相互作用）の質だという結論を導いている．人は有意義な仕事をしたいという根深い欲求があり，ごく平凡な仕事の積み重ねが，仕事上の満足観につながる．有意義な仕事に対する進捗を促すことで，知識労働の生産性は向上し，またこれ以外にも，進捗を高めるうえで，触媒と栄養分[10]がさらに生産性を高めるとしている．

Amabileはこの膨大な日誌を分析することで，知識労働者の生産性向上のための法則として，進捗の法則を導き出している．知識労働の生産性を長期的に向上するためには，有意義な仕事の進捗を着実に図ることが重要である．そしてこの結論にあるような，知識労働者に対して適切な進捗管理を実施していた多国籍企業のマネジャーを例として挙げている．そのマネジャーの特性としては，メンバーの自主性を尊重し，問題が起きれば，その解決法を率直に話し合い，必要に応じ軌道修正を行う．仕事に関する経営幹部の見解や，顧客の意見やニーズ，社内外での援助や抵抗などの情報を早急にメンバーに伝えるなどである．

またAmabileは，それらのマネジャーの行動に対比する形で，マイクロマネジャーの特徴的な行動を挙げている．マイクロマネジャーの意味は口うるさい管理者，どんなに細かなことにまで口を出す管理者という意味である．マイクロマネジャーの特徴的な行動は，仕事をする際の自主性を認めず，メンバーの一挙手一投足に指示を出す．部下に仕事のことをよく尋ねるくせに，実際に仕事の手助けをすることはない．問題が起きるとすぐ人を責めるので，部下は問題を隠そうとする．情報を秘匿し，これを武器に使おうとする．このような行動は，知識労働者のインナー・ワーク・ライフ悪影響を与える．このようなマイクロマネジャーの行動は知識労働者にどのような影響を与えているのか考えてみたい．

3. マイクロマネジャー

前節で出てきたマイクロマネジャーという言葉を調べると，「マイクロマネジャーは，たとえそれが部下の権限内の決定であっても，部下が相談もなしに決定をすると，たいへん不快に感じる」とある．ただ，マイクロマネジャーによるこのマネジメントは，当人の性格によるところも大きいが，それだけで片づけられるものではなく，マネジャーとしての能力や，組織文化，業務に対する会社からの圧力など外的要因も影響するともいわれている．先に述べたマイクロマネジャーの4つの特徴のうち，後半の3項目はマイクロマネジャー本来の言葉の定義を超えるものであるが，マイクロマネジャーといわれる人たちの共通の特質なのかもしれない．

現代社会において，このようなマイクロマネジャーと類似の行動をとるマネ

ジャーは，数多くの企業でみられる．筆者も企業経験の中で多くのマネジメントを見てきた．直接経験したものもあれば，他の部署でのマネジメントを目の当たりにしたこともある．中には先に挙げたマイクロマネジャーといえるマネジャーも少なからずいた．それらマイクロマネジャーの行動の特徴を卑近，矮小な例であるが事例から具体的に捉えてみたい．

1つ目は部下の権限内での決定に対する指摘である．たとえば，担当者が現場と相談した上で決めた社内ルールを報告した場合ですら，その背景を理解せずに意味なくクレームをつけるのも1つの事例だろう．多くの場合，理由を説明するとこのようなマネジャーは，クレームをつけた手前，面子にこだわり，他のどうでもよいところを指摘するものである．このようなことが続くと，次回から些末な点まで理屈付けが必要になり，あるいはそのようなことに時間を取られるのは無駄と判断しマネジャーに報告もしなくなる．このようなマネジャーは，仕事において，目的に即した原理原則に基づく判断基準を自分なりに持っていることはまずない．都度自分の気分で指摘をしていることが多く，それは指摘内容の理由に一貫性がないことから誰もが気付くところである．本来のマネジャーであるならば，その原理原則の判断基準を部下に説明して仕事を任せるであろうし，その判断基準を考えることが知識労働者の役目でもある．

2つ目はメンバーへのサポートのなさである．マネジャーによってはメンバーの仕事の進捗にほとんど関心がないマネジャーもいる．期日までにその仕事に問題が発生していたかどうかも知らない．その間，そのマネジャーはマネジメント以外の自分の業務に専念しているだけである．しかし，これが原因でうまくいかなかったことをマネジャーだけの責任とすることはできない．仕事を任された者は，仕事に関して責任を持つべきであり，問題があれば当然マネジャーに報告する義務がある．期日まで間に合わなければ，状況を打開するための解決策をマネジャーに要請し，何らかの対応を実施すべきである．それが責任ある知識労働者といえる．

3つ目は責任転嫁であるが，あからさまなメンバーの責任転嫁はおそらく，反発を買うためメンバーの前ではしないのが普通ではないだろうか．必要な情報を流さなかったため，あるいは仕事の進捗を管理しなかったために起こる失敗であっても，それはメンバーのいないところで責任を転嫁し，上位職に報告しているだけである．中には他部署のせいにするマネジャーも見られる．ある規模以上の組織になると，必ず部署ごとの分掌業務を定めた規程がある．かつて，そのような規程があるにもかかわらず，明らかに自部署の業務ですら，同じような給料なのだからその仕事をしてくれてもよかったのではないかと，相手の部署に責任を転嫁するマネジャーを見たことがある．

最後はマネジャーによる情報の秘匿である．仕事の進捗に関する情報のフィードバックがない，あるいは仕事を進めるうえで必要な情報を提供しない．後者はまさに情報を武器として使う場合である．たとえば，メンバーにとって必要な情報をマネジャーが開示せず，週1回の全体報告で，初めてその情報を得意げにメンバーに開示するようなマネジャーもいる．このようなことが続くと，組織メンバーは，新しい情報があるのではないかと毎日マネジャーに確認せざるを得ないし，あるいは関係部署でその情報を持っていると思われる人間から別ルートで情報を聞き出すしかない．かつて，あるマネジャーは早い段階で情報を入手していたにもかかわらず，しかもメンバーが確認してもそのような情報はないといいながら，数日後の報告会で初めてその情報を報告したことがある．その間のメンバーの仕事の中には徒労に終わったものもある．

これらの特徴をすべて兼ね備えたマイクロマネジャーはあまり見たことがないが，このような行動は，マイクロマネジャーの特徴的な例ではないだろうか．マネジャーのこのような行動は，多くの場合メンバーや他部署の生産性を大きく低下させる．特に知識労働者にとっては，子供扱いされたと思うものもいるだろうし，士気が低下し，モチベーションが失われる．これらの行動は好ましからざるマネジメントと思えるが，評価されるべきは成果であり，マネジメント本来の目的を達成しているかである．次節以降でマイクロマネジャーの行動と知識労働者の特徴と関連付けて考えてみたい．

4. 知識労働者の特徴

本節では，まず知識労働者の特徴について考えてみる．ドラッカーは，知識労働者のもつ知識は資本であると繰り返し定義している[(11)]．知識労働者は労働力ではなく，生産手段を有する資本である．知識労働の仕事の内容を明らかにすることで，知識労働者は自らの仕事が何であり，成果が何であるのかを明らかにしなければならない．その結果，貢献について責任を持つことが容易になり，自立性を持つことができるようになる[(12)]．知識労働者の動機づけに必要なものは成果に対する自らの貢献である．知識労働者は誰かの部下ではなく

自立した存在として，処遇されることを求める．さらに知識労働者は，上司ではなく知識によって，また人ではなく目的によって規定されるべきことを要求する．しかも彼らはお金を絶対的な価値とはせず，それを自らの成果や自己実現の代替だとは認めない．知識労働者にとって仕事は生きがいなのである[13]．

知識労働者の動機づけが成果に対する貢献であるならば，その成果を得るためには2つのことが必要となる．1つは成果を得るために，知識を持たない者にその専門的な仕事を理解させることであり，2つ目にはチームとして仕事をすることである．知識労働者はチームとして働き，組織と関わり合いながら働かねばならない．そして，自らの成果は外部に成果として表れなければならない．このことはチームで成果を出す以上，知識労働者に対してもマネジメントは必要であることを意味する．そのマネジメントは知識を生産的にすることであり，成果が中心となる組織，意思決定の責任の所在が明らかになる組織構造を必要とする[14]．

1966年の『経営者の条件』にはエグゼクティブ，特に知識労働者の組織への貢献について述べられている[15]．成果を上げる鍵は，貢献に焦点を当てることであり，特に知識労働者は貢献に焦点を合わせることが重要だとしている．ドラッカーは貢献に焦点を合わせることによってのみ，コミュニケーション，チームワーク，自己開発，人材育成という，成果を上げるうえで必要な4つの人間関係上の基本条件を満たすことができるとしている．組織に貢献するためには，知識労働者自身にコミュニケーションをはじめとする人間関係上の基本を満たすことが求められ，先に述べたようにチームを必要とすることを表している．

肉体労働は人数分に応じて成果が上がり加法が成り立つ．技能は仕事を分業化することで，人数分以上の成果が生まれ，加法以上の仕事ができる．しかし，知識労働は加法が成り立たない．普通の能力の者が二人集まっても，目覚ましい成果を上げる者の倍はおろか，一人分の成果もあげることもできない．すなわち人による代替が効かないのである[16]．したがって，知識労働者の専門的な知識こそ，知識労働の生産性には重要な役割を果すことになる．これはまた，知識労働者にとって，知識労働の生産性が量よりも質の問題であることを明らかにしている．

したがって，このような知識労働者の特徴を踏まえて，知識労働の生産性を上げるには，知識労働者として，自らの仕事，生産性に責任を持ち，組織に貢献するという自覚が必要である．またマネジメントは，仕事の成果を明確化し目的を明らかにする．チームとして成果が出せるよう組織化を行う．かつ，仕事へ集中できる環境づくりが必要である．

5. 知識労働者に対するマイクロマネジメント

先に述べたマイクロマネジャーによる行動は，情報の秘匿を行う，部下の権限内にまで指摘をする，部下の仕事のサポートをしない，責任転嫁をする，情報の秘匿を行うとあるが，それらのマネジメントあるいは行動が，知識労働者に対しどのような影響を及ぼすのだろうか．

まず，知識労働者はその仕事の目的を明らかにして，自らの専門性を生かし組織に貢献することに意義を感じる．したがって，成果に対して責任を持つ．しかし，マイクロマネジメントにより必要な情報が提供されなければ，仕事の方向性を決めることができない．仕事の成果に対する情報がフィードバックされなければ，知識労働者の持つ専門性が生かされているのか，あるいはその方向性が会社の方向性と合致しているのか，あるいは顧客がどのような判断をしているかがわからない．必要な情報がなければ，知識労働者のモチベーションは大きく低下すると考えられる．

また2つ目として，知識労働者は誰かの部下ではなく自立した存在として，処遇されることを求める．さらに知識労働者は，上司ではなく知識によって，また人ではなく目的によって規定されるべきことを要求する．そのような知識労働者に対して，その権限内の決定まで口出しをするマイクロマネジメントは，自主性を認めないことであり，知識労働者は信頼されていないと感じるだろう．

3つ目には，知識労働者は成果を得るために，チームとして働き，コミュニケーションを取りながら組織と関わりあい働かねばならない．知識労働者はチームとして働かなければ，成果を得ることは難しい．それにもかかわらずマイクロマネジメントのように，マネジャーがチームをサポートせず，チームとして成果を出すことを考えていなければ，知識労働者は成果を出す機会を失うことになる．そして知識労働者のモチベーションも大きく低下する．

最後に，知識労働者は自らの専門性で組織の成果に対して責任を持とうとする．それは組織の成果に自らの知識や経験が生かされるからである．発生した問題に対して，マネジメントにより問題解決を進めるのではなく，知識労働者

に責任転嫁がなされるのであれば，彼らは大いにやる気を失うことになる．もちろん，これは知識労働者に限ったことではない．

このようにマイクロマネジャーの行動は知識労働者のモチベーションを低下させ，知識労働の生産性を低下させるだけである．このようなマイクロマネジャーは今なお，多くの会社で見られるはずである．このような行動は，権威ではなく自らの権限あるいは自らの判断の優位性を誇示するためだけの干渉であったり，組織の成果への貢献ではなくマネジャー自身への成果を考えただけであったりして，組織への貢献にはほど遠い．トップマネジメントは，組織全体の生産性を高めるべく，このようなマイクロマネジメントが行われないよう監視し，マネジャーにはそのようなマネジメントを行わないよう伝える必要がある．

人事考課において，性格を評価対象にすることはできない．性格はある意味聖域である．だからこそ，性格に大きく起因するといわれるマイクロマネジメントを許してはならない．マイクロマネジメントは最初にも述べたように，性格だけでなく，組織からの圧力もその要因の一つだとされる．いずれにしろ，知識労働が行われる現代においては，マイクロマネジメントは明らかに誤ったマネジメントであり，このようなマネジメントを放置してはならない．教育によってこのようなマネジメントを防がなければならない．

マネジャーは知識労働の生産性を高めて，成果を導く義務がある．マイクロマネジメントが行われてきたことに対しても，“性格だから”“替わりの人がいない”という言葉を免罪符にして，組織はこれまでマイクロマネジメントによる弊害を容認してきたのではないだろうか．知識社会においては知識労働で最大の成果が得られるようなマネジメントが必要である．そのためのマネジャー教育が必要である．マイクロマネジャーはその行動を是正する必要がある．

6. まとめ

知識労働の生産性を上げるためにAmabileは知識労働の進捗を管理し，成果をフィードバックすることで，知識労働者の生産性を上げる方法を報告している．この内容はドラッカーが『実践する経営者』で挙げた4つの生産性向上の方法のうち“貢献を評価させる”あるいは“責任を持たせる”という方法を，多くの事例をもとに帰納的に明らかにしたことになる．マネジメントは多岐にわたるが，マネジメントを行わないこと，また誤ったマネジメント行うこといずれもが知識労働の生産性を高めることにならない．ドラッカーはマネジメントにおける多くのヒントを提供してくれている．そして，それはAmabileも批判するマイクロマネジャーの特徴をも否定する．

知識労働者自身は自らの仕事に責任を持ち組織の成果を求める．そのためにはマイクロマネジメントは不要である．一方，組織が成果を得るためにも，マイクロマネジメントを排除しなければならない．より良きマネジメントを実行できることを強みとして持つ人は限られる．そのため教育によりマイクロマネジメントをマネジャーに実行させないことも1つの手段である．それはトップマネジメントの役割である．現代の知識労働の生産性をあげるには，マネジメントの役割がより一層重要となってくる．ドラッカーは，「現代のマネンジメントは，知識の基盤が存在しなければ成立しなかった．逆に，それらの知識や知識労働者に成果をあげさせるものがマネジメントである．しかも，マネジメントだけである」[17]と述べている．

【注】

(1) ドラッカー(2002) 20−21ページ．他にドラッカー(1994) 318ページ．
(2) ドラッカー(2002) 174ページ．
(3) ドラッカー(1994) 318ページ．
(4) ドラッカー(1999a) 303−311ページ．
(5) ドラッカー(1999a) 308−309ページ．
(6) ドラッカー(1999a) 310ページ．
(7) ドラッカー(1999b) 169ページ．
(8) ドラッカー(2004a) 117−123ページ．初出は1975年『ウォールストリート・ジャーナル』．
(9) Amabile(2012) 40−55ページ．
(10) ここでいう触媒は仕事を後押しする行為であり，具体的には明確な目標を定める，自主性を認める，十分な資源や時間を提供する，仕事を手伝う，問題や成功から率直に学ぶ，アイデアの自由な交換を認めるなどをさす．一方，栄養分は敬意と評価，激励，快適感，協力の機会など対人的な支援行為をさす．
(11) ドラッカー(2002) 21ページ，180ページ．他に，ドラッカー(1999b) 175−177ページ．
(12) ドラッカー(1999b) 173ページ．
(13) ドラッカー(2002) 26ページ．
(14) ドラッカー(1999a) 315ページ．
(15) ドラッカー(1995) 69−94ページ．
(16) ドラッカー(2004a) 122ページ．初出は1975年『ウォールストリート・ジャーナル』

(17) ドラッカー(2004b) 252ページ.

【参考文献】

Amabile, T.M., Kramer, S. J.［2011］"The Power of Small Wins", *Harvard Business Review*, 2011, May, pp70−80.(編集部訳「進捗の法則」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』2012年2月号　ダイヤモンド社)

Drucker, P. F.［1966］*The Effective Executive*, Harper Collins Publishers.(上田惇生訳,『経営者の条件』1995年　ダイヤモンド社)

Drucker, P. F.［1968］*The Age of Discontinuity*, Harper and Row.(上田惇生訳『断絶の時代――いま起こっていることの本質』1999a年　ダイヤモンド社.)

Drucker, P. F.［1989］*The New Realities*, Transaction.(上田惇生訳『新しい現実』2004b年　ダイヤモンド社)

Drucker, P. F.［1993］*The Ecological Vision*, Transaction Publishers.(上田惇生, 佐々木実智男, 林正, 田代正美訳『すでに起こった未来――変化を読む眼』1994年　ダイヤモンド社)

Drucker, P.F.［1999］*Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business.(上田惇生訳『明日を支配するもの』1999b年　ダイヤモンド社)

Drucker, P. F.［2002］*Managing in the Next Society*, Griffin.(上田惇生訳『ネクスト・ソサイエティ』2002年　ダイヤモンド社)

Drucker, P. F.［2004］*Advice for Entrepreneurs*(上田惇生編訳『実践する経営者』2004a年　ダイヤモンド社)

【略歴】 1957年生まれ. 新潟経営大学経営情報学科准教授. 大阪大学大学院工学研究科前期課程修了. 立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了. 2012年4月より現職.

市場のグローバリゼーションと流通小売業

The Globalization of Market in Retailing

田中浩子
Hiroko Tanaka
(大阪成蹊大学)

Summary

The author discusses about the theory of "the globalization of market" proposed by Levitt and the theory of "global shopping center" suggested by Drucker, the latter is fundamental of the concept by Levitt. The theories are adopted to explain the fact that Walmart's business expanded throughout the world including Japan, although the success in Japan after a hard work was achieved.

はじめに

ウォルマートは，アメリカ国内で4479店舗，国外では26カ国に5651店舗を展開し(1)，総売上高は2011年1月末で4190億ドル（前年比3.4%増）に達する世界第一位の小売業である(2)．EDLP(エブリデー・ロー・プライス）と呼ばれる低価格戦略で店舗を拡大し，売上げを伸ばしてきた．ウォルマートの海外戦略は1991年のメキシコ進出から始まったが，2006年には韓国やドイツから撤退したように，すべての国や地域で成功を収めているわけではない．国や地域によって特性があり，それに合わせたやり方があるため世界中で同じ戦略をとってもうまくいかないと言われてきた.

日本でも苦戦を強いられていたが，この2，3年急速に売上げが回復し，一定の成果を収めており，2012年は新規店舗の開店も20店ほど予定されている(3).

ウォルマートが日本に進出して約10年が経過したが，この間どのような変化があっただろうか.

1. ウォルマートの日本進出

1.1　西友への資本参加

ウォルマートは2002年3月に多額の有利子負債を抱える西友への資本参加を表明し，日本進出の第一歩を踏み出した[4]．2000年にアズダを買収しイギリスに進出した際には徹底的な調査を行い，16カ月後にオペレーションシステムと情報システムを全面的にウォルマート方式に切り替えたが[5]，買収後もアズダの既存店は屋号をアズダのままで営業した．日本へ進出する際にも先に進出していたカルフールやコストコなどが苦戦していることも踏まえ[6]，イギリスと同じ戦略をとった．ウォルマートの店舗を一から作るのではなく，当時約400店を展開していた西友と提携し，屋号は西友のままで，ウォルマートの経営手法を導入することによって，低価格で毎日販売し，低粗利・高回転を実現しようとした[7]．それまで西友は特売による値下げで在庫リスクに対応する，価格の高低差を利用したハイ・ロープライシングの小売業であった．

2002年5月には，イギリスにおいて成功を収めたメンバーを含む7人がスタディーチームとして日本に派遣された[8]．1チーム3～4人で編成され，1日3～4カ所を視察し，1カ月間で西友の全店（409店）の調査が完了した．調査の結果を元に①商品調達，②店舗運営，③物流システム，④情報システムなどの面から西友の体制を強化し，これまでさまざまな制約の中で取り組めなかったことにチャレンジしていくことが目的であった[9]．

ウォルマートの流通管理のための情報システムはリテールリンクと呼ばれている．ウォルマートがコンピュータによるデータ管理を開始したのは1977年で，1987年には本格的に投資を開始し，衛星回線によるネットワーク網が完成している．このとき，生データを加工せずに蓄積すると同時に，バイヤーの判断を支援する仕組みを構築したが，ウォルマート以外の大手小売業がこのような仕組みを使いこなすようになったのは1990年代後半である[10]．リテールリンクは単なるITツールではなく小売業者と供給者の取引そのものであり，すべての情報を供給側に開示するものであるため，西友に根付くのは5年から10年かかると言われていた[11]．

西友の課題は，少量多品目の品揃えによって利益が上がらない体質を生み出していることであり，類似品目と見なすことができる3品目を1品目に絞り込むことから始められた．取引先の集約と陳列ライフサイクルを長くして，品目改廃の作業を減らすことによって低価格であっても利益の出るものにしようとした[12]．

物流や情報などのシステムだけではなく，朝礼にも2003年1月からウォルマート方式がとりいれられた．本家の「ウォルマート・チアー」をアレンジした「西友チアー」と呼ばれるもので，速いテンポで手拍子をしながら，くねくねと踊るような格好で「エス・イー・アイ・ワイ・ユー，セイユー！」「フーズナンバーワン！」「カスタマー・オールウェーズ（お客様第一），オーッ！」と従業員が一斉に大きな声を合わせる．ウォルマートには「すべてのひとを尊重する」「お客様のために尽くす」「常に最高をめざす」という3つの信条があり，「お客様第一」というところを実践することになり，朝礼に反映された．

アメリカのウォルマートでこのようなことが行われていること自体にまず驚くが，ウォルマートの創業者であるサム・ウォルトンが韓国の企業で見たチアーを自社に取り入れたのが始まりである[13]．

大幅な改革が実行されたが経営状態は回復せず，2003年8月末に77億円の資本注入を実施することによって債務超過を回避した．2004年には新しいシステムの導入した店舗は9店舗になったが，予算未達の店舗もあった．

このような厳しい状況の中，4月には西友初のスーパーセンターを沼津に開店した[14]．スーパーセンターとはこれまで複数階に分かれていた衣料品，住居用品，食料品をワンフロアに集め，レジも1カ所で済ませるものである．沼津店は売り場面積8000m^{2}で通路幅は広く，四方向を向いて陳列される什器や大きなプライスカードなどウォルマート流の商品を選びやすい陳列が取り入れられた[15]．

この時期，西友はEDLPを実現するためにはEDLC（エブリデー・ロー・コスト）であることが重要であり，高コスト体質からの転換を図っている．1600人規模の人員削減による人件費の圧縮に続き，大手食品卸売業の菱食との取引を解消している．多額の投資を行い多種多様な商品を店頭で売り逃しのないように高い精度で供給をする菱食と，コストダウンを要求するウォルマートの間で折り合いがつかなかったと見られる[16]．

1.2　EDLPへの大きな壁

西友は2004年12月期の決算で3期連続の赤字となり，収益の改善が見られなかった[17]．「売上げの低迷の理由は，低価格の商品に偏り過ぎて，高価格・高品質の商品が欠落してしまったことにある」と当時の経営陣がインタビュー

に答えている[18]．また「ロールバック」と呼ばれる特定の商品を陳列棚の目立つ場所で1カ月以上固定して低価格で販売する手法を取り入れたが，顧客の欲しいものを「ロールバック」対象にするのではなく，「ロールバック」しやすいものを対象にしてしまったこともうまくいかない要因の1つとなっていた[19]．

日を限定して値段を下げる「特売」に慣れ，また催事などによる売場の変化を求める日本の消費者にとっては，EDLPはあまり魅力的なものに映らなかったのかもしれない．

2005年11月，西友へウォルマートから米国人CEOが派遣された．当時はEDLPがうまくいかず，日本流のチラシを多用する方法で売上げの減少を食い止めているという状態であった．フランスのカルフールも同年3月に撤退し，外資系の苦戦が続いていた[20]．ウォルマートの日本からの撤退もささやかれていたが，2007年10月には，ウォルマートがTOB（株式公開買い付け）で西友を完全子会社化することを発表した．12月には1000億円を投じTOBが実施され，背水の陣を敷いて西友の立て直しにかかった[21]．

1.3 「KY（カカクヤス）でいこう！」の効果

北米や中南米の低所得者層に支持され成功を収めてきたウォルマートであるが，中所得者層が多い先進国では必ずしも成功してきたとは言えなかった．しかし日本よりも先に進出したイギリスにおいて，ウォルマートが出資したアズダは 1999年にはテスコ，セインズベリーに次ぐ第3位であったが，2009年までの10年間でイギリス国内のシェアを12.7％から16.8％に伸ばし，第2位となった．大幅なコスト削減による収益の増大も見られた[22]．

日本においては，価格だけでなく品質にもこだわりがある消費者にはEDLPは受け入れられないといわれ，苦戦を強いられてきたウォルマートであるが，2008年のリーマンショック以降の世界同時不況で状況が一変した．

2008年11月には，食品・日常品・住居用品などを中心に年末までに約1700品目の価格の値下げを宣言し，従来の「宣誓！　感動価格」にかわる新たなプロモーション・キャンペーンとして「KY（カカクヤス）でいこう！」をスタートさせ[23]，12月には，「他社チラシ価格照合」制度を導入した．これは競合他店のチラシ広告商品が西友の店頭価格よりも安い場合，その価格に合わせて販売する制度である[24]．これらの戦略が功を奏し，「圧倒的に安い」というイメージを定着させていった．

西友は「ストアトラック」と呼ばれる消費者調査を行っており，「接客態度」「清潔感」「値段の安さ」「鮮度」「品切れ」「お勧め商品のわかりやすさ」「レジの正確性」「清算のはやさ」「商品知識」「お店の活気」について5段階評価をしてもらっている．

「値段の安さ」という項目に対して最高点である5点をつけた人が，2007年1月は全店平均で10％程度であった．エリア限定の価格攻勢に取り組んだ2008年1月は約16％に上昇したが，「KYでいこう！」キャンペーンが始まった11月には20.4％となり，12月には25.8％，2009年1月は27.9％，2月は31.1％となり前年同月比で14.9ポイントの大幅なプラスとなった．この数値は全店平均であり，東北地方では約40％となり，店によっては60％に達するところもあった[25]．

経済状況が厳しい中で，西友は2009年の既存店売上げは0.3％増とプラスに転じた．またこの時期には，従業員も一人が複数の職場をこなせる「マルチ」体制ができ，さらなるローコストが可能になったのであった[26]．

「KYでいこう！」キャンペーン開始後，「ノンストップKY」や「安い！は愛だ」などのさまざまなプロモーションにより，単なる安売りではなく，ウォルマートの理念である「セイブマネー，リブベター（節約してよりよい暮らしを）」が徐々に定着し，西友は従来とは明確に違うブランドを構築することができた[27]．西友の経営陣は「他国でウォルマートが推進しているEDLPのビジネスモデルは資産であり，グローバルでノウハウを蓄積することによってビジネスモデルが成長していくことが強みである」と述べている．日本進出から約10年を経て，ウォルマートの戦略は日本の小売業の中に定着し存在感が増してきている．

ウォルマートの日本進出は苦戦を強いられ，時間がかかったものの，現在支持を広げている．この変化の背景に何があるのだろうか．この課題を考えるに際し，レビットが提起した「市場のグローバリゼーション」，そしてレビットの理論のもとになっているドラッカーの『断絶の時代』の「市場のグローバリゼーション」論について見ていくことにする．

2. 市場のグローバリゼーションとは何か

レビットが主張する「市場のグローバリゼーション」論とは，テクノロジーの恩恵によって世界中の人がさまざまな製品を入手できるようになり，嗜好の

同質化が起こり，製品，製品手法，貿易・商取引の標準化が生じるというものである[28].

最も安く，品質と信頼性に抜きん出た製品を求める気持ちには国境がなく，世界中の人々のニーズやウォンツは同質化に向かうため，グローバル企業の時代が幕を開けたと述べている[29]．レビットは多国籍企業とグローバル企業を区別して使っており，多国籍企業とは数多くの国で事業を展開し，高いコストをかけて製品や商習慣を各国の事情に合わせて変えている企業であり，グローバル企業は全世界を一つの市場と見なしてすべての人に同じ製品を同じように販売している企業のことを指している[30].

標準化の進んだ高品質で低価格な製品をすべての人に同時に提供すれば，その企業は大きな市場と利益を手にできる[31]．結果的には消費者の生活水準が高まることによって，余暇を楽しめる可能性も出てくるとも述べ，標準化は単に企業に利益につながるだけではなく，消費者の豊かさにもつながるものだとしている[32].

このようなレビットの主張に対しては，賛否両論が巻き起こり[33]，批判者からはこの考えは極めて単純であると指摘された.

コトラーも「市場のグローバリゼーション」論に対しては批判的な意見を示している．レビットが「マーケティング近視眼」において，顧客ニーズを汲み取ることの重要性を説き，さらにそのニーズは人それぞれに異なり，また変化しうるものであると主張していたにもかかわらず，「市場のグローバリゼーション」論の中で大量生産から多品種少量生産へという潮流に疑問を呈したことにコトラーは驚きを隠せなかった.

またレビットが「技術の進歩が多品種生産を可能にしても，規模の経済を凌駕する範囲の経済を実現できないだろう」と述べたことに対し，コトラーは「セグメンテーションやニーズの異なる特定の顧客層にターゲッティングすることの価値を理解すべきであったのではないだろうか」と反論している[34].

レビットの「市場のグローバリゼーション」論は，市場が国際化する際のある側面だけを取り上げているのであって，レビット自身，理論のままに現実が進んでいるとは考えていない.

「国内の製品や業務プロセスをそっくりそのまま輸出して，惨めな結果に終わるという事例が後を絶たないため，標準化には難があると映るが，地域や国による違いをあえて無視するべきだと唱えているのではなく，違いに配慮しながらも，新しい，よりよい方法で事業を進められるはず」と述べていることからもわかるように[35]，1つの製品が世界中すべて同じ方法で売れるとは決して言っていないのである．しかし，レビットの「市場のグローバリゼーション」論を単純に，世界標準化と現地適合化の二者択一の議論に当てはめて理解しようとするものが多い.

3. ドラッカーの「グローバルショッピングセンター」論

ここでレビットの「市場のグローバリゼーション」論の前提となるドラッカーの「グローバルショッピングセンター」論を見ていくことにする.

ドラッカーはグローバル経済の出現を，1969年の『断絶の時代』の中で「映画，ラジオ，テレビのような新しいメディアによって，物や経済に関する情報が世界中に配信され，その結果，グローバルなショッピングセンターが出現する」と表現している．経済を規定するものは需要であり，経済や政治の状況にかかわりなく，全世界が，欲求，反応，行動に関して，ひとつの経済圏となったことは歴史上初めてであると強調している[36].

ドラッカーの「グローバルショッピングセンター」論の本質は単に世界が同質化するというだけではなく，さまざまな社会の変化とともにグローバリゼーションが進み，またグローバリゼーションが進むことによって社会が変化するというものである.

『断絶の時代』が書かれた1960年代にドラッカーが見ていた世界は，豊かではあるが階層分化が進みつつあるアメリカと，戦後の荒廃から復興し急速な経済成長をする日本である．技術をもって貧困から抜け出し，中流社会が大きくなる日本を見て，世界の多くを占める発展途上国もいずれは経済状況が改善し，日本と同じように豊かな生活ができるようになる．つまり世界中に中流社会が広がるイメージでこの「グローバルショッピングセンター」論を書いている.

一方，アメリカ国内に目を向けると，「社会と経済のこの大転換の底にあるものは，知識労働への需要の拡大ではなく，供給の増大である」[37]と指摘しているように，大学への進学率が急速に高まった時代である.

この状況を見てドラッカーは，知識労働者の予備軍である大卒者が大幅に増加しても，彼らの期待を満足させる仕事がなければ大量の失業者が発生するのではないかと懸念していた[38]．知識労働者の期待することは，多くの収

入や仕事の将来性であり，しかも肉体労働ではなく知識労働に就くことであった[39].

しかし当時は知識労働者のマネジメントや生産性についての知識もなかったが，大卒者の雇用不安が生ずることなく，アメリカ企業が国際競争力を持ち，経済成長を遂げたことはドラッカーにとっても驚くべきことであった．アメリカでは知識労働者の雇用問題をうまく乗り切ったが，今後先進国においては，社会的，政治的，経済的問題が知識労働者と知識労働によって働く人たちをめぐって生ずることになると予測している[40].

4. ウォルマートが支持される背景

ドラッカーの「グローバルショッピングセンター」論には，単なる市場の国際化という問題だけではなく，さまざまな要素が含まれているということを踏まえた上で，ウォルマートが支持される背景をドラッカーの理論に即して，一歩踏み込んで展開しておきたい.

ウォルマートは日本進出に際し，先行する外資系小売業がうまくいかなかったことやイギリスにおける成功事例を踏まえ，西友と組んで展開することを選択した．EDLPというウォルマートの基本的な考え方は全く変えないが，出店に際しては地元に根付いたチェーンに乗るかたちで進めた.

撤退を余儀なくされた時期もあったが，窮地を乗り切り増収増益に転換できたのは，「安さ」を強調したプロモーションの効果と消費者側の変化が大きい.

われわれが持っていた「西友」のブランドイメージは，西武流通グループから生まれ，西武百貨店，パルコなどの「セゾン文化」が根底に流れる「質」重視の量販店である．特に「わけあって安い」のコンセプトから始まった「無印良品」がシンプルで新しい生活スタイルを提案するようになり，消費者は他の小売業との違いを感じ，使い分けていたはずである.

そのイメージを持ったまま，商品の種類が絞り込まれ，特売もなくなった「西友」に買い物に行っても品揃えの悪さだけが目立ち，また季節商品の提案などの販売プロモーションが少なくなった店内には魅力を感じなかったのであろう.

「消費行動には低価格とともに大々的な宣伝が大きな影響を与える」[41]とレビットが述べているように，EDLPを根付かせたのはNB(ナショナルブランド)

の圧倒的な低価格販売と日本ではあまり行われない同業他社との比較広告が効果的だったことが考えられる.

次に消費者側の変化について見ていく．日本における近年の大きな社会変化は人口構造の変化と所得の減少である．この10年間で高齢化が急激に進んだ.

日本の人口は1920年には5600万人であったが，1975年頃までは急速に増加し，1億1100万人となった．その後増加率は下がり続け2005年の人口は1億2700万人となり，2010年には1億2800万人となった．この5年間の増加率は0.2%であり，国勢調査開始以来最低の人口増加率となった.

65歳以上の人口は2925万人で，2005年に比べると13.9%増加し，総人口に占める65歳以上の割合は20.5%から23.0%に上昇した．これを諸外国と比較すると，我が国はイタリア，ドイツ（ともに20.4%）を上回り，世界で最も高齢化が進んだ国となった.

また世帯人員が1人の世帯が1979万世帯と最も多く，一般世帯数の3割を超えた．一人暮らし65歳以上人口は480万人で，65歳以上の男性の10人に1人，女性の5人に1人が一人暮らしである[42].

次に所得の推移について見ていく．厚生労働省の「国民生活基礎調査」によれば，2009年の全世帯の1世帯あたりの平均所得金額は550万円で，平均所得が最も高かった1994年の664万円に比べ17.1%減少している[43].

図1は給与所得者（男子）の年収階層別の推移を表したものである．年収が400万円から800万円の層が減少し，400万以下，200万以下の層が増加している[44].

また2009年の高齢者1世帯あたりの平均所得金額は308万円で，平均所得が最も高かった1998年の336万円に比べ8.3%減少している[45].

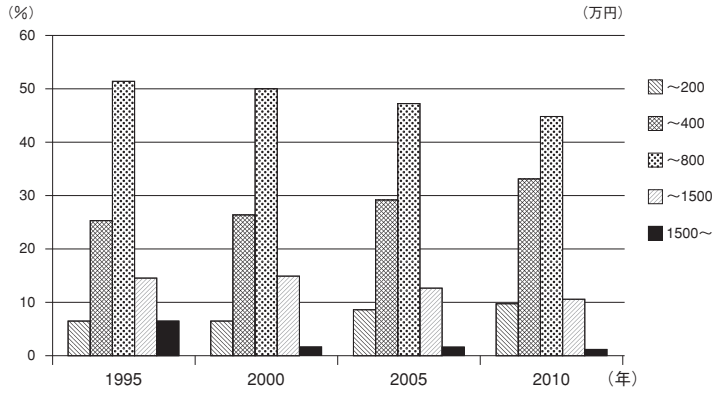
アメリカのような移民の流入による低所得者の増加は見られないが，給与所得者の収入減少と年金生活を送る高齢者の増加したことにより，従来日本の大部分を占めた中流層が分解し，低所得者が増大していることがわかる.

もうひとつの大きな変化は知識労働者の出現である．誰もが大学へ行くことが豊かな社会をつくる前提であるということが議論されていた時代があった.

しかし『断絶の時代』の中でドラッカーが心配していたように，それは前提となりえなかった．高等教育がごく一般的に定着していく中で，雇用をいかに確保するかということが今日の問題となった.

文部科学省「学校基本調査」の年次統計によれば，1990年の大学・短期大学

図1　給与所得者（男子）年収階層別分布の推移



（出所）国税庁民間給与実態統計調査　長期時系列データより作成.

への進学率は36.3%であったが，2011年には56.7%となった．また大学生の就職率は1990年には81.0%であったが，2003年には55.1%まで落ち込み，その後やや回復し2011年には61.6%となった(46).

今日知識労働者の予備軍である大学卒業者が増え，就職難に陥り若年層の低所得者が増えている．また少子高齢化が進み，年金で生計を立てる高齢者も多く，低所得者層の増大に一層拍車がかかっている．

このような消費者側の変化がウォルマートの支持を拡大させている大きな要因と考えられる．安売り業態が定着し同じものが安く手に入ることが認知されてくると，低所得者だけが使うのではなく，高所得者も低価格業態を使うようになり，ますます顧客が増えてくるのである．

今後もこの傾向は続くと見られ，アメリカで大きな支持を受けているウォルマートが全世界へビジネスを拡大していくものと考えられる．

ドラッカーが『断絶の時代』を書いた頃は高度成長期であり，アメリカは一種の階層分化が始まりつつある時期であった．日本においては中流社会が広がっていくという展望のもと，「グローバルショッピングセンター」論は語られていたが，この半世紀で状況は異なったものになってきている．

アメリカでは移民の流入と雇用不安により低所得者層が拡大し，日本では人口減少による高齢化社会の到来と大学進学率上昇にともなう知識労働者の増加とその雇用不安によって低所得者層が急速に増加している．

時代の変化とともに「グローバルショッピングセンター」論の言葉の意味するものが変わっている．しかしながら同じコンセプトを使うことができる．このあたりに，ドラッカーの理論のおもしろみがあるのではなかろうか．

【注】

(1) http://walmartstores.com/pressroom/news/10821.aspx（2012年2月25日確認）
(2) 総売上高のうちアメリカ以外の売上高は1092億ドル（前年比12.1%増）.
(3)『Diamond Store Age』ダイヤモンド社, 2011年12月15日・2012年1月1日号, 26ページ.
(4)『日経ビジネス』2002年7月1日号, 167ページ.
(5)『販売革新』2002年11月号, 80ページ.
(6) 矢作敏行（2006）49ページ.
(7)『日経ビジネス』2002年12月23日・30日号, 6ページ.
(8)『日経ビジネス』2002年7月22日号, 7ページ.
(9)『販売革新』2002年11月号, 79 ～ 81ページ.
(10)『販売革新』2003年10月号, 37 ～ 38ページ.
(11)『販売革新』2003年10月号, 41ページ.
(12)『販売革新』2003年10月号, 46ページ.
(13)『日経ビジネス』2003年8月18日号, 46 ～ 47ページ.
(14)『販売革新』2004年1月号, 28 ～ 31ページ.
(15)『News Release』2004年3月18日.
(16)『日経ビジネス』2004年5月17日号, 14ページ.
(17)『日経ビジネス』2005年7月25日号, 20ページ.
(18)『日経ビジネス』2005年4月11日号, 37ページ.
(19)『日経ビジネス』2003年8月18日号, 46 ～ 47ページ.
(20)『日経ビジネス』2005年11月14日号, 16ページ.
(21)『日経ビジネス』2007年12月17日号, 62 ～ 65ページ.
(22)『日経ビジネス』2009年7月27日号, 32 ～ 35ページ.
(23)『News Release』2008年11月7日.
(24)『News Release』2008年12月3日.
(25)『販売革新』2009年4月号, 76 ～ 80ページ.
(26)『日経ビジネス』2010年8月9・16日号, 26 ～ 31ページ.
(27)『販売革新』2010年5月号, 22 ～ 25ページ.
(28) Levitt（訳2007）339 ～ 340ページ.
(29) Levitt（訳2007）338ページ.
(30) Levitt（訳2007）337ページ.
(31) Levitt（訳2007）358ページ.

(32) Levitt(訳2007) 337ページ.
(33) 議論について大石 (2004) が詳しい.
(34) Kotler(2001) 50ページ.
(35) Levitt(訳2007) 345ページ.
(36) Drucker(訳1992) 78ページ.
(37) Drucker(訳1992) 303ページ.
(38) Drucker(訳1992) 310ページ.
(39) Drucker(訳1992) 309ページ.
(40) Drucker(訳1992) 311ページ.
(41) Levitt(訳2007) 350ページ.
(42) 総務省統計局「平成22年国勢調査　人口等基本集計結果」.
(43) 厚生労働省「平成21年国民生活基礎調査の概要」.
(44) 国税庁「民間給与実態統計調査」長期時系列データ http://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/jikeiretsu/01_02.htm(2012年2月27日確認).
(45) 厚生労働省「平成21年国民生活基礎調査の概要」.
(46) 文部科学省「学校基本調査」年次統計 http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid = 000001015843&cycode = 0 (2012年2月27日確認).

【参考文献】

Drucker (1968) *The Age of Discontinuity*, Harper& Row.[上田惇生訳 (1992)『断絶の時代』ダイヤモンド社]

Drucker(1973)*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper& Row.[上田惇生訳 (2008)『ドラッカー名著集15　マネジメント――課題, 責任, 実践　下』ダイヤモンド社]

Kotler(2001)「レビット・マーケティング論の意義」『Diamond Harvard Business Review』11月号, 48 ～ 50ページ.

Levitt (1980)"The Globalization of Market" *Harvard Business Review* , May-June [有賀裕子DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2007)「市場のグローバリゼーション」『T. レビットマーケティング論』, 335 ～ 361ページ]

大石芳裕 (2004)『グローバル・ブランド管理』白桃書房.

矢作敏行 (2006)「ウォルマート――西友の知識移転プロセス」『経営志林』第7号49 ～ 72ページ.

株式会社西友『News Release』.

『販売革新』.

『日経ビジネス』.

【略歴】 1965年生まれ. 大阪成蹊大学マネジメント学部准教授. 同志社女子大学卒業. 立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了. 博士 (経営学). ㈱TasteOne代表取締役を経て2011年7月より現職.

"Management Accounting"の迷走に関する要因の考察
――ドラッカーのマネジメントからのアプローチ

Consideration of Some Factors Concerning "Management Accounting" in Confusion: An Approach Based on Peter F. Drucker on Management

佐藤等
Hitoshi Sato
(本会理事, 佐藤等会計事務所)

Summary

Over the last few decades, "Relevance Lost" has been the subject of controversy. The purpose of this paper is to answer the question of "Management accounting" in confusion. The question is to give definition of a new concept of "Management accounting." The core of the question is to create the new "Management accounting" for knowledge worker.

1. 背景と問題意識

ドラッカーは,『マネジメント』で「マネジメント・ブーム (1920年代～1930年代) の基礎となったコンセプトは7つだった」(1) (カッコ内筆者補足) と述べ, その中に "Management accounting" がある. 日本語では管理会計と訳されてきた.「現実が理論に先行することはない」とのドラッカーの言葉に従えば, 実務の要請として発達してきた "Management accounting" (以下管理会計という) がまさに理論に先行する現実そのものである.

本考察では, まず先行する現実を振り返り, いかに管理会計を理論として成立させ, これまで発展しきたかを確認する. 次いで1987年, R. S. Kaplanらが,『レレバンス・ロスト』(有用性の喪失) で管理会計システムの陳腐化(2) を表明し, 管理会計に大きな影響を与えた事実を確認する. その後, 理論と実務の乖離を埋めるべく様々な活動が始まった. Kaplanらの進める活動基準原価計算 (Activity Based Costing : 以下ABC) やBalanced Scorecard(以下 BSC) など

で失われた有用性の回復を図ろうとする代表的な動きをみる．

筆者は，学部時代管理会計のゼミに属し，その際1970年代までの管理会計の歴史を概観しており，Kaplanらが管理会計の衰退を総括する直前に卒業した（1984年）．その後，職業会計人として管理会計の推移を傍観しながらこれまで過ごしてきた．

管理会計はなぜ迷走を続けているのか．ドラッカーが「マネジメント」成立以前に存在していたと指摘する7つのコンセプトの一つである管理会計はマネジメントの中に位置づけられたのだろうか．どうすれば有用性を回復することができるのか．これらの疑問に答えることが，本考察のテーマである．

2．管理会計の迷走――現状認識

ここでは，考察の対象である管理会計の歴史を振り返ることで現状を認識する．

（1）管理会計の起源

管理会計の起源は，諸説あるが19世紀にまでさかのぼることができる．たとえば田中隆雄（1982）はFrederick W. Taylorによるジョンソン社の会計システムの改善（1893年～）の実績（連結損益，セグメント情報，予算制度など）が，同社社長であったPierre Dupontを介し，経営権を取得（1930年）したE. I. デュポン・ド・ヌムース社に持ち込まれ，さらに発展させたと指摘する[(3)]．

さらに，「トップ・マネジメントは19世紀末から20世紀初頭にかけてアメリカで起こったトラスト・ムーブメントの申し子である．合併によって誕生した巨大企業を集約的に管理するためには，それ以前のワンマン・コントロールに代わって，複数の人間によって構成されるトップ・マネジメントが必要になった」[(4)]とし，時代の要請が管理会計の誕生を促した．

その後，デュポン社は，設置した財務部（Treasurer）の規模を200名以上に拡張させ[(5)]，工場会計などのミドル・マネジメントの仕組みとともに，投資収益率（ROI：Return On Investment）というコンセプトを核としたデュポン・チャート・システム（1919年開発）でトップ・マネジメントの統制会計を充実させていった[(6)]．

（2）管理会計論の成立

①生成期〈1919～1929年〉　このような実務が先行する中，J. O. McKinsey（マッキンゼーの創設）により『管理会計（*Managerial Accounting*）』（1929）が著され，米国管理会計論が成立した．同書の3分の1はコントローラー職，コントローラーシップに割かれ，コンセプトを提示した．その後，GregoryおよびH. V. Hayesによって標準原価計算と財務諸表分析などの技法が発展させられた[(7)]．

②成長期〈1930～1945年〉　1929年の世界恐慌は，標準思考による管理の限界を露呈させ，C. E. Knoeppelらにより，CVP分析，直接原価計算，差額原価収益分析などの利益計画および意思決定のための技法の研究が進展した．この時期の特徴に「異なる目的に異なる原価」という思考の浸透がある[(8)]．

③確立期〈1946～1966年〉　この時代は，「異なる目的に異なる原価」の思考を指導原理とする管理会計論が再構築され，現在の管理会計の基礎を形成している．1955年AAA（アメリカ会計協会）原価委員会は，計画会計と統制会計の体系を提唱した．さらに1960年代には，R. N. Anthony とC. T. Horngrenが，相前後して，意思決定会計と業績管理会計の体系を提唱した．1966年発表のマックファーランド報告書は，経営管理目的に適切な原価・利益概念を会計単位および会計期間に関連づけて明確にした点で，「異なる目的には異なる原価」の思考を指導原理とする伝統的管理会計論の確立を象徴する文献だった[(9)]．

④展開期〈1966年以降〉　この時代は，学際的に研究展開がなされたこと，会計を情報システムとしてとらえること，意思決定モデルを基礎とした分析的研究が展開されたことなどを特徴とする．1966年に発表されたASOBAT[(10)]がこれらの流れを促進した．「異なる目的には異なる原価」の思考は「異なる目的には異なるシステム」として発展された．具体的にはORと管理会計の関係が強調され，同時に行動科学と管理会計の関係も注目された．経済，数学，統計学などを基礎とするモデル分析が盛んになる一方で，管理会計研究および理論は，実務から大きく乖離する事態に陥り，従来の研究・教育のあり方を模索することになった[(11)]．

⑤『レレバンス・ロスト』――有用性の喪失〈1987年〉　理論と実務の乖離を解決するためKaplanは，企業の中で起こっている現実の調査研究をはじめた．そこで見たものは，国際競争力の低下に苦しむアメリカ企業の経営管理者

たちが新しい製品・製造技術を強調し，従来の組織や生産方法を懸命に改善している姿であった．そして管理会計研究者が従来そのような問題に取り組んでこなかったという現実に気づかされたのである[12]．

そしてKaplan とH. T. Johnsonは，『レレバンス・ロスト』〔1987〕を刊行し，その実態を世に問い，管理会計システムの再構築を求め，大きな衝撃をもって問題提起した．

その原因をKaplanらは，「我々筆者が考えるに，企業行動の単純化されたモデルによって学究者達が惑わされてしまったのであろう．経済学者の単一製品の単一工程という企業モデルに強く影響されて，管理会計学究者は，財務会計手続きによって企業に強制された原価配賦にはほとんど価値を見出さなかった」とした[13]．

⑥ポスト・『レレバンス・ロスト』の動き――有用性の回復を目指して〈1987年以降〉　『レレバンス・ロスト』は，「管理会計研究に対して痛烈な批判とともに，企業に潜む優れた実務の発掘や理論化といった，管理会計研究の新たな指針を示した」[14]．そしてそれは，90年代以降，Kaplanらが自らABC，BSCといった新たな管理会計技法を開発し，実務への導入と蓄積を行い「実務家と研究者間で相互のインターラクションを伴いながら，より精緻な理論化を追求していくという方法」へとシフトしていった[15]．

以上のように，管理会計は20世紀初頭に誕生し，1世紀にわたり発展してきたが，『レレバンス・ロスト』による告白によって理論と実務の乖離が明らかになり，有用性を求めて今も迷走が続いていると総括することができる．

3. マーケティングの成功

ドラッカーが挙げたマネジメントの体系化前にすでに存在していた基礎となった7つのコンセプトは，①科学的管理法，②連邦分権組織，③人事管理，④マネジメント教育，⑤管理会計，⑥マーケティング，⑦プランニングである．そして管理会計とマーケティングという2つのコンセプトのその後は対照的である．すなわち，前者の迷走状態と比べ，後者は順調に発展しているように見えるからである．

マーケティングという用語は，1900年と1910年の間に，たとえば1905年ペンシルベニア大学で「The Marketing of Product」の科目が開講されるなど

教育の現場で生まれた．この時期を〈発見時代〉と名づけ起源とし，その後10年ごとに〈概念化時代〉，〈統合時代〉，〈発展機会〉，〈再評価時代〉と区分し，1950年から1960年を〈再概念化時代〉とした研究がある[16]．この〈再概念化時代〉の立役者こそ，これまでの販売からマーケティングへとコンセプトの転換を行ったドラッカーである[17]．

「マーケティング」は，ドラッカーの「マネジメント」の中に，企業家の基本的機能はマーケティングとイノベーションであるとして体系づけられた[18]．そして現代マーケティングンの祖，Philip Kotlerの「人は私をマーケティングの父という．ありがたいことだが，もしそうならば，ドラッカーはマーケティングの祖父である」[19]といった．

その著書『マーケティング原理』でドラッカーの「マーケティングの目的は販売を不要にすることである」[20]との言葉を引用した．この一事をもってドラッカーは，マーケティングのコンセプトを再定義したといわれ，これを受け，現代マーケティングの祖といわれるKotlerが生成発展させたのである．

4. 仮説の提示

このようなマーケティングの成功の原因は，どこにあるのか．筆者は，その鍵が「コンセプト」にあると考える．「顧客創造という事業目的がドラッカーによって提起された．マーケティング・コンセプトの誕生がこれであった」[21]とは後世のドラッカーに対する評価の一つである．それは，マネジメント体系化以前からあったマーケティングという言葉のもつ意味を変え（コンセプトの再定義），同時にマーケティングをマネジメントの体系に取り込んだことを意味する．

これに対する管理会計もマーケティングに劣らない歴史をもち，マネジメントの体系化前から実績を積み上げてきた．ドラッカーがマネジメントを体系化した以降，管理会計は何らかのコンセプトの再定義を行ったのであろうか．もしくはその必要がなかったのか．そして現代マネジメントの中にどのように位置づけられたのであろうか．

古くから多くの論者が「管理会計は，経営管理者の経営管理に役立つ会計情報の提供を目的とする計算であるとすれば，それは，それぞれの経営管理の要請に即したものでなければならない」[22]とし，経営管理（マネジメント）の要

請が上位にあるとこを指摘した．つまりそれは，管理会計をマネジメントの下位コンセプトとしてどのように位置づけられるかという問題である．

筆者は，管理会計迷走の原因をマネジメント体系化後に管理会計の諸分野のコンセプトの再定義が行われておらず，その結果マネジメントの体系の中に取り込むことに失敗し，迷走状態を続けていると考える．以上から新しい知見を得るための仮説を次のように定める．

［仮説］

管理会計の迷走原因は，管理会計の諸分野のコンセプトの再定義がなされていないためである．

この仮説を検証するため，以下では管理会計の主要なコンセプトから，〈計画会計と統制会計〉，〈活動基準原価計算：ABC〉の2つを選び出し仮説の検証を行なう．前者は『レレバンス・ロスト』以前の管理会計の体系の基本となるコンセプトであり，後者は『レレバンス・ロスト』以降の代表的なコンセプトである．

5．仮説の検証〈検証 1〉

（1）伝統的な管理論からのコンセプト〈計画と統制〉に関する検証

2. で見たように，管理会計確立の歴史は，デュポン・チャートによる統制会計という成立期の頂点の現実に対し，確立期（1946 ～ 1966年）に〈計画と統制〉というコンセプトを導入したことである．前述のMcKinseyの『管理会計』には，コントローラーシップのコンセプトがあり，「能率的な経営管理のための標準と記録が必要である」，「標準と記録の構築，および経営管理問題の解決におけるそれらの利用について論じる」との記述がある[23]．同書によって管理会計が生まれたといわれており，それまでの実務でコントローラー部門が担当部門として地位を確立し，この頃原初的な職能別組織が生まれた．

一方アメリカにおけるマネジメントの先駆者はTaylorである[24]．Taylorの仕事のマネジメントのコンセプトは，業務執行から計画を分離したことだった．前述のようにTaylorは，会計においても大きな業績を残し，後のデュポン・チャートによる統制まで系譜をたどることができる．

ときを同じくしてフランスでHenri Fayolが職能別組織を生み出し，『産業ならびに一般の管理』〔1925〕を出版した．米国での出版が遅れ，同書の普及は

1950年代になってからであるが，そのコンセプト〈計画[25]と統制[26]〉は，〈計画と執行〉というTaylorのコンセプトと親和性があり，普及した．Fayolの管理過程論によれば，管理（administration）するとは，予測し，計画し，組織し，命令し，調整し，統制することである[27]．

戦後，米国で，H. KoontzとC. O’Donnellらによって管理過程論が発展した．1955年『管理の諸原則（*Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*）』は，その後，4年ごとに改定され，管理過程論の教科書的存在になった．いずれの論者も，計画・組織・資源調達（配員）・指揮・統制と，その機能を指摘している．

戦後体系化論が起きた管理会計においても，管理会計における伝統的なコントローラーシップと上位コンセプトである初期マネジメント経営管理過程に属する諸機能に着目して，体系化が図られた．具体的には，1955年AAAが〈計画会計と統制会計〉の体系を提唱したのは前述のとおりである．

1960年代に〈意思決定会計と業績評価会計〉としてR. N. Anthony，C. T. Horngrenらが発展させるが，ベースは〈計画と統制〉にあった[28]．

Horngrenは会計の目的を次のように記した．

①主として外部の利害関係者のために，経常的な財務報告

②主として現在の業務活動を計画し統制するために，経常的な経営管理報告

③主として長期計画および非反復的な意思決定のために，特別な経営管理報告

この区分をもって②を業績管理会計，③を意思決定会計と呼ばれるようになった．この記述からもわかるように業績管理会計の基本は〈計画と統制〉である．

ここで起きたことはコンセプトの借用である．経営における現実が先行し，経営管理論が追随し，その流れを管理会計が受けるのは当然の流れである．問題は，マネジメント成立前のコンセプトを借用し，現在でも体系の軸として用いられていることである．

（2）ドラッカーの「マネジメント」からの批判

〈計画〉に始まり〈統制〉で終わる管理過程論のアプローチは計画通りに資源を配置し，計画通りに統制することである．〈計画－統制〉という基本コンセプトにすでに「命令」や「統制」という機能が埋め込まれ，上位者が管理するという意識が潜在している．

管理会計が基礎としている〈計画－統制〉というパラダイムは，いまだ肉体労働（manual worker）が多数を占める時代には有効であったものであり，今後もこれに依拠することは管理会計の衰退を加速させる可能性がある．それは〈計画－統制〉を〈意思決定－業績評価〉と言い換えても同じことである．業績管理自体，統制概念の後継だからである．

ドラッカーは，これに代わるコンセプトとして目標管理（MBO）を提示している．しかも自己管理を志向し，「命令」や「統制」によらないマネジメント・プロセスを重視した．それは知識労働者中心の組織運営を先取りする方法でもあった[(29)]．真の組織の生産性向上には，これらの者の生産性向上が欠かせないからである．

ドラッカーは，「評価とは上からの管理ではなく，自己管理を可能にするためのものである．この大原則を破っていることが，マネジメントの仕事のうち評価測定が最も貧弱な分野になっている原因である」[(30)]と指摘した．業績評価が組織だけのためのものである現状からは，いくら動機づけ理論を導入しようとも限界がある．それは管理過程論という旧い時代のマネジメントの仕方だからである．知識労働者の存在を前提とした場合，「管理手段を用いた方向づけは，一人ひとりの人間の動機づけにつながらなければならない」[(31)]のである．

業績管理は，統制のためではなく自己管理のツールである．自己管理の目的は，仕事をとおしていかに自己実現を図るかである．しかし多くの業績管理は，組織のためだけの道具となり，自己実現というもう一つの側面を忘れている．その結果，業績管理を短期的な報酬制度と直結させることなどによって様々なコンフリクトを招いている．

たとえば管理会計に「目標設定研究」という領域がある．簡単に述べると「難易度が高い予算目標を設定する方が高業績につながるという定説と，予算スラッグ[(32)]がより多く含まれる比較的達成が容易な予算目標を設定する方が組織にとってもマネジャーにとっても望ましいという主張との対立」[(33)]がみられるなどの研究を積重ねている．この議論の前提には，予算を業績管理ツールとし，報酬に連動させた制度がある．自己管理が原則である目標管理に他者管理の原則を用いているのである．このような経営現場の例は珍しいものではなく，大半がそうである．「評価測定が最も貧弱な分野になっている原因」と喝破したのである．

管理会計迷走の原因の一つは，陳腐化した〈統制〉というコンセプトを〈業績管理〉と言い直し，動機づけ理論やエンパワーメントの手法などを持ち込みながら取り繕いの中で方法の模索に明け暮れていることである．知識労働者の時代においては，すでに陳腐化した〈統制〉という借用したコンセプトの返還を行わなければならない．新たに導入すべきコンセプトは「自己目標管理」である．それは「管理手段」のコンセプトの再定義でもある．

6．仮説の検証〈検証2〉

①ドラッカーのマネジメントからのコンセプト〈ABC〉に関する検証

上記では，すでに古典派と呼ばれる管理過程派から管理会計がコンセプトを借用し続けている現状を考察した．次に過去にドラッカーのマネジメントから管理会計がコンセプトを借用したケースはあるのかを検討する．最も影響を及ぼしたと思われるのは，ABCである．

Kaplanは，『レレバンス・ロスト』において次の指摘をした．「原価の発生原因となる取引の割合は，25年も前に，ピーター・ドラッカー（Peter Drucker）の赫々と洞察に満ちた論文においてすでに認識されていた」[(34)]とし，次の引用を行った．

「成果の90％が最初の10％の事象によって生じるのに対して，原価の90％は残りの成果のない90％の事象によって増加させられる．経済事象は概して，収益に直接比例しているが，一方で，原価は取引数に直接比例しているのである．さらに……実際に成果を生み出さない90％の事象に原価を配布しようと努力するであろう．……事実，最も高価で潜在的に生産的な経営資源（すなわち，熟練工）を用いれば，ひどく不適当な配賦をすることになるだろう」．

Kaplanは，このような実態を踏まえ「ドラッカーが注意を促した点は，企業の会計システムを利用していては，管理者達は全品取り揃えの生産施設を運営していく原価を見ることができないということである」[(35)]と踏み込み，さらに次の引用を行った．

「今のところ，会計担当者が原価を配賦できる唯一の方法は，取引数に比例させるよりもむしろ，営業量に比例させる方法である．従って，1回の注文で（もしくは1つの製品で）100万ドルの売上高は，100万回の個々の注文による（もしくは50の異なる製品での）100万ドルの売上高と同一の原価を発生させる．……会計担当者が関心をもっているのは，製品原価よりもむしろアウトプットの単位あたり原価なのである」[(36)]．

この点に関しKaplanは，「ドラッカーが警告したのは，個々の製品原価を正確に跡付けない原価計算システムでもって全品取り揃えマーケティング戦略を奉ずることの機能障害的結果であった」(37)と指摘し，不正確な原価計算がマーケティング戦略の実行を不全ならしめていると警鐘を鳴らした．その結果下記のドラッカーの引用を用いて不幸な事態を招来している現実を描写した．

「大半の大企業は製品品種のなかに何千もの品目をもつことになる――そして本当に“売れる”のが20以下であるのも珍しいことではない．しかしながら，この20以下の品目は9,999もの売れ行きの悪い品目の原価を支えるために，収益獲得に貢献しなくてはならないのである」(38)．

Kaplanは，「ドラッカーは非常に先見の明のある結論を次のように出しているが，20年以上も前にそれを述べている点に注目すべきである」(39)と，次のドラッカーの引用をもって一連の記述を終えている．

「実際，今日の世界経済における米国競争力低下の基本的問題は，製品の散乱（product clutter）と言ってよい．もし適切に原価が計算されれば，大半の米国産業の主要製品は，高賃率と高税金負担にもかかわらず，十分に競争的状態であることが分かるであろう．しかし，ほんのわずかなものだけが真の原価を回収しているに過ぎない．おびただしい数の“特別品”を助成することにより，大量製品における競争的長所はこなごなに砕かれているのである．……（鉄鋼，アルミニウムおよび電子工学における）日本の競争上の長所は，少量モデルの単品種に日本企業が集中化していることにつきると言ってよいほどである――対する米国製造業の製品品種の方は，ほとんどが分化されていない大量のモデルが統制されずに存在しているのである」(40)．

Kaplanらは，1960年代から80年代前半の日本の成功とアメリカの低迷を選択と集中の度合いの違いであるとし，その原因を不適切な原価計算にあるとのドラッカーの指摘を支持したのである．ここにドラッカー・マネジメントのコンセプト「集中」と管理会計の接点を求めることができる．これを受け活動基準による原価計算の議論が盛んになった．

上記の理論のベースとなった現実は，1963年マッキンゼー・アンド・カンパニーが，アメリカ最大の加工食品メーカー，ゼネラル・フーヅのために行った分析の記述(41)や同年「GEが間接費を引き起こす作業に『活動』という用語を初めて当てた」(42)などの時期先駆的な取り組みであった．次にこうした起点をもったABCの実務への展開を振り返る．

Kaplanは，1989年アメリカ会計学会（AAA）大会で「ABC手法が，世界中の企業が個々に開発したものであり，ABCという名称も，ジョン・ディア・コンポーネント・ワークス社で使用していたもので，大学の研究者が発案したものではないと主張している」(43)．しかしABC発展のベースが1987年に出版された『レレバンス・ロスト』であることは間違いない(44)．

その後，ABCは1990年代に研究が進められたが，「大々的にABC分析を試みたものの，コスト増と従業員のストレスの前に，あえなく頓挫している例がまことに多い」(45)とし，「その原因を「実践とメンテナンスのややこしさ」にあることをKaplan自身がその実態と原因を指摘している．日本企業に限定された調査結果であるが，ABCの利用の目的の第1位は「正確な製品原価の算定」(46)にあるとされている点が注目される．つまりABCは，従来からある課題，「間接費の配賦」の精緻化として利用されているということである．

②ドラッカーの「マネジメント」からの批判

『レレバンス・ロスト』におけるKaplanの一連の引用の基となったドラッカーの論文が“Managing for Business Effectiveness”〔1963〕である．この論文でドラッカーは，「我々が求めているものは，数々のツールや優れたツールではない．すでに，一経営者は言うまでもなく，一企業として使い切れる数以上のツールが存在している．我々に必要なのは，単純明快な概念である」(47)とし，単純なコンセプトを得るための次の3つの問いを挙げている．

①経営者の「職務」とは何か
②経営者の職務における「主要な問題」は何か
③この問題の本質を明らかにし，分析をするための「原則」が何か

以下は，ドラッカーの答えの要旨である．

①企業の資源と労力を有意義な経済的成果にあずかる機会に適切に配分することである．
②基本的な問題は，効果と効率をはき違えているために，「正しいことに取り組む」ことと「物事を適正に処理する」ことの区別がつかなくなってきている点にある．もともとやるべきではないことをいくら効率的に処理したところで，これほど無益なことはない．

われわれに与えられたツール，特に会計データといったツールは，効率を重視している．

われわれが必要としているのはまず，大きな成果が予想される，有効性の高い分野を特定する方法であり，次に，このように特定した分野に集中する手法なのだ.

③この問題の本質を明らかにし，分析をするための「原則」が何か

「企業体とは自然現象ではなく社会現象である．社会的環境においては，事象の分布は自然界の『正規分布』には従わない．（中略）社会的環境の下では，数のうえでせいぜい10％から20％に過ぎない事象が，結果の90％を引き起こす．その一方で，大多数の事象が引き起こす結果は全体の10％にも満たない.」

ここには，ABCの原理（③）が書かれ，目的（①）と主要な問題（②）が挙げられている．ドラッカーが示したABCの目的は，「企業の資源と労力を有意義な経済的成果にあずかる機会に適切に配分することである」．具体的には「正しいことに取り組む」，つまりは何に資源を集中させるかの答えを得ることである．このことは精緻さのためのコストをある程度に抑え，所期の目的を達成しなければならないことを意味する.

しかし実務界は，この目的の確認を怠り，手法の導入に走り，そして疲弊した．ドラッカーが活動基準を用いることで入手したかった具体的な情報は何であろうか．その答えは『創造する経営者』にある．ドラッカーが活動基準を導入し計算した例が「ユニバーサル・プロダクト社の製品分析」[48]である．この分析の第1表は作業量，つまり活動基準の考え方を取り入れ，製品別配分コストを算定している.

「しかし，われわれは市場におけるリーダーシップという企業の外部における評価，および製品の将来性という未来における評価について分析しなければ，製品について知ったことにはならない」[49]とし，ABC による製品原価は把握もプロセスに過ぎないことを明示した．意思決定に必要な情報は，製品ごとの「市場におけるリーダーシップ」，「将来見通し」である．その分析結果と資源の配分結果の妥当性を検証することが目的である[50]．はじめて「企業の資源と労力を有意義な経済的成果にあずかる機会に適切に配分すること」が可能となる.

ドラッカーのABC は，より実態に近い原価を把握するという動機について軌を一にしているが，管理会計の分野に取り入れられるや目的が原価の精緻さ

におかれ，またもや迷走が始まった．事業を分析する際には「分析の精緻さと分析の有用性の間にはむしろ逆の相関関係がある」[51]とのドラッカーの指摘を思い出さなければならない.

以上の結果は，Kaplanが，『レレバンス・ロスト』でドラッカーの引用を用い，新たな方向性を示したが，上位のコンセプト，この場合はABC の目的や問題領域を示さず，実務家や研究者は手法の精緻さ追求に邁進し，自らの立ち位置を見失ったことを意味する.

Kaplanらは，後にかかる反省のもと「ささいなミスならば無視することが肝要である．目指すところは，完璧な正確さではなく，おおむね正しいことであり，5～10％以内の誤差は許容範囲とする」[52]手法を提唱したが，上位のコンセプト（目的）を提示したとはいえない.

7. まとめ―― 知見と課題

管理会計はなぜ迷走を続けているのか．ドラッカーが「マネジメント」成立以前に存在したと指摘する7つのコンセプトの一つである管理会計はマネジメントの中に位置づけられたのだろうか．どうすれば有用性を回復することができるのか．これらの疑問から本考察はスタートした．その答えを得るべく考察のために下記の仮説を置いた.

> 仮説：管理会計の迷走原因は，コンセプトの再定義がなされていないためである.

2つのテーマの検証の結果，マーケティングという専門分野でドラッカーが行ったようなコンセプトの再定義は，行われていないということが分かった．この結果から考察しうる知見をまとめる.

検証1の結果『レレバンス・ロスト』以前の，つまり伝統的な管理会計全体の底流をなす〈計画と統制〉というコンセプトは，業績管理会計という形で現在の管理会計に基本的に引き継がれており，隣接する学際領域の研究を取り込み研究と実践を積み重ねているが，成果はいまひとつである．その理由は，〈計画と統制〉という肉体労働者（manual worker）の時代のコンセプトを土台にしていることである．現代社会は知識労働者の時代である．他者による統制ではなく自己管理が求められているのである．管理会計低迷の原因は，旧いコン

セプトの借用にある．統制から自己管理へと前提が変わったのである．

したがって有用性回復には，知識労働者一人ひとり自己管理を前提とした管理会計の構築が必要である．自己管理の目的は，個人の成長である．それはドラッカーがマネジメントの役割の一つとしたものである．

ちなみに〈計画と統制〉は，ドラッカーが組織存続の条件とした利益をあげるための方法である．利益をあげることは条件であり，組織の目的ではない．組織は社会にあって使命を果たすため，資源を効果的に用いて，同時に組織の成員個々の自己実現と成長を果たすことを目的としている．この位置づけの理解なしに，もし管理会計を単に利益を極大化させるための情報提供の道具として位置づけているのであれば現状を打破しなければならない．

検証2の結果『レレバンス・ロスト』以降，新たな動きが胎動してきた．管理会計新時代ともいうべき動きである．その中にあってABCは，ドラッカーが50年も前に指摘してきた一つのコンセプトである．その本質は，「資源が機会に適正に投下されているか」である．そこには精緻さは必要ない．少なくとも目的を達成できる限りにおいて最低限が担保されていれば十分である．ところがABCの研究と実務は，「正しい原価」探しという悪しき因習にとらわれた．精緻さを求め，膨大な事務量により破綻した．

「正しい原価」というサブ・コンセプトも〈計画と統制〉というコンセプトが生み出したものである．計画と統制から生まれた「正しい原価」というサブ・コンセプトは，規範値（原価標準と予算額）(53)と言い換えることができる．正しい規範値との乖離をより少なくすることが〈計画と統制〉という手法の核となる思考と行動である．

正しい規範値を追求する姿勢が自動的に起動するのが現在の管理会計会を支配する血統である．しかし精緻さは要らない．つまり「正しい原価」というコンセプトは廃棄しなければならない．「適正な資源配分」というより上位のコンセプトが求められている．必要なのはコンセプトの再定義である．この事業，この製品，このサービス，この活動からいつ撤退するのか．どこに資源を集中させるのか．情報が必要としている意味はそこにある．管理会計はそのための重要な情報を提供する．ただし精緻さという呪縛から脱したとき可能となる．

必要とする情報は，「市場におけるリーダーシップ」，「将来見通し」など非定量的情報である．管理会計はより上位の情報提供一般のコンセプトに体系づけられなければならない．また「適正な資源配分」において最も重要な資源は

知識労働者である．知識労働者の適正配分は，適正配置の問題である．適材適所に自らを配置せよとドラッカーはいう(54)．自ら望んで配置するための情報を組織は提供する義務がある．それは組織が人の成長を担う目的を持っているからである．

以上が考察の結果得られた知見である．筆者は十分と考えるが，すべての手法やコンセプトについて考察を行ったわけではない．それらの検証は残された課題である．そしてマネジメントの体系に位置づけを求めることである．優れた手法等は発展させればいい．そうでないものは廃棄しなければならない．その際のポイントは，「知識労働者の時代に妥当する単純明快なコンセプト」に跡付けられていることである．

今回の考察にBSCを含めなかった．それは「ツールなのかコンセプトなのか」との問いを発するとき，それはツールであると思えるからである．この考察は機会をあらためたい．

【注】

(1) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1973〕エターナルコレクション版『マネジメント〈上〉』ダイヤモンド社，p.27.
(2) H. T. ジョンソン，R. S. キャプラン（鳥居宏訳）〔1987〕『レレバンス・ロスト』白桃書房，pp.169−191.
(3) 田中隆雄〔1982〕『管理会計発達史』森山書店，pp.84−86.
(4) 同上，p.90.
(5) 同上，p.113.
(6) 同上，p.226.
(7) 廣本敏郎〔1993〕『米国管理会計論発達史』森山書店，p.80.
(8) 同上，p.427.
(9) 同上，pp.428−429.
(10) A Statement of Basic Accounting Theory.
(11) 廣本敏郎〔1993〕前掲書，pp.430−431.
(12) 廣本敏郎〔1993〕前掲書，p.407.
(13) 同上，pp.12−13.
(14) 加登豊，松尾貴巳，梶原武久編著〔2010〕『管理会計研究のフロンティア』中央経済社，p.89.
(15) 同上，p.90.
(16) R. バーテルズ（山中豊国訳）〔1993〕『マーケティング学説の発展』ミネルヴァ書房，pp.46−47.

(17) 同上, p.127.

(18) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1954〕エターナルコレクション版『現代の経営〈上〉』ダイヤモンド社, p.47.

(19) E. H. イーダスハイム（上田惇生訳）〔2007〕『P. F. ドラッカー』ダイヤモンド社, p.75.

(20) P. コトラー, G. アームストロング〔和田充夫, 青井倫一訳〕〔1995〕『新版 マーケティング原理――戦略的行動の基本と実践』ダイヤモンド社, p.5.

(21) 経営学史学会編〔2002〕『経営学史事典』文眞堂, p.38.

(22) 松本雅男〔1964〕『管理会計概論』春秋社, pp.22−23.

(23) 廣本敏郎〔1993〕前掲書, pp.67−69.

(24) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1973〕前掲書, p.22.

(25) H. ファヨール（佐々木恒男訳）〔1925〕『産業ならびに一般の管理』未来社, pp.77−81. 日本版は1972年.

(26) 同上, pp.183−186.

(27) 同上, p.127.

(28) 前掲書, 廣本敏郎〔1993〕p.304.

(29) ドラッカーが『現代の経営』でMBOを唱えた数年後の1957年に開催された第11回国際経済会議においてに知識労働者（「知識を武器に働く人たち」）というコンセプトをはじめて用いた.

(30) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1973〕エターナルコレクション版『マネジメント〈中〉』ダイヤモンド社, p.28.

(31) 同上, p.158.

(32) 予算スラックとは,「予算として承認された原価が最低限必要な原価を超える額および最適な達成可能収益が予算収益を超える額とから成るもの」である（小菅正伸〔1997〕『行動的予算管理論（増補第2版）』中央経済社）.

(33) 加登豊, 松尾貴巳, 梶原武久編著〔2010〕前掲書, p.141.

(34) H. T. ジョンソン, R. S. キャプラン（鳥居宏訳）〔1987〕前掲書, p.222.

(35) 同上, p.222.

(36) 同上, p.222.

(37) 同上, p.223.

(38) 同上, p.223.

(39) 同上, p.223.

(40) 同上, p.223.

(41) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1964〕エターナルコレクション版『創造する経営者』ダイヤモンド社, p.41.

(42) 日本管理会計学会編〔2000〕『管理会計学大辞典』中央経済社, p.388.

(43) 同上, p.388.

(44) 吉田康久〔2002〕『ABCによる原価管理研究』中央経済社, p.1.

(45) R. S. キャプラン, S. R. アンダーソン〔2004〕「時間主導型ABCマネジメント」『Diamond Harvard Business Review』ダイヤモンド社, p.136.

(46) 吉田康久〔2002〕前掲書, p.241.

(47) P.F. ドラッカー（DIAMOND HBR 編集部編訳）〔2006〕『P. F. ドラッカー経営論』p.169.

(48) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1964〕前掲書, p.39.

(49) 同上, p.44.

(50) ドラッカーは富み創造のための方法として①基礎情報, ②生産性情報, ③強み情報, ④資金情報と人材情報が不可欠とした. ④が資源配分に関する情報である. P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1999〕『明日を支配するもの』ダイヤモンド社, p.135より

(51) 同上, p.21.

(52) R. S. キャプラン, S. R. アンダーソン〔2004〕前掲書p.138

(53) 加登豊, 松尾貴巳, 梶原武久編著〔2010〕前掲書, 中央経済社, p.345.

(54) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1999〕前掲書, p.213.

【略歴】本会理事. 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.

ドラッカーによるマークス&スペンサーの評価をめぐって
――ミッションとしての「社会革命」を中心に

The Review of Marks & Spencer by P. F. Drucker:
Focus on “Social Revolution” as Business Mission

西川英臣
Hideomi Nishikawa
（立命館大学大学院）

Summary

Peter F. Drucker described the case of Marks & Spenser in *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, ch.8. He wrote the company’s business mission as “Social revolution” in this chapter. The research question of this paper is “Why did Drucker write Marks & Spencer’s business purpose and business mission as Social Revolution”. As a result of the considerations, I conclude Drucker wrote it because he considered the company was the typical case of Business enterprise as “organs of society”.

はじめに

私は20世紀前半を代表する大規模小売業に関心を持ち，研究を進めており，最近は特に英国の小売業，マークス＆スペンサーをその対象としてきた．その過程で，同社の事例を扱う代表的なものとして，『マネジメント』の「第8章：目標の威力と目的――マークス＆スペンサー物語」には何度も目を通した．同社を取り扱った研究は数多くあるが，その多くが同社のプライベート・ブランドである「セイントマイケル」を中心に置き，その発展プロセス，あるいはそれを生み出す小売システムを重視している(1)．それに対して，『マネジメント』の構成上，同社の事業のミッションを中心に置いて，事例を展開しているドラッカーのこの章は私に多くの示唆を与えてくれた．

しかしながら同時に，ドラッカーのマークス＆スペンサーの事業のミッションに対する以下の記述は私に大きな疑問を与えた．

……1925年，サイモン・マークスが渡米して，シアーズの成功を目にした．

彼らは自分たちの事業の目的とミッションを検討し直した．自分たちは単なる小売業ではなく，社会革命の担い手であるとした．

同社は自分たちのミッションは勤労者階級に対し，上流階級の品物を上流階級のそれよりも優れた品質と，彼らにも手が出せる価格で提供することによって，19世紀のイギリスの階級社会を打破することであるとした(2)．

一般的に見て，目的やミッションは行為や活動を通して，達成するべき成果であり，行為や活動に先行して定められるものであると考えられる．しかしながら，限られた資料を通してではあるが，後述するように1920年代のマークス＆スペンサーのマネジメントたちがドラッカーの記述ほど明確な形で，自らのミッションを「社会革命」としていたかというとそうではない．

このことは，以上の事業の目的に関するドラッカーの記述が当時のトップ・マネジメントの決定した自らの事業についての目的や目標に関する決定をもとに，自らで理解と評価を加えて，なされたものであることを示している．

ここで改めて，ドラッカーが同社の事業のミッションを「社会革命」としたことに注目してもらいたい．「社会革命」とは，社会体制の抜本的な改革を想起させる非常に重い言葉であり，一つの企業を表現するものとしては，理念的なものだとしても，あまり一般的ではない．ドラッカーが何らかの意図を持って，同社の事業のミッションを「社会革命」としたものと考えられる．

そこで，本論文では当時のマークス＆スペンサーを振り返ることで，「ドラッカーが同社の事業の何を見て，その事業のミッションを『社会革命』としたのか」について考察することを目的とする．同社の事業活動の記述については，ドラッカーが同社の事例を通して，事業の目的やミッションを目標へと具体化することの重要性を強調しているため，主にドラッカーが挙げた同社の目標とそれに付随する活動を掘り下げる形で進めていくこととする．またそのために，Sieff（1970）とRees（1969）を資料として中心的に扱うこととする(3)．これらを通じて，ドラッカーの『マネジメント』に対するより深い理解に貢献できればと考えている．

1.『マネジメント』におけるマネジメントの役割と事業のミッション

(1)「マネジメントの次元」

同社の事業のミッションとして表現された「社会革命」に対する検討と考察を行う前に，『マネジメント』における組織とその機関であるマネジメントが持つ役割に対する記述と事業の目的に対する記述を大まかにではあるが整理していきたい．

まず，組織とその機関であるマネジメントについて，ドラッカーは次のように述べている．

> 公的サービス機関と同様に，企業は社会の機関である．それらの組織が存在するのは，自らのためではなく，特有の目的を実現し，社会，コミュニティ，あるいは個人のニーズを満たすためである．それらは目的ではなく，手段である．したがって問題は，その組織は何かではない．その組織は何をなすべきか，その組織のタスクは何かである．
>
> マネジメントはそれらの組織の機関である……(中略)……まず，われわれはマネジメントをタスクによって定義しなければならない[(4)]．

それに続いて，マネジメントの3つのタスクとして，ドラッカーは①自らの組織に特有の目的とミッションを果たすこと，②仕事を生産的なものとし，働く人たちに成果をあげさせること，③自らが社会に与えるインパクトを処理するとともに，社会的な貢献 (Social Responsibility) を行うことを挙げている[(5)]．

ここにおいて，ドラッカーはまず，組織はそれぞれ社会に対して貢献すべき特有の目的とミッション，社会的機能を持ち，それを果たすことこそが組織の存立する根拠であるとしている．そのため，組織の機関であるマネジメントはそれを実現することをタスクとしている．当然，社会は静的なものではないので，社会の状況に合わせてそれらのタスクをより良く実現することがマネジメントには求められる．それでは本論文で取り上げるマークス＆スペンサー，つまり企業はどうだろうか．企業に特有の目的とミッションについて，ドラッカーは次のように述べている．

> ……企業において，それは経済的成果を上げることである．……(中略)……企業は経済的成果のために存在する．病院，教会，大学，軍において経済は制約条件に過ぎない．ところが企業においては，経済的成果が存在の根拠であり，目的である……(中略)……企業のマネジメントたるものはあらゆる意思決定とあらゆる行動において，経済的な成果を第一に考えなければならない[(6)]．

ドラッカーの言うマネジメントの3つのタスクのうち，①と②は企業がその特有の目的とミッションとしての経済的成果をあげる中で必要なものとして理解できる．この2つに加わるのが，自らの企業活動が与える社会的なインパクトの処理と社会問題に関する社会的責任のタスクである．これがマネジメントに課せられるタスクとなる理由について，ドラッカーは以下のように語っている．

> マネジメントには，自らの組織が社会に与えるインパクトを処理するとともに，社会の問題に貢献する役割がある．いかなる組織も社会の機関であって，企業も例外ではない．企業は事業に優れているだけでは，その存在を正当化されない．社会の存在として優れていなければならない．……(中略)……企業が自らの仕事を行うには，すなわち経済的な財やサービスを供給するには，個々の人間に対し，コミュニティに対し，何らかのインパクトを与えざるを得ない……(中略)……さらに企業は，この多元的な組織社会において，生活の量すなわち経済的な財とサービスの供給という基本的な課題に加え，生活の質すなわち現代の人間とコミュニティの物理的，人間的，社会的な環境というものに関心を持たざるをえない[(7)]．

これらの記述だけを見た場合，企業の目的，ミッションと生活の質，人間とコミュニティの環境に対する貢献は切り離されたものであるかのように感じられる．言い換えれば，企業における目的とミッションを現代の人間とコミュニティの環境の問題である「社会革命」とはするのは理論的にそぐわないように感じられてしまう．

(2) 事業の目的とミッション

「マネジメントの次元」では全体的な企業の目的が経済的成果にあり，企業におけるマネジメントはまずその実現がタスクであることが強調されていた．

この章からシアーズ・ローバック社の事例を挟んだ第6章「事業とは何か」，それに続く第7章「事業の目的とミッション」はこの企業における事業の目的についての具体的な記述に充てられている．

第6章「事業とは何か」では前の章では経済的成果として語られていた事業の目的とミッションを「顧客の創造」として明確化し，「顧客の創造」という目的に達するために必要とされる機能として，マーケティング，イノベーション，資源の生産的な利用のための管理を挙げている[8]．

第7章「事業の目的とミッション」では，この「顧客の創造」の観点から，個別の事業における事業の定義を行う方法を提示している．それは具体的には「顧客は誰か，どこにいるか，彼らにとっての価値は何か」を通して，「われわれの事業は何か」を問うことであった．さらに，ドラッカーはこれが陳腐化するため，人口構造分析や今日の財やサービスで満たされていない欲求から「われわれの事業は何になるか」を問い，また社会，経済，市場の変化と自らと他者のイノベーションを踏まえて，「われわれの事業は何であるべきか」を問うことの重要性を述べている[9]．

この「われわれの事業は何か」において，ドラッカーが特に既存の財やサービスで満たされていない顧客の欲求に着目することの重要性を強調していることに注目したい[10]．顧客の満たされていない欲求には彼らが社会の中で生きている以上，そこにおける問題であることも当然あることが予想される．ここにおいて事業の目的，ミッションである「顧客の創造」と生活の質，人間とコミュニティの環境における問題への貢献は強く結びつく．そのため，「顧客の創造」が生活の質，人間とコミュニティの環境における満たされていない欲求に結びついたものであるなら，事業のミッションを「社会革命」とすることは論理的に正当化でき，前述した3つのタスクを持つ「社会の機関」としての企業に大いに望ましいものであると考えられる．

次に，この整理を踏まえて，マークス＆スペンサーの事業のミッション，集中の決定，目標の設定とその実現を見て行くことで，「ドラッカーが同社の事業の何を見て，その事業のミッションを『社会革命』としたのか」を考察する助けとしたい．

2. マークス＆スペンサー――事業のミッション，集中の決定，目標の設定

(1) サイモン・マークスの渡米以前のマークス＆スペンサー

マークス＆スペンサーがサイモン・マークスの渡米後に自らの事業のミッションをどのように捉えていたかについて検討する前に，それ以前のマークス＆スペンサーとそれを取り巻く状況について簡単に触れてみたい．

同社の起源は，マークス＆スペンサーの創業者の一人であるマイケル・マークスが1884年頃に英国に渡って始めた露店に遡る．彼は自らの露店の「価格を尋ねないでください，それは1ペニーです」と書いた看板を掲げ，自らの店の商品が全て1ペニーであることを明らかにすることで，顧客を捉えた．マークス＆スペンサーはこの「1ペニーの雑貨店」を発展させ，多店舗展開することで成長し，1914年には国内に140店舗を持つまでになっていた[11]．こうした1914年に至るまでの同社の大まかな歴史は上記のドラッカーの記述の通りである．

しかし，それ以降，潜在していた問題が表面化し，その対応に悩まされていた．それは第一次世界大戦の勃発を契機に国内の生産能力が政府の統制のもと，戦争に振り向けられたことに起因する．これによって小売業全体が新規出店や商品の確保で問題を抱えることになったが，マークス＆スペンサーにとって事態はより深刻なものとなった．消費財の欠乏によって，国内での商品の確保が難しくなったことで，仕入れ価格が高騰し，商品の1ペニーという価格を維持することができなくなったことにより，それまでの発展を担ってきた「1ペニーの雑貨店」の展開が難しくなったためである．戦争の終結以降も，同社は1920年代半ばに至るまで，「1ペニーの雑貨店」というそれまでの発展の基盤を回復することはなく，またそれに代わる新しい事業の方針についても明確な形では展開できなかった[12]．

また，当時の米国で「5−10セント店」というバラエティストアチェーンを展開していたウールワースが英国において，急速な店舗展開を行っており，こうした状況に対する同社の危機感を一際大きなものとしていた[13]．

また，1920年代にはマークス＆スペンサーの顧客であった人々の生活の変化もこの危機感を助長した．当時のイギリスは従来の基幹産業における雇用機会の喪失に伴う深刻な失業問題に苦しめられていた一方で，経済全体は相対的に高い成長率を達成し，その中でその豊かさを実感する階層が広がっていっ

た[14]．それは大量生産がもたらす消費の恩恵によるところが大きかったと思われる[15]．こうしたなかで，同社が戦前に展開していたペニー・バザールが扱っていた商品は安っぽい商品と考えられ，消費者に訴求する力を次第に失っていった[16]．それらにより，同社は従来の発展の基盤として「1ペニーの雑貨店」に回帰するのではなく，それに変わる新しい事業の方針を打ち出す必要があった．

(2) マークス＆スペンサーと「事業のミッション」

冒頭で引用した記述からも分かるように，ドラッカーはマークス＆スペンサーにおける事業のミッションがサイモン・マークスの渡米を契機として，形成されたことを示唆している．そこで，まずサイモン・マークスの渡米が同社にどのような影響を与えたかについて，記述していきたい．Rees（1969）はそれに関わるものとして，サイモン・マークスの回顧を載せている．

> ……そこで私は多くの新しいことを学んだ．それは私のチェーンストアのアートにおけるほぼはじめての真剣なレッスンであった．……(中略)……これは私たちが販売しており，大衆のニーズがある商品の徹底的な調査を意味した．それは私とともに経営しているスタッフが再教育され，再訓練されなければならないことを意味した．それは新しい人々，新しい力を意味した．
>
> ……(中略)……イスラエルが私により永続的に参加し，私に協力することを決めたことで再び幸運であった．彼はその当時会社の取締役であったが，取締役会に出席するだけであった．アメリカ合衆国で獲得した私の感想について取締役会で報告し，私の華奢な肩に置かれた圧倒的な重荷を把握したことから，彼は躊躇うことなく，無益なパートナーシップになるかもしれない中で，私に参加するために自らのビジネスを諦めた．……(中略)……来る日も来る日も続いた私たちの議論，私たちの一丸となった取り組みは私たちの進化した方針と私たちのビジネスの基盤にあるビジネスと人生についての哲学的な物の見方をもたらした．それは偉大な強さへの到達であった．組織が急速に成長し，重役へ私たちの進化したビジネスのフィラソフィーを授けることが私たちの課題になった[17]．

前段における記述はサイモン・マークスが渡米を経て得た教訓が示されているが，それ以上のものは読みとれない．

事業のミッションに関わる記述は後段に登場する．この中で，サイモン・マークスは渡米を経て得たものや事業についてのアイデアをマークス＆スペンサーの新しい事業方針とフィロソフィーへと発展させるプロセスにおいて，1926年に常勤の取締役になったイスラエル・シーフとの議論と取り組みが重要であったことを述べている．

そのイスラエル・シーフの自伝，Sieff（1970）はサイモンが渡米を経て形成した事業上の方針として，サイモン・マークスの記述を引用しながら，「5シリング以上の商品を取り扱わないこと」，「店舗の拡張と改善についての詳細な計画」などの形成されていたことを述べている[18]．その上で，以下のように記述している．

> ……私はサイモンが心の中に商売の原則以上のものを持ってイギリスに戻ってきたことを記録すべきだ．彼の旅は彼の事業フィロソフィーを具体化するために多くの役割を果たしていた．戻ってきた彼はそれまで以上に例えば全ての参加者，マネジメント，従業員，そして大衆が恩恵を受けることができるような，現代の事業が指揮されるべき全般的な道義上の基盤を有していた．……(中略)……そして最も重要なことは，彼が毎年，より良く教育され，より目の肥えた大衆に，道義上の義務の問題として，そしてパブリックサービスの感覚から，最高の商品を供給する企業が競争激化の時代において商業的に成功する最高の機会を持っていることを見たことである．
>
> この種の考え方は現代において当たり前である一方で，20年代前半の多くのイギリスのビジネスマンはサイモンの洞察を物騒とは言わないまでも怪しげで感傷的であると考えていた[19]．

こうしたSieff（1970）の記述はパブリックサービスとして，年を経るごとに豊かになってくる大衆に5シリング以内という手の届く範囲で最高の商品を届け続けることが渡米を経て同社の事業のミッションとして形成されたことを表しているように考えられる．

この点はドラッカーの冒頭の引用の中の「勤労者階級に対し，上流階級の品物を上流階級のそれよりも優れた品質と，彼らにも手が出せる価格で提供することによって」という記述に沿うものであると思う．しかしながら，これだけ

では「社会革命」や「19世紀のイギリスの階級社会の打破」を事業のミッションとして記述するには不十分である．これはドラッカーの同社に対する事業のミッションにはドラッカー自身のマークス＆スペンサーにおける事業活動に対する評価が含まれていることを表している．

それでは，同社の活動の何がそのミッションを「社会革命」とまで言わしめたのだろうか．実際の同社の活動をドラッカーによる同社の集中の決定と目標に関する記述に基づいて，考察していきたい．

(3) マークス＆スペンサーにおける集中の決定と目標の設定

1) ファッションへの集中化の決定

事業のミッションに続いて，以下のようにマークス＆スペンサーの事業を記述している．

> ……マークス＆スペンサーに比類のない成功を挙げさせたものは「われわれの事業は何か，何であるべきか」の定義についての明確で，具体的で，かつ経営上有効な複数の目標への転換であった．
>
> これはまず「何に集中するか」，すなわち基本的な戦略目標の決定を必要とした．
>
> マークス＆スペンサーは他の多くと同じように，ただ安いと言うだけが共通の雑多な商品を扱う雑貨店チェーンだった．その同社が，商品をアパレル関係にしぼることにした（まもなく手ぬぐいと小間物などの家庭用繊維製品を加えた）．
>
> これは合理的な決定であった．その当時のイギリスにおいて，衣料品は階級で決められており，最も明らかな階級の特徴であった．けれども，第一次世界大戦後に，ヨーロッパはファッションを気にする社会になっていた．同時に，大いに第一次世界大戦中の軍服生産の莫大な需要の結果として，良質で安い繊維と布地の大量生産が出現していた．またレーヨンやアセテートのような新しい繊維が市場に入っていた．しかしながら依然として，イギリスにはデザインが良く，新しい知識が取り入れられ，しかも安い大衆向け衣料品の大量流通システムがなかった．
>
> このミッションの決定後数年で，新生マークス＆スペンサーはイギリスで首位の繊維製品流通業者となり，今日に至るもその地位を保持している[20]．

上記において，ドラッカーはマークス＆スペンサーのファッション，衣料品を扱う小売業者への転換とその背景の記述を通して，ミッションに基づいた目標設定への具体化のプロセスにおける集中の決定の重要性を強調している．

マークス＆スペンサーにおける衣料品への集中の取組みに関して，Rees（1969）は株式公開に際して，同社が株主向けに発行した目論見書に載せられたアイテムの70％が1932年までに消滅し，同時にこの期間に衣料品などの繊維製品への集中が始まったと述べている[21]．また1936年には会社の売上高の3分の2が繊維製品で占められるまでになったと述べている[22]．いつ集中の決定が行われたかについてはイスラエル・シーフが1926年の常勤取締役就任当時の自らの役割について述べている以下の記述が手がかりとなる[23]．

> 私が常勤取締役になった時，私の主な役割は卸売業者を介さず私たちと製造業者との直接的なコンタクトを試み，開拓するために，私が繊維製品について持っている知識と外に出て，人に会う姿勢を利用して，サイモンを補佐することであった．……[24]

以上の記述は衣料品へ大まかな集中の決定はサイモン・マークスの渡米後，1年余りを経て，集中の決定がなされていたことを示している．

2) マーケティングの目標

こうしたマークス＆スペンサーのファッションへの集中の決定に関する記述に続いて，ドラッカーは次のように述べている．

> この集中化の決定によって，マーケティングの目標を設定できるようになった．すなわち，「顧客は誰か．誰であるべきか．いかなる店舗が必要か．いつ必要か．いかなる価格政策をとるか．いかなる市場をねらうか」を決定できるようになった[25]．

ファッションへの集中化がなされたことについては前述してきた．しかしながら，どのような顧客のどのようなニーズを捉え，顧客の創造を試みたかについてはドラッカーの引用を使って，触れてきたに過ぎない．ここでは若干，このことを補足していきたい．

まず，具体的に当時のマークス＆スペンサーの「顧客は誰か」について述べ

て行きたい．Sieff（1970）は衣料品の分野の中で「特に女性用衣料品[26]」に集中したとしている．

ここで，イギリスにおける衣料品を取り巻く状況について触れてみたい．1850年から1950年の小売企業の包括的な研究を行ったJefferys（1954）は第一次世界大戦を契機とした女性用衣料品分野の市場の変化として，第一に衣料品やファッションに対する意識が非常に幅広い階層の女性で浸透し，それに対する関心が増大したこと，第二に既製服が浸透したこと，第三にレーヨンをはじめとする新しい繊維の導入が始まったことを指摘している[27]．

まず，衣料品やファッションに対する意識と関心が幅広い階層の女性への浸透についてであるが，前述したように1920年代において大量生産がもたらす消費の恩恵を大きく享受する時代がこの時期に到来したことと同時に，戦時労働を経て，職を得て働く女性が増加していたことが大きく影響しているように思われる[28]．つまり収入を得て，仕事の場を通して，社会と接点を持つ機会が増えた女性の間で自らの衣服に対して，それまで以上の関心が払われるようになったと考えられる[29]．

Sieff（1973）はこうした当時の女性，特に労働者階級の女性に関する衣料品への関心の増大と変化について，以下のように述べている．

> ……衣料品に対する需要は増加するだけでなく，変化していた．……（中略）……20世紀初頭において，……（中略）……多くの労働者階級の主婦たちは自らで粗雑な衣服をつくり，さもなければ古着を買った．
>
> 第一次大戦後に，変化があった．戦時に工場で働いていた少女たちがいたずらに見苦しいものとして自分たちの衣料品を見なすようになり，それが不衛生であり，幾らかの場合，危険であることを学んだ．彼女たちはより裕福な女性の衣服がより快適で，より目的にふさわしく，同時により魅力的なものに見えた．……（中略）……自家製の衣料品は時代遅れになった．ドレス材の売上は縮小した．既製服の市場がますます大きくなった[30]．

上記の記述は戦時労働を経て，労働者階級の女性たちが今まで自らが着ていた衣料品，自家製の粗雑な服，あるいは古着にある種の嫌悪感を示し，従来は富裕層に限られていた快適で，魅力的な服を求めていることをイスラエル・シーフが捉えていたことを端的に表している．

同時に，Sieff（1973）は自家製の衣料品や古着を粗雑，あるいは不衛生なものであるとする意識とJefferys（1954）が第二の変化として指摘した既製服市場の拡大を結びついたものとして捉えている．Board of Trade（1947）は最新の調査で労働者階級の人々の生活費に占める反物の支出の割合が1904年と比較して，約70％減少したのに対して，女性や子供の服や下着の支出の割合は約10倍となったことを報告しており，この時期にはイギリスにおいて女性の既製服に対する需要が実際に増加していた[31]．

マークス＆スペンサーはこうした労働者階級を含めた広い階層の女性を中心的な顧客として捉え，彼女たちに快適で魅力のある既製服を提供することとなる．しかしながら，佐々井編著（2003）は女性の既製服は20世紀の初頭に至るまで工場で働く人々の労働着としての側面が強かったことを指摘し，オートクチュールなどと比べると特に魅力の点では当時は大きな差があったことを示している[32]．

これらのことは，当時の女性の既製服はこの段階では依然として快適さと魅力などの課題が多く残されている分野であった．マークス＆スペンサーはこうした課題に応える商品の開発にどのように取り組んだかについてはイノベーションの項目で述べたいと思う．

ここまでで，「誰を顧客として捉え，いかなる市場をねらったか」について，述べてきた．ここからはファッションへの集中の決定に合わせて，「いかなる価格政策をとったか」，「いかなる店舗が必要され，いつ必要か」について，簡単にではあるが触れていきたいと思う．

「いかなる価格政策をとったか」については同社が扱うすべての商品は5シリング以下で販売されることが定められ1927年に正式に設定され，実際に商品の多くが1シリングから1ペニーの間で販売されたとされている[33]．

「いかなる店舗が必要で，いつ必要か」は先に触れたようにサイモン・マークスの渡米の後には「店舗の拡張と改善についての詳細な計画」が目標として意識されていた．1927年3月時点から1939年3月時点にかけて店舗数が126店舗から234店舗へと1.9倍に増加したのに対して，1店舗当たりの売場面積が約3倍に増加し，店舗の拡張が進んだことが分かる[34]．同時に，こうした店舗の拡張に伴い，外観や内装もラグジュアリー的な雰囲気を持ったものに改善され，従来のデパートメントストアが富裕層を対象に提供していたアメニティを広く大衆にすることが目指された．当時の英国王妃マリーが1932年にオック

スフォードストリートのマークス＆スペンサーの店舗を視察した際に買い物したという事実はこれを印象付けるものである[35]．これらを通して，従来の狭くて，粗雑な1ペニーショップはファッションや衣料品を扱うのにふさわしい店舗へと様変わりしていった[36]．

3）イノベーションの目標

ファッションへの集中の決定を経て，マーケティングの目標の中で同社が当時の女性，特に労働者階級の女性が衣料品，特に快適さと魅力を備えた既製服の提供が意識されていたことは前述したが，これを同社の価格方針に沿って実現することは難しく，このことはイノベーションという観点から見ても大きなテーマとなった．

これを実現するために，まず同社は商品調達の見直しを図った．

> ……サイモンは私たちが自らで置いた5シリング以内で信頼できる品質を持つ衣料品を市場に出すためには，卸売業者を避けることが必要不可欠であると考えていた．……[37]

上記は集中の決定の際のイスラエル・シーフの役割についての箇所に続く記述である．同社はこの記述の通り，その取扱商品の大部分を卸売業者から仕入れていた従来の方針を改め，卸売業を排除し，製造業者からの直接調達を推し進めた[38]．他方で，ヨーロッパ各国から広く商品を調達していた従来の方針を改め，製造業者との密接な関係の構築が容易な，言い換えれば自社のコントロールが行き届きやすい国内の商品調達を重視し，実際に1939年にはマークス＆スペンサーで販売される商品の94％が国内の製造業者によって生産されるまでになった[39]．

この商品調達の見直しは単に安く仕入れること以上の意味を持っていた．イギリスの繊維産業，特に綿業は19世紀後半以降，原料の購入から小売に至るまでの一連の流れをそれぞれ別個の経営主体が担う分業体制が築かれており，それが大きく災いして 20世紀に各国の繊維産業において主流となった多段階の生産工程の密接な関係を要求する技術革新に対応できず，その国際競争力を失墜させ，1920年代には業界全体が深刻な不況と混乱の中にあった[40]．こうした状況下で，それまでの労働着ではない快適さと魅力を持った女性の衣料品に対するニーズに対応して，一貫した調整と管理を行い，既製服の大量生産を実現するためのシステムを欠いていたと言える．

ここで，国内の製造業者との直接的な関係の始まり，あるいは突破口として説明されるCorah社との取引交渉に関するSieff（1970）の記述の一場面を紹介したい．

> ……私は彼の会社が国中を巡回し，あちこちで少しずつ販売する非常に多くのエージェントを持っており，非常に多くの種類とタイプのメリヤスが注文されているために健全な利益を挙げることができないと述べた，それから私は彼にマークス＆スペンサーが様々な高価な商品よりもリーズナブルな価格で健全な品質を欲しがる顧客を持つ大規模な小売組織であり，私たちのマス・カスタマーの需要に基づいて，大量の注文を与えることができ，より少ない範囲で定期的な注文を行い，その会社の利益を増加させることができると述べた．……[41]

この記述はマークス＆スペンサーがそれまで衣料品業界に欠けていた顧客のニーズに沿って，大量生産をコントロールする大量流通システムとしての役割を果たすことを目指していたことをかなり明確に示している．ここにおいて，先に引用したドラッカーの「しかしながら依然として，イギリスにはデザインが良く，新しい知識が取り入れられ，しかも安い大衆向け衣料品の大量流通システムがなかった」[42]という記述はこうした状況とそれに対する上記のマークス＆スペンサーの役割を明確に表すものである．

こうした観点に立って，1920年代後半から1930年代初頭にかけて，同社は国内の製造業者との密接な関係を結んでいった．そして，それを基礎として，1930年代半ばから1950年代にかけて，快適さと魅力を持った女性の既製服の開発に取り組むための専門的な機関を次々に自社の中に設立していった．これによって，同社の商品の仕入れはこうした機関の科学者，技術者，エンジニアとバイヤー，会計士などで構成されるチームによって実質的になされるようになった[43]．

次にイノベーションの目標を設定することが可能となった．当時，同社が必要とした種類の衣料品はまだ存在していなかった．同社は他の大規模小売業と同じように，まず品質管理からスタートした．しかし直ちに，その品質

管理のための研究所を新製品の研究とデザインのためのセンターに衣替えした．それは新しい繊維，新しい染料，新しいプロセス，新しいブレンドの開発を行った．またデザインやファッションも手がけた．メーカーの発掘と育成に力を入れた……第二次世界大戦後に，会社が加工済み食品，ベーカリー，乳製品に参入した時，それは同じイノベーションのアプローチを新しい産業に適用した[44]．

以上の同社のイノベーションの目標に対するドラッカーの記述のように，こうした部門の設立，あるいは外部の会社や機関との関係の構築を通して，マークス＆スペンサーは衣料品の製造の全体的なプロセスに関わる製品，製造の技術やノウハウに関する情報を蓄積し，商品の生産のために必要とされる，あるいはより効率的な生産を行うための技術やノウハウを取引先の製造業者に伝えることによって，女性の既製服をはじめとした快適さと魅力を持った衣料品の提供を実現していった．Sieff（1970）はこれらを経て，同社は自らを単なる小売業者としてではなく，利用可能な専門的な技術情報を製造業者に供給する「技術研究所」と見なすようになったとしている[45]．

これらを通して，マークス＆スペンサーは1950年から1968年にかけて，イギリス国内の消費者の衣料品支出に占める自社のシェアを2倍以上にし，ついには全国の消費者の衣料品支出の10％以上を占めるまでになった[46]．自社のブランドである「セイントマイケル」の品目ごとのシェアを見ると，表1のように特に女性用，少女用の衣料品の各品目で大きなシェアを持っていること，

【表1】1968年の「セイントマイケル」ブランドの品目別国内販売シェアの推計

シェア	品目
2/5	女性用ブリーフ，少女用下着
1/3	スリップ，ブラジャー，セータードレス，少年用下着，子ども用ドレッシングガウン，女性用ベスト（以下）
1/4	ガードル（以上），女性用ナイトドレス（およそ），男性用パジャマ，子ども用ソックス，少女用スラックス，少女用スカート，男性用下着，女性用ニットウェア，男性用ソックス
1/5	男性用ニットウェア，少年用ショーツ，少女用パジャマ，少女用ナイトドレス，女性用スカート，女性用パジャマ

（出所）（Rees（1969）pp.192－193を抜粋し作成[47]

また下着や寝巻などでは子どもを含む男女両性において20％から40％のシェアを占めていることが確認できる．

これらは1920年代半ばまで，単なる雑貨チェーンであった同社が当時の大衆，特に女性が衣料品，特に既製服に求める快適さと魅力，あるいは使いやすさというニーズを的確に捉え，イノベーションを通して，そうした衣料品を広く大衆に提供したことを端的に表している．つまり，マークス＆スペンサーは階級と密接に結びついていたそれまでの衣料品を変えることに大きな貢献を行ったと言える．

4）社会的責任の目標

マークス＆スペンサーは主なインパクトのある領域，特に従業員と供給業者の領域で社会的責任の目標を設定した．それは店舗に「女性スタッフマネジャー」を配置した．彼女たちは従業員の世話をし，個人の問題に気を配り，従業員が知性と思いやりを持って扱われているかを確認した．人事は店長の専管であったが，女性スタッフマネジャーはいわば会社の良識として活動した．

同様に，マークス＆スペンサーはその供給業者との関係でも目標を確立した．……（中略）……同社による搾取から供給業者を守ることが同社のマネジメントの関心事となった．それは18世紀のイギリスの産業化前の人々とは対照的に供給業者を富ませ，彼に安心を与える「外注」システムを設定した[48]．

上記でドラッカーはマークス＆スペンサーの社会的責任の目標として，従業員と供給業者の領域に注目した記述を行っている．

まず従業員の領域における社会的責任の目標として，店舗の女性スタッフマネジャーが取り上げられているが，少し掘り下げてみたい．Rees（1969）は「スタッフ女性マネジャーの責務は少女と女性が幸福で有益な人生に対する意味を店舗で見つけることを保証することである．彼女は特にそのスタッフの全てのメンバーが，会社が提供する寛大な福利厚生サービスを理解し，うまく活用することを保証する責務を持っている」[49]と述べている．また女性スタッフマネジャーの多くが販売員から売場責任者などの店舗の監督者のポストを経て，昇進していることを記述している[50]．これは，店舗で働く個々人が同社で働く意義を見つけるのを助け，豊富な福利厚生プログラムを通じて少しでも豊かな生活を営めるよう助けることを主な責務とするポストが店舗に設けられ，社内

で順調にキャリアを積んできた女性がそのポストにつけられていたことを示している．ここには会社というコミュニティの中で生きる個々人の問題に真摯に取り組もうとする同社の姿勢が表れている．

この従業員の領域の社会的責任に関わる活動として，同社の社員食堂を取り上げたい．社員食堂を設けた経緯について，Sieff（1970）は次のように述べている．

> ある日，私は私たちの店舗の一つにおり，少女に物を包んでもらえるように頼んだ．……(中略)……私と一緒にいたサイモンは時計をチラッと見て，彼女のランチタイムがすでに始まっていると考え，「ランチタイムが始まっているんじゃないかい．遅れてしまうぞ」と言った……(中略)……彼女は「それを買うことができないんです」と言った．
>
> 私たちは非常にショックを受けた．私たちは賃金プログラムに関して私たちの最高のものを行っていたからである．その夜，私はサイモンと遅くまで話し合った．……(中略)……兄弟が失業中，病弱な兄弟，その種のいくつかの問題がランチなしで済ませ，給料全てをかき集めることを望んでいるのかもしれない．これに対処できる唯一のことがあった．それは従業員がそれを支払わず，食べないことを不経済であると認めるほど低いコストで温かい食事を提供することであった[51]．

この社員食堂は次第に発展し，1930年代半ばには公衆衛生と健康に対する独自の原則を設けるまでになった．ここで培われた知識とノウハウが第二次世界大戦中において，同社の存続のために拡大されたケータリングサービスの基礎となった[52]．さらにそれは戦後には加工済み食品をはじめとする食品事業の発展に多大な影響を及ぼした[53]．これは従業員の経済的不安の解消から始めたものが戦後の新しい事業における「顧客の創造」に寄与したことを表している．

供給業者の領域における社会的責任に関しては，特に1930年代という深刻な不況期において，国内の綿業を中心とする旧来の繊維産業の不振の中で，ドラッカーの記述のように製造業者の利益を守った意義が大きいだろう．Rees（1969）の「実際に，30年代の厳しい時代の中で，会社はマークス＆スペンサーの商品を生産する中で雇われた全ての者の環境を改善するという観点で，その

供給業者の工場の賃金への調査を始めた．その調査は人間らしさと効率性の両方への関心の中で行われた．製造業者は彼がそれ以前に顧客によって賃金を上げるように要求されることは一度もなかったと述べている」[54]という記述はドラッカーの「同社の搾取から供給業者を守る」という記述をより詳しく説明している．

3. 事業のミッションとしての「社会革命」の考察

ここまでドラッカーのマークス＆スペンサーの集中の決定と目標についての記述にもとづき，補足を行いながら同社の事業活動を記述してきた．それらを通じて，以下のことがより明確になったと思われる．

まず，マーケティングとイノベーションの目標の項目で記したように，顧客ニーズにもとづいて，製造業者と密接に協力しながら手ごろな価格で顧客の望む既製服を提供できるように努め続け，その成果としての1960年代には同社のブランドがイギリス国内の衣料品支出の中で高い販売シェアを獲得するまでになった．それは特に女性を中心として，広く大衆が同社の下着や部屋着を持ち，着るようになったことを示している．このことは同社の「顧客の創造」に対する活動が階級や貧富の差で着る服が決められていた社会を少なからず変えたと言えると考える．

また，社会的責任の目標の項目で触れたように，同社は事業が会社やその周辺で働く人々に与えるインパクトを軽減し，より良い方向に持っていくために真摯に取り組んだ．また，飢えや貧しさという当時のイギリス社会環境に根差した問題に対して，社員食堂という同社の責任の及ぶ範囲で取り組み，そこで得た公衆衛生と健康についてのノウハウを戦中，戦後の同社の新しい事業における「顧客の創造」の基礎とした．

ドラッカーはこうした貧しさとそれに根差した差別に関わる社会問題を，事業活動の多くの側面を通じて，その事業の範囲内で解決していった同社を評価して，その事業のミッションを「社会革命」と明確に記述したものと思われる．最後にドラッカーがSieff（1987）の邦訳『わが信念の経営』に寄せた「流通業へのマークス＆スペンサーの教訓」における以下の記述を参照していただきたい．

> ……マークス＆スペンサーの四人の創業者たちは小売企業をはじめて，イ

ギリスの売り子たちや働く人びとに，大戦前は，「上流階級」以外は近づき難かった周囲の環境の中で，しかも「上流階級」にしか買えなかった商品を供給したのである．マークス＆スペンサーの創業者たちは，議会の議員や小冊子の著者たちと同じくらいに「社会改革」に対して真剣だった．議員や小冊子の著者と違って，彼らは，高い収益を挙げる小売企業を通して，実際にそれを実現して見せたのである．

「小売業者というものは，経済と社会の間のインターフェイスなのだ」――私はかつて，社会的ニーズを収益を挙げられる小売企業としてのビジネスチャンスに変える話をしていたとき，本社の著者の父君に当たるシーフ卿がそう言うのを聞いたことがある．これは，マークス＆スペンサー創業以来のおそらく最重要の原則だった(55)．

ここにおいて，ドラッカーはマークス＆スペンサーの活動を評価し，そして自らの述べたマネジメントのタスクを実現した「社会的機関としての企業」の典型的な例として示唆しているように思われる．このことは「社会革命」という評価をめぐる本論文の考察を裏付けているように思われる．

おわりに

本論文ではドラッカーの記述をもとにしながら，「ドラッカーが同社の事業の何を見て，その事業のミッションを『社会革命』と記述したのか」について考察し，「貧しさとそれに根差した差別という社会問題を，事業活動の多くの側面を通じて，その事業の範囲内で解決していった同社を『社会的機関としての企業』の典型例として捉えた」ためであることを明らかにした．これらを通じて，ドラッカーの『マネジメント』に対するより深い理解に一定の貢献を行ったことが本論文の研究上の意義である．

他方で，本論文の作成に先立って，ドラッカーの著作を読む中で，ドラッカーが貧富の差，人種や地理，国境などの人々を隔てているある種の「境界」を超えるということに大きな問題意識を持っていることに気づいた(56)．しかしながら，本論文ではマークス＆スペンサーを中心とした限定的な範囲にとどまり，これに関する包括的な議論を行うことができなかった．今後はこうした課題を中心としながら，ドラッカー研究を行っていきたいと考えている．

【注】

(1) マークス＆スペンサーの事例を取り扱った代表的な文献として，Drucker（1973）の他に，その成長と発展を包括的に取り扱ったRees（1969），Briggs（1984），Bevan（2007），Chislett（2009），その小売システムを対象としたTse（1985），経営者の自伝，あるいは回想録として，Sieff（1970），Sieff（1987），特にサイモン・マークスの経営者時代に起こされたイノベーションに焦点を当てたBookbinder（1993），日本の研究者では矢作（1999）・（2000），戸田（2008）などがある．

(2) Drucker（1973）p.96．

(3) 特に，「事業の目的」をどのように考えていたかの検討はAnnual Reportを中心に展開すべきだが，入手できなかった．そのため，不十分ではあるが，限られた資料の中から，上記でドラッカーも挙げている当時の同社の経営における中心人物の伝記であるSieff（1970）と当時のアニュアル・ミーティングについての経営陣のレビューや私信，未刊行物を多く取り入れて，作成されたRees（1969）を中心に検討を行うこととした．また，『マネジメント』の刊行以前に刊行され，ドラッカーの記述に影響を受けていないと考慮したこともその理由である．

(4) Drucker（1973）p.39．

(5) Drucker（1973）p.40．

(6) Drucker（1973）pp.40 − 41．

(7) Drucker（1973）pp.41．

(8) Drucker（1973）pp.58 − 71．

(9) Drucker（1973）pp.79 − 93．

(10) Drucker（1973）pp.91 − 92．

(11) Briggs（1984）p.113．

(12) Rees（1951）pp.51, 61．

(13) イスラエルの息子で，1972年から1984年にかけて同社の議長を務めたマーカス・シーフがその当時のマークス＆スペンサーの強い危機感を持っていたことを述べている（Sieff（1987）pp.32 − 33）．

(14) 湯沢（1996）145頁．

(15) Seaman（1970）pp.48−49の記述はそのことを示唆している．

(16) 1920年代半ばの同社の商品に関して，Sieff（1987）は「その当時はウールワースの役員たちが恩着せがましく時々私たちの店を訪れた．彼らはカウンターをつまみあげては，『大した品物だ』と言いながら元に戻した――商品が劣っているというのだ．彼らからはマークス＆スペンサーの『M』と『S』は『泥』と『砂』の頭文字だと良く言われたものである」というエピソードを紹介している（Sieff（1987）p.60）．

(17) Rees（1969）pp.60−61はサイモン自身の手による未発表の一節として上記を引用している．また前段の箇所についてはSieff（1970）p.142でも引用されている．

(18) Sieff（1970）p.143．

(19) Sieff（1970）p.143．

(20) Drucker（1973）p.96．

(21) Rees（1969）p.67．またSieff（1970）p.144でもこのことに触れた記述がある．

(22) Rees (1969) p.59.

(23) イスラエル・シーフの常勤取締役就任の年についてはRees (1969) p.74を引用した.

(24) Sieff (1969) p.149.

(25) Drucker (1973) p.97.

(26) Sieff (1970) p.144.

(27) Jefferys (1954) pp.331−332.

(28) 今井 (1992) は当時のイギリスの女性就業人口の増大を捉え, この当時のイギリスにおいて, 限定的にではあるが, 従来と比べて女性の社会進出が進んだことを指摘している (今井 (1992) 325−328頁).

(29) 佐々井編著 (2003) は1920年代に女性の社会進出が進み, 仕事で自身を得た女性たちが当時の流行を支えていたことを指摘している (佐々井編著 (2003) 141頁).

(30) Sieff (1970) pp.145−146.

(31) Board of Trade (1941) p.10.

(32) 佐々井編著 (2003) 140−141頁.

(33) Briggs (1984) p.51.

(34) Rees (1969) p. 79.

(35) Bevan (2007) p.10.

(36) サイモン・マークスは従来のペニー・バザールと対比させて, 拡張され, 改善された店舗を「スーパーストア」と読んだとされている (Rees (1969) p. 61).

(37) Sieff (1969) p.149.

(38) Rees (1969) p. 67, Bevan (2007) p.30, Briggs (1984) p.64.

(39) Rees (1969) p. 108.

(40) 米川 (1886) 195−204頁, 湯沢 (1996) 63−69頁.

(41) Sieff (1970) では社名は伏せられているものの, Sieff (1970) がこの会社との関係が直接的な関係を結んだ製造業者としていることと, それと同じエピソードがCorah社のもとして, Rees (1969) pp.103−105やSieff (1987) pp.62−63で記述されているため, Corah社のものとして記述した (Sieff (1970) p.150).

(42) Drucker (1973) p.96.

(43) Rees (1969) pp.122−123.

(44) Drucker (1973) p.97.

(45) Sieff (1970) p.147.

(46) Rees (1969) p.192.

(47) 上記に加えて, 1/6と1/10のシェアを持つ品目についても記述されていたが, 1/5以上のシェアを持つ品目を抜粋して作成した.

(48) Drucker (1973) p.98.

(49) Rees (1969) p.224.

(50) Rees (1969) p.226.

(51) Sieff (1970) p.158.

(52) Rees (1969) p.92.

(53) Rees (1969) pp.153−154.

(54) Rees (1969) p.215.

(55) ドラッカー (1987) i−ii頁. Sieff (1987) では確認できなかったため, 邦訳版から引用した.

(56) 例えば, 今回中心的に取り扱ったDrucker (1973) の他の事例にも封建社会における身分の差の克服に関わる三井家 (p.62), アメリカの農民の地理的な境界の克服を示すシアーズ・ローバック (pp.50−53) などが挙がっていることがそのことを暗示している.

【参考文献】

Bevan, Judi (2007) *The Rise & Fall of Marks & Spencer: …and How It Again*, Profile Book Ltd.

Bookbinder, Paul (1993) *Simon Marks, Retail Revolutionary*, Weidenfeld and Nicolson Ltd.

Board of Trade (1947) *Light Clothing*, His Majesty Stationery Office.

Briggs, Asa (1984) *Marks & Spencer 1884~1984*, Octopus Book.

Chislett, Hellen (2009) *Marks in Time: 125 Years of Marks & Spencer*, Weidenfeld and Nicolson Ltd.

Drucker, P. F. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row.(上田惇生訳『マネジメント：課題, 責任, 実践』ダイヤモンド社, 2008年)

P. F. ドラッカー (1987)「流通業へのマークス&スペンサーの教訓」マーカス・シーフ著, ダイエー流通研究会訳『わが信念の経営』ダイヤモンド社, i−v頁.

今井けい (1992)『イギリス女性運動史――フェミニズムと女性労働運動の結合』日本経済労働社.

Jeffferys (1954) *Retail Trading in Britain 1850–1950: Economic Social Studies XIII*, The Cambridge University Press.

Rees, Goronwy (1969) *St. Michal: A History of Marks and Spencer*, Weidenfeld and Nicolson Ltd.(鈴木博訳『マークス&スペンサー――成長の記録』ビジネス社, 1970年)

佐々井啓編著 (2003)『ファッションの歴史――西洋服飾史』朝倉書店.

Seaman, L. C. B. (1970) *Life in Britain Between the Wars*, English Life Series edited by Peter Quennell, B. T. Badsford Ltd.

Sieff, Israel (1970) *The Memoirs*, Weidenfeld and Nicolson Ltd.

Sieff, Marcus (1987) *Don't Ask The Price: The Memoirs of the President of Marks & Spencer*, Weidenfield and Nicolson Ltd.(ダイエー流通研究会訳『わが信念の経営』ダイヤモンド社, 1987年).

戸田裕美子 (2008)「マークス&スペンサー――100%プライベート・ブランドの店」マーケティング史研究会編『ヨーロッパのトップ小売業――その史的展開』同文舘出版, 115−139頁.

Tse, K.K (1985) *Marks & Spencer: Anatomy of Britain's* Most Efficient Managed Company, Pergamon Press.

矢作敏行 (1999)「英国プライベート・ブランドの発展過程・上」『経営志林』36巻3号, 法政大学経営学会, 33−43頁.

矢作敏行 (2000)「英国プライベート・ブランドの発展過程・下」『経営志林』36巻4号, 法政大学経営学会, 21−32頁.

米川伸一編（1986）『概説イギリス経済史――現代イギリス経済の形成』有斐閣.
湯沢威（1996）『イギリス経済史――盛衰のプロセス』有斐閣.

【略歴】現在，立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程に在籍．関心領域は小売業におけるイノベーション．

Peter Drucker, the Down-to-Earth Management Thinker

Winfried W. Weber
Mannheim University

Many a word there is that hits you like a club.
Yet many a one you take like a hook
And go swimming on, not knowing it yet.
Hugo von Hofmannsthal

We can still scarcely appreciate the extent to which Peter Drucker has moulded the way we understand management today. And beyond that, he has been one of the great influences on how modern organisations develop around the world today. Why does Peter Drucker's philosophy of management continue to fascinate managers and aspiring business leaders from all over the world? What have we learned from him? Which of his ideas still hold good?

What is Management?

Peter Drucker began tackling this question in the 1940's. Today, almost all important decisions in society are taken in innumerable organisations. Do we want to go for high or low profits in organisations, do we want to fill orders slowly or quickly, do we want to install high-level security systems or ones that are just adequate? These are the sorts of decisions management is responsible for. If the wrong ones are made too often, then organisations lose customers, viewers, patients or clients. There have not always been such things as organisations. Certain conditions have to have been reached in society for it to become a society of organisations. Constantly founding new organisations is a relatively recent development. And one of its results seems to be organisations constantly disappearing too. The average lifespan of organisations in, for example, Europe these days lies somewhere between twelve to fifteen years.[i] The risk for management consists in leading an organisation, which has become ponderous and incapable of changing quickly enough. The great risk for an organisation consists in unprofessional management making the wrong decisions, in no-one being interested in it any more and in its performance not leading to any subsequent orders.

As late as the 1940's, management was being practiced as a profession, of course, but without any common conception of its tasks and basic principles. People could not discuss management's tasks because these were not defined yet. Earlier books

on management, as, for instance, *Functions of the Executive*, published in 1938 by the autodidact, Chester Barnard, dealt with only a few aspects of this discipline; in Barnard's case, it was the question, *how do we have to communicate so that associates integrates into the organisation?*

As a rule, you learned the profession by becoming an assistant to an experienced manager or gained expertise by trial and error. In this process, you were influenced not only by colleagues but also by consultants. We only have to think of, for instance, Niccolo Machiavelli's teachings on political acumen, where just about any means was permissible in attaining a certain goal. Or we can look at the moral teachings of the "Regula benedikti", where a to-do-list for the commercial administrator of a monastery is already being described as early as the 6th century. At the beginning of the 20th century, a new self-understanding formed, particularly as regards evolving operational theories and models of rational planning in management, in which people tried to exclude the social behaviour of associates, partners and customers and to neutralise it.[ii] In the mid-1940's, people began to set out the discipline systematically and to establish its significance for society by describing the tasks and basic principles of management, and all of it was pioneered by Peter Drucker.

If Drucker states management was as a major social innovation of the 20th century[iii], what does that mean? Today, the nature of society means that unclear circumstances obtain everywhere, that what room there is for manoeuvring in the environment, in organisations, among people and competing organisations leads to a lack of clarity. Today, society also means that crises in the finance system, in your profession, in love relationships or in consumers' deciding what to buy are more likely to become the rule. Society becomes the actual crisis itself, as Niklas Luhmann puts it: "As with an unintentional perverse effect, what gradually comes out in constantly diagnosing crises is that this activity does not concern crises at all but society itself."[iv] As a phenomenon in society, management has the important socialising function of maintaining organisations' capacity for decision and adaptation in an unconstrained reality readily generating crises. In an acutely labyrinthine, indefinable reality, somebody has to make decisions. If nobody did that any more, then everything would stay the same, and organisations would soon be incapable of securing further orders. On the other hand, management itself contributes to increasing society's dynamism by dint of innovative performance, procedures and processes. Management means defining goals and permanently adapting them. To manage is to deal with complexity. And beyond that, practising this profession successfully increases complexity in its turn.

Management is an institution and a source of innovation in society, which can take risks in the sense of an organisation's goals. That is because there is no longer any centre in society, where all the weak signals from the environment could be collated and decisions made under clear-cut conditions. Organisations and management, however, observe quite specific differences and decide with regard to their actually

defined performance. They develop a particular, potentially innovative product and duly throw another one out of the programme. They offer a new therapeutic procedure and forego another one. They rehearse a new piece for the theatre and discontinue another one.

In premodern societies, despots can still determine religious allegiance or the value of currency, or they can cut swathes across a full-grown city and force urban boulevards through. In a society where everyone knew their place, the great simplifiers could still create circumstances that were clear-cut. Today, there is no reality that we all share. In management, it is not a question of optimisation any more but of finding a balance. Organisations have become complex systems, which have to try to advance themselves in a complex environment, and they do, for their part, contribute to society becoming ever more differentiated. What does that mean for the practice of management? How can managers under time-pressure and without the chance to acquaint themselves thoroughly with theories from the social sciences stay in the game?

This is where Peter Drucker's pioneer work comes in. He was originally an intellectual and a social scientist, and it was almost by accident that he came to engage intensively with organisations and the running of them.[v] Drucker began to observe the practice of management and to set it out from a historical perspective. He accompanied managers in their everyday routines, as, for example, Alfred Sloan and the management of General Motors, whose behaviour when making decisions he studied for two years in the early 1940's. Drucker worked out the essential elements of this new mass profession and looked beyond the surface presented by "charismatic" leaders in firms. He was concerned with formulating the essence of the discipline, with contributing to it and making it something you could learn – and perhaps teach. His questions went deeper than those of his contemporaries. What accounted for the success of this particular person, who had the reputation of being charismatic? What tasks have they accomplished? What tools can they wield? What are their basic working principles? Drucker was one of the first thinkers to analyse the proliferation of business leaders en masse - until then a social phenomenon scarcely understood - and to set down the tasks of this new discipline in words, the first to formulate it. In 1954, he wrote about the new mass phenomenon of management: "Rarely, if ever, has a new basic institution, a new leading group, emerged as fast as has management since the turn of this century. Rarely in human history has a new institution proven indispensable so quickly; and even less often has a new institution arrived with so little opposition, so little disturbance, so little controversy."[vi]

Management as Discipline

In the 1940's, his most important contribution was to develop management as an independent subject area to be treated as sovereign unto itself. He described what were

still at that time the initial innovations in business studies as insufficient for the tasks of leadership. He coined many terms and concepts for the new mass profession of manager. Many of them have today gone over into everyday parlance. Among others, the terms, “profit centre”, “decentralisation”, “knowledge worker” or “management by objectives” originate with him.

In the course of his career, Peter Drucker never himself worked as a manager or as an employee of a large firm. He styled himself a “bystander”, one who looks on. He observed organisations and managers from a distance and independently, but had a hand in events: “I looked at people, not at machines or buildings.”[vii]

In 1950, Drucker became the first *Professor of Management* in the world, yet with that he felt himself less and less attached to an academic business increasingly conducting “normal science” (Thomas S. Kuhn), that is such business’s relatively routine, day-to-day work as practised by academics. He remained an independent thinker and was more of an intellectual then an academic. For Drucker management was less a form of scholarship than it was, first and foremost, practice. In the discipline of management what matters is working out *what needs to be done*. Drucker became a philosopher of management who went on to pursue practical philosophy. In his book, *The Practice of Management*, he gives one section the title of *A Philosophy of Management* and writes in it “Management by objectives and self-control may legitimately be called a ‘philosophy’ of management.”[viii] Drucker’s method became the Socratic dialogue. He put the practical philosopher’s question to managers: *What would you do, if…*? With managers, he discussed the question of how they should act and how they should reflect on their everyday activity.

Drucker also saw himself in the tradition of Chester Barnard (1886-1961), who was one of the first to tackle practical philosophy and organisational theory and posed large-scale questions going beyond the initiatives from Frederick Taylor und Henry Fayol in business studies.[ix] In the 1930’s Barnard had conducted his first researches as an after-work hobby. He worked in industry all his life, had taken on a management position early on and was a director of New Jersey Bell Telephone, later to become AT&T, until he retired. In his own words, Barnard moved amidst “clouds of events” as a practitioner and, as an abstractor keen on theory, amidst “clouds of abstractions”. When the practice-oriented Harvard professor, M. Copeland, once taxed him with the unworldliness of his management concepts, Barnard defended himself by differentiating between two ways of talking about management: abstract-theoretical and generally-comprehensible-practical. He maintained that he needed both styles for his activities and could only understand what he was doing in practice through his theory. For Barnard, managing meant acting intuitively, without being able to say what knowledge was guiding you. The reason he was interested in the theory of organisations was because it could explain this knowledge as guiding action, and perhaps it could explain why practitioners cannot be aware of this knowledge at all and often followed other models than what they thought they were doing.[x]

As an experienced journalist, by the 1940’s Drucker knew full well that he had to develop completely new concepts and lines of enquiry for his project of formulating the discipline of management. And in addition, he was quite aware that, if he wanted to convince the practitioners of management, he had to write precisely and intelligibly. As we discussed in a preceding chapter, the great challenge for authors and consultants in management consists in formulating the discipline’s contradictions and paradoxes so that practitioners, when they look for advice, are perhaps a little confused but never overly. And that goes for managers too. When they make decisions, their organisation observes these decisions. Decisions do not actually exist in the heads of those doing the deciding. They are only effective, if they are perceived as communicative events, which have to come so nice and tightly packaged that the contradictions and the complexity underlying the decisions cannot be recognised, or scarcely so, and subsequent decisions can follow on from them.[xi] The art of management is to employ language adroitly. The art consists in seeing complexity, making what is undecidable decidable and blunting the edge of possible critics of current decisions, who may be sensing pure arbitrariness, with ready, clear, precise and, as far as possible, rational justifications.

How Drucker considers his style

Drucker describes his friend Marshall McLuhan in *Adventures of a Bystander*, “McLuhan is tall and angular and utters puns and epigrams”[xii] Here Peter Drucker perhaps gives a hint as well about how he considers his own style. In his book, *The Practice of Management*, there is a fine epigram in the chapter *The Purpose of a Business*, “There is only one valid definition of business purpose: *to create a customer*”.[xiii] Drucker formulates his object of study with a conceptual acuity and a simplicity, both of which never fail to surprise. The innumerable epigrams in this and his subsequent books contribute to making Drucker one of the enduring thinkers on management. In the course of his work as an author, Drucker became one of the Great Minds, who can present what was paradoxical about making decisions in the sort of package that enables practitioners in management to learn from him not to screen out complexity and to find links to what it is they do.

In the last quarter of the 20th century, Peter Drucker became one the world’s most influential thinkers about management by dint of being the pragmatist, the *down-to-earth business thinker* (Los Angeles Times), who oriented himself according to the practice of management and, as a consultant, influenced business leaders like Alfred Sloan, Shoichiro Toyoda, Jack Welch or Andrew Grove. In this *small world* of top management, his influence did not remain a secret. Enquiries from senior managers in firms, from governments and journalists swelled into a steady stream, to which Drucker would respond sometime or other with a postcard, “Mr. Peter F. Drucker appreciates

your kind interest, but is unable to: contribute articles or forewords, comment on manuscripts or books, take part in panels or symposia, join committees or boards of any kind, answer questionnaires, give interviews and appear on radio or television." However, if a young novice in management enquired about something interesting and personally significant to him, he could spend half a day with them. And the non-profit organisations interested him too. He would devote more than half of his time as a consultant to non-profit organisations and the public sector, so that he would be talking to Frances Hesselbein from the Girl Scouts, Maria Cattaui from the International Crisis Group or also the one-time President of the Bundestag, the Federal German Parliament, Rita Süssmuth, among others.

Peter Drucker's sense of his effect among practitioners of management also showed in another respect. The world in which he had grown up was one of close networks among the Viennese bourgeoisie. As a young man, he had already experienced the importance of making personal connections. And in this new, evolving world of management too, everything seemed to hinge on knowing the right people.

The Management Hub

> *"In any community in transition, it is more important whom you know than what you know."*[xiv]
>
> Peter Drucker

Since the internet began exerting its influence over our lives, we have been increasingly talking about networks. How do networks arise, how can we observe them, how do they develop? We know very little about all that. A network is usually depicted as a simple image by means of points and lines, which are coherently or chaotically joined up. If we look at research-based graphics of networks of yeast cultures, virus epidemics, bloggospheres, in-groups or terrorists, they are startlingly similar. Researchers into innovation find social networks in particular interesting. Whether something new comes into the world, whether it is accepted and has any resonance can often only be reconstructed with network theory. Peter Drucker has introduced many innovations into management. So is his significance within it also explicable through the phenomenon of *networks*?

Taking mathematicians as an example: when they want to demonstrate how connected they are to colleagues, they cite the degree of their "relatedness" propinquity to Paul Erdös (1913-1996). In his own lifetime, he was already a legend and one of the most important mathematicians of the 20th century. Up to his death in 1996, he wrote more than 1500 articles. No mathematician had matched that productivity since Euler's days. Mathematicians accounted it a great honour to write an article with Erdös: a privilege enjoyed by 507 authors. To demonstrate closeness to this mathematical genius

to colleagues, the Erdös-number has been inaugurated. Erdös himself has the Erdös-number zero. The five hundred-and-some colleagues who published with Erdös have the Erdös-number one. Those who have published with his co-authors have the Erdös-number two and so on. So all publishing mathematicians arrive at an Erdös-number between two and ten. And scholars from other areas are connected to Erdös. Albert Einstein, for instance, has Erdös-number two; the theoretician of organisations and Nobel Prize winner, Herbert A. Simon, has the number three.

Social networks play a central role in human history. The British anthropologist, Robin Dunbar, is convinced that small tribes coalesced into larger groupings tens of thousands of years ago, that language distinguished itself and networks developed. Groups are held together by each member assessing links to other members, storing up experiences and at some point running up against a limit of around 150 persons, beyond which you cannot remember all of the experiences, particularly the emotionally important ones, any more. In a society of organisations, these roots in tribal history also continue to play an important role, albeit also one not noted very often.[xv]

Organisations are much closer-knit than networks. People can get used to large networks with distant acquaintances, as, for example, internet networks, occupational or honorary networks, much more easily than in large organisations. That is because organisations are distinguished by one-sided hierarchical dependency and formal communication. In organisations, the point is to achieve performance and, in doing that, to gain positions and secure routines. Conflicts are solved administratively. People are always tied to organisations, right up to quitting them at least.

By contrast, you cannot *manufacture* social networks and *direct* them, but at best simply observe. In networks you sit within mutual dependencies. Linkages in networks are only of a temporary nature. The goal is to build up a reputation and a status gradually. Interacting in networks is based on trust; you look to win-win positions or are prepared to put rather more into networks than you take out and so enhance your reputation. In networks, whoever exploits us, transgresses social norms or is unreliable, gets excluded.

The theorist of networks and physicist, Albert-Laszlo Barabasi from the University of Notre Dame in Indiana has, for instance, investigated the *world wide web* and has tried to find out how close-knit it is. He was amazed to find out that every document is on average only 19 clicks away from every other. And what was still more surprising was that the *web* was not evenly organised by any means, but that some clusters attract considerably more links. Barabasi calls these clusters *hubs* or *connectors*. The *web* is not a product of chance; eighty percent of links point to fifteen percent of websites. That means there are a few clusters nobody cannot pass over. Whoever wants to introduce innovations has to observe the often barely visible networks lying somewhat below the surface structure and to try to promote them and stir them up or, if they uphold the status quo, and you see yourself as an innovator, to weaken them. The sort

of changing and directing you can do in organisations is not so easy in networks.

The question is, then, how innovations enter a world that does not consist only of organisations but of networks too. Whether innovations make any headway also depends on their acceptance in networks. We can take a virus epidemic as an example. Whether an epidemic breaks out depends on whether the overall conditions are right and a certain number of agents are "infected" or not and whether the virus can exceed a particular threshold of new cases or not. If trends reinforce themselves, then the epidemic is on. If trends reinforce themselves, innovation is on. The way commercial innovations gain ground can be explained by analogy: if a certain threshold is crossed, then innovation is on.

Peter Drucker always understood the world of management as a social system he could influence by communication and networking. The profession of management is based on communication. Managers are communicating for more than 90 percent of their time and building human relations, and that naturally means networks. If they fulfil this central task well, then a climate of trust grows and organisations can handle more complex tasks. And it is equally true that trust helps to reduce the complexity of organisations, so that observers of managers, our philosophers of management, do depend on personal relations with their peers too. Trust in the leading thinkers about management is based on repute and status. If a management-hub has built up credibility over decades, then people read its columns, come to its events and, perhaps most importantly, discuss them with colleagues. Management-hubs help managers to assess developments in management and its trends and fads.

In the management network he built up over 65 years, Peter Drucker planted the seed of self-organisation – and he had a mantra for it. But his mantra differed from many of his colleagues among management-thinkers in that it did not so much offer answers or say "what should be done". His method did not lie with the exclamation mark but with the question mark. Through large-scale, Socratic questions, Peter Drucker repeatedly fostered thinking and discussing in his network: "What is management?", "How should we formulate a minimal code of ethics for management?", "How do we increase the productivity of knowledge-workers?", or "Why has management become the most important profession in modern times?"

Perhaps we ought to introduce the *Drucker-number* in management. Who is how well connected to Peter Drucker or to his acolytes or the acolytes of his acolytes or co-authors and managers, to whom he built up long term relationships? Mathematicians have the Erdös-number; actors talk about the Kevin-Bacon-number, which has over 800,000 registered actors with an average less than three.xvi Physicists have developed the Pauli-number. If we want to define a hub in a discipline and begin to decipher the networks, then we develop an interesting indicator. The smaller the number is on average, the better the network. We could also add, the more capable the discipline is

of innovation.

Are you and your colleagues well-connected in management? Just take Malcolm Gladwell's test: write out 250 surnames at random from a big city telephone book (or take the list from Gladwell's website) and tot up how many people you or your colleagues know personally from this list with these particular names. You will arrive at somewhere between half a dozen and over a hundred names.[xvii] It is simply a question of asking who has how many friends and (also distant) acquaintances. People who amass fifty or more acquaintances among these 250 chance names are called *connectors* in network theory. They are people who are masters at always knowing someone, who knows someone, who knows someone in turn. To recognise innovations in management, to develop them ourselves and promote them, it is very advantageous to develop relations to such highly-connected colleagues. *Connectors* sense developments, can open doors for you and are very influential.

Peter Drucker was not only a *connector*, but also a hub, a point of cluster in management. Drucker's worldwide networking was unique. And that still holds good today: whoever got to know Drucker more closely, they had the best contacts and access to management worldwide. It is probable that no-one will ever achieve this level of networking and this influence in management ever again.

Because Peter Drucker was so excellently connected in management, he saw phenomena only hubs can see. In clusters, from a bird's eye perspective, as an observer of management, he foresaw many developments in organisations and in society. Drucker was a second-level observer. He would observe managers. He would observe consultants as they observed managers. He would observe the colleagues of management thinkers, as they observed managers and consultants. Drucker styled himself a *bystander*, a watcher who was part of events. He was well aware of his position as a network hub. Drucker researched into and advised all three sectors of organisations: profit-oriented, non-profit and public organisations. He knew many influential managers of large organisations personally, in all the important industrial nations. And he was in daily contact with the next generation of managers, who came to him in streams from all over the world, with the students of the Claremont Graduate School and the young managers, consultants and scholars, who visited him at home.

References

i Arie de Geus, The Living Company. Habits for Survival in a Turbulent Business Environment, New York, 2002

ii Cf. Erich Gutenberg, Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin, 1929

iii Peter Drucker, *The Practice of Management*, New York, 1954

iv Niklas Luhmann, *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt, 1997

v "I had become a writer and journalist and taught government and political science. I thus came to

management almost by accident. In 1942 I published a book, *Future of Industrial Man*. … This book attracted the attention of a senior executive of the world's largest manufacturing company, General Morors." Peter Drucker, *The Practice of Management*, New York, 1954, p. ix

vi Peter Drucker, *ibid*., p. 3f

vii *Los Angeles Times*, Nov. 12, 2005

viii Peter Drucker, *ibid*., p. 136

ix *ibid*., p. viii

x Cf. Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge/Mass., 1938; Chester Barnard, Comments on the Job as the Executive, *Harvard Business Review* 18, 1939, pp. 295-308

xi Cf. Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, Opladen, 2002, pp. 141ff

xii Peter Drucker, *Adventures of a Bystander*, London, 1978, p. 244

xiii "to create a customer", Peter Drucker, *The Practice of Management*, *ibid*, p. 37; cf. also the note in *The Guardian*, 14.11.2005

xiv Kevin Kelly, Wealth is Overrated, Peter Drucker Interview, in: *Wired*, March 1998

xv Accordingly, the management innovator, Bill Gore, introduced the rule at Goretex that a branch must be divided as soon as its number of employees exceeds 200. Gore was convinced that the social bonds of the employees to each other and to the end product would weaken in larger organisational units.

xvi Cf. http://www.oracleofbacon.org/

xvii Malcolm Gladwell, Tipping Point, München, 2002, cf. also http://www.gladwell.com/tippingpoint/tp_excerpt2.html

Winfried Weber is founder of www.managementdenker.com (who are the most influential management thinkers in German speaking countries?) and initiated the Peter Drucker Society of Mannheim e.V., a non-profit organization. He is director of Mannheim Institute of Applied Management Research (MiM) at Mannheim University of Applied Sciences and is lecturing at several universities. As a personal consultant he collaborates with well-known companies and executives. His focus is on leadership, strategy, organization and globalization.

論考

Essays

ドラッカーのマーケティング発想

A Point of View: Drucker's Way of Thinking on Marketing

大木英男
Hideo Oki
（㈱CPP）

Summary

Peter Drucker had effected on various fields of social science, and marketing is one of them. On marketing, Phillip Kotler is famously recognized authority who systematized the marketing theory. Carefully looking into Kotler's writings, as example *Marketing Management, Principles of Marketing*, it is clear Kotler was influenced from marketing thinking way of Drucker.

はじめに

ドラッカーはマネジメントの父といわれているが，マネジメントについては，その著『現代の経営』に集大成されている．だが，マネジメントの範囲は非常に広く，「経営管理」（Management Administration）という捉え方や，広く「経営全般」という意味でいう場合もあり，それに関連して「経営者」または「経営意思決定機関」と捉える場合もある．あるいは非常に狭く「人間の管理」という意味で使っているケースも見られるようだ．

そして，「マネジメントを発明した」ドラッカー自身は，幅広い概念として使っており，「経営意思決定機関」「経営意思決定システム」「経営意思決定者」といった意味合いが強いのだと思う．そうした中で，本論ではドラッカーのマーケティング発想に焦点を当て，それが現代のマーケティングに多大な影響を与えている点を検証したい．

周知のようにドラッカーは，「企業の目的が顧客の創造であることから，企業には2つの基本的な機能が存在する．すなわち，マーケティングとイノベーションである」としている(1)．つまり，マーケティングは，マネジメントの課題である企業目的を達成する手段の1つ，ということになる．

振り返って日本企業の新商品開発とマーケティングの変遷を見ると，終戦直後から高度成長前期頃までは，「作れば売れた時代」であった．そしてその後，「よい商品であれば売れる時代」になった．だが，成長社会から成熟社会に移るころから，「よい商品をいかにして売るか」という課題に焦点が置かれた．これは，まさにドラッカーがいうイノベーションとマーケティングである．1954年に刊行された『現代の経営』でドラッカーが述べたことを，数十年後の1980年代になって，やっと日本の（欧米でも同じであろうが）経営者が実践しはじめたということである．

これ一つをとってみても，ドラッカーが現在のマーケティングに多大な影響を与えていることが見てとれる．これに焦点を当て，ドラッカーのマーケティング発想と現代のマーケティングとの関係を考察したい．ドラッカーの「マーケティング発想」とし，「マーケティング理論」としなかったのは，ドラッカーがマーケティングを理論的・体系的に述べているのではなく，多分に暗喩的・例示的に述べているからである．だがそれら暗喩的・例示的な記述は，コトラーのモダン・マーケティング理論や数多のマーケティング学者に影響を与えていると思われる．その意味で，ドラッカーの暗喩的・例示的な物言いは幾何学における公理のような存在であり，その公理から現代のマーケティング「定理」が導かれている部分が多いと考えられる．

現代マーケティング原典としてのドラッカーの先見性

ここ20～30年の間に，いろいろな新しい経営視点・理論やマーケティング視点・理論が生まれた．多くはアメリカで発生した考え方が日本に波及し，日本企業に影響を与えた．もちろん，日本企業が提唱した経営視点・マーケティング視点もある．

このような新しい経営視点・理論やマーケティング視点・理論を注深く見ると，ドラッカーの影響，特にドラッカーの『現代の経営』や『マネジメント』に影響されたのではないかと思われる節が多々ある．それらのうちのいくつかをあげてみよう．

①繁栄業種30年説――生き残る企業は社会の変化に対応する

ドラッカーは，同一業種が繁栄するのは30年程度であるということや，事業の再定義をしないで放置すると企業は一夜にして潰れるという意味のことを

複数の著書で述べている[2].

それは社会が変化することによって顧客のニーズが変化するからであろう．その顧客ニーズの変化（つまり社会の変化）に対応した企業のみが生き残れるということを意味している．これを示す例として，一定期間ごとの「フォーチュン500社」の出入りが激しいことが，よくいわれる．また実際の企業例として，IBMはコンピュータ事業でなく「ソリューション解決事業」であると訴求している．

あるいは，東レは昭和30年代から40年代は繊維素材メーカーであったが，いまや化学製品メーカーとなっている．これらはいずれも，社会の変化にともなう顧客ニーズの変化に対応したもので，それによって企業が生き延びている事例といえるだろう．

ドラッカーは，「『われわれの事業は何か』との問いに対する答えのうち大きな成功をもたらしたものさえ，やがて陳腐化する．企業にかかわる定義のうち，50年どころか30年でさえ有効なものはない．せいぜい10年が限度であると述べている[3].

日本においても，「繁栄業種30年説」が注目されているが（中には「企業の寿命30年」という言い方をされる場合もある），それはたかだか10年か20年前の頃からであり，ドラッカーが主張してからかなり後のことである．これなどは，ドラッカーの影響といえるだろう．だが，ドラッカーの真意は「繁栄業種30年」ということでなく，社会は変化しそれにつれて顧客ニーズが変化するのだから，「定期的な事業の再定義が必要」というところに重点が置かれているのだろう．だが，「繁栄業種の寿命は30年」という表現が耳新しく，この言い方がクローズアップされているようだ．この表現のほうが刺激的であるから一般的になったのだろうが，あくまで，ドラッカーの「真意」を肝に銘じるべきだろう．

②カテゴリー間競合――消費者が求める価値は何か

現在の日本の消費財市場の多くは成熟市場である．成熟市場では，商品やブランドの多角化，価格競争などいろいろな特徴的な様相が現れる．その1つに，カテゴリー間競合があげられる．カテゴリー間競合とは，ブランドや商品が従来の商品カテゴリー内での競合にとどまらず，異なったカテゴリーの商品やブランドと競合するということである．

たとえば，外食産業．一昔前は，レストランなど「食べ物屋どうしの競合」であったものが，コンビニ，弁当店，キオスクなどが手ごわい競争相手となっている．つまり，「レストラン vs.小売業」という異業態どうしの競合となっているのである．

また極端な例として，「車の競合は携帯端末」という説さえある．最近の日本の若者は車にあまり金をかけないという傾向が指摘され，「彼らは携帯端末などの費用に追われているので，車まで手がまわらない」という説がある．もちろん，これは極端な仮説であり，この仮説が検証されているわけではない．単なる推測に過ぎない．

さらに，少し前から取りざたされている説に，「若者は携帯端末に金をかけているので，外食費を節約している」という指摘がある．それが，外食費の値下げ競争を誘因しているというのだ．つまり，「車」と「携帯端末」というまったく異質なカテゴリーどうしが競合しているというのである．

前述のように，これらは仮説であって定量的に検証されたものではない．だが，あるいはそうかも知れないという説得性は十分にある．さらにいえば「携帯端末」という新たな商品カテゴリーが登場したことによって従来の競合構造を変形させたということでもある．このカテゴリー間競合は，企業の住み分けにも影響を与える．たとえば，資生堂と花王は，昔はたがいに異業種であった．資生堂は化粧品メーカーで，花王は日用雑貨品メーカーというテリトリーだった．しかし，いまや，両社は多くの領域で競合関係にある．

このように，今やカテゴリー内だけではなく，カテゴリー間での競合が盛んである．だが，これは最近の新しい現象である――といえるだろうか．実は，ドラッカーが1954年の時点で，カテゴリー間競合を指摘している．たとえば，「キャデラックの競合はリンカーンではない．ミンクや宝石である」といっている[4]．つまり，消費者がキャデラックに求めるのはステイタスであり，宝石もステイタスを満足させる．だから「キャデラックか宝石か」という図式になるといっているのである．

キャデラックと宝石というたとえはやや強引であり，現実にキャデラックか宝石かという選択状況はまずないだろう．だが，両者がステイタスという価値を提供する点ではまさにドラッカーのいうとおりであり，消費者はどんな「価値」を求めるかが重要であることを示唆しているのである．だから，同種の価値を提供する商品であれば，消費者にとっては，カテゴリー内競合であろうと

カテゴリー間競合であろうと，関係のない話なのである．カテゴリー内とかカテゴリー間ということは，あくまでサプライヤーサイドの関心事に過ぎない．

③4分の1インチ・ドリル――当社は「何屋」か

セオドア・レビットの『マーケティング発想法』の冒頭に，有名な「4分の1インチ・ドリル」の話がある．これは周知のように，「顧客は4分の1インチ・ドリルを欲したのではなく，4分の1インチの『穴』を欲したのである」としている[5]．この話とドラッカー発想の関係は既に述べたことがある[6]，ここでその一部の要旨だけを記す．ドラッカーは『明日を支配するもの』の中で，「顧客は何に対して金を払うか」という項目で，土木機械を例にあげて次のように記述している．「顧客は土木機械そのものに対してではなく，土木機械が行うものに対して金を払う」．また『現代の経営』では，「われわれの事業は何か，に対して最も見事な答えは，50年前にセオドア・N・ヴェイルが『AT&Tの事業は通信事業でなくサービス事業である』と述べた言葉である」と記述している．

レビットの「4分の1インチ」の話は，ドラッカーの「土木機械」の話と意味は同じであり，レビットがドラッカーの「土木機械」の話からヒントを得て，「4分の1インチ・ドリル」というわかりやすい話を構築した．それで現在では，ドラッカーの「土木機械」の話より，レビットの「4分の1インチ・ドリル」の話のほうが，マーケティング分野では，人口に膾炙しているのである．さらにいえば，ドラッカーはセオドア・N・ヴェイルの「AT＆T」の話からヒントを得たことを示唆している．

これらの例は，「当社は何屋か」を明確にすべきということで，要はその企業は顧客に何を提供すべきかということに集約される．これはまさに，「事業は何か」ということであり，ドラッカー・マーケティング発想の核となるものだろう．そしてそれが，現在のマーケティング理論の「素材」となって商品化されているともいえるのではないだろうか．

④何によって憶えられたいか――差別化軸を抽出する

「何によって憶えられたいか」も，ドラッカーの名言としてよく知られている言葉である[7]．これは文字通り人についていっている．ドラッカーがいろいろな著書で述べている「弱みを克服しようと考えないで，強みをさらに磨くべき」という要旨にもつながる．つまり，強みを強調した特性で自分を差別化せよ，ということだ．

マーケティングでも同様のことがいえる．ブランドや商品や流通チャネルやその他の点での差別化は，現在では基本前提となっている．だが，技術差・品質差がほとんどなくなっている成熟市場においては，ブランドや商品の差別化軸を抽出するのが非常に難しい．その結果，価格競争に陥ってコモディティ化してしまうケースが多い．コモディティ化は蟻地獄のようなもので，さらなる値引き競争に落ち込み，企業は疲弊してしまう．したがって，何とか差別化して価値を高める努力が不可欠になる．成熟社会の成熟市場という状況の中で，この困難な差別化にチャレンジしなければならないのである．

そしてこのコンテクストは「選択と集中」の考え方にも関連する．ドラッカーは「強みを生かした差別化」を強調する一方，体系的な廃棄ということを，これもいろいろな著書で記述している．これは，特定の強みを前面に出し，不要なものを廃棄せよということだから，いうなれば「選択と集中」ということでもある．

選択と集中という点では，マイケル・ポーターが『競争の戦略』で，競争優位のための3つの基本戦略として「コストリーダーシップ」「差別化」「集中」をあげているのはよく知られている[8]．これをブランドについていうと，ブランドを差別化し妥当な価格で提供でき，そのブランドに経営資源を集中すれば競争優位になるということである．

これを，ドラッカーの示唆する「差別化・集中」と合わせて考えると，ポーターがドラッカーの示唆をヒントにして有名な「競争優位の戦略」を構築したと考えられないことはない．ちなみに『競争の戦略』の初版が発行されたのは1982年で，ドラッカーの『現代の経営』が出版された約30年後である．

⑤社会性生態学とマーケティング・リサーチ――「見る」「聴く」ことの重要さ

マーケティングを的確に推進していくツールとして，マーケティング・リサーチがある．他の側面からいえば，マーケティング・リサーチとは意思決定における不確定要素を減らすこと，ともいえるだろう．日本にマーケティング・リサーチ会社がはじめて出現したのは1959年である[9]．マーケティングの概念が本格的に日本に紹介されたのは，1960年の日本生産性本部視察団であるといわれている．したがって，マーケティング・リサーチ会社の出現はかなり早いといえるだろう．

日本におけるマーケティング・リサーチの流れを概観すると，基本的にはアメリカのマーケティング・リサーチ理論とテクニックが日本に導入されながら発展したといえる．初期の頃は定量調査がほとんどで，経済の高度成長とリンクされて電機製品・自動車・化粧品・食品などを中心に，シェア調査が多く行われた．他方，一歩後にモティベーション・リサーチが盛んになり，心理学的手法を応用したさまざまなテクニックが登場した．

さらに，解析手法として多変量解析が使われてきて，因子分析・クラスター分析・判別分析・数量化理論などが活用され，さらにはコレスポンデンス分析などが流行したりした．

マーケティングで，ソーシャル・マーケティング，ワン・トゥ・ワン・マーケティング，ブランド・マーケティング，関係性のマーケティング，経験価値マーケティングなどの「はやりすたり」があったように，マーケティング・リサーチでもいろいろな「流行」を経験してきたのである．

そうした流れが急変したのは，オンライン・リサーチの出現である．つまり，インターネット・リサーチである．これによって，定量調査がより早くより安くできるようになった．オンライン・リサーチ会社が出現したのは2000年前後である．このオンライン・リサーチは短期間のうちに波及し，現在（2012年時点）では，日本の全マーケティング・リサーチの4割程度まで伸張していると推計されている．

そしてここ1～2年に新しい潮目が現れた．それは，SNSを活用したオンライン・リサーチとエスノグラフィー調査である．前者，SNSを活用したオンライン・リサーチの代表的なものは，MROC（Marketing Research On Community）である．これは，ネット上のコミュニティサイトをモニターとして，消費者インサイトを収集し新商品開発などに活用する手法である．ネットコミュニティであるから，あるテーマに関していろいろな人に，いろいろな角度から，いろいろな時点で（たとえば「昨日あなたは○○と言っていたが，その感覚は現在も変わらないか」など時系列を行きつ戻りつして情報収集できる）の情報を集める．それは「AskingからListeningへ」（「聞く」から「聴く」へ）を標榜する定性調査である．

オンライン・リサーチはこれまでほとんどが定量情報であったが，MROCは純然たる定性調査である．日本で定性調査はそのリサーチ史初期からあったのだが，多くは仮説抽出のための手法であり，それを定量調査で検証するというプロセスであった．したがって，意思決定に最終的な影響を与えるのは定量情報であり，その意味で定性情報は脇役であった．ところが，社会と市場の成熟化により消費者の意識・行動が多様化するにしたがって，最大公約数的な見方でありパーセントでものをいう定量調査では対応できなくなり，定性情報がクローズアップされてきたという経緯がある．これは，ポストモダン・マーケティングでも重要なポイントとなっている．

他方，エスノグラフィー調査は人類学の手法を応用したマーケティング・リサーチである．人類学では異文化民族を研究するのに，多くの場合，観察手法をとる．彼らの行動を観察することによって，その意識・価値観・行動規範などを知ろうとする．マーケティング・リサーチにおけるエスノグラフィー調査も，消費者の行動を観察することによって消費者インサイトを知ろうとする．これは，心理学の行動主義（人間の心理は，その行動から得ることが適切であるとする．その意味で「心なき心理学」ともいわれる）と通じるものがある．

このように，MROCもエスノグラフィー調査も「オンライン・リサーチ第2ラウンド」と呼ぶべき新しい潮流であるが，これはドラッカーの発想と通じる部分がみられるのである．

ひとつは，MROCはオンライン・リサーチの定性調査である点が特徴的であり，ドラッカーも定性情報を重視していた部分である．たとえばドラッカーは，「すでに起こった未来」を知るための条件のひとつが定性情報であるとしている[(10)]．たとえば『すでに起こった未来』で，「……勘ではない」と述べている[(11)]．現状を的確に分析し，大局的な視点から不確定な要素を含んだ未来の構図を検討するのは，定量的な思考でなく定性的な思考が必要不可欠なのである．さらにいえば，定性的思考とは「哲学」が含まれた思考であり，定量的思考とは「哲学」をともなわない，単なる「作業」なのである．

このように，SNSを活用したMROCなど新しいリサーチ手法は定性的な情報をもとに，定性的な解釈をするという点で，ドラッカーの主張と共通する部分がある．

次にエスノグラフィーであるが，これは「言葉で聞くのではなく行動を観察して消費者インサイトを得る」という点では，まさにドラッカーのいう社会生態学と共通する．ポストモダン・マーケティングでは，「消費者は，ときには無意識的に嘘をつく．だから行動を観察して『何か』を発見することが必要」とする．これらは，ドラッカーの社会生態学的手法や，ドラッカーがいろいろ

な著書で述べている「企業の経営者（など）は，時間があれば現場（市場）を見よ」という意味のことをいっている．

このように，現在のマーケティング・リサーチの潮流は，ドラッカーの思想とかなり共通した部分があるといえるだろう．

⑥「マーケティングの父」と「マーケティングの祖父」

フィリップ・コトラーは「現代マーケティングの父」といわれている．あるとき，コトラーにインタビューした雑誌記者が，「あなたはマーケティングの父といわれていますが……」と切り出したところ，コトラーは「私がマーケティングの父であるということは誠に名誉なことだが，私がマーケティングの父であるならば，ドラッカーはマーケティングの祖父だ」といったという．

コトラーがマーケティングの父といわれる背景は十分ある．彼は，現在のマーケティング理論を体系的に整理した学者である．その著書である『マーケティング・マネジメント』や『マーケティング原理』は，世界各国の大学でマーケティング講座の教科書として使われている．コトラーに批判的な向きもないではないが，マーケティング理論とテクニックを体系的にまとめたという点では第一人者であり，まさに「マーケティングの父」にふさわしいといえる．

他方，ドラッカーは主として『現代の経営』で，マーケティングに関してある程度体系的に記述している．だがそれは詳細な方法論ではなく，大局的な定義や発想であるといった方が適切だろう．たとえばドラッカーは，「マーケティングとは販売活動を不要にすることである」という意味のことを述べているが[(12)]，これは，AMA（American Marketing Association：アメリカ・マーケティング協会）の難解な定義より，はるかにわかりやすく現場感覚の定義である．

また周知のように，ドラッカーは事業の目的は顧客の創造であり，そのための手段がマーケティングとイノベーションである，としている．その点についてコトラーは，マーケティングの機能を「製品政策」「プロモーション政策」「流通政策」「価格政策」（いわゆるマーケティングの4P）としており，イノベーションをマーケティング機能の一部としている．このコトラーの整理はバランスのとれた形で見栄えがよいが，イノベーションは非常に重要な要因なので，ドラッカーのようにマーケティングとイノベーションを2大要素とすべきではないか．だが，要素としてはドラッカーとコトラーの考え方は同じである．あるいは，コトラーらのマーケティング・ミックス（マーケティングの機能を統合的に運用する）という概念は，統合的に見るという点では，ドラッカーの「マーケティングとイノベーション」というくくりに類似していると思われるのである．

他方，ドラッカーは「われわれの事業は何かを知るための第一歩は，『顧客は誰か』という問いを発することである．『現実の顧客は誰か』『潜在的な顧客は誰か』『顧客はどこにいるか』『顧客はいかに買うか』『顧客にいかに到達するか』を問うことである」と記述している[(13)]．

これはコトラー流マーケティングでいう，ターゲット（顕在顧客と潜在顧客）戦略，プロモーション戦略，流通戦略に関することで，ドラッカーの基本概念を具体的な戦略・戦術レベルに落とし込んだものともいえるだろう．

このように，ドラッカーは（マーケティングに限らず）理論を体系化することにあまり関心を持たなかったようである．だが，ドラッカーのマーケティング発想は，現代のマーケティング理論の基本的なエッセンスとなっているといえるだろう．

おわりに

ドラッカーはいろいろな領域に通暁した稀有な社会思想家である．その領域があまりにも広いため，「ドラッカーとは何者なのか」というイメージがある．また，その領域の広さゆえに，「広く浅く，つまみ食いではないか」という評価が一部にあるのは否定できない．

現代の社会は，あるいはアカデミズムは，「狭く深く」をよしとする風潮がある．そうでないと，世間から評価されないと考えている節がある．「深く」はもちろん重要なことだ．それがあればこそ進歩が生まれる．未知のものが既知になる．だが，社会やそれを構成する人間にとって，「そのようなピンポイントを深めて，いかほどの幸福があるのか」という観は否めない．

ドラッカーは決してそのようなポジションの人物ではない．広い領域で，ものの本質を観てそのからくりを解明する．体系的でないのは，あまりにも広い領域での現象を観るからだ．本質を喝破する．そうでなければ，そのような多岐にわたる領域を扱えない．ドラッカーのそのような「本質喝破」を原泉として，各領域の専門家が体系化すればいい．

マーケティングもその一つといえるだろう．一つの例をあげれば，コトラーは現代のマーケティングを体系化したが，よくよくみると，「ドラッカー原泉」を活用していることがよくわかる．コトラー自身はそれを痛感していたから，「私がマーケティングの父なら，ドラッカーはマーケティングの祖父である」といったのだろう．

【注】

(1) P. F. ドラッカー／上田惇生訳『現代の経営』(上) ダイヤモンド社, 2006年, 47頁.

(2) たとえばP. F. ドラッカー／上田惇生訳『エッセンシャル版マネジメント』ダイヤモンド社, 2001年など.

(3) P. F. ドラッカー／上田惇生訳『エッセンシャル版マネジメント』ダイヤモンド社, 2001年26頁.

(4) P. F. ドラッカー／上田惇生訳『現代の経営』(上) ダイヤモンド社, 2006年, 69頁.

(5) S. レビット／土岐坤訳『マーケティング発想法』ダイヤモンド社, 1971年, 56頁.

(6) ドラッカー学会編『文明とマネジメント』Vo.l.2「マーケティングの観点から考察するドラッカー発想の一側面」.

(7) P. F. ドラッカー／上田惇生訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 2001年, 219頁.

(8) M. E. ポーター／土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年, 56頁.

(9) 1959年に㈱市場調査社が大阪に設立された．設立者は，レビット，ポーター，ロスチャイルドなどを翻訳を通じて日本に紹介した土岐坤.

(10) P. F. ドラッカー／上田惇生訳『現代の経営』(上) ダイヤモンド社, 2006年.

(11) P. F. ドラッカー／上田惇生他訳『すでに起こった未来』ダイヤモンド社, 1994年, 316頁.

(12) P. F. ドラッカー／上田惇生訳『現代の経営』(上) ダイヤモンド社, 2006年.

(13) P. F. ドラッカー／上田惇生訳『現代の経営』(上) ダイヤモンド社, 2006年, 67頁

【略歴】㈱クリエイティブ・プランニング・アンド・プロモーション（CPP）プロジェクト・アドバイザー，本会理事．京都大学文学部卒業．㈱CPP代表取締役，早稲田大学大学院客員教授，秋田県庁外部ディレクターなどを経る．専門領域はマーケティング．主要著書に『クライシス・マーケティング』『マーケティング部』『マーケティング計画の立て方作り方』，共訳書に『ドラッカー・ディファレンス』等がある.

[実践レポート]

山城屋おんな経営記

The Four Generation Women's Innovation in Yamashiroya

真田千奈美
Chinami Sanada
（㈱真田）

Summary

Yamashiroya, a manufacture that provides the highest quality dried foods, was established in 1904. Today, the company sales count about 2.5 billion every year. This paper introduces the four generation women of the owner how to overcame sort of difficulties in each time.

1　女性が創ってきた山城屋

江戸初期，香川県で米問屋を営んでいた真田家は，1904年に山城屋という屋号を東本願寺から賜り，同年に創業した．以来，日本の食卓には欠かせない乾物を提供してきた．煮干し問屋として開業し，戦前は日本一の漁場である瀬戸内海の煮干しを一手に買い集め，隆盛を極めた．しかし第二次世界大戦の影響で家屋消失，農地解放，銀行の預金封鎖等によってほとんどの財産を失くす．戦争が終わった翌1946年，乾物問屋としてゼロから再スタート．1958年にはスーパーマーケットの幕開けに目をつけ，周囲の反対を押し切って四国から大阪に進出した．スーパー専用問屋として新たな土地で始めた事業は，時代の流れと大手メーカー商品の取り扱いによって，年商30億円にまで成長した．しかし時が経ち競争が激しくなる中，1980年代，問屋から乾物メーカーになることを決意．当時，主力商品を削ることによって30億の年商は一気に年商6億円にまで落ち込んだ．1990年に入り食品問屋の状況はより一層厳しくなったが，山城屋はメーカーに切り替わったことで新たな成長を遂げることができた．2005年には年商36億円にまで成長し，2009年には次なる100年を見据えて京都府宇治市に本社工場を移転した．

創業以来，数々の困難を乗り越えてきた山城屋．その困難な状況から新たな突破口を見つけたところには，いつも女性の存在があった．明治，大正，昭和，

平成，そして未来……．それぞれの時代を駆けた4人の挑戦を紹介する．

2　明治・大正時代栄華を極めた山城屋を創った真田サダという人物

真田家の歴史は香川県高松市にある真田家の菩提寺，無漏山須摩提院福善寺と共にあり，真田家は戦前からこの福善寺の檀家総代であった．伝承によれば，戦国時代の大永年間，西暦1500年代初頭に真田の家名を見ることができる．江戸時代は米問屋を営み，大地主であった．

その真田家が大きく飛躍するのが1900年，真田サダが彦次郎を養子縁組婚姻したことによるものであった．真田サダの計らいで東本願寺の改修時に寄進をし，1904年京都東本願寺より「山城屋」の屋号を賜った．そして瀬戸内海全域の漁師より煮干を買い付け，煮干問屋を創業した．貧しい漁師に対して常に立派な御殿，夜具，ご馳走，酒を用意して，煮干の収穫を待った．そのためこぞって山城屋に煮干しが集まり，昭和初期に全盛期を迎えた．港には十の蔵を有し，

真田家家系図と業態の変遷

真田　喜一郎(1841～1904)
　　江戸時代は米問屋，大地主
真田　サダ ― 彦次郎(1880～1946)
　　1904　煮干問屋「山城屋」創業
　　東本願寺より「山城屋」の屋号を賜る
真田　正子 ― 明(1904～1933)
　　1945　空襲により全戸焼失
有限会社 真田商店設立乾物問屋開業
真田　和夫 ― 悦子
　　1958　スーパー専門問屋として大阪へ進出
　　1972　㈱真田設立
真田　佳武 ― 千奈美
　　1981　山城屋ブランドで乾物メーカーに転身
　　2004　㈱山城屋設立
京都八坂に直営店舗「山城屋」開業
　　2009　京都府宇治市へ全社移転
　　2011　京都八坂に「きなこ家」開業

当時珍しい3階建ての家屋に座布団程の大黒柱であったと伝えられている．

それが戦争により財産を失くすことになり，1946年に乾物問屋として再スタートさせる．そして昭和を駆け抜けた真田悦子を山城屋の後継者と見定め，1953年7月4日永眠．

現在も真田家に，そのDNAは受け継がれている．

3　昭和の時代――真田悦子の挑戦

(1) 18歳の女性が見せた商才．老舗呉服屋の未収金回収で資金繰りを改善

香川県高松市で200年続く名門家庭で5人兄弟の次女として育った悦子．両親共に教育者であり厳格な家庭環境は近所でも有名で，家で勉強していたら怒られたという．勉強は学校でやりきってきて，家に帰ってからは家事を手伝うのが当たり前だった．悦子の父は地域の模範であるべきという考え方で子どもたちと接していたため，常に厳しい態度で臨んだ．そのような家庭環境で育った悦子は高校卒業後，呉服店で働くことになる．当時，教育者の家庭で育った若い女性がアルバイトをすることは考えられず，親にそのまま希望を伝えれば反対されることは予想できたので，アルバイト先の呉服店から「どうしても悦子さんに半年間だけ手伝ってもらいたい」と言ってもらうことにした．そして見事親を説得できた悦子は，県内で1，2位を争う呉服屋で「商売のイロハ」を学ぶことになる．

仕事を始めた当初，任された仕事は簡単なものばかりで悦子は「これでお金をもらうのは申し訳ない」と考え，自分ができることを考えた．そこで目に留まったのは掛け売りの未収金の多さだった．当時の商売ではお客様に持ってきてもらうのが通例で，お店から回収を働きかけることはなかった．そこで悦子は「電話をするだけなら自分にでもできる！」と直接お客様に電話をかけて回収に伺うことにした．するとお客様は意外にも喜んでくれて思いがけない言葉を聞くことになった．それは「ずっと払いたいと思ってたんやけど，お店に行ったらまた別の商品を買わないとあかんやろ．だから来てもらってすごい助かったわ」という言葉だった．そして他のお客様にも同じように電話をして，未収金を回収することで会社の資金繰りを大きく改善させた．その一方で番頭さんに「掛け売りがゼロになった段階で訪問販売をしたら絶対に売れる！」と外商の提案をした．その結果，呉服屋の売上は格段に伸び「教育者の娘さんやけど，この子は商売人や」という評価をもらうに至った．

(2) 結婚翌月から19歳の女性が会社の経営を任される

悦子が結婚をしたのは19歳の時，見合い結婚だった．相手は，戦前煮干し商として隆盛を極めた山城屋の跡継ぎである真田和夫だった．悦子は和夫の誠実な性格に惹かれていたのだが，実は商家の嫁として真田家に悦子を薦めたのは，アルバイトをしていた呉服屋の旦那だった．真田家には代々，経営に携わる女性が存在しており，戦前の隆盛を創ったのは和夫の祖母にあたる真田サダであった．サダの娘婿，明が若くして亡くなったため，明の息子である和夫が後継ぎになるのだが，和夫が病気がちであったため，代わり会社を引っ張っていける女性を探していた．そしてサダは呉服屋の旦那から悦子のことを紹介され，直接悦子と会って話をして和夫の嫁と見定めた．それがサダの最後の仕事であったかのように，サダは結婚式の1か月前に亡くなった．結婚後，すぐに病気がちな主人にかわって，悦子が会社の陣頭指揮をとることになった．

(3) 出産間近で四国初出店スーパーの視察．運命の出会いが人生を変える

子どもを産み育てながら会社を経営する中で，1958年悦子が24歳の時に転機が訪れた．四国で初めてスーパーマーケット「主婦の店」がオープンすると聞いて，悦子は商売人5人の仲間たちとともに愛媛県松山市まで視察に出かけた．その時悦子は臨月でお腹もずいぶん大きくなっていた．当時の買い物は全て対面販売で，見栄もあり徳用品ばかりを買うことが憚れたため，買いたいものを好きなだけ買えるスーパーのあり方に驚愕した悦子．その様子を見て鳥肌が立ったという．四国初の出店ということもあり，ダイエー創業者の中内功氏や中内氏の師で，スーパーの原点を作った吉田日出男氏がお店に来ていた．身重の悦子が見学していると，スタッフの方が気遣って奥に腰掛けるようにすすめてくれて，その場にいた吉田氏から直接色々話を聞くことができた．その悦子の熱心な様子に吉田氏も心を打たれ，「スーパーを相手に商売をするのだったら，大阪に出た方がいい．今関西では毎月のように新店舗ができている」とアドバイスをくれた．これから時代が変わると思った悦子は「子どもを産んだらすぐに大阪に向かいます！」と決意した．一緒に見学に行った仲間も誘ったが，周りから大反発をくらうことになった．そして視察から4か月後，生まれたての子を抱え，一家で大阪に向かった．実家の猛反対や近所や商売人仲間の嘲笑の中での引っ越しだった．そして，夫・子供たちと共に大阪桃谷のアパートに着いた．

(4) 主力商品が会社を変える

スーパーが消費者に浸透し会社は順調に推移していたが，問屋同士での競争が厳しくなり始め，特約の主力商品を持ちたいと悦子は考えていた．そこで当時人気があり，扱いたくても扱えない商品に目をつけた．ある日，悦子は人気新商品を扱う即席麺メーカーに電話をかけ社長が会社にいることだけを確認し，直接向かった．アポイントまでは取っていなかったが社長に会うことができた．もちろん人気商品を扱いたいというのが狙いであるが，それをそのままぶつけても通るわけはない．そこで悦子は商品の持っている価値を伝えた．それに対して経営者は「君はよくわかっているね！　うちの役員会に来てもらいたいくらいだ」と言い，商社経由でこの新商品を取り扱えるよう，取り計らってくれた．そして小さな問屋ではあったが，看板商品を取り扱えるようになった．その後その社長は「あの女性は一人で来て，一人でいい話をして，一人で持って帰った」と話している．

悦子はことあるごとに一人で乗り込み，ここぞという場面で大きな結果を得ている．そこには「勇者はひとりで立つ時，最も強し」という言葉をいつも心に刻んでいた．

(5) 円形脱毛症になるまで悩んだ，30億から6億円への大英断

それから20年近くが経過して，会社は30億円ほどの売上にまで成長した．その頃アメリカに留学していた長男・佳武が帰国した．佳武は会社の状況を見て「食品最大手との取引は止めないかん．世界の食品メーカーだ．わが社がチョロチョロ付き合っていける相手ではない．それよりも，問屋として扱ってきた乾物のことならわかる．乾物のメーカーになろう」とことあるごとに言ってきた．当時年商の8割（24億）を1社の商品で占めていた．売上は上がるものの，小問屋の機能ではなかなか利益がなく，他社ブランドの乾物商品の利益を食いながらやっていける状態だった．しかし取引を止めると資金繰りも支障をきたすことになり，その時悦子は円形脱毛症になり声が出なくなるほど悩んだ．しかし当時付き合いがあった銀行3行に相談したところメインバンクに理解を示してもらうことができ，乾物メーカーに業態変換することを決意した．そして「乾物で日本一になろう」と決め，その決意を社員全員に繰り返し語った．

「乾物は日本の食文化の中で絶対に廃れることはない」との強い信念から原料，デザイン，商品説明，プライスなど「7か条のコンセプト」を掲げて商品

開発に当たった．そして本物志向のお客様にも喜んでもらえる乾物とは何かを追求した結果，大手スーパー各社から商品のオーダーが相次ぎ，メーカーへシフトさせることに成功した．また乾物だけでスーパーの棚が構成できるだけの数の商品を作り，商品構成や売上・利益の予想まで含めて提案しスーパーに売り込んだことで，山城屋の商品は全国に拡がり始めた．

(6) 誰もが売れないと馬鹿にした商品を全国１位に

300種類を超える商品開発に携わった悦子だが，その中には業界の常識を覆した商品がある．それが京いりごまだ．1970年代，家庭で使われるごまは20～30円で販売されていた白ごまが定番だった．そのような中，ごま製造メーカーがお土産として悦子に持ってきたのが，金ごまだった．今日では家庭でも一般的に使われている金ごまだが，当時はスーパーに出回ることはなく，京都の七味メーカーが京七味用に使っている程度だった．その金ごまを初めて悦子が食べた時，「今までのごまとは全く違う！」とその香ばしさとうまみに驚いた．ただ商品をお土産として持ってきた仕入先担当者は「原料が普通のごまの3倍もするんです．その上，製法も手間暇かけ，少量ずつ煎り，少しでも煎り過ぎたものは全て捨ててしまいます．こんな高価なごまは一般には売れません」と言う．その時悦子は，「これだけ香りがよく味が違ったら絶対に売れる」と確信した．そして商品化に向けて進めていこうとしたが担当者は消極的だった．他の老舗ごまメーカーに金ごまの話をしても「たかがごまに3倍も4倍もだして，買うはずがない」と馬鹿にされた．しかし悦子は「300円のものが900円になるんだったらなかなか売れないけど，30円が90円になるんだったら絶対に受け入れられる」と考えた．そして何とか発売に至り，消費者の反応を見ると悦子の狙いは的中した．京いりごまは発売の翌月から評判を呼び，今までになかった金ごまは当時日本一の量販店チェーンでごま部門売上1位を記録した．この京いりごまは今なお山城屋の看板商品として売れ続けている．

その京いりごまと肩を並べ，山城屋の看板商品となっているのが京きな粉だ．原料となる大豆の種類や焙煎方法で価格が変わるきな粉だが，この京きな粉は北海道産大豆にこだわり手間をかけて少量ずつ大豆を焙煎する製法だ．京きな粉が全国で広まるきっかけになったのは，牛乳にきな粉を混ぜる飲み方が広がったことにある．数あるきな粉の中で，「このきめ細やかで香ばしさの深い京きな粉ががどれよりも美味しい」と牛乳きな粉ファンの中で情報が広まり，

一気に浸透していった．

山城屋にとって「京いりごま」や「京きな粉」といった「京」の冠を持つ商品が会社の看板になったことが，京都ブランドの創造につながっている

4　平成の時代　真田千奈美の挑戦

(1) 商売人に嫁がせるようにと，祖母が探した見合い相手

1958年，千奈美は香川県の手袋トップメーカーである「スワニー」に生まれる．スワニーは千奈美の祖父母が一代で創業し，大きく成長していった会社だった．創業者夫人の三好七五三子（しめこ）は根っからの商売人だったが，数いる孫の中でも「千奈美は私にそっくりだ．あなたのような気の強い女は，商売人に嫁がなければならない」と千奈美がまだ小さい頃から，ことあるごとに言い続けてきた．そして千奈美が20歳を過ぎると，七五三子は言うだけではなく「嫁に仕事をさせてくれる商売人」をキャッチコピーにして見合い相手まで探してきたのである．紹介された見合いに応じて，当時食品問屋だった「株式会社真田」へ昭和57年に嫁いだ．年寄りの言うことは聞くものである．

(2) 子育てしながら会社の屋台骨を支える

結婚を機に松下電器産業㈱を退社した千奈美．当時の会社は中小問屋として事業を続けていくことに危機を迎えており，これから乾物メーカーに切り替わろうとするタイミングだった．会社では総務・経理・人事の仕事に約10年間携わりながら，3人の子どもを産み育てた．その間，就業規則や人事考課表作成などを成し，だんだんと仕入や商品開発を行うようになって行った．前専務の悦子とともに商品開発に携わり，手軽に乾物料理が作れる乾物とだしのセット「京のおばんざい」シリーズや昔ながらの晒片栗粉である「さらさら片栗粉」，化学調味料不使用の「ごまあえの素」などを開発した．千奈美が開発した商品は大手量販店等全国のスーパーで販売され，ヒット商品となった．会長悦子・社長佳武・専務千奈美の3人で仕事を役割分担し，増築を繰り返しながら社員数は約100名となった．同時に売上も2005年度には36億円にまで成長した．

しかし，乾物をとりまく外部要因が大きく変わりつつあった．今こそ大きく会社の方針を転換していくべきだと思いめぐらすようになった．いかに革新していくべきかを思案していた時，千奈美の目に飛び込んできたのは立命館大学

MBAのポスターだった．興味をもった千奈美は試験を受けることを決意した．

入学してからは今まで悩んでいたことが次々と頭の中で整理されていき，大学での学びが仕事につながっていった．まさに今，手を打つべきであると再確認することができた．また同時期に本社工場を京都に移すことを決め，「京都ブランド」を創造することに生き残る道を見出した．心身ともに京都の企業となるために，2004年に京都八坂に店舗「山城屋」を開業し，2009年に工場を京都府宇治市へ移転しながら，経営戦略の変革も同時に行った．商品数を300種から200種まで削減，物流部門をアウトソーシングし，東京支店を京都へ統合した．

(3) 1000年続く会社にするのが，自分の役割

千奈美は立命館大学で学ぶことで，自身の役割をこのように考えるようになった．それは客員教授上田惇生先生より教えて頂いたドラッカーの「何によって憶えられたいか」という質問だった．「創業100年の山城屋を永続する1000年企業に育てることである．そして，革新と共に身の丈の幸福感を追い続けることであり，その礎を創った者として憶えられたい．」そう決めたからには次々と邁進していく．

まず，立命館での授業を受けながら全社京都移転に向けて以下の改革を実行した．「イノベーションを行う組織は，昨日を守るために時間と資源を使わない．昨日を捨ててこそ，資源，特に人材という貴重な資源を新しいもののために開放できる」ドラッカーの言葉に確信を得た．

- 物流部門を外部物流会社にアウトソーシング．
- 物流部門の社員を製造部門へ移籍し，機械導入，製造部門の拡張，売れ筋品をOEMから内製化へ．生産性向上．ISO9001取得．
- 商品数を300から200に削減．山城屋らしいこだわり商品のみを残す．
- 受注閉め時間の延長，当日午前11：00締め，当日出荷より前日午後2：00締め，翌日出荷へ変更．
- 東京支店を京都へ統合．

そして，2009年9月の京都移転に伴い新しい事業を展開した．　京都の代表的な農産物である「京野菜」を乾物にすることが，ブランド創りの基礎につながるとの考えより，「きな粉・京都産金ごま・京野菜」関連商品の開発で国から農商工連携事業の認定を受けた．そして中小企業基盤機構の支援により，より多くの生産者をご紹介頂くことで，こだわりの乾物を取り扱う山城屋とっては大きな宝となっている．

2011年には「きな粉」の情報発信基地としてきな粉専門店「きなこ家」をオープンした．京都価値の創造と共に最も栄養価の高い乾物である大豆からの商品創りを目指している．

さらに，ITこそがイノベーションの成功の鍵であるとの考えより，ITに精通した立命館MBAの中国人卒業生を受け入れ，社内に新たな風を吹き込み，社内ベンチャーとしてオンラインビジネスや海外展開，社内のIT化を進めている．また社員には5つのプロジェクトチームを設け商品開発や社内ベンチャーとのコラボレーションで共にイノベーションに参画させ，大きな成果をあげつつある．

こうして1000年企業に向けて，会社は大きく変わり始めた．社員のやる気が伝わってくる毎日である．「イノベーションを行う組織となるには，トップマネジメント自身がイノベーションの推進役となる必要がある」とのドラッカーの言葉の通り，立命館での学びが私自身をも変えて行く．

5　未来に向けて――真田寛子の挑戦

山城屋が新たな取組みとして2011年3月，農商工連携事業計画にある「きな粉」の販売拠点として京都八坂にきなこ専門店「きなこ家」をオープンした．その新店舗の店長を務めるのが千奈美の長女，寛子だ．

きな粉は，たんぱく質不足や女性特有の病気等に必要な栄養素を豊富に含んでいる．しかし，きな粉は若い世代にはあまり注目されていなかった．「食べ方が限定されている」「年寄りの健康食」というような先入観がつきまとっていたからだ．そこで寛子は，若い世代が関心を持つきな粉の新しい使い方を考えれば，きっと受け入れられるはずだと考えた．

きな粉は乾物の1つであり，山城屋の主力商品でもある．そのため今までの商売の中で，きな粉の美味しい使い方は十分に蓄積されていた．祖母と母が扱ってきたこのきな粉を，今の若い世代が抱える悩みに応える形にする．まさに山城屋がやるにふさわしい，新しいチャレンジだ．寛子はオープンに向け商品試作や店舗開発，資材の仕入れなど，きなこ家の開店のために奔走した．勤めていた大手印刷会社を辞めての船出だった．不安もなかったわけではない．しか

し社内や仕入れ先の支援もあって，構想から半年で「きなこ家」はオープンにこぎつけた．オープンして2か月，寛子の狙いは当たり若い世代が多く訪れ，店内は賑わいを見せている．メディアからの問い合わせも増え，順調な滑り出しだ．しかし「きなこ家」は一飲食店としての成功を目指しているわけではない．

「伝統食であるきな粉を新しい形で復活させる．」

そして「きな粉がない海外にもきな粉を伝える．」

それは途方もなく長い道にも思える．だがその先にあるものには，それだけの価値があると信じている．寛子のチャレンジは，今始まったばかりなのである．

【略歴】㈱真田，㈱山城屋専務取締役．立命館大学経営大学院卒業，MBA取得．

.

[対話]

ポストモダンの作法としてのマネジメント

Dialogue: Management as Discipline for The Post-modern

上田惇生
Atsuo Ueda
（本会学術顧問）

井坂康志
Yasushi Isaka
（東洋経済新報社）

Summary

Peter Drucker believed that, because overcoming “modern” concept was always the subject of management, the practice of management must aim to create and maintain healthy organization and industrial society in which people can find meaningful existence. Especially because corporation deals with human beings and social responsibility, Drucker believed that management must also be able to address not just questions of efficiency and profitability but also larger, more philosophical questions of morality, spirituality, perception, and dignity. Here we investigate that Drucker’s socio-centered and post-modern world view derived from in part from his formative background in Europe.

ポストモダンとマネジメント

井坂　現在ドラッカーは学問やマネジメントの領域のみでなく，ジャーナリズムや文芸の世界でも広く注目を集める存在である．しばしば「20世紀に身を置きながら21世紀を支配する思想家」とも評されるように，その思想的展開が21世紀における未完の可能性を示しており，それに刺激される人々が後を絶たない．そのように彼が未来に対して示した選択肢は，今なお未完の知的体系として，ある意味で予言的な将来の先取りとして捉えられ，先見性として高く評価される傾向がある．

現在にあってグローバル化やIT化についての彼の晩年の発言がすでに一つの現実と化していることからも，今こそドラッカーに学ぶべきとの議論を目にすることが多くなっている．だが，むろんドラッカーから学ぶとはその思想的来歴を重視するアプローチをとる場合，決して簡単なことではない．現代社会

は彼の生きた時代と比較してスピードにおいても制度においても条件が異なるし，彼の発言を単にそのまま現状に当てはめたからと言って，必ずしも有効性は保証されない面がある．

彼の原点的世界観をどのように捉えているか．

上田　『はじめてのドラッカーブックガイド』（仮）という本をまとめるべく，現代経営研究会訳『変貌する産業社会』（*Landmarks of Tomorrow*，1957）を読んでいたところ，こういう文章を見つけた．

> 経営者訓練機関は増加しているが，訓練方法はいまだに初歩的なものである．われわれはいまなお経営学，つまり体系的な仕事や研究を通じて教え，学び，増やしてゆくことのできる知識体系が必要なのである．これこそ新しい，デカルト派以後の世界観に基礎をおく学問である．そしてその主題となるのは過程である．この過程がまず目的とすることは達成（アコンプリッシュメント）である．量的な把握もある程度可能であろうが，この学問の基礎的な現象はすべて質的なものである．すなわち，変化，革新，危険，判断，成長，衰微，献身（デディケーション），理念，報賞，動機，これらはすべて質的なものである．しかもわれわれがこの知識によって最終的に到達しようとしているものは，個人および社会の行動に影響を与える価値の決定（ヴァリュー・デシジョン）である（現代経営研究会訳，111−112頁）．

あるいは次のようなものもある．

> こうした国々では近代以後，デカルト以後の新しい世界観が必要である．非西洋的な伝統のうちの最良のものと，西洋の信仰，制度，知識，道具とを統合するにはどうしてもこの新しい世界観がなければならない．いかなる文明でも誰かが投げ捨てた着物を，そのまますっぽり着るようなことはできないのである（同，287頁）．

原文は――．

> Yet while institutions for management training multiply, the discipline they are set up to teach remains rudimentary.
>
> We still need a discipline of managing, that is, a systematic body of knowledge that can be taught, learned, increased and improved by systematic work and study. This is a discipline of the new, post-Cartesian world-view. Its subject matter is a process. It starts out with a purpose of accomplishment. No matter how much we can quantify, the basic phenomena are qualitative ones: change and innovation, risk and judgment, growth and decay, dedication, vision, rewards and motivation. And the end product of the knowledge we are trying to gain is value decisions affecting individual and society (pp. 90-91).
>
> Above all these countries need the new, post-modern, post-Cartesian world-view. This alone can enable them to integrate the best of their own non-Western tradition with the beliefs, the institutions, the knowledge, the tools of the West. And no living civilization can clothe itself entirely in somebody else's cast-off garments (p. 247).

他の文明が脱ぎ捨てた衣装――「知られざるもの」による文明

上田　この二つの文章を私が訳すとこうなる．

> マネジメントのための教育機関は増えたものの，そこで教えるべきマネジメントの体系のほうは未熟なままの段階にある．
>
> われわれは，教え，学び，充実し，改善していくことのできるマネジメントの体系を必要としている．それは，モダン（近代合理主義）を超えたものとしてのポストモダン（脱近代合理主義）の世界観による体系である．不可逆のプロセスとしての体系，目的律を内在する体系である．
>
> そこで扱うものは，変化，イノベーション，リスク，判断，成長，陳腐化，献身，ビジョン，報償，動機など，たとえ定量化できたとしても，本質は定性的なものばかりである．

しかも，われわれがそこから得るべき知識は，一人ひとりの人間と社会に直接の関わりをもつ意思決定のためのものである．

途上国の近代化に必要なポストモダンの世界観

途上国はポストモダンの世界観を必要とする．自らのもつ西洋的ならざるもののうち最善のものと，西洋の信条，制度，知識，道具との融合を可能にするのは，ポストモダンの世界観だけである．いかなる文明といえども，他の文明が脱ぎ捨てた衣装をそのまま身につけることはできない．

井坂　ポストモダンの世界観とは，マネジメントそのものである．あるいは社会生態学そのものである．1957年の時点の彼にあっては，学問のみでなく，知の可能性がある程度偏見にさらされてきたことに意識が及んでおり，同時に知というものが狭き堂宇に幽閉されてきたことの不公正さに思いがいたっていたのがよくわかる．「デカルト派以降」がキーワードだ．

上田　ドラッカーの著作においてマネジメントと世界観が一体として論じられるところは意外に少ない．しかし指摘した部分はそのことが誤解の余地なく明確に述べられていると思う．恐らくここで示された問題意識は，21世紀から24世紀あたりまでは有効なものとなる可能性があると思う．

井坂　どう理解すればよいだろうか．

上田　先の引用で明瞭に看取される意図とは，近代合理主義が切り捨ててきたあらゆる知覚による形態把握の復活である．実際のところ，既存の科学的方法論にあっては，知の持つ最も深い部分に発する欲求は実現されることはおろか，認識可能なものともなっていない．そこでは，合理で認識できるもの以外は拒否され，「すでに知られたもの」だけを研究の対象とする．しかし，社会生態学の擁護者は，学問的方法論を手段として活用しながらも，不条理として切り捨てられてきたものを主たる観察対象とする．

しかし，考えてみるならば，近代合理主義を足場とする思考様式はさほど根拠あるものではなく，ドラッカー流に論駁するならば，17世紀の個人的独断に発する「マインド・コントロール」のごときものに過ぎなかった．

しかも，先の引用に徴して考えるならば，合理主義の成立はその本質において研究対象に即してではなく，認識方法に即して考える必要がある．合理主義的に認識するときに，思考がいかなる成り立ちを示すのかに目を向けなければならない．分析的に把握されうるもののみを考察するのに慣れると，それのみが思考だと知らず考えてしまう．そして，その際観察対象を全体の統合とする知覚による把握を意識できなくなる．

そのような合理主義の自己規制から脱出し，研究対象を特定のフィルターの専一的処理対象とするのに反対したのが思想家としてのドラッカーだった．まさに先の引用にあるように，特定の認識上のフィルターを通さずして，新たな形態的認識を見出すことができるようにならなければならない．

ドラッカーのゲーテ主義

井坂　マネジメントはこれまでも他の知的方法と異なる仕方で別種の感興を呼び起こし続けてきた．現在ドラッカー的知に惹き付けられる人々は，それぞれの知的素養に応じた形で，より深い世界認識への憧憬に自然に引き寄せられるのを拒否できなかった人たちと考えられる．まさしく近代合理主義とそれ以降の思想史的パラダイム変化が，社会生態学に伴う条件付きの否定・肯定がないまぜとなった中間段階を創造してきた．その中間段階の期間が彼の言う「断絶」とも重なって見えてくる．言い換えれば，そのなかに可能態としての知の未来が象徴的に映し込まれている．

恐らく今後，ポストモダンの知としてのマネジメントがあらゆる知の媒介項になるだろう．

上田　現に大震災を明瞭な境としてそのような知的姿勢が強く求められている．デカルトからの脱却は知的虚無主義からの脱却でもある．ポストモダンは知識を差別しない．知識社会とは言い換えればいかなる知識も差別しない社会である．知的に優れた特別の人々のみに閲覧を許可された知を問題とはしない．むしろ世界の成り立ちについての知識をすでに定まったものとはせず，生成的なものと見なし，同時に新たに創造していこうとする．そのことはマネジメントが永遠に「未完の学」としての性質を持たざるをえない宿命を裏書きするようにも思える．

井坂　認識の仕方ほど認識されにくいものはない．ドラッカーの提唱する世界観にあるのは，ゲーテが自然現象のなかに見出した形態に伴う秘密を思わせるものがある．この世界を，そしてこの社会，人間を理性や合理のみで観察する

とき，そこには開示されぬものが残る．その残されたものが知覚的認識の対象となり，知的探求の対象となる．ドラッカーはそこに体系を与えた．

それのみではない．そこには「知られざるもの」「隠されたもの」などの通常の知的アプローチで獲得できぬ知の様態がすべて堆積し，凝縮されてきた感さえある．それは近代の歩みのなかで顧みられることのなかった扉であって，そこからそれぞれの「はてしない物語」が広がっている．

上田　私もドラッカーの底流に眠る思想的系譜にはゲーテが色濃く息づくものと考えてきた．

井坂　私はそれをドラッカーの中のゲーテ主義と呼びたい．彼が青年時代在籍したフランクフルト大学の正式名称はヨハン・ヴォルフガング・ゲーテ大学である．フランクフルトがゲーテの出生地であるのにちなんでいる．

未完の学として

上田　ゲーテは世界の本質を色彩と形態のなかに見出した．私はかつてドラッカーについて論じた時にこう述べたことがある．「社会生態学者は，社会を観察してこうあるべきとは言わない．あるがままに観察する」．合理と分析的思考の明示しうるものを「学」と見なすならば，社会生態学は本来の意味での学とは呼べないであろう．むしろ社会生態学なる奇態な知的領域が「学」を自称することの傲慢とともに，そのなかに潜む意図に畏怖を感じて，反感を抱く者も少なからずいたかもしれない．

井坂　近年ドラッカー学，あるいは個別の知的領域としての社会生態学があえて「学」の語彙を用いる理由は，そこに本質がある．実は，それこそが自然科学者ゲーテの学問のスタイルだった．合理を一つの道具として活用しながらも，まさに自然生態学者が自然に対するのと同じ態度で，社会全体の研究を可能とする「作法」としての学である．今次，坂本和一氏が『ドラッカーの警鐘を超えて』（東信堂）でなしたのはまさにそれである．この本は社会生態学の書物である．

社会生態学は，いわば経済学でも社会学でも政治学でもない，その研究様式や研究態度を一度高度な分析的視座と因果の連鎖から措いて，しかもその思想の本質を保存し，知覚的認識をもって対象の本質を語ろうとする．疑似自然科学的な社会科学の研究方法と思考様式とが，一元主義的な正当化のなかに立ち止まっている一方で，社会生態学はあえて別次元の多様な合理を語ろうとする．

それはあたかもゲーテが自然を感覚的な世界ととらえた通りの仕方として社会を語ろうとする．社会生態学は，自然生態学的の内部に宿る魂の律動を保ちながらこの世界の客観的成り立ちを関心対象に収める．企業や組織における社会的意味は，決してそれ自体の知識獲得のみで汲み尽くすことはできない．つまるところ，企業も組織も，あるいはマネジメントそのものが，自律的機能でありながら，いやむしろ自律的機能であるがために，それ以外の分野との生態のなかに生きている．

そのようなマネジメント研究においては，その本質が環境との相互作用とともに，自己展開のプロセスのなかにいる．社会生態学者は，そのなかに身を浸し，自らを体験する．その体験を彼は観察と名付ける．観察とは見るのみではない．その全体としての認識活動において，生命に充ちた仕方で獲得する可能性への知識の修得である．

上田　社会生態学者は観察対象の自己発展を可能にするためのプロフェッショナルでもある．彼は対象の価値を見誤らない．その点では高度な合理主義以上に，観察対象の本質の理解に対して合理的である．むしろ自然科学者以上にその価値を認め，その分析的な厳密さ，理に偏した思考様式なくして，その可能態の把握がなしえないことをよく理解している．

この厳しさを思考の本質において獲得したとき，はじめて知覚の力を通して，他の領域においても統覚的な対象認識が可能となる．むろん社会生態学には，ある種のいかがわしさも伴う．対象を観察するときの知覚の力は，純粋な内的衝動に促されて，観察対象の本質を確保できなければならない．そのような知覚の作用の重要性が冒頭の『変貌する産業社会』引用でも述べられている．

『企業とは何か』を今こそ読み直すべき

井坂　『変貌する産業社会』以前の著作ではそのような社会生態学的な視座はどのように見られるのだろうか．

上田　ドラッカーが1942年に『産業人の未来』を著した機縁とは，個と社会の関係性を回復する秩序にあった．そこでは個が自立的になりつつも，社会での地位と機能が秩序創造的な形態で生み出せていない状況が問題とされた．では，いかにしてそれは回復されるのか．それが本書の根にある問題意識だった．言

い換えるならば，個と社会という二律背反的な現象を産業の絶えざる顕著な発展による社会的秩序の変化を通して分析した点にそのねらいがあった．それを産業社会の自覚的な問題についてのドラッカー的問題提起として捉え，そこに研究対象としての企業が置かれていったと見るならば，まさに本書は，「歴史に耐えうる洞察」たる主題としてよいであろう．

産業を社会的事実として捉え，企業を基軸として産業社会の本質を明らかにしようとした時，彼はそこでとられた方法とともに，新たな社会的問題に着手することとなる．さらにはその4年後に刊行される『企業とは何か』が，しばしばドラッカーのマネジメントの形成にとって決定的な位置づけを持つものとされるのはそのようなところにある．その点で，半ばジャーナリスト的な感覚からGMという大企業への知見を深めるとともに，企業組織を中心とする産業社会に対して体系的基礎を与えようとする現実的な問題関心を具現化するものだった．事実，『企業とは何か』に代表される一連の企業研究は，そうした社会的現実に対応する実践方策を示すのみならず，倫理体系への検討をも目指したものだった．

その意味でこそ『企業とは何か』をもう一度われわれは覚醒した意識で読み直す必要がある．本書の主題は「自由企業体制が成立するか」との問いに集約される．昨今の世界情勢を見る限り，この問いは原点に立ち帰って検討される価値がある．GM自身が本書を退けた地点からわれわれはまだ一歩も踏み出していないのではないかとの意識に立つ必要がある．もしかすると企業社会は成立しないのではないか，あるいは成立していないのではないかとの逆の観点から読み直すこともできる．

資本主義は絶対ではない．ドラッカーもその成立に留保条件を付けている．もう一度「企業とは何か」と問うべき地点にいる．社会の価値観と企業の価値観が合っているのだろうか．利害はどうか．自由企業体制の問題は効率ではない．その倫理性や責任が問題である．

井坂　ドラッカーがアメリカにあってヨーロッパ社会の再建を期すにあたり提起した産業社会の概念がポストモダンの作法としてのマネジメントの培養器的意味を持ったということだろう．ドラッカーの社会への思考は，基本となる人間観が中心に据えられるものとなる．そして何よりも人間観の変化が社会の思考と行動の変化をもたらすとの前提に立つ．その点，彼は人間観を時代との関係性で決定されるものとする．

ポストモダンへの啓発

上田　そもそも産業社会は高度な組織を通じて実現される社会である点でポストモダンの社会である．そこでは個としても集団の行動様式も，組織の形態をとるものとならざるをえない．個が組織を通じて成果をあげることで社会の秩序が創造される．個は多元的に組織を使用し，組織を通じて自らの力を発揮して成果をあげる．さらには個の位置付けと役割も組織を通じて創出される．個は組織を通じて社会における市民たりうる．コミュニティの創出さえ組織を通して可能となる．

井坂　そのような思考をたどっていく時，彼の個別具体的なものから抽象的なものを突きとめていく思考プロセスを認めることができる．その際，個々の社会的事象の精密な観察と記述にはじまり，同一の類に属するさまざまな見解の比較を経て，全体を代表しうる鍵となる位置の探索にいたる．

そこでは全体の運動形態と高度な類同性を持つとの想定から，全体を代表しうる概念が展開されることになる．そのような思考法は一般的，抽象的で定式化された作用原理に還元する作業を経ずして，むしろその細部と全体を一つの形態的把握によって探り当てる方法によっていた．まさにゲーテ流である．

そうした構想のなかで，彼は状況を一つのパターンとして捉え，個別的なもの，偶然的なもの，歴史的なものの正確な認識をもとに，社会を形態的に理解し，そのなかに鍵となる媒介原理を探求する方法論を確立している．それらが彼の二作で見られた「経済人」「産業人」といった人間像や社会観のなかに丁寧に織り込まれている．

しかし，産業社会における人間は，組織という手段を高度に駆使しつつ，多元社会の変化に対応する新たな思考様式を求められることになるが，そのような段階にはいまだ達していないとするのが当時のドラッカーの判断だった．社会がポストモダンになっているにもかかわらず，世界観がそのようなものに追いついていなかった．彼のマネジメントに関わる著作群は，見方によってはポストモダンのための啓発活動でもあった．

上田　本来『経済人の終わり』『産業人の未来』もともに，社会を社会そのものとして一つの生命体として把握することを第一義として執筆されたものだった．そこでは社会的に規定される事実をその全体性において討究し，その固有に持つ構造の概念を課題としたものにほかならなかった．むろんいかなる社会

も単一の人間像や組織に支配されるものではなく，社会の媒介項は本来的に異質多元である．だが，相互に自律性を持ちつつ多元な人間像や組織も，具体的な作用の中に機能する限りにおいて一つの形態を生み出していく．

そして，その時々の現実探求の中で個別具体的な要因との重なり合いのなかで象徴的な媒介項が見出されることとなる．ドラッカーの場合，ウィーン時代からの知的修養に加え，ハンブルグ，フランクフルト，ロンドンでの実務経験，さらには転地先でなされた理論知を研磨する試みが絶妙に絡まり合ってかかる思考様式を手にしえた．そのなかで，現実を起点として全体的な構造的連関を洞察するという方法論が編み出されていった．

そこで同時に見逃してはならないのは，彼にあって鍵となる位置の探索が重要なのは，全体の変化が媒介項の変化を促すとともに，媒介項の変化が全体の変化を促すためものでもあったことである．ともにそれらの変化が本質的に相互依然的なものであって，そうである限り絶えず全体と細部を構造的連関のものとで捉える必要のあるものだった．

井坂　ドラッカーのポストモダンを考える際，そのような視点が欠くことのできないものと思う．実際に彼はそのような構想によって最終的に産業社会にふさわしい，しかるべき人間像を手にし，同時に個と社会の媒介項たる組織についての知識を得ることが最大の課題となることを繰り返し強調してきた．

そこでは，社会再建のダイナミズムは，人間に関わる概念なしに働き始めることのできぬものだった．ドラッカーが人間観を説くにあたり，その分析を人間一般や抽象的原理から始めるべきではなく，あくまでも具体的な個々の社会的文脈において問題とすべきことを求めるのは，いずれも現実の社会的諸力と結びついた人間の精神的価値を社会変革の起点と考え，その展望を見出そうとしていた表れと見てよい．そしてそのような新たな時代における新たな思考様式において，その理論形成と実践の上で重要な役を果たすと見られる方法が彼にあってのポストモダン的試みだったということだろう．

いまだ新しい人間像を創造していない

上田　ポストモダンは彼がE・バークやF・J・シュタールから継承した精神と行動の指針だった．もちろんドラッカーはポストモダン的視座をただちに社会に適用したわけではなく，むしろそれを産業社会の実地考察にあたっての思考実験の産物としている．

井坂　にもかかわらずポストモダンを自らの方法論の礎に据えたのには，彼が過去の学問領域を超えて，それらから生み出された複数の分析上の道筋を相互に関連づけるところに自らの知が成り立つと見たためである．その基礎に立って具体的に進行する現実の社会を把握することで，はじめて自らの方法を確立しうるとした．確かに，自ら『産業人の未来』で指摘するように，彼の初期構想はそれ自体一つの政治評論の域を出るものではなかった．しかし彼の方法論が諸理論やアプローチの積極的な摂取と調合をはかることで，新たな社会診断の構築に向いていった時，それがかつての合理主義的啓蒙から大きく踏み出した地点での試みだったのは疑いえない．

彼が全体の中から代表的な鍵の位置をなすマネジメントのコンセプトを取り上げ，そこに新たな社会構造の未来像を見ていったのも，恐らくそのような試みの一環として捉えることができる．そして，ドラッカーがそのように社会の解釈に向かっていったのには，「われわれはいまだ，経済を超えた行動と関心の領域において，人間の本性と自由を提示できる新しい人間像を創造していない」との基本認識があった．その問いにわれわれは今なお明確な回答を手にしていない．

こうして彼はポストモダンを道具にさらに産業社会のためのプログラムを求めていくことになる．その思想的フレームが明確に示されたのが，『変貌する産業社会』だった．彼が提起したものは，決して純粋理論と呼びうるものではない．むしろ具体的な社会現象の観察から得た形象を捉えたものである．だが，そこには社会と個の媒介としての鍵となる位置を発見していく彼の志向性が十二分に現れている．

時代状況との応答

井坂　そして第一次大戦から世界恐慌，ナチズムの跳梁のうちに彼が時代から受け取る課題と問題意識を捉えていく時，彼がポストモダンを足場にいかにして総合の観念のもとに当時の対立的な政治思想状況に展望を開いていったかが浮かび上がってくる．そこで彼が捉えたのは，企業という組織の持つ時代的な固有性の問題だった．企業は動的総合の立場から能動的に文明社会形成のプロモーター役を果たすものであって，ドラッカーの発言を借りれば「文明の中心

機関」だった．そこがマネジメントの萌芽をなすものとなった．

こうしたドラッカーの思考過程をたどっていく時，それが単にマネジメントの方法論的な形成に関わる問題にとどまるものでないことに気づかざるをえない．E・H・カーのいうように，「事実とは歴史家が呼びかけた時だけ語る」ものとすれば，マネジメントの形成過程とはドラッカーと時代状況との応答プロセスそのものを示すものと考えてよい．

その証として，ドラッカーのマネジメント体系は，それ自体決して完成したものではない．現在にいたるもいくつかの不明確な論点を残しながら，むしろその不明確さゆえに新たな展開が試みられている．決して十分な構成を整えられたものではない．

上田　それもまたドラッカーの特性の重要な縦糸をなすものである．ドラッカーの思想的営みには論理的に最後まで詰め切ることのできない問題がいくつも残る．そこで，あえて背景としての青年期ヨーロッパ時代を一つのスクリーンとして，そこにドラッカーの思考の過程を映し出しながら，その理論展開に見られる主題の意味を探る．そしてその主題が，時代診断から離れて企業の構造分析及び組織運営という方向に向けられていく時，ドラッカーの動機から取り上げていこうとするならば，大戦で荒廃した社会の再建に向けてマネジメント理論の構築がなされた事実に思いを馳せざるをえなくなる．

ささやかな世界の始まり

井坂　モダンによる合理がその極限において非合理性を生み出す逆説がドラッカーの見たヨーロッパの時代状況だったということだろう．それ自身ドラッカーによれば近代のたどる避けられえぬ過程であり，彼が向き合い，応用を余儀なくされた現実だった．その点では，彼が行った時代診断はナチズムの蛮行という破局的な状況にあって現実に示した新たな理論的応答だった．彼の思考にあって社会の構造分析とそこから導き出される診断と処方に照準する限り断絶は見あたらない．それはドラッカーが自由の擁護と社会の再建を目指す者として，自らの使命の大半を時代への発言に向けた結果だった．それほどドラッカーがナチズムから受けた衝撃が大きく，また彼を転機に立たせたということもあるだろう．

彼はマネジメントに理性や合理性からの自由を保証する脱イデオロギーの新

たな作法を見ていた．そうした近代の持つ普遍妥当な規範的根拠をマネジメントをもって打ち破ろうとする時，そこに近代からの訣別を見ていた．1970年代に入ってから広く人々の関心を集める「ポストモダン」の意識は，そのことと無縁ではない．それはJ・F・リオタールのいう「大きな物語の終焉」という一節に象徴的に示されるものでもある．そこではもはや普遍的原理として近代を貫いてきた進歩の理念や理性はその有効性を失い，代わって高度に多元でささやかな物語が無数に散在しながら，多様な秩序を形成するものと見る．そこにドラッカーの知的定点が存在する．

上田　そのことは後の著作にも明瞭に引き継がれている．ドラッカーは自ら言う「断絶」という時代画期と新たな文明の幕開けに立ち会っているとの感覚を終生持ち続けた．そのような認識に立って，それに対する社会科学の対応が求められる時，そうした時代転換を示唆する複数の思想家が，ドラッカーの思想形成に影響を持つことになる．

ドラッカーの理解によれば，古典的社会理論にあって，K・マルクスがまず社会秩序そのものの変革を志し，さらにナチズム全体主義が近代の否定に立って非正統的な秩序の再構成に向かったならば，ドラッカーはポストモダンの精神に立って産業社会を道徳的見地と制度的見地から両面的に再建を目指した点で，問題意識の上でも方法論的展開の上でも，基本的な問題意識を近代西洋の持つ思想系譜から忠実に受け継いでいる．

事実ドラッカーは，近代にアプローチするために，その最初の断絶たるフランス革命についてのE・バークの所説の理解からその本質を把握しようとしていった．言うまでもなくそこで彼はポストモダンをそれに先行する時代や社会から断ち切って捉えようとしたわけではなく，むしろ彼はそれによって近代の特質を引き出すとともに，それに並存しうる新たな時代の方法的視座を求めていった．そのことは裏を返せば，ドラッカーが近代の特質とその認識に強く結びつき，いかに近代社会の抱える問題性に強く呪縛されてきたかを示している．そして彼の向けた眼も，そうした手続きを経てモダンの本質を尋ね，いかにそれを理解し，利用するかに置かれた．

もちろん，モダンをすでに終焉したものと見るか，あるいは今なお展開中のものと見るかは，近代そのものに対する多様な視座をそのまま反映するものとならざるをえない．また，近代を超克の対象と見るか，ポストモダンのうちに現代の時代特性を見ようとするのかも，問題設定によって異なるものとなる．

ポストモダンとポスト断絶

井坂　いかなる捉え方によろうとも，マネジメントの展開自体がドラッカー自らの言う「浪費された世紀」，あるいは「戦争と革命の世紀」（H・アレント）とされる20世紀の時代状況の中で，近代の抱える問題性と直接対決を強いられてきたことは間違いない．その意味では，マネジメントの前史的歩みを探ること自体が，近代の持つ問題性に対する問いかけの作業としてよく，それなしにポストモダンの時代を見きわめることはできないのだろう．

上田　そこで彼は近代にアプローチしていくためのもう一つの作法として，「断絶」の諸相に目を向けることとなった．近代という時代と結び付いた非連続性に着目することで，その変化の本質を把握しようとしていった．いうまでもなくそこで彼は近代をそれに先行する社会から断ち切って捉えようとしたわけではない．彼が試みたのは，それによって近代の特質を引き出すと同時に，それまでの一元的な歴史観を捨て，必然の進歩の観念を脱構築していく物語の形成にあった．彼が既存の合理主義的視座と絶縁していく手続きをあくまでも保守的に求めていったのはそのためである．彼の向けた眼は，そうした手続きを経てモダンの本質を尋ね，いかに近代を捉えるかにあった．

そして，2005年にカリフォルニアで没するまで，ポストモダンが現在進行形で形成されていくものと見て，その直前まで近代そのものの視座の据え方を模索し続けた．マネジメントの展開自体の中に近代の抱える問題性と彼がどう格闘してきたかが映し込まれているのは間違いない．

【略歴】上田惇生　1938年埼玉県生まれ．慶應義塾大学経済学部卒業．本会学術顧問，ものつくり大学名誉教授．ドラッカー著書のほぼすべてを翻訳．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）等．
井坂康志　1972年埼玉県生まれ．東京大学大学院修了．東洋経済新報社勤務．早稲田大学特別研究員．

関連論考

Drucker Materials

ドラッカー思想の起源*

The Genesis of Drucker's Thoughts

ベルトホルト・フライベルク
Berthold Freyberg

もっとも古い友人

私が多年にわたり経営してきた会社，ノルトゼー・フィッシェライは，ヨーロッパ最大の水産会社である．当社とその経営者である私は，ドラッカーの仕事から長い間利益を得てきた．この点私の会社も私も例外的ではない．私たちは，ドラッカーの仕事が毎日の仕事の中で自分たちの課題解決に役立つことを知っている多数の企業と企業経営者たちの中の一員である．

しかしながら，私は，他の人たちとは違うと主張することが出来る．私は多分ドラッカーのもっとも古い友人である．彼に最初に会ったのは40年以上も前のことである．その時，ドラッカーはまだ18歳にもならず生まれ育ったオーストリアで高校を終えたばかりで，ハンブルグの小さい輸出会社の見習い事務員だった．私はほんの2, 3年年長で, 同じ会社で見習い期間を終えたところだった．私たちはすぐに友達になり, それ以来ずっと友達である．そしてドラッカーは輸出事業にもハンブルグにも長くとどまることはなかったが―― 彼は15カ月後に去った――，私たちは多年にわたり対話を持続させてきた．要するに，私は彼の初期の思想の形成と発展に内々かかわっていたのである．今日のたいていの読者にとって，ドラッカーはマネジメントの研究者であり，現代社会の分析家である．言い換えると，『企業とは何か』や『変貌する産業社会』の著者ドラッカーである. しかし私にとってのドラッカーは, 一見それと非常に異なった研究分野で非常に異なったトピックに取り組み始めた，すぐ近い将来の思想家であり著述家である．とりわけ私がよく知っているのは，彼のまさに初期の仕事であり，それ自身の分野ではそれはなお重要であるとしても，彼の現在の

＊ドラッカーがニューヨーク大学教授時代に刊行された還暦記念論文集*Peter Drucker: Contributions to Business Enterprise*（Tony H. Bonaparte and John E.Fraherty eds., 1970, New York University Press）の一章として収載されたものの翻訳した．本論の著者はウィーンのギムナジウム時代，ハンブルグ時代など青年期をドラッカーとともに過ごし，親交の深かった人物である．

読者たちがかつてほとんど聞いたことのないことである．したがって私はおそらく，ピーター・ドラッカーの他のどの読者よりも，ほとんど40年にわたる彼の思考の発展と持続について判断することが出来る．

フリードリッヒ・ユリウス・シュタール

ドラッカーのドクター論文は国際法についてのものだった．それが扱ったのは「almost governments ほとんど政府とでも言うべき存在」―― 領土の一部に対する有効な支配を確立した反乱，亡命政府，独立に代わろうとする植民地，そして，国際礼譲内で完全な主権をまだ認められていないが国際関係において従って国際法においてもはや無視することのできなくなった，そのほかの団体――の法的位置であった. 1931年に書かれたこの論文は, のちに来る事件によって示されるように，来るべき時代においてますます重要となるはずのトピックを扱っていた．その点，ドラッカーは，この初期の時代においてさえ，未来の新しい緊急事と挑戦に対する鋭い認識を示していた．この論文は，明らかに国際公法における変化の先触れとも言うべき重要な仕事であり，若い著者を当時の法学部における彼の選ばれたキャリアにしっかりと任命するように見えた．

だがドラッカーによる真に重要な研究，彼の来るべき全展開の前触れとなった研究は，全然別のものであった．それは，ほぼ同時期に書かれて，ヒトラーの支配がドイツにおける自由な研究と独立の学問を殺してしまう直前の1933年始めに出版された．そのタイトルは「フリードリッヒ・ユリウス・シュタール―― 保守主義哲学と歴史的継続」であった．著者は当時まだ24歳にもならず，もちろんまったく無名だった．しかし無名の若者によるこの小冊子は，当時ドイツで出版されていた法学・政治学の研究論文のもっとも格の高いシリーズである，「歴史と現在における法と国家」（J. C. モーア社（チュービンゲン）刊）の第100号として出版されるという名誉の報せと評価を受けていた．これが重要な出版であったのはなぜかというと，そのことが即，思慮に富んだ人たちによって認められたことを意味したからである．

そして今日までこの32ページの長さの小冊子は，シュタール―― ドイツ政治思想の全史のなかで最も物議をかもす問題人物の1人である――の仕事と思想についてのよく引用される文献となっている．

ちょっと見ると，1人の若者が最初に手がける大きい仕事としてシュタール

を選ぶことは，まったく奇妙に見えるに違いない．それは確かにきわめて時流から外れた研究課題だった．シュタールは，保守的かリベラルかを問わずドイツの歴史家たちのお気に入りの人物ではないし，まして1930年代初めには到底人気があるとは言えなかった．彼は実際扱うのが難しい人物である．ユダヤ人として生まれ，19世紀はじめプロテスタント正統派の最高のスポークスマンとなり，――実際彼はドイツ・プロテスタンティズムがかつて生んだおそらく唯一の政治哲学者であった．バヴァリアで生まれ，プロシア王権のスポークスマンとなった．頑強な保守主義者であった彼は，絶対主義（専制主義）に反対し，立憲君主制の法的基礎を創造した．全体として国民主権に反対し君主政体を主張したが，彼自身はドイツ史におけるもっとも輝かしい国会議員となった．ドイツの政治的伝統における伝統的保守主義者たちも伝統的リベラルたちも，かつてこの特異な人物を理解することが出来なかった，彼の人格においても仕事においても，ドイツの政治的慣習の中では両立しないとまで言わなくとも融和しがたいと認められている諸要素を統合した人物であったからである．

『経済人の終わり』

ドラッカーがその最初の政治的分析のためにこの注目すべき，ほとんど理解されない人物を選んだ1つの理由は，言うまでもなくまさに，19世紀ドイツにおけるこの偉大な保守主義のスポークスマンがユダヤ人の血を引いていたからである．当時このような研究テーマを選ぶこと自体が，1つの宣言でありナチのプロパガンダに対する勇気ある（そしてきわめてはやらない）攻撃であった．この論文はすぐにナチズムに対する完全な拒絶と理解され，その出版後2，3週たちナチスが最初に権力を確立したとき発禁された．これは実際，ドラッカー自身予想し，おそらく望んだとおりのことだった．というのはそれより1年前にドラッカーは私に本音を語ってくれていたのである．彼はナチ体制の下では決して働くことはないだろうし，彼の良心は彼が全体主義の基本的教義に不本意ながら黙って従うことさえ認めないだろうということだった．実際には，その数カ月の間に，ドラッカーはすでにナチズムと全体主義の分析に取りかかっていた．それは6年後1939年に『経済人の終わり』というタイトルで世に出て，ドラッカーの，英語世界での重要な思想家および著述家としての名声を確立した．

しかし，シュタール論は，その研究動機が当時の政治に根ざしていたとしても，政治的領域をはるかに超えるものであった．知られざる，読まれざる，理解されざるシュタールがドラッカーを引き付けたのは，まさに，シュタールの基本テーマが，今日ドラッカーが「非連続（断絶）」と呼ぶものであったからである．シュタールは，フランス革命の子であるにもかかわらず，伝統的宗教と伝統的君主制のはなはだしく保守的な堅い信者であり，そしてドイツ観念論哲学の継承者で議会政治の達人であった．権威を信じたが同時に専制と独裁に対する妥協しない敵であった．彼は，自分の使命（ミッション）が，フランス革命が大陸ヨーロッパの政治的・社会的生活の背後に置き去りにしてきた，大きな非連続に架橋することであると悟った．シュタールが理解した自分の使命は，新しい政治的・社会的構造の建設であった，それは，新時代の要求，現実，機会にふさわしい，だが過去から継承された基本的な価値と信条に基づくものである．彼が悟った自分の使命は，結局，現存する制度――プロテスタント教会，プロシア君主制，ドイツの大学といった――の制定において，それら自身の基本的品性や価値を維持することによって，新しいニーズに役立ち新しい挑戦に応ずることであった．

「両極性」の概念

マルクス同様，シュタールはヘーゲルの子であった．しかしマルクスとシュタールがヘーゲル哲学を手本に作り出したものは，大いに異なっている．シュタールは国家を道徳的イデーの具体化とする観念論的見解をとった．これは後に，1944年7月20日のヒトラー暗殺未遂のあと処刑された人たちの1人であったアダム・フォン・トロットによって再度採用された考えである．善悪の対立，ヘーゲルが弁証法的に総合に向けて解決した正と反（措定と反措定）は，シュタールにより，創造的両極性として保持されることになった．1930年ごろ，「両極性」という考えがかなり広まっていた．ドラッカーはそのシュタール論の中で意識的にこの言葉を使った．宗教，社会学，他のどの領域においても，融和しにくい緊張を示すために，それ以上適切な用語はかつて見出されたことはない．精神的な反対物を弁証法によってひそかに隠してしまうことはできない．それらは生産的にされなくてはならない．すなわち，われわれはそれらの真の目的を知り，総合を探さねばならない．

この意味で，権力と責任との間の大昔からの関係―― 王たちの神聖な権利というひどく誤解されてきた観念の真の本質―― が，再びシュタールによって生き返ったのである．ドラッカーを感動させたのは，権力は責任に従わなくてはならないという，シュタールの信念だった．これは合理的なプロセスではない．権力を，責任によって支配されているものとして受け入れることは，われわれの精神的実存の根幹に，すなわちわれわれの信念にかかわる．

「経済を倫理化する」

しかしこの原則を実際生活の全分野に適用することについて非合理なものは何もない．この原則はわれわれの全行動と密接にかかわりあう自由についての姿勢のなかに表れる，それは，経済学に適用されるなら，ヴァルター・ラーテナウが呼んだように「経済を倫理化する」に違いない．

このinvolvement（かかわり合い）の意識は，ドラッカーにとり，基本であり，彼の著作の，権力の行使にかかわるところで，その跡をたどることが出来る．彼が純粋に事業や管理の問題を語っているように見えるところでも，彼は常に同様に社会的側面にも関係しているのである．コミュニティ内における社会秩序と個人の席は，常に決定的に重要な問題である．

ドラッカーがあの40年前の論文―― それは思い出すが，1931年の夏，ドラッカーが大学での法学研究を終え学位を取得する丸1年前に，書かれた―― で指摘したように，シュタールは失敗者，悲劇的な失敗者であった．事実，ビスマルクのドイツ（シュタールの死の10年後1870年に樹立された，あの見たところは勝利を得た体制）は，シュタールを完全にかつ意識的に拒絶した．とりわけ，伝統的価値と信条の基礎の上に非連続を征服する試みは，拒絶された．シュタールの試みた自由と責任の総合，係わり合いcommitment /involvementの総合でさえ，拒絶された．だが，まさにこの非連続を征服する試み―― まさにこの自由と責任の総合―― こそ，若きドラッカーを魅惑したものである．そしてこれらのテーマがドラッカーの主要なテーマとなったこと，そしてドラッカーがそれらのテーマを当時の彼の思想からするとはるかに遠い領域にまで投影してきたことは，まったく明らかなことである．

初期著作の論理的必然

振り返ってみると明らかだが，非連続を征服し自由と責任を総合すること―― このことにより彼は導かれ，彼の生涯の仕事が行われるところまで至った．シュタールの分析が論理上必然的に導くことになったのが，ナチの全体主義，あの巨大な恐ろしい非連続の分析である．『経済人の終わり』は，最初，ヒトラーとナチ突撃隊員たちがドイツをのっとった1933年初めのあの恐ろしい数カ月の間に執筆され，1939年に出版されたが，社会が責任の失敗に対してどのように反応するかの分析であった．彼の次の著作『産業人の未来』では，ドラッカーが彼の本来のテーマに戻るのが見える．それは，いろいろな意味で，シュタールが19世紀初めにやろうとしたことを，ドラッカーがわれわれの時代のために行おうとした試みである．同書の副題が，保守的アプローチである．完全に未来の鋳造を論じる書物が，ドラッカーがそのシュタール研究の中で確立した意味で「保守的」という語を使う．すなわち，「保守的」とは．最良の伝統的価値と信条の基礎の上に明日を鋳造する責任ある試みのことである．そしてこの本が論理必然的に導いたのは，革新しながら継続することの出来る総合を乗せていく制度の探求であった．19世紀初めのシュタールにとって，その制度は伝統的社会の，君主制，立憲制度であった，あるいはそう見えた．20世紀の中葉で書くドラッカーにとって，事業会社は制定権のある組織，決定権のある特色ある制度として現れた．事業会社は，イノベーションを行うことを課せられているが，その上また地位（ステイタス）と機能を生み出さねばならず，新しいがなお長く続く社会秩序を創造しなくてはならないのである．振り返ってみると，シュタール論の政治哲学者ドラッカーを『企業とは何か』のドラッカー（すなわちマネジメントの研究者，分析家，そしてメンター）へと導いた小道は，まっすぐでほとんど必然的なものであった．ドラッカーによる責任の重視は，ドラッカーを企業の責任としての利益の再発見に至らしめた（したがって彼は無意識に再びヴァルター・ラーテナウ―ずっと以前，第1次世界大戦の終結の日々にその著書『来るべきことについて』のなかで，「利益」という語のかわりに「責任」という語を用いるよう提案した―― の言葉を鸚鵡返しに繰り返している）．かくも多くのドラッカー批評家たちを悩ませたこと―― ドラッカーがある本で事業について書き，もう1つの本では社会について書くということ―― は，それゆえ，彼の人間，著述家，思想家としての，彼の本

質による．そして彼の最近の本のタイトル『断絶の時代』が，まさに彼の思考のなかに最初から暗に含まれており中心的であったことを明らかにしていることについては，そのとおりだと言うしかない．

訳／三浦一郎

教養としてのマネジメントの起源*

Origins of Management As A Liberal Arts in Peter Drucker's Writings

ジョゼフ・A・マチャレロ
Joseph A. Maciariello
（クレアモント大学院大学）

リベラル・アーツの正系

マネジメントをリベラル・アーツ（教養）とする観念は，ドラッカーの著作にあって横溢するものの一つである．

『マネジメント』で見逃すことのできない貢献として，人と権力に関わるものとしてマネジメントをとらえた点がある．それは価値観，構造，さらには責任についての一つの原理的考察であって，その意味でこそマネジメントをリベラル・アーツと呼ぶにふさわしいものとした．では教養としてのマネジメントを彼がクリアカットに示したかというと，必ずしもそうではない．しかし，その点への言及は1988年をもって徐々に見られるようになり，「マネジメントとはそれ自体が教養体系である．教養とはなされるべきことである．技能のみを指すものではない．成果のみを専一的に意味するものでさえない」と述べるにいたっている．翌年の著作『新しい現実』で次のように言う．

「マネジメントとはまさに伝統的な意味におけるリベラルアートすなわち一般教養である．知識，認識，英知，リーダーシップにかかわりをもつがゆえに人格にかかわるものであり，実践にかかわりをもつがゆえに技能に関わるものである．かくしてマネジメントにある者は，心理学，哲学，倫理学，経済学，歴史など，人文科学，社会科学，自然科学の広い分野にわたる知識と洞察を身につけなければならない．それらの知識によって，成果をあげ結果を出さなければならない．そしてそれらの知識を，病人の治療，学生の教育，橋の建設，

* 本論はJoseph A. Maciariello and Karen Linkletter, *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*, McGraw-Hill, 2011の第1章の抄訳であり，原権利者の許諾を得て掲載するものである．許諾をくださったマチャレロ，リンクレター両氏とマグロウヒル社，及びマグロウヒル・エデュケーションの佐藤達也氏に感謝する．

使いやすいソフトの設計と販売において成果をあげることに使わなければならない．こうしてマネジメントは体系および実践としての地位を確立していく．まさにそのような過程を通じて，再び人間学としての人文科学が認められ，影響をもち，意味あるものとなっていく．」

ドラッカーにとって教養としてのマネジメントは伝統的な知と教育の正系に連なるものだった．多くの場合自己修養の形態をとるものであって，それこそが教養の伝統を緩やかに形成するものだった．いわゆる教養教育とは，人文，自然科学，数学，芸術など多方面からの錬成を特徴として持つ．その目的とするところは時代や文化によって異なるものといえども，それでもなおしかるべき価値観を涵養しつつ，人格形成とよき市民にあっての範をなし，かつ高度に客観的な思考と分析を伴う汎通的技能の修養を核とするものだった．

他方で，教養教育にあって意味しないものについては確かな合意があった．教養とは職業に関わる訓練ではありえなかった．いわゆるリベラル・アーツ系大学などでも，目的は人生に関わる高次の倫理的応答を要求するものであって，個別具体的な仕事への事前準備などまるで念頭になかった．教養としてのマネジメントにあっては，知識とは本来徳義と叡智に導かれる理念的基底を持つ．それでありながら同時に実践と応用を伴う実用の知でもある．叡智や徳義を日々の仕事，学業，社会に適用する．

それは人と社会のもの

リベラル・アーツはその成り立ちからも，あらゆる知の複合たらざるをえない．神学，政治学，社会学，経済学，哲学，経営学，心理学など尽きせぬ知の遺産を糧とせざるをえない．ドラッカー自身はそのような知のありようを社会生態学とも呼んだ．

マネジメントに関わるドラッカーの来歴に目を転ずるとき，われわれは教養体系の形成にあたって少なからぬ力を持つ幾多の先人たちの存在にふれないわけにはいかない．そのようなところに足を踏み入れるとき，いかにして教養としてのマネジメントが社会問題の解決と個の成長に手を貸してきたを知ることになる．

その点，マネジメントのコンセプトはあまりに企業と密接不可分のものと捉えられ過ぎた感が否めない．そのなかにあってドラッカーは専一的にビジネスの書き手とされる傾向が強く，愛読者も企業の管理職以上とされてきた．だが，その知的射程が企業を遙かに超えた世界そのものにあったのは間違いない．人の本質や正邪の観念，そして生きる意味にかかわる問いにまでその視野は伸びていた．かかる哲学的で，場合によっては神学的とさえいいうる高度に倫理的な要因は，自らが次のように自己規定するわりに広く知られたものとは言いがたい．

「マネジメントが家族の絆とも比すべき形で最高度に機能するための組織的要因とは仕事に伴うつながりにほかならない．それというのも，マネジメントの目的は本来成果のために育まれる仕事のつながりを通して，人間的次元のコミュニティにかかわるものである．その意味でマネジメントとは人間の本質を扱う知的領域たらざるをえない．そしてわれわれが身をもって知るように，正邪の観念とも切り離すことができないのもその特徴である．私は自ら教鞭をとっていたときよりはるかにマネジメントのコンサルタントとして神学の何たるかを学んできたのはそのためである．」

人間存在そのものがマネジメントの対象であって，それをいかに実践するかが人が生きる意味を見出すのになくてはならない組織の健全性を決める．マネジメントとは人にかかわるまさにそのために，マネジメントに携わる者にとって語りうるものは効率や利益を超えたところにある．高次かつ尊厳を伴う徳義，霊魂，精神の問題を進んで口にすべきとドラッカーは言う．

マネジメントの淵源とヨーロッパ

人間中心のマネジメント観の淵源を探求するにあたり，その一端は彼の来歴に見ることができる．1909年オーストリアのウィーンに生を受け，典型的な中産階級家庭で揺籃期を過ごした．父アドルフは政府高官で経済学者だった．母キャロラインは医学を修め，音楽の天分にも恵まれていた．賓客に作曲家，経済学者，哲学者，詩人など当代の並みいる知識人がいた．

18でドイツのハンブルグに出て，やがてフランクフルト大学で国際法を修め，同時期に証券分析の実務にも携わった．1929年に地元紙『フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー』紙金融記者として社会活動を開始し，そこで政治，国際，経済などのニュースを取り扱うスキルを修得した．ナチスが1933年に政権を握るや速やかにドイツを離れ，ロンドンに居を移し今度は銀

行付きエコノミストとしての再出発をはかる．イギリスの新聞社数社の特派員の職を手にし，37年に渡米，そこから書き手としての確たる地歩を築き上げることとなった．

39年には『経済人の終わり』を世に問い，ナチス全体主義とソヴィエト社会主義がいかに勃興したかを冴え渡る筆致で描いてみせた．全体主義の起源として，資本主義とマルクス主義がともに乱発した経済的平等なる空手形に発端が求められている．さらに社会全体が両者のイデオロギー，そして自由と平等の実現能力に過度の信を置いたとする．だが第一次大戦後に蔓延するインフレと失業の苛烈さを見れば，そのような信条がドイツをはじめとする欧州諸国の根本的矛盾を解きえなかったのは火を見るより明らかであるとした．資本主義的繁栄とマルクス主義的平等に憑かれた経済人なる人間類型はもはや失効したとドラッカーは喝破したのだった．

「絶望した大衆は不可能を可能とする魔術師にすがる」(『「経済人」の終わり』)．合理が崩壊するとき，合理ならざるものが代わって希望の糧とならざるをえない．かくしてヨーロッパは独裁という新たな約束に引き寄せられていく．ドイツのヒトラー，ソ連のスターリン，イタリアのムッソリーニが典型だった．「英雄人」が経済人にとって代わられ，「経済的地位などとは関係なく，いつでも自らを犠牲にする用意があり，自己規律に富み，禁欲的にして強靭な精神をもつ」新たな人間類型となった．

全体主義に伴う非合理を打開するのには，経済語彙によることなく，自由と平等の理念をふまえかつ機能する社会の創造が不可避とドラッカーは見た．

「『経済人』の社会が崩壊したあとに現れる新しい社会もまた，自由と平等を実現しようとすることになる．その未来の秩序において，人間の本性のいかなる領域が社会の中心に位置づけられることになるかはわからない．しかし，それは経済の領域ではない．ところがこのことは，その新しい秩序が経済的な平等を実現できるということを意味する．ヨーロッパの秩序が，キリスト教を基盤とするがゆえに自由と平等を追求せざるをえないとすれば，新しい秩序は，当然のこととして，それが社会の中心に位置づける領域において自由と平等を追求する．

そのとき，その領域における自由と平等は，その場で実現されるのではなく，たんに追求されるにすぎない．その実現は，次の新しい領域が社会の中心に位置づけられたときはじめて可能となる．このようにして，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た．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．同じように，経済的な平等は，それが社会にとって最も重要なことではなくなり，新しい領域における自由と平等が新しい秩序のもたらす約束となったとき，初めて可能となる．」

個の尊厳を付託しうるもの

人を経済的語彙のみでとらえるのに自ずと限界があるのは当然としても，いかなる次元で自由と平等による人間像を的確に観念的射程に収めうるかについて確たるものは当時のドラッカーにもなかった．だが，次第に企業なる組織活動に個が社会的な位置づけや意味を託しうるのではとの考えが彼の脳裏をよぎるようになる．『産業人の未来』(1942年)，『企業とは何か』(1946年)，『新しい社会』(1950年) では，さらに産業組織たる企業が個の位置付けと意味を経済的価値のみによらずして付与しうる存在との自説を彼は打ち出すこととなった．

企業にあって共同性と市民性の観念が涵養され，同時にそこで個としての尊厳が付与されうるものとした．そのなかで流れ作業を伴う大量生産がいかに労働者から人間性を剥奪するかを見て取った．チャップリンの『モダン・タイムズ』さながら個としての労働者は過度に標準化され，交換可能な部品同然となっていた．尊厳も機能も個であることも許されざるものだった．そのような労働観で機能する社会が育つはずがない．彼は言う．

「社会というものは，一人ひとりの人間に対して『位置』と『役割』を与え，重要な社会権力が『正統性』をもたなければ機能しない．前者すなわち個人に対する位置と役割の付与は，社会の基本的枠組みを規定し，社会の目的と意味を規定する．後者すなわち権力の正統性は，その枠組みのなかの空間を規定し，社会を制度化し諸々の機関を生みだす．一人ひとりの人間が社会的な位置と役割を与えられなければ，社会は成立せず，大量の分子が目的も目標もなく飛び回るばかりである．他方，権力に正統性がなければ，絆としての社会はありえない．すなわち奴隷制あるいはたんに惰性の支配する真空が存在するだけとなる．」

そのようななかで『産業人の未来』でその後の著作を基礎づける原則を手に

するにいたった．企業とは社会の代表的機関であって，そこでの決定的権力がマネジメントであるとした．それによって，機能する社会の理念をいかに発展させうるかに不可欠の課題を2つ世に問うこととなった．いかにして個は企業という社会的機関にあって経済とは次元の異なる位置付けと役割を手にしうるか，そして社会的機関たる企業はいかにして正統な存在たりうるかとの問いである．彼にあって全体主義革命と社会主義革命いずれにも抗しうるものとして健全な産業社会以外になく，1942年時点にあっての実現を付託しうる国はアメリカ以外に存在しなかった．

要諦たるの問い

次作『企業とは何か』では，GM調査研究を通じて社会的機関たる企業の役割を描出し，同時に初期著作の要諦とも言いうる問いを提起する．いかにして産業組織が経済によらざる生存の意義を個にもたらしうるか，そしてアメリカ社会はいかなるマネジメントに伴う権力によって正統なものたりうるかがその問いだった．第一部では詳細にGMの内部機構と組織構造について分析し，他二部では企業と社会の相互作用に紙幅が割かれる．それから若干の時を置いて公刊された『新しい社会』にいたっては，企業とはアメリカ社会に根づく価値観の具現を付託される存在であって，わけても機会均等と個の地位，自己実現について果たすべき「約束」が存するとした．中産階級にあっての「アメリカの信条」がきちんと企業にあって具現されなければ，そもそも組織自体が成り立ちえないとした．

「組織成員にとって合理をもたらしうるものでないならば，産業社会は機能はおろか存続さえ危ぶまれることとなる．みなが自らの職務上の目的と社会構造上の目的との間に明らかな相関関係を見出しえない限り社会はもたなくなる」(『新しい社会』)．

GMと大量生産システムの見聞のなかで，単純肉体労働から昇進可能な労働者がほぼ存在しない点に目をとめざるをえなくなった．労働者は仕事の責任主体であって，同時に職場共同体を通して市民意識の涵養をはかるべきと彼は考え，そのことを一つの解決策と見た．産業組織における市民の観念とは個の自律性と尊厳によるものであって，経済的平等にあるものとはしかった．現に自治的な職場などを見る限りでは，労働者に対して，健康や安全，給仕，訓練など直接自らに関わる重要な意思決定については決定権限を伴う参画を認める．

他方，喫緊のものとして機能する産業社会のためにいかにして正統性を伴うものとしうるかがあった．共同参画的な職場はそれ自体確かに個に参加と地位を保証する一里塚の意味を持つ．だが，それでもなお組織の階層構造自体は何ら変わるところはない．

「あらゆる組織は個の持つ能力を社会的目的に転換するためのものである．企業は職階を通じて組織される必要がある．とはいえ幹部から掃除夫にいたるまであらゆる人間には平等に企業の成功の要因とされるものでなければならず，大企業にいたっては昇進機会の均等を保証しなければならない．」

全体主義から守る唯一の手立て

マネジメントの権限に関わる問題は階層図にはなく，その成り立ちにある．ドラッカーより前に企業を観察した先人たちにはA・バーリやG・ミーンズなどの著名な群像がおり，当時にあって企業権力の淵源は所有から機能に移行したものとされた．企業そのものの所有を本来の目的としない株所有者たちにとってみれば，いかに経営すべきかを問われること自体が株所有の目的に反するものとなる．1940年代にそのような状況を見て取り，産業組織により機能する社会にあって，「産業社会に正統性を付与する権力」が何より不可欠なのを彼は見て取った．マネジメントに伴う正統な権力の確立にあって，何通りもの戦略が立案された．分権制やリーダーの持つべき資質，人間の持つ破壊的側面を緩和する方法などがあった．

大著『マネジメント』(1973年) にいたるも，マネジメントの役割を考えうる限り広範なものと見た．目的はただに組織の効率的経営にあったのではない．それ以上に，組織の適切な経営を通して機能する社会を維持発展させる点にあった．『マネジメント』の序で次のように言う．

「われわれの社会は，信じられないほど短い間に組織社会になった．しかも多元的な社会になった．財サービスの生産，医療，年金，福祉，教育，科学，環境にいたるまで，主な問題は，個人と家族ではなく組織の手にゆだねられた．この変化に気づいたとき，『くたばれ組織』との声があがったのも無理はない．だが，この反応は間違っていた．なぜなら，自立した存在として機能し成果をあげる組織に代わるものは，自由ではなく専制だからである．社会には，組織

が供給する財とサービスなしにやっていく意思も能力もない．しかも，組織の破壊者たる現代のラッダイト（産業革命時の機械破壊運動者）のなかで，最も組織を必要としているのは，声の大きな高学歴の若者である．知識を通じて生活の資を稼ぎ，成果をあげて社会に貢献する機会が豊富に存在するのは組織だけだからである．組織が成果をあげられないならば，個人もありえず，自己実現を可能とする社会もありえない．自立を許さない全体主義が押しつけられる．自由どころか民主主義も不可能となり，スターリン主義だけとなる．自立した組織に代わるものは，全体主義による独裁である．全体主義は競争を許さず絶対のボスを据える．責任を与えず恐怖によって支配する．組織を廃絶し，全てを包含する官僚機構に吸収する．財とサービスの生産は，苦役として，強制的，恣意的，かつ不経済に行われ，膨大なコストのもとに低迷するだけとなる．したがって，自立した組織をして高度の成果をあげさせることが，自由と尊厳を守る唯一の方策である．その組織に成果をあげさせるものがマネジメントであり，マネジメントの力である．成果をあげる責任あるマネジメントこそ全体主義に代わるものであり，われわれを全体主義から守る唯一の手立てである．」

組織社会の変遷

ドラッカーにあってマネジメントの目的とはそれをもって個の自由と機会の防波堤とするにあった．それは同時に彼の機能する社会の構想と教養としてのマネジメントの要諦をなすコンセプトでもあった．1980年代にいたり，企業のみを経済によらざる市民的地位の唯一の源とする見方をドラッカーは退けることとなる．90年以降，NPOをはじめとするソーシャル・セクターに本格的に目を向け始め，そこにおいても個の位置付けと意味の創出がなされるものとした．

だが，企業か非営利組織かを問わず，組織の成員たるをもって人が自らの意味と目的を手にしうるとする考えを彼は変えることがなかった．そこで見落としてならないのは，彼が経済的語彙を持っての個の意味や目的の定義を峻拒し，むしろそれを位置づけや役割，貢献のコンテクストから捉えたところにある．そのようにして見るならば，世にはあまりに多様な形態のマネジメントが存在するのに目をとめないわけにはいかない．教室で学生を教えるのも，創薬に伴う研究も，流通システムの構築も，ボランティアの資金活動も，美術館の展示も，

どれ一つとってもマネジメントと関わりを持たぬものはない．それぞれがそこから給与を受け取るかは別に組織の中で他者との関わりのなかで，責任を分け合いながら組織の共通の目標の下で個々の果たすべき貢献をなそうとする．

ドラッカーの視座にあっては，マネジメントとは人が本来必要とする社会的位置付けと意味に関わる知識でなければならない．そのような視角をとるならば，マネジメントとは成果はさることながら，人間の本質をも射程に据えるものでなければならない．同時にそこに伴う権力，権威，徳義を避けて通ることはできない．さらには精神的神学的深みにまでいたるものでなければならない．

次に，ドラッカーの思想形成に少なからぬ意味を持った数名の思想家を手がかりに，その社会観や組織観を見ていくことにする．その思想家とはセーレン・キルケゴール，フリードリヒ・ユリウス・シュタール，ジョゼフ・フォン・ラドヴィッツ，ヴィルヘルム・フォン・フンボルト，エドマンド・バーク，ジョゼフ・シュンペーター，アルフレッド・スローンなどである．以下述べていくことにしたい．

先人たちの肖像

ドラッカーは高度の教養文化環境のなかで人となり，人文や社会科学の広範な素養の摂取をもって自らを養った．そのような文化的背景あってこそ教養としてのマネジメントが彫琢されえたのは間違いない．自ら影響を受けた人物について彼自身が特筆したものもあるし，作品の中に明らかな刻印を帯びるものもある．その思想形成に一定の力を持つ文化，人文，社会科学等に伴う知の群像を吟味してみることで，マネジメントと教養における架橋の論理を看取することができるはずである．

信仰とは純粋たる個のものと彼は見ていた．ドラッカー家はルター派であったという．が，全員が敬虔なキリスト者であったわけではなかったようだ．神学や霊的問題については著作中でも個に属するものとして取り扱われている．時に彼は自らをキリストに従う者としつつも，神学を極めるほどの固着にはややもすれば逡巡するところがあった．彼は言う．

「キリスト教精神の要とは，神の国と現世的慈善双方の命ずるところの間に生ずる緊張関係にあるとされる．その葛藤は解決不能なものであって，まさにそのような解決不能性のゆえに，何人たりとも真のキリスト者たりえないこと

となる．人はあくまでもキリスト者たろうと望みうるのみである．もし誰かが私はキリスト者ですなどと言ってはばからないのを耳にする時，私は違和感を禁じえない.」

信仰と倫理はマネジメント，そして機能する社会の礎をなす．マネジメントを一つの教養として彼がそこに何を見出したかにいささかなりとも関心を持つならば，柱となりうる影響と世界観を源流まで尋ね，それらがいかに著作に反映されるか知る必要がある．次にいかなる宗教者がドラッカーの外貌に彩りを添えるかについて見ていくことにしたい.

ドラッカーの個への貢献についてはあたかも飛び地のようにさえ見えなくもない．しかし，全体から俯瞰すれば，いかに信仰や徳義上の力がドラッカーの世界観に力を落としたか知ることができる. 神と隔てられた存在としての人間，誤りやすく罪深き人間観がそこかしこに色濃く映し込まれる．人は罪の誘惑に落ちやすい，贖罪と徳義上の方向付けを要する存在として捉えられる．そのような人間観が機能する社会を考える上での土台ともなる.

信仰にかかわるものとして特筆すべき知的先駆者にセーレン・キルケゴールがいる.

セーレン・キルケゴール

ドラッカー自らキルケゴールの影響下にあったことを折に触れて言及する（例えばビーティの伝記や『未来への決断』など）．ハンブルグの貿易商社で見習い職に就いた19歳のとき，このデンマークの思想家を知った．キルケゴールの名は実存主義の文脈では高頻度で引証されるものの一つである．そこでは政治社会的な人生経験より主観的で個的なものが重視される.

キルケゴールはいわゆるヘーゲル批判者として世に現れている．ヘーゲルは人間の実存を矛盾のうちに見て，克服を課題としたドイツの哲学者である．なかでも普遍的論件として，個と社会の存在論的究明があった．個とはいかにして自由な存在でありながら同時に社会的欲求に調和的たりうるかとの問いがそれである.

そのような問いへの一つの応答がヘーゲルいうところの精神（geist）であって，集合的な人間精神がその語彙の意味するところだった．彼の言う精神は必ずしも単純なものではない．個に見られる区々たる個性を高次に統合する精神

的実体である. そこにあっては人間の矛盾そのものは存続しつつも, 同時に個々のなかに高次の統合への合理に基づく動因が生成し，それによって究極的には調和を得る．たとえば時代精神の形態で，ヘーゲルの言う精神は人類史のなかにも出現してきたし，それによって後世の人類が善導されうる経路が整えられることとなった.

脱ヘーゲル

キルケゴールはヘーゲルと趣を異にする思想家だった．個の経験に関わるあらゆる概念を十把一絡げに精神に統合するのにキルケゴールは異を唱えた．あらゆる者が対立的関係にあるとするならば，個々の見解もなにがしかの絶対意識に収斂されるのと同義となり，果たして個の経験も視座も実質的に意味を持つのか疑義が持たれた．キルケゴールは個の存在をことさら重視したのみではなく，高次の権力へと個を領導する存在としても目をとめた．その思想にあって，高次の権力とはキリスト教的神によるものであって，そこで個は責任を持ち，個としての応答をなしうる存在とされた.

キルケゴールの哲学はドラッカーの著作の中にも濃厚に浸潤するものがある．特に限りある存在としての人間とキリスト教的神との関係にあってそのことがいえる．キルケゴールにとって霊的世界と物的世界の意識上の問題，すなわち神と人との断裂が絶望の根因とされた．人がこの世的存在であって，その不完全性を深く自覚するほどに，神と人とのあまりの相違に思いをいたさざるをえなくなる．その意識が絶望に至るものであって，その自覚が深まるほどに絶望の度合いも深くなる.

キルケゴールはそのような絶望の本質を『死に至る病』(1849年）で明示した．彼は絶望なる病の根治策をキリスト教信仰に見出し，「その病弊を認識しうることこそが人の本性に対するキリスト教信仰の優位を示すものにほかならず，病が癒えることがその栄光を示すもの」とした.

永遠の緊張関係

キルケゴールは個の現実に目をとめた．そして絶望を克服するには，神とその一人子イエス・キリストへの信仰を説いた．人が理解しうるのは，自らの現

実のみである．そこで，人は神をその神聖さのためにその存在を直視しえないし直接知りえない．現実にこの世で一つの肉体を持ち歩んだキリストや隣人を通して神を知りうるものとした．

キルケゴールはキリストを人と神との断絶を架橋する存在とした．十字架上の死が絶望の象徴的本質であって，人が肉たる必然として神と背馳した状態を具現化するものとした．キリストの存在が，人の本来的に孕む不完全さを示すものとした．キリスト教の信仰が神と隔てられた存在としての人の絶望を克服しうるものだった．キリストの生涯それ自体が，神をいかにして知りうるかの手本であったのみでなく，神の国を追われた存在としての自らを知る理想像でもあった．

キルケゴールの理説は近代思想にあって模範解答たりえなかった．キルケゴールとその後裔たるドラッカーによる教養としてのマネジメント，そして機能する組織社会を理解するにあたっても，ある種の違和感というか，未完の部分を感知せざるをえない．だが，両者にあっては，人が生きるということそのものが，その本質に照らしても永遠の緊張関係を避けて通れぬものだった．人は肉体として生きながら，自ずから実存の限界を意識するという緊張関係をも生きる．

実存としての個

そこでドラッカーの人間観に力を持った所説として次の3つが挙げられる．

(1) 個として生きながら高次の存在たる神に応答すべき責任を持つ存在としての人間．
(2) 霊的存在でありながら，肉体を持つ存在としての矛盾．
(3) 絶望という解決不能とされるものが，信仰によってのみ克服されるとする理法．

そのような考え方は，論文「知られざるキルケゴール」(1949年) に加え，『経済人の終わり』(1939年) でも明瞭に表れるものだった．

キルケゴールの言うように，実存としての個は信仰によってその絶望が克服されうるのは確かである．しかしそれによって社会的問題までが自動的に解決されるうるものではない．「キリスト教は，個々の人間の絶望と苦しみに対しては答えを与えたが，大衆の絶望に対しては答えられなかった」(『経済人の終わり』) とドラッカーは言う．機能をやめた社会にあっては，個は信仰の枠外に生きる意味を見出さざるをえない．続けてドラッカーは言う．「西洋の人間だけでなく，今日ではあらゆる世界の人間が，もはやこの世を捨てることができなくなっている．救いを求めるとき，彼らはこの世における救いを求める」．

産業社会が個に対して位置付けも役割も，そして尊厳も敬意ももたらさないならば，やむなく自ら他の方法でそれらを求めざるをえなくなる．そして他の方法は確実に全体主義を含む．産業化が大量生産と組立工場の形態でアメリカに急速に伝播するほどに，個の実存を担保する人間観として経済人から産業人に変化するのを見て取り，ドラッカーは未来を憂いた．

組織における市民性の獲得

信仰とは純粋に個人的なものであって，社会的実存に意義を備給するものたりえないとするのがドラッカーの見方だった．

「教会は社会にかかわる問題を解決できずにいる．今日行っていることは，一人ひとりの人間に対し，私的な宗教として私的な避難所を提供しているにすぎない．新しい社会，新しいコミュニティは何らもたらしえないでいる．私的な宗教体験は個人にとって重要である．それは，神を与え，やすらぎをもたらし，自らの本質と役割を理解させる．しかしそれだけでは，社会を再生し社会とコミュニティにおける生活を意味あるものにすることはできない．今日では最も敬虔なカトリックでさえ，神が純粋に個人的かつ翻訳不可能な体験だったキルケゴールをはじめとする極端なプロテスタントと同じ状況にある．社会においては，孤立と孤独と不合理のうちにある」(『経済人の終わり』)．

『経済人の終わり』の1969年序文で，彼は「宗教は，いかなる社会においてもその批判者たりうる．しかし，いかなる社会，いかなる社会政策といえども，神のみと共にある魂の王国，真の王国を捨ててまで受け入れることはできない」と述べ，信仰が純粋に個のものであって社会のものでないとの見解を繰り返した．

組織を適切にマネジメントすることで成立する機能する社会こそが，キルケゴールの個の実存に対するドラッカーなりの回答だった．彼の言う新たなる社会にあっては，組織における市民性の獲得を通じて個は自由で平等な存在たりうるものとされた．

霊の世界と物質の世界

神と人がかくも分け隔てられたのも，人間の実在に伴う必然とキルケゴールは考えた．そのために，いかにキリストを範としようとも，よき仕事に邁進しようとも自らの救済は不可能であるとした．物質の世界たる現世はあまりに不完全で脆弱な存在である．

ドラッカーにあっても，人間の実存の本質は神から遊離したものとされた．その点キルケゴールに倣う者として，ただによき仕事に邁進する信仰生活をもってよしとはしなかった．彼はそのことを倫理への逃避とした．そしてそのようなマインドセットが，甘く粉飾された全体主義や，善き意図をもって足れりとする純粋な感傷主義に陥るのを必然と見た．人とは本質的に不完全なものであって，この地上にユートピアなど存在しない．かかる認識からも，キルケゴール，ドラッカー両者にあって，信仰のみが絶望を克服する唯一の方法とされた．

「信仰とは，人間は神の創造物であって，自律的な存在でも，主でも，目的でも，中心でもないが，責任と自由をもつ存在であるとの認識である．それは，人間が本質的に孤独であることを受け入れることである．そして，たとえ『死の瞬間まで』であったとしても，神とともにあることの確実さに圧倒されることである」(「もう一人のキルケゴール」)．

信仰の本質と役割

この世を不完全なものとするドラッカーの信仰観は，人を誤りやすい神の被造物とする考え方によるものであり，マネジメントや社会への視座をも豊かに垣間見ることができる．しばしばドラッカーの所説にはあまりに理想主義的過ぎるとの批判もある．しかし，その実相に徴するならば，そこには組織や社会にあって権力への過度の依存を抑制し，個の潜在能力を適切に湧出させる方途探索への視座が常に見え隠れする．そのような視座に際会する時，彼が組織を構成する人々がいかなるときも自らが責任ある自由な存在であることを理解すべきであって，そのために権威と秩序の観念への敬意を持つべきとしていたのに思いがいたる．それでも，彼は人間が自律的存在として孕む不完全性への配慮を欠かすことがなかった．

『経済人の終わり』を貫く主題として目にとめるべきは，近代社会における信仰の役割と，それを喪失した時に何が起こるのかとの問いにあった．本書で彼は資本主義とマルクス主義が自由と平等の実現にあたって示した本態的不調を問題とし，その失敗が全体主義への導火線を準備したとの見解が示される．全体主義とはそのような文脈で読み解くならば，キルケゴールの言う信仰の危機に発するものであった．ドラッカーは言う．「信仰とは，神において不可能が可能になるとの確信，神において時間と永遠が一体となり，生と死が意味をもつとの確信である」．マルクス主義と資本主義の挫折を経由して，ヨーロッパは全体主義という無理な幻想にしがみついた．人が誤った場に自らの信を見出したのが問題であったとドラッカーは見る．絶望にある大衆は，いかに非合理であろうとも，不可能を可能とする魔術にすがる．

そこから人が信を置きうる合理的な場をいかに手にするかに彼の知的資源は傾注されることとなった．信仰とはどこまでいっても個のものである．そして，社会の成員のほぼすべてが救済を求める．そのような中にあっては，信仰が産業社会の絶望を超克しうる唯一の道とする考えをドラッカーは捨てなかった．

「信仰において，人間は普遍的な実存となる．もはや孤立した実存ではなく，意味のある絶対的な実存となる．真の倫理も信仰においてのみ可能となる．そして信仰において，社会における実存も意味ある実存となり，真の愛における実存となる．」

その政治的影響力

だが，それはどこに見出しうるのか．彼がキリスト教のなかにそれを見出そうとしたのは確かである．しかし同時に個と自由を全体主義から防御することも彼の至上命題にあった．彼の目にあって人は誤りやすく，脆い存在だった．だが他方でそこには力強いエネルギーが伏在するものだった．組織のマネジメントを当然とする社会にあって，人は初めて自らのなすべきことをなしうるとの信を得ることができるとした．

そのようなドラッカーの視座には本来的に避けることのできない緊張を孕む．腐敗した社会に身を置き，悪辣な権力を放恣なものとする組織にあって，個に信を置くのは決して容易なことではない．彼の体感した緊張は，キルケゴールに照らすときいかなるものであったかがわかる．本質的にこの実存とは緊張

を余儀なくされるものであって，それを超克しうる唯一の論理が信仰にあった．キルケゴールにあっては，そのような緊張関係への一つの回答が神にあった．そしてドラッカーにあっては，むしろ現世における個の自由にあった．

信仰や神に関する観念が彼の教養としてのマネジメントに持ちえた第二の要因が，政治である．彼によって模索されたのは自由と権威の均衡ある発展だった．そこではこの自由と社会秩序にいかに均衡あらしめるかに知的リソースが注がれた．

彼は自らの政治的立場については明確な見解を示したわけではない．しかし，こと全体主義については生涯にわたり警戒を怠らなかった．自ら実地で全体主義が個の自由の領域に浸潤するのを目の当たりにしてきた．ナチズム，毛沢東主義，ソヴィエト社会主義いずれもが，この絶望に乗じて真理を僭称して大衆の弱みにつけ込んできた．そのような懸念が彼をして機能する社会を構成するプロモーターとしての組織探索に向かわしめてきた．実際に，産業組織たる企業に個の救済を見出してもいた．

「企業とは中世的秩序の崩壊以来の反転を予示する存在である．われわれが目にした全体主義国家は，それ自体邪悪で犯罪的な愚物であることが明らかになった．そのような国家とは15世紀以来その威信を保ってきた国家観の終わりでもあった．それに代わる最初の自律的組織が企業にほかならない」『新しい社会』

ドラッカーにとって，企業の存在は，私的領域に全体的権力を持って浸潤する全体主義国家への防波堤の具現化であった．そのように国家からも自律的な産業組織の存在は彼の秩序の観念にもフィットするものがあった．そこではマネジメントが機能する社会の要諦の座を占める．組織が適切にマネジメントされないならば，権力は特定の政治主体の手中に一元化されることとなる．それが巨大政府であれ巨大企業であれ一元化が望ましくないのに変わるところはない．

そこにあって直接民主制は警戒すべきものだった．彼は1942年当時は専制的で自由の圧殺された政治原則が公然と標榜されていたと述べる．いかなる卓越した見解といえども，それはあくまでも私論に過ぎず，過半数を占めえなければ危険分子と見なされる．

そのような背反に直面し，歴史的生成を経た政治体系にその解決が求められた．そこではいかにして個の自由を最大のものとしつつ，いかにすれば政治社会に秩序と調和をもたらすかが示されていた．そこでいくたりかの先人がドラッカーに教養としてのマネジメントを教えた．そこでは権威と自由，昨日と明日，個の力とコミュニティの創成など中庸が見出された．その本性からして，教養としてのマネジメントはその正統的語義にあって保守主義的なものでなければならなかった．昨日を保全しつつ，現在との調和をはかろうとする．だが，同時に個の自由を最大のものとし，あらゆるものの保存を指向しない点にあってリベラルな性向を併せ持つものでもあった．

フリードリヒ・ユリウス・シュタール

シュタールは初期ドラッカーに最大の影響を持つ思想家だった．フランクフルト大学の学究としても，19世紀のプロシア憲法に寄与した3名の保守思想家を取り上げていた．ヴィルヘルム・フォン・フンボルト，ジョゼフ・フォン・ラドヴィッツ，そしてこのシュタールである．前二者はその類似した業績と同時代人であったこともあり，シュタールに並行して論じられる．では，なぜかほどまでに三者がドラッカーを引きつけてやまなかったのか．彼は言う．

「いずれもが継続と変革にいかに均衡をもたらすかに腐心していた．（略）リベラルでも反動でもなかった．それまで築かれた伝統の保全とともに可能態としての変革を志し，そのなかで社会と政治の安定を創造しようとした」（『すでに起こった未来』）．

まず着手されたのがシュタール論だった．処女作『フリードリヒ・ユリウス・シュタール――保守主義的国家論』がそれである．ドイツ時代の1933年に彼は本書の公刊をもくろんだ．ナチス体制から逃れてロンドンに向かう間一髪のタイミングだった．実際には先の三者について総合的に論じられる予定だったのだが，実際に形となったのはシュタールについてのもののみだった．

シュタールはキリスト者であるとともに，法哲学者，政治家でもあった．欧州全体が革命の嵐が吹き荒れる時代を生きた．労働者による革命が制圧されると，当時の知識人たちの間では，王政が持続しうるのか，あるいはいずれ起こる革命がいかにして政治の様相を変えうるのかがさかんに論じ合われた．

シュタールもまたそのような問いにプロシアについての回答を与えようとした者の一人であって，旧来の王政と革命に脅かされる現在の間に見出されうる選択肢が模索された．自ら目にした現実からスタートし，王政の強みを現状に

折衷させる形で，独自の政治理論を彼は打ち立てるにいたった．そこでは明日への急進主義も，過去への反動も慎重に退けられた．

宗教哲学の探索

シュタールが心を砕いたのは，個の権利を擁護しつつ，社会全体の便益を保存しうる，まさに両者の均衡点を可能とする政治的枠組みにあった．当時最大の影響力を行使したヘーゲルの法哲学に対抗する形で，シュタールは宗教哲学を核とした政治的枠組みの探索に邁進した．

キルケゴールにも似て，シュタールもまたヘーゲルのあらゆるものを総合する精神なるコンセプトに同意署名を拒む一人だった．そこには個々の相違を受容しうるだけの奥行きがなかった．だが，シュタールはヘーゲルの考えたように，個の権利を方向付け，個の実存にあってのコミュニティの観念を強調した．

シュタールは，個を個として創造する存在としての神の観念をもって，ヘーゲルを超克しようとした．シュタールにあっての神とはあくまでも私的な存在であって，個の一人ひとりとのかけがえのない結びつきを持つものだった．彼は「個性」の語をもって人間の相違を認識し，その語をもって神の精神における創造の力を説明しようとした．個性とはただに完全なる自由や政治的資格を意味しうるものでなく，充足と高次の精神性をも意味しうるものだった．彼が意図したのは，個をして創造主の一部とし，それぞれが自らと創造主たる神に対し直接対峙しうる関係性の創生にあった．

その体系においては，神の意志のしからしむるところによって個は自由を手にしうる．神の国においては，人が自らの自由意思に従う限りにおいて，個と社会にあっての利害衝突は起こりえない．ともにキリスト教としての神のもとにあって調和し合一しうるはずである．しかしまさしくキルケゴールが喝破したのと同じく，現実の世界においては人は神から離れているのをシュタールも認識していた．その帰結として，人の利害とは神のそれと多くの場合軌を一のものとはしない．人は自らの意思を市民的権威に従属させるほかはなくなる．その従うべき対象が国法や秩序である．

神の観念

シュタールは，そこで個の権利をより広く社会的必要性に合わせるべく，そのような神の観念を援用した．だが，同時に権威に伴う圧政にも処する必要が生じた．なぜ人は自らの自由の障害たりうる法秩序に自らを委ねるのか．

それに対するシュタールの回答は，国家なる権威への服従は何より自発的なものたるべきというところにあった．そこでの自由の観念とは高次の権威への答責性と個を超越した善性への支持を孕むものだった．彼にあって自由とは権利ではなかった．責任だった．それは市民社会の観念であり，究極的にはキリスト教の神の観念に帰しうる宗教的な観念でもあった．シュタールは言う．「自由とは倫理的秩序たる法に由来する．それ自体は決して漠然とした規律ではなく，その始まりからして一定の概念内容を示すものである．それは人の尺度と限界を定める」．人が法に権威を認めうるのは，それが単に自ら責任を負うものと考えるからというよりは，それ自体が高次の善に寄与しうるとの観念にもとづく．シュタールの自由とは，人が気ままに何ごともなしうるというものではなかった．

そして，彼は倫理的秩序としての自由の概念を正統化しうる存在として，君主の権力を見出すにいたった．それは統治者に加えて，現世を超えた徳義上の権威を必要とするものだった．シュタールは言う．「まず法的自由とは個々が自ら従うべき高次の責任である．しかも，主観としての倫理に従いながら，通常の生活のなかにあって，それはあくまでも精神世界の倫理に関わるものでもある」．君主と臣民がともに一つの創造主のもとに団結するとき，そこでは服従こそが真の自由意思となる．それが共同体と個人双方の益となるからこそ，人は進んで服従する．そのようにして倫理が高度な内面化の過程を経ることによって，政治的権威は正統なものたりうる．

権力の正統性

ドラッカーの著作を見る限り，自由というものは制約の不在を意味するものでないのに気づく．むしろ自由とは法や価値観への応答義務を指す．機能する社会に生きる自由な人とは，組織において価値観を共有し，それに責任を自ら負うものであって，そのために自ら進んで権威に従う者を言う．

内面化された権威による自発的服従とは，わけてもドラッカーのコンセプトたる目標管理にも明瞭に見て取ることができる．目標管理は，あらゆるマネジャーは自ら目標を立て，それを成果の尺度とする．さらに大切なのは，それら個々の目標がただに個々のものにとどまるのではなく，大きく組織全体のものと整合すべきものとする点にある（『現代の経営』）．

シュタールの権威体系においては，それは一般的かつ統合的な高次の権力と接合するものであった．それがドラッカーの機能する社会にあっては，マネジャーと組織全体との統合的な利益を包含するものだった．個々のマネジャーが自らの目標を組織全体との関わりの中で展開しうるならば，個性を表出しながらも同時に全体の権威を構成する要因たりうる．

ドラッカーが組織の階層的権力を認めたのは明らかである．彼は平等主義にこだわることがなかった．だが，いわば生態系のトップに身を置く人々は価値観を共にすることを通して，自らの地位を正当化すべきとした．言い換えれば，マネジメントに権威は不可欠としながらも，シュタールの説くように，その権威は価値観の共有を通じて正統性を獲得しなければならないとした．いかにすれば人はかくも高位の権威に自ら服従すべき組織図を受け入れるのか．組織やそのリーダー的地位にある人々が人権や機会について似た価値観を共有するならば，そのように考えうるだろう．

「社会的な目的のために共に働くことを必要とするあらゆる機関と同じように，企業も階層を必要とする．そこでは，社長から掃除人にいたる全員が同じように必要とされる．加えて，企業は昇進の機会についても平等でなければならない．これはキリスト教の伝統にたつ正義の要求である」（『企業とは何か』）．

現代に蘇るシュタール

実際のところ，ドラッカーはシュタールの創見を取り入れ，そのキリスト教的神の概念を産業という世俗のものに適用している．宗教的次元にいたる尊厳のコンセプトに加え，きわめてアメリカ的な機会均等と功利の価値観に立脚して，ドラッカーはシュタールの19世紀的思想を20世紀に復原した．シュタールの言った創造主の概念が形態を変えてそこに復活した．

だが，シュタールによる権威の正統性とはおおむね神の実在によっていた．一キリスト者として立憲君主制を支持しながらも，現世を指導しうるものの正統性については神学的観念以上のものは何も示しえなかった．

むしろ正統なマネジメントの権力に伴う問題はドラッカーにまで持ち越された．ジャック・タラントは言う．「ドラッカーは正統性に伴う問題を本当の意味で解決したということはできない．そこで導き出された妥協的見解は次の結論部分に見出すことができる．『企業が正統性ある統治機関でないということが，そのままそれが非正統的な存在であるということにはならない』」．ドラッカーはその宗教的でややもすれば形而上的な観点からも，人たるマネジャーに過度の信頼を置かなかった．むしろ現実を虚心坦懐に見るならば，人がいかに誤りやすく権力に耽溺しがちであるかのほうに目を向けざるをえなかった．そこで他の思想家がマネジメントの権力をさらに害悪を伴わないものとする上での方向づけに意味を持つこととなった．だが，1932年時点にあって，権力の正統性に責任が伴うこと，そしてその責任は専一的に徳義上の絶対的価値意識に裏付けられるべきものであって，人間の手になるものでないとする考えが彼にあったのは間違いない．

人と神の問題を超えたところでも，権力の正統性は課題たり続ける．事実ドラッカーはその後の作品においても，同様の問題を考え続けたし，解決への糸口を探索し続けた．そこでは信仰や連邦制への可能性も視野に収められていた．権力に伴う回答は本質的に多義的なものであって，現実に潜勢する課題を明るみに出す．人間の誤りやすさとともに，システムというものは人の自由を最大化すべく設計される必要がある．19世紀の思想家シュタールは現在の21世紀にあっても，乗り越えるべき課題を与える存在と言える．

ラドヴィッツとフンボルト

ラドヴィッツはフランスの地で自らの学識を涵養した．ナポレオン体制に抗し，やがてプロシアに移住して，当地で由緒ある家柄の女性と一家を持つにいたる．1836年，ドイツ連邦のプロシア軍総長に就任し，1848年にはドイツ統一に向けた穏健案を推進するにいたっている．そこでなそうとしたのは，国内の既存秩序と革命に一定の架橋をなす試みだった．

他方フンボルトはベルリンに生まれ，1809年にベルリン大学を創設した人物である．彼によれば，政治権力というものは個の自由を侵蝕せぬよう繊細な配慮をもって制限されるべきものであって，いかなる精神風土で国家の権威が

伸長するなかにあってさえ個が思想・言論の自由を保持しうるかに終始腐心した．フンボルトはドイツで言う教養（Bildung）に心をとめた．教養はいわばわれわれの言うリベラル・アーツの理念に近いものであって，個の精神修養のプロセスに関わる教育形態を指す．教養とは決して単純なものではない．知識や知恵に加え，人格と徳義の涵養が包含される．フンボルトの理想とは，ドイツ国家をそのような教養にもとづくものとするところにあった．次のような様態が構想された．

「精神的理想具現のために，行政権力を活用する必要がある．結果として，国家と教養がともにドイツの政治，文化，社会の永続的成果を創造する主動因となるはずである．」

継続と変革

ラドヴィッツに似て，フンボルトもまた政治的両極の融和に努めた一人だった．ドイツの保守のコンセプトを巡るとほうもなく多彩な利害の調整を要した．伝記的書物に徴するところによれば，「フンボルトの思想とはリベラルにも保守にもなかった．むしろ両者を総合する要因に貫かれた」という．ラドヴィッツもフンボルトもともにその視座において，ドイツの政治状況の打開に伴うのにいかなる形式をとるべきかについてドラッカーの範例となった．両者は理論的に対極に存する観念にいかに一定の調和をもたらしうるかについて涵養すべき価値的態度を示した．

かくしてシュタール，ラドヴィッツ，フンボルトの3名の思想家が自ら社会の組織を通して継続と変革を軸に成果を手にし，ひいてはそこからドラッカーはイノベーションと企業家精神に伴う包括的視野を得ることとなった．いうまでもなく，1985年に刊行された同名の書物はその精華とも言いうるものである．そこでは組織社会が環境の激変にあってさえ自らの継続を志すならば，むしろ企業家精神の実践を通してしかそれはありえないとした．イノベーションを欠く社会は停滞を余儀なくされる．継続を手にするには変革を体系的に進めるほかはない．

ドラッカーは組織にあって継続と変革は矛盾するものではないとした．ものごとには極がある．地球にも南極と北極がある．組織が体系的イノベーションや変革志向になるにつれ，そこから生ずる変革自体が継続に資するものとなるべく均衡を余儀なくされるようになる．変化が急速な時代にあってはなおさら利害を共にする人々との共通理解が促進される必要がある．

伝統と権力

彼の終始一貫した姿勢の背後には継続と変革の均衡があった．3名の思想家に触発されながらも，第三代大統領トマス・ジェファソンによるものであれ，社会の悪弊を除去する一定期間の循環によるものであれ，革命というものに総じて懐疑的だった．そのような時に勃発する革命よりも，日々継続される変革のほうがどれほどよいものかと彼は考えた．

「ジェファソンの時代以降明らかなように革命は解決にはならない．革命は，構想することも，方向づけすることも，コントロールすることもできない．しかもそれは間違った者に権力を与える．さらに悪いことには当然のことのように結果が約束の逆となる」（『イノベーションと企業家精神』）．

そこで継続と変革にドラッカーを触発したもう一人の思想家がいる．エドマンド・バークである．

エドマンド・バーク

バークは当時大英帝国の一部であったアイルランドに生を受けた．議会主義者であり，政治評論も手がけた．カトリック迫害を論じ，アメリカ革命を擁護した．ドラッカーは人生を変えた一冊にバークの『フランス革命の省察』をあげる．1790年という革命のわずか2年足らずの期間に書き上げられたものである．10代の終わりを過ごしたハンブルグ時代に本書にふれ，そのときの印象を次のように書き記している．

「ドイツをはじめ全欧州が第一次大戦とロシア革命以来激震に覆われていた頃だった．当時の若者なら誰でも大戦前に成人した人たちは多かれ少なかれ戦前回帰症候群に罹患しているのを知っていた．そこでのバークの事績とは，そんなときだからこそ継続と変革を均衡させることがまずもって政治の役割であると洞察した点にあった．まさにその洞見が140年後の，18歳の少年だった私の胸を打った．そのときの内的経験が即座に私の政治的見解，世界観，そして後に書かれる作品の中核を占めた．」

シュタールをはじめとするドイツの先哲と同じくバークもまた革命と君主制の間を揺れ動く政治状況にあって一定のモデルを示した．バークが警告を発したものとは，それまでたゆまず受け継がれてきたものであって，社会の基底をなす信仰や政治的な存在の破壊だった．

『フランス革命の省察』でバークは革命を過去の全否定として筆誅を加えた．本書前半でイギリスの政治制度を歴史的生成物のモデルとして擁護する．

「マグナ・カルタから権利章典にいたるまでそこには先祖から子孫に受け継ぐ遺産が一つの政治的統合を果たしてきたのを見ないわけにはいかない．そのような遺産はこの王国の構成員が手にしうるものであって，それに先立ついかなるものも参照することなくその恵沢に浴する．（略）われわれは王冠，貴族，下院を受け継いでおり，同時にそれに伴う恩典，公民，自由をも祖先から引き継いでいる」(『フランス革命の省察』)．

フランス革命の省察

バークの議論のポイントは，英国憲法をもってフランス革命の否定的影響に抗するにあった．政治にあっては慎重な漸進主義をもってすべきであって，それがイギリスで育まれたものであり，合理主義による破壊や革命モデルに優位するとするのがバークの言わんとしたことだった．

バークがヨーロッパ文明の淵源を見出したのは君主制のみではなかった．「紳士と信仰の精神」にも託した．神聖性と教会の持つ権力を個別に参照した．そのような力によって教育も文明も展開してきた．フランス革命がそのような指導階層や信仰階層の伝統を一掃したとき，「その自然な擁護者と歴史的に蓄積された知識は強欲な群衆の足蹴にされた．」

そのような言辞を耳にすると，近代の民主主義に慣れた人々にはやや違和感があるかもしれない．しかしバークをはじめとする当時の思想家にとって，フランス革命に見られる極端な暴力の発露は人民による直接支配を暗示させるものであった．権力の制御を経ることがなければ，民主主義といえども放恣なる貪婪に過ぎなくなる．

「実を言えば，人間の本質とは信仰にある．（略）だが，現状のような地獄の釜が開いたかのごとき狂乱のさなか，現下のフランスは手のつけられない状態なのであって，それまで誇りと慰め，そして文明の源でもあった信仰は赤裸々な暴力によって放擲されつつある．そして，われわれはかかる政治的真空に耐えることはできないのを予感しながらも，新たな堕落したまやかしが歴史的に涵養された精神的遺産に取って代わられようとしている」(『フランス革命の省察』)．

先賢の思想

バークにとって人民の意思なるものがそもそも疑わしかったし，そのような権力がまともな形で行使されえぬであろうと直観していた．とるべき策は，知的伝統に裏打ちされた少数者によるものか，海のものとも山のものともつかぬ暴力革命のいずれかであった．

シュタール，ラドヴィッツ，フンボルト，バークの4名の思想家がドラッカーにイノベーションで現状を刷新しつつも過去から引き継がれた現状の保存のかけがえのなさを教えた．そのような継続と変革がドラッカーの中心命題となった．そのような筆致はマネジメント関連の著作に加えて，社会について書かれた広範な主題の中に見ることができるし，近代資本主義が本質的に不安定な中でそこに一定のポジティヴな方向付けを与えるべきものととらえられていた．

それら18世紀から19世紀にかけての群像は，一見するならば，あまりに難解で遠い時代のもののように感じられなくもない．だが，その一つひとつは確実にドラッカーの著作に浸潤した．教養としてのマネジメントへの理解を深めるのならば，先賢の思想に学ぶことが避けて通れない．

経済社会への視座

ドラッカー自身は経済学者ではなかった．しかし，マネジメントや政治・社会の分析にあって経済学を道具として活用してはいる．組織リーダーの活躍ぶりの指標は生産性とイノベーションにあるとし，その意味において経済学を人間の学として再創造すべきとした．彼の視座からすれば，人を通じて成果を上げるマネジメントとは，経済学に再び生命を付与し，徳義上の推進力とすべきものだった．ドラッカーは言う．

「経済学の底流にある豊かな水脈はそれまでの偉大な経済学者のたゆまぬ努力の賜だった．それは人間に関わるものであり，倫理哲学に関するものであり，

社会科学であり，純粋科学でもあった.」

そのように経済学を徳義上の問題から生産性のイノベーションまで縦横無尽に応用できたことから，自らの思想フレームをほぼあらゆる組織に適用できるようになった．利益の重要さを説きながらも，それをイノベーションと生産性につなげることで，進歩の尺度ともなしうるとした．その結果として，ビジネスに携わる女性から病院経営者，大学学長，慈善活動の財団まで幅広くマネジメントを一つの教養として開かれたものとした．ドラッカーが自ら経済理論を独自に解釈したごとく，人間的な価値の尺度として生産性とイノベーションを捉える時，教養としてのマネジメントは経済的な活動のみを指すものではなくなる.

人間中心に経済学を捉える時，ドラッカーの目にそれは本質的に社会学の一つの領域として映っていた．イノベーションも生産性もともに人間のコミュニティのなかでしか生起しえず，いずれも人間の複層的な交流を介して顕在化しうるものである．その意味では経済学も社会学も人間を対象とし，職場の人間関係の考察を不可避とする点で同じ視座を採用せざるをえないものだった．実際に，ドラッカーに影響を持つ経済学者も社会学者も，そのような見解をともに表明しており，利益というものを社会的産物であって，共同体の観念と不可分とした点で共通していた.

なかでも最大の影響を持ちえたのはシュンペーターであろう．言うまでもなく20世紀を代表する経済学者の一人であって，その知的体系は文字通り歴史を変えうるだけの幅を持つものだった.

シュンペーター

シュンペーターの名は第一次大戦後オーストリアの財務大臣歴任者としても知られる．戦後同国の財務状況は悲惨を極めた．そのような状況を真率に認識し，公言も憚らなかったために，多くの同僚の不興を買ったとされる．結果として座を追われ，1919年には大臣を辞任する．その後銀行で不遇の日々を送ったとされるが，1932年ハーバード大学教授の地位を手にする．そこで主著『資本主義，社会主義，民主主義』を書き上げ一般の名声を手にしたが，やがて世評において少壮のケインズの後塵を拝するようになった．ドラッカーへの影響の第一のものとしては利益を道徳上の観念とする見解にあった.

利益を道徳ないし倫理的体系に位置づけた点にあって，ドラッカーはシュンペーターの功績を特筆する（「シュンペーター対ケインズ」）．シュンペーターはその問題をはっきりと論じたわけではないのだが，ドラッカーは応用的にシュンペーターの所説を解釈した．利益とは企業家的機能の一部とシュンペーターは考えた．企業家が革新することで，彼らは巨額の利得を手にしえた．ならば，利益とは本質的に企業家的活動の結果として生ずるものと考えられたのは当然だった.

「革新なくして利益なく，利益なくして革新はない」が信条だった．だが，競争者が模倣し始めれば利益水準は下落する．そこでさらに新たな企業家的活動が湧き上がらなければ利益を上げようという誘因も次第に低下していく．そこでシュンペーターは利益をリスクの代償とする見解を退けた．むしろ利益とは「新たな企業活動のための一時的な余剰配当に過ぎぬもの」とした.

利益の観念

そのような利益観を引き継ぎ，ドラッカーは自己流にアレンジしている．それは利益とは明日へのコストであるとする見解に集約される．彼にあって利益とは「リスク・プレミアム」であって，事業継続のための必要なコストであるとした．それは事業のためのコストなのであって，企業者が最大化すべき利得ではないものとした．そこから彼は道徳的にまで踏み込んでいく.

「現在のところ利益なるものを説明するのに唯一われわれが手にするものとは，シュンペーターの言う『イノベーター』と『創造的破壊』くらいのものである．それまでの経済学者は利益を満足に説明することもできなかった．（略）利益を純粋なコストと見なしてはじめて雇用維持も創出も可能となる．そして資本主義の道徳もはじめて可能なものとなる．反対にシュンペーターの議論に反する形で不変で閉鎖状態を志向するならば，利益は即座に不道徳なものとなる．それが道徳の要諦である.」

シュンペーターにあって資本主義とは動的な成長と展開の体系だった．不況とは動的変革への適応プロセスとしてごく自然な状態であった．定常状態を打ち破る事象が経済の成長をもたらす動因だった．そのような革新とは，技術，産業，生産工程などにおける企業家的活動の成果である．そのような活動がその時点で機会を創出する．そのプロセスをシュンペーターは「創造的破壊」と

いう著名な語彙で説明した．創造的破壊は新たなものを創出するとともに，旧来の遺物を破壊することによって成し遂げられる．

その概念の本質を最初に把持したのがシュンペーターであった．それは一つの問題でもあった．いかなる企業家的活動においても，手にしうる利得はあくまでも一時的なものであって，そのことはいかなる事業も消滅のリスクを避けえない事実をも意味する．そのような現実をふまえ，ドラッカーは「体系的廃棄」なる概念を世に問うた．体系的廃棄では，何も生み出すことのない活動や製品，事業部門を廃棄すべきとする．

「最初に行うべきは，もはや成果を上げられなくなったものや，貢献できなくなったものに投入している資源を引き上げることである．昨日を棄てることなくして，明日をつくることはできない．しかも昨日のものを守ることは，難しく，手間がかかる．組織のなかでも貴重な資源，とくに優れた人材を縛りつける．これに対し，イノベーションはもちろん，新しいものはすべて，予期せぬ困難にぶつかる．そのとき，実証ずみの能力のある人材のリーダーシップを必要とする．優れた人材が昨日に縛りつけられていたのでは，彼らに活躍させることはできない．したがって，チェンジ・リーダーたるための第一の条件は，すでに行っていることの体系的廃棄である．チェンジ・リーダーとなる組織は，あらゆる製品，サービス，プロセス，市場，流通チャネル，顧客，最終用途を点検する．しかも常時点検する」(『創造する経営者』)．

存続は利益を要する．リスクをとるには利益が必要であり，創職と革新の燃料として利益が必要である．かくしてドラッカーとシュンペーターはともに19世紀的経済観に異を唱え，利益の持つ道徳性を問題とした．そこでのかねてよりの問題とは，利益をリスクをとるための誘因として必要なものと見なすところにあった．だが，果たしてその徳義上の基礎付けは本当に不可能なのかとするのがドラッカーの問いの根幹にはあった．シュンペーターの見解を経由したことが，彼をして資本主義を単に経済利得の追求によるものでなく，道徳体系として意味付けるのを可能とした．シュンペーター流の企業家的革新の概念が，そのような広範な視野の獲得を可能としたのである．

スローン――リーダーの条件

ドラッカーはGMの経営者A・スローンとも親しく接し，そのことが著作にも濃厚に表れている．GMの組織をつぶさに観察したことから彼はマネジメントの書き手としてもコンサルタントしてもそのキャリアをスタートさせることができた．また，そのことが経営者は何をなすべきか，いかにして社会と個に位置付けと役割を付与しうるかの原型を構成することとなった．

スローンはMITで電気工学を修めた後，ハイアット・ローラーというベアリング会社の経営者となり，同社は後にGMに吸収合併されることとなった．彼はその経験から実に多数の組織上の問題に精通するようになり，やがて部門の自律性を維持しつつ全体の結合を実現する組織的方法に思いがいたるようになる．いわゆる事業部制であって，その方法論は第二次大戦後のアメリカを席巻することとなった．

1943年，スローンの下にいたドナルドソン・ブラウンがドラッカーに電話し，GMの組織調査を依頼する．ドラッカーは1年半の調査の後に，その結果を『企業とは何か』を通して世に問うことになった．本書を嚆矢として，スローンから学んだことを公にすることとなった．特に分権制を論じるに際してその傾向は顕著だった．また，経営者としてもその真摯さにあってスローンは鏡とされた．

事業部制

組織を中心に機能する社会を展開するに際しては，個の欲求と組織の必要をいかに調和あらしめるかが避けて通ることのできないものだった．そのことについてやはり参考となるのがスローンだった．彼が経営するGMには，キャデラック，シボレー，ポンティアックなどの各事業部から構成され，しかもそれぞれが自律的に組織されていた．個々の矜持を侵犯することなく，全体としての調和を見ていた．そのような形式は合衆国憲法にその淵源を見ることができるとドラッカーは言う．

あたかも州がそれぞれ自律的に機能しながらも一つの国家的まとまりを持つのと同様に，スローンのGMは個々の自律性を尊重しつつ経営されていた．社としての意思決定が一定の制約を受けるのは明らかだった．その意思決定の由来というものは，個々の事業部のマネジャーにあった．

第二次大戦を経てそのような経営手法はアメリカ全土に浸透した．スローンは言う．「事業部制はGMにとって功を奏したのみではなかった．アメリカ産

業界の基調をなすにいたった.」だが，こうも付言する.「健全なマネジメントを維持するには,組織の制度設計以上に意を用いなければならないものがある」「他者への権限を委譲可能性の高い組織ほどに健全なものはない」. 彼にあっての最大の眼目は，悪しきマネジャーが暴走することなく，事業部のマネジメントに権限委譲でそれを阻止しうるところにあった.

何よりドラッカーにとって分権制が意味を持つのは，それが組織内の権力を抑制し，コントロール可能とした点にあった. なすべき人が適切に組織を運営することの大切さをスローンは重く見た. スローンとの関係の中で, ドラッカーは真摯さの意味を自ら手中にした.

「スキルの向上や仕事の理解では補うことのできない根本的な資質が必要である. 真摯さである. 最近は，愛想をよくすること，人を助けること，人づきあいをよくすることが，マネジメントの資質として重視されている. そのようなことで十分なはずはない. 事実，うまくいっている組織には，必ず一人は，手をとって助けもせず，人づきあいもよくない者がいる. この種の者は，気難しいくせにしばしば人を育てる. 好かれている者よりも尊敬を集める. 一流の仕事を要求し自らにも要求する. 基準を高く定めそれを守ることを期待する. 何が正しいかだけを考え誰が正しいかを考えない. 自ら知的な能力をもちながら，真摯さよりも知的な能力を評価したりしない. 逆に，このような資質を欠く者は，いかに愛想がよく，助けになり，人づきあいがよかろうと，またいかに有能であって聡明であろうと危険である. そのような者は，マネジメントとしても紳士としても失格である」(『マネジメント』).

リーダーの資質

それでもなお，両者にとって企業組織の持つ社会的存在としての本質解釈は異なるものだった.「組織とそのマネジメントは公共の福利に資すべき責任を持つ」とするドラッカーの解釈にスローンはくみすることがなかった. だが, スローンは経営者にとってなくてはならない真摯さという姿勢を示すうえでのこのうえないロールモデルとなった.

スローンの人物像を描くにあたり，ドラッカーは成果を上げる能力はもちろん，人に親切かつ公平であって，いかなる意見にも率直に耳を傾け，豊かなユーモアの持ち主でもあったことにふれる. スローンはいわばすぐれたサーバント・リーダーであって，組織の次元から必要な意思決定を行った. それに対しドラッカーは組織のみでもいささか狭く，企業のトップたるもの社会的機能の観点から自らをとらえるべきとした. それでもスローンからプロとしての姿勢と価値観を学んだ.

スローンの真摯さを一つの人間的モデルとし，ドラッカーはそのことを生涯忘れなかった. 特に昇進人事に際会する時などは，相手の強みを見るべきとするのに躊躇がなかった. 経営者は組織内の模範である. 真摯さの欠如だけはリーダー適性にあって許しはしなかったし，人の強みや卓越性を見ることのない者にリーダーとしての資質を認めなかった.

機能する社会の道徳観

そのような教養観は，マネジメントにもそのまま引き継がれている. 二度の大戦の狭間にあって，彼の目には個に位置づけと意味を与える機能社会としてアメリカが一つの希望として迫っていた. すべてを受け入れる無限の包容力を伴う社会観は，キルケゴール，シュタール，ラドヴィッツ，フンボルト，バーク，シュンペーター，スローンに明らかに連なるものだった. 哲学から実践まで広範な守備範囲を持つ体系の創造にあって，それらの思想家が個の成果と充足にあるべき価値観を備給しうる組織社会のヴィジョンを明らかにした.

信仰と哲学の基礎はキルケゴールから得た. 人は誤りやすく，堕落に瀕する存在でありながら，信仰によってのみあるべき地位に復することができた. そのようなややもすれば悲観的な人間観こそがドラッカーの教養としてのマネジメントを理解する上での中心となる. 人間本性の観察に暗い影を落としたキルケゴールであるが，それでもなおそこからドラッカーは，いかにして希望を手にしうるか，信仰の形で耐えうる社会をいかに手にしうるかに思いを向けるようになった.

シュタール，ラドヴィッツ，フンボルト，バークは，不完全な人間をいかに生産的なものとするかについての理路を示した. いずれもが，継続と変革，権威と自由にいかなる均衡を可能とするかを主要課題とした. 権威の正統化と革新による変化のマネジメントを経ることで，個の自由は最大のものとなり，権力の放縦を抑制できる. そして，経済成長の否定的効果を緩和しうる.

シュンペーターは資本主義社会で組織の徳義はいかにして実現しうるかを示

した．そこでは利益の概念が，個の地位と意味を供する組織を防護しうるとき，なくてはならない要因たりうるとした．スローンは真摯さとサーバント・リーダーの理想型を示した．そして権力を適切に抑制する事業部制の創始者でもあった．いずれも，ドラッカーにあって人間とはいかなる存在かの論究の師であった．かくして人間観に加え教養としてのマネジメントの思想的礎石が供された．

訳／井坂康志

技術史家としてのドラッカー*

Drucker As Historian of Technological Change

メルヴィン・クランツバーグ
Melvin Kranzburg

断絶――歴史家の禁避

新著『断絶の時代』を目にして，背筋に冷たいものが走った．というのも，「断絶」の語は歴史を研究する者にとって禁忌を意味した．何の前触れもなく歴史があらぬ方向に迷走するがごときニュアンスさえある．

そんななかで歴史家の役割は，まずは冷静沈着な思慮をもって，過去の出来事の整合性を説明し，因果を精密に腑分けするにあった．その使命は，まずもって何がいかにしていかなる原因で生起しえたかを見極めるにあった．その意味で，過去現在の断絶などは，とうてい手に余る代物だった．ドラッカーが生涯をかけて取り組んだものがそれだった．

『断絶の時代』はそんな私の予断を裏切らなかった．むしろ正確無比に断絶を描いて見せた．特定の構造を持つ流れが突如その均衡を破り形態を変える様を克明にとらえた．その尋常ならざる歴史への造詣の結果として，その変局を重く見た．変化を起点に根源をつかみとろうとした．他方，歴史家はといえば，そんな突発的な構造変化を後押しする諸力をおしなべて等閑に付した．

歴史と未来

むろん変化そのものが人間の予測能力を超越するものといえなくはない．だが歴史家の多くはそこに意識を向けることさえできなかった．考察対象としえなかった．一方で，ドラッカーはいかに多様な働きが突如変革を呼び起こしうるかに思いを寄せた．突然の破局が，実は虚心坦懐に見れば，過去からの必然と見た．

＊ドラッカーがニューヨーク大学教授時代に刊行された還暦記念論文集*Peter Drucker: Contributions to Business Enterprise*（Tony H. Bonaparte and John E. Fraherty eds., 1970, New York University Press）の一章として収載されたものの翻訳である．ただし註は割愛した．本論文著者は技術史家として著名であり，ドラッカーとの親交も厚かった．

ドラッカーはいわゆる歴史家ではない．だがその敏捷な知性をもって，専門家さえ及びもつかぬ分析を世に問うてきた．挙げれば枚挙にいとまがない．歴史家はよほどのことがない限り過去の延長から事象を処理するのに慣れ過ぎている．

変化への兆しはその手を容易にすり抜けてしまう．しかし，ドラッカーにあっては，とらわれなき目でありのままの現実を視野に収め，専門家が陥りがちなわなにはまることなく，かつ常識にとらわれず，変化の本質を手中に収める．

そんなドラッカーが技術史に顕著な貢献をなしえたのもさして驚くべきではない．理由として第1にあげるべきは，技術というものの本質に関わるコンセプトを明らかに示したことがある．むろんそこには賛成しかねるとする技術史家もないではない．第2に，その歴史観は技術波及を底流に，組織，マネジメントを中心に考察された．技術を一つの作用として，視座を広げてくれた．第3に，技術変化と社会との相互作用，そしてそれにともなう諸相を整理した．第4に，現代の反技術的風潮に一石を投じた．技術とそれを受け入れる人間の側の価値観を同じ相のもとにとらえ直した．第5に，すぐれた歴史家がおしなべてそうであったように，過去を踏まえつつ卓抜な未来像を世に示した．予言者を彷彿とさせるものでさえあった．過去，現在，未来のつながりがそこにはあった．

技術とは何か

学術的語彙が未定義だった頃から，技術史についての明確な観念がドラッカーにはあった．頭角を現したのは『技術と文化』創刊号に寄せられた論文だった．同誌は国際学会として産声を上げた．ドラッカーによる技術の本質解明のプロセスは，今なお味読に値する．彼は言う．

「技術は物質以上のものである．人以外のあらゆる生物はその生存に全エネルギーを傾注する．人はその生物的限界を克服しつつ何物かを生み出す．この定義こそが，技術を物質世界に限定せざる新たなアプローチである．文化人類学などでも似た手法が使用された．技術は人を中心とする活動である．すなわち，技術とは仕事である．そのことはわけても技術史家にあって単なる語の定義を超える意味合いを持つ．技術進歩は仕事とのかかわりにおいて討究されてはじめて真の意味を獲得する．」

あらゆる技術史家がかみしめるべき文章と言うべきである．だがそれにしても，技術史家はそんな素朴かつ平明な真理を意識することなく，むしろ技術を単に道具や機械，技能，製品以上のものと見なす機縁に乏しかった．ドラッカーのように仕事との関係でとらえる技術観なくして，その人間社会における意味を理解することはできない．専門家たちが目を背けたのは，そんな基本的な事実だった．

技術と仕事

そのような技術観からは他にも見るべきところがある．道具と仕事を架橋する存在としての技術観である．技術とはつまるところ一つのシステムであり，そのようなものとして理解されなければならないとする．そのような技術観がゲシュタルト心理学の影響を受けているのは明らかである．人間の思想や行動は，パターンや形態によって理解可能なものとされる．システムやゲシュタルトを援用し，彼は人間活動や企業組織の理解に努めた．

道具と仕事の関係を狭く限定することはなかった．それらはシステムとしての技術の一部をなすものとして，全体として統覚されるべきものだった．技術はパターンと形態の観点から全体と部分をそれぞれ考究対象とせざるをえないものとした．そのような見方は次の一文からも明らかである．

「技術は自然のものではなく人のものである．道具についてのものではなく，人がいかに働くかについてのものである．」

従来はある種の技術決定論が抜きがたくあった．技術史家は社会や制度などにあって技術優位の決定論に与してきた．他方でドラッカーは経済学者と組むことはなかった．経済学にあっては，その古典的モデルが現実のあまりの複雑怪奇さへの併呑を拒否し，技術を動的なものとはせず，変わらざるものとした．ドラッカーは技術変化を虚心坦懐に受け入れ，それがかえって同時代人と異なる現実的な解釈を可能とした．

技術を具現化するもの

だが，彼は技術決定論に与することはなかった．社会が技術に働きかけつつ，技術もまた社会に働きかける，そのようなものと考えた．その相互作用に意味があった．その点が技術史へのもう一つの貢献と言える．

ドラッカーによって書かれたものに技術は社会的イノベーションによらずして成立しえないとの見解が随処に見られる．技術というものを流通，組織，マネジメント等のシステムの一部をなすものとした．社会と技術の相互の関係性なくして成立しえぬものだった．その技術観が最も明瞭に現れるのは，仕事と組織である．彼は言う．「技術を変えたものとは，さほど知られたものではないながらも，その仕事と組織との関係だった．言い換えるならば，仕事と組織とは，人固有のものとして，意識的進化の主たる手段だった．組織が人にとって重要な手段だった．われわれが仕事上の組織に目を向けたのは，ここ数十年に過ぎない．しかし，すでにわれわれは，仕事，手段，組織の間に成立する切っても切れない関係を知っている．」

そのような見解は当然にも思われる．だが，ドラッカー自身明瞭に言うように，そのような事実というものは，技術史家の精神に深く根を下ろしたとはいいがたい．技術史家はあまりに機械や道具，技能といったものにとらわれ，それらの持つ意味を見過ごす．そのような要因も，つまるところ意識的かつ組織的な仕事に具現化されなけば意味を持ちえない．

組織の持つ意義はドラッカー著作の核をなす．経済的組織，そして技術にあってもその中心をなす．

技術の機能

ドラッカーは技術の体系的理解をかほどに重く見た．それも，欧米間のマネジメント上の断裂に端を発していた．アメリカが技術的リーダーシップを手にするがために莫大な研究開発投資を行うとの俗説に疑問を投げかけたのは間違っていなかった．実際のところ，投入資金は雇用維持を目途としたものが大半だったし，民生への影響も微々たるものというのが彼の指摘だった．

発明の多寡に発展の原因を求めるならば，欧州がアメリカと同程度の地位を占めるのは容易なはずだった．だが欧州没落の原因とはそのようなところにはなく，むしろ研究を製品に転化できず，ひいては新たな市場を創造できなかったためであるとした．

そのことはドラッカーが技術のイノベーションを軽視したことを意味するだろうか．むろん違う．反対に技術イノベーションの意義を高く評価した．そのための思索を惜しまなかった．

ドラッカーにとって，イノベーションは，製品にとどまらなかった．「イノベーションは技術を変え，新たな秩序への機会をもたらす．技術と直接関係のないイノベーションであってさえ，経済社会はそれによって新たな力を手にする」(『変貌する産業社会』)．

体系的活動としてのイノベーション

有史以来イノベーションは存在し続けてきた．だが今日にあってのイノベーションとはどのようなものか．

ドラッカーはその技術・社会の観点から，イノベーションが体系化可能であることを指摘した．同時に，技術・社会それぞれの特性の相違への目配りをも怠らなかった．

技術のイノベーションとは，「自然の新たな側面を理解し，コントロールし，創造する新たな能力」によるものだった．他方，社会のイノベーションとは，社会の側に存するニーズや機会を見極め，それらを満たしうるコンセプトや制度を生み出すことにかかわる．

だがいずれにせよイノベーションが新たな能力の獲得を意味するのは変わらない．イノベーションは技術上の境界を消滅させる．現在人は物質文明の基礎たる資源を目的的に動員しうるようになった．技術のイノベーションを体系的に行えるようになった．それによって，既存の資源の束縛を脱し，反対に人間・社会側の目的から環境を形成しうるようになった．

かつて人は天才のひらめきに頼ってきた．ひらめきは偶発的に生起し，革新をもたらした．そこから生まれた革新は，効果と効率をもたらした．大きなものにいたっては，不可能だったことを可能にさえした．18世紀から19世紀にかけての巨大な技術革新でもなお，体系的活動とはいいがたいものだった．現在，人はイノベーションを体系的な活動としつつある．人類史上でも初めてのことである．

現代技術の成り立ち

では，ノベーション活動の体系化はいかにして可能となったのか．20世紀にあって，技術の構造，方法，視野が変化したためだった．

第1に，技術の成り立ちに変化が見られるようになった．仕事に関わる技術は高度に専門化し，同時に組織によって担われるようになった．第2に，イノベーションの観念に関わる方法論上の変化が見られるようになった．研究活動が体系的に行われるようになった．同時に，科学と技術の関係が変わった．第3に技術を一つのシステムとする考え方が適用されるようになった．それらのいずれもが，技術を一つの体系へと転換する強力な傾向性に裏打ちされていた．

20世紀に入り，イノベーションは技術に関わる仕事の中心を占めるようになった．イノベーションの出現によって，技術は経済，社会，教育，軍事に変化をもたらす動因となった．「技術の持つ力は格段に増大した．技術に関する仕事はもはや技術そのものによるよりも，経済，社会，軍事など技術と直接の関わりを持つことのない目的に供せられるようになった」(『断絶の時代』)．

イノベーションの本質とその力に目を向けるならば，新技術を科学的発見の単なる延長上に置くがごとき近年まことしやかに言われる考えをドラッカーは退けている．「イノベーションは新たな知識というよりも，新たな認識である．既存のありふれたものの新たな組合わせである」(『断絶の時代』)．

彼は今日の新知識が「かつてないほど急速に技術に置き換えられつつある」との考えにも与することはなかった．むしろ，逆だった．

「知識と技術の間のリードタイムは，今日では30年から40年である．そのうえ，技術を採算のとれる製品や生産プロセスに発展させるために必要なリードタイムも長くなっている．短くなったものは，製品や生産プロセスの導入から普及までの時間である」(『断絶の時代』)．

新技術は新市場を必要とする

新たな技術の出現はその実地適用を保証するものではないというのがドラッカーの考えだった．広告業界の人なら，ねずみ取りが高品質だからといって常によく売れるわけでないことは誰でも知っている．世の中が先にそのねずみ取りに気づいてくれなければならない．

そこでもドラッカーは先を行っていた．ある意味では，マーケティングがねずみ取りを創造するのだとした．原因と結果を取り違えているように見えなくもない．「新技術は新市場を必要とする．しかしそれがいかなる市場となるかは，実際に需要が生まれるまでは見当もつかない」とドラッカーは述べた．

新技術への見方は次の文章にもよく表れている．「可能性を顕在化させるものがマーケティングである．マーケティングによるイノベーションである．市場を理解することは，いかなる技術を開発すべきかを知るうえでも必要である．顧客が新たな可能性，欲求，満足を得るために新たな何かを欲するようになるには，マーケティングのイノベーションがなされなければならない」(『断絶の時代』)．

このように技術と市場を相補的な組み合わせとしたところからも，ドラッカーがいかにゲシュタルト心理学の忠実な学徒であったかがわかる．いかなる部分もそれ自体では存在しえない．イノベーションが起こるときは，全体と部分をともに視野に入れなければならない．実際，ドラッカーはイノベーションへの視野を広げてくれた．

他方，彼はイノベーションの基礎となる発明にはさしたる関心を持たなかった．あるいは発明に伴う新たなアイデア，プロセスといったものほぼ一顧だにしなかった．同時にその技術的課題にあえてふれることがなかった．

知識経済と技術

ドラッカーは原案創造のごとき真の発明のプロセスに風変わりな解釈を施した．その新たな要因が知識経済である．第二次世界大戦までアメリカは物中心の経済だった．だが，現在にあって知識中心になったとするのがドラッカーの言ったことだった．

しかし現在でもなお，経済学では知識産業はサービス業の一領域である．ドラッカーは知識について次のように述べる．

「新産業は，知識が中心的な資源になったという新しい現実をそのまま反映する．新産業は，先進国の武器たる知識労働者を必要とする．知識労働者による知識産業である．今日の先進国では，知識が中心的なコストとなり，投資先となり，生産物となり，生計の資となった」(『断絶の時代』)．

ところで知識経済は技術とどのような関係を持つか．「いわゆる知識人にとっての知識は，知識経済や知識労働における知識と大きく異なる．彼らにとって知識とは，本に書かれていることである．しかし，本にあるだけでは，たんなるデータではないにしろ，情報にすぎない．情報は，何かを行うことのために使われてはじめて知識となる．知識とは，電気や通貨に似て，機能するとき

にはじめて存在するという，一種のエネルギーである」(『断絶の時代』).

ドラッカーは技術進歩に欠かせぬ要因として組織労働の存在をあげた．知識経済は「道具の仕事への応用という形で技術史に位置づけられる」性質のものだった(『断絶の時代』)．知識がいつ生まれたかは無関係だった．大事なのは応用可能かだった.

ドラッカーは技術史の記述にあたり，知識労働への体系的応用とともに，源を18世紀から19世紀初頭イギリスの工具製作者や職人に見出している．ジョゼフ・ウィットワースなど機械労働の体系化や知識を手段として体系化した人々がその系譜に属する．端的に言えばそれらは一種の工学である．仕事における方法論上の体系化である.

汗より知識

「農業機械とマネジメントの手法を手に，史上かつて一度も存在したことのないもの，すなわち余剰農産物なるものまで生み出した．こうして農業の発展は，われわれが目を見張っているいかなる技術的なイノベーションをも越える変化を，人類の文化，社会，経済に与えた」(『断絶の時代』).

19世紀半ばに行われた米国大学への土地払い下げが知識経済の発展に新たな局面をもたらした．農業を行動から体系に変えた.

さらに，重要なものとしてフレデリック・テイラーの科学的管理法があった．19世紀最後の10年にもたらされた革新的体系だった．それまで人は経済的余剰を創出するのに，超過労働と勤勉以外に知ることがなかった．テイラーは肉体労働を体系的に分析し，一定の方法を用いる時，生産量を爆発的に増加させうることを見出した．汗より知識が主役となった.

ドラッカーの言う知識の技術への応用は，しばしば言われる技術の機器や過程，製品への単純な応用と必ずしも同じではない．実際，ドラッカーはそのような見解に与することはなかった.

1750年から1857年の間に農業技術，機器，医療は革命的転換を遂げた．しかしそのプロセスは「必ずしも当時の科学的知識に端を発するものではなかった．あらゆる技術にあって，相変わらず経験則に頼っており，その方法は科学とはとうていいいえぬものだった」.

ドラッカーは技術が科学に優位するとさえ言う．科学が技術に対し相補的関係にあったというよりも，技術が科学に対して相補的関係にあったとした．技術やがて体系に転換され，科学はその実地適用の新たな体系として再創造されることとなった.

担い手の変化

アメリカを企業社会とするのは歴史的にも常識の範疇に属する．そのような見解はアメリカの企業コンサルタントにも共有されている．だが，ドラッカーが企業社会への変化に見出したものとは，社会における重心の変化でもあった．企業が社会の表舞台に登場したのは一世紀も前の昔である.

ドラッカーは言う．「現代の主たる機関が大学なのは明らかである．しかも技術との関係でそうなのも明らかである．知識とその適用が大学の主機能である.」現代社会にあって知識が中心を占めるようになったとするドラッカーの見解に異を唱える者はない．だが，他方で知識経済での大学の役割についてはややポイントを外してもいる．上記の引用には，大学が実質的な知識創造機関の代表格とする前提が垣間見られる.

しかし，産業上の研究機関などもまた科学技術の培養源として重要な機能を担う以上は，大学のみを知識機関とする想定は成立しえなくなっている．むしろ大学は研究を独占しうるものとはなりえなくなっている．近年基礎研究の予算は大幅に減額されつつあり，大学や公的研究機関は社会における唯一の教育研究を担う組織とはもはやいえない.

同時に企業や私立学校などでなされる教育研修の充実ぶりに目を転ずれば，公教育が社会の側に存する知的ニーズに十全に応え切れていないのはもはや明らかである．現代われわれが目撃するものとは，教育あるいは知識に伴う責任の公共から民間，さらにはその混合形態への移行である.

発明の虚像

むろんそのような変化があるからといって，ドラッカーの知識にまつわる言説の価値が減ずるわけではない．単に知識創造の担い手が，ドラッカーが比較的重視した大学という伝統的な機関から新たな組織に変化したといいうるのみである.

とはいえ，ドラッカーは実践知主導の教育研究機関を判断するのには，やや見方を誤った可能性は否定できない．企業が大規模に展開する研究開発を仔細に観察した結果，従来と異次元で見逃すことのできないイノベーションが進行中と彼は述べた．そこで彼は巨大な発明というものにそれまで持たれがちだった，屋根裏部屋で実験器具をいじる変人のごとき戯画的観念を覆した．

そんな発明家像は神話だった．ねつ造されたものだった．それが一掃された．トランジスタやナイロンなど技術革新の影響力があまりにも巨大だったために，大研究機関は小規模のそれに比してイノベーティブでないと即断されてきた．現代の大企業は，研究開発機能拡充のために中小企業買収を活発化させる．特に関心が持たれるのは人である．買収にあたっては，創造的かつ革新的な企業風土の温存が事前に確約されるのがめずらしくはない．新たな何かを創造するのは，いまだ個の資質によると考えられている．

だがイノベーションの実態を組織的活動に求めたドラッカーの指摘は誤りではなかった．それはイノベーションそのもののプロセスに関するものというよりも，そこから生み出される価値についての説明として正しい．

大研究機関の研究室でなされる開発は，確かに規模が革新や創造を窒息させる可能性はある．ドラッカーはそのようなものがイノベーションを促進させることはないとした．だが，イノベーションの最適条件に彼はさほどの関心は示さなかった．

機械化と知識労働

彼のいたらなかった点を多少なりとも勘案したところで，貢献はいささかも損なわれることにはならない．彼にあっては，産業分析にまさるとも劣らず農業の持つ意義にも意識が及んでいた．

今日の農業は技術的にも進んだ地位にある．ロシアを除く先進国では高度に産業化されている．ドラッカーはそこで農業生産物の持つ意義を強調する．知識及び技術の応用において顕著だったためである．

ドラッカーは農業の持つ意義からさらにはオートメーションへも意識を向けた．第二次大戦時の著書『産業人の未来』で次のように述べている．「近代産業における最大のイノベーションは，物の見方，すなわち働く人間を自動化され標準化された機械として見たことにある．」

その10年後，オートメーションの発展に伴う，生産活動に携わる労働者の役割の変化をドラッカーは見て取った．機械化もまた同様だった．機械化はその労務的影響ゆえに初期ドラッカーにとっての懸念材料だった．「機械による人間労働の代替」とも見られる他方で「オートメーションは本質要因ではない」ともされていた．

オートメーションは，生産そのものよりも企業活動に力を持つものとドラッカーは考えていた．従来の生産システムでは，景気循環リスクは生産活動が吸収せざるをえなかった．不景気になれば企業は生産活動を減少させ，逆に好景気になれば活発化させた．しかしオートメーションは一定様式での長期継続的生産を不可避とする．そのために，予測可能な安定拡大市場の存在が不可欠だった．

オートメーションが機械による人間活動の代替機能を持つのは確かながら，それ以上の意味をドラッカーは見出していた．彼はオートメーションを広く解釈した．特に関心を寄せたのが，労働者の資質や役割の問題だった．そこで何よりも特筆されるべきは，知識産業の意味を適確に洞察した点である．

彼は言う．「オートメーションには実に多数の教育訓練された労働者を必要とする．何より必要なのはその質であって，高い教育を持つ者である．教育の最たるものはマネジメントである．」

ところで，ドラッカーはオートメーション生産に伴う知識条件については，後に考えを改めたようにも見られる．近著『断絶の時代』では，新たな労働に要求されるものとは技能ではなく，高度な教育を持つ者であるとしている．換言すれば，工場労働の教育プログラムさえ，技術より社会的に養われるものとなった．

他方でそのことはイノベーティブなエンジニアやマネジャーが手にすべき知識が増大し，そして生産プロセスの底辺層が少ない知識で済むことをも意味する．だが残念ながらというべきか，ドラッカーはそこまで踏み込まなかった．オートメーション時代にあってあらゆる労働者はその持てる技能を新たなものとし続けなければならないとする論争的なテーマに対し，あえて異を唱えなかったのみである．

技術の評価

ドラッカーによる技術作用の解釈には若干の混乱がないではない．特に経済学についてその傾向が顕著である．技術変化と世界観の変化を述べた後，彼は次のような議論に逆戻りしてしまう．

「技術変化は，経済的な事象である．そもそもそれらの目的が経済である．技術変化は，経済資源の使い方の変化，配分の変化となってあらわれる．目的や意義は経済にある．技術変化は，土地，労働力，資金の生産性を規定する．経済学がこのように重要なことを対象外としてきたことは，あたかも数学が，数字を対象外としてきたに等しい」(『断絶の時代』)．

確かに経済学が技術変化を適切に扱いかねるとする見解は間違いではない．だが他方で，彼の語彙によれば，技術を単なる経済事象と見なし，その評価を目的と成果に沿う形でしか評価しないのはいただけない．

もしそのようにしか技術が評価できないとすれば，ほとんどの高度な技術は失格ということになってしまう．技術がその所有者への便益のみで価値評価されるならばなおさらといえる．むしろ，そのような技術は社会的な価値尺度を用いることによって適切に評価されうるものである．

定量と定性

事実ドラッカーの所説を見ると，自ら力説した技術革新の経済的機能にあってさえ若干の混乱が見られる．「経済学の用語によって説明し，経済分析によって予測するという意味では，経済学は技術変化の理論を確立することはできないかもしれない．技術変化においては，観念的にも経験的にも，非経済的な要因が際立って重要な役割をはたすからである」(『断絶の時代』)．

むしろそのために技術を利害得失の観点からしか捉えない近年の風潮を多少は大目に見るべきなのである．ドラッカーの主眼は，技術革新の持つ力は経済の領域をはるかに超越するとするところにあった．ドラッカーが言いたかったのはそこだった．どうひいき目に見ても，定量データによってあらゆる社会現象が説明し尽くされることはない．反対に，産業上の技術革新は定量化されえない変化を持って人間社会を変えてしまうものである．

そこに気づきえたからこそ，彼は現代産業や社会における連続性と断絶性を鋭敏にキャッチしえた．経済学者や技術史家とも異なる観点を獲得することができた．

技術と社会の変化

現代の社会思想家で技術の持つ意味を知らない者はない．ドラッカーは言う．「技術が今日にあっての人間の知覚と経験の中核を占める．」人間や世界全体に動態的に働きかけるのが技術である．社会制度を根底から再編する．女性の役割，仕事，教育，軍事，自然環境から人工物まで，いっさいの環境を変えてしまう．非西洋社会の制度文物までをも再構築する．

他の思想家と異なり，ドラッカーは自明の理を述べたのみではなかった．いかにして，なぜ，そのような状況が出来したのかにまで踏み込んだ．

たとえば，都市環境の変化を観察した上で，今世紀初頭にあって，大半が農村に居住し，自然依存の生活形態をとったことをまず指摘する．当時にあって主たる脅威は自然災害だった．他方今日，少なからざる割合は都市部に居住し，技術依存も高まっている．今日の脅威は技術の破綻である．都市化とは経済社会における発展を測るうえでの指標ともなりうる．大都市は近代技術の創造物であると同時に近代技術の中核をなすものとドラッカーは見た．

技術，産業，都市

機械化の進展に伴い，大規模な集産が可能となった．資材や建築技術の向上によって，人口は急激に膨張し膨大な量の流通も可能となった．現代のコミュニケーション技術が都市を神経中枢の地位にまで押し上げた．社会そのものが技術の全面的な影響に晒され，労働が変化し，そのことがさらに都市の膨張に拍車をかけた．労働の変化に即応すべく，新たな知識領域をカバーしうるだけの専門家が必要とされるようになった．

都市の異常な稠密度合いの反面，技術によって人間能力は拡大した．ニュース，データ，情報は即時的に共有され，常時入手可能のものとなった．世界の隅々にいたるところまでが即座に現実として把握されるようになった．人間の知覚や他者との関係性において，それまでと異なる世界が現出した．

近代産業技術は個を新たな生産上の役割に導く．人は産業のなかで位置を占

めうることで個たりうる.「産業経済にあって，個とはおよそ生産，流通の企業組織に属する限りにおいて生産的たりうる．個は産業システムのなかで機能する．一人では何も生産できない．産業システムのみが組織的に成果を生み，人の生物的限界を超え，生産を可能とする」(『変貌する産業社会』).

産業社会に身を置く者にとっても，社会的信条や制度はいまだ追いついてはいない．ドラッカーがその懸隔を指摘したのは30年も前のことだった．だが，今なお状況は変わらない．産業社会は技術状況にふさわしい制度を生み出すべきとドラッカーは述べた．それは技術よりも社会に関わる主張だった．彼は言う.「産業革命それ自体は技術と直接関係を持たない技術革新を伴わなければならない.」

灌漑技術

ドラッカーは技術の社会への影響に思いを寄せ続けた．しかし，さらにその裏側にあるものまでは関心が及ばなかった．社会的イノベーションとしての保険がよい例である．17世紀後半にもたらされた発明であって，産業は保険によって可能となったといってよい．火災，洪水，難破や悪天候など自然災害から生ずる経済的リスクから人々を守るのが目的だった．そうしなければ経済上のリスクは誰にとっても避けえぬものとなる.

同様にドラッカーが目を向けたものに，農業生産を補完する保険の存在があった.「ある種のマーケティング技法を別格とすれば，ごく簡素な農業保険がいかなるものより農業生産に力を持った」(『変貌する産業社会』).黒人農業従事者が南部から北部都市ゲットーへ移住するようになったのも，トラクターなど農業機材の充実によるもの以上に，農業金融や農作物保険の貢献が大だった．保険が技術への投資を可能とし，黒人を労働者に変えた.

そこでのドラッカーによる分析の要諦は，いかにして技術が社会を変貌させるかにあったのであり，その逆ではなかった．1965年，全米技術史学会で彼は「史上最初の技術革命及びその教訓」と題する会長講演を行っている．そこで彼は7000年前に成立したとされる四大文明における灌漑とそれに由来する政治社会上の革新を驚くべき明敏さでもって指摘している．灌漑という技術革新の出現によって，文明は社会的経済的基礎を獲得したとされる．その影響は今日にまで及ぶ.

社会階級

最初に，高度かつ恒久的な統治機関が誕生した．灌漑都市によって人ははじめて市民となったわけである．それまで人は部族に属していた．そこから出自も血族も異なる人々が一つの共同体に統合することとなった．そこでは慣習と法の峻別が必要条件となった．そのために客観的かつ観念的な法体系の発展を見た．他方で，灌漑都市に常備軍が不可欠となった．灌漑都市は移動を前提としない．それは無防備で脆弱であることをも意味したためだった.

社会階級もまた灌漑都市から始まった．都市は農業従事者の力なくして成立しえないのみならず，軍や政府などの専門知識階層なくしては成り立たない．さらに聖職者階級をも必要とした.

軍・政府・聖職にかかわる3つの地位は近代に至るもなお社会的秩序の要諦たり続けてきた．今なおそのような形態が維持される国・地域もある．そのような基本階層の出現によって，社会的余剰の発生をも見るようになった．灌漑文明で人ははじめて貿易が行えるようになった．ドラッカーは商業階層に意識を向けた．そこで育まれた貨幣，信用，商事法，さらに最終的には灌漑技術にさかのぼる国際法にまで目を配った.

灌漑の文明的帰結

灌漑文明は高度な工学的な労働配分によってしか維持発展しえない．その経済活動の範囲は時空的に爆発的な拡張を余儀なくされる．そのために，灌漑都市は成立の機縁からしても事実を書き記す行為と切っても切れない関係にある.

そこから暦が現れ，星辰の運行に関する関心が惹起された．天体の動きが人や世界にいかなる影響を持ちうるかに思いが寄せられ，まさしく科学的思考が涵養されるにいたった．簡単に言えば，灌漑都市とは知識そのものである．灌漑都市が知識の体系化と不可分の関係にあったのもそのためだった.

ドラッカーは言う．灌漑都市が個を創造したと．伝統の部族社会にあって，個はさしたる意味を持ちえなかった．唯一意味ある存在が部族だった．しかし灌漑都市が部族に取って代わられるや個が社会の中心となった.

「そこから友愛のみでなく，公正の観念も出現した．さらにはそれに伴い，

現在人口に膾炙した芸術と呼ばれる営み，詩作，宗教，哲学も表れた.」だが，これも考えようによっては形を変えた技術決定論に見えなくもない.

ドラッカーはいわんとするところを過度に大仰に表現したきらいがある．国家や組織，階級，詩作，科学，個，その他諸々の人間活動のあらゆるものが灌漑技術に帰せられるのは少々乱暴だし，立証も不能である．しかしそれが正確と言えないとしても，初期文明の情報伝達と社会や政治，文化の展開を有機的に説明しうる論者がほぼ皆無だったのも事実である.

テクノロジストは移植できない

技術と社会への視座は，ひいては経済発展にまつわる独自の解釈へも広がっていく．そこで再び伝統的な知への挑戦状がたたきつけられる．その相手は，西洋技術の低開発国移植を文化的障害のゆえに絶望的とした見解である.

そのような見解にドラッカーは真っ向から異を唱える.「事実低開発国の人々といえども，それが自らの役に立つと知る限り，貪欲に吸収しようとする.」19世紀後半から20世紀初頭にかけて世界を席巻したミシンを例に，いかに低開発国がそのような文化的に無縁な製品を熱心に使用したかを明らかにした．ただしなかには最新鋭の武器までもが含まれていた.

低開発国が西洋技術の吸収にかくまでも血道をあげるならば，それとは反対の現実にいかにして申し開きができようか．ドラッカーの説明はシンプルだった．移植できないのは技術ではないとした.「移植できないのはテクノロジストである．テクノロジストは自ら原則を持ち仕事や道具へのものの見方をすでに所有していることに気づいていない.」

西洋の工学者はいまだにさらなる高速，高温，高圧，馬力といったあまりに19世紀的進歩の観念の呪縛から自由ではない．技術を製鉄所や発電所との関係でしか考えられずにいる.

人間重視の技術観

しかし，ドラッカーにあって技術とは物質に関わるもののみではない．体系的な仕事の方法論に関わるものである．そのことを知るならば，人は日々使用する道具などを新たに考え直し修正するはずだという．そうすることで，日々の仕事はさらに効率的かつ生産的なものとなる．低開発国の経済発展の中心課題とは，旧来型の農業や手工業を再編し飛躍的な生産性を手にすることである．人というものは慣れたものを現実と見なす.

さらに，発展計画の中核には，仕事の体系化が置かれなければならない．それらは資質に富むテクノロジストによって担われるものでなければならない．仮に旧来型の仕事が近代化にあって蚊帳の外に置かれるならば，技術は完膚無きまでに文化を根絶やしにすることになる.「経済発展にあっては，それまで培われた文化が存続可能な形で，しかも既存の仕事をさらに充実する形で技術が導入されなければならない」(「仕事と文化」).

だが，根底において，ドラッカーの人間観は際だっている．技術史や産業社会への視角にあって，最も焦点が当てられるのは技術そのものより人や社会である.

「大事なのは技術より人であることにわれわれは気づき始めている．技術が世界に楽園をもたらすなどという19世紀的虚妄を信じるものはもはやいない．今われわれは問う．技術は人のために何をもたらすかと」.

そのような人間重視の技術観は，『経済人の終わり』にも見られる．本書で彼は経済人の概念を否定した．それは言い換えれば現代産業における個の自由がいかにして可能かを問うものでもあった.

権力の必然

企業とは天使にも悪魔にもなりうる存在だった．膨大な財を生産する責務と共に，個にとっては脅威でもあった．個の自由が可能かという視点は，経営権力の正統性を問う形で表出した.『産業人の未来』でドラッカーは言う.「企業の経営陣がもつ力はもはや株主の財産権を基盤としてはいない．財産権を基盤とせず，財産権の所有者たる株主によってコントロールされず，制限もされない．株主に対する責任まで失っている」(『産業人の未来』)．だが，経営権力をいかにしてコントロールすべきかについてはほぼ示されるものがなかった.

30年ほど前，自治と分権によるとき，企業の自由が実現するものと彼は見た．そのような考えはある面では無政府主義を彷彿とさせるもので，ぱっと見産業社会の自由を解決してくれそうもない．そのようなものが個たる労働者の自由を保証しうるだろうか．たとえばGMのように，事業部制を採用し，個々が意

思決定の単位として機能する企業にあっても同様だろうか.

さらには今日われわれが直面する現実にあって意味ある解決をもたらしてくれるか．今日はっきりしているのは，ドラッカーは後の著作でもこの問題に回帰することはなかったということだけである．だが個の自由にとって何か適切な見取図を示す代わりに，個の形態をとって同様の問いに答えようとしたのは確かと言える.

権力が適切にコントロールされるべきなのは当然である．ルイス・マンフォード『機械の神話』書評において，ドラッカーは権力の現実を明快な筆致で書き記している．マンフォードはいかなる形であれ権力を悪とした．他方ドラッカーは違った．権力はいつでもどのような場所にでも入り込むことを知っていた．人は権力なしではいられない．だからこそ，人間の目的に適切な形で供されるべきものとして権力を考えた.

弱さの責任

そのような課題にあって技術はいかなる意味を持つのか．ドラッカーは技術の社会的帰結がいかに複雑な様相を帯びるかに思いを馳せた．彼は言う.「技術の影響とはつまるところ価値選択の問題である．短期と長期の利益，さまざまな集団による思惑，福祉などの間の価値をいかに調整するかの選択である．政治的選択とは常に複雑である.」

そのような観点からすれば，技術そのものは善でも悪でもない．ドラッカーによれば,「技術に悪者はいない」．続けて彼は言う.「技術とはそれを創造した者，人間と同じようにあてにならない．二律背反である．悪魔にも天使にもなりうる.」むろん技術そのものを否定するものではない.「技術による破壊の唯一肯定的な選択肢とは，技術を人のしもべとした場合のみである．人は技術の主人たらねばならない．手段それ自体が非難されるいわれはない．問題は手段を使用する側にある.」

われわれは自らの残虐さ，無知，貪欲，傲慢といった弱さの責任の一切を技術に押しつけてはならない．かつてと比して現在人は高度な手段を有するにいたっている．だが，ドラッカーは言う.「すぐれた道具は腕と思慮ある使い手を要とする. 手段は人と社会に深甚な影響を持つ. そのために20世紀の技術は，巨大な挑戦課題に直面している．それは自らの問題である.」

技術と未来

技術革新とその体系化における構造，本質，方法を彼は明らかにした．技術と知識の意義を視野に収めつつ，知識産業への展開を構想した.

技術と社会はどこへ行くのか．ドラッカーはそれに関して慎重だった．技術それ自体は予測不能である. いかなる影響があるか事前に知ることはできない．50年代になされたある専門家の予測を例にとる．専門筋の見立てでは1970年までに全世界で売れるコンピュータは100台とされた．オートメーションの進展を加味すれば同時に600万から1000万もの失業が発生するとされていた.

予測は科学的だった．精緻かつ定量的技法がフル活用された．誤りだったの言うまでもない．技術の影響が本質的に複層的なものであって，自律的に生起しながら，他分野の副産物を生むことが理解されていなかった.

他方でまったく無関係な3つの技術が人口爆発という一つの現象を生み出すと予測しえた者は一人としていなかった．DDTに代表される殺虫剤，あるいは抗生物質，熱帯地方での公衆衛生指標の急拡大が同時に起こった．それらが幼児死亡率を劇的に低下させ，結果人口爆発を生むに至った.

技術の動態的特性

ドラッカーの指摘にもある．技術革新のインパクトにあって副産物によるものが主産物を上回るのは決してはめずらしくない．ニューディール政策時の農業計画では，農業従事者が政府支払い保険より銀行のローンを利用できるようになったことはしばしば指摘される．農業従事者はそれを通して機械設備を購入できるようになった．最終的には黒人の小作人を必要としなくなった．彼らはみな北部ゲットーに追いやられた．起こったことは当初考えられたものと似ても似つかなかった.

もう一つ技術の行く末が読めない理由に，閾値にまつわるものがある．公害などの現象は，一定のポイントに達してはじめて害悪が顕在化する．皮肉なことに，閾値を越えてはじめて現象が知られるようになる.

ドラッカーは人間精神の可能性に信頼を置いた. 技術変化を予測不能として，それに甘んじるものではなかった．給水機器や手動機械が18世紀イギリスにもたらした転位現象を例に挙げる．人はそれでも技術進歩によってもたらされ

た社会問題に対処ができた．むろんそれがいつ起こるか前もって知ることはできない．だが，いかなる技術変化が起こる可能性があるのか，その主たる影響はいかなるものか，速度はどの程度のものなのか，といった問いにかなりの確度をもって推論できる．

技術の動態的特性を引証しつつ，ドラッカーは何がいかなる形で変化をもたらし，その本質がいかなるものかを見通すうえでの尺度を示した．具体像は示せずとも，いかにしてそれら変化と渡り合っていけるかを示した．わけても変化を常態と考えるべきことを説いた．民主主義社会にあって，効果的な意思決定手法を用いることで，変化を捉え，それを利用することができるとした．

非連続の断絶

ドラッカーは未来を悲観しなかった．未来は完全に暗黒のヴェールに覆われたものではなかった．未来への予兆をつかみ取っていた．しかるべき精神活動を伴うならば，人間社会は難破に陥ることなく，技術革新の恵沢に浴しうるものと考えた．

ドラッカーにとって，知識とは単なる高尚な装飾品ではなかった．行動のための手段だった．未来に何が起こるか，それよりも，望ましい明日のために今何をなすべきかを重視し，そのための方法を述べた．顕著なものが『断絶の時代』序文にある．

「本書は趨勢を予測しない．非連続の断絶を見る．明日を予測はしない．今日を見る．『明日はどうなるか』を問わない．『明日のために今日どう取り組むか』を問う」(『断絶の時代』)．

卓越した歴史観にもとづく実践家だった．未来への予兆を見るために歴史を渉猟した．全米技術史学会会長講演での発言ほどに明瞭なものはない．そこで最初の技術革新たる灌漑文明から，今日の産業革命後における人・社会・政治にあって何が学べるかとの問いを立てた．考察は次の3つから成り立っていた．

(1) 技術革命のおかげで，社会・政治のイノベーションにあっても目的が必要との認識がもたらされた．同時にそこではどのような組織が役割を終え，どのような組織が新たに必要とされるかの見極めが必要ともされた．
(2) 社会的機関は，新たなニーズを満たす存在でなければならない．
(3) 社会的機関が実現すべき価値は，人間社会に対する目的に沿うべきものであると同時に，人間社会によるコントロールを必要とする．「社会にあって，あらゆるものはなされるべき仕事によって規定される．しかし社会の基本精神は人の手によって実現される．そこで大切なのは，いかにしてそれらを実現しうるかである」．

「絶望の時代ではない」

あえて要約すれば，ドラッカーは人間の自由に視野を開いた思想家の一人だったと言える．自由というものは人の選択によるものである．そこにあっては，柔軟な側面とともに，技術が現実を容赦なく規定する側面もある．彼が信を置いたのはそのなかの未来だった．ドラッカーは言う．

「今日，われわれは再び急速な技術変化のもたらす革命状況に直面している．灌漑文明のころと同じ状況である．いかなる社会的政治的領域でいかなる課題を手にすべきかを見極める重要な岐路にさしかかっている．新たなニーズに目を向け，そのための新たな機関を生み出さなければならない．新たな機関はわれわれの価値と信条を具現化しうるものでなければならない．同時にわれわれの頭脳を刺激し，人の自由と尊厳に奉仕しうるものでなければならない．現在は仕事と責任の時代である．絶望の時代ではない．」

ドラッカーはかかる筆致を持って，技術史を一つの題材として，人間が本来持つ力への信頼を表明したのだった．歴史への理解を通して現在の問題への洞察を得て，明日の問題と格闘するための勇気を示した．

最後に，技術史上のドラッカーの貢献は，既存の学術的枠組みに収まりきるものともいえず，だからといって技術史家を挑発し啓発するもののみともいえない．むしろ，著作に技術史に直接関係するものはない．かえって，著作それ自体が一つの歴史の構成要素だった．未来の歴史家は，20世紀半ばの歴史をドラッカーの覚醒した意識を通して研究することになるはずである．巨大な技術変化やその社会への影響度をいかに視野に収め，未来への洞察を手にしたかは彼の著作を通して知ることになる．

訳／井坂康志

講演録

Lecture Notes

ドラッカーは何を語り，何を語らなかったのか*

What Drucker said, and what he didn't

三浦一郎
Ichiro Miura
（本会代表）

ドラッカー研究の成り立ち

10年ほど前から，ドラッカーを読むだけでなく，研究しようと思い始めました．従来の自分の研究と研究分野に飽いてきたのかもしれません．そこで気づいたのですが，ドラッカーについてはかなり多くの文献がある．研究という面からドラッカーを見た場合に，評価するに足りるドラッカー研究が，必ずしも多くないということがわかりました．

ドラッカーが日本に紹介された1950年代後半から1970年代はじめにかけて，ドラッカー研究はかなり熱心に行われています．当時の経営学界を代表すると言ってよい一橋大学の藻利重隆先生をはじめ，岡本康雄，三戸公といった先生方の研究があります．そこから10年以上たち1980年代後半には，河野大機先生が1人加わります．おおざっぱに言えば，この時期はおそらく河野先生が1人いただけです．

それからまた10年間飛びまして，1990年代の終わり頃になりますと，ドラッカーの翻訳者である上田惇生先生のドラッカー研究が現れます．その研究成果のまとめとして，『ドラッカー入門』という著書が数年前に出版されました．しかし上田先生のドラッカー研究としてまず評価する必要があるのは，『はじめて読むドラッカー・シリーズ』4冊と私は考えています．このシリーズを個人的には，「はじめて」のシリーズと言わずに，「条件シリーズ」と言っておりますけれども，特に最初の3冊，『プロフェッショナルの条件』『チェンジ・リーダーの条件』『イノベーターの条件』は，上田先生のドラッカー研究の成果として，ドラッカーのマネジメント思想のエッセンスがまとめられています．

＊本講演は明治大学文明とマネジメント研究所共催の記念シンポジウム「統一テーマ：断絶」(2011年11月19日．於・明治大学 駿河台キャンパス・リバティータワー1156教室）の抄録である．

テキストそのものはすべてドラッカーのものですけれども，その編集には長年にわたりドラッカーのほとんどすべてを翻訳されてきた経験に基づくドラッカー理解の成果が生かされています．私には，ほとんど上田先生の書物との印象があります．この頃から，翻訳を超えた，上田先生によるさまざまな発言が始まります．特に『ドラッカー入門』で，ドラッカーのマネジメント思想の特徴について，重要な指摘が行われています．ドラッカーのポストモダン的方法と言いますか，ポストモダンの思想家としてドラッカーを扱うという，その視点から，『ドラッカー入門』が書かれているわけです．

ドラッカーには『現代の経営』から始まるさまざまなマネジメントに関わる本がありますけれども，そういうところだけではなくて，むしろ初期のドラッカーというか，そもそもドラッカーの思想の成り立ちからドラッカーを理解する研究の方向が新しく付け加わってくることになりました．

もちろん従来のドラッカー研究の中でも，初期ドラッカー思想について，ある程度の言及はありました．しかしそれは，ドラッカーのマネジメントにかかわる議論を行うにあたってのイントロダクションとして，一種の枕詞に相当するものとして，ドラッカーの反全体主義，反ナチズムについてふれられているに過ぎなかった．要するにドラッカーは，反ナチズム，反ファシズムということで，ヨーロッパを避けてアメリカに渡り，大企業あるいは組織の研究に手を染めるようになる，そしてその後のドラッカーがあるというパターンのものです．なおドラッカーの思想については，「マルクスとドラッカー」という視点を持つ三戸公先生の先駆的な研究を忘れてはならないことをつけ加えておきます．

ついでにふれておきますと，上田先生の新訳が存在しない数少ないドラッカーの書物の1つに『新しい社会』(1950) があります．労働組合をメインテーマで扱ったものです．これを読むと，1950年頃労働組合がいかに重要な存在であったかがわかります．しかしその後の歴史的経過は，皆様ご存じのこととなりましたので，上田先生による翻訳が行われなかったのではないかと想像しています．

訳による解釈の違い

その後上田先生のドラッカー研究を契機として，政治学的な研究と考えられる初期ドラッカー（初期3部作『経済人の終わり』『産業人の未来』『企業とは何

か』）と，戦後におけるドラッカーのマネジメント思想の展開とを，その全体が一貫して持続・発展してきたものとして理解しようとする研究方向が提起されたというふうに思います．その方向の代表的な研究としては，井坂康志氏のものがあります．ドラッカーのマネジメント思想を，初期から晩年に至るまで，全体を一貫するものとして見ていこうという研究の流れです．

これまで社会論を含め，広くドラッカーの思想にかかわる研究は少なかった．大方のドラッカーに関するビジネス書は，『現代の経営』から始まるもので，ドラッカーのマネジメントにかかわるテキストを抜粋したものが多いのです．ドラッカーのマネジメントにかかわる研究が，ある意味難しいことは確かです．それにはいろいろな理由があります．一般の研究者であれば，論文に注などを付けてくれますので，それが研究のヒントとなる．しかし，ドラッカーではそのようなものがほとんど見られない．

初期の著作では，ドラッカーも比較的注を付けています．たとえば『現代の経営』の翻訳でも古いバージョンを読まれると，若干の注が付いたりしています．その後翻訳が旧訳から新訳に変わっていく中で，ドラッカー自身の研究の痕跡が見つけにくいスタイルの翻訳になってきました．ドラッカーの苦労した足跡というよりも，むしろドラッカーがつくり上げた成果をいかに，より端的に，わかりやすく表現するか，新訳になるにしたがって，そのようにスタイルが変わってきたのではないかと思います．

翻訳ということで言えば，まず現代経営研究会の翻訳の時代がありました．その時代にそれ以外にも何人かの方がいらっしゃいました．そして上田先生の共訳の時代が来ます．この時代が長い．その言わんとするところを端的に，シンプルに表現するスタイルに翻訳が変わってきています．訳書の厚さを考えるとよくわかります．私のように細部に関心を持つ者からすれば．『断絶の時代』一つとっても，旧訳のページ数と，新訳のページ数とを比較しながら，さまざまな想像をしたりします．ともあれ，ドラッカーの翻訳はたくさんあるわけですが，バージョンによって特徴があるのは間違いありません．

『傍観者の時代』── 虚実皮膜の間

以上，ドラッカーの研究にはどのような特徴があったのか，またドラッカーの翻訳についてどのような特徴があったのかをお話ししました．ドラッカー研究を手がけて感じることは，大変研究しにくいということです．なぜかというと，資料があるようで，ほとんどない．私は経済学部の出身ですが，学部時代に社会思想史という課目がありました．社会思想史の中で，歴史の著名な思想家の研究をとりあげる場合，単に理論や代表的な著作を取り上げるだけでなく，存命時の社会状況，生まれ育ちなどの伝記的な事実も研究の射程に入ります．要するに人や家族，民族，宗教，文化，交友関係など，ありとあらゆるものを総合して，社会思想史研究が行われていました．

しかしドラッカーについては，個人的な情報が少ない．自伝に近い書物とされる『傍観者の時代』を読むとわかります．これを読むと，ドラッカーのことがある意味でわかるのです．『傍観者の時代』はレトリックの凝らされた本です．そこでは自分のことを直に語らずに，周りにいた人のことを語りながら，間接的に自分を語る，そういうスタイルです．しかも書かれている内容が，果たして現実にあったことなのかどうか定かでない．内容は明らかに歴史的な真実を書いていると私は思いますけれども，歴史的な真実というものが，個々の事実として，伝記的事実と厳密に符合するかの保証はなされていない．というよりも，むしろ伝記的事実と一対一で対応するより，むしろそのようなところを外してドラッカーは書いているわけです．その意味でドラッカーのレトリックの粋が示されている．「虚実皮膜の間」という言い回しがありますが，そう言っていい技巧が凝らされています．

『傍観者の時代』には，ドラッカーが経験したこと，また経験しただけではなく周辺で起きたこと，そして彼が学んださまざまの事柄が全部組み込まれています．面白い読み物になっています．それにより，同時代のこともわかります．しかしドラッカーについての個人的な事実だけは素直にはわからない，そんな仕掛けになっています．ぜひ実際に読んで確認してみてください．もちろん素晴らしい書物で，私の一番好きな本です．

人物研究に向けて

ドラッカーが自分自身についてふれているところは，事実というよりも，自分にまつわる真実です．心の動きを踏まえながら，その思想がいかにして形成されたのかを研究する場合には，『傍観者の時代』が，ほぼ最高の原典となります．

かつて『文明とマネジメント』に私が寄稿した論文に，奥さんのドリスさんが書いた伝記『あなたにめぐり逢うまで』を資料としたものがあります．ドリスさんの本では，最後になってドラッカーが少しだけ出てきます．自分を書きながら，当時のドイツ中産階級の典型的な生活を書いています．同書を読むと，ある時代，ある社会，ある人間たちのイメージが浮かんできます．ドラッカー研究の中でも，人と思想を研究する際にはドリスさんの伝記はもちろんのこと，同時代のさまざまな資料を読み合わせながら，ドラッカーという人についての理解を深める必要があると思います．

では，なぜ人間ドラッカーという人についての研究が必要なのか．言うまでもなく，スミスにせよ，マルクスにせよ，人間を理解することが，展開した理論，あるいは思想を理解する上での一つの基礎を提供します．もちろんそれだけが全てではありませんが，ドラッカーの書いたマネジメントに関わる一種の原則を議論の対象とするスタイルの研究がなされなければなりません．それがなければ，ドラッカー理解を深めることが難しいし，そもそも研究のレベルにならないわけです．せいぜいのところ抜粋のようなものにしかならない．そのようなことで，ドラッカー研究の未来は上田先生が始めた思想的な研究の延長線上にあると考えられます．初期から後期に至るまで，全体を通じて体系的に理解する中で，全体の業績を理解する，そのような研究の流れを踏まえ，同時に人間に対する関心を持つ必要があると思います．

知識労働者として

先日も，ゼミで学生と話していたときにこんな話が出てきました．『経営者の条件』は知識労働者がいかに生産性を上げるかを主要テーマとする書物で，その時間管理の記述で自由にできる時間を可能な限りまとめよとの提案が出てくる．確かに知的生産のためにそれは必要だが，それがすべてだろうか，それ以外にもいくつもあるのではないかとある学生が発言しました．ドラッカーがよく例にあげる外科医の場合，外科手術をしているときが最も生産的な時間であって，その外科医が部屋にこもって論文を書くためにあれこれ唸っている時間は特に生産的な時間と言うわけにもいかないのではないかという例が出されました．

そう考えると，ドラッカーについての議論は彼の個人史的経験と後の体系的説明との間にも生じてきます．ドラッカーは知識労働者は自らの時間を確保する必要がある，まとまった時間がないと成果をあげることができないと主張する．これはやはり彼の個人史的な経験や思いと密接に関わっているのではないだろうかという意見も出てきました．ドラッカーの場合，ギムナジウムを卒業する17までウィーンにおり，当地では明らかに上流階級の出身でした．官僚の親のもとに生まれ，社会的地位は高く，豊かでもあった．

にもかかわらず，素直に大学には行かずに働きながら学ぶという生き方を選んだ人です．ドイツのハンブルグに赴き，昼間仕事をする傍ら，ハンブルグ大学に籍を置きます．勉強のスタイルは，夜図書館に通って，勝手に好きな本を読むというものでした．ハンブルグでの生活は1年弱で，その後フランクフルトに移って同じパターンの生活をはじめます．しかし同じパターンとはいっても，今度は仕事が変わって，事務員ではない．フランクフルトでは，知識労働者になるのです．まず，証券アナリストです．1929年の恐慌で証券会社が倒産し，転職して新聞記者になる．当然取材をする必要があり，論説を週に何本も書く生活になります．同時にフランクフルト大学では，図書館で読書し，論文を書き，学位を取る生活を実行している．結局20代の早いうちに国際法分野で博士号を取得しています．

何が言いたいのかというと，「知識労働者」として，自らの仕事をこなし，その上にさらに学位を取り，そして後のドラッカーになる．文字どおりライターとして，あるいは経営思想家として，自らを意識的に形成していくのです．このようなドラッカーの経験を振り返ってみると，彼自身が自らのうちに培養した知的生産性を上げる方法と『経営者の条件』における主張とがきれいに重なって見えてくるのです．

ドラッカーは自身の人間に対する興味を折りにふれて語っています．けれども，人間に対する興味と言いながら，自分のことはあまり語ってくれないのが悩みの種です．そこでドラッカーの人間観に焦点を当てると，書いたものを理解する上で有益ではないかと思うわけです．

NHK特集『明治』と翻訳主義の問題

ドラッカーは最晩年の2005年にNHK特集『明治』に出演しました．特にプロローグでは思想家の加藤周一氏と一緒に出ておりました．そこで提起された

問題が重要だったと思います．論点は3つあり，「教育の重視」「文化の独立」「人材の活用」でした．この3つのテーマをもとにプロローグが構成されていました．ドラッカーがなぜ亡くなる直前まで明治にこだわっていたのかもまた私の関心事です．ドラッカーはなぜ明治にあれほどまでに関心を持ったのか．

江戸と比べて明治はかなり違う．いかに日本人が変化に対応することができたのか．教育の重視から始まって，ある種連続的な側面がそこで強調されます．明治とは，江戸との断絶であるわけですけれども，同時にある意味で連続的である．特に教育がそうです．日本人の識字率が江戸時代から高かったことを含め，連続したものと，それから不連続なものとを意識する．この番組では，文化の独立という点に関して「翻訳主義」という言葉が出てきます．丸山眞男や加藤周一の言葉です．翻訳主義がある種，マネジメントという日本になかったものを導入しながら，しかし同時に日本的でありうると考えるときに，この翻訳主義というコンセプトが一つの手がかりになるのではないか．

明治における3点の提起，特に翻訳主義の問題は現代的な問題でありまして，特に今日，グローバル化が進み英語の重要性がますます高まっていく中，日本人としてのアイデンティティを生かしながら，同時に世界でマネジメントを実行していく視点から考えたときに，ドラッカーによって提起された問題を改めて考える必要があるのではないかと思います．

『断絶の時代』と現代
――旧訳と新訳の間で何が起きていたか*

The Age of Discontinuity and Today

藤島秀記
Hideki Fujishima
（本会理事）

『断絶の時代』（*The Age of Discontinuity*）は1969年春に翻訳出版され，当時，驚異的なベストセラーになりました．ドラッカー教授は，それまでに『経済人の終わり』『産業人の未来』などの哲学・思想的ジャンル，『会社という概念』『現代の経営』『経営者の条件』などの経営・マネジメント系の本を出されてきましたが，体制論的な著作の本格的なものとしては，この『断絶の時代』が最初だろうと思います．

2つの『断絶の時代』とその意義

この『断絶の時代』は，現在2種類のものが存在しています．ドラッカーに造詣の深い皆さまのお手元にも，2種類の『断絶の時代』をお持ちの方が多いだろうと思います．その内の1つが，私がかつて出版社に在籍していた当時に編集を担当しました，旧訳のほうの『断絶の時代』です．これは林雄二郎さんという，当時，経済企画庁の経済研究所所長をやられており，また東京工業大学の教授でもありました．この林先生を中心にして，官庁エコノミストの大変すぐれた6人の方が翻訳をされました．当時としては初めて，日米独の同時出版ということでスタートしました．1968年夏に生原稿を手にして，翌年の3月10日に一斉に，アメリカ，日本，ドイツの3カ国で同時発売されたのであります．

そしてそれから30年後の1999年に，最近までドラッカー学会の代表をやってこられた上田惇生さんが，新訳版の『断絶の時代』を翻訳されました．

まず新訳書，旧訳書の双方のサブタイトルに注目していただきたいのです．

＊本稿はさる2011年11月19日に行われた，当学会と明治大学文明とマネジメント研究所共催シンポジウムでの講演（「『断絶の時代』の時代」）をベースに，10月19日の講演内容（『断絶の時代』と現代，ドラッカー入門講座，同研究所主催）を補足し再構成したものである．

原書にはサブタイトルは，付いていなかったと記憶しています．通常，サブタイトルは編集者と訳者が相談の上，本の内容を読者に強く訴求できるものを選びます．したがってサブタイトルは，その本に取り組んだ編集者の思い，動機，姿勢が非常によく出てきます．

本書のサブタイトルですが，旧訳書のほうでは「来るべき知識社会への構想」となっています．それが30年後の新訳書では，「いま起こっていることの本質」というように変わっています．言ってみれば「断絶」は「旧訳」ではまだ構想であり，それが「新訳」では現実になっているわけです．注目すべきは，その間の1992年に『ポスト資本主義社会』（*Post-Capitalist Society*）が出版されました．この3つの著作（現実には2冊ですね）を見ていくと，この間の断絶の様相が見えてくるように思います．

第2に注目していただきたいのは，『断絶の時代』のキーワード“World Economy”の訳をめぐる問題です．原書の「チャプター2」は“To World Economy From International Economy”であります．“International Economy”の訳語は旧訳も新訳も「国際経済」で同じです．ところが“World Economy”については，旧訳では「世界経済」というふうに素直に訳してあります．それが30年後には「グローバル経済」に変わってきます．ここが1つのポイントだろうと思います．

ドラッカーは本書（旧訳書）の中で「国際経済」と「世界経済」の違いを概略次のように述べています．まず国際経済（International Economy）については「（各経済圏の間に）共通のニーズや需要はなく，共通の情報もない．それぞれの国が固有の価値観，嗜好，市場，情報を持つ独立した存在」だったとしています．初期の段階では，古くはアダム・スミスのいう相互補助的な「補完的貿易」が成立する経済体制が主流だったのです．

世界経済についてのドラッカーの考え方はこうです．世界経済はまだ1つの共同体を形成するには至っていないが，しかしEUに見るように，次第に一つのショッピング・センターに移行する推進力が強まっていると指摘しています．その推進力となっているのが，多国籍企業の出現です．ドラッカーは経済のグローバル化にとって，この多国籍企業の役割を大変高く評価しています．多国籍企業もその発展段階によって形態を変えてきます．グローバル企業とは，まさに地球を一つの経済と捉えて活動する，多国籍化の高次の段階にある企業形態です．こうしたグローバル企業を可能とさせたのが，情報革命であり，金融のバーチャル化であったことは，周知の通りです．

「旧訳書」から「新訳書」への，この30年間にあった代表的な事象をひとくちで言えば，グローバル企業の存立を可能とする，グローバリゼーションの潮流が押し寄せてきたということだと思います．1969年当時「グローバル化」という言葉がないわけではありませんでした．しかし経済とか経営のジャンルで使われる用語としては，「国際」とか「海外」といった言葉が一般的でした．

ドラッカーは本書の中で“World Economy”を“International Economy”に代わる断絶期以降の事象として表現しているわけです．すなわち1999年の新訳書が出版される頃になると，明らかにグローバルの世界が現実のものになったということがわかります．

それではこの間に世界の潮流において何があったのでしょうか．第1に国際政治体制では，米ソの冷戦構造が急激に悪化し始めておりました．第2に資本主義体制は経済成長では成功したものの，戦後民主主義の面では暗い影を落とし始めていました．アメリカではベトナム戦争の勃発，そして敗北による若者の反乱．当時のソ連ではアフガン戦争とその敗北．またヨーロッパではアンチ・モダニズムとしてのカウンターカルチャー運動の高まりがありました．日本では1969年，私が編集者としてドラッカーの著作に携わっていた頃，安保闘争から学生の学費値上げ闘争へと激化していました．言うならば，戦後つくられてきた体制的秩序が大きく揺らぐ，そういう激しい時代でした．また若者が総じて社会の改革の前面に出てきた時代でもありました．

1969年に見えた風景

この「断絶」という訳語も，こうした闘争の中で見つけた言葉でした．

ある日，本郷の東大の教授に会いに行った折，学生運動でほとんど閉じられた門から中に入って，いきなり目に飛び込んできた言葉がこの「断絶」でした．学生の「立て看板」の中に見つけたわけです．それまで私は，本書の日本語タイトルを「非連続の時代」「継続なき時代」くらいにしか考えていなかったし，社内でもそれでほぼ決まりと考えていたようです．しかしタイトルとして，もう一つインパクトに欠けているようには思っていました．それを思い切って「断絶」という言葉にすることにも，社内では相当強い批判がありました．断絶というと「お家断絶，身は切腹」というすぐ暗いイメージを連想させるから

です．結果的にこの「断絶」を押し通したわけですが，本が出た後，とくに学界関係者から批判もされたし，この言葉をめぐって，いろいろな議論の中に巻き込まれていくことになりました．

以上が1969年ごろの風景のように思います．

それではドラッカー教授は，断絶の前の時代をどのように見ていたのでしょうか．本書の中で，第一次大戦の終わる1918年ごろから1968年までの50年間を「継続の時代」と見ているのです．何が継続かというと，産業組織にしても経済体制，テクノロジーにしてもその多くが，すでに50年以前に萌芽するか生成したものであり，その実りをわれわれは，20世紀の文明として享受してきました．

ドラッカーによれば1969年以降，「継続の時代」が終わり，断絶の時代に入ったというわけです．『新しい現実』の中では「1965年から73年のどこかで，世界はそのような境界を越え，新しい次の世紀に入った」と表現しています．問題はドラッカー自身，断絶の時代をどのくらいのスパーンで見ていたかが問題になるでしょう．皆さんもご存じのように，この考え方はイノベーション・サイクルと軌を同じくしているように思います．つまり初めの50年間で頂点に達し，その後の50年で底辺に到達する，100年を1つのサイクルとして描かれているわけです．このサイクル論でいえば，いまわれわれが生きている2012年はサイクルの下降期にあり，7年後の2019年辺で軌道の底辺に到達し，やがて新しい軌道，つまり新しい世紀が始まるということになります．

シュンペーターとサローの２人の断絶説

このドラッカーのイノベーション・サイクル説は，シュンペーターのビジネス・サイクル論（景気循環論）に重なる部分が多いのです．

シュンペーター（1883 ～ 1950）はご存じのように，イノベーション理論を体系化したオーストリア生まれの経済学者です．ドラッカーとの関係では，ドラッカーのお父さんと親交があったことから，当然，若い頃のドラッカー自身にも大きな影響を与えたと推察されます．

シュンペーターのイノベーションは，企業家の創造的破壊の行為によって，旧い成長軌道から新しい成長軌道へと軌道が変わること，シュンペーターはこれを「新結合」と表現しました．景気循環でこの新結合が表れるのは，旧い軌道から新しい軌道へ変化する過程においてであるとしています．すなわちシュンペーターは軌道上の頂点を「好況」としました．やがて軌道は下降を始め「景気後退」「沈滞」を経て，底辺の「不況」に至ります．そして旧い軌道から抜け出し，「回復期」を通して新軌道を描き始めるのです．軌道の変更が起きるのは，新結合（イノベーション）による企業家の利潤が失われるようになったとき，企業家は新たな利潤創出を求めて，新しい経済体系による創造的活動へと向うのです．

ドラッカーの場合「断絶」の様相が表れるのは，軌道が頂点を超えたあたりから1990年ころまでといっています．シュンペーターの場合は時間的な表出では，ドラッカーよりも遅く，旧軌道と新軌道の底辺部，すなわち「不況」を境にした「沈滞期」と「回復期」の期間ということになります．

そしてシュンペーターは旧軌道のイノベーション活動が停滞する時期にデフレーションが生まれるとしています．誰も望んでいないのに生まれるという意味で「自動的デフレーション」と表現しました．このシュンペーターの景気循環説から今日のデフレ危機を考えると，この暗いトンネルを抜け出すのは，新しい世紀の始まる回復期まで要するということなのでしょうか．

「断絶」について経済的側面から考えた人にレスター・サローという人がいます．

サロー（MIT 教授）は，断絶期を「平衡断絶期」（『資本主義の未来』*The Future of Capitalism*）と言いました．このサローの「平衡断絶期」については「断絶」を考える上で重要なヒントを与えてくれます．レスター・サローが本書を上梓したのは1996年です．『ポスト資本主義社会』の3年後ということになります．多分，サローはドラッカーの『断絶の時代』や『ポスト資本主義社会』を読んで，そこから多くのヒントを得ているように思います．そのことはある意味で「断絶」を考える上で大きな助けになってくれます．

サローは，本書の中で断絶現象を「地殻変動」という言葉で語っています．あの地震のときに起こる地殻変動で，地下深くに潜むプレート（岩盤）の動きです．「平衡断絶期」とは断絶の時間的距離を言っていますが，その地殻変動にも短期間に起こる地殻変動と，人の気がつかないほど長い期間をかけて変動する地殻変動があると指摘しています．たとえば大発見や大発明などは，かなり短期間に質的変化が表れるでしょう．逆に，サラリーマンの賃金はこの30年間，下がりっ放しで，その結果，生活水準は傾斜の一途をたどって下がって

いるが，それを認識するのに時間がかかるというわけです．

断絶期に表れる現象とは

この「断絶期」の最も重要な要素は，価値観がポストモダン思想へ変化したことだと私は思います．したがって「断絶」とは，それまでに信じて疑わなかった，デカルト的近代合理主義が終焉を迎えつつあること．すなわち20世紀までの「成長神話」――人間は自然と科学技術によって征服できないものはない――とする世界観の終わりをドラッカーは描いています．これが私の認識です．

それでは，ドラッカーが本書の中で「断絶期」に表れる現象をどのように見ているのでしょうか．本書を読まれた皆さん方には，多くの説明は不要だと思いますので，要点だけを整理しておきます．

その1つが新しい産業と新しい技術の出現．その代表が情報産業，資源としての海洋開発，新規の発明による素材産業，大学などの知識産業を核としたメガロポリスの登場などを上げています．それから2つ目には，国際経済からグローバル経済への移行という時代の大きな流れです．グローバリゼーションとは情報が国境，言語，イデオロギーを超えて波及することです．情報のグローバル化によって統一市場が形成されます．経済単位は一国マーケットを離れて，ブロック化ないしは地域連合体化にしつつあります．なかでも経済のグローバル化で最も成功しているのは多国籍企業である，とドラッカーは言っています．3つ目が社会の多元化です．これは重要な示唆ですね．まさに今，社会と価値観は多元化の真っ只中にあって，とくに政治はこの多元化についていけなくなっていますね．

最後は知識社会の到来です．知識という概念は昔からありました．しかし今や知識は資本や資源と同等の価値を持つにいたった．そのような経済社会にわれわれはいるわけです．

以上がドラッカー教授の指摘する断絶の中身です．

最後に，日本の「断絶」について考えてみたいと思います．ドラッカーはこう言っています．日本は1950年のサンフランシスコ講和条約以来，バブルの始まる80年代の終わりまで，恐ろしく長期間「継続の時代」を過ごした，と．こんなに長期間，「継続の時代」を謳歌した国は，歴史上ヴィクトリア王朝絶頂期のイギリスしかないと言っています．日本は確かに第2次大戦の敗戦以降，

短期間のうちにGDP世界2位にまでの経済成長を果たしました．そして行きついた先は「マネー」と「土地」によるバブル地獄でした．

しかし今，静かに考えてみますと，この間に世界は，ドラッカーの「断絶メニュー」の準備あるいは挑戦を始めていたように思います．ドラッカーが80年代に入ると，それまでの日本及び日本人への論調が好意的な見方から，「日本への警鐘」に変わったのも80年代に入ってからです．その最初の著作としては『日本成功の代償』(1981年) があります．

ドラッカーは著書や論文などで再三再四，警告を発してくれました．たとえば日本的経営についてはとくにそうです．マネジメントの原則はいずれの場所でも不変ですが，その具現化は時代と文化，地域の状況に応じて変えていかなければならない．日本は，それまでの日本的システムが不利だと考えると，いきなりアメリカ型のシステムとガバナンスを導入する．つまり日本的システム再構築の努力を放棄してしまう．そうしたことへの警告が多くなったのが80年代以降の著作でした．この点については，ドラッカー学会の年報 (Vol. 6) の拙稿「パラダイム転換迫られる日本の経営――ドラッカーがみてきた可能性と限界」をご一読いただきたいと思います．

新軌道に移行するチャンスは？

それでは1950年から1980年代の終わりまでの間で，断絶期を克服する契機はどこにあったのでしょうか．私はそれを1985年のプラザ合意だと考えています．いってみれば，このプラザ合意こそ，日本が来るべき新しい世紀に向けて経済を変革すべきチャンスだったように思うのです．プラザ合意とは先進5カ国の蔵相，中央銀行総裁による会議のことですね．目的はアメリカのハイパーインフレの解消とドル安是正にありましたが，問われたのは日本の日米間の輸出入のアンバランスでありました．その結果，これまで1ドル240円だった交換レートが140円にまで高騰することになるのです．この会議の後には，政府も経済界も日本経済の変革について議論は高まりましたが，結果的に選んだのはマネーと土地バブルへの道でした．

私たち日本人が第2次大戦後，驚異の発展の中核となった自動車，電機という産業を支えた技術も，すでにドラッカーが指摘したように，19世紀後半から始まる，前の世紀に生まれたものです．それがわれわれの時代に大きく花開

いたということです．そういう目で，次世紀に花開くものに焦点を当てると，今この時期に用意されているということになります．足下では激しく動くプレート，あるいはゆっくり動くプレートの上に，われわれは乗っていることになります．これから生まれるものは，目に見えるものもあるし，目に見えないところで，芽を吹きつつあるものもあるでしょう．そしてある日突然開花するのです．

この間，ドラッカー学会の中にある「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」という月例の会がありまして，ある医薬関係に勤務する学会員の発表がありました．彼の発表によりますと，今までの薬は合成医薬が中心だった．ところがこの合成医薬は2010年から，大半の薬が特許切れになるそうです．これを契機に，バイオによる医薬が急速に発展するだろうと，彼は熱っぽく語っていました．もっともバイオによる研究は以前からありましたが，それが合成医薬の特許切れを引き金として，大きく日本の薬の世界を変えようとしているわけです．これこそ断絶期の「激しく動くプレート」の1つなのかも知れません．

【略歴】慶應義塾大学経済学部卒業．元淑徳大学大学院客員教授（国際経営），クリエイティブ・パートナーズ代表，本会理事，編集主幹．ドラッカーとは1969年，当時ダイヤモンド社で編集者として『断絶の時代』を担当して以来，他界3カ月前まで親交があった．ドラッカーに関する著作，研究論文多数．共訳に『ドラッカー・ディファレンス』等がある．

日本社会の病根
――「劣化する知性」を打破するには？*

Japanese Society's Cancer:
How to Break Down the Intelligent Deterioration?

阪井和男
Kazuo Sakai
（明治大学法学部）

日本の断絶

現代を覆う日本社会の問題を断絶の概念を切り口に考えてみたいと思います．テーマは「日本社会の病根」としました．私は最近，日本の社会の現状を見ていて，つくづく思うのが「劣化する知性」です．こうとらえた途端に，実は教育の役割が浮かび上がってくると思います．今日は日本，断絶，そして教育，そういった問題について考えていきたいと思っています．

まず断絶のモデルと意味についてお話ししたい．日本の断絶についてドラッカーは，『断絶の時代』の日本語新版の序文の中で，政治の危機，政党の役割の低下，政府への信頼の喪失，こういったことを指摘しています．「変革が激しく目を引くのに対し，断絶は静かに進行する．地震や噴火として現れるまでは，気づかれない．」意味深い言葉です．

要は気がつかない間に，断絶は静かに進行していく．そしていきなり大変動が起きる，そのようなことを意味しています．「その原因は地殻変動としての断絶にある」と書いています．断絶とは地殻変動だ．確かにそう思います．

「成長する砂山」．これは1つの断絶のモデルになる．どういうことかというと，砂粒をある1カ所から落としていきます．山ができます．これを繰り返していくと，だんだん高くなります．これは地殻変動に相当すると思います．ぎりぎりまで高くなったところで，たった1粒砂を落としただけで，なだれが起きるわけです．これが大変動です．

砂粒C，この砂粒の能力だけでなだれが起きたのか．現実にそれが引き起こ

＊本講演は明治大学文明とマネジメント研究所共催の記念シンポジウム「統一テーマ：断絶」（2011年11月19日．於・明治大学 駿河台キャンパス・リバティータワー 1156教室）の抄録である．

図1　砂山モデル①

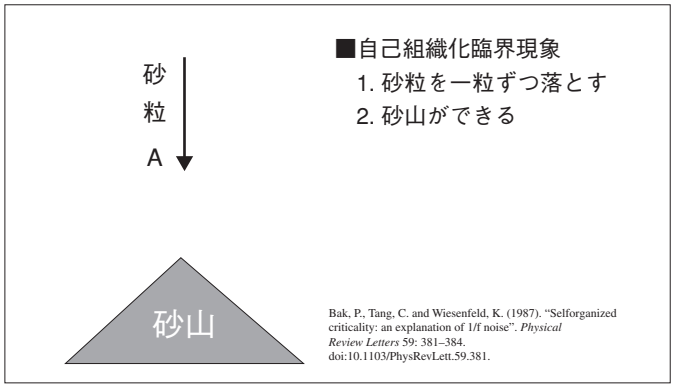


図2　砂山モデル②

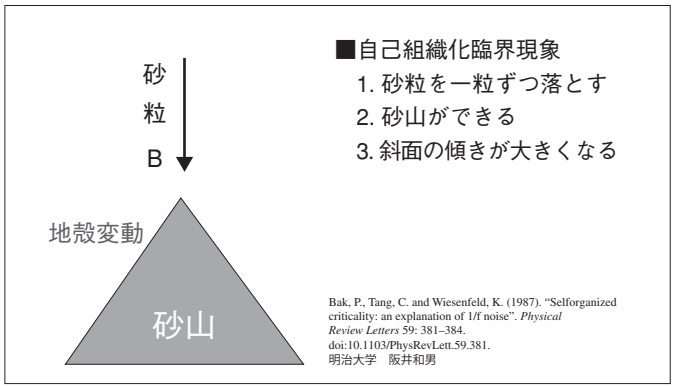
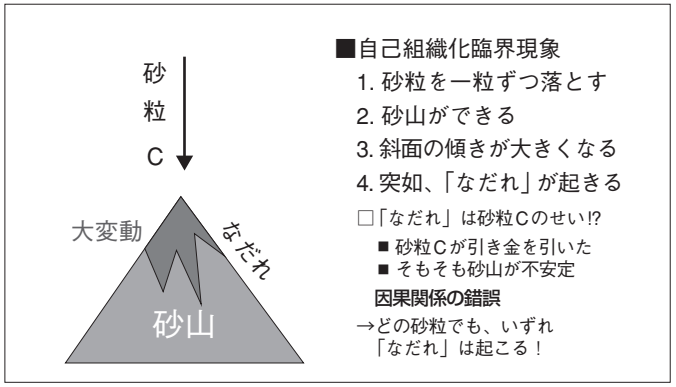


図3　砂山モデル③



したのですが，いつなだれが起きるか，これは予測できないのです．因果関係があるようでないし，見えない．そういう問題があります．どの砂粒であってもいずれ起こります．しかも，その下に積もっている砂粒のそれぞれの微妙な角度と組み合わせ，それによって，いつ起こるかということは全く変わるわけです．ただ，唯一言えるのはぎりぎりまで高くなったときに，必ずどこかでなだれが起きる．これは確実に言えることです．

自己組織化臨界現象

このような問題は「自己組織化臨界現象」と言います．これはBakという人が1987年に初めて議論しました．*Physical Review Letters*に書かれた有名な論文です．これは多くの要素が密接に関係している，そんなシステムではよく起こることなのだと．砂粒を落としただけです．

ところが，――「自己組織化」と言いますが――勝手に臨界状態になる．われわれ物理学者は，臨界状態が常温の状態で，しかもそんなに簡単にマクロな状態で起こるということにびっくりしたわけです．物理学者の常識からすると，臨界状態というのは，極低温だったり，強磁場だったりと特殊な状況，つまり実験環境として無理に作られた中で初めて観測できた．ところがこれはごく自然に普通に砂を落とすだけで，しかも臨界状態が自己組織化されるという画期的論文でした．

そんな変化が起こっているとなると，変化の規模，時期は，原理的に予測が不可能です．いつか起こるということしか分かりません．そのような意味で，そのモデルで説明できるのならば地震や経済危機も予測不能となります．

ところが唯一秩序がある．「べき乗則」です．これは何かというと，なだれの大きさ，それから起きる回数の間に，実はきれいなルールがあるのです．大きさが2倍のものは1/2.14倍起こる．つまり大きなものは次第に頻度が少なくなってくる．起こる回数はゆっくりとしか減衰しませんので，どんな大規模ななだれでも起きる可能性はゼロではないということになります．その例として地震以外のものをあげれば，破片があります．

私が実験したのは皿です．皿を2階から落として，どんなふうにどの大きさの破片ができるか調べても，やはりそうなります．山火事，戦争の死者，こういうものは全て予測不可能ということになります．つまり，どんな大規模なも

のでも起きる可能性はゼロではないということです．

自己組織化は必ず起こるかというと，そうでもない．砂山の実験でも，実は同じ場所に落とし続けるというのがポイントです．場所を変えてやるのでは，山は高くなりません．だから自己組織化は起きない．同じ場所に，集中して落とし続けるのですから根気がいります．この2つの領域が満足しないと，実は起こらない．

この大変動を感知する方法はあるのか．実は，これはドラッカーが言っていたことです．どんな地殻変動が起きつつあるかを観測する．それを感じ取ることによって，ドラッカーは意味を読み解いてきた．

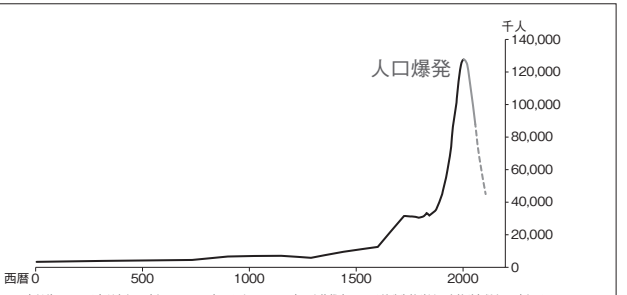
地殻変動の諸相

では，日本社会の地殻変動はどんなものがあったか考えてみます．目につくのは，日本人口の超長期推移です．図4を見てください．西暦0年から2000年，こういう超長期で人口の変動を見ると，ほとんど1000万以下でした．江戸時代には享保の改革で3000万人になりました．それから明治維新で急激に増加しています．ものすごい増加です．人口爆発と言われます．将来，急激に落ちていくのが分かっています．今は坂道を転がり始めたところです．

これを見ただけでも面白いのですが，実はこれを毎年の変化分として調べたのが図5です．第二次大戦がすごい．どかんと減ってどかんと増えている．その後ベビーブームでピークが来ます．ということは，そこが変局点，1973年です．あとはずっと減りつづけ，今はもうマイナスになっている．これを先のピークの近傍だけ見てみます．

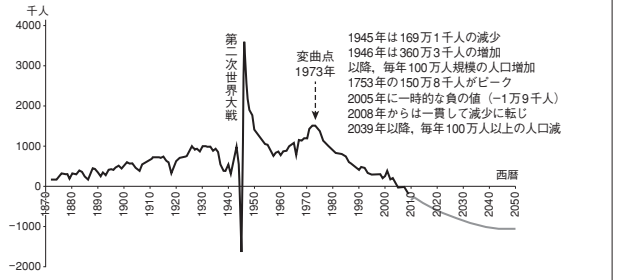
明治大学は1881年の創立です．小さな専門学校が，大きな総合大学になってきている．人口大爆発があったからです．今度は急激に変わっていきます．同じモデルが通用するわけがないというのは，大学もしかり，企業もしかりです．少子化が猛烈な勢いでこれから進んでいく．これはどんな大変動を生むことを考える必要がある．

図4　日本人口の超長期推移



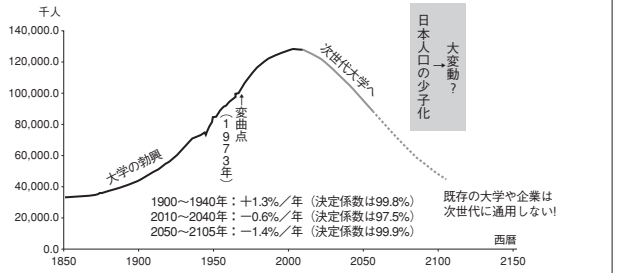
1846年以前のデータは鬼頭宏(2007年),1872～2009年,および2010～2105年の中位推定データは総務省統計局・日本統計年鑑(2008年)による.
鬼頭宏,『[図説] 人口で見る日本史(縄文時代から近未来社会まで)』,PHP研究所,2007年7月6日.
総務省統計局,『日本統計年鑑』,第二章人口・世帯,http://www.stat.go.jp/data/nenkan/02.htm（2011年5月5日アクセス）.
ここで,1872-1920年のデータは,http://www.stat.go.jp/data/nenkan/zuhyou/y0201a00.xls（2011年5月5日アクセス）,
1921-2009年のデータは,http://www.stat.go.jp/data/nenkan/zuhyou/y0201b00.xls（2011年5月5日アクセス）,
2010-2105年の中位推定データは,http://www.stat.go.jp/data/nenkan/zuhyou/y0202000.xls（2011年5月5日アクセス）から得た.

図5　日本の人口増減（前年比）



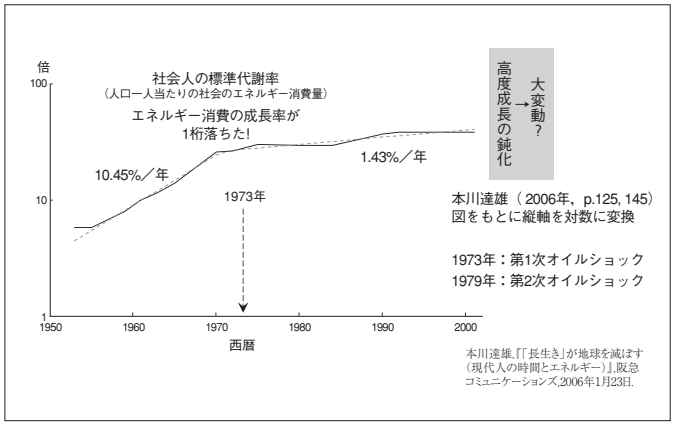
1872～2009年，および2010～2105年の中位推定データは総務省統計局・日本統計年鑑(2008年)による.
総務省統計局,『日本統計年鑑』,第二章人口・世帯,http://www.stat.go.jp/data/nenkan/02.htm（2011年5月5日アクセス）.
ここで,1872-1920年のデータは,http://www.stat.go.jp/data/nenkan/zuhyou/y0201a00.xls（2011年5月5日アクセス）,
1921-2009年のデータは,http://www.stat.go.jp/data/nenkan/zuhyou/y0201b00.xls（2011年5月5日アクセス）,
2010-2105年の中位推定データは,http://www.stat.go.jp/data/nenkan/zuhyou/y0202000.xls（2011年5月5日アクセス）から得た.

図6　近代日本の人口爆発



1872～2009年,および2010～2105年の中位推定データは総務省統計局・日本統計年鑑(2008年)による.
総務省統計局,『日本統計年鑑』,第二章人口・世帯,http://www.stat.go.jp/data/nenkan/02.htm（2011年5月5日アクセス）.
ここで,1872-1920年のデータは,http://www.stat.go.jp/data/nenkan/zuhyou/y0201a00.xls（2011年5月5日アクセス）,
1921-2009年のデータは,http://www.stat.go.jp/data/nenkan/zuhyou/y0201b00.xls（2011年5月5日アクセス）,
2010-2105年の中位推定データは,http://www.stat.go.jp/data/nenkan/zuhyou/y0202000.xls（2011年5月5日アクセス）から得た.

図7　日本社会のエネルギー消費



第2番目．日本社会でどのくらいエネルギーを消費したかというのを表したものが図7です．1950年から2000年の50年間です．急激に上がっています．縦軸を対数にします．1，10，100です．そうすると図の形になります．

1973年までは10%を超える成長率，それが1973年から1%台に落ちています．エネルギー消費の成長率が1桁落ちている．かなりきれいに乗っているでしょう．1973年というと何があったか．第1次オイルショックです．高度成長が鈍化しました．一体どんな大変動をもたらすのか．

図8　大学進学率の推移

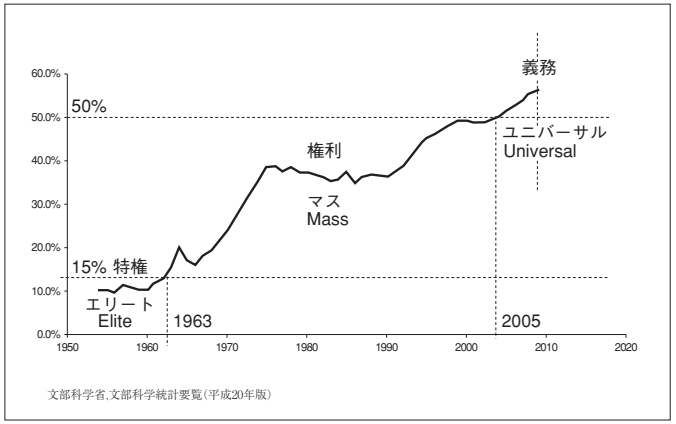
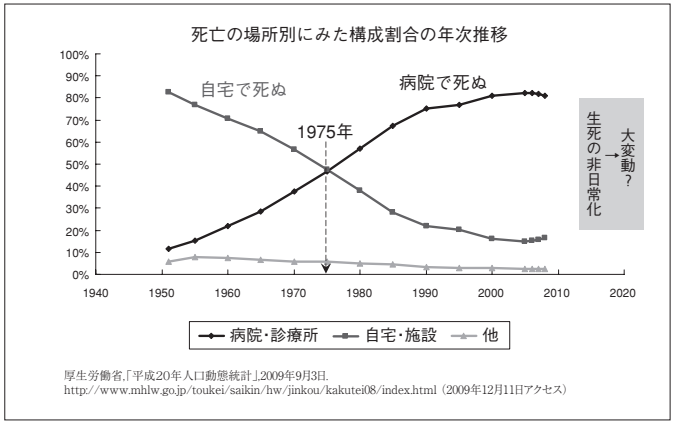


図9　自宅で死ぬより病院で死ぬ



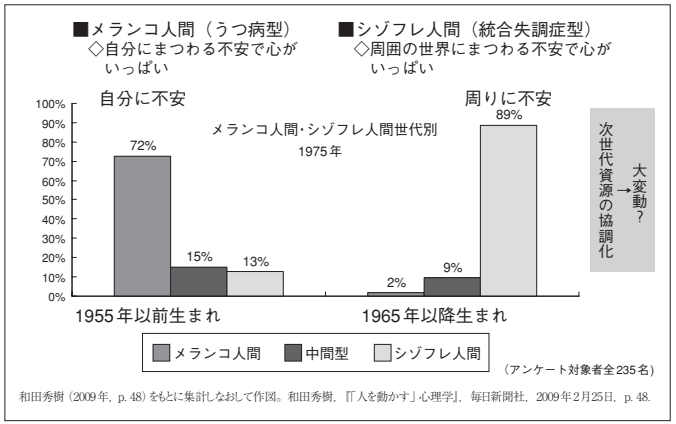
次は大学進学率を見てみます．大学進学率は，63年まではエリートの時代，15%以下です．私が生まれたのが1952年で，大学入学が1970年あたりですから20%台です．現在は，2005年からはユニバーサルの時代，つまり18歳人口の半分以上が大学へ入る時代になっています．エリートの時代の高等教育は特権としての教育でした．それがマスの時代の権利としての教育に，そしてユニバーサルの時代は義務としての教育に変わってきている．高等教育が普遍化したわけです．これが一体，どんな大変動をもたらすのか．

図9は厚労省のデータです．1975年できれいにひっくり返っています．すごくきれいですね．自宅で死ぬ人の割合のほうがはるかに多かったのが，1975年以降，病院で死ぬ人のほうが圧倒的に増えてきた．何を意味するか．死ぬだけでなく，実は生まれるときもそうです．皆さん最近は，病院で子どもを産みます．ということは，生死というものが非日常化してきたわけです．これが一体どんな大変動を起こすのか．

東日本大震災後の世界

もう一つ，1955年以前に生まれた人と，1965年以降に生まれた人で著しく違う．何が違うのか．以前の人は，自分に不安だった．ところが以降の人は，周りに対して不安を持つ．以前は自分が頑張れば，家族を食べさせて，会社を大きくし，そして日本は発展すると考えた．「自分が頑張れば」というわけで

図10　心の世界の主役が自分から他社へ



和田秀樹（2009年，p. 48）をもとに集計しなおして作図。和田秀樹，『「人を動かす」心理学』，毎日新聞社，2009年2月25日，p. 48.

すから自己実現型です．ところが今の若い人は周りに対する不安が強いので，協調を大事にする．その違いがあります．だから次世代の若者たちが持つ資源は協調型なのです．今後は協調型に大きく変わることでどのような大変動が起きるのか．

そのようなことを並べてみると，断絶，地殻変動の諸相が見えてきます．ドラッカー自身は1965年から1973年の間のどこかで世界が変わったと言っています．アメリカの話では大体1968年から1969年になりますが，日本の場合にはどうも1973年か1975年が1つの大きな転換点になっていると考えます．

生産人口が減少し，高齢化で成長が鈍化した後に競争が激しくなります．教育では近代型の限界が露呈してきます．人間の尊厳の希薄化です．むしろ協調型社会へと向かっている．そして21世紀の大変動を迎えるのだろうと思います．

そう思っていたところに，東日本大災害が起きました．2011年3月11日です．当初マグニチュード9.0とされましたが，後に9.1に修正されています．私は1カ月後に大船渡市に行きました．よく考えてみると，地震を砂山モデルとするとそれはいつ起こるかは分からない．日本で気にしているのは，東海沖，南海沖などですけれども，そこで大きな地震は起こらずに，ほかのところで起こっている．日本は4つのプレートが合わさっているところに位置しています．あと数億年すれば，日本が世界で一番高い山になって，世界中の大陸が全部1つに集まってくるという予測が出されています．だから日本で地震がどこで起きるかは分からず，頻繁に起きるということだけが確かです．

そういうわけで，この東日本大震災というのはある意味で強烈な経験をわれわれに与えてくれた．1つの大変動に向かって，時代が大きく変わっていく，その変わり目にわれわれは居合わせていると考えられます．これまで明治維新，第二次大戦など，復興と変貌を遂げるのに20年かかりました．明治維新からは富国強兵，20年後に大日本帝国憲法が成立した．第二次大戦の後，20年後には，東京オリンピックです．その段で行けば，東日本大震災から20年後となると，2030年あたりです．2030年にはものすごい変貌を遂げた新しい日本ができているのではないかと予測されます．それを担うのは誰かというと，現在の若い世代です．若い人材輩出を可能にするのは教育です．だから教育の責任は大きい．

リーダーを育てる

この20年，現在の10代から20代の若者たちが復興を担っていくわけです．そこにこそ，大学の本質的な使命があるのではないか．私はそう思います．東日本大震災を経験した東北，そこから日本の未来を救い，世界を変える人材が絶対に育つ．同時代に居合わせることの幸せを思います．私は今，明治大学東北再生支援プラットフォームの副代表として大船渡を担当しております．そこに寄り添えることの幸せを感じ，支援していこうと考えています．

教育で本当に世の中や社会を短期間で変えられるのかということに関しては，ガーナで，パトリック・アウアーという1人の青年が実績を示しています．アシェシ大学という大学をつくりました．現在はもう数期の卒業生を出しています．評判がいい．

彼が考えたのは何か．彼はガーナを出て，アメリカの大学に行き，マイクロソフトに就職します．頑張っていました．子どもができたので故国に戻ってみると，実にひどい経済状況でした．病院もひどい，役所もひどい，どこを見てもひどい．何が問題か．リーダーシップの問題だと彼は考えました．アフリカの変革は賢明なリーダーによってのみ可能だ．それを実現する大学でつくる．どんなリーダーをつくるか．品格があり，複雑な問題に正面から向き合う．正しい問いを発し，正しい解決策を考える能力のあるリーダーを育てる．彼らは勝手に育つのではない．誰かが育てるのだ．そのようにして始めました．それはできることなのです．

日本組織の断絶

ところで，日本組織の断絶を扱ったのは，心理学者の河合隼雄氏でした．氏の1981年の著作に「日本の近代的組織の驚くべき無責任体制」として，敦賀の原子力発電所事故の話があります．「最も近代的な組織の運営において，欧米諸国から見ればまったく不可解としか思えないような，統合性のない，誰が中心において責任を有しているのかが不明確な体制」「この無責任な体制も，事なく働いているときはスムーズに動くが，有事には無能ぶりが一挙に露呈される」(「中空構造日本の危機」『中空構造日本の深層』中公文庫)．まるで現在のことを言っているようです．1981年，約30年前の書物です．

こんな症状，覚えはありませんか．

- 行動の秩序が乱れ，貧弱な戦略を用い，物事に集中できない．
- することの大半がうまくいかない．
- 無気力で，状況に左右され，行動の計画や構成・管理ができない．
- リーダーの指示を真の動機に変換できず，必要とされた計画は無気力に繰り返される作業や強迫的な一連の断片的作業に置き換わってしまう．

[無気力]

- 課題が軌道に乗るよう積極的に働きかける代わりに，最も楽に進める進路に受動的にしたがう．
- 周りの物事に対する強い馴染み深い反応に支配されている．
- 今は求められていない以前の行動を繰り返す．
- 奇妙な無関係な断片情報の侵入によってゆがめられたもう一つの行動の構造が現れる．

[意図のない行動]

- 行動が混沌としている．
- 行動が展開されていくうちに，どういうわけか，情報が失われてしまう．
- 行動の結果を意図された目的と比較していない．

[知行の不一致]

- 知っていることと実際にしていることの間に顕著な不一致を示す．
- 何をしなければならないかはわかっているが，どういうわけかそれをせず，知識と実行が結びついていない．
- 「これが間違っていることは分かっている」が，まさにそのことをやり続けている．

[能動性の欠如]

- 指示の合図に気づかなかったり，合図は見てもそれを考えなかったりして，頭の上を通り過ぎる．
- 受け身の感覚で，少しぼんやりしており，きびきびと効果的に集中できない．
- 全体の模様から求められている部分を能動的に取り出すことができない．
- 思考と行動の個々の断片を有効な全体的構造へと組織化する能動的過程がうまくいかない．

これらは，ある意味ですべて脳の前頭葉の機能不全時に起こる典型的な症状です．能動的に再構成したり，問題を分解したり，そういうことができなくなってくるのです．そうならないためには何が必要か．前頭葉をふだんから使う必要がある．頭を使い倒すことが重要だ．そこに1つの教育の役割があるわけです．

日本の気質

それを日本で行いたい．日本に適用したい．ということは，日本の特有の気質，これをどう克服しなければならないかが問題になります．

日本特有の気質を5つ掲げてみます．対立物の微妙なバランスの上に成立しているために，言語的には明瞭にすることを嫌う．だから曖昧にして，非言語的な了解でまとまっていく．よく経験することです．会議や交渉でよく言われます．言語によって明確に把握して，意識化していくことが欠けているのを意味します．

次に無為を旨とする．日本の場合はリーダーというより世話役です．無為であることを理想とする．全体のバランスをとるのがリーダーの役割と考える．しかし日本にも稀にリーダー型の長が出ます．その場合は長続きせず失脚する．リーダーシップを持つのは，日本で危険なのです．

さらも利害関係者を多くしてがんじがらめにしてしまう．利害関係者は不明確，関係者が渾沌としている．何か新しい会議をつくるとき，打ち合わせをするとき，あそこの課長，ここの部長も入れてようなどと気を遣った挙げ句内実を失っていく．誰がどこで意思決定しているのか分からない．ただの報告会になる．これはわれわれの経験知であって，利害関係者を増やしてあえて混乱さ

せるほどにシステムは安定する．そのような経験則をわれわれは実は持っていることを河合隼雄氏も指摘しています．

次は中沢新一氏の本からのものです．聖徳太子はこう言います．「和をもって貴しとなす」と．われわれは通常，和こそ大事なのだと解釈しがちなのですが，十七条憲法には「協調・親睦の気持ちを持って論議する」のだと書かれています．原文と解釈は以下のようなものです．

> 「一曰. 以和為貴. 無忤為宗. 人皆有黨. 亦少達者. 是以或不順君父. 乍違于隣里. 然上和下睦. 諧於論事. 則事理自通. 何事不成.
> 一にいう. 和をなによりも大切なものとし，いさかいをおこさぬことを根本としなさい．人はグループをつくりたがり，悟りきった人格者は少ない．それだから，君主や父親のいうことにしたがわなかったり，近隣の人たちともうまくいかない．しかし上の者も下の者も協調・親睦の気持ちをもって論議するなら，おのずからものごとの道理にかない，どんなことも成就するものだ．」

和のみを何よりも大切なものとするのは不十分です．聖徳太子は和を大事にするよりも，親睦の気持ちを持ってきちんと論議せよと言っている．それを忘れがちなのです．

ついわれわれは，従順さに対して親しみを持っています．「わきまえ」「思いやり」「気遣い」「配慮」「もてなし」――．理知的な議論はすぐに反抗的と見なされ排斥されます．叩かれてしまいます．反抗的な態度は社会的な軋轢を生みます．日本の場合は特に，裁判であってさえいかに従順であったかが判決に影響したりします．

「わきまえ」が消える瞬間

そこで「わきまえ」の問題を考えてみたい．何かを創造する瞬間では，「わきまえ」が消えるという面白い例があります．初めて会った先生と学生，2人に共同で作業を行ってもらいます．絵カードを何枚か置いて，そこで2人で共同してストーリーをつくってくださいという課題を出します．2人とも初対面ですから，互い相手が先生，学生と分かっている．

先生　えーっと，歩いていって，えーっと，ですね
学生　あ，なんか
先生　うん
学生　ちょっと思いついたんですけど
先生　うん
学生　最初，棒を見つけて
先生　うん
学生　なんだこれ，使えないなあ，って思ってたら
先生　うんうん
学生　こう，崖にさしかかって
先生　うん
学生　あ，あの棒使える，ってひらめいたとか
先生　ああ，そうですね
学生　そういうのはどうですか

たった14個の会話です．この中から，次の事実を引き出せます．「です」が4カ所出てきます．途中の会話では「です」が消えている．これは何を意味するか．「です」は丁寧語で，「わきまえ」を意味します．お互いに丁寧語を使っている．相手をわきまえて話をしている状態です．それが，集中しエキサイティングしてくると，わきまえが消えてしまう（井出祥子氏の研究による）．

こういう「わきまえ」は，何か物事に集中し熱中して，重要な会話を始めた途端に消えてしまう．それが実は重要なのだと．それがなければ創造はできないのではとの仮説に結び付きます．現在そのことを検証中です．

「わきまえ」を強要する背景として，支配と服従の構造が日本の至るところにあるのではないか．その意味では，日本は実は「格差社会」ではなくて「階層社会」になっているのではないかと思います．そう考えると，大学の役割が大きくなる．高い志を持った，柔軟な，崇高な使命，これを最初に持って，大学に来てもらう．上に上がる人は，倫理的なリーダーとして育成する．一方ではユニバーサル時代にふさわしい教育をする．相互不信の構造を解消する．この信頼感をつくるとは，トータルとして大学が期待されるべき問題であり，大学の使命でもあります．今のように，無目的に知識や能力を伝授するのをやめて，高い志による崇高な使命を確立し，人間の可能性を拓く．個性を認め，尊重し，共生する社会をつくる．そのようなことを目指していくべきというのが私の考えです．

【略歴】1952年和歌山市生まれ. 1977年東京理科大学理学部物理学科を卒業し, 同大学院修士課程物理学専攻を経て1985年博士課程を退学. ソフトハウスに勤務し1987年理学博士（論文）を取得. 現在, 明治大学法学部教授, 文明とマネジメント研究所所長.

ドラッカーと世阿弥
――新しさのマネジメント*

Drucker and Zeami: Managing the “Freshness”

土屋恵一郎
Keiichiro Tsuchiya
（明治大学法学部）

ドラッカーとケルゼン

「ドラッカーと世阿弥」というとどのような関係が両者の間にあるのか，疑問に感じる向きもあると想像します．もちろん時代的には何の関係もありません．世阿弥は650年前の能の大成者，ドラッカーは20世紀の経営学の革新者です．しかし両者は私の中でつながっている．

私はドラッカーの研究者ではないし，世阿弥の研究者でもありません．私は法学部におりましてハンス・ケルゼンという法律家の研究をしてきました．ケルゼンはウィーンの法律家でした．実はドラッカーの叔父にあたります．そのことを知ったのは最近ですけれども，自分が長年研究していたハンス・ケルゼンとドラッカーが結び付くとは思っていませんでした．偶然ケルゼンを読んでいたときに知り，驚かされたわけです．ケルゼンから見てドラッカーは義理の甥にあたるのですが, ドラッカーはケルゼンをつまらない人間と言っています．そのつまらない人間を研究していた私が，ドラッカーについて話をするのも面白いと思います．

ドラッカーについては，どちらかというと私はファンに近い．ずっと好きでした．10年ほど前，『正義論／自由論』（岩波現代文庫）という本を書いたときも，ドラッカーについて若干言及したほどでした．

ドラッカーは私の枕元に置いて, 寝る前に読むのです.『名言集』などを読み, 何となく納得させられたりします．場合によってはドラッカーの批判対象に自分がいて，自己客観視にもなり，それだけでも読む価値があります．

他方世阿弥について私は研究者ではありませんが，関係は深いものがありま

＊本講演は明治大学文明とマネジメント研究所共催の記念シンポジウム「統一テーマ：断絶」(2011年11月19日．於・明治大学 駿河台キャンパス・リバティータワー 1156教室）の抄録である．

す．法学部の教員として思想史や法哲学を研究しておりますが，もう一つの活動として能のプロデューサー，興行師として30年能の公演を企画・上演してきました．その中で，ドラッカーが言ったことと世阿弥の言ったことが合致するのに気が付いたわけです．

伝統芸能はある意味マイナーな存在です．30年前は客をどう呼ぶのかわからない状況にあった．それが能でした．顧客がいない．どうやって顧客をつくり出すのか．そう考えたときに，後になってからドラッカーが言うことを実践していた自分に気がつきました．

伝統芸能の最隆盛期

ドラッカーの所説は世阿弥が室町時代に言っていたのと同じなのに気がつきました．イノベーションがそうです．世阿弥は今から約650年前にいかにして顧客を創造するかを考えていました．能とは今でこそ伝統芸能とされますが，当時は新しい芸術でした．そんな新しい芸術をどう定着させ，かつ持続させるのか．そのことを世阿弥は徹底的に考え抜いていました．

現実に能は650年間絶えることなく続いてきました．そんな芸術は世界のどこにもないと思います．当時上演された形をとどめながら，同時に新しいことを付け加えながら，650年間にわたって持続している．歴史的に見て，現代は能という伝統芸能の最隆盛期と私は思います．一番隆盛しているのは「今」です．その今をつくったのが私というわけです．

やや口はばったいところもなくはないのですが，今の能がかくまで隆盛し，いろいろな人や組織が自分が考えたような顔をして行っているほぼすべてのオリジナルなアイデアは，私がつくったものです．それをいろいろなところがまねして，ある意味で歴史上かつてない能と狂言の隆盛期に来ている．そのことは多くの人が認めてくれています．

そんな私のような興行師から見て，かくもドラッカーと世阿弥の2人の言うことが同じなのか興味深く思えます．世阿弥を背後に置くと，ドラッカーの言葉に深みが出てくる．

新しい思想が紹介される場合，誰が紹介するかは大事だと思いますが，たとえばM・マクルーハンなどは不幸な紹介のされ方をしたためにかなり誤解されました．軽薄な扱いを受けてしまった．マクルーハンは偉大なメディア論者であり，思想家です．ところが紹介のしかたが不適切だとそれが伝わらない．今やっとマクルーハンが正当に評価される時になって，復活の機運が生まれているのは，一人のファンとして嬉しいことです．

ドラッカーは幸いにして紹介者がよかった．今も引き続いて，真摯にドラッカーをとらえる方々が存在しています．さらに私はそこに世阿弥という脇役をドラッカーという主役のそばに置いてみると，どう見えるのかを考えてみたいと思います．

卓抜なる言語能力

十数年前に私は『処世術は世阿弥に学べ！』（岩波アクティブ新書）という本を書きました．なぜ世阿弥とドラッカーがつながるのか．ドラッカーが言うように，自らの考えをどう言語化するかがリーダーの必須条件です．それをドラッカーは何度も言います．

能が新興芸術であった時代，世阿弥がリーダーである以上は，自らが思うところを言語化しなければならない．世阿弥は言語能力にすぐれた芸術家でした．そんな人は，多分その後現れていないし，それに匹敵するのは，『論語』を編んだ孔子の弟子たちくらいかもしれません．

たとえば世阿弥は「秘すれば花」と言いました．有名な章句です．しかしかなり誤解されています．たとえば女性が自分の美しさを隠しているほうがいっそう美しいといった意味に解釈されることがある．ところが「秘すれば花」は，世阿弥にとって完全に戦略用語です．あるいはイノベーション用語でした．

それを理解するには，約600年前の能の置かれた状況を理解する必要があります．簡単に言えば，中世の芸術は，いずれも賭事の対象であり，戦いでした．華道，香道みなそうです．闘花と言いますが，これは花の争いです．屋敷に，花を持ちよって，いずれが美しいか競います．実は花そのものよりも，花瓶を競うものでした．

能も同じでした．能では「立ち合い」と言います．剣の立ち合いと同じです．今のように，1人の芸術家が舞台上行うのではなく，1日の能の中で，何人かが代わる代わる能を上演する．その日，誰が一番すぐれているかを競うのが，能の上演方式だった．それを「立ち会い」と言いました．能という伝統芸能はわれわれから見ると芸術なのですが，当時では，観客やパトロンの気を引くう

えでの勝負事でした.

世阿弥が書いたものに『風姿花伝』という本があります．林望氏による現代語訳が出ています．読むと，ほとんどいかにして相手に勝つかという話です．いかにして相手に勝つか．その方法として，「秘すれば花」という言葉が出てきます.

「秘すれば花」

「花」とは，これも世阿弥の造語です．普通は植物の花ですが，ここではブリリアントな，よきことすべてを象徴して「花」といいます．たとえば日常生活でも「あの人は花がある」などといいます.

世阿弥は隠すものがあるといい，それが花だと言った．なぜか．いかなる名人，上手であろうとも，予測しないことをやられると負けてしまう．世阿弥も言うのですが，若くて美しい能楽師が出てくると名人でも負けてしまうことがある．さらにその後に世阿弥が言うのが，「珍しきが花である」と，あるいは「新しきが花」とも言います．新しいとか，珍しいということには，誰もかなわない．若いとはそれだけで珍しい．若さに対抗するには，名人であっても何か常に自分が新しいもの，珍しいものを持っていなければだめだ．昨日と同じことをすれば負ける．昨日と違うことをしなければ，本当の強い相手には勝てないと言うのです.

ドラッカーの言うイノベーションそのものです．まさに「新しさの演出者としてのマネジメント」です．それがなければ確実に負ける．マーケットを相手に何かやろうというとき，新しさ，珍しさを持たない能楽師は必ず負ける．本当に勝とうと思うなら，新しいものが必要だ.

何が一番新しいか．世阿弥にとっては新しい「作品」なのです．世阿弥はオリジナルな能作品を書くことが大事と言います．新製品です．新製品を出さなかったら負ける．実はドラッカーも言うのですが，「過去の経験にあぐらをかくと絶対負ける」．同じことを世阿弥も言っているのです．さらに，過去の成功体験を模倣するなとも言う．本当にドラッカーと世阿弥を並べて読むと，こんな偶然があるのかと思うぐらい同じことを言っている.

世阿弥の言葉で私が一番好きなものがあります．「住することなきをもって花とすべし」．「住することなき」とは安住しないことです．安住しないことが

花だと言う．いずれも「花」という言葉を使うのです．「秘すれば花」であり，「珍しきが花」であり，「新しきが花」であり，「住することなきが花」である．みな同じように言っている．でもそれらはドラッカーが言っていることでもあります．だからドラッカーのマネジメントの本を読むと，まさにそれは世阿弥が約600年前に言っていたことを，現代の場面に応用しているようにしか私には読めない.

芸能の断絶と顧客の創造

ドラッカーに『すでに起こった未来』という本があります．その意味では本当に世阿弥の中で既にドラッカーの言わんとするところは言われていた．未来を予言されていたと言ってもいいと思う.

世阿弥がなぜ『風姿花伝』を書いたかとも関わってきますが，まさに「断絶」が日本の14世紀の芸能で起きています．その断絶とは何か．パトロンが変わるということです．今までは寺や神社がパトロンだった．ところが14世紀に入って武家がパトロンになる．同時に出てくるのは大衆というマーケットです．彼はこう言います．「衆人愛敬をもってもととする」．今でも，どこかの中小企業の社長が言いそうな言葉ですけれども，誰にも愛されるのが大事だと．これは世阿弥が言ったのです．「衆人愛敬」です．今までは特定階層の秩序で能の地位は決まっていた．ところが世阿弥の父の観阿弥の時代に大きな転換が起きます.

番組の最初に「翁（おきな）」をやる．これは今でも変わりません．「翁」をやる人は，観阿弥の前までは一座のトップだった．ところが観阿弥の時代になったときに，一番人気のある者が翁をやることになったのです．これははっきり世阿弥も「大転換」だったと書いています.

京都の八坂神社から，前の通りをずっと行くと今熊野神社があります．今熊野神社で行われた勧進能で，初めて観阿弥が「翁」を舞った．その理由は，観阿弥が一番人気があったからです．ここで「人気」という概念が出てくる．マーケットという概念です．今まではパトロンたちの意向に添っていればよかった．これからはマーケットの人気がなかったらば，一座のトップにもなれないし，お金を出してくれるパトロンの人気も得ることができない．まさに顧客が必要なのです.

「顧客を創造する.」まさにドラッカーが言うことです．明らかにそれまでの固定的な階層秩序から，「人気」という流動的なマーケットによって芸術家の評価が決まる時代になった.

人間への洞察

江戸時代になって，能が幕府公式の芸能になって式楽となりました．徳川将軍家を含めみな武家が能楽師をお抱えに趣味でやるわけです．徳川慶喜が幕府瓦解後に駿河に移ると観世の家元も同行しています．能に最も耽溺したのは豊臣秀吉だと思いますけれども，秀吉は気のいいところもあって，「明智討ち」という能をつくらせて女房たちを前にして自演してます．能では自分で討ったようにしてつくって，自分で上演している．自分の女房たちに見せていい気になっている．私はそれを復活して上演しましたが，とても面白いものでした．中央に秀吉がいて，明智光秀を自分が斬る，そのような能です.

それぐらいに武家は，能を自らのエンターテインメントとして確立するのです．世阿弥の時代にしてみれば，人気を獲得するために必要なものは，まさに「秘すれば花」「珍しきが花」「新しきが花」「住することなきをもって花とする」という精神でした．大衆の前で自己模倣するな，コピーをするなと強く戒めるのです．自分をコピーし出したらもうおしまいだと．それが世阿弥の教えだった.

これはドラッカーもいろいろなところで言っている．過去の成功体験に寄りかかったら絶対失敗する．ドラッカーの素晴らしいところは，単に経営者や起業家に対するものなのではなく，人間に対する言葉として発せられているところです．むろん経営者や起業家がそこから知恵を得るというのはあります．しかし人間としてドラッカーの言葉には，人がいかに生きるべきかの示唆が含まれていて，それは世阿弥も同じだったと思う.

自分を模倣するなと言う．自分を模倣したとき，芸術家も終わりだし，実は人間も終わりだと思います. 成功体験を模倣している限りにおいて進歩はない. これは世阿弥も言うのですが，過去に成功体験を持つほど，必ず自己模倣に陥ると．だから成功した人間ぐらい厄介なものはない．自分の成功を常に語りたがる．そうすると後から来た人は，その成功が限界になってしまう．超えていくことができない．超えるには，たたきつぶすしかない．失脚させるしかないのです.

だから，世阿弥にとってみても，周りを見たとき，自分の成功体験に寄りかかっている人だらけだったのだろうと思います．そのたびに, 自己模倣しない，新しさを演出する能力がなければ，絶対成功しないと考えた．まさに新しい人気というマーケットが出現したのだから，そこで勝っていくには，新しさの演出が必要であると言う.

老いて後の初心

世阿弥の言葉として最も有名なのは，「初心忘るべからず」だと思います．われわれが日常使う言葉で世阿弥の造語によるものは意外に多い．その前には仏教書の「発心」という言葉はあったのですが，「初心」と言ったのは世阿弥です．少なくとも明確に芸術論の中心で使ったのは彼でした.

「初心忘るべからず」は，何か不祥事を起こしたときの謝罪の言葉になっています．しかし世阿弥が言うのはまったく違って，初心に3つあると言う．1つは24～25歳のときの初心，それから中年の初心，最後に老後の初心があると言います．24～25歳の初心は何か．一番人気があって，成功したときに，実は初心が訪れると．なぜかというと，その後に必ず人気が落ちる．その落ちるとき，つまり自らの不遇の時代をどう乗り越えるかを考える，そこが初心だと言うのです.

中年には中年の初心がやってくる．けれども，一番大事なのは，最後の老後の初心，老いて後の初心だと．それは何か．もう体も動かないし，美しくもない．よぼよぼです．それがなおかつ，舞台の上でどう立つかを考えたときに老後の初心がやってくる.

世阿弥は既に40代で第一線を引けと言っています．そして後継者をつくれと言います．だから老後は第一線ではない．第一線ではないけれども，そのときの身の処し方について語っている．舞台の上で何もしないでいる，それしかありえないと言う．つまり老後の初心は，自らの老いた精神や肉体を超えていく方法として，「何もしないで舞台の上に座っている」，これしかないと言うのです.

企業で言えば，何もしないで，後継者に委ねればいいと言います．何もしないで座っていればいいと．ところが, 老人がつい口を出してしまう. 昔は「隠居」

といって，若い人に任せて何もしないといういい習慣があったのですが，最近の老人は元気だし，寂しいからつい口を挟んでしまう．これはだめだと世阿弥は言っています．何もしないでいられる老人になれと言っているわけです．

老後の初心は，実は一番難しい．なかなか引退しない．早坂茂三という田中角栄の秘書だった人が，そういうことを言っています．老人は本当にしぶとい．しかし，いずれにしてもそういうふうに世阿弥は具体的な戦略として芸術を考えていたので，時代の変わり目，いわば断絶の都度に初心があって，その都度戦略を立てていく大切さを説きました．

偶然性のマネジメント

「自分のコピーをするな．」その教えを言い続け，しかもそれを子々孫々まで伝えろと言った．新しさ，イノベーションの精神は，いかなる時代であろうとも子々孫々まで伝えろと言った．それなくして芸術はありえない．「命には終わりあり，能には終わりはない」と言っています．終わりがないのは，イノベーションがあるからです．常に新しさを求めて，珍しさを求めて生きる芸術家がいるからこそ，能という芸術ジャンルは決して滅びない．その基本にあるのは，やはり大衆の人気である．人気を読む力がなければいけません．

彼は「時節感当」と言っています．「時節」とはチャンスです．時節に当たる．能で幕を上げるときに，役者は幕の奥で「お幕」と言います．だから能舞台に行くと，静かなので，「お幕」と言うのが聞こえると思いますが，そう言うと，幕が上がっていく．世阿弥はそのときに，人々の気持ちが充実してくるのを待て，その瞬間の時節に当たることが大事だと言う．それができなければ能楽師としてだめだ言っている．大衆の期待，そこにいる観客の期待に当たるようにする．期待を読む力が必要だ．これは実はドラッカーも言っています．顧客やマーケットの期待に対してどう機を読んで当てていくのか．ドラッカーの書くものを読むと，常にそういうことが出てくる．

そうなると，「時節感当」とは常にチャンスを見る．しかもそれは偶然の場合もあるし，自分がつくる場合もあるのです．あるいは多くは偶然かもしれない．ドラッカーのすごいところは，偶然というものをマネジメントに引き入れたことです．単に自ら新しさつくるのみでなく，偶然性をどう利していくのか，それもマネジメントの重大な要因だと．自らが予期せざるところからニーズが出てくる．それをどうつかまえるかをはっきりドラッカーは言います．

その偶然性をどうつかまえていくのか．M・ウェーバーを批判した社会科学者のN・ルーマンなどは偶然性，偶発性を契機に，社会は変わると言う．歴史は偶発性を契機に動くのであって，決まり切ったパターンがあって生まれてくるものではない．その偶発性をどう利用するかが政治家の役割であるし，ドラッカーからすればマネジメントの役割であると思うのです．それは世阿弥も同じだった．自らが予測できない偶発的なものが必ず起きる．そのときに，それをどうマネジメントするかが大事だとした．

男時と女時

その意味で，偶発性のマネジメントに当たるものとして，世阿弥は，「男時（おどき）」「女時（めどき）」と言います．向田邦子さんの小説にも同名のものがありました．「時の間とて，男時，女時がある」と．つまり偶発的なものです．時間の間にも男時と女時があって，それらどうコントロールするかが大事だ．男時とは自分に波が来て盛り上がった時，女時は波が去って下がる時です．普通は「陰陽」というところを，そうは言わずに時間的な波動として考えている．しかも世阿弥は男時と女時は運命的なものであって，避けることはできないと言います．ただし，どこが男時で女時なのかは分からない．立ち合いという勝負ごとですから，偶発的な契機もあるので，向こう側に男時が行っている場合もあるし，こちら側に男時が来ている場合もある．

能でも，私が見たなかですさまじかった例があります．後藤得三という喜多流の名人がいます．ある人に言わせると，長年使っていた何でもない茶碗が，50年たつとよく見えるようになる，そんな能楽師だと．つまり，何でもなかったけれど，半世紀たって，年とると何かよく見える，そういう名人だった．その人があるとき舞台から落ちました．舞台から落ちるのはあるようでないことです．能舞台の正面に階があるのですが，そこを上ってからが素晴らしかった．偶然落ちてしまった．それは慌てて大変です．実は落ち方にも作法があって，能面が割れないように，足で落ちるようにと教えている．後藤得三はきちんと作法に則って落ちた．「天鼓」という能で調子のいいものでしたが，本当に駆け上がるように階を上がって，舞った．老人とは思えないスピード感がある．結果，後藤得三の声望を高めたのです．

だからそれはまさに男時女時で，窮状をどう逆転するかということです．そういう偶発性をコントロールしなければならない局面では，即決的な力がないとだめです．それはドラッカーも言うことです．ルーマンが言うように，偶発性を契機に世界は変わっていくものならば，断絶は避けることができないからです．

あるところで，宿命的に女時を受け入れざるをえない場合もあるかもしれない．しかし女時のときに，世阿弥が言うのは，その次は必ず男時が来るということです．そのときのために準備をしておけと言うのです．準備のない人には男時は来ないわけです．その意味では，ドラッカーにしても世阿弥にしても，必ず時間の波を読みながら，偶発性をコントロールしながら全体をマネジメントしなければならないと言う．まさにそこにおいては，未来はすでに世阿弥の中で起こっていた. 機会があれば, 世阿弥の『風姿花伝』を読んでいただきたい. その中から, ドラッカーの言葉に対する感覚も養われてくるだろうと思います.

ドラッカーの『すでに起こった未来』に日本画論がありました．素人とは思えない日本論です．その中で,「多様性と規律」が日本では両立している，そこに日本画の面白さがあると言います．それは能も同じです．典型的なパターンはあるのだけれども，常に何かを動かしながら，新しさの演出をしていくことにおいては，まさにドラッカーが日本画の中に見た「多様性と規律との両立」が活性化しています．ドラッカーと世阿弥の関係を見つめながら，その言葉の深さを再確認していただけるとありがたいと思います．

【略歴】1946年東京生まれ. 明治大学大学院法学研究科博士課程単位取得. 明治大学法学部教授, 明治大学常勤理事. 芸術選奨選考委員（古典芸能部門）, 芸術祭審査委員（演劇部門）を歴任.

活動報告

Our Annual Activities

『文明とマネジメント』バックナンバー目次
Back Numbers

Vol. 1　2007年

■第2回大会レジュメ

第2会大会スケジュール
ドラッカーに見る知識労働……小沢道紀
ドラッカー思想を情報化に活かす……谷島宣之
ドラッカーとマーケティング……大木英男
21世紀の実業を求めて……瀬戸篤
Introducing People-Centered Management into a Public Organization:
A Case of the National Police Agency of Korea……Pyeong Jun Yu
ドラッカーの洞察眼――先天か，後天か……李在奎
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
【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
【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
【パネルディスカッション】……上田惇生，瀬戸篤，大島岳，谷島宣之，大塚三紀子

■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
ドラッカーから学ぶ「情報化」の基本……谷島宣之
「ドラッカーの顔」研究……大木英男
問われる企業の株主偏重経営……藤島秀記
近代社会認識の到達点とドラッカー思想……宮内拓智
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
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
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
【研究ノート】渋沢栄一，安岡正篤，ドラッカー……野上武利
【研究ノート】『現代の経営』から学ぶこと……根岸正名

■第1回大会　報告論文・要旨

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
ポストモダンの哲学……上田惇生
保守と変革……井坂康志
ドラッカーに見る日本的経営……谷崎敏昭
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
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

■講演録（抄）

【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，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
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
ドラッカー先生の教え……伊藤雅俊
理想企業を求めて……エリザベス・ハース・イーダスハイム

■活動報告等

第1回「ドラッカーと私」最終審査結果
【優秀賞】ドラッカーと私――私のなかのドラッカー……時津薫
The Drucker Society Global Symposium出張報告……上野周雄，八木澤智正
支部・研究会・会員の活動

Vol. 2　2008年

■巻頭

【代表インタビュー】21世紀文明学への視座――新たなドラッカー研究に向けて……上田惇生

■研究論文

GMとドラッカー――スローンはなぜ『企業とは何か』（1946年）を無視したのか，その結果は
……坂本和一
「マネジメント・スコアカード」体系化の試み……藤島秀記
ドラッカーとレビット――レビットのドラッカー讃……三浦一郎
マーケティングの観点から考察するドラッカー発想の一側面……大木英男
実学としての社会生態学に関す一考察――社会を見るための原理と方法……佐藤等
知識と知識社会に関する一考察……小沢道紀
情報化と労働……谷崎敏昭
ドラッカーにおける古典派経済学の世界――『イノベーションと企業家精神』をめぐって
……瀬戸篤
初期ドラッカー思想の理論的射程……宮内拓智
プロシア軍に何が起こったか……井坂康志
複雑性のマネジメント――ピーター・ドラッカーおよびニクラス・ルーマンの教訓
……ヴィンフリード・W・ヴェーバー
ドラッカー対ドラッカー……正慶孝

■研究ノート等

【研究ノート】“哲学する”姿勢――ドラッカーと松下幸之助に学ぶということ……渡邊祐介
【研究ノート】ドラッカー思想と中小企業経営……田舞徳太郎
【研究ノート】社会福祉領域におけるドラッカー理論適用の可能性――福祉の人材確保問題を題材として……星野晴彦
【研究ノート】変革をマネジメントする仕組み……丸山有彦
ピーター・ドラッカー――明日の思想家，昨日の思想家……ヘルマン・サイモン
【書評】「時流とは異質のキルケゴール」……島田恒
【書評】『断絶の時代』から学ぶこと……根岸正名

■実践レポート

事業家の本分……東英弥
現場で生かすドラッカー……土井尚人
ドラッカーとODC……大島岳
未来への予見――人を中心とした変化を始動する……林衛
ドラッカー思想を実践する――個人と組織の創造的革新法……宗初末
起業家，若手リーダーこそドラッカーを――今こそ求められる正統なマネジメントの実践者……藤田勝利
ドラッカー・スクール　Drucker School of Management……八木澤智正
卓越したパートナーシップに向けて……アイラ・ジャクソン
【特別レポート】ファンドとは何か――国富ファンドを例として……小森正彦

■講演録

なぜ日本画に心惹かれたか……ドリス・ドラッカー
【パネルディスカッション】21世紀，あるべき実業の思想……モデレータ：佐藤等，パネリスト：上田惇生，大島岳，瀬戸篤，谷島宣之，大塚三紀子
公的機関で実践する人間中心のマネジメント――韓国NPCを事例として……ユ・ピョンジュン
ドラッカーの洞察眼――先天か，後天か……李在奎
ドラッカー先生と中小企業コンサルティング……國貞克則
大学新時代の作法……高木直二
賢慮型リーダーシップと知の方法論……野中郁次郎
革新こそ新たな伝統を生む……小仲正久
ジャン・モネとドラッカー――同時代に生きた先導者の軌跡……近藤健彦

■エッセイ

トヨタを変えたひと言――ドラッカーの指摘……桐山勝
P. F. ドラッカーと私……斉藤勝義
非晶質系の世界とドラッカー――観測対象及び方法論について……脇秀徳
私たちの整体師・ドラッカー――体幹のゆがみを戻してくれる者……花岡俊吾
時空を超えて語りかけるもの……ブルース・ローゼンステイン
ドラッカー教授がユーモアとともに教えてくれた「責任」の考え方……ウィリアム・A・コーエン

■活動報告

第2回「ドラッカーと私」最終審査結果
【優秀賞】
ドラッカーと私――ドラッカーは，意識を変え，行動を変え，人生を変える……長島基
第2回ドラッカー・ソサエティ・グローバル・シンポジウム報告……上野周雄，八木澤智正
【ドラッカー・インスティテュートの活動紹介】
ドラッカー・ソサエティ・グローバル・ネットワーク――アイデアを行動に転換するために……リック・ワルツマン
会計報告等
支部・研究会の活動

Vol. 3　2009年

■巻頭

回想のピーター・ドラッカー……野田一夫
Drucker's Foresight……Doris Drucker
【インタビュー】文化と文明の懸け橋としてのマネジメント――次なる百年のためのフレームワーク……上田惇生
【インタビュー】実践知――時代を挑発してやまぬ方法論……野中郁次郎

■研究論文・研究ノート

P. F. ドラッカー「企業永続の理論」の警鐘……坂本和一
企業の組織的活動における「知的付加価値の生産性向上」について――東洋思想をもとにした新たな可能性の探査と実現方法……山縣俊夫
経営戦略における統合（Synthesis）の探求――何が分析的手法には不可能であるか……工藤秀雄
「未知なるものの体系化」という方法論に関する一考察――未刊の書の下絵として……佐藤等
ドラッカーと新産業創出……瀬戸篤
革新概念の理論的系譜と「伝統」の多相性……宮内拓智
P. F. ドラッカーにおける文明と技術――メディア論的接近……井坂康志
ドラッカーとフランクルは相乗効果を発揮する……安井猛
ドラッカーの周辺……三浦一郎
日本におけるP. F. ドラッカー研究60年の軌跡……白珍尚
【研究ノート】グローバリゼーションとマネジメントの役割――ドラッカー・マネジメント理論と企業統治の視点からの考察……佐々木英明
【研究ノート】科学者のためのドラッカー……脇秀徳
【研究ノート】ドラッカーの世界に見るTOC（制約条件の理論）……桂利治
【研究ノート】青年海外協力隊の活動に関する検討――ドラッカーマネジメント理論を踏まえて……星野晴彦
【研究ノート】ドラッカー思想研究の方法論……疋田秀裕
【研究ノート】ドラッカーとカール・ポランニー――「経済人」仮定，制度，グローバリゼーションについて……石川正宏

■実践レポート

ドラッカーから得た学びと実践……酒巻久
小さな企業における放牧型経営……加藤聖隆
Drucker Taught Me How to Focus……Minglo Shao
ドラッカー的視点によるIT組織変革の道――7つの指針……林衛
今でも問いかけてくるドラッカー博士……田舞徳太郎
自社における新分野進出手法と「イノベーションと企業家精神」の企業家戦略との考察……東出憲明
未来にヒントをくれたドラッカー……菅野広治
支部活動HS三河「フィードバック分析」研究会の学習成果――「自らの貢献は何か」……鈴木幸治
ドラッカーに学ぶ子どもの教育……向井弘美

私のなかの夢と志……時津薫
あの夏，人生を変えた1冊との出会い……友渕将樹
ドラッカー教授が学生に語ったこと――クレアモントの教壇から……八木澤智正
ドラッカー教授へ――経営の父からの学びは，仕事と人生をどう変えたのか……藤田勝利
親愛なるドラッカー博士……杉下智歩子

■評論

50年前の小さな発見……藤島秀記
ドラッカーはなぜ，かくも日本人に人気があるのか――「ドラッカーの説得力考察」試論……大木英男
私のドラッカー博士の思い出……斉藤勝義
P. F. ドラッカーの知的後継者は誰か？……李在奎
「ドラッカースタイル」について――巨大なヒューマニストの知……岸野孝彦
ドラッカーの中道……丸山有彦
ドラッカーと二宮尊徳――二人の社会生態学者から学ぶ……山縣基与志
企業存続のためになすべきこと……伊藤末高
自ら未来を創り出すために「何を為すべきか」……深谷一枝
The Life, Work and Legacy of Peter F. Drucker……Joseph A. Maciariello
Drucker on Leadership……Jean Lipman-Blumen
What Peter F. Drucker Continues to Give Us……Elizabeth Haas Edersheim

■講演録

非営利組織の運営――日本の現状とミスマッチ……堀田力
ピーター・ドラッカー経営理論と山崎製パン……飯島延浩
使命とともに歩む経営……国永秀男
ファルスタッフの教え……小島明
2つのグローバリゼーションの光と影……藤島秀記

■エッセイ――百周年特集・私の中のドラッカー

ドラッカーならどう考えるか……小林薫
私の「ドラッカー先生の一冊」……猪狩誠也
私の中のドラッカー……宗初末
声が聞こえる……長島基
永遠に“KNOW WHAT”を教えてくれる人……田海威彦
私のメンター，ドラッカー……高塚伸志
目的意識のない組織から目的意識のある組織への変化……舘野聡
地域活性のためのソーシャルキャピタルとしてのドラッカー思想……川島眞一
習慣的な能力を身に付ける……槇殿肇
時間の使われ方の性質別時間マネジメント手法の着想……宮脇博嗣
強みの上に築く……大塚三紀子
ドラッカーの教えただ今実践中……山谷恵美子
ドラッカーの7つの経験を模倣する……花岡俊吾
読書会と素晴らしき仲間たち……佐藤正徳

「強みを活かす」ということ……瀧野雅一
ブログ更新による継続学習――意思決定に補助線を引く……松本知宏
『経営者の条件』と出会って……熱田二朗
真のリーダーとは？――彼が自らの生きざまを通じて伝えようとしたもの……田中純
いかにして強みを発見するか――情報処理力・共感力・戦略構築力……市川和臣
5年を経て得たドラッカーの一文への解釈……河野隆史
ドラッカー教授のエピソード……山下結加奈

■海外からの論考

What I've Learned from Peter Drucker: the Need to Reinvent Our Enterprises……Jack Bergstrand
Peter F. Drucker Taught a Discipline of Reading……Lee H. Igel
The Question: Drucker's Tool for the Pursuit of Leadership Truths……Anthony Shapella
Tomorrow's Tomorrow: Millennials and the Self-Knowledge Imperative……Joanna K. B. Balda
What I Learned from Peter Drucker……Bruce Rosenstein
A Lesson from Drucker: No One is Born to Leadership……William A. Cohen
What I've Learned from Peter Drucker……Rick Wartzman
The 100th Anniversary of Peter Drucker's Birth……Ira A. Jackson
How I Remember Peter Drucker……Cornelis A."Kees" de Kluyver
The POSE Strategy Framework……Vijay Sathe
What I Have Learned from Drucker: Ask the Right Questions That Can Change People's Life……Henry To
Drucker's Solutions for Functioning Government……Pyeong Jun Yu
Life Lessons from Peter Drucker: The Value of Humility, Curiosity and Humor……Melinda Moers Harriman

■活動報告

会計報告等
支部・研究会の活動

Vol. 4　2010年

■巻頭

【インタビュー】ドラッカー・スタディーズの未来……上田惇生

■論文――知識社会

P. F. ドラッカー――「マネジメントの発明」への道程……坂本和一
ジェイン・オースティンを読むドラッカー……三浦一郎
イノベーションの7つの機会と用途開発……岸本秀一
「定性的変化を評価するプロセス」に関する一考察――観察，認識，評価の厳密化の検討……佐藤等

知識労働の生産性に関する検討――ドラッカーの宿題……大木英男
ネクスト・ソサエティはトップマネジメントから何を期待するか？……安井猛
物質精神両面の豊かさと人類全体の幸福を目指した「知的付加価値の生産性向上」について
―― 東洋的陰原理による文明の新たな進歩へ向けての試論……山縣俊夫

■研究ノート

【研究ノート】社会福祉サービスへの苦情対応におけるマネジメントの意義……星野晴彦
【研究ノート】ドラッカーと西田幾多郎……疋田秀裕

■関連論考

“合併の大波”が意味するもの……藤島秀記
ドラッカーの思想枠組み……トニー・H・ボナパルト
教師としてのドラッカー……ジョン・E・フラハティ

■講演録

ドラッカー先生の思い出……伊藤雅俊
知識労働者とその組織……柳井正

■追悼・南尚鎮氏

■活動報告

会計報告等
支部・研究会の活動
『文明とマネジメント』バックナンバー目次
『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針

Vol. 5　2011年Ⅰ

■巻頭

発刊の辞……藤島秀記
『文明とマネジメント2011年Ⅰ』刊行にあたって……上田惇生

■総会・講演会資料（5月14日）

第6回 総会・講演会プログラム
ドラッカーと松下幸之助――その共通の視座から学ぶべきこと……渡邊祐介
事業再生とドラッカー……安嶋明
「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」でのある風景
――すでに起こった未来と日本企業としての備え……花松甲貴
われわれがドラッカーに学んだもの……小林陽太郎
『現代の経営』と私の経営……茂木友三郎

■論文――イノベーションの新展開

P. F. ドラッカーによる「イノベーションの発明」

――『イノベーションと企業家精神』（1985年）の歴史的意義……坂本和一
ドラッカーにおける「マーケティング」と「イノベーション」……三浦一郎
社内企業家とイノベーション……肥塚浩
「経済の暗黒大陸“流通”」再考……白珍尚
ドラッカー「シアーズ物語」におけるリチャード・シアーズの評価をめぐって……西川英臣
接着剤のマーケティング……森村正博

■一般投稿論文

第2回グローバル・ドラッカー・フォーラム・ヴィエンナ2010における
イノベーション概念の展開とその意義……安井猛
ドラッカー・プレミアムとドラッカー・スタディーズ関係性の考察……佐藤等
知識イノベーションとドラッカー「教育革新論」の周辺……宮内拓智
コンプライアンス再考……伊藤末高
産業人ヴァルター・ラーテナウ――P. F. ドラッカー初期著作（1933－1942年）の
政治的射程……井坂康志

■論考――思索と実践

ドラッカーの経営戦略論にもとづいた新たな戦略マップの提案……浅沼宏和
ドラッカー・マネジメントにおける知覚……丸山有彦
マネジメントに織り込まれた「自由の条件」……和光良一
ドラッカー思想の革新……疋田秀裕

■活動報告

『文明とマネジメント』バックナンバー目次
『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針

Vol. 6　2011年Ⅱ

■巻頭

巻頭の辞……藤島秀記
［インタビュー］第二の船出に向けて――ドラッカー学会代表退任の挨拶を兼ねて…上田惇生

■研究論文

パラダイム転換迫られる日本の経営――ドラッカーが見てきた可能性と限界……藤島秀記
NFLタンパベイ・バッカニアーズにみるプロスポーツ組織の社会的責任
――社会貢献活動を通じた戦略的なビジネス基盤の構築……福田拓哉・種子田穣
ドラッカーの科学的管理法の評価をめぐって……岸本秀一
「サービスの工業化」とドラッカー……田中浩子
マスキー法に見る企業の社会的責任……石川敦夫
ドラッカー思想の実践例としてのCKI
――ホワイトカラーの生産性向上を目指して……桑江曜子・北川聡・前島克好
ピーター・F・ドラッカーに学んだ三人のコーチング・マスターの
コーチング原理と彼らのエグゼクティブの実践に対する意義……安井猛

ドラッカーの「知覚」概念への心理学的アプローチ
――社会生態学への心理学の導入可能性の検討……佐藤等
非定住的思考の起源――ツヴァイク，ラーゲルレーブ，ムージルをめぐって……井坂康志

■論考
ドラッカーの社会生態学手法で太平洋戦争終結直前における民衆の価値観変化を探る
……大木英男
ドラッカーとマネジメントの哲学としての「自己目標管理」……福山穣
ドラッカーと実業人渋沢栄一に関する一考察
――渋沢栄一の企業要領を中心として……伊藤末高
経済社会シミュレーターによる政治経済分野での「知的生産性向上」の可能性
――東洋思想からのアプローチ……山縣俊夫
専制とマネジメント……丸山有彦
［書評］『経験からの学習――プロフェッショナルへの成長プロセス』……中野羊彦

■講演録
［講演］われわれがドラッカーに学んだもの……小林陽太郎
［講演］『現代の経営』と私の経営……茂木友三郎

■活動報告
会員へのお知らせ
会計報告等
支部・研究会の活動
『文明とマネジメント』バックナンバー目次
『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針

『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針

Instructions for Authors for *Civilization and Management 2012 Ⅱ*

◇本誌は年2回（毎年5月，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．

◇論稿の種類は研究論文に限ることなく，研究ノート，調査・実践レポート，評論・書評，エッセイ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，5カ月前を締切りに原稿を提出していただきます．予定される方は，6カ月前を目安に学会事務局までメールで投稿の意思を表示し題目を届ける必要があります．

◇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．

◇投稿者の掲載名称は実名とする．

(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実践レポートその他

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実践事例等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評論，書評．

(3) 原稿作成上の注意

①論文

◇A5判横組，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．

◇タイトルは和英文併記とし，本文冒頭に50ワード程度の英文サマリーを添付．

◇引用部分，注については，原則として文末脚注形式とする．

◇文末に，略歴を添付．形式は問わないが，概ね「現職」「最終学歴」「職歴」「関心領域」「研究あるいは実務上の業績」等具体的な事実を掲載．

②ノート，調査レポートその他

字数7000字程度．執筆方法は上記論文に準ずる．タイトルは和文英文併記とし，略歴は論文に準ずる．

③その他（評論，書評，エッセイ等）：字数4000字程度．タイトルは和文英文併記とし，略歴は論文に準ずる．

④選考方法

論文，研究ノートについて，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・略歴等

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．

⑦以上，投稿され，掲載を可とされた論稿はいずれも原稿の提出をもって編集委員の責任校了とする．

（4）専門と実務を架橋しうる質の確保・充実

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．

（5）論稿の対象分野

P. 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．

「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

Civilization and Management 2012 I

2012年5月26日　発行
Date of Issue May 26, 2012

発行者 *Publisher*　ドラッカー学会 Drucker Workshop

学会代表 *President*　三浦一郎 Ichiro Miura

編集主幹 *Managing Editor*　藤島秀記 Hideki Fujishima

責任編集者 *Chief Editors*　井坂康志 Yasushi Isaka　大木英男 Hideo Oki

編集委員 *Members of Editorial Board*

上田惇生 Atsuo Ueda　坂本和一 Kazuichi Sakamoto　三浦一郎 Ichiro Miura　阪井和男 Kazuo Sakai
平田竹男 Takeo Hirata　瀬戸篤 Atsushi Seto　松岡幸次郎 Kojiro Matsuoka　白珍尚 Baik Jin Sang

本文DTP／表紙デザイン *Book and Cover Design*　稲岡淳一 Junichi Inaoka

〒101-0052
東京都千代田区神田小川町3-26-8 神田小川町ビル2階
明治大学国際総合研究所内 文明とマネジメント研究所気付 ドラッカー学会
Drucker Workshop c/o. Institute for Civilization & Management, Meiji University.
2F, Kanda-Ogawa-Machi Building, 3-26-8 Kanda-Ogawa-Machi, Chiyoda-ku, Tokyo 101-0021, Japan
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入力等を禁ずる．

Copyright © 2012 by the Drucker Workshop. All rights reserved.

Printed in Japan. Except as permitted under the Japan Copyright Act, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the Drucker Workshop.

印刷／製本　㈱宮崎印刷所

非売品

社会の不完全さに対するしたり顔の諦めほど軽蔑すべきものはない.

——『企業とは何か』

一人ひとりの人間，それぞれの信条，信念，気持ちを忖度しないことは，ガス室建設の第一歩となる.

——『傍観者の時代』

間違った問題への正しい答えほど始末に負えないものはない.

——『マネジメント』

そもそも組織は，自らが政治的な能力をもつことに関心をもたないし，またもつべきでもない．関心をもつべきは，あくまでも自らの機能にかかわることに対してである.

——『ポスト資本主義社会』

リーダーたる者は，あらゆる行動において，翌朝鏡の中に見たい自分であるかを考えることを習慣化しなければならない．あるいは，自らのリーダーがそうあってほしいかを自問しなければならない．この問いを発するだけで，これまで多くのリーダーを破滅させてきた過ちから身を守ることができる.

——『非営利組織の経営』

変化の時代にあっては夢にすぎないが，理想的に設計された組織とは，会議のまったく開かれない組織である.

——『経営者の条件』

責任なき権限は専制であり，権限なき責任は無能である.

——『企業とは何か』

Drucker Workshop