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

Annual Report 2013[I] ドラッカー学会年報 Vol. 9

Civilization and Management

文明とマネジメント

視座の定点と変遷

ドラッカー学会編集委員会［編］

コミュニケーションは，送り手からではなく受け手からスタートしなければならない．

―『すでに起こった未来』

半分のパンは，パンがまったくないよりはよい．しかしソロモン王が知っていたように，半分の子供は何の意味もなさない．同じことは半分の宗教，半分の哲学，半分の信念についても言うことができる．

―『すでに起こった未来』

時間の使い方を知っている者は，考えることによって成果をあげる．行動する前に考える．繰り返し起こる問題の処理について，体系的かつ徹底的に考えることに時間を使う．

―『現代の経営』

経験のあるエグゼクティブは，よそで働いていたときには天才に見えた人間が，自分のところで働き始めて，半年もたたないうちに失敗してしまうという，苦い経験を何度も味わっている．

―『経営者の条件』

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

Annual Report 2013[I] ドラッカー学会年報 Vol. 9

Civilization and Management

文明とマネジメント

視座の定点と変遷

ドラッカー学会編集委員会 [編]

目　次

〔巻頭〕Prefatory Notes

『文明とマネジメント』2013 Ⅰ刊行に寄せて〔三浦一郎(本会代表，立命館大学経営学部)〕… 2

〔総会・講演会資料（2013年5月25日）〕Lecture Meeting Materials, May 25th, 2013

第8回 総会・講演会プログラム …… 4

【会員研究発表①】エネルギーフローと『ネクスト・ソサエティ』
〔菅野孝治(本会会員，「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」事務局〔東京SG〕)〕 …… 5

【会員研究発表②】「組織の社会的責任」分科会活動報告
――事例報告・ISO-26000による分析・ドラッカーの言及
〔北村和敏(本会会員，ドラッカー「マネジメント」研究会委員)〕 …… 6

【会員研究発表③】もし水原茂・三原脩両監督がドラッカーの『マネジメント』を読んでいたとしたら〔田山泰三(本会会員〔高松SG〕)〕 …… 8

私にとってのドラッカー――当学会会員各位へ私が望むこと
〔野田一夫(事業構想大学院大学学長，本会顧問)〕 …… 10

渋沢栄一の「論語と算盤」で未来を拓く
〔渋澤健(コモンズ投信株式会社会長，公益財団法人日本国際交流センター理事長)〕 …… 13

ソウルメート――ピーター・ドラッカーの経営哲学とドイツの優良中小企業
〔Winfried W. Weber〕 …… 15
Soulmates – Peter Drucker's Management Philosophy and German Mittelstand Champions

〔研究論文〕Research Papers

『現代の経営』(1954年)を生み出したドラッカーの発想転換（1）
〔坂本和一(立命館大学名誉教授，本会学術顧問)〕 …… 20
His Fundamental Renewal of Key Conception of Management

ドラッカー――視座の定点と変遷
〔早稲田大学ビジネススクール ドラッカー経営思想研究部会〕 …… 38
His Original Perspectives and Modern Management

利益という概念〔佐藤等(本会理事，佐藤等公認会計士事務所)〕 …… 65
Concept of the Profit

社会生態学へのギブソン心理学の導入の研究－その1――ギブソンの知覚論から得られるもの〔佐藤等(本会理事，佐藤等公認会計士事務所)〕 …… 81
Application of Gibson's Psychology as Social Ecology - Part One

マーケティング・リサーチによって顧客ニーズを把握することはできるか
――大木英男氏を偲んで〔岸本秀一(金沢星稜大学)〕 …… 97
How Can We Grasp Customer Needs Through Marketing Research:
As A Memorial of Mr. Hideo Ooki

日本の小売業研究の基本的視点に関する一考察〔西川英臣(立命館大学大学院)〕… 109
The Perspective: Basic View Point of Japanese Research on Retail

〔論考〕Essays

大会後記――第7回ドラッカー学会大会in浜松を成功裏に終えて
〔浅沼宏和(浜松大会実行委員会委員，㈱TMAコンサルティング代表取締役)〕 …… 126

継続学習の方法についての考察――ドラッカーの意見を活用して
〔中野羊彦(日立総合経営研修所)〕 …… 130
A Study of Methods of the Continuous Learning: Utilizing Drucker's Thought

経済社会シミュレーターによる市民参加型政治システムの本質
――工学的アプローチによる理想の追求と問題の解決〔山縣俊夫〕 …… 145
The Politics System Citizen of the World Participating in Political Process Directly By Using Economic-Social-Simulator

就職指導講師の能力開発――現代の小規模企業における知識労働者の一側面
〔高橋貴之(㈱公務員試験協会)〕 …… 167
Capacity Development of Career Guidance Teacher:
One Aspect of the Knowledge Worker in Modern Small Business

もう一人のドラッカー――キルケゴールとの対話
〔宮脇博嗣(MGホールディングス㈱代表取締役)〕 …… 176
Another Drucker Talks with Kierkegaard

もし小中学校に「マネジメント」という教科があれば……
〔木之下浩一(大阪市立安立小学校)〕 …… 186
If the Subject "Management" is in Elementary and Junior High Schools ...

マニュアルの再定義〔丸山有彦〕 …… 192
Redefinition of the Manual

『創造する経営者』から学ぶこと〔根岸正名〕 …… 198
Managing for Results by P. F. Drucker and a Traditional Japanese Carpenter

小売業について考えるとき，わたしが考えること〔若山修(スコラ・コンサルト)〕 …… 204
What I am Thinking on the Retail Industry

〔関連論考〕Drucker Materials

現代の経営に関する評価〔ロナルド・S・リッチイ〕 …… 218
An Evaluation of Management

〔追悼・大木英男氏〕As A Memorial to Mr. Hieo Ooki

ドラッカーのアドバイスを「読みとる」力〔大木英男〕 …… 232
Interpreting Drucker's Advice

大木英男さんの思い出〔三浦一郎(本会代表)〕 …… 234

大木英男さんを偲ぶ〔上田惇生(本会学術顧問)〕 …… 235

大木英男さんを偲ぶ〔藤島秀記(本会理事)〕 …… 235

大木英男氏の宿題
〔阪井和男(本会理事，明治大学法学部・明治大学文明とマネジメント研究所所長)〕 …… 237

大木英男さんを偲んで〔谷崎敏昭(本会理事)〕 …… 238

大木英男さんを悼む〔佐藤等(本会理事)〕 …… 239

大木英男さんへの追悼〔佐々木英明(本会理事)〕 …… 239

大木英男さんを悼む〔上野周雄(本会事務局次長)〕 …… 240

森の番人としての大木英男さん〔花松甲貴(本誌責任編集者)〕 …… 241

ちいさな者たちを弁護し続けた人〔井坂康志(本誌責任編集者)〕 …… 242

〔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 …… 246
Back Numbers

ドラッカー学会の活動紹介 …… 257

『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針 …… 260
Instructions for Authors for *Civilization and Management 2013 II*

巻　頭

Prefatory Notes

『文明とマネジメント』2013 I 刊行に寄せて

三浦一郎
（本会代表，立命館大学経営学部）

2012年11月，静岡県浜松市で大会が盛大に行われた．約500名の方々が来場し，賑わしく，かつ知的センス溢れるものとなった．実行委員長の蓬台浩明氏，浅沼宏和氏，中村克海氏をはじめとするみなさまの野心的な貢献に心よりお礼を申し上げる次第である．

他方ですでに本会のなかの研究グループは数多く，ウェブ・サイト上の告知や交流も活発に行われている．札幌で行われているドラッカーの読書会がその最初である．現在，リニューアルされたウェブ・サイトとの連携で，自律的な研究がいくつも立ち上げられ，活発な活動が日々展開している．会員のみなさまには，是非自らが主導となって多様な研究グループを立ち上げられ，豊かな成果を会員のみなさまと分かち合っていただけることを願う．

ドラッカーのいいところは，研究対象がごく身近な点にある．すでに自らが経験し学んだこと，あるいはささやかな専門性があれば，自らが知的領域を立ち上げることができる．第一人者になるための方法は難しくない．自ら一つの知的領域を立ち上げてしまえばよい．ドラッカーの生き方がその典型だった．社会生態学もマネジメントも，自らが立ち上げた領域なのだから，第一人者となるのは何ら不自然ではない．

この高度な知識社会にあって，一つの知的領域を発明するのはさほど難しいことではない．現に本年報で報告されているものの多くは，10年前にはその問題意識すら存在しなかったものばかりである．

ドラッカー研究は範囲が広大である分だけ，未着手の領域が多く残されている．言い換えれば，自らの専門分野をもとに，新たなドラッカー研究を開拓しうる可能性が無限に残されている．ご知見を是非とも，この年報でご報告いただきたいと思う．

最後に，本会の草創期を固められた理事で，本年報の編集に多大なご尽力を賜った大木英男氏が2012年11月に急逝された．誌面をもって，氏のご冥福を心よりお祈りしたく思う．

総会・講演会資料
（2013年5月25日）
Lecture Meeting Materials, May 25th, 2013

第8回 総会・講演会プログラム

2013年 5月25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	10:30	30	総会	佐々木英明
11:00	11:15	15	開会挨拶	三浦一郎（本会代表）
11:15	11:20	5	スケジュール報告	花松甲貴
11:20	11:50	30	【会員研究発表①】「エネルギーフローとネクスト ソサエティ」	菅野孝治（「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」(東京SG)）
11:50	13:00	70	休憩	
13:00	13:30	30	【会員研究発表②】「企業の社会的責任の明日をつくる」	北村和敏（「ドラッカー『マネジメント』研究会」(東京SG)）
13:30	14:00	30	【会員研究発表③】「もし水原茂・三原脩両監督がドラッカーの『マネジメント』を読んでいたとしたら」	田山泰三（「読書会『ドラッカーのポケット』」(高松SG)）
14:00	14:10	10	休憩	
14:10	15:00	50	「私にとってのドラッカー」	野田一夫（本会顧問，事業構想大学院大学学長，財団法人日本総合研究所会長，多摩大学名誉学長）
15:00	15:50	50	「渋沢栄一の『論語と算盤』で未来を拓く」	渋澤健（コモンズ投信株式会社会長，公益財団法人日本国際交流センター理事長）
15:50	16:00	10	休憩	
16:00	16:50	50	“Soulmates – Peter Drucker’s Management Philosophy and German Mittelstand Champions”	Winfried W. Weber (Professor of Management at Mannheim University of Applied Sciences, and Director of Mannheim Institute of Applied Management Research)
16:50	17:00	10	閉会挨拶	藤島秀記

（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】

エネルギーフローと『ネクスト・ソサエティ』

菅野孝治
Koji Sugano
（本会会員，「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」事務局（東京SG））

東日本大震災をきっかけに起きたコンシューマリズム，福島第一原子力発電所の事故を発端とした脱原発運動について，エネルギーフローと『ネクスト・ソサエティ』の視点から考察する．

日本におけるエネルギー問題を体系的に振り返り，考察される事を明らかにする．その結果，明らかになる社会を『ネクスト・ソサエティ』の内容とあわせて再考し，エネルギーに関わる事業者は何をすべきか検証する．

【略歴】ICC株式会社　代表取締役　国際経営学修士
事業による環境問題の解決をめざし，経営学大学院に2007年入学．環境経営・環境政策を専攻．単位修得過程でドラッカーのマネジメントを本会理事・藤島秀記氏より学ぶ．
『酵素製剤を用いたシステムによる厨房排水処理技術と適用事例』(第14回 日本水環境学会シンポジウム講演集)，『未来にヒントをくれたドラッカー』(「文明とマネジメント」ドラッカー学会年報vol. 3)，『環境活動の持続的発展を支えるサポートファンド』(サンライズ出版「NPO&企業協働の10年―これまで・これから」共著)

【会員研究発表②】

「組織の社会的責任」分科会活動報告

――事例報告・ISO-26000による分析・ドラッカーの言及

北村和敏
Kazutoshi Kitamura
（本会会員，ドラッカー「マネジメント」研究会委員）

本分科会は，ドラッカー「マネジメント」研究会（森岡謙仁ファシリテーター主宰）の分科会であり，今回が第3期の分科会である．第1期分科会が，「目標と成果」分科会と「IT企業とマネジメント」分科会（2008-2009年度），第2期が，「マネジメント・スコアカード」分科会と「アントレプレナーシップ」分科会（2010-2011年度）であった．第3期にあたる今回の分科会は，活動テーマを1つに絞る形となった．

タイムリーな話題として，2010年11月にISO-26000が発行された．構想から10年の歳月をかけてまとめあげられた社会的責任の国際規格である．これは社会的責任に関する最新の包括的な国際行動規範であり，あらゆる国・地域のあらゆる組織（企業・NGO・NPO・教育機関，病院，地方自治体等）を対象にした社会的責任の国際規格である．

ISOというと規格認証のイメージが強いが，ISO-26000は認証を必要としないガイダンス（手引書）である．この中には，7つの中核主題と36個の課題があり，組織存続のための行動の原則と期待が主題毎に記されている．

このISO-26000の発行を機に，我々分科会でも組織の社会的責任をテーマに上げてみてはどうかという機運が高まった．社会的責任については，「現代の経営」，「マネジメント」の著書の中で，事例を用いながら詳しく解説がなされている．組織の三つ役割の一つであり，絶対にはずしてはならない役割であると言及している．

今回の成果物の中で扱っている企業事例には不祥事例もあるが，その組織を誹謗するものではなく，ISO-26000の原則と期待，そしてドラッカーの言及を通して，組織を預かるすべての経営者，管理職の人たちが社会的責任について目線を高くして対応するための一助となることを期待し取り上げた次第である．

組織は，時にミッション・理念を疎かにして信用・信頼を失うことがある．短期の利益に目が行き過ぎて，組織が社会活動する上で必要不可欠な信用・信頼の重大さを忘れてしまうことがある．社会的責任とは組織活動においては長期への投資であり，利益を生むための信用・信頼を社会から勝ち取るための手段である．短期の利益と長期の投資をバランスさせることが経営の要諦である．今回の成果物はその要諦についてドラッカーが言い続けてきた社会的責任への提言を集めた内容にもなっている．ドラッカーが「マネジメント」をする上で我々に伝えたかった「組織の社会的責任」を，この成果物を通じて皆様に伝えることが出来，自らの組織の発展・繁栄の一助になれれば幸いである．

【略歴】1960年3月7日生，経営倫理士．所属学会：日本経営倫理士学会，日本経営倫理士協会（総合企画委員），ドラッカー学会．中央大学理工学部卒，物性理論を研究．製薬会社勤務．営業部門，学術部門，人事部門，営業企画，経営推進，コンプライアンス推進部門を経て現在は渉外業務に従事．趣味はジョギング．

【会員研究発表③】

もし水原茂・三原脩両監督がドラッカーの『マネジメント』を読んでいたとしたら

田山泰三
Taizou Tayama
（本会会員［高松SG］）

ピーター・F・ドラッカーは1909年生まれ，戦後巨人の第一期黄金時代を築いた水原茂も1909年生まれ，水原と終生のライバルとして西鉄の監督をつとめた三原脩は二歳年下の1911年生まれです．二人とも高松の出身で世代をほぼ同じくする三人は戦争という大きな事実を体感，戦後組織の発展を「経営」に求めました．水原は巨人軍監督時代に正力松太郎の「巨人軍は強くあれ，巨人軍は紳士たれ，巨人軍はアメリカ野球に追いつき追い越せ」という理論を希求しアメリカ野球にその理想を求めました．「高度経済成長期における日本の野球にスピード感を導入した監督」である水原は三塁ベースコーチの「ブロックサイン」や相手投手の利き腕に応じてオーダーを変える「ツー・プラトーン・システム」，それに「ワンポイント・リリーフ」は水原が巨人軍に導入し野球界に広まったもので今でもその戦法は尊重されています．またドラッカーの名著『マネジメント』に紹介され『もしドラ』映画中でも描かれた世界恐慌時にキャデラックの経営を任されたニコラス・ドレイシュタットの「我々の競争相手はダイヤモンドやミンクのコートだ，客が購入するのは輸送手段ではなくステータスだ」という言葉は巨人ファンの持つブランド意識と共通しています．さらに『もしドラ』中で主人公川島みなみが導いた考え「野球部の定義」の答えとして「感動を与えること」，これは水原が巨人軍監督時代に才能を開花させた長嶋茂雄の活躍に象徴されていると思います．これに対し三原脩は戦後復員してきた水原に追われるように巨人を退団，以後水原の終生のライバルとして西鉄，大洋といった球団の監督を務めました．二番に強打者を置く「流線型打線」，また「偶数線必勝法」といった「三原マジック」はライバル水原を撃破したびたび日本一に輝くという結果を出し三原は名監督としての称号を手中にしました．発表ではドラッカーと水原・三原両監督の経営理念を比較し日本の野球が人気ナンバーワンスポーツとなり得た事実を検証，さらに発表者の勤務先の学校が甲子園出場を果たし，また選手が巨人にドラフトで指名された一連の過程で見聞した高等学校における「もしドラ」と「ドラッカー理論」の急速な広まりを報告したいと思います．さらにドラッカー学会四国各研究グループの現状も報告します．

【略歴】1960年生まれ．英明高等学校国語科教諭．専門は日本漢詩文．英明高等学校野球部は2010年と翌11年夏の甲子園に出場，同年秋のプロ野球ドラフト会議で主戦投手の松本竜也は読売巨人軍に1位指名され入団．2012年高松市歴史資料館で一連の報告「もし水原茂・三原脩両監督がドラッカーの『マネジメント』を読んでいたとしたら」と題する講演を行った．

私にとってのドラッカー
――当学会会員各位へ私が望むこと

野田一夫
Kazuo Noda
（事業構想大学院大学学長，本会顧問）

私は本学会創設時に“顧問”を要請され，第一回会合で講師としてお話をした記憶はあるが，その内容に関しては全く記憶がない．以来一回も学会の会合に参加していない私に対し今回，講演のご依頼があり，痛く恐縮してお引き受けした．以下の一文は，事務局よりのレジュメ提出の要望にしたがって書いたものだが，当日の私の講演の要約ではなく，あくまで出席者の方々への参考資料である．予めご一読下さるよう是非お願いしたい．

私は幼くして日本の先駆的航空技術者だった父を憧れ，航空技術者になる人生目標を抱いた．しかし，旧制高校理科在学中に祖国は戦いに敗れ，進駐軍の占領政策により日本は航空機の製造・保有を永久に禁止され，東大航空学科も廃止された結果，僕の“少年の夢”は儚く消えた．その上，（敗戦後の混乱と占領政策の動向から）「工学部卒業者の前途は暗い…」という周囲の声に動かされて文科に転じたから，人生計画は大転換を迫られた．

さて，当時の日本の大学生に圧倒的大きな影響を与えていた思想はマルキシズムだったが，初めてマルクスやエンゲルスの著作に接した私は，彼らの主張をひどく独断的だと感じた．そのせいか，たまたまその頃親しい先輩が勧めてくれたマックス・ウエーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』が，たちまち私を熱烈なウエーベリアンにしたため，大学進学に当たり私は，何の迷いも無く文学部社会学科を志望した．

しかし入学後私はまた，たちまち失望した．ウエーバーのような高邁な思想を説く教授がいなかったからではない．“社会”学と称しながら，少なくとも当時の大部分の社会学者の研究関心は，現代社会の中枢的存在である政治・行政・企業といったものは敢えて避け，農村の家族制度とか非行少年の形成過程とかスラムの人間関係…といった周辺的人間集団に向けられ，結果として暗い“反体制的”雰囲気が同学界にみなぎっていたからだ．

一方，当時の日本は未だ戦後混乱期だったが，思わぬ国際情勢の変化を背景として対日占領政策が“経済の早期復興”へと転換したのを機に，産業界には俄然活気が生まれていた．その象徴のような個性的企業の実例を新聞や雑誌を通して間接的に知るにつれ，私の心には「そうした企業，いや，そうした企業を動かしている経営者の実態に直に接してみたい」という欲求がごく自然に，そして急速に高まって行った．

当時，東大には経済学部・商業学科に『経営概説』という講義があり，私は大きな期待を抱いて聴講したが，講義を聴いているうちに失望して早々と退席した．教授が講じていた“経営”はそれぞれ個性的に躍動する企業の実態でなく，せいぜいいわば平均的企業の“死体解剖”解説に過ぎなかったように思われたからだ．以後僕は機会あるごとに「『経営概説』はすべからく『経営空論』と掲示すべきだ」と言って先輩や後輩を笑わせた．

ただし，この冗談には意外な効果があった．それを覚えていた先輩の一人がその後米国へ留学し，帰国の土産に「…今米国のビジネスマンの間で大評判の…」と言って持参してくれたその本こそ，ドラッカーの「The Practice of Management」だったからだ．実は私は最初その題名に魅力を感じず，１週間ほどはそれを書斎の机の上に置きっ放しにしておいたものだが，ある日何気なくページを開くや，その内容は忽ち私を虜にした．

そこには，当時世界経済をリードしていた米国企業の逞しい活動の実態と，それをリードしている優れた経営者の高邁な理念や新奇な戦略の内容が情熱的に語られていたのだ．これこそ私が“経営学者”に期待していたものだったから，私は読み終わらないうちに「本書を翻訳出版すべきだ…」という決意を固め，産業界の親しい友人に働きかけて勉強会を兼ねた翻訳グループを組織する一方，邦訳版権を取得してくれる出版社を探し始めた．

当時ドラッカーは，日本の学界はもとより産業界でも無名で，私は何人かの共訳者の訳文や訳語の調整に神経を使いつづけながら，出版社探しの交渉に苦労しつづけた．こうして，翻訳が完了に近づき出版社もようやく決まった頃，いよいよ問題となったのが訳書の題名だった．私は初めから原題に魅力を感じなかったのに，読み始めるや「本書で紹介されている企業の実態，それこそが“現代の経営”なのだ」と共感したものだ．

そこで私はすぐドラッカーに「原題名は，直訳すれば到底本書の内容を反映

できないから，邦訳の題名は僕に任せてほしい」という意味の手紙を書き送った. すると, 彼からは「すべて貴方に任せる」という快い返事が間もなく届いた. かくて1956年春,『現代の経営』(野田一夫監修，現代研究会訳，自由国民社刊) が出版されるや，産業界での反響は予想を遥かに超え，ドラッカーの名は産業人の間で急速に広く知られるようになった.

その結果，早くも59年夏箱根・冨士屋ホテルで開催された第一回「ドラッカー・セミナー」(日本事務能率協会主催) は，各地から集まった経営者で大入り満員の盛況だった. 初来日した彼と東京で初めて会った時, 当然“プロフェッサー”という敬称で彼に挨拶すると，「私は大学教授ではない. コンサルタントだ. だからこれからは，ピーターと呼んでくれ，私も貴方をカズオと呼ぶからね」とにっこり笑った彼を，僕は永久に忘れない.

私は翌年からMITフェローとして2年間妻と米国生活を送ったことを契機に，ドラッカーとの仲はより深まり，以後交友は，彼が没するまで半世紀近くに及んだ. 彼から学んだことの多さから“交友”と言う表現に抵抗を感じはするが，18歳という年齢差にもかかわらず，私にとって彼は最後まで“師”とは絶対に呼べない“親愛感”の対象だった. 当日は，その彼のことを回想しつつ，私の思いつくままの放談をさせていただくことにしたい.

【略歴】本会顧問, 事業構想大学院大学学長, 財団法人日本総合研究所会長, 多摩大学名誉学長. 初代宮城大学学長. 著書に『現代の経営』(監訳, ダイヤモンド社),『日本の重役』(ダイヤモンド社),『日本会社史』(文藝春秋社),『戦後日本の経済成長』(共著, 岩波書店, 日経・経済図書文化賞受賞),『財閥』(中央公論社),『戦後経営史』(編著, 日本生産性本部, 日経・経済図書文化賞受賞),『現代経営史』(編著, 日本生産性本部),『企業と社会』(共著, 丸善),『松下幸之助-その人と事業-』(実業之日本社),『大学を創る』(紀伊国屋書店),『私の大学改革』(産能大学出版部),『未来を創る力『ものづくり』のすすめ』(共著, 講談社),『悔しかったら，歳を取れ！』(幻冬舎) 等.

渋沢栄一の「論語と算盤」で未来を拓く

渋澤健
Ken Shibusawa
(コモンズ投信株式会社会長，
公益財団法人日本国際交流センター理事長)

「率直にいって私は，経営の『社会的責任』について論じた歴史的人物の中で，かの偉大な明治を築いた偉大な人物の一人である渋沢栄一の右に出るものを知らない. 彼は世界のだれよりも早く，経営の本質は『責任』にほかならないということを見抜いていたのである」(ピーター・ドラッカー『マネジメント』，1974)

リーマン・ショックの弊害により，資本主義のあり方について疑問が世間で急増した. しかし，我が国の資本主義の起源は，渋沢栄一が創設した日本初の銀行の第一国立銀行の株主募集布告で示されている.「銀行は大きな河のようなものだ. 銀行に集まってこない金は，溝に溜まっている水やポタポタ垂れている滴と変わりない.〈中略〉 折角人を利し国を富ませる能力があっても，その効果はあらわれない.」これは,「合本主義」という同じ目線を共有している小資本が寄せ集まって大資本となる経済思想であり，国家繁栄には不可欠な構造改革であると栄一は考えた.

また，渋沢栄一が説いた「論語と算盤」は「道徳的資本主義」と訳されることが多いが，これは決して「やさしい資本主義」ではない. 自立心という責任を高く掲げる「きびしい資本主義」だ. レバレッジなどを活かした算盤の計算が長けていれば，自分の懐は一時的に暖まるかもしれないが，それだけに頼ってしまうと，自身の幸福が継続されないかもしれない. 一方，自分は論語読みで「お金儲けなど卑しい」と批判しても，何事も始まらない. 道徳 (論語) と経済 (算盤) が車の両輪になることによって，持続性が可能になり，未来が拓けるのだ.

「正しい道理の富でなければ，その富は完全に永続することができぬ．ここにおいて論語と算盤という懸け離れたものを一致せしめる事が今日の緊要の務めと自分は考えているのである．」渋沢栄一の想いは，いまの時代でも充分に通用するはずだ．

【略歴】1961年生まれ．1969年父の転勤で渡米．1983年テキサス大学BS Chemical Engineering 卒業．1984年（財）日本国際交流センター入社．1987年UCLA大学MBA経営大学院卒業．1987年ファースト・ボストン証券会社（NY）入社，外国債券を担当．1988年JPモルガン銀行（東京）を経て，1992年JPモルガン証券会社（東京）入社，国債を担当．1994年ゴールドマン・サックス証券会社（東京）入社，国内株式・デリバティブを担当．1996年ムーア・キャピタル・マネジメント（NY）入社，アジア時間帯トレーディングを担当，1997年東京駐在員事務所設立．2001年シブサワ・アンド・カンパニー株式会社を創業し，代表取締役に就任，現在に至る．2007年コモンズ株式会社を創業し代表取締役就任．2008年コモンズ投信へ改名し，会長に就任．著書に『巨人・渋沢栄一の富を築く100の教え』（講談社BIZ，2007年），『渋沢栄一の100の訓言』（日本経済新聞出版社，2010年）等多数．

ソウルメート
――ピーター・ドラッカーの経営哲学とドイツの優良中小企業

Soulmates – Peter Drucker's Management Philosophy and German Mittelstand Champions

Winfried W. Weber

我々は，マネジメントは人間に関わることであることを，ピーター・ドラッカーを通して知っている．マネジメントのなすべき最初の仕事は，簡潔明瞭かつ統一された目標を設定し，共有された価値観にそれぞれが責任をもつようにすることである．マネジメントは，コミュニケーションと個々の責任に基づいて構築されなくてはならない．ドイツの優良中小企業に，近代的な経営理論が実践されるのを見ることができる．

ドイツの優良中小企業のベストプラクティスとして以下が挙げられる．

- 中規模のファミリー企業
- 実際的かつ伝統的なスキルを志向
- 統治機能：
  継続的なリーダーシップ
  好業績を生み出す企業風土
  長期的な後継者計画
- トレーニングと生涯学習の複合
  連携のとれたトレーニング体系
- ワークシェアリング
- CSRの実践（ボッシュによる19世紀からの実践）
- イノベーションと起業家精神
  イノベーションの探究と起業家的心構え
- グローバル化
- クラスタリングとネットワーキング

ピーター・ドラッカーから我々は，学問の領域において知識労働者のマネジメントは難しい課題であることを学んだ．組織はいかに知識労働者の生産性を向上させるのか．誰もその答えを知らない．知識労働者が窓の外を眺めているとき，それが仕事に関連して素晴らしいアイデアを考えているのか，またはただ席に座ってうとうととしているだけなのか．知識労働者は概して自立的に行動するので，自らを律することができなくてはならない．

知識組織は，今後ますます自らがコントロールしたり，直接指揮できない．パートナー組織，各種共同プロジェクトや個々人への依存を必要とすることになる．

ドイツの優良中小企業は，戦略・責任・モチベーション・自律性・イノベーションの領域でマネジメントのベストプラクティスと考えられる．彼らの戦略は価格でなく，価値に基づいている．

成功と失敗の差が最も大きく現れるのは「従業員のポテンシャルを引き出すことである．これこそがマネジメントの真の仕事である．自律的な知識労働者を擁する企業は，命令やコントロールを必要としない．重要なのは，自信とサポートである．」（ピーター・ドラッカー）

【略歴】ドイツ・マンハイム大学経営学教授．マンハイム・マネジメントリサーチインスティテュートを主管．ヴィッテン・ヘァデッケ大学にて，経営学及び経済学の博士号取得．専門は社会学的経営理論．社会起業家，コンサルタント，トレーニングマネジャー，ヘルスケアマネジャーとしての実績も有する．各種委員会の委員を務める傍ら，NPO法人であるPeter Drucker Society of Manheim（マンハイム・ピータードラッカーソサエティ）を設立し，理事長に就任．コンサルタント会社である「Prof. Winfried Weber GmbH」も経営．2005年には著書「Innovation durch Injunktion」を上梓し，ドラッカー，ミンツバーグ，トム・ピータースなどの経営思想家が経営者に与えた影響を分析，2008年には「Complicate your life」を上梓．2010年には「ピーター・F・ドラッカーのネクストマネジメント」と題する，ドラッカー生誕百周年記念選集を編纂した．ここでは，四大陸から選ばれたドラッカーの弟子たる論客が，経営者が行うべき鍛錬として，ドラッカーが提唱したイノベーションの探究が何故必要なのか，また，ドラッカーの経営思想が21世紀の事業と社会に必要なリーダーシップに，いかに活力を与えるか，について行った議論がまとめられている．自らのWebサイト（www. managementdenker.com)では，読者アンケート「最も重要な経営思想の提唱者は誰か」を継続しており，2013年春現在，ドイツ語で回答したマネジャーの25%がピーター・ドラッカーを選んでいる．

Soulmates – Peter Drucker's Management Philosophy and German Mittelstand Champions

Winfried W. Weber

From Peter Drucker we know: Management is about human beings. Management's first job is to set simple, clear and unifying objectives and to create commitment about shared values. Management must be built on communication and on individual responsibility. In German Mittelstand Champions we find in practice what modern management theory recommended.

Best practices in German Midsized Champions:

- Midsized, family-based companies
- Orientation on tangibles and traditional skills
- Governance:
  Continuity in leadership
  High performance culture
  Long-term succession planning
- Dual Training / Lifelong Learning
  Interlocked training systems
- Work/ Job Sharing
- CSR put into practice (Robert Bosch since 19th century)
- Innovation & Entrepreneurship
  In search of innovation, entrepreneurial spirit
- Globalization - Going global from the beginning
- Clustering and networking

From Peter Drucker we have learnt: managing knowledge workers is the challenge in the science society. How can organizations increase the productivity of knowledge workers? No one knows yet. When they look out of the window: are they working and developing a brilliant idea or just sit and dozing? By and large, knowledge workers act autonomously and have to be able to organise themselves. Knowledge organizations will also depend increasingly on partner organizations, cooperative projects and individuals, all of which management cannot control and cannot direct.

German Midsized Champions are best practice management models in strategy, commitment, motivation, self-organizing and innovation. Their management is built on communication and on individual responsibility.Their strategies are built on value, not price.

"The difference between success and failure is to maximize
the potential of your employees. That's the real job of management.
An enterprise of self organizing knowledge workers doesn't need
command and control. The key is confidence and support".

Peter Drucker

Speech at Annual General Meeting and Lecture, The Drucker Workshop,
Waseda University, May 25, 2013

Dr. Winfried W. Weber (email: weber@winfriedweber.com) is Professor of Management at Mannheim University of Applied Sciences, Germany, where he directs the Mannheim Institute of Applied Management Research. He earned his PhD in Management / Economics from University of Witten-Herdecke (at Reinhard-Mohn-Chair of Leadership, Corporate Culture and Socially Evolution) with a specialization in sociological management theory. Winfried Weber worked as a social entrepreneur, consultant, training manager and health care manager. He is a member of various boards and founding President of the Peter Drucker Society of Mannheim, a non-profit organization. Avocational he runs Prof. Winfried Weber GmbH, a consultancy.

In his book "Innovation durch Injunktion" (2005) he analyzed the influence of management thinkers like Peter Drucker, Henry Mintzberg or Tom Peters on managers. His book "Complicate your life" (2008) points out that complexity can be handled only by complexity.

In 2010 he edited the 100th anniversary anthology "Peter F. Drucker's Next Management". Acknowledged Drucker disciples from four continents discuss why it is important to continue on the innovative trail Drucker built for the management discipline; and how his thinking can be applied for energizing the leadership of the 21st century's business and society.

On Winfried Weber's website www.managementdenker.com he asks readers to address one question: "Who is the most important management thinker?" The result (current status in spring 2013): 25% of German speaking managers vote Peter Drucker.

研究論文

Research Papers

『現代の経営』(1954年)を生み出したドラッカーの発想転換(1)

His Fundamental Renewal of Key Conception of Management

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

Summary

The Practice of Management is one of Drucker's most important work, as widely known. Each part of this book which is composed of seven parts, including Introduction and Conclusion, embodies a fundamental renewal of key conception in the traditional understanding of management. In the other words, *The Practice of Management* is a system of such fundamental renewal of key conception of management. This paper will focus on such renewal of conception of management in Introduction: The Nature of Management and Part One: Managing A Business of this work.

はじめに

1954年に刊行された『現代の経営（*The Practice of Management*）』は，「マネジメントを発明した」P. F. ドラッカーの記念碑的作品として知られる．ドラッカーのマネジメント学が論じられるとき，本書が外されることはない．それは今日，マネジメント学という社会科学の一重要分野の紛れもない古典である．またそれは，いまもマネジメントを学ぶもののもっとも普遍的な教科書として多くの人々に読み継がれている．

しかし，本書が社会科学の古典として，それ自体を体系的に理解しようという試みはあまり経験しない．ドラッカーのマネジメント学が論じられるとき，その体系的核心は，彼の70年に及ぶ著述生涯で著された39冊にも及ぶ著作の中で，時間を超えて論じられることが多くなっている．1954年というドラッカーの著述人生の初期に書かれた本書『現代の経営』の中にすでにそれ以後の彼のマネジメント学の核心の多くが著わされており，それらが以後の彼のマネジメント学の展開の中で多岐にわたり進化していった経緯を考えると，これはやむをえないことかもしれない．

しかし『現代の経営』は，社会科学の一著作として，1950年代前半という時代に著されたものであり，圧倒的に多くの普遍性をもつとはいえ，時代状況も反映して，当然のこととして制約も持っている．

私たち後学のものは，今日ドラッカーを学ぼうとするとき，彼のマネジメント学の原点ともいうべき『現代の経営』についてそれ自体の体系とその背景を，その制約も含めて理解を深めておくことが必要ではないかと考える．

本稿はそのような意図で書かれるものである．

1．『現代の経営』のエッセンスはドラッカーの発想転換から生まれた

『現代の経営』は，英文原著で約400ページ，邦訳（ダイヤモンド社刊，上田惇生訳）で550ページに及ぶ大著である．その内容は，周知のように序論，結論を含めて以下のような7つの部分から成っている（以下，『現代の経営』の訳文は，上田惇生訳，ダイヤモンド社，ドラッカー名著集による）．

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

※原著でbusinessとなっているところは，使われている個所での日本語の意味のニュアンスから，「企業」と「事業」との両様に訳されている．businessには日本語の両方の意味が含まれている．

この大部なマネジメント学の体系を読み解くカギは，この体系を構成する各部の核心がそれぞれドラッカーの，それまでのマネジメントについての理解からの「発想転換」によって生み出されているということである．『現代の経営』は，それまでのマネジメントについての理解から，ドラッカーの発想転換を体系的に表したものである．『現代の経営』は序論，結論を含む7つの部から成るが，ひとことでいえば，それら各部はそれぞれのテーマに関わる発想転換をベースとする7つの発想転換と認識のイノベーションを基礎にして成り立っている．

以下，『現代の経営』にみるドラッカーの7つの発想転換と認識のイノベー

ション，その性格，特徴を，部を追って辿ってみる．本稿は具体的に，同書の序論「マネジメントの本質」，と第Ⅰ部「事業のマネジメント」を対象とする．

2．序論　マネジメントの本質

「マネジメントは文明の普遍的な存在である」

本書は，まず著作のテーマである「マネジメント」（本書の表題は周知のように，そのまま訳せば『マネジメントの実践（*The Practice of Management*）』である）を定義し，その社会的，歴史的意味を問うことから始まっている．

本書は冒頭，「マネジメントとは，事業に命を吹き込むダイナミックな存在である」とし，「そのリーダーシップなくしては，生産資源は資源にとどまり，生産はなされない．彼らの能力と仕事ぶりが，事業の成功さらには事業の存続さえ左右する」という．その上で，「マネジメントという新しい基本的な機関が主導的な機関として出現したことは，人類史上画期的な出来事である．社会の新しい基本的な機関，主導的な機関として，マネジメントほど急速に現れたものはなかった」「文明が存続するかぎり，マネジメントは基本的かつ支配的な機関として残る．それは，近代経済の特性および企業のニーズからして不可欠のものである」（Drucker, 1954:邦訳，2－3ページ）と，文明におけるマネジメントの普遍性を強調している．

発想転換としてのマネジメントの体系化

本稿は『現代の経営』に結晶した，マネジメントに関するドラッカーの発想転換を体系的に明らかにしようとしているが，ここではじめに強調しなければならないことは，『現代の経営』という著作自体が発想転換の産物であったということである．

『現代の経営』が執筆された時代のマネジメントに対する社会的関心や研究状況については，『現代の経営』の1986年版の「はじめに」が触れているところが最も詳細である．

ドラッカーは，1954年に刊行した『現代の経営』以前にも，数は少ないが，マネジメントに関する著書は出ていたと回顧し，具体的に『現代の経営』に先立つマネジメントの先駆的業績として，フレデリック・W・テイラーの『科学的管理法』（1911年），アンリ・ファヨールの『産業ならびに一般の管理』（1916年），チェスター・I・バーナードの『経営者の役割』（1938年），メアリー・パーカー・フォレットの『組織的行動――動態的管理』（1941年），エルトン・メイヨーの『産業文明の人間問題』（1945年）をあげつつ，それらが企業のマネジメントについての理解を社会的に深める上で果たした役割を讃えた．それらの中でもとくに，テイラー，バーナード，フォレットの業績を高く評価した．さらにそれらの先駆的業績の一つに，1946年刊行の，自身の『企業とは何か』も挙げた．

しかし，それらの先駆的成果にもかかわらず，『現代の経営』は「世界で最初の経営書」であるとし，次のように述べた．

「（それは）マネジメントを全体として見た初めての本であり，マネジメントを独立した機能としてとらえ，マネジメントすることを特別の仕事として理解し，経営管理者であることを特別の責務としてとらえた最初の本である」（Drucker,1954：1998年版邦訳「はじめに」ivページ）

ドラッカーは，「それ以前のマネジメントに関する本はすべて，そして今日に至るもそのほとんどは，マネジメントの一局面をみているにすぎない．しかも通常，組織，方針，人間関係，権限など，企業の内部しか見ていない」と述べ，これに対して『現代の経営』は，企業を次の三つの次元でみたという．

第一に，市場や顧客のために，経済的な成果を生み出す機関

第二に，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，したがって統治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

第三に，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

そのうえで，「『現代の経営』は，……今日われわれがマネジメントの体系としているものを生み出した．……実はそれこそ，『現代の経営』を書いた目的であり，意図だった」と述べている（以上，Drucker，1954：1998年版邦訳「はじめに」v～viページ）．

こうしてドラッカーは，『現代の経営』によってそれまでだれも果たしたことのなかった「マネジメントの体系」を世に問い，これこそが，「マネジメントの発明」といわれるものとなった．

しかし，ドラッカー自身は，自分が「マネジメントを発明」した，といったことは一度もなかった．

ドラッカーの晩年の著，『ドラッカー　二〇世紀を生きて：私の履歴書』（2005年）の訳者・牧野洋氏によれば，この点について次のように述べていたことを

紹介している．

「私よりずっと先行していた人たちがいる．例えば，偉大なエンジニアであるフレデリック・テイラーは1911年に『科学的管理法』を発表し，労働者の生産性を高める方法を科学的に提示した．ただ，マネジメントを発明したわけではない．では発明したのはだれか？　私ならメアリー・パーカー・フォレットかアルビン・ドットのどちらかと答える」(Drucker, 2005：邦訳，130ページ)

ドットは1923年，米国マネジメント協会（AMA）の創設者であるが，ドラッカーは「マネジメントという言葉に現代的な意味を最初に与えたのはドットだろう．私はそれを借用しただけ」といったと，牧野氏は伝える．

マネジメントの役割理解にみられる歴史的な制約

もう一度『現代の経営』の冒頭の叙述に返る．ドラッカーはさらにマネジメントの役割について次のように述べる．

「マネジメントは，あらゆる意思決定と行動において，経済的な成果を第一義とする．企業のマネジメントは，経済的な成果をあげることによってのみ，その存在と権威が正当化される．……経済的な成果をあげられなければ，マネジメントは失敗である」(Drucker, 1954:邦訳，8ページ)

「企業のマネジメントは，内外への影響を考慮に入れつつも，常に経済的な成果を第一に考える．それゆえに，事業のマネジメントの基本的な定義は，経済的な機関，まさに産業社会における際だって経済的な機関である」(同上邦訳，8ページ)

ここで注目されるのは，ドラッカーがこの命題から引き出している二つの限定である．一つは，この命題の適用範囲の限定である．ドラッカーは企業のマネジメントに関わる技能，能力，経験を事業体のマネジメント以外に適用することを次のように抑制している．

「この命題は，マネジメントと経営管理者に対し，活動範囲を著しく限定するとともに，創造的な活動への大きな責任を課す．この命題が導く当然の結論は，事業のマネジメントに関わる技能，能力，経験は，そのままでは事業体以外の機関の組織化や運営には適用できないということである」(同上邦訳，8ページ)

この点は，1954年に著された『現代の経営』のもつ時代的制約を端的に表していることとして重要である．1973年の『マネジメント（*Management*)』になると，その間の時代状況の変化を背景にこの点は大きく転換する．その背景となったのは，1969年刊行の『断絶の時代（*The Age of Discontinuity*)』が強調した「多元化の時代」，企業以外にもさまざまな組織が社会活動を担う「組織の時代」の到来である．

『マネジメント』はその冒頭を「マネジメントの登場」と題して，次のように述べている．

「いまや，あらゆる先進社会が組織社会になった．経済，医療，教育，環境，研究，国防など主な社会課題はすべて，マネジメントによって運営される永続的な存在としての組織の手にゆだねられた．一人ひとりの命までとはいかなくとも，現代社会そのものの機能が，それらの組織の仕事ぶりにかかっている」(Drucker, 1973:邦訳，2ページ)

「われわれは一つのことを知っている．すなわちマネジメントが，企業，政府機関，大学，研究所，病院，軍などの組織のための機関だということである．組織が機能するには，マネジメントが成果をあげなければならない」(同上邦訳，4-5ページ)

そして，企業以外の組織では，企業以上にマネジメントが必要とされており，今後マネジメントに対する関心が急速に高まるであろう．実際にすでに，自治体の水道局や大学など企業以外の組織においてマネジメントの欠如が問題となっている，と述べている．

ここにみられるのは，『現代の経営』にみられるのとは大きく異なる状況認識である．

この間の事情をドラッカー自身が次のように述べている．

『現代の経営』刊行直後の「マネジメント・ブームは，企業のマネジメント・ブームだった．また，マネジメントに関する過去の研究も，ほとんどが企業のマネジメントについてのものだった．しかし今日われわれは，企業のみならずあらゆる組織がマネジメントを必要としていることを知っている．そのような考えは，わずか数年前には異端とされていた．企業のマネジメントと病院のような公的サービス機関のマネジメントは大違いとされていた．事実，それぞれのミッションは大きく異なる」(同上邦訳，34－35ページ)

「ところが実は，公的サービス機関のマネジメントがなすべきことの基本は，企業のマネジメントがなすべきことの基本と何ら変わらない．本業で成果をあげることであり，生産的な仕事によって働く人たちが成果をあげるようにする

ことであり，自らの事業によるインパクトを処理しつつ，社会的な貢献を行うことである．これらこそマネジメントの役割である．イノベーションをマネジメントし，成長と多角化と複雑さをマネジメントすることも，公的サービス機関と企業のマネジメントの間で違いはない．マネジメントに関わる今日最大の問題の一つが，公的サービス機関をマネジメント可能なものとし，しかも実際に成果をあげさせるべく，それをマネジメントすることである」（同上邦訳，34－35ページ）

『現代の経営』では言及されることがなかった「公的サービス機関のマネジメント」が，『マネジメント』では大きく一つの章として取り上げられている．

マネジメントは「厳密な意味における科学になりえない」

マネジメントはあらゆる意思決定と行動において経済的な成果を第一義とする，という命題から導かれるもう一つの限定としてドラッカーが指摘しているのは，「マネジメントが厳密な意味における科学にはなりえない」ということである（Drucker, 1954:邦訳，10ページ）

「マネジメントを評価する究極の基準は，事業上の成果である．知識ではなく，成果が当然の基準であり，目的である．言い換えるならば，マネジメントは，科学や専門職業の要求を含んではいても，そのいずれでもなく，あくまでも実践である．したがって，マネジメントの仕事に免許を与え，あるいは特別の学位をもつ者だけに資格を与えて，マネジメントを専門職化することほど，経済と社会に害をもたらすものはない」（同上邦訳，11ページ）とドラッカーはいう．

今日も，成果を上げることを第一義とする，実践としてのマネジメントが厳密な意味で「科学たりうるか」については，論議がある．ドラッカー亡き後の代表的な経営学者として評価されるH.ミンツバーグは著書『MBAが会社を滅ぼす（*Managers Not MBAs*）』（2004年）のなかで，マネジメントはアート，クラフト，サイエンスの三要素から成り立つという考えを示している．

また日本を代表する経営学者・野中郁次郎氏は，マネジメントはサイエンスとアートを総合するものという理解を披露している（『日本経済新聞』2007年1月26日夕刊「経営は科学なのか」）．

このようなマネジメントについての理解の原点がすでに『現代の経営』にあったという点で，上記にドラッカーの指摘は先駆的な意味をもっているといえる．

3．第Ⅰ部　企業（ビジネス）のマネジメント

企業の目的「顧客の創造」はいかにして生まれたか

「企業とは何かを理解するには，企業の目的から考えなければならない，企業の目的は，それぞれの外にある．事実，企業は社会の機関であり，その目的は社会にある．企業の目的として有効な定義は一つしかない．すなわち，顧客の創造である」「企業が何かを決定するのは顧客である．財やサービスへの支払いを行うことによって，経済的な資源を富に変え，ものを商品に変えるのは顧客だけである」（Drucker, 1954:邦訳，46ページ）

これは周知の，ドラッカーによる企業の目的に関する規定である．ドラッカーといえば大方はまずこの命題を想起するといっても過言ではない．

しかし，このドラッカーの有名な命題の由来が語られることはあまりない．そのくらい万人に納得的な命題であるということかもしれない．

しかしドラッカーはこの命題を『現代の経営』以前から使ってきていたわけではない．この命題が上のように明確に打ち出されたのは紛れもなく『現代の経営』においてである．

『現代の経営』以前において参考になるのは，1946年の『企業とは何か』である．

因みにいえば，『企業とは何か』は『現代の経営』に先立つドラッカーの企業論形成史に極めて重要な位置を占めている．いうまでもなく本書は1942～43年の間，GMからの依頼で行った企業内部調査を基礎にした初めての本格的な企業論であり，『現代の経営』への成熟を予感させるものがある．しかし，ここでは「企業とは何か」という問いかけは存在するが，それに対して『現代の経営』にみられるような明解な命題はまだ提起されていない．

このことは，ドラッカーの思考史において『現代の経営』が執筆された時点で大きな発想転換があったことを意味している．そのことを示すのは，第Ⅰ部「企業のマネジメント」第4節「シアーズ物語」を受けて第5節「企業と何か」の冒頭で展開されている利潤動機と利益最大化理論の批判である．

「『シアーズ物語』から得られる第二の結論は，企業は利益の観点からは定義も説明もできないということである」「事業体とは何かと問われると，たいていの企業人は利益を得るための組織と答える．たいていの経済学者も同じように答える．この答えは間違いなだけではない．的外れである．同じように，企業とその行動に関する一般に流布されたある経済理論，すなわち利益最大化の

理論も完全に破綻している……」(Drucker, 1954:　邦訳，43ページ)

こうしてドラッカーは，利益（利潤）の概念からの企業の定義を明確に否定し，「顧客の創造」という周知の企業の定義を提起している．

この点に関わり1946刊行の『企業とは何か（*Concept of the Corporation*）』に立ち返ってみると，「利益とは経済活動の唯一の評価尺度」とする考えが明言されている．

「現実には，利益のための生産こそ，企業が準拠すべき合理と効率の基本である．単に財サービスのための生産という考えでは，社会の要求と企業の要求は対立せざるをえない」(Drucker, 1946:邦訳，214ページ)

「利益なくして経済活動がありうるとすることと同じように，利益以外に経済活動の成否の尺度がありうるとすることは，ナンセンスである」(同上邦訳，217ページ)

「利潤は経済活動の客観的な基準である．このことは，信条と体制に如何にかかわらず，あらゆる社会についていえる」(同上邦訳，219－220ページ)

すでにあきらかなように，ドラッカーの「企業の目的」についての考えは，『企業とは何か』から『現代の経営』に至って大きく転換している．『企業とは何か』の段階においては経済社会と経済学の常識に沿って，利益（利潤）動機の視点に立っていた．しかし『現代の経営』に至ると，ドラッカーは利益（利潤）の概念からの企業の定義を明確に否定し，「顧客の創造」という周知の企業の定義を提起している．

「企業にとって第一の責任は，存続することである」
――前提としての「利益」から結果としての「利益」へ

それではドラッカーは，なぜ利益（利潤）視点の企業の定義から顧客視点の定義に転換したのであろうか．その背景にあったのは企業の社会的な役割についての認識の深化であったと思われる．

『現代の経営』と『企業とは何か』の展開を対比したとき，企業の認識として大きく深化したと思われるのは，企業の目的規定に続く「企業家的な二つの機能」，つまりマーケティングとイノベーションについての展開である．

「企業の目的が顧客の創造であることから，企業には二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．この二つの機能こそ企業家的機能である」「マーケティングは企業に特有の機能である．財

やサービスを市場で売ることが，企業を他のあらゆる人間組織から区別する．教会，軍，学校，国家のいずれも，そのようなことはしない．財やサービスのマーケティングを通して自らの目的を達成する組織は，すべて企業である．逆に，マーケティングが欠落した組織やそれが偶然的に行われるだけの組織は企業ではないし，企業のようにマネジメントすることもできない」(Drucker, 1954:邦訳，47ページ)

「しかし，マーケティングだけでは企業は成立しない．静的な経済の中では企業は存在しえない．企業人さえ存在しない．……企業は，発展する経済においてのみ存在しうる．少なくとも変化が当然であり望ましいとされる経済においてのみ存在しうる．企業とは，成長，拡大，変化のための機関である」「したがって，第二の企業家的機能がイノベーションである．すなわち，より優れ，より経済的な財やサービスを創造することである．企業は，単に経済的な財やサービスを供給するだけでは十分ではない．より優れたものを創造し供給しなければならない．企業にとって，より大きなものに成長することは必ずしも必要ではない．しかし，常により優れたものに成長する必要はある」(同上邦訳，50ページ)

ドラッカーがこのように企業のマネジメントにとってマーケティングとイノベーションという二つの機能が不可欠であるというに認識を持った背景は，「企業にとって第一の責任は，存続することである」(同上邦訳，60ページ)という認識であったと思われる．そのような認識に立てば，企業のマネジメントにとって最大の任務は企業の絶えざる成長を図ることであり，そのためには財・サービスに対する顧客ニーズの変転極まりない市場経済の中で，顧客のニーズを的確に掴み，さらに新たなニーズを創造する営み，つまりマーケティングとイノベーションがまず何よりも重要であり，利益はその結果であるという認識は当然の流れであった．

「企業にとって第一の責任は，存続することである」という認識は，利益（利潤）の意味についての認識も大きく変化させた．

ドラッカーは『企業とは何か』においても，利益とはリスクに対する保険料であるといい，利益の最大化が企業活動の前提となるという立場をとってはいなかった．

「利益とは未来への賭けに伴うリスクに対する保険であるとともに，生産拡大に必要な資本設備のための唯一の原資である」(Drucker, 1946:邦訳，216ページ)

しかし『現代の経営』においては，この考え方がより深化され，「利益は前提ではなく結果である」という立場を鮮明にすることになった．

「本書が，通常のように利益や利益率から始めなかったのは，利益が原因ではなく結果だからである．それは，マーケティングとイノベーションと生産性に関わる仕事ぶりの結果である」(Drucker, 1954:邦訳，59ページ)

「要約するならば，利益の最大化が企業活動の動機であるか否かは定かではない．これに対し，未来のリスクを賄うための利益，事業の存続を可能とし，富を生み出す資源の能力を維持するための最低限度の利益をあげることは，企業にとっての絶対の条件である」(同上邦訳，61ページ)

こうしてドラッカーは，経済学の伝統的な企業活動の動機についての理解に対して，企業永続のための原資としての利益の確保という，現実的な利益の理解を対置した．

マーケティングとイノベーション認識の深まり

ドラッカーによって企業（マネジメント）の二つの基本機能と位置付けられたマーケティングとイノベーションは，その後マネジメントの基本的な実践知としてそれぞれ認識の体系化が進められた．

マーケティングの認識に大きなきっかけとなったのは，ハーバード・ビジネススクール教授セオドア・レビットの研究であった．彼が『ハーバード・ビジネス・レヴュー』1960年7・8月号の発表した論文「マーケティング近視眼(Marketing Myopia)」は同論文が掲載されたケースブックが50万部以上売れたといわれ，「事業衰退の原因は経営の失敗にある」「マーケティングと販売は異なる」という謳い文句とともに，以後マーケティングの実践知を深めるきっかけとなった．

※ドラッカーとレビットの関係については，三浦一郎氏の「ドラッカーとレビット――レビットのドラッカー讃」ドラッカー学会年報『文明とマネジメント』No.2，2008年掲載，を参照されたい．

イノベーションについては，ドラッカー自身のその後の認識展開が大きな影響を及ぼした．ドラッカーは『現代の経営』のあと1969年に『断絶の時代』を刊行したが，その中で社会発展の「断絶」を生み出すイノベーションの役割を説き，さらに1985年，その実践知を体系的にまとめた代表作『イノベーションと企業家精神』を刊行した．この著作は以後，イノベーションの実践的認識を深める大きなきっかけとなった．

われわれの事業は何か：事業の定義
――「事業が何かを決めるのは，生産者ではなく顧客である」

「企業とは何か」に次いで，さらに具体的な問いは「われわれの事業は何か」という問いである．

この問いのもっとも大きな意味は，この問い自体がマネジメントにおける発想転換を意味したということである．この問いは，あまりにも単純で当たり前のことであるために，めったに発せられることがない．しかし，この問いはマネジメントにとって根源的なものであり，この問いを真面目に，臨機応変にできなかったばかりに，それまでの経営に大きな障害が起こったケースは枚挙にいとまがない．「もし成功しているときにこの問いへの答えをおろそかにするならば，いかに優れた商品であっても，再び足を棒にして自ら行商する羽目に陥る」(Drucker, 1954:邦訳，66ページ)

マネジメントの世界において，この問いの発見自体が大きな革新であった．それは多分，マネジメント学の新しい礎になった思考イノベーションの一つであろう．

しかし，この問いへの正しい答えは自明のことではない．「実際には，『われわれの事業は何か』という問いは非常に難しく，徹底的な思考と検討なくして答えることはできない．しかも通常，正しい答えはわかりきったものではない」(同上邦訳，63ページ)とドラッカーは述べている．

それではこの問いに対する正しい答えはいかにして得られるのか．ドラッカーは続ける．

「事業が何かを決めるのは，生産者ではなく顧客である．社名や定款ではない．顧客が製品やサービスを購入して，自らを満足させる欲求が何であるかが事業を決める．したがって，『われわれの事業は何か』という問いに対する答えは，事業の外部，すなわち顧客や市場の立場から事業を見ることによってのみ得られる」(同上邦訳，64－65ページ)

この指摘は，「企業の目的」が「顧客の創造」であるとしたことからすれば当然の結論である．「われわれの事業は何か」という問い自体が「企業の目的は何か」という問いからの応用編なのであり，「企業の目的」が「顧客の創造」であるとする立場からは，当然，「事業を何か」を決めるものも顧客であるわけで

ある．

しかし，一般論をいえば簡単であるが，現実の経営のプロセスでこの問いを時宜を失せずに発し，的確に答えを出し行動することは容易ではない．したがって，「『われわれの事業は何か』という問いを発し，正しく答えることこそ，トップマネジメントの第一の責務である」（同上邦訳，65ページ）とドラッカーは述べる．そしてもしトップマネジメントが「われわれの事業は何か」という問いを自明のものとせず十分に検討していたならば，アメリカの石炭産業や鉄道会社がわずか一世代の間に転落するなどということはなかったであろうと述べている．

事業の再定義

上のことは企業にとっての「事業の再定義」の重要さを説いたものであるが，ドラッカーはその後，折に触れてこの課題を再論している．その代表的なものは，『ハーバード・ビジネス・レヴュー』1994年9・10月号に掲載された「企業永続の理論（The Theory of the Business）」であろう．この論文は，事業の再定義を論じたドラッカーの名論文として知られる（『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1995年1月号）．

ドラッカーはこの論文で，ついこの間までスーパースターだった企業が突然低迷して困難に落ちるケースについて，「このような危機一つひとつの根幹の原因は，ものごとを下手になしているからではない．間違ったことをしたからでさえない．たいていの場合，実際に，正しいことをなしている．ただしそれを，実を結ばない形でなしているのである．このあきらかに逆説的な事態は何が原因となっているのか」（Drucker, 1994:邦訳，4ページ）と問う．そして，次のようにいう．

「組織の設立に際して基礎とされた前提，そしてそれに基づいて組織が運営されてきた前提が，もはや現実にそぐわなくなったのである」（同上邦訳，4ページ）

「企業永続の理論」は経営危機に直面している企業に対して，こうしてその企業存立の根幹に関わる「事業の定義」の耐久性に警告を発し，生き残りのためのあれこれの弥縫策を超えて，「事業の再定義」を訴えている．その意味で本論文は，永続性を求める企業一般への警鐘書として重要な意義を持っている．そしてその原点は，『現代の経営』の第6章にある．

この論文は『現代の経営』刊行のちょうど40年後1994年に発表されたが，この論文が，テーマを展開する際のケースとして取り上げているのは，米国を代表する二つの世界企業，IBM（インターナショナル・ビジネス・マシーンズ）とGM（ゼネラル・モーターズ）である．

1990年代初頭，日本では80年代の金融バブルは崩壊し，経済状況は一転して不況に落ち込み，以後21世紀に入るまで「失われた10年」といわれるような状況を迎えたことは周知のとおりであるが，この時期，米国でも厳しい経済の落ち込みに襲われ，中軸企業も軒並み業績低下に陥った．ドラッカーが事業の「企業永続の理論」で「事業の再定義」を説くケースとして取り上げたIBMとGMも例外ではなかった．『現代の経営』刊行当時のIBMとGMはまさに米国企業のみならず世界企業のトップスターに上り始めるところであったが，40年を経て，1990年から93年にかけて，これら米国の代表企業は大幅な営業赤字に陥っていた．

論文が刊行された時期の，このような具体的な社会状況を念頭に置くと，この論文を刊行したドラッカーの気持ちがよりリアルに伝わってくる．それは，単に「事業の再定義」の意義を説く一論文を刊行したということを越えて，これら米国を代表し，現実の合衆国経済に多大の影響をもつ二大企業の経営戦略の将来について，重大な警鐘を発することであったとも考えられる．

当時のIBMとGMについて，ドラッカーは具体的に次のようなコメントを残している．

「IBMやGMが実際に直面している現実が，今も前提としているものから著しく変化してしまったのである．言い換えれば，現実が変化したのに，事業の定義はそれとともに変わることがなかった」（同上邦訳，6ページ）

「GMは，これらのことをすべて分かっていた．信じようとしなかっただけである．むしろGMは，一時的にとりつくろおうとした」「しかし，このとりつくろいは，顧客もディーラーも，そしてGM自身の従業員も，マネジメントさえも混乱させた．そして，その間にGMは真の成長市場を無視してしまった」（同上邦訳，8ページ）

その後のIBMとGMの経過についてみると，IBMの方は1993年，外部から招へいした新社長L．ガースナーのもとで，ハード中心のコンピュータ事業モデルからソリューション基軸のコンピュータ事業モデルへの大胆な事業定義の書き換えを断行し，鮮やかな立ち直りを果たした．

他方GMは，結局21世紀に入り今日に至るまで，抜本的な事業定義の見直しをすることなく経過した．その間，2008年のリーマンショックの折には経営破たんにまで至り，米国政府の支援のもとで辛うじて生き延びた．その後遺症はまだ癒えていないが，今日では国内自動車需要の持ち直しで再び息を吹き返しているかに見える．

IBMとGMの1994年以降の経過について詳細は，ドラッカー学会年報『文明とマネジメント』No.3, 2009年に掲載された著者の小稿「P. F. ドラッカー『企業永続の理論』の警鐘」(のちに拙著『ドラッカーの警鐘を超えて』2011年，東信堂に収録) を参照されたい．

「事業の定義は永遠のものではない」

ドラッカーが「企業永続の理論」で前提としているのは，企業にとっての事業の定義の重要さと同時に，これが永遠のものではないということである．

ここで，ドラッカーは，事業の定義の前提と内容に立ち返る．

まず事業の定義の前提となるのは，次の3つの点である（同上邦訳，8ページ）．

第一は，組織を取り巻く「環境」に関する前提である．これは，組織が何のために存在するかを定義するものである．

第二は，組織の「使命」に関する前提である．これは，組織が何をもって意義ある成果と考えるかを定義するものである．

第三は，組織の「中核的強み」に関する前提である．これは，組織がリーダーシップを維持していくために，どの点で他に比べて優れていなければならないかを定義するものである．

さらにドラッカーは，これらを前提として，有効な事業の定義には，4つの内容があるという（同上邦訳，8－9ページ）．

第一に，環境，使命，中核的強みに関する前提は，現実に適合したものでなければならない．

第二に，これら3つの前提は，それぞれ他の前提と適合しなければならない．

第三に，事業の定義は，組織全体に知られ，理解されなければならない．

第四に，事業の定義は，恒常的に検証されなければならない．

これらのなかでとくに第三の点については，次のようにいう．

「これは，組織が若い時代には容易である．しかし，組織が成功するにつれて次第に当たり前のこととなり，事業の定義への意識も薄れていく．そして組織はずさんになる．……正しいことよりも都合のよいことを追い求め始める.……事業の定義は『文化』になる．しかし，文化は規律に代わるものではない．だが事業の定義とは，規律なのである」(Drucker, 1994: 邦訳，9ページ)

また第四については，「事業の定義は，石板に刻まれた碑文ではない．それは，仮説である．……したがって，自信を変革する能力を事業の定義に組み込むことが必要である」(同上邦訳，9ページ) と述べている．

その上で，ドラッカーは，改めて，「事業の定義は永遠のものではない」ことを強調する．

「事業の定義の中には，強力であるために長く持続するものもある．しかし，人間がつくるものに永遠はない．とくに今日では長く続くものはめったにない．結局は，あらゆる事業の定義が陳腐化し，実効性のないものになる．1920年代に創設されたアメリカの偉大な企業がその基礎とした事業の定義に，今生じていることこそ，まさにそれである」(同上邦訳，9ページ)

事業の定義が陳腐化してきたとき，組織の最初の反応は現実を直視しない「自己弁護」であるという．そして，そのつぎに起こるのが「取り繕い」であるという．

しかし，「取り繕い」が役に立つことはない．

それでは，企業は成功を続けるために，何をなすべきか．

ドラッカーは，事業の定義がもはや有効でなくなってきた，陳腐化したことを示す兆候に注意を促している．

その一つは，組織が本来の目的を達成したときである．目的を達成するということは，お祝いをするよりもむしろ新しい思考をするよう促しているのである，とドラッカーはいう．

急速な成長も，事業の定義に危機が生じてきていることを示す兆候であるという．そのような急速な成長は，表面的な成果とは別に，より深いところで，組織の前提と政策と習性に新たな問題を投げかけているとみなければならないからである．

ドラッカーはさらに，事業の定義がもはや有効でなくなってきていることを示す兆候が二つあるという．それらは，「予期せざる成功」と，「予期せざる失敗」である．これらは，往々にして見逃してしまいがちである．しかし，それらはどちらも，事業の定義の見直しにつながる重要な契機となるものである．

しかし，事業の定義が陳腐化した企業にとって，その見直し，事業の再定義の必要は一般論的には明確な課題であっても，実際にこれを実行することは，それほど容易なことではない．ドラッカーも，事業の定義の変革に成功したCEOは極めて少ない，という．

しかし，事業の定義を若返らせる仕事を，奇跡的な人物に頼ることはできない．ここでいえることは，結局，退歩性の病気は，先延ばししても治らない，断固たる行動しかないという原則である．

「事業の定義」認識の深まり

事業の定義，再定義に関する実践的な認識は，ドラッカーの『現代の経営』以後，ドラッカー自身のさまざまな著述で深化されるとともに，上記のレビットの研究を通しても深化していった．

事業の定義についての認識の深化において重要な画期となったのは，1980年に刊行されたD. F. エーベル（Abell）の『事業の定義――戦略計画策定の出発点（*Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*）』であろう．エーベルはこの著書で，はじめて事業の定義を一つのフレームワークでもとに定式化する試みを提起した．

【参考文献】

Drucker, P. F., 1946, *Concept of the Corporation*: 上田惇生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社, 2008年

Drucker, P. F., 1954, *The Practice of Management*: 上田惇生訳『現代の経営』ダイヤモンド社, 2006年

Drucker, P. F., 1973, *Management*: 上田惇生訳『マネジメント』（上・中・下）2008年，ダイヤモンド社

Drucker, P. F., 1985, *Innovation and Entrepreneurship*: 上田惇生訳『イノベーションと企業家精神』2007年，ダイヤモンド社

Drucker, P. F., 1994, The Theory of busuness, *Harvard Business Review*, Set.-Oct. 1994: 邦訳『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1995年1月号

Drucker, P. F., 2005, *My Personal History*: 牧野洋訳『ドラッカー 20世紀を生きて――私の履歴書』日本経済新聞社，2005年

Abell, D.F.,1980，*Defining the Business:The Starting Point of Strategic Planning*：

片岡一郎ほか訳『事業の定義――戦略計画策定の出発点』千倉書房，1884年

Bernard, Ch.,1938, *The Functions of the Executive*: 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1956年

Fayol, H., 1916, *Administration Indusrielle et Generale*: 山本安次郎 訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985年

Follet, M. P.（Elliot,F. and Urwick,L. eds.）,1941, *Dynamic Administration*: 米田清貴・三戸公訳『組織行動の原理――動態的管理』未来社, 1972年

Mayo, E., 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilization*: 村本栄一訳『産業文明の人間問題』日本能率協会, 1967年

Mintzberg, H., 2004, *Manager Not MBAs*: 池村千秋訳『MBAが会社を滅ぼす』日経BP社，2006年

Levitt, Th., 1960, Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, July-August. 1994:

邦訳『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2001年11月号

三浦一郎「ドラッカーとレビット――レビットのドラッカー讃」ドラッカー学会年報『文明とマネジメント』No.2，2008年

坂本和一『ドラッカーの警鐘を超えて』東信堂, 2011

野中郁次郎「経営は科学なのか」『日本経済新聞』2007年1月26日夕刊

【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）．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，『ドラッカーの警鐘を超えて』東信堂等．

ドラッカー――視座の定点と変遷[1]

His Original Perspectives and Modern Management

早稲田大学ビジネススクール
ドラッカー経営思想研究部会

1．視座の所在

(1) 問題意識

ドラッカーの視座が生涯を通じて一定していたのか，あるいは絶えざる変遷のなかにあったのか．この問いは従来さほどポピュラーなものではなかった．ドラッカーへの研究視角にあって特に言えるのは，前半生との連続性の如何がそのまま抜け落ちていた点である．それはマネジメント研究において顕著である．彼が最初に体系的書物としてマネジメントを執筆したのは1954年『現代の経営』とされるが，当時彼は44歳，すでに学者としての円熟過程としてよい年齢だった．かりに『現代の経営』をマネジメントの嚆矢としてそこから考察をスタートするならば，ともすれば前半生があたかも存在しなかったもののように研究対象から取り残されるのは理の必然である．

本研究部会では，まず彼の全人生を考察の対象とすべく，年譜の作成からスタートすることにした（別掲）．また同様の目的を達成するために，生涯を通じて関心が持たれたいくつかの概念に焦点を当て，その変遷のありようを探ることとした．

ドラッカーの記述は生涯にわたり，さほどの温度差は見られないばかりか，鍵となるいくつかの概念についても大きな転換といったものは見られないように一般には考えられている．だがその命題は真なのであろうか．その点は精緻に分析していく必要がある．

例えば，ドラッカーの看板とも言えるマネジメントにあってはどうだろうか．本来マネジメント自体が高度に動態的な概念であって，物理の公式とは存在の様態が異なる．マネジメントは適応する組織によって機能や働きは異なるものであるし，時代状況あるいは国・地域によっても異なるのが普通である．その点，マネジメントを高度に動態的ななかに統一を与える知的体系とする点で主張を大きく変えることは考えられない．しかし著作ごとに適用対象と方法をダイナミックに変化させ，展開する．そのことは『現代の経営』の成り立ちが一般論と個別ケースの複合によるものであり，一つの体系的書物として命題を論証するスタイルをとるというよりは，むしろ具体例から発してそこに見られる共通の原則を探り当てる流儀を持つことに顕著に見ることができる．本書の柱がシアーズ・ローバックやIBMの経営に伴うストーリーである事実が彼の着手姿勢を明快に表現している．

だが，そこにはマネジメントを「社会の信念の具現」とする上位概念が連綿と流れている．そして組織はそれを実現するための「機関」（あるいは「器官」）であるとする点は共通する．ドラッカーが幾たびも強調するごとく，マネジメントは，実践であって，「いかにして」に関わる方法論である．だが，「いかにして」が適切に機能するには先の上位概念が不動のものであることが是非とも必要とされる条件となる．下位概念たる方法論は，それぞれの置かれた環境のなかでそれぞれが解釈し，自律的に適用することが求められる．結果として，ドラッカーの思惑から外れた適用，読み違えと言ったことがありうる．例えば，上田惇生氏が指摘するように[2]，「目標管理」（Management by Objectives and Self-Control）などが，日本社会では経営者が強権的に目標を与え管理するものとして誤用されたことがそのケースである．

(2) 知識労働者

そこでもう一つ取り上げる鍵となる概念として知識労働がある．知識労働の概念は，1969年『断絶の時代』以降世に知られるようになったが，それ以前1946年『企業とは何か』でも示唆されており，継続的に考察が加えられてきた．彼が一定の予期をもってこの概念を提出したことが窺われる．

1960年代に入り，生産性向上のための鍵として知識労働者の存在が強調されるようになり，70年代以降は知識を前提としたマネジメントが説かれるにいたっている．しかし，彼は知識というものをマネジメントと同じく純然たる人間的活動と捉えており，その成果の測定や定量化への関心は示されなかった．ただ，知識の存在が，かつての土地・労働・資本といった生産要素に代わられうる意味と重みを持つに至ったことが強調され，その担い手としての知識労働者の登場とそれに伴う新たな仕事の創造に期待が寄せられた[3]．

1990年代にはNPOや教会，病院などの経営手法を取り扱う『非営利組織の経営』が刊行される．本書にあっても，知識労働者の活躍の余地が営利・非営

利の区別なく素描された点で，マネジメント同様に，知識の生産性を経済領域に幽閉する意図がそもそもなかったことが窺われる．2000年のITバブルを経て後，最晩年の書物『ネクスト・ソサエティ』では，知識労働者の存在が，単に経済的価値の創出者として以上に，社会関係の変革者としての意味に焦点が合わせられるようになり，よりいっそうの具現化を見た．

知識労働者に関連して言うならば，ドラッカーの思想の中心を占めるコンセプトの一つが「仕事」にあったのは比較的よく知られている．彼は『仕事の歴史』という一書をものしようと計画し，ついにそれが果たせなかったことを述べている．仕事が論点となるのは，マネジメントのみではない．技術やマーケティング，イノベーションにあっても全く同様である．彼はどこまでも成果を生み出す活動を仕事として体系的に行わなければ社会的に意味あるものとならないと考えていた．

そう考えるならば，知識労働が知識社会の考察の中で前景化してきたのはごく自然の成り行きであったと言える．知識はそれだけでは単なる資源にとどまる．知識に生命を吹き込むのは人間であり，人間による活動，すなわち仕事である．

知識社会では仕事の持つ意味は従前以上に大きなインパクトを持つものとなる．彼は知識労働とは従来の熟練労働の後裔であると述べている．すなわち，従来は天才しかできなかった仕事が，知識次第で凡庸な者にも可能となる．その展開ロジックはマネジメントと全く変わらない．マネジメントもまた一般化された熟練労働として彼の中では概念化されてきたためである．

だが，知識というとき，その適用範囲は限りなく広い．というよりも無限とさえ言いうる．既に現在の世界状況を見る限り，従来の機械化された生産ラインによるものづくりが市場の中で続々と敗退している．具体的に言うならば，日本の製造企業の軒並みの市場における失敗がそのことを暗示しているように思われる．他方で，市場を見据えたアイデアを即座に実現する力を持つ企業は国籍のいかんを問わず最も競争的になっている．ドラッカーの述べたように，土地・労働・資本の生産の三要素を生産の中心とする時代は終焉し，知識がほぼ唯一の生産手段となっているのは2012年現在恐らく否定しえない事実である．

他方で，知識を成果に転換するプロセスにあたって，企業が最も有効性を担保しうる組織かについては大いに検討を要する．ドラッカーは晩年に近づくにつれて，企業を検討対象とする機会を意識的に減少させていった可能性がある．1946年当時の大企業を社会の代表的組織とする見解は2000年にいたって見る影もないとして過言ではない．彼にあっては，企業のみが知識を始めとする生産性を保証する組織とする考えは，70年代から80年代のどこかで転換していた可能性が高い．むしろ，企業に限らずいかなる形態と機能を持つ組織が成果を保証するのかとの問いに遷移したと見てよいだろう．

その結果として，彼は企業のみでなく，NPOや教会，協同組合など古い組織も持ち出して検討の俎上に載せている．彼の最晩年の書物のタイトルが『ネクスト・ソサエティ』だったことからも分かる通り，次の時代は経済ではなく社会が中心であるとの強固な確信が彼にはあった．社会を中心とする時代にあって，企業は多くの組織が果たしうる機能の一つを占めるに過ぎない．むしろ強調すべきは，組織が知識労働者に成果をあげることを可能とする前提は変わらずとも，組織の選択が多様かつ自由なものになりつつあるという視座であろう．その一つの象徴的発言として，1990年以降，知識労働者は組織よりも長生きするというものがある．もはや組織が人間の生命的限界を乗り越える機能さえ，失われている．社会が中心になる時代とは言い換えれば人間（個人）が中心になる時代と同義だからである．

(3) 個（人間）

では，マネジメント，知識労働をともに担う責任主体としての個への見方に変遷はあったのか．青年期から中年期，老年期にいたる彼の著作等を引証するならば，ドラッカーは，人間に対する見方を発展的に変化させていることが分かる．1930年代から40年代の初期の著作には欧州人としての信念が色濃く出ている．彼の家族歴が改宗キリスト教徒であったことからも，キリスト教的な個の価値観に立脚した人間観に慣れ親しんでいた[(4)]．

ただし，個と社会は直接的に結び付くものではなく，何らかの媒介を必要とする．彼が青年期にテニエスの『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』から得た知見がそれだった．社会と個の間には組織やコミュニティなどの媒介器官が必要であって，その選択を間違えることがナチスの暴走につながったとする見解を1930年代の著作で早々と展開するのがその表れである[(5)]．

1937年に欧州からアメリカへの移住以後は，比較的自由で，歴史的文化的しがらみのない環境に身を置き，一定の距離を置いて欧州を眺めることで，新たな知見がそこで培養されることになった．わけても第二次大戦時のアメリカ

で政府や軍関係の仕事に携わったり，GMの内部調査を行う機会を持つことなどで，個と組織との生産的な関係性や様態にますます目を見開かれるようになる．そこには，個の特性を組織的成果に昇華させる方法論を窺わせるものがあり，単に個と組織が並列的な関係にあるのではなく，一次元高い場所に上昇させるポリフォニー（多声性）を感じ取った．同時にそれぞれの個性を尊重し合う多元性がそのまま組織的な強みを増強させる状況をもつぶさに見て取った．それは窮屈な欧州では見ることのできなかったものであり，アメリカの地で実際に学び取った知的成果であったと言ってよい．知識労働者が個性と多元性を最大限に生かしつつ成果をあげていく存在と捉えられたのは，個を考えるにあたっても思想上の展開の一過程と見てよいと思われる．

他方で，彼が欧州の一元的な価値観のなかで精神的圧迫を受けていたのも間違いなく，欧州人としてのアイデンティティを終生保ちながらも，多元性への絶えざる憧れを内面に持っていたのは強調に値する．その点が，彼の人間観に常に修正を迫っていたものと思われる．アメリカの分権制などは外的刺激物の一つであり，あるいは日本画や日本史への接近などもその重要なものの一つと言えるであろう．

彼は私生活では印刷された書物を読み，百科事典を重んじる古いタイプのインテリだった．彼は自らを「モダン・マン（近代人）」と考えていた．後年，ITの普及について彼は言及し，新技術への警告を発したが，自らはものを書く時も旧式タイプライターを使用し，パソコンやネットに親しむことはなかった．そのような彼の実生活に徴する限り，自らは旧世代の欧州人としての自己意識を捨てることがなかった．

2．分水嶺としての1970年

ドラッカーの生涯著作について考える時，さらにいくつかの補助的なキーワードが立ち現れてくる．特に変遷をフォローすべき鍵概念として，成長，利益を考えてみたい．

（1）成長

成長についてドラッカーは，企業，人，経済の3つの文脈で相互に影響を及ぼし得るものとして捉えている．その中で，企業の成長と人の成長については，執筆年代の違いによる明らかな変化が見られる．この点は，概念上の矛盾と捉えることも可能であるし，時代状況の変化に伴い自説を展開拡張していったものと見ることも可能であろう．

一例として，1950年代から60年代，「成長とは成功の結果」とする主張を行っているものの，70年代には「成長は自動的に生起するものではない」としている．あるいは 60年代には量的な成長と質的な成長を明確に分けて言及しておらず，量的な成長を否定しているわけではなかったが，70年代になると量的成長を明確に否定している．すなわち，70年代以降は成長を質的なものと捉える傾向を強め，結果として個人への言及が増えている感がある．同時に量的成長に対する警鐘が意図されたものと見られる[(6)]．

同様のことは個の成長にも言える．50年代にあっては個人の成長を内発的なものと捉え，その大筋は70年代も変わらない．しかし，企業や組織が人の成長のためになしうることについて，60年代には企業がポジティブに関与しうるとしていたものが，70代にはそれは大幅に後退している．ともに，70年あたりを一つの契機として発言内容に変化が見られるようになったのは気にとめてよい点と思われる．

利益についても似た傾向が見られる．70年代以降資本の論理が台頭して以後，ドラッカーが利益至上主義に警鐘を与える立場とったのは比較的よく知られる．しかし，それ以前は目的としての利益に対して，比較的寛容な立場をとっており，明確に否定したわけではない．40年代，50年代にさかのぼると目的としての利益は否定されないばかりか，量的利益追求は企業活動の本質の一部とされている．むしろ70年代以降利益概念への論調は急速に貪欲さを煽動するものとして批判対象になっていった．70年代『マネジメント』や『乱気流時代の経営』以降では，資本の論理が台頭していく中，それへの反発からか利益とは目的ではなく結果であり，未来の費用，事業を続けるための条件とする認識が強調されるようになっている．ここでも70年あたりが一つの境界をなす事実を心にとめるべきであろう．ドラッカーは比較的晩年にあって，非営利・公共機関，そして社会と個人のつながりをもたらす機関に関心を持っていた．社会貢献に直結することのみに焦点を絞り，営利企業のコンサルティングからは手を引いていった．

同時に，意固地な老人にならぬよう自ら気をつかっていた．硬直したものを嫌い，流動的で柔軟なものを好んだ．その一つが人に教える行動を生活の中心に据えたことがある．人間は教えることで成長するとの思いから亡くなる直前まで教鞭を執り続けた．それは自らを硬直化させない観察者の知恵とも言うべ

きものであった.

それに関連して，先の成長というコンセプトについて変遷をもう一度確認したい．彼の場合，企業，個，経済社会について主として成長の語彙を使用する．それぞれは自律的概念でありながらも，相互に関連を持つ点に特徴がある．成長概念の分水嶺をなす時代が1970年である．彼はその前年に『断絶の時代』を世に問い，自ら時代の大転換を余人に先んじて示した．実はそのことと成長概念の変化はリンクしている点が着目される.

断絶（discontinuity）にはさまざまな暗喩が込められている．その一つとして，成長概念の相互関係性がバランスを崩し，不整合を起こす危惧，懸念がある．概観してみることにしたい.

1954年の『現代の経営』から『断絶の時代』以前まで彼は，成長という語彙を使用する時，主として企業と個人を視野に置いていた．そこでは企業と個が半ば共存共栄の関係性にあり，そこから暗黙的ではあるものの，本来的に成長を肯定的なものと捉えている．ただし，成長とは単なる量的，物質的なもののみを指すのではない．そのような拡大は単なる肥大化に過ぎず，成長と呼ぶことはできない．成長はポジティブな社会的力によってもたらされる知識活動であって，具体的には仕事を経由して市場・顧客の創造に貢献することを指す.

彼がマネジメントの体系化を構想し追求する過程にあって，個の成長と企業の成長は半ば同期し，共に立ち共に倒れる関係にあった．実際に，世界経済は全体として戦後の復興需要にも支えられ，大幅な成長を見たのは衆目の一致するところである．年々生み出されるアウトプットは増大し，富の増大は企業収益を経由して個人の豊かさをもたらす好循環過程が50年代から60年代の社会経済的特徴であるその連続性から経済成長も実現され，「豊かな社会」が実現された.

(2) 視座の変遷と『断絶の時代』

だが，成長への視座に明らかな質的変化が認められるようになるのが，『断絶の時代』である．肥大化の否定はそれまでの著作にも見られ，変わっていない．しかし，顧客創造の追求による成長が必ずしも望ましい結果をもたらさないことへの警告が強められた.

ここで考えをめぐらせるならば，彼は成長を結果というよりも，状態ないしプロセスと認識していたものと考えられる．プロセスがそこでのマネジメントの対象でなければならないと彼は考えた．現実に，60年代に入ると日本の高度成長が一段落するとともに，世界経済の閉塞が濃くなっていく．成長を形成してきた個人，企業，経済社会の3つの因子間のバランスが崩れ，不整合を起こしてくる．それまでのように成長を結果としてのみ捉えるのは明らかに狭隘であって，統合的なバランスの中で考えていく必要性が主張されていった.

その3つの因子をつなぐキーワードが仕事である．仕事と労働を分けるものは精神性である．哲学者のハンナ・アレントは「オムレツを作ることは労働，ワープロを叩くことは仕事」と言ったという[(7)]．仕事は単なる物理的条件によるものではなく，精神を伴うものでなければならない．その精神とは言い換えれば，知識である．知識が精神活動の具現化した概念と捉えるならば，ドラッカーが『断絶の時代』の副題を「来るべき知識社会の構想」としたのには深い意味があるものと考えてよい.

では量的な限界を乗り越える仕事とは何か．それを新たなパラダイムで再定義することが求められる．『断絶の時代』では，知識を媒介として，個と組織の役割が変化したことが強調される．そのような時代的リアリズムの中で仕事の意味を見つめ直し，成長を模索する新たな個の誕生を予示しつつ後押しすることが，結果として先の3つの因子間のバランスを再び調整し，経済社会に新たな次元と構成を与えるものとドラッカーは考えた.

(3) 1970年に何が起こったか

これまで見てきたドラッカーの議論にあって，語義的な変化が明瞭に見られるようになるのが1970年あたりである．『断絶の時代』を世に問うた直後のことである．1970年代初頭とは，成長に対する懸念が世界で顕在化した年だった．ローマクラブが『成長の限界』を公表し，従来のような量的拡大が一定の限界に差しかかっていることを示した．また世界各地で頻発した公害に対する対応から環境問題への懸念が大きく前景化したのもこのあたりの特徴であって，『成長の限界』で示された問題意識は，その後の環境意識を形成するうえで巨大な影響力を持つにいたったのはよく知られている．本書はマルサス『人口論』の現代版とも目され，70年代以降人類が直面する試練を先んじて示すものとして注目された.

73年には石油ショックが起こり，懸念が現実の様相をまとうようになった．石油価格が4倍となり，供給量が劇的な減少を示した．同年にドラッカーの『マネジメント』が出されたのは一つの暗合として興味深い事実と言ってよい.

70年という年がドラッカーの観察にも大きな意味を持ち，同時に主張の変

化を生んだのは確かである．そこには4つの明確な変化を認めることができる．一つは知識労働というコンセプトの提示である．知識とは本来人間の精神活動の中心をなすものであり，それ自体は非物質的な特性を持つ．世の中が物的成長を追求し，実現していく中で，いずれそのような種類の成長に限界がくることは明らかであった．それはローマクラブ報告のタイトルが『成長の限界』とされていることからも明らかであって，マルサス的な古典派経済学的前提を置くならば，経済成長における収穫逓減が工業社会にも訪れるのは理の必然だった．

同時に，70年は工業社会の旗手としてのアメリカの転換とも重なる．ドラッカーは本来ナチズム，マルクス主義と並んで資本主義の批判者として世に出ている．個や社会に犠牲を強いる資本主義に彼は当初から批判的だった．ニクソンショックが71年であり，そこからアメリカが弱くなっていく．金とドルのリンクが遮断され，ドルの切り下げが行われた．パックス・アメリカーナのシフトが起こった．日本においても円高が進み，製造業の利益率が構造的に下がった．成長の限界を迎える工業社会にあって，人間そのものが成長していない中で，経済ばかり先に行っているとの懸念が70年前後のドラッカーには色濃く表れている．構造的にバランスを失した社会への指摘のように見て取れる．

しかし，知識という非物質的資源が経済の中心となるならば，ローマクラブ的前提は意味を失う．『断絶の時代』の骨子は，工業社会の前提としての生産要素が意味を失い，知識が新たな社会の生産要素の座を占める点にあった．そして，そのような社会を知識社会と呼び，知識社会は工業社会とはその成り立ちをまったく異にするものとドラッカーは主張したのだった．知識社会のメインプレーヤーもまた，従来の工業労働者ではなく，個の創意を自由な組織の中で成果としていく知識労働者に変わっていくものとした．そのように見るならば，知識概念の提出は，工業社会の限界への認識を先んじてとらえ，それに対するドラッカーなりの対案の提出ともいうべきものだったと考えてよい．

二つ目が，知識を行使して成果をあげる知識労働者の概念の提示である．知識労働者は工業社会において外在的だった生産要素を内面化した存在である．それは個人の自由を最大化し，組織との緊張関係を緩和する．外在的要因に緊縛された個人像を変化させ，個の経済社会における主体性を飛躍的に増進させる．そのような個人が社会のメインプレーヤーとなることで，工業社会の人間像は次第に衰微し，経済社会の中心的価値意識が転換していくことになる．

三つ目が，知識が中心となることに伴う組織の変化である．ドラッカーは1940年代巨大組織の検討からマネジメント研究に入り，GM，GE，IBMなど当代の大企業の内部的メカニズムとシステムをその知的射程に収めてきた．同時に，そのような大企業が社会の階層化を阻止し，個人に位置づけと機能を与える点に着目し，企業の存在を市民性創出の社会的機関ととらえてきた．だが，企業組織が一定の成熟をとげ，工業化過程に限界が見え始めると，より代替的な組織に目が向くようになっていった．ドラッカーは幼少期から教会活動などを通して非営利活動を自ら実践してきたとされ，本来組織に対する考え方は多元的だった．企業への着眼の原点も，企業が個と社会の触媒機能として最も有効性が高かったためであり，利潤創出の機関としての企業組織にはさほどの関心を示さなかった．以降ドラッカーは組織をより高度な機能とコミュニティの創出機能として多元的に解釈するようになり，その帰結が後のイノベーション概念の提出や非営利組織の理論への展開を可能としたものと考えてよい．

四つ目が，成長への考え方の変化である．彼の中では工業化社会における成長，すなわち経済成長が，一定のところまでは個と社会の成熟と市民性の増進に寄与する点を認め，評価してきた．しかし，成長が過度に進み，それ自体が自己目的化してくると，むしろその逆機能が社会を損なう要因として認識されるようになる．そのことをドラッカーは成長と肥大化の相違として説明している．経済成長は個や社会の成長の前提として存在すべきものながら，経済成長があまりに追求されるようになると，個や社会がまったく反対に経済の道具として認識されるようになる．これはドラッカーが1939年に刊行した『経済人の終わり』で指摘した，経済至上主義の復権を意味することになり，ドラッカーに危機意識を駆り立てる状況の出来を意味した．

73年の『マネジメント』には上記の問題意識を踏まえてか，グローバル化とサステナビリティへの言及が見える．前者は『断絶の時代』で地球村の実現として念頭に置かれたものであり，2000年以降の経済社会の前提が先取りされて示されている．そのなかでは，組織のマネジメントが，個と社会を存続可能なものとするための手段として位置づけられる．両者からも明らかなのは，彼の意識の中心にあったのは社会の存続であって，その意味では初期から核にある価値意識に変化がないという事実である．彼の記述上の変化は社会の存続を核にして放射線状に回転するものであって，中心軸にあるシャフトにはいささかの変化もなかった．

(4) イノベーションへの視座

その一つの象徴がイノベーションへの言及である．50年代，60年代の著作でも，イノベーションの考え方は散発的に登場している．それは，ドラッカーが早くから企業（起業）家精神の必要性を唱え，イノベーションが企業におけるもっとも重要な機能の一つであると主張してきたことに符合している．「創造的破壊」を提起してイノベーションの経済的な位置づけを主張したシュンペーターの動態的経済理論を支持し，その必要性を一貫して主張し続けてきた．シュンペーターは，イノベーションを自らの経済理論に組み込まなかったため，その後，起業家精神やイノベーションが経済学において主体的にとりあげられることはなかった．

一方ドラッカーは，1954年『現代の経営』において「企業の機能は，マーケティングとイノベーション」とし，経営におけるイノベーションの重要性を主張した．『現代の経営』発刊の1954年は，第二次大戦後約10年である．この間米国においては戦後復興とともに，大企業のマネジメントが進展を見せ始めている．また，1964年には，『創造する経営者』で，「事業の目的は顧客の創造」とし，以後のマネジメントの研究と実践に大きな影響を与えた．この間，ドラッカーのイノベーションに関する主張は，シュンペーターの1912年の主張を敷衍し，その主張にブレはないように思える．同時に，ドラッカーは，イノベーションが企業の生産販売プロセスのあらゆる段階において行われるべきものとして，技術革新のみがイノベーションでないことを早々に指摘し，企業の価値創造に関わる大局的な観点での洞察を提示している．ここまでの期間において，ドラッカーは，イノベーションを企業経営の内生変数として取り込むことを主張しているが，その方法論には言及していない．実際の企業経営においてもイノベーションを重視するよりは，既存の生産設備や施設をいかにして有効に活用し生産性を上げて経営を行うかに経営者の関心が注がれていた．1960年代までの期間において，米国では，戦後復興を出発点として，経済の成長と並行するように企業のマネジメントへの研究が進展するが，60年代には早くも経済成長の鈍化や，原材料を輸入し，製品を輸出する貿易形態に伴う企業経営の国際化，多国籍化など，従来のマネジメントの前提を覆す事象が生起し，先述のようにドラッカーは『断絶の時代』(1969年) を上梓し，非連続な経営環境における企業経営に洞察を加え，重要な提言を加えた．この中で注目されるのは，ビジネスのイノベーションが核心となると主張していることである．それまでのマネジメントでは，企業家精神やイノベーションは守備範囲外との仮定でマネジメントが行われてきたが，「断絶」以降にあっては，その正反対のことが行われなくてはならないと指摘している．70年代に入ると，経済環境はさらに変化し，グローバル化やサステナブルなど地球全体を意識するきっかけが起こった．その代表がオイルショックであった．

オイルショックの前後でドラッカーは次の2つの変化を認識し，その対応の処方を提起している．まず，経済成長の鈍化とオイルショックのインパクトで，先進国は構造的な不況に陥るのであるが，ドラッカーによれば米国においては約4000万人の雇用が吸収されたと言う．しかもそれらの雇用は台頭してきたハイテク産業によるものというよりは，従来の産業に属する企業によるところも多いと言う．そのような企業に共通するのは，「知識の適用に新機軸」すなわち起業家的なマネジメントを行うことができた企業であるという．ここにおいてドラッカーは，「人類の必要と欲求を満たし新しい機会を探し出し，それを実現するための活動に対するマネジメントの適用」であるとして，戦後から培われ，かつ自ら体系化を行ってきたマネジメントの成功とその新展開の必要性を主張している．このことにより，他面においては，既存企業にイノベーションの必要性も指摘される．すなわち，多くの雇用を抱える既存産業の既存企業が，企業内部でイノベーションを起こせないのであれば，それは企業の衰退を招き，失業，不安定な企業経済を招来し，社会の信念への貢献が十分といえなくなる．では，そのための方法論とはどのようなものであるのか，これが第一の変化への問題意識である．

また，二点目として，より大局的に言えば，それまでは産業化に特化することで維持されていた世界が，物質の文明の限界に逢着した．それと軌を一にしてドラッカーは知識社会を言い始めている．さらには，知識を体系的に適用し，成果を上げることで成長の限界を乗り越え，個を中心にした市民性を新たに創出するには，変化を利用する価値創造システムがぜひとも必要となる．かかる必要性に迫られて，1985年に『イノベーションと企業家精神』が刊行されている．

イノベーションにおいて，社会を明確に意識した語彙が見られるようになるのも，1970年あたりからとしてよい．彼のマネジメントに関わる語彙は戦後から70年あたりを目安に，大企業を意識して展開されてきた．それは個に市民性を付与する中心に大企業が存在することに伴う必然だった．しかし，やが

て大企業，ひいては工業社会の成長がかえって個や社会の成長にとって軛となる時代がくる．過去の賢明さが愚かさに取って代わられる時代がくる．その分水嶺が70年代であったということになる．

そのようなメガトレンドの変化を察知し，イノベーションもまた社会的な意味を持つこと，さらには社会的イノベーションこそが革新の主戦場となる時代が到来しつつあることを彼は余人に先駆けて提唱するようになっていく．彼の考えでは，断絶以前の工業化社会，すなわち1900年から1970年あたりまでの産業社会は，それ以前，すなわち19世紀の技術を基礎に進展してきた．だが，断絶以降の社会，すなわち知識社会の進展は，戦後にその萌芽を見た技術や産業的種子によって伸びていくことになるであろうとした．そこでのイノベーションの担い手は，社会の中心としての大企業，そして多元化した社会のプレイヤーである個人，非営利組織，政府，病院，学校，それぞれが担いうるものとなる．

戦前は研究開発の中心は大学の研究室だった．しかし，いつしか大企業の研究部門がその役割を担うようになり，70年以降はさらも多様なソーシャル・セクターがその責務を担うようになるとした．そこでは，マネジメントがもはや企業の専有物を離れて多元的な組織上の知識と再定義されたのと同じように，イノベーション，マーケティング，戦略等それに付随する知識もまた企業の専有物であることをやめ，多様な主体による方法的知識の座を占めるにいたった．70年以降，ドラッカーの観察と執筆の対象が企業を離れ，より広い個や社会に発する主体に転化していったのは，そのような時代のメガトレンドを的確につかんでいたためにほかならない．

(5) 定点としての個

ドラッカーの人間観は本来西洋文化や宗教と関わりを持つ．マチャレロは『教養としてのマネジメント』のなかで，彼がユダヤ・キリスト教的価値観の中で人となり，それは生涯変わることがなかったと述べている[(8)]．人間観としては大きな違いはなかったと考えてよいであろう．

しかし，人間に関して彼が最も危惧したのは，技術との関係である．彼は技術と人間社会との関係をことのほか重く見た．技術によって人間の意識が変化することを強調した．最晩年のインタビューにあっても，彼は人と技術との関係性に言及した．インターネットが普及する社会がかつてない利便性を手にすることは間違いない．だが，その社会がよい社会を形成するかは全く異なる次元の問題である．

例えば，高度なSNSやウィキリークスのようなものを見ていても，技術があまりにも先を行きすぎていて，既に従来機能してきた人間社会の法，制度，価値観上の枠組みを飛び越えたものになっているのを感じる．もちろん危惧すべきは技術のみではない．企業，組織などあらゆるものは本来手段であり，人間社会に奉仕すべき存在であるにもかかわらず，いつしか手段と目的が入れ替わり，それ自体が愚かさや不幸を生む状況は常にドラッカーの批判するところだった．

そのようなドラッカーの意向を考慮する時，マチャレロがリベラル・アーツの復権をマネジメントを触媒として行おうとすることには一定の意味が生じてくる．特に近年のリーマン・ショック後のフレキシビリティの高い世界，ネットの行方が秩序を保証しない世界にあって，精神の共通言語を探索する試みには保守主義者ドラッカーの思惑に重なるところが見えてくる．

マチャレロの説では，マネジメントが個を培養していく意味を持つ．そして，マネジメントがリベラル・アーツを継承する知識として良き市民を創造する機関となる．確かにそのような考えはドラッカーのマネジメント関連の書物にも表れている．利益を明日のコストとする考え方，成長と肥大化を峻別する考え方などは，最終的には個を健全なものとして養成できなければ成り立たない．その根本が崩れるならば，マネジメントそのものの存続が危ぶまれる．

それについて，95年の人生の中で，考え方が変化してきたところがないわけではない．しかし，その変化は基本的な考え方を成就し実現していく形のものであるのに注意が必要である．ドラッカー自身の来歴を見ても，欧州の青年時代からアメリカに渡り，数年の非常勤講師を経て，50年代ニューヨークの大学で職を得る．そこにはマネジメント学科が存在せず，自らでそれを創設した70年までそこで教授として活動し，その後クレアモント大学院大学に移って社会科学の教授となる．彼はニューヨーク大学以降ビジネススクールの教授だった．そのことから，ビジネスの世界と教養の世界をいかに架橋すべきかに早くから思いが及んでいた．

マネジメントは実践知，他方で学問は高次の知識として一部の知識層によって担われる．ところが，知識社会は個の成り立ちが異なる．あらゆる人が知識を持てば一定の階層に上がれる．いわば階級移動が容易な社会である．そのような前提を持つ社会になると，一部の人によってしか担保されない知識は，知

識と呼ぶに値しなくなる．そのような知識は機能しない．そうなると，最終的にはマネジメントが教養知を継承しなければ，精神の共通言語自体が危殆に瀕することになる．それを担うのは個以外にない．そのような個の涵養が，知識やマネジメントをユニバーサル化する上での前提となる．

3．まとめ

これまでいくつかの重要なワードと時代との変遷を見てきた．そのなかで言えるのは次のことである．

第1に，とりわけマネジメント関連の概念について言えることだが，時代状況の中でその主張内容を少なからず変えていることである．それはドラッカーの柔軟さとも解釈できるし，融通無碍さとも解釈できる．恐らく本人は主張の変化についてはさしたる関心を払っていなかったものと思われる．

第2に，主張の変化が見られる最も大きな歴史的事件が石油ショックが起こった1970年初頭にある点である．エネルギー問題という工業社会の基礎を供する構造が変化したことは，ひいては社会構造全体の変化を促すのは自明であった．同時に彼はそこに個や社会の価値観の変化をも織り込み，人間活動の動因が物質から非物質に変化していくことを読み取った．知識社会とそれに伴う一連のコンセプトがその表れだった．

第3に，1970年に見た変化の底流にあるのが，資本主義の終焉にあったことである．知識社会とは厳密な意味で資本主義あるいはその亜種とさえ言えないとするのがドラッカーの見解だった．知識社会は成長の基盤を物質に置かない点において，成長の限界を質的次元で乗り越えるものとされた．そのようなメガトレンドの変化を察知し，1969年にいち早く『断絶の時代』を世に問うたわけだが，そのような巨大潮流の変化は彼のマネジメントに関わる一連のコンセプトにも大きな変化を及ぼすこととなった．

第4が，マネジメントへの視座の変化に伴う，分析対象組織の多元化である．彼が本格的にNPOや教会，病院などの非営利組織を分析的視座に収めるのはおおむね70年以降の顕著な特徴としてよい．同時に，マネジメントのみならず，イノベーションやマーケティング，戦略などのそれまで企業特有とされていた手法さえもが，企業の専有物ではないとする大胆な主張に転ずるにいたっているのは注目に値する．

第5が，主張の変化を可能にしたのは，逆説的に言えば，中心的コンセプトがぶれることなく堅持された結果でもあったということである．彼の個と社会に対する視座は，それらが自らの本質を急劇に変化させることなく継続的に維持発展されるべきとする主張は一貫している．特に個にあっては，マネジメントをリベラル・アーツの後裔ととらえることで，歴史的に継承されてきた高質な知識を引き継ぐ機能が期待されていた．そのような教養の観念が社会の礎として据えられるときに，はじめて知識社会は変革にも堪えうるものとなる．

【注】

(1) 本論は「ドラッカーの経営思想とその日本企業への示唆」(Management philosophy of P. F. Drucker and its implications to Japanese corporations) と題するドラッカー経営思想研究部会の研究成果である．本研究部会は，代表・遠藤功（早稲田大学商学学術院教授），太田正孝（早稲田大学商学学術院教授），法木秀雄（早稲田大学商学学術院教授），内田和成（早稲田大学商学学術院教授）に加え，特別研究員としてジョセフ・リー（中央大学大学院戦略経営研究科客員教授，クレアモント大学院大学客員教授），三浦一郎（立命館大学経営学部教授），井坂康志（東洋経済新報社，東海大学非常勤講師），佐々木英明（東燃ゼネラル石油），岩崎夏海（作家）によって構成される．参加者は，藤島秀記氏，大木英男氏，上野周雄氏，熱田二朗氏，奥山龍一氏，根本雅章氏，花松甲貴氏，八木澤智正氏等．

研究目的等は下記の通りである．研究目的：本研究部会は長年に亘って日本企業の経営に多大な影響を与えているドラッカーの底流に流れる思想を多面的に再考し，今後の日本企業の経営の在り方，進化の方向性に対する示唆を考察することを目的とする．

研究の意義：近年のドラッカーに対する再評価の進展に伴い，その思想と応用分野を体系的に考察し，位置付ける作業が不可欠なものとなりつつある．ドラッカーの特徴は一言で表現するならば，理論と実践の両輪による高度なハイブリッド性にある．そのことはこれまでも実務家を中心に彼の思想が支持され，実践されてきた事実とも表裏の関係にあった．本研究部会はドラッカーの経営思想に関する基礎的研究に加えて，それがもたらしうる革新的応用の可能性について，踏み込んだ研究を行う．大きな変曲点を迎えている数多くの日本企業にとって，未来の構図，あるべき姿を描く上で指針を得ることは大きな意義があると考える．

運営方法：本研究部会はドラッカー研究の学術団体であるドラッカー学会と協力し，運営を行う．本学及び他大学の研究者のみならず同学会のメンバーである実務家，専門家を交えた実践的な研究を行う．同学会の学会員とも広く交流し，日本企業におけるドラッカーの経営思想のこれまでの浸透と今後のその在り方，方向性について実証的な検証を行う．定期的な研究会に加え，ドラッカー学会会員による実践報告会なども実施した．

(2) 上田惇生『ドラッカー入門』ダイヤモンド社，182頁．

(3) 「知識労働は労働の消滅をもたらしはしない．アメリカ，ヨーロッパ，日本などの先進国では，やがて仕事をしなくともよくなるとご託宣する向きがある．しかし，現実は逆の方向に動く」(Drucker［1969］, p. 267『断絶の時代』)．

(4) Joseph A. Maciariello, Karen Linkletter, *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*, McGraw-Hill, 2011.

(5) 「人間とは，自らに与えられた自由かつ平等な知性によって聖書を理解し，自らの運命を

決定すべき存在であるとするルター派の教義は，『宗教人』の秩序から『知性人』の秩序への変容をもたらした．この『知性人』の秩序が崩れた後，自由と平等の実現が求められた次の領域が社会的領域だった．人間ははじめ『政治人』とされ，次いで『経済人』とされた．自由と平等は経済的自由と経済的平等を意味することとなった．人間は経済的秩序における位置の関数とされた」(Drucker[1939], p. 51)

(6)「経済発展は万能薬ではない．むしろ危険でありうる．経済発展とは成長であり，成長とは秩序あるものではない．経済発展は変化をもたらす．そして社会や文化における変化は，混乱を意味する．とくに，経済発展に向かって離陸する時期が危険である．経済的には成功する．しかし，リーダーたちは新しい現実に適応できず，それまでの社会の文脈において行動する．そのとき，社会的，政治的な破局の危険が生ずる．経済発展をとげてきた国のうち，そのような危険を経験しなかったところはない」(Drucker[1969], pp. 134-135)

(7)「アレントに会ったとき私はこの『労働』と『仕事』を区別する観念をどこで得たのか彼女に訊いたことがある．彼女は『台所とタイプライター』でと答えた！　つまり，オムレツを作るのは『労働』であり，タイプライターで作品を書くのは『仕事』なのである」(H. アレント『人間の条件』535頁（訳者による解説))

(8) Joseph A. Maciariello, Karen Linkletter, *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*, McGraw-Hill, 2011.

【参考文献】

H. アレント／志水速雄訳『人間の条件』ちくま学芸文庫，1994年

上田惇生『ドラッカー入門』ダイヤモンド社，2006年

坂本和一『ドラッカー再発見』法律文化社，2008年

三戸公『ドラッカー――自由・社会・管理』未来社，1971年

Drucker, P. F., *The Practice of Management*, HarperCollins, 1954.

Drucker, P. F., *Landmarks of Tomorrow*, HarperCollins, 1957.

Drucker, P. F., *Managing for Results*, HarperCollins, 1964.

Drucker, P. F., *The Effective Executive*, HarperCollins, 1967.

Drucker, P. F., *The Age of Discontinuity*, HarperCollins, 1968.

Drucker, P. F., *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*, Harper & Row, 1971

Drucker, P. F., *Adventures of a Bystander*, HarperCollins, 1978.

Drucker, P. F., *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins, 1985.

Drucker, P. F., *The New Realities*, HarperCollins, 1989.

Drucker, P. F., *Managing the Non-Profit Organization*, HarperCollins, 1990.

Drucker, P. F., *The Ecological Vision*, Transaction, 1992.

Drucker, P. F., *Post-Capitalist Society*, HarperCollins, 1993.

Drucker, P. F., *A Functioning Society*, Transaction, 2003.

Drucker, P. F., *Managing in the Next Society*, Driffin, 2003.

Joseph A. Maciariello, Karen Linkletter, *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*, McGraw-Hill, 2011.

年	年齢	活動	関係者の活動（著作に登場するもの）	世界史の動向	キーワード
1909	0	オーストリア・ハンガリー帝国の首都ウィーン郊外デブリンのカースグラーベンで生を受ける．父アドルフ（1876～1967年）は貿易省次官（のち退官して銀行頭取，ウィーン大学教授，アメリカに亡命してノースカロライナ大学，カリフォルニア大学ほか教授）．母キャロライン（1885～1954年）は当時としては珍しい女性神経科医．			オーストリア・ウィーン
1910	1		オーストリアでフロイトの『精神分析学』刊行． ファヨールが職能についての考察を進める． ウィリアム・ジェームズ没． 日本で小林一三が阪急電鉄を開業する． ヘンリー・フォードの自動車事業が軌道に乗り始める．		文学，芸術など
1911	2		ロベルト・ミヒェルス『近代民主政党制度の社会学的研究』が刊行される． フレデリック・テイラー『科学的管理法の原理』が刊行される． シュンペーターが「創造的破壊」の概念を提出する．	真空管が発明される．	
1912	3		全米ガールスカウト連盟設立． ロックフェラーのスタンダード・オイルが最高裁によって14に分割される．	バルカン戦争始まる． ウッドロー・ウィルソンがアメリカ大統領に選出される．	
1913	4		ラッセルとホワイトヘッドが『数学原理』を刊行．		
1914	5			第一次世界大戦始まる．	

1915	6	シュヴァルツヴァルト小学校に入学. この小学校で生涯の恩師エルザ先生とゾフィー先生に出会う.	マークス&スペンサーがイギリスで一大事業を展開. S・ヴェブレンが『ドイツ帝国とその産業革命』を刊行.		
1916	7		A・ファヨールが『産業ならびに一般の管理』を刊行.		
1917	8			ロシアでロマノフ王朝滅亡.	
1918	9		A・スローンがGMの大株主となる. 中対空砲火技術のためにプログラムとフィードバックの概念が発展し, コンピュータの開発に必要な知識がすべて出そろう.	第一次世界大戦終結.	
1919	10		ナチス結党. ワイマール憲法成立. A・カーネギー没. J・M・ケインズ『平和の経済的帰結』を刊行.	ヴェルサイユ条約締結.	
1920	11		M・ウェーバー没.	国際連盟発足.	
1921	12		スローンの連邦分権組織がGMで実施される.		デブリング・ギムナジウム
1922	13	ドイツ外務大臣のヴァルター・ラーテナウが極右の手によって殺害され, そのニュースに衝撃を受ける.	スローンがGMの社長に就任. シュペングラー『西洋の没落』を刊行.	ラーテナウがワイマール時代に独ソ関係の改善をもたらしたラパロ条約(賠償請求権の相互放棄を定めた独ソ間条約) を締結(4月). グラハム・ペル没.	政治, 社会
1923	14	11月11日, 共和国の日に左翼の行進に参加し, 自らが観察者であることを知る.	『タイム』誌創刊. 第一回国際マネジメント大会がプラハで開催.	ワシントン海軍軍縮会議開催.	
1924	15		ベル研究所設立. ジョン・R・コモンズが『資本主義の法的基礎』を公刊. フランツ・カフカ没.	イギリスでマクドナルド労働党内閣が成立.	
1925	16		ダーウィンの進化論を教えたテネシー州の中学教師が有罪になる事件発生.	ドイツでヒンデンブルク元帥, 大統領当選.	

1926	17	ギムナジウム卒業後, 大学進学せず社会に出ることを決意.			
1927	18	小学校で飛び級のため, 1年早くデブリング・ギムナジウムを卒業. ウィーンを出る. サロンで文豪トーマス・マンや大軍人モルトケに出会う. ドイツのハンブルグで事務見習いとして商社に就職. 同時に, ハンブルグ大学法学部入学. 大学入学審査論文は「パナマ運河の世界貿易への影響」.			ハンブルグ
1928	19	名門誌『オーストリア・エコノミスト』副編集長カール・ポランニーに出会う. フランクフルトでフリッツ・クレイマーに出会う.	エルトン・メイヨーとそのチームによってホーソン実験が行われる.	イタリア, 普通選挙廃止, ファシスト大評議会による指名. 化学者ウォレス・H・カロザースが繊維状に凝結したポリマーを発見.	フランクフルト
1929	20	フランクフルトでアメリカ系証券会社に就職. フランクフルト大学法学部へ編入. 世界大恐慌で就職先の証券会社が倒産し, 失業.	シュンペーターがハーバード大学で教え始める.	ニューヨーク株式市場暴落(大恐慌).	
1930	21	地元の有力紙『フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー』経済記者となる.		ロンドン軍縮会議.	
1931	22	国際法で博士号取得. ゼミで教授の代講. そのゼミにドイツ人大学生ドリス・シュミットがいた.	エジソン没. 渋沢栄一没.		博士号取得
1932	23	ドイツ脱出を考え始める.		ドイツ, ヒンデンブルク大統領再選, ヒトラー30パーセント獲得.	ナチス
1933	24	ナチスが第一党に躍進. 危機感を募らせる. ジャーナリスト生活の中で『「経済人」の終わり』の構想を練り始める. 初めての著作『フリードリヒ・シュタール――保守主義とその歴史的展開』を名門出版社モーア社より法律行政叢書第100号記念号として出版. 出版後禁書とされて焚書処分. ドイツを脱出. ロンドンでドリスと偶然再会する.	ドイツ国会議事堂への放火事件. メイヨー『工業文明における人間的問題』を刊行. アドルフ・バーリとガードナー・ミーンズ『近代株式会社と私有財産』刊行. メアリ・パーカー・フォレット没.	ナチスが少数与党として右派連合政権を組閣.	人間, 労働

1934	25	シティでマーチャントバンクのフリードバーグ商会にアナリスト兼パートナー補佐として就職. ケンブリッジ大学でケインズの授業を聴講する. 自らの関心が人と社会にあることを改めて自覚する. 雨宿りに入った画廊で日本画と出会い衝撃を受ける. そこから日本の明治維新への関心が芽生える.	シュンペーター『景気循環論』刊行.	ヒトラー, レームほか突撃隊幹部を粛清(レーム事件).	ロンドン
1935	26			フランスで人民戦線結成. ドイツ, ヴェルサイユ条約軍備廃止条項廃棄, 再軍備を宣言. 徴兵制導入.	
1936	27		ケインズ『雇用・利子および貨幣の一般理論』刊行. フェルディナント・テンニエス没.		
1937	28	ドリスと結婚して, ウィーンに一時立ち寄った後, アメリカへ移住. 『フィナンシャル・タイムズ』ほかのイギリスの新聞に寄稿. フリードバーグ商会ほかにアメリカ経済短信を送付.	チェコの大統領トマーシュ・J・マサリク没.		ニューヨーク
1938	29	オーストリアがナチス・ドイツに併合される. 両親もアメリカへ移住. ニューヨークでカール・ポランニーと欧州の帰趨について意見交換する.	チェスター・I・バーナード『経営者の役割』刊行.	ミュンヘン協定(英, 仏, 独, 伊によるチェコ・ズデーテン地方のドイツ割譲決定). ドイツ, 国防相, 陸軍司令長官解任(ヒトラー統帥権掌握). ドイツ軍オーストリアに進駐.	
1939	30	処女作『「経済人」の終わり』を出版. 『ザ・タイムズ』誌の書評欄で後のイギリス宰相ウィンストン・チャーチルの激賞を受ける(『タイムズ紙』(1939年5月27日付)). ニューヨーク州サラ・ローレンス大学で, 非常勤講師として経済と統計を教える. アメリカ全土を講演旅行. 友人フリッツ・クレイマー, アメリカに到着. 『ライフ』誌創刊者ヘンリー・ルースに出会う.	フロイト没. アインシュタイン『物理学はいかに創られたか』刊行.	独ソ不可侵条約. 第二次大戦が勃発.	
1940	31	短期間, 経済誌『フォーチュン』誌の編集に携わる.			

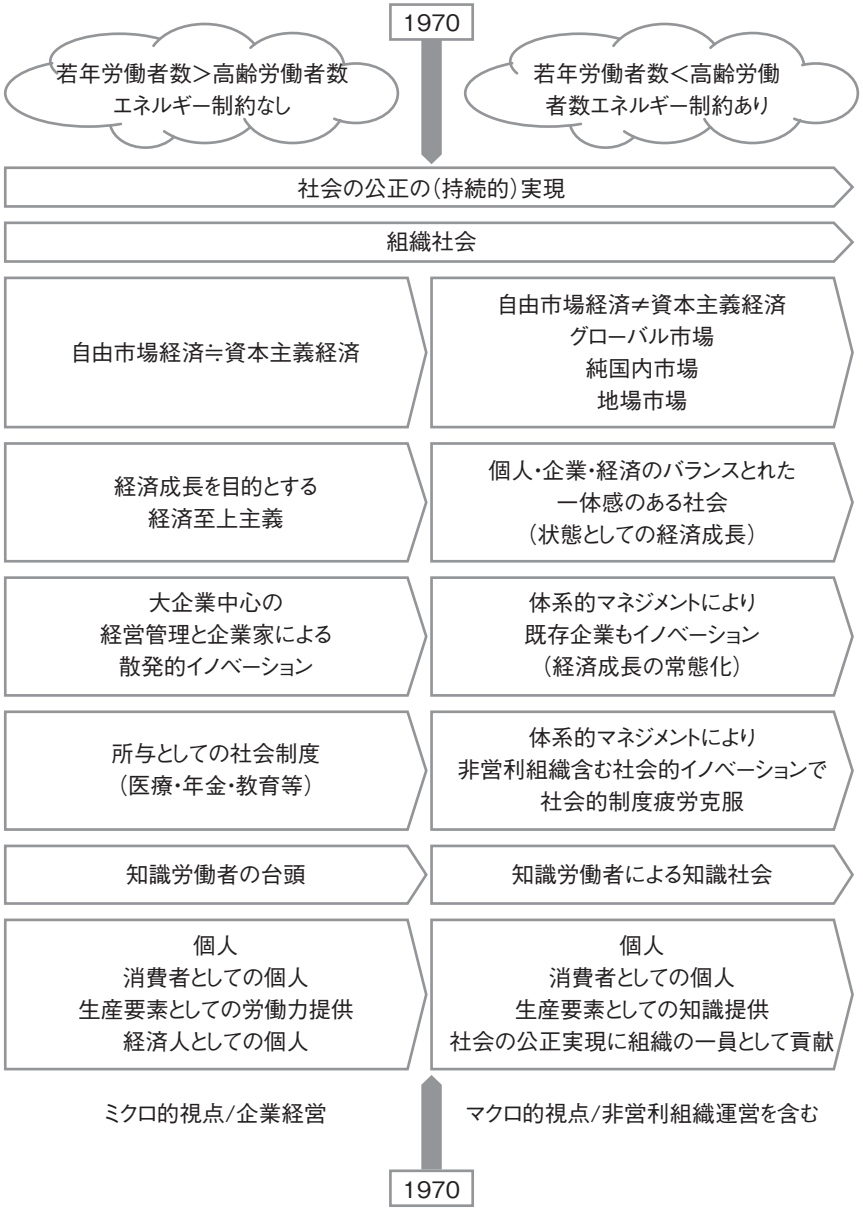
1941	32	真珠湾攻撃による日米開戦の直後ワシントンで働く. 長男ヴィンセント生まれる.	ジェームズ・バーナム『経営者革命』刊行. ポランニーがベニントン大学に赴任.	独ソ戦開始.	
1942	33	バーモント州ベニントン大学で, 教授として政治, 経済, 哲学を教える. 第2作『産業人の未来』を出版.	シュンペーター『資本主義・社会主義・民主主義』を刊行.		
1943	34	招かれて, 当時の世界1の大メーカー, ゼネラル・モーターズ(GM)のマネジメントを1年半調査. この年アメリカ国籍を取得. もの書きとして独立. 『ハーパーズ』の常連となり, 当時絶頂期にあった『サタデー・イブニング・ポスト』執筆陣にも加わる.	ヘルマン・ヘッセ『ガラス玉演戯』を刊行.		
1944	35	GM調査の間, ミシシッピ州以東の事業部すべてと工場のほとんどを見て回る.	F・A・ハイエク『隷従への道』刊行. カール・ポランニー『大転換』刊行.		
1945	36		第2次世界大戦終結. ヒトラー没. ヘンリー・フォード二世がフォード社を引き継ぐ.	第二次世界大戦終結, 国際連合発足.	
1946	37	GM調査をもとに, 第3作『企業とは何か』を出版. フォードが再建の教科書とし, ゼネラル・エレクトリック(GE)が組織改革の手本とする. ここから世界中の大企業で組織改革ブームが始まる.	ケインズ没. 最初の実用コンピュータが開発される.		マネジメント
1947	38	欧州でのマーシャル・プラン実施を指導.			
1948	39				
1949	40	ニューヨーク大学で教授に就任. 大学院にマネジメント研究科を創設. マーシャル・プランの策定に協力. 『新しい社会』を刊行. 『新しい社会と新しい経営』を刊行. 論文「もう一人のキルケゴール」を発表. マーシャル・マクルーハンとの親交を深める.	ジョージ・オーウェル『1984年』刊行.		
1950	41	シュンペーター, 父アドルフと三人でニューヨークで面会.		朝鮮戦争	
1951	42		ハンナ・アーレント『全体主義の起源』を刊行.		

1952	43	「マネジメントと専門職」,『ハーバード・ビジネスレビュー』(1952年5, 6月号) 執筆.	アイゼンハワー政権発足.		
1953	44	ソニー, トヨタと関わりを持つ.	ウィンストン・チャーチル『第二次大戦回顧録』(1948～54) でノーベル文学賞受賞. スターリン没. GEの社長ラルフ・J・コーディナーがハーバード・ビジネススクール「効果的な組織構造」と題する講演を行う.		
1954	45	『現代の経営』を出版. マネジメントの発明者, 父と言われるようになる. 母・キャロライン没.			
1955	46	講演のために18年ぶりにウィーンを訪れる.	アインシュタイン没.		
1956	47				
1957	48	『変貌する産業社会』において, モダンからポストモダンへの移行を説く.		スプートニク・ショック.	知識労働
1958	49	アメリカ技術史学会の創立と機関誌『技術と文化』誌の発刊.	H・ノエル・ブレイルズフォード没. ガルブレイス『豊かな社会』刊行.		技術
1959	50	初訪日してセミナーを行う. 事業の成否が知識の有無に移行しつつあることに気づく.「仕事と道具」『技術と文化』誌発表.		キューバ危機	
1960	51				
1961	52	「技術革命――技術, 科学, 文化の関係についての一考察」を発表.	カール・ユング没. GE社長ウィルソン没. チェスター・バーナード没. 証券会社ドナルドソン・ラフキン＆ジェンレット(DL＆J) 設立.		
1962	53		トーマス・クーン『科学革命の構造』を刊行. クリックとワトソンがDNAの二重ラセン構造を解明し, ノーベル医学・生理学賞を受賞. ヘルマン・ヘッセ没.	ケネディがキューバ侵攻.	
1963	54	日本で『経済人の終わり』が翻訳出版(岩根忠訳).			

1964	55	世界で最初の経営戦略書『創造する経営者』を出版.	A・スローン『GMとともに』を刊行. カール・ポランニー没.		戦略論
1965	56	「断絶」の始まりを認識する.	ウィンストン・チャーチル没.		
1966	57	日本における産業経営の近代化および日米親善への寄与により勲3等瑞宝章を授与される.『経営者の条件』を出版. ヘンリー・ルースに最後に会う.	スローン没.		
1967	58	父・アドルフ没.	マルクーゼ『ユートピアの終焉』を刊行. ガルブレイス『新しい産業国家』を刊行. ヘッセルバインが全米ガールスカウト連盟のCEOに就任.		
1968	59			ソ連によるチェコ侵入.	
1969	60	今日まで続く転換期を予告したベストセラー『断絶の時代』を出版. 知識社会の到来を構想. 同時に本書は民営化ブームの端緒ともなった.			断絶
1970	61				
1971	62	カリフォルニア州クレアモント大学院大学にマネジメント研究科を創設. 同大学院教授に就任. 『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌に,「日本型経営に学ぶべきこと」を発表.			カリフォルニア
1972	63				
1973	64	マネジメントを集大成して『マネジメント』を出版. 論文集『技術, 経営, 社会』を刊行.	ヘンリー・キッシンジャー, ノーベル平和賞受賞.	ニクソンによる変動相場制の導入.	第一次石油ショック
1974	65				
1975	66	『ウォールストリート・ジャーナル』紙への寄稿を始める. 以降20年にわたり経済と経営について執筆.		ベトナム戦争終結	
1976	67	高齢化社会の到来を予告して『見えざる革命』を出版.	毛沢東没.		
1977	68		アルフレッド・チャンドラー『経営者の時代』を刊行.		
1978	69		ハーバート・サイモンがノーベル経済学賞受賞.		

1979	70	半自伝『傍観者の時代』を出版. クレアモントのポモナ・カレッジで非常勤講師として東洋美術を5年間教える.			第二次石油ショック
1980	71	『乱気流時代の経営』を書いてバブルの到来を予告.			
1981	72	GEのCEOに就任したジャック・ウェルチとともに1位2位戦略を開発する. 『日本　成功の代償』を出版.			
1982	73	小説『最後の四重奏』を出版.			
1983	74	『変貌する経営者の世界』を出版.			
1984	75	小説『善への誘惑』を出版.			
1985	76	イノベーションを体系として捉えた世界で初めての経営書『イノベーションと企業家精神』を出版.		プラザ合意	イノベーション
1986	77	『マネジメント・フロンティア』を出版. 『フォーリン・アフェアーズ』誌に「変貌した世界経済」を発表. 『パブリック・インテレスト』誌に「敵対的企業買収とその問題点」を発表. クレアモント大学院大学の機関誌『コネクションズ』誌に寄稿した「教養学科としてのマネジメント」を発表. 『ウォールストリート・ジャーナル』紙に「敵対的貿易の危険」を発表.			
1987	78	『新しい現実』の草稿完成. 『ニュー・マネジメント』誌に「経済学の貧困」を発表.	クレアモント大学院大学に設置されたアメリカで最初の現役ビジネスマンのためのMBAコースが「ピーター・F・ドラッカー経営大学院」と名づけられる.		文明
1988	79				
1989	80	『新しい現実』を刊行し東西冷戦の終結を世界で始めて予告.	フランシス・フクヤマが『歴史の終わり』を発表.	ベルリンの壁が崩壊. リクルート事件起こる.	
1990	81	NPOのバイブルとされる『非営利組織の経営』を出版.			
1991	82		ロナルド・コースがノーベル経済学賞受賞.	湾岸戦争. ソ連崩壊.	
1992	83	『未来企業』『すでに起こった未来』を出版.	F・A・ハイエク没. M・フリードマン没.	欧州共同体発足.	

1993	84	今次の転換期が50年60年続くものであることを鮮明にした『ポスト資本主義社会』を出版.	W・E・デミング没.		
1994	85				
1995	86	『未来への決断』を出版.			
1996	87	『挑戦の時』『創生の時』(『ドラッカー・中内往復書簡』) を出版.			
1997	88				
1998	89	『P.F. ドラッカー経営論集』を出版.		Google設立.	
1999	90	ビジネスの前提が変わったことを示す『明日を支配するもの』を出版.			
2000	91	ドラッカーの世界を鳥瞰する「はじめて読むドラッカー・シリーズ」3部作. 『〔自己実現編〕プロフェッショナルの条件』『〔マネジメント編〕チェンジ・リーダーの条件』『〔社会編〕イノベーターの条件』を出版.			
2001	92				
2002	93	『ネクスト・ソサエティ』を出版. アメリカ大統領より合衆国最高の民間人勲章「自由のメダル」を授与される.			IT
2003	94				
2004	95	『実践する経営者』を出版. 日めくりカレンダー風に名言をまとめた『ドラッカー365の金言』を出版.			
2005	96	『日本経済新聞』にて「私の履歴書」連載. 『ドラッカー――20世紀を生きて』として出版. 『週刊東洋経済』に最後のインタビューを発表. 「はじめて読むドラッカー・シリーズ」第4部『〔技術編〕テクノロジストの条件』を出版. 11月11日, クレアモントの自宅にて逝去.			



ドラッカーにおける個人・成長・イノベーションの関連

利益という概念

Concept of the Profit

佐藤等
Hitoshi Sato
（本会理事，佐藤等公認会計士事務所）

Summary

The purpose of this paper is to develop my previous paper. We will focus our attention on Concept of the Profit. In view of Concept of the Profit in accounting, let us then consider Concept of the Profit in management. Drucker discovered that profit fulfill an economic function from Schumpeter's *Economic Development* and he gave profit social status and function. From this viewpoint, we must consider something to the valuable information which should be offered in the field of management accounting.

Ⅰ．問題の背景と目的

筆者は，前考察[(1)]において80年代の米国大企業不振の原因を管理会計の低迷に求めた『レレバンス・ロスト』の言明をきっかけに，ドラッカーという視角から管理会計に光を当て，その真の低迷の原因を探った．しかし，考察過程で真の原因が他にあるのではないかとの疑問をもちながら筆を進めていた．その疑問の元は，ドラッカーの次のような言明と会計上の「利益」というコンセプトとの不整合に対する違和感である．

「農民にとっての種子が，余剰ではあっても利益ではないことは誰もが知っている．しかし経営管理者を含め，誰も，営業報告書に記載された利益でないことを知らない．それは種子である．まだ支払われていないものの，事業継続のためのコストである」[(2)]．

一方会計分野に目を向ければ，例えば800項を超える『管理会計大辞典』[(3)]には，「利益」そのものに関する記述がない．しかし「利益」は，管理会計においても重要な概念である．財務会計からの借用物として，当然の前提としてい

＊本論は2012 年の『文明とマネジメント』Vol.8に収載されるものとして投稿されたが，年報編集委員会の過誤によりそれが果たされなかったため，記録上はVol.8 に収録されたものとし，ここに改めて採録する．

るから省略されているのだろうか.

「資本と利益とを正確に記録することができるように体系化されたそのシステムを，今日，私たちは複式簿記とよんでいる」[4]といわれるように会計の原点とも言うべき「利益」という概念の検討を通して前考察の深化を図ることで，管理会計の有用性回復の手がかりを得ることを本考察の目的としている.

Ⅱ．仮説の提示

本考察の目的を達成するため会計分野（以下「分野」省略）とドラッカーがマネジメントで用いるそれぞれの利益という概念の差異を浮き彫りにする仮説を導出する.

『会計学辞典』によれば「会計において，利益はある期間における企業資本の増加分である」[5]と定義される．また典型的な利益概念の説明は，以下のような側面からなされる.

①取引別に把握するか，期間別に計算するか（計算単位の面），②増減財産の差額という結果から求めるか，収益，費用を把握し源泉別に求めるか（計算方式の面），③現金を基準に収益や費用を認識するか，債権債務が確定した時点を収益・費用の認識時点とするか（認識基準の面），④取引時点の価格を採用するか，現在価値を採用するか（測定基準），⑤正常な経営活動の業績を表わそうとする当期業績主義か，利害関係者に対する分配可能な利益という観点からみる包括主義とがある（構成内容の面）[6].

これらの側面は，利益という資本の異動を明確にする基準を示すものである．それらは元手と果実である資本と利益に区別される基準に焦点を当てており，区分すること自体が重要な課題であることを示している.

一方，ドラッカーの利益に関する言及は多数あるが，最も端的に利益のコンセプトを表現したのは，「利益とは，それなしには経済活動が成り立たないという保険料であるとともに，評価のための尺度である」[7]という言明である．著作活動の初期から〈利益〉の存在に注目し，〈利益〉に2つの役割[8]を与えたのである（以下会計における利益を「利益」と表記し，ドラッカーにおける利益を〈利益〉と表記する．また前者には「利益」という概念，後者には〈利益〉というコンセプトと使い分けて表記する）.

〈利益〉は，第一に，企業活動の継続性を保証する唯一の源泉であることを表明している．第二に，経済活動の有効性と健全性の評価基準としての意味を有している．その際の〈利益〉は活動を評価するフィードバック情報となる[9]．両者の関係を浮き彫りにしておくことは，今後の考察上，重要である．連結ピンとして「利益だけが資本たりうる」[10]との会計上当然の言葉が有効になる.

〈利益〉とは資本形成の源泉であることを示すことで，資本金という本来の元手に過去の利益の蓄積である剰余金部分を加えたものを重視していることがわかる．なぜなら継続性を保証するものは利益ではなく，利益の蓄積たる資本の額（純資産の額）だからである.

さらに〈利益〉は，経営活動に伴って生じるコスト，つまり経営資源として投下された資本を売上という形で回収するプロセスの巧拙を判断する基準となる.

以上からドラッカーにおける〈利益〉に関する重要課題は，資本形成とその生産的な活用に関するフィードバック機能にあることがわかる.

このように会計とマネジメントにおける利益という概念（コンセプト）は，際立った差異を示している．この著しい差異の原因を検討のため，ここで一つの仮説を提示する．さらに仮説検証の過程で管理会計の低迷に対する有用性回復の可能性を探る.

前考察でも指摘したが，ドラッカーはマーケティングというコンセプトを再定義した．ドラッカーの再定義を受け，コトラーをはじめとした論者がマーケティングを生成発展させた．またドラッカーは，「目標」というコンセプトを，目標による自己統制という形でマネジメントに持ち込み新たなコンセプトを誕生させた．そして，そもそもマネジメントというコンセプトを体系として打ちたて，のちにマネジメントの発明者といわれた.

筆者は，これらドラッカーというコンセプトメーカーの手による数々のコンセプトの再定義，異分野からのコンセプト導入，コンセプトの体系化のプロセスを見てきた．そこで本考察では，以下の仮説を提示する.

【仮説】

ドラッカーは〈利益〉というコンセプトを発明し，そこに新たな位置と役割を与えた.

Ⅲ．会計における「利益」という概念の検討――仮説の検証その１

1．「利益」という概念の誕生

理論が現実に先行することは無い．「利益」という概念にも誕生にまつわる

優れた実践があった．ここで現代の会計に通じる複式簿記誕生からの歴史を概観する．

そもそも会計の起源は，古代ローマまでさかのぼることができるといわれているが，近代会計成立の原点は複式簿記の発明に求めることができる．それは，交易の活発化とともに中世（14 ～ 15世紀）イタリアで商業の実務の中で発達し，財産の変動の記録技術として機能が体系化されていった．その目的は，もともとの財産，つまり元手とその果実の増減，いまでいう資本と利益を記録することにあった．

当時中世イタリア商人は，地中海貿易を中心に当座企業，つまり1航海イコール1企業を原則としていた．商人たちは航海ごとに任意にパートナーとなって，出資，経営を行い，事業リスクを分担し，その儲けを分配していた．つまり1回ごとに損益を計算し，清算していたのである[(11)]．

当時の実践の様子を知る記述が『算術，幾何，比，および比例に関する総覧』（1494年）[(12)]にあり，資本と利益の語句が章のテーマとして世界ではじめて印刷物に掲げられた[(13)]．ウェルナー・ゾムバルトは，その著書『近代資本主義』で「複式簿記なくして資本主義というものを考えることはできない」とし，「複式簿記以前のこの世には，資本というカテゴリーが存在しなかった」とした[(14)]．

このように実務として複式簿記が成立したとき，利益と資本いう概念が生まれた．資本主義の要請により資本と利益を峻別することが「利益」という概念誕生の歴史そのものである．

2.「期間利益」というコンセプトの誕生

その後，卓越した記録法は，イタリア商人を介して各地に伝播した．とりわけイタリアから16，17世紀に商業，芸術の黄金期の地位を引き継いだのはオランダである．アントウェルペン，のちにアムステルダムは，イギリスの毛織物，ポルトガルの香料，南ドイツの銀・銅の貿易と金融で世界一の国際商都となった[(15)]．

オランダの企業では，未販売在庫品という独立の項目を用いた期間損益計算の萌芽がみられる[(16)]．つまり継続企業の前提のもと，清算ではなく，継続する企業として一定期間を区切って儲けを計算する方式が生まれた．

ここに清算を前提としない，計算上の抽象的な概念としての「利益」が誕生した．会計における「期間利益」という概念は，こうして17世紀までには確立したのである．

3.「利益」概念の拡張――「固定資産会計／減価償却費」の誕生

会計の歴史はこのあと，18，19世紀に産業革命の影響でさらなる進化をみせた．産業革命は，蒸気機関の改良をはじめとした様々な技術革新を契機として生産形態を手工業生産から機械による大規模工場生産に変化させたことを意味する．

そのことは，機械や工場といった固定資産の増大を意味した．ここに固定資産会計の導入[(17)]，つまり損益計算にどのように固定資産を関連づけるかという課題に対し，「減価償却」という思考が誕生したのである．「利益」は，「減価償却」という自己金融機能[(18)]をもつ費用を取り込み，その概念を拡張させ，ここに近代会計システムの完成を見ることになる．

4. 近代会計制度の成立

以上複式簿記誕生から近代会計システムの完成まで，駆け足で概観してきが，実践が先行し，概念が生まれ，理論づけされた歴史である．しかも継続企業や大規模生産工場の誕生などの「新しい現実」にしたがってシステムの改革が行われていたことがわかる．それに伴い「利益」という概念も変化していった．

会計はその後，英国において1844年の株式会社法成立以降，1879年会社法による独立監査の導入により，保護されるべき対象としての株主という立場が強化され，流れは正確な損益，実態財産を反映する貸借対照表へと進んでいった．

「利益」を巡る会計上の研究は，資本の維持とその運用の果実たる利益の算定を目的として続けられている．それはいわば「正確な利益」算定の歴史でもある．われわれは，それを財務会計と呼び，この流れは次節にみるように現代会計理論にも引き継がれている．

5. 現代会計理論における利益概念の研究

「利益」に関する先行研究として上野清貴『会計利益概念論』[(19)]がある．「第1章　利益概念の基礎」の冒頭の文章を記す．「利益は企業の財務諸表において伝達される情報の中心である．利益は企業の経済活動における原動力であり，企業の投資者，債権者，経営者等の経済活動における大きな原動力である．このように，利益および利益情報は非常に重要であるということに関しては，すべての人びとの間で一応の合意を得ているように思われる．しかしながら，そもそも利益とは何であり，どのような利益概念があり，各利益概念にどのよう

な論拠と限界が内在しているかを体系的に論じたものは，わが国の会計学の文献において非常に少ないといってよい．ましてや，どの利益概念を会計において採用すべきかという問題を正面から論じたものは，ほとんどないというのが現状である」.

わが国での論考の乏しい状況を踏まえ上野は，本書でH. W.スウィーニーらの学説[20]を紹介し，利益概念を考察した．これらの論考は，すべて認識論・測定論に関するもの，換言すれば「正しい利益」は何かを巡る議論である．これが会計および会計学の現実である.

会計における「利益」という概念は，資本家（株主）のために資本と利益を区分する基準は何かという認識・測定論であるということである.

Ⅳ．マネジメントにおける〈利益〉というコンセプトの検討
――仮説の検証その２

1．「利益の幻想」における言明

次にドラッカーのマネジメントにおける，〈利益〉というコンセプトを検討する．ドラッカーが1975年に『ウォールストリート・ジャーナル』に書いた「利益の幻想」という短い論文は，「企業人はよく，一般の人は経済を知らないとこぼす．もっともである．（中略）しかし一般の人の無知を訴える企業人自身が，同じ無知という罪を犯している．彼ら自身，利益や利益率について初歩的なことを知らない．しかも，彼らが互いに話していることや一般の人に向かって話していることが，企業の本来とるべき行動を妨げ，一般の理解を妨げている．なぜならば，利益に関する最も基本的な事実は，『そのようなものは存在しない』ということだからである．存在するのはコストだけなのである」[21]で始まる.

〈利益〉はコストであるという考え方は，これまでみてきたように会計でいうところの認識・測定論とはまったく異なる．これに対するドラッカーは，〈利益〉という存在そのものを問うている．このようなドラッカーの〈利益〉に関する言明の源泉は何か.

2．ドラッカーのマネジメントにおける〈利益〉というコンセプトの源泉の考察

この疑問への答えは，ジョゼフ・シュンペーターの存在である．ドラッカーは，長い著述人生の初期において（1942年『産業人の未来』），シュンペーターに言及している[22]．また『企業とは何か』（1946年）における前述した「利益は未来の保険料である」旨の言明がシュンペーターの理論を土台にしていることは明らかである．それは，『新しい社会と新しい経営』（1950年）第4章「損失回避という法則」においてシュンペーターとナイト[23]の先行研究を先駆的と評価した後，先の言明の説明を詳細に加えていることからわかる[24].

ドラッカーは，その後「ケインズとシュンペーター」という論文（1983年）で「『経済発展の理論』[25]は，古典派経済学にもマルクスにもできなかったことを示した．すなわち，利益に経済的な機能を与えたのである」[26]と述べ，シュンペーターの功績を称えた．これまで会計学においても経済学においても「利益の機能」について明言は，あっただろうか.

会計学の「利益」という概念に関する先行研究のほぼすべてが，利益の認識と測定論に終始していることは，先に見たとおりである．この点経済学では，どうであろうか.

古典派経済学では，理想的な状態として完全競争下[27]で超過利益はゼロになることを原則としていた[28]．つまり「古典派経済学は，自らの理論では利益に合理的根拠を与えられないことを認識していた．事実，閉鎖的な経済システムの均衡経済学においては，利益の置かれる位置も，利益を正当化する根拠も，利益を説明するものも存在しない」[29]のである.

これに対しシュンペーターは，ワルラス，マーシャルを頂点とする閉鎖的・循環的な経済システムの均衡経済を正常な前提とする考え方に真っ向から異を唱え，経済は常に不均衡状態にあり，永遠に成長変化するとし，新たな経済システムを提示した.

新たな経済システムは，駅馬車から汽車への変化のように，連続的に起こらない変化，非循環的な変化，つまりその枠組みや慣行の軌道そのものを変更するような変化を「経済発展」といい『経済発展の理論』で説明した．しかも地震や気象，疫病や戦争などのように経済に重要な影響を及ぼす経済の枠外の変化ではなく，経済の枠内から自発的に生じる変化であることを前提としていた[30]．さらに，こうして提示した自発的にして非連続的な変化，つまり経済発展は諸資源の新結合（イノベーション）[31]の遂行により生まれるとした.

さらにシュンペーターは，均衡経済における主体者の類型は，労働者と土地所有者であることを指摘し，経済発展を前提としたシステムでは，企業者と資本家が欠けていることを明らかにした．均衡経済において欠けた後者二者の

存在がなければ，その所得部門である「企業者利潤と利子が存在しない」とした[32]．シュンペーターは，企業者の存在を経済発展に欠くべからざるものとし，企業者利益の存在を説明した．ドラッカーの〈利益〉というコンセプトの源泉はここにある．

3．仮説検証のまとめ

いまや会計でいうところの「利益」とドラッカーが主張した〈利益〉という概念（コンセプト）の違いは明らかである．それは，その持つ意味の違いである．

会計でいうところの「利益」は，財産管理の代理人として資本家のための記録技術としての歴史的な端緒を源泉とし，その後継として現代の財務会計，制度会計がある．現代の制度会計の目的も投資家保護，債権者保護にあるといわれるのはそのためである．その本質は，資本家に対する報告会計である．その長い歴史は，資本と利益の峻別を巡る歴史でもある．極言すると会計における「利益」は，その概念が誕生したときから現代まで「資本家の道具」としての地位と「正しい利益」を求めるという役割を出ていない．

これに対しドラッカーは，〈利益〉の機能を発見したシュンペーターを見出した．シュンペーターは，リスクや不確実性を乗り越える存在を企業者と資本家だとした．そもそも古典派経済学が描いた経済には，労働者と地主の存在余地しかなかった．つまり余剰としての利益という考え方が存在しないとしていた．そしてイノベーションの遂行者たる企業者が手にすべき利益の存在を企業者利益として史上初めて明らかにした．

これを受けドラッカーは，会計でいうところの「利益」，そしてその累積としての形成された自己資本は，リスクや不確実性に備えるための保険料であるという意味で「利益は存在しない」と主張したのである．

ドラッカーは，利益を単なる元手と果実を分けるための，つまり誰の財産かを区分する技術的概念から，社会的な機能を持つ道具というという位置づけに変えた．会計が「利益」を単なる企業という私的経済単位の問題と位置づけたのに対して，ドラッカーは，機能する社会の代表的存在として自らが発見した企業という社会的機関における道具として〈利益〉に新たなコンセプトをもたせた．

第一に，〈利益〉はイノベーションを通じて経済発展を駆動する要因であるとした．「経済的な活動とは，現在の資源を不確かな未来に投入することである．事実ではなく期待に投入することである」[33]とし，利益に不確かな未来を乗り越えるという役割を与えた．

第二に，〈利益〉は資本家のためのものではなく社会のためのものであるという地位を与えた．それは資本家が必要としている以上に社会が求めているものである．

ここにシュンペーターが〈利益〉というコンセプトに機能を与え，新たなコンセプトとして提示したことをドラッカーが「発見」し，自らこれに説明を加え，利益の機能的側面を明示し，それを発展させ，経済発展の動因と積極的に位置づけた．これは，まさに〈利益〉に新しい意味を与え，新しいコンセプトを定義したことに他ならない．「利益の発明」といっても過言ではない．

以上が〈仮説：ドラッカーは「利益」というコンセプトを発明し，そこに新たな位置と役割を与えた〉に対する答えであり，この仮説を是とする論拠である．

Ⅴ．管理会計低迷からの脱出のヒントとして

これまでの仮説の検証をとおして本考察の目的である管理会計の低迷の原因を今一度考え，その地位回復のために欠けているものは何かを考える．

1．ドラッカーにおける〈利益〉から会計における「利益」への近接

ここでドラッカーが述べた〈利益〉の機能について具体的に考察する．ドラッカーは，「第一に，重要資源に対する真のコスト，つまり資金コストである．第二に，あらゆる経済活動に付随するリスクや不確実性に対する保険コストである．第三に，明日の雇用や年金のためのコストである」[34]とした．それぞれ3つの類型を具体的に検討するとともに会計上のコストの取扱いにも触れることで，管理会計への近接を試みる．

①資源に対するコスト：一般に第一の資源に対するコストは，その企業体の当期コストとして当期の収益で回収すべきコストである．具体的には，原材料費，賃金，給料等として会計上も当期のコストとして認識されている．

②明日の雇用コスト：過去の雇用コストは，上記①として会計上認識されているが，「明日の雇用のコスト」は会計では計上されていない．しかしそれは，今日すでに雇用という形で維持され，明日も支払う必要がある最低限のコストである．このコストは，少なくとも現状の生産規模を明日も維持するために必

要なコストとして，経営計画や予算として織り込まれている．明日の雇用コストを担うことは，雇用と富の創出能力の維持拡大という大きな社会的責任を果たすことにほかならない．

③リスクや不確実性に対するコスト：さらにその企業体の明日のコスト，すなわち「事業を持続させるコスト」がある．ドラッカーは，具体的に「取替，旧式化，本来の危険，不確実性」の4つに分類し，説明を加えている[(35)]．

前2者は生産設備に，つまり社会の欲する財やサービスを作り出す能力に関係し，「取替」は生産設備の現状能力の維持のためのコストであり，「旧式化」は技術的変化のスピード等により設備の物理的耐用年数を経済的耐用年数が超過する場合に発生するコストである．これらは通常，減価却費や取替のための消耗品などとして計上され，収益をもって回収すべき対象となっている．またひとたび旧式化が起こり，取替となれば，これまで取替コストとして減価償却費として計上された累計額を超える不足額を一時にコスト計上しなければならない（固定資産除却損等）．

後2者は既存の，もしくはこれから生み出される財やサービスの未来の市場の需要に関わる「本来の危険」は，製品やサービスの経済的将来を見通せないことから生じるものである．これらに対するコストは，新製品の市場性，既存製品の寿命などの市場性，つまり売れるか売れないか，売れ続けるかというリスク負担の観点から生じるものである．

最後の「不確実性」は，製品化等に進む前のイノベーションの段階における数年から数十年単位の長いリードタイムに関わるものである．製品化されたものが売れるかどうかという「本来の危険」とは異なり，そもそも発生確率が不明である状態をいう．

リスクや不確実性については，そのほんの一部が製品保証引当金や保険料などとして会計上認識されコストとして反映されている．しかし経済や技術，社会の変化についてのリスクや不確実性を会計上リスクとして認識し，計上することはほぼ皆無である．会計学者は，合理的見積もりができず恣意性が伴うことを理由に測定不可能あるいは困難と結論づけるであろう．しかし，そのことが利益に余剰という性格を持たせる，あるいは意識させる原因となっているのであれば企業の経営上はなはだ問題がある．ドラッカーは，これらも〈利益〉でカバーしなければならないというのである．

①「資源に対するコスト」は既に発生し，支払も済んでいる費用である．これに対して②「明日の雇用コスト」は，①の資源に関わる雇用コスト分として引き続き雇用するという前提である程度正確に発生額を測定しうる．その意味で①と②は同質的である．ただ①が原則として過去の支出，②が未来の支出である点が異なるだけである．

③「リスクや不確実性に対するコスト」のうち「取替」は，将来の支出額を相当程度厳密に計測できる[(36)]という意味で上記①，②と同じである．違いは，支出は過去になされ，規則的にコストとして認識している点である．「旧式化」は，既に支出済みの設備が技術的な進歩等の変化により陳腐化するリスクである．変化を予測することは不可能，つまりどのタイミングで生じるかをコントロールすることはできない．その意味で市場の変化という外部環境に左右される「本来の危険」と同質的である．

「旧式化」と「本来の危険」というリスクと「不確実性」は異なる概念であるが，会計上は回収すべきコストとして考えられていない．認識・測定が困難であり会計上コストとして認識不可能との立場をとる会計とこれらを含め〈利益〉がカバーすべきコストと考えるドラッカーのマネジメントとの具体的差異は明らかである．

ドラッカーは，「企業にとって第一の責任は，存続することである．換言するならば，企業経済学の指導原理は利益の最大化ではない．損失の回避である」[(37)]とし，会計上認識されているコストはもちろん，将来のリスクや不確実性に耐えるために「企業は，事業に伴うリスクに備えるために，プレミアムを生み出さなければならない．リスクに対するプレミアムの源泉は一つしかない．利益である」[(38)]とし，資本形成を妨げる損失を回避し，資本の充実を図ることを重要な経営課題として位置づけた．

2．管理会計における「利益」のとらえ方への批判

仮説検証の過程で現代の財務会計が，本質的に資本家のための会計という性格を歴史的に持ちながら発達してきたことがわかった．今後もその役割が消えることはない．しかしそれゆえ「利益」という概念を単なる資本の増加額という差額概念としてとらえ，資本家の権利に対する帰属のライン引きの道具としての意味しか与えなかった．

そこには，企業という道具における〈利益〉の機能という観点が欠如していた．会計では，そのことを自明のこととして議論の枠外に置いているのであろ

うか．こと財務会計に関しては，「利益」をいかに算出し，報告するかが最大の関心事であることは理解しうる．

それでは管理会計に関しては，いかがであろうか．先に示したように，『管理会計大辞典』には，「利益」を説明するページがない．わずかに収益性の分析の項に「企業が維持発展していくためには利益を獲得していかなければならない．利益を獲得する能力を収益性という」[39]との記述を見つけるに留まる．

ここでは，利益を経営分析に欠かせない，与えられたもしくは結果としての数字として扱っている．比較可能性から収益性は，資本利益率で判断すべきとした上で，「何％でなければならないという基準は必ずしも存在しない」[40]とした．やはりそこにあるのは，資本家のための会計である．

“Management accounting”を名のる管理会計としては，心もとない状況である．経営目標や経営計画予算，あるいは予算など管理会計の領域にある各種手法を用いる際に「利益」の機能，つまり何のために〈利益〉というコンセプトはあるのかを認識しないまま利益水準が決定されているとすれば看過できない事態である．

しかし一方で，リスクや不確実性に対するコストまでを含めた負担を一律いくら（何％）と客観的に示すことが難しいのは事実である．しかし数値化できないことと，認識しないことは別である．問題は，コストとして負担すべき範囲はわれわれが考えているよりも広いということを経営者や会計や予算に関わる者が真に理解しているかどうかである．このあたりの理解ギャップ（欠けているもの）が『レレバンス・ロスト』以前に管理会計が乗りこえなければならないハードルなのかもしれない．

ドラッカーは，不確実性やリスクも織り込んだ将来コストを含むレベルの利益水準を求めたことは先に述べた．それは，静態的均衡を打破して経済を成長させるためにシュンペーターのいうマネジメントの企業者としての役割を担うためにイノベーションのリスクと不確実性も吸収しうる利益を出さなければならないことへの賛意であった．

ドラッカーは，均衡を乗り越えて新たな顧客創造を実現するための基本機能をイノベーションである[41]と指摘した．イノベーションのためのコスト水準についてドラッカーは言及したことがある．「未来のための予算は，好不況にかかわらず一定に保つべきものである．規模は，全予算の10％から20％である」[42]とし，既存事業のための予算とは別に確保すべきことを示した．つまり，

不確実性の高い資源配分を一定割合以上負担してもなお利益計上可能である状態が健全であることを示した．

このようにみてくると現代の管理会計，“Management accounting”は，“Accounting”（会計）をスタートとしていることは明らかである．それは歴史的な起源から資本家のための財務会計に源流を持つゆえの結果でもある．しかし本来“Management accounting”は，“Management”（マネジメント）をスタートとしなければならない．

なぜならそれは，資本家の道具ではなく，企業者の道具だからである．企業が機能する社会の道具である限り，会計も社会と企業のための道具としての地位を持たなければならない．本考察の対象となった「利益」というコンセプトもそのための道具に過ぎない．そしてそのための会計が真の管理会計，“Management accounting”である．

Ⅵ．結語：真の管理会計が目指すべきもの

真の管理会計が目指す会計とは，資本形成に資する会計である．資本形成のための真の源泉は企業者利益，つまりイノベーションによる利益である．そのために会計が提供できる最も有用な情報は，生産性情報である．現在の資源が効果的に成果に結びついているかどうかを示すものである．

しかしドラッカーは，「今日必要とされているものは，労働だけが唯一の生産要素であるとする生産性のコンセプトではない．成果に結びつくあらゆる活動を含むコンセプトである．さらにいうならば，そのようなコンセプトさえ，目に見える直接的なコストとして測定できるものに限定していたのでは正しいとはいえない．つまり，会計学の定義に従っていたのでは間違いになる」[43]とし，ここでも従来の会計の考え方を批判している．

ドラッカーは，企業が富を創造するための情報として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をあげた[44]．真の管理会計が目指すものは，非生産的な活動を見出し，イノベーションの原資となる資源を確保することである．具体的には，既存の事業や製品，サービスを提供するための活動に付着している非生産的になった人や資金などの資源を解放するための情報を提供することである．ドラッカーが④人と資金の配分の妥当性に関する情報をあげた意味はそこにある．そのために提供する情報の形をドラッカーは製

品ごとに「現在のリーダーシップの状況」と「将来見通し」を示す必要性を明らかにし，資金や人材が誤って配分されていないかを常に確認する必要性を指摘した(45).

「収益性の測定値は，その有する諸資源の利益創出の能力を示すものでなければならない．（中略）それはある一定期間の利益を測るものであってもならない．永続的事業体としての企業の収益性に焦点を当てなければならない」(46)とし，未来の成果をも視野にいれた企業体の継続性とそのための変革の必要性を示した．

管理会計では，1990年代ABCが盛んに導入された．しかし，彼らABCを手にした者たちは，財務会計を思考のベースに抱いているために「正しい原価」という呪縛にとらわれコスティング（ABCのC）に重きを置き情報処理の加重のため多くの導入失敗事例をもつ(47).

マネジメントを思考のベースにするならば，ある種の確からしさの幅の中で「廃棄すべき活動は何か」という活動（ABCのA）に重きをおく手法を手にできたはずだ．ドラッカーが『創造する経営者』でABCを紹介した意図はそこにあった．「通常，会計は財務を扱うものとされている．しかし，そのような考えは，資産，負債，キャッシュフローという700年前からの会計についてのみ言えることである．それらのものは現代の会計ではその一部に過ぎない．新しい会計の主たる部分は，財務ではなく活動を扱う」(48)ドラッカーは，新しい会計に期待をこめてこう述べた．新しい会計とは，活動基準会計（ABC）である．

本考察を終えるに当たって感じるのは，管理会計において〈利益〉に関するパラダイムシフトが起こっていないという現実である．望まれるのは〈利益〉は，イノベーションに立ち向かうためのコスト，それは企業と社会のための道具であるという理解へのシフトである．前考察とともに管理会計が低迷から脱する一助になればと願うばかりである．

【注】

(1) 筆者〔2012Ⅰ〕『文明とマネジメント』ドラッカー学会編「“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」pp.93-109

(2) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1980〕新約版『乱気流時代の経営』ダイヤモンド社，p.35

(3) 日本管理会計学界編〔2000〕『管理会計大辞典』中央経済社

(4) 友岡賛〔1996〕『歴史にふれる会計学』有斐閣，p.52

(5) 神戸大学会計学研究室〔2007〕第6版『会計学大辞典』同文舘出版，p.1176

(6) 嶌村剛雄・山桝忠恕〔1973〕第2版『体系財務諸表論〔理論編〕』税務経理協会，p.161

(7) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1946〕『企業とは何か』ダイヤモンド社，p.9

(8) こられ2つの機能のほかに明日の雇用のコストであることと医療，国防，教育などの社会的サービスの維持コストを加えている．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〉，pp.88-89

(9) 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.60

(10) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1946〕前掲書，p.216

(11) 同上，p.99

(12) 数学者である修道僧ルカ・パチオリの手により著され，印刷に付された．通称『スムマ』（総覧という意味）にある．「本論説は記帳の方法を説く．……ヴェネツィアにおいてもちいられている方法による．これはさまざまな方法のなかにあって推奨にあたいするものである」以上，友岡賛〔1996〕前掲書，p.60

(13) 簿記の記述は，第1部第9篇第11論説は「計算および記録にかんする詳論」にあり，全36章からなる．第12章に「資本」，第27章に「利益および損失ないし剰余金および欠損金」がみられる．以上，友岡賛〔1996〕前掲書，pp.57-58

(14) 友岡賛〔1996〕前掲書，p.84

(15) 同上，pp.91-93

(16) 同上，p.93

(17) 固定資産会計は，具体的には，1868年の鉄道規正法で「資本収支勘定」に路線や車両の表記を求め，その他の損益を「収益勘定」とその他の資産負債を「一般貸借対照表」として3種類の計算書の作成を要請（複会計システム）したことを端緒に，約100年かけて一般の企業にも導入されていった．以上，友岡賛〔1996〕前掲書，p.192，195，200

(18) 既存投下設備の非支出性費用を規則的に計上することで，税金や配当といった資金の社外流出を抑制し，新規の設備投資のための資金を内部に留保する機能をいう．

(19) 上野清貴〔1995〕『会計利益概念論』同文舘出版

(20) 他に江尻雄士，エドワーズ＝ベル，E. O. レヴィズィン，F. シュミット，R. S. ギンザー，R. J. チェンバース，R. R. スターリングの学説を取り上げた

(21) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1993〕『すでに起こった未来』ダイヤモンド社，p.57

(22) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1942〕エターナルコレクション版『産業人の未来』ダイヤモンド社，p.88

(23) Frank H. Knight〔1921〕*Risk, Uncertainty and Profit*

(24) P. F. ドラッカー（現代経営研究会訳）〔1950〕『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社，p.64

(25) J.A. シュンペーター（塩野谷祐一，中山伊知郎，東畑精一訳）〔1912〕『経済発展の理論』岩波書店

(26) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1993〕前掲書，p.73

(27) 完全自由競争の条件――①需要者側の条件：すべての買手が常に商品について完全な知識を持ち，特別の選り好みをもたず，ほぼ同程度の購買力をもって多数存在し，どの買手も積極的に他の買手より高い価格または低い価格で購入しようとせず，すべての買手が，常に市場価格に対して受動的に行動すること．②供給者側の条件：同一の生産物を供給

する売手が多数存在して，どの売手をとってみても，その個々の供給量は，社会全体の同一生産物の供給は，社会全体の同一生産物の供給量全体に比較すると小さく，他の売手の行動にほとんど影響を与えないこと．それゆえ価格を上げ下げする力はない〈独占力排除の想定〉．また売手の供給する生産物がまったく同質であり，代替可能である．③すべての売手が市場に自由に参入・退出できること．④すべての市場参加者にとって，将来に関する不確実性はなく，予見が可能であること．大阪市立大学経済研究所編〔1992〕第3版『経済学辞典』岩波書店，p.190より．

(28) 経済学における利益（利潤）は多義的である．しかも会計学における利益にはその範囲に差がある．一般的に経済学でいう利益＝会計でいう利益―機会費用（資本コスト）といわれる．

(29) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1993〕前掲書，p.73

(30) J. A. シュンペーター（塩野谷祐一『経済発展の理論』における「新結合」は，後に『景気循環論』において「イノベーション」と置き換えられた．中山伊知郎，東畑精一訳）〔1912〕『経済発展の理論』〈上〉，pp.169-180

(31) J.A.シュンペーター（塩野谷祐一，中山伊知郎，東畑精一訳）〔1912〕前掲書〈上〉，pp.144-145

(32) 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〉，p.183

(33) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1993〕前掲書，p.58

(34) P. F. ドラッカー（現代経営研究会訳）〔1950〕前掲書，p.66

(35) 同上，p.66

(36) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1954〕前掲書〈上〉，p.60

(37) 同上，p.61

(38) 日本管理会計学界編〔2000〕前掲書，p.552

(39) 同上p.552

(40) 同上，p.47

(41) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1999〕『明日を支配するもの』，p.100

(42) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1973〕前掲書〈上〉，p.84

(43) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1999〕前掲書，pp.135-143

(44) 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』，pp.45-60

(45) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1992〕『未来企業』p.327

(46) 筆者〔2012Ⅰ〕前掲書p.103

(47) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1992〕『実践する経営者』，p.99

(48) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1989〕『新しい現実』ダイヤモンド社，p.298

【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．

社会生態学へのギブソン心理学の導入の研究－その1

――ギブソンの知覚論から得られるもの

Application of Gibson's Psychology as Social Ecology - Part One

佐藤等
Hitoshi Sato
（本会理事，佐藤等公認会計士事務所）

Summary

The purpose of this paper is to expand the pre-consideration "Psychological Approach to Concept of Drucker's Perception." Specifically, a possibility of introducing the Gibson's psychology into Drucker's social ecology is examined. Therefore, the hypothesis is set to the material for five principles which Tetsuya Kono suggested. And both homogeneity is verified. An affirmative result suggests the possibility of the introduction to the social ecology of the Gibson's psychology. A negative result suggests existence of what lacks in Drucker's social ecology. This time, two of five principles are examined and eight knowledge is acquired.

Ⅰ．考察の背景と目的

「生態系なるものはすべて,概念的な分析ではなく,知覚的な認識の対象である．生態系は全体として観察しなければ理解が不可能である」とドラッカーは述べた．

筆者は，知覚的な認識（perception）について本学会2011年秋の年報[(1)]で考察を行った．今回の論考は,先の考察で残された課題を深化させることにある．先の考察では，ドラッカーの著書で用いられる「知覚」という概念を4類型に分類し，多義的に用いていることを明らかにした．そのうち2つの類型（以下A型）につてはドラッカーが心理学的な背景を理解しながら「知覚」というコンセプトを用いたと見るのが妥当であると結論づけた．しかし，他の2つの類型（以下B型）についての心理学的な背景は不明であった．

しかし，心理学を探索する過程で両者の間に大きな相違点を見出した．すなわち，ゲシュタルト心理学や認知心理学など,従来およそ心理学と名がつくものは，その内的過程,心的活動を研究分野とし，それはいわば受動的心理学（A

型）といえるものである．〈情報の処理過程〉の研究と極言することも可能かもしれない．

これに対し，ドラッカーが「知覚」の対象としたフィールドは，社会とコミュニティである．ドラッカーの社会生態学は,それらのフィールドを観察することに本質がある．つまり観察の場は,私たちが生存する社会という環境であり，観察から得られるものは環境の情報である．さらに観察という行為は，見えるもの，聞こえてくるものではなく「情報の探索」に本質がある．それはきわめて能動的な活動である．

これらの理解と〈情報処理過程〉を本質とする受動心理学を基礎とする2つの類型（A型）は，異質のものである．前考察では，B型に通じる唯一の心理学を切り拓いたJ.J.ギブソンの存在を指摘した．ドラッカーとギブソンの同質性を予期させるものであった．

ギブソン心理学は,「知覚理論の革命」[2]と評されるが,未だ心理学会では異端の心理学である．しかし，アフォーダンス理論などは，すでにアカデミックな領域やロボット工学の現場などに重要なインパクトを与えつつある．本論考の目的は，ギブソン心理学を社会生態学に導入しうるかを検討することにある．

なお論考は，紙幅の都合で2回に分けて行う．今回は後述する〈5つの原則〉のうち2つを論考の対象とする．

Ⅱ.本論考の検証の手順

Ⅱ-1.「生態学的立場の哲学」の原則

ドラッカーは『新しい現実』を「今日の哲学者は,もはやカントの問題意識に焦点を合わせていない．彼らは形態を扱う．記号,象徴,様式,通念,記号を扱う．知覚的な認識を扱う．かくして今日,機械的な世界観から生物的な世界観への移行が新たな総合哲学の登場を求めるにいたっている．カントなら,それを『純粋知覚批判』と名づけるにちがいない」[3]と結んだ．ドラッカーは,新たな知覚概念を得るための手段を哲学に求めたに違いない．しかもそれは，生物的な世界観から生まれることを世が求めていることを明言した．

ギブソン心理学は総合哲学ではない．しかし，潜在的な可能性を大いに秘めていることは確かである．なぜなら，第一に，『ギブソン生態学的視覚論』という著書のタイトルからもわかるように，ギブソン心理学が「生態的」視点をもっているからである．第二に，「ギブソンほど深刻な挑戦を哲学に突きつけた実験心理学者を知らない」と評し，「近代以降の哲学や心理学において主流をなしてきた認識論を転倒させるほどに革新的であり，わたしたちにいわゆるパラダイムの転換を迫っている」[4]とした論者の存在である．

その論者こそ，本論考に仮説を提供する河野哲也である．河野は，ギブソン心理学の知見を生態学的立場の哲学として提案し，考察を重ねている．河野の考察の基礎となったのが，ギブソンの著書及びギブソンの友人であり，共同研究者であるThomas J. Lombardoの手による『ギブソンの生態学的心理学』[5]である．河野は，同書の翻訳チームの一員である．

本論考は，河野がギブソン心理学から引き出した「哲学的原則」，すなわち「生態学的立場の哲学」[6]と名づけられた原則を仮説導出の素材とする．以下に5つの原則を記す．

原則1：動物と環境の相互依存性
原則2：環境内身体としての自己
原則3：行為者の環境との循環的な相互作用
原則4：直接知覚論
原則5：過程の存在

Ⅱ-2. 仮説提示および検証の手順

本論考は，ギブソン心理学を社会生態学に応用できる可能性を検討することを目的としている．先の5つの原則は，そのための素材となる．以下検証の手順を示す．

第1に，上記5つ原則の意味を検討し，理解を深める．この際，ギブソン本人の言明の検討は当然として，加えてLombardoの知見も参考にする．

第2に,各原則から立証命題としての仮説を提示する.仮説の表現形式は,「ドラッカーの言明は，『○○○であること』を肯定している」である．

第3に，これらの仮説を検証する．肯定的な検証結果は，河野とドラッカーの言明の同質性を意味し，否定的であれば異質性を意味する．同質性はドラッカーの社会生態学の基盤にギブソン心理学のエッセンス導入の可能性を示唆するものであり，異質性はドラッカーの社会生態学に欠ける視点の導入の可能性を示唆するものである．具体的には，同質性判定のためドラッカーの言明を探索し，検討し，同質性の評価を加える．

第4に，仮説検証の過程から得られる新たな知見をまとめて本論考を終える．

Ⅲ.〈原則１：動物と環境の相互依存性〉の考察

Ⅲ-1. 河野の説明

この原則に関する河野の簡潔な説明を記す.「生態学的環境とは，環境と動物自身とが同時に現れるような実在の水準のことである．この水準において，動物と環境は互いに規定しあう相互依存的な関係にある．環境は動物がなしうることを含んでおり，この事実は，エコロジーにおけるニッチの概念によって表現されている」(7).

Ⅲ-2. 主要概念の検討

生態学（ecology）という名称を世界で初めて使ったErnest Haeckelは，「生態学とは生物とその環境との相互作用を解明する科学である」(8) と述べた (9). ギブソンはこの視点を心理学に導入し，新しい心理学の領域を構築しようとした.

それでは，生態学における環境とは何を意味しているのだろうか．ここにおいて「生態学における」とは，「環境」の限定概念である．その限定性を河野は，実在水準という言葉で表現した．ギブソンによれば，「同時に現れるような実在水準」を生態学的水準とし (10)，「生態学的水準」と対峙する実在概念を「物理学的実在水準」と呼び，「原子から銀河系にいたるどの水準でもすべて構造をもっている」(11) 水準であるとした.

しかし「原子の水準や宇宙の水準は心理学者の要求には添わない」とし，生態学的水準における事物に意味があるとした．なぜなら「動物の感覚器官，すなわち知覚系は原子や銀河系を検知することはできない」からである．したがって「生態学的環境」とは，「動物や人間の環境は彼らが知覚する世界」(12) のことである.

次に「互いに規定しあう相互依存的な関係」について，ギブソンは「自己についての情報は環境についての情報に伴い，両者は分かち難い．コインの両面のように，自己の知覚と外界についての知覚は分かち難い．知覚は2つの極，主体的なるものと客体的なるものをもち，情報はその両者のいずれをも特定するのに有効である．人は環境を知覚し，同時に，自分自身を知覚する」(13) とし，単なる人と環境の相互依存性ではなく，環境と自己とが互いに規定しあう関係であることを示した.

ここで注意を要するのは，〈環境⇔人⇔自己〉とし，人が知覚するものは，

環境であり，自己であることを示していることである．このことは「知覚とは，環境面およびその中にいる自己自身を知覚することである」(14) とした，知覚の定義に結びつくものである.

さらに「環境は動物がなしうることを含んでおり，この事実は，エコロジーにおけるニッチの概念によって表現されている」との言明は，2つの重要な概念を内包している．すなわち「アフォーダンス」と「生態学におけるニッチ」である.

「環境は動物がなしうることを含んでいる」との表現についてギブソンは，アフォーダンスという言葉が造語であることを述べたうえで「環境のアフォーダンスとは，環境が動物に提供する（offers）もの」(15) を意味するとし，「この言葉は動物と環境の相補性を包含している」と説明した．相補性とは，お互いに規定しあうということである.

ギブソンは，「ニッチ」と「アフォーダンス」がセットであることを指摘し，「生態学ではニッチは，動物にとって適切な，比喩的にいえばその動物がフィットする環境の特徴の一セットである」(16) と定義した．この際，生態学における「ニッチ」は種の生息地（habitat）と異なり，「ニッチは，動物がどこ（where）に住んでいるかより，いかに（how）住むかにより多く関連している」(17) ことを指摘した.

Ⅲ-3.〈原則１：動物と環境の相互依存性〉に関わる仮説の導出

以上の検討をふまえ，仮説を導出する.

原則1―①ドラッカーの言明は「生態学的環境とは，環境と動物自身とが同時に現れるような実在の水準にあること」を肯定している.

原則1―②ドラッカーの言明は「その水準において，動物と環境は互いに規定しあう相互依存的な関係にあること」を肯定している.

原則1―③ドラッカーの言明は「環境は動物がなしうることを含んでおり，この事実は，エコロジーにおけるニッチの概念によって表現されていること」を肯定している.

Ⅲ-4.〈原則１：動物と環境の相互依存性〉に関わる仮説の検証

原則1―①の仮説の検証

環境と動物についてドラッカーは，「本書は特異な動物たる人間の環境とし

て社会をとらえる」[18]と述べている．このことは，人間の環境として社会を位置づけていることを意味し，社会生態学は生態学の正統な特殊理論であると位置づけることができる．

本書とは，処女作『「経済人」の終わり』である．上記記述は，後年の「まえがき」であるが，ドラッカーは，思索活動の起点ともいうべき同書において既に生態学の視点を持ち込んでいたと考えることができる．

同書において社会現象としてのファシズム全体主義の興隆を人間環境としての社会に生起した事象ととらえ，独自の手法で社会を分析した．その分析の方法は，緊張（strains），圧力（stresses），潮流（trends），転換（shifts），変動（upheavals）の5つの分析である．潮流，転換，変動は，社会の変化であり，その結果として人間が緊張と圧力という形で変化を受け止めることを前考察で明らかにした[19]．

つまりドラッカーは，社会という環境の変化を受け，人間の心理面や意識がいかに変化していくかを分析の基礎としていたのである．環境が動物に提供するものをアフォーダンスというが，同様に社会が人間に提供するものと言い換えれば相似形が成立する．

その意味でドラッカーにおける人間と社会は，同時に現れるような実在水準にあることを前提としていたと考えることができる．人間の心理面や意識に影響を及ぼさない変化は，人間にとって変化として意味がないことになる．もっと端的に言うと，知覚されない事物は，人間の行動が伴わないという意味において，自己にも社会にも何ら影響を及ぼすものではない．ここに同時とは，同時刻にというよりも，両者が時間的関係性をもって現れるとの意味と解することが妥当である．

原則1—②の仮説の検証

この仮説が示す関係は，両者が単なる相互依存関係ではなく，相互に規定しあう関係であることは次のドラッカーの言及で明らかである．たとえば，「社会が一人ひとりの人間の理想，欲求，ニーズを満たすための道具であるという個人中心の側面であり，もう一方が見逃しているのは個人が社会のために存在するという社会中心の側面である．いずれの社会も人間にとっては必要なものである．前者を欠けば蜜蜂の巣であり，後者を欠けば狂人の館である．問題は両者の均衡である」[20]との表明は，互いに規定しあう相互依存関係を意味している．

原則1—③の仮説の検証

この仮説については，次の言明が端的にドラッカーの姿勢を示している．「本書の内容は広範な分野にわたっている．しかし，すべてが『社会生態』に関する論文である．いずれも，人がつくった人の環境を扱っている．いずれも，個人と社会のかかわり，個人とコミュニティのかかわりを何らかのかたちで扱っている．そして，経済や技術や芸術を，社会的な経験として，また社会的な価値の表明としてとらえている」[21]．本書とは，『すでに起こった未来』である．この後，同じまえがきで「実務に沿って，『何をなすべきか』について論じている」[22]と続けた．

ここでドラッカーは，人がつくった環境を社会とコミュニティとし，これらと人が関わることで生じる行動的活動を経験，思索的活動を社会的な価値表明と表現した．その代表的な対象を経済，技術，芸術とした．そのうえで個人が，これらの対象において「何をなすべきか」を考え，行動することをもって社会生態学の方法であることを言明したことになる．これらはつまり，「社会（環境）がなしうるものを提供する」（アフォーダンス）の意味に通じている．

さらに，ギブソンは，「この事実は，エコロジーにおけるニッチの概念によって表現されている」とした．この事実とは，「社会（環境）がなしうるものを提供する」ことである．またエコロジーにおけるニッチの概念は，「生態学的ニッチ」と表現された．

ギブソンは，「自然環境はさまざまな生活の仕方を提供し，そして，異なった動物は異なった生活の仕方をしている．あるニッチは動物の種類を示し，動物はニッチの種類を暗に示している．（中略）けれども無限の可能性をもつ全体としての環境が，動物に先んじて存在することにも注意してほしい」[23]と述べた．

以上をまとめると，環境が動物に先んじて存在し，環境が動物になしうるものを提供する．両者は，相互に規定しあう依存関係にあり，環境は様々な生活の仕方を提供し，それぞれの動物は異なった生活の仕方をしている．この状況を生態学的ニッチと呼ぶ．

これに対するドラッカーの考え方を検討する．「環境が動物に先んじて存在する」との考え方は，次のドラッカーの言明からすると否定的に考えざるを得ない．すなわち，「人間は，生物的存在として呼吸する空気を必要とするように，社会的，政治的存在として機能する社会を必要とする．しかし社会を必要

とするということは，必ずしも社会を手にしていることを意味するわけではない」[24]．ここにドラッカーの生涯のテーマの一つ「機能する社会」という概念が登場する余地がある．機能していない社会は，単なる集団であり，一人ひとりの人間は絆を失ってさまよう分子であるとした．

ドラッカーとギブソンは，その前提において違いがあることがわかるが，その後に続く環境と動物に関する言明は，社会と人間の関係に置き換えることが可能である．

すなわち，先に整理したギブソンの考え方をドラッカーの社会生態学に取り入れると「社会が人間になしうるものを提供する．両者は，相互に規定しあう依存関係にあり，社会は様々な活動の仕方を提供し，それぞれの人間は異なった活動の仕方をしている．この状況を生態学的ニッチと呼ぶ」と言い換えることができる．

Ⅲ-5. ドラッカーの言明の同質性・異質性に関する評価

以上河野の原則から導き出した3つの仮説は，以下の点を除いて，ドラッカーの言明と同質性を有するものと評価することができる．同質性を点検できなかったのは，「環境が動物に先んじて存在する」という点においてである．この点については，Ⅴ．まとめで検討する．

Ⅳ．〈原則２：行為者の環境との循環的な相互作用〉の考察

Ⅳ-1. 河野の言明

この原則に関する河野の簡潔な説明を記す．「行為者と環境はつねに循環的な関係にある．行為者である人間は，環境に働きかけ，それによって得られる情報によって自分の行動をコントロールする．行為の目的も，自分と環境との循環的な関係のなかで創造されていく．行為者は，環境との循環的な因果関係によって自己を形成し，成長してゆく．また，環境の方も，動物との循環的関係によって変遷し，ひとつの生態学的な歴史をもつようになる」[25]．

Ⅳ-2. 主要概念の検討

行為者である人間は，観察することで環境に働きかけ，情報を得て知覚し，自分の行動をコントロールする存在である．つまり，行為者＝観察者＝知覚者である．行為者と行為者の環境との「循環的な（因果）関係」とは，「知覚者（行為者）が何かを見るときには，外受容器への刺激作用におうじて，眼の焦点合わせをしたり，頭の位置を調整したり，追視したりするなどの身体運動をおこなう．そしてそれらの運動がふたたび刺激作用の変化をひきおこしてゆく」[26]（カッコ内筆者追加）関係である．

この原則には，行為論が内在している．すなわちギブソンにおける「行為は，環境にはたらきかけるだけのものではなく，環境におのれを同調させるものである」[27]．つまり「行為者は環境や対象からの要請を受け入れ，それにしたがうことで行為を成立させてゆく」[28]のである．これらの行為の集積が「自己形成」と「成長」に関わるという．

これまでは，記憶をつうじて過去の経験が現在の経験に影響を及ぼすことにより，自己形成し，成長を遂げると考えられてきた（情報抽出論）．いわゆる「学習」効果である．しかしギブソンにおける学習は，知覚精度の向上を意味するだけである[29]．紙面の関係でこの議論に深入りすることは避けるが，その背景にはギブソンの「知覚はそもそも表象の所有ではなく，環境に注意を向ける行為である」[30]という信念がある．

したがって行為の目的も知覚者とその環境の関係性の中で創造され，長期の循環的な因果関係によって「自己形成」と「成長」を成し遂げていくというのである．

このような循環的な関係は，過程という時間の概念を前提としており，そこに歴史性を帯びる原因がある（原則5に通じている）．しかも，循環の一方である環境の方にも変化，変遷の可能性が付与される．「ひとつの生態学的な歴史」の意味するところである．

Ⅳ-3.〈原則２：行為者の環境との循環的な相互作用〉に関わる仮説の導出

以上の検討をふまえ，仮説を導出する．

2―①ドラッカーの言明は「行為者と環境はつねに循環的な関係にあること」を肯定している．

2―②ドラッカーの言明は「行為者は，環境との循環的な因果関係によって自己を形成し，成長してゆくこと」を肯定している．

2―③ドラッカーの言明は「環境の方も，動物との循環的関係によって変遷し，ひとつの生態学的な歴史をもつようになること」を肯定している．

Ⅳ-4.〈原則2：行為者の環境との循環的な相互作用〉仮説の検証

原則2―①の仮説の検証

ドラッカーは，『「経済人」の終り』のまえがきで「政治と社会の動きには必ず何かの原因が存在する．社会の基盤を脅かす革命もまた，社会の基盤における基本的な変化に起因しているはずである．人間の本性，社会の特性，および一人ひとりの人間の社会における位置と役割についての認識の変化に起因しているはずである」[31]と述べた．すなわち認識の変化が社会を動かす動因となるということである．

同書は，戦争と恐慌という不合理に絶望した大衆が望んだ経済合理性の放棄という認識の変化に起因する社会への要請につけ込んだファシズム全体主義の姿を描写した1冊である．それはヒトラーが首相に就任する直後の1933年に執筆を開始し，1939年刊行に至る約5年間の20世紀最大の出来事ともいうべき歴史の記述である．

世界大戦と繰り返される恐慌という社会の動因が人間（大衆）の認識を変化させた．その変化がファシズム全体主義を招き入れ社会を一変させた．模式化すれば，〈社会の変化→人間（大衆）の変化→社会の変化〉という循環的な関係を描写したのである．ドラッカーは，処女作から社会という環境と人間という動物の循環的な因果関係を描いたのである．

原則2―②の仮説の検証

『「経済人」の終わり』は，大きな歴史の描写であるが，自己形成，成長の概念は小さな歴史の描写を想起させる．ドラッカーは，当初大きな歴史の描写に終始していたことに対し自覚的である．それは，次のような記述に表れている．「初期の著作，特に最初期の『「経済人」の終わり』と『産業にたずさわる人の未来』は，観念，傾向，歴史の上の大きな動きを対象にしているが，まったく没個人的といってよいほど抽象的に扱っている」[32]．その後，『経営者の条件』によって人間中心の著作を初めて世に送り出したと記した[33]．

ドラッカーは，同書で初めて，後に『断絶の時代』で大々的に取り上げられる知識労働者〈knowledge worker〉という新しいコンセプトを初めて著作に記した[34]．そして終章で「肉体労働者の欲求と，拡大する産業の役割との経済的対立が，19世紀の発展しつつある国にとっての社会問題であったように，知識労働者の地位と機能と自己実現が20世紀の発展した国にとっての社会問題である」[35]と記した．つまり知識労働者という人間が社会に影響を及ぼすとの言明である．

一方でドラッカーは，知識労働者誕生の起源を『すでに起こった未来』で第二次大戦後のアメリカの退役軍人援護法であることを明らかにした[36]．知識労働者という人間の誕生の原点に社会制度である法律が存在するというのである．これらをまとめると〈社会の変化→知識労働者の誕生と増加→社会への要求（変化の源泉）〉という循環的な関係となる．

「自己形成」，「自己実現」，「成長」などは，個としての人間に関わるものである．ドラッカーは，没個性的なものから一人の人間の生き方に，その思想性を拡張したのである．それは「社会における一人ひとりの位置と役割」との一般的な表現の具体化でもある．そのために強みやワークスタイル，価値観といった個性を生かすことの重要性を世に問うたのである．一人ひとりの個性ある存在として社会でいかに生きていくか．それは，組織マネジメントが達成すべき1つの側面である．

『経営者の条件』には，「ブライアン看護師」の物語[37]をはじめ多数の小さな物語が記述されている．例えば，組織という道具のミッションを問い，一人ひとりの貢献すべきものは何かを考える．組織という生態的環境がアフォードするものは何か．そこに循環的な歴史が生まれる．『現代の経営』における「シアーズ物語」[38]に代表されるドラッカーが記述した大小の物語は，すべて環境と人間の循環的歴史の記述であると言い得る．

2―③の仮説の検証

この仮説については，上記で述べた2つの循環的関係，すなわちファシズム全体主義にいたる社会の変化〈社会の変化→人間（大衆）の変化→社会の変化〉，知識労働者の誕生の歴史的な変遷〈社会の変化→知識労働者の誕生と増加→社会への要求（変化の源泉）〉をみることで明らかである．

これらは大きな「ひとつの生態学的な歴史」であるが，たとえば個としての知識労働者に注目すると，一人ひとりの人間の自己が形成され，成長することを通して小さな「ひとつの生態学的な歴史」が生まれていると考えることができる．

Ⅳ-5. ドラッカーの言明の同質性・異質性に関する評価

以上2―①，②，③の仮説については，ドラッカーの思想と強い同質性を有すると評価することができる．

Ⅴ．まとめ　新たな知見に関するメモ

本論考では，5つの原則のうち2つを考察の対象とした．導出した仮説の当否は，問題ではない．仮説をおくことで同質性・異質性を導出し，この過程で得られた知見が重要である．同質性は，ドラッカーの社会生態学へのギブソン心理学の知見の導入の可能性を示唆し，異質性は，ドラッカーの社会生態学に欠けたものの存在を示唆する．以下で「新たな知見」，そこから得られるであろう「新しい視点」，「検討すべき課題」をまとめる．

〈知見1〉：社会と人間の相互依存関係を解明する社会生態学は生態学の正統な特殊理論である．

〈新たな視点〉：ドラッカーは，社会生態学といったが，人間の理解なしに生態学の特殊理論としての社会生態学は成立しない．ドラッカーが当初，「大衆」と呼んだものは没個性的であり，真の意味における人間と社会の相互依存性を記述したものではなかったことがわかった．真の意味における両者の相互依存性は，知識労働者という新しい特性をもった存在の登場によって鮮明になったと言い得るのではないか（知見7）．

そう考えれば，『断絶の時代』における断絶として示した4分野，すなわち技術，世界経済，政治と社会，知識の位置づけも平板ではないことがわかる．環境を形成するものが前3者，知識は人間に関わるものである．社会という環境に新しい人間，知識労働者が誕生したという認識である．

〈知見2〉：ドラッカーにおける人間と社会は，同時に現れるような実在水準にあることを前提としている．知覚されない事物は，人間の行動が伴わないという意味において，自己にも社会にも何ら影響を及ぼすものではない．

〈知見3〉：ドラッカーにおける人間と社会の相互依存関係は，他方を欠けば意味を失い，両者が相互に規定しあう関係である．

〈知見4〉：ドラッカーは，社会やコミュニティと人間が関わることで生じる行動的活動を経験，思索的活動を社会的な価値表明と表現し，その代表的な対象を経済，技術，芸術とした．これらの対象において人間が「何をなすべきか」を考え，行動するのが社会生態学の方法である．これらはつまり，「社会（環境）がなしうるものを提供する」（アフォーダンス）の意味に通じており，ギブソンのアフォーダンス理論をドラッカーの社会生態学に導入する可能性が大きいことを示している．

〈知見5〉：社会が人間になしうるものを提供する．両者は，相互に規定しあう依存関係にあり，社会は様々な活動の仕方を提供し，それぞれの人間は異なった活動の仕方をしている．この状況を生態学的ニッチと呼ぶ．

〈新たな視点〉：検証すべき課題：「産業社会におけるニッチの存在とは，企業そのものである」．ニッチとは，生態学的環境である．ギブソンは，道具を環境の一要素した[(39)]．組織は道具であるとのドラッカーの表明は，組織が環境の一要素であることを示唆している．社会にあってなすべきことを明らかにし，社会という環境から可能性を与えられて（アフォードされ）存在する存在，それが企業であるといえるのではないか．

〈知見6〉：ドラッカーは，社会と人間の循環的な因果関係を描いた．

〈知見7〉：ドラッカーは，没個性的なものから一人の人間の生き方に，その思想性を拡張した．それは「社会における一人ひとりの位置と役割」との一般的な表現の具体化でもある．そのために強みやワークスタイル，価値観といった個性を生かすことの重要性を世に問い，「自己形成」，「自己実現」，「成長」などの個としての人間に注目した．そしてそれは，組織マネジメントが達成すべき1つの側面である．

〈知見8〉：ドラッカーは，著作のなかで『「経済人」の終わり』に代表される大きな「ひとつの生態学的な歴史」を記述し，さらに一人ひとりの人間の自己が形成され，成長することを通して語られる小さな「ひとつの生態学的な歴史」も数多く記述した．ここにドラッカーにおける「物語」の位置づけが明らかになる．物語は，社会という環境と人間の循環的関係性の賜物であるということである．「シアーズ物語」という大きな物語において登場するのは，ジュリアス・ローゼンワルドやロバート・エルキントン・ウッドが社会と対峙した物語である．その他無数の名もなき人間の物語である．

〈検討すべき課題〉：仮説ではないが，仮説の前提として同一性を検証できなかった「環境が，動物に先んじて存在すること」について検討を加える．すなわち，「私は，人間によってつくられた人間の環境に関心をもつ」とのドラッ

カーの言明との整合性についてである．ここで注目すべきは，ギブソンの「他の動物」についての検討である．「環境が観察者に提供する知覚対象としては，動物は明らかに最も複雑な対象である」とし，他の動物を知覚，観察対象として環境の一部と位置づけていることである．

ドラッカーの社会生態学における環境たる社会は，人間がつくったものであるが，それをつくったのは観察者本人ではないということである．つまり観察者が観たものは過去の行為者の行為を起源とする社会的認識（世界観）なのであって，事実は先行して存在し，認識の変化が社会の変化をつくるのである．このことから人間がつくった社会という環境もまた観察者本人からみれば「先んじて存在している」ということができる．

Ⅵ．最後に

ドラッカーは，『断絶の時代』のあとがきでこう述べた．「人類の未来に関わる最大の問題は，人類がどのような存在になるかではなく，そもそも存続できるかであることもいうまでもない．もし人類が存続しえないのであれば，本書の関心も人類とともに消える．しかし，もし存続しうるのであれば，本書の関心事はわれわれの課題となる」(40)．

『マネジメント』のサブタイトル，「課題，責任，実践」とは，正に社会の存続，いや人類の存続にマネジメントが責任をもち実践することが不可欠であることを意味し，そのための課題を予告する役割を社会生態学者ドラッカーは，負ったことになる．ドラッカー亡き後起こった金融危機，原発神話の崩壊，中国の台頭など新たな課題を予告する社会生態学の役割は大きい．社会生態学のその原理と方法の確立は急務である．

【注】

(1) 筆者〔2011 Ⅱ〕『文明とマネジメント』ドラッカー学会編「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」pp.124-138

(2) エドワード・リード（佐々木正人監訳，柴田崇，高橋綾訳）〔2006〕『伝記ジェームズ・ギブソン――知覚理論の革命』勁草書房

(3) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1989〕前掲書，p.300．

(4) 河野哲也〔2003〕『エコロジカルな心の哲学』勁草書房 p.1．

(5) トーマス・J・ロンバート著（吉崎敬，境敦史，河野哲也監訳）〔1987〕『ギブソンの生態学的心理学』勁草書房

(6) 河野哲也〔2005〕『環境に拡がる心』勁草書房，p.15．

(7) 同上，p.15．

(8) マイケル・ヘゴン，ジョン・ハーパー，コリン・タウンゼント著（堀道雄，神崎護監訳）〔2003〕『生態学――個体，個体群，群集の科学〔原著〕第3版』京都大学学術出版会　はじめに，p. xi　本書は生態学の定番教科書．他にA. Mackenzie・A. S. Ball・S. R. Virdee（岩城英夫訳）〔2012〕『生態学キーワード』p.1には「生態学は生物とその環境の相互作用に関する学問である」とある．

(9) この点，Lombardoも「生態学的という用語は，動物と環境との相互依存性を意味する」としている．

(10) J. J. ギブソン（古橋敬の他3名訳）〔1979〕『ギブソン生態学的視覚論』サイエンス社，p.9．

(11) 同上，p.9．

(12) 同上，p.16．

(13) 同上，p.139．

(14) 同上，p.270．

(15) 同上，p.137．

(16) 同上，p.139．

(17) 同上，p.139．

(18) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1939〕エターナルコレクション版『「経済人」の終わり』1995年版まえがき　ダイヤモンド社，p.286．

(19) 筆者〔2009〕『文明とマネジメント』ドラッカー学会編「実学としての社会生態学に関する一考察――社会を見るための原理と方法」pp.72-87．

(20) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1946〕エターナルコレクション版『企業とは何か』ダイヤモンド社，p.236．

(21) P. F. ドラッカー（上田惇生ほか訳）〔1993〕『すでに起こった未来』ダイヤモンド社，p.1．

(22) 同上p.2．

(23) J. J. ギブソン（古橋敬の他3名訳）〔1979〕前掲書，p.139．

(24) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1942〕エターナルコレクション版『産業人の未来』ダイヤモンド社，p.21．

(25) 河野哲也〔2005〕前掲書，p.15．

(26) 河野哲也〔2003〕前掲書，p.52．

(27) 同上，p.152．

(28) 同上，p.152．

(29) 同上，p.62．

(30) 同上，p.63．

(31) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1939〕，p. iv

(32) P. F. ドラッカー（岩根忠訳）〔1972〕ドラッカー全集『1産業社会編　経済人から産業人へ』ダイヤモンド社，p.11．

(33) 同上, p.12.
(34) P. F. ドラッカー (上田惇生編訳)〔1964〕『創造する経営者』〈knowledge people〉の語が見られる.
(35) P. F. ドラッカー (上田惇生訳)〔1966〕エターナルコレクション版『経営者の条件』ダイヤモンド社, p.226.
(36) P. F. ドラッカー (上田惇生ほか訳)〔1993〕前掲書, p.317.
(37) P. F. ドラッカー (上田惇生訳)〔1966〕前掲書, p.82.
(38) 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』ダイヤモンド社, p.32.
(39) J. J. ギブソン (古橋敬の他3名訳)〔1979〕前掲書, p.42.
(40) P. F. ドラッカー (上田惇生訳)〔1969〕エターナルコレクション版『断絶の時代』ダイヤモンド社, p.393.

【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.

マーケティング・リサーチによって顧客ニーズを把握することはできるか
――大木英男氏を偲んで

How Can We Grasp Customer Needs Through Marketing Research: As A Memorial of Mr. Hideo Ooki

岸本秀一
Shuichi Kishimoto
(金沢星稜大学)

Summary

What is a marketing research? What is it to grasp customer needs? This time, I try to make out marketing research and grasp customer needs again through Ooki's phrases which he had studied about Drucker. In order to grasp customer needs, qualitative market research instead of quantitative gradually attracts attention recently. Qualitative one leads to Drucker, and it is important for a real new product to insight and perception .

昨年末にドラッカー学会の理事である大木英男が急逝された. 大木は本学会にとってかけがえがない存在であり痛恨の極みである.

大木はマーケティング・リサーチの専門家としてその実務に関する多くの著作を残している. そして晩年には本学会の発足に伴い, 年報にもいくつかの論文・著書をほぼ毎号投稿してきた. これらはそれまでの著作に比べても大木の人柄を表わすように非常に暖かみがあり心打つ文書で綴られている.

ここでは大木を偲んで, 専門分野であったマーケティング・リサーチについて改めて検討していきたい.

マーケティング・リサーチは一般に広く浸透した言葉であり, 市場情報や顧客のニーズを捉えるものであるということの認識はされている. しかし多くの誤解もある. 例えばマーケティング・リサーチは一般的にアンケート調査そのものであると思われていることが多い. また, マーケティング・リサーチを実施さえすれば顧客ニーズが捉えられ, その結果に従い製品開発すれば成功すると考えられていたり, その逆でマーケティング・リサーチは全く役に立たないと考えられたりすることもある.

大木は深い関わりのあったマーケティング・リサーチをどのように考えてい

たのであろうか．また，マーケティング・リサーチを通して大木がどのようにドラッカーを解釈しようとしてきたのであろうか．

本稿は大木が残した記述を中心にこれらのことを考えていき，マーケティング・リサーチの中心的な命題となる「顧客ニーズを掴む」ということを再検討することを目的とする．

1．マーケティング・リサーチとその評価

そもそもマーケティング・リサーチとは何であろうか．社団法人日本マーケティング・リサーチ協会の定義によれば，マーケティング・リサーチは，「マーケティング情報全体の中の重要な要素であり，情報を通じて消費者，顧客及び公衆とマーケターをつなぐ機能である」とされている．つまり顧客のニーズなどの情報を掴もうとする活動である．

大木はマーケティング・リサーチについて次のように表現する．

「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ともいえるだろう.(1)」

マーケティング・リサーチには細かく様々なものがあるが大きくは定量調査と定性調査に分けられる．定量調査とは数値すなわち量的な情報を使った調査で，アンケート調査などがある．一方，定性調査とは言語・映像などの質的な情報を使った調査であり，その代表としてはインタビュー調査などがある．

大木は定量調査・定性調査が日本に導入されてからの潮流について次のように語っている．

「日本におけるマーケティング・リサーチの初期は定量調査がほとんどで，経済の高度成長とリンクし，シェア調査が多く行われた．その後，モティベーション・リサーチ，心理学的手法の応用のテクニックが登場し解析手法として，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の多変量解析が使われてきた.(2)」

また定量調査と定性調査の関係についても次のように語っている．

「人は数字を提示されると説得されやすい．企業が行うマーケティング・リサーチにおいても，社内説得資料としては定性情報でなく定量情報がはるかに有効である．なぜなら，定性情報は基本的には仮説に過ぎないが，定量情報はFactfindings 向きだからである．そしてFactfindings は絶対的な「事実」と受けとめられるからだ.(3)」

「日本における定性調査は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，最終的な意思決定は定量調査に委ねられ，定性調査はわき役に過ぎなかった.(4)」

大木の言うように，日本においての顧客情報を掴む調査はつい最近まで定量調査がその中心であり，定性調査はその前段階における調査としての役割を果たすにすぎなかったのだ．

2．定性調査重視の潮流

しかし長年の定量調査重視の傾向に，近年変化が見られ定性調査が見直されて来たという．この変化の理由を大木は次のように考えている．

「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.(5)」

そして定性調査の中で注目されているものが，第一にSNS（Social Networking Service）を利用したオンライン・リサーチであるという．

「SNSを活用したオンライン・リサーチの代表的なものは，マーケティング・リサーチ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.(6)」

一方SNSと並び定性調査として注目されているのがエスノグラフィー調査であり，次のように述べている．

「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．[7]」

大木はこのような定性調査重視の潮流はドラッカーの方法に合致してきたという．

「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．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．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．[8]」

大木は長年マーケティング・リサーチを生業としてきた．それは自身が表現しているように定量調査が主流の世界であったはずである．しかし敢えて冷静に定性調査の重要性を受けとめ，それがドラッカーの方法に合致していることを指摘している．

それでは大木の言う「ドラッカーの方法」とはどのようなもので，彼はそれをどのように理解してきたのか．次節ではドラッカーの調査・分析の方法について考えていく．

3．ドラッカーの調査・分析方法

ドラッカーはマーケティングに限らず多様な分野で我々に様々な示唆を与えてくれている．その文書や言動は一見するとわかり易く見える．しかしその表層的に簡単に言っているように見えるものは，錯覚を利用した隠し絵のようで，ドラッカーが真に伝えたい意味は深層にある場合も多い．

それではマーケティング・リサーチのプロフェッショナルとして長年生きてきた大木はドラッカーの調査・分析の方法をどのようにみてきたのであろうか．

ここでは前半にドラッカーの社会的な動きをみる調査・分析について，そして後半は，製品開発における顧客ニーズを掴むための調査・分析，すなわち文字通りのマーケティング・リサーチについて考えてみる．

3．1 社会生態学の調査方法

大木はドラッカーが生涯に渡り研究検討した領域について述べている．

「ここでドラッカーの『領域』について考えてみたい．ドラッカー自身は，自らを社会生態学者であるといっている．社会生態学とは『社会を「見て」その「変化」を見つけ，その変化を「機会」に変える道を見つける』こととしている．これは，社会を『有機体』とみてその生態を観察することによって，社会変化の仕組みを知ろうとする手法であるともいえるのではないか．いずれにしても『社会生態学』とは，ドラッカーがはじめて主張する『領域』である．[9]」

「このようにドラッカーは自らを『社会生態学者』という領域に属せしめたのであるが，それは『自分の研究手法は既存の「研究領域」では不適切である』ということを主張しているに等しい．さらには『単独の既存研究領域では社会システムの変化を解き明かすことはできない』と主張しているともいえるだろう．[10]」

つまりドラッカーのカバーする領域は既存の研究領域では規定できない幅広い概念であり，今までどのような研究者もなし得なかった広い範囲を網羅しているという．

そしてこの広い領域についての調査・分析の手法について大木は次のように言及している．ドラッカーの用いる方法は，観察し変化を見つけて社会変化の仕組みを知ることではないかと述べ，ドラッカーの社会生態学の手法は4つのプロセスに分類している．

すなわち①観察 ②判断 ③発見 ④シナリオ化するである．①で現実を注意深く観察し，②では常識と異なる場合に本質的な変化かどうか判断し，③本質的なものであれば，それの進展度合いを見極め，④最後にシナリオ化する[11]．

大木はドラッカーの社会の大きな動きの見方について，「ソ連の崩壊」を題材に取り上げこの方法を検証している．また，この方法が応用可能かを「太平洋戦争終結直前における民衆の価値観変化」を題材として自ら試行している．

3.2 製品のマーケティング・リサーチ

1）ドラッカーとマーケティング

ドラッカーのマーケティング・リサーチに関する考え方を導く前に，まずドラッカーとマーケティングについて大木がどのように考えているのかをみてい

こう.

一般的にコトラー，ポーターなどがマーケティング・戦略の分野で際立っているように見えるが,彼らとドラッカーの違いを大木は次のように記している.

「ドラッカーのマーケティング感覚は，理論体系化しないという点に特徴がある．ポストモダンに通じる．（中略）あちこちで『ぽつり，ぽつり』とマーケティングに関することを述べており，それは体系的なことでもマーケティング理論的なものでもないが，その部分においては『はっとさせられる』要素が多い.[12]」

「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．一方コトラーは，現在のマーケティング理論を体系的に整理した学者，マーケティング理論とテクニックを体系的にまとめた.[13]」

先述したドラッカーの文書や著作について一見するとわかりやすいように思うが，実は難解であるのは，関連するテーマを各所で少しずつ述べ，その発想が大局的であり，研究者はその大きな発想にヒントを得て理論化していると大木は考えているのだ.

2）マーケティング・リサーチについて

マーケティング・リサーチに関連して，ドラッカーは5つの質問の中で「顧客の価値はなにか」と問う．しかし，実際にはかなり難しい問である．ドラッカーは簡単に言っているようだが，実は何も語っていないに等しい．大木はこれらをどのように解釈していたのであろうか.

ドラッカーはそもそもマーケティング・リサーチについてその有効性を発揮する範囲を限定している.

Arnold CorbinはドラッカーのTwelve Fables of Research Managementでのマーケティング・リサーチにおける「洞察（insight）の強調」に注目している.

製品やサービスについて明確な定義ができ，表現が可能なものしかマーケティング・リサーチはできないとドラッカーは指摘している．そして「真に新しいもの」は過去と現在の統計的な差とともに判断，勇気とともに「洞察」が必要となるという[14].

このことは嘗てソニーの創業者である盛田昭夫が創造的マーケティング言葉で，既存の市場にないものは消費者にリサーチしようがないと表現したことと同様である.

大木も，日本も企業の戦後からの歴史を振り返れば「作れば売れた」終戦から高度成長時代前期から「良い商品であれば売れる」という時代を経て，成長から成熟社会において「良い商品をいかに売るか」が注目されるようになったと振り返っている[15].

戦後長らく日本の製造業では，新しい技術やアイデアの製品化に関して多くは欧米からの導入や模倣などのキャッチアップを行い,より良い品質を目指し,効率よく生産することで成長してきたが，そのような時代において定量調査は大きな役割を果たした.

しかしフィリップ・コトラーのいう新製品の分類[16]の中で「これまでにない新製品：全く新しい市場を作り出す新製品」が求められる成熟市場において，定量調査は不向きであり，定性調査を重視したドラッカーの考えに大木も共感しているのではないだろうか.

4．研究者のマーケティング・リサーチ研究

マーケティング・リサーチ業界の代表的な存在であった大木の考えはここまでに示してきたとおりである．それでは今日のマーケティング研究における顧客ニーズを掴もうとするマーケティング・リサーチの考え方はどのようになっているのかをみてみる.

4.1 顧客ニーズの不確定性について

マーケティング・リサーチにおいて「顧客ニーズ」を掴むという前に，石井淳蔵は，顧客ニーズについて製品設計の段階では不確定であり正確に掴みえないという可能性を次のように示唆している.

石井によれば，ヒット商品を開発した担当者（技術者やマーケター）に話を聞くと，当然のごとく理路整然としたストーリーが語られる．典型的な製品開発の展開としては顧客のニーズを調査探索し，重要次元の選択が行われ，組織内の技術から技術を概念的につながるプロトコールを作成後，製品開発の基本設計を確立し，試作品作成・性能テストなどを経て市場に投入される．多くの

成功製品の開発プロセスについては，このように合理的なプロセスで，紆余曲折が全くなく進んでいたかのように報告されることが多い．

しかし，これらのストーリーを詳細に調査してみると，必ずしもこのようなプロセスを経て製品が開発されていない場合がある[17]．

実際の製品開発段階における消費者ニーズは曖昧であり明確なものでない可能性もある．石井は，消費者ニーズが曖昧であることについて「消費者ニーズの言語表現のそもそもの難しさから生じる不確定性，あるいは製品使用の目的自体がその製品使用経験に制約される結果として，事前に製品に対するニーズを顕示させることの難しさから生じる不確定がある」と表現している．更に消費者側だけでなく生産者側で，製品アイデアの形成におけるニーズと技術の結びつきには，製品デザインと技術をつなぐプロトコールは明確ではなく，偶然性・不確定性が存在するとし，「消費者のニーズ」は生産者の製品アイデアとともに市場投入後に時間を経て相互に作用し予測不可能な形で変容することを指摘している．

4.2 新しいマーケティング・リサーチの試み

前節で製品設計の段階でのマーケティング・リサーチでは顧客ニーズは掴み得ないという「顧客ニーズの不確定性」について触れた．それでは，マーケティング研究者は，マーケティング・リサーチが顧客ニーズを掴むに当たって全く無意味なものと考えているかというとそうでもない．

実際には潜在化した，不確定な顧客ニーズを掴むためリサーチについてマーケティング研究者たちは様々な報告をしている．

これらの報告は，顧客ニーズは顧客自身が知っているはずであるから，「顧客に聞く」あるいは「顧客を観る」というものである．ここではそれらの中で，リードユーザー法，観察法，耐久消費財のプロトタイプ・テストを紹介する．

(1) リードユーザー法

フォン・ヒッペルの研究では，科学研究機器や半導体・プリント基板，などの業界では技術革新のアイデアの多くが顧客から出されていると報告されている．これらの業界ではイノベーションを生み出す上での，その顧客や関係者の意見を聞くことの重要性を指摘し，イノベーションのアイデアを思いつくのは製品・サービスの供給者ではなく，むしろその製品のユーザーや部品の供給業者であることを報告している[18]．

(2) オブザベーション法

顧客の行動を観察する方法も潜在ニーズを開発する方法としていくつか紹介されている．オブザベーション法[19]あるいは観察法と呼ばれるこれらの手法は，顧客の行為を写真やビデオ等により観察することをメインとし，視覚的に得られる「非言語的な情報」を記録することにある．

例えば西川英彦は消費者品揃え物の概念を援用した顧客の無意識の組み合わせ行為と，複数の製品デザインとの組み合わせや配置関係により生まれるデザインの潜在的使用価値を指摘している．品揃え物の使用価値を決めるのは，物的属性の設計である「製品デザインの組み合わせ」であり，顧客自身が使用価値において多様な製品デザインの組み合わせの中から，無意識にデザインの組み合わせを選択して使用価値を生み出しているか，あるいは逆に問題を生み出しているのかという観察が重要であるとしている．

この方法によりCDの収納を兼ねたスピーカー，眼鏡を置くことのできるベッドサイドのスタンドライト，狭い空間でも整理しやすい幅のサイズを一定としたシャンプー・リンスボトルの製品開発の例が報告されている．

(3) 耐久消費財の消費者プロトタイプ・テスト

耐久消費財の場合，大規模サンプルのプロトタイプ・テスト（試作品）を実施することはプロトタイプの準備コストがかかるなどの問題を抱え，通常は一般消費財のプロトタイプ・テストより困難を伴う．耐久消費財である家電においてもプロトタイプ・テストを実施した冷蔵庫開発の事例を川上智子は報告している[20]．

テストは消費者を対象に数百人規模で一つの模擬店頭となる会場にて行い，プロトタイプと競合他社品を店頭と同様に並べられるそれぞれの製品を比較し，購入意向，製品コンセプト・外観・機能・デザイン・価格についての評価をするという手順である．この方法をもとにした冷蔵庫は発売後高い成果をあげて，飛躍的にシェアを伸ばすことに貢献したという．

おわりに

前節の3.2での各研究者の報告は，顕在化した顧客ニーズに注目するものではなく，顧客が気づいていないニーズ，すなわち潜在化したニーズに着目し，それを顕在化しようとする試みである．そしてその方法として「顧客に聞く」

あるいは「顧客の行動を視る」というものである．これらの考えは特段ドラッカーや大木の考えとも大きなズレはなく筆者も大いに共感する部分も多い．

その一方で，これらの方法はドラスティックな方法のようではあるが「顧客は自身でニーズを知っている」という立場をとっているようにも思える．更に言えば顧客の言動や行動からそのニーズをみつけることが基本的に難しい製品・サービスも存在することも事実であると考えている．

例えば清涼飲料水であるお茶を考えてみよう．缶入りのお茶が市場に存在していたとして，そのお茶を再栓可能なペットボトルとして発売して欲しいと消費者からは言い出さないであろう．またペットボトルのお茶が存在するところに香りが高い製法のものが欲しいということを消費者の行動を観察すること言動から考え出すことも無理がある．

また，古い例であるがソニーのヒット製品である「ウォークマン」は顧客のニーズを把握することにより生まれてきたのであろうか．確かにいつでもどこでも音楽を聴きたいという要望は消費者の中にあったであろう．しかし，どのように調査を行ったとしても消費者から「歩きながら音楽が聴ける再生専用のカセットレコーダーが欲しい」という声を見つける可能性は低い．自らの持つ技術力や発想と消費者の要望を知覚・洞察して，新しいイノベーションとしたのだ(21)．

そのように考えれば，企業が提供できるもの自分たちの保有する技術・知識等で，顧客の要望を「知覚」「洞察」しながらそれに応えていくということも大きな意味では顧客ニーズを掴むということではないだろうか．

筆者のこのような考えにおいても，4．2での各研究者の報告においても，提供者側が洞察・知覚するスキル・能力が必要であることは共通していることも付け加えたい．

大木は，時代，マーケットの変化によりリサーチに関してもドラッカーの示唆するなにかを感じ取る「知覚」「洞察」のより重要性が高まったことをドラッカーについて記述することにより我々に示唆してくれたのではないだろうか．

【注】

(1) 大木英男 (2012a) 149ページ.
(2) 同上150ページ.
(3) 大木英男 (2009) 386ページ.

(4) 大木英男 (2012 a) 150ページ.
(5) 同上.
(6) 同上.
(7) 大木英男 (2012a) 151ページ.
(8) 同上.
(9) 大木英男 (2007) 60ページ.
(10) 同上.
(11) 大木英男 (2011) 184ページ.
(12) 大木英男 (2008) 62ページ.
(13) 大木英男 (2012a) 152ページ.
(14) Arnold Corbin (1970) pp. 157-158.
(15) 大木英男 (2012a) 144-145ページ.
(16) コトラーによれば新製品は次の6つに分類される①これまでにない新製品②新しい製品ライン③既存製品ラインへの追加④既存製品や変更⑤リポジショニング⑥コスト削減（コトラー＆ケラー(2008)）.
(17) 石井淳蔵 (1993)『マーケティングの神話』を参照いただきたい.
(18) Von Hippel (1986) pp.791-805.
(19) 西川英彦 (2006a) 84 ～ 97ページ,西川英彦 (2006b) 32 ～ 45ページ.
(20) 川上智子 (2005) 129 ～ 144ページ.
(21) この点については拙著『「顧客ニーズに応える」とは何か──日用品分野における製品開発と流通』をご参照いただきたい.

【参考文献等】

石井淳蔵 (1993)『マーケティングの神話』日本経済新聞社.
大木英男 (2007)「『ドラッカーの顔』研究」『文明とマネジメント』Vol.1, 59 ～ 71ページ.
大木英男 (2008)「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」『文明とマネジメント』Vol.2, 62 ～ 71ページ.
大木英男 (2009)「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」『文明とマネジメント』Vol.3, 382 ～ 393ページ.
大木英男 (2010)「知識労働の生産性に関する検討──ドラッカーの宿題」『文明とマネジメント』Vol.4, 86 ～ 103ページ.
大木英男 (2011)「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」『文明とマネジメント』Vol.6, 166 ～ 185ページ.
大木英男 (2012a)「ドラッカーのマーケティング発想」『文明とマネジメント』Vol.7, 144 ～ 154ページ.
大木英男 (2012b)「『ドラッカー・マーケティング』を散歩する」『文明とマネジメント』Vol.8, 110 ～ 117.
川上智子 (2005)『顧客志向の新製品開発：マーケティングと技術のインタフェイス』有斐閣.

岸本秀一（2001）『「顧客ニーズに応える」とは何か―日用品分野における製品開発と流通』文理閣.

西川英彦（2006a）「品揃え物概念の再考：無印良品の事例研究」『一橋ビジネスレビュー』54巻1号 84 ～ 97ページ.

西川英彦（2006b）「複線型開発における製品間統合のマネジメント」『ビジネス・インサイト』14巻1号 32 ～ 45ページ.

フィリップ・コトラー，ケビン・レーン・ケラー著，恩藏直人訳（2008）『コトラー＆ケラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション社.

Arnold Corbin（1970）“The Impact of Drucker on Marketing”（Tony H. Bonaparte, John E. Flaherty, *Peter Drucker: Contributions to Business Enterprises*, New York University Press, pp.147-165）

Drucker, P. F.（1954）*The Practice of Management*, A Harper Business Book.（P.F.ドラッカー，上田惇生訳（1996）『新訳 現代の経営〈上〉〈下〉』ダイヤモンド社.）

Drucker, P. F.（1974）“*Management: Tasks, Responsibilities, Practices.*” Harper & Row.（P.F.ドラッカー著，有賀 裕子訳（2008）『マネジメント 務め，責任，実践Ⅰ』日経BP社）

Drucker, P. F.（1985）*Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper & Row.（P.F.ドラッカー，上田 惇生訳（1997）『イノベーションと起業家精神：その原理と方法〈上〉〈下〉』ダイヤモンド社）

von Hippel, E.（1986）“Lead Users : A Source of Novel Product Concepts.” *Management Science*, 32（7）, pp.791-805.

【略歴】 金沢星稜大学経済学部准教授. 消費財メーカーで研究開発部を経て現職. 著書に『「顧客ニーズに応える」とは何か』等.

日本の小売業研究の基本的視点に関する一考察

The Perspective: Basic View Point of Japanese Research on Retail

西川英臣
Hideomi Nishikawa
（立命館大学大学院）

Summary

This paper reveals that the retail research in Japan since World War II has been based on frameworks of monopoly and commercial function. And, this paper emphasizes P. F. Drucker points out that real business activities based on the “creation of a customer” have broken through the frameworks.

Ⅰ．はじめに

1990年代以降のセブン・イレブン，ユニクロ，ニトリの成功を受けて，近年の日本では製造業者と密接な関係を構築し，商品を企画・開発を主導し，製造についてはアウトソーシングする小売企業に大きな注目が集まり，「プライベート・ブランド」や「製造小売」といった言葉が飛び交っている．

このような「小売業による生産の統合」や「小売業による商品の企画・開発」は現代の小売業における新しい潮流や現象として注目を浴びている．しかし，このことは以前において，小売業が暗黙のうちに「再販売業者」として少なからず考えられてきたことを示唆している．これらに着目した研究を行うに際して，「生産の統合や商品の企画・開発を行う小売業」を理論的にどう捉えるかという問題はこれまで以上に重要になっている．

本論ではまず第二次世界大戦以降の日本の流通小売業研究として，森下（1960），佐藤（1974），石井・石原（1996）を取り上げることで，「小売業による生産の統合や商品の企画・開発」をめぐる基本的な視点を検討していきたい．森下（1960）は正確にいえば流通小売業研究ではないが，その後の理論的な方向付けを行ったという意味で第二次大戦後の日本の流通小売業研究の基礎を作ったと考えられるため，取り上げた．

次にそれらと対照的なものとしてP. F. ドラッカーを取り上げ，日本の小売業研究との明確な差異を考察することで，その基本的視点に潜む問題を見出したい．

Ⅱ．日本の小売業研究の基本的視点

1．森下二次也『現代商業経済論』

森下（1960）はマルクスの商業資本論を延長し，独占企業や寡占企業が出現した社会，資本主義の独占段階における商業及びその存立根拠がそれ以前の自由競争の時代からどのように変化したかについて非常に精緻な検討を行っている．本論では紙幅も限られていることから非常に簡潔にではあるが説明する．

森下（1960）は商人及び商業について，「自分ではいかなる商品をも生産せず，ただ商品所有者のあいだに介入して彼らの売買交換を媒介することを業とする」[(1)]と定義する．その上で「商業資本は，その運動のなかに生産過程をふくまず，もっぱら流通において機能する資本であるからそれ自体のなかには利潤を創出する基礎を持っていない．商業利潤の源泉は商業資本の外部にある．商業資本の外部で創り出された価値が，売買を通じて商人に取得されるものである．したがって，…（中略）…価値を創出する労働を直接に支配するものではない．売買を通じてこれを間接に支配するものである」[(2)]と述べている．

これらから，森下（1960）は商業を定義するに当たって，生産とは異なる独自の領域であるということを示すために，商業を生産から理論的にはっきりと分離しているといえる．それは「商人は生産に携わらない」という点に明瞭に現れている．

森下（1960）はこうした前提に立ちながら，資本主義社会における独自の領域としての商業の自立化の検討を通して，その社会的な存立根拠を述べている．それは簡潔にいえば，「売買の集中」機能を通じて，生産者が個別に消費者に販売する場合に存在する偶然性が除去されることで，社会全体でみれば販売が容易になり，販売に必要とされる費用も節約されるというものである[(3)]．さらに，現実の社会で有効となる条件として，生産者が自ら直接販売した場合より高い利潤の配分を受けることを挙げ，自由競争の中ではそれが満たされているため，生産者の商人への販売は一つの強制として表れていると述べている[(4)]．つまり，ここにおいて，生産者と商人は人格的に完全に分離して捉えられている．

こうした社会的分業のもとで，生産者は生産に資本を集中する．資本の集中

は既存の生産を飛躍的に集積し，また資本の集中なくしては成立しえないような新しい産業分野をも成立させる．このような資本の集中，生産の集積の過程で，生産される商品数量が増大し，巨大企業が出現し，台頭していく[(5)]．この大量生産体制を確立した巨大企業，産業独占がさらなる利潤拡大のために市場支配力を発揮する．そのさらなる利潤拡大のための市場支配力の発揮の最も特徴的な態様として森下（1960）が示すのが販売価格の設定を通じた商業利潤の奪回である[(6)]．これは商人を通じて消費者へ販売を行う場合であっても，「自らの設定した消費者への販売価格を商人に強制する」状態，つまり再販売価格の設定と維持を行うことを示す．この実現のために，産業独占は宣伝広告・販売促進活動を自ら行い，商人を統制することを目指す．

こうして，産業独占が出現する一方で，商業においても商人間の競争を通して集積集中が大きく促進され，大規模なものと中小規模なものに分化される．森下（1960）はこうした2極分化の中で中小規模の商人は産業独占に従属し，その支配と統制を受け入ることで存続を図り，最終的に特定の製造業者に「系列化」され，再販売価格を順守することはもちろん，製品を専門的に販売することになると述べる[(7)]．

さらに，森下（1960）はここにおいて系列化された商人は「その取扱商品が特定の生産者のそれに限定されているという意味で，さらにまた経営に生産者が実質的に参加しているという意味でも，その自立性を失っている」[(8)]と述べ，自由競争時代の存立根拠となっていた売買集中機能を失ってしまうことを表した．

他方で森下（1960）は規模の拡大を経て，常時利益を得るに至った大規模な商人，商業独占はさらなる利潤拡大のために縦断的な収奪に行うと述べる．その収奪は例えば小売業者の場合，中小生産者，そして消費者にまで及ぶ．具体的な中小生産者に対する収奪の形態としては需要の独占を基礎とした法外に安い価格での買い入れや資本力を活用した問屋制的支配が挙げられている．また消費者に対する収奪の形態としては価値のない商品の法外に高い価格での販売や割賦販売を挙げている[(9)]．それと対照的に捉えられているのが大規模な製造業者との関係である．大規模な小企業と寡占的な製造企業の関係は「融合」として描かれ，緊密な相互関係が生まれていることを強調している[(10)]．

これらをもって，森下（1960）は独占の時代においては自由競争の時代に成立した社会的分業の中に私的分業が入り込み，改変していくことを提起してい

るのである.

上記を通して, 森下 (1960) を本論のテーマと関わる範囲で説明してきた. ここではこれらの論点を2つにまとめてみたい.

第1に「独占の支配下での生産と商業の統合」を示している. 同書は産業独占, あるいは商業独占が出現し, 自らの利潤獲得のために規模格差, 資本格差を活用してその他を支配する行動を取ることが述べられている. これは換言すれば自由競争の時代において社会的に分離していた生産と商業, その社会的分業が産業独占, あるいは商業独占のもとで統合され, 私的分業に置き換えられるということを示している.

第2に同書は「社会的分業による商業の生産からの分離」という視点に立っている. これは「自ら商品を生産しない」という商業の定義, あるいは「商業の自立化」という論点を重視している点からも明らかである.

2. 佐藤肇『日本の流通機構』

日本においてこうした商人像と商業観に一石を投じたと思われるのが, 佐藤 (1974) である. 同書は第二次世界大戦以降に日本で展開された流通の合理化, 近代化の議論の多くが「太く短い生産＝流通のシステム」を築きあげることを主張しているものの, それを誰がどうやって推進するのかが明らかにされていない点を問題視し, それを生産の側に立つ製造業者が主体となって推進するか, 流通の側に立つ小売企業が主体と推進するかでは, その結果がまったくちがってくるという立場に立っている. その上で, 佐藤 (1974) は戦後に生産の側に立つメーカーが主体となった推進の形態の典型として, 耐久消費財における寡占的な製造業者主導型の流通支配, 特に流通系列化を挙げている. 同書は量産体制によって生産される新製品を全国津々浦々に系列店を通して販売していく量販体制を完成させ, 耐久消費財の普及によって消費者の生活向上に一定の寄与を行った点を評価している[(11)]. しかしながら, 同書は同時に自社製品の差別化の販売と再販売価格の維持を目指して行う寡占的な製造業者の一元的な流通支配は店舗網と品揃えの拡大を望む商業と矛盾し, より安価な価格での製品の購入を望む消費者と矛盾することで多くの問題を生み出し, 対抗力が形成される契機となることを主張している[(12)].

対抗力とはGalbraith (1952) の中で提起した概念であり,「市場支配力は, それを相殺する他の力を組織化する動機を創り出す」[(13)] ことを表す. 上記に照らして考えると, 寡占的な製造業者の市場支配に対して, それを相殺する商業や消費者の力が組織化されるということを示している.

佐藤 (1974) がこの対抗力を主体として大きく取り上げているのが小売業者である. 同書はまずアメリカ小売業の発展史を概観し, その成功の原則として「低価格＝大量販売」を挙げ, それはチェーンストア経営を通して持続的に展開されていることを見出した. ここで見出されているチェーンストア経営の基礎とは「多店舗経営」と「生産段階の統合」である[(14)]. これは具体的には小売業者はまず多店舗展開を通して小規模分散性を克服し, 集中大規模化を成し遂げ,「大量販売＝大量仕入」という流通における基礎的なパワーを獲得し, その上でこの大量仕入を生かして「垂直的統合」を行い,「製造業者が生産したものの中から選択し, 消費者に再販売する」という小売業の「消極的受動性」を克服し, 生産に対して積極的, 能動的に行動することが可能になることを示す.

佐藤 (1974) はさらに, これらにより大規模小売業者は自らが主導する生産＝流通システムを構築し, 製造業者が主導する生産＝流通システムから脱することで, 対抗力が形成され得ると主張する. つまり, 大規模小売業者はこのもとで自ら主導の生産＝流通システムを構築し, システムを多元化することで, 商業は寡占的な製造業業者の市場支配力の影響に左右されずに, 拡販と品揃えの拡大を図ることが可能となり, 消費者の望む広範な商品とサービスの低価格販売も実現するということである.

また, こうして多元化された生産＝流通システム間での競争と角逐が一元的な流通支配によって生じる問題が自然と是正されることが形成されることを期待している[(15)]. これをもって, 大規模小売業の対抗力の形成を必然的なものとし, その行使を正当化する.

上記を通して, 佐藤 (1974) を簡単に説明してきた. ここで森下 (1960) と対比しながら佐藤 (1974) を整理したい.

まず両者は商業独占と消費者, 商業独占と産業独占の2つの関係の捉え方が全く異なるといえる. 商業独占と消費者の関係について, 森下 (1960) では産業独占か, 商業独占かを問わず, 独占企業及び寡占企業は規模格差を通じて市場を支配し, 消費者から利潤を収奪するものとみなしている. それに対して佐藤 (1974) は大規模小売業, 換言すれば商業独占は産業独占による収奪から消費者を守るための対抗力として形成され, それを発揮するという立場を取っている. その根拠として示されているのがアメリカの小売業史を概観して見出された成

功の原則である「低価格＝大量販売」の実現である．

また商業独占と産業独占との関係について，森下（1960）は緊密なものとして捉えているのに対して，佐藤（1974）は商業独占が産業独占の対抗力となるという立場を取るため，「大規模メーカーと大規模小売企業の正しい関係は相互依存的な関係ではなく，…（中略）…基本的には対抗関係として把握さるべきであり…(後略)…」[16]と述べており，対立的な関係として捉えている．

しかしながら，両者は「独占の支配下での生産と商業の統合」という点で共通している．佐藤（1974）が対抗力の前提として挙げている産業独占の流通支配の方法は上記のように森下（1960）が示したものと同じであり，商業独占の垂直的統合を提示していること自体は同じである．

また，基本的に「社会的分業による商業の生産からの分離」という立場に立っている点でも共通している．上記で佐藤（1974）がチェーンストア経営の基礎的方法として垂直的統合を挙げ，それを通じて「製造業者が生産したものの中から選択し，消費者に再販売する」という小売業の「消極的受動性」を克服すると述べている点を取り上げたが，これは裏を返せば小売業は基本的には生産に携わらないということを示している．つまり，商業は基本的に生産から分離しているとする社会的分業の立場に立っている．

さらに佐藤（1974）は小売業の商品開発，プライベート・ブランドを挙げ，「もし，この方法がさらに進んで，大規模小売企業が，自ら商品のデザイン・品質・価格を決定し，大量販売にあわせた大量仕入を完全な計画仕入にまで高め，それによって逆にメーカーの生産段階までを計画化し，そこに大きな生産性の向上を実現して，生産コストの引き下げを可能とするようになれば，それこそ小売商業による最も革新的な商品調達の方法が創造されることになるのである」[17]と述べ，生産と商業という社会的分業関係が商業独占のもとで統合されることを示している．同時に「スーパーが本来小売商業であるかぎり，販売する全ての商品の生産段階を統合するということはありえない」[18]と述べている．つまり，商業独占であっても生産と商業は本来分離しているため，部分的に統合が行われるに過ぎないものとしている．

これらはGalbraith（1952）の「対抗力」概念を商業独占に適用することで，商業独占の正当化を行ったという点では佐藤（1974）は独自性を持つが，「生産と商業を基本的に分離しており，それが独占のもとで統合される」と捉えている点で森下（1960）と共通しており，その影響下にあったといえる．

3．製販統合論

1990年代に入ると，日本において主として大規模製造業と大規模小売業の提携や協力関係に注目が集まり，その動向は「製販統合」，「製販連盟」と名付けられた．この動向を受けて特に小売業研究では「製販統合」論が大きく展開された．石井・石原（1996）はこの「製販統合」に焦点を当てて，日本の流通・小売業研究者11名によって書かれた．

同書は「まえがき」において，「製販統合」を「資本による統合」ではなく，「情報の共有」と「意思決定の統合」を核として，特定の生産者と特定の商業者が，長期的な取引関係を前提として契約を取り結び，相互に関係特定的な投資を行う関係として定義し，上記の森下（1960）に特徴的に表れているように，規模格差を前提とした「支配」，「被支配」の関係で読みとることが一般的であった統合を「情報の共有」と「意思決定の統合」という観点から見直し，「新たな統合」を見出す必要があることを主張している[19]．ここにおいて「情報の共有」では効率的な流通運営のための店頭情報の生産拠点などへの即時接続，具体的に言えば自動発注システム，また「意思決定の統合」では小売業者のプライベート・ブランドが具体的な例として提示されている[20]．

こうした「製販統合」論が日本において展開された背景には第1に情報技術の進展を軸とした製販双方の協力による業務効率化と生産性向上の促進に対する注目があり，第2にバブル崩壊を契機として，百貨店やダイエーや西友などの一部のスーパーなど，かつて隆盛を誇っていた大規模小売企業に不況の影が次々と忍び寄る中で，未だ発展を続けていたセブン・イレブンを中心とするコンビニエンスストアの存在がある．コンビニエンスストアはPOS（販売地点管理）システムに見られるように「情報の共有」を軸として，製造業者と必ずしも資本関係に依らずに密接な関係を築き，業務効率化と生産性向上の促進を図ることで成長を遂げた典型的な例の一つであった．

こうして「情報の共有」を核とした「相互依存性」の高まりを受けて，「新しい統合」を見出すことを提示した石井・石原（1996）であったが，それは同書内においても貫徹されたとはいえない．同書の第1章である佐藤（1996）は「情報の共有」は進行しても，プライベート・ブランドなどの小売業者主体の「意思決定の統合」においては製造業者と小売業者の利害が対立するため，自社のブランドを確立している大規模製造業者との間ではでなかなか進行していないことを報告している[21]．

また編著者の一人である石原（1996）は「実際，本書の中でも確認されてきたように，製販統合といわれるものの中には，生産者と商業者との間のパワーゲームとして理解されるべきものが多く含まれているのも事実である」[(22)]とここにおいても戦略的な駆け引きや主導権争いが依然として存在していることを認めている．

この「情報の共有」は進行しても，プライベート・ブランドなどの「意思決定の統合」においては規模格差がなければ進行が難しく，戦略的な駆け引きや主導権争いが付きものであることは同じ製販統合に焦点を当てた高嶋（1996）や製販統合と同じようにコンビニエンスストアを中心的な事例として「相互依存性」に着目してパートナーシップ論を展開した尾崎（1998）でも主張されている．

結局のところ，これらの議論は情報技術の進歩によって，「情報の共有」が進み，相互依存性が高まり，「意思決定の統合」に発展する契機となり，可能性は高まったとは言えるかもしれないが，その進行は一様ではなくあるいは戦略的な駆け引き，主導権争いが多く見られ，「統合」のために規模や情報をパワーとして活用することが不可避であることを示しているといえる．

ここで森下（1960）や佐藤（1974）で確認した2つの論点に従って，製販統合論を見てみていきたい．第1に「独占の支配下での生産と商業の統合」という点である．上記を通して，石井・石原（1996）が1990年代の製販統合の動向を受けて，森下（1960）でみられるような規模格差を前提とした「支配」，「被支配」関係を見直し，「情報の共有」を軸として「新しい統合」を見出す必要性を述べており，佐藤（1974）にみられるように産業独占と商業独占との関係を「対立」，「対抗関係」として捉えるのを見直す必要性についても強調していることを確認した．しかしながら，「情報の共有」を通じて相互依存性が増大しても，戦略的な駆け引きや主導権争いが多くみられ，「統合」のために規模や情報のパワーを活用することは避けられないということも確認できた．これらから製販統合論は「独占の支配」から「ポスト独占」にかけての過渡期の議論として位置づけ，理解することができる．つまり，森下（1960）や佐藤（1974）が現実として捉えていた日本の戦後や高度成長期とは発展段階を異にした議論であり，かつ日本の戦後や高度成長期の段階における議論については両者の視点を踏襲したものと見なせる．石原（1996）が「……プライベート・ブランドは商業論が想定した社会的分業からの逸脱であった」[(23)]と述べていることはそれを裏付けている．

第2に「社会的分業による商業の生産からの分離」についてである．製販統合論は上記のように戦後や高度成長期については森下（1960）や佐藤（1974）に基づいている．石原（1996）は商業論における社会的分業の概念について解説した上で，石井・石原（1996）の基本的視点が製販統合という動向を受けて，「生産と販売の分業関係の変化」[(24)]を探ることにあるとしている．つまり，基本的に社会的分業によって商業は生産から分離していたという点で森下（1960）や佐藤（1974）と視点を同じくする．

4．日本の小売業研究にみる基本的視点

上記において第二次世界大戦以降の日本における流通小売業研究として，主として森下（1960），佐藤（1974），石井・石原（1996）の3つを取り上げてきた．それらを通じて，これらに共通する論点として「独占の支配のもとでの生産と流通の統合」と「社会的分業による商業の生産からの分離」の2つがあることが明らかになった．

そのことは日本の小売業研究が「社会的分業を通じて生産から分離された小売業は独占の時代において大規模化，多店舗化を通して商業独占となる．商業独占はその規模を生かして中小生産者を組織化，プライベート・ブランド開発を通して社会的分業を逸脱する」とする歴史的発展段階に基づいた共通認識を持って展開されてきたことを表している．換言すれば，小売業の「生産の統合と商品の企画・開発」は歴史的発展段階における商業独占の所産であるということを意味する．

同時に，上記の研究は「生産の統合と商品の企画・開発」の実現したものとして，資本や規模，あるいは販売地点情報といった商業独占の持つパワー，言い換えれば強みを位置づけている．

こうした日本の小売業研究と非常に対照的なものとしてP. F. ドラッカーは位置づけられる．

Ⅲ．ドラッカーの諸論にみる基本的視点の差異

ドラッカーは戦後から現在に至るまでの大規模小売業の創業経営者に大きな影響を与えたことで広く知られている．それを反映してか，小売業研究におい

ても特にDrucker(1962) を中心にドラッカーは多く引用されており，影響を与えているといえる[25].

ドラッカーの著作は広範にわたり，もちろん小売業研究という狭い範囲に閉じるものでは決してない．しかし，マネジメントを体系化した最初の著書であるDrucker(1954) においてシアーズ・ローバック，さらにDrucker (1973) ではそれに加えてマークス＆スペンサーを事業のマネジメントの典型例として各々に1章を充てており，少なくとも事業のマネジメントを論じる上での一つの基礎としてこれらを見ていたと考えられる．

そこで上記の日本の小売業研究にみられる傾向との差異を見出す出発点として，まずDrucker (1954) の第5章「事業とは何か」の次の記述を引用したい．

> 事業とは何かを理解するためには，事業の目的から考える必要がある．そして事業の目的は事業の外部になければならない．企業が社会の一機関である以上，事業の目的として有効な定義はただ一つである．それは「顧客を創造」することである．
>
> 市場は神や自然や経済的な力によってではなく，事業家によって創造される．…(中略)…全ての場合において顧客を創造するのは事業家の行動である．
>
> 事業とは何かを決定するのは顧客である．財やサービスに対して進んで支払いを行うことを通して，経済的な資源を富に変え，ものを商品に変えるのは顧客である．事業が生み出していると考えるものが重要なのではない．…(中略)…顧客が買っていると考えるもの，顧客が「価値」とみなすものが決定的に重要である．それが事業とは何で，何を生み出すのか，事業が成功するか否かを決定する．
>
> 顧客が事業の基礎であり，その存在を支える．…(中略)…そして富を生み出す資源を企業に託すのはその顧客に財やサービスを供給させるためである．[26]

上記は，事業とは何かを定義する上で重要なものが「顧客の創造」であり，そこにおいて「顧客が価値とみなすもの」を提供するか否かが重要であることを示している．そしてそれを実現するための機能として製造業者か小売業者かを問わずマーケティングとイノベーションが基礎となることを強調する[27].

Drucker (1954) において，その典型例として提示されるのがシアーズ・ローバックである．シアーズ・ローバックは20世紀のアメリカを代表する小売業であり，製造業者を組織化し，積極的にプライベート・ブランドの開発を行った企業として知られている．佐藤 (1974) は商業独占のプライベート・ブランドの開発を通じた「対抗力」の発揮のモデルとして頻繁に登場し，森下 (1960) の基準に照らせば中小生産者を支配した典型的な商業独占の事例として捉えられる．しかしながら，Drucker (1954) はあくまでもシアーズ・ローバックを通じて固定観念を超えて，「自らの事業は何か」という問いを明確に発し，十二分に検討することを通じて，「顧客の創造」したという点を強調している[28]. 換言すれば，ドラッカーは「顧客の創造」のために当たり前とされる事業に対する見方を見直すことそのものが重要であることを指摘しているのである．

さらに，Drucker (1973) はマーケティングとイノベーションを行い顧客の創造を行った事例として三井家を挙げ，以下のように述べている．

> マーケティングが企業の中心的な機能であり，顧客の創造がマネジメントに特有の仕事であることを最初にはっきりと認識したのはサイラス・マコーミック (1809-1884) だった．…(中略)…東洋ではマーケティングはより早い時期に出現したが，模倣者は長い間，現れなかった．1650年頃に商人として東京に進出して，デパートメントストアの原型となるものを開店した三井家の最初のメンバーによって，マーケティングは発明された．彼は彼の顧客のためのバイヤーとなること，顧客のために適正な製品のデザインとそのための仕入れ先の育成，返金自由の原則，技能や製品カテゴリや製品プロセスに集中するよりも彼の顧客に対して製品の幅広い品揃え提供するアイデアなど，基本的なシアーズ・ローバックの方針を250年間先んじて行った．彼はまた新しい都会の紳士階級や新興ブルジョワジーという潜在的な顧客を創造した当時の日本の社会的な変化を捉えた．その基盤の上に彼と彼の後継者は日本最大の小売事業となるデパートストアチェーン三越を設立し，また日本最大の製造，商業，金融連合の一つである三井財閥を築いた[29].

Drucker(1954) とDrucker(1973) の上記は「社会的分業における商業の生産からの分離」，「独占の時代における商業独占の生産の統合」という日本の小売業研究にみられる歴史的発展段階に基づいた共通認識とはっきりと異なる．それは「顧客の創造」を追求する現実の事業活動は理論的世界における歴史的発展段階の枠をしばしば飛び越えて展開されるというドラッカーの事業に対す

る認識を表している．

ドラッカーのこうした捉え方は市場と社会の変化に合わせて一貫性を持ちながら，発展していく．Drucker（2002）は1970年頃を境にそれまで当然とされてきた5つの近代企業のコンセプトが揺らぎ，その一つとして産業として必要とする知識が，馴染みのない異質の技術から生まれるようになったことに言及している[30]．その上で以下のように記述している．

> GMは依然として世界最大の自動車メーカーである．しかし，過去20年間，最も成功してきた自動車メーカーはトヨタである．
>
> トヨタもGMと同じように世界的に事業を展開している．しかし同社はGMと違い，製造における自らのコア・コンピタンスを中心にそのグループを組織している．同社は最終的に各部品に対する納入業者を全て2社以下にするべく，絞り込みを行っている．しかもそれらの独立したメーカーの生産活動の面倒を見ていくことにしている．それらの部品メーカーは，トヨタの生産コンサルティング組織からの「助言」と指導を条件に，部品納入を契約する．そしてトヨタが納入業者の部品の設計のほとんどを行う．
>
> 何も新しいアイデアではない．1920年代から1930年代にかけて，シアーズ・ローバックが納入業者に同じことを行ったし，現在苦境に陥っているけれどもイギリスのマークス＆スペンサーが50年にわたる優位性を維持できたのも，この納入業者との密接な関係のおかげであった[31]．

上記は「強み」の重要性を表すものとして，1970年代以降のトヨタと1920年代から1930年代にかけてのシアーズ・ローバックとマークス＆スペンサーが同じように「商品を企画し，開発する能力を強みとし，それを中心に納入業者と密接な関係を築くことで，一連のプロセスを有機的に融合させ，事業を成功させた」ことを表している．

ここで表されている「強み」は所与のものではなく，各々を取り巻く環境の下で，「自らの事業とは何か」という問いから見出された「事業の目的とミッション」を達成するために必要とされるもの，獲得するべきものである[32]．

こうした捉え方は「独占に特有な何か」，あるいは「商業に特有な何か」を基盤として強みを捉えてきた第二次世界大戦後の日本の小売業研究とは全く異質である．つまり，両者の違いは日本の小売業研究者が「商業の独占化」を起点に「強み」を捉えているのに対して，ドラッカーは「顧客の創造」を起点に「強み」を捉えていることによって生じている．

Ⅳ．おわりに

本論では，まず第二次世界大戦以降の日本の流通小売業研究が基本的に「社会的分業によって生産から分離していた小売業は独占の時代において大規模化，多店舗化を通して商業独占となる．商業独占はその規模を生かして中小生産者を組織化，プライベート・ブランド開発を行うことで社会的分業を逸脱する」という歴史的発展段階に基づく共通認識を持っていることを明らかにした．また，これらの研究が資本や規模，あるいは情報といった商業独占の持つパワー，換言すれば，「独占」，「商業」に特有の「強み」を基礎に小売業の発展，「小売業による生産の統合や商品の企画・開発」を見出してきたことを示した．

次に日本の流通小売業研究と対照的なものとしてP. F. ドラッカーを位置づけ，日本の流通小売業研究が持つ歴史的発展段階に基づく共通認識のような理論的世界を超えるものとして，ドラッカーが「『顧客の創造』を追求する現実の事業活動」を捉えていることを強調した．また流通小売業研究が「商業」や「独占」に特有の「強み」を捉えているのに対して，ドラッカーは「顧客の創造」を起点に「強み」を捉えていることを明らかにし，両者の違いを示した．

これらは伝統的な「商業論」の枠を克服するために特殊的な発展段階を主張してきた日本の流通研究者を実情と現在における限界を示唆している．そのことを表すためにDrucker（2002）の以下の記述を引用することにしたい．

> ある消費財ブランドメーカーが着手した新しい事業もある．…（中略）…現在，Eコマースによって世界中の消費者から直接注文を取り，近くの小売店に取りにきてもらうか，小売店の方から配達するシステムを構築中である．
>
> しかもこのメーカーは，まさにこの部分がイノベーションと呼ぶべきものであるが，他のメーカー，特に中小メーカーの自社製品と競合しないあらゆる商品を扱うことにしている．商品をスーパーの棚に並べられない中小メーカーのお役に立とうというわけである．グローバルなインターネットが，それらの中小のメーカーに対し，世界中の消費者に対するアクセスと，既存の小売り網による配達を可能にする．そして，この大手消費財メーカーと小売

チェーンは，新たに投資を冒すこともなく，動きの鈍い商品に売り場を占領されることもなく，正当なマージンを手にする[33]．

上記の例はEコマースの発展を通じて，消費財の製造業者が小売業者の売買集中機能の補完することを新たな事業モデルとしたことを表す．このことはEコマースやインターネットの普及を通じて，小売業者の中心的な意義と機能とされてきた売買集中機能が必ずしも小売業者のみに特有のものとはいえなくなっている状況を表している．現在においても，こうした傾向は続いているように思われる．例えば，PCゲーム製作を手掛けるバルブ・ソフトウェアは同時にゲームのダウンロード配信サイト，Steamを運営し，自社だけでなくエレクトリック・アーツやロックスター，日本のスクウェア・エニックスをはじめとする多数の同業他社のゲーム配信を行っている[34]．つまり，ゲーム製作会社が自社の配信サイトで自社のゲームと代表的な同業他社のゲームの配信を行っているということである．

上記と本論の冒頭に取り上げた製造小売りに加えて，製品の企画・開発とユーザーへの直販・サービスを重視し，製造自体はアウトソーシングするファブレス・メーカー，あるいは長い伝統の中で製造と販売を一体のものとして成功し続けてきたラグジュアリー・ブランドなど，事業の形が多様化する世界の中で，研究対象を捉え，全体の中で位置付けて行かざるを得ない状況が生まれつつある．

こうした中で，流通小売業研究は歴史的な発展段階や特殊性に立脚した世界観をはっきりと見直す必要に迫られている．対照的に，「顧客の創造」を起点に「事業」を捉えるドラッカーのフレームワークはこうした事業の形が多様化する世界の中でこれまで以上に重要な位置づけを得て行くと考えられる．

【注】

(1) 森下（1960）15頁．
(2) 森下1960）75頁．
(3) 森下（1960）131-133頁．
(4) 森下1960）134-136頁．
(5) 森下（1960）249-250頁．
(6) 森下（1960）294-296頁．
(7) 森下（1960）339-340頁．

(8) 森下（1960）342頁．
(9) 森下（1960）323, 329-333頁．
(10) 森下（1960）325頁．
(11) 佐藤（1974）182頁．
(12) 佐藤（1974）174-179, 187-188頁．
(13) Galbraith（1952）p.119．
(14) 佐藤（1974）30-35頁．
(15) 佐藤（1974）39-46頁．
(16) 佐藤（1974）253頁．
(17) 佐藤（1974）220-221頁．
(18) 佐藤（1974）223頁．
(19) 石井・石原（1996）3-6頁．
(20) 石井・石原（1996）4頁．
(21) 佐藤（1996）32-34頁．
(22) 石原（1996）304頁．
(23) 石原（1996）303頁．
(24) 石原（1996）325頁．
(25) Drucker（1962）は本書で取り上げた佐藤（1974）の他に，翻訳を手掛けた田島（1971），深見等（1969）をはじめとする日本の戦後の流通問題を取り上げた多くの著書で引用されている．また近年では，三浦等（2010）が今日的な視点から同著の再評価を行っている．
(26) Drucker（1954）p.37．
(27) Drucker（1954）p.40．
(28)「われわれの事業は何か」という問いを正確に発した企業として，ATTと共にシアーズ・ローバックは挙げられている（Drucker（1954）p.40）．
(29) Drucker（1974）p.62．
(30) Drucker（2002）p.277．
(31) Drucker（2002）pp.284-285．
(32) こうした「事業の目的とミッション」に基づいた「強み」の捉え方は1994年の論文“The Theory of Business”（ドラッカー（2006）所収547-564頁）においてはっきりと表されている．
(33) Drucker（2002）p. 285．
(34) Valve Software 公式サイト．

【参考文献】

Drucker, Peter F.（1954）“The Practice of Management,”A Harper Business Book.（上田惇生訳（2006）『現代の経営』ダイヤモンド社）．

Drucker, Peter F.（1962）“The Economy’s Dark Continent,”*Fortune*, April 1962.（小林薫編訳（1965）「経済の暗黒大陸」『経営の新紀元』ダイヤモンド社）

Drucker, Peter F.（1973）“Management: Tasks, Responsibilities, Practices,”Harper & Row.（上田惇

生訳（2008）『マネジメント：課題，責任，実践』ダイヤモンド社）.

Drucker, Peter F.（2002）“Managing in the Next Society,” Butterworth-Heinemann.（上田惇生（2002）『ネクスト・ソサエティ――歴史が見たこともない未来がはじまる』ダイヤモンド社）

Drucker, Peter F.（1994）“The Theory of Business” *Harvard Business Review*, Sep-Oct 1994.（DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編訳（2006）『P. F. ドラッカー経営論』ダイヤモンド社）.

深見義一，佐藤肇，田島義博編（1969）『流通問題入門』有斐閣.

Galbraith, John K.（1952）American Capitalism : *the Concept of Countervailing Power*, Houghton Mifflin.（藤瀬五郎訳（1955）『アメリカの資本主義』時事通信社）

石原武政（1996）「生産と販売――新たな分業関係の構築」石井淳蔵，石原武政編『製販統合――変わる日本の商システム』日本経済新聞社.

石井淳蔵，石原武政編（1996）『製販統合――変わる日本の商システム』日本経済新聞社.

三浦一郎（2010）「ドラッカー『経済の暗黒大陸』について」三浦一郎，白珍尚編著『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.

森下二次也（1960）『現代商業経済論』有斐閣.

西川英臣（2012）「第二次世界大戦以前のマークス＆スペンサーの成長と発展――独自の商品開発に向けての取り組みを中心に」『立命館経営学』第50巻第6号.

西川英臣（2012）「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」ドラッカー学会年報『文明とマンジメント』vol.7.

西川英臣（2013）「シアーズ・ローバックにおける商品開発と生産への関与――創業期から太平洋戦争までの期間を中心に」『立命館経営学』第51巻第6号.

尾崎久仁博（1998）『流通パートナーシップ論』中央経済社.

佐藤肇（1974）『日本の流通機構』有斐閣.

佐藤善信（1996）「有力メーカーとパワー・リテーラーの戦略的駆け引き――確執と協調を超えて」石井淳蔵，石原武政編　『製販統合――変わる日本の商システム』日本経済新聞社.

田島義博（1971）『流通戦略革命――新しい視点への展開』日本実業出版社.

高嶋克義（1996）「製販同盟の論理」『ビジネス・インサイト』第4巻第2号.

【Webサイト】

Valve Software 公式サイト（英語）http://www.valvesoftware.com/company/index.html（2013年2月28日最終確認）

Steam 公式サイト（日本語）http://store.steampowered.com/?l = japanese（2013年2月28日最終確認）

【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．

論考

Essays

大会後記
――第7回ドラッカー学会大会in浜松を成功裏に終えて

浅沼宏和
Hirokazu Asanuma
（浜松大会実行委員会委員，㈱TMAコンサルティング代表取締役）

平成23年11月23日（祝）に第7回ドラッカー学会大会in浜松が開催されました．関係者も合わせて500名近い聴衆が集まり，またホテル・オークラに場所を移して行われた懇親会にも200名近い方々にご参加頂きました．大成功であったと思います．懇親会の席では皆さんから口々に「よかった」「感激した」「勉強になった」とのお褒めの言葉をいただき，実行委員会のメンバーやボランティア・スタッフ一同の喜びもひとしおでした．

私たち実行委員会は，今回の大会を運営するに当たり「この大会の成果とは何か」を考え抜きました．そして，多くの聴衆にご来場していただくこと，登壇する講師の方々だけではなく，大会運営に関わる実行委員やボランティア・スタッフ全員が充実感と達成感を分かち合えることが成果であるという結論を出しました．つまりこの大会のあらゆる参加者の満足こそが目標とするべき成果なのです．

事業の目的は「顧客の創造」です．そこで文字通り「多数の聴衆を集める」ことを最大の目標としました．しかし，最初に実行委員長の蓬台浩明さんから「600名で行きましょう」と前例のない大人数を提案された時はさすがに息を呑みました．しかし，可能性の追求というドラッカーのマネジメント原則からすれば，できる限り高い目標を設定することが大会の趣旨に沿うものであると考え，一同納得の上で集客目標を600名としました．

目標が明確になればあとは行動あるのみです．各人がそれぞれの人脈を辿り，約1年間をかけて多方面に働きかけることで最終的にはほぼ500名の参加者を集めることができました．600名という当初の目標には届きませんでしたが結果的には周囲も驚く集客を達成できたのです．十分に成功といえる数字だと思います．これも最初に大きな目標を掲げ，諦めずに取り組み続けたからこそ成し遂げられたのだと思います．目標設定の重要性をあらためて実感した大会でした．

また大会には実行委員会のメンバーの他に，ボランティア・スタッフとして㈱都田建設の全社員を初め，浜松大学の学生の皆さんや社会人なども合わせて50名以上の方々にご参加頂きました．これらボランティア・スタッフの方々の貢献なしには大会の成功はなかったと思います．実行委員の一員として今でもスタッフのお一人お一人に感謝の念を禁じえません．素晴らしいボランティアの皆さんとともに「あのドラッカー学会大会に参加したんです」と胸を張って言えることを誇りに思います．

大会のプログラムは聴衆の幅広いニーズに応えられるように多面的に構成しました．実行委員の人脈を生かし，企業経営者からの事例報告，ドラッカー理論の紹介，NPOのマネジメント，管理職が取り組むドラッカー，日本一の料理教室の創業秘話，MBA教授からの事例紹介など多様なプログラムを用意することができました．聴衆の皆さんの反応がプログラムの価値を証明してくれたのではないかと思います．

それでは当日のプログラムについてご紹介しましょう．まず午前の部では実行委員のお二人，蓬台浩明さんと中村克海さんによる自社事例の発表が行われました．

蓬台さんは『おもてなし経営』や『社員をバーベキューに行かせよう』などの著書で有名な㈱都田建設の代表取締役です．講演では近著のタイトルにも使われている「社風力」をテーマにして，自社の経営とドラッカーのマネジメントとの関係を発表していただきました．今大会では社員40名がボランティアとして参加してくださり，その真摯な行動に感銘を受けた聴衆の方も多かったようです．蓬台さんには実行委員長として大会を大成功に導いていただきました．

次に発表されたのが中央精工㈱の取締役社長の中村克海さんです．中村さんは会社の朝礼で『ドラッカー　365の金言』を当番制で朗読することを実践されており，講演の中では独自の人事管理法やイノベーションへの取り組み等の様子をわかりやすく解説していただきました．中村さんのユニークかつ具体的なマネジメント・スタイルは多くの人の関心を引いたようでした．

午後の部ではドラッカーの入門書の執筆をしたということで私から「ドラッカー・イントロダクション」をテーマに発表させていただきました．具体的には，成果，貢献，集中，強み等のキーワードを切り口にしてドラッカーのマネジメントの初歩についてお話しさせていただきました．

認定NPO法人「難民を助ける会」理事長の長有紀枝さまからは会の活動事例をご紹介いただきました．きちんとしたマネジメントが行われていないNPOがたくさんある中で，難民を助ける会はドラッカー経営を実践する数少ないNPOとして経営雑誌などでも取り上げられた先進的な組織です．長さまからは世界の紛争地域での活動やとりわけ東北での支援活動の様子が詳しく紹介されました．営利とは離れた領域におけるマネジメントの大切さについて大いに考えさせられました．

パネルディスカッションでは「ドラッカー・実践する中間管理職の声」と題し，実行委員である㈱モアソンジャパンの大庭純一さんと浜松大学准教授の山田穎二さんのお二人に加え，ドラッカー学会会員である㈱三河屋部長の川口博己さまを合わせた三人の方々からドラッカーとの出会い，現場におけるドラッカーのマネジメント実践などについて各人から特色のあるお話をしていただきました．それぞれの視点の違いに会場も興味をもたれたようでした．現場のマネジャーという視点からのディスカッションという珍しい企画であったと思います．

続いて日本最大の料理教室として有名な「ABC Cooking Studio」創業者の志村なるみさまからは，単なる料理教室にとどまらず独自の価値提供によって会社を成功に導いた具体的な取り組みについてご紹介いただきました．従来，堅苦しいものであった料理教室をカジュアルで魅力的な場とすることで若い女性の支持を得たことや，教室の立地，スタイリッシュで目立つ教室デザイン，独特のレシピ開発の苦労話や人材育成の秘訣など豊富な切り口を提示していただき，イノベーションとはいかにあるべきかをご紹介いただきました．

プログラムの最後に早稲田大学ビジネススクール教授・㈱ローランド・ベルガー日本法人会長の遠藤功さまからは現場力をテーマにお話をいただきました．潰れかけた水族館がクラゲに特化した展示という独自の価値を追求したことで復活した事例，震災直後の瓦礫の山を縫って自主的に荷物をお届けしたヤマト運輸の事例，新幹線の清掃員の方たちが清掃ではなく「おもてなしの心」を提供した事例などをご紹介いただき，現場力の重要性を知ることができました．

また浜松信用金庫の本間恵美子さんには終日ボランティアの司会者としてメリハリのある進行をしていただき，大会の価値を大いに高めていただきました．

こうして大会は閉幕しました．しかしドラッカーは「目標を達成したときとはお祝いをすべきときでなく，事業の定義を見直すべきときである」と言っています．私たちはさらなる成果を目指して進まなければなりません．そこでこの大会後記を持ってドラッカー学会大会in浜松実行委員会としての活動の区切りとして，また新たな目標に向かって参りたいと思います．最後に皆様のご支援に感謝申し上げて筆を擱かせていただきます．

＊文中敬称は大会実行委員は「さん」，その他の方は「さま」で統一しています．

【略歴】TMAコンサルティング代表取締役，浅沼総合会計事務所所長．早稲田大学政治経済学部卒，中央大学大学院法学研究科修了，名古屋学院大学大学院博士後期課程修了．

継続学習の方法についての考察
――ドラッカーの意見を活用して

A Study of Methods of the Continuous Learning:
Utilizing Drucker's Thought

中野羊彦
Yoshihiko Nakano
（日立総合経営研修所）

Summary

Drucker says that "Continuous Learning" is necessary for the knowledge worker. In the world changing rapidly, if we use knowledge to create or improve goods and services, we should learn new knowledge continuously, and revolutionize ourselves. In this study I focus on methods of the continuous learning, while utilizing Drucker's thought.

ドラッカーは，知識労働者にとっては継続学習が必要なことを言っている．確かに，変化の激しい世の中で，知識を活用して仕事をしようとすれば，継続的に学習し，自己を変革することが欠かせない．この論考は，ドラッカーの継続学習の考えを活用しながら，継続学習をどのように進めて行ったらよいかを考えたものである．

1．継続学習の必要性

ドラッカーは，知識労働者の社会になると，継続学習が必要になると言っている．知識は，技能と違って陳腐化し易いので，継続的に新しい知識を取り込む必要があるからだ．私自身も，最近とみにそれを感じている．背景としては，世の中の変化が加速していることがある．

世の中の変化が速いと想定できないことが次々に起こる．そうなると，どれだけ優秀な計画を立てるかというよりも，どれだけ的確なモニタリングをして素早い手を打てるか，常に世の中の最新の状況を学習し続けることが重要になる．

また，最近では，過去の経験知だけでは仕事ができなくなることが起きている．例えば，「製品を営業していれば良かったのが，顧客の事業全体のスキームに合わせて自社のサービスを売る必要性が出てきた」「取引先の会社が国内会社から外資系に変わり，それまでのやり方が通用しなくなった」「それまで，会社の制度の運用だけをしていたのが，制度設計の提案が求められるようになった」など．

このような変化が，若い人だけではなく，中高年社員にも襲ってくる．中高年社員にとっていきなり新しい変化が襲ってくるとつらいだろう．そうならないためにも，若い時から，日頃から変化を意識した取り組みと自己革新をする必要がある，「変化を意識した取り組みと自己革新」を「継続学習」と呼ぼう．今回は，ドラッカーの意見をもとに，仕事を推進していく上で「継続学習」をどのように推し進めたら良いかを考えてみたい．

2．ドラッカーの継続学習に対する意見

ドラッカーは，様々な所で継続学習について言っているが，ここでは，わかり易い例として，ドラッカーが書いた「私の人生を変えた7つの経験」という記事を検討したい．

（『プロフェッショナルの条件』（邦訳 97 ～ 110ページ））

2.1　成長と自己変革を続けるために必要なこと

ドラッカーは，「私の人生を変えた7つの経験」という記事の中で，「成長と自己変革を続けるために必要なこと」として，次の6つの原則を挙げている．

①努力を続けていけるようなビジョンを持つこと
②仕事に誇りを持ち，完全を求めること
③日常生活の中に継続学習を組み込むこと（常に新しいことに取り組む）
④自らの仕事ぶりの評価を，仕事そのものに組み込むこと
⑤新しい仕事に変わった時には，新しい仕事が要求するものについて考え，実行すること
⑥期待と実際の成果を比較することによって，自らの強みと弱みを知ること

そして，何故このような考えを持つに至ったのか，その裏付けとして自分の7つの経験を述べている．これをもとに，継続学習のポイントを考えてみたい．

2.2 6つの原則の説明

先に挙げた6つの原則は，時系列的な経験で説明されている．ドラッカーがそれぞれ経験した時期は次の通りであり，6つの原則を時系列的に説明する．

表：ドラッカーの年表と6つの原則の経験した時期

1927年(18歳)	小学校で飛び級のため，一年早くデブリング・ギムナジウムを卒業．	第一の経験 ①の原則
	ウィーンを出る．ドイツのハンブルグで事務見習いとして商社に就職．	第二の経験 ②の原則
	同時に，ハンブルグ大学法学部入学．	
1929年(20歳)	フランクフルトでアメリカ系証券会社に就職．フランクフルト大学	
	法学部へ編入．世界大恐慌で就職先の証券会社が倒産し，失業．	第三の経験 ③の原則
1930年(21歳)	地元の有力紙『フランクフルト日報』経済記者となる．	第四の経験 ④の原則
1933年(24歳)	ドイツを脱出，ロンドンへ．	
1934年(25歳)	シティでマーチャントバンクのフリードバーグ商会にアナリスト兼パートナー補佐として就職．	第五の経験 ⑤の原則
1937年(28歳)	ドリスと結婚して，アメリカへ移住．	
1939年(30歳)	処女作『「経済人」の終わり』を出版．ニューヨーク州サラ・ローレンス大学で，非常勤講師として経済と統計を教える．	
1942年(33歳)	バーモント州ベニントン大学で，教授として政治，経済，哲学を教える．	第六の経験 ⑥の原則
	第二作『産業人の未来』を出版．	
1946年(37歳)	GM調査をもとに，第三作『企業とは何か』を出版．	
1949年(40歳)	ニューヨーク大学で教授に就任．大学院にマネジメント研究科を創設．	第七の経験
1954年(45歳)	『現代の経営』を出版．	

（年齢は1909生まれから想定）

①努力を続けていけるようなビジョンを持つこと

（第一の経験・商社見習い時代）

> ドラッカーは，19世紀の作曲家ヴェルディのオペラ「ファルスタッフ」を聴いた．ドラッカーは圧倒され，作曲家を調べた．そして，信じがたい力強さで人生の喜びを歌い上げるオペラは，80歳の人の手になるものだった．何故，有名になり80歳という年齢で，並はずれて難しいオペラをもう1曲書く仕事に取り組んだのか．その時，彼の言葉を知った．「いつも失敗してきた．だから，もう一度挑戦する必要があった．」

これを見て感じることは，「継続学習を推し進めるためには，そのための強い意志を持つ必要がある」ということだ．つまり，70歳になっても80歳になっても，どのような年齢になっても，常に自己革新を怠らないという強い意志を持つということだ．事実，ドラッカーは95歳で死ぬまで学び続け，世の中の変化に合わせた本を出し続けた．

②仕事に誇りを持ち，完全を求めること　（第二の経験・商社見習い時代）

> ドラッカーは，ギリシャの彫刻家フェイディアスの物語を読んだ．彼が，パルテノンの屋根に建つ彫刻群を完成させ，アテネの会計官に彫刻費用の請求書を送った所，会計官は支払いを拒んだ．彼は「彫像の背中は見えない．誰にも見えない部分まで彫って請求してくるとは何ごとか」と言った．それに対して，フェイディアスは次のように答えた．「そんなことはない．神々が見ている」．

これを見て感じることは，「継続学習を推し進めるためには，自分が考える最善の成果を追求する必要がある」「真摯さがカギ」ということだ．成果を測定するものさしは他人ではなくて自分にある．仕事は外からの指示でやるものではなく，自己の内発的な動機で，真摯さを持って実施すべきということだろう．

③日常生活の中に継続学習を組み込むこと（常に新しいことに取り組む）
（第三の経験・記者時代）

記者時代，ドラッカーは，有能な記者として知らなければならないことは，すべて知ろうと決心した．やがて彼は，一時に一つのことに集中して勉強するという自分なりの方法を身につけた．次々に新しいテーマを決める．統計学であったり，中世史であったり，日本画であったり，経済学であったりする．勉強したテーマのそれぞれに，それぞれ別の前提や仮定があり，別の方法論があったため，これは有効な方法であった．

これを見て感じることは，「継続学習を推し進めるためには，仕事に必要な新しいテーマを見つけて徹底的に学習する必要がある」「学習する場合には集中して取り組む」ということだ．通常，我々が「継続学習」という場合には，このようなイメージを思い浮かべる．このために必要なことは，今の仕事の成果が上がるようにするためには，何をすべきかという，鋭い問題意識だろう．

④自らの仕事ぶりの評価を仕事そのものに組み込むこと
（第四の経験・記者時代）

勤め先の編集長が，若いスタッフを訓練し指導した．毎週末，一人ひとりと差し向かいで，一週間の仕事ぶりについて話し合った．加えて半年ごとに，土曜の午後と日曜を使って，半年間の仕事について話し合った．一生懸命にやった仕事，一生懸命にやらなかった仕事，お粗末な仕事や失敗した仕事など．そして，最後の2時間を使ってこれからの半年間の仕事について話し合った．集中すべきこと，改善すべきこと，勉強すべきことなど．

これを見て感じることは，「継続学習を推し進めるためには，意識的に経験を振り返りこれを知識化して活用することが必要である」ということである．自分の経験から学ぶにはどうしたらよいか．それは，仮説と目標をもって仕事を行い，フィードバックにより絶えず検証することが必要だろう．検証により

経験を知識化し，次の仕事に役に立てることができる．また，これを上司と一緒に実施し，上司からフィードバックを受けたということも重要である．後年ドラッカーは，この振り返りを1人で行ったが，通常1人で実施するのは難しい．他人からの指摘で行う方が効果的だろう．

⑤新しい仕事に変わった時には，新しい仕事が要求するものについて考え，実行すること
（第五の経験・証券アナリスト時代）

ドラッカーが投資銀行に移って，3人のシニアパートナーの補佐役を務めた時に，1人の人から次のように言われた．「保険会社の証券アナリストとしてよくやっていたことは聞いている．しかし，今君は補佐役だ．ところが相も変わらずにやっているのは証券アナリストの仕事だ．今の仕事で成果をあげるには，いったい何をしなければならないと思っているのか」．そこでドラッカーは，仕事の内容も仕方も，すっかり変えた．

これを見て感じることは，「継続学習を推し進めるためには，変化する外部環境の中で，絶えず仕事の目的と必要内容を把握することが必要である」ということである．環境が変化すれば，仕事の目的や必要内容が変化する．従って，これに合わせて継続的に学習する必要がある．そして，このような学習ができていれば，過去の経験知だけでは仕事ができなくなること，例えば「製品を営業していれば良かったのが，顧客の事業全体のスキームに合わせて自社のサービスを売る必要性が出てきた」にも対応することができる．

⑥期待と実際の成果を比較することによって，自らの強みと弱みを知ること
（第六の経験・ベニントン大学時代）

ドラッカーは，1945年頃，新しい勉強のテーマとして，近世初期，15世紀から16世紀にかけてのヨーロッパを取り上げた．それでカトリックのイエズス会とプロテスタントのカルヴァン派が，全く同じ方法で成長していたことを知った．どちらも，何か重要な決定をする際に，

その期待する結果を書いた.そして，一定期間の後，実際の結果とその期待を見比べた.これにより，自分の強み，学ぶべきこと，直すべき癖，できないことなどを知ることができた.

これは④で示した「自らの仕事ぶりの評価を仕事そのものに組み込むこと」と共通点がある．つまり，自分の仕事の経験（意図と結果）を絶えず検証していくということだ.ただ,ここでは「より自分を知る」ということが求められる.「継続学習をする場合には，自分を見つめること，自分の特質を知って対応方法を考えることが重要」ということだろう.

⑦6つの原則以外の第七の経験（ニューヨーク大学時代）

更にドラッカーは，①～⑥の6つの原則のもとになった経験以外に，第七の経験を記載している.

1950年1月に，ドラッカーは父と，あの有名なシュンペーターを訪問した.シュンペーターは30歳頃,「ヨーロッパ1の美人を愛人にし，ヨーロッパ1の馬術家として，そしておそらくは世界一の経済学者として知られたい」と言っていた.父は，シュンペーターに「今は何によって知られたいか」と質問した.彼は答えた.「その質問は大切だ.しかし，昔とは考えが変わった.今は，一人でも多く優秀な学生を一流の経済学者に育てた教師として知られたいと思っている.人を変えることができなかったら，何も変えたことにならないから」.彼は，その5日後に亡くなった.

これを見て感じることは,「継続学習を推し進めるためには,自分のミッションを知ることが重要であり，ミッションの変化も意識する」ということである.また,「ある一定の年齢が来ると，単に自分の継続学習だけではなく，若い人の学習も支援することが重要」ということも示唆していると思われる.

以上，ドラッカーは，6つの原則と7つの経験をあげた上で，最後に重大なことを言っている.

それは

これらのことすべての前提となるべき最も重要なこととして，成果を上げ続け，自己変革を続け，成長と自己変革を続けるには，自らの啓発と配属に自ら責任を持つということがある.

つまり，6つの原則の前提として「自立と自己責任が重要」と言っているのだ．各人が仕事についてからの継続学習は，各人それぞれの状況によって中身が異なるものだ．従って，本来は誰かに指示されて教えられて実施するものではない．その学習が生涯続くものであれば，自分の責任で実施すべきと言っているのである.

3．継続学習の方法についての考察

以上，ドラッカーの「継続学習の方法の原則」を見てきたが，このような考え方をもとに，次の切り口で，私なりに「変化が激しい環境のもとでの継続学習の方法」を考えてみたい.

(1) 人生の時期に合わせた学習を考える
(2) チャンス活用型で継続学習を進める
(3) 自分を見つめ本質から考える
(4) 必要に応じて体系的な学習をする
(5) 他人とのネットワークを活用する

3.1　人生の時期に合わせた学習を考える

ドラッカーの7つの経験を見ると次の3つの時期に分けられることが分かる.

a. 商社見習いの時代（第一・第二の経験）
b. 記者～証券アナリストの時代（第三・第四・第五の経験）
c. ベニントン・ニューヨーク大学の時代（第六・第七の経験）

それぞれ特徴が出ていて面白い.

第一の時期は，商社見習いの時代である．この時期は，仕事の見習いをしながらハンブルグ大学に通っていた．この時に得た継続学習①②の原則は人生の姿勢に対するものであった.

①努力を続けていけるようなビジョンを持つこと

②仕事に誇りを持ち，完全を求めること

これは，仕事を始める前か初期の時期に，継続学習のもとになる「人生の姿勢を確立しておくこと」が必要なことを示している．今の時代で言えば，大学生の時代に教養を磨き，基盤となる知識の習得と人生に対する考え方を深めることがあげられるだろう．

第二の時期は，記者～証券アナリストの時代である．この時期で得た③④⑤の原則は，仕事の姿勢・基本的進め方に対するものである．

③日常生活の中に継続学習を組み込むこと（常に新しいことに取り組む）

④自らの仕事ぶりの評価を，仕事そのものに組み込むこと

⑤新しい仕事に変わった時には，新しい仕事が要求するものについて考え，実行すること

これらは，「仕事に合わせて継続学習を行う進め方の基盤」をなすものである．また，これにより仕事に必要な必須の知識を学ぶ．ドラッカーは，これらを大体20歳代半ばまでに習得しているようである．今の時代で言えば，組織に入って5年くらいで「仕事に対する考え方と基盤知識を確立する」ということだろう．

第三の時期は，大学の教授になり著述活動に入った時期である．この時期からドラッカーらしい仕事になった．この時期に得た⑥の原則と第七の経験は，「自分を知る」ということであった．

⑥期待と実際の成果を比較することによって，自らの強みと弱みを知ること

第七の経験：自分のミッションを知ることが重要であり，ミッションの変化も意識する

継続学習を進めるには，完全を求め，仕事に真摯さを持って努力するだけでは不十分であり，自分を見つめ，自分らしさを生かすことが重要だということだ．今の時代でいえば，自分を生かした専門性で仕事をすべきということだろう．

私は，今，企業内研修所で研修の企画や講師の仕事をしている．私自身で言えば，大学時代は必ずしも人生について真剣に考えたとは言えなかった．また，40歳くらいまでは，会社に合わせて仕事をしていただけで，自分自身には必ずしも特別な「継続学習」の意識はなかった．それまでも勤労や人財開発の仕事をし，30歳になるまでの間に，仕事の基本だけは身に着けてはいたが，必ずしも自己学習を意識しなかった．ただ，それが，研修所に勤務するようになると，経営について知らなければならないと悟るようになった．そこで，一念発起して，中小企業診断士の資格を取ってから意識が変わった．ドラッカー学会に入ったのも，「継続学習」の意識の表れである．継続学習の意識を持つのは，何歳になっても遅すぎることはない．ただ，そのような意識を，仕事の基本を覚えた30歳くらいからは持つべきだと思った．また，その前提として，人生と仕事に対する基本姿勢・最低限の基盤となる知識が必要だということも悟った．

3.2　チャンス活用型で継続学習を進める

継続学習と関係の深い分野として，キャリア論がある．キャリア論は「自分が能力を発揮し，幸せになるにはどのようなキャリアを積めば良いか．その方法は何か」を研究するものである．そのキャリア論には二つの考え方がある．一つは，「目標達成型」だ．自分がなりたいと思うキャリアを見定めて計画を立て，一直線に計画を実施していくタイプである．もう一つは「チャンス活用型」だ．自分が目標とすべきキャリアはあるかもしれないが，一直線では行かない．その代わり，自分の基軸・姿勢・興味を大切にする．そして，いろいろなことに興味を持ち，偶然あるチャンスを掴んで，様々な経験をしキャリアを積んでいく．現代のように世の中の変化が激しくなると，自分のキャリア目標そのものも変化してくる．思いもしない仕事が降ってくる．従って，最近は「チャンス活用型」が現実的なような気がする．

同じことが，継続学習でも言えるのではないだろうか．自分が仕事につく場合，最初はその仕事に必要な姿勢と知識は徹底的に学ばなければならないが（これは，3.1.でいう第二の時期にあたる）．その後は，自分の基軸・問題意識をもとにアンテナを高くする．そして，世の中の潮流にいろいろ興味を持ち，新たに学ぶべきものを察知して，これを徹底的に学ぶ．

ドラッカーの「6つの原則」で仕事を進める場合でも，単に「仕事の改善をする」「仕事に必要な知識を学ぶ」というだけではなく，自分の基軸・問題意識をもとにアンテナを高くし，「必要と思ったものは何でも学ぶ」，「チャンスをものにして仕事を変えていく」「恐れずにいろいろなことをやってみる」ということが必要だと思う．

私自身も，中小企業診断士の資格取得以来，キャリア論を学んだり，アメリカ教育学会やドラッカー学会に参加したり，コーチングを学んだりといろいろなことをしてきた．これらが陰に陽にいろいろ役に立っていると思う．

ところで，自己のアンテナを高くする方法として，どのような方法があるだ

ろうか．ドラッカーは，『イノベーションと企業家精神』で，イノベーションを起こす7つの機会を提唱したが，これらは，「継続学習」のアンテナを考える際にも参考になる．そもそも，チャンスを捉えて自己変容すること自体が，自分のイノベーションになるわけで，イノベーションと継続学習とは共通する所がある．

イノベーションの7つの機会では，最初に「予期せぬ変化をもとに考える」がある．もともと「継続学習」とは，自分の既存の知識体系を壊して，知識体系を革新・広げるものである．ドラッカーは，継続学習の④や⑥の原則などで，「予め予測を立て結果と比較する」ことを言っている．自分が既存の知識の中で「こうだ」と予期した仮説と，実際の結果が違う場合に，予期せぬ変化をもとに考えれば，既存の知識体系を修正し突破することができる．

ドラッカーの『イノベーションと企業家精神』では，「予期せぬ変化」の例として，婦人服が売れなくなり家電製品が売れるようになった，1950年代のデパートの例が出てくる．そして，変化に対応して成功したデパートと，そうでないデパートの話が出てくる．「服が売れるはずだ」という既存の知識体系を壊し，「家電が売れる」という新しい変化の理由を探る，このような所に継続学習の芽が出てくると思う．

3.3　自分を見つめ本質から考える

「成人学習論」などを見ると，大人と子供の学習の違いの一つとして，「子供は新しい知識をゼロから学ぶのに対して，大人は経験を活用しながら学ぶ」ということが挙げられる．経験を活用して効果的に学ぶのにはどうしたら良いだろうか．

ドラッカーの継続学習の原則，例えば③④⑥の原則，

③日常生活の中に継続学習を組み込むこと（常に新しいことに取り組む）

④自らの仕事ぶりの評価を，仕事そのものに組み込むこと

⑥期待と実際の成果を比較することによって，自らの強みと弱みを知ること

は，経験を活用しながら学ぶことでもある．これらは，「実際に新しい仕事をどんどん実施し試してみる」「その結果予期したものと現実とを比較し内省する」といった事柄を言っており，新しい経験を試み，その結果を内省する方法だ．

経験を内省することは，経験を活用して学ぶため基本である．問題は，どのように内省するかである．内省の深さによって「学びの深さが決まる」と言っても良いだろう．深い自己省察が重要になる．

仕事や物事の結果について内省をする時，外部の因果関係だけではなく，これにどのように自分が関わったかが重要になる．そのためには，自分を見つめることが重要になってくる．例えば，自分の取り組み姿勢，自分の性格，他人からの自分の見られ方，自分の長所や短所などを見る必要がある．ドラッカーが言っている，継続学習の⑥の原則は，まさしくそれを言っているわけで，自分の強みを生かし弱みを補完する方法を実行していくことが，継続学習を行っていることになる．知識労働者の場合，専門知識の活用と自分らしさが結びついている．「自分の強みと専門知識を融合させ，自分らしさを発揮して社会や顧客・組織に貢献する」ことを目指すためにも継続学習が必要だろう．

経験から学ぶ際に，もう一つ重要なことは本質から考えるように努力することである．同じ成功体験や失敗体験をしても，その理由や因果関係をどこまで深く考えるかによって，環境の変化に合わせた応用の度合いが変わってくる．例えば，顧客へのプレゼンテーションがうまくいかなかった場合でも，話の内容やプレゼンテーションの仕方を考えるだけではなく，そもそも顧客のニーズは何だったか，顧客にプレゼンテーションするプロセスに問題はなかったか，営業戦略に問題はなかったか，等を深く考えれば考える程，別の仕事に応用できる範囲が広がってくる．「経験の認識を具体的なものに留めておくだけではなく，他にも応用できるように原理を一般化して考える」，これは一種の抽象化能力であるが，激しい変化に対応する継続学習には必要なことである．

私も，会社でマネジメント研修の講師を行う機会があるが，この時には，単に知識を教えるというやり方ではなく，「日頃のマネジメント経験の振り返り」と「グループ討議」を主体にしている．「個人で振り返りを行い，仲間でお互いの振り返りを共有し，その上でマネジメントの原理をみんなで考える」というプロセスで「気づきを深める」ように工夫をしている．

3.4　必要に応じて体系的な学習をする

大人の学習を行う場合，経験から学ぶのが基本であるが，それだけでは不十分である．環境の変化に合わせて，新しい知識が必要になることもあり，体系的に学ぶ必要も出てくる．

ドラッカーが言った経験学習の③の原則

③日常生活の中に継続学習を組み込むこと（常に新しいことに取り組む）

でのドラッカーの勉強の仕方は，それを言っているように思われる．

ドラッカーは，③の原則を解説した第三の経験の中で，「一時に一つのことに集中して勉強する」「統計学，中世史，日本画，経済学などの新しいテーマを決める」「勉強したテーマのそれぞれに，それぞれ別の前提や仮定があり，別の方法論で勉強する」などを言っている．これらは，テーマを決めて，集中的に，体系的に勉強することである．

もともと，実社会で仕事をする時には，学校で勉強した体系的な知識だけでは不十分である．例えば，大学を出て会社に入ったとしても，30歳を超えると自分の業務的な知識だけではなく，マネジメントの知識や経営の知識などが必要になってくる．私自身も，リーダーシップの講座や中小企業診断士の勉強などで，様々なことを体系的に学んだ．まして，変化が激しい現在では，一つの専門的な知識だけではなく，益々様々な知識を体系的に学ばなければならないことが出てくるだろう．

ドラッカーは，そのために，社会に出た後も，必要に応じて大学で学ぶべきことも言っている．また，企業でも必要に応じて様々な研修を開催している．私の会社でも，マネジメント研修や経営スキル研修，グローバルリーダーシップ研修など，様々な研修を開催している．

これはこれで有益であり重要なことではあるが，体系的な知識は本やWEBなどでも学べるので，個人としては，自分なりの方法論を確立することも重要だと思う．ドラッカー自身，「テーマによって別の方法論で勉強する」と言っているので，テーマによって学習方法に工夫をしているのだろう．自分なりに学習方法を確立し工夫することが大切である．

3.5　他人とのネットワークを活用する

ドラッカーが，継続学習の方法であまり言っていないのが，他人の活用である．これは，彼のついた職業が，証券アナリストやコンサルタント，大学の教授など，1人でも仕事ができるものであることも，影響しているかもしれない．しかし，継続学習を進める上で他人の活用は重要だと思う．

そもそも，自分の知らないことについて，他人から教わること自体が，継続学習での他人の活用である．だが，これ以外にも，職場で，他人からフィードバックを受けたり，これからの活動内容を一緒に考えるということも，継続学習につながることではないだろうか．ドラッカー自身も，継続学習の④の原則の例として，第四の経験の記者時代に，勤め先の編集長から半年間の仕事ぶりについてフィードバックを受け，これからの半年間の仕事について話し合う場面が出てくる．

自分の仕事について振り返って内省し，これからの活動を考える場合に，（ドラッカーはいざ知らず）通常の人では，1人では難しいのではないか．組織というのは他人と仕事をする場であるが，そもそも他人と一緒に仕事をし，他人と一緒に振り返りディスカッションすることが，継続学習につながる．職場では特に上司の支援が重要だと思う．

また，様々な種類の専門家や考えの違う人とディスカッションしながら行う「知の結合」も継続学習につながる．考えや専門性の違う人たちとディスカッションをすることにより．自分一人では思いもしなかった考えが出てくることがある．このこと自体が継続学習と言えるだろう．

私自身も，いろいろな人からフィードバックを受け，いろいろな人と意見を戦わせて触発されてきた．研修の講師をしていて，受講者とディスカッションをしているうちに，逆にこちらが教わることも多くある（もっともドラッカー自身も人に教えるのが一番勉強になると言っているが）．他人との相互関係の中で学習や自己革新が進むことが多いのではないだろうか．

4．まとめ

以上，私なりに継続学習をどのように進めたら良いかを考えてみた．しかし，いずれにしても，ドラッカーが，「私の人生を変えた7つの経験」の最後で言っている通り，「自立と自己責任が重要」ということが根幹であろう．継続学習は，結局最後は，自分が自立して自分の責任で実施していくしかないのである．

ドラッカーは「私の人生を変えた7つの経験」の纏めとして，前述の「自己責任」について書いた後，最後に「日本の組織」に触れている．

> これらのことすべての前提となるべき最も重要なこととして，成果を上げ続け，自己変革を続け，成長と自己変革を続けるには，自らの啓発と配属に自ら責任を持つということがある．

（中略）
しかし，これは，とりわけ日本のような国においては実行がむずかしい.企業にせよ，政府機関にせよ，日本の組織は，一人ひとりの人間を配属する責任や,彼らが必要とする経験や挑戦の機会を与える責任は,組織の側にあるという前提で運営されているからである.
（中略）
一人ひとりの人間の啓発は本人の責任としなければならない.配属の責任も,本人の責任としなければならない.さもなければ,今日のように長い時間働くようになった時代において,知識労働者がいつまでも成果を上げ,生産的であり,成長し続けることは到底望み得ない.

確かに，従業員が会社から仕事や研修について完全に面倒を見てもらっているという意識の中では,自分の責任での継続学習という意識も育たないだろう.「自立と自己責任」の意識は，本来個人が持つもので，会社が本来教えるものではないかもしれない．しかし，会社は「自立と自己責任」の意識を持った個人に対して，環境を整えたり支援をしたりすることができる.

私は，50歳代後半の人間として，これからも継続学習を続けていきたいし,また企業の研修担当者として，従業員の人たちの継続学習の支援をしていきたいと思う.

［参考文献］

Drucker, P. F.（上田惇生編訳2000)『プロフェッショナルの条件』(*The Essential Drucker on Individuals,* 2000）ダイヤモンド社

Drucker, P. F.(上田惇生訳2007)『イノベーションと企業家精神』(*Innovation and Entrepreneurship,* 1985）ダイヤモンド社

【略歴】1978年日立製作所入社，人事・勤労の業務に従事，1993年に日立総合経営研修所入所，以来日立グループ内の研修に携わる.関心領域は人的資源管理，組織論.2011年に6月にドラッカー学会に入会. 特にドラッカーの知識社会論,知識労働者の育成や活用に関心を持つ.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」の紹介（『文明とマネジメント』ドラッカー学会年報vol.6),「ASTDに見るドラッカーの『知識労働者』の育成の潮流について」(『文明とマネジメント』ドラッカー学会年報vol.8）

経済社会シミュレーターによる市民参加型政治システムの本質

――工学的アプローチによる理想の追求と問題の解決

The Politics System Citizen of the World Participating in Political Process Directly By Using Economic-Social-Simulator

山縣俊夫
Toshio Yamagata

Summary

Thinking the politics as the intellectual work system, we can apply the industrial engineering approach to them, such as the Work Design. Thinking ideal system on the whole, we can resolve complex problems as the most suitable. Try in virtual world have many merits on safety, efficiency, flexibility. To assess policy in virtual world as much as similar to real world, we should build economic-social-simulator. Using it through the internet, all citizen of the world can participate in policy proposal, assessment and decision. The guess method on economic trends should be changed to simple. To rise accuracy of simulation, some of personal and company's data should be presented to the public. From individual and public position, we can observe trend of future in virtual world. We can increase ability to social life. We can liberate our mind from authoritarianism. For the advanced civilization, we can make social reform plan. We can manage gradual practice by each of us at own position effectively.

はじめに

1秒間に1億回の1億倍もの計算ができるコンピューターを作りあげ，世界中の科学者が競って宇宙の始まりや極微の物質の構成，さらに生命の神秘を次々に解き明かし,また物質的な願望を次々に実現しつつある人類．一方では,冷戦が終結したにもかかわらず，環境破壊や資源枯渇など人類全体が直面する危機はおろか，身近な国際紛争の一つさえも解決できないでいる人類．国内政治においても重要課題が山積しているが政治的に混迷が続いている．多くの人びとが，この大きな矛盾を強く感じているにちがいない.

現在の社会問題の大半は，直接的，間接的に経済が絡んでいる．そのことは,

社会問題の解決は，政治と経済を全体的にみて図る必要があることを意味する．現在，最も被害を受けやすい立場にあり，危機感を最も強く感じている人びとは，多くの一般市民であろう．しかし，一般市民は，自ら有効な解決能力を持たない．経済学者や政治家に適切な解決策を期待している．けれども，社会の複雑化と多くの利害や考え方の対立に阻まれて，人びとの期待に応える将来構想は未だ示されていない．

人類社会が現在最も必要とすることを冷静に考えてみたとき，それは，直面する状況の改善を可能にする，機能的な政治システムを持つことであろう．そのためには，優れた政治システムを創り出すためには，どのような考え方にもとづきどのような仕掛けを作る必要があるのかを，突き詰めて考えることから始めなければならない．

筆者は，生産技術者として企業の組織活動における知的付加価値の生産性向上を長らく探究してきたが[(1-1)(2-1)]，政治経済面での問題解決にもこれまでの研究成果が応用できることに気づいた[(3-1)]．すなわち，現代の政治の問題は，社会実状の認識，政策立案，審議と改良，合意決定にいたる一連の知的作業における，付加価値生産性が低いことに根本的な原因がある．その問題処理には人間の生理的な認識思考能力を超える能力が必要であり，コンピューターやインターネットを用いた経済社会シミュレーターを構築し利用すれば，問題解決が可能になると考えた．さらに，その実現過程で，かつて時代の脚光を浴びた偉大な先覚者たちの願いや研究業績が世の中に生かせることを見出し，大きな驚きを感じた[(4-1)]．企業の課題に対するトンネルを掘り進んでいるうちに，目の前の岩壁が突然に崩れ，知らない人びとによって反対側から掘り進んであったトンネルに偶然つながってしまった思いがする．まさに，セレンディピティだった．そこで，大きな疑問が生じる．生産技術者としての筆者の探究活動が，なぜ政治経済分野の著名な専門家の研究に出合う結果になったか．もしかしたら，このことは，現在の政治システムと経済学の問題解決方法における盲点の存在と，そこに潜む問題に対する解決の糸口とを，同時に示しているのかもしれない．

工学は，現実的な願望，特に生身の人間の能力を超えた願望を実現するために，それを阻む難問を合理的に解決するための方法として生まれた学問である．なかでも，インダストリアル・エンジニアリング（Industrial Engineering，以下IEと略す）と呼ばれる部門は，ものの生産を行うワーク・システムの経済性，

合理性を，人間的要素を含めて探究する部門である[(5)]．

本論稿では，政治システムを，知的なワーク・システムとしてとらえ，IEにおける問題解決方法の視点から，その理想的姿を大胆に探ってみる．

Ⅰ．よりよい問題解決を目指して

1．現代社会の課題

1.1　生物進化における人類の生き残り戦略

「生きるために食わねばならない宿命の中で，精神的に生き，仲間と協力して生き，進歩向上を目指して努力し続ける道を，生き残りの戦略に選んだ人類．このときから，人間は広義の経済活動を開始した．」この表現の中に，人類社会の基本要素のほぼすべてが含まれていると考える．

1.2　理想とする社会システムの目標

社会は一種のシステムである．現在のグローバル化した社会システムの目標は，次の事項であろう．

(1) 自由と平等を基盤とした人類全体の平和と幸福．
(2) 物質面および精神面が調和した豊かさ．地球環境および資源・エネルギーの有限性に配慮した持続的な社会．
(3) 一人ひとりが責任をもって政治に参加し，一人ひとりが社会的な位置と役割をもち機能する社会．

1.3　理想の実現に向けて政治システムに求められるもの

この理想社会を現実社会と比較すると，多くの制約や矛盾がある．複雑な関係性の中で機能している現実社会を出発点として，どのようにして障害を克服し，整然と理想に近づけていくか，その実行計画のシナリオ作りと，実行過程での適切な管理が，現代の政治システムに求められている．それは，われわれの文明に対する政治的なマネジメント行為といえる．しかも急務である．

2．IEからの検討

2.1　IEの視点からの問題解決方法について

IEの視点による問題解決法の中に，ジェラルド・ナドラー（1924－）によって提唱された「ワーク・デザイン」と呼ばれる方法がある[(6)]．ワーク・デザインの考え方は，複雑な問題を全体的な視点から合理的な発想で包括的に解決するための奥深さと着実性を備えており，政治システムの改善にも大きな期待がも

てる．まず，その登場の背景と基本的な考え方を次に示す．

2.2　ワーク・デザイン登場の背景と問題解決に対する基本的な考え方

(1) 複雑な問題への基本的なアプローチ方法

複雑なワーク・システムの問題解決をめざす基本的な方法として，システムズ・アプローチと設計的アプローチがある．

1) システムズ・アプローチ

ある立場からみた全体は，1つ上の立場からみると，より大きな全体の1部分にすぎなくなる，という性質がすべての物事に内在している．そこで，対象をできるだけ高い立場からの〈全体の部分〉としてとらえることにより，問題解決の合理性を高めようとするのがシステムズ・アプローチの手法である[(5-1)]．

2) 設計的アプローチ

問題解決の方法として，通常，まず現状を分析し，把握することから始める．しかし，現状分析には時間と労力を要し，とくに複雑なシステムの場合には，調査中に状況が変化してしまう．分析の手法の選択は，調査者の主観にまかされている．既成の分析手法の枠にとらわれた見方になりやすい．現状分析から始めるやり方には，現状に何か悪いところがあり，それを発見して取り除けば理想的な状態になるのだという前提がある．しかし，現状とは全く異なったやり方のほうが，思わぬすばらしい結果が得られることもある．われわれが研究しているシステムは，自然現象ではなく，人為的に作られたものである．それなら，分析により現在のシステムを動かしている論理の把握から始めるのではなく，目的をよりよく達成できる新しいシステムを，はじめから作ればよいという考え方が生まれる．この考え方が，設計的アプローチの手法である[(5-2)]．

(2) ワーク・デザイン

ワーク・デザインは，上記2つの考え方にもとづく問題解決のアプローチ方法である．すなわち，ワーク・デザインは，より多くの「全体的な」活動を包括するために，できるだけ高いレベルでシステム設計を試みる．最も高いシステム・レベルで設計を行うと，制約は通常少なくなり，そのために最適化が容易である．また，部分最適化や，既存のワーク・システムへのとらわれも避けられる．それは，目的とする機能の徹底的な追求によって行われ，理想システムと呼ばれる．現実のワーク・システムは，理想システムの概念にできるだけ近いシステムを選定する[(6-1)]．

3. 政治システムへのワーク・デザインの適用

3.1　政治システムをワーク・システムとしてとらえる

政治システムを，ワーク・システムとしてとらえることは，それを，社会状態の認識，適切な政策の立案，審議・改良，合意・決定，実施・管理にわたる一連の仕事としてとらえることである．これによって，政治システムは，IEの研究対象となり，IEの知識を活用可能になる．

(1) システムズ・アプローチ

いまや政治における重要課題は，人類社会全体の問題として考えなければならない．したがって，政治システムは，人類の社会活動の最上位のレベル，すなわち人類社会全体を，一つのワーク・システムと見なして問題解決を図らねばならない．経済学，政治学などの社会科学は，人類社会に対する包括的なシステム技術とみた方が，社会に対する貢献がより実りあるものとなり，学問の発展に必要な多様な視点も得られると考える．一つの機能するシステムに統合すれば，シナジーが発揮される．

(2) 設計的アプローチ

従来の経済学が分析的アプローチを採ってきたので，違ったアプローチは魅力的である．それに，社会システムは複雑であるが大半は人為的に作られ，その活動主体はわれわれ一人ひとりであるという観点からも，設計的アプローチに期待できる．

(3) 世の中に対する技術の態度

世の中に対する技術の態度と貢献は，尊重されるべきであり，普遍的な意味を持っている．科学における批判は，専門家同士で，仮説に対して真か偽かの判定の形でなされる．しかし，技術における批判は，製品の提供者側から使用者側に対して，機能的および経済的により優れた改良案の提示の形でなされる．それも，多面的に評価され，実物の試験によって確認される．世の中に対する技術の貢献は，産業が世に役立つ製品を提供する際に最も発揮される．使用目的と実際の使われ方を考慮して，必要な機能と性能範囲を決定する．技術は，多面的な価値観の中で，実現性，実用性，経済性などの最適なバランスを目指す．究極的な理想を互いの念頭においた上での，使用者と提供者との間での妥協と合意の産物でもある．多くの企業が理念として掲げている顧客第一主義は，理想の追求と使用者側への弛まぬ奉仕とを意味している．

3.2　政治システムにおけるワーク・デザインの進め方

(1) 知的活動への適用

ワーク・デザインは，元来，もの作りを対象にしている．一方，政治システムは知的活動であるので,それに適した扱い方を工夫する必要がある．そこで,筆者のこれまでの研究成果を活用しながら進めることにする．

(2) 理想システムと制約事項

理想システム設計の段階で，理想とする政治システムの条件を付与する．多面的な視点からの考察によって理想システムの全貌を，徐々に鮮明にする．学際的協力は,理想システムの設計段階で行うことが効果的と考える．すなわち,哲学者，その他の考え方を，目標や制約条件として埋め込む．あるいは，理想システムの評価基準として使用する．

(3) 学際的アプローチへの対応

経済学者ジョン・M・ケインズ (1883-1946) によれば,「経済学の研究には,相当程度に数学者，歴史家，政治家，哲学者を兼ねることを要求される」という[(7)].

IEも，経済学や経営学，心理学など多様な学問を活用する．経済学もIEも人間的な諸学問の基盤にたつ学際的学問といえる．今回の研究にあたって筆者は,学際的な共同研究方式ではなく,単独で進めることにした．それは筆者が,人脈を持たない,自分の考えやペースで研究を進められる,などの理由による．必要な基礎的専門知識は，多少時間を要しても独学することにした．自分がある程度納得できるシナリオができたら，各分野の優れた専門家の集団的検討によって，シナリオが改良され発展されて行けばよい．

Ⅱ．理想システム設計の準備

4．ワーク・デザインの進め方

ワーク・デザインは，理想システムの概念により，必要な機能を果たす最も簡単かつ効果的なシステムと方法を明確に示すために行う，ワーク・システムの体系的な研究である[(6-2)]．必要な機能は，ワーク・システムが設計される際の目的であり，明示される必要がある．

理想システムには，次の3つのレベルがある[(6-3)]．

(1) 理論上の理想システム

極限を示したもので，絶対に達成され得ないが，徐々に接近していくべき1つの理想を示したものである．

(2) 最終的な理想システム

長期的にみたあるべき姿として設計されるもので，研究開発によって実現の望みがあるワーク・システムである．今回は，ここを狙う．

(3) 技術的に実現可能な理想システム

資金，管理，危険などの問題がなければ実現できるシステムである．

5．社会改革の概観

5.1　社会改革の課題

現代社会は多くの課題を抱えている．経済学者ジョン・K・ガルブレイス (1908-2006) が著書『ゆたかな社会』[(8)]で広範囲に述べた問題はその一例であろう．通念，経済的保障，生産の優位，消費需要の至上性，貨幣的幻想，社会的バランス，投資のバランス，貧困など多くの事項が密接に関連していて，解決が容易でないことを述べている．さまざまな社会問題の解決を，全体的な視点から取り組むことを可能にすることが，理想システムに求められる．

5.2　マズローの社会改革論から

心理学者アブラハム・H・マズロー (1908-1970) は，社会内部のあらゆることがらは相互に関連しあっており，社会は全体として変化するという認識のもとに，社会改善理論を提唱した[(9-1)]．筆者は，このような基本方針での社会改革に役立つような理想システムを目指すことにする．

5.2.1　全体的な改革の進め方

(1) 社会の変革は，その最前線となる全領域で変革に着手し，あらゆる制度とその下位の制度を同時に変化させることで実現される．先進国では，最も影響力をもち，最も基本的で，最も強力な制度は，産業制度である．進歩的な経営管理も，社会や企業の管理者・監督者，従業員，政治家，学校等がそれを受け入れる準備を整えていなければ，産業界において影響力を発揮できない．

(2) 漸進的な変革が必要かつ必然である．社会的に重要な制度を変革するためには，まずそれ以外のあらゆる制度を変革し，充分に下地を整えた上で着手しなければならない．変革は団体や個人がある一定のレベルに向上して初めて可能になる．

(3) 知識や科学，意識的な設計と計画などに基づく変革が必要である．各分野の専門家が自己の分野の理解を深めつつ，多数の専門家が集結した協力・

分業体制で進んでいく．

(4) 社会改善は，科学的な方法によるオープンで実験的な試みを積み重ねながら，ゆっくりと着実に進められるべきだ．社会を向上させるためのあらゆる主張は，仮説もしくは実験として提起され，その有効性や新たな問題発生の有無を検証しなければならない．

5.2.2　個人の役割

変革にとって最も重要な存在は，一人ひとりの人間だとして，次のことを述べている．

(1) 変革の計画を示すことによって，人びとは希望を持つことができる．変革が穏やかに進展しなければならないことを理解し認識できれば，一人の人間にできることがわずかしかないからといって幻滅したり，無力感を味わうことはなくなる．個人は，個人にできる限りのことをなすことができる．

(2) 一国の産業界の改革という大事業も，無数の小さな活動の積み重ねからなり，さまざまな種類の人が大勢参加し，分業体制で当たらなければならない．身近な具体的課題に専心し，その人にしかできないことに最大限の力を発揮するのが，変革への最大の貢献となり，自己実現による幸福感を味わえる．

(3) すべての人は，地球社会の一員であり同じ目標を共有している．兄弟愛や同僚愛が必要である．

5.3　東洋思想からのヒント

東洋思想には，われわれに新たな視点を気付かせるヒントが多い．漢学者安岡正篤 (1898-1983) は，現代社会の問題の根本原因は，陰陽思想からみると科学・技術など分化・発展を目指す活動と，全体統合・調和を目指す活動との間での不均衡にあるという[(10)]．仏教では，時代を経るにしたがって，人びとの精神面に5つの濁りが生じるという．すなわち，本質を見失うことによる形式化と変質，欲望の増大と自己中心化，人間関係の複雑化と利害関係の激化，極端な思想や誤った思想の氾濫，短期的思考などで，誤った認識がその原因という[(11)]．

これらのことから，理想システムには，全体統合・調和を目指すための，適切な制度および政策を立案し施行するための機能と，人びとに適切な認識および価値観を気づかせるための啓蒙機能が必要になる．

5.4　現実主義者と理想主義者そして一般市民の期待

科学哲学者C・ウェスト・チャーチマン (1913-2004) は，人を現実主義者と理想主義者に分けて，問題解決の姿勢を論じた[(12)]．筆者は，両者を社会的な指導者として位置づけ，さらに，一般市民を加えて3者に分けて次のように考えた．

(1) 現実主義者

政治家，行政官，企業家，管理者など，社会や組織に対して責任と権力をもっている人に多い．社会的な成功者であり通念の信奉者でもある．しかし，社会的に，あるいは組織人として複雑な関係性の渦中にあり行動選択の余地は少ない．常に成果を求められ，直面する緊急課題を，手慣れた確かな方法を使用して，個別的に解決していくが，解決が難しい大きな課題への総合的な取組みは敬遠する．

(2) 理想主義者

宗教家，学者，評論家，社会活動家など，社会的に自由な立場にあるが，責任も権力も持たない人に多い．社会的な理想の実現を願望しているが，多くの課題の現実的な解決を含む総合的なシナリオ作成を敬遠する．多くの人びとに理想実現へ向けた効果的な行動を起こさせるまでには至らない．

(3) 一般市民

実質的に社会活動を支えている人びとであり，現実主義者であり，大勢力である．しかし，政治的に社会全体を考える余裕がない．自分の生活向上に対するビジョンと希望，必要な行動を誰かが示してくれることを待ち望んでいる．

これが，人びとが社会の維持に必要な役割を懸命に果たしながら，社会全体ががもう一歩理想実現に向けて進めないでいる姿でもある．そこで，現実主義者の堅実性，理想主義者の進歩への憧れ，そして，一般市民が求める生活の維持と希望，この3者の価値観を尊重し，かつ進歩に必要な能力の不足分を調達することによって，理想とする社会を実現可能にすることを理想システムの目標とする．

6. 新しい政治システムの創造

6.1　すべての市民の政治参加の意義

「われわれの社会は，一人ひとりが，主役であり，世の中を変える力をもっている.」と自覚することは，大きな意味をもつ．政治システムにおいて，すべての市民，特に一般市民の参加と能力の活用は，社会がよりよく改良される

ことにつながる．

哲学者カール・R・ポパー（1902-1994）は，イマヌエル・カントの啓蒙主義にふれている[13]．他人の指導や権威に頼ることなく，自分の知力を使用する勇気をもつこと．自己教育をして，誤った理念，偏見から解放され，人生を有意味なものにすること．さらに，人びとの立てる目標は多種多様であるから，自由で多元的な社会を作ることを強調している．前述のナドラーも，最も未開発な資源は人間であり，人びとを知性，仕事の意志，責任感があるものとして扱うことが重要であるとしている[6-4]．これは，政治や学問における権威主義からの脱却でもある．

6.2　すべての市民の理解が容易な政治システム

すべての市民の政治参加とその能力活用を可能にするためには，一般市民の理解が容易な政治システムであることが第一条件になる．経済学者は，社会を理解しようとするとき，経済活動を観察し，分析して経済理論を作る．この方法は，力学など自然科学の方法を経済分野に応用したためである[14-1]．しかし，この方法は，一般市民にはなじまない．経済学における推論と評価の方法を，一般市民が日常の生活感覚から，容易に理解と評価ができる方法に変更する必要がある．

その結果，政治システムも変化し，すべての市民の社会に対する認識も向上すると考えられる．さらに，社会の上部構造が緩やかに変化し，それにつれて，社会の下部構造すなわち産業界も緩やかに変化すると考えられる．経済学者ヨーゼフ・A・シュンペーター（1883-1950）の考え方からすれば，これは社会における新しい力の結合であり，社会でのイノベーションを起こすことになる[15]．

6.3　一般市民の評価や批判の反映

ガルブレイスの主張[8-1]から，筆者は「ゆたかな社会とは，社会を改善するシステムを備え，それが永続的に機能する社会」と考える．社会の改善には，一般市民および企業家のニーズを把握し，かつ，政策の評価や批判にもとづき組織的に研究開発を行う効果的なシステムを備える必要がある．

Ⅲ．実在世界の基本的な性質

7．実在世界における行動の基本的な性質

筆者が探究した企業組織における知的付加価値生産性を向上させる方法は，

いま振り返って考えると，実在世界における行動の基本的な性質に対する検討であった．また，生物進化における人間の思考能力獲得の意義[4-2]を合わせて考えると，人間の活動の付加価値生産性を向上させるためには，実在世界と仮想世界（思考の世界）を合わせて全体システムとみなし，全体の中でのそれぞれの世界の特性と役割を認識したうえで，人間の活動をワーク・システムとして考察することが，実りある研究につながると考える．

そこで，今回の政治システムにおいても，この観点に立ち，まず実在世界における付加価値生産性を高めるための基本的な概念[1-2]を再度整理する．

7.1　基本的な検討結果

目的・願望の実現において，おかれた環境，行動，付加価値との関係を，全体的に検討した．そして，付加価値を高めようとするなら，行動と付加価値との関係の認識，および全体的かつ効果的な改善の両方を実施し，シナジーを高めることが重要だとの結論を得た．

7.2　行動と付加価値

「環境－知覚－思考－行動－結果－環境への影響」の一連のサイクルを，ワーク・システムの基本形態と考えた．目的・願望が動機付けとなり，活動の方向性を与える．付加価値は，ワーク・システムの基本形態によって引き起こされる環境状態の前後の変化分を，目的・願望を基準にした評価値として生じると考えた．

さらに，付加価値の意味するものを考えてみる．

(1) 行動前における付加価値の評価

行動の前でも，状況の認識，行動計画の内容と時期などによって，環境状態の変化を予測することはある程度可能である．ただし，変化に対する付加価値の評価は，目的・願望と状況の認識が基準となる．このことは，行動計画の内容と環境状態の変化予測が同一であったとしても，その行動を実施すべきかどうかの価値評価は，人びとの目的・願望と状況の認識によって異なることを示している．

(2) 危機と付加価値

社会状態において，政治的に重要な意味を持つのは，定常状況，あるいは良好な状況ではなく，予想される異常状態発生の事前阻止，あるいは起こってしまった異常状態の拡大防止と被害救済が重要である．この異常状態すなわち危機に対する対応にこそ，大きな付加価値が発生すると考える．

(3) 時間および時間資源

潜在的な付加価値は，状況と時刻によって変化するため，行動は，状況に適し，かつ決定的な時期を逸しないことが重要になる．この観点から，決定的な時期までに残された利用可能な時間，すなわち時間資源の概念が生まれる．

(4) 付加価値とシステムとしての機動性

付加価値は，状況の持つ潜在的可能性，知覚・認識能力，行動計画能力，決断能力，通信能力，統制能力，パワー(人的，物的，金銭的，エネルギー，知識・情報，時間等) などのシナジーとして実現する．これは，機動性の要因であり，適切な行動をタイムリーに行ううえで必要である．政策の実施段階で役に立つ．

7.3　知的付加価値生産性の全体的かつ効果的な改善法

ワーク・システムの基本形態をさらに掘り下げたところ，次の認識に達した．いかなる組織が何を行おうとも，すべての知的作業は，究極的にはいくつかの基本的知的作業，すなわち，認識・想像・理解・創造，表現・コミュニケーション，記憶，判断・決断などで構成されているにすぎない．さらに，人間の心の奥にある，智慧・感情・意志の働きが，基本的知的作業に影響を与える．この観点から，組織活動における知的付加価値の生産性向上を図るためには，組織全体にわたって基本的知的作業を改善し，かつ各人の心の働きを活性化することが，最も効率的であると考える．コンピューターと情報通信機器は，人びとの基本的知的作業の能力を増強するための汎用性のある道具である．

Ⅳ．理想システムの設計と運用

8．理想システムの基本構造

政治的ワーク・システムの目的は，人びとの間での適切な状況の共通認識，そして全ての人びとが各自の欲求をすべて満足できるわけではないという納得，その中でのよりよい政治的な合意の3つである．

政治的ワーク・システムで，最も重要な基本的知的作業は，状況認識，推論，評価の3つである．適切な政策の作成は，この3つの作業を適切に行うことができれば可能である．従来は，経済学者あるいは行政官，政治家がこの役割を担っていた．

今回の政治的ワーク・システムにおいては，知的作業効率を高めるとともに，すべての市民に中心的な役割を担わせるために，理論上の理想システムをつぎのように考えた．すなわち，人びとの政治的判断能力を支援するための人－機械による複合システムとして構成され，状況認識のための情報収集能力無限大，推論のための情報処理能力無限大，運用・操作や認識・評価のための人－機械間のインターフェースがすべての人にとって最も適切なものとする．運用も社会全体としても個人にとっても最適になされるものとする．

この理想システム実現のために，まず状況認識，推論，評価の各作業の方式を見直してみる．

8.1　状況の認識

まず，社会全体の状況や動向の適切な認識方法について考えてみる．仏教の唯識論は，人間の認識を深層心理に至るまで深く探究している．その中に，「四分」と呼ばれる教えがある[16]．「四分」とは，人が知覚器官を通して周囲を認識するとき，相分，見分，自証分，証自証分の4つの認識が存在するという考え方である．これは，存在や認識の真相に眼が開いた悟りを目指すうえで必要な認識概念とされる．人びとの能力や誠実さを信じ，かつ人びとを政治の中心に置くとする目標から，政治的ワーク・システムの理想形として，この認識方法をヒントに一つの応用を考えてみる．

8.1.1　普通の人の認識の構造

(1) 実在世界

人びとは，一つの実在世界の中に住んでいる．この世界の中で，各人は，ワーク・システムの基本形態の通り，「知覚－思考－行動」している．「四分」の考え方では，この実在世界は，見られる対象である「相分」に相当すると考える．

(2) 各人の仮想世界

各人の精神世界に注目してみる．各人は，一つの実在世界を各々の見方で認識し，各人の精神世界の中に独自の仮想世界を構築している．各人は，自己の仮想世界の中で，時間的にも，空間的にも自由に動き回って，状況の認識，自己の意図の確認，行動計画の立案，行動過程の推論および結果予測，結果の評価を行って，実在世界でとるべき適切な行動を論理的あるいは試行錯誤的に求めている．そのうえで実際の行動をとる．この仮想世界は，「四分」の考え方では，見る側の認識である「見分」に相当すると考える．この段階での各人の仮想世界は，自己中心的な見方の上に作られているため，実在世界の状況を適切には反映していない．普通の人の認識は，この段階である．

8.1.2　より適切な認識の構造

より完全な認識を行うために，実在世界と各人の仮想世界の双方を，全体的

な視点で，深く観察し考察する必要がある．では，どのようにしてそれを行うか．ここから認識における理想システムの設計が始まる．

(1) 共通仮想世界の構築

現実世界の状況や動向は，生身の人間にとって理解が難しい．また，他の人びとの仮想世界は，まして理解が難しい．しかし，究極的な理想として，実在世界，その中での人びとの活動，そして各人の仮想世界を，すべて包含して写実した共通仮想世界を考えることができる．実在世界に住むすべての人びとは，同時に共通仮想世界の住人でもある．ここで重要なことは，共通仮想世界の中に描写された実在世界は，各人の思惑とは無関係に，現実に近い動きをするものとする．共通仮想世界の状態や動向は，実在世界（外部）の第三者が，自由に観察し，条件を設定できるものとする．すなわち，観察者は，時間軸に対して，過去（確定），現在，未来（未確定）の間を，短時間内に自由に往来できる．地域的な移動も，人びとの価値観や状態の観察も可能である．政策や法的規制も設定可能であるとする．ただし，観察範囲や設定内容は，個人情報の保護および悪用や混乱を防止するため，実際に使用する人の立場に応じて適切な制限を行なえるようにする．

(2) 個人レベルでの認識の理想システム

こうすることによって，実在世界にいる人びとは，共通仮想世界の中の実在世界像と自己の仮想世界像の両方の状況や動向を見て，自己の適切な行動を見つけることが可能になる．各人が，自己の仮想世界像や行動基準を修正して，何度も現在から将来に渡ってシミュレーションし，長期的な視点から適切な行動を見つけることが可能になる．その結果に基づいて，実在世界で行動することができるようになる．これは，「四分」での「自証分」の境地に相当するのではなかろうか．この段階のワーク・システムを，個人レベルでの認識の理想システムと呼ぶことにする．

(3) 社会全体レベルでの認識の理想システム

前記の段階では，人びとは自己中心的な姿勢を捨てきれない．そこで，自分自身および他の人びとの存在を含めて，社会全体を観察可能な一段高い視点を用意する．これは，共通仮想世界内の観察可能範囲とシミュレーション時の設定可能範囲を拡大することによって行う．すなわち，観察可能範囲を，多くの人びとのおかれた状況や仮想世界（価値観や行動基準）にまで拡大すること，および設定可能範囲を，政策や法的規制，さらには人びとのおかれた状況や仮想世界も試験的に設定可能にする．この視点によって，人類社会の共通目標と個人の目標の双方から合理的に検討し，必要な行動をとることが可能になる．これは，「四分」での「証自証分」の境地ではなかろうか．この段階のワーク・システムを社会全体レベルでの認識の理想システムと呼ぶことにする．ここまでを含めた認識の構造が，認識に対する究極的な理想システムであると考える．

8.2　共通仮想世界のモデル構築と推論機能

理想システムにおける社会状況の推論は，市民の理解を容易にするために，理論方式に代わって，人びとの生活活動，経済産業活動，その他あらゆる社会的な活動を可能な限り忠実にモデル化し，かつ極力単純な方法でシミュレーションする方式を採用する．

共通仮想世界の中の実在世界および各人の仮想世界のモデルを精度よく構成するには，多くの情報の収集が必要になる．物的世界に関する情報は，観察によってある程度収集が可能である．しかし，個人の価値観，欲求など本人にしか知りえない個人情報は，本人に提供してもらう以外に方法がない．個人や企業経営者が政治により深く参画することによって，当事者から主観的な情報，公共性の高い個人情報を提供してもらえる可能性が高まる．多くの人びとが参加していくつかのモデル形式を作り，その中から，人びとは自分に適したモデルを選択する．モデルを細分化し，地域性，経済の発達程度，制度，人びとの価値観や文化の差も柔軟に取り入れ可能にする．

8.3　政策の立案と市民による評価

多彩な政治・経済の政策検討者あるいは組織が，社会全体レベルでの認識によって共通仮想世界を研究し，人類社会全体の立場から，よりよい社会を作りだすための政策と，人びとが必要とする価値観を見いだす．日常のさまざま課題に関する5年程度の短期的政策，環境・資源・エネルギー問題，さらには社会的な理想など社会全体に関する50年程度先をみた長期的政策，この両方の策定が行われる．5.2項で述べたような社会改革の長期的な実行シナリオ作りを行う．そのシナリオには市民の役割や手順も含まれる．社会を良くしようとするあらゆる主張の検証も行われる．

このようにして作られた政策の中から，優れたいくつかの案が人びとに提示される．同時に，啓蒙活動も行われる．提示された政策案は，共通仮想世界での公開シミュレーションを通して，市民によって評価・修正され，最も優れた案が決定され，施行される．あるいは，人びとの認識・価値観・行動を変える

ことになる.

8.4　個人による政策案の多元的な評価

理想システムにおける評価の主体は，市民一人ひとりである．各人は，個人レベルでの認識によって，共通仮想世界の中で各政策案が施行されたときの周囲の社会的な動向および自己の状況のシミュレーション結果を見届け，自己の価値基準によって評価する.啓蒙活動で知らされた新しい価値観を参考にして，各人が自己の価値基準，行動基準を変えてシミュレーションしてみる．これによって，経済学者アドルフ・ローがいう，ミクロ単位における指令，誘因による制御，期待による制御などが可能になる[(14-2)]．また，自分の仲間の意図もわかり，自分が与えた刺激に対する自分の仲間の反応が推測できる．市場の透明性が向上し，ミクロ目標の達成およびマクロ目標の達成に役立つ.

Ⅴ．実現への道

9．具体的なワーク・システムの構成

9.1　ワーク・システムの構成要素

7.3項で述べたように，コンピューターや情報通信機器は，人間の基本的知的作業の能力を増強する道具である．これまで述べた理想システムを具体的ワーク・システムとして実現するための手段としても，この2種類を用いる．すなわち，共通仮想世界を構築するため，モデル構築と推移過程の時系列的な状況情報を保管するために必要な巨大な情報蓄積能力とを持ち，かつ時系列的な状況シミュレーションを行う超高速処理能力を持つコンピューターである．また，全世界の人びとが，この共通仮想世界にアクセスするための手段であるインターネットである．これによって，人びとは共通仮想世界の中に各人のモデルを作り，状況を観察し，今後の動向をシミュレーションすることが可能になる．政策の専門家も同様に共通仮想世界にアクセスできる.

ここまでくると，筆者がこれまで述べてきた経済社会シミュレーター構想と重なる．したがって，より詳細な処理機能[(3-2)]および運用方法[(4-3)]については，報告済みであるので省略する.

9.2　技術的な実現性の検討

共通仮想世界でのモデル構築とシミュレーションには，おそらく全世界の人口と企業数の合計の何千倍もの膨大な初期情報が必要であり，それの何千倍あるいは何万倍もの情報処理が必要であろう．シミュレーション参加者との間の情報通信量も膨大である．しかし，これらは，並列処理や分散処理などのコンピューター技術と地球全体に張り巡らされつつあるインターネットの利用によって解決可能と考える．処理内容が論理的に記述できるものであれば，必ずソフトウエアを作ることができる．ソフトウエアは，機能の蓄積と改善が容易である．処理速度の問題は，ソフトウエア面，ハードウエアやシステム構成面，あるいは運用面から解決可能と考えられる.

10．効果的な運用のための検討

10.1　市民の政治参加からみた運用

(1) 市民の義務と権利

公共性の高い個人情報の社会への提供は，市民の義務であろう．社会状況のシミュレーション精度を維持するために，各人は実在世界での自己の状況と行動と，共通仮想世界の中の自己の個人モデルを，定期的に一致させる必要がある．公開シミュレーションへの参加は，義務でもあり権利でもある．この参加によって，政策に対する意志表明，社会的な各種情報の入手，自己教育などの機会が得られる．一方，政策立案者にとっては，社会状況や民意の把握が的確になり，より適切な政策立案が可能になる.

(2) 市民による政策評価とその反映

経済がグローバル化しているため，政策のシミュレーション評価は，精度よく行うために全世界で一斉に実施する必要がある．全世界に定期的な政治シーズンを設けることは，提案される各種政策に対する定期市場を設立することでもある．それによって，政治家および学者を含めて政策立案に関係する者は，市民から評価を受ける機会が与えられる．人びとの願望を満足させることを探し求めるマーケティング活動も起ころう．経済学者や政治学者が，社会のニーズに応えるために組織立った研究を行う多くの研究所が必要になろう.これは，政府機関あるいは政党の付属機関というより，フランスの思想家アレクシ・ド・トクヴィル（1805-1859）が著書『アメリカのデモクラシー』の中で述べている政治的結社[(17)]から委託を受ける形態の研究機関であろう.

10.2　政治システムの付加価値生産性からみた検討

7.2項で述べたように，実在世界での付加価値生産性を高めるためには，現状の認識と将来状況の予測，特に時間資源の有効利用が重要である．経済社会シミュレーターによって，これらの利用効率が高められる．時間資源には，将

来の時間資源のほか，これまで経過した時間の価値すなわち過去の時間資源も考えられる．

(1) 未来の時間資源の有効利用

将来起こる可能性のある問題を事前に発見し，解決のための時間を予め確保することができる．また，短期的な推測ほど正確度が高まり，政治的な対応の機動性が高いほど短い期間でも効果的に対応できる．

(2) 過去の時間資源の有効利用

現状を，過去に推測した状況と定期的に比較して，選定した政策の良否や推測方式の適否を評価し，また予想外の状況の出現を確認する．選択されなかった政策案についても，採用されたと仮定して同様に評価しておくことによって，今後の政策修正を迅速に行うことができる．

11．進歩の歩みを引き起こす

5.4項で考えた社会的指導者としての現実主義者と理想主義者そして一般市民，この3者は，相互依存関係にある社会的勢力である．しかし，社会全体としての政治的な進歩への歩みは，遅々たるものである．進歩へ向けた能力発揮のために今一番必要なものはビジョンとシナリオであると考える．筆者の考えでは，そのシナリオの構成は，第1段階：経済社会シミュレーターを用いた政治システムの構築，第2段階：それを用いた優れた社会の探究と漸進的な実現の2段構想になる．1段階目の実現も歴史的な大事業ではあるが，2段階目は人類社会全体による長期間の大事業となる．筆者に現在見えているのは，第1段階のごく粗い構想だけである．第1段階を実現するために一番重要な鍵を握っているのは，中心的な役割が期待され，かつ社会の最大勢力である一般市民である．もし，多数の一般市民，特に先進諸国に住み社会問題に対する意識の高い人びとの支持が得られれば，それによって，社会の3勢力が逐次動き始め，第2段階までの実現が可能になると思われる．進歩への歩みが，将来に対する期待感と当事者意識の高まりから始まるとするならば，まず一般の人びとに対する分かりやすい啓蒙活動から始めればよいことになる．

Ⅵ．まとめ

12．知的生産性向上研究の意義と政治システム

(1) 知的生産性向上の研究の総括

これまでの知的生産性向上の一連の研究から，われわれが人類社会の物質的および精神的な豊かさと平和を目指す今後の文明社会を築くうえで，個々の企業から世界の政治経済に至る広範囲な活動に対する多くの手がかりを得ることができた．人間の活動の付加価値生産性を向上させるためには，実在世界と仮想世界を合わせて全体システムとみなし，それぞれの世界の特性と役割を認識したうえで，活動を考察することが，企業活動だけでなく，政治経済の研究において，多くの成果が得られるように思われる．

(2) 経済社会シミュレーターを利用した政治

経済社会シミュレーターを用いて現代社会の重要問題を解決しようとする構想は，今回の研究で3つの視点から検討されたことになる．すなわち，東洋思想から，多くの先覚者の願望や研究業績から，そして，今回の工学からである．その都度，機能面や運用面において，重要な知見を発見し構想に追加することができた．人類は，今まで実在世界での悲惨な体験を経なければ学べなかったことを，仮想世界の中で安全に短期間に数多く学ぶことができるようになる．マーケティングの視点でみれば，人類全体に大きな福利を提供できる巨大な市場と事業機会が存在している．これらの手ごたえによって，筆者は，経済社会シミュレーター構想の実体の確かさと，われわれの文明における重要な役割を確信せざるを得ない．

(3) 新パラダイムと新たな発展

科学史家トーマス・S・クーンのいうように，人びとの能力をより生産的にする新しい思考の枠組みを新パラダイムとするなら[18]，今回の研究は，そのようなパラダイムの存在を暗示しているのかもしれない．特に，政治を，全市民が参加して人間社会全体の活動方針を決めるワーク・システムと考える意義は，非常に大きい．これによって，政治経済分野でのアプローチ方法が根底から変更を迫られよう[19]．メディア[20]としてのコンピューターとインターネットも新たに重要な役割を与えられる．いままで，世界の思想界においてマイナーな存在だった東洋思想も，活躍の場を与えられる．そして，何よりも重要なことは，いままで物質経済や権威的政治，あるいは狭い主観的な考え方などに拘束されてきた人びとの生活や精神が，開放され，より自由で多元的に生きられる道が，拓かれようとしていることであろう．人びとは公共的な新しい視点から，世の中における自分の役割や能力を考察できるようになり，人びとの利益と満足感，それに自己教育の機会が増すことにつながる．世界の宗教界も新た

な視点と役割を持つようになろう. いままで貨幣経済の枠外にあった, マズローのいう高次欲求やメタ欲求も，経済学に組み入れられ人類の発展に貢献するであろう[9-2].

今回示された，理想的政治システムの理念や理想的な運用は，急には実現できない．人びとの伝統的な考え方の違い，政治形態や経済の発展段階の差異もある．だからこそ，理想的政治システムは，あらゆる人びとにとって，限りなく追求すべき進歩の目標となる[6-5].

13．研究の全体を振り返って思う

知的付加価値生産性向上の研究も，これで全体像が見えたように思う．研究を振り返って，筆者は思う．多くの賢人たちが，筆者の研究の行く手を照らして縦横に導いてくれた．彼らは，ドラッカーと同世代，19世紀末から20世紀初頭にかけて生まれ，青壮年期に第二次世界大戦に遭遇して，世の中について真摯に考えた人びとであった．本研究で形作られたシナリオは，それらの賢人たちによる時空を超えたサロンから生まれたとも思える．それらの賢人たちの知見は，一時世に大きな反響を引き起こしたが，埋もれてしまった．しかし，優れた知識は利用を待っている．いつの日か，世の大きな問題の解決を目指すシナリオに組み込まれて，活躍の場が与えられようとするとき，それらの知識は，こぞって新鮮な輝きを放つのだろう．そして，いまや技術的な必要条件も整い，社会的な必要性も高まっている．賢人たちの願望の実現の時期が，とうとう到来したように思える．この賢人たちの合作によるシナリオは，困難に直面しているわれわれ世代に贈られた，一粒の麦ともいえよう．その一粒の麦には，多くの人びとによって育てられ，たくさんの実りが世界中の人びとにもたらされるようにとの願いが託されている．

筆者には，ドラッカーの予言，すなわち2020年代までに世界が大きく変わること[21-1]，西欧文明の基盤の上に非西欧文明による新たな文明が発展すること[21-2]，日本人への期待が，まさに的中しつつあるように感じられる．

おわりに

筆者にとって，知的生産性向上の研究は，現役引退後に長年の願望を実現したトロイヤ遺跡の発掘者ハインリッヒ・シュリーマン（1822-1890）や，日本地図の作製者伊能忠敬（1745-1818）に憧れてのことであった．サムエル・ウエルマン（1840-1924）の詩「青春」への共感でもあった．4年半にわたる研究を支えた励みは，ドラッカー学会年報に拙い論考が毎年掲載されたことであり，関係者の寛大な見識に感謝申し上げる．また，かつて職場で一緒に仕事をした多くの方々，お世話になった多くの方々に，感謝申し上げる．特に，学生時代に筆者を生産工学に導き，かつコンピューター・シミュレーション研究の貴重な機会を与えて下さった亡き恩師茨城大学殿木義三名誉教授，小学生時代に技術者への歩みを助けてくれた亡き兄，よき伴侶である妻に対して深く感謝している．

【注】

(1) 山縣俊夫〔2009〕「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」ドラッカー学会年報　Vol.3（1-1）pp.74-90,（1-2）pp.80-82

(2) 山縣俊夫〔2010〕「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」ドラッカー学会年報Vol.4（2-1）pp.123-142.

(3) 山縣俊夫〔2011〕「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」ドラッカー学会年報Vol.6（3-1）pp.215-236,（3-2）pp.221-230

(4) 山縣俊夫〔2012〕「経済社会シミュレーターの意義と問題解決能力そして実現への道」ドラッカー学会年報Vol.8（4-1）pp.143-164,（4-2）pp.145-146,（4-3）pp.149-162

(5) 藤田彰久〔1978〕『新版IEの基礎』建帛社（5-1）pp.329,（5-2）pp.342-343

(6) G. ナドラー（村松林太郎他訳）〔1966〕『ワーク・デザイン』建帛社（6-1）pp.39-58,（6-2）pp.39-41,（6-3）pp.47-49,（6-4）pp.54-55,（6-5）pp.47

(7) R. L. ハイルブローナー（八木甫監訳）〔1989〕『入門経済思想史　世俗の思想家たち』HBJ出版局pp.345

(8) J. K. ガルブレイス（鈴木哲太郎訳）〔2006〕『ゆたかな社会　決定版』岩波書店（8-1）pp.4

(9) A. H. マズロー（金井壽宏監訳・大川修二訳）〔2001〕『完全なる経営』日本経済新聞出版社（9-1）pp.383-398,（9-2）pp.332-333

(10) 安岡正篤〔1995〕『人間学講話　人生の大則』プレジデント社pp.1

(11) 庭野日敬〔1989〕『新釈法華三部経』佼成出版社第2巻pp.284-289

(12) C. W. チャーチマン（竹内靖雄訳）〔1972〕『理性への挑戦』竹内書店pp.217-251

(13) K. R. ポパー（小河原誠・蔭山泰之訳）〔1995〕『よりよき世界を求めて）』未来社pp.199-214

(14) A. ロウ（竹内靖雄訳）〔1978〕『経済学の認識』：現代思想4ダイヤモンド社（14-1）pp.13-16,（14-2）pp.31-37

(15) J. A. シュムペーター（塩野谷祐一他訳）〔1980〕『経済発展の理論』岩波書店pp.55, pp.152

(16) 太田久紀〔1985〕『凡夫が凡夫に呼びかける唯識』大法輪閣pp.389-462

(17) A. トクヴィル（松本礼二訳）〔2005〕『アメリカのデモクラシー』岩波文庫，第一巻（下）

pp.38-50
(18) T. クーン（中山茂訳）〔1971〕『科学の構造』みすず書房 pp.87-103
(19) T. カリアー（小坂恵理訳）〔2012〕『ノーベル経済学賞の40年』筑摩書房，上・下
(20) M. マクルーハン（栗原裕他訳）〔1987〕『メディア論』みすず書房 pp.59-64
(21) P. F. ドラッカー（上田惇生他訳）〔1993〕『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社
(21-1) pp.20-26，(21-2) pp.352-354

【略歴】1948年茨城県生まれ．茨城大学工学部機械工学科卒（生産工学専攻）．㈱日立製作所入社，重電機工場の生産技術部門にて蒸気タービン・水車の羽根曲面数値制御加工用自動プログラミングシステム，コンピューター制御式生産設備システム等の開発に従事，情報システム部門の技術管理（設計事務管理，研究開発管理，技術教育）等に従事．関連会社にて変電システム訓練施設の運営・管理に従事．2008年，定年退職．

就職指導講師の能力開発
――現代の小規模企業における知識労働者の一側面

Capacity Development of Career Guidance Teacher: One Aspect of the Knowledge Worker in Modern Small Business

高橋貴之
Takayuki Takahashi
（㈱公務員試験協会）

はじめに

本研究は，キャリア教育を企画・提案し，実施する側に必要とされる，業務知識や能力とは何かを，大学や事業所から講座を依頼される小規模企業からの聞き取り・同行調査によって得た内容に，考察を加えたものである．すなわち，就職指導講座を担当する講師などに対し，助言や改善の勧告を行う講師指導員の果たす役目に注目し，彼らの有する業務知識を吟味しながら，将来の知識労働者のあり方の一面を考察するものである．その際，P. F. ドラッカー『断絶の時代』において中心的なキーワードとなっている，知識労働者の概念を窓として，論じてみたい．

正規の大学・学校の教師といった知識労働者の典型とも言える人々の持つ技能についての研究は，大手企業などの企業内教育や授業のノウハウからカウンセリングのあり方に至るまで，すでに研究蓄積がある(1)．近年は，職場へのメンター制度の導入の研究も出始めた(2)．また，ドラッカーの知識労働者の概念を窓にしながら，実務の現場で求められる知識の詳細や人事管理のあり方について先行研究を探索してみたとき，ドラッカー学会の研究年報(3)に限っても，相当の研究蓄積ができている．けれども，こうした研究は，社会的に影響力・発信力のある国内外の政府組織や大手企業の成功事例が中心であり，多種多様な小規模組織の能力開発については，今後も積み増しが必要であろう．

中小企業における，人材の能力開発のあり方について考察する意義は，我々の社会において就業先となるのは，中小企業以下の規模に相当する組織が大半であるからである．政府組織や大手企業に求められる能力開発と，取り分け小

規模の組織に求められるそれとは，異なることは言うまでもない．

今回聞き取りを行うことができたような組織は，既存の大手の専修学校，大学の運営する市民講座とも競合関係にあるため，社会情勢の変化に絶えず敏感になりながら，斬新なサービスを提供する必要がある．その中でも生命線の一つと言えるのが，講師の行う授業の質であり，講師自身の質である．これらの質を一定以上の水準に保ち，かつ向上させるのが，講座自体のコーディネートをし，かつ指導講師役を担う，組織のコアの人材としての社員である．彼らの持つ業務知識の一端に注目し，21世紀の知識労働者に求められる知識のあり方について，指導講師の事例を通じて考えてみたい[(4)]．

1．S社の概要および業務分担

S社は，東京都内に事務所を持つ株式会社であり，設立後，約40年になる．S社は公務員試験や各種資格試験，民間企業就職試験対策の講座運営，講座に関わる出版物の発刊・販売を主な事業としている．S社の基幹業務は，大学や事業所において，課外に設定された時間に，講師陣が就職指導や技能向上の指導を行うという，出前講義[(5)]である．1990年代までは，東京都心の別の場所に，受講者のスクーリングを行うためのスペースを確保していたが，2000年代後半は，大学や事業所への出前講義が，経営を支えていると言ってよい状況にある．その際，コアとなる社員6名（他に定期的に出勤するアルバイト社員2名がいる）が，教科指導も行いながら，人物面・メンタル面の支援を行っている．彼らだけでは大学などへの講師派遣が難しいため，主に教科の座学のみを担当する講師を，社外のパートナー的な位置づけで招き，講義を依頼している．こうした外部講師は，国家公務員・地方公務員試験の出題科目の分類に準じて，人文科学・社会科学・自然科学といった知識分野，文章理解・数的処理といった知能分野を担当する．

S社は，株式の出資者である役員が複数おり，彼らの意向の下にコアとなる社員が，企画提案，庶務，教務全般をこなしながら，出前講義の講師も担当する．S社では，1990年代までは現役の大学教員，副業を容認されている高校教員や企業などの組織の職員に，外部講師の業務を委託していた．こうした講師は，経歴の面などで依頼元から得られる信用が大きい半面，時間当たりの単価が高額になることが多いという難点があった．近年は，依頼元から，講座の外注価格を下げること，大学生や若い社員との年齢的な近さを要求されることが増えている．創業当時からの講師が高齢になったこともあり，大学院修了者で学術研究上のポストについていない者や司法試験など難関国家資格を目指してアルバイトなどで生計を立てる者の中から，意欲と適性があり，大学の専門科目を教えるにふさわしいと判断された人を講師に選ぶことが増えているという．とはいえ，依頼元の講師の講義や人物に対する吟味は年々厳しくなっているため，採用試験は，筆記と人物，経歴の審査を中心に，厳格に行っているという．

以上，S社の業務の概要を説明したが，次章では，指導講師に求められる業務知識について，より具体的に考えるために，聞き取りを行った内容を紹介したい．

2．指導講師からの聞き取りと考察

①A指導講師（女性，50代．大学卒業後，子育てをしながら民間企業で勤務）

個人的に工夫しているのは，徹底して受講者の目線になるように自分でマインド・セットをすること．すなわち，自分の見聞を混ぜないで，あくまでも物を知らない学生や若手社員になりきる．その上で，講師が黒板に書いたこと，口で話したことを，たとえ話や雑談ももらさずに書き留める．

講師が受講者に自身の思考過程を分かりやすく説明しているかは，最も重要なチェック事項．自分の興味関心のないこと，全く知らないこと，逆に自分のほうが講師よりも良く知っていると思ったことでも，意図的に，講師が説明した順序で，そのままに再現する．なぜなら，その講師の授業の組み立ての全体が分かるし，事前に予習をどの程度しているのか，受講者のレベルを配慮した組み立てを的確にする人かどうかも分かるから．自分のノートには，講師の論筋を追跡し，講師の中で論理的につながっていないところ，講師が受講者とテーマの前提や言葉の定義を共有して話していないところを記録する．話すことでかえって講義の趣旨が分かりにくくなる小話，大学生以上の年代を前にしたあまりにも噛み砕いた具体例，講師がその場で思いついたような個人の身の上話があったときには，感想の形で，授業終了後に講師に改善を促す．そこで，講師自身で問題点に気づいて，直すことが理想だと思っている． 改善を促したことで，今まで，講師が怒ってしまうとか，講師と喧嘩になったことはない．もし喧嘩になったら，相手に「あなたはプロ意識がない．講座の質を維持したいので辞めてください」といつでも言う覚悟ができている．それが，受講者と依頼元への責任だと考えている．

②B指導講師（女性，40代．大学卒業後，民間企業で勤務）

外部講師には，日常的に信頼関係を継続できないという性質の講座であるために高校や大学の正規の授業とは異なる点，依頼先はS社をいくつも存在する選択肢の一つに過ぎないという気持ちを持っている点を厳しく言っている．言ってみれば，S社は機械メーカーにおける大手企業に対する下請け業者・納品業者だが，それでも知識の職人としてがんばってもらわなくては困る．講義では，講師が一所懸命にやった結果生じた計算ミスや知識の勘違いよりも，講師が時間を守らない，受講生に約束したことを忘れる，受講生の質問に真摯に向き合わず講義終了後に直ちに立ち去ってしまう，予習をせずに講義に臨む，受講者と楽しくふざけて時間を潰すような講義をするということの方が，はるかに受講者や依頼元の信用を損なう．どんなに弁解しても，イベントやライブのやり直しが効かないのと同じ次元なのだ．

総じて，ポストドクターや高度専門職業に挑戦中の講師は，厳しい経済状況の中，小規模な組織で働いているという自覚，S社外部講師というフリーランスで働かなくては食べていけないという現実認識がない．S社の報酬だけでは生計が成り立たない金額の外部講師もおり，気の毒とは思う．けれども，アルバイト感覚，不本意就業ありありの態度は，依頼元への信用を直ちに失うので，厳しく注意する．自分の社会的な位置や責任を確立できない人に，面接対策や集団討議のトレーニング，自己PRの講義は絶対任せない．逆に，これから就職を目指す大学生や組織を担っていく若手社員の刺激になりそうな外部講師には，人物面の指導も任せることはある．

基本的には，Aさんのように事細かに外部講師をチェックしないし，彼らのやる気を削がないよう，自主性を尊重する意味で，敢えて講義に同席しないこともあるし，派遣先に外部講師一人で行ってもらうこともあった．講義終了後，意見交換の意味で，他の指導講師もまじえ，外部講師と喫茶店や食堂で，話し合うことを積極的にしている．

講義中は，受講者の反応を意識的に観察していることも多い．講師のどういう話で受講者が前向きな反応をしているか，すなわち熱心に聞き入っているのか，ノートを懸命に取っているのか．逆に居眠りや私語，中途退場をしてしまうのはどういう時かという点を観察する．そうした状況を観察することは，講師に改善を促すだけでなく，受講者の反応という形で参考事例を収集しつつ，教科面と人物面を通じた新たな講座運営の提案に役に立つ．一回一回全力投球できるパーソナル・プロデュースの仕事のやりがいは大きい．

③C指導講師（男性．50代．民間企業経験後，入社）

S社の指導講師は，企画提案や支払い手続きといった管理調整スタッフと，講座を直接担う講師の両方の役目ができるために，依頼元から「話が早い．対応が迅速」と言われる強みを持つ．小規模事業所では人件費の増大は経営悪化に直結するため，斬新な企画提案力，依頼元との信頼関係を維持し続けるコミュニケーション力，内部的な事務処理能力と複数の分野での講義能力を広く身に付けていなければ，社員の資格はない．

もう一つ，大手の指導校にない強みは，指導講師と意欲的な外部講師が若い受講者の身近な大人として，寄り添ってあげる存在になれることである．S社のクライアントである依頼元の大学や企業に在籍する受講者は，中学高校時代から，自己肯定感が少ない人が多いと感じる．自ら，大勢の他人が入り乱れるストレスフルな状況に身を置いて，自己を奮い立たせるようなタイプの若者が少なく，おとなしめの人が目立つ．また，自分の気持ちや興味関心事を，わかりやすく相手に伝えられる発信力のない人もいる．そういう人たちに粘り強く寄り添い，彼らの自己肯定感を徐々に高めていく．本来は，小中高校の先生や大学教員の役目，家庭の役目であることを代行してあげるという，重要な使命を持っている．指導講師は大学教員や上役，受講者を媒介するファシリテーターである．その日その日，一瞬一瞬が大事である．

こうしたスタンスは，常勤の仕事のない外部講師のメンター役になるときにも生きる．外部講師の学生気分が抜けないのは気になるが，彼らの仕事力を鍛えるのは，将来的には，教員や高度職業専門人として巣立っていってほしいという気持ちがあるから．外部講師に対しては，教材の選定や講義の組み立てなど含め，本人の自主性に委ねる．大学院博士課程を終えた人や難関資格試験挑戦者に見られるのが，一度の失敗を次に生かしてがんばりたいという姿勢．自分自身の学術論文や筆記試験，内部的な事務処理などであれば，それでも良い．けれども，我々が相手にしているのは，将来について，たとえ狭い見識ではあっても必死に考えている，自分が成長しようとしている受講者だ．一瞬一瞬を的確に把握する講師陣こそ，S社の強みなのである．

④考察

ここで，個別の聞き取りを分析したい．A指導講師の聞き取りで注目したいのは，詳細な講義録である．その効力の一つが，講座の中で予想される危機の

回避力である．具体的に言えば，A氏が正確に記録するノートによって，受講者に対する講師側の発言が証拠能力を持つ．なぜなら，受講者・依頼元からのクレーム対応時に第三者から見た客観的証言となるばかりか，講師の能力不足や改善点を記録した資料になりうるからである．近年，労働法上の解雇の事由として能力不足が話題になることが多いけれども，A氏によれば，法律面において，講師の能力不足にあたるのはどういうケースかということも自分なりに勉強をしているということであった．A氏は日常業務に関わらせながら，単なる好奇心ではなく，そこから必然的に要求される関連知識をストックしている．もう一つの効力は，ノート作成時に求められる言語技術力であろう．まずは相手の論旨を正確に聞き取り（あるいは，読み取り），それを再現する．その上で，自分の職務上の経験を対比させながら，担当講師に関わる改善点や指導が必要なポイントを抽出し，相手に的確に提示する力である．A氏によれば，社員である指導講師同士で，さらには一部の依頼元の大学教員や人事担当者に対して外部講師の講義を開示し，評価を求めることもあるという．これは組織内外との意思疎通の一種であり，一見，社会人であれば誰もがやっていることに過ぎないと思われがちである．けれども，このことを意識的に行いながら，評価する側の「（講義という：引用者補）物語の構造上，展開上大切なポイントに注意を払って聴く」力，「（講義の：引用者補）あらすじを語ることにより論理的に分かりやすく相手に話す」力[(6)]を鍛え，研ぎ澄ますことができると思われる．こうして，冷静かつ客観的，多面的な授業評価として，外部講師に伝えられるのである．さらには，正しい判断と深い考察を可能にするために，講義というテクストの分析と解釈・批判をする力によって，相手の言葉に嘘や矛盾がないか（予習に手抜きはないかどうか．事物の本質を理解した上での講義かどうか）を客観的に検討できる．こうした分析ができることで，A指導講師は，S社全体あるいは自分自身が不利益を蒙る事態を回避しているのである[(7)]．

B・C両指導講師が示唆しているのは，S社の講座を，日本の江戸時代において市井で展開していた寺子屋のような教育産業として位置付けていく方向である．寺子屋というのは，個々人で異なる将来の職業にあわせてきめ細かな指導を行う場であり，その機能は受講者に対しては言うに及ばず，外部講師の能力開発の場としても有効である．次の機会はないという言葉に凝縮されているように，常勤の職業に就いていない外部講師の学生気分をいかに自力で克服させるかである．両氏は，外部講師の中に，意欲があっても，日常的に社会人としての経験を伸ばす機会に恵まれない人がいるため，事務所内での作業や講座依頼先への説明時に同行をさせ，期限内に物事を終える責任の大切さ，他者とのかかわりの中で自分の位置と役目を自覚する責任感を持てるような配慮しているという．さらに，B氏の聞き取りを深読みすれば，受講者ばかりでなく，外部講師にも，職場の慣行としてのコーヒーブレイクや飲み会の場で，同僚同士が様々なジョークの応酬しながら，組織文化を共有することの重要性を示唆している．

A氏が敢えて憎まれ役を買って出るのに対し，B・Cの両氏はフォローに回るという役割分担がある．この役割分担があるために，外部講師は，失敗の許されない講義を通じてではあっても，萎縮せずに自主的な能力開発ができるのである．外部講師の位置づけは，徒弟[(8)]ということもできるかもしれない．三人の指導講師が異口同音に語ったのは，小規模な組織であるS社は経営が決して楽ではなく，一つの依頼元を失ったときには人件費の削減のために，報酬の高い外部講師に賃下げを求めるか，人件費を抑制するために社員である指導講師自身のコマ数を増やして対応することも多いということだった．そういう薄氷を踏む毎日の中で，講義の能力や人柄などが未知数の外部講師の成長を見守るというのは，非常に大きな責任感と使命感がなくてはできないことであろう．彼らは，大学院をはじめとする研究機関で高度な教育を受けてきたわけではない．しかし，彼らは，就職指導という基幹業務の経験と工夫によって，外部講師というフリーランスの人材の能力開発という，正規の教育機関や政府機関でもなかなか手の回らない領域を発見している．なおかつ，小規模な組織が雇用を提供できる環境を維持するという，知識労働者としての色彩を強めてきたのである．

3．ドラッカーとの架橋

ドラッカーは，『断絶の時代――来るべき知識社会の構想』において，知識のあり方について，次のように述べている．

「現代社会で求められているのは，知識の基礎によって技能を修得することのできる人々である．純粋に理論的な仕事に従事する者はかなり少数に限られている．」[(9)]

ドラッカーは，40数年前の著作で，大学や研究所の研究者として，理論の

構築を目指すような知識労働者は，大幅に減っていることを述べている．ドラッカーは，『断絶の時代』の中で，知識労働者が活躍できるようなシステム作りの大切さを，後代の課題として示唆した．ここから示唆されるのは，アカデミックな地位につける人が大幅に減少するような社会である．そのような社会では，今日の日本を含む先進国に見られる現象だが，大学院博士課程修了者や高度専門職業人教育を受けた人の身の振り方が問題になってくる．少なくとも，日本を見る限り，高学歴ワーキングプアという言葉が話題になり，弁護士をはじめとする「士」の付く高度専門職業人の過剰感が叫ばれており，知識労働者が活躍できるようなシステム作りは道半ばであろう．このシステム作りは，必ずしも大学や研究機関が独占するものではない．

> 「人間は変わらなくても，正しい方法と適切に仕事を組織化することによって，すぐれた成果を得ることができる．必要なのは，手際のよい学び方，なのである．」(10)

この行論からは，今回，聞き取りを行った指導講師役を担う社員に求められる知識のあり方が浮かび上がってくると思われる．彼らは大学院などで過去に能力開発の理論を学んだわけではないし，大手企業のように，OJTの一貫として専門人教育を受ける機会に恵まれているわけでもない．しかし，筆記試験と面接・討論試験といった就職講座を企画・運営するという通常業務を通じて，そこで必然的に求められる関連知識を，体系的に習得したといえよう．さらには，日常的な受講者指導のパターンを，外部講師の能力開発にも応用しながら，書籍代などの経費をかけずに自身の業務知識に磨きをかけているのである．

近年，独立して起業を果たした人々の中で，学科指導や人物指導を行うパーソナル・プロデュース業ともいうべき組織をつくり，大学や事業所に対して，就職指導や業務スキルの向上を目的とした講座運営を提案する組織を立ち上げる動きがある．こうした組織は，今後も新規の起業家の事業対象になっていくことであろうし，小規模の組織が中心になろう．こうした組織が適切に経営をし，かつ，受講者のニーズに合ったサービスを提供しながら，高学歴にもかかわらず研究職などにつけない人々や定年退職後に自身の社会経験を生かしたい人々に対する就労機会を，さらには現役世代の人々の副業の機会を，提供することに繋がることは望ましい．確かにそれは，安定的な正規の社員としてのものではないことが多い．しかし，小規模な組織が，外部の人材であるフリーランスの知識労働者として，その上で組織のパートナー的な位置づけて，必要に応じて外注の形で雇用の機会を提供するだけでも，十分に社会貢献を果たしていると言えよう．こうしたことを可能にするのは，組織のコアを担う人材の業務知識にかかっていると言っても過言ではない．

謝辞
ドラッカーの議論と実務分析型研究との架橋については，木下順教授（國學院大學経済学部）よりアドバイスをいただいた．また，S社の方々には聞き取り調査にご協力をいただいた．ここにお礼を申し上げたい．

【注】

(1) 最近の中小企業における実務教育に注目した研究は，柳田 明子「中小企業内の生産管理システム入力者に対する教育実践：ARCSモデルを取り入れた事例（ICTを活用した学習支援と教育の質保証／一般）」（教育システム情報学会研究報告 27（2），123 〜 130頁，2012年7月）などがある．

(2) 職場メンター制度についての最近の研究は，NTTコムウェア「 若手をメンターとし，入社後2年間は職場ぐるみで育成支援．メンター経験で先輩社員も成長（特集 若手社員を育てる体制づくり）」（『労政時報』（3823），27 〜 35頁，2012年6月）がある．

(3) 研究年報である『文明とマネジメント』．ドラッカー学会のホームページより，PDFにて閲覧可能である．

(4) 本研究はまずは実務分析型のスタイルを目指したものであり，今後，理論的・実証的な裏づけを取っていく必要がある．

(5) これは，資格試験産業界で使われる言葉であり，依頼元に教室を提供してもらう代わりに，講師が出向いて講義を行う形式．

(6) 三森ゆりか『絵本で育てる情報分析力』（一声社，2002年）113 〜 116頁を参照．三森氏の業績は，東京都の「言葉の力再生プロジェクト」でも教材として活用されており，採用試験や研修用教材としても応用されている．

(7) 三森前掲書，128 〜 129頁を参照．

(8) 本研究では，「徒弟」という言葉の意味を，職業訓練中，職人修行中といった内容で捉えている．この点については，田中萬年『教育と学校をめぐる三大誤解』（学文社，2006年），同『働くための学習』（学文社，2007年）より示唆を得た．

(9) ピーター・ドラッカー『断絶の時代──来るべき知識社会の構想』（林雄二郎訳，ダイヤモンド社，1969年）の426頁参照．なお，同書は2007年に，上田惇夫氏の新訳が，ダイヤモンド社より出ている．

(10) ドラッカー前掲書，455頁参照．

【略歴】 実務経験を経て，2001年，名古屋大学大学院経済学研究科入学．2011，名古屋大学大学院経済学研究科博士後期課程修了．現在，㈱公務員試験協会講師．

もう一人のドラッカー
――キルケゴールとの対話
Another Drucker Talks with Kierkegaard

宮脇博嗣
Hirotsugu Miyawaki
（MGホールディングス㈱代表取締役）

1．キルケゴール著作との出会い

「それは，19歳になったばかりのころだった．（筆者注，1928年）
したがって私は，キルケゴールの名作『おそれとおののき』にたまたまというよりは神に導かれて出会ったとき，どのような心の準備もできていなかった．
そのとき何が起こったかを理解したのは，何年もたってからのことだ．しかし私は，何かが起こったことはただちに知った．人間の実存にかかわるような何か新しい重大な次元に出会ったことを悟ったのである．」(1)
後の3-1節でも述べるように，『おそれとおののき』[1843] における構造は，神と人間，永遠と時間が，橋渡しのできない質的差異の深淵をもってへだてられているという基本を確保した上で，神の側からなされた橋渡し，すなわち神が人となったという逆説パラドクスを，人間の側から，人間の本領にかけてどのように受容するか，後に実存主義の先駆とされた点にある．(2)

ドラッカーの著作はほとんど全部，社会に関するものである．その基底にはドラッカーの人間理解が一貫しているけれども，その内容は社会や組織に関わるものとして書き込まれている．しかし，唯一といってもよい例外が論文「もう一人のキルケゴール」[1949年初出] である．『おそれとおののき』を端緒としてキルケゴールに出会ったことがその後，深く掘り下げられた人間観を据え，そのうえに展開されるべき社会を論じるというドラッカーの姿勢を基礎づけていった．(3)
この論文が，後日の著作，『すでに起こった未来』[1993]，『イノベーターの条件』[2000] にも編入されていることは，生涯一貫した思想上の重要性と普遍性をドラッカー自ら確認する証拠となっている．(4)

西洋（社会）におけるキリスト教と，その本質を個人（実存的自己）へ立ち返ることによって取り戻す，というキルケゴールの方法を，ドラッカーは「マネジメント」を道具として，「精神における個人と／社会における市民を同時に生きる（後の3-1節）」ことの実現へ適用した，と見立てることができる．
それは，「キルケゴールによれば，世界（社会）のなかでのキリスト者（個人）のあり方は，たえず真のキリスト者になろうとするその生成の途上にあるあり方でしかありえないし，生存の時々刻々が常に新たに信仰をわがものとする瞬間の実現の場であるとされる．（かっこ内は筆者注）」(5) という，形態（プロセス）や動態として現実をとらえ実践を重視する，ドラッカーの基本姿勢に貫かれている．

2．「絶望」としての『「経済人」の終わり』位置づけ

「キルケゴールの「神への避難」は，一人ひとりの人間は，現代社会において孤立した分子にすぎないとの認識に立っていた．まさに，この孤独を耐えられるもの，意味あるものとし，個々の人間に対し経済社会の枠の外で一揃いの新しい価値と基盤を与えることにより，社会の継続を可能にすることがキルケゴールの哲学の中核だった．」(6)
「（中略）まさに人間のつくったものであるからこそ，恐るべき脅威となった．（中略）もはや制御は不可能である．（中略）自覚しつつ孤独な存在となりうる詩人や哲人，キルケゴールやドストエフスキーならば，魔物にひるむことなく正気でいることもできる．」(7)
第一作『「経済人の」終わり』[1939] には，キルケゴールが多く登場してくる．それは，ドラッカーが西洋におけるキリスト教や，のちに実存主義と呼ばれるようになる思想を，最初期から自身の基盤として置いていた証拠でもある．

実際，30年後に書かれた「1969年版へのまえがき」には次のような記述がある．
「30年前，（中略）キルケゴールからフランスの勤労司祭にいたる人たちも，孤立したロマン主義，あるいは救いがたいほど浮世離れした存在とされていた．本書は私の知るかぎり，彼らを今日理解されているように見た初めての著作だった．すなわち，彼らを近代社会が直面する問題に立ち向かう不退転の現

実主義者として見ていた」「だが本書もまた，結局，宗教はヨーロッパの社会と政治に基盤を与えることはできなかったとの結論に達した．キリスト教の失敗は，当時の人たちが教会を無視するようになったことが原因ではない．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応えられなかった．残念なことに，私はこの結論が今日でも通用するのではないかと恐れる」[8]

また，「本書の中心的な2つの章は，それぞれ「大衆の絶望」「魔物たちの再来」と名づけた．これらの言葉もまた，今日でこそ人口に膾炙しているが30年代には使われていなかった．また，本書は，私の知るかぎり，キルケゴールを現代政治に関わりをもつ近代思想家として位置づけた最初のものとなった．だが第二次世界大戦後，実存主義と疎外について書かれた膨大な数の文献とは対照的に，本書は哲学や神学の書ではなく，社会と政治についての書だった」[9] という記述からは逆に，（最終節5.結語で筆者が提示する）【キルケゴールを組織・社会において実現しようとした（上記（6）での経済社会の枠内においても）実存主義者】としてのドラッカー像が浮かび上がってくる．

いずれにせよ，この第一作においてドラッカーが示した全体主義という「大衆の絶望」は，キルケゴールによる（個人の）絶望，と通底しており，「モダンの中心的な考え方には，社会は合理的なものにしうるという信念，すなわち，社会に秩序をもたらし，社会を制御し理解することは可能であるという信念があった．ところが，聖なる教義としてのマルクス社会主義の崩壊に伴い，社会は再び，理解不能な脅威をもたらす不条理の存在，個人の力では食い止めようのない邪悪な力をもつ存在であることが明らかとなった．」[10]

3．絶望から希望（自由概念）へのブリッジとしての『キルケゴール論文』

「これは絶望の淵にあって書いたものである．第二次世界大戦後の数年は，まさに深い絶望の時代だった．」

「12章『もう一人のキルケゴール』は，このようにして，被創造物たる人類の実存にかかわる精神的・人間的次元の確認として書かれた．それは社会そのものにとっても，社会だけでは十分でないことを主張するために書かれた．それは希望を確認するために書かれた．」[11]

前節2.で述べたように，『「経済人」の終わり』においてドラッカーは，全体主義が影響力を拡大する可能性に言及し，それが現実の動きとして証明された数年後，刊行に踏み切った[12]．そして，（次節4.で述べるように）その後『産業人の未来』執筆とたぶん並行して，このキルケゴール論文［1949年初出］執筆，および元となる講義がすでに1943年，ベニントン・カレッジにて行われていたことになる．

以下では，この論文の内容骨子を社会と個人，信仰という観点から見ていくことにする．

3-1．ドラッカーの社会観・個人観の原型（全体主義を防ぐ）

「『人間の実存はいかにして可能か』という問いを同時に提起せずして，「社会はいかにして可能か」という問いを提起するならば，必然的に，個人の実存や自由の存在を否定する答えが出てくる」

「彼らのすべてが，『人間の実存はいかにして可能か』を問うた．しかし答えを示したのはキルケゴールだけだった．キルケゴールの答えは簡単である．彼によれば，人間実存は，精神における個人と／社会における市民を同時に生きるという緊張状態においてのみ可能である．」[13]

「時間における実存とは，現世における市民としての実存である．（中略）時間において人間実存は不可能である．可能なのは，社会の存在だけである．／しかし，永遠の領域，すなわち精神の世界においては，そしてキルケゴールの言う『神の目から見れば』，存在することが不可能なのは社会のほうである．」[14]

「もし，彼の実存が社会のなかにしかなければ，途方に暮れるだけである．（中略）キルケゴールは，この現象を診断して，『個であろうとしないがゆえの絶望』と呼んだ．」「キルケゴールが100年前に明らかにしたように，人間実存を社会における実存とする楽観主義は，直接，絶望へと至る．そして，その絶望は全体主義に通じるしかない．」[15]

3-2．社会と個人の両立，良い意味での緊張関係・同時性

「キルケゴールはもうひとつの答えを出す．（中略）彼は，それは信仰における実存として可能であるとする．（中略）信仰とは，神において時間と永遠とが一体となり，生と死が意味をもつという確信である．信仰とは，人間は創造物であり，自律的な存在でも主人でもなく，目的でも中心でもないが，しかし責任と自由をもつ存在であるということの認識である．」[16]

これについて，島田恒は，永遠なる絶対存在への責任と，それにかかわる選択という人間の根源的な自由が認識されてくる，と解説している．[17]

同時性については，キルケゴール自身が『キリスト教の修練』第一部巻頭［1850］で次のように語っている．「この同時性が信仰の条件であり，いっそう厳密に規定すれば，信仰そのものなのである」「われわれがあなたを，あなたが現にそれであり，かつてそれであり，（中略）再臨までそれであるであろうものとして，（中略）また信仰の対象として，見ることができますように．」[18]

また，【社会・肉体・時間（有限）】と【個人・精神・永遠】との狭間で，人間存在を可能とする信仰，さらに責任・自由概念の設定が必要となることも暗示されている．

「キルケゴールの信仰も，人間実存にかかわる恐るべき孤独・隔離・矛盾を克服することはできない．しかし人間実存は，それに意味を与えることによって，耐えられるものにすることができる．」[19]

「たしかに，キルケゴールは『現代的』である．しかしそれは，キルケゴール・ブームによって誇大宣伝されているように，彼が，心理学や美学や弁証法の語彙を駆使しているからではない．むしろ，彼が現代西洋の特殊な病，すなわち人間実存の崩壊，精神と肉体の同時性と相互依存性の否定を問題にしているからである．」[20]

3-3．セルフマネジメント・「自己目標設定」の原型

「信仰は，非合理的・感傷的・情緒的・自然発生的なものではない．それは，真摯な思考と学習，厳格な規律と節制，謙虚さと絶対的意思への従属の結果として得られる．（中略）しかし信仰は，誰でも手にすることができる．」「信仰を社会的に有用にするためのものだった．」[21] この部分を補完する記述として「それ（信仰）は絶えず考え続け，学び続けることの結果として，そしてまた，厳格な訓練，完全な心の平静，堅固な意思によって生まれるものです．これができる人はほとんどいませんが，誰でもそれを求める努力を傾けることはできますし，そうすべきなのです」[22] があり，1943年初出の「どうすれば人間としての存在は可能になるのか」講義録はその内容や論旨展開からみて，ほぼ「もう一人のドラッカー」論文の元となったものと言ってよい．これらを「信仰をセルフマネジメントに置換えて」読むなら，『経営者の条件』などで特に顕著なドラッカー独特の個人観・人間観の原型が見てとれる．

3-4．キルケゴールは個人へ立ち返り，「信仰」で社会に立ち向かおうとした

1943年の講義録時点では「キルケゴール本人は実際のところ拒否したのに，

キルケゴールは社会を現実であり，意味のあるものだと考えていたと主張したことで，私自身が非難されても構いません．また，私は信仰と社会における存在とをうまく結びつけてお話できなかったかもしれません」[23] と言っていたドラッカーが，1949年の「キルケゴール論文」発表時点には，「彼の全著作，そして20年に及ぶ隠棲・執筆・思考・祈り・苦悩が，その生涯の最後の数か月において激しい政治活動を行ったこと，すなわち，伝統あるデンマークの教会とその聖職者たちが，道徳・伝統を愛・信仰と混同していることを批判して展開した孤立無援の戦いの準備にすぎなかったというのも，単なる偶然ではない」[24] と主張している．このことはドラッカーが「信仰をマネジメントに置換え」，さらに対象として組織に狙いを定めて社会へ向かった，その後の過程を示唆している．

4．『産業人の未来』における，希望としての自由

「もう一人のキルケゴール」論文の元となる講義がすでに1943年，ベニントン・カレッジにて行われていたことを考え合わせれば，この論文を『「経済人」の終わり』と『産業人の未来』の間に配置して俯瞰することによって，第一作から第二作への展開過程がより明確となってくる．島田恒も述べているように，キルケゴールの説いた（個人の）絶望とドラッカーによる「大衆の絶望」が重ね合わされ，「そこから脱出し，人間の希望のために第二作で示した「自由」の概念は，キルケゴールの主張と重なり合っている．」[25]

6章・自由な社会と自由な政府では，自由概念を【責任ある選択】として明確に設定している．「自由の本質は別のところにある．自由とは責任を伴う選択である．（中略）あるものからの自由ではない．（中略）それは自らの行為，および社会の行為について自ら意思決定を行うことである．そしてそれらの意思決定に責任を負うことである．」[26]

「1995年版へのまえがき」では「アメリカではほとんどの人が，そしてヨーロッパではすべての人が，自由社会と自由経済が第二次世界大戦とともに終わることを覚悟していた時代にあって，（中略）しかし本書は，基本的な価値と希望と決意を確認するためのものだった」[27] と，ドラッカー自ら振り返っている．

この責任ある選択は，飯島宗亨が「キルケゴールによる実存宣言」と題した「いわば永遠の前での【あれか・これか】が真剣な問いとなり，それに対してお

のれの生をもってする答えが構えられたということである.」『日記』[ギレライエにて1835年8月1日] [28] を起源とする，と言ってよい．キルケゴールが25歳の夏にギレライエ（コペンハーゲンから汽車で2時間あまりシェラン島の北辺，この日記を出典とする碑がある）に旅して日記に書き記した感壊は，彼の生涯を貫く思想の原点を示すものであった．これが本稿1.節冒頭の「それは，19歳になったばかりのころだった」という，ドラッカー生涯にわたる決定的な影響へつながっていくことになる.

「主体的自己としての個の原理（自らの行為）に固執しつつ，キルケゴールは類的共同性（社会の行為）を視野におさめ，後者が前者に寄って立つことにより前者と同時的にのみ実現することを，原型的に『アダムは個人であり，同時に人類であった（『不安の概念』[1844]）』と表現する.」（かっこ内筆者注）[29]

ドラッカーのいう人間（実存的自己）の本質としての自由は「責任ある選択」であり，それはキルケゴールによれば，永遠なる存在に対して「責任」のある意思決定と行動であり，個人が単独者として自らの人生に向き合うこと「単独者の自由」である.

このようにして，「ドラッカーの社会や組織に関するヴィジョン，そしてそれを実現するための理論と実践的支援は，キルケゴールから影響を受けた哲学に基盤を置いていることが理解できる.」[30]

5. もう一人のドラッカー［結語と課題］

実は，この「もう一人のドラッカー」という着想は，筆者の指導教授であった塩野谷祐一が以前から提起している「存在論を経済学に近づけるために，言ってみれば，ハイデガーをシュンペーターによって翻訳したものである．同時に，シュンペーターが経済理論，経済社会学，経済学史において達成した特異な業績は，究極的には彼の存在論的コミットメントによって解釈されるものであろう」[31] という，ハイデガー＝シュンペーター・テーゼに起因している.

塩野谷祐一は，シュンペーターによる広範な「精神と社会」の理解を通じて，彼の動態経済理論「ダイナミックス」を，「歴史的「生」の経済学」として位置づけている．その「生」は，歴史的変貌の中に他律的に置かれるのではなく，他律的制約と戦いつつ歴史的変貌を主体的に形成するのである.[32]

本稿で指摘したいくつかの観点を，今後の考察課題として以下に整理しておく.

表1.キルケゴールをドラッカーによって翻訳・実現する

キルケゴール	ドラッカー
【現代政治に関わりを持つ近代思想家，近代社会の問題に立ち向かう現実主義者としてのもう一人のキルケゴール】	
（社会観は自身著作からは不明）	機能する社会観
西洋におけるキリスト教	→「組織マネジメント」へ置換え
精神における個人と社会における市民を同時に生きるという緊張状態	→個人と組織の間に社会（仕事）を設定し，一人ひとりに位置と役割を与える
「信仰」個人への立ち返り （個人の）絶望	→「セルフマネジメント」へ置換え 「大衆の絶望」という問題意識
	【マネジメントを道具にして，個人・組織・社会をintegrity「統合」[33]する現実的な実存主義者としてのもう一人のドラッカー】

表2. ドラッカーのもつ全体性及び，哲学（主に実存主義）を社会（主に経済・経営学）に適用するための，二元的把握キーワード

キルケゴール（「もう一人のキルケゴール」論文より筆者抜粋）	
個人	社会（市民）
精神	肉体
永遠	時間（有限）

ハイデガー	
投企	被投
革新	適応

シュンペーター	
動態	静態
ヴィジョン	イデオロギー

上田惇生（『ドラッカー完全ブックガイド』[34] より筆者抜粋）	
企業家精神	イズム
イノベーション	計画
生物的世界観	機械的世界観
形態（プロセス）	因果

【注】

(1) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）12章「もう一人のキルケゴール」Ⅷ社会を超えて序文『すでに起こった未来』ダイヤモンド社［1993］.p. 271
原題は「The Unfashionable Kierkegaard」であるが，キルケゴールの主張するところは当時時流となっていたキルケゴール理解とは異質のものである，というドラッカーの見解を表現すべく，上田惇生は和文タイトルに新しい訳をつけた（注，後の（3）島田恒による）．本稿タイトルでは「もう一人の」という表現を援用したが，英文表記は単純にanotherとした．

(2) 飯島宗亨編著『単独者と憂愁・キルケゴールの思想』未知谷［1976］（2012年復刊）p. 214

(3) 河野大機編著，島田恒著第一章『経営学史業書Xドラッカー』文眞堂［2012］pp. 13-14

(4) 同上 p.19

(5) 前掲書（2）p.214

(6) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）『「経済人」の終わり』［1939］p.94

(7) 同上 p.65

(8) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）1969年版へのまえがき『「経済人」の終わり』［1939］p.266

(9) 同上 p.263

(10) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）『「経済人」の終わり』［1939］p.264

(11) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）12章「もう一人のキルケゴール」序文『すでに起こった未来』［1993］p.273

(12) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）『「経済人」の終わり』［1939］まえがき p.v

(13) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）12章「もう一人のキルケゴール」1949年初出『すでに起こった未来』［1993］p.277，279

(14) 同上 p.280

(15) 同上 pp.288-289

(16) 同上 p.292

(17) 前掲書（3）p.18

(18)『キリスト教の修練』第一部巻頭［1850］，飯島宗亨編著『単独者と憂愁・キルケゴールの思想』［1976］（2012年復刊）p.238

(19) 同上 p.296

(20) 同上 p.294

(21) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）12章「もう一人のキルケゴール」1949年初出『すでに起こった未来』［1993］p.293，295

(22) P. F. ドラッカー（宮本喜一訳）1章「どうすれば人間としての存在は可能になるのか」1943年初出『ドラッカーの講義1943-1989』［2010］アチーブメント出版 p.30

(23) 同上 p.31

(24) 前掲書（21）p.296

(25) 前掲書（3）p.19

(26) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）6章・自由な社会と自由な政府『産業人の未来』［1942］p.139

(27) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）1995年版へのまえがき『産業人の未来』［1942］まえがき p.vi

(28)『日記』［ギレライエにて1835年8月1日］，飯島宗亨編著『単独者と憂愁・キルケゴールの思想』［1976］（2012年復刊）p.136

(29)『不安の概念』［1844］，飯島宗亨編著『単独者と憂愁・キルケゴールの思想』［1976］（2012年復刊）p.138

(30) 前掲書（3）p.19

(31) 塩野谷祐一『ロマン主義の経済思想』東京大学出版会［2012］p.301

(32) 同上 p.302

(33) 前掲書（3）p.29

(34) 上田惇生著『P. F. ドラッカー完全ブックガイド』ダイヤモンド社［2012］p. 77表

【略歴】一橋大学経済学部卒業，三菱総合研究所産業経済部勤務後，現在MGホールディングス㈱代表取締役．中小企業診断士．

もし小中学校に「マネジメント」という教科があれば……

If the Subject “Management” is in Elementary and Junior High Schools ...

木之下浩一
kinoshita koichi
（大阪市立安立小学校）

世界経済のパワーバランス変化

我が国を代表する世界的な企業の経営不振や国家予算におけるいわゆる次世代からの借入金の増大，人材育成の基盤となる学校教育現場における児童生徒の学力と体力の低下や深刻ないじめの問題，悲惨な児童虐待に関わる事件等が報じるように，我が国の未来は決して明るいものではない．

依然，経済は低迷の状況から抜け出せず，最近発表されたOECDの報告書（2012年11月）によると，世界経済のパワーバランスが今後50年において劇的に変わり，中国・インド等の新興経済が躍進し世界のGDPの大部分を占めることになるという．これまで我々が慣れ親しんだパターンとは異なる長期的経済成長を辿ることで，各国経済の世界に占める割合が大きく変化することを予測している．

現在トップのアメリカ合衆国は，早くて2016年に中国に追い超され，いずれはインドにも追い越される．また，中国とインドを合わすと，まもなくG7全体の経済力を追い超し，2060年にはOECD加盟国全体を追い越す．急速な高齢化が進む我が国やユーロ圏といった現在の経済大国は，若年層が人口を占める新興経済のインドネシアやブラジルのGDPに圧倒されることになるという．

人材育成，その基盤となる教育の面においてもその成果には偏りが見受けられ，次代を担う青少年が世界で活躍していくための能力を十分高めているとは言いがたい．

先にOECD は，「日本再生のための政策 OECDの提言」（2012年4月）を発表し，我が国の児童生徒の学力実態についてもいくつか課題があると指摘した．

継続して実施されている「生徒の学習到達度調査（PISA）」の結果から，過去10年間における目覚しい学力向上にもかかわらず，我が国の生徒は，見知らぬ状況下において知識の創造的な活用及び応用が求められるような課題が苦手であることが明らかとなったという．

それゆえ，学習基準やカリキュラムの改善を続けること，そしてそれらを授業で効果的に実践することが必要だと提唱している．同時に，学歴偏重教育から脱却し，需要即応型生涯学習へ移行することを強調している．

教育界は，未だ存在しない職業やまだ発明されていないテクノロジーを始めとして，急速に変化する社会と経済に適応できるよう，人材を育成していく必要性に迫られている．今後，経済的価値は，益々，縦社会の命令と管理によってではなく，個人の革新性と協調性によって創られていくであろう．

我が国の「マネジメント」学習環境

見知らぬ状況下における知識の創造的な活用及び応用する力を高め，学歴を重視した教育から，需要即応型生涯学習への移行を具現していき，個人の革新性と協調性を育んでいくためには，「マネジメント」の内容を義務教育段階から発達段階に応じて学習していくことが効果的であると筆者は考える．恥ずかしながら筆者自身，学校マネジャーの職についてから初めてドラッカー氏の「マネジメント」を学習し，自らの革新性と協調性を高めていく基盤を得ることができた．言い訳に過ぎないが，教育関係の職を目指す場合，小中高大で「マネジメント」はカリキュラムには無い．断片的には存在するが，体系的ではない．もっと早い段階から，できれば小学校高学年ぐらいの段階で学習することができれば，きっとより多くの困難さを解決し，今より更に自己の能力を開発していくことができたであろうと確信するのである．

ここ数年「もしドラ」ブームが起こり，青少年層を中心により多くの方々へ「ドラッカーマネジメント」が広まりをみせ，各業界においても「マネジメント」の重要性が謳われるようになってきた．これから益々困難さが増すであろう我が国の状況下において，次代を担う青少年たちが自己の願いを実現するとともに社会に貢献していくための力を高めていく過程において，「マネジメント」に多大な可能性を感じるのである．「マネジメント」を解説する書物は多く

みられるが，その多くは技能面を重視する傾向にあるか机上の空論ともいうべき現実場面への応用力を欠くと懸念するのは筆者ばかりではないであろう．

しかしながら，「マネジメント」は義務教育の段階では学習内容に体系的には含まれておらず，断片的に重要な事柄が登場してくるのみである．断片的な知識は断片的でしかなく，多くの青少年にとって体系的に身につけることにおいて困難な学習となる．よって，理念的にも長けている処世術とも称するべき「ドラッカーマネジメント」の内容を小中学校において，発達段階に応じた内容にアレンジし，早い段階から万人が身につけることが可能なように考えていきたい．多くのドラッカリアン同様筆者自身もその行間から学ばされることが多くあった．これらの理由から，学校教育における教科としての「マネジメント」の有効性について微力ながら考察していきたいと決意したのである．

教科としての「マネジメント」

資源の少ない我が国における青少年達が，今後世界で活躍していくためには，語学力に加え，自らへのマネジメント力と他者へのマネジメント力を育んでいくことが肝要であろう．現在，グローバルに活躍している経営マネジメント企業の多くは，顧客企業の企業価値向上の支援や，そのための経営者へのアドバイザリーという職務に必要な資質・能力を中心に次のように設定する傾向にある．自らへのマネジメント力と他者へのマネジメント力の具現化に大いに参考となる．

解決力:
- 枠に捉われない，自由で独自の発想力
- 具体的な事象，および，概念的な事象についての理解能力
- 未知なるものへの探求心
- 不確実な状況においても粘り強く思考し続けることができる姿勢
- 社会活動やビジネス遂行に必要な判断力

影響力:
- 個人としてのインパクト．対話の相手へのよい意味での影響力
- 自分に自信を持ち，一方で，他の人の考え方や行動に関心をもつ態度
- 他人の意見をよく聞き，正しく理解し，適切に返答できる態度とスキル

対人力:
- 自主的に行動する姿勢
- リーダーとしての責務を引き受ける意欲
- 目的を共有する仲間を，高い生産性を有するチームとして組成，指導できるスキル
- 他人の感情や自分とは異なる考え方に対する敏感さと寛容さ

結果力:
- 挑戦することをおそれず，個人でリスクを取った判断，行動ができること
- 自分自身に高い目標を課し，かつ，結果を出すことにこだわること
- 様々な障害があってもあきらめずに努力し，成果を出す力

これらの資質・能力は一例ではあるが，多くの企業等が参考としている．一つひとつの内容を実現していくためには各人が体系的に述べられた「ドラッカーマネジメント」を学習するなかでその内容に共感し解釈していく作業が必要となるであろうが……．ドラッカリアンはよく「それぞれのドラッカー」という言葉を口にする．筆者もそのうちの一人である．一人ひとりのおかれている状況は異なる．持ち合わせている能力や素質も異なる．しかしながら，「それぞれのドラッカー」を得ることによって，見知らぬ状況下において知識の創造的な活用及び応用ができるように，否，できるような自信のようなものがこみ上げてくるのである．まさに需要即応型生涯学習へ自らを移行していくようになる．

小中学校における教科「マネジメント」に盛り込むべき内容を検討していくことは容易ではないが，大まかな項目とその内容の一例をあげることはできる．

教科「マネジメント」の内容例

小学校高学年の時期は将来に対する夢や希望が具体的になってくる段階でもあり，またそれが必要でもある．周囲の大人は，児童たちが将来設計のスタートを意欲的・積極的に考えていけるよう支援していくことが肝要である．自らをマネジメントしていくことや，プロフェッショナルとなるべき努力の仕方を学習できるようにカリキュラムを編成していくことが望まれる．知識習得型の学習ではなく，需要即応型生涯学習の入り口として捉え，知識のための知識を

身につけていくことができように配慮していくため，演習や事例も取り入れていくようにするべきであろう．

筆者が考える具体的な項目と内容の骨子は次のとおりである．

「マネジメント――あしたにむかって（仮称）」

1. マネジメントとは何か？
2. 会社は利益を上げるためだけにあるのだろうか？
3. マーケティングとイノベーション
4. 目標を立てよう
5. 計画を立てよう
6. 仕事と労働について考えよう
7. 強みをたいせつにしよう
8. 社会こうけんについて考えよう
9. リーダーにとってたいせつなこと
10. マネジャーについて考えよう
11. マネジャーになったつもりで考えてみよう
12. コミュニケーションとは何か？
13. プロフェッショナルをめざそう
14. 世界にはばたこう

教育課程を変更するには，教育課程審議会等においてまず検討されてからでないと具現しない．たとえ審議上の話題となっても実際の教科として位置づけられるのには長い時間を要する．筆者の意見は誠に微力なものであるが，次代を担う青少年達への一助となれば幸いであるとともに，教育関係者の心に響くことができれば……と願う次第である．

今後，各項目ごとに内容を熟慮し小学生高学年向きのテキストの原案を作成することに取り組んでいきたいと考える．

【参考文献等】

ピーター・F・ドラッカー『マネジメント［エッセンシャル版］』上田惇生訳，ダイヤモンド社
岩崎夏海『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』ダイヤモンド社
OECD東京センター HP
McKinsey & Company.HP
文部科学省HP

【略歴】大阪市在住．兵庫教育大学学校教育学部卒業．文部省初等中等教育局勤務を経て大阪市公立小学校教員大阪市公立小学校教頭．日本生徒指導学会・日本カリキュラム学会・NPO児童虐待防止全国ネットワーク　オレンジリボン運動　個人サポーター．

マニュアルの再定義

Redefinition of the Manual

丸山有彦
Naohiko Maruyama

1．マニュアル労働と知識労働

業務マニュアルからビジネスの実務を見ると，急速に日本のビジネスが変わってきていることを感じる．1990年頃までのマニュアルは，標準が決められ，業務をすすめる際の幅がかなり狭いものだった．そして，それは急速に機能しなくなっていた．現在，海外の製品組立工場を中心に使われている業務のマニュアルは，かつてのマニュアルの形式に近いものである．

ドラッカーは『経営者の条件』で，知識労働者と対比して，肉体労働者について言及している．「肉体労働者は能率をあげればよい．なすべきことを判断してそれをなす能力ではなく，決められたことを正しく行う能力があればよい」と．そして，「最近にいたるまで，いわれたことをする肉体労働者の能率の向上が，組織にとって最も重要な問題だった」．

ここにいう「肉体労働者」は，マニュアル労働者のことである．引用部分の原文を記せば明らかである．“For manual work, we need only efficiency: that is, the ability to do things right rather than the ability to get the right things done.”

> 肉体労働にはマニュアルが必要である．そしてまた，マニュアル労働以外の業務においても，マニュアルは必要とされている．しかし，成果を挙げるマニュアルを作成することは簡単にはいかない．実際のところごく最近まで，いや現在でも，業務マニュアルはあまり機能していない．「マネジメントには，仕事を生産的なものとし，他人に成果をあげさせる役割がある」けれども，その手段として，マニュアルはあまり積極的に利用されてこなかった[(1)]．

アルビン・トフラーは，ソニーの盛田昭夫と話したときのエピソードを語っている．トフラーによれば，盛田の話は次のようなものだった．「工場労働者には，午前7時きっかりに出勤して働けと命令することができる．だが研究者や技術者に，午後7時に来て独創的な仕事をせよとは言えないですよ」[(2)]．

この事例は，典型的な知識労働の問題だろう．マニュアル労働と対極的な独創的な仕事が問題となっているため，こうした業務のマニュアル化はかなり困難に見える．

ただドラッカーのいう知識労働は，もう少し広い概念である．「知識労働者といえども，必ずしも高学歴は必要ない．書類整理には，高度の知的能力や高等教育は必要ない」と『マネジメント』で記している[(3)]．これならルーティン化できる部分はかなりある．このように知識労働を捉えるなら，いまやほとんどの業務が，知識労働である．

同書の中で，ドラッカーは肉体労働者の危機，つまり「社会的地位と身分が急速に失われつつあること」を指摘している[(4)]．こうした背景のなか，先進国では，肉体労働者の割合が急速に減ってきている．

1991年の「新たな生産性革新の挑戦」では，知識労働とともに「サービス労働」の生産性が取り上げられている[(5)]．しかし，知識労働とサービス労働という2つの労働の違いが明確になっていない．変化する現実の前では相対的な違いでしかない．実際，のちにドラッカーは書いている．「サービス労働なる言葉が生まれたのが1920年前後だった．この言葉は当時から曖昧だった」[(6)]．

知識労働者もサービス労働者も，ともに「肉体労働以外で生計を立てている者」である．肉体労働者の割合が急減した結果，知識労働者とサービス労働者の「生産性の向上が最大の課題となる」とドラッカーは指摘する．この点において，日本企業における，業務に対する意識の変化を感じることが多くなった．

2．仕事の仕方について

P. M. シュルは，機械化に伴う分業化によって，仕事の全体を見渡すことのできる人たちの割合が急減したことを指摘する[(7)]．かつての時計職人は，構成する部品をすべて知っていた．それに対し，大きな時計工場の労働者の大部分が，細分化された労働を果たすだけになってしまったというのである．「こうした発展の端緒の目撃者であったアダム・スミスは，それが労働機能を低下さ

せる性格のものであることを見抜いていた」と指摘している．仕事の全体が見えないと，労働機能が低下するというのである．

1950年代に来日した際のドラッカーも質問に答えて，高度な教育を受けた人たちに「反復的なつまらない仕事を与えなければならないということ」を問題視している．その対策として，「仕事の範囲をしだいに広くしている」ある銀行の仕事の例を挙げている[(8)]．

こうした点を掘り下げて考察したのは，ヒルティである．

ヒルティは，ドラッカーの生まれた1909年に亡くなったスイスの学者で政治家，陸軍法務官である．ドイツ語で書かれた『幸福論』第1巻は，1891年に出版され，広く読まれた．ドラッカーの読書の射程に入っていたのではなかろうか．

『幸福論』において，「機械的で部分的な仕事が，総じて人を満足させること少なく」と指摘した上で，機械的な労働が，「『人間の尊厳』の観念に反し，決してひとを満足させるものではない」と書いている[(9)]．

ヒルティは，仕事の上手な仕方が「あらゆる技術の中でも最も大切な技術である」と切り出す．ここでいう仕事とは，「精神的な仕事」を第一に念頭におくと注記している．創造性の求められる仕事である．

そして，「働きの喜びは，自分でよく考え，実際に経験することからしか生まれない」という原則を提示する．同時に，「生まれつき働き好きな人間などありはしない」という前提に立つ．したがって，仕事をするコツのまず第一は，怠惰をおさえることである．その際，最も効果的な手段とされるのが，「習慣の大きな力」である．

ヒルティの言うところは，たんに習慣を大切にしましょうというようなものではない．「どんな人間的美徳も，それがまだすっかり習慣となってしまわない限り，たしかにわが物とはいえないということである」と書いている．習慣をその人の人格，あるいは強みと位置づけているのである．

ドラッカーは，成果をあげるために習慣の力を重視した．『経営者の条件』で，「成果をあげるために身につけておくべき習慣的な能力」を5つあげている．

(1) 時間を体系的に管理すること．
(2)「期待されている成果は何か」からスタートすること．
(3) 強みを基盤にすること．

(4) 成果をあげる領域に力を集中すること．
(5) 成果をあげる意思決定を行うこと．

これらの5つの習慣的な能力が大切なことは，仕事をする人間なら，みな感じる．しかし，その前提が抜けていると感じる人もいるだろう．あるいはドラッカーの前提とするレベルが高すぎる．その前提条件を満足してからでないと実践は難しい．つまり，怠惰をおさえることを前提とする必要がある．

自分を安易に信じないこと，自分は怠惰であり，いい加減なところもある，能力不足もあるという前提に立つことだ．こうした認識のもと，成果をあげるためのルールを作っておいた方が，成果を上げられるのではないか．

人間は，習慣の生き物で，こうした方がいいというルールを作り，それを繰り返すことで，よい習慣を自分のものとする必要がある．よい習慣の獲得は，仕事をする上で大切である．実際，成果をあげるルールを成文にしてマニュアルに書き加える作業が各組織でなされている．

さらに目の前の仕事を扱うだけでなく，もっと大きな業務範囲を理解し，自社のビジネスモデルを把握するため，またビジネスのプロセスを改善するために，業務マニュアルを作成，改定する組織が増えている．

これらは，かつてのマニュアル労働におけるマニュアルとは性格を異にする．マニュアルの再定義が必要となってきているのである．

3．マニュアルの再定義――ドラッカーをヒントにして

組織は，社会的存在として守るべきルールを持つ．さらに，成果をあげるためのいくつかのモデルを持つ．これは，スポーツにおけるルールと得点をあげるためのいくつかの攻守のパターンを持つのと同様である．そして，おそらくスポーツよりも業務の方が複雑であろう．こうした基準を書いておくことは，組織に必要である．

音楽家が楽譜をなぞっても，それは個性を犠牲にすることではない．創造性に反することでもない．そして，オーケストラの一員に加わるとき，演奏する曲を（自分のパートだけでなく）知っておくことは，当然の前提となる．

よりよい仕組みを作り上げて，成果をあげるルール作りをすることで，人は

逆に組織で働きやすくなり，成果をあげることができる．

こうした仕組みづくりのためのヒントとなるのが，先のドラッカーの論文「新たな生産性革新の挑戦」である．ここで，ドラッカーは，「いまや第二の生産性革命のときである」と書いている．そのためのステップは，すべて再定義されるマニュアルに必要な要素である．

ドラッカーがあげているものは，以下の6つである．

(1)「何を」行うべきか，何を実現しようとするのか，なぜ行うのかを問うこと．
(2) 本来の仕事に関係のない雑用を排除して，本来の仕事に集中させること．
(3) 生産性向上のために何が必要かを検討・分析し，生産性の意味を明らかにすること．
(4) マネジメント側が，仕事に責任をもつ労働者とパートナーとなること．
(5) 継続して学習すること．
(6) 成果をあげた仕事について教える組織にすること．

こうした要素を必要とする仕事は，知識労働と呼ぶべきであろう．

たとえば，製造業で新たに導入されたセル生産方式は，一人が製品の組み立てのほとんどを担う生産方式である．その特徴は，一人の受け持ち範囲が広いということである．こうした自らの成果が，自らのリズムでなされている生産方式は，ライン生産方式などの従来のものよりも，人間の尊厳の観念に合致しているだろう．「機械的で部分的な仕事」ではなく，職人の仕事に近い．そのためには，従事する人の継続した学習が求められる．組織も教育と人材の確保が求められる．

ドラッカーは，上記の (1) から (3) までのことは，3年おきか5年おきに繰り返し行う必要があるとしているが，現在では，必要に応じてつねに見直すことが求められている．生産性の意味を考える際に，その仕事ぶりが質の問題なのか，量の問題なのか，その両方なのかによって，分析の仕方も変わってくることをドラッカーは指摘している．

いずれの場合にも，組織のルールと自分のルールとのバランスが必要である．基準が示されている以上，独自ルールで仕事を進めるわけにはいかない．その一方で，基準の範囲内で，一番いい仕事の仕方を組織に反映させるフィードバックが求められている．

仕事を評価する場合，同じ業務に従事する人間同士ならば，飛びぬけた仕事をする人が誰であるか，定性的に把握できる．その人の仕事の仕方を反映させることによって，より多くの成果を得ることができる．まさに，成果をあげた仕事について教える組織にすることが必要なのである．

21世紀に入る前後数年の間，IT革命によって，システムが導入され，新しい方式が次々現れ，業務が激変した．こういう変化の時代には，業務プロセスを安定化させるよりも，いかに変化に対応して機会を作っていくかが重要だった．この大きな変化の時代を経て，数年前から多くの組織で，改めて業務を書く作業が始まっている．業務を書いて，客観化することで，業務を見直す動きがでてきたのである．よりよい仕事をするために，そのツールとしてマニュアルが作られている．かつての肉体労働用のマニュアルとは，様相が変わってきているのだ．

現在，どういうマニュアルが必要なのかの模索がなされている．マニュアルの再定義が求められる時代にあって，ドラッカーから学ぶことは，まだたくさん残されているのである．

【注】

(1) ドラッカー『マネジメント』上（ドラッカー名著集・ダイヤモンド社）1973年，p.44.
(2) アルビン・トフラー『大変動』（中央公論社）1983年，p.57.
(3)『マネジメント』上，p.215
(4)『マネジメント』上，p.216
(5)『P. F. ドラッカー経営論集』（ダイヤモンド社）pp.105－126：The New Productivity Challenge，HBR，1991年11-12月号
(6) ドラッカー『ネクスト・ソサエティ』（ダイヤモンド社）2002年，p.20.
(7) P.M. シュル『機械と哲学』（岩波新書）1969年，p.iii.
(8)『ドラッカーの経営哲学』（NOMA総研）1959年，p.98.
(9) ヒルティ『幸福論（第一部）』（岩波文庫）「仕事の上手な仕方」1891年，pp.13-30.

【略歴】 文書コンサルタント・渋谷油絵教室代表．1962年，群馬県生まれ．早稲田大学中退．専門学校講師を経て，企業の文書作成の指導に携わる．コンサルティング，企業研修・セミナー講師など．EPUBマニュアル研究会サブ・ナビゲーター．関心領域はドラッカーの思考法．

『創造する経営者』から学ぶこと

Managing for Results by P. F. Drucker and
a Traditional Japanese Carpenter

根岸正名
Masana Negishi

1．はじめに

経営者が会社を運営していくための戦略について書かれた一冊だ．とくに企業に働くエグゼクティブでもないし，経営者でもない私には，はるかに遠い世界の話だと実感している．丁寧に読んでいき想像してみてもどこか的が外れてそう．“事業”についても深く考えたことさえなかったと思う．

学校に行っていた頃はドラッカー本をとにかく頭に入れておきたくて，暇さえあれば何が何でも読んでいたから当然この一冊にも目を通していた．でも理解はかなり甘いと思う．経営の経験もなければ身近なところにドラッカー好きの経営者もいなかった．この一冊を読んでいても全然しっくり来なかった．割とすんなり入ってきたと懐かしいのは『経営者の条件』と『プロフェッショナルの条件』だ．上田惇生教授が先生じゃなかったら絶対に手に取らない種類の本だと思う．出会っていても読まなかったろう，流し読み程度だったかもしれない．

私が興味を抱いたのは上田先生の姿勢と方法論だ．「この今まで出会ったことのない感じはどこから来るのだろう!?」といつも不思議でしょうがなかった．

2．キャリアを賭けた実験

私には，参考にならないことも書かれているけど，刺激になることや仕事で稼いでいく上での方法論も書かれている．キャリアは実際に働いてみて開いてみないとはっきりしないものだったから（とはいうもののリーマンショックが起きたことには驚いたけど，大工仕事が危険を伴うもので，修行中はガミガミ叱られるものということについては予想していたし，建築職人さんの世界がヤンチャだった方々の受け皿にもなっていることについても分かっていた．だから，振り返るとけっこう当たっていることもある）手当り次第読んでみて必要なところといらないところの見分けがつくようになった今だからこそ，勉強した方がいいのかもしれない．書かれている文章は格好良くて感動するものも多い．

「企業は，外部の世界，すなわち市場で成果をあげるために存在する」（はじめに）

「本書は，エグゼクティブが，より少ない労力と，より少ない時間で，より大きな力を振るう助けとなることを目的としている」（序章）

「ほとんどの人間が，昨日の事業とともに育ってきている．彼らの姿勢，期待，価値観は昨日つくられている．したがって，彼らは昨日の教訓を使おうとしている」（p. 18）

「何よりも初めに知識や資金という資源が，実際にどのように配分されているか，およびそれらの資源が業績といかなる関係にあるかを知らなければならない」（p. 72）

「人間の記憶には驚くほどの融通性がある．今日やっと営業費を賄っているにすぎない製品が，3年前には産業に革命をもたらすと期待されていたことを記憶している者は少ない．期待を事前に書き留めておくことによってのみ，あとで検討するうえで必要な信頼できる記録を用意することができる」（p. 92）

「コスト管理の最も効果的な方法は，業績をあげるものに資源を集中することである」（p. 98）

「ある人間にできたことは，ほかの人間にも必ずできる．そしてこのことはとくに卓越性について言える」（p. 168）

「重要なことはGMやエジソンやロスチャイルド家が，強力かつ偉大な存在になったということではない．ほとんど無から出発していたことが重要なのである」（p. 196）

「成長とは成功の結果である」（p. 203）

「予防は治療よりも容易である」（p. 218）

「未来を築くための仕事の目的は，明日何をすべきかを決定することではなく，明日をつくるために，今日何を決定すべきかである」（p. 245）

「未来においては，企業そのものが，今とは違うものになっていることを

当然としなければならない」(p. 253)

「未来において何かを起こすということは，新しい経済，新しい技術，新しい社会についての構想を事業の中で実現するということである」(p. 262)

「明日は必ず来る．そして今日とは違う．起こっていることを理解できなければ，未来に対する働きかけを行うことはできない」(p. 274)

「最大の成果をあげるためには，すべての仕事を一つの大きな統合された成果のための計画としてまとめなければならない」(p. 276)

「経済的な成果は，経済の成果によってもたらされるのではない．人間によって実現されるのである」(p. 320)

「知識労働者は，自らのためにも，貢献，集中，目的的な企業家精神にコミットしなければならない．自らの人生と仕事を有意義で満足なものにするためにも，そのようなコミットメントが必要である」(p. 325)

「経済的な課題は，知的な挑戦，達成の満足，そして混沌から秩序をもたらすことによって得られる独特の喜びを与えてくれる」(p. 325)

キラキラして輝くような文章ばかりだ．

でも，この一冊に書かれている通りに，言葉通りのことがしっかりできれば会社なんて潰れないし，誰も失敗なんてしないはずだろう．誰も苦しまずに済む．教えてくれたことを上手く実践できれば仕事も上手くいくだろうし，景気も良くなるはずだ．おそらく皆が幸せを実感できるし世の中が素晴らしいものに変わる．

何もドラッカー本だけではなくて他のビジネス書についても言えることだし，売れていれば売れているほど，多くの方に読まれていれば，読まれているビジネス書ほど言えることだと思う．

それができないから苦労するんだし，痛い目に遭うのだ．確かにドラッカー教授のマネジメントを実践するのは素晴らしいことだと思うけど，それを評価してくれるのは誰なのか．傍にドラッカー教授がいてくれて客観的に評価してくれるなら良いかもしれない．でも現実にはありえない．結局，自己評価か誰かの評価になりそう，それでは本当のところは分からない．私の場合は自己満足の世界でしかなかったのではないか．素敵なことかもしれないけど物足りない．面白みに欠けてしまう．

3．最高のポテンシャル

「この時代によく仕事があるな」と聞かれることがある，何も私自身の仕事が上手くいってるわけではない．使っていただいている会社さんがすごいのと，とてもポテンシャルの高い職人さん達といっしょに仕事をさせてもらえるのがとても心地よいのと．目線が上がるというか，話を聞いているだけで頑張る気になるというか，底上げしてもらえる．

若い奴らのモチベーションを下げて，やる気をなくさせ，この仕事を諦めさせるのは，建設業は潰れた会社が多いし，仕事も少なくなっているし，職人辞めて医療関係の仕事に変わる人も確かにいるのだけど，それは仕事をしていれば理解できることで，新聞読んだり，ニュース見てれば，痛いほど分かる．問題は，私が若いということもあるだけど，また若く見えることもあるかと思うけど，「こいつ，何にも分かってないな」って感じでいろいろと，とうとうとご丁寧に今の時代の大工仕事の難しさを説明してくれることにある．夢のない話をしけた感じで話されても，気持ちが落ち込むだけなのに，そういう大人が少なくない．もちろん私はそういうのが大嫌いで，でも，まあ，黙って聞いている．メチャクチャ仕事ができる40代から50代くらいの大工さんからそんな話をされると，たまらないし，もうお手上げだ．しかし一つだけ譲れないのは，「けど，それは俺じゃないよね」という点にある．「会社潰したのも俺じゃないし，今，仕事が辛くて転職を考えているのも俺じゃない，やめたきゃやめればいいじゃん」って心の中ではいつも思う．「勝手にどうぞ」っていうふうに．

今，お世話になっている現場が素晴らしいのはそれがほとんどないところにある．「みんな稼いでいたんだよ」とか「年間400日くらいは働いたよな」とか「マジっすか，どういうこと!?」みたいなのがすごくいい．いつだったろう，ある職人さんが「なーに言ってん，去年は年間で一週間しか休んでないぜ」と教えてくれて，ということはって私は数えてみる，358日は仕事されてるって感じで．「うひゃー，マジすげー」と思って，意識変えてかないと，毒抜いてかないと，違うスイッチ入れてかないとって崩れた自分自身を取り戻す．

落ち着いて考えてみると，若い私達が動けたり，重いものを持てたり，夜遅くまで頑張れたりできるのは体力あるしエネルギーが有り余っているのだから当たり前のことで，問題は年齢を重ねた時に，どれだけ動けているかというところにあると思う．60歳，70歳の職人さんが屋根に上がってバリバリ仕事を

こなしていくのは感動している．自分が還暦まで生きれるかも分からないことだし，親方衆のようにハキハキ動けて貢献できているかは分からない．だから，あんなに高いレベルまで走れている事実に感動する．

4．仕事こそ快感の追求

「お金じゃない，価値あることを追求する」という考え方で職業を選んできた．仕事の内容も日本の伝統的な木造建築に関心が強かったから，和風の造りをしている現場で使っていただくことを心掛けている．それはそれでいいのだけど，私の場合は職業選択の上での話で価値ある仕事を選んでいて得意なことをしているんだから，どんどん稼げるようにならないといけないはずだ．この一冊を読んでいると自分の持っている能力を経済的な成果に結びつけていくことを考えなさすぎな自分自身に気づく，経済的な成果の意味の中には稼ぐことと儲けることもある．「事業は儲けなきゃいけない」という話を思い出す．値打ちのあるものをたくさんつくってお客様に提供するということだ．とするとやっぱり今は生産力を上げておくことが鍵になってくる．クオリティーの方は，やりながらとか，後々改善していけるものだから．

仕事をしていて，全身を下から上まで突き抜けるような快感を感じることが今まで何度もあった．これからはもっとだ．もっと能力を伸ばせるだろうし，できることの幅も広がっていく．

敷かれた安全なレールの上を走っていくサラリーマンさんの，あるいは地道に確実に階段を登っていく職人さん達のルートを表参道とするならば，私のルートは裏街道．道のない道をかき分けて走っている．でこぼこした砂利道や川だって浅瀬なら走ってきた．タイヤがパンクしたり，外れたり，エンジンが壊れたこともある．でも，これから先もそうするつもりだ．

私には，私と同じように日本建築を志す友達がいる．もうすでに一人前になっていて，あと3，4年もすれば一人立ちしてくる時期が来る．その時に必要になるのが十分に乾燥した木材だ．名建築には優れた職人さんの腕と乾燥した木材が不可欠になる．逆算すると間に合わないけど，樵も視野に入れている．

この不況を切り抜けていくことに随分時間を取られたし，苦労もしたし，何より厄介だった．私が不況を切り抜けたことと政権が交代したこととは関係ない．世の中が不況なのは変わっていないからだ．

木材加工には一瞬で自分の指を切断するリスクがあるし，足を切るリスクもある．大工をしていると高いところから落下するリスクもある．命がけの仕事なのだ．それだけに私のつくる建築は良いものにしたいし，自分のお客様には感動していただきたい．人が感動すると感極まって涙を流すことがある．「いやいや，せっかく高額のローン組んで，お家つくるんだからさ，60歳くらいまでお金払うんだし，感動して涙流して，その上，鼻血出すくらいじゃないと面白くないかも」とふとした時に考えていることが多い．

【略歴】建築大工．ものつくり大学建設技能工芸学科卒業．

小売業について考えるとき，わたしが考えること

What I am Thinking on the Retail Industry

若山修
Shu Wakayama
（スコラ・コンサルト）

専制に代わるもの

ドラッカーの『マネジメント』は全3巻，全部で61章もある大作だ．その大作のいちばん始め，「まえがき」には「専制に代わるもの」という副題がついている．ビジネス本を開いたつもりの読者はちょっとびっくりする．

でも，これは間違いでもなんでもない．

ドラッカーは専制政治に代わるもの，ファシズムに代わるものとして，「マネジメント」なるものを発明し，世の中に問うたのだ．

ピーター・ファーディナンド・ドラッカーは1909年ウィーン生まれ．ヨーロッパの都に集まった一流の知識人たる大人たちが第一次世界大戦に打ちのめされるのを見ながら育った．そして，1933年にナチスが政権をとったときにはドイツにいて大学と新聞社とで働く23歳の若者だった．ドイツを離れると決意したその夜，新聞社の同僚だったナチス党員ヘンシュが部屋を訪ねてきた．世の中での不遇を嘆き，お金と地位への渇きを訴え，ナチスのことを恐ろしいと言いながらも，自分にはそこに飛び込む以外に道はないんだ，と言って去っていった．のちにその残虐ぶりから「怪物」と言われ，戦後，アメリカ軍による逮捕時に自殺して果てた．

ドラッカーはヘンシュが去って行ったとき，これからヨーロッパを席巻する怖ろしいことの本質がたしかに見えたという．

その後に起きたことの本質，それは「経済の否定」だったというのがドラッカーの見立てだ．資本主義も社会主義も世の中を救わなかった．ならば，経済そのものを否定してしまおう，それこそが新しい世界の秩序だ，というのがナチスのやろうとしたことの本質だったのだ．この怖ろしい洞察がドラッカーの処女作『「経済人」の終わり』になった．

その後，ドラッカーはたくさんの本を書いた．

政治と社会と人間についてもたくさんの本を書いたが，経営についての本はとりわけ多くて，「マネジメントの父」なんて呼ばれている．

なぜ，そんなに一生懸命にマネジメントの研究をしたのだろう．

1933年のあの時に見た，おぞましい世界に対する処方箋を必死で求めていたからにちがいない．

産業社会は成り立つのか．産業社会は成り立ち，そして，それは人を幸せにするのか．

この問いへの答えがイエスでないかぎり，そこに待っているのはファシズムの席巻する世界である．

ドラッカーのマネジメント論には，先天的な才能，天才のひらめきといったものは出てこない．その存在を否定はしないが，マネジメントに必要なものとしてはひとつも使わない．なぜなら，マネジメントは万人のためのものでなくてはならないからだ．たくさんの人がマネジメントを実践してこそ，産業社会は成り立つし，産業社会が世の中を良くすることができる．

今，日本の小売業で働く人は800万人．飲食業も入れたら1200万人．店長とか，売場責任者とか，アルバイトリーダーとか，そういう人たちがこの日本に，それこそ何百万人と住んでいるのだ．その人たちがマネジメントを身につけて，お店をピカピカにし，スタッフと力を合わせて，日本中で毎日毎日，お客さまを喜ばせたら……．ドラッカーの本を読むほどに，ああ，店長をつとめる者のためにドラッカーはマネジメントを書いたんだ，ドラッカーは世界中の店長を応援しようとしていたんだ，と思う．わたしたち，小売業を愛する者たちが次から次へとマネジメントを身に付けたら，いったいこの世の中はどんなにすばらしい世の中になることでしょう！

生きている商店街，復活しつつある商店街

東京には，生きている商店街があちこちにある．高円寺にも，谷中にも．武蔵小山の商店街もいい．小さな店舗と細い道．大資本の大型店が入りこみにく

い環境条件と，歩いて行動する都民の生活スタイルとが主な理由だと思う．地域のつながりが見直される昨今，お祭りには地元の子どもたちからお年寄りまでが楽しそうに参加する．

一方で，「シャッター街」と呼ばれて久しい地方の商店街はまだまだ厳しい状況だ．でも，よくよく見れば，そこにも明るい日差しは射し始めている．高度経済成長期以降，衰退の一途をたどり，商店街の店主たちが年をとって引退すると，跡継ぎは東京に出てサラリーマンになっていたから，シャッターを降ろす以外にはなかった．その元店主たちは今60代，70代．その跡取りたちはそろそろ30代，40代だ．サラリーマンになってみたけど，だれもが楽しくてやりがいのある仕事にめぐりあえるわけでもない．むしろ，世の中の楽しいことはひとつじゃないんだという，考えてみればあたりまえの価値観に気づいて，大企業中心の社会のあり方に疑問を感じている人たちも多い．

そんな彼らが戻り始め，親世代が閉めたシャッターを開け始めている商店街がすこしずつすこしずつ増えてきている．「ロストジェネレーション」なんていうふうにも呼ばれる彼らは商店街の昔日の栄光を知らない．その代わり，ツイッターとSNSがあって，「社会貢献」という言葉があたりまえに使われて，ゴミ拾いのボランティアサークルにたくさんの大学生が集まる時代の空気を吸っている．彼らなりに一工夫もふた工夫もして，小さな店の集まりを造り始めている地方がちらほらと現われているのだ．

時代は変わってゆく．マーケットも変わってゆく．すべては変わってゆく．東洋思想で考えればあたりまえのことながら，近年多くの人たちが忘れているこの現実をしっかりと見ることの大事さはドラッカーの本にも繰り返して出てくる．

有名な「顧客は誰か」という問いも『マネジメント』をよく読めば，じつは「顧客は誰か」という現在を読み解く問いに続いて，将来，「顧客は誰になるのか」，そのうえで「顧客は誰にするべきか」と問うことで事業を定義せよ，と言っている．明快さで人気のある『イノベーションと企業家精神』に書かれたイノベーションの種を発見する七つの機会のうち，三つは「産業構造の変化」「人口構造の変化」「認識の変化」だ．

時代は変わり，マーケットも変わっていく．

商店街も未来永劫，いまのままではない．

この先，どうなっていくかはまだわからない．それはたぶんこれからのわたしたちの手に委ねられている．

時給700円で粗利4000円

知識労働者を管理することはできない，とドラッカーは言う．

そして，現代はだれもが知識や知恵を駆使して働く時代だ．一分間に何個のネジを造れ，と命令して，人を管理することはもはや不可能で，その人がやりたいと思うように応援するしかない．

ところで，たいていの人はアルバイトを探すとき，情報誌を見ながら，時給を見る．さらに仕事内容を見る．そして，できることなら，仕事内容にくらべて時給が高い，逆に言うなら，時給にくらべて仕事が楽なものが見つからないかと思う．時給700円なら，700円分よりも楽に働けて，700円がもらえるかどうか．答えがイエスなら，その仕事はお買い得，ということだ．もちろん，本当に電話するかどうかは，その仕事がおもしろそうかどうかも大きく関わるだろうが．

わたしが店長になった当時，わたしの勤めるチェーンはまだほとんど世間で知られていない小さなチェーンだった．そして，働き手として応募してくる人はほとんど例外なく，中古の本を扱うその店での仕事を「本屋さんは楽かなと思って」と考えていた．応募してくれるだけでもありがたいと思わざるをえない立場だったわたしたちにぜいたくは言えなかったが，結果的にそれはわたしたちの人財育成ノウハウを強固なものにしてくれた．

つまり，こうだ．

わたしたちは，新しく入ってくるスタッフさんは，例外なく，時給700円以下の仕事をしたくて入ってきている，と仮定した．店長がスタッフを楽しませないかぎり，スタッフは必ず楽をしようとする，としたのだ．こう開き直ると，やることに迷いはない．どうすれば，この仕事をおもしろいと感じてもらえるか，それが店長の大きな仕事になった．

そして，わたしたちのチェーンでアルバイトスタッフが稼ぐ一時間当たりの粗利金額は4000円を上回ったのだった．最高レベルのお店なら7000円近くを稼ぐ店もあったほどだ．

現代のような時代，チェーン店においても人を管理で動かすことはほぼできない．ただ楽しませるのみだ．すると，時給700円のスタッフさんが粗利

4000円を稼ぐようになる.

新店オープン店長の気持ち

トップ，という存在がどうあったらいいかについて，世の中にはこれでもかという量の本が書かれている．ドラッカーももちろん書いている．ただドラッカーが書いているものの多くは，トップの「チーム」についてだ.

トップには少なくとも4つの顔が必要という．「思考する人間」「行動する人間」「人間的な人間」「代表する人間」である．ただし，ドラッカーはいつでも優しい．これらをひとりで併せ持つ人間はあまりいない，とも言っている．だから，チームなのだ．そして，ドラッカーはトップマネジメントチームがどうあったらいいかをあれこれと教えてくれるのだ.

たとえば，こんな実用的な知恵を教えてくれる.

――重要なテーマで全員一致だったら，それは不自然だから決定しないほうがいい.

チームでの経営に本気で取り組んでいる方々だったら，この至言の持つ真実を感じ取ってもらえるだろう.

トップはチームがいい．店長はお店にひとりだけど，それでもやっぱり仲間がいたほうがいい，と思う.

わたしが生まれて初めての新店店長をやったときのこと．右も左もわからず，オープン準備の日々はもう無我夢中で，あまり記憶もない．でも，すごくよく憶えていることがある．それは前日の夜，自分が何を思っていたかということだ.

（あしたはいよいよオープンだ．完璧な準備ってわけじゃないけど，自分なりにがんばってきた．お客さんがどれくらい来てくれるかなあ．オープン日に100万円売れるといいほうだと先輩が言っていたけど．100万行けばうれしいけど，行かないかもしれないなあ．でも，初めてなんだから50万だってすごいんじゃなかな．いや，たとえ30万だってすごいことだよ…….）

そこまで行くと，もう想像は止まらない.

（もしも，お客さんが10人しか来なかったらどうしよう．いや，もしも誰も来なかったら…….）

ここまで来て，やっと悪い想像は底を打ち，反転する.

（いや，まあ，さすがにゼロということはないか．こんな大きなお店だし．どんなに少なくても一人は来てくれるだろう．そうしたら，その一人に最大限の心をこめたあいさつをしよう．買ってくれるかどうかなんて問題じゃない．来てくれてありがとうと，心からあいさつしよう！）

そして，やっとのことで寝につくのである.

まわりの店長経験者に聞いたら，ほかにも同じような妄想にとらわれた人はけっこういるものだと，あとでわかった.

ひとり，というのはそういうものだ．もちろん，その孤独から学びとるものもある．だから，だれでも一度はオープン店長の孤独を味わったらいいとわたしは思う．そして，その孤独を知ったうえで，ドラッカーの言うごとく，チームでのマネジメントに挑んだらいいと思う.

仕入の喜び

利は元にあり，とは古くから伝わる和製ビジネスノウハウの中でも，もっともシンプルかつ強力な箴言だと思う.

安く仕入れろ，と理解するのはあさはかだ.

簡単に仕入れたものは売るのに苦労するけど，困難を乗り越えて，一生懸命に仕入れたものは売るのにそれほどの無理をしなくていい，というのがわたしの理解だ.

ドラッカーは事業は顧客より考え始めよ，という．誰が何を欲しがっているのかをよく考えなさい，ということだ．この洞察は『マネジメント』のいちばん最初に合衆国のシアーズ・ローバックを題材にして生まれる．そこを丹念に読むと，ドラッカーが追いかけているのは，シアーズ・ローバック歴代経営者が「誰が何をどこで欲しがっているか」を見抜き，そして，それをいかにして提供するのかという仕入れ元開拓に多大な投資をしてきた姿だとわかる.

そして，利は元にありをがんばってやってみた身として，強く実感していることがある.

それは，売る苦労はものすごく疲れるし，ときどき気持ちが虚しくなるし，なんだかお客さまをだましているような気持ちになることさえあるが，それに

比べて，同じように大変でも仕入れるための苦労は，明るくて，楽しくて，わくわくするということだ．

なんだかとっても健全なのだ．

いちばんになる喜び

商売をやっていると，よく出会う「おはなし」のひとつに富士山の話がある．

いわく，日本で一番高い山はどこか．もちろん富士山だ．では，二番目に高い山はどこか．多くが答えられない．一番と二番はこれほども違うのですよ，というお話だ．

ドラッカーは「市場におけるリーダーシップ」という言い方をしている．もちろん，競争相手を蹴落として市場シェアを獲得せよ，という意味ではぜんぜんない．かといって，独占市場を築け，という意味でもない．市場におけるリーダーシップとは，競合品よりも顧客ニーズに合っていて，顧客が進んで代価を支払うことでそれを示してくれることだというのがドラッカー流だ．独占市場では顧客に選ぶ自由がないのでリーダーシップが発揮できないのだそうだ．

わたしが勤めていたお店はある地方都市．人口7万人の小さな市だ．そこに競合店があとから2つ出店してきた．両方とも全国展開のライバルチェーンだ．どちらも中古書店だが，後発だから，わたしたちのお店にはない工夫をしてきている．かたほうは「高価買取」で仕入れ元の勝負を，もういっぽうは「新品のCDやゲームもあります」という販売の勝負を挑んできた．せっかく伸びてきていた売上ががくんと落ちて，スタッフのみんなは浮足立った．当時はドラッカーを読んだことがなかったが，富士山の話だけは知っていたわたしは「一番になれない勝負はせずに，その代わり一番になれるところは徹底的に一番になろうよ」とスタッフさんに呼びかけた．

高価買取を期待するお客さまには正直に「あちらのお店でしたらもっと高い値段がつくかもしれません」と言い，新品のような品ぞろえを期待するお客さまには「あちらのお店は新品も取り扱っているそうですのでのぞいてみてはいかがでしょうか」と言った．その代わり，買取はこれまで以上に丁寧にして，わたしたちが売ってもらった品物を大切に扱うお店であることをわかってもらうように心がけ，棚の整理もこれまで以上に念入りに行い，最新アイテムの品ぞろえは薄くても，ロングセラーや古い商品なども含めて品ぞろえの「奥行き」は充実していることが伝わる棚をこころがけた．ようするに，「中古品屋」としての一番は譲らないぞ，というわけだ．どちらのお店でも買い取らないアナログレコードやカセットテープなんかは持ち込まれれば買い取るようにした．

かたほうのお店が撤退するのに3年くらいはかかったと思う．店長はわたしから別の人間に引き継がれ，さらに違う店長に代わっていた．もうかたほうのお店はゲームやCDなどの新品に特化し，中古本は少なめにして，その後も残った．

この勝負を終えたあと，お店の売上はかつての倍までとは言わないがかなりのベースアップとなっていた．

そうじをすると……

トイレそうじを専門にやって，なにか人生の学びを得ようとする人たちがいる．もちろん，自由意思でやる分にはそれぞれの好みだし，批判する気はない．でも，店舗運営の方法論で「トイレそうじをして心を磨け」なんていうのだったらちょっと気持ちが悪い．

ドラッカーは，企業がその本業の範囲を超えて，CSRの名目で，社員にゴミ拾いさせることを戒めている．それを強要することは「権力の正統性」を欠く，というのがドラッカーの考えだ．

ただ，現実問題としてそうじは店舗運営上，欠かせない．それにわたし自身はそうじが好きだった．そうじは売上を上げるし，それに利益を上げると思う．汚い店ときれいな店では同じチェーンでも粗利率に差があったりするのだ．たぶん在庫ロスに差が出るのだろう．また，そうじは楽しい．ひとりでやっても楽しいし，みんなでやるともっと楽しい．

しかし，そうじを一生懸命にやることをスタッフさんにどんな言葉で説明するか，その言葉が長いこと見つからなかった．いまでもこれぞという完成版は見つかっていない．

道徳の押しつけみたいなことを言いたくなかったのだ．

あるとき，ひとりのスタッフさんがトイレの床を拭きながらこう言った．

「あー，わたし，このお店に入ってから，久々に一生懸命そうじしてる．お母さんが『そうじをすると美人になるよ』っていつも言ってたのを思い出すなあ．今からでも美人になるかしら」

以来，このスタッフさんの話をいつもすることにした．

なるべく精神論っぽく聴こえないように注意しながら，「そうじをすると，心がねえ，きれいになるらしいけど，それ以上に，美男美女になれるらしいよ」．

実際，床のぞうきんがけは身体にいい．腹筋と背筋と足腰に効く．たぶん，美男美女でアスリートになれるんじゃないかと思う．

不動産屋の看板持ち

職業に貴賤なし．もちろん，そのとおりだ．貴賤はもちろんないが，やりがいのある仕事とそうでない仕事はやっぱりあるんじゃないかと思う．その仕事をやったこともないのにこんなことを言うのはよくないかもしれないが，いつ見ても疑問に思うのが不動産屋さんの看板を持って，信号のかどに座っている仕事だ．特に夏の暑い日や，冬の雨の日に見るとどうしても考えてしまう．

この仕事を見たら，ドラッカーはなんと言うだろうか．

誰がやっても成果に変わりがなく，仕事のやり方に一切の工夫の余地なし，ただ座り続けるのみだとしたら（そうではないのかもしれないが），「その仕事をさせることに正統性はない」と言うのではないだろうか．

個強をもって公益となす．ひとりひとりの持つ強みを事業を通して世の中の役に立たせるという意味．ドラッカーがマネジメントの為すべきことの第二の柱に挙げていることだ．

やったことのない仕事のことをとやかく言うのはルール違反かもしれないが，スーツを着込んだ若者に，たとえ彼や彼女がそれを望んだとしても，やっぱりやらせてはいけない仕事というのがあるのではなかろうかと，どうしても思ってしまう．

数字の勝負にこだわるから人が成長する

ドラッカーによれば，利益とはあくまでも結果でしかない．あるいは「条件としての利益」だと言う．人の持つ強みを発揮させ，企業をして社会的使命を果たさせること．それがマネジメントだ．しかし，そのための条件としての利益の必要性はたしかに言っている．

そして重要なのは，ドラッカーの見るところでは，「どの程度の利益を必要とするか」についての見積もりは，ほとんどすべての企業においてあまりに低すぎるらしい．個強をもって公益となし，公益をもって事業となすには，雀の涙程度の利益ではどうにもならないのだ．それでは，生き延び続けることさえおぼつかない．

人の成長と，結果としての利益，あるいは条件としての利益は表裏一体なのだ．

数字，数字ばかりで社員をおかしくしまったという反省が世の中の一部にある．本当にその通りだと思うような腹立たしい企業は多い．「人間をなんだと思っているんだ！」と憤りを感じる話があちこちにある．しかし，そういう会社の犯した罪は，その会社の社員の可能性を摘み取ったことだけにとどまらない．

数字を追い求めることがいけないことだ，というイメージをつくってしまったことこそ，あまりにも大きな罪だ．近頃では，なにか数字が不浄なものだと見る向きさえある．

力を合わせて，数字を出す．仲間との軋轢も乗り越えて，数字を出す．そして，月末の31日に，一度は「もうダメか」と思った目標数字が気合いのひと踏ん張りで届く．あるいは追い詰められたときにポッと生まれたアイディアひとつで届く．そんなときは涙が出ることもある．まるでスポーツの試合で勝利したときのようにうれしいことがある．

そういう世界を知っているお店だって，世の中にはたくさんあるのだ．

日本では「自己」が忘れられて……

『マネジメント』の中巻は，マネジメントの方法について書かれている．ここに，自己目標管理というやり方が出てくる．

知識や知恵を駆使して働く者は，アメやムチといった古典的な方法で管理することはできない．数字に限らない，さまざまなモノサシを使った「目標による管理（コントロール・バイ・オブジェクティブス）」でなくては無理だ．それも「目標による，自分自身での管理（セルフコントロール・バイ・オブジェクティブス）」しかない，というのがドラッカーの主張だった．

しかし，どこでどう間違ったのか，いまさら追及してもしかたのないことだ

が，この制度が本格的に日本に輸入されたとき，「自己目標管理」の「自己」はどこかに置き忘れられて，「目標管理」という似て非なるものが誕生し，日本中を席巻した．バブル崩壊後から猛威をふるい，多くの人を傷つけるかあるいは虚無的な気分にさせて，いまだにその後遺症は続いている．

グローバル経済は是か非か

グローバル経済は悪いもんだとずっと思っていた．諸悪の根源，グローバル企業．環境を破壊し，諸国の文化を壊し…….

『マネジメント』の下巻でドラッカーが，グローバル企業の存在意義を教えてくれるまではよく知りもしないでそう思っていた．

ドラッカーは言う．第一にグローバル企業は現実だ．嫌ってもそうでなくてもそれは現実にある．第二に，グローバル企業は今のところ世の中で唯一，国家を超える存在だ．

第二次世界大戦のあと，20世紀を通じて，世界中で民族国家がぞくぞくと誕生した．ナショナリズムはそれまでの帝国主義へのアンチテーゼだったが，しかし，今こうして，現代史と世界を見渡してみて，ナショナリズムがはたして良い方向に働いたのかは疑問だ．日本でもアジアでも，またぞろナショナリズムを煽って，市民と故郷を危険にさらそうとする輩はあとを絶たないが，グローバル企業という現実はこの危険を抜け出すきっかけのひとつになる可能性がある，とドラッカーは教えてくれたのだ．

たんに安い労働力を求めてさまよう多国籍企業はやがて市場から姿を消し，真にグローバルな組織と事業を築いた企業だけが繁栄できる時代になる．真にグローバルな組織とは，働く人のルーツを大切にすることのできる組織だ．グローバルな事業があり，ローカルな人財がある．ナショナリズムは意味を持たない．そういうことを実現できる可能性がグローバル企業にはある．

だから，たぶんこういうことになると思う．

地域の小売が元気なら，グローバル経済にも意味はある．

グローバル企業で働く人がそのルーツと文化を大切にできる故郷をしっかりと持つ．その基盤は地域のお店だ．どっちを見ても同じ看板の店ばかりではなく，地域の小売に地域の人が生き生きと働いていること．それを実現して，健全なグローバル企業を増やしてあげることはわれら小売業人の使命だ．

【略歴】1972年，群馬県生まれ．大手小売チェーンの直営店社員を経て，分社制度により設立された加盟店運営会社にて取締役副社長．その後，仲間とともに中古おもちゃのチェーン店を経営する会社を起業．同社の社外取締役を務めながら，「人がいきいきと働く，おもしろい会社を世の中に増やす」仕事にも挑戦すべく，企業風土改革専門のコンサルティング・ファームに転職し，現在に至る．猫とラグビーを学生時代から変わらず愛している．

関連論考

Drucker Materials

現代の経営に関する評価

An Evaluation of Management

ロナルド･S･リッチイ
Ronald S. Ritchie

時代の予言者

一般的に，予言者は，未来を予言し語る者と見られている．現実には，予言者の仕事は，あまり神秘的なものではない．しかし，重要なものである．それは，彼をめぐる人と社会を理解し，その理解に基づいて未来を創造することである．マネジメントの実務に関する分析者，解説者，アドバイザーとしてのドラッカーが果たした役割は，時代の予言者としての役割と切り離すことができない．

歴史上の偉大な予言者たちは，複雑さや論争の背後にある，彼らが生きた時代の社会の本質や社会が進みゆく方向，そしてそれを動かしている基本的な諸力を喝破した．旧約聖書の情熱的な予言者たちは，イスラエルの子供たちに真の脅威は外国からの圧力ではなく，自らが作り出す精神的貧困にあると警告した．彼らは，悔恨，新たな決意，そして新たな宗教的献身を要求した．前世紀においてトクヴィルはその洞察力をもって，望ましいものと望ましくないものの双方を含めて，大衆民主主義の根本的本質と固有の特質を明らかにした．彼が読者として考えたのは，自国フランスの国民であり，彼らは，生まれつき大衆民主主義の経験がなかった．実際には，彼の読者の幅は広く，その著作は，本国での現代的民主主義の発展に影響を与えた．

ドラッカーは，情熱的な旧約聖書の予言者たちの文体や論調というよりもアレクシス・ド・トクヴィルの様式に倣っている．しかし，彼は，それにもまして彼の生きた時代の社会分析家，批評家，予言者である．同時代に生きた人々や出来事について確信をもって判断を下すことは難しいけれども，それでもドラッカーの大いなる洞察は，世紀を超える検証にも耐えうるものであることは確かに思える．すでに30年もの間の検証に耐えてきた．

＊ドラッカーがニューヨーク市立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である．

ドラッカーは，優れた記者，研究者，コンサルタント，アドバイザー，分析家，オーガナイザー，とりわけマネジメントの実務に関する解説者でもある．しかし，マネジメントは全く別個の，いわんや付録としての仕事ではなかった．それについて，彼が言いたかったことは，現代社会とそこに働く諸力の本質について主張してきたことと一体をなすものであり，それを綿密かつ具体的に述べたものである．社会分析に関する彼の著作の後には，かならずマネジメントに関する著作が続いた．1942年の『産業人の未来』の後に1946年の『企業とは何か』，1950年の『新しい社会と新しい経営』の後に1954年の『現代の経営』，1950年代後半の『変貌する産業社会』の後に1960年代半ばの『創造する経営者』と『経営者の条件』といった具合である．このパターンが続くと考えると，1969年の『断絶の時代』の後には，マネジメントに関するさらに進んだ思考をもたらす著作がやがて書かれるであろう．

これらの著作のそれぞれが進展する産業社会とそこに働く諸力，そして産業社会が要求するものに焦点を当て，それらを重要なフレームワークとして取り上げている．そこでは，マネジメントの理論と実務が抽象的な知識概念としてではなく，仕事と人間の本質，そしてわれわれが生きている社会における協働の本質を見極めることから得られた実践的かつ知的な興奮をもたらす叡智として描かれている．マネジメントの知識は，社会的な知識の一部をなすものであり，それを応用することが，われわれの社会の未来にとって重要である．

『企業とは何か』が出版されたすぐ後に，ある批評家が「著者の才能が，すぐにもより尊敬に値するテーマに捧げられることを希望する」と書いた．この批評家は，読んだものの質の高さを認識できたが，時代を代表する機関としての大企業に関する重要なメッセージを理解することはできなかったのである．25年を経て，同じ過ちを犯す者はいないであろう．ドラッカーは，この変化に大きな影響を与えた．

マネジメントの仕事

ドラッカーの洞察力によって，私たちは，マネジメントおよびそのプロセスをより理解できるようになったが，彼のこの洞察力は，基本的な決定要因としての仕事そのものに強く焦点を当てることから生まれている．つまり，仕事には成果が要求されるということである．それによって役割が決定され，企業自

体に要求される成果，その経営管理者，その知識労働者，そしてその他の労働者が定義づけられる．仕事自体や達成されるべき仕事の環境は，個人的な気まぐれや嗜好の産物であってはならない．双方は，社会的に決定されるものである．必要なことは達成されるべき成果を認識し，適切な貢献を行うために必要となることを十分に理解することである．ドラッカーの分析は，常に「状況による権威」と関係している．ドラッカー自身は，こうした言い回しをしなかったけれども，それには満たすべき条件となすべき貢献が伴うとした．

かくして，ドラッカーは，現代社会が果たすべき基本的経済的機能を遂行する特別な機関としての企業から始めている．企業は，現代社会の社会的，経済的発展と密接に関係しているということである．しかし，全ての優れた定義や叙述と同様に，これによって全てが表現されているわけではない．経済活動は，他の多くの社会事象と関係し，それらによって影響を受けているが，それらすべてを包含するものではない．それゆえ，企業の主たる役割は，他の社会事象に責任を持つということではなく，経済活動において社会が企業に要求する成果を満足させることに限られる．経済的仕事に関わる機関としての企業の形態，規模，そしてその活動は，生産および事業の意思決定に要する時間，物質的および人的資源を結合して生産的組織とするために要する永続性，成果を上げるために必要となる統合の規模などによって決定される．

次いで，経営管理者の仕事は，企業の仕事によって決定される．経営管理者は，内部的にも外部的にも企業が要求するものに焦点を当てなければならない．実際のところ，これは企業の全ての成員に当てはまる．経営管理者，専門家，事務員，労働者であるかどうかは関係がない．経営管理者にとっては，事業そのもの，経営管理者，そして人と仕事をマネジメントするガイドとして企業の目標要件を受け入れることを意味する．

事業をマネジメントするためには，経済的成果に関するニーズを理解し，それに対する責任を果たすことが必要となる．最初のステップは，事業とは何かを決定することである．このために，内部ではなく，外部を見なければならない．というのも，事業が存在しうるかどうか，そして事業とは何かを決定する者は消費者であるからである．消費者は，事業が満たすニーズおよび提供する価値について意識的あるいは無意識に判定を下すからである．「市場志向」「近視眼的マーケティング」が一般的用語になるずっと以前に，ドラッカーは，事業の核心は生産プロセスではなく，マーケティングと市場におけるイノベーションであると経営管理者に言ってきた．彼は，アルフレッド・スローン・ジュニア，ジュリウス・ローゼンワルドといったビジネス・リーダーが，まさにこの前提に基づいて，大きな成功へと導いた企業をいかに創造したかを描写していた．同様に，事業および他の社会的活動にシステムス分析が広範に適用される以前に，彼は，最初の投入資源が最終消費に至るプロセス全体の観点から企業の活動を検証する必要性をシアーズ・ローバックやアメリカ電信電話（AT&T）といった企業の成功例を引用して強調していた．

多くのマネジメントに関する理論家が，マネジメントとは，周知の定型的な仕事に関するものであるということを前提にしてきたけれども，ドラッカーは，企業家的仕事こそが事業をマネジメントする中心的仕事であると宣言してきた．経営管理者とは，「未来を創造すること」に関わる者であると言ってきた．今日の経営者管理者の仕事は，未来においてのみ成果を上げうる意思決定を行うことである．これには，過去の活動を廃棄することが含まれる．今行うとすれば決して取りかからなかったであろう活動，あるいは成功し，最盛期を迎えている活動などである．経済的成果を上げるというマネジメントの仕事は，世の中に適応し，対応することではなく，創造し，変革することによって達成される．このためには「目標管理」が必要になる．これは，ドラッカーが，1954年の『現代の経営』においてこのフレーズを使って以来，マネジメントの方法に関する通念となった概念であり，表現である．

同様に，仕事に焦点をあてるという原則も，ドラッカーが経営管理者をマネジメントすることについて言いたかったことの核心をなすものである．経営管理者の仕事は，現実的でなければならない．すなわち，企業のニーズに根拠を置かなければならない．そして仕事の実行に伴う権威と責任は，仕事に焦点を当てたものでなければならない．仕事が一人の人間にとって過大である場合には，チームが必要となる．これは，とりわけトップの経営管理者の役割について言える．マネジメントは，目標と自己管理によるべきであり，その善し悪しは，事業の成果に対する貢献によって測られるべきである．仕事が中心になっているか，貢献が行われているかを検証することにより，上位者との関係，同僚との関係，部下との関係の有り様が決まってくる．この点からみると，上位者が行わなければならない重要な貢献とは，部下を指示し，監督することではなく，支援することになる．

企業が本当に必要としているのは，明日のリーダーを継続的に育成していく

ことである．ドラッカーは，経営管理者は，マネジメントするものを与えられることによってのみ成長すること，そうした機会は，職歴のかなり早い時期に，そして間違いを犯したとしても重大な結果をもたらさないようなレベルにおいて与えられるべきであると強調していた．GMの分権に関して，ドラッカーは，現代企業において必要とする経営管理者の増大を賄えるほど十分に大きな規模で，そうした機会を与える組織機構を描いた．成果集中思考と軌を一にするもので，自己開発，強みを築くことへの集中，長期の昇進計画，すなわち潜在能力を評価することを止めることを強調していた．

マネジメントの構造は，経営管理者をマネジメントする際に，そして企業をマネジメントする際に，極めて重要な役割を果たす．ここにおいても，企業における仕事中心，目標要件が重要な決定要因となる．ニーズに適切に対応できるマネジメントの構造を維持するためには，必要となる活動，意思決定，諸関係についての定期的な分析が欠かせない．この目的は，全ての経営管理者に事業の成果をあげることを許し，それを要求する構造，マネジメントの階層が最も少ない構造，そして明日の経営管理者の育成を容易にする構造を確実に構築することである．

マネジメントの仕事の三番目は，仕事と人をマネジメントすることである．ここでも強調されているのは，能力のある人格者を雇うことである．人間というものの際立った生産的能力を認識し，そして仕事と仕事の場所を組織することで，各個人の強み，積極性，責任，能力を全体としての企業の強みと成果の源とできる人を雇うことである．このためには，それぞれの仕事が特別な舞台となり，完全な跳躍台となるように仕事を組織することが要求される．そうした舞台や跳躍台は，仕事のスピードとリズムが前後に来るものに依存するのではなく，個人の成果に依存し，かつ挑戦や意図を具体化するようなものでなければならない．求められるべきことは，責任感である．それは，誘発され奨励されるものであり，買うことができるものではない．労働者は，いかに貢献し，いかなる成果を上げたかを自ら測る情報を必要とする．経営管理者のビジョンを共有する必要がある．それがある程度可能となるのは，労働者が，仕事を計画することに，あるいは企業というコミュニティの組織および管理部門に参加できる場合だけである．心理的な側面において必要とされるもののほとんどは，現在では広く知られている．しかし，そうした知識を現実の経営管理者の実務に転換するという困難な課題と職場の雰囲気について取り組む者はほとんどいない．

今日，仕事と人をマネジメントすることは，知識労働者，すなわち専門家をマネジメントすることである．知識は，現代経済における中心的な生産要素となった．そして，知識労働者は，昨日の肉体労働者，熟練，未熟練労働者の継承者である．企業における重要な要素としての知識労働者の出現は，組織が仕事と成果に焦点を当てることが絶対的に必要であると迫るものである．そこに焦点を当てることでのみ，知識労働者の努力は生産的なものとなりうる．ドラッカーは，知識労働者がもたらすマネジメント上の意味を理解することに誰よりも貢献した．彼の見解では，「知識労働者を生産的にすることは，今世紀におけるマネジメントの重大な仕事である．ちょうど前世紀においてマネジメントの仕事が肉体労働者を生産的にしたと同じことである」ということになる．専門家たる知識労働者は，経営管理者ではないが，企業における仕事への自らの貢献を確かなものとし，かなりの程度，自身の成果の基準を設定する責任がある．知識労働者は，専門家でない者よりも，企業の全構成員のための経営管理者のビジョンの実現という究極目標により関与できるし，重要な責任や意思決定権限をより引き受けることができる．

意思決定は，マネジメントの主要な役割である．実際，トップマネジメントに特有の役割である．ここでも企業の目標要件に関する分析は，意思決定に関する責任要件とそれに効果的に対応することについて多くのことを教えてくれる．このような分析によって，どの意思決定がルーティーン化でき，組織の下層で処理できるか，どれが数少ない戦略的なものであるかが理解できる．それは，適切な疑問を発し，様々な答えを認識し，評価することの必要性を明確にする．それは，意思決定とは，不確かな未来に関わるものであることを明らかにし，目標とは，リスクを最小化するものでも，減らすことでさえもなく，妥当な期待にもとづいて適切なリスクを発見し，引き受けることであることを明らかにする．最後に，それは，誰が，それぞれの意思決定に関与することが適切か，成果を確実にするためにどのような実行とフォローアップための手段を組み込むべきかを示すものである．

企業の本質は，社会的な組織であること，すなわち人間の組織であることである．社会は，企業すなわちマネジメントに求める仕事を規定する．同時に，経済活動に特有のものとは関係のない要求や制約を課す．われわれの社会では，個人が最優先される．企業での生活に関する必要条件や雰囲気は，個人のため

の社会における基本的信条や前提と矛盾するものであってはならない. これは, 職場における個人の尊厳と機会の平等について考えなければならないということである. また, 倫理的な配慮を組織内部の関係と企業の構造に組み込むことでもある.

ドラッカーは, マネジメントの仕事と企業の成果に関連するこうした側面を頻繁にテーマとして扱っている. 彼は, 経営管理者の重要な資質としての真摯さを強く主張し, それを企業内において受け入れられる有効な人間関係を本質的に支えるものとしている. 彼は, 昇進や経営管理者に登用するかどうの決定に関する死活的な権限に焦点を当て, それらを一人の上司に委ねることができないほど極めて重要なものであるとしている. こうした分野全てにおいて, 企業が直接的な機能として必要としていることは, 企業は個人の立つ位置や目標に関する社会の見方と両立する形で, そしてそれを強化する形で, その機能を果たすべきという社会の期待と絡みあう.

企業行動の理論

マネジメントの責任は, 企業に対するものであるが, 企業を通じて社会に対する機能的かつ明確な責任がある. その機能的な役割とは経済的なものであり, 経済的責任から直接に派生する事柄を除き, それによって他の社会的な分野においても何らかの権威を持ちうるわけではない. 企業は, 社会の構成員を雇用することに関して権威を行使することでさえ, それが企業の目標要件を超えているとすれば正当性を欠く. マネジメントと企業は, 基本的な社会的価値を満たすという目標, 特に個人の自己実現を満足させるという目標を他の機関と共有する. しかし, マネジメントと企業は, 事業機会の創造によってこの目標の達成を図るのであり, 社会的責任が, 企業の主要な機能を制約できる, あるいは主要な機能の枠外にあるという前提によってではない.

企業に対するマネジメントの義務は, 企業の現在の行為と決定が, 将来, 企業とその機能に対して脅威となる世論を巻き起こさないように継続的に注意していくことである. 言いかえれば, 企業の主要な機能の一部として, マネジメントは, 世論の動向とマネジメントの仕事のやり方に対する世論の意図するところに常に注意を怠ってはならないということである.

マネジメントの理念と実践に関するドラッカーの分析には, 現実感覚がある.

多くのマネジメントに関する著作者とは異なり, 彼のやり方は, ご都合主義で選ばれた, あるいは嘘っぽい企業の経験例を引き合いに出して知的な基盤を構築するというものではない. その代わり, 企業の経験およびマネジメントが仕事を行う社会において働く諸力の双方を深く追求した. これに基づいて, 彼は, 読み解いた現実についての説得力のある結論や解釈を導く.

『企業とは何か』において, アメリカの代表的社会機関としての企業を研究することに着手した. 抽象的な原理ではなく, ゼネラル・モーターズ (GM) という一つの企業の分析に焦点を当てることによって行われた. GMは, 大企業の可能性, 問題, 危機, そして成果を示す代表的企業と考えられたからであった. 20年も前に, アルフレッド・P・スローン・ジュニアは, GMのような規模, 多様性, 成果を有する企業の存在を可能としたマーケティング分析, マネジメント組織, そして企業文化を作り上げた. ドラッカーには, そこで行われたことおよびその包括的な重要性を説明する解釈や分析に関するレポートを世界に提示することが託された.

1950年代の初めに『現代の経営』によって, ドラッカーは, なしうることとなされていることとの間のギャップ, 指導的マネジメントと平均的なマネジメントとの間のギャップを埋めようとした.

彼は,「これは実践的な本です. マネジメントばかりではなく, 直にマネジメントの経験を持たない市民のために書いたのです」と述べた. この本は, 彼の他の著作と同様に, 現実の事業のマネジメントの状況や問題に関する詳細な知識を示すものであり, コンサルタントとして企業で働いた時に知り得たものである. その主要な原則は, シアーズ, フォード, IBMその他の企業における歴史的に意味ある経験に基づくものである. それらの妥当性は明白であり, それらと関連した洞察, 見通しは聞くたびに新鮮で, 強い説得力がある.

ドラッカーの著作の妥当性が, 今日でも有効であることは驚くべきことである. 過去数十年間と同様に今なお急速に変化している時代において, 25年前のものは, いや10年前のものさえ, 書き直して最新のものにせざるを得ない. 文学, 芸術, 科学, 技術についても同様な可能性が大いにある. 過去四半世紀の間に, 初期のマネジメントに関する著作の多くは確実にその影響力を失った. ドラッカーの著作については, こうした心配はほとんどない. 人々は, 今日,『企業とは何か』を25年前のほとんどの読者がそうであったよりも大いに称賛し, 適切なものであるとしてそれを読む.

それ以来，例えば，企業の規模について，政治的なもの，専門的なものを含めて様々な議論が闘わされたが，現代の産業社会における原型的組織としての大企業に関するドラッカーの1946年当時の見方は，今日でもなお説得力がある．彼は，「大きいことの利点は，戦略を持てることである．日々の問題から十分に解放された形で特別な戦略決定体を持てることである．これによって長期的な見方が可能となり，企業と社会との関係に配慮することができる」と述べた．8年後，『現代の経営』において，ドラッカーは，「規模は，企業の本質，企業のマネジメントの原則，すなわち経営管理者，仕事，人をマネジメントするという基本的な問題に影響を与えない」と指摘した．規模が影響するのはマネジメントの構造である．彼は，「企業の規模は，それが必要とするマネジメントの構造に従う」とする．小さすぎる企業は，それを支援できるマネジメントの規模の限界に苦しむ．マネジメントできないほど大きな企業というのは，現業の経営管理者とトップの経営チームとの間にあまりにも多くのマネジメントの階層を必要とするようになった企業である．この点について彼が言いたかったことは，組織の理論，大企業におけるマネジメント構造の要件，様々な無関係な事業を業務とすることによるマネジメントの弊害などについての核心を突くものである．それは．コングロマリットに関する現在の論争に一石を投じた．

過去数十年間，分権，権限委譲の長所と要件，そしてスタッフ，ライン，職能別分類の長所と要件に関する議論は，大きく揺れ動いた．分権は，大規模で地理的に広範な組織に必須のパターンと見られてきた．権限委譲については，それ自体が目的と見られてきた．マネジメントがコントロールできる適切な範囲が学者的正確さで描かれてきた．第一次のコンピュータの波がマネジメントの場にも打ち寄せたことから，分権と権限委譲について考え直すことが必要とされるようになってきた．ある者は，コンピュータの時代における意思決定は，もう一度中央集権化されるべきと論じた．後に，分権派は，コンピュータは，分権化されたマネジメントが意思決定に対処する能力を高めることができることを証明し，コンピュータを同盟関係にあるものとして導入することができた．

こうした疑問に関して，ドラッカーは，1946年の『企業とは何か』において分析しているが，その適切さは1970年においても同様であるように思える．当時，彼が言いたかったことは，現実の勤務経験とGMの成果に根拠を置いていた．彼は，GMの分権を大企業としての一体性と巨大事業部の独立性および

責任とを統合しようとするもの，本当の連邦国家のようにそれぞれの自治政府を通じて，あるいは連邦政府のもとに統一体を実現することを狙いとするものと見た．さらに，それは，事業部の経営管理者と本社の経営管理者との間の関係にとどまるものではなく，理論的には全ての経営管理者とGMのビジネスパートナー，特にディーラーとの関係にまで及ぶものと見た．マネジメントの原則としての分権の目的と要件は，それが書かれたとき，そしてスローンが考案した当初と同様に今日でも有効である．中央集権化は，明日のリーダーを育てることにならないという洞察もまた有効である．すなわち，中央集権化は，マネジメントの主要な責任の一つを達成することを妨げることとなる．

『現代の経営』においても連邦的分権を広範に取り上げており，『企業とは何か』における当初の分析と洞察が足場になっている．両著で述べられたことの全ては，立証された経験に基づいており，成果をあげるために企業が必要とすること，経営管理者が成長の機会を得るために必要とすることが検証されている．連邦的分権は，とりわけ目標によるマネジメントを必要とする．これは，企業の成果と業績に直接的に結びつくマネジメントのビジョンと努力に焦点を当てるアプローチである．目標による分権とマネジメントは，「コントロールの範囲」という考え方そのものの妥当性を打ち壊す．ドラッカーの言葉によれば，妥当な概念は，「マネジメントの責任の範囲」となる．これは，一人の上司が援助し，教育できる人数，そして彼ら自身の目標の達成を支援できる人々の数のことである．引用されたシアーズの経験では，一人の副社長は，マーケティングと利益に責任を持ちうる独立的な単位としての店舗，100店舗を管轄しうることを示している．次いで各店舗の店長は，30人の部門管理者を管轄しうるとしている．

『企業とは何か』では，ドラッカーが以後の著作で発展させ，詳述したもう一つの基本的考え方を押し出している．25年後の今日，それは，現在のマネジメントの実務に対するガイドラインとして受け入れられているというよりも，今なお意味の深い重要な予言となっている．当時，彼は，産業社会において仕事を通じて見出される個人の尊厳と自己実現の必要性を強調した．彼は，個人の自己実現を個人が重視されているとの認識を持つことと結び付けている．この認識は，現実に重要な役割を担うことを通じてのみ得られるものである．彼は，一方で年功と報酬を重視する非生産的で積極性のない労働者がいることと，他方において欲求不満，地位の不足，昇進に関する平等な機会の欠如，

総体としての企業に関する理解の欠如などが存在することとの間には関連性があることを示唆した．

『現代の経営』では，この分析をさらに深めている．人は，働くことを望んでいるという基本的前提から始めている．企業の客観的ニーズと同様にそれに関わる人間のニーズに焦点を当てている．その中で，同情的ではあるものの，人事管理に関する主要な方法の多くは部分的に不適切で破たんしていることを明白にした．それは，仕事が，最高の成果を得るための特別な舞台となり，完全な跳躍台となるように，そしてモチベーションを与えるように，仕事を組織することを強調している．そのために重要な要素が個人の責任感であるとしている．この責任感は，買えるものではないが，それを育む適切な環境を用意できさえすれば容易に得られるものである．それにはマネジメントのビジョンが表に出てこなければならない．このマネジメントのビジョンの出現を鼓舞する提案が両著に詳細に描かれており，それは，今なお生産的なアプローチのように思える．マネジメントのビジョンのいくつかの要素は，企業の全構成員にとっても必要とされるものである．マネジメントのビジョンは，増え続けている専門家，知識労働者にとって絶対に不可欠である．彼らに固有の自主性は，彼らが少なくともある程度マネジメントのビジョンを理解できる場合にのみ，企業が必要とすることに生かされることになるからである．1946年と1954年，そしてその後の著作で示されたドラッカーの識見は，当時と同様に，いや多分それ以上に現在でも妥当性があり，大いに必要とされている．われわれの産業社会では，中央からの命令によって動く階層的な組織は虚構であり，われわれは，それさえ全く支持できない．

結論

ドラッカーが『現代の経営』以外に何も書かなかったとしても，それによってマネジメントの仕事とその固有の要件に関する理解を大いに高めてくれたことで十分であったであろう．彼のその後の著作，『創造する経営者』『経営者の条件』は，生産的で刺激的な洞察に満ちているが，1954年の分析の幅を広げたというよりもその妥当性と実務への応用を説明することに多くが費やされている．両著を読むことによって，視野が広がり，理解も深まり，能力が向上することになる．両著は，「いかに行うか」「なぜ行うか」について書かれたものである．それらは，マネジメントの分野におけるドラッカーの全ての著作の中でも重要なトレードマークとなっているものであり，マネジメントを実践する経営管理者のみならず，単に社会の重要なセクターを理解しようと考える素人にとっても妥当性かつ臨場性があるものである．25年前と15年前の彼の著作に見られるこの妥当性と臨場性は，現在，書かれているものと同様に今日でも説得力がある．このことは，このエッセイの冒頭で「ピーター・ドラッカーは，彼の時代の真の予言者である」とする筆者の主張を十分に裏書きするものである．

マネジメントに関する著作に，人間の歴史に関わる参考文献，そして哲学，宗教，軍事科学，生物学，政府に関わる参考文献などが織り込まれることはめったにないが，ドラッカーの著作にはそうした分野の文献が参照されている．恐らく，彼は，マネジメントの学徒になることを考える前に，哲学の先生であり，歴史と国際金融を学んだからであろう．これは，みせかけや気どりではない．むしろ，彼が伝えようとした意味を深めるものであり，その引用の頻度や適切性は，彼の高い見識を説明するものである．これによって，表層的な外面や因習の背後にある行為や社会的な必要条件の本質に迫ることに成功した．

企業の規模に関する議論において，われわれは，生物学の法則を思い起こす．有機体としての生物は，成長すればするほど，容積と表面積の割合は大きくなり，それに比べて内部の細胞が外部にさらされる割合は小さくなる．それゆえ生物は，成長するにつれて呼吸，循環，排泄のための器官を特別に発展させなければならなくなる．生物の規模の限界を決定するのがこの法則である．これにより，大企業に特有の特徴，ニーズ，危険を新たな次元から理解することができる．意思決定の議論において，成果をあげるための鍵として，必ず様々な選択肢を考慮することの必要性が強調されている．そのために次の例が引用されている．フランクリン・D・ルーズベルトが，いつも彼のアドバイザーの間で意見の衝突や不一致が起こるようにしたこと，ケネディ大統領のピッグス湾事件の失敗への対応，ロシア軍の参謀総長が「陛下，無理です．総動員令を出しますと，取り消す方法はありません」と報告したために，1914年にロシア皇帝がすでに始まった軍の出動を止めることができなかったこと，などである（詳細は，『経営者の条件』第6章を参照）．

そうした幅広い見識よってもたらされたものが，マネジメントの実践を人間として生きることの本流へと導くこと，マネジメントの実践にとって拠り所と

なる絶対に不可欠なことを強調すること，そして，マネジメントの実践がそれに値し必要とする地位と広範な理解を得ることであった.

訳／林正

追悼・大木英男氏

As A Memorial to Mr. Hieo Ooki

2012年11月に逝去された本会設立中心メンバーにして本誌責任編集者，
大木英男氏のご冥福を祈り，誌面をもって追悼する.

ドラッカーのアドバイスを「読みとる」力*

Interpreting Drucker's Advice

大木英男
Hideo Ooki

いま，多様な領域でカオスの波が押し寄せている．政治・経済・社会が変化している．いや，変化しているかどうかもわからない．「動いている」という表現しかできない．「変化」ではないのだ．変化なら，その基点がある．だから，方向がおぼろげながら推察できよう．だが，その基点たるや，いうなれば「五里霧中」的状況にあり，判別することができない．どこ向かっているのか，わからないのである．そう，カオスの時代としか言いようがない．

ドラッカーが生きていたら，こうした状況をどのように見るだろうか．ドラッカーはどのような解をわれわれに与えてくれるだろうか．ドラッカーが亡くなってから，多くの人がこの種の問いを発している．「ドラッカーならどう言うだろうか」と．

だが，ドラッカーが生きていたとしても，答えはこうだ，とは決して言わないような気がする．そうではなくて，「カオスなどこの世に存在しない．すべての現象には『仕組み』というものがあるのだ．『カオス』と感じるということ自体が，現象の仕組みがわからないことと同義だ．この『仕組み』は，現象を知覚することによって知ることができるのだ」．このようにドラッカーはいうのではないかと想像したりする．

こうした，われわれにとってのカオス――それはドラッカーにとってはカオスでもなんでもないのだが――に対し，ドラッカーが生きていたら，「解」ではなく，次のような「兆し」を示してくれたのではないかと空想したりする．

「多くの現象が，まるで流星群のように八方に走っていくが，ひとつひとつの流星に目を奪われてはいけない．それを大局的に観察すべきだ．するとそこに，○○という兆しが見えるだろう」と．

だが，問題はこの「○○」である．ドラッカーは，いくつかの現象をとりあげ，それを考察して，「○○」という兆しを示す．しかしその「○○」という兆しは，

＊本論は2012年に書かれた大木英男氏の最後の論稿である．

非常に抽象的すぎるか，あるいは非常に単純すぎて，われわれははっきり掴み取ることが困難な場合がある．いうなれば，それはわれわれにとって，「ヌエ的存在」のように感じられるのである．

これがドラッカーの特異なところではないか．いわば，「ドラッカーの真意を感じ取る力」が必要なのである．ということは，われわれには「ドラッカーを読む力」が求められている．その「読む力」とは，一定領域の専門知識だけではない．多様な領域，時に情緒的な部分までを必要とする．そして，「人間」というものを理解する部分も必要とする．

最近，イノベーション学科を設置する大学はめずらしくなくなった．だが，イノベーションを学ぶためには，ドラッカーの研究は不可欠である．だが「ドラッカー学科」が設置されることは現時点では考えられない．なぜなら，「ドラッカー学科」を経済学部におくのか，経営学部なのか，法学部なのか，あるいは文学部なのか，教育学部なのか，または，総合系学部なのか，さらには理科系学部なのか，わからないのである．どこにでも「ドラッカー学科」は適合するからである．

話は違うが，近年の異常気象．猛暑・ゲリラ豪雨・台風・雷・竜巻などの異常な状態が続出した．気象庁が「かつてない……」と表現したほどだ．

それでは，なぜこのような状況が発生したのか．それに対して，たとえば「例年になく，どこそこに気圧が張り出したから」などと解説される．では，なぜ例年になく高気圧が張り出してきたのか．それについては，基本的にはわからない．それは，エルニーニョ現象の影響だという．あるいは，地球温暖化のワン・プロセスだという．諸説はある．

こうしたときドラッカーは，たとえば，「それは太陽活動が鈍化しはじめているからなのだ」というかも知れない．では太陽活動が鈍化するとなぜこのような異常気象が起きるのですか，と聞くと「それはあなたたちが考えなさい」と，ドラッカーは答えるのではないだろうか．それが，「ドラッカーのアドバイスを読む力」というものではないか．

大学教員として，あるいは一社会人として，人並みに多忙な生活をしている．そうした中で，こんなことを空想するのもまた楽しいものだ．ドラッカーに真正面から取り組むのは，もちろん重要だが，時には肩の力を抜いてドラッカーをあらためて考える，ということも必要なのではないだろうか．推理小説を楽しむように．

大木英男さんの思い出

三浦一郎
（本会代表）

大木英男さんとは知り合って何年も経つが，個人的に親しく話したことは一度もなかった．ただ，その懐かしさを感じさせる人柄に独特の魅力があった．

ドラッカー学会ができ，東京で講演会が開かれたとき，大木さんの話を聞いた．「ドラッカーとマーケティング」についての講演で，その中にドラッカー，レビット，コトラー，ポーターといった名前がよく出てきた．そして土岐坤さんのグループの人らしいということを知った．言うまでもないことだが，土岐さんのグループは1960年代から1980年代にかけて，コンサルタントをやるかたわら，経営戦略に関係する基本文献を続々と翻訳しダイヤモンド社から出版していた．私もずいぶんお世話になったことがある．大木さんの講演を聞きながらそんなあれこれを思い出していた気がする．

それから数年たち，昨年の初め頃からドラッカー学会の運営会議で月に一回顔を合わせるようになった．あるとき「こんなもの関心ありますか」と言って十数ページの同人誌を手渡された．秋までに3回『う・む』をもらったが，そこに大木さんは「昭和の残り香」という随筆を連載していた．「『怪物くん』から『たいやきくん』へ」「光クラブ事件とホリエモン」「『戦後』はいつ終息したのか」というのが，その3回のタイトルである．この同人誌を友人と2人でやっているということを聞いたくらいで，読んだ感想を話したわけでもなかった．

大木さんと私との関係はこれだけである．大木さんが急逝したと聞いたとき，そしてその後ますます，大木さんにはいろいろお聞きしておくことがあったと思うようになった．大木さんは多数のビジネス書を執筆されているが，その内容とスタイルは，この間ドラッカー学会の年報に寄稿されてきた文章のそれとはまったくと言っていいほど異なっている．

年報の文章と随筆には，昭和の回顧という共通の特徴がある．大木さんは，ドラッカーの社会生態学を意識しながら，これらの文章をつづっていたに違いないと思う．大木さんから，マーケティング・リサーチを仕事とするコンサルタントとしての回顧をお聞きしたかったという気持ちがずっと続いている．

大木英男さんを偲ぶ

上田惇生
（本会学術顧問）

ほとんどの人が，見えるものしか見ない．これに対して，見えないものを見る人たちがいる．見えないものの存在を確信するがゆえに，苦労して挑戦を続ける．ドラッカー学会の創設に駆け付け，年報『文明とマネジメント』の創刊以来の責任編集者の一人となった大木英男さんが後者だった．

複雑にして膨大，変化してやまぬ世界を前に，物見の役をつとめてくれたピーター・F・ドラッカーに惚れ込んだのが，大木さんだった．大木さんこそ，ドラッカーの言う社会生態学者だった．

臓器の結合組織を間質という．間質がなければ組織は成立しない．ドラッカー学会の間質が大木さんだった．マーケティングの権威であることを超えた存在，かつドラッカーの一番弟子が大木さんだった．

大木英男さんを偲ぶ

藤島秀記
（本会理事）

「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」も，今年で7年目を迎えることになりました．ご存知のように研究会発設立以来の同志，大木英男さんが昨年11月30日に他界されました．あまりにも突然のことなので，呆然自失，言葉がありません．いまでも「やあ，遅くなってすみません」といって部屋に入ってくるような気がしてならないのです．

昨年（2012年）の10月半ばごろ，彼と銀座三越のレストランで昼食をしたのが，今生の別れとなってしまいました．彼とは30年近く私の仕事上の大切なパートナーでありました．

この時も，11月の仕事の相談をしていたのです．

大木さんがもしいなければ，この「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」も存在していなかったでしょう．学会の研究活動にとって今後重要になるのは，会員相互の経験と情報の共有の場である，といったのは大木さんでした．そし

て会員がドラッカー研究で学んだものを持ち寄って，社会や産業企業に横たわるさまざまな課題にメスを入れることを理想にスタートしたのが，この「ドラ窓研」でした．

彼は研究会設立から数年，運営上で一番困難なときに幹事長として“縁の下の力持ち”になってくれました．当初は発表者の発言を再録し手を加えて，学会のホームページに載せる労をとられたのです．

彼の研究分野はご存知のようにマーケティングです．研究会での最後の発表は，昨年5月でした．テーマは「消費者の予期せぬ意識・行動から明日の社会を考える」でした．消費者の最近の消費行動を，大木流「すでに起こった未来」的発想から知覚，分析しようとした労作といえるでしょう．資料は彼の得意なマトリックス，関係図式を縦横に使い視覚的効果を十分に活かしたものでした．

さらに昨年10月の研究発表者，畑中会員の発表に対するディスカッサントとして，今日の医療問題をマーケティングのアプローチから問題提起されていたことを思い出します．これが彼の「ドラ窓研」での最後の舞台となったのです．

いま「ドラ窓研」は，第2世紀に入ろうとしています．私や大木さんが蒔いた種は確実に成長し，次なる世代の方々の手にバトンタッチされつつあります．丸山さん，菅野さん，花松さんには幹事役として会の運営をされています．本会のガバナーは会員ひとり一人であり，その英知の結集によって会の成果はでき上がるのです．

1月18日は大木さんの四十九日にあたります．先日，奥様にお電話をしたら，四十九日に納骨をするといわれていました．お墓は生前，本人自身が京都につくられていたとのことです．余談ですが，あの大木さんがよくぞ京都に死後の用意をされていたと驚くばかりです．確かに大学の4年間は京都でしたが，出身は高校まで東京でした．彼の知らざる一面を見た思いです．

京都の地に静かに眠る大木さん，心より哀悼の意を捧げます．

大木英男氏の宿題

阪井和男

（本会理事，明治大学法学部・明治大学文明とマネジメント研究所所長）

私が大木英男氏と接点をもたせていただくようになって，まだ3年ほどにしかなりません．ドラッカー学会による支援のもと，明治大学に文明とマネジメント研究所（明治大学国際総合研究所における特定課題研究ユニット）が設置された2011年6月1日からのことです．これを機会に，私もドラッカー学会の執行役員，そして理事として，文明とマネジメント研究所で開催される毎月定例の執行会議に出席するようになりましたが，いつも温厚なお人柄そのものの佇まいで静かにお座りになっていたことを思い出します．

その年の秋，2011年11月19日に明治大学リバティタワーで開催された設立記念シンポジウム「断絶」において，講演者のひとりとして私も「日本社会の病根」のタイトルで講演させていただきましたが，その後のパネルディスカッション「日本――断絶の実相」にパネラーの一名として大木英男氏もご参加でした．このときの大木英男氏も，静かな語りのなかに毅然とした精神のあり方が立ち現れているように感じられました．

大木英男氏は，『文明とマネジメント』責任編集者としてご活躍のほか，精力的に毎号寄稿されていました．ここでドラッカーについて述べられている印象深いその一部を引用しましょう．「アカデミズムは，『狭く深く』をよしとする風潮がある」と，ドラッカーを評価しようとしないアカデミズムへの疑問を呈したあとに続く言葉です．

「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．」（大木英男，p.153，2012年）

この最後の「ドラッカーの『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」という言葉は，私たちへの大木英男氏の置き土産でしょう．私たちがこれから立ち向かわなければいけない宿題として受け取るべき重い課題です．

ご冥福をお祈りします．

大木英男さんを偲んで

谷崎敏昭
（本会理事）

大木さんの訃報を聞き，まさかとたいへん驚きました．入院されるということは聞いていましたが，それが永遠の別れになってしまうとは夢にも考えもしませんでした．一報を聞いたとき，にわかには信じられず，今でも大木さんのお元気な姿を思い出します．大木さんとの出会いは，私がドラッカー学会に入会し推進委員会だったと記憶していますが，その日に声をかけていただき，控えめで物静か，それでいて威厳と存在感のある方だと感じました．大木さんに一度お会いした人は，誰でもその魅力を理解することができるほどの誠実な人柄でした．仕事に熱心で，「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」では何度もメールのやり取りをしましたので，今また読み返してみるとずいぶん周囲に気を使っていただいたことがわかり，誠に有り難く感謝しております．この研究会が長く続いてきたのも大木さんの尽力があったからだと思うと，ドラッカー学会にとっても大きな損失で誠に残念でなりません．

大木さんのご専門はマーケティングで，ドラッカー理論のマーケティングへの適用について研究されておられました．いわば，社会生態学の本質を追求し，マーケティングを通して後の世までドラッカーの業績を伝えようと熱心に取り組んでおられました．まだ亡くなるには若すぎで，大木さん自身も無念であったろうと拝察いたします．大木さんがやり残した仕事があるとしたら，その精神と意思を私たちが引き継いで，さらに発展させていくことが大木さんに対する恩返しになるかと思います．

大木英男さん，本当にありがとうございました．

大木英男さんを悼む

佐藤等
（本会理事）

突然の訃報に接し，心からお悔やみを申し上げます．大木さんは，2005年のドラッカー学会立ち上げから精力的に会務に取り組んでこられ，現在は理事としてご活躍中でありました．立ち上げ当初から今までのお姿が彷彿と思い起こされます．

年報の編集では，毎年大変お世話になりました．膨大な編集作業の中心的なメンバーとしてご活躍いただきました．お陰様で今では年2回の発刊にまでなったことは，ひとえに大木さんのご尽力の賜物です．

また，最近では理事会の会務を通じて接する機会も増え，その実直かつ堅実な発言，仕事ぶりが頼もしく思い起こされます．新しい理事会もこれからというときに大事な柱を失いました．理事の一人として，大木さんの生前のご活躍に恥じない活動をお誓い申し上げます．

さらに大木さんは，ドラッカー研究者としても真摯に真理追究に邁進され，壇上で発表されているお姿は今も脳裏に焼きついています．とりわけご本業のマーケティングを生かしたユニークな視点からの研究には，多くの気づきを頂きました．

あらためて生前のご活動に敬意と感謝の意を示したいと思います．まだまだこれからご活躍というときに同志を失ったことは悲しみに堪えません．

衷心よりご冥福をお祈りいたします．

大木英男さんへの追悼

佐々木英明
（本会理事）

昨年10月25日，明治大学リバティアカデミーのオープン講座で講師を務めたが，その翌週には大木さんが講師を務める予定であった．それが体調不良で入院と聞き，そして11月30日にはお亡くなりになってしまった．大木さんの訃報は，多くの人に驚きをもって受け取られたと思う．単に突然のことであっ

たばかりでなく，まだまだ大木さんから多くのことを学びたい，一緒に活動したいという方が，深い失意を感じたからである．

私もその一人である．大木さんとは，ドラッカー学会で初めてお会いし，氏と藤島秀記氏が主催された「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」に在席させていただいた．毎月のように開催された研究会とその後の懇親会で多くのことを学ばせていただいた．大木さんは，決してでしゃばることも語気を荒げることもない静かな，しかし固い意志とぶれない信念を身に付けられた本当の紳士であった．聞き上手でもあった．私の荒削りな意見をじっくりと聴いて，的確なコメントをされた．

大木さんは，マーケティングの分野で日本での研究と企業へのコンサルティングを先導された方である．研究会では，いつもコトラー，レビット，ポーター，テイラーなどマーケティングや経営学の泰斗の理論をすらすらと説明され，それらを実践に駆使されたと思わせる多くの経験をご披露いただいた．

このような大木さんの学問・実践両面における幅広い知見は多くの人に研究や経営への処方を示したと思う．そして，何よりも大木さんの素晴らしいところは，常に経営やマーケティングの目的を問い，その中心に人間的な価値を据えておられたことである．それは，氏がドラッカーを通して学ばれ，そして貫徹したいと思っておられたことであるに違いない．私は，それを氏から学んだ．そして，その窓から明日を思おうとした．大木さんの力をお借りして．この意志は，ドラッカー学会でも，研究会でも継いでいきたいと思う．そしてそのたびに，大木英男さんの偉大な業績と思想の正統性，そして早すぎた旅立ちを思うことであろう．

大木英男さんを悼む

上野周雄
（本会事務局次長）

大木さんには，2005年11月9日に開催されたドラッカー学会の設立準備会で初めてお会いしました．ドラッカー学会設立当初から毎月開催されていた推進会議や，2007年9月から始まった「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」での大木さんの冷静沈着な物腰と理路整然とした適切なご意見に助けられ，また勉強させていただきました．

明治大学リバティアカデミーで大木さんが講師をされるオープン講座が2012年10月31日に予定されていました．前年度の講義の評判が高く多くの参加申し込みをいただいておりましたが，10月25日に大木さんから電話をいただき，「明日から2週間入院するので講義のキャンセルをして欲しい」と依頼されました．大木さんとはこの電話が最後の会話になってしまいました．

ドラッカー学会にとっても大切な方でした．大木さんにはもっと多くのことを教えていただいたり，色々お話をしたかったのに，本当に残念です．

大木さん，本当にありがとうございました．安らかにお眠りください．

森の番人としての大木英男さん

花松甲貴
（本誌責任編集者）

「どうもよくわからないのです」――わからないことはわからないと率直にいう人だった．昨年5月の研究会で大木さんが発表した「消費者の予期せぬ意識・行動から明日の社会を考える」の冒頭，「すでに起こった未来なるものを認識するのは，それ自体メチャクチャ難しいことではないか！ ドラッカーだからこそ，できることではないのか？」とわからないことへのもどかしさを形容した．

しかし，大木さんの発表からは「観察の重視」「事実に立脚した定量的で緻密な分析」「粘り強い洞察力」「よく整理されたビジュアル表現」といった印象が前面に迫ってくる．それはマーケターの誇りとしての独自性と奥行きである．そして次に「どうもよくわからない」とくるのだ．そうなのである．聞き手の興味への隠し味に大木さんの「どうもよくわからない」がある．既存の道具を駆使してマーケティングの真理を追究するなかで「わからないものはわからない」と弁える．ここに大木さんの大木さんらしさをみる．儚い人間にとって世の中すべてがわかるわけなどないとしながらも，追究の手を緩めることはないのが大木さんらしさだ．

マーケットを生態系としての森とみるならば，大木さんは森の番人であったと思う．生態系を守り，機能するように手を加える．森の番人は支配者ではな

い．生態系の一部として生き，生きものたちの声，川のせせらぎ，星の瞬きにも耳を傾け，保全するために改革をおこなう存在である．大木さんはいつも穏やかな物腰，優しいまなざしで話を聴き，問いかけ，未熟な私に知識を授けてくれた．華やかな舞台で成功を披瀝するような人ではない．何事もそうであるが本当に重要なことは物事の一番奥に潜んでいて，表からはなかなかみることはできない．

大木さんはそんな人だった．尽くすことによって学会をリードした．偉大なるサーバント・リーダーである．

ちいさな者たちを弁護し続けた人

井坂康志
（本誌責任編集者）

何度会っても初対面のような気がする人もいる．初めて会うのになぜか懐かしさを感じる人がいる．あなたはまぎれもなく後者だった．

お付き合いしたのは学会設立以降のことながら，小さい頃から知っている，あるいは知っていただいている方のような気がしてならなかった．年齢のせいもあったかもしれない．あなたは私より32歳も年上で，父と子ほども違う．あくまでも私からの印象だけれど，その親和力は肉親以上だった．そんな方と年報の編集をともにさせていただけたことを幸せに思う．

ささいなことまで何でも相談に乗っていただいた．救われたことは一度や二度ではない．そのとき経験の厚み以上のもの，あえていえば認識能力としかいいようのないものがどれほど人の行動に力を持つかを知った．あなたは「年の功ですよ」と笑ったが，それが流れた時間以上の何かであることを私は知っている．

あなたの特徴は目だった．湖面のような静かな微笑みをたたえた目だった．そこには深いコミットメントがあった．

「見守る」という日本語がある．目線で相手を守ろうとしている．その目は相手の目線と感情の動きに根底からの関心を持つ．相手の目線と自らの目線を合わせ，それでいて目に見えない何かを探し求めている．そして相手の目に映る世界を通して，世のちいさな者たちのよろこびもかなしみも，あらゆる心の機微を捉え，触知し，理解し，慰め，いたわり，保護しようとしていた．

専門のマーケティングについても同じだった．マーケティングとはこの世界の最もささやかな存在を気にかけ，そこに心を寄せつづける行為なのだということをあなたから教わった．人が生きることに伴うかすかな声なき声に耳を傾け，身を挺してかばい，そして断固たる意思をもってそれらを弁護し続けることなのだと知った．あたかもドラッカーが行ったように――．

あなたがこの分野をあえて選び，力を投入しつづけた理由が今になってわかる気がする．

そんなあなたがいなくなって，この世がいくぶんさびしいものになります．

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

Vol. 7　2012年Ⅰ

■巻頭
ドラッカー研究の意味……三浦一郎
学会使命の再認識……藤島秀記

■総会・講演会資料（2012年5月26日）
第7回　総会・講演会プログラム
【会員研究発表①】今後の医療について……井上薫
【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
【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
ドラッカー研究の未来……三浦一郎
『ドラッカーの警鐘を超えて』——自著を語る……坂本和一
Living in More Than One World: A Different Way of Looking at Your Life
……Featuring Bruce Rosenstein in a Conversation with Joseph Lee

■研究論文
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

生協経営に学ぶガバナンスと社会的責任……奥村陽一
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
知識労働者のマネジメント再考……石川敦夫
市場のグローバリゼーションと流通小売業……田中浩子
“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
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
Peter Drucker, the Down-to-Earth Management Thinker……Winfried W. Weber

■論考
ドラッカーのマーケティング発想……大木英男
［実践レポート］山城屋おんな経営記……真田千奈美
［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・井坂康志

■関連論考
ドラッカー思想の起源……ベルトホルト・フライベルク
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
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

■講演録
ドラッカーは何を語り，何を語らなかったのか……三浦一郎
『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
日本社会の病根——「劣化する知性」を打破するには？……阪井和男
ドラッカーと世阿弥——新しさのマネジメント……土屋恵一郎

■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. 8　2012年Ⅱ

■巻頭
第8回年報刊行に寄せて……三浦一郎
果たすべき役割……谷崎敏昭
文明とマネジメント研究所との協働に寄せて……阪井和男

■研究論文
ドラッカーとバーナード——両者に通底するもの……坂本和一
イノベーションの7つの機会の利用について——缶コーヒーを事例として……岸本秀一
知識労働者のマネジメントとフロー……森村正博
まちづくりにおけるドラッカー思想の応用に関する一視点……粟島浩二
ソーシャルワーク・スーパービジョンの再構成に関する検討
——ドラッカーのMBO and Self Controlを踏まえて……星野晴彦

ラフリーにおけるドラッカー理論の具体化……肖栄
“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

■論考

「ドラッカー・マーケティング」を散歩する……大木英男
ASTDに見るドラッカーの「知識労働者」の育成の潮流について……中野羊彦
組織の社会的存立について……丸山有彦
『経営者の条件』から学ぶこと……根岸正名
経済社会シミュレーターの意義と問題解決能力そして実現への道
――見えてくる未来社会の構造……山縣俊夫
〔対話〕観察法の観察……上田惇生／井坂康志
ポスト「もしドラ」時代のドラッカーマネジメント……岩崎夏海

■関連論考

知識労働者のためのセルフ・マネジメント……ジェレミー・ハンター
ドラッカーに学ぶ自分の可能性を最大限に引き出す方法……ブルース・ローゼンステイン
コンサルタントの条件……ピーター・F・ドラッカー／ジョン・F・ギボンズ（聞き手）

■講演録

ドラッカー研究の未来……三浦一郎
『ドラッカーの警鐘を超えて』―自著を語る……坂本和一

■活動報告

報告
研究グループの活動
『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

ドラッカー学会の活動紹介

1．ドラッカー学会新規ウェブサイトのご紹介（http://drucker-ws.org/）

1.1　新規ウェブサイトの狙い

学術研究活動を含むドラッカー学会の活動内容を周知するとともに，会員同士の交流を促し，新たな会員の獲得に寄与することを目的に，以下の制作方針にもとづいてコンテンツを構成しました．

（1）情報の整理・スリム化により，読みやすさと更新性をアップします．
（2）学術研究活動を手厚くカバーし，学会としてのプレゼンスを高めます．
（3）情報交流の場として広くコンテンツを公開し，新たな会員を誘致します．
（4）会員管理・情報発信の仕方をシステム化し，運営の効率化を図ります．

1.2コンテンツの構成

（1）トップページ

インターフェイスを全面的に改訂し，メニューや最新情報の見やすさに留意しつつ，清潔感と洗練された雰囲気が感じられるデザインテイストで構成しています．アクセントとして，現行サイトのコラム「今月の名言」を継続しています．

（2）学会について

ドラッカー学会の目的と使命，主な活動内容がひと目でわかるよう，関連する情報をここに集約しました．事業計画・事業報告についても必要に応じて当該年度の情報を公開しています．

- ごあいさつ……三浦代表／上田顧問
- メッセージ……ドラッカー／ドリス夫人
- 学会概要……目的／主な活動／組織構成／所在地
- 学会の歩み……年表形式
- 学会規約……当学会の活動規約
- 事業計画・事業報告……今期の事業概要／前期の報告

（3）ドラッカーとは

- ドラッカーとは……簡単な人物紹介
- 主要著書……数冊程度
- ドラッカー年譜……年表形式
- 各界会員からの声……各界著名人（会員）からのメッセージ

（4）学術研究活動

これまでサイト内に分散していた研究活動に関する情報を一元化し，学術研究団体としての性格を印象づけました．

- 研究年報……バックナンバー再掲／投稿規定・編集方針
- 学術大会……簡単な説明と開催報告
- 学術連携活動……簡単な説明と活動報告

•研究グループ活動 ……簡単な説明と活動報告
•研究グループ発足の手引

(5) イベント＆セミナー
学会および会員（研究グループ）が企画するイベントを中心に紹介．主催者がウェブ上で開催告知を登録申請し，執行会の承認を経て「イベント情報」「イベントカレンダー」に自動的に反映される仕組みを導入しました．
•イベントカレンダー……申請に基づき自動更新
•イベント情報の登録……申請の要件と手順
•登録申請フォーム
•開催レポート……研究グループによる活動報告
(6) リンク集
(7) 入会手続きについて
•登録情報の更新・退会
•入会申込フォーム
(8) お問い合わせ
•FAQ ……会員登録／登録情報の更新／会費の入金／パスワード再発行／イベント登録／メーリングリスト／リンクなど（新規）
•問い合わせフォーム
(9) What's New
•新着ニュース……学会からのお知らせ，ドラッカー関連情報など
•イベント情報……登録情報に基づいて自動更新

2. ドラッカー学会「研究グループ」のご紹介

(1) ドラッカー学会における「研究グループ」の位置づけ
「研究グループ」は，学会理事会で承認を得ることにより，下記「学会内での研究グループの資格」に記された内容のサービスを，本学会から受けることができます．
研究グループの活動は，基本的に，すべて当該研究グループの責任に基づく自主性に任されるものとなります．しかし，本学会の会員が多層な会員で構成されているために，多様なトラブルが起こる可能性もありうることから，トラブルの処理および解決への責任は，すべて当該「研究グループ」が負うものとします．本学会は，トラブル処理の結果を審議した上で適切な処置を行なうものとします．
以上の主旨から，「研究グループ」の設立を希望する会員各位は所定の「研究グループ設立申請書」の必要項目を明記の上，理事会に提出し，審査を経た後に申請の可否が決定されます．

【学会内での研究グループの資格】
(1) 研究グループの資格
①会員資格：ドラッカー学会の個人会員資格の適用．ただし研究グループはオブザーバーとして非会員を含むことができるが，オブザーバーは学会活動を行うことはできない．
②禁止事項：政治・宗教に関する活動，個人のビジネスに利用する活動，公序良俗に反する活動．その他執行会議で禁止事項と判断する活動など．
(2) 学会ホームページに開催時の研究活動の案内，研究報告・活動報告を掲載できる．
(3) 大会発表及び学会機関誌上での研究発表。
①研究発表：研究グループはドラッカー学会大会などで研究成果を発表することができる，発表希望グループは所定の研究発表用紙に記入し企画・編集委員会に提出する，企画・編集委員会で審査した後に，執行会議で検討決定する．
②発表者：発表者は1名とする，但しドラッカー学会の会員に限る．
③研究グループの研究活動は，企画・編集委員会の規定により学会機関誌「文明とマネジメント」に掲載する権利が与えられる．
(4) 研究グループは必要に応じて学会の助言を受けることができる．
(5) 以上の他に，学会が必要と認めた場合の処置を行う．

(2)「研究グループ」設立のすすめ
ドラッカー学会では研究会（スタディ・グループ）の開催を歓迎しております．ドラッカー思想の理解を深め，その実践を実効あるものとするために，会員による研究会や読書会が各地で開かれています．こうした研究グループ活動は，ドラッカー学会の会員同士が直接学びあう場として，大切な活動になっています．
ドラッカーの著作から学んできた実務の経験を語り，また著作を皆で読みすすめながらドラッカーの言葉をめぐる解釈について議論する，あるいは自らの専門分野の課題についてドラッカーから学ぶべき点を提起する，こうした研究グループ活動が全国に広がっています．会員たちとの交流の中から多くのことを学ぶ機会が得られます．
設立後は，学会ウェブサイトにて，イベント開催の告知や開催レポートの投稿，写真・pdfのアップなど，研究グループの活動を広く伝えることができます．
設立を希望される方は，上述の「研究グループの位置づけ」を熟読の上，設立申請書に必要事項を記載，request@drucker-ws.org 宛に申請ください．学会内で審議の上，再度ご連絡致します．

『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 2013 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，本誌は刊行からしかるべき時期を経過した後に，学会ホームページで公表します．

【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 2013 I

2013年5月25日 発行
Date of Issue May 25, 2013

発行者 ドラッカー学会
Publisher Drucker Workshop

学会代表 三浦一郎
President Ichiro Miura

編集主幹 藤島秀記
Managing Editor Hideki Fujishima

責任編集者 井坂康志 花松甲貴
Chief Editors Yasushi Isaka Koki Hanamatsu

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
谷崎敏昭 Toshiaki Tanizaki
瀬戸篤 Atsushi Seto
松岡幸次郎 Kojiro Matsuoka
佐々木英明 Hideaki Sasaki

本文DTP／表紙デザイン 稲岡淳一
Book and Cover Design 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 © 2013 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

組織の責任に関する第一の原則は，従業員への影響を可能なかぎり抑えることである．同じことは，組織が影響を与える他のあらゆるものについていえる．社会やコミュニティに対する影響は干渉である．それが許されるのは，ごくかぎられた場合だけである．特に従業員に忠誠を求めることは許しがたいことであり，正当性を欠く．

──『断絶の時代』

アジアでリーダー的な地位にある国が日本である．だが今日の日本は，本質的にヨーロッパの国である．もっと悪いことには，19世紀のヨーロッパの国である．だからいま，麻痺状態にある

──『ネクスト・ソサエティ』

成長のプロセスを維持していくための強力な手法を三つあげるならば，教えること，移ること，現場に出ることである．

──『非営利組織の経営』

自ら成果をあげる存在にできるのは，自らだけである．他の人ではない．したがってまず果たすべき責任は，自らのために最高のものを引き出すことである．

──『非営利組織の経営』

Drucker Workshop