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

Annual Report 2013[II] ドラッカー学会年報 Vol.10

Civilization and Management

文明とマネジメント

個、社会、コミュニティ

ドラッカー学会編集委員会［編］

組織は，優秀な人たちがいるから成果をあげられるのではない．組織の水準や習慣や気風によって自己開発を動機づけるから，優秀な人たちをもつことになる．

――『経営者の条件』

自らの成長につながる最も効果的な方法は，自らの予期せぬ成功を見つけ，その予期せぬ成功を追及することである．ところがほとんどの人が，問題にばかり気をとられ成功の証を無視する．

――『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』

貢献に焦点を合わせることによって自らの価値を組織の成果に変える．

――『経営者の条件』

自らの成長のために最も優先すべきは，卓越性の追求である．そこから充実と自信が生まれる．能力は仕事の質を変えるだけでなく，人間そのものを変えるがゆえに，重大な意味を持つ．

――『非営利組織の経営』

他の者が行うことについては満足もありうる．しかし，自分が行うことについては責任があるだけである．自らが行うことについては，つねに不満がなければならず，つねによりよく行おうとする欲求がなければならない．

――『現代の経営』

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

Annual Report 2013[II] ドラッカー学会年報 Vol.10

Civilization and Management

文明とマネジメント

個、社会、コミュニティ

ドラッカー学会編集委員会 [編]

目　次

〔巻頭〕Prefatory Notes

はじめに〔ドラッカー学会編集委員会〕…… 2

〔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(2)
〔坂本和一(立命館大学名誉教授，本会学術顧問)〕…… 4
Drucker's Fundamental Renewal of Key Conception of Management (2)

社会生態学へのギブソン心理学の導入の研究－その2
――ギブソンの知覚論から得られるもの
〔佐藤　等(佐藤等公認会計士事務所)〕…… 21
Application of Gibson's Psychology as Social Ecology – Part Ⅱ

福祉現場職員のホスピタリティに関する認識に関する検討
――ドラッカーの理論を踏まえて〔星野晴彦(文教大学)〕…… 36
A Study on the Attitude of the Social Service Staffs Toward Hospitality: Based on the Theory of Drucker

マネジメントにおける自由と戦略的曖昧さ〔井坂康志〕…… 48
Freedom and Strategic Ambiguity in Druckers' Management Disciplines

商業経済論パラダイムとドラッカーのマーケティング的事業観
――森下とドラッカー
〔西川英臣(立命館大学大学院博士課程)〕…… 66
The Inquiry on Comparison of Morishita Paradigm and "Marketing View of Business"

ドラッカーの知的業績の人材育成への応用〔八木澤智正〕…… 87
Practice of the Application of Peter F. Drucker's Intellectual Assets to Corporate Training Seminars

〔論考〕Essays

人類の進化からみた共通仮想世界の意義と明日の文明の姿
――政治の枠を超えて経済社会シミュレーターを考える〔山縣俊夫〕…… 104
Consideration to Common Virtual World in Aspect of Evolution of Human Species, Views of Our Next Civilization

〔講演録〕Lecture Notes

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)〕…… 126
Me and Drucker: What Do I Expect for Drucker Workshop Members?

渋沢栄一の「論語と算盤」で未来を拓く
〔渋澤健(コモンズ投信会長，公益財団法人日本国際交流センター理事長)〕…… 136
Creating the Future with Eiichi Shibusawa's "Rongo to Soroban"

Soulmates – Peter Drucker's Management Philosophy and German Mittelstand Champions
〔Winfried W. Weber(Mannheim University of Applied Sciences)〕…… 147

〔関連論考〕Drucker Materials

経営者の先生〔リンダル・アーウィック，訳／林正〕……156
The Managers' Professor

耳を傾け続ける人〔マーシャル・マクルーハン，訳／井坂康志〕……169
The Man Who Came to Listen

〔活動報告〕Our Annual Activities

研究グループの紹介……188
Study Groups

『文明とマネジメント』バックナンバー目次……197
Back Numbers

ドラッカー学会の活動紹介……209
Our Activities

『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針……212
Instructions for Authors for *Civilization and Management 2014 I*

巻　頭

Prefatory Notes

はじめに

ドラッカー学会編集委員会

本誌『文明とマネジメント』は2007年に発刊され，ドラッカーの人，思想，学問に関わる多岐にわたる論稿を世に問うてきた．今号で10号を迎える．関係各位と会員の皆様に感謝したい．

エマニュエル・カントは『純粋理性批判』をもって，合理や悟性の客観的様態を描いたが，それに対して，ドラッカーは『純粋知覚批判』ともいうべきものが現在書かれるべきと述べている．

彼が直接対象とした世界は企業経営であって，いずれもスキルと知覚の世界であった．そこに合理がないわけではない．しかし，自然科学と異なり，人間社会の世界にあって，その合理の有効性は限定的である．

実践に関わる課題や機会はほぼすべてが知覚に関わるものである．現在ドラッカー学会には大勢の実践家がおられ，日々自らの領域で活動されている．それぞれのフィールドで，自らの知恵を持ち，引き出しを持ち，実践のための論理を持っている．

合理というものが収束的であるのに対して，知覚とは拡散的である．『純粋理性批判』がまさしく篤学にして碩学のカントという個人によってしか書かれなかったのがそのことを象徴する．だが，モダンを超克しようとする現代にあって，合理のみで研究が完結しなくてはならない理由はない．そこには知覚による記述があってもいいのではなく，なければならない．

マネジメントでも知覚なきものは意味をなさない．そもそもが顧客視点に立つということが，知覚の作用である．

会員の一人一人が本誌を形成する動因である．寄稿を検討いただき，ドラッカー学会の歴史，そして現実の創造に力を貸していただければ幸いである．

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(2)

Drucker's Fundamental Renewal of Key Conception of Management (2)

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 (2) will focus on such renewal of conception of management in Part Two: Managing Managers.

4. 第Ⅱ部　経営管理者のマネジメント

(1)「経営管理者のマネジメント」における3つの「発想転換」

第Ⅱ部「経営管理者のマネジメント」は第10章「フォード物語」をイントロダクションとして，第11章から第15章の各章から構成されている．ここでは『現代の経営』を特徴づける3つの重要な「発想転換」が基礎になっている．

第11章「自己管理による目標管理」:「自己管理による目標管理こそ，まさにマネジメントの『哲学』」

「顧客の創造」という画期的な企業の目的の規定と並んで，『現代の経営』の，ひいてはドラッカーのマネジメント学を代表する哲学は「自己管理による目標管理」である．

ドラッカーは，事業が成果をあげるには，一つひとつの仕事を事業全体の目標に向けなければならない，仕事は全体の成功に焦点を合わされなければならないという．そして，組織に働く者は，事業の目標が自らに求めているものを知り，理解しなければならないと説く．

しかし，組織においては，そこに働く者が共通の目標に向けて自動的に方向づけされるわけではない．それどころか，企業には経営管理者を誤って方向づけする強力な要因がある．それは次のような3つの要因である．

第一は，経営管理者の仕事が専門化していること．

第二は，マネジメントの構造が階層化していること．

第三は，ものの見方と仕事の違いが孤立化を招いていること．

これらの要因は，組織で働く者が自動的に共通の目標に向けて方向づけされていくことを妨げる要因となっている．

第一に，機能別の専門化した仕事においては，専門的なスキルを追求することには危険が伴う．ものの見方や努力を事業の目標から逸らす惧れがある．機能別の仕事それ自体が目的となる．

第二に，マネジメントの階層的な構造が危険を大きくする．上司が言ったり行ったりしたこと，何気ない言葉，習慣，癖までが，部下にとっては計算され意図された意味のあるものと映る．

第三に，自然に放置すれば，ものの見方と仕事の違いが個々人の目標を孤立化し，閉鎖的なものにしていく恐れが絶えず存在する．

そこで，ドラッカーはいう．

「成果をあげるには，あらゆる経営管理者のものの見方と仕事の仕方を共通の目標に向ける必要がある．しかも一人ひとりの経営管理者に，期待されている成果が何かを理解させる必要がある．あるいは上司に，部下の経営管理者に期待すべきものを理解させる必要がある．そして一人ひとりの経営管理者に，正しい方向に向けて最大限の力を発揮させる必要がある．」(Drucker, 1954：邦訳・上，172ページ)

それでは，このように「あらゆる経営管理者のものの見方と仕事の仕方を共通の目標に向け」させていくためにはどのようなマネジメントが必要であろうか．

ドラッカーはいう．

「経営管理者のマネジメントにおいてまず必要とされることは，一人ひとりの経営管理者の目を企業全体の目標に向けさせることである．彼らの意思と努力をそれらの目標の実現に向けさせることである．すなわち，経営管理者のマ

＊本稿は，本誌No.9 掲載の『現代の経営』(1954年) を生み出したドラッカーの発想転換(1)」に続くものである．本稿は，『現代の経営』の第Ⅱ部「経営管理者のマネジメント」を対象とする．

ネジメントにおいて第一に必要とされるものは，目標と自己管理によるマネジメントである.」(同上邦訳，163ページ)

目標管理というテーマは，一般に経営の効率化の立場から，成果主義的に理解されることが多い.「目標はノルマ」とされる通俗的な理解がなによりもその象徴である．もとより現実の経営において目標の設定は不可欠である．目標の設定なくして成果の測定は不可能である．しかし，この目標管理は容易なことではない.

ここで重要なことは，この目標管理を他律的な管理のもとにではなく，自己管理にもとづいて行うことができるかどうかということである．このように「自己管理による目標管理」を実現できれば，組織における仕事の成果を実現する条件である個と全体の統一を実現することができることになるからである．この個と全体の統一を実現する原理が「自己管理による目標管理」である.「自己管理による目標管理」の意味はここにある.「自己管理による目標管理」によってはじめて，一人ひとりの目標と全体の利益を調和させるためのマネジメントが可能になるのである.

目標管理の利点は，自らの仕事を自ら管理することにある．その結果，個々人が最善を尽くすための動機がもたらされる．そこで，「目標管理の最大の利点は，支配によるマネジメントを自己管理マネジメントにかえることにある」(同上邦訳，180ページ) とドラッカーはいう.

「今日必要とされているものは，一人ひとりの人の強みと責任を最大限に発揮させ，彼らのビジョンと行動に共通の方向性を与え，チームワークを発揮させるためのマネジメントの原理，すなわち一人ひとりの目標と全体の利益を調和させるためのマネジメントの原理である．これらのことを可能にする唯一のものが，自己管理による目標管理である．自己管理による目標管理だけが，全体の利益を一人ひとりの目標にすることができる.」「自己管理による目標管理こそ，まさにマネジメントの『哲学』と呼ぶべきものである.」(同上邦訳，187ページ)

こうしてドラッカーは，組織は成果を実現するための鍵である「一人ひとりの目標と全体の利益を調和させるためのマネジメント」を実現するために，他律的ではない自律的な目標管理，つまり「自己管理による目標管理」という新しい発想を導入することになった.

第12章「経営管理者は何をなすべきか」:「経営管理者の権限はどこから由来するか．組織の下位から発する.」

ドラッカーは「自己管理による目標管理」に続いて，さらに「経営管理者の権限」について論じている.

この問題は組織運営における伝統的な課題であるが，それまでこの問題は，まず権限は組織の上位において発生しており，それが下位へ「委譲」される，つまり「権限の委譲」という発想で論じられてきていた.

しかしドラッカーは，この問題について次のように述べる.

「経営管理者の仕事は，その範囲と権限を可能なかぎり大きくしなければならない．すなわち，意思決定は可能なかぎり下の階層，可能なかぎりその意思決定が実行される現場に近いところで行わなければならない．これは，上からの権限の委譲という従来の考えとはまったく異なる.」(Drucker, 1954：邦訳・上，193ページ)

このことをさらに次のように敷衍している.

「企業にとっていかなる活動と課題があるかは，いわば上から決定される．したがって仕事の分析は，企業活動の最終成果である事業の目的から始まる.……しかし，経営管理者の仕事は下から組み立てられる.」(同上邦訳，193～194ページ)

「最も基本的なマネジメントの仕事を行うのは，第一線の現場管理者である．つまるところ，彼らの仕事がすべてを決定する．このように見るならば，上位の経営管理者の仕事はすべて派生的であり，第一線の現場管理者の仕事を助けるものにすぎないことになる.」(同上邦訳，194ページ)

そのうえでドラッカーは，経営管理者に与えられる決定権限について，「明確かつ成文をもって上位のマネジメントに留保されていない権限は，すべて下位のマネジメントに属する」というひとつの簡単なルールがあるとしている.

それでは，経営管理者の上司の仕事と権限，その責任とは何か．ドラッカーは「『ボトムアップ・マネジメント』という言葉はあまり好きではない」としながら次のように述べている.

「しかし，この言葉が意味することは重要である．経営管理者間の上下関係は，上から下への関係ではない．上下間の二方向の関係でもない．経営管理者間の関係は3つの次元である．第一が下から上への関係であり，第二が全体との関係であり，第三が上から下への関係である．これらの3つの関係は，基本的に

すべて責任に関わる関係である．義務に関わる関係であって，権利に関わる関係ではない．」（同上邦訳，196ページ）

ここで重要なことは，経営管理者をめぐる上下関係，個人と全体との関係は基本的にすべて「責任に関わる関係」であり，「義務に関わる関係」であって，「権利に関わる関係」ではないといわれる点である．このような考え方の背景にあるのは，経営管理者間の関係というものは，まず権限は組織の上位において発生しており，その下位への「委譲」，つまり「権限の委譲」というという関係によって律されているという考えの否定である．それは，「権限は組織の下位から発する」という発想への転換である．これは，組織における権限の理解の大きな発想転換である．

第13章「組織の文化」：「マネジメントにとって決定的に重要なこと，それは真摯さである．」

・組織の文化とは何か

これまでの論議を踏まえ，ドラッカーは，「自己管理による目標管理は，何をなすべきかを教える．適切に仕事を組織するならば，誰でもそのなすべきことをなしうるようになる．しかし，それを実際になさしめるものは組織の文化である」（Drucker, 1954：邦訳・上，199ページ）という．

つまり，自己管理による目標管理によってなすべきことが客観化され，それをすすめるためのマネジメントの手順や権限関係も明確になっていても，それを実際に実現することができるかどうかはさらに組織の文化にかかっている，というのがドラッカーの考えである．

その組織の文化とは何なのか．マネジメントが実際に成果を上げるために求められる優れた組織の文化とはどのようなものか．ドラッカーはいう．

「優れた組織の文化は，昨日の優れた仕事を今日の当然の仕事に，昨日の卓越した仕事を今日の並みの仕事に変える．つまるところ，組織の文化とは，仲よくやっていくことではない．大切なことは，仲の良さではなく，仕事ぶりのよさである．」（同上邦訳，200ページ）

「人の強みではなく弱みに焦点を合わせ，できることではなくできないことを中心に組織をつくることほど，組織の文化を破壊することはない．焦点は常に，強みに合わせなければならない．」（同上邦訳，201ページ）

その上で，ドラッカーは，「優れた文化を実現するために必要とされるものは行動規範である．強みの重視であり，真摯さの重視である．正義の観念と行動規範の高さである」（同上邦訳，201ページ）と述べている．

・マネジメントの適性

ここで印象的なことは，優れた組織の文化を実現するための行動規範として，「強み」ということと同時に，「真摯さ」ということが繰り返し強調されていることである．ドラッカーは，人の「真摯さ」ということをマネジメントの適正の最大のポイントとし，優れた組織の文化をつくることの最大の指標は，人事において，人格的な真摯さを評価することであるとしている．そしてこの「真摯さ」について，ドラッカーは，真摯さは習得できない，真摯さはごまかしができないという．

真摯さに欠ける者は，いかに知識があり，才気があり，仕事ができようとも，組織を腐敗させ，企業にとって最も価値ある資源たる人材を台無しにする，組織の文化を破壊するとドラッカーはいっている．

・リーダーシップとは何か

組織が成果を上げるために，もう一つ重要とされるものにリーダーシップというものがある．このリーダーシップについてドラッカーは，「確かにそれは重要である．リーダーシップに代わるものはない．しかしリーダーシップは創造できるものではない」（Drucker, 1954：邦訳，220ページ）といっている．

ドラッカーは，組織が成果を上げるうえでリーダーシップというものの役割を重視つつも，それが一人歩きし，過度に個人の特別の能力や魅力といったものに引き寄せられるのを警戒している．これは，ナチズム，スターリニズム時代の苦い経験が蘇るからであろう．リーダーシップについて，ドラッカーは次のようにいっている．

「リーダーシップとは，人を惹きつける資質ではない．そのようなものは扇動的資質に過ぎない．リーダーシップとは，仲間を作り，人に影響を与えることでもない．そのようなものは，営業マンシップにすぎない．リーダーシップとは，人の視線を高め，成果の基準を上げ，通常の制約を超えさせるものである．リーダーシップの素地として，行動と責任についての厳格な原則，高い成果の基準，人と仕事に対する敬意を，日常の仕事において確認するという組織の文化に優るものはない．」（Drucker, 1954：邦訳，222ページ）

こうしてドラッカーは，リーダーシップが正常に機能するためには，その基礎に優れた組織の文化の確立が不可欠であり，さらにいえば「真摯さ」の裏づ

けられた人格が必要であると考えていた.

(2) 発想転換の背景 (1)――「フォード物語」(第10章):近代企業経営における経営管理者の役割

『現代の経営』第Ⅱ部は表題のように「経営管理者のマネジメント」という,現代企業に不可欠の人的要素である経営管理者のマネジメントの問題を論じているが,そもそも現代企業におけるマネジメントの課題として経営管理者の問題をなぜ論ずる必要があるのかという問題がある.

ドラッカーは第Ⅱ部の冒頭を次のように始めている.

「企業において,その秩序,構造,動機づけ,リーダーシップに関する基本的な問題の多くは,経営管理者をマネジメントすることによって解決される.経営管理者,企業にとって最も基礎的かつ最も希少な資源である.」(Drucker, 1954:邦訳・上,152ページ)

今日においては当たり前過ぎることかもしれないが,ドラッカーにとってこの問題の発想の契機になったのは,20世紀前半,米国産業界で注目の話題の一つであったフォードの隆盛と転落であった.ドラッカーはこの第Ⅱ部を第10章「フォード物語」から始めている.

「わずか15年の間に起こった成功から崩壊にいたるフォード物語ほど劇的なものはない.これと比肩しうるのは,最近の10年間における同社の急速かつ劇的な復活ぐらいのものである.」(同上邦訳,155ページ)

ヘンリー・フォードによって1903年設立されたフォード社は,1908年に発表されたモデルT車の爆発的ヒット,1913年に採用された流れ作業組み立て方式などのイノベーションによって,米国自動車市場を席巻し,1920年代初めには市場の60%を占めるまでになった.それは米国に自動車社会を確立し,米国市民の生活様式を大きく変革するものとなった.

しかしそれ自身によってもたらされた自動車市場の成熟化と,一方でのライバル企業,GMの新しい事業モデルの展開のなかで,20年代後半になるとフォードの勢いは急速に衰え,マーケットシェアはライバルGMに大逆転を許して,大きな危機を迎えることになった.

フォードにこのような危機をもたらしたものは何だったか.

ドラッカーが見たこの問題の根源は,経営管理者の問題であった.

「ヘンリー・フォードの失敗の根因は,10億ドル規模の巨大企業を経営管理者抜きにマネジメントしようとしたところにあった.」(Drucker, 1954:邦訳,156ページ)

「フォード社衰退の原因がマネジメントの欠如にあることは明らかだった.」(同上邦訳,158ページ)

フォードでは,1919年にヘンリー・フォードの息子のエドセル・フォードが社長を継いだが,形ばかりで,実際には父親ヘンリー・フォードが一切を取り仕切っていた.

「フォードは完全な中央集権だった.あらゆる権力が老ヘンリー・フォードの手にあっただけでなく,あらゆる数字が会社全体についてのものしかなかった」(同上邦訳,160ページ)とドラッカーは語っている.

エドセルは1943年早逝した.ヘンリー・フォードはエドセルの後継に,1945年,ヘンリーの孫,エドセルの長男のヘンリー・フォード2世を充てた.ヘンリー・フォード2世の社長就任後,戦後フォードは再び勢いを取り戻した(ただ再びトップシェアを取り戻すことのないまま,今日に至っている).

この米国を代表した大企業の20世紀前半の転変をドラッカーは次のように評価している.

「1944年に始まったフォード再建の物語は,アメリカ産業界の叙事詩の一つである.……フォード再建の鍵が,そのマネジメントの構築と組織化にあったことが明らかである.それはちょうど,フォードの衰退の鍵がマネジメントの抑制と破壊であったことと軌を一にしていた.」(同上邦訳,159ページ)

ヘンリー・フォード2世のもとで,フォードのマネジメントは目標管理によるマネジメントになった.

「かつてのフォードは完全な中央集権だった.……対照的に,今日のフォードは,それぞれが事業の遂行と業績に責任をもち,目標達成のための意思決定の権限をもつ独立したマネジメントのもとにある15の事業部門に分権化されている.」(同上邦訳,160～161ページ)

ドラッカーは,「フォード物語」によって,われわれは現代企業が経営管理者抜きでは存立しえないと断言できる,という.そして「自己管理による目標管理」の意味を強調している.

「経営管理者のマネジメントにおいてまず必要とされることは,一人ひとりの経営管理者の目を企業全体の目標に向けさせることである.彼らの意思と努力をそれらの目標の実現に向けさせることである.すなわち,経営管理者のマ

ネジメントにおいて第一に必要とされるものは，目標と自己管理によるマネジメントである.」(同上邦訳，163ページ)

(3) 発想転換の背景 (2)――バーナードからドラッカーへ

ドラッカーとバーナードの組織理論

バーナード：「組織存続」の条件

『現代の経営』第Ⅱ部「経営管理者のマネジメント」にみられる代表的な発想転換は，一つは上位からの命令によって成果を求める他律的な「目標管理」から「自己管理による目標管理」への転換であるが，もう一つは「権限は上位から委譲される」という「権限の委譲」の発想から「権限は組織の下位から発する」という発想への転換である.

前者，「自己管理による目標管理」についていえば，すでに見たようにその核心は組織構成員一人ひとりの目標と全体の利益を調和させるためのマネジメントというところにある.

このような，個の目的と全体の利益を調和させるという発想と，後者，権限は組織の下位から発するという現場主義の発想，これら2つの発想の理論的ルーツを辿ると，いずれにしても行き着くのは先達，バーナードの組織理論である.

バーナードが1934年刊行の主著『経営者の役割』のなかで，その中核的課題として説いているのは，「組織存続の条件」についてである.

バーナード理論における「組織存続」の条件はつぎの3つの柱から成り立っている.

第一.「組織の有効性と能率」の実現．具体的にいえば，組織の目的の実現と組織を構成する個人の満足の同時的実現.

第二．これを実現するための，組織における「コミュニケーション」の有効的な実現．具体的には，上位者の権限による命令と下位者の服従ではなく，説得と納得を基本とした権限の実現，つまり「権限受容」による権限の実現.

第三.「権限受容」を実現する経営者のリーダーシップ能力.

「組織の有効性と能率」の実現

バーナードは「組織存続」にとってもっとも根底的な条件は，組織がその存在目的を実現することと，組織を成り立たせている個々の構成員の組織への貢献欲求の結集が同時に実現されることであると考えた.

この点は『経営者の役割』におけるバーナード理論のエッセンスとして広く知られているが，バーナードが具体的に述べるところを見ると，つぎのようである.

「協働の永続性は，協働の (a) 有効性と (b) 能率，という2つの条件に依存する．有効性は社会的，非人格的な性格の協働目的の達成に関連する．能率は個人的動機の満足に関連し，本質的に人格的なものである．有効性のテストは共通目的の達成であり，したがってそれは測定される．能率のテストは協働するに足る個人的意思を引き出すことである.」(Barnard, 1938：邦訳，62～63ページ．以下，『経営者の役割』の引用は邦訳のみで示す.)

「それゆえ協働の存続は，つぎのような相互に関連し依存する二種の過程にかかっている．(a) 環境との関連における協働体系全体に関する過程，(b) 個人間に満足を創造したり分配したりすることに関する過程.」(同上邦訳，63ページ)

ここには，「組織存続」が，2つの条件実現によって保証されることが示されている.

第一は，「組織の有効性」の実現ということである．ここで，組織の有効性とは，組織が組織の目的を達成することを意味しており，したがってまたその達成の度合が有効性の度合を示すことになる．組織は，その目的を達成できない場合には，崩壊せざるをえないことになる．この条件は，組織が環境との対外的な関連で実現していくものである.

第二は，「組織の能率」の実現ということである．ここで，能率とは，協働体系に必要な個人的貢献の確保に関する能率のことである．組織の存続は，その目的を達成するのに必要なエネルギーの個人的貢献を確保し，維持しうる能力にかかっている．この条件は，組織が対内的に，協働体系を構成する個人間に満足を創造したり，分配したりして達成するものである.

バーナード理論においては，これら2つの条件が実現されることが，組織存続の不可欠の条件であるとされている.

近代社会における組織と個人の間の関係，組織の発達と個人欲求の満足との間に横たわる矛盾を正面から取り上げたのは，かの社会学の巨匠マックス・ウェーバーであった．しかし，ウェーバーは結局それを前進的に克服していくことには悲観的な見解を残すにとどまった.

バーナードは，一方でウェーバーの説く，組織と個人の間に存在する現実の矛盾の重さを前提としながら，その克服のために，現実的に組織の有効性と人

間欲求の満足がともに成立しうるような組織のあり方を現実的に追求しようとした．ここに，現代社会の基本的な問題を鋭くえぐり出しながらも，事実上その克服を放棄した社会学者ウェーバーと，現実的にその克服に迫ろうとした実践的企業経営者としてのバーナードとの決定的な違いが現れている．

組織成立の条件

バーナードは，このような組織存続の条件，「組織の有効性と能率」を実現する前提として，組織成立の条件をつぎのように定義している．

「組織は，(1) 相互に意思を伝達できる人々がおり，(2) それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって，(3) 共通目的の達成をめざすときに，成立する．したがって，組織の要素は，(1) コミュニケーション，(2) 貢献意欲，(3) 共通目的，である．これらの要素は組織成立にあたって必要にして十分な条件であり，……すべての組織にみられるものである．」(Barnard, 1938：邦訳，85ページ)

さらに，これに続けてつぎのように述べている．

「組織がまず成立するのは，前述の三要素をそのときの外部事情に適するように結合することができるかどうかにかかっている．組織の存続は，その体系（組織）の均衡を維持しうるか否かに依存する．この均衡は第一次的には内的なものであり，各要素間のつりあいの問題であるが，究極的，基本的には，この体系とそれに外的な全体情況との間の均衡の問題である．この外的均衡はそのうちに2つの条件を含む．すなわち第一の条件は組織の有効性であり，それは環境情況に対して組織目的が適切か否かの問題である．第二は組織の能率であり，それは組織と個人との間の相互交換の問題である．」(同上邦訳，86ページ)

「組織の有効性と能率」の実現は，組織を構成する3つの要素の存在と密接につながっている．まずあきらかなことは，貢献意欲の実現が「組織の能率」として体現しており，他方，共通目的の実現は「組織の有効性」として体現していることである．

それでは，組織の第三の要素，コミュニケーションは組織存続の条件とどのようにかかわっているのか．

組織におけるコミュニケーションとは，もちろん単なる情報の伝達といった単純なものではない．その本質をなすのは，組織の目的を実現するための，上位から下位への指揮・命令であり，人の意思を動かす「権限」である．

このように考えると，第三の要素たるコミュニケーションが3つの組織要素の中で果たす役割が浮かび上がってくる．つまり，このコミュニケーションこそは組織存続の2つの条件の実現をつなぐ血脈の役割をはたしているのである．

「権限」をいかに理解するか

それでは，バーナードの組織理論にあって，コミュニケーションの本質である，人の意思を動かす「権限」はどのように理解されているか．バーナードの「権限の理論」は，主著『経営者の役割』の第3部第12章で展開されている．

バーナードはここで，「権限」についてつぎのように定義している．

「権限とは，公式組織におけるコミュニケーション（命令）の性格であって，それによって，組織の貢献者ないし『構成員』が，コミュニケーションを，自己の貢献する行為を支配するものとして，すなわち，組織に関してその人がなすこと，あるいはなすべからざることを支配し，あるいは決定するものとして，受容するのである．」〔Barnard, 1938：邦訳，170 ～ 171ページ〕

さらにこの考えをもっと分かりやすく解説して，つぎのように述べている．

「もし命令的なコミュニケーションがその受令者に受け入れられるならば，その人に対するコミュニケーションの権限が確認あるいは確定される．それは行為の基礎と認められる．かかるコミュニケーションの不服従は，彼に対するコミュニケーションの権限の否定である．それゆえこの定義では，一つの命令が権限を持つかどうかの意思決定は受令者の側にあり，『権限者』すなわち発令者の側にあるのではない．」(同上邦訳，172 ～ 173ページ)

それでは，コミュニケーション（命令）はどのような場合に受容され，どのような場合に受容されないのか．バーナードはこの点について，人はつぎの4つの条件が同時に満たされたときはじめてコミュニケーションを権限あるものとして受容でき，また受容するだろうと述べている．

第一．「コミュニケーションを理解でき，また実際に理解すること．」――「理解できないコミュニケーションは権限をもちえない．」

第二．「意思決定に当たり，コミュニケーションが組織目的と矛盾しないと信ずること．」――「受令者が理解している組織目的と両立しえないと信じられるコミュニケーションは受容されえないであろう．」

第三．「意思決定に当たり，コミュニケーションが自己の個人的利害と両立しうると信ずること．」――「もしコミュニケーションが，組織との関係から

発生する純利益を破壊するような負担を含んでいると信じられるならば，個人を組織へ貢献させる純誘因はもはや存在しないであろう.」

第四.「その人が，精神的にも肉体的にも，コミュニケーションに従いうること.」――「もし人が命令に従う能力を持たなければ，明らかにその命令は違反されるか，よくても無視されるに違いない.」(以上，同上邦訳，173～174ページ)

このような「権限」の考え方は，これまで「権限受容説」と呼ばれてきたものである.

組織における権限の源泉をめぐっては，バーナード以前は，今日，「法定説」，「上位権限説」といわれるものが当然のこととして理解されてきていた．これは伝統的な組織観，経営管理理論とともにあるもので，今日でも権限の源泉の通念，常識として浸透しているものである.

企業を例にとれば，課長が課員に命令し服従させる力は，上司たる部長から委譲されたものであり，部長のそれは社長から，社長のそれは取締役会から，さらに取締役会のそれは株主総会から，というように，それぞれ上位から順次委譲されたものであり，究極的にはそれは株式会社法ないしは私有財産制度を構成する諸法律によって担保されたものである，というように権限の源泉を理解するものである.

このような伝統的な権限の理解に対して，権限は上位者にあるのではなく，下位者に「受容」されてはじめて成り立つと見る考えは，「権限受容説」と呼ばれるようになったが，バーナードのこの考えは，権限についての理解を180度転換させる革命的なものであった.

バーナードからドラッカーへ

『現代の経営』に示された経営管理者のマネジメントの核心，個の目的と全体の利益を調和させるという発想と，権限は組織の下位から発するという現場主義の発想，これら2つの発想のルーツを辿ると，いずれにしても行き着くのは，以上のような『経営者の役割』に示されたバーナードの組織理論の考え方である.

ドラッカーにおける個の目的と全体の利益を調和させるという発想は，バーナードにおける組織存続の条件としての「組織の有効性と能率」の実現，つまり組織がその存在目的を実現することと，組織を成り立たせている個々の構成員の組織への貢献欲求の結集を同時に実現するという発想を引き継ぐものである.

さらにドラッカーの権限は組織の下位から発するという現場主義の発想の基礎には，あきらかにバーナードの「権限受容説」の考え方を基礎にしているといえるであろう.

こうしてドラッカーにおける経営管理者のマネジメントの発想の転換は，先達バーナードの組織理論の到達を引き継ぎつつ形成されていたということができる.

もとよりドラッカーは，このようなバーナードとの継承関係をどこにも具体的に言及してはいない．しかし，ドラッカーが『現代の経営』の形成に関わって言及したマネジメント学の先達のなかで，とりわけバーナードへの思いが深いと感じられるのはこのようなことが背景にあるように思われる.

マネジメントとリーダーシップの道徳性

――バーナードからドラッカーへ

ドラッカーは，成果を上げるマネジメントとリーダーシップについてはその背景に優れた組織の文化，とりわけそれを担うものの「真摯さ」という人格的要素を重視した．これはマネジメントという経済合理性が支配する世界にあえて人間的要素を導入したという点で，一つの発想転換であった．人は実際に経営や組織の成果がそれを担う人間的要素に多分に支配されることを知りつつも，一般論としてはそのような要素を抜いたところで経営や組織の成果を考えようとしてきたところがあった．しかし，あえて「真摯さ」というマネジメントの担い手の道徳性，人格的要素を問うところにドラッカーの考え方の特徴がある.

このようなマネジメントにおける道徳性はどこに由来するものであろうか.

この点でやはり注目されるのは，バーナードの理論との親近性である.

バーナード組織理論の大きな特徴は，組織存続におけるリーダーシップの役割を重視すると同時に，その道徳性の高さを厳しく問うたところにある．この点を問う彼の立場は次の言葉に凝縮されている.

「人間協働における最も一般的な戦略的要因は管理能力である．……組織の存続は，それを支配している道徳性の高さに比例する．すなわち，予見，長期目的，高遠な理想こそ協働が持続する基礎なのである．かように，組織の存続はリーダーシップの良否に依存し，その良否はそれの基礎にある道徳性の高さから生ずるのである．最も低級で最も非道徳的な組織においても，高度の責任が存在するに違いないが，責任が関係する道徳性が低ければ，組織は短命であ

る．道徳性が低ければリーダーシップが永続せず，その影響力がすみやかに消滅し，これを継ぐものも出てこない．」(Bernard, 1938：邦訳，295ページ)

こうして組織の管理を担うものの人格の高さ，道徳性を厳しく問う組織論の展開は，バーナード理論の大きな特徴である．

ドラッカーとバーナードのリーダーシップについての理解は，上に引用で示したエッセンスからわかるように，きわめて親近性の高いものとなっている．両者に共通しているのは，表現はそれぞれ異なるが，管理能力とリーダーシップにおける「道徳性」の決定的な重要性である．

ドラッカーが「経営管理者にとって決定的に重要なものは，教育やスキルではない．それは真摯さである」(Drucker, 1954：邦訳上，262ページ) と，経営管理能力における「真摯さ」の大切さを説いたことは上に見たとおりであるが，それと同趣旨の経営管理能力についての理解を時期的にはそれに先立って提起したのがバーナードであった．

バーナードは，管理機能における「道徳性」の重要性をくどいほど説いた．

バーナードは，1927年から約20年間，米国ベル電話システム傘下のニュージャージー・ベル電話会社の社長を務め，またロックフェラー財団理事長を務めた実業家であった．学者研究者や社会評論家ではない企業家，実業家が自らの管理活動の実践についてこのような「道徳性」の重要性を説いたことはきわめて異例のことであり，格別に貴重なことである．

しかもこの時代は，1929年大恐慌後の長引く経済不況の時期であり，さらに40年代に入って第二次世界大戦に突入していく時代であった．20世紀の歴史のうちでも時代の大きな転換期とされるこの波乱の時代に，組織の存続を問題にし，しかもその決定的な重要条件として管理能力の「道徳性」を問うたことは，その思慮の深さを感じさせるものである．

同じこの時期に，ヨーロッパはナチズム，ファシズムが吹き荒れる自由抑圧の時代であった．この時代のさなかにドラッカーは「自由で機能する産業社会」の到来を見通し，「すでに起こった未来」の最初の書として『経済人の終わり』(1939年) と『産業人の未来』(1942年) の連作を世に問うた．

世代的には幾分違いがあるが，人間のあり方，人間協働についての深い洞察力をもったこの時代の2つの才能は，組織の管理について同じ知見に到達していたのである．

時代はめぐって21世紀の今日，社会のすべての局面でグローバル化が進むような状況の中で，企業をめぐる環境も，さらに人間関係のあり方，考え方も大きく転換した．そして社会の仕組みは新しい困難に直面している．この中で改めて企業や社会の管理能力やリーダーシップについて，新しい時代の「道徳性」が問われてきている．

近年，野中郁次郎氏（本学会学術顧問）はじめ何人かの論者が提起している「美徳の経営」「実践知としての賢慮（フロネシス）」「賢慮型リーダーシップ」というコンセプトは，この点から大いに注目に値するものといえる．（野中郁次郎，紺野登，2007，Ikujirou Nonaka/ Hirotaka Takeuchi, 2011，上田惇生・野中郁次郎（対談），2006，を参照）

【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』(上，下) 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) ダイヤモンド社, 2008年

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』ダイヤモンド社, 2007年

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

Lacey, R., 1986, *The Men and the Machines* : 小菅正夫訳『フォード：自動車王国を築いた一族』(上・下), 新潮社 (新潮文庫), 1989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, 2008,「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

野中郁次郎・上田惇生（対談）, 2006,「誰が企業の未来を創造するのか」『致知』2006年12月号

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

野中郁次郎・紺野昇『美徳の経営』NTT出版, 2007年

Ikujirou Nonaka/Hirotaka Takeuchi, 2011, The Wise Leader, *Harvard Business Review*, May 2011：邦訳「賢慮のリーダー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2011年9月号

坂本和一『ドラッカーの警鐘を超えて』東信堂, 2011年

社会生態学へのギブソン心理学の導入の研究－その2

――ギブソンの知覚論から得られるもの

Application of Gibson's Psychology as Social Ecology – PartⅡ

佐藤　等
Hitoshi Sato
（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 showed. 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 eleven 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」(1)とドラッカーは述べた.

今回の論考は，本学会2011年秋の年報(2)で報告した知覚的な認識（perception）についての考察で残された課題を深化させることにある．すなわち本論考の具体的な目的は，ドラッカーの知覚論とギブソン心理学の同質性を予期させるとの考察結果を受け，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.

ギブソン心理学は,「知覚理論の革命」(3)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.

本論考は，紙面の都合で3回に分けられており，今回は，前回同様に後述する〈5つの原則〉のうち残り2つを論考の対象とする.

本論考に仮説を提供する河野哲也は，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，共同研究者であるロンバード（Thomas J.Lombardo）の手による『ギブソンの生態学的心理学』[4]である．河野は，同書の翻訳チームの一員である．

本論考では，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」[5]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（前回考察済み）
原則2：環境内身体としての自己（今回考察対象）
原則3：行為者の環境との循環的な相互作用（前回考察済み）
原則4：直接知覚論（今回考察対象）
原則5：過程の存在（次回考察対象）

Ⅱ．本論考の検証の手順

Ⅱ-1．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，加えてロンバードの知見も参考にする．

第2に，5つの原則それぞれ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」とする．

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，同質性判定のため関連するドラッカーの言明を探索し，異同を検討し，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抽出して本論考を終える．

Ⅲ．〈原則2：環境内身体としての自己〉の考察

Ⅲ-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．「人間の自己とは，神秘的な魂や超越的な精神ではなく，環境に立脚した身体的自己である．自己は，身体的存在としての世界の一部をなしており，自己と世界は異質な二つの領域ではない．主観性と客観性は，じつは注意の両極にすぎない」[6]．

Ⅲ-2．主要概念の検討

「人間の自己」を認識することは，「自己とは何か」を問うことと同じである．「ギブソンにとっての自己知覚とは，内省とよばれる特殊な感覚によってなされるのではなく，環境を背景としながら自己の身体に注意を向けること」[7]であり，知覚された自己を「身体的自己」とした．つまり，「自己とは特殊な方法によってしかアクセスできない神秘的な領域ではなく，世界に向って行為している身体以外のものではない」[8]ということである．

そう考えると自己の身の置き場は，環境内にあると考えるのが妥当である．自己は，生態学的環境，つまり世界の中にあり，その一部となっている．「自己は，世界の中に身体として存在するのであって，世界を超えて存在する超越的（ないし形而上学的）な存在ではない」[9]とし，ギブソンは，「知覚とは，環境の面およびその中にいる自己自身を知覚することである」[10]と述べた．

さらにギブソンは，「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」[11]と言う．主観的―客観的は，元々主体的―客体的ということ[12]であり，主体objectは「誰が」を意味し，客体subjectは「何を」を意味する．つまり「誰が何を知覚するか」と「何を誰が知覚するか」とは，内容は同じである．それは注意の向け方の違いである．

Ⅲ-3．〈原則2：環境内身体としての自己〉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「人間の自己とは，神秘的な魂や超越的な精神ではなく，環境に立脚した身体的自己である」を肯定している．

2—② ドラッカーの言明は「自己は，身体的存在としての世界の一部をなしており，自己と世界は異質な二つの領域ではない」を肯定している．

2—③ ドラッカーの言明は「知覚は，主観性と客観性という注意の両極をもつ」を肯定している．

Ⅲ-4.〈原則2：環境内身体としての自己〉仮説の検証

原則2—①の仮説の検証

ドラッカーは，「300年前，デカルトは『我思う．ゆえに我あり』と言った．今やわれわれは，これと同時に『我見る．ゆえに我あり』と言わなければならない」[13]と述べた．この言葉こそは，自己認識の転換を促す言葉である．内省的に形成される神秘的な魂や超越した精神を否定し，環境に身を置いて見るという行為に代表させた身体的な自己を言い表したものである．

上記表現中の「これと同時に」は，併存を意味する．ドラッカーは，上記に続けて「デカルト以来，重点は論理的な分析におかれてきた．しかし今後は，論理的な分析と知覚的な認識の均衡が不可欠となる」[14]と記した．

つまりドラッカーの「我思う．ゆえに我あり」という記述は，「論理的な分析」の象徴的表現であり，自己認識論を二元的にとらえているわけではない（併存ではない）と解するのが妥当である．それは同時に「知覚的な認識」との表現が内省的ではなく環境に身を置いている状態を意図していることから明らかである．

以上の検証から，ギブソンの心理学およびドラッカー思想における自己は，環境に身を置く身体的な存在であるという認識で一致していると考えられる．

原則2—②の仮説の検証

ドラッカーは，「傍観者自身に取り立ててての歴史はない．舞台にはいるが演じてはいない．観客でもない．少なくとも観客は芝居の運命を左右する．傍観者は何も変えない．しかし，役者や観客とは違うものを見る．違う角度で見る．反射する．鏡ではなくプリズムのように反射する．屈折させる．本書は，時代史でも自分史でもない．人物は私の歩みに合わせて登場する．だが私についての本ではない．私の経験，生活，仕事は伴奏にすぎない．ただし本書はあくまでも主観的である．写真と同じである．本書は私の心を打った人たちとの出来事について語る」[15]と述べた．

ここで「傍観者」と表現されたドラッカー自身こそは，社会を「見る人」の本性である．「私が傍観者であることに気づいたのは13歳のときだった」[16]とドラッカーは語り，その本性を自分に特異な性質とみていた．そして著作を書き報告し続けた．

「社会科学では，時代の本質と意味を伝えることはできない」[17]とし，「それができるのは，人を描くことによってだけである」[18]とした．ドラッカーは，身体的存在としての自己をとおして他者を観て彼らおよび彼らとの出来事を描くことで時代の本質と意味を表現した．

以上の検証からギブソンの心理学およびドラッカー思想における自己は，世界の一部を構成していると考えるのが妥当である．

原則2—③の仮説の検証

主体と客体に関するドラッカーの言明は意思決定論のなかに見ることができる．「成果をあげるエグゼクティブは，意思決定は事実を探すことからスタートしないことを知っている．誰もが意見からスタートする．このことに不都合はまったくない．一つの分野に多くの経験をもつ者は当然自らの意見をもつべきである．一つの分野に長い間関わりながら自らの意見をもたないのでは，観察力と姿勢が疑われる」[19]とエグゼクティブ（主体）が観察により知覚したもの（客体）を述べることの重要性を指摘した．

そのうえで「成果をあげるエグゼクティブが，教科書でいうような意見の一致を無視して意見の不一致を生み出す」[20]とし，意見という客体を複数の主体が提示することを推奨した．それは「成果をあげる人は，何よりもまず問題の理解に関心をもつ．誰が正しく誰が間違っているかなどは問題ではない」[21]という信念の表れである．

ドラッカーの「正しい意思決定の要件」は，〈共通の理解→対立する意見→競合する選択肢〉を満たすことである．共通の理解とは，共通環境を意味する．組織が直面している環境の共通理解の下，はじめて意味ある対立意見となる．ドラッカーの言う意見とは知覚の結果である．

意見は客体である．その際，主体は対立する客体を提示するために存在する．それが意思決定における主体の役割である．えてして意見は，誰が言ったかを重視する傾向があるなか，ドラッカーは主客を転倒させることが重要であるとした．それは主客とは注意のおき方の違いに過ぎないことを知っていたからで

ある．

以上の検証からギブソンの心理学およびドラッカー思想は，主体と客体を一体として見ていると考えられる．

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．

Ⅳ.〈原則４：直接知覚論〉の考察

Ⅳ-1. 河野の言明

「知覚は，感覚データを介して構成される間接的なものではない．私たちは，生態学的環境における高次の対象や事象，および，それらの意味・価値（アフォーダンス）を直接に知覚することができる．知覚とは，世界の内的表象を作り出すことではなく，世界（環境）のある部分に注意を向けることであり，世界に気づくことである」[22]．

Ⅳ-2. 主要概念の検討

知覚論の背景には，「人間はどのようにして世界を知るのか」という認識論がある[23]．「知覚は，感覚データを介して構成される間接的なものではない」とは，伝統的な知覚理論である間接的知覚論を否定する言明である．

河野の説明によれば，間接知覚とは，環境から取得するデータに対して，心あるいは脳が何らかの処理を加える過程である．その場合，環境は直接知覚するものではなくなることを示している．伝統的な心理学では，間接知覚の考え方がいまだに根強く残っている．しかしこの立場は，二元論というきわめて深刻な問題をかかえおり，ギブソンはこの二元論を直接知覚論で克服しようとした[24]．

ギブソンの間接知覚に関する言明は，次のとおりである．「既存の知覚理論は，『知覚は，感覚（感覚印象，或はセンス・データ）に基づいている』という疑われることのない仮定から出発し，さらに，感覚を知覚内容《percepts》に変換するために，ある種の操作が生じるはずだと仮定する．知覚に感覚が必要であるのは当然だと考えられている」[25]．

これに対して「情報に基づいた知覚の理論は，『感覚印象は，知覚の偶発的

《occasional》かつ付随的《incidental》な兆候《symptoms》であり，知覚に必要なわけではない』という仮定から出発する」[26]と直接知覚を提示した．

これら2つの知覚論は，前提の仮定が異なる．間接知覚は，感覚を知覚物に変換するという一種の情報処理機能を中枢神経に求めている．そこでは感覚という情報は必須である．

これに対して直接知覚には，必ずしも感覚は必要がない．「従って，センス・データに対する何らかの操作を仮定する必要はないし，意識の諸部分《units》に心的操作が加わるとか，神経を伝わる信号に中枢神経の操作が加わるとか仮定する必要もない」[27]．

ギブソンの直接知覚に関する言明は，第一に「私たちは，生態学的環境における高次の対象や事象，および，それらの意味・価値（アフォーダンス）を直接に知覚することができる」であり，第二に「知覚とは，世界の内的表象を作り出すことではなく，世界（環境）のある部分に注意を向けることであり，世界に気づくことである」．前者は何を知覚するかを示し，後者はどうやって知覚するかを示している．

動物は，「生態学的環境における高次の対象や事象」を見分ける．「知覚者は，自分の運動に連動して変化する刺激作用をコントロールできる．たとえば，自分が移動することによって対象の側面や裏面が見えるようになるし，眼を近づけたり遠ざけたりすることで対象の見え方は異なってくる」．こうして「知覚者に連動して変化する刺激作用は，知覚の変化項variantとよばれ」，一方「刺激作用のなかには知覚者の動きに連動することなく，ほかの特性が変化しているなかでも変化せずに同一でありつづける高次特性が存在する．こうした刺激作用の特性は，知覚者にはコントロールできないので，不変項invariantとよばれる」[28]．

「環境の配置や対象や事象を特徴づけるのは，不変項の方である．知覚的な探索活動とは，運動や移動によって変化項と不変項を分離し，後者を抽出pick upする過程である．環境はすでに構造をそなえた情報の海であり，知覚者は自分自身の探索活動によって情報のある部分を特定specifyしてゆく．ここで『特定する』とは，ある対象をより詳細に弁別して，周囲から差異化することを意味する」[29]．

こうして差異化された対象や事象から知覚者は，「意味・価値（アフォーダンス）を直接に知覚する」．ここにアフォーダンスとは，「環境が動物に提供す

るもの，良いものであれ悪いものであれ，用意したり備えたりする《provide or furnish》ものである」[30]．また，別の定義では，「アフォーダンスは，動物との関係において規定される環境の特性なのである」[31]．

つまり「ある動物にとって，どのように行動できるか，どのように行動すべきかにかかわる環境の特性である」[32]．「環境は，動物がなしうることをその中に含んでいる，そして生態学におけるニッチの概念は，その事実を反映している」[33]．

具体例を挙げる．固い水平面は陸棲動物にとって直立や歩行をアフォードする．崖の突端は，落下をアフォードする．木の枝は，つかむこと，投げること，叩くことなどをアフォードする．火は身体を暖める正のアフォーダンスももつが，火傷をおうという負のアフォーダンスももつ[34]．

このように「アフォーダンスの知覚とは，その環境中の対象が『何であるか』についての知覚である」．何であるかとは，動物にとっての知覚対象の特性，意味や価値である．「対象は，それが何をなすかwhat it doseを提供する．なぜなら，“それが，何を為すか”ということこそが，“それが何であるかwhat it is”にほかならないからである．たしかに，わたしたちは，それが何かを，物理学的物理学physical physicsによって定義するよりは，生態学的物理学ecological physicsによって定義するのである．それゆえ対象は，そもそも，意味や価値を有している」[35]．

「ある対象のアフォーダンスは，知覚者の要求が変化しても変化しない．知覚者は自分の要求によってある対象のアフォーダンスを知覚したり，それに注意を向けたりするかもしれないし，しないかもしれないが，アフォーダンスそのものは不変であり，知覚されるべきものとして常にそこに存在する」[36]つまりアフォーダンスは環境の中に独立して存在しており，知覚者が認識しているかどうかとは無関係なのである．

「知覚とは，世界の内的表象を作り出すことではなく，世界（環境）のある部分に注意を向けることであり，世界に気づくことである」との河野の言明は，環境にあるアフォーダンスを認識しているかどうかが知覚であることを説明している．

Ⅳ-3.〈原則4：直接知覚論〉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．

4—① ドラッカーの言明は「知覚は，感覚データを介して構成される間接的なものではない」を肯定している．

4—② ドラッカーの言明は「私たちは，生態学的環境における高次の対象や事象，および，それらの意味・価値（アフォーダンス）を直接に知覚することができる」を肯定している．

4—③ ドラッカーの言明は「知覚とは，世界の内的表象を作り出すことではなく，世界（環境）のある部分に注意を向けることであり，世界に気づくことである」を肯定している．

Ⅳ-4.〈原則4：直接知覚論〉仮説の検証

2011秋の論文でドラッカーの「知覚」概念について考察した．原則4については，そこで得られた知見も踏まえて仮説を検証する．

原則4—①の仮説の検証

この仮説は，2011Ⅱの論文の第1の類型に属する言明と考えられる．その際の考察では，「管理手段によって得られた情報が行動につながるには，その情報が別の情報，つまり知覚に翻訳されなければならない」[37]などのドラッカーの言明を元に，〈ドラッカーの知覚プロセス〉と仮に呼んだ以下の一連のプロセスを提示した．

音波という刺激 →（受け手：〈感覚器受容→翻訳可能性の探索→経験と一致→翻訳終了→知覚〉）→ 行動（可能性）

このプロセスは，ある情報を知覚するために「翻訳」という機能が必要なことを示しており，ドラッカーが間接知覚論立っている可能性を示唆する．考察では，間接知覚論である認知心理学とドラッカーの「知覚」コンセプトの親和性を知見として挙げた．

したがって**原則4—①仮説**は，ドラッカーの言明からは否定的なものと言わざるを得ない．

原則4—②の仮説の検証

上記結論からすれば，**原則4—②の仮説**が肯定的である余地はない．ドラッカーは，『断絶の時代』を次のように書き出した．「手動のトロッコはゲリラ戦で活躍する．後続の列車のためにレール下の地雷を見つける．本書はそのトロッ

コである．未来はゲリラ戦である．予期せぬことが走行を脱線させる．本書は脱線させないための警報を発する．まだよく見えないいくつかの断絶が，経済と政治と社会を変えつつあることをいち早く知らせる」[38]．

間接知覚は，過去の行動の蓄積を必要とする．直接知覚論に過去のデータは必要ない．環境からそのまま情報を得る．それしか方法がない．過去に例がないことが次々に起こる時代にわれわれはいる．リスクを覚悟して先頭でトロッコを動かす．

先の論文（2011 Ⅱ）では，第3の類型を示し，ギブソン心理学導入の可能性を述べた．たとえば，「本書で述べてきた新しい現実は,すべて形態である．したがって,それらの問題を扱うには,概念的な分析とともに知覚的な認識が不可欠である．今日の多元社会の不均衡状態,グローバル経済と地球環境問題,緊急に提示することが求められている教育ある人間のモデルなど,すべてが形態である．したがって,私は読者に対し考えるとともに見ることを求める」[39] というドラッカーの言明は，間接知覚論では説明しきれない広い範囲の知覚を必要とすることを意味する．

すなわち，多元社会の不均衡状態,グローバル経済と地球環境問題などは，高次の対象や事象である．これらの認識には，情報を過去の経験に照らして神経系が知覚するというような間接知覚の方法では，認識し得ない．ドラッカーは,これらに対しても perception「知覚的な認識」を求めた．しかも「見ること」を求めた．しかし，たとえばグローバル経済全体を見ることは不可能であるように，これらの全体を眼球を使って見ることは不可能である．そこに間接知覚論の限界がある．

ドラッカーが述べた社会生態学に関する手法は，「観察と識別と評価を行うことができる厳密な手法でなければならない」[40] とし，変化を知覚し，認識するための基本的な原則を示した．識別とは，不変項の存在に注意を向け，対象や事象を特定する行動である．さらに評価とは，差異化された対象の意味や価値（アフォーダンス）を手にする行動である．

さらに不変項の存在は，ドラッカーの「すでに起こった未来」という変化の一要素である「もはや戻ることのない変化」[41] に通じる．それが差異化の本質である．

意味と価値は，ドラッカーの言明に置き換えると「変化が世のなかに与える影響」ということになる．社会という環境に住む動物，つまり人間はその意味と価値を考え「正しい行動」をとろうとする存在である．ドラッカーは，それを社会生態学者の目的と [42] いった．

これらの点を考えれば，ドラッカーの言明は，**原則4―②の仮説**を肯定していると考えるのが妥当である．しかしこの結論は，**原則4―①の仮説**を否定する立場からは，明らかな矛盾である．

4―③の仮説の検証

「認識の変化が起こっても実体は変化しない．意味が変化する」[43] というドラッカーの言明がある．アフォーダンスとは，知覚者が受け取る意味や価値である．水棲動物にとって水は，生きる前提であるが，陸棲動物にとっては，摂取する対象である（正のアフォーダンス）とともに溺れるという負のアフォーダンスをも持ち合わせる．つまり知覚者によって意味が変わるのであって，実体に変化はないのである．

ドラッカーが最も重視した注意の向ける先が「すでに起こった未来」である．「社会生態学者の仕事は，すでに起こってしまった変化を確認することである．（中略）重要なことは，『すでに起こった未来』を確認することである．すでに起こってしまい，もはやもとに戻ることのない変化，しかも重大な影響力をもつことになる変化でありながら,まだ一般には認識されていない変化を知覚し,かつ分析することである」[44]．

またドラッカーは世界観という言葉を多用した．「われわれはいつの間にか,モダン（近代合理主義）と呼ばれる時代から，名もない新しい時代へと移行した．われわれの世界観は変わった．われわれは新たな知覚を獲得し,それによって新たな能力を得た．新たな機会が広がり，それとともに新たな挑戦とリスクを目の前にした．われわれはわれわれ自身が拠り所とすべきものまで手に入れた」[45]．それはまさに「世界に気づくこと」である．

以上の検証からドラッカーは，**原則4-③の仮説**は肯定的に受けとめることができる．

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**原則4―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できる．また**原則4―①の仮説**については，本来**原則4―②の仮説**と並び立たない．

このことは，第一に筆者の認識違いが考えられる．すなわちドラッカーの「知覚」概念には，認知心理学をはじめとした間接知覚論を含んでいない可能性を示している．

第二に，ドラッカーの「知覚」に対する理解が曖昧なのかもしれない．ドラッカーは，心理学から多くの知見を取り入れているが，心理学内部の生成発展の過程についてはフォローしていない可能性を示唆している．

第三に，ドラッカーはあえて間接知覚の考え方と直接知覚の考えを両方用いたのかもしれない．モダンの手法とポスト・モダンの手法の併用はドラッカーの真骨頂でもある．ここでは，3つの可能性を指摘するに留める．

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．なお知見の番号は前論考（その1）からの通し番号である．

〈知見9〉：ドラッカーの存在論は，自己認識の転換を要求している．すなわち超越した精神に基づく内省的自己から環境に身を置く身体的な自己への転換である．

〈新たな視点〉：知覚論の前に存在論があることを意識する．これは哲学の常識かもしれないが，ドラッカーの存在論を明らかにすることは，ドラッカーの知覚論を豊かなものとする．

〈知見10〉：ドラッカーは，世界の中に世界の一部である自己をおくために傍観者という存在者を持ち出した．その目を通して同化して出来事を語り，時代を映し出した．

〈知見11〉：ドラッカーは，「主体（主観）－だれが」，そして「客体（客観）－何を」を分ける必要性を認めていなかった．主体が変われば客体も変わることを知っていた．むしろ「だれが何に気づいているか」ということを重視した．

〈知見12〉：ドラッカーは，「翻訳」という言葉を用いて情報の変換というプロセスを「知覚論」に用いている．このことは，間接知覚と直接知覚が並存できないことを意味し，矛盾を抱えていることを示している．

〈検討すべき課題〉：上記の矛盾の可能性の第一は，筆者の認識違いである．すなわちドラッカーの「知覚」概念には，認知心理学をはじめとした間接知覚論を含んでいない可能性を示している．第二に，ドラッカーの「知覚」に対する理解が曖昧なのかもしれない．ドラッカー教授は，心理学から多くの知見を取り入れているが，心理学内部の生成発展の過程についてはフォローしていない可能性を示唆している．第三に，ドラッカーはあえて間接知覚の考え方と直接知覚の考えを両方用いたのかもしれない．モダンの手法とポスト・モダンの手法の併用はドラッカーの真骨頂でもある．ここでは，3つの可能性を指摘するに留める．

〈知見13〉：ドラッカーの知覚は，直接知覚論である．過去の経験のないことを知覚するには間接知覚論では限界がある．ドラッカーは，過去に依存しない知覚を求めていた．

〈知見14〉：ドラッカーの知覚は，世界（環境）のある部分に注意を向けることであり，世界に気づくことである．

〈知見15〉：ドラッカーの知覚は，生態学的環境における高次の対象や事象に及んでいる．それは，単に五感を伴う知覚の範囲を超えている．

〈知見16〉：ドラッカーの知覚は，意味と価値（アフォーダンス）を環境から直接得ることを目的としている．

〈知見17〉：ドラッカーは，変化を変化項と不変項に分けて直接知覚している．

〈新たな視点〉：「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とした[46]．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18〉：ドラッカーは，すでに起こっていることで人々が認識していないこと（新しい現実）に常に注意を向けていた．

〈知見19〉：ドラッカーは，実体の変化ではなく認識の変化を重視していた．実体とは現実であり，認識とは意味と価値である．

Ⅵ. 最後に

本論考は，紙面の都合でもう一回続く．今回，新たに11の知見を得ることができた．前回とあわせて19の知見になった．

次回は，5つの原則の残りの1つを考察の対象とし，抽出した知見すべての関係性を検討する．それは「社会生態学の体系化」という「未知なるものの体系化」への挑戦の第一歩である．その意味で前回と今回の論考は，予備的な存在である．20を越えるであろう新しい知見がドラッカーの社会生態学を豊かに補完することを示したいと思う．

【注】

(1) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1989〕新訳『新しい現実』ダイヤモンド社p.298.
(2) 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.
(3) 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
(4) トーマス・J・ロンバート（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
(5) 河野哲也〔2005〕『環境に拡がる心』勁草書房p.15.
(6) 同上p.16.
(7) 河野哲也〔2003〕『エコロジカルな心の哲学』勁草書房p.187.
(8) 同上p.187.
(9) 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.270.
(10) 同上p.270.
(11) 同上p.136.
(12) 廣松渉ほか編集『哲学・思想事典』岩波書店p.735.
(13) P. F. ドラッカー〔1989〕前掲書p.299.
(14) 同上p.299 .
(15) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1979〕エターナルコレクション『傍観者の時代』ダイヤモンド社p.1.
(16) 同上p.1.
(17) 同上まえがきp.vi.
(18) 同上まえがきp.vi.
(19) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1966〕エターナルコレクション『経営者の条件』ダイヤモンド社p.193.
(20) 同上p.197.

(21) 同上p.204.
(22) 河野哲也〔2005〕前掲書p.15.
(23) 河野哲也〔2003〕前掲書p.23.
(24) 同上p.28.
(25) エドワード・リード, レベッカ・ジョーンズ編（境敦史, 河野哲也訳）〔2004〕『ギブソン心理学論集　直接知覚論の根拠』勁草書房p.304.
(26) 同上p.304.
(27) 同上p.304.
(28) 河野哲也〔2003〕前掲書p.44.
(29) 同上p.44.
(30) J. J. ギブソン（古橋敬の他3名訳）〔1979〕前掲書p.137.
(31) エドワード・リード, レベッカ・ジョーンズ編（境敦史, 河野哲也訳）〔2004〕前掲書p.341.
(32) 河野哲也〔2003〕前掲書p.66.
(33) J. J. ギブソン（古橋敬の他3名訳）〔1979〕前掲書p.156.
(34) 同上pp.137-138.
(35) 同上p.151.
(36) 同上p.151.
(37) 同上p.158.
(38) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1969〕エターナルコレクション『断絶の時代』ダイヤモンド社まえがきp.iii.
(39) 同上p.299.
(40) 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.316.
(41) 同上p.313.
(42) 同上p.319.
(43) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1985〕エターナルコレクション『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社p.109.
(44) P. F. ドラッカー〔1993〕前掲書p313.
(45) P. F. ドラッカー（現代経営研究会訳）〔1957〕『変貌する産業社会』ダイヤモンド社（初出）訳は（上田惇生訳）『テクノロジストの条件』p.3.を用いた.
(46) J. J. ギブソン（古橋敬の他3名訳）〔1979〕前掲書p.42.

福祉現場職員のホスピタリティに関する認識に関する検討

――ドラッカーの理論を踏まえて

A Study on the Attitude of the Social Service Staffs Toward Hospitality: Based on the Theory of Drucker

星野晴彦
Haruhiko Hoshino
（文教大学）

Summary

In this paper, I consider the awareness of social welfare service staffs for the service users introducing the concept of hospitality. Currently, social services has been pursued the management efficiency. The staffs are exposed to the risk of losing sight of recognizing a service user as irreplaceable. In this research, the results suggest the risk. In order to overcome this situation, they should recognize the management theory of Drucker.

Ⅰ はじめに

筆者はドラッカーのマネジメント理論を本来の「顧客の満足」という使命に則って社会福祉機関が提供するべきであることを述べた(1)．しかし，現場では前線の社会福祉サービスに関わる職員（以下福祉サービス従事者と記す）たちがいかに福祉ニーズのある福祉サービス利用者（以下「利用者」と記す）たちを認識しているのかを調査した研究は乏しい．そしてドラッカーもサービスを提供する個々の前線職員が利用者に対してどのような意識を持つべきかについて，具体的・詳細には言及していないと思われる．

本稿では，現場の福祉サービス従事者の意識をホスピタリティ（心をこめて相手をもてなすこと）の概念を導入して検討する．現在社会福祉の支援は，サービスとして法制度上位置づけられ，福祉サービス従事者が，利用者との対等で平等な人間関係や利用者の尊厳，自己実現の尊重などを重視した明確な倫理に基づいた実践をしていくことが求められている．しかし，社会福祉の支援は元来弱者への施しという意識で行われてきた経過があり，他方で現在社会福祉サービスがともすると，経営効率性を追求して，非正規雇用化，マニュアル化が進行し，人間をかけがえのない者として認識するという本質を見失う危険性にさらされている．福祉現場の職員を指導する立場より，久田(2)は，時代が「介護や支援を必要とするかわいそうな人という温情や同情の対象とした古い利用者観から，当然の権利としてサービスを利用する人というポジティブな利用者観」に変換しつつあると述べている．そして，「使命の把握は利用者に必要とされる人財となるための初めの一歩であり，職員個人もしくは職場全体が，使命感は持ち合わせているつもりでも，具体的にどんな使命を果たすために働いているか，説明を求められても説明できないとすれば極めて危うい状態にある．日々の業務がマンネリあるいは低レベルのケアに陥っている公算が大きい」と述べている．それに対して，遠藤(3)は「社会福祉サービスの原点が本来「顧客の満足」であるにもかかわらず，現場ではそれが遵守されていない」と述べている．

さらに言えば，社会福祉法により，社会福祉の支援がサービスとして位置づけられるようになり，社会福祉サービスの苦情に対する誠意ある対応が求められている．しかし，国民健康保険連合の苦情相談受付及び処理データより，社会福祉サービスの苦情の原因別件数を見ていると「説明・情報の不足」「職員の態度」が主たるものとして挙げられている．前述の久田の述べた使命感が十分に浸透していないことの一つの表れと言えよう．

ホスピタリティ意識は現実的には個々の福祉サービス従事者にどれほど根付いているのか．また，その意識を向上させるために，組織のあり方に対して個々の従事者がどのように認識しているのか，十分に研究されていない．今日まで聖域のように取り扱われ，正面から問われなかった．そこで，福祉サービス従事者のホスピタリティ意識と組織との関係性について調査する必要性を強く筆者は感じた．以上の状況において，筆者は上記の課題に関する調査を行い，本稿ではそれを報告し，また結果をドラッカーの言説より考察したい．

Ⅱ ホスピタリティに対する研究動向

国外ではホスピタリティは宗教・哲学・人類学・古典など様々な立場(4)から議論されている．デリダ(5)のように脱構築という哲学から洞察する立場もあり，極めて示唆に富むのだが，現実として多数はホスピタリティ産業として，ホテ

ル・観光などのサービス業の業務分析をすることに力点が置かれている．他方日本でもホスピタリティを学問として探求している研究は緒についたばかりと言える ．ホスピタリティに関する議論としては，以下の次元があると考えられる．それぞれに該当する著書・論文を注記した．

1　ホスピタリティとは何かを議論する立場[6]
2　ホスピタリティを体現する技術とプロセスを追求する立場[7][8]
3　ホスピタリティをマネジメントと結び付けて議論する立場[9][10]
4　ホスピタリティによる市場における競争的優位を確保しようとする立場[11]
5　ホスピタリティ産業のありかたについて議論する立場[12]
6　ホスピタリティの尺度化に関わる議論[13]

以下，上記の第一の次元であるホスピタリティの定義を概観した上で，上記6の次元である尺度化について触れたい．

ホスピタリティの定義をいくつか挙げると，「人に対しての思いやり，心遣い，親切心，心からのおもてなし」[14]，そして「自立した人格が自立した人格としての他者をもてなす，という関係構造が前提」[15]となっている．法人NPO日本ホスピタリティ協会[16]はホスピタリティを，「思いやり，もてなし，他人への優しさなどを意味して，1人1人の個を尊重し相手の立場を考え，相手の痛みを感じ取れる心のあり方」としている．

服部は，ホスピタリティとは「ゲストとホストが人間の尊厳を持って相互に満足しうる対等となるにふさわしい，共創的相関関係で遇する．そして期待通りまたはそれ以上の結果に満足し，再びそれを求める」，と述べている[17]．そして，「相互に満足しうる対等となるにふさわしい相関関係を築くための人倫」[18]としており，また「対等となるにふさわしい」については「双方の間に優劣・高下がなく，その場の相互間に生じる各種の影響などが穏やかで，物事のそうあるべき道筋に当てはまっている事を指す．またやり方，もののいいぶり身のこなし方などに，自分に比べて相手の立場や気持ちを理解しようとする心が，注意深く行き届くようにすること」[19]としている．多くのホスピタリティに関する議論は，ホテルやアトラクションなどの接客部門で用いられている感がある．しかし，服部[20]は ホスピタリティ概念は普遍性があり，個人においても，家庭，学校，企業，病院，福祉施設など至る場においてホスピタリティは重要な鍵を握っている，としている．さらに筆者は，福祉の領域でもホスピタリティの概念を用いられるように，別項[21]にて聖書より「見知らぬ人のため」

「無償で自分を投げ出す」「行動化」「自発性」「徹底的に一人の人間と向き合う」の5つをキーワードとして抽出した．

次に尺度化について触れたい．実はホスピタリティに関する尺度化の試みは山岸らによるもの以外，ほとんど見られない．山岸[22]たちはサービス業（看護師・宿泊業・飲食業）の調査を行い，因子分析を行った上で，比較分析を行っている．そしてホスピタリティ意識に関して「サービス提供力」（顧客の要望に対応する知識と技術）「歓待」（顧客を歓迎し，接客を楽しむ態度）「顧客理解力」（顧客の意向や気持ちを察する知識と技術）「謙虚」（言葉遣い・謙虚な態度）「誠実」（顧客を尊重し思いやる態度）を，そして組織に対する対応として「コーチ型管理」（部下と職場のニーズに敏感で，人間関係の調和を重視する風土）「組織公正感」（組織の仕組みや職務の合理性）「変革性」（組織と職場を良い方向に変化させる風土）の因子を抽出している．本稿では山岸らの作成した調査票を参考にして，質問項目を設定した．

Ⅲ 調査

(1) 調査目的

ホスピタリティ意識は現実的には個々の福祉サービス従事者にどれほど根付いているのか．また，その意識を向上させるために，組織のあり方に対して個々の職員がどのように認識しているのか，を探る．

(2) 調査対象

本稿の調査では社会福祉従事者を調査対象として質問紙調査を行った．2013年3月にL市社会福祉協議会研修会に参加している社会福祉従事者に，その場で記入してもらった．190名に配布し116名からの回答を得た．回収率は，61.0%であった．回答者の属性は下記の通りであった．

表1　調査対象者の性別

男	54名	46.5%
女	62名	53.5%
計	116名	100%

表2　調査対象者の年代

20代	18名	15.5%
30代	35名	30.1%
40代	34名	29.3%
50代	19名	16.4%
60代	10名	8.7%
計	116名	100%

表3　調査対象者の勤務年数

10年以下	77名	66.1%
10年以上	39名	33.9%
計	116名	100%

(3) 調査項目

調査尺度については，日本で十分に試行されてきたわけではない．そこで調査票として数少ない，山岸ら[23]の作成した調査票に筆者が手を加えたものを用いた．質問項目は2つで，設問1は「利用者に接する際の，あなたの行動や考えについて，必要と思うかについて当てはまるものを答えてください」で，設問2は，「社会福祉の機関や組織の雰囲気についてどのようなことが必要若しくは適切であると考えているかについて，当てはまるものを答えてください」であった．項目の詳細は，結果の項にて示す．

(4) 倫理的配慮

調査票は無記名での回答として，かつ調査項目で個人が特定される内容は除外した．そして調査目的及び趣旨，個人情報の保護，調査拒否の自由を明記した．

Ⅳ 調査結果

設問1の結果は**表4**の通りであった．質問項目の大きなカテゴリーは前述の山岸らの調査に従った．下線は，「どちらでもない」「余りそう思わない」「全くそう思わない」を合計して15%を超えるものに引いた．（　）内は%を示している．

表4　設問1に対する回答

利用者に接する際の，あなたの行動や考えについて，必要と思うかについて当てはまるものを答えてください．		強くそう思う	少しそう思う	どちらでもない	余り思わない	全くそう思わない	計
サービス提供力	利用者の要望が想定外でも速やかに対応する	41 (35.7)	46 (40.0)	24 (20.9)	5 (4.4)	0	115 (100)
	利用者の要望に対応できない場合，代案を用意している	43 (37.4)	42 (36.5)	16 (13.9)	12 (10.4)	3 (2.6)	115 (100)
	適切なタイミングでサービスを提供する	48 (41.7)	43 (37.4)	18 (15.7)	4 (3.5)	2 (1.7)	115 (100)
歓待	質問や会話をしやすい，雰囲気つくりをしている	70 (60.9)	33 (28.7)	7 (6.1)	5 (4.3)	0	115 (100)
	笑顔で接する	74 (64.4)	30 (26.1)	5 (4.3)	6 (5.2)	0	115 (100)
顧客理解力	利用者の状況に合わせて声の調子を変えている	43 (37.4)	50 (43.5)	19 (16.5)	3 (2.6)	0	115 (100)
	利用者が必要とするサービスに，気づくことができる	36 (31.3)	52 (45.2)	18 (15.7)	9 (7.8)	0	115 (100)
謙虚	謙虚な態度で接する	30 (26.1)	46 (40.0)	29 (25.2)	10 (8.7)	0	115 (100)
	尊敬語，謙譲語，丁寧語を適切に使う	50 (43.5)	37 (32.1)	20 (17.4)	6 (5.2)	2 (1.8)	115 (100)
誠実	利用者の要望を誠実に聞く	64 (55.7)	40 (34.7)	6 (5.2)	5 (4.4)	0	115 (100)
	顧客の要望に対応できない場合は，誠実に理由を説明する	65 (56.5)	33 (28.7)	10 (8.7)	7 (6.1)	0	115 (100)

カテゴリーの「歓待」と「誠実」に関する質問には，90%程度の者が「強くそう思う」「少しそう思う」と回答している．しかし，「サービス提供力」「顧客理解」「謙虚」に関する質問に対して，「どちらでもない」「余りそう思わない」「全くそう思わない」と回答した者を合計すると，15%を超えている．「利用者の要望が想定外でも速やかに対応する」は25.3%，「謙虚な態度で接する」は33.9%，「利用者が必要とするサービスに，気づくことができる」は23.5%であった．

次に，設問2の結果を示す．**表5**の通りであった．質問項目の大きなカテゴリーは前述の山岸らの調査に従った．下線は，「どちらでもない」「余りそう思わない」「全くそう思わない」を合計して15%を超えるものに引いた．（　）内は%を示している．

表5　設問2に対する回答

【設問2】社会福祉の機関や組織の雰囲気についてどのようなことが必要若しくは適切であると考えているかについて，当てはまるものを答えてください．		強くそう思う	少しそう思う	どちらでもない	余り思わない	全くそう思わない	計
コーチ型管理	自分の仕事について，自分の意見を反映することができる	27 (23.2)	64 (55.2)	18 (15.5)	7 (6.1)	0	116 (100)
	自分の行動や成果を，的確・公正に見ている	28 (24.1)	53 (45.7)	26 (22.4)	9 (7.8)	0	116 (100)
	自分の相談事に対して前向きに指導，または親切にフォローしてくれる	35 (30.2)	49 (42.2)	18 (15.5)	14 (12.1)	0	116 (100)
	自分の意見に耳を傾けてくれる	33 (28.4)	55 (47.6)	20 (17.2)	5 (4.2)	3 (2.6)	116 (100)
組織公正感	部署や機関の方向性や方針，目標に必要な事柄をきちんと説明してくれる	30 (25.7)	46 (40.0)	20 (17.1)	18 (15.5)	2 (1.7)	116 (100)
	仕事に必要な情報を提供してくれる	27 (23.2)	42 (36.2)	36 (31.1)	10 (8.6)	0	116 (100)
	適切に問題を処理するように機能している	21 (18.1)	43 (37.1)	41 (35.3)	10 (8.6)	1 (0.9)	116 (100)
変革性	改善したほうが良いと思うことは，関係者に相談する	49 (42.6)	44 (38.2)	14 (12.1)	8 (7.1)	0	115 (100)
	何かがおかしいと感じたことは，上司に対して発言する	30 (26.1)	54 (47.0)	21 (18.2)	8 (7.0)	2 (1.7)	115 (100)

「コーチ型管理」「組織公正感」「変革性」のカテゴリーの全ての項目で，「どちらでもない」「余りそう思わない」「全くそう思わない」を回答した者を合計すると，15％を超えている．特に，「部署や機関の方向性や方針，目標に必要な事柄をきちんと説明してくれる」「仕事に必要な情報を提供してくれる」に対して，「強くそう思う」「少しそう思う」という回答が70％を下回っている．さらに「適切に問題を処理するように機能している」は60％を下回っている．

Ⅴ 考察

上記の結果から2つの点が認められる．第一は，利用者に接する際の，あなたの行動や考えについて，歓待と誠実に関する質問には，90％程度が「強くそう思う」「少しそう思う」と回答している．しかし，「サービス提供力」「顧客理解」「謙虚」に関する質問に対して，「どちらでもない」「余りそう思わない」「全くそう思わない」を合計して15％を超えている．むろんこれらが半数を超えているわけではない．しかし，「利用者の要望が想定外でも速やかに対応する」は，21.9％，「謙虚な態度で接する」は27.1％であった．

第二は，社会福祉の機関や組織の雰囲気についてどのようなことが必要若しくは適切であると考えているかについて，「コーチ型管理」（部下と職場のニーズに敏感で，人間関係の調和を重視する風土）「組織公正感」（組織の仕組みや職務の合理性）「変革性」（組織と職場を良い方向に変化させる風土）のカテゴリーの全ての項目で，「どちらでもない」「余りそう思わない」「全くそう思わない」を合計して15％を超えている．

以上の結果に対して考察する際に，ドラッカーの言説は有効であろう．まず，ドラッカー[24]によれば，企業をはじめとする組織について次のように述べている．

「企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である．組織が存在するのは，組織のためではない．自らの機能を果たすことによって，社会，コミュニティ，個人のニーズを満たすためである．組織は目的ではなく，手段である」

ここで言う組織とは，企業，政府機関，非営利組織など，特定の目的を持つ人間集団を指す．当然社会福祉を目的とする組織・機関なども当然含まれる．加えて，マネジメントについて，ドラッカー[25]は以下の原則を挙げている（下線は筆者）．

① 人が共同して成果を上げることを可能として，人の強みを発揮させ，弱みを無意味なものにする．
② 組織が，成員に対して仕事について共通の価値と目標を持つことを要求する．
③ 組織と成員を成長させなければならない
④ 意志の疎通と個人の責任が確立していなければならない
⑤ 非営利団体も具体的な目的に応じた成果の評価基準を持たなければならない．
⑥ 成果は顧客の満足である

即ち，マネジメントは，メンバー間の意思疎通を図るとともに，個々のメンバーが自身の責任を認識しなければならない．そして組織は組織としての使命を目標として設定する必要があり，それを実現しているか否かについては成果を評価し続けなければならない．成果は共通して顧客の満足とすべきであり，

これは職員自身や組織の利益追求を第一義とすべきではない．他方で職員も成長させるように努力されるべきである．以上の複数のベクトルが相互作用的に展開している．まさに，組織・顧客・職員を有機的に結びつける，このダイナミズムがドラッカーの魅力である．

上記の結果の第一に関して述べたい．前述したように，歓待と誠実に関する質問には，90%が「強くそう思う」「少しそう思う」と回答している．しかし，「サービス提供力」「顧客理解」「謙虚」に関する質問に対して，「どちらでもない」「余りそう思わない」「全くそう思わない」を合計して15%を超えている．これは個人の問題というに留まらないであろう．社会福祉サービス事業者が顧客の満足という上記のマネジメントの原則が必ずしも浸透していない実態があるということである．振り返れば，日本の社会福祉は歴史的に一方的な施しから出発したため，双方向的な権利や義務といった意識は醸成されにくかった．従って，これまで社会福祉の政策及びそれに関わる施設の運営等にも，福祉の利用者の声が反映されることはなかった[26] さらに，今日非貨幣的ニーズの顕在化の中で，そのニーズを充足するために対人福祉サービスが大いに求められており，その中で対人福祉サービスを商品化していこうとする動きが日増しに強くなっている[27]．経営効率性を主たる目的とした，福祉の職員の非正規雇用化が一つの例といえるだろう．そのように福祉労働者の労働力そのものが効率性の観点から商品として扱われていく状況で，利用者をかけがえのない者として認識するという本質を見失う危険性がある．効率性やマニュアル・規則から活動を狭めず，「徹底的に一人の人間と向き合う姿勢」という姿勢が乏しくなっている．自らの支援活動に狭い枠を設定することなく，前述の「顧客を第一に考えるという」使命に立ち返り，「形式的合理主義」「効率性」「マニュアル」などを超えていくことの重要性がうかがわれる．

さらに第二の結果に関して述べたい．社会福祉の機関や組織の雰囲気についてどのようなことが必要若しくは適切であると考えているかについて，「コーチ型管理」(部下と職場のニーズに敏感で，人間関係の調和を重視する風土)「組織公正感」(組織の仕組みや職務の合理性)「変革性」(組織と職場を良い方向に変化させる風土) のカテゴリーの全ての項目で，「どちらでもない」「余りそう思わない」「全くそう思わない」を合計して15%を超えている．特に，「部署や機関の方向性や方針，目標に必要な事柄をきちんと説明してくれる」「仕事に必要な情報を提供してくれる」に対して，「強くそう思う」「少しそう思う」と

いう回答が70%を下回っている．さらに「適切に問題を処理するように機能している」は60%を下回っている．組織に対する期待が3つの意味で乏しくなっていることの証左ではないか．それは組織が人材を育てるということ，組織が合理的に展開すること，また組織が変革の可能性を持つということである．

マネジメントとして，自らの組織が社会に貢献する上で果たすべき役割として，ドラッカー[28] は組織に特有の使命あるいは目的を果たすことに加えて，組織にかかわりのある人たちが生産的な仕事を通じていきいきと働けるようにすることの重要性を述べている．組織において創造性は高められるよりも，殺される場合が多くなる危険性を組織自体が持っている可能性もある[29]．ドラッカーは，「先頭に立ってイノベーションの機会を追求する仕組み」をつくっておかなければならない，と述べている[30]．これがなければ，福祉サービスの提供において，陳腐な従来通りの方法で対応しようとして，本来的に問題解決となりえないためである．そしてそのような形でのみ取り組むことは，閉塞感を増すこととなってしまう．この点について筆者は[31] 日本のソーシャルワーカーの倫理綱領でも，組織の使命を認識するという姿勢が乏しく，個人のレベルで述べていることの課題性について指摘した．ドラッカーの述べたところの，人がいきいきとして働き，顧客にニーズに応えるべく，組織がマネジメントしていくことへの意義が十分に期待を持って認識されていないという感がある．改めてドラッカーの理論に立ち返らないと，本来的な福祉現場における支援活動はできないように考えられる．

Ⅵ おわりに

本稿では，現在の福祉サービス従事者がともすると，効率性を追求するなどして，マニュアル化して利用者をかけがえのない者として認識するという本質を見失う危険性があり，さらにそれを改善するための組織のマネジメントへの期待が十分に培われていない可能性があることが，本調査で示唆された．理念的には倫理綱領で唱えられているものの，現場レベルではそれが浸透していないということになる．このような状況を克服するためにも，個人職員のレベルのみではない，組織マネジメントによる，ミッションの認識や顧客満足原理の確認というダイナミズムの視点が必要になると考えられる．筆者はここで個々の職員を批判するというものではない．

むしろ，福祉の現場においても，ドラッカーの理論を改めて再確認する必要があるということを訴えたいのである．

なお，本稿の課題は2点ある．一つは本調査では対象者も小数であり一般化するには説得力が乏しいことである．もう一点は山岸らのように，他のサービス業との職種間比較にも触れられていない．本調査の結果が，福祉サービスの特異性によるものか，現在のサービス業の一般的傾向なのかを明確にするには至らなかった．これらについては，今後の課題としたい．

【注】

(1) 星野晴彦『もしソーシャルワーカーがドラッカーを読んだら』久美出版, 2012
(2) 久田則夫『デキる福祉のプロになる現状突破の仕事術』医歯薬出版, 2007, p.2
(3) 遠藤正一『究極の介護福祉サービスを創る』日本医療企画, 2007, p.16
(4) Alison Morrison, Kevin O'Gorman "Hospitality Studies and Hospitality Management," *International Journal of Hospitality Management*, 27, 2008, p.216.
(5) ジャック・デリダ『歓待について』廣瀬浩司訳, 産業図書, 1999
(6) 服部勝人『ホスピタリティ学のすすめ』丸善株式会社, 2008
(7) 林田正光『ホスピタリティの教科書』あさ出版, 2012
(8) 前掲 (5), p152-160
(9) 河口弘雄「非営利組織のマーケティングの課題と展望」『経営教育研究』1，日本マネジメント学会, 1998, p.129
(10) 吉原敬典「ホスピタリティマネジメントの構造に関する一考察」『目白大学　経済学研究』10, 2012, p.18
(11) 山口祐司「ホスピタリティ・マネジメントの学際的研究」『経営政策論集』14-1, 2004, p.11
(12) 山上徹『ホスピタリティ精神の深化』法律文化社2008, p p.67-182
(13) 山岸まなほ・豊増桂子「日本型ホスピタリティの尺度開発の試みと職種間比較」『国際医療福祉大学紀要』2009, 14-2
(14) 力石寛夫『ホスピタリティーサービスの原点』商業界, 1997, p.43
(15) 車勤「ビジネスとしての歓待の可能性」山梨英和大学, p.122
(16) NPO法人日本ホスピタリティ協会ホームページより引用
(17) 前掲 (6), p.104
(18) 前掲 (6), p.117
(19) 前掲 (6), p.118
(20) 前掲 (6), p.10
(21) 星野晴彦「ホスピタリティの根源的意味に関する検討」『生活科学研究』35, 2013
(22) 前掲 (12)
(23) 同上

(24) P. F. ドラッカー『エッセンシャル版マネジメント』上田惇生編訳, ダイヤモンド社, 2002, p.9
(25) P. F. ドラッカー『チェンジ・リーダーの条件』上田惇生訳, ダイヤモンド社, 2001p.17
(26) 牧田満知子・岡本美也子「社会福祉法における質の評価」『甲子園短期大学紀要』p.9
(27) 末長栄司「社会福祉サービスの商品化における商品の意味」『佛教大学社会福祉学部論集』8, 2012, p.1
(28) P. F. ドラッカー『チェンジ・リーダーの条件』上田惇生訳, ダイヤモンド社, 2001, p.23
(29) 十川廣國「ミドルマネジメントと組織活性化」『三田商学研究　鈴木清之輔教授追悼号』2000, p.15
(30) P. F. ドラッカー＆G. J. スターン編著『非営利組織の成果重視マネジメント』田中弥生訳, ダイヤモンド社, 2001, p.13
(31) 前掲 (1)

【略歴】 文教大学人間科学部准教授. 上智大学大学院文学研究科博士課程満期退学. 横浜市福祉職を経て現職. 主たる著書『もしソーシャルワーカーがドラッカーを読んだら』久美出版, 2012年.

マネジメントにおける自由と戦略的曖昧さ

Freedom and Strategic Ambiguity in Druckers' Management Disciplines

井坂康志
Yasushi Isaka

Summary

Drucker's interpretation on the history of society in the West during the last century can be summed up in phrases, a serious threat to freedom. By the year of 1930's, as a European, he met a startlingly new and distinct civilization and society, later dubbed management. At its core was the world's first industrial society, and with it the new styled society was the stirrup, an invention that had originated in his observation American enterprise society. Every other old world civilization later accepted the disciplines, and the reason these did it was needed to support the best equipped professional strategy which originally embedded in managerial ways of thinking, which we call the concept of "strategic ambiguity". This is the start point that we did the investigation.

序 ── 自由と戦略的曖昧さ

「ドラッカーが希求したものは『自由』であり，彼が自分自身にもまた他人にも課そうとした規範は自由だった．そして，彼は現代社会を専門化と統合という組織の原理によってつらぬかれる社会としての産業社会であると把握し，この産業社会において自由が実現する方策としての独自の経営管理論を展開する」と三戸公は言う(1)．

ドラッカーの社会批判の方法的原点には，個と社会構造の精神的様式の不整合があった．その観点から社会分析に踏み込み，やがて中心的命題とも言えるマネジメントの鉱脈を探り当てるにいたった．だが，マネジメント，知識社会等々の戦後における探索課題の多様化は，つまるところ三戸の指摘する自由社会の成立可能性というぶれることなき中軸的問題意識の遠心力のもたらした結果にすぎない．むろんナチズムやマルクス主義の社会にあって，自由社会の窒息の時代を身をもって過ごした者にとって，そのシャフトをなす批判的視座はドラッカー一人のものではなく，20世紀全体に発する時代的要請でもあった．自由の問題に接する時，その自由概念の抱える戦略的多義性と不明確さにドラッカーの視座が据えられたのはまさに前の時代の緻密さ，精密さのもたらした惨禍への反発を無視できない．

では，ドラッカーは自由をどのように解釈しているのだろうか．彼は言う(2)．

「自由とは責任を伴う選択である．自由とは権利というよりもむしろ義務である．真の自由とはあるものからの自由ではない．それでは特権に過ぎない．自由とは，何かを行うか行わないかの選択，ある方法で行うか他の方法で行うかの選択，ある信条を信奉するか逆の信条を信奉するかの選択である．」

言うまでもなくこれは自由の定義というより，理解の道筋を示す補助線のごときものに過ぎない．それは，入念かつ精密な検討の結果というよりそれ自体さらなる解釈の自由を拡大する理念的言明と呼ぶにふさわしい．それはドラッカーにあって他の理念にしてもしばしば検討にあたって例示された語彙についても同様であって，多様な叙述方法は精密な概念化よりも，多様化に伴う事後的啓発を旨としたものとなっている．そこで使用された用語の不統一は場合によっては，彼の概念規定の粗雑さに由来する，論理性の欠如としてネガティブに捉えられる節がないわけではないが，そのような多様性や多義性，あえて言えば入念かつ精密に準備された，繊細な配慮を伴う曖昧さによってしか表現することのできない戦略的意図が存在したことほど，ドラッカー研究にあって見落とされがちな要因はないように筆者には思われる．

その点を考えるに及び，ドラッカーの中心命題たる自由を検討課題に挙げ，そのレトリックを見ることでそこに彼がいかなる戦略的意図をもって，自らの理念を表明したのかを探るのは，決して無意味ではない．それはドラッカーの思想的出自を雄弁に物語るとともに，ドラッカーの世界観を凝縮的に表現する．

ヨーロッパからアメリカにいたり，自らの視座を確立する上で重要な著作とされる『産業人の未来』で，自由を切り口とした言説はどのような表れ方をしているのか．産業社会の分析から企業経営の方法的確立に向かった1940年代初頭の本書を手がかりに，マネジメントのなかに映し込まれたしたたかな戦略性をはらむ理念の様態を見ていくことにしたい．

1 自由で機能する社会

1-1 自由の新たな視座

特にドラッカーのマネジメントにかかわる言説が終始挑戦的かつ啓発的な性格を隠しきれなかったのは，ドラッカー自身が自由の圧殺状況の被害者だった

事実とも関係している．だがそれにしても，自由の理念はヨーロッパの歴史的位置付けに沿うものとして解釈され，いわば歴史的考察のなかで，その精神的潮流の一定の位置を占めるものとされる．その意味では，『経済人の終わり』では，当時のヨーロッパの歴史的な構造分析を通して，理念としての自由概念を展望する意図が強くにじみ出ており，その時点では具体的にいかに新たな社会を自由で機能させうるかとの視点は出ていない．1933年「シュタール論」にあっても，思考実験の様相が濃厚であって，自由の意味内容に直接触れるものではなかった．

しかし，ドラッカーがアメリカに渡ってから獲得する保守主義的なダイナミズムをもって捉える産業社会の視座は，ヨーロッパ的価値観を内奥に含みながらも，ヨーロッパ的価値観を大胆に超克している．

ドラッカーの思考過程の全ての宿命が，自由で機能する社会に結び付けられ，その自己展開や成長のうちにドラッカーの言説も映し出されているのは間違いない．そのような立場は既に『経済人の終わり』のなかでも時論に引きつけて次のように表れる[(3)]．

「現在ヨーロッパで説かれるようになった新しい自由は，個々の人間に対する多数決の権利である．この自由こそ，ドイツ人住民が過半数を占める領土は全てドイツに割譲することを定めたミュンヘン協定によって，国際的に受け入れられてしまったものである．それらの地域のチェコ人住民は，たとえ人口の49.9パーセントを占めていたとしても，あらゆる権利と自由を奪われることになった．」

いささか皮肉ながら，ドラッカーによるマネジメントの斬新さや時代的意味というものは，彼が生まれ育ったヨーロッパとそこに取り残してきた半身を除いて考えることはできない．ドラッカーの言説がどこまでも戦略的であったのはまさにそこであって，彼は前文明の半身について自由をのりしろに見事に次なる文明に縫合した．それはいかなる方法をもって行われたのだろうか．

1-2 自由と近代への問いかけ――F・テニエスの解釈

20世紀前半，ドラッカーはドイツの置かれた政治社会状況の中で，近代と向き合い時代の突きつけた課題を強く受け止め，それへの応答を果たそうとしていた．そこに自由の概念を一つの要として，近代合理主義とその批判との確執への認識を補助線とするならば，われわれはそこにドラッカーの方法論と理

論構築の底に潜む問題性とともに，ドラッカーが対決を迫られた思想史的な戦略性に逢着することになる．その意味では，アメリカにおける機能する自由社会への模索を青年期ドイツの政治社会との関わりの文脈で捉え直すのは深い意味を持つ．その一つの焦点を提供する知的存在が，テニエスである．

ドラッカーが第一次大戦の前後に19世紀的な商業社会から産業社会への移行を見ると同時に，テニエスに見られるドイツの哲学的伝統とともにバーク以降のイギリスの政治的理念の伝統との関わりのうちでその言説空間を育んでいったのは自らも認めるところである．そこで見落とせないのはそれらの持つ歴史的性格にある．本来ドラッカーが社会の形成を問題とする際に立脚点としたのは，テニエスの『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』であった．そこでは人間意思の相互肯定の関係によって形成されうる結合体のうちで，実在的・有機体的なものがゲマインシャフトと呼ばれ，それに対して観念的・機械的なものがゲゼルシャフトとされた．

ドラッカーにあっても，そのような社会を貫く論理構造は産業社会を対象とする考察において見事に踏襲されている．社会には実在的で自然的統一がある一方で，観念的で人為的な統一が存在し，いわばそうしてゲマインシャフトとゲゼルシャフトは統合体として機能することになる．その概念をドラッカーは位置づけと役割（status and function）に分けて『産業人の未来』で提出する．

テニエスによれば社会とは慣習に基づく場のゲマインシャフトから，記憶に支えられた精神のゲマインシャフトに発展・分化していく．それを共同生活の側面から見ると，血縁によって結び付けられた家族は，一体性の働く場として家族生活を持ち，そこに家内経済を主たる営為とするゲマインシャフトを生み出すことになる．

なお，慣習を社会意思の複合形式とする場のゲマインシャフトとしての村落生活はその基礎を近隣に置いて農業を主たる職業とし，さらに精神のゲマインシャフトは小都市のうちに表れる．それに対してゲゼルシャフトは選択意志によって基礎づけられ，観念的かつ人為的な結合体であり，互いに独立した諸個人の並存に過ぎず，他の全ての人に対して緊張状態を保つことになる．結果，ゲゼルシャフトにおいては先駆的・必然的に存在する統一体から導き出される活動は行われない．そしてゲマインシャフトとゲゼルシャフトは同時に歴史的な発展のなかに表れる．

端的に言えば，ゲマインシャフトは古く，ゲゼルシャフトは新しい．前者が

一体性，慣習，宗教としての社会意志によって特色づけられ，後者が協約，政治，世論としての社会意志によって特色づけられるものであって，両者は基準概念であるとともに歴史的な概念としての性格を持たされる．ドラッカーもその概念に強く触発されたことを認め，そのような歴史認識をもとに，ゲマインシャフトとゲゼルシャフト双方が融合した範型たる社会的装置を模索していた．

ドラッカーの言う位置づけと役割の概念も，テニエス流に解釈するならば，社会の現実を理解するための一つの基準概念として提起されると同時に，理念的概念としての性格をも持つ．

1-3 テニエスの限界――組織のコンセプト

ドラッカーが新たな文明の期待を託した産業社会とは，その観点からするならば，自然的かつ人為的な個の集まりであって，同時にそれぞれの利益を追求し，他の利益も自らの利益を促進しうる限りにおいて肯定される．それは機能的な側面を強く孕む点で，近代市民社会の一形態でもある．

ドラッカーはテニエスを通して産業社会の問題性を読み取り，変化への認識をつかみ取っていた．だが，同時に彼はテニエスの思想から無限の滋養を吸収しつつも，その致命的限界をも認識していた．ドラッカーは言う(4)．

「現代社会に関する非マルクス的見地からの極めて影響力ある評論家であるドイツ人のF・テニエスの『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』においても，組織については触れられていない．また，現代社会学の父たち，ドイツ人のM・ウェーバーや，イタリアのV・パレートの著作においても，言及されていない．」

テニエスをはじめとする卓越した慧眼をもってしてもとらえきれなかったもの，それは組織だった．組織から産業社会の構造に視点を据えていくならば，その機能性とコミュニティ性が組織を通じていかに担保されうるかが問題とされていく．そして，その問題意識がテニエス的視点の延長にありつつ，大胆にその限界を踏み越えていくドラッカーの知的姿勢をきわめてよく表している．ドラッカーによる産業社会の分析とテニエスのゲマインシャフトの理論との間に共通する認識として，社会の生産形式とともに，それらを「人と人の間」に生じる秩序と自由を維持・発展させる上での基本的特質とし，そこに産業社会成立への可能性を見出そうとした点にある．だが，ドラッカーは個と社会のみで十分とはしなかった．そこにはゲマインシャフトでもなく，ゲゼルシャフトとも違う新たな創造的でかつ秩序を保証するコミュニティがなければならなかった．だからこそ，ドラッカーはコミュニティと機能という二つの要因を成立させるために，組織のマネジメントという第三の媒介要因を持ち込まざるをえなかった．

テニエスを思想上の補助線とするならば，ドラッカーの産業社会との共通性とその応用への志向性に伴うテニエス的解釈は十分にありうるものとなる．そしてその観点に立てば，ドラッカーの説く企業組織の持つ社会的枠組みと責任はゲマインシャフトとゲゼルシャフトを歴史的に見て一次元高い地点に持ち上げる意図を暗示するところがある．まさしく組織において位置づけと役割が意味を持つのはここである．

1-4 マネジメントの歴史的意味

上田惇生は「ドラッカーの全著作にこのモダンからポストモダンへの移行なる補助線を加えるだけで，いかにその真意が浮かび上がってくるかは驚くほどである」と言う(5)．そしてそれがドラッカーにとってあらゆる問題に先立ち理解されるべき課題であった．そのことは，彼が自由と秩序の解釈にあたって何より組織についての方法論的課題の提起にいたったことにも表れている．その意味で上田の言うように，ドラッカーの全ての思考は脱近代の問題性との関わりによって支配されていたと言ってよい．まさしくそこにおいて，テニエスのゲマインシャフトとゲゼルシャフトの基本概念がドラッカーにとっての超克の鏡像を示している．

逆にそのような歴史的視点を欠く場合，恐らくわれわれはテニエスによるゲマインシャフトとゲゼルシャフトの概念がいかにドラッカーによって活用されたか，その時代的意味を見失うことになる．その問題意識に立つ時，われわれはアメリカの地を踏んで書かれた『産業人の未来』に鮮明にドラッカーの思想的展開の軌跡を追っていくことができる．

その意味では，ドラッカーの社会論とマネジメント論は一直線で結ばれている．それはテニエス的課題を20世紀に引き継ぎながら，同時に組織を通して合理主義を克服するのがその終局点に位置する野心的課題であった(6)．

「生まれ育った世界から別の世界へ移り住んできたかのような感さえする．17世紀の半ば以降350年にわたって，西洋はモダン（近代合理主義）と呼ばれる時代を生きてきた．だが今日，モダンはもはや現実ではない」．

ゲマインシャフトとゲゼルシャフトの2つの意志の形式に対応する社会形態

にあって，その対立的な論点に対して一定の解法が，組織の使用法にかかわる知識にあると誰がこれまで考えただろうか．しかし，ドラッカーがきわめて曖昧な戦略的意図に基づき，それを着々と推し進めたのは間違いない事実であった．その点で，位置づけと役割の概念は，複合的で包括的な産業社会の問題の位相を収斂させるのに，魔法にも似た効果を持った．それはあえていえば，テニエスの理想としたコミュニティと機能性を同時達成するうえでの撚糸の役を果たした．ドラッカーは『企業とは何か』でいう(7)．

「われわれが今日直面する最大の課題は，18世紀と19世紀が旧体制による政治的な位置づけを捨ててまで手に入れた機会の平等を諦めることなく，無数の人たちに地位と機能を与えることである．まさに機会の平等という名の正義，社会における地位と機能という名の尊厳を統合して実現することこそ，産業社会の代表的機関としての企業の最大の課題である」．

2 産業社会における自由は成立するか

2-1 産業社会の限界

ではドラッカーはそのような思想の流れからどのような方法論的課題を読み取っていったのだろうか．ドラッカーの見た産業社会の限界とは，歴史的に与えられた共同体とその発展に対する鍵を持っていなかったところにある．

産業社会における組織の概念は個人主義的であり，形態から言ってゲゼルシャフト的であった．だが，高度にゲゼルシャフト的な社会は個人主義的な機能を第2次的なものとするゲマインシャフト的概念によって補われる必要がある．そこでドラッカーが決定的な存在として見出したのが産業組織だったことは既に述べたとおりである．ドラッカーは産業組織を指して，両者の対立の上に高く立ちうる存在としての総合への論理的発展のうちに捉え直そうとしていた．

ドラッカーには，ゲゼルシャフト的なものとゲマインシャフト的なものの対立を新たな組織論的な方法の次元で総合していこうとの意図があった．そしてそのことは歴史主義と合理主義の対立を背景として構築されたテニエス的な概念が，アメリカ産業社会の基盤を固めていくうえで避けられない課題であったことを示している．

ドラッカーが後に戦後の日本企業の組織を指して，そこに位置づけと役割が機能するものとして，理想とする組織の輪郭をほぼ完全に描き尽くすものと考えたとされる．それも，組織が機能のうちに共同性を包摂した存在として構想された点に理由がある．ドラッカーがテニエスの解釈で問題としたのは，排他的な両者の性格の対立軸にあったのではなかった．むしろ，精神史的及び政治的，理念的脈絡の次元から，理論的基盤に作用する政治的な意味の設定に関心が置かれており，そこにもドラッカーの隠された戦略的配慮が働いていた．

彼はゲマインシャフトとゲゼルシャフトに迫るにあたり，歴史主義と近代合理主義を調停に持ち込むのではなく，むしろ方法論的に総合することで，一般的な知的，政治的な構成要因を創造しようとした．ドラッカーはヨーロッパの伝統をアメリカの流儀と脱モダンの流儀によって対立軸そのものの無用性をも提示した．

ドラッカーは言う(8)．

「自由をよりどころとする真の自由主義は政治的には影響力がかぎられていた．革命に抵抗することはできなかった．新しい社会体制も政治体制も生みだすことができなかった．それらのものは，せいぜいが既存の体制への抗議にとどまった．その役割は，権力から一人ひとりの人間を守ることにあった．政治や社会を超え，政府を超えて，さらには個の社会的な地位や機能を超えて愛に訴えることにあった．従って真の自由主義は，機能する社会が実現された後においてのみ本来の役割を果たせた．そのようなものとしてのみ，建設的な役割を果たすことのできるものだった．しかし今日，そのような自由主義でさえ，アメリカとイギリスの一部に名残りを残すほかは，世界中どこにも見あたらない．」

ドラッカーが現代の世界を解釈するにあたり，思考の順番として，最初にドイツのゲマインシャフトとゲゼルシャフトの概念の吸収と援用があり，そこにドイツの政治社会的危機が重なる形で課題が大きく立ちはだかったこと，そしてそれらの経験を踏まえて，アメリカの産業社会の目撃にいたり，従来の問題意識を引き継ぎながら課題の解決を目指していたことは否定できない．その意味では，ドラッカーの社会の構成要因の解釈は，ドラッカーの自由を擁護する制度の基底をなすと同時に，強くヨーロッパ固有の問題性を逆照射する重い課題への彼なりの返答であったとも言うことができる．

2-2 自由成立の条件

そしてそれは彼一人の問題ではなく，時代的な要請でもあった．というのも，ドラッカーの言説構造の一つの軸をなす自由の概念には，すでにE・バークを

はじめとする英国保守主義流の知的遺産が重みを持つのはつとに指摘されるところである．そしてそうした面に目を向けていくならば，ドラッカーの思想構造から戦略的意図の所在を読みとることは決して困難なものではない．

ドラッカーは英米流の伝統的保守思想の系譜に自らの自由概念の所在をも見出している．バークにおいて十分な成熟に達し，トクヴィルとアクトン卿において，完全な表現を見た．いずれも，人間理性の絶対視を拒否し，個の限定的合理性と社会との相互作用および緊張関係においてのみ自由の発展はなされるとする点において共通の基盤を有する．

ドラッカーは次のように言う(9)．

「自由の基盤となりうるものは，西洋ではキリスト教の人間観しかない．すなわち，不完全で弱く，罪深いもの，塵より出でて塵に帰すべきものでありながら，神のかたちにつくられ自らの行為に責任をもつものとしての人間である．人間を基本的に不完全で儚いものとする時，はじめて自由は，哲理上，自然かつ必然のものとなる．また人間を，基本的に自らの意思決定と行為に責任をもつべきものとする時，その不完全さにもかかわらず自由は政治上可能となる．しかしここで人間を完全無欠のものとするならば，自由は完全に否定される．また責任あるものとしないならば，同じく自由は完全に否定される．」

ドラッカーの自由にかかわる見解にあって示唆をはらむのは，その価値内容以前に，成立に伴う形式条件である．ドラッカーの場合，ナチズムとマルクス主義との関係を断ち切る社会原理を探索すべく社会人生活をスタートさせた事実を勘案するならば，その成立要件に着目するきわめて機能的な自由解釈は何ら不自然ではない．そうした理解に立つ自由の擁護者は保守主義思想を旨とする論者ではむしろ一般的であるし，社会科学者のなかでも少なくはない．

例えばハイエクは論文「真の個人主義と偽の個人主義」において，自由主義に付された意味的混乱を整理し，正当な知的伝統の存在が明らかにされる．そこでは漸進主義的な自由主義の系譜と，単一の理性による計画主義的社会設計の系譜を区別し，前者を「真の個人主義」として受容しつつ，後者を「偽の個人主義」として排斥する．ハイエクの選択した「真の個人主義」の根本的態度とは，「いかなる個の設計によるものでなく，しかも個々人の知性を超える秩序や制度を相対的に尊重する姿勢」にあった．

そのことはつまり，人間理性を絶対化せず，複雑な社会と不完全な人間との相互作用において，政治社会の制度設計を行うべきとする思想潮流といえる．

今ある現実を所与として，漸進主義的発想で将来を設計すべきとし，同時に試行錯誤の過程を制度に織り込むことで人間の社会における相互作用による交流を重視する．欧米の自由主義思想に一貫して流れた思想的系譜ともいえる．

2-3 不完全な人間

人間を不完全なものとし，それでもなお責任あるものとするところに成立する自由がドラッカーにあっての自由である．そこに2つの前提が導出される．一つは，人間の理性，特に認識能力の有限性の強い自覚である．個々人は自らおよび社会の生の原則について決して完全には知りえないとする基礎的見解の表れである．今一つは，人間の認識能力への不信の反面として，意図されざる自生的な社会的過程を相対的に信頼する点である．これは個々人の自由な活動から生じる社会的相互作用を生についての一種の場として捉える姿勢である．そこでは権力の集中を防ぎ，個の持てる能力を社会と調和させる方法的過程を指す．

そこで，ドラッカーがよりどころとするものの一つとして，ドラッカーの反合理的な立場から構築されたアメリカ建国の理念にあった．そこではイデオロギーや完全主義による諸々のプログラムではなく，伝統，自治，党組織を基盤として，二大政党制が成立していた．絶対的真理を理性によって把握を試みるものではなく，理念に基づく枠組みのみを措定し，この枠内で個別具体的な現実の相対的善の取捨選択がなされた．この理性主義を排した政治姿勢は英国流の自由主義に淵源を持ち，アメリカにおいて鮮明な開花を遂げたものだった．

そこでは，仮説的，批判的吟味という術語の意味内容が重要となる．仮説的とは，いまだ検証されざる特殊見解である．それに伴う知的片鱗は，ドラッカーのマネジメントのなかにも横溢する．意思決定にあって仮説的見解をことさら重視したり，マーケティングにあって顧客の声に耳を傾けることを推奨したりといったものが典型であろう．あるいは，事業部制や目標管理がアメリカ連邦制の理念系に類似する事実などもその一つと言える．

ドラッカーのみならず，この知的伝統に連なる者は，自由を因果的なものとも決定論的なものとも見ない．解釈のための方法の一つと見る．そこでは意味，理解，解釈といった観察者としてのドラッカーの知的姿勢の中核に見出される一連の問題が，自由の伝統を基礎として成立している．いずれにおいても，自由の成立条件において，彼は英米流自由主義の継承者であることがわかる．

ドラッカーの思想的出自からするならば，その表現様式と方法はドイツ的なものである．しかし同時にドラッカーの思考の実態はそれと釣り合いがとれるほどにはドイツ的な根を持つものではない．ドラッカーの自由論はバークからアメリカの連邦主義にいたり，それを擁護する社会制度としては英米流に親和するものがある．そこで確実に言いうるのは，少なくともそうした事実を前にして，ドラッカーの思想的出自を単一のものに限定することは不可能であって，ドラッカー自身も，意識的に自らの思想的出自を明確にしなかった．あえて言えば，複数のルーツを伴う欧米の思想系譜における多元的な性格を同時的に摂取した．

たとえドラッカーの社会に関する認識や方法論がいくつかの見逃しえない先行理念や概念に遡及することができ，またそこから主要な構成内容を受け取っているとしても，それぞれの単独のルーツによってドラッカーの思想の持つ独自性やそこで提起された問題性に対する判断が成り立つわけではない．というよりそこで重要なのは，むしろそのような先行的な理念や方法にどの程度よるものかを解析していくのではなく，そこで展開された曖昧さという戦略性が全体としていかなる意味を持ち，またそれが固有の文脈でいかなる課題を提起してきたかにあると言わなければならない．まさにそこにこそ，ドラッカーの隠された戦略的意図が存するためである．

3 創造の場としての産業社会

3-1 新社会の考察

自由という理念がドラッカーによっていかにとらえられたかは，アメリカに移住し，ヨーロッパとの写し鏡を手にしてから高度に明瞭な輪郭をとるようになる．ドラッカーもまた新天地での生活の中で，ようやく現代の精神状況から自由という最も重要な問題の本質について取り扱いうる段階に入ったと見ていた．そして，自由の理念を体現する存在が企業であったことがマネジメントへの最初の関心を喚起したのは現在に至ってよく知られるところである．

先にドラッカーは自由の形式的要件に関心を寄せたと述べた．ドラッカーがアメリカで見て取った産業や企業の存在が，マネジメントの原点として自由をその時々の時代に与える中心的足場と考えられたのは驚くにあたらない．その際，ドラッカーの自由の概念もまた動的な側面を持つものであって，唯一絶対の真理のごとき不動なものとは捉えられず，むしろさまざまな時代に立脚した思考形態の不完全性を基礎に一つ思想的補助線として機能すべきものだった．それらは自由の防護装置として機能するのみならず，自由を維持し伸長させるべき時代的要請に応えるものともした．

ドラッカーによるマネジメントの構成が企業の人間的側面を重視するのもそのためであって，逆に特定の制度的主体の絶対化を危険視するのもその表れだった．自由な社会の実現にあたっては，唯一の主体が社会目的を独占的に解釈し，実行する状態を回避すべきことが大前提となる．そのことはヨーロッパ時代から，ナチズム支配という現実的脅威に対抗したドラッカーによる言説の骨子でもあった．後に展開されるマネジメントに伴う言説体系が究極的には個の自由を確保しつつ，社会組織の多元性・創発性を発揮させる手段として考察されたのもそのことと無縁ではない．

3-2 形態の原理としての自由

では，ドラッカーはアメリカという新天地で自由を具体的にどのように見出したのか．ここでドラッカーは自由の概念をナチズムやマルクス主義という敵対者から区別して，世界観そのものの成立の基盤として問題としている．そして，ドラッカーは自由の概念をそれぞれの社会集団に対応する形で，歴史的基盤に関係したものとして考え，それぞれの社会状態に根ざした多様な概念として捉えている．少なくとも，自由は単なる外的な存在や運命的な結びつきによるものではなく，それぞれの社会がそれぞれの時代に自らの責任をもって選び取るべきものとした．

ドラッカーは言う．

「自由とは解放ではない．責任である．楽しいどころか一人ひとりの人間にとって重い負担である．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．意思決定と責任が伴わなければ自由ではない」(10)．「人間は，その本能においても自由を志向していない．要領さえよければ，選択の負担と責任の重圧から逃げる．人間は生まれながらにして自由であるとの説は事実に反する．この説と同じように，人間は勝手にさせるならば自由を選ぶとの説も事実に反する」(11)．

ドラッカーの自由の立場を明確に浮き彫りとする第2の形式要件が，責任の観念だったのは注目に値する．自由と責任という一対の概念としてその視座構

造を確定し，その視座を時代潮流に関連づけ，多様な視点を生み出すものだった．それは保守主義による思考様式の形態と世界観の関連で見ることも可能である．まずは，絶えず変化する構造の問題からドラッカーの自由の概念も捉えていく必要がある．ドラッカーは自らの考える自由の持つ性格について次のように言う(12)．

「自由とは，純粋に形態にかかわる原理である．従って，いかなる社会といえども，自由に追求すべき人間活動や自由に実現すべき社会目的についての理念が必要である．自由の理念と，『宗教人』あるいは『経済人』の理念とは矛盾しない．いかなる人間観のもとにおいても，自由な社会は成立しうる．当然，自由でない社会も成立しうる．自由はいかなる社会の原理ともなりうる．」

上記の記述は，ドラッカーが自由を形式的に捉えていたことを明確に示している．概念の明晰さを欠くものではあるが，少なくともドラッカーの解釈をたどっていく限り，自由をめぐる論議が，真理への還元や，決定論に拘束された概念でもないことはわかる．そこには意図された曖昧さゆえに，自由に対するドラッカーの解釈がかえって深い奥行きをもって広がってくる．さらに，ドラッカーがしばしば指摘するように，自由社会が果てしないイデオロギー論争に巻き込まれやがて危殆に瀕していったのは，近代合理主義の泥沼に足を突っ込んでいったところに端を発するとした．ドラッカーはそのような議論のための議論にエネルギーを浪費することを拒否した．

ドラッカーが時として自らが思想史の基盤に立つことを過小に評価したのもある面では，戦略的曖昧さの表現形態の一つだった．既に問題としてきた文脈から追っていくならば，ドラッカーは自らの社会観察から精神的諸相を捉え，そこから直観的に割り出した形態的事実を，事後的に理念史的方法と社会科学的方法を組み合わせて表現した．その意味では，ドラッカーの産業社会論や企業論を取り上げるにあたっても，高度の現実性や実践性をまとっていようとも，そこには理念史的な方法論が重視されているのは当然としてよい．

3-3 自由社会と企業

では，そのようなアプローチからするならば，ドラッカーは自由な産業社会を具体的にどのように捉えていたのだろうか．

『経済人の終わり』を称賛したW・チャーチルが「例えばドイツとソ連が手を組むというドラッカーの見解は，革命後20年を経てソ連内に醸成された反ドイツのナショナリズムを過小評価するものといわざるをえない．だが，本書におけるこの種の論理過多も，現代社会に特有の全体主義の原因を，同じく現代社会に特有の哲学の不在に帰しえたからには，十分に許されるべきことといわなければならない」と指摘するように，ドラッカーの言説に見られる思想性は当初から認識されていた．そのなかで，ドラッカーの言う自由社会とは，因果論的説明によるものというよりも，個と社会の構造的相互関係を強く志向するものだった．同時にそのような理解からすれば，ドラッカーにとって企業組織の運営に関わる総じてマネジメントと呼ばれる知的・実践的体系全般が本質的に自由社会の方法論的要をなすものとして構想されている．

当時のドラッカーが自らのアプローチを精緻化していったのは，企業研究に向かうに先立ち，適用すべき手法を十分に理解していたことを窺わせるものがある．そうした視点が，自由のコンテクストとしての社会制度への接近を如実に示しえたものと言える．その意味でドラッカーにあっての自由社会とは，個と社会の有意味な構造を持たない，要素還元的なものでなかったのは間違いない．むしろ自由を媒介とした有意味の社会構造を何らの意味を理念や構成に伴う前提条件と考えていた．そのために流動的な社会を包括的に規定する自由の存在をコンテクストに位置付けた．

企業においては，生活の可能にする資源として私的所有権を保証し，個も社会も十分な生活の実現を行いうる社会空間が必要である．ハイエクにあって企業が単に経済的制度のみならず，政治的・社会的な正義を実現するシステムとして議論されたように，企業は自由主義発現のきわめて具体的な社会空間といいうる．そこにおいて，各主体に責任ある選択の自由が保障されるのみならず，その過程で試行錯誤が許され，創意工夫が増進される．

3-4 文明の崩壊と再生

ドラッカーの構想する保守主義に基づく自由社会においては，個の認識能力を理想化せず，思考・行動を現実からはじめる．基本原則によって設定される目的状態の実現のためには，直接方策ではなく間接方策の採用を勧める．産業社会を創造の場と捉えるのは，つまるところドラッカーの言う保守主義の発現でもある．ドラッカーの立場においては，真理ないし理念の実在は認めつつも，それを個や社会が認識・把握し，実践するだけの能力を十分に備えるものとは考えない．むしろ人間の誤りやすさを前提に社会論，組織論を構想する．ドラッ

カーにあっても究極的目的の追求のために直接的ではなく間接的な方策の採用が求められる最も主要な理由は，その人間の不完全性にあった．

さらには，そのようなドラッカーの言説の展開を追っていくならば，ヨーロッパの精神的土壌にあって宿命的とも言える課題を背負わされながらも，アメリカ渡航以降の産業社会の評価に触れて，産業社会の現実からの投射を強く受けることによって，思想的バイリンガルの役回りを持たされていくことになる．特に産業の高度化のなかで，物的編成のみならず精神的方向性の模索が渦巻き始めるに連れ，産業社会の理念型への視座が急速に育まれていくことになる．

そうしたドラッカーの企業の理解の中にも，ゲゼルシャフト的世界とゲマインシャフト的世界の相互浸透の意図は存在した．そしてドラッカーの理念を培った時代の空気の中に，コミュニティ性への思いは強く働いていた．その意味ではドラッカーもまた企業を可能な限り脱イデオロギー的なものとしながら，そこには既に崩壊した文明の喪服をまとうものがあったのは否定できない．H・サイモンのドラッカー評に，そのような見解が反映されており，産業社会における企業のうちにドイツ時代のペシミズムの代償を見るのも必ずしも的外れということはできない．そうした近代への暗い視線と，共同性を具備した世界へのかすかなロマンを嗅ぎ取ることもできる．

しかし，その点でドラッカーは企業のなかに当時横行していたイデオロギー回帰を見出すことはなかったし，産業社会における企業の役割を必要以上に称揚することもなかった．それどころか，企業の実態と全体像をありのままに知るうえで，既に過ぎ去った合理の時代の幻想を入り込ませることに伴う認識の曇りは最も嫌悪すべきものだった．晩年ドラッカーがマネジメントをめぐる自説の展開のなかで，ヨーロッパ文明の崩壊との関係で，新たな理念的存在としての企業や産業社会を強調しなければならなかったと述べているのは，いかにその後のドラッカー・マネジメントへの評価が本人の意図に反する形で展開されたものであったかを示している．

ドラッカーはそれまでも企業の存在をあらゆる自由社会の基礎的制度条件として論じてきた．企業とは生産者と顧客の出会いの場であるのみならず，価格調整メカニズムを通じた情報の集約場でもある．後にドラッカーは企業の本質的役割を自己刷新と顧客の創造に求める．野中郁次郎は言う(13)．

「実は顧客自らも持てる欲求や期待を完全に理解しているわけではない．言い換えれば，そこにはCo-Creation，すなわち顧客とともに新たな価値を創っていく姿勢がなくてはならない．そのような姿勢は現代的にも重要な命題を多くはらんでいる．」

顧客の発見と創造は常に企業機能を媒介して行われる．同時にドラッカーの企業に関する思想は，彼の利益に関する理解にも明らかなように，個の社会的役割の発揮の場としても認識される点に特徴がある．企業を通じた経済活動を同時に社会における個の内面的規定条件とも見る．ドラッカーの術語で表現するならば，産業社会にあって位置づけと役割，さらに権力の正統性は企業システムを前提に成立する．そのことは企業が単に経済的機能のみでなく，社会的機能をも付与される事実をとも符合する．そしてこの社会的機能は産業の担い手としての企業に最もよく適合する．ドラッカーは産業社会における企業を経済的組織のみならず共同体としても理解した．つまり，企業の構成員であることが同時に市民性をも意味する社会である．

そのことは企業が個の人格陶冶の場としても機能しうる時に可能となる．その条件を満たす時に，企業は組織のなかで個の持てる能力を引き出しうる．ハイエクが強調したように，人間は自ら主体であると同時に，社会的環境との相互作用において形成される存在である．ドラッカーのいう産業社会における地位と機能の意味は企業の持つ共同体機能をも包含する．両者が企業組織において機能するならば，企業が自由社会の安定・革新装置として機能しうるとした．

結語――知のルビコン川を越える

既に述べた文脈から問題を追っていく時，常にドラッカーが反論の姿勢を見せるのが，デカルト由来の合理主義やルソー由来のフランス啓蒙主義の流れだった．ドラッカーはそうした一律の機械的発展過程に焦点を持つ歴史理解が社会の展開における変化と矛盾を切り落とし，かえってその本質を見失う危険を指摘する．そこでドラッカーが重視するのは，社会の形成をプロセスとして見るものであって，それぞれあえて異なる理論的見地から総合的に融合し合う視座の獲得だった．

その第一段階が，初期のヨーロッパ思想の影響下にあった時期であって，保守主義の思想系譜を武器にドイツでの時代観察をはじめる．そこからイギリスでの沈静期を経て，アメリカでの企業と産業社会の考察，すなわちマネジメントの展開の時期が続く．いずれの段階でも，ドラッカーの社会解釈とそこで出

合う観察対象の拡大と収斂の過程に目を向けていくならば，それを特定の立場からの社会理解から解き放ち，視野のさらなる拡大と確保を約束してくれる対象の探索が，ドラッカーのアメリカ時代の初期を特徴づけるものといえる．そこにこそ，彼が企図した戦略的曖昧さの骨法が存する．

そうした新たな対象としての企業への接近が，自由社会の再構築のための理論を構築する上で，一つの刺激的な局面を切り開いていったことはほぼ異論のないものと思われる．ドラッカーが現実世界の解釈を捉える物見の立場にありながら，常に社会科学をはじめとする理論の展開に関心を示し続けたのはそのためである．

そこで指摘すべきは，ドラッカーが企業という社会変革の担い手を分析対象に据えるなかに見られる新たな認識論構築の試みである．そこには合理主義的方法論からの脱出，因果論的解釈から形態的解釈への移行など，その意味でヨーロッパ時代に提起した視点からさらに一歩を踏み出したものがある．1946年の著作『企業とは何か』で巨大企業GMの組織編成の中にアメリカ連邦制と同質のものを読み取り，そこに啓蒙主義的な影響に立つ認識に挑戦する新たな課題を見出していった．ドラッカーが本書で行った主張のなかで，GMの経営陣からきわめて少ない賛意しか得られなかったのは比較的よく知られる．しかし，そのように現実と理念を融合し，復権する展開の中にあって，ドラッカーの経営論への思索の中には，自由社会に向けた哲学的基礎と新たな検討の素材が混ぜ込まれていたこと自体，現代の社会科学の孕む問題をその時点で見事に示したものと考えてよい．

ドラッカーがマネジメントの探索に踏み出した1940年代初めは，ドラッカーの刺激的な活動期の第二段階に当たる．フラハティは，かかるドラッカーの新たな関心領域への展開を，「知のルビコン川を越えた」と表現した(14)．これまでの「マネジメントの父」と称される彼のイメージを見るならば，このような形容はいささか奇異に感じられないこともない．しかし，その背後にはドラッカーの議論の構造が自由社会の復権と再生という一貫した視座のもとに企まれたものであって，同時にそれは近代合理主義の超克を通して，文明社会の再生がなされるべきとする野心的な視座の展開があったのを見逃すべきではない．いうまでもなくわれわれが新たなドラッカー解釈の可能性の中で，再び多様な議論に投げ込まれているのは，ドラッカーの人・思想・業績を検討する作業が，20世紀，そして21世紀という時代を理解する上での理論的課題とつながっているためである．現在求められるのは，その解読の方法ということになるだろう．

【注】

(1) 三戸［1971］，35頁．
(2) Drucker［1942］, p.109．
(3) Drucker［1939］, p.80．
(4) Drucker［1993］, p.51．
(5) 上田惇生［1999］，1頁．
(6) Drucker［1957］, p.2．
(7) Drucker［1946］, p.153．
(8) Drucker［1942］, p.140．
(9) Drucker［1942］, pp.110-111．
(10) Drucker［1942］, p.109．
(11) Drucker［1942］, p.110．
(12) Drucker［1942］, p.110．
(13) 野中［1999］，40頁．
(14) Flaherty［1999］, p.72．

【文献】

Drucker, P. F., *The End of Economic Man*, John Day, 1939．
Drucker, P. F., *The Future of Industrial Man*, John Day, 1942．
Drucker, P. F., *Concept of the Corporation*, John Day, 1946．
Drucker, P. F., *Landmarks of Tomorrow*, HarperCollins, 1957．
Drucker, P. F., *Managing for Results*, HarperBusiness, 1964，
Drucker, P. F., *Post-Capitalist Society*, HarperCollins, 1993．
J. E. Flaherty, *Peter Drucker: Shaping the Managirial Mind*, Jossey Bass Publishers, 1999．
上田惇生「21世紀文明学への視座――新たなドラッカー研究に向けて」『文明とマネジメント』（ドラッカー学会）Vol. 3，1999年．
野中郁次郎「実践知――時代を挑発してやまぬ方法論」『文明とマネジメント』（ドラッカー学会）Vol. 3，1999年．
ダーレンドルフ・R／加藤秀治郎・檜山雅人訳『現代の社会紛争』世界思想社，2000年．
三戸公『ドラッカー――自由・社会・管理』未来社，1971年．

【略歴】 早稲田大学政治経済学部卒業，東京大学大学院人文社会系研究科博士課程単位取得退学．早稲田大学社会連携研究所招聘研究員，ものつくり大学特別客員教授等．

商業経済論パラダイムとドラッカーのマーケティング的事業観
――森下とドラッカー

The Inquiry on Comparison of Morishita Paradigm and "Marketing View of Business"

西川英臣
Hideomi Nishikawa
（立命館大学大学院博士課程）

Summary

This paper considers the understanding of Morishita Paradigm and Drucker's "Marketing View of Business" on marketing. And it reveals that Drucker's "Marketing View of Business" understand as universal on marketing, whereas the understanding of Morishita Paradigm is defined by the stages of development in Commercial Economics theory.

はじめに

ドラッカー年報前号の西川（2013）では第二次大戦以降の日本の流通小売業研究とドラッカーの記述を比較し，前者が「大規模小売業」に研究対象を限定する傾向が強いのに対して，ドラッカーにこうした傾向が見られないことを明らかにした．しかしながら，両者の理論的背景についてはわずかに触れた程度にとどまった．

そこで本論ではこれに関連して流通小売業研究とドラッカーの理論的背景を詳しく検討していきたい．しかしながら，両者の理論的背景とひとくちにいっても幅広いので，捉える背景を限定する必要がある．そのため，ここでDrucker（1973, 1974）の下記の記述を引用したい．

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．……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，表れなかった．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．(1)

上記ではマーケティングが三井家の最初のメンバーによって「発明された」と記述されており，三井家によって経営された越後屋を東洋におけるマーケティングの起源として位置づけられている．

こうして，ドラッカーによって「マーケティングの発明者」として最大の評価を受けた越後屋であるが，日本の百貨店研究においても，近代的小売手法とされる「正札現金販売」を欧米のデパートメントストアに先駆けて行っていたという点が注目され，その革新性が評価されてきた(2)．しかしながら，「日本におけるマーケティングの起源」，あるいは「マーケティングの先駆的事例」と評価されることはほとんどない．

こうした越後屋に対する評価の違いは戦後の日本の流通小売業研究を方向づけたマーケティング理解とドラッカーのマーケティング理解とがはっきりと異なっていることによって生じていると考えられる．そこで本論では両者のマーケティング理解の特徴と違いを明示的な形で示すことを目的としたい．

1．商業経済論パラダイムにおけるマーケティングの定義

現在の日本の代表的なマーケティング研究者の一人である石井淳蔵氏が社会の理論としてのマーケティング研究における研究パラダイムの系譜をたどったものとして石井（2012）がある．石井（2012）において，日本の流通・マーケティング研究の中心として位置づけられているのが，商業経済論パラダイムである．石井（2012）は戦後の商業経済論パラダイム，特にその代表的論者であ

る森下二次也のマーケティング理解が日本における流通・マーケティング研究を強力に方向づけたことを強調している[3].

そこで戦後の日本の流通・マーケティング研究のマーケティング理解として，商業経済論パラダイム，言い換えれば「森下パラダイム」[4]の理解をまず取り上げてみたい．マーケティングについて，森下（1959a）では下記のように定義している.

(1) Marketing諸活動は独占資本の市場獲得，市場支配のための諸活動である.
(2) したがってそれは独占の形成とともに出現する.
(3) 独占資本主義の発展の段階に応じて新しい活動が展開し，Marketing の重点が推移する.……[5]

上記の定義は森下（1959a）がアメリカにおけるマーケティング展開の歴史から導き出したものだが，少し説明を加えたい．まず（1）と（2）についてだが，ここには森下が独占資本，具体的には産業独占（大規模製造企業）の形成がマーケティングを出現させたという因果関係を想定していることを表している．その関係について具体的に記述してみたい.

生産者，製造業者の資本の集中と独占の形成は生産力の飛躍的な増大をもたらす．しかしながら，増大した生産力は限定的な国内市場の中では過剰であり，自ら競争業者を蹴落とす他には市場の獲得を望めず，競争が激化する．競争業者を蹴落として，市場を獲得するためには生産量を増加することで低減した単位当たりのコストを販売コストに転嫁することが手っ取り早いが，これではさらなる資本の集中による生産力の質的，量的な向上を図るのに充分な利潤を獲得できなくなる．ここで，産業独占は競争業者からの市場を奪いながら，なおかつ充分な利潤を確保しなければならないという市場問題を抱えることとなる．産業独占はこの市場問題の解決を志向して，自ら直接市場に接触し，開拓する諸活動を行うようになる．この諸活動がマーケティングである．これらは森下が独占の形成に伴う歴史特殊的な事象としてマーケティングの出現を解釈いることを表している[6].

次に（3）について若干の説明を行いたい．森下（1959a）は19世紀の最後の20年を独占資本主義の成立期としており，前述のようにこの時期にマーケティングが出現したものとしている．またこの時点ではマーケティング手法は自己

のセールスマンの雇用の増大，その要請と管理などといった単純で素朴なもので，広告宣伝による製品の有標化と競争業者の製品からの差別化で需要を創造するといったものが多彩な手法が登場したのは20世紀に入ってからであったことが指摘されている．しかしながら，ここにおいてもマーケティングは依然として生産の外部に存在し，「生産した製品を売りさばく」ための活動であり，「売れる商品を生産する」という観点，具体的には製品計画がマーケティングの中心に位置付けられるようになったのは世界恐慌を契機として，消費者中心主義が大きく強調された1930年代になってからであることが示されている[7].さらに森下（1959b）では 第二次世界大戦以降の技術革新競争によって，製品と設備の陳腐化を加速させながら，巨額の固定資本を回収しなければならないという矛盾を解決する必要から，マーケティングの諸活動は投資にまで延長され，統一的に管理されるようになるとともに，同時にマーケティングが企業の全活動の管理の基礎ともなったと述べている．そして，ここにおいてマーケティング・マネジメントと経営者的マーケティングが成立したことを強調している[8]．これらは，マーケティングの出現のみならず，その重点や諸活動の発展もまた恐慌や戦争といった外部の諸力によって規定され，歴史的に発展してきたという森下（1959b）の理解を表している.

これらから森下（1959a）及び森下（1959b）において，マーケティングは資本主義の独占段階において出現し，発展を遂げた独占資本に特有の行動様式として理解され，言及されているといえる.

ここで冒頭の問題意識に立ち返ろう．森下（1959a）及び森下（1959b）において，マーケティングは独占資本主義，資本主義の独占段階の形成と共に始まる歴史特殊的な行動様式として定義されている．こうした商業経済論パラダイムの定義に従えば，越後屋の事業活動の事例はマーケティングとして認められず，評価できないことになる．それでは商業経済論パラダイムにおいて，越後屋はどのように評価されるのだろうか．この点について検討する前に，森下（1960）を引用しながら商業経済論パラダイムの上記のマーケティング理解の前提となっている論理を整理してみたい.

2. 商業経済論パラダイムの特徴 ―― 基本的前提としての段階論

森下（1960）はマルクス商業資本論の解釈とその資本主義独占段階への延長

を試みたものであり，全体で3部構成となっている．まず大まかな構成について，簡単に整理してみたい．第一部ではまず商業一般の規定として「生産者と消費者との間に介入する第三者の，購買したものの販売として現象する」[9]ところの「貨幣−商品−貨幣」という商品流通の特殊形態が示され，そこから利潤を得るものが商業資本であることが示される．次にこの商業一般を歴史の特定の段階における商業として規定する基礎条件としてそれぞれの社会形態に特有の生産方法が示され，歴史の特定段階における商業の例示として前資本主義的商業資本，資本主義的商業資本，社会主義商業の3つが挙げられ，簡潔に説明されている．この第1部で上げられた3つの社会形態のうち資本主義的商業資本は自由競争段階と独占段階の2つの段階に分けられて，自由競争段階については第2部で，独占段階については第3部で詳細に検討される．

つまり森下（1960）は特定の歴史的発展段階に規定された商業の成立，形態，機能などを検討したものであると言える．本論では同書の前資本主義段階，資本主義自由競争段階，資本主義独占段階の3つの段階における商業の説明を記述し，商業経済論パラダイムにおけるマーケティング理解の前提に関わる論点として簡潔にでは整理してみたい．

まず，森下（1960）の前資本主義的商業資本についての説明をまとめてみたい[10]．前資本主義的商業資本とは前資本主義的という名の通り，資本主義に先行する諸社会における商業資本のことである[11]．前資本主義的社会では，生産は基本的に自らの消費のための生産物の生産として行われ，余剰の生産物で得られた貨幣も生産者の生活の維持のための消費に充てられる．つまり，生産が交換を通した利潤の獲得のために行われておらず，直接に流通に立脚して行われておらず，そのため生産物は商業の手にわたってはじめて，商品となり，資本としての性格が与えられると説明されている．

こうした説明を通して，森下（1960）は前期的商業資本が生産過程とは別個の，自立した過程として行われていることを示し，資本主義に先行する諸段階においては生産と流通，産業と商業とは内的に統一されておらず，外的に対立していることを指摘する．同時に，「対立」関係は，一方が他方をその一契機として包摂する関係にないという意味であって，一方が他方を支配するという関係の成立を妨げるものではなく，前期的商業資本が特に直接的生産者に対して，利潤を収奪するために積極的に生産支配を行っていたことが指摘され，その具体的形態として詐欺と欺瞞を伴う不等価交換が示されている．そして，この不等価交換は生産者が生産物の販売を商人に依存することによって，言い換えれば商人が生産者を市場から遮断することによってなされるものであることが強調されている．

付言すれば，上記のように独立の生産者を市場から遮断し，商業が道具や材料などの生産手段の所有権を持つ，あるいは前貸しすることで，生産者を事実上の賃金労働者とする前期的商業の生産支配の形態は「問屋制」および「問屋前貸し」として知られている[12]．

次に資本主義自由競争段階の商業資本について触れてみたい[13]．前資本主義的社会において流通のみに限定されていた資本が資本主義社会では生産をも掌握し，産業資本が生まれる．産業資本によって生産された生産物たる商品は投下された資本の価値に加えて，生産過程において創り出される剰余価値を含んでいる．この商品が流通過程において，販売され，貨幣に転化されることで投下資本の回収と利潤の獲得を実現され，それが次の生産のための投下資本となる．つまり，資本主義社会では資本の生産過程と流通過程が資本の再生産の契機として，産業資本のもとで内的に統一されていることが示されている．こうした言及を経た上で，森下（1960）は資本主義的商業資本が取り扱う商品は産業資本家の商品，つまり産業資本の商品形態，言い換えれば商品資本であり，その点で商業資本は本来産業資本の運動の形態の一貫として販売の機能を代理するにすぎず，必然的に産業資本に従属し，奉仕する資本となることを指摘している．

これは同じ商業資本でも絶対的な自立性を持った前期的商業資本とは異なり，資本主義的商業資本が独自の領域としての自立性を主張し得るためには根拠を必要とすることを意味する．森下（1960）は社会的分業を契機とした商人への多数の売買の集中が産業資本家の商品資本の個別性と個別的販売の偶然性を除去することで，商業資本が産業資本より容易かつ迅速に商品の貨幣への転化を行い得るし，販売労働にかかる時間や費用の社会的節約もまた行い得ること点に挙げて，これは「販売のための資本投下の社会的節約＝生産のための資本投下の社会的増大＝剰余価値の社会的増大」を意味すると言及している．また，ここにおいて社会的に増産された剰余価値は自由競争によって形成された一般利潤率を通して分配されるため，個々の産業資本家がより多くの利潤を獲得する上でも商品の商人への販売が一つの強制として現れることに言及している．これらの説明を経て，森下（1960）は自由競争段階において資本主義的商

業資本の自立化が相対的に貫徹されていることを指摘する(14)．同時に，このことは自由競争段階において産業資本と相対的に自立化した商業資本の社会的分業が進展することを示している．

森下（1960）はこの自由競争段階の社会的分業の中で，産業資本と商業資本の双方で資本の集積と集中が進展することを説明する(15)．生産過程においては既存の生産物の数量が増大，新しい産業分野が成立による商品品目もまた増大とともに，大規模化による超過利潤の獲得を目指した少数の産業資本家への資本の集積と集中が進み，巨大企業が出現し，台頭し始める．他方で，流通過程においても，商業資本家同士の競争を通して資本の集積と集中が進み，巨大企業が出現する．つまり，森下（1960）は社会的分業による資本の集積と集中を経て，産業資本と商業資本の双方で独占が形成され，これをもって資本主義の独占段階の始まりを指摘している．

森下（1960）は独占段階において産業独占がさらなる超過利潤の獲得のために自らの商品の流通過程への介入と支配をはじめるようになるという．ここにおいて産業独占は多数の産業資本家からの購買と多数の最終消費者への販売を集中する自立化した商業資本ではなく，自らに従属して，自らの商品だけを専属的に取扱い，販売費用を転化できる商人をこそ必要とし，非独占的な中小の商人を系列化することを通して，従属的な商人を創り出していくことを説く(16)．このことは資本主義自由競争における自立化した商業資本が独占段階において変質することを意味する．

他方で，独占商業資本は産業独占と緊密な相互関係が結び，その自立性に制限を受けつつも，依然として売買集中を通して個別的商品資本を社会化しており，その意味で自立化の根拠を保っていることが説明される(17)．併せて独占商業資本が産業独占と同様に超過利潤の獲得のために，縦断的な統合と支配に乗り出すことも語られている．その対象として同じ流通過程の他段階に加えて，非独占産業資本もまた挙げられている．こうした生産過程の統合と支配は商業において，特に独占的な小売商に顕著な動きとして説明されている．

ここで商業経済論パラダイムにおけるマーケティング理解の前提に関わる論点として上記をまとめてみたい．まず，森下（1960）は前資本主義段階，資本主義自由競争段階，資本主義独占段階という3つの段階全てにおいて商品資本の流通過程，すなわち商業が生産過程によって必然的に規定されるものとして描いている．それは，前資本主義的商業は資本前資本主義段階に特有の生産方法に規定されて成立し，資本主義的商業は主として資本主義自由競争段階に特有の生産方法に規定されて成立すると説明していることから明らかである．これは言い換えれば，森下（1960）が歴史段階に規定された法則性を重視する立場から商品資本の流通過程及び商業を説明する立場を取っていることを示している．

重要なのはこうした法則性を重視する段階規定的な商品資本の流通過程の説明として，マーケティングもまた定義されているという点である．上記では資本主義独占段階における商業の変質，つまり商業の従属化は「産業独占の超過利潤の獲得を目指した流通過程への介入と支配」という産業独占の行動様式に規定されたものとして同書では説明されているが，これは森下（1959a）及び森下（1959b）におけるマーケティングの定義と完全に符合する．

つまり，森下商業経済論パラダイムのマーケティング理解は歴史的発展段階論に基づいており，段階論に規定されるものとしてマーケティングを捉えているといえる．

併せて独占商業資本が産業独占と同様に超過利潤の獲得のために，横断的あるいは縦断的な統合と支配に乗り出すことが語られている．縦断的な統合の対象として同じ流通過程の他段階に加えて，非独占産業資本が挙げられている．こうした生産過程の統合と支配は商業において，特に独占的な小売商に顕著な動きとして説明されている．森下（1959a）及び森下（1959b）では独占商業資本について具体的な説明がなされておらず，こうした独占商業資本の行動様式についてはマーケティングとして見なしているかどうかは明示されていない．

森下のマーケティング研究は上記のように段階論的な枠組みでマーケティングの展開を説明するという特徴をもった．近年において，森下の方法論に厳密に基づいた理論研究は活発に行われているとは言い難い．しかしながら，段階規定論の枠組みでマーケティングを理解する傾向は依然として続いている．例えば田村（2001）では小売業者をはじめとする中間業者の伝統的な取引様式として，売買集中機能を通して社会的品揃えや流通費用の削減を目指すことを示し，これを「商業モード」を称している．他方で工業化段階に入ると特有の取引様式として，企業が個別市場創造を目指すようになることを示し，これを「マーケティング・モード」，あるいは「マーケティング」と名付け，「マーケティングは，商業モードのように介在型の取引モードではない．マーケティングは，マーケッターの商品のミクロ流通フローを，消費者に至るまで全体として組織

化し，管理しようとするモードである」[18]と説明している．この「商業モード」から「マーケティング・モード」への行動様式の変化の説明は森下（1960）の自由競争段階から独占段階に至るマーケティングの出現と流通過程の変質という論点を基本的に踏襲したものである．田村（2001）は森下（1960）を踏襲しつつも，製造企業と同様に，小売企業をはじめとする流通企業もまた「マーケティング・モード」を行うことという形で修正を加えている点で特徴的である．流通企業のマーケティング・モードについて具体的には「その活動内容は品揃え，販売促進，顧客サービス等の小売ミックスの差別化だけではない．それらを支えるバックヤード・システムとしての商品供給者との関係強化やストアブランドなども重要な課題になる」と述べている．森下の独占的商業資本の行動様式としての縦断的な統合と支配を踏襲しつつも，具体的なマーケティング活動の色彩を添えることで，これもまたマーケティングとして明示している．

このように段階論に基づいたマーケティング理解は拡大され，暗黙のうちに日本のマーケティング研究の前提となる知識として共有されている．

3. 段階論に基づいたマーケティング理解が抱える限界

ここで商業経済論パラダイムにおいて「越後屋はどのように評価され得るのか」という問題に戻りたい．上記において，森下（1960）を用いながら商業経済論パラダイムのマーケティング理解が資本主義的生産様式の発展段階論から導かれていることを明らかにした．三井家が越後屋を創業し，その基盤を気付いたのは日本の江戸時代，つまり封建社会である．封建社会は森下（1960）の段階規定においては前資本主義社会となる．そのため商業経済論パラダイムの発展段階論的にとらえれば越後屋は前期的なものであり，マーケティング研究の分析対象とはなりえないということになる．

森下には越後屋を「前期的商業」として評価している明確な記述はない．しかしながら，当時の日本の流通機構の近代化に伴う諸問題を扱った森下（1974）に下記のような記述がある．

> このように百貨店はたしかに昭和30年頃にいたるまでわが国小売業界における唯一の大規模形態としての存在を誇ってきたのであるが，その体質は必ずしも近代的なものではなかったことを忘れてはならない．初期の百貨店が前期的商業資本を源流とするものではなかったとしても，たとえばその主たる仕入先が中小工業ないしそれを統括するいわゆる問屋であった事実がこれを物語っている．[19]

「初期の百貨店が前期的商業資本を源流とするものではなかったとしても……」という記述に注目していただきたい．日本の大手百貨店が大きく分けて呉服屋と鉄道の二つの源流を持っていることは一般的に知られている．初期の百貨店とはこのうち呉服屋を源流とするものであり，その代表的な存在が越後屋を源流とする三越である．つまり，ここにおいて越後屋は「前期的商業資本」という評価を下されていると考えられる．

しかしながら，こうした取扱いには問題がある．「越後屋はどのように評価され得るのか」という問題は段階論ではなく，具体的な越後屋の事業活動をもって明らかにされるべき種類の問題である．段階論はあくまで封建社会一般，前期的商業一般を論じている．越後屋の場合，冒頭のDrucker（1973, 1974）の記述にも表れているように封建社会の中で消費都市として例外的な発展を遂げていた江戸において，新興ブルジョワジーを相手にしていたのであり，封建社会一般における市場一般とは一線を画する特殊な市場，特殊な顧客を相手にして事業を行っていたと言える．重要なのはこうした特殊な市場，特殊な顧客とする事業の中で例外的な存在として越後屋，三井家として位置づけられている点である．森下（1974）の上記の記述では，現状分析の中で段階論の抽象をはみ出るこうした特殊的な「歴史」については捨象されている．

これに加えて，森下（1974）は日本で近代的小売業の先駆的存在として考えられる百貨店に潜む前近代的な体質を指摘している．ここで百貨店の前近代的体質として指摘されているのは上記のように「主たる仕入れ先が中小工業ないし，それを統括するいわゆる問屋であった」という点である．森下（1974）は恐らく段階論における前期的商業による生産支配，具体的には問屋制による生産過程の収奪を現状分析において確認できた中小生産者が主な取引先という点に重ねて，「前期性の残滓」として読みとり，これが百貨店の主な取扱商品領域の企業の発展を阻害していることを指摘している．

思い出していただきたいのは段階論において，独占段階における特徴，言い換えればマーケティングとして「生産過程への縦断的な統合」が指摘されている点である．ここにおいて，現状分析及び歴史分析において「生産過程への縦

断的な統合」として，「前期性の残滓」としての統合と「マーケティング」としての統合が存在するということになる．

向井（1963）は問屋制家内工業をあげ，「家内工業の問屋は自ら考案した意匠に基づいて，又自ら推測した販売量に基づいて材料を仕入れ，これを独立の経営をいとなむ技工者に加工させて，これを集め又は組み立てて大量に販売した．販売と製造は技術的には離れて行われるが経営的には一体となっている．この二つの時代，また今日でも行われるこういう経営は，商と工が1経営に統合せられているので，その業態が商業か工業か不明である」[20]と述べ，商業における縦断的な統合が自ら商品の開発と生産に密接に関わる形で長い歴史を経て，戦後まで継続してきたことを明確に表している．

これらは商業経済論パラダイムの段階論に基づいたマーケティング理解は現状分析，歴史分析に持ちこまれた際に，「前期性の残滓」としての統合と「マーケティング」としての統合とを分ける明確な基準が必要とすることを示している．その基準となるものは「規模」である．それは森下（1959a）及び森下（1960）に記述されているように「対象となる企業の規模」であり，森下（1974）が示すように「納入業者の規模」である[21]．

これは商業経済論パラダイムの段階論に基づくマーケティング理解が現実の企業のマーケティング活動の分析を行う際に，段階論に沿うものに分析対象を限定するように暗黙のうちに方向づけることを示している．こうした限定は段階論における必然性や法則性を捉えるという目的にはかなっているが，他方で企業のマーケティング活動における卓越性や多様性を捉える視点に欠けているといえるのではないだろうか．

4．ドラッカーのマーケティング的事業観とその特徴

この商業経済論パラダイムのマーケティング理解と対照的なものがP. F.ドラッカーのマーケティング的事業観である．まずドラッカーのマーケティング観を捉える手がかりとしてDrucker（1964）の記述を挙げてみたい．

私たちは未来について2つのことだけを知っている．
(1) それは知り得ない．
(2) それは現在存在しているもの，私たちが現在予測しているものとは異なる．

この公理は，特に新しいものでも驚くべきものでもない．しかし，次のような極めて重大な意味を持つ．

(1) 今日の行動の基礎に，未来に発生する事象の予測を据えても無駄である．私たちが望みうる最良のものはすでに発生してしまった出来事の未来における影響を見通すことである．
(2) しかし，未来は今日とは異なるものであり，予測できないものであろうため，予測せざることや予期せざることを起こさせることが可能である．未来に何かを起こさせることはリスクが伴う．しかし，それは合理的な行動である．それは，何も変わらないという居心地の良い仮定に安住したり，「起こるに違いないこと」や，「最も起こりそうなこと」についての予測に従っているよりもリスクが小さい．[22]

上記は企業経営についての記述であるが，人間の関わることについて「未来のことが知り得ない」というのはドラッカーの一貫した態度であるように思う[23]．それは因果を容易に掴むことができない複雑性と多様性をもったものとして，ドラッカーが社会とそこにおける人間の営みを認識していたことを示している．ドラッカーはこうした現実に対して「起こるに違いないこと」についての予測に従っているよりも，「未来に何かを起こさせること」を提起している．ここに必然性や法則性の流れを読むことよりも，自らで流れを創り出すということを重視するドラッカーの基本的立場がはっきりと表れているように思われる．

こうした立場を踏まえた上で，Drucker（1954）の「事業のマネジメント」における第5章「事業とは何か」の記述を引用しながらドラッカーの事業観を検討して行きたい．この章の中で，ドラッカーは「事業とは何かを理解するためには，その目的から考えなければならない．事業の目的は，それぞれの企業の外にある．実際，企業は社会の機関であるので，その目的は社会になければならない．事業の目的として有効な定義は一つしかない．すなわち，顧客を創造することである」[24]と述べている．

まず，「事業とは何か」，「事業の目的は何か」に対する答えとして「顧客の創造」が定義されている点に注目してもらいたい．これは企業全体の基礎が財やサービスの提供による顧客のニーズとウォンツの実現，つまりマーケティングに基礎を置かれるというドラッカーの事業観を端的に表している．この意味に

おいて，ドラッカーの事業観はマーケティングに基礎を置く，マーケティング的事業観と言える．

次にこのマーケティング的事業観が「事業の目的」を「社会」に求めた結果として導き出された点に注目していただきたい．これは「事業の目的」は「社会の中で社会の機関の一つである企業の事業が果たさなければならない目的」を意味していることを示している．つまり，マーケティング的事業観には「こうあるべき」，あるいは「こうでなければならない」という「社会の企業と事業の在り方」に対するドラッカーの観点が強烈に表れていると考えられる．

上記で引用したDrucker（1954）の記述は次のように続く．

> 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．彼が満足させる欲求は，それを充足する手段が提供される前から顧客が感じていたのかもしれない．その欲求は，飢饉における食欲のように，顧客の全生活を支配し常時顧客の頭を占めていたかもしれない．しかしそのような欲求は，単に想定されるものであって現実の欲求ではない．実際には，事業家の行為が人の欲求を有効需要に変えたとき，始めて顧客が生まれ市場が生まれる．欲求が感じられていないこともある．企業が広告，営業活動，新製品の開発によって欲求を生み出したとき，初めて欲求が生まれるケースがある．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．(25)

ここでは，上記で提起されたマーケティング的事業観の根拠が具体的に説明されている．前段では「全ての場合において，市場は神や自然や経済的な力ではなく，事業家によって創造される」という内容で展開されている．ここでは事業家の個別的行動のみが新しい顧客，新しい市場を生むという視点を重視するドラッカーの立場が明確に示されており，非常に重要である．

後段においては「顧客の創造」が企業の守るべき規範である理由についての説得的な議論が展開されている．こうした議論を踏まえて，「顧客の創造」を実現するための基本的機能としてマーケティングとイノベーションが示され，展開される．

これらを踏まえてドラッカーのマーケティング的事業観の特徴を簡単にではあるが，整理したい．

まず，ドラッカーのマーケティング的事業観が「社会の中で社会の機関の一つである企業の事業が果たさなければならない目的」から導かれている点を上記で示した．輪読を行っていると，時にこの「企業の目的は顧客の創造である」という記述に対して「理想はそうだが実際はそうではない」と感想を述べる人がいる．ドラッカー自身も「マーケティングはその重要性が繰り返し説かれてきたにもかかわらず，ほとんどの企業で行われていない」(26)，あるいは「顧客にとっての効用，顧客にとっての価格，顧客の現実，顧客にとっての価値からスタートすることは，マーケティングの全てである．40年もマーケティングが説かれ，教えられ，信奉されながら，それを実行するものがあまりに少ない理由は私にも説明できない」(27) と繰り返し記述している．しかしながら，こうした記述は単にドラッカー「理想と現実との差」に落胆していることを表すにとどまらない意味をもっている．Drucker（1964）の引用から明らかなようにドラッカーは現実を容易に捉える事ができない複雑で多様なものであり，「どうなるか知り得ない」ものとして人間の営みを認識している点を踏まえると，「どうなるか分からない」企業という存在に対して，「社会の機関としての企業」であるマーケティング的事業観を意識させ続けるためにこうした記述が繰り返されているものと考えることができる．つまり，こうした記述にはドラッカー自身が「起こさせようとしている何か」を読みとることができる．実際に，ドラッカーのマーケティング的事業観は「マーケティング・コンセプト」や「顧客志向のマーケティング」という形で展開され，現在では専門家のみならず一般にまで「企業の規範」として浸透しているものと考えられる．こうした意味でドラッカーのマーケティング的事業観は規範的な性質を持つといえる．

次に「顧客の創造」には「事業家の個別的行動が新しい顧客，新しい市場を生む」という視点が重視するドラッカーの立場が明確に示されている点に言及したい．上記でDrucker（1964）を引用しながらドラッカーが「必然性や法則性の流れを読むことよりも，自らで流れを創り出す」という点を重視していること指摘した．これらを踏まえて考えるとドラッカーのマーケティング的事業

観は必然性や法則性を読みとることよりも，複雑な世界の中で市場の中で，自ら顧客と市場を創造する卓越した個々の事業家の行動を捉えることを重視していることを表している．

上記をまとめれば，ドラッカーのマーケティング的事業観は規範的な性質をもち，「顧客の創造」を行う卓越した個々の事業家の行動を重視する特徴をもっていると言える．

5．商業経済論パラダイムとドラッカーのマーケティング的事業観

まず，これまでの検討を通じて明らかになった両者のマーケティング理解の特徴を簡潔にまとめてみたい．商業経済論パラダイムのマーケティング理解は段階論に規定されたものであり，現実の企業のマーケティング活動の分析においても，段階論において展開された必然性と法則性を確認することを重視するために，その分析対象に強い限定が設けられてきた点を指摘した．その限定とは例えば小売企業を扱う場合，「対象となる企業の規模」，あるいは「商品納入業者の規模」のように「規模」であった．他方で，そうした特徴はそれをはみ出る卓越性や多様性を捨象し，捉えること視点に欠けるという限界を抱えていることも指摘した．

他方で，ドラッカーの「顧客の創造」に象徴されるマーケティング的事業観は規範的な性質をもち，複雑性と多様性をもつ社会の中で「自ら流れを創り出す」卓越した個別性，つまりマーケティング活動を通して「顧客の創造」を実現する個別の企業の卓越性を捉えることを重視していることが確認できた．このことは，ドラッカーが「卓越性」を前提したことを示している．

こうした両者の特徴は現実の企業の事例分析においても顕著に表れている．戦後の日本の流通・マーケティング研究が商業経済論パラダイムの理解によって方向づけられたことは前述したが，上記の商業経済論パラダイムの特徴と限界をも見出すことができる．例えば，佐藤（1974）はアメリカの小売商業の成功の原則として，チェーン・オペレーションによる多店舗経営による小規模零細性の克服と生産過程への後方統合による消極的受動性の克服の2つを提起し，シアーズ・ローバックという個別事例の分析においてそれぞれの具体的な手法について記述している．中野（2007）はアメリカの食品小売業の初期発展を検討する上でチェーン・オペレーションによる多店舗経営と生産過程への後方統合を重要視し，A&Pやセーフウェイ，クローガーなどの個別企業を分析しており，また中野安（1986）は店舗展開期のシアーズ・ローバックの資本蓄積から多店舗展開と後方統合のプロセスを検討している．これらは「規模の拡大」という結果を研究の前提としており，「生産過程への後方統合」は主として「規模の拡大」によって得られた「大量販売力」を行使する対象として捉えている点で共通している．こうした特徴は戦後の日本の小売業研究に共通した捉え方である．「小売業による生産過程の統合」に関する研究が「大規模小売企業に偏重」[(28)]しているのはそれを裏付けている．これは少なくとも「対象となる企業の規模」という点で分析対象の限定が加えられ，これをはみ出る個別性を十分に捉えられていなかったことを示すものであり，この点で暗黙のうちに商業経済論パラダイムの特徴と限界を引き継いでいると言える．

これに対して上記で述べたようにドラッカーのマーケティング的事業観は「卓越性」を前提している．こうした点は越後屋に限らず，他の事例からも確認できる．シアーズ・ローバックは20世紀を代表するアメリカの企業の一つであり，「顧客の創造」を表す典型的な事例としてドラッカーの様々な著書に登場する．19世紀末から20世紀の半ばまでの時期において，シアーズ・ローバックほどの規模の拡大を実現した小売企業は珍しいが，事例の中では当時のシアーズ・ローバックの経営者達が顧客に対して「自らの事業をどんなものとして定義したか」，またそのために「いかなる試みを行ったか」，「いかなるイノベーションを必要としたか」，そしてそれを通して「どのような顧客の，いかなる価値を創造したか」という問題が一貫して語られている．他方で，シアーズ・ローバックの売上高やチェーン・オペレーションの導入と「規模の拡大」の様子や推移はごくごく間接的に示されるに過ぎない．

ドラッカーのシアーズ・ローバックの事例の中でも「生産過程への後方統合」は確かに言及されている．しかしながら，「規模拡大に伴う大量販売力の行使」を表すものとして扱われているのではない．シアーズ・ローバックの後方統合が「顧客が必要とする商品を必要とする価格で提供する」ための「イノベーション」として意味をもつことが強く示されている．特に店舗展開期におけるシアーズ・ローバックの後方統合は「商品納入業者の育成」として表現されており，この点が強く強調されている．

こうしたシアーズ・ローバックの事例にみられる特徴はDrucker（1973，1974）におけるイギリスのマークス＆スペンサーの事例や冒頭の越後屋につい

ても同様に見られる．つまり，これらの個別企業の事例はあくまで「規模」ではなく，ドラッカーのマーケティング的事業観に照らして卓越性を発揮したものとして言及されている．Drucker（1954）の「事業にとって，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，より優れたものになることは常に必要である」[29]という記述はそのことを裏付けている．

おわりに

本論では越後屋の評価を手がかりとして，戦後の日本の流通・マーケティング研究を方向づけた森下二次也の商業経済論パラダイムにおけるマーケティング理解とP. F.ドラッカーのマーケティング的事業観の特徴と違いについて検討してきた．

それを通じて，まず商業経済論パラダイムがマーケティングを商業経済論における段階論の枠組みで捉え，資本主義独占段階に規定された現象として定義したことを明らかにした．また，商業経済論パラダイムはこうした段階論に基づいた理解が修正を受けながら，小売企業研究における現状分析や歴史分析にも持ちこまれて共有され，その後の研究に影響を与えた一方で，現状分析や歴史分析の際に段階論において展開された必然性と法則性を確認することを重視するあまり，段階論において抽象される「現状」や「歴史」をはみ出るような対象についてはマーケティングとして扱わないという「対象の限定」が設けられた点を指摘し，小売企業研究においてその限定の基準は主として「規模」であったことを明らかにした．「小売企業による生産過程への後方統合」が「大量販売力の行使」として示される点やこれに関する研究における「大規模企業への偏重」はそのことを端的に表している．

他方で，ドラッカーのマーケティング的事業観を象徴する「顧客の創造」が複雑性と多様性をもつ社会の中で企業のあるべき姿，規範的なものとして示されていることを明らかにした．また，実際に「顧客の創造」をもたらすのが個別企業の卓越性にほかならないと捉えられている点に言及し，その上で個別事例の分析の際にはこの規範に照らして，現実の企業のマーケティング活動が捉えられ，そこにおける「卓越性」が一貫して問題として展開されている点を指摘した．

上記のような特徴は両者の視点の明らかな違いを示している．それは簡潔にいえば，商業経済論パラダイムが歴史的発展段階に規定された個別性を捉えようとするのに対して，ドラッカーのマーケティング的事業観はそれをはみ出す卓越した個別性をこそ捉えようとしている．

ここで越後屋の評価をめぐる問題に戻りたい．冒頭で，日本の百貨店の歴史研究において，近代的小売手法とされる「正札現金販売」を欧米のデパートメントストアに先駆けて行っていたという点が注目され，高く評価されながら，「日本におけるマーケティングの起源」としては積極的に評価されていないことに言及した．その理由としては様々なものが考えられるだろう．少なくともその理由の一つを，百貨店研究が，近代的小売業としての百貨店の成立を明治時代に求めている点を見出すことができる．そこにおいて多くの場合，百貨店の近代的小売業としての生成と発展を強調するために，江戸時代の呉服店は越後屋を含めてあくまで百貨店の前史，あるいは百貨店の前期的存在の一つとして位置づけられてきた[30]．つまり，このことは百貨店研究が越後屋の「正札現金販売」を取り上げ評価する一方で，商業経済論パラダイムにおける段階論に基づいたマーケティング理解を否定してまで，越後屋を「マーケティング」として積極的に評価する動機や理論的な関心をもたなかったことを表している．これは日本の百貨店研究においても商業経済論パラダイムにおける段階論に基づくマーケティング理解が暗黙のうちに肯定されてきたということを意味する．

それと対照的に，冒頭のドラッカーの越後屋の評価は明らかに商業経済論パラダイムにおける段階論に基づくマーケティング理解を否定している．その引用の一部を再度取り上げてみたい．

> 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，…（中略）…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．[31]

「基本的なシアーズ・ローバックの方針を250年先んじて行った」という記述は，シアーズ・ローバックと越後屋の卓越性が同じようにマーケティング的事業観に基づいて捉えられていることを示している．ここにおいて，商業経済論パラダイムにおける段階論に基づくマーケティング理解は否定されるとともに，自らのマーケティング的事業観が普遍性をもつ問題であることがはっきり

と示されている.

【注】

(1) Drucker(1974) p.62.

(2) 高橋 (1972) や日本百貨店協会 (1998) をはじめとして, 戦前から行われてきた膨大な百貨店の歴史研究において, 越後屋の三井高利が行った「店先現銀掛け値なし」は近代的な百貨店手法の一つである「正札現金販売」を欧米に先駆けて行ったものとして評価されている.

(3) 石井 (2012) は全10章のうち2章を商業経済論パラダイム及び森下のマーケティング理解の直接的な検討に充てており, 日本のマーケティング研究の基礎的な理解を形成したものとして重要視している.

(4) 石井 (2012) 84頁からの引用である. この言葉には長年の日本のマーケティング研究における森下の基礎的な理解の影響力の大きさが感じ取れる.

(5) 森下 (1959a) 63頁.

(6) 森下 (1959a) 43-44頁の他に森下 (1960) 352-354頁や森下 (1962) 23-24頁でも繰り返し, 上記の市場問題を契機としてマーケティングの歴史的出現が語られている.

(7) 森下 (1959a) 44-58頁.

(8) 森下 (1959b) 70-85頁.

(9) 森下 (1960) 71頁.

(10) 下記の森下 (1960) の前期的商業資本の説明については森下 (1960) 77-81頁を参照し, 記述した.

(11)「前資本主義的商業資本」は「前資本主義的」という部分が略されて, 単に「前期的商業資本」と呼ばれることも多い. 以下では「前期的商業資本」で統一する.

(12) 大塚 (1969) 所収70頁.

(13) この段落における資本主義的商業資本の説明は森下 (1960) 82-88頁を参照し, 記述した.

(14) この段落における資本主義的商業資本の説明は森下 (1960) 103-136頁を参照し, 記述した.

(15) 森下 (1960) 249-250頁.

(16) この段落における資本主義的商業資本の説明は森下 (1960) 334-347頁を参照し, 記述した.

(17) この段落における資本主義的商業資本の説明は森下 (1960) 324-335頁を参照し, 記述した.

(18) 田村 (2001) 236頁.

(19) 森下 (1974) 126頁.

(20) 向井 (1963) 56-57頁.

(21) 例えば, 石原 (2000) が「前期的残滓」としての「小売業者による生産過程の統合」とは異なるものとして, プライベートブランドを取り上げ, その主役が「大規模小売業」であることや「生産者ブランドに対するパワーゲームとしての性格」を持つことに言及している点にこうした特徴を読みとることができる (石原 (2000) 227-228頁).

(22) Drucker (1964) p.197.

(23) Drucker (1997) では「政治, 社会, 経済, 会社のいずれにせよ, およそ人間の関わることについては未来を予想してもあまり意味がない」という趣旨の記述がみられる (ドラッカー(2006) 所収590頁).

(24) Drucker (1954) p.37.

(25) Drucker (1954) p.37.

(26) Drucker (1973, 1974) p.64.

(27) Drucker (1985) p.251.

(28) この点について, 向山 (2001) は中小スーパー不二屋と非独占製造業者の乳製品の商品開発事例を扱いながら指摘している. また, 西川 (2013) も戦後の小売業研究のメイントピックである「流通産業革命」,「製販統合」を取り上げながら同様の指摘を行っている.

(29) Drucker (1954) p.39.

(30) 例えば, こうした点は藤岡 (2006) に顕著である. 藤岡 (2006) は越後屋の「正札現金販売」が呉服 (絹物) の購入に伴う身分による制限を大幅に解消したといった効果には触れず,「座売り」のもとで行われたという問題点についてのみ言及を加えている (藤岡 (2006) 33頁).

(31) Drucker (1973, 1974) p.62.

【参考文献】

Corbin, Arnold (1970) The Impact of Drucker on Marketing, "Peter Drucker; Contributions on Business Enterprise," edited by Bonaparte, Tony H. and Flaherty John F., New York University Press.

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. (1973, 1974) "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. (1964) "Managing for Results," Harper & Row. (上田惇生訳 (2007)『創造する経営者』ダイヤモンド社)

Drucker, Peter F. (1985) "Innovation and Entrepreneurship," Harper & Row. (上田惇生訳 (2007)『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社)

Drucker, Peter F. (1997) The Future That Has Already Happened, "Harvard Business Review," September-October 1997 (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2006)「『すでに起こった未来』への準備」『ドラッカー経営論』所収 589-596頁, ダイヤモンド社).

堀江英一 (1960)『産業資本主義の構造理論』有斐閣

藤岡里圭 (2006)『百貨店の生成過程』有斐閣.

石原武政 (2000)『商業組織の内部編成』千倉書房.

石井淳蔵 (2012)『マーケティング思考の可能性』岩波書店.

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.

カール・マルクス著, 宮川實訳 (1982)『学習版 資本論⑦　第3巻第2分冊』あゆみ出版.

三浦一郎 (2011)「ドラッカーにおける『マーケティングとイノベーション』」ドラッカー学会

年報『文明とマネジメント』vol.9, 36-51頁.

森下二次也（1959a）「Managerial Marketing の現代的性格について」『経営研究』第40号（森下二次也（1993）『マーケティング論の体系と方法』千倉書房 所収39-65頁）

森下二次也（1959b）「続・Managerial Marketing の現代的性格について」『経営研究』第41号（森下二次也（1993）『マーケティング論の体系と方法』千倉書房 所収66-92頁）

森下二次也（1960）『現代商業経済論』有斐閣.

森下二次也（1974）『現代の流通機構』世界思想社.

向山雅夫（2001）「プライベートブランド開発の新構図と商業者機能」『同志社商学』第53巻 第1号.

中野安（1985）「アメリカ巨大小売企業の資本蓄積―シアーズ・ローバックの場合」『季刊経済研究』第8巻第2号20-36頁, 大阪市立大学.

中野安（1986）「シアーズ・ローバックの成長過程（1930 ～ 45年）」『季刊経済研究』第9巻第1号1-19頁, 大阪市立大学.

中野安（2007）『アメリカ巨大食品小売業の発展』御茶の水書房

西川英臣（2013）「日本の小売業研究の基本的視点に関する一考察」ドラッカー学会年報『文明とマンジメント』vol.9.

大塚久雄（1935）「いわゆる前期的資本成る範疇について」『経営志林』第8巻第2号（大塚久雄（1969）『大塚久雄著作集　第三巻-近代資本主義の系譜』岩波書店 所収27-82頁）

佐藤肇（1974）『日本の流通機構』有斐閣.

鈴木安昭編著（1998）『百貨店のあゆみ』日本百貨店協会.

高橋潤二郎（1972）『三越三百年の経営戦略――その時経営者は何を決断したか』サンケイ新聞社出版局.

田村正紀（2001）『流通原理』千倉書房.

【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.

ドラッカーの知的業績の人材育成への応用

Practice of the Application of Peter F. Drucker's Intellectual Assets to Corporate Training Seminars

八木澤智正
Tomomasa Yagisawa

Summary

In the diverse and global society currently corporate in-house trainings are required to satisfy the needs of high-standard and complicated demand of the society and the organizations. At a Japanese company the author has been responsible for the corporate in-house training for four years and has applied the intellectual accomplishments of Peter F. Drucker for the development of corporate training program. Based on the results of corporate training practices the author found that the intellectual accomplishments of Peter F. Drucker would function well as the planning structure for the development of corporate training programs.

Ⅰ. はじめに

企業の人材育成に求められるものが変わった

企業における人材育成に対する，社会・会社の要請が高度化してきている．企業活動の本格的なグローバル化によって，企業は，多様なステークホルダーの要求を満たすことを求められると同時に，グローバルな競争に勝てる強みを持って，成果を挙げ続けなければならなくなった．多様なステークホルダーの要求を満たし，グローバル競争の中で成果を挙げ続ける人材を育成するという要請に，企業の人材育成担当者が応えなければならないことは多岐にわたる．企業における人材育成は，いまや「人材開発」「教育研修」といった領域で人材育成の担当者が持ってきた視座・視野ではカバーしきれないものとなった．実のところ，人材育成の担当者自身の視座・視野を超えた人材育成施策を企画・立案するのは難しい．また，企業における人材育成は自由度の高い業務である．人材育成の担当者は企業の人材開発体系とその中の研修をいかようにもできてしまう．それゆえ，思考・判断・決定の軸が必要である．人材育成の担当者が「何をしたいか」を考えて人材育成施策を企画・立案するのでは危険である．「何をすべきか」でも不十分．「何がなされるべきか」という高い視座が必要

である．

そこで思考・判断・決定の軸となりうるのがドラッカー教授（以下ドラッカー）の知的業績である．ドラッカーの知的業績は「何がなされるべきか」という視座で展開されているので，思考・判断・決定の軸とするのに適していると考え，筆者は同僚とともに，クレアモント大学院大学・ドラッカースクールにおいてドラッカーから直接学んだこと，ならびにドラッカーの著書，関連書に記されている知的業績を参考にして，人材育成の企画立案と実践を行っている．以下，結論の形で記しているものは，実際の取り組みから導かれたものである．

Ⅱ．企業における人材育成の要諦

1．人材育成はトップマネジメントの仕事

ドラッカーは米国サービスマスター社のコンサルティングを行った際，最初にサービスマスター社の役員たちに“What is your business？”と訊いたという．役員たちはサービスマスター社の事業内容をいろいろと挙げたが，5分くらい経過したところでドラッカーは，“You are all wrong. Your business is simply the training and development of people.”と言ったという[(1)]．人材育成こそがトップマネジメントの仕事であり，きちんと社員を育成しなければ，たとえ役員会議室で価値あるプラン決めても顧客にその真価が届かない，企業価値をプロフィットセンターたる顧客に伝えるのは，現場の最前線で活躍する社員一人ひとりだ，というのがドラッカーの考えだった[(2)]．

トップマネジメントの時間の多くは重要な経営課題の判断に用いられ，人材育成に割けるのは，ほんの僅かであろう．だが，元GEのジャック・ウェルチやP&GのAGラフィリーなどドラッカーにコンサルティングを受けた経営者たちは，人材育成は最も重要な仕事のひとつだと口を揃える．

ここで重要な役割を果たすのが，トップマネジメントの意図をきちんと汲んで人材育成の施策を企画・立案・実行するスタッフである．トップマネジメントの最も重要な仕事たる人材育成を専門的に分担して，経営トップのなすべき仕事が完遂された状態を実現することを担う．

2．人材育成は経営戦略に沿う

ドラッカーは，2005年のブルース・ローゼンステインとのインタビューにおいて，「新卒者に対してはGo to work！と言う」と言っていた[(3)]．

学校を卒業して，成果をあげられるようになりたいのならば，卒後すぐにビジネススクールに進学してビジネスやマネジメントについて体系的に学ぶのではなく，先ずは仕事に勤しめと言うというのだ．これに類して，人材育成の教科書の多くも，人材育成で効果的なのは研修ではなくOn-the-Jobトレーニングであると説く．ただ，On-the-Jobトレーニングは各々の職場で指導を行うマネジャーにその実際を委ねるところが大きく，マネジャーごとに部下の育成力や育成への注力度合いが違うことから，人材育成の質と量の管理が難しいという課題がある．On-the-Jobトレーニングと対になる概念がOff-the-jobトレーニングである．その多くは研修の形をとる．Off-the-Jobトレーニングは工夫をすれば，人材育成の質と量の一元管理ができる．経営戦略に沿ったもの，経営戦略を実践するための人材育成方針に沿ったものにもできる．

ところが，気をつけないとOff-the-Jobトレーニングは乱用される．自部署の従業員意識調査の結果が悪ければ，その部署の長は自部署のメンバーを集めて研修を企画する．部署の雰囲気を盛り上げたければ，その部署の長は自部署の研修を企画する．業績が悪化したら，業績に直接関係する部門が部門の研修を企画する．研修を行えば，あたかも部署の課題解決に取り組んでいるかのように見える．研修を万能薬であるかのように考える人も多い．だが，研修は万能薬ではなく，特に，社員の資質に関する研修は，部署ごとに独自に行うべきものではない．組織の中で部署ごとに独自に研修が実施され，その中で扱うメッセージが統一されておらず矛盾しあえば，組織は空中分解してしまう．研修は，全体観のもとに企画立案されなければ，効用よりも害の方が勝る恐れがある．それを知りながら組織ごとに研修を企画・実施することを放置していては，ドラッカーのいう「知りながら害をなすな」という原則に反する．研修がどのようなものであるべきかを定め，組織の中でバラバラに研修が行われることを防ぐことが肝要である．経営トップの視野の広さ，視座の高さを保ちながら人材育成／研修の立案・企画を行い，「何がなされるべきか」という問いに答えること．これによって，行っている人材育成の施策が正しいということが担保される．企業内研修は全体観をもって経営戦略に沿ったものでなくてはならない．

3．人材育成担当が要請に応えるためには

人材育成は，社会・会社の要請に応えるものでなくてはならない．その要請は，高度かつ複雑なものである．ゆえに，人材育成を担う部署は，その高度か

つ複雑な社会・会社の要請に応えることができる必要がある．だが，完璧な人間などいない．全社員のロールモデルとなるような，模範的社員を探し出すことは不可能だろう．したがって，人材育成の担当者が一人というのは危険である．ドラッカーのいうように，一人ひとりの強みを活かし，弱みを無関係にし，強みの集団となることに組織の存在意義がある．人材育成担当部署は，組織とするのが適している．人材育成の担当者は，異なる強みをもつ複数のスタッフから構成されるのが望ましい．どのような変化の先頭にも立つことができる強みの多様性と，互いに自分の弱みを無関係にできる多様性が人材育成担当の部署には必要である．さもなければ，人材育成を通じて社会・会社の高度かつ複雑な要請に応えることはできない．

4. 人材育成のアウトソーシングと体系的廃棄

ドラッカーは，講義において，学生の質問に対して次のように答えた．「アウトソーシングをコストの問題と考えているならば不正解．パフォーマンスの問題と考えているならば正解」[(4)]．研修をアウトソーシングせずに，社員を社内講師として訓練すれば，1日あたり数十万円のコスト削減も可能だ．しかし，研修の成果はどうか．受講者全員が，社内講師のインストラクションを素直に受け入れられるだろうか．プロ講師のレベルの研修を行うことができるだろうか．昨今，社内講師による研修を行う企業が増える流れもあるが，パフォーマンスの問題を考えると，研修会社へのアウトソーシングの有効性は大きくは変わっていないように思われる．

研修の委託先の中には，これまで長きにわたり研修を委託してきた研修会社もあるかも知れない．長い付き合いのある研修会社・講師に依頼し続けることにはメリットがある．自社のことに詳しい．会社の実情を良く知った上で，的を射た指導を受けることができる．

だが，ドラッカーの考え方に沿えば，「いままでこの会社・講師に委託したことがなく，これから新たに委託するとすれば，この会社・講師に委託するだろうか」という問いからスタートすることになる．会社の業績がここまで来たのは，この研修会社・講師のおかげかもしれない．だが，この研修・講師の指導によって辿りつくところは，そこで限界に達している可能性もある．リスクを取って変化を起こす検討をする必要がある．ドラッカーの勧めるように，「今行っていることが正しいと考えるよりも，間違っているかもしれない，少なくとも正しくなくなりつつあるかもしれない」と考える．人材育成は，自由度が高い業務である．慎重にしないと人材育成担当者の好みで，いかようにもなってしまう．長く続けてきた「伝統」の研修ほど，再検討の対象にしなくてはならない．体系的廃棄の仕組みを取り入れなくてはならない．社内の人材育成担当が自ら講師も担当すると，この体系的廃棄の仕組みが機能しにくい．自らが行っていることを客観的に見て棄てていくのは難易度が高い．多くの場合停滞する．研修会社へのアウトソーシングのメリットは，委託側と受託側という2つの明確な立場の関係性から，対話がしっかりと生まれることにある．

5. 成果

ドラッカーは成果にこだわるように教える．企業内研修も例外ではないだろう．だが，実際のところ，研修の成果はよくわからない．たとえ成果が出ていても特定の研修の成果だと証明しきれない．ドラッカーは，成果は組織の外にあるという．成果は，企業の業績として定量できる形で表出する．ただ，多くの企業が対照実験として「研修を行わない比較対照群」を設けないため，研修成果を測定できずにいる．測定はできないかもしれないが，企業内研修は，多様なステークホルダーの要求を満たし，グローバル競争の中で成果を挙げ続け，業績の向上に結びつけるためにあるという「成果」の視点を，人材育成の担当者は忘れてはならない．

ドラッカーによると，組織とは，個としての人間一人ひとりに対して，また社会を構成する一人ひとりに対して何らかの貢献を行わせ，自己実現させるための手段であるという[(5)]．企業の中の個に焦点をあてれば，研修が，一人ひとりが何らかの貢献と自己実現ができるよう支え，不足があれば補うという目的が果たせていれば，それは成果といえる．

ドラッカーは，成果を軸に置くと，企業人の学びは実践可能なものでなくてはならないという．そして，知識というものは，実践可能なものを指し，本棚にならんでいるようなものではないと続ける．企業における研修がインプット中心の座学からアウトプット中心のアクションラーニングへと変化してきているのは，このドラッカーの考え方に沿っているといえる．

6. 利益が出ているときこそ人への投資

企業が高い利益をあげているときに，何をするだろうか．設備投資，配当金，

M&A，ボーナスの支給増などを行えば，経済界で話題になるだろう．だが，人材育成のための教育研修費はどうか．教育研修費を増やしてもあまり話題にならない．地味すぎる．ただ，未来の企業価値に大きく影響するのは何かを考えると，最高益のときこそ人への投資をするのが正解ではないかという結論にたどり着く．ドラッカーは，改善は余裕のあるときにしかできないという．危機的状態では，人材育成をする余裕はない．そもそも，人材育成が機能していれば，危機的状態を遠ざけることができる．

Ⅲ．研修各論

1．新入社員研修：何をもって憶えられたいか

昨今の就職活動生は，様々な自己分析に勤しんでいるという．自分に合った勤め先はどこなのか，自己分析と企業研究を充分に行って，これからのプロフェッショナルとしての自分が活躍する舞台を決める．理想的に就職活動が進むならば，である．ドラッカーの同僚だったビジャイ・サテー教授のいうところの「フィット」のある組織はどこなのか(6)を考えて就職活動を行っているという．だが，現実は多くの場合，違うようだ．ビジャイ・サテー教授のいうところの「フィット」があるかどうかではなく，多くの企業に受け入れられやすい，「就職活動向けの自分」を作り上げている学生も多いようだ．しかし，「就職活動向けに作り上げた自分」で長く勤めることはできない．作り上げた自分と本来の自分の間に自己矛盾が起こる．　厳しい就職戦線を乗り越えて会社に入った．だが，これは終わりではなく始まりである．本来の自分をもって働かなくては，心が病んでしまうだろう．

ドラッカーは価値観の合った組織で働くことの重要性を説く．「価値観が同じである必要はないが，近いものでなければ，楽しむことも成果をあげることもできない」という(7)．

このドラッカーの考えは，新人を対象にした新入社員研修に活かすことができる．本来の自分を見つめ直して自分のもつ価値観を見出し，会社の理念・ミッション・ビジョンを確認して，その根底にある価値観を見出し，自分自身の価値観との重なりを検討する演習を行う．そして，最後にはドラッカーの有名な問いかけを自問自答する．「プロフェショナルとして，何を成し遂げたいか．何をもって憶えられたいか」．この問いに対してじっくりと考える機会を持つ．これまでとは違い，会社に入るためのhow toではない．これからの長いプロフェッショナルとしての自分の人生に対する自らへの問いかけである．この演習を通じて，「就職活動向けにつくりあげた自分」と「本来の自分」とのギャップに気づき，悩む新入社員もいるかも知れないが，まだ本格的に働き始める前である．その後の研修期間に徐々にギャップを埋めればよい．配属が決まるまでの期間があれば，そのギャップの存在を人材育成担当者に伝えることができる．人事担当者もそれを配属の参考にできる．フィットがなく，短い期間で退職をしたり，メンタルヘルスを害してしまったりといったことを防ぐことができる．

2．若手向け研修：強みをもって 成果を挙げる　貢献する

新人として失敗が許され，何でも教えてもらえる期間が過ぎると，プロフェッショナルとしての付加価値のアウトプットを求められるようになる．これが，その後何十年も続く．付加価値をアウトプットし続けるための基礎力を適切な時期に身につけることが重要である．強みをもって成果を挙げ，貢献するためには何を知り，どう考え，いかに行動すれば良いのか．これを考える機会を提供する人材育成の取り組みとして有益なのが，入社して数年の同期入社の若手社員全員を集めた研修である．

就職活動から今日までの自分を振り返り，自分の強みは何か，どのような条件が揃ったときに成果をあげるかを確認する．仕事や業務上の人間関係でそろそろ悩み始める時期である．悩みすぎて仕事が続けられないという事態を防ぐのがこの研修の真の目的である．上司が受講者本人に内緒で書いた手紙が研修会場に届く．受講者の強みとこれまでの成果について綴った手紙である．受講者は上司からのこのサプライズメッセージから，自分のことをしっかり見てくれていることを知り，感激する．ドラッカーの言うように，自分の強みはなかなかわからない．自分の成果の中には自覚できていないものもあるだろう．この上司のメッセージはジョハリの窓の盲点の窓（blind self））あたる．「自分は気付いていないものの，他人からは，みられている自分」を上司からのメッセージとして加えることによって，若手社員の強みの発見を助け，さらなる成果をあげられるようにするというものである．「Go to Work ！ まずは仕事に勤しめ」というのがドラッカーの新社会人に対する育成のメッセージであるが，仕事に勤しんでいる若者には，このような自己分析と周囲からのフィードバックが効果的である．支えになる．さらに，上司との関係がうまくいっていない（と

思っている）若手社員は，上司との関係が会社におけるすべてなのではなく，この研修を通じて人材育成の担当者がさらに後方から支えていることを確認することができる．

3．トランジション：新しい職責の要求

ドラッカーは，以前の仕事の仕方をそのまま続けたならば，新しい仕事では間違った仕事を間違った方法で行うことになるという．新しい職責の要求に応えて自分を変化させることが必要であるという． 人材育成において，個人に期待される役割ステージの転換をトランジションと呼ぶ．人材育成がトップマネジメントの重要な仕事のひとつであることはすでに議論したが，マネジメントの長たる社長がすべての研修に出席するのは現実的ではない． その中で社長が出席する研修はどのようなものか．筆者の勤務先の場合，それは新入社員研修，新任経営職研修，そして，世界各国のグループ会社の幹部候補が集まるグローバル研修の3つである．この3つの研修には，共通点がある．それは，新たな形で会社に入る／入り直すという節目であるということだ．新入社員は新社会人として，新任の経営職は経営側の社員として新たなスタートを切る．グローバル研修参加者は，一国のローカル社員からグローバル人材としての新たなスタートを切る．役割の変わるトランジションの機会に，新たな期待役割をトップから直接呼びかける．トランジションの重要性に気づくきっかけを与える．組織の中の誰よりも大きなトランジションを経験してきた社長の生の声そのものが，強力なメッセージとして受け止められる．

4．マネジメント教育

『経営の真髄［下］』の第24章はマネジメント教育についてのまとめがある．

企業が社会に対して責任を果たすためにマネジメント教育は必要[(8)]，マネジメントの人間は，育つべきものであって，生まれつきのものではない．したがって，われわれは明日のマネジメントの育成，確保，スキルのために体系的にとりくまなければならない．運や偶然に任せるわけにはいかない[(9)]．マネジメントとは行動志向たるべきものである．（中略）学んだこと，考えたことを直ちに利用できなければ，せっかくのマネジメントコースも意味をなさない[(10)]．従業員数千人規模の企業ともなれば，組織のあちらこちらで，似たようなマネジメントの問題・課題が出てくる．メンタルヘルスの課題をかかえる社員の増加，

ハラスメント案件の発生，時にはコンプライアンス違反もあるかもしれない．メンタルヘルス対策の研修・ハラスメント対策の研修・コンプライアンス違反対策の研修といった具合に，数多くの対策研修が登場しそうである．これらの研修を企画すること自体は難しくない．メンタルヘルス案件・ハラスメント案件・コンプライアンス違反などが起こらないための工夫の方法を伝え，起こってしまった時の対応方法を伝え，付随した訓練を行うといった具合にプログラムを組むことは可能である．だが，これはドラッカーのいうところのDo the things right であって，Do the right things ではない．「対策を打った」と言う意味での効率は良いかもしれないが，効果はどうか．メンタルヘルス対策研修・ハラスメント対策研修・コンプライアンス違反対策研修を行っただけで，メンタルヘルス案件・ハラスメント案件・コンプライアンス違反の数が激減するということはありそうにない．また，メンタルヘルス・ハラスメント・コンプライアンス違反に全てのエネルギーを注いでいては，組織成果をあげるという本来の仕事にまとまったエネルギーを向けることが難しくなる．組織の要は，現場のラインマネジャーである．現場のラインマネジメントを行うマネジャーたちは，組織の上位目的を自部署の目的に翻訳した上で，人を通じて組織成果をあげるという仕事を常態的に行うのが主たる役割だが，その一方で，メンタルヘルス・ハラスメント・コンプライアンス違反に代表されるような「有事のマネジメント」にもバランスよく取り組まなくてはならない．そのためには，組織の要たるラインマネジャーに，何らかの支援が必要である．だが，多忙なラインマネジャーは，その自らへの支援の必要性に気付いていない可能性が高い．「こんなに忙しいのに余計な支援など要らない」といった反応があるかも知れない．

マネジメントは全体観をもって行うものである．かつては，全体観というものはCEOの仕事であった．だが，ドラッカーによれば，今日では，あらゆる知識労働者が，CEOのように考え，行動しなければならないという．ラインマネジャーも例外ではない．全体観をもってマネジメントを行う．上位目的を自部署の目的に翻訳すること，人を通じて組織成果をあげること，メンタルヘルス・ハラスメント・コンプライアンス違反の対策を行うことは，ラインマネジャーにとって，全て繋がったものとして存在する．

この全ての繋がりを再確認する意味で，体系的にマネジャーを育成することは有益であろう．個々のテーマに分けずにマネジャー向けの総合的な研修を実

施するのである．では，その総合的な研修とはどのようなものであるべきか．マネジメントとは何かを体系的に習得するという研修にするのが良いだろうか．「マネジメントとは何か」をラインマネジャーたちが理解したところで，組織のあちらこちらで起こっている問題を解決できる訳ではないだろう．ドラッカーの言う通り，行動志向である必要がある．マネジメント教育は行動・実践に移せるものが相応しい．

しかしながら，マネジメントの実践課題の範囲は幅広い．マネジャーのマネジメントレベルも様々である．研修として何をやるか．マネジャーが共通して課題として抱え，その課題解決が組織成果を向上させる可能性の高いものは何か．

答えはコミュニケーションであった．ドラッカーは，組織においてコミュニケーションは単なる手段ではない．それは組織のあり方である[11]といっている．これにしたがえば，コミュニケーションの改善は，組織のあり方の改善となり得る．

ドラッカーは，部下の弱みに目を向けることは，間違っているばかりか無責任であるという．上司たる者は，組織に対して，部下一人ひとりの強みを可能な限り生かす責任がある[12]という．確かに部下の弱みは見つけやすい．だが，強みを見つけ，それを活かそうとするならば，相当量のコミュニケーションを行う必要がある．コミュニケーションの質も問われる．ドラッカーはコミュニケーションについて，以下のように述べている．

1. コミュニケーションとは知覚である．受け手が受け止めることができるかを考える必要がある[13]．
2. コミュニケーションとは期待である[13]．
3. コミュニケーションは要求である．受け手の価値観，欲求，目的に合致するとき強い力となる[13]．
4. コミュニケーションとは情報ではない．情報が多くなるほど，コミュニケーション・ギャップの危険が増大する[13]．

これらのコミュニケーションの原則をもとにプログラムを開発し，ケーススタディーやロールプレイングを通じてコミュニケーションの基本について気づきをもつ機会をマネジャーに提供する．ドラッカーがコンサルテーションのコツとして教えていた「何をいわなかったかを聞く」といったテクニックも重要だ．

5. キャリア研修

節目ごとにこれまでのキャリアと生活を棚卸し，自己理解を深め，これからのキャリアビジョンを考える機会を提供するのが，標準的な企業におけるキャリア研修である．

70年以上もの間，生涯現役のプロフェッショナルであったドラッカーの知的業績には，キャリア研修にそのまま用いることができるものが多い．何をもって憶えられたいか[14]という問い，自分を使って何をしたいか[15]という問いの2つだけでも，十分に若手社員向けのキャリア研修をつくりあげることもできる．ベテラン向けには，第二の人生のためにはかなり前から助走していなければならない[16]，なるべく若いうちに非競争的な生活とコミュニティーをつくりあげておかなければならない[17]などの記述をもとに，演習を行うだけでも多くの気づきをもたらすことができる．さらに，自らの成長に責任を持ち，卓越性を追求すること[18]，変化はコントロールできないが，その先頭に立つことを習慣とすること[19]などは，すべての世代に有効である．

6. 自由参加型研修

6-1. MBOとフィードバック分析

自己実現の動機を外から与えることはできない．動機は内側から生まれなければならない[20]．

研修は，企業の会社都合によって行うべきである．だが，そこに参加する受講者が，内なる動機を持っていなくては，研修の受講効果は低い．内なる動機を持たずに研修に参加すると，相当の時間を「なぜ自分はこの研修を受けなければならないのか」という自問自答に使うことになり，研修の内容に集中することが難しい．中には動機付けができず，「この忙しい中，研修に呼ばれて迷惑だ」という感情を持ったまま研修の終了時刻を迎える人もいる．特に短い研修は，動機付けをしている時間がない．

自ら人材育成をする機会を持ってもらう方法として，自由参加型の研修がある．自由参加型研修の長所は，きちんと運用されれば，本人の受講意思がトリガーとなっているので，動機付けが不要なことである．受講者はやる気に満ち

た状態で研修会場に集まる．

本人の動機は何か．研修の受講をどのように業務に活かしていくのか．それをはっきりとさせて，研修受講効果をあげるために，自由参加型の研修においては，ドラッカーのいう2つのツール：MBOとフィードバック分析を組み合わせた，研修成果の目標を管理し，さらに受講後フィードバック分析できるツール（以下：シート）を用いるのが有益である．MBOでは，目標からの要求によって，行動が起こる．シートには，研修受講前にこの研修を通じて実現したい成長の目標を受講者本人が掲げ，上司はその目標について，コメントする．自己研鑽への応援のコメントでも良いし，この研修を受講する意義についてのコメントでも良い．研修受講時に研修会場でシートを回収し，研修講師とその内容を共有して，受講者の目標達成に結びつけられるよう，オンサイトで研修内容の微調整を行うことができる．ドラッカーは，われわれの顧客は何を価値と考えるか問うことが大切であり，顧客が価値と考えるものはあまりに複雑であって，彼らだけが答えられるものであるという．研修受講者を顧客と捉えれば，このシートは，「顧客が何をもって価値と考えるか」を知るためのツールとなる．研修受講者自身は，受講動機を自ら言語化しており，それをすでに上司や研修講師と共有しているので，動機付けが十分にできた状態になる．研修終了時にこのシートは受講者本人に返却される．研修を通じて，自らの目標を達成し，上司からの期待に応えることができたかを確認できる．そして，フィードバック分析である．フィードバック分析によって研修効果の持続性保持を狙う．ドラッカーは，フィードバック分析こそが，自らの強みを知る方法だという．研修受講者は，今回の研修受講をもとに，これから何をするかを決め，戻ってきたシートに記入するように指示される．何かをすることに決めたならば，何を期待するかを直ちに書きとめておく．9ヶ月後，1年後にその期待と実際の結果を照合する[21]．このフォードバック分析を研修受講者に課す．研修の受講効果が持続することが期待できる．そして，自らの強みに気づくことができる．

6-2.「変化」がキーワード

自由参加型研修のプログラムは何を提供するか．何がなされるべきか．実施内容の決定は難しい．どのような研修を行うべきかという指針はどこにあるか．ドラッカーのいう「何がなされるべきか」という視点だけで見いだすには相当の思考力が必要となる．幸いなことに，自由参加型の研修で何がなされるべきかを見いだす便利な方法がある．ノートン＆キャプランの考案した「戦略マップ」を企業が使っているならば，自社の戦略マップに出てくる各項目の語尾に「～を実現できる人づくり」と付け加えてみると，立案すべき研修のテーマが浮かび上がってくる．これにギャップ分析を加えて組織ニーズを検証し，デザイン思考を併せて，研修受講者を想定する．ここにドラッカーの「変化」に関するいつくかの視点を入れる．「不確実な明日のために今日何をなすべきか」[22]「すでに起こった未来を探す」[23]「自ら未来を起こす」[23]などがそれにあたる．さらに，ドラッカーの人の資質に関する視点を加える．

このようにすると，自由参加型研修のプログラムで何がなされるべきかが浮き彫りになる．

7. エリート探しについての議論

企業では選抜の上，特定の社員に集中投資を行う選抜研修を行う．選抜研修は未来のことを扱う．将来のリーダー，屋台骨になってくれる人材を育成するという場合が多い．ところが，ドラッカーは，マネジメント教育はエリート探しやエリート育成のためのものではない[24]という．選抜研修に選ばれて研修に参加している社員は，プラスにもマイナスにも「見える」存在となる．経営トップや人事部員が研修会場でしばらく時間を過ごせば，同じ課題に取り組んでいる中で，頭が動いているのは誰か，的確な質問をタイムリーにするのは誰か，答えがわからずとも果敢に課題の解決に行動を起こすのは誰か，仲間への働きかけを積極的に行うのは誰か，大胆なアイディアを議論に持ち込むのは誰か，傾聴に長けているのは誰か，視座が高いのは誰か，手に取るようにわかる．選抜研修に選抜されたことはエリートとして選ばれたということではない．ポテンシャルを見える形で提示する機会を得るだけである．ポテンシャルがないこともわかってしまう． 少々レベルの高い課題にアウトプット中心の演習で取り組む研修を行えば，現時点で持っているポテンシャルは見える．さらに厳しい仕事に就き，その仕事で成果をあげることができるポテンシャルのある社員は選抜研修によって見出すことはできる．これがエリート探しであるかどうか，ドラッカーは何と言うであろうか．

Ⅲ. おわりに

本稿は，筆者の実験的実践をもとに，ドラッカーの知的業績が企業の人材育

成への応用について，その有効性を検討した．企業における人材育成は，高度かつ複雑な社会の要請に応える必要があり，かつ，自由度が高い業務である．それゆえ，人材育成の企画立案には，論拠となる思考・判断・決定の軸が必要となるが，ドラッカーの知的業績は，その軸として有効であることが実践を通じて確認された．だが，成果は組織の外にある．成果を軸に考えるドラッカーの知的業績をもって，今後もさらなる取り組みを行わなければならない．

【注】

書籍などの出版物からのものは引用元を示した．引用元を示していないものは，クレアモント大学院大学・ドラッカースクールにおけるドラッカー本人の講義，または，ジョセフ・A・マチャレロ教授の「ドラッカー経営論」の講義に出席した際のノートをもとにしている．

(1) C. William Pollard, “The soul of the firm,” Zondervan, 1996

(2) C. William Pollard, “Peter Drucker: An Intellectual Journey,” Wiley, 2003

(3) Bruce Rosenstein, Peter F Drucker The Wisdom of Peter Drucker, 2005

(4) 2003年5月2日のドラッカースクールにおける講義より．

(5) P. F. ドラッカー，上田惇生編訳『マネジメント［エッセンシャル版］』ダイヤモンド社，p.276

(6) Vijay Sathe, Managing Your Career, Business Expert Press, 2008

(7) P. F. ドラッカー，上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社，p. 210

(8) P. F. ドラッカー，ジョセフ・A・マチャレロ編，上田惇生訳『経営の真髄［下］』ダイヤモンド社，p. 27

(9) P. F. ドラッカー，ジョセフ・A・マチャレロ編，上田惇生訳『経営の真髄［下］』ダイヤモンド社，p. 27-28

(10) P. F. ドラッカー，ジョセフ・A・マチャレロ編，上田惇生訳『経営の真髄［下］』ダイヤモンド社，p. 30

(11) P. F. ドラッカー，上田惇生編訳『マネジメント［エッセンシャル版］』ダイヤモンド社，p.164

(12) P. F. ドラッカー，上田惇生訳『経営者の条件』ダイヤモンド社，p.126

(13) P. F. ドラッカー，ジョセフ・A・マチャレロ編，上田惇生訳『経営の真髄［下］』ダイヤモンド社，pp.116-120

(14) P. F. ドラッカー，上田惇生訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社，p.219

(15) P. F. ドラッカー，上田惇生訳『断絶の時代』ダイヤモンド社，p.253

(16) P. F. ドラッカー，上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社，p.229

(17) P. F. ドラッカー，上田惇生訳『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社，p.29

(18) P. F. ドラッカー，上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社，p.227－228

(19) P. F. ドラッカー，上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社，p.82

(20) P. F. ドラッカー，ジョセフ・A・マチャレロ編，上田惇生訳『経営の真髄［下］』ダイヤモンド社，p. 33

(21) P. F. ドラッカー，上田惇生編訳『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社，p.112

(22) P. F. ドラッカー，上田惇生編訳『マネジメント［エッセンシャル版］』ダイヤモンド社，p.38

(23) P. F. ドラッカー，ジョセフ・A・マチャレロ編，上田惇生訳『経営の真髄［上］』ダイヤモンド社，p.198

(24) P. F. ドラッカー，ジョセフ・A・マチャレロ編，上田惇生訳『経営の真髄［下］』ダイヤモンド社，p. 30

【略歴】横浜国立大学大学院教育学研修科修了・修士（教育学），クレアモント大学院大学・ドラッカースクール修了・MBA，協和発酵キリン株式会社人事部・研修グループ長．

論考

Essays

人類の進化からみた共通仮想世界の意義と明日の文明の姿

――政治の枠を超えて経済社会シミュレーターを考える

Consideration to Common Virtual World in Aspect of Evolution of Human Species, Views of Our Next Civilization

山縣俊夫
Toshio Yamagata

Summary

Each one lives in three worlds on the Earth, a common natural world, a common economic world and a individual mental world. Our economic and mental activities are more and more powerful. Pierre Teilhard de Chardin, paleobiologist and priest, said human species have arrived at great evolution point now. To go forward, I think, we should have a common virtual world. This includes the natural and economic worlds as much as similar to real world, and the mental world as integration of individual one. These worlds are connected each other as a whole. We could build this by using computer simulator. Using the internet, all citizen of the world participate in model building and simulation to search policy. So, we could find many resolving options and choose most suitable one for all people. And we could conquer partial optimization, idealism and realism. We could feel strong friendship each other, release our mental energy to the common highest aim.

はじめに

筆者は，現代の重要な社会問題，特に国際的問題の政治的な解決をはかるためには，政治における知的生産性の向上が重要だと感じた．そこで，経済社会シミュレーターを用いた政治システムという構想を考えた[(1)(2-1)(3-1)]．その中核は，グローバル化した経済社会をモデル化したコンピューター・シミュレーションシステムである．そのモデルは一般市民が参加して構築する．提案された政策案の評価はシミュレーションによって行うが，その評価作業にはインターネットを使用してすべての市民が直接参加するというものである．この方式を用いて，現代社会の重要問題を解決し，次のような人類の共通目的を実現しようとする構想である．

(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．

その構想に対してこれまでに，東洋思想から[(1)]，多くの先覚者の願望や研究業績から[(2-1)]，そして，工学から[(3-1)]の3つの視点から検討し，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した．

ところがこれまでの研究を振り返ってみると，非常に興味深い存在に気づいた．経済社会シミュレーターの核心部分であり，筆者が共通仮想世界[(3-2)]と呼んでいるものの正体である．

人間は，物質的世界と精神的世界の両方にまたがって生きていかなければならない存在である．物質的世界すなわち実在世界はただ一つであり皆がその中に住んでいる．物質的世界は制約が多く自分の思うようにできないことが多い．一方，精神世界は，より自由度が高いが，各人ごとに異なったものを持っている．その中には，自分の周囲の物質的世界や自分自身について，あるいは自分と関係がある他者に関する世界モデルが構築されている．

これまで人類は，物質的世界の適切な全体像については，客観的に知覚し，共有することに成功している．しかし，精神世界の中の世界モデルについては，各人の主観的な見方あるいは狭い視野から構成されているうえに，互いに共有しあうことはできないできた．共通仮想世界は，これまで，バラバラだった各人の世界モデルを統合し，人類の精神世界の適切な全体像について，客観的に知覚できるようにし，共有しようとするものである．

ところで，ピーター・F・ドラッカー（1909–2005）は，「理想とする目標は制度的な裏づけがあって初めて実現しうる．[(4)]」という．この考え方によれば，共通仮想世界を利用した政治システムは，理想とする人類共通の目標を実現するための制度的な裏づけと見なすことができる．そこで，今回の研究では，ドラッカーのこの考えを逆方向に応用して，「この政治システム，あるいは共通仮想世界という概念によって，われわれは，どこまで高い理想の実現が可能なのであろうか．」と考えてみることにする．

今回の研究にあたっては，古生物学者でもあり，哲学者，カトリック神父でもあったテイヤール・ド・シャルダン（1881–1955）の考え方を参考にする．テイヤールは，生命進化の一般的方向，人類の思考能力獲得の意義とその進化の方向を，一方では事実に基づく科学者の目で，他方では，従来の教義にはとらわれずに，キリスト教の本質を探究する神学者の目で眺め，それらに基づいて人類の将来ビジョンを見極めようとした，偉大な思想家であった．彼の思想は，第一次・第二次世界大戦，共産主義社会や全体主義社会の出現，核兵器の出現や東西冷戦，あるいは産業化社会などを目の当りに経験して，深められた．彼の膨大な著作は，彼の思想を異端視する当時の教会当局から出版が禁止され，出版が許されたのは，彼の死後である．そして，その主著「現象としての人間」[5]は，当時世界中に大きな反響を巻きおこした．

Ⅰ．高い視点からゆっくりとした動きを眺める

1．人類の歴史の概観

テイヤールは，自然の動きは，高い視点から眺めると，動かないように見えているものも，はっきりした一定の方向を認めることができるという．このような視点で，人類の動きをまず眺めてみる．

1.1 人類を特徴づけるもの

(1) 人類の生き残り戦略

動物が，日々生きるだけで精一杯のなかにあって，人類だけが，思考能力を獲得し，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．特に，仲間と協力して生きるということから，人間は広義の政治活動と経済活動を開始した．

(2) 人類における思考能力獲得の意義

思考能力の獲得は，生物の進化のうえで人間と他の動物との差を決定的にする最も重要なものと考える．テイヤールによれば，生物は本質的にあらゆるものを試み，確かめる性質を備えているという．生物の生存競争は確率の闘争であり，生命は不運を避けるために惜しみなく繁殖し，全てを試みるために全ての空間に広がり，全てのものを見出すために全てを試みるという．

動物の肉体を使った試みと比較して，思考能力をもつ人類は精神世界の中で，多くの試みを時間的にもエネルギー的にも効率よく，生命の危険性も少なく行うことができる．すなわち，多くの可能性を発見し，多くの選択肢を見つけることができる．そして，最も適切な方法を見つけて肉体的な行動に移す．この結果，生き残る確率が飛躍的に高まる．

思考は，言語の獲得と論理の発見によって可能になる．このような観点に立つとき，思考能力とは，論理的能力，すなわちシミュレーション能力であることに気づく．人間は過去の経験や他人の経験，いわゆる知識を利用するようになる．本能は精神化されて柔軟性をもち，進化の内容は文化として伝播し継承される．人類の進化は，肉体的な変化ではなく精神的な変化でのみ評価可能である．肉体的な能力が数万年かけてゆっくり進化するのに対し，精神的な能力はずっと早く進歩する．

(3) 理想，認識力，思考力，行動力

人間にとって，理想（あるいは願望），認識力，思考力，行動力の4つは，自己実現のために必要な1つのシステムをなしている．理想と認識力とを持つことによって，外部の環境の中に，理想実現のための機会を発見することができる．また，思考能力の獲得は，理想，認識力，行動力も発達させた．

(4) 道具を作ることによって進化

人間の生物学的な進化は，ほぼ停滞しているが，「人間は，道具を作ることによって意識して進化している[6-1]」という．道具は物とは限らない．言語，文字，組織も道具である．一方，技術とは，道具を作ることを含め，人間の能力を高めること，理想に近づくことを可能にするもの，進化するためのものと考えることができる．このように考えると，理想とは，生物としての人間が，進化として目指す目標であるように思える．

1.2 技術革新と文明

1.2.1 穀物栽培技術および灌漑技術の意義——飢えからの自由

人間は生きて行くためには，毎日食べて行かなければならない．動物としての絶対的な宿命である．人類の歴史のうえで，穀物栽培技術，特に7000年前に始まった灌漑技術の意義は絶大である．これによって人類は，食料となる穀物を大量に安定して確保できるようになった．そして，それまではほとんどの時間を食物探しに費やしていたが，時間を他に振り向ける余裕をもち，文明を築くことができた．ドラッカーによると，現代につづく社会制度の基本は，この時期に築かれたという[6-2]．都市ができ，職業が分化し，知識の発展が可能になった．

1.2.2 産業革命およびその後の発展の意義――肉体的制約からの自由

次に，300年前の産業革命によって，すなわち科学・技術・産業・経済の発達によって，動力源をもった機械を作ること，機械を作るために機械を用いたことによって，人間は肉体的な行動能力を増強した．ドラッカーは仕事に知識を用いた点を指摘している[6-3]．

1.2.3 医学革命の意義――病気やけがによる制約からの自由

顕微鏡の発明，そして19世紀に起こった病原菌の発見に始まる医学の進歩によって，人類を幾度となく襲った伝染病による大量死が克服された．さらに，さまざまな病気やけがの治療法，公衆衛生が進歩した．

1.2.4 情報技術の意義――認識力と思考力の制約からの自由

最後に登場した情報技術は，人間にとって，インターネットは視聴覚力，コミュニケーション力あるいは認識力増強の道具であり，コンピューターは思考力増強の道具である．さらに，両者に共通するLSIとソフトウエアには，生物との本質的な類似性が多くみられる．

(1) 増殖力

LSIは，コピー的に大量生産でき，ソフトウエアもコピーによって容易に拡散できる．まず，この点が生物の増殖，人間の文化の拡散と類似している．また，LSIは非常に小型で内部回路も微細な点で，生物の器官と類似している．インターネットは，互いに接続できて拡張が容易なうえ，伝送路上の障害に対しても冗長性に富む．この点でも生物的である．

(2) 進化力

コンピューターは，同一のハードウエアでも，ソフトウエアによって種々の機能をもたせることが可能であり，機能を追加して高機能化できる．これは，人間の脳が精神的な発達によって進化する点で酷似している．

(3) 情報再現力

情報伝達系では，0と1のディジタル符号化によって，ノイズによる信号劣化を減少させることに成功した．これは，生物の遺伝子DNAが，4種類の塩基配列によって表現され，正確に複製されるという点で類似である．

2. 生物学的にみたわれわれが現在置かれた状況

テイヤールは，生命は膨張するという基本的な性質をもっているという[5-1]．人類は，地球上に活動領域を広げて行く．しかし，地球表面は有限の広さをもった球面である．ついには，人類の生命膨張活動が地球全面に行きわたって，もはや従来の方法では発展の余地がなくなるときがくる．現状をこのようにみると，現在人類が直面している問題の全体像が理解できる．

特に人類は，交通や通信手段の発達，経済産業の発達，そして高度な知識と力によって，一人ひとりの行動半径を広げている．人口爆発，グローバル化，エネルギーや資源の枯渇，地球規模の自然環境悪化，市場経済での競争激化などの諸問題は，この生命が本質的にもつ膨張圧力によってひき起こされた結果にすぎない．

テイヤールは，思考能力をもつ人類は，地球上に精神圏[5-2]を作りつつあるという．生物学的にみれば，現在，地球上に夥しく配置されたインターネットやコンピューターは，地球上に巨大で強力な精神圏を形成するための人間の進化上の道具といえよう．

また，人類が新たな発展を遂げるためには，精神的な分野でなされなければならないとする．その未来像は，人類の進化の延長上に開かれているという[5-3]．

以下，このような視点で探究していくことにする．

Ⅱ. 思考様式間の対立と混乱の解消

3. 部分最適化

3.1 社会に対するさまざまな考え方

世の中には，社会についてのさまざまな考え方がある．そのために，究極的に目ざすところは同じであっても，さまざまな意見の対立とそれにともなう混乱，あるいは，どの考え方を信じてよいのかわからないという戸惑いがある．これらは，みんなが協力して人類の共通目標を実現して行こうとするときに，各人が持っている能力を十分に発揮できなかったり，争いの原因になる．

本来，考え方の多様性は重要である．しかし，人類の平和や幸福を実現しようとするとき，まず，人びとの間での考え方の差による，激しい対立や混乱を解消することが先決問題である．

3.2 部分最適化とは

部分最適化は，多くの社会的問題の共通原因になっているように思える．それは，各部分が相互に密接に関係し合って全体システムを形成しているにもかかわらず，人間の生理的能力の限界から，全体をシステムとして理解できないためにおこる現象である．視野においても，思考能力においても全体をシステ

ムとして理解しきれないためである．このために，問題解決を図ろうとする際に，問題が顕在化している部分を別個に切り離して解決を図ろうとする．その結果，全体的に新たな矛盾がおこり，選択肢が限定され，可能性を見逃し，よりよい解決の機会を逃す．部分最適化がやっかいなのは，人びとが問題解決に対して，責任感あるいは使命感をもって真面目に取り組めばするほど，知らず知らずのうちに部分最適化に陥りやすいことである．

3.3 部分最適化の形態

部分最適化には，多様な形態がある．

(1) 現状を固定化して実行が容易なものだけを優先する．逆に，理想だけを追い求める．

(2) 全体のみを見て，細部は見ない．逆に，ある部分のみ見て，全体は見ない．

(3) 将来は考えるが，現在は見ない．逆に，現在は見るが，将来は考えない．

(4) 物質面を極端に優先する．逆に，精神面を極端に優先する．

このような形態の部分最適化から生じる悪弊は，世の中には多数存在する．例えば，平和主義も，武力解決主義も，部分最適化である．犯罪や貪欲も利己的な利益の際限ない追求による部分最適化といえる．市場の過信，物質経済の過信なども，部分最適化であろう．

3.4 共通仮想世界の効用

経済社会シミュレーターすなわち共通仮想世界の効用は，合理的な因果関係にもとづく思考と，視野の拡大にある．これは，迷い，葛藤の解消を意味する．迷いがあるうちは，行動に移れない．あるいは，行動を起こしたとしても，互いの考え方や行動内容が，バラバラなので，衝突や軋轢を生みだす．

共通仮想世界でのシミュレーションによって，社会として統一した努力の方向性が見つかり，その中での各人の努力の機会も見いだせる．希望が湧き，安心して行動に移れる．成果の確実性を高め，それが一般市民の自信向上につながる．

4. 理想と現実に対する認識

4.1 理想主義と現実主義

全体システムの理解が困難なためにおこる部分最適化の例として，理想主義と現実主義の対立がある．これについて，システム科学者であり哲学者であるC・ウエスト・チャーチマン（1913–2004）の考え方に沿って考えてみる．

理想主義者は問題のあらゆる面を理解しようとして多くの時間を費やす[7-1]．

その結果，行動を際限なく延期する．あるいは，行動に関心がなく，計画を提案すればそれで満足してしまう．一方，現実主義者は，問題の未検討の側面にはあまりわずらわされない．その中がどうなっているかには関心をもたない．その代わり，行動において解決を見出そうとして，そのほうにより多くの時間を費やす[7-2]．

理想主義と現実主義の根本的要因には，生きていくためには日々食べ物を得なければならない，行動しなければならないという宿命がある．この生きていくうえでの時間的な圧力と，自身の限られた能力をどう使うかという価値観をともなった基本的姿勢の間で，部分最適化の問題が発生すると考える．

4.2 現実主義者がとる問題行動

現実主義者は社会での責任ある立場の人に多く，その社会的な影響は大きい．現実主義者がとる問題行動には，次のようなものがある．

(1) 部分最適化，すなわち局所的，表面現象への対応，あるいは当座しのぎの対応である．

(2) 漸進主義，すなわち，大きく表面化した問題から対策するというやり方である[7-3]．

(3) 管理者は自分の決定に対する責任の重圧を軽減するために，問題解決の計画や決定を，専門家，権威者と呼ばれる人びとに任せる[7-4]．この結果，責任があいまいになる．

筆者が特に問題だと思うことは，現実主義者の行動において解決策を見つけようとする態度が，2つの無責任な行為につながりやすいからである．一つは，将来発生すると予想される問題に対して消極的になることである．未来はまだ現実になっていないから，問題が大きく顕在化するまで，放置されるからである．これは，公共性が高い問題に対しては特に重要である．被害を受けるのは後の世の多くの人びとであり，それまでの時間を空費し，事前に手配しておけば少ない犠牲であったものに大きな代償を払わされるからである．これは将来世代の人びとに対する大きな不道徳といえよう[7-5]．

あと一つは，明確な見通しを持たないままに，あるいは将来に対する周到な準備を欠いたままに，大きな犠牲や混乱が予想される計画を強引に実行しようとするからである．その後のことは，そのときの結果を見て対応しようと考えるからである．一般に革命に伴う多くの悲劇はこのような態度のもとに引き起こされてきた．

4.3 理想主義と現実主義の止揚

チャーチマンはいう．現実主義も理想主義も全体的なシステムという現実に関する思考のプロセスにほかならない．問題を現実主義者の哲学という立場だけから追求すれば，進歩の可能性をとり逃がす．問題を理想主義者の立場から追求し，全体的なシステムの意味だけを求めれば，まじめな思想による空虚な問題追求に終わり，何も得られない[(7-6)]．現実主義者は，最も脆弱な哲学と最上の技術をもっており，理想主義者は，最も弱い技術と最も健全な哲学をもっている．われわれの文明の進歩の評価は，われわれが現実に関する弁証法的な思考プロセスのどこにいるかできまる[(7-7)]．

現実主義と理想主義の対立は，今に始まったわけではない．そして，その葛藤はますます激しくなり，その克服は，ますます重要性を増している．この基本的な葛藤を認識し，克服の方法を考えることが，今後の文明発展のための出発点と思える．そこで重要になってくるのは，マネジメントと技術に対する認識である．現実主義者は，具体的，現実的，合理的なシナリオを必要とする．一方，理想主義者は，技術やマネジメントに弱い．この両者の溝を埋めるための手段が共通仮想世界を用いたシミュレーションである．

5. 戦争と平和

軍人も政治家も現実主義者である．行動を優先し，時間のプレッシャーを強く意識している．一方，平和主義者は理想主義者である．理想は高邁だが，それを実現するための説得力をもつ合理的なシナリオが描けない．そして，戦争でいつも大きな犠牲を払わされるのは，当事国や周辺国の一般市民である．ところが，戦争の決定は，権力を握っている政治家，あるは軍人が行う．そして，マスコミや一部の扇動者たち，期待をもった一部の市民にも大きな責任がある．

ともかく，戦争は，視野の狭さ，思考能力の限界による，選択肢の限定によって発生している．そして，戦争の終了後，人びとはその払った代償の大きさに，本当に気づく．経済社会シミュレーターによって，戦争が勃発するまえに，一般市民が中心になって，視野を広め，いろいろな選択肢を吟味することが可能になる．

さらに，恒久的な平和が実現できるという意義は大きい．命を奪いあったり，傷つけあったり，さらには多くの人びとが悲惨な生活，抑圧された生活を強いられることがなくなる．軍隊を持つ必要がなくなる．軍隊だけでなく，軍事産業に従事している人びとを，あるいは関連物資を，人びとの暮らしに役に立てる方向に転用可能になる．世界政府の樹立は，この理想の実現のためには欠かせない[(2-2)]．

最後に，身近な時事を考えてみたい．将来は，おそらく，ある土地に対する排他的な国家主権が意味をもたなくなっているだろう．したがって，尖閣諸島や竹島の領土問題は，その土地の帰属の決定を長期間保留し，その間は国連管理下のもとでの当事国同士の共同管理とする．そして，双方の民間企業等によって経済的利用を進める．このように考えることはできないだろうか．

6. 技術的な対応と精神的な対応

6.1 資源・エネルギー枯渇問題・環境悪化問題への応用

資源・エネルギー枯渇，地球規模の自然環境悪化などの重要問題に対して，われわれは部分最適化，すなわち，技術的解決にばかりに気をとられているのではないだろうか．この問題を全体的に捉えるためには，人間の側の対応も含めて考えるべきであろう．

このように考えれば，資源・エネルギー枯渇および環境悪化などの問題への対応能力は，物的世界を対象にした技術開発および普及の能力と，人間の精神的（認識・意思）な自制能力の掛け算で示されることに気づく．

総合対応能力＝物質的技術での対応能力×精神的な面での対応能力

経済社会シミュレーターを利用した新しい政治システムを構築することによって，精神的な面での有効な対応方法をもつことが期待できる．これで，選択肢が2つになった．選択肢を2つもつことの意義は大きい．今までは選択の自由がなかったが，これによって選択に自由が得られる．われわれにとって，効率的に目的を達成できる組み合わせを，自分たちの意思によって選択できる．

6.2 物質的な対応技術と精神的な対応技術のバランス

物質的対応技術の開発普及と精神的対応技術の開発普及について，それぞれの必要努力と得られる効用を考えてみる．

(1) 物質的な対応技術

物的世界を対象にした技術開発は，個々の状況に対応した技術開発を進めなければならない．開発した技術を，各所に施設のかたちで設置しなければならない．恐らく，物質的対応技術は資金的にも研究者の確保の面でも多大な投資を求められるし，確実性あるいは達成時期の予測でも困難さが付きまとうであ

ろう．

(2) 精神的な対応技術

精神的な自制能力の向上施策についての見通しはどうか．経済社会シミュレーターを利用した政治システムを構築すれば，政治的な規制の面，一般市民および企業家双方の教育の面から，有効な対策が期待できるのではないだろうか．この結果，物質的な対応技術の開発普及のハード的な努力と，政治的および教育的なソフト的な努力の両方によって，より効果的な対応が可能になると考えられる．

また，経済社会シミュレーターの開発に要する技術的努力は，おそらく環境対策に要する技術的努力よりも少ないであろう．さらに，経済社会シミュレーターは，環境等の対策だけでなく，さまざまな用途に利用できる利点がある．

Ⅲ. 増大する精神的エネルギーへの対応

7. 精神的エネルギーの増大と課題

7.1 精神的エネルギーの増大

人類全体の精神エネルギーは，強度と量の両面で増加している．強度の面では，社会が高学歴化し，多くの人びとがあらゆる分野でチームを組織して研究し，インターネットによって互いに刺激しあい協力しあい，コンピューターによって思考能力を飛躍的に増加させている．量の面では，生産の機械化によって肉体的な労働から解放され，自由に頭脳を使うことのできる人の数は，増加する一方である．その上で，恒久平和が実現すれば，各国の軍隊あるいは軍事産業に従事している人びとの人数がこれに加わる．このようにして，精神圏は思考の巨大な機械となりつつある[8-1]．

そして，人びとは，あり余るエネルギーを持ちながら，時間をもて余すことが，大きな苦しみと感じるに違いない．テイヤールによれば，精神的なエネルギーを，つねによりいっそう，より高いポテンシャルに解放することによってのみ，精神圏は機能するという[8-2]．すなわち，「余暇を利用するための手段としては，より高い次元の新しい仕事に余暇を充当する以外はない．すなわち，普遍的で集団的なビジョンの努力である[8-3]」という．

7.2 われわれが生きる世界の認識

われわれは，広さが有限な地球の表面において，物質的経済においても精神的経済においてもますます絆を深め，肩を寄せ合って生きている．そこで，広

さにおいても，量においても有限な物質世界，限りなく大きな力を持ちつつある精神世界，そして物質世界に依存せざるを得ない精神世界，そして連帯的な形で行動し考えて行かざるをえない現実，われわれは，このような構図での新しい展開を図らなければならない．

人間は，物質世界と精神世界の両方の世界にまたがって生きている存在である．同時に，互いに助けあい協力しあって生きている人間は，経済世界にも生きている存在である．経済世界を広く解釈して人びとの意志による交流活動と定義すれば，経済世界は，物質的経済世界と精神的経済世界とに分けることができよう．そうすると，われわれが住む全体世界は，互いに共有しあう，一つの自然世界，一つの物質的経済世界，一つの精神的経済世界，そして，各人ごとの内面的で人格そのものの個人的精神世界の4種類に区分できよう．それぞれの世界は互いに働きかけあい密接に関係しあっている．

このように考えた場合，共通仮想世界が対象とする範囲は，互いに共有しあう，自然世界，物質的経済世界，そして精神的経済世界であると再定義できよう．

7.3 新たな課題

現在の経済活動は，主に物質的経済と貨幣経済を基盤としている．人間は生きるためには，今後とも物質的経済に依存せざるを得ない一面を持ち続ける．ところで，物質的経済には，次の問題がある．

(1) 全体的な経済活動あるいは社会的な機能を活性化させ維持するためには，絶えず物質的な消費を刺激していかなければならない．それが，資源・エネルギーの枯渇，環境の悪化に拍車をかける要因になってきた．

(2) 技術の進歩あるいは機械化によって，社会が必要とする物資を生産する人びとの人数は，ますます少人数で済むようになる．

そこで，第一に考えなければならないことは，物質的経済活動をある水準に止めた場合，いかにして社会を維持し，機能させ，活性化させて行くことができるかである．そこでまず重要になるのは，物質的経済における生産物の社会的配分についての適切な方法を確立することであろう．

心理学者アブラハム･H･マズロー（1908-1970）は「豊かな社会では，衣食住などの低次の基本的欲求を最低限満たすことは容易である．そして，基本的欲求の階層を上昇するにしたがって，欲求にかける費用が少なくなる．最も上位の階層に至ると，ほとんど無料に近くなる[9-1]」という．これは，われわれにとって今後の物質的経済と精神的経済の意味を表したものといえる．

このような観点から，筆者は，ベーシック・インカム制度が重要な社会的柱になるように思える．その上で，次の新たな課題が生まれる．

(1) 人類の精神的エネルギーをいかにして長期的に持続させ，活性化していけるか．

(2) 増加する精神エネルギー，あるいは，余剰の肉体的なエネルギーの暴走や活力低下を防ぐために，どのような負荷をつけるべきか．

前者は，動機付けに関するテーマであり，後者は，より多くの機会を発見し生かすというテーマである．同時に，精神的エネルギーを有効に使うために，物質と精神についての認識，それにもとづく新しい経済学も必要になる．

8.新しい経済学――物質的経済と精神的経済

8.1 物質的エネルギーと精神的エネルギーの関係

人間は，理想を持っている．理想を価値観の基準，あるべき姿，行動の基準にしている．満足あるいは充実感は，その理想が満たされるときに感じるものである．価値とは，一人ひとりが，ある状況のなかで，自らの価値判断で評価すべきものである．精神的エネルギーは，自分あるいは社会にとっての意味あるいは価値を高める方法を生みだす．一方，物質的エネルギーは物質の世界を動かすためにも，人間が動物として生きるためにも，不可欠である．そこで，両者の価値の関係を考えてみる．

(1) エネルギーの量的な比較

精神的エネルギーは，物質的エネルギーに依存している．しかし，物質的エネルギーを少量消費しただけでも，精神的エネルギーは大きな価値を生み出すことができる．すなわち，われわれは，パンなしには生きられない．しかし，わずかな物質的エネルギーにすぎない少量のパンから，偉大な発明のアイデアが生み出されるのも事実である．物質的エネルギーは，精神的エネルギーによって，物質的価値を生み出すことができる[(5-4)]．

また，有効に利用できるものが手近にあっても精神活動が認識できなければ，存在しないに等しい．

このことは，物質的問題を解決する場合，解決のために物質的エネルギーを投入するよりも，精神的エネルギーをより多く投入した方が，少ない物質的エネルギーで済むということを示している．

(2) 富について

富とは，願望を実現するための能力と定義してみる．このように考えれば，物質的な富よりも，精神的なエネルギーによって生み出される富の方が，より重要であることが理解できる．人権抑圧は，単に人びとに精神的苦痛を与えるだけでなく，精神的エネルギーの解放を阻害する．したがって，そのような地域では，経済的活動が不活発なことは当然である．

8.2 物質的経済学と精神的経済学

われわれは，物質的経済学と対比して精神的経済学を考える必要があろう．精神的経済においても，基本的に価値の変らない重要な経済学の概念がある．たとえば，限界効用逓減，使用価値，交換価値，価値の優先順位など，多くの概念である．先行的配慮，存在量と必要量との関係，なども同様である．これらを新しい経済の上で再定義し活用することが重要である．

(1) 物質的経済での優先順

物質的経済では，生命や健康の維持からの自由，将来よりよく生きるための自由（教育を受ける費用の確保等）が，優先された．

(2) 精神的経済での優先順

生きることが保証されたとして，何を優先するか．　それが精神的経済での優先順である．知ることと，自由であろう．言論の自由は，集団的な知る権利と考えられる．自己実現や精神的な満足度，さらに所有価値ではなく使用価値が優先されるようになろう．

8.3 財の価値

財には，物質的財と精神的な財とがある．物質的財とは，生活に有用なものであり，存在する量よりも必要される量が少ないものとされる．したがって，安価に多量に生産できれば，財としての経済的価値は低減する．物質的な財は，使用すれば損耗する．一方，精神的な財は使用しても損減しない．むしろ，価値の増加を容易にする．財の移動や調整も容易である．物質や知識の使用価値を高めることができるのは，精神的な財のお陰である．真の財とは，各種の知識や情報を配合して，その時々の価値あるシナリオを作る能力を持った人財であろう．

8.4 物質的経済学と精神的経済学の橋渡し

経済学者ソースティン・ヴェブレン（1857–1929）は．物質的経済学と精神的経済学の橋渡しをした先駆者といえよう．彼は著書『有閑階級の理論』[(10)]で，一般市民の上流階級に対する憧れが，すなわち金銭的な競争心，顕示的閑暇，

顕示的消費，顕示的な装飾などに対する憧れが，消費を拡大し，産業経済活動を活発化させているという．マスコミもこれに加担しているにちがいない．ところで，この顕示欲は，名誉や尊敬を維持するための手段という．

筆者は，名誉や尊敬，あるいは自分に関心をもってもらうということは，一般的な動機付けとして社会に根強いものがあると考える．社会を活性化させるためには，人びとが社会に貢献していることを示す顕示性が必要である．インターネットでの紹介は顕示するための強力な手段になりうる．その反響によって，当人の満足感も増す．多くの人びとの強い共感を呼ぶものは，人間性に関するものであり，しかも人びとに対する愛から発する行為であろう．

マズローも，X理論・Y理論[11]を唱えた行動科学者ダグラス・マグレガー（1906−1964）も精神的経済学の先駆者と考える．マズローは，X理論は低次の欲求による動機付け理論あり，Y理論は，より高次の欲求を扱い，それらを職場や経済活動の要因と見なす，包括的で科学的，現実的な動機付け理論であるとする[9-2]．社会の進歩に対する動機付けも同様に考えることができよう．競争による進歩はX理論的な進歩動機であり，愛あるいは自己実現による進歩はY理論的な進歩動機とも考えられよう．どうやら，愛の力，愛による献身が社会活性化の重要な原動力になりそうに思える．

8.5 高次の精神的経済

マズローは，低次欲求の経済にたいして，高次欲求の経済，あるいはメタ欲求経済が考えられるという[9-3]．これらは，高次の精神的経済と呼べる．

物質的経済では，市場経済を通して，能力の優れたものが，利潤を蓄積し資源をより多く配分される仕組みになっている．これに対して，高次の精神的経済では，公共的な価値，あるいは真に価値あるもの，意味のあるものに，より多くの資源が集まるように思える．知識社会では，研究者は貴重な資源であり，資本家でもある．また，物質的研究とは異なり，人間や人間社会を対象とした研究では，大きな実験施設や大組織は必要としない．そのために，分かち合いの精神で，自分ができる範囲で自発的に協力する，あるいは活動に役に立つものを自発的に提供するなどによって，これまで，放置されてきた真に価値ある研究が進展するようになると思える．

8.6 基本的な制度の見直し

現在のおもな社会制度は7000年前の灌漑文明に端を発しているというならば，新しい文明に向かうためには，人類の共存と人びとがよりよく能力を発揮できるようにとの観点から，基本的なところでの制度的調整が必要になるであろう．この基本的な制度の見直し作業でこそ，共通仮想世界が本領を発揮する．

9. 機会の発見と活用

9.1 機会の発見

共通仮想世界は，機会の発見に役立つ．また，インターネットは，人びとが相互に理解し合い協力することに役に立つ．あり余っている人間的エネルギーを，実り多い分野，すなわち，公共的な研究，あるいは公共活動を活発化する経済学や政治に振りむける必要がある．テイヤールは，諸大陸における居住環境や衛生環境，疾病に対する組織的研究，調査研究の集体的努力，を指摘している[12-1]．そして特に最後のものを強調している．それは人間のエネルギーの利用にともなって生起する諸問題に対する決定的解決を含んでいるからである．

9.2 起業家およびマネジメントの重要性

人びとは，得意分野，苦手とする分野がさまざまである．知的分野が得意な人びとは，調査研究に従事する．あるいは，起業家やマネジメントとなり，多くの人びとの仕事を作り出す．定年，あるは男女の差別などは，ありえない．起業家としての活動には，実際の機会の発見，自発性，マネジメント能力が要求される．

9.3 自己実現手段としての芸術およびスポーツ

生産活動は，物質世界の活動であり，制約が多い．芸術活動は，精神世界での自己実現活動といえよう．スポーツは，肉体世界での自己実現活動といえよう．遊びは，人間が生物進化上，本来備わっている精神を開放するための行為ともいえる．

Ⅳ. 人類の未来像

10. 社会の統一と個人

本論の最初に掲げた人類の共通目標の実現は，現代人にとっては切実な課題である．また，核兵器やミサイルの技術が拡散しつつある現実を前にすれば，人類愛は道義的な問題ではなく，「愛し合いなさい．さもなければ，あなた方は滅びる．」という神の声に似た切実な問題である[12-2]．

テイヤールは，次のように述べている[8-4]．

「われわれは，統一をなしとげることによってしか，前進できない．強制に

よる統一は，表面的な偽りの統一体しか出現できない．ただ自発的な一致による統一だけが，生物学的なものといえる．ただそれのみが，集団の諸力からより多くの人格を生みだすという奇蹟を実現する．そして，その統一を生みだす原理は，共通のビジョンや共通の利害からだけでなく，互いの心と心の結びつきがなければ，かりそめで，不十分なものになってしまう．

精神の総合（これこそ進歩の唯一の定義である）を完全に行うためには，結局のところ，共通の相互愛により実現できる，各個の人間の中心と中心との出会いしかない．また，本来無数である人類相互のあいだでは，みんなが一緒に同じ共通の《超―中心》へ向かって超―集中するすべを知ることである．そして各人は互いに結合することによってのみ，自己の極点において，この《超―中心》に到達できる．」

筆者は，ここでの《超―中心》とは，人類共通の目標を共有した人びとが，互いに友愛感情をもって向き合う，共通仮想世界でのシミュレーションのことを指すのではないかと思える．そして，人類全体がシミュレーションを繰り返し，その結果にもとづき，各人が得意とする自分の役割を認識し，人類共通の目標に向かって，気息をあわせて努力するようになることが，人類全体が統一した人格となるということであろうか．

宇宙飛行士は，宇宙空間から地球を見て感動したという．暗闇の宇宙空間の中で，青く輝く生命の住む惑星．はかなく，かけがえのない地球を意識したという．では，共通仮想世界を垣間見る人は，どのように感じるだろうか．物質的世界と精神世界にまたがって生きなければならない人間．それぞれが理想をもち，幸福を求めて懸命に努力している姿を見たら，自分に対してだけでなく，他の人びとに対しても，友愛感情，いとおしさが，湧いてくるのではなかろうか．

11．精神的エネルギーの持続的な発生

これからの文明の維持発展には，人類の精神的エネルギーを持続的に安定的に発生させることが重要である．どのようにすれば，無数の人びとを，その自由を尊重しながらも，精神的エネルギーを鼓舞し，一定の方向に引き出すことが可能になるだろうか．

ここに一つのヒントがある．気体レーザー発振器[13]である．気体レーザー発振器は，円筒の両端に鏡を取り付けた容器の中に，気体を封入した構造をもつ．外部からエネルギーを加えて気体分子を発光させると，発生した光は，両端の鏡で反射され，その光のエネルギーが気体分子の発光を誘発し，反射を繰り返すごとに光はどんどん増幅されて強いビームを形成する．

ここで，われわれ一人ひとりの心を自由に飛び回る気体分子に，また，その心から発する精神的エネルギーを光に喩えてみる．各人の精神的エネルギーを増幅する道具はコンピューター，精神的エネルギーを伝達する媒体はインターネットである．そして2枚の鏡を，それぞれ2つの共通仮想世界と考えてみる．なぜなら，共通仮想世界はわれわれの活動の姿を映す鏡といえるからである．その2枚の共通仮想世界は，片方は常に現在すなわち現実を，もう片方は常に未来すなわち理想を映し出すものとする．そして，未来の鏡は，遠い未来をいきなり映しだすのではなく，現在から出発してある適当な未来時点まで時間的に連続して映しだし，そしてまた現実に戻って再出発することを，リズミカルに繰り返す．

2枚の鏡によって，一人ひとりの心から発する精神的エネルギーは，インターネットを通して，鏡の軸方向に往復反射を繰り返し，自分自身の心を，また互いに他の人の心を刺激し合い，共鳴しあって，レーザー光線のように強いエネルギーに増幅され，現在そして現実から未来そして理想を結ぶ一つの軸方向に強いビームとして放射されることになりはしないか．その光線は，単色光ではなく，一人ひとりの固有振動数が混じりあった無数の色と強弱をもつ，まばゆい光になろう．現実主義者は，現在時点に近いところで未来の鏡と共鳴し，理想主義者はそれよりも先に行ったところで未来の鏡と共鳴するであろう．美しいメロディとハーモニーを奏でる光になろう．

このように共通仮想世界を利用することによって，われわれ一人ひとりの精神的エネルギーは持続的に活性状態を続けることができるように思える．そして，精神的エネルギーの源泉となるのは，人びとの理想，希望，賢慮，諸々の徳性，互いに愛しあう喜びであるように思える．

12．理想的人格者としての神あるいは仏

このようにして，認識力，思考力，行動力を増した人類は，自分たちの理想を実現する大きな自由を獲得することになる．そこで問われるのは，何を理想とするかである．恐らくは，神あるいは仏の人格に近づくことを理想とするようになるのではあるまいか．その神あるいは仏は，大きな能力を持っていたとしても，他人を支配する存在ではなく，自分と同様に他人をいつくしみ，他人

の主体性，価値観，能力，おかれた環境等を尊重し，考慮して，援助しあるいは向上させようとするような理想像であろう．

したがって，理想的人格者としての神あるいは仏に対して，絶えず近づこうとする努力が将来の姿であろう．理想は絶対性である．人間は理想に近づくことはできても，永遠に理想には辿りつけない．神あるいは仏の再定義，神あるいは仏と人間との関係の再定義が必要になるように思える．

Ⅴ．まとめ

13．実り豊かな世紀へ向けて

人類はこれから，大きな挑戦に入ることになると考える．ドラッカーや歴史学者アーノルド･J･トインビー（1889−1975）の言葉を借りれば，後世の歴史家をして，つぎのように言わせるものにしなければならない．

「21世紀は偉大な技術の時代だっただけではない．社会的および政治的イノベーションにおいても，人類史上最も実り豊かな時代だった．実に今日の社会制度と政治制度は，基本的にはほぼ例外なく，この時代に誕生し確立されたものだった[6-4]」

「巨大な力を持ち，その結果行動や行為者の道徳的な責任が重大になったと自覚した人類社会は，内面的道徳的な思慮によって進歩の方向を自己決定し[14]，文明の新たな成長を開始させた.」

そのとき，次の言葉も付け加えられるように思う．

「人類は，道具を使うことにより進化し，産業革命によって積み上げた行動能力に加えて，情報技術革命によって，認識力と思考力を追加し，その理想と思うことが可能になった．そして，人類はふたたび神あるいは仏と間近に向かい合うことになった．すなわち，理想的人格者としての神あるいは仏，全能者としての神あるいは仏，愛としての神あるいは仏とである.」

14．実現への道

14.1 生命体の膨張の圧力

テイヤールによれば，生命体は，絶えず膨張の圧力をもっていて，高まる圧力の中で，ひとたび出口を見つけると，奔流となって出口に殺到するという．その出口とは，人間にとっては，自己を実現するための余地と好機，すなわち前進すれば（直接的にあるいは間接的に，個人的にあるいは集団的に）われわれ自身の極限にまで到達できるという余地と好機を保証してくれることであるという[5-5]．

筆者には，共通仮想世界，あるいはそれを利用した政治システムは，その出口であるように思える．

14.2 イノベーションとベンチャー企業

経済社会シミュレーターを利用した政治システムを構築すること，あるいは共通仮想世界を構築し利用できるようにする事業は，社会に大きなイノベーションを引き起こす可能性が高い事業であり，事業規模でみればまだ非常にちっぽけなベンチャー企業といえる．

ドラッカーは，イノベーションを行う事業は，既存事業が抵抗勢力となるので，独立した活動として組織しなければならないという[6-5]．これは，既存の政治勢力とは一定の距離をおくということであろうか．当面の重点課題は，研究開発である．また，顧客の創造である．また，ベンチャー企業とみた場合，トップマネジメントの組織を作ることと，財政基盤の確立が重要になる．製造組織，販売網に相当するものも順次考えて行かなければならない．しかし，公共的な目的をもつ優先度の高い研究，あるいはプロジェクトという強みがある．技術についても，これほどの公的技術開発は，アポロ計画がいままでにあった程度だが，人類全体の生活に大きな恩恵をもたらすという点では，史上最大のものであろう．しかも，人類の全員が参加して築きあげ，そして生涯を通して利用し，互いに限りなく恩恵を与えあえることができる価値の高いプロジェクトである．

おわりに

道具を人類の進化から見た場合，道具は，理想を実現するために，体の機能の延長として体の外部に自らの意志で創作したものといえる．知識は，道具のメカニズムを作るためにシナリオに組み込まれ，道具全体が目的とする機能を果たすようにするためのものといえる．そして，道具の，つまり進化の個体間の伝播速度は速い．

このような視点で考えると，知識は使うためのもの，知識は能力を高めるためのものとの表現がよく当てはまる．産業革命以後の歴史が示すように，物質的な世界でのこのような意味での知識の応用は大成功であった．精神的世界で

のこのような意味での知識の応用が，現在最も必要と考える．知識の新発見よりも意味の再認識力と応用力が試されている．筆者の一連の研究が，このような視点での実践例として世の中に役立つことを願っている．

【注】

(1) 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 pp.215-236

(2) 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 (2-1)pp.143-164, (2-2)pp.152-153

(3) 山縣俊夫〔2013〕『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』ドラッカー学会年報 Vol.9 (3-1)pp.145-166, (3-2)pp.156-160

(4) P. F. ドラッカー(上田惇生訳)〔2008〕『産業人の未来』ダイヤモンド社 pp.260

(5) P.テイヤール・ド・シャルダン (美田稔訳)〔2011〕『現象としての人間』みすず書房 (5-1)pp.118-119, (5-2)pp.212, (5-3)pp.277, (5-4)pp.58, (5-5)pp.271

(6) P. F. ドラッカー (上田惇生編訳)〔2005〕『テクノロジストの条件』ダイヤモンド社 (6-1)pp.21, (6-2)pp.31-42, (6-3)pp.255-277, (6-4)pp.32, (6-5)pp.178-179

(7) C.W. チャーチマン (竹内靖雄訳)〔1972〕『理性への挑戦』竹内書店 (7-1)pp.236, (7-2)pp.236, (7-3)pp.82-83, (7-4)pp.23-27, (7-5)pp.22, (7-6)pp.246, (7-7)pp.250

(8) P.テイヤール・ド・シャルダン (伊藤晃・渡辺義愛訳)〔1969〕『テイヤール・ド・シャルダン 著作集7「人間の未来」』みすず書房 (8-1)pp.212-213, (8-2)pp.212, (8-3)pp.213, (8-4)pp.92-94

(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.333, (9-2)pp.333

(10) T. ヴェブレン (高哲男訳)〔1998〕『有閑階級の理論』筑摩書房

(11) D. マグレガー (高橋達男訳)〔1970〕『新版・企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部 pp.38-66

(12) P.テイヤール・ド・シャルダン (日高敏隆・高橋三義訳)〔1972〕『テイヤール・ド・シャルダン 著作集2「自然における人間の位置　人間のエネルギー」』みすず書房 (12-1)pp.321-330, (12-2)pp.353

(13) 松岡徹〔1977〕『図解　レーザー読本』オーム社 pp.23-36

(14) A.J. トインビー(長谷川松治訳)〔1949〕『歴史の研究1〈サマヴェル縮冊版〉』社会思想社 pp.335-351

【略歴】 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. 現在地域の理科教育活動に奉仕.

講演録

Lecture Notes

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

Me and Drucker:
What Do I Expect for Drucker Workshop Members?

野田一夫
Kazuo Noda
（事業構想大学院大学学長，本会顧問）

演題とは全く関係のないような話から始めます．少し長くなるでしょうが，我慢して聞いてください．……僕はこの6月で満86歳になりますが，実に過去半世紀以上にわたり毎年大学人として無数の講義・講演などをこなし，またたくさんの著書・論文などを執筆してきました．それらの内容が主として企業経営者ないし企業経営にかかわるものでしたから，世間では僕を“経営学者”と呼ぶようになって久しいのですが，僕自身は自分で“経営学者”と名乗ったことは一度もありませんし，経営“学”を勉強しようと思ったこともありません．何故かと言えば，僕は（企業）経営と言う学問分野は存在しても，“経営学”は学問体系も何も無い日本独特の仮装学問だと確信しているからです．だから僕は「経営概論」を担当する自信はあっても，「経営学概論」を担当する気は全くありません．

戦後の日本と僕の人生の劇変

日本では昔から，大学の世界で“理系”とか“文系”という妙な，しかし厳然たる区分があり，大学の「経営学部」とか「経営学科」の学生はもとより教員の多くも，自らを“文系”と称しますが，この分け方からすると，僕は“理系”から“文系”への転向者です．と言うのは，僕の父は日本の航空技術界の先駆者で，子供の頃からその父を尊敬していた僕は，一途に当時は大学では東大にしかなかった航空学科を目指しました．しかし，進学直前の旧制高校理科三年の時，日本は敗戦を喫し，占領軍によって航空機の生産を永久に禁止されたため，

＊本講演録はドラッカー学会大会（2013年5月25日．於・早稲田大学小野梓記念講堂）で行われたものの抄録である．

東大の航空学科も廃止の憂き目に会いました．しかも，戦争末期の徹底した空襲被害と戦後の賠償義務という二重の打撃で「日本の工業に未来は無い」という悲観論が社会常識だった時代でしたから，やむなく僕は大学進学前に文系に転じたのです．

文科に転じ初めて社会科学に接して僕が一番驚いたのは，自然科学における物理学と化学に匹敵する基礎学が全く無いことでした．物理学と化学とは，教員により教え方の上手下手はあっても，学生が教わる程度の内容ならどこの国の，どこの学校で学んでも全く同じですが，社会科学では，同じ現象に関する解釈そのものが教員によって大きく異なり，僕がそのことを教員に質問しても，相手は僕の質問の意味そのものが解らないか，あるいは，一応解っても，僕を納得させるような説明をしてくれる教員は絶無でした．

その頃は，社会科学のどの分野にもマルキシズムを信奉者がたくさんいたので，僕もその分野の古典などを読みかじっては，現実に照らして疑問に思うことを質問したりすると，

相手は論理的な議論は避けて，僕の質問そのものが不当だと感情的に反発したりし，僕は「…結局，それは科学でなくて，一種の宗教なんだ」と愛想を尽かしたものでした．要するに社会科学の対象は究極的に“人間”ですから，社会現象の中では最も自然現象のように感じられる一国の経済現象ですら，理論的に解明しつくされるものではありません．ましてやもっと現実的な企業経営にかかわる現象を解明するためには，過剰な理性は返って現象の正しい理解を妨げるはずで，むしろ豊かな感性の保持こそが絶対条件でしょう．

ドラッカーとの出会い

その意味でドラッカーは，米国の企業環境の推移を深く理解した上で，個々の企業経営者に対して有効適切な助言をすることのできる理性と感性を合わせ持った，世界でも稀有な人物だったと，僕は思います．彼は若い頃，ナチスの台頭で息苦しくなったヨーロッパを逃れて米国へ渡り，初めはジャーナリストをしているうちに，「自由で活力に満ちた米国社会の原動力は，卓越した企業経営者だ」と確信し，ある時期以降，研究関心を“企業経営”に移してたくさんの著書を世に問い，また特異なコンサルタントとしても活躍したのです．彼は半分冗談に，自らを“社会生態学者”と称していたことも意味深長ですね…．

その僕が彼と相知るようになったかといういきさつですが，これは僕がつい最近薦められて出版した奇妙な題名の自伝（『悔しかったら，歳を取れ！』，幻冬舎ビジネス新書）の中でやや詳しく述べていますから，興味のある方にはその一読をお勧めするとして，最初の契機は何よりも，大学生時代が丁度，戦後日本が経済復興期の最中だったことです．『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の著者マックス・ウエーバーにひたすら憧れて東大社会学科に入学した僕でしたが，予想外に低調極まる“社会”学の講義にうんざりしていた頃，学外では，あのすさまじい戦後日本の経済復興期が始まり，その推進力であった有名無名の各種企業家たちの逞しい活動に，僕は俄然関心を抱いたのです．

次の契機は，“企業経営”に興味を抱いた僕が，当時経済学部にあった「経営概説」という講義を聴講したことでした．僕はその講義に実は全く失望し，「…講義名を“経営空論”とすべきだ」と毒舌を吐き，先輩や友人たちを大笑いさせたことが，三番目のいきさつにつながりました．ということで，先輩の一人が早々とフルブライト留学生として米国の大学に留学し，帰国するに当たって，何故か僕のあの言葉を思い出し，一冊の本を僕へのお土産にと買ってきてくれたのです．実は，帰国した彼からその本を貰った時点では，僕はThe Practice of Management というそのありきたりの題名に魅力を感じず，そのままそれを数日間，机の上に放ったらかしにして置いといたものでした．

しかし，ある日何気なくその本を手にとって開いた途端，僕は，The manager is the dynamic, life giving element in every business. Without his leadership the resources of production remains resources and never become production. ……という冒頭の数行に心を奪われました．そして，読み進むにつれ，何としてもこの本を翻訳出版し，日本の産業界の心ある人々に読ませねばという気に駆られました．いざその気になると，僕は人一倍気力も知恵も出てくる実行型の人間ですから，すぐ翻訳グループを編成し，翻訳作業と出版の交渉を同時並行的に進めましたから両作業は意外に順調に進み，約1年後，最後にドラッカーに手紙で了解を求めて僕が命名した『現代の経営』は，1956年に出版されたのです．しかもこの本は，予想外に売れ，ドラッカーの名は短期間に日本の産業界に広がった結果，早くも59年夏にドラッカーを始めて日本に招いた「第一回ドラッカー・セミナー」が開催されるや，箱根の富士屋ホテルの会場は，大勢の経営者で満員となる盛況でした．

僕は，そのために初来日した彼と，東京のホテルのロビーで会い「プロフェッサー・ドラッカー」と呼びかけたところ，「私はプロフェッサーではない．コンサルタントだ．したがって，ピーターと呼んでほしい．私もあなたをカズオと呼んでいいか…」と．これがドラッカーと僕との最初の会話です．僕は彼の意外な親しみやすさはともかく，当時すでにニューヨーク大学で非常勤ながら教壇に立っていたはずの彼が，むしろコンサルタントであるということにもっとも誇りを持っていたことに，先ず驚かされたものです．

ドラッカーとの交友深まる

初来日した彼が帰国する直前，彼は僕に「…カズオ，なるべく早く米国の大学に来なさい．そのために一つ大切な助言がある．米国では年齢や地位を問わず，親しくなった人同士はそれぞれ愛称で呼び合う習慣がある．だから米国の大学へ行って有名な教授に会って話を始めたら，頃合を見てなるべく早く『May I call you ○○○？』と言いなさい．相手は必ず『Why not ？』と言う．その後お互いのコミュニケーションは俄然良くなる．米国の最も良い習慣だ．是非忘れないように…」と親切な助言をしてくれました．

彼と別れて数ヵ月後，突然マサチューセッツ工科大学（MIT）から僕に，「“企業経営の国際比較”研究の協力要員としてポスト・ドックとして1年間招きたい」というオッファーがあったのです．当時は1ドル360円の固定レートの時代で，招聘条件も驚くほどでしたから，私はMITから何らかの相談があってドラッカーが私を紹介してくれたに違いないかと思っています．しかし，その後ある時彼にそのことを質してみましたが，彼はにやりと笑っただけでした．ドラッカーはそういう謙虚で心温まる人物なのです．

ともかくそのような形で，私は新婚直後の妻と共に1960年の夏に渡米し，結局2年間MITで研究生活を送ることになりましたが，着任するや否やドラッカーの助言を実行に移したことも役立ち，短期間で多くの関係者と和やかな人間関係をつくることができました．ドラッカーはその頃ニューヨーク市に隣接したモントクレア（ニュージャージー州）に住んでいましたので，僕はボストンからマイカーを運転してはるばる泊りがけで彼の家を訪ねたことを懐かしく回想します．とくに最初の訪問時には，事前に電話でドラッカーから「ドリス（夫人の名）がトシコ（＝敏子，僕の妻の名）の着物姿を見たいから…」という

ので，（そんなこともあろうかと妻が，わざわざ日本から持ってきていた）着物持参でドラッカー家を訪ね，早速妻に着替えさせたところ，喜んだドリスは早速敏子と一緒に隣近所の親しい家々に彼女の着物姿を見せに連れて行ってくれたものです．その晩我々が泊めてもらった部屋は，昔ドラッカーが仕事部屋にも使っていたのか，部屋の隅の小さな机の上に置かれていたいかにも時代物のタイプライターを見た時，僕の心にはドラカーの温かい人柄がつくづく感じられました．

ですから僕は米国に関して何か難しそうな案件にぶつかると，よくドラッカーに相談しました．すると「それはこうだ…」と，彼は大抵即座に明快に答えてくれましたが，自分に良く解らないと思うと，誰か適当な友人ないし知人を気軽に紹介してくれました．その典型的な例の一つを僕は先に挙げたあの自伝の中で紹介しました. 1960代以降, think tankと言うことが米国社会で目立って話題にとりあげられるようになったので，ある日ドラッカーに会った際質問したところ，「それは，ハーマン・カーンに聞くのがいい．彼が新しいシンクタンク（ハドソン・インスティテュート）を創ったから，会いに行ってきなさい, 米国でも最も忙しい人だが. 僕が紹介すれば必ず会ってくれる.」と言って，その場で秘書に電話してアポイントメントをとってくれました．忘れられない思い出のひとつです．

社会科学者と距離を置いたドラッカー

ドラッカーはそうした気さくな人柄ですが，何故か彼は，社会科学の“学者”に対しては常に距離を置いていたように僕には感じられました．この感じを裏づけしてくれたのがジャック・ビーティ（Jack Beetty）の『マネジメントを発明した男・ドラッカー』（平野誠一訳，ダイヤモンド社，1998．原書名はTHE WORLD ACCORDING TO PETER DRUCKER，1998）です．彼は，発刊以来一世紀半の歴史を誇る米国の高級雑誌『アトランティック・マンスリー』のシニア・エディターを長く務めたドラッカーの古い友人であり，かつ仕事の協力者でもあったがわけですから，最も安心して読めるドラッカー評伝ですが，その中に「彼は自らを学者と言いたがらない…」という意味深長な指摘があります．

社会科学には経済学，政治学，法学…などと境界線が明瞭にありますが．「ドラッカーはそれらのどれにもとくに関わりたくない，いや逆に言うと，何にでも同時に関わりたかった」と，彼は述べています．経済学者は経済を中心に世の中を．政治学者は政治を中心に世の中を見ますが，実はそれらの全てを知っていなければ世の中の動きはわからないと考えるドラッカーは，常に社会科学の全体を知ろうと努力し続けていたのでしょう．

ビーティのこの指摘を読みながら，僕は先ほどお話した東京での彼との初めての出会いの時の会話を，懐かしく思い出しました．さっき，最初の出会いで僕が彼に「プロフェッサー・ドラッカー」と呼びかけた時に彼が，「私はコンサルタントだから，ピーターと呼んでください」と答えたことをお話しましたが，その後彼は僕に，「米国にはコンサルタントはたくさん居ても，企業のトップマネジメントだけを相手とするコンサルタントは, 自分以外にはいないだろう」とも言いました．たしかに，企業のトップマネジメントを相手とするコンサルタントともなれば，企業活動に関連する経営管理の諸分野に関しての知識のみか，企業を取り巻く環境条件に関すること全てまでを知らなければならないわけですから，個々の社会科学の対象全て包含した広い視野を持たねばならないわけです．

彼が自分の専攻分野を，冗談めいて，現実には存在しない社会生態学（social ecology）と名づけるのも，同じ理由からです．彼は職業柄，地球上の多種多様な動・植物の相互作用から自然現象を研究するエコロジーと相似た独特の発想で，社会現象を考えつづけていたのでしょう．博士論文は専門分野が狭くなるにしたがって書きやすくなるのとすれば，ドラッカーですら，“社会生態学博士”を取得するのは，正に不可能だったはずです．だいいち現在は，その論文を審査できる専門家すら居ないでしょうから…．ドラッカーは若くして，法学博士号を取得していますが．しかし彼のこれまでの著作には，皮肉にも法学に関することはほとんど出てきません. しかし, 何時だった彼は嬉しそうに言ったものです．「ドイツの大学で法学を学んでよかったのは，ドリスと知り会えたことだけだった」と．僕はそういう冗談を聞かされるたびに，ドラッカーがますます好きになっていきました．

「企業に純利益などない」，「組織図は危険だ」，…

このように，少なくとも親しくなると，ドラッカーにはその著書から受け取

られがちな堅苦しさは全くなく，むしろ思いがけない冗談や比喩を飛ばして，相手を喜ばせたり驚かしたりする天才を感じさせられたものです．例えば，昔二人でくつろいでいたある時，彼は急に，「カズオ，企業には純利益などない．あれは制度上の用語で，経営的には“未来費用”（future cost）と称すべきものだ…」と語りかけたことがあります．

唐突な表現に驚いた僕に彼はこう説明してくれました．「…年次決算での純利益は内部留保金として積み立てられるが，積極的な戦略を駆使して成長を目指す企業にはリスクはつきものだから，時には年次決算で赤字を計上することはしょうがない．この際，他者に頼ることなくなく自らの内部留保で補填できれば，次年度以降の発展のための積極的予算を自社の思うように策定できるわけだから，つまり会計制度上の“純利益”は，企業経営上は“未来費用”と呼んだ方がいい」と．考えようによっては，当たり前ですが，彼に言われてみれば，「…なるほど，表現だけだが，気分が大きく違う…」と感心したものです．

もう一つ．昔ある夏米国の避暑地で，僕は誘われるままにドラッカーと一緒に低い山に登ったことがあります．その途中で休憩した時，彼は道端の石に座っていた僕の前にやってきてしゃがみこむと，手に持っていた小枝でいきなり地面に○を，その真ん中に点を書くや，にっこり笑いながら僕に「これは何だと思う？」と質問しました．分かりっこありませんから，僕が笑いながら首を振ると，彼は，手でもう一度その○を描きながら，「これは企業だ」，そして，真ん中の点を力を込めて突き刺しながら，「これが経営者だ」と叫ぶや否や，「企業が大きくなるほど，経営者は厚い壁の中に閉じ込められる」と言いながら，○の内側を枝で力一杯なぞったではありませんか．

そして彼は眼下の景色を指差しながら言いました．「山は登るほど下界の展望は開ける．どこの国へ行っても，役所にも軍隊にも，そして企業にも“組織図”というものがあり，最高権力者は組織図という“山”の頂点に居る．だから彼らは自然に，『自分が一番組織の外部を見渡せる』と考えがちだ．実はそれが最高権力者にとっての最大のリスクだ．どんな種類の組織でも，権力の座は高く上れば上るほど，さまざまな理由で外界の実情が伝わりにくくなるものだから，最高権力者は組織の外部の実情に一番疎くなる．だから，企業，とくに大企業のトップは，自分が組織図の頂点にいると考えるより，円形の壁の中に閉じ込められているという自戒の気持ちを忘れるべきべきではない…」と僕に力説しました．

正にドラッカーらしい，素晴しい教訓ではありませんか，僕は『現代の経営』以降数冊の彼の本を翻訳して日本に紹介はしましたが，その後は自分の仕事が忙しくあり，かつ知的な関心も大きく広がったので，ドラッカーの本をそれほど多く読んではおりません．ですから，今僕がご紹介したようなエピソードは，ドラッカーが彼の何かの書き物の中で述べているかどうかは気にしないままでご紹介した次第です．どうかご了解ください．

コンサルタントとしてのドラッカー

もう一つ，「自分と経済学者との間で唯一一致する見解が，『私が経済学者ではない』ということだ」という皮肉めいた表現を，私はドラッカーから聞いたことがあります．経済学者にとっては，これほどの皮肉はないでしょう．本人を知る者からすれば，いかにも彼らしい冗談なのですが，意味深長なだけに，ドラッカーから言われれば，相手にとってはやはり気になるのでしょう．「そうでなければ経営コンサルタントなんかできない」と彼は考えていたのでしょう．企業経営者というものは，一面に偏することなく，幅広く物事を知っていなければいけませんが，経営者の多くは，とかく主観的な物の見方に偏りやすい．しかし，いかに実績のある有名経営者も，ドラッカーとじっくり話していると，自分はやはり偏った考えを持っていたと考えさせられるようです．その意味でドラッカーは，余人をもって代えがたい企業経営者のコンサルタントであったに違いありません．

ドラッカーのコンサルタント・フィーは，当然非常に高かったはずで．70年代～80年代でも1日で6000から8000ドルと言われていました．では，金さえ出せばコンサルタントをしたのか，と言うと全くそうではなく，彼はまず，クライアントを希望する企業の経営者とじっくり話し合いながら．相手が自分の書いた本を理解できる程度の知識や教養の持ち主であるかどうかを観察し，合わせて，当然のことながらもう一つ，相手が組織をリードするだけの指導者としての資質を持っているかどうかも観察し．どちらかでもだめだと思えば．どんなに高い金額を提示されても引き受けなかったと言われています．

晩年のドラッカーは，「非営利法人にもマネジメントが必要だ」という信念に駆られ，積極的にその経営コンサルタントを引き受けました．「“公益”の名において“経営”を軽んじてはならない」，僕は自らの経験に基づき，ドラッ

カーのその言葉を日本のNPO幹部の方々に強調したいと思います．僕はNPOの理事長を2回務めました．が，2回ともすぐやめたくなりました．理事長として積極的に能力を発揮することが何も求められないと感じたからです．米国ならば，AARP（全米退職者協会）に代表されるように，単に会費収入に頼らず，幹部が有能な経営手腕を発揮して本業に関連した様々な事業を成功させ，本部オフィスの威容から中で働く職員の機敏な動きまで何から何まで成長企業と遜色ないNPO法人は珍しくありませんし，世論も別にそれを批判することはありません．

非営利法人の側からドラッカーにコンサルティングを依頼するとき，彼は「無料で結構…」とは言わず，所定のコンサルタント・フィーを受け取って，その後でそれをそのままその法人に寄附したそうです．このやり方はいかにもドラッカーらしく，僕は，彼のそういう彼の経済観念に強く惹かれます．

ドラッカー学会への要望

さて，僕が頂戴した時間も残り少なくなりましたので，最後に本学会顧問として，本学会への僕の切なる要望を申し述べさせていただきます．本学会の目的は，ドラッカー独特の思想と所論に共鳴した方々が職業・年齢にかかわりなく集い，学び，その成果をそれぞれの職業の成果に生かすことにありましょう．その意味で，会員の皆さんはドラッカーを心から尊敬し，たくさんの彼の本や論文を読み，様々な課題に関し会員同士で議論し，理解を深められてきておられるに違いありません．つまり，ドラッカーこそは，皆さんが共通に尊敬する“師”に他なりません．

ところが，驚いたことに，その師が没して5～6年経った一昨年から昨年にかけて，日本のジャーナリズムには，突然，低劣極まる“ドラッカー・ブーム”が起ったことはご承知の通りです．『高校野球部の女子マネージャーがドラッカーを読んだら』とか『一分間で分かるドラッカー』とか，題名だけでゲテモノと判断できる書籍が次々に出版され，その奇抜さだけで広く読まれ，遂にはテレビドラマ化までされて，一躍ドラッカーの名は，日本の隅々までとどろきました．しかし，大部分の読者や視聴者が抱いたドラッカー像は，本会会員がそれぞれに理解し，尊敬するドラッカー像とはまるきり違っていたはずです．

つまり，“ドラッカー・ブーム”によって，ドラッカーの名は不当に低俗化させられました．したがって僕は，学会員の方々の怒りや不満を背景に，学会が何らかの対社会的行動を起こされることを期待しました．が，本学会は終始“傍観者”として黙しつづけました．僕は，この学会が日本の“学界”ごとにつくられている数多の“学会”のように「世の中の動きから超然とした“研究者”の集い」であってはならないと願っております．その意味で，あの忌まわしいブームの最中にこそ学会は，明らかに不当なドラッカーの名の利用者に対し，正論をもって何らかの行動を起こすべきだったのです．

この僕の提言を機に，全会員によって本学会の今後のあり方が改めて検討しなおされることを心から念願し，僕の話を結ばせていただきます．ご清聴ありがとうございました．

【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）など．近著『悔しかったら，歳を取れ！』（幻冬舎）

渋沢栄一の「論語と算盤」で未来を拓く*

Creating the Future with Eiichi Shibusawa's "Rongo to Soroban"

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

時代のリズム感

ドラッカーは，日本の経営者で最も尊敬する存在が渋沢栄一ということを言われていますが，本日は渋沢栄一の『論語と算盤』について話したいと思います．必ずしも100年前の話でなく，私たちのこれからの未来を一緒に考えたいという趣旨です．

未来を考えるとき，直線的に想像してしまう傾向があります．80年代終わりのバブルのピークのとき，日本は右上がりの高度成長がそのまま続くと皆が思っていた．もちろん実際はそうなりませんでした．今の時代，少子高齢化などさまざまな要因で，このままずっと日本は衰退していくのみなのではと一直線の悲観があります．果してそうなのでしょうか．

実際のところ，未来は一直線で到来するものではありません．アメリカの作家のマーク・トウエンの名言にヒントがあります．「歴史が繰り返すことはない．しかし，韻を踏む」．つまり，歴史にはリズム感，あるいは周期性があるということです．では，日本の近代社会にどのようなリズム感があったか．簡単におさらいしたいと思います．

1990年がバブルのピークでした．私は1961年生まれです．今年52歳になります．私が生まれてから約30年間，日本は高度成長の時代でした．「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われた繁栄の30年と言えます．では，その前の30年は何があったか．一言で言えば戦争です．それまでの時代の常識が破壊されました．そこでまた新しい常識が生まれてきた「破壊の30年」とも言えるように思います．さらにその前の30年は何か．1904－1905年，日露戦争がありました．日露戦争は，それまで後進国であった日本が，当時の先進国に追い付いてしまった時代を象徴しています．ですからこれも繁栄の30年と言える．さらにその前の30年は維新です．維新とは，その前の江戸時代の常識が破壊されて新しい常識が生まれた時代です．

そう考えますと，日本の近代史は，30年の破壊があって，また30年の繁栄があったことになります．そこで30年さらに破壊されて，そこで30年繁栄した．このようなリズム感が見えてくる．ですから，そう見てくると，現下の「失われた20年」は「破壊されている30年」のなかの一過程とも考えられます．もちろん時代と時代には明確な白線があるわけではありません．しかし，この数十年，私たちが何となく感じているのは，前にあった時代の常識が通じなくなってきた，何かが破壊されているという皮膚感覚ではないでしょうか．

資本主義の父

もし，このリズム感が実在する前提で，各段階を一日の24時間に合わせて考えてみましょう．午前6時から夜の6時，日中が繁栄で，夜の6時から朝の6時，夜中が停滞だとする．今は午前3時です．眠い時間帯です．動きたくないですね．そう考えると，今の時代は動きたくない時間帯なのかもしれない．

では，今度は1年のカレンダーに合わせて考えてみるとどうなるか．春夏が繁栄，4月－9月です．秋冬，10月－3月が停滞だ．今は2月です．寒いですね．家から出たくない．家にひきこもりたい，今の時代はそのような季節なのかもしれないということです．

だが，考えてみれば，夜は次の日のために体力を蓄える時間帯です．冬は次の季節のために仕込む季節です．私が思うには，破壊しているというと，ネガティブな印象を受けるかもしれませんが，日本人一人一人がなすべきことをきちんと行えば必ず夜明けを迎え，春を迎えることができるのではないと思います．

ここで，ある原点について考えたいと思います．東京都中央区日本橋兜町4の3――．ここに何があるかご存じでしょうか．兜町ですから東京証券取引所があります．そこから百歩ほどのところにある建物があります．どこにでもありそうな建物ですが，建物の角にプレートがかかっている．そこには「銀行発

＊本講演録はドラッカー学会大会（2013年5月25日．於・早稲田大学小野梓記念講堂）で行われたものの抄録である．

祥の地」とあります．そこには140年ほど前，第一国立銀行がありました．私の祖父の祖父に当たる渋沢栄一が創設したとされる銀行です．国立とあるので国有銀行や日本銀行と勘違いされるのですが，100％民間出資でできた銀行です．初めて法律で定められた銀行ということで，第一国立銀行というふうに言われたのです．

私たちは今銀行がどんな存在なのかイメージできます．ところが，当時銀行は存在しなかった．1872年です．その意味では，銀行は当時ではベンチャービジネスでした．当時の日本人に，渋沢栄一はそれまで存在していなかった銀行という新しいベンチャービジネスのことについてどのように存在感を伝えたか．次のような喩えを使いました．「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垂れている滴と変わりない」と．「せっかく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」ということです．お金は資源です．その資源が散らばっているだけでは力にならない．銀行に集まると，初めてそこで原動力になります．このような考え方でした．

2008年のリーマンショック後，資本主義のあり方が議論の俎上に上るようになりました．ただ，考えてみると，渋沢栄一の洞察したように，散らばった資源が寄り集まって力になる，これが日本資本主義の原点ではないか．明治，大正，昭和の産業発展は，国民の金が銀行に集まり，産業発展のために使われたのです．

渋沢栄一は約500社の会社を作ったと言われています．490社の記録が残っているようなので，この数字はかなり正確といって良いと思います．作ったというとやや大げさで，関与したというほうが正確だと思います．株主，経営者，あるいは発起人として関与しています．会社といっても，今も残る会社も存在しますし，一時的に存在していた投資事業組合のようなものもかなりありました．倒産した会社も少なからずあります．

合本という考え方

渋沢栄一を日本資本主義の父と言う方もいます．しかし，渋沢栄一本人が資本主義という用語を使った記録はほとんど残っていません．渋沢栄一が使っていた言葉は「合本主義」，あるいは「合本制」でした．資本主義と合本主義の違いはあるのか．資本主義を英語でCapitalismと言います．ラテン語から来ていて「頭」を意味します．資本主義の思想の根底には，「頭」という賢い存在が想定されている．賢く選別能力があります．何が優位なのか，有益をきちんと考えて処理する．そのような考え方です．

一方で，合本制は何か．一滴ずつの滴が集まって，大河になる．そこには何が優位かというよりも，有効性，あるいは共感性という言葉が合うように思います．散らばった存在が寄り集まるには，共感がなければ集まりません．安心・安全を求める共感かもしれませんし，一儲けしたい共感かもしれません．社会に貢献したい共感かもしれない．ドラッカー学会のように，学びに伴う共感で人が集まるものもあります．そこで一つの力になる．そのような考え方もできます．いずれにしても，共感なくして合本はないのです．

合本制をあえて英語で言えばCorporatism，直訳すると組織化です．これもまたラテン語からであって，原意は「体」です．仮にここに大きな石があるとします．一人の体では力が足りず，動かせない．しかし複数の人が力を合わせて，かつばらばらの方向でなく，同じ方向に押せば石は転がります．そのような考え方ではないかと思います．同じ方向に押すというのが重要なポイントです．

その点資本主義はどうか．大きな石があって，一人の力で動かない中で，「頭」という賢い存在がいます．長い棒を使えば，てこの原理で動かせる．その場合たった一人でできます．これが，「レバレッジ」の概念です，しかし，地形の関係でその石が逆回転してくるかもしれない．今度はてこの逆の原理で棒がはね上がってけがを負うかもしれない．そのようなリスク要因は当然抱えています．

資本主義は，その中でレバレッジの概念があります，一方で，合本主義は，レバレッジというよりみんなが力を合わせて同じ方向に向かうという概念です．最近あまり使われなくなったものかもしれませんが，日本型経営と言われた頃はこの思想で動いていたのではないでしょうか．みんな同じ方向に向かって押す，同じ方向に向かって力を合わせるというのは，大方の日本人にとって，懐かしい響きがあるかとも思います．新しい資本主義が模索される中で，私たちが求めるのは，実はこのような原点回帰なのかもしれません．

渋沢家の家訓

渋沢栄一は1840年に生まれ，1931年に亡くなりました．91歳でした．私は

渋沢栄一の玄孫です．4代下の孫の孫というのが私です．ときどき私が渋沢栄一の孫の孫と知ると，目を輝かせて近付いてくる方々もいらっしゃいます．大変な金持ちなのだろうと思われるのでしょう．しかし，残念ながら，渋沢栄一は先祖に財産を残さないという考えがありました．引き出しを調べてみても，自分の名前では，株券や不動産をはじめ何も残っていませんでした．

私自身は日本で生まれて，小学校2年から大学までアメリカで育ちました．ですから渋沢栄一は偉い方ということは本などで知っておりましたが，さほど意識したことはありませんでした．その後外資系金融機関で市場関係の仕事をしており，あまり渋沢栄一と触れる契機もなくきていたのです．

かなり後になって，親戚の集まりで，渋沢家に家訓があったと知らされました．その家訓には，政治と株に手を出してはいけないとあった．何回もその話を聞いたので，私が独立した2001年にきちんと調べたところ，実際にそのような家訓があることを知りました．

渋沢栄一の自筆で，「投機ノ業又ハ道徳上賤ムヘキ務ニ従事スヘカラス」などとありました．親戚の聞き違いだったのでしょうが，「道徳上卑しい」が「政治」に置き換えられていたようです．いずれにしても．私は政治家志望ではなかったので，自分自身が問題視したのはもう一方です．当時，私は金融市場の仕事をしていました．それを道徳上卑しいことではないと思っていました．ただし，金融市場の仕事は簡単に言えば安いところで買って高いところで売るの繰り返しです．どう考えても，これを「投機」と言わないわけにはいかない．当時40歳の私は．自らが家訓違反をしていたと知ってしまったのです．家訓は100年も前のものながら，不都合な事実ながら，事実である以上は変えられませんでした．

言葉という財産

それを契機にあることに気づきました．実は渋沢栄一は私に大切な財産を残してくれたことに気づいたのです．この財産は減ることがありません．素晴らしい財産です．税金もかからない．この財産というのは，言葉です．言葉という財産です．渋沢栄一伝記資料という浩瀚な資料があります．その中に渋沢栄一の活動や講演録，記録，記事が詰まっています．それまで私の渋沢栄一の姿は，誰かが調べて本にしていたものを読むことによって形成されていました．しかし，本人が直接言ったことを実際手にとって読めることに気づいたのです．これは本当に素晴らしい財産だと思います．渋沢栄一が亡くなったのは1931年です．私は1961年生まれですから，ちょうど30年の間があります．直接会うことはなかった渋沢栄一の考えに直接触れることができたということです．

渋沢栄一の残した言葉を調べ始め，早い段階で面白く思ったのがこれです．講演録「元気振興の急務」（明治43年）にある言葉です．「社会の上下一般に元気が銷沈して，諸般の発達すべき事柄が著しく停滞し来たやうである」．当時にして，元気がなくなっていた．これは要するに，「社会が稍々秩序的になつた共に，人々が何事にも慎重の態度をとるやうになって来たから」だと言う．新しいことにチャレンジしない，リスクを取らないということだ．そのことについて渋沢栄一は慨嘆しています．

「其の日其の日を無事に過されへすればそれでよい」という，事なかれ主義になったことについても，渋沢栄一は嘆いています．意外とも思いますが，私には明治時代は元気で，活発的な時代のイメージがあった．けれども，何か全く反対のことがここに書いてあると思ったのです．

私の父は旧東京銀行の行員でした．子どものころから銀行の仕事を父から聞くと，間違いなく堅実に行うべきものでした．その銀行をつくった本人の渋沢栄一が言うには，もちろん堅実さも大切ながら，さらに大きく計画し，発展して，さらに世界列強と競争しなければならない．『論語と算盤』の道徳的資本主義は「やさしい資本主義」と思われることが少なくありませんが，渋沢栄一の考えはかなりとがっていた．そんなイメージがちょっと浮かび上がってきます．

思想は今に通じる

そして「実業家は勿論，其の他一般国民は大きに元気振興に力を用ひ，国運の発展に資せなければならむ」という言葉があります．一人一人が，それぞれの立場として，社会の当事者として参加しなければならないということです．にもかかわらず，明治末期にあっては「これに反し，動きもすれば政府万能主義を叫び，何事も政府に依頼せんとする」と嘆いています．この文章を私が見つけたのは2001年でした．私の中では90年代の不況が余韻としてありました．あの時代を振り返ってみると，不況対策は政府頼りという風潮があり，本当に同じことが繰り返されている印象がぬぐえませんでした．そのことに新鮮な驚

きを覚えたのを記憶しています.

実は，この講演は，明治43年と比べて，40～50年前の維新前後と比べると元気がなくなっていたという文脈でした．この「維新前後」に「戦後」という言葉を置き替えただけで，この講演録は平成の現在でも使えることに驚きを感じました．もちろん表現の仕方は違います．けれども，言わんとするところを忖度すれば，全く今の時代の講演録としても聞くことができるのです.

締めくくりはこれでした.「老人が懸念する程」若者よ元気を出せよと．危険と思われるところまで踏み込む必要があるのに，それを行う人がいない．もちろんそれは乱暴な行為や投機的事業ではなく，堅実な事業について，どこまでも大胆かつ剛健に行えということです．これは渋沢栄一が明治43年，70歳あたりの頃，若者たちに向けての激励のメッセージだったことがわかります．その当時の若者が現在生きていたら，100歳を超えている年齢です．その意味では，歴史がそのまま繰り返すことはなくとも，リズム感があるというのをここからも読み取れると思います.

渋沢栄一の考え方，あるいはドラッカーの思想に見られるように，歴史は過去の勉強ではなくて，大きな時代のリズム感の中で考えてみることです．そして，それを未来のためにどう使うか．まさに，歴史は人類の大切な資産と思います.

枠の内側と外側

「元気振興の急務」の講演を今の言葉で一言で表すと，「『枠』の内側に留まるな」というメッセージに集約されるのではないかと思います．人は通常，枠を抱えながら生活しています．私もそうです．枠は自らが住む地域社会，自ら国といったものかもしれません.あるいは自らが勤める業界や会社かもしれない.それらがいつしか世の中のあり方を決めてしまっている．固定観念を形成しています．われわれは基本的に，その枠の内側で暮らします．なぜなら，そのほうが楽なのです．その枠を飛び出すと勝手が分からない．不安になります.

その生き方を否定する必要はありませんが，社会の全員が枠の中にとどまるとどうなるか．その枠が小さくなっていくのに気づかないもしれません．いわば温室の中に留まっていることと同じです.

渋沢栄一は常に自らの枠を飛び出している人でした.彼は本来武士ではなく，

農商でした．それが枠を飛び出して，最初は討幕しようと思っていたところ，あるきっかけで幕臣になる．そしてその関係で海外に行きます．青年時代尊王攘夷に影響された人が，外国のガス灯や下水道，銀行など新たな文明を目にして，その先進性に打たれる．そう考えると，枠から飛び出すことは，枠の中を否定しているわけではなく，外からの視点を得ることに意味があるのです．それによって枠の中を活性化するし，枠自身を大きくしていくのです.

「論語と算盤」

『論語と算盤』には道徳と経済についてのヒントが多くあります.「合理的経営」という箇所では「その経営者一人がいかに大富豪になっても，そのために社会の多数が貧困に陥るようなことでは，その幸福は継続されない」という趣旨のことを述べています．時代と国は違いますが，「アラブの春」がしばらく前にありました．一人の独裁者，あるいは一族が，国の富と権力を独占して，それらを社会の中に循環させることを許さなかった．最終的には独裁者や一族の幸福が継続しなかったということではないかと考えられます.

別の箇所で渋沢栄一は，「正しい道理の富でなければその富は永続することはない」とも言います．道徳と経済を一致させることが大切な務めであると言うのです．そう考えると，「論語と算盤」を今流に言えば，サスティナビリティ（持続性）と思います．算盤勘定ができなければ持続性はない．しかしそこだけに固執していると，長続きしないかもしれないということです.

一方で，『論語』読みでお金は卑しいという考えも違う．それでは何ごとも始まりませんし，何より持続性が保証されなくなります.「論語か算盤」ではなく，「論語と算盤」なのです．両方とも必要だということです．車の両輪をイメージしていただければ分かるでしょう．片方が大きく片方が小さいとどうなるか．同じところを回ってしまいます．両方とも同じ大きさであって，初めて未来に向かって前進しうるのです.

もう一つ，道徳的資本主義は優しい資本主義という印象を与えるかもしれませんが,実は逆であって,厳しい資本主義だと思うのです．なぜか．道徳はルールではない．内発的な価値判断を伴う規範です．それを算盤勘定と合わせて判断するのは難しくないはずがないのです．高いレベルの資本主義を要求していると私は思います.

持続性と現状維持

持続性をキーワードとしましたが，現状維持との違いを考えたことはおありでしょうか．一見似ています．誰でも現状は維持したい．生活水準を維持するなどがそれです．大切なことです．しかし，そのために過去20年間，日本政府は国民のために，国債を発行し，財政で支えてくれた．誤った政策とは思いませんが，国債は借金です．借金はいずれ誰かが払い戻さなければなりません．

現下のGDP比220％という莫大な借金は，誰がそれを返済するのでしょうか．現在世代ではないかもしれません．子や孫でもないのかもしれない．確実に言えるのは，誰かがいつか返済しなければならないという事実です．そう考えると，つけを後世に回すということは，まだ生まれていない日本人に請求書を回すことです．投票にも行けず，声も上げられない未来の日本人の成長を，私たちが先食いしている．そのような構造になっているのです．

金を借りるとはどういうことか．例えば住宅を購入するとき，現在の所得に成長がないから金を借りるわけです．所得の成長ギャップを埋めるのが借金の意味なのです．ならば，その成長をどこかから引っ張ってこなければならない．それを私たち，現在に生きる日本人が現状維持のために行っているということです．もちろん，将来の成長を先食いするのに，胸を張る日本人は誰もいない．だが，そこがもしかすると問題なのかもしれない．現状の維持のための借金とは未来世代の成長を先食いしているという意識を持たなければなりません．ある意味，現状維持は，今決断せずにそれを先延ばしする考えです．

では持続性は何か．未来のことと考える方が多いかもしれませんが，私はそうではないと思います．未来のためかもしれないが，決して，未来のことではない．例えば企業が設備投資するときを考えてみましょう．設備投資とは何か．それは企業の企業価値創造が未来へ続く可能性を高めるために行われるものです．その意味では，設備投資は手元にある資源の再配分です．また，設備投資は未来に行うことではありません．今行うことです．今に関わる決断です．決断がキーワードです．

決断は経営では大切な行動です．まさに経営者の役割が決断です．判断ならば中間管理職でもできる．しかし，決断はトップにしかできない．ドラッカーがいうように，未来は誰にも分からないのですから，その分からない未来に対してイエスかノーかの行動指針を示さなければならないのです．それが決断の意味であって，そのためにトップは存在すると言っていい．経営者は企業の持続性のために決断すべき存在と私は考えています．

鍵となる２つの世代

私は経済同友会の「30年後の日本を考えるプロジェクトチーム」で若手経営者と少人数で議論しています．現在の人口分布を見ると，いわゆる団塊の世代が社会の主役になっています．数が多いし，金融資産も保有しているし，投票にも行く．この世代が社会のあり方を決めるのは当たり前と言えるかもしれません．

では30年後はどうなるか．中心は今35から40歳あたり，いわゆる団塊ジュニアとか「アラフォー」の世代です．私はその2つの階層の中間にいるのですが，私から見るとこの2つの世代は価値観が違うのです．先輩世代はある意味で高度成長をつくり，高度成長に乗り，そしておそらく乗り切る人たちです．ある意味でレールに乗ることさえできれば，いいところまで行けた世代です．しかし，下の世代はそもそもレールが埋まっているか，存在していない世代です．高度成長をつくった人たちは成長を自ら体験しています．だから結果を求める．反対に，下の世代は近代日本社会で，初めて成長を大人として経験していない世代です．そのために，彼らは何をすべきなのか考え込んでいる．

ある意味で上の世代は現状維持になりがちなのです．一方，下の世代は，現状維持だと何も残らない．ある意味で持続のために何をすべきか悩んでいる世代だと思います．正確に言うと，悩んでいるだけではなく，一部が動き始めてきている．そういう動ける人が増えていけば，30年後も新しい時代が拓けると思う．逆にその世代が諦めてしまうと，日本は厳しい．夜明けではなく，真夜中に戻ってしまう可能性も否定できません．

常識とは何か

最後に，常識とは何かについて話したいと思います．通常，常識というと，知識とか知恵のことを示すと思います．しかし，知るだけでは常識ではないと渋沢栄一は指摘します．「知」「情」「意」の三者が完全な常識であるということです．この三者がバランスを保ち，かつ発達していくことが大切だということ

です．

面白い考え方だと思います．常識とはその時代や文化に存する画一的な考え方だと私は思っていました．しかし，渋沢栄一流に言えば，常識とは知識のレベル感ではなく，知，情，意のバランスなのです．だから，一人一人の知，情，意がバランスしていれば，常識になり，常識の人々が集まれば，常識な世の中になる，そのような考え方なのです．

米国経営学者のジム・コリンズが『ビジョナリー・カンパニー２　飛躍の法則』でも言われています．本書の原題はGood to Great, 偉大な会社の分析です．偉大な会社の経営者には共通点がある．3つあります．一つが，何が自らの会社の経済エンジンか知っている．第二に，情熱が絶えない，第三が世界一になる信念，意志です．そう考えると，渋沢栄一が言う知，情，意の常識とほとんど同じことを言っていることがわかります．

ジム・コリンズはリーダーシップを語っています．渋沢栄一もリーダーシップ論と解釈できます．この時代で新しい常識をつくろうということです．新しい常識をつくるとき，リーダーを求めてしまう．リーダーにグランドデザインを委ねてしまうのが普通の考え方です．しかし，実は常識は，一人一人がつくる当事者なのです．そのようなメッセージが行間から読み取れると考えています．

【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．2012年に日本国際交流センターの理事長に就任．著書に『渋沢栄一の100の訓言』（日本経済新聞出版社，2010年），『渋沢栄一　明日を生きる100の言葉』（日本経済新聞出版社，2013年），等多数．

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

Winfried W. Weber
Mannheim University of Applied Sciences

Annual Meeting of Drucker Workshop, Waseda University, May 25th, 2013

I am delighted to be here and it’s really an honour to speak at your annual forum. Warm regards for you all from the colleagues of our German Drucker Society. I think, we all know that Peter Drucker is the most influential management thinker worldwide. In Germany, I know the statistics quite well because I run a website since 2004 where we count the managers’ votes on the question who is the most influential management thinker: Peter Drucker is number one in Germany since years and I think he is number one here in Japan as well.

The German Drucker Society at Mannheim—in the heartland of the German industry—is animated mostly by managers. We don’t have many professors or academics and not many consultants as members. Our society is run mostly by industrial managers from the southern part of Germany but we have also frequent guests and supporters from Switzerland and Austria or from Berlin and other parts of Germany.

We discussed how to apply Peter Drucker’s thinking in our society and started in 2010 with roundtables, our main activity (which is completed by publications of articles and books). Our typical roundtable is a meetings with about 40 mostly executives, CEOs and top managers from the German industry. I hope we soon have some guests from Japan as well. One highlight was for example to having Charles Handy with us. We discussed with him the similarities of his approach to the thinking of Peter Drucker. So it was an excellent afternoon and evening with Charles last autumn.

We discuss in our society very openly “what is management?” In Peter Drucker’s approach some of the practitioners of management are surprised that Peter Drucker never has been working as a manager. He started as a journalist and scientist. He studied liberal arts. He received his PhD in Law Sciences at Frankfurt University. As a present I brought you one copy of his 1932 doctoral thesis that I found in a good shape at the library of Frankfurt University. Peter Drucker started to look at management from a philosophical background. For him management is more than analytical and rational science. He learnt a lot at his two year project with Alfred Sloan’s company GM in the beginning of the 1940ies when he was one the first observes who asked large scale questions on the practice of management. Management has a lot to do with civilization and people. Peter Drucker was a pioneer in examining this extremely

important function of society and influenced the practice of this profession. And vice versa also Peter Drucker was influenced by the practitioners of management and his theory grew through contrasting it with practical application. As the discoverer of management Peter Drucker saw this function in his first draft as a bias of science and craft. Management is more than science, it's practice, it is down-to-earth and managers get skilled mostly by trial and error.

Peter Drucker was in 1950 at New York University the first professor on earth who held a chair of management. After his experiences at General Motors with Alfred Sloan and others he discovered in those years that it's even more than science, craft, trial and error or practice. Management had to do something with art as well, with creativity and vision. So how do we manage? And again: what is management? Managers work and decide in this triangle of science, craft and art. When Peter Drucker published his book about innovation about entrepreneurship he framed it lucidly: managing has to do with all of these three aspects. So, managing from Drucker-san's approach starts from liberal art and starts as well from practice. But to survive in a long-term view managers have to integrate creative insights. And they need intuition and not least their heart to survive as organization, as a social system in society.

I think that our societies, the Japanese and the German have a lot of similarities. And Germans have a lot of respect for the Japanese culture, Japanese economy, Japanese engineers and not least for one phenomenon: you were the first country that discovered the relevance of Peter Drucker's paradigm shift. You saw first Drucker-san's inventions of management. Your managers, your scientists and journalists were the first that lighted out the importance of this man. And that is not an assumption of me. I did some research on that. It's a fact by numbers: Japan was the first country worldwide in which Drucker's books were bestsellers—with more than a million copies. Management books as best sold books, it didn't happen first in the US or in Germany, in his native language. It happened in Japan, where you bought in the 1970ies more than a million of copies of one of Drucker's books when Americans bought only 50,000 copies. To summarize it, Japanese managers were and are excellent observers on what is important in management, congratulations on that. Your managing culture has been open to his influence since the 1950ies and had opened your eyes widely to his philosophy.

In contrast to that—if we from our Drucker Society ask German politicians, if we ask managers and if we ask professors it's different to Japan. A lot of people don't know anymore Peter Drucker. He falls into oblivion in a lot of professional milieus in Germany. When I discuss with some visitors of my website www.managementdenker.de his influence on managers the results being No. 1 pretend that he is influential. But too much younger managers and almost no managers from public or social organizations have heard his name nowadays.

So who gives his vote to Peter Drucker at our ranking? You can say a lot of them come from medium-sized export oriented companies.

So, finally after this introduction that has elongated a little: that's the link to my speech of today. I am talking about the interpretation of Peter Drucker in Germany from the people that admire him at most. His fans are primarily from the "Mittelstand" how we call in Germany the medium-sized and strongly export oriented companies. Most of our members of the German Drucker society, most of our guests, most of our visitors of the website are managers from medium-sized companies.

Those medium-sized globally orientated companies are the heart of the German economy—much more than all the well-known German big industrial brands. When international economist commentate "Germany did a good job in the last decade" and executives from all over the world ask for the secrets behind the German model, you can hardly reduce it only on the big German companies like Volkswagen, BASF, Siemens, BMW or Daimler. If we look at the Fortune's 500 list, the big German companies are compared to other countries, compared to Japan or US below average. We don't have much big companies on a global perspective. We have some – but related to the size of our economy much less than France, the UK or Japan and much less than the US.

So my thesis is, the German model has to be focused on medium-sized companies. And Germany's management is influenced very much by its "Mittelstand"-management approach. If you work in years with those "Mittelstand"-managers and their companies you can find so many soulmates in heart and in spirit to Peter Drucker's management philosophy. If we have a look to the statistics and compare different factors in the last few years in Germany take the gross national product, the unemployment rate, the budget deficit or the household debt and so on. Germany's economic deciders did quite a good job in the last years and mostly the medium-sized companies grew faster and were innovative. When you ask for the reasons of the dominance of medium-sized companies and sub-dominance of big companies there are many.

One main reason is—if you look at a German map of early 19th century—Germany as a state didn't exist. Located in the center of Europe we had dozens of different small states with different cultures and laws and business people had sometimes more relations to the neighbors around these little states even when the neighbors spoke a different language. When Germany began to unify in 1848 we had some political trial-and-error decades and finally in 1870 Germany started to exist (and a lot of trial-and-error went on). So as a nation we are quite young and many of our ancestors didn't have good experiences during the last centuries with a distant power of a centralized government. To point it out, Germany has strong regions within Europe and our "Mittelstand" companies are used to have small markets and many barriers. Germany's

business is very oriented both at home at its region and abroad no matter which customer you serve. We learned to do business across borders since centuries.

To give you a personal example: when my great-great-grandpa travelled let's say 100 kilometers, he passed may be 10 borders and told his grandson stories about that time. When my grandpa started his career as a boy of a lower class family with 11 children, he began an apprenticeship as a precision mechanic at a knitting machine producer (a company that still exists and that is now a hidden champion). After some years in practice he was interested in watchmaking and moved to Switzerland. I am wearing a here watch produced by him. He came back to his home village and started a small family business, after some years he had a staff of around 15 or 20 people. He did his business from the beginning with an international prospective and exported his watches to Switzerland or to German the speaking regions of France earlier than to Northern Germany. He started with a small international network that was not uncommon at the beginning of the last century when we had a self employment rate of 40 per cent in this southwestern part of Germany. But he has not been globally orientated enough because his company (and the whole German watch industry) shut down in the 1950ies when strong Japanese competitors attracted customers with digital and non-mechanic watches.

Another reason to strengthen the success of our medium-sized companies is that we have politicians that know the differences of small and medium-sized and big industrial companies. Angela Merkel did a good job in the last years. For example, 2008-2009 the industrial production crashed in some cases by 50 per cent but workers didn't get laid off—how? Because the government discussed with companies and unions the problems and supported not only big companies but many small and medium-sized companies with a so-called short-time labor program. So people didn't get laid off. And when the orders came back in 2010 the skilled people started at once to work full-time.

I can give you some examples of such global Mittelstand companies. Some of them have export more than 95 per cent of their products, there are some that sell just 1% within Germany. We have a broad diversity, some are B2B businesses, some of them are in the end-customer business. Almost all of them have a focus and niche strategy. They use niche markets below the radar of the big companies and avoid strategies with competition on low prices.

Let's have a look whether some of you in our audience have a product of such a German company. Who has a dog? Who is using a "Flexi" dog leash? Yesterday at Ueno park I saw a couple of those leashes.

Some of you have had a conversation with the main eponym of those hidden champion companies, Hermann Simon. He wrote a book that has been translated into Japanese 15 years ago. Hermann Simon has been a Professor of Marketing and had discussed the phenomenon of strong German Mittelstand medium-sized companies with his academic teacher Ted Lewitt. Hermann Simon found out that "Hidden

Champions" are mostly a German phenomenon. From around 2,700 worldwide more than 1,300 hidden champions are located in Germany—by the way mostly on the German country side and in German provinces out of the big cities. If you take Japan, it's not in the Tokyo/Yokohama area, it's somewhere on the countryside where they are based.

So that's the core success factor of the German model. And we have to add to those 1,300 champions another thousands of strong German competitors—second-class or third-class medium-sized companies as well and all of them are competing with each other.

I cannot run here to all of the secrets behind these success stories. But I can point out some main aspects.

Let us begin with the background of those businesses, they are mostly family-based. The second is about governance and leadership, that's Peter Drucker's approach you can say, and with the third aspect I would like to discuss with you training and lifelong learning training in those companies.

The approach of hidden champions is really different. They apply Peter Drucker, let's say in a special way, different from other countries and from many classical management theories. Just a quote from Peter Drucker: "It's not size that is an impediment to entrepreneurship and the innovation". Here you can see the similarities between the approach of those medium-sized companies and Peter Drucker's thinking. The leaders of the global and export-oriented medium-sized companies are dedicated to quality and innovation and act globally from the beginning.

If we look those to those family businesses their success story has a lot to do with focusing. Take the example *DORMA*. This company is specialized in all kind of door related products, so you will see here a part of a door and they are world champion in door equipment. Or take the company *Tente*. They are world-class in producing casters for medical beds or similar products. The lesson is focusing on customer and niches (Hermann Simon, Hidden Champions of the 21st Century, 2009).

If we have a look to a second success factor, the governance of medium-sized companies in Germany, you find a lot of approaches and practices that Peter Drucker wrote in his books. For example, continuity in leadership, you have in these companies an average CEO tenure of 20 years. In a typical big sized German company it's in average four or five years. That's almost five times more time you spend as a CEO in a medium-sized champion than in a big sized company in Germany. Another phenomenon—you have more and more women in top positions. When the company has problems with its successors continuity in leadership could lead to a female CEO. You find more and more examples now where the successor in the CEO position is a daughter. Take Berthold Leibinger who build up with *Trumpf* the world champion in laser cutting machines for the automotive industry. He has been seen as the speaker of the German medium-sized champions for years. And now his daughter Nicola

Leibinger-Kammueller, is running the company.

Some remarks that not everything is working well with our champions. They have some problems as well. If you take the example *Putzmeister* the former world champion in cement transport machines. It has been bought recently by his Chinese competitor Sany. Mr. Putzmeister in his late seventies hadn't have build up a successor and now his company has changed ownership. So times are changing as well for German hidden champions.

The third factor I would like to point out is our dual education system—build up in centuries. Dual education and training, our non-academic approach to educate our younger generation is quite unique in the world. If you compare Germany with other countries and you look at the rankings of the top universities in the world there is only one German university on the top 50 list. You have WASEDA and Tokyo University and others. You find Harvard, Stanford, Yale. But where are the excellent German universities?

Germany's education strengths lie in application which are difficult to measure in global education rankings. They lie in training engineers and *knowledge technologists* to take a term of Peter Drucker in a life-long learning process. We have excellent shop floor workers, highly motivated apprentices that are trained and who are training themselves for their whole professional life. You will see here 16 or 17 year old boys and girls, that are leaving school with good grades and starting their non-academic apprenticeship and become some years later a "meister" in their profession. Professor Ueda has started years ago with a similar approach at Saitama University's Institute of Technologists. In Germany we have a long culture of apprenticeships that goes back to the 15th century and a culture dedicated to applying knowledge and technologies. Around 70% of our hidden champion workforce doesn't have an academic degree. We have a culture of proudness at the German workforce where grandpa was a mechanic, pa was one and his daughter will become one as well.

Just a quote from Peter Drucker, "Famous is the German apprenticeship system, (…) it was one of the main factors in Germany is becoming the world's leading manufacturer." Drucker was right. It's unique in the world. We transferred it as well to universities. We have dual universities where you earn a bachelor in working and studying in a changeover of every three months. Or take my university, it's is a university of applied science. That means if you are applying for a chair you have to have at least five years of practical experiences as a chemist, engineer or manager. Teaching management assumes that you have managed. You have to have practical experiences. Take my case—I have been a manager and consultant for more than 20 years before becoming a professor.

So, to draw the conclusion—there are some points that are similar between Germany and Japan where we can learn from each other. After my speech we can discuss it further with the aim how German and Japanese managers can collaborate and

network to share ideas. And from the prospective of the Drucker Society's what could we learn from each other? One remark is—from the global view—your economic approach and our approach is very similar, more similar than let's say the US and the German approach. Japan and Germany are more industrial related and have a dedication on tangibles, precision and quality.

Therefore I propose a deeper collaboration among our societies. We should deepen our networking. The Drucker Workshop of Japan and the German Drucker Society and you as members and guests of the Drucker Workshop should embrace my invitation in working together. We could organize international roundtables. Come to Germany, come to Mannheim. We invite you to our roundtables in English. We are having workshops and you can join to them. We have speaker series. If you are interested in giving a speech at Mannheim, just announce it in advance. And I think we can enlarge our publishing. Ueda-san and Isaka-san, we had some excellent publishing and editing together. I would like to invite you to deepen the friendship among our societies. Thank you so much for affiliating me as a honorary member of the Japanese Drucker Workshop. And I thank you so much for the honor to having a speech at your annual meeting.

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.

関連論考

Drucker Materials

経営者の先生*

The Managers' Professor

リンダル・アーウィック
訳／林正

ドラッカーが書いた書物は数多い．フレデリック・テイラー，ヘンリー･L･ガント，ヘンリ・フェヨールなどの著作とともに，筆者の書斎机からほど近い書棚を占めている．マネジメントの研究者として，引用したくなるものばかりである．万一，無人島に追放され，読書用に一つの箱しか持っていけないとしたら，必ずそれに入れて持っていくだろう．理由を問われたら，こう答える．

(1) ドラッカーの英語は，簡潔ながら，明確で，生き生きとしており，かつ読みやすい．英語を母国としなかったことを考慮すれば，驚くべきことである．私の知る限り，現在に至るまでドラッカーほど示唆と深みに富むマネジメントの書き手はいない．

(2) よい書き手ということだけではない．考え方そのものに価値がある．ドラッカーの考え方は，独創的であり，興味を引きつけてやまぬ野心的な挑戦をその内に含む．近著『断絶の時代』がその典型である．そう考えるのは，ドラッカーがニューヨーク大学で教鞭をとって以来の親しい学者仲間ばかりではない．

(3) 近著が未来志向に満ちているように，ドラッカーは，未来を見る．ただし，過去の積み重ねとしての現在にしっかりと根を置いている．われわれは，『断絶の時代』に生きているが，個における知識そのものの目的は，賢明なる良識を得ることであり，それは人を強制的に変えられないという事実を教える．人は，変化とその結果を受け入れるように促されるだけである．

(4) ドラッカーは，人生のある時期を大企業のコンサルタントとして過ごし，先見の明と優れた洞察力を持ってマネジメントの書き手となった．彼は過去を無視することはなかった．多くの他のマネジメントの書き手は，いかに先人が間違っていたかを示し，一時的名声を得ようと汲々としている．しかしドラッカーは，知識を継続的なものと見た．数世紀を経て営々と構築される大聖堂と見た．新たな技法をせっせと用い，土地面積は同じながらも賃料を倍にしようとして，10年もたたないうちに土台まで駄目になる安普請ではない．各世代を通じて，回廊，塔，そして壁などがそこかしこで継ぎ足される大聖堂と見た．

ドラッカーの学問的キャリアは，第一次世界大戦によって中断させられた．以後，最初にビジネスの実務経験を積むことに，それからマネジメントに関する共同経営コンサルタント企業を設立することに専念した．そのため，ドラッカー自らが著書のうちでも最も価値あるとする『現代の経営』が最初に出版されたのは1954年になってからであった．彼は，常にそれを引用しつつ，新たな視点を加え，新鮮な提案を行う．ドラッカーは偉大な思想家であり，時代の学問的風潮や特殊な経済学説に囚われなかった．

事業の目的

『現代の経営』第5章で，ドラッカーは「事業の目的は利益」とする決まりきった言い回しを問題にした．いやしくも事業が社会的目的を持つとするなら，事業が一つの機関あるいは仕組みとして，社会に認めてもらう目的を持つとするなら，事業は特定の個に恩恵をもたらすものではありえない．ドラッカーは「企業行動を理解するうえで，利潤動機なるものの有無は関係ない．事業の目的を利益とすることは，利益や利益率に関する理解を含めて企業行動に対する理解としては不適切なものである．ジム・スミスなる人物が事業を行っているのは金儲けのためであるかどうかは，彼自身と記録係の天使だけの問題である．そのようなことは，彼が，何をいかに行うかということとは関係ない」と言う．

さらに，「目的としての利益の概念は，不適切どころではない．害を与える．それは，利益の本質に関する社会の誤解や，利益に対する根深い反感の大きな原因となっている．そのような誤解や反感こそ，産業社会にとっての病原菌である」と続ける．

彼はまた，事業の目的は何かについて簡潔に述べる．「企業が社会の一機関である以上，事業の目的は，社会に求めなければならない．事業の目的として

＊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．

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」と言う．

ドラッカーは，『現代の経営』の結論章において，再び触れる．「私人の悪徳が公共の利益になるなどという思想（もともとはイギリスのアジテーターであるバーナード・ドゥ・マンデヴィルが述べたもの）に基づく社会は，永続することはできない．優れた社会，道徳的な社会，永続的する社会においては，公共の利益は，常に個人の美徳の上に実現されなければならないからである．あらゆるリーダー的存在が，公共の利益が自らの利益を決定すると言えなければならない．そして，そのような確信こそがリーダー的地位にあることの唯一の正当な根拠である．そして，これを実現することが，リーダー的地位にあるものの第一の責任である」とする．

さらにドラッカーは，「資本主義と資本家に対する反感は，道徳的，倫理的なものである．資本主義は，それが非効率であったり，誤って機能しているために攻撃されているのではない．倫理性を欠くことについて攻撃されている．全くのところ，私人の悪徳が公共の利益となるなどという思想に基づく社会は，永続しえない．しかし，今日，アメリカでは，公共の利益が企業の私益となるようマネジメントせよ，というマンデヴィルと反対の思想が，一般的とまでもいかないまでも可能になっている．いまや，アメリカのマネジメントのますます多くが，その日常の行動において，この新しい思想を実現していくことこそ自らの責任であると考えつつあることが，アメリカとその社会の未来，そしておそらくは西側社会のすべての未来を明るいものとしうる最大の希望の光である．マネジメントにとっては，この思想を口約束に終わらせることなく，現実のものとすることが，最も重要かつ究極の責任である」とする．

これこそが，筆者が認識している「自由社会」，そしてそこにおける経済の目的に関する明確な意見表明である．

人間関係論と人事管理論の欠落点

事業の目的に関するドラッカーの見解は明快である．事業の目的を実現するために満足させるべき人間的条件についても同じく明快である．『現代の経営』第21章，「人事管理は破産したか」を最も建設的な分析と思う．事業を遂行する上での人間的要因に関するものであり，現在，研究途上にあるものの分析である．

ドラッカーは，自らが提起した疑問に対し「人事管理論は，破産していない．負債は，資産を超過していない．しかし，支払い不能に陥っている．人と仕事のマネジメントにかかわる約束手形について成果という現金で支払いを行うことが不可能である．最大の運転資金は，行ってはならないことについての知識ぐらいである．だがはたしてそのようなものを担保に金を貸してくれる銀行はありうるだろうか」と答える．

満足しえない状況にある理由についても，確信を持って分析する．ドラッカーが指摘したように「人事管理は，依然として事業につきまとう何か特別なものとみられている．」が，そうではなく本質的要因であり，経営管理者の仕事として最も重要なものである．

彼は，人事管理論と人間関係論を区別する．しかし，彼が前者について言いたかったことは，後者にも当てはまる．両者は，実際には基本的な要因にもかかわらず，困ったことに仕事に付随して起こる偶発事と扱われていることである．ドラッカーは，両者は，「働く人たちのマネジメントにおける最も重要な2つの分野，すなわち仕事の組織とその仕事を行う人の組織の問題を避けている．この2つは，ともに歩むときに機能する」と言う．

イギリス軍の能力

大組織について筆者が持つ最初の経験は，ドイツのヴィルヘルム２世が「取るに足らぬ軍隊」と呼んだ組織（1914年にイギリス帝国がフランスに派遣した第六師団）において下士官として勤めたことである．4年半後，第一次世界大戦が終結に近づき，イギリス軍が百師団近くになった時，興味深い事実に気づいた．大戦の最後の年に参戦したアメリカ軍は別として，イギリス軍だけは，長きにわたる戦争においてさえ，兵士による反乱などにより瓦解しそうにもなかったことである．

筆者はある結論に至った．結束を失うことなく緊張を保ち続けたイギリス軍の能力は，士官，特に下士官とその兵卒との間の特別な関係にあるということである．その関係は，軍隊に長期間仕えるイギリスの職業軍人によって19世紀に築きあげられたものだった．第二次大戦中に発行された公式のイギリス陸軍訓練マニュアルに，「士官の第一の義務は，兵卒の面倒をみることである」と書かれている．

筆者にとってその重要性が腑に落ちたのは，『現代の経営』を読んでからである．事業において，人事管理と人間関係を事業の付属物，つまり仕事を適切に行うために欠くことのできぬものではなく，事業が存続するために行う実際の仕事とは無関係の何かと見ているとそこではされていた．

人事管理

筆者の知る限り，イギリス陸軍において，現代の優良企業に見られる人的サービス（医療，物品提供，レクリエーション，給与などに関するサービス）を提供するすべての特別な部門は，企業の人事管理部門が責任を持ち，欠くことのできぬ仕事とドラッカーが表現したものである．

しかし，こうした特別なサービスに加え，兵卒の属する部隊やその編成の直接の命令権者である士官には重い責任が課されること，そして，士官はよい兵士であるだけではなく，小隊，大隊，旅団，師団，そして陸軍全体に誇りを持つことが伝統となっていた．若い士官は，その教えを入隊した瞬間から叩き込まれた．団結を保つための条件について，軍事専門家は「士気」という呼称を当てた．この用語は，「規律と信頼に関する倫理的条件」として定義されたものである．経験のある士官であれば，部隊の士気が高いか，平均的か，あるは危険なまでに低いか，短時日のうちにわかる．そして，どのレベルの士官にとってもその指揮権に対する士気の維持が第一の義務となる．

このことは人事管理が，ラインとしての機能としてだけではなく，戦闘や戦闘訓練に次ぐ最も重要な機能として扱われたということである．したがって，専門家によって扱われる場合に生じるジレンマは起こらなかった．ドラッカーが指摘したように，人事管理が，専門的な仕事として扱われることになると，「現業の経営管理者の機能や責任を奪い取るか，あるいは現業の経営管理者が自己防衛のために，人事部の仕事を雑事に閉じ込めてしまう」ことになる．

人事管理が，単なるラインの機能としてだけではなく，戦闘の効率性を高める重要な前提条件となるラインの機能として扱われた場合，ラインと人事に関する専門的業務との間で，しばしば起こる対立が稀になった．対立が起こるのは，人事に関する専門的業務が，ライン・マネジメントの権威を傷つけていたことではなく，それがその専門的機能を適切に遂行していなかったためである．

ラインの士官は，人事管理機能が戦闘の効率性にとって重要であると一人残らず認識していた．事業において人事管理をうまくやることは，仕事の効率を高めるうえで欠くべからざるものである．しかし，それが人の管理をめぐりラインのマネジメントと競合する場合には，好ましい結果を得られない．あらゆるレベルのラインの管理者が人事管理を自らの仕事の重要な部分と見なし，人事専門部門を自らの責任を果たすために支援してくれる存在と見なしてはじめて望ましいものとなる．

歴史の価値

同じ章で，ドラッカーは，歴史への深い尊敬を示している．テイラーとその後継者が発展させた科学的管理論を「人と仕事についての唯一の体系的な理念」として言及する．「まったくのところフェデラリスト・ペーパーズ以来，西洋思想に対する最も強大にして不朽の貢献である」と言及した．1940年代半ば以降，F･W･テイラーに対する学問的非難のうねりがあった．テイラーが行ったこと，書いたことを露骨に無視しないまでも，悪意ある論評が少なくなかった．真面目な批判と見なされるものも，多くは論点を曲げたものだった．1961年にハロルド・コーンツ教授が，アメリカ経営学会長として「学者の中には，誰かが主張し，考え，行ったことを過少評価し，時には事実を曲げて伝えることに過剰に関心を持つようになった者もいるようだ」と公式に注意を喚起した．

過去の著作は，「古典的」あるいは「伝統的」なものとして表現される．もちろん，これらの用語は見解の移り変わりが早いアメリカの学会では，軽蔑的な意味で使われている．暗に意味するところは，「時代遅れ」で，「一新」されるべきものである．ドラッカーは，歴史を軽んじなかった．それは『現代の経営』におけるテイラー評価にも見られる．

1967年にテイラー賞を受章した時にも，以下のコメントを出している．

「テイラーを軽く見ることが流行っているが，それはニュートンを軽んずるのと同様に理解しがたい．ニュートンの業績は，量子力学の出現を予想もできなかった300年も前に，物理学を生み出したことにある．実際，ニュートンが古典物理学を示してくれたがゆえに，今日の量子力学が存在するように，テイラーが75年前に，仕事と組織の研究に関する基礎を築いてくれたがゆえに，輝かしい現代的マネジメント理論のツールと概念が存在する．」

そのとおりである．マネジメント研究に対する真に建設的な貢献であった．

マネジメントの研究者たちが，先達としてのドラッカーにならう傾向が見られる．フロリダ大学のウィリアム･M･フォックス教授は，1969年のアメリカ経営学会の年次総会に提出した「古典派とは何か」と題する論文において，「古典的というラベルは，正確でも有用でもない．私は，大学院生に古典派とは何かを定義せよという課題を与えてきたが，彼らのすべてもこれと同じ結論であった．古典派とは，マネジメントに関する独特の思想が展開される前，誰もがそれに関心を示さない時代に，あえてマネジメントについて書く人のことを言う」とした．

真摯さ

マネジメント研究に伴うドラッカーの最も価値ある貢献は，経営管理者に必須の資質として，繰り返し真摯さを強調したことにある．

ドラッカーは，「マネジメントは，真摯さこそが経営管理者にとって絶対に必要となる条件であることを認識し，それを実践を通じて示さなければならない」とし，「マネジメントは，人格よりも頭脳を重視する者を経営者管理者に昇進させてはならない．そのような人間は，未熟だからである．人格や真摯さに欠ける者は，いかに知識があり，才気があり仕事ができようとも，組織を腐敗させる．企業にとって最も価値ある資産たる人材を台なしにする．とくに，トップマネジメントへの昇格においては，真摯さを強調しても強調しすぎることはない」とする．

さらに『現代の経営』において，十数箇所以上にわたり，真摯さの強調が見られる．真摯さとは何を意味するのか．アメリカの標準的な辞書では，「真摯さとは，①道徳的原則や人格の健全性およびそれらを固く守ること．すなわち，高潔さや誠実さ．②完全無欠の状態．③健全で損なわれていない完全な状態」とされ，『コンサイス・オクスフォード辞書』では，「真摯さとは，完全，健全，高潔，誠実」と簡潔に記されている．

なぜ真摯さがかほどに重要なのか．1953年のオーストラリア総督で，第二次大戦中にビルマで連合国軍を指揮した陸軍元帥ウィリアム・スリム卿は，ドラッカーと経歴を異にする人物ながら，オーストラリア経営協会シドニー支部の昼食会のスピーチで，「どの職業であろうともリーダーに欠かせない5つの資質がある．勇気，意志力，柔軟な精神，知識，そして最後の資質が，他の資質がその根拠としなければならないもの，すなわち真摯さであり，人々の信頼を得るために必要なものである」とした．

彼は，アメリカ陸軍の参謀長，チャールズ･P･サナーラルがずっと以前に「リーダーとは，部下にそうあってほしいと望むすべてを体現する者でなければならない．部下は，リーダーが考えるように考え，リーダーがどのように考えているかを正確に理解する」との発言に賛同していた．

権威の根拠

上述の発言は，すでに引用したドラッカーの見解「資本主義は攻撃されている．というのも，それは倫理性を欠くからである」を支持し言い換えたものである．誰も，「いいかジャック，私は，この店の他の部署や会社に起こっていることには何の関心もない」と公然と言い放つような部下は望まない．こういう人は，「私は，アメリカや私の町や隣人にさえ起ったことを気にしない．私の暮らしさえよければいい」と考えるものであり，国家と隣人にとって危険な市民であるのみならず，下劣な従業員であることは疑いようがない．というのも，現代における技術発展の結果，従業員間で複雑かつ入り組んだ協力関係を構築することがかつてないほど重要になっているからである．個人の私益は拘束されないという考え方は，人が産業社会にいささかなりとも役立つ市民たることさえ妨げる．

部下の一人が批判的であっても，グループが大体において満足している限り，さほどの害はない．しかし，私益オンリーで誠実さを欠く上司は，自らの権威のもととなる道徳的，倫理的基盤を破壊する．権威というものは，唯一無二の源泉から得られる．それはなすべき仕事が要求するものである．権威は，共通の目的に向けて結束するために必要である．チェスター・バーナードが指摘したように，命令（コミュニケーション）に権威があるかどうかは，命令を受けた人が決める．では権威とは何か．与えられたものである．グループの共通の目的ではなく，自身の目的のみを追求する人に決して与えられるものではない．

言い換えれば，「一つの範例が，あまたの訓示に勝る」ということである．ドラッカーは，この事実を観察し，明らかにした．そこで筆者は『現代の経営』が，テイラーが「科学的管理の原理」を公表して以来の最高の著書と言えると

考える．

もちろん，この本には権威に内在する責任の定義だけが書かれているわけではない．それは核をなす理念である．しかし，それこそが，真摯さに伴う主張と相まって，著作全般にわたって統一性と価値を与える．

広範な見識

ドラッカーの偉大な資質の二番目は，見識の広さにある．マネジメントを学ぶ者の多くは，対象を事業に限っているが，それは狭いアプローチである．行政，軍事，病院，そしてその他の多くの職種が，マネジメントの知識を活用している．フランクリン・ルーズベルト大統領は，1937年に「良いマネジメントを持たない政府は，砂上の楼閣」とした．

10年前，筆者は，アメリカ・メカニカル・エンジニア協会主催の「この10年におけるマネジメントの進歩」と題する研究を手伝うことになった．この関連で同協会は，マネジメントに関する全米の著名な教授と研究者，50人あまりに質問に対する回答を求めた．質問の一つが「過去10年間で，マネジメントに関する最高の書物は何か」というものだった．

同協会によって選抜された回答者のうちの二人，うち一人がドラッカーだったが，フィリップ・ウッドラフの著作『インドを支配した男たち』を挙げた．かつてのイギリス・インド行政庁に関する二部作の研究書であった．アメリカ人によるその選択は，当初驚きの目で見られたようだ．なぜ二人のアメリカの教授がウッドラフの著作とインド支配の記録を興味深くかつ適切なものと見たのか．アメリカでは，インドにおけるイギリスの支配は官僚的帝国主義の悪例と伝統的に考えられてきたからである．

われわれは，この出来事があまりにも身近なものであったので，あらゆる角度から観察することができなかった．しかし，それは，歴史が判断することであろうか．ウッドラフの著作を二度読み通し，ドラッカーの意見を考えてみて，筆者は，彼は正しいかもしれないという結論に達した．イギリスのインド支配は，教えられるところの多い特筆すべき統治例だった．それは，150年あまりの間に，宗教対立，諸派抗争，そして無数の小領主が存在した大陸をインドとパキスタンという2つの国家にまとめ上げた．

インド統治に学ぶこと

もちろん，イギリス・インド陸軍という軍事力もあった．しかし，広大な大陸，問題の複雑さ，相互の対立から守られなければならない好戦的，非好戦的な人々，そして，傲慢で嫉妬深く，しかも相互に敵対する各地方の土着領主などを考慮すれば，その規模は小さいものだった．25万を超えることは稀であった．反乱が一度あった．しかし，忠実な現地人の軍によってほぼ制圧された．

独立の約10年後，筆者は，インド王立エンジニア・ワークショップの大佐と会食する機会を持った．その際，筆者はかつてイギリス・インド大隊の指揮官であったイギリスの工兵隊中佐の話をした．中佐は，2年ほど前に昔の彼の連隊を訪ねていた．夕食も終わりに近づいた頃，筆者は当時インド人の中佐であったホストに向かって言った．「いいかね．私が目を閉じると思い浮かぶのは8年前のことだ．何も変わっていなかった」と述べ，これに対し「お褒めの言葉に感謝します．それこそが維持し続けたいと願っているものです」とインド人の中佐は応えた．

実際には警察力とさしたる相違のない軍の背後にいたのは，少数だが選りすぐられた献身的な行政官のグループであった．かつてイギリス・インド行政府と呼ばれたものである．この組織は，厳しい採用試験を通ったものであれば，インド国籍の者にも，イギリス生まれの者にも開かれていた．そして，このオープンな精神を特徴として行政サービスが展開されていた．フィリップ・ウッドラフが書いたのは，まさにこうした人々だった．

彼らは，どのように訓練されたのか．確かなのは，現代的マネジメントの新しいツールや概念が用いられたわけではなかったということだ．多くは，フレデリック・テイラーなど名も知らなかった．しかし，高度教育を受けた人たちであった．イギリス・インド行政府の採用試験は，厳しいハードルだった．採用された者の幾人かはオクスフォード大学ベリオール校で教育を受けた．そこでは，ベンジャミン・ジョウェットが1893年に亡くなったからも長い間，彼の幅広い見識と献身的姿勢が反映されていた．

彼らは，ベリオール校で何を学んだか．多くは，ラテン語，ギリシャ語などによる古典文献を主に勉強する学部コース「Litterae Humaniore」を履修した．一般には，「Greats」として知られるものである．彼らは，最初にギリシャ語，ラテン語の能力を高めるために「Honour Moderation」コースで勉強した．次

いで「Greats」では，ギリシャ，ローマの哲学者，宗教家，芸術家，政治家を学んだ．「Greats」は，公平性および特定の状況における問題を環境全体の一部として理解する能力を教えた．そして，言語およびインド人のものの見方について特別な訓練を受けた後，インドに派遣され，若年にもかかわらず，広範な行政責任を引き受けることとなった．

教育の価値

彼らは高次元の教育を受けた．ジョウェットの伝記作家は，「彼が死の間際にいる際に，ベリオール校の教授の幾人かは，生徒に授業の準備をさせることに集中するよりも自らの研究に没頭できる自由な時間を望んだ．自分のための知識の追及に多くの時間を割き，価値はあるものの遠い先の目的のために時間を割くことを疎んだ」と記した．

ジョウェットは，教育とは研究ではなく，その最終的な役割は親密な指導にあるとの確信を隠さなかった．研究とは，好き勝手にやれるものではないし，より緊急な仕事，それがつまらないものであるにしても，それから苦もなく逃れさせてくれるものでもないと考えていた．たとえ，例外的な先生にとってそうであるとしても，隔離された塔の一室が彼らにとって必須であるにしても，そこで研究するためにある種の犠牲を払い，その後で，一生をかけて行う研究へと戻っていくべきであろう．

自らの選択を容易にするのに公共的資金を使うのは間違いである．教えることが彼らの役割とするなら，生徒を第一に考え，残った時間で研究をすべきである．「ある種の犠牲」というフレーズは，ジョウェットが生涯結婚しなかった事実に触れている．

信頼に足る人

ドラッカーは，現代的な知識よりも「知識に関する偉大な伝統」を重んじているように思える．『断絶の時代』の結論の章「知識に未来はあるか」において，知識社会においては，知識の源をコントロールする人々に特別な責任があることを強調した．大学のことである．ドラッカーは，「巨額の資金が飛び交うところでは，人は，それを動かす策士から身を守らなければならない．知識社会がこれを自ら行え得ないとしたら，セーフガードが必要になるであろう．同様に，誰も利益を得ていないというだけで，不道徳は許されるべきではない」と言う．

世界中の学生が反抗している．なぜか．一年前に配られたパンフレットによると，コロンビア大学ビジネススクールの学長であるコートニー･C･ブラウン教授は，コロンビア大学自体が問題を抱えていたこともあり，以下のように答えた．

「学生は，教授が授業を行うという責任感を欠き，授業より他の責務を優先させる傾向があると感じている．教授は，授業では討論が望ましいのに，授業を受ける学生の数や『学問のプロとしての教授』がなすべきこととして表現される事柄に伴う職務の増加によって授業に支障が生じていると不満を述べる．こうしたことは程度の差こそあれ，多くの大学で明白になっている．大学と学生に対する責任は，多くの場合，教授の個人的関心に比べて軽んじられており，必然的に授業は，他の指導者，ティーチング・アシスタントなどにますます頼るようになっている．こうしたことは，教育にますますお金がかかるようになっているときに起こっており，その割にはきちんと教えてもらえていないと学生は感じている」

経営者の先生と呼ぶ理由

ブラウン教授の同僚であるニール･W･チェンバレン教授は，この見解を教育過程に関する誤解として厳しく批判した．学生に厳しく批判される組織の一つに西欧スタイルの企業がある．しかし，学生も他のグループも，自分の身に起こることを恐れて未来に対するリスクを冒さず，現在を実りのなきものとしている．彼らの抗議は，いつも現状への不満に原因がある．彼らは，コロンビア大学の事務所を占拠した．ニューヨークにある企業の事務所ではない．もし，コロンビア大学の教育が，学生に現状に対する不満をもたらし，あからさまな反抗をもたらしているなら，コロンビア大学の教授たちが社会に対する不満を口にすることは不毛となる．古の賢人は，「自分の目からまず丸太をとりのぞきなさい．そうすればはっきり見えるようになって，兄弟の目からおが屑をとりのぞくことができる」(マタイ伝福音書第7章5) と言う．

ドラッカー自身は教授であるけれども，この間違いを犯していない．彼は，

「権力を持つグループは，道義に対する責任をとるべきである．さもないと堕落する」と断言する．彼は，以下のような正鵠を得た疑問を呈する．

「Ph.D. という資格要件は，当然視されるべきか（恐らく自然科学を除き）．Ph.D.の資格を持つ人が，優れた先生となり，優れた学者になるという証拠はあるか．あるいは，この資格要件は，学究的世界への料金所においてしかるべき料金を払ったものが，職位や登録の機会を得られるということが主な理由なのか．」

筆者の経験によれば，ビジネススクールのPh.D.は，将来世代の教育という面で障害になっている．マネジメントに関する経験を積んだ実務家は，その学位がなければ教える機会を持つことができないからである．Ph.D.は，職能組合に加入するための入場券に過ぎず，教師としての有能さを保証するものではない．マネジメントを教える大学が学位の重要性を主張することは，歪んだプロ意識の例である．

ドラッカーは，このことを理解し，問題であると明言しており，重い実務的責任を負ってきた人々の経験と気脈を通じていると言える．ドラッカーの結論を引用すると「仕事と成果をあげることの基盤としての知識への転換は，知識を有する人に責任が伴うことを意味する．この責任をいかに引き受け，いかに果たすかが，大いに知識の未来を決定する．そして，知識そのものに未来があるかどうかを決定する」となる．これこそが，ドラッカーを「経営者の先生」と呼ぶ筆者なりの理由である．

耳を傾け続ける人

The Man Who Came to Listen

マーシャル・マクルーハン

訳／井坂康志

文化都市ウィーンの相貌

ドラッカーが生まれ育ったウィーンは，文化，経済で世紀の十字路を象徴する都市だった．量子力学やインターフェイスといった学術的語彙がようやく産声を上げた頃であって，そこから人は文化の多様さがもたらすものの意味を知ることになった．ウィーンは良くも悪くも文化都市の見本だった．都市計画にあっても精緻な図面はなかった．むしろ持てる生命力がごく自然に雑多な相貌をとって発露した．市民もその文化風土の一部だった．

ウィーンはその存在感において国家にも比肩しうる都市だった．ミニ国家そのものだった．神聖ローマ帝国の栄えある中心たり続けた．ドラッカーの『断絶の時代』に次のようにある．

「1900年には，国の数は50にみたなかった．ヨーロッパに20，南北アメリカに20，その他の地域に1ダースたらずがあったに過ぎなかった．第一次大戦後は，60ほどになった．今日では主権国家は160を越え，毎月のように新しいミニ国家が加わっている」（『断絶の時代』上田惇生訳）．

ミニ国家乱立の背景に，電子情報環境が寄与することが暗にほのめかされる．ドラッカーが生まれ育った頃といえば，伝統様式に加えビザンティン式やドイツ式，さらには東洋文化さえも貪欲に取り込まれた時代である．ウィーン市民がおしなべて美的感性に秀でるのもそのような背景が作用するものと考えてよい．

ドラッカーは日本画への精通でも知られる．触空間や空間芸術の類稀なる理解者だった．日本には生け花なる独自の文化がある．花をデザインしない．空

＊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．

間を創造する．電子工学や量子力学の意味を正確に捉え，同時に日本的美意識にも鋭敏な知覚を持ちえたのがドラッカーだった．特に『断絶の時代』は，まさしく東洋的美意識と西洋的技術を共に具備する卓抜な世界観を根底に持つ．

ウィーン時代に培養された意識や感性の淵源は他にも見て取れる．裕福な高官の子弟だった．知的レベルは高かった．家に出入りする文化人も，きわめて国際的かつ文化的だった．20世紀の巨人たるフロイドの姿さえ見え隠れする．そんな文化的に豊穣な一角を起点として，ドラッカーはドイツで職を得てかつ学び，後にイギリスを経てアメリカへと渡った．そんな移住生活の中でやがて一人の世界市民へと成長していく．持ち前の博学と国際色豊かな文化背景は，電子情報時代への理解や知覚にも大いに寄与するところがあった．いわば，現代に甦る古典的教養人の一人だった．

法学で博士の学位を得たのも金融経済を専門とする父アドルフと無関係でなかったはずだ．欧米にあって法学部は人文主義の流れを汲む．かつてのエリザベス朝の紳士や教養ある人文主義者は，現在では生態的問題関心を持って自らの精神を養う．西洋の伝統的教養たる雄弁術の流れを汲む人々である．

反響

反響なる現象がある．いわば，ユークリッド空間たる物的世界を基礎として持つ共振作用である．E･A･ボットは，アコースティック空間なるものを終生研究対象とした心理学者である．そのボットのいう空間は「あまねく中心を持ちつつ，どこにも周辺を持たない」性質のものだった．

アコースティック空間などは神の観念の新プラトン的解釈ととれなくもない．たとえば，プラトンの『ティマイオス――自然について』に類似の思想がある．それは古典古代の世界観だった．反響が人間の声と自然音の調和とされるのは洋の東西を問わない．そのような人間観・自然観が，古代にあって人文研究を科学の座にまで引き上げた．弁舌は英知と同義だった．ギリシア，ローマでもそう考えられたし，西洋においても同様だった．

そこには万学同源の思想があった．それがまさしく量子物理学の衣装をまとって現代に甦った．現在のエコロジストは一人の例学なく調和ある科学の発展を叫ぶ．これははからずも古代に優位を占めた論理の再来にほかならない．電子情報の時代に交わされるふとした会話さえ，すべからく古代の調和と徳性の復権を思わせずにはおかない．行政機関や専門知識が過剰に細分化されるなかにあっても，そのような調和と反響はあらゆるものに入り込む．意識せずして，一つの思想的総体への編入を余儀なくされる．

「あの多難を極めたアポロ計画の思わぬ副次的効用とは，技術以上に社会に影響を持った．多数の主体が一つの目的に向かって緊密に連携し成果を上げるようになった．政官学財が連携することを学んだ」．

現代の教養

意識したかはともかく，ドラッカーは古典古代の思考様式を多領域で同時実践した．それはウィーン独自の文化によるものとも言えるし，後の経済学や法学の修練によるものでもあった．キケロの雄弁に伴う博学多才の知的伝統は，法学の世界で濃厚に息づく．考えてみれば，ヨーロッパで政治学に関わるなら，法学の修練はむしろ避けて通れないものとさえいえる．

その驚くべき博学は法学に端を発し万学への果てしない広がりを持つものだった．適当にかじる程度であの域に行けるものではない．その知的射程は，言語，哲学，政治，経済などを確実に掌握していた．それ自体一つの自律的な世界だった．同時に実世界との接点も濃密だった．古典時代の教養そのものだった．

複合知の渉猟を一時の流行と見る向きもあろう．だが，違う．単なる知識を超えて，現代の電子工学とさえ関わりを持つ．あたかもキケロさながらである．あるいは東洋の易の思想をも彷彿とさせる．

セオドア・リップスが述べるように，ベル音も組み合わせ次第でいかなる交響楽も奏でられる．確かに現実の世界はかかる包括性，同時性の複合物である．われわれの時代の意識がそのようなものとして再構成されようとしている．他方で，そのような考えは，単にデータを機械的に蓄積するがごときここ数世紀来の方法論と正面対決せざるをえなくなる．

知識産業の主役たる企業の論者として，ドラッカーを先端をなす一人と識別するのはたやすい．確かに，現代産業はどれを見ても知識を要しないものはない．昔ながらの手工業と比較しても明らかだ．そのなかで，いわゆる企業のマネジメントで最も卓越した論者と認識されるのもうなずける．

企業診断にあって，「無免許精神科医」などと自称したことがある．それとの関係で言えば，フロイドもまたウィーン市民だった．自らの精神分析学で現

実問題を読み解き，近代産業の隆盛と家族崩壊は同時進行しつつあるとした．いわばフロイドが内部の人間世界に適用したことを，外なる世界に体系的に適用したのがドラッカーだった．

だが，ドラッカーはフロイド流というより，ウィーン文化の実践者のイメージと重なる．フロイドとその学派が見出した事実がある．ウィーンには精神を病みながらも耳を傾けてくれる人のない者が山ほどいた．そんな人たちは悩みを聞いてくれさえすれば金に糸目をつけなかった．

古典古代の教養

古典古代の教養が現代に復活しつつある――．その説が正しいなら，2つの現象が傍証してくれる．一つは古代の反響への思想が量子物理学なる新たな装いで再び表舞台に登場したことである．もう一つは社会の代表機関たる企業への関心がこれまでになく高まったことである．

なかでもあらゆる物理原則を量子力学的共鳴に帰すほどの科学上の逆行はない．1927年にヴェルナー・ハイゼンベルグがその観念を提唱し，続いてライナス・ポーリングが著書『化学結合の性質』で分析した．最先端の量子力学が人文史で極端な反動勢力の一角をなすのには当人たちでさえ苦笑いせざるをえないだろう．かつてはニュートンが同じ立場に置かれた．ニュートンは万有引力を見えざる実体で説明する努力を放棄し，単なる作用とした．当時にあってはいかなる作用も実体的で可視的な力でしか説明されなかった．ニュートンの考えが一般化したのは『サイエンティフィック・アメリカン』の創刊以降だった．

ドラッカーが結果としてアメリカに腰を落ち着けたのは見逃しえない意味を持つ．渡米後も欧州人脈を維持し，そのリーダー役だったともいう．『「経済人」の終わり』(1939年) にはっきり記されるように，アメリカとヨーロッパには厳然たる制度上の相違がある．カール・ポラニーの大著『大転換』(1944年) にも通じる問題意識である．事実，ドラッカーは第三作『企業とは何か』(1946年) でポラニー著作に触れ，次のように述べる．

「古典派経済学は，人間には取引の本能があるとし，そこから自らの理論を組み立てた．今日では，そのような本能など人間にはないことが明らかである．その誤りは，すでに近代人類学と近代心理学が明らかにしているとおりである」(『企業とは何か』上田惇生訳)．

アメリカとヨーロッパ

ここにドラッカーは注を付し「その事実を示すうえでポラニー『大転換』ほどの労作はない」とする．そこから功利主義的人間像たる経済人が終焉を迎えたとの認識が引き出される．それは経済学の物的側面を担保しうる科学の前提条件の終焉を示すものでもあった．ドラッカーは自らマネジメントを追求しつつポラニーの『大転換』執筆への助力を惜しむことがなかった．年齢はかなり違えど二人は友だったし，同郷人でもあった．

さらにドラッカーは，アメリカ経済の持つ比類なき美点を見極めつつあった．『「経済人」の終わり』では欧州全体主義経済の逆機能を見届け，その認識を受け，『企業とは何か』で次の指摘がなされる．

「アメリカとヨーロッパの社会観の違いは，遠く16世紀，17世紀に遡る．ヨーロッパの大陸諸国は，30年戦争 (1618–48) 以降，倫理的なものとしての社会を捨て，ひたすら政治の絶対視と無視の両極の間をうろついてきた．つまるところ，選択肢はヘーゲルとマキャベリしかなかった」(『「経済人」の終わり』上田惇生訳)．

アメリカもヨーロッパもともに閉鎖システムだったわけだ．

「アメリカは，キリスト教の社会観を墨守し，その昔ながらの原則のうえに，自らの社会を構築してきた」(『「経済人」の終わり』上田惇生訳)．

このように2つの経済体制の特性を概観し，次のように指摘するのを忘れなかった．

「アメリカの政治哲学の基本は，個としての人間の重視という，際立ってキリスト教的な思想である．(略) アメリカほどに，一人ひとりの人間が重視され，社会としての約束と信条になっている国はない．アメリカとヨーロッパを分かつものがこの個としての人間の重視である」(『「経済人」の終わり』上田惇生訳)．

「鉄道の戦争」と「ラジオの戦争」

『「経済人」の終わり』『産業人の未来』の二作に濃厚に息づくのは，ヨーロッパ的感性といってよい．『企業とは何か』のあたりにもなれば，次第にアメリカ的感性に変わっていく．『企業とは何か』は大企業GMの組織特性と社会的存在意義を描出するものだった．かかる視点の変化は，『産業人の未来』にお

いてさえ認められる．その若き日にドラッカーはファシズムなる新手の部族主義を目の当たりにしている．それは戦時産業体制を通して現実のものとなった．ナチスは電気産業を国家に編入した．ラジオを巧みに利用し，ドイツ民族を再び統合した．いずれも功利主義的経済人像に対し完膚なきまでの打倒を試みた．それらを間近に観察するのに青年ドラッカーは絶好の場に身を置いていた．

電子通信手段のもたらす人間社会像は，アメリカ黒人の存在を経由し一つの意味に転換される．ヒトラーは新技術たるラジオと前世紀の遺物たる演説を駆使し巨大な祭典を成功させた．他方アメリカ黒人は異なる形で新技術を活用した．ヒトラーがなしたことは政治利用に供された黒人ブルースだった．第一次大戦後のインフレなどで一敗地にまみれ，ドイツ国民の挫折した誇りを象徴するものだった．

ドラッカーにあって，第一次大戦に先立つ帝国の技術的見地からの分析はなされることがなかった．第一次大戦は鉄道の戦争だった．第二次大戦はラジオの戦争だった．ヒトラーの第三帝国は，あくまで物的に支配された皇帝時代の手法をソフトウェア版に供しただけのものだった．統治が物的に遂行されるならば，文化や民族がはっきり存在しようと決して見まがうことがない．しかしアメリカでは，電子情報の環境が整備されただけで，共産主義要因は侵入できなかった．他方ロシアでは国内統治のために，メディアが道具に供されもした．

ドラッカーは『断絶の時代』で述べる．

「今日の政府は，まさに統治不能となっている．あらゆる国が，官僚とその官庁をコントロールできなくなっている．官僚と官庁はますます自律性を強め，自己完結的となっている．政策ではなく，自らの権力，自らの論理，自らの視野で，自らの方向づけを行っている」(『断絶の時代』上田惇生訳)．

電子情報の破壊作用

ドラッカーは電子情報の進展にさしたる関心を示さなかったようだ．だが，情報こそが産業の物的側面にあって中央集権主義者のたくらみを粉砕した当のものだった．

「第二次大戦後に生まれた国のなかには，一つとして，19世紀の目標だった統一国家の体をなしているものはない．われわれが手にしたものは，国民国家の装いのもとに，国民国家としての費用を発生させ，国民国家並みに嫉妬，不満，

高慢にみち，そのくせ内政外交ともに不首尾な部族国家の断片の数々にすぎなかった．こうして世界は，国民に対し強大な権力を振るい，独裁とはなりうるものの統治はできないという小国の群れへと，分割されてきた」(『断絶の時代』上田惇生訳)．

第一次大戦時，世界の国民国家は50に満たなかった．そのなかでミニ国家が政治や産業で急成長した．それは知識産業たる電子の世界で起こった．ドラッカーは情報伝達の進化が，既存の制度を破壊していくのにいささかの戸惑いさえあったようだ．あらゆる政策が電子的な環境の上に成り立つとき，そこに潜む隠れたダイナミズムは見逃されてしまった．人類は月に人を送るのには成功しても，電子情報がもたらす帰結には無頓着だった．『フォーチュン』ではNASAマフィアと称して，関係者の隠れた思惑や目的が厳しく指弾された．

NASAは現実に何をしたか――．人を変え，地球を変えた．新たな認識を創造した．だが，コロンブスの新大陸発見とは似ても似つかないものだった．作家アルダス・ハクスリーの小説『島』でヒトラーは「邪悪なピーターパン」として登場する．ピーターパンと言えば，黒人ブルースの後にはビートルズが新メディアたるラジオに乗って登場した．気の利いたダンスと共に全世界を席巻し文化を一つにした．そんなことは全地が一つの言語，一式の言葉だったバベルの塔以来である．

ピーターパンと大量流血

ヨーロッパ人などは，やはりジャズを品性に欠くものと見た．全体主義のさしがねとさえ見た．ピーターパンは現実の世界では常に大量流血と背中合わせである．『産業人の未来』でドラッカーは次のように述べる．

「今日われわれが直面している社会的な危機は，企業が社会の基本単位となっているにもかかわらず，それが社会制度化されるにいたっていないという事実に起因している」(『産業人の未来』上田惇生訳)．

ヨーロッパでは，社会機関として立ち現れた企業が新たな部族主義を招くものと即断された．他方，アメリカでは同じものが政治的な色眼鏡ではなく，むしろ娯楽，消費といった新たな世界への扉と見られた．ドラッカーはそれをミニ国家にも多国籍にも変わりうるものとした．

ヨーロッパでは，大衆娯楽を一段下に見て，親しみやすさは見せかけであっ

て，実際には技術を広範にコントロールするものとの疑念があった．警戒さえ呼び起こした．ヨーロッパ人は政治への感性が格段に鋭かった．戦争に匹敵する破壊への予兆さえ嗅ぎとった．もちろんそんな意図がアメリカ人にないのは明らかだった. 領土的野心など電子メディアの出現で早々に無効となっていた. だが，ヨーロッパにはなお階級文化の残滓があった.

現に1914年の第一次大戦は，ドラッカーの指摘したごとく，東方への野望によって引き起こされたものだった．38年から39年にいたる第三帝国建設はアメリカではテレビドラマのなかのものだった．だが, そんなアメリカでさえ, 西方への野望は戦後のベトナム戦争をもって挫折した. 西方の終わるところで, 東方が始まる．新たな地平は地球外の存在たる月にしかなかった.

継続の時代

ヨーロッパ人にとって，ハードとしての産業はマルクス主義的計画と切っても切れないものだった．英米にあっては，むしろキリスト教の個の観念こそが国家や組織に優先すると考えられた．そのために自由な土壌が培養され，そこでスポーツや娯楽が活発に自生していったとはドラッカーの見方だった．そんな土壌は，ウェリントン将軍がワーテルローで勝利したときの有名な章句たる「勝利はイートンの校庭でなされた」にも現れる.

現世を来世との関係で重く見ないのはキリスト教の伝統による．リチャード・スティール（イギリスの劇作家・随筆家）は紳士をして，善なる言動を重んじつつ歩み，いっそう善なる言動と共に天国に戻る者とした．何より執着のないのが理想だった．ドラッカーもその種の人だった．あらゆる物事を理解した．人が自世界の外に目を向けるのは存外難しい．ドラッカーにあって，世界は限りなく多様で豊かなものだった．彼は持てる知性を生かし切り，しかも富や権力に利用しなかった．「58歳になった．今でも大きくなったら何になるのかわからずにいる」との科白ほどに背筋の伸びた彼の生活態度を示すものはない.

この度の『断絶の時代』は集大成ではない．万物を一つの知識体系に閉じ込めるのはドラッカー流ではない．閉鎖システムではない．むしろ，地表を覆う問題の数々に，とらわれなく心のアンテナを向け続ける．本書は，この世界が知られざる変化と解決すべき問題で横溢するのを教える．それまでのアプローチでは解決不能な新たな時代に突入したのは何より書名が雄弁に教える.

人類は数世紀にわたり継続の時代を生きた．時代は段階を経て新たな局面に入る．変化をあらかじめ知るのは人のなしうることではない．継続の時代は終わりを告げ，新たな局面に入りつつある．断絶の時代は情報が即時的に共有される時代でもある．パターンによる認識がそれまでの現実把握にとって代わられる．そして知識産業が中心となる．既存の生産力や権力は凋落を余儀なくされる．ドラッカーは鮮やかな筆致でそれらの変化を描く.

プラスティックの世界

そこで検討される課題を見てみよう．いまだ未着手の問題が広大無辺に横たわる．なかでも原材料革命などはよく知られたものだ.

「19世紀の科学ではなく，20世紀の科学にルーツをもつ唯一の産業が，プラスティック産業である．その基盤は, 放射能発見にともなうX線解析にあった. プラスティックは天然資源の利用ではなく，新素材の創造という新素材産業のはしりだった」(『断絶の時代』上田惇生訳).

包装にプラスティックが欠かせないのを知らぬ者はない．プラスティックそれ自体は物質でありながら，電子回路による情報基盤にも利用される.

映画『卒業』で若き主人公ベンは高年齢層の部族から疎んぜられる．アイビー・リーグ出のこの若者は「まがいものにさわるな」と寸言される．「ピーターの法則」にあるごとく持てる者は一言を持って足りる．ベンはその忠告を無視すれば共同体から出なければならない.

ダスティン・ホフマン扮するこの主人公は，物質消費時代の終焉を見事に象徴する．ベンが手にする『ライフ』誌の表紙はさりげなく『勇敢なる追跡』のジョン・ウェインで飾られる．傍らには「英雄の選択」とある．ウェインは物質消費終焉のもう一人の立て役者だった.

ワールド・ショッピング・センター

ドラッカーはむしろそこで新製品やサービスを創造するハード的基盤に関心を寄せたように見られる．「ワールド・ショッピング・センター」なる比喩も使用する．それ19世紀的な比喩だった.

『卒業』のベンのように電子情報の論理は語られなかった．ベンは大学卒業

を目前にし，擬似近親相姦関係の過ちを経て，急遽企業に就職する．オイディプス王の物語を彷彿とさせるくだりだ．違いは背景に電子技術を持ちうるかのみである．その技術が物事に決着をつけるほぼ唯一のアプローチである．

そこでは無数のジョン・レノンもどきが全世界とベッドを共にしようとする．衛星情報でチャールズ皇太子の叙勲を5億人が目撃する．地球は一つの劇場となる．そのイメージはもはや「ワールド・ショッピング・センター」などという陳腐な比喩で語り尽くせはしない．

その間製品はプラスティックで包装され，世界のコンテナ会社は物流の激減で悲鳴を上げる．モンゴメリーワード社に吸収されるしかない．そのことは大量の粗悪品が平然と生産されていたころには起こりえなかった．プラスティックは元に戻らない素材である．それはグローバル環境の生み出す呪いの一つとさえ言える．物を覆いつつ，情報の動き回る電子回路の一部をなす．それが何を意味するかまではドラッカーに思いが及ばなかったようだ．

あらゆる産業の高速度化はそれ以前の産業構造を半ば自動的に破壊せずにはおかない．スプートニクが宇宙に飛んでからというもの，それまでの世界は考古学上の関心対象とさえなった．月面着陸も同様だった．太古から変わりなくあり続ける月を新たな装いで視野の中心に押し出した．

新たな構造変化が自動的かつ速やかに古いものを陳腐化するのはやむをえない．役に立たないものは廃棄されるのが理である．かつて人類はそのために戦争をした．ホーマーからT·S·エリオット，ジェームス・ジョイス，エズラ・パウンドにいたるまで，すぐれた叙事詩は例外なく廃墟の復興からはじまる．変化に必然的に伴う破壊作用についてドラッカーはほぼ何も述べていない．

戦争と技術

「企業は軍と変わるところがない．軍と同じように設備は必要である．しかし人間活動が機能的に組織されていなければ，折角の装備も役にたたない」とドラッカーは言う．

軍と大企業の関係についてドラッカーは「企業が政治的機能を持つことは第一次世界大戦のあたりには経営幹部によって認識されていた」とする．両者はマネジメントにおいて異質なものとしながらも，いくつかの方法上の一致点を消極的に認めはする．しかし恐らく意図的に鉄道と戦争の関係性に触れていない．20世紀初頭の経済社会を論ずるのに第一次大戦を捨象するなど不可能である．戦争の遂行に際し，武器弾薬等を速やかに目的地に移動するのに獅子奮迅の大活躍を見せたのが鉄道だった．その鉄道さえ，電報や新聞の威力を前にしては顔色を失う．電子メディアが戦争にイメージと輪郭を与えた．自ら当事者の一人であることを万人に認識させた．

第二次大戦で同様の役を担ったのはラジオだった．あのヒトラーさえ，ラジオを最大限活用することで第三帝国建設に成功した．『企業とは何か』に次のようにある．

「今日の西洋では経済発展に代わるものは戦争しかない．ヒトラーが脱経済至上主義として求めたものがそれだった」(『企業とは何か』上田惇生訳)．

そんなところからもドラッカーが戦時社会を技術とワンセットとする見方に与しなかったのがわかる．何であれイノベーションには予期せぬ結果が伴う．それがさらなるイノベーションを進めるうえでの目的，文脈，構造をつくり出す．昨日の世界と今日の世界を異なるものとする．アポロ6号が，結果的に経済上軍事上の米ソ間競争を激化させた一事をとっても明らかである．月は一つの仮想目標に転じ，いまだ物質社会にしがみつく科学者の郷愁をかき立てた．スプートニクのもたらしたものも予期せざるものだった．人工衛星が成層圏外を飛んだというのみではない．知識産業を劇的に加速化させた．以来，人工衛星は世界を一つの劇場に変えた．

だがそれを除けば，いかなる経済的な影響力も持ちえなかった．その後はあれほどまでに熱狂した人々は老いも若きもひっそりと日常に戻っていった．自分の狭い世界に再び汲々とするようになった．

付言すれば，産業分野でドラッカーが目を向けなかったものがある．数世紀にわたり営々となされてきたグーテンベルクの活版印刷が，経済人と産業人の生みの親となった事実がそれである．手工業という手工業は一つの例外もなく，分刻みのマニュアルに分節化され，機械のプロセスに翻訳されたというその事実にふれることがなかった．現代を支配する「時給」の観念はまさにそこに発していた．それが企業の成果を約束したにもかかわらず――．

超大国とミニ国家

ドラッカーのアンテナはミニ国家を敏感にキャッチしていた．巨大国家とい

えども単位に細分化された．だが，新たに細分化された単位と巨大企業の共犯関係についてドラッカーは口をつぐんだ．

ミニ国家なる現象はバルカン化とは質的に異なる．19世紀の典型的なバルカン化現象は，要素労働への細分化の結果だった．

それははるか以前の国家統制にいたる結果として現れたものだった．現在も細分化は進行中である．しかし，かつてとは逆の理由で巨大な構造物を腐食させつつある．企業コングロマリットは従来の国民国家連合とはまったく対極の位置にある．

今日にあって，超越的な権力は，政治的経済的コラージュ以外の何ものでもない．企業が知識に依存するものである以上，物的環境を見ても本質はわからない．ドラッカーは述べる．

「超大国とは，福祉国家の国際版であって，福祉国家と同じように，優先順位をもつことも，何ごとかをなし遂げることもできない」(『断絶の時代』上田惇生訳)．

「経験」と「知識」の新たな関係

新たな超越的権力というものは実体と言うよりそれに先立つ包括的なイメージにより形成される．一昔前の専門家による物的目標は意味を失う．それも電子情報が瞬時に共有されるようになった一つの帰結である．

今なお異常なほどのスピードで標的が動けば，狙撃手も動き，その関係性さえ稀薄になりつつある．現代の医学生が医師になるには数年を要する．彼らは研修期間も終わらないうちに医学の観念自体が変わりかねない世界を生きている．エンジニアも同じである．激烈なスピードがミニ国家の断絶を生み出す．量子物理学なども，不連続な要素から成り立つのが当然とされる．変化が常態となる．

技術による変革は，しばしば多くの人々にとって愉快とは言い難い環境をつくり出す．電子情報の進展がいかに速いかはすでにおなじみのものである．戦争やビジネスの代用品たるスポーツや娯楽などがそれを象徴する．そこでドラッカーがあえて目を向けるのは，「経験」と「知識」の新たな関係である．この電子情報の世界にあって，知識は経験に代わりうる．経験の積み重ねで月に行くことはできないが，知識の積み重ねで月に行くことはできる．必要なのは知識である．それまでは，人が月に行くなど仮説としてさえおよそありえないものだった．

知識の特性と機能

『断絶の時代』は，知識経済，知識産業を大胆に論ずる．だが知識とは何なのか――．

そもそも知識とはとらえどころなき語彙である．人間環境を刷新する推進力として，知識は例外的な存在である．少なからず人はあまりにめまぐるしい変化に適応するのはきわめて不得意である．現実がうまく認識できなくなる．

経験から知識への移行は，ハードウェアからソフトウェアへの移行とも捉えうる．知識は一つの生産手段とされる．「知識の生産性が，経済の生産性，競争力，経済発展の鍵となった」とドラッカーが述べるとおりである．

だが，そのことは知識の特性や機能といったものが，工業経済の物的基盤に擬して理解されてきたことをも意味する．だがテレビ時代の子供にとって，知識が物的なものというイメージはもはやない．

そのうちそんなイメージは完全に一掃されるだろう．知識の生産性が鍵となるのはいいとしても，電話が職階を無意味にし，テレタイプが郵便制度を破壊したごとく，情報環境の変化が基盤を無効化する点にはきちんと目が向けられなければならない．知識は従来の社会を育むより，かえって急速に陳腐化させる．

トロイの木馬とパンドラの箱

ハードウェアは頻繁な使用の結果磨耗するのではもはやない．反対に，適切に手を入れなければ即座に無用の長物となる．従来の機械をはじめとする物に関わる技能は，カメラ，トースター，鉄道，自動車いずれも消滅する．西欧世界もロシアもたどる運命は同じである．補修されるより早く，新たな製品を手にしてしまう．

現在，電子情報の技術はあまりに進展が速過ぎる．すでにあるハードに技能を合わせられずにいる．例外が南米にあるという．そこでは農民や職人が製品の補修を行う．みな産業人以前の人々である．彼らはむしろ進んで陳腐化した

製品に付き合う．反対にポスト産業人たる欧米人はそんな工業製品に見向きもしない．結果ごみの山がいたるところにできる．

トロヤ市街に木馬が運び込まれ，神々に供されようとしている．だがその核たる新技術がこの古い都にとどめを刺す．トロイの木馬はイノベーションそのものの象徴である．ドラッカーのいう知識産業はトロイの木馬のごとく，あるいはパンドラの箱のごとく，慎重かつしたたかに処すべきものでもある．

反転する世界

明日を知るには，すでに起こった事実を見るのがよい．新産業に席巻される欧州企業社会を見てみればよい．コンピュータは銀行の会計手法を規定した．そればかりか証券投資のフレームまで決めてしまった．1920年代にあって，ラジオの持つ経済的影響力を見通せた者は一人とてなかった．高速で回るコマの芯は縁よりはるかに高速である．

その芯にあたるのが経済である．遅いものは容赦なく振り落とされていく．現在の保険市場にあって，情報の流れは保険そのものの流通スピードをはるかにしのぐ．回転を逆にすることはおろか，わずかに速度を落とすのさえ絶望的に不可能である．ある時点を過ぎれば，そのような超高速も漸次制御可能になるだろう．だが，少なくとも現状にあってはハードとソフトの絶妙なバランスで成立する経済のスピードは緩まる兆しがない．現実を直視することなく惰性に身を委ねるならば確実に破滅への道をたどる．

利上げというマクロ政策一つとってもプロセスはさほど複雑ではない．だが，実体経済に対してははからずも思惑と反対の力を持つことがある．経済学なる科学の前提にはいわゆる合理的経済人があった．それはドラッカーが示し，ヒトラーとともに消滅したはずのものだった．

「今日の経済学は，自らの理論をマクロ経済のための経済理論であるとする．しかし，このことは，真にマクロな経済すなわちグローバル経済を除くだけでなく，現実にコストが発生し，成果がもたらされる経済，すなわち生産者，消費者，市場からなるミクロ経済を除くという結果をももたらしている」(『断絶の時代』上田惇生訳)．

ドラッカーが関心を寄せるのは商取引の経済である．商取引はイメージ化の世界にあって，著しく存在感を低下させつつある．技術変化も一役買っている．

それによって人間活動が従来の市場を迂回するようになっている．あえて言えば，物質たるハードは等差級数的にしか増加しないが，知識たるソフトは等比級数的に増加する．

情報産業の隆盛

ドラッカーは言う．

「われわれは，マクロ経済とミクロ経済との関係についての経済学を手にしていない．そのため，企業，市町村，消費者にかかわる政策の99パーセントは，いかなる理論も，いかなる合理的な根拠もなしに行っている」(『断絶の時代』上田惇生訳)．

われわれは経済学を手にしていない――．それはあたかも物理学者が万有引力の法則を手にしていないようなものだ．経済学はその基礎理論を持たないとする．だが，共に問題解決の道筋は探索されつつあり，仮説的分類が可能となったものもある．そこで認識すべきは，われわれを取り巻く環境そのものが，革新を推進力とするものに変化した事実であろう．人間環境といえども，生態的な秩序原理によって機能する．まさにオーケストラの共鳴である．

知識経済でなされる意思決定は，かつてなじみだった時代に涵養された原則を要する．20年代を考えてみればよい．ラジオによりあらゆる経済活動が一気に知識化していった．アメリカでも，娯楽，ラジオ，ジャズ，映画，スポーツ，教育などのサービス業が主役に躍り出た．製造業はその地位を下げた．現在では，情報産業の隆盛がかつてのサービス業にあたる．娯楽，ビジネス，教育，軍事いずれも事情は変わらない．世界全体の経済で情報が他を圧する力を持つ．

電子時代の若者

そのようななかで，経営者，成果はどう考えられるべきか．組織が目標を達成するための方法論をドラッカーは一貫して考えてきた．その時代にあっては差し迫った問題だった．だが，情報が即時的に共有可能な世界にあって，それまでの想定が妥当とはとても考えられない．

一世紀前には当時なりの美学があった．現在にあって，われわれはその選択

肢さえ手にしていない．どの政府といえども最高度の美的感性と創造性を持たねばやっていけない．まずは意識形成からはじめなければならない．そのための学習モデルが開発されなければならない．

そこでは象牙の塔も中央管理も生存の余地はない．あらゆる情報は濁流のごとく一緒くたになる．

現在の情報の流れを見る限り，鈍い組織は絶滅させられる．同時に新たな秩序形成を推進する組織が次々に現れる．解決方法は問題による．新たな問題を従来の方法で解こうとするほど非現実的なことはない．新たな経済は従来の手法でコントロールできない．まったく別の何かに変わっていくものと考えなければならない．

われわれは内なる神経系がそのままコンピュータを介して外的世界を形成する時代を生きようとしている．そんな環境を構造化するには，意識そのものを利する観点に立たなければならない．人工物が行き過ぎれば，自然は衰退する．情報があらゆるものに入り込めばハードが意味を失う．

文明の根源的変化

ジュール・ベルヌの作品では，19世紀の物質中心の環境が，瞑想や精神などの内面世界に向かって展開されていくとされる．だが，現状では物的世界が人工物に適応できるまでにはなっていない．

ビートルズに熱狂し，昨日の世界からの決別をはかった若い世代は，数千年前石器を手に新文明を切り開いた人類の祖先と同じ歩みをはじめたばかりである．電子時代の若者は，コミュニケーション方法が未定義のまま見知らぬ時代に突入しつつある．そのことをどこかで鋭敏にキャッチしている．

それはカフカの『変身』やオーウェルの一連の作品が暗示してきたものと同じである．前者では，虫を一つのシンボルとして，埋めようのない時代的懸隔が表現される．虫はいかにして人とコミュニケーションをとりうるか――．

ビートルズがやったことはまさしくその懸隔を埋めることだった．彼らは太古の昔から人間の体になじんだサウンドとリズムを復活させたに過ぎなかった．電子時代の若者にとって，言語的表現は急速に疎遠になる．コンピュータのプログラミングは質的に異なる言語を要する．身振り手振りや次元の異なる表現方法が，従来の言語に急速に取って代わられる．

知識産業を語るに際し，ドラッカーは人間環境の反転現象に賛言を費やすことがなかった．それは何も批判にあたらない．文明の根源的変化に処する合理的な戦略を示しえた最初の思想家がドラッカーであったのは誰もが認めざるをえないからだ．

活動報告

Our Annual Activities

研究グループの紹介

Study Groups

◎ドラッカー「マネジメント」研究会

1.研究グループ名称：ドラッカー「マネジメント」研究会

2.主催者：森岡謙仁

勤務先：アーステミア有限会社 代表取締役

職　業：経営・情報システムアドバイザー
1992年より大手・中堅企業に対する経営改善とIT有効活用に関する助言・指導および人材育成について支援活動を行っている.

・CIO(最高情報責任者) 養成講座 (日経BP社) 講師
・日経記事に学ぶドラッカー「マーケティングとイノベーション」実践活用法
・(日経ビジネススクール) 講師
・ドラッカー「マネジメント」入門 (淑徳大学公開講座) 講師

著　書：
「図解 ドラッカー入門」(中経出版)
「教えてドラッカー 働く私はITでどこまで伸びるの？」(日経BP社)
「ドラッカーの実践!! MOT(技術経営) リーダーのマネジメントスキルアップとテンプレート集」(共著・監修，新技術開発センター) など多数.

3.出席者名：当研究会の運営スタッフは以下のとおり.

・伊藤年一 (伊藤IT経営研究所 所長)
・北村和敏 (㈱大塚製薬工場 営業本部渉外担当部長)
・市川充 (アミュレット㈱ 代表取締役)
・奈良間英樹 (㈱Social Vitamin代表取締役)

4. 研究グループの主たる関心：当研究グループの目的は以下のとおり.

ドラッカー「マネジメント」を適用した21世紀の組織運営や「一般教養としてのマネジメント」について，互いに学び合い成果をまとめること，普及に関する活動および，ドラッカー学会の会員の増強に資する活動について，自ら率先して活動を行うことを目的としています.

5. これまでの発表資料

下記資料のうち本人の了解を得た一部の資料については，ドラッカー学会HPに掲載している.

5-Ⅰ. 分科会の成果報告

当研究会では，適時，分科会 (特定テーマの共同研究) を実施している.

〈第一期分科会活動 (2008年度)〉
・「目標と成果」分科会・活動成果報告 (リーダー；宗初末，　サブ；丸山有彦)
・「IT企業とマネジメント」分科会・活動成果報告 (リーダー；伊藤年一，サブ；片貝孝夫)

〈第二期分科会活動 (2009-2010年度)〉
・「アントレプレナーシップ」分科会活動成果報告 (リーダー；根本雅章，サブ；丸山有彦)
・「マネジメント・スコアカード」分科会活動成果報告 (リーダー；長島基，サブ；陣野壮太郎)

〈第三期分科会活動 (2012-2013年度)〉
・「組織の社会的責任」分科会活動成果報告 (リーダー；北村和敏，サブ；奈良間英樹，伊藤年一)

5-Ⅱ. 研究会の発表成果

〈第2回；2008年3月18日〉
・「民主的な組織は学習する組織」鈴木利和
・「私が考えるドラッカーの言う『マネジメント』とは」長島基
・「福祉領域におけるドラッカー理論適用の可能性」星野晴彦
・「成果主義とモティベーション」宗初末

〈第3回；2008年5月20日〉
・「成果をあげるエクゼクティブを目指して」梅田友隆
・「法律実務におけるマネジメント」坂田真吾
・「グーグルは21世紀のドラッカーマネジメント実践者たり得るか」伊藤年一

〈第4回；2008年7月15日〉
・「戦後日本の経営における『変化のための仕組み』……ドラッカーの観点から」丸山有彦
・「市場において目指すべき地位は，最大ではなく最適である」片貝孝夫

〈第5回；2008年9月16日〉
・「ドラッカーとヴェーバー－プロテスタンティズムと資本主義の視点から」石川正宏
・「ドラッカーの著述と日本の現状にみる『マーケティング』と『マネジメント』」後藤辰夫
・「ドラッカーに関する質疑応答」上田惇生

〈第6回；2008年11月18日〉
・「ラグビースタイルマネジメント」根本雅章
・「ドラッカー理論と仕事をつなぐ『はしご理論』」北原文司
・「リーダーシップは育てられる」升岡勝友

〈第7回；2009年1月20日〉
・「自己実現理論 (マズロー) とマネジメント (ドラッカー)」秋山幸子
・「ドラッカーのキャリア開発理論」市川和臣
・「ポスト資本主義社会における社会的責任とは何か」上野周雄

〈第8回；2009年3月17日〉
・「松下幸之助の仕事の哲学とドラッカー」小野雅子
・「わが社の経営理念・ドラッカーから学んだこと」仙石通秦

〈第9回；2009年5月19日〉
・「セルフマネジメントとホスピタリティ」三石昌夫
・「ドラッカー経営論と日本型経営」西島政信
・「目標と成果」(分科会報告概要) 宗初末，丸山有彦

〈第10回；2009年7月22日〉
・「ドラッカーとベンチャー企業経営」熊沢拓
・「ブレーンストーミング演習を実施して」市川充
・「環境をビジネスにどのように生かしていくか」菅野広治

〈第11回；2009年9月16日〉
・「使命と繁栄は企業の一貫したビジョンになりうるか」陣野壮太郎
・「情報が仕事を変える (新情報革命)」北村和敏
・「ドラッカーとマネジメント」上田惇生

〈第12回；2009年11月17日〉
・「ドラッカーとコミュニティ」今井孝
・「トヨタウェイと知識労働者としての職場リーダ」高部茂
・「ドラッカーとミドルマネジメント教育」浦崎道教

〈第13回；2010年1月19日〉
・「職場おけるドラッカー『マネジメント』実践の具体例」長島基
・「人はなぜ働くのか？」友渕将樹
〈第14回；2010年3月16日〉
・「ドラッカーと掃除道」大林茂樹
・「何故ドラッカーは日本絵画に魅せられたか～ドラッカーの精神性の形成～」石丸政之
〈第15回；2010年5月18日〉
・「研究組織における成果創出のメカニズムに関する考察～慶応義塾大学先端生命科学研究所の場合～」新川雅之
・「なぜ日本の野菜はパック詰めされているのか」河野隆史
〈第16回；2010年7月21日〉
・「ドラッカーに学ぶ，実践行動学」宗初末
・「イノベーション理論の展開と実践」升岡勝友
〈第17回；2010年9月22日〉
・「インテグリティと自己目標管理」伊藤年一
・「ドラッカーと不況時のマネジメント」上野周雄
〈第18回；2010年11月18日〉
・「ドラッカーの方法序説」丸山有彦
・「“絆”プロジェクトの提言」片貝孝夫
〈第19回；2011年1月18日〉
・「非営利組織のマネジメント」落合崇仁
・「ドラッカーから学ぶリスク（その1）」奥晴美
〈第20回；2011年5月17日〉
・「ドラッカーの遺言（The Last Words）から学ぶこと」小海司
・「ドラッカー先生に学ぶ『日本の未来』」山下淳一郎
〈第21回；2011年7月20日〉
・「ドラッカーと経営会計」行本憲治
・「ドラッカー流『いま，何をすべきか？』乱気流時代の生き方講座事例」渡邉明男
〈第22回；2011年11月15日〉
・「日本のIT業界の進路」坪田幹人
・「道元禅師の“禅”の思想とマネジメント」山田博彰
〈第23回；2012年1月17日〉
・「ドラッカーが考える社会的責任とISO-26000」北村和敏
・「ドラッカー流ワークシートの作成と実践」市川充
〈第24回；2012年3月17日〉
・「韓国企業は何故，グローバル企業なのか」元大振
・「乱気流，変化，グローバル…未来の企業，個人の生き方は!?」安岡裕二
〈第25回；2012年5月15日〉
・「企業の目的である『顧客の創造』の本質的な意味を考える」和田一男
・「ワークライフバランスとドラッカー」奈良間英樹
〈第26回；2012年7月18日〉
・「ドラッカーを通して明治維新を考える」中村正孝
・「ドラッカーの視点で考える新世代電気自動車とイノベーション」和田憲一郎
〈第27回；2012年9月19日〉
・「後半戦に向けて　人生を充実させる5つのメソッド」山内治友
・「マネジメントとの出合い」高橋明彦
〈第28回；2012年11月20日〉
・「プロジェクトとマネジメントを考える」上野周雄
・「瀕死の赤字路線を再生させたイーグルバスの状況への挑戦！」大林茂樹
〈第29回；2013年1月16日〉
・「私の経営とドラッカー『経営者の条件』」小海司
〈第30回；2013年3月12日〉
・「社会的責任投資（SRI）とマネジメント」桜井智之
・「ドラッカーのマネジメントから学ぶ自らの会社経営」間瀬正三
〈第31回；2013年5月14日〉
・「ドラッカー教授に学ぶセルフマネジメント」奥平栄一
・「ドラッカーから学んだ働く意識の変化」村山均
〈第32回；2013年7月17日〉
・「商品開発を成功させる商品開発の手法：STEP BY STEP法」高部茂
・「ドラッカーに学ぶ成果主義とモチベーション～宗初末さんを偲んで～」長島基
〈第33回；2013年9月10日〉
・「ドラッカーが言う『顧客の創造』とは？～自分の経験を通じて考えること～」北村収
・「モンブラン登頂!!～目標達成とセルフマネジメント～」三石昌夫

6. 研究会風景

◎熊本SG

熊本SGを主催している春日潤一です．

地方公務員（熊本県職員）ですが，特にマネジメント関係の業務に従事しているわけではなく，事務屋として様々な部署を異動しています．

マネジメントとの出会いは，自治体で「政策評価」という言葉が使われ始めた頃からで，その時に初めてドラッカーマネジメントに触れました．

その後，福岡に転勤となり，ドラッカー学会の読書会があることを知り，福岡読書会の第2回目から参加させてもらいました．転勤で熊本に戻ったため，福岡読書会は1年半ほどしか参加していませんでした．

その後，熊本でも開催して欲しいという声に応えるため，熊本に於いても読書会を開催することとなりました．

また，2008年からドラッカー九州支部としてのメーリングリストを活用しており，登録者数は100人，総投稿数は3000件を超えています．

熊本読書会は，2010年1月にスタートしました．毎月1回，平日の19時～20時半に開催しており，出席者は平均して3～5人程度です．なお，出席者のうち，ドラッカー学会員は私だけです．

昨年はもう少し参加者が多かったのですが，「もしドラ」ブームの終焉とともに参加者が段々と少なくなってきたのは残念なことです．

読書会では，課題図書と指定範囲の箇所を各自，事前に読み込んできて，感銘を受けた箇所や疑問に思った箇所等を中心に意見交換を行っています．

各々印象に残った箇所が異なったり，或いは期せずして全く同じ箇所に感動したりもしますが，そのどれもが大変有益で，まさに「それぞれのドラッカー」です．

現在の課題図書は，『断絶の時代』です．1回に進むのは，概ね40～50ページ程度ですが，議論が白熱すると（又は行き詰ると）時間が押して，指定範囲の一部を次回に繰り越すこともあります．

また，年末や課題図書の切り替わり等の節

目の時には，土日の午後から読書会を開催し，終了後に懇親会を開催しています．

参加者の問題意識は高く，読書会の内容は濃いと思いますが，今後の課題としては，ドラッカーブームに頼らない「顧客の創造」かと思います．もう少し，参加者が増えて欲しいと思いますが，対外的なPRがドラッカーHPしかないのが現状です．

◎高知ドラッカー読書会

①主催者プロフィール（勤務先，専門分野等）

3人の世話人で読書会を運営している．

中川香代（高知大学人文学部社会経済学科教授，専門＝経営管理・人事労務管理）

武田茂（高知鏡川病院理事長，病院経営）

小笠原雄次（高知新聞社，ウェブ担当）

②出席者延べ人数

月1回（最終月曜日）開催で，平均10人出席．年間約120人．

③研究グループの主たる関心

・ドラッカー著作の内容読解と，それについての会員間での意見交換

・自社の経営レベル，マネジャーレベル，現場レベルのマネジメントへの応用

・知識労働者として成果を挙げ，成長していくにはどうすればいいか

◎ドラッカーのポケットSG（香川県）

ドラッカーのポケットSG（香川県）は，2008年5月より読書会をスタートし，今年で6年目を向かえ，61回の実施となりました（2013年9月現在）．

毎月1回の読書会，夏・冬の懇親会をあわせて，これまで出席された延べ人数で約750名．現在の会員数は30名，現在の毎月の参加者数は，6～10名です．

参加者の顔ぶれは，企業経営者や管理職，一般社員，教師，経営コンサルタント，介護・福祉関係，就職支援，農業経営者など多岐に及んでおり，年齢，性別ともにいいバランスが保たれています．

このユニークなSGの名称については，よく問合せがあるのですが，これは会員の公募により定めたもので「ドラッカーの経営思想やドラッカーが発するマネジメントに対する質問を，常に各人のポケットに入れ，仕事や私生活において方向性が見えないとき，意思決定に迷ったとき，また事業が順調なときにも，時折ポケットから取り出し，正しいことを正しく行おうとしているかをドラッカーさんに聞いていきましょう」との思いが込められています．

読書会の方法は，数名の方に持ち回りでファシリテータをして頂き，参加者は，課題本の指定された章について，気付きや他の参加者に理解を補ってもらいたい点などを，順次発表し，それを基に自由に意見交換をする形式をとっています．

メンバーが読書会に参加したきっかけをお聞きすると，このSG名称のとおり，公私にわたり，経営での活用はもちろんですが，自身が勤める職場の課，グループ，サークルやNPO，自治会という内容も規模も，大小さまざまなコミュニティーでの活用としつつ，最終的な目的は，皆さん，経営思想やマネジメントとのこと．参加されるメンバーの方は，さまざまな意見を聞きながら，自身の気付きの場となっているようです．

意見交換では，書籍の内容に留まらず，参加者が抱えている経営上の課題や，管理職としての悩みなどに及ぶこともあります．また，意見が分かれて熱い議論になることもありますが，それらのことがドラッカーの考えに対する理解を深め，実業務に活かすための糧になっているように感じています．

当初，四国内では香川県のみの活動でしたが，2011年からは，高知から当SGに参加されていたメンバーが発起人となり，高知読書会も開催されています．

以前より「四国内のドラッカー読書会で交流の場を設けたい！」という要望があり，2年越しで今年9月27日に高知県にて開催いたしました．ドラッカーの思想をもとに，多くの方との出会いがあり，意見交換することができました．このご縁をいただけたことは，メンバーにとっても大変励みになると同時に，今後の四国内での広がりが期待できるものと考えております！

引き続き，本部の皆様，各研究グループの皆様のご支援を宜しくお願い致します．

（紹介者　水本規代）

◎ドラッカーの窓から明日を考える研究会

(1) 主催者プロフィール

藤島秀記　元淑徳大学大学院国際経営研究科客員教授（現代経営論・経営戦略論専攻）．ダイヤモンド社常務取締役，ダイヤモンド社国際経営研究所代表取締役社長を歴任．この間文教大学で講師（産業研究）を兼務．日本経営情報学会，多国籍企業研究会会員，ドラッカー学会企画担当理事．ピーター・F・ドラッカー等の訳書・論文多数．

(2) 出席者延べ人数

昨年7月より　のべ115名

(3) 出席者名

井坂康志，井上馨，上野周雄，奥津雅史，小野雅子，小関珠緒，

斎木奈々絵，佐々木英明，菅野孝治，谷崎敏昭，中島信，中野羊彦，

野村尚弘，畑中和義，花松甲貴，藤島秀記，星野雄滋，丸山有彦，他

(4) 研究グループの主たる関心

現在から将来にかけて重要な意味を持つであろう問題に焦点をあわせ，ドラッカーの視点と思想から分析，討論，まとめを行う．

医療，人口動態，グローバリゼーション，環境，等

(5) これまでの発表資料

今期4月から

4月13日

発表者：井坂康志　ドラッカー学会理事

テーマ：「村上春樹とドラッカー ── 脱近代の創作論」

6月15日

発表者：花松甲貴　ドラッカー学会会員

テーマ：これからのリーダーシップ

7月20日

発表者：中野羊彦　ドラッカー学会会員

テーマ：「ドラッカーのイノベーションの7つの機会の活用を考える」

9月21日

発表者：藤島秀記　ドラッカー学会理事

テーマ：「globalizationの深化により，多元的価値と文化が共生しうる（理想型としての）global communityはいかにしたら可能か」

10月19日

発表者：田中弥生　ドラッカー学会会員　国際公共政策博士

テーマ：「ドラッカーはなぜ非営利組織に注目したのか」

〈参加者からの一言〉

ドラッカー教授の教えに惹かれ，そのすべ

てを吸収したいと思ったものの，一人では何をしていいのかもわかず考えあぐねていた時に，この研究会の存在を知りました．

「ドラッカー」を冠するだけでも敷居が高いのに，「ドラッカーの窓から明日を考える研究会」なんて（どなたが命名したのでしょうか？）崇高すぎて，とっても近寄り難く感じました．

ですが，別の機会に聴講した，会のメンバーの方の発表が，大変わかりやすく，大変興味深かったので，まずは見学させて頂きたい旨のご相談をしたところ，快く応じてくださいました．

毎回，発表者の方の職務内容や興味の対象に即したテーマについて発表があり，日々の業務や実体験を交えて，より具体的な討議を深めることができるのが魅力です．

発表内容の質の高さも素晴らしいのですが，メンバーの方々は親しみやすい方ばかりなので，男性はスーツを着る必要もなく，女性はフルメークで参加する必要もありません！

まずは，見学からしてみませんか？

◎「英語でドラッカーを学ぶ会」東京SG

①主催者プロフィール（勤務先，専門分野等）

上野周雄

株式会社エイジア監査役，ドラッカー学会事務局次長

IT・マネジメント・企業統治

②出席者延べ人数

125名（2012年10月～2013年9月　12回）

③出席者名（直近1年間）

上田惇生（ゲスト），斉藤勝義，風巻融，深澤重雄，中嶋秀隆，谷崎敏昭，中林秀之，山内治友，緒方慎八，中野羊彦，和田憲一郎，藤田一郎，落藤伸夫，中村克海，市川充，川澄佳美，阿部美穂，上野鈴江，上野周雄

④研究グループの主たる関心

ドラッカーを英語で学ぶことにより，翻訳の背景にある幅広い知識を得ること．

⑤これまでの発表資料

毎回深読みの担当者（2名）がまとめた資料を発表し議論を行っている．

今までのテーマは，『The Daily Drucker』の毎回の課題ページの関連テーマとして以下の発表があり，議論を行った．直近，6ヶ月のテーマは以下の通り．

4月　リーダーとリーダーシップ
5月　知識労働者
6月　上田先生とのQ＆Aセッション
7月　イノベーションの機会
8月　事業の目的
9月　セカンド・ライフ

6月19日（水）上田先生ゲスト参加時の写真

⑥解説

この研究グループ（SG）は，英語を通してドラッカーを学びたいという会員有志が，当学会理事（現学術顧問）の産業能率大学名誉教授・国際経営評論家で多くの書籍の翻訳もされている小林薫先生に講師をお願いして，2007年3月にスタートしました．

夏休み，冬休み等を挟みながら毎月1回週日に開催し，本年9月までで通算64回を数えました．延べ710名（ゲスト・講師を含む）が参加しています．

小林先生には2011年10月までの4年半の長きに亘りご指導をいただきました．同年11月からは小林先生には会場には来ていただいておりませんが，顧問として引き続きご指導いただいています．

2011年12月からの勉強会は，前半は従来どおり，The Daily Druckerの2日分のテキストを使い，参加者全員で順番に読んで訳す方法で進めています．後半は毎回深読みの担当を2名決め，テキストで取り上げられているテーマについて，調べた結果を発表していただき，それに基づいてディスカッションを行っています．

参加者はドラッカー学会員で，継続参加ができる方を当SGの会員としています．週日開催で仕事帰りの参加者が多いので，開始時間を参加がしやすい19時からとし，また空腹では辛いので，参加費千円から軽食を用意し，後半のディスカッションは軽食をとりながら，リラックスした雰囲気の中での意見交換し，理解を深められるようにしています．

深読み者の発表資料には素晴らしいが沢山ありますが，現時点では研究資料としてはまとめてありません．今後は原著の深読みとディスカッションをより充実させて，「英語とドラッカーの研究グループ」として，年報に発表できる資料もまとめたいと考えています．

このSGでは，ゲスト講師を招きドラッカーを学ぶ試みもしています．2009年12月に，Mr. Lawrence Greenspun（The Drucker Institute – Claremont Graduate University）をゲスト講師として招きました．2012年5月には，Living in more than one world（日本語版『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』2011，ダイヤモンド社）の著者であるMr. Bruce Rosensteinと奥様を招き，著書について語って頂きました．本年の6月19日には，上田惇生先生をお招きしてQ＆Aセッションを開催し，会員のドラッカーの経営哲学からドラッカーのお人柄，翻訳にまつわるエピソードまで幅広い様々な質問に答えていただきました．今後も年に1回は，多様なゲストをお招きして幅広く学んでいきたいと考えています．

◎「ドラッカー・サロン」ドラッカー学会

①主催者プロフィール（勤務先，専門分野等）

上野周雄

株式会社エイジア監査役，ドラッカー学会事務局次長

IT，マネジメント，企業統治

②出席者延べ人数

98名（2012年10月～2013年9月 11回）

③出席者名（直近1年間）

坂本和一（ゲスト），井坂康志，中島信，緒方慎八，山内治友，小茂田志郎，北村和敏，和田憲一郎，落藤伸夫，落合崇仁，井上薫，藤田勝利，八谷俊夫，富沢成幸，佐々木秀昭，渡邉明男，小野雅子，小関珠緒，似鳥裕子，上野周雄

④研究グループの主たる関心

多様な出席者による意見交換から，参加者個々のドラッカー・マネジメントとその思想の理解をより深め，実践力を養うこと．

⑤これまでの発表資料

特になし．毎回ドラッカーに関連するキーワードをテーマに意見交換を行っている．資料として，関連の新聞記事のコピーを配布することもある．

直近，6ヶ月のテーマは以下の通り．

4月　知識労働者

5月　得るべき所を知る
6月　成果を挙げる意思決定
7月　会社は誰のものか
8月　良いマネジメントとは
9月　社会的責任

9月10日（火）開催時の写真

⑥解説

このドラッカー・サロンは，ドラッカー学会設立時の2005年11月から毎月開催されていた推進会議がルーツです．毎月一回の推進会議はドラッカー学会の運営に関する議論の場でしたが，会議の後半は徐々に，上田前代表理事（現学術顧問）のお話を聞いたり，著書・訳書に関するQ＆Aを行うようになり，推進会議が徐々にサロンの形になってきました．

2010年7月にドラッカー学会の会員数が650名を超え，推進会議の役割は終えたと判断し，6月開催の第53回推進会議を最後に，7月からはドラッカー・サロンに衣替えし，第1回を開催しました．上田先生の体調不良のために，一時中断もありましたが，その後，上田先生が出席されなくてもドラッカー・サロンの継続を上田先生が望まれ，ドラッカー学会の事務局が明治大学の文明とマネジメント研究所内に移転後の2011年9月から再開，第7回を開催しました．その後，本年9月まで一回の休会がありましたが，9月10日（火）に第29回を開催しました．参加者が4名のときもありましたが，現在まで延べ245名に参加いただいております．

2012年6月の第15回には上田先生，2013年3月の第24回には同じく学術顧問の坂本和一先生に，ゲストとして出席いただき，大変盛り上がりました．今後も先生方にはご参加をお願いする予定です．

ドラッカー・サロンは，資料代が千円，定員は15名で，毎月1回週日の18：00～21：00の開催で，ドラッカー会員なら誰でも参加できます．時間も開催時間内の出入りは自由です．仕事の都合で遅くなる方も事前に連絡をいただければ問題ありません．

毎回，テーマを決めて，参加者全員で意見交換を行います．話題が，テーマから脱線しても歓迎，常日ごろから疑問に思っていることや，他の人の意見を聞いてみたいこと等，ドラッカーに関連することなら何でも，ワインやビールと軽食をとりながら気軽に意見交換のできる場です．

会員の皆様のご参加をお待ちしております．

『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

Vol. 9　2013年Ⅰ

■巻頭
『文明とマネジメント』2013 Ⅰ刊行に寄せて……三浦一郎

■総会・講演会資料（2013年5月25日）
第8回　総会・講演会プログラム
【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
【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
【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
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
渋沢栄一の「論語と算盤」で未来を拓く……渋澤健
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

■研究論文
『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
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
利益という概念 …… 佐藤等
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
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
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

■論考
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
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
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
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
もう一人のドラッカー――キルケゴールとの対話 …… 宮脇博嗣
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
マニュアルの再定義 …… 丸山有彦
『創造する経営者』から学ぶこと …… 根岸正名
小売業について考えるとき，わたしが考えること …… 若山修

■関連論考
現代の経営に関する評価 …… ロナルド・S・リッチイ

■追悼・大木英男氏
ドラッカーのアドバイスを「読みとる」力 …… 大木英男
大木英男さんの思い出 …… 三浦一郎
大木英男さんを偲ぶ …… 上田惇生
大木英男さんを偲ぶ …… 藤島秀記
大木英男氏の宿題 …… 阪井和男
大木英男さんを偲んで …… 谷崎敏昭
大木英男さんを悼む …… 佐藤等
大木英男さんへの追悼 …… 佐々木英明
大木英男さんを悼む …… 上野周雄
森の番人としての大木英男さん …… 花松甲貴
ちいさな者たちを弁護し続けた人 …… 井坂康志

■活動報告
『文明とマネジメント』バックナンバー目次
ドラッカー学会の活動紹介
『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

Our Activities

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 2014 I*

◇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 Ⅱ

2013年11月16日 発行
Date of Issue November 16, 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 花松甲貴 井坂康志
Chief Editors Koki Hanamatsu Yasushi Isaka

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

意見の不一致はもっともらしい決定を正しい決定に変え，正しい決定を優れた決定に変える．

―『経営者の条件』

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』

経営管理者にとって決定的に重要なものは，教育やスキルではない．それは真摯さである．

―『現代の経営』

信頼するということは，必ずしもリーダーを好きになることではない．常に同意できることでもない．リーダーの言うことは，リーダーの真意であるということについて確信をもてることである．それは，真摯さ（誠実さ）という誠に古くさいものに対する確信である．

―『未来企業』

学ぶことのできない資質，習得することができず，もともと持っていなければならない資質がある．才能ではなく真摯さである．

―『現代の経営』

マネジメントとは，事業に命を与えるダイナミックな存在である．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．

―『現代の経営』

Drucker Workshop