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

Annual Report 2014　ドラッカー学会年報 Vol.11

Civilization and Management

文明とマネジメント

マネジメントの新領域

ドラッカー学会編集委員会［編］

成果をあげる者は，新しい活動を始める前に必ず古い活動を捨てる．

――『経営者の条件』

組織の卑しい文化は卑しい経営管理者をつくり，偉大な文化は偉大な経営管理者をつくる．

――『現代の経営』

会議を成果あるものにするには，会議の冒頭に，会議の目的と果たすべき貢献を明らかにしなければならない．そして会議をその目的に沿って進めなければならない．目的のある会議を，だれもが勝手にアイデアを言い合う自由討議の場としてはならない．

――『経営者の条件』

計算尺が高校生を数学者にすることはできない．これと同じように，コンピュータも，事務係を意思決定者に変えることはできない．

――『経営者の条件』

「法律の多い国は無能な法律家の国である」という古い諺がある．そのような国は，あらゆる問題を法の一般原則のもとにおける個々の問題としてではなく，すべて特殊な問題として解決しようとする．これと同じように，多くの意思決定を行うエグゼクティブは，怠慢で成果をあげられないエグゼクティブである．

――『経営者の条件』

至れり尽くせりのアフターサービスに顧客を慣らしておいて，ひとたび利益が落ちるやサービス要員を半減してしまうのではなく，つねに最小限のサービスを行うべきである．

――『現代の経営』

世の中には，若いころ将来を嘱望され，中年に至って凡人となっている者がたくさんいる．逆に，平凡にスタートして，40代になって花を開かせる者も多い．

――『現代の経営』

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

Annual Report 2014　ドラッカー学会年報 Vol.11

Civilization and Management

文明とマネジメント

マネジメントの新領域

ドラッカー学会編集委員会［編］

追悼　勇気と希望の人 ドリス・ドラッカー氏

A Tribute to the Memory of a Person of Braveness and Hope,
Mrs. Doris Drucker

2014年10月1日，ドリス・ドラッカー氏が103歳の長寿を全うされた．

ドリス氏は，ドラッカーの知的活動のみならず，全人生になくてはならない存在だった．彼女の不屈の勇気，気高い想像力，そしてユーモアの精神が，どれほど夫ドラッカーに力を与えてきたことだろうか．

1930年代ヨーロッパの暗黒時代をともに生き抜き，そして新天地アメリカの土を踏み，さまざまな文物を見聞するなかで，ドラッカーとは異なるスタイルで自覚的な生き方を示したのが彼女だった．ドラッカーの初期著作が例外なく妻に捧げられている事実，そしてともに日本画の凝縮的な美に打たれ続けた事実ほどに，ドリス氏がドラッカーの妻であった以上に魂のパートナーであった真実の姿を示すものはない．

ドラッカー亡き後も，ドリス氏は世界規模での研究・実践活動を支援してくださった．当会に対しても，繊細な配慮とともに，彼女にしかできない貢献をなしてくださった．「夫ドラッカーの考えが日本の未来建設の礎たりうることを誇りに思う」とはかつて来日した彼女が語っていたことだった．

一世紀あまりの人生のなかで彼女が残してくれたものは，ドラッカーの業績とともに，私たちが今後探求し，吟味し，未来に受け継ぐべき豊かな価値をあまりに多く含んでいる．

ドラッカーにまさるとも劣らぬ勇気と希望を私たちに残し，天国に旅立たれた彼女に，改めて哀悼と感謝の意を表したい．

ドラッカー学会

2000年代に向けての7大課題*
――危機や停滞をも機会として利用する

Beware Short-term Strategies:
A New Year's Message to Japanese Executives

ピーター・F・ドラッカー
P. F. Drucker

しばしば日本の経営者から来年の日本経済はどうなるかという質問を受ける．間違った問題意識である．数年先の日本を見通したとき，日本企業が今取り組むべき最善の戦略は長期戦略を立てることにあると言いたい．

もちろん短期的な変動は避けられない．日本経済にとってよいときもあれば悪いときもある．さらに重要なこととして，すべての先進国経済の現状がそうであるように，日本経済は一枚岩ではなくなっている．経済全体が深刻な後退期に陥る時期にも，いくつかの産業は上首尾に行っている．1980年代のアメリカ，ここ数年のヨーロッパがそうだ．また，全体の景気がよいのに，不振をかこつ産業もないわけではない．アメリカの鉄鋼業が一例である．

しかし日本は今，十分に認識されるように，壮大な構造転換の時期に当たっている．この転換期はまだまだ続くと見ておいたほうがよい．アメリカやドイツなど，他の先進諸国で起きた同様の経験に徴すれば，後10年はかかると見てよいであろう．

この構造転換は世界的な広がりを持つ．すべての先進経済に影響を持つのみでなく，大陸中国などの多くの新興国をも巻き込むものとなっている．しかし，日本が直面する構造変化ほどに挑戦的であり，かつ壮大なものは世界的に見あたらない．

多くの日本企業経営者，実際には昨年私がお会いした日本人経営者は誰もがこの構造変化の本質を完璧に理解していた．

第一は，人口動態上の変化である．世界中の先進国，新興地域（たとえば中国沿岸部）を見渡しても，日本ほど人口構成が劇的な変化にさらされているところはない．日本は向こう数年のうちにも，人口に占める伝統的定年層以上の年齢構成比が世界最大になり，同時に労働市場に参入する若年人口比が世界で最低になることがはっきりしている．

第二は，日本が労働力の3分の1を依然として製造業部門に抱えていることである．製造業の生産は今後もかなりの速度で成長し，次の15年間に倍から3倍になるものと考えられる．しかし，日本の産業界が世界市場で競争力を維持するならば，製造業の雇用は今後10年以内に労働力全体の5分の1まで低下する必要がある．アメリカはすでに過程を終えている．しかも社会的混乱や大量失業は生じなかった．その点では，日本は世界で最も堅牢な労働市場を抱えている．過去40年にはかけがえのない資産だったが，次の20年には障害となる．

第三は，日本の金融システムの危機状況がなお続き，今後何年も改革の必要に迫られると予想される（アメリカの金融改革は20年前に始まり，今なお完成の域にはほど遠い）．

第四は，実に多くの日本企業が期待をかけてきた「中国カード」が依然不発に終わっていることである．大陸アジアは日本の代替地どころか，拮抗力にもならないことがわかってきた．大陸アジアの新興諸国は，韓国，大陸中国，タイいずれであれ，次の10年間は日本以上に深刻な構造問題に直面すると予想される．

ところが英語圏経済の次の20年は，アメリカを先頭にオーストラリアが続き，さらにイギリスが続くかたちで，人口動態上は最も有利な状態が約束されている．それら英語圏でも，日本ほどではないにせよ，人口の高齢化は避けて通れない．しかし今後20年にわたり，主として自由な移民政策のおかげで，若年人口が増大する傾向にある．このため消費者市場の拡大と，若年労働力の供給増がなお見込まれる状況にある．

もちろん中国は，厳しい社会的緊張を伴いながらも，高い経済成長を続ける可能性がある．だが，日本など先進経済国の製品・サービス市場として唯一成長性が見込めるのは，競争力をつけてきた英語圏諸国だけになりそうである．

このような構造的転換期における企業の成功要因は，基本に立ち返っての経営に尽きる．

(1) これからの企業は明確な視点を持つ必要がある

企業が急激な変化に適応して，時宜よくリスクを回避し，機会をとらえて行

＊本稿は1999年11月29日にドラッカーがダイヤモンド社国際経営研究所の会員企業向けに執筆した2000年代の日本経済および世界についての見通しである．原訳の斉藤秀正氏（ダイヤモンド社国際経営研究所（当時））にドラッカー学会編集委員会が若干の補訳を行っている．貴重な資料を提供くださった本会理事・藤島秀記氏に感謝申し上げる．

動に打って出ようとするならば，それしか方法はない．行動的転換期にあっては，危機も機会も瞬時に出現することが常態となる．明確な視点に欠けるならば，組織の中にいながらも，企業が何をしようとしているのかがわからなくなる．必要が生じたときに，組織は日常と異なる行動，すなわち危険を避け，機会を手にすることに適切に対応できなくなる．クリアな視点を持つだけで組織内の共通理解が生まれ，迅速な行動に必要な要件になると考えてよい．

(2) これからの組織では，病院や大学といったノンビジネスの組織を含め，従来とまったく異なるものとならなければならない

このことはチェンジ・リーダーになることを意味する（チェンジ・リーダーについては『明日を支配するもの』ダイヤモンド社，1999年を参照）．企業を四つの課題を同時にこなせるように，再組織化することを意味する．

①あらゆる製品，業務プロセス，サービスを着実に改善すること．日本語に言うカイゼンの実践．

②成功の体系的な開拓．

③生産性を失ったもの，市場，顧客，技術の変化に適合しないもの，あるいは事業転換や分離をはからなければ立ち行かないものは，体系的に廃棄する．

④体系的なイノベーターとなること．

(3) 企業は事業や販路が国内限定であって，ゆえにローカルを基盤としながらも，グローバルにものを考えなければならない

ただし，その点について，eコマースに適した製品やサービスがどのようなものなのか，実のところまだわかっていない（eコマースは産業や金融以上に，大学や病院に巨大な影響を持つ可能性がある）．しかし，eコマースの利用が進んでいない領域においても，すでに経済価値ははっきりしている．事実上，時間・距離を縮めるためである．そうであるならば，国内のきわめて限定された市場におけるビジネスであっても，世界中のいかなる企業とも現実的・潜在的には競争関係に置かれることを意味する．

(4) これからの企業は内部成長や従来のM&Aに頼るだけなく，今後ますます提携・パートナーシップ，合弁，アウトソーシングを通じた事業展開を自らのものとしなければならない．

企業，そして大学，病院を含む組織は内部の成長だけで急速かつ根底的な技術変化に追随することはできない．今日の合併ブームも少なからざる割合は防衛を意図したものであり，多くは銀行や自動車などの長期的な衰退産業で見られる．逆に言えば，経営者は自社の意思決定責任者として，あるいは直接的なコントロール不能の組織のパートナーとして，従来と異なる役割を学ぶ必要がある．

日本企業の経営者は「系列」の慣行のおかげで，欧米の経営者よりも，そのような挑戦に向き合う準備ができているともいえる．しかし，コントロールの及ばない組織や人を介したビジネス，あるいはそのような組織，人を直接の対象とするビジネスなどは，相手が独自の目標，姿勢，価値観を持つアウトサイダーであるだけに，ほとんどの事業や経営者にとって新たな挑戦であり，しかも最も厳しい種類の試練ということができる．

(5) これからの企業は従業員組織というよりも，パートナーの組織としてマネジメントされる必要がある

知識労働者も法的には従業員である．しかし彼らには流動性があり，そのことを自ら認識している．彼らは自らを組織の構成員とは考えず，パートナーと考えている．今後増大し，重要性を高める知識労働者をどうマネジメントしていくか，そのことがあらゆる経営者にとって試金石の一つとなるのは間違いない．

(6) これからの企業にとって知識労働者の生産性を高める方法の習得が経営の優先課題となる

これまでのところ，知識労働者の生産性はおおむね高いとは言い難かった．生産性を重視しようにも，歴史的に見て絶対数が少なかったというごく単純な理由による．現在知識労働者の生産性は，企業，国を問わず，競争優位の確立の上で，いよいよ決定要因となりつつある．

(7) 来るべき波乱の10年間は，日本を含む先進国，そして多くの新興諸国の経営者や企業にとって，確実にキャッシュフローと流動性が，収益性と同等に重視される時代となる

キャッシュフローと流動性は，企業を襲う突発的な危機や緊急事態に発す

る，第一次防衛線である．そしてこの二つは高収益によって実現可能である．しかも二つともに，このような時代の基本戦略を実行するうえで，あらかじめ必要とされる条件でもある．このような時代にあって，成功する秘訣は，あくまでも慎重にマネジメントすることで，経済危機や停滞をも機会として利用していくことに尽きる．

私はアメリカを含むあらゆる先進国の経営者に上記のメッセージを伝えたいと思う．しかし，まずは日本企業および日本の経営者に伝えるのがもっともふさわしいと思う．世界経済の巨大な変化たる人口，労働力，技術，流通等の変化は，すべての先進国・新興国を取り巻く現象である．しかし，他に増して，日本にとってそれらの影響はあまりに顕著である．過去40年間日本に成功をもたらし，世界的な経済大国に押し上げたまさにその基本原則が挑戦にさらされている．そして，人口構造変化の影響だけをとってみても，日本はそれらの新たな試練を受けて立ち，回答を見出す最初の国になることは，私にとって自明に思われる．

目　次

追悼　勇気と希望の人 ドリス・ドラッカー氏 …… iii
A Tribute to the Memory of a Person of Braveness and Hope, Mrs. Doris Drucker

2000年代に向けての7大課題――危機や停滞をも機会として利用する
〔ピーター・F・ドラッカー〕 …… iv
Beware Short-term Strategies: A New Year's Message to Japanese Executives

〔巻頭〕Prefatory Notes

「実務家」にとってのドラッカー〔花松甲貴（日立総合経営研修所，本会理事）〕 …… 2
Drucker for Practicioners

医療とマネジメント〔真野俊樹（多摩大学大学院，本会理事）〕 …… 9
Medical Care and Management

〔実践と思索〕Practice and Contemplation

「ドラッカーのマネジメント」から糖尿病診療を考える
――もし糖尿病専門医がドラッカーの『マネジメント』を読んだら
〔池田雅彦（三菱商事 関西支社診療所），
江木宏志（NTTビジネスソリューションズ関西支店ビジネスサービスセンター）〕 …… 16
Drucker's Management for the Diabetes Mellitus: The Diabetologist Met Drucker's "Management"

イノベーションとは新しい責任を創造することである
〔和光良一（㈱日興電機製作所）〕 …… 27
Innovation is to Create New Responsibility

山城屋おんな経営記――1000年企業を目指して〔真田千奈美（㈱京山城屋）〕 …… 44
The Woman Innovation in Yamashiroya for 1000 Years' Company

きっと，いろんな仕事がサクサクできるようになれればな〔根岸正名〕 …… 53
Want to be the Smartest Carpenter

〔論考〕Essays

マネジメントフレームワーク――ドラッカー教授の知的業績を活用する試み
〔八木澤智正（Drucker School Regional Alumni Representative Japan）〕 …… 62
Management Framework

ドラッカーとミンツバーグの「マネジメント」観，マネジャーの役割
〔福山 穣（社団法人中部産業連盟）〕 …… 71
Management Concept and Manager's Role in Drucker and Mintzberg

ポストモダン三十六景〔井坂康志（ものつくり大学，本会理事）〕 …… 83
The Thirty-Six Landscapes for Post-Modern

組織行動を研究するために〔田中文武〕 …… 106
My Study of Human Behavior in Organization

リーダーの人間学としてドラッカーを読む〔川口博己（㈱三河屋）〕 …… 110
Reading Drucker as Anthropology for the Leaders

〔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(3)
〔坂本和一(立命館大学名誉教授. 本会学術顧問)〕 120
Drucker's Fundamental Renewal of Key Conception of Management (3)

渋沢哲学の再考――渋沢栄一の起業と経営理念
〔谷崎敏昭(上武大学ビジネス情報学部, 本会理事)〕 138
Reconsideration of Shibusawa Philosophy: Entrepreneurship and Management Philosophy in the Meiji Era

ドラッカーの経営戦略について〔肥塚 浩(立命館大学経営学部)〕 154
Drucker's Strategy Concept

プロスポーツにおける顧客創造〔種子田穣(立命館大学スポーツ健康科学部)〕 165
Creation a Customer in Professional Sports

社会福祉サービス従事者のホスピタリティ意識に関する研究
――飲食業従事者の意識と比較して〔星野晴彦(文教大学人間科学部)〕 182
A Study on the Hospitality Attitudes of Social Service Staffers:
In Comparison with the Attitudes of Restaurants Business Staffer

社会生態学へのギブソン心理学の導入の研究－その3
――ギブソンの知覚論から得られるもの〔佐藤 等(佐藤等会計事務所)〕 194
Application of Gibson's Psychology as Social Ecology - Part Three

ドラッカー思想と非営利組織における展開〔島田 恒(関西学院大学)〕 208
Drucker's Thought and Its Development in Non-Profit Organizations

〔講演録〕Lecture Notes

ピーター・ドラッカーの経営理論(マネジメント)と生命の道
〔飯島延浩(山崎製パン㈱社長)〕 218
Drucker's Management Theory and The Road for Life

グレートクリニックを創ろう！――「子供たちの未来のために世界で一番ハッピーなクリニックを創る！」を目指して
〔内藤孝司(医療法人る・ぷてぃ・らぱん理事長, 柊みみはなのどクリニック院長)〕 235
Creating the Great Clinic: Seeking for the Happiest Clinic for Children in the World

〔活動報告〕Our Annual Activities

ドラッカー学会の公式活動 244
Events Activities

研究グループの紹介 247
Study Groups

『文明とマネジメント』バックナンバー目次 262
Back Numbers

ドラッカー学会の活動紹介 275
Our Activities

『文明とマネジメント』投稿規定および編集方針 278
Instructions for Authors for *Civilization and Management 2015*

『ドラッカー ――人・思想・実践』(文眞堂) 刊行のお知らせ 280

巻　頭

Prefatory Notes

「実務家」にとってのドラッカー

Drucker for Practicioners

花松甲貴
Koki Hanamatsu
（日立総合経営研修所，本会理事）

1. 産業資本主義社会の成立と知識社会への移行

「1980年代，90年代のアメリカでは，苦痛に満ちた産業再編成の過程で，数万人に上る知識労働者が職を失った．彼らの雇用主たる企業は，買収され，合併され，分離され，整理された．しかし彼らの圧倒的多数は，数か月後には自らの知識が使える新しい仕事を得た．彼らの多くにとって，職探しは辛いものだった．新しい仕事を得た者の半数は所得が減り，仕事も前よりも楽なものではなくなった．だが，彼らレイオフされた知識労働者は，自分たちが資本，すなわち知識という名の生産手段を所有していることを知った」（『ポスト資本主義社会』）

この出来事を働くことに関する「日本のすでに起こった未来」の一断面ととらえて考えてみよう．戦後日本の労働システムは，復興を支える雇用の確保と労使の協調が経営の主題だった．長期雇用と年功序列，企業内労働組合の三種の神器が見事に機能することで高度な産業資本主義社会を成立させ，かつてないほどの成功へと導いた．大量の従業員のための長期安定雇用システムとして1980年代までの日本の成長を支え続けてきた．私がかつて参加した慶應義塾大学SFCキャリア・リソース・ラボラトリーでの研究活動において確認した「職務より組織への忠誠が重視される伝統の存在が日本に色濃く見られること」にも符合する．この伝統は江戸時代以降の農本主義封建社会の確立の中で育まれ，中根千枝の名著『タテ社会の人間関係』にも明確に描かれる．戦後日本は内向き自己完結型のタテ社会を形成し，それが輸出型製造業を中心とした産業界の発展と産業人の育成に大いに寄与してきたとの見方である．

一方，北ヨーロッパでは，マックス・ウェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の言うカルヴァニズムでいう仕事概念があった．職務は神から与えられたミッションと捉える職務重視の文化が資本主義を発展させ，アメリカ産業社会の成立の流れに結びつけた．

日本であろうと欧米であろうと，組織の大規模化と生産性の高度化の両面こそが産業社会と産業人の成功をもたらしたが，1990年代以降のアメリカは大規模組織における伝統的な労働観も変化し，ダニエル・ピンクのいうフリーエージェントのような新しい価値基準を持つ知識労働者が出現し多方面で活躍するようになった．かくしてアメリカは知識社会への移行を果たし，個人の選択と行動の自由を仕事に見出す．

日本はどうか．戦後育まれた大規模組織は大規模な雇用を必要とし，人口の増大とともに飛躍的な生産性の向上に成功した．その過程で組織内に形成されたコミュニティは強い絆を生み，高度成長を支え，秩序と安定をもたらした．働く時間や場所，ともに働く仲間は固定的なものであって，上司，部下，顧客，仕入れ先や，競争相手との関係も同様だった．大規模な組織が働く人々に位置づけと役割を与え，経営者の正当性のもとで各人が責任を持ち果たすことによって社会は機能してきたが，ここにきて冒頭の「すでに起こった未来」が日本の現実となりつつある．

2. 成長の終焉と新たな働き方への示唆

平成バブルの崩壊後，日本の社会と組織は袋小路に行き詰まり，組織内における人材マネジメントのあり方も変わった．労務人事管理のパラダイムからの脱却が進められる過程で人的資源管理，そして現在にいたる個の資産価値をベースとした人的資産開発へと知識がもたらす成果を重視した働き方へと移行した．しかし，われわれはドラッカーのいう知識労働者なる存在（生産手段としての知識を携行し，組織を手段とし，専門領域に忠誠する）へと転換したといえるか．失われた20年の結果，日本の産業社会は労働の量と質の両面において非正規雇用と正規雇用の階層を生み出しそれぞれ経済基盤／精神基盤において不合理な痛みを顕在化させた．

同時にICTの急速な普及やグローバル化のさらなる進展，私の属する電機業界を中心とした水平分業・コモディティ化，それに呼応したオープン・イノベーションの高まりなどによって（唯一意味のある資源である）知識がこれまで以上に人に移動性を与えると，伝統的なコミュニティは機能しなくなる．

かかる大転換が日本特有の問題ではないことを示すアメリカでの見聞の一部を紹介しよう．

2014年6月，アメリカフロリダ州・オーランドで開催されたSHRM（Society For Human Resource Management 65th Annual Conference & Exposition（人材マネジメント協会年次総会））に参加する機会を得た．世界74カ国，約1万8000人の人事プロフェッショナルが人材マネジメントの最新情報・取り組み事例を学び合うカンファレンスである．そこでピューリッツァー賞を3度受賞したジャーナリストであるトーマス・フリードマンのスピーチが印象的であった．

「技術とグローバリゼーションはあらゆるものを劇的に変化させ経済，教育，仕事のやり方，特にミドルスキルワーカーの仕事は再定義された．職場の仕事に『平均的な仕事』というものは消滅する．高度なスキルと誰もが保有するスキルの『間』のスキルがなくなり，この変化は世界の中間層を消し去りソフトウェアがすべてを代替する．必要なのはセルフ・モチベーション．ずばりPQ＋CQ＞IQである（P：Passion，C：Curiosity）．ルーチンの仕事は技術が代替する．わたしたちはルーチンではない追加の仕事を自ら発見しなければいけない．あなたは毎年進歩をしなくてはいけない．それは多くの労働者に大きな不安を生み出すことでもある．」

このフリードマンの“PQ＋CQ”はモダンの語彙でないのに気づかされる．すべては論理によって明らかにできるとした近代合理主義のモダンを超えて，知覚的な認識によって，これからの働きようの説明がなされる．目を凝らして貢献を見いだし，内なる心の声に耳を傾けることを要求するポストモダンの作法である．そしてそれは「何をもって憶えられたいか」を考えることを要求するドラッカーの言葉にも聞こえる．

3．現役世代の人口構造の重心

ドラッカーは「人口構造の重心が移動すれば，社会そのものが変化する．組織や問題はもとより社会の風潮，性格，価値観が変わる．激震が走る」（『見えざる革命』）と言う．日本における最大年齢集団の人口移動と雇用問題の中に見ることができる．団塊ジュニアでバブル崩壊時期の入社組は今ミドルのまっただ中で．40代中盤から後半にさしかかっている．日本企業の過去のパターンからすれば，会社主導のキャリアを前提に肩書きが与えられる予定調和的な風景が存在した．40代半ばにもなれば年功序列横並び競争の勝ち組といわゆる天下り組の双方に安定した人生プログラムが約束された．そのような風景もこの20年で様変わりした．

かくして5年後の2020年，現役世代の最大年齢集団は50歳を迎え，これまでの雇用システムで生涯を過ごせる保障は見いだせないように見える．私は一企業に勤める実務家である．昔も今もいわゆる「サラリーマン」である．しかし「給料人」では悲しすぎる．

社会に出た当時，世は国をあげてのパーティー真っ盛りであった．あっという間にお開きとなり，以来，日本は動的基軸を失う．私が勤める会社も同様であった．そして20年余もの時が過ぎ，いよいよ転換の向こうにあるものが見えつつあるように感じる．

今の日本の雇用の最も根本的な課題は，労働力の流動性を高め，伝統的な組織に依存することなく生涯を通じた自由な働き方を現実的なものにできるかにかかっている．企業においては雇用の流動性を促進する人材マネジメント（雇用の流動化に適応できる知識労働者の育成，社内における仕事選択の市場化，ダイバーシティマネジメント等）が，今後より重要になってくる．企業が社会的な存在になりうるための条件である．また個人においてはドラッカーがなぞらえたブレンネル峠を越えるために，1人ひとりが現実を直視し「どこで何をするのか」を自ら選択することが問われる．働き方の新たな秩序を作り上げるうえでは，とりわけ日本のミドル層に，慣れ親しんできた場所，そして道具と手法の多くのものの体系的廃棄を要求する．

ドラッカーは，この激動は2020年から2030年まで続くとした．日本が直面する状況を危機ではなく，時代の変わり目であり，移行期であると受け止めよと説いた．この移行期を乗り越えていくうえでは，生産手段としての知識を最新再生させ続けながら，ドラッカーの3つの問いを仕事と捉え，個人として答えることから始まるべきではないか．

「仕事は何か？　何を達成するのか？　他の仕事との差異は何か？」「仕事の成果をいかに定義するか？」「強みは何か？」．

次に，「何をすべきかを問うこと」．最後にこの大転換期におけるドラッカー学会が果たすべき役割と提供する価値について考えてみよう．

4．2020年に向けたドラッカー学会の活動

2005年11月，ドラッカー学会が創設され，今年で10周年を迎える．これまで

の10年でドラッカーに関心を持つ理論家・実務家を組織し，学びの場が多く立ち上がり，全国の研究グループとして実務家による広がりある研究の環を持つに至った．現在研究会は10以上，大学寄付講座等5ほどの活動が全国各地で行われている．さらには明治大学，早稲田大学などとの共同研究プロジェクトを持つ．この発展は，学会顧問の上田惇生氏をはじめ，発足当時の関係各位による継続的・献身的努力の賜物として，この場を借りて，深く御礼を申し上げるとともに，関係各位とともに学会の新たな活動の検討を進めたく思う．

十周年のこの節目を機に，あらためて取り組むべき目的は，いうまでもなくドラッカーの名を後世に残し，しかるべき学問的・実践的位置づけを獲得する努めにある．ドラッカーの発言を未来の成果に結びつけるための方法論を働く人々それぞれが知り，行動を開始することにある．具体的には以下の活動を通してドラッカーの実践知の体系化を進め，後世の人々がドラッカーの知識体系を利用できるようにし，その名を経営学史のみならず思想史のなかにとどめることをめざすものである．いま，われわれの身近に起こっている現実をいくつか例示して，取り組んでいければ幸いである．

(1) 記念大会の開催とグローバル活動のさらなる活性化

日本における研究・実践活動を地道に継続し，かつ新たな世代にも伝え発展させていくことの十周年記念として，2015年の総会・講演会が5月23日，文京区の伊藤国際学術研究センター伊藤謝恩ホールにて開催する運びとなった．本施設は，株式会社セブン＆アイ・ホールディングス名誉会長の伊藤雅俊氏並びに同夫人の伊藤伸子氏により東京大学に寄付されたものであり，伊藤氏のご厚意によりドラッカー学会総会・講演会のために無償提供いただくこととなった．この10周年を飾るに相応しい環境を賜り伊藤氏に深く御礼を申し上げる．また，海外研究者・経営実務家の招聘によってドラッカー研究の世界的展開を推進し，今後の連携における足がかりとするとともに，海外研究者との交流をさらに深めることも必要となろう．

(2) 書籍の発刊

書籍の発刊においては，すでに年報『文明とマネジメント』は今号で11を数え，掲載論文・論稿は150を越える，そのなかから．基軸となる論文・論稿を発展させ，研究の礎を築くための書籍を編集し，10月には『ドラッカー――人・思想・実践』(文眞堂) を発刊するに至っている (巻末に紹介文を掲載)．本書はこれまでドラッカー学会を支え，成長を進めてきた研究家と経営実務家により，自身の専門分野や実業における実体験と経営哲学を基軸とした記念すべき書であり，ドラッカーを一つの実践体系として，あるいは知識体系として，あらゆる産業界の広い年齢層に知ってもらう一助となることを期待する．

また，学会内の会員間コミュニケーションツールとして雑誌「ドラッカー・フォーラム」の2015年の発行を目指して現在検討を進めている．推進にあたって東京を中心とした研究グループの代表者の方から知恵と指導をいただいている．初の試みであるので，数多くの試行錯誤を重ねる中での活動になろうと思うがご支援を請う次第である．

(3) 医療分野への展開と貢献

医療分野への展開と貢献もドラッカー学会の活動の中でさらに見出しうる．現在，ドラッカーは医療・介護関係からのニーズが強い．特に医師，看護師，看護師長，介護福祉士，理学療法士，医師など現場の実務家からの要請が多い．次なる推進力の要はそこにあると考えられる．大学との連携などで講座を持つことも息の長い活動として関係各位とともに検討したい．

(4) 日本における新しい働き方支援

2020年には50歳前後の知識労働者の人口の重心ピークとなる．そのころには労働市場の流動性も格段に高まり，企業におけるマネジャー層のセカンドキャリア・パラレルキャリアの実現が大きな社会的な課題となる．外部機関との提携の中で個人のキャリアマネジメントを浸透させる研修を通じて日本の労働市場の活性化への寄与をめざし，ひいてはその実践者を中心にドラッカー学会の次なる推進力を生み出すものとなりうる．

ごく一部ながら，学会活動の成果を基盤に外部への積極的発信を推進することによって，実務家であるドラッカーの学び手がそれぞれの領域で活躍し続けるための知識創造の場として，同時に緩やかな絆で結ばれた風通しのよいコミュニティとして機能し続けることが大切と思う．その影響の輪は既存の学会の概念を超えて，実際の医療や介護，サービス，非営利活動といった持続的な社会を作り上げる貢献に結びつけていくことを期待し，実務家の一人として，学

会活動に微力を傾けたく考えている.

【略歴】㈱日立総合経営研修所グローバルタレントディベロップメント部トランスフォーメーショングループ. 本会理事, 企画編集委員長.

医療とマネジメント――新理事に就任して

Medical Care and Management

真野俊樹
Toshiki Mano
（多摩大学大学院，本会理事）

私の経歴

このたび新理事に就任しました真野と申します. よろしくお願いいたします. 私とドラッカーの出会いは私の医学部の学生時代に遡ります. 当時，合唱のクラブに属していた私は団長をやっておりました. 30名程度の合唱団ではありましたが, いかにその団を運営していくか, あるいはマネジメントしていくか, といったことに学業外ではありましたが悩む日々を送っていました. そんなときに出会ったのがドラッカーのマネジメント書籍でした. 学生時代それも2年生, 3年生と比較的時間がある時期でしたのでドラッカーの書籍を貪るように読んだことを覚えています. もちろん当時は簡単なドラッカーの入門書はありませんでしたので，上田先生の翻訳でかなりの量を読破することになりました.

その後は通常の医師の道を選びましたので, マネジメントには縁遠くなりました. しかし専攻する診療科として，糖尿病内科を選んだところにはドラッカーの考えが影響されていたのかもしれません. つまり，糖尿病内科においてはチームで患者をなおすという考え方があったのです. 医師だけではなく看護師，栄養士，薬剤師といった, いわゆるコメディカルの人たちと協力して, いかに患者の生活環境をよくするかも含めて治療しなければならない病気が糖尿病だからです. まさにマネジメントが必要な診療科，医療界の言葉でいえばチーム医療が必要だといえます.

転機は母校の大学に戻り博士号を取得しようとしたときにおとずれました. 博士号を取得するための医局と言う形のマネジメントを無視したヒエラルキーに，私が馴染めなかったからです. そのために私は，研究よりも診療を中心にしようと考え，母校の名古屋大学病院の関連の藤田保健衛生大学で診療のテーマで医学博士を取得しようと思い立ったのでした. その後の米国海外留学によって日本の医療との違いをさらに見せ付けられた私は，日本の医療と米国の

医療の違いの大きな点に，マネジメントという考え方があるかないかがあると考えました．

医療にマネジメントを導入したい

実際に，米国の医師は研究を深め博士号をとることよりも経営学修士（MBA）といったマネジメントを学ぶような資格を取得することに熱心でした．

その後私は企業に社員として働くことで現場のマネジメントを体験しつつ，MBAを取得しました．その後シンクタンクである大和総研に所属しながら京都大学で経営学の博士号も取得しました．幸いなことに2005年から多摩大学の大学院で教職に就くことができ，また自らの研究所も率いています．それ以降今日まで私のライフワークは医療に，経営学的手法，なかでもマネジメントの考えを導入するということです．

医療になぜマネジメントが必要か

医療の目的も変わってきました．最近言われるようになった生活を支える医療といったことは，画一的な医療ではできません．糖尿病内科ではないですが，チームが必要になります．かつての感染症対策のような官僚主導で強制力をもって行う医療が姿を消すことはないでしょうが，重要性を減らしていくことになるでしょう．

ここで気を付けなければならないのは，急性期医療においては診療ガイドラインやclinical passなどの徹底において標準化が重要になってきている点です．今まで標準化が進んでいなかった病院において標準化を行うことがマネジメントであると誤解される可能性があるからです．

しかし，真の意味でのマネジメントは標準化を行うことだけを意味しません．ドラッカーが指摘するように，自らが自立して経営を行っていることのための手法としてマネジメントがあると考えた方がよいでしょう．その意味では急性期病院においては単に物事を標準化していくだけではなく標準化を超えたところにバリエーションを認めつつも，バリエーションを減らしていくといったマネジメントが必要になったり，無駄を排除して標準化をしていくというリーン経営といった視点も必要になっていくでしょう．

ただし，逆の言い方をすれば長期に患者の接点を持たなければならない療養病床とか亜急性期の病床こそが『マネジメント』がより必要であるという言い方ができないこともないかもしれません．

医療機関へのインセンティブの変化

経営学の大家の著書を小説仕立てで解説した『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』が，200万部を超えるベストセラーになりました．そのせいか最近，医療現場でも，ドラッカーとかマネジメントという言葉をしばしば耳にします．非営利経営，社会性を重視するドラッカーの考え方は，病院経営者にも相性がいいと思われます．実際，ドラッカーも多くの場面で病院や医療について言及しています．

組織は軍隊型とオーケストラ型の2種類あるとドラッカーは言いますが，情報化社会にふさわしいオーケストラ型は，医療界が目指すチーム医療組織そのものだともいえます．

では実際の医療制度改革や政策に，マネジメントの視点はあるのでしょうか．

『マネジメント』の視点は多々あるが，最初に金銭ではない動機付けを考えてみましょう．そう思うと，医療界では，金銭による動機づけが非常に多いのです．典型的なものが，診療報酬や薬価などを決定する中央社会保険医療協議会（中医協）です．ここで「医療の値段」を決めることは，合議制の仕組みであり，日本的に優れた仕組みかもしれませんが，結局医療機関へ配分するお金の多寡で医療を誘導することになります．

一方では，「医療はお金ではない」という医療者側からの声も聞こえます．どちらが本当なのかがわからないというのが，多くの方の偽らざる実感ではないでしょうか．

また，ドクターフィーすなわち，優秀な医師へは高い報酬を支払うべきという考え方があります．しかし，医療において何が優秀なのであろうか．患者を多く治すことであろうか，難しい患者を治すことであろうか，お金を稼ぐことであろうか．米国的なドクターフィーの考え方では，結局多くお金を稼いだり，もらうことが目的につながってしまうかもしれません．

実は最近の米国でもメイヨークリニックあるいはピッツバーグ大学病院など

の非営利型でかつ本格的なマネジメントを導入しているような病院においては，契約型のドクターフィーの制度ではなく医師を病院に雇用するという，いわば日本型の病院経営のスタイルに変革している点も注意を要します．

企業においても過剰な成果主義が問題視されている現在，またチーム医療が叫ばれている医療界において，中医協などでもこういった議論が併存していたことが，「医療はお金」なのか「医療はお金ではない」のかをわかりにくくしていました．

もうひとつのマネジメントの視点は，今ある資源（場所，設備など）の有効活用です．世界に類を見ないスピードで超高齢社会を迎えてしまった日本ですので，海外も含め適切なベンチマークはないといえます．そのため，ドラッカーが重視したイノベーションの視点も忘れてはならないでしょう．イノベーションとは単に技術の革新ではなく，生産手段や資源や労働力などを今までとは異なる新しいアイデアで結びつけ，そこから社会的意義のある新たな価値を創造し，社会的に大きな変化をもたらす変革を指します．病院の数を減らしたり，施設への移行を金銭的な誘導で促すだけでいいのでしょうか．単に旧来からある日本の資源を組み替えるだけではなく，新たな付加価値を生み出さねばならないのではないでしょうか．こういった変革つまりイノベーションは現場のアイデアから生まれます．

最近指摘されるように，お金つまり診療報酬での誘導には限界が来ていると考えられます．この1つの表れは地域医療構築のために診療報酬ではなく基金をつくりそこから資金をねん出するといった動きからも，政府自体がある程度認めているとも言えます．

そんななかで，今こそ，病院などの医療機関や介護施設なども自立的な経営を始めるチャンスといえましょう．

そのような考えのもとで，私の属する多摩大学大学院では実学のキーワードで，多くの医療者が勉学に励んでいます．まだまだ小さな動きですが，医療や介護界を変えるような現場からの動きが作れれば，と夢想しております．

医療・介護にドラッカーを活用する――まとめにかえて

周知のように少子高齢化が急速に進む国内の状況下にあって，医療・介護の産業化の議論が活発化しています．一方で，医療や介護分野ではマネジメント

の概念の浸透が進んでおらず，組織運営上のマネジメント力の向上が求められています．さらに，医療・介護分野の多くの機関や施設では赤字体質の改善も急務と言われています．

このような状況を改革するために，ドラッカーのマネジメント体系を医療・介護の視点から研究し，実用的な知見を創出することは，これからの我が国を支える重要な分野である医療・介護分野を活性化し，効果的な経営を行われるようにする上で喫緊の課題と考えています．分科会の研究成果を医療・介護分野に普及し経営革新に貢献することを目的に，医療・介護研究部会を設立いたしました．今後とも皆様と研究に励んでいくことができれば幸いです．

【略歴】1987年名古屋大学医学部卒業．医師，医学博士，経済学博士，MBA．臨床医を経て，95年9月コーネル大学医学部研究員．外資系製薬企業，国内製薬企業のマネジメントに携わる．同時に英国レスター大学大学院でMBA取得．その後，国立医療・病院管理研究所協力研究員，昭和大学医学部公衆衛生学（病院管理学担当）専任講師を経て，2005年6月多摩大学医療リスクマネジメント研究所教授就任，その後現職．名古屋大学医学部医学科客員教授，東京医療保健大学大学院客員教授，財団法人医療機器センター客員研究員（兼任）などを兼任．現在，厚生労働省独立行政法人評価委員会（審議会）委員，日本小児科医会　国際委員，東京都立病院経営委員会経営部会委員，日本医師会病院委員会委員長等．

実践と思索

Practice and Contemplation

「ドラッカーのマネジメント」から糖尿病診療を考える
――もし糖尿病専門医がドラッカーの『マネジメント』を読んだら

Drucker's Management for the Diabetes Mellitus:
The Diabetologist Met Drucker's "Management"

池田雅彦
Masahiko Ikeda
（三菱商事 関西支社診療所）

江木宏志
Hiroshi Egi
（NTTビジネスソリューションズ関西支店ビジネスサービスセンター）

Summary

In diabetes care, there are many situations that require management approach such as "Patients' self-management," "Team medicine by medical professionals" or "Management of patients association." The author has intensively read books written by Drucker and worked on lectures and writing activities in order to apply the management theory advocated by Drucker to diabetes care. In this paper, various activities of the author are introduced.

背景

2006年12月20日，国連は国連総会義で「糖尿病の全世界的脅威を認知する決議」を加盟192カ国の全会一致で可決した．糖尿病は，世界で増加の一途をたどっている．日本では，2012年国民健康・栄養調査[1]によると「糖尿病が強く疑われる人」が950万人に達し，1997年の調査開始以来，毎回最多を更新している．日本における糖尿病は，患者数の大部分を占める「2型糖尿病」と患者数では5%以下の「1型糖尿病」，および，「その他の糖尿病」に分類される．2型糖尿病は，生活習慣が発症・進展に大きく関与する．その予防・治療には，医療従事者のマネジメントのみならず，患者自らの「生活習慣のマネジメント」が求められる．一方，1型糖尿病は発症の原因は不明であり，疾患概念は2型糖尿病とまったく異なる．しかし，1型糖尿病患者は，しばしば，「生活習慣病である2型糖尿病」と混同される．この誤解は，1型糖尿病患者にとって精神的な葛藤の原因となる．筆者は，2型糖尿病の自己管理やチーム医療，1型糖尿病患者のメンタルケアなど多くの場面で「ドラッカーのマネジメント」が適応できると考え，講演・文筆活動を続けてきた[2),3)]．

ドラッカーの著書には，「ブライアン看護師の原則」[4]に代表される病院のマネジメントが頻繁に登場する．これは「病院はマーケティングの重要性を認識しています」[5]すなわち，「患者」を「顧客」であると認識しやすいことに起因する．そこで「医療」と「ドラッカーのマネジメント」に関する研究につき医中誌Web版を用いて検索した．「ドラッカー」をキーワードに検索すると会議録も含め40編の医学論文が検索された（2014年 8月24日現在）．しかし，それらの多くは「看護」や「病院経営」に関する文献であり，「糖尿病」をキーワードに加えると論文は検索されなかった．

そこで，あらためて糖尿病診療にまつわる諸問題について糖尿病専門医の立場から考察した．はじめにドラッカーの著書で用いられている用語につき「患者の視点」や「医師の視点」で解釈し，その後「患者と医師以外の視点」で糖尿病診療に関するマネジメントにつき考察した．

医療現場におけるドラッカーの用語

ドラッカーは「組織のマネジメント」について説いている．これを医療現場に適応するためには，翻訳が必要である．そこで，ドラッカーの著書に記されたキーワードを医療現場にあてはめて解釈した．

〈顧客は誰か〉

「『顧客は誰か』との問いこそ，個々の企業の使命を定義するうえで，もっとも重要な問いである．やさしい問いではない．まして答えのわかりきった問いではない」[6]とある．また，ドラッカーは，「組織には二種類の顧客がいる．一方は，活動対象としての顧客，（中略）．もう一方は，パートナーとしての顧客である」[7]と指摘している．これは，医療行為において，「患者」を「活動対象としての顧客」のみならず「パートナーとしての顧客」すなわち，組織の一員とみなしうることを示している．患者自身が，組織の一員（パートナー）ならば

「患者にとっての顧客」を意識し，ミッションやビジョンを念頭において，治療に取り組むことが求められる．同時に「『顧客は誰か』との問いこそ，個々の企業の使命を定義するうえで，もっとも重要な問いである」[6]という文章からは，「顧客のセグメンテーション（顧客の絞り込み）の重要性」も読み取れる．筆者は，「糖尿病患者にとっての顧客」を「糖尿病患者にかかわる人すべて」とし，その中でも「“マーケティング”を実施すべき顧客」を「患者が感謝の念を抱いている人たち」に設定することを提唱した．

また「顧客」に関して「企業の目的として有効な定義は一つしかない．すなわち，顧客の創造である」[8]との記載もある．「顧客」は，「目標」や「夢」などと類義語として使用されている．しかし「顧客」には「目標」や「夢」には含まれない「自分“以外”の誰かのために」という意味を含む．これは，上田惇生氏が強調する「世のため人のため」と軌を一にする概念であり，この概念こそが，貢献・成果を求めるうえで重要である．

〈真摯さ〉

「マネジャーの仕事にできなければならないことは，そのほとんどが教わらなくとも学ぶことができる．しかし，学ぶことができない資質，後天的に獲得することのできない資質，始めから身につけていなければならない資質が，一つだけある．才能ではない．真摯さである」[9]

これは『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら（もしドラ）』[10]でも引用され，広く知られるフレーズである．この解釈は，見解が分かれる．「真摯さ」がなければマネージャーになれないのか？

後天的に「真摯さ」を獲得することはできないのか？　「真摯さの欠如した人間」は，『マネジメント』を読んでもマネジメントできないのか？　などの疑問が生じる．これらの疑問に対して「もしドラ」作者の岩崎夏海氏は，「ドラッカーさんには，本に書かれてはいないけれども，この世に1人たりとも真摯でない人間はいない，誰もが生まれ持った資質だという前提がある．あえて，その前提を伏せることで，みんなをドキッとさせる．自分に真摯さがあるのかどうか，もしかしたら，なくしてしまったかもしれない，というようにです」[11]と答えている．これは，すべての人間に潜在する真摯さを想起させるための，ドラッカー一流のレトリックであるという解釈になる．たしかに岩崎氏の解釈は成立する．しかし，筆者の解釈は異なる．“真摯さのない人”は存在する．そして，ドラッカーが指摘するように“真摯さのない人”が，マネジメントを行うのは困難である．筆者が担当する患者や筆者が属する組織のメンバーとして“真摯さのない人”と遭遇する可能性はある．筆者の解釈は「たとえ“真摯さのない人”と対峙あるいは協働する状況にあっても，その状況を受け入れ，なおかつ，成果を求めてマネジメントを試みるべきである」となる．すなわち“真摯さのない人”と遭遇した場合，その人に「真摯さが潜在している」のか「真摯さが欠落している」のかにかかわらず，「真摯さがない」という現状を受け入れたうえで，「“自ら”がどのようにマネジメントすべきか」を考えるべきであると解釈している．

筆者がこのような解釈をするようになったのは，「治療に対する真摯さが欠如していると“筆者が”みなしていた患者」を担当した経験に起因する．患者の“真摯さ”を呼び覚まそうと筆者なりに努力したが，その患者の“真摯さ”を呼び覚ますことはできなかった．そこで，「“真摯さ”を呼び覚ますこと」に執着するよりも，そんな状況下でも「成果をあげること（治療効果をあげること）に傾注すべきである」という教訓を「真摯さは学ぶことができない」という表現から得た．

この患者について，後日談がある．筆者が“真摯さが欠如している”とみなした患者が，実兄の糖尿病合併症発症を契機に，自らの生活習慣を一新し，治療効果を著しく改善させた．この経験は，「患者に真摯さが欠如していると決めつけること」こそが，「医療従事者の真摯さの欠如」を示すと「予期せぬ成功」が気づかせてくれた．

〈意思決定〉

ドラッカーは「意思決定は常に，可能なかぎり低いレベル，行動に近いところで行う必要がある」[12]と説いている．

これは，糖尿病療養において，患者自らが意思決定することと解釈できる．一方，医療従事者も，症例ごとに，また，診療の経過ごとに「あらたな意思決定」が求められる．筆者が留意しているのは，「意思決定で重要なことは問題を明らかにすることである」[13]，「まちがった優先順位でも，ないよりはましである」[14]という点である．筆者は，患者とともに直面する問題の本質を明らかにし，優先順位をつけて，課題に取り組むことを自らに課し，また患者にも推奨している．

糖尿病診療で遭遇する「高血糖」や「低血糖」などのトラブルに対して，「なぜ，生じたのか」「再発させないためにはどうすればよいのか」という“考え”を，まず，患者自身から優先順位をつけて述べてもらうようにしている．

〈強みを生かす〉

ドラッカーは「人のマネジメントとは，人の強みを発揮させることである」[15]「強みこそが機会である」[16]．また，「マネジメント開発は，（中略）自分のやり方によって存分に活動できるようにするためのものである」[17]「誰にも流儀はある．それはそれでよい」[18]と説く．ドラッカーは，「強みをいかす」ことの重要性を強調する．

糖尿病治療において「強みをいかす」とは，「その患者“らしく”治療する」と換言できる．この“らしく”とは，患者が「やりたいこと」だけを行い，「やりたくないこと」を行わないという意味ではない．患者が「やりたくないこと」や「おしつけられたこと」でも，「成果（治療効果）をあげるために必要なこと」は，「その患者の“やり方”で全うする」ということを意味している．したがって，患者が「行うべきこと」は医療従事者から提案だとしても，その“やり方”については，患者自身の工夫を求めている．

さらに筆者は，“強み”は，成果や貢献，個人や組織の置かれた状況などを前提とした相対的なものと考えている．「アルキメデスの言う『立つ場所』が集中すべき分野である」[19]という表現は，立つ場所が異なれば，集中すべき分野は異なるとも解釈できる．すなわち，前提が異なれば，集中すべき“強み”も異なる．「前提のない“強み”の議論」は，机上の空論になりかねない．したがって，“強み”を考える場合には，「糖尿病療養において」や「現在の環境下で」という前提のもとに判断する必要がある．

糖尿病診療において，体重管理は，治療成績に大きな影響を及ぼす．体重管理に対して「どんな食事療法を実行するのか」「どんな運動療法を採用するのか」などの選択は，患者の“やり方”で取り組んでいただく．

〈コミュニケーション〉

ドラッカーは「同じ事実を違ったように見ていることを互いに知ること自体が，コミュニケーションである」[20]と述べている．

診療現場において，同じ検査結果を，患者は「充分に改善した」と認識し，

医療従事者は「改善が不充分である」と認識するのは，まれではない．「上の者が下の者の言うことを理解して初めて有効となる」[21]とある．一義的には医療に関する情報をより多く有している医療従事者が，患者の訴えに傾聴し，理解することが必要である．同時に，「コミュニケーションは受け手の言葉を使わなければ成立しない．受け手の経験に基づいた言葉を使わなければならない」[22]より，医療従事者が「患者の言葉」を使わなければならないことはもちろん，患者が「医療従事者の言葉」を使う努力をするという双方の歩み寄りが望まれる．

〈利益〉

「事業体とは何かを問われると，たいていの企業人は利益を得るための組織と答える．たいていの経済学者も同じように答える．この答えは間違いだけではない．的外れである」[23,24]「利益は，企業と企業活動にとって，目的ではなく制約条件である」[24]

これら「利益」に関する記述は，診療現場における血液検査結果などの「治療成績」を彷彿させる．すなわち，患者や患者を中心としたチームの目的は，検査結果の改善ではなく，糖尿病の悪化により患者の可能性を制約させないことである．

血液検査の結果に一喜一憂する患者は，努力が検査結果に反映されないと治療意欲を減退させることがある．患者にとって，検査結果より上位に「人生の目的・夢」を意識させ，糖尿病治療を目的達成のための手段におとしめることは，治療意欲継続の原動力になりうる．

〈社会的貢献〉

「社会的責任の問題は，（中略），二つの領域において生ずる．第一に，自らの活動が社会に対して与える影響から生ずる．第二に自らの活動とは関わりなく社会全体の問題として生ずる」[25]とある．いずれの領域においても「社会的貢献」とは，「個人（患者）や組織が属する社会において，その社会から要望されていることを実現すること」と解釈できる．すなわち，「絶対的な正義」という概念ではなく，属する社会におけるコンセンサスが「社会的貢献」を考える基準となる．したがって，「社会が個人（患者）に何を望んでいるか」をマーケティングすることが，「社会的貢献」を考える上で不可欠となる．そこで，患者

には，「患者にとっての顧客」を「患者が感謝の念を抱いている人たち」と想定し，「その人たちから何を期待されているか」「その人たちにどのような貢献ができるか」を考える事を提案した．この発想こそが，「患者にとって人生の目標・夢」を見つけるヒントになりえると提言している．

〈マーケティング〉

マーケティングとは「目的を達成する用意のできた組織が成果を生み出すための行為すべて」[26]をいう．患者を「医療従事者にとって“活動対象の顧客”」とみなした場合，マーケティングとは，「患者の要望を理解する」ことを意味する．ただし「患者が意思決定をするのに充分な情報を理解している」という前提が必要である．すなわち，患者が「治療成績が悪い状態での予後」や「治療選択に伴うメリットやデメリット」を理解したうえで，意思決定を求めるべきであり，その前提のもとでの要望は尊重されるべきであると考えている．

また，患者を医療従事者にとって「パートナーとしての顧客」とみなした場合，「マーケティングとは全員の仕事である」[26]とあるように，患者自身が，「患者にとっての顧客」である「患者が感謝の念を抱いている人たち」に対するマーケティングを意識することを提案している．

〈イノベーション〉

イノベーションとは，「『われわれの事業は何であるべきか』との問いに対する答えを具体的な行動に移すためのものである」[27]と定義されている．1型糖尿病治療を例にイノベーションを考える．

1型糖尿病の治療は，2型糖尿病の治療に比し，「適切なインスリン補充」がより重要な意味を持つ．「適切なインスリン補充の方法」は患者個々により千差万別であり，「試行錯誤」なくしては，最適なインスリン補充方法（食事摂取の工夫を含む）をみいだすことは困難である．患者自身が未経験の治療法をあらたに試みることによってのみ，最適なインスリン補充療法に近づくことができる．この「未経験のインスリン補充療法導入」こそ，その患者にとっての「イノベーション」に相当すると考える．ドラッカーは，「イノベーション」について「成功一件につき九九件の失敗がある．九九件の失敗は，話題にもならずに終わる．」[28]，「成果とは百発百中のことではない．百発百中は曲芸である．成果とは長期のものである．すなわち，まちがいや失敗をしない者を信用してはならないということである．それは，見せかけか，無難なこと，下らないことにしか手をつけない者である．」[29]と述べている．1型糖尿病治療において，経験則にとらわれると「あらたな習慣」の導入に抵抗感をいだく．血糖管理に影響を及ぼす「習慣」とは，「インスリン注射の方法」の他，「血糖自己測定のタイミング」「食事摂取や運動の方法」などがある．「あらたな習慣」を導入するためには，患者自身の「気づき」と「覚悟」が不可欠となる．

チーム医療のマネジメント

糖尿病診療において，医師，看護師，栄養士，薬剤師，検査技師などの医療従事者はもちろん，家族，病院職員，行政担当者など患者をとりまくすべての人間が糖尿病治療と取り組むチームであると想定することができる．

一方，医療現場は，属している組織の規模や機能など，環境は多様である．与えられた状況の中で「顧客は何を望んでいるか」「自らの貢献は何か」について職種の枠や従来の慣例にとらわれることなく学習し，洞察し，行動し，自らの強みを発揮することが求められる．

患者会のマネジメント

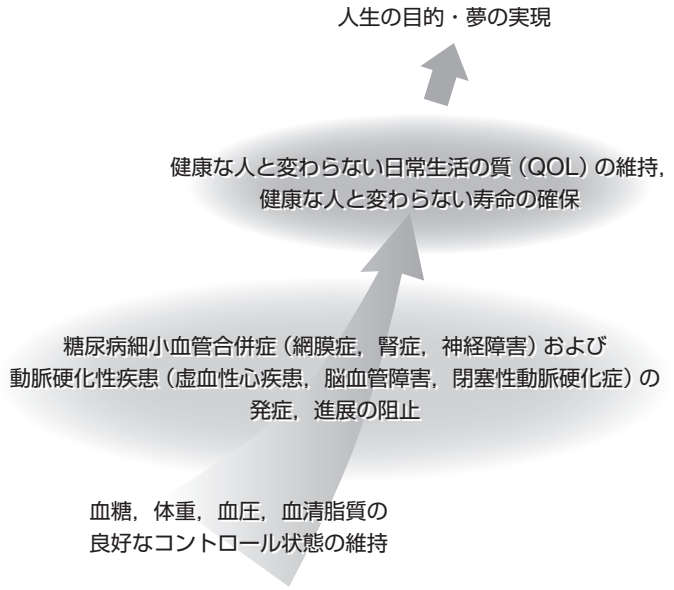
「コミュニケーションが成立するには，経験の共有が不可欠だということである」[30]とあるように，「糖尿病に罹患している」という「経験の共有」はコミュニケーション成立に大きな役割を果たす．

糖尿病の患者会は，糖尿病を有する患者が集うコミュニティである．患者とのコミュニケーションが成立する格好の場である．医療従事者からの一方通行の情報提供以上の効果が期待できる．その反面，過去の成功体験への固執に起因する新しい取り組みへの意欲低下，価値観の違いによる感情的な対立，既得権の主張による新規参入者に対する排他的な態度なども散見する．ここで「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」[31]という考え方により，患者会の弱みを理解した上で，患者会の強みをいかすことに焦点をあわせなければならない．すなわち，「経験の共有」に基づく「患者の聞く気持ち」を最大限に活用すべきであると考えている．

おわりに

日本糖尿病学会は，糖尿病診療の目標を「健康な人と変わらない日常生活の質（QOL）の維持，健康な人と変わらない寿命の確保」と規定している．しかし筆者は，〈利益〉で述べたごとく，「健康な人と変わらない日常生活」より上位の「患者の人生の目的や夢の達成」を糖尿病診療の目標と定め，支援したい（**図**）．

図：糖尿病治療の目標



日本糖尿病学会編著「糖尿病治療ガイド」2014-2015, p.24より引用改変

糖尿病診療に従事する筆者が，ドラッカーの著作から，現場で遭遇するさまざまな問題に対し，多くの示唆を得た．本論文は，拡大解釈や曲解であるとの批判もあろうが，これも上田惇生氏が提唱する「読者一人ひとりの『心のドラッカー』」であると理解していただければ幸いである．

謝辞

本論文執筆に際し，終始ご指導ご助言をいただきました関西学院大学・久保田稔教授に心より感謝いたします．また，本論文寄稿に際し貴重な機会を与えていただきましたドラッカー学会理事・井坂康志氏に心より御礼申し上げます．

【引用文献】

1）厚生労働省「国民健康・栄養調査」2012年　厚生労働省http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000032074.html
2）『週刊ダイヤモンド』2010年11月6日号, p.55
3）池田雅彦・久保田稔「糖尿病診療のマネジメント」『病院経営MASTER』Vol.4-2（【特集】医療とドラッカー）日本医学出版, 2014年, p.27-31
4）P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社, 2000年, p.87-88
5）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, 2007年, p.84
6）P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』ダイヤモンド社. 2001年, p.23
7）P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『経営者に贈る5つの質問』ダイヤモンド社, 2009年, p.26
8）P. F. ドラッカー／上田惇生訳『現代の経営（上）』ダイヤモンド社, 2006年, p.46
9）P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』ダイヤモンド社. 2001年, p.130
10）岩崎夏海『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』ダイヤモンド社, 2009年, p.18
11）『週刊ダイヤモンド』2010年11月6日号, p.66
12）P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』ダイヤモンド社. 2001年, p. 192
13）P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』ダイヤモンド社. 2001年, p.150
14）P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』ダイヤモンド社. 2001年, p.36
15）P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』ダイヤモンド社. 2001年, p.80
16）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, 2006年, p.102
17）P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』ダイヤモンド社. 2001年, p.136
18）P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』ダイヤモンド社. 2001年, p.225
19）P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』ダイ

ヤモンド社. 2001年, p.29
20) P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』 ダイヤモンド社. 2001年, p.163
21) P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』 ダイヤモンド社. 2001年, p.162
22) P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』 ダイヤモンド社. 2001年, p.158
23) P. F. ドラッカー／上田惇生訳『現代の経営（上）』ダイヤモンド社, 2006年, p.43
24) P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『チェンジ・リーダーの条件』ダイヤモンド社, 2000年, p.27
25) P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』 ダイヤモンド社. 2001年, p.93
26) 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, 2007年, p.94
27) P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』 ダイヤモンド社. 2001年, p.31
28) P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』 ダイヤモンド社. 2001年, p.268
29) P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』 ダイヤモンド社. 2001年, p.145
30) P. F. ドラッカー／上田惇生編訳『エッセンシャル版　マネジメント――基本と原則』 ダイヤモンド社. 2001年, p.164
31) P. F. ドラッカー／上田惇生訳『現代の経営（上）』ダイヤモンド社, 2006年, p.201

【略歴】
池田雅彦：1985年愛知医科大学卒業. 大阪警察病院内科 医員, オリオノ和泉病院内科 医員, 大阪大学医学部第一内科 助手, 国立大阪病院総合内科 医長, 関西労災病院内科 部長, 高島屋健康管理室 室長を経て現在に至る. 医学博士. 日本内科学会総合内科専門医・日本糖尿病学会研修指導医・日本糖尿病学会学術評議員・日本内科学会近畿支部評議委員・日本病態栄養学会学術評議員・労働衛生コンサルタント.

江木宏志：1976年岡山県立笠岡高等学校卒業同年に山口県光電報電話局入社. 1982年中央電気通信学園大学部技術部入学, 1984年卒業同年に広島県安古市電報電話局勤務. 以後NTT中国システム開発センター主査, NTT広島支店ソリューション営業部課長, NTT関西支店企画部課長を経て, 現在, NTTビジネスソリューションズ関西支店ビジネスサービスセンター課長. ドラッカー学会大阪SG長.

イノベーションとは 新しい責任を創造することである

Innovation is to Create New Responsibility.

和光良一
Ryoichi Wako
（(株) 日興電機製作所）

Summary

The innovation is a phenomenon. I clarify a requirement to distinguish “an innovation phenomenon”. “to create novel responsibility” is this requirement .

1. はじめに

本論文は，実践報告をベースとしているが，同時にドラッカー思想におけるイノベーションに関する理論を充実させることに及ばずながら貢献することを企図している. そのため，論文の構成としては，まずイノベーションについてドラッカー思想を通した分析をしたうえで，それに基づいた新たな仮説を提示する. それから仮説を検証するための足掛かりとして，私の実践報告を記述する.

2. イノベーションは現象である

『マネジメント』(1) においてドラッカーは，「企業の二つだけの機能はマーケティングとイノベーションである」と述べている. そして，「マーケティングとは顧客の目から見た全事業である」という指摘が行われた. この着想が，その後のマーケティング技術を大きく発展させることに繋がり，われわれ実務家はその恩恵にあずかる所が大きい.

マーケティング理論に代表されるように，ドラッカーはその後の様々な個別理論の発展に繋がるような，大きなフレームを構築してくれた所に特徴がある. 未知なるものの体系化 (2) である. メンデレーエフの周期律表が，その発明者が存命中はまだ空白だらけであったように，ドラッカーの提示してくれた思想

体系には，まだ多くの余白が残されている．イノベーションに関する知見における空白は，マーケティングのそれと比べてきわめて大きいと考えられる．

私たちは，「マーケティングを行う」と言う．一方，イノベーションという言葉の一般的な用いられ方は，「イノベーションが起きる」である．あるいは，「イノベーションを起こす」という．「イノベーションを行う」という言い方は世間一般の言葉の使い方としては，あまり馴染まない．さらに言えば，「イノベーティング」という言葉は，あまり見ない．「イノベーティングを行う」という言葉の使い方もされない．「イノベーティング」という言葉を使う時は，「イノベーティングである」と言う様に形容詞的に用いられる場合が多い．逆に形容詞的に「マーケティングである」とは言わない．

以上のことからマーケティングが行動を表す言葉であるのに対して，イノベーションという言葉は，行動を表す言葉である以前に，現象を表現する言葉であると認識できる．このため，「マーケティングが起こる」という言葉の使い方には大いに違和感を覚える一方で，「イノベーションが起こる」という言葉は，きわめて自然に受け入れられる．イノベーションが，台風や竜巻がそうであるような，自然に起きる現象であると捉えられているからだ．そう考えてみると「イノベーションを起こす」というのは，台風を起こすと言うのと同じように，かなり不遜な発言であると言えるかもしれない．

それでもわれわれ事業家は，イノベーションを起こさなければならない．あらゆる製品・サービスに寿命がありライフサイクルの終わる日が来る以上，既存の事業を守るだけでは，企業を存続させることは不可能である．公共事業体とは異なり倒産するという機能を企業が有すること[(3)]は，社会にとっては有意義であるかも知れない．しかし，家族や地域コミュニティーの様に存続そのものが企業にとっての目的ではないにせよ，それでも，企業を経営する者は，企業が存続するための活動を自らの義務としなければならない．従って，経営者にとってイノベーションを起こすことは義務である．しかし，見てきたようにイノベーションとは，そもそも現象である．本質的に直接，人間が現象を起こすことはできない．現象というのは，現象の方が勝手に起きることを以て，現象と呼ぶ．例えば「チンダル現象」という物理現象がある．これは，煙や霧などに光線を当てると，光が散乱するために光線の経路がハッキリ目で見えるようになる現象を言う．チンダル現象を起こすのは，煙や光の作用であり，人間はその現象が起きる状況を創り出すことしかできない．逆に言えば，現象が起きる状況を創り出すことならばできる．これと同じように，イノベーションを起こすこと自体は人間にはできないので，私たちが取り組むべきことは，イノベーションが起きる状況を用意するということになる．これをするためには，必ずしもイノベーションが起きるメカニズムを理解していなくても構わない．飛行機が飛ぶ原理は，厳密に理論的な解明がされていないらしいが，飛行機が飛ぶという現象について理論的な説明ができなくても，人類は技術的な経験，すなわちデータの積み重ねで飛行機を飛ばすことができるようになっている．イノベーションについても，同じようなアプローチで取り組むのが良かろうと思う．

3. 責任について

イノベーションという現象を起こすことが，企業存続のための経営者の責任である．ここで責任という言葉について考えておきたい．日本語では，「責任を取って辞任する」などという言葉が頻繁に使われる．私には，このような「責任」という言葉の使い方には，きわめて違和感を覚える．なぜならば事実として，誰かが辞任していなくなったからと言って，その人が担ってきた責任が，同時になくなってしまうわけではないからだ．不祥事に伴って辞任するような場合，「責任を取って辞任します」と言うのではなく，「これ以上，自分には責任を果たすことができなくなったので，辞任します」と言うべきである．そこに残された責任は，必ず組織に残された誰かによって担われているはずだからだ．

私がここで認識している「責任」の英単語は，「responsibility」である．この語句を分解すると，「response」(応える) +「able」(できる) +「ty」(こと)．すなわち，「応える能力があること」という意味となる．

従って，「責任を持つ」や「責任を担う」という言葉は，「期待に応える能力を持つ」ことであり，それは「期待に応える続けること」である．ここで強調しておきたいのは，継続性を持っていることが重要であるということだ．仕事が続く限り責任は果たし続けることが求められる．責任を果たし終わるということは，その仕事自体が終了したことを意味する．仕事が続いているのであれば，責任は存在し続けている．しかも，誰かがそれを担うことによってしか，その責任が果たされることはない．

イノベーションを起こすことが，企業家の責任であるならば，企業家はイノベーションを起こすという期待に応え続けなければならない．

4. イノベーション現象の必要条件

さて，イノベーションを現象として捉えるならば，「今，目の前で起きているこの現象はイノベーションなのかどうか」を，どのように識別したらよいか，ということが次の問題となる．小さくても大きくても構わないのだが，それがイノベーションであると明確に識別できることが重要である．なぜなら，小さくとも，そこで現象としてのイノベーションが起きている，と言えるのであれば，その現象が起きたときの環境，その環境を作った時の道具立てを検証することで，次のイノベーションを起こす環境を準備することができるようになるからだ．もちろん，イノベーションも複数の要因が絡まって起きる現象だと思われるので，一度や二度の検証で，イノベーションが起きる環境の条件が明確化されることはありえない．従って，多くの事例のモニタリングが必要であり，そのためには可能な限り身近で小さく試行できることが望ましい．

では，最小単位の一番身近なイノベーションとはどのような現象なのか．

くり返しになるが，イノベーションをモニタリングするためには，目の前で起きている現象がイノベーションなのか，そうではないのかが識別できるようになる必要があるが，そのために，まず一つには，それがイノベーションであるかどうかを識別する「必要条件」が明確化されればよい．

例えば，「カイゼン」は，イノベーションだろうか？

カイゼン活動は，自らの仕事のやり方を自ら変えることである．製造業においては一人ひとりの作業者でもカイゼンを行うことが期待されている．当然そこで起きる変化も通常は些細な，ちょっとした変化である．ドラッカーは，このカイゼン活動を大変重要なものとして位置付けている一方で，しかしこれをイノベーションとは明確に区別している．つまり，カイゼンをイノベーションには含めていない．[(4)]

ここで，なぜ「カイゼン」はイノベーションではないのか，という課題を考察する．

イノベーションによって期待されているのは，「異常なほど」大きな売上アップ[(5)]であったり，市場シェアの拡大であったりするので，カイゼンがイノベーションに含まれないことは，その規模の小ささからしてあまり不思議には思われない．しかしながら，ここで考えたいのは，最小単位のイノベーションである．カイゼンがイノベーションに含まれないとすれば，それはなぜか，が次に

発せられる問いとなる．大きな量の変化は，質の変化を引き起こすことがあるとはいえ，大きな量の変化がすなわち質の変化ではない．たとえそれが量の変化によって引き起こされているものであったとしても，質の変化は，あくまでも質の変化として確認されるべきである．カイゼンがイノベーションではないとするならば，その理由は規模の小ささ以外の側面で捉えられなければならない．イノベーションは，語源的に見ると「内なる新しいものの出現」を含む現象であると考えられる．カイゼンは，業務のやり方を変えることなので，イノベーションという現象が内なる変化だけで成立するならば，そこだけで見るとカイゼンはイノベーションと区別がつけられない．しかし，逆に考えると通常のカイゼンは，業務のやり方を変えることではあるが，その業務によって期待されている貢献そのものまで変えることは含んでいない．カイゼンとは，すでによく行われていることを，よりよく行うことである．よりよく行った結果，期待されている成果の中身までが変わってしまうとすれば，それはカイゼンの範囲を逸脱している．Aという製品を作るのに10分掛かっていたところを5分で作れるようにするのはカイゼンである．しかし，Aという製品を製造する工程のカイゼンによって，完成する製品がBに変わってしまうわけではない．むしろそれが通常のカイゼンによって変わってしまうようでは困る．これに対してイノベーションの場合は内なる変化に留まらない．イノベーションとカイゼンの質的な違い，規模の大小に関わらず存在している違いは，そこにあると考えられる．カイゼンは期待されている貢献の内容を変えることがないのに対して，イノベーションはそれを含めた変化を引き起こす現象である．

さて，イノベーションという現象を識別するためには，イノベーションの必要条件を明確にする必要がある．そこで，最小単位のイノベーションの候補として「カイゼン」を挙げ，それがイノベーションではない理由を抽出した．すなわち，

「期待される貢献の内容が変わっていない」⇒「イノベーションではない」

という命題を，ここに導き出した．この対偶を取ると以下の命題となる．

「イノベーションである」⇒「期待される貢献の内容が変わっている」

ちなみに命題「A⇒B」の対偶は，「not B ⇒ not A」であり，この命題は元の命題と等価である．

さて，期待される貢献の内容が変わる，ということは，すなわち新しい責任が発生していることを意味する．先に見てきたように，責任とは，レスポンシビリティーであり，期待に応えることだからだ．従って，上記命題は，以下の様に読み替えることができる．

「イノベーションである」⇒「新しい責任が発生している」

この命題は，「新しい責任の創造」がイノベーションという現象の必要条件であることを意味している．これが，本論文で提示したいイノベーションの必要条件に関する仮説である．

この仮説を使うことによって，通常イノベーションとは呼ばれていない事象の中にも，イノベーションとしての側面を捉えることができるようになる．逆に，一般にはイノベーションだと考えられているもののうちで，どの事象をイノベーションと呼ぶべきではないかということも説明できるようになる．

5．一般事例に対する考察

(1) 人事異動

まず，この仮定に沿って，身近なところにあるイノベーション現象を見つけてみる．一つ目は人事異動である．

新しい役職に就任した人にとっては，人事異動によって，今まで持っていなかった責任を持つようなる．その人事が成功した場合，これは，その人にとってのイノベーション現象であると言える．ただし，それが既存の役職であれば，会社にとっては新しいものではないのでイノベーションとは言えない．あくまで，異動したその人にとってのイノベーション現象である．そしてまた，人事異動は，それだけではイノベーション現象が起きる環境を整えたに過ぎない．『経営者の条件』序章にもある通り，人事異動の失敗の原因の多くは，異動に伴って期待されていることの中身が変化していることに，異動した本人が気付くことができなかったことによる[(6)]．つまり，そこに新しい期待が発生していることに気が付けなかった，という事であり，それではイノベーションの必要条件である新しい責任が作り出されたとは言えない．責任とは期待に応えることだからである．期待に応える準備ができていない状態では，たとえ表面上その役職に就任していたとしても本当に責任を担っているとは言えない．『経営者の条件』序章では，「成功する人事は三分の一，成功でも失敗でもないものが三分の一，失敗が三分の一」と述べられている．それだからこそ人事は定期的な見直しが必要であるという指摘だが，「成功」「普通」「失敗」という結果の起きる確率が三分の一ずつであるということは，人事における成功はサイコロの目のように覚束ないということである．これは，人事における成功というものがイノベーションと同じようにコントロールし難い現象であるということを表していると考えられる．

成功する人事異動が，イノベーション現象の必要条件を満たしているとはいえ，すでに述べたようにそれは，異動した本人に限ったことである．組織の内部に起きる事象としてみたとき，成功する人事は3件に1件の確率で起きる，ありふれた現象に過ぎない．人事発令者にとっては新しくも珍しくもない現象であるので，これをイノベーションと呼ぶには無理があるように感じられる．そこで，以降，混乱を避けるため，言葉として「イノベーション」と「イノベーション現象」とを区別して使いたい．本稿で提示したイノベーションの必要条件を満たす現象のことを「イノベーション現象」と呼ぶ．ちなみに必要条件は，十分条件ではない．必要条件を満たすだけでは，イノベーションであるとは言えない．イノベーションの必要条件を満たさない現象は，イノベーションではないということが言えるだけだ．しかし，現実問題として，「誰かが新しい責任を担う」という事象が，そう簡単に起きる訳ではないので，そのような事象を「イノベーション現象」として抽出したい．また，一般で言われている「イノベーション」は，数多く存在するイノベーション現象のうち，それ以前に誰も見たことが無かったもの，と考える．市場や社会におけるイノベーションは，市場や社会において，それまで知られていなかった責任を誰かが果たすようになったことによって発生するイノベーション現象であると考える．

(2) カイゼン活動

さて，一番身近なイノベーション現象の解析に戻りたい．カイゼンについて，カイゼン自体は貢献の内容を変えない．従って，そこでは新しい責任を創り出していないのでイノベーション現象ではないとしたが，カイゼン活動においても，イノベーション現象を見出すことができる．それは，それまでカイゼン活動を自らの仕事と考えていなかった人たちが，カイゼン活動を自らの仕事として取り組むようになった時である．言われたことを言われた通りに作業している方が楽である．それを積極的に工夫し，自らの責任において仕事のやり方を

変えることが当たり前になった時，その人たちの中ではイノベーション現象が起きたと認めることができる．ちなみに，「カイゼン」とカタカナで表記する理由だが，これは，「すでにうまくいっていることを，よりよく行う」という新しいコンセプトを表しているからである．「改善」と漢字で表記すると，「業務改善命令」などのような，「今ある問題に対処して解決する」という時に使われる「改善」という言葉と区別がつかなくなる．

(3) 技術革新

技術革新それ自体がそのままイノベーションにはなりえないことも，この「イノベーションの必要条件は，新しい責任の創造である」という仮定から説明できる．

新知識の発見や，新しい技術の発明は，それだけでは何か新しいことが可能になったというだけであり，新たな責任が生まれる可能性が開かれたに過ぎない．発明や発見，というのは，今までは実現できなかった何かについて，それができるようになる新しい技術を生み出すことである．言い換えれば，「新しく，こういう期待に応えることができるようになった」ということだ．しかし，ここで発明者が想定している「こういう期待」の内容が的外れであった場合には，何も起きない．元から，その何かを必要とする人がいなければ，いかなる貢献をすることもできず，責任も発生しない．しかし，発明者や発見者は，「世間には，こういう期待がある」と想定している内容に強烈な思い込みがある場合が多い．それが，新技術を開発する原動力にもなっているのであろうが，結果的に，この強い思い入れが，新技術の生み出し手がイノベーションの担い手となることを困難にしている．例えば，科学技術計算という崇高な目的のために開発したコンピュータを，世俗にまみれた事務処理に使う顧客に対しては，どうしても鈍感になってしまう．結果として，事務処理用のコンピュータの提供元としての責任を果たし始めた企業によって，イノベーションの担い手の立場を持っていかれてしまうという結果になる[(7)]．発明・発見・新知識は，それだけでは，何の新しい責任も作り出さない．新知識は，誰かが，何らかの責任を担うための手段であり道具となるに過ぎない．

(4) 金融商品

リーマンショックと呼ばれる金融危機を引き起こしたと言われている，ある種の金融商品は，登場した当時はイノベーションとしてもてはやされたそうだが，現在ではもとよりその商品によって，誰も何の責任も担ってはいなかったということが明らかになっている．従って，そのような金融商品がいかに一時的に経済的な価値を生み出しているかのように見えたとしても，最初からイノベーション現象とは呼べなかったと説明することができる．

6. 実践事例

「イノベーションの7つの窓」の一つ目は，「予期せぬ成功」である[(8)]．予期せぬ成功は，往々にして無視されると言われているが，それは当然と言えば当然な話で，その成功した仕事に対して責任を負っている人が，その組織の中に一人もいないからだ．責任という言葉は簡単に使われるが，責任を負うということは継続して期待に応え続けるということなので，組織に働く上で健全な考え方を持っている人ならば，むやみに新しい責任を担うことを避ける．今，背負っている責任を果たすだけでも大変なのだから当然だ．ましてや，理由がよく分からない，たまたま降ってわいたかのような成功である．たまたま起きた成功であるならば，当然のようにそれが継続することはありえない．どうせうまくいかないと思っていることに対して，誰が責任を持って取り組むだろうか．自らの組織の将来について既存の事業の延長線上で満足している限り，予期せぬ成功に向き合うことは不可能なのである．「予期せぬ成功は，自らの事業と技術と市場の定義について，いかなる変更が必要かを自らに問うことを強いる」[(9)]とドラッカーは述べているが，つまりは「予期せぬ成功」と向き合うためには，事業定義を見直すくらいの覚悟を持つ必要があるのだ．

私が経営している会社においても，「予期せぬ成功」と呼べるものがあった．しかし，私自身も社長に就任した2004年くらいから，その「予期せぬ成功」の存在を認識していたが，4年後の2008年に至ってもまだ放置していた．その後，ドラッカーを学んだことで，この「予期せぬ成功」と向き合うことができるようになり，現在，一定の成果を上げることができている．以下に事例としてご紹介していきたい．

(1) 背景

弊社は従業員数20名の製造業である．昭和23年の創業以来，一貫して日本

の電気通信事業を支えるインフラ設備を製品として製造してきた. 社会の基幹インフラとなる設備における物品需要は，短期的な景気の動向，例えばリーマンショックのような急激な景気変動には左右され難いので，比較的安定した事業環境ではあるが，その一方で，弊社は大手顧客一社への依存度が高いため，その顧客の動向による影響がきわめて大きい. 2001年頃，その顧客において大きな変動が起こり，弊社の売上は2年間で半分にまで激減した. 私が社長に就任した2004年には，この急激な減少は止まっている. しかし，この頃から，日本の通信事業は大きく様変わりしていった. モバイルの台頭，IP技術の席巻，ブロードバンド，光ファイバー通信の普及など，技術面でのパラダイムシフトが多く起こったために，昔からの「電話事業」を担ってきた企業は，大手，中小を問わず軒並み痛い目を見ているはずである. 弊社においても主要顧客に対する売上は，この10年間でさらに約半分にまで減少した. しかし，10年間かけての半減なので毎年の減少幅で見ると数％に過ぎず，安定した右肩下がりであったと言える.

このような局面において期待されることは，新製品の開発，新規売上の獲得である. 既存顧客とのパイプは太く，ニーズに応えることさえできれば，相手が大手企業であるだけにまとまった売上が期待できる. しかしながら，先ほど述べたように，この業界では技術面でのパラダイムシフトが起きており，既存の大手顧客のニーズは，すでに弊社の強みからは外れたところにしか無かった. 社長に就任以降，私も自分なりに悪戦苦闘していたつもりであったが，一向に新規売上を獲得することはできなかった. 私が，ドラッカーのマネジメント理論と出会ったのは，そのような状況の2008年のことであった.

(2) 予期せぬ成功

弊社における「予期せぬ成功」は，ナンバーディスプレイアダプターという製品である. この製品は，1998年にNTTがナンバーディスプレイサービスを提供開始した時に開発された製品である. 現在でこそ，かかって来た相手の電話番号が，電話機の液晶ディスプレイに表示されるのは当たり前であるが，サービスが提供開始された当初は，もちろんそのような電話機は普及していない. 昔からある「黒電話」でも，かかって来た相手の電話番号を見ることができるように，電話機と電話回線との間に設置する機器がナンバーディスプレイアダプターである. 同種の機器は，当時，複数の大手メーカーで製品化された.

しかし2004年頃には，その多くが製造中止になっている. 90年代にナンバーディスプレイアダプターを製造，販売していたメーカーのうち，現在でも製造，販売し続けている会社は弊社のみである.

その理由は，すでに2000年頃には，まったく売れなくなっていたからだ. ご想像の通り，番号を表示する機能は電話機が標準装備するようになっていたので，そのためだけの機器は必要がなくなったのである. 弊社では，諸事情により製品在庫，部品在庫が大量に残されていたため，2004年に至ってもホームページ上で注文を受けて細々と販売を続けていた. 現在のようなWebショップではない. Webブラウザで必要情報を入力して送信ボタンを押すとメールが届くだけの単純なホームページの注文画面である. 特に販売促進を行っていたわけでもない. 社内では「すでに終わった製品」という位置づけであり，その販売も敗戦処理のような扱われ方であった. それにもかかわらず，2000年頃には年間500台に満たなかった売上が，なぜかは分からないが，2004年には年間2000台を超えるようになっていた. 予期せぬ成功である. しかし当時，弊社では「これは競合他社が製造を中止したために，たまたま残っている我が社に注文が来たからに違いない」という分析が行われ，一時的な現象であると理解された. その当時とられたリアクションは，製品在庫が底をついたので，製造を再開しただけである. 2008年には，売上台数が年間3000台に迫るところまで増えていたが，それでもこの製品を我が社の次期主力製品として考える人は，私を含めて社内に一人もいなかった.「売上が増えた」とは言っても，ナンバーディスプレアダプターの売上が，当社の全売上に占める割合は5％未満だったからである. しかも，その売上は，多数の小口の顧客によって支えられていた. 当社の経理担当が取りまとめていた「得意先別売上」の集計では，「その他」として一まとめにされるような小口の顧客である.「その他」の内訳をよく見ると，年間の購入台数が2～3台という顧客が多数存在していた. つまり，年間の売上が10万円に満たないような顧客が増え続けていたのである. しかし，当社においては，どれほど売上が小さい製品であったとしても，特定の顧客に対して年間数百万円の売上があるのが当然だった. 創業以来，継続できていたのは，そのような事業しかなかったのである. 年間売上が数万円の顧客を主要顧客として認識することは，きわめて非現実的だった. 予期せぬ成功というのは，成功として受け止められればよい方で，成功として認められることさえ稀なのである.

「予期せぬ成功」は，イノベーションに繋がる可能性がきわめて高いのだが，このように「予期せぬ成功」で留め置かれている限りイノベーション現象に発展することはない．そこで担う事が期待されている新しい責任を，誰も担おうとしていないからだ．

さて，ドラッカーを学んだことで「予期せぬ成功」には正面から向き合わねばならないことを知った私は，ナンバーディスプレイアダプターの顧客数社を訪問した．その結果，複数の顧客に共通する2つの要望を知ることができた．

(3) 要望その1

要望の一つ目は，「USB対応して欲しい」というものだった．弊社のアダプタは，かかって来た相手の電話番号をディスプレイ表示するだけではなく，その電話番号をパソコンに送り出す機能を持っているところに特徴があった．電話の着信と同時にパソコン上の顧客データベースと連動することで，かけてきた相手の電話番号だけではなく，その番号に紐づけられた顧客情報も見ることができるようになる．宅配ピザの注文受付や，美容室の予約受付などで利用されていた．弊社の直接の顧客の多くは，パソコン上で動くシステムを開発提供しているITベンチャー企業である．アダプタ開発当時は，弊社でもアダプタと連動して動くパソコン上のソフトを独自開発していたが，そこは90年代の話，パソコンの普及率も未だ低かったし，例えば，住所情報と地図情報を連動させようとしたら，そのシステムには100万円単位の費用が掛かって当然という時代だった．

結局，当時の我が社では事業として成功しなかった．その後，2000年代に入ると，当社ではソフトの提供ができなくなってしまっていたので，アダプタとパソコンとのインターフェース情報を全面的に公開し，システムとの連動はお客様の責任でご自由にご利用下さい，というスタンスで機器の販売のみを行っていた．当時の製品は90年代の製品そのままだったので，パソコンと接続口は，「RS232-C」ケーブルである．現在では，これは「USB」ケーブルで行うのが普通だ．2009年頃にはパソコンの方も，USBの口しかないものがほとんどになっていたので，お客様から，「USBで使うにはどうすればよいか？」というお問合せも多かった．

しかし当時の弊社の回答は，「市販のUSB変換コードをご利用ください」というものだった．RS232-CをUSBに変換するコードが，5000円程度で市販されていた．今考えると信じられないような対応だが，当社では動作検証がとれた変換コードを紹介するだけで，「あとはお客様の判断で変換コードをご自分でご購入下さい」というスタンスを取っていた．つまり，機器の性能については責任を負いますが，その外側のこと，例えば変換コードやその先のパソコンとの接続の話に関しては一切分かりかねます，というスタンスだったのだ．

確かに，この辺の線引きには難しいところがある．パソコン上のソフトウェアにおける問題まで，接続している機器のせいにされてしまう，ということもありうるので安易に何でも責任持ちますとは言えない．それにしても，当時の弊社の姿勢はとにかく消極的であった．この製品について「本業」としては位置付けられていなかったからである．主要顧客に対する製品でもなく，全社の売上の5%にも満たない．在庫があるから販売を継続しているが，いずれ需要もなくなり収束する製品だろうという認識だったので，そこに手間も暇もかける意思がなかったのだ．これで売上が増えていたのだから，予期せぬ成功以外の何物でもない．2009年の1月，私はお客様からのUSB対応についてのご要望をいただき，USB対応の開発を行う意思決定した．しかし当時はまだ，開発リソースをナンバーディスプレイに集中するという意思決定までは行えていなかったので，開発に時間がかかり，結局USB対応製品を販売開始することができたのは2010年になった．この際，販売価格も少し上げたが，上げ幅は変換コードの費用と同程度だったので，ほとんどのお客様からはむしろ喜んでいただくことができた．2010年度のナンバーディスプレイアダプターの売上台数は3400台を超えており，台数としても前年度からさらに1割以上増加している．「USB対応してくれれば，利用台数も増やすことができる」と言ってくださったお客様もいたが，まさにその言葉通りになった．

(4) 要望その2

さて，私が2009年1月にお客様を訪問した際に，把握することができた2つのご要望のうち，もう一つのご要望についてだが，それは，次のような質問の形で私に投げかけられた．

「社長さん，ナンバーディスプレイアダプターは，これからも製造し続けてくれるんですよね？」

お客様は，弊社の製品がこれからも継続して製造・販売され続けられることを望まれていたのである．私はこう答えた．

「もちろんですよ．私が責任を持って製造し続けます．しかし，なぜそのようなことを言われるのですか？」

「いや，御社のホームページが全然更新されていないものですから．」

ホームページの更新は，私が自分自身で担当していた．当社のホームページは，90年代から立ち上げられておりインターネットの初期に開設されたホームページであると言える．立ち上げ当時は，今のようにホームページのデザイン会社がたくさんある時代ではないので，当然のように社員の手作りによるホームページだった．私は前職がソフトウェア技術者だったので簡単なホームページの更新くらいはできた．私が入社した時には，それができる人間が社内に私しか居なくなっていたので私が担当した．社長になって以降も誰にも引き継いでいなかった．私はホームページの作成は自分の強みだと思い込んでいたのだが，しかし4年間も担当して成果を出せない強みなどあるはずがない．もっとも，ドラッカーを学んでいなかったら，お客様に指摘されたからと言っても，直ぐにそのようには思えたかどうかは分からない．

しかも，当社のホームページの更新が滞っていたのは，その仕事を担当者していた私の強みと合致していないことだけが原因ではない．当時の私の感覚では，特定の主要顧客しか視野に入っていなかったので，不特定多数の人に向けたホームページを充実させることに対して，さほど重要性を感じていなかったのだ．会社としての身だしなみとして，ホームページに企業情報くらいは掲載しておかなければならないという程度の認識しかなく，誤っていなければそれで十分という意識でメンテナンスしていたに過ぎない．

しかし，主要顧客として，ナンバーディスプレイアダプターを買って下さる多数の小口顧客を考えると，この認識はまったく見当はずれのものになってしまう．ナンバーディスプレイアダプターを購入いただいているお客様は，そのほとんどが，ホームページを通じて当社の製品を発見し，そしてご注文下さっているのである．全国に散在しているナンバーディスプレイアダプターのお客様からすれば，ホームページが当社そのものなのだ．ホームページが貧相であれば，当社そのものが貧相に感じられるし，ホームページに発展性を感じられなければ，当社そのものにも発展性を感じることができないのである．結果として，当社が提供している製品の継続性についてまで心配されてしまったのだ．

製品自体は信頼され，必要とされていた証拠であるが，製品の信頼性が高いだけでは，つまりよいものを作るだけでは，お客様に対して責任を果たしていることにはなっていない，ということなのである．責任とは継続して期待に応えることだからだ．エンドユーザであれば，受け取った製品がよいものであれば，それで満足していただけるかも知れないが，当社の製品を使って事業を展開しようと考えている企業からすれば，その製品が継続的に入手できるかどうかが分からないような状況では，安心して事業を進めていくことができない．私は，会社に帰るとすぐに，ホームページの全面的な公開について新たに担当部署を決め，作成については専門の業者に依頼する方針を示した．それまでホームページの自社作成にこだわっていたので，これも大きな方針の変更だった．しかし，お客様に安心して当社の製品を買っていただけるようにするためには，ホームページの自社作成にこだわるのには意味がない．

結局のところ，予期せぬ成功と向かい合うということは，そのお客様を，自社のお客様として本気で考えるということだった．その結果が，USB対応の開発を行い，ホームページを全面更改することに繋がった．相手を，本気でお客様だと認識することができれば，それが今までとは違う顧客であれば，当然，今までとは異なる期待に応えることが要求される．それが新しい責任である．

(5) 新しいミッション

2010年に私は自社のミッションを以下のように定義した．

「仕事で電話を使う人の，余計な心配を減らす」

これは，既存の主要顧客だけではなく，それ以上にナンバーディスプレイアダプターのお客様を中心に据えたミッションである．ナンバーディスプレイアダプターを使って，電話に出る前に顧客情報が分かれば，安心して電話応対ができるはずだ．電話応対での余計な心配を減らすためには，ナンバーディスプレイアダプターを使えばよい，という考えだ．当社のナンバーディスプレイアダプターが普及することによって，このミッションは達成されるのである．改めてこのようなミッションを定義すると，今までは積極的に取り組んでいなかったが，実はやらなければならないということが，いくつも見つかる．例えば，当社の製品が利用可能な環境についての情報提供である．

当社の製品は，昔ながらの電話回線であれば，つまり黒電話が使える環境であれば日本全国どこでも利用可能である．最新の光回線であっても，ホームゲートウェー（ルーター）と呼ばれる機器のアナログポートに接続すれば，原則的に利用できる．しかしながらホームゲートウェーは，昔の電話局にある交

換機の様に性能が安定しているわけではない．メーカーや機種によって信号の出し方に個性があるため，ホームゲートウェーの新しい機種では，番号表示ができないというケースも起こっていた．以前は，そのようなケースの件数が少なかったこともあり，「この機種では使えますか？」という問い合わせに対しても「分かりかねます」という回答しかして来なかったが，新しいミッションを定義した以降は，この問合せは放置できない問題となった．

当社の製品が使えるかどうか分からない，などと言う状況は「余計な心配」以外の何物でもない．八方手を尽くし，費用もかけて，当時NTTが提供していた光ルーターの全機種について動作検証を行い，その結果をホームページに掲載した．ちなみに，現在，弊社で製造している最新版のアダプタでは，環境によって使えないような問題は発生しないように改良が加えられており，昔は使えなかった環境についても，今ではすべて利用可能になっている．このような開発を行うことができたのは，弊社の技術者が優秀であったからこそだが，それに加えて，その技術者をナンバーディスプレイアダプター関係の開発にのみ注力させる体制を整えることができたからだ．自社のミッションを定義し直した2010年以降，弊社ではナンバーディスプレイアダプター関連以外の開発案件に取り組むことを止めている．そのかいあって，2011年には新バージョンの製品を開発し販売開始することができた．2013年度の当社のナンバーディスプレイアダプターの販売台数は，6000台に達しており，これは2007年度の販売台数の約3倍である．当社の全体売上に対してナンバーディスプレイアダプター関連の売上が占める割合は，2007年当時は4％未満だったが，2013年度には22％に増加した．これは既存の大手顧客に対する売上が減少したことにもよる．しかし，ナンバーディスプレイアダプターが今日の主力製品であることを疑う者は，現在の当社には一人もいない．

7．結論

さて，以上ご紹介してきた事例では，予期せぬ成功に向き合う事によって，きわめて短期間に期待以上の成果を上げることができているが，だからと言ってこれがイノベーションであると言うことはできない．単に急激に売上が増えたことを以て，それをイノベーションだと識別することはできないからだ．しかしながら，弊社の事例においては，新しい種類の顧客を真正面に捉えることによって，それ以前の自社にとっては責任の外であると考えていた仕事について，自分たちの責任であると考えて行動できるようになっている．また顧客数も増えており，これはそれぞれの顧客に対する責任が生まれているということだ，当然ながらこれは既存の顧客に対する責任とは別のものである．従って，本論文で提示した仮説である，イノベーションの必要条件である新しい責任を創造することができており，少なくとも必要条件を満たした「イノベーション現象」と呼ぶことはできると考える．

とは言えご紹介した事例をもって，本論文で提示した仮説が裏付けられたと結論づけることもできない．ただ，今後，私を含めた経営者が，責務としてイノベーションを興すことに取り組んでいく上で，「イノベーションを興すことは新しい責任を創造することだ」として，これを具体的な行動の指標にして多くのイノベーション現象を発生させることには十分価値があると考える．

【注】

(1) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2001]『マネジメント【エッセンシャル版】―基本と原則』ダイヤモンド社，p.16.
(2) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2005]『テクノロジストの条件』ダイヤモンド社，p.15.
(3) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2007] ドラッカー名著集7『断絶の時代』ダイヤモンド社，p.245.
(4) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2002]『ネクスト・ソサイエティ』ダイヤモンド社，p.63.
(5) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2007] ドラッカー名著集6『創造する経営者』ダイヤモンド社，p.187.
(6) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2006] ドラッカー名著集1『経営者の条件』ダイヤモンド社，p.8.
(7) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2007] ドラッカー名著集5『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社，p.27.
(8) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2007] ドラッカー名著集5『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社，p.18.
(9) P. F. ドラッカー（上田惇生訳）[2007] ドラッカー名著集5『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社，p.26.

【略歴】図書館情報大学大学院修了．㈱日興電機製作所代表取締役社長．2010年ドラッカー学会エッセイコンテスト優秀作品賞．

山城屋おんな経営記
――1000年企業を目指して
The Woman Innovation in Yamashiroya for 1000 Years' Company

真田千奈美
Chinami Sanada
（㈱京山城屋）

1. 山城屋110年の事業展開

香川県にて江戸時代初期より米問屋を営んできた真田家は1904年に東本願寺より「山城屋」の屋号を賜り，煮干し問屋を開業した. 真田サダがお酒・寝具・ご馳走で漁師たちをもてなすことで大量の集荷を可能にし，昭和初期には隆盛を極めた. しかし，第二次世界大戦による家屋消失，農地解放，預金封鎖，なかでも後継者の死去は大打撃となり，没落して行った. 戦後に小さな乾物問屋として再スタートしたサダの希望は，孫・和夫に商才のある女性を妻に迎えることであった.

1953年，サダが亡くなるのと時を同じくして嫁いできた悦子は小さな乾物屋を切り盛りしながら1958年四国で初めてのスーパーマーケットと出会い，出産後2か月という猛スピードで大阪進出を果たした. 周囲の反対を押し切っての船出であったが1980年代には乾物を中心とし食品問屋として年商30億円にまでに成長した. しかし，このころより問屋間競争が激化，それまでに培って来た乾物の知識を活用し1981年 乾物メーカーとなることを大英断した.「せっかく作るのだから美味しい物を」というコンセプトのもと，主婦ならではの感覚で業界の常識を覆した高品質金ごまを使用した「京いりごま」，牛乳きな粉に相性のよい深焙煎の「京きな粉」，簡単に料理のできるだし付乾物セット「京のおばんざい」などのヒット商品を生み出し，年商36億円までになった. 2004年には創業100年を記念して京都市東山区に店舗を開店した.

香川県の手袋メーカーに生まれ，祖母の選んだ見合い結婚で嫁いできた千奈美は，3人の子育てをしながら順調に発展する山城屋を支えてきたが，2006年に初めて売り上げを落とした. 外部要因・内部要因共に変化が起きていた環境下，主婦の延長で経営してきたことへの反省から2008年立命館大学の経営大学院（MBA）に入学する. 革新と共に身の丈の幸福感を追い続けながら創業100年の山城屋を，永続する1000年企業に育てる事を決意し，改革に着手した. 2009年に大阪から京都への全社移転を決断，商品数の削減，社内IT化，ISO9001取得，農商工連携事業等による社内改革を実践するなどのイノベーションを成し遂げた.

寛子は，京都東山のきな粉スイーツ専門店「きなこ家」の店長である. 京都府与謝野町の農家との連携事業により生まれたきな粉・ごまを加工した商品開発を目指している. 祖母・母の守ってきた家業である乾物をきな粉スイーツ・七味関連商品に変化させることにより新たな顧客獲得を目指す. これまで数々の困難を乗り越えてきた山城屋. 新たな突破口を見出したところには，いつも女性の存在があった.

山城屋は2014年に創業110周年を迎えた. 京都で乾物文化をさらに発展させるために，周年事業をこれから10年の新たなる革新を生み出すものにしなければならないと決意し，記念式典では日本各地より参加いただいた約50社の優良仕入先に対して「山城屋は乾物で1000年企業を目指す」と宣言した. 新商品を開発する度にお取引をいただくようになった各地の乾物を守っておられる方々だ.「本場の物，本物の味」を大切にする弊社の進むべき道をご理解いただき，企業価値を共有できることによる結びつきがこれからの1000年を決定する. お客様の要望に応える商品を提案し続け，共に栄える事でバリューチェーンを固持して行くことが必要である.

2. 新たな挑戦
(1) 乾物の発掘

古くから伝わる乾物は国産を離れ，日本人の指導によって海外生産にまで行き着き，価格帯も多岐にわたり，すでに流通に乗り，多くの乾物メーカーがしのぎを削っている. そのなかでこだわりの乾物を適切な価格でお届けする乾物メーカーとして常に新しい乾物を見つけ出すことが最重要課題であると考える.

伝統の乾物メーカーとして自らの強みである乾物で何ができるかを考えていた時，滋賀県にてかんぴょうを生産したいとの話が突然舞い込んだ. 干瓢栽培は1712年滋賀県水口藩主が下野国（現在の栃木県）壬生藩主に国替えになった際に栃木県に持ち込んだ産業であり，歌川広重の東海道五十三次には滋賀県甲

賀市で干瓢を乾す絵が描かれている. 2012年が伝承300周年記念となることから再び生産を開始しようとする発案だった.

早速に甲賀市役所での会議にて全数買取の意思を発言した. 高齢化により栃木県の干瓢生産が激減している昨今，干瓢文化を守るためにもこの取り組みは期待された. 全量買い取り約束の下，初年度70kgの生産でスタートした干瓢は即日完売となり，次年に向けての注文も殺到した. 関西地区のベッドタウンでもあることから定年退職者たちの協力を得て農業法人を立ち上げた干瓢生産にはますます期待が寄せられ, 2014年度には約500kgの生産を成し遂げた. 生協，こだわりの店舗など多くの売り場から発注をいただき続けている. 現在は山城屋の独占商品であり，小袋販売・業務用販売共にこれからが楽しみな商材となった. 保管のため二酸化イオウにて燻蒸し漂白することが通常の生産方法ではあるが，滋賀県の生産地から山城屋宇治工場まで約1時間であることから全数無漂白干瓢で生産し，即日に袋詰めしている.

また, 2012年より明石海峡産わかめの生産も開始した. わかめといえば三陸産と鳴門産が二大生産地であるが，三陸の生産量が減少している昨今，明石海峡に良質の天然わかめが大量に発生していることを聞いた. 明石海峡は鳴門海峡と同様に太平洋と瀬戸内海を繋ぐ潮流の激しい地域であり，昔から天然のわかめが自生していたが, あまりにも鳴門が有名であるため販売には至っていなかった. そこに目を付けた地元の若い漁師達が海底を船につけた大きなくまでのような物で引っ張り，海底のわかめをかき集めることによる採取方法を思い付いた. これで大量のわかめが採取できることで明石海峡わかめの製造に至り，業界初の「明石海峡産わかめ」を発売した. 産地偽装の多いわかめ業界において間違いなく明石海峡産であるという事とこしの強い美味しさから各量販店に導入され，販売数量も増え続けている. 毎年，社員が現地視察に伺い，漁師さん達との交流を続け，販売することの意欲を高めている.

これらのように過去にはなかったが, そこにはストーリーがある生産地を探し出し，生命を与え，乾物文化を守って行くことが大きな役目である. いろいろな場所に出向き，多くの人々と交わり，新たな生産者を探すことを楽しみとしたい.

(2) 農業法人との取り組み

すでに農商工連携により京都府与謝野町でのごま・大豆・唐辛子などの生産

が始まっている.「京都産金ごま」「京きな粉チョコレート」「京唐辛子」「京七味」「京一味」などの商品が生まれた. 経済産業省からの補助金で京都産きな粉を使用したきな粉スイーツの店「きなこ家」を開店し, TVや観光雑誌など多くのご掲載をいただき行列のできる店となった. その後もお客様にご愛顧をいただき看板店舗となっている. また，日経ポスデータ日本一の「京きな粉」「京いりごま」は売り上げを伸ばし大きな柱となった.

次の取り組みとして2014年7月，六次産業化による乾燥野菜工場を京都府与謝野町に竣工した. 創業110周年の山城屋にとってはまさに次の10年を担う事業である. TPPを目前に今こそ農産乾物にとっては大きなチャンスが訪れた. 中小企業基盤機構のご援助で指導者の派遣・申請の補助をいただきながら乾燥野菜工場を作ることとした. 地元の社員を採用し, すでに販売している人参・ごぼうを作業の柱とした. 全国から人参を集めることで1年中生産できるようになり，常時作業できる体制を確立した. 新たに九条ネギ・金時人参・聖護院大根など京野菜の乾燥や乾燥フルーツを生産する予定である. 価値ある乾物を生み出してこれから10年を創造して行きたい.

また，新たな「ものづくり」への挑戦として「蒸す」「ウエット乾物」をキーワードに，蒸すことによって栄養価を逃がすことなく閉じ込めることができ, それを少しだけ乾燥することですぐに戻せる乾物を創造できる. そのため農業生産者・主婦である女性社員でチームを作り新たな乾燥野菜作りにチャレンジする. 補助金の申請をしたところ, この内容で京都府では2社のみの「ものづくり補助金」をいただけることになった. 今，農業には大きな期待が寄せられている.

また，地元の青年起業家と共に京丹後の名物でもある長寿食を取り入れた食材の開発・京野菜を使用した加工食品・京丹後ならではのストーリー性のある食品にも挑戦して行きたい. 補助金をいただくと決めた以上，成すべきことを実行し続ける必要があるため，計画通りにやり抜くことが絶対条件となり私も社員も実行せざるをえない. 追われるということは仕事の成就を早めるため「六次産業化」「ものづくり」という機会を最大限に利用して次の10年を創っていくことを社員共に誓い合った.

(3) 新しい素材と料理法を求めて

乾物の水戻しが不便，料理方法がわからないとの顧客が増加している. 2003年に開発した乾物とだしのセットである伝統的インスタント「京のおばんざ

い」がヒット商品となって10年経つ. 六次産業化により製造した乾燥野菜を使用した商品でもあり，多種多様な商品展開が可能な商品である. 美味しい乾物料理を簡単に食せる商品が高齢化・共稼ぎ家族などを顧客にできると考え，営業社員による再商談に取り組んだ. さらにシニア夫婦2人家族対象に国産原料のみ使用・化学調味料無添加だし付の高品質セット乾物を開発した. また，親子でチャレンジ「手作り和菓子セット」を発売し，和菓子作りを楽しむための商品が夏休み向け生協チラシを飾っている. 長期保存のできる乾物を簡単便利に改良し，再構築してシリーズ化した.

この分野でさらに少人数，個食化に取り組みたい.

また，売り上げの柱である「京いりごま」をさらに簡単に使用できる商品として「ごま和えの素」を発売した. 好評の金ごまに化学調味料不使用による天然調味料を混合した商品だ. 一般商品の隣に並列でき，お客様に選んでいただけるというメリットから近年のヒット商品となった. ふりかけるだけの他にマヨネーズと和える等お客様より食べ方のご提案を頂戴するほどの美味しさが好評となって毎月売り上げを伸ばしている. ふりかけるだけ，混ぜるだけなどが商品開発の一つの方向性であり，その中でも少し価値ある商品を開発することが最も必要である.

デフレ経済下の安価競争，即飲即食志向の惣菜・冷凍食品などが主流にもかかわらず，料理を作りたい消費者が存在するに違いない. その売り場はどこにあるのか. こだわりの売り場を自らセールスし，多くのバイヤーから消費人口の10%はこだわり嗜好の消費者がおられることをうかがう. こだわりの店・こだわりのネット販売・こだわりのカタログ販売への挑戦を続けた. 郵便局でのカタログ販売にも挑戦し，大阪府北河内地区・宇治市を中心に試食販売を行っていただき，郵便局員の方からもご支持を戴いている.

2013年には「和食が世界遺産」となり，今こそお客様に和食を再考いただくチャンスである. 私自身が伝道師となり，乾物について話をさせていただく機会をいただき，乾物についての講演活動を京都・大阪・兵庫・四国で行った. 乾物の伝統，栄養価を理解していただき，多くのお客様に使っていただきたい. 30代の主婦が集まる乾物学習会・乾物料理教室を開催すると，興味を持っている方が多いことに気付く. 古い乾物を現代風料理にアレンジし，栄養価と共に美味しさを伝え続けたい. そこでは簡単便利な「京のおばんざい」についても説明を続け，好評を得ている.

さらに，開催して10年目となる乾物料理教室に若い生徒さんも集まり約100名が参加いただいている. この料理教室を広げ，伝え続けて行くことが私の生涯の仕事となるであろう. さらに，離乳食・子供食にもチャレンジする. フェイスブックによる料理レシピの公開，若いお母さんによる乾物料理の紹介などの発信を続け，妊婦向け料理教室も開催計画している.

講習会にて紹介させて戴いている「まごわやさしい」は長寿食としてバランスよく取り入れたい乾物であり，広めて行きたい文言であり，乾物とは何かをお客様にわかっていただく簡単キーワードだ.

ま（豆類）
- 大豆（たんぱく質・カリウム・カルシウム・リン・葉酸）
- きな粉・高野豆腐・ゆば
- 小豆（炭水化物・たんぱく質・カリウム・リン・葉酸）

ご（種実類）　ごま（ビタミン・セサミン）

わ（わかめなど海藻）
- 昆布（カルシウム・マグネシウム・食物繊維・ミネラル・ヨウ素）
- わかめ（カリウム・カルシウム・マグネシウム・鉄・亜鉛）
- 青のり（ビタミンB1・ビタミンB2・鉄・マグネシウム）
- あおさ（ベータカロチン・ビタミンB2・葉酸・カリウム）
- ひじき（カルシウム・マグネシウム・ベータカロチン・食物繊維）
- 寒天（食物繊維）

や（野菜）
- 千切大根（炭水化物・カリウム・カルシウム・鉄・葉酸）
- かんぴょう（炭水化物・カリウム・カルシウム・マンガン・食物繊維）
- わりな（カリウム・カルシウム・食物繊維）

さ（魚）
- かつお節（タンパク質・ナトリウム・カリウム・リン・ナイアシン）
- 煮干し（たんぱく質・ビタミンB・カリウム・イノシン酸）

し（きのこ類）
- 椎茸（食物繊維・炭水化物・カリウム・ビタミンD・ナイアシン）
- きくらげ（炭水化物・カリウム・カルシウム・マンガン・食物繊維）

い（芋類）

片栗粉（炭水化物・カリウム）

春雨（炭水化物・カルシウム・カリウム・鉄）

(4) 人材教育

家庭での調理に時間を掛ける人が減少し，惣菜などが量販店の売れ筋商品になったため乾物は売れなくなってきている．これからの乾物屋のイノベーションは若者たちの創造性で決まるため若手社員の教育こそが重要である．現場の業務全般を長男英明が担当することで社内はまとまりを見せている．社員教育と同時に後継者教育をし，自然な流れで引き継いで行きたい．「伝統と創造」掲げ，日本一の乾物屋として存続するために何を成すべきかを教育する．

プロジェクトによる新商品の開発．ただ一品のヒット商品が今後の明暗を左右する．「常にこだわった商品を創る」というコンセプトの下に，「お客様のために何ができるか」若手社員達の考えをまとめ自らの欲する商品を創り上げることを課題とし，年に一度の発表会を開催している．年ごとにまとまりを見せ，各自と会社との考えをまとめ，商品化できるようになってきた．

また，社員全員の意思疎通のためインターネットによるチャッター（日報の公開）やポータルサイト（日常行動の公開）ができるようになり，都度のコメントが可能になった．すべての社員の考えを同時に見ることができるため時間のある限り読み，感想を発信する．毎日の積み重ねこそが相互理解に繋がる．

ITイノベーションがこれからの人材教育の鍵となっている．営業・総務・工場のメンバーによるIT改革プロジェクトにより社内がどんどんIT化されて行く過程において社員が一つになる事ができる．他人の仕事を理解することでコミュニケーションが図れ，さらにイノベーションに繋がる．最大のイノベーションはIT化ではないだろうか．

また，総合職全社員を2年に一度担当変更する事とした．新しい仕事に挑戦することで，職場の活性化・本人のやる気の持続に役立ち，マンネリ化した職場を新鮮な目で見ることで多くの無駄を省くことができた．期間限定のため厳しい仕事にも耐えることができ新たな知識が身に付く．立場の違った部署の考えが容易に理解できるようになり，最善の方法で譲り合うことが可能となった．小さくて強い物を創りたい．小さき乾物屋にとってマネジメントできる者は各職場を経験した者であると考える．

いろいろなイノベーションのお陰で2014年売り上げは順調に推移している．顧客の望む常にこだわった商品を創り続けると共に社内イノベーションを続けることが1000年企業実現の源である．後継者たちが育つ事は私自身が身を引いて行く事を意味する．これからの経営者人生を考えている創業110周年の今年，6代目の孫男子が誕生した．

(5) 再び店舗事業へ

きなこ家

山城屋が新たな取り組みとして2011年3月，農商工連携事業計画にある「きなこ」の販売拠点として京都八坂に「世界に広げよう日本の宝きな粉」を掲げ，きなこ専門店「きなこ家」をオープンした．その新店舗の店長を務めるのが長女寛子だ．

きな粉は，たんぱく質不足や女性特有の病気等に必要な栄養素を豊富に含んでいる栄養価の高い食品だが若い世代にはあまり注目されていなかった．「食べ方が限定されている」「年寄りの健康食」というような先入観がつきまとっていたからだ．そこで寛子は，若い世代が関心を持つきなこの新しい使い方を考えれば，きっと受け入れられるはずだと考えた．

構想から半年で「きなこ家」はオープンにこぎつけた．それ以来，寛子の狙いは当たり若い世代が多く訪れ，店内は賑わいを見せ続けている．メディアからの問い合わせも増え続け，「ひるブラ」「魔法のレストラン」「モヤモヤさまぁ～ず」などのTV出演も成し，その取り上げられ方も次第に大きなものとなってきた．TVに取り上げる度に来客数・インターネット通販が増え，寛子はオープン以来2年できなこ家を繁盛店の軌道に乗せたのである．

日経ポスデータ日本一の「京きな粉」はさらに「飲むきな粉シリーズ」「あらびききな粉」などを全国量販店に向けて販売を続けるほか，きな粉アイスクリームの原料としての業務用，植物系プロティンの代用としてのきな粉の販売など広がりを見せている．

京山城屋

併設する乾物屋「京山城屋」の店長も兼任する寛子が次に目を付けたのが京七味である．京都産一味をはじめとする京七味の美味しさは格別で，売り方を工夫すれば必ずチャンスがあると考えた．デザインに加えて京都産・味にこだわり商品を作った．「有吉くんの正直さんぽ」ではその味を喜んでいただき，

「ソロモン流」にて「おんなのための調味料」が放映された．ふりかけるだけで乾物を食せ，料理が美味しくなるふりかけタイプの七味調味料だ．中小基盤機構よりご紹介いただいた殿村美樹先生の発案であり，以前から存在した「七味ふりかけ」が新しい乾物に生まれ変わった．さらに観光ビジネスとして七味作り体験が人気を呼び，TVや観光雑誌に掲載され，予約が殺到している．外国人観光客対象に英語表記なども取り入れ店舗改革を続けている．

そして，寛子が次に乗り出したのは，通信販売である．2013年，通信販売サイト「乾物.jp」革新の陣頭指揮を執る．通信販売サイトは将来の花形と見込まれる事業であり，そのため革新プロジェクトは，社運もかかっている．しかしその重圧は，さらなる飛躍へのターニングポイントとなるに違いない．開店より3年でマーケッターとなりつつある．経営者の兄を支え，山城屋ブランドのマーケティングを担当してほしい．

2014年，この京山城屋を株式会社京山城屋と定め，私が代表取締役に就任し，店舗運営・きなこ家・通信販売・こだわりの店舗への直取引を始めた．新たなる経営者人生へのスタートだ．これからは乾物を山城屋を世の中に広めるために精進したい．

【略歴】㈱京山城屋代表取締役，㈱真田専務取締役．立命館大学経営大学院卒業，MBA取得．

きっと，いろんな仕事がサクサクできるようになれればな

Want to be the Smartest Carpenter

根岸正名
Masana Negishi

1．はじめに

頭と身体を使って仕事をしていく方々をドラッカー教授はテクノロジストと呼びました．テクノロジストとされる方々の中の一人として，本稿ではドラッカー著作を読み，仕事に応用して実践した成果をまとめていきたいと考えています．

私はフリーランスで大工の仕事をしています．建設業界，わけても職人さんの世界では一人親方と呼ばれる立場です．わかりやすく，たとえてみると包丁一本で料亭や旅館，ホテルなどで依頼に応じて，ある期間，仕事をする日本料理の板前さんと似たイメージがあります．

去年の秋頃から，数年間使っていただいたお酒の飲める純和風な感じのするレストランの現場を離れ，東京都内にある大学寮，病院，企業の物流センター，中学校などの新築現場や改修現場で家具などの取り付けの仕事，地場のハウスメーカーの仕事に挑戦していました．

それらの仕事ははじめて経験させていただくものでしたから，思い込みや勘違いをして余計な仕事をつくらないように気をつけつつ，慣れない工程や作業ばかりでしたから怪我などをしないように取り組んでいました．

2．店舗の改装工事

私には，仕事でお世話になっている先輩方が多くいて，そのうちの一人に美術館などで飾られている絵画の額縁を制作されている御方がいらっしゃいます．春先の消費税増税に伴う駆け込み受注で住宅を新築する現場が増えて大工さんが足りなくなった時に，居抜きの店舗の改装工事の仕事を振っていただきました．タイミングがよくて，ちょうど一仕事終わる頃でしたので，まずは二週

間ほど自宅から現場まで片道67キロ，2時間ほどの少し遠い道のりでしたが仕事をさせていただくことになりました.

行ってみるとマンションの1階の部分のもともと何かのお店だった室内と室外を新しくつくって喫茶店にする現場でした.

現場名：CAFÉ TAMAE様　元請企業：TNK企画様

元請け会社の社長さんが監督さんで「ここはこうしてください」「ここはこうしてつくってほしいのですが，それでもOKです」「進みましたね」と指示をいただきながら作業を進めていきます. 私は素敵な感性をお持ちの監督さんや設計士さんと現場でつくりながら考えていくスタイルが好きです. しっかりしたデザイン，設計図はあるのだけど，既存の床，壁，天井の状態に合わせてつくっていく感じの進め方.

京都にいた頃の文化財修理の仕事で経験させていただいたことは生きているなと実感しました. 神社やお寺と喫茶店では材料の違い，建築の用途の違いはありますが，工事で使う手道具や機械工具もそれほど変わりませんし，程度の差はありますが，粉塵や埃が舞うのも一緒です.「つくるものが違うから大変なんじゃないの？」とお客様に聞かれたことがありましたが，住宅や社寺建築よりも店舗の仕事が好きです. オーナー様が夢をお持ちであることが多いようですし，「来客がどのくらいあるのか？」「お店や料理の評判は？雰囲気の良さはどうなのかな」などオープンしてみないと分からなそうなことが多々ありそうで，傍で見ていて，自分がリスクを負うわけでもないのにドキドキします.

3. 意識する理論

私のお客様は監督さんと設計士さんになるかと思いますが，もちろん，このお店のオーナー様とマスター様，もう少し意識を広げるとお店のスタッフさんや喫茶店に来店されるお客様も，お客様の範囲に入ってくると捉えることはできるわけです.

店内のつくりや空間の雰囲気，客席に座った感じ，居心地などなど建築に関係しそうなことはあげだしたらたくさんあります. 施工の良し悪しが決め手になるかどうかは私の判断では分かりませんが，この現場において職方さんの中で一番現場に長くいるのは私でしたし「なされるべきことは，できるだけ早く，綺麗に施工すること，他の職方さんとできるだけ摩擦なくスムーズに施工を進めること，お客様のご要望に応えていくこと」だったと思います.

施工を進めていくポイントは意地を張って，見栄も張って，宵越しの銭は持たない，とか古き良き時代の大工さんのようなことを絶対に考えないことでした. 私の経験上，うまくまわった試しがありません. 仕事ですので結果を出してお金をいただいて，できれば次につながると最高かなと考えました.

今まで左官屋さん，植木屋さん，塗装屋さん，建具屋さん，電気屋さん，水道屋さん，屋根屋さんと施工が重なることもありましたが，クロス屋さんと一緒になるのははじめてでした.「いかにして率先して有利に現場を進めていくか，先手を取れるか」との問いへの答えが私にとって施工を有利に進めていく上での鍵になりそうでした. 結果をきちんと出してこの現場をよいものにできるか，あるいは残念なものにしてしまうのかは私の取り組み次第だったかと考えています. 振り返っている今，仕事をさせていただいて良かったと思えることが嬉しいです. 次回も頑張らないと. 面白いのも大変なのも，すべて自分に返ってくることこそ大工という仕事のやりがいのあるところと実感しています.

4. 学んでいることとして

木造建築における専門知識が必要なこと，頭の回転や現場での機転が重要とはいうものの，あくまで身体が資本の仕事ですから，私自身は肉体労働者だという意識がありました. 最近ではお年寄りのお家の簡単な修理の依頼が入るこ

現場名：CAFÉ TAMAE様　元請企業：TNK企画様

とも増えていて，若い頃のご活躍のお話を聞かせていただく機会がありますが，どうも自分の仕事が商売で日当いくらで働く商売人なのだと考えるに至っています．

身体で稼ぐというと水商売をイメージしますが，指先から全身を使って，木材で構造物など，何かをつくりあげて形にしていくのと，お客様の求めるものを満たす，という意味では要求されることが異なりそうなものの，似たような匂いのするものだと実感しています．

喫茶店の仕事で気をつけたのは設計士さんと監督さんのイメージにできるだけ近い形につくっていくということと，自分の勘違いや，やったつもりになってしまうこと，話を理解できていなくてなど，気がついた時に「あれあれ？」「本当（マジ）かよ（冷や汗もののミス）？」ということがないように心掛けていました．現場では常によく起こりうることですので自分自身のやった仕事はよく確かめるようにしています．

あくまで私の考えですが，デザイン，空間は洋風でポストモダンな感じかもしれませんが，制作するうえでの技能技術的なところは日本の伝統的なものでした．辿っていくと江戸の昔，はるかそれ以前の飛鳥の頃に仏教とともに大陸から入ってきた木造建築の技能技術の，あるいは，もともとあった神社などのつくり方などに通じていくのかなと思います．

つくった後に気になったのは経年変化で5年，10年，15年，20年，30年経った頃にカウンターや店内の木（もく）の部分はどれくらい変化するのだろうということです．冷暖房も効かせるでしょうし，そこが気になってしょうがないです．「どういうふうになっていくのかな」と．せつないのは大地震で大きな災害に見舞われるとか，火事で燃えちゃうとか，それも辛く大変ですけど，それ以外で何かがあることです．

開店した後は，お客として何度も行かせていただいていますが，学生時代の仲間で設計へ進んだ友人や家族，兄弟とカウンターでワインを飲むことができて（私は運転があるので，その時は特別にノンアルコールビールを提供していただいています），キャリアを振り返った時にこの仕事を続けていて本当に良かったと思えるのが最高にうれしいです．

5. エコも考えて

Facebookに自分の仕事と近況を書いていたら，幼馴染がウッドデッキを依頼してくれました．主なご要望は白でリビングが外の空間まで延長しているように，夏でも素足で歩けるように，角はなるべく丸くしたいということだったと思います．

N様邸　ウッドデッキ

植物性の油を使っている浸透性塗料で塗装しましたが，耐用年数と日本の気候風土に合う材料，人口木材よりも熱くならないという理由で桧を使っています．桧を伐採した山から現場までの距離は30kmあるかな，どうかなという感じです．地産地消といえるのかもしれません．国産の桧を使うのは地球環境に最も優しいと思うからです．

最近はウッドデッキの依頼が続いており，初対面のお客様に営業，設計，プ

レゼン，見積もり，施工と本来，工務店さんがされるような仕事の機会もあります．小規模の工事ですので木工事はもちろん，解体工事や基礎工事，塗装工事なども基本的に自分でしますが，とくに新しく，今まで取り組んだことのない仕事に取り組む時にはドラッカー著作を引っ張り出して，とりあえず理論武装を試みることが多いです．そのうえで大工さんや設計士さん，家具制作をされている友人に相談に乗っていただいています．

N様邸　ウッドデッキ

今，おそらく日本の木造建築の50～90%くらいが海外の木材でつくられていそうだと想像していますが，熱帯雨林とか，アメリカやカナダ，ロシア，中国，ヨーロッパなどの原生林を伐採して日本に運んで日本で消費されているようです．

また花粉症が国民病になってしまっていますが，どうやら春先になると葉っぱの先に咲く花から花粉が飛ぶようなのです．だから枝打ちをして，枝ごと葉っぱも落としてしまえば，落ちた分飛ばなくなることになります．

花粉症は人のかかる病気ですから完全になくすことは難しそうです．できないと思います．でも，たとえば今，日本中に生えている杉と桧の木の枝を半分にすることができれば，花粉の飛散量が半分になると仮定することはできます．

現代社会の命運は組織で働く知識労働者の成果にかかっている．けれども花粉症の方は春先になると大変です．しっかりマスクして目薬差して，それでもたまらない目の痒みととどまるところを知らない鼻水に集中力と思考力を奪われ仕事どころではないはずなのです．

枝打ちをした後の杉の木，枝の先

本来，花粉がなければ四季の中で春は一番素敵な季節だと私は思うのです．手入れされなくなった山の杉や桧の木の枝打ちなどをして手入れして，10年後，20年後につくる日本建築の構造材（柱，梁，桁，土台など）を十分に乾燥させておいて，遠い将来のために準備ができて，杉や桧の花粉が少ない春が来ればいいと思うことがあります．

【略歴】ものつくり大学技能工芸学部建設技能工芸学科卒業．

論考

Essays

マネジメントフレームワーク
――ドラッカー教授の知的業績を活用する試み
Management Framework

八木澤智正
Tomomasa Yagisawa
（Drucker School Regional Alumni Representative Japan）

Summary

The management theory of Peter F. Drucker is widely known. However, surprisingly, Drucker's management theory is not widely used by corporate strategy professionals of large corporations and strategy consultants. This article discusses the reason why the management theory of Peter F. Drucker is not commonly used in corporate strategy, and introduces visualized framework that would support and promote the use of Drucker's management theory in corporate strategy.

1. ドラッカーは使われていない

ドラッカー教授の知的業績は，名言として，様々な場面で引用されている．孔子のように「師曰く」といったトーンに扱われたり，聖書のようにも扱われたりしている．実際，中国のドラッカーアカデミーにおいてドラッカー教授の扱いは「経営管理の父―師」であるし[1]Service Master社のC. William Pollard元会長や山崎製パンの飯島社長のお話を聞いていると，キリスト教，聖書の教えの延長上にドラッカー教授は存在しているように感じる[2][3]．ドラッカー教授の知的業績は，おおよそ，洋の東西を問わず，「名言集」，「教え」，として扱われている．エトスとして活用されていることすらある．

経営トップにはドラッカー・ファンが多い．誰にも相談できない意思決定の際の拠り所としてドラッカー教授の原書や編訳書を開く経営者は多いと聞く．実際，企業の役員室を訪問すると，ドラッカー教授の著書が何かしら置いてあることが多い．経営者各々が抱える多様な課題に羅針盤として役立っているのだろう．

また，ドラッカー教授の知的業績は，人事部などが主催する研修，ならびに経営トップの社員向けのメッセージにおける「名言の引用」として頻繁に活用されている．ドラッカー教授の名言のよいところは，個のレベルで各々が抱える多様な課題への羅針盤として柔軟に役立つことである．大局観を捉えた名言は，様々な事情を抱えた社員一人ひとりの多様な実情に緩くあてはまるので，研修講師の講義や経営トップの講話に頻用されるのだろう．

ドラッカー教授の知的業績の活用ということでは，有志によるドラッカー教授の著書の勉強会や，中小企業の経営者やNPOのリーダーによる「ドラッカー教授の考え方を取り入れたら，こんなにうまく行きました」という成功事例の共有といったものを多く見かける．ドラッカー教授の知的業績は，様々な場面で活用されている．

だが気になることがある．ドラッカー教授の名を超えたところでの活用が見られないことである．特に，社会にインパクトの大きい大企業の経営の最前線で経営戦略担当者や戦略コンサルタント，いわゆる戦略プロフェッショナルが，ドラッカー教授の考え方を経営戦略の立案に活用しているところを見ない．かつて，コーポレートアメリカの幾つかを支援し，日本の高度成長を支えたドラッカー教授の経営の考え方が，メインストリームともいえる大企業の経営の最前線で広く活用されている様子がない．「ドラッカー教授の考え方は，すでに広く実践されて常識となっているので，ドラッカーとは特筆しない」という戦略プロフェッショナルもいる．これがドラッカー教授の業績が使われていないように見える原因の根幹なのであれば，本稿は，ここで終えることができる．だが，他の戦略プロフェッショナルの方々からは，「ドラッカーの理論は仕事に使うのが難しい」というコメントや，「ドラッカーの考えはもう古い」という意見も聞かれる．このような戦略プロフェッショナルは，ドラッカー教授の知的業績を活用していない．

筆者は，これまで，日本と米国の4つの会社の戦略企画や経営戦略関連の部署で仕事をしてきたが，ドラッカー以外の経営戦略思想家や，コンサルティングファームが作ったフレームワークはいろいろと使われている一方で，ドラッカー教授の知的業績が経営戦略の最前線で使われることは一度もなかった．ドラッカー教授の知的業績は，企業の戦略立案と実践の最前線では使いこなされていない．戦略企画担当者が，経営トップの判断に資する資料や選択肢を提供する際，ドラッカー教授の理論を使っていない．また，企業のアウトソーシング先の戦略コンサルタントがドラッカー理論をコンサルティングの思考軸とし

て用いているところも見たことがない．途中のプロセスはわからないが，少なくとも，最終成果物には現れていない．

歴史的大局観をもって，今起きつつあることが何にあたるのかを考え，すでに起った未来を捉え，イシューを絞り込んで，社会の視点を保ちつつ，成果の実現のために，一人ひとりの能力を最大限引き出すことができるよう，組織のマネジメントを考えさせるのが，ドラッカースクールでドラッカー教授が教えるマネジメント教育であった．これは，まさに今日の多くの戦略プロフェッショナルたちが必要とする基本と原則を考えさせるものである．また，ドラッカー教授は，「マネジメントはアートではなく，サイエンスでもなく，プラクティスである」と教えていた[4]．ドラッカー教授の知的業績は，よりよいマネジメントのためにあるとすると，それをアートとして崇めていても，サイエンスの対象として分析しても，仕方がないということになる．実践に活かして，成果に結びつけていくことに意味がある．実際，ドラッカー教授を崇めるような書籍や，ドラッカー教授の理論を分析して解説する書籍は数多くある一方で，戦略プロフェッショナルの多くは，ドラッカー教授の英知を実践に活かしていない．

なぜドラッカー教授の知的業績は，経営戦略の最前線で使われないのか．考えられる理由の一つとして，これまでドラッカー教授の知的業績が「ドラッカーはこう言っている」という「名言集」的な紹介法で扱われているがゆえに，使いにくいものとなっているということがある．「ドラッカーがこう言っている」ということを判断の材料とした場合，客観性や合理性を担保することが難しい．企業経営，ことに，公の投資や融資を預かった経営となれば，「客観性はどうか」という問いに耐えられることが必要となる．IRや株主総会において，質問に答えられるロジックが必要だ．「私の一存で」ということならともかく，「ドラッカーの言うことを紐解いて，それをもとに経営判断をした」というステートメントは，合理性をもって受け入れられにくい．一方，頻用される他のフレームワークは，ドラッカー教授の知的業績ほど，その発案者を全面に出して扱われていない．「誰が言ったか」ではなく，情報や状況を整理するための文房具のような使い方をされる．ドラッカー教授の知的業績はつい「ドラッカー曰く」というように扱われてしまうので，頻用されているフレームワークと扱いが違ってしまっているということがありそうだ．

ドラッカー教授の知的業績を解説した書籍は実に多い．試しに「ドラッカーマネジメント」と amazon. co. jpで検索をかけると，検索結果は568件となる[5]．多

少のノイズはあるにしても，ドラッカーの原書は40冊に満たないので，あとは，編訳書や解説書やドラッカー教授の名や業績を何らか記載した書籍と思われる．その中には，わかりやすい図版を用いて万人にドラッカーの名言や考え方を解説しているものもある．こういった書籍はドラッカーを知る，つまり，ベクトルをドラッカーに向ける際には有効である．だが，戦略企画担当者やコンサルタントが対象としているのはドラッカー教授ではない．経営課題である．ベクトルは経営課題に向いている．経営課題が解決すればよいのであって，「ドラッカー教授が何と言っているか」は，業務上直接は関係ない．ドラッカー教授の知的業績を企業の経営戦略や経営課題の解決に使いこなすためには，ドラッカー教授の業績を解説したものではベクトルが合っていないはずだ．戦略企画担当者やコンサルタントがドラッカーのコンセプトを活用しない原因の一つがここにありそうだという仮説にたどり着く．この仮説を起点に，ドラッカー教授の知的業績がもっと使いこなされるようにできる方策を考察してみたところ，筆者のここ10年の実践の中にそのヒントがあることに気づいた．ドラッカー教授の知的業績を，企業の戦略企画担当者やコンサルタントが第一選択のフレームワークとして活用できるようになる可能性，方向性を示すものである．

2. マネジメントフレームワーク作成の試み

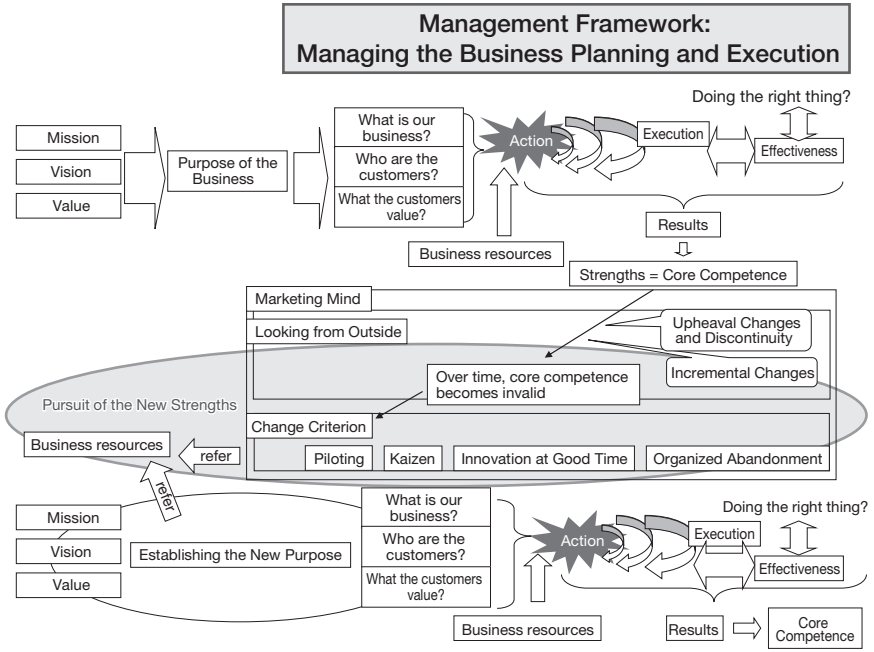
筆者は，ドラッカースクールMBA在籍時，マチャレロ教授のDucker on Management を受講した．マチャレロ教授の当時の授業は，「MBAの学生にはマネジメントの基本と原則をしっかりと学ぶことに集中しなさい」というドラッカー教授の指示のもと，以下の3冊を教科書としていた．

(1) Management: Tasks, Responsibilities, Practices
(2) Management Challenges for the 21st Century
(3) Management Cases

特に分厚い*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*と原文で読んだ場合，ストーリーがトリッキーなManagement Casesをベースにしたディスカッションは手強かった．

英語でのディスカッションにきちんと参加するために，講義で繰り返される中心テーマをマッピングして何枚も図を書き，思考・確認の拠り所とした．そのうち最も活用したのが次に示す図である（**図1**）．

図表1



事業を始める際に確認すべき事項から始まり，カイゼン，体系的廃業に繋がり，事業を継続発展させていくプロセスを描いている．ポイントは「ドラッカー教授はこう言っている」という文脈ではなく，確認項目を構造化しているところにある．何も大きな仕掛けはない．シンプルであるがゆえに，使いこなしているうちに憶えてしまう．イメージ共有できるので，ディスカッションをするコミュニケーションは容易である．

まず，事業を始めるにあたって，自らの事業はなにか，顧客は誰か，そして顧客は何に価値を見いだすか，から考える．顧客，そしてステークホルダーへの貢献を軸とする．事業の拠り所は自らの強みとそれを活かせる機会である．知りながら害をなすことは決してしない．そして愚直に実践を繰り返す．利益は目的とはせず，ステークホルダーに貢献しつづけるための責任である．継続的カイゼンを行う．やがて，事業環境が変わり，当初のビジネスモデルが無効となる．無効と気づくずっと前から実は問題は起こるので，体系的廃業をしかけていく．このプロセスの間にも小さな新たな試みを繰り返す．そして，組織の中よりも外に目を向け続け，事業環境の潮目を的確なタイミングで捉えて，「事業は何か」，「顧客は誰か」，「そして顧客は何に価値を見いだすか，を再定義する．これを繰り返すという内容になっている．

この図を教室内に持ち込んでいたところ，マチャレロ教授の目にとまり，ドラッカースクールでの講義の中でマネジメントフレームワークとして「ドラッカー教授とよく話していることだが，世の中には読み手と聞き手がいる．読むことによって理解できる人，聞くことによってできる人のことである．これは相容れない．だが，さらに，描き手，つまり描くことによって理解できる人，また，図示されることによって理解できる人もいるのであって，ドラッカー教授のマネジメントをこのようなフレームワークにまとめて活用していくことは有意義であろう」と紹介され，応用を勧められた[6]．

この図はMBAのディスカッションについていくための学習目的で作成したが，この図が効果を発揮したのは，むしろ日本と米国の4つの会社の戦略企画や経営戦略関連の部署で仕事をする際であった．

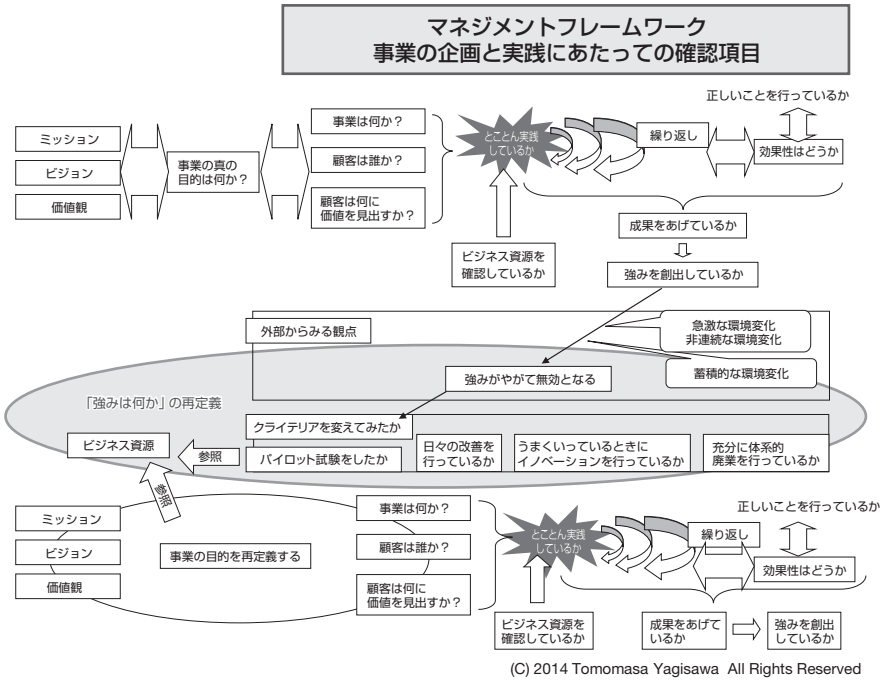
3. マネジメントフレームワークの活用

マチャレロ教授の授業用のドラッカーのマネジメントをまとめた図＝マネジメントフレームワークは，その後，ドラッカースクールの同級生から「ドラッカークエスチョンズ」とすると，もっと活用できるのではないかというアドバイスをもらい，改変して質問形式にアレンジし，戦略企画，製品戦略，プロダクトマネジメントの業務の中で，ディスカッションに，プレゼンテーションに，ベースのフレームワークとして活用した（**図2**）．

結果，事業環境の変化を捉えるヒントを与え，経営判断に資する資料や選択肢を提供するものとして幾つかの意思決定に寄与した．「名言」や「教え」ではなく，「フレームワーク」として，チェックリストとして認識され，客観性や論理性の部分でも納得感が得られ，経営判断に資した．

実のところ，これは，何も他に類をみない試みではない．ドラッカー財団の教材で，後に書籍として出版された「経営者に贈る5つの質問」もチェックリストであり，フレームワークであろう．また，Effectiveness Concept Mapとしてドラッカー教授とゴールドラッド氏のコンセプトを合わせたものがインターネット上に公開されており，同様の活用ができる[7]．

図表2



(C) 2014 Tomomasa Yagisawa　All Rights Reserved

ドラッカー教授の知的業績を解説した書籍の中にもマネジメントフレームワーク，チェックリストとして活用できるものはある．

マネジメントフレームワーク，チェックリストとして企業の戦略プロフェッショナルが活用できるためのポイントは，(1) 問いかけの形とすること，(2) 一度誰かがきちんとしたフレームワークを作成したならば，それを学術的に引用して，共通資産とすることの2つだと考えられる．

ドラッカー教授の知的業績がより活用され，社会に difference を生み出すようにすることは，ドラッカーから学んだ者のこれからの中心テーマとなりうる．戦略の実践者が仕事で使えるツールとなるよう工夫する取り組みである．

4．ベクトルは外へ：ドラッカーからスタートして，いかに世の中に貢献するか ―― 基本と原則

クレアモント大学院大学ドラッカースクールの現学長 Lawrence Crosby 氏

は，「ドラッカー教授の知的功績は素晴らしい．ドラッカースクールはその上に立脚している」としながらも，「ピーター・ドラッカーが教えていた，ドラッカーの考えに立脚したマネジメントスクールというだけでは，マネジメントスクールとしてやっていけない」という[8]．ドラッカー教授の知的業績を学ぶことに留まるのではなく，ドラッカー教授の知的功績を起点に，学問，実践で何を成し遂げるか．これこそが大切だという．

まずドラッカーの知的業績を学ぶ．だがそこにとどまっていてはいけない．ベクトルは外へ，ドラッカー教授の教えを起点に何を成し遂げるか．そのためには，ドラッカー教授の知的功績を使いやすいものにすることが大切である．マネジメントフレームワークは，ドラッカー教授の教えからスタートして，企業経営に貢献した，ささやかなツールである．

ドラッカースクールにおいて，ドラッカー教授が晩年期に繰り返し言っていたことがある．「この学校は私の名前をブランドとしているが，私が死んだならば，このブランドは急速に廃れる．デミングがその好例である．私の考えていることや，私の書物がこの先ずっと有効であることなどない．したがって，ドラッカー哲学云々ではなく，基本と原則をもとにいかに実践して成果を挙げるかに集中すべきである．ドラッカースクールはドラッカースクールとしての成果を挙げられるようにすることである．私がこれから15年，20年と生きることはないだろう．そのための準備をしておかなければならない．」[9]

コーポレートアメリカを分析して幾つかの若いアメリカ企業サポートし，日本の高度成長全体を支えたドラッカーの功績は，普遍的な基本と原則に根ざしていた．基本と原則は変わらないが，環境は変わる．ドラッカー教授が著書において前提としている環境も変わってきている．したがって，ドラッカー教授の著書に登場する例やケースには，古くさくなったものもある．『現代の経営』しかり，『マネジメント』しかりである．『明日を支配するもの』や『ネクスト・ソサエティ』に出てくるケースももはや最新ではない．だが，その中の普遍的な基本と原則を見いだして軸とし，実務で成果を挙げることはできる．その点において，ドラッカー教授の問いかけは強力である．基本と原則は廃れることがない．普遍化している．今の社会を構成しているわれわれは，基本と原則を踏襲して，自ら応用して成果を上げていく力をつけることが重要である．

ドラッカー教授の知的業績が，ドラッカーファン以外の戦略プロフェッショナルにも普通に用いられるようになり，より効果的な企業経営，しいてはより

よい社会の実現に繋がる企業活動が増えればと切に願う．歴史的大局観をもって今起きつつあることが何にあたるのかを考え，すでに起った未来を捉え，イシューを絞り込んで，社会の視点を個人の活躍をも考えることができれば，と考える．ドラッカー教授のいうところの「基本と原則」を丁寧にフレームワーク化し，戦略プロフェッショナルをはじめ，多くの方が実践に使えるようにする取り組みをドラッカー学会が担ってはどうだろうか．

ただし，一つ懸念点がある．ドラッカー教授は，図式化したフレームワークには懐疑的だったという．マネジメントフレームワークはドラッカー教授自身が「よし」とするものであるかどうかはわからない．より多くの方々に「基本と原則」を理解して活用いただき，ドラッカー教授に「よし」と評価していただけるレベルの成果をあげるのが最善策であろう．

【注】

［1］ http://www.pfda.com.cn/

［2］ 2003 年秋のClaremont Graduate University におけるC. William Pollard 氏のDrucker on Management ゲスト講義

［3］ 2014年5月のドラッカー学会総会における飯島社長講演

［4］ Peter Drucker: An Intellectual Journey, Jossey-Bass（2003）

［5］ 2014年8月31日にwww.amazon.co.jpにて，本：“ドラッカーマネジメント”と検索した結果

［6］ 2003年秋のClaremont Graduate UniversityにおけるJoseph A. Maciariello教授のDrucker on Management講義

［7］ http://www.slideshare.net/jeffmcneill/effectiveness

［8］ 2014年6月3日，Larry Crosby学長（Dean Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management, Claremont Graduate University）談

［9］ 2004年ドラッカースクールの名称変更についての学生との対話セッション（Drucker School Student Association主催）におけるドラッカー教授コメント

【略歴】Peter F. Drucker Graduate School of Management 修了，MBA. Drucker School Regional Alumni Representative Japanとしてボランティアで同校の日本における窓口を担当しており，同校より，Regional Alumni Representative of the Year Award 2013を受賞した．キリンホールディングス㈱勤務（グループ経営戦略担当）．共訳書に『最強集団 ホットグループ奇跡の法則―成果を挙げる「燃えるやつら」の育て方』（東洋経済新報社，2007年）．

ドラッカーとミンツバーグの「マネジメント」観，マネジャーの役割

Management Concept and Manager's Role in Drucker and Mintzberg

福山 穣
Minoru Fukuyama
（社団法人中部産業連盟）

1．はじめに

（1）本稿の対象

筆者の研究対象は「経営」「管理」とはなにか，すなわち“Management”とは何であるのか，同時に「経営管理者」（“Manager”）とは誰で，何をなすべきかである．ここに焦点を合わせて，ドラッカーの広範囲な研究領域の一部分に限定して本論をまとめる．筆者のドラッカーへの接近，また業務的な背景についてはドラッカー学会2011年「年報Ⅱ」（Vol.6）に譲るが，本稿の内容は上の小論[1]とは補完的なものである．

筆者の問題意識の周りには，ピーター・F・ドラッカー（以下，主にP・ドラッカーと略）の研究が聳え立つのはいうまでもないが，カナダの経営学者ヘンリー・ミンツバーグ（以下，主にH・ミンツバーグと略）は，2009年に“MANAGING”（邦訳『マネジャーの実像』）[2]を出版した．

本稿では，P・ドラッカー『現代の経営』[3]・『マネジメント』[4]とH・ミンツバーグ『マネジャーの実像』をとおして，両者の経営者・管理者像，またマネジメント観を比較する．

別の学問領域で，同じことを別の用語で表現することがある．

品質管理の世界で，「源流管理」ということばがある．これは，主にトヨタ自動車で使われる用語である．意味は，原点を攻めるということである．川の下流で対応するのではなく，上流のもっとも上，まさに出所＝源流，つまり根本で対応することが，真の問題解決につながるといるものである．

他方，政治学者丸山真男は，「復性，復初，ものの本質にいつも立ち返り，事柄の本源にいつも立ちかえる」[5]ことの意義を強調したという．復初と源流管理はことばこそちがえども，同じことを説いていることが容易に理解できる．

同じ学問領域マネジメントを追究する，P・ドラッカーとH・ミンツバーグを対比して読むことは，両者の似た主張や相反する部分から，マネジメントの本質を問いかけるのではないかというのが筆者の関心である．

(2) 2者による2B：「バランス」と「ブレンド」

P・ドラッカーは，バランスをとることに重要性を置いた，と筆者は指摘した．[6]

事例としては，《目標の設定はバランスの問題である．すなわち，業績と自らが信条とする原則とのバランスであり，当面のニーズと長期のニーズとのバランス，望むべき結果と利用できる手段とのバランスである．》[7]のような記述が随所に見られる．ドラッカーにおけるバランス重視の思想は，彼のマネジメント観の主要な部分であるというのが筆者の見方である．

一方，H・ミンツバーグは『マネジャーの実像』の中で，《必要なのは，この三つの次元（人間志向・情報志向・行動志向，注記，福山）すべてで活動できるマネジャーだ．三つの次元の役割をすべて果たしてはじめて，マネジャーはマネジメントに不可欠なバランスを保てる．（中略）マネジャーは，たまごのように円満にバランスの取れた仕事の仕方を心がける必要がある．》[8]とバランスの重要性を指摘するが，別に興味深いことに「ブレンド」という概念を使用する．

《マネジメントとは，管理することであり，ものごとを実行することであり，考えることであり，リーダーシップを振るうことであり，意思決定をくだすことであり，それ以外のもろもろのすべての活動のことである．しかも，そうしたすべての要素の単なる総和ではなく，すべてが混ざり合ったものだ．》[9]とするが，原文を併記すると，

《Managing is not one of these things but all of them：it is controlling and doing and dealing and thinking and leading and deciding and more, not added up but blended together.》[10]である．

P・ドラッカーは，AとBとのバランス，ウエイトづけや割合に焦点を合わせるが，H・ミンツバーグは，AとBとの混合，交じり合いこそがマネジメントの本質と指摘するのである．

筆者の2011年論考では，『現代の経営』と『マネジメント』の対比をひとつの対象としたが[11]，本稿ではP・ドラッカー『現代の経営』とH・ミンツバーグ『マネジャーの実像』を対比しつつ，マネジメントの本質を追究したい．

2. 経営管理者の役割モデル

ここでは，両者の方法論的な相違にはふれず，まず経営管理者の役割についての指摘を確認する．

(1) P・ドラッカーによる経営管理者の役割

P・ドラッカーは『現代の経営』でも，大著『マネジメント』でも，経営管理者の5つの仕事の基本として，「1. 目標の設定，2. 組織化，3. 動機づけとコミュニケーション，4. 評価測定，5. 人材育成」を同じようにあげる．この5点に関しては，使用する文脈，文言とも，両著作とも事実上同じといってよい．

P・ドラッカーの『現代の経営』から『マネジメント』の約20年の間には，“Survive”のように変化するものがある反面[12]，管理者の役割については基本的な変化がなく，彼の考えるものにブレがないことが推察できる．

反面，『現代の経営』では興味深いことに，経営管理者の（現在の）仕事5項目とは別に「明日の責務」として7項目にわざわざ番号をつけ，あげている（**図表1**参照[13]）．

今日の日常的な処理とは異なり，明日の経営管理者に期待されるとするのは，2番目の「長期で大きなリスクをとる」，6番目にあげる「事業全体の把握」そして7番目の「外部環境と自社の事業や製品群との関連づけ」が特色的である．

図表1　経営管理者の仕事

現在（27章）	明日（29章）
There are **five** such basic **operations** in the work of the manager. A manager, in the first place, **sets objectives** Secondly, a manager **organizes**. Next a manager **motivates and communicates** The fourth basic element in the work of the manager is the job of **measurement**. Finally, a manager **develops people**.	We can summarize by saying that the new demands require that the manager of tomorrow acquit himself of **seven** new tasks: 1. He must **manage by objectives**. 2. He must take **more risks and for a longer period ahead**. 3. He must be able to **make strategic decisions**. 4. He must be able to **build an integrated team**. 5. He will have to be able to **communicate information fast and clearly**. 6. The manager of tomorrow must be able to **see the business as a whole and to integrate his function with it**. 7. The manager of tomorrow will have to be able **to relate his product and industry to the total environment, to find what is significant in it and to take it into account in his decisions and actions**

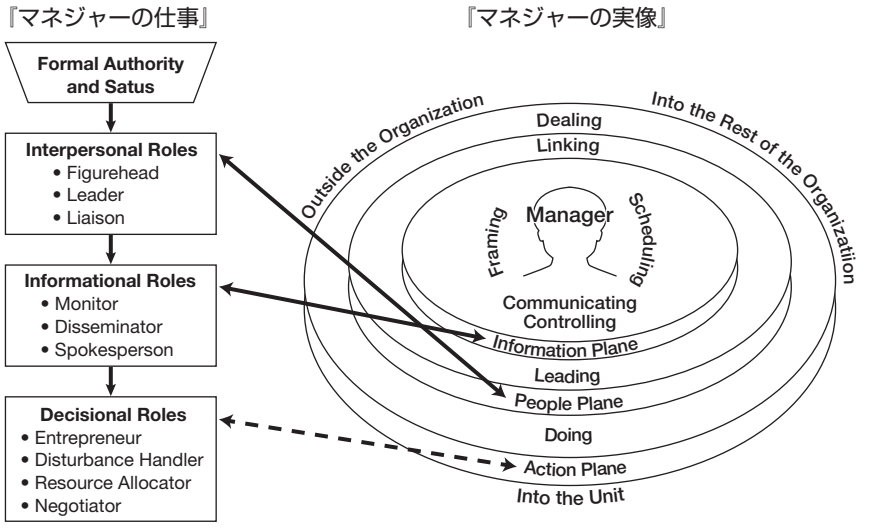
しかし文言レベルでみると，第1項にあげられる“sets objectives”が“manage by objectives”へと変化し，そのちがいにも注目せざるをえないだろう．「明日」の第1項目「目標によって経営管理する」には，むしろ「現在」の課題の5項目が，合算というよりブレンドされ，要約されているといえる．その上で，2項・6項・7項については，新たに明日の経営管理者により強く期待されるものとする．

(2) H・ミンツバーグによる経営管理者の役割

他方，H・ミンツバーグは図のようなモデルを提示する（**図表2**参照[14]）．

“MANAGING”は2009年に英国で出版され，日本では2011年に『マネジャーの実像』として翻訳されている．H・ミンツバーグについてはMBAに関する著書が注目されがちだが，本論からすると1973年に発刊された『マネジャーの仕事』（“THE NATURE OF MANAGERIAL WORK”[15]）との比較が行われるべきと考える．筆者は，残念ながらこの前著について日本語版を通読したにすぎず，全体像について理解を欠く部分があることを前提に，以下をすすめることをお断りしておく．

図表2：H・ミンツバーグにおけるマネジャーの仕事



※“MANAGING”より福山が合成，引用

H・ミンツバーグにおける「マネジャーの仕事上の役割」については，前著で「対人関係」「情報関係」「意思決定関係」と3区分され，細目として，それぞれ3，3，4区分されて合計10の役割があると要約している．

その後の各種の文献調査と多数のマネジャーの実態調査による研究から，彼はマネジャーの仕事について上に引用する「たまごのような楕円形」のモデル[16]を作成した．経営管理は，「情報」「人間」「行動」の3次元で行われるとするものである．しかし，よく吟味すると，前著による「情報」「対人」的な役割は事実上変化がなく，前著における「意思決定」が「行動」に大括りされ幅広く扱われるような構造が進化した形になっており，基本は同様な考えによることが理解されるのではないか．

興味深いのは，H・ミンツバーグが『マネジャーの仕事』を刊行したのは，くしくもP・ドラッカーが大著『マネジメント』を著した同じ年ということであり，“マネジング”（『マネジャーの実像』）を発刊したのは，P・ドラッカー死後4年であったということである．

(3) 両者における経営管理者に対する共通認識

P・ドラッカー，H・ミンツバーグとも，完全な共通認識を有する事項がある．それは，経営管理者の現状を，多様で，短時間で，時間に迫られて仕事をしていると認識する点である．

《あらゆる経営管理者がマネジメント以外にも多様な仕事を行う．むしろ後者の仕事に時間のほとんどを使う．例えば，販売部門の経営管理者は売上を分析し，大切な顧客をもてなす．職長は工具を修理し，生産報告に記入する．製造部門の経営管理者は新工場を設計し，新原料を試験する．社長は銀行借り入れの条件を詰め，大きな契約をまとめる．あるいは，永年勤続者のためのディナーでホスト役として退屈な何時間かを割く．》とP・ドラッカー．[17]

他方，H・ミンツバーグは《・いつも時間に追われている　・さまざまな活動を短時間ずつ行う　・互いに関連性のない業務を細切れに行う　・頻繁に自分自身でものごとを実行する　・非公式・口頭のコミュニケーションを好む　・人との接触の多くをヨコの人間関係が占める　・しばしば目に見えない形でコントロールを行う》[18]と観察した29人のマネジャーの実態を要約する．

このように，2人の現実のマネジャーに対する認識は，ほぼ共通しているといえる．

3．“Management” “Control” “Administration”

筆者の興味関心は，マネジメント，経営管理とはなにかであることは既述したとおりである．そもそも経営や管理は外来語であり，その意味や内容を問いかけるには，邦訳前の原語にあたることは必須である．

第1章であげた「源流管理」は日本発の語句であるが，英語では以下のように2種類に訳される．すなわち，“Upstream Management”と“Source control”である．

「マネジメント」に対するP・ドラッカーの定義づけは明確である．『現代の経営』でなく『マネジメント』ではあるが，明快に記述される（**図表3**参照[19]）．すなわち「マネジメント」は，きわめてアメリカ英語であり，他の言語，イギリス英語にすら翻訳しにくいことばであること．そして，「機能」（事柄）とそれを実施する「人」の両方を示す語であることである．

図表3：“MANAGEMENT”という用語

> The word “**management**” is singularly difficult one. It is, in the first place, **specially American** and can hardly be translated into any other language, not even into British English. It denotes a **function** but also the **people** who discharge it. It denotes a social position and rank but also a discipline and field of study.

つまり，「マネジメントは，マネジメントしなければならない」と訳せば，P・ドラッカーが記述する「事柄と人との区分」が適切に伝わるとはいいがたく，少なくとも「経営管理者は，経営管理しなければならない」と事柄と人を分離して訳しておきたい．

日本におけるマネジメントの理解については，とりわけ「経営」と「管理」とに明快な区分が必要であると思われる．たしかに「マネジメント」は他の言語には訳しにくいとするドラッカー流の考えから，“Management”を「マネジメント」と訳せば事柄か人かをあいまいにする．また「管理」とすると，“Control”との区分が不明確になる．本来，“Control”は「統制」と訳しておけば問題はなかったのであろうが，現実には“Quality Control”を「品質管理」と訳しているように，いまさら品質統制とはいいかえにくい．いうまでもないが，“Management”は管理だけでなく，経営者による「経営」でもある．

筆者の提案は，“Management”を事柄として扱う場合は広く「経営管理」とし，人を指す場合は「経営管理者」と訳すというものである．人の場合，経営管理者とするのに，事柄を「マネジメント」とするのは疑問が残る，というのが筆者の本音である．いうまでもなく“Managing”を「マネジメント」と訳すのは，不思議の一語につきる．

われわれがP・ドラッカーに接近するのは，多くの先達による名訳があってこそである．多作な彼の思想は，翻訳があってこそ広く受容可能であった．しかし，日本語と外国語の言語構造の差や，古くからの漢語化の流れや逆にすべてカタカナ表現する悪しき傾向は，どのような書物にもつきまとっているのではないのか．

筆者の「マネジメント」観，あるいは「コントロール」「アドミニストレイション」理解に役立った，英文ビジネス辞書による簡単な対比を付記する（**図表4**）．これらによると，マネジメントに対して，コントロールやアドミニストレイションは，より“Operation”的な色彩が強くなる．またマネジメントは，「組織的に，人を使って」という意味合いが強くなることが判明するといえる．

図表4：類似用語の定義

	Oxford Dictionary of Business	Bloomsbury Pocket Dictionary of Business
Management	The running of an organization or part of it. Management has two main components : an organizational skill, including the ability to delegate, and an entrepreneurial sense.	**Using firm’s resources effectively to achieve goals** the use of professional skills for identifying and achieving organizational objectives through the development of appropriate resources
Control	The ability to direct the financial and operating policies of another undertaking with a view to gaining economic benefits from its activities.	**Power to run organization** the authority to direct an organizations and activities
Administration	記述なし	**Management of firm’s operations** the management of the affairs of a business, especially the planning and control of its operations
備考	第2版 1996年(初版1990年)	初版2010年，項目ごとに1行表現がある

4. ミンツバーグからドラッカーへの「敬意」と方法論的相違

本稿の趣旨についてはすでに触れたが，本論をまとめる真意のひとつは，この部分にある．つまりH・ミンツバーグが『マネジャーの実像』を著したのは，P・ドラッカーへの敬意，尊敬が基本にあるというのが，率直な筆者の『実像』の読後観である．

もちろん，73年の前著『仕事』にさらなる実証研究を加え，マネジメントの理論化をはかりたいという根本的な要因があるとは思われる．しかしながら，その後の「リーダーシップ」偏重に対する警句や，T・ピーターズ，M・ポーター，W・ベニスの実名をあげての一面の正しさでしかない理論への疑問を明記することは，『実像』にはドラッカーへの賛意，共鳴が隠されている以外ないように思われるのである．

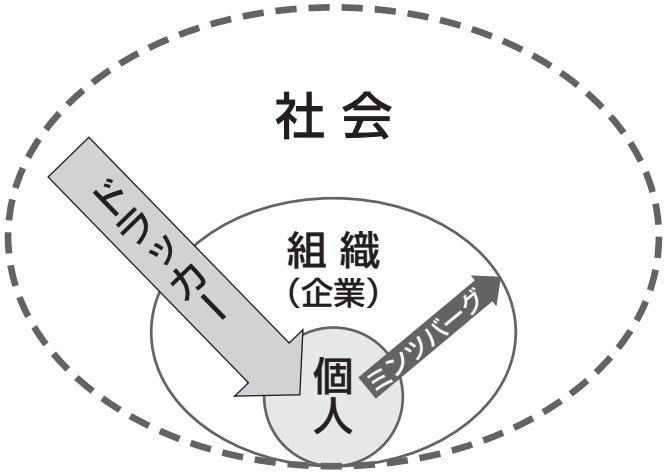
追加するなら，原題“MANAGING”は，P・ドラッカーの大著“MANAGEMENT”へのオマージュ以外のなにものでもない，と考える．ただし，マネジメントつまり経営管理するという事柄に焦点を合せつつ，彼らの具体的行動から経営管理者像を明確にする書物であることを表現したかった，と思えるのである．

標題には，「マネジメント」（経営管理）への共通の問題意識があると筆者は理解するが，反面，両者の「マネジメント」への接近方法は大いに異なる．H・ミンツバーグの経営管理論は，帰納的（分析的）アプローチが先行するのに対して，P・ドラッカーの経営管理論はより演繹的な色彩が強く感じられる．

ミンツバーグは，『マネジャーの実像』を著すにあたって29名のマネジャーを詳細に観察し，ヒアリングして，理論的に読み解いた．他方，ドラッカーは，『現代の経営』を刊行するにあたって，著名なGM社でのコンサルティング活動を背景にしつつも，そのアプローチは決して定量的かつ数値的な分析を主とするものではない．さらに，ドラッカーの著作の主たる対象は経営管理者にあるのではなく，その背景にある組織（多くの場合，当初は企業であったが，後には非営利組織を含むあらゆる形態の組織）や経営環境，まさに社会そのものまでを対象とするところに最大のちがいがあるといえる．

やや乱暴だが，両者の研究への取り組みは，図のように考えることができる，といえるのではないか（**図表5**参照）．

図表5：ドラッカーとミンツバーグの方法論的相違



5. 両者の対象とするマネジャーの背景と彼らへの危機感

H・ミンツバーグが『マネジャーの実像』でとりあげる29名のマネジャーは，幅広い組織に属する．規模も大から小まで，製造業からサービス業，公園から病院までの非営利・非政府組織までと．P・ドラッカーが『現代の経営』と『マネジメント』で対象とするのも，規模的にも業種的にも多様な組織である．その多様な組織に働くマネジャーに対する,両者の考えが興味深い．

P・ドラッカーは，《いかなる仕組みをつくろうとも，マネジメントへの昇格人事で日頃いっていることを反映させなければ，優れた組織の文化をつくることはできない．本気であることを示す決定打は，人事において，断固，真摯さを評価することである．》をはじめとして，まず経営管理者の資質に「真摯さ」を強調する[(20)]．

一方，H・ミンツバーグは，経営管理は，科学でも芸術でもなく，「クラフト」（技巧・工芸品）的な要素が強いとする．科学は工業製品として複製可能であり，芸術は直感によったり，一品ものであるわけで，複製不可能である．片や，クラフトは経験による習熟等で学習が可能であり，経営管理にはこの要素が不可欠とする[(21)]．

ドラッカーは，真摯さに欠ける者は経営管理者たりえない，ときびしく人間

性を問いかけ，ミンツバーグは経験によって補うことができなくはない，と経営管理を「技能」「技巧」的に扱うのは，両者の哲学の差なのか経験した時代の差なのか，興味深いといえる．

未来を信じ，性善説に立つP・ドラッカーが，経営管理者への危機感を募らせる部分が何箇所がある．例えば，

《企業には経営管理者を誤って方向づけする三つの強力な要因がある．すなわち，経営管理者の仕事が専門化していること，マネジメントの構造が階層になっていること，そして，ものの見方と仕事の違いが孤立化を招いていることがある．》(22) である．

この危機感は，自己目標管理の章（第11章）の中で提示され，だから組織はチームをつくり，一人ひとりの働きを一つにまとめ共通の働きにするための活動が必要であるとするのではあるが，ドラッカーの危機感は経営管理者自身の内部要因というより，組織や市場，あるいは時代背景により，外部に近い要因から発せられているといえる．

他方，H・ミンツバーグの危機感というより危険視は，「マイクロマネジャー」と「マクロリーダー」という経営管理者自身の（内部的）要因，あるいは行動様式を主たるものとしている．マイクロマネジャーというのは，些細なことまで自分で動き，第一線に口を出しがちであり，マクロリーダーというのは，まったく実務をせずに，現場を知らないということである．さらに今日の大きな問題はマイクロマネジャーより，マクロリーダーであるとする．

《昨今の職場で大きな問題を生んでいるのは，現場に口出ししすぎるマイクロマネジャーより，むしろ「マクロリーダー」だ．現場と乖離し，現場でなにが起きているのかわかっていないマネジャーのことである．》(23)

6．むすび

P・ドラッカーの『現代の経営』から『マネジメント』への約20年間における進化のひとつは，経営管理者の階層別記述の強化である．例えば，トップの役割について多角的な評価が追加されている．

《トップマネジメントの仕事のもう一つの特徴は，多様な能力を要求するところにある．分析，思考，比較考量，調整が必要である．同時に，迅速さと大胆さが必要である．抽象，コンセプト，計算が必要である．知覚，人間性，共感，人への敬意が必要である．（中略）トップマネジメントの仕事は，少なくとも四種類の人間であることを要求する．『思考する人間』『行動する人間』『人間的な人間』『代表する人間』である．》(24) とあり，後段の4種類は，the“thought man”“action man”“people man”“front man”である．

ここにいたり，H・ミンツバーグの『マネジャーの仕事』における10の役割との対比が興味深い．対人的役割のひとつに“Figurehead”があるが，これこそドラッカーのいう“front man”に他ならない．また，『実像』の役割における3次元との対比はどうだろうか．答えは，明快であろう．

筆者のマネジメントならぬ経営管理論についての問いへの答えは，P・ドラッカーとH・ミンツバーグの主張の「ブレンド」の中に存在するということかもしれない．

経営管理と組織との関連，マネジャーの階層的な役割（とくにミドルと第一線レベルでの），真摯と謙虚さ，失敗と欠点・欠陥，目標設定等，まだまだ研究不十分な箇所も多く，これらは今後の課題とすることでこの小論を終えたい．

【注】

(1) ドラッカー学会2011年「年報Ⅱ」(Vol.6)　pp.186-200
(2)“MANAGING”2009年 PEARSON EDUCATION
　『マネジャーの実像』2011年 日経BP社
(3) 翻訳2006年　上田惇生訳　原本1954年，2006年Collins版を引用する．
(4) 翻訳2008年　上田惇生訳　原本1973年，1993年HarperBusiness版を引用する．
(5)『丸山真男集8巻』所収「復初の説」，初出1960年8月雑誌『世界』8月号
(6) ドラッカー学会2011年「年報Ⅱ」(Vol.6)　pp.196-198
(7)『現代の経営』下巻p.215
(8)『マネジャーの実像』p.137　2箇所「バランス」が用いられるが，後者は原文では，“a well-rounded job”と表現されている（原本，p89）
(9) 同上，p.65
(10)“MANAGING”p.44
(11) ドラッカー学会2011年「年報Ⅱ」(Vol.6)　pp.192-193
(12) 同上，pp.188-189
(13)『現代の経営』原本pp.343-346，pp.372-374
(14)『マネジャーの実像』原本p.45，p.48
(15)『マネジャーの仕事』199年 白桃書房　訳 原本1973年

(16)『マネジャーの実像』p.71, 筆者の原本にはこの「たまご型」とエピソードの記述がない.
(17)『現代の経営』下巻p.213
(18)『マネジャーの実像』p.28
(19)『マネジメント』原本p.5
(20)『現代の経営』上巻p.218
(21)『マネジャーの実像』pp.14-19
(22)『現代の経営』上巻p.167
(23)『マネジャーの実像』pp.267-268
(24)『マネジメント』下巻p17, 原本p616

【略歴】一般社団法人中部産業連盟（中産連）理事, 中産連総合研究所所長, コンサルティング事業部長. 著書も『チームで取り組む問題解決の考え方・すすめ方』『ミドルマネジメントの仕事100』（いずれも実務教育出版）など多数.

ポストモダン三十六景

The Thirty-Six Landscapes for Post-Modern

井坂康志
Yasushi Isaka
（ものつくり大学，本会理事）

Summary

Drucker's basic points of managerial views are shown as Post-Modern. Drucker himself later accepted the disciplines as originally embedded in his managerial ways of thinking, The essay shows the way which we see the alternative view points for 21st century compared with "the Wasted Century" he had survived.

「大事なのは，他人の頭で考えられた大きなことより，自分の頭で考えた小さなことだ」とぼくは小さな声に出して言ってみた ―― 村上春樹『スプートニクの恋人』

Ⅰ. 浪費された世紀

ドラッカーには書かれることのない本があった. 知る人はさほど多くない. 「浪費された世紀」と言う. 浪費された世紀とは20世紀である. ドラッカーが生まれたのは1909年である. 子供として，青年として見たのは20世紀前半のヨーロッパ, はげしいうねりとともに変転する渦中にあった. 生涯のほぼすべてが20世紀に重なる. 20世紀という死の大洋を泳ぎ切った人がドラッカーだった.

子供時代をウィーンで過ごす. 当時ウィーンはオーストリア・ハンガリー帝国という巨大国家の中心であるだけでなく，世界の中心だった. 1914年の第一次大戦の勃発, そして敗戦を経て, 1918年に解体され, 崩壊する. 8歳のときだった. ふるさとをめぐる激変は衝撃の原点として記憶される. 考えてみれば当たり前かもしれない. 8歳の少年が, ある日突然，昨日までの世界は終わって，成り立ちの違う世界が始まったと宣言された. しかも新しい世界がどうなるかは大人たちも含め誰も知らない. 経験も知識も持たない. ドラッカーの生涯

も，帝国の終焉，そして文明の崩壊という不安の刻印を帯びてスタートした．

Ⅱ．安逸な世界の終わり

幼少時に身を置いた環境は価値観の原型を作る．ドラッカーが過ごしたのは，帝国時代の伝統と文化が支配する家庭だった．数百年変わることなく引き継がれた世界，やがて失われる中心に産み落とされたのが彼だった．父は貿易省の高官，母は神経科の医師，インテリ夫妻の子である．

父母いずれも少年がギムナジウムからウィーン大学に進み，医者か法律家になることを思い描いた．少年が4歳のとき，父は休暇を取り，アドリア海に面するリゾートで夏休みを過ごす．少年は母の奇妙な水着のイメージとともに当時を記憶した．

家族は半ば天国的なバカンスのなかにいた．サラエヴォで皇太子が何者かに射殺された事実を知らせる電報が父に届くまでは――．一本の電報が，ドラッカー一家だけでなく，ヨーロッパいや全世界の一人ひとりを荒々しい暴力の世界に投げ込んだのを知るのは，ずっと後のことだった．

Ⅲ．時代の選びに預かった人々

この日を境に世界は決定的に異なるものとなった．ドラッカーにとって，新しい世界がどこか奇妙な，間に合わせの靴を履かされるようなものとなった．少なくとも，旧帝国時代の文化と伝統の薫る安逸な世界とは，根源的に成り立ちを変えた．

2つの時代の境目にドラッカーは立つ．一人は帝国時代に，もう一人は見知らぬ不吉な世界に．半身は過去に取り残された．世界は巨大でうつろな暗黒を抱えたままスタートした．新しい環境に投げ出されると，自分が自分でないような，いても立ってもいられない不安に駆られる．同じ環境に置かれて，難局を乗り越えた手本があれば，不安はいくらか減じられる．

尊敬した日本人群像は，福沢諭吉，渋沢栄一などみな異なる世界を生きた．原理を異にする社会を，新たな社会に縫合する離れわざをやってのけた．半身を過去に漂流させることなく，未来に縫合した時代の選びに預かった人々である．

Ⅳ．過去の囚人を拒否

過去に引きずられた旧都が嫌でたまらない．ふつうであれば，ギムナジウムを卒業してウィーン大学に進学しただろう．未来を喪失した街でいかに名門大学で学問を修めたところで，糧にならない．終わってしまった文明でエリートになっても意味がない．

ドラッカーは18歳で単身ドイツに移り，北部の港町ハンブルグで貿易商社の見習いとして働き始める．一刻も早く働くことが，自分を正しく生かすことだと考えた．ハンブルグでは1年半ほど働き，それ以上の見込みがないと悟ると，今度はドイツ中南部の国際都市フランクフルトに移る．

しっかりした家庭に育ちながら移動を続けるのは後の人生に繰り返し見られる一つのパターンである．損なわれた街ウィーンへの失望から彼は昨日を捨てる生き方をはじめた．

不吉な魔物の追跡を逃れるように――．

Ⅴ．狂乱のフランクフルト

異常な政治運動が燎原の火のごとくドイツ全土を支配し，やがてフランクフルトにも手が伸びる．

フランクフルトに来る前から，ヒトラーの『我が闘争』を読んでいた．『我が闘争』はヒトラーが1922年のミュンヘン一揆に敗れた後，牢獄で口述筆記させた書物で，異常な世界観と戦略が具体的に書かれる．

当時の人々の受け止め方としては，変わった極右青年が誇大妄想を言い出したという程度だった．ナチス党員でさえ，本気で『我が闘争』に書いてあることを実現するなどとは信じていない．ユダヤ人をヨーロッパから追放するとか，ソ連をいつかドイツの国土に併合するなどとかく威勢のいい話が続く．誰もが遠吠えと見た．

しかし，ドラッカーはなぜか『我が闘争』のヒトラーの純粋さを真正なものと見抜く．すべては真に受けなければならない．彼は精神の廃墟と化したウィーンをその目で見た．ヒトラーもウィーン生まれのウィーン育ちである．絶望とともに生まれ育った一人だった．

ナチスが力を伸ばす中，ドラッカーはフランクフルトで新聞記者をしてい

た.『フランクフルター・ゲネラルアンツァイガー』という夕刊紙である. この新聞はナチス政権で廃刊になり今は残っていない. 当時のドラッカーは記者として市内を取材で駆け回った. ナチスのフランクフルト大会を取材し, ゲッベルスにインタビューも行う.

熱弁を振うヒトラーと心酔し熱狂するドイツ国民もその眼に収めた. 未来を奪われた人の精神がいかに繊細で傷つきやすくかつもろいか, いかにあっけなく政治的熱狂にさらわれるか.

Ⅵ. 二つの政治体制

フランクフルトはドイツ屈指のユダヤ人口を持つ都市である. 街外れにはロスチャイルド発祥の地とされる古いユダヤ人ゲットーがある.

新聞記者のかたわら籍を置き, 員外講師を務めたフランクフルト大学はユダヤ人学者が多いことで有名だった. アドルノやホルクハイマーなどフランクフルト学派と呼ばれるマルクス主義の影響を受けた社会科学者が活躍した.

ある日ついに教授会にナチスの将校が教授会に乗り込み, ユダヤ人学者を恫喝し激しく脅迫した出来事を『傍観者の時代』に書き記す. この日, ドラッカーは恐れた不吉な魔物が足下まできたのを知り, ドイツを去る.

蛇蝎のごとく嫌う政治体制が2つある. 一つはナチスである. ナチスは心の暗部に潜む暴力性を白日の下にひきずりだし, やがて醜悪な大衆運動としての圧倒的力を獲得する. 存在自体が受け入れられない. 耳にしただけで気持ち悪い.

もう一つは社会主義である. 理知的な仮面をかぶるものの, 血まみれの軍服を裏返しに着るだけである. 底流には憎しみや嫉妬, 空虚がある. 絶望が突き動かすうつろな大衆運動だった.

出た穴は違っても, いずれどこかでかみ合う蛇である. 時計は乾いた音ともに崩壊への針を前に進めた.

Ⅶ. シュタール

フランクフルト時代に書いた原稿がある. 33頁ほどの薄い冊子で, 19世紀プロシアの法政治学者シュタールについての論考だった.

シュタールは1848年の革命で大きく不安定化したプロシアにバランスを与えようと尽力した. ユダヤ人ながら改宗プロテスタントだった.

ドラッカーの専攻は政治学だった. シュタールの業績は知的射程に入ったが, 隠れた意図があった.

ナチスの蛮行は街角や商店でも見られるようになった. 道ばたでユダヤ人のひげを切り取り落とし辱しめたり, 暴力を振るう風景が見られた. 商店に放火があっても, 警察は見て見ぬふりをした. ヨーロッパ全体がむきだしの暴力に屈しつつあった.

あまりといえばあまりである. いくら堕落したとしても, ヨーロッパは彼を生み育んでくれた土地だった. 見捨てるわけにはいかない.

ジャーナリストとして学者としてまともに批判したら, 知性もアイロニーも通じないのはわかりきっている. 悪くすれば消される. そこで考える. 100年近く前の偉人シュタールに現実を語ってもらおう.

シュタールは, ナチスに対抗する武器庫のごとき思想家だった. ユダヤ人なのに立派に政治家として故国を守り導いた. 敬虔なキリスト教徒としてヨーロッパ伝統の信仰を守り抜いた. 法学者としては革命に反対した. 徹底して現実主義的だった. 革命をないことにはしない. 革命は現実だった.

革命で形を変えたヨーロッパに, 保守主義で舵取りをした. シュタールの保守主義は, ヨーロッパ的な信仰や理念を核に, いかようにも自由に変化していけるしなやかさがあった. ヨーヨーのひもをしっかりとゆわえておけば, どんなにアクロバティックな動きをしても本体が宙に消えることはない.

ドラッカーはシュタールの口を借りて, ヨーロッパにもう一度現実に直面する勇気を教えた. 安酒に酔う同胞の目を覚ましたかった.

Ⅷ. 個の自由, そして責任

目指したのは, 個の自由だった. 人があるがままに尊重される世界だった. 自らを自らとして肯定できる社会だった.

人を力で押さえつけようとしたり, 窒息させずに, 持てる力を正しく伸ばしていける社会だった. ドラッカーが見た自由には2種類ある. 一つは, 少数者の自由である. 社会が自由であるかは, 少数者に表れる. 少数派は政治的にも社会的にも弱い. 弱い人々がどう生きるかが自由の奥行きを決める.

ドラッカーは少数民族のユダヤ人が強制収容所に送られ，虫けらのように殺されるのを知る環境にいた．弱者はかばわれるべきものであって，抑圧されるものではない．弱者を生きにくくする社会は卑劣な社会である．

もう一つは，自由には責任が伴うことである．自由は本来気ままなものではない．重い責任であり，時に苦役である．『カラマゾフの兄弟』の「大審問官」が再臨したキリストに，大衆にとって自由ほど負いきれない苦しみはなく，パンと引き替えならいとも簡単に自由を投げ出すと言う．

自由を責任ととらえるとき，苦しみが生じるのは誰でも理解できる．しかし責任を自ら負うとき自由に値する個となるとドラッカーは考えた．

Ⅸ．２つの世界からの脱出

ドラッカーより2つ下で，ケニヒスベルク生まれの政治哲学者ハンナ・アーレントは，1933年にドイツを脱出し，イギリスからアメリカに渡る．アーレントは一時フランスの強制収容所にとらわれ，間一髪で脱出してから，アメリカの地を踏んだ．アメリカは天国だった．彼女もまた暗い時代を生きた．

ロンドンで結婚したドリスとともに，ニューヨークにわたる．想像もつかない明るい世界が彼らを待っていた．時は1936年，ヨーロッパではおびただしい血が流れ始めた頃である．ナチスは強硬な対外政策とともに，内政では鉄道輸送と，強制収容所建設に着手する．

アメリカはうららかな小春日和だった．素朴で親切だった．自然な共生があった．大西洋を越えただけで，かくまで異なる世界があることにドラッカーは心から驚きを覚える．

心をとらえたのは平穏な日々だけではない．イデオロギーが見あたらなかった．

ヨーロッパではイデオロギーなしに世界の成り立ちは考えられなかった．マルクス主義とナチズムは，睡眠中に注入された神経毒さながら，うつろな人々から思考の自由を奪った．

アメリカはドラッカーが初めて見るイデオロギーなき世界だった．正確には必要としない世界だった．企業を中心とする社会だった．どこまでもすっきりと青く澄み渡る空がドラッカーの心を洗った．ようやくにしてきたのだと思った．36歳の時である．

Ⅹ．理念は実現していた

企業にはいくつもの長所がある．何より倒産できる．ナチスやマルクス主義は官僚や軍人を相手にする．徹底的に破壊し尽くされるまで倒産できない．罪なき人の無数の命が蕩尽され続けなければならない．

企業は顧客を相手にする．顧客ほど正直なものはない．必要なければ，何百年続いた老舗であろうとあっさりとつぶれる．それに，企業は人をあやめない．人を生かす．害悪があれば，勝手につぶれてくれる．

企業にエリートはない．少なくともソ連の共産党幹部や，ナチスの宣伝相みたいな教条主義的なエリートは邪魔である．相手は顧客である．トリッキーな手は通じない．

イデオロギーも宗教もない．マルクス主義を信奉する企業もキリスト教を信じる企業もない．企業は組織である．

マルクス主義者の医師だろうとナチス信奉者の医師だろうと患者を治す腕とは関係ない．治療はイデオロギーとも宗教とも関係ない．

世には2つの種類の理想がある．一つは，未来のどこかにあるべき理想を掲げ，向かっていく．もう一つは，ささやかといえども，理想は今ここに実現しているとし，着実に明日に育てていこうとする．

ナチズムや社会主義は前者だった．アメリカは後者だった．アメリカは世界にとってのすでに起こった未来だった．企業が社会の中心にあり，ささやかな人々が社会的な地位と働きを得た．

Ⅺ．聞く文明，生かす文明

アメリカ産業社会を実見したことが，イデオロギーに辟易したドラッカーの心を羽のように軽くした．王侯貴族，教会，軍は「どんなことをしてほしいか」などと聞かない．上官が部下にお願いしたり聞いたりなどない．宣告する．命令して従わせる．背けば軍法会議にかけて銃殺する．命じて従わなければ殺す．

企業が中心となると逆になる．企業は「聞く」．「命令して殺す」文明からの歓喜の大転換だった．

企業は顧客に「私たちにできることはあるか」と聞かなければ活動を継続できない．相手を先に考える．奉仕する．生かす．奉仕を核にする社会がアメリカ

に実現していた.「聞く」文明がドラッカーの目にはくっきりと見えた.

顧客は消費者だけではない. 従業員，取引先，地元住民，新聞社，社会全体にいたるまで顧客は無限である. 企業は「私たちにできることはあるか」と聞き続けることではじめてアイデンティティを持つ. 戦争でしか存在証明できない軍とは成り立ちが違う.

ドラッカーは「聞く」文明を推進しようと誓う. マネジメントをつくっていこうと思う.「聞く」とは相手を受け入れる. 友として抱きすくめる. ともに生きる. 互いの力を認め合う. 聞く力が，強圧的な暴力から人々を解放する. ソヴィエトの幹部も，ナチスの将校も，相手に聞くことなどなかった. 一度たりとも――.

聞くというささやかな行動をもとにした文明が，損なわれた世界を再び癒し，新たな調和に導いてくれる. 少なくともそう信じた.

XII. 新しい言葉

彼はハプスブルグ帝国の崩壊からナチスの興隆，大戦という暗い世界から，アメリカの産業社会，知識社会のはじまりなど新時代を照射し続けた. 暗黒から脱して新たな道を歩もうとした.

ドラッカーの貢献で見過ごされがちなのが. 新しい言葉である. 共通の考え方を国や社会，地域の特性や伝統をふまえる言葉である. 言葉が先触れとなる.

ドラッカーはヨーロッパの伝統をふまえて，新時代の言葉を用意した. ドラッカーを学ぶ人々が飛び抜けて多く，ドラッカーのほうも深く学んできたのが日本である. 日本は，新たな言葉を世界に発信する絶好の位置にいる.

ドラッカーにあって言葉は球のような自由な働きになる. 位置づけ・役割・正統性や，個・社会・組織など自由にしなやかに澄んだ水のように流れていく. 二宮尊徳は一円融合と言う. ものの考え方は，どこからでもつながる. 逆につながらないと生きた思想とはならない.

分断され孤立したものは一つもない.

XIII. 色彩論

ドラッカーは若い頃ハンブルグで貿易商社の見習いをした. その頃，仕事

帰りに言葉に学び，言葉と暮らした. 図書館で読書三昧の日々だった. バーク『フランス革命の省察』がある. 正統保守主義を教えた本だった. 正統保守主義は，今ここにある手持ちの道具で，高い理想に向かって一歩ずつケースバイケースで進む. マネジメントもまた正統保守主義の生んだ子供の一人である.

もう一人の言葉の手本は文豪ゲーテだった. ゲーテは色彩の研究を行った. 晩年にたった一つ最高の仕事は新しい色彩論と言う. 色彩の研究を通して新しい考たな世界観に到達する. 色彩を量でなく質とする見方である.

ドラッカーは量に還元できない世界を見る. 真摯さがそれである. 定義できない. 定式化も定量化もできない. 真摯さは不可視の世界に属する.

真摯さが現実に姿を現す時，色彩のように質的にわかる. 間違えようがない.

ドラッカーにとっては自然の生態系のように神聖に見えた. マネジメントも同じである. マネジメントは生命を生かす. 質的に見ることがマネジメントの原点である.

XIV. 量的思考と質的思考

デカルトなどの近代合理主義者は，量を問題にする. 色彩もニュートン物理学的には波長の違いでしかない.

質の体験を経るとゲーテが示すように，色を質的経験の世界と考えないわけにはいかない. ドラッカーの人中心の見方も同じである. 世界を考える時，数量か質かである.

前者は計算できる. マネジメントも数式で処理できるとする. デカルトが言うように，科学の厳密性は数量化の可能性と同義である.

しかしうっかりすると科学にマネジメントの世界を近づけようとする. 科学でマネジメントを説明する. 数学で処理できるマネジメントにする. 財務，会計，利益でマネジメントを囲い込もうとする.

途端にマネジメントの持つ質的世界は見えなくなる. ドラッカーが言うように，質的にマネジメントを見ないと，人や社会との結びつきは生じない. 生き生きとした血の通ったものとはならない.

ドラッカーは現実世界の質的意味を探りながら，世界を新たな仕方で解明した. 知覚の学を打ち立てた. 形態学や社会生態学などの知覚の体系が現代のマ

ネジメントと科学を結びつける.

ドラッカーはゲーテの精神を強く生き，形態の研究を重視した. 形態学は質的体験を基とし，知識的方法によって深める. マネジメントが仲介者となる時，知覚と科学が結びつく.

XV. 対象的思考

マネジメントは一つの見方を持つ. ゲーテが「対象的思考」と名づける方法である.

対象的思考はマネジメントの基本となるマーケティングやイノベーションの原点ともなる. 今ここにある現実を質的に見るならば，未来までも知覚として感じとれる. ドラッカーは対象的思考を訓練した. その体系を「すでに起こった未来」と呼ぶ.「すでに起こった未来」こそが質的体験の精華であり，知るのと知らないのでは大きな違いになる.

絶えず量ではなく質として考える. 想像力が行う思考である. 想像力を通して一つひとつの対象を質的に捉えていく. マネジメントは科学と知覚双方に対しても開かれる.

社長が人をマネジメントするとき，対象的思考によるとどうなるか. 働く人々一人ひとりを質的に体験していく. 量によってではなく質的なものとして，芸術的に見る.

徹底的に一人ひとりの社員を理解する. そこから出発する. 一人ひとりが何を強みとして持つか，いかなる条件で強みが発動するか，価値観はどうかを徹底的に知る. そこからしかマネジメントは始まらない.

彼は目の前の社員をコストとしてでなく機会として資源として見る. それらに集中する. 実践するうちに，強みが見えてくる. 対話し，目標を立て，達成と集中を見る. 一人ひとりが成果や貢献に顔が向く.

時に，量に籠絡されると間違える. この部は他と比べて，いくら売上げが足りないか，優秀な部下が何人いるかなど数量的に考えると，マネジメントできない. 数字に照らしていきなり叱責などすれば，人の心は閉じてしまう. 質的に見るかどうかである. マネジメントは部下の心的能力の開発にも責任を負う.

一枚一枚の作品を心を開いて見るように，一人ひとりの姿をかけがえのない作品とすると質的になる. 優れたオーケストラと優れた指揮者の関係になる.

互いに強みや価値観が見えると，新しい認識が育つ. 心が開けてくる.

XVI. 自己目標管理

人を質的に見る時点でマネジメントと科学の統一が実現され始める. 量でしか見ないと，ドラッカーの言うマネジメントも始まらない.

今日から実現できるとマネジメントは，人の組織を，質的に，芸術的で，美しくつくる.

ドラッカーは実にシンプルなしかけを教えてくれる. 自己目標管理である. ドラッカーは自らのコンセプトの中で，マネジメントの哲学といいうるのが自己目標管理だと言う.

自己目標管理は，ドラッカーが推奨するフィードバック分析の組織版である. 人を質的に見る端的な表現である. ゲーテの対象的思考のすべてがそこにある.

自己目標管理によって互いに傷つけることはない. 逆に自己目標管理によって熱と，調和が生まれる. 自己目標管理は，マネジメントの原点になる.

フィードバック分析は思考と実践という2つ異なる要因の緊張関係にある. フィードバックを経ない現実は現実と呼べない. 現実はフィードバックで作り出される.

経済学，政治学，社会学，法学などの学問がある. 学問はすでに存在するものを事後的に説明する. ニュートンが万有引力を発見したと言う. しかし，万有引力の法則はすでに存在した. ニュートンが説明したにすぎない. アインシュタインの相対性原理も宇宙発生以来存在した. 説明するだけである.

マネジメントはそうではない. マネジメントは説明のための知識ではない. 行動と現実のための知識である. 今ここから作り出されなければならない. マネジメントがマネジメントであることを証明できなければならない. 未来のいつかの時点ではない. 今ここでマネジメントする自己目標管理を行うことで未来に向けて自らを創生しうる.

成果は頭の中でいくら理屈を考えてもたどりつけない. 成果は実践の結果である. 実践によって成果を実現する.

XVII. 今日何が変わったか

「自らのコンサルティングによって，今日何が変わったかが成果の尺度」とドラッカーは述べた.

望ましい世界はいつか来る，皆がそれを期待する，しかし，いつから始まるか分からないのでは夢想にすぎない.

理想が本当に理想であれば，いかにささやかであっても，今日の現実から始まる.

そう考えうるかで理説の価値か決まる.

英語が話せる人は多い. 今ここで英語を話すよう言われたら，英語を話せるだけの心構えと技能があるはずである. 1年勉強しなければスピーチできないのであれば，話せることにはならない.

マネジメントも同じである. 後10年経てばマネジメントの実践ができるのでは，空想的態度において，素人である. 理想は今日実現できることを前提にしなければ，実践論として成立しない.

ドラッカーの言う世界は，この現実から始める.

XVIII. 実践と言葉

マネジメントは言葉とともに生きる. 成長を続ける. 同じマネジメントといっても，ドラッカーが体系化した1940年代と2010年代は違う.

時代に対応した新たなマネジメントを模索する心の準備をしなければ事業はできない.

生きた存在としてのマネジメントに必要なのは，世界で通用する言葉である. グローバル化が進展する. 今日イスラムのビジネスマンが訪ねて，マネジメントは今世界の要求にどう応えるかと聞いた時，イスラム教徒に理解可能な言葉やコンセプトで伝えなければならない. 文化背景の異なる人でも分かる言葉を用意しなければいけない.

言葉は，ドラッカーが言うように，シンボルでも概念でもない. 一つの現実である. 電極であり，武器である.

マネジメントは言葉の力である. 時代に見合う表現ができなければならない. ドラッカーは時代に必要な言葉を使った.

ドラッカーのいない現代と新しい世界で，現代のマネジメントの言語を創造していく責務がある. 言葉を用意しながら，世界を互いに結びつける.

XIX. 三つの世界

ドラッカーは世界を3つ以上の観点から受け止めた. 個・組織・社会，イノベーション・マーケティング・戦略，位置づけ・役割・正統性など3つ以上から見た. 思想家としての特徴である.

太古の時代から偉大な思想家も3つの観点から問題を取り上げた. 対して，近代は一つあるいは2つの観点から取り上げる. 精神と物質，理想と現実，肉体と精神――，2つからすると，3つの区分に従う考え方は出ない. 2つに分けると，対立か二元論しか出ない. 調和しない.

ドラッカーのアプローチは意味がある. 個・組織・社会では仲介の働きがある. 対立を対立のままにあらせるとともに，それらを仲介し，結びつけ，一次元上の統一に持ち上げる働きがある. 仲介者が共生を生みだす. マネジメントが人と社会の仲介者だった.

XX. レトリックの精神

高次の弁証法である.

通常の弁証法は2つの対立するものがある. 新しい総合に向かうプロセスの論理である. しかしドラッカーの場合，闘争と結びつくものではない，説得術やレトリックである.

日本では西洋から弁証法を受け継ぎ，説得術のレトリックは学ばない. 福沢諭吉や大隈重信が演説や弁論を奨励した.

誰が正しく誰が正しくないか. 誰が優れ誰が劣るか. 思想を闘いと捉え，勝敗をはっきりさせる. 批判精神が弁証法の基本的態度である.

対して，レトリックは，2つの異なる立場を和の精神で結びつける. 共生が課題である. 論破したり，打ち負かすのではない. 大事な思想を相手に気持ちよく流し込む.

XXI. レセプティブ

負けたように見えても構わない. 偽物だと思われても構わない. 考え方が, 相手に伝わればいい. ドラッカーの立場は, 対立ではない. 論争ではない. 優劣ではない. 異質のものを和の精神で結びつけ, 新境地を作り出す. 極を消す.

自由に, しかも品格とユーモアがあり, しなやかである. ドラッカーの人生そのものである. 角ばったところのない, 素直に, 楽に新しい世界を創造する. マクルーハンはドラッカーをギリシャのキケロの伝統を継ぐと評する. レトリックの精神がドラッカーの基本になる.

相手を受容することがレトリックの精神にかなう. レセプティブの姿勢である. さまざまな世界観, 思想, 文化や慣習をとり込んで理解する. 相手が自らを理解する以上に相手を理解する柔軟で強靱な精神がレトリックである. ドラッカーの精神である.

XXII. 知覚の思想

理性は, ここ300年以来のヨーロッパで考えられ, 発展させられた. 理性は区別, 判断, 批判, 支配する. 立場を区別し, 優劣を明らかにする.

知覚は, 現代新しく認められる. 五感を豊かに, 健全に育てる. 生活の感覚, 手ざわり, 全体からの直観, 澄んだ響きの聞き分けなど, 感じ方を大切にする. そこから知覚の世界が始まる.

一言で言えば, ささやかな世界を大切にする.

大統領や大学者, 大政治家ではなく, 日常生活を支える大事な一人ひとり, 中小企業の社長, 同僚, 女性, 子供に目を向ける. 片隅の幸福に心を寄せる. 知覚の哲学は, ささやかさを大事にする.

大統領, 大学者, 大政治家などの大きな世界を大事にしないのではない. 大きな仕事をする人にとってこそささやかさが意味を持つ.

知覚の世界を因果に留めない. 成果や貢献に拡げる. 理性は因果の世界しか扱えない. 理性の限界である. 理性は, 論理の通用する世界だけを大事にする. しかも定量化しなければ気が済まない.

しかし因果関係が見極められる世界は, ごく一部に過ぎない. 日常的世界は, 論理の世界に入りきれない. 理性は物質的な感覚と結びつきを持つ. 対して,

知覚は感覚の世界だけではなく, 五感の世界をも取り込む.

知覚が因果だけでなく, 因果を越えた世界にまで, 認識の範囲を広げる. ドラッカーの立場と結びつく. ドラッカーは, 理性を知覚の世界に取り込んだ. マネジメントは科学と知覚を取り込み文化を創造する.

XXIII. 明日のための地図

ドラッカーが示したのは, 明日のための地図だった. 現代の持つ位置, あるいは地勢的な特性など, 思考と行動の材料を示した.

地図を手にせずして選択の可能性はない. ドラッカーは生きることは選ぶことと述べた. 選択肢なき世界は専制と変わらない.

大切なのは人である. 戦争が強くても, 経済が発展しても, 人がやせ細る社会に意味はない. 人が人である理由は自由である.

選択肢あってはじめて選ぶ行為が意味を持つ. 選ぶことが自由の本質である. 選択肢を示し, 行動のための材料を示す. 自由を発展させる最も効果的な方法である.

20世紀は決定的に損なわれ, 浪費された. 自由が失われた. 最高価値なき社会は, 翼をもぎとられた鳥である.

XXIV. 知覚と形態

ポストモダンの本質は何か. 知覚と形態である. 形態のなかに, 物事の本質が宿る. 形態を把握するのが知覚である.

18世紀の政治思想家エドマンド・バークがフランス革命の破壊と暴力に反対し, 『フランス革命の省察』という本を書く. 歴史のなかで積み重ねられた叡智に触れる. 叡智は, 人間が試行錯誤で身につけたその時々最善のアプローチである. 社会のなかの慣習や宗教, 文化に流し込まれる.

把握できない無限の叡智が歴史や文化に具現化される.

XXV. ポストモダンの世界

ポストモダンは, 歴史的問題が関わる. 歴史にモダンの時代があり, ポスト

モダンの時代がある. いつがモダンの時代であり, いつがポストモダンの時代なのか. 現在, ポストモダンの時代を迎えるとすれば, どういう意味か.

今から350年前以降の人は考え方が根本的に違う. 論理的な考え方を持つ. モダン以前は高度な論理的思考を持たない. ところが論理的思考に長けた人は特に若い人ほど理解への衝動を持つ. 理性で納得できない. 尊厳が傷つけられた気になる. 逆に言うと, 理性で納得できるならば, 大きなことも成し遂げうる.

論理的思考が鋭くなるにつれ, 世界との関わりがなくなる. 人の思考力は自分で自分の精神的由来を否定する.

19世紀になると, 論理的思考力は極端に研ぎ澄まされる. 思考力が自分を脳細胞の所産にすぎないと自分で自分の首を締める. 思考力は人の大事な能力であるが, 鋭くなるにつれて, 自分自身の由来を否定する. 典型が唯物論である.

XXVI. イメージの力

モダン以前の人は感じ方が直截的だった.

「秋きぬと 目にはさやかに 見えねども 風の音にぞ おどろかれぬる」(藤原敏行). 歩くと, 吹き来る微風が季節の変化を教える. 感じとる. 頭で理解する前にとっさに感じる. そうすべきと思えば理由はわからなくともそうする. 嫌なものはどうしてか分らなくても嫌だと言う.

モダン以前の人の持つ心的能力は, イメージの力, 知覚力, 構想力などの形をとる.

ドラッカーによれば, 日本人はモダン以前の知覚の働きを維持する. 知覚的な人は, 直截的に理解する. 生き生きと体験できる.

合理と知覚をともに生きる時代をポストモダンと呼ぶ. ポストモダンはモダンの特徴を持ちながら, ヴィジョンとして, イメージとして, 知覚として体験する.

XXVII. マネジメントの総合

私たち自身がポストモダンの世界を受けとめるうえでの精神の働き, 思考はどう変わるのか.

ドラッカーは「私たちは合理とともに経験的知覚を持たなければならない」と言う. 知覚は知識として成果のために活用されなければならない.

モダンは, アートを犠牲にして存在した. かけがえのない世界を犠牲にした. 合理であろうと努力するあまり, アートの世界から自らを切り離した.

三木清という哲学者がシュンペーターを読み, 初めて人の登場する経済学を見たと喜んだ. 同じように高度に合理的な思考様式に馴らされた人がドラッカーを読むと, はっとさせられる. 色彩豊かな世界に魅せられる.

合理にとらわれた人がドラッカーを読むと, 嫌悪感を持つこともある. 知覚の世界に対して心を閉ざす.

ドラッカーは世界のマネジメントはリベラル・アーツとして生まれると言った. 科学とマネジメントの間にリベラル・アーツという中間領域がある. 両者の媒介の役割を果たす.

マネジメントは科学をも含む. いわばアートの中に, 科学, 知覚が総合した姿をとって表れる. リベラル・アーツとしてのマネジメントが一つの達成を見る.

媒介するのは知識である. 知識が人間活動の媒介となり, 科学とアートをマネジメントに創生する.

知識は知覚をも対象とする. 知覚が, 科学とマネジメントを媒介しなければ, 一人ひとりの中でポストモダンの時代をつくれない. 今ここにポストモダンの世界がつくれなかったら, 全体が新たな時代を迎えられない. 『影をなくした男』のように, 前の世界観に半身を奪い取られたまま分裂する.

知識によって合理と知覚が同時に働く.

XXVIII. 共感をつくる

ドラッカーは「私はもぐりの精神科医」と言った.

ドラッカー・スクール教授のジェレミー・ハンターは脳が知識社会の指令塔として, 自分の中でマネジメントすべきことを述べる. 自らの感情をどうマネジメントできるか. ドラッカーはあまり具体的なことを述べていないが, 強みについて述べたことから推測できる.

強みは仕事に就く遙か前に形成される. 強みは自然のものである. ストレスなき状態でこそ活性化する. ルドルフ・シュタイナーの言う共感と反感である.

意識にあって, いつ共感の働きが起こり, いつ反感が起こるか. 共感を歓迎

し，反感を避けなければならない．意識の動きに敏感でなければならない．

学校や会社に向かおうと電車に乗るとき，仕事や勉強をするとき，人と会うとき，無意識の共感や反感が働く．

意識を合理に向けると，反感が育つ．知覚に向けると共感が育つ．

XXIX．ファウスト

合理に意識が傾くと，生命力は消耗する．虚無のプロセスに近づく．ゲーテ『ファウスト』の主人公が万学を手にしてうみ疲れる．反感の極致である．強みに反するものを無意識にキャッチし，知識の生産性を削ぐ．

美術品を見たり，音楽を聴いたり，ゆったりと話をしたりなど，意識の動きが知覚に傾くと，感情はおのずと共感をつくるのは体感的な事実である．共感をどう深め，反感をどう避けるか．

教育にあっても，知的に傾くと反感が生まれる．合理は敵対的感情を無意識に育てる．競争心が生じ，自らにとって反感の対象になる．

XXX．教育とポストモダン

「学校が教育をする機関などとは認めていない」とドラッカーは言い，合理による教育に批判的だった．ウィーンのギムナジウムであまりの圧迫に耐えがたく，故郷を出る．

反感と共感は世界に向かって固の精神が送り込む自己表現である．強みから言えば，反感は避ける．生命が出口をなくす．共感を歓迎すべきである．強みは共感の回路を求める．

強みは半ば無意識を生きる．反感をなくしていけば，力を受ける．

高い共感は知覚的働きである．共感を生み出す簡単な方法はフィードバック分析である．何ができるかを習慣的に問い続ける．逆に反感に対しては体系的な廃棄が必要になる．

ドラッカーは自らの所有する日本画をあかず眺めた．鑑賞を通じて正気を取り戻した．日本画は共感を育て，反感の解毒剤でもあった．

解毒作用は，畏敬の念や開かれた感情による．知的な働きのつくり上げた反感の毒を捨てる．日々のフィードバックが，ポストモダンの世界を準備する．

XXXI．日本とドラッカー

ドラッカーは「自分の思想内容は，日本に含まれる」とした．あるいは「日本の渋沢栄一から，マネジメントの本質を学んだ」とも言う．ドラッカーは近代的思考を身につけた人にも理解可能である．私たちはマネジメントを通して日本を理解できる．

東洋と西洋を対立でなく，調和を読み取る．ドラッカーには日本がある．

理性ではなく，知覚の学を打ち建てた．理性を否定するのでなく，知覚を通して理性をかえって深く掘り下げる．西洋思想の特徴を理性と考え，東洋思想を知覚と考えるならば，ドラッカーは理性の存在根拠を知覚を通して明らかにした．

多元論も東洋的なものの一つである．キリスト教が一神教とすると，東洋思想は多元論に立つ．ドラッカーもある面で多元論に立つが，それによって一元論の根拠を明らかにもする．一元論と多元論を対立でなく，調和的な発展をもたらそうとする．

一歩進んで考えるならば，欧米主義の本質をも洞察し，世界性の獲得につながる．マネジメントに洋の東西はない．マネジメントは多文化，多元論，世界性を存在根拠とする．欧米の独善を告発する認識上の武器がある．

XXXII．共生の思想

ここでも知覚をどう見るかにある．理性偏重の近代西洋は，理性を通して優劣を明らかにする．理性を通して，支配と被支配関係を基本に据える．これがマクルーハンのモダンに対する基本的見方である．

マクルーハンは活版印刷の発明以来，ヨーロッパ思想には，一貫して理性中心主義があるとした．理性によって征服支配し，他者と自らとの関係をつくる文化である．

しかし支配に意識が向くならば，人，社会，文化は質的に冷たくなる．根強く残る欧米のモダンの論理を支える考えである．

マクルーハンの知覚は，自らの存在は他者との共生を前提とする．知覚は関係のより糸である．理性は優劣，支配・征服の論理である．知覚で相手と自分が一つになる．共生を問題にする．

ドラッカーは青年期から，知覚を失うとき世界が何を失うかを知っていた．しかし，マネジメントほどに一般の社会には認められずにきた．近年ようやくポストモダンの問題としてとらえられるようになった．

ポストモダンには異なる態度がなくてはならない．そうでなければ，ただモダン以前に戻る．個の人の自由な意識が保証されなければならない．理性に飽きて，モダン以前の生活に戻るのではなく，理性を知覚によって深め，共生の時代に相応しい文化を生み出す．

XXXIII．反合理主義の運動

ドラッカーが生まれた1909年から，第一次大戦前夜の13年，あるいは14年までのヨーロッパに似た状況があった．

欧米社会は帝国主義全盛だった．全地球上の4分の3以上をイギリスとフランスとロシアとアメリカとで暴力的専制的に支配した．

自然科学や技術も発達し，欧米社会が理性万能の風潮を極端まで推し進めた．マルクス主義，ダーウィンの進化論が典型である．アインシュタインが相対性原理を発表して以来，数学的方法で宇宙が解明できるとの転換が生じた．

その頃，意識的な反合理主義的知識運動が表れた．ハイエク，ベルグソン，ヘルマン・ヘッセなど知覚のための強力な思想の武器を作りあげた．

知覚への衝動は，現代とも似る．20世紀の初めに表れた反合理主義的な衝動は，時代意識を創造した．当時の人たちは，ヨーロッパ文化が崩壊寸前の状態にあると痛感した．ヨーロッパ文化の崩壊寸前を生きる道は，伝統や外的な権威に頼らずに，自らを頼りに生きる以外に乗り越える方法はない．伝統を否定し，一人ひとりが自分を権威者にし，新しい文化を生み出そうとする態度をとった．

XXXIV．予言した波

今何百年単位での新しい時代が始まる．1970年前後から「断絶の時代」として顕在化する．

20世紀を見ると，反合理主義の運動は，後ドイツではワイマール共和国の時代になって息を吹き返す．1933年，新しい衝動が起こったときに，ヒトラーのナチズムに利用され，全体主義に回収され，破壊的な結果となった．

現在の知覚と，20世紀初頭の反合理主義は，根本的には共通のうねりである．

知覚は21世紀の初頭にさらに中心となる．理性の文化から知覚の文化への移行である．

合理の特徴は，ある論理が自らの外にある．国家，教会，指導者，伝統は外にあって，それぞれが自らを適応させる．一人ひとりが受け入れられる．外に存在する論理に従って，自らを生かす．

教育はいまだに合理である．一般社会の通念も合理に支えられる．今も変わりない．

自然科学やマルクス主義は，合理で受け止める．かけがえのない自分の問題というより，法則や社会進化がある．それに自らをどう適応させるかを考え，生きがいを見出す．共通した合理の働きが見出せる．

21世紀には，合理を克服して，知覚的たろうとする強烈な内的衝動が生きる．合理主義は，知覚を否定し，支配関係，優劣の関係を作り続ける．合理だけをどこまでも優先させる．

XXXV．知識社会

知覚は合理より進化した精神である．内的に自らを自覚できる自由の精神である．自らの存在根拠を一人ひとりが自ら意識できる働きである．自らのかけがえなさを意識できる．

対して合理は，内に存在根拠を見出すのではなく，外の世界を見るとき，優劣を判断し，自分を適応させる．知覚は内部に行動基準を見出す．

ベートーヴェンやゲーテは時代の社会環境や文化伝統に適応できず，それを超えた新しい意識を自らを頼りに生み出した．21世紀初頭になると，ベートーヴェンやゲーテのような存在が一般大衆に無数に表れ，自らを頼りに生きることに生きがいを感じる．自己実現を通してかけがえのない個性を実感する．外的な論理に頼らず，道なき道を歩み自由を体験する．生きがいを見出す．知覚は自由による自己確認を求める．

典型がイノベーションであり，マーケティングである．ともに外部に自らを適合させるのではなく，自ら内的動因によって外部環境を創生する．自立した

精神にのみ許される.

自律が表れた新しい「知覚の文化」の特質をなす. ドラッカーは「自由」と「自治」の問題の新しい思想が, 知覚の理解に必要と考えた. マネジメントに由来するあらゆる分野, 認識, 教育, 芸術, それに科学でさえも知覚を生かす方法として提示される.

XXXVI. ドラッカーの中の東洋

新しい知覚は, 日本文化の復活を意味する. その一つが空間把握能力である.

空間把握能力は, マネジメントと科学の力である. 空間把握能力は, 西洋よりも東洋に伝統として残る. 日本の武道や芸道で残される. ささやかな民衆の中で生きつづけ, 叡智を具現させて存在する. 生命の根を探れば, モダン以前の空間把握能力に行き着く. 認識と知識が結び付く.

唯物論的な認識でない. 共感を強める働きで存在する.

知覚は美的体験と結び付く. 匂いを嗅いだり, 音を聞いたり, 美に結びつく. 茶道, 香道などでは, 香を「嗅ぐ」だけでなく, 香を「聞く」. 茶の湯も, 匂いや音の知覚体験が美的な印象を深める. そのようにリベラル・アーツの復権に結びつく.

空間把握能力が残るのがものづくりである. ものづくりは高度な知覚の具現である. 新しい知覚文化は, 西洋より日本で具体的に体験できる.

現在欧米でも東洋思想の復興が表れる. 最近では, 一時期のスティーブ・ジョブズやシリコンバレーの経営者で禅に関心を持つ者は少なくないという. 今度は日本の中の合理が問題になる.

欧米主義の文化には, 合理の文化を生み出した政治的権力主義がある. 同時に, 欧米文化の中でこそ, 知覚と合理との闘いが徹底された.

西洋以外の東洋の諸地域では, 合理と知覚の闘いが起こると, 合理によって知覚の芽が潰された.

小林秀雄などは知覚の芽生えを能に見出そうとした. 小林の場合, ドストエフスキーやモーツァルトの研究を通して, この問題意識が生じた. 日本的知覚に関心を深めるほどに欧米文化に惹かれざるをえない. 知覚の学習のためにはヨーロッパを通過する必要があった.

20世紀前半にヨーロッパの致命的崩壊と重なる新しい認識の契機となった.

近代以降, 歴史は西洋文明と技術を中心に展開した. 世界史とは西洋史と同義だった. しかし, ヨーロッパが2つの大戦で損なわれ, 一度崩壊したことで, 西洋を歴史とし, 東洋の勃興をもたらした. 1957年の『変貌する産業社会』にはすでに見まがいえぬほどにその認識が見える.

振り返るならば, 東西の融合を象徴する事件が1904年に起こる. 日露戦争だった. 日本が勝利し, 列強に伍するようになったとき, 西洋のみを世界史とする認識は終わり, 世界史がはじまった. 日露戦争を称して「第0次世界大戦」とする論者もいる.

第2次大戦後, 日本は世界情勢における存在感をさらに高め, 高度成長による経済大国化として表れた. 日本はドラッカーの世界観のなかでも代替不能な世界史のトリックスターだった. 東西融合, 世界文化をはぐくむうえでのまたとない「すでに起こった未来」となった.

この考え方の持つ意味を, もう一度理解し直すことによって, 西洋と東洋を結びつけるのも, またドラッカーの思想である.

西洋と東洋を考えるとき, 相互の働き合いにも, 思想性が浮かび上がる. 日本に生きる者にとって, ドラッカーは, 欧米文化の支えになる. そして何より日本文化の支えとなる.

【略歴】1972年生まれ. 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. ものつくり大学特別客員教授, 本会理事. 共著に『ドラッカー入門 新版』等.

組織行動を研究するために

My Study of Human Behavior in Organization

田中文武
Fumitake Tanaka

Summary

In this paper, I show my idea to study human behavior in organization. The idea is not traditional but novelty. In the study, I refer to some theories, such as Anthropology, Primatology, Ethology, Comparative Cognitive Science, Evolutionary psychology, etc. I want to apply my study of human behavior in organization to a study Gyousei-Hougaku in Japan as Administrative Law, in the future.

マネジメントの父，ドラッカーは，「もっとも優れたもっとも偉大な経営者は誰か」と問われ，「4000年前に初めてピラミッドを構想し，設計し，建設した人である」と答えた(1)．ドラッカーのこの言葉は，組織とは何か，マネジメントとは何かを考える者に，人類の歴史を俯瞰するようなスケールの大きな視点を持ちなさいという忠告なのだとわたくしは考えている．近現代の政治指導者や企業経営者ではなく，敢えて4000年前の，名も知らぬ歴史上の人物のことを取り上げたのはなぜなのだろう．彼の著作の中に，近現代の指導者の偉大さを紹介した人物評が無いわけではない．わたくしはその理由を次のように考えている．マネジメントを探求するとき，歴史から人間の本性を読み取りなさい．歴史から組織の本質を学び取りなさい．そう示唆したかったからこそ，ドラッカーは前記のように答えたのだと，わたくしは思うのである．そしてこの言葉は，遥か4000年の歴史を引き合いに出して，今日の科学，とりわけ「社会科学」のありかたに対するドラッカーの警鐘と考えることもできるのではないだろうか．ドラッカーは自らを「社会生態学者」と名乗り，自らの学問的な立ち位置が，いわゆる「社会科学」とは一線を画するものであることを明確にしていたのである．

人間の組織行動の本質を知りたい．本稿の動機はこの点にある．組織論の研究のために，マネジメントの理解のために，文明とは何かを知るために，組織行動の研究は，文明とマネジメントの研究の最も重要な構成要素のひとつだとわたくしは考える．そこでわたくしは，組織行動の研究をしてみたいと思うようになった．組織行動の研究に取り組むにあたり，わたくしの研究は次の二つの点で独自性を発揮したいと考えている．ひとつは人類学，霊長類学，動物行動学，比較認知科学，進化心理学等の視点を取り入れて柔軟な発想で組織を考えようとするものである．もうひとつは，組織論研究と行政法学研究の融合である．こちらはドラッカーが「公的機関の不振」として指摘したことに関わる(2)．

組織論の研究は，一般的には経営学の一分野として知られている．それがなぜかといえば，経営学者による組織の研究が今日の企業社会においてより注目を集めてきたことを挙げることができるだろう．そのため多くの組織論研究は，組織を市場における経済活動の主体としてとらえたものが多く，したがってこれまでの組織論研究は経済学の学説の影響を強く受ける傾向があった．しかしドラッカーが経済学にコミットしない理由を，「経済学者は商品の動きにばかり注目しているのに対し，私は人間や社会に関心を持っていることを知った」と述べたことからわかるように(3)，経済学をはじめとする社会科学は，人間の研究をあまりに軽視してきた．人間こそが組織や社会を構成する最小単位であるはずなのに，経済学における限界効用仮説などは，実在しない「効用」を理論的な基礎においているのだから，後世に多くの役に立たない学説を数多く誕生させた元凶ということができるだろう．この原因のひとつには，西洋的な社会科学の伝統において，組織や社会を機械に見立てて単純化する傾向があったことを挙げるべきではないか．社会学の巨人ウェーバーの唱えた理論も例外ではない．ウェーバーのそれは機械論的組織観が色濃く，よくも悪くも現代人の組織観にいまだに強い影響を与えている(4)，工業社会が知識社会に移行する時代に，脱機械論的組織観を目指す組織論研究が東洋の国日本から提唱されても不思議なことではない．

そこでわたくしは企業経営の視点だけにとらわれない組織論研究を提唱したい．晩年のドラッカー教授は，「コンサルタントとしての時間の半分はプロボノ（無報酬の公益サービス）として大学や病院，教会などの非営利組織（NPO）に振り向けてきた」と語っている(5)．本学会顧問の野中郁次郎先生は，早くから軍事組織の研究に着手され(6)，発展的に戦略論やリーダーシップの研究をされている(7)(8)．このように，組織とは本来的に多様であって，その本質を早くから知っていたドラッカー先生や野中先生

は，企業経営の視点だけにとらわれない組織論研究に取り組まれてこられた．さらにドラッカーの文筆活動の原点がナチスの全体主義とドイツ国民の群集行動の政治学的考察にあったことは(9)，平和を実現するための手段としての社会科学に携わろうとする者にとって，特に重要な視座として参考にすべきではないだろうか．作家で評論家の堺屋太一先生も，最近の著書『戦国時代の組織戦略』において，歴史学における組織論の空白を指摘しているところである(10)．

したがって組織とは何かを知ろうとするとき，既存の学問領域の枠を超えた取り組みが諸先輩方によってすでに実践されており，わたくしたちはその延長線上に組織の研究を行うことができる．さらに，生物学のような，今まで社会科学との直接的な接点が比較的小さいと思われてきた学問領域の最近の研究成果に触れてみると，人間の組織行動に関する誤解や思い込みに気付かされ，さらには社会科学の常識を根底から揺るがすような学説に出会うことが少なくない．例えば動物の社会的知性の研究に関わる動物行動学，霊長類学，比較認知科学といった学問分野は，将来的に，社会科学に隣接する学問領域としてより注目を集めるだろうとわたくしは考える．脳科学，心理学，情報学なども人間の組織行動を考える上でより注目されるだろう．

このようにして考えると，組織の研究はまだ時間的に若い学問であって，アカデミックな知識の蓄積は，経営学の枠を超えた総合的な学問として見れば，まだまだ少ないということができる．わたくしは通信制大学の放送大学の学生として，働きながら学問研究に取り組もうとしている．わたくしのような一労働者の身分であっても，自らの経験に基づいて組織論研究に参入する余地は大いにあるのではないかと思う．つまり，未踏の研究対象が散在し，迷信に近い学説も少なくなく，人間の組織行動の本質は実はまだよく知られていないのだということである．

ところで，そこでわたくしは，人間の組織行動を科学として考えることは果たして可能なのだろうかという疑問に行き着く．この疑問を突き詰めていくと，心を客観的にとらえることは可能か否かという問題になるだろう．今日，心を客観的・定量的にとらえることは不可能だとわたくしは考えている．つまり，今日，前記の問題は否定的に考えざるを得ない．しかし，例えば経済学のように，「科学」であるはずだと信じられてきた学説のうちの多くが，本当に科学と言えるのだろうかという問題も提起したい．いずれにしても，社会科学が科学たりうるかという問題は，人類が将来にわたって研究を積み重ねていく以外に答えを導くことができないだろう．それは，コペルニクスが唱えた地動説を，後世の科学者や哲学者らが，困難に直面しながらも証明してきたように，仮説と検証に基づく科学的な手法に頼るほかはないということだ．次世代の研究者のための哲学的な研究という道をとることもできる．

わたくしは研究者としてのキャリアパスをまったく歩んだことのない39歳の肉体労働者だが，放送大学の学生の立場で，学問研究への挑戦を表明する場として，このたびドラッカー学会年報に投稿させていただいた．閉塞的な現代社会で生きる若者のための，知識社会の扉を開くブレークスルーの実践としての意義もある．今後のレポートやエッセイを，学会の諸先輩方，会員の皆様に読んでいただけたら幸いである．

【注】

(1) Drucker, P. F., 1993, *Post-Capitalist Society*: ピーター・F・ドラッカー著, 上田惇生訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社, 2007年

(2) Drucker, P. F., 1973, *Management*: ピーター・F・ドラッカー著, 上田惇生訳『マネジメント課題, 責任, 実践』(上,中,下) ダイヤモンド社, 2008年

(3) Drucker, P. F., 2005, *My Personal History*: ピーター・F・ドラッカー著, 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

(4) Weber, Max, 1921, *Bürokratie*: マックス・ウェーバー著, 阿閉吉男, 脇圭平訳『官僚制』恒星社厚生閣, 1987年

(5) Drucker, P. F., 2005, *My Personal History*: ピーター・F・ドラッカー著, 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

(6) 野中郁次郎, 戸部良一, 寺本義也, 鎌田伸一, 杉之尾孝生, 村井友秀著『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』ダイヤモンド社, 1984年

(7) 野中郁次郎, 戸部良一, 寺本義也, 鎌田伸一, 杉之尾孝生, 村井友秀著『戦略の本質 戦史に学ぶ逆転のリーダーシップ』日本経済新聞社, 2005年

(8) 野中郁次郎, 荻野進介著『史上最大の決断――「ノルマンディー上陸作戦」を成功に導いた賢慮のリーダーシップ』ダイヤモンド社, 2014年

(9) Drucker, P. F., 1939, *The End of Economic Man*: ピーター・F・ドラッカー著, 上田惇生訳『「経済人」の終わり』ダイヤモンド社, 2007年

(10) 堺屋太一著『戦国時代の組織戦略』集英社, 2014年

【略歴】 1975年生まれ. 立命館大学経済学部卒業. 現在は働きながら放送大学大学院で学ぶ学生である.

リーダーの人間学としてドラッカーを読む

Reading Drucker as Anthropology for the Leaders

川口博己
Hiroki Kawaguchi
（㈱三河屋）

長くドラッカーを愛読してきた者が，その学にどこか東洋的なものを感じながらも東洋哲学に触れる機会さえも作れなかったが，ようやく50歳を前にしてその東洋哲学と呼ばれる類のものを少しずつ読み出し，その思うことがこれまで私淑してきたドラッカーと重なってきた．

きっかけは一昨年5月25日の総会・講演会において，渋澤健氏の「渋澤栄一の『論語と算盤』で未来を拓く」を聴講できたことである．ドラッカー教授と渋澤栄一氏の関係をその玄孫から学会講演会で聴けたことは，その後の東洋哲学を紐解く大きな原動力となった．

いまだ途上ではあるが，参考図書を紹介しながらこれまでの気づきノートとして，超訳は筆者の意訳として，また今後の学究の基礎として以下まとめる次第である．

ドラッカー教授との出会いは，学生時代に大学の生協の書店で『イノベーションと企業家精神』を購入し読んだことであった．日本経済がバブルに向かい出していた頃に読んだ本書は，私の中に正義感とも呼べる情熱を植えつけた．その後，社会に出て仕事をするようになり，日常の出来事がドラッカー教授の著書に書かれていることに遭遇し考えるに至たり，その情熱は増すことはあっても消えることがない．

しかし，その正義感の骨となるものの正体が何かわからぬまま，あるいは見出せないまま責任と部下が増えるようになった頃，知人の勧めで内村鑑三氏の『代表的日本人』を読み，江戸時代中期の大名で出羽国米沢藩の9代目藩主として領地返上寸前の米沢藩再生のきっかけを作り，江戸時代屈指の名君として名高い上杉鷹山公を知ることになる．

「民の幸福は治者の幸福である」

「統治を誤り，民に富を期待するのは，キュウリのつるからナスの実を期待するのと同じである」

の言葉を残し，藩財政改革を断行する．藩主自らが一汁一菜をかたくなに守り，続く家臣は先祖代々に伝わる鎧を質入してまで藩の学校を作ったという話に心を動かされた．

これは，ドラッカー教授が著書『未来企業』の中で指摘したリーダーの唯一の定義とした「信頼がないかぎり従う者はいない．そもそもリーダーについての唯一の定義が，つき従う者がいることである」と一致する．

なぜ鷹山公は，これほどまでに真摯な態度で臨むことができたのか．論語普及会学監の伊與田覺氏はその著『「大学」を素読する』の中で，「素読は天明に通ずる先覚の書を，自分の目と口と耳とそして皮膚を同時に働かせて吸収すること．これを読書百遍で繰り返し繰り返し続けることによって，自ら自分の血となり肉となる．それが時あって外に滲み出ると風韻となり，そういう人格を風格という」と述べている．

鷹山公は幼少の頃から，「論語」，「孟子」，「大学」，「中庸」などの四書と呼ばれる中国の古典を素読し，そのことが知らず知らずのうちに身につき，師である細井平洲によって導かれ，思考が行動となったのではないかと考えている．

このように鷹山のバックボーンに興味を持ち調べるうちに，中国の古典や東洋哲学，そして人物から学ぶことを「人間学」と呼んでいることを後に知ることになる．以降，このノートではそれらに類するものを「人間学」で統一するものとする．『ドラッカー365の金言』1月1日は「リーダーの真摯さ」から始まる．その本文は「範とすることのできない者を高い地位につけてはならない」で締めくくられている．原書では「Integrity in Leadership」と表現されている「真摯さ」とは何だろうか．

『現代の経営（上）』では，「真摯さは習得できない．仕事についたときにもっていなければ，あとで身につけることはできない．真摯さはごまかしがきかない．一緒に働けば，その者が真摯であるかどうかは数週間でわかる．部下たちは，無能，無知，頼りなさ，無作法など，ほとんどのことは許す．しかし，真摯さの欠如だけは許さない．そして，そのような者を選ぶマネジメントを許さない」の中にある「あとで身につけることができない」は，あとで習得することができないとすると，真摯さは生まれながらにして持つものなのだろうか．長くその疑問に自答することができなかったが，マネジメントの地位につくまでに身につけなければならないと導いてくれたのは，3年ほど読み続けた人間学であった．

先に記した伊與田氏の『「大学」を素読する』を用いて，その真髄にあるものと

ドラッカーの教えの共通項を明らかにしていきたい.

まず,『大学』とは孔子の弟子であった曾子（前505年～435年）の著である.

曾子は孔子の教えに随喜して実践を重んじ,『大学』,『孝経』を著したと言われている. 人間学では,『大学』を修己治人の古典と呼んでいる.

二宮尊徳が薪を背負いながら読んでいた本は, この『大学』である.

その『大学』を紐解くことにする.

「大学の道は, 明徳を明らかにするに在り.

民に親しむに在り.

至善に止まるに在り.」

から始まる.

「明徳」について宇野哲人氏は『大学』の中で次のように注釈する.

「徳は得にて, 人の天より得るところをいい, 明はその得の光明赫奕たるを形容する」

「人の天より得るところの徳は, 至虚にして累わさるるところなく, 至霊にして蔽わるるところなく, よく衆理を兼ね備えて万事に応ずるものなれば, これを明徳という」

筆者が超訳すると,「物事を誤りなく認識させる英明な才能であり知識」とでも表現できようか.

伊與田氏は, この章句を次のように解釈する.

「知徳を兼ね備えて世によい影響を及ぼすような立派な人物, 即ち大人（たいじん）となる学問の道筋は, 先ず生まれながら与えられている明徳を発現されると, 自ら通ずる心一体感が生じ, 誰とも親しむようになる. さらに判断が正しくなり, 常に道理に叶った行為ができるようにもなる.」

筆者はドラッカー教授流に次のように超訳したいと思う.

「知識労働者は組織や社会に貢献していく過程において, 自らが範となる真摯さをもって事に当たりたい. その事によって, 正しい情報を収集することが可能になり, 判断に迷うことがなく, 常により良い成果を目指した意思決定と実践ができるようになる」

「大学の道」を「マネジメント」として置き換えると, ドラッカー教授の教えにその共通点を見出せる.

ドラッカー教授は『新しい現実』で,

「マネジメントとは, 伝統的な意味における一般教養である. 知識, 自己認識, 知恵, リーダーシップという人格にかかわるものであるがゆえに教養であり, 同時に実践と応用にかかわるものであるがゆえに教養である」

また,『現代の経営』では,「社会にとってよいことを企業にとってよいことをするためには, 懸命な仕事, 優れたマネジメント, 高度の責任感, 大きなビジョンが必要である. それは完全を追求することである. その実現には, 鉄を金に変える賢者の石が必要である. マネジメントが社会のリーダー的存在であるためには, この原則を行動の原理とし, 意識して遵守し, 現実に実行していかなければならない. なぜならば, 優れた社会, 徳ある社会, 永続する社会は, 私人の徳を社会の福利の基盤としたとき, 実現されるからである.」と教えている.

ここに, 人間学とドラッカー教授とに共通点を見出したことは, これまでの西洋の学に浸かってきた身であったがゆえに, 洋の東西を問わず, 時代を超えて真理は一つと強く納得したものであった.

ここでひとつ,『論語』で有名な章句を引用したい.

「子曰, 吾十有五にして学に志す.

三十にして立つ.

四十にして惑はず.

五十にして天命を知る.

六十にして耳順ふ.

七十にして心の欲する所に従へども, 矩を踰えず.」

誰もが知るこの章句の「学に志す」の「学」は,「学事」あるいは「学問」と現代語訳している漢学者が多い. 貝塚茂樹氏の『論語』では, その頃の中国では「貴族の子弟を系統的な教育する教育機関として大学」が存在しているとある.

伊與田氏は著書『現代語訳　仮名論語』の中でこの「学」を「聖賢の学」と解釈しいている. つまりは,「君子の学」であり, さらに筆者が超訳すると「真摯なリーダーための学」に置き換えることもできる.

その大学で貴族の子弟たちは, リーダーとしての基本を学びその後官吏として国を治める先駆者となっていったのであろう.

さらに『大学』を読み進めてみたい.

「古の明徳を天下に明らかにせんと欲する者は, 先ず其の国を治む.

其の国を治めんと欲する者は，先ず其の家を斉う．
其の家を斉えんと欲する者は，先ず其の身を修む．
其の身を修めんと欲する者は，先ず其の心を正しうす．
其の心を正しうせんと欲する者は，先ず其の意を誠にする．
其の意を誠にせんと欲する者は，先ず其の知を致す．
知を致すは，物を格すに在り」

伊與田氏の解釈を引用する．

「昔，明徳を天下に明らかにして平安を来たそうと思う王者は，必ず自分の国をよく治めた．自分の国をよく治めようとして，先ず自分の家をよく調和させた．自分の家をよく調和させようとして，先ず自分の身の修養に努めた．そして身を修めるに当たっては，先ず自分の心を正しくした．自分の心を正そうとして自分の意識や感情を正常にしようとした．その意識や感情を正常にしようとして先ず生まれながら与えられている知恵を集めようとした．そして知恵を極めるというのは，即ち自己を正して本来にかえることである」

「修身斉家治国平天下」で表されるこの章句はまさに，ドラッカー教授のいうセルフマネジメントと組織のマネジメントであり，最も求められるリーダーの真摯さではなかろうか．

『大学』のリーダーシップにフォーカスしてさらに三つの章句を確認して論を進めたい．

「堯舜天下を帥いるに仁を以てして民之に従う．
桀紂天下を帥いるに暴を以ってして民之に従う．
其の令する所その好む所に反すれば，民従わず．
是の故に君子は，諸を己に有して而して后諸を人に求め，諸を己に無くして而して后，諸を人に非とす．
身に蔵する所恕ならずして，能く諸を人に喩す者は，未だこれ有らざるなり．
故に国を治むるには，其の家を斉うるに在り．」

伊與田氏の現代語訳では，次のように解釈する．

「聖天子の尭や舜は天下を率いるのに仁徳を以てしたので，民は心から悦んで従った．無道の王桀や紂は天下を率いるのに暴力を以てしたので，民はこれに従って，暴力が国中にはびこるようになった．このようにその発するところの命令が，自分の好むところに反すれば民はこれに従わないものである．そこで上位にある者は，自ら正しい道を行って人にもこれを求め，又自ら誤った行を無くして後に人の誤りを誤りとして改めさせる．従って自分に恕の心を持たないで，よく人を喩し導くことのできる者はない」

これは先に紹介した上杉鷹山公のセルフマネジメントであり，ドラッカー教授が求めるリーダーの真摯な態度と認めてよいであろう．

「秦誓に曰く，若し一个の臣有らんに断断として他技無く，其の心休休として，其れ容るる有るが如し．
人の技有る，己之れ有るが若く，人の彦聖なる其の心之を好みし．
啻に其の口より出づるが如きのみならず，寔に能く之を容る．
以て能く我が子孫黎民を保んぜん．
尚くわくば亦利あらん哉．
人の技有る，娼疾して以て之を悪み，人の彦聖なる，之に違いて通ぜざらしむ．
寔に容るる能わず．
以て我が子孫黎民を保んずる能わず．
亦曰く殆い哉．」

伊與田氏の訳を確認する．

「秦誓（書経周書の篇）に，ここに一人の重臣がある．生真面目ではあるが特に秀でた才能があるわけではないが，その心はおおらかで，すべてのものを包み込むようである．人の秀れた才能のあるのを見て，自分があるように喜び，人が大変立派だという評判があると，それを心からよいとして，単に口先でほめるだけでなく，本心からこれを受け容れる．こうしてわが子孫万民を安んずるであろう．まことに心から利があるように願うばかりである．それとは逆に，人の才能のあるを悪み，人が秀れて評判がよいのを見て世に通じないようにする．このように本心から包み込むことができない，これでは子孫万民を保んずることはできない，なんと危ないことだなあとある．」

続けて『大学』に進む．

「賢を見て挙ぐること能わず，挙げて先んずること能わざるは命なり．
不善を見て退くること能わず，退けて遠ざくること能わざるは過ちなり．
人の悪む所を好み，人の好む所を悪む

是を人の性にもとると謂う.
災い必ず夫の身に逮ぶ」

伊與田氏の訳に移る.

「知徳兼備の優れた人物，賢人を見ながら挙げ用いることができず，挙げても上位に引き上げて，その能力を充分に発揮させることのできないのは君主の怠慢である.
不善の人を見ながら退けることができず，退けても遠ざけることのできないのが過である.
人の悪むところ即ち道義にはずれた行為を好み，道義に叶った正しい行為を悪む. これを人の本性にもとるという. そういう者には，わざわいが必ずその身に及んでくるものだ」

この二つの章句については，ドラッカー教授の『マネジメント』から次の教えを確認することでリーダーの戒めとしたい.

「組織の精神とは，訓戒，説教，善意ではない，実践である.
第一に，組織の焦点は成果に合わせなければならない. 組織の精神は目線の高さを必要とする.
第二に，組織の焦点は，問題ではなく機会に合わせなければならない.
第三に，異動，昇進，昇給，降級，解雇など人事の決定は，組織の心情と価値観に沿って行わなければならない.
第四に，人事の決定は，真摯さこそ唯一の条件であり身につけていなければならない資質であることを示すものでなければならない.」

「真摯さを定義することは難しい. しかし真摯さの欠如は，マネジメントの地位にあることを不適とするほどに重大である. 人の強みよりも弱みに目がいく者をマネジメントの地位につけてはならない. 人のできることに目の向かない者は組織の精神を損なう. マネジメントに携わる者は現実化でなければならない. 評論家であってはならない.
何が正しいかよりも，誰が正しいかに関心をもつ者をマネジメントの地位につけてはならない. 誰が正しいかを気にすると，部下は無難な道をとる. おかした間違いを正すよりも隠そうとする.
真摯さよりも頭のよさを重視する者をマネジメントの地位につけてはならない. 有能な部下に脅威を感じる者もマネジメントの地位につけてはならない. そして，自らの仕事に高い基準を設定しない者をマネジメントの地位につけてはならない」

聖人とあがめられた孔子の弟子である曾子がまとめた『大学』は，海を越え，時代を超え，日本では米沢藩を再興した上杉鷹山公がその思想の実践を果たした.

これらリーダーの人間学として読む古典とドラッカー教授の体系化された理論の共通点を観るとき，冒頭に掲げたリーダーの真摯さへの疑問は自明となった.

「吾，四十にして惑わず，五十にして天命を知る」を意識して焦り出し，人間学に触れだした.

堅い文章にアレルギーを持つことなく三年に渡って読み繋いでこられたのは，長くドラッカー教授に私淑し，職場で実践をしてきたからと思う.

これをさらに追い求め，学究を続け次の機会にその成果を報告したい.

【参考文献】

P・F・ドラッカー『仕事の哲学』ダイヤモンド社
P・F・ドラッカー『ドラッカー365の金言』ダイヤモンド社
P・F・ドラッカー『マネジメント 課題・責任・実践』ダイヤモンド社
P・F・ドラッカー『現代の経営』ダイヤモンド社
P・F・ドラッカー『未来企業』ダイヤモンド社
P・F・ドラッカー『新しい現実』ダイヤモンド社
内村鑑三『代表的日本人』岩波文庫
童門冬二『小説上杉鷹山』学陽書房
童門冬二『上杉鷹山と細井平洲』PHP文庫
宇野哲人『大学』講談社学術文庫 伊與田覺『「大学」を素読する』致知出版社 金谷治『論語』岩波文庫
加地伸行『論語』講談社学術文庫
貝塚茂樹『論語』中公文庫
伊與田覺『仮名論語』論語普及会

【略歴】 1963年生まれ. 1987年中央大学法学部政治学科卒業後，食品流通業界，生命保険業界を経て2008年株式会社三河屋に入社. 以来，商品の仕入・販売計画部門である商品部長，店舗の売上・利益・ほかオペレーションを統括する店舗運営部長を経て，現在営業本部部長. 2012年5月26日の総会・講演会では「人事に生かす実践するドラッカー」を研究発表.

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(3)*

Drucker's Fundamental Renewal of Key Conception of Management (3)

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 3 will focus on such renewal of conception of management after Part Three.

5．第Ⅲ部 マネジメントの組織構造

(1) 組織の構造を選ぶ――「状況対応的（コンティンジェンシー）」組織論へ（第16章）

「どのような組織の構造を選ぶか」という発想転換とその背景

『現代の経営』第Ⅲ部は経営組織の構造をいかに決めるかという問題を扱っている．

『現代の経営』における経営構造論のまず何よりの特徴は，ドラッカー自身は触れていないが，そもそも「どのような組織の構造を選ぶか（What kind of Structure?）」という問題の立て方をしているところにある．

この当時の組織論の問題関心を振り返ってみると，経営活動の特性，経営戦略のいかんに関わらず，「いかなる組織形態が最良であるのか」を追求することにその関心があった．経営関係の学会では，そもそも経営組織は「どのようなものであるべきか」ということに侃々諤々の論議があった．そのような中で，ドラッカーが「どのような組織の構造を選ぶか」という「状況対応」的な組織論の考え方を提起した．このことは，組織というものを考える上で大きな発想転換であった．それは，後に組織のコンティンジェンシー（状況対応）理論といわれる，組織理論の新しい潮流の先駆けとなるものであった．

ドラッカーが組織のあり様を考える際，当然のようにこのような状況対応的な発想に立った背景は，多分，『現代の経営』刊行に先立って1940年代前半に行ったかのGMの内部調査の経験であったと思われる．

ドラッカーはこのGMの調査の中で，GMは事業部制という新しい分権型の組織形態を導入することによって，1920年代初頭の経営苦境から脱して，宿敵Fordを追い抜き，30年代に大きく成長軌道に乗ることに成功したことを如実に学んでいる．事業部制の採用は，当時20社近い企業の合併によって肥大化し，自己制御不能に陥っていたGMに新しい組織秩序を回復させ，すでに成熟期を迎えていた米国の自動車市場の主導権を急速に確立した．

この組織改革を主導したのは，1920年代から50年代まで長きにわたりGM経営の最高責任を担ったアルフレッド・スローンだった．ドラッカーにGMの内部調査を依頼したのもスローン自身であった．この経験は，ドラッカーの組織観を一新し，「組織は経営状況と経営戦略に対応すべきもの」という確信を持つことにつながったと思われる．

アルフレッド・チャンドラー『組織は戦略に従う』(1962年) に先駆ける

念のために繰り返せば，以上のことは『現代の経営』では触れられてはいない．ドラッカーの論述は，以上のことを前提にした上で，具体的に組織構造の選択をいかに進めるべきか，ということから始まる．

ドラッカーはいう．

「組織はそれ自体が目的ではなく，事業の活動と成果という2つの目的のための手段である．組織の構造も手段である．……したがって，組織の分析は組織の構造から入ってはならない．事業そのものの分析から入ることが必要である．すなわち，組織の構造を検討するにあたって最初に問うべきは，われわれの事業の目標は何か，何でなければならないかである．組織の構造は，事業の目標の達成を可能とするものでなければならない．」(Drucker, 1954：邦訳・下，4ページ)

＊本稿は，本誌No.9, No.10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) (2)」に続くものである．本稿は，『現代の経営』の第Ⅲ部「マネジメントの組織構造」以降を対象とする．

「組織構造は戦略に従う（Structure follows Strategy.）」という章句は，経営学の発想の基本フレームワークとして，アルフレッド・チャンドラーの『組織は戦略に従う』以来，広く知られるようになった．このチャンドラーの名著が刊行されたのは1962年のことである．ここで力説したいのは，この経営学の発想の基本フレームワークがすでに1954年の『現代の経営』において鮮やかに示されているということである．

チャンドラーの『組織は戦略に従う』は，化学会社デュポン，自動車会社ゼネラル・モーターズ（GM），石油会社スタンダード石油・ニュージャージー，小売り会社シアーズ・ローバックという当時米国を代表する大企業の組織改革の歴史を取り上げ，これらの企業がそれぞれの直面した組織課題を解決するために組織分権制を採用し，それまでの機能別組織から事業部制組織への転換を果たして成功したことをケーススタディによってあきらかにした，企業史研究では周知の画期的な業績である．チャンドラーはこのようなケーススタディによって，結局，理論的に「組織構造は戦略に従う」という命題を導いた．

「組織構造は戦略に従う」という命題は，戦後経営学における重要な発想転換として認識されてきた．しかしいまこの発想転換の淵源を辿ると，こうして結局上記の『現代の経営』の認識に辿りつく．そしてそれはまた，1940年代前半のドラッカーによるGM調査とその成果である1946年刊行の『企業とは何か』が基礎になっていることを確認することができる．

一方，「組織構造は戦略に従う」というチャンドラーの考え方は1970年代になると，組織理論の新潮流としてのコンティンジェンシー理論を導くきっかけとなった．コンティンジェンシー理論は，「組織構造は戦略に従う」という考え方をより一般的に組織理論として仕上げた，組織の基本理論というべきものである．

（2）組織の構造をつくる（第17章）

分権制組織の発見

1946年刊行の『企業とは何か』は，その後の企業に関する認識をいくつもの点で大きく変えたが，現実に企業のあり方を変えた点でその最大のものは，分権制組織の「発見」であった．

分権制組織は具体的には事業部制組織として，米国ではすでに1920年代からいくつかの大企業で「発明」されていた．その状況は，チャンドラーの『組織は戦略に従う』で紹介されているとおりである．

この分権制組織はこうして20世紀前半に実際の企業の世界では拡がりを見せていったが，マネジメント論の世界では認識が薄く，いまだマネジメントの手法，手段として取り入れられることにはなっていなかった．それ自体は「発明」されていたが，手法としては「発見」されていなかったわけである．

この分権制組織を一気に企業世界の注目の焦点とし，マネジメントの手法として脚光を浴びさせることになったのは，GMにおける事業部制組織を内部調査にもとづいて紹介した1946年ドラッカーの『企業とは何か』の刊行であった．同書は当初出版社の予想に反して，当時ベストセラーとなった．

ドラッカーはこうして自らの調査にもとづいて「発見」した分権制組織を背景にして，『現代の経営』では組織構造の積極的な選択肢として分権制組織を紹介した．それが同上書，第Ⅲ部の第17章「組織の構造をつくる」である．

ドラッカーは分権制組織の選択について，次のように述べている．

「第一に組織の構造は可能な限り，連邦型の組織によって活動をまとめるべきである．……第二にこの連邦型の組織を適用できない場合に限って機能別の組織を使うべきである．……連邦型組織と機能別組織は，競合関係ではなく補完関係にある．」（Drucker, 1954:　邦訳・下，21ページ）

「最大限に連邦型組織を導入し，機能別の活動に分権化の原理を適用することによって組織の構造を改革するならば，必ず業績は改善される．なぜならば，その結果，それまで窒息状態に置かれていた優秀な人々が，適切な仕事を効果的に行うことができるようになるからである．」（同上邦訳，53ページ）

（3）事業部制（分権制）組織の社会的確立

GEが果たした役割

『企業とは何か』が刊行されて以後，当時多くの企業が事業部制組織に関心を示し，その導入を図った．その中で，この組織モデルを最も徹底的に採用したのは，当時米国を代表する典型的な事業多角化企業GEであった．

ドラッカーは1950年，請われてGEの経営コンサルタントに就任し，新社長ラルフ・J・コーディナーが主導するGEの組織改革に大きな貢献を果たした．この時期のGEの組織改革への関わりは，ドラッカー自身の「マネジメントの発明者」としての確立にとってかけがえのない成果をもたらしたといって間違いないであろう．

『現代の経営』に結実するドラッカーの「マネジメントの発明」の主要な舞台

となったのは，このGEであった．「マネジメントの発明」につながる，経営者支配の「権力の正統性」の肯定を導いたのは自動車大企業GMでの内部組織調査であったが，これをさらに「マネジメントの発明」に導く舞台となったのは，総合電機企業（当時）GEでの組織改革への実践的な関わりであった．

1950年，コーディナーの会長就任とともに始まった，事業部制組織の確立を軸とするGEの組織改革は，実際には，副社長ハロルド・F・スミディとドラッカーの共同作業で推進された．この作業を象徴するのは，このGEの組織改革の理念と原則を全社管理者に徹底するために使用されたテキストの編集と，それを使った管理者研修プログラムの実施であった．

GE組織改革の理念と原則を体系化は，『GEにおける専門的経営管理（Professional Management in General Electric）』と題された，全4巻のテキストとして実現された．これらのテキストは，その表紙の色合いから，社内では通称『ブルー・ブックス』と呼ばれたという．

『GEにおける専門的経営管理』は，1953年と55年の間に第3巻までが完成した．第4巻は，遅れて1959年に刊行された．それらの構成は，次のようであった．

第1巻　「GEの成長」全106ページ……1953年
第2巻　「GEの組織構造」全315ページ……1955年
第3巻　「専門経営管理者の仕事」全248ページ……1954年
第4巻　「専門個別貢献者の仕事」全293ページ……1959年

（このシリーズは，必ずしも順序よく刊行されたわけでない．なお，以上4巻に加えて，第5巻「GEにおける専門的な仕事」が執筆され，1960年に見本が印刷された．しかし間もなくスミディが退職したため，完成出版にまで至らなかった．）

これら4巻からなる『GEにおける専門的経営管理』は合わせて1000ページに及ぶ大部なものであり，その内容を紹介するにはそれ自体かなりの執筆量を要する．

第1巻でGEの創設以来の成長史が総括され，第2巻で，1950年，コーディナーの主導で確立されることになったGEの事業部制組織の構造が細密に紹介されている．第3巻では，GEのような大企業の分権化された組織構造での経営管理がどのように遂行されなければならないかが，計画化（plan），組織化（organize），統合化（integrate），成果計測（measure）といった4つの経営管理のキーコンセプト（POIMと呼ばれた）にもとづいて，250ページにわたって説明されている．

すでに明らかなように，同上書は，GEが作り上げた事業部制組織の類を見ない精緻なガイドブックであった．同書はその後，事業部制組織導入の際してのテキストブックとなった．

『現代の経営』完成の舞台となったGE
――『現代の経営』における「GM・GE物語」

当時，ドラッカーはGEの経営コンサルタントとして，スミディとともにGE組織改革のための，上記のテキスト編集に取り組むと共に，自らの最初の本格的なマネジメント書『現代の経営』を書き上げつつあった．その結果として，1954年には，これら両方が併せて公にされることになった．したがって，『現代の経営』の第Ⅲ部「マネジメントの組織構造」には，先行したGMでの事業部制組織調査の成果と同時に，GEが作り上げた事業部制組織のエッセンスが反映されていても不思議はない．

少し余談になるが，『現代の経営』の部別構成をみると，第Ⅰ部「事業のマネジメント」では冒頭の第4章では「シアーズ物語」があり，第Ⅱ部「経営管理者のマネジメント」では第10章で「フォード物語」，さらに第Ⅳ章「人と仕事のマネジメント」では第19章で「IBM物語」があって，それぞれその部のテーマの導入の役割を果たしている．しかし，第Ⅲ部「マネジメントの組織構造」ではそのような導入の役割をする具体事例の紹介がない．

ドラッカーが第Ⅲ部にはなぜそのようなものを入れなかったか，理由はわからない．しかし，もし入れるとすれば，すでに述べてきたことから明らかなように，それは当然，「GM・GE物語」であろうというのが私の見方である．

ドラッカーのマネジメント組織論の構築において，GMとGEは格別の役割を果たした．GMは1940年代半ば，依頼された社内調査を通じて，ドラッカーの企業組織についての認識，とりわけ分権制，事業部制についての認識が形成される舞台となり，その成果が1946年の『企業とは何か』に結実した．そして同書は『現代の経営』の最大の基盤となった．またGEは1950年から，ドラッカーの最も関わりの深いコンサルタント活動の舞台となり，ここで分権制，事業制の実践経験を深めた．

ドラッカーが『現代の経営』第Ⅲ部でイントロダクションを書くとすれば，

GMとGEについての豊富な材料があったであろうことは疑いの余地がない．しかしそれをあえてしなかったところに，ドラッカーとGM，GEとの特別の濃密な関係に対する配慮があったのかも知れない．

6．第Ⅳ部　人と仕事のマネジメント

（1）人を雇うということ（第20章）

資源としての働く人――「人こそ最も大きな潜在能力を持つ資源」

第Ⅲ部「人と仕事のマネジメント」における最も基本的なコンセプトは次の言葉に集約されている．

「人的資源，すなわち人こそ，企業に託されたもののうち，最も生産的でありながら最も変化しやすい資源である．そして，最も大きな潜在能力を持つ資源である．」（Drucker, 1954：邦訳・下，102ページ）

「人には他の資源にはない資質がある．すなわち，調整し，統合し，判断し，想像する能力である．まったくのところ，人が他の資源に勝る資質は，それらの能力だけである．……と同時に，われわれは働く人を人として見る必要がある．すなわち，『人的資源』の『人的』たるゆえんのところを中心に据える必要がある．すなわち，人を精神的，社会的な存在として認識し，その特質に合った仕事の組織の仕方を考えるというアプローチが必要である．」（同上邦訳，103ページ）

「資源としての働く人」についてのこのような評価は，『現代の経営』におけるドラッカーの発想転換を代表するものの一つである．

伝統的に経済学やマネジメントの世界では，「人はコスト」として，他の無機質な資源，土地，建物施設，資本などと同様の扱いを受けてきた．そのような発想は，第Ⅰ部で問題とした「企業の目的」を利潤動機，利益最大化から発想するのと軌を一にするものであり，表裏の関係にあるといっていいものである．

ドラッカーはこの見方を大きく転換した．「人」はその他の資源とはまったく異なる性格，とくに自ら「調整し，統合し，判断し，想像する」能力を持つ資源であるという認識を浮上させた．同時に，働く人を「人」として見るという観点を明確にした．その上で，「人を精神的，社会的な存在として認識し，その特質に合った仕事の組織の仕方を考えるというアプローチが必要である」とした．

このような発想転換の背景にあったのは，企業の目的を利潤動機（利益最大化）から顧客ニーズの創造に転換した背景と同様に，企業の社会的な役割についての認識の深化，つまり「企業にとって第一の責任は，存続することである」という認識への到達であったと思われる．このような企業の社会的役割の認識の深化は，組織としての企業における「人的資源」の評価を転換させる大きなきっかけとなった．企業の永続性を保証する経営資源は，なにより「人」であり，その潜在能力をいかに引出し，活用していくかに企業の永続性がかかっているという認識が生まれた．

そのような認識はさらに，元来「人は働きたがらない」ものであるという俗説を一転させた．そして，「人は自ら働くことを求める」という見方を基本において人と仕事のマネジメントを追求するという立場をとることになった．そこで問題になるのは，働く人の動機をいかに知り，意欲をいかに引き出すかということであった．ドラッカーは次のように述べている．

「われわれが必要としているものは，基本的な考え方である．それは，すでに明らかである．それは，人は自ら働くとことを求めるということである．人が働きたがらないと考えることはできない．そのような考えは，われわれが人間性についてすでに知っていることに反する．……したがってマネジメントが直面する課題は，働く人の意欲を知り，彼らを参画させ，彼らの働きたいという欲求を引き出すことである．」（同上邦訳，116ページ）

（2）発想転換の背景（1）――「IBM物語」（第19章）

人間観の転換

ドラッカーの人間観の転換は，しかし観念的な思考の中だけで進んだものではなかった．ドラッカーの人間観の転換には，実はドラッカーのIBMとの交流の歴史が反映していることが彼自身の言葉の中に残されている．

ドラッカーとIBMとの交流については，彼自身の自伝『ドラッカー20世紀を生きて――私の履歴書』2005年，とその訳者・牧野洋氏の解説の中で比較的に詳しく触れられている．

それによれば，ドラッカーとIBMの関係は，米国の雑誌王ヘンリー・ルイスに頼まれ，『フォーチュン』（同誌は1930年創刊）の創刊10周年記念号の「企業ストーリー」でIBMを取り上げた記事の編集作業に関わったことがきっかけであったといわれている．具体的には，その記事を担当した駆け出しの記者へ，IBMの総師トーマス・ワトソン・シニアが示した関心をめぐっての，ドラッ

カーとワトソンとのやりとりがその始まりであった.

しかし，自伝訳者・牧野氏が明かす秘話によれば，ドラッカーは『フォーチュン』誌の編集に関わるずっと前，ドラッカーがまだヨーロッパに滞在したころにワトソン・シニアに会ったことがあったと打ち明けたという.

いずれにしてもドラッカーとIBM，ワトソン・シニアの関係は深く，その関係は1950年代以降もIBMトップをついだ息子ワトソン・ジュニアにも引き継がれ，IBMのコンサルタントも引き受けた. こうしてドラッカーはIBMの事実上の創業者ワトソン一族と長い付き合いをつづけ，その間ドラッカーもIBMの経営から学ぶことが多かったと思われる. ドラッカー自伝の訳者・牧野氏は，同上訳書の解説の中で，ドラッカーが後に「企業の最も重要な資源は知識労働者」とか「労働力はコストではなく資源」と語るようになったのも，長い間IBMを観察していたことと無関係ではない，と語っている.

『現代の経営』第Ⅲ部「人と仕事のマネジメント」のイントロダクション，第19章は「IBM物語」となっている. 実際ここには，このようなドラッカーとワトソン一族，IBMとの交流の歴史が色濃く反映している.

ここでドラッカーは「人と仕事のマネジメント」に関わる基本問題とその解決のための原則の最もよい例は，コンピュータと事務用機器の最大手のメーカー，IBMであるとしたうえで，具体的にいくつかのIBMにおける人と仕事のマネジメントを紹介し，それを高く評価している.

まず仕事の担い手について次のように述べている.

「IBMの機器は高度に熟練した職人によって生産されているのではない. 熟練した技能によってのみ生産されるものであったならば，大量に生産することも，一般の顧客に手の出る価格で生産することもできない. IBMでは，それらの製品を半熟練の機械工が生産している. まさにIBMは，テイラーの科学的管理法と新型の大量生産が，多様な種類の最も複雑で最も精密な機器の少量生産に適用できることを証明している.」(Drucker, 1954：邦訳・下, 94ページ)

このようなIBMの「仕事の拡大化方針」は半熟練労働者に大きな機会を与えた，とドラッカーは評価した.

IBMのもう一つのイノベーションは従業員のエンジニアリングへの参画である. このイノベーションは半ば偶然の結果だったとドラッカーはいっている.

IBMが新型の複雑なコンピュータを開発したとき需要が急増し，エンジニアリングが終わる前に生産に入らなければならなくなった. その際，最終的な設計のエンジニアリングは技術者が現場の従業員と協力して進めなければならなかったが，それが非常にいい結果を生み出した. エンジニアリングは大幅に改善され，生産コストは下がり，生産時間は短縮された. しかもこの仕事に参画した従業員はその後の活動において優れた成果を上げた. これはその後のIBMの製品開発や改善に広く適用されるようになったということである.

「こうして一人ひとりの従業員が，製品，生産工程，さらには自らの仕事の設計に参画している. そして常に，最初の経験のときのように，製品の設計，生産のコスト，生産に要する時間，従業員の満足などの点で大きな成果をあげている」(同上邦訳, 97ページ) と，ドラッカーはIBMを評価している.

さらにIBMのイノベーションとして，1930年代大恐慌時にも雇用保障の方針を貫徹したということをあげている. IBMのトップマネジメントは雇用の維持を自らの使命とした. そこでIBMは市場を成長させることに成功し，1930年代をとおしてその雇用を事実上完全に維持した.

1930年代は周知の大不況期だったが，ニューディール政策によって事務機器産業はむしろ好況産業であった. しかし事務機器企業が並べて好況というわけではなかった. その中でIBMだけが好況を維持できたことについて，IBMのトップマネジメントが次のように述懐していることをドラッカーは紹介している.

「IBMは，成長したから不況時にも雇用を維持できたという言い方は正しくない. 逆に，雇用の維持を約束したからIBMは成長した. この約束のせいで，IBMは新しい顧客と新しい用途を見つけなければならなかった. さらには，市場において満足させられていないニーズを見つけ，そのニーズを満足させる製品を開発しなければならなかった. 海外に市場を開拓し，輸出を促進しなければならなかった.」(Drucker, 1954：邦訳下, 100ページ)

「もし不況時にも雇用を維持するという約束がなかったならば，IBMは世界一の事務機器メーカーにも，輸出企業にもなっていなかったと思う. 私はときどき，雇用を増大させていくことを約束しておけば，もっとよかったのではないかと思っている.」(同上邦訳, 100ページ)

また上掲ドラッカー自伝の訳者・牧野氏は，「大恐慌の最中の1930年代，IBMは単純なパンチカード機械を作っているだけで，独自の商品や技術と呼べるようなものは何もなかった. それなのに倒産を免れた. 社員の再訓練に力を入れるなどで雇用を維持したことが最大の理由だ」とドラッカーが語っていたことを紹介している.

(3) 発想転換の背景 (2)――バーナードにおける人間仮説の転換

「経済人仮説」(経済学仮説) から「全人仮説」へ

「IBM物語」という現実の経験と同時に，ドラッカーの発想転換にはもうひとつの背景があったと思われる．それはドラッカーに先立つ組織理論の先達，バーナードにおける人間仮説の転換である．

経済学にしろ組織理論にしろ，およそ社会科学ではまずその出発の前提にどのような人間観をおくかが問題となる．それによって，導かれる理論の方向が大きく異なってくるからである．この当時は，社会科学の諸理論の人間仮説は経済学の影響が大きく，利潤動機を基本とすることが支配的であった．人間は「利潤の最大化」を基本として社会行動をするものと前提された．この点は理論経済学では今日に至るも変わっておらず，その体系は利益最大化を基本として行動する「経済人仮説」によって組み立てられている．

これに対して，1930年代に近代組織理論の革命を起こしたとされる『経営者の役割』(1938年) の著者バーナードはその「序」で，このような状況に対して次のように危惧を表明した．

「組織に関する混乱の原因としてあげたいのは，過去150年間における経済思想の発展過程と，初期の経済理論の形成において安易になされた人間行動の経済的側面の誇張である．……アダム・スミスやその後継者たちによって有効に構成され，かなり発達した諸理論は，特定の社会的過程――そのなかで経済的諸要因はたんなる一側面にすぎない――に対する関心を抑制し，経済的関心のみを過度に強調したのである．……今日の多くの人々の思想では，人間は『経済人』であって，経済的以外の属性はわずかしかもたないものだ，ということを意味したし，いまもなお意味している．」(Barnard,1938:邦訳「日本語版への序文」, 40ページ)

バーナードは，さらにこのような見方こそが，経済的であれ非経済的であれ，社会での行動の場所である具体的な組織に関連する個人の役割を無視せしめる，とくに経営組織では経済的なそれとならんで，非経済的な動機，関心および過程が基本的なものであると述べている (同上邦訳, 40 ～ 41ページ)．

それではバーナードは人間をどのように規定したであろうか．

「この書物では個人とは，過去および現在の物的，生物的，社会的要因である無数の力や物を具体化する，単一の，独特な，独立の，孤立した全体を意味する．」(同上邦訳, 13ページ)

「人間にはつねに選択力があり，同時に，人間は主として現在および過去の物的，生物的，社会的諸力の合成物であるといってもよかろう．このことは選択力が重要でないというのではない．選択は，あるときには非常に狭い範囲に限られることもあるが，一定の方向にひきつづいて選択をしつづけると，究極的には人間生活の物的，生物的，社会的要因を大いに変えるであろう．現に変えてきたことは私には明白だと思われる．」(同上邦訳, 16ページ)

ここには，通説である「経済人仮説」に代わる新しい人間仮説，自由意志と責任を備えた自律的な，いわば「全人格仮説」ともいうべきものが提起されている．

つまり人間は，過去および現在の物的，生物的，社会的要因である無数の力や物といった要因によって制約された存在である．しかし人間は，(1) 活動する，(2) その背後に心理的要因 (動機) をもつ，(3) 選択力と自由意志をもつ，(4) 目的を設定する，というような人格特性をもつ存在である．

したがって，その選択力と行動によって，人間を制約する環境を変えていくことができる存在である．バーナードは，このような「人間特性こそ，この書物の基本的な公準なのである．人間行動の心理的な力についてなんらかの立場に立つのでなければ，協働体系の理論や組織の理論の構成も，組織の行動，管理者やその他組織参加者の行動の意義ある説明もこれをなしえない」(同上邦訳, 15ページ) と断言している．

このような社会科学における人間仮説の転換は，画期的なことであった．当時，ナチズム，全体主義が支配する社会状況のなかで，自由で機能する産業社会の到来という「すでに起こった未来」を見つめ，「経済人の終焉」と，新しい人間の働き方，新しい人間社会のあり方を求めて思考を深めつつあったドラッカーにとって，このバーナードによる経済人仮説克服の提案が大きな意味を持ったことは疑いない．

7. まとめに

これまで3回にわたって，ドラッカーの最高の名著『現代の経営』が実現したマネジメントの「発想転換」について，『現代の経営』そのものの叙述に従いながら紹介してきた．

『現代の経営』の叙述からすれば，さらに第Ⅴ部「経営管理者であることの意

味」および結論「マネジメントの責任」を残しているが，これらの部で展開されていることは，基本的にそれまでの展開でも触れられてきていることが多いので，ここでは改めて詳論しない．

ここでは，第Ⅴ部および結論の部分も含めて，これまであきらかにしてきたことの要点を要約して，まとめとする．

どのような「発想転換」がなされたか

『現代の経営』に体現されたドラッカーの「発想転換」がどのようなものであったか．その背景は何であったのか．

それは概要，以下のようなものであった．

・序論　マネジメントの本質

ドラッカーの「発想転換」の出発点は，そもそもマネジメントについてこれを独立した社会的機能としてとらえ，それについての知識の体系化を図ったということである．それまでにも，生産，販売，調達，財務会計など，企業経営に関わる個別機能についてはたくさんの本が刊行されていた．しかし，マネジメントを独自の機能としてとらえ，それを担う経営管理者を特別の責務を負う者として位置づけ，彼らの活動に必要な実践的な知識や修養を体系化したのは『現代の経営』が初めてであった．このような著作を企画したこと，これ自体がドラッカーの第一の「発想転換」だった．

そのマネジメントの体系の最初の前提が，「マネジメントを評価する究極の基準は，事業上の成果である」としたことである．このことは当たり前のことをいっているようであるが，きわめて重要な，意味深いものを含んでいる．とくに，既成のアカデミズムの世界に対してはそうであった（今もそうである）．ここからドラッカーは，「マネジメントは，厳密な意味における科学になりえない」という結論を引き出している．これは，マネジメントというものが実践において成果をあげるためのものであるためには，単なる科学であることを超えて，より広い人間の活動能力，たとえばアートやクラフトといった，人間の感性や経験にもとづく直観の能力なども総合するものでなければならないということを意味している．これもまた，大きな「発想転換」であった．

・第Ⅰ部　事業のマネジメント

『現代の経営』といえば，まず念頭に浮かぶのが「企業の目的として有効な定義は一つしかない．すなわち，顧客の創造である」という有名な言葉である．これはドラッカーのマネジメント論の最大のエッセンスとして，今日に至っても依然としてその色はまったく褪せていない．

それまで企業の目的といえば，「利潤（利益）の最大化」が当然のこととして前提されていた．それは経済学においては今も変わらないものである．しかしドラッカーは，企業の最大の関心事が「企業の存続」であるという企業世界の現実から，「利潤（利益）」の確保は前提ではなく，むしろ結果であるという発想に転換した．そしてまず「顧客の創造」が前提であること，「利益（利潤）」はその結果であり，それは企業存続の原資として必要なものであるという考えに立つことになった．これは，マネジメント論における画期的な「発想転換」であった．

ドラッカーは，このコンセプトに到達したことが『現代の経営』を書かせるきっかけになったと後に述懐している．

・第Ⅱ部　経営管理者のマネジメント

経営管理者のマネジメントについては，2つの大きな「発想転換」が前提となっている．第一は，「自己管理にもとづく目標管理」というマネジメントの「哲学」の形成である．もう一つは，「権限は組織の下位から発する」という，権限受容説の考えである．

前者，「自己管理にもとづく目標管理」は，「企業の目的は顧客の創造」という企業目的の定義と並んで，『現代の経営』におけるコンセプトの二大発見といわれているものである．

マネジメントが成果をあげるためには，構成員個々の利益と組織全体の目標が一体化することが必要である．ドラッカーはこれを「自己管理」を出発点にし，前提とすることによって実現しようとする「自己管理にもとづく目標管理」という新しい考え方を提起した．目標管理という課題は，一般に成果をめざす経営効率化の観点から今日でも成果主義的に理解され，「目標はノルマ」とされるように，支配的マネジメントの象徴とされるような通俗的な理解がある．これに対してドラッカーが提起した「自己管理にもとづく目標管理」というマネジメントの哲学は，マネジメントの大きな「発想転換」であった．

もう一つ，権限の所在についていえば，この問題は組織運営における伝統的

な問題であるが，ドラッカーの「権限は組織の下位から発する」という考えは，権限はまず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る伝統的な権限理論の立場からすれば，まったく逆転の発想であった．これも，ドラッカーの提起したマネジメントの大きな「発想転換」であった．

・第Ⅲ部　マネジメントの組織構造

マネジメントの組織構造については，まず「どのような組織の構造を選ぶか」という問いかけそのものが「発想転換」であった．それまでの伝統的なマネジメントの発想は，「組織の最良のあり方がどのようなものか」を追求するというものであったからである．このような発想は，後に「組織構造は戦略に従う」という，有名なアルフレッド・チャンドラーの命題につながるものであった．さらに「組織は状況に対応しなければならない」という組織の状況対応理論，いわゆるコンティンジェンシー理論を生み出す，先駆的な組織理論の「発想転換」となった．

・第Ⅳ部　人と仕事のマネジメント

伝統的な経済学，経営学の立場からすれば，人は「コスト」の一要素であった．それは，他の無機質な資源，土地，建物施設，資本などと同様の扱いを受けてきた．それはいまも陰に陽に通常の経営学に残っているものである．そのような発想は企業の目的を利潤（利益）の最大化から発想するのと軌を一にするものであった．

ドラッカーはこの見方を大きく転換した．「人」はその他の資源とはまったく異なる性格，とくにそれは自ら「調整し，統合し，判断し，想像する」能力をもつ資源であるという認識を浮上させた．それは言い換えれば，これまで経済学はもちろん，社会科学全般が前提としてきた「経済人仮説」という人間仮説から，人間を生きる環境に積極的に適応し，環境を創造する，生きた人格としてみる，人間の，いわば「全人格仮説」への転換を意味した．それは，「人こそ，最も大きな潜在能力をもつ資源である」という，人間の見方の大きな「発想転換」であった．

・第Ⅴ部　経営管理者であることの意味

これまで経営管理者について，その人間的適性や道徳性を問うということはなかった．彼らが担うべき仕事を機能的，合理的に実行し，成果を実現できるかどうかが中立的に問われるに止まっていた．

しかしドラッカーは，経営管理者が成果をあげるために，求められる適性や道徳性を問うた．そして，経営管理者に求められる最も大切なものとして，「真摯さ」ということをことさらに重視した．経営管理者は，知識や概念の教育だけでは明日の課題を果たすことができない．明日の経営管理者は仕事ができればできるほど「真摯さ」が求められる，と経営管理者に求められる人間としての適性と道徳性を重視した．これはやはり，マネジメントについての大きな「発想転換」であった（この点はすでに第Ⅱ部「経営管理者のマネジメント」でも論じられた）．

・結論　マネジメントの責任

最後に，結論として論じられているのは「マネジメントの責任」という問題である．ここでのドラッカーの考えの基本は，「私益と公益は統一されなければならない」ということである．

これまでの伝統的な考え方からすれば，社会は企業にとって単なる環境であった．その環境に大きな負荷をかけない範囲で，企業は私的利益を追求することを最優先とすることが認められると認識されてきていた．

しかし，いまやあらゆる企業は私的なものであっても社会の機関であり，社会的機能を担っている．そのなかで企業のマネジメントは，そのあらゆる行動が社会的責任に根ざしたものでなければならない，というのがドラッカーの考えであった．「私益と公益は統一されなければならない」，これもドラッカーの果たした重要なマネジメントの「発想転換」の一つであった．

以上のように，『現代の経営』の各部は見事に，ドラッカーのマネジメントについての「発想転換」の体系として成り立っている．

マネジメント哲学2つの転換

このようなドラッカーの「発想転換」はマネジメントについての哲学を大きく転換させた．

結論的にいえば，まず第一に，マネジメントのあり方を「利益本位」のものから「顧客起点」のものに転換させた．

第2は，それを「機能本位」のものから「人間起点」のものに変革した．

ここで注意していただきたいのは，「利益本位」から「顧客起点」のマネジメントへ，「機能本位」から「人間起点」のマネジメントへという表現である．「本位」というのはもっぱらそれを基本とするという意味である．これに対して，「起点」というのはあくまでのそれを「起点」としながら，さらに他の要素も包摂しているということを意味している．

このことを踏まえてもう一度繰り返せば，ドラッカーの「発想転換」はマネジメントのあり方を，第一に，単に「利益本位」のものから，「顧客」ニーズの重視と「顧客」の創造を基本におきつつ，企業の長期的存続の条件としての「利益」を確実に確保する「顧客起点」のマネジメントに転換した．

また第2に，単に「機能本位」のものから，意欲と創造力をもつ最も重要な経営資源としての「人間」を基本としながら，同時に組織の合理的で機能的な運営を実現する「人間起点」のマネジメントに変革するものであったということである．（以上の表現は，本稿筆者固有のもので，ドラッカー自身のものではありません．念のため．）

【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) 2008年, ダイヤモンド社

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

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

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

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

片岡一郎ほか訳『事業の定義――戦略計画策定の出発点』千倉書房, 1884年

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

Chandler, Jr., A.D., 1962, *Strategy and Structure*: 有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004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

General Electric, 1953-1959, *Professional Management in General Electric*

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, 2007,「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, 2007,『美徳の経営』NTT出版

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

Sloan, Jr., A.P., 1963, *My Years with General Motor*: 有賀裕子訳『GMとともに』ダイヤモンド社, 2003年

坂本和一, 1985,『IBM――事業展開と組織改革』ミネルヴァ書房

坂本和一, 1989,『GEの組織改革』法律文化社 (新版, 1997年)

坂本和一, 2011,『ドラッカーの警鐘を超えて』東信堂

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

渋沢哲学の再考
――渋沢栄一の起業と経営理念

Reconsideration of Shibusawa Philosophy:
Entrepreneurship and Management Philosophy in the Meiji Era

谷崎敏昭
Toshiaki Tanizaki
（上武大学ビジネス情報学部，本会理事）

Summary

Stagnation of Japan is clear to anyone against remarkable growth of Asia. P.F.Drucker said, “An innovation which is equal to the Meiji Restoration is required of Japan.” Eiichi Shibusawa was a leader in the industrial world of Meiji and spread noble-minded corporate philosophy to many people in the different way that Europe did And he realized modernization of Japan. With globalization progressing, we reappraise Eiichi Shibusawa’s achievements, and we have to examine the new direction where we should progress, without producing an economically stratified society.

はじめに

近年の日本は，経済活動が活発なアジア地域に比較して，緩慢な様子を心配する声が多く聞かれる．先進国として，経済的成功を収めた国が，経済発展の速度が緩やかなのは仕方がないとしても，時代の転換期を迎え，新たな段階に到達した日本が，再び活発な社会を構築しなければと考える人々は少なくない．こうした背景のもと，明治の日本を代表する経済人，渋沢栄一を再評価し，新たな企業を起こそうとする機運が高まっている．

渋沢栄一の社会経済活動は，故郷の深谷で藍玉の売買を行いながら幕末期の尊王攘夷に駆られた時期，15代将軍徳川慶喜に仕官し海外留学を経験した時期，そして井上馨に見いだされた大蔵省時代，さらに第一国立銀行頭取として次々と起業した時代，そして晩年の日米お人形交換に見られる社会奉仕活動を行った時期と，五区分して考える必要がある．渋沢は自ら体験した，激動の時代を生き抜く中で，社会や経済に対する視野を拡げていった．本稿では，渋沢が第一国立銀行に赴任した直後から，明治時代の日本において近代企業が次々と設立された時期に焦点を合わせて論述する．

P.F.ドラッカーは，銀行家としての渋沢栄一を高く評価しているが，それは単に多くの会社を設立したということに止まらず，それが西欧的価値観による近代企業ではなく，あくまでも日本的な価値観によって設立されたことにも留意している．当時，西欧では近代企業はプロテスタント的禁欲主義を前提にしなければ資本主義的再生産構造の設立は不可能と信じられていて，日本的あるいはアジア的価値観で近代企業を設立することはできないと思われていた．それにもかかわらず，渋沢栄一は近代企業の基礎的思想を日本的儒教に求め，近代企業の経営者に対して儒教的哲学をもって経営するように啓蒙活動を行っていた．渋沢の儒教思想は，生まれ故郷の埼玉県深谷で従兄の儒教家，尾高惇忠からの影響で，家業の藍玉の売買を通じて体験的に会得し，儒教による経営活動に自信をもっていた．それは「道徳経済合一説」に帰結するように経済活動の根底に儒教的道徳観を置いたことは，今日の日本社会が，世界中で高評価されるほどの規律性と信頼を得ることができたことと無関係ではない．儒教精神を起業哲学とする近代企業の創造など，それまでどこにも存在していないし，それが可能なのか，モデルとなるものも皆無であったし，成功するのかどうかもわからないのに，いかにして実現しようと考えてきたのだろうか．

ドラッカーが指摘しているように企業家としてイノベーションを行うことは当然であり，現代社会は明治維新に匹敵するような改革が必要である．現代日本において産業構造を再構築し，活力のある社会を創造するためにも，渋沢栄一の起業哲学を再検討することには意義がある[(1)]．

1．渋沢の起業哲学
（1）明治維新と儒教思想の啓蒙

ドラッカーは，「非西欧の国々の中で，日本だけが近代社会となった．100年前の日本の改革者たちが，意図して，伝統的な日本の価値観と文化のうえに，新しい西欧の行動様式を据えることによって，この日本の近代化は実現された」[(2)]と述べているが，これは日本的倫理観を変えなかったという意味で，起業家が経営を行う際の基本的な哲学のことであろう．マックス・ウェーバーは初期資本主義を選民資本主義と呼び，いわゆる金儲けに奔走し，資本主義の確立期にはプロテスタンティズムの精神が必要であると述べている．こうした考

え方は，西欧において一般的であったと思われる．しかし，なぜ日本には数百年もの歴史を持つ企業がこれほど多いのか，金儲けに奔走するような経営者ばかりであったなら，これほど長期にわたって事業を継続することは不可能であろう．正統な経営理念を持つ経営者がいたからこそ，日本では企業の繁栄がみられ多くの企業は古くから儒教的精神による経営が行われている．近代企業の確立期に渋沢が儒教を経営理念として事業活動を行うように啓蒙活動したことも，日本の資本主義確立に成功した理由の一つであり，ドラッカーの日本の近代企業に対する評価も，この部分についてである．渋沢はウェーバー的な近代化ではなく，日本的な近代化をめざし，企業活動を行う人々に対し儒教的精神による企業経営の哲学を広めていった．

渋沢の実業界における役割は，単にたくさんの起業を創設しただけではなく，起業家たちには，儒教的経営理念を広め，確実な経営ができるように見守っていた．その結果として，実業界でのご意見番として絶対的な支持基盤を持ち続けることになっていった．

(2) ドラッカーの渋沢評価

ドラッカーが渋沢栄一を高く評価していたことはよく知られているが，それはどのようなことなのであろうか．ドラッカーは三人の若者の名前をあげ，一人はJ.Pモルガン，二人目はドイツのゲオルグ・ジーメンス，そして三人目が渋沢栄一である．「彼らはベンチャーキャピタルの概念に銀行業の知識を合体することによって成功した．渋沢は日本人としてはじめて銀行業を勉強するためにヨーロッパを訪れ，パリと，ロンドンのロンバード街で過ごした．その後，彼は日本式ユニバーサル・バンクを創設し，近代日本経済の基礎を築き上げた者の一人として数えられるようになった．今日，ジーメンスのドイツ銀行も，渋沢の第一銀行もともに，それぞれの国で最大規模の銀行となっている」[3]と述べている．すなわち渋沢は銀行を経営するだけではなく，起業家を育て，どのように会社を経営すればよいのか指導し，そこにはヨーロッパに比べて遅れて資本主義化した日本にとって何が必要なのか，という見極めと，事業を成功させる強い信念が見て取れる．

(3) 銀行の役割

渋沢自身は銀行業の経営についてどのように考えていたのだろうか．渋沢の

最初の洋行は15代将軍徳川慶喜の弟，徳川昭武に同行して，慶応3年（1867年）1月から明治2年（1868年）11月までの2年弱であるが，その間に西欧の企業組織や銀行制度について多くの近代企業の経営について学んできた．表向きはパリ万国博覧会視察であるが，ヨーロッパで多くの企業を視察し，多くの企業経営者と面会し，企業の組織，制度，流通，販売に関わるあらゆる事柄について学んできた．

西欧視察によって得た知識は，近代企業の設立の方法だけではなく，その経営哲学や，経済人としてベンチャーキャピタルの役割についての知識も，豊富に学んできた．渋沢は日本で新規事業を創設しようと志している人々に必要な支援を与え，人材を育成し具体的に経営者をバックアップする制度を創設しようとしていた．銀行の仕事は，資本の貸し付けや，為替業務ばかりではなく，企業経営に携わる人を育てることが重要な役割だと認識していた．

第二十三国立銀行設立に際して渋沢は，「概シテ言エバ其ノ銀行ノ創業ヲ図ル者ハ先全般ノ得失ヲ大計シ，殖益ノ期程ヲ設立シ，且其従事スベキ課目ヲ予定シ，此レヲ以テ順次営業ニ着手シ，毎季ノ実験ヲ経テ其成果ヲ検覈シ精錬ノ功ニヨリテ進歩ノ実ヲ効ハシ，漸ク振張シテ竟ニ工商ノ源資ニ任ジ，始テ融通ノ便ト物産ノ利トヲ稗補スルコトヲ得ベキナリ，是余ガ公私ノタメニ其創立ヲ喜ンデ其挙ヲ賛成シ而シテ此忠告文ヲ呈スル所以ナリ」[4]との文書を送っている．ここに渋沢は銀行の役割について，どのように考えていたのか，銀行の業務について明確に示している．

さらに渋沢は，自らも数多くの企業を設立するなど，起業家としての仕事も銀行業務の一環であると考え，欧米に比べて遅れて資本主義化した日本に，近代企業を急いで育てようという意識が高く，起業しようとする者への支援や，経営者にその心構えを教示した[5]．

2. 新規事業開拓の類型

(1) 渋沢が設立した企業

渋沢は在任中200～500社もの企業を設立したといわれているが，それは渋沢個人の資金で設立したもの，第一銀行として資本出資したもの，大名・華族の秩禄公債を利用したもの，設立に向けて指導したもの，発起人となったもの，買収・合併・閉店に関与したもの，個人出資なのか，銀行出資なのかはっきりしないものも含め，様々な形態で起業に関わっている．起業した会社の分

野を見ても，金融，販売，化学，瓦斯，石炭，石油，電気，繊維，鉄道，自動車，造船，皮革，食品，金属，鉱業，窯業などほとんどすべての産業分野に関わっていて，その規模も大企業から中小企業まで幅広い分野に及んでいる．さらに学校，病院，組合，ボランティア組織の設立にも関わっている．

ここでは，渋沢が設立に参加した企業について，どのような関わり方であったのか，次の五つに分類して検討してみた．

ⅰ．渋沢が個人出資した企業

第一国立銀行（400株），東京貯蓄銀行（5万円出資），日本銀行（185株），日本勧業銀行（20株），台湾銀行（75株），日本興業銀行（100株），熊谷銀行（40株），横浜正金銀行（60株），日本興業銀行（100株），北越鉄道（1,000株），北海道炭鉱鉄道（2500株），磐城鉄道（1,000株）京北鉄道（300株），　岩越鉄道（500株），小倉鉄道（500株），　東京馬車鉄道（20株），東京市ノ市街鉄道（1万円出資），日本鉄道（100株），東京風帆船（渋沢喜作名義150株），日本郵船（200株），東洋汽船（2,000株），日清汽船（302株，別途渋沢関連企業からも出資），東明火災海上保険（100株），万歳生命保険（100株），日清生命保険（200株），東京海上保険（30株），明治火災保険（150株），日韓瓦斯（1000株），京都織物（400株）東京帽子（250株），八重山糖業（160株），王子製紙（300株），品川白煉瓦（500円出資），日本煉瓦（5万円出資），浅野セメント（50万円出資），東京帽子（1万2,500円出資），汽車製造（3万円出資），　品川白煉瓦（5000円出資），日本煉瓦製造（625株），横浜船渠（200株），浦賀船渠（1,462株），柳林農社（2株），大阪紡績，さらに出資額などは不明だが，四日市製紙，京都陶器，旭焼組合，日本中央製錬，函館船渠，九州鉄道，函館馬車鉄道，毛武鉄道，京都鉄道，横浜火災保険，日新火災保険，東京モスリン紡織，四日市製油，製藍，青山製氷，東京建物，東京印刷，亜麻仁油製造日本鉛管製造，生秀館，東洋電機，沖商会，磐城炭鉱，長門無煙炭，藤原炭鉱，岡部山林，耕牧舎，十勝開墾，三本木渋沢農場，日本水産，渋沢家洲崎養魚場，大日本遠洋漁業，熟皮，台湾製糖，東京人造肥料，日本舎密製造など多くの起業に個人として関わっている．

ⅱ．渋沢が発起人，役員を引き受けた企業

渋沢が資本を提供押したか否かは不明であるが，発起人や役員に名を連ねている企業は，第十五国立銀行，第十六国立銀行，第十九国立銀行，第二十国立銀行，第三十二国立銀行，第五十九国立銀行，第七十七国立銀行，第八十九国立銀行，九州商業銀行，秋田銀行，黒須銀行，日英銀行，帝国商業銀行，北海道拓殖銀行，西成鉄道，台湾鉄道，京阪鉄道，京阪電気鉄道，陸羽電気鉄道，神戸電気鉄道，大阪手形交換所，東京手形交換所，東京興信所，全国手形交換所，日英金融，東京銀行集会所，京釜鉄道，京仁鉄道，稷山金鉱，韓国水力電気，中井商店，郡山絹糸紡績，富岡製糸場，北海道製麻，下野麻紡績，帝国製麻，東京毛織物，東京商工会，東京商業会議所，蚕業諮問会，日本貿易会，帝国ヘット，足尾鉱山，田川採炭，小樽木材，日本食塩コークス，製紙所総合会，明治製糖，麒麟醸造，札幌麦酒，品川硝子，東洋硝子，汽車製造，日本化学工業，堺セルロイド，東京会議所瓦斯，東京鉄道，共同運輸，東京湾汽船，宝田石油，日本皮革，大日本製糖，東京鉄道組合，大日本麦酒，東京海上保険，大阪紡績，帝国ホテル，日本肥料協会，早稲田大学，日本女子大学，東京女学館，商法講習所，二松學舎，滝野川学園，国士舘，同志社，大倉商業，深谷商業，八基小学校，東京慈恵会，日本赤十字，済生会，聖路加国際病院，日露協会，日印協会，日仏協会，日華協会，国際連盟協会，日米同志会，日米協会，太平洋問題調査会などである．

ⅲ．企業，経営について相談を受けた企業

起業しようとする者が会社設立前に，渋沢に面会を求めることも多く，渋沢は経営者としての心構えなどを述べている．三井銀行　第二十三国立銀行，第五十九国立銀行，第十九国立銀行，第六十九国立銀行，第六十八国立銀行，第六十九国立銀行，高岡共立，第三十九国立銀行，総武鉄道，函樽鉄道，京越鉄道，両毛鉄道，明教保険，大日本紡績連合会，韓国拓殖，総合生糸荷預所，横浜生糸売込問屋組合，内外用達，秀英社，朝陽館，東京水道，茨城採炭，石狩石炭，北越石油，不動嶋鉱山，熊沢硫黄山，土佐鉱山，力田協会，東京園芸，大日本水産会，青木漁猟組，木曾興業，日本熟皮，日本精糖，浅野セメント，三河セメント，大阪瓦斯などがある．

ⅳ．第一国立銀行，渋沢関連企業の融資を受けた企業

渋沢も個人出資し，第一銀行も融資した企業もある．個人として経営参加したのか，第一国立銀行頭取として関わったのかはっきりしないものが多い．第

一国立銀行から融資を受けた者はもっと多かったと思われる.

北陸銀行，筑豊興業鉄道，三重紡績，鐘淵紡績，三栄綿布組合，韓国興業，韓国倉庫，渋沢商店，房総漁産，依田西村組，東洋亜鉛精錬，東京石川島造船所，東京製綱.

ｖ. 設立に失敗した企業

渋沢が関わった企業の，すべてがうまく経営されていたわけではないが，第三十三国立銀行，宮城屋貯蓄，掛川鉄道，日本汽船起業，濃勢鉄道，日光鉄道，常磐炭鉱鉄道，参宮鉄道，中央製紙，帝国精糖，東武煉瓦，門司セメント，浦賀船渠，東京薬品，第三十九国立銀行整理，第六十九国立銀行，宮城屋銀行，両山鉄道，南豊鉄道，船越鉄道，京板鉄道起業，金城鉄道などは経営に失敗，あるいは短期間で閉鎖している.

(2) 渋沢による起業の特質

渋沢栄一が設立した近代企業の中で，最も多く設立に参画したのは銀行である. 大蔵省在任中，近代銀行制度を移植することが重要であることを認識し，井上馨と共にそれを実現したことが渋沢の最高の業績といえる. 国立銀行制度の制定から始まり，政府系銀行，国立銀行，民間銀行など多くの銀行業創設に尽力した. 第一銀行に赴任した後，渋沢は本格的に民間企業の設立に取り組み，それは銀行の利益追求というものではなく，日本の近代化にとって何が必要なのかという視点である. 維新期の日本にとって，近代化のためには，あらゆるものが必要だった. その結果，渋沢はあらゆる分野の産業を育成しなければならず，多くの分野に手を出すことになった. 渋沢は，大規模な組織づくりだけに奔走したのではなく，必要であれば小規模企業の設立にも手を貸している.

渋沢がめざした儒教を基礎とする経営哲学は，渋沢が起業しようとしている経営者に対して頻繁に分かりやすく説明し，また場合によっては厳しく叱責することもあった.「明治15年10月，日本銀行開業スルニアタリ，栄一斡旋シテ第六十九国立銀行代表者トシテノ岸宇吉ニ日本銀行株式百株を引受ケシム. 岸ハ数年後同株式を売却シテ数万円ノ利益ヲ得タルガ，栄一ノ勧告ニ従ヒ此利益金ヲ行員ノ救済資金トナス.」これは岸宇吉が渋沢の資金によって得た利益の一部を，渋沢に御礼として差し出した時の話で，渋沢は「岸さん，貴下は此

の渋沢を見損じられたのか」と詰責し，「この時の差益金二万幾千円を行員の不時救済資金として全部積立て，あるいは臨時の費用，若くは損失の填補に支出し，自らは一銭も身に着けられなかった」[6]との記述からも推察されるように，ここにも渋沢の経営哲学が見受けられる.

渋沢が起業した事業すべてが順調に経営されたわけではなく,申請したが認可されなかった企業，認可されたが設立できなかったもの，短期間で経営破綻したものなどもあるが，それらは近くにライバルとなる企業が存在して利益が上がらなかったもの，出資者の内部分裂によって解散したものなど事情は様々である. 渋沢が多くの起業に関わった背景には企業トラブルの調停役を依頼されたことも多く，調停や裁定役には相応しい人物と評価されていたこともある.「九州鉄道会社株主ノ一部ニ山陽鉄道株式会社トノ合併ヲハカリ臨時株主総会ヲ要求スルモノアリ，会社重役ハ之ニ反対シテ紛憂ミントス，是日栄一岩崎弥之助ト連名ニテ株主に合併反対ノ意見ヲ通告ス. 後五月九日右ノ要求撤回セラレテ止ム」[7]とあるように渋沢による裁定は有効であった.

大きな資本を投資して事業が行われれば，トラブルや不具合が生じるのは当然で，渋沢が，多くの起業に関わったのも，これを調整しトラブルを解決する能力とカリスマ性を利用した結果であろう. 実際に起業に失敗した経営者たちは，この問題解決に渋沢を頼り，渋沢は当事者の話を聞き，利害を調整していた.

この時期の渋沢は，時に威圧的な面も見られ，三井が銀行設立時に使用する目的で開運橋に三井ハウスと呼ばれた，五階建て洋館を建設した際，渋沢はこの建物を第一銀行に譲るように強談し，三井は「抗し得ず，ついに開運橋のハウスを第一国立銀行に譲ることにした」.[8] この時期，財界のリーダーとしては，強いタイプのリーダーである必要があったのだろう.

3. 起業と日本型経営モデルの創造

(1) 起業における人間関係

渋沢が起業に際して意識してきたことは，日本的精神を持った近代企業の設立であって，単なるヨーロッパのまねではなかった. この日本的近代企業の設立について，参考にするものなど何もなかった. 鐘淵紡績で実際に行われていた経営家族主義なども，日本では普通の家族の在り方を企業組織の中に取り込んだものである[9]. 会社は家と同じで，家長である父親の絶対的な権力のもと

に統率され，父親は家族の保護と生活の保障を与える立場に置かれている．会社における父親役は，当然経営者で，従業員は子供のような立場にあり，当時の会社における人間関係は，このように構築されていた．同時に，武士社会の規則も取り込まれ，ここでは会社を城とみなした人間関係が創られ，「忠君は二君に仕えず」の思想は終身雇用の基礎となっていた．従業員も給料の額だけで会社を移動することや，会社を金儲けの手段だけ，とは考えず，自己研鑽，自己実現の場として考えていて，会社側も従業員に対する福利厚生に対して努力しなければならなかった．特に第一次世界大戦頃に，こうした日本的経営制度が定着してくるのだが人手不足，特に熟練工の不足が企業にとって深刻で，様々な手段を使って従業員の引き留めを行っている．

古河は江戸時代の豪商，小野組の番頭で幕末期に会津で鉱山経営の采配を振るっていた．維新期に小野組が瓦解し，古河がその整理を渋沢に命じられた．古河は自分が勤めていた組織を整理し，関連企業への迷惑を考慮し資産の整理と負債の処理を首尾よく済ませ，その手腕を渋沢に認められた[(10)]．そこで渋沢は古河市兵衛に経営者としての才能を見抜き，古河に独立を促し，古河組の設立を支援した．古河は渋沢の資金援助と，鉱山の経営権獲得についても協力を得て，破綻した小野組の事業を継承して，さらに足尾鉱山の経営にも成功し，やがて現在のような古河グループが形成されたのである[(11)]．渋沢は古河に対し，小野組の整理については厳しい態度で臨み，整理終了後は人情家として古河を支援する姿勢を見せた．これが「古河の男泣き」として知られる逸話である．

古河が番頭を務めていた小野組は，近江商人の系譜で，日本各地に定住し鉱山経営や繊維問屋，両替商，造り酒屋などを営み，幕末維新期には初期の銀行形態である為替方の経営に携わり，日本で最初に創設された第一国立銀行を三井組と共同経営するなど，当時日本最大級の商人資本であった[(12)]．小野組が経営破綻した後，渋沢は三井に対して三井銀行の設置を認可した．そのため経営者がいなくなった第一国立銀行に大蔵省を退官した渋沢が頭取として就任した[(13)]．渋沢にとっても，古河は大蔵省から実業界への転出する契機を準備した人物で，二人の交流は永く続いたといわれている[(14)]．

(2) 大量生産と総合商社

戦前日本最大級の企業といえば，大阪紡績（現TOYOBO）であるが，この会社の設立に深くかかわったのも渋沢栄一である．戦前，繊維産業は日本の近代化に大きく貢献したが，幕末・維新期の日本は綿糸，綿製品が大量に輸入されていた．日本では良質な綿花を生産することは難しく，生糸，絹製品は輸出されていたが，綿製品については輸入商品だった．渋沢は，日本への輸入品を減らして，輸出品を増やし，貿易を通して日本の経済を発展させようと考えていた．このような貿易黒字にこだわる考え方は，多くの日本人の基本認識となっていて，多くの製造業が海外移転した現在でも変わらないように見える．

大阪紡績が設立される前，日本では二千錘規模の紡績会社が各地で操業を開始したが，これらの紡績会社の経営は必ずしも順調に経営されてはいなかった．この状況を危惧した渋沢は，イギリスに留学中の山辺丈夫に資金援助を申し入れ，イギリスの最新の技術と紡績業経営に必要なあらゆる知識を学ばせ，明治15年に山辺が帰国後，渋沢は藤田伝三郎，松本重太郎などと共同して華族資本も投入して，一万錘規模の大阪紡績会社を設立した[(15)]．それまでの日本の紡績会社とは異なり，原材料はインド綿を使用，動力は水車から蒸気機関に変更し，発明されたばかりの電燈を使用して1日2交代制で，24時間操業を行った．その結果，綿製品はそれまでとは逆に，日本の重要な輸出商品に成長し，相次いで同様の紡績会社が設立され，綿製品は日本の代表的な産業に育った．

起業に際して知らなければならない知識は当然いくつかあるのだが，当時それが共有されてはいなかった．最初に大切なのは資金調達であるが，渋沢は，設立資金は財閥経営者と共同で発起人となることが多く，この面でも渋沢は起業者を支援していた．また明治初期の第十五国立銀行，日本鉄道，大阪紡績，汽車製造会社の起業においては秩禄処分によって大名や華族が入手した秩禄公債を運用することで出資者と融資を受ける側を結び付ける役割を担っていた．

渋沢は海外視察で，大量生産による規模の利益についても学び，大規模の工場を建設することで規模の利益を得ようとした．しかし，当時の日本の市場は狭小で，大量生産された商品を消費することは不可能であった．渋沢は，このような狭小な市場の業種では起業当初から海外販売を考慮していて，発起人に益田孝や団琢磨のような総合商社の経営者を引き入れ，生産された商品は，商社の一手販売に委ねていた．このような役割を果たしていた総合商社は，製造業を中心とする産業資本にとって非常に重要な存在で，商社なしに日本の産業資本の発展はありえなかった．明治24年三井に入社した中上川彦次郎は，三井

の商業資本的な組織を改め，鐘淵紡績，王子製紙，芝浦製作所を傘下に収めて工業化を推進し，近代的な財閥企業としての体制をつくりあげた[16]．ところが，こうした工業製品は日本国内で販売するには市場が狭小で，製品は総合商社である三井物産に依頼し，海外へ販路を探すしか方法はなく，皮肉なことに三井内部では，次第に総合商社の役割が重要になっていった．

渋沢が起業する際に，だれをパートナーに選ぶのか，これは事業活動を成功させるためには重要な判断である．財閥経営者では渋沢の重要なパートナーとなっていた益田孝，団琢磨の他にも中上川彦次郎，浅野総一郎，大倉喜八郎，馬越恭平，三井八郎右衛門，住友吉左衛門，古河市兵衛などの財閥経営者で，彼らとは起業に対する同様の哲学を持ち合わせていた．

(3) 渋沢のリーダーシップ

渋沢の帽子好きは有名で，最初の洋行も帰国時にシルクハットをかぶって来たことはよく知られている．今でこそ，多くの日本人が帽子を被っているが，当時の日本には帽子製造技術がなく，そのほとんどが輸入品で，輸入額は年々増加した．日本製帽会社は明治22年1月渋沢栄一，益田孝などによって東京小石川に資本金10万円で設立され，翌23年から外国人技師と輸入機械で製造が始められた．しかし，技術的な未熟さや工場火災で多額の損失を出して破綻，渋沢は日本製帽会社を整理する一方，新たに東京帽子会社を設立，自らも1万2,500円を出資し取締役会長として経営にあたった．日本製造帽が被災したとき，他の出資者からは，廃業を進められたが，企業の経営は利益が目的ではないとして，この事業を継続した[17]．このことを見ても，渋沢の起業哲学が，何を目的に，何をしたかったのか理解することができるのと同時に，渋沢の強いこだわりとリーダーシップを見ることができる．

東京帽子は当初，年間1万数千個を製造していたが，日清戦後に需要が急増し，東京帽子は明治末に資本金を22万5000円に増資し明治帽子会社を買収，増産をはかった．このころには輸入帽子は，ほとんど見られなくなり，逆に日本から輸出されるようになっていた．益田孝が参加しているのは，当初から海外への販売を考慮して，その役割を三井物産が担っていたものと思われる[18]．

1985年東京帽子会社はオーベクスと改称，事業内容をメディカル事業に集中，残念ながら2007年帽子部門はオーロラ社に譲渡され，その営業は停止したが，日本における帽子文化の普及は渋沢によってもたらされた．

渋沢のこだわりとリーダーシップで設立されたもう一つの会社が日本煉瓦会社である．渋沢は自分の生まれ故郷である深谷には，近代的企業がないことを嘆き，日本煉瓦は，こうした渋沢の意向を反映して明治20年に資本金20万円で設立され，工場は現在の埼玉県深谷市近郊に建設された．この時も出資者として渋沢栄一5万円，三井物産の益田孝は2万円を負担していて，両者とも理事に就任している[19]．当初，ドイツ人技術者チーゼ氏とエーメ氏を雇い，一日6万個，年間生産量1800万個製造する計画であった．日本国内には，すでに幾つかの中小煉瓦会社が存在していて，それらは東京の隅田川や荒川の近くに設置され，市場に近く圧倒的に有利であった．それにも拘わらず，東京から70キロも離れた工場の立地で製造する理由は渋沢の生家近くであったこと，瓦製造が行われていて原材料の土が入手しやすかったこと，地の利は不便でも深谷はすでに高崎線が開通していたので工場から深谷駅まで引き込み線を敷設し，煉瓦の輸送に利用した．工場の敷地横には利根川へ注ぐ小山川が流れていたので，舟運による配送も可能であった．ドイツ式の近代工場による大量生産が，この工場で行われ，ここで製造された煉瓦は，現在の東京駅や万世橋高架橋，旧法務省，日本銀行旧館，東京大学，碓氷峠高架橋など多くの歴史的建造物に利用されている．日本煉瓦会社はその後，太平洋セメントの子会社として操業を続けていたが，2006年に生産を中止し，日本におけるその役割を終えた．

起業には，理屈だけではなく，このようなこだわりや，何よりも情熱とリーダーシップが必要なのであろう．

4. 起業と現代的課題

(1) グローバル化と新規事業開拓

渋沢の活躍した時代と現在では，その価値観も背景もまったく異なり，この時代は日本の繁栄だけを考えて行動していればよかった．現在では，法的な規制が整備され，公正で，公平な企業行動が保障されるようになったので，法に従って困難な問題も解決することができるようになった半面，物事の決定には時間がかかるようになってしまった．グローバル化が進み，世界中の資本によって支えられている現代企業は，その経営を一つの国の利害関係だけでは語ることはできない．したがって，いつの時代でも世界中どこでも通用する基本的な企業哲学が必要になった．渋沢的起業哲学が現代社会でも十分に通用するのであれば，さらにこの考え方を深め世界中に発信していくこともできるであ

ろう. 特に，現代アメリカ的起業哲学が格差社会を生み出し，社会の不安定化を深めていることを考えれば，渋沢が啓蒙してきた起業哲学は，はるかに優れているように思われる.

日本企業が長寿命で，数百年の歴史を持つ企業がたくさん存在することはよく知られている. これらの会社は地域社会に密着し，従業員を大切にし，顧客を裏切らず，まじめに一歩ずつ仕事をしてきた結果である. こうした経営哲学を前提に，現代社会に新たに明治維新の時のようなまったく新しい社会を生み出せないだろうか. ドラッカーは未来の産業として，①情報産業，②海洋産業，③材料産業，④メガロポリスを上げている[(20)]. さらに医療，薬品，ロボット産業，など可能性のある産業はたくさん見えるようになってきた. しかし，グローバル時代の問題は，環境，通貨，軍備，あるいは，さらに大きな国家体制そのもののイノベーションかもしれない[(21)]. 私たちにできることは国に頼らずに，自分たちの手で起業していくことなのだろう.

(2) 起業家支援システムの構築

現在の日本にとって何が必要なのか，それを必要とするならば造ればよい. 明治期は，この日本にとって必要な制度を，国家の手によって整備してきた. 特徴的なのは，短時間に設置申請と認可，そして実際に操業するまでの時間を短縮するための組織づくりで，政治家，官僚，実業界が一体となって近代化を進めるために努力した. 現在と異なって政治の力は絶大なもので，相対的に財界の力は弱かった. 大蔵省から天下った渋沢は，国の力を利用するだけではなく，実業界の発言力を強化することについても力を注ぎ，財界の力を現在のように大きく強大なものに育て上げた. 近代化を推し進めた明治期は，欧米に追いつくための殖産興業政策を実施するために，政府も民間も積極的に行動し，さらにそれを推進するための様々な支援システムを創造したことが理解できる. さらに仕事に対する目的意識が明確で，一人一人が生き生きと活動している.

現代社会においても起業家を増やすためには，組織による支援システムの必要性を認識する必要がある. 複雑な現代社会は渋沢のように全体を見渡せる人材は少ない. 起業者を支援するシステムを構築して，短期間で日本に必要なイノベーションを完成させることが重要である. オイルショック後の情報産業への転換は，官僚，政治，財界のトライアングルのシステムが上手に機能し，短期間で情報産業への移行を可能にした. しかし，現在それを期待することはできないし，渋沢のような人物が現代社会に登場することもない. ドラッカーがいう，「一日にして180度の方向転換ができる能力」を信じ，私たちは私たちの知識と方法でこれを実現しなければならない.

明治期は，徹底したイノベーションが行われ，社会も経済も，それまでとはまったく異なるシステムを構築しなければならなかったし，そうしなければ生きていけなかった. それに対し現在の社会は，イノベーションが必要であることは理解しているものの，一向に社会構造の転換が進まない. イノベーションの事例はいくつもあり，行動しようと思えばだれでも起業することができるのに，行動する人間が少ない. それは先進国として成功した社会に身を置いているからなのか，理由はいくつもあるが行動する人間が少ないのである.

明治期は渋沢のような具体的に支援してくれる支援者いたことは幸いであった. それに対して現在の日本に渋沢のような支援者はいるのだろうか. 支援者なくして企業などできるものではなく，経験がないものにとって，一人で会社は設立でしないし，経営もできない. このことは社会が本当に社会の変化を必要と実感としていないのではないだろうか. 特に失敗すれば多額の負債を抱え，再起すら不可能になるような社会では，誰も起業に挑戦するはずがない. このことを私たちは真剣に考えなければならない.

まとめ

渋沢栄一の起業哲学は，利益の極大化ではなく，日本にとって必要な，人と企業を大きく育てることで国家を強大にすることであった. ドラッカーは企業経営の目的は金儲けではなく社会貢献であると述べている. 渋沢栄一の起業哲学は，実にドラッカーのそれと通じ合うものがある. 渋沢の起業に対する認識は，現在でも立派に通用するものであり，停滞した日本社会の再生は，渋沢哲学をもってイノベーションを推し進める必要がある. 明治維新と戦後の民主化に続く，第三回目の大改革も渋沢哲学で実行することは可能である.

渋沢は起業家たちを支えるため，資本の出資者を誘導し，必要な銀行融資，経営に関するアドバイスも行い，設立された企業が，その後も経営が成り立つような支援体制を構築した. 現在の銀行家も，資本の融資を通して企業を育て，それぞれの立場で適切なアドバイスを行っている. 社会が複雑になって，

明治期のようなドラスティックな展開は望めないが，企業を育てるための行動はできる．

渋沢は明治維新に際して，和服を脱ぎ，刀を捨て，髷を切り落とし，西欧的な生活スタイルを取り入れた．それでも渋沢は，儒教的精神を捨てなかった．渋沢は新しく設立した近代企業の経営も，この儒教的精神を持って経営し，発起人として，出資者として，また相談を受けた多くの経営者に対して儒教的精神をもって企業経営を行うようにアドバイスし続け，起業者たちを支援し続けた．

現在の日本社会が置かれている状況は，改革の必要性を認識しつつも，過去の成功が大きかったため，そのシステムを壊して新しいシステムを造ることができずにいる．過去の成功が大きければ大きいほど，その改革は困難を伴う．現代社会において古い日本的システムの残すものと，新しく創らなければならないものについて客観的に思考し，渋沢栄一の起業哲学を前提に，常に新しい問題について意識を傾けなければならない．

【注】

(1) P.Fドラッカー，上田惇生，佐々木実智男訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社，昭和60年，v ～ viiiページ．

(2) P.F. ドラッカー，上田惇生，佐々木実智男訳『未来企業』ダイヤモンド社，1992年，232ページ．

(3) P.F. ドラッカー，上田惇生，佐々木美智男訳『イノベーションと起業家精神』191ページ．

(4) 渋沢栄一伝記資料刊行会『澁澤栄一伝記資料』五巻，昭和31年，268ページ．

(5) 前掲『澁澤栄一伝記資料』五巻，第五十九国立銀行，紋付き袴での経営を批判，283ページ．

(6) 前掲『澁澤栄一伝記資料』第五巻，323～325ページ．

(7) 前掲『澁澤栄一伝記資料』第九巻，303ページ．

(8) 同上，68 ～ 73ページ．

(9) 間宏著『日本的経営の系譜』文眞堂，1993年，109～125ページ．

(10) 五日会編『古河市兵衛翁伝』1926年，71～72ページ．

(11) 拙稿，上武大学経営情報学部紀要第12号「古河財閥の形成と渋沢栄一」参照．

(12) 野田一夫著『日本会社史』昭和41年，文芸春秋社，31～32ページ．

(13) 三井銀行刊『三井銀行八十年史』65～66ページ．

(14) 小野組の経営破綻については渋沢とも関係するので触れておく．小野組は南部藩の御用商人として古くから鹿角地方の鉱山を経営していた．幕末に版籍奉還で南部藩の財産処理で不祥事があり，この混乱の中で井上馨と渋沢は尾去沢銅山を小野から取り上げ，井上の個人所有としてしまった．小野は司法省に訴え銅山を取り戻そうとした．司法省と大蔵省の対立の中，司法大臣江藤新平は，裁判で井上に有罪罰金刑を言い渡し，井上，渋沢は大蔵省を辞さなければならなくなった．怒った井上は江藤新平が「佐賀の乱」で失脚した後，小野組を破綻させた．

(15) 前掲『渋沢栄一伝記資料』第十巻5～7ページ．脇村義太郎著『脇村義太郎著作集』第一巻，昭和51年，日本経営史研究所，323 ～ 325．

(16) 日本経営史研究所『中上川彦次郎伝記資料』1969年，東洋経済，346～359ページ．

(17) 前掲『澁澤栄一伝記資料』第十巻，779ページおよび，第十二巻168ページ．

(18) 前掲『澁澤栄一伝記資料』第十巻，773～796ページ．

(19) 前掲『澁澤栄一伝記資料』第十一巻，521ページ．

(20) P.F.ドラッカー著，林雄二郎訳『断絶の時代』ダイヤモンド社，昭和44年，31～49ページ．

(21) P.F.ドラッカー著上田惇生，佐々木実智男，田代正美訳『ポスト資本主義社会』7章グローバリズム，地域主義，部族主義．

【略歴】 上武大学大学院経営管理研究科教授．東洋大学大学院修了．著書に，『現代日本経営史』ミネルヴァ書房等．

ドラッカーの経営戦略について

Drucker's Strategy Concept

肥塚 浩
Koezuka Hiroshi
（立命館大学経営学部）

Summary

P.F. Drucker is doing the important contribution from early also about strategy. He offered a new understanding of strategy theory in *Managing for Results*, discuss relation between strategy and structure in *Management*, and discuss entrepreneur strategy in *Innovation and Entrepreneurship*. He is developing the argument about strategy theory, relating with the management subject in the world of the business centering on the United States of the 1960's, the 1970's and 1980's

はじめに

マネジメントについての膨大な研究業績があるP.F.ドラッカーは，経営戦略の理解についても早くから重要な貢献をしている．経営戦略論は1960年代から少しずつ発展していくが，当然のことながら，企業およびコンサルティング・ファームでの実践とも深い関係を持っている．本稿では，『創造する経営者』（*Managing for Results*），『マネジメント』（*Management*），『イノベーションと企業家精神』（*Innovation and Entrepreneurship*）のそれぞれにおいて経営戦略がどのように論じられているのかについて検討する．この3冊は，1960年代，1970年代，1980年代の著書であり，当時の米国を中心とするビジネスの世界における動向とも切り結んでいる．

さて，本稿で論じる「経営戦略」は，英語ではCorporate Strategy（企業戦略）とBusiness Strategy（事業戦略）の2つの用語が主に使用されている．Jay B, Barneyのように，前者を全社的レベルの戦略，後者を事業レベルの戦略という戦略レベルの相違として理解する場合もあるが，そのような区別をせずに使用している場合もある[(1)]．なお，P.F.ドラッカーは，上述の3冊において，StrategyあるいはBusiness Strategyを多くの場合に使用しており，経営戦略と訳すことが適当であることが多い．

本稿の課題は，それぞれの経営戦略について論じる焦点は異なるものの，マネジメントと経営戦略の関係性を理解する上で，重要となる焦点を提示することである．あらかじめ紹介しておくと，『創造する経営者』は戦略論の提示，『マネジメント』は戦略と組織，『イノベーションと企業家精神』は企業家戦略である．経営戦略に関して，P.F.ドラッカーがどのような問題関心と理解を示しているのか，経営戦略をどのように論じているのかを，それぞれの時代背景および経営課題と関連づけながら明らかにしていきたい．

1.『創造する経営者』における経営戦略

『創造する経営者』は1964年に出版された著書であり，1954年に出版された『現代の経営』（*The Practice of Management*），1966年に出版された『経営者の条件』（*The Effective Executive*）と並んで，P.F.ドラッカーの経営書における三大古典の一つに上げられている．また，同書は，P.F.ドラッカー自身が1985年版の「はじめに」において「今日，経営戦略（Business Strategy）と呼ばれているものについての世界で最初の本である」[(2)]と述べているように，経営戦略に関して最も早く論じられたものである．著書のタイトルが「成果をあげる経営」となっていることについて，「戦略は軍や選挙の用語であって，企業の用語ではない」[(3)]といった多くの指摘から現在の書名にしたとも述べている．

さて，同書の構成は，「第Ⅰ部　事業を理解する」，「第Ⅱ部　機会に焦点をあてる」，「第Ⅲ部　成果のためのプログラム」となっている．第Ⅰ部は分析と理解に焦点を置き，第Ⅱ部は企業に焦点を合わせて，意思決定について論じ，第Ⅲ部は洞察と意思決定を成果に結びつける方法について述べている．そして，経営戦略そのものについて論じているのは，「第13章　経営戦略」（Business Strategy）である[(4)]．

第13章では，機会とリスクを適切に踏まえながら，事業の範囲，財務的な戦略，組織構造という3つの領域を取り上げている．すなわち，戦略としては，専門化・多角化・統合化の3つを内容とする事業範囲戦略，売却・買収・合併の3つを内容とする財務戦略，戦略を遂行するに相応しい組織構造はどのようなものかを内容とする組織戦略である[(5)]．これらは，戦略のレベルで述べると，今日では多くの場合，企業戦略（Corporate Strategy）という用語で論じられているものである．

こうした議論をP.F.ドラッカーが行った背景について見ることにする．同書が出版されたのは1964年であり，1950年代後半から1960年代初めは，西ヨーロッパ経済の復活や日本経済の高度経済成長の開始が見られていたとはいえ，アメリカ経済は最も競争力があった時代である．アメリカ企業が最先端のビジネス上の成果をあげ，他の国はそれにどのようにして追いつくかに専ら関心があった時代である．他方で，第二次世界大戦後の東西冷戦は，1950年代後半にも1956年のハンガリー事件，1958年からのベルリン危機などが続き，1962年10月のキューバ危機でその緊張は頂点に立つなどの時代であった．1958年の西ヨーロッパ通貨の交換性回復は，西ヨーロッパ経済の復活を世界経済レベルで象徴するものだが，同時にアメリカ企業が西ヨーロッパ市場に本格的に参入していく契機にもなり，多国籍企業化がこれ以降進んでいくのである．

こうした時代において，アメリカ企業では，企業を取り巻く環境を機会と脅威として把握し，自社の強みと弱みと結びつけていく内容を有する長期的な計画を求めていた．これを戦略計画と呼ぶのであるが，こうした戦略理解を代表するのは，1965年に出版されたH.I.アンゾフの『企業戦略論』（*Corporate Strategy*）[6]と，C.R.アンドルーズらの*Business Policy: Text and Cases*[7]である．他方で，戦略と組織に関する関係を論じたのは，A.D.チャンドラー .Jrが1962年に出版した『組織は戦略に従う』（*Strategy and Structure*）[8]である．同書は，戦略と組織に関して最も早く体系的に論じた著作であり，今日まで読み継がれている名著でもある．

P.F.ドラッカーが『創造する経営者』において，事業範囲戦略，財務戦略，組織戦略を論じていることはきわめて先験的である．事業の範囲に関して，専門化・多角化・統合をキーワードとして論じ，内部成長的な企業戦略の基本を提示している．財務戦略に関して，売却・買収・合併をキーワードとして論じ，内外の資源の適切な組み合わせを行うという企業戦略上の基本を提示している．組織戦略に関して，構想，卓越性，優先順位，機会に関わる成果に焦点をあてた組織の構造が必要であると述べており，組織戦略の基本を提示していると同時に，今日なお大変重要な指摘でもある[9]．

また，組織と戦略については，A.D.チャンドラー .JrとE.T.ペンローズの先行研究[10]に言及し，前者は構造は組織に従う，後者は成長にはそのための構造が必要であるとの指摘の重要性を指摘している．なお，A.D.チャンドラー .Jrの著書は*Strategy and Structure*であるが，もとは*Structure and Strategy*であったものを版元編集者の意向で逆になったこと，このことによって，組織がいかに戦略に影響するかよりも，戦略の組織への影響を解くことに力を入れているという印象を与えていると，1989年版の序文で著者自身が述べている[11]．

これに対して，P.F.ドラッカーの第13章のタイトルはStructure and Strategyとなっており，A.D.チャンドラー .Jrのタイトルとは逆になっている．P.F.ドラッカーがA.D.チャンドラー .Jrの著書のタイトル変更の事情を知っていたとは思われないが，A.D.チャンドラー .Jrのもとのタイトルと同じであることを指摘しておく．いずれにせよ，事業範囲戦略，財務戦略を述べたうえで，組織の構造は成果に焦点を合わせる必要があること，事業の変化に合わせて再検討すべきであるとの指摘は重要である．

2.『マネジメント』における経営戦略

『マネジメント』は1973年に出版された著書であり，P.F.ドラッカーのマネジメント理論の集大成的位置づけを持っていることは周知のとおりである．同書は，副題を務め，責任，実践としており，とりわけ「務め」に焦点を当てている[12]．また，マネジメントとは，務めであり，専門分野であり，人であり，要するに実践であるとも述べている[13]．

さて，同書は61章から構成され，ペーパーバック版で800頁を超える大部なものである．全体は3部から構成されているが，その内容をごく簡単に見ると，次のようになっている．「第Ⅰ部　マネジメントの務め」では，企業の成果，公的機関の成果，業務の生産性をあげ，働き手に達成感を得させること，社会への影響と社会的責任を論じている．「第Ⅱ部　マネジャー：その仕事，務め，組織」では，マネジャーの仕事，職務，技能，組織を論じている．「第Ⅲ部　経営層の務め，組織，戦略」では，経営層の課題と組織，戦略と組織を論じている[14]．

戦略については第53章から第61章までで論じているが，各章のタイトルを見てみると次のようになっている．「第53章　適正な規模について」，「第54章　小規模，適正規模，大企業におけるマネジメント」，「第55章　不適正な規模について」，「第56章　多角化への要請」，「第57章　多角化戦略の構築」，「第58章　多角化のマネジメント」，「第59章　多国籍企業」，「第60章　成長のマネジメント」，「第61章　イノベーティブな組織」である[15]．戦略と組織に

ついて，規模，多角化，多国籍化，成長，イノベーションの5つのテーマで論じていることが分かる．

『創造する経営者』で論じていた事業範囲戦略，財務戦略，組織と戦略を『マネジメント』と比較してみると，規模，多角化は事業範囲戦略で論じていた内容を発展させているが，財務戦略についてはあまり焦点化していない．組織と戦略については，第3部の後半全体となっていること及びイノベーション戦略として論じている．多国籍企業については，前書ではほとんど論じられなかったが，今回は独立した章として取り上げている．

P.F.ドラッカーが，1973年に戦略と組織について論じている背景について見てみる．1970年代に入る頃には，西ヨーロッパ経済は全体としてアメリカ経済とほぼ同レベルの重要性を世界経済において持つまでに回復し，日本経済は15年以上におよぶ高度経済成長を成し遂げ，先進国と位置づけられるまでになっていた．これに対して，アメリカ経済は，引き続き成長を継続し，かなり多くの大企業が多国籍企業化していった．しかしながら，西ヨーロッパや日本と比較して，成長率は鈍化し，様々な問題が噴出するようになっていた．また，1964年のトンキン湾事件を契機としてベトナム戦争に本格的に介入するようになり，その戦費の拡大やアメリカ国内での反戦運動の高まりなど泥沼の様相を見せた．さらに，軍事支出，経済援助，財政赤字，インフレが1960年代以降に重圧となり，1971年には貿易赤字となって，ついには金・ドル交換停止の事態が生じた．

こうした時代において，経営戦略論に関して特に注目すべきは，ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）が1969年に開発した成長・市場シェア・マトリックス[16]とR.ルメルトが1974年に出版した『多角化戦略と経済成果』（*Strategy, structure, and economic performance*）[17]である．BCGはB.ヘンダーソンが1963年に設立したコンサルティング・ファームであり，1966年に経験曲線を打ち出し，そのロジックによって企業が取るべき戦略をアドバイスしている．そして，同社のR.ロックリッジが完成させた成長・市場シェア・マトリックスは，コンサルティングを大きな産業としていく契機となるだけでなく，戦略の実践知としても大きな影響を与えていった[18]．R. ルメルトの著書は，多角化戦略に関する最も知られた著書であり，後のリソース・ベースド・ビューの発展に大きな影響を与えたものでもある．R.ルメルトは大量のデータをもとにして，経済成果をもたらすために必要な組織構造を詳細に明らかにし，同書は多角化戦略の理論的基礎を与えたものとして高く評価されている．

P.F.ドラッカーの『マネジメント』では，成長目標を持つことの重要性が語られ，「その尺度は，①経済や社会への貢献度，②人材，資本，原材料など経営資源の生産性，③収益性など」[19]と述べている．また，「成長目標を設定する際には，最大値ではなく，最適値を上限とすべきである」[20]と述べている．さらに，息の長い成長を実現するためには最適値が重要であり，経営層が成長をコントロールする必要があると主張している[21]．これらは，上述のような状況にあるアメリカ企業において，成長戦略およびその尺度の重要性を指摘しているものと考えられる．

『マネジメント』における多角化戦略は，企業内外において多角化を推進する要因をまず取り上げ，次に，多角化を成功させる軸として市場と技術を取り上げて，成長戦略として論じている．そして，事業の育成，買収，売却，合弁を取り上げ，多角化のマネジメントとして論じている．さらに，多国籍企業化を多角化戦略の一環としても論じている[22]．

P.F.ドラッカーは多角化戦略と成果の関係について，元同僚のW.グス（ニューヨーク大学ビジネススクール教授）が1974年に出版した*Organizational Strategy: Analysis, Commitment, Implementation*を取り上げている[23]．『創造する経営者』で財務戦略として論じていた売却・買収・合併については，多角化マネジメントとして論じるように変化しており，アメリカ企業にとって多角化がいかに重要な経営課題であったかを反映している．また，最適値の成長目標の提起は当時のコングロマリット企業の隆盛に対する批判的見解でもあると考えられる．さらに，多国籍企業については，R.バーノンが1971年に出版した『多国籍企業の新展開―追いつめられる国家主権―』（*Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of US. Enterprise*）[24]を最も高く評価している．イノベーション戦略の内容は，『イノベーションと企業家精神』で論じているテーマを先駆的に取り上げていると言える．

最後に，第Ⅲ部の後半は，Strategies and Structuresとなっているが，これは『創造する経営者』とは逆になっていること，A.D.チャンドラー.Jrの著書名を両方とも複数形にしている．当然のことながら，わざとこのタイトルにしていることは明白で，その意図は，戦略が組織に影響を与えているとの見方を基本的には支持していること，多様な戦略課題と多様な組織構造のありようが，経営層に対するマネジメント上の課題としてあることを示していると考えられる．

3.『イノベーションと企業家精神』における企業家戦略

『イノベーションと企業家精神』は，1985年に出版された著書であり，P.F.ドラッカーのイノベーション論を代表する著作である．同書は，企業家の姿勢と行動について論じており，イノベーションと企業家精神を体系化し，体系化すべき課題・仕事として捉えている[25]．『現代の経営』において，「企業の目的が顧客の創造であることから，企業には二つの基本的機能が存在することになる．すなわち，マーケティングとイノベーションである．この二つの機能こそ，まさに企業家的機能である」[26]というよく知られた文章があるが，同書は，イノベーションと企業家的機能に関して体系的に論じたものである．

さて同書の構成は，「第Ⅰ部　イノベーションの方法」，「第Ⅱ部　企業家精神の方法」，「第Ⅲ部　企業家戦略」となっている．第Ⅰ部では，イノベーションのための7つの機会，すなわち，予期せぬ成功と失敗の利用，ギャップを探す，ニーズを見つける，産業構造の変化を知る，人口構造の変化に着目する，認識の変化をとらえる，新しい知識を活用するという7つの機会について主に論じている．第Ⅱ部では，既存企業および社会的機関の企業家精神，ベンチャーにおけるマネジメントについて論じている．第Ⅲ部では，現実の市場においてイノベーションを成功させるための企業家の戦略について論じている[27]．

企業家戦略については，第Ⅲ部の各章で論じているが，各章のタイトルを見ると，「第16章　総力戦略」，「第17章　弱み攻撃戦略」．「第18章　ニッチ戦略」，「第19章　価値創造戦略」となっている．総力戦略はリスクが大きいため非常な困難を伴うことから大きなイノベーションにしか使うべきではないと指摘しており，多くの企業家が実際に採用する戦略であるものの，P.F.ドラッカーは推奨していない．企業家戦略としては，弱み攻撃戦略，ニッチ戦略，価値創造戦略のうちの一つないし複数を組み合わせて1つの戦略とすることが可能であると述べている．そして，弱み攻撃戦略には創造的模倣戦略と企業家的柔道戦略の2つがあり，ニッチ戦略には関所戦略，専門技術戦略，専門市場戦略の3つがあり，価値創造戦略には効用戦略，価格戦略，顧客戦略，価値戦略の4つがある[28]．

もう少し，具体的に見てみる．弱み攻撃戦略の一つである企業家柔道戦略は，新規参入企業がしばしば採用するもので，新規の技術・サービスを活用し，将来利益が見込め，顧客の新たな価値を創造し，先行企業が創業者利益を獲得しているという好条件下（新規参入企業にとってはこの部分は事実上の補助金となる）で，必要最小限の機能を提供する戦略である[29]．これは，現在でいえば，分断的イノベーションを活用した戦略に相当する[30]．ニッチ戦略は他の3つの戦略が競争を覚悟しているのに対して，競争を避けることを目指す戦略である．価値創造戦略は顧客の創造のための戦略であり，企業の目的そのものの実現を目指す戦略でもある[31]．

P.F.ドラッカーが，1985年にイノベーションと企業家精神について論じている背景は次のとおりである．1980年代に入ると，アメリカ経済は世界経済の中で競争劣位的存在となっていることが明白となり，アメリカ企業の中には，業績の悪化によるリストラクチャリング＝事業再構築が求められるようになっていた．もともとリストラクチャリングは業績がよい状態の時期にこそ行うべきであるが，業績悪化に伴って実施することを余儀なくされ，大量のレイオフをしなければならない事態がたいへん多くなっていた．これに対して，日本企業は世界経済のなかでもっとも競争力があるとの評価を受け，アメリカ企業から日本企業の成果の良さがどのような要因から生み出されているのかについての関心が高まった時期でもある．

1980年代には，イノベーションや企業家精神に関する研究はあるものの，企業家戦略に関する研究はほとんど見られない．企業家戦略に関しては，2008年にW.バイグレイブとA.ザカラキス編の『アントレプレナーシップ』（*Entrepreneurship*）の第14章において，起業後の成長に関する戦略が論じられている．この章は，J.K.ケリーとP.M.エドワードによる執筆であるが，参考文献は1994年～2005年にかけてのものである[32]．P.F.ドラッカーの議論がいかに先駆的であるかが分かる．

P.F.ドラッカーは，この時期のアメリカ経済について，1960年代後半以降の20年間にレイオフによって500万人以上の雇用を失っているが，同時期にアメリカでは4000万人以上の雇用が生み出されており，その多くは主に中小企業，あるいはベンチャーによって生み出されたと述べている．こうした状況から，企業家経済が出現したと捉え，イノベーションと企業家精神を当然とする企業家社会になりつつあると指摘している[33]．同書での企業家戦略は，こうした企業家経済，企業家社会での企業成長を実現するための方法論として論じているのである．

おわりに

本稿では，P.F.ドラッカーの経営戦略が『創造する経営者』，『マネジメント』，『イノベーションと企業家精神』において，どのように論じられてきたかを検討してきた．第1に経営戦略についてもたいへん先駆的かつ基本的な議論をしていること，第2にそれぞれの時代における企業経営を取り巻く環境および企業経営課題を踏まえた内容となっていることを明らかにした．

マネジメントのように膨大な議論はないが，1960年代，1970年代，1980年代の経営戦略について，端的かつ適切に論じているといえる．また，P.F.ドラッカーの議論は先駆的ではあるが，関連する重要な先行研究への目配りもしており，P.F.ドラッカーが誰のどのような業績を評価しているかが分かる点でも興味深い．

【注】

(1) Barney, J. B.[2002]

(2) Drucker, P. F.[1965]p. vii.(上田惇生訳 [1995] 3頁)．なお，ここではBusiness Strategyを経営戦略と筆者が訳している．以下においても，翻訳本の一部を筆者が訳し変えているところがあることをお断りしておく．

(3) Ibid.p. vii.(同上，3頁)

(4) Ibid.(同上)

(5) Ibid.(同上)

(6) Ansoff, H. I.[1965](広田寿亮訳 [1969])

(7) Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., Guth, W.D.[1965]

(8) Chandler, A.D. Jr.[1962](有賀祐子訳 [2004])

(9) Drucker, P. F.[1965](上田惇生訳 [1995])

(10) Chandler, A.D. Jr.[1962](有賀祐子訳 [2004])，Penrose, ET.[1959](日高千景訳 [2010])

(11) Chandler, A.D. Jr.[1962](有賀祐子訳 [2004])

(12) Drucker, P. F.[1973](有賀祐子訳 [2004])．「務め」は有賀訳が適当であると考え，そのまま使用している．

(13) Ibid.(同上)

(14) Ibid.(同上)

(15) Ibid.(同上)

(16) Kiechel, W. Ⅲ.[2010](藤井清美訳 [2010])

(17) Rumelt., R. P.[1974](鳥羽欣一郎訳 [1977])

(18) Kiechel, W. Ⅲ.[2010](藤井清美訳 [2010])

(19) Drucker, P. F.[1973]p.775.(有賀祐子訳 [2004] Ⅳ，374頁)

(20) Ibid.p.775.(同上，Ⅳ，375頁)

(21) Ibid.(同上)

(22) Ibid.(同上)

(23) Ibid.p.684.(同上，Ⅳ，183頁)

(24) Vernon, R.[1971](霍見芳浩訳 [1973])

(25) Drucker, P. F.[1985](上田惇生訳 [1997])

(26) Drucker, P. F.[1954]p.37.(上田惇生訳 [1996] 49頁)

(27) Drucker, P. F.[1985](上田惇生訳 [1997])

(28) Ibid.(同上)

(29) Ibid.(同上)

(30) Christensen, C.M.[1997](玉田俊平太監修/伊豆原弓訳 [2001])

(31) Drucker, P. F.[1985](上田惇生訳 [1997])

(32) Bygrave, W., Zacharakis, A.[2008](高橋徳行・田代泰久・鈴木正明訳 [2009])

(33) Drucker, P. F.[1985](上田惇生訳 [1997])

【参考文献】

Ansoff, H. I.[1965]*Corporate Strategy*, McGraw Hill.(広田寿亮訳 [1969]『企業戦略論』産業能率短期大学出版部)

Barney, J. B.[2002]*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Person Education.(岡田正大訳 [2003]『企業戦略論 (上) (中) (下)』ダイヤモンド社)

Bygrave, W., Zacharakis, A.[2008]*Entrepreneurship*, John Wiley &Sons.(高橋徳行・田代泰久・鈴木正明訳 [2009]『アントレプレナーシップ』日経BP社)

Chandler, A.D. Jr.[1962]*Strategy and Structure*, The MIT Press.(有賀祐子訳 [2004]『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)

Christensen, C.M.[1997]*The Innovation Dilemma*, Harvard Business School Press.(玉田俊平太監修/伊豆原弓訳 [2001]『増補改訂版 イノベーションのジレンマ』翔平社)

Drucker, P. F.[1954]*The Practice of Management*, Harper & Row.(上田惇生訳 [1996]『現代の経営 (上) (下)』ダイヤモンド社)

Drucker, P. F.[1965]*Managing for Results*, Harper & Row.(上田惇生訳 [1995]『創造する経営者』ダイヤモンド社)

Drucker, P. F.[1973]*Management*, Harper & Row.(有賀祐子訳 [2004]『マネジメント――務め，責任，実践』日経BP社)

Drucker, P. F.[1985]*Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row.(上田惇生訳 [1997]『イノベーションと起業家精神 (上) (下)』ダイヤモンド社)

Kiechel, W. Ⅲ.[2010]*The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Harvard Business School Press.(藤井清美訳 [2010]『経営戦略の巨人たち』日本経済新聞出版社)

Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., Guth, W.D.[1965]*Business Policy: Text and Cases*,

Homewood.

Penrose, ET.［1959］*The Theory of the Firm*, Oxford University Press.（日高千景訳［2010］『企業成長の理論 第3版』ダイヤモンド社）

Vernon, R.［1971］*Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of US. Enterprise*, Basic Books.（霍見芳浩訳［1973］『多国籍企業の新展開――追いつめられる国家主権』ダイヤモンド社）

Rumelt., R. P.［1974］*Strategy, structure, and economic performance*, Harvard Business School Press.（鳥羽欣一郎訳［1977］『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社）

【略歴】1961年京都市生まれ. 現職は立命館大学経営学部教授・医療経営研究センター長. 博士（経営学）. 主著は［1996］『現代の半導体企業』ミネルヴァ書房. 関心領域は, 経営戦略論, 医療経営, 大学経営.

プロスポーツにおける顧客創造

Creation a Customer in Professional Sports

種子田穣
Joe Taneda
（立命館大学スポーツ健康科学部）

Summary

Many organizations and relevant people participate in professional sports. All of them are customers by management theory of Drucker. This thesis tries to make clear about creation a customer in professional sports by a case of the NFL with Drucker's theory. And then, it is clear that the whole of professional sports activity is process of creation a customer.

1. 事業の目的

よく知られているように, ドラッカーは「事業の目的は顧客の創造である」とする. これは, 利益の獲得が事業の目的ではなく, そこに至るプロセスである顧客の創造こそが目的であるというドラッカーマネジメント論の重要な主題である. 事業は企業をはじめとする組織によってなされ,「事業」は「企業」とも置き換えられるのであるが(1), ドラッカーは「マネジメント」第Ⅰ部 第4章「マネジメントの役割」の冒頭で以下のように述べる.

「企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である. 組織が存在するのは, 組織それ自体のためではない. 社会的な目的を実現し, 社会, コミュニティ, 個人のニーズを満たすためである. 組織は目的ではなく手段である. したがって問題は, その組織は何かではない. その組織は何をなすべきか, あげるべき成果は何かである.

マネジメントは, それらの組織の機関である.（中略）組織から離れたマネジメントは, マネジメントでさえない.(2)」

したがって, マネジメントは組織がその目的を実現することに貢献するものでなければならないが, ドラッカーは,「マネジメントには, 自らの組織をして社会に貢献させるうえで三つの役割がある(3)」とし, 次の三つを挙げる.

「(1) 自らの組織に特有の目的とミッションを果たす.
(2) 仕事を生産的なものとし，働く人たちに成果をあげさせる.
(3) 自らが社会に与えるインパクトを処理するとともに，社会的な貢献を行う.[4]」

上田は，上記[1]について，それぞれの組織に特有の社会的機能を全うすることであり，事業を通じて社会に貢献することであるとし,[2]について，組織に関わる人々が生産的に働き，仕事を通じて自己実現できるようにすることであるという. そして[3]について，社会的責任を果たすことであり，その一つが，世の中に悪い影響を与えないことであると説明している[5].

そしてドラッカーは，これらの役割は「異質ではあるが同じように重要である[6]」とする.

そこで冒頭の「事業（企業）の目的は顧客の創造である」ことに立ち返ると，マネジメントは企業の目的の実現に貢献するものでなくてはならず，マネジメントの3つの役割はそれぞれ，「顧客の創造」に資するものでなければならない. すなわち，マネジメントの役割は，「事業としての顧客」「組織内における顧客」「顧客としての社会」の創造に貢献するものであると考えることができる[7].

そこで本稿では，このドラッカーの顧客概念に従って，プロスポーツビジネスにおける顧客創造について考察を試みたい.

2. プロスポーツビジネスの特性

プロスポーツビジネスは「観るスポーツビジネス」であり，観客が試合を観て時間を過ごすことに対して対価を受け取る「時間消費型ビジネス」である. いうまでもなく，「時間消費型ビジネス」であるプロスポーツビジネスはサービスビジネスであり，その商品特性からみると，サービス商品の生産と販売・消費が特定の時間的・空間的制約の中で同時に行われる. すなわち，サービス商品はサービス提供者と消費者の同一の場の中の協働の中で成立するのである.

また，プロスポーツビジネスは，観客が商品である試合を観るにとどまらず，観客であるファンが参加するイベントを行うなど，試合以外の様々な要素からなる「エンターテインメントビジネス」であるということができる.

このようにみると，プロスポーツビジネスでは，スタジアムに足を運んでくれるファンの，その場での経験の良し悪しがリピーターの創出に影響を与える. すなわち，仲間との感動，家族や親子のふれあい，語らい，楽しさ，心地よさ，悔しさの共有など，観客にとっての経験価値が他のビジネスに比べて決定的に重要である.

観客の経験価値を高めるには，イベント性，演出などのエンターテインメント的要素からなるソフトウェア，観客に応対するスタジアムスタッフなどのヒューマンウェア，居心地のいい設備などのハードウェアも重要な役割を果たすが，それらはプロスポーツビジネスの拡張領域であり，プロスポーツビジネスがプロスポーツビジネスであるためには「試合」が行われなければならず，試合がプロスポーツビジネスにとってのコアな商品であるといえる.

そして，観る前から結果のわかるような試合では商品としての魅力は失せ，レベルが高く，白熱した，結果の読めない試合こそが観客の経験価値を高めることができる. また，試合という商品は，複数のチームの関与によって生み出されることもプロスポーツビジネスの特性である.

しかしながら，チーム間に何らの取り決めも持たず放置すると，それぞれのチームは，それぞれが許す条件を最大限に生かしてチーム強化を図ろうとするであろうから，その結果，財政力が豊かで，集客や視聴者獲得の可能性が高い大都市にフランチャイズやホームタウンを置くチームの独り勝ちを招くことになる.

このような結果は，魅力ある商品としての試合を生み出すことに反することから，チームの財政力やフランチャイズ，ホームタウンの条件など，それぞれのチームが抱える基礎的諸条件任せにしない，何らかの仕組みが求められる. すなわち，プロスポーツビジネスにおいては「一定のルールにもとづく自由競争」が行われなければならない. しかし，このルールの策定はそのプロスポーツに参加するすべてのチームに影響を及ぼすため，それらすべてのチームによって構成されるリーグが担わなければならない. つまり，プロスポーツビジネスの発展のためには，リーグのガバナンスが必要である.

さらに，プロスポーツビジネスの発展にとって，地域やコミュニティとの良好な関係の構築もきわめて重要である.

プロスポーツチームが試合を行うためには，フィールドやバックヤードの仕様が優れているだけではなく，多数の観客を収容でき，彼らが楽しい時間を過ごせる居心地のいい空間が必要である．こうしたスタジアム建設には多額の投資が必要であり，特別な条件を備えたチーム以外はこのようなスタジアムを自前で整備し所有することは困難である．また，観客がスタジアムに足を運ぶための導線も重要であり，つまりこれは，プロスポーツの商品である試合の生産には多額の公的資金が必要となることを意味する．これらは，プロスポーツビジネスが健全に運営されるためには地域やコミュニティの協力が不可欠であることを示している．

一方，プロスポーツチームがフランチャイズやホームタウンとする地域やコミュニティには，アイデンティティや活力の創出，多くの観客が訪れることによる経済効果が期待されるのである．それがスポーツは「公共財」であるといわれる所以である[(8)]．しかし，1試合に数万人が訪れるプロスポーツの試合では，交通渋滞や騒音が大きな問題となることも多い．このように競技やチームのファンであるか否かに関わらず，プロスポーツビジネスはその活動を通じて，地域の住民やコミュニティに少なからず影響を与える存在なのである．この点もまた，プロスポーツチームが健全に運営されるためのチームと地域，コミュニティとの不可分の関係を示している[(9)]．

こうした特性を持つプロスポーツビジネスにおける顧客創造の営みを，アメリカで圧倒的な人気を誇るNFL（National Football League）のケースによってみることとしたい．

3．NFLの概要

NFLは，MLB（Major League Baseball），NBA（National Basketball Association），NHL（National Hockey League）とならぶアメリカ4大スポーツの一つである．

NFLは30チームで構成され，レギュラーシーズンの試合数は16試合で，MLBのレギュラーシーズンの試合数，162試合の10分の1にも満たない．そもそも，激しいコンタクトを伴うアメリカンフットボールの競技特性から，野球のように多くの試合をすることは不可能であるが，試合はプロスポーツビジネスのコア商品であるから，その試合数が少ないことはファンとのタッチポイントが少ないことを意味し，ビジネス上不利であるかに思われる．しかしNFLは，数をこなすのではなく，1試合ごとの価値を高め，またその希少性を生かし，4大スポーツの中でも圧倒的なビジネス上の成功を収めている．

NFLはアメリカ人の好むスポーツのNo.1であり，ESPNの調査によると，2011年では，アメリカ人の36％がNFLを最も好きだと答え，その割合は1985年から12％増加している．日本でよく知られるMLBを最も好きだと答えたアメリカ人は2011年に13％，1985年から10％減少していることと比較するとNFLの際立った人気が理解される．また，NFLの優勝決定戦，スーパーボウルは1991年以来24年連続で視聴率が40％を超え，Nielsenの調査では，アメリカ歴代テレビプログラム視聴率のTop15に8回のスーパーボウルがランクインしている．さらに，アメリカ歴代テレビプログラムの視聴者数Top5はすべてスーパーボウルが占めている．時差の存在するアメリカでは，いずれも驚異的な数字である．

今日，プロスポーツの4大収入である入場料収入，放映権料収入，スポンサーシップ収入，ロイヤリティー収入のうち，放映権料収入が最も大きな割合を占めているが，NFLの放映権料収入は2013–2014シーズンから2021–2022シーズンのFox，NBC，CBS，ESPNとの放映権契約の総額で1シーズンあたり約50億ドルである．前契約は1シーズンあたり約31億ドルで63％アップしている．また，会計年度が2年間である国連の2014–2015年の通常予算は55億3000万ドルであり，NFLの1シーズンあたりの放映権料は，国連の2年間の通常予算にほぼ匹敵する巨額であることがわかる．

NFLには，経営上の哲学が存在する．それは①特定のチームではなく，リーグ全体の発展を指向する，②すべてのチームをイコールコンディションに置く，③地域に密着したチームを作る，である．この哲学の下に，リーグ，チーム，選手の三要素が有機的に結合しあい，シナジー効果を発揮しているのである．

4．NFLにとっての事業としての顧客

4-1　顧客であるファンへの取組み

NFLは，顧客であるファンを定着させ，非顧客に浸透してファンを拡大するために特徴的なマネジメントシステムを備えて事業を展開している．

すでにみたように，NFLはアメリカを代表するプロスポーツであるが，アメ

リカ型プロスポーツはリーグへの加盟チームが固定しており参入障壁は高く，また，ヨーロッパのプロサッカーなどとは異なり，リーグ構造は単層で昇格，降格がない．したがって，放置するとチームの財政力，フランチャイズ都市の規模によって戦力格差が生じやすい．そこで，収益が均衡すれば戦力も均衡するとの前提にリーグのガバナンスによるコントロールが必要となる．それを具体化したアメリカ型プロスポーツのシステムが①レベニューシェアリングシステム，②サラリーキャップ，③ウェーバー制ドラフトである．

レベニューシェアリングシステムは，事業の展開によって得た収益の多くをリーグに帰属させ，それをリーグ加盟各チームに均等に分配するものである．

NFLでは，プレシーズンゲーム，レギュラーシーズンゲーム，プレイオフのチケット販売収入の60％をリーグに，スーパーボウル，オールスターゲームであるプロボウルのチケット販売収入のうち，選手への報酬，対戦チームへの分配金を除く金額がリーグに帰属する．年間約50億ドルに及ぶレギュラーシーズンとポストシーズンの放映権料もリーグに帰属する．ロイヤリティー収入の全額とスポンサーシップ収入のうち，ワールドワイドと北米スポンサーからの収入もリーグに帰属する．シーズンシートの使用料もリーグに帰属する．そして，これらの多額の収入からリーグ事務局運営費を控除した金額をリーグ加盟32チームに均等に分配する．この分配金は平均するとチーム収入の約7割に達するとされ，オーナーの財政力格差やフランチャイズ都市の規模の違いによる収入格差を大きく緩和し抑制している．

次に，サラリーキャップは，リーグに加盟する各チームが1シーズンに選手に支払うことのできる給与総額の上限である．したがって，チームの財政力による格差は排除される．

サラリーキャップはNFLの事業展開による総収入にリーグと選手会（NFLPA）が合意した一定の割合を乗じて算出される．一般に，実績があり競技能力の高い選手の年俸は高く，新人をはじめ，実績を積んでいない選手の年俸は低い．各チームはそれぞれ，シーズンにおけるチームの強化方針を定め，選手の実力とポテンシャルを見極め，すべてのチームが同じ条件のもとでチーム構成を考え，各選手への年俸をデザインする．

ただし，各チームには，単年度に一時的にサラリーキャップを超えて選手たちに給与を支払うことのできる範囲が定められている．それをトリガーパーセンテージという．その割合は，サラリーキャップとして合意した事業総収入に乗じる一定の割合プラス2％である．しかし，トリガーパーセンテージを行使した場合には契約合意している別のシーズンでサラリー総額を2％減額しなければならず，契約合意している総期間のサラリーの合計額を超えてはならない．

そして，ウェーバー制ドラフトは，前シーズンの勝率が低いチームから優先的に選手の指名権を得ることのできるドラフト方式である．この方式によって，前シーズンに戦績の振るわなかったチームは優先して有力選手を指名することができ，チーム間の戦力均衡に貢献することになる．指名権は，他のチームとトレードすることも可能であり，譲渡することにより金銭を得ることもできる[(10)]．

このようにチーム間の戦力均衡を指向したシステムは，NFL以外のアメリカのプロスポーツにも存在するが，NFLにおいて最も完全な形で厳格に行われている．その結果，NFLでは，これまで48回のスーパーボウルには，加盟32チーム中，30チームが出場経験を持ち，全体の90％以上を占める．また三連覇を果たしたチームはない．

こうした毎シーズン，結果の読めないシーズン展開に顧客であるファンは贔屓のチームをいっそう熱心に応援することになる．

またNFLは，4月のドラフトからその後のトレーニングキャンプ，7月からのプレシーズンゲームからキックオフキャンペーン，9月から12月のレギュラーシーズンゲーム，1月のプレイオフとその後のプロボウル，2月第1週のスーパーボウルへと続くイベントスケジュールカレンダーに従って，年間を通じて顧客であるファンとのタッチポイントを設け，顧客の定着を図っている．

顧客を定着させ，いっそう熱心なファンにしていく上では，メディア戦略も重要である．メディアに関するNFLの特徴的な制度として，ブラックアウトとフレキシブルスケジュールがあげられる．

ブラックアウトとは，試合のキックオフ72時間前までにその試合のチケットが完売していない場合には，スタジアムから72マイル以内の地域で，そのスタジアムでの試合のライブ放映を規制するというルールである．ブラックアウトは1951年に制度化され，当初はチケットの売り上げを増加させることに主たる狙いがあったが，今日では多くのファンがテレビを通じてゲームを観戦することから，映像に臨場感を与えることに大きく貢献している．スタジアムの熱気を伝える映像は顧客であるファンをより熱心なファンへと導く．

フレキシブルスケジュールは，開幕当初に年間の放映カードを定めず，シー

ズン前半の戦績推移によって，シーズン後半のサンデーナイトゲームに好カードや話題性の高い試合を放映するもので，ファンはレギュラーシーズンの終了まで，高い関心を持って試合を視聴する．

またNFLは，独自の映像制作会社であるNFLフィルムズとNFL専門チャンネルとしてNFLネットワークを有する．高い品質と高度な技術で制作された映像と独自の放送網はファンに対するNFLの魅力を増し，木曜夜の試合の独占放映に加えて，多様なNFLに関する話題や情報を届けることで，いっそうのファンの定着を図る．

さらに，NFLフィルムズによる魅力ある映像と，NFLネットワークによる多様な話題や情報の提供は，現在はファンではない潜在顧客である非顧客を顧客であるファンにするうえでも大きく貢献している．

4-2　潜在顧客としての非顧客への取組み

新たなファン層を拡大するための非顧客に対する戦略的取り組みも重要である．NFLはヒスパニックや女性に対する取り組みを戦略的に展開しているが，とりわけ，アメリカで人口が急増しているヒスパニックに対する働きかけは重要である．

ヒスパニックの間ではサッカーに対する人気が高いが，NFLは放置するとまだまだ歴史も浅く，現状では人気の低いMLS（Major League Soccer）の人気に押されるとも予想している．

NFLの調査によると，英語を話すヒスパニックの行動は，他のアメリカ人とほぼ同じであり，アメリカでの居住の長い彼らはアメリカの文化にも馴染み，NFLに違和感なく溶け込んでいる．しかし，スペイン語を話すヒスパニックでは状況は一変する．たとえば，第36回スーパーボウルを例にとると，アメリカで放映されているテレビプログラムの中で，英語を話すヒスパニックでは視聴率第1位であるが，スペイン語を話すヒスパニックでは第136位である．

このような現状に対応してNFLは，スペイン語を話すヒスパニックに95%のシェアを持つスペイン語テレビネットワーク，ユニビジョンのコマーシャルスペースを購入し，NFLの興味喚起に努めている．

しかし，アメリカ国内には，多くの異なったヒスパニックのコミュニティが存在し，コミュニティによってスペイン語の方言も異なるため，全米規模のキャンペーンでは浸透に限界があり，地域に密着した各チームがファン開拓の取組みを強化している．

また，将来を見据え，ヒスパニックのユース層への取り組みも強めている．ヒューストン，フェニックス，サンフランシスコ，ロサンゼルスなど，ヒスパニック人口の多い地区を「プログラム実践モデル地区」として，NFLユース部門がアメリカンフットボールとチアリーディング普及のためのジュニアプレイヤーデベロプメントを実施しているほか，USAフットボール[(11)]もそれらの地域での取り組みを強めている．

4-3　顧客としてのチャネルとの関係

ドラッカーの顧客概念では，チャネルもまた顧客である．

製造業や物品販売業とは異なり，プロスポーツの商品は無形の「試合」であるから，チャネルの意味合いもそれに従ったものである．

プロスポーツビジネスにおいては，NFLに多額の放映権料をもたらすメディア企業はきわめて重要な顧客であるとともにチャネルである．たとえば，スタジアムでスーパーボウルを観戦できるファンは，収益の重点が放映権料収入に移行するにつれ，チケット販売収入につながるスタジアムの収容人数よりも放映された際の満員感が重視され，収容能力が縮小傾向にあることから7万人前後であることが多い．そして，1億5000万人以上のアメリカ国民をはじめ各国のファンがメディアを通じて放映されるライブ放映を視聴するのである．すなわち，本来，無形で同じ空間に身を置くことでしか消費できない商品が，空間的制約を超えて多くのファンに届けられ顧客の維持，拡大に貢献しているのである．

また，NFLがヒスパニックへの浸透に力を尽くしていることは先にみたとおりであるが，NFLの放映権を持つESPNは言語多重プログラムを有しており，多くのNFLの試合をスペイン語で放映している．この放映がスペイン語を話すヒスパニックでのファン開拓に大きく貢献していることは疑いない．

スポンサー企業，ライセンス保有企業もまたチャネルとしての顧客である．NFLの人気の高さから，NFLのスポンサーであることをリーグロゴやチームロゴとともに市場に露出することによって自社のマーケティングを有利に展開しようというのがスポンサー企業のねらいである．また，ライセンス保有企業もNFL関連商品を製造し販売する．その製品は，NFLの求める品質基準を満たし，ブランドとしての統一感を持った商品である．スポンサー企業による露出の対象はすでに顧客であるファンにとどまらず広く社会に行き渡ることから，

非顧客にとってもNFLへの関心を高めることになると考えられる．ライセンス保有企業もまた，その商品の魅力から，ファンはもとより非顧客に対するNFLのタッチポイントとしての役割を果たしているのである．

5．組織内における顧客――インターナルマーケティング

NFLのビジネスからみて，そこに関わる人たちは選手，リーグやチームのスタッフ，そしてリーグの立場からみるとリーグの哲学のもとに実際のビジネスを担うチームもまた組織内における顧客であるとみることができる．

5-1　選手とスタッフ

プロスポーツにおける選手はどんなスタープレイヤーであっても他の職業に比べ早期に引退時期が訪れることを避けて通ることはできない．

NFLの選手のサポートはNFLPAとの窓口でもあるマネジメントカウンシルが担当する．マネジメントカウンシルによる選手サポートは大きく二つの領域からなる．一つは財務的サポートであり，もう一つは選手の引退後に備えるキャリアサポートである．

まず，財政的なサポートについてみると，選手は引退すると功労金を受け取ることができる．功労金は，選手がNFLに在籍した期間にわたって支払われる．また，選手はNFL選手年金基金から35歳時，あるいは引退から5年経過後に配当を受け取ることができる．さらに選手の現役中，毎年，選手が1万ドル，リーグが2万ドルを積み立て，選手はそれを45歳時に受け取ることができる．そして55歳になると，通常の退職給付が行われ，選手がNFLに在籍した年数にわたって毎月一定額が給付される．また，4年以上，NFLに在籍した選手は，最長5年間，健康保険の給付を受けることができる．

選手の引退後に備えたキャリアサポートは，選手の引退後の生活に対する意識を高めることにもつながる．

大学・大学院受講奨励金制度は，選手が大学や大学院で学士号や修士号を取得するための授業料を，一定の学業条件を満たすことを条件に援助するものである．また，NFLが持つネットワークを活用して，選手が大学に学籍を持つ場合，選手は所属チームに近い大学で学び，そこでの修得単位を元の大学で認定を受けたり，元の大学での修得単位を所属チームに近い大学で単位認定されることも可能である．

選手に対する教育プログラムでは，ロールプレイを取り入れたり，大学の協力を得てケーススタディーを行うなど，その方法も多様である．

他にもアントレプレナープログラムが用意されており，引退後，多くの選手が起業している．インターンシッププログラムも行われている．また，NFLは資産運用教育プログラムを有し，選手への投資に関する情報提供を行ったり，資産運用についてのアドバイスを行っている．

こうしたサポートにより，選手は現役中，フィールドで最高の競技を行うことができるのである．

5-2　スタッフ

NFL本部には様々な業界で経験と実績を積んだスタッフが在籍し，各チームにはフットボールサイドとビジネスサイドでスタッフが業務に携わっている．NFLでは，大学の協力を得て，各チームのフットボールサイド，ビジネスサイドのマネージャーを対象にスポーツ業界をテーマとする教育プログラムを実施し，自らが働く業界への知識とそこで働く誇りを醸成している．

また，誰もが立ち入ることのできないNFL本部にはスーパーボウル優勝チームに与えられるビンス・ロンバルディ・トロフィーやカンファレンスチャンピオンシップの優勝トロフィーのレプリカ，スーパーボウル優勝チームがチーム関係者のために作成した歴代のチャンピオンリングがディスプレイされていたり，ミーティングルームにはNFLの歴史に名を残す，往年の名ヘッドコーチの名前が冠されている．さらに，NFL本部内の廊下などの壁面にはこれまでのリーグやスーパーボウルの歴史，いくつかのチームオフィスにはチームの歴史が多くの写真などとともに掲出されており，あたかもミュージアムのようである．こうした設えはNFLPAのオフィスにもみられる．これらにより，そこで働く人々はリーグ，チーム，自らの仕事に誇りを持ち日々の業務に取り組んでいる．

5-3　チーム

チームがモチベーション高くビジネスに取り組むことはリーグ全体の繁栄に繋がる．

先にみたNFLのマネジメントシステムは，ファンに対する魅力的な商品とし

ての試合を提供しているだけではなく，イコールコンディションの下で等しく与えられる優勝可能性は，チームのモチベーションも高めている．レベニューシェアリングシステムによって，各チームはその財政力やフランチャイズとする都市の条件による差異を緩和されているが，チームのビジネス領域が存在することも重要な点である．

NFLビジネスによってもたらされる多くの収入はリーグに帰属する一方で，チケット販売収入のうち，プレシーズンゲーム，レギュラーシーズンゲーム，プレイオフのチケット売り上げの40%はホームチームに与えられる．プレシーズンゲームの放映権料収入もチームのものとなる．スタジアムの駐車料，看板掲出料，スタジアム内売場使用権，スポンサーシップ収入のうちチームスポンサー収入はチームに帰属する．シート使用権料のうち付加価値の高いクラブシート，ラグジュアリーボックスに関する収入もチームの収入となる．

NFLはビジネス展開による収入を「リーグに帰属する収入」と「チームに帰属する収入」に区分し，特にスポンサーシップ収入では，ワールドワイドスポンサー，北米スポンサーの企業数を増減させることによって，チームビジネスの幅をコントロールしている．つまり，NFLは集権と分権の総合管理機能を発揮しているのであるが，チームのビジネス領域の存在は，経営努力がチームの利益に直接結びつく領域であり，努力が報われる領域である．こうしたチームのビジネスの存在は，チームが自立性を持って事業に励むことを促進することになるのである．

6．社会への貢献――顧客としての社会

今日の社会は，日常生活でも仕事の上でも，人との繋がりが希薄化し「個」が重視される社会となった．しかし，人は一人で生きていくことはできない．人が生きていくうえで，多くの人々によって構成されている社会での人と人，心と心の結びつきは重要である．スポーツはそのような社会にあって，人種や性別，職業などの違いを超え，人々が一体となる場を提供することができる．プロスポーツビジネスの商品である試合の場が，仲間との感動，家族や親子のふれあい，語らい，楽しさ，心地よさ，悔しさなどの共有の場となり，プロスポーツチームが存在することによってそのチームがフランチャイズやホームタウンとする地域やコミュニティにアイデンティティや活力を創出し，多くの観

客が訪れることによる経済効果をもたらすことは先に述べたとおりである．

すべての企業はそれぞれの事業を通じて社会に貢献する存在であるが，こうしたことを考えるとプロスポーツビジネスは他のビジネスと比しても公共性が高く，社会への貢献はプロスポーツビジネスの使命であると考えられる．プロスポーツは今日の社会にあって，「社会装置」としての役割を期待されているのである．この使命を果たしてこそ，プロスポーツビジネスは地域やコミュニティからの公的支援を得ることが可能になるのである．

こうした使命の自覚のもとに，NFLはリーグもチームも旺盛な社会への貢献活動を展開している．そのいくつかの事例について述べる．

6-1　リーグの社会貢献活動

NFLがリーグとして取り組む社会貢献活動は数多いが，ここでは二つの事例を挙げることとしたい．

今日，アメリカでは肥満が社会問題となっているが，NFLは2007年10月から小児肥満の解消に向けて「Play60」というプログラムに取り組んでいる．これは，「一日60分，体を動かそう」というキャンペーンで，オンライン上の啓蒙に加え，フィットネスに関するNFLのノウハウを用い，中学校の放課後や別途，各チームが機会を設けてその普及に努めている．Play60には多くのNFLのコーチや選手が参加しこのプログラムをサポートしている．NFLはPlay60を通じて，アメリカの若者の健康増進に2億ドル以上を投入している．

また，「NFL Youth Education Towns（YET）」は1992年のロサンゼルス暴動を機に生まれた．これは，NFLがスーパーボウルのホストタウンに「YETセンター」と呼ばれるアフタースクールセンターを建設し，財政的サポートを行うものである．その運営は地元のコミュニティが担っている．YETは低所得者が多く居住する地域に隣接した町に建設される．YETセンターでは，スポーツプログラムだけではなく，コンピュータートレーニングやキャリアプログラム，そして個別学習指導も行われている．今日では，YETの趣旨に賛同する多くの企業が自らの社会貢献としてプログラムや資金を提供し，青少年の健全な成長に資するものになっている．

6-2　チームの取組み

NFLの各チームはそれぞれ，シーズン中を含め，選手が地域の学校や病院，

市民イベントなどに積極的に出席し，参加者とのコミュニケーションを図っている．地域の学校では，多くのチームが特別講座を開講し，教科の学習に加え，リーダーシップや一般常識の授業やモラル教育に取り組んでいる．また多くのチームで，教育やスポーツの振興のために，奨学金を設けたり，教育施設，病院，チャリティー活動を行う施設に寄付を行うための財団を設立している．

たとえば，これまでに優れた社会貢献活動を行うチームに与えられる賞を複数回受賞しているタンパベイ・バッカニアーズ（Tampa Bay Buccaneers）では，「Ticket Programs」，「Player Foundation」，「Player Camp」，「Community Programs」，「Women's Organization」，「Youth Football」，「Student Ambassadors」，「Donation Requests」，「Fundraising」，「Appearances」の10分野にわたる積極的な地域貢献活動をフィールド内外で展開している[12]．

また，NFL32チームのうち，26チームはチアリーダーを有するが，彼女たちにはダンスの能力のみではなく，理想的な女性像である「ロールモデル」としての役割が期待されている．彼女たちもまた，積極的な社会貢献活動に取り組んでいる．チアリーダーが試合のサイドラインでチアリーディングを披露するのはホームゲームに限られているので，もし，チームのプレイオフ進出が無ければ8試合に過ぎない．しかし，彼女たちは選手とともに，また独自に地域やコミュニティへの貢献活動に取り組んでおり，その回数は年間300日以上にも及び，その活動も多様である．また，海外駐留アメリカ軍キャンプへの慰問活動など，選手が赴くことのできない地に足を運び活動するのもまたチアリーダーである．

このように，NFLはリーグのレベル，チームのレベルで地域やコミュニティに対して多様な社会貢献活動を行っている．

それは，社会と組織の関係は相互作用的な関係であり，ドラッカーによれば，「組織は社会環境の中においてのみ存在する．それは社会の機関である．したがって，社会全体の問題の影響を受けざるを得ない．[13]」また，「健全な企業，健全な大学，健全な病院は不健全な社会では機能しえない」ため，「社会の健康はマネジメントにとって必要不可欠である」からである[14]．

NFLはその点を自覚して日々の活動に取り組んでいる．NFLコミッショナーのロジャー・グッデルは次のように述べる．

「私たちはいつも社会に対する影響力や責任を考えていますし，その存在の大きさを意識しようと努めています．これはプライドを持っているとか，地位が高いという意味ではありません．9月11日のテロ事件の結果，私たちは，NFLの社会的影響力がいかに大きいかを痛感することになりました．自由，成功，友情などアメリカ国民が愛してやまないものを守るために，われわれはアメリカ社会を一致団結させることができる確固たる基盤を持っているという事実を経験的に知ることになったのです．また，そういう存在であるからこそ，われわれは成功しているのだということを実感することになりました．[15]」

7. おわりに

ドラッカーの顧客概念に従って，プロスポーツにおける顧客創造を，アメリカを代表するプロスポーツ，NFLのビジネスをケースに考察してきた．経営学では通常，ドラッカーの顧客概念のうち「事業としての顧客」に焦点を当てて論じられるのは誰もが知るところである．しかし，ドラッカーによれば，それに加えて，非顧客，チャネル，従業員，社会のすべてが顧客である．

これまでみてきたように，プロスポーツは他のビジネスと比較してもきわめて公共性が高い．したがって，プロスポーツビジネスは大きく社会に貢献する存在であることが求められる．プロスポーツビジネスには多くの組織や関係者が関与するが，それらはすべて，社会における存在である．そして社会は人の営みによって形作られている．事業としての顧客であるファンやチャネル，顧客としてのプロスポーツ組織で働く人々，顧客としての地域やコミュニティ，そのすべてが「人」に行きつく．そう考えると，ドラッカーのマネジメント論は狭い意味での顧客であるか否かに関わらず，広く社会すべての人に貢献することを指向するものであると考えられる．

健全な社会に健全な企業が存在し，健全な企業で働く人々が意欲を持って人々に有用な魅力ある商品を生み出し，その商品を消費した人々が健全な社会を形作る．この好循環が健全な社会と企業の発展と人々の幸福を生むのである．つまり，プロスポーツビジネス全体が「顧客の創造」の営みであり，プロスポーツ組織に関わるどの部分を疎かにしてもその健全な発展を望むことはできない．すなわち，ドラッカーのいう「顧客の創造」こそがプロスポーツビジネス全体の発展をもたらすのである．

【注】

(1) ドラッカー , P. F. (1973), 訳書 (2008), p.73参照.

(2) ドラッカー , P. F. (1973), 訳書 (2008), p.42.

(3) ドラッカー , P. F. (1973), 訳書 (2008), p.42.

(4) ドラッカー , P. F. (1973), 訳書 (2008), p.42.

(5) 上田惇生 (2006), pp.106-107.

(6) ドラッカー , P. F.(1973), 訳書 (2008), p.43.

(7) 三浦一郎 (2012), p.38参照. また, ドラッカーにおける顧客概念の拡大については, 三浦一郎・白珍尚編著 (2010), 第3章を参照されたい.

(8) プロスポーツビジネスの特質については, 種子田 (2007), pp.10-21を参照されたい.

(9) 福田拓哉・種子田穣 (2011), p.38参照.

(10) 指名を受けた選手はそれがどのチームからの指名であっても拒否することはできず, 入団を受け入れない場合には, そのシーズンの指名される権利を失う. このような選手の, チーム選択の自由の拘束を補うものとして, 選手はNFLに3年在籍すると制限付きフリーエージェント, 4年在籍すると制限なしフリーエージェントの資格を得, 他のチームへの移籍交渉の権利が与えられる.

(11)「USAフットボール」は, 2002年11月にNFLとNFLPAとの共同出資によって設立された. アメリカでのアメリカンフットボールは最も人気の高いスポーツであるが, それが故に, 多くのアメリカンフットボール団体, アマチュア選手が存在し, 団体によってルールも相違している. USAフットボールには, そうした状況の中で多くのアマチュアフットボール団体の「傘」の役割を果たし, それらを健全な発展に導く役割を期待されている. 運営資金には, NFLユースフットボール基金が充てられている. 種子田 (2007), pp.173-174を参照されたい.

(12) 福田拓哉・種子田穣 (2011), p.41参照.

(13) ドラッカー , P. F. (1973), 訳書 (2008), p.370.

(14) ドラッカー , P. F. (1973), 訳書 (2008), p.371.

(15) 2002年9月, COO当時のインタビュー.

【文献】

Drucker, Peter F.(1973), *Management*, Harper & Row.[上田惇生 (2008)『マネジメント』((上), ドラッカー名著集13) ダイヤモンド社]

上田惇生 (2006)『ドラッカー入門』ダイヤモンド社

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

三浦一郎 (2012)「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」『文明とマネジメント』(ドラッカー学会年報7)

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

種子田穣 (2007)『アメリカンスポーツビジネス―NFLの経営学』角川学芸出版

福田拓哉・種子田穣 (2011)「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」『文明とマネジメント』(ドラッカー学会年報6)

【略歴】 立命館大学スポーツ健康科学部教授. 立命館大学大学院経営学研究科修了. 著書に『史上最も成功したスポーツビジネス』(共著), 『アメリカンスポーツビジネス――NFLの経営学』等.

社会福祉サービス従事者のホスピタリティ意識に関する研究
――飲食業従事者の意識と比較して

A Study on the Hospitality Attitudes of Social Service Staffers:
In Comparison with the Attitudes of Restaurants Business Staffer

星野晴彦
Haruhiko Hoshino
（文教大学人間科学部）

Summary

In this paper, I consider the hospitality attitudes of social service staffers for the service users. And I compared the attitudes with that of restaurant business staffers. Currently, the managers of social services and restaurant business have pursued the cost-efficiency. In the research of this paper, the results suggest the staffers might have the risk that they do not recognize a service user as irreplaceable. In order to overcome this situation, we should recognize the importance of the management theory of P.F.Drucker.

Ⅰ. はじめに

ホスピタリティ・マネジメントは，マネジメントが顧客の満足を第一に考えるべきであるとするドラッカーの思想と軌を一にするものである．そしてホスピタリティは，福祉なども対象に含む普遍性がある[(1)]．現在様々なサービス職種でホスピタリティが注目を浴びており，それに関する論述は確実に数量的に増加している[(2)]．ホスピタリティを実現するためのすぐれた著書は多く認められる．他方で，ホスピタリティに関する研究において，現時点ではまだ統計的な分析を加味された研究が少ないという点が挙げられる．[(3)] 特に，その構成概念や測定するための尺度は報告されておらず，現場レベルにおける従事者の実態については，不明確な状況にある[(4)]．ホスピタリティの方法論・理想像のみを語るのではなく，現実のホスピタリティ意識の実態に関するアプローチしていくことが求められよう．本稿では，現場の福祉サービスと飲食業の従事者のホスピタリティ意識の実態と組織への期待を調査項目として比較検討する．

筆者は別稿[(5)]において，社会福祉サービス従事者のホスピタリティ意識の実態，さらに組織に対する期待に関する調査を行った．そこでは福祉を学ぶ学生との比較を行い，学生の理想と福祉現場前線で勤務している従事者の意識の差異を明らかにした．さらに同趣旨の調査により，宿泊業従事者との比較も行った[(6)]．改めて，本稿では，福祉サービスと飲食業の従事者のホピタリティ意識の状況と特殊性について検討していこうとするものである．

Ⅱ. 先行研究の概要

本稿の調査を示す以前に，本テーマに関する三種の先行研究について述べたい．

一つはホテルリッツカールトンなどを初めとするホスピタリティ研究である[(7)]．そこでは，レストランでの心温まるエピソードなどが示されている．他方で宇井[(8)]は帝国ホテルを取材し，「お客さまから言われてできないものがあればシェフとは呼べない」とインタビュー結果を示している．理想的なホスピタリティを展開するための著述が多く出版されている．その中には，組織の目標を実現するために，ホスピタリティを向上させるためのリーダーシップやコーチングについて述べたものもある[(9)]．しかし，それが果たしてどこまで現実的に浸透しているのか．というのは，最近では高級ホテルレストランでの食品偽装表示事件が発生している．これはホスピタリティを語る以前のコンプライエンスに関わる事項である．

二つは，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[(10)]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強くなっている[(11)]．

3つは，ホスピタリティの尺度化である．山岸が，平成20年に看護師・宿泊業・飲食業の接客従事者を対象に横断的な調査を行った．山岸[(12)]たちはサービス業（看護師・宿泊業・飲食業）の調査を行い，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」(組織と職場をよい方向に変化させる風土)「ゆとり」の因子を抽出している. 山岸によれば[13], 一元配置分散分析による職種間の有意差として下記の通り示されている.

① サービス提供力・顧客理解力・外見と謙虚において, 宿泊業が他の職種より高かった. 宿泊業は5因子共に看護職と飲食業より高く, 特に有意差の見られた提供力・顧客理解力・外見と謙虚は, 看護職と飲食業に向上の余地があると思われる.

② 組織風土のコーチ型管理は飲食業が看護師・看護補助者より高かった ($p < 0.01$)

③ 組織公正感は宿泊業が看護師・飲食業より低かった ($p < 0.01$).

以上の先行研究を踏まえて, 以下に筆者が行った調査結果を示したい.

Ⅲ. 調査概要

以下に筆者が行った調査結果の概要を示す.

1. 目的

社会福祉サービスと. 飲食業の前線の従事者の意識に関する実態の比較を行う. それにより社会福祉サービスと. 飲食業の従事者のホスピタリティ意識と特殊性を探る. そしてホスピタリティ・マネジメントを研究するための基礎資料とする.

2. 対象

まず, 社会福祉従事者 (障害者福祉・高齢者福祉領域) を調査対象として質問紙調査を行った2013年3月に関東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115名からの回答を得た. 回収率は61.0%であった.

他方で, 2013年9月に関東の飲食業職員100人に対してウェブ調査を行った.

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, 山岸らの作成した調査票を参考にした. 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,「機関や組織の雰囲気についてどのようなことが必要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. 回答は「強くそう思う」から「まったくそう思わない」の5件法を用いた. ただし比較した結果の表記は, 視覚的に分かりやすくするために,「思う」「思わない」で分離した.

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

従事者の調査回答者の属性は下記 (**表1 〜表3**) の通りであった. (　) 内は%である.

表1　調査対象者の性別

	福祉サービス従事者	飲食業従事者
男	54 (46.5)	78 (78.0)
女	61 (53.5)	22 (22.0)
計	115 (100)	100 (100)

表2　調査対象者の年代

	福祉サービス従事者	飲食業従事者
20代	18 (15.5)	2 (2.0)
30代	35 (30.1)	21 (21.0)
40代	34 (29.3)	42 (42.0)
50代	18 (16.4)	24 (24.0)
60代	10 (8.7)	11 (11.0)
計	115 (100)	100 (100)

表3　調査対象者の勤務年数

	福祉サービス従事者	飲食業従事者
10年未満	76（66.1）	42（42.0）
10年以上	39（33.9）	58（58.0）
計	115（100）	100（100）

以下に設問1に対する，福祉サービスと，飲食業の従事者の回答の比較を示す．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．また視覚的に理解しやすくするために，「思わない」で20％を超えている項目の数字は斜めで太字にした．20％を基準とした理由は，5人に一人がそのように感じているという一つの目安となると考えたためである．またFisher直接確率法検定による有意差（$p<0.05$）の認められた所は下線を引いた．

表4　設問1に対する回答

		職種	思う	思わない	計	有意確率
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	福祉	87(75.7)	***28(24.3)***	115(100)	0.451
		飲食業	74(74.0)	***26(26.0)***	100(100)	
	利用者が必要とするサービスに，気づくことができる	福祉	88(76.5)	***27(23.5)***	115(100)	0.071
		飲食業	65(65.0)	***35(35.0)***	100(100)	
	利用者の要望が想定外でも創意工夫を凝らして対応する	福祉	99(86.1)	16(13.9)	115(100)	0.020
		飲食業	74(74.0)	***26(26.0)***	100(100)	
	利用者の要望に対応できない場合は，代案を提案する	福祉	85(73.9)	***30(26.1)***	115(100)	0.006
		飲食業	56(56.0)	***44(44.0)***	100(100)	
	利用者の好みを職員間で共有し，提供するサービスに反映している	福祉	99(86.1)	16(13.9)	115(100)	0.001
		飲食業	53(53.0)	***47(47.0)***	100(100)	
歓待	質問や会話をしやすい，雰囲気つくりをしている	福祉	103(89.6)	12(10.4)	115(100)	0.001
		飲食業	68(68.0)	***32(32.0)***	100(100)	
	笑顔で接する	福祉	104(90.4)	11(9.6)	115(100)	0.009
		飲食業	77(77.0)	***23(23.0)***	100(100)	
	積極的に声かけや挨拶をする	福祉	100(87.0)	15(13.0)	115(100)	0.001
		飲食業	66(66.0)	***34(34.0)***	100(100)	
	楽しそうに働いている	福祉	94(81.7)	21(18.3)	115(100)	0.001
		飲食業	60(60.0)	***40(40.0)***	100(100)	
顧客理解力	顧客の状況に合わせて声の調子を変えている	福祉	94(81.7)	21(18.3)	115(100)	0.001
		飲食業	57(57.0)	***3(43.0)***	100(100)	
	サービスに必要な専門知識を持っている	福祉	82(71.3)	***33(28.7)***	115(100)	0.245
		飲食業	66(66.0)	***34(34.0)***	100(100)	
	利用者の理解力を判断し，最も理解しやすいように説明する	福祉	100(87.0)	15(13.0)	115(100)	0.010
		飲食業	80(80.0)	***20(20.0)***	100(100)	

外見と謙虚	謙虚な態度で接する	福祉	76(66.1)	***39(33.9)***	115(100)	0.396
		飲食業	58(58.0)	***42(42.0)***	100(100)	
	尊敬語，謙譲語，丁寧語を適切に使う	福祉	87(75.7)	***28(24.3)***	115(100)	0.875
		飲食業	74(74.0)	***26(26.0)***	100(100)	
	清潔感のある服装や髪型をしている	福祉	101(87.8)	14(12.2)	115(100)	0.046
		飲食業	77(77.0)	***23(23.0)***	100(100)	
誠実	利用者の要望を誠実に聞く	福祉	101(87.8)	14(12.2)	115(100)	0.002
		飲食業	70(70.0)	***30(30.0)***	100(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	福祉	98(85.2)	17(14.8)	115(100)	0.008
		飲食業	70(70.0)	***30(30.0)***	100(100)	
	適切なタイミングでサービスを提供する	福祉	92(80.0)	***23(20.0)***	115(100)	0.330
		宿泊業	74(74.0)	***26(26.0)***	100(100)	

結果を概観すると下線を引いてある項目の数字のみに有意差は認められたが，すべての項目において，飲食業従事者が「思う」と回答する率が低いことに注目したい．なお上記項目と性別・年代・勤務年数をクロスして同様の検定をした所，有意差は認められなかった．

次に設問2の結果を示す．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．また視覚的に理解しやすくするために，「思わない」で20％を超えている項目は斜めで太字にした．またFisher直接確率法検定による有意差（$p<0.05$）の認められた所は下線を引いた．なお，「ゆとり」は逆転項目であり，思わないと回答することが望ましい．

表5　設問2に対する回答

社会福祉の機関や組織の雰囲気として，必要であると考えているか		職種	思う	思わない	計	有意確率
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	福祉	91(78.4)	***25(21.6)***	115(100)	0.163
		飲食業	70(70.0)	***30(30.0)***	100(100)	
	自分の行動や成果を，的確・公正に見ている	福祉	81(69.8)	***35(30.2)***	115(100)	0.324
		飲食業	66(66.0)	***34(34.0)***	100(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	福祉	84(72.5)	***32(27.6)***	115(100)	0.004
		飲食業	53(53.0)	***47(47.0)***	100(100)	
組織公正感	部署や組織の方向性や方針，目標について必要な事柄をきちんと説明してくれる	福祉	76(65.5)	***40(34.5)***	115(100)	0.002
		飲食業	44(44.0)	***56(56.0)***	100(100)	
	部署や組織のシステムは合理的なものである	福祉	54(46.6)	***62(53.4)***	115(100)	0.003
		飲食業	31(31.0)	***69(69.0)***	100(100)	
	仕事に必要な情報を提供してくれる	福祉	70(60.9)	***45(39.1)***	115(100)	0.004
		飲食業	42(42.0)	***58(58.0)***	100(100)	
	適切に問題を処理するように機能している	福祉	64(55.2)	***52(44.8)***	115(100)	0.479
		飲食業	50(50.0)	***50(50.0)***	100(100)	

変革性	部署や組織の問題について関係者が話し合いをしている	福祉	81(69.8)	***35(30.2)***	115(100)	0.000
		飲食業	45(45.0)	***55(55.0)***	100(100)	
	改善したほうがよいと思うことは関係者に話をしている	福祉	93(80.9)	22(19.1)	115(100)	0.001
		飲食業	56(56.0)	***34(34.0)***	100(100)	
	何かがおかしいと感じたことは上司に対しても発言する	福祉	84(73.0)	***31(27.0)***	115(100)	0.001
		飲食業	42(42.0)	***58(58.0)***	100(100)	
ゆとり（逆転項目）	自分の部署は，仕事が多くて，仕事がこなしきれない	福祉	58(50.4)	***57(49.6)***	115(100)	0.001
		飲食業	21(21.0)	***79(79.0)***	100(100)	
	自分ひとりだけでは何を言っても始まらないという風潮がある	福祉	43(37.4)	***72(62.6)***	115(100)	0.568
		飲食業	26(26.0)	***74(74.0)***	100(100)	

結果を概観すると下線を引いてある項目のみに，有意差は認められたものの，すべての項目において．飲食業従事者が「思う」と回答する率が低いことに注目したい．

Ⅲ．考察

まず，結果について概略を示したい．

設問1については，**表4**の下線を引いてある項目のみに，有意差は認められたものの，すべての項目において，飲食業従事者が「思う」と回答する率が低いことに注目したい．この点については，筆者が別稿[(14)]で宿泊業との比較を行った結果と同じ傾向を示している．特に，「笑顔で接する」「積極的に声かけや挨拶をする」「楽しそうに働いている」「利用者の状況に合わせて声の調子を変えている」「利用者の要望を誠実に聞く」「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」「利用者の理解力を判断し，最も理解しやすいように説明する」「清潔感のある服装や髪型をしている」は，飲食業のほうが高く回答するように考えられる．というのは，周囲に競合施設も多く，コアサービスの食事の提供は当然のこと，接客も良質であることが必要となるであろうためである．しかし，本調査では有意に低く回答していた．特に，飲食業では，「利用者が必要とするサービスに，気づくことができる」「利用者の要望に対応できない場合は，代案を提案する」「謙虚な態度で接する」「利用者の好みを職員間で共有し，提供するサービスに反映している」「積極的に声かけや挨拶をする」「楽しそうに働いている」「利用者の状況に合わせて声の調子を変えている」には，70％未満の者が「思う」と回答している．それに対して，社会福祉サービスでは，「謙虚な態度で接する」のみが，70％未満が「思う」と回答している．

そして，「利用者の要望が想定外でも速やかに対応する」「利用者が必要とするサービスに，気づくことができる」「利用者の要望に対応できない場合は，代案を提案する」に対する回答は，「笑顔で接する」「質問や会話をしやすい雰囲気つくりをしている」「利用者の要望を誠実に聞く」「質問や会話をしやすい，雰囲気つくりをしている」に対して「思う」という回答より15％程度低くなっている．これは2つのことを示しているのではないか．第一は，マニュアルを超えて，利用者に組織として向かい合うことの質問項目に対して「思う」という回答が低くなることを示唆していること．第二は個人の次元に留まらず，他の職員を巻き込んで組織で取り組むことに消極的になってしまうことである．

次に，設問2についてであるが，「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」「自分の行動や成果を，的確・公正に見ている」「自分ひとりだけでは何を言っても始まらないという風潮がある」以外の項目ですべてに有意差が示されており，飲食業が低くなっている．そして同時に，両職種とも20％以上が「思わない」とほぼ全質問で回答していることにも注目したい．

以下に2点について考察したい．

1　社会福祉と飲食業のサービスの特殊性

2　マニュアルの確立の違い

まず，1について述べたい．

福祉サービス従事者が有意に高く回答した，「笑顔で接する」「積極的に声かけや挨拶をする」「楽しそうに働いている」「状況に合わせて声の調子を変えている」「利用者の要望を誠実に聞く」「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」「利用者の理解力を判断し，最も理解しやすいように説明する」は，日常生活を支援することに資する項目であると考えられる．それに対して．飲食業では，「笑顔で接する」「積極的に声かけや挨拶をする」は強く意識する必要がないと思われているのかもしれない．時には積極的なかかわりが客に不快感を与えかねないためである．例えば，武田[(15)]は「最高の顧客はこれ見よがしで嫌らしく，わざとらしい顧客対応は求めていない」「一流の人物ほどこびへつらいの態度を嫌う」「一流の人物はさりげなく気づき・気配り・気遣いや温もりのあるある対応を求め，評価する」としている．日常的な支援をする福祉サービスと，非日常的なかかわりをするサービス職種の相違により，求められるホスピタリティの性格が異なることを示唆しているかもしれない．また社会福祉サービスでは，「謙虚な態度で接する」のみが「思う」と70％未満で回答されている．これは福祉

の利用者と支援者の関係性を，不適切としてしまう懸念があるかもしれない．一例として，三好[16]は，ホスピタリティを一般的なサービスのような認識で取り入れることは，対象者の自立を助けるものではなく，阻むものになってしまう，としている．そこからは，対象者への自立への意識を下げていくなどの危険性を大きくはらむ可能性を示唆していた．ホスピタリティに関する社会福祉の利用者との関係性の特殊性についてはさらに深く議論していく必要がある．

次に2について述べる．

飲食業では「利用者が必要とするサービスに，気づくことができる」「利用者の要望に対応できない場合は，代案を提案する」「利用者の要望が想定外でも創意工夫を凝らして対応する」に対して，「思う」と70％未満が回答している．それに対する一つの解釈として，社会福祉領域では他の業種に比して，業務マニュアル化が不十分であることが指摘されていることが挙げられる[17]．それに対して．飲食業などはマニュアル化が進んでいる．マニュアルがあることにより，職員は確かに標準化されたサービスを提供することもできるし，また職員も安心して業務に取り組むことができる，というものである．

以上は，不特定多数の利用者に平等に標準化したサービスを迅速に過誤無く提供できるであろうし，クレームに対しても一見整合性のある回答がしやすいが，顧客の満足という組織マネジメントの原則を必ずしも実現しなくなる危険性があるということである．効率性やマニュアル・規則から活動を狭め，「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る可能性が生じる．吉原[18]はホスピタリティ・マネジメントを「ゲストの要求が明らかな時には標準化や規格化等の経営手法を適用してゲストの期待に応え，またゲストの想像を超えたところで他に類を見ない製品・商品やサービスを創造し提供していくことでゲストと感動を分かち合うマネジメント」としている．

加えて言えば，品質の安定化そのものがサービス提供の目標ではなく，顧客の満足こそが本来の目標になる．客観的品質の安定性を目指すのではなく，直接的に顧客の主観的品質向上に働き掛けられるような，マニュアルに縛られるのみではないマネジメントが志向されることになる[19]．「ホスピタリティ活動はスタッフの自発的で自律的な活動を促し，マニュアルはネガティブリストにとどめる」ということはホリスティックに現出するホスピタリティ活動の柔軟性をマネジメントする際の必要条件となる[20]．それがまさにドラッカーが示したところの「顧客の満足」につながるのであろう．

しかし，上記の課題を，個々の職員の意識の問題と矮小化してはなるまい．産業別にみた賃金主な産業別に賃金をみると，男性では，金融業，保険業（492.3千円）が最も高く，次いで教育，学習支援業（449.3千円）となり，運輸業，郵便業（264.4千円）が最も低くなっている．女性では，教育，学習支援業（307.4千円）が最も高く，宿泊業，飲食サービス業（186.9千円）が最も低くなっている．産業別に賃金カーブをみると，男性では，金融業，保険業は45～49歳で賃金がピークとなり，その後は大きく下降している．また，運輸業，郵便業，宿泊業，飲食サービス業は他の産業に比べ賃金カーブが緩やかとなっている．女性では，金融業，保険業，教育，学習支援業は，年齢階級が高くなるとともにおおむね賃金も上昇しているが，製造業，運輸業，郵便業，宿泊業，飲食サービス業は他の産業に比べ賃金カーブが緩やかとなっている[21]．要は飲食業が他の産業と比して，給与が低いということである．競合施設に対抗し利潤を上げるために，厳しく人件費を削減しているということになろう．雇用環境を鑑みた上で，設問2の結果を見ると，現場の従事者が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が示唆されるのではないか．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．このような状況は，組織において創造性を高められるよりも，つぶす場合が多くなる危険性を示している[22]．ドラッカー[23]は，マネジメントが自らの組織が社会に貢献するために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．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．ドラッカーの提唱した自己目標管理はマネジャーと従事者が組織の使命を踏まえつつ対話することに意義があるのであるが，その機会を活用する意欲の乏しさが示されているのではないか．それ故に，この状況を改善するためにホスピタリティ・マネジメントを，現在のサービス業において研究する存在意義が正しくあると思われる．

Ⅵ．おわりに

現在の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存在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．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．

なお，本稿の課題は3点ある．一つは本調査では対象者も少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，回答者の所属する組織の規模や特性などの属性には十分に踏み込めていないことである．飲食業の消費者状況などにより，利用客の期待内容も異なるためである(24)．また事業主のインタビューも含んだ上での考察ができていない点である．これらについては，今後の課題としたい．

なお，末筆ながら本調査には，平成25年度，文教大学競争的教育研究資金をいただいたことを付記させていただく．

【注】

(1) 服部勝人『ホスピタリティ学のすすめ』丸善株式会社, 2008.

(2) 拙稿「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, 文教大学, 2013, p.24.

(3) 佐々木茂・徳江順一郎「ホスピタリティ研究の潮流と今後の課題産業研究」『高崎経済大学附属研究所紀要』第44巻第2号, 2009, p.12.

(4) 山岸まなほ「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』14-2, 2009, p.58.

(5) 拙稿「社会福祉サービスの従事者のホスピタリティ意識に関する調査研究――学生との比較を踏まえて」『HOSPITALITY』22, 日本ホスピタリティ・マネジメント学会, 2014, pp.75-85.

(6) 拙稿「社会福祉サービスの従事者のホスピタリティ意識に関する研究――宿泊業従事者の意識と比較して」『生活科学研究』36, 文教大学生活科学研究所, 2014, pp.141-151.

(7) 高野登『リッツ・カールトンが大切にするサービスを超える瞬間』かんき出版, 2005.

(8) 宇井洋『感動のサービス』ダイヤモンド社, 2010, p.157.

(9) 清水均『ホスピタリティコーチング』日本BP社, 2012.

(10) 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』, 2002, p.9.

(11) 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.

(12) 山岸まなほ「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』14-2, 2009, pp.58-67.

(13) 同上, p.61.

(14) 前掲 (6).

(15) 武田哲男『サービスの常識』PHPビジネス新書, 2008, p.99.

(16) 三好明夫・沖田勝美『介護技術学』学文社, 2007.

(17) 本岡類『介護現場はなぜつらいのか』新潮社, 2013.

(18) 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.

(19) 徳江順一郎『サービス＆ホスピタリティ・マネジメント』産業能率大学出版部, 2011, p.188.

(20) 高橋量一「ホスピタリティ・マネジメント」『ホスピタリティ・マネジメント』1-1, 2010, p.42.

(21) 大臣官房統計情報部賃金福祉統計課『平成23年賃金構造基本統計調査（全国）の概況』2012, p41

(22) 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』2000, p.18.

(23) 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.

(24) 五十嵐元一「ホスピタリティと企業行動に関する研究」『経営論集』3-2, 北海学園大学, 2005, p.104

【略歴】 文教大学人間科学部教授．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.

社会生態学へのギブソン心理学の導入の研究－その3
――ギブソンの知覚論から得られるもの

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

佐藤 等
Hitoshi Sato
（佐藤等会計事務所）

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. The result of the study is the possibility of Gibson's psychology introduction into Drucker's social ecology is large.

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，前回，前々回と同様，本学会2011年秋の年報[(2)]で行った知覚的な認識（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ている.詳しい背景は2013年春の年報〔その1〕を参照されたい.

本論考の目的は，ギブソン心理学を社会生態学に導入しうるかを検討することにある. 本論考は，紙面の都合で3回に分けられており，今回は後述する〈5つの原則〉のうち残り1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Thomas

J. Lombardoの手による『ギブソンの生態学的心理学』[(3)]である. 河野は，同書の翻訳チームの一員である.

本論考は，河野がギブソン心理学から引き出した「哲学的原則」，すなわち「生態学的立場の哲学」[(4)]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（2013年Ⅰで考察済み）
原則2：環境内身体としての自己（2013年Ⅱで考察済み）
原則3：行為者の環境との循環的な相互作用（2013年Ⅰで考察済み）
原則4：直接知覚論（2013年Ⅱで考察済み）
原則5：過程の存在（今回考察対象）

Ⅱ. 本論考の検証の手順

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

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

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

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

Ⅲ.〈原則5：過程の存在〉の考察

Ⅲ－1. 河野の説明

この原則に関する河野の簡潔な説明を記す.「存在はひとつの水準に還元できず，階層的ないし多元的である. 生態学的環境は，主観的な表象ではなく，

実在のひとつの水準である．また，世界は根本的に時間的に堆積するもろもろの出来事event，すなわち過程processからできており，時間や空間や実体はそこからの抽象にすぎない」[5]．

Ⅲ－2．主要概念の検討

一般に知覚論は，認識論（「どのように知識を得るのか」）の一部を形成し，暗黙に存在論（「何が認識できるのか」「それがどのように存在しているのか」）を前提としている[6]．それゆえ存在の理解は欠かせない．

そこで第一に，「存在はひとつの水準に還元できず，階層的ないし多元的である」との言明に関する主要概念を検討する．河野は，原則1：動物と環境の相互依存性の環境を説明する際に「生態学的環境とは，環境と動物自身とが同時に現れるような実在の水準のことである」とし，生態学的環境とは，「動物や人間の環境は彼らが知覚する世界」[7]のことであると環境に限定を加えた．すなわち動物や人間が知覚できない銀河系などの実在水準にある環境は，生態学的環境とは言わないことを明らかにした．生態学的環境とは，スケールでいえば，キロメートルからミリメートルの範囲の間にある[8]．

原則5は，原則1で述べられた実在の水準の特徴を明らかにしたものである．つまりその水準は，ひとつに限定できるのもではなく，階層的ないし多元的である．実在の階層性・多元性とは，「上下関係のことではなく，全体と部分の包括関係のことである」[9]．たとえば，山のなかに峡谷が組み込まれており，峡谷のなかに樹木が，樹木のなかに木の葉が，木の葉のなかに細胞が，入れ子状態になっている[10]．

第二に，「生態学的環境は，主観的な表象ではなく，実在のひとつの水準である」との言明に関わる主要概念を検討する．環境を個々の人間の頭の中にできた表象，つまり個々のイメージではなく，それは現に存在する個々の物理的なひとつの世界であるとの言明である．

ギブソンは，「生態学的環境を記述する学問を生態学的物理学と呼ぶ」．ギブソンの生態学的環境には，動物の存在が不可欠である．動物の存在を必須のものとしない学問領域は，宇宙物理学や地学の対象である[11]としている．

したがって「生態学的物理学は，媒質，面，生態学的物質などの用語によって環境を記述する」ものである．それらは「物理学的物理学が記述する諸対象と同じ資格において実存的である」とし，本来物理学が記述対象とする宇宙などのマクロ，原子などのミクロと変わるものではないと資格の等価性を主張する[12]．宇宙も原子も山や木の葉などの生態学的環境の対象物と入れ子状態にあるはずだからである．

ここで「媒質，面，生態学的物質」とは，何かを検討する．ギブソンは「生態学的実存は，物質・触媒と，両者を隔てる面，さらに，多様な『面の配置』から成る」[13]とした．

媒質とは，水や空気のように，動物の移動を可能にするものである．媒質は光や音，匂いなどで満たされ，動物にとって遠方の知覚を可能にする[14]．

生態学的物質とは，原子や素粒子のような物理学的な意味での物質ではなく，知覚の対象となりうるような生態学的な意味での物である．たとえば，岩，土，油，樹木，鉱物，金属や，それらのものでできた物がそうである．生態学的物質は，程度の差はあれども，触媒よりは硬く，変形しにくく，持続性と耐久性があり，動物の通過を許さない[15]．

面は，地形や遮蔽面に代表され，環境の地形的なレイアウトを構成する．面は一定の肌理（滑らかさ，ざらついた，砂状，など）をもっており，変形や崩壊にたいして相当程度の抵抗力をもつ．面は，地面がそうであるように，多くの動物が活動する場所である．面は光を反射し吸収する場所であり，物質の内部はそうではない．面は動物に触れるが，物質の内部はそうではない[16]．

第三に，「世界は根本的に時間的に堆積するもろもろの出来事event，すなわち過程processからできており，時間や空間や実体はそこからの抽象にすぎない」との言明に関する主要概念を検討する．

この言明の反対の立場は，近代科学の世界観である．典型を近代科学の完成態であるニュートン物理学に見ることができる[17]．一言で言えば，「近代科学の世界観は，孤立した実体にたいして外側から秩序（時間，空間，法則性）が課されるという図式でなりたっている」[18]．

「生態学的事象の絶え間のない流れは，物理学で仮定された時間の抽象的経過とは区別される．時間の経過は等質でありかつ直線的であると仮定され（中略），いかなる外界の事情とも関連せずに，均質に流れていく」[19]とし，それは時計によって測定されるような時間であり，それ自体の性質によっていかなる事物とも関連せずに均質に流れてゆく「事象eventは時間の『中で』起こり，かつ時間は『何かで満たされ』ない限り空虚でると仮定する」[20]．ギブソンは，これを「都合のよい神話に過ぎないと」と断じ，本末転倒と異論を述べた[21]．

つまりギブソンは「事象を基礎的現実primary realitiesとして，また時間を事象からの抽象概念―時間が時を刻んでいくような，規則的に繰返される事象から主として導かれる概念としてみるべきである．事象は知覚される，しかし時間は知覚されはしない」[22]との立場を明らかにした．

「空間も時間の場合と同じである，対象が空間を満たすfillのではない．なぜならば，初めから空虚な空間などありはしないからである．環境の中で変わることなく安定している面が，現実の枠組みになる．世界は決して空虚ではない」[23]．

さらに「媒質に関していえば，そこは運動や移動が起こる領域であり，光が反射し，面が照明を受けるところであり，光が反射し，面が照明を受けるところである．これは占められた場所roomとでもよばれるもので，空間spaceではない．面とそれを作り出す配置は知覚されるが，これまで私がずっと論じてきたように（Gibson, 1950），空間は知覚されることはない」[24]とした．

このようにギブソンの原則は，近代科学の考え方とは異なり，根本的な実在とは生態学的事象のことであり，絶え間なく変化し，流れてゆく．したがってこれを記述するには，事象の連続的な推移として，すなわち過程として記述することが適当である．

このようなプロセスでは，変化と不変性が相互依存的に重要となる．「実在は根本的に力動的である．自然は相互に孤立した不変の実体（原子）からできているのではなく，時間と変化を含んだ過程である．この過程から切り離された，それだけで自律的に存在する秩序や普遍性などは存在しない．秩序は変化のなかの不変項として世界のいたるところに具現されている」[25]．

以上三つの主要概念は，ギブソンの存在論の3つの特徴とも言うべきものである[26]．

Ⅲ－3．〈原則５：過程の存在〉に関わる仮説の導出

以上の検討をふまえ，仮説を導出する．

原則5－①ドラッカーの言明は「存在はひとつの水準に還元できず，階層的ないし多元的である」を肯定している．

原則5－②ドラッカーの言明は「生態学的環境は，主観的な表象ではなく，実在のひとつの水準である」を肯定している．

原則5－③ドラッカーの言明は「世界は根本的には，時間的に堆積するもろもろの出来事event，すなわち過程processからできている」を肯定している．

Ⅲ－4．〈原則５：過程の存在〉に関わる仮説の検証

原則5－①の仮説の検証

この原則の検証は，ドラッカーの存在論（「何が認識できるのか」「それがどのように存在しているのか」）を問うに等しい．存在の単位には，マクロレベルのものもあればミクロレベルのものもある．ドラッカーは，「私は，政治，哲学，歴史，マネジメント，技術，経済のいずれについてであれ，多様性と多元性の大切さを説いてきた」[27]．

さらにドラッカーは，「現代社会は組織社会である」と早くから見抜いていた．ドラッカーは，その代表格である企業に注目し，マネジメントを開発し，後に非営利組織にもこれを適用することの重要性を説いた．

組織の代表格である企業について次の指摘がある．「企業の経済的な機能と社会的な構造を規定するものは人間組織である」[28]とし，企業（組織）が社会の構造の一部をなしていることを明らかにした．

また企業が人間組織であるということは，「軍その他あらゆる組織と同じように，真に重要なものは，一人ひとりの人間の機能ではなく彼らの間における権限と責任の関係である」[29]こと意味している．組織こそは，社会において権限と責任という関係性下，最も階層的な存在である．社会と組織，組織における人と人との関係，その人が社会に属するという入れ子構造こそが現代社会の特性である．

ドラッカーは，「組織社会における組織は多様でなければならない．内部構造も多様でなければならない」[30]などの発言に見られるように，単純な因果律を前提とする要素還元主義的な存在水準を想定していない．つまり，ギブソン心理学およびドラッカー思想における存在論は，階層的ないし多元的という意味で同じ前提を基礎として成立していると考えられる．

原則5－②の仮説の検証

ギブソンの生態学的環境には，動物の存在が不可欠である．ドラッカーは，生態学的環境に関して「本書は特異な動物たる人間の環境としての社会をとらえる．通常，学者たちが扱う歴史なるものは，人間環境の表層で生起する個々

の事件にすぎない. 他方，哲学体系としてのイズムは人間環境を包む大気である. しかるに，社会とは人間環境の生態である」[31] と『経済人の終わり』で述べた.

この言明を「生態学的物理学は，媒質，面，生態学的物質などの用語によって環境を記述する」になぞらえると面が社会であると言い得る. なぜなら「面は活動のほとんどがそこで行われる場所」[32] であり，社会は人間の活動領域だからである.

次にドラッカーの歴史の捉え方について検証する.「歴史なるものは，人間環境の表層で生起する個々の事件」とした点である. このとらえ方は，河野の「時間的に堆積するもろもろの出来事event, すなわち過程process」の言明についてギブソンの「時間的規模」[33] というコンセプトが関係している. すなわち堆積時間の規模をどれくらいと考えているかによって影響を受ける.

物理的環境において宇宙の水準では諸過程の持続時間は，たとえば数百万年単位かもしれない. 原子の水準では，1秒の数百万分の1かもしれない. 生態学的環境における「過程の時間は数年とか，数秒で測られる」[34].

「歴史」も時間の概念である. 物理的環境である地球の歴史ともなれば数百万年前という単位になる. しかしドラッカーの社会生態学が人間の環境を扱うことからすれば，歴史も生態的環境の歴史であり，数年から数秒，すなわち私たちが知覚できる時間的規模と言うことになる. このことからすればドラッカーの「歴史」とは，誰かによって知覚された一定の時間的規模を備えた過去のもろもろの事象（過程）と言い得る.

ここでドラッカーの歴史に関する姿勢を考察する.「歴史にも境界がある. 目立つこともない. その時点では気づかれることもない. だが，ひとたび越えれば，社会的な風景と政治的な風景が変わり，気候が変る. 言葉が変わる. 新しい現実が始まる」[35].

ドラッカーにとって歴史とは，現実にすぎない. ただ時間的に古い現実なのか新しい現実なのかの違いだけである. 古い現実を歴史と呼ぶ. 新しい現実は，現在進行形で歴史を作っている. それは，変化を意味し，新しいコンセプトを提示する. それは，歴史家が扱う政治や経済の事件ではない.「戦闘，軍事力，条約，政治家，選挙，国民統計」[36] ではない. 変化であり，新しいコンセプトである.

以上からドラッカーの言明は「生態学的環境は，主観的な表象ではなく，実在のひとつの水準である」を肯定していると考えるのが妥当である. なぜならドラッカーの生態的環境とは表層で起こる歴史家という主観的な存在が名づける政治や経済の事件ではなく，名もない一つの現実を意味しているからである.

原則5–③の仮説の検証

「過程」に関してドラッカーは，「新しい世界観は，（中略）『過程』という考え方に立脚している. 新しい概念は皆それぞれ，成長，発展，リズム，生成の理念を内包している. これらは皆，もとにもどすことのできない『過程』である」[37] と述べた.

ここに新しい世界観に対峙する古い世界観とは，過去300年続いたデカルトの世界観であり，ギブソンが完成態と呼んだニュートン物理学の源流にあたるものである.「世界は根本的には，時間的に堆積するもろもろの出来事event, すなわち過程processからできている」との言明は，ドラッカーの新しい世界観における「過程」と同義である.

「社会とは，多様な個と，彼らの物語からなるものである」[38] とのドラッカーの記述こそは，時間的に堆積するもろもろの事象の統合体ともいうべき「物語」の正体である. ドラッカーは，「物語」という手法を多用した. そして世界観を「物語」というプロセスで伝えようとした.

「この60年私が説いていたものは，コンセプトとしての社会の多様性だった. 個人を取り上げることがあっても，それはコンセプトを明らかにするためだった. 関心は一人ひとりの人間のほうにあったものの，私が得意とするものはコンセプトのほうだった」[39] と述べ，コンセプト化という手法で世界観を伝えた.

このようにドラッカーは，デカルト史観に代わるべき新しい世界観が「過程」に立脚していることに自覚的だった. しかも伝達手法として自ら実践した. ここでもギブソン心理学とドラッカー思想の基盤の同質性を強く示唆する結果となった.

Ⅲ–5. ドラッカーの言明の同質性・異質性に関する評価

以上河野の原則から導き出した3つの仮説は，すべてドラッカーの言明と同質性を有するものと評価することができる.

Ⅳ. まとめ　新たな知見に関するメモ

本論考では，5つの原則のうち残りの1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」をまとめる．

〈知見20〉ドラッカーの存在論その1：人間（主体）と社会（環境）は多くの場合，組織という道具を用いて権限と責任の関係性の下で存在している．

〈知見21〉ドラッカーの存在論その2：組織は社会において特定の使命を果たすという意味で多様性があり，また組織自体の内部構造も規模や業種，市場などの影響を受けて多様な形で存在している．

〈知見22〉社会とは「人間環境の生態」という実存である

〈知見23〉ドラッカーの「歴史」とは，誰かによって知覚された一定の時間的規模を備えた過去のもろもろの事象（過程）と言い得る．

〈知見24〉ドラッカーにとって歴史とは，現実にすぎない．古い現実を歴史と呼ぶ．新しい現実は，現在進行形で歴史を作っている．それは変化を意味し，新しいコンセプトを提示する．

〈知見25〉新しい世界観は，時間的に堆積するもろもろの出来事event，すなわち過程processからできている．成長，発展，リズム，生成の理念を内包している．これらは皆，もとにもどすことができない．

〈知見26〉ドラッカーが世界観を伝えるために用いた手法はコンセプト化である．

Ⅴ. ５つの原則を仮説として考察を行った結果の総括

2008年の論文で指摘したように筆者は，ドラッカーは社会生態学の体系があると指摘しつつも，その体系を明示的にしなかったと認識している．その後，体系を明らかにするためいくつかの論文を著した．本論考もその一端に位置する．

とりわけ2011年の論文「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～」における「知覚」概念の深化を目的にしている．論点は，ギブソン心理学をドラッカーの社会生態学に導入しうるかを検討することにある．

3回の考察を終え26の知見を得た．ここで結論から記すとギブソン心理学の研究を深めることは，ドラッカーの社会生態学の体系化に役立つ可能性を大いに秘めているということである．控えめに述べてもギブソン心理学の体系を参考にドラッカーが明示しなかった社会生態学の一角に位置する「知覚」概念に関する体系を描くことができると確信している．

26の知見を網羅的に検討し，深化させる紙面は残されていない．この点は機会を新たにしたい．ここでは社会生態学の体系に関連する可能性のあるいくつかの知見の関係性等を総合的に検討し，今後の新たな研究の素材にしたい．

〈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9をスタートポイントとして考えるとドラッカーの知覚論の前提となるドラッカーの存在論を明らかにすることの重要性に気づく．存在論とは，「何が認識できるのか」「それがどのように存在しているのか」を明らかにすることである．**知見9**を手がかりに，この観点から，得られた知見のいくつかを構造的に表現すると次のようになる．以下文中の多くの「ドラッカーは……」は，本来「ギブソンは……」であるが文意が通じることは，借用の可能性をうかがわせる証である．

第一に，ドラッカーの知覚論の前提となるドラッカーの認識論を明らかにする．まず「何が認識できるか」―ドラッカーは社会という人間環境の生態の実存を見て，記述した**（知見22）**．ドラッカーは，社会が人間になしうるものを記述した．両者は，相互に規定しあう依存関係にあり，社会は様々な活動の仕方を提供し，それぞれの人間は異なった活動の仕方をしている．この状況を生態学的ニッチと呼ぶ**（知見5）**．

次に「それがどのように存在しているか」―①人間と社会の相互依存関係は，

他方を欠けば意味を失い，両者が相互に規定しあう関係で存在している**（知見3）**．②人間（主体）と社会（環境）は多くの場合，組織という道具を用いて権限と責任の関係性の下で存在している**（知見20）**．③組織は社会において特定の使命を果たすという意味で多様性があり，また組織自体の内部構造も規模や業種，市場などの影響を受けて多様な形で存在している**（知見21）**．これらはいずれも存在の形態を示しており，ドラッカーはこれらを社会と人間を循環的な因果関係として描写した**（知見6）**．

「何が認識できるか」―ドラッカーは，「歴史」を誰かによって知覚された一定の時間的規模を備えた過去のもろもろの出来事（過程）という実存として記述した**（知見23）**．「それがどのように存在しているか」―①ドラッカーにとって歴史とは，現実にすぎない．古い現実を歴史と呼ぶ．新しい現実は，現在進行形で歴史を作っている．それは変化を意味し，新しいコンセプトを提示する**（知見24）**．②新しい世界観は，時間的に堆積するもろもろの出来事，すなわち過程processからできている．過程は，成長，発展，リズム，生成の理念を内包している．これらはすべて元に戻すことができない**（知見25）**．ドラッカーは，一定の時間的規模をもったもろもろの過程という形で存在している現実を歴史として描写した．

第二に，ドラッカーの存在論と知覚論をつなぐ考え方を明らかにすることである．①ドラッカーは人間と社会が同時に現れるような実在水準にあることを前提としている．それゆえ知覚されない事物は，人間の行動が伴わないという意味において，自己にも社会にも何ら影響を及ぼさない．つまり実存しないのと同じである**（知見2）**．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**（知見19）**．

第三に，ドラッカーの知覚概念を明らかにすることである．①ドラッカーの知覚に対する考え方は，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13）**．②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，世界に気づくことにある**（知覚14）**．③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16）**．④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15）**．

第四に，ドラッカーの知覚の方法論を明らかにすることである．「どのように知覚することができるか（知覚論）」―①ドラッカーは，世界の中に世界の一部である自己をおくことを，傍観者という存在者を置くことで可能にした．傍観者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10）**．②ドラッカーは，「主体（主観）―だれが」とそして「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」という多数の目の存在である多様性を重視した**（知見11）**．③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．しかも両社は相互依存的である**（知見17）**．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18）**．

このように多くの知見が認識論と知覚論という一つの構造の中で整理された．社会生態学の体系の重要な部分となる可能性を秘めている．

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

さらに今回の一連の考察では，社会と人間の相互依存関係を解明する社会生態学は生態学の正統な特殊理論である**（知見1）**を得た．そうであればドラッカーは社会生態学と呼んだが，人間の理解なしに生態学の特殊理論としての社会生態学は成立しないはずである．

ドラッカーが当初，「大衆」と呼んだものは没個性的であり，真の意味における人間と社会の相互依存性を記述したものではなかった．真の意味における両者の相互依存性は，知識労働者という新しい特性をもった存在の登場によって鮮明になったと言い得るのではないか**（知見7）**．

これは知識労働者というコンセプトの重要性がドラッカーの著述活動において再評価されるべき位置づけにあることを示唆している．新たな課題であり，新たな可能性を感じる．

ギブソン心理学の知見をドラッカーの社会生態学に導入することの意義は，

全3回の考察を通して証明された．しかし本格的な導入は，アフォーダンス理論などギブソン心理学の探求をさらに深めなければならない．腰をすえて研究を進めることとなる．また知識労働者という人の探求，「物語」の意味**（知見8）**など新たな課題も見つかった．

本論考その1でも述べたが，ドラッカー亡き後起こった金融危機，原発神話の崩壊，中国の台頭など新しい現実は新たな課題を予告する．社会生態学の役割は大きい．社会生態学のその原理と方法の確立は急務である．一日も早い社会生態学の体系化が望まれるところである．

【注】

(1) P.F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1989〕『新しい現実』ダイヤモンド社, p.298.
(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) トーマス・J・ロンバート著（吉崎敬, 境敦史, 河野哲也監訳）〔1987〕『ギブソンの生態学的心理学』勁草書房.
(4) 河野哲也〔2005〕『環境に拡がる心』勁草書房, p.15.
(5) 同上p.15.
(6) 河野哲也〔2003〕『エコロジカルな心の哲学』勁草書, p.99.
(7) 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.16.
(8) 河野哲也〔2003〕前掲書, p.101.
(9) 同上, p.101.
(10) 同上, p.101.
(11) 同上, p.102.
(12) 同上, p.102.
(13) 同上, p.103.
(14) 同上, p.103.
(15) 同上, p.104.
(16) 同上, p.104.
(17) 同上, p.121.
(18) 同上, p.122.
(19) J.J. ギブソン（古橋　敬の他3名訳）〔1979〕前掲書, p.109.
(20) 同上, p.109.
(21) 同上, p.109.
(22) 同上, p.109.
(23) 同上, p.109.
(24) 同上, p.109.

(25) 河野哲也〔2003〕前掲書, p.126.
(26) 同上, p.100.
(27) P.F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1979〕エターナルコレクション版『傍観者の時代』ダイヤモンド社, まえがき, p.iv.
(28) P.F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1946〕エターナルコレクション版『企業とは何か』ダイヤモンド社, p.26.
(29) 同上, p.27.
(30) P.F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1973〕エターナルコレクション版『マネジメント〈下〉』ダイヤモンド社, p.202.
(31) P.F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1939〕エターナルコレクション版『経済人の終わり』1995年版まえがき, ダイヤモンド社, p.286.
(32) J.J. ギブソン（古橋敬の他3名訳）〔1979〕前掲書, p.25.
(33) 同上, p.11.
(34) 同上, p.11.
(35) P.F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1989〕前掲書, p.2.
(36) P.F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1939〕前掲書, p.285.
(37) P.F. ドラッカー（現代経営研究会訳）〔1959〕『変貌する産業社会』ダイヤモンド社, p.17.
(38) P.F. ドラッカー（上田惇生訳）〔1979〕前掲書, まえがき, p.vi.
(39) 同上, p.iv.

【略歴】 本会理事. 小樽商科大学大学院商学研究科修士課程修了, 佐藤等公認会計士事務所所長, ㈱ヒューマン・キャピタル・マネジメント取締役副社長.

ドラッカー思想と非営利組織における展開

Drucker's Thought and Its Development in Non-Profit Organizations

島田 恒
Hisashi Shimada
（関西学院大学）

Summary

Drucker is known as the guru of management. His theory and teachings for practice is generally much evaluated. But his real value to be remarked is his thought or philosophy —freedom and function—which has never been changed. On that thought his view or management was developed according to the social situation. Drucker denied totalitarianism and as the alternative he discovered the industrial society in USA. To his regret the industrial society also displayed many contradictions against his thought. He imagined the pluralistic organization society. He particularly expected non-profit organizations to realize his thought. This paper traces his changing view for the society and the importance of non-profit organizations. In addition, this paper describes his theory to develop non-profit organizations, and his concrete support for them.

はじめに

ドラッカーは20世紀を中心に，広く世界に影響力を発揮してきた巨人であることは言を俟たない．経営学者，コンサルタント，社会生態学者，文筆家……，さまざまな呼称があるが，社会の問題，人間の問題に深い関心と知見をもって発言し貢献した人物である．

2005年に世を去ってからもドラッカー人気は継続し，解説書を含め書店にも専用棚に広く配架されている．その多くはドラッカーの業績を礼賛し，特に実務的管理論が主流を占めている．

筆者は，ドラッカーの凄さは，実務的に役立つのみならず，その一貫した思想的基盤にあると考えている．ドラッカーを神格化することはドラッカー自身が嫌うところである．この論文にも記述するように，彼の読み違い，認識の誤り—「ドラッカーの挫折」と表現する—も現実である．それにもかかわらず，

彼の思想的基盤は揺らぐことがなかった．そして，その現実がドラッカーの関心を非営利組織に向けさせることにつながっていく．

この小論では，ドラッカーの思想的基盤，社会の現実的変遷の歴史に座標を置きながら，非営利組織の存在意義と管理に及ぶことにしたい．

変わらざるドラッカー —— その思想基盤

1909年文化の花開くウィーンで生まれたドラッカーは，ドラッカー家で開かれた知識人を招いてのサロンをはじめ，両親の交友関係による名士との出会いに恵まれた．その機会は若きドラッカーに大きな影響をもたらした．専門とする分野はまったく異なっていても，その道一流の人間との出会いは何か鋭い刺激を与えたにちがいない．

ウィーンのギムナジウムを卒業し，両親のもとを離れドイツのハンブルグ大学法学部に入学，同時に貿易商社の見習い社員として勤務した．向学心は旺盛で，キルケゴールを知ってデンマーク語を学び，その思想に深く共鳴することになった．ドラッカーの研究や著書は主に社会に関するものであるが，社会は個人としての人間から成り立っており，人間についての考え方が思想の基盤に据えられている．

ハンブルグ大学からフランクフルト大学に移籍したドラッカーは，法学博士号を取得，有力紙編集記者として勤務，その間ヒトラー，ゲッペルスを取材するなかでその存在の危険性を肌身に感じ，彼らの思想との相克において自らの社会観・人間観を練り上げ，社会に発表する機会を模索することになっていった．20世紀のドイツやヨーロッパにおける負の現実の中でドラッカーは正統な社会の姿を模索し，個人としての人間の実存の世界に踏み入った．

ドラッカーが辿り着いた思想的基盤は，「自由」と「機能」である．

機能を欠いては個人も社会も発展が期待できない．科学技術や人間協働の発展によって，経済も行政も目的を達成し豊かさを実現する．ロンドンに始まった産業革命，20世紀の大企業による大量生産によって経済は飛躍的成果を達成した．

機能の成果を方向付け，社会や人間にとって価値あるものにするためには思想が不可欠である．それが間違えば機能は社会にとっても人間にとっても不幸を招来する．ナチスの思想はそのような代表であった．経営学の始祖といわれるテイラーも，自らの機能への貢献（「経験から科学へ」の実践による生産性の

飛躍的効果）を自認しながらも，それは労使による「対立から協調へ」という精神革命がなければ「科学的管理法」とは呼べないことを言明した．

ドラッカーの定義する自由は，「責任ある選択」である．欠けある人間が，自らの意思決定に責任をもつことである．彼が依拠したキルケゴールの哲学に沿うならば，絶対なるもの（神，真理）に対して，自らの一回だけの人生に申し開きのできる（アカウンタビリティ）責任をもつことである．

ドラッカーの著述はほとんど全部社会に関するものである．その基底にはドラッカーの人間理解が一貫しているけれども，その内容は社会や組織に関わるものとして書き込まれている．しかしながら，唯一ともいってよい例外が“The Unfashionable Kierkegaard”*Sewanee Review*, The University of the South, 1949.（「時流とは異質のキルケゴール」―タイトル筆者訳）である．この論文は短いものではあるが，ドラッカーの人生観を理解するうえで重要な位置を占めている．この思想は，ドラッカーの生涯変わることのなかったものであると考えてよいであろう．この論文が，後日の著作，『すでに起こった未来』（1993年）・『イノベーターの条件』（2000年）にも編入されていることは，生涯一貫した思想上の重要性と普遍性をドラッカー自らが確認している証左となっている．

「自由にして機能する」個人や社会のあり方こそ，生涯変わることのないドラッカーの思想であった．

変わりゆくドラッカー――産業社会の構想と挫折

ドラッカーが直面したナチスの思想は自由を抹殺するものであり，本格的著書の第一作といえる『経済人の終わり』（1939年）において，鋭く全体主義に立ち向かった．

ナチスに追われるようにアメリカに移住したドラッカーは，そこに自由と機能を実現する産業社会を発見する．現実を批判するだけでなく，それに代わり得るビジョンを提示するという，彼の面目躍如たる『産業人の未来』（1942年）を発表した．

アメリカに渡ったドラッカーは，企業コンサルタントなど実務上の経験を踏まえ，ビッグ・ビジネスに新秩序による産業社会を現実のものとするプロトタイプを発見する．産業社会において大企業は経済的制度であり，同時に統治的制度であり社会的制度となっている．経済関係によってのみ社会に結びつけられていた経済人の時代は過ぎ去り，人々は産業人として社会に結びつけられている．彼は，「工場共同体」という概念を具体的に示しその生育に期待を寄せた．それらを実現することによって「自由にして機能する社会」が可能になると考えた．GMでの経験を活かし『現代大企業論』（1946年）を上梓，続いて『新しい社会と新しい経営』（1950年），『現代の経営』（1954年）において，確信に満ちた新秩序の実践型を提出していく．60年代の『創造する経営者』『経営者の条件』においては，産業社会のリーダーともいうべき企業経営者のマネジメントについて指導を重ねた．企業経営者の熟達が，取りも直さず産業社会の成功につながると考えたはずである．企業におけるマネジメントのグルーともいわれるドラッカーによる経営学は，歴史を形成していく大きな潮流を鋭く分析し，人間のあり方，社会のあり方，組織のあり方，マネジメントのあり方を，規範的・理論的・技術的に提出したのであった．

しかしながら産業社会の発展は，ドラッカーの期待に反して「自由にして機能する社会」を実現することはできなかった．限りなく経済的豊かさの追求に傾いた「産業人の未来」は輝かしいものとはならなかった．ドラッカーはこの現実をいち早く認識し，『断絶の時代』（1969年）を上梓した．今まで企業を圧倒的に重要な制度として産業社会の構造を描いてきたドラッカーが，その限界を認め「私は大企業を現代の“決定的”組織体と呼んだ」ことに対して反省を披瀝した(1)．そして後に，「資本主義に対しては重大な疑念を抱いている．経済を最重要視し偶像化している．あまりに一元的である．……人間として生きるということの意味は，資本主義の金銭的な計算では表わせない．金銭などという近視眼的な考えが，生活と人生の全局面を支配することがあってはならない(2)」と表明するのである．折から発表されたカーソン『沈黙の春』（1962年）やローマクラブ『成長の限界』（1972年）なども，産業社会の限界を独自の側面から警告するものであった．

1959年初来日以来，ドラッカーは日本的経営に期待を寄せた．「工場共同体」を実現する可能性に期待を寄せた．しかし，「その日本ですら，これが問題の回答や解決でないことが，すでに明らかになっている(3)」と告白することになる．

なぜに挫折が生じたのか．企業には資本の論理，すなわち利潤を最大化するエネルギーをドラッカーはやや軽視していたと筆者は判断する．労働者をコストとするブラック企業，非正規労働者，拡大する格差，企業における絆の希薄

化，さまざまな企業不祥事…，多くの負の側面が現実になってしまった．社会生態学者を自認するドラッカーは，自由と機能を実現するという，変わらざる思想的基盤に基づいて，「挫折」を超え次なる構想へとシフトせざるを得なくなるのであった．

多元的組織社会 ―― 非営利組織への期待

ドラッカーの挫折を筆者はパーソンズ社会学知見を参照しつつ読み解くことにしたい．

社会はおよそ4つの機能で成り立っている．経済・政治・文化・共同である．各機能の原則は次の通りである．

経済は　合理・効率の原則（科学技術の恩恵も受け，企業が備えるべき大原則）
政治は　平等・安全の原則（一律公平，法律による行政の施行．社会の方向付け）
文化は　理想実現の原則　（社会や人間のあり方を考える価値観の世界）
共同は　共生と絆の原則　（人間の人格的「つながり」の世界）

産業社会は，経済の機能を社会のなかで増殖させ，政治や文化・共同の働きを圧縮させてしまっている．目に見えるもの，無機質なものの豊かさが，目に見えないもの，価値の世界をあまりにも圧縮させ，経済の原則である合理・効率が社会全体の尺度になっているかのようである．この現実が，先に触れたドラッカーの夢見た産業社会の構想を破壊し，さまざまな負の側面を表出させている．

今われわれは，社会全体の「構造改革」を迫られているのではないであろうか（経済の機能再構築を課題とした小泉構造改革とは次元を異にする）．

ドラッカーは20世紀のリーダーとして，自ら主唱した産業社会を「挫折」とまではいわないとしても，構想を改め「多元的組織社会」を提唱し，特に価値や絆（文化や共同）を補完すべく，非営利組織の台頭に大きな期待を寄せていくことになる．井坂も指摘するように，「20世紀の支配潮流たる合理主義を超克する独自の論理[(4)]」に導かれ，その思想基盤を変わらざるものとして据えながら，次なる社会構想を展開していくのである．

成果を上げる非営利組織

非営利組織のいのちはミッション（使命）である．社会や人間を変革する哲学・思想であり，価値観である．そしてそのミッションに共感する人々による協働と深い絆が生まれる．合理・効率とは異質の世界であり，経済や政治とも支え合いながら，同時に牽制の働きを演じることになる．この非営利組織の働きによって，文化と共同の働きが強化され，社会は協調と調和を取り戻すことができる．

社会や人間のあり方を変革するには，ミッションが綺麗ごとに止まってはならない．現実の成果を上げていくことが必須である．ドラッカーは，『断絶の時代』で「すでに起こっている未来」としての非営利組織の重要性を示し，『マネジメント』においては特別の章を用意して非営利組織の経営を扱い，1990年には『非営利組織の経営』を著した．長年培われてきた企業におけるマネジメントを，組織に共通する原則として応用しながら，非営利組織にのみ特有な経営の諸問題を取り上げたのであった．われわれは『マネジメント』『非営利組織の経営』の二書によって，非営利組織の経営を体系的に理解することができる．

ドラッカーの非営利組織マネジメントのコアはミッションにある．それは，社会や人間を変革する哲学であり，活動目標でありながら，同時に経営の基本軸に組み込まれ成果に直結していくものである．

マネジメントの基本軸は，事業展開そして人材活用である．この基本軸がばらばらではなく，リーダーシップによって起爆され，相互に統合されて成果をもたらすことになる．

事業展開において，非営利組織は差別化の優位性を自らのミッションに求め，独自のものとしての共感を獲得しなければならない．非営利組織も，企業と同様に利用者のニーズを考慮することなくしては貢献の機会を失うことにつながる．そのミッションが独りよがりであってはならない．しかし同時に，自らのサービスにミッションを滲ませて社会や人間の変革に奉仕しなければならない．それでなければ，企業と顧客による単なる交換関係と同じになってしまう．筆者はドラッカーやコトラーらの示唆を参照して，非営利組織における事業展開としてのマーケティングを次のように定義する．

非営利組織のマーケティングとは，ミッションに基づく成果を達成するために，自らに適した事業領域を設定し，そのニーズを見極め，ミッションと一

体化させることによって価値を創造し，クライアントや資源提供者との間に自発的交換を実現するための機能である

ミッションを独自のものとして差別化に用いて優位性を構築するとともに，ミッションの実現という成果につなげていく．

人材管理においても，ミッションは重要な働きにつながる．非営利組織にはボランティアという独自の人材が貢献に参加することが多い．合理・効率の観点からすればまったく割に合わないボランティアを引きつけるものは，組織のミッションに対する共感であり，それに貢献することの目に見えないよろこびである．また，志を同じくする仲間との絆，居場所の存在であろう．無償ではないが日常勤務するスタッフにとっても，組織のミッションに対する思い入れがその貢献に資するものがあるはずである．

さらに，事業展開と人材活用を連結し相乗的効果を上げるためのリーダーシップも，ミッションへの共感がコアとなる．ボランティアや寄付による物的見返りのない資源提供も，ミッションへの共感を欠くことはできない．

このようにみていくとすれば，ドラッカーが強調するミッションの重要性が理解される．その実現が成果であり目標であるとともに，戦略の基盤であり，日常の意思決定と行動を導く動脈である．非営利組織の経営は，正にミッションベイスド・マネジメントなのである．

非営利組織への実践的サポート

ドラッカーマネジメントは実践的に効果を生み出す．ドラッカー自身，思想・理論に止まらず実践的支援を志した．哲学・理論・実践のトータルな展開を「学問」と呼び，理論に基づく実践的な展開は「科学」と区分することにしよう．経営学でも，多くは「科学」であり合理・効率を志向する（三戸はこれを「主流」と呼ぶ）．ドラッカー経営学はトータルな展開を有する「学問」である（三戸はこれを「本流」と呼ぶ）．

ドラッカーは非営利組織の経営実践を支援すべく多くの貢献を残したが，代表的な例としてドラッカー財団（The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management，現在は呼称変更されている）を取り上げてみよう．財団は年次国際会議を開いて，非営利組織マネジメントに関するセミナーと情報交換の機会を提供してきた．会議には一流中の一流といえる講師が招かれ，ドラッカー自身はもちろん，マーケティングの最高権威といえるコトラー，リーダーシップ論のベニスなどがよく登壇しており，非営利組織マネジメントにかけるドラッカーの意気込みが伝わってきていた．会議は基調講演のほか分科会が開催され，懇親会による交流も用意されていた．世界中からの参加者に交じって筆者も数度参加したが，学びと刺激を受け，交流を楽しむ素晴らしい機会であった．

『非営利組織の経営』には，本文とともに，ドラッカーと非営利組織責任者との対談を載せている．ドラッカーに指導を受け，衰退しつつあったガールスカウトの活動を活性化することに成功したヘッセルバイン（現在は旧ドラッカー財団の理事長），有名な家具会社会長で大学や神学校の理事を務めるデュプリー，米国心臓協会CEOのハフナー，カトリック司教区の神父バーテル，病院経営のスピッツアー＝レーマンなどとの対話のなかでも，多くのマネジメント上の示唆を提供している．このほか，多くの実践サポートの事例を知らされている．企業に対するコンサルタントと異なり，ドラッカーは非営利組織の指導には報酬を辞退したといわれている．非営利組織に対する期待と貢献意欲の現れなのであろう．

2005年11月，96歳の誕生日を目前に，激動の時代を生き抜いて多くのものを世界に残し，類まれな巨人はこの世を去った．ニューヨークタイムズは訃報に接し「マネジメントの権威，P. F. ドラッカー死す」と伝え，続いて「キルケゴールからゼネラルモーターズにまで及ぶ精神の旅路」を特集した．それは，実業の世界に貢献する基盤に，深く「精神」を宿していたドラッカーに相応しい葬送の特集に見えた．

【注】

(1) Drucker, P.F. *The Age of Discontinuity*, Harper & Row, 1969．林雄二郎訳『断絶の時代』ダイヤモンド社，1969年，229頁．

(2) Drucker, P.F. *Managing in the Next Society*, ST. Martin's Press, 2002．上田惇生訳『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社，2002年，203 ～ 204頁．

(3) The Drucker Foundation, *The Community of the Future*, Jossey-Bass, 1998．加納明弘訳『未来社会への変革』フォレスト出版，1999年，20頁．

(4) 井坂康志「保守と変革」，『文明とマネジメント』，ドラッカー学会，2007年，173頁．

【参考文献】

Drucker, P.F., *The End of Economic Man*, John Day, 1939.（岩根忠訳『経済人の終わり』東洋経済新報社, 1963年.）

Drucker, P.F., *The Future of Industrial Man*, John Day, 1942.（岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』東洋経済新報社, 1964年, 田代義範訳『産業人の未来』未来社,1965年, 上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社, 1998年.）

Drucker, P.F., *The Age of Discontinuity*, Harper & Row, 1969.（林雄二郎訳『断絶の時代』ダイヤモンド社, 1969年.）

Drucker, P.F., *Management*, Harper and Row, 1974.（野田一夫・村上恒夫訳『マネジメント』ダイヤモンド社, 1974年.）

Drucker, P.F., *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins, 1990,（上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 1991年.）

The Drucker Foundation, *The Community of the Future*, Jossey-Bass 1998,（加納明弘訳『未来社会への変革』フォレスト出版, 1999年.）

三戸公『ドラッカー, その思想』(文眞堂, 2011年.)

河野大機編著『ドラッカー』(文眞堂, 2011年.)

島田恒『非営利組織研究』(文眞堂, 2003年.)

島田恒『新版・非営利組織のマネジメント』(東洋経済新報社, 2009年.)

【略歴】関西学院大学客員講師, 島田事務所代表, 非営利組織役員. 神戸大学経済学部卒業, 桃山学院大学経営学研究科修了, 経営学博士, (株) クラレ勤務を経て龍谷大学経営学部教授, 大阪商業大学総合経営学部教授. 著書に『非営利組織研究』『非営利組織のマネジメント』『NPOという生き方』など.

講演録

Lecture Notes

ピーター・ドラッカーの経営理論（マネジメント）と生命の道*

Drucker's Management Theory and The Road for Life

飯島延浩
Nobuhiro Iijima
（山崎製パン㈱社長）

ヤマザキパンの経営方針

私どもヤマザキパンは，戦後12坪のバラックと石窯一つから創業した，戦後の会社であります．

昭和の初め，新宿中村屋で奉公した経験のあった創業者飯島藤十郎社主，私の父でありますが，戦後の食糧難の中で，新宿中村屋の大旦那，相馬愛蔵氏の商業道に導かれて，パン委託加工所を開始した社主は，製パンの仕事に自分の人生をすべて懸けて悔いることのない天職を見出しました．「良品廉価，顧客本位，品質と製品をもって世に問う」という言葉に導かれ，徹底した顧客本位の精神で仕事に打ち込むと同時に，積極的に最先端の機械設備を導入し，創業期を乗り切りました．

昭和30年代に入り，言葉もわからないまま単身で米国，ヨーロッパの業界視察を行い，「日本の製パン業界は欧米の製パン業界に較べて少なくとも30年は遅れている．10年で欧米の製パン業界の水準にまで追いつく」ことを決意し，それを実行に移しました．

昭和35年には杉並工場を建設し，手応えを得ました．昭和38年に稼働した武蔵野工場は世界一の規模を誇る，米国ベーカーパーキング社製時間当り100袋フルオートメーション食パン生産設備を中心として，菓子パン，和菓子，洋菓子にまで量産設備を導入した，社運を懸けた工場建設でした．

欧米の最先端設備を導入した武蔵野工場の建設でしたので，会社を経営する経営思想も欧米の最先端のものでなければならないとして，ドラッカーの経営理論に導かれ，当時出版されたドラッカーの著書を経営幹部とともに熱心に学びました．しかしドラッカーの本の中には，会社全体を導く経営方針に関する記述がありませんでした．そのためJ.E.ウォルターズ著『基礎経営学』という本の中に，米国の鉄鋼メーカー「アームコ社（アメリカン・ローリング・ミル・カンパニー）」の経営方針を見い出し，社主の求めていた経営思想と合致することから，米国アームコ社の経営方針をほとんどそのまま導入する，ヤマザキパンの経営方針を制定し，全社員にその徹底を期して，努力を傾けました．

ヤマザキパンはドラッカーの経営理論をそのまま実践実行して会社の成長発展を期して来た会社であります．

ヤマザキパンの経営基本方針は米国アームコ社の経営方針をそのまま導入し，綱領と具体方針といたしました．綱領の中に会社のあるべき姿としてのヤマザキパンの経営を導く理想像を掲げ，具体方針においては，日々の仕事を導く言葉を生産部門，総務・人事部門，営業部門に分けて掲げるものとなっております．創業者飯島藤十郎社主は，このヤマザキパンの経営基本方針を社長室に高く掲げ，日々この経営基本方針に導かれて社業の前進，発展，成長に努力して参りました．

欧米の最先端の機械設備の導入とその機械設備の国産化，欧米の主力製品群の日本市場への導入を中心とする量産設備による良品廉価の製品群の提供による製パン事業の全国展開は積極果敢に行われ，いろいろな試練や困難はありましたが，お蔭様で順調に進み，日本各地に生産拠点を設け，それぞれの拠点に新工場を建設し，パン，和菓子，洋菓子の量産設備を設置して参りました．

飯島藤十郎社主は製パンの事業だけでなく，ビスケット，キャンデー，チョコレートの製菓事業にも意欲を持ち，欧米の最先端の機械設備を導入して製菓事業にも取り組みました．しかし，製パン事業と製菓事業とは事業の質が異なり，製品の回転に大きな違いがあり，採用されるべき経営手法にも差があって，製菓事業を軌道に乗せるのに苦戦いたしました．

製菓事業を軌道に乗せるのに苦戦している中で，米国ナビスコ社の日本市場進出の話がもたらされました．特にヤマザキパンビスケット部門の主力製品であった「スナック」が米国ナビスコ社の「リッツ」とほぼ同一製品であったことから対応に迫られました．

飯島藤十郎社主は自主独立の経営路線を求め，世界各国のビスケットメーカーを訪問視察し，その可能性を求めましたが，米国ナビスコ社はあまりにもすばらしく，他に道はないと心を定め，米国ナビスコ社との合弁会社設立の決

＊本講演録はドラッカー学会大会（2014年5月24日．於・明治大学）で行われたものの抄録である．

意をいたしました.

社主の祈り

米国ナビスコ社との合弁会社設立を決意した後，自主独立の経営路線の行く手をはばまれた飯島藤十郎社主は「疲れた」と行って経営を弟飯島一郎氏に委ね，休養いたしました.

1, 2年して飯島藤十郎社主の体調は回復して，社業に復帰しようとした時，飯島一郎前社長は「社主はまだ病気だ」と言って，社主の社業復帰を拒みました. 社内は飯島一郎前社長の体制で固められており，私は社主を支える立場で取締役に就任いたしておりました. 社主は社外の力をお借りして自分の立場を回復しようとして，社外の人々を社内に導入いたしました. しかし，社外の人々も実権をもっている飯島一郎前社長サイドについてしまい，飯島藤十郎社主と私は窮地に追い込まれていきました.

そのような中で飯島藤十郎社主はヤマザキパンの経営基本方針を制定する時に，ロータリーを通してお交わりのあった後藤安太郎オリジン電気会長の主催する東京国際朝祷会に出席するようになり，そのメンバーであった森豊吉牧師が牧会する単立渋谷教会の礼拝に出席するようになり，私をその教会に連れて行ってくださいました. 私は単立渋谷教会の森豊吉牧師の教会で，私自身がこの世ばかり見ていて神に背を向けて歩んでいた罪を示され，悔いて改め，神のおられると思う方向に方向転換し，暗闇の中に光を見い出し，光に向けた歩みを開始いたしました.

社主は癒しの力を求めて山根可弋牧師の牧会する単立池の上キリスト教会の礼拝に出席するようになり，私も一緒に池の上キリスト教会の礼拝に出席するようになりました.

この間ヤマザキパンにおける社主の立場はますます追い込まれて行きました. 私は，この窮地を脱出するためには社主夫妻と私三人の心の一致が必要不可欠であると強く示されました. 社主は信念が強く直感力もきわめて強い方でしたので，私が社内のことを報告しても「違う」と言ったらそれ以上何も聞いてくれませんでした. 人間の力では不可能であっても，神の力をお借りしてでも社主との心の一致を得たいと願い，私は「受洗してはどうでしょうか」と提案いたしました.

受洗には社主夫妻も賛成してくださり，社主夫妻と私三人は昭和48年7月15日，池の上キリスト教会山根可弋牧師によって受洗の恵みに加えていただきました.

すると受洗の日から数えて11日目の朝，昭和48年7月26日，ヤマザキパンが社運を懸けて建設した武蔵野工場が生産設備を全焼する火災に遭遇いたしました.

火災の翌日飯島藤十郎社主は社主夫人と私を連れて池の上キリスト教会を訪れ，講壇の前で山根可弋牧師に祈っていただくとともに社主も祈りました.「この火災はヤマザキがあまりにも事業本位に仕事を進めてきたことに対する神の戒めです. これからのヤマザキは神のみこころにかなう会社に生まれ変わります」

この社主の祈りに社主夫人も私も祈りを合わせ，武蔵野工場の火災を通し社主夫妻と私三人の心の一致が神の力と助けによって誕生いたしました. 社主のこの池の上キリスト教会での祈りの後は，社主は何でも私共の言うことに耳を傾けてくださる方に変りました. 私も社主にご迷惑をおかけしてはならないと全力をあげて努力して参りました.

武蔵野工場の復旧復興のために，休養状態であった飯島藤十郎社主はヤマザキパンの社長に復帰し，株主総会を議長として乗り切りました. また武蔵野工場の復興は急ピッチで進められ，11月初旬には食パンラインが稼動を再開し，12月初旬には全ラインが復旧し竣工式を行って，武蔵野工場は最新鋭の機械設備を備えたヤマザキパンの主力工場としてよみがえり，武蔵野工場の火災はヤマザキパンの業績には何一つ悪影響を及ぼしませんでした.

かえって武蔵野工場の生産分を受けおった関東6工場に，緊急事態に燃え仕事に励むヤマザキの精神が復活し，ヤマザキパンは武蔵野工場の火災を通し，目に見えない新しい出発をいたしました.

武蔵野工場の復旧が果され，社主が社長に復帰した後にも，外部の力も加わったヤマザキパンの社内抗争は再燃し，社長に復帰した飯島藤十郎社主を訴える監査役訴訟となりましたが，社主夫妻と私三人の心の一致を中心に協力してくださる方々が増え，社主サイドの人達の力が増して，昭和54年3月末，飯島藤十郎社主の意を体するヤマザキパンの新経営陣による新体制の発足があり，私が社長に就任いたしました.

私がヤマザキパンの社長に就任した後，飯島藤十郎社主はヤマザキパンの経

営基本方針に徹してきたことが，ヤマザキパンの混乱と争いになったと考えたと思います．私にヤマザキパンの経営基本方針を見直せと命じました．しかしヤマザキパンの経営基本方針に代わるものが他に無いことから，注意深くヤマザキパンの経営基本方針を実践実行しようと心掛けて参りました．聖書の教えと主イエス・キリストの導きが私の導きでした．新体制発足後も試練と困難の連続でしたが，祈り求め，聖書の言葉の導きをいただきつつ，ヤマザキパンの経営基本方針に従って仕事に励み，ヤマザキパンは一歩一歩前進して参りました．

ヤマザキパンは1991年4月，フランスのグランムーランドパリ社から，米国VDF社を買収いたしました．

私は米国には何度も出張して，米国の会社で1ヶ月間働いたり，その会社の社長に日本に来ていただき，一緒に働いたり，また，米国ナビスコ社の競争相手である会社に1ヶ月間働かせていただき，技術研修をさせていただくとともに，その会社の技術レベルを米国ナビスコ社と比較し，ヤマザキパンが米国ナビスコ社との合弁を決断するための情報を社主に提供したりする働きをいたしました．

どちらも，私は誤ったことはしていないと確信しておりますが，結果として大変苦しい決断を迫られ，その努力は必ずしもよい実を結ばせませんでした．

ボブ・ビュフォード氏

私は米国の社会がどのような社会であるのかよくわかりませんでした．米国でベーカリー事業を行うなら，米国社会がどのようなものであるかをしっかりと把握する必要があると考え，クリスチャンの友人，ライフミニストリーのドック・バーゼル氏にお願いして，米国社会のクリスチャンリーダーの方々にお会いする機会を持ちました．ポリティカルリーダー，ビジネスリーダー，宗教会のリーダーの方々でした．

その時お会いしたのが，ダラステキサスのボブ・ビュフォード氏でした．ボブ・ビュフォード氏はドラッカーの愛弟子で，ドラッカーのご指導を受け，ケーブルテレビの事業で大成功をされた方です．しかし，事業に一人息子のロス君を参加させましたが，ロス君は友人たちとコロラドリバーに水泳に行き，そこで生命を落とされてしまいました．

最愛の一人息子ロス君を失ったビュフォード氏ご夫妻の悲しみは，人生の希望を失う程の大きなものでした．この時，ボブ・ビュフォード氏は信仰が深められ，「この世ではもうロス君に出会うことはかなわないが，ご自身が天国に行けば再びロス君に再会できる．そしてロス君とともにいる時間は百万年も長いのだ」ということに希望を見い出されました．

心の中に希望を見い出し，この世の現実に戻ってみると，それまで事業経営で得た財産，この世の富が光を失っていました．この世の富をどのようにしたらよいかを祈り求めているうちに，カーネギー財団が全米の各都市に図書館を建て寄付したことに導かれ，ボブ・ビュフォード氏はご自身が信仰によって生きる希望を見い出されたことから，米国のラージチャーチ，メガチャーチの教会成長のための財団を結成し，牧師の方々を助け，ドラッカーの経営理論を教会成長に役立てる働きを開始されたことをお話くださいました．

私は，ボブ・ビュフォード氏のお話をお聞きして，社主夫妻と私三人が洗礼を受けた11日目にヤマザキパンの最有力工場武蔵野工場が生産設備を全焼する火災に遭遇したこと，そして飯島藤十郎社主は火災の翌日，池の上キリスト教会の講壇の前で，「この火災はヤマザキがあまりに事業本位に仕事を進めてきたことに対する神の戒めです．これからのヤマザキは神のみこころにかなう会社に生まれ変わります」と祈り，そこから新しいヤマザキがスタートしたことをお話いたしました．すると，ボブ・ビュフォード氏は，私を十年来の知己のように扱って下さりました．

翌1992年，ボブ・ビュフォード氏からご招待があり，ダラステキサスで開催されたドラッカー財団のコンファランスに参加いたしました．ダラステキサスに行き，ボブ・ビュフォード氏のご自宅を訪れると，そこにはドラッカーご夫妻，ドラッカー財団理事長，フランシス・ヘッセルバイン女史，ボブ・ビュフォード氏ご夫妻がおられ，私にドラッカー財団のアドバイザリーボードの一員に加わらないかとのお話がありました．ドラッカーにお会いできるだけで幸いでしたので，私は喜んでドラッカー財団のアドバイザリーボードの一員に加えていただき，毎年，全米各地で開催されたドラッカー財団のコンファランスに出席して，2泊3日で開催されるコンファランスの中で，ドラッカーのお話に耳を傾け，様々な講演，講義，パネルディスカッションをお聞きいたしました．

私の英語力は誠に乏しいのですが，クリスチャンの信仰があり，信仰を通し

ての共通の理解があって，コンファランスの内容を理解することには不自由はありませんでした.

このような中で，私は私の心の中に持っていたドラッカーの経営理論に関する疑問を直接ドラッカーに問いました.「ヤマザキパンの創業者，私の父飯島藤十郎社主は，忠実にドラッカーの経営理論によって事業経営を行い，事業経営は成功し，よい結果を得ましたが，社内が混乱と争いに陥ってしまいました. どうしてそのようなことになってしまったのでしょうか」という疑問です.

現実をよく見て，現実に即して

ドラッカーは即座に答えられました.

「私の経営理論を実践実行する時には，現実をよく見て，現実に即して行うよう口をすっぱくして言っている」とのことでした.

また，2，3年後のことかと思いますが，ドラッカーは直接私に話されました.「私は2年に一度，subject（主題）を変えて研究し本を出版している.」このドラッカーのお言葉で私の理解したことは，ドラッカーは事業経営（マネジメント）の研究者であって，実際の事業経営を行っているわけではない，事業経営の研究にあっては，2年間集中して一つの主題（subject）を研究し，その研究結果を本として出版している. 一つの主題を継続して研究しているわけではない. ということでした.

私は，飯島藤十郎社主はドラッカーの次の本の出版はまだかまだかと待っていたことを思い出しました. しかし，次に出版された本の中には，社主が待っていた内容は記されていませんでした. 私は，私の持っていた疑問の半分の回答を得ました.

また，2，3年後のことかと思います. ドラッカーは私に話されました.「私は生涯で，一度だけ事業経営（マネジメント）の実践実行をしたことがある. それは大学の学長としての仕事であった. 私は大学の学長として，十年間で学生の数を倍にした. その間，私が誇りとすることは，大学の教授陣の誰とも，意見の相違で致命的な結末に至ったことはないことである」

ドラッカーのこのお言葉により，ヤマザキパンが何故，混乱と争いに陥ってしまったのかよく理解できました. 飯島藤十郎社主はドラッカーの経営理論（マネジメント）を信奉し，それを全従業員に徹底することを期しましたが，どうしても理解できない者，従わない者に対しては，日本式の経営で，力によって解決しておりました. 人間的な力，権力によって物事を解決することは，人の心の中にしこりが残り，蓄積して行きます. そして，社主自身が健康を害した時，そのしこりが一気に噴き出し，社主の思いや願いと別の方向に会社を持って行ってしまったのです.

米国の社会は，聖書の教えとキリスト教の精神が基盤基礎となっている社会です. しかし，日本の社会は和の精神を基盤基礎といたしております. 和の精神を具体的に実践実行しようとする時，力による方針決定となり，参加者による全員合意の心の一致を求めることをいたしません. その穴埋めをするように酒席を設け，不満のはけ口としており，半分お酒の文化という面があります.

ヤマザキパンは，ドラッカーの経営理論を信奉し，その実践実行に励みましたが，その根底にある考え方，会社の基盤基礎が和の精神であり，力による経営，方向付けであったため，混乱と争いに陥ってしまったのです.

社主夫妻と私，三人の受洗，武蔵野工場の火災と復旧を通し，社主夫妻と私は神の力と助けによって心の一致を与えられ，聖書の教え，キリスト教の精神に導かれて，ヤマザキパンは新しい歩みを開始いたしました. 試練や困難が襲ってきましたが，神の力と助けを信じ抜く忍耐強い歩みが，その後のヤマザキパンの歩みであります.

昭和54年3月末，ヤマザキパンは社主の意を体する経営陣による新体制を発足させ，私が社長に就任いたしました. 飯島藤十郎社主は，私が社長に就任してからしばらくして，ヤマザキパンの経営基本方針を見直せと指示されました.

現在私は，主イエス・キリストの教え，山上の垂訓の中に生命の道を見い出し，その実践，実行，実証に励んでおります. ヤマザキパンの経営基本方針も生命の道によって新しい光が与えられ，聖書の教え，キリスト教の精神をその基盤基礎とする時，ヤマザキパン全体を導く経営基本方針として大変すばらしいものであることがわかり，改めて全従業員に徹底を期しております.

クレームによる製品回収

2000年7月，ヤマザキパンは虫クレームによる製品回収を求められました. 虫クレームによっては，人体に危害を及ぼす事故は一件もなく，徹底した対策は取られておりませんでした. 食品企業に対する社会的な非難や批判が渦巻く

中で，私は徹底した虫クレーム対策に取り組むことが社会の要請に応えることであると考え，全社的な組織を立ち上げ対応し，短期間でヤマザキパン独自の虫クレーム対策を見い出すと共に，米国AIB, Food Safety統合基準による指導監査システムを導入し，在来より取り組んでいた細菌面の食品衛生管理体制の上に，虫クレーム対策を中心とした食品安全管理体制を築き，さらに食品表示面も充実させ，ヤマザキパンの食品安全衛生管理体制の万全を期しました.

このヤマザキパンの食品安全衛生管理体制は，科学的な根拠に基づくもので，人員を要し，多大な費用を費やすこととなりました. 科学的な根拠の上に立った食品安全衛生管理体制の上に築き上げる21世紀のヤマザキの事業経営は，科学的な根拠の上に立ったものでなければならないと示されました. 科学的根拠とは，いつどこで誰が行っても同じ結果を得ることができることが証明された事項によって物事を行うことです. 科学的根拠に基づく21世紀の事業経営は，生命の道の教えに導かれるものであると導かれております. 生命の道の教えは，誰が，いつ，どこで行っても，主イエス・キリストを信ずる純粋な信仰があれば，同じ結果を得ることができることが，2000年の歴史を通して証明されているものです.

私は，池の上キリスト教会で行って来た実践的バイブルスタディーの実として，神の言葉「十戒」と旧約聖書の律法，さらに，主イエス・キリストの教え，山上の垂訓の教えを一表にした，ワンラブ・ワンゴッドのチャートを作成していました.

そして主イエス・キリストの教え，山上の垂訓にある「狭い門から入りなさい. 生命に至る門は小さく，その道は狭く，それを見い出す者はまれです.」というみ言葉に導かれて，私自身の限界に挑戦するように求め，私は主イエス・キリストの教え，山上の垂訓の中に，生命の道を見い出す幸いを得ました.

私は，私自身が主イエス・キリストの教え，山上の垂訓の中に生命の道を見い出しただけでは不安でしたので，2001年11月，ロスアンゼルスで開催された第11回ドラッカー財団のコンファランスに参加し，9-11同時多発テロ直後の米国社会の危機状態の中で，米国における最高知識人であるハーバード大学ロザベス・モス・カンター教授とドラッカーの開会講演と基調講演に耳を傾け，また様々な講義に参加して，その講演内容や講義内容と，生命の道との比較をいたしました. そして，このコンファランスで語られたすべての内容は，生命の道の教えに内包されることを確認し，生命の道の教えに誤りないことを知りました. 私はこのコンファレンスの終了した時，私の見い出した生命の道を英文にしてドラッカーに提出いたしました.

5つの質問

ドラッカー財団のコンファレンスは，その後は開催されず，私は，その後は直接ドラッカーの家をお訪ねし，ドラッカーにお会いする時を毎年のように持ちました. するとドラッカーは，私の提出した生命の道のチャートに大変興味を持たれ「生命の道について日本で出版しなさい. 日本だけでなく米国においても出版しなさい」と毎回のようにお勧めくださいました.

しかし私はビジネスマンでありますので，生命の道を見い出したからと言って，それをヤマザキパンの事業経営の中で実践実行し，よい成果を得ることなしに，本を出版することなどまったく考えられませんでした. 主イエス・キリストの教え，山上の垂訓に隠された生命の道の教えに確信を持った私は，2002年1月よりヤマザキパンの中で生命の道の教えの言葉に従った事業経営の取り組みを開始いたしました.

ヤマザキパンの事業経営の中で，生命の道に導かれ，2002年1月よりヤマザキパンの業績向上，21世紀の事業経営のあるべき姿を求めて努力を開始してから12年になります. この間，ヤマザキパンの事業経営の中でどの様な努力がなされたかをお話すると，大変細かい話になり，時間を要しますので，結論からお話しさせていただきます.

私は2012年6月，ヤマザキパンの事業経営で，生命の道の歩みはまだ半分までしか歩んで来ておりませんでしたが，手応えのある結果を得ていたことから，「主イエス・キリストの教えと山上の垂訓に隠された生命の道」と題する本を出版させていただき，ドラッカーの求めの一つを実現することができました.

また私はドラッカーの経営理論マネジメントセオリーは，ドラッカー財団のためにドラッカーご自身が教科書として作られたセルフアセスメントツール，ドラッカーの5つの質問に凝縮されていると考えておりますので，生命の道の教えの言葉の体系をドラッカーの5つの質問に結びつけつつお話しさせていただきます.

聖書の教えによると，創世記において天地創造の神は，神の命令を退けて

善悪の知識の木から取って食べたアダムとエバを，エデンの園から追放され，地であるこの世に生きる者とされました．そしてエデンの園の中央にある生命の木を人から守らせるために，エデンの園の東にケルビムと輪を描いて廻る炎の剣を置かれました．従って，生命の木に至るためにはケルビムの前を通り過ぎ，輪を描いて廻る炎の剣の中を抜けなければならないことが定められております．

ケルビムの前を通り過ぎるためには，神のみ心にかなう，心のきよさが必要であり，また輪をえがいて廻る炎の剣の中をくぐり抜けるには，火によってもそこなわれることのない神の言葉の中にある真実（truth）永遠に変わることのない真理の言葉をしっかり握って離さないことが必要不可欠です．

主イエス・キリストの教え，山上の垂訓に隠された生命の道の教えの言葉の体系は，神の言葉と共にある神の霊に満ちたもので，神と人に喜ばれる良き実を結ばせる良き働きの種を与え，神の力を注いでその種から芽を出させ，その芽を育て成長させて花を咲かせ，良き実を結ばせて下さるものです．

生命の道

12年間の生命の道の歩みを歩んだ結論として得た最終的な生命の道を導く言葉は「神の国とその義を先ず第一に求めなさい．そうすれば，それに加えてこれらのものはすべて与えられます．」と言うみ言葉です．神の国とは，神のみ心を行う自主独立の協力体制のことであり，その義とは自主独立の協力体制の中で行う神の言葉に導かれる，神のみ心にかなう仕事・働きのことです．

神の国を自主独立の協力体制と考え，その義を自主独立の協力体制の中で行う具体的な仕事と考える時，これは日本人のすべての経営者にとって当たり前のことであり当然のことであります．しかし，自主独立の協力体制そのものが神のみ心にかなうものになっているか，その仕事が神の言葉に導かれ神のみ心にかなうものになっているか，改めて見直してみると，多くの問題，課題が発見され，なすべき事柄がたくさんあります．

生命の道を歩んで12年，私はヤマザキパンの中でおかげさまで試練と困難の中に道を見い出し，よい実を得る幸いを得つつ，生命の道を一度，歩みきることができました．そして改めて2回目の生命の道の歩みに取り組み直す時，新しい導きをいただいております．

生命の道の入口には「さばいてはいけません．さばかれないためです．」と「聖なるものを犬に与えてはいけません．真珠を豚の前に投げてはいけません．」という，2つの導きの言葉があり，その2つのみ言葉の間を通って生命の道の歩みが始まります．

「さばいてはいけません．」とは，暗闇の支配する地であるこの世で仕事を開始する時，神のみこころにかなうことのないもので満ちているこの世で仕事をするのですから，この世に属するものについて神のみこころにかなうものでないと言ってそれらを否定する時，働きの場であるこの世を否定することとなり，仕事が始まりません．まず，この世の実態をそのまま受け入れ，問題や課題を抱えつつ，暗やみの中で仕事が開始されるのです．

聖なるものとは，神のみこころを行う自主独立の協力体制のことであり，真珠のように尊いものとは，自主独立の協力体制の中で行う，神の言葉に導かれる神のみこころにかなう仕事そのもののことです．一度生命の道を歩み，良き実を得ているのですから，良き実を結ばせるための自主独立の協力体制はおかげ様で整えられており，また良き実を結ぶ仕事の種であるみ言葉の種，よき仕事を行う知恵と知識もすでに与えられております．

これはヤマザキパンの仕事でいえば，生命の道の教えによって強化されたヤマザキパンの経営基本方針と各部門ごとに蓄積した知恵と知識，技術の集積です．これらのものを仕事の種として種まきする時，ドラッカーは

What is our mission ？

Who is our customer ？

What does the customer value ？

と問いなさいと教えます．

生命の力と会社

これから種蒔きをする仕事の種は，生命の力に満ちたものであり，その仕事の種の中には良き実を結ばせる生命の力が宿っていなければなりません．そのためには，具体的な仕事を開始するにあたり，開始しようとする仕事の目的，使命（mission）が，会社全体の目的，使命（mission）にかなうものであり，神のみ心にかなうものであるかどうかを先ず検証する必要があるのです．神のみ心にかなうものは，神にも人にも喜ばれるものであり，そこに生命の力が働く

のです. 会社の中で考えるなら，会社全体の目的，使命（mission）に合致しない各部門の働きは，会社全体の力を有効に活用することができず，失敗に終わるのです. しかし会社全体の目的，使命（mission）に合致し，神のみこころにも合致する各部門の目的，使命（mission）は，神の力と助けを得て，会社全体の力を活用して神と人とに喜ばれる実を結ばせます.

次にドラッカーは「あなたの顧客は誰ですか，あなたの顧客は何を価値あるものとして求めていますか，と問いなさい」と教えます.

神が喜ばれるものは人も喜んで受け入れますが，人の喜ぶものは必ずしも神に喜ばれるものではありません. 人が企業に求める様々な求めに対し，どの求めに応えれば神のみこころにかなうものとすることができるのか，結果として神に祝福され神の力を得ることができるのか，これが生命の道のスタートにおける大きな選択であります. これまでの仕事の結果を得ておりますので，この内容をよく検討することによって方向付けが出て参ります.

次に，整えられた自主独立の協力体制の中に，神のみこころにかなう仕事の種蒔きが始められます. 仕事の種蒔きは，隠れた種蒔きでなければなりません. どの種がどのような芽を出すか，芽が出てみないとわからないからです. また，生命の力の満ちた仕事の種は，他の企業にとっても魅力的なもので，盗まれたり新しい競争を引き起こしたりするからです. 仕事の種から芽が出たならば，隠れた祈りをもって仕事の芽を育てます. 仕事の芽が成長するためには神の力が必要であって，新しい知恵と知識が求められます. 天地創造の神から出る生命の力によって，新しい価値の創造，イノベーションが行われるのです. 仕事の中における小さな創意工夫，知恵と知識の集積は新しい価値の創造に必要不可欠です. 隠れた祈りは，神の力をいただくためのものです.

仕事の芽が成長し，大きくなると，外部の人々が目をつけ，それを横取りしようと襲ってきます. それには事業経営の責任者が身体を張って守らねばなりません. 隠れた断食とは，事業経営者には自己犠牲が求められるということであり，生命がけで仕事に取り組まねばならないということです. 断食の祈りによって，祈りが神に届く時，外部からの襲撃からその働きを守ることができます.

外部の襲撃から仕事を守っても，良き実を結ばせるまでにはまだ時間を要します. 良き実を結ばせるまでの祈りの集積，努力と忍耐の積み重ねは，天に積まれた宝です. 良き実が結ぶ時，隠れた種蒔きから始まったすべての祈りの集積，すべての努力と忍耐の集積の2倍，3倍の良き実を得ることができます.

これは，私の事業経験から確信をもって言うことができます. 生命の道の歩みは，天地創造の神の守りと導きの中で行われるからです.

良き結実を得る前に，人の組織体のリーダーである事業経営者が行わねばならないことが一つあります. 天地創造の神に属するものと，この世に属するものとは，相容れることはありません. 天地創造の神は生命の力に満ち，聖い存在で，この世の罪を見ると神の怒りを発せられ，この世のものを滅ぼし尽くす力をお持ちです. いよいよ良き実が結び，収穫の時を迎える直前に神の力を最大限にいただくため，神の前に出て，神のみ言葉の導きをいただく時が来るのです.

サーバント・リーダーシップ

この世の人は神を恐れ，後ずさりしてしまいます. しかし，人の組織体の長である事業経営者は，これまでの事業経営のあり方を信じ，人の組織体を代表して神の前に出なければなりません. 人の組織体の代表者である事業経営者が，神の前に出てみ言葉をいただき，みこころを知って道を開くと，人の組織体のメンバーは先を争って前進するのです. これがケルビムの前を通り過ぎることです. 主イエス・キリストを信ずる純粋な信仰，み言葉とともにある神の霊の守りがある時，ケルビムの前を通り過ぎることができます. 良き実の収穫の時は，新しい人の組織体の整備が開始される時です. 収穫の時は良き実と悪い実を選別し，良き実だけを残しますが，事業経営における収穫の時は良き働き人と悪い働き人を選別し，悪い働き人を取り除く選別の時です.

主イエス・キリストの洗足の愛に導かれるサーバント・リーダーシップの経営手法は，逆ピラミッドの組織図を採用する経営手法であって，事業経営の責任者が組織の一番下から仕事を見上げ，仕事のあるべき姿を徹底的に検証し，働く人一人一人の実態を正確に把握することです.

事業経営者が組織の一番下から会社の力を結集して光を当てると，よい働きをしている働き人とそうでない人を見分けることができます. 問題が組織の中にある時，必ずその問題の組織の責任者がいて，誤った判断をしています. よい結果を生むことがない組織の責任者はその場から取り除かねばなりません. 事業経営の結果が出ておりますので，その結果によって判断することができます.

収穫をした良き実を市場に提供し，社会的な価値に還元しようとする時，誘

惑がやって参ります.「神と富にかね仕えることはできない.」という言葉が導きの言葉です. これまで徹底して求めて来た神に喜ばれるものを求める心を捨ててはなりません. この世を思い，自分中心の心に負ける時，この世の誘惑に負けてしまいます.

この世の誘惑を乗り越えた後で，収穫の分配の時がやって来ます. これまでの生命の道の歩みを助け導いてくださった天地創造の神に感謝をすることを第一にする時，神に喜ばれ人に喜ばれる分配の時を持つことができます. 人の組織体には，空の鳥のような存在の人もおり，野のゆりのような存在の人もいます. 自分中心の思いで分配の時を持つと，人の組織体の中に不平不満が発生します. 天地創造の神に感謝することを第一にする時，少ない収穫でも組織全体の人々の喜ぶ分配の時を持つことができるのです.

分配の時が終わった後に，組織体から取り除かれた者達が自分達の報酬をよこせと言って，事業経営者を力づくでなぐって来たり，裁判に訴えたりすることが起こります. この様な時には，その求めるものの倍するものを与え，結着をつける必要があります. よい仕事をしていない者達ですので，求めるものの倍するものを与えても大きな負担とはなりません.

また，この様な努力をしても，なお事業経営者にとって解決しなければならない問題が残ります. それは事業経営者自身や事業そのものの不完全性によって引き起こされるものです. 事業経営の結果は必ずしもよい時ばかりとは限りません. 業績が不振の時，その原因を問われたり，対策を問われたりします. その様な時には，色々と非難したり，質問したりして来る人の立場を神の目から見，仕事全体の流れから判断し，しっかり見極めねばなりません. また，その人の言う言葉をしっかり聞き分け，具体的に何を求めているのかしっかり知る必要があります. 社会的立場に立って質問して来ている人にはそれにふさわしい答え方があり，道が開かれます.

生命の道の「地の塩世の光」の歩みの最初の導きの言葉は「天の父が完全であるように，あなたがたも完全でありなさい」です.

暗闇の中で光を輝かせる事業経営

私たちは神の前で完全であることはできませんが，主イエス・キリストに従うことにおいて完全であることはできます. 主イエス・キリストは生命の道を歩み切るため，十字架の上の贖い死と復活にまで神に従われました. 私ども事業経営者も，主イエス・キリストと共に生命の道を歩み，自分自身を十字架の上の贖いの死につけて死に切る時，主イエス・キリストと共に生命の道を完全に歩み切り，主イエス・キリストと共に天に復活することができるのです. 私たち事業経営者に求められる完全とは，生命の道を歩み切り，主イエス・キリストの教えに従いきることにおける完全性です.

この十字架の上の贖いの死と復活は，生命の木に至るための輪を描いて廻る炎の剣の中をくぐり抜けることで，すべての事業経営者が良き実を結ばせつづけるためには避けて通ることができないものです. 生命の道では，育成結実の歩みで事業経営者は人の組織体を維持し，充実強化させるために，人の組織体の中で起こる様々な問題の原因となる人の組織体のメンバーのミスや誤りを赦し，その罪を担って人の組織体を維持運営をして参りました. 事業経営者が担って来たこの人の組織体のメンバーの罪に結着をつけるためにこそ，事業経営者自身の十字架の上の贖いの死と復活があるのです.

事業経営者が十字架の上の贖いの死によって，組織体の中にあって担って来た罪の贖いをする時，罪から解放され自由の身となった人の組織体のメンバーは，事業経営者自身の復活と共に神の力にあずかり，罪赦された自由な身になって力に満ち，新しい生命の道の歩みに取り組んでいくのです. ドラッカーは，What is our results? What is our plan?と質問をしなさいと言って，結果からすぐに種蒔きの歩みに戻ることを教えておりますが，実際の事業経営では，収穫の歩み，地の塩世の光の歩みがあって，ケルビムの前を通るだけではなく，輪を描いて廻る炎の剣の中をくぐり抜けなければならないのです.

火のような試練をくぐり抜けてきた時，生命の道の「地の塩世の光」の歩みを導く言葉は「神の国とその義を先ず第一に求めなさい. その他のものはそれに加えてみな与えられます.」です.

私は神の国とその義を追及する機関がマネジメントであると示されております. マネジメントはよい仕事をし，イノベーションを通して良き実を結ばせよい結果を得ることが仕事であるだけでなく，神のみこころを行う自主独立の協力体制を日々見直し築き直し，新しい力に満ちた自主独立の協力体制にして行くことにマネジメントの仕事がありマネジメントの責任があると考えます.

日々の仕事の場にあって，自主独立の協力体制を常に神の力に満ちたものとし，また自主独立の協力体制の中で行う仕事を，神のみこころにかなう良き実

を結ぶものとすべく日々努力することがマネジメントに与えられた使命であり，あるべき姿であります．

また会社全体がマネジメントでコントロールされ，会社の中のそれぞれの部門もしっかりマネジメントされるものとなるところに道があります．会社は人によりつくられており，人によってマネジメントされておりますが，その人の自主独立の協力体制の中に神の力が満ち，その神の力が豊かに働く時，良き実を結ばせ，暗闇の中で光を輝かせる事業経営ができるのであります．

【略歴】一橋大学経済学部，ボロー・ポリテクニック（現・英国ロンドン・サウスバンク大学）Baking課程卒業．山崎製パン株式会社常務取締役等歴任後，現在同社代表取締役社長．財団法人飯島記念食品科学振興財団理事長，財団法人国際開発救援財団理事長，ピーター・ドラッカー財団評議員，社団法人日本パン工業会会長，食品産業中央協議会会長．

グレートクリニックを創ろう！*

――「子供たちの未来のために世界で一番ハッピーなクリニックを創る！」を目指して

Creating the Great Clinic: Seeking for the Happiest Clinic for Children in the World

内藤孝司
Koji Naito
（医療法人る・ぷてぃ・らぱん理事長，柊みみはなのどクリニック院長）

私は愛知県大府市で開業している耳鼻咽喉科開業医です．マスコミ御用達クリニックの名物院長ではありませんし，理事長ですが，有名病院や大手介護老人保健施設チェーンのやり手理事長とは違います．かといって，天皇陛下を手術した順天堂大学心臓血管外科の天野教授のようなゴッドハンドとして，医師の間でその名を轟かせたこともありませし，iPS細胞の山中伸弥先生のような後世に残る研究業績もまったくありません．当然，ドラッカー学会の皆様も私のことはご存じないと思います．こんな無名の私が，第9回ドラッカー学会総会で講演することができたことを大変名誉に思います．

今回，普通の町医者がもしドラッカー理論を経営に生かすと，クリニックはどう変化するのか？またクリニック経営において真の理想というのは，実は何だったのか？などについて，私が大切にしているP.F.ドラッカー（以下ドラッカー）の『経営者に贈る5つの質問』（ダイヤモンド社刊）と昨年上梓した拙著『グレートクリニックを創ろう！――ドラッカー理論を経営に活用する本――』（中外医学社刊）をもとに述べていきたいと思います．

――グレートクリニックとは何か？――

単に収益が大きい大規模のクリニックのことではない．崇高な理念のもと医師，その他医療従事者が自らの使命を理解し，自院に対して強い誇りを持ち，独自の文化を築き上げ，持続的な成長を続けることができるクリニックのこと

＊本講演録はドラッカー学会大会（2014年5月24日．於・明治大学）で行われたものの抄録である．

である（『グレートクリニックを創ろう！』より抜粋）.

――ドラッカーが教えてくれたこと――

開業当初の私は「いかに患者を増加させるのか？経営を安定させ借金をどう返済するか？」に集中していました（開業前に様々な方からいただいたアドバイスは節税などお金に関することばかりで，「人」の重要性を説いてくれる方は1人もいませんでした）.

当時の私には使命もビジョンもなく，朝早くから夜遅くまでひたすら働き続ける日々で，身体的にも精神的にもずいぶん参っていました.

しかし，あるきっかけで私に転機が訪れました. とある経営者の方にドラッカーのことを教えていただいたのです.「マネジメントの父」と言われた彼との出会いはクリニック経営の意識に大きな変化を与えてくれました.

――われわれの使命は何か？――

今の医療制度は「高齢者社会の到来」としてその制度の多くが高齢者を中心にして考えられており，結果，子供たちの未来の資源が搾取されているように思えます. しかし，3，40年後に日本の未来を創り，世界に貢献するのは今の子供たちです. ですから私はそんな子供たちに貢献したいと考え，「子供たちの未来のために世界で一番ハッピーなクリニックを創る！」という使命をクリニックスタッフとともに創り上げました. そして使命を果たすための価値基準として以下の7つのコア・バリューを創り上げました.

1. 私達，柊みみはなのどクリニックのスタッフは，市民の病気を治し，命を守る医療人です.
2. 患者さんだけでなく，スタッフ同士もいたわり合えるよう，すべての人に「やさしい」対応をします.
3. 常に患者さんのことを真摯に考え，心をこめて接します.
4. 患者さんを歓迎できる空間づくりを追求します.
5. 患者さんを家族と思い，不安を取り除きます.
6. 現状に満足することなく，常にイノベーションを心がけます.

7. 私達スタッフは豊富な最新の知識を蓄え，患者さんに貢献します.

私たちは現在，上記使命とコア・バリューに基づいた組織運営を行っています. これらができたことで初めて成果を上げることができる組織へと変貌を遂げることができたのです.

――われわれの顧客は誰か？――

私は「すべての人に満足していただけるクリニック」は「誰も満足しない中途半端なクリニック」になると考えています. クリニックが成果を上げるためには，「何かに特化する」ことが必要です. ドラッカーの言う「選択と集中」です. でもこれは医療業界では非常に珍しいことです. ほとんどのクリニックは「お年寄りから小さなお子様まで……」とか「何でも相談できる町の相談医として……」と謳っています. しかし，当クリニックは自分の得意分野を伸ばして患者さんを増やす方向で運営してきました. なぜなら，当クリニックの場合は以前から一般的な耳鼻咽喉科クリニックに比べると，子供や若い世代の患者さんの割合が非常に多く，逆に高齢の方が顕著に少なかったからです. 自院の強みを生かすために，子供をメインにしたクリニックに切り替えました. われわれの顧客は誰か？を真剣に考えた結論が，「われわれの顧客は子供たちとその家族」だったのです. 現在当クリニックは耳鼻咽喉科クリニックとしては全国的にも大変珍しく，小児科専門医による診察も行っています（※耳鼻咽喉科と小児科はクリニック経営においてはバッティングし，競合となるため本来はあまり協力関係にならない）. そして予防接種を中心とした小児科診療も月に2回程度行っています. その結果，今では患者さんの8割が15歳以下の子供たちです.

――顧客にとっての価値は何か？――

一般的に病院やクリニックは，痛みを伴う治療もあるので子供たちにとっては恐怖感があり，さらに大人たちから静かに待ちなさいと怒られることも多く，決して楽しい場所とは言えません. そのために病院嫌いになる子供達も少なくないようです. しかし，当クリニックの顧客は子供たちです. 顧客の価値

を考えて子供たちが過ごしやすく，ワイワイと楽しく通院できるクリニックにしたい，という想いから多少騒いでも怒られない，白い目でみられない，気兼ねしない待合室の雰囲気づくりを目指し，通院しやすい環境をスタッフと共に創りました．ドラッカーは「製品やサービスの目的は顧客の満足にある」と言っています．私たちはアンケートを取ったり，子供たちの行動を観察してみました．いわゆる，「顧客の声に真摯に耳を傾けた」のです．その結果，大型ショッピングモールの遊び場のような子供たちがのびのびと過ごせる大きなキッズルームを作ることで，顧客である子供たちにとって退屈で恐怖な時間をなくすことに成功しました．またスタッフ1人をコンシェルジュとして待合室に配置して，なるべく子供たちとその家族の話を直接お聞きして不安や不満を解消し，貢献できるよう努力しました．さらに子供たちの満足を高めるために，定期的にマジックショーや人形劇を開催したり，誕生日や入園式・入学式が近づくと，「おめでとう！ハガキ」を送付したり，こどもの日やハロウィーン，クリスマスにプレゼントを子供たちに手渡したりしています．私たちは利益を目的とせずに，子供たちの喜ぶ姿が見たいという気持ちで様々なイベントを行っています．

――われわれにとっての成果は何か？――

子供の頃からクリニックを気にいってくれると，大人になっても受診してくれるでしょうし，将来子供ができたら，自分の子供も連れて一緒に受診してくれることもあるでしょう．さらには職員として，一緒に働いてくれるなんてとても嬉しいこともあるかもしれません．実際に，当院では子供の頃に通院されていた方，複数名が職員として現在一緒に働いてくれています．これこそ「われわれの成果」だと思っています．子供の頃から，ここで働きたいと思ってくれていたことは嬉しい限りですし，やりがいにも繋がります．

なお，治療が終了した子供たちには，がんばって通院したご褒美としてガチャガチャをしてもらっていますが，これはわれわれスタッフにとっても大きな意味があります．ガチャガチャの数が減ることで子供たちの病気が治ったことを数値として把握することができます．100個ガチャガチャが減れば，100人の子供を治した，満足を与えた，未来に貢献できた，とすぐにわかります．いわゆる定性的なものを定量化するツールとすることができるのです．ドラッカーは組織は成果を定期的に測定する必要性があると述べています．またその方法はフィードバックするために単純で継続的に行うことができ，わかりやすいものでなければならないとも述べています．この手法は子供たちへの貢献を簡単に測定できる上，かつ明確なものと考えます．最近はドラッカー塾で教えていただいた定量的指標（NPSスコア）も追加し，定性的なものを定量化するツールとして患者満足度を測定し，少しでも数値がよくなっていくようにスタッフ一同で顧客満足度を高める様々な取り組み（前述）を続けています．

スタッフの成長も組織の成果として重要なので，当クリニックではスタッフ教育に注力しています．6か月に1度の割合で今まで行った仕事や新しい取り組みの振り返り（これをリフレクションと呼び，反省し，振り返り，そして熟考）を行っています．

これによって，「ここまで自分がどのように仕事に接してこられたか」ということを深く考える機会を与え，さらに組織のメンバーとしての自覚を促すということにつながっています．また「経営者側に何を求められているのか？」といったことに対する自分の考えをレポートで提出してもらい，経営者側とリーダーとの間でのミスマッチとならないようにしています．

当クリニックは役職制度が一般のクリニックとは異なります．通常のクリニックは看護師や歯科衛生士が長としてクリニックを切り盛りしているのですが，有資格者であることを理由にボスになっているケースが稀ではありません．組織で求められるのはボスではなく，真摯さを持つリーダーです．クリニックにおいて看護師や歯科衛生士は応募が少なく，医療行為を行うことができる希少な人材のため，院長自身も離職を恐れ，看護師・歯科衛生士を特別扱いしてしまうことが珍しくありません．結果，長い間勤めている看護師・歯科衛生士はその地位にあぐらをかき，特に人間的に優れている訳でもないのに，「自分は解雇されない特別な存在だ」と勘違いしてしまうケースが多々あります．そうなると他のスタッフも看護師・歯科衛生士に対して言いたいことが言えなくなってしまい，いつの間にか看護師・歯科衛生士と医療事務員や医療補助者との間に大きな溝ができてしまうことも珍しくはありません．これはクリニックの経営のみならず，クリニックの発展を思うと望ましいことではありません．そこでドラッカーの教えにもとづき，看護師・歯科衛生士を立派な「職人」として扱うことにしました．要するに有資格者は医療行為のみに専念できるよう，マネジメント業務から離れてもらいます．そしてクリニックリーダー

を国家資格の有無で決定するのではなく，後述するアンバサダー選挙などで患者さんやスタッフたちに支持される人間的に優秀な方（真摯な方）が各部署のトップに立ち，逆に看護師・歯科衛生士をマネジメントするというシステムを採用することにしました．この制度にしてからは各部署間でのスタッフ同士の対立はなくなりました．

――われわれの計画は何か？――

ドラッカーが言うように，人こそ最大の資産です．採用には力を入れており時間とコストを惜しみません．GoogleやFacebook，ザッポスなど世界の最先端企業の視察を参考にした当クリニックの根幹を成す組織制度とスタッフを大切にするためのシステムで，社会に貢献できる素晴らしい人を創りあげようと思っています．「人がいないからとりあえず雇う」ことはせず，「優秀な人材でかつ，当院の使命に共感できる方」を採用しています．どんなに人が足りなくても当クリニックの価値観に共感しない人は採用しません．せっかく採用してもすぐに辞められてしまえば意味がないからです．また，スタッフの育成についてですが，私はスタッフをかつて山本五十六が『やってみせ，言って聞かせて，させてみせ，ほめてやらねば，人は動かじ』と述べたように，自らやってみせて，させてみせて，そして褒めて育てることを心がけています．スタッフの積極的な意見に対し否定せず，あまり口出ししないようにしてとりあえず仕事を任せます．「この取り組みは多分失敗するだろうな……」と思っていて，案の定失敗したとしても，その後に彼女たちは彼女たちなりに反省して次につなげてくれます．医療現場は女性社会と言っても過言ではありません．ですから，女性の意見には耳を傾け，女性の力を信頼し活用しています．私はアメリカ，ドイツ，デンマークの様々な企業を視察してきましたが，日本はこれらの国々の企業と比較するとまだまだ女性が働きやすい環境とはとても言えません．でもクリニックが持続的な成長を遂げることができるように，私は女性スタッフが働きやすい職場を創り上げようと真剣に思っています．かつてドラッカーがコンサルトしたIntelの取り組み，「ワン・オン・ワンミーティング」という上司と部下の一対一の話し合いや，アメリカの顧客満足度が高いブティックホテルチェーン・Kimpton Hotelが取り組んでいる「バディ・システム」という，スタッフ同士の一対一の話し合い（励まし合い）を自院に取り入れて，スタッフの不満をうまく解消し，励まし，離職を阻んでいます．経験上，女性は誰かに話を聞いてもらうことで満足する傾向が強いようなので，このシステムは費用もほとんどかからないため，医療現場でかなり役に立つ制度だと自負しています．

前述したように当クリニックには「柊アンバサダー選挙」というユニークな評価制度があります．これはスタッフを対象に院長・副院長のみならず，スタッフやなんと患者さん（！）がそれぞれ「柊みみはなのどクリニック」のアンバサダー（大使）としてもっともふさわしいと思われるスタッフに投票し，最も票を多く獲得したスタッフに対してアンバサダーの称号を与える，というものです．以前はスタッフ間の投票だけでMVPを決めるという歯科業界でよく行っている取り組みを導入していました．最初はある程度効果があったのですが，3回目以降はMVPにいつも同じ人が選出されるので，現場にはしらけムードが漂い，あまり行うことに意味が無くなってきました．かといって毎回違う人が選ばれれば，「談合か！」となりますので何か他によい手はないか？と考えて生まれたのがこの選挙です．患者さんからの投票でしたら，単なるスタッフ間の人気や院長など経営者側の一方的な評価とは違い，患者さん支持率の高い優秀な方を公明正大にクリニックスタッフ全員，知ることが可能です．患者さんからの信頼が厚いスタッフを医療組織は大事にしなければなりません．この選挙は私が強引に導入してしまったので，最初はかなりスタッフからの抵抗もあるかと思っていたのですが，実際に行ってみると当クリニックの場合はそれほどでもなく，逆に患者さんからの投票や応援はスタッフたちも嬉しいようで投票箱をマメにチェックしていたようです．これはドラッカーの「現代の経営」にも少し出ていますが，「ホーソン効果」といって，そういったイベントで注目されることで，生産性が上がったり，勤務意欲が増す，という心理的効果も期待してこのようなちょっと変な取り組みを行っています（ちょっと変な取り組みを行うのは当クリニックの文化であり，十八番です）．なお，選挙結果は公正なので得票数はスタッフが昇格する時の大きな判断材料となります．現に当クリニックの今のリーダーたちは，アンバサダー選挙で優勝した方か常に上位の方ばかりです．

組織の目標の一つとして，「他の地域でも貢献できるような優秀な医療人を生み出す」というものがあります．そのため実際に院長である私だけでなく，当クリニックのリーダーたちも常日頃から後進スタッフの育成に力を注いで

います. これも当クリニックの文化です. そして私自身の使命として，女性スタッフが生き生きと働ける環境を提供し，1人の人間として立派な人物に育てあげることだと思っています. 当クリニックの使命にある「子供たち」には二重の意味があります. 子供の患者さんだけでなく，当クリニックの若い女性スタッフたちのことも意味しています. ドラッカーも「組織の外で結果をだしてこそ，真の成果，社会への貢献」と述べています. たとえ当クリニックのスタッフたちが結婚や引っ越し，出産や子育てで当院から羽ばたいたとしても，のちに新しい医療現場で多くの人々に広く貢献し，後進のスタッフを指導できるようになる――それを実現できてこそ初めて「グレートクリニック」の成功だと考えています. 最近は私ではなく，当クリニックのリーダーたちが他院に招待され，講演するようになりました. 組織の目標と私の使命が実現しつつあると思うと嬉しく思います.

今後，ドラッカーの教えを生かしたクリニックが当クリニック以外にも数多く出てくることを願っています.

「組織はすべて，人と社会をよりよいものにするために存在する.
すなわち，組織にはミッションがある. 目的があり，存在理由がある.」

［ドラッカー著書：「経営者に贈る5つの質問」より］

――最後に――

このような発表の機会を与えていただいたドラッカー学会会員の皆様，役員の皆様に心から感謝いたします. そしてドラッカー理論の貴重なご指導やご助言を賜りましたドラッカー塾講師の国永秀男先生，上梓した『グレートクリニックを創ろう！』に身に余るお言葉をいただいた上田惇生先生にこの場をお借りして厚くお礼を申し上げます.

【略歴】愛知医科大学卒業. 標榜診療科目／耳鼻咽喉科・気管食道科・アレルギー科. 専門医／耳鼻咽喉科専門医. 認定医／補聴器相談医（認定医）. 著書に『グレートクリニックを創ろう！ ――ドラッカー理論を経営に活用する本』中外医学社.

活動報告

Our Annual Activities

ドラッカー学会の公式活動

Events Activities

1. 第9回 ドラッカー学会総会＆講演会（開催報告）

【開催日時】

2014年 5月24日（土）
10時00分～10時30分（総会），
11時00分～17時00分（講演会）

【開催場所】

明治大学 駿河台キャンパス
リバティタワー 2階 1021教室

【プログラム】

ドラッカー学会 総会および講演会を次のとおり開催いたしました．
当日は多くの来場者が訪れ，ドラッカーについての知識を深め，情報交換を行いました．

【参加者】

89名（うち会員77名）

開始	演題	登壇者（敬称略）
10:00	総会	佐々木 英明（本会理事）
11:00	開会挨拶「第9回総会・講演会にあたって」	三浦 一郎（本会代表）
11:30	【会員研究発表①】「継続学習をどのように進めるか」～ドラッカーの「私の人生を変えた7つの経験」を活用する～	中野 羊彦（本会会員 東京SG ドラッカーの窓から明日を考える研究会）
11:55	昼食	
13:00	【会員研究発表②】「研究会活動から学んだドラッカーの実践」～7年目を迎えたドラッカー「マネジメント」研究会活動報告を踏まえて～	伊藤 年一（本会会員 東京SG「マネジメント」研究会）
13:25	【会員研究発表③】「ドラッカー勉強会」活動報告（先哲の知恵を実践し，新たな知恵を紡ぎ出す）	江木 宏志（本会会員 大阪SG ドラッカー勉強会）
13:50	休憩	
14:00	【講演（1）】「編集者から見たドラッカー先生」	猪狩 誠也（東京経済大学 名誉教授）
15:00	【講演（2）】「ピーター・ドラッカーの経営理論と生命の道」	飯島 延浩（山崎製パン株式会社 代表取締役社長）
16:00	休憩	
16:10	【講演（3）】「グレートクリニックを創ろう！」～「子供たちの未来のために世界で一番ハッピーなクリニックを創る！」を目指して～」	内藤 孝司（医療法人る・ぷてぃ・らぱん 柊みみはなのどクリニック理事長）
17:10	閉会宣言	藤島 秀記（本会理事）

2. ドラッカー学会2014in仙台

【開催日時】

2014年11月15日（土）

【開催場所】

TKPガーデンシティ仙台勾当台 ホール2

【プログラム】

大会テーマ『復興とマネジメント～イノベーションとマーケティングの実践～』

①午前の部（10:00 ～ 12:00）：仙台SG参加メンバーによる事例発表

- 安井猛（日本ロゴセラピー＆実存分析研究所仙台所長，尚絅学院大学名誉教授）
  『フランクルとドラッカー ～レジリエンスについて～』
- 瀬賀孝子（株式会社 WIT（ウィット）代表取締役）
  『それぞれのドラッカー…私の場合』
- 佐々木康太（株式会社東北堂）
  『売れるものを作るな～1年で立ち上げから全国展開まで．ノウハウゼロからの，デザイン商品開発術～』
- 吉植庄栄（宮城教育大学附属図書館）
  『ドラッカーの教育思想』

②午後の部（13:00 ～ 16:30）:マネジメント実践者による講演

- 大山健太郎（アイリスオーヤマ株式会社 代表取締役）
  『自らを陳腐化させる経営の実践～ロングセラーが会社をだめにする～』
- 西條剛央（ふんばろう東日本支援プロジェクト代表，早稲田大学大学院商学研究科専門職学位課程専任講師）
  『日本最大級の支援組織をどうマネジメントしたか？”知識労働者はボランティアとして扱わねばならない”』
- 岩崎夏海（作家「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーのマネジメントを読んだら」著者）
  『なぜ『もしドラ』の続編を書かないのか？』

【懇親会】

17:00 ～ 19:00

【参加者】

予定120名（うち会員70名）

【大会取りまとめ幹事】

桂利治（仙台SG代表）

3. 海外カンファレンス参加

3. 1 Global Drucker Forum 2014

『偉大なる変革～繁栄の道へのマネジメント～』というテーマでピーター・F．ドラッカーの生まれ故郷であるウィーンで第6回グローバル・ドラッカー・フォーラムが開催．

【開催日時】

2014年11月13日（木），14日（金）

【開催場所】

Hall of Sciences，Vienna，Austria

【開催概要】

グローバル化の中で世界は数々の問題を共用し苦悩している．今後本当に経済の回復が可能なのだろうか．可能だとすれば，どうやって具体的に回復させるのかという緊張感の中で，ハーバード・ビジネス・レビューの編集長Adi Ignatius氏が司会をし，各界の著名な知識人を加えて討議する．『イノベーションのジレンマ』を書いたことで有名なハーバード・ビジネス・スクールのクレイトン・クリステンセン教授も討議に加わる．2日間に渡って討議・討論，及び講演が実施される．参加者の数は例年200名から300名．

【参加者】

緒方慎八（ドラッカー研究所認定 ドラッカーカリキュラムインストラクター）

3.2 Drucker Society Global Network Meeting

【開催日時】

2014年11月15日（土）

【開催場所】

Hilton Hotel, Vienna, Austria

【開催概要】

世界中のドラッカー学会メンバーやドラッカー研究者が集まり，各国での学会/ワークショップ活動を報告し，協力の可能性について情報交換を実施する．いつも15カ国から20数名が参加する．司会はクレアモント大学院大学ドラッカー研究所が実施する．

【参加者】

緒方慎八（ドラッカー研究所認定 ドラッカーカリキュラムインストラクター）

4. 2015年度活動計画

第10回 ドラッカー学会 総会＆講演会

【開催日時】

2015年 5月23日（土）
10時00分～ 10時30分（総会），
11時00分～ 17時00分（講演会）

【開催場所】

明治大学 駿河台キャンパス
リバティタワー 2階1021教室

【プログラム】

決定次第，ホームページ等にてご案内申し上げます．

5. 学会への寄付について

これまで本学会にご寄附を賜りました関係各位の格別なるご厚意に深く御礼申し上げますとともに学会のさらなる発展のための募金活動を進めてまいります．

・ 岩崎夏海 氏（2012年）（作家．吉田正樹事務所所属）
【寄付内容】4,080,000円（未執行2,637,820 円は返金）
・ 上田惇生 氏（2012年）（ものつくり大学名誉教授，立命館大学客員教授，ドラッカー学会学術顧問）
【寄付内容】3,000,000 円
・ 伊藤雅俊 氏（2014年）（株式会社セブン＆アイ・ホールディングス名誉会長）
【寄付内容】632,800 円（但し，10周年記念大会 伊藤謝恩ホール協賛として）

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（日本経営倫理士協会理事・総合企画委員）
・ 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）

※本分科会の成果は，「ISO26000とドラッカーに学ぶ!! 社会責任経営の実践」（淑徳大学公開講座で公開している）

〈第四期分科会活動（2014年度～）〉

・「少子高齢社会」分科会（リーダー；奈良間英樹，サブ；山田博彰，岡崎宏昭，川澄佳美）

・「商品開発とベンチャービジネス」分科会（リーダー；和田憲一郎，サブ；高部茂，渡邉明男）

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
〈第34回；2013年11月12日〉
☆「成功するプロジェクトマネジメント」和田憲一郎
☆「NPOが企業に代わって社会の問題を解決する中心組織になる兆し」片貝孝夫
〈第35回；2014年1月11日〉
☆「ドラッカーがキルケゴールに見たマネジメントの原点」森岡謙仁
～社会が機能しない重大な理由～
〈第36回；2014年3月11日：ドラッカーの窓から明日を考える研究会と共催〉
・「ドラッカーにとってのMSC（マネジメント・スコアカード）とは何だったのか」藤島秀記
☆「『マネジメント・スコアカード』が目指す経営」森岡謙仁
〈第37回；2014年5月13日〉
☆「意思決定の瞬間」一丸浩一郎
☆「なぜ『立ち話』が自死0を実現するためのプロジェクトにつながったのか」森川すいめい
〈第38回；2014年7月15日〉
☆「青年起業家たちの熱闘模様を語る」行本憲治
☆「ドラッカーとリーダーシップ3.0」上野 周雄
〈第39回；2014年9月10日〉
☆「知識労働とサービス労働について -社会保険労務士業務を通じて-」川澄佳美
☆「設備施工の現場から見えた，マネジメントと『情報』」高橋 磨
※☆印は，ドラッカー学会HPで公開しています.

6. 研究会風景

◎英語でドラッカーを学ぶ会

①主宰者プロフィール
上野周雄
勤務先：株式会社エイジア監査役
専門分野：IT，マネジメント，企業統治

②出席者延べ人数
92名（2012年～2014年9月 12回）
802名（2007年3月～2014年9月 76回）

③出席者名（直近1年間）
阿部美穂，市川充，上野鈴江，緒方慎八，
落藤伸夫，風巻融，川澄佳美，
斉藤勝義，佐々木秀昭，中嶋秀隆，
中野羊彦，中林秀之，藤田一郎，
山内治友，和田憲一郎，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.
原著から，翻訳では伝わりにくいドラッカーの真意を探ること.

⑤これまでの発表資料
主なテーマは，「自己目標管理」「公的機関におけるマネジメント」「ゲオルグ・ジーメンスとドイツ銀行」「マズローによるドラッカー批判」，「自己実現について」，「労働と組織構造」，「M.P.フォレットについて」など.

⑥解説
この研究グループは，英語を通じてドラッカーを学びたいという会員有志により，当会元理事（現学術顧問）の小林薫先生に講師をお願いして2007年3月からスタートしました．現在は，小林薫先生は勉強会には参加いただいておりませんが，顧問としてサポートして頂いております.

当初は，夏休み，冬休みを挟みながら毎月1回週日に開催しておりましたが，現在は年12回開催し，本年9月までの通算開催回数は76回となり，延べ802名（ゲスト・講師を含む）が参加しています.

2013年11月からテキストを*The Daily Drucker*から，『明日を支配するもの』の原著 *Management Challenges for the 21st Century* の“Management's New Paradigms”（マネジメントの常識が変わる）の章に替えて，参加者が順番に翻訳し，翻訳した範囲の興味のあるテーマについて数名に発表して頂く形態をとっています.

参加者は，原則ドラッカー学会員で，継続参加が可能な方であれば，英語の能力は問いません．開始時間は仕事後でも参加しやすい午後7時からとしています.

参加費を1,000円頂きますが，会場代，資料コピー代以外に，仕事後の空腹では辛いので軽食を用意し，その費用としても使わせて頂いております.

今迄，米国から2名他，上田惇生先生もゲストとしてお招きしましたが，今後も機会を見て多様なゲストをお招きして幅広く学んでいきたいと思います.

◎渋沢ドラッカー研究会

【目的】

ドラッカーが日本に関心を持ち続けたのはなぜか．そこが本研究会の起点となります．研究会の活動は大きく言って三つに分かれます．

一つは，ドラッカーの中の東洋，あるいは日本の輪郭を明らかにすることです．ドラッカーは日本をポストモダン文明の「すでに起こった未来」と見ました．渋沢栄一の業績は日本の次代の役割を一個の人物が体現したものとして，興味深い議論のための題材を提供してくれます．

第二は，ドラッカーを訓詁学的に解釈するのではなく，今ここにあるそれぞれの現実を持ち寄り，すでに起こった未来を体系的に収集していくことです．すでに起こった未来において，大切なのは未来そのものよりも今ここにある現実です．会員はそれぞれの現場を持って日々実践活動を行っています．それぞれの持ち場で，自らにしか見えないもの，聞こえない音を報告し合うことによって，他者の目で見取られた世界，聞きとられた音を通して，次なる社会を展望していきます．

第三は，ドラッカーの知的姿勢の探索です．彼は状況に働きかけるのではなく，自然を見るようにありのままに人と社会を見ました．現実と状況に対して虚心坦懐に耳を傾け，そのままに視野に入れるものでした．私たちはそのような姿勢を「レセプティブ」と呼びます．静かに，落ち着いた心で現実を見て，解釈する姿勢は，ともすればせわしない現下の状況ではかけがえのない知的姿勢と思われます．

【場所】

ソニー生命　サンケイビル30階会議室

【メンバー】

勝俣浩（ソニー生命保険）
井坂康志（東洋経済新報社）
松澤斉之（amazon）
中川貴之（アーバン・フューネス）
森憲一（サードステージ・コンサルティング）
陶山祐司（ICJ）

【問い合わせ先】

eslope0@gmail.com

【テーマ（案）】

第一回（7月28日18:30～18:00）
井坂康志　レトリックの精神と受容的姿勢

第二回（9月8日）
井坂康志　既知と未知の間
松澤斉之　amazonの革新的行動
森　憲一　人はなぜ辞めるのか？
実践知の回路
――既知と未知の間

未知 ignorance	既知 known
葛藤 conflict	調和 harmony

◎ドラッカー・マネジメント&イノベーション研究会

(1) 主催者プロフィール

田中 純（たなかきよし）

・ジェイ・ティー・マネシジメント田中事務所代表，独立行政法人　産業技術総合研究所／研究参与（兼任）．事業再生請負人／経営・技術戦略コンサルタント，研究者．ドラッカー学会会員（前企画委員）．
・生産管理システム／組込みシステムエンジニア，外資・戦略系コンサルティングファームの取締役等を経て2007年より現職．米国系投資ファンドや企業再生支援機関が指名するプロ経営者として，準大手・中堅企業の再建に従事している．
・2011年4月より，わが国最大の公的研究機関「独立行政法人 産業技術総合研究所」の招聘研究員，2013年4月より研究参与．主に情報技術の分野において，最先端技術の研究指導や産業界との共同研究プロジェクトを陣頭指揮している．

(2) メンバーの特徴・強み

・考察・分析力の向上を図るため，少数精鋭を維持．2012年8月の結成以来，平均して9～10名体制で活動を続けてきた．2014年8月のドラッカー学会の公認研究会へ移行したのをきっかけに，新たにメンバー2名を補強し，現在11名体制である．
・ほぼすべてのメンバーが，国内外の企業において，企業経営者，事業責任者，現地法人の代表などの要職をつとめた経験，もしくは専門コンサルタントなどの活動経験を持つ．
・ほぼすべてのメンバーが理工系・技術畑の出身者で占められており，技術・理工学リテラシーの高いグループである．

(3) 構成メンバー

田中 純（代表），高部茂（副代表），間瀬正三（副代表），中西昌文，渡邉明男，奈良間英樹，久高秀哉，宮下徹，草場信夫，沖真人，宮瀬あずさ
（以上11名．2014年9月現在．今後さらに増員予定）

(4) 研究グループの主たる関心

・机上論にとどまらない，ドラッカー理論と実例ケースの相互フィードバックを通じた，上位次元における新たな理論，視点，思考方法の開拓．
・実例ケースの分析・ディスカッションを通じた「創発による創造的問題解決力」の向上．
・難易度が高いといわれる「技術をコアとしたイノベーション」における可能性の探索．

(5) これまでの発表テーマ（抜粋）

・「重工業メーカーにおける新技術・製品開発マネジメント」
・「創薬治験企業における組織マネジメント体制の課題分析」
・「IT業界の構造的な問題点とイノベーション・リテラシーを問う」
・「大企業出身者は，真のプロフェッショナルとして独立し活躍できるのか」
・「サービス・イノベーション～形骸化した成人式の改革をめざす」
・「リスクの本質を考える～事前合理性＝ロジカルシンキングのわな」
・その他（隔回開催の理論研究会では，イノベーション理論を中心に研究）

〈主要メンバーからの一言〉

・当研究会では，マネジメントとイノベーションというドラッカー理論の両輪をなす領域に対する実践面からの学びを深めるため，メンバーのほぼ全員を，国内外の企業のトップや事業・部門責任

者などの要職に就いている実務家，および経営の実態をよく知る専門家（学術研究者・コンサルタントなど）で構成しています．
・さらには，難易度が高いといわれる「技術を基盤としたイノベーション」の可能性を高めるための研究も行なうため，研究者や技術者の経験を有する理工学系の出身者を中心としています．
・机上論にとどまらないマネジメント＆イノベーションを実践してきているメンバーの知見を武器に，詳細なケース報告を題材にしながら，徹底的な分析とディスカッションを通じてドラッカー理論を掘り下げていく，というスタイルで研究活動を行なっています．
・企業経営者，事業・部門責任者，経営管理職，研究開発プロジェクト責任者など，マネジメント＆イノベーションを主導する立場にある方の参加を歓迎します．

◎ドラッカー・サロン

①主宰者プロフィール

上野周雄

勤務先：株式会社エイジア監査役

専門分野：IT，マネジメント，企業統治

②出席者延べ人数

77名（2012年～2014年9月 12回）

③出席者名（直近1年間）

市川充，小野雅子，緒方慎八，落合崇仁，落藤伸夫，北村和敏，小関珠緒，小茂田志郎，酒井恒了，佐々木秀昭，中島信，似鳥裕子，八谷俊雄，細田安治，安岡裕二，山内治友，和田憲一郎，渡邉明男，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，個々の参加者がドラッカー・マネジメントとその思想の理解を深め，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するキーワードをテーマに意見交換を行う．

この一年の主なテーマは，「企業の『ミッション』とは何か」「強みを生かす組織」「成果をあげる働き方」「人は何のために働くのか・働くことの意味」「成果をあげる人とあげない人の差」「『知りながら害をなすな』を如何に実践するか」「ミッションの共有」「グローバル時代のリーダーシップ」

「リーダーの役割」など．

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月から毎月行わ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会議の場でしたが，会議の後半は徐々に上田惇生前代表（現学術顧問）のお話を聴き，また著書・訳書のQ&Aや意見交換行うようになりました．毎回，会議後のイタリアンとワインでの食事会でも話が継続して，このスタイルが定着してきました．

途中に中断もありましたが，事務局が明治大学の文明とマネジメント研究所に移り，2011年9月から文明とマネジメント研究所の会議室に会場を移し再開しました．

2014年4月からは，上野が事務局を辞めたこと，推進会議時代からの進行役は上野が行っていたことから，主宰者をドラッカー学会から上野に替え，会場も五反田の貸し会議室に移し，毎月一回継続開催しています．

参加費は，1,700円程で，会場費と飲食代を含みます．この会は，毎月テーマを決めて議論を行いますが，テーマから脱線しても参加者にとって有益な議論は大歓迎，常日頃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，ドラッカーに関することなら何でも，ビールやワインと軽食をとりながらの，意見交換会です．

参加者は，ドラッカー学会会員限定で参加者が必ず発言できる様，定員は申し込み先着10名としています．今後は新たな会場で定員15名に増やして開催する予定です．皆様のご参加をお待ちしております．

◎ドラッカーの窓から明日を考える研究会

毎月，第2土曜日開催（原則），藤島理事を中心に20名ほどで活動しております．

【主宰】

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．

(1) 研究グループの主たる関心テーマ

現在から将来にかけて重要な意味を持つであろう社会的な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・介護，人口動態，グローバリゼーション，環境，等

(2) 活動実績

11月9日

発表者：藤田聰　ドラッカー学会会員

テーマ：「能力の低下傾向について」

12月14日

〈ドラッカー「マネジメント」研究会有志との共催〉

発表者：藤島秀記　ドラッカー学会理事
　　森岡謙仁　ドラッカー学会会員

テーマ：「マネジメント・スコアカード実践に向けて」

3月11日

〈ドラッカー「マネジメント」研究会有志との共催〉

発表者：藤島秀記　ドラッカー学会理事
　　森岡謙仁　ドラッカー学会会員

テーマ：「マネジメント・スコアカードとそれが目指す経営」

3月15日

討論会：ドラッカーが目指した経営と次年度方針について

5月17日

発表者：森川すいめい　ドラッカー学会会員

テーマ：「なぜ「立ち話」が自死0を実現するためのプロジェクトにつながったのか」

6月14日

発表者：小川志津子　ゲスト

テーマ：「日本で最初のグループ・リビング「グループハウスさくら」を開設してわかったこと」

7月12日

発表者：中野羊彦　ドラッカー学会会員

テーマ：「人生の時期にあわせた学習のスタンスをどうするか」

9月13日

発表者：中野羊彦　ドラッカー学会会員

テーマ：「経験からの学びをどのように深

めるか」
10月11日
発表者：花松甲貴　ドラッカー学会理事
テーマ：「SHRM報告」
―以下，参加者の方の寄稿文より―
「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」なんて崇高すぎて，とっても近寄り難く感じていました. 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！

◎熊本SG

熊本SG担当の春日潤一です.
地方公務員（熊本県職員）ですが，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，福岡での勤務に伴い福岡読書会に参加するようになりましたが，熊本に戻ってから読書会を主宰することとなりました.
熊本読書会は，2010年1月にスタートし，毎月1回，平日の19時～20時半に開催していました.「もしドラ」ブームの頃は参加者が6～7名いたのですが，ブームの終焉とともに参加者が段々と少なくなり，2014年に入ってからは参加者が私だけ又は2人だけという状況が続きました.
参加者の数だけ考え方がある「それぞれのドラッカー」が読書会の醍醐味なのですが，さすがに参加者が3人未満だと，このメリットが生かされません.
リアルな場での読書会が難しいなら，ネット上での読書会はどうだろうか，今まで参加が困難だった遠隔地のメンバーも参加できるのではないかという発想で，Skypeによる読書会も企画しました. しかしながら，実際にやってみると，ハード的なトラブル発生に加え，参加希望者も全くない状況が続き，読書会はやむなく休止状態に至りました.
現在のところ，再開の見込みはなく，この様な状況に陥ったのは，私の努力不足・情熱不足であると認識しています.
この様なレポートを書くべきか悩みましたが，何の報告もしない方が良くないと考え，恥ずかしながら，ここに報告させていただきます. まだ，読書会自体は解散してはいないので，環境が整えば再開するつもりです.

◎高知ドラッカー読書会

高知ドラッカー読書会の世話人の一人，小笠原雄次です.
当会は同じ四国で2008年から開かれている，お隣香川県の先輩「ドラッカーのポケットSG」様に刺激を受け，「高知でも読書会を開きたいね」と2011年1月にデモイベントを行ってメンバーを募集. 翌2月から，定例の読書会をスタートさせました.
昨年秋には，「ドラッカーのポケットSG」のメンバーと念願のコラボ会を開催. 高知のにぎわいどころ，「ひろめ市場」で大いに盛り上がりつつ，もちろんドラッカーについても熱く語り合いました.
当会の3人の世話人は，高知大学人文学部社会経済学科教授で，経営管理や人事労務管理が専門の中川香代氏，高知鏡川病院理事長の武田茂氏，そして一般サラリーマンの私. ちょうどいいバランスで，発足以来さまざまな方に自由に出入りしてもらっています.
月1回（最終月曜日）開催で，平均12人出席. 年間約140人. 新しいもの好きで飽きも早い高知県人なので，「いつまでもつのか」と思っていましたが，3年半を過ぎて順調に続いているので「意外ですね」と世話人同士笑っております.
当会メンバーの主な関心は，硬い表現で言うと，
- 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，成長していくための考察-などです.

ドラッカーの著述についてのアカデミックなコメントは中川教授が担当します. 教授は民間企業勤務の経験もあり硬軟おりまぜて，現在の社会経済状況も踏まえた解説をしてくださり，メンバーは大いに参考にしています. 武田理事長はツッコミ担当. 経営者の視点から「ドラッカーはこう書いているけど，少し違うんじゃないかと思うんですよね」とあえて異論をはさむことで，意見交換を活発にしてくれます. 私は管理職の悩みなども披露しつつ，マネジメントの現場でどのような課題があるか互いに共有できるよう心がけています.
実際のところは，ドラッカーが書いている内容をきっかけに著名企業の事例や自社の取り組み，さらに地元高知での話題へと，どんどん話が脱線していったりします. むしろ，そちらの方が多いです（笑）. それぞれの業界の深～い事情系の話も飛び出したりして，いろんな意味で勉強になります. また，お互いに自社の現場で抱える課題や悩みに対して，助言やアイデア提供をし合ったりもしています. いずれにせよ，ドラッカーに頭を刺激してもらっているのは間違いありません.
進行役は私がずっと務めてきましたが，読書会運営の陳腐化を防ぐため，また次世代につないでいくため，最近は進行役を30代前半のメンバーにまかせています. 若い世代の参加も活発になっていて，高校生や大学生が読書会に飛び入り参加した時は，その率直な意見にこちらが大いに刺激を受けています.
読書会の後は毎回，21時から近隣の「居酒屋のマネジメントを視察する会」を有志で挙行しております. ドラッカー好きのドランカーの会です（笑）. これも途切れていません. 高知はお酒好きの人が多いのですが，読書会よりもさらにディープな本音トークが経営者から中間管理職，現場の若手，さらに学生まで巻き込んで展開されます. それと単純にストレス解消. そのあたりが人気の秘密のようです. 年二度の定例懇親会はさらに盛り上がります.
名簿上のメンバーは80人を超えていますが，出席者は十数人. 仕事の繁忙などから顔を見せなくなっていた方がひょっこり来られると，うれしいものです. 四国内を仕事で回られていて，高知に出張し宿泊される時に来てくださる方もいらっしゃいます.
勧誘は基本的にメンバーさんによる紹介が多いのですが，学会HPでの告知や「高知ドラッカー読書会」のフェイスブックページ

をご覧になった方が新たに参加されることも，時々あります．

ありがたいことに，読書会の会場である高知市市民活動サポートセンター様から，当読書会は「公益性がある団体」として，会場使用料の免除を受けております．そのため，会費は無料．来る者は拒まず，去る者は追わず．そんな適度な緩めのマネジメントでやっているところが，意外と継続している秘訣なのかもしれません．

◎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7年目を迎えました．

このユニークなSGの名称については，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．

参加されている方は，業種も様々ですし，立場も管理職や経営者，また創業者から経営を引き継ぐ予定の2世経営者の方や，創業予定の方もいらっしゃいます．そのため，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．

昨年は，四国内のドラッカー読書会での交流として，高知県にて懇親会を開催いたしました．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りました！

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）

◎大阪SG

大阪SGの勉強会は5年目に入り，最近の参加者は5名程度です．今年は1年かけて「非営利組織の経営」を輪読しながら学んでいますが，参加者それぞれの職場における課題等について議論することが多くなっています．

大阪SGの勉強会は，「もしドラ」ブームの直前に立ち上げたため，ブーム当時と比べると1/10程度の人数になり少し寂しい気もしますが，来ていただいているメンバーは気心も知れており，その分深い話合いができています．

毎週金曜日の早朝の「ドラッカースカイプ勉強会」も，その週の「ドラッカー365の金言」を毎回10名程度のメンバーを2グループくらいに分けて引続き実施しています．昨年から私も参加させていただいていますが，全国の様々な仕事をされている人たちとドラッカーを通じて学び合うことができる有意義な新しい学習形態であり，主催していただいているメンバーやファシリテートしていただいている皆さんに感謝しています．

また，月2回，隔週の水曜日の早朝に行われている勉強会（通称「あさドラ」）についても5年目を迎え，少人数ではありますが，引き続き「ドラッカー時代を越える言葉」を教材として楽しく学んでいます．

個人的には，大阪のドラッカー勉強会の責任者をさせていただいているということで，今年の5月の明治大学での総会において，私の職場におけるドラッカーの活用状況について楽しく報告させていただくことができました．また，引き続き勉強会メンバーが立ち上げたボランティア活動に関わることで，非営利組織の経営を実体験させていただきながら，組織のミッション，顧客の創造，イノベーション等の課題に取り組んでいます．

最近では，上田先生が以前話されていた「ドラッカーを知らないことが問題なのではなく，ドラッカーの言っていることを実践できないことが問題である」ことを痛感しており，実践に結びつくためにはどのように学べばよいのかということが大阪SGの最大のテーマと考えており，私を含め一人でも多くの勉強会参加メンバーが実践して成果をあげるように真剣に取り組んでいます．

（紹介者　江木宏志）

◎京都SG

(1) 発足の経緯と目的

ドラッカー学会京都SGは，ドラッカーの教えを通じて，それぞれの人が属する組織をして高度の成果をあげ，責任あるマネジメントを学ぶために，あくまでも実践を主として取り組むことを目的として，2010年7月より読書会を開催しています．

この読書会では，それぞれの立場で課題図書を紐解いていきますが，ドラッカー理論を実践していこうとする方々と語り合うことで得られる学びから，自らの視座を上げることのできる読書会にしていきたいと考えております．

京都で集う会(高台寺)

(2) 活動状況

2010年7月に第1回の読書会を開催して以来，原則毎月第2火曜日に継続的に開催し，本年9月で42回を数え，延べで281名に参加いただきました．

読書会の課題図書は，『P・Fドラッカー理想企業を求めて』，『現代の経営』を読み進め，現在は2014年4月より取り掛かりました『イノベーションと企業家精神』を課題図書として読み進めております．

参加される方々は，会社経営者，製造業・飲食産業にお勤めの方，コンサルタント，医師，自治会長，大学教員など本当に多様な業種業界，職種の方が参加され，いつもそれぞれの参加者が違った視点から疑問，考えなどお互いの思考を刺激し合い，あっという間の2時間です．

また，京都支部では他の研究グループとは一味違う取組として，京都らしさを取り込んだ『京都で集う会』も積極的に取り組んでまいります．第一弾として高台寺塔頭のご住職

京都で集う会(武家屋敷)

京都で集う会(武家屋敷)

さまのご法話の拝聴と坐禅を体験，第二弾として京の奥座敷亀岡で300年の歴史を刻む，江戸時代の武家屋敷を守る女将さんのイノベーティブなお話をお伺いし，今年は，河村能舞台の見学を計画して京都という地の利を活かした様々な活動に取り組んでいます．

(3) お知らせ

今後もドラッカーの教えを通じて，それぞれの人が属する組織をして高度の成果をあげ，責任あるマネジメントを学ぶために，それぞれの立場で課題図書を紐解き，ドラッカー理論を実践していこうとする方々と語り合うことで得られる学びから，自らの視座を上げることのできる読書会にしていきたいと考えております．読書会は，原則毎月第2火曜日に長岡京市中央生涯学習センター会議室において開催しています．参加費は1回500円です．ご興味のある方は是非一度ご参加ください．

（紹介者　中村道一）

◎ドラッカーマネジメント研究会名古屋SG

ドラッカーマネジメント研究会名古屋SGは，ドラッカーのマネジメントに関する本を毎回1章ずつ事前に読んできてグループディスカッションをする全員参加型アウトプット形式の勉強会です．会の目的は以下の3つです．

1. 全員アウトプットをすることでドラッカーマネジメントをより深く理解すること
2. 各人の実務経験に基づいたアウトプットをしてもらうことで，他業界知識など幅広い教養を身に付けること
3. ドラッカーについてよく知らない方からベテランまで誰でも参加でき，ドラッカーの普及につなげていくこと

2014年は非営利組織について学ぶことをテーマに「非営利組織の経営」(ダイヤモンド社) を課題本として1章ずつアウトプット勉強会を行っています．参加者は10名前後で様々な業界の方々が参加されています．

4月にはドラッカー学会員で，独立行政法人大学評価・学位授与機構教授，日本NPO学会会長の田中弥生先生をお招きして「ドラッカーに学ぶ非営利組織論と評価基準」のセミナーを開催しました．40名近い参加者で，セミナー後もグループワークで活発な意見交換を行いました．

6月は愛知県岡崎市にて670年以上の歴史を誇る株式会社まるや八丁味噌を視察させていただきました．代表取締役の浅井社長から老舗企業のマーケティングやイノベーションのあり方を学ばさせていただきました．参加者は静岡県，三重県など遠方からも参加し18名でした．各会員の活動も活発化し，「経営者の条件」を使った読書会も各地で開催されています．今後も，ドラッカーマネジメントの普及を目標に活動をしていきます．

（紹介者　前田紳詞）

◎ドラッカー仙台研究グループ

1. 主催者プロフィール (勤務先, 専門分野等)

桂 利治 (合同会社桂利治コンサルタント事務所代表)

専門分野；TOC(制約理論)，プロジェクトマネジメント，労働安全衛生マネジメント

2. 出席者延べ人数

60名 (2013年10月～2014年9月，開催8回)

3. 研究グループの主たる関心

ドラッカー著作からの学び・気づきを実践し，成果をあげられるよう参加者相互に高め合うこと．

原則毎月1回「ドラッカー仙台読書会」を開催．

この1年間の課題図書『プロフェッショナルの条件』→『チェンジリーダーの条件』→『経営者の条件』

4. その他

11月15日開催のドラッカー学会大会に向けて読書会参加メンバーにご協力いただきながら準備活動を行ってきました．本文記載時点ではおそらく素晴らしい大会になっているのではないかと予測しております．

読書会の方は個人の事情で5－7月度と開催ができない月が続いてしまいました，私個人に依存する運営体制から脱却したいという思いから，8月度からはナレッジプラザ認定ファシリテーターである脇秀徳様にご協力をいただいて開催しています．

『5つの質問』を自問し研究グループ運営をしていかなければと改めて気を引き締めているところです．

【9月度読書会の実施風景】

【事務局移転のお知らせ】

ドラッカー学会事務局所在地が以下のとおり移転いたしました．

■新事務局所在地
〒101-8301
千代田区神田駿河台1-1 明治大学グローバルフロント 8階408 K研究室
明治大学サービス創新研究所内

■旧事務局所在地
〒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

『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

Vol. 10　2013年Ⅱ

■巻頭
はじめに …… ドラッカー学会編集委員会

■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 (2) …… 坂本和一
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
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 …… 星野晴彦
マネジメントにおける自由と戦略的曖昧さ〔井坂康志〕…… 井坂康志
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
ドラッカーの知的業績の人材育成への応用 …… 八木澤智正

■論考
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

■講演録
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
Soulmates – Peter Drucker's Management Philosophy and
German Mittelstand Champions …… Winfried W. Weber

■関連論考
経営者の先生 …… リンダル・アーウィック，訳／林正
耳を傾け続ける人 …… マーシャル・マクルーハン，訳／井坂康志

■活動報告
研究グループの紹介
『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 2015*

◇本誌は年1回（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

『ドラッカー ──人・思想・実践』(文眞堂)刊行のお知らせ

第10号を数える学会年報『文明とマネジメント』の論文等を中心にまとめた書物が刊行されました．今後ドラッカー研究を深め広げていくうえでの一助となれればと念願いたします．

【主要目次】

序　章　文化と文明の懸け橋としてのマネジメント（上田惇生）

■第Ⅰ部　人と思想

第1章　脱「昨日の世界」の哲学――ウィーン，フランクフルトの時代（井坂康志）
第2章　ポストモダンの哲学（上田惇生）
第3章　二人の社会分析家―オースティンとドラッカー（三浦一郎）

■第Ⅱ部　知的世界

第4章　イノベーションの発明（坂本和一）
第5章　事業活動の両輪―マーケティングとイノベーション（三浦一郎）
第6章　戦略論の地平―マネジメント・スコアカードの有効性をめぐって（藤島秀記）
第7章　非営利組織における展開（島田　恒）
第8章　知識，技術，文明（井坂康志）
第9章　社会生態学―知の新領域を開く（阪井和男）

■第Ⅲ部　実践

第10章　コンサルタントとしてのドラッカー（伊藤雅俊）
第11章　社会生態学者ドラッカーに学ぶ（小林陽太郎）
第12章　『現代の経営』と私の経営（茂木友三郎）
第13章　革新こそが新たな伝統を生む（小仲正久）
第14章　学びと実践（酒巻　久）

終　章　リベラル・アーツとしてのマネジメント（野中郁次郎）

〈関連論考〉

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）（井坂康志／訳）

〈出版社のウェブサイト〉

http://www.bunshin-do.co.jp/catalogue/book4837.html

Civilization and Management 2014

2014年11月15日　発行
Date of Issue　November 15, 2014

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　佐々木英明 Hideaki Sasaki　中野羊彦 Yoshihiko Nakano

本文DTP／表紙デザイン　稲岡淳一
Book and Cover Design　Junichi Inaoka

〒101-0062
東京都千代田区神田駿河台2-1 明治大学グローバルフロント8階408K
サービス創新研究所気付 ドラッカー学会
Drucker Workshop c/o.Service Innovating Lab., Meiji University.
8F, 408K, Global Front Building, 2-1 Kanda-Surugadai, Chiyoda-ku, Tokyo 101-0062, 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 © 2014 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

癖や習慣なかには，世界観や自己認識など本質的なことを反映しているものがある．

——『経営者の条件』

圧倒的に多く見られる間違いは，一般的な問題を例外的な問題の連続として見ることである．一般的な問題としての理解を欠き解決についての基本を欠くために，その場しのぎで処理する．結果はつねに失敗と不毛である．

——『経営者の条件』

原形を失うほどに修正を加えて初めて使うことのできる理論には，いかなる有用性も，意味もない．

——『現代の経営』

成果をあげるエグゼクティブは多くの意思決定は行わない．しかしそれは，彼が一つの意思決定に時間をとられすぎるからではない．むしろ，基本の方針にかかわる意思決定は，症状や方便にかかわる意思決定よりも時間は必要としない．たくさんの意思決定を行う必要がなくなるからである．

——『経営者の条件』

目標をバランスさせる仕事ほど，有能なマネジメントと無能なマネジメントを分けるものはない．しかし，そのための方程式はない．事業によって，バランスの具合が異なる．同じ事業でも，時によって異なる．

——『現代の経営』

長期的な潜在能力についての判断ほど頼りにならないものはない．われわれ自身が，人間を判断する者として頼りにならない．しかも潜在的な能力ほど変化するものはない．

——『現代の経営』

Drucker Workshop