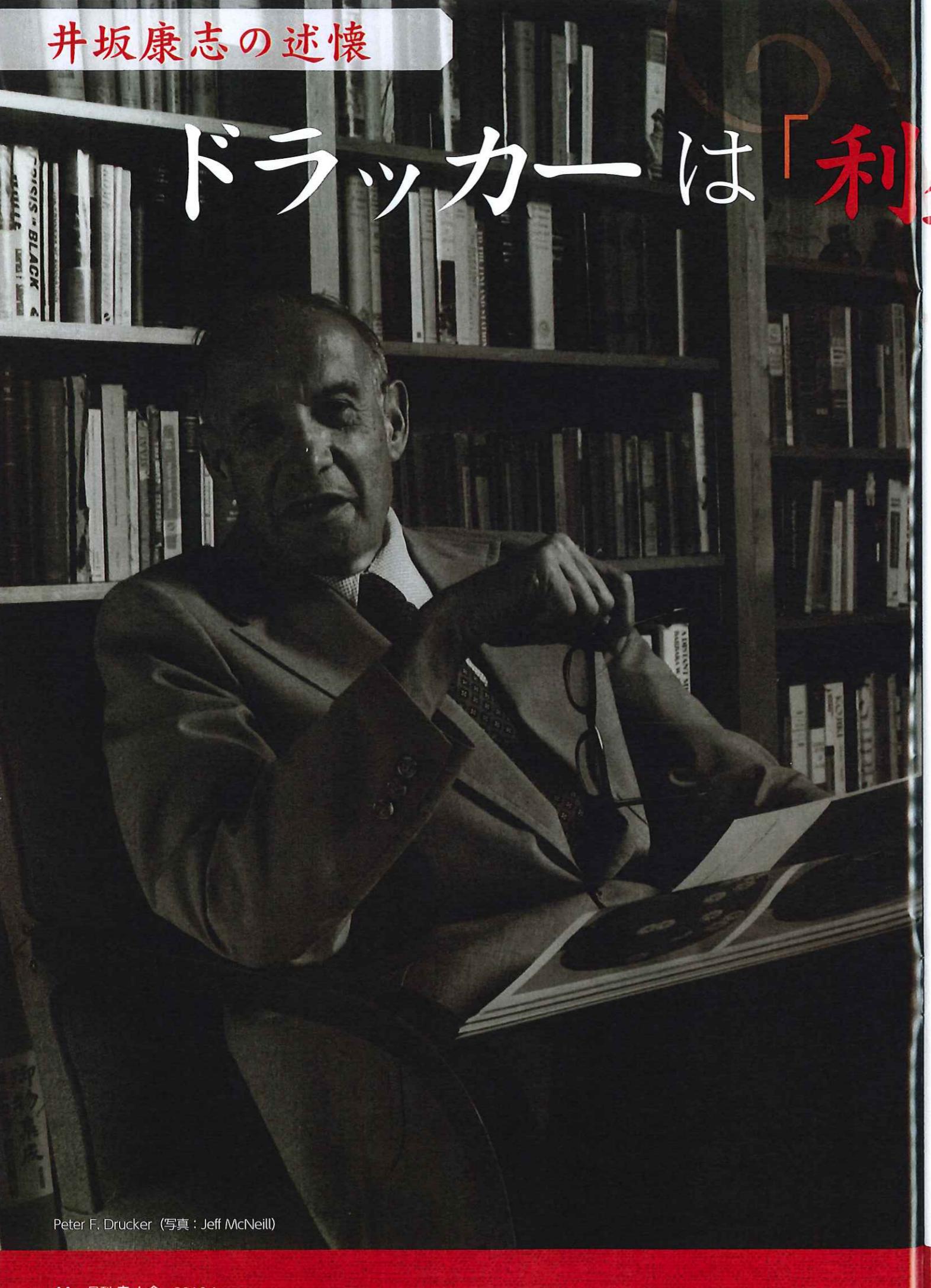


ドラッカーは「利益」と「経営の品格」を

こう考えた。

〈ドラッカー学会理事／ものつくり大学特別客員教授〉



Peter F. Drucker (写真: Jeff McNeill)

## 人間にできること・AIにできないこと

### 1

#### 自然かつ優美な哲人

幸いなことに、私は最晩年のドラッカーに会うという経験をもつことができたのだが、実際に目にした彼は、ゆったりと籐椅子に身を委ねる哲人そのものだった。

彼はまず、私の言うことに耳を傾けてくれた。籐椅子に身をもたせかけ、左足を上に組み、膝

の上に左右の掌からすらりと伸びる指先を合わせて、じっと耳を傾けていた。ゆったりとした姿勢を目にした時、あることが思い浮かんだ。名探偵シャーロック・ホームズがものを考える際に決まってとる姿勢が同じものだったからだ。

ホームズは考えをめぐらせ、深く思索にふける時に、やはり椅子に体を委ねて、やや前かがみになってこの姿勢をとっていた。その態度はまさしく、ゆっくりと考え抜いた言葉のみを口にするのだという決意の表明のように、私には思われたものである。

実にその姿が、自然かつ優美であり、ドラッカーらしいと感じたのをはっきりと覚えている。皆がこんなふうにお互いの話をしっかりと聞き合えたら、どれほど生

産性が高まることが。

マネジャーにとって第一の能力を「聞く力」としたドラッカーの真意が理解できた気がした。彼は語った通りの人生を生きた人だったのだ。

#### 理解から始まる

思い出すエピソードがある。元マッキンゼーのコンサルタントであるエリザベス・イーダスハイムの著書『P.F. ドラッカー——理想企業を求めて』にある話で、ドラッカーから多くを学んだ経営者ビル・ポラードについてのエピソードである。

ポラードの会社は、ある日本企業との間に深刻なトラブルを抱えていた。それは大阪の会社だっ

たが、ポラードが来日しても会う意思はないと通知してきたため、彼も、それなら結構、と考えていた。

対して、ドラッカーがポラードを諭したのが、日本についての話だった。日本人の心の動きについて1時間も話してから、「日本人を知るために大阪まで行きなさい」と言ったのだった。彼は、「仕事の成否はともかくとして、まずは日本人の何たるかを理解するために大阪に行け」と言った。結果として問題も解決され、以降長いコラボレーションが確立されたのだった。

これは美談として片付けてしまうことができないほど、大きな意味を持っている。つまるところ、同じものを見て価値観を共有し

ようとする姿勢が礼節の始めである。ドラッカーは、『非営利組織の経営』の中で、若い人たち、とくに頭のいい若い人たちほど、礼儀というものが人間関係に持つ意味というものを軽視しがちであり、深刻なトラブルを招くことを知らないと述べている。

### マネジメントは人間活動

そして、言動に伴う品格とは人間にしか持ちえない特性である。

ドラッカーの考え方では、大切なのは人との競争ではない。あるいは他社との競争ではない。自らの力をふさわしく展開し、実現し、成就していくことである。それを組織的かつ体系的に可能とするのがマネジメントである。マネジメントは本来的に人間活動であるから、当然人間だけになし得ること、つまり品格や倫理までも要求する。

だが、それだけでは単なるコンセプトにすぎない。では、具体的な成果を促し、自らを実現、成就していくには何が必要なのか。ドラッカーのマネジメントの考え方を紹介したい。

すべてを機能的に処理することで良しとできる仕事は、遠からずかなりの程度は人工知能に置き換えられるかもしれない。人でできることは、仕事を全体の意味と価値、そして美意識から見直し、新たな価値を創造することである。

## マネジメント——7つの領域



### マネジメントはアート

しばしばドラッカーの書くものは分厚い上に難解で、とつつきにくいと言われる。しかし、基本構造を見れば、ドラッカーの発言は驚くほどにシンプルである。

ドラッカーの理解によれば、マ

ネジメントの実践は7つの領域で目標を設定するところから始まる。目標とは、魚を釣るときの釣り針に似た、マネジメントを実践していく上できわめて重要なツールである。熟練した釣り師が天候や季節、渦流の具合などを機敏に読み取っていくように、経営者は複数の領域で目標を設定し、相互のバランスを図りながら同時的かつ全般的に追求していくことになる。

その点が、マネジメントを学問というより、〈術〉と見なすことができる根拠である。

では、7つの領域とは何か。第1にマーケティング、第2にイノベーション、第3に生産性、第4に人材、第5に物的資源、第6

に資金、第7に社会的責任となる。これら7つの領域に、「条件」としての利益が加わってくる。したがって、正確には7(+1)である。

まったくもってドラッカーらしいのが、利益を「条件」として挙げていることである。条件とは目的ではない。手段である。

### 一本の樹にたとえたら

このような考えは一見すると奇異に思われるかもしれない。次の図を見ていただきたい。この図は「マネジメントの樹」と呼ばれるもので、その多元的な機能を一本の樹に置き換えて示している。

### ■マネジメントの樹



「あらゆるものを生命として見る」とするドラッカーの意向をふまえたものである。

樹に置き換えて考えてみた場合、基本になる大地は人と社会とみて良いだろう。そこから、マネジメントの基本原則としての①本業を果たす、②仕事を通じて人を生かす、③社会へのインパクトを最小化するという幹が隆々と伸びていく。さらに、二つの枝、マーケティングとイノベーション、すなわち顧客創造活動が樹を豊かに繁茂させていく。

仮に利益を果実になぞらえてみると、どのような時に果実が実るだろうか。果実をみずみずしく、しっかりとしたものにするために、何をすれば良いだろうか。江戸時代の農政家・二宮尊徳は「実だけを得ることはできない。実とは樹全体が豊かに育った結果に過ぎない」と述べている。その理路はドラッカーのマネジメントにも十分に当てはまる。果

実が大切なのは言うまでもないが、果実の品質は全体の品質を高めた「結果」に過ぎないということである。

会社においても同じである。利益がなければ組織は存続できないが、利益を目的にして全体をおろそかにすると、とたんに利益が上がらなくなるという構造である。

しかも、ドラッカーの理解によれば、利益とは存続するための条件というだけでなく、明日、さらに良い事業を行うための条件でもある。したがってマネジメントには、7つの目標と1つの条件があるということになる。

### 部分最適は樹を損なう

重ねて部分最適は不可である。とくに利益だけに焦点を当てる経営は、必ずほかの7つの領域を弱らせ、細らせ、腐らせ、長期的

には破綻させる。これらの目標と条件をバランスさせて達成しなければならない。

ドラッカーはキャンペーンによるマネジメントを厳に戒めている。というのも、キャンペーンは短期かつ部分最適の典型だからだ。キャンペーンが終われば、人心は荒廃し、誰もスローガンを信用しなくなり、始める前より事態は確実に悪くなる。

反対に、長期を見据えて、財務、顧客、業務、イノベーション、すなわち過去、外部、内部、将来といった異質な要因同士をトータルにバランスさせる必要がある。それがマネジメントの機能である。部分最適でなく、全体としての最適化が図られた時に、単に利益を超えた意味での「富の創出能力」が最大化されることになる。社会であれ、人であれ、企業であれ、病院であれ、変わることがない。

利益が結果であり手段であるとするなら、企業の目的とは何か。ドラッカーによれば企業の目的は一つ、「顧客の創造」である。企業の目的を顧客の創造とする場合、利益の存在理由が不思議なほどくっきりと見えてくる。

利益には、企業が社会的に機能しているかを測る「尺度」としての意味があるためである。利益が出るとは、社会にある資源の組織化に成功し、顧客創造を遂行していることの証左である。逆に利益が出ないとは、社会の資源を浪費し、消耗し、顧客創造に失敗している事実の反映である。

利益が出れば企業は存続できるが、利益が出なければいずれは倒産せざるを得ない。利益が出るということは、社会から企業に対する活動許可証をもらったとみてよい。このまま続けていいという社会からのメッセージと解釈できる。

# 利益と品格、真摯さ

3

## 利益が上がればよいか

ところで、一つ疑問が生じるかもしれない。それは利益が出る、つまり顧客さえ創造できれば企業は万事OK、何の問題もないのかという問い合わせである。簡単に言えば、売れさえすればあらゆる事業活動が正当化されるのかという命題である。

結論から言えば、売れさえすれば良いというものではない。それは金がすべてを正当化すると言っているのと同じである。ドラッカーの考え方からすれば、利益が出るとは企業活動存続の必要条件ではあるが、十分条件ではない。

では、顧客創造とともに満たさなければならない条件は何だろうか。

「プロフェッショナルの倫理」が質を補完しなければならない。プロとは、突き詰めれば高次の人の精神活動であるため、そこには倫理、品格、美意識、すなわち人間固有の価値観が含まれてくる。とりわけ、品格とはどこまでいっても人間しか持ちはない

資質である。企業それ自体は人間ではないから、品格も倫理も持ちはない。

だから、厳密には「企業倫理」などというものはない。真に倫理的でありますのは、そこにいる人間だけである。プロであるとは、仕事に倫理と責任が伴うということであって、その双方がなければいかに顧客を創造して利益を上げても、かえって世の信頼を損なう。

とくに責任について、ドラッカーは厳しいものの見方をしている。儲かるからといって、不正を働いて儲けたのでは結局、信頼を喪失する。仮に法に反しながらも、品格を汚す儲け方というものもある。したがって、不正とは何度も法律に反することだけではない。社会の価値観、慣習、常識、ルール、マナーなどに反することは、いくらでもある。

## 伊藤雅俊氏の思い出

その点について、株セブン&アイ・ホールディングス名誉会長の伊藤雅俊氏はドラッカーから学んだ経営者の一人として、次のように述べている。

は刀にかけて』と言います。『商人はのれんにかけて』なのです。信用はつくるのには長い時間と力が必要とされますが、失われるものは一瞬です』

まさに商人としての倫理の粋というべき発言であろう。利益や過剰な欲望、そしてプロの倫理の劣化ほどに世界を損なうものはない。

もう一つ伊藤氏とドラッカーにまつわるエピソードを紹介しておきたい。ドラッカーの勤務する大学が、ある富裕者から巨額の寄付を受けたことがあった。寄付の総額は今のお金で3億円くらい、巨額である。寄付者は西海岸の流通業合併を大々的に行った人物で、かなりのやり手として知られていた。しかし、ドラッカーは気に入らないらしく、その人には挨拶もしないどころか、目も合わせなかつた。

他方、伊藤氏とはにこにこして2時間半くらい話をしてくれた（しかも後でコンサルティング・フィーの請求書が送られてきたことは一度もなかつたという）。そのとき、伊藤氏は思った。ドラッカーはあのようなぎらぎらした感じの人は嫌いなのだなと。どこか下品なのである。

そのような美学に反する者については、ドラッカーは関わろうとなかったという。

ドラッカーは野心家を嫌った。世を貪る人々を軽蔑した。がつがつあくせくと世界を収奪していく人々とは、目線を合わせないようにしていた。



## ささやかな人たちのため

私の経験になるが、品性ある姿勢はドラッカーの生活態度にも表れていた。2005年にドラッカーに会いにカリフォルニアに赴いた。クレアモントという閑静な住宅街である。印象的だったのは家の質素さだった。山荘を思わせるコンパクトな平屋である。一見しただけでは世界的なコンサルタントにして、ベストセラーの書き手が住む家とは想像できない。

家具や調度品に華やかなものはない。素朴そのものである。日本人形と絵画が控えめに飾つてあるくらいである。窓からは白い小さなプールが覗ける。敷地を合わせても100坪はないだろう。家の持ち主が、ぜいたくや華美に何の関心もなく、十分すぎるほどに自分自身とその生活に満足しているのは、誰が見てもわかる。

ビジネスに関わる人の住まいというよりも、思想家の澄んだ空

気が支配していた。書棚には歴史書や文学書が並んでいた。

彼の理想は紳士だった。紳士とは生き方であった。紳士の条件は一つ、自分の言動に責任を持つことだった。

今にして思えば、生まれた時代も関係するかもしれない。1909年、和暦で言えば明治であるから、言葉が重い時代の人だった。

今のように情報やコンセプトが大量に流通する時代とは違う。言葉が実体としての重みを持っていた。できないことは言わなかつた。だから、律儀で礼儀正しい人だった。ドラッカーはマネジメントの本の中でも、礼儀の大切さを説いている。私の知る限り、経営学者で礼儀をまとめて説いたのは、今もってドラッカー以外にない。

かつてドラッカー研究の大家・上田惇生先生からドラッカーからの大量の手紙を見せてもらったことがある。私にとって印象的だったのは、礼儀正しさと相手へ

の気遣いだった。簡単に本題に入ることがなく、ゆったりした時候の挨拶から始まって、近況を丁寧に知らせる。それから相手への深い配慮と关心を示す。仕事の話はようやく、その後になる。現代人の気ぜわしいメールの文面と比べると、何かが本質的に違う印象があった。

ドラッカーが気にかけていたのは、世の高位にいる知識人でも政治家でもなかつた。現場のささやかな人たちを尊敬していた。世の一隅で、日々こつこつと社会に貢献する人たちを愛した。彼自身もそんな一人だった。

ドラッカーの人と業績に触れるにつれ、小さな人たち、現場で汗を流す人たちへの静かな励ましを感じる。

## 井坂康志 Profile

1972年生まれ。ドラッカー学会理事、ものづくり大学特別客員教授。著書に『ドラッカー入門』（上田惇生氏と共に著、ダイヤモンド社）、「P·F·ドラッカー——マネジメント思想の源流と展望」（文眞堂）、「ドラッカーフィードバック手帳」（かんき出版）等。