

今、ドラッカーなら どう言うか？

Q&A「ポスト・コロナ」の世界を構想する

井坂康志 商学博士、ものづくり大学特別客員教授、ドラッカー学会理事・事務局長

“ 新型コロナ危機後の世界を「ポスト・コロナ」と呼ぼう。2005年11月11日に永眠したピーター・ドラッカーが生きていたら、その「コロナ後」をどう考え、どう言ったか。いまや若きドラッカーの分身とも言える井坂康志ドラッカー学会事務局長が、質疑応答形式で「ポスト・コロナ」の流通世界を明らかにする。 ”

コロナ危機をめぐる連鎖的变化

— 新型コロナウイルスの蔓延で、経済や社会などの麻痺が起こりつつあります。多くの人にとって今まで経験のないレベルの危機かと思うのですが、ドラッカーはこのような危機の時代をどのように理解していたのでしょうか。

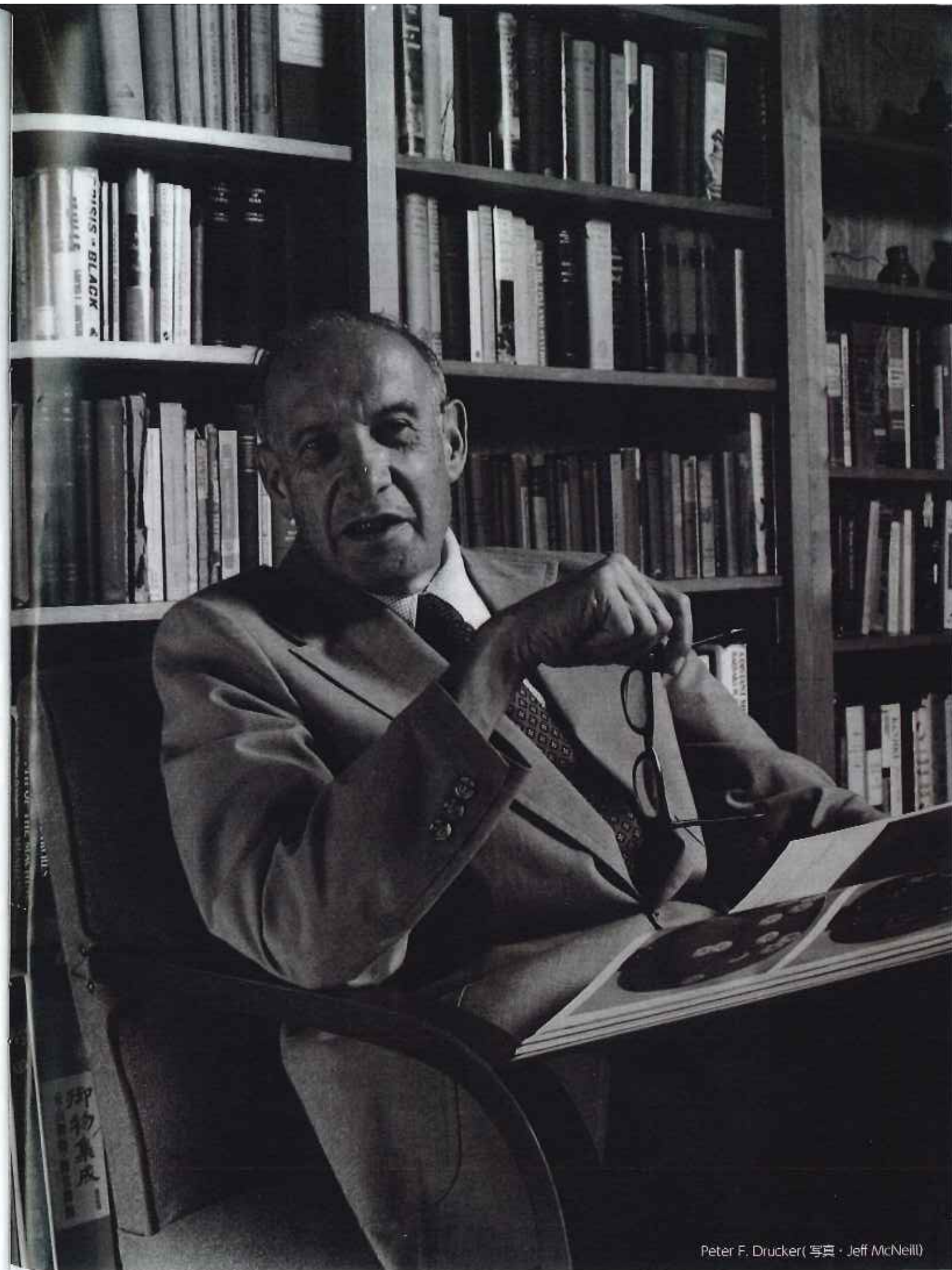
ドラッカーにとって危機とは比較的ありふれたものであったと考えられます。彼自身が20世紀の連鎖的な危機の時代を生きた人でした。その観点からすれば、ドラッカーは危機に対処するプロフェッショナルであったとも言うことができると思

います。

現在は、まずもって新型コロナウイルスの蔓延期にあたっており、いまだピークアウトしてはおりませんし、終息を見るまでは、人との接触を控えるなどして、何とか乗り切ることが最善の策となるのは言うまでもありません。

けれども、危機はいつか終わりを迎えます。あるいはまったく異なる種類の危機にとって代わられます。現在考えるべきは、今どのようにしてこの危機を乗り越えるかとともに、終息した後の世界、すなわち「ポスト・コロナ」を視野の片隅に入れておくことだと思います。

最も大切なのは、変化や危機を「創造的に利用する」という視点をもつことだとドラッカーは教え



Peter F. Drucker (写真・Jeff McNeill)

ていました。現下の状況を見る限りにおいて、一つ確かに言えることは、これまで種々の努力を重ねてどうしても変えられなかったことが、あたかもオセロの色がある瞬間、黒から白に塗り替えられるように、風景が一変する変化のなかを私たちは生きていくということです。

私は最晩年のドラッカーに自宅でインタビューした経験をもつのですが、そのとき最初にドラッカーが語ったことが「真の変化は意識の中にある (The real change is in attitude)」というものでした。今、この危機的状況が人間社会にもたらした最たるものは、まさしくこの意識の変化であったと思います。意識が変化することで、今までどんなに叩いてもびくともしなかった鉄の扉が、いとも簡単に開くということが連鎖的に起こっています。

意識の変化が、どのような扉をぐく自然な形で開けているのか、丹念に観察することから始めるのが変化を見ていくうえで意味をもつと思います。

それともう一つ、マクロの変化、すなわち大きなレベルでのトレンドを読むということがあると思います。ドラッカーは、長期的趨勢について、1960年代から2020年あたりまでを時代のつなぎ目にあたる時期（「断絶の時代」）ととらえていました。この時代認識によれば、19世紀から20世紀後半あたりまでの百数十年を一つの時代のまとまりととらえ、その後やってくる「のりしろ」のような約60年あまりの時間——私を含む多くの方の人生はこの時期にすっぽり入っているわけなのですが——は新しい時代への「身づくろいの時期」と考えていました。

ドラッカーは身づくろいの後に現れる新しい時代を、「知識社会」とか、「ポスト資本主義社会」とか、「ネクスト・ソサエティ」とか、いろいろな名称で呼びましたが、いずれにしても私たちが慣れ親しんだ世界とは異なる、まったく新しい時代がやってくると考えていたのは確かなようです。何が違うかと言えば、風景が違うのです。たとえば、草原がただ続いている平野の風景から、頂上に雪を頂く急峻な連山の風景、あるいは海が一面に見渡せる風景に、いつしか変化していくようなものです。

ただし、次なる新しい時代というのが、偉大な発展の時代になるとドラッカーは考えていました。

「ポスト・コロナ」は 転換を劇的に後押しする

——なるほど。「身づくろい」を経て、古い衣服を脱ぎ棄て、新しい衣服を身にまとうようなイメージだったのですね。

そうです。今回の新型コロナウイルスは、この時代転換を急速に後押しする動きと考えることができると思います。

マイケル・オークショットという著名な保守の思想家が言っています。「変化の時代に選ぶのは、確実な損失か、不確実な利益かのいずれかである」と。私たちは現在、確実に不確実な世界に突入しつつあるわけです。そして、その不確実さをも創造的に利用していく、したたかな知性が要求されている。この認識が重要だと思います。

——そうなのですね。ドラッカーは不確実な時代を生きるうえでの作法については何か教えてくれているのでしょうか。

教えてくれたも何も、彼が語ったことのほとんどはそのこと

です。今もって驚かされることばかりです。「ポスト・コロナ」の作法を考えるうえで参考になるものばかりですので、いくつか紹介したいと思います。

第一に挙げられるのは、危機の時代になったからといって、無思慮で場当たりの行動は避けるべきということだと思います。

現在を一艘の船にたとえれば、川を下っていくなかで、急に大岩がごろごろする幅の狭い「難所」にさしかかったようなものです。たくさんの船が転覆し、川底に沈められてきたような危険なポイントです。

そのような難所は本来避けて通れないもので

しょう。転覆するならいっそ自分から飛び込んで泳いで助かろうと思うと、たいていは激流の餌食になります。かえって泳ぎが得意だとうぬぼれている人ほど、命を失う確率は高いでしょう。

そのような時ほど、落ち着いて周囲を観察しなければなりません。仮に船が横倒しになったとしても、しがみついていると、やがて穏やかな浅瀬に流れ着いて助かるかもしれません。激流の時代は長い歴史のなかで見れば一時なのですから、少々見苦しくとも何はさておき、しのいでいくのが第一と思います。

——どのようなポイントを見定めるべきとドラッカーは考えていたのでしょうか。

次がまさにその点です。ドラッカーは常々、「未来を予測しようとしても無駄だ」と言っていました。未来を知ることなどできるはずがないからです。むしろ大きな声で「未来はこうなる。だから俺についてこい」と触れ回っている人たちに、ついていってはいけません。声の大きいだけの人についていくと、ろくなことがない。これは、ナチズムやスターリニズムで数千万もの命を犠牲にしてきた時代の人が強調する「20世紀最大の教訓」と言ってよいでしょう。

大切なことは、すでに起こっていることです。私たちが具体的な実感とともに理解できることです。どんなに小さなことでもいいのです。小さくとも確実なところから未来を構想していくということだと思います。

ドラッカーはそのような考えを「すでに起こった未来」と呼びました。

「すでに起こった未来」はどこにある

——「すでに起こった未来」。あらためて説明してください。

すでに起こった未来とは、未来において実現されることは、いきなり現れるのではなく、一つの例外もなくリードタイムをもつということなのです。

どのような形であれ、一度実行された施策が、危機を脱した後も継続することはよく知られています。たとえば、今回の新型コロナウイルスの件で、密集を避けるために、在宅勤務が奨励されています。この在宅勤務の経験などは、次の時代に常識となる新

しい働き方のリードタイムにあたっていると考えることができるわけですね。

実際に多くの人が通勤時間の混雑を避けたり、自宅で仕事を行ったりすることで対応しています。これなどは一時、官民が喧しくPRしていた「働き方改革」をぐく自然な形で実現してしまった点で、少なからぬ意味をもつ事柄だと思います。

あるいは今回、政府は一律の給付金の拠出を決定しましたが、見方によってはベーシック・インカム（最低限所得保障）の考え方によく似ていることがわかります。ベーシック・インカムについても議論はいろいろな形でなされてきたものの、実現には至っていませんでした。今回の件を契機として、何より意識や心理上の壁が消滅した可能性は高いと思います。

官民いずれで起こっていることであっても、現在例外的に行われていることが、少し後にはごく当たり前のようになり、誰も生活の一部となります。これなどは新型コロナウイルスが結果的に後押しした「すでに起こった未来」と考えるべきだと思います。

しかも、私たちの多くは、知識を使って仕事をしています。知識労働は監督ができませんから、本人の自律性や主体性によってしかマネジメントできないのです。在宅で仕事をしているからといって、ウェブカメラで上司が物理的にモニターしても、何の意味もありません。生産性は思考の「質」によって決まっています。何時間パソコンの前にも、何も生み出さなかったら意味がありません。

言い換えれば、働き方は生産性の尺度そのものなのです。おそらく働き方が変わっていくことで、遠からず労働の内容や、価値の創造方法、組織の形態まで一変してしまうはずですが、そう考えた場合、私たちは危機をいたずらに嘆くだけでなく、かえって危機を、未来に対してどのように創造的に利用するかを考えていく必要があると思います。

言い占された言葉をあえて使えば「転んでもただでは起きない」、あるいは、危機による変化を自身の成長に「我田引水」していく、したたかな知性と行動力が求められているように感じます。

大事なものは経済よりも「人と社会」

——ほかに、現在大切な「すでに起こった未来」があれば教えてください。

新型コロナを脱したあたりには、大きな経済的な



問題が浮上してくるはずなのですが、実は経済問題とは社会という大きな問題の一側面に過ぎないのです。言い換えれば、単独の経済問題など存在しない、これがドラッカーの考え方でした。

ですから、未来を見ていくうえでの意味、ある補助線は、経済がどうなるかという問い以前に、人と社会がどうなるかという問いでなければなりません。

人と社会を考えたとき、とりわけ大きな意味をもつのが学び方の変化だと思います。学ぶことこそが、知識が価値を生むための動力源であるからです。

現在、主たる学校や大学などは物理的な密集空間を避けるために開校を躊躇せざるを得ない状況が続いています。おそらく、この状況は短期的には変わらないものと見てよいでしょう。

そのなかで、動画やZoomなどのテレビ会議システムを活用した授業が、ごく自然な形で浸透しつつあります。この動きは新型コロナが終息した後々まで、学びに対して確実に巨大なインパクトをもたらすことになるはず。「そもそも学校とは何か」あるいは「会社とは何か」という根本的な問いをも、社会に対して突きつけることになるでしょう。

すでにここ10年ほどで、語学の学び方が変わり始めてきたことは認識されていました。二昔前の人からすれば、語学は教室の中で、本と授業で学ぶのが普通だったと思います。先生が教壇に立って、黒板を背に、生徒たちに一方的に話をするという形態が当たり前でした。

けれども、言語というのはコミュニケーションですから、一方通行という事をとってもあまり筋のいい学び方ではなかったと思われます。

最も有効な学び方は、実際に会話をしてみる、あるいは書いたり読んだりしてやることだと思います。10年近く前に、フィリピンのセブ島にあるオンラインの語学学校を見に行ったことがあります。現地の女性スタッフが世界中の生徒を相手に、自由に楽しく、しかも活発に会話をしている姿が印象的でしたが、そのとき、ここに学び方の原点があるように感じたものでした。

現実には語学のみでなく、学びは社会のエンジンになっていると思うのです。しかも、人生100年時代と言われるなかで、二十歳前後まで学校で勉強して、後は社会人になって働くというのではなく、働くことが学びとセットになっていないと変化に十分に対応できない時代状況になっていると思います。今、役に立つ知識もやがて確実に陳腐化していくのは避けられないからです。

ドラッカーも晩年に語っていたのは、人にはそれ

ぞれ学び方についてリズムや個性があるということです。なのに、そのような個々の特性を無視したカリキュラムや授業によって学ぶ力を開花させられないばかりか、能力や強みが委縮させられている不幸な人が多くいる。教育へのネットの活用はそのようなミスマッチを劇的に改善し、かえって学校の先生が本来の教育に、もてるリソースをフル注入できる契機となるだろう、とドラッカーは述べていました。

——同じことは医療などでも言えそうですね。

その通りです。基本となる診療や処方であれば、直接の対面を伴わずとも可能になっていますし、どんどん現実のものになってきています。

共通するのは、それによってプロフェッショナルの人たちが、雑用から解放されて、自分らしく創造的かつ生産的に、生き生きと活動するための真のリソースを手にするということです。AIの進化についてもまったく同様だと思うのですが、本当の進歩というものは、ロボットが人の代わりになる社会ではなく、人をもっと人らしく、人にしかできないことにフルに取り組める社会の実現にあるのではないのでしょうか。

上記の変化はいずれも、居住場所、時には活動時間さえ問わない自由なワークスタイルによって実現可能なものばかりです。

昨今、大都市やその周辺をめぐるリスクを切実に認識させるだけの事象が、立て続けに起こっています。大型台風による洪水や浸水はもとより、震災の予兆や、今回のようなパンデミックなどがあります。あるいは、すでに誰もが認識するように、世界のどこかで起こった出来事が瞬時に全世界を覆うのは、ごく日常的な風景になっています（武漢での新型コロナウイルス発生が最初に報道された昨年末、誰が現在のような状況を予期し得たのでしょうか）。自然災害に限らず、経済やエネルギー、政治的なショックが速やかに明日の私たちの生活の脅威となる状況はもはや避けることができない。この世界に安全地帯は存在しないということなのです。いや、安全地帯らしきものさえない世界になったということなのです。これは比喩で言っているわけではありません。正真正銘の現実です。

『ネクスト・ソサエティ』が予告した変化

——そのなかで、あらゆる事象に共通するメガ

トレンドのようなものがあれば教えてください。

ドラッカーが最後に書いた2002年の書物のテーマがまさにそのことなのです。

『ネクスト・ソサエティ』といいます。約20年近く前に書かれた本ですが、改めて読み直して、その洞察の深さ、指摘の的確さに驚かされます。

とりわけ、現在にかかわりをもつ変化として、知識を中心とする社会への明確な移行が挙げられており、3つの特質によって特徴づけられるとされています。

①知識は資金よりも容易に移動するがゆえに、いかなる境界もない社会となる。

②万人に教育の機会が与えられるがゆえに、上方への移動が自由な社会になる。

③万人が生産手段としての知識を手に入れ、しかも万人が勝てるわけではないがゆえに、成功と失敗の併存する社会となる。

いかがでしょうか。

まさにここまで述べてきた現代の社会現象の観察結果と、見事なまでに一致するのではないのでしょうか。あるいは、コロナ危機後の社会のあり方を的確に描いているのではないのでしょうか。そして、「知識商人」になるうえで核となる指針を与えてくれているのではないのでしょうか。

——方で、厳しい指摘のようにも見えます。

この記述は見方によっては厳しいものとも理解される一方で、自由で豊かな社会への展望を示しているとも理解することが可能だと思います。いずれであれ、ドラッカーが背景として強調している一つの大きなメガトレンドをお伝えしておくべきでしょう。

繰り返しになりますが、人と社会が第一であるということです。

社会のもつ大切さに比較すれば、経済は二義的な意味をもつにすぎません。ドラッカーの基本認識は、経済とは社会のごく一部の機能を担うものに過ぎないと言い換えてもいいと思います。

あえて言い方を変えれば、ポスト・コロナを順風満帆に渡っていく船舶は、社会にとっての意味や価値を羅針盤として航海することの大切さを知っていなければならないということです。

小売業などはまさに、海とまともに対峙している

産業です。本来、人と社会への貢献を第一とする業（なりわい）です。その最前線にあって、これからも変わることのないミッションを保持し続ける業界と言ってよいと思います。

本来「流通」とは仏教用語です。仏の教えを世の末端まで伝えるという重い特命を帯びた考え方です。伝える相手は百人百様、千変万化していくわけですから、携わる人は社会の変化に先駆けて学び続けなければなりません。そのためには今、この危機から学んだ知識をどんどん仕事に適用していく必要があります（ちなみに、「知識」も仏教用語です）。

まさに流通をめぐる知識の絶えざるイノベーションが求められる時代です。

——最後にドラッカーの発言を踏まえてメッセージがあればお願いいたします。

強みを生かすということだと思います。強みは当たり前前にやっていることの中にあるものです。本人には当たり前すぎて気づかないくらい、当たり前前の中にあるのが普通なのです。

『易経』のなかに、「窮すれば通ず」という一文があります（『易経』は英語でBook of Changes「変化に処するための書」という意味です）。うまくいっているとき、人は現実を丹念に見る必要もありませんし、深く洞察する必要もありません。反対に、ものごとが行き詰まってくると、いやが応でも、観察力や洞察力が研ぎ澄まされてきます。

言うまでもないことながら、現在は平時ではありません。乗り切るだけでも並みだいたいのことではない。けれども、どんなことにも探せばよいところが一つはあるというのが私の考えです。危機にも役立つことは少なくとも一つはあります。

それは、現状を内省する機会を与えてくれるということです。自社の強みは何か。自社の提供する真の価値は何か。自社はどのような責任を社会に対して負っているか…。

できないことをしようとしなさい。反対に今までうまくできたことを、もっともっとうまくできるようにするにはどうしたらよいかを考えてください。そのために、なすべきことはシンプルです。現状をしたたかに生き延びつつ、同時に変化をどう未来に対して創造的に利用できるかを考える。

それこそがドラッカーが教えてくれた現代のプロフェッショナルたる知識商人の条件なのではないかと考えています。