

ドラッカー学への招待

第1回 現代人はドラッカーに何を求めているのか？

ドラッカー研究者 井坂康志



❀❀❀
なぜ読まれるのか

いわゆるドラッカー・ブームに強烈なターボがかかったのは2000年以降のこととしてよい。一昔前はビジネス書の古典として40歳以上の管理職や経営者の間でその名はつとに知られた存在だった。だが、十数年前から若手のビジネススマンや就職活動中の学生にまで裾野を広げ、近年に至っては高校生や主婦にまでその名を知らぬものはないところまできた。

先鞭をつけたのは2000年に出版された上田惇生編訳の『プロフェッショナルの条件』だった。今なお広く読まれており、刊行から10年を経た今日さえベストセラーランキングの上位に顔を出すこともある。最初に手にとるものとしてはまず手頃としてよいであろう。

その翌年、同じく上田惇生編訳の『エッセンシャル版「マネジメント」がさらなる後押しをした。ドラッカーを形容するものともポピュラーな言い回しの一つに「マネジメントの父」とい

うものがある。とくに戦後の企業のマネジメントについて多大な功績があったとされ、戦後高度成長のプロモーター役を果たしたソニーやオムロン、イトーヨーカ堂、ダイエー、トヨタといった企業群像が広くドラッカーの影響を受けたとされるのはよく知られた事実の一つだ。

❀❀❀
『マネジメント』が身近に

『エッセンシャル版「マネジメント」』はマネジメントの考え方をコンパクトに読みやすくまとめたものとして、新たな読者の創造に大きく貢献した。

マネジメントの最初の体系的書物としては1954年『現代の経営』がある。その後ドラッカーはさらなる実地見聞と思索を経て1973年に『マネジメント』なる大著を公刊し、名実ともに泰斗の座を占めた。だが原書で800ページ、翻訳では1000ページを超えるものであったために、一般ビジネスマンにはとすれば敬遠されがちなどころがあったのも否定できない。それをごく手頃なページ

数で、しかもエッセンスのみを抽出したのが「エッセンシャル版」最大の功績だった。やや敷居の高い印象のあったドラッカーがぐんと身近な存在になった。

極めつけといつてよいのが2009年の岩崎夏海による小説『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』、通称『もしドラ』である。ふつつの女子高生が高校の弱小野球部を、ドラッカーの『マネジメント』の考え方を応用して甲子園につれていくストーリーで、発売から現在まで250万部を超える出版史上まれなベストセラーとなった。漫画化、アニメ化もされ、AKB48の主題歌による映画化もされた。

『もしドラ』の出現がそれまでどんなに広くともビジネスという垣根を超えられずにいたドラッカーの名を一気に一般名詞にまで広げた。今までもたびたび起こっていたブームをスケールの遙かに凌駕する形でドラッカーが受け入れられるよう

になった。

❀❀❀ 『もしドラ』以降の世界

今もなおドロッカーを学びたいという人は後を絶たない。2005年には世界に先駆けてドロッカー学会が日本で設立され、現在では会員800名を擁するまでになっている。『もしドラ』の成功も手伝って、ドロッカーが本来持つ潜在力が全世界に共有される前夜にあるものと見てよいだろう。社内やNPOの勉強会でドロッカーが取り上げられることも多い。近年では大学や高校などでもドロッカーが教えられる例が出ている。

う。近年ヨーロッパでもドロッカーを新しいタイプの思想家として評価する動きが出ている。では、なぜドロッカーはここまでの世界的なポピュラリティを獲得しえたのか。実はここに「マネジメントの父」とともに、一見趣を異にするもう一人の思想家としての姿が浮かび上がってくる。

❀❀❀ 21世紀を予見した思想家

急速に注目を集めるようになってきているのは思想家としてのドロッカーである。いわば「もう一人のドロッカー」である。

ごく近年ドロッカーを冠する形容として、「20世紀に身を置きながら21世紀を支配する思想家」というものがある。いわば時代の原理転換を鋭敏な感性と洞察で見抜いた知的先駆者としての姿、「もう一人のドロッカー」である。

あるいはドロッカーの訳者・編集者、研究者として著名な上田惇生は「ポストモダンの思想家」とも言う。ポストモダンと

は少々耳慣れない語彙だが、世界を綿密な因果の連鎖ととらえる近代科学主義、近代合理主義への一つの対抗原理を意識的に提示しえた思想家といった意味合いがある。

その証拠に、ドロッカーといえど20世紀にあつて合理では割り切ることのできぬいくつかの歴史的事件を「予見」したことも知られる。たとえば、1939年の『経済人の終わり』では独ソ不可侵条約とユダヤ人の大量殺戮を不可避としている。

同じころ日本では独ソの接近というドロッカーの予見した事件を目のあたりにして「欧州の天地は複雑怪奇」の遁辞を弄して米内光政内閣が総辞職している。ドロッカーにとつての「理の必然」が、必ずしも世界の常識でなかつた典型であった。

ほかに戦後日本の高度成長を予見したことから、とりわけ日本でその勇名を馳せるようになった。さらに、1989年の『新しい現実』ではソ連崩壊をみごとに言い当てている。そんな的中率から世人はドロッ

カーを卓越した「未来学者」などとしてさかんに持ち上げたりもしたが、本人は未来学などについてささいな信をおくことなく、「私が未来学者でないことだけは確かである」と恬淡たるものがあつた。ちなみに、彼が嫌つたもう一つのラベルは「経済学者」で、うっかりでもそのように呼ばれると露骨に不快感を表したという。

❀❀❀ ドロッカーを学ぶこと

今そんなドロッカーを学ぶのには少なからぬ意味がある。とくに21世紀に入つて、私たちの生きる世界が、ドロッカーが20世紀に発した言説空間と高度な次元でリンクするようになってきている。周囲を見回せば、世界はドロッカーの語彙に満ちている。あたかも知のマスター・キーのようにドロッカーによるコンセプトが世界の成り立ちを解き明かしてくれる。

以降、ビジネスの語彙にとらわれることなく、ドロッカーの世界全般をお話ししていきたいと思う。

ドロッカー学への招待

第2回 彼は何者だったのか

ドロッカー研究者 井坂康志



ルーツは印刷職人

ドロッカー (Drucker) とは古くはオランダ由来の名である。ドイツ語圏では印刷職人を意味する。英語でいうならば、printer である。家や職場にある簡易出力機のプリンター、あれもドイツ語圏ではドロッカーと呼ぶ。今ならたいていのところに「ドロッカー」があり、誰もがほぼ毎日それを使っていることになる。

マネジメントの父たるドロッカー、正確にはビーター・フェルディナンド・ドロッカーの名は、経営学や社会学の一部でその名が言及されるとともに、すでに時代を代表する知性としての認知を受けた存在である。では、そのドロッカーとは何者だったか。どんな特徴を持つ論者だったのか。まずはその点を入り口にしよう。

ドロッカーは1909年にオーストリアのウィーンに生を受け、2005年にアメリカのカリフォルニアで生を閉じた。95歳だった。

その生涯は、名の原意たる印

刷の歴史的役割を彷彿とさせるものがある。先祖由来のものなのか知るよしもないが、彼は印刷者の占める歴史的・文明的役割にいついかなるときでも大いなる敬意を抱き続けたことは確かである。というのも、ドロッカーは「見る人」だった。そして「書く人」だった。おおざっぱにいえば、観察と記述、彼が人生で行ったのはこの二つだけだったとしてさしつかえない。

を繊細の精神とともにとらえ、干満のリズムをも感得することができた。そして、人や社会の外側に聳える無数の壁をくぐり、内側で進行する本質のプロセスを観察し、それを特有の美的感性を持って記していった。その成果はつど「印刷」され、書物として世界中に頒布された。

「彼は何者か」

結果として、古典的な表現を使えば、「洛陽の紙価を高からしむ」世界的な言論リーダーの一人であり続けた。

存命中39冊の著書を刊行し、うち3分の2が65歳以降の作品だった事実ほどその知性が瞠目のそのときまで活発だった証左となりうるものはない。実際に世界全体で見れば発行部数は軽く数千万のオーダーに上るだろう。

『もしドラ』の著者・岩崎夏海氏は、ドロッカーをセルバンテスやマーク・トウェインなど世界的な文学者に連なるものという。ドロッカーはあたかも、他者の心に入っていつてそこに移りゆく風景を直接見る能力を有していたかのようにだった。その目は、まるで超微視的なものから、超巨視的なものまでをもとらえうる光学レンズだった。そのレンズで彼は人間社会のまさに内面で移りゆくものごと

歴史上の一流の革命家に共通することは、新しい政治体制をつくることでも、大戦争に勝利することでもない。未来の建設に真の意味で資するベストセラーを書くことである。その意味でいうならば、ドロッカーは確実に一流の革命家であり続けた。

では最初の問いに戻ろう。彼は何者なのか。「ケインズとは何者か」とか「アインシュタインとは何者か」というと、問いそのものに違和感があるに違いない。ケインズは経済学者に決まっているし、アインシュタインは物理学者に決まっている。しかし、不思議なことに、「ドラッカーとは何者か」といつてもさほど違和感がないばかりか、妙に収まりのいいところがある。「何者か」とはある種ドラッカー特有の得体の知れなさを表現して余るもののようにさえ思える。

むしろ彼の活動領域のはてしなく広いことも一役買っているだろう。しかしそれ以上に、世界への影響力がきわめて巨大なものであるにもかかわらず、生涯をほぼ無冠で過ごしたことが大きいように思う。じつに彼は20世紀に身を置きながら21世紀の手法で現実を見続けたのであって、当時においてふさわしいファースト・ラベルが存在しないのが特徴だった。そんな彼のお気に入りの自己

規定が「社会生態学者」だったのは比較的よく知られている。もちろん社会生態学などという学問は今なお未成立である。だから、この学問の発展の帰趨はまだまだ未来にあるということになる。その未完の可能性こそがドラッカーを冠しうる一つのラベルとなる可能性がある。

✿✿✿ 書くことで創造される世界

ドラッカーという人物には常に一筋縄ではいかぬところがある。というのも、彼は経営学者ではあるが、経営を主軸とする社会科学者ではない。むしろ主軸を探索すれば政治学者に近い。他方で時代状況を観察しつつなされる発言の一つひとつを見るならば、警世家、あるいは時代診断家と呼ぶにふさわしいものがある。では、何を見て書いたのか。対象はわれわれの眼前に広がる広大無辺の世界そのものだった。

だが、そこには「ドラッカー的思考」ともいふべき、作法あるいはスタイルがあった。たとえば

「見て、書く」を主たる活動とする点において、社会生態学を具現化するものの一つである。

ジャーナルの原意は「日々を記す」ことにあり、日々移ろいゆく時間意識をありのままに記録することにある。同時に、その営みは単に事象を記録するのみならず、歴史を創造するというダイナミックなプロセスそのものでもある。

✿✿✿ 見て、書く

観察・記述の対象範囲は、個であつてもよいし世界そのものであつてもよい。ルソーの『孤独な散歩者の夢想』や魯迅の『狂人日記』のように、病的なまでに内面の心の動きや自意識にこだわつてもよいし、その観察の眼を歴史全般に拡張して、司馬遷やヴェルギリウスのような壮大な叙事詩を綴つてもよい。

対象自身にはいかなる差別も存在しない。いかなるものでも、それが世界の一部をなすという厳粛な事実に変わりはない。その場合、世界を見つめ、

自らの言葉で記述する者は歴史を記録するのではない。同時に歴史を創造する者でもある。

事実、ドラッカーはフランクフルトに在住した1930年前後、現地の小新聞で記者職に従事していた。同じころ、彼はフランクフルト大学に籍を置き国際法を学ぶ傍ら、あまり明確に書いてはいないながらも、保守系の政党設立に関与していたともいわれる。当時彼は、観察し、書き、学び、教え、そして歴史を創造するという複数の重要な役回りを担っていたことになる。さらにドラッカー本人も、自ら「歴史を書く者」との自意識は強く持っていたように、そのほうがマネジメントよりもはるかに自らの本質に近いと考えていたふしがある。

多くの場合、ジャーナリストは学問の世界で評価されるのが難しい。彼らの主たる関心が理論よりも現実である以上やむをえないところである。ドラッカー自身の活動が分類不能なもの、そのあたりに端を発しているのかも知れない。

ドラッカー学への招待

第3回 なぜ彼は鉱脈に到達しえたのか

ドラッカー研究者 井坂康志



❀❀❀ マネジメントという鉱脈

ドラッカーという思想家は不思議なところがあつて、その人物像と業績が一体にしか論じえないところがある。その証拠にドラッカーとマネジメントはほぼイコールかのように巷間言われるものの、その実、全業績のなかで、マネジメントは鉱脈の一部をなすものに過ぎない。実際のところ、彼は企業のマネジメントそれ自体に言われるほどの関心を持っていたわけではなかったし、自らをマネジメント学者とは考えていなかったしさえある。あくまでもマネジメント研究に進んだのはやむにやまねずのものであつて、本来彼の関心の中心にあつたのは人と社会だった。

第一次世界大戦から第二次世界大戦に至る文明社会の危機を目にして、彼は人と社会に秩序をもたらす鍵となる存在の探索に乗り出す。そこから結果として組織というコンセプトに到達する。簡単に言えば、組織をどう運用するかが人や社会の不幸を決める、そんな社会になつたのだと気づく。そこで組織をいかに運用すればよいか、その

ための方法論をマネジメントと呼ぶことにしたのだつた。

その意味では、マネジメントを論じた最初の人だつたのはある面偶然であつて、彼は「もし自分がやらなかつたら別の誰かがやつただろう」と平然と言っている。マネジメントを深く理解しようとするとき、ドラッカー自身の人と社会への視座、それとも一つ、彼の修業時代との連続性において見ていくといつそう鮮やかに、かつ立体的なものとなるはずである。少しその観点からお話することにした。

❀❀❀ 偉業の影に
マネジメントあり

もちろん、ドラッカーの前にマネジメントがなかつたかというところではない。たとえば、彼が例に引くのはエジプトのピラミッドである。気の遠くなるほどに精巧かつ複雑な構造物たるピラミッド、その製作にはマネジメントなくしてありえないと彼は言う。一昔前、本などで見るピラミッド造成の挿し絵などでは、強面の役人が鞭をふるって奴隷を使役し巨石を運搬させる苛酷な場面として描か

れたものだった。しかし現実を考えるとそんなことはありえない。当人たちの意志に反して何かを強いてものごとをなしとげるのには自ずと限界がある。

日本にあつても同じである。古墳や寺社など、幾星霜を経ても残りうる質を持つものが単なる強制動員でできると考えるのは明らかに無理がある。小規模なものならいざ知らず、巨大で永続的なものは不可能である。マネジメントなくしてはありえない。偉業の影にはマネジメントがあつた。

マネジメントとはあえて言えば強みのかけあわせであつて、しかも意識して成果に結び付けるための方法である。特性の異なるものを効果的に組み合わせ、数乗倍の成果を上げる方法である。

たとえばAKB48を一人ひとりに分解して足し合わせても意味がない。全体として一つの価値を生むのは個々の努力とは別ものなのだ。オーケストラもスポーツ・チームも同じである。いずれもうまくいく組織は全体が部分の集合以上のものであることを教えている。

❀❀❀ 変装を見破る目

ドラッカーは時代の中心に組織のマネジメントがあるのを見抜いた。まずその点が第一に挙げるべき彼の業績としてよいと思う。事実、彼は自らの本業を「見る」ことに置いていた。自分を見る人であって、ゲート「ファウスト」の物見リユンケウスだと述べている。ちなみにリユンケウスは、物見台にいながらにして遠く離れた家の中、さらに引き出しの中まで見てしまう「視覚の天才」として登場する。ドラッカーはそのリユンケウスに自らをなぞらえたわけだから自信のほどが窺えようというものである。

ところで、「見る」というと誰でもしているありきたりの行為と思われる向きもあるだろう。しかしそうではない。「見る」とはれつきとした「仕事」である。シャーロック・ホームズを愛読したことのある人なら、そのことがよくわかるはずだ。ある作品で、ホームズは助手のワトソンに「探偵に不可欠な素養が一つだけある。それは変装を見破ることだ」という場面がある。変装を見破る。それは見る

ことがプロの仕事であることを象徴的に物語っている。見えるところしか見ていなければ変装は見抜けない。そもそも相手が変装している可能性にまで思いが至らない。仮面の背後に隠れた部分、見えない部分にまで観察力と想像力を働かせる時に、はじめて変装を見抜くことができる。「不可視性」への鋭敏な認識と知覚なくして本質に近づくことはできない。

ただでさえ人は意外にも周囲の日常を見ているようで見ていない。ホームズはワトソンに、君は毎日上り下りする階段の段数をきちんと数えているか、知っているかと質問する場面がある。もちろんワトソンは答えられない。日常のことだから知っているとというのは間違いなのである。

ドラッカーの観察眼はシャーロック・ホームズの知性と呼ぶにふさわしいものであった。見ること、社会の変化をつかみ、未来への有効な切り口を提示することが自らの第一の責務と考えていた。その彼の目に映じた時代を構成する「急所」がまさに組織にほかならなかった。逆に言えば、組織をつまく扱

いかねるならば、文明社会は深刻な危機に陥ることが彼の目には明らかに見えていた。ならば、組織を大切に、慎重に、適切に運用するのが第一の責務である。まさにその方法がマネジメントとして提示されたものだった。

❀❀❀ 企業の時代

戦後の社会は産業に携わる人が時代の主人公である。人が組織的に動くことで産業は機能する。かつてのコミュニティも社会の機能も、政治的権力も、中心は企業と産業に移行したのだと彼は知る。そしてそれは昔ながらの村落共同体とは明らかに成り立ちを異にする。そこに大戦以降の社会の急所があるのを彼は見て取った。

企業はあまりに巨大な存在だった。いかなる企業を持つかが一国の戦争を勝利に導くかを決め、戦後社会の帰趨まで決定してしまふ。にもかかわらず、企業の側はどうかというところから社会的リーダーであるなどこればかりも感じていない。そればかりか、確たる体系もなしに経験と勘で運営されているのが実態だった。ならば組織を生産

的に運用し、しかも人と社会的自律的秩序と創生に寄与しうる新しい体系的知識を持つて戦後社会に貢献できるはずだと彼は考えた。それが時代の原理と直覚し、そこに自らの存在を賭ける覚悟を持つに至る。

現実問題として、企業はただに生産をして利益を上げるだけではまったく足りない。のどかな村落が果たしていたコミュニティ、そして教会やお寺や学校が果たしていた市民性をも創造するだけの積極的な機能を企業は担っている。その証拠に、どのような組織に務め、どのような職務を遂行しているかがその人の市民としての様態そのものを決する。

一例が「名刺」である。名刺交換で人は自らのアイデンティティを明らかにし、相手を認識する。名刺は人が所属組織と根底において一元的である証明であって、同時に絆の象徴でもある。ならば人と社会の行方を決める組織をいかに扱うか。ドラッカーは自ら見出したマネジメントなる船で、新時代の知の冒険に漕ぎ出した。70年も前のことである。

ドラッカー学への招待

第4回 マネジメントの冒険

ドラッカー研究者 井坂康志



出生と父母

ドラッカーは1909年11月19日、ウィーンに生まれた。解體前のオーストリア「ハンガリー帝国の首都である。

上層中産階級の生まれであつて、その点が後のドラッカー思想の成り立ちを語るうえで無視しえぬ重要性を持つ。中産階級と言つても、今の中流とはまったく異なる。おそらく所得レベルでは社会全体の上層数%である。

江戸から明治にかけての日本も似たものだったと想像されるが、当時の中産階級とは指導者を再生産する機関であり、社会における秩序を積極的に創造する中心機能を担っていた。上層と下層をつなぎ、真の社会的リーダーを輩出する責任階層だった。彼を上層中産階級と比定するのも、彼の父アドルフ・ドラッカーがウィーンの貿易省高官であつたためである。もっぱら貿易・金融畑を歩み、当時のエリートとしては相当に名をなした人物の一人であつた。

業後、官職に就いた人で、貿易省次官などを歴任し、退官後、銀行の頭取やウィーン大学の教授を務めた。その後、1938

年秋、ナチスの迫害から夫婦ともにアメリカに逃れ、渡米後ノースカロライナ大学に職を得て国際経済学を教えている。65歳になる1941年以降はワシントンDCのアメリカン大学で教鞭を執りながら、関税委員会に籍を置き政府関連の仕事もしていたらしい。

一方母は1885年に生まれて1954年に亡くなつていく。ウィーン大学で医学を修め、チューリッヒの神経科クリニックで1年ほど助手を務めたとされる。専門は神経科だった。医師資格を持ちながらも、開業することはなかった。若い頃フロイドの受講生であつたことが知られている。

華麗なる一族

ドラッカーの家系には医者や法律家のほか、音楽を中心とする芸術家が多かつた。テクノロジストとアーティストの家系と言つてよい。そのような家庭環境はドラッカーの思想形成に深い影響を与えたものと推定される。彼は自伝的書物『傍観者の

時代』で知的で華麗なる一族ぶりを次のように記す。

「私には、ウィーンやプラハの大学、スイスやドイツの大学、オックスフォード、ケンブリッジに、法律、経済、医学、化学、植物学、美術史、音楽の教授をしている叔父や従兄やその他の親類、さらには家族ぐるみの付き合いのある人たちがあまりに大勢いた」

ドラッカー自身、マネジメントのトピックを説明するに当たつてさえ、外科医や指揮者の例を好んで挙げる傾向があつた。比喩は親しみある知的働きによる自然の湧出物である。後々まで家庭環境が彼の思考の深い部分に力を持った証左とも言えるであらう。

たとえば、チーム組織を説明するに当たり、「生化学者、生理学者、小児科医、外科医のそれぞれが、それぞれの仕事を分担する。それぞれがそれぞれの能力においてのみ貢献できるだけだが、それぞれが仕事全体に対して責任をもつ」とする。

あるいは、マネジャーの役割を「指揮者は、作曲家がつくつた楽譜を手にする。いわば翻訳

家である。だが経営管理者は、指揮者であるとともに作曲家である」と寓喩的に表現する。上記はその一端に過ぎない（いずれも『現代の経営』）。

同時に、彼はマネジメントを経営に限定された特別な知的領域とは見なさなかった。むしろマネジメントとその他の知的領域に明瞭な区別を設けず、無限に広がる世界への視座に関するそれぞれの物語に過ぎないとらえていたふしがある。

そう考えると、彼の高度に理性的な分析能力と、芸術的な知覚能力の絶妙なバランスは、家系をめぐる人々、そして家庭環境の延長線上にあるものと見てよい。

❀❀❀ 生粋のヨーロッパ人

ドラッカーというとアメリカのイメージが強い。しかし彼は生粋のヨーロッパ人である。家庭の事情もあって、彼は幼少期から青年期にかけてフロイド、マラー、シュンペーター、ミーズ、トーマス・マン、モルトケなど時代を代表する知性と直に接する機会に恵まれている。

地元の小学校から中高一貫のギムナジウムに入学し、基礎教育を終えてからは、単身ドイツ

に移る。彼は生まれ故郷のウィーンの回顧趣味が大嫌いで、早く地元を逃れて新しい世界に出立したいと望んでいた。ハンブルグでの見習いを経て

フランクフルトでジャーナリストをはじめ、複数の知的領域を同時並行で行う知的スタイルはすでに二十歳前後に確立されていた。ジャーナリストをしながらフランクフルト大学で博士号を取得している。複数の知軸を同時に回転させれば、一つがだめになってもすぐに別の行動に移れる。彼はそのような行動様式を生涯貫いた。後に自らが提唱する「知識労働者」そのものだった。

他方で二十歳を超えたあたりから次第に世の中がきな臭く、血なまぐさくなってくる。ナチスが生活のなかに入り込んでくる。彼にとつてはとにかく下品なものを受け入れられない。ナチスは存在自体品性がない。どうあつてもその体制で生きられそうもない。最初に書いた書物『経済人の終わり』がナチスの分析書の形態をとる時代観察だったのもそのためだった。彼は本書でナチスへの生理的嫌悪とともに、自由の窒息感を社会観察に惹き付けて巧みに表現してい

る。1933年ナチスが政権を執り、全権委任法を成立させるまさに直前、彼はドイツを逃れイギリスにわたる。間一髪のタイミングだった。

❀❀❀ 新時代の鉱脈

イギリスでの数年の生活を経て、そこで妻となったドリスとともにニューヨークに向かうのだが、アメリカの地を踏んで彼はショックを受ける。陰惨なヨーロッパとはまったく違う世界がそこにあつた。彼は生まれて初めて青い海を見た気持ちになつた。アメリカは当時にして文明を先取りした国と彼は直観し、そこに次の文明を賭けうるだけの精神的遺産があると見た。

ヨーロッパでは王様や貴族、役人、軍人が中心の社会であつて、空はいつも灰色だった。そんな人たちが威張つていた。そんな窒息感がナチスへの強力な吸引力を生んだ。しかしアメリカは違った。そんな連中が威張つてゐることもなかった。繁栄を極めるのは企業だった。そしてそこで働く普通の人たちがだつた。

現在でこそ、企業に社会的機能と政治的権力があるのは誰でも知っている。おそらくGoo

gleeなどはそのらの政府や軍隊が束になつてもかなわないほどの情報を所有している。つまるところ企業は単に私的な活動をしているのではない。完全に公共の中心になつてゐる。当時にしてドラッカーはそのことを見抜いた。

そんな折、思つてもみない幸運が舞い込む。アメリカを代表する企業GM（ゼネラル・モーターズ）がドラッカーに内部調査を許諾するという申し出だつた。彼はGM幹部から現場まで詳細に見聞を行い、1946年にこの大企業がいかなる原理で動いているのかを見極める書物を刊行する。『企業とは何か』がそれだった。これが最初のマネジメントの書物となつた。

ここまでの彼の関心は経営そのものにはなかつた。あくまでも社会の秩序と調和の源泉の探索が彼の主要な関心だった。そこに組織のマネジメントという尽きせぬ鉱脈を掘り当てた。次の彼の知的関心は政治的なものから、この鉱脈がどこにつながる、世界の成り立ちにどのような有益な知を提供してくれるのかに移行していくことになる。マネジメントの冒険はここからはじまつた。

ドラッカー学への招待

第5回 「発明」されたマネジメント

ドラッカー研究者 井坂康志



それは発明されたもの

マネジメントは「発明」されたものである。ドラッカー以前にマネジメントが行えるのは一部の天才のみだった。いまだ体系化されざる知識だった。体系化された知識の最大の特徴は何か。学ぶことができるということだ。ちょうど簿記や情報処理のように教え学ぶことができる。

マネジメントそのものはじつに多くの建物から成り立つ大構造物である。そこにはさまざまなお出自を持つ知識が縦横無尽に織り込まれている。比較的科学的な組織に関する知見もあれば、証明不能な実際的手法も入っている。

とにかく現実の用に供することのできる知識は何でも貪欲に取り込まれているのがマネジメントの特徴である。同時にマネジメントはドラッカー亡き後さえも自律的に発展していく未完の可能性を秘めた知識体系でもある。

その少なからざる部分が組織というものの本質的な考察からなっている。それというのも、今私たちが組織というものをありふれたものと思っている。そうではない。人間が組織という

道具をきちんと活用するようになったのはここ百数十年のことすぎない。

組織のための技法

ドラッカーという人はF・W・テイラーという人を大変高く評価している。テイラーは科学的管理法を実践に供した最初の人として知られている。いわば大量生産方式の生みの親である。自動車産業がその典型だ。彼によつて工業製品の生産性は数十倍にも伸張したとされる。テイラーは世界で最初に体系的知識を組織に適用した。

さらには、ドラッカーが徹底的に調べあげたGMなどでは強みのある事業部が自律的に自らの最適行動をとりつつ、全体として一つの調和ある事業形態を実現する事業部制の存在が知られるようになった。ちなみに日本の松下電器でも早くから事業部制に似た方法が実践されていたことは比較的知られている。日本の実業人・洪沢栄一なども、組織というものを活用して日本の産業基盤を意識的に築いた点がドラッカーの注意を引いた。

組織を使って何ができるかはまだまだ未知数である。おそらく

いつそう組織の使用法に習熟するにつれ、さらなる前進が可能になると思う。ドラッカーの妻ドリスによれば晩年のドラッカーはあらゆる組織体がきちんとマネジメントがなされるようになればこの地上から飢餓さえ一掃できると話していたという。そこで鍵となるのは、組織を運営するマネージャーの存在である。『もしドラ』のみなみの役割だ。

組織を活用して成果をあげるという点では誰もがマネジメントの使い手でなければならぬ。次にドラッカーの執筆活動を年代順に見ていくことで、マネジメント成立までの流れを見てみたい。

『現代の経営』

さまざまな組織にまつわる見聞を経て、1954年に初の体系的なマネジメントの書物『現代の経営』が刊行される。本書の画期性は強調に値する。事業部制、バランススコアカード、目標管理など現代の経営学説に伴う必須要因の萌芽的なコンセプトがいずれもこの書物を嚆矢としていることからもその卓越した洞見のほどは窺われる。ここから世界的なマネジメント・ブームが

巻き起こることになる。

日本でドラッカーの名が知られはじめるのもこのころである。59年には初来日を実現し、箱根でセミナーが開催され多くの経営者を集めたという。

キッコーマン名誉会長の茂木友三郎氏も、慶應義塾大学在学中の当時、本書の翻訳を手にしてアメリカ留学を決意した。アメリカは名実ともにマネジメント先進国であった。そこでマネジメントの要諦を学んだことが醬油をグローバル商品とする現在の発展の礎となったと語っている。本書が顧客創造の「教科書」だったわけだ。

当時にして本書の触発を受けて自らの事業を創造し、発展させた経営者は数知れない。ソニー、松下電器、オムロン、トヨタなどがその代表格である。ドラッカー本人も、晩年まで自分が日本の高度成長に果たした貢献をしばしば口にしたことからも、その時点でマネジメントと日本との関わりには切っても切れないものがあったのは明らかである。

企業に関わり、内実を丹念に観察することで、独自の体系的志向を展開していくこととなる。

60年代後半には『断絶の時代』などの時代診断の書で、知識社会の到来を世に告げるなど、企業組織を超えた文明の物見役を引き受け、71年にはそれまでの知見をさらに体系的知見にまでまとめた『マネジメント』の刊行にいたっている。

✿✿✿ 集成的書物『マネジメント』

この『マネジメント』は『現代の経営』の主題を忠実に引き継ぎながらも、大幅に加筆・改訂のなされたいわば集成的書物である。今ではむしろ『もしドラ』の主人公・川島みなみが野球部を甲子園に導くに当たって使用した教科書として知られるにいたっている。

みなみはまず野球部の事業の目的を探し求め、顧客の探索を経て、野球部をマネジメントすべく乗り出した。それはまさしく野球部に生命を与えるための「組織活動」だった。

本書の最初は「マネジメントとは事業に生命を与えるダイナミックな存在である」からスタートする。いかにすれば事業

に生命を与えうるのか、そのための基本的な考え方と方法、いわば骨法ともいえるべき、磨き抜かれた知見が示されている。

1970年代前半、ドラッカーは私生活でもニューヨークの都会生活に区切りをつけ、温暖なカリフォルニアに移住している。穏やかな生活環境を獲得してさらにいつそう創作に励み、その20年ほどはマネジメントの応用編ともされるイノベーションやマーケティングなどの支流探索にも乗り出していく。

その後1985年には事業を刷新し高度化するための知見を体系化した『イノベーションと企業家精神』を刊行している。本書は数あるドラッカー著作のなかでもじつにファンが多い。折しも80年代のサッチャー改革のなかで、企業のみならず、あらゆる組織に深い刺激を与え続けている。研究者のなかには、「イノベーション」という概念自体がドラッカーによって「発明」されたのだとの見解をとる者もいる。一時代を画した書物としてさしつかえないであろう。

✿✿✿ NPOの時代へ

90年に入ると、NPO経営の基本書ともなる『非営利組織の

経営』が刊行される。ドラッカー自身は若いころから教会をはじめ非営利活動に自ら携わってきたもう一つの顔を持つ。他方でそのころ、企業の敵対的買収など、資本主義の行き過ぎが世を損なう現象を見るに及び、企業のマネジメントのみでは人間の自由と尊厳が担保されえない時代の到来を予期した。

ドラッカーがマネジメントの探求をGMという巨大企業から着手し、企業経営のための組織手法として発展させてきたのは確かである。しかし、彼はマネジメントを企業特有の機能、あるいは専有物とする見方は早い段階で拒否し、むしろあらゆる目的の組織、あるいは個人の人生や社会全般にまで応用可能な方法との確信があった。『非営利組織の経営』はかかる信念の具現であって、地域活動や教会、病院、大学そしてひいては野球部にもいたるまで、「使える」方法なのだという事実を世に知らしめたのだった。

現在にあっても、マネジメントを自分の領域に引き込み、成果に結び付ける事例は数多い。近年ではとくに医療分野、理学療法、福祉関係に人気が高いと聞く。

ドラッカー学への招待

第6回 「真摯さ」と「強み」

ドラッカー研究者 井坂康志



❀❀❀ 「問いかけ」という手法

問いかけがドラッカーの得意とする常套的手法だったのは案外知られていない。

ドラッカーはあるところでギムナジウム時代の恩師フリーグラー牧師に教わった問いによる方法を「過去の囚人となることなく成長することを可能にしてくれた経験」の一つに数えている。

人とは誤りを犯す者であり、いずれ死すべき者である。不完全で、孤独である。そもそも人とは本来的に矛盾し分裂した存在である。永遠の観念を持ちつつも、時間の中を生きている。聖性と俗性を同時に生きている。人は問いによって過去を捨てる。問いとともに成長する。

ドラッカーは、真摯さとは何かという一つのシンプルな問いを通して、マネジメントのバックボーンを説明しようとした。その問いが、目の前の雑然たる業務にとらわれがちな視線を少しだけ上に上げてくれる。可能態としての未来を教えてくれる。彼は1958年の日本での講演で次のように述べる。

「私が初めて社会に出て仕事を持つようになったところから、一貫して世の中は暗く、そして陰惨たる場所だった。破局の不安がつきまとい、その多くは実現した。もつとも悲観的な予測さえ、時には楽観的過ぎた。しかしそれにもかかわらず、われわれが生き延びられたのは、重要な仕事についている人々が働き続けたからに違いない。明後日に対する希望までも失ってしまうことはなかった。それというのも、ときどき目を上げて水平線のかなたを仰ぐことができたからだと思う。」

❀❀❀ なぜドイツで……。

1959年の著書『明日への道標』でドラッカーは初めてマネジメントの歴史的位置を示している。同じ文脈で、歴史家のウィナム・ドッドが日記の中でナチスの宣伝相ゲッベルスが博士の学位を有していたのに驚きを隠さなかったことを記している。ドッドを驚愕させたのは、ゲッベルスがなぜ学位を持ちえたのかではなかった。ドイツの教育機関がなぜゲッベルスを生み出したのかにあった。

ドッドはドイツの教育制度を心から尊敬していた。だが、ドイツの教育制度が理想の具現や価値の付託にいつしか無関心となり、職業準備機関へと墮落したのをドッドは嘆いたという。ドラッカーはこのような様相を「知識人の裏切り行為」として批判する。教育の進んだ社会たる知識社会にあってこそ、ドラッカーは高次の人格の陶冶を不可欠のものを見た。それは彼自身がかぐり抜けた野蛮な時代の経験によるものだった。

彼は人としての品位と資質を「真摯さ」と呼んだ。彼はかなり早くからそのことを指摘している。たとえば、1946年の『企業とは何か』でそれを組織における人間についてなくてはならない資質とみた。

❀❀❀ 真摯さとは何か

真摯さとは言語で integrity という。一義的に確定するのは難しいが、おおむね個の人格に潜む高次の統一性を指す。本来は、裏表のなさ、精神的一貫性、分の弁別の意である。わかりやすく言うと、清廉潔白で、ずるいこと、卑怯なことをしないこと

いった意味である。

「真摯さ」とはドラッカーの翻訳者にして研究者の上田惇生氏による訳語であって、名訳だと思ふ。ドラッカーはマネジメントの資産として人の大切さを説き、そのほほ唯一の資質として真摯さをあげる。

組織も人も社会も彼の世界観にあつてはみな生成発展する生き物である。長期にわたつて繁栄を続けるには、組織内の人間が、自らの能力を超えて成長できなければならぬ。その「根」を提供するのが真摯さである。

彼が教育やマネジメントに期待した重要な機能とは、そのような精神や魂の統一性を発見し、活発に働かせ、一つの人格として世界と和解させることにほかならなかつた。

❀❀❀ 生得的な資質

社会や組織は人の集まりである。一人として同じ顔がないように、一つとして同じ社会はない。一つとして同じ会社はない。驚倒するほどにこの世界は多様性と繊細さに満ちている。それら一つとつてもこの世界は神秘そのものである。だが、世

界が多様なだけかというところだけでない。多様ななかに統一的な感性が確かに存在する。

不思議なことに、誰が見ても、美しいものはそれと感知される。きれいなものは老若男女問わず、そのようなものとして受け入れられる。そこには個別性に発する一つの普遍の世界がある。欧米、南米、アジア、アフリカ、世界中のどこに行つても変わることはない精神的尺度というものが厳に存在する。

実際に integrity とは、いわば「インテグラル」なものだから、それ自体統一を志向する概念である。

その意味で、真摯さは人間社会の普遍の尺度であつて、世界中にあつて変わることのない精神的価値である。いわば共通の資質である。後から学ぶことができないう、生得的な資質である。真摯さなくして経営を行うことはできないし、社会を維持発展させることもできない。

❀❀❀ 強み

他方、彼が真摯さに加え、個の持つ卓越性にマネジメントの

焦点を据えたのも、そのことと深く関係する。彼は個の卓越した部分を指して、強み (strength) という。強みや真摯さは、ドラッカーが評価する社会学者ジノメルの言うコップの「取っ手」の役割を果たす。あるいは、扉のノブの役割を果たす。取っ手を獲得するとき、コップは初めて生きた世界での意味を得る。ノブを獲得するとき、扉は初めて外の世界と通じる。自らの存在を外の世界に融和させ、そのなかで有機的な意味を得る。

人も社会もみな同じである。人は強みと真摯さを獲得したとき、初めて世界において、自らを目的・手段の双方として生きることができるとなる。そのことが人をして個としてのみならず、社会的存在として生きることが可能とする。

そこでは目的・手段は両価的な存在として自由な生の展開における条件となる。個は社会を内に取り込み、社会は自らを内に取り込む。そのとき同時に、成果が単なる個の体験を超えて社会的な意味を獲得する。

❀❀❀ 魂の自由

強みも真摯さも自らのものであつて自らのものではない。生み出された時点では自らのものであつても、社会的なもう一つの意味が与えられたとき、それは個の思惑を超えた別の実体となる。いわば公的なものとなる。「世のため人のため」のものとなる。

「反対にゲーテの『ファウスト』の主人公などはまったく逆の例である。ドラッカーがしばしば知識のために悪魔メフィストフェレスに魂を売つたこの物語に注目するのも偶然ではない。ファウストの物語そのものが、社会を捨て、社会的な位置と役割を失つた者の物語であつた。いわばドアノブを失つた扉の物語だつた。

このことを考えるにあたり、ドラッカーはきわめて重要な警告として次のように述べるが、今を生きる者にも深く響くものに思える。「金を得るために、妥協してはならない。品位にもとる機会は、拒否しなければならぬ。さもなければ、魂を売ることになる」

ドラッカー学への招待

第7回 現場が原点

ドラッカー研究者 井坂康志



❀❀❀ 原点としての現場

マネジメントの原点となるコンセプトにより立ち入って考えてみたいと思う。

ドラッカーの考え方の基本は現場にある。彼は終生書齋の人ではなかった。大学で教えながらも、コンサルティングの現場を複数持つことで自らの言説が高度なりアリティととともに、訴求力を獲得するのを知り抜いていた。

マネジメント原点の書は『企業とは何か』である。1946年に公刊されたもので、GMの内部調査をもとにした書物である。彼がそこで述べたポイントが三つある。

第一は「マネジメントに絶対はない」。第二に「社員が現場を知っている」。第三に「企業は社会のことを考えよ」。いずれも現代に通じる原点的考察であって、なかなか意味深長である。

第一のポイント「マネジメントに絶対はない」は現代を生きる者なら実感せざるをえないものと言えるであろう。現場とは不如意とトラブルの連続である。処理すべき問題が頼まれもしないのにわいて出てくる。人

体でいえば、絶え間なく細胞が老化し排出されるのに似ている。

そのことをドラッカー流に言えば、「あらゆるものは陳腐化する」ということになる。陳腐化したものは処理し排出しなければ、新たな生成活動が不可能になる。

陳腐化に例外はない。マネジメントも陳腐化する。人も資源も、社会も文明さえも陳腐化に逆らうことはできない。バブル時代に成功したマネジメントがデフレ時代にうまくいくなど万に一つもありえない。ごく当たり前の事実である。

❀❀❀ 生命の過程

ドラッカーはマネジメントを生命に形式を与える活動ととらえていたふしがある。言うなれば、「マネジメントとは生命に関わる「永遠の過程」である。

生命ほど多様なものはない。これで確立されたということはない。ありえない。マネジメントは生成するものに暫定的な形姿を与えるものであって、その原理からしても定型性を拒否する。同じ企業であっても、規模や業界によってマネジメント・スタイル

ルは異なるし、同じ組織であつてさえ、部門が異なればマネジメントは違う。まづもつてそのことを認識せよというのがドラッカーの主張の一つだった。考えてみれば、このことは大発見である。人は万古不易の方法を求めがちである。頭脳明晰な人ほど、変わらざる真理、万能薬を求める傾向が強い。ドラッカーはそのような知的姿勢に批判的だった。

成り立ちのいい加減なものを「胡散臭い」という言い方をする。胡散とは万病に効くとされる、古代インドにあったという幻の薬の名称である。いわば万能薬だ。万能薬の看板を掲げるものにはどこか嘘くさいものがある。この世にそんな都合のよいものはないのを誰もが潜在意識では知っている。だからいちぢきの臭いがする。「胡散臭い」のである。

ドラッカーがマネジメントについて言ったのも同じである。万能薬ではない。一つの思考の補助線であり、考え方である。

❀❀❀ 社員は知っている

第二に、仕事を知っているのは社員だとした。今でこそ当然

と思われる向きもあるが、ドロッカーが1946年に言うまでほとんど主張されたことのない命題だった。会社からすれば社員などいかに怠けて給料をもらうかしか考えていない存在だった。それが経営者の思考前提だった。そんなやる気も主体性もない人間をいかにして働かせるか、戦前戦後の組織理論は終始その問題に腐心してきたとして過言ではない。

だが、そのような考え方はドロッカーが自ら観察した現場の真実に反していた。現場の人々は仕事を知っていた。経営者よりはるかに知っていた。知っているばかりではない。仕事のことを深く考え、思いを寄せていた。ならば、マネジメントとしてなすべきことは簡単である。現場に聞くことである。この聞くとというシンプルな行為がいかにマネジメントの跳躍台たりうるかを彼は強調してやまない。実際に、役員会でいくらか議論し想像してみても、わからないものはわからない。頭のいい人が千人集まってもわからないことなどこの世にはいくらかもある。だが、そんなわからないことが現場に聞いてしまえばあつ

けなくわかってしまうことが少なくない。

❀❀❀ 立場の違いに伴う錯覚

ドロッカーの趣味は山歩きだった。ハイキングである。晩年にいたるもカリフォルニアの山々を歩いた。山荘も所有していた。

日本に来たときにも富士山をはじめ各地の山々を登って巡ったという。彼の1950年代後半の経営者セミナーが箱根で行われたのは、たぶん彼の山好きが関係しているだろう。新幹線に乗るときも、富士山の姿が見えてくると子どものように喜んだという。

山頂に立つとき、彼が同行者に話したエピソードがある。山頂からしか見えない景色というものがある。しかし、山頂から絶対に見えない景色もある。山にいる以上、見えないところが必ずある。今見えているものは全体のごく一部に過ぎない。

経営者はみな自分の手にした視野がすべてだと思う。それは錯覚だ。見えていないものがそれこそ山ほどあるのに気づかなければならないと言った。立場の違いは錯覚を生む。常に見え

ない部分が存在する、そこに意識を馳せよというのがマネジメントに携わる者への重要なメッセージの一つだった。

慢心とはそれ自身が失敗の一部である。上に行くほど実は見えなくなっていることに気づかなければならない。たいていの人は勘違いする。上に行くほど見えていると思っている。

現場が大切という命題に逆らう者はほほいまいだろう。だが、なぜ現場が大切なのかに思いを馳せる人はさほど多くない。理由は、そこでしか見えないものももっとも豊富に存在する場所だからだ。そして現場で企業の生命活動の大半が営まれているからである。

❀❀❀ 責任

第三のポイントである。近年CSRなどと言われる。企業の社会的責任と訳されるが、ドロッカーは単に「責任」とだけいった。

このことを述べたのはドロッカーが必ずしも先駆者ではない。卑近な例で言えば、近代日本の実業家にして「論語と算盤」で著名な渋沢栄一などは明治初期に企業の持つ社会的責任をあ

らかじめ機能に織り込んでいた一人だった。ただ声高に言わなかっただけである。

ドロッカーが述べたものも大仰なことなど一つもない。あくまでも本業を傷つけないことなく社会に貢献できるならば貢献せよと言う。あえて言えば、企業などいくら大きくても社会という大海の一滴に過ぎない事実を忘れてはいけないと言った。規模に関係なく、海がなければ船は生きられない。

人はうっかりすれば自分が身を置く世界を全世界と錯覚してしまう。巨大企業が世界には自分しか存在しないなどとかりそめにも思おうものなら、社会的脅威以外の何者でもなくなる。ドロッカーがくぎを刺したのはそのことだった。

日本社会を考えてみるとよい。電力企業が、テレビ局が自らを全世界と錯覚したらどうなるだろうか。企業とは巨大な権力の実勢を手中に収めながらも社会に活かされている。そのような考えが許されるはずはない。別に積極的によいことをしなくてもいいから、せめて海の広さを意識してほしい、彼はそう願ったのだった。

ドラッカー学への招待

第8回 マネジメントの三つの役割

ドラッカー研究者 井坂康志



※※※ マネジメントの役割

※※※ マネジメントの役割についてドラッカーが語ったことを思い切って要約すれば、次の三つだった。

第一に、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る。事業、本業を通じて、社会に貢献することである。

第二に組織に関わりを持つ人々が生き生きと生産的に働き、仕事を通じて自己実現できるようにすることである。

第三に社会的責任を果たすことである。

この三つの点は組織を使いこなすうえでの公理ともいえるものであって、会社、NPO、病院、自治体、クラブ活動など組織の形態を問わず共通する原則と考えてよい。それぞれ見ていくことにしよう。

※※※ 本業を通して貢献する

※※※ ドラッカーは貢献についてくだけたく述べることをしなかった。本業を通じて社会的に有用な存在であれと説くのみだった。

一般的に言って、テレビ局なら、正確な情報を適時に伝える

ジャーナリズムの貢献が本業としてありうるし、スーパーなら高品質のサービスと手ごろな値段で地域の生活を支えるといった貢献があるはずである。いずれも常識的な思考で推察可能である。

ともすれば社会貢献などというとき、本業を越えた特別な活動を指すかのように錯覚してしまう。肩に力が入った積極的な活動を考えってしまう。多くは間違いである。出過ぎた行動はかえって貢献を破壊する。

※※※ ドラッカーはあくまでも本業がそのまま貢献となりうる状態を健全な組織の展開条件と見た。事実、うまくいっている会社を見てみれば、本業が即貢献になっていないものなどない。逆に本業が貢献になっていない組織はたいてい腐敗し、墮落し、結果として社会を損なっている。そんな組織は例外なく市場から退出を余儀なくされる。

※※※ 「人こそ資源」の真意

※※※ 組織は貢献を条件に社会での存在を許される。組織は社会から許されてはじめて、人材をはじめとしたかけがえのない資源にアクセスできる。

第二が人に関わるものである。「人こそ資源」とは企業が好んで社是に掲げる。しかし多くはドラッカーの言う意味に照らせばピンとがずれている。

ドラッカーは人を社会的存在と見る。人は社会なくして自らを実現できない存在と見る。

社会の側から見れば、人がそれぞれ個々の能力を発揮してくれないければ自分が困る。それは土壌と種子に似た相関的な関係である。社会的な存在としての人は、能力を発揮し、自己実現し、貢献することを求めるし、求めざるをえない。

現在の日本のように、若年者の少なからざる割合が活躍の場を手にできないとなると、それ自体が社会的成立基盤の毀損につながっていく。人と社会双方にとって悲劇である。戦前、失業が社会的病魔となつてファッションを生んでいったのは、人が社会的存在であることの論理的必然だった。

人の生産性を高めえない組織はそれだけで、社会的貢献を怠っている。そんな組織からは容赦なく人が去っていく。有能さをとどめられない組織は社会的存在として不適である。

ドラッカー学への招待

第9回 強みを知る方法

ドラッカー研究者 井坂康志



❀❀❀ 自己規定は「書く人」

ドラッカーについて巷間言われる肩書きは決して少なくない。マネジメント学者、ジャーナリスト、大学教授、コンサルタント、未来学者、社会生態学者、日本画収集家などなどある。だが、ドラッカー自らが認める唯一といってよい自己規定は「書く人」というものだった。「行動としてみれば私は書く人」と自らについて述べている。

自伝的書物に『傍観者の時代』（1979年）がある。数ある書物のなかでも、本書がもつとも心に残るといふ人も少なくない。小学校時代の記述で、ゾフィーとエルザという姉妹の教師に教わった記憶が温かな時代の空気感とともに綴られている。彼は後年、この二人のもとにあった1年間、「いい思いをしすぎた、あるいは二人にかぶれた」と回顧している。

ここで言及すべきドラッカーの性癖がある。彼は本来人間社会の観察者なのだが、とくにその対象が教師となると異常なほどの偏執狂的熱意を帯びてくる。実際に後の人生において

も、イギリスでのケインズの授業をはじめ、さまざまな授業や講義に「もぐり込み」、教師を観察している。それは彼にとって生涯にわたる一つの高尚な趣味であったようだ。

ゾフィーとエルザの両先生はドラッカーの強みに着眼した。

おそらく彼が小学校時代に体験し学んだ最大のものは、強みを体系的に引き出し、成果をあげる方法に集約されると言ってもよい。そして、そんな志向性はエルザ先生が彼に提示した一定のルールに従ってノートに書き込んでいくある手法に象徴される。『傍観者の時代』で、「エルザ先生のワークブック」として紹介されるのがそれである。

❀❀❀ 「ワークブック」の存在

ドラッカーの場合、もともと読書と作文は得意だった。先生と二人三脚でノートに目標と成果を記述し、強みを伸ばしていった。ポインントは「書く」とにある。ドラッカーはあるところから、「私は紙とペンさえあればいつまでも退屈することのない人間だ」と述べている。「書くこと」が自らとの対話を促し、

内側に眠るものを引き出す手法として捉えられている。しかも、書くことを通じた自己内対話を繰り返すことで、自らの強みを知り、ひいては自らの何者たるかを知る。おそらくこの方法は大方の成果をあげる人々の実感とも一致するところであろう。人は書かなければ自らが何を考えているのかさえまともに知ることはできない。

おそらく書く人には世界の成り立ちを理解し、コンセプトを創造する特権が与えられる。人は書くことから自分を学び、書く行為を通じて世界を理解する。歴史自体も書かれることによつて創造されてきたし、人生も書かれることで創造されるものである。

自らの経験と虚心坦懐に向き合い、自らの強みと正対するのにまたとない「推奨の方法」である。

❀❀❀ 鳥は飛び、魚は泳ぐ

ドラッカーは強みからしか成果はあがらないという。逆に言う、弱みは何も生まない。弱みは一顧の価値さええない。むしろ本能的に嫌悪すべきものとさ

え言える。

しばしば弱みを努力で強みに変えるべきという。無理である。弱みが強みに変わりうると考えること自体が、その本質への無理解を露呈している。

ドラッカーの言う強みとは高度に生物学的な特性である。エドモンド・バークというイギリスの政治思想家が言うことだが、この世に存在する人間は、自然界の動植物に比すべき多様な存在である。鳥は翼を持って空に羽ばたき、魚はえらや鱗で水中に生きる。人間も同じだという。弱みを強みに変えるのは、翼のないものに空を飛べと要求するのに似ている。あるいはえらのないものに息継ぎなしに泳げるといふのに似ている。

それは相手にとつて酷なだけでなく見当違いも甚だしい。大切なのは、翼を持つものをもっと高く飛べるようにすることである。えらを持つ者をもっと泳げるようにすることである。

❀❀❀ 意識して強みを磨く

ただし、人間と動物の根本的な違いが一つある。それは、人間は意識して進化できるところ

である。人間だけが道具を使い、強みをさらなる強みに飛躍させることができる。

天才的な画家には空間を俊敏に構成する能力がある。しかし画布と絵筆がなければその才能は才能のままに終わる。道具を使うことで人は能力に形式を与え、ドラッカーの言うところの「成果」に転換することができるようになる。ここが人間独自の能力である。

「道具は意識を進化させる」という。人間社会で言えば技術が典型である。ITの進化によって、10年前には存在しない職業が山ほど生まれ、生計の糧を社会に供している。

ドラッカーは終生技術に関心を寄せ続けた。それというのも、技術や道具の概念が、人間の強みに遠心力を与えるからだ。強みに結び付いた時、人は巨人を味方に付ける者となる。

ドラッカーがマネジメントで第一に言うのは、自らの強みを見出すということである。自らの強みを知り、そこを起点に世界を開いていく。強みはいわば世界に向かって開くドアである。そして道具と方法はドアノ

ブである。道具と方法がなければドアノブなきドアの前で永遠に立ち尽くすことになる。「書くこと」——まさにこれがドラッカーのドアノブだったのだ。

❀❀❀ フィードバック分析

ドラッカーは書くことを核とした強みの発見方法を「フィードバック分析」と呼ぶ。実際にこれを実践している人は少なくない。著名なところでは、ビル・ゲイツなどは年に1週間何もしない時間をつくって「シンク・ウイーク」として将来のことを考えるという。ドラッカー自身も95歳で亡くなるまで続けていたとされる。

方法は簡単である。9か月から1年後に実現したい目標を簡条書きしておく。そしてその時間が経過したら見直してみ、できたこととできなかったことを仕分けする。そしてできなかったことはきつぱりやめてしまふ。そこに強みはないからだ。できたことはさらに進めていく。これを続けると凡人が巨人にまで成長するとドラッカーは言う。そこでのポイントはでき

ることを突きつめるということだ。そしてできないことに無駄なエネルギーを浪費しないことだ。

❀❀❀ 「書く」習慣

読むことを習慣にする人は少なくない。人に会いに行くのを習慣にする人も少なくない。しかし書くことを習慣にする人はさほど多くはない。しかし実際に行ってみるとわかることだが、書くことは読むこと以上にさまざまな発見がある。

さしあたり簡単な日記をつけることから始めてもいいし、ブログを始めてもいいと思う。書くことを人生の一部にできれば強みを発見するのに一歩近づいたことになる。

ドラッカーが書く人（ライター）だったことを思い起こしてほしい。書く人はそれがいかにかに小さな世界についてのものであれ、世界の成り立ちを創造する人だ。自分について書き始めるといふことは自分を新たに創造するのと同じことである。言葉にはコンセプトやイメージなど観念を創造するという計り知れない力がある。

ドラッカー学への招待

第10回 目標管理というコンセプト

ドラッカー研究者 井坂康志



自己目標管理

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。

そのマネジメントの役割には本業、人、社会的責任がある。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。キーワードは「目標」である。

しかも具体的な目標である。ドラッカーは七つの領域、あるいは八つの領域で目標を設定せよと言う。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体的に追求していく考え方が、後のバランススコアカードのルーツとなり、キャプランとノートンの二人が体系化したコンセプトとなった。

では、七つの領域とは何か。第一にマーケティング、第二にイノベーション、第三に生産性、第四に人材、第五に物的資

源、第六に資金、第七に社会的責任である。そして「条件」としての利益である。

条件としての利益

それぞれの領域についてドラッカーがどう考えていたかも検討に値するのだが、ここでもまったくもって彼らしいのが、利益を「条件」としてあげていることである。条件とは目標ではない。

人間に置き換えて考えてみると、「衣食住」は生存の条件ではあっても生きる目標にはなりえない。生きるために確かに衣食住は必要だが、衣食住を目標に生きていくわけではない。目標とは目的に付帯する高次の概念である。

組織においても同じである。利益は目標ではない。条件である。利益がなければ組織は存続できないが、利益を目標に組織が存在するわけではない。しかも、利益とは存続の条件というのみでなく、明日さらによ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、七つの目標と一つの条件があるということが出来る。

それらにあっても、部分のみ

の最適化であってはならない。とくに利益だけに焦点を当てる経営は、必ずほかの七つの領域を弱らせ、細らせ、腐らせ、長期的には破綻する。

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ぬ。部分の最適は不可である。そのなかでは、財務、顧客、業務、イノベーション、すなわち過去、外部、内部、将来といった異なる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って、部分最適でなく、全体としての最適化が図れた時に、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。

事業は何か

では、目標を考えるうえで最初のポイントは何か。あらゆる組織にとつてもっとも重要なことが、「自らの事業は何か」と問うことであるとドラッカーは言う。この問いに答えを与えるのは、見かけほど簡単ではない。ちなみに、この「問い」という手法は、ドラッカーの得意とするものであった。彼はGMやIBMのような超巨大企業か

ら、国家、自治体、そして地元
の中小企業からNPOにいたる
まで幅広くコンサルティングを
引き受けていた。

その際の常套的な方法は、問
いをもってスタートするところ
にあった。有名なものとして、
「お宅の事業は何ですか」とい
う問いがある。日本のコンサル
タントでも、これをアレンジし
て、「お宅は何屋さんですか」と
いう問いを使って相手の意識を
喚起する方がいる。

コンサルタントとはこのよう
により問いをたくさん持つ人
である。だが、難しいのはよい問
いには簡単な答えがないところ
にある。

ある時、ドラッカーがコンサ
ルトンとして乗り込み、この
問いを發したところ、相手が
「びんの製造です」と答えた。そ
れに対して、彼は「容器の製造
なのではありませんか」と返し、
その瞬間、クライアントには事
業の新たな構想が見えたとい
う逸話が残っている。最初の一言
で、コンサルティングの大半は
終わっていた。



時間軸

目標の中には長く生き続ける

ものがある。しかし永遠のもの
などありえない。やがては陳腐
化する。一所懸命真面目に、し
かも創造的に経営しているにも
かわからず、地盤沈下していく
ことがある。事業の定義が陳腐
化してしまつたのである。

目標は変わっていく。上げら
れた成果とともに質量も変化し
ていく。ならば目標と達成を相
互にフィードバックしながら、
自らの強みを研磨し、さらなる
成果のフィールドを見出してい
く。これが目標管理の醍醐味で
ある。

その時にドラッカーが意識を
喚起するのが、時間軸である。
おおざっぱに言つて、彼の時間
軸には、過去・現在・未来とい
うものがあり、かかる異次元の
要因をどうマネジメントすべき
かの意識が働いていた。

たとえば、同じ目標でも、今
日一日の目標と今週一週間の目
標はまったく次元を異にする。
あるいは今月一月と今年一年の
目標、さらには10年後の目標、
20年後の目標、果ては人生目標
すべてが質的に異なるものであ
る。

それは100メートル走のた
めの努力とマラソンのための努

力が質的に異なるのに似ている
かもしれない。

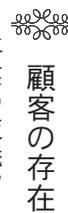
その点について組織全体とし
ての共通の認識がなければ、い
かにマネジメントの細部を磨こ
うとも、衰退は不可避となる。
組織とは、本来短期長期がない
まぜとなつて全体として機能す
る存在である。意識が不統一な
らば、あらゆる活動が脈絡のな
いばらばらなものになる。

さらに、自らの事業は何かに
加え、それがやがて何になる
か、何でなければならぬかも
明らかにしておかなければなら
ない。

目標は日々変化していく。創
業時の目標と拡大期の目標、安
定期の目標すべて同じであるは
ずがない。人も組織もその時の
発展度合いによつて成り立ちを
変えていく。そのなかで、未来
への見通しなくして事業の明日
はなく、ビジョンなくして組織
の明日はない。

その時には逆境をきちんと想
定しておくのがよい。家も悪天
候を想定して建てなければなら
ないという。人も組織も、世の
中の現実には敗北のほうが勝利よ
りはるかに多い。勝利は僥倖だ
が、失敗は日常である。未来を

想定する問いかけを行うのは、
逆風の時では遅い。逆境こそが
常態なのであつて、順風の人に
こそ、そのことを徹底的に考え
ておかなければならない。



顧客の存在

事業の定義や目標を考え抜く
ことは必要である。しかし、い
かなる組織であれ、内部の思惑
だけで組織のすべてが決定され
ることはない。

究極的には、事業は何か、何
になるか、何でなければならぬ
いかを決めるものは外部にいる
顧客であるとドラッカーは言
う。顧客にとつての価値、欲
求、現実が、事業が何であるか
を決める。自分だけで決めるの
ではない。それでは、顧客を知
るための方法は何か。外へ出
て、見て、聞くことである。重
要な情報は組織の内部ではな
く、外部にあるからだ。

目標の陳腐化は外部にあるも
のが教えてくれる。ドラッカー
は二つあるという。「予期せぬ
成功」と「予期せぬ失敗」であ
る。これはピンチをチャンスに
変えるドラッカー経営の醍醐味
とも言える方法であるが、詳細
は次回述べることにしたい。

ドラッカー学への招待

第11回 「予期せぬ成功」を活用する

ドラッカー研究者 井坂康志



❀❀❀ イノベーションの機会

価値創造は、昔から職人芸といわれてきた。それは教えることのできないものと考えられてきた。確かにモーツァルトから作曲法を学ぶにしても、天才ならぬわが身に同じ芸当ができるとは思えない。

だが、日本の武道などは体技でありながら、伝達のための方法を持つている。そこには凡人でも学びうるなにかの新しい型がある。ドラッカーはそこに着眼した。

イノベーションを概念的に明確化したのがシユンペーターだとすれば、それを方法化したのがドラッカーである。ドラッカーは頭脳の中の問題から議論をはじめ、それをあえてしなかつた。なぜなら、頭の中で起こることと外部の現実で起こることは常に異なる。現実を推論のみで処理するのは、全財産を博徒の勘にゆだねるより危険である。現実の人間や組織はチェスの駒ではない。

彼は、膨大な数のケースを集めて観察し、理論と現実をフリードバックする方法をとつ

た。観察の結果得られた洞察が、「イノベーションの機会」は、暴風雨のようにではなく、そよ風のように来て去る」だった。

❀❀❀ 「想定外」はチャンス

イノベーションはそよ風——。果たしてどのような意味なのか。そよ風とは変化の兆候を指す比喩であろう。ここがドラッカーのイノベーション論の導入部となる。

イノベーションのなかでももっとも易しく、もっとも成功に近い第一のものが、「予期せぬ成功」であるが、彼は言う。それは微風でありながら、本格的な季節の到来を告げ知らせる。原語で「unexpected results」という。予測できない成果あるいは「期待されていなかった成果」である。

逆に予期しうるもののなかには機会はない。自らが予期することは他人も予期している。

だが、幸いにとすべきか、この世の中は変事や不測に満ちている。たとえば、手元に新聞記事があれば一瞥してほしい。一面トップの文言さえ、一週間前はおるか前日にさえ予測してい

た者など誰もいないはずである。予期せぬことを機会と見なすとどんなことでも機会に転換できてしまう。人は明日何が起こるか知らない。自分の髪の毛とすじさえコントロールできない。誰も知らない、コントロールできないのは嘆くべきことではない。むしろ慶賀すべきアドバンテージである。出来事の意味の第一解釈権が自らにゆだねられていることを意味するからだ。

昨夏、節電の苦役が世を覆ったとき、他方では節電レシビア衣料などのイノベーションが花盛りだったことはいまだ記憶に新しい。いずれも誰も予期しえなかつた、あえて言えば「想定外」の事件がビジネスの種となった。むしろ想定外の変化こそがビジネスの「主食」というべきである。端的に言えば節電と言われて、ため息をつくか、しめたとするかの違いにすぎない。

❀❀❀ 「予期せぬ成功」という方法

では、「予期せぬ成功」のためには何をすべきなのか。

まず「予期せぬこと」「期待していないかったこと」はすべて徹

底的に調べることであるとドラッカーは言う。そして、必ず報告する仕組みをつくることである。日常の業務のなかで、問題を列挙していた月例報告の第一ページの前に、成功を列挙したページをつけることだ。問題に費やしていたと同じ時間、あるいは、それ以上の時間をそれらの成功の新展開に割く。それこそが、ピンチをチャンスに変える究極の方法である。

一つ知人のコンサルタントから聞いた話を紹介したい。ある小規模な建設会社の例である。その会社は公共事業の受注を中心に業務を営んできたが、公共支出の削減などもあり、ひどいに事業は先細りになっていった。そんななかかねてより月に数回ほどの頻度で奇妙な電話がかかってくることに気づいた。いずれも、「造園はやっていないか」という問い合わせだった。むろん造園会社ではない。「そのような業務は範囲外」と断ってきた。

だが、顧客の側からすれば、建設業も造園業もたいした違いはない。使用する重機なども似たものに見える。むしろそのよ

うな問い合わせは隠れたニーズを暗示するのはと社内の一人が気づいた。実際にこれまでの問い合わせを累計すると決して少なくない件数であることもわかった。それからその会社は造園事業まで手を広げ、いつしか造園を中心業務とする会社に変わっていったという。

それに類する話は業界に山のようにある。

顧客は合理的である

「キットカット」の逸話を知る方も多いであろう。その名称が「きつと勝つ」と語感が近いこともあって、受験の時期になぜか売上が伸びるのに気づき、そこから新しい商機を見出していった有名な話である。

そこには一つの教訓がある。「この世界には不合理な顧客などというものは存在しない」がそれである。不合理と思うのは企業側の勝手であって、その知性の不活発を意味するにすぎない。ドラッカーの本を読むとその種の警句が山ほど出てくる。

実際に顧客はそれぞれ立場から合理的なものを見て、考えられている。「変な客」が来たら、そ

れが本当の客かもしれないとの意識を持つ。うちでは扱っていませんと一言で答えることをやめることである。それはきちんと外部を観察せよとのメッセージである。あるいは論理だけで考えるのではなく、違和感などの知覚を大切にせよというメッセージでもある。

変化を利用する方法

変化には兆候がある。植物もある日突然花を咲かせるわけではない。花を咲かせる前に必ずささやかなつぼみをつける。予期せぬ成功は花のつぼみを丹念に見つける作業である。つぼみはどこからでてくるかわからない。つぼみかどうかは外観上わからない。

最近耳にするビジネスのワードを見れば、それがいかに当然のことかがわかる。不況が深化して、残業がなくなったビジネスマンは少なくない。ここどころ20時あたり東京駅発の中央線に乗ると驚くほど空いている。10年前ではありえなかったことだ。居酒屋チェーンにはそんな変化をとらえて夕方4時あたりから営業し、成果を上げるところ

も出ている。神田駅あたりでは午後の5時にして、居酒屋が意外に込み合っているのに驚かされる。これなどは変化をとらえた一例だ。

好調といわれる「女子会プラン」などもそうだ。かねてから女性のみのお食事はあったが、「女子会」というコンセプトを与えることで、飲食店などは商品が用意できるようになった。「一人カラオケ」もそうである。カラオケは複数で行うものというのは固定観念にすぎない。一人で来る客が少なくないのを逆手にとって事業化する。いずれも気づかなければそのまま通り過ぎるだけのものである。はじまりは「予期せぬ成功」であったはずだ。

ドラッカーの勧める観察とフィードバックは、素材でささやかなものばかりである。「予期せぬ成功」を見るのはそのような日々の周囲の些事を見逃さず丹念にスキャンし、かつ意識してみることだ。そして、「想定外」をきちんと考え、意識すること、できれば記録し、共有することだ。これがもつとも成功しやすいイノベーションの方法という。

ドロッカー学への招待

第12回 すでに起こった未来

ドロッカー研究者 井坂康志



未来は分からない

未来学者と呼ばれた時代がドロッカーにはあった。予測が当たることが、その理由だった。一時、ハーマン・カーンやダニエル・ベルなどの未来学者が一世を風靡した時代だった。だが、それに対して、彼は自身が未来学者ではないと断言していた。冠を安んじて峻拒した理由には未来学に伴う疑念とともに、未来など誰にも分からないといふごく当たり前の事実があった。実際に未来など誰も分からない。現に、たとえ誰かが予測したことが起こったとしても、世の中では、誰も予測しなかったことで、はるかに重大なことがあまりに多く起こる。予測そのものにさして意味はない。中世西洋の著名な占星術師の逸話がある。その占星術師は術の結果、自分自身の命日を予言しそれを大々的に世間に公表したという。時が流れ、やがて公言した命日が近づいてくる。本人はいたって健康で、いっこうに死ぬ気配はない。前日、そして当日になった。やはり死ぬ気配はない。彼は自らの予言が当たらなかつたことを悟り、ひどく落胆した。結果、その日のう

ちに自ら命を断つたという。ドロッカーは言う。「未来について言えることは、二つしかない。第一に未来は分からない。第二に未来は現在とは違う」。未来は分からないのだから、それを分かれると公言する人は例外なくいんちきと見なしてよいということだ。同時に未来と現在が異なるものであるのも確かである。この「未来は分からない。けど、今とは違う」と知っただけで、未来に対する感覚は大いに研ぎ澄まされる。

すでに起こったことの帰結

未来を引き出すアリアドネの糸が2本ある。一つは、すでに起こったことの帰結を見ることである。予測とは違う。観察対象はあくまでも「今・ここ」である。同時に、今起こったことが未来に特定の事象として立ち現れるまでに一定のリードタイムがあるのが普通だ。もともと典型的なのが、人口問題である。ドロッカーは何を語るに際しても、人口をものすごく重視している。なぜなら、人口予測はほかの予測と違って、ほぼ予見に近い。言い換えれば外れること

がない。今、新たな文脈で「団塊の世代」が脚光を浴びている。団塊の人々とはまず数が多く、自我意識が強い。生まれてから、青年期、中年、そして高齢にいたるそれぞれの過程で社会的に巨大なインパクトを持つてきた。あの学生運動で暴れ回ったエネルギーは今も健在である。彼らが60歳を越え、定年を迎えて、おとなしく家で朝からお茶をたしなんでいるとは思えない。団塊の世代が定年後も一つの潮流を創造する存在であることはかねてから指摘されていたし、今そうなっている。これもまた人口問題の派生的現象である。人口問題のいいところは、リードタイムが確実に読めるところである。幸いなことに、20歳の人に40年という年が経過すれば、たいてい60歳になってくれる。当たり前と言われるかもしれないが、これはすごいことである。若い世代でも変わらない。ドロッカーは教育の持つ価値形成力も重視したのだが、それは学校時代にどんな時間を過ごしたかが、人の価値観や解釈に大きな影響を持つためである。たとえば、小学校時代が戦争

にかかっていたかどうかで、人の価値観というものは異なる。戦争が終わった後、直接体験しなかった世代を当時の戦前・戦中派がさっそく「アプレゲール」として異物のように取り扱ったのはその表れである。

さしずめ今であれば、バブルを体験したかどうか、ゆとり教育の時代かどうか、今次の震災のとき何歳だったかなどが今後の数十年の世代的価値観の形成に大きな意味を持つことになるだろう。

すでに起こったことを観察すれば、そのもたらす未来が見えてくる。そして、あらゆるものにリードタイムがある。ドラッカーはそれを「すでに起こった未来」と名づけた。

保守的にいけ

未来を知るには「すでに起こった未来」を使うことだと彼は言った。そのときに重要な留意点がある。彼がいかなるときも強調する一つの訓辞なのだが、「保守的にいけ」というものがある。

保守的とはどういうことか。分かったものを使うことである。あるいはすでに習熟したものを使うことである。

一番いけないのは、何が起りそうかを考えて行動してしまうことだ。どんなにもっともらしくとも、人に未来を知ることが許されない以上、いかさま博奕に賭けてはいけない。分からないものに賭けるのはどんなに見た目が高級なものであろうと本質は博奕以上のものではない。

かつてノーベル賞学者を何人も集めて創設されたヘッジファンドが「私たちは世界のあらゆるリスクに賢明に処することができると豪語したにもかかわらず、結局破滅した。かの天才ニュートンでさえ、チューリップの投機で大損している。

すでに分かったこと、すなわち起こったことを元に行動することは、天才の直観に勝るのだ。そのわかったことに自らの強みを合わせよという。

エネルギー問題は典型

近年の生々しい事例としては原発事故がある。まだ全く収束していないながら、それなどはすでに起こった未来の典型である。

元東京大学総長の小宮山宏氏は日本を「課題先進国」と呼び、将来的には世界のトップリーダーとして豊かな成果を約束す

るとしている。

その心は、深刻な問題であるほどに、先に経験したものが有利ということである。原発が今後どのような経路をたどるのかまだ分からないものの、それに代わるエネルギー源が喫緊に手当てされるべきなのは子どもでも分かる理屈である。

これまでの中央集権的で、過度に技術官僚的な方法は成り立たない。ならば、供給源から配送にいたるまで、これまでとはまったく異なるアプローチが多数出現してくるはずだ。そしてそのなかでもっとも人間生活に資するものをわれわれが選択すればよいだけのことである。その意味で、新たなエネルギー源の活用によって、日本が次の世代のリーダーになりうるのはむしろ自然のことである。

現在中国などは新しい原発をさらに創設しようとしている。アジアにも似た国がいくつもあ。日本の経験はいずれ世界の宝になる可能性が高い。

日本の得意技

高齢社会も構造は全く同じである。なぜなら高齢社会は日本のみの現象ではない。外国の人口統計を見てみると、先進国で

出生率の下がっていない国など存在しない。中国でさえも、いずれ人口の伸び率は急劇に鈍化する。

いざそのときがきたら各国は何を考えるか。先進事例がないか、そこから何か教えてもらえないかを血まなこになって探すに決まっている。そのとき日本は世界のお役に立てる可能性が高い。

小宮山氏の言う「課題先進国」とは、やがて「機会先進国」に転換しうる十分な可能性を秘めた概念と言える。

日本はすでに似た事例をいくつも経験している。というより、「すでに起こった未来」の活用は、日本のお家芸である。単にしばらくの間使う必要がなかったからたんの奥にしまい込んでいたに過ぎない。

1950年代から60年代の高度成長期に、水俣病をはじめ深刻な公害が日本社会を深く傷つけた。その認識が法政治、経済などでの日本の環境意識を大きく伸長させた。今環境先進国と呼ばれるようになったのは、課題に早く直面したおかげだった。これもまた「すでに起こった未来」の応用例であったと言える。

ドラッカー学への招待

第13回 ドラッカーは「フィードバック」せよと言った(1)

ドラッカー研究者 井坂康志



❀❀❀ 学び方を学ぶ

ここでマネジメントをはじめドラッカーのものの見方に通底する大切なメッセージの一つを紹介したいと思う。それは死ぬまで学び続けよというものである。知識労働者は学び続けることなくして自らを維持できない。では、学ぶとはドラッカーにあってどのようなこととらえられたのか。

彼は学びをきわめてシビアにとらえていた。学びに関するリズムやパターンは性別や利き腕に似ている。およそ変更不能であるというものだった。確かに学びの特性はかなりが生得的である。

自分の学び方を知るには、学校時代にどのような環境下で勉強がはかどったかを思い起こせば話は早い。机に向かう時にもっとも学ぶ人がいるかと思えば、図書館など人がいるところでしか学べない人がいる。聞く時に学ぶ人がおり、話しながら学ぶ人もいる。その複合型もある。

自らの学び方を知り、伸ばしていくのに強力な方法が「フィードバック」である。フィードバックとは反復や反省のことである。ドラッカー流にいえば、繰り返す、そして必ず振り返るとのことだ。一つ言えるのは、学びのためにフィードバックするには、書くという行為がもっとも効果的ということである。書くことはそれ自体が反省的であり、フィードバック的だからだ。

それなくして人は多くの場合、同じところをぐるぐる回っているハツカネズミのようになってしまう。ちよつと先に進むとすぐに忘れる。そしてまたぞろ同じことを始める。

それではせっかくの才能を細かくまき散らすだけである。学習能力をしっかりと機能させるには書き、記録するほかにないということ。まづは心に銘ずることだとドラッカーは言う。

❀❀❀ 反復を意識する

ドラッカーは学びとは反復によつてしか獲得されえないと言ふ。この理解は大方にとつての経験的事実に合致するはずである。程度の差はあれ、今現在日常の行動や思考のほぼすべてが反復によつて培われたものであるはずだ。人は反復を通さず

して何ものも学び得ないし、反復を伴わなければいかなる現実的成長もあり得ない。語学が典型である。反復せずして言語をマスターすることなどできない。とするならば、反復こそが人間の本质であり、生命である。それが個としての人間活動にもっとも明瞭に具現化されたものが、習慣とか癖とかいったものである。しばしば習慣を「第二のDNA」などとするのも、その持てる人間の創生能力をよく表すものと言える。

癖や偏見についても同じである。それらに共通するものは、表れ方のいかんはともかくとして、毎日行う日々の活動に現実的な力を持つがために意識されにくいことがある。

誰もがいちいち考えながら歯を磨いたり顔を洗ったりしない。その多くは体の一連の動きのなかで無意識化されている。車を運転する時も、自動改札を抜ける時も、いちいち考えながら行う人はいない。仕事のなかの動作についてもその多くは暗黙的なものであって、意識される機縁に乏しい。

ドラッカーはそのような暗黙的で無意識化された反復行動を

意識せよと言う。そして体系的に行えと言う。ドラッカーのフィードバック流儀の核心部分がここにある。

❀❀❀ なぜ成功できたのか わからない

優れたバッターでも自らができるヒットを量産できるのか説明できないという。あるいは優れた経営者のなかでも、どうして自らが高いパフォーマンスが実現できるのかをうまく説明できないという人が少なからずいる。

イギリスの経営思想家チャールズ・ハンデイの本にある話である。彼のゼミ生にさる著名企業のCEOが入ってきた。彼は長年事業でたぐい稀な成功を収めてきた。ハンデイの科目は経営学である。なぜ今さらと思いついてみた。答えは、「なぜ自分が成功したのか知りたかったから」だったという。

私の知人でも似た人がいる。そのような逸話ほどにできる人だからといって反復を意識的に行っていないことの証左となるものはない。その経営者は意識的なフィードバックを求めているのだ。

しばしば社会人になってから急に大学や大学院で勉強したくなる人が世に少なからずいるのも、無意識のうちに自らの活動をフィードバックで意識化したという欲求が強く働いたためだろう。

❀❀❀ 「意識泥棒」に注意

そこで注意すべきことがある。世の中には意識レベルの泥棒に満ちあふれている。その代表格は広告である。ドラッカーはあまり広告をよくいったためしがない。おそらく嫌いだったと思う。電車の中で目にする中吊り広告やトレインチャネルは人のちよつとした意識を細かく収奪するための道具である。もちろん広告それ自体が悪いというのではない。だが、問題はそれらが本人が許可せずとも勝手に意識に侵入するところにある。その間、少なくとも意識は自律的に働いてはいない。

ドイツの作家ミヒャエル・エンデは誰の心にもあるのに、意識されることのない資産として「時間」ととらえた。時間とは意識である。小説『モモ』には幸せに暮らしていた人々が、いつ

しか現れた時間泥棒たちによって知らずに意識を削り取られ、気づけば時間に縛られ生命の充足を喪失する世界が描かれる。意識泥棒に絡め取られない方法を一つあげるとすれば、自らの意識上の定点をたつた一つでいいから確保することがある。

意識を覚醒させ、戻ってこられる場所である。そして沈黙考を促す場所である。それは意識に関わるものであるから、実体的な場である必要はまったくない。

端的に言えば、ノートで考えをまとめるだけで十分に意識定点としての役割は果たされる。常にノートを携えて、ふとした時に意識の状態を書きとどめたり、自分が何を考えてみるか箇条書きにしてみるだけでよい。

❀❀❀ 三つの方法

ドラッカーもまた書きとどめることで自分の意識を見つめ、外から思考を攪乱する要因の侵入に対抗した。彼の方法は三つあった。一つはフィードバック分析を行うこと。もう一つは本や論文を書くこと。三つ目は日本画を鑑賞することだった。い

ずれも意識定点を確認し、触発するための手段だった。

実際に、活躍する経営者や芸術家と言われる人たちは、驚くほどに共通した手法を持っている。ほぼ彼らは自らの思考を書き留める習慣を持つ。私の知る11社の企業を経営する方などは、朝起きた時に浮かぶアイデアを図にして紙に落とす習慣を持っていて、その紙を一日懐に入れて、入ってきた情報をもとにそのアイデアを研磨するということをしている。

あるいはビル・ゲイツのような経営者が、習慣に「シンク・ウィーク」という沈黙考のためのみの時間をとり、自らの構想を考え抜いたのは比較的良好知られる。

彼らは複雑な世界にすつきりと向き合う方法を自ら実践している。意識定点を見える化することで、そこを樞にして複雑で巨大な世界を自分なりに構造化している。大切なのは、変化とともに走りながらも、外部の侵入を許さず夾雑物を排した定点を手元に確保すべきということである。自分とだけ向き合うことのできる精神的な場を用意すべきということである。

ドラッカー学への招待

第14回 ドラッカーは「フィードバック」せよと言った(2)

ドラッカー研究者 井坂康志



フィードバックの概念

よく見回してみると、世の中はフィードバックの原理に満ち溢れている。自動車のエンジンもフィードバックなら電子制御もフィードバックである。動物ならば呼吸が典型的なフィードバックだし、それは植物においても同じである。世のあらゆる存在がフィードバックの原理によって機能している。そしてプロセス全体をコントロールする基本原理はすべからずフィードバックと同じ構造を持たざるをえない。

フィードバックなき機械はもはや廃棄物である。それは呼吸なき生物がもはや死体であるのと同じである。

その本質とは、プロセス自体によって処理できないものを外部に除去し、他方で外部から本来プロセスが持たないものを取り入れ、自分自身を調整しながら機能を維持するところにある。それは内部と外部の間のエネルギーのやりとりであって、反復行動である。反復を伴わないフィードバックは原理上ありえない。

フィードバックは見かけ上ど

んなに複雑であっても、原理はシンプルである。それは外部との入力と出力の反復である。

企業にあつても同じである。いかなる企業といえども社会的存在であつて、社会なしには存在しえないのは生命体としてフィードバックを要するためである。企業にあつては、「利益」が重要なフィードバックのための要を提供する。適切な利益が上げられない企業は社会とのフィードバックを行うことができなくなる。企業倒産は社会全体から見た時、プロセスを初期値に戻すことによって社会の健全性を維持する意味で、大きなプロセスにおけるフィードバックの一環である。

命令しても意味がない

フィードバックは自律的存在を貫く原理であるから、それにいくらか権力づくで命令してもうまくいかない。フィードバックにかなう意思決定でない限り、命令はほぼ実を結ばない。ドラッカーによればフィードバックを最も効率的に取り入れた最初の組織は軍だったという。軍が組織として機能してきたのは、はるか昔から、命令なるも

のはほとんど実を結ばない運命にあるということを知っており、命令の実行を確認するためのフィードバックを組織化してきたからである」という。

現場が大事なものはなぜか

命令とはそれ自体単なる言葉であり観念に過ぎない。それがきちん実を結ぶかどうかは自分で現実のほうにアプローチし、自らの目で見て、知覚して確認しなければならぬのを軍は昔から知っていた。その意味では、フィードバックの意味を知る者は、完全なるコミュニケーションが原理的に不可能であることをも同時に知っていたことになる。彼らは部下からの報告を完全に信頼しないし、あらゆる意味で情報というものを信用しない。最終的には自分の目で見て確かめなければならぬことを知り抜いている。現実の組織がトラック1トン分の報告書を手にしても、1ミリたりとも前に進めずにいるのは、本質的にそのようなフィードバックに伴う現実を正確に理解していないためである。そのことは今後の原発事故が日本人に教えた強烈な教訓の一つだ。

7つの効能

ドラッカーはフィードバック分析について7つの効能を明らかにしている。それを習慣化することでほぼ自動的に行うべきこと、行うべきでないことがわかることとする。その際ほぼ「自動的に」という点が大切である。習慣化を説くのは簡単だが、実際には習慣化するまでのプロセスは決して平坦なものではない。フィードバックのいいところは習慣化するうえで努力がごく少量である点にある。少なくとも、週に2回スポーツジムに通ったり、毎朝3時に起床するのに比べたらとるに足りない努力である。

ドラッカーのいう7つの効能の第一は強みの発見である。それは反復の妙味である。繰り返す必要があるのは、まさしく何をなす時最もうまくできるかを見出すためである。強みは一度発見できれば意識できるようにすることができる。幸いなことに強みは衰えることがない。死ぬまで伸びていく。

かがフィードバックの結果、自動的にわかるようになる。それもまた反復の妙味であって、反復によって人は自らや外部環境の変化を見出すことができる。現在手にする技能や知識も場合によってはいったんゼロベースに戻さなければならぬかもしれない。その適切なタイミングもフィードバックが教える。その際のポイントとは、今手にする知識を伸ばすとともに、技能や知識の欠陥をも教えるところにある。自分の頭で考えるだけではまずそのような情報を手に入れるのは不可能である。

知的驕慢を正す

第三が、知的傲慢の矯正である。仕事のできる人ほど他分野の知識を軽視する傾向がある。それは多くの場合無知によるものである。大学の世界では研究者は事務職を馬鹿にし、医療の現場では医師が看護師を一段下に見る。だが、冷静に考えれば、専門知識は専門外の知識があつてはじめて成立する。そもそも知識は複合的な成り立ちなくして機能しえない。その觀念がなければどこかで仕事でつまづく。その失敗が知るべきこと

を知らなかったり、専門外を軽視したためであるのを教える。

第四が成果の阻害要因となる癖を知ることである。特定の問題が頻発するならば、それは構造的要因であることが多い。筆者自身の経験だが、最近2回立て続けに大事な資料を紛失している。それは私の机の上のフィードバックがおざなりだからである(残念ながら改めてはいない)。悪癖は何らかのフィードバックの不全によるものと見てよい。

人への対し方

第五が人への対し方である。問題が起こるのは単に簡単な礼儀を知らないからかもしれない。とくに昨今メールで損をしている人はものすごく多い。「様」とすべきところを「さん」と書きはじめていないか。

メールの最初に「お世話になります」の一文を付けるだけで、相手の対し方が変わることがある。敬語の使い方を知らないだけかもしれない。「お願い申し上げます」とすべきところをお願いたします」と書いているためかもしれない。とくにメールでのコミュニケーションは日本語の力の不足が意外に相手の

不快感を誘う原因となることが多い。

第六が無駄なことを捨てられるところである。フィードバック分析を続けると本当に無駄なことがわかってくる。時間と労力の割にまったく成果が上がらない分野が浮かび上がってくる。強みによって成し遂げられることは能力というよりも生物的な特質による。同じく弱みによってできないこともまた生物的な特質による。人がごく当然のように行うことで自分にはできないことなど山ほどあるのを知ることがあるし、その逆も多くあることを知らなければならぬ。まずはそんな仕事を引き受けないことである。「NO」と言うことが立派な仕事なのだ。

第七ができることに集中し、できないことを捨てられるようになる。いわばめりはりが付くようになる。無能はいくら努力しても、少々けなげな無能くらいにしかならない。ところが能力はちょっと努力すれば超人の域にいく。世にはあまりに徒勞に終わる努力が多い。

だから、ドラッカーはフィードバックせよと言ったのだ。

ドラッカー学への招待

第15回 ドラッカーは「フィードバック」せよと言った(3)

ドラッカー研究者 井坂康志



カントの風儀

哲学者のイマニュエル・カントはドイツ・ケニヒスベルグの町から生涯ほぼ出なかつたにもかかわらず、世界のあらゆる事象を知的射程に収めていたという。カントについて知られるのはそのパンクチュアルな日課としての散歩である。毎朝同じ時間に起きて、同じところを同じペースで歩いたといわれ、町の人たちはカントの姿を見て自らの時計の時刻を合わせたというエピソードも残されている。

ものごとを知的に突き詰め、世界の成り立ちについていささかなりとも理解に努めようとすれば、毎日の反復が必要不可欠なのはカントの風儀を見ても分かる。フィードバックとは反復の意味であり、毎日「判でついたように」同じことを行うのと同義である。

だから、毎日同じ時間に起きて同じ電車に乗り同じ時間に会社に着きパソコンを立ち上げ、会議に出る、それがフィードバックの基本だ。人によっては同じことを繰り返すのはあきあきと思われるだろう。だが、結論から言えば、それは間違いで

ある。反復生活を甘く見てはいけない。

逆である。反復ほどにクリエイティブな生活はない。同じことを繰り返す人には変化が見える。変化は毎日同じことを行つてはじめて見えてくる。昨日までであったものが今日ではなかつたり、昨日なかつたものが今日現れたりするのを感じするのに、反復にまさる優れた方法はな

反復とモニタリング

カントが限定された空間的条件のなかで無限の創造性を発揮できたのも、無数の現象の消滅と生成を的確にモニタリングする習慣を持ちえたことが大いに寄与しているはずである。

それは情報の限定化と同義であつて、あえて自分が感得する情報を最小限にとどめる。それによつてわずかな入力に対して機敏に反応できるようになる。

ドラッカーも似た生活習慣の持ち主だつた。執筆に没頭する時はまったく外にも出なかつた。主要な情報源は地元の新聞をはじめ数紙だつた。パソコンもネットもやらなかつたし、映画もテレビも見なかつた。無用

な情報には不用意に身をさらすことをしなかつた。あえて情報をシャットダウンする生き方を選択した。

ドラッカー流の反復による観察をモニタリングという。イノベーションを行ううえで致命的に重要なのがモニタリングである。

反復が新しさを生む

イノベーションは昨日までなかつたものに新しいコンセプトを付与する行為である。あるいは昨日までも存続してきたのにいまだ名辞を持たぬコンセプトに名を与える行為である。

ドラッカーはイノベーションに成功する者とは本質的に保守的であると言つた。考えてみれば当たり前である。繰り返す、反復し、そのなかでモニタリングしなければ、人は変化を感知できないからだ。

その意味で、イノベーションもまたルーティン・ワークの重要な一部である。イノベーションとルーティンという対極のように思われるが、実は本質においては同じである。それは反復生活の副産物として手にしうるものである。

✿✿✿
書くことに伴う力

それとも一つ、モニタリングに欠かせないのが、書くことである。できれば、毎日書くことである。メモを書く習慣を持つ人は、脳をいくつか保有するに等しい。ドラッカーもまた四六時中ものを書く人だった。書くことでものを考えるタイプの人だった。

古今東西の一級の思想家や実践家に絶対になくしてはならないものが一つだけあるとすれば、それは言語を運用する能力である。

その意味でも書き留めていく習慣がもたらしてくれるものは数限りない。日記に習熟する人なら分かるだろう。読み返すと、しばらく前に書いた文章が親しい友人の発したような、自他の中間的な感覚が出てくる。そうしなければかなりのレベルである。それは書くことで自我の輪郭が現れ始める兆候である。人の個性というのは言語の前に存在するものではない。言語によって書かれることで事後的に立ち現れてくるものである。

ドラッカーの言う強みも同じであって、何度も反復して書くすなわちフィードバックすることで、明瞭なコンセプトとして事

後的に現れてくる。内在する茫漠とした煙のようなものが、言語によってコンセプトに変わる。

✿✿✿
言葉が世界をつくる

ドラッカーもまた言語の使い手だった。彼の場合、既存の言語で表現不能な対象を記述するのに、しばしば「造語癖」とも言うべき傾向を發揮した。目に映るものすべてがそれまで使用される語彙で語りうるわけではない。そこでドラッカーが主として用いた造語法は三つある。一つは既存の語彙に新たな文脈を与え、記号としての意味を変えてしまうことである。

典型は「マネジメント」である。ドラッカーが組織的に成果を挙げる手法としてのマネジメントを言う以前、その語彙は一般的な「管理」と同義だった。現在マネジメントと管理はまったく正反対の含意である。

もう一つは何の変哲もない二つの語彙を組み合わせる方法である。「知識」も「社会」も一般的な語彙である。それを組み合わせると「知識社会」となり、まったく響きと輝きの違う言葉になる。「社会」と「生態学」を組み合わせて、「社会生態学」な

ど多数の例がある。

三つ目は非日常語をあえて使用することで、語感の強さを引き出し、新たなコンセプトとして訴求する方法がある。典型が「断絶」とか、「ポストモダン」などである。いずれも日常会話で使用される語彙ではなく、本来の韻律からしても聞く者の耳朵を強烈に打つ語感を持つ。

✿✿✿
平均に意味はない

フィードバックの要求する要因として、現物重視がある。現物とは現に生きて動いているもの、すなわち生物（なまもの）である。人間社会に関わるもので生物でないものはない。自然を研究する者で、実物を見ることなく特性を判別する人はいない。いかに僻遠の高地に咲く花であろうと必ず見にいき、五感で確認する。

五感でその形象を確認する機能を知覚という。知覚による形態の理解はドラッカーが社会を理解する際の最も重要な手法の一つだった。

フィードバックにあつて、組織的な情報収集や報告、数字もなくてはならない。しかし、現場に向いていき、五感で現物

を確認するプロセスを省く。フィードバックに意味はない。現実には直接触れることはフィードバックの中心に置かれる必要があるとドラッカーは言う。

現物を相手としないフィードバックはそもそもフィードバックの定義に反する。フィードバックが必要なのは本来人間の判断力や理性に限界があるためである。頭脳の中のみでなされる入出力だけでは決定的に足りない。自己完結的な情報の入出力のみでは、誤った思い込みが避けられない。不毛の独断から逃れることはできず、成果をあげることもできない。

現実にあつてまず誰もが知るのが、平均値や表向きの理屈にさほどの意味がない点である。頭の中で予想されたことが現実と符合するなどほとんどない。言い換えれば、現場で起こることとは、頭の中で起こることと常に違う。大地震や原発事故のような事態にあつては「平均事故率」などという概念はむしろ意味がなくなる。現実を評価し、次の行動に生かすための最善の方法は、自分で出かけていって、現実からのフィードバックを得ること以外にない。

ドラッカー学への招待

第16回

意思決定の作法
——見解からスタートせよ

ドラッカー研究者 井坂康志



現実とは何か

初めから調和的で美しいものには必ず嘘がある。

ドラッカーが関心を寄せたのは、頭の中で考えられた思想や観念ではなく、眼で見取られた現実だった。では、彼にとつての現実とは何だったのか。

事実と現実とは違う。彼は意思決定に際して、データなどの事実からスタートせよとは言わなかった。「見解からスタートせよ」と言った(『経営者の条件』)。

事実とはそれ自体意味も訴求力も持たない。ただ存在しているだけである。あるいは生起したというだけである。事実は、解釈され、意味を獲得することで初めて現実としての力を持つ。彼が重視したのは現実のほうだった。

たとえば雨が降るといふのは事実である。それ自体は自然現象であり、単に雲から無数の水滴が落ちるといふだけである。しかし、それは見る人によつてまったく異なる現実をつくり出す。屋外で労働している人と、家の中でくつろぐ人、それぞれに雨の持つ現実異なる。雨音さえも同じようには聞こえない。

い。乾燥する季節に降る雨は恵みである。梅雨や台風の時期の雨はうんざりである。

漱石の小説に、雨の日には来客を拒絶する紳士の話が出てくる。彼にとつて雨の日は亡くした子どもを思い出させた。

ドラッカーは無人の森で木が倒れても音はしないという。音が発生しただけである。これが彼のコミュニケーション論の基本である。いかなる名曲であっても、スコアそれ自体は何のメロディも奏でない。指揮者とオーケストラの合奏を待つて、初めて旋律として人に感動を与える。貨幣とは紙や鉱物に過ぎないが、人間にとつては価値の媒介手段であり、これほど現実的なものはない。これが社会や人に関わるとさらに複雑になる。

見え方は人によつて違う

思考方法や思考内容についても、人には個性、習性、癖がある。それぞれの経験がある。同じ対象物であっても、人によつて見え方はまったく違う。同じ車窓から眺める景色も、見る人によつてすべて異なる見え方をする。見え方が違うということ

は、人はそれぞれ異なる現実を持つことを意味する。現実とは、ありのままの事実ではなく、個々人の経験、価値観、嗜好によつて意味づけられた主観の産物である。

読書や会話を通じて、人は日常的にさまざまな情報に触れる。しかし、現実のものとして受け入れるのは、すでにある経験、価値観や嗜好と合致するものである。事実そのものを直接つかみとるといふよりは、自らが好み、理解できるもののみを現実として受け入れる。そのため、人によつて異なる見解が形成されることになるのだ。

意思決定に際しては、会議の席ではさまざまな見解が噴出するのが常であり、それが自然の状態である。しかし、ここで認識すべきは、見解とは事実ではない。まだ事実としての客観性を持たない仮説に過ぎない。見解の基礎となつてはいる現実とは、そのときにその人に見えるものに過ぎない。それぞれの人の経験や知識、知覚によつてその現実が成立する。

『経営者の条件』でドラッカーは述べている。「何事についても、選択肢すべてについて検討

を加えないならば、視野は閉ざされたままとなる。成果をあげるエグゼクティブが、意思決定の教科書に出てくるような原則を無視して、意見の一致ではなく、意見の不一致や相違を生み出そうとするのは、このためである」

スローンの意思決定

ここでよく知られた話がある。GM（ゼネラル・モーターズ）のCEOアルフレッド・スローンの意思決定に関する逸話である。「スローンは、GMの最高レベルの会議では、『それではこの決定に関しては、意見が完全に一致していると了解してよろしいか』と聞き、出席者全員がうなずくときには、『それでは、この問題について、異なる見解を引き出し、この決定がいかなる意味をもつかについて、もっと理解するための時間が必要と思われるので、検討を次回まで延期することを提案したい』といったのである」

（『経営者の条件』）

事実スローンは全会一致を極度に警戒し、危険なものを見なかった。対立意見が一つも出ない場面では、無条件に意思決定を

一週間ずらしたという。

意見、つまり見解とは、人が見た現実をもとに紡ぎ出され、形成される。現実が多様であるほど、したがって見解が多様であるほど、意思決定はよく行いうる。人は自らの現実しか把握できない。その認識能力はきわめて限定されたものである。このことは言い換えれば、人間が持つにいたった現実とは、それがいかに説得的に響こうとも、検証されざる仮説に過ぎないということである。

ここでドラッカーのメツセージは、一個の人間が持つ見解とは仮説に過ぎず、知られていないことのほうが無数にあるという点にある。そしてそのことを認識せよという点にある。

すべてを知ることが不可能であり、かつそれぞれが自らの持つ現実にとらわれた存在であるならば、選択肢は多ければ多いほどよい。しかも見解の不一致は自らの見ていない現実を見る好機となる。さらには、多様な現実にあえて目を向ける重要な契機ともなる。

満場一致は危険

スローンも言うように、よい

意思決定と満場一致は原理的に相反する。逆にいえば、限りある存在としての人間の能力では最善の意思決定、これが唯一という意思決定は行いえない。人間の認識能力は完全ではありえず、誤りやすいゆえに、ともすれば事実と反する都合のよい現実からスタートしてしまう。

人はそれぞれ相異なる現実を持つために、調和的回答を期待するのはそもそも無理である。絶えず摩擦と対立が生ずる。加えて劣化、陳腐化が進行する。

これこそが社会をめぐる事実である。ドラッカーが探し求めたものとは、不滅の真理ではなかった。不完全な人間社会で相対的に機能する意思決定にはかならなかつた。

「見解からスタートせよ」とはそのための手法である。なぜなら、相反する意見の衝突、異なる視点の対話、異なる判断からの選択があつて、初めて検討すべき選択肢が提示され、相対的に信頼できる決定を行う条件が整うからである。そうして初めて、そもそもが仮説に過ぎないということを認識しうるからである。ここから、意見の不一致が存在しないときには、意思決定

定を行うべきではないという手法も導き出されることになる。

実際、いかなる組織にあつても満場一致で意思決定がなされるならば、それは異常と見なしてさしつかえない。事実とは常に多様な角度からの検討を要するものだ。誰もが一つの現実しか見ていないということは見られることのない多くの事実が存在することを意味する。

逆に言えばみなが同じ見解を表明するならば、何かが病み歪んでいると考えてよい。会社であれば、個が抑圧され意見が出しづらい環境なのかもしれないし、経営者の取り巻きの幅を利かせているだけなのかもしれない。国家において同様だつた。旧ソ連では国民の90%以上が投票で同一の党幹部を支持していた。圧倒的多数による支持は根源的歪みを想像させる。

選択肢のないところに意思決定の必要性はない。リスクなきところらに意思決定など不要である。しかし、リスクなき人間社会など存在しない。だからこそ意思決定とは個々人が異なる現実を見るとき、まさにその現実からスタートしなければならぬものなのだ。

ドラッカー学への招待

第17回 流通チャネルは顧客そのものである

ドラッカー研究者 井坂康志



流通チャネル

一つドラッカーのユニークな見解を紹介したい。彼は流通についても意味深長な発言をしている。その一つが、「流通チャネルは、製品そのものよりも重要なことが少なくない」というものだ。

現実に市場に関わる問題の8割は流通チャネルに関わるものである。そこに本質的な問題がある。

流通チャネルとは繊細である。現在流通し始めた電子端末の帰趨も、その華やかな外貌に反して、核心は情報や知識の流通チャネルたりうるかに尽きる。それは顧客の末端神経と製造者の末端神経を結ぶものであるから、繊細たらざるをえない。ちよつとしたサービスの付加や削減が顧客にとって大きなストレス要因になりうる。そして多くの場合、製造者は顧客の感じるストレスを自らのものと感じることに失敗する。

流通チャネルの問題とは、一次元上の認識を必要とする。製品とは企業活動の一部である。企業にとっては、経理上はコストである。しかし、流通チャネル

ルとは企業の一部ではない。社会という外なる世界との接点であつて、事業の外延である。

製品が価値に変換されるのは、流通チャネルを通じて顧客に選好され、購入された時ばかりで可能となる。だが、流通チャネルと製品とは一体のものではない。原理上別個の存在であつて、相互に独立した存在である。流通チャネルのほうが一義的に成立し、製品のほうが二義的に存在する。いかなる有力商品といえども、流通チャネルにぶら下がっているだけの有象無象に過ぎない。

それはコントロールできない

さらなる問題は、流通チャネルは企業がコントロールできない点にある。それは与件である。製品は命令によつて変えられる。企業の意思が及ぶ。しかし流通チャネルに命令しても変わらない。合わせなければいけないのは製品をつくる企業のほうである。

製品に合わせて流通チャネルを変えさせようとするほど無謀で絶望的な努力はない。現在進行中のIT革命が変えたのは、

この流通チャネルだった。未来における産業の帰趨は、いかに新たな流通チャネルにふさわしい製品を創造できるかにほぼかかっている。

顧客の意識そのもの

大衆消費財を専門店で売ることができない。いかに優れたものであるうとも、その商品を理解する客のいない場所では意味がない。間違つた流通チャネルで正しい製品を流すほどの徒勞はない。

簡単に言えば、製品が流通チャネルを決定するのではない。流通チャネルが製品を決定する。流れを形成するものの構造が、そこに流れるものを決定する。経済の実相を観察するならば、誰もが認めざるをえない事実である。

流通チャネルは、製品に適合すると同時に、顧客の最終用途に照準を合わせなければならぬ。ここでも合わせなければならぬのは製品のほうである。流通チャネル自身は1ミリとでも事業のほうに歩み寄ることはない。

いかに優れた製品といえども流通チャネルに合っていないと

ば失敗する。まずそれでは製品が市場に届かない。購入されないし業績をあげることもない。製品や販売への考え方が顧客の意識としての流通チャネルに適合していなければ、顧客としての流通チャネルが買ってくれない。

❀❀❀ 5年で陳腐化しないものは無い

たとえば、通常の出版社でも、大衆向けの雑誌や書籍を出すところなどは流通チャネルがビジネスそのものであることを知っている。彼らは主婦や若いビジネスマンといった大衆読者と書店やコンビニなどまったく異なる要求を持つ二種類の顧客がいることを知っている。だが、知的に洗練されたものの出版を手がけるところはそのことをきちんと理解しては無い。

たとえば、かつて岩波書店といえど日本の知性を代表していた。岩波書店のイノベーションはドイツのレクラム文庫を範とした読みやすいスタイルの書籍シリーズにあった。だが、それも戦前の話で、戦後にはそのようなハイクラスの出版社ほどに高正味の定型的なビジネス

モデルに安住した。その特徴は小売店だけしか流通チャネルと認めない点にある。彼らは流通チャネルを顧客とは見ない。ただの水道管としてしか見ていない。出版流通の非効率性が慢性化している原因はここにある。

流通チャネルが顧客であるならば、顧客が流通チャネルでもあるということである。まだ知識産業全体が、顧客が流通チャネルであることに気づいていない。出版に関わる産業としての製紙や印刷、デザイナー、DTP業者などを単なる取引先としてのみ見ている。しかし、それらはすべて顧客の最終用途を規定するものであり、流通チャネルの機能を果たす致命的な存在である。

❀❀❀ 企業の現実

市場もまた、流通チャネルと同様の配慮が必要である。市場も顧客そのものである。したがって、製品の分析以上の示唆を与えてくれるところが少なくない。生産者側にとって好ましくない現実をも明らかにしてくれる。

現代の経済においては、流通

チャネルの変化は技術よりも速い。顧客ニーズや価値観よりも速く変化する。本来流通チャネルの意思決定で、5年で陳腐化しないものはない。だが出版業やテレビ放送、新聞などについてはゆい半世紀も流通チャネルが変化せずにきたことを異常と考えるべき根拠がある。

❀❀❀ 業績をもたらす事業

では、ドラッカーは、企業は何をすべきと言っているのか。確認すべきは、次の仮説である。これがドラッカーの考える

「企業の現実」であって、取り扱われる製品にはほとんど関係なく妥当する原則である。

- ① 利益の流れとコストの流れは同じではない。
- ② 事業上の事象は、成果の90%が10%の原因から生まれるという社会的現象に特有の分布の仕方をする。
- ③ 利益は売上に比例し、そのほとんどはごくわずかな種類の製品や市場や顧客によってもたらされる。
- ④ 同じく、コストは作業量に比例しそのほとんどはごくわずかの利益しか生まない、おそらく90%という膨大な作業

量から生じる。

ものごとの順番からすれば、まずは自らの持つ製品の分析から入らなければならない。流通チャネルや市場とは生産者とは別個で独立の存在である。ものごとのはじめは手慣れたなじみあるところからでなければうまくいかない。製品のなかのもっともなじみのあるものからスタートしなければならぬ。事業そのものからスタートしなければならぬ。

だが、そもそも業績をもたらす事業とは何かという問いに答えるのが意外にも厄介である。それは基礎とすべき事実が考えられるほど自明でないところに由来する。今日の消費者を悩ます端的な現象とは数字の洪水である。情報の洪水である。

必要な情報を見きわめるには、市場、顧客、流通チャネルへの理解が不可欠である。現在、情報を創造し流通させる技術は数百年以来の変化にさらされている。しかし、つまるところ情報を適切に活用できるのは人間しかない。基本は同じである。顧客に立ち返ればよい。これがドラッカーの答えである(詳しくは『創造する経営者』)。

ドラッカー学への招待

第18回 利益の考え方

ドラッカー研究者 井坂康志



利益の目的

ドラッカーにとっての利益の解釈はいささか変わっている。

利益とは社会的存在として企業が明日も意味ある活動をするための「条件」あるいは「手段」と彼は言う。ドラッカーにとって目的に値するものとは生物としての命のみである。それは社会であれ、人であれ、企業であれ、病院であれ変わることがない。利益は生命体存続の条件に過ぎない。

利益に伴うドラッカーの見解はきわめてラディカルであるが、考えてみれば至極まともともいえる。彼にとつては社会も組織もすべてが生命体である。そこでの利益とは、組織が外部環境とエネルギーのやりとりをするための便宜的な装置の一部をなす機能に過ぎない。人間にとって呼吸はかけがえのない機能ながら、呼吸のために人間が生きているわけでないのと同じ理屈である。

ドラッカーの利益の考え方はよく知られたものの一つなのだが、考えるほどに重い意味をはらむものがある。ドラッカーはそもそも利潤動機というものは

存在しないとさえ言う。それは18世紀の経済学者が概念中心に世界を構造化する必要がある結果捏造された一つのフィクションであるとする。

現実には、利潤が社会の中心に出てきたのはせいぜいここ300年ほどのことである。それ以前はそのようなものなしに社会はきちんと機能していた。貨幣さえない社会も存在した。利潤のための人生、金のための人生、それらに人生を賭けるなどという価値観は人間本来の姿に裏打ちされたものではない。それは人為的な、半ばでつち上げの構造物に過ぎない。

何のために働くか

働く人たちにしても、何のために働くのか。経営する人たちは、何のために経営するのか。生活のため、従業員のためというのはあるにしても、利潤のために働く人などおそいもない。利潤はその意味で人や社会に奉仕すべき従僕に過ぎないためである。

目的には利益や私益を超えた何かがあれば成り立たない。実際に、金儲けのために会社を経営しているなどという経営者

に私は一人も会ったことがない。企業は儲けを目的に存在しているのではないし、経営者も私欲のために経営しているわけではない。これは意外な真実である。

では利潤が手段に過ぎないとするならば、企業の目的とは何か。ドラッカーは企業の目的は一つ、顧客の創造と言う。顧客の創造とは、一言で言えば、自分を内に含む世界そのものへの貢献である。

自分の内部から発し、自分の中にしかない何かを外の世界の成果に変えること、それが顧客創造だ。だから顧客とは消費者に限らない。世界に関わる人すべてが顧客たりうる。そして、貢献によって社会の次元を日々上げていくこと、社会をまがりなりにもよい場所、せめてまともな場所にする、それが企業の存在理由である。

利潤はそのための手段であつて、目的ではないというのはそのようなロジックからも導かれる。燃料がなければ飛行機は飛べないが、燃料が飛行機の存在理由にならないのと同じである。飛行機の存在理由は多くの人を安全に運ぶという外の世界

にあるからだ。

❀❀❀ 利益の役割

企業の目的を顧客の創造とする場合、利益にはいかなる意味があるのか。

目的を適切に定めるとき、利益の存在理由が不思議なほどくつきりと見えてくる。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。

利益が出るとは何か。それ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企業は倒産せざるをえない。倒産とは本業によって社会に貢献できず、社会からの預かりものである人材をはじめとする貴重な資源をきちんと生かしきれなかったことを意味する。

だから、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と見てよい。このまま続けていよというメッセージと解釈できるのだ。



売れさえすればよいか

ここ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である。

ドラッカーの考えに徴すれば、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。難しい言葉を使うとそれを正統性と言う。これは売ればすべてが社会的に許され受け入れられるかとの問いでもある。

結論から言えば売れさえすれば、顧客さえ創造できれば、企業が完全な正統性を獲得しうるかという答えは「ノー」である。そんな即物的な考え方はドラッカーがもつとも嫌うものだった。では、顧客創造とともに満たさなければならぬ条件は何だろうか。

プロの倫理が質を補完しなければならぬ。プロとは人間のもの、その意味で純然たる内発的な姿勢である。

プロの倫理とは個人のものであって企業のものではない。それは道徳や信仰に似ている。倫理とは「にんべん」がつくこと

からも、どこまでいっても人間しか持ちえない資質である。企業それ自体は人間ではないから、倫理も信仰も持ちえない。だから、厳密には「企業倫理」などというものは存在しない。真に倫理的でありうるのはそこにいる人間だけである。

プロであるとは仕事に伴う倫理と責任である。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を損なう場合がある。そんな企業ほど世間では褒めそやされること少なくないが、危険な徴候と言わざるをえない。

❀❀❀ 権限と責任

特に責任についてドラッカーは厳しいものの方をしている。プロには権限とともに厳しい責任がある。ドラッカーは権限と責任を一枚のコインの裏表の関係と考える。確かに利益が上がれば企業活動存続についての権限が与えられる。しかし同時にその質について責任も与えられている。プロたるものは権限以上に責任に反応すべき存在であるとドラッカーは考える。そこには資格も何も関係ない。存在自体が社会的責任なのである。

いくら儲かるからといって、不正を働いて儲けたのでは、結局世の中を損なう。不正とは何も法律に反することだけではない。社会の価値観、慣習、常識など重要な基準はいくらでもある。

仮にグローバルで広く事業を展開して安価な商品で世界中で売っても、それが働く人たちのリストラや派遣社員を切るなどの生活基盤の切り崩しによってしか成し遂げられないのなら、そもそも事業として成立しないのと同じだ。コストカットと国際競争力は違う。それはただの効率の名を借りた破壊に過ぎない。競争力とは卓越性の追求であって、リストラとは異質のものである。これなどは経営者のプロの倫理である。プロにはプロとしてなすべきこと、なすべきでないことがある。

利益や過剰な貪欲、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。そんなプロの倫理を奨励する風土が世界から消失しつつある。ドラッカーは瞑目するまでそんな暴走を気にかけていた。現代を生きるわれわれは何より心にかけるべきではないか。

ドラッカー学への招待

第19回

NPOが組織の未来について教えてくれること
——ミッション

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



NPOへの関心

ドラッカーは特に1970年以降、非営利組織や小企業のコンサルティングを積極的に引き受けるようになる。その多くはボランティアだった。なぜドラッカーは非営利組織のために持てる知的リソースを大胆に割いていったのか。

アメリカでは、9000万人のボランティアが、それぞれのコミュニティにおいて、責任ある市民性を体現している。事実上、非営利組織のほうがアメリカ社会の中核であり特性である、彼はそのように直観した。経済規模で言えば、企業のほうが数値上は大きい。しかし、問題が社会にかかわる限り、数値で測定できるものに意味があることはむしろ例外である。それは「眼」が体の中で物理的に占める割合はごく微小ながら、心身全体の中で突出した意味を持つのに似ている。もちろん企業が中心の座から転落したのではない。企業が社会的機関として持つ役割は依然中心的な意味を持つ。かえって、社会の中心をなす機関として、企業はその

一つをなす要因に変わったと見てよい。

1969年の『断絶の時代』で、ドラッカーは多元化の時代の到来を説いた。社会全体が多元化していくならば、その中心を占める組織も、マネジメントも多元化していくと考えるのが自然である。ドラッカーが目をとめたのはそのような多元化する社会の実相だった。

最も重要な五つの質問

ドラッカーは非営利組織向けに「最も重要な五つの質問」なる手法を開発した。対象はノン・ビジネスだった。しかし、ドラッカーの視野の中心は人と社会にあったから、厳密に言えば、ノン・ビジネスとビジネスとの間にさしたる区別はない。ともに成果をあげ、同時に個人に市民性を与えるべく期待される組織であることに違いはない。では、なぜドラッカーは非営利組織向けの経営ツールを開発したのか。彼は、非営利組織の持つ特有の問題に着眼した。それはミッションや理念が立派であっても、「マネジメントが不在であった」の一点に尽きる。

確かに、非営利組織にはそのような傾向があった。教会にせよ、病院にせよ、協同組合にせよ、「良き意図」で十分とする風潮があった。

ドラッカーは残酷な20世紀の変動期の生き証人として、良き意図のみの危険性をよく知っていた。天使が経営を行っても利益に関心を持たないわけにはいかなないと彼の発言が、そのリアリステイックな感性をよく表している。

第二の人生を賭けたもの

経営には途方もないほどの実務的要因が存在する。組織というはある面で石を金に変える装置である。

ここでは、良き意図が現実には墮落と無能を生む可能性がある一方で、悪しき意図が結果として人々を救済する可能性もある。ナチスなどは、意図そのものは反文明的でありながらも、一時にせよ目の覚めるような経済的成果を生み出した。

良き意図には良き成果がなければ意味がない。誤ったことを正しく行うのも間違いだ、正しいことを誤った方法で行うの

も間違いである。彼は、良き意図にふさわしい成果を手にするにはしかるべき方法論、すなわちマネジメントが不可欠であることを痛感したからこそ、非営利組織への助力に60歳以降の残された人生を賭けたのだった。

ドラッカーは次のように述べていた。「今日の非営利組織は、損益というコンセプトがないからこそマネジメントが必要なことを知っている。ミッションに集中するにはマネジメントを駆使しなければならぬ。ところがこれまで、非営利組織のマネジメントのための経営ツールがほとんどなかった。私の知る限り、ほとんどの非営利組織の成績が『並』である。努力が不足しているわけではない。懸命に働いている。問題は焦点がぼけているところにある。加えて経営ツールのないことにある」

❀❀❀ 「ノー」というのは難しい

「最も重要な五つの質問」は、今行っていること、行っている理由、行うべきことを知るための経営ツールである。それは次の五つの問いからなる。

- (1) 「われわれのミッションは何か」
 - (2) 「われわれの顧客は誰か」
 - (3) 「顧客にとつての価値は何か」
 - (4) 「われわれにとつての成果は何か」
 - (5) 「われわれの計画は何か」
- いずれも、ミッションに焦点を合わせ、成果をあげていくためのものとドラッカーは言う。逆に言えば、この五つの問いはミッションへの意識を日常にする効果を持つ。ミッションを持つとは「ノー」と言うのと同義である。

非営利組織のみならず、自分のミッションでない仕事に対して「ノー」と言うのは難しいことである。特に日本の組織のように微温的な風土では、「ノー」と言うだけでも一苦勞である。かつてある日本人の作家が、

「仕事を断るのが仕事」として秘書を雇った経験をエッセイに書いていた。現実に、それくらい「ノー」と言うのは一つの大切な仕事であることが多い。

ドラッカーはある教育関係の非営利組織で活動している友人との対話についてこう書いている。彼は友人に対して、「行っ

ていることの半分は、行っていないといけないことなのではないか」と言ったという。別にその友人が無駄な仕事ばかりをしていたということが言いたいのではなかった。重要な仕事でないというわけでもない。ほかにもっと上手に行うことのできる人たちがいるのではないかとの意識の喚起だった。

❀❀❀ ミッションの役割

仕事にまつわる問題にはこの種のものが無数にある。ミッションを忘れ、日々の仕事に取り込まれてしまうと、やがては社会という巨大な挽き臼にすりつぶされるだけで終わってしまふ。そうならないために、個としての、あるいは組織としてのミッションを明確に灯火として掲げる必要がある。

最初の質問は「われわれのミッションは何か」である。組織とは自然の産物ではない。人の意思と尽力があつてはじめて組織は機能する。ミッションとは存在理由である。存在する目的である。この質問は「何のために存在しているのだろうか」という根源的な問いである。した

がつて、それに答えるには熟慮を要する。

ドラッカーの言うほかのコンセプトにも共通することだが、ミッションもまた自明のものではない。常に考え抜く姿勢を要求する。いかに多忙であつても、いや多忙であるからこそ、ミッションは小手先で処理するわけにはいかない。人に代わって考えてもらうこともできない。そもそもミッションはアウトソースできない。きちんと時間をとつて、メモを取りながら、考え抜くことである。

「われわれのミッションは何か」は建物で言えば正面玄関である。外部から最もはつきり見えるところであり、象徴とも言えるコンセプトになる。

ミッションを考え抜くに当たつて、ドラッカーはいくつか役に立つ助言をしてくれている。一つは、Tシャツに印刷できるようなすつきりとわかりやすいものがよいと言う。加えて、明日への一歩ではなく、「今日何をやるか」にかかわるものである。言葉の美しさより、成果にかかわる行動を促すこと、それがミッションの意味である。

ドラッカー学への招待

第20回

NPOが組織の未来について教えてくれること(2)
—顧客

ものづくり大学特別客員教授 井坂康志



❀❀❀
顧客は消費者だけではない

第二の問いは「われわれの顧客は誰か」である。顧客とはビジネスの世界ではよく聞く言葉だが、非営利組織ではあまり耳にしない。しかし、いかなる組織にも顧客がいる。顧客とは必ずしも製品やサービスに対価を払う消費者だけではない。

教会にとっては信者が顧客であって、学校では生徒が顧客である。病院では患者が顧客で、ケースワーカーにとっては貧困家庭が顧客である。顧客とは端的に言えば組織の成果を判定する究極の尺度である。

ドラッカーは「あなたの組織が成果をあげるには、誰を満足させなければならないか」という問いへの答えがそのまま顧客は誰かを教えると言う。ここからも、顧客とは経済的な概念ではなく、社会的な概念であることが分かる。

非営利組織の顧客には二種類ある。一方は、活動対象としての顧客である。外部の世界において、組織の活動によって生活と人生を変えられる人たちである。第一の問いはミッション

だった。ミッションは内的な動因であり、その明確な言語化を意味する。さらにそのミッションを行動に転換し、具体的な成果につなげるためには、外部世界への大胆な架橋が必要となる。それを可能とするのが外部の顧客の存在である。ドラッカーは架橋を成功させるには、活動対象としての顧客を絞らなければならない。

❀❀❀
パートナーとしての顧客

もう一方は、パートナーとしての顧客である。従業員、ボランティア、寄付者、委託先など、組織の活動によって満足を得る人々である。パートナーとは組織が提供するものに「ノー」と言える人たちである。気に入らないことがあれば、さつさと辞めてしまえる人たちである。とくに非営利組織は自発性を基礎としている。ちょっとした諍いなどは頻発する。しかし、そのようなパートナーとしての顧客が満足しなければ成果をあげることはできない。彼らも大事な顧客である。

非営利組織のマネジメントにあつてはつい内部の組織の論理

を優先したくなる。ドラッカーはそこに硬くて鋭い釘を一本刺す。「パートナーとしての顧客を活動対象としての顧客と同一視したくなるのは人情である。しかし成果をあげるには、その焦点はあくまでも活動対象としての顧客に絞らなければならない」(『もつとも重要な五つの質問』)。

うっかりすると、内部の人間関係で外部の世界についての重要な意思決定をしてしまう。そのような誘因に駆られるのは世界共通の現象である。だが、それではだめだという。つまるところ、組織はそれ自体何も生み出すことがないからである。組織は外部の世界に壮大な架橋を行わない限り潜在的な力を持つにすぎない。書かれても投函されなかつた手紙のように、メッセージとしての力を持つことがない。

場合によっては、積極的に動いて顧客を開拓しなければならぬ局面もあれば、逆に、ニーズが満たされていたら活動をやめなければならぬ局面もある。ほかの組織に委ねてしまうことも考えられる。そこは千変万化である。顧客のニーズなど