

- 24) 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』p.268. 「世界の動きそのものを変える予測不能なイノベーションがある」「この種のイノベーションは、体系的かつ意図的な活動として組織することは不可能である。この種のイノベーションは管理できない。桁はずれに重要ではあるが、まれにしか起こらない。例外として扱わなければならない。」
- 25) 今井賢一『資本主義のシステム間競争』p.85. 「はじめから展開がみえているのではなく、微分回路で方向性を直観しながらも、その仕事を進めていくプロセスで次第にわかっていくという知識の形成である。」
- 26) P.F. ドラッカー『断絶の時代』(*The Age of Discontinuity* [1969]) 邦訳[1999] p.57. イノベーションに成功しても新しい事業が生まれないなら、「リスクをおかすわけにはいかない。」
- 27) P.F. ドラッカー「組織社会の到来」邦訳『プロフェッショナルの条件』p.35. 「意思決定を迅速に行わなければならないからである。しかもそれらの意思決定は、成果と市場に密着し、技術に密着し、さらには、イノベーションの機会として利用すべき社会、環境、人口構造、知識の変化に密着して行わなければならない。」
- 28) 今井賢一『資本主義のシステム間競争』p.92. 「最近のシステム・イノベーションにおいては、時間軸を考慮して緩急と強弱をつけるマネジメントが決定的に重要になってきている。すなわち、研究開発が具体的な成果を上げるにはある臨界点を超えねばならぬ時間帯があり、そのときには資源を重点的に投入するというようなマネジメントができなければならない。」
- 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』p.272から引用. 「イノベーションのための活動に対して、既存事業のための尺度、特に会計上の慣行を適用することはまちがいである。」(p.269)
- 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』p.267. 「イノベーションを行う組織は、イノベーションの力学というものの存在に気づいている。それが確率分布に従うことを知っている。」
- 31) 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』p.269から引用. 「改善の仕事」なら「50%の成功率を期待できる」とも。
- 32) P.F. ドラッカー『イノベーションと企業家精神』(*Innovation and Entrepreneurship* [1985]) 邦訳『ドラッカー名著集 5』ダイヤモンド社[2007] p.179で「目標とするイノベーションの成果の大きさは、実際に必要な規模の3倍以上にしなければならない。経験の教えるところによればそれでも大きすぎることはない」と書くが、これよりも、あてになる基準のように思われる。

【略歴】ドラッカー研究者。1962年、群馬県生まれ。専門学校講師を経て、通信会社勤務。渋谷失語症友会の副会長を務め、2008年3月退会。2008年より、渋谷油絵教室代表。ドラッカー学会推進委員。

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
(サイモン・クチャー&パートナーズ)

明日の社会

「実は、本書が取り上げてきたものは、ほかならぬ明日の社会そのものだったのである。」ドラッカー『明日を支配するもの』(1999年)の結語である。

明日とはドラッカーにとって、ことさらに関心をかき立てるものにほかならなかった。むしろ、少なからず人というものは明日に思いをはせ、その具体像を描こうとする。しかし彼ほどに、人の頭脳に直接力を与えたマネジメント学者は存在しなかった。

だが、何が彼をそこまで特別な存在にするのか。彼とその他大勢を区別するものとは一体何なのか。私の意見はこうだ。「ドラッカーは昨日の思想家である。ゆえに、より独自に明日を解釈しうる」。

ドラッカー本人に聞いてみたことがある。あなたは自らを歴史を書く者、マネジメント思想家、いずれの側面が強いと考えるかと。

さほどためらいもない様子で「それは、歴史を書く者だよ」との答えだった。その会見にわずかに先だち、私は半自伝ともいえる作品『傍観者の時代』を読んでいた。この本を読む者は、知らず知らず失われた世界へ迷い込むことになるのだが、ここが私の議論の中核を構成することになる。ウィーン市民としてもう一人名高い人物がいる。伝記作家のシュテファン・ツヴァイク(1881～1942年)である。

彼も同様のものを名指して、「昨日の世界」とした。ドラッカーが生まれ育った社会的風土そのものは、一切ならざる意味において特異なものであった。オーストリア＝ハンガリー帝国の上層中産階級に生まれた。教育、文化、芸術、音楽、歴史意識、都市性や国際的開放性がなじみのものだった。

とはいえ、こういったおきまりの表現のみで、この時期のウィーンを捉えきることなどではしない。それがいかなる時代であったのかを本気で理解しようとする者なら誰しも、ドラッカーの『傍観者の時代』とツヴァイクの『昨日の世界』を避けて通ることはできない。

一例をあげれば、この時代にあって、教養階級の子弟にとって数カ国語を操

るなどごく当たり前のことだった。イギリス人かフランス人の家庭教師が住み込みでつくこともめずらしくはなかった。

同時代の人々

その時代に生きた人々の目にありありと映ずる世界にあって、一人一人の履歴はドラッカーのそれによく似ていた。

1918年、オーストリア＝ハンガリー帝国は廃墟と化し、やがてロシアではボリシェヴィキ時代が、そしてドイツではナチスの時代が到来する。

ツヴァイクが「欧州大陸を縦断する激震」と呼ぶものが、全世代を根こそぎ破壊すると同時に、巨大な力を持つ創造性を解き放つこととなった。そんななか、ツヴァイクはまずイギリスに、そして後にはブラジルに亡命している。

哲学者カール・ポパーも1902年ウィーン生まれなのだが、彼もニュージーランドをさまよい、後にイギリスに帰る第二次大戦中に、主著『開かれた社会とその敵』を書きあげた。

数学者ジョン・フォン・ニューマン(1903～1957年)の軌跡も同様である。ゲーム理論やコンピュータの発展を語るのに欠かせない研究者である。ニューマンはブタペストからドイツ経由でアメリカのプリンストンに流れてきた。

作家・哲学者のエリアス・カネッティ(1905～1997年)もイギリスを経て、後にはスイスの住人となった。

科学ジャーナリストのアーサー・ケストラー(1905～1983年)はブタペストに生まれた後、イスラエル、ドイツ、ロシア、フランス、スペインを転々とし、最終的にはイギリスに落ち着いている。

エルンスト・ゴンブリッチ(1909～2001年)はドラッカーと同年にウィーンに生を受けた世界的に高名な歴史家である。イギリスで執筆された大著『美術の歩み(*The Story of Art*)』(688頁)は600万を超える読者から支持を得た。

社会学者のノバート・エリアス(1897～1990年)もこの一群に含まれる。エリアスはプレスラウの生まれで、さまざまな行きがかりでパリ、イギリス、アムステルダム、ビーレフェルトを転々とした。この最後の地で筆者は彼が90歳の時に会ったことがある。

ポーランドのクラクフ出身であるカロール・ヴォイターワは後にローマ法王ヨハネ・パウロ2世として知られる人物であるが、彼もまたこのような不可思議かつ豊饒な文化的土壌の落とし子であったといえる。ちなみに彼は10カ国語を操る語学の達人であった。

このように考えてみると、ドラッカーがこのような異色の人物像に連なることは確かといえる。彼の場合、ウィーンからハンブルグ、フランクフルト、イギリスを経て、アメリカへ渡ることとなった。

グラシアンとキルケゴール

ハプスブルグ帝国の崩壊にともない、ドナウ王国に住まう人々は解放された。故国を離れ、彼らは流浪のなかにあつて人類の文化的遺産に資する偉大な業績をあげていった。むろんその中心的な帝国の人々も目覚ましい業績をあげていく。

彼らこそが世界市民の典型であつて、グローバル化の時代のはるか以前に、すでに教養や文化的しなやかさに秀で、いくつもの言語を使いこなし、歴史意識に覚醒していた。「昨日の世界」が明日の世界のために彼らを準備したのは明らかであつた。彼らのなしとげたものとは、その特異な文化空間から響くこだまであつた。

とはいえ、そのような舞台設定は広く一般的に見られるものである。彼らの場合、その傾向が相当程度に顕著であつたということである。ドラッカーはほとんどありえないほどに深く歴史を理解していた。こうして自らの方法を用いて未来を明らかなものとした。彼は私と話をするとき、幾度もその博覧強記ぶりを発揮したものだが、その際ふつうではまず思いつかない物事のつながりを見出す方法によつていた。

これについてはいくつかの経験が例証してくれる。もうだいたい前に読んだもののなかに、著名な哲学者ショーペンハウエルがスペインの高僧バルタザール・グラシアン(1601～1658年)の著書*The Art of Worldly Wisdom*を原書で読むためだけのためにスペイン語を学んだという記事があつた。

衝撃を受けた。後にドラッカーと手紙のやり取りをするなかで、そのことにふれたとき、彼がグラシアンを知悉していることがわかつた。彼はこんなふうを書いてきた。

「72年前、ハンブルグの商社見習いのためにウィーンを出立したとき、記念に父がくれたのがグラシアンの本でした。……それから何カ月かして出会ったのがキルケゴールでした。この2人の著作が私の人生の支柱となりました。グラシアンを原書で読むために、スペイン語を独習しましたし、やはりキルケゴールを原書で読むためにデンマーク語もやりました。」

ショーペンハウエルしながらグラシアンを原書で読むためにスペイン語を学び、ミゲル・デ・ウナムノ(1864～1936年、スペインの思想家・詩人・小説家)しながらセレン・キルケゴール(1813～1855年)を原書で読むためにスペイン語を学ぶ。これらはドラッカーが自らのたぐいまれな才能と洞察を独特の高みに上げたのとはからずも同じ形となっている。

尋常ならざる博覧強記ぶり

少し特異な例かもしれないが、紹介させてほしい。

彼は論文や著書のなかで、近代原理に則り組織された最初の企業として、ドイツ銀行によく言及する。このような彼の関心を知るに及び、設立者の一人ルートヴィヒ・バムベルガー(1826～1899年)についての論文を進呈した。彼が名を知っているはずもなかろうと思っていた。私自身も聞いたことのない名前だった。

間違いだった。バムベルガーの人と業績を実によく知っていた。彼は祖父であるフェルデナンド・フォン・ボンダの日記を通じて知ったという。彼は次のように書き送ってきた。「ルートヴィヒ・バムベルガーとゲオルク・ジューメンス(ドイツ銀行の共同設立者の一人)の名は私の心をとらえ、今にいたるまで記憶から離れません。」

尋常ならざる博覧強記ぶりを示す話である。

考えるかぎり実に多岐にわたる領域の偉人たちとの個人的交流にも刮目すべきものがある。『傍観者の時代』において、物理学者のバックミンスター・フラー、コミュニケーション科学者マーシャル・マクルーハンなどの知人に思いをはせている。

頭にひらめいた著名人にふれるとき、それがいかなるときであれ、ドラッカーはその人を直接知っていた。3つほど逸話がある。

彼は毀誉褒貶あるドイツの作家エルンスト・ユンガー(1895～1998年)を知っていたし、1930年代からラインハルト・モーネとも付き合いがあり、この人物はベルテルスマンを1950年代に真の意味でグローバルなメディア企業へと変貌させた。

美術史家のエルンスト・ゴンブリッチをご存じか尋ねたところ、答えは次のようなものだった。

「ウィーン時代から知っていたわけではありません。知り合ったのは10年前かそこらだと思いますが、ロンドンで彼と楽しい夜を過ごしました。以来、定期的に本や手紙、論文のやりとりをしています。」

実に世間は狭いものだ。物理的隔たりのなかで偉大なる者どもは次々に交流し、彼らの軌跡は交差する。ドラッカーはまさに絶妙な出会いの時と場所にいた。

つながりを見破る力

ドラッカーにはもう一つ秀でた技能がある。つながりを見破る力である。

これほどまでのものは、アルゼンチンの作家ホルヘ・ルイス・ボルヘスを除けば私は知らない。ボルヘスはあらゆるものを読む。のみならずまず考えられないもの同士を関連付ける。こうすることで時空を超越し、常人にはなしえぬ関連性を洞察する。

ドラッカーにおいても同様である。彼は現在と未来を歴史的展開のなかで等

間隔に置き、同質性を見破る。両者の間に、壮大な知的架橋を施す。ドラッカーやボルヘスのような方々には、尋常ならざる記憶力があるように見える。だが、記憶力のみでは十分といえない。真に必要とされる技能とは、関連付けである。先にも出たアーサー・ケストラーなどは、この能力を創造の根源と見なしていた。

ドラッカーの著書『明日を支配するもの』においても、この技能はいかなく発揮されている。情報技術を活版印刷の技術史から照射する考察により、あつと驚く結論が見出されることとなる。

まさしく彼が洞察したように、IT革命の覇者とは今日のハードやソフトの開発者ではない。知識やコンテンツへのアクセスを持つ出版メディア企業である。彼はその例証として、ラインハルト・モーネによるベルテルスマンを挙げる。同社はすでに英語による書物では世界最大の出版社となった。

私個人としても、ドラッカーの指摘は耳に快いものがある。というのも、つい何カ月か前、ドイツ最大の発行部数を誇る週刊誌『ディー・ツァイト(Die Zeit)』誌上で、「世紀の企業家」としてモーネを挙げたためである。とはいえ、この文脈で考えると、ドラッカーの指摘のほうのはるかに深層をえぐるものであることは認めざるをえない。

生の思想家

彼の歴史解釈能力とは、むろん機械的なものではない。歴史とはそれ自身まったく同じことが繰り返されるわけでもないし、マルクスやシュペングラーがいう意味での客観的法則性を持つものでもない。

しかし有史において、人間存在そのものはまず変化することなく今日にいたっているといってもいいように思う。プラトン、アリストテレス、セネカなど古代の哲学者たちによる人間観と照らしても、今日のわれわれのなすことと当時のものでは寸分変わらない。ここからわれわれは現代起こりつつあり未来をつくるものを歴史的視野から解釈するとき、価値ある洞察を得ることができる。

このことがドラッカーの強みを完全と叫ぶるまでに裏書きするものである。同時に、有象無象のマネジメント関連の著者に等しく最大の顕著な弱みとなるものである。彼らの歴史理解とはおおむね系統性を欠き、浅薄であり、とりとめがない。このような企業家史における専門家とされつつもその実わずかな領域しかカバーできない者とはまったく違い、ドラッカーははるかに広大無辺の歴史理解を有する者である。

このような歴史への理解や意識なしでは、マネジメントにおいて、企業家史のようなものも単なる安易で上滑りのお念仏に過ぎなくなる。

哲学者ジョージ・サンタヤーナは「歴史とは、そこから学ぶことを欲せざる

者には繰り返すものである」と言った。このことはマネジメント研究にとっても同様であろう。古いぶどう酒を新しい革袋に入れるときに、マネジメントとは新たなものを生み出す。

ドラッカーは道具としての歴史というものを教えてくれる。私たちの目の前に鏡をそっとかざし、新しく開かれた景色を見せてくれる。こうすることで、よりよく未来が理解できるようになる。

「人生とは振り返ることによってのみ理解される。しかし顔を前に向けることによってのみ実際に生きることができる」とのキルケゴールの言に連れ戻される。ドラッカーとは昨日の思想家である。まさにそのゆえに、彼は明日の思想家として燦然と光を放つ。

井坂康志訳

【略歴】サイモン・クチャー&パートナーズ戦略・マーケティングコンサルタンツ創業者、現会長。経営戦略、マーケティング、価格設定の世界における第一人者とされる。ロンドン・ビジネススクール教授。本会名誉会員。邦訳された著書に、『隠れたコンピタンス経営』（トッパン）、『価格戦略論』（ダイヤモンド社）がある。『ハーバード・ビジネス・レビュー』『ウォールストリート・ジャーナル』への寄稿も多数。

【書評】

「時流とは異質のキルケゴール」

Peter F. Drucker, “The Unfashionable Kierkegaard,”
Sewanee Review, The University of the South, 1949.

島田 恒

（大阪商業大学）

はじめに

このドラッカー論文は、彼の多くの著作や論文のなかでも、極めて特別の意味をもっている。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が、この論文だけは「個人」に関する唯一といってよいものである。この論文は表題の雑誌に初出しているが、ずっと若いときに固められたドラッカーの生涯にわたる信条であり、全活動における思想的基盤といってよいものが含まれている。ドラッカー著作の真髄は、社会を見る眼においても、企業や組織を見る眼においても、その経営を見る眼においても、哲学的基盤がしっかりと座っていることにある。読者が意識しようとする無意識であろうと、それが他にない魅力として伝わってきているはずである。

この論文は、後の著作 *The Ecological Vision*, 1993（『すでに起こった未来』ダイヤモンド社、1994年）、*The Essential Drucker on Society*, 2000（『イノベーターの条件』ダイヤモンド社、2000年）に編入され、その一貫した思想上の重要性と普遍性をドラッカー自ら確認する証拠となっている。

この論文の邦訳は清水敏允によって、ドイツ語によって書かれたものから『明日のための思想』（ダイヤモンド社、1960）の最終章「現代に見捨てられたキルケゴール」として初出している。上記1994・2000年のものは、上田惇生他により「もう一人のキルケゴール」と訳されている。後述するように、キルケゴールの主張するところは、当時ブームとなっていたキルケゴール理解（時流の理解）とは異質のものである、というドラッカーの見解を表現したタイトルである。その意味を伝えるべく、評者はタイトルに新しい訳をつけてみた。この論文は思想的なものを扱うだけに、難解なところも多い。上記上田惇生他訳書を活用させていただいた。

ドラッカーのキルケゴールとの出会い

キルケゴールは1813年デンマーク国コペンハーゲンで生まれ、1855年に没