

【巻頭対談】

エッセンシャル・マネジメントとしての ドラッカー思想の再生

——なぜ、ふたたびドラッカーなのか？

Drucker's Rebirth as an Essential Management:
Why Drucker Again?

西條剛央

Takeo Saijo

(早稲田大学大学院 (MBA) 客員准教授)

井坂康志

Yasushi Isaka

(ものづくり大学特別客員教授)

司会 本日はドラッカー学会主催で「われわれはいかに働き、どう生きるべきか～“強み”と共に生きる～」と題して、「ネクスト・ソサエティ・フォーラム2017」を開催したわけですが、その最後のセッションとして、ドラッカー学会理事の井坂康志氏にインタビュアーとなっただき、本フォーラム共催の「いいチームをつくりましょう」や「エッセンシャル・マネジメント・スクール」の代表でもある西條剛央先生にお話をいただきます。

■本質をとらえようとする学問

井坂 本日は「エッセンシャル・マネジメントとしてのドラッカー思想の再生」という野心的なテーマでお話を伺います。

ドラッカーの世界的な研究者である上田惇生先生も、ドラッカーの思想と実践を現代に体现している方として西條先生に言及されていたのを思い出します。まずは、西條先生の学問的な視座についてお話を伺いたいと思っているのですが、構造構成主義というオリジナルの学問について、概要を説明いただいてもよろしいでしょうか。

西條 構造構成主義というと、うっかり頭をぶつけたら血が出そうなくらいに固い名前ですね。けれども、言わんとすることはシンプルです。「本質をとらえようとする学問」と考えていただければよいかと思います。

私は大学院の頃、人間科学研究科で心理学を研究していました。心理学と一口でいっても、実に多くの「心理学」があるわけです。人間科学も同様で、文化人類学から脳科学までそこには含まれているわけですが、なかには対立し合っている学問も多い。そのときに思ったのは、「なぜ学問の中で対立しなければ

ならないのか」という素朴な疑問でした。

そのことを考えていくうちに、思い当たることがありました。それらは、いずれも科学に価値を置きながらも科学の本質をまったく考えていなかったり、研究方法についてもその本質をまったくとらえられてないのだということに気づきました。いわば、誰もが了解できるような普遍的な共通の基盤が欠落しているため、量的研究、質的研究といった研究手法一つとっても、共通基盤がないものですから、自分が学んだものが正しいと素朴に思い込んでしまっている。学問を考える上での死角だと思いました。普遍的な学問の基盤を整備することには、誰もきちんと手をつけていなかった。

そのような背景があって、本質論を追求する学問が必要と感じて、ないならば自分でつくってしまおうと考えて体系化したのが「構造構成主義」です。

■ドラッカーとの出会い

井坂 そのなかで、昨年2016年11月のドラッカー学会年報（『文明とマネジメント』）に野心的な論文を二本も掲載されています。あのレベルの論文が複数本同じ号に掲載されるのは学会にとってもかけがえのない貢献であるわけですが、先生の学問的な視座とドラッカーがどのように交差するのかについて教えてください。

西條 実は、大学院で心理学の研究をしていたときには、まったく分野も違っていたということもあってドラッカーは名前も知りませんでした。その後、ご縁があって早稲田のMBAで教鞭を執ることになった。私の専門の一つに質的研究法、すなわち数量化しない研究方法を構造構成主義をバックボーンとして体系化していたのですが、最初はそれによって早稲田のMBAに採用されたのです。そのため経営学は門外漢でしたが、入ってみるとやはりドラッカーの名をよく耳にするわけです。

2009年のあたりでしたから、折しも『もしドラ』がベストセラーになっていました。何となく気になって手にとってみたのが始まりでした。以来ドラッカーの著作は一通り買いそろえて、読むようになったわけです。

最初は、非常に驚きました。私はそれまで、現象学のフッサールや存在論のハイデガー、一般記号学のソシュール、構造存在論のロムバハなどの普遍的な本質追究を行った哲学者の理路、いわば各哲学領域の最高到達点を組み合わせて、構造構成主義を体系化したわけですが、そんな私から見て、ドラッカーは歴史に名を残した大哲学者たちに比類する本質をとらえた学問を独自に展開していたためです。

しかも、原理的で普遍性があることをマネジメントの実践に即してごく当たり前のように言う。この人はすごいと思いました。

■学問の揺り戻し

井坂 先生の論文を拝見しますと、経営学だけではなく、社会科学全般にかかったバイアスの埃を上手に払いながら論を展開しているように見えます。とても先鋭的な問題意識を提出されているように思うのですが、そのあたりは自覚的に行ったことと考えてよろしいでしょうか。

西條 はい、やはりドラッカーのような普遍的な論者をきちんと再評価しておくべきという問題意識はありましたね。

それというのも、『文明とマネジメント』の論文でも書いたことですが、いわゆるアカデミックな「経営学」の側からはドラッカーを適切に評価できない、というより、評価するための尺度をもちあわせていないのです。

考えてみれば、経営学は若い学問であるわけです。私が研究してきた心理学よりもかなり歴史の浅い学問と言っていいと思います。

心理学などは方法論に対する問題意識がかなり高いのですね。先ほど質的研究にふれましたが、このような研究方法の意義が再評価されているのは、それまでの数量分析に偏重した科学的実証主義への反省という視点があるからなのです。これは一つの学問的な揺り戻し現象でもあって、「ポストモダニズム」とも呼ばれます。ちなみに、この揺り戻しは社会科学のみでなく、人文科学など、あらゆる学問で起こった一つの流れです。

ところが——実に興味深いことに——僕がみたところ経営学ではこの反省の思想潮流が起きていない。なぜでしょうか。一つの理由としては、もともと経営学が事例研究に重きを置いてきたこともあって、揺り戻すだけの数量化への偏重が他の人文社会科学ほど進んでいなかったということがあると思います。

またざっくりいえば、ポストモダン価値の相対化と多様性を謳ったわけですが、やはり経営という現実と接点を持つ経営学で「絶対などない、みんな多様でいいんだ」と主張したところで、「そんなの当たり前だ」と響かなかったということもあると思います。こうした理由から、結果としてポストモダンが入り込む余地がなく、思想的に見るとほかの学問と一風変わった独自の知的領域に進化したふしがあります。

とはいえ昨今、菊澤研宗氏の『ビジネススクールでは教えてくれないドラッカー』（祥伝社）のように、ようやくにしてかつて心理学をはじめとする他の人文社会科学で起こったのと似た科学主義に対する反省が経営学で起こりつつある。それくらい、現在の経営学の世界でも極端な数量化が学問的評価を決するまでになっています。結論から言えば、私はこの流れを楽観していません。端的に言うと、公益を損なうリスクさえはらんでいるように感じられます。

このあたりが「ドラッカーなど誰も読んでいない」という経営学者の発言に通じると思います。ドラッカーをいくら研究しても学問的な業績にならない。数量的な要因に乏しいためです。

というのも、私もいわゆる実証的な研究を行っていたからわかるのですが、学問の中には直接役に立たないものも少なからずあるのは確かなのですね。けれども、だからといって「学問は役に立たなくていいのだ」と開き直ったらおしまいのように思うのです。特に、とにかく受け入れられやすい統計を使った論文を量産して、業績を増やして、研究組織で出世さえすれば、あとは知ったことではないというのは、経営学者としての社会的責任を果たしていないように思えます。

人の生き方としては、そうした業績量産ゲームが楽しくてやっているのであればそれはその人の関心なのでどうこう言うつもりはありませんが、本来的に役に立つドラッカーの業績をその内実を吟味することなく、「ドラッカーなど読むに値しない」と印象づけることで、数量的な研究よりも格下のものと見せようとするのは、学者としてフェアではないですし、公益を害しかねない。そうした状況を打開する理路を、私は『文明とマネジメント』に掲載された論文で提示しました。

さらに私は学問の本質論に取り組んできた研究者として、「では科学とは何か」といった原則からつきつめていき、ドラッカーという固有名詞もいったん脇に置いて、「科学の条件は何か」という原論的な問いを立てたわけです。

実は近代の学問というのは、人類史上、ごく最近生み出されたものであって、完成されたものというよりも、まだ歩み始めたばかりであって、あらゆる領域・分野のメタ理論、学問の本質論すら確立されていません。既存の学問を生かすためにも、様々な学問の本質論として、構造構成主義を体系化したのです。さらにそこから、ドラッカーのマネジメントや社会生態学的な視座を、「エッセンシャル・マネジメント」として学問的に再生させることができると考えたのです。

■過度な競争原理に巻き込まれることが本質を見失わせる

井坂 西條先生も私も早稲田大学で学んだわけですが、かつて私は学内の広報誌を偶然図書館で手にしたことを思い出します。ふと目に止まった記事ですが、定量的な医療経済学を何十年も研究してきたある先生が定年に際してものした手記でした。その先生は厳密な理論を研究して、大学院を出て比較的にスムーズにアカデミックなポストを得たと言うのです。そして、その学問に生涯を捧げたわけなのですから、定年に当たって、今までそれによって心の満足を得たことはなかったと書かれていました。私はその先生の告白を勇気あるものに感じました。

西條 その話を聞いて思い出しました。かつて養老孟司先生をあるイベントでお呼びしたのです。池田清彦先生との対談だったのですが、養老先生がおっしゃるには、東京大学を退官したときに、建物の外に出たら、世界がなぜかそれまでと違って非常に鮮やかにカラフルに見えたというのです。そのことを

帰って奥様にお話ししたら、「私はずっとそういう風にみえてるわよ」と返されて、いかに自分が大学の世界を窮屈に感じていたかを改めて実感したと。そうって養老先生は笑っておられましたが、そうした先生方の在職時は、私たちの時代よりもはるかに強い規範があったのでしょうから、もし私もその時代に生まれていたら同じようになっていたのかもしれない。

井坂 灰色の学問というか、ゲーテの『ファウスト』を思わせる世界ですね。

西條 けれども、私は学問の現状に何かおかしいという違和感を持ち続けてきました。一つの例として聞いていただきたいのですが、私は「抱っこ研究」で博士号を取得しています。最初の論文は英語で書きました。

その頃英語はまったく話せませんでしたが、理系の論文は意外に書くのは簡単なんです。抱っこ研究は世界的にみるとほとんどが「抱っこの左右の優位性」に関するものばかりです。世界中で見ると、左側の胸でだっこする人のほうが多い。概ね6割ほどが左だということです。しかし、マダガスカルだけ、右側の胸でだっこする人がやや多いという論文がありました。タイで私が調査をしたら、やはり右側の方が多いということがわかった。どうでもいい研究だとは思いつつも、論文にはなると思って、実際に書いて投稿しました。結果はレビューの評価が1:2で割れて「リジェクト」(掲載不可)だったのですが、修正して他のジャーナルに再投稿すればいずれ掲載されたと思います。

でも、本当は社会に出しても出さなくてもいいような「研究のための研究」であることは自分でわかっていたのです。左側で、あるいは右側で抱っこする人が多いから何なの？という話ですね(笑)。それでも、海外のジャーナルなら、自分の世界と関係ないから、まあいいだろうと思っていたんですね。けど、そんな話を大学院の友人にしたら、「でも、海外の研究者からすると西條君はそういう研究だけしていると思われてしまうよ」と言われて、それは嫌だと思って、お蔵入りさせることにしました(笑)。

その後は、実証研究を行いながらも、そもそも「抱っこという行為とは何か」という抱っこの本質に迫ろうと博士論文としてまとめました(『母子間の抱きの人間科学的研究』(北大路書房)参照)。

ともあれ、かりに本質的には意味のない研究であっても、海外のジャーナルに論文が掲載されれば、学者としての地位はものすごく有利になるのです。ですから、論文の数というのは、会社で言えば「収益」みたいなものです。それがまったくなければ研究者としてはやっていけない。業績の尺度としてとても大切なものなわけです。

だから、中身が何であれ収益＝論文数を最大化させようとしてしまう。しかし、研究を通して社会に資することが本質なのであって、業績数は本質的なものではない。企業経営の研究をしている経営学者も、多くの経営者と同じように、競争原理や経済原理に巻き込まれてしまうと、あっさりと本質を見失ってしまうわけです。

■思い込みの呪縛からの解放

井坂 私は20代のはじめにドラッカーを読むようになりました。学部までは比較的理論に関心があると自分では思っていたのですが、ドラッカーを読んだときえもいわれぬ開放感を覚えたことを今でも覚えています。心の奥にあるひどく渴いたところ、しかもなかなかふつうの言葉では届かないような絶妙なポイントに純度の高い水を送り込まれた気持ちでした。

後になって思ったのですが、ドラッカーの言葉というのは、ある種のモダニズムの洗脳に対する強力な解毒作用をもっているのかもしれません。

西條 そうですね。彼は本当のことを惜しげもなく言ってくれる。だから、浄化される感覚が読み手に出てくるのでしょう。

井坂 先ほどの学問論でいうとどのように考えられるでしょうか。

西條 ドラッカーは証券会社に勤めているとき、当時の最新の統計モデルを使って株式市場を分析して論文を書いたのですが、その直後に世界恐慌が起きて、前提が崩れた統計学がまるで役に立たないことを痛感して、そうした研究に早々に見切りをつけたと書かれていたのを読んでその本質を見抜く力には驚かされました。

私もわりと早くから「科学的実証研究」の限界に気づいていました。しかし、一般的には「科学研究」と銘打つと聞こえはいいわけです。それが現在の社会科学の主流であるわけですが、その科学性なるものを哲学的につきつめていくと限界があるのも確かなのです。社会科学にあって顕著なのは、対象が変化してしまうということです。これは厳然たる事実です。

たとえば、「原発に対する安全性の意識調査」などは、どんなに科学性に配慮したところで、2010年と現在を比較すればまったく一般化できない。

そしてジャーナルに論文を投稿するのには、たいてい審査その他のやりとりで一年以上は軽くかかります。数年かかることもめずらしくありません。たとえば、かりに投稿から3年後に運良くジャーナルに掲載されたとしても、その頃には社会は確実に変わってしまっているわけです。なのに誰も文句を言わない。なぜなら、論文は社会に役立てるものという意識がまったく希薄だからです。

本当にあった話です。ある権威ある心理学会のジャーナルの号が、何かの手違いで前号とまったく同じ印刷製本のうえ送付されたそうです。にもかかわらず、それを指摘した人は誰もいなかった。誰も読んでいないばかりか封も切っていなかった(笑)。冗談のような話ですが、こうしたことも、アカデミズムのジャーナルが研究者の業績稼ぎのための場に終止してしまっているということを傍証していると思います。

■人は関心に応じてテキストを読む

井坂 ドラッカーの中にはそのような「学術的」な知の世界とひき比べて、「真摯さ」とか「強み」とか「すでに起こった未来」とか、定量性など歯牙にもかけない、なのに不思議な迫力を伴う言葉が次から次へと出てくるのですね。

西條 そうですね。ドラッカーは数々の本質的な言明を残しました。

一方で、ドラッカーの言説は、数学的な公式として表現されているわけではないため、様々な解釈を許すところもあります。たとえば、ドラッカーの言う「強み」には明確な定義がない。ドラッカーは次のようなことを言っています。『明日を支配するもの』にある一節です。

「並の分野での能力の向上に無駄な時間を使うことをやめることである。強みに集中すべきである。無能を並の水準にするためには、一流を超一流にするよりも、はるかに多くのエネルギーを必要とする。しかるに、あまりに多くの人たち、組織、そして学校の先生方が、無能を並にすることに懸命になりすぎている。資源にしても時間にしても、強みをもとにスターを生むために使わなければならない」。

とにかく徹底的に強みを見よとドラッカーは言うわけです。以前、読んだときはここが目に入ってきたのですね。人間は関心に応じて世界を認識して、価値を見出します。「英語の勉強をせずにすませたい」という自身の関心から、「ドラッカーもこう言っていることだし、苦手の英語はやらなくていいか」という信念を補強するものとして読んでしまったわけです（笑）。

しかし、World Wide WebやWikipediaなどが受賞したデジタルメディアアートの世界最高賞を受賞したことをきっかけに、構造構成主義（エッセンシャル・マネジメント）を世界に広めていくためにはやはり英語で発信していかないといけないと思うようになりました。「英語で構造構成主義を発信していきたい」と関心が変わったわけです。

それで、構造構成主義の原理をはじめとしたセルフマネジメントに応用することで、半年間でMBAの留学生への英語の授業を成功させました。そして、今ではその経験と理論をもとにLEVERESTという半年間で英語が話せるようになる一般プログラムを構築し、提供しています。そんな風に関心が変わった今あらためて読み直してみたら、そのわずか2ページ前の次のような下りが目に入ってきました。

「知的な怠慢を改め、自らの強みを十分に発揮するうえで必要な技能と知識を身につけていかなければならない。（略）自らの悪癖を改めることである。自らがやっていること、あるいは行っていないことのうち、仕事ぶりを

改善し成果を上げるうえで邪魔になっていることを改めなければならない。」

このように、「成果を上げるうえで邪魔になっていることを改めなければならない」とはっきり書いてあったわけです。しかし、以前読んだときは自分の関心から都合のよいところだけを読んで、この箇所はスルーしてしまったわけです（笑）。

ドラッカーの読書会が全国で行われていますが、これのよいところは多様な解釈を前提としながらも、都合よく解釈することによる恣意的な解釈に陥らない読みができるころだと思います。

■ドラッカーの言う「強み」とは何か？

西條 全国のドラッカーの読書会を牽引されている佐藤等先生は、ドラッカーのいう「強み」とは「資質」のようなもので、広くいえばワークスタイルや価値観も入ってくるだろうとおっしゃっていました。

上田先生は「能力」と翻訳されていますが、マネジメント研究会の森岡謙仁先生は、ドラッカーは強みとは「capability」と書いていると指摘されていて、たしかに「能力」よりも広い意味として使われている感じもあるので、「資質」というのは言い得ているように思います。その一方で、次のように強みと価値観を別に論じている箇所もあります。

「強みと仕事の仕方が合わないことはあまりない。両者は密接な関係にある。ところが、強みと価値観が合わないことはめずらしくない。よくできること、とくによくできること、おそろしくよくできることが、自らの価値観に合わない。世の中に貢献しているとの実感がわかず、人生のすべて、あるいはその一部を割くに値しないと思えることがある。（中略）つまるところ、優先すべきは価値観のほうである。」

この文脈だと、「強み」は「能力」に近いニュアンスになります。つまり、僕の言葉でいえば、ここでは「強み」（能力）と「関心」の違いにフォーカスしていて、これらが違う場合には「関心」を優先すべきだと言っているんですね。

これは原理的にもまったく正しいと思っていて、そのことについて少し私の考えをお伝えしたいと思うのですが、私の学問には「関心相関性」という価値の原理があります。「人は関心に応じて価値を見出す」というものです。先に示したように、本の読み方ひとつとっても同じです。自分にとって関心のある言葉が目に入ってくる。

つまり、関心が価値認識の起点となっている。関心のあることには価値を見出して、行動するわけです。だから、関心のあること、価値を感じることをしていると、人間の認識行動の自然な成り行きに沿っているので人は疲れにくい

です。もちろん関心があることで、ずっと長時間取り組んでいるうちにエネルギーが低下してくることもあります。いわゆる「飽きる」という状態ですね。しかし元々関心が高いことであればすぐに回復します。

逆に、関心のないことを無理にさせられるほど人を消耗させることはありません。すぐに眠くなりますし、無理にやっても成果はあがりにくい。意志力を著しく消耗します。

関心と能力は違うけれど、関心がないことには価値を見いだせないから、能力があったとしてもがんばる気にならない。おそらく、だからこそ関心を優先しなければならないとドラッカーは指摘したのだと思います。これは上でみてきたように、原理的にみても正しいわけです。

一方で、佐藤等先生がおっしゃっているように、「強み」を「資質」として広く捉えたときには、関心（価値観）も資質に入れるのが妥当だと思われます。というのは、何かに関心をもてるとは、それ自体がものすごい才能だからです。なぜ関心があるのかは本人でさえわからない。しかし、それに関心があり、そのことに価値を見いだせるからずっと集中して愉しみながら取り組めてしまう。そうするとその能力も高くなってきてより大きな成果を挙げられるようになる。凄いい強みです。

他方、あるタスクに対して能力が高いとよいフィードバック（手応え、成果）を得られることが多いので、それに関心を持つようになって、さらに大きな成果を挙げられるようになる。最強なのが関心も高く能力的にも適性がある場合で、結果として、ごく自然に成果を出してしまう。そんなふうに強み発揮するいくつかのルートがあると考えるとわかりやすいと思います。

■コミュニケーションは聴き手によって成り立つ

井坂 今の強みについてのお話を伺い、ドラッカーの言うコミュニケーションの考え方を想起しました。ドラッカーは、コミュニケーションを成り立たせるのは、話し手ではなくて、聴き手だと言うのです。聴かれ、理解されることでコミュニケーションははじめて完結するというのです。

これも一つの関心や価値と深い関わりのある考え方です。「大工と話すときは大工の言葉を使いなさい」というプラトンの対話篇の一文をドラッカーは引用して説明しています。

本当に事実だと思います。聴き手の期待や関心、価値観によって、まったく同じ言葉を聞いても、ある人にとっては何の意味もない定型文が、別の人には人生の啓示のように聞こえたりすることがありうるわけです。ある意味では、唯一の理解というものははじめからなくて、創造的に誤解しうる自由というのがコミュニケーションの基本としてドラッカーには考えられていたのだと思います。

同じ考えはドラッカーの著作にも表れています。ドラッカーの発言は、余白がとても大きい。その余白に、自らの経験や関心や価値観を自由に書き込める

ようになっています。これが科学的な実証主義の立場からすれば、余白というのは議論の不徹底さを表現するだけのもので、そこには本文よりも多い脚注で埋めなければならない場所になる。読者に「誤読の自由」を与えてくれないのですね。

上田惇生先生は、今一冊ドラッカーの本を読むとしたら『現代の経営』だと言います。『現代の経営』は余白の大きな本です。合理主義を重んずる学者からすれば、実に粗雑な本にしか見えないと思いますが、その余白の部分が読者の頭脳よりも体に働きかけてくるような、不思議な熱があるのです。自然に心がくると回転しはじめ、体が動き出して、強みを世のために使いたくなる。ある意味では、無意識の底にまでドラッカーの言葉はリーチしていった、強みを引っ張り上げてくれる作用があるのかもしれない。

西條 そんなときは、何となく感じていたことをはっきり言ってくれたという爽快感もあるかもしれませんね。私自身もよく感じるところです。

しかも、それぞれの個人に働きかけてくれている。「あなたは自由なんだ。だから未来を自分で選ばなくてはならないんだ」と。

■問いは偶然生まれない

西條 最近、ドラッカーを読んでいて「問いは偶然生まれることはない」という気づきを得ました。

たとえば『明日を支配するもの』に次のような記述があります。

「自らの果たすべき貢献を考えることは、知識の段階から行動の段階への起点となる。問題は、何に貢献したいと思うかではない。何に貢献せよと言われたかでもない。何に貢献すべきかである。このような問題が成立すること自体、人類にとっては初めてである。誰にとっても、貢献すべきことは決まっていた。農民や職人のように、仕事で決まっていた。家事使用人のように、ご主人の意向で決まっていた。しかもごく最近まで、ほとんどの人が、言われたことを行うだけの存在であることが当然とされていた」。

すごい指摘だと思いませんか。確かにそうなのです。

貢献の対象などそれまで答えの以前に、問いとして成立さえしていなかったのです。「自らの果たすべき貢献は何か」という問い自体が存在していなかった。なぜなら、何に貢献すべきかなどわかりきっていたからです。生まれたときに、決まり切っていたのです。

言い換えれば、そんな時代は強みなどほぼ意味をもたなかったのです。強みを知っても意味がなかった。貢献の対象が決定しているわけですから、それを粛々とする以外にない。

また同書に次のような記述もあります。

「誰でも自分の強みはわかっていると思う。たいていが間違いである。知っているのは、強みというよりも強みならざるものである。それでさえ間違いのことが多い。

何事かを成し遂げられるのは、強みによってである。弱みによって何かを行うことはできない。もちろん、できないことによって何かを行うなど、とうていできない。」

これも当人は「強み」と思っているものが、こちらからみるとまったくそうじゃないよね、ということや、逆にそれは自然にできているから強みと思っていなくてもいいかもしれないけどすごい強みだよ、ということがよくありますから、本当にそうだなあと考えて、そういう人にはぜひここを読んでくださいと言いたくなるわけです(笑)。

そして、次のように続きます。

「わずか数十年前までは、ほとんどの人にとって、自らの強みを知っても意味がなかった。生まれながらにして、仕事も職業も決まっていた。農民の子は農民となり、耕作ができなければ落伍するだけだった。職人の子は職人になるしかなかった。

ところが今日では、選択の自由がある。したがって、自らが属するところがどこであるかを知るために、自らの強みを知ることが必要になっている。」

もちろん日本でも状況は変わらないわけです。たとえば、今でも東北の沿岸部では親子三代魚屋を営んでいるという家もあります。ちょっと前まで実質的に、職業選択の自由もなく、親が決めた人と結婚することも多かった。自分についての問いを必要としなかった。

しかし、今は選択の自由がある。そのすばらしい時代がやってきた結果として、自らの強みを知ることが必要になっているのです。この選択の自由の現実が、貢献や強みという新しい課題をはっきりと示してくれたわけです。

これは心理的な制約からの自由でもあります。わかりやすい例を挙げれば、経済が一番だ、経済を発展させればさせるほどよいという思い込みを相対化して、自由になった人ほど人生の選択肢は多くなります。こうして様々な呪縛から解放されるほど、人間は自由を手に入れるわけですが、そうした先験的な制約がない分、自分の強みとは何か、本当にやりたいこと(関心)とは何かといった問いを立てることが必要になったわけです。

そしてこうした時代は始まったばかりなので、それぞれ現実とのフィードバックを受けながら、手探りで自分のライフスタイルを模索している時代に入ったのだと思います。

■本質行動学を推進する

井坂 昨今、エッセンシャル・マネジメント・スクール (EMS) も立ち上げて運営しておられます。オンラインサロンですね。

西條 構造構成主義という原理に基づく実践の学として「本質行動学」を提唱しています。実はここでもドラッカー学会が関係しています。

先にも述べたように、二本の論文を『文明とマネジメント』に投稿したわけです。この二本の論文を執筆するなかで、あることに気づきました。今となってはなぜそこに今まで気づかなかったのかと思うほどですが、「本質行動学」とは、英語で言えば、「Essential Management Science」だということがわかったのです。この語感にとってもしっくりくるものがありました。

本質行動学がドラッカー思考と高度の親近性があることはわかっていたのですが、この気づきから、まさしく双方とも、エッセンシャル・マネジメントという点では同じだということがわかったのです。

以前からオンラインサロンの場をつくらないかとお誘いはいただいておりましたが、どうもしっくりくるコンセプトがないことで踏み出せずにいたのですが、二本の論文を書きながら、自分のやりたいことが何なのかがくっきりと見えてきた気がします。

というのも、やはり学問とは熱心に取り組めば取り組むほどに細分化していくわけですね。結果として、本質を見失いがちになる。本質追求のための学問という発想が、近視眼に押し流されてしまう。ならば、本質を問いつける独立した学問があっていいのではないか。

特に高等教育機関にそのような学問が一つあっていい。ならば、自分でつくってしまおうと。ドラッカーも何もないところからマネジメントや社会生態学をつくってきたわけですから。

EMSは現在350名で、幸いなことに、ドラッカー学会の会員の方も多く学んでいます。私にとって、ライフワークになるだろうという予感がありますね。

■私的強みは公益になる

井坂 強みは公益というのがドラッカーの考えですね。「私的な強みは公益となる」というのがマネジメントの底流にあると思います。古典派経済学の「私的悪徳は公益になる」への強力な解毒剤としてドラッカーが展開した考え方です。

同じことを反対側から見れば、「私的な強みは公益となる」のなら、「私的な強みを私的に利用してしまうと、公益としての強みの効力が失われていく」ともとれるように感じます。あくまでも強みは公益に資する使い方をして、増幅されていく気がするのですが。

西條 日本にも三方よしとか、最近では八方よしという考え方がありますね。似た考え方のように感じます。ドラッカー本人の場合はどうだったのでしょうか。

井坂 ドラッカーは若い頃、ごく短い間ロンドンで、投資会社につとめていたそうです。そのとき、投資の才能があると自分でわかったそうなのです。

投資で財をなすこともやれればやれたのですが、結局お金に興味がない自分に気づいて、会社を辞めてしまうのですね。そのほかに、ロンドン時代には、ケンブリッジ大学の名物教授ケインズの講義にももぐって聴講したそうです。やはりケインズの話がお金と財の話ばかりで、人や社会の話がまったく話されなかったことにがっかりしたとも書いています。西條先生の言われたように、関心や価値観についても大切なことを教えてくれる逸話だと思います。

アメリカにわたってからは、コンサルタントとしても世界的に名声を博するようになるわけですが、一方で、彼は秘書さえも置かない個人事務所で仕事をしていました。しばらく前にも伺ったのですが、ドラッカーの自宅は本当に質素で、知らないで行くとうっかり家の前を通りすぎてしまうくらい、特徴のない平屋なのです。

あれだけ著名だったわけですから、「ドラッカー・インベストメント」のような会社を創設すれば、世界的な富も名声も手に入れられたはずですが、しかし、そのようなことは一切行わなかった。関心がなかったからです。ドラッカーが何を成し遂げたかも興味深いテーマですが、ドラッカーが何をあえてしなかったかもまた、彼の実像に迫る上で探求に値するテーマかもしれません。

同時に、強みを私物化しなかったことが、結果的に彼の強みを最大化することになったのではないかと思うのです。

■ソーシャルへの関心は論理的帰結として起こる

西條 原理的に考えると、今言われたように、人は関心に応じて価値を見出し行動するわけですね。おっしゃる通り、ドラッカーは自分はお金に関心がないとわかったのだと思います。そして、自分の関心に応じて、もっと大きなレベルでの公益に資するという生き方を選んだのでしょう。

私の回りにもそういう方はたくさんおられます。皆さん立派な方々です。

しかし、そのような振る舞いを倫理や道徳に還元するのは、私にはしっくり来ないのです。どうも倫理や道徳の問題ではない気がするのです。

というのは、人生のなかで、減る一方で増えることのない資源というのは、時間なんですね。生まれてから増えることがない。お金なら、もしかしたら何十倍何百倍に増やすことができるかもしれません。けれども、時間は増えないのです。130歳まで人はいませんからね。せいぜいできるのは死ぬ瞬間をできるだけ遅らせることぐらいだけで、これは例外がないという意味では原理と言っていると思います。

有限の時間をどう使うか。そのことを考えたとき、自らの命の意味を最大化させるのに、強みを私的にだけ利用するのは、必ずしも得策ではないはずなんです。いつかは死んでしまうわけですから。いくらお金を貯めても持って逝けるわけでもないですし、欲望には切りがないですし、いつまでも自分自分と自我を肥大させていっても、幸せにはなれないと思うんです。

それなら、自分が大切な人を幸せにすることに使ったり、次の世代の育成に尽力したり、本当に役立つものを世界に残したり、外の世界に関心が広がっていったほうが、時間という有限のリソースは圧倒的に生きてくるはずで、家族に向いてもいいし、社会全体に向いてもいいと思います。自分も大事にしながら、関心が外に向かっていって、そこに自分のエネルギーを投資していった方が有意義なことに使えるという意味で圧倒的に得だと思うんです。ですから、社会に対する意識の高さというのは、自己資産の最大化こそが価値であるという呪縛から自由にさなれば、論理的に辿り着く考えなのだと思います。

特に近年は、お金よりも時間のほうが貴重であるという当たり前の事実に気づいている人が多くなっているように感じます。世の中全体で、関心が変わっていく場合も、関心は契機があって変わっていくわけです。たとえばリーマン・ショックを目にして、経済にすべてを預けているのは逆にリスクが高いと感じるようになったり、大震災があって家族と一緒にいられることは当たり前ではないのだと気づいたりです。そんなふうに通契機によって社会全体の関心がシフトしていく。これが時代が変わるということの意味ですね。

資本主義の洗礼による稼げば稼ぐほどいいという思い込みが、そのような通契機の広がりによって外れつつあるのかもしれない。そうなれば、さらに自然とよりよい社会への関心が広がっていくと思います。

■第二の人生をどうするか

井坂 私は幸運にも最晩年のドロッカーから直接話を聞かせてもらうことができたのですが、彼は技術の話をする中で、ITというものに期待していると言っているのですね。とくに、教育という人間の意識を転換する装置が変わっていくことに大なる可能性を感じると述べていました。先ほど強みを生かす契機の話を書きましたが、ITというのは現在人間の意識のインターフェースとして劇的な意味をもちつつあるように見えます。

おそらく個というものがどう生きるか、強みをどこに生かすかという問題とも関わりをもつように思えます。

ドロッカーが晩年につきあっていた企業家にボブ・ビュフォードという人がいます。この方は『ドロッカーと私』(NTT出版)の著者なのですが、彼が40歳過ぎのときにドロッカーに出会い、人生観が仕事一辺倒から社会に向けて視線が広がっていくようすが克明に書かれているのです。



ビュフォードはテキサス州でやり手のケーブルテレビ会社の経営者で、ビジネスは大成功していたのですね。それがドラッカーの個人コンサルを受ける機会に恵まれて、後半の人生を自分のミッションである基督教の伝道に大胆にギアチェンジするわけです。もともとケーブルテレビ会社の経営者ですから、通信メディアを上手

に使って、広域のエリアを遠隔でつないで信仰の共同体を創造してしまうのですね。メガチャーチと言いますが、今もアメリカではメガチャーチは隆盛していると聞きます。こんなふうに第二の人生を成功させるという話です。

ビュフォードの話のポイントは、第二の人生を考えはじめたのが42歳からだったということにあります。ちょうどアメフトの試合——テキサス州の人で、アメフト好きでない人はいないそうです——を観ていたとき、前半が終わってハーフタイムにはいり、「ちょうど自分は今、人生のハーフタイムにいる」という考えが天啓のように頭を直撃したというのです。そこで彼は後半人生のゲームプランを腰を据えて考える数年間を「ハーフタイム」と名づけ、そのタイトルで本も数冊出しています。西條先生も40を過ぎて、これからどういった活動に取り組まれていきたいとお考えか少しお聞かせいただければと思います。

■普遍的了解性の強度という観点からドラッカーを吟味する

西條 これまで社会科学というのは世の中を解釈はしてきたのですが、普遍性の確認や十分な実践はできてこなかったと思うのですね。ドラッカーについても、ドラッカーの著作の解釈は行われてきたと思うのですが、実践のための普遍性の吟味という点では十分でなかったように思います。その点本質行動学はドラッカーの著作についてもどれほど原理的で、普遍性があるかという観点から批判的に吟味して、普遍的な原理やメタ理論として定式化したり、普遍性のあるマネジメントツールを作ることによって研究を実践に直結させることを可能にします。

哲学的吟味というのは決して難しいことではなく、ふだん私たちが本を読みながら行っていることの延長なのです。「いや違うんじゃないか」とか「そのとおりだ」などというふうに、内面対話をしている。それを「これはいつの時代、状況でも当てはまりそうか」「例外なくいえそうか」と徹底的に普遍性を吟味する。

このことを通常の経営学の理論で行うと、いくらでも例外が考えられるため

普遍性はないとわかるのですが、ドラッカーの書物で行うと、普遍的に了解できる強度がとても高いことに気づかされます。それがドラッカーの書物のある面で融通無碍に見せてしまってもいるのです。私は驚いたことがあるのですが、クレアモント大学院大学の先生でさえ、「ドラッカーは何でもありだから」といったコメントをしていたのを聞いたことがあります。

しかし、本質というのは聞いてしまうとなんということはない、それはそうだろうと了解してしまう了解の強度がある。それこそが本質の本質たるゆえんなのです。ゆえに、知ってしまった後には、何でもありではないかと感じる学者もいるわけです。しかし、普遍的に了解される強度を備えた理路を残すということは歴史に残る偉業であって、ドラッカー思考が徹底的に考え抜かれていることの表れなのです。

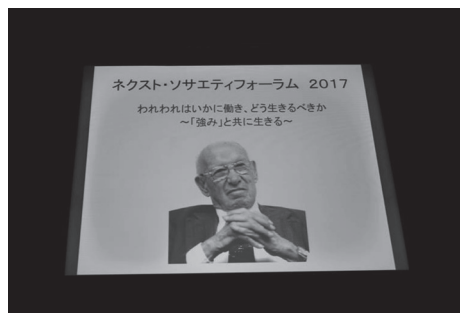
論理の質とは追認可能性の高さに表れます。たとえば、「 $1 + 1 = 2$ 」。一度聞いてしまうと、当たり前になってしまう。いわばこれこそが普遍的に了解できる哲学的吟味の強度なのです。同時に、この普遍性と汎用性は比例する。普遍的であればあるほどどこでも洞察に使えるようになるのです。実際に、ドラッカーもそうですし、私のつくった本質行動学もそうなのですが、活用している人の範囲の広さというのが顕著な特徴としてあるのはそのためです。

学校、医療、ボランティア、もちろん企業などなど多様な適用可能性をもっています。これはまさしく普遍的な了解の強度の高さを裏付けるものです。

その観点からドラッカーのテキストを読むと、これは当該テーマの普遍的なメタ理論と言えるほどの徹底した原理になりうるなところと、経験を踏まえた原則論として書いているところもあれば、「社会に害を為してはならない」といった倫理的な言明もあります。原理性の深度、つまり普遍了解性の強度という観点から、ドラッカーのテキストを分類していったり、原理を抽出してバージョンアップしていくこともできるようになるのです。

単にドラッカーの言説を受け取るだけではなく、現実で起こっていることを砒石にして本質論的に研ぎ澄ませていく。第一に、各人が批判的に吟味し、確かめていくことができるという意味での「検証可能性」、第二によりよいものに更新していくことができる「更新可能性」、これが開かれた言語ゲームとしての学問が成立する条件なのです。置かれた状況や文化によって展開のしかたに果てはありません。アクチュアルな現代版に進化させることもできる。それらを促進するための条件を備えていることが開かれた学問には必要なのです。

一方で、現在数量化に偏重している経営学はどうなっているか



— 逆説的ですが、実質的な検証可能性がなくなっているのが現状です。なぜか、いくらビッグデータなどで高度な統計を用いても、その基となっているローデータが公開されていない。ならば誰にもアクセスできない。高度な統計学的な知識を持っていたとしても、アクセスできない以上、批判的吟味さえままならない。

構図はリーマン・ショックを起こしたファイナンス理論と同じです。誰も見られない、検討しようのないデータをもとに権威づけがはかられているのです。最悪の結果を招かないほうがおかしいのではないのでしょうか。たとえば、科学的な研究結果を根拠に意志決定したどこかのグローバル企業が、大失敗して結果として社会を毀損するということがいつでも起こりえます。

そうならないためにも、本質を問うために統計学があり質的研究など多様なアプローチがあり、その逆ではないということを伝えていきたい。そのような日本発の本質を機軸とした学問体系を世界に広めていきたいと考えています。

おそらくそれが私の第二の人生のミッションになると考えています。

■本質の学問のさらなる展開

井坂 そのなかで、ドラッカー学会のような活動と今後より交差して相互に発展していく要素があるとしたら、どのようなところでしょうか。

西條 今まさにコラボレートしている感じがあるのですね。私も「いいチームを作りましょう」や「エッセンシャル・マネジメント・スクール」などの活動をしているわけですが、所属している方々の関心が似ているのです。ドラッカーに関心がある人とは自然なかたちで行動をとともにできることがあります。ですから、お互いに相乗効果をもつようになる。まさにドラッカーのいうポスト資本主義社会というかあるいはネクスト・ソサエティというか、彼が見据えていた境地が現出していると感じます。

自らの強みを使ってよりいい社会にするためにできることをしていく、それが当たり前の社会になりつつあるように感じます。ドラッカーの本質追究の関心を私たちも自然にもてる時代になってきているということでしょう。ですので、ごく自然な形でドラッカーの発言が読み返され、活用される時代になっています。

私が「エッセンシャル・マネジメント・スクール」のコンセプトを思いついたとき、思ったことです。通常でしたら特定の領域、分野、個々のテーマに限定して考えなければならない。でも、私のしたいのはそのようなことなく、あらゆることに役立つ本質を探究したかったのです。ただし、タイトルを考えたときに、「本質行動学」というとどうしても固い印象があり、もっと一般の人に開かれている名称であったほうがよいと思っていました。

そのときに、「本質×マネジメント」というコンセプトが頭に浮かんだのです。これなら、自分の関心の本質そのまま、どんなものにも当てはまるし活

用できる。自分の時間と強みを傾けるに値する。しっくりくるものを感じました。

井坂 ドラッカーが亡くなって12年経つわけですね。哲学・思想の世界とはいくぶん違うのですが、経営や経済の世界は状況が時々刻々変わっていきますから、陳腐化が著しいのですね。ノーベル経済学賞を得た人、たとえばフリードマンの名前は、今ではせいぜい関連書くらいでしか見られません。

それに対してドラッカーは今なお自然な形で人を結びつけている。単に発言しただけでなく、発言を通して、後の世の多様な人たちを、ごく自然に結び合わせてくれている。エッセンシャルなことのように入思えます。

西條 かつて私は誰になりたいかと訊かれたとき、僭越ながら「ドラッカーのようになりたい」と答えたことがあります。そうありたいと願っています。

本質やそれに基づく原理というのは外在にあるものではない。批判的に吟味して考えるほどに、それについてはこう考えるしかないと思える思想の強度や了解の強度の話なのです。ドラッカーはそこを目指して書いていた。だからその理路は時代を超えるわけです。

かりに事例は古くなったとしても、普遍洞察性を備えた理路は、後の世でもアクチュアルな効力を発揮してしまうのです。ドラッカーが残してくれた叡智を、さらに学問として鍛え上げて、社会に役立てていくことが、本質からブレない「いい社会」を子ども達に渡していくことにつながっていくと思っています。

そのために「エッセンシャル・マネジメント・スクール」を中心に、原理性の深度を問うという観点から、新たな研究のパラダイムを打ち立てて、それを実践できる研究者を養成していけたらと考えています。ドラッカーの著作に精通しているドラッカーリアンは、すでにそのための教養を備えている方々ですので、ドラッカー学会とはぜひ今後とも連携していけたらと思っています。

(2017年5月13日「ネクスト・ソサエティ・フォーラム2017」早稲田大学井深大記念ホールにて)