

【インタビュー】

文化と文明の懸け橋としてのマネジメント
——次なる百年のためのフレームワーク

上田 惇生 (本会代表)
インタビュー／構成 井坂 康志 (本誌編集委員)

世界観に着目する

——今年はドラッカー生誕百周年に当たる。世界的にもドラッカーに関する実践や研究の機運が高まっている。今後目を向けるべき領域というものはどこにあるだろうか。

上田 やはり世界観というところだろうと思う。そこがドラッカーと他の論者を決定的に分けているからだ。

ドラッカーがマネジメントを「発明」したとされるのには二つの意味があると思う。一つはそのフレームワーク、あるいは体系を確立したという意味での発明、もう一つはそのスキルを発展させたという意味での発明である。ここでもフレームとスキルの二つの側面が両輪として機能している。

実際、マネジメントに関するコンセプトやスキルとは8割以上がドラッカー由来であり、多くの経営学者、マーケティング、戦略の専門家がそのことを事実として受け入れている。マーケティングの大家、セオドア・レヴィットが、ドラッカーの剽窃者をもって自ら任じていたのがその典型である。ドラッカーの弟子には何通りかあって、ドラッカーの体系を意識的に発展させた人、特に何も言わず自らのものとする人、ひいては自らの登録商標としてしまう人などさまざまである。

だが、そのようなことが出てくるのには原因がある。発展させる人々に共通するのは、マネジメントをスキルの問題とともにフレームワークの問題、すなわち世界観の問題と捉えている。言い換えると、マネジメントとはスキルでない無数のものを含んでいる。そこには必ず世界観、思想や哲学がある。何ごとも手段だけを発展させることはできない。

北海道に旅行に行くという目的は共通でも、そこにいたるのにはいくつもの方法がある。飛行機でも船でも行ける。夜行列車でも行けるし、新幹線乗り継いでも行ける。はじめから鈍行でも行ける。ひいては自転車や徒歩でも時間さえかければ行くことができる。だが、確かなのは目的地に到達するための手段のなかに、その人の旅への考え方、あるいは人生観が確実に反映されている。

スキルもそのようなものだ。そして、その背後には、コントラバスの重奏のように常にフレームワーク、思想といったものが鳴り響いている。恐らく、マ

Management as a Bridge between Culture and Civilization: A Philosophical Framework for the Next Century

Atsuo Ueda, President, Drucker Workshop

Interview and Production by Yasushi Isaka, Editorial Board Member

Translated by James and Akiko Miura Nunn

Focusing on the Worldview

—This year marks the 100th anniversary of Peter F. Drucker's birth. Momentum around the world regarding Drucker-related practices and studies is reaching a peak. So, which aspects should we pay attention to, going forward?

Ueda: I think it would be his worldview. That is what so decisively separates Drucker from other writers.

I believe there are two ways to interpret how Drucker “invented” management. One is that he established its framework, or discipline. The other is that he developed most of the management skills. In a way, these two parts—the framework and the skills—function as two wheels.

In fact, more than 80% of the concepts and the skills associated with management originated with Drucker—which many management scholars, and marketing and strategy experts admit. A case in point is Theodore Levitt, a marketing authority, and self-admitted Drucker plagiarist. Drucker disciples take many paths. Some consciously build upon Drucker's system; others take Drucker's ideas without giving him credit; and yet others take them to build their own brand.

However, there is a reason for this. Among those building on Drucker's work, what they share is the grasp of management as dealing with worldview-related issues. In other words, management consists of countless other things besides skills. There definitely exists a worldview, that is to say, thought and philosophy. It wouldn't do to develop only one's skills.

For example, if you had a plan to travel to Hokkaido, a northern island of Japan, there would be many ways to get there, even though the destination is the same. You could take an airplane or a ship. Or you could take a non-stop sleeper train, or you could use bullet train connections. You could take local trains from the start, or even go there by bicycle, or on foot if you wanted to. In any case, the method for reaching one's destination definitely reflects one's perspectives on travel, or outlook on life.

Skills are the same kind of thing. And so, like a contrabass ensemble, the framework, or worldview, is flowing deeply in the background. Regarding a system of management, it's likely only Drucker could lay out such a profound undercurrent. For example, even though such skills, or methodologies, applied by many of business

ネジメントに関してそのような底流をなす体系を提示しえたのは今もってドラッカーだけであろう。たとえば、今多くの企業で取り入れられている、バランス・スコアカードなどはスキルとしては充実しているものの、その80%は『現代の経営』で展開された考え方である。

要は何が言いたいかというと、フレームがすべてということである。それを理解すれば、スキルは付け足しに過ぎなくなる。底流をなす基本的なものの考えさえ会得すれば、すべてのものが見えてくる。あえてたとえれば、空手や柔道における型のようなものだ。ドラッカーは柔道に関心を持っていた。イノベーションの方法論で柔道戦略などと名づけたものがある。それは相手を倒す技法という以前に、一つの道、姿勢を意味する。たぶんそんなところが彼を惹きつけたのだろう。

必然の進歩は幻想である

——世界観とはそもそもどのようなものとして捉えればよいのだろうか。

上田 どのような風景を当たり前と感じるかに関わる。すでに現代を生きる人々は祖父母や父母の時代とは異なる風景を目にしている。そしてわれわれの子や孫の世代は、われわれとはまったく違う風景を目にすることになる。

典型的なものはイズムの消長だ。古くは中世において宗教的意味合いにおける「必然の墮落」というものがあつた。墮落とは変化を意味した。つまり、変化こそが悪の張本人だった。変わることは明らかに悪だった。その当時存在した組織とはすべてが変化を阻止することをその本質に持っていた。

だが、17世紀以降、いわゆる近代にいたって、そのような風景は様変わりした。まったく正反対の世界観が支配しはじめた。変化というものが世の中を覆いはじめた。同時に、それらの変化にはあるべき姿というものがあるという思想が一般化していった。その特徴を一言で表すならば、必然の進歩があるはずだに尽きよう。

彼の生育環境も多分に関係していると思うが、ドラッカーは早くから「必然の進歩」を信じてはいなかった。彼はオーストリアのウィーンやフランクフルトで20年代から30年代にかけて生起し猛威をふるうナチズムを目のあたりにしている。なぜ文明が最高潮を迎える20世紀に、しかもゲーテやモーツァルトを生んだヨーロッパでそのような凄惨かつ非人道的な出来事が支配するのか。合理を信じるものにとって、かかる現実とは不条理以外の何ものでもない。現実を前に呆然自失するのみである。

「必然の進歩」などというものは存在しない。ここから思考のフレームを再編することである。それが現実観察の基本姿勢となる。変化のための指針となる。——そのこととマネジメントはどのような関係があるのだろうか。

上田 マネジメント誕生に関わる契機、あるいはそれに関する問題意識を考え

organizations today, like the “balanced scorecard,” have been refined, 80% of those concepts were laid out in Drucker’s *The Practice of Management*.

In short, the point is, the philosophical framework is everything. If you understand this, you get beyond the skills, which are only add-ons. If you can understand the basic flow of this way of thinking, it all becomes clear. If I dare to say for example, it would be like *karate*, or *judo*. Drucker had an interest in *judo*. In fact, there is a method for innovating which Drucker named the “judo strategy.” It means prior to defeating your opponent with technique, attitude is the way. Perhaps that’s why Drucker was attracted to it.

“Inevitable Progress” is a Delusion

—How can we grasp a worldview, anyway?

Ueda: It relates to whatever surroundings you feel are normal. In other words, we, in the present day, see a different setting from the one which our parents saw. And the generations of our children and grandchildren will encounter totally different settings from ours.

A representative thing is the rise and fall of “isms.” In former times, in the Middle Ages, there were associated religious connotations, and the “Inevitable Fall.” Change meant damnation. In other words, change itself was the villain. Change was clearly evil. The nature of every organization existing at that time was to fight against change.

However, since the Seventeenth Century, the so-called modern era, the norm was altered. A completely opposing worldview began to dominate. Changes started spreading throughout the world. At the same time, the philosophy of change leading to a more perfect world began to prevail. To characterize it in a single phrase, it plays out as “Inevitable Progress.”

His upbringing and environment were doubtless so interrelated. Drucker never believed in “Inevitable Progress,” from an early age. In his twenties and thirties, in Vienna, Austria and Frankfurt, Germany, he was an eyewitness to the rise of rampant Nazism. How in the world, during the Twentieth Century, when civilization was at its height in Europe, where Goethe and Mozart had flourished, could such inhumane atrocities prevail? As for believing in rationality, this reality was nothing more than total absurdity. Faced with such a reality, one could only stare in stunned disbelief.

There is no such thing as “Inevitable Progress.” You will have to reorganize your frame of reference from now on. This will become the basic stance for the observation of reality and the compass of change.

—What’s the relationship between worldview, and management?

Ueda: It is important to have a viewpoint based on a philosophical worldview when you think about the momentum related to the origin of management, or its related awareness. Above all, no ideology has done people or society any good. No.

る際も世界観の視点がだいじである。何よりもいかなるイデオロギーも人や社会を幸福にできなかった。いやそのような言い方は正確ではない。社会主義、全体主義、資本主義、それらのイデオロギーはもっと積極的に人と社会にとって害をなしてきた。一貫して損ない続けてきた。

そのような時代状況を生きてきたせいとも思うが、ドラッカー自身はマネジメントによって社会が成立するとするならば、まずもってそれによる深甚なる副作用がないかということを考えている。社会主義、全体主義、資本主義が人と社会を不幸にしたように、マネジメントによる産業社会も人と社会を不幸にするのではないかと考えた。

重要なのは、それぞれの文化に適応した方法論である。確かに企業組織によって生産力は上がった。しかしそれぞれの企業があたかも国家内国家のように奴隷制を布いていたら、あるいは絶対階級が支配していたら、それは違う形で人と社会を損なうことになる。組織が社会に対して害をなすような存在になってしまったらどうなるだろう。産業社会は成立しないことになるだろう。あるいはそれは新手の悪性イデオロギーということになるだろう。

結局、人というものは「こうすればうまくいく」という論法が好きで好きでたまらない存在である。つまるところ怠け者である。だから手を変え品を変え、新しい絶対的な理論や手法を編み出しては瞞されてきた。それはドラッカーが言うように、追い求めてはいけない「賢人の石」だった。そのような例はマネジメントの中にもある。たとえば、マネジメント・サイエンスなどは本来生産力向上に貢献すべき存在だったのに、結局は極端な定量化に特化した異形の学問になってしまった。

それまでの社会科学の歴史が証明するように、極端な定量化とはそれ自体一つの病理であり、一つの危険なイズムだ。経済学がその典型であろう。数学を利用して物理学が大成功したのを横目で見たこともあり、同じように数学を利用して経済学の地位は確かに向上した。各国には大臣クラスまで誕生した。さらにそのような世俗的成功を横目で見た人が自分にも儲けさせろということで、経営学者までそれを活用するようになった。だが、結局のところ、社会に関するものの極度の定量化は意味あるものとはならない。

イズムなしで成立する世界は可能か

——イズムの生成を彼はどう見ていたのだろうか。

上田 18世紀後半にジェームズ・ワットが発明した蒸気機関が産業革命の導火線となったことはよく知られている。それというのも、17世紀にフランスの幾何学者デカルトによる近代合理主義の具現化の過程だった。

ワットの発明の文明史的意味とは、テクネの技術化である。ワット以前に工具製作者たちが生まれていた。彼らの存在が産業革命の基盤となった。同じ技

Putting it that way doesn't do it justice. Ideologies such as Socialism, Totalitarianism and Capitalism have been aggressively harmful to people and society. They have consistently continued to fail them.

Drucker lived in such times, which would partially account for his thinking. He had been conscious of the idea of a society based on management, and whether or not there would be any profound adverse effects. He thought that a management-based industrial society might also be detrimental to people and society just as much as Socialism, Totalitarianism and Capitalism had been.

The key is to use culturally adapted methods. It's a fact that productivity has risen because of business organizations. However, if each organization maintained a system of slavery, like a state inside a state, or if a class system dominated the organization, people and society would be harmed by those mistaken forms. What would happen if the very existence of organizations caused harm to society? Industrial society would likely not be established. Or, it would be just the latest malignant ideology.

After all, humanity just loves a theory that promises "if you do this, it will solve everything." In other words, people are very lazy. That's why people are deceived time after time when the next infallible theory, or new method, comes along. As Drucker put it, don't chase after the "philosopher's stone." There are similar examples in management. In the case of management science, it was supposed to contribute to improved productivity, but in the end, became a totally different discipline, specializing in extreme quantification.

As the history of social science has shown, extreme quantification is itself a pathological phenomenon, and a dangerous "ism." Economics is a typical example. Envious of the fact that physics has progressed dramatically by applying mathematics, economics also applied quantification, and unmistakably raised its status. Cabinet-level posts were created for economists in every country. Moreover, coveting such worldly success, even some management scholars began using quantification as money-making ventures. In the end, however applying extreme quantification to society-related studies is meaningless.

Is it possible for the world to exist without "isms"?

—How did Drucker see the establishment of "isms"?

Ueda: It is well-known that the steam engine, invented by James Watt in the last half of the Eighteenth Century, ignited the Industrial Revolution. This was able to happen because of the realization of modern rationalism originating with René Descartes, a seventeenth-century French geometrician.

The significance of James Watt's invention for the history of civilization is the transformation from "*techne*" to "technology." Before Watt, there already were tool makers. Their availability laid the foundation for the Industrial Revolution. Even if you master two identical skills by your own hand, only the one which is meaningfully converted will result in socially-significant power.

術を手にしても、それを意味あるものに転換できなければ社会的な力とはならない。

ワット自身も、テクノロジストとして店を開こうとしたものの、ギルドに阻まれたという経験を持つ。そこへあの経済学者アダム・スミスが自らの職場であるグラスゴー大学でワットに作業場を与えた。そこから1776年、鉱山の排水用として蒸気機関が生まれ、それが繊維産業に応用され普及した。歴史上最大といってよい予期せぬ成功だった。

同年、スミスが『国富論』を発刊し、自由な経済活動を行うことで市場社会は機能することを説いた。思想と実践が見事に社会的な力として同時に爆発したのがその年だった。生産力は劇的に向上した。にもかかわらず、うまくいくはずの自由経済が必ずしもうまくいかなかった。

そこで出てきたのが、生産手段を労働者大衆に手渡すならばうまくいくとする説だった。やがて世界を席卷した。しかしそれでもうまくいかなかった。あるのは殺戮と革命だった。そのような資本主義、社会主義いずれにも共通したものが経済を至上とする考えだった。いずれも経済をあらゆる価値の最上階に置く危険なイデオロギーだった。それならばということでの行き先が「脱経済至上主義」のファシズムだった。しかしこれら3つの考えに共通するものがイズムだった。

イズムとは、簡単に言ってしまうと、「こうすれば必ずうまくいくはず」とする原理主義である。その淵源は、頭の中でベストのものが見つかるはずという信念を世に提出し支持を得たデカルト流のものの考え方だった。そこには常に精緻な体系が組み立てられるのが普通で、その中心に何が置かれるかの違いしかない。19世紀型のイズムでは、こうすれば人は幸せになるはずだとして、とっかえひっかえ新しいものが現れた。でもいずれもうまくはいかなかった。そのような思想的構造を見たのが青年時代のドラッカーだった。彼は考える人ではなかった。見る人、あるいは聞く人だった。彼が生涯発言をやめなかったのは、一貫してこの反イズムの領域だった。その具現化こそがマネジメントだった。

というのも、大戦後もイズムとイズムの戦いは続いていた。資本主義陣営はファシズムを破り、そして社会主義をも破ったかに見えた。だが、彼の目に映る本質的な社会像とは、イズムなしで十分成立する世界だった。組織社会において組織がどのように運営されるか。マネジメントと生産力が結びついて豊かな社会を実現し人を幸福にすることはできるか。しかしそれはイズムとは無関係の世界だった。

あるのは人間と社会だけである。その発展のための道具として組織がある。そのことに目がいていた人は少なかった。実は今なお少ない。

——具体的な例を挙げてほしい。

上田 彼は未来に対して決して悲観的ではなかったし、前向きの期待を常に口にしていた。けれども、うまくいかなければどうなるかといった反対の側面も

Watt himself had the experience of trying to open his own shop as a technologist, but was prevented from doing so by the Guild. At about that time, Adam Smith, the economist, offered Watt a workshop at the University of Glasgow, where Smith was teaching. From that workshop, in 1776, the steam engine was born. After being applied to the textile industry, use of the steam engine became widespread. It was one of the biggest and most unexpected successes in history.

In the same year, Adam Smith published *The Wealth of Nations*, claiming that the market society would function effectively in an unrestricted economy. It was the year that both thought and practice prominently emerged as social forces. Productivity improved dramatically. In spite of that, however, the supposedly successful free market economy didn't go well at all.

Then came this proposition: If the means of production were placed in the hands of the working class, everything would be fine. Before long, it stormed the world. However, it didn't work well, either. There was only genocide and revolution. What these ideologies of Capitalism and Socialism shared was the belief that the economy should be supreme. Any ideology which places the economy above all else is a dangerous one. Eventually, this led to Fascism. What these three ideas share is "ism."

"Ism," put simply, is a kind of fundamentalism, which says, "If you do this, everything will be successful." It derives from the Cartesian way of thinking that doctrines are the best of the minds of men, and so, submitted to the world, gain acceptance. Invariably, there is an elaborate system constructed at the center of the "ism," and the only difference among them is what they put there. New "isms" appeared one after another in the Nineteenth Century, proclaiming that if you do thus and so, mankind will benefit. However, none of them was successful. It was young Drucker that saw through such ideological mechanisms. He wasn't a contemplative person. He was observant. A person who listened. He never ceased his life-long protest against ideologies. In management, his ideal would be realized.

The reason for this is, even after World War II, the battle between different "isms" continued. Capitalism beat Fascism, and it looked as if Capitalism would also beat Socialism. However, to Drucker, the fundamental vision of society is a world established completely without "isms." He continued to consider how the organization should be managed in the Organizational Society, and whether by connecting management with productivity, an affluent society could be realized, and benefit the people. In any event, it had nothing to do with "isms."

It concerned only people and society. Organizations were just tools for development. There were very few people who saw it that way. And even today there are very few.

—Could you give us concrete examples?

Ueda: Drucker wasn't pessimistic about the future, and nothing but forward-looking expectations passed between his lips. He was, however, carefully considering the adverse affects, if things went wrong.

考慮に入れていた。

彼は日本の将来について大いなる期待を寄せていた。だが、しばしば彼の激励は脅迫めくときがある。そうならなければ、どうなるかわかりませんよというときがある。近年の日本社会におけるコミュニティの分断は、少なくともこれまで見慣れない異質なものであった。「派遣切り」とは単なるジャーナリストイックな用語にとどまらない。日本社会の変質を象徴する語彙と捉えなければならない。

不況が深刻化して人を切る。そのとき、従業員の中に「切られる人」と「切られない人」の二種類の人間が生まれる。そもそもそのような二種類の単純な層を生み出してしまう社会が健全であらうはずがない。そのような組織でなければ成立しない事業は、事業ではない。というよりも、それを理念的・道徳的存在としての組織社会と呼ぶことはできない。

たとえば未成年を低賃金で酷使しなければ利益が出ないということは事業として成立しないということと同じである。あるいは奴隷労働を必然としなければ成立しない社会はそもそも社会でさえない。もし派遣切りなるものが当然の前提として受け入れられるならば、組織はすでに道徳的存在としての根拠を失っている。そして組織によって成立する社会、すなわち組織社会は社会と呼べない別の何かに変質したと見てよい。

マネジメントの基本と原則を失った社会は、あつという間にイズムの社会、あるいはモダン以前の原理原則なき世界に逆戻りする危険性があることをわれわれは知らなければならない。

本来、そのような反社会的な事態に対しては、当の経済人が否と言えなければならない。だが、気がついた限りでは、残念ながらそのような声は一人からしか聞かれなかった。そこに問題の本質がある。繰り返すが、「誡首しなければ会社が潰れる」という訴えと「金儲けは悪いことですか」という屈託のない問い返しとは同根である。

共通するのは、絶望的なまでの想像力の欠如である。経済とは社会のための道具である。あるいは人のための道具である。目的を問う発想の欠如は教養の欠如と同義である。「何のために」という根本的な問いなくしては何ものも意味を持たない。

形を変えて同じ問いが繰り返し投げかけられている。社会的な地位とは、世の中からの預かりものである。世と人に貢献する代わりに一時的に借りているだけのものに過ぎない。そのような考えがなくなったのが問題だと思う。

「現実」を現実的に説明する力

——では、ドラッカーによる世界観について少し詳しく説明してほしい。

上田 根源的な問題意識に通じるために、必ずしも容易な作業ではない。ドラッ

Drucker had high hopes for Japan's future. Nevertheless, his encouragement sometimes appeared more like a threat; "If such-and-such doesn't occur, who knows what will happen next." At the very least, a divided Japanese community has encountered many strange things in recent years. "Temp Workers Laid Off!" is not just a journalist's tag line. It's a catch-phrase, symbolizing the transformation of Japanese society.

Recessions worsen and people are laid off. When that happens, two classes of people are created among employees: "expendable" and "non-expendable." To begin with, a society that produces two such simple-minded categories cannot remain healthy. A business which could only survive with that type of organization is not a business. That is to say, it cannot be called an Organizational Society, in which ideology or morality exists.

For example, it would be the same as a business that couldn't produce a profit unless it exploited under-age workers at low wages. A society which requires slave labor is not even a society. In other words, if laying off of "expendable" workers becomes an accepted basic premise, the organization forfeits its standing as a moral entity. And we can say that it has transformed into something else besides a society based upon organizations, or an Organizational Society.

In a society where management fundamentals and principles have failed, we should understand that, before you know it, we would be in danger of reverting to the world of "isms"—or, the unprincipled pre-modern world.

Ideally, the businessmen in question should say "no" against such an anti-social state of affairs. Unfortunately, however, as far as I know, there has been only one dissenting voice. Here is the true nature of the issue. To reiterate, the claim, "Without lay-offs, the company would go bankrupt," has the same root as the lighthearted refrain, "What's wrong with profit-taking?"

What they share is a hopeless lack of creative imagination. The economy is a tool for society. And a tool for people. The lack of imagination behind the purpose of these utterances is the same as a lack of sophistication. There is no meaning if no one asks the basic question, "Why?"

The same question repeated in a different way could be offered up. Social status is only a thing on loan in this world. It is only borrowed temporarily for the purpose of contributing to individuals and to the community. That such an idea has disappeared is a problem, I believe.

A philosophical framework trumps skill

—So, please explain Drucker's worldview in a bit more detail.

Ueda: It is connected to his fundamental consciousness, so it isn't an easy job. Drucker's framework point of view needs to be mapped out. It needs interpretation.

Clearly, highlighting his worldview will contribute toward building a new world framework for the future. His questions were always based in reality and at the same

カーの主張のフレームワークは絵解きを必要とする。解釈を必要とする。

その点を明らかにしていくことが今後の世界の構築に大きく寄与する。同時に、その結果明らかになったことを常識としていくことが必要となる。彼の問いは常に現実と密に接しつつも、常に文明史的なものだった。「産業社会は社会として成立するか」「ヒトラーの出現は必然か」——。そのような種類の問いをいくつも発して、さまざまなアプローチを試みた。そもそもドラッカーとは政治学者だった。

そこから導き出された視座が、知識を生産的なものとしあらゆるものに成果を上げさせる作法、そしてそのための基盤となる組織社会の到来に関するものだった。彼の観察によれば、社会において、生産力とイズムが一緒になると必ず悪い方向に行く。いかに善良な動機に貫かれようとも、イズムには人間社会を救済する力はない。

現実には、社会主義、全体主義、そして資本主義さえもすべてうまくいかなかった。それは現実そのものを現実的に説明する力が、イデオロギーという合理主義の産物には絶望的に欠落していたからだ。

ドラッカーが組織社会というイズムにもイデオロギーにもよることのないきわめて現実的な社会上の特質に着目したのは当然といえば当然だった。組織とは手段であって、機能である。手段の卓越はその成果によって測られる。それは善悪の問題ではない。機能するかしないか、それだけの問題である。ドラッカーが生産力と組織社会を結びつけ、そのいかに産業社会の未来を見たのは、深いレベルで企まれた彼の思考フレームを忠実に反映するものだった。

——そのような理解は現実社会において、どのように意味を持つだろうか。

上田 むろんそのようなフレームワークはいま現在進行する問題を読み解くうえできわめて高い効果を発揮する。

ドラッカーのフレームワークでは、いかなるものであれ、何のためのものか、すなわち目的に関するコンセプトが問われる。建物やそこに生活する人々への思いや想像のないところに、のみやかんな意味はない。目的の観念があってはじめて手段の意味が理解される。組織も技術もマネジメントも、すべてが世と人のための手段であることが強調されるのはそのためである。

フレームワークとはビジョン(視角)を固定する役割を持つ。ゆえにその重要性は誰しも認めざるをえないながらも、あまりに基本的過ぎるために気づかれることがない。これまでも、種々の学問領域において進歩に貢献してきた者に共通するのは、新たなフレームワークを見出したことにある。ニュートンもアインシュタインもマルクスもそうである。

つまり、フレームワークのほうがスキルより大切だということである。同じことはマネジメントについても言える。マネジメントとは実に多くの異なる領域からの方法知の濃縮物と見ることができる。そのなかで核となるのはマネジメントの中軸を貫くフレームワークである。

time, they were also always civilization-related. “Would the Industrial Society be established as a society?”; “Was the emergence of Hitler inevitable?” He asked so many questions, and tried so many approaches. After all, Drucker was a political scholar.

From this, he derived his perspective, elevating the form, making knowledge productive and rewarding. And related to this was the foundation for the advent of the Organizational Society. From his point of view, when productivity and “ism” are connected, nothing good comes of it. However well-intentioned the motivation may be, no “ism” has the power to redeem society.

In fact, none of them—Socialism, Totalitarianism, or even Capitalism—was successful. It’s because with ideology, as the by-product of rationalism, the ability to explain reality *realistically* is desperately lacking.

It is natural that Drucker focused on the rather more realistic and social characteristics of the Organizational Society, with no connection to any “isms,” or ideologies. The organization is a tool, a mechanism. Results are the measure of a tool’s effectiveness. It is not a matter of good or bad. It is just a matter of whether or not it functions. Drucker connected productivity with the Organizational Society, and under these circumstances, he saw the future of Industrial Society. It was a faithful reflection of his philosophical framework, set forth at a profound level.

—What is the meaning of such an interpretation to real-world society?

Ueda: Such an understanding of his philosophical framework will definitely contribute greatly to the interpretation of ongoing issues.

In Drucker’s framework, one should always ask “What is this for?” In other words, the concept of purpose should be questioned. The chisel, the planer—such tools are useless for putting up a building without the thinking, or imagination of the people living there. Only with a concept of the purpose from the beginning can the meaning of tools be understood. It must be emphasized: Organizations, technology and management—all are tools for society and for the individual.

A framework has the role of anchoring one’s vision. Anyone can confirm the importance of this, but not everyone is aware of this, because it seems too basic. Regarding what they share among those who contributed to the progress of academic disciplines, the most significant thing is the discovery of new frameworks. Newton, Einstein, and Marx are examples.

In other words, the framework is more important than tools, or skills. The same thing could be said regarding management. You can say that management is the collection of skills and methods from various fields. Among them, the core is his philosophical framework, which forms the axel of management.

Why was management framed? Simply because it was needed. In fact, Drucker’s understanding regarding the formation of management had the same root as creating a scheme for the “Post-Modern” world. The Organizational Society was created to survive the decline of modern rationalism. To put it in Drucker’s terms, it’s all laid out

マネジメントがなぜ体系化されるにいたったのか、それが必要だったからにほかならない。実はマネジメント成立に関する問題意識は、脱モダンのたくらみと同根であった。近代合理主義では立ち行かぬ組織社会を生きるために編み出されたものだった。それをドラッカーの用語で言うと、「このポストモダンの世界」(1957年)ということになる。

あるいはフレームとはゲシュタルトの世界でもある。形態に関する意味と解釈の世界である。それは道である。道とは形態である。形である。全体を全体として把握すること、欠けた陶器に永遠の美を見出すように、その形に精神が宿るとする考え方である。マネジメントでいえば、スキルが重要なのはそこに文明への精神が宿っているからである。形態の世界は因果関係を説明し尽くす必要がない。それは合理の世界ではない。知覚の世界である。うまくいっていることがわかれば、それを使えばいい。うまくいかないならば、使わなければいい。とするならば、形態の世界とは、型を手段として使用しつつも、型を絶対視はしていないということである。たぶん日本画も同じであろう。ドラッカーがあのような一風変わった芸術に惹かれたのも、そのなかにある形式や姿勢に共鳴したのだらうと思う。日本人には比較的なじみのものだ。

マネジメント上のドラッカーの記述でも、会議はなぜが一定の人数を超えるとうまくいかなくなる、といった記述が出てくる。それは形態であり型である。なぜかはわからない。やがてわかるだろう。でもわかるようになるまで待つてはいられない。それがドラッカーの言うことだった。ただそういうものかと言いたいようなものがない世界には存在する。あえていえば常識としか言いたいような何かである。それを認めなければいけない。常識がない人間や社会はコミュニケーションがとれない。

そのゆえに、すべて合理の因果関係で明らかにしなければ気が済まない人々は、ものごとをうまく運びえないだけではない。危険な存在である。わからないことが無数にあるという前提を持てるほうがうまくいく。その生ぬるさが人と社会になくてはならない。人間がうまくやっていくのに、完全なものはありえない。だが、まがりなりにも機能するものは追求しなければならない。

——先に出たポストモダンとはあまり耳慣れない語彙だ。少し説明してほしい。

上田 決して難しいものではない。まずもって、ドラッカーの言うポストモダンとは、先進的な思想でも革新的な思想でもない。そもそもそれは価値体系という意味での思想でさえない。それによらずして現実が処理できないゆえに必要なとされる考え方である。

現実には、モダンの手法では何もさばけない。ポストモダンの手法が最も先鋭的な形で現れたのが、企業組織だった。近年にいたっては、市場が完全にグローバル化し、実質的に「地球市場」としか呼びようのないものとなった。住宅、家電製品、自動車から、百円ショップの小物、駄菓子まで、実質的に一つの市場で需要と供給のバランスがはかられている。近代合理主義思想のなかにはその

in *A Landmark of Tomorrow: A Report on the New "Post-Modern" World* (1957).

The framework is similar to the world of gestalt. It's a world of interpreting forms and meanings. It's a seeker's path. Perhaps classic Japanese paintings share commonalities. I think that's why Drucker was attracted to such art, because its forms and orientations resonated with him. This would be relatively familiar to the Japanese.

The path is the pattern. It's the form. It's the thinking that grasps the whole as a whole, that finds eternal beauty in a chipped ceramic tea cup, wherein the essence of the form resides. If this is applied to management, skills are important because the spirit of culture resides within them. It is not necessary to explain a cause-and-effect relationship in the world of "form," because it is not a world of rationality, but a world of perception. If it's clear it's going well, you could use the skill; if not, you shouldn't use it. If it works well, in the world of patterns, even though you use of the shape as a tool, don't value it absolutely.

In his management books, Drucker wondered why, if there are more than a certain number of people in a meeting, it doesn't go well. This is pattern and shape. We don't know why. Ultimately, we will know. But we can't wait until we know it. That is what Drucker said. There is no way to explain such things as they exist in the world. If I dare say, it is something we can call basic assumptions. You have to admit it. Without basic assumptions, people or society can't communicate.

Those who are all but determined to clarify things in a rational way, through cause-and-effect, not only would fail to carry on, but could themselves become a threat. Things would go better if your premise was that there are countless unknowns in the world. Such incompleteness is indispensable to people and society. There is no perfect way for people to do things. If something works, though imperfectly, we have to pursue it.

——“Post-Modern” is not a familiar term. Could you explanation in more detail?

Ueda: It is not a difficult one at all. Drucker's "Post-Modern" is neither an advanced, nor innovative thought. To begin with, it is not even thought as a value system. It is a way of thinking needed for unsolved issues of reality.

In fact, the Modern Method cannot solve anything. It is in the Industrial Organization that Post Modern methods have radically emerged. In recent years, the market has widened completely, and turned into what can only be called a true "global market." Housing, household appliances; from automobiles; trifles; to packaged snacks—supply and demand are substantially balanced in a single market. There was no such assumption in modern rationalism.

Then, how does the "Post-Modern" endeavor carry on? So far, there is no definite answer. However, we have begun to see a method. In order to develop society, every entity has to produce results. Otherwise, civilization itself will eventually fail.

As to that, we have to find the best methods for producing good results. If you seek them out, you can find them. It might be something out of the ordinary. But if it actually works out, depending on the method, it would be proof of the possibility.

ような想定はまったく存在しなかった。

では、脱モダンへの試みとはいかにしてなされうのか。明確な答えは存在しない。だが、道筋は見えつつある。社会が展開していくためには、あらゆる存在が成果を生み出さなければならない。そうしなければいずれ文明自体がもたなくなる。

ならば、成果を上げるのに、最もうまくいく方法がないかを探してみる。探せば必ずある。それは例外かもしれない。しかし、うまくいっているのが事実ならば、方法次第で可能という証でもある。そのようなケースを緻密に描き切り、残していくことだ。あたかも優れた画家が、清明でありのままの自然を画布に再現するように、あるいは日本画の絵師が筆の一さばきで空間を再構成するようにである。

だから、すぐに体系化しようとしてはいけない。それはいずれ誰かがやってくれる。せいぜいのところ模倣の対象、お手本とするくらいでちょうどよい。現実とは生き物なのだから、生き物のままに扱わなければならない。そんなケースがきっと今後重要になってくるはずだ。ケースとは標本であり、構造や自律性の小さな宇宙である。昆虫学者が一日中大好きな昆虫をあかず眺め観察するように、うまくいく組織や人を正確に観察し記述していく、それがわれわれが現在なすべきことだ。

われわれの場合で言えば、ドラッカーのマネジメントを現実に適用して成果を収める人や組織について、より精密な観察と記述を重ねていくことに意味があると思う。そして、そこから自ら自身や、自らの組織に対する新しい意味を読み取ることだ。実はその方法こそが、ドラッカーがGMの観察結果に引きつけて最初の本物のマネジメントの書物として世に問うた『企業とは何か』だった。

ドラッカー・プレミアム(DP)の追求

——未来に対し示唆的なものを感じる。もう少し詳しく教えてほしい。

上田 ドラッカーを経営に適用する事例はとにもかくにも無数にある。というよりも、マネジメントの概念そのものがドラッカーの創意になるものとすれば、理論上ドラッカーを使わずにマネジメントを行うことは不可能といってよいのかもしれない。違いはそのことを意識しているかしていないかだけである。あるいは誇らしげに認める人と、あえて何も言わない人がいるだけである。

そのような事例は、世の中には無数に転がっている。大事なことは規模の大小を問わず、そのような事実を聞き取り、記録することである。そして、それを紹介するのが次の仕事になる可能性がある。「なんでうまくいっているのですか?」「どうして今のような会社が出来たのですか?」素朴な疑問を率直に聞き連ねていけばよい。回答をただ淡々と記していく。

日々ささやかな領域で活動する方々のなかで、そういったドラッカー・プレ

What you could do is precisely describe such cases and file them away. You do this as a talented artist captures on canvas the beauty of nature the way it is, or a Japanese ink painter reconstructs space with one stroke of a brush.

Therefore, you should not rush to systematize things. Someone can do it someday. To this point, copying an example as a role model is good enough. As the real world is a living thing, we have to handle it as a living thing. From now on, such case studies will be more important. A case is a sample as well as a microcosm, which has its own architecture and autonomy. You observe and describe an exemplary case of an organization and its people faithfully, as if an entomologist tirelessly observing his favorite insects all day. This is what we should do now.

For us, continuing to observe and describe organizations and people which have produced successful results applying management into actual cases has meaning. Subsequently, we should interpret new meanings about our organizations and ourselves. In fact, it is exactly the method that Drucker employed, from the results of his observations at GM, in his first management book, *Concept of the Corporation* (1946).

In Pursuit of “Drucker Premium”

—I sense an inspiration for the future. Could you explain in more detail?

Ueda: There are countless cases where you can apply Drucker to management. Or rather, if we can say that the concept of management was originated by Drucker, theoretically, it can be said that it is impossible to engage in management without referring to Drucker. The difference is whether or not you acknowledge this. There are some who admit it proudly, and others who dare not to say anything about him.

You can find such countless cases everywhere. The important thing is to listen and record the facts regardless of scope. Introducing such cases could lead to the next task. “Why so successful?” or “How were you able to build such a company?” Just continue asking such simple questions frankly, and documenting the answers in a straightforward manner.

On a daily basis, reporting on active methodologies in the humblest of fields, you are in pursuit of “Drucker Premium.” The result would be a case book of “Drucker Premium.” You can realize unimaginably fantastic, modest miracles taking place every day. Each one of those can surely move our civilization forward.

I think that each one of those case studies will be assembled in a collection of “Drucker Premium.” If the subject is a business owner, you could observe and document things about him in detail from his birth to the present, including his work. Make no mistake; it would be a worthwhile project. You could not only observe, but also document. The more, the better.

Each case, in other words, would be like yeast. It would be an agent which cultures tomorrow’s hopeful world as well as a live, distilled world in itself. When you see it, you will realize the structure of a living thing. You should disseminate the good yeast

ミアム(DP)を追求し、公表していく。DPケースブックである。想像を絶するほどのささやかな奇跡が日々進展しているのがわかるはずだ。その一つ一つが文明を確実に前に進めている。

それぞれがドラッカーを実践するケース集として成立していくと思う。経営者ならばその方の生い立ちから仕事に就いて現在に至るまでのことを丹念に観察し描写し記述していけばよい。それは意義あるプロジェクトになっていくに違いない。あるだけ観察し、あるだけ記述していく。あればあるほどにより。

ケースとは別の言い方をすれば酵母だ。それ自体生きた世界の凝縮であるとともに、望ましい明日の世界を培養するための胞子である。それを見ることで、その生物の持つ構造がわかる。うまくいくことの酵母をより多くの人々に広めていくことだ。繰り返すが、誰かができているということは、方法と作法さえ適切であるならば、自らの領域でもできるということの例証でもある。それこそがポストモダンにおけるマネジメントの教科書になりうるし、経営の百科全書になりうる。

それは新種、あるいは別種の普遍学だ。モダンにおける普遍学のアプローチをデカルトの『方法序説』が示したとすれば、社会生態学的アプローチとは脱モダンへの野心的試みを濃厚に反映したものだ。だが両者のアプローチは根本的に違う。後者は直接的に普遍的真理を追求するものではない。反対に目の前の具体物・個物を徹底的に観察し描写し、その形態的真理を把握することによってしか普遍に至ると考える。一見迂遠なその方法が、普遍に至る道であるとする。

ドラッカーは西洋が神学を体系化していた中世に、日本では源氏物語が書かれていたと言った。日本へのお気に入りの評価だった。彼が日本の芸術にことさらに関心を持たざるをえなかったのも、そこに広大無辺の無意識の世界が横たわっていたためだと思う。現実の世界では、意識されているものなどほんの針の先ほどに過ぎない。意識されているものなど例外中の例外で、ほとんどの物事は意識されていない。知られていない。すなわち、無意識の世界が現に存在していることを意識させてくれるのが日本の芸術だった。その証拠として、日本画は対象を描いていない。空間を描いている。

彼の手法には予期せぬ成功、すなわち理由はわからないながらもうまくできることを徹底的に追求せよといったものがよく出てくる。あるいは人に聞けとも言ふ。要は自分で意識していること、わかっていることなどたかが知れている。知られていないことのほうが無数にある。だが、それがきちんと説明されるのを待ってははいられない。そのためのアプローチがドラッカー流のものだった。大事なものは、世界をそのようなものとして見ているかどうか、それだけだった。

理論ではなく現象を丹念に描いていく。定義や原理は必要ない。現象は現象を刺激し新たな現象を呼ぶ。それだけで十分である。解釈は読み手がそれぞれにすればいい。得たい人が得たいものを得ればよい。

to others. Again, if someone else can do it, and its ways and means are appropriate, it would be proof that you can do it in your own field. It could become a Post Modern management textbook, or an encyclopedia of management.

There's a new, different kind of universal study. It is a deep reflection of an ambitious socio-ecological approach to the "Post-Modern," compared to the approach to universal studies as presented in *Discourse on the Method* by René Descartes. These approaches are fundamentally different. The new study is not an approach directly pursuing universal truth. On the contrary, it's a study that precisely observes and documents discrete, concrete objects in order to grasp a morphological truth, and eventually could become a universal theory. Such "circuitry" would be a way to reach universality.

Drucker said that when theology was systematized in the western world, the *Tale of Genji* had already been written in Japan. This was a favorite assessment of Japan. This means, I believe, that a boundless unconscious world was lying there in the *Tale of Genji*. In the actual world, conscious things are only the tip of the iceberg, and the rare exceptions. Most things are unconscious and unknown. Thus it is Japanese art, which lets us know that an unconscious world also exists. As evidence, Japanese paintings depict space, not objects.

One of his methods, which he used often, is to unconditionally pursue unanticipated success with anything you can do well, even though you may not know why you can do it well. If not, you should ask someone else. The point is, you know only so much, but there are numerous things you don't know in this world. However, you cannot afford to wait until you can get the full explanation. So, that's Drucker's approach. The important thing is whether you see the world in that way or not. That's all.

You document a phenomenon not with theory, but with precise description. You don't need definition or rationale. One phenomenon will inspire another, and create a third, new phenomenon. That is sufficient enough. The interpretation will be left to each reader. The one who wants, will obtain what is wanted.

Possible Connections to Higher Education

—The connection between management and education is an important issue. What is your thinking in this regard?

Ueda: I will repeat it again: The most important thing is the framework. Skills falls short, compared to the framework. The job we have to do is to enrich those contents of the framework that correlate profoundly with management education. Recently, more and more people are paying attention. The universities and research institutes paying more attention to Drucker are increasing.

Simply put, there are only two kinds of management education these days: the MBA world; and the non-MBA world. As for the former, there are countless institutions offering MBAs, and the related courses are supported in many graduate schools. On the other hand, the non-MBA world is quite different. There are far

高等教育への接続可能性

——マネジメントと教育との接続も重要な課題と思う。そのことをどう考えるか。

上田 私の言いたいことは同じである。何よりもフレームワークが重要ということだ。スキルなどはそれに比較すれば取るに足りない。フレームワークの内容をどう充実させるか、そのための仕事が必要である。そして、その問題と最も深い関係性を持つのが、マネジメント教育である。最近そのことに気づく人が増えている。大学や研究機関でドラッカーに注目するところが増えている。

単純に言ってしまうと、現在あるマネジメント教育には二種類しかない。MBAの世界、そしてMBAでない世界である。前者については教えるところは世界中に無数にある。そのようなコースは多くの大学院で整備されている。他方で、後者はそうではない。教える場所も少ない。主流ではない。何よりも教えるということについての知識や技能が体系化されていない。それでも、それを知ることができた人にとって最も役に立ち、感謝されるのが後者である。

現実にはMBAはマネジメントのフレームワークを教えることに一貫して失敗し続けてきた。基本や原則を教えることに成功したためしかなかった。同じことはマネジメント・サイエンスにおいても言える。共通するのは、「何のために」、すなわち目的に当たる部分が忘れ去られていたことだ。

逆に言うと、そのような状況は巨大なチャンスである。そして、フレームワークを学んでもらうテクネコソが、ほぼ完全にドラッカーの世界と同義になってくる。それは少なくともアカデミアの世界ではない。しかしアート＆サイエンスの世界には巨大なニーズがある。ニーズがあるのに、誰も手をつけていない。

今後技術が教育を通じて文明を変える。その大転換の渦中にいる。恐らく今のような形での高等教育はあと少々もてばいいほうである。そのことがこれからの課題として重要である。メディアがメッセージの内容を規定するとすれば、教育というメディアが人の意識を規定する主因たらざるをえないのは当然である。それが文明の関係性を決める。

とするならば、今何を行うか、何に着手するかによって、数百年後には巨大な差異を生む可能性があるということだ。転換期ではほんのわずかな初期値の差が後々取り返し不能なほどの巨大な変化を生む。現在のマネジメント教育を重要と考えるのはその意味である。まだかなりの手間暇がかかると思うが、スキルとフレームワーク双方の充実には力点を置いていくべきだろう。Eラーニングなどがどのようにマネジメント教育に適応できるかが鍵となるはずだ。

理論は現実に従う

——新時代のマネジメントの課題が最も先鋭的に表れているのはどのような領域と見るか。

fewer related institutions, and it is certainly not main stream. Part of the reason is that teaching related knowledge and skills have not yet been systematized. However, non-MBA-related knowledge is useful and much appreciated by those who have studied it.

Actually, MBA courses have consistently failed to teach a management framework. They have rarely been successful in teaching the fundamentals and principles. The same can be said for management science. What they share is “What’s it all for?” But more to the point, the objective has been forgotten.

To put it the other way around, this represents a huge opportunity. Such “*techné*” as learning the framework is nearly completely synonymous with Drucker’s world. At least it isn’t the world of academia. There is a huge need for it, however, in the world of arts and science. Yet, even though there is a need, nobody can get their hands on it.

From now on, technology will change civilization through education. We are in the middle of that great change. The current form of higher education won’t be able to hold out for more than a short period of time. Actually, it is the key future issue for us. If the media defines the contents of the message, it would be natural that education, as media, should be a major factor in defining people’s consciousness, which would then determine the relationship to civilization.

Then, depending on what you do now, or what you undertake now, a huge difference could possibly result even hundreds of years later. During the period of change, a small difference in the starting point would result in tremendous, irreversible changes. That’s why we think that current management education is very significant. It may take a great deal of time and effort, but education in both related skills and frameworks should be emphasized. The key is how to apply computer-related educational methods like e-learning to management education.

“Theories Follow Events.”

——In which field do you see the most radical challenge for future management?

Ueda: To put it the other way around, the global market and business are typical examples where even using modern methods, there are many unsolved tasks. Generally, in all likelihood, they are probably more difficult to solve than we can imagine. It is in fields containing such fundamental gaps where we would see plenty of excellent cases to study.

It is because the related reality itself does not yet exist; and neither do theories of the global market, or global business. “Theories follow events.” That’s from his *Management*. From now on, global business must work hard to discover what it should be.

However, Drucker’s framework should prove useful here; at its core is society and people as social entities. In Drucker’s framework, any eventful change is meaningless unless it is consequential for humanity and society. Therefore, for individuals as social entities to be uplifted; it requires a functioning society. And that’s why there is meaning and need for the emergence of organization and management—so too, with

上田 逆に言えば、グローバル市場および企業などはモダンの手法で処理しきれないものの代表格である。恐らく一般に想像されるよりもはるかに厄介な代物である。そのような根源的なギャップをはらむところにこそ、学ぶべき優良な事例が多く表れてくるだろう。

なぜなら、それらについての現実自体がわれわれにとってまだ存在しない。ならば、グローバル市場や企業についての理論もまだ存在しない。理論は現実に従う (Theories follow events.) (『マネジメント』)。グローバル企業はこれから苦労してそのありようを模索しなければならない。

しかしここでもドラッカーのフレームワークが生きてくる。それは目的としての存在である人間と社会に関するものである。ドラッカーのフレームワークにあっては、いかなる事象の変化であれ、その人間的・社会的帰趨を見なければ無意味ということになる。そして、かかる社会的存在としての人間が幸せであるためには、社会が社会として成立していなければならない。そこに組織とマネジメント出現の意味と必要性がある。企業というものの意味と必要性がある。マネジメントの世界はそうして可能となる。

そのような意味性と必要性があるために、他方で社会そのものの理解がぜひとも必要になってくる。政治経済、自然環境、高齢化、グローバル化等々人間社会に関わりを持つあらゆる現象とその複雑な絡まりに関心を持たざるを得なくなってくる。ドラッカーは物見の役として、そのような複雑きわまりない個々の領域にもスポットライトを当て、どのように考えたらよいかを教えた。

——では、彼はグローバル企業をどう見ていたのだろうか。

上田 グローバル企業の本質は、企業のグローバル化にはない。市場のグローバル化がその出現の本質的な変化である。すなわち、グローバル企業とは社会変化に応じて生まれた副産物に過ぎない。そのグローバル企業を表す言葉が存在しない40年前、彼はグローバル企業そのものを論じていた。ドラッカーは次のように言う (『マネジメント』)。

「多国籍企業なる言葉は現実を説明するというよりも現実を曖昧なものにしている。今日では言葉として定着してしまったかもしれない。しかしたとえそうであっても、多国籍企業であることの機会と問題は、多国籍であること、すなわち多国における事業の展開にあるのではないことは忘れてはならない。すなわち、グローバル企業に関わる問題のすべては、需要、ビジョン、価値観において共通のものとなったグローバル市場の現実を受けて自らグローバルな存在になっていることにある。」

彼は言葉なきポストモダンの世界にあって、言葉を使って現実を語った。当時の用語法としての多国籍企業をあえて使用しつつ、その重要性は、多国籍企業が多国籍だからではなく、多国籍企業がグローバル市場に対応する存在であ

the meaning and need for business. Thus, the world of management becomes possible.

Because of the meaning and need for management, on the other hand, the understanding of society itself becomes necessary at any cost. We would have no choice but to pay attention to all kinds of social phenomena—politics and economics; the natural environment; the aging of society; and globalization—and their complicated relationships. By shining a spotlight on complicated matters in each field, Drucker, as a lookout, taught us the way to think about these matters.

—Then, how did Drucker view global business?

Ueda: The essence of global business does not lie in the globalization of the business. The essential change is globalization of the market for the emergence of global business. Therefore, global business is just a by-product born in accordance with social change. No words exist to explain global business. Forty years ago, Drucker discussed global business itself. In *Management*, he wrote:

“The term multinational, in other words, obscures reality rather than explains it. It is by now, however, probably too deeply entrenched. Even though it will have to be used, it should never be forgotten that the opportunities—but also the problems—of the so-called multinational lie not in its being multinational, that is, in its doing business in many countries. They lie in its being *transnational*, that is, based on the reality of a common world market—common in its demands, in its vision, and in its values.”

While living in the Post Modern world, where adequate words of description don't exist, Drucker explained the reality with words. Using the term, “multinational” which came into use at that time, he said that the importance does not lie in a multinational business being multinational, but in its being an entity corresponding to the global market. Of course, the term, multinational, isn't used anymore. In that sense, it has completely faded away. Now, we use the term “global,” instead. It is a rare case in which the vocabulary overtook reality.

Moreover, he said that, as a result of the fact that business has become globalized, it should become the entity which seeks for ultimate efficiency. In other words, every global business should become the entity which seeks out economic principles. Because, if not, it would go bankrupt.

In the multinational era, back in the past, Fiat in Austria and Fiat in Italy, both manufactured the same product. It was only a relationship between a parent company and its subsidiary. When they became adversary countries during World War I, Fiat of Austria had only to change their main bank to an Austrian bank. They were, so to speak, nothing but a clone alliance of the same company. Nowadays, it is impossible to completely manage global business as a clone alliance. If so, it would be easily destroyed by other global businesses developing strategies in a single market. It is inevitable for global business to comprehensively seek out economic efficiency.

Like any other business, global business also should have management strategies

るからだとした。むしろ現在多国籍企業という言葉はほぼ使われることがない。その意味では完全に衰退してしまった。その代わり、グローバル企業と誰もが言う。現実には言葉が追いついた稀な例である。

さらに、そこで彼が言うことは、企業がグローバル化した事実の結果として、それは究極の効率性を求める存在たがざるをえないという事実である。あらゆるグローバル企業が経済の原理を徹底的に求める存在としてしか成立しない。なぜならば、追求しなければ潰れるからだ。

往時の多国籍企業時代にあって、オーストリアのフィアット社とイタリアのフィアット社は同じ製品を製造していた。それは単に親会社と子会社の関係に過ぎなかった。両国が大戦によって敵対国になったとき、オーストリア・フィアットは取引銀行をオーストリア銀行に変えるだけでよかった。いわばそれらの企業は同一企業のクローン連合に過ぎなかった。今やクローン連合としてグローバル企業をマネジメントし切ることなど不可能である。そのようなものでは単一市場で戦略を練る他のグローバル企業に簡単にやられてしまう。グローバル企業にとって経済効率を徹底的に追求するのは必然ということである。

他の企業と同じようにグローバル市場に対応した経営戦略を持たなければならない。全世界を一つのワールドショッピングセンターとして、タイヤは中国、ポンプはフィリピン、組み立ては台湾、市場はアフリカという具合に徹底した経済効率を求めざるをえなくなる。つまり彼は約40年も前に「世界はフラットになる」と述べている。

明日の世界への懸け橋——それぞれの明治維新

——そのような視座からすると、マネジメントとはどのような意味を持つのか。

上田 他方で、企業とは人間組織である。それぞれ文化的側面を持つ。そして、文化とは本質的に異質多元なものである。とすれば、究極の経済性の追求とともに、究極の多様性をも同時に追求しなければならない。同じ会社の支社であっても、アルゼンチン法人とアメリカ法人とは文化が違う。

ならばそれぞれの支社は異なる構造のトップマネジメントを持たなければならない。それぞれ異なる戦略を持たなければならない。異なるリーダーシップ、異なる意思決定構造を持たなければならない。つまるところ、それぞれの文化にのっとった企業経営が行われなければならない。企業戦略上、究極の経済性を追求しつつ、その実現の方法においては限りなく多様なローカルな文化にもとづいて人を組織し、動かさなければならない。ドラッカーは『マネジメント』において次のように述べている。

「マネジメントは、急激にグローバル化しつつある文明と、多様な伝統、価値、信条、遺産となって現れる文化の懸け橋である。それは、文化

corresponding to the global market. They have no choice but seek the utmost in economic efficiency: shopping for tires in China, and pumps in the Philippines; establishing assembly facilities in Taiwan, markets in Africa; and so on—viewing the world as one huge shopping center. In other words, as Drucker said forty years ago, “The world becomes flat.”

Bridge to Tomorrow's World: Each One's Own “Meiji Restoration”

—From that point of view, what role does management play?

Ueda: Corporations, after all, are human organizations. Each has its own cultural aspects. Culture is essentially diverse and plural. If so, the utmost diversification, along with the utmost economic efficiency, should also be pursued. For example, subsidiaries in Argentina and the US have different cultures, even though their parent company is the same.

Therefore each subsidiary should have differently-structured top management: different strategies; different leadership; and different methods for decision-making. In short, management should be undertaken in deference to each culture. However, while pursuing the utmost economic efficiency in its implementation, in reality, global business should organize people according to the differences in local culture. Drucker mentioned this in *Management*.

“Management may well be considered the bridge between a civilization that is rapidly becoming worldwide and a culture which expresses divergent traditions, values, beliefs, and heritages. Management must become the instrument through which cultural diversity can be made the common purpose of mankind.”

This is the meaning of management; it exists as a bridge between culture and civilization. Clearly stated, management has the role of a bridge between civilization as the entity of universality, and culture as the entity of diversity. Regarding the need of the times for expanding globalization and diversification, for strength and public welfare, I think we can define management as a methodology for contributing to our civilization.

—What do you think is the essence of management?

Ueda: “Theories follow events.” However, the events haven’t happened yet. It will be global business that will make it happen, wrote Drucker. It is the essence of the changes happening now. Then, what is the essence?

I venture to say, global business, as an entity for fostering civilization, should carry out a kind of “Meiji Restoration” in each country and region. According to Drucker, the Meiji Restoration was not “the Westernization of Japan,” but “the Japanization of the West.” As Japan underwent the Meiji Restoration, global business should become universalized by remaining as diverse as it is. Each country needs its own “Meiji Restoration.”

的な多様性が人類の目的の実現に資するうえでの道具となるべきものである」

これが文化と文明を架橋する存在としてのマネジメントの意味するところである。マネジメントには文明という普遍的存在と文化という多様な存在を架橋する役割がある。世界市場が拡大しつつあるという時代的要請とその多様性をこそ公益となし、強みとして文明に貢献させる方法をマネジメントと呼んでよいと思う。

——そこでのマネジメント上の要諦をどのように考えるか。

上田 理論は現実に従う。だがその現実がまだ起こっていない。それを起こすのがグローバル企業だとドラッカーは言う。それが現在進行する変化の本質である。では、そこでは何がポイントとなるのだろうか。

あえて言えば、文明を担う存在としてのグローバル企業は、あらゆる国・地域において、明治維新を行わなければならないということである。ドラッカーに言わせれば、明治維新とは日本の西洋化ではなかった。西洋の日本化だった。日本が明治維新を行ったように、事業を多様のままに普遍化しなければならない。それぞれの国において、それぞれの「明治維新」が必要とされている。

日本人のマネジャーは日本人として扱わなければならない。韓国人の社長は韓国人として遇さなければならない。彼がニューヨーク支店にいったときに、彼にどのような待遇を与えるか。月給はニューヨークの地価や物価に合わせていくのか、日本の基本給等に手当を付けるだけなのか、戻ってきたときにどうするのか。いずれにしても、文化としての人間として扱わなければならない。

言うのは簡単だが、実行するのはとてつもなく難しい。文明と文化の橋渡しとは難しいとドラッカーも言っている。限られた存在としての世界が豊かになるためには、課題は無数にある。だが、それがよい社会になるか悪い社会になるかはわれわれ次第である。それは、明治維新の結果よい社会が出現するか悪い社会が出現するかがその社会の持つ力次第であったのと同じである。その社会が持つ力を民度という。

【略歴】ものづくり大学名誉教授、立命館大学客員教授、本会代表。ドラッカー自身からもっとも親しい友人、日本での分身とされてきた。1938年埼玉県生まれ。64年慶應義塾大学経済学部卒業。経団連会長秘書、国際経済部次長、広報部長、ものづくり大学教授を経る。ピーター・F・ドラッカー教授(1909－2005)の主要著作のすべてを翻訳。「ドラッカー名著集」(全12作品15巻、2006－2008)を編集。他の訳書にエリザベス・H・イーダスハイム著『P・F・ドラッカー——理想企業を求めて』ほか、著書に『入門ドラッカー——万人のための帝王学を求めて』(2006年9月)、および『ドラッカー——時代を超える言葉——洞察力を鍛える160の英知』(2009年10月)がある。

A Japanese manager has to be dealt with as a Japanese; so a Korean president as a Korean. For example, when a Japanese manager is transferred to the New York branch, the type of compensation package he will get should be considered; which way his salary will be adjusted for New York standards of consumer and land prices; and whether an allowance would be added to his base Japan salary. At any rate, he should be treated as a person inclusive of his culture.

Of course, it is easy to say, but very hard to do. Drucker also said that bridging the gap between civilization and culture is difficult. There are endless tasks for the world, as a place with limits, to become affluent. However, whether society becomes good or bad will depend on us. That is, it would be the same thing as saying that whether the society which emerged after the Meiji Restoration was good or bad depended on the power of that society. That is what is known as the cultural standard of the people.

[Profile] Professor Emeritus, Institute of Technologists, Visiting Professor, Ritsumeikan University. President, Workshop for Studies of Peter Drucker's Management Philosophy. Atsuo Ueda was born in Saitama, Japan, in 1938. After graduating from Keio University in 1964, he worked for the Japan Federation of Economic Organizations (Keidanren), as Secretary to the Chairman, Deputy Director of International Economic Affairs, and Director of Public Affairs. Later, he served as Professor of Management, and of Society at the Institute of Technologists. Currently, he holds the positions of Professor Emeritus at the Institute, and Visiting Professor at Ritsumeikan University. Professor Ueda translated and edited all of the major works of Peter F. Drucker (1909-2005), the man who invented management, and the greatest philosopher on modern society, including: the tetralogy, *Essential Drucker Series* (including *Essential Drucker on Management*); the *Drucker Sayings* tetralogy (including *Drucker Philosophy on Individuals*); *Management [Essential Edition]*; *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*; *The Practice of Management*; *The Effective Executive*; *The Age of Discontinuity*; *Innovation and Entrepreneurship*; *Managing the Nonprofit Organization*; *Managing in the Next Society*; *The Effective Executive in Action*; and others. Professor Ueda also compiled twelve selected works as *P.F. Drucker Eternal Collection*. Professor Ueda has also translated the works of others, such as *The Definitive Drucker* by Elizabeth Haas Edersheim, and has two books of his own: *Introduction to Peter F. Drucker In Search of Education for Executives* (Sep.2006); and *Drucker's Timeless Words 160 Insights for Sharpening Perceptiveness* (Oct. 2009). Professor Ueda writes essays and gives lectures on Drucker's management philosophy. *Three Minute Drucker Words of Wisdom from the Management Giant* has been published serially since 2003 in *Shukan Diamond*, a weekly economics magazine, and on the Internet at *Diamond Online* since 2007. Drucker himself said that Professor Ueda was his closest friend and alter ego in Japan. Professor Ueda currently serves as President of Workshop for Studies of Peter Drucker's Management Philosophy. (<http://drucker-ws.org>). Professor Ueda also serves as a member of the Eiichi Shibusawa Award Selection Committee, and president of the Saitama "Challenge Business" Manager Selection Committee. He was named Best Risk Manager of the Year, 2001, by the Association of Risk Management, Japan, for his contributions to the promotion of Drucker's management philosophy.