

2018.12.22 第17回 渋谷ドラッカー研究会@東京お茶の水 明治大学

「ドラッカー×社会学」

第17回 渋谷ドラッカー研究会のご案内

2018年12月22日開催予定

ドラッカー×社会学

- 13:10～13:20 開会挨拶
- 13:20～14:10 自己紹介
- 14:10～15:00 「最近、ぼくは世の中をこんなふうに見ている」(岩崎夏海)
- (休憩 15:00～15:15)
- 15:15～16:00 「2018年の樹」(ワーク)
- (休憩 16:00～16:10)
- 16:10～16:30 ファルスタッフの会報告(五島優子)
- 16:30～16:45 「源流と展望」(井坂康志)
- 16:45～17:00 「社会学者の見るドラッカー」(多田治)
- 17:00～17:50 [対談] ドラッカー×社会学(多田治・井坂康志)



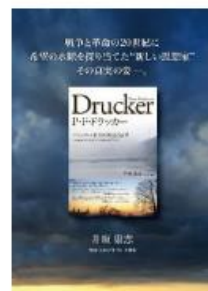
多田治(ただ・おさむ)

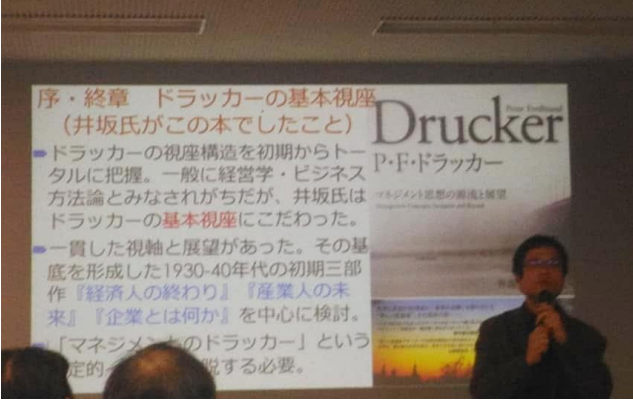
1970年大阪府四條畷市生まれ。一橋大学大学院社会学研究科教授。早稲田大学政治経済学部卒業。早稲田大学大学院文学研究科博士後期課程満期退学。博士(文学)。専攻はグローバル社会学・現代社会理論・沖縄研究。

場所：明治大学駿河台キャンパス研究棟第9会議室

資料・施設費等実費：1,000円

参加申し込み facebook 渋谷ドラ・イベントページもしくは
イベント事務局 ご連絡先：shibu-drucker@six-stars.jp まで





2018.12.22 講演&ライブ動画

井坂氏著『P・F・ドラッカー』のエッセンス(1) <https://youtu.be/zJ8tZ9AuwZI>

井坂氏著『P・F・ドラッカー』のエッセンス(2) <https://youtu.be/VChj44PcDqU>

井坂氏ソロ 1 曲目 <https://youtu.be/lPu2W0X46HE>

井坂氏ソロ 2 曲目 <https://youtu.be/tTR4uoDki9s>

多田オリジナル披露

1. New Spring <https://youtu.be/DPrFqZ5Wp2g>

2. 自然—生まれて初めて <https://youtu.be/LTpuA8YWOy4>

3. 夏—私はひとり <https://youtu.be/tHYCQnNMtmE>

4. 都会のワンルーム <https://youtu.be/2gxQwmg00-Y>

5. 弓と弦と <https://youtu.be/iPiSCBwZ0M8>

6. まっしぐらに歌おう <https://youtu.be/S53Twqfq9SI>



もし社会学者が井坂氏のドラッカー本を読んだら 文章版

～井坂康志著『P・F・ドラッカー マネジメント思想の源流と展望』書評～

多田 治

「マネジメントと知識社会、社会生態学が絶妙に織り重なったドラッカーの一連の営為を、なめらかな筆致と透徹した思考でまとめあげた良書。本書には明らかに、経済学的であると同時に文学的でもあり続けてきた著者・井坂氏の、才能と人柄があふれ出ている。」

刊行前このように推薦の言葉を書いたとき、私はこの書の本当の中身と価値を、まだきちんと認識できてなかった。この3行で書いた思い自体は今も変わらないのだが。そもそもドラッカー自体を全く読んでなかったのだから、無理もない話だ。12/22のプレゼンを準備する中で、『経済人の終わり』を合わせ読んだところから、グンと理解が深まった。

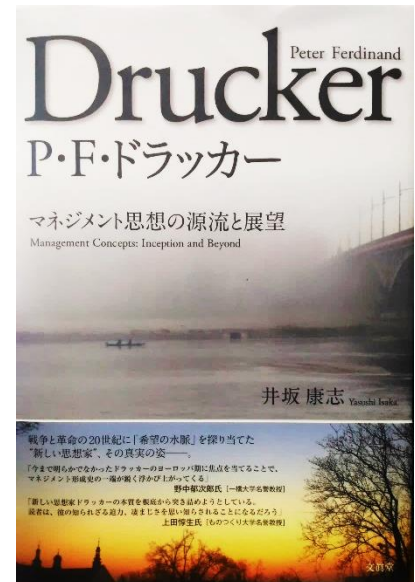
やはり世間に流布しているマネジメント論者のイメージが、あまりに強すぎるのだろう。逆に理解を妨げていた。1939年刊『経済人の終わり』では、20代のドラッカーが直接リアルタイムでみたナチズムが、鮮やかに描写された。そこから一貫して展開された全体主義批判や社会生態学の側面は、世間一般ではほとんど認識されていない。「ドラッカーはマネ

ジメントの人」という固定観念を脱しない限り、この井坂本（便宜上、以下もこう表記させていただく）とドラッカーの深い本質的な部分は、どうても理解できないだろう。

それにしても井坂本は、全部読み切るにはそう生やさしくはない、かなり硬質な内容とメッセージを含んだ手ごわい書であった。難しい・読みづらいというよりも、情報量が膨大なのである。何しろ3部10章構成に加えて、序章・終章も本格的だから、実質12章。『経済人の終わり』と同様、正面から向き合わされるタイプの本なので、12回も気持ちを投入し、テンションを上げないといけないから、なかなか大変な作業なのである。失礼ながら正直言って、最後まで読み通せる人は少ないだろう。

しかし私も、12/22のプレゼンを前にして、「出せてよかったですね～」的な、よくありがちな儀礼的コメントで終わりとくはなかった。きちんと内容に踏み込み、実質的なコメントをしたかったし、一部だけ取り上げて終わりにせず、より丁寧に全体を把握してエッセンスを抽出して伝えたかった。少しでも来場者の皆さんに、本書の理解や活用の助けになればよいとも思った。そこで採ったのが、4ページレジュメに全章のエッセンスを載せて配布する形だったが、作業に時間を要し、完成は前日の夜12時。そこからさらにパワポを作成、完成は当日朝4時半となった。本書の重みを、身をもって味わった時間だった。

井坂さんがこの本で主にしたことは、ドラッカーの基本視座を初期からトータルに把握することであった。一般にドラッカーといえば経営学やビジネスの方法論とみなされがちだが、経営学では素通りされがちな彼の基本視座に、井坂氏はとことんこだわる。ドラッカーの一貫した視軸と展望を導いたのが1930-40年代の初期三部作、『経済人の終わり』『産業人の未来』『企業とは何か』であり、本書はこれらを中心に検討している。



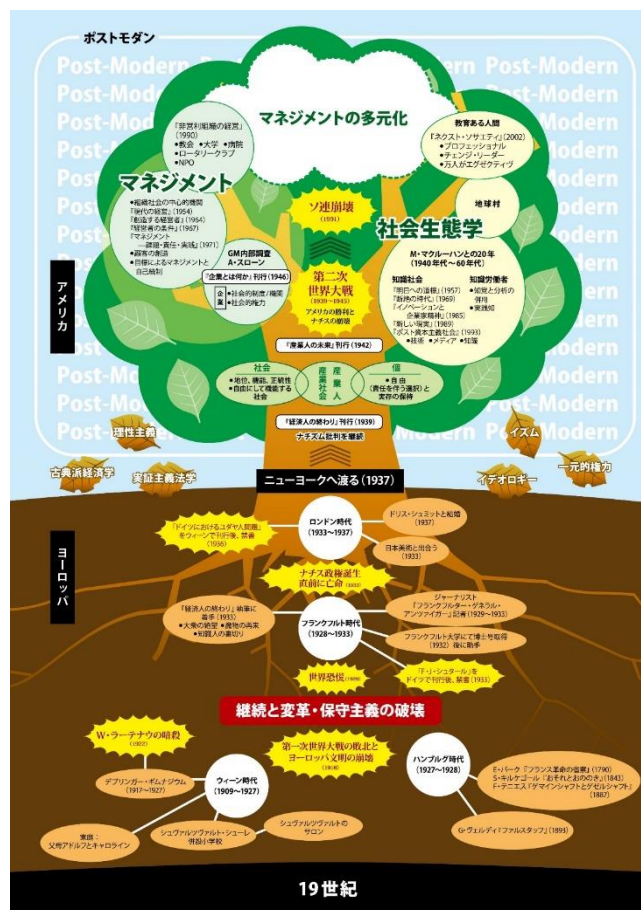
1章のウィーン時代、ドラッカーの幼少
～思春期の描写を読んでいると、甘ずっぱ

2章のフランクフルト～イギリス時代で印象に残るのは、ケインズの講義に失望したというくだりだ。人と社会を語らず、貨幣と商品を主に議論しているのを見て、社会科学から社会性や歴史性が抜き取られ、合理主義に落とし込まれる点を警戒したというあたりは、ドラッカーの社会学的な側面がうかがえる。

驚きだったのは、19世紀以来の経済至上主義、近代合理主義、社会主義、ナチズムといった諸潮流が、統一的な視座から把握されてゆく点である。そこにあるのは一元性であり、個の画一化・無化であった。これらに代えて、現実の観察に基づき人々・組織の多元性を重視する、社会生態学の立場が押し出されたわけである。

初期三部作では一貫して、全体主義への危機認識がみられた。「自由にして機能する社会」の建設こそが、彼の基底の視座であり、企業やマネジメントはそこから派生する。ドラッカーがナチズムと対比しつつ期待をもって観察したのは、移住後のアメリカ産業社会（3章）であった。総合的な観点から、産業社会と企業への視座は形成されたのである。

ドラッカーは近代合理主義の一元的・演繹的・還元的な思考を徹底して排し、人間を中心にした生態的・実存的な視座をとる（4章）。人間社会には多元性・自律性・創発性があり、人々の自由で自発的な行動には、内面的合理性がある。コミュニケーションでは受け手の知覚こそが重要で、顧客は自分にとっての現実からみて合理的に行動するという。質的存在としての顧客（p.124）。こうした見方もとても社会学的で、質的調査法と通じる。



「自由にして機能する社会」(5章)という視点は、ハイエクとも重なり興味深い。単一の理性による計画主義的社会設計は、主体の全能性を前提してしまう。逆に人間の不完全さや誤りやすさを、むしろ自由の出発点と位置づけるからこそ、歴史的な試行錯誤のなかで、創意工夫が生まれるのである。

ドラッカーはビジネススキルの著作でも、透徹した歴史的・哲学的省察を残したという。回顧的理解が、人に強みや力を与える。目標によるマネジメントと自己統制こそが、外からの管理を、より効果的な内からの管理へと切り替えてゆく。ナチズムの危機の時代に内面化した知見は、マネジメントにも丹念に埋め込まれていたというのである(p.165)。

6章の知識社会の議論は、社会学的には特に興味深いものだ。ドラッカーは知識を、使用者側の適用の問題としてとらえる。知識の客観性や普遍性より、解釈や習熟、利用の観点を重視した。また時間論の視点も重要で、社会生態において知識は、(数学のような)可逆的で概念的な分析としてより、不可逆な、生きられた時間のなかでの知覚として現れてくる。明示的な客観知は、行為の次元の知覚作用には代替しえない。

マネジメントはまさに、実践的な知識である。ドラッカーは、知識を使う人間の能力に目を向けた。彼の知識論において実践知の習得は、合理主義思想へのアンチテーゼでもあった。知識は一部の人物や機関の占有物でなく、多様な領域に散在し、慣習や文化のなかで現に機能している。ドラッカーは、従来の西洋哲学で軽視されてきた行為能力を、知識の中に取り込んだのだという(p.178)。知識は、認識する主体と密接不可分であり、知覚を介して主体に内在化される。このような知見は、ブルデューのハビトゥス／プラティック、ギデンズの構造化理論など、社会学者の一連の議論と大いに重なる。

8章のE・バークは、第Ⅲ部「内的対話と交流」に登場する諸論者のなかでも、私には特に味わい深く感じられた。『フランス革命の省察』の著者バークの影響下で、ドラッカーも定位した保守主義は、現存素材を最大限活用しつつ、漸進的に改善と創造をめざすアプローチであった。その背景には、ルソー的啓蒙に基づくフランス革命の急進性、全体主義的要素への不信と拒絶がある。ドラッカーはルソーからロベスピエール、マルクス、スターリン、そしてヒトラーまでを一つの系列でとらえ、そこに理性主義の失敗、理性主義がはらむ全体主義的要素を見出した(p.210)。これらに対するオルタナティブとしての保守主義は、理性より人々の経験を重視し、自己調整能力や自律性など、社会に内在する力に信頼をおく。社会生態学は、複雑系のような相関関係論をとり、人・歴史・集団を時間のなかでとらえ、近代合理主義の実体論的理解を拒否した。非常に似通った議論があったな、と思えば、『社会学理論のプラクティス』の8章、エリヤスの社会的図柄論であった。彼も不遇の時代を生きたユダヤ人であり、共通の時代経験が影響しているのかもしれない。

井坂氏は、あとがきでこう言う。「確かに業績の多くは企業やマネジメントという映写機を通して」。だが哲人の指し示すスクリーンには、別の映像が映っていた。「そこを見なければドラッカーの何も見たことにならないのではないか」と考えたという(p.286)。なるほど達観であり、非常に彼らしい、趣深い比喻であった。

「本書は私とドラッカーの対話という性質をもっている。」(p.287) 25年前、大学時代の彼を知る者としては、社会人をしながら研究者としても生きてきた、井坂氏の成長物語を映したビルドゥングス・ロマンとしても、とても興味深く読めた。というか、長く彼を知る私には、どうしてもそう読めてしまうのである。本書はまさに、“魂の書”である。

鶴巻南公園の記憶

井坂康志

私のつたない本を丁寧に読んで下さり、多田さんがふるさとからの長文の手紙を思わせる感想を下された。多田さんとの長い来し方を思うとき、率直にありがたいというのを越えて、心の奥が温かな大きな両腕で揺すぶられる思いがする。

とりわけ、冒頭付近の成長に伴う一連の記述が、私たちの若い頃に伴う感慨を慎重にトレースしたものである点に多田さんは気づいていた。私の勘違いでなければ、言葉の端々やちょっとした間から立ちのぼってくる空気の固まりの中に、当時の時代の匂いを感じ取られたのだらうと想像する。果物に触感や匂いがあるように、言葉にも触感や匂いがあるからだ。敏感な知性の持ち主がそれを逃す可能性は限りなく低い。

ところで私は今、いくつかのメディアの制作にかかわっていることもあって、日々たくさんの写真を目にする。写真を目にするたびに不思議に思うのが、ある種の物的なものを越えた焦点というか輪郭、もっといえば、撮った人の内面のダイナミックな展開にかかわる何か、あえていえば、解像度が表れていることがある。そう、「解像度」というのがたぶんふさわしい言葉である。何ピクセルとか、何バイトとかの解像度ではない。撮った人が対象を把握するときの目には見えない解像度である。像を成り立たせている意思である。

同じことは、私たちの記憶についても言える。解像度の著しく高い記憶がある。ほとんどなきに等しい記憶がある。

私が多田さんと過ごした学生時代を思い出すとき、たいていはきわめて高い解像度の映像や動画としてありありと、いきいきと心のスクリーンに映し出すことができる。不思議なほどである。

その一つに、鶴巻南公園の記憶がある。私たちが通う大学から、ほんの少し歩いたところにその公園は今もある。当時は、昼休みになると近所に散在していた印刷の職人が油まみれの作業着のままキャッチボールをしているような公園だった。多田さんと私の下宿は徒歩3分程度の距離にあり、公園はちょうどいい落ち合うための場所だったし、それ以上に議論のための場所を提供してくれた。

多田さんは大学院の修士2年で、私は出版社への就職を控えた大学4年だった。その日も私たちは鶴巻南公園の切り株状に造形された椅子に腰かけて、缶コーヒーを飲んでいた。薄い陽ざしの落ちる晩夏だった。多田さんは若手の学徒として、学部時代には知りようもなかったいろいろな話をしてくれた。今と違って、あの頃大学院というのは半分社会人みたいなものだった。少なくとも、学問を職業とする覚悟のある人たちによって中心は占められていた。

私は多田さんに、「将来、どんなことがしたいのですか」と聞いてみた。

多田さんはいくつもの可能性をもちながら、結果として学問の世界を選びとった人だった。おそらく多田さんのことだから、どんな世界に入ったとしてもしかなるべき実績を残していたと思うが、なぜあえて学問を選んだのかを知りたかったのだ。

多田さんは、ほんの少し考えてから、答えた。「いつか本を書きたいのだ」と。

本を書く――。その頃の私からすれば、飛び抜けた偉業だった。同時に、多田さんらしいとも思った。多田さんは、べつに世の中に認められたり、有名になりたくてそういった

わけでないのはよく知っていた。多田さんは自分の中にある何ものかの存在を予覚していたに違いない。それはまだ明確な個体化を経る前ながらも、確実に内部に存し律動する胎児に似た何かだった。明確な意思とともに表現経路を求めていた。多田さんは純粹に内面の世界——思想であれ、情感であれ、何であれ——に名前と翼をつけたかったのだと思った。

私は多田さんの気持ちがとてもよくわかった気がした。なぜなら、結局私も本への畏敬や憧憬を捨てられなかったし、端的に言えば多田さんも私も、巨大なキャンパスの中で、本と音楽に居場所をつくってもらった人間として、同種の精神的階層に属していたからだ。そのとき、ふとこんな言葉が私の口を突いて出た。

「いつか私が多田さんの話を聞いて、本をまとめられたらいいですね」

あの頃はずいぶん分不相応な、はてしない望みを語ってしまったと思った。多田さんはいつものように缶コーヒーの残りをすすって、笑ってうなずいたと思う。

長い時間が流れた。どれくらい長い時間かと言えば、ほとんど少年に近かった私や多田さんが、とんでもない中年に変化できるくらいの時間だ。25年、平たく言えば四半世紀である。1945年を戦争終結とすれば、東京オリンピックやビートルズの席卷くらいまで余裕をもって包含しうるだけの時間である。

もちろん時間を友とするのは簡単ではない。多田さんと私はその後世知辛い世の中をしたたかに生き延びてきた。平穏な海原ばかりではない。時化や大波もそれなりにくぐりぬけてきたと思う。そのなかで、私が数少ないながら誇れることがある。一つは、多田さんの本を編集して出版できたことである。言わずと知れた名著にして初単著『沖縄イメージの誕生』である。刊行されたのは2004年、多田さんは当時34歳、気鋭の学者としてあのレベルの単著は相当に早かったといえるが、同書の編集者になること、もっといえば、多田さんの内面を表に引き出す導管の役を果たせたのが何より私の心をふるわせた。刊行時に、あの鶴巻南公園の対話、そしてキャッチボールをする人たちの人生の喜びに満ちた表情が脳裏をよぎったのをはっきりと記憶している。

もう一つは、著者として今回の本を刊行できたことである。私は出版社に身を置いて長いのだが、編集者のみでやっていくつもりははじめからなかった。はぐれもの——かっこうよくいえば「マージナルな」生き方——の個性もあって、一つのことを突き詰めていくのが苦手で、複数のことを同時に着手する方が楽である。これまでは、翻訳や共著、軽い本は書いてきたものの、自分なりの思想と文体を明確に世に問うことができたのは本書が最初になるだろう。

おおげさな言い方を許してほしい。よく今日までやれたものだと思う。率直な印象である。それというのも、記憶が私を支えてくれたためだと思いつくづく思う。解像度の劇的に高い記憶がしばしば（脳内のyoutubeのように）甦っては、折れそうな心を接合したり助け起こしたりしてくれたのは一度や二度ではない。とりわけ、私にとってはあの鶴巻南公園の記憶が最たるものとして、心の湖底にとどまり続けている。

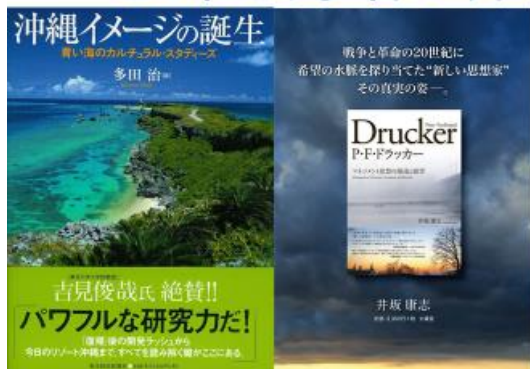
残すは一つである。多田さんとの対話を本にすることだ。今ならできそうな気がしてならない。

多田さん、まだこれからですね。

2018.12.22 第17回 洪澤ドラッカー研究会「ドラッカー×社会学」プレゼン用パワポ
※自己紹介部分を除く。



井坂康志著『P・F・ドラッカー』のエッセンス ～もし社会学者が井坂氏のドラッカー本を読んだら～



2018/12/22
@明治大学
一橋大学
多田 治



推薦の言葉 (五十音順)

多田治 (一橋大学社会学研究科教授)
マネジメントと知識社会、社会生態学が絶妙に織り重なったドラッカーの一連の営為を、なめらかな筆致と透徹した思考でまとめあげた良書。本書には明らかに、経済学的であると同時に文学的でもあり続けてきた著者・井坂氏の、才能と人柄があふれ出ている。

野中郁次郎 (一橋大学名誉教授)
今まで明らかでなかったドラッカーのヨーロッパに拠点を有することで、マネジメント形成の一端が覗き上げられる。

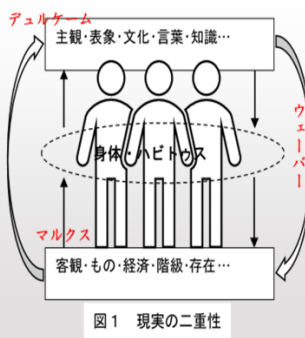
三浦一郎 (立命館大学名誉教授、前ドラッカー学会代表)
ドラッカーは現象の思想家であり、アカデミックに詳解するのは至難である。彼自身がアカデミックな知性の特徴としていたためである。本書はアカデミックなドラッカーをアカデミックに詳解する。本書の著者は、そのまことに難い一歩を踏み、次なる段階への道を開いたように見える。ドラッカー研究史において特筆に値する成果であると思う。

Joseph Lee (Director IAD and Former Adjunct Professor - Drucker School)
Drucker has always taught us that Management is a liberal art; i.e., that it is about humanity. Yoshitaka has captured the humanity of Drucker through a look at his life in Europe, where his world view was formed. Without knowing Drucker's humanity, we will never understand the true meaning of his words. This book will help us get one step closer.

「マネジメントと知識社会、社会生態学が絶妙に織り重なったドラッカーの一連の営為を、なめらかな筆致と透徹した思考でまとめあげた良書。本書には明らかに、経済学的であると同時に文学的でもあり続けてきた著者・井坂氏の、才能と人柄があふれ出ている。」 多田 治

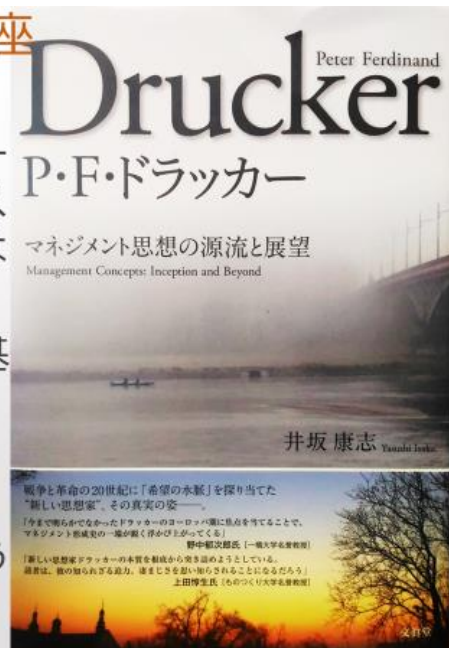
知識が社会をつくる

- 大まかにいえば、**社会の現実の半分は、頭のなかの世界。**
- 言葉やイメージ、知識は、単に所与の現実を映す、受動的なものでなく、能動的に新しい現実をうみだす = **構築主義。**
- 主観的知識と客観的現実。
知識と社会の二重性、循環。
「知識が社会をつくる」。 観光も知識の一環。歴史の重要性。



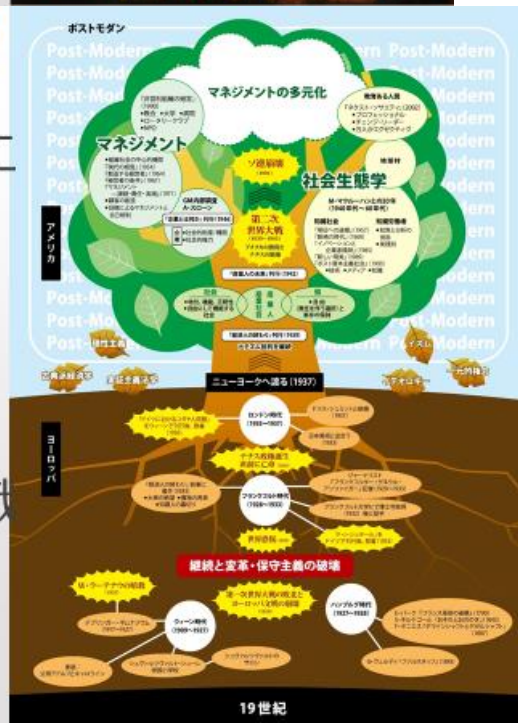
序・終章 ドラッカーの基本視座 (井坂氏がこの本でしたこと)

- ▶ ドラッカーの視座構造を初期からトータルに把握。一般に経営学・ビジネス方法論とみなされがちだが、井坂氏はドラッカーの**基本視座**にこだわった。
- ▶ 一貫した視軸と展望があった。その基底を形成した1930-40年代の初期三部作『経済人の終わり』『産業人の未来』『企業とは何か』を中心に検討。
- ▶ 「マネジメントのドラッカー」という固定的イメージを脱する必要。



本書の肝はこの樹木図 (p.280)

- ▶ ドラッカーのマネジメントと社会生態学は、一本の大樹。知的エネルギーは同根。
- ▶ ヨーロッパ時代を生きた深みの次元が、根っこにはある。
- ▶ 戦争と革命で損なわれた公的世界の再建に、マネジメントが力。ヨーロッパでの危機の体験と認識が、以後の思想・活動の培養源。
- ▶ 社会生態学が、マネジメントを根底から支えた。



1章 ウィーン時代より

- ▶ ギムナジウム（日本の中高）での退屈な勉強、しばられ非創造的な生活。「学校帰りの図書館での読書に、精神の飛翔の場を見出し」 p.39
- ▶ ⇒大学時代、いつも図書館で本を読みふけていた井坂さんと私を連想。キャンパス内でマージナルな存在。



2章 フランクフルト～イギリス

- ▶ ケインズの講義に失望。人と社会を語らず、貨幣と商品を主に議論。⇒ドラッカーの社会学的な面
- ▶ 経済至上主義、合理主義、社会主義、ナチズムが統一的な視座で把握される驚き。一元性、画一化・無化。
- ▶ これらの代わりに、現実の観察に基づく社会生態学の立場。



3章 アメリカ産業社会

- ▶ 初期三部作の、全体主義への危機認識
⇒「自由にして機能する社会」の建設。
⇒企業やマネジメントはそこから派生。
- ▶ ナチズムとコントラストをなす、産業社会観。
- ▶ 総合的な視座のもと、産業社会と企業への視座は形成された。



4章 基本枠組み

- ▶ 近代合理主義の一元的・演繹的・還元的な思考を徹底して排し、生態的・実存的視座へ。
- ▶ 人々の自発的な行動に、内面的合理性がある。受け手の知覚こそ重要。顧客は自分にとって合理的に行動する。質的存在としての顧客⇒とても社会学的な見方。



5章 自由にして機能する社会（1）

- 単一の理性による計画主義的社会設計は、主体の全能性を前提してしまう。

- 人間の**不完
全さ・誤り
やすさ**を、むしろ自由の出発点に。自由の歴史性。だから創意工夫が生まれる。



5章 自由にして機能する社会（2）

- 回顧的理解が強みや力を与える⇒セルフマネジメント、イノベーションへ。
- ドラッカーはビジネススキルの著作でも、透徹した歴史・哲学的省察を残した。
- マネジメントと自己統制で、外からの管理から、より効果的な内からの管理へ。危機の時代の知見を、マネジメントにも丹念に埋め込んだ。



6章 知識社会の構想

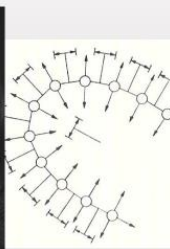
- 社会的に、この章の知識の議論は特に興味深い。
- 知識の使用者側の適用の問題。知識の客観性や普遍性より、当事者の解釈や習熟、利用の観点。
- **時間論**。可逆的な**概念分析**でなく、不可逆な、生きられた時間のなかでの知覚。
- マネジメントはまさに、**実践的知識**。知識は人の行為能力・知覚作用と連関。社会学者ブルデュー（ハビトゥス／プラティック）、ギデنزらの議論と大いに重なる。



8章 E・バークー正統性と保守主義

- ▶ 保守主義は現存素材を最大限活用しつつ、漸進的に改善・創造⇒**社会生態学**。複雑系のような相関関係論をとり、人・歴史・集団を時間のなかでとらえる。近代合理主義の実体論的理解を拒否。

- ▶ 社会学者エリ阿斯も同様の立場。文明化・宮廷社会・社会的図柄論で、長期の歴史を扱う。⇒『社会学理論のプラクティス』



あとがき (p.286)

- ▶ 「企業やマネジメントという映写機」。だが哲人の指し示すスクリーンには別の映像。「そこを見なければドラッカーの何も見たことにならない」と考えた井坂氏。

- ▶ 「本書は私とドラッカーの対話という性質をもっている」井坂氏のビルドゥングス・ロマン、成長物語としても興味深く読めた。



井坂 康志

1972年、埼玉県加賀市生まれ。
早稲田大学経済学部卒業。
東京大学大学院人文社会科学系研究科社会情報学専攻修士課程単位取得退学。
現在、ドラッカー学会理事・事務局長。ものつくり大学特任准教授。
他に、文明とマネジメント研究所研究員、
早稲田大学社会連携研究センター研究員、
明治大学サービス創発研究センター研究員、
エッセンシャル・マネジメント・スクール(CMS)公認ファシリテーター等。

目次	
序章 ドラッカーの思想の継承	第1章 知識社会の発展
第1章 ドラッカーの思想の継承	第2章 知識社会の発展
第2章 ドラッカーの思想の継承	第3章 知識社会の発展
第3章 ドラッカーの思想の継承	第4章 知識社会の発展
第4章 ドラッカーの思想の継承	第5章 知識社会の発展
第5章 ドラッカーの思想の継承	第6章 知識社会の発展
第6章 ドラッカーの思想の継承	第7章 知識社会の発展
第7章 ドラッカーの思想の継承	第8章 知識社会の発展
第8章 ドラッカーの思想の継承	第9章 知識社会の発展
第9章 ドラッカーの思想の継承	第10章 知識社会の発展
第10章 ドラッカーの思想の継承	第11章 知識社会の発展
第11章 ドラッカーの思想の継承	第12章 知識社会の発展
第12章 ドラッカーの思想の継承	第13章 知識社会の発展
第13章 ドラッカーの思想の継承	第14章 知識社会の発展
第14章 ドラッカーの思想の継承	第15章 知識社会の発展
第15章 ドラッカーの思想の継承	第16章 知識社会の発展
第16章 ドラッカーの思想の継承	第17章 知識社会の発展
第17章 ドラッカーの思想の継承	第18章 知識社会の発展
第18章 ドラッカーの思想の継承	第19章 知識社会の発展
第19章 ドラッカーの思想の継承	第20章 知識社会の発展
第20章 ドラッカーの思想の継承	第21章 知識社会の発展
第21章 ドラッカーの思想の継承	第22章 知識社会の発展
第22章 ドラッカーの思想の継承	第23章 知識社会の発展
第23章 ドラッカーの思想の継承	第24章 知識社会の発展
第24章 ドラッカーの思想の継承	第25章 知識社会の発展
第25章 ドラッカーの思想の継承	第26章 知識社会の発展
第26章 ドラッカーの思想の継承	第27章 知識社会の発展
第27章 ドラッカーの思想の継承	第28章 知識社会の発展
第28章 ドラッカーの思想の継承	第29章 知識社会の発展
第29章 ドラッカーの思想の継承	第30章 知識社会の発展
第30章 ドラッカーの思想の継承	第31章 知識社会の発展
第31章 ドラッカーの思想の継承	第32章 知識社会の発展
第32章 ドラッカーの思想の継承	第33章 知識社会の発展
第33章 ドラッカーの思想の継承	第34章 知識社会の発展
第34章 ドラッカーの思想の継承	第35章 知識社会の発展
第35章 ドラッカーの思想の継承	第36章 知識社会の発展
第36章 ドラッカーの思想の継承	第37章 知識社会の発展
第37章 ドラッカーの思想の継承	第38章 知識社会の発展
第38章 ドラッカーの思想の継承	第39章 知識社会の発展
第39章 ドラッカーの思想の継承	第40章 知識社会の発展
第40章 ドラッカーの思想の継承	第41章 知識社会の発展
第41章 ドラッカーの思想の継承	第42章 知識社会の発展
第42章 ドラッカーの思想の継承	第43章 知識社会の発展
第43章 ドラッカーの思想の継承	第44章 知識社会の発展
第44章 ドラッカーの思想の継承	第45章 知識社会の発展
第45章 ドラッカーの思想の継承	第46章 知識社会の発展
第46章 ドラッカーの思想の継承	第47章 知識社会の発展
第47章 ドラッカーの思想の継承	第48章 知識社会の発展
第48章 ドラッカーの思想の継承	第49章 知識社会の発展
第49章 ドラッカーの思想の継承	第50章 知識社会の発展
第50章 ドラッカーの思想の継承	第51章 知識社会の発展
第51章 ドラッカーの思想の継承	第52章 知識社会の発展
第52章 ドラッカーの思想の継承	第53章 知識社会の発展
第53章 ドラッカーの思想の継承	第54章 知識社会の発展
第54章 ドラッカーの思想の継承	第55章 知識社会の発展
第55章 ドラッカーの思想の継承	第56章 知識社会の発展
第56章 ドラッカーの思想の継承	第57章 知識社会の発展
第57章 ドラッカーの思想の継承	第58章 知識社会の発展
第58章 ドラッカーの思想の継承	第59章 知識社会の発展
第59章 ドラッカーの思想の継承	第60章 知識社会の発展
第60章 ドラッカーの思想の継承	第61章 知識社会の発展
第61章 ドラッカーの思想の継承	第62章 知識社会の発展
第62章 ドラッカーの思想の継承	第63章 知識社会の発展
第63章 ドラッカーの思想の継承	第64章 知識社会の発展
第64章 ドラッカーの思想の継承	第65章 知識社会の発展
第65章 ドラッカーの思想の継承	第66章 知識社会の発展
第66章 ドラッカーの思想の継承	第67章 知識社会の発展
第67章 ドラッカーの思想の継承	第68章 知識社会の発展
第68章 ドラッカーの思想の継承	第69章 知識社会の発展
第69章 ドラッカーの思想の継承	第70章 知識社会の発展
第70章 ドラッカーの思想の継承	第71章 知識社会の発展
第71章 ドラッカーの思想の継承	第72章 知識社会の発展
第72章 ドラッカーの思想の継承	第73章 知識社会の発展
第73章 ドラッカーの思想の継承	第74章 知識社会の発展
第74章 ドラッカーの思想の継承	第75章 知識社会の発展
第75章 ドラッカーの思想の継承	第76章 知識社会の発展
第76章 ドラッカーの思想の継承	第77章 知識社会の発展
第77章 ドラッカーの思想の継承	第78章 知識社会の発展
第78章 ドラッカーの思想の継承	第79章 知識社会の発展
第79章 ドラッカーの思想の継承	第80章 知識社会の発展
第80章 ドラッカーの思想の継承	第81章 知識社会の発展
第81章 ドラッカーの思想の継承	第82章 知識社会の発展
第82章 ドラッカーの思想の継承	第83章 知識社会の発展
第83章 ドラッカーの思想の継承	第84章 知識社会の発展
第84章 ドラッカーの思想の継承	第85章 知識社会の発展
第85章 ドラッカーの思想の継承	第86章 知識社会の発展
第86章 ドラッカーの思想の継承	第87章 知識社会の発展
第87章 ドラッカーの思想の継承	第88章 知識社会の発展
第88章 ドラッカーの思想の継承	第89章 知識社会の発展
第89章 ドラッカーの思想の継承	第90章 知識社会の発展
第90章 ドラッカーの思想の継承	第91章 知識社会の発展
第91章 ドラッカーの思想の継承	第92章 知識社会の発展
第92章 ドラッカーの思想の継承	第93章 知識社会の発展
第93章 ドラッカーの思想の継承	第94章 知識社会の発展
第94章 ドラッカーの思想の継承	第95章 知識社会の発展
第95章 ドラッカーの思想の継承	第96章 知識社会の発展
第96章 ドラッカーの思想の継承	第97章 知識社会の発展
第97章 ドラッカーの思想の継承	第98章 知識社会の発展
第98章 ドラッカーの思想の継承	第99章 知識社会の発展
第99章 ドラッカーの思想の継承	第100章 知識社会の発展

四半世紀の
時の波瀾を越えて

大復活!!

スーパー・ユニット★全国ツアー

多田 治 (Vo.) × **井坂康志** (Gu.)

講演&トークセッションLIVE

『沖縄イメージの誕生』をつくった著者と編集者が、よもや四半世紀の時を経て、あの歌たちをよみがえらせることになるとは。その機会を与えてくれたのはやはり、今回の氏の、ドラッカー本の結実である。

行け、わが想いよ、黄金の翼に乗って—。

【I部 ドラッカー×社会学—知識が社会をつくる】

1. キーノートトーク
新著『P・F・ドラッカー—マネジメント思想の源流と展望』(文芸室) 井坂康志
2. トークセッション
知識が社会をつくる 多田治×井坂康志

【II部 ライヴ】 New Spring/自然一生まれて初めて/夏—私はひとり 都心のワンルーム/弓と弦と(すべて作詞作曲・多田治)



多田 治
1970年大阪府生まれ。
一橋大学大学院社会学研究科教授。
早稲田大学大学院文学研究科博士後期課程満期退学、博士(文学)。
専攻はグローバル社会学・現代社会学論・沖縄研究。



井坂康志
1972年埼玉県生まれ。
ものつくり大学特別准教授、ドラッカー学会理事、編集者、詩人。
東京大学大学院人文社会科学系研究科博士課程単位取得退学。

沖縄イメージの誕生
新しい海のカルチャー・スタイル
多田 治

吉見俊哉氏 絶賛!!
パワフルな研究力だ!

著者 後の書籍『シン・オキナワ』から
今日のシン・オキナワまで、すべてを思ひに響かせること。と云ふ。

井坂康志著『P・F・ドラッカー』のエッセンス

～もし社会学者が井坂氏のドラッカー本を読んだら～

多田 治（一橋大学・社会学）

はしがき／序章 ドラッカー研究の現在

- ドラッカーのマネジメントと社会生態学は一本の大樹。知的エネルギーは同根。
- 学界ではジャーナリスト扱い。そこにポジティブな可能性。定量・実証など学界に主流の科学的アプローチとの不整合や乖離に、実務界が称えた彼の特質がある。
- 彼には一貫した視軸と展望。その基底を形成した1930-40年代の初期三部作『経済人の終わり』『産業人の未来』『企業とは何か』を本書は中心に位置づけ検討。
- 「マネジメントのドラッカー」という固定的イメージを脱する必要。その領域横断的な活動には、初期に形成・確立された、核となる視座があった。

第I部 時代観察と〈初期〉言論 第1章 ウィーンの時代表

- ウィーンの代表的知識人（父は政府高官、母は神経科医）のもとに育つ。サロンで多領域の専門家に接する。ギムナジウム（日本の中高）での退屈な勉強、しばられ非創造的な生活。学校帰りの図書館での読書に、精神の飛翔の場を見出した。
- 第一次大戦前の価値観の根強さ。現実の受容を拒否。知識人や指導者にその傾向。ウィーン社会に荒廃する人間精神、大衆の絶望に立ち会った。知識人の起点として故郷を選ばず、故郷喪失者としてマージナルな立ち位置を選んだ。自由・傍観者・イノベーション・社会生態学など、のちの彼の仕事への脱ウィーンの影響。

第2章 フランクフルトの時代観察

- フランクフルトでナチズムを目撃。大学では領域横断的な知を得る。ナチスに逃れ渡英、ケインズの講義に失望。人と社会を語らず、貨幣と商品を主に議論。社会科学から社会性や歴史性が抜き取られ、合理主義に落とし込まれる点を警戒。
- ナチズムの浸透には、経済で世界を構成した経済至上主義の崩壊と、内的真空の露出。世界の再構成に意味をもつのは、組織や仕事を媒介とした社会的関係性。
- 『経済人の終わり』刊行。理論やイデオロギーを通さず、非定住の傍観者として、ありのままの観察を報告⇒社会生態学の視座へ。ナチスやソ連の一元的全体化を経た国家。社会的画一化、個の無化。⇒自由にして機能する社会の形成へ。
- 経済を最高価値とする合理を取り込んだ「経済人」。対して「産業人」は、個の判断力、組織的協働、地位と機能にもとづく市民性をもつ。経済だけでなく社会・政治的機関でもある企業。その多元的で自由な性格は、国家や党を唯一の権力機関とした状況へのオルタナティブとされた。多様な領域に公的空間を再創造。

第3章 躍動する保守主義としてのアメリカ産業社会

- 初期三部作では一貫して、全体主義への危機認識。自由で機能する社会の建設が基底の視座。企業やマネジメントはそこから派生。産業社会でナチズムに対抗。
- 産業社会は高度な組織、企業を通じて実現される。『産業人の未来』は、アメリカ社会への見方を豊かに示し、大企業への文明史的期待が表出された。

- ルソー的啓蒙、理性主義によるフランス革命に対し、アメリカの保守反革命。自由をめぐる闘争。革命でなく、歴史にもとづくイノベーティブな政治手法。
- 未来は計画的に建設できない。一元的権力は、圧政と抑圧に至る。理想の社会でなく、現実の社会と政治を行動の基盤とする。保守主義的実践。イデオロギーや全体主義でなく、漸進的で非暴力的な革命⇒イノベーション、マーケティングへ。
- 企業内の権力の正統性。個の地位と機能の同時追求によって、個は意味ある市民的主体たりうる。市民相互の協働の場、かつ自由の担い手としての企業。経済的機能を通して社会に貢献すべき存在。企業に期待される社会的・政治的要請。
- 非営利組織も含め、アメリカに根づく歴史的な諸力は、反全体主義的な存在。ナチズムとのコントラストとしての産業社会観。躍動する保守主義。社会の投錨点としての企業。総合的な視座のもとに、産業社会と企業への視座は形成された。

第Ⅱ部 基礎的視座の形成と展開 第4章 観察と応答の基本的枠組み

- ドラッカーは人間を中心に据え、反理性、生態的見方⇒組織マネジメントへ。
- 「経済人」概念を支持してきた近代合理主義、古典派経済学。一元的な思想体系で世界を説明。個による自由と責任の保持を無に帰す。演繹的思考を適用したデカルト。人間社会に唯一の正解はない。還元主義でなく、生態的・実存的視座へ。
- 功利主義のベンサムは、リベラルの全体主義者。その最適化や市場均衡の視点は静態的で、現実妥当性を欠く。対して顧客を創造するイノベーション、マーケティングは現実に働きかける。公共の利益が企業の利益となるようマネジメント。
- 多元的な社会生態の自律性、創発性。人々の自由で自発的な行動に、内面的合理性がある。受け手の知覚こそ重要。顧客は自分にとって合理的に行動する。質的存在としての顧客。人や社会の主体性、力動性、多元性。最適化も均衡もない。
- ポストモダンへの移行（『明日への道標』1957）。秩序の源泉は、慣習や慣例、共同体といった分散的なものに埋め込まれている。一元的権力による管理は不可能。
- 企業がコミュニティの役割。社会生態の代表的機関として、秩序形成の源。
- 複雑性の時代へのマネジメント。変化を発見し、未来に利する。既知を尊重し、未知への創発を最大化する「未知の体系化」。現場知識の重視。学生から教わったドラッカー。近代合理主義の分析に対し、知覚を重視。見る行為の重要性。
- 創造的な世界の形成。人々の自発的参画。強みを生かしあう。公のニーズを事業上の機会に転換するのが企業の役割。組織の正統性、目的。

第5章 自由にして機能する社会への試み

- 自由は、特定の時代状況の歴史的規定をおびている。ハイエクは、漸進的な自由主義と、単一の理性による計画主義的社会設計を区別した。個の誤りやすさも、自由の調和的発展に資する。自由は責任を伴う選択である。
- ドラッカーにおいて理性の限界は、むしろ可能性。個が社会の文脈で「生きてみる」ことが大事。人間の不完全性は、自由にして機能する社会の重要な人間能力。
- 自由の歴史性。青写真もなく、不完全・誤りやすさを、自由を増進し創造の場に。
- テニエス『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』の影響のもと、アメリカ産業社会の企業組織に可能性を見出す。企業の持つ自由で創発的なフィードバックの役

割。回顧的理解が強みや力を与える。セルフマネジメント、イノベーションへ。

- ドラッカーはビジネススキルの著作にも、透徹した歴史・哲学的省察を残す。マネジメントと自己統制で、外からの管理から、より効果的な内からの管理へ。危機の時代に内面化したラディカルな知見を、マネジメント等に丹念に埋め込んだ。

第6章 知識社会の構想

- 知識社会へ重心の移行。理論より主に言論人・コンサルタントとして。初期の問題意識や生態的な社会観と、どう関連していたか。歴史状況から知識をとらえた。
- 情報は、何かに使われて初めて知識となる。使用者側の適用の問題。知識の客観性や普遍性より、解釈や習熟、利用の観点。自由にして機能する社会の推進要因。行動の手法、現実世界に貢献しうる知識。訓練し発達させる。
- 権力から一元的に下賜される知識ではない。全体主義への対抗の含意。
- 概念的分析でなく、知覚的な認識。構成的で可逆的でなく、知覚的で不可逆。フィードバックを通して調整・適合。明示的な客観知は、行為の次元の知覚作用には代替しえない。マネジメントこそ、実践的な知識。だがマニュアルというより、理念や態度、倫理観から品性高潔まで含む包括的原则。
- 知識を使う人間の能力。(近代合理主義の知識観が軽視した)行動や技能の知識。(＝社会学者ブルデューのハビトゥス！)知識概念の拡張。命題知から方法知へ。
- ナチスを前に知識人の無力・加担に直面したドラッカー。知識人の責任と実践知の習得を強調。合理主義思想へのアンチテーゼ。
- 知識は一部の占有物でなく、多様な領域に散在。慣習や文化のなかで現に機能。軽視されてきた行為能力を、知識の中に取り込む。知識は、認識主体と密接不可分(⇒社会学者ギデンズ)。知覚を介して主体に内在化される。
- 知識はより多元化するので、知識労働者によるモニタリングが必須に。知識に伴う秩序形成。一元的な秩序観の形成原理は命令と統制。生態的視野は、多元性と自由を擁護。複雑さは高まり、知識が行動と関わる。事業部制、連邦制。
- 生態的秩序をなすのは伝統や慣習法など暗黙のルール。中間団体の重要性、ゲゼルシャフト的側面。ナチズムでは個は分子化された。中間組織が秩序形成を促す。
- 現場の知識こそが正統性の基盤。秩序や権威の源泉。トップは一般的な知識を保持するのみ。知識と個は不即不離。知識は、生態的秩序における決定的権力の中心要因。組織からネットワークへ。個が知識における責任を引き受けてゆく。

第Ⅲ部 内的対話と交流 第7章 F・J・シュタール—継続と変革

- ドラッカーは法哲学者シュタールを、19世紀の代表的知識人として押し出した。人間の生の深みや見えざる次元、秩序形成力が、ナチズム下で失われた危機認識。
- 彼を主題に第0作を書くが、焚書処分に。社会は社会を超えた理念なくして、安定した秩序を形成しえない。宗教を含んだ個の実存にまで、射程を深める必要。
- デカルトやヘーゲルに疑義を示したシュタール。合理を超越したところにある宗教的権威。自発的服従、自由、責任。合理ならざるものが、生ける者の第一原理。
- しかしキリスト教会はナチズムの防護に役割を果たせず。多元的な個、組織、社会を、合理のルートに位置づける必要。産業社会にふさわしい正統性。権力は、

社会の価値観や理念によって認知されたとき、初めて正統なものになる。

第8章 E・バークー正統性と保守主義

- ドラッカーはバーク『フランス革命の省察』を読み、保守主義者として自己形成。既存の価値体系の維持発展をもって、急進的動乱に対峙したバーク。
- ルソーからヒトラーまで、理性主義に内在する全体主義的要素。対して保守主義は、歴史的に意味と価値を与えられた社会の生態を尊重。空気のように、機能する社会を必要とする人間。秩序を伴う自律的社会。年月をかけ是認を経た叡智。
- 社会の破壊に伴う危機への認識⇒社会の現実的要請からの保守主義。現存素材を最大限活用しつつ、漸進的に理想に向けて改善と創造。
- 社会生態学では、複雑系のような相関関係論。人・歴史・集団を時間のなかでとらえる。近代合理主義の実体論的理解を拒否。不完全な人間が依拠すべきは、未来ではなく現在と過去。「すでに起こった未来」。習熟し手になじんだ道具を利用。完全ならざる過去のなかで、良き未来のために保存・延長しうるものを決定。
- 能動的で多元的な創造性。産業人は、組織的協働による成果で規定され、組織と知識をもって価値を生み出していく新たな中間階級。バーク的な貴族とのちがい。
- 組織を媒介とした新たな正統性にもとづく社会。その応答としてのマネジメント。個の自由、市民性の創造、社会の信条・理念による正統性の維持・発展。自由にして機能する社会を保守主義的アプローチで回復するための巨大な支流。

第9章 W・ラーテナウー挫折した産業人

- ドラッカーは、責任ある産業人の範型としてラーテナウーを評価。マネジメントを最初に成し遂げた人物という。加えて第一次大戦期、ユダヤ人ながらドイツ政治の中枢に上り詰めた。経済人を超えた総合的市民像・知識人像。産業ばかりか公的領域を再生する責任。マネジメント論に自由で責任ある産業人像、そのモデル。

第10章 M・マクルーハン技術のメディア論的接近

- メディア論者マクルーハンとの交流で知的触発、知識社会論へ。技術は人間社会の知覚世界との交流で、意味性を獲得する。メディアと知覚は共進化する。社会生態的視野から扱う。人間の知覚的受容。知覚的認識を介する能動的意味付与と道具との一体化。社会と技術が織りなす関係構造の理解。(ラストに取材・書簡)

終章 ドラッカーの基本的視座／あとがき

- ドラッカーの視座構造を初期からトータルに把握。経営学・ビジネス方法論とみなされがちだが、経営学で素通りされてきた、視座の問題。一貫した深層底流。
- ヨーロッパ時代を生きた深みの次元の結果⇒280 樹木図。知識・言論メインより、現実社会との関わりのなかで、産業社会の内側から言説を展開した。
- 戦争と革命で損なわれた公的世界の再建に、マネジメントが力。ヨーロッパでの危機の体験と認識が、以後の思想の培養源。現実に合わせて知識をめぐる社会生態にふさわしいマネジメント。社会生態学が、マネジメントを根底から支える。
- 企業もまた、自由にして機能する社会の展開のなかで可能性を具現しうる。単なる経済的私益追求でなく。自由社会を内側から防護しうる、正統性をもつ社会。
- 「企業やマネジメントという映写機」だが哲人の指し示すスクリーンには別の映像。「そこを見なければドラッカーの何も見たことにならない」と考えた井坂氏。