

- (16) 『マネジャーの実像』p.71, 筆者の原本にはこの「たまご型」とエピソードの記述がない。
 (17) 『現代の経営』下巻p.213
 (18) 『マネジャーの実像』p.28
 (19) 『マネジメント』原本p.5
 (20) 『現代の経営』上巻p.218
 (21) 『マネジャーの実像』pp.14-19
 (22) 『現代の経営』上巻p.167
 (23) 『マネジャーの実像』pp.267-268
 (24) 『マネジメント』下巻p17, 原本p616

【略歴】 一般社団法人中部産業連盟（中産連）理事，中産連総合研究所所長，コンサルティング事業部長。著書も『チームで取り組む問題解決の考え方・すすめ方』『ミドルマネジメントの仕事100』（いずれも実務教育出版）など多数。

ポストモダン三十六景

The Thirty-Six Landscapes for Post-Modern

井坂康志

Yasushi Isaka

(ものづくり大学, 本会理事)

Summary

Drucker's basic points of managerial views are shown as Post-Modern. Drucker himself later accepted the disciplines as originally embedded in his managerial ways of thinking. The essay shows the way which we see the alternative view points for 21st century compared with "the Wasted Century" he had survived.

「大事なのは、他人の頭で考えられた大きなことより、自分の頭で考えた小さなことだ」とはくは小さな声に出して言ってみた——村上春樹『スプートニクの恋人』

I. 浪費された世紀

ドラッカーには書かれることのない本があった。知る人はさほど多くない。「浪費された世紀」と言う。浪費された世紀とは20世紀である。ドラッカーが生まれたのは1909年である。子供として、青年として見たのは20世紀前半のヨーロッパ、はげしいうねりとともに変転する渦中にあった。生涯のほぼすべてが20世紀に重なる。20世紀という死の大洋を泳ぎ切った人がドラッカーだった。

子供時代をウィーンで過ごす。当時ウィーンはオーストリア・ハンガリー帝国という巨大国家の中心であるだけでなく、世界の中心だった。1914年の第一次大戦の勃発、そして敗戦を経て、1918年に解体され、崩壊する。8歳のときだった。ふるさとをめぐる激変は衝撃の原点として記憶される。考えてみれば当たり前かもしれない。8歳の少年が、ある日突然、昨日までの世界は終わって、成り立ちの違う世界が始まったと宣言された。しかも新しい世界がどうなるかは大人たちも含め誰も知らない。経験も知識も持たない。ドラッカーの生涯

も、帝国の終焉、そして文明の崩壊という不安の刻印を帯びてスタートした。

II. 安逸な世界の終わり

幼少時に身を置いた環境は価値観の原型を作る。ドラッカーが過ごしたのは、帝国時代の伝統と文化が支配する家庭だった。数百年変わることなく引き継がれた世界、やがて失われる中心に産み落とされたのが彼だった。父は貿易省の高官、母は神経科の医師、インテリ夫妻の子である。

父母いずれも少年がギムナジウムからウィーン大学に進み、医者か法律家になることを思い描いた。少年が4歳のとき、父は休暇を取り、アドリア海に面するリゾートで夏休みを過ごす。少年は母の奇妙な水着のイメージとともに当時に記憶した。

家族は半ば天国的なバカンスのなかにいた。サラエヴォで皇太子が何者かに射殺された事実を知らせる電報が父に届くまでは——。一本の電報が、ドラッカー一家だけでなく、ヨーロッパいや全世界の一人ひとりを荒々しい暴力の世界に投げ込んだのを知るのは、ずっと後のことだった。

III. 時代の選びに預かった人々

この日を境に世界は決定的に異なるものとなった。ドラッカーにとって、新しい世界がどこか奇妙な、間に合わせの靴を履かされるようなものとなった。少なくとも、旧帝国時代の文化と伝統の薫る安逸な世界とは、根源的に成り立ちを変えた。

2つの時代の境目にドラッカーは立つ。一人は帝国時代に、もう一人は見知らぬ不吉な世界に。半身は過去に取り残された。世界は巨大でうつろな暗黒を抱えたままスタートした。新しい環境に投げ出されると、自分が自分でないような、いても立ってもいられない不安に駆られる。同じ環境に置かれて、難局を乗り越えた手本があれば、不安はいくらか減じられる。

尊敬した日本人群像は、福沢諭吉、渋沢栄一などみな異なる世界を生きた。原理を異にする社会を、新たな社会に縫合する離れわざをやったのけた。半身を過去に漂流させることなく、未来に縫合した時代の選びに預かった人々である。

IV. 過去の囚人を拒否

過去に引きずられた旧都が嫌でたまらない。ふつうであれば、ギムナジウムを卒業してウィーン大学に進学しただろう。未来を喪失した街でいかに名門大学で学問を修めたところで、糧にならない。終わってしまった文明でエリートになっても意味がない。

ドラッカーは18歳で単身ドイツに移り、北部の港町ハンブルグで貿易商社の見習いとして働き始める。一刻も早く働くことが、自分を正しく生かすことだと考えた。ハンブルグでは1年半ほど働き、それ以上の見込みがないと悟ると、今度はドイツ中南部の国際都市フランクフルトに移る。

しっかりした家庭に育ちながら移動を続けるのは後の人生に繰り返し見られる一つのパターンである。損なわれた街ウィーンへの失望から彼は昨日を捨てる生き方をはじめた。

不吉な魔物の追跡を逃れるように——。

V. 狂乱のフランクフルト

異常な政治運動が燎原の火のごとくドイツ全土を支配し、やがてフランクフルトにも手が伸びる。

フランクフルトに来る前から、ヒトラーの『我が闘争』を読んでいた。『我が闘争』はヒトラーが1922年のミュンヘン一揆に敗れた後、牢獄で口述筆記させた書物で、異常な世界観と戦略が具体的に書かれる。

当時の人々の受け止め方としては、変わった極右青年が誇大妄想を言い出したという程度だった。ナチス党員でさえ、本気で『我が闘争』に書いてあることを実現するなどとは信じていない。ユダヤ人をヨーロッパから追放するとか、ソ連をいつかドイツの国土に併合するなどとかく威勢のいい話が続く。誰もが遠吠えと見た。

しかし、ドラッカーはなぜか『我が闘争』のヒトラーの純粹さを真正なものに見抜く。すべては真に受けなければならない。彼は精神の廢墟と化したウィーンをその目で見た。ヒトラーもウィーン生まれのウィーン育ちである。絶望とともに生まれ育った一人だった。

ナチスが力を伸ばす中、ドラッカーはフランクフルトで新聞記者をしてい

た、『フランクフルター・ゲネラルアンツァイガー』という夕刊紙である。この新聞はナチス政権で廃刊になり今は残っていない。当時のドラッカーは記者として市内を取材で駆け回った。ナチスのフランクフルト大会を取材し、ゲッベルスにインタビューも行う。

熱弁を振うヒトラーと心酔し熱狂するドイツ国民もその眼に収めた。未来を奪われた人の精神がいかに繊細で傷つきやすかつもろいか、いかにあっけなく政治的熱狂にさらわれるか。

VI. 二つの政治体制

フランクフルトはドイツ屈指のユダヤ人口を持つ都市である。街外れにはロスチャイルド発祥の地とされる古いユダヤ人ゲッターがある。

新聞記者のかたわら籍を置き、員外講師を務めたフランクフルト大学はユダヤ人学者が多いことで有名だった。アドルノやホルクハイマーなどフランクフルト学派と呼ばれるマルクス主義の影響を受けた社会学者が活躍した。

ある日ついに教授会にナチスの将校が教授会に乗り込み、ユダヤ人学者を恫喝し激しく脅迫した出来事を『傍観者の時代』に書き記す。この日、ドラッカーは恐れた不吉な魔物が足下まできたのを知り、ドイツを去る。

蛇蝎のごとく嫌う政治体制が2つある。一つはナチスである。ナチスは心の暗部に潜む暴力性を白日の下にひきずりだし、やがて醜悪な大衆運動としての圧倒的力を獲得する。存在自体が受け入れられない。耳にただけで気持ち悪い。

もう一つは社会主義である。理知的な仮面をかぶるものの、血まみれの軍服を裏返しに着るだけである。底流には憎しみや嫉妬、空虚がある。絶望が突き動かすうつろな大衆運動だった。

出た穴は違って、いずれどこかにかみ合う蛇である。時計は乾いた音ともに崩壊への針を前に進めた。

VII. シュタール

フランクフルト時代に書いた原稿がある。33頁ほどの薄い冊子で、19世紀プロシアの法政治学者シュタールについての論考だった。

シュタールは1848年の革命で大きく不安定化したプロシアにバランスを与えようと尽力した。ユダヤ人ながら改宗プロテスタントだった。

ドラッカーの専攻は政治学だった。シュタールの業績は知的射程に入ったが、隠れた意図があった。

ナチスの蛮行は街角や商店でも見られるようになった。道ばたでユダヤ人のひげを切り取り落とし辱めたり、暴力を振るう風景が見られた。商店に放火があっても、警察は見て見ぬふりをした。ヨーロッパ全体がむきだしの暴力に屈しつつあった。

あまりといえばあまりである。いくら墮落したとしても、ヨーロッパは彼を生み育んでくれた土地だった。見捨てるわけにはいかない。

ジャーナリストとして学者としてまともに批判したら、知性もアイロニーも通じないのはわかりきっている。悪くすれば消される。そこで考える。100年近く前の偉人シュタールに現実を語ってもらおう。

シュタールは、ナチスに対抗する武器庫のごとき思想家だった。ユダヤ人なのに立派に政治家として故国を守り導いた。敬虔なキリスト教徒としてヨーロッパ伝統の信仰を守り抜いた。法学者としては革命に反対した。徹底して現実主義的だった。革命をないことにはしない。革命は現実だった。

革命で形を変えたヨーロッパに、保守主義で舵取りをした。シュタールの保守主義は、ヨーロッパ的な信仰や理念を核に、いかようにも自由に変化していけるしなやかさがあつた。ヨーヨーのひもをしっかりとゆわえておけば、どんなにアクロバティックな動きをしても本体が宙に消えることはない。

ドラッカーはシュタールの口を借りて、ヨーロッパにもう一度現実に直面する勇気を教えた。安酒に酔う同胞の目を覚ましたかった。

VIII. 個の自由、そして責任

目指したのは、個の自由だった。人があるがままに尊重される世界だった。自らを自らとして肯定できる社会だった。

人を力で押さえつけようとしたり、窒息させずに、持てる力を正しく伸ばしていける社会だった。ドラッカーが見た自由には2種類ある。一つは、少数者の自由である。社会が自由であるかは、少数者に表れる。少数派は政治的にも社会的にも弱い。弱い人々がどう生きるかが自由の奥行きを決める。

ドラッカーは少数民族のユダヤ人が強制収容所に送られ、虫けらのように殺されるのを知る環境にいた。弱者はかばわれるべきものであって、抑圧されるものではない。弱者を生きにくくする社会は卑劣な社会である。

もう一つは、自由には責任が伴うことである。自由は本来気ままなものではない。重い責任であり、時に苦役である。『カラマゾフの兄弟』の「大審問官」が再臨したキリストに、大衆にとって自由ほど負いきれない苦しみはなく、パンと引き替えならいとも簡単に自由を投げ出すと言う。

自由を責任ととらえるとき、苦しみが生じるのは誰でも理解できる。しかし責任を自ら負うとき自由に値する個となるとドラッカーは考えた。

IX. 2つの世界からの脱出

ドラッカーより2つ下で、ケニヒスベルク生まれの政治哲学者ハンナ・アーレントは、1933年にドイツを脱出し、イギリスからアメリカに渡る。アーレントは一時フランスの強制収容所にとらわれ、間一髪で脱出してから、アメリカの地を踏んだ。アメリカは天国だった。彼女もまた暗い時代を生きた。

ロンドンで結婚したドリスとともに、ニューヨークにわたる。想像もつかない明るい世界が彼らを待っていた。時は1936年、ヨーロッパではおびただしい血が流れ始めた頃である。ナチスは強硬な対外政策とともに、内政では鉄道輸送と、強制収容所建設に着手する。

アメリカはうららかな小春日和だった。素朴で親切だった。自然な共生があった。大西洋を越えただけで、かくまで異なる世界があることにドラッカーは心から驚きを覚える。

心をとらえたのは平穏な日々だけではない。イデオロギーが見あたらなかった。

ヨーロッパではイデオロギーなしに世界の成り立ちは考えられなかった。マルクス主義とナチズムは、睡眠中に注入された神経毒さながら、うつろな人々から思考の自由を奪った。

アメリカはドラッカーが初めて見るイデオロギーなき世界だった。正確には必要としない世界だった。企業を中心とする社会だった。どこまでもすっきりと青く澄み渡る空がドラッカーの心を洗った。ようやくにしてきたのだと思った。36歳の時である。

X. 理念は実現していた

企業にはいくつもの長所がある。何より倒産できる。ナチスやマルクス主義は官僚や軍人を相手にする。徹底的に破壊し尽くされるまで倒産できない。罪なき人の無数の命が蕩尽され続けなければならない。

企業は顧客を相手にする。顧客ほど正直なものはない。必要なければ、何百年続いた老舗であろうとあっさりつぶれる。それに、企業は人をあやめない。人を生かす。害悪があれば、勝手につぶれてくれる。

企業にエリートはない。少なくともソ連の共産党幹部や、ナチスの宣伝相みたいな教条主義的なエリートは邪魔である。相手は顧客である。トリッキーな手は通じない。

イデオロギーも宗教もない。マルクス主義を信奉する企業もキリスト教を信じる企業もない。企業は組織である。

マルクス主義者の医師だろうとナチス信奉者の医師だろうと患者を治す腕とは関係ない。治療はイデオロギーとも宗教とも関係ない。

世には2つの種類の理想がある。一つは、未来のどこかにあるべき理想を掲げ、向かっていく。もう一つは、ささやかといえども、理想は今ここに実現しているとし、着実に明日に育てていこうとする。

ナチズムや社会主義は前者だった。アメリカは後者だった。アメリカは世界にとってのすでに起こった未来だった。企業が社会の中心にあり、ささやかな人々が社会的な地位と働きを得た。

XI. 聞く文明、生かす文明

アメリカ産業社会を実見したことが、イデオロギーに辟易したドラッカーの心を羽のように軽くした。王侯貴族、教会、軍は「どんなことをしてほしいか」などと聞かない。上官が部下にお願いしたり聞いたりなどない。宣告する。命令して従わせる。背けば軍法会議にかけて銃殺する。命じて従わなければ殺す。

企業が中心となると逆になる。企業は「聞く」。「命令して殺す」文明からの歓喜の大転換だった。

企業は顧客に「私たちにできることはあるか」と聞かなければ活動を継続できない。相手を先に考える。奉仕する。生かす。奉仕を核にする社会がアメリカ

に実現していた。「聞く」文明がドラッカーの目にはくっきりと見えた。

顧客は消費者だけではない。従業員、取引先、地元住民、新聞社、社会全体にいたるまで顧客は無限である。企業は「私たちにできることはあるか」と聞き続けることではじめてアイデンティティを持つ。戦争でしか存在証明できない軍とは成り立ちが違う。

ドラッカーは「聞く」文明を推進しようと誓う。マネジメントをつくっていくと思う。「聞く」とは相手を受け入れる。友として抱きすくめる。ともに生きる。互いの力を認め合う。聞く力が、強圧的な暴力から人々を解放する。ソヴィエトの幹部も、ナチスの将校も、相手に聞くことなどなかった。一度たりとも――。

聞くというささやかな行動をもとにした文明が、損なわれた世界を再び癒し、新たな調和に導いてくれる。少なくともそう信じた。

XII. 新しい言葉

彼はハプスブルグ帝国の崩壊からナチスの興隆、大戦という暗い世界から、アメリカの産業社会、知識社会のはじまりなど新時代を照射し続けた。暗黒から脱して新たな道を歩もうとした。

ドラッカーの貢献で見過ごされがちなのが、新しい言葉である。共通の考え方を国や社会、地域の特性や伝統をふまえる言葉である。言葉が先触れとなる。

ドラッカーはヨーロッパの伝統をふまえて、新時代の言葉を用意した。ドラッカーを学ぶ人々が飛び抜けて多く、ドラッカーのほうも深く学んできたのが日本である。日本は、新たな言葉を世界に発信する絶好の位置にいる。

ドラッカーにあって言葉は球のような自由な働きになる。位置づけ・役割・正統性や、個・社会・組織など自由にしなやかに澄んだ水のように流れていく。二宮尊徳は一円融合と言う。ものの考え方は、どこからでもつながる。逆につながらないと生きた思想とはならない。

分断され孤立したものは一つもない。

XIII. 色彩論

ドラッカーは若い頃ハンブルグで貿易商社の見習いをした。その頃、仕事

帰りに言葉に学び、言葉と暮らした。図書館で読書三昧の日々だった。パーク『フランス革命の省察』がある。正統保守主義を教えた本だった。正統保守主義は、今ここにある手持ちの道具で、高い理想に向かって一歩ずつケースバイケースで進む。マネジメントもまた正統保守主義の生んだ子供の一人である。

もう一人の言葉の手本は文豪ゲーテだった。ゲーテは色彩の研究を行った。晩年にたった一つ最高の仕事は新しい色彩論と言う。色彩の研究を通して新しい考たな世界観に到達する。色彩を量でなく質とする見方である。

ドラッカーは量に還元できない世界を見る。真摯さがそれである。定義できない。定式化も定量化もできない。真摯さは不可視の世界に属する。

真摯さが現実に姿を現す時、色彩のように質的にわかる。間違えようがない。

ドラッカーにとっては自然の生態系のように神聖に見えた。マネジメントも同じである。マネジメントは生命を生かす。質的に見るのがマネジメントの原点である。

XIV. 量的思考と質的思考

デカルトなどの近代合理主義者は、量を問題にする。色彩もニュートン物理学的には波長の違いでしかない。

質の体験を経るとゲーテが示すように、色を質的経験の世界と考えないわけにはいかない。ドラッカーの人中心の見方も同じである。世界を考える時、数量か質かである。

前者は計算できる。マネジメントも数式で処理できるとする。デカルトが言うように、科学の厳密性は数量化の可能性と同義である。

しかしうっかりすると科学にマネジメントの世界を近づけようとする。科学でマネジメントを説明する。数学で処理できるマネジメントにする。財務、会計、利益でマネジメントを囲い込もうとする。

途端にマネジメントの持つ質的世界は見えなくなる。ドラッカーが言うように、質的にマネジメントを見ないと、人や社会との結びつきは生じない。生き生きとした血の通ったものとはならない。

ドラッカーは現実世界の質的意味を探りながら、世界を新たな仕方で解明した。知覚の学を打ち立てた。形態学や社会生態学などの知覚の体系が現代のマ

ネジメントと科学を結びつける。

ドラッカーはゲーテの精神を強く生き、形態の研究を重視した。形態学は質的体験を基とし、知識的方法によって深める。マネジメントが仲介者となる時、知覚と科学が結びつく。

XV. 対象的思考

マネジメントは一つの見方を持つ。ゲーテが「対象的思考」と名づける方法である。

対象的思考はマネジメントの基本となるマーケティングやイノベーションの原点ともなる。今ここにある現実を質的に見るならば、未来までも知覚として感じとれる。ドラッカーは対象的思考を訓練した。その体系を「すでに起こった未来」と呼ぶ。「すでに起こった未来」こそが質的体験の精華であり、知ると知らないのでは大きな違いになる。

絶えず量ではなく質として考える。想像力が行う思考である。想像力を通して一つひとつの対象を質的に捉えていく。マネジメントは科学と知覚双方に対しても開かれる。

社長が人をマネジメントするとき、対象的思考によるとどうなるか。働く人々一人ひとりを質的に体験していく。量によってではなく質的なものとして、芸術的に見る。

徹底的に一人ひとりの社員を理解する。そこから出発する。一人ひとりが何を強みとして持つか、いかなる条件で強みが発動するか、価値観はどうかを徹底的に知る。そこからしかマネジメントは始まらない。

彼は目の前の社員をコストとしてでなく機会として資源として見る。それらに集中する。実践するうちに、強みが見えてくる。対話し、目標を立て、達成と集中を見る。一人ひとりが成果や貢献に顔が向く。

時に、量に籠絡されると間違える。この部は他と比べて、いくら売上げが足りないか、優秀な部下が何人いるかなど数量的に考えると、マネジメントできない。数字に照らしていきなり叱責などすれば、人の心は閉じてしまう。質的に見るかどうかである。マネジメントは部下の心的能力の開発にも責任を負う。

一枚一枚の作品を心を開いて見るように、一人ひとりの姿をかけがえのない

作品とすると質的になる。優れたオーケストラと優れた指揮者の関係になる。

互いに強みや価値観が見えると、新しい認識が育つ。心が開けてくる。

XVI. 自己目標管理

人を質的に見る時点でマネジメントと科学の統一が実現され始める。量で見ないと、ドラッカーの言うマネジメントも始まらない。

今日から実現できるとマネジメントは、人の組織を、質的に、芸術的で、美しくつくる。

ドラッカーは実にシンプルなしかけを教えてくれる。自己目標管理である。ドラッカーは自らのコンセプトの中で、マネジメントの哲学といっているのが自己目標管理だと言う。

自己目標管理は、ドラッカーが推奨するフィードバック分析の組織版である。人を質的に見る端的な表現である。ゲーテの対象的思考のすべてがそこにある。

自己目標管理によって互いに傷つけることはない。逆に自己目標管理によって熱と、調和が生まれる。自己目標管理は、マネジメントの原点になる。

フィードバック分析は思考と実践という2つ異なる要因の緊張関係にある。フィードバックを経ない現実には現実と呼べない。現実にはフィードバックで作り出される。

経済学、政治学、社会学、法学などの学問がある。学問はすでに存在するものを事後的に説明する。ニュートンが万有引力を発見したと言う。しかし、万有引力の法則はすでに存在した。ニュートンが説明したにすぎない。アインシュタインの相対性原理も宇宙発生以来存在した。説明するだけである。

マネジメントはそうではない。マネジメントは説明のための知識ではない。行動と現実のための知識である。今ここから作り出されなければならない。マネジメントがマネジメントであることを証明できなければならない。未来のいつかの時点ではない。今ここでマネジメントする自己目標管理を行うことで未来に向けて自らを創生しうる。

成果は頭の中でいくら理屈を考えてもたどりつけない。成果は実践の結果である。実践によって成果を実現する。

XVII. 今日何が変わったか

「自らのコンサルティングによって、今日何が変わったかが成果の尺度」とドラッカーは述べた。

望ましい世界はいつか来る、皆がそれを期待する、しかし、いつから始まるか分からないのでは夢にすぎない。

理想が本当に理想であれば、いかにささやかであっても、今日の現実から始まる。

そう考えるかで理説の価値が決まる。

英語が話せる人は多い。今ここで英語を話すよう言われたら、英語を話せるだけの心構えと技能があるはずである。1年勉強しなければスピーチできないのであれば、話せることにはならない。

マネジメントも同じである。後10年経てばマネジメントの実践ができるのでは、空想的態度において、素人である。理想は今日実現できることを前提にしなければ、実践論として成立しない。

ドラッカーの言う世界は、この現実から始める。

XVIII. 実践と言葉

マネジメントは言葉とともに生きる。成長を続ける。同じマネジメントといっても、ドラッカーが体系化した1940年代と2010年代は違う。

時代に対応した新たなマネジメントを模索する心の準備をしなければ事業はできない。

生きた存在としてのマネジメントに必要なのは、世界で通用する言葉である。グローバル化が進展する。今日イスラムのビジネスマンが訪ねて、マネジメントは今世界の要求にどう応えるかと聞いた時、イスラム教徒に理解可能な言葉やコンセプトで伝えなければならぬ。文化背景の異なる人でも分かる言葉を用意しなければいけない。

言葉は、ドラッカーが言うように、シンボルでも概念でもない。一つの現実である。電極であり、武器である。

マネジメントは言葉の力である。時代に見合う表現ができなければならぬ。ドラッカーは時代に必要な言葉を使った。

ドラッカーのいない現代と新しい世界で、現代のマネジメントの言語を創造していく責務がある。言葉を用意しながら、世界を互いに結びつける。

XIX. 三つの世界

ドラッカーは世界を3つ以上の観点から受け止めた。個・組織・社会、イノベーション・マーケティング・戦略、位置づけ・役割・正統性など3つ以上から見た。思想家としての特徴である。

太古の時代から偉大な思想家も3つの観点から問題を取り上げた。対して、近代は一つあるいは2つの観点から取り上げる。精神と物質、理想と現実、肉体と精神——、2つからすると、3つの区分に従う考え方は出ない。2つに分けると、対立か二元論しか出ない。調和しない。

ドラッカーのアプローチは意味がある。個・組織・社会では仲介の働きがある。対立を対立のままにあらせるとともに、それらを仲介し、結びつけ、一次元上の統一に持ち上げる働きがある。仲介者が共生を生み出す。マネジメントが人と社会の仲介者だった。

XX. レトリックの精神

高次の弁証法である。

通常の弁証法は2つの対立するものがある。新しい総合に向かうプロセスの論理である。しかしドラッカーの場合、闘争と結びつくものではない。説得術やレトリックである。

日本では西洋から弁証法を受け継ぎ、説得術のレトリックは学ばない。福沢諭吉や大隈重信が演説や弁論を奨励した。

誰が正しく誰が正しくないか。誰が優れ誰が劣るか。思想を闘いと捉え、勝敗をはっきりさせる。批判精神が弁証法の基本的態度である。

対して、レトリックは、2つの異なる立場を和の精神で結びつける。共生が課題である。論破したり、打ち負かすのではない。大事な思想を相手に気持ちよく流し込む。

XXI. レセプティブ

負けたように見えても構わない。偽物だと思われても構わない。考え方が、相手に伝わればいい。ドラッカーの立場は、対立ではない。論争ではない。優劣ではない。異質のものを和の精神で結びつけ、新境地を作り出す。極を消す。

自由に、しかも品格とユーモアがあり、しなやかである。ドラッカーの人生そのものである。角ばったところのない、素直に、楽に新しい世界を創造する。マクルーハンがドラッカーをギリシャのキケロの伝統を継ぐと評する。レトリックの精神がドラッカーの基本になる。

相手を受容することがレトリックの精神にかなう。レセプティブの姿勢である。さまざまな世界観、思想、文化や慣習をとり込んで理解する。相手が自らを理解する以上に相手を理解する柔軟で強靱な精神がレトリックである。ドラッカーの精神である。

XXII. 知覚の思想

理性は、ここ300年以來のヨーロッパで考えられ、発展させられた。理性は区別、判断、批判、支配する。立場を区別し、優劣を明らかにする。

知覚は、現代新しく認められる。五感を豊かに、健全に育てる。生活の感覚、手ざわり、全体からの直観、澄んだ響きの聞き分けなど、感じ方を大切にす。そこから知覚の世界が始まる。

一言で言えば、ささやかな世界を大切にす。

大統領や大学者、大政治家ではなく、日常生活を支える大事な一人ひとり、中小企業の社長、同僚、女性、子供に目を向ける。片隅の幸福に心を寄せる。知覚の哲学は、ささやかさを大事にする。

大統領、大学者、大政治家などの大きな世界を大事にしないのではない。大きな仕事をする人にとってこそささやかさが意味を持つ。

知覚の世界を因果に留めない。成果や貢献に拡げる。理性は因果の世界しか扱えない。理性の限界である。理性は、論理の通用する世界だけを大事にする。しかも定量化しなければ気が済まない。

しかし因果関係が見極められる世界は、ごく一部に過ぎない。日常的世界は、論理の世界に入りきれない。理性は物質的な感覚と結びつきを持つ。対して、

知覚は感覚の世界だけではなく、五感の世界をも取り込む。

知覚が因果だけでなく、因果を越えた世界にまで、認識の範囲を広げる。ドラッカーの立場と結びつく。ドラッカーは、理性を知覚の世界に取り込んだ。マネジメントは科学と知覚を取り込み文化を創造する。

XXIII. 明日のための地図

ドラッカーが示したのは、明日のための地図だった。現代の持つ位置、あるいは地勢的な特性など、思考と行動の材料を示した。

地図を手にはせずして選択の可能性はない。ドラッカーは生きることは選ぶことと述べた。選択肢なき世界は専制と変わらない。

大切なのは人である。戦争が強くても、経済が発展しても、人がやせ細る社会に意味はない。人が人である理由は自由である。

選択肢あってはじめて選ぶ行為が意味を持つ。選ぶことが自由の本質である。選択肢を示し、行動のための材料を示す。自由を発展させる最も効果的な方法である。

20世紀は決定的に損なわれ、浪費された。自由が失われた。最高価値なき社会は、翼をもぎとられた鳥である。

XXIV. 知覚と形態

ポストモダンの本質は何か。知覚と形態である。形態のなかに、物事の本質が宿る。形態を把握するのが知覚である。

18世紀の政治思想家エドモンド・バークがフランス革命の破壊と暴力に反対し、『フランス革命の省察』という本を書く。歴史のなかで積み重ねられた叡智に触れる。叡智は、人間が試行錯誤で身につけたその時々最善のアプローチである。社会のなかの慣習や宗教、文化に流し込まれる。

把握できない無限の叡智が歴史や文化に具現化される。

XXV. ポストモダンの世界

ポストモダンは、歴史的問題が関わる。歴史にモダンの時代があり、ポスト

モダンの時代がある。いつがモダンの時代であり、いつがポストモダンの時代なのか。現在、ポストモダンの時代を迎えるとすれば、どういう意味か。

今から350年前以降の人は考え方が根本的に違う。論理的な考え方を持つ。モダン以前は高度な論理的思考を持たない。ところが論理的思考に長けた人は特に若い人ほど理解への衝動を持つ。理性で納得できない。尊厳が傷つけられた気になる。逆に言うと、理性で納得できるならば、大きなことも成し遂げうる。

論理的思考が鋭くなるにつれ、世界との関わりがなくなる。人の思考力は自分で自分の精神的由来を否定する。

19世紀になると、論理的思考力は極端に研ぎ澄まされる。思考力が自分を脳細胞の所産にすぎないと自分で自分の首を締める。思考力は人の大事な能力であるが、鋭くなるにつれて、自分自身の由来を否定する。典型が唯物論である。

XXVI. イメージの力

モダン以前の人は感じ方が直截的だった。

「秋きぬと 目にはさやかに 見えねども 風の音にぞ おどろかれぬる」(藤原敏行)。歩くと、吹き来る微風が季節の変化を教える。感じとる。頭で理解する前にとっさに感じる。そうすべきと思えば理由はわからなくともそうする。嫌なものはどうしてか分らなくとも嫌だと言う。

モダン以前の人の持つ心的能力は、イメージの力、知覚力、構想力などの形をとる。

ドラッカーによれば、日本人はモダン以前の知覚の働きを維持する。知覚的な人は、直截的に理解する。生き生きと体験できる。

合理と知覚をともに生きる時代をポストモダンと呼ぶ。ポストモダンはモダンの特徴を持ちながら、ヴィジョンとして、イメージとして、知覚として体験する。

XXVII. マネジメントの総合

私たち自身がポストモダンの世界を受けとめるうえでの精神の働き、思考はどう変わるのか。

ドラッカーは「私たちは合理とともに経験的知覚を持たなければならない」と言う。知覚は知識として成果のために活用されなければならない。

モダンは、アートを犠牲にして存在した。かけがえのない世界を犠牲にした。合理であろうと努力するあまり、アートの世界から自らを切り離れた。

三木清という哲学者がシュンペーターを読み、初めて人の登場する経済学を見たとき喜んだ。同じように高度に合理的な思考様式に馴らされた人がドラッカーを読むと、はっとさせられる。色彩豊かな世界に魅せられる。

合理にとらわれた人がドラッカーを読むと、嫌悪感を持つこともある。知覚の世界に対して心を閉ざす。

ドラッカーは世界のマネジメントはリベラル・アーツとして生まれると言った。科学とマネジメントの間にリベラル・アーツという中間領域がある。両者の媒介の役割を果たす。

マネジメントは科学をも含む。いわばアートの中に、科学、知覚が総合した姿をとって表れる。リベラル・アーツとしてのマネジメントが一つの達成を見る。

媒介するのは知識である。知識が人間活動の媒介となり、科学とアートをマネジメントに創生する。

知識は知覚をも対象とする。知覚が、科学とマネジメントを媒介しなければ、一人ひとりの中でポストモダンの時代をつくれぬ。今ここにポストモダンの世界がつけられなかったら、全体が新たな時代を迎えられない。『影をなくした男』のように、前の世界観に半身を奪い取られたまま分裂する。

知識によって合理と知覚が同時に働く。

XXVIII. 共感をつくる

ドラッカーは「私はもぐりの精神科医」と言った。

ドラッカー・スクール教授のジェレミー・ハンターは脳が知識社会の指令塔として、自分の中でマネジメントすべきことを述べる。自らの感情をどうマネジメントできるか。ドラッカーはあまり具体的なことを述べていないが、強みについて述べたことから推測できる。

強みは仕事に就く遙か前に形成される。強みは自然のものである。ストレスなき状態でこそ活性化する。ルドルフ・シュタイナーの言う共感と反感である。

意識にあって、いつ共感の働きが起こり、いつ反感が起こるか。共感を歓迎

し、反感を避けなければならない。意識の動きに敏感でなければならない。

学校や会社に向かおうと電車に乗るとき、仕事や勉強をするとき、人と会うとき、無意識の共感や反感が働く。

意識を合理に向けると、反感が育つ。知覚に向けると共感が育つ。

XXIX. ファウスト

合理に意識が傾くと、生命力は消耗する。虚無のプロセスに近づく。ゲーテ『ファウスト』の主人公が万学を手にしてうみ疲れる。反感の極致である。強みに反するものを無意識にキャッチし、知識の生産性を削ぐ。

美術品を見たり、音楽を聴いたり、ゆったりと話をしたりなど、意識の動きが知覚に傾くと、感情はおのずと共感をつくるのは体感的な事実である。共感をどう深め、反感をどう避けるか。

教育にあっても、知的に傾くと反感が生まれる。合理は敵対的感情を無意識に育てる。競争心が生じ、自らにとって反感の対象になる。

XXX. 教育とポストモダン

「学校が教育をする機関などとは認めていない」とドラッカーは言い、合理による教育に批判的だった。ウィーンのギムナジウムであまりの圧迫に耐えがたく、故郷を出る。

反感と共感の世界に向かって固の精神が送り込む自己表現である。強みから言えば、反感は避ける。生命が出口をなくす。共感を歓迎すべきである。強みは共感の回路を求める。

強みは半ば無意識を生きる。反感をなくしていけば、力を受ける。

高い共感とは知覚的働きである。共感を生み出す簡単な方法はフィードバック分析である。何ができるかを習慣的に問い続ける。逆に反感に対しては体系的な廃棄が必要になる。

ドラッカーは自らの所有する日本画をあかず眺めた。鑑賞を通じて正気を取り戻した。日本画は共感を育て、反感の解毒剤でもあった。

解毒作用は、畏敬の念や開かれた感情による。知的な働きのつくり上げた反感の毒を捨てる。日々のフィードバックが、ポストモダンの世界を準備する。

XXXI. 日本とドラッカー

ドラッカーは「自分の思想内容は、日本に含まれる」とした。あるいは「日本の渋沢栄一から、マネジメントの本質を学んだ」とも言う。ドラッカーは近代的思考を身につけた人にも理解可能である。私たちはマネジメントを通して日本を理解できる。

東洋と西洋を対立でなく、調和を読み取る。ドラッカーには日本がある。

理性ではなく、知覚の学を打ち建てた。理性を否定するのではなく、知覚を通して理性をかえって深く掘り下げる。西洋思想の特徴を理性と考え、東洋思想を知覚と考えるならば、ドラッカーは理性の存在根拠を知覚を通して明らかにした。

多元論も東洋的なものの一つである。キリスト教が一神教とすると、東洋思想は多元論に立つ。ドラッカーもある面で多元論に立つが、それによって一元論の根拠を明らかにもする。一元論と多元論を対立でなく、調和的な発展をもたらそうとする。

一歩進んで考えるならば、欧米主義の本質をも洞察し、世界性の獲得につながる。マネジメントに洋の東西はない。マネジメントは多文化、多元論、世界性を存在根拠とする。欧米の独善を告発する認識上の武器がある。

XXXII. 共生の思想

ここでも知覚をどう見るかにある。理性偏重の近代西洋は、理性を通して優劣を明らかにする。理性を通して、支配と被支配関係を基本に据える。これがマクルーハンのモダンに対する基本的見方である。

マクルーハンは活版印刷の発明以来、ヨーロッパ思想には、一貫して理性中心主義があったとした。理性によって征服支配し、他者と自らとの関係をつくる文化である。

しかし支配に意識が向くならば、人、社会、文化は質的に冷たくなる。根強く残る欧米のモダンの論理を支える考えである。

マクルーハンの知覚は、自らの存在は他者との共生を前提とする。知覚は関係のより糸である。理性は優劣、支配・征服の論理である。知覚で相手と自分が一つになる。共生を問題にする。

ドラッカーは青年期から、知覚を失うとき世界が何を失うかを知っていた。しかし、マネジメントほどに一般の社会には認められずにきた。近年ようやくポストモダンの問題としてとらえられるようになった。

ポストモダンには異なる態度がなくてはならない。そうでなければ、ただモダン以前に戻る。個の人の自由な意識が保証されなければならない。理性に飽きて、モダン以前の生活に戻るのではなく、理性を知覚によって深め、共生の時代に相応しい文化を生み出す。

XXXIII. 反合理主義の運動

ドラッカーが生まれた1909年から、第一次大戦前夜の13年、あるいは14年までのヨーロッパに似た状況があった。

欧米社会は帝国主義全盛だった。全地球上の4分の3以上をイギリスとフランスとロシアとアメリカとで暴力的専制的に支配した。

自然科学や技術も発達し、欧米社会が理性万能の風潮を極端まで推し進めた。マルクス主義、ダーウィンの進化論が典型である。アインシュタインが相対性原理を発表して以来、数学的方法で宇宙が解明できるとの転換が生じた。

その頃、意識的な反合理主義的知識運動が表れた。ハイエク、ベルグソン、ヘルマン・ヘッセなど知覚のための強力な思想の武器を作りあげた。

知覚への衝動は、現代とも似る。20世紀の初めに表れた反合理主義的な衝動は、時代意識を創造した。当時の人たちは、ヨーロッパ文化が崩壊寸前の状態にあると痛感した。ヨーロッパ文化の崩壊寸前を生きる道は、伝統や外的な権威に頼らずに、自らを頼りに生きる以外に乗り越える方法はない。伝統を否定し、一人ひとりが自分を権威者にし、新しい文化を生み出そうとする態度をとった。

XXXIV. 予言した波

今何百年単位での新しい時代が始まる。1970年前後から「断絶の時代」として顕在化する。

20世紀を見ると、反合理主義の運動は、後ドイツではワイマール共和国の時代になって息を吹き返す。1933年、新しい衝動が起こったときに、ヒトラー

のナチズムに利用され、全体主義に回収され、破壊的な結果となった。

現在の知覚と、20世紀初頭の反合理主義は、根本的には共通のうねりである。

知覚は21世紀の初頭にさらに中心となる。理性の文化から知覚の文化への移行である。

合理の特徴は、ある論理が自らの外にある。国家、教会、指導者、伝統は外にあって、それぞれが自らを適応させる。一人ひとりが受け入れられる。外に存在する論理に従って、自らを生かす。

教育はいまだに合理である。一般社会の通念も合理に支えられる。今も変わらない。

自然科学やマルクス主義は、合理で受け止める。かけがえのない自分の問題というより、法則や社会進化がある。それに自らをどう適応させるかを考え、生きがいを見出す。共通した合理の働きが見出せる。

21世紀には、合理を克服して、知覚的たろうとする強烈な内的衝動が生きる。合理主義は、知覚を否定し、支配関係、優劣の関係を作り続ける。合理だけをどこまでも優先させる。

XXXV. 知識社会

知覚は合理より進化した精神である。内的に自らを自覚できる自由の精神である。自らの存在根拠を一人ひとりが自ら意識できる働きである。自らのかけがえなさを意識できる。

対して合理は、内に存在根拠を見出すのではなく、外の世界を見るとき、優劣を判断し、自分を適応させる。知覚は内部に行動基準を見出す。

ベートーヴェンやゲーテは時代の社会環境や文化伝統に適応できず、それを超えた新しい意識を自らを頼りに生み出した。21世紀初頭になると、ベートーヴェンやゲーテのような存在が一般大衆に無数に表れ、自らを頼りに生きることに生きがいを感じる。自己実現を通してかけがえのない個性を実感する。外的な論理に頼らず、道なき道を歩み自由を体験する。生きがいを見出す。知覚は自由による自己確認を求める。

典型がイノベーションであり、マーケティングである。ともに外部に自らを適合させるのではなく、自ら内的動因によって外部環境を創生する。自立した

精神にのみ許される。

自律が表れた新しい「知覚の文化」の特質をなす。ドラッカーは「自由」と「自治」の問題の新しい思想が、知覚の理解に必要と考えた。マネジメントに由来するあらゆる分野、認識、教育、芸術、それに科学でさえも知覚を生かす方法として提示される。

XXXVI. ドラッカーの中の東洋

新しい知覚は、日本文化の復活を意味する。その一つが空間把握能力である。

空間把握能力は、マネジメントと科学の力である。空間把握能力は、西洋よりも東洋に伝統として残る。日本の武道や芸道で残される。ささやかな民衆の中で生きつづけ、叡智を具現させて存在する。生命の根を探れば、モダン以前の空間把握能力に行き着く。認識と知識が結び付く。

唯物論的な認識でない。共感を強める働きで存在する。

知覚は美的体験と結び付く。匂いを嗅いだり、音を聞いたり、美に結びつく。茶道、香道などでは、香を「嗅ぐ」だけでなく、香を「聞く」。茶の湯も、匂いや音の知覚体験が美的な印象を深める。そのようにリベラル・アーツの復権に結びつく。

空間把握能力が残るのがものづくりである。ものづくりは高度な知覚の具現である。新しい知覚文化は、西洋より日本で具体的に体験できる。

現在欧米でも東洋思想の復興が表れる。最近では、一時期のスティーブ・ジョブズやシリコンバレーの経営者で禅に関心を持つ者は少なくないという。今度は日本の中の合理が問題になる。

欧米主義の文化には、合理の文化を生み出した政治的権力主義がある。同時に、欧米文化の中でこそ、知覚と合理との闘いが徹底された。

西洋以外の東洋の諸地域では、合理と知覚の闘いが起こると、合理によって知覚の芽が潰された。

小林秀雄などは知覚の芽生えを能に見出そうとした。小林の場合、ドストエフスキーやモーツァルトの研究を通して、この問題意識が生じた。日本的知覚に関心を深めるほどに欧米文化に惹かれざるをえない。知覚の学習のためにはヨーロッパを通過する必要があった。

20世紀前半にヨーロッパの致命的崩壊と重なる新しい認識の契機となった。

近代以降、歴史は西洋文明と技術を中心に展開した。世界史とは西洋史と同義だった。しかし、ヨーロッパが2つの大戦で損なわれ、一度崩壊したことで、西洋を歴史とし、東洋の勃興をもたらした。1957年の『変貌する産業社会』にはすでに見まがいえぬほどにその認識が見える。

振り返るならば、東西の融合を象徴する事件が1904年に起こる。日露戦争だった。日本が勝利し、列強に伍するようになったとき、西洋のみを世界史とする認識は終わり、世界史がはじまった。日露戦争を称して「第0次世界大戦」とする論者もいる。

第2次大戦後、日本は世界情勢における存在感をさらに高め、高度成長による経済大国化として表れた。日本はドラッカーの世界観のなかでも代替不能な世界史のトリックスターだった。東西融合、世界文化をはぐくむうえでのまたとない「すでに起こった未来」となった。

この考え方の持つ意味を、もう一度理解し直すことによって、西洋と東洋を結びつけるのも、またドラッカーの思想である。

西洋と東洋を考えると、相互の働き合いにも、思想性が浮かび上がる。日本に生きる者にとって、ドラッカーは、欧米文化の支えになる。そして何より日本文化の支えとなる。

【略歴】 1972年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業、東京大学大学院人文社会系研究科博士課程単位取得退学。ものづくり大学特別客員教授、本会理事。共著に『ドラッカー入門 新版』等。