

その外部の世界についての情報が全然把握されていないのが実状だ。外部の経営環境についての情報に、まだ少ない。ということは、情報革命の本番はこれからということだ。日本の企業にも立派なインフォメーション・システムを持つてはいるものの、中身のほとんどは組織内部の情報だ。しかも、過去のことについての情報である。いちばん大事な市場や経営環境や技術変化についての情報は未整備のままである。しかし、欧米の企業も同じ状況にある。企業以外の組織も同じだ。

入試準備中の若者のほうが大学についての情報をを集めている。実は組織内部の情報にしても、今、手にしているのは情報ではなくデータにす

彼らこそが先進国で唯一といつていいほどの競争要因となる。働く者のますます多くがテクノロジストとなっていく。知識労働者の生産性の問題に関しては、特にテクノロジストの生産性が重要性を増していく。だからこそ、技術のマネジメントが重要な意味を持つ。

理系の者がマネジメントを理解し、文系の者が技術を理解することが大切だ。さらには、テクノロジストの生産性をいかに上げるかが重要な意味を持つ。

――では、知識と仕事との関係をどう考えればよいのか。

第一に、単純肉体労働については、

そもそも知識とされるものは、それが知識であることを行ふによつて証明しなければならない。今日われわれが知識とするものは、明日の行動のための情報、成果に焦点を合わせた情報である。その目的とするものは、人間の外、社会と経済、さらには知識そのものの発展である。

しかも知識は成果を生むためには高度に専門化していなければならぬ。知識と技術にかかるこの変化い。知識と技術にかかるこの変化こそ、知識の歴史における最大の変化である。体系が技術を方法論に変えた。それらの方法論は、個別的な経験を普遍的な体系に変えた。技術として教へ、学べるものに変えた。

一般知識から専門知識への重心の

15世紀のグーテンベルグによる印刷革命以来、大して伸びていない。教室での教え方を例にとつても、中身は変わっていない。しかし、ついに大きな変化がくる。情報技術のおかげだ。いよいよ再び技術が教育を通じて文明を変える。価値ある授業ならば、今までの何百倍の人が受けられるようになる。すでに先進的な教育機関では実現されている。それだけでも革命的な変化だ。この変化がこれから加速していく。

情報技術によって教え方が変わり、驚くべきことに、教えることの中身まで変わっていくはずである。

教育という知識の伝達方法の変化がこの前起こったのは、印刷革命に

07 調刊東洋経済 2025.7.2

革命が産業革命たりえたのは、イギリスに工具製作者というテクノロジストが、すでに誕生していたためである。

情報についてはさらに大きな変化がやってくる。なぜなら、今のところ、情報のほとんどは組織やグループの内部のことについてのものだからである。外部の世界についての情報は混乱してバラバラなままだ。企業をはじめ、役所や大学、病院その他あらゆる組織にとって、受け取った成果は組織の内部ではなく、外部にある。

その外部の世界についての情報が

文明をつくるのは技術
技術こそ文明の変革者

——今、「テクノロジスト」という言葉を使われたが……。

文明をつくるのは技術であり、テクノロジストである。知識労働者の中で、知識労働と肉体労働の両方を使う人たちをテクノロジストと呼ぶ。彼らは知識労働の用意があり、

ぎない。外部の情報をいかに手にするか、それをいかに使いこなすかという問題こそ、われわれに課された情報にかかる最大の課題であり、挑戦である。

に生産性向上の方法がまとめ上げられた。フレデリック・ティラーのサインティフィック・マネジメント（科学的管理法）、のちのTQC（総合品質管理）やインダストリアル・エンジニアリングのおかげだ。

その後、今日までの間に肉体労働の生産性は50倍にも伸びた。したがって、20世紀の経済発展は科学的管理法による肉体労働の生産性向上によつてもたらされたものであり、ティラーのおかげであつたといえる。

ティラーは仕事に知識を適用した最初の人だった。文明をつくるのは技術であり、技術こそが文明の変革者

移行が、新しい社会を創造する力を知識に与える。そして、今われわれにとって知識労働の生産性の向上、しかもその飛躍的な向上に取り組むべき時がきた。

文明をつくるのは技術
技術こそ文明の変革者

に生産性向上の方法がまとめ上げられた。フレデリック・テイラーのサイエンティフィック・マネジメント（科学的管理法）、のちのTQC（総合品質管理）やインダストリアル・エンジニアリングのおかげだ。

その後、今までの間に肉体労働の生産性は50倍にも伸びた。したが

移行が、新しい社会を創造する力を知識に与える。そして、今われわれにとって知識労働の生産性の向上、しかもその飛躍的な向上に取り組るべき時がきた。

印刷革命以来の
「文明転換」が進行



聞き手：井坂康志
翻訳：上田惇生

ピーター・F・ドラッカー
は、米国で最も影響力のある実業家、社会活動家、著述家です。
彼の著書は、世界中のビジネス界で広く読まれ、高く評価されています。
代表作には、「現代の経営」、「マネジメント」などがあります。
彼の思想は、多くの人々に影響を与えています。

だ。産業革命において鉄道が距離を縮めたように、IT革命ではインターネット、特にeコマースが距離をなくす。もはや世界には、一つの経済、一つの市場しかない。

eコマースの時代にあってはローカルな存在はありえない。もちろんどこで生産し、どこで販売し、いかに販売するかは重要である。しかもまもなくそれらのことさえ意味がなくなる。まったく新しく、誰も予期できなかつた変化である。

私の友人でグローバル企業のCEOがいる。アメリカの西海岸時間の朝4時から、毎朝、世界中のマネジャーと30分程度のテレビ会議を開いている。国内の会社の社内で会議をするように、互いに顔を見ながら会議をしている。「会議では毎日どんな重要なことを決めているのか」と

――情報革命は組織にいかなる変革を促すのでしょうか。

大事なのは意思の疎通という意味でのコミュニケーションだ。コミュニケーションが行われるには、情報と意味の二つが必要だ。東京の連中、カリフォルニアの連中、北京の連中というふうに、互いの気心がわかつていなければならない。考え方を知っていることが、情報をコミュニケーショニに転換する触媒となる。

そして、そこで大きな役割を担うようになつたのが、情報技術のハードであり、ソフトである。ここで理論と技術を身に付けた「テクノロジスト」が、情報化のインフラとして大きな役割を果たす。

産業革命もジエームズ・ワット（蒸気機関の発明者）だけでは大したことではできなかつたはずだ。産業

通信とコンピュータが融合し、また會有的情報革命が進行中の今、この革命が社会や経済に何をもたらすのか、われわれはまだとらえぎれていな。カリフォルニア州クレアモンの自宅にて、知の巨人ド・ラ・カーテ氏に、情報革命の本質について独占インタビューを行つた。

聞いたら、「いや、特に毎日何かを決めているわけではない」と言う。「全体の一体性を保つためにやつてあるんだ」と言つていた。

今から20年前にはそのようなことは行われていなかつた。技術的にも行うことはできなかつた。そのようなニーズと、そのような技術のどちらが先に生まれたかは、私にもよくわからない。

――情報革命は組織にいかなる変革を促すのでしょうか。

大事なのは意思の疎通という意味でのコミュニケーションだ。コミュニケーションが行われるには、情報と意味の二つが必要だ。東京の連中、カリオルニアの連中、北京の連中といふうに、互いの気心がわかつていなければならぬ。考え方を知っていることが、情報をコミュニケーションに転換する触媒となる。

そして、そこで大きな役割を担うようになったのが、情報技術のハードであり、ソフトである。ここで理論と技術を身に付けた「テクノロジスト」が、情報化のインフラとして大きな役割を果たす。

産業革命もジョン・ワット（蒸気機関の発明者）だけでは大したことではできなかつたはずだ。産業

移行が、新しい社会を創造する力を知識に与える。そして、今われわれにとって知識労働の生産性の向上、しかもその飛躍的な向上に取り組むべき時がきた。

印刷革命以来の「文明転換」が進行

――教授の言われる新技術による文明の転換とは？

知識が社会の中心に座り社会の基盤になつたことが、知識そのものの性格、意味、構造を変えた。この断絶こそが最も激しくあつて最も重要なである。

実をいうと、知識労働の生産性は15世紀のゲーテンベルグによる印刷革命以来、大して伸びていない。教室での教え方を例にとっても、中身は変わっていない。しかし、ついに大きな変化がくる。情報技術のおかげだ。いよいよ再び技術が教育を通じて文明を変える。価値ある授業ならば、今までの何百倍の人が受けられるようになる。すでに先進的な教育機関では実現されている。それだけでも革命的な変化だ。この変化がこれから加速していく。

情報技術によって教え方が変わり、驚くべきことに、教えることの中身まで変わっていくはずである。教育という知識の伝達方法の変化がこの前起こつたのは、印刷革命に

GE Money

自分がもっとひろがるローン。

7.8~17.5%の貸付利率と無料の返済保障。

不足を補うローンより、生活を豊かにするローンを、GE Moneyで。

- ご利用限度額は最大300万円までのゆとりのサポートでお応えします。(当初100万円まで)
- 全国約85,000台の提携先ATM/CDネットワークで、便利なアクセスをサポートします。(2005年4月1日現在)
- 会社都合による失業の時でも安心。お客様に代わって返済^{*}をカバーする保障を

ご契約時から1年間無料で提供します。

GE Moneyのパーソナルローン

0120-110055 <http://gemoney.jp>

フリーダイヤル(受付時間 8:00~21:00)



GE imagination at work

想像を力たすにするチカラ

*1 最大通算6ヶ月間のご返済額を保険します。
GEパーソナルローンご案内：お申込み資格／満20歳以上満70歳以下で、安定した収入のある方（学生、20歳未満の方はご利用になれません）。ご融資限度額／1万円～300万円（ただし100万円まで、限度額300万円は10月無用予定）・貸付利率／東賃率7.8%～17.5% *お客様の信用状況や契約額によって、貸付利率が異なりますのでご了承ください。・返済方法／年利21.9%・ご返済方式／残高スライドペルセント法方式(1ヶ月毎) 最長5年)・担保・保証人／原則として不要・必要書類／運転免許証または健康保険証(50万円超のご融資は、収入証明の写し)・要審査(慎重審査)・当社の個人情報に関する取扱いについては、上記ホームページにてご確認ください。
GEコマース・ファイナンス株式会社 本社：東京都千代田区三田1-6-21 TEL03-5724-6200(代表) 登録番号：関東財務局長(第01024号) 東京都金融局登録第04856号／各都道府県資金業協会会員／JGFA会員60056号／百合会広告承認24636 ご利用は計画的。

ドッカの最新「未来」予測

よつてだった。印刷革命が人類の歴史を変えた。人類の歴史において、知識が主役の座を得たのも活版印刷の発明以後のことだった。そのとき、ヨーロッパが抜きんでた存在となり、西洋と呼ばれるものになった。活版印刷の発明が書物の大規模生産をもたらし、社会を一新し、文明を生んだ。活版印刷による印刷本の出現は、真の情報革命であったといえる。それまでは何千人という修道士が書物を筆写していた。

1冊1冊筆写していたものが、300冊の印刷に1日を要するのみとなつた。のみならず、印刷革命は労働力をも変えた。数千人に上る教養ある修道士から生計の資を奪つた。印刷が宗教改革をもたらしたわけではない。しかし印刷がなければマルチ・ルターも聖書を印刷できず、彼の宗教改革も地元の小さな運動に終わっていたはずだ。ルターはメディアとしての印刷本の意味を理解したのだった。ご承知のように、この印刷革命が人類の文化・文明を変えた。近代合理主義を生んだものは、蒸気機関ではなくこの印刷本だった。経済発展なるものを生んだのもこの印刷本だった。

ところが、この印刷革命の後、今日の情報技術出現までの約500年間、知識労働の生産性に関しては大きな進展は見られなかった。

テクノロジーを観察し評価し、判定せよ

——技術のマネジメントにとって必要なことは何か。

技術が社会そのものを変えていく技術がもたらすものを注視している。ということは、われわれはなければならないということであり、技術そのものをマネジメントしていくかなければならないということである。ちょうど今は技術のマネジメントについての著作の原稿をまとめたところだ。

そのため必要なものは、いわゆるテクノロジー・アセスメントではない。人間の力ではテクノロジーの影響をアセスしきることはできない。関係する要因が多すぎる。因果関係という、モダンつまり近代合理的な手法では処理しきれない。

なかでも最大の危険は、新技術のインパクトを予測できると誤解し、本当に重要な仕事を軽んじることである。技術というものの全貌を知るには予測は無効である。せいぜいトランク一杯分の誰も読まない資料をつかむだけに終わる。

では、何が必要か。テクノロジーは、モニタリングである。モニタリング、すなわち監視していくことである。新技術についての予測はどうしても賭けになる。間違った技術を奨励したり、最も恩恵をもたらす技術を軽視する危険がある。ゆえに発展途上の技術についてはモニタリングが必要となる。観察し、評価し、判定していくかなければならない。これがマネジメントの責任である。

さらにもう一つ付け加えるならば、これから複雑で変化の激しい時代においては、企業にせよ、病院、大学、政府機関にせよ、あるいは経営政策、マーケティング、イノベーション、人のマネジメント、技術のいずれにおいても、自らが世の中に与える影響については、すべて自らに責任があるという倫理観が不可欠である。

となる。

——激動の時代における日本の可能性については、どう見ているか。

私は個人に対しても国に対しても助言は与えられない。しかし、日本には平安時代にさかのぼることがで最もそれがよく現れているのが、日本の美術である。中国から輸入した水墨画は、もはや中国の水墨画ではなく、日本の水墨画である。

日本は明治の開国でも、西洋の日本化に成功した。第2次世界大戦の後も、日本化した復興に成功した。それらはすべて、日本の西洋化ではなく、「西洋の日本化」だった。しかも、日本は東洋と西洋の橋渡しの役を果たしてきた。東洋のものを西洋に伝え、西洋のものを東洋に伝えてきた。さらに言えば、日本はアジアの一員であり、西洋の一員であるという極めてユニークな位置付けにある。

すでに日本は中国で30年にわたって成功してきた。躍進の目覚ましい中国の沿岸地方で重要な役を果たしてきた。これからの日本にとっては、アジアの二つの国が自らにとつての巨大なチャンスとなり、かつ巨大なライバルとなるだろう。それが中国であり、インドである。