

# ドラツカー読本

マネジメントが全体主義への対抗原理として構想されたことはあまり知られていない。

## 序

まず述べておくべきことは、私はドラッカーのマネジメントよりも、人間的社会的な業績に関心があり、そちらのほうに重きを置いてドラッカーを分析してきた点である。

ドラッカーは結局のところ、マネジメントのみで自らの知的世界を構築したのではない。彼の経営学は広くは彼の世界観を提示する一部として私たちの目の前にある。ドラッカーが経営学者でないと断言しているのではない。彼がマネジメントを「通して」、人間社会というフィールドで活用可能な知覚と実存の学を追求したことを忘れないでいただきたいのである。マネジメントのみを取り上げようとする場合――特に一般の経営学との比較の中で考察する場合――ドラッカーのものの方それ自体が、単に組織や経営のみによって支配されていたのではないことを念頭に置いておく必要がある。ドラッカーが世に問うた著書・論文は、彼が目にした世界についての血の通った記述であって、マネジメントは全体を構成する一つの要素なのだといふことはいくら強調しても過ぎることはない。過度な限定は常に間違いである。

マネジメントをドラッカーの単独の学とすることは、組織と社会との関係を破壊することでもある。構造上、人、組織、社会は一つの全体をなしている。異なる複数の楽器が、オーケストラレーションを構成するのと変わらない。単独の楽器のみにフォーカスすることは、必ず全体の音楽的豊かさを損なう。

もちろんマネジメントの分析を行うべきではないと言っているでもない。逆に「それぞれのドラッカー」を過度に標榜するならば、ドラッカーは分析できない、あるいはすべきではないとの狭い観念にとらわれてしまう。分析対象たりえないところが彼の至高性を証明するのだとの明らかな謬見にとらわれることにさえなりかねない。ドラッカーに熱狂するあまり、ドラッカー本人の問いにきちんと応答するだけの批評的な目が欠如してしまう。

分析するとは、まず彼の置かれた時代状況を見極めるということである。そこにドラッカー本人の問いとの明確な意味と批評性を探求することである。そして今日のマネジメントが実践としてどうあるか、ドラッカー亡き後本当に重要といえる理説はどのようなものが現れたのか、などドラッカーという問いを豊かに繁茂させていくことである。その意味で、ドラッカーもまた、切り口の二つに過ぎない。

この連載はそれに対する私なりの模索として、ドラッカーの個人としての歩みと時代状況を踏まえながら、ドラッカーがマネジメントを通して、どのように人間社会の組織能力、そして知覚能力を高めたかを明らかにしていこうとするものである。

やはりドラッカーは偉大な「マネジメントの書き手」だった。

井坂康志

## 目次

### I 発明されたマネジメント

現代人はドラッカーに何を求めているのか

彼は何者だったのか？

なぜ彼は鉱脈に達しえたのか

マネジメントの冒険

「発明」されたマネジメント

### II 強みに築く

真摯さと強み

現場が原点

マネジメントの三つの役割

強みを知る方法

### III 未来の見方

目標管理というコンセプト

すでに起こった未来

### IV ファイードバックの考え方

学び続ける

フィードバック装置としての企業

反復のすすめ

### V プロフェッショナルの論理

意思決定の作法——見解からスタートせよ

流通チャネルは顧客そのものである

利益の考え方

### VI NPOが教えてくれる未来

NPOが組織の未来について教えてくれること——ミッション

NPOが組織の未来について教えてくれること——顧客

NPOが組織の未来について教えてくれること——成果、計画

### VII 知識社会とは何か

- ネクスト・ソサエティ  
知識社会とは何か①  
知識社会とは何か②  
知識社会とは何か③
- VIII  
成果を上げる人の条件  
実践躬行の精神  
成果をあげる人の条件  
体系的廃棄  
成果の上がる職場が退屈な理由
- IX  
リーダーシップ  
よい人間関係を持つこと  
人を育てる  
リーダーとは誰か  
人と組織の見方  
組織の成長とマネジメント
- X  
組織の成長とマネジメント

- 質的に見るといつこと  
レセプティブな知的姿勢  
組織の成長とマネジメント  
顧客は合理的である  
質的に見るといつこと
- II  
「企業」とは何か  
『企業とは何か』とは何か①——マネジメントの古典を読む  
『企業とは何か』とは何か②——一章をもって万理を究める  
『企業とは何か』とは何か③——三つの側面
- III  
ドラッカーの話し方  
ドラッカーの話法①——思考の前提に働きかける  
ドラッカーの話法②——ひたすら耳を傾ける  
ドラッカーの話法③——ありのままに見る

## I 発明されたマネジメント

### 現代人はドラッカーに何を求めているのか

いわゆるブームに強烈なターボがかかったのは二〇〇〇年以降のこととしてよい。

一昔前はビジネス書の古典として四〇歳以上の管理職や経営者の間でその名はつとに知られていた。だが、十数年前から若手のビジネスマンや就職活動中の学生にまで裾野を広げ、近年に至っては高校生や主婦にまでその名を知らぬものはないところまできた。

先鞭をつけたのは二〇〇〇年に出版された上田惇生編訳の『プロフェッショナルの条件』だった。今なお広く読まれており、刊行から一〇年を経た今日さえベストセラーランキングの上位に顔を出すこともある。最初に手にとるものとしてはまず手頃としてよいであろう。

その翌年、同じく上田惇生編訳の『エッセンシャル版「マネジメント」がさらなる後押しをした。ドラッカーを形容するもつともポピュラーな言い回しの一つに「マネ

ジメントの父」というものがある。とくに戦後の企業のマネジメントについて多大な功績があったとされ、戦後高度成長のプロモーター役を果たしたソニーやオムロン、イトーヨーカ堂、ダイエー、トヨタといった企業群像が広くドラッカーの影響を受けたとされるのはよく知られた事実の一つだ。

『「エッセンシャル版」マネジメント』はマネジメントの考え方をコンパクトに読みやすくまとめたものとして、新たな読者の創造に大きく貢献した。

マネジメントの最初の体系的書物としては一九五四年『現代の経営』がある。その後ドラッカーはさらなる実地見聞と思索を経て一九七三年に『マネジメント』なる大著を公刊し、名実ともに泰斗の座を占めた。だが原書で八〇〇ページ、翻訳では一〇〇〇ページを超えるものであったために、一般ビジネスマンにはともすれば敬遠されがちなどころがあったのも否定できない。

それをごく手頃なページ数で、しかもエッセンスのみを抽出したのがエッセンシャル版最大の功績だった。やや敷居の高い印象のあったドラッカーがぐんと身近になった。

極めつけといつてよいのが二〇〇九年の岩崎夏海による小説『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』、通称『もしドラ』である。

ふつうの女子高生が高校の弱小野球部を、ドラッカーの『マネジメント』の考え方を応用して甲子園につれていくストーリーで、発売から現在まで二五〇万部を超える出版史上まれなベストセラーとなった。漫画化、アニメ化もされ、AKB<sup>48</sup>の主題歌による映画化もされた。

『もしドラ』の出現がそれまでどんなに広くともビジネスという垣根を超えられずにいたドラッカーの名を一般名詞にまで広げた。今までもたびたび起こっているが、ブームをスケールの遙かに凌駕する形でドラッカーが受け入れられるようになった。

今もなおドラッカーを学びたいという人は後を絶たない。二〇〇五年には世界に先駆けてドラッカー学会が日本で設立され、現在では会員五〇〇名を擁するまでになっている。『もしドラ』の成功も手伝って、ドラッカーが本来持つ潜在力が全世界に共有される前夜にあるものと見てよいだろう。社内やNPOの勉強会でドラッカーが取り上げられることも多い。近年では大学や高校などでもドラッカーが教えられる例が出ている。

日本ばかりではない。アメリカにはドラッカーが教鞭をとったカリフォルニア州ク

レアモンドにドラッカー・インスティテュートなる組織があり、ネットワーク活動が世界的に進められている。アジアでは中国、韓国などにドラッカーを研究する組織があり、とくに中国にはドラッカー・アカデミーなる高等教育機関で年間数千の学生がドラッカーを学んでいるという。

近年ヨーロッパでもドラッカーを新しいタイプの思想家として評価する動きが出ている。

では、なぜドラッカーはこれまでの世界的なポピュリティを獲得しえたのか。実はここに「マネジメントの父」とともに、一見趣を異にするもう一人の思想家としての姿が浮かび上がってくる。

急速に注目を集めるようになっているのは思想家としてのドラッカーである。いわば「もう一人のドラッカー」である。ごく近年ドラッカーを冠する形容として、「二〇世紀に身を置きながら二一世紀を支配する思想家」というものがある。いわば時代の原理転換を鋭敏な感性と洞察で見抜いた知的先駆者としての姿、「もう一人のドラッカー」である。

あるいはドラッカーの訳者・編集者、研究者として著名な上田惇生は「ポストモダ

ンの思想家」とも言う。ポストモダンとは少々耳慣れない語彙だが、世界を綿密な因果の連鎖ととらえる近代科学主義、近代合理主義への一つの対抗原理を意識的に提示しえた思想家といった意味合いがある。

その証拠に、ドラッカーといえは二〇世紀にあつて合理では割り切ることのできぬいくつかの歴史的事件を「予見」したことで知られる。たとえば、一九三九年の『経済人の終わり』では独ソ不可侵条約とユダヤ人の大量殺戮を不可避としている。

同じころ日本では独ソの接近というドラッカーの予見した事件を目のあたりにして「欧州の天地は複雑怪奇」の遁辞を弄して米内光政内閣が総辞職している。ドラッカーにとつての「理の必然」が、必ずしも世界の常識でなかった典型であった。

ほかにも戦後日本の高度成長を予見したことからも、とりわけ日本でその勇名を馳せるようになった。さらに、一九八九年の『新しい現実』ではソ連崩壊をみごとに言い当てる。そんな的中率から世人はドラッカーを卓越した「未来学者」などととてきかんに持ち上げたりしましたが、本人は未来学などについていさい信をおくことなく、「私が未来学者でないことだけは確かである」と恬淡たるものがあった。

ちなみに、彼が嫌ったもう一つのラベルは「経済学者」で、うっかりでもそのよう

に呼ばれると露骨に不快感を表したという。

今そんなドラッカーを学ぶのには少なからぬ意味がある。とくに二二世紀に入って、私たちの生きる世界が、ドラッカーが二〇世紀に発した言説空間と高度な次元でリンクするようになっていく。周囲を見回せば、世界はドラッカーの語彙に満ちている。あたかも知のマスター・キーのようにドラッカーによるコンセプトが世界の成り立ちを解き明かしてくれる。

以降、ビジネスの語彙にとらわれることなく、ドラッカーの世界全般をお話していきたいと思う。

彼は何者だったのか？

ドラッカーとは古くはオランダ由来の名である。ドイツ語圏では印刷職人を意味する。英語でいうならば、プリンターである。家や職場にある簡易出力機のプリンター、あれもドイツ語圏ではドラッカーと呼ぶ。

今ならたいていのところに「ドラッカー」があり、誰もがほぼ毎日それを使っていることになる。

マネジメントの父たるドラッカー、正確にはピーター・フェルディナンド・ドラッカーの名は、経営学や社会学の一部でその名が言及されるとともに、すでに時代を代表する知性としての認知を受けている。では、そのドラッカーとは何者だったか。どんな特徴を持つ論者だったのか。まずはその点を入り口にしよう。

ドラッカーは一九〇九年にオーストリアのウィーンに生を受け、二〇〇五年にアメリカのカリフォルニアで生を閉じた。九五歳だった。

その生涯は、名の原意たる印刷の歴史的役割を彷彿とさせるものがある。先祖由来のものなのか知るよしもないが、彼は印刷者の占める歴史的・文明的役割にいついかなるときでも大いなる敬意を抱き続けたことは確かである。というのも、ドラッカーは「見る人」だった。そして「書く人」だった。おおざっぱにいえば、観察と記述、彼が人生で行ったのはこの二つだけだったとしてさしつかえない。

結果として、古典的な表現を使えば、「洛陽の紙価を高からしむ」世界的な言論リーダーの一人であり続けた。

『もしドラ』の著者・岩崎夏海氏は、ドラッカーをセルバンテスやマーク・トウエインなど世界的な文学者に連なるものという。ドラッカーはあたかも、他者の心に入っ

ていつてそこに移りゆく風景を直接見る能力を有していたかのようだった。その目は、まるで超微視的なものから、超巨視的なものまでをもとらえうる光学レンズだった。そのレンズで彼は人間社会のまさに内面で移りゆくものごとを繊細の精神とともにとらえ、干満のリズムをも感得することができた。そして、人や社会の外側に聳える無数の壁をくぐり、内側で進行する本質的プロセスを観察し、それを特有の美的感性を持って記していった。

成果はつど「印刷」され、書物として世界中に頒布された。

存命中三五冊の著書を刊行し、うち三分の二が六五歳以降の作品だった事実ほどその知性が瞑目のそのときまで活発だった証左となりうるものはない。実際に世界全体で見れば発行部数は軽く数千万のオーダーに上るだろう。

歴史上の一流の革命家に共通することは、新しい政治体制をつくることでも、大戦争に勝利することでもない。未来の建設に真の意味で資するベストセラーを書くことである。その意味でいうならば、ドラッカーは確実に一流の革命家であり続けた。

では最初の問いに戻ろう。彼は何者なのか。「ケインズとは何者か」とか「アインシュタインとは何者か」というと、問いそのものに違和感があるに違いない。ケインズは

経済学者に決まっているし、アインシュタインは物理学者に決まっている。

しかし、不思議なことに、「ドラッカーとは何者か」といつてもさほど違和感がないばかりか、妙に収まりのいいところがある。「何者か」とはある種ドラッカー特有の得体の知れなさを表現して余るもののようにさえ思える。

むしろ彼の活動領域のはてしなく広いことも一役買っているだろう。しかしそれ以上に、世界への影響力がきわめて巨大なものでもなかかわらず、生涯をほぼ無冠で過ごしたことが大きいように思う。じつに彼は二〇世紀に身を置きながら二二世紀の手法で現実を見続けたのであって、当時においてふさわしいファースト・ラベルがないのが特徴だった。

そんな彼のお気に入りの自己規定が「社会生態学者」だったのは比較的よく知られている。もちろん社会生態学などという学問は今なお未成立である。だから、この学問の発展の帰趨はいまだ未来にあるということになる。その未完の可能性こそがドラッカーを冠しうる一つのラベルとなる可能性がある。

ドラッカーという人物には常に一筋縄ではいかぬところがある。というのも、彼は経営学者ではあるが、経営を主軸とする社会学者ではない。むしろ主軸を探索すれ

ば政治学者に近い。他方で時代状況を観察しつつなされる発言の一つひとつを見るならば、警世家、あるいは時代診断家と呼ぶにふさわしいものがある。

では、何を見て書いたのか。対象はわれわれの眼前に広がる広大無辺の世界そのものだった。

だが、そこには「ドラッカー的思考」ともいうべき、作法あるいはスタイルがあった。たとえばジャーナリストという仕事は「見て、書く」を主たる活動とする点において、社会生態学を具現化するものの一つである。

ジャーナルの原意は「日々を記す」ことにあり、日々移ろいゆく時間意識をありのままに記録することにある。同時に、その営みは単に事象を記録するのみならず、歴史を創造するというダイナミックなプロセスそのものでもある。

観察・記述の対象範囲は、個であってもよいし世界そのものであってもよい。ルソーの『孤独な散歩者の夢想』や魯迅の『狂人日記』のように、病的なまでに内面の心の動きや自意識にこだわってもよいし、その観察の眼を歴史全般に拡張して、司馬遷やヴェルギリウスのような壮大な叙事詩を綴ってもよい。

対象自身にはいかなる差別もない。いかなるものでも、世界の一部をなすという厳

粛な事実に変わりはない。その場合、世界を見つめ、自らの言葉で記述する者は歴史を記録するのみではない。同時に歴史を創造する者でもある。

事実、ドラッカーはフランクフルトに在任した一九三〇年前後、現地の小新聞で記者職に従事していた。同じころ、彼はフランクフルト大学に籍を置き国際法を学ぶ傍ら、あまり明確に書いてはいないながらも、保守系の政党設立に関与していたともいわれる。

当時彼は、観察し、書き、学び、教え、そして歴史を創造するという複数の重要な役回りを担っていたことになる。さらにドラッカー本人も、自ら「歴史を書く者」との自意識は強く持っていたようで、そのほうがマネジメントよりもはるかに自らの本質に近いと考えていたふしがある。

多くの場合、ジャーナリストは学問の世界で評価されるのが難しい。彼らの主たる関心が理論よりも現実である以上やむをえないところである。ドラッカー自身の活動が分類不能なもの、そのあたりに端を発しているのかもしれない。

なぜ彼は鉅脈に達しえたのか

ドラッカーという思想家は不思議なところがあつて、その人物像と業績が一体にか論じえないところがある。その証拠にドラッカーとマネジメントはほぼイコールかのように甚間言われるものの、その実、全業績のなかで、マネジメントは脈脈の一部をなすものに過ぎない。

実際のところ、彼は企業のマネジメントそれ自体に言われるほどの関心を持っていないわけではなかったし、自らをマネジメント学者とは考えていなかったふしさえある。あくまでもマネジメント研究に進んだのはやむにやまれないものであつて、本来彼の関心の中心にあつたのは人と社会だつた。

第一次世界大戦から第二次世界大戦に至る文明社会の危機を目にして、彼は人と社会に秩序をもたらす鍵となるものの探索に乗り出す。そこから結果として組織というコンセプトに到達する。簡単に言えば、組織をどう運用するかが人や社会の不幸を決める、そんな社会になったのだと気づく。そこで組織をいかに運用すればよいか、そのための方法論をマネジメントと呼ぶことにしたのだつた。

その意味では、マネジメントを論じた最初の人がドラッカーだつたのはある面偶然であつて、彼は「もし自分がやらなかつたら別の誰かがやつただろう」と平然と言つ

ている。マネジメントを深く理解しようとするとき、ドラッカー自身の人と社会への視座、それともう一つ、彼の修業時代との連続性においていくといつそう鮮やかにかつ立体的なものとなるはずである。少しその観点からお話することにした。

もちろん、ドラッカーの前にマネジメントがなかつたかといつそうではない。たとえば、彼が例に引くのはエジプトのピラミッドである。気の遠くなるほどに精巧かつ複雑な構造物たるピラミッド―、その製作にはマネジメントなくしてありえないと彼は言う。一昔前、本などで見るピラミッド造成の挿し絵などでは、強面の役人が鞭をふるつて奴隷を使役し巨石を運搬させる苛酷な場面として描かれたものだつた。

しかし現実を考えるとそんなことはありえない。当人たちの意志に反して何かを強いてものごとをなしとげしめるには自ずと限界がある。

日本にあつても同じである。古墳や寺社など、幾星霜を経ても残りうる質を持つものが単なる強制動員でできると考えるのは明らかに無理がある。小規模なものならいざ知らず、巨大で永続的なものは不可能である。

マネジメントなくしてはありえない。偉業の影にはマネジメントがあつた。

マネジメントとはあえて言えば強みのかけあわせであつて、しかも意識して成果に

結び付けるための方法である。特性の異なるものを効果的に組み合わせ、数乗倍の成果を上げる方法である。

たとえばAKB48を一人ひとりに分解して足し合わせても意味がない。全体として一つの価値を生むのは個々の努力とは別ものなのだ。オーケストラもスポーツ・チームも同じである。

いずれもうまくいく組織は全体が部分の集合以上のものであることを教えている。ドラッカーは時代の中心に組織のマネジメントがあるのを見抜いた。まずその点が第一に挙げるべき彼の業績としてよいと思う。事実、彼は自らの本業を「見る」ことに置いていた。自分は見る人であつて、ゲート『ファウスト』の物見リユンケウスだと述べている。ちなみにリユンケウスは、物見台にいながらにして遠く離れた家の中、さらに引き出しの中まで見てしまう「視覚の天才」として登場する。

ドラッカーはそのリユンケウスに自らをなぞらえたわけだから自信のほどが窺えようというものである。

ところで、「見る」とは誰でもしているありきたりの行為と思われる向きもあるだろう。しかしそうではない。「見る」とはれっきとした「仕事」である。

シャーロック・ホームズを愛読したことのある人なら、そのことがよくわかるはずだ。ある作品で、ホームズは助手のワトソンに「探偵に不可欠な素養が一つだけある。変装を見破ることだ」という場面がある。

変装を見破る――。見ることがプロの仕事であることを象徴的に物語っている。見えるところしか見ていなければ変装は見抜けない。そもそも相手が変装している可能性にまで思いが至らない。仮面の背後に隠れた部分、見えない部分にまで観察力と想像力を働かせる時に、はじめて変装を見抜くことができる。

「不可視性」への鋭敏な認識と知覚なくして本質に近づくことはできない。ただでさえ人は意外にも周囲の日常を見ているようで見ていない。ホームズはワトソンに、君は毎日上り下りする階段の段数をきちんと数えているか、知っているかと質問する場面がある。もちろんワトソンは答えられない。日常のことだから知っているというのは間違いなのである。

ドラッカーの観察眼はシャーロック・ホームズの知性と呼ぶにふさわしいものであった。見ることで、社会の変化をつかみ、未来への有効な切り口を提示することが自らの第一の責務と考えていた。その彼の目に映じた時代を構成する「急所」がまさに組

織にほかならなかつた。

逆に言えば、組織をうまく扱いかねるならば、文明社会は深刻な危機に陥ることが彼の目には明らかに見えていた。ならば、組織を大切に、慎重に、適切に運用するのが第一の責務である。まさにその方法がマネジメントとして提示されたものだった。戦後の社会は産業に携わる人が時代の主人公である。人が組織的に動くことで産業は機能する。かつてのコミュニティも社会の機能も、政治的権力も、中心は企業と産業に移行したのだと彼は知る。そして昔ながらの村落共同体とは明らかに成り立ちを異にする。そこに大戦以降の社会の急所があるのを彼は見て取った。

企業はあまりに巨大だった。いかなる企業を持つかが一国の戦争を勝利に導くかを決め、戦後社会の帰趨まで決定してしまう。にもかかわらず、企業の側はどうかというと自らが社会のリーダーであるなどこればかりも感じていない。そればかりか、確たる体系もなしに経験と勘で運営されているのが実態だった。

ならば組織を生産的に運用し、しかも人と社会の自律的秩序と創生に寄与しうる新しい体系的知識を持つて戦後社会に貢献できるはずだと彼は考えた。時代の原理と直覚し、そこに自らを賭ける覚悟を持つに至る。

現実問題として、企業はただに生産をして利益を上げるだけではまったく足りない。のどかな村落が果たしていたコミュニティ、そして教会やお寺や学校が果たしていた市民性をも創造するだけの積極的な機能を企業は担っている。その証拠に、どのような組織に務め、どのような職務を遂行しているかがその人の市民としての様態そのものを決する。

一例が「名刺」である。名刺交換で人は自らのアイデンティティを明らかにし、相手を認識する。名刺は人が所属組織と根底において二元的である証明であって、同時に絆の象徴でもある。ならば人と社会の行方を決める組織をいかに扱うか。ドラッカーは自ら見出したマネジメントなる船で、新時代の知の冒険に漕ぎ出した。

七〇年も前のことである。

### マネジメントの冒険

ドラッカーは一九〇九年一月一九日、ウィーンに生まれた。解体前のオーストリアハンガリー帝国の首都である。

上層中産階級の生まれであって、その点が後のドラッカー思想の成り立ちを語るう

えで無視しえぬ重要性を持つ。中産階級と言っても、今の中流とはまったく異なる。おそらく所得レベルでは社会全体の上層数%である。

江戸から明治にかけての日本も似たものだったと想像されるが、当時の中産階級とは指導者を再生産する機関であり、社会における秩序を積極的に創造する中心機能を担っていた。上層と下層をつなぎ、真の社会的リーダーを輩出する責任階層だった。彼を上層中産階級と比定しうるのも、彼の父アドルフ・ドラッカーがウィーン貿易省高官であったためである。もっぱら貿易・金融畑を歩み、当時のエリートとしては相当に名をなした人物の一人であった。

アドルフは政府高官、母のキャロラインは神経科医だった。父は一八七六年に生まれ一九六七年にカリフォルニアで亡くなっている。ウィーン大学卒業後、官職に就いた人で、貿易省次官などを歴任し、退官後、銀行の頭取やウィーン大学の教授を務めた。その後、一九三八年秋、ナチスの迫害から夫婦ともにアメリカに逃れ、渡米後ノースカロライナ大学に職を得て国際経済学を教えている。

六五歳になる一九四一年以降はワシントンDCのアメリカン大学で教鞭を執りながら、関税委員会に籍を置き政府関連の仕事もしていたらしい。

一方母は一八八五年に生まれて一九五四年に亡くなっている。ウィーン大学で医学を修め、チューリッヒの神経科クリニックで一年ほど助手を務めたとされる。専門は神経科だった。医師資格を持ちながらも、開業することはなかった。若い頃フロイドの受講生であったことが知られている。

ドラッカーの家系には医者や法律家のほか、音楽を中心とする芸術家が多かった。テクノロジストとアーティストの家系と言つてよい。そのような家庭環境はドラッカーの思想形成に深い影響を与えたものと推定される。彼は自伝的書物『傍観者の時代』で知的で華麗なる一族ふりを次のように記す。

「私には、ウィーンやプラハの大学、スイスやドイツの大学、オックスフォード、ケンブリッジに、法律、経済、医学、化学、植物学、美術史、音楽の教授をしている叔父や従兄やその他の親類、さらには家族ぐるみの付き合いのある人たちがあまりに大勢いた」。

ドラッカー自身、マネジメントのトピックスを説明するに当たつてさえ、外科医や指揮者の例を好んで挙げる傾向があった。比喻は親しみある知的働きによる自然の湧出物である。

後々まで家庭環境が彼の思考の深い部分に力を持った証左とも言えるであろう。

たとえば、チーム組織を説明するに当たり、「生化学者、生理学者、小児科医、外科医のそれぞれが、それぞれの仕事を分担する。それぞれがそれぞれの能力においてのみ貢献できるだけだが、それぞれが仕事全体に対して責任をもつ」とする。

あるいは、マネジャーの役割を「指揮者は、作曲家がつくった楽譜を手にする。いわば翻訳家である。だが経営管理者は、指揮者であるとともに作曲家である」と寓喩的に表現する。上記はその一端に過ぎない（いずれも『現代の経営』）。

同時に、彼はマネジメントを経営に限定された特別な知的領域とは見なさなかった。むしろマネジメントとその他の知的領域に明瞭な区別を設けず、無限に広がる世界への視座に関するそれぞれの物語に過ぎないとらえていたふしがある。

そう考えると、彼の高度に理性的な分析能力と、芸術的な知覚能力の絶妙なバランスは、家系をめぐる人々、そして家庭環境の延長線上にあるものと見てよい。

ドラッカーというとアメリカのイメージが強い。しかし彼は生粋のヨーロッパ人である。家庭の事情もあって、彼は幼少期から青年期にかけてフロイド、マラー、シユンペーター、ミーゼス、トーマス・マン、モルトケなど時代を代表する知性と直に

接する機会に恵まれている。

地元の小学校から中高一貫のギムナジウムに入学し、基礎教育を終えてからは、単身ドイツに移る。彼は生まれ故郷のウィーンの回顧趣味が大嫌いで、早く地元を逃れて新しい世界に出立したいと望んでいた。

ハンブルグでの見習いを経てフランクフルトでジャーナリストをはじめ。複数の知的領域を同時並行で行う知的スタイルはすでに二十歳前後に確立されていた。ジャーナリストをしながらフランクフルト大学で博士号を取得している。複数の知軸を同時に回転させれば、一つがだめになってもすぐに別の行動に移れる。彼はそのような行動様式を生涯貫いた。後に自ら提唱する「知識労働者」そのものだった。

他方で二十歳を超えたあたりから次第に世の中がきな臭く、血なまぐさくなってくる。ナチスが生活のなかに入り込んでくる。彼にとつてはとにかく下品なものを受け入れられない。ナチスは存在自体品性がない。どうあってもその体制で生きられそうもない。最初に書いた書物『経済人の終わり』がナチスの分析書の形態をとる時代観察だったのもそのためだった。彼は本書でナチスへの生理的嫌悪とともに、自由の窒息感を社会観察に惹き付けて巧みに表現している。一九三三年ナチスが政権を執り、

全権委任法を成立させるまさに直前、彼はドイツを逃れイギリスにわたる。間一髪のタイミングだった。

イギリスでの数年の生活を経て、そこで妻となったドリスとともにニューヨークに向かうのだが、アメリカの地を踏んで彼はショックを受ける。陰惨なヨーロッパとはまったく違う世界がそこにあった。彼は生まれて初めて青い海を見た気持ちになった。アメリカは当時にして文明を先取りした国と彼は直観し、そこに次の文明を賭けうるだけの精神的遺産があると見た。

ヨーロッパでは王様や貴族、役人、軍人が中心の社会であって、空はいつも灰色だった。そんな人たちが威張っていた。そんな窒息感がナチスへの強力な吸引力を生んだ。しかしアメリカは違った。そんな連中が威張っていることもなかった。繁栄を極めるのは企業だった。そしてそこで働く普通の人たちだった。

現在でこそ、企業に社会的機能と政治的権力があるのは誰でも知っている。おそらくGoogleなどはそのらの政府や軍隊が束になってもかなわないほどの情報を所有している。つまりところ企業は単に私的な活動をしているのではない。完全に公共の中心になっている。当時にしてドラッカーはそのことを見抜いた。

そんな折、思ってもみない幸運が舞い込む。アメリカを代表する企業GM（ゼネラル・モーターズ）がドラッカーに内部調査を許諾するという申し出だった。彼はGM幹部から現場まで詳細に見聞を行い、一九四六年にこの大企業がいかなる原理で動いているのかを見極める書物を刊行する。『企業とは何か』がそれだった。最初のマネジメントの書物となった。

関心は経営そのものにはなかった。あくまでも社会の秩序と調和の源泉の探索が彼の主要な関心だった。そこに組織のマネジメントという尽きせぬ鉱脈を掘り当てた。次の彼の知的関心は政治的なものから、この鉱脈がどこにつながり、世界の成り立ちにどのような有益な知を提供してくれるのかに移行していくことになる。

マネジメントの冒険はここからはじまった。

### 「発明」された「マネジメント」

マネジメントは「発明」されたものである。ドラッカー以前にマネジメントが行えるのは一部の天才のみだった。いまだ体系化されざる知識だった。体系化された知識の最大の特徴は何か。学ぶことができるということだ。ちよつと簿記や情報処理のよ

うに教え学ぶことができる。

マネジメントそのものはじつに多くの建物から成り立つ大構造物である。そこにはさまざまな出自を持つ知識が縦横無尽に織り込まれている。比較的科学的な組織に関する知見もあれば、証明不能な実的手法も入っている。

とにかく現実の用に供することのできる知識は何でも貪欲に取り込まれているのがマネジメントの特徴である。同時にマネジメントはドラッカー亡き後さえも自律的に発展していく未完の可能性を秘めた知識体系でもある。

少なからざる部分が組織というものの本質的な考察からなっている。それというのも、今私たちは組織というものをありふれたものと思っている。そうではない。人間が組織という道具をきちんと活用するようになったのはここ百数十年にすぎない。

ドラッカーという人はF・W・テイラーという人を高く評価している。テイラーは科学的管理法を実践に供した最初の人として知られている。いわば大量生産方式の生みの親である。自動車産業がその典型だ。彼によつて工業製品の生産性は数十倍にも伸張たとされる。テイラーは世界で最初に体系的知識を組織に適用した。

さらには、ドラッカーが徹底的に調べあげたGMなどでは強みのある事業部が自律

的に自らの最適行動をとりつつ、全体としては一つの調和ある事業形態を実現する事業部制が知られるようになった。ちなみに日本の松下電器でも早くから事業部制に似た方法が実践されていたことは比較的知られている。日本の実業人・渋沢栄一なども、組織というものを活用して日本の産業基盤を意識的に築いた点がドラッカーの注意を引いた。

組織を使って何ができるかはいまだ未知数である。おそらくいつそう組織の使用法に習熟するにつれ、さらなる前進が可能になると思う。ドラッカーの妻ドリスによれば晩年のドラッカーはあらゆる組織体がきちんとマネジメントがなされるようになればこの地上から飢餓さえ一掃できると話していたという。

鍵となるのは、組織を運営するマネジャーである。『もしドラ』のみなみの役割だ。

組織を活用して成果をあげるといつ点では誰もがマネジメントの使い手でなければならぬ。次にドラッカーの執筆活動を年代順に見ていくことで、マネジメント下立までの流れを見てみたい。

さまざまな組織にまつわる見聞を経て、一九五四年に初の体系的なマネジメントの書物『現代の経営』が刊行される。本書の画期性は強調に値する。事業部制、バラ

スコアカード、目標管理など現代の経営学説に伴う必須要因の萌芽的なコンセプトがいずれもこの書物を嚆矢としていることからその卓越した洞見のほどは窺われる。ここから世界的なマネジメント・ブームが巻き起こることになる。

日本でドラッカーの名が知られはじめたのもこのころである。

一九五九年には初来日が実現し、箱根でセミナーが開催され多くの経営者を集めたという。

キッコーマン名誉会長の茂木友三郎氏も、慶應義塾大学在学中の当時、本書の翻訳を手にしてアメリカ留学を決意した。アメリカは名実ともにマネジメント先進国であった。そこでマネジメントの要諦を学んだことが醬油をグローバル商品とする現在の発展の礎となったと語っている。本書が顧客創造の「教科書」だったわけだ。

当時にして本書の触発を受けて自らの事業を創造し、発展させた経営者は数知れない。ソニー、松下電器、オムロン、トヨタなどがその代表格である。ドラッカー本人も、晩年まで自分が日本の高度成長に果たした貢献をしばしば口にしたことから、その時点でマネジメントと日本との関わりには切っても切れないものがあったのは明らかである。

むしろその後もドラッカーは探求の手を休めることはなかった。GMは彼の組織研究の最初の手本となった企業だが、そこからさらにGE、IBMなどの巨大企業に関わり、内実を丹念に観察することで、独自の体系的志向を展開していくこととなる。

六〇年代後半には『断絶の時代』などの時代診断の書で、知識社会の到来を世に告げるなど、企業組織を超えた文明の物見役を引き受け、七一年にはそれまでの知見をさらに体系的知見にまでまとめた『マネジメント』の刊行にいたっている。

この『マネジメント』は『現代の経営』の主題を忠実に引き継ぎながらも、大幅に加筆・改訂のなされたいわば集成的書物である。今ではむしろ『もしドラ』の主人公・川島みなみが野球部を甲子園に導くに当たって使用した教科書として知られるにいたっている。

みなみはまず野球部の事業の目的を探し求め、顧客の探索を経て、野球部をマネジメントすべく乗り出した。まさしく野球部に生命を与えるための「組織活動」だった。

本書の最初は「マネジメントとは事業に生命を与えるダイナミックな存在である」からスタートする。いかにすれば事業に生命を与えうるのか、そのための基本的な考え方と方法、いわば骨法ともいふべき、磨き抜かれた知見が示されている。

一九七〇年代前半、ドラッカーは私生活でもニューヨークの都会生活に区切りをつけ、温暖なカリフォルニアに移住している。穏やかな生活環境を獲得してさらにいつそう創作に励み、その二〇年ほどはマネジメントの応用編ともされるイノベーションやマーケティングなどの支流探索にも乗り出していく。

その後一九八五年には事業を刷新し高度化するための知見を体系化した『イノベーションと企業家精神』を刊行している。本書は数あるドラッカー著作のなかでもじつにファンが多い。折しも八〇年代のサッチャー改革のなかで、企業のみならず、あらゆる組織に深い刺激を与え続けている。研究者のなかには、「イノベーション」という概念自体がドラッカーによって「発明」されたのだとの見解をとる者もいる。一時代を画した書物としてさしつかえないであろう。

九〇年に入ると、NPO経営の基本書ともなる『非営利組織の経営』が刊行される。ドラッカー自身は若いころから教会をはじめ非営利活動に自ら携わってきたもう一つの顔を持つ。他方でそのころ、企業の敵対的買収など、資本主義の行き過ぎが世を損なう現象を見るに及び、企業のマネジメントのみでは人間の自由と尊厳が担保されない時代の到来を予期した。

ドラッカーがマネジメントの探求をGMという巨大企業から着手し、企業経営のための組織手法として発展させてきたのは確かである。しかし、彼はマネジメントを企業特有の機能、あるいは専有物とする見方は早い段階で拒否し、むしろあらゆる目的の組織、あるいは個人の人生や社会全般にまで応用可能な方法との確信があった。

『非営利組織の経営』はかかる信念の具現であって、地域活動や教会、病院、大学そしてひいては野球部にいたるまで、「使える」方法なのだという事実を世に知らしめたのだった。

現在にあつても、マネジメントを自分の領域に引き込み、成果に結び付ける事例は数多い。近年ではとくに医療分野、理学療法、福祉関係に人気が高いと聞く。

## II 強みに築く

### 真摯さと強み

問いかげがドラッカーの得意とする常套的手法だったのは案外知られていない。

ドラッカーはあるところでギムナジウム時代の恩師フリーグラー牧師に教わった問いによる方法を「過去の囚人となることなく成長することを可能にしてくれた経験」の一つに数えている。

人とは誤りを犯す者であり、いずれ死すべき者である。不完全で、孤独である。そもそも人とは本来的に矛盾し分裂している。永遠の観念を持ちつつも、時間の中を生きている。聖性と俗性を同時に生きている。人は問いによって過去を捨てる。問いとともに成長する。

ドラッカーは、真摯さとは何かという一つのシンプルな問いを通して、マネジメントのバックボーンを説明しようとした。その問いが、目の前の雑然たる業務にとらわれがちな視線を少しだけ上に上げてくれる。可能態としての未来を教えてくれる。

彼は一九五八年の日本での講演で次のように述べる。

「私が初めて社会に出て仕事を持つようになったころから、一貫して世の中は暗く、そして陰惨たる場所だった。破局の不安がつきまとい、その多くは実現した。もっとも悲観的な予測さえ、時には楽観的過ぎた。しかしそれにもかかわらず、われわれが生き延びられたのは、重要な仕事についている人々が働き続けたからに違いない。明後日に対する希望までも失ってしまうことはなかった。それというのも、ときどき目を上げて水平線のかなたを仰ぐことができたからだと思う」。

一九五九年の著書『明日への道標』でドラッカーは初めてマネジメントの歴史的位位置を示している。同じ文脈で、歴史家のウィアム・ドッドが日記の中でナチスの宣伝相ゲッベルスが博士の学位を有していたのに驚きを隠さなかったことを記している。ドッドを驚愕させたのは、ゲッベルスがなぜ学位を持ちえたのかではなかった。ドイツの教育機関がなぜゲッベルスを生み出したのかにあった。

ドッドはドイツの教育制度を心から尊敬していた。だが、ドイツの教育制度が理想の具現や価値の付託にいつしか無関心となり、職業準備機関へと墮落したのをドッドは嘆いたという。

ドラッカーはこのような様相を「知識人の裏切り行為」として批判する。教育の進んだ社会たる知識社会にあつてこそ、ドラッカーは高次の人格の陶冶を不可欠のものと見た。彼自身がくぐり抜けた野蛮な時代の経験によるものだった。

彼は人としての品位と資質を「真摯さ」と呼んだ。彼はかなり早くからそのことを指摘している。たとえば、一九四六年の『企業とは何か』でそれを組織における人間についてなくてはならない資質とみた。

真摯さは原語で integrity といい、一義的に確定するのは難しいが、おおむね個の人格に潜む高次の統一性を指す。本来は、裏表のなさ、精神的一貫性、分の弁別の意である。わかりやすく言うと、清廉潔白で、ずるいこと、卑怯なことをしないと意味である。

「真摯さ」とはドラッカーの翻訳者にして研究者の上田惇生氏による訳語であつて、名訳だと思う。ドラッカーはマネジメントの資産として人の大切さを説き、そのほぼ唯一の資質として真摯さをあげる。

組織も人も社会も彼の世界観にあつてはみな生成発展する生き物である。長期にわたつて繁栄を続けるには、組織内の人間が、自らの能力を超えて成長できなければな

らない。その「根」を提供するのが真摯さである。

彼が教育やマネジメントに期待した重要な機能とは、そのような精神や魂の統一性を発見し、活発に働かせ、一つの人格として世界と和解させることにほかならなかった。

社会や組織は人の集まりである。一人として同じ顔がないように、一つとして同じ社会はない。一つとして同じ会社はない。驚倒するほどにこの世界は多様性と繊細さに満ちている。

それら一つとつてもこの世界は神秘そのものである。だが、世界が多様なだけかというところだけでは言い尽くしたことはない。多様ななかに統一的な感性が確かにある。

不思議なことに、誰が見ても、美しいものはそれと感知される。きれいなものは老若男女問わず、そのようなものとして受け入れられる。そこには個別性に発する一つの普遍の世界がある。欧米、南米、アジア、アフリカ、世界中のどこに行っても変わることはない精神的尺度というものが厳にある。

実際にインテグリティとは、いわば「インテグラル」なものだから、それ自体統一

を志向する概念である。

真摯さは人間社会の普遍の尺度であつて、世界中にあつて変わることはない精神的価値である。いわば共通の資質である。後から学ぶことができない、生得的な資質である。真摯さなくして経営を行うことはできないし、社会を維持発展させることもできない。

他方、彼が真摯さに加え、個の持つ卓越性にマネジメントの焦点を据えたのも、そのことと深く関係する。彼は個の卓越した部分を指して、強みという。強みや真摯さは、ドラッカーが評価する社会学者ジーンメルの言うコップの「取っ手」の役割を果たす。あるいは、扉のノブの役割を果たす。取っ手を獲得するとき、コップは初めて生きた世界での意味を得る。

ノブを獲得するとき、扉は初めて外の世界と通じる。自らを外の世界に融和させ、そのなかで有機的な意味を得る。

人も社会もみな同じである。人は強みと真摯さを獲得したとき、初めて世界において、自らを目的・手段の双方として生きることが出来る。そのことが人をして個としてのみならず、社会的存在として生きることを可能とする。

目的・手段は両価的な媒介として自由な生の展開における条件となる。個は社会内に取り込み、社会は自らを内に取り込む。そのとき同時に、成果が単なる個の体験を超えて社会的な意味を獲得する。

強みも真摯さも自らのものであって自らのものではない。生み出された時点では自らのものであっても、社会的なもう一つの意味が与えられたとき、個の思惑を超えた別の実体となる。いわば公的なものとなる。「世のため人のため」のものとなる。

反対にゲーテの『ファウスト』の主人公などはまったく逆の例である。ドラッカーがしばしば知識のために悪魔メフィストフェレスに魂を売ったこの物語に注目するのも偶然ではない。ファウストの物語そのものが、社会を捨て、社会的な位置と役割を失った者の物語であった。いわばドアノブを失った扉の物語だった。

このことを考えるにあたり、ドラッカーはきわめて重要な警告として次のように述べるが、今を生きる者にも深く響くものに思える。「金を得るために、妥協してはならない。品位にもとる機会は、拒否しなければならぬ。さもなければ、魂を売ることになる」

### 現場が原点

マネジメントの原点となるコンセプトにより立ち入って考えてみたいと思う。

ドラッカーの考え方の基本は現場にある。彼は終生書齋の人ではなかった。大学で教えながらも、コンサルティングの現場を複数持つことで自らの言説が高度なりアリティとともに、訴求力を獲得するのを知り抜いていた。

マネジメント原点の書は『企業とは何か』である。一九四六年に公開されたもので、GMの内部調査をもとにした書物である。彼がそこで述べたポイントが三つある。

第一は「マネジメントに絶対はない」。第二に「社員が現場を知っている」。第三に「企業は社会のことを考えよ」。いずれも現代に通じる原点的考察であって、なかなか意味深長である。

第一のポイント「マネジメントに絶対はない」は現代を生きる者なら実感せざるをえないものと言えるであろう。現場とは不意とトラブルの連続である。処理すべき問題が頼まれもしないのにわいて出てくる。人体でいえば、絶え間なく細胞が老化し排出されるのに似ている。

そのことをドラッカー流に言えば、「あらゆるものは陳腐化する」ということにな

る。陳腐化したものは処理し排出しなければ、新たな生成活動が不可能になる。

陳腐化に例外はない。マネジメントも陳腐化する。人も資源も、社会も文明さえも陳腐化に逆らうことはできない。バブル時代に成功したマネジメントがデフレ時代にうまくいくなど方に一つもありえない。ごく当たり前の事実である。

ドラッカーはマネジメントを生命に形式を与える活動ととらえていたふしがある。言うなれば、マネジメントとは生命に関わる「永遠の過程」である。

生命ほど多様なものはない。これで確立されたということはありえない。マネジメントは生成するものに暫定的な形姿を与えるものであって、その原理からしても定型性を拒否する。同じ企業であっても、規模や業界によってマネジメント・スタイルは異なるし、同じ組織であつてさえ、部門が異なればマネジメントは違う。まずもつてそのことを認識せよというのがドラッカーの主張の一つだった。

考えてみれば、このことは大発見である。人は万古不易の方法を求めがちである。頭脳明晰な人ほど、変わらざる真理、万能薬を求める傾向が強い。ドラッカーはそのような知的姿勢に批判的だった。

成り立ちのいい加減なものを「胡散臭い」という言い方をする。胡散とは万病に効

くとされ、古代インドにあつたという幻の薬の名称である。いわば万能薬だ。万能薬の看板を掲げるものにはどこか嘘くさいものがある。この世にそんな都合のよいものはないのを誰もが潜在意識では知っている。だからいんちぎの臭いがする。「胡散臭い」のである。

ドラッカーがマネジメントについて言ったのも同じである。

万能薬ではない。一つの思考の補助線であり、考え方である。第二に、仕事を知っているのは社員とした。今でこそ当然と思われる向きもあるが、ドラッカーが一九四六年に言うまでほとんど主張されたことのない命題だった。会社からすれば社員などいかに怠けて給料をもらうかしか考えていない人たちだった。経営者の思考前提だった。そんなやる気も主体性もない人間をいかにして働かせるか、戦前戦後の組織理論は終始その問題に腐心してきたとして過言ではない。

だが、そのような考え方はドラッカーが自ら観察した現場の真実に反していた。現場の人々は仕事を知っていた。経営者よりはるかに知っていた。知っているばかりではない。仕事のことを深く考え、思いを寄せていた。ならば、マネジメントとしてなすべきことは簡単である。

現場に聞くことである。この聞くというシンプルな行為がいかにマネジメントの跳躍台たりうるかを彼は強調してやまない。

実際に、役員会でいくら議論し想像してみても、わからないものはわからない。頭のいい人が千人集まってもわからないことなどこの世にはいくらでもある。だが、そんなわからないことが現場に聞いてしまえばあっけなくわかってしまうことが少なくない。

ドラッカーの趣味は山歩きだった。ハイキングである。晩年にいたるもカリフォルニアの山々を歩いた。山荘も所有していた。

日本に来たときにも富士山をはじめ各地の山々を登って巡ったという。彼の一九五〇年代後半の経営者セミナーが箱根で行われたのは、たぶん彼の山好きが関係しているだろう。新幹線に乗るときも、富士山の姿が見えてくると子どものように喜んだという。

山頂に立つとき、彼が同行者に話したエピソードがある。山頂からしか見えない景色というものがある。しかし、山頂から絶対に見えない景色もある。山にいる以上、見えないところが必ずある。今見えているものは全体のごく一部に過ぎない。

経営者はみな自分の手にした視野がすべてだと思う。錯覚だ。見えていないものがそれこそ山ほどあるのに気づかなければならないと言った。立場の違いは錯覚を生む。常に見えない部分がある、そこに意識を馳せよというのがマネジメントに携わる者への重要なメッセージの一つだった。

慢心とはそれ自体が失敗の一部である。上に行くほど実は見えなくなっていることに気づかなければならない。たいていの人は勘違いする。上に行くほど見えていると思っっている。

現場が大切という命題に逆らう者はほほいないだろう。だが、なぜ現場が大切なのかに思いを馳せる人はさほど多くない。理由は、そこでしか見えないものも一つも豊富にある場所だからだ。そして現場で企業の生命活動の大半が営まれているからである。

第三のポイントである。近年CSRなどと言われる。企業の社会的責任と訳されるが、ドラッカーは単に「責任」とだけいった。

このことを述べたのはドラッカーが必ずしも先駆者ではない。卑近な例で言えば、近代日本の実業家にして「論語と算盤」で著名な渋沢栄一などは明治初期に企業の持

つ社会的責任をあらかじめ機能に織り込んでいた一人だった。ただ声高に言わなかっただけである。

ドラッカーが述べたものも大仰なことなど一つもない。あくまでも本業を傷つけることなく社会に貢献できるならば貢献せよと言う。あえて言えば、企業などいくら大きくても社会という大海の一滴に過ぎない事実を忘れてはいけないと言った。規模に関係なく、海がなければ船は生きられない。

人はうっかりすれば自分が身を置く世界を全世界と錯覚してしまう。巨大企業が世界には自分しかないなどとかかりそめにも思おうものなら、社会的脅威以外の何者でもなくなる。

ドラッカーがくぎを刺したのはそのことだった。

日本社会を考えてみるとよい。電力企業が、テレビ局が自らを全世界と錯覚したらどうなるだろうか。企業とは巨大な権力の実勢を手中に収めながらも社会に活かされている。そのような考えが許されるはずはない。別に積極的によいことをしなくてもいいから、せめて海の広さを意識してほしい、彼はそう願ったのだった。

### マネジメントの三つの役割

マネジメントの役割についてドラッカーが語ったことを思い切つて要約すれば、次の三つだった。

第一に、それぞれの組織に特有の社会的機能を全うすることである。事業、本業を通じて、社会に貢献することである。

第二に組織に関わりを持つ人々が生き生きと生産的に働き、仕事を通じて自己実現できるようにすることである。

第三に社会的責任を果たすことである。

この三つの点は組織を使いこなすうえでの公理ともいえるものであって、会社、NPO、病院、自治体、クラブ活動など組織の形態を問わず共通する原則と考えてよい。それぞれ見ていくことにしよう。

ドラッカーは貢献についてくたくたく述べることをしなかった。本業を通じて社会的に有用な存在であれと説くのみだった。

一般的に言つて、テレビ局なら、正確な情報を適時に伝えるジャーナリズムの貢献が本業としてありうるし、スーパーなら高品質のサービスと手ごろな値段で地域の

生活を支えるといった貢献があるはずである。いずれも常識的な思考で推察可能である。

ともすれば社会貢献などというと、本業を越えた特別な活動を指すかのように錯覚してしまう。肩に力が入った積極的な活動を考えってしまう。多くは間違いである。出過ぎた行動はかえって貢献を破壊する。

ドロッカーはあくまでも本業がそのまま貢献となりうる状態を健全な組織の展開条件と見た。事実、うまくいっている会社を見れば、本業が即貢献になっていないものなどない。

逆に本業が貢献になっていない組織はたいてい腐敗し、墮落し、結果として社会を損なっている。そんな組織は例外なく市場から退出を余儀なくされる。

組織は貢献を条件に社会での存在を許される。組織は社会から許されてはじめて、人材をはじめとしたかけがえのない資源にアクセスできる。

第二が人に関わるものである。「人こそ資源」とは企業が好んで社是に掲げる。しかし多くはドロッカーの言う意味に照らせばピン트가ずれている。

ドロッカーは人を社会的存在と見る。人は社会なくして自らを実現できない存在と

見る。

社会の側から見れば、人がそれぞれ個々の能力を發揮してくれなければ自分が困る。土壌と種子に似た相関的な関係である。社会的な存在としての人は、能力を發揮し、自己実現し、貢献することを求めるし、求めざるをえない。

現在の日本のように、若年者の少なからざる割合が活躍の場を手にできないとなると、それ自体が社会的成立基盤の毀損につながっていく。人と社会双方にとつて悲劇である。戦前、失業が社会的病魔となつてファシズムを生んでいったのは、人が社会的存在であることの論理的必然だった。

人の生産性を高めえない組織はそれだけで、社会的貢献を怠っている。そんな組織からは容赦なく人が去っていく。有能さをとどめられない組織は社会的存在として不適である。

昨今の流れからすれば、本当に人を資源と思うのなら、過剰に会社に縛り付けないことだ。

ドロッカー的に言えば、副業やNPOなどの社外活動は時間をつくってどんどんしたほうがいい。個人の知識や能力は会社の占有物ではない。しかも高度な能力ほどに、

さまざまな知識の複合体であって、むしろ社外でも生かしたほうが本業のためになることが多い。

いかにゼネラリスト養成といっても、会社が個人に提供できる経験などたかが知れている。個々人の自己実現を進んで後押ししてできる組織でなければ、高度な能力を涵養することなどできないし、まして組織にとどめておくもできない。

最晩年にインタビュしたジャーナリストのB・ローゼンステインは、「二つ以上の人生を同時に生きること」が知識労働者の必須条件としたドラッカーの発言を紹介している。

活動を多元化させるのは、何もお金のためではない。会社が提供できない体験価値を増やすためだ。その程度の自由度がなければ、会社自体が知識社会の高度化からとり残されてお荷物になっていくのみだ。

三つ目が責任である。ドラッカーはマネジメントの根幹に責任のコンセプトを置く。では、組織として最大の責任とは何か。拍子抜けするほどに簡単であって、「社会を害さない」、それだけである。

病院に行くと、診察室に「ヒポクラテスの誓い」が額に入れて貼ってあることがあ

る。ヒポクラテスはギリシアの哲学者である。誓いには、「どんなにわかりきったことでも、専門家に相談して対処せよ」とか「最低限、来訪したときより患者を悪い状態にして帰してはいけない」などといった文言がある。

大昔のものながら、マネジメントに携わる者にとつての金言といつていい。組織の責任も同じであって、飛び抜けた善行などしなくていいから、せめて社会を害することのないようにせよとドラッカーは言う。これが究極の責任だからである。

テレビ局なら、間違つた情報をうつかり流してしまうくらいなら何もしないほうがいいにまじである。あるいはスーパードラマなら、周囲に騒音を出したり、不良のたまり場になったり、最悪の場合腐つた商品売ってしまうくらいなら、ないほうがはるかにましである。そんな社会へのインパクトを、理想を言えばゼロに、無理なら最小限にしなければならない。これこそが責任だと言っているのである。

マネジメントは組織のための方法論だから、いかなる目的の組織にも適用できる。国家でも、自治会でも、クラブ活動でもいい。個人や家族さえも例外ではない。

しかし、数少ないながら企業にしかできない固有の機能もある。社会問題の解決を営利事業化しうるのは企業しかない。社会的ニーズを満たすことで、本業をもって利

益を上げうるのは企業だけである。

その対価としてとらうべきか、企業にはほかの組織にない、重要な社会的機能があ  
る。「倒産できる」ことである。倒産は企業のみが持ちうる傑出した能力であつて、  
最高の強みである。

世の中を見回しても倒産できないばかりに害悪をまき散らし続ける組織など、国  
家、政党、病院、学校等目的のいかんを問わず山のようにある。しかし、企業の場合、  
社会に貢献できない、あるいは責任を果たしえないとなると、とたんに存続が危ぶま  
れる。

そんな企業からは瞬時に顧客や従業員が離れていくから、存続の資金がショートし  
た時点でゲームオーバーとなる。そして倒産する。

まして、世の中に害悪を与えようものなら、どんな大企業であろうと秒殺される  
のはしばしば私たちが目にするところである。消費者は誰一人として同情しない。こ  
んなにすばらしい仕組みはない。

ドラッカーによれば、企業の発展は社会的な「器官」として機能しえたときに結果  
として可能となる。人体を例にとれば、心臓が「器官」として健康に機能するときに、

心身の全体の成長が可能になるのに似ている。

企業の健康は社会の健康のバロメーターである。マネジメントの重要な視座であろ  
う。

### 強みを知る方法

ドラッカーについて間言われる肩書きは決して少なくない。マネジメント学者、ジ  
ヤーナリスト、大学教授、コンサルタント、未来学者、社会生態学者、日本画収集家  
などなどある。

だが、ドラッカー自らが認める唯一といつてよい自己規定は「書く人」というもの  
だった。「行動としてみれば私は書く人」と自らについて述べている。

自伝的書物に『傍観者の時代』（一九七九年）がある。数ある書物のなかでも、本  
書がもつとも心に残るといふ人も少なくない。小学校時代の記述で、ゾフィーとエル  
ザという姉妹の教師に教わった記憶が温かな時代の空気感とともに綴られている。彼  
は後年、この二人のもとにあった一年間、「いい思いをしすぎた、あるいは二人にかぶ  
れた」と回顧している。

そこで言及すべきドラッカーの性癖がある。彼は本来人間社会の観察者なのだが、とくにその対象が教師となると異常なほどの偏執狂的熱意を帯びてくる。実際に後の人生においても、イギリスでのケインズの授業をはじめ、さまざまな授業や講義に「めぐり込み」、教師を観察している。彼にとつて生涯にわたる一つの高尚な趣味であったようだ。

ゾフィーとエルザの両先生はドラッカーの強みに着眼した。

おそらく彼が小学校時代に体験し学んだ最大のものとは、強みを体系的に引き出し、成果をあげる方法に集約されると言つてよい。そして、そんな志向性はエルザ先生が彼に提示した一定のルールに従つてノートに書き込んでいくある手法に象徴される。『傍観者の時代』で、「エルザ先生のワークブック」として紹介されるのがそれである。

ドラッカーの場合、もともと読書と作文は得意だった。先生と二人三脚でノートに目標と成果を記述し、強みを伸ばしていった。ポイントは「書く」ことにある。ドラッカーはあるところで、「私は紙とペンさえあればいつまでも退屈することのない人間だ」と述べている。「書くこと」が自らとの対話を促し、内側に眠るものを引き出す

手法として捉えられている。しかも、書くことを通じた自己内対話を繰り返すことで、自らの強みを知り、ひいては自らの何者たるかを知る。おそらくこの方法は大方の成果をあげる人々の実感とも一致するところであろう。人は書かなければ自らが何を考えているのかさえまともに知ることはできない。

おそらく書く人には世界の成り立ちを理解し、コンセプトを創造する特権が与えられる。人は書くことから自分を学び、書く行為を通じて世界を理解する。歴史自体も書かれることによつて創造されてきたし、人生も書かれることで創造されるものである。

自らの経験と虚心坦懐に向き合い、自らの強みと正対するのにまたとない「推奨の方法」である。

ドラッカーは強みからしか成果はあがらないという。逆に言うと、弱みは何も生まない。弱みは一顧の価値さえない。むしろ本能的に嫌悪すべきものときさえ言える。しばしば弱みを努力で強みに変えるべきという。無理である。弱みが強みに変わらうと考えること自体が、強みの本質への無理解を露呈している。

ドラッカーの言う強みとは高度に生物学的な特性である。エドマンド・バークという

イギリスの政治思想家が言うことだが、この世に存在する人間は、自然界の動植物に比すべき多様な存在である。鳥は翼を持って空に羽ばたき、魚はえらや鱗で水中に生きる。人間も同じである。

弱みを強みに変えるのは、翼のないものに空を飛べと要求するのに似ている。あるいはえらのないものに息継ぎなしに泳げというのに似ている。

相手にとつて酷なだけでなく見当違いも甚だしい。大切なのは、翼を持つものをもっと高く飛べるようにすることである。えらを持つ者をもっと泳げるようにすることである。

ただし、人間と動物の根本的な違いが一つある。人間は意識して進化できることである。人間だけが道具を使い、強みをさらなる強みに飛躍させることができる。

天才的な画家には空間を俊敏に構成する能力がある。しかし画布と絵筆がなければその才能は才能のままに終わる。道具を使うことで人は能力に形式を与え、ドラッカーの言うところの「成果」に転換することができるようになる。ここが人間独自の能力である。

「道具は意識を進化させる」という。人間社会で言えば技術が典型である。ITの進

化によって、一〇年前にはなかった職業が山ほど生まれ、生計の糧を社会に供している。

ドラッカーは終生技術に関心を寄せ続けた。それというのも、技術や道具の概念が、人間の強みに遠心力を与えるからだ。強みに結び付いた時、人は巨人を味方に付ける者となる。

ドラッカーがマネジメントで第一に言うのは、自らの強みを見出すということである。自らの強みを知り、そこを起点に世界を開いていく。強みはいわば世界に向かって開くドアである。そして道具と方法はドアノブである。道具と方法がなければドアノブなきドアの前で永遠に立ち尽くすことになる。「書くこと」――まさにこれがドラッカーのドアノブだったのだ。

ドラッカーは書くことを核とした強みの発見方法を「フィードバック分析」と呼ぶ。実際にこれを実践している人は少なくない。著名なところでは、ビル・ゲイツなどは年に一週間何もしない時間をつくって「シンク・ウィーク」として将来のことを考えるという。ドラッカー自身も九五歳で亡くなるまで続けていたとされる。

方法は簡単である。九か月から一年後に実現したい目標を箇条書きしておく。そし

てその時間が経過したら見直してみても、できたこととできなかったことを仕分けする。そしてできなかったことはきっぱりやめてしまおう。そこに強みはないからだ。

できたことはさらに進めていく。これを続けると凡人が巨人にまで成長するとドラッカーは言う。そこでのポイントはできることを突きつめるということだ。そしてできないことに無駄なエネルギーを浪費しないことだ。

読むことを習慣にする人は少なくない。人に会いに行くのを習慣にする人も少なくない。しかし書くことを習慣にする人はさほど多くはない。しかし実際に行ってみるとわかることだが、書くことは読むこと以上にさまざまな発見がある。

さしあたり簡単な日記をつけることから始めてもいいし、ブログを始めてもいいと思う。書くことを人生の一部にできれば強みを発見するのに一歩近づいたことになる。

ドラッカーが書く人（ライター）だったことを思い起こしてほしい。書く人はいかに小さな世界についてのものであれ、世界の成り立ちを創造する人だ。自分について書き始めるということは自分を新たに創造するのと同じことである。言葉にはコンセプトやイメージなど観念を創造するという計り知れない力がある。

### III 未来の見方

#### 目標管理というコンセプト

ドラッカーの考え方では、大切なのは人との競争ではない。あるいは他社との競争ではない。自らの力をふさわしく展開し、実現し、成就していくことである。それを組織的かつ体系的に可能とするのがマネジメントである。

そのマネジメントの役割には本業、人、社会的責任がある。だが、それだけでは単なるコンセプトにすぎない。では、具体的な成果を促し、自らを実現、成就していくには何が必要なのか。

キーワードは「目標」である。しかも具体的な目標である。

ドラッカーは七つの領域、あるいは八つの領域で目標を設定せよと言う。複数の領域で目標を設定し、相互のバランスを図りながら同時的かつ全体的に追求していく考え方が、後のバランススコアカードのルーツとなり、キャプランとノートンの二人が体系化したコンセプトとなった。

では、七つの領域とは何か。第一にマーケティング、第二にイノベーション、第三に生産性、第四に人材、第五に物的資源、第六に資金、第七に社会的責任である。そして「条件」としての利益である。

それぞれの領域についてドラッカーがどう考えていたかも検討に値するのだが、ここでまったくもって彼らしいのが、利益を「条件」としてあげていることである。条件とは目標ではない。

人間に置き換えて考えてみると、「衣食住」は生存の条件ではあっても生きる目標にはなりえない。生きるために確かに衣食住は必要だが、衣食住を目標に生きていくわけではない。目標とは目的に付帯する高次の概念である。

組織においても同じである。利益は目標ではない。条件である。利益がなければ組織は存続できないが、利益を目標に組織があるわけではない。しかも、利益とは存続の条件と一つのみでなく、明日さらによい事業を行うための条件でもある。

したがってマネジメントには、七つの目標と一つの条件があるということが出来る。それらにあっても、部分のみの最適化であってはならない。とくに利益だけに焦点を当てる経営は、必ずほかの七つの領域を弱らせ、細らせ、腐らせ、長期的には破綻

する。

これらの目標と条件をバランスさせて達成しなければならない。部分の最適は不可である。そのなかでは、財務、顧客、業務、イノベーション、すなわち過去、外部、内部、将来といった異質な要因同士をトータルにバランスさせる必要がある。マネジメントの機能であつて、部分最適でなく、全体としての最適化が図れた時に、単に利益を超えた意味での、「富の創出能力」が最大化されることになる。

では、目標を考えるうえでの最初のポイントは何か。あらゆる組織にとつてもっとも重要なことが、「自らの事業は何か」と問うことであるとドラッカーは言う。この問いに答えを与えるのは、見かけほど簡単ではない。

ちなみに、この「問い」という手法は、ドラッカーの得意とするものであった。彼はGMやIBMのような超巨大企業から、国家、自治体、そして地元の中小企業からNPOにいたるまで幅広くコンサルティングを引き受けていた。

その際の常套的な方法は、問いをもつてスタートするところにあつた。有名なものとして、「お宅の事業は何ですか」という問いがある。日本のコンサルタントでも、これをアレンジして、「お宅は何屋さんですか」という問いを使って相手の意識を喚起す

る方がいる。

コンサルタントとはこのようによい問いをたくさん持つ人である。だが、難しいのはよい問いには簡単な答えがないところにある。

ある時、ドラッカーがコンサルタントとして乗り込み、この問いを発したところ、相手が「びんの製造です」と答えた。それに対して、彼は「容器の製造なのではありませんか」と返し、その瞬間、クライアントには事業の新たな構想が見えたという逸話が残っている。最初の一言で、コンサルティングの大半は終わっていた。

目標の中には長く生き続けるものがある。しかし永遠のものなどありえない。やがては陳腐化する。一所懸命真面目に、しかも創造的に経営しているにもかかわらず、地盤沈下していくことがある。事業の定義が陳腐化してしまったのである。

目標は変わっていく。上げられた成果とともに質量も変化していく。ならば目標と達成を相互にフィードバックしながら、自らの強みを研磨し、さらなる成果のフィールドを見出していく。これが目標管理の醍醐味である。

その時にドラッカーが意識を喚起するのが、時間軸である。おおざっぱに言って、彼の時間軸には、過去・現在・未来というものがあり、かかる異次元の要因をどうマ

ネジメントすべきかの意識が働いていた。

たとえば、同じ目標でも、今日一日の目標と今週一週間の目標はまったく次元を異にする。

あるいは今月一月と今年一年の目標、さらには一〇年後の目標、二〇年後の目標果ては人生目標すべてが質的に異なるものである。

一〇〇メートル走のための努力とマラソンのための努力が質的に異なるのに似ているかもしれない。

その点について組織全体としての共通の認識がなければ、いかにマネジメントの細部を磨こうとも、衰退は不可避となる。組織とは、本来短期長期がないませと成って全体として機能する。意識が不統一ならば、あらゆる活動が脈絡のないばらばらなものになる。

さらに、自らの事業は何かに加え、やがて何になるか、何でなければならないかも明らかにしておかなければならない。

目標は日々変化していく。創業時の目標と拡大期の目標、安定期の目標すべて同じであるはずがない。人も組織もその時の発展度合いによって成り立ちを変えていく。

そのなかで、未来への見通しなくして事業の明日はなく、ビジョンなくして組織の明日はない。

その時には逆境をきちんと想定しておくのがよい。家も悪天候を想定して建てなければならぬという。人も組織も、世の中の現実には敗北のほうが勝利よりはるかに多い。勝利は僥倖だが、失敗は日常である。未来を想定する問いかけを行うのは、逆境の時では遅い。逆境こそが常態なのであって、順風の時にこそ、そのことを徹底的に考えておかなければならない。

事業の定義や目標を考え抜くことは必要である。しかし、いかなる組織であれ、内部の思惑だけで組織のすべてが決定されることはない。

究極的には、事業は何か、何になるか、何でなければならないかを決めるものは外部にいる顧客であるとドラッカーは言う。顧客にとっての価値、欲求、現実が、事業が何であるかを決める。自分だけで決めるのではない。それでは、顧客を知るための方法は何か。外へ出て、見て、聞くことである。重要な情報は組織の内部ではなく、外部にあるからだ。

目標の陳腐化は外部にあるものが教えてくれる。ドラッカーは二つあるという。「予

期せぬ成功」と「予期せぬ失敗」である。これはピンチをチャンスに変えるドラッカー経営の醍醐味とも言える方法であるが、詳細は次回述べることにしたい。

「予期せぬ成功」を活用する

価値創造は、昔から職人芸といわれてきた。教えることのできないものと考えられてきた。確かにモーツァルトから作曲法を学ぶにしても、天才ならぬわが身に同じ芸当ができるとは思えない。

だが、日本の武道などは体技でありながら、伝達のための方法を持っている。そこには凡人でも学ぶうるなにかの方法ないし型がある。ドラッカーはそこに着眼した。

イノベーションを概念的に明確化したのがシュンペーターだとすれば、それを方法化したのがドラッカーである。ドラッカーは頭脳の中概念から議論をはじめることあえてしなかった。なぜなら、頭の中で起こることと外部の現実で起こることは常に異なる。

現実を推論のみで処理するのは、全財産を博徒の勘にゆだねるより危険である。

現実の人間や組織はチェスの駒ではない。

彼は、膨大な数のケースを集めて観察し、理論と現実をフィードバックする方法をとった。観察の結果得られた洞察が、「イノベーションの機会は、暴風雨のようにではなく、そよ風のように来て去る」だった。イノベーションはそよ風——。果たしてどのような意味なのか。そよ風とは変化の兆候を指す比喻であろう。ここがドラッカーのイノベーション論の導入部となる。

イノベーションのなかでもっとも易しく、もっとも成功に近い第一のものが、「予期せぬ成功」であると彼は言う。微風でありながら、本格的な季節の到来を告げ知らせる。原語で「unexpected results」という。予測できない成果あるいは「期待されていなかった成果」である。

逆に予期しうるものなかに機会はない。自らが予期することは他人も予期している。

だが、幸いにといふべきか、この世の中は変事や不測に満ちている。たとえば、手元に新聞記事があれば一瞥してほしい。一面トップの文言さえ、一週間前はおろか前日にさえ予測していた者など誰もいないはずである。

予期せぬことを機会と見なすところなことで、でも機会に転換できてしまう。人は明日

何が起ころるか知らない。自分の髪の毛ひとすじさえコントロールできない。誰も知らない、コントロールできないのは嘆くべきことではない。むしろ慶賀すべきアドバンテージである。出来事の意味の第一解釈権が自らにゆだねられていることを意味するからだ。

昨夏、節電の苦役が世を覆ったとき、他方では節電レシピや衣料などのイノベーションが花盛りだったことはいまだ記憶に新しい。いずれも誰も予期しえなかった、あえて言えば「想定外」の事件がビジネスの種となった。むしろ想定外の変化こそがビジネスの「主食」といふべきである。端的に言えば節電と言われて、ため息をつくか、しめたと思うかの違いにすぎない。

では、「予期せぬ成功」のために何を行うべきなのか。

まず「予期せぬこと」「期待していなかったこと」はすべて徹底的に調べることであり、とドラッカーは言う。そして、必ず報告する仕組みをつくることである。日常の業務のなかで、問題を列挙していた月例報告の第一ページの前に、成功を列挙したページをつけることだ。問題に費やしていたと同じ時間、あるいは、それ以上の時間をそれらの成功の新展開に割く。それこそが、ピンチをチャンスに変える究極の方法であ

る。

一つ知人のコンサルタントから聞いた話を紹介したい。ある小規模な建設会社の例である。

その会社は公共事業の受注を中心に業務を営んできたが、公共支出の削減などもあり、しだいに事業は先細りになっていった。そんななかかねてより月に数回ほどの頻度で奇妙な電話がかかってくることに気づいた。いずれも、「造園はやっていないか」という問い合わせだった。

むろん造園会社ではない。「そのような業務は範囲外」と断ってきた。だが、顧客の側からすれば、建設業も造園業もたいした違いはない。使用する重機なども似たものに見える。むしろそのような問い合わせは隠れたニーズを暗示するのではと社内の一人が気づいた。実際にこれまでの問い合わせを累計すると決して少なくない件数であることもわかった。それからその会社は造園事業まで手を広げ、いつしか造園を中心業務とする会社が変わっていったという。

類する話は業界に山のようにある。

「キットカット」の逸話を知る方も多いであろう。その名称が「きつと勝つ」と語感

が近いこともあって、受験の時期になぜか売上が伸びるのに気づき、そこから新しい商機を見出していった有名な話である。

一つの教訓がある。「この世界には不合理な顧客などというものは存在しない」がそれである。不合理と思うのは企業側の勝手であって、その知性の不活発を意味するにすぎない。ドラッカーの本を読むとその種の警句が山ほど出てくる。

実際に顧客はそれぞれの立場から合理的なものを見て、考えている。「変な客」が来たら、本当の客かもしれないとの意識を持つ。うちでは扱っていませんと一言で答えることをやめることである。きちんと外部を観察せよとのメッセージである。あるいは論理だけで考えるのではなく、違和感などの知覚を大切にせよというメッセージでもある。

変化には兆候がある。植物もある日突然花を咲かせるわけではない。花を咲かせる前に必ずささやかなつぼみをつける。予期せぬ成功は花のつぼみを丹念に見つける作業である。つぼみはどこからでてくるかわからない。つぼみかどうかも外観上わからない。

最近耳にするビジネスのワードを見れば、いかに当然のことがわかる。不況が深

化して、残業がなくなつたビジネスマンは少なくない。このところ二時あたり東京駅発の中央線に乗ると驚くほど空いている。

一〇年前ではありえなかつたことだ。居酒屋チエーンにはそんな変化をとらえて夕方四時あたりから営業し、成果を上げるところも出ている。神田駅あたりでは午後五時にして、居酒屋が意外に込み合っているのに驚かされる。これなどは変化をとらえた一例だ。

好調といわれる「女子会ブラン」などもそうだ。かねてから女性のみの食事はあったが、「女子会」というコンセプトを与えることで、飲食店などは商品が用意できるようにになった。「一人カラオケ」もそうである。カラオケは複数で行うものというのは固定観念にすぎない。一人で来る客が少なくないのを逆手にとつて事業化する。いずれも気づかなければそのまま通り過ぎるだけのものである。はじまりは「予期せぬ成功」であつたはずだ。

ドラッカーの勧める観察とフィードバックは、素朴でささやかなものばかりである。「予期せぬ成功」を見るのはそのような日々の周囲の此事を見逃さず丹念にスキャンし、かつ意識してみることだ。そして、「想定外」をきちんと考え、意識すること、

できれば記録し、共有することだ。これがもつとも成功しやすいイノベーションの方  
法という。

### すでに起つた未来

未来学者と呼ばれた時代がドラッカーにはあつた。予測が当たることが、その理由  
だつた。

一時、ハーマン・カーンやダニエル・ベルなどの未来学者が一世を風靡した時代だ  
つた。だが、それに対して、彼は自身が未来学者ではないと断言していた。  
冠を安んじて峻拒した理由には未来学に伴う疑念とともに、未来など誰にも分から  
ないというごく当たり前の事実があつた。  
実際に未来など誰も分からない。現に、たとえ誰かが予測したことが起つたとし  
ても、世の中では、誰も予測しなかつたことで、はるかに重大なことがあまりに多く  
起こる。予測そのものにさして意味はない。

中世西洋の著名な占星術師の逸話がある。その占星術師は術の結果、自分自身の命  
日を予言しそれを大々的に世間に公表したという。時が流れ、やがて公言した命日が

近づいてくる。本人はいたって健康で、いつこうに死ぬ気配はない。前日、そして当日になった。やはり死ぬ気配はない。彼は自らの予言が当たらなかつたことを悟り、ひどく落胆した。結果、その日のうちに自ら命を断つたという。

ドラッカーは言う。「未来について言えることは、二つしかない。第一に未来は分からない、第二に未来は現在とは違う」

未来は分からないのだから、それを分かると公言する人は例外なくいんちきと見なしてよいといふことだ。同時に未来と現在が異なるものであるのも確かである。この「未来は分からない。けど、今とは違う」と知っただけで、未来に対する感覚は大いに研ぎ澄まされる。

未来を引き出すアリアドネの糸が二本ある。

一つは、すでに起こったことの帰結を見ることである。予測とは違う。観察対象はあくまでも「今・ここ」である。

同時に、今起こったことが未来に特定の事象として立ち現れるまでに一定のリードタイムがあるのが普通だ。もっとも典型的なのが、人口問題である。ドラッカーは何を語るに際しても、人口をもものすごく重視している。なぜなら、人口予測はほかの予

測と違って、ほぼ予見に近い。言い換えれば外れることがない。

今、新たな文脈で「団塊の世代」が脚光を浴びている。団塊の人々とはまず数が多く、自我意識が強い。生まれてから、青年期、中年、そして高齢にいたるそれぞれの過程で社会的に巨大なインパクトを持つてきた。

あの学生運動で暴れ回ったエネルギーは今も健在である。彼らが六〇歳を越え、定年を迎えて、おとなしく家で朝からお茶をたしなんでいるとは思えない。団塊の世代が定年後も一つの潮流を創造することはかねてから指摘されていたし、今そうなっている。これもまた人口問題の派生的現象である。

人口問題のいいところは、リードタイムが確実に読めるところである。幸いなことに、二〇歳の人に四〇年という年が経過すれば、たいてい六〇歳になってくれる。当たり前と言われるかもしれないが、これはすごいことである。

若い世代でも変わらない。ドラッカーは教育の持つ価値形成力も重視したのだが、学校時代にどんな時間を過ごしたかが、人の価値観や解釈に大きな影響を持ったためである。

たとえば、小学校時代が戦争にかかっていたかどうかで、人の価値観というものは

異なる。戦争が終わった後、直接体験しなかった世代を当時の戦前・戦中派がさっそく「アプレゲール」として取り扱ったのはその表れである。さしずめ今であれば、バトルを体験したかどうか、ゆとり教育の時代かどうか、今次の震災のとき何歳だったかなどが今後の数十年の世代的価値観の形成に大きな意味を持つことになるのだろう。

すでに起こったことを観察すれば、そのもたらす未来が見えてくる。そして、あらゆるものにリードタイムがある。ドラッカーはそれを「すでに起こった未来」と名づけた。

未来を知るには「すでに起こった未来」を使うことだと彼は言った。そのときに重要な留意点がある。彼がいかなるときも強調する一つの訓辞なのだが、「保守的にいけ」というものがある。

保守的とはどういうことか。分かったものを使うことである。あるいはすでに習熟したものを使うことである。

一番いけないのは、何が起こりそうかを考えて行動してしまうことだ。どんなにもっともらしくとも、人に未来を知ることが許されない以上、いかさま博奕に賭けては

いけない。分からないものに賭けるのはどんなに見た目が高級なものであろうと本質は博奕以上のものではない。

かつてノーベル賞学者を何人を集めて創設されたヘッジファンドが「私たちは世界のあらゆるリスクに賢明に処することができる」と豪語したにもかかわらず、結局破滅した。かの天才ニュートンでさえ、チューリップの投機で大損している。

すでに分かったこと、すなわち起こったことを元に行動することは、天才の直観に勝るのだ。そのわかったことに自らの強みを合わせよという。

近年の生々しい事例としては原発事故がある。まだ全く収束していないながら、それなどはすでに起こった未来の典型であろう。

元東京大学総長の小宮山宏氏は日本を「課題先進国」と呼び、将来的には世界のトップリーダーとして豊かな成果を約束するとしている。

その心は、深刻な問題であるほどに、先に経験したものが有利ということである。原発が今後どのような経路をたどるのかまだ分からないものの、それに代わるエネルギー源が喫緊に手当てされるべきなのは子どもでも分かる理屈である。

これまでの中央集権的で、過度に技術官僚的な方法は成り立たない。ならば、供給

源から配送にいたるまで、これまでとはまったく異なるアプローチが多数出現してく  
るはずだ。そしてそのなかでもっとも人間生活に資するものをわれわれが選択すれば  
よいだけのことである。その意味で、新たなエネルギー源の活用によって、日本が次  
の世代のリーダーになりうるのはむしろ自然のことである。

現在中国などは新しい原発をさらに創設しようとしている。アジアにも似た国がい  
くつもある。日本の経験はいずれ世界の宝になる可能性が高い。

高齢社会も構造は全く同じである。なぜなら高齢社会は日本のみの現象ではない。  
外国の人口統計を見ると、先進国で出生率の下がっていない国などしない。中国  
でさえも、いずれ人口の伸び率は急劇に鈍化する。

いざそのときがきたら各国は何を考えるか。先進事例がないか、そこから何か教  
えてもらえないかを血まなこになって探すに決まっている。そのとき日本は世界のお  
役に立てる可能性が高い。

小宮山氏の言う「課題先進国」とは、やがて「機会先進国」に転換しうる十分な可  
能性を秘めた概念と言える。

日本はすでに似た事例をいくつも経験している。というより、「すでに起こった未来」

の活用は、日本のお家芸である。単にしばらくの間使う必要がなかったからたんすの  
奥にしまい込んでいたに過ぎない。一九五〇年代から六〇年代の高度成長期に、水俣  
病をはじめ深刻な公害が日本社会を深く傷つけた。その認識が法政治、経済などで  
日本の環境意識を大きく伸長させた。今環境先進国と呼ばれるようになったのは、課  
題に早く直面したおかげだった。これもまた「すでに起こった未来」の応用例であっ  
たと言える。

#### IV フィードバックの考え方

##### 学び続ける

ここでマネジメントをはじめドラッカーのものの見方に通底する大切なメッセージの一つを紹介したいと思う。死ぬまで学び続けよというものである。知識労働者は学び続けることなくして自らを維持できない。では、学ぶとはドラッカーにあってどのようなとらえられたのか。

彼は学びをきわめてシビアにとらえていた。学びに関するリズムやパターンは性別や利き腕に似ている。およそ変更不能であるというものだった。確かに学びの特性はかなりの生得的である。

自分の学び方を知るには、学校時代にとどのような環境下で勉強がはかどったかを思い起こせば話は早い。机に向かう時にもっとも学ぶ人がいるかと思えば、図書館など人がいるところでしか学べない人がいる。聞く時に学ぶ人がおり、話しながら学ぶ人もいる。その複合型もいる。

自らの学び方を知り、伸ばしていくのに強力な方法が「フィードバック」である。フィードバックとは反復や反省のことである。ドラッカー流に言えば、繰り返す、そして必ず振り返るといふことだ。一つ言えるのは、学びのためにフィードバックするには、書くという行為がもっとも効果的といふことである。書くことはそれ自体が反省的でフィードバック的だからだ。

それなくして人は多くの場合、同じところをぐるぐる回っているハツカネズミのようにしか情報に対することができない。ちょっと先に進むとすぐに忘れる。そしてまたぞろ同じことを始める。

それではせっかくの才能を細かくまき散らすだけである。学習能力をしっかりと機能させるには書き、記録するほかないといふことをまずは心に銘ずることだとドラッカーは言う。

ドラッカーは学びとは反復によってしか獲得されえないと言う。この理解は大方にとっての経験的事実に合致するはずである。程度の差はあれ、今現在日常的な行動や思考のほぼすべてが反復によって培われたものであるはずだ。人は反復を通さずして何ものも学び得ないし、反復を伴わなければいかなる現実的成長もあり得ない。語学

が典型である。反復せずして言語をマスターすることなどできない。

とするならば、反復こそが人間の本质であり、生命である。個としての人間活動にもっとも明瞭に具現化されたものが、習慣とか癖とかいったものである。しばしば習慣を「第二のDNA」などとするのも、その持てる人間の創生能力をよく表すものと言える。

癖や偏見についても同じである。それらに共通するものとは、表れ方のいかんはともかくとして、毎日行う日々の活動に現実的な力を持つがために意識されにくいことがある。

誰もがいちいち考えながら歯を磨いたり顔を洗ったりしない。その多くは体の一連の動きのなかで無意識化されている。車を運転する時も、自動改札を抜ける時も、いちいち考えながら行う人はいない。仕事のなかの動作についてもその多くは暗黙的なものであって、意識される機縁に乏しい。

ドラッカーはそのような暗黙的で無意識化された反復行動を意識せよと言う。そして体系的に行えと言う。ドラッカーのフィードバック流儀の核心部分がここにある。優れたバッテリーでも自らがどうしてヒットを量産できるのか説明できないという。

あるいは優れた経営者のなかでも、どうして自らが高いパフォーマンスが実現できるのかをうまく説明できないという人が少なからずいる。

イギリスの経営思想家チャールズ・ハンデイの本にある話である。彼のゼミ生にさる著名企業のCEOが入ってきた。彼は長年事業でたぐい稀な成功を収めてきた。ハンデイの科目は経営学である。なぜ今さらと思ひ、ハンデイは入学の理由を聞いてみた。答えは、「なぜ自分が成功したのか知りたかったから」だったという。

私の知人でも似た人がいる。そのような逸話ほどにできる人だからといって反復を意識的に行っていないことの証左となるものはない。その経営者は意識的なフィードバックを求めているのだ。

しばしば社会人になってから急に大学や大学院で勉強したくなる人が世に少なからずいるのも、無意識のうちに自らの活動をフィードバックで意識化したいという欲求が強く働いたためだろう。

注意すべきことがある。世の中は意識レベルの泥棒に満ちあふれている。その代表格は広告である。ドラッカーはあまり広告をよくいっただけのためがない。おそらく嫌いだっただと思う。

電車の中で目にする中吊り広告やトレインチャンネルは人のちょっとした意識を細かく収奪するための道具である。もちろん広告それ自体が悪いというのではない。だが、問題はそれらが本人が許可せずとも勝手に意識に侵入するところにある。その間、少なくとも意識は自律的に働いてはいない。

ドイツの作家ミヒヤエル・エンテは誰の心にもあるのに、意識されることのない資産として「時間」をとらえた。時間とは意識である。小説『モモ』には幸せに暮らしていた人々が、いつしか現れた時間泥棒たちによって知らずに意識を削り取られ、気づけば時間に縛られ生命の充足を喪失する世界が描かれる。

意識泥棒に絡め取られない方法の一つあげるとすれば、自らの意識上の定点をたった一つでいいから確保することがある。意識を覚醒させ、戻ってこられる場所である。そして沈黙思考を促す場所である。意識に関わるものであるから、実体的な場である必要はまったくない。

端的に言えば、ノートで考えをまとめるだけで十分に意識定点としての役割は果たされうる。常にノートを携えて、ふとした時に意識の状態を書きとどめたり、自

分が何を考えてみるか箇条書きにしてみるだけでよい。

ドラッカーもまた書きとどめることで自分の意識を見つめ、外から思考を攪乱する要因の侵入に対抗した。彼の方法は三つあった。一つはフィードバック分析を行うこと。もう一つは本や論文を書くこと。三つ目は日本画を鑑賞することだった。いずれも意識定点を確認し、触発するための手段だった。

実際に、活躍する経営者や芸術家と言われる人たちは、驚くほどに共通した手法を持っている。ほぼ彼らは自らの思考を書き留める習慣を持つ。私の知る一社の企業を経営する方などは朝起きた時に浮かぶアイデアを凶にして紙に落とす習慣を持っている。その紙を一日懐に入れて、入ってきた情報をもとにそのアイデアを研磨するということをしている。

あるいはビル・ゲイツのような経営者が、習慣に「シンク・ウイーク」という沈思黙考のためのみの時間をとり、自らの構想を考え抜いたのは比較的良好に知られる。

彼らは複雑な世界にすっきりと向き合う方法を自ら実践している。意識定点を見える化することで、そこを梃にして複雑で巨大な世界を自分なりに構造化している。大切なのは、変化とともに走りながらも、外部の侵入を許さず夾雑物を排した定点を

手元に確保すべきということである。自分とだけ向き合うことのできる精神的な場を用意すべきということである。

### フィードバック装置としての企業

よく見回してみると、世の中はフィードバックの原理に満ち溢れている。自動車のエンジンもフィードバックなら電子制御もフィードバックである。動物ならば呼吸が典型的なフィードバックだし、植物においても同じである。世のあらゆる存在がフィードバックの原理によって機能している。そしてプロセス全体をコントロールする基本原理はすべからずフィードバックと同じ構造を持たざるをえない。

フィードバックなき機械はもはや廃棄物である。呼吸なき生物がもはや死体であるのと同じである。

その本質とは、プロセス自体によって処理できないものを外部に除去し、他方で外部から本来プロセスが持たないものを取り入れ、自分自身を調整しながら機能を維持するところにある。内部と外部の間のエネルギーのやりとりであって、反復行動である。反復を伴わないフィードバックは原理上ありえない。

フィードバックは見かけ上どんなに複雑であっても、原理はシンプルである。外部との入力と出力の反復である。

企業にあつても同じである。いかなる企業といえども社会的存在であつて、社会なしには存在しないのは生命体としてフィードバックを要するためである。企業にあつては、「利益」が重要なフィードバックのための要を提供する。適切な利益が上げられない企業は社会とのフィードバックを行うことができなくなる。企業倒産は社会全体から見た時、プロセスを初期値に戻すことによつて社会の健全性を維持する意味で大きなプロセスにおけるフィードバックの一環である。

フィードバックは自律的存在を貫く原理であるから、それにいくら権力ずくで命令してもうまくいかない。フィードバックにかなう意思決定でない限り、命令はほぼ実を結ばない。ドラッカーによればフィードバックを最も効率的に取り入れた最初の組織は軍だつたという。軍が組織として機能してきたのは、「はるか昔から、命令なるものはほとんど実を結ばない運命にある」ということを知っており、命令の実行を確認するためのフィードバックを組織化してきたからである」という。

命令とはそれ自体単なる言葉であり觀念に過ぎない。きちんと実を結ぶかどうか

は自分で現実のほうにアプローチし、自らの目で見、知覚して確認しなければならぬのを軍は昔から知つていた。その意味では、フィードバックの意味を知る者は、完全なるコミュニケーションが原理的に不可能であることを同時に知つていたことになる。

彼らは部下からの報告を完全に信頼しないし、あらゆる意味で情報というものを信用しない。最終的には自分の目で見、確かめなければならぬことを知り抜いている。現実の組織がトラック・トン分の報告書を手にしても、一ミリたりとも前に進めずにいるのは、本質的にそのようなフィードバックに伴う現実を正確に理解していないためである。そのことは今次の原発事故が日本人に教えた強烈な教訓の一つだ。

ドラッカーはフィードバック分析について七つの効能を明らかにしている。それを習慣化することでほぼ自動的に行うべきこと、行うべきでないことがわかるとする。その際ほぼ「自動的」という点が大切である。習慣化を説くのは簡単だが、実際には習慣化するまでのプロセスは決して平坦なものではない。フィードバックのいいところは習慣化するうえでの努力がごく少量である点にある。少なくとも、週に二回スポーツジムに通つたり、毎朝三時に起床するのに比べたらとるに足りない努力である。

ドラッカーのいう七つの効能の第一は強みの発見である。反復の妙味である。繰り返すが必要なのは、まさしく何をなす時最もうまくできるかを見出すためである。強みは一度発見できれば意識できるようになる。幸いなことに強みは衰えることがない。死ぬまで伸びていく。

第二が強みの培養である。伸ばすべき技能、そしてこれから身に付けるべき知識が何かがフィードバックの結果、自動的にわかるようになる。それもまた反復の妙味であって、反復によつて人は自らや外部環境の変化を見出すことができる。

現在手にする技能や知識も場合によつてはいつたんゼロベースに戻さなければならぬかもしれない。その適切なタイミングもフィードバックが教える。ポイントは、今手にする知識を伸ばすとともに、技能や知識の欠陥をも教えるところにある。自分の頭で考えるだけではまずそのような情報を手に入れるのは不可能である。

第三が、知的傲慢の矯正である。仕事のできる人ほど他分野の知識を軽視する傾向がある。多くの場合無知によるものである。大学の世界では研究者は事務職を馬鹿にし、医療の現場では医師が看護師を一段下に見る。だが、冷静に考えれば、専門知識は専門外の知識があつてはじめて成立する。そもそも知識は複合的な成り立ちなくして機能しえない。その観念がなければどこかで仕事でつまづく。その失敗が知るべきことを知らなかったり、専門外を軽視したためであるのを教える。

第四が成果の阻害要因となる癖を知ることである。特定の問題が頻発するなら、構造的要因であることが多い。筆者自身の経験だが、最近二回立て続けに大事な資料を紛失している。私の机の上のフィードバックがおざなりだからである（残念ながら改めてはいない）。

悪癖は何らかのフィードバックの不全によるものと見てよい。

第五が人への対し方である。問題が起ころるのは単に簡単な礼儀を知らないからかもしれない。とくに昨今メールで損をしている人はものすごく多い。「様」とすべきところを「さん」と書きはじめていないか。メールの最初に「お世話になります」の一文を付けるだけで、相手の対し方が変わることがある。敬語の使い方を知らないだけかもしれない。「お願い申し上げます」とすべきところを「お願いいたします」と書いているためかもしれない。とくにメールでのコミュニケーションは日本語の力の不足が意外に相手の不快感を誘う原因となることが多い。

第六が無駄なことを捨てられるところである。フィードバック分析を続けると本当

に無駄なことがわかってくる。時間と労力の割にまったく成果が上がらない分野が浮かび上がってくる。強みによって成し遂げられることは能力というよりも生物的特な特質による。同じく弱みによってできないこともまた生物的特な特質による。人がごく当然のように行うことで自分にはできないことなど山ほどあるのを知るときであるし、逆も多くあることを知らなければならない。まずはそんな仕事を引き受けないことである。

「NO」と言うことが立派な仕事なのだ。

第七ができることに集中し、できないことを捨てられるようになる。いわばめりはりが付くようになる。無能はいくら努力しても、少々けなげな無能くらいにしかない。ところが能力はちよつと努力すれば超人の域にいく。世にはあまりに徒労に終わる努力が多い。

だから、ドラッカーはフィードバックせよと言ったのだ。

### 反復のすすめ

哲学者のイマヌエル・カントはドイツ・ケニヒスベルグの町から生涯ほぼ出なかつ

たにもかかわらず、世界のあらゆる事象を知的射程に収めていたという。

カントについて知られるのはパンクチュラルな日課としての散歩である。毎朝同じ時間に起きて、同じところを同じペースで歩いたといわれ、町の人たちはカントの姿を見て自らの時計の時刻を合わせたというエピソードも残されている。

ものごとを知的に突き詰め、世界の成り立ちについていささかなりとも理解に努めようとするならば、毎日の反復が必要不可欠なのはカントの風儀を見ても分かる。フィードバックとは反復の意味であり、毎日「判でついたように」同じことを行うのと同義である。

だから、毎日同じ時間に起きて同じ電車に乗り同じ時間に会社に着きパソコンを立ち上げ、会議に出る、フィードバックの基本だ。人によっては同じことを繰り返すのはあきあきと思われるだろう。だが、結論から言えば、間違いである。反復生活を甘く見てはいけない。

逆である。反復ほどにクリエイティブな生活はない。同じことを繰り返す人には変化が見える。変化は毎日同じことを行ってはじめて見えてくる。昨日までであったものが今日はなかったり、昨日なかったものが今日現れたりするのを感じするのに、反復

にまさる優れた方法はない。

カントが限定された空間的条件のなかで無限の創造性を発揮できたのも、無数の現象の消滅と生成を的確にモニタリングする習慣を持ちえたことが大いに寄与しているはずである。

情報の限定化と同義であつて、あえて自分が感得する情報を最小限にとどめる。それによつてわずかな入力に対して機敏に反応できるようになる。

ドラッカーも似た生活習慣の持ち主だった。執筆に没頭する時はまったく外にも出なかつた。主要な情報源は地元の新聞をはじめ数紙だった。パソコンもネットもやらなかつたし、映画もテレビも見なかつた。無用な情報には不用意に身をさらすことをしなかつた。あえて情報をシャットダウンする生き方を選択した。

ドラッカー流の反復による観察をモニタリングという。イノベーションを行ううえでも致命的に重要なのがモニタリングである。

イノベーションは昨日までなかつたものに新しいコンセプトを付与する行為である。あるいは昨日までも存続してきたのにいまだ名辞を持たぬコンセプトに名を与える行為である。

ドラッカーはイノベーションに成功する者とは本質的に保守的であると言う。考えてみれば当たり前である。繰り返し、反復し、そのなかでモニタリングしなければ、人は変化を感じできないからだ。

イノベーションもまたルーティン・ワークの重要な一部である。イノベーションとルーティンという対極のように思われるが、実は本質においては同じである。反復生活の副産物として手にしうるものである。

それともう一つ、モニタリングに欠かせないのが、書くことである。できれば、毎日書くことである。メモを書く習慣を持つ人は、脳をいくつか保有するに等しい。ドラッカーもまた四六時中ものを書く人だった。書くことでものを考えるタイプの人だった。

古今東西の一級思想家や実践家に絶対になくはならないものが一つだけあるとすれば、言語を運用する能力である。

書き留めていく習慣がもたらしてくれるものは数限りない。日記に習熟する人なら分かるだろう。読み返すと、しばらく前に書いた文章が親しい友人の発したような、自他の中間的な感覚が出てくる。

そうなければかなりのレベルである。書くことで自我の輪郭が現れ始める兆候である。人の個性というのは言語の前にあるものではない。言語によって書かれることで事後的に立ち現れてくるものである。

ドラッカーの言う強みも同じであって、何度も反復して書く、すなわちフィードバックすることで、明瞭なコンセプトとして事後的に現れてくる。内在する茫漠とした煙のようなものが、言語によってコンセプトに変わる。ドラッカーもまた言語の使い手だった。彼の場合、既存の言語で表現不能な対象を記述するのに、しばしば「造語癖」とも言うべき傾向を発揮した。目に映るものすべてがそれまで使用される

語彙で語りうるわけではない。そこでドラッカーが主として用いた造語法は三つある。一つは既存の語彙に新たな文脈を与え、記号としての意味を変えてしまうことである。

典型は「マネジメント」であろう。ドラッカーが組織的に成果を挙げる手法としてのマネジメントを言う以前、語彙は一般的な「管理」と同義だった。現在マネジメントと管理はまったく正反対の含意である。

もう一つは何の変哲もない二つの語彙を組み合わせる方法である。「知識」も「社

会」も一般的な語彙である。それを組み合わせると「知識社会」となり、まったく響きと輝きの違う言葉になる。「社会」と「生態学」を組み合わせると「社会生態学」など多数の例がある。

三つ目は非日常語をあえて使用することで、語感の強さを引き出し、新たなコンセプトとして訴求する方法がある。典型が「断絶」とか、「ポストモダン」などである。いずれも日常会話で使用される語彙ではなく、本来の韻律からしても聞く者の耳朵を強烈に打つ語感を持つ。

フィードバックの要求する要因として、現物重視がある。現物とは現に生きて動いているもの、すなわち生物（なまもの）である。人間社会に関わるもので生物でないものはない。自然を研究する者で、実物を見ることなく特性を判別する人はいない。いかに僻遠の高地に咲く花であろうと必ず見にいき、五感で確認する。

五感で形象を確認する機能を知覚という。知覚による形態の理解はドラッカーが社会を理解する際の最も重要な手法の一つだった。

フィードバックにあつて、組織的な情報収集や報告、数字もなくてはならない。しかし、現場に向いていく、五感で現物を確認するプロセスを省くフィードバックに

意味はない。現実には直接触れることはフィードバックの中心に置かれる必要があるとドラッカーは言う。

現物を相手としないフィードバックはそもそもフィードバックの定義に反する。フィードバックが必要なのは本来人間の判断力や理性に限界があるためである。頭脳の中のみでなされる入出力だけでは決定的に足りない。自己完結的な情報の入出力のみでは、誤った思い込みが避けられない。不毛の独断から逃れることはできず、成果をあげることもできない。

現実にあつてまず誰もが知るのが、平均値や表向き理屈にさほどの意味がない点である。頭の中で予想されたことが現実と符合するなどほとんどない。言い換えれば、現場で起こることは、頭の中で起こることと常に違う。大地震や原発事故のような事態にあつては「平均事故率」などという概念はむしろ意味がなくなる。現実を評価し、次の行動に生かすための最善の方法は、自分で出かけていって、現実からのフィードバックを得ること以外にない。

## V プロフェッショナルの論理

### 意思決定の作法——見解からスタートせよ

初めから調和的で美しいものには必ず嘘がある。

ドラッカーが関心を寄せたのは、頭の中で考えられた思想や観念ではなく、眼で見取られた現実だった。では、彼にとつての現実とは何だったのか。

事実と現実とは違う。彼は意思決定に際して、「データなどの事実からスタートせよ」とは言わなかった。「見解からスタートせよ」と言った（『経営者の条件』）。

事実とはそれ自体意味も訴求力も持たない。ただあるだけである。あるいは生起したというだけである。事実は、解釈され、意味を獲得することで初めて現実としての力を持つ。彼が重視したのは現実のほうだった。

たとえば雨が降るといふのは事実である。それ自体は自然現象であり、単に雲から無数の水滴が落ちるといふだけである。しかし、見る人によつてまったく異なる現実をつくり出す。屋外で労働している人と、家の中でくつろぐ人、それぞれに雨の持

つ現実とは異なる。雨音さえも同じようには聞こえない。乾燥する季節に降る雨は恵みである。梅雨や台風の時期の雨はうんざりである。

漱石の小説に、雨の日には来客を拒絶する紳士の話が出てくる。彼にとって雨の日は亡くした子どもを思い出させた。

ドラッカーは無人の森で木が倒れても音はしないという。音波が発生しただけである。これが彼のコミュニケーション論の基本である。いかなる名曲であっても、スコアそれ自体は何のメロディも奏でない。指揮者とオーケストラの合奏を待つて、初めて旋律として人に感動を与える。貨幣とは紙や鋳物に過ぎないが、人間にとつては価値の媒介手段であり、これほど現実的なものはない。これが社会や人に関わるとさらに複雑になる。

思考方法や思考内容についても、人には個性、習性、癖がある。それぞれの経験がある。同じ対象物であっても、人によって見え方はまったく違う。同じ車窓から眺める景色も、見る人によってすべて異なる見え方をする。見え方が違うということは、人はそれぞれ異なる現実を持つことを意味する。現実とは、ありのままの事実ではなく、個々人の経験、価値観、嗜好によって意味づけられた主観の産物である。

読書や会話を通じて、人は日常的にさまざまな情報に触れる。しかし、現実のものとして受け入れるのは、すでにある経験、価値観や嗜好と合致するものである。事実そのものを直接つかみとるというよりは、自らが好み、理解できるもののみを現実として受け入れる。そのため、人によって異なる見解が形成されることになるのだ。

意思決定に際しては、会議の席ではさまざまな見解が噴出するのが常であり、自然の状態である。しかし、ここで認識すべきは、見解とは事実ではない。まだ事実としての客観性を持たない仮説に過ぎない。見解の基礎となっている現実とは、そのときにその人に見えるものに過ぎない。それぞれの人の経験や知識、知覚によってその現実が成立する。

『経営者の条件』でドラッカーは述べている。「何事についても、選択肢すべてについて検討を加えないならば、視野は閉ざされたままとなる。成果をあげるエグゼクティブが、意思決定の教科書に出てくるような原則を無視して、意見の一致ではなく、意見の不一致や相違を生み出そうとするのは、このためである」。

ここでよく知られた話がある。GM(ゼネラル・モーターズ)のCEOアルフレッド・スローンの意思決定に関する逸話である。「スローンは、GMの最高レベルの会議

では、『それではこの決定に関しては、意見が完全に一致していると了解してよろしいか』と聞き、出席者全員がうなずくときには、『それでは、この問題について、異なる見解を引き出し、この決定がいかなる意味をもつかについて、もっと理解するための時間が必要と思われるので、検討を次回まで延期することを提案したい』といったそうである』（『経営者の条件』）。

事実スローンは全会一致を極度に警戒し、危険なものを見なした。対立意見が一つも出ない場面では、無条件に意思決定を一週間すらしたという。

意見、つまり見解とは、人が見た現実をもとに紡ぎ出され、形成される。現実が多様であるほど、したがって見解が多様であるほど、意思決定はよく行いうる。人は自らの現実しか把握できない。その認識能力はきわめて限定されたものである。このことは言い換えれば、人間が持つにいたった現実とは、それがいかに説得的に響こうとも、検証されざる仮説に過ぎないということである。

ドロッカーのメッセージは、一個の人間が持つ見解とは仮説に過ぎず、知られていないことのほうが無数にあるという点にある。そしてそのことを認識せよという点にある。

すべてを知ることが不可能であり、かつそれぞれが自らの持つ現実にとられるならば、選択肢は多ければ多いほどよい。しかも見解の不一致は自らの見ていない現実を見る好機となる。さらには、多様な現実にあえて目を向ける重要な契機ともなる。

スローンも言うように、よい意思決定と満場一致は原理的に相反する。逆にいえば、限りある人間の能力では最善の意思決定、これが唯一という意思決定は行いえない。人間の認識能力は完全ではありえず、誤りやすいゆえに、ともすれば事実に対する都合のよい現実からスタートしてしまう。

人はそれぞれ相異なる現実を持つために、調和的回答を期待するのはそもそも無理である。絶えず摩擦と対立が生ずる。加えて劣化、陳腐化が進行する。

これこそが社会をめぐる事実である。ドロッカーが探し求めたものとは、不滅の真理ではなかった。不完全な人間社会で相対的に機能する意思決定にほかならなかった。

「見解からスタートせよ」とはそのための手法である。なぜなら、相反する意見の衝突、異なる視点の対話、異なる判断からの選択があつて、初めて検討すべき選択肢が提示され、相対的に信頼できる決定を行う条件が整うからである。そうして初めて、そもそもが仮説に過ぎないということを認識しうるからである。ここから、意見

の不一致がないときには、意思決定を行うべきではないという手法も導き出されることになる。

実際、いかなる組織にあつても満場一致で意思決定がなされるならば、異常と見なしさしつかえない。事実とは常に多様な角度からの検討を要するものだ。誰もが一つの現実しか見ていないということは見られることのない多くの事実がありうることを意味する。

逆に言えばみなが同じ見解を表明するならば、何かが病み歪んでいると考えてよい。会社であれば、個が抑圧され意見が出しづらい環境なのかもしれないし、経営者の取り巻きの幅を利かせているだけなのかもしれない。国家において同様だった。

旧ソ連では国民の九〇%以上が投票で同一の党幹部を支持していた。圧倒的多数による支持は根源的歪みを想像させる。

選択肢のないところに意思決定の必要性はない。リスクなきところに意思決定など不要である。しかし、リスクなき人間社会などない。だからこそ意思決定とは個々人が異なる現実を見るという、まさにその現実からスタートしなければならぬものなのだ。

### 流通チャネルは顧客そのものである

一つドラッカーのユニークな見解を紹介したい。彼は流通についても意味深長な発言をしている。その一つが、「流通チャネルは、製品そのものよりも重要なことが少なくない」というものだ。

現実に関わる問題の八割は流通チャネルに関わるものである。そこに本質的な問題がある。

流通チャネルとは繊細である。現在流通し始めた電子端末の帰趨も、その華やかな外貌に反して、核心は情報や知識の流通チャネルたりうるかに尽きる。顧客の末端神経と製造者の末端神経を結ぶものであるから、繊細たらざるをえない。ちょっとしたサービスの付加や削減が顧客にとって大きなストレス要因になりうる。そして多くの場合、製造者は顧客の感じるストレスを自らのものと感ずることに失敗する。

流通チャネルの問題とは、一次元上の認識を必要とする。製品とは企業活動の一部である。企業にとつては、経理上はコストである。しかし、流通チャネルとは企業の一部ではない。社会という外なる世界との接点であつて、事業の外延である。

製品が価値に変換されるのは、流通チャネルを通じて顧客に選好され、購入された時をはじめて可能となる。だが、流通チャネルと製品とは一体のものではない。原理上別個であつて、相互に独立している。流通チャネルのほうが一義的に成立し、製品のほうが二義的である。いかなる有力商品といえども、流通チャネルにぶら下がっているだけの有象無象に過ぎない。

さらなる問題は、流通チャネルは企業がコントロールできない点にある。与件である。製品は命令によつて変えられる。企業の意思が及ぶ。しかし流通チャネルに命令しても変わらない。合わせなければいけないのは製品をつくる企業のほうである。

製品に合わせて流通チャネルを変えさせようとするほど無謀で絶望的な努力はない。現在進行中のIT革命が変えたのは、この流通チャネルだった。未来における産業の帰趨は、いかに新たな流通チャネルにふさわしい製品を創造できるかにほぼかかっている。

大衆消費財を専門店で売ることはできない。いかに優れたものであろうとも、その商品を理解する客のいない場所では意味がない。間違つた流通チャネルで正しい製品を流すほどの徒労はない。

簡単に言えば、製品が流通チャネルを決定するのではない。流通チャネルが製品を決定する。流れを形成するものの構造が、そこに流れるものを決定する。経済の実相を観察するならば、誰もが認めざるをえない事実である。

流通チャネルは、製品に適合すると同時に、顧客の最終用途に照準を合わせなければならぬ。ここでも合わせなければならぬのは製品のほうである。

流通チャネル自身は一ミリとても事業のほうに歩み寄ることはない。いかに優れた製品といえども流通チャネルに合っていないければ失敗する。まずそれでは製品が市場に届かない。購入されないし業績をあげることもない。

製品や販売への考え方が顧客の意識としての流通チャネルに適合していなければ、顧客としての流通チャネルが買ってくれない。

たとえば、通常の出版社でも、大衆向けの雑誌や書籍を出すところなどは流通チャネルがビジネスそのものであることを知っている。彼らは主婦や若いビジネスマンといった大衆読者と書店やコンビニなどまったく異なる要求を持つ二種類の顧客がいることを知っている。だが、知的に洗練されたものの出版を手がけるころはそのことをきちんと理解してはない。

たとえば、かつて岩波書店といえば日本の知性を代表していた。岩波書店のイノベーションはドイツのレクラム文庫を範とした読みやすいスタイルの書籍シリーズにあった。だが、それも戦前の話で、戦後にあつてはそのようなハイクラスの出版社ほどに高正味の定型的なビジネスモデルに安住した。

その特徴は小売店だけしか流通チャネルと認めない点にある。彼らは流通チャネルを顧客とは見ない。ただの水道管としてしか見ていない。出版流通の非効率性が慢性化している原因はここにある。

流通チャネルが顧客であるならば、顧客が流通チャネルでもあるといつことである。まだ知識産業全体が、顧客が流通チャネルであることに気づいていない。出版に関わる産業としての製紙や印刷、デザイナー、DTP業者などを単なる取引先としてのみ見ている。しかし、それらはすべて顧客の最終用途を規定するものであり、流通チャネルの機能を果たす致命的な人たちである。

市場もまた、流通チャネルと同様の配慮が必要である。市場も顧客そのものである。したがって、製品の分析以上の示唆を与えてくれるところが少なくない。生産者側にとって好ましくない現実をも明らかにしてくれる。

現代の経済においては、流通チャネルの変化は技術よりも速い。顧客ニーズや価値観よりも速く変化する。本来流通チャネルの意思決定で、五年で陳腐化しないものはない。だが出版業やテレビ放送、新聞などについてはゆゆうに半世紀も流通チャネルが変化せずにきたことを異常と考えるべき根拠がある。

では、ドラッカーは、企業は何をすべきと言っているのか。

確認すべきは、次の仮説である。これがドラッカーの考える「企業の現実」であつて、取り扱われる製品にはほとんど関係なく妥当する原則である。

- ① 利益の流れとコストの流れは同じではない。
- ② 事業上の事象は、成果の九〇%が一〇%の原因から生まれるという社会的事象に特有の分布の仕方をする。
- ③ 利益は売上に比例し、そのほとんどはごくわずかな種類の製品や市場や顧客によつてもたらされる。
- ④ 同じく、コストは作業量に比例しそのほとんどはごくわずかの利益しか生まない、おそらく九〇%という膨大な作業量から生じる。

ものごとの順番からすれば、まずは自らの持つ製品の分析から入らなければならない。流通チャネルや市場とは生産者とは別個で独立である。ものごとのはじめは手慣れたなじみあるところからでなければうまくいかない。製品のなかのもっともなじみのあるものからスタートしなければならない。

事業そのものからスタートしなければならない。だが、そもそも業績をもたらす事業とは何かという問いに答えるのが意外にも厄介である。基礎とすべき事実が考えられるほど自明でないところに由来する。今日の消費者を悩ます端的な現象とは数字の洪水である。情報の洪水である。

必要な情報を見きわめるには、市場、顧客、流通チャネルへの理解が不可欠である。現在、情報を創造し流通させる技術は数百年以来の変化にさらされている。しかし、つまるところ情報を適切に活用できるのは人間しかない。基本は同じである。顧客に立ち返ればよい。

ドラッカーの答えである（詳しくは『創造する経営者』）。

## 利益の考え方

ドラッカーにとつての利益の解釈はいささか変わっている。

利益とは社会的存在として企業が明日も意味ある活動をするための「条件」あるいは「手段」と彼は言う。ドラッカーにとつて目的に値するものとは生物としての命のみである。社会であれ、人であれ、企業であれ病院であれ変わることがない。利益は生命体存続の条件に過ぎない。

利益に伴うドラッカーの見解はきわめてラディカルであるが、考えてみれば至極まともともいえる。彼にとつては社会も組織もすべてが生命体である。利益とは、組織が外部環境とエネルギーのやりとりをするための便宜的な装置の一部をなす機能に過ぎない。人間にとつて呼吸はかけがえのない機能ながら、呼吸のために人間が生きていくわけでないのと同じ理屈である。

ドラッカーの利益の考え方はよく知られたものの一つのだが、考えるほどに重い意味をはらむものがある。ドラッカーはそもそも利潤動機というものはないとさえ言う。

一八世紀の経済学者が概念中心に世界を構造化する必要が生じた結果捏造された一つのフィクションであると見る。

現実には、利潤が社会の中心に出てきたのはせいぜい二〇〇年ほどのことである。それ以前はそのようなものなしに社会はきちんと機能していた。貨幣さえない社会もあった。利潤のための人生、金のための人生、それらに人生を賭けるなどという価値観は人間本来の姿に裏打ちされたものではない。人為的な、半ばでつち上げの構造物に過ぎない。

働く人たちにしても、何のために働くのか。経営する人たちは、何のために経営するのか。

生活のため、従業員のためというのはあるにしても、利潤のために働く人などおおよそいない。利潤はその意味で人や社会に奉仕すべき従僕に過ぎないためである。

目的には利益や私益を超えた何かがなければ成り立たない。実際に、金儲けのために会社を経営しているなどという経営者に私は一人も会ったことがない。企業は儲けを目的にあるのではないし、経営者も私欲のために経営しているわけではない。これは意外な真実である。

では利潤が手段に過ぎないとするならば、企業の目的とは何か。ドラッカーは企業の目的は一つ、顧客の創造と言う。顧客の創造とは、一言で言えば、自分を内に含む

世界そのものへの貢献である。

自分の内部から発し、自分の中にしかない何かを外の世界の成果に変えること、顧客創造だ。だから顧客とは消費者に限らない。世界に関わる人すべてが顧客たりうる。そして、貢献によつて社会の次元を日々上げていくこと、社会をまがりなりにもよい場所、せめてまともな場所にする、企業の存在理由である。

利潤はそのための手段であつて、目的ではないといふのはそのようなロジックからも導かれる。燃料がなければ飛行機は飛べないが、燃料が飛行機の存在理由にならないのと同じである。飛行機の存在理由は多くの人を安全に運ぶという外の世界にあるからだ。

企業の目的を顧客の創造とする場合、利益にはいかなる意味があるのか。

目的を適切に定めるとき、利益の存在理由が不思議なほどくつきりと見えてくる。利益には企業が社会的に機能しているかを測る尺度としての意味があるためである。

利益が出るとは何か。社会にある資源の組織化に成功し、顧客創造を遂行している証左である。逆に利益が出ないとは社会の資源を浪費し、消耗し顧客創造に失敗している事実の反映である。

利益が出れば企業は存続できるが、利益が出なければいずれ企業は倒産せざるをえない。倒産とは本業によって社会に貢献できず、社会からの預かりものである人材をはじめとする貴重な資源をきちんと生かすきれなかったことを意味する。

だから、利益が出るといふことは、社会から企業に対する活動許可証と見てよい。このまま続けていいよというメッセージと解釈できる。

一つ疑問が生じるかもしれない。利益が出る、つまり顧客さえ創造できれば企業は万事OK、何の問題もないのかという問いである。

ドロッカーの考えに徴すれば、利益が出るとは企業活動存続の必要条件ではあるが、十分条件ではない。難しい言葉を使うとそれを正統性と言う。これは売ればすべてが社会的に許され受け入れられるかとの問いでもある。

結論から言えば売れさえすれば、顧客さえ創造できれば、企業が完全な正統性を獲得しうるかという答えは「ノー」である。そんな即物的な考え方はドロッカーがもっとも嫌うものだった。では、顧客創造とともに満たさなければならぬ条件は何だろうか。

プロの倫理が質を補完しなければならぬ。プロとは人間のもの、その意味で純然

たる内発的な姿勢である。

プロの倫理とは個人のものであつて企業のものではない。道徳や信仰に似ている。倫理とは「にんべん」がつくことから、どこまでいっても人間しか持ちえない資質である。企業それ自体は人間ではないから、倫理も信仰も持ちえない。

だから、厳密には「企業倫理」などというものはない。真に倫理的でありうるのはそこにいる人間だけである。

プロであるとは仕事に伴う倫理と責任である。その双方がなければいかに顧客を創造して利益を上げてもかえつて世を損なう場合がある。そんな企業ほど世間では褒めそやされることが少なくないが、危険な徴候と言わざるをえない。

特に責任についてドロッカーは厳しいものの見方をしている。プロには権限とともに厳しい責任がある。ドロッカーは権限と責任を一枚のコインの裏表の関係と考える。確かに利益が上がれば企業活動存続についての権限が与えられる。しかし同時にその質について責任も与えられている。プロたるものは権限以上に責任に反応すべきとドロッカーは考える。そこには資格も何も関係ない。存在自体が社会的責任なのである。いくら儲かるからといって、不正を働いて儲けたのでは、結局世の中を損なう。不

正とは何も法律に反することだけではない。社会の価値観、慣習、常識など重要な基準はいくらでもある。

仮にグローバルで広く事業を展開して安価な商品を世界中で売っても、働く人たちのリストラや派遣社員を切るなどの生活基盤の切り崩しによってしか成し遂げられないのなら、そもそも事業として成立していかないのと同じだ。コストカットと国際競争力は違う。ただの効率の名を借りた破壊に過ぎない。競争力とは卓越性の追求であつて、リストラとは異質のものである。これなどは経営者のプロの倫理である。プロにはプロとしてなすべきことと、なすべきでないことがある。

利益や過剰な貪欲、そしてプロの倫理の劣化ほどに世界を損なうものはない。そんなプロの倫理を奨励する風土が世界から消失しつつある。ドラッカーは瞑目するまでそんな暴走を気にかけていた。現代を生きるわれわれは何より心にかけるべきではないか。

## VI NPOが教えてくれる未来

### NPOが組織の未来について教えてくれる「ヤミ」ミッション

ドラッカーは特に一九七〇年以降、非営利組織や小企業のコサルティングを積極的に引き受けるようになる。その多くはボランティアだった。なぜドラッカーは非営利組織のために持てる知的リソースを大胆に割いていったのか。

アメリカでは、九〇〇〇万人のボランティアが、それぞれのコミュニティにおいて、責任ある市民性を体現している。事実上、非営利組織のほうがアメリカ社会の中核であり特性である、彼はそのように直観した。

経済規模で言えば、企業のほうが数値上は大きい。しかし、問題が社会にかかわる限り、数値で測定できるものに意味があることはむしろ例外である。「眼」が体の中で物理的に占める割合はごく微小ながら、心身全体の中で突出した意味を持つのに似ている。

もちろん企業が中心の座から転落したのではない。企業が社会的機関として持つ役

割は依然中心的な意味を持つ。かえって、社会の中心をなす機関として、企業はその一つをなす要因に変わったと見てよい。

一九六九年の『断絶の時代』で、ドラッカーは多元化の時代の到来を説いた。社会全体が多元化していくならば、その中心を占める組織も、マネジメントも多元化していくと考えるのが自然である。ドラッカーが目をとめたのはそのような多元化する社会の実相だった。

ドラッカーは非営利組織向けに「最も重要な五つの質問」なる手法を開発した。対象はノン・ビジネスだった。しかし、ドラッカーの視野の中心は人と社会にあったから、厳密に言えば、ノン・ビジネスとビジネスとの間にさしたる区別はない。ともに成果をあげ、同時に個人に市民性を与えるべく期待される組織であることに違いはない。

では、なぜドラッカーは非営利組織向けの経営ツールを開発したのか。彼は、非営利組織の持つ特有の問題に着眼した。ミッションや理念が立派であっても、「マネジメントが不在であった」の一点に尽きる。

確かに、非営利組織にはそのような傾向があった。教会にせよ、病院にせよ、協同

組合にせよ、「良き意図」で十分とする風潮があった。

ドラッカーは残酷な二〇世紀の変動期の生き証人として、良き意図のみの危険性をよく知っていた。天使が経営を行っても利益に関心を持たないわけにはいかないとの彼の発言が、そのリアリスティックな感性をよく表している。

経営には途方もないほどの実務的要因を伴う。組織とというのはある面で石を金に変える装置である。

良き意図が現実には墮落と無能を生む可能性がある一方で、悪しき意図が結果として人々を救済する可能性もある。ナチスなどは、意図そのものは反文明的でありながらも、一時にせよ目の覚めるような経済的成果を生み出した。

良き意図には良き成果がなければ意味がない。誤ったことを正しく行うの間違いだ、正しいことを誤った方法で行うの間違いだ。彼は、良き意図にふさわしい成果を手にするにはしかるべき方法論、すなわちマネジメントが不可欠であること痛感したからこそ、非営利組織への助力に六〇歳以降の残された人生を賭けたのだ。

ドラッカーは次のように述べていた。「今日の非営利組織は、損益というコンセプト

がないからこそマネジメントが必要なることを知っている。ミッションに集中するにはマネジメントを駆使しなければならない。ところがこれまで、非営利組織のマネジメントのための経営ツールがほとんどなかった。私の知る限り、ほとんどの非営利組織の成績が『並』である。努力が不足しているわけではない。懸命に働いている。問題は焦点がぼけているところにある。加えて経営ツールのないことにある」(『最も重要な五つの質問』)。

「最も重要な五つの質問」は、今行っていること、行っている理由、行うべきことを知るための経営ツールである。次の五つの問いからなる。

「われわれのミッションは何か」

「われわれの顧客は誰か」

「顧客にとつての価値は何か」

「われわれにとつての成果は何か」

「われわれの計画は何か」

いずれも、ミッションに焦点を合わせ、成果をあげていくためのものとドラッカーは言う。

逆に言えば、この五つの問いはミッションへの意識を日常にする効果を持つ。ミッションを持つとは「ノー」と言うのと同義である。

非営利組織のみならず、自分のミッションでない仕事に対して「ノー」と言うのは難しいことである。特に日本の組織のように微温的な風土では、「ノー」と言うだけでも一苦勞である。

かつてある日本人の作家が、「仕事を断るのが仕事」として秘書を雇った経験をエッセイに書いていた。現実には、それくらい「ノー」と言うのは一つの大切な仕事であることが多い。

ドラッカーはある教育関係の非営利組織で活動している友人との対話についてこう書いている。彼は友人に対して、「行っていることの半分は、行っていないことなのではないか」と言ったという。別にその友人が無駄な仕事ばかりをしていたということが言いたいのではなかった。重要な仕事でないというわけでもない。ほかにもっと上手に行うことのできる人たちがいるのではないかとの意識の喚起だった。

仕事にまつわる問題にはこの種のものが無数にある。ミッションを忘れ、日々の仕事に取り込まれてしまうと、やがては社会という巨大な挽き臼にすりつぶされるだ

けで終わってしまう。そうならないために、個としての、あるいは組織としてのミッションを明確に灯火として掲げる必要がある。

最初の質問は「われわれのミッションは何か」である。組織とは自然の産物ではない。人の意思と尽力があつてはじめて組織は機能する。ミッションとは存在理由である。この質問は「何のために存在しているのだろうか」といつ根源的な問いである。したがつて、それに答えるには熟慮を要する。

ドロッカーの言うほかのコンセプトにも共通することだが、ミッションもまた自明のものではない。常に考え抜く姿勢を要求する。いかに多忙であっても、いや多忙であるからこそ、ミッションは小手先で処理するわけにはいかない。人に代わつて考えてもらうこともできない。そもそもミッションはアウトソースできない。きちんとして時間をとつて、メモを取りながら、考え抜くことである。

「われわれのミッションは何か」は建物で言えば正面玄関である。外部から最もはつきり見えるところであり、象徴とも言えるコンセプトになる。

ミッションを考え抜くに当たつて、ドロッカーはいくつか役に立つ助言をしてくれている。一つは、Tシャツに印刷できるようなすっきりとわかりやすいものがよいと言

う。加えて、明日への一歩ではなく、「今日何をするか」にかかわるものである。

言葉の美しさより、成果にかかわる行動を促すこと、ミッションの意味である。

### NPOOが組織の未来について教えてくれること——顧客

第二の問いは「われわれの顧客は誰か」である。顧客とはビジネスの世界ではよく聞かぬが、非営利組織ではあまり耳にしない。しかし、いかなる組織にも顧客がいる。顧客とは必ずしも製品やサービスに対価を払う消費者だけではない。

教会にとつては信者が顧客であつて、学校では生徒が顧客である。病院では患者が顧客で、ケースワーカーにとつては貧困家庭が顧客である。顧客とは端的に言えば組織の成果を判定する究極の尺度である。

ドロッカーは「あなたの組織が成果をあげるには、誰を満足させなければならぬか」という問いへの答えがそのまま顧客は誰かを教えると言つた。ここからも、顧客とは経済的な概念ではなく、社会的な概念であることが分かる。

非営利組織の顧客には二種類ある。一方は、活動対象としての顧客である。外部の世界において、組織の活動によつて生活と人生を変えられる人たちである。第一の問い

はミッションだった。ミッションは内的な動因であり、その明確な言語化を意味する。さらにそのミッションを行動に転換し、具体的な成果につなげるためには、外部世界への大胆な架橋が必要となる。それを可能とするのが外部の顧客である。ドラッカーは架橋を成功させるには、活動対象としての顧客を絞らなければならない。

もう一方は、パートナーとしての顧客である。従業員、ボランティア、寄付者、委託先など、組織の活動によって満足を得る人々である。パートナーとは組織が提供するものに「ノー」と言える人たちである。気に入らないことがあれば、さっさと辞めてしまえる人たちである。

とくに非営利組織は自発性を基礎としている。ちよつとした諍いなどは頻発する。しかし、パートナーとしての顧客が満足しなければ成果をあげることにはできない。彼らも大事な顧客である。

非営利組織のマネジメントにあつてはつい内部の組織の論理を優先したくなる。ドラッカーはそこに硬くて鋭い釘を一本刺す。「パートナーとしての顧客を活動対象としての顧客と同一視したくなるのは人情である。しかし成果をあげるには、その焦点はあくまでも活動対象としての顧客に絞らなければならない」『もつとも重要な五つ

の質問』。

うっかりすると、内部の人間関係で外部の世界についての重要な意思決定をしてしまう。そのような誘因に駆られるのは世界共通の現象である。だが、それではだめだという。つまるところ、組織はそれ自体何も生み出すことがない。組織は外部の世界に壮大な架橋を行わない限り潜在的な力を持つにすぎない。書かれても投函されなかつた手紙のように、メッセージとしての力を持つことがない。

場合によつては、積極的に動いて顧客を開拓しなければならない局面もあれば、逆に、ニーズが満たされていたら活動をやめなければならぬ局面もある。ほかの組織に委ねてしまうことも考えられる。そこは千変万化である。顧客のニーズなどという既定の欲求があるわけではない。

つど創造されたり刷新されたり、消滅したり形を変えたりする。あるいは、何かの行動がまったく異なる顧客のニーズを顕在化させることもある。ドラッカーは「いかに検討した後でも、顧客には驚かされることがある」と言っている。

第三の問いは「顧客にとつての価値は何か」である。考えるほどに顧客とはスフィークラスのごとき謎である。ニーズ、欲求、期待はあまりに複雑であつて、顧客本人し

かそれを知らない。場合によっては顧客自身も薄く感じとっているのみで、明確に言語化できない場合もある。それでもあえて、ドラッカーは「顧客は皆合理的である」と前提せよと言う。

そこで言う合理的とは、客観的な合理性ではなく、それぞれの内部的世界においては辻褄が合っているという意味である。そう考えると、どのように不合理に見える顧客の行動も、首尾一貫した内的合理性を持つと言える。

それらはあくまでも顧客の内部で進行することだから、第三者が見て簡単に分かるはずはない。「自分は顧客を知っている」などとうぬぼれて、安易に答えを想像する姿勢をドラッカーは強く批判する。それでは博奕と何ら変わらない。

反対に、「自分は顧客を知らない」からスタートするのが正しい姿勢である。知らないのならば、言うべきことは一つしかない。「教えてください」である。顧客にとっての価値は何かを知る唯一の答えは、直接顧客に答えを聞くことである。

ドラッカー自身も、大学教授、コンサルタントとして顧客に聞くことを実践していた。毎年、一〇年前の卒業生五〇人から六〇人に電話をし、「振り返ってみて、この大学院はあなたに何を貢献できたか。今でも役に立っていることは何か。どうしたら改

善できると思うか。私たちが止めるべきことは何か」と聞いていた。そこから得た情報ほど現実の大学院運営に役立つものはなかった。

ドラッカーはあえて、この第三の問いが「五つの質問」で際立って重要であるとした。同時に、実践の難しい問いでもあると言う。なぜか。非営利組織も企業も、プロフェSSIONナルからなる。その分野に精通し、顧客の言動もよく見ている。しかし、ここではプロとしての想像力がかえって仇をなす場合がある。

自らは顧客を知っているとしながらも、あくまでも目線は提供する側である。この顧客の目線を獲得するというのは、演奏家が演奏しながら、観客の目線を持つのと同じくらい難しいことである。プロでありながら、非プロの目線を持つと言う、ある面で矛盾した要請だからである。

大切なのは、顧客それぞれがまったく異なる目線で組織を見ているという事実である。学校であれば、教育委員会、現場の先生、父母会、市民などパートナーとしての顧客はそれぞれが見たいように学校を見ている。価値観もばらばらである。完全に全員を満足させることは不可能にしても、外部の顧客に焦点を合わせて組織を継続可能な程度には満足度を維持する必要がある。いかにマネジメントというものが奥深い

かがこの一点からも分かる。

少なくとも、顧客になり代わって自ら答えようとするのは提供者側の傲慢にすぎないことを知らなければならぬ。

いずれにしても、顧客の価値を知るには、耳を傾けるといっものがドラッカーの一貫した助言である。それ以外はないと言ってもよい。内部のミッションを外部に架橋し、それをさらなる現実的な行動に落とし込むには、顧客が何を成果と見なすかへの理解を避けては通れない。多様な顧客が何を求めているかを一つの組織で実現するのは、しばしばドラッカーが例に挙げるオーケストラの指揮者とまったく同じである。

各奏者のパート、それに伴う特性などは異なるものの、その多様性を一つの全体に統合することは指揮者固有の機能である。ドラッカーは言う。

「分かっってしまうば至難というわけではないが、大変な仕事であることに変わりはない」(『もつとも重要な五つの質問』)。

#### NPOが組織の未来について教えてくれること——成果、計画

引き続き、非営利組織向けのドラッカーの助言を見ていくことにしたい。問いの形

式をとって展開される。

第四の問いは「われわれにとつての成果は何か」である。成果を定義することである。成果とは、活動の結果外の世界で何が変わったかに関わるものである。しかも、成果は単一ではない。

一本の樹木が健康かを判定するのに、果実のみ見ればよいというわけにはいかない。葉の色つやや幹の様子、見えない土の中で根がどう生育しているのか、いくつもの視点で想像力をフルに駆使して見ていかなければならない。

企業の場合は、樹木で言うところの果実に相当する「利益」という分かりやすい尺度がある。利益のメカニズムは単純である。どんなに意味ある活動をしていても、利益を上げられなければ企業は存続できない。

しかし、非営利組織の場合などは、利益に相当する明瞭な尺度はない。企業の最大の利点は倒産できる点にある。非営利組織の場合、この倒産という能力が企業に比べてさほど強くない。

ドラッカーはだからこそ成果をはっきりさせよと言う。非営利組織のほうが多様な成果をマネジメントに織り込む必要がある。日ごろから成果とは何かを考え抜き、

開発していく姿勢が求められる。

成果を明確にするにはどうしたらよいか。二つの種類の成果を設定せよとドラッカーは言う。定性的な成果と定量的な成果である。

定性的な成果とは、質的なものである。活動が世の中に与えた変化を物語として持つことである。そのためには活動を詳細に観察し、パターンを認識する必要がある。いかなる組織にも、数値に換算不能な物語がある。一例として活動を始めた時の神話がある。神話を共有することが、組織に伴う信念と絆を表す。あらゆる組織が同様の物語を持つている。

どのような志でスタートしたか、立ち上げの時の難局をどう乗り切ったか、倒産の危機を救ったのは何だったか――。

そのような物語が、ミッションを強め、顧客へのフィードバックを強力なものにしていく。

アメリカの製薬会社イーライ・リリー社は一八七六年設立で、百年以上の歴史を持つ、イーライ・リリー氏の創業になる会社である。創業前、リリー氏は薬局の店主をしていた。ある時、店先に小さな女の子が立っていた。

女の子はおもむろに「おじちゃん、ミラクルをちょうだい」と言う。リリー氏はそれを聞いて、「ミラクル？ そんな薬はないけれど、どうしたの？」と尋ねる。聞くと、女の子の母が末期癌で死の床にあった。女の子は、一度は寝かされたけれども、心配で矢も楯もたまらず、ドア越しで聞き耳を立てていたと言う。医者の説明で「もう助からない。ミラクルにすがるしかない」というのを聞く。女の子はそれを聞いて、ミラクルがあればお母さんは助かるのだと思い、翌朝なげなしの小遣いを握りしめてリリー氏の店に行き「ミラクルをちょうだい」と言ったという話である。

それを聞いたリリー氏は、「今は薬局で薬を売っているけれども、いつか本当にミラクルを起こせるような薬をつくりたい」と思い立ち創業したが、イーライ・リリー社だった。創業の物語を映像で伝えている。物語はそのまま人の心に飛び込み、熱を持ち百年を経ても成果として記憶され続けている。このような定性的な成果も、体系的に収集せよとドラッカーは言う。

もう一つは定量的な成果である。定量的な成果には客観的な尺度がある。ここでは測定可能なデータとして提供する必要がある。ドラッカーが例に挙げるのは、「美術の授業時間数と非行の減少の関係」「生活保護家庭における義務教育修了者の就業率」

「医療における新たな知見の利用件数」「一〇代の喫煙人口の減少」「二四時間電話受付による児童虐待事案数の減少」などである。

いずれも、資源は成果に向けられたか、進歩は見られたか、生活とコミュニティは改善したかを具体的にフィードバックするうえで、意味を持つ。このように、定性と定量、あるいは主観と客観をともに追求して成果の本質に至れ、と彼は助言する。

第五の問いは「われわれの計画は何か」である。ここから第一のミッションの問いにフィードバックしていく。

ドラッカーにとつての計画とは、明日への指針であつて、変更不能な原則ではない。計画は活用すべき手段である。手段にとつて変更は宿命であつて、現実に合わせて柔軟に対応することが求められる。しかも過去も現在も未来も縛らないものでなければならぬ。

限りある身としての人間に明日を知ることが許されない。計画とは、行くべき場所と行き方についての目論見を規定する見解の一つにすぎない。いかに優れた計画も、意思決定やリーダーシップの代替物ではありえない。

一九五七年の『変貌する産業社会』でドラッカーは述べている。「計画は、未来が現

在と異なるとの認識からスタートしなければならない。計画がリスクを回避しうるかと素朴に信じられているが、それほどに危険な妄想もない。計画はリスクを創造し、リスクを引き受ける」。

計画の初めに行うべきことが、ミッションを確認し、目標を設定することである。とくに非営利組織の場合、組織の存続を確定する一義的な尺度がないために、時にミッションの高邁さに陶醉する傾向がある。だからこそ企業以上の熱意をもって、「目的は何か、何のためか」を問い続ける必要がある。

計画にあつて、いずれも資源を集中するかを不すものが、ゴールである。「組織が本気であることを示すものである」とドラッカーは言う。彼は自らの体験から、ビジョン、ミッションからゴールに至る筋道として、次のような例を教える。ある市立美術館によるものである。

ビジョン―世界の多様な美術品を市民の心の糧とする街

ミッション―市民と美術品との触れ合いの増大

ゴール―美術品の保全と収集

- ゴール2―展示、講座、出版による啓蒙
- ゴール3―来館者数の増加
- ゴール4―設備の充実と運営の改善
- ゴール5―財務基盤の確立

以上が五つの質問によるミッションと点検である。このミッションと点検のプロセスは、セルフモニタリングとして、繰り返し行われるべきものである。

何度も同じことを繰り返す。成長は継続的なモニタリング以外の方法で知ることはできない。

どれだけ外の世界を変えたかを知るには、この五つの問いを何度も繰り返すしかない。行動の前提が変わってしまったら、成果があらなかったり、あるいはとんでもないところからチャンスが現れたりもする。不測の事態が日常の世界だからこそ、計画に意味がある。

計画の最大の利点は修正できることにある。どこまでいっても優れた手段以上のものにはならない。

## VII 知識社会とは何か

### ネクスト・ソサエティ

『断絶の時代』（一九六九年）から三〇年後、ドラッカーのビジョンはさらに明確な形態をとるようになる。「ネクスト・ソサエティ」の出現である。ドラッカーによる最後の書物のタイトルでもある。巨大な転換期のなか、経済より社会の変化が大きな意味を持つようになった。どこに次の社会が映し込まれているかを意識した。

ドラッカーの見るところでは、ネクスト・ソサエティは、本格的な知識社会への決定的階梯だった。三つの特徴が看取された。第一に境界のない社会であること、第二に上方への移動が自由な社会であること、第三に成功と失敗が併存する社会、すなわち高度に競争的な社会であることだった。ネクスト・ソサエティとは彼の思想的原点に徴するならば、イズムとは縁もゆかりもない社会である。

一九七〇年あたりを一つの境にして、彼は企業を社会の中心機関とするマネジメント観を大きく変えていった。正確に言うならば、企業は社会の中心機関の一つをなす

にすぎないという前提をとるようになる。その理由は、企業以外に社会を支える要因すなわちコミュニティや市民性を創造する主体が力強く叢生したところにあった。

とくにコミュニティとしてのNPOがあった。かねてよりNPOは社会にとって望ましいことは了解されていた。しかし、コミュニティとしての地域社会が痛切に求められる時代になると、NPOが望ましいものから不可欠なものとして意識されるようになった。

知識社会が高度化していくと、グローバル化や情報化によって、社会が変化のインパクトをまともに受けるようになる。

衝撃を和らげ、同時に人と人との絆を保ち、市民としての自覚を涵養するには、企業のみで不十分なのは明らかとなった。

激動期に見えた二〇世紀も、三分の二はドラッカーの観点からすれば、継続の時代にほかならなかった。

『断絶の時代』で彼は、「第一次大戦勃発の一九一四年七月に、有能な経済学者が眠りにつき、その五〇年後に目覚め、直ちに経済統計に目を通したとする。そのとき彼は、経済が変わったことではなく、あまりに変わっていないことに驚くにちがいない。

先進国においては、一九六〇年代半ばの経済は、一九一四年以前の数十年の延長線上にある」と言っていた。

その時代に立ち現れた経済社会の基本をなす要因は、すべてそれ以前の時代に創造されたものの結果にすぎなかった。

自動車も鉄道も電化製品も住宅も、すべて一九世紀の技術、言い換えれば「昨日の技術」である。

二〇世紀のほとんどはその余沢に預かったに時代にほかならなかった。何ら新たな創造がなされることはなかった。この継続の時代の後にやってきたものが、歴史の峠としての現在の転換期だった。

『断絶の時代』（一九六九年）から『新しい現実』（一九八九年）、『ポスト資本主義社会』（一九九三年）、『ネクスト・ソサエティ』（二〇〇二年）まで、ドラッカーは自ら感じとった変化を丹念にレポートしていった。しかしこれら文明観察の著作には先駆的な習作があったことは意外に知られていない。

一九五七年の『変貌する産業社会』である。原題を The Landmarks of Tomorrow と言い、「明日への道しるべ」の意味である。次の記述が印象的である。

「生まれ育った世界から別の世界へ移り住んできたかのような感さえる。一七世紀の半ば以降三五〇年にわたって、西洋はモダン（近代合理主義）と呼ばれる時代を生きてきた。（略）だが今日、モダンもはや現実ではない」。

『断絶の時代』の主題である知識社会は、この問題意識を具現化したものだった。

では、「モダンもはや現実ではない」とはどのような意味か。「見る人」たるドラッカーは、地殻変動としての転換期の到来を知る前に、世界観の転換を見ていた。世界観とは、人々が目で見える世界の根底をなすビジョンやイメージである。空気に似て、感知するのが難しいものの一つである。

ちやうど外国の空港に降り立ったときに誰もが肌にぴりぴりと感じる空気の違いに似ている。外から来た人にはフィジカルな実感だが、そこに住む人には当たり前すぎて何の特別な感興も喚起しない。同じことは時代や文明についても言える。それが当たり前であればあるほど触知するのは並大抵でない。

彼自身は、イメージは実体に先行することを体感していた。世界が変化するならば、まずもって世界に対する物の見方の変化が先行するはずと考えていた。

「このポストモダンの世界観が世界の現実となった。今日では、このことはあまりに明らかである。方法論上、哲学上これを知らない者は、よほどの時代遅れである」(『変貌する産業社会』、一部は『テクノロジストの条件』に収録)。彼は、はつきりとポストモダンと言っている。ポストモダンとは原義からすれば、モダン以降である。

モダンの後に来る世界である。

ドラッカーのポストモダン論がきちんと考えられるようになったのは、比較的最近のことである。一般にポストモダンというと、建築や哲学、科学的認識などで多義的に使われている。モダン以降というおぼろげな意味合いであるから、当然と言えば当然かもしれない。しかし、ドラッカーのポストモダンは明瞭な構造を持つ。世界は広大で複雑である。しかも変化してやまない。人間の歴史はそんな果てしなく複雑な世界に構造と反復を与えることで成立してきた。

ドラッカーはその構造を「文明」と呼ぶ。文明にはそれを根源から支える秩序や目的が必要となる。近代文明の成立に思いを馳せるならば、世界が暗黒でしかなかったときに、いささかなりとも論理によつて解明できると考えた哲学者の功績が見逃しえない意味を持つ。デカルトだった。デカルト由来のものの見方や考え方が近代合理主

義としてのモダンの成り立ちを規定した。

デカルトのモダンは、意味あるものは因果関係と定量化にあるとした。科学とは因果についての知識であり、意味あるものは量であるとした。全体は部分の和であり、それどころか部分によつて規定されるとした。このデカルトのモダンが、三五〇年間西洋を風靡し、世界を支配した考え方だった。

モダンを心底信じた哲学者はわずかだったが、モダンと呼ばれることになった時代の世界観はデカルトのものであった。その後の科学技術の進歩が開かれた。技能としてのテクネに体系を表す「ロジック」が加わつてテクノロジックとなった。

イギリスに工具製作者が生まれ、実用蒸気機関と産業革命が可能となった。学問もまた、おしなべて因果関係と定量化を志向するようになった。理性ですべて理解できるとするイデオロギーが隆盛をきわめ、人間の精神活動や政治、経済にまで入り込んだ。

確かにデカルトは偉大だった。科学技術の進歩をもたらし、果ては経済社会の発展をもたらした。ところが一九五七年、ドラッカーは『変貌する産業社会』において、われわれはいつの間にか、このモダンと呼ばれる時代から、名もない新しい時代へと移

行したと言つたのだつた。

### 知識社会とは何か①

現在が大きな転換期にあることは誰もが肌で感じている。日本ではバブル崩壊後の失われた二〇年や、東日本大震災とそれに続く原発事故などさまざまな問題が噴出している。

しかし、社会が構造的に問題に直面しているのは、日本に限ることではない。日本特有の要因に基づくものでもない。先進国と言われる国では多かれ少なかれ似た問題にとらわれている。

変化をとらえる時、とかく経済にばかり目がいくのは、近代合理主義特有の偏見の一つである。

ドラッカーは経済単独の問題などないと見ていた。経済的に見える事象は、社会現象の経済的側面にすぎない。いかに経済的に見えようとも、社会の根本的な様態に着目すべきであるとしていた。

では、現下の問題は単なる社会問題なのか。

ドラッカーの観察によれば、さらに文明的な深部の断絶に発する変化が現象として噴出してはいるにすぎない。そこがドラッカーの世界観という巨大な歴史的パースペクティブと関わりを持つ。

彼は一九六九年に『断絶の時代』を世に問うた。The Age of Discontinuity が原書である。Discontinuity とは不連続とか非連続という意味である。

しかし、「断絶」という語感には、彼の思惑を实によく表している。本人も、日本語のタイトルを気に入っていたという。

「地震の群発のように社会を激震が襲いはじめた。その原因は地殻変動としての断絶にある。この断絶の時代は企業家の時代、グローバル化の時代、多元化の時代、知識の時代である」。

彼は、現在は資本主義から新たな名を持たない時代に突入しつつあることをいち早く指摘した。本当の意味で、いまだ名を持たぬ「何か」としか言いようのない時代の到来である。

処女作『「経済人」の終わり』は文明の中心にイズムが置かれた時に、どれほど人間社会が損なわれるかを書いた。

イズムの担い手とは、資本主義、マルクス主義、そして全体主義だった。しかし、マルクス主義、ファシズムはともかく、なぜ資本主義までをも否定するのか。結論から言えば、いささか控えめに言っても、資本主義はよいものとは言えない。資本主義もまた経済至上主義の結果生じたイズムであって、本質においてはマルクス主義と双子の関係にある、ドラッカーはそう看破した。

問題は、資本主義が経済至上主義というイズムなしには成立しない経済体制であるという一点に尽きる。

資本主義の中心には経済があり、貨幣がある。いかに経済が成長し社会が豊かになっても、金が主人である社会は歪んだ社会である。だから、ドラッカーは資本主義をも否定した。それに、現在資本主義もまた終わっている。

『断絶の時代』は、この資本主義を超えたところに何がありうるのかを世に先んじて示した。

本書が世に出て数年後、世界はオイルショックに見舞われ、先進国は成長に強力なブレーキをかけられることになった。まさにそのような物質文明の行き詰まりが頂点に達するのを予示するように、『断絶の時代』は発表された。

ドロッカーは脱資本主義化する世界の中心コンセプトとして、知識を挙げた。しかも、これから知識社会がやってくるのではない。実は世界はとっくに知識社会のなかにいるのだと強調する。ただ、人々が気づいていないだけである。

知識社会とはどのような社会を指すか。知識が社会の中心を占める社会である。そこには経済至上主義を批判し続けたドロッカーの思いが込められている。中心は金ではなく、知識である。

ドロッカーの言う知識とは何か。彼は知識を、成果を生むための手段と見る。頭の中で考えられるものではない。見て、感じ取り、現実に関与するものである。体系化された技能と同義である。

ドロッカーは、ソクラテス以来、ついこの間まで、行動のための知識、すなわち技能は、テクネとして低い地位しか与えられていなかったとする。しかも、それらは体系的に教えられるものでなく、ギルドに見られたように、徒弟制度のなかで会得すべきものだった。極端なまでに属人性の強い知識だった。

しかし、今日必要とされる知識とは、まさに行動のための知識、しかも客観的で伝達可能な体系化された専門知識でなければならない。

知識社会では生きてきた知識が教養として求められる。かつては、役に立たない知識生きていない知識が教養とされた時代が長く続いた。ドロッカーはその典型としてラテン語教育をあげている。

歴史を見ると、ラテン語は、ヨーロッパでは、どの国でも公用の書き言葉として使われていた。物書きを職業とする官吏や書記にとつての必須の技能だったからこそ、書記養成のための高等教育機関で必修科目にされていた。論理性云々のラテン語擁護論が現れたのは、書き言葉が、ラテン語から各国それぞれの国語に変わった後のことである。せっかくのラテン語擁護論も、ラテン語教師の失業防止策ととられても仕方がない。現在の日本の大学も、程度の差はあれ似た状況にある。

ドロッカーはかつての知識観の違いは、人は「いかに」生きるかという問題と、人とは「何か」という問題のいずれを中心に置くかという問いの違いにあったと述べている。

人間にとつて重要な問いだったが実用とは関係がなかった。しかも、それらの知識は絶対的な善だった。

ところが今や、知識は役に立つことが知られるようになった。世の中を変えるのは

知識であり、これからはますますそうなることが明らかになった。

知識には、役に立つものと立たないものがあるということまで分かっている。つまり、知識とは相対的であることが明らかになった。その結果、よい知識とよくない知識があるのではないかとの疑念が生じた。

知識は善であるはずと考えられてきた。知識の追求そのものが善であり目的だった。こうして、知識とは何かという問題が、装いを変えて再び出てきた。ゲーテ『ファウスト』の主人公は古今東西の知識に通曉し、しかも人生に倦怠する近代知識人の象徴だった。開けてはならないパンドラの箱もあるのではないか。あるいはあったのではないか。

今後の転換期の最大の項目が、この知識の意味の変化であることは間違いない。知識は高度化するほどに専門化し、専門化するほどに、単独では役に立たなくなる。いかに名医といえども、一人ではまったくの無能である。

ほかの知識と連携しなければ役立たない。逆に、知識はほかの知識と結合した時、爆発的な効力を発揮する。そこではもはや、一足す一は二どころではなく、幾何級数的な価値を持ちうる。

知識社会では、知識が組織によって活用されることで社会的な意味を獲得する。専門知識を有機的に連携させ、さらには結合させる場合は組織以外にない。

### 知識社会とは何か②

組織とは知識の培養器である。

組織は、人が目標に向かってともに働く場とそれに伴うつながりの全体を指す。組織というよりネットワークとかチームと言ったほうがふさわしい場合もある。

現代のプロフェッショナルは緩やかにネットワークを組み替えながら、常に新しいプロジェクトで成果をあげていく。所属組織はばらばらであってかまわない。フリーランスで活動する人同士の組織も近年はめずらしくない。

むしろ硬直的閉鎖的な組織からはしだいに人が去っていく。これからは出入り自由の組織が当たり前になっていく。協力、連携、パートナーシップを含む多様なつながりとなっていく。

先進社会においてさえ、組織の側が人の遇し方を知らないことはごく通常である。同時に個人の側が組織を通して成果をあげる方法を知らないことも確かである。

なぜかといえば、組織というものが最近の発明だからである。知識社会にあつて、組織と知識はともに立ち、ともに倒れる相補的關係にある。ならば、知識が中心となる社会は、必然的に組織社会たらざるをえない。脱大組織があつても、脱組織はない。

一九六〇年代あたりまでは知識の専門化は部分的にしか進んでいなかった。戦前戦後の先進国の経済にあつて、成長とは工業化を意味した。会社や工場で人々が従事する仕事の少なからざる部分が単純肉体労働だった。

同じことを継続的に行うことが何よりも重視された。大規模な生産システムを構築し、それを継続しさえすれば、工業を中心とする社会は半ば自動的に成長軌道に乗ることができた。

だが、工業化には自ずと限界がある。工業は投入する資源価格に影響を受ける。商品が社会の隅々にまで行き渡ると、やがて消費も飽和点を迎える。さらには一九七二年にローマクラブのレポート『成長の限界』が示したように、環境問題という制約が顕在化する。そしてやがては物質文明のピークに時代は逢着することになった。しかし、知識を中心とするならば、そのような制約はむしろ乗り越えるべき絶対

の機会を提供する。知識は無形であり、精神的能力である。人間のみが持ちうる資産である。新たな物質の投入も、消費の飽和も、環境制約も関係ない。

ドラッカーの妻のドリスさんは、知識は正しく用いられるならば、世界の飢餓問題は消滅するだろうとした晩年のドラッカーの発言を伝えている。現下の情報技術でやりとりされている知識の総量は膨大なものがある。ビジネスのみでなく医療や教育にも適用されつつある。

知識を中心とする社会に移行するにつれて、企業では継続ではなく変化が常態となった。知識とはそれ自体が力でありエネルギーである。したがって、瞬時に古くなってしまう。

一年前の新聞の株価欄が現在いかなる意味も持ちえないように、一年前の医療技術さえ今日とは異なるものになる。しかも、その適用対象は変転してやまぬ人間社会である。

では、そのような社会構造や認識の変化はいつから始まったのか。『断絶の時代』から二〇年後の一九八九年に刊行された『新しい現実』の冒頭部分が、パラダイム転換をみごとに表現している。

「歴史にも境界がある。目立つこともない。その時点ではとくに気づかれることもない。だが、ひとたび越えてしまえば、社会的、政治的な風景が変わり、気候が変わる。そして、言葉も変わる。新しい現実が始まる。一九六五年から一九七三年の間のどこかで、世界はこのような境界を越え、新しい次の時代に入った」。

さらに、その四年後の『ポスト資本主義社会』でドラッカーは、「歴史は数百年に一度、際立った転換をする。しかし、変わるのは瞬時にではない。社会は数十年をかけて、次の時代のための身繕いをする」として、この激動の時代が二〇二〇年から二〇三〇年あたりまで続くと呼びかけた。

その後には、高度の知識社会が実現するとして、現在の転換期を脱資本主義化への助走期間と考えた。かくして現在の世界は脱資本主義への道程を着実に進んでいることになる。

しかしすべてが同時に変化するわけではない。すでに変わってしまったものもあれば、変化の途上にあるものもある。最初に変化したのは、やはり経済である。グローバル化や高齢化など、社会のもたらす変化に敏感に反応するのが経済の特徴である。すでに肉体労働の位置付けなどは、情報化が進むにつれて、労働システムの中で

はなくなっている。

同時に、労働組合の存在意義を変えている。労組を支持基盤とした政治も併せて変化を余儀なくされている。かつては労働者と資本家という関係が明確にあって、管理する側とされる側は敵対関係にあるのが一般的だった。どの企業や自治体などでも、労働組合の意向を無視して事を進めるのは非現実的だった。しかし、今ではそこまで先鋭的な労働組合は例外である。

一方現実の変化としては、情報技術革命やグローバル化があった。かつてはコンピュータを導入しても、給与計算や名簿管理といった業務プロセスのルーティン化にとどまっていたが、ITそのものが現在は仕事や価値創造の様態を変えている。

今やITは知識の主たる乗り物である。ネットを通して世界がつながることで、距離を意識する必要がなくなった。対面で会ったことがない人や、長年会わずにいる人とも親しみあるコミュニティを形成することが少なくとも部分的には可能になっている。

経済的な価値というよりも、人間的社会的な価値の創造、あるいは世界観の変化を表している。

晩年のドラッカーは折に触れてITのインパクトを過去の技術変化になぞらえて説明していた。その一つが産業革命との対比だった。ドラッカーは現下の動きは産業革命の鉄道の発明に匹敵すると言う。人を時空の制約から解放することは、産業のみでなく社会や個の基本認識をも変えていく。

蒸気機関が産業革命を起こし、産業、経済、社会を変えた。だが、何も新しいものは生まなかった。あくまでもそれまで生産していたものを、高速かつ大量に生産するようになっただけである。

もちろん、それだけでも革命と呼ぶにふさわしい偉業に変わりない。実際に、綿花への需要を増大させ、綿摘み労働力への需要を増大させた。消滅しつつあったアメリカの奴隷制度を蘇らせ、やがて南北戦争まで引き起こした。しかし、蒸気機関は新しい産業を生み出すことはなかった。

産業革命が世界を一変させたのは、鉄道を生み出したときだった。鉄道が距離を縮め、史上初めて人に移動の自由を与えた。国家を統一し、全国マーケットなるものを生んだ。ヨーロッパという意識を生み、アメリカという意識を生み、日本という意識を生んだ。

ドラッカーは産業革命の主役は鉄道だったと断言する。

ITによる変化もこれと同じ経路をとりつつあるのは間違いない。

### 知識社会とは何か③

ドラッカーは知識社会の提唱者であるから、彼がことのほか技術を重視したのは驚くに当たらない。

ドラッカーは産業革命の主役は鉄道だったと断言するが、この比喩は現在進行中の変化をもみごとに説明する。

コンピュータの発展によつて、データを高速処理できるようになった。それまで半年もかかっていた複雑な計算や設計が、瞬時に行われるようになった。建物の構造計算まで、高速処理できるようになった。しかし、新しいものは生み出さなかった。プロセスをルーティン化しただけだった。それだけでも革命だったが、新しい産業を生み出すにはいたらなかった。

産業革命の鉄道に相当するものがインターネットであり、ネットを活用したビジネスである。ネットで距離そのものが意味をなくした。その影響は、印刷革命や産業革

命と同様、それ自身とはまったく関係のない領域を変えている。しかもその最大の影響は、コンピュータを中心とするIT産業そのものに対するものではない。

グーテンベルクに始まる印刷革命では、印刷職人が巨富を築き貴族にまで列せられたが、すぐに主役は文筆家や編集者、出版社にシフトした。IT革命でも、主役はハードからソフトへ、機器から中身すなわちコンテンツやサービスへとシフトする。ならば、まだまだ成果はこれからということになる。

さらに巨大なインパクトをほらむのが教育である。一般に、経済のように変化に俊敏に反応する領域とは反対に、教育が反応するのは緩慢であり、フィードバックのスパンは長期に及ぶ。教育改革が、実際に成果をあげるには早くて一〇年から二〇年かかる。しかし、教育は直接人と社会の中心を占める要因だけに、技術の力を生かすならば、無限の可能性を秘める。

ドラッカーは、一五世紀の半ば、グーテンベルクによる活版印刷の発明に始まった印刷革命が、教本を可能とし教育を変えたことに着目する。この指摘は、ドラッカーの友人で、一時日本でも大変もてはやされたメディア学者として知られるマーシャル・マクルーハンが最初に言ったことだが、ドラッカーはこれを独自に敷衍して、I

Tが教育を変えると言った。

身に付けるべき知識には二つの種類がある。学んで身に付けるものと教わって身に付けるものである。英語のような反復学習が効果を持つものについては、すでに多様な手法が編み出されている。フィリピンのセブ島にある英語学校と日本にいる学生のPCを二対一のスكاイプでつないだ英会話スクールが伸びている。時差がさほどないことや、為替レートの相違を上手に使った事業モデルである。

ドラッカーは言う。「IT技術のおかげで、教師は、型にはまった学習、矯正のための学習、反復的な学習にその時間の大部分を投入しなくてもすむようになる」(『ポスト資本主義社会』)。

ドラッカーはこのように技術の果たす役割を重く見た。ドラッカーの技術への眼は、マネジメント研究者の余技というにはあまりに深い暗示があった。

彼は著名な技術史家メルヴィン・クランツバーグとともに全米技術史学会を創設し、初代会長に就任するほどの技術の専門家としての二面も持つ。

彼の頭脳を捉えた技術は数多い。わけでも破格の位置を持つのが、印刷技術とそれによって「発明」された印刷本だった。ドラッカーはモダンの社会を印刷技術発明の

結果とさえ見た。

近代社会では、知覚の働きよりも、精緻な分析や緻密な論理構成のほうが優れたものとされる。あるいは、具体的な事物よりも認識の客観性、抽象的な理念や体系に価値ありとされる。それらの観念は文字文化の爆発的普及の結果として立ち現れた副産物だった。

印刷技術とドロッカーとの間には因縁とも言うべき関係がある。一つは「ドロッカー」という彼の名に由来する。

『傍観者の時代』ではドロッカーが若き日に交流した異能の持ち主たちがいきいきと描かれる。彼の作品のなかで本書を最高傑作とする人も少なくない。

しかもドロッカーに関わるあらゆる謎解きのヒントが詰まっている。そのなかで、自らの出自を仄めかした場面がある。

ある日、パールブームというオランダ人が家族でロンドンにやってくる。そこで、次のようなやりとりが交わされる。

「パールブームがかけた第一声が、『ドロッカーさんというお名前はオランダの名前ではないですか』だった。私はそうだと答えた。私は、祖先が一六世紀から一七世紀

にかけて、オランダで宗教書の印刷業を営んでいたことは知っていた。パールブームは、そこで話を終わりにしなかった。私の家系を調べただけでなく、私の祖先が印刷したものが、オランダの図書館にあることまで調べ上げた。おまけにいつどこで創業し、いつ廃業したか、アムステルダムはどこに店と印刷所を持っていたかまで調べ上げた」。

ドロッカー家の出自はオランダのアムステルダムであり、先祖はカルヴァン派の流れを汲む聖書印刷者だったとされる。

一五世紀に発明された活版印刷術が全欧に波及する一六世紀から一七世紀、印刷は現在の情報技術など比較にならないほどの最先端技術だった。ドロッカーは晩年の著作で次のように述べている。「印刷業では長い間何も変化がなかった。

一六世紀初め以降一九世紀にいたるまで、印刷業ではイノベーションといえるものは何もなかった」(『ネクスト・ソサエティ』)。

ドロッカー自身が述べるように、印刷技術のすさまじさは、四世紀以上にわたって、さしたるイノベーションもなしに発展してきたところに表れている。

一九九七年に行われた『タイム・ライフ』誌の調査では、西暦一〇〇〇年から二〇

〇〇年までの一〇〇〇年間でもっとも影響力を持った人と技術として、グーテンベルクと印刷技術が第一位になっている。

先ほども述べたように、ドラッカーはマクルーハンの交流を通して、「活版印刷が知識とすべきものを規定した」事実を率直に受け入れ、自らの技術観の礎としただけでなく、その帰結として「印刷された本が教授法と表現法だけでなく教授内容まで変え、結果として近代大学を誕生させた」ことも有力な仮説として認めている。

『断絶の時代』には次のような表現がある。

「今日のグローバル経済は、映画、ラジオ、テレビという新しいメディアによってつくり出された一つのパーセプションである。(略)世界は、マーシャル・マクルーハンのうところの地球村となる」。

ここでドラッカーは人間拡張の諸相としての技術に着目しているばかりか、その延長線上にあるマクルーハンの概念「地球村」の到来さえ確かなものとして受け入れている。マクルーハンがドラッカーのメディア理解を持つインパクトには強烈なものがあつたが、その一つひとつが、今、的確に現実になっている。たとえば、Facebookなどを「地球村」と呼ばずして何と言えばよいのか。

## VIII 成果を上げる人の条件

### 実践躬行の精神

「自分のコンサルティングによつて、今日何が変わったかが成果の尺度だ」とドラッカーはしばしば周囲に述べていたという。

こういう言い方はドラッカーのよくするところである。一見大胆不敵で思いがけないような言い方だが、趣旨を端的に言えば今日主義といつことであろう。

理想はいつかくる、皆がそれを期待することができる、しかし、いつから始まるかということについては分らない、というのでは単なる空想にすぎなくなってしまう。もし理想が本当に理想であれば、いかにささやかであっても、今日からその理想が始まるのでなければならぬ。だからマネジメントによる変革の成果が必要であるとすると、来年、再来年、あるいは十年先というのではなくて、今日すでに始まっているのでなくてはならない。

いかに大胆不敵に見えようとも、そう考えることができるかできないかによつて、

その実践の精神が本当に生きるようになるかどうかが決まってしまう。いわば武道で言うところの「実践躬行」の精神に通じるものがある。

マネジメントをこの点から考えてみると、この考え方の正しさがはつきりしてくる。たとえば、自分は英語が話せるといつう人は多い。ならば、今ここで英語を話してくださいと言われたら、すぐに英語を話せるだけの心構えと技能とがその前提にあるはずだ。自分は英語が話せるといつても、あと一年勉強しなければ英語でスピーチができない、といつことであれば、それでは学生であって英語が話せることにはならない。

マネジメントも全く同じである。あと十年経てばマネジメントのプロとして実践ができるというのでは、その空想的態度において、まだ学生にすぎなくなってしまう。やはり、理想は今日実現できるものだといつことを前提にしていなければ、実践家として成立しないことになる。

そういう意味からいつて、ドラッカーの言わんとしていることは、「今」始まるということ、それから、今それを始めることのできる心構えができているといつこと、この二つがある。

この二つを自分にも人にも同時に求めている。もう一つの実践性は言葉にかかわる。ドラッカーがいつも考えていたように、マネジメントは生きている。生きた問題として、そのつどそのつど、成長を続けていく。そうすると同じマネジメント上の課題といつても、ドラッカーがマネジメントを発見した一九四〇年代と、二〇一〇年代の現代では違つて当然である。

常に、時代時代に対応できるあり方をマネジメントは求められている。そうすると、二〇一〇年代にふさわしいマネジメントを模索することが必要になる。

そういうものとしていつも心の準備をしていかなければ事業はできない、といつこととなる。

そう考えるならば今マネジメントに必要なのは、第一に世界に共通な、世界のどこでも通用しうる言葉を用意しておくことだ。現在、グローバル化がものすごい勢いで進展している。かりに今日ヒンドゥー教を信じるビジネスマンが訪ねてきて、そしてあなたの考えるマネジメントは今の時代に、世界の要求にどう応えようとしているのか、と聞かれた時、そのヒンドゥー教の人にも理解できるように言葉やコンセプトで、こつこつこつこつことを考えている、と言えなければならぬ。

つまり、全く文化背景の異なる人々との間でも分かるような言葉を用意しなければいけないことになる。

言葉というのは、ドラッカーが常々言っていたように、シンボルでも概念でもなく、一つの「現実」である。大きな力を持った、いわば知識社会の武器でもある。

マネジメントにあつて必要なのは言葉の力である。そしてその言葉を使つて、時代に見合った表現ができなければならない。

ドラッカーの言葉の働きを見ると、いつでもその時代の人々に必要な言葉を使つていたことが分かる。その点で、私たちは、ドラッカーのいない現代という新しい世界のなかで、新しい現代のマネジメントに伴う言葉をつくつていく仕事をしなければいけないことになる。そのような言葉を用意しながら、自分たちの大事な理想を通して、世界の人たちを互いに結びつけるために働くという態度が基本になければならないと思う。

マネジメントとは本来的に社会的な機能である。同時に、社会が多様で多義的であることを反映して、マネジメントも多様で多義的なものとならざるを得ない。

「マネジメントと社会」というと、「と」という小さな言葉で結びつけられて、二つの

重要な言葉がそこに並んでいる。その「と」を取つてしまつて「マネジメント社会」といった場合に、どういつことが考えられるか。

これはまさにドラッカーの言う知識社会そのものを指した言葉になる。つまり知識社会にとつては、「マネジメントと社会」以上に、「マネジメント社会」が問題なのだということだ。

知識社会の基本には、この世にあるすべてを社会的に受けとることができる、という考え方があつた。たとえば教育の場合には教育の知識社会、農業には農業の知識社会、工業やサービス業にはそれぞれの知識社会がある。

それぞれの社会を「知識」を媒介に、全体的な社会のために高めていけるといふ考え方が、ドラッカーの知識社会の基底にある。その考え方は今なお新しい、そして今特に必要になつてきている。

あらゆる知識を社会的に受け取るのが大切である理由として、従来は、社会にはなく、科学におきかえて考える考え方が強かつたことがある。一例として、マネジメント科学、教育科学、政治科学などあらゆる社会的な行為を科学に結びつけて考える考え方のほうが一般だつた。

ところがドラッカーは、マネジメントは科学ではないと断言している。マネジメントを語ることで、必ず社会といつものには合理と知覚の側面が背後に働いていることを強調した。言いかえると、ただすべてを社会的に把握するといふことではなくて、さらにもっと奥深く、マネジメントを社会と科学とを統一する可能性、そのような文化をつくらうとする意図も、その背後にはつきりと感じとることが出来る。

そしてドラッカーの偉大なところは、その三つの統一する場所を未来のいつかに設定して、それまではお題目を唱えたり、旗印を掲げたりしようとするのではなく、どんなにささやかであっても、「今日」からそれを始めようとした。

今まで知識社会の内部で実践されてきたものは、その時その時の時点ですでに実現され始めている。それらは現在進行中である。それを現在の時点で、新しい世界的な結びつきのなかで行う場合、改めて今にふさわしいマネジメントのあり方を考えていかなければならない。そのような現代とは、世界中誰もがマネジメントや知識社会についてさまざまな角度から考え始めるようになった時期である、といふことができる。

### 成果をあげる人の条件

ドラッカーの著作で今なおもつとも読まれるものの一つが一九六七年刊行の『経営者の条件』である。原題を和訳するならば、「できるエグゼクティブ」といった意味である。エグゼクティブとは、意思決定する人を指す。別に社長でなくともかまわない。新入社員でも、アルバイトでも、派遣社員でも、自ら意思決定する者は一人の例外もなくエグゼクティブである。

したがって、邦題で言う「経営者」とは、直接企業経営をする者というよりも、「自分自身」を経営する者という意味合いが強い。

一貫した関心は、「成果を上げる方法」にある。どちらかというところページ数では薄いほうに属するが、万巻の書に比すべき知恵が一行一行に込められた名著である。

彼は最初にひどく興味深い問いかけを行っている。

「成果を上げる人に共通した特徴、気質、行動といったものがあるか」というものである。彼自身はじつにさまざまな成果を上げる人々と出会い、その一人ひとりをつぶさに観察してきた。ほかからかな人もいれば、むっつりしている人もいた。社交的な人もいれば、孤独な人もいた。控えめな人、攻撃的な人、さまざまだった。

結果、彼は成果を上げる人に特徴的なタイプというものは、「ない」ということに

思い当たった。成果を上げる人に共通するのは、ただ一つ「成果を上げる能力」のみだった。

こう言いたくなるかもしれない。「ちょっと待ってほしい。確かに成果を上げる特別な特徴はないのかもしれない。でも、私はもともと自分に能力があれば、思ったとおりの成果を上げることができたのに、と齒噛みしたことが何度もある。そのなかで、『成果を上げる能力』などという都合のいい能力が存在するのか。そんなものがあれば誰も苦労しないはずだ」と。

確かにそのとおりである。成果を上げる能力そのものを獲得するのは簡単ではない。だが、能力には、手段や方法を伴う。いわばスキルである。このスキルは誰でも学び、身に付けることができる。このスキルこそが、『経営者の条件』の主題である。

では、本書が示すスキルとはどのようなものか。

ドラッカーは、「私の観察によれば、成果を上げる者は仕事からスタートしない。時間からスタートする」と述べている。

『経営者の条件』が最初に焦点を与える条件が、「時間」である。だから、成果を上げる人に特徴的なのは、「時間から考える」ことと彼は言うのだ。簡単に言えば、で

きる人は、ある仕事を見て、まず「これはどんな仕事か」とか「どうすれば前に進められるか」を考えない。「この仕事は何時間で終えられるか」を考える。「時間」から入るのである。

ドラッカーは時間という資源がいかに顧みられることがないかをここで再三強調する。時間は不思議な資源である。主観的に見るならば、時間は人によって伸び縮みする。瞬時に過ぎることもあれば、いつまでたっても過ぎないこともある。時間の持つ意味や価値は人によってまったく異なる。大人の時間と子どもの時間は意味がまったく違う。

ドラッカーは次のように言う。

「おそらく、時間に対する愛情ある配慮ほど、成果を上げている人を際立たせるものはない」。

時間が大切なのは、自分ひとりではない。組織社会の現代にあって、自らの時間と他者の時間に同時に目を向けるのは、誰にとっても避けることはできない。

「時間から入る」。このことは、誰であっても知り、実行することができる。簡単である。時間が大事なのは自分だけではない。ともに働く人々にとっても時間はかけが

えのない資源である。だからこそ、時間を管理しマネジメントすることが成果を上げるうえで避けて通れない行動となる。

ドラッカーは、肉体労働のための時間研究を知識労働のための時間研究につなげた。ここでは、もちろん他人の時間も無駄にすることは許されない。組織内の全員の時間を浪費させている経営システム、人員配置、組織構造、情報システムを不断に点検し、モニタリングしていくことが求められる。

時間管理とは自らの時間が何にとらわれているかを知り、体系的に時間を管理することである。やる気の起らない仕事や、成果を生まない仕事で時間をとられない。人に任せられる仕事はアウトソーシングする。

まずこれらのことだけでも時間管理の価値がある。

そのためには、第一に時間を記録する。記憶するのではなく、実際に記録する。記録してもらってもよい。思っていたものとのあまりの隔たりに驚くはずと言う。第二に時間を管理する。不要なものを棄て、しなくてもよいことはしない。人に任せられるものは任せる。第三にこうして自由になった時間をまとめる。これではじめて成果を上げるための準備が整ったことになる。

時間を記録する、不要なものを棄てる、まとめるという時間管理のステップそのものが、成果を上げる能力の第一である。

毎日行う活動でも、よくよく考えてみればやらなくてもまったく困らないものがある。朝読む新聞、つい見ってしまうメールやSNS、あてのないネット・サーフィン、とくに目的もなく出ている会議、寝るまで消さないテレビ、などなど一つひとつ一日何回、どれくらいの時間を使っているか意識しなければならぬ。すべてをやめてしまっても、何も困ったことは起こらないはずである。

不安なら、三日だけやめてみるといい。支障が出れば再開すればいいだけのことである。ポイントは廃棄するのみでなく、「体系的」に廃棄するところにある。

行わなくてもいい仕事は行わない。誰も聴いていない会議は開かない。誰も読まない報告書は書かせない。それだけで生産性は向上する。これは、知識があまりにも適用範囲が広く、同時に希少な資源であって、かつその成り立ちが繊細であるために、無駄遣いを省くところからはじめるべきとしたドラッカーの親切な助言である。

多くの企業では会議を開くとき、無関係な部署の管理職まで召集している。当日の議題と無関係な者も一堂に会し、多くの場合社長の独演会か、せいぜいのところ役員

一人ひとりの報告会に終始している。

本来会議とは組織の不完全さに処する便宜にすぎないはずである。しかし、便宜が容易に目的化するのには、組織に属する者にとって会議の回数がいかに多いかを見れば分かる。昨今では企業のみでなく、一昔前は時間的に余裕ある職業の代表格と見られた大学教授でさえ、日に三、四回の会議に出ざるをえないのがめずらしくない。

ドラッカーがここで提案するのは、次のような方法である。「何月何日何時から次の趣旨の会議を開く。関係のある方、関心のある方は参加してほしい。決まったことは後日書面で報告する」、これを回覧すればすむといっているのである。そうすれば本当に関係のある者のみが会議に出席して、ほかの人たちは本来の業務を継続できるため、自然に生産性も高まる。

### 体系的廃棄

『経営者の条件』にはささやかだけれど効果の高いしかけをいくつも見る事ができる。そのひとつが体系的廃棄である。

ドラッカーはコンサルティング先の経営者に対して、しばしば「ここ半年であえて

やめたことはありますか」と質問したという。これは見かけ以上に意味深長な問いである。とつのは、ものごとを始めるよりも、やめるほうがはるかにエネルギーを要する。一つの逸話がある。

GEのジャック・ウエルチがCEOになったとき、彼が考えていたことは二つあった。

一つはビジネスのグローバル化、もう一つはドラッカーに会うことだった。

さっそくウエルチは連絡を取り、ドラッカーに会うことができた。そのとき、ドラッカーはウエルチに次のように述べたという。

「あなたの会社は小さな電化製品から原発までじつに多様な商品群を擁している。だが、もしまかりに今からすべてを一から始められるとしたら、現在の事業をすべて行うだろうか」と。

もちろんウエルチの返答は「否」だった。必ずしもすべての商品をやりたくてやっているわけではない。それぞれがやむにやまれぬ経緯があつてやめられずにいるだけだ。ドラッカーは続ける。

「あなたはグローバル展開を考えているという。ならば、世界で一位か二位になれる見込みのないものはすべてやめてしまったらどうだろうか」。

有名な一位二位戦略のはじまりとされている。このストーリーのポイントは、必ずしも世界で一位と二位への特化を促した、いわゆる「選択と集中」にのみあるのではない。「何を捨てるか」への意識をウエルチに促したところにある。

GEのような巨大企業のみに限ることはない。どのような企業も、組織も、あるいは個人でさえも、単に過去から継続してきたというそれだけの理由で今日もそれを行うという惰性を選択するのは決してめずらしいことではない。役所に限らず、前例は未来の行動にとって大きな力を持つ。

もちろん、いずれもが日々の積み重ねのなかの必然であるから、すべてが無意味化しているわけではない。反対に毎日行っていることの中には、ほぼ何らかの必然性があるともみて間違いない。

しかしドラッカーが述べるのは、それらをしっかりと「意識して」見直すことを体系的に行っているかに思いを寄せることである。

組織とは生命体である。生命体である以上は、外部環境というエコシステムから新たなエネルギーを得ながら、同時に老廃物を外部に排出しなければならぬ。言い換えれば、自らの絶えざる刷新という生命システムがなければ、組織は生き続ける

ことができない。

まして、昨今の「とき」、変化のめまぐるしい時代状況においては、新たなプロジェクトに着手したり、新事業を起こしたりするなかでは、その一方で、有効性を失ったプロジェクトや事業を意識的に廃棄する努力が不可欠のものとなる。

同じことは個人にもいえる。果たして日々行っている活動のうち、やめてしまつて支障の出るものはどれくらいあるのだろうか。ウエルチの響みに倣つて考えるならば、「もし今からすべてやり直すとしたら、今行っていることをすべて行う」のだろうか。おそらくウエルチならずとも、答えは「否」であろう。

日々使うパソコンなどでも、使ううちに容量がいっぱいになり、動きが重くなつていくことがある。そんな状態を続けてしまうと、しだいに動きが鈍くなり、ある日突然動かなくなつたりする。そんな経験を持つ方も少なくないだろう。

新しいアプリケーションをダウンロードして使うことばかりを考えると、パソコン本体にかかる負担についての思いが及ばなくなる。そんなときには、不要なソフトやアプリケーションを体系的に初期化（アンインストール）していかなければシステム全体がもたなくなる。

要は「入れること」と「抜いていくこと」が生命の健全な存続に当たつての基本條件なのであつて、この二つは生命体の働きを異なる側面から言うものに過ぎない。

イノベーションな活動には必ず、過去の保守と、過去の廃棄の両方の活動が伴う。体系的廃棄の考え方は、どんなにある時期うまくいったものでも、別の時期や環境においては機能しなくなるといふ現実を反映している。ある時期の花形製品はいずれ社の足を引っ張るだけのお荷物になる。ある時期もてはやされた才能ある人が、後の時代の愚鈍の象徴になる。こればかりは変化を常態とするこの世界で避けることのできない必然である。

どんなに一時期社会に貢献したものであろうと、成果を上げられないものを残しておくことは社会に対する無責任になる。

このときも、ドラッカーがよく述べるように、尺度は「成果」である。成果を上げられたかどうかは、過去の目標と現在を照らし合わせる、いわゆるフィードバック的行動によらなければわからない。このフィードバック的行動が「体系的廃棄」の礎である。

以前ほどの精彩を帯びなくなった活動もある一方で、並外れた成果を上げている活

動もあるはずである。成果が出にくい活動に投ずるエネルギーと時間は、卓越した成果を上げる活動に振り向けられなければならない。そのためにこそ、老廃物を適切に輩出し、生命体としての俊敏さと柔軟性を確保しておく必要があるのだ。

世の成功企業は例外なくこのような企業家的活動を日々の業務に取り入れている。IBMはかつてコンピュータの王者のごとき企業であったが、もはやハードの製造が競争力を持たないことを悟ると一気にハード部門を切り離して、ソフトウェアとコンサル事業に特化してしまつた。

どんなに過去の成功を支えてくれた事業であつても、時代状況のなかで成果を上げられなくなつたり、自社以上の強みを持つ他社が現れたならば大胆に廃棄する。これをもつともイノベーションな活動である。

イノベーションという、何かと新しい活動が連呼される傾向がある。しかし、イノベーションを見えざる根幹から支えているのは、この廃棄への意識にはかならない。過去の成功は華々しく見える。容易に神格化される。だが、現実を見る限り、過去の成功事業が現在の成長の樞樞となるケースは決して少なくはない。

どこの部門から幹部人材が出るかはその企業の価値観を表している。今もつて、過

去の成功事業からしか社長が出ないという企業は決して少なくない。それは、過去の成功が未来の機会にとつて制約条件になるといつことである。

もちろんすべて廃棄するのは間違いである。ものごとには一見役に立たないように見えて、全体から見ると重要な役割を持つ仕事がたくさんある。日本でも、景気後退期にしかるべき選別を経ることなく一律にリストラをして業容がおかしくなるケースが相次いだのは「廃棄」がいかに難しい仕事であるかをよく示している。

大切なのは、日頃から廃棄すべきものがあるのではないかという意識を持つこと、そしてそのためのフィードバック的行動を習慣化することにある。

#### 成果の上がる職場が退屈な理由

強い武道家同士の対決は凡戦になることが多い。理由はそれぞれの持つ技が非凡だからだ。そして、相手の非凡さを前提に戦略を組み立てるとき、手はごく平凡なものにならざるをえなくなる。見かけの凡庸さとは、それらを基礎つける無数の非凡さから成り立つ。凡庸さは非凡な努力の現れであつて、結果なのだ。

電車が時刻表どおり正確に動いているのは一見すると日常的でごく平凡な出来事

である。しかし電車を秒刻みで正確に動かす生身の人間による涙ぐましいまでの努力がなければ実現されることはない。人はうつかりすると、表面の凡庸さだけにとらわれる。そして往々にして背後にある非凡さを見逃す。

経営や仕事にあつても同じである。「平凡に見えれば見えるほどに」、見えざる舞台裏で想像を絶する難行苦行が日々行われている。

凡庸な仕事というものはない。いかなる仕事であれ、いかにささやかなものであれ、いやささやかであるほどに非凡な営みなのだ。ドラッカーは言う。

「コンサルタントの仕事が始めたばかりのころ、私は製造についての知識がなく、マネジメントされた工場とそうでない工場を見分けられなかった。だがすぐに、マネジメントが行き届いた工場は静かであることに気づいた。

逆に、産業の叙事詩ともいふべき騒然とした工場は、マネジメントされていないことを知った。よい工場は、見た目には退屈だった」(『経営者の条件』)

実際に働いたことのある方には彼の言わんとするところが身にしみて理解されると思う。それは現実そのものだからだ。

逆に言うと、しばしばぎよつとするようなトラブルが起こったり、劇的で華麗な解

決法が編み出されたりといった、ドラマにしか出てこない場面など、成果を上げる職場ではほとんどあるいはまったくお目にかかれない。毎日がドラマのようにスリリングな仕事があるとしたら、そのような場は一言で言えば、「マネジメントされていない」偽りの職場と言わなければならぬ。

野球を考えてみるとよい。劇的なフラインプレーが連発されるようなゲームなど、プロの試合ではありえない。プロの試合はほぼ先方の力量や出方が正確に読まれている。打者の特性に合わせてシフトが組まれる。いかにして勝つかとともに、いかにして負けないかに考えが巡らされている。

かえって、尋常ならざるフラインプレーの連発などは分別のなさや準備の怠慢、あるいは欺瞞しか意味しない。フラインプレーとは、あえて言いかえれば個人的力量による一時的混乱の収束である。そもそもマネジメントの行き届いた組織では、混乱が習慣的に最小化されているから、フラインプレーを必要とはしない。

必要なのは、堅実な仕事である。継続的な成果は地道な滞りない習慣的な業務からしか生まれない。ドラッカーは言う。

「混乱は予測され、対処の方法はルーティン化されている。そのため、劇的なことは

何も起こらない」——『経営者の条件』

付言するならば、組織内部の「サプライズ」は現場では撲滅の対象である。決して美しいものでもよいものでもない。よいサプライズであれ、悪いサプライズであれ、マネジメントされていない証左にしかならない。まして、いかなる出来事に対しても、「想定外」などどうそぶいて責任逃れするのは論外である。

このことを「不意打ち」という。上司、同僚、部下いずれにしても、組織の構成員を不意打ちに遭わせてはいけない。よい不意打ちも悪い不意打ちも、ともにマネジメントの不在、あるいは救いがたい無能しか意味しない。

とりわけそのことが言えるのは、上司との関係である。一般にマネジメントというと部下や組織全般について言われる。だが、マネジメントの対象は組織の成員全員にあまねく及ぶとするのがドラッカーの所論である。すなわち、部下もまた、上司をマネジメントしなければならない。

基本中の基本が、上司を驚かせてはいけない、不意打ちに遭わせてはいけないというものだ。驚かせないにはどうすればいいか。日頃から、自らの持つ情報をていねいに知らせておくことである。そして上司の持つ情報をしっかりと自らのものにしてお

くことである。日本風に言えば、「根回し」を怠らないことである。

比喩としてあげられるのがオーケストラである。バイオリン奏者がコンサートマスターに知らせることなく期待されぬ音を奏するなど許しがたい暴挙である。オーケストラの成り立ちへの冒瀆である。同じことは他のパートについても言える。何より指揮者の意に反して行動するのは、そもそもがオーケストラの意義に反する。いやなら、はじめから一人でアコーディオンでも弾いていけばよい。

一人のできない音楽を実現するためのオーケストラなのだ。

マネジメントされた組織ほど静かであるとするのはごく身近な活動にも言える。典型が会議である。

会議は本来人間同士の不完全なコミュニケーションを補うための工夫である。だが、それにしても世の中の大半が会議に追いまくられうんざりさせられるのはなぜか。会議のせいで自分本来の業務にさえ支障を来しているのは誰もが身に覚えがあるに違いない。

コミュニケーションの十全な組織ほどに会議は少ない。すでに情報共有が日常的に行われているからだ。それでもとも理想的な組織は、会議が全く開かれない組織で

ある。逆にコミュニケーションに構造的な問題を抱える組織の会議は一般的に言って果てしなく長い。長い会議は人の意欲をそぐばかりでなく、限りある資源である時間を致命的なまでに浪費する。

しかも、課題設定なしに会議が行われ、単なる放談会に終始するなら、本気で注意が必要である。会議だけが機能していないのではない。組織全体が機能していない予兆だからだ。ドラッカーは言う。

「方向づけのない会議は、迷惑なだけにとどまらない。危険である」——『経営者の条件』

目的の定義されない会議はやめなければならない。会議は組織にとって手段に過ぎない。ならば、方向づけがなければならぬ。おしゃべりを許してはいけない。

だが、誰もが知るように、会議にあつては目的と何の関係もない漫談をはじめめる人がいる。独演会をはじめめる者までいる。無内容な知識を披瀝するだけの人が現れる。必ず出てくる。

撲滅は簡単である。ルールを明確化すればよい。目的に関係のない発言を禁じることである。事前にアジェンダをきっちり文書化しておくことだ。

それともう一つ。発言する意思ある人には、事前に関係資料の回覧を義務づけることだ。それを徹底するだけで、その場限りのおしゃべりにうんざりさせられることもなくなるし、何よりも本来の意味での情報共有が促進される。もちろん会議時間が激減され、個々の本来の業務時間にその分労力を振り向けられるようになる。

そんな会議は何より静かである。侃々諤々、口角泡を飛ばし合うような会議など、会議が会議として機能していない証拠だ。どこまでいっても茶番に過ぎない。

現実はどこまでいってもドラマではないし、ドラマはどこまでいっても現実ではない。相手にすべきは現実である。

## IX リーダーシップ

### よい人間関係を持つこと

いつの時代も、どこの組織でも、人間関係で頭を悩ませない人はいない。平安中期に書かれた清少納言の『枕草子』にも、人間関係の難しさが人生の煩いの最たるものと書かれているのがいかに普遍的な課題かを表している。

ドラッカーは組織や社会などを人との関係性のうえに捉えた論者であるから、人間関係についてもむろん示唆的な発言を多く行っている。そのいくつかを拾ってみることにしたい。

まず人間関係という語彙についてである。日本の社会ではとかく人間関係が何か魔法の石のように考えられることが少なくない。特に営業職などにおいてその傾向が強いように見受けられる。結局は人と人との関係がよければ、それだけでたいいものはしのいでいけるし、仕事自体もそれなりによい方向性に向かつていくとする考えである。そこでの人間関係とは、「人間」よりも「関係」が重視される。個人よりも

集団的な価値観が重視される。場合によっては個が忘れ去られて、自他の区別がなくなる。

一つの典型が談合システムであつて、重要な意思決定が人間関係の美名のもとにきわめて閉鎖的かつ独断的に決定される場合がある。大企業の人事などにもその傾向は見られる。個よりも社会関係の意思のほうが上位するがごとき封建的な価値システムが働いているようにも見える。

ドロッカーの人間関係の考え方に照らせば、個の意思が確立されることのない関係性など例外なくまやかしてある。大事なはずもつて「人間」のほうである。

近年、大学生の就職活動でも、コミュニケーション能力やリーダーシップなどといった、どちらかという内容空疎な対人関係能力が喧伝される。あたかも人間関係について特別の能力分野があるかのような口ぶりだ。残念ながらそんな都合のよいものはない。

ドロッカーが言うのは、成果、そして貢献のみである。成果と貢献に寄与しうること、それ自体がよい人間関係のための基礎的条件を構成する。言い換えれば、それ以外のものが人間関係に入りこむことは虚妄ということになる。

考えてみれば当たり前である。単に愛想がよかつたりなどはまだましなほうだが、人を恫喝したり狡知を弄するなど人間関係の美名のもとで能力領域を構成してしまつたら、そこには倫理も道徳もないのと変わらない。そんなものは猿山のボス猿の権力、暴力団の舎弟関係と変わるところがない。むき出しで野蛮な暴力を認めるのと同じことになってしまう。

成果、そして貢献という個と社会の価値を実現する限りにおいて人間関係は、正しさを獲得するというのは、考えてみれば当たり前である。彼は言う。

「対人関係の能力を持つことによつてよい人間関係が持てるわけではない。自らの仕事や他との関係において、貢献に焦点を重視することによつてよい人間関係が持てる。そうして人間関係が生産的となる。生産的であることが、よい人間関係の唯一の定義である」——『経営者の条件』

単なる仲良しなどというものは、学校時代までは意味を持つかもしれないが、社会で責任ある役割を遂行するうえではそれではすまなくなる。

ドロッカーの一九四六年の著作に『企業とは何か』がある。巨大自動車メーカーのGMにコンサルタントとして入り、組織、人事、風土等を全体から分析した書物であ

る。わけても特筆すべきものとして、CEOアルフレッド・スローンのリーダーシップがあった。

スローンは相手が誰であろうと一切の区別をしなかった。別部門の長であろうと清掃担当であろうと、敬称を略することはいさいしなかった。自らの地位を理解していなかったからではない。あまりにも自らの地位の大きさを理解していたからだ。社内に友人はいっさい持たなかった。情緒的な人間関係がいささかなりとも人事をはじめとする重要な意思決定に影響しないよう自らを厳しく律していた。生ぬるい温情主義や父権主義ほど彼から遠いものはなかった。彼の目線はどこまでいっても成果に向けられていたし、成果なくして組織における自らの意義はないことを知り抜いていた。ドロッカーが次のように言うとおりである。

「仕事上の関係において成果がなければ、温かな会話や感情も無意味である。貧しい関係のとりつくりにすぎない。逆に、関係者全員に成果をもたらす関係であれば、失礼な言葉があっても人間関係を壊すことはない」——『経営者の条件』

日本の組織文化は微温的であるとしばしば言われる。しかし、組織が微温に傾きがちなのは、日本のみに特有の傾向ではない。その証拠に、贈収賄や情実などの腐敗は

世界中に見られる普遍的な現象である。欧米にさえよく通常に見ることができ

る。生産的な人間関係をよき人間関係の成立条件として難しく感じるのは、人がいかに容易に情や好悪に流される弱い存在であるかに思いを馳せればわかる。

だが、組織にあつて責任を伴うマネジャークラスになるとそれでよしというわけにはいかない。組織は本来社会的存在であつて、社会からの付託があつてはじめて成立する。

言い換えれば組織は社会からの預かりものである。

しかも組織は現代社会にとつてもつともパワフルな道具である。個人では決してできないことが組織を使えばできる。それを適切に使いこなす能力のない者にマネジメントの職位を与えてしまうのは、大量破壊兵器を無能で貪欲な愚者に委ねるくらい危険な行為である。

しかも組織は単に生産性に責任を持つのみではない。組織は人を育てる機関でもあり同時に、未来の人間を創造する機関でもある。その意味では基礎的な学校よりもはるかに社会において実権を持つ教育機関とさえ言える。

学校を出て企業や役所に就職した青年は、組織の門をくぐるや、誰かの部下になる。

部下になるということは、言い換えれば上司を持つということである。上司は部下に対し何かを命令する。言動に大きな力を持つ。人格的影響さえ持つ。

当たり前に見えてまったく当たり前ではない。若い尊厳ある人に、一人がなんの権限があつて命令できるのだろうか。その根拠は「相手の成長に対して責任を持つため」の一点以外にありえない。仕事によって相手を成長させる、生産的たらしめる、それ以外にこの擬製された上下関係の根拠はない。

つまるところ、関係性のいかに関わることなく、生産的であること、成長に責任を持ちうることに、それ以外にいい人間関係はありえない。それ以外のものはいかに美しく見えようが虚妄の正義にほかならない。

信頼関係はむろんなくてはならない。しかし、信頼関係が必要なのは、互いに利用し合うためではない。ともに社会的に生産的な関係を構築するためである。信頼構築のアプローチは多様である。居酒屋談義がその一つであつていけない理由はないが、そのための基本原則がないがしろになつては意味がない。

大切なことは、仲のよさではなく仕事ぶりのよさである。

### 人を育てる

企業が果たす役割は生産活動のみではない。とくに現代において企業は市民育成の学校の役割をも担っている。企業内の人材を育てるのみではない。本業を通して社会と人をも育てる。

企業が直接的に教育に責任があるわけではない。教育とはその原義からも、人の力を引き出すことにある。企業ができるのは、人が自らの能力開発を行ううえで環境づくりまでである。だが、社会的責任を遂行する企業では、結果的に人を育てる。いや、そのような場所ではなぜか人が育ってしまう。

人が育つときの条件として、重要なものとして責任がある。責任が与えられるところにある。

岩崎夏海『もしドラ』でも、やる気のない野球部員が、あることをきっかけに「人が変わったように」真摯にかつ創造的になつていく。しかるべき責任を与えられたことが理由だった。

人は責任のなかでしか市民たりえないし、本当の意味での社会的役割を果たすこともできない。責任とは自由の異なる側面からの呼び名である。責任を持つ人が正しい

意味における自由人である。

正しい責任の下で活動するとき、人は本当の意味で強みを発揮することができる。そのときに初めて貢献と成果を手にすることができる。人を育てる企業でふさわしい責任を与えることが、またとない成長の条件であることを知らないところはない。

現実には、優れた経営者をなぜか輩出する企業というものが存在する。なぜか人材が育ち、やがて社会のリーダーを生む組織がある。いずれも鍵は責任である。

とくにスポーツや芸術などでは明瞭に現れてしまう。わけても指導者の力量が顕著である。

野球でいえば監督、ブラスバンドなら指揮者である。『もしドラ』でも、マネジメントがうまく回り始めるととくに追加的努力なしに優秀な能力を持つ人々が周囲に集まり始める。ひいては優れた人材を越えて優れた風土を生む。

ポジティブなフィードバックを生む歯車が回り始める。『もしドラ』主人公のみなが、次々と決定要因を見出し、そこに働きかけていく。顧客を発見し、強みを見出し、革新を行う。一度回り始めると誰にも止めることができない。ドラッカーは『現代の経営』で次のように言う。

「優れた人材に対する需要は、最高の経営管理者育成計画が人材を輩出させる能力を上回っている。そのようなことはすでにほとんどのマネジメントが知っている（もちろん、自社が他社の社長養成所となることになんら不都合のないことは、賢明な事業家ならばみな、昔から知っている。それどころか、優秀な人材を引きつけられるか否かは、優秀な人材を育てる能力についての評判に正比例する）」

日本でもリクルートやコカコーラのように、多方面で活躍するリーダーを次々と輩出する組織がある。そのような組織では、若いうちから責任を基本に据えた人材開発を後押しし、可能な限り早期に外の世界に出られるように後押しさえしている。

ドラッカーは教えることの効用をことさらに重視する。①教えること、②移ること、③現場に出ることが、とくに人の成長を後押しするという。

教えるとは一方的な行為ではない。その証拠に、一人では教えることができない。教えるためには教わる人、学ぶ人がぜひとも必要ということになる。

やはり『もしドラ』にも同様の場面が出てくる。教えることは、自らを省みることである。自らの知識や経験を棚卸しし、そのなから精妙な部分を結晶化させる行為である。だから、教えるときほどに学べることはない。実際に教えたことのある人

なら誰もが知るように、ときには何気なく話した自分の言葉からさえ教ええられることがある。教えるという行為を具現化して初めて、自分からも学ぶことは可能になる。人を開発するのに、この教えるという力強い方法を導入しない手はない。教える人が教わる人に知識を伝授するためではない。教える人は教える人本人の中に眠る自己開発のドライブを瞬時に最大化する魔法の方法だからだ。

何より、教えることほど責任を伴うものはない。教えることは、単に知識を伝達するのみではすまない。そこでの立ち居振る舞い姿勢などすべてが観察と影響の対象になってしまう。教えることは、ポジティブな緊張をもたらし、そこから自らの持つ本当に強いもののみを目を向けさせるかけがえのない機縁となる。ドラッカーは言う。「人を教えるをえなくなることほど、勉強になることはない。人の成長の助けとなるうとすることほど、自らの成長になることはない。じつに、人の成長のために働かないかぎり、自ら成長することはない。経営管理者が自らに對する要求の水準を高めることができるのも、人を成長させようとする努力を通じてである。」

おそらく、知識社会とは人から教わるとともに、人に教えることが生産性の質を担保する社会である。その証拠に、どんな人であっても、人に教える局面に事欠かな

い。知識とは人に伝達されて意味を持つ。水に似て、常に流れていなければ水としての機能が果たせないのに似ている。ためてしまつては腐つてしまう。

教える経験は相手の成長を徹底的に考え抜く機会を与えると同時に、自分の成長をも考え、促すための有効なシステムを提供してくれる。もし教え教わることがなかったならば、知識社会は成り立たない。逆に言えば、教え教わる環境に身をおけることは、それだけ自他の成長に適切な責任を持つかけがえのない場を手に行っていることになる。

考えてみれば、今の自らがあるのは自らが駆け出したところ、親身になって誰かに育ててもらつた結果であろう。そのときは煙たく思われた上司でも、しばらく経ち、やがて自分が煙たがられる年齢になると気持ちが悪く思われた上司でも、しばらく経ち、

ドラッカーはマネジメントという知識は客観的に教えられるものの、深い次元での理解を考えるならば、経験を積んだあとのほうが学びやすいと述べている。実際に、経営や組織に関わる大半のものは、頭脳の中だけで完結しうるほど親切な知識ではない。思いがけないことが思いがけない形で、しかも多くは愉快ならざる形で起る。人の成長も同じである。

二〇代で将来を嘱望された人が、四〇代で見る影もなく衰えていくこともあれば、まったくノーマークだった人が四〇代後半でめきめきと頭角を現すことがある。

人の能力がどこで開花するかなど事前には決してわからない。人に限らず生き物はそういうものだとしか言いようがない。しかし、人を育てるとは、そのように人間の「わからなさ」に真摯に向き合うことと同義である。ドラッカーは言う。

「あらゆる職業において、最高の仕事をする人たちとは、自らが訓練し育成した者たちを、あとに残すもつとも誇るべき記念碑と見る人たちである」。

こういう人たちがかつていてくれたから、今の自分自身がいる。そのことを思うとき、今自分が育てるべき順番にすることが切実に理解されるであろう。

### リーダーとは誰か

経営学の二領域にリーダーシップ論がある。MBAの講座ではきわめて重視されているテーマの一つである。むしろドラッカーもリーダーシップについて語っている。だが、その語り口は通常の論者とはいささか趣きを異にしている。

まずドラッカーはリーダーというものをそれ自体独立した実体とは見ない。むしろ

機能や働きと見る。リーダーがリーダーである理由は一つしかない。

フォロワーを持つことである。

リーダーシップはフォロワーシップがあつて初めて成立する、対話的な行為とドラッカーはとらえる。対話には相手が必要である。いかに力強いリーダーシップを発揮しようと思つても、後ろに誰もついてこないのならば、リーダーシップの発揮どころか口げんかさえまともにできない。

ドラッカーは言う。

「リーダーとしての能力の第一が、人の言うことを聞く意欲、能力、姿勢である。聞くことはスキルではなく姿勢である。誰にもできる。しなければならぬことは、自分の口を閉ざすことである」(『非営利組織の経営』)

一般に有能なリーダーというと、弁舌さわやか、理路整然と自説をまくしたて、常にエネルギーで疲れを知らぬ、そんな暑苦しい人間像を思い浮かべる。もちろんリーダーがそうであつていけない理由はないが、ドラッカーの観点からすれば、もっとも大切なのは相手の話を聞く能力ということになる。

そのための方法は「自分の口を閉ざす」ことだけである。だが、これが案外簡単

ではない。時に確固たる自説のあるテーマにおいて何も言わずにいるほどの苦役はない。つい機会をとらえて容喙したくなる。ドロッカーはそれではだめだという。

聞き手に徹しなければならぬ。

といつのも、リーダーは自らの考えをフォロワーに理解してもらおう義務を持つ。一度話せば理解したと思うのはたいてい間違ひである。理解などしていない。同じことを何度も言わなければならない。そして耳を傾けなければならない。忍耐については誰もが三歳児並みである。

ドロッカーによれば、リーダーに必須の資質といつものはない。マネジャーや企業家に必須の資質がないとする彼の説と合致している。

しばしばカリスマ性をリーダーの資質に挙げる人がいる。最悪であつて、カリスマ性はかえつて組織を破壊し、社会を損なう。

彼は二〇世紀のリーダーとしてチャーチルを称揚した。チャーチルは自らの資質によつてではなく、目的によつてリーダーシップを発揮した。さらにチャーチルの強みは、どこまでも後進の政治家を育て後押ししたことにあつた。それこそ、人の強みに脅かされることのない真のリーダーの証だつた。

「なされるべきことをなす」、リーダーの仕事はそれだけであることをチャーチルは教えてくれる。

逆に最悪のリーダーは、ヒトラー、スターリン、毛沢東とし、いずれもがカリスマを基盤とする支配であつたと断じている。

カリスマの悪いところは、パフォーマンスの低さにあるのではない。あてにならないところにある。カリスマとはどこまでいつてもリーダー本人に体化した特性であつて、学びとることも教えることもできない。

むしろ、リーダーにはある種の健全な無頼着といつか、仕事を自らの上に置くこと、言い換えれば、自らは仕事的手段とする割り切りがなくてはならない。

「仕事の重要性に比べれば自分なとるに足りないことを認識することである。リーダーには客観性、一種の分離感が必要である。リーダーたる者は自らを仕事の下におかなければならない。仕事と自分を一体化してはならない。仕事はリーダーなどより重要であつて、リーダーとは別個のものである」(『非営利組織の経営』)

重要な指摘である。しばしば熱心なリーダーほど仕事と自分の境目がなくなる。落とし穴である。仕事と自分を一体化などしてはいけない。そのような組織は早晩墮

落する。

そもそも、組織そのものが手段である。かりに特定のリーダーの尽力なくして立ちゆかないのなら、はじめからその組織は立ちゆかない。四番バッターが抜けた途端に勝てなくなるチームははじめから弱いチームである。

アルフレッド・スローンをはじめとする力あるリーダーに共通するのは、自らの組織に友人を持たなかったことだった。そもそも会社は友人をつくる場所ではない。ドラッカーは言う。

「一流のチームをつくる者は、直接の同僚や部下とは親しくしないと一つことである。好き嫌いではなく何をできるかで人を選ぶと一つことは、調和ではなく成果を求めるということである。そのため彼らは、仕事上近い人間とは距離を置く」——『経営者の条件』

すなわち、リーダーシップもまた手段あるいは機能であってそれ以上のものではない。りえない。

ドラッカーが教えるのは、リーダーシップは一つの方法論であって、誰でも習得できるものでなければならぬということである。かりにリーダーシップが特定の能

力を持った人にしか遂行されない技能なのだとすれば、この世界はとくにリーダーシップもマネジメントも存在しない世界になっているはずである。

だが幸いなことに、リーダーたるものの姿勢は学ぶことができる。しかもきわめて容易に学ぶことができる。まずはリーダーとしての姿勢を身に付けることである。リーダーは影響力を持つ。自らの何気ない一言や所作が思いもしないかたちで周囲に大きな影響力を持つてしまう。その影響力の根源がどこにあるのか、そのことをまず理解しなければならない。

しばしばリーダーは地位と誤解される。リーダーは地位ではない。権限ではない。まして特権ではない。それではカリスマや人気取りに過ぎなくなる。カリスマや人気取りで運営される組織は必ず潰し合いになる。結局組織として弱くなる。リーダーは機能である。人柄も気質も何も関係ない。

リーダーはフォロワーの強みを最大化することが仕事であって、社員一人ひとりの顔と名前を覚えたり、スピーチが爽やかであるために給料をもらっているわけではない。船長は船を正しく目的地に導くためにリーダーとしての地位を得ているのと同じである。

リーダーとは地位ではなく責任である。ドラッカーはこのフレーズを役員室に大書しておくべきと述べている。

そもそもが冒頭で述べたように、リーダーはフォロワーがいなければリーダーたれない。

言い換えれば、彼をリーダーにしてくれているのはフォロワーである。要は、リーダーは組織に対して重い借りを負っている。もっと言えば、社会から借りを負っている。

リーダーに責任が生じるというのは、リーダーは人のおかげでその地位にある。とくに日本社会はコミュニティ優位の社会である。フォロワーはリーダーの能力の発揮に力を貸す。あるいはフォロワーは自らの能力の開発に力を貸してくれるという暗黙の約束があるからこそリーダーについていく。

つまりリーダーの側に借りがある。

リーダーの地位にあることを特権のように感じる時点で、その人はリーダーに向いていない。

## X 人と組織の見方

### 組織の成長とマネジメント

誰もが組織で働くことを目的にして生まれてきたわけではない。組織で不協和が絶え間なく起こるのは、いまだ人間の側が組織の利用に習熟し切れていないためである。

よく聞く話である。数名ではじめた企業が成長軌道に乗る。業容を拡大し、新規に人材の採用を行う。やがて組織が変質していく。はじめにあった和気あいあいとした雰囲気は堅くこわばったものとなり、温かかった空気が機能的で冷めたものになる。

マネジメントに当たつての試練の一つが成長に伴う壁である。小さな組織が成長していくと、数名のころとは異なるマネジメントが必要になる。言い換えれば、マネジメントの方法は、組織の規模によつて違ってくる。

「子どもは小さな大人ではない」と言ったのはルソーだが、中小企業は規模の小さな大企業ではない。子どもと大人が生命のリズムを異にするように、零細企業、中小企業、大企業は異なる原則でマネジメントされなければならない。

確かに数名で運営されているうちは、大学のサークルのようにお互い顔を合わせて緩い感じでも組織は回っていく。だが、五〇名を超えるあたりからは大学のサークルでさえ設立当初と同じようには運営できなくなってくる。

一定の規模に達し、創業メンバーのコントロールが利く範囲を組織が超えたら、マネジメントチームを組織しなければならぬとドラッカーは言う。トップマネジメントチームが組織に適切な方向づけを与えなければ、烏合の衆に墮するのは時間の問題に過ぎなくなる。

マネジメントチームをつくるにはしかるべき時間がかかる。短時間でつくることはできない。三年はかかる。しかも、組織には人と同じように固有の価値観や慣習、時には癖のようなものさえある。それらのものは組織が立ちあがった瞬間から形成されたものだけに、取り消してしまうことはできない。

一つの問題は、小規模組織に求められるマネジメント能力と中規模以上に求められるマネジメント能力は異なるということである。端的に言えば、町工場の社長に要求される経営能力と従業員数万人のグローバル企業に要求される経営能力はまったく異なる。

筆者はこれまでいくつかの成長した企業の経営者と接してきた経験を持つが、成長に伴うマネジメントの問題に悩んだ経験のない経営者に会ったことがない。誰もが創業当初理想を分かち合った親とも兄弟ともつかぬ戦友が、組織の成長とともにかえってマネジメントの障害になる場面を目にきている。

実はこの問題はどのような組織にも普遍的に見られるものであって、何らめずらしいものではない。

大企業においてさえ似た事例は頻発する。かつて花形商品を生み出し、売上の大半を稼いでいた部門が、時代状況や技術の変化で今ではかえって組織に負荷を与えているなどがそれである。

成長とは常に量的な側面と質的な側面を持つから、必然的に激しい摩擦熱が起ころう。どうしたらよいのだろうか――。

ドラッカーが経営を見るときのポイントは人である。人を考えずして組織を考えるのは意味がない。彼は『創造する経営者』のなかで、ロスチャイルド家の逸話をあげている。一家の子どもたちはみな優秀だった。欧州の主たる拠点をそれぞれが大胆かつ速やかにつくっていった。

だが、カルマンという息子は残念ながら能力において著しく劣っていた。それでも、カルマンは忠実な仕事ぶりで人柄もよかった。彼をどう遇するかが組織における重要な判断となる。

ドラッカーは言う。

「ロスチャイルド家のカルマンのような人たちは、すなわち、必要な能力は持たないが、忠実な仕事ぶりなどの理由から、面倒を見てやらなければならない人たちがいる。彼らには、閑職を与えるべきである。大きな機会を任せるよりも、はるかに安上がりである。閑職に置くならば、コストは給料だけである。」

もし大きな機会を任せれば、新しい大きな事業から得られるはずの利益を失うことになるかもしれない。

人材を切り捨てるのは間違いということである。確かにある局面で能力を発揮した同じ人物が、組織の成長とともに無能どころか障害になることはめずらしくない。

それでも三段ロケットさながら、推進力を得るためとはいえ、切り離し廃棄していくのは、他の人々に及ぼす影響を考えた場合、人のためにも組織のためにもならない。彼らには閑職を与えるべきであるというのがドラッカーの意見である。少なくとも

居場所を確保しなければならない。職務を遂行するだけの能力がないのは本人が一番よく知っている。

人に最大の生産性を上げてもらうのがマネジメントの役割であるわけだから、非生産的な時間を過ごさせるのはマネジメントの無能あるいは怠慢ということになる。能力を超えた仕事を継続させることは本人のためにもならないし、組織のためにもならない。そのことを誠心誠意伝える。

かりにどうしても辞めてもらう必要がある場合は、しかるべき花道を用意しなければならぬ。初期の貢献と評価、称讃をきちんと誰もが分かる形で示し、伝える必要がある。

感情的なしこりを残さないためだけではない。組織と人に対する健全な文化をつくるためである。

GEのジャック・ウエルチは名経営者として知られるが、一方で汚点も残している。しかも禍根は深かった。

ウエルチはある局面において極端なまでのリストラと人的整理を行って目の覚めるような業績を出したことがある。

だが、GEにとって計算外だったのは、辞めていった社員からの評価よりも、残った社員の反応だった。利益を上げたのはよかったかもしれない。しかし、大規模なりストラは、残った社員に対して「いつか自分の身に降りかかる可能性」としての深いメッセージ性を持った。

一般に退職した後も立ち寄りたいたい会社と、退職したら二度と近付きたくない会社とがある。GEは辞めた人にとつても残った人にとつても等しく後者となった。そちらのほう組織にとっては深い禍根を残す。

いわば組織の価値観、風土といったものが、明瞭に人の問題に映し出される。だからこそ、マネジメントはいかに此事に見えることであっても、人の問題には何よりも敏感でなくてはならない。そもそもが、マネジメントの職位にある人の一挙手一投足が、本人が考えるよりはるかに周囲からの関心の対象になっている。

エレベーターの中で交わしたちよつとした会話、しゃれのつもりで言った軽口まですべてが見られ、聞かれ、判断されている。

成長に伴う人の扱いはそのなかでもきわめて分かりやすいものの一つである。象徴的に言えば、どのような人を経営層に昇進させるかほど組織の中で強烈なメッセー

ジ性を持つものはない。

それだけに、マネジメントの問題は情実で対処してはいけない。初期にいかに貢献があったとしても、一定の規模以上になったら、必要な能力を持つ者以外をマネジメントチームに入れてはいけない。でなければ、それ以上の成長は不可能になる。

顧客は合理的である

一つの理解とは、言い換えれば無数の誤解の集積物に過ぎない。

人間は合理的なものにとらえることもできるし、不合理なものととらえることもできる。要は「合理」をどう解釈するかだけの問題であり、すべては合理的なのではないか。

科学的に合理的であるのと、情緒的に合理的であるのは違う。科学の合理性は自然を相手にしているから、人間のコントロールを超えたところから与えられる合理性である。

月や太陽の運行や化学物質の反応について、人間がいくら懇願しても命令しても意味がない。自然とは本来そのようなものだからだ。

人間の内面については必ずしもそうではない。情緒は移り変わる。考えも変わる。

簡単に言えば、起きているときの人と寝ているときの人は、同じ人でもまったく違う。ドラッカーが考える合理的とは、どんなときも首尾一貫した自然の法則のようなものではない。ドラッカーが相手にするのは人と社会である。

そもそもどんなときも首尾一貫した自分でなければならぬ理由などない。よくアイデンティティと言われるが、変わっていくことこそが人間にとっての唯一のアイデンティティである。「君子豹変」とはつまるところ、認識次元の高い人ほどアイデンティティを自在に変化させようという意味である。ドラッカーは言う。

「まったく異なる二つの役割において、同一の基準を使わないことこそ、合理的な人間にとつての唯一の合理的な態度である」(『創造する経営者』)。

あるときあのような行動をとったのだから、このときもあのような行動をとるだろうと考えるのは、尺度を単一に限定する人間の側の勝手な臆見である。偶然あるときにうきぎが切り株にぶつかってきてくれたから、いつも同じ僥倖が起こると即断するのと変わりない。

相手が一つの行動基準で行動すると考えるのは、非現実的であるばかりか愚かである。相手の知性を低く見積もっている。

有能な参謀は、敵国の知性や情報収集能力が自国より高いものと想定する。すぐれた棋士も同じである。相手が自分より愚かとはじめから想定するのは、自らが愚かなのだ。相手の知性は高めに想定しなければならない。

顧客が単一の尺度でしか動かないと考えるのもまったく非現実的である。尺度自体を自分が勝手にねつ造したにもかかわらず、それに基づいた行動をとらない相手を責めるのはまったく馬鹿げたことである。ドラッカーは言う。

「顧客は合理的である。顧客が不合理であると考えerことは危険である。顧客の合理性がメーカーの合理性と同じであると考えるたり、あるいは、同じでなければならぬと考えるたりするのは同じように、危険である」(『イノベーションと企業家精神』)。

顧客はときにまったくの謎である。どうしてそのような行動をとったのかは、本人にさえわからない。そのときに念頭に置いておくことと便利な考え方がある。ドラッカーのものと同じ種類の思考用具なので紹介しておきたい。

コナン・ドイルによるシャーロック・ホームズのシリーズの最初の作品『緋色の研究』からの一節である。

「奇異な事柄はつねに推理の妨げどころか手がかりになつてくれる。(略)もっとも肝

心なのは、逆向きに遡って推理する能力だ。これは大いに役立つうえ、すこぶる簡単に身につく術でもあるのだが、一般にはあまり活用されていない。日常の出来事は推理を前に向かって進めるほうがなにかと便利だから、後戻りすることはおろそかにされがちなんだ。割合にすると、総合的に推理できる者が五十人いるとすれば、分析的に推理できる者はたった一人しかいない」。

現在ある状況が未来にどうなるかというのは、誰にでもわかる。たとえば、商店街がさびれてシャッターを下ろすところが増えているのを見て、商店街のさらなる下火を予見するのは誰にでもできる。

しかし、現在にいたるまでのある過去の時点ですべてここに商店街が形成されたのか、あるいは何がここに商店街を形成させたのかという問いにたどりつく人はきわめて少ない。これがホームズの言う分析的思考である。現在から過去に向かって後戻りしていく思考である。

このように逆引きに考えていくとき、「わからないこと」、「理解できないこと」自体が考えるためのヒントになってくれることが少なくない。ドラッカーは言う。

「顧客の、不合理に見える側面を尊重しなければならない。不合理に見えるものを合

理的なものとしている顧客の現実を見るからこそ、事業を市場や顧客の観点から見ると、目的もつとも有効なアプローチである。これこそ、市場に焦点を合わせた行動をとるためのもつとも容易なアプローチである」(『創造する経営者』)。

ドラッカーが言うのは、シャーロック・ホームズの発言にあるように、ものごとの「わからなさ」は理解のための障害ではなく、反対に理解にいたる最短の道ということである。

なぜなら、不合理に見えるということは、行動のなかに「未知なるもの」があることを暗示している。未知なるものが、顧客の一見不合理な行動を基礎づけているならば、未知なる要因を探し出すしかない。

そのための方法は何だろうか。観察するしかない。ドラッカーは言う。ホームズも現場を見るまではいっさいの仮説を立てなかった。自らの仮説に自分自身が取り込まれてしまい、結局遠回りしてしまうからである。

「現場を見よ」が顧客の「不合理性」に対するもつとも確実な行動である。さらには現場に出かけていき、顧客に聞くことだという。

今から六〇年も前、アメリカにしようゆを売ったキッコーマンは、最初アメリカの

販社と組み、アメリカの消費者の嗜好を把握した。その後、幹部数名を現地に派遣して、スーパーなどでのテスト販売を繰り返し、しよゆの実需を確認していったという。今ではキッコーマンはアメリカの会社と間違われるほどに北米の市場に深く根づいている。ドラッカーは言う。

「ここで原則は、顧客は皆合理的であるとする事である。ほとんど例外なく、彼らの行動は合理的である。したがって、答えを想像しようとしてはならない。必ず、直接答えを得なければならない」。

想像力は人間に与えられたかけがえのない資産ではあるが、大きなヴィジョンを描くには役立つものの、足下の道案内役としてはいささか正確さと熱心に欠ける。事前に考えられた想像はほとんど一〇〇%現実とは違う。考えられたとおりに現実が進まない。

ならば、直接答えを得るべく、現場に出かけ、人に会って、質問をして引き出すしか方法はない。そこでも相手は合理的であり、十分に賢く、善意であるとの想定に立たなければならぬ。そして実際そのとおりであることのほうが多い。相手の知性を高めに見積もっておくこと、そして自らの知らないことが無数にあることを勘定に入

れておくことが、活発な知性と観察力の持ち主の一貫した特徴だからだ。

### 質的に見るをインジヤ

質的に見るのがマネジメントの原点である。ドラッカーは量に還元できない世界を見る。たとえば、真摯さが典型である。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。真摯さが現実姿を現すとき、色彩のように質的にわかる。間違えようがない。

ドラッカーにとつて人、社会、組織は自然の生態系のように神聖に見えた。

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。しかし、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るわけにはいなくなる。人中心の見方も同じである。

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。

科学では質的な世界は捉えられない。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。

ドラッカーは考える。マネジメントの方法は何か。一人ひとりがマネジメントの方法を身につけうるか。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る。

絶えず量ではなく質として考える。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。

ドラッカーがマネジメントをしばしばオーケストラにたとえたのには意味があった。

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。量によつ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、達成と成果を見る。一人ひとりが貢献に顔が向く。ときに、量に目を奪われると間違える。

この部はほかと比べて、いくら売上が足りないか、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。

一つのプロジェクトチームで四人のメンバーが集まる。メンバーが互いに一人ひとりを質的に体験し弦楽四重奏曲を演奏するのに似ている。

どれくらいの仕事の知識を持つか、自分より偉そうな人が何人いるか、下の人が何人いるかとは見はじめると、途端にプロジェクトチームは冷たく無機質になる。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。

現在の普通の人間社会では、量的に考え、結果批判的になる。だが、批判能力などいくら研ぎ澄ましても破壊しか生まない。

ドラッカーが言うように、真摯さや強みは目に見えない。この世に真摯さが姿を現す最初はプロの成果である。

強みは個の自己実現の姿である。高次の力が現実に働きかける表現である。扉の取っ手である。取っ手のない扉は開かない。現実に働きかけなければ可能性にとどまる。

この強みはこの世に現れる精神の働きである。強みを体験するには、ありのまま世界に関わることである。よけいなことを考えなくとも、実感として育つのが強み

である。

知識は強みや真摯さを自己実現へとつなぎ、世界を豊かにする。マネジメントはここから生まれる。質的思考がマネジメントのポテンシャルを開花させる。

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。量でしか見ないと、ドラッカーの言うマネジメントも始まらない。

ドラッカーはじつ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なかで、マネジメントの哲学と言いつ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。人を質的に見るこの端的な表現である。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真摯さと熱と、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二つの異なる要因の緊張関係の中にある。フィードバックを経ない現実とは現実と呼べない。現実とはフィードバックでつくり出される。

経済学、政治学、社会学、法学などの学問がある。学問はすでにあ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あつた。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あつた。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。今こからつく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。実践によつて成果を実現する。現在、マネジメントはすでに与えられている。フィードバックを通して私たちは再発見し自らのものとすればよい。

自己目標管理も、自らの目標や成果、強みを明確にするだけでなく、組織のなかで人と人が向かい合う時点で、マーラーの交響楽に取り組むオーケストラのように、

互いを質的に高め合う。

マネジメントの立場は、人と人が互いの強みを認め、生かし合う。

強みだけを見て組織的に高めていく考えで向かい合えば、調和のとれた、アートの世界ともなる。

## Ⅹ レセプティブな知的姿勢

### 組織の成長とマネジメント

誰もが組織で働くことを目的にして生まれてきたわけではない。組織で不協和が絶え間なく起こるのは、いまだ人間の側が組織の利用に習熟し切れていないためである。よく聞く話である。数名ではじめた企業が成長軌道に乗る。業容を拡大し、新規に人材の採用を行う。やがて組織が変質していく。はじめにあった和気あいあいとした雰囲気は堅くこわばったものとなり、温かかった空気が機能的で冷めたものになる。マネジメントに当たつての試練の一つが成長に伴う壁である。小さな組織が成長していくと、数名のところとは異なるマネジメントが必要になる。言い換えれば、マネジメントの方法は、組織の規模によつて違ってくる。

「子どもは小さな大人ではない」と言ったのはルソーだが、中小企業は規模の小さな大企業ではない。子どもと大人が生命のリズムを異にするように、零細企業、中小企業、大企業は異なる原則でマネジメントされなければならない。

確かに数名で運営されているうちは、大学のサークルのようにお互い顔を合わせて緩い感じでも組織は回っていく。だが、五〇名を超えるあたりからは大学のサークルでさえ設立当初と同じようには運営できなくなってくる。

一定の規模に達し、創業メンバーのコントロールが利く範囲を組織が超えたら、マネジメントチームを組織しなければならぬとドラッカーは言う。トップマネジメントチームが組織に適切な方向づけを与えなければ、烏合の衆に墮するのは時間の問題に過ぎなくなる。

マネジメントチームをつくるにはしかるべき時間がかかる。短時間でつくることはできない。三年はかかる。しかも、組織には人と同じように固有の価値観や慣習、時には癖のようなものさえある。それらのものは組織が立ちあがった瞬間から形成されたものだけに、取り消してしまうことはできない。

一つの問題は、小規模組織に求められるマネジメント能力と中規模以上に求められるマネジメント能力は異なるということである。端的に言えば、町工場の社長に要求される経営能力と従業員数万人のグローバル企業に要求される経営能力はまったく異なる。

筆者はこれまでいくつかの成長した企業の経営者と接してきた経験を持つが、成長に伴うマネジメントの問題に悩んだ経験のない経営者に会ったことがない。誰もが創業当初理想を分かち合った親とも兄弟ともつかぬ戦友が、組織の成長とともにかえってマネジメントの障害になる場面を目にしている。

実はこの問題はどのような組織にも普遍的に見られるものであって、何らめずらしいものではない。

大企業においてさえ似た事例は頻発する。かつて花形商品を生み出し、売上の大半を稼いでいた部門が、時代状況や技術の変化で今ではかえって組織に負荷を与えているなどがそれである。

成長とは常に量的な側面と質的な側面を持つから、必然的に激しい摩擦熱が起ころう。どうしたらよいのだろうか――。

ドラッカーが経営を見るときのポイントは人である。人を考えずして組織を考えるのは意味がない。彼は『創造する経営者』のなかで、ロスチャイルド家の逸話をあげている。一家の子どもたちはみな優秀だった。欧州の主たる拠点をそれぞれが大胆かつ速やかにつくっていった。

だが、カルマンという息子は残念ながら能力において著しく劣っていた。それでも、カルマンは忠実な仕事ぶりで人柄もよかった。彼をどう遇するかが組織における重要な判断となる。

ドラッカーは言う。

「ロスチャイルド家のカルマンのような人たちは、すなわち、必要な能力は持たないが、忠実な仕事ぶりなどの理由から、面倒を見てやらなければならない人たちがいる。彼らには、閑職を与えるべきである。大きな機会を任せるよりも、はるかに安上がりである。閑職に置くならば、コストは給料だけである。」

もし大きな機会を任せれば、新しい大きな事業から得られるはずの利益を失うことになるかもしれない。

人材を切り捨てるのは間違いということである。確かにある局面で能力を発揮した同じ人物が、組織の成長とともに無能どころか障害になることはめずらしくない。

それでも三段ロケットさながら、推進力を得るためとはいえ、切り離し廃棄していくのは、他の人々に及ぼす影響を考えた場合、人のためにも組織のためにもならない。彼らには閑職を与えるべきであるというのがドラッカーの意見である。少なくとも

居場所を確保しなければならない。職務を遂行するだけの能力がないのは本人が一番よく知っている。

人に最大の生産性を上げてもらうのがマネジメントの役割であるわけだから、非生産的な時間を過ごさせるのはマネジメントの無能あるいは怠慢ということになる。能力を超えた仕事を継続させることは本人のためにもならないし、組織のためにもならない。そのことを誠心誠意伝える。

かりにどうしても辞めてもらう必要がある場合は、しかるべき花道を用意しなければならぬ。初期の貢献と評価、称讃をきちんと誰もが分かる形で示し、伝える必要がある。

感情的なしこりを残さないためだけではない。組織と人に対する健全な文化をつくるためである。

GEのジャック・ウェルチは名経営者として知られるが、一方で汚点も残している。しかも禍根は深かった。

ウェルチはある局面において極端なまでのリストラと人的整理を行って目の覚めるような業績を出したことがある。

だが、GEにとって計算外だったのは、辞めていった社員からの評価よりも、残った社員の反応だった。利益を上げたのはよかったかもしれない。しかし、大規模なりストラは、残った社員に対して「いつか自分の身に降りかかる可能性」としての深いメッセージ性を持った。

一般に退職した後も立ち寄りたいたい会社と、退職したら二度と近付きたくない会社とがある。GEは辞めた人にとつても残った人にとつても等しく後者となった。そちらのほう組織にとっては深い禍根を残す。

いわば組織の価値観、風土といったものが、明瞭に人の問題に映し出される。だからこそ、マネジメントはいかに些事に見えることであっても、人の問題には何よりも敏感でなくてはならない。そもそもが、マネジメントの職位にある人の一挙手一投足が、本人が考えるよりはるかに周囲からの関心の対象になっている。

エレベーターの中で交わしたちよつとした会話、しゃれのつもりで言った軽口まですべてが見られ、聞かれ、判断されている。

成長に伴う人の扱いはそのなかでもきわめて分かりやすいものの一つである。象徴的に言えば、どのような人を経営層に昇進させるかほど組織の中で強烈なメッセー

ジ性を持つものはない。

それだけに、マネジメントの問題は情実で対処してはいけない。初期にいかに貢献があったとしても、一定の規模以上になったら、必要な能力を持つ者以外をマネジメントチームに入れてはいけない。でなければ、それ以上の成長は不可能になる。

#### 顧客は合理的である

一つの理解とは、言い換えれば無数の誤解の集積物に過ぎない。人間は合理的なものにとらえることもできるし、不合理なものにとらえることもできる。要は「合理」をどう解釈するかだけの問題であり、すべては合理的なのではないか。

科学的に合理的であるのと、情緒的に合理的であるのは違う。科学の合理性は自然を相手にしているから、人間のコントロールを超えたところから与えられる合理性である。

月や太陽の運行や化学物質の反応について、人間がいくら懇願しても命令しても意味がない。自然とは本来そのようなものだからだ。

人間の内面については必ずしもそうではない。情緒は移り変わる。考えも変わる。簡単に言えば、起きているときの人と寝ているときの人、同じ人でもまったく違う。ドラッカーが考える合理的とは、どんなときも首尾一貫した自然の法則のようなものではない。ドラッカーが相手にするのは人と社会である。

そもそもどんなときも首尾一貫した自分でなければならない理由などない。よくアイデンティティと言われるが、変わっていくことこそが人間にとっての唯一のアイデンティティである。「君子豹変」とはつまるところ、認識次元の高い人ほどアイデンティティを自在に変化させるという意味である。ドラッカーは言う。

「まったく異なる二つの役割において、同一の基準を使わないことこそ、合理的な人間にとっての唯一の合理的な態度である」(『創造する経営者』)。

あるときあのような行動をとったのだから、このときもあのような行動をとるだろうと考えるのは、尺度を単一に限定する人間の側の勝手な臆見である。偶然あるときにうきぎが切り株にぶつかってきてくれたから、いつも同じ僥倖が起ると即断すると変わりない。

相手が一つの行動基準で行動すると考えるのは、非現実的であるばかりか愚かであ

る。相手の知性を低く見積もっている。

有能な参謀は、敵国の知性や情報収集能力が自国より高いものと想定する。すぐれた棋士も同じである。相手が自分より愚かとはじめから想定するのは、自らが愚かなのだ。相手の知性は高めに想定しなければならない。

顧客が単一の尺度でしか動かないと考えるのもまったく非現実的である。尺度自体を自分が勝手にねつ造したにもかかわらず、それに基づいた行動をとらない相手を責めるのはまったく馬鹿げたことである。ドラッカーは言う。

「顧客は合理的である。顧客が不合理であると考えerことは危険である。顧客の合理性がメーカーの合理性と同じであると考える、あるいは、同じでなければならぬと考える、と同じように、危険である」(『イノベーションと企業家精神』)。

顧客はときにまったくの謎である。どうしてそのような行動をとったのかは、本人にさえわからない。そのときに念頭に置いておく、と便利な考え方がある。ドラッカーのものと同じ種類の思考用具なので紹介しておきたい。

コナン・ドイルによるシャーロック・ホームズのシリーズの最初の作品『緋色の研究』からの一節である。

「奇異な事柄はつねに推理の妨げどころか手がかりになつてくれる。(略) もっとも肝心なのは、逆向きに遡つて推理する能力だ。これは大いに役立つうえ、すこぶる簡単に身につく術でもあるのだが、一般にはあまり活用されていない。日常の出来事は推理を前に向かつて進めるほうがなにかと便利だから、後戻りすることはおろそかにされがちなんだ。割合にすると、総合的に推理できる者が五十人いるとすれば、分析的に推理できる者はたった一人しかない」。

現在ある状況が未来にどうなるかというのは、誰にでもわかる。たとえば、商店街がさびれてシャッターを下ろすところが増えているのを見て、商店街のさらなる下火を予見するのは誰にでもできる。

しかし、現在にいたるまでのある過去の時点ですらここに商店街が形成されたのか、あるいは何がここに商店街を形成させたのかという問いにたどりつく人はきわめて少ない。これがホームズの言う分析的思考である。現在から過去に向かつて後戻りしていく思考である。

このように逆引きに考えていくとき、「わからないこと」、「理解できないこと」自体が考えるためのヒントになつてくれることが少なくなる。ドラッカーは言う。

「顧客の、不合理に見える側面を尊重しなければならない。不合理に見えるものを合理的なものとしている顧客の現実を見ることこそ、事業を市場や顧客の観点から見るためのもっとも有効なアプローチである。これこそ、市場に焦点を合わせた行動をとるためのもっとも容易なアプローチである」(『創造する経営者』)。

ドラッカーが言うのは、シャーロック・ホームズの発言にあるように、ものごとの「わからなさ」は理解のための障害ではなく、「反対に理解にいたる最短の道」ということである。

なぜなら、不合理に見えるということは、行動のなかに「未知なるもの」があることを暗示している。未知なるものが、顧客の一見不合理な行動を基礎づけているならば、未知なる要因を探し出すしかない。

そのための方法は何だろうか。観察するしかない。ドラッカーは言う。ホームズも現場を見るまではいつさいの仮説を立てなかつた。自らの仮説に自分自身が取り込まれてしまい、結局遠回りしてしまうからである。

「現場を見よ」が顧客の「不合理性」に対するもっとも確実な行動である。さらには現場に出かけていき、顧客に聞くことだという。

今から六〇年も前、アメリカにしょうゆを売ったキッコーマンは、最初アメリカの  
販社と組み、アメリカの消費者の嗜好を把握した。その後、幹部数名を現地に派遣  
して、スーパーなどでのテスト販売を繰り返し、しょうゆの実需を確認していったと  
いう。今ではキッコーマンはアメリカの会社と間違われるほどに北米の市場に深く根  
づいている。ドラッカーは言う。

「ここで原則は、顧客は皆合理的であることである。ほとんど例外なく、彼ら  
の行動は合理的である。したがって、答えを想像しようとしてはならない。必ず、直  
接答えを得なければならぬ」。

想像力は人間に与えられたかけがえのない資産ではあるが、大きなヴィジョンを描  
くには役立つものの、足下の道案内役としてはいささか正確さと熱心に欠ける。  
事前に考えられた想像はほとんど一〇〇％現実とは違う。考えられたとおりに現実  
は進まない。

ならば、直接答えを得るべく、現場に出かけ、人に会って、質問をして引き出すし  
か方法はない。そこでも相手は合理的であり、十分に賢く、善意であるとの想定に立  
たなければならぬ。そして実際そのとおりであることのほうが多い。相手の知性を

高めに見積もっておくこと、そして自らの知らないことが無数にあることを勘定に入  
れておくことが、活発な知性と観察力の持ち主の一貫した特徴だからだ。

### 質的に見るという見方

質的に見るのがマネジメントの原点である。ドラッカーは量に還元できない世界  
を見る。たとえば、真摯さが典型である。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とき、色彩のように質的  
にわかる。間違えようがない。

ドラッカーにとつて人、社会、組織は自然の生態系のように神聖に見えた。

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。しかし、質の体験を経るとゲーテが示すように色を質的経  
験の世界と考えるわけにはいかなくなる。人中心の見方も同じである。

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。

科学では質的な世界は捉えられない。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。

ドラッカーは考える。マネジメントの方法は何か。一人ひとりがマネジメントの方法を身につけうるか。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る。

絶えず量ではなく質として考える。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。

ドラッカーがマネジメントをしばしばオーケストラにたとえたのには意味があった。

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、達成と成果を見る。一人ひとりが貢献に顔が向く。ときに、量に目を奪われると間違える。

この部はほかと比べて、いくら売上が足りないか、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。

一つのプロジェクトチームで四人のメンバーが集まる。メンバーが互いに一人ひとりを質的に体験し弦楽四重奏曲を演奏するのに似ている。

どれくらいの仕事の知識を持つか、自分より偉そうな人が何人いるか、下の人が何人いるかとは見はじめると、途端にプロジェクトチームは冷たく無機質になる。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。

現在の普通の人間社会では、量的に考え、結果批判的になる。だが、批判能力などいくら研ぎ澄ましても破壊しか生まない。

ドラッカーが言うように、真摯さや強みは目に見えない。この世に真摯さが姿を現す最初はプロの成果である。

強みは個の自己実現の姿である。高次の力が現実に働きかける表現である。扉の取っ手である。取っ手のない扉は開かない。現実に関わりかけなければ可能性にとどまる。

この強みはこの世に現れる精神の働きである。強みを体験するには、ありのままの世界に関わることである。よけいなことを考えなくとも、実感として育つのが強みである。

知識は強みや真摯さを自己実現へとつなぎ、世界を豊かにする。マネジメントはここから生まれる。質的思考がマネジメントのポテンシャルを開花させる。

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。量でしか見ないと、ドラッカーの言うマネジメントも始まらない。

ドラッカーはじつ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なかで、マネジメントの哲学と言いつ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。人を質的に見るこの端的な表現である。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真摯さと熱と、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二つの異なる要因の緊張関係の中にある。

フィードバックを経ない現実とは現実と呼べない。現実とはフィードバックでつくり出される。

経済学、政治学、社会学、法学などの学問がある。学問はすでにあ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あった。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。今ここからつく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。現在、マネジメントはすでに与えられている。フィードバックを通して私たちは再発見し自らのものとすればよい。

自己目標管理も、自らの目標や成果、強みを明確にするだけではなく、組織のなかで人と人が向かい合う時点で、メンバーの交響楽に取り組みオーケストラのように、互いを質的に高め合う。

マネジメントの立場は、人と人が互いの強みを認め、生かし合う。

強みだけを見て組織的に高めていく考えで向かい合えば、調和のとれた、アートの世界ともなる。

## Ⅱ 「企業」とは何か

### 『企業とは何か』とは何か①——マネジメントの古典を読む

『企業とは何か』が出版されたのは今から<sup>1)</sup>年余りも前だが、今なおはつとさせられる熱さを秘めている。

知性の健全さと鋭さは、「わかりきったと思われるもの」に対して向けられるとき、その本領を表す。ここで、ドラッカーの原点的著作を参考に、企業は何かという一見わかりきった問いを改めて考え直してみたい。

ドラッカーは第二次世界大戦後、傷つき荒廃した後の次にくる世界に思いをはせた。新たな世界では金中心の人間観ではなく、みんなが組織で働くのが当たり前前の社会になるとドラッカーは言った。

金中心の社会は、簡単に言えば、1+1=2という社会である。全体は部分の足し合わせとするのが経済的合理主義の基本にある考え方だった。

一方で組織社会はそうではない。全体は部分を足し合わせた以上のものを実現でき

るといのが組織の根底にある考え方である。

ドラッカーが考えた組織の代表は経済組織ではなく、芸術組織だった。たとえばオーケストラである。オーケストラの楽団員はそれぞれ異なる楽器を手にするが、パートは異なれど手にする譜面は同じである。指揮者がそれぞれの異質性や多様性をむしろ積極的な一次元上の価値に転換する。

産業社会とはまさにオーケストラに似た社会であるというのがドラッカーの主張だった。そして、産業社会の主役、中心的な機関が大企業であるというのが戦後のドラッカーが示した最大のすぐれた視点であった。その点は今一度認識する価値を秘めていると思う。

ドラッカーの本書に対する問題意識の鋭さは、本書が書かれた時期にそのまま即応している。1945年の1月、第二次世界大戦の直後である。序でドラッカーは次のようなたとえ話をする。

「あるときある若者が、中国についての決定版ともいうべき本を書くことを決心した。書かれたものはすべて読んだ。言葉もものにした。中国の権威として名を高め、破格の条件による出版の申入れを受けた。

こうしてある晴れた朝、若者は上海に上陸した。会うべき人を訪れ、夕食をとともにした。ホテルに戻ったが、頭の中は本のことではいっばいだった。明け方近く考えたことを書きはじめた。午後には自信満々の梗概が出来上がった。あとは書きはじめるだけだった。さほど重要でない数字をいくつかチェックすればよかった。

若者は、『一日遅れてもどうということはない。あとで中断されることのないよう、明日数字をチェックしてから書きはじめよう』とつぶやいた。

それから四五年が経った。今ではかなりの年になった。今日もいくつか、細かいことや数字をチェックしている。

少なくとも三つのドラッカーの野心を読み取ることができる。一つは、対象の巨大さ、わかりにくさは、分析を後ろ倒しにする理由として許されないといいことである。企業とはあまりに巨大だった。しかしそのメカニズムは知られていない。にもかかわらず、現存し、かつ機能している。あたかも中国のように、ただそこにある巨大なブックボックスだった。

二つ目は、知的労作に取り組む義務は、それを最初に意識した自分にあるという自負である。最初に知った者はそれを分析し、世に問う責任があるといいつつことである。

そして残念ながら、些事への没頭は全体の怠慢を許してはくれない。時間は容赦なく過ぎ去っていく。

三つ目は、決定版を書くことと決心すること、その最初の動機が、執筆そのものの最大の障害になりうるということである。もちろん書物を書くもので理想を抱かない者はない。誰もが最高の書物を世に問いたいと願う。だが、決定版などというものはない。人にできるのはここにあるささやかな一歩だけである。

『企業とは何か』はドラッカーの理念をあますところなく凝縮した書物ではあるが、もちろん決定版といえるものではない。そこには多くのあらが目立つし、後になつて明らかに掘り下げの足りないところも多く見られる。理念的仮説に引張られていると思われるところもある。それでも本書が今なお手にされ、読み継がれるのは、その生き生きとしたはつと胸を突くような問題意識と直感のみずみずしさのためである。

ピカソによる若き日の荒削りなデッサンのように、『企業とは何か』は読む者の心に現代社会のもつとも基本的な原像、あるいはイメージを触発せずにはおかない。

ドラッカーが生まれたのは第一次世界大戦で世界が致命的に損なわれる前夜だった。

た。一時代前のレジームは失われ、虚無の支配する時代だった。

せひともこの世界を構築していくうえでの推進力を手にしなければならぬ。難破した巨大客船にモーターを据え付けなくてはならない。ドラッカーが考えたのはそのことだった。

一時は社会主義とかキリスト教がこの推進力になってくれるのではという淡い期待があった。しかし、現実にはこの二つの勢力ともにまったく現実社会には役に立たなかった。

そしてドラッカーがこの世界に実現した未来、あるいは理念として見出したものが二つある。

一つはアメリカ社会である。もう一つは企業だった。

まずドラッカーはアメリカに着目した。アメリカのアメリカたるゆえんは、アメリカが、意志をもつて造られた国であることである。アメリカはピューリタンの自由の理念を具現化するために設立された人為国家である。自由を具現化しえないいかなる組織もアメリカ人は耐えることができない。今でも変わらない。

対してドイツも、フランスも、イタリアも、造ろうと思つて造られた国ではない。

ビスマルクなどによって再組織化された側面はあっても、もともと存在する共同体が積み上げられて国家ができていく。日本も同じである。

ドラッカーの目はアメリカ社会の特徴に向かう。第二次世界大戦にあっても、アメリカは戦時に必要なものを政治的命命や統制によることなく生産し供給した。生産主体は政府ではない。企業である。企業が自らの意志で必要なニーズを把握して、自らの力で生産体制を組織し戦時体制を整えていった。

ドラッカーはそのような体制を自由企業体制と呼び、その奇跡的な価値に目をとめた。自由企業体制こそが、アメリカの理念が具現化した制度だったためだ。

アメリカは、世界の中のものとも先端的な意識を具現化した国だった。さらにアメリカの中で、自由企業体制がもつとも自由の理念を生き生きと凝縮し、その主たるプレーヤーは企業だった。いわば、「アメリカ→自由企業体制→企業」の構図である。

ならば、暗黒に火をともし、虚無の世界に希望を与え、絶望の山から希望の岩を切り出す存在、それが企業なのであって、小なりといえども全世界に通じる苗木とドラッカーは見たのだった。

自由な企業が社会の秩序を生み出し、はては世界平和に貢献するとまでドラッカー

は言い切ったのはそのためだった。

### 『企業とは何か』とは何か②——一章をもって万理を究める

『企業とは何か』を読むときに、まず念頭に置くべきは、第二次世界大戦の直後であった点である。

二〇世紀に入ってから、潜在的には常に戦争状態だったことである。

ドラッカーが本書の第1章で平和について記しているのはそのためである。一般に平和をもたらすものは何だろうか。核兵器の廃絶、宗教対立の緩和、外交的手段の尊重、いろいろある。だが、ドラッカーは誰もが思ってもみないソリューションを持ち出す。

平和の答え、それは自由な企業だと言う。

第二次世界大戦はイデオロギーの戦争だった。イデオロギーで戦われた最初の戦争だった。言い換えれば、理念と体制が引き起こした戦争だった。

ということつまり、イデオロギーを追求し続けることは、大戦を引き起こした原因を受け入れ続けることを意味する。戦争の原因となったものから、戦後の平和を紡

ぎ出せないくらいのごとは少し考えれば誰でもわかる。

ドラッカーはそのころ、アメリカ社会の観察を経て、アメリカにあつてほかの国にないもの、しかも、大戦を勝利に導いたばかりでなく、戦後体制を確立するだけの潜在力を持つ政治的要因に着目した。

自由な企業がまさしくそれだった。多少とも常識ある人なら聞くかもしれない。「企業って、そもそも生産のための組織ですよ。それって経済的な要因なのではないですか？」

確かに企業を一義的に経済的組織とするのは、一つの質問にはなっている。しかし、そもそもなぜアメリカがあの大戦に勝利し、覇者になりえたかという疑問には何らの手がかりも与えてはくれない。

私たちは今なおあまりにも企業を経済組織として見ることに慣れすぎている。だが、企業は本当に経済のための組織なのだろうか？

この問いが、『企業とは何か』の序章であり、終章をなすのである。

ドラッカーは言う。

「我々は、アメリカが共存の道をとるにはアメリカの一国資本主義が安定し、繁栄し

なければならぬことを認識する必要がある。したがって、アメリカが自らの経済とその一体性の基礎、及び世界への範として自由企業体制を機能させることは、世界平和に対する最大の貢献となる」。

重い一文である。

そこからドラッカーの考えは、なぜ自由企業体制でなくてはならないのかという方向に進む。

やはりヒントを与えてくれるのは戦争だった。

戦争は産業社会にとつては危機であるとともに機会でもあった。戦時中は大規模な公共投資が継続的に実行され、産業社会が成長する慈雨となった。

だが、問題は戦争が終わった後である。財政出動は期待できない。自らの力で立ち、育っていかねばならない。ドラッカーにとつて企業は社会が自らの力で自律的に継続していくうえでの中核的な機関だった。彼の言葉をそのまま借用すれば、「企業は社会の代表的組織である」。

ドラッカーの関心は、社会をどう「繁栄」させるかにはない。社会をどう「存続」させるかにある。彼の基本戦略は豊かな社会の実現にはない。豊かさを通じた社会の

生存可能性の増大にある。

人間が生存していくのに、心身の健康がなくてはならない。心身が健康であるためには、栄養や衛生などの条件が満たされなければならない。さらには中心的な心身の器官が健康でなくてはならない。

企業は社会全体の心臓や頭脳に相当する器官であるとするのが、ドラッカーの言う代表的機関の意味であろう。

何より生き物であるから、生存条件は繊細であるに違いない。わずかなケアのあり方が草木を枯らしてしまうのに似ている。まさしく、「一草をもつて万理を究める」

(二宮尊徳) がドラッカーの知的姿勢の特徴である。

ドラッカーが『企業とは何か』で展開する企業と社会の生存条件の模索は、後のマネジメント著作にほぼそのまま引き継がれている。彼は企業を数量的に分析可能なものとはしない。定性的でありかつ価値や信条を具現化するものとする。

なぜ企業が社会の代表的組織なのかという問いに対して、彼はロジカルな定義をあげていない。数量的な定義も条件付けも行っていない。

「社会の構造を規定するものは、多数者ではなくリーダー的な地位にある者である」

と彼は言う。いわば社会全体が価値とするところを、凝縮的に具現化する少数者が社会の代表者であるとする。

「社会の本質とは静的な量ではなく、質的な要因である。事実の集積ではなく、事実の意味を与える表象である。平均ではなく代表的存在である。今日のアメリカではそれが企業である」。

つまるところ、企業とは社会全体の価値のシンボルであるところに意味がある。アメリカは世界全体のシンボルであって、自由企業体制はアメリカのシンボルである。そして企業は自由企業体制のシンボルであって、最後は働く個人が企業のシンボルである。すべてが同じ本質を保持する細胞である。マクロであり、ミクロである。

二宮尊徳は一葉の草の中に宇宙万般の原理が現れていると言った。尊徳にとつて農地は世界のみならず人心が凝縮的に表現された場所だった。しっかりと目を開いて見るならば、どのような社会にも、世界の凝縮的表現と言えるシンボルがあるのに気がつく。

ドラッカーの場合、戦争を補助的なキーワードに世界のシンボルを探ったわけだが、論理的に見ると、戦争が企業の意味を押し出したわけではなく、戦争という額縁には

めたときに企業の持つ役割がすっきりと見えるようになったというのが正しい。

確かに戦争によつて軍需をはじめとする経済的推進力が劇的に高まったのは確かである。だが、戦争はあくまでも企業という知られることのなかったエンジンをいつぞうくつきりと世に出したにすぎないのであって、エンジンは20世紀に入ってから一貫して働いていた。

企業を社会の代表的組織というのは、企業という「窓」を通して見るときに、社会の構造がはつきりとわかるというところでもある。さらに言い換えれば、企業が社会に構造を与える。

尊徳の言葉遣いに戻るならば、企業は一つの草であつて、そこに万物を凝縮的に表現する細胞が実現している。ならば、するべきことは一つしかない。

企業という一葉の草が、どのような条件で活性化し、どのような条件で自らの生命を伸張させるかを知ることだ。

このような考えは、抽象的な哲学や形而上学の仕事ではない。実践的でありながら、洞察を要する仕事である。後にドラッカーが述べるのが基本的な知的姿勢をよく表している。

「マネジメントとは、現代社会の信念の具現である。それは、資源を組織化することによつて、人類の生活を向上させることができる」との信念である。経済が福祉と正義の実現の強力な原動力になるとの信念の具現である。(略) 想像力だけの哲学や形而上の体系を築く者ではなく、一葉の草しか育たなかつたところに二葉の草を育てる者が、人類の福祉に貢献する者である」との思想の具現である」——『現代の経営』

### 『企業とは何か』とは何か③——三つの側面

ドラッカーは、どれほど企業がアメリカ社会の中で意味をもつかを、声高に、そして切々と語っている。そして、そこにはドラッカー自身を絞り上げてきたヨーロッパ社会の「ボジ」があつた。

その後、多くの優れた経営者がマネジメントを豊かなものとしてきた。マイケル・ポーターらは体系化と深化をせざるをえない状況にいた。

だが、ドラッカーとの本質的な相違が一つだけある。

社会システムそのものがマネジメントを含んでいない世界の中で、ドラッカーはその存在を主張し、その理論を深化させていかななくてはならなかつた。

『企業とは何か』は——というかこの本だけは——闘争的で論争的な気持ちをもたなければ、おそらく息づかいの<sup>3</sup>割から<sup>4</sup>割くらいは消えてしまおうだろう。

ドラッカーは目にしたものをそのまま文章化している。彼の感情が手のひらからこぼれ落ちるようにひしひしと伝わってくる。とにかく読みごたえのある本だ。

『企業とは何か』が最初に日本に紹介されたのは、1962年のことだった。当時のタイトルは、『会社という概念』、原題は「コンセプト・オブ・ザ・コーポレーション」だから、後者のほうが原義に近いのかもしれない。

新旧タイトルとなる「企業」と「会社」、たかが訳文の問題と軽く見ることはできない。問題にしたいのは、「企業」、「会社」のニュアンスの違いである。

一般に「会社」というとき、規模はまちまちである。町工場からグローバル企業まで、「会社」という。一方で企業というかどうか。一定規模以上の組織体が想定されているようにも思える。

さらに言えば、会社というと、人間的な色彩が強く、企業というと機能的な色彩が強いようにも感じられる。

たとえば、サラリーマンがネクタイを結びながら、「ぼく、今から会社に行くんだ」

とは言っけれど、「ぼく、今から企業に行くんだ」とは言わない。「うちの会社、超堅いからな」とは言っけれど、「うちの企業、超堅いからな」とは言わない。

会社とは、漢字としてみると、社というだけあって、絆を強調しているだけでなく、政（まつりごと）をも想起させ、ときには宗教的でさえある（ちなみに、「経営」という日本語もルーツは仏教にあるという）。

同じ組織体であっても、会社というとき、人間が第一に考えられており、皮膚の温かみのようなものを感じる。企業というところらかとみると、経済的な生産性を第一にとらえている印象がある。

ともに印象論にすぎない。どちらが正しいというのでもない。

では、ドラッカーはどう見たのだろうか。ドラッカーは会社を一つのものとは見なかった。

期待した役割に三つの側面がある。

一つは経済的な側面である。これは当然というべきかもしれない。特に高度な産業を前提とする社会においては、企業活動がなければ私たちの生活が成り立たない。

高度の産業社会は高度の分業を内に含んでいるからだ。

企業は製品やサービスの供給を經由して、経済的貢献が期待される。結果、経済的成果に寄与することを通じて企業は利潤を上げる。

第二は社会的側面である。企業はどうかあっても社会の中で存在を許されている。この視点はドラッカーの考えの中でも重要である。

特に経済を重視する風潮が高まれば高まるほどに、企業の社会的役割を論ずる意味はいつぞう大きなものとなってくる。

実はこの社会的側面を最初に立論し世の中に示したのが、ドラッカーの『企業とは何か』だった。企業は自らの活動を行うならば、どうしても社会とのかかわりをもたなければならぬ。

人材も社会から調達しなければならぬし、立地する近隣には住宅地だつてあるだろう。買っていたくのがふつうのお客ならなおさらである。

ならば、ほうっておいても企業には社会的側面があるし、できれば企業活動それ自体が社会貢献になるのがよいと考えたのだった。

第三が政治的側面である。これは少しわかりにくいかもしれない。ドラッカーは若いころ政治を関心の中心に置いていたこともあり、企業の政治的側面についてもしか

るべき紙幅を割いている。企業の政治的側面とは、時々問題になる政治献金のことなどではない。やはり人に関するものである。

政治とは秩序と権力に関する概念である。企業に勤めるものにとっては、企業という組織に所属し、活動していること自体が、一つの市民証の役割を果たすからである。

たとえば、「〇〇商事に勤めている」とか、「税理士をしている」というのは、単にそこで働いて給料をもらっているといつことを意味するわけではない。

その人は、その会社に所属し、その仕事に従事することによって、一人の市民としての自覚をもつことになる。

トクヴィルが『アメリカのデモクラシー』という本の中で、「地方自治は民主主義の学校」と述べたが、現代において企業こそが民主主義と自由主義の学校の役割を果たしている。

ちなみにドラッカーは「位置づけ」と「役割」と述べるのだが、人には社会的に、「どうあるか」と「何をするか」の二つがないと安定しない。

一般に企業はお金を稼ぐところと考えられているが、結論から言えば間違いとは言えないまでも、まったく足りない。

そのことは企業の成り立ちからも明らかである。というのは、企業は経済的要因から生まれたわけではないからである。

利潤は企業活動の親ではない。

むしろ、社会が高度化し、複雑化した結果として企業が生まれたというほうが正しい。つまり社会構造が必要とする組織を生み、それが企業だったのだ。

大胆な想定である。現代の政治も社会も国際関係も民族問題もある意味では、企業を中心に構造化されている……。確かにそう言われればはっとさせられる。

考えてみてほしい。昨今の企業活動の巨大化と広域化は、社会構造の忠実な反映ではないだろうか。別に企業がグローバル化したから、世界が一つになっているわけではない。むしろ社会や人がグローバル化しつつあるから、結果として企業がグローバル化のプレーヤーとして許されているにすぎない。

にもかかわらず、現在にいたって、企業は最も巨大かつ影響力ある組織であり続けている。

というよりもその力はときに国家をもしのぐ次元にまでなっている。今 구글 やフェイスブックなどの関係者を合わせれば、ちょっとした大国をいくつか束ねてもかな

わないだろう。

特に、ドラッカーが企業を目にしたときの驚きに私たちはもつと想像をめぐらせるべきかもしれない。そのちよつと前には、ナチスがヨーロッパを蹂躪し、信じられないくらいの死体の山ができたのだ。だから、ドラッカーが企業に期待したものが、「二度と全体主義を呼び起こさない」ものだったのは驚くにあたらない。

だが、今はどうだろうか。格差の固定化や若者を使い捨てるブラック企業などなど、七〇年前のドラッカーの危惧をもう一度考え直すべきときに来ているのではないだろうか。

### ⅢⅢ ドラッカーの話し方

#### ドラッカーの話法①——思考の前提に働きかける

ドラッカーがクライアントや聞き手と対するとき、その人の可能性を広げるにはどうするかに主題が置かれていた。方法は問いによっていた。問いによって、ドラッカーが求めたのは、自分の可能性や資質について考え抜くことだった。問いこそが洞察の導火線だった。

人は誰でも世界はこんなところだというイメージを持っている。世の中は、人や社会についての固定的なイメージに満ちている。

ほんの少し前までは、社会主義でみんなが幸せになると考えていた時代があった。あるいは、今なお企業は金儲けの道具だと考える人もいる。

しかし、「本当にそうなのだろうか？」

こんなふうに問いを投げかけることは、聞き手に対して、知っているつもりがこの世界についての固定的なイメージをいったん棚上げして、別の可能性に思いをさせてみ

ることを促す。

ドラッカーの問いは、自分が本当に時間と労力をかけるに値する使命は何かを意識を向けさせる。人はこの世界に対してとても独断的で偏狭である。よほどのことがなければ自分の視点による世界認識に疑問を投げかけることはない。

特に組織の中で高い地位に立つほどにその傾向は強くなる。人は自分が置かれている環境や取り巻く状況によって世界の認識の仕方が変化する生き物だからである。

自分のかかわる環境からの影響から自由であることは困難である。しかし、いったん自分のまとう鎧を脱いで、虚心坦懐に環境を見つめなおしてみることには大きな意味がある。

現実には私たちを取り巻く世界は考える以上に複雑である。自分では気付いていない自分の思考や行動のパターンがある。ドラッカーが問いを投げかけたのはまさにそこだった。

ドラッカーは常に視点を変えたところから問いを投げる。その基本として、本当に知るべきことを人は知っていない、知るべきなのに知らずにいることが無数にあるとの認識がある。

人はみな狭い環境の中で、限られたかかわりの中で生きているわけだから、ほうっておけばそれを全世界と錯覚する。この錯覚は決しておかしなものではなく、むしろ誰でも持つごく自然なものである。大切なのは、自分が狭い世界を生活しているのだという事実をしつかりと意識することだ。

ドラッカーは「人は組織の階段を上がれば上がるほど世界が見えなくなる」と言う。この指摘は痛いほどに正しい。人は自分が偉くなるほどに世界が広くなると勘違いがちである。本当は反対である。端的に言えば、新人社員と社長とは同じ会社であつてもまったく違う見方をする。むしろ偉くなるほどに世界は狭くなる。

ドラッカーが言いたかったのはこのことだった。人は誰もが、高度の構造化された世界を生活している。常に自分を取り巻く社会には異なる見解や異なる感性があることに敏感であるべきであろう。

本人にとつては快い香水の匂いが、隣の人にはものすごく不快というのは日常的によくある。自分とは異なる見解を積極的に知る努力をすることが大切であるというのが、ドラッカーが問いをツールとした最大の理由だった。むしろ自分と異なる見解を積極的かつ体系的に収集すべきときえ彼は言う。

ドラッカーの場合は、歴史を素材にしたストーリーが少なからず見られる。たとえば、技術がどのように社会に受容されるかを説明するのに、『ネクスト・ソサエティ』に次のような話がある。2000年、ITバブルが華やかだったころの『エコノミスト』誌によるインタビューである。

記者 「あなたは何年前、イノベーションについて五つの行うべきこと、三つの行わざるべきことを示しましたね。今日これに何を加えますか？」

ドラッカー 「イノベーションは体系的な活動である。それでいながら予測不能だ。ところで、あなたのズボンにはジッパーがついている？」

記者 「はい。」

ドラッカー 「ボタンではない。ところが、ジッパーはズボン用に開発したものでない。そもそも衣料産業で使われることは想定していなかった。穀物の梱用として開発したものだ。衣料に使うことは考えていなかった。」

製品の市場は想定していなかったところにある。常に起こっていることである。」

「ところで、あなたのズボンにはジッパーがついている？」というシンプルなお話から話が展開しているところに注目したい。

ジッパーは穀物袋から小麦がこぼれ落ちないように、縁いっばいのところで梱包可能にするための農夫のアイデアがきっかけだった。目端の利く誰かが、小麦袋を見てジーンズに応用したのがはじまりだったという。しかし、考えてみればジッパーとてからまりやすく、一度ひっかかると大変厄介だ。要はボタンよりましという理由で生き残っているにすぎない。

これなどは、聞き手の意識を刺激し、あらかじめある枠組みを取り外すのに、きわめて有効な問いと考えてよい。

技術についての膨大な専門知識を詰め込み式で次々にまくしたてられても、ドラッカーのこの小さなエピソードほどの効果は期待できないだろう。

聞き手に伝えるときも、問いはパワフルな道具となる。常に冷静で公平な立場から、「自分の人生に枷をはめてはいけない」ことを伝える。

聞き手が「世界とはこのようなものだ。人間とはこのようなものだ」と信じていることであっても、ていねいかつ親切に、俯瞰的な見地から問いをもってロックを外す。

ドラッカーの基本は、聞き手の世界観の核を認識し、そこに働きかける。聞き手の価値観と深くかかわっている。

ドラッカーのマネジメントでは、「強みを組織的に生かすこと」「自らの強みを最大化すること」に重きを置く。忘れてはいけないのは、自分の価値観で構成された世界よりも、現実の世界ははるかに複雑だということを伝えることだ。

自らの価値観がイコール世界ではない、言ってみればこんな当たり前のことを伝える。ドラッカーはそのことを私たちに徹底的に意識するよう迫る。

イノベーションなどは、経済的な要因というよりは、「気付き」という感情や心の動きにかかわる作用である。そうした側面を意識することで、自分を深く知ることができるようになる。

たとえば、今までわかっていたいながら実現できなかったようなことには、「言い訳」や「自己規制」がついて回るものである。しかし、イノベーションの多くは、本来の行動を妨げることになる言い訳や自己規制の類を乗り越えることによって実現される。やらない自分を正当化する自分に気付くということにおいて問いは有効な方法である。

問いの意味は、聞き手に考えさせることにある。問いを味方につければ、どれほど困難なことがあっても、現状の問題の根源にリーチすることができるようになる。枷

そのものが自分自身によってでっちあげられたものだと気付けるようになる。

そして、聞き手の中の限界を打破し、眠っている力に気付かせるだけの力が問いにはある。それがドラッカーによる話法の特徴の一つである。

### ドラッカーの話法②——ひたすら耳を傾ける

ドラッカーは「聞く」ことが、知識労働者であるための基礎的素養と考えていた。ひたすら耳を傾けることである。「聞く」ことがそこまで大切であることを知る人はさほど多くはない。

きちんと聞けない人がきちんと話せることはない。特に現在のような高度情報社会では、大切な情報は人と人とのさりげない会話の中にある。それに、ドラッカー話法の素材も、人から聞かせてもらったものの中に多く潜んでいる。

それにしても聞くということは、一つの立派な能力である。

周りを見回してみてもほしい。世の中には話したい人など掃いて捨てるほどいる。しかし、人の話が聞きたくてたまらないという人はさほどいない。

もしあなたが聞き上手であるならば、それだけで大変貴重な人材と言っていいくら

いに、聞き手は慢性的に供給不足である。

ドラッカーはこんなことを言う。

「人の話を聞くのは簡単である。口を閉じればいい」。

確かにそう言われれば簡単そうに聞こえるが、良き聞き手になるのは必ずしも簡単ではない。というのは人の話を聞くときは、自分を無にする必要がある。これは能力というよりも習慣の産物である。

人の思考はいつも動き続けている。人の話に耳を傾けているときも例外ではない。話を聞きながらもつい心の中で「おしゃべり」をしてしまう。

話を聞いていると、その話に触発されてつい自分自身とおしゃべりをしてしまう。この誘因に抗うのはかなりの精神力を要する。

しかし、ドラッカーほどの達人になると、耳をじっと傾けながら、話し手が「何を言っていないか」にも同時に耳を傾けていた。

こうしてみると、ドラッカーにとつて聞くとは受動的ではなく、能動的でクリエイティブな行為なのだということがわかる。

聞く力の大切さはあまり認識されていないと述べた。

特に口が立つ人ほどその傾向が顕著である。その種の人に共通するのは、ポジティブであればあるほどよいという誤った思い込みである。自分がいかに多忙であり、世界各地を飛び回っており、いかに著名人と知り合いであるかをまるで勳章のように他人に語る。それはフォルス（偽りの）・ポジティブである。

人物像から見れば、ドラッカーとは似ても似つかない。

何より言葉数の多さが説得力を保証するわけではない。むしろ自分自身にも周囲にも負担のかかる動きをすることは、自慢できることでも優秀さの証でもない。

豊かに伝える力を培うのであれば、もっと異なる方向に意識を向ける必要がある。その点、聞く力はあらゆる伝達力の土台となる。自分の持つものを最大限に聞き手に伝えたいのであれば、自分らしく人に耳を傾ける姿勢を身に付けるべきである。

どんな人でも、「謙虚に耳を傾けることが大事だね」と口をそろえる。しかし、その一方で、あまりの多くの人々が、進んでコミュニケーションを破壊するような明らかに損なことを続けている。

真に聞く力を味方につけたいと望むならば、まず行うべきは、自身の聞き方を細かくチェックすることである。

人が話しているときに割って入ったり、話題を強引に自分の関心に引き寄せたりなどの明らかな悪習に染まっていないだろうか。「ついつつかり」とか「悪気はないんだけど」などと言いつても、これらは人間関係を破壊する悪い習慣である。

甘んじていてはいけない。

以下は一般的に言われる聞くうえでの悪習である。

- ・目を見て話をしない
- ・相槌をうたない
- ・うなずかない
- ・無駄にうなずきすぎる
- ・途中で口をはさむ
- ・「でもね」「そっじゃなくて」などの否定語で受ける

・「だからさ」「何度も言ったことだけど」などのたたみかけを常用する

このリストに上げられたものを見直してほしい。いずれも「プラスメント話法」と言われるもので、相手を支配しようとする話法である。際立った美徳はあるだろうか。

一つもないはずである。

つまり、これらはドラスカールの話法以前に、当然の常識やマナーに反している。それでも、周囲を見回してみてもほしい。どれだけの人がついこのようなことをしてしまっているか。

コミュニケーション上のトラブルのほとんどは、言った内容よりも、言い方に起因している。同じように、話し手の不快感の大半は、聞き方の悪さに起因することが多い。

聞く秘訣とは非常にシンプルであり、誰もが知っていることばかりである。この機会にこと細かに自分の聞き方を検証してみてもほしい。聞き方を改めることなく、伝え上手になることはできない。悪習慣があるなら、それを断ち切ることである。

ドラスカール・スクールでマインドフルネスを教えるジェレミー・ハンターが挙げている例である。彼の同僚に、会議の席でいつも軽い皮肉なコメントする人がいた。その皮肉が必ずしも快いものではなく、出席者はいつも嫌な気持ちになっていたものだった。

問題はそこからである。あるとき、ハンターが本人に、どうしてそのような皮肉を言うのかと聞いてみると、驚くべきことに本人にはその自覚がなかったという。

ハンターはまず自らの悪習の自覚を促すところからはじめた。自分が人を不快にする発言をする癖を持っている、そのことを意識し、悪習から決別できたという。

ドロッカーは会話の早々に本題に入る無粋な人ではなかった。必ず話し手への関心をいくつかの質問として示した。一言で言えば、雑談から入った。雑談は、相手への人間的関心を示すうえで最も有効で即効性の高い方法である。

できれば、ここでもひたすら耳を傾けることである。口を閉じることである。質問をして耳を傾けることは、相手への最上級の敬意を示すうえで、最もすぐれた方法だからである。

さらには、雑談をしてくれたお礼に、話し手にその場で率直な感想を伝えられるとよい。

自分に対して何の先入観もない人から、率直に語られる感想ほどインパクトの大きなものはない。

- ・「とてもおもしろかったですよ」
- ・「はじめて聞く話でした」
- ・「友達にも聞かせてあげたいです」

誰にとつてもしつかりと話を聞いてもらえらるほどうれしいことはない。聞くということも、日常的に訓練できる習慣である。より精度の高い聞き方を身に付けることによつて、自然に必要な知識や情報が入ってきたら、聞き手にとつてもこれほどの成果はない。

こうした効果を考えると、現代人の大半は、聞けないばかりに損をしていることがあまりに多い。しかも、自らを優秀でリーダーシップと統率力に秀で、話し上手と思う人ほどその傾向が強い。彼らはアクセルだけを備えてブレーキを持たない自動車に似ている。

ドロッカーの言うように教えることは最高の学びである。ぜひそのようなフィードバックをすることで、話し手の強みや真の姿を教えてあげるとよい。そして次にその気付きを得るのは自分自身である可能性が高い。

### ドロッカーの話法③——ありのままに見る

ドロッカー話法の基本型は、「すべてをありのままに見る」ことに尽きる。ここで

ふと思われるかもしれない。

「ありのままで見ろ？ どう見ればいいのか」

そう、ありのままで見るといのは、決して簡単なことではない。

「ありのままに見る」とは何か。「質的」に見る。そして、目的として見るといふことだ。言い換えれば、相手を量として、あるいは手段として見てはいけないということである。

科学や論理の世界で問題となるのは量である。あるいは数字である。それで説明がすんでしまう。

ところが、人間を取り巻く現実の世界——このような世界をドラッカーは知覚の世界と呼ぶ——たとえば、色や音などを本当に知りたいと思うならば、質の体験をしなければならぬ。

そして、質として知覚するときには、相手が何かに仕える手段でなく、存在自体が目的なのだという前提で見なければ何も知ったことにはならないという。

たとえば、ドラッカーが嫌ったナチスの考え方は、人を国家社会のための手段としてとらえていた。だからこそ、国家社会の進歩にとって敵と見なせば、もはや目的と

して見る必要がない。強制収容所で灰にしまってななら問題ないのだというクリアな結論に一直線にいった。

ベートーベンの交響楽の豊かさを知るには、繊細に耳を傾けることによってしかできぬ。

音波の量だけでベートーベンの音楽の価値を測るのだと誰かが言ったら、誰もが愚かだと考えるに違いない。

ドラッカーが愛した日本画の美しさも色の波長の違いだけでは測れない。ドラッカー話法にとって特別に大切なのは、生命に関するものは一つの例外もなく質で考えなければ意味がないということである。もちろん会社も経営も経済も同じである。

すべて質的な存在ということだ。

ドラッカーはすべてを質的に考えるといつ視点で首尾一貫している。質で考えるところは、言い換えれば分割すれば意味をなくしてしまうというところでもある。石ころは分割しても石ころのままだが、赤ん坊は分割したらそもそも生命体でいられなくなる。私たちはうっかりするとそのことを忘れる。すべてを科学的に合理的に説明できる楽さにとらわれてしまう。そして、あるうことか、ロジカルな世界、量的把握の容易

な世界のほうに、ビジネスや人生を近づけようとしてしまう。論理のほうに実生活を引っ張り込んでしまうのである。

イデオロギーがまさにそれである。イデオロギーは頭の中だけでしか成立しない知的体系だ。そうすると、数字で説明可能なものだけを残して、ほかの世界は見えなくなってしまう。特に人間のもつ現実が見えなくなってしまう。

頭の中で捏造された論理に現実の世界をゆだねてしまうと現実からどんどん離れていく。生きていない論理に合わせて人間社会が機能するほうがどうかしている。

ドラッカーは、質的体験のなかで、マネジメントや社会、人間の問題を質や目的の問題としてとらえようとした。彼はすべてマネジメントは例外なく人間の問題に戻ると断言している。

質的体験のなかで世界を見ないかぎり、本当の意味でのドラッカーの話法を紡ぎだすことはできない。彼はどこまでもこの世界の質的な意味を探りながら、マネジメントを打ち立てたからである。

では、質として見るとはどのようなことなのか。

一言で言えば、形態で見ることである。かたちに着目することである。

ドラッカーが尊敬してやまなかったストーリーテラーの巨人ゲーテは形や色彩の研究でもあった。形は質的体験を基本とするもので、芸術的なアプローチによって深められる。形こそが内面世界と質的体験を結び付けてくれる決め手なのだ。

ゲーテは質的に体験していく考え方を対象的思考と呼んだ。対象的思考を一人ひとりが自分のものにしていくと、あらゆるものを質的に見ることができるようになる。

そして、この対象的な思考をさらに深めていくと、今あるものの目に見えない可能性まで予感として感じ取ることができるようになる。ドラッカーはそれを「すでに起こった未来」と呼んだ。

ドラッカーはゲーテに学び、対象的思考を訓練した。何によってか。芸術である。日本画や、文学によってだった。

ドラッカーの書齋には、ビジネス書はまったくなかった。ほとんどが芸術書、歴史書、そして小説だった。ドラッカーがリベラル・アーツを重視した理由もここから理解できる。

彼は若い学生に、マネジメントを身に付けたいなら、短い小説を書いてみるように指導していたことがある。芸術的感性はあらゆる対象的思考を育むうえで、格好の資

源である。

対象的思考の訓練はドラッカーに言葉を学ぶ人にとっても大切なことではないかと思う。

芸術は目的の世界である。

芸術は対象的思考の回路を提供してくれる。そのことを意識するのとはしないのでは長い時間が経つうちに大きな開きを生んでくる。

質に着目するゲーテの対象的思考は、特に聞き手との関係で意味を持つ。

第一が、聞き手を量ではなく質として考えるということである。手段ではなく目的として見ることである。私たちのなかの想像力を培う思考ともいえる。想像力を通して、一人ひとりを質的にとらえていくことが、人間としての理解につながっていく。

同じことはあらゆる人間活動にも開かれている。顧客、取引先、社員、同僚……。ドラッカーはこのことを現代にふさわしいアプローチで徹底的に示してくれた。

特に現代のビジネス社会の人間関係では、つい批判的に見がちになる。あたかも、お客が商品を値踏みするように、何か文句を言つて当座の値段を下げさせることが短期的には得になる、そんな見方が幅を利かせている。時には批判的な意見を言う人の

ほうが知的に見られることさえある。

しかし、批判は長期的には生産性を保証しない。信頼というかけがえのない資産を毀損するからだ。

周囲を見回して、どれくらいの専門知識があるだろうかとか、このなかで自分より偉い人がどれくらいいるかとか、そのような見方をするととたんに空気が冷たいものとなり、信頼は氷のように溶けていく。

そのようなものではなく、一人ひとりが芸術作品のように、私たちが美術館に行つて作品を一枚一枚心を開いて見るように、かけがえのない作品のようにひたすら理解に努めるときにどのような人間関係でも芸術的な雰囲気が生じる。

同時に、相手がどのような生き方をしているのかが見えてくると、それは一つの新しい世界を手にしたのと同じことになる。そのようなことをドラッカーはまさしくマネジメントの実践のなかで実現させようとした。