

## ドロッカーとNPO経営—POからNPOへ—

## ドロッカー思想の旅路 —その5—

(公財) えひめ地域政策研究センター

特別研究員 水口 和壽



## 今回の話題：『傍観者の時代』以降の業績とドロッカー思想の到達点

私はこれまで4回に分けて、ドロッカーの思想の形成過程を、主にドロッカーの半自伝『傍観者の時代』(Adventures of a Bystander, 1979)を手掛かりに、私自身の解釈を加えながら考察してきました。前回(その4)で説明したように、『傍観者の時代』の最終章(第15章)は「お人好しの時代のアメリカ」であり、それは1941年12月7日(ハワイ時間)の日本海軍による真珠湾攻撃を転機に、アメリカが「孤立主義」から「国際主義」へ転換し、第二次世界大戦への参戦と太平洋戦争への突入(日米開戦)で終わっていました。それから76年後の2017年1月20日に、アメリカでは「米国第一主義」を掲げる実業家のドナルド・トランプ氏が第45代アメリカ大統領に就任し、「国際協調路線」から「一国中心主義」に逆戻りさせるような彼の言動が、アメリカ国内はもとより、世界中に大きな波紋と衝撃を与えています。そのことについても前回、少し触れました。

『傍観者の時代』が出版されたのは1979年、ドロッカー69歳の時です。1941年の太平洋戦争勃発から『傍観者の時代』が出版される間に、アメリカは世界一の「覇権国家」になり、ドロッカー自身もベントン大学、ニューヨーク大学、クレアモント大学で教鞭を執り、数多くの経営関連書を出版し、GMを始めとする世界中の大企業、政府、非営利組織(NPO)等の経営相談(経営コンサルティング)の仕事を引き受けることによって、「マネジメントの父」ないし「マネジメントの発明者」と呼ばれるようになります。今回(その5)は『傍観者の時代』出版以降の業績も含めて、ドロッカー思想の到達点を確認します。なお『傍観者の時代』は1994年に新版が出ており、ドロッカーが次のような「新版への序文」を書いていますので、先に見ておくことにしましょう。

「私は大学で宗教学を講義していたことがある。神学のたぐいは教えなかった。(中略)実際には神は多様を愛でる。事実、人間ほど多様な生き物はいない。(中略)本書は、その多様な個についての本である。私はこれまで多様性を追求してきた。ところがこの50年、世は、集権、順応を求めた。思考と行動の一律を求める全体主義は、その典型だったにすぎない。民主主義においても、趨勢に大差はなかった。私は、政治、哲学、歴史、マネジメント、技術、経済のいずれについてであれ、多様性と多元性の大切さを説いてきた。政府や大企業による集権と一律が求められているときに、分権、実験、コミュニティを説いた。政府や大企業が求められている分野において、多様性と独自性の守り手、価値の担い手、市民性の守護者としてのNPO(非営利組織)の役割を論じた。私は流れに逆らってきた。(中略)この60年間私が説いてきたものは、コンセプトとしての社会の多様性だった」(P. iii~iv)と。続けてこうも言っています。

「本書は、二つの世界大戦の間のヨーロッパとアメリカという、過ぎ去った日々を伝えようとするものである。実のところ、私が本書を構想したのは、私自身の子供、学生、若い友人たちにとっては、それらの日々が、急速に、古代アッシリアの都や神々のように、理解しがたいものになりつつあることを感じたためだった。(中略)本書の登場人物は、どの時代にもいるような人たちである。ところが、その彼らが、過ぎ去ったあの時代の本質を伝えている。(中略)私は、私の心を打った人たちを登場させた。それぞれが、それぞれの話をもつ人たちであった、しかも、観察と解釈の価値のある人たちだった。そして何よりも、社会とは、多様な個と、彼らの物語からなるものであることを教えてくれる人たちだった」(P. v~vi)と。

かくして、我々は『傍観者の時代』(新版)を読むことで、

ドラッカーのマネジメント思想は、ドラッカーが幼少年期から青年期にヨーロッパで受けた教育とそこで出会った「忘れられない人々」から得た知見に加えて、アメリカに移住してから知り会った「観察と解釈の価値のある人たち」との交流の中で思索し、構築されたものであるということを改めて知ることができるのです。ところで、日本では2019年5月に新元号がスタートし、明治、大正、昭和を経て、平成の時代が終わろうとしている現在、『傍観者の時代』の新版が出た1994年当時のドラッカーが語るように、過去は若い人たちにとって「理解しがたいもの」になりつつあります。現在の筆者（水口）の心境は、25年前のドラッカーの心境に近いものがあります。筆者は、これから新しい時代に向けて世界と日本の進むべき道は、また我々一人ひとりがとるべき行動は、ドラッカーがその生涯をかけて思索し、構築した「多様性を追求するマネジメント」の実践による以外にないと考えます。そのように考えるからこそ、「ドラッカー思想の旅路」の後半部分、とりわけ『傍観者の時代』出版以降の業績を今一度整理して、一先ず本稿を終えたいと思います。

## 19. 「マネジメントの父」ドラッカーの誕生

ドラッカーがアメリカに移住して初めて目にしたのは、古いヨーロッパとは違った新しい産業社会の景色でした。ドラッカーは1939年に処女作『「経済人」の終わり—全体主義はなぜ生まれたか』(The End of Economic Man—The Origins of Totalitarianism)を出版した後、1942年に『産業人の未来—改革の原理としての保守主義』(The Future of Industrial Man—A Conservative Approach)を出版します。処女作『「経済人」の終わり』が「ファシズム全体主義批判」の書であったのに対して、第2作目の『産業人の未来』は、「アメリカ産業社会の行方」について考察した書です。ドラッカーは「同書をヨーロッパが第二次世界大戦に突入したあとに書き始め、アメリカが参戦する前にはほとんど書き上げていた」と言います。それは「正統保守主義者」を自認するドラッカーが、「戦後世界に何を期待するか。そのためにいま何をなすべきか」を自問自答した書であり、一人ひとりの人間に「位置」と「役割」を与え、「自由で機能する社会」をつくるために、アメリカの産業社会にその未来を託した書でした。

しかし、産業社会の中心にあるのは企業(株式会社)です。ドラッカーは政治学者としてスタートしていますので、それまで本格的な企業調査をしたことがありませんでした。そのような時に『産業人の未来』を読んだGM幹部から同社の内部調査を依頼され、1年半かけてGMの組織調査を行い、そこで得られた知見をもとに、1946年に『企業とは何か』(Concept of the Corporation)を出版します。同書は世界初の企業論でしたが、GMの会長アルフレッド・スローンや同社の経営陣には不評でした。理由は本稿(その3の12)で述べたように、企業の社会的使命(社会的責任の所在)に対するスローンとドラッカーとの認識の相違でした。しかし、同書はその後GMのライバル企業であったフォード社再建の教科書となり、第二次世界大戦後の世界の大企業、政府機関、非営利組織(NPO)等の組織改革ブームの火付け役となります。

余談になりますが、同書の翻訳本は2008年にダイヤモンド社から出版されたドラッカー名著集⑪の上田惇生訳が最新版です。上田訳本にはもう一つ2005年に出版された『企業とは何か—その社会的使命』(ダイヤモンド社)があります。その他、同書の翻訳本には1966年に東洋経済新報社から出版された岩根忠訳本と、同時に未来社から出版された下川浩一訳本があります。岩根訳本の書名は『会社という概念』であり、原著タイトルの直訳が書名になっていますが、下川訳本の書名は『現代大企業論(上・下)』です。筆者(水口)は、研究者として駆け出しの頃、企業論研究の第一人者であった法政大学の下川浩一先生の研究室を訪れ、下川浩一先生を介して当時ドラッカー研究に没頭されていた立教大学の三戸公先生と出会い、ドラッカー理論に邂逅したことを今でも懐かしく思い出します。

三戸公先生は1966年に『アメリカ経営思想批判—現代大企業論研究』(未来社)を出版された後、1971年に『ドラッカー—自由・社会・管理』(未来社)を出版され、1973年には『官僚制—現代における論理と倫理』(未来社)を出版されておられました。筆者(水口)が三戸先生にお会いした頃、三戸先生は立教大学の院生たちと外書購読でドラッカー著作の輪読をしておられ、その成果を1979年に三戸公・上田驚・斉藤貞之・麻生幸・晴山俊雄の共著で『ドラッカー新しい時代の予言者—「経

済人の終焉」から「傍観者の時代」まで』（有斐閣新書）として出版されました。また、近年2011年に文真堂から『ドラッカー、その思想』を刊行されておられます。三戸先生は同書のまえがきで「ドラッカー経営学がいかなる位置と意義をもつのか、を問い直さなければならない」と改めて主張されています。三戸公先生のドラッカー思想への取組みに対する研究者としての「真摯さ」に頭が下がるばかりです。

話をドラッカー思想の検討に戻します。ドラッカーの初期業績である『「経済人」の終わり』『産業人の未来』『企業とは何か』の3冊は、ドラッカーの「政治3部作」と言われていますが、そのうち第3作目の『企業とは何か』は、後に出版されるドラッカーの「経営3部作」（『現代の経営』『創造する経営者』『経営者の条件』）の架け橋となる業績です。ドラッカーは1949年にニューヨーク大学（NYU）大学院経営学部教授に就任し、学部長としてマネジメント研究科（ビジネススクール）を創設します。NYUのビジネススクールはハーバード大学、マサチューセッツ工科大学（MIT）に次いで米国3番目のビジネススクールです。ドラッカーは、ここで1971年に南カリフォルニアのクレアモント大学へ移籍するまで22年間にわたり教壇に立つことになります。

NYUに赴任したドラッカーは1950年に『新しい社会と新しい経営』（The New Society）を出版し、第二次世界大戦後、世界各国に形成された産業社会とそこにおける産業秩序の問題と原理を体系的に分析します。これもまた「政治・社会論」から「経営論」への「架け橋となる業績」の一つだと言うこともできますが、ドラッカーの経営論（マネジメント論）の特徴は、社会（全体：マクロ）と企業（個別：ミクロ）の研究を交互に繰り返す（フィードバックする）ところにあります。ドラッカーの口癖は、自らは「経営学者」ではなく「社会生態学者」でした。ドラッカーは常に社会の動向に眼を向けながら、その変化を逸早くマネジメント論に組み込んでいくのです。

その後、ドラッカーは1954年に『現代の経営』（The Practice of Management）を出版しますが、同書こそドラッカー経営学の原点であり、世界初のマネジメント書でした。同書にはマネジメントの本質から経営管理者のなすべき仕事までの全てが網羅されており、ドラッ

カーが「マネジメントの父」あるいは「マネジメントの発明者」と言われるようになったのは、同書の出版によって言うて過言ではありません。同書出版後にドラッカーは多くの企業で経営相談の仕事（経営コンサルティング）を開始しています。その中にはGE、シアーズ・ローバック、IBMといった大企業が含まれており、その経験を基に1964年に『創造する経営者』（Managing for Results）を出版。さらに1966年には『経営者の条件』（The Effective Executive）を出版しています。『創造する経営者』では「事業戦略」（ビジネス・ストラテジー）の重要性を論じ、『経営者の条件』では「成果をあげる5つの方法」（①時間を管理する、②貢献を考える、③強みを生かす、④集中する、⑤成果をあげる意思決定をする）が提示されています。

1950年～60年代は、多くの経営学者や経営コンサルタントが登場して「マネジメント・ブーム」になります。そこで頻繁に使われるようになった用語は「成果（Results）」「能率（Effectiveness）」と言った言葉ですが、ドラッカーの「能率」概念は1938年に『経営者の役割』（The Functions of the Executive）を著したC.I.バーナード（1886～1961）の「有効性」（Effectiveness）と「能率」（Efficiency）の概念のことです。バーナードの「能率」（Efficiency）概念は「目的達成度合い」を示す「有効性」（Effectiveness）の概念ではなく、「目的達成のために他人に迷惑をかけてはならない」という意味での「能率」（Efficiency）の概念を指しています。ドラッカーは、常に「社会の中の企業の役割」を念頭に置いていたわけですから、企業が自らの「成果」を挙げるために他人（社会）に迷惑をかけることは許せなかったはずで、どれだけ多くの企業経営者がドラッカーの真意を受けとめていたかはともかくとして、この3冊（『現代の経営』『創造する経営者』『経営者の条件』）はドラッカーの「経営3部作」として、世界中の多くの企業経営者に愛読され、永らく経営実践の指南書（ガイドブック）となりました。

## 20. マネジメントの集大成とドラッカーの時代認識の変化

1973年にドラッカー経営学を集大成した『マネジメント—課題・責任・実践』（Management: Tasks,



Responsibilities, Practices) が刊行され、ここにドラッカーの「マネジメントの体系化」が完成します。同書の翻訳本は、1974年に野田一夫、村上恒夫監訳により、ダイヤモンド社から「上・下」2冊本として刊行されましたが、あまりに大部（原著800頁、訳書1300頁）であったために、同翻訳チームの一人であった上田惇生氏がドラッカーの同意を得た上で、1975年にそのエッセンス部分のみを抽出した『抄訳マネジメント』を出版します。同書は1975年の発売から25年間で36版を重ねる超ロングセラーでしたが、刊行後四半世紀を超えたこともあって、上田氏はマネジメントをめぐる状況の変化を踏まえ、末尾に「マネジメントのパラダイムが変わった」の付章を加えて、2001年に『(エッセンシャル版) マネジメント—基本と原則』を出版しています。

上田氏はドラッカー著作のほぼ全てを翻訳し、「ドラッカーの分身」と言われていますが、ドラッカー全著作の中から11冊を厳選して、2008年にダイヤモンド社から「ドラッカー名著集」全15巻を刊行され、その内の3巻(⑬⑭⑮)が『マネジメント』(上・中・下)に割り当てられています。大著『マネジメント』の翻訳本について言えば、先の野田・村上監訳本とこの上田訳本の他に、もう一つ有賀裕子訳『マネジメント—務め・責任・実践』(日経BP社、2008年)が4冊本(I・II・III・IV)として出版されています。上田訳ではサブタイトルの「Tasks」が「課題」と訳されているのに対して、有賀訳では「務め」と訳されており、両訳の微妙な違いが興味深いところです。

ここで上田惇生氏の略歴について簡単に触れておきます。上田氏は1938年埼玉県生まれ。1964年慶応義塾大学経済学部卒。経団連会長秘書、国際経済部次長、広報部長を経て、2001年埼玉県行田市にものづくり大学設立(同大学の名付け親で初代総長は哲学者の梅原猛)、同大学教授を経て、立命館大学客員教授に就任。2005年11月11日にドラッカーが死去した後、2005年11月19日に日本でドラッカーを慕う人たち(ドラッカーファン)によって「ドラッカー学会」が設立され、上田氏は2005年～2011年までドラッカー学会の初代会長を務められました。2011年からは同学会の学術顧問に就任されておられましたが、筆者(水口)は本稿執筆中の2019年1月10日、上田氏逝去の報に接しました。81

歳でした。日本における「ドラッカーの分身」とされた上田氏のご冥福を心よりお祈り致したいと思います。またものづくり大学の初代学長を務められた梅原猛先生も2019年1月12日に逝去されました。享年93歳。「日本文化を21世紀に生かせ」と言い続けられた哲学者梅原猛先生と「21世紀は日本の時代である」と激励してくれた「知の巨人」ドラッカー。二人の大家の期待に後続の我々若い世代はどこまで応えることができるのでしょうか。

ところで、2009年に放送作家の岩崎夏海氏が『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』(ダイヤモンド社)という青春小説を出版し、販売部数280万部という爆発的な「もしドラ」ブームが起きましたが、その小説の主人公(川島みなみ)が読んだのは、『(エッセンシャル版) マネジメント』でした。「もしドラ」ブームのお陰で、『(エッセンシャル版) マネジメント』の販売数も2011年には100万部を突破したと言われています。さらに、岩崎夏海氏は2015年に「もしドラ」の第2弾(続編)として『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「イノベーションと企業家精神」を読んだら』(ダイヤモンド社)を出版しています。こちらは「もしイノ」と呼ばれ、徐々に販売数を増やしているようです。岩崎氏によれば、「もしイノ」の方は「競争社会を生き抜くすべての組織で役立つ本」、また「競争によって居場所を失った登場人物がドラッカーの本を足がかりにそれを再発見していく物語」だそうです。仮に「競争社会における人々の居場所作り」にドラッカーの『イノベーションと企業家精神』が活用されるのであれば、「働き方改革」が話題になっている昨今、「もしイノ」はもう少し販売数を伸ばしてもよいはずです。

ここで、ドラッカーの時代認識の変化について見ておくことにします。ドラッカーは1950年代～60年代、さらに70年代に至る時期に、産業社会の変貌について括目し、我々が進むべき道を示唆しています。その一つに1955年に出版された『オートメーションと新しい社会』(America's Next Twenty Years)があり、もう一つに1957年に出版した『変貌する産業社会』(Landmarks of Tomorrow)があります。前者は、アメリカで始まった科学的管理法(テーラーシステム)が引き起こす失業問題とこれから将来アメリカが取り組むべ

き政治的・経済問題について論じています。後者は、産業社会の出現を歴史の大きな転換点として捉えた上で、17世紀の哲学者であるデカルト流の物事を部分に分解して機械（論）的に捉える「機械論的世界観」、言い換えれば「モダン（近代合理主義）」の世界観から「名もなき新しい時代の世界観」、言い換えれば「ポストモダン（脱近代合理主義）」の世界観へ転換すべき時代がきていることを逸早く指摘しています。

しかし、実際には2つの世界観（「モダンの世界観」と「ポストモダンの世界観」）は並存しながら、と言うよりも「ポストモダンの世界観」が何たるかよく分らないまま、時代は進んでいきます。そのため、ドラッカーは『変貌する産業社会』の出版から11年後の1968年に『断絶の時代』（The Age of Discontinuity）を出版し、さらに11年後の1979年に『傍観者の時代』（Adventures of a Bystander）を出版するのです。1968年に刊行された『断絶の時代』は、1957年に刊行された『変貌する産業社会』の問題提起（モダンからポストモダンへ）を更に一層深める内容のものでした。第二次世界大戦後の世界は「米ソ（東西）冷戦体制」下に置かれ、ソ連に率いられた東側陣営と米国に率いられた西側陣営が「体制の優位性」を競い合って、宇宙開発競争（スペースレース）や大工業地帯（コンビナート）建設競争に凌ぎを削り、先進諸国は「大量生産・大量消費時代」となり、その結果として1960年代の後半に「公害問題」や「地球環境問題」が深刻化します。

既に『変貌する産業社会』の中で「機械論的世界観」の限界を指摘していたドラッカーは、1968年刊行の『断絶の時代』（The Age of Discontinuity）の中で「あらゆるものが、あたかも群発地震のように動き出した。地底の奥深くでプレートの移動が起こっているに違いない」として、①新技術・新産業、②世界経済、③社会と経済、④知識の領域の4つの分野の基底分析を行い、①企業家の時代、②グローバル化の時代、③組織社会の時代、④知識の時代の到来を指摘した上で、この「不連続・断絶の時代（Era of discontinuity, break）」を乗り越えるためには、「機械論的世界観」から「生物的（生命論的）世界観」への大転換が必要であることを、改めて強調しています。『断絶の時代』は2007年に最新版（ドラッカー名著集⑦）が出ていますが、この最新版を翻訳した

上田氏は「訳者あとがきで」の中で、「1965年頃に始まったこの転換期は、2025年頃まで続く」と述べています。

とすれば、この「不連続」な「断絶」状態は、これからはしばらく続くということになります。しんどいことですが、なんとかして乗り切っていく「知識」ないし「知恵」が必要であるということになるのでしょうか。1973年にドラッカーが出版した大著『マネジメント』は経営者だけではなく、我々一人ひとりがそのような『断絶の時代』に立ち向かい、乗り越えていくための指南書であり、処方箋であったとも言えるわけです。また1979年に出版された『傍観者の時代』はドラッカー自身が、身近な人々と自らの過去を振り返り、この「断絶の時代」ないし「不確実性の時代」をいかに生きるべきか（いかにあるべきか）を見極めるための一大作業だったと言えるのかもしれませんが、ドラッカー自身は構想30年、執筆3日と言っていますが、本書の執筆がドラッカーにとって「大作業」であったことは間違いありません。『傍観者の時代』は多くのドラッカー著作の中でも「一番面白い本」と言われています。

## 21. ドラッカー思想の深化：『断絶の時代』（1968年）から『新しい現実』（1989年）まで

1968年に出版された『断絶の時代』の問題提起は1980年代～90年代、更に21世紀になっても続いています。この間に出版されたドラッカー著作（処方箋を含む）を通して、ドラッカー思想がどのように変化（深化）していったのかを見ておくことにします。まず、70年代の後半の1976年に『見えざる革命』（The Unseen Revolution）を出版します。これは人口構造が激変する様相とその帰結として、今後、年金基金が最大の資本家（株主）になることを予測した書物で、高齢化社会の到来に着目した古典です。「年金革命」については「誰も気づかなかつた革命」でした。同書は1996年に『見えざる革命—年金が経済を支配する』（The Pension Fund Revolution）と改題されます。年金基金が資金運用のために投資先企業に圧力をかけ、経営トップを交替させることすらも起こってきたのです。当時、年金は企業統治（コーポレートガバナンス）の主役になったとさえ言われました。また、「会社（株式会社）は誰のものか」といった議論も盛んに行われるようになりました。『見

えざる革命』のメインテーマは高齢化社会の到来でした。ドラッカーは同書の中で「定年制の延長・廃止は不可避」と述べていました。その後1982年に『変貌する経営者の世界』(The Changing World of the Executive)を出版し、その中で改めて「65歳定年延長」の提案をしています。わが国では今「65歳定年制」が話題になっていますが、ドラッカーは40年以上前に『見えざる革命』の中で、それに取り組むべきだと主張していたのです。

ところで、『傍観者の時代』が出版された1979年は「第2次オイルショック」が勃発し、その後は「バブル経済」になります。ドラッカーは逸早く1980年に『乱気流時代の経営』(Managing in Turbulent Times)を出版して、「バブル経済」に警鐘を鳴らしています。同書におけるドラッカーのメッセージは、「乱気流をもマネジメントしなければならない」「乱気流の時代にあっては、経営管理者にとって最大の責任は、自らの組織の生存を確実にすることである」でした。同書は「時代」や「転換」の書であるという前に、「乱気流時代」における「マネジメント」の書であったわけです。それを踏まえた上で、1985年に『イノベーションと企業家精神』(Innovation and Entrepreneurship)が出版されるのです。つまり「乱気流時代」を乗り切るマネジメント上の手法として『イノベーションと企業家精神』が書かれたのです。同書の中では、イノベーションの7つの機会(①予期せぬ成功と失敗を利用する、②ギャップを探る、③ニーズを見つける、④産業構造の変化を知る、⑤人口構造の変化に着目する、⑥認識の変化をとらえる、⑦新しい知識を活用する)が提示され、企業家精神と企業家戦略の重要性が力説されています。事実『イノベーションと企業家精神』の重要性は2008年9月の「リーマンショック」(米国リーマン・ブラザーズ社の経営破綻)に端を発する世界的なデフレ経済の深刻化の中で、より一層強く認識されるようになります。

2015年に岩崎夏海氏が「もしドラ」の第2弾として、「もしイノ」を出版し、その中で主人公(岡野夢)が活用し、高校野球チームメンバー一人ひとりの「居場所探しをした」のが本書の目的であったということについては、先に少し触れておきました。リーマンショック後の日本では、大企業がリストラを断行して、非正規社員の整理(派遣切り)を行い、行き場を失った人々(路上生活者)に

避難場所を提供するため、2008年12月15日～2009年1月5日までの間、東京都千代田区日比谷公園内に「年越し派遣村」が開設されたことが話題になりました。岩崎夏海氏の「もしイノ」執筆動機は、「競争社会における人々の居場所」の掘り下げだったそうです。先の『変貌する経営者の世界』とこの『イノベーションと企業家精神』に共通するドラッカーの思想は、いずれも「人を大切にすること」であったのだと気づかされて、改めてハットさせられます。

ドラッカーは1986年に『マネジメント・フロンティア』(The Frontiers of Management)を出版し、「明日の世界は、政治家、官僚、学者ではなく、組織に働く普通人によって開拓される。本書は、差し迫った意思決定に日々直面している組織のリーダーのために、マネジメントのフロンティアとして、起きつつある新しい機会と現実について、洞察と展望を与えるものである」と述べています。そしてその上で、①経済、②人、③マネジメント、④組織の諸側面を詳しく分析した後、終章で改めて「社会的イノベーション—マネジメントの新展開」について述べているのです。かくして、今後のマネジメントの方向性と課題は、「ソーシャル・イノベーション」にあると言うわけです。最近、「イノベーション」という言葉を耳にすることは多いのですが、「社会的課題の解決」のために「イノベーション」があるのだということをお心しておきたいものです。

その後、ドラッカーは1989年に『新しい現実』(The New Realities)を出版します。1989年はベルリンの壁が崩壊し、冷戦体制が終焉に向い始めた年でした。中国で天安門事件が起きたのもこの年です。『断絶の時代』の出版から20年が経っていました。『新しい現実』の目次は、①政治の現実、②多元社会の到来、③経済と環境の行方、④知識社会に関する分析であり、終章は「分析から知覚へ—方法論の変化」となっています。実はこの終章のテーマこそ、『断絶の時代』の課題であり、「ポストモダン」が求める手法だったのです。同書の中で、ドラッカーは「唯一の正しい答えはない」「答えは複数ある。だが、そのうちかなり正しいといえるものさえ一つもない」。但し「ライオンが檻から出れば、責任は飼主にある。不注意によって檻が開いたか、地震で檻が開かれたかは関係ない。ライオンが凶暴であることは避けら



れない」と「野獣の原則」について述べています。日本では1995年1月17日に阪神・淡路大震災、2011年3月11日に東日本大震災と東電福島第一原発事故、2016年4月14日に熊本大震災が起きました。そして、近い将来に「南海トラフ地震」が起きることが予想されています。今こそ、我々は「野獣の原則」を念頭に置いて、地震・防災対策を考え、行動しなければならないと考えます。

## 22. ドラッカー思想の到達点:『非営利組織の経営』(1990年)から『明日を支配するもの』(1999年)まで

ドラッカーの執筆活動は90年代に入ると益々活発になり、2005年11月11日に95歳で亡くなる直前まで続きます。ドラッカーは1990年に『非営利組織の経営』(Managing the Nonprofit Organization)を出版します。ドラッカー80歳のときの著作です。同書は非営利組織の経営についての世界で最初の本格的な著作であり、現在でもNPO関係者からバイブルとされている古典です。ドラッカーは同書の「まえがき」の中で、次のように述べています。「私が非営利組織のために働きだした1950年頃、政府と大企業が支配的な存在であったアメリカ社会において、非営利組織は付け足し的な存在だった。今日では状況が一変した。非営利組織はアメリカ社会の中心的な存在となりアメリカ社会そのものを特徴づける存在となった」。しかし、非営利組織のために開発されたマネジメントの理論と手法はなく、すべてビジネスのために開発された手法を使っている。「かくして非営利組織の実験の経験に基づき非営利組織の現実と関心に焦点を合わせた理論と手法が、今日ほど求められている時はない。今日、非営利組織は二つの重大な課題に直面している。第一は、寄付者を参加者にすることである。第二に、あらゆる人に絆としてのコミュニティと目的の共有を与えることである。ボランティアは、報酬を得ないからこそ、自らの貢献から満足を得なければならない」と述べています。かくして、ここにドラッカーが『非営利組織の経営』を出版した動機(目的)が明確に記されているのです。

ドラッカーは同書の出版と同時に「非営利組織ためのピーター・F・ドラッカー財団」を設立し、非営利組織(NPO)の支援に力を入れるようになります。ドラッカー

は営利組織からはコンサルタント料を取ったが、非営利組織からはコンサル料を取らなかった。仮にコンサル料を貰っても、それと同額を当該NPOに寄付したと言えます。ドラッカー自身が「文筆家」であると同時に「実践家」でもあったわけです。ドラッカーのマネジメントは「実践」を最優先しています。そのドラッカー財団が1993年に『非営利組織の「自己評価手法」』(Drucker Foundation, Self-Assessment Tool for Nonprofit Organization)を出版しますが、同書を翻訳したのは田中弥生氏です。田中氏は、同書の翻訳準備のため1995年3月にクレアumont大学に出かけてドラッカーと交流を深め、帰国後もドラッカーが亡くなる直前の2005年までの15年間、ドラッカーと往復書簡を交わした日本で唯一の愛弟子です。田中氏は2012年4月～2016年3月まで「日本NPO法人(1996年設立)」の会長を務められましたが、2012年に『ドラッカー2020年の日本人への「預言」』(集英社)を出版しています。その「預言」とは「これからの組織は営利から非営利へ舵は大きく切られる」でした。

なお、「ピータードラッカー財団」は、その後非営利組織が卓越した成果をあげられるよう各界の識者400名を動員して「リーダー・トゥー・リーダー財団」に改組されますが(ドラッカーは同会名誉会長に就任)、同財団は『非営利組織の成果重視マネジメント』の姉妹書として、2008年に『経営者に贈る5つの質問』(The Five Most Important Questions You will Ever Ask About Your Organization)を刊行しています。著者はドラッカーとリーダー・トゥー・リーダー財団ですが、特別寄稿者として、ジム・コリンズ、フィリップ・コトラー、ジェームズ・クーゼス、ジュディス・ローディン、V.カストゥーリ・ランガン、フランシス・ヘッセルバインが名を連ねています。同書の翻訳者は上田惇生氏です。同書は非営利組織の経営ツールとして開発されたものですが、今日では広く企業の経営コンサルタントのツールとしても使われています。その「5つの質問」とは「質問1. われわれのミッションは何か?」「質問2. われわれの顧客は誰か?」「質問3. 顧客にとっての価値は何か?」「質問4. われわれにとっての成果は何か?」「質問5. われわれの計画は何か?」です。

ところで、1990年はソ連が崩壊し、「東西冷戦」が

終結した画期的な年でした。しかも、日本では1995年に阪神・淡路大地震、オウム真理教による地下鉄サリン事件という戦後史における最大級の事件が起きました。一方テクノロジーの分野では「Windows95日本版」が発売され、「インターネット元年」と呼ばれる新時代に突入します。ドラッカーは1990年に『非営利組織の経営』を出版した後、1992年に『未来企業』(Managing for the Future) を出版し、未来企業は非営利組織から学ぶことが多いことを指摘します。さらに1993年には『ポスト資本主義社会』(Post-Capitalist Society) と『すでに起こった未来』(The Ecological Vision) の2冊を同時に出版しています。第1の『ポスト資本主義社会』は、4年前に『新しい現実』で取り上げた問題(社会、政治、知識)が、その後どうなったのかを掘り下げたものです。ドラッカーは同書の冒頭で、「西洋の歴史では、数百年に一度際立った転換が起こる。世界は歴史の境界を超える。社会は数十年をかけて、次の新しい時代のために身繕いをする。世界観を変え、価値観を変える。社会構造を変え、政治構造を変える。技術や芸術を変え、機関を変える。やがて50年後には、新しい世界が生まれる」と主張し、その「新しい世界」を「ポスト資本主義社会」と呼んでいます。それは「資本主義でも社会主義でもない、知識がものをいう時代」だそうです。

また、『すでに起こった未来』(The Ecological Vision- Reflections on the American Condition) は、1946年～92年に書かれた社会科学(社会生態学)に関するドラッカーの短編を集めた論文集ですが、終章に「ある社会生態学者の回想」(Reflections of a Social Ecologist) を書き加えています。「ある社会生態学者」(Social Ecologist) とは言うまでもなくドラッカーのことです。同書の中で、ドラッカーは「現代社会では、もはや直接的な市民性の発揮は不可能である。我々が行えるのは、投票し、納税することだけである。しかし、NPOのボランティアとして、我々は再び市民となる。社会的な秩序、価値、行動、ビジョンに対して、再び直接の影響を与えられるようになる。自ら社会的な成果を生み出せるようになる」としてNPOの役割を強調しています。また同書の12章に「もう一人のキルケゴール」、第11章には「日本画に見る日本」を挿入しており、19世紀のデンマークの実存主義哲学者セーレン・キル

ケゴール(1813～1855)と日本画(水墨画)がドラッカーの思想に大きな影響を及ぼしていることが分かります。

その後、ドラッカーは1996年に『未来への決断』(Managing in a Time of Great Change) を出版し、1999年に『明日を支配するもの』(Management Challenges for the 21st Century) を出版します。1995年刊行の『未来への決断』のサブタイトルは「大転換期のサバイバル・マニュアル」となっており、1964年に「企業の事業戦略」の重要性を論じた『創造する経営者』の30年後の続編になります。そこでドラッカーは、経営者は大転換には「事業の定義」が陳腐化することを見逃してはならないと強調しています。他方、1999年に出版された『明日を支配するもの』のサブタイトルは「21世紀のマネジメント革命」となっていますが、最終章(第6章:自らをマネジメントする—明日の生き方)で、「人生100年時代」の定年を迎える前にいかに第二の人生を準備すべきかが語られています。今、初めて気が付いたのですが、『明日を支配するもの』の「もの」は「者」でも「物」でもない、ひらがなの「も」「の」なのですね。「ヒト」と「モノ」の間にある「真実」を見出す「鋭い知覚」と「柔軟な発想」とが必要であるということなのでしょう。

## 23. 総括：NPOに傾注—わが人生に「引退なし」

さらに2000年にドラッカーは上田惇生氏の編訳によって、「はじめて読むドラッカー」シリーズ3巻本を出版しています。①『プロフェッショナルの条件』(The Essential Drucker on Individuals)、②『チェンジリーダーの条件』(The Essential Drucker on Management)、③『イノベーターの条件』(The Essential Drucker on Society) の3冊です。①は個人(Individuals)、②は組織(Management)、③は社会(Society)に関するドラッカー思想の要点(エッセンス)をまとめて、上田氏が編集したのですが、それぞれにサブタイトルがついており、①自己実現編(いかに成果をあげ、成長するか)、②マネジメント編(みずから変化をつくりだせ)、③社会編(社会の絆をいかに創造するか)となっています。①個人、③社会の間に、②組織が割って入って、①と③を繋ぐ役目を果たしており、改



めて②の「組織」と「マネジメント」の重要性を知ることができるのです。但し、①←②→③の影響だけでなく、順番通りに①→②→③の影響もあり、逆に③→②→①の影響もあるわけです。ドラッカーは、各段階で重要な役割を果たす人を、それぞれ①プロフェッショナル、②チェンジリーダー、③イノベーターと呼んで一応は区別していますが、実際には一人の人間（例えば社長）が①②③の役割（機能）を同時に全て果たしていることもあるわけです。とくに中小企業の場合はそうだろうと思います。もちろん規模が大きくなれば①②③の機能が分かれてくる、あるいはケースバイケースによって、一人の人間の役割が変わることもあるかもしれませんが、基本的には①②③の機能（役割）は、少なからず一人ひとりの人間に備わっている本源的（潜在的）能力（資質）だと思われまふ。とすれば、①②③はどこから始まる（始める）にせよ、スパイラルに（循環円を描いて）上昇していくのではないかと考えられます。それは人間が成長していくプロセスではないかと思われまふ。ドラッカーのマネジメント論は「自己実現論」「組織発展論」「社会発展論」の三位一体論だったわけですが（但し、2005年に「技術論」が加わります）。

ドラッカーは2002年に『ネクスト・ソサエティ』（Managing in The Next Society）を出版します。前年の2001年9月11日に米国で同時多発テロ（9.11）が勃発しています。同書はそれを受けての出版でした。同書のサブタイトルは「歴史がみたことのない未来がはじまる」となっています。「はじめに」の中で、ドラッカーは次のように述べています。「本書が言わんとすることは、一つの組織、一人ひとりの成功と失敗にとって、経済よりも社会の変化のほうが重大な意味をもつにいたったということである。（中略）本書掲載の全論文が、2001年9月のテロ攻撃以前の執筆である。（中略）2001年9月のテロ攻撃は本書の意味を倍加させたともいえる。アメリカへのテロ攻撃とそれに対するアメリカの対応は、世界の政治を根本から変えた。今日、中東だけでなく世界中のあらゆる国が混乱のさなかにある。しかし、急激な変化と乱気流の時代にあつては、単なる対応のうまさでは成功は望みえない。企業、NPO、政府機関のいずれであれ、その大小を問わず、大きな流れを知り、基本に従わなければならない。個々の変化に振り

回されてはならない。大きな流れそのものを機会としなければならない。その大きな流れが、ネクスト・ソサエティの到来である。若年人口の減少であり、労働力人口の多様化であり、製造業の変身であり、企業とそのトップマネジメントの機能、構造、形態の変容である。急激な変化と乱気流の時代にあつては、大きな流れに乗った戦略を以てしても成功が保証されるわけではない。しかし、それなくして成功はありえない（1998年）」と。なお、同書の目次構成は、第I部「迫りくるネクスト・ソサエティ」、第II部「IT社会のゆくえ」、第III部「ビジネスチャンス」、第IV部「社会か経済」となっていますが、第IV部（第14章）は最後に「NPOが都市コミュニティをもたらす」で終わっています。ここにおいて、ドラッカーは「20世紀に置いて、われわれは政府と企業の爆発的な成長を経験した。だが21世紀において、われわれは、あらたな人間環境としての都市社会にコミュニティをもたらすべきNPOの、同じように爆発的な成長を必要としている」（P.273）と述べているのです。

ドラッカーが亡くなる2年前の2003年に、上田惇生氏の提案によって、ドラッカーの全著作の中から名言を選びすぎて、「自己実現」「マネジメント」「変革」「歴史」の4つの領域に分類し、「ドラッカー名言集」として『仕事の哲学』『経営の哲学』『変革の哲学』『歴史の哲学』の4冊本が刊行されています。選定と編訳は全て上田氏に一任されましたが、各巻の冒頭にはドラッカー自身が「著者はしがき」を寄せています。各巻200、計800の名言が収録され、ドラッカーの思想のエッセンスを知るには非常に便利ですが、何を「名言」として選定するかは極めて難しかったのではないかと思います。この名言集は「ドラッカーの論語」として、今なお読む人の心を惹きつけています。また同様の「名言集」の形式で2004年にクレアモント大学での同僚であるジョセフ・マチャレロ編・上田惇生訳でダイヤモンド社から『ドラッカー365の金言』（The Daily Drucker）が1日1頁「日めくりカレンダー」の形式で刊行されています。そして、2004年に『実践する経営者—成果をあげる知恵と行動』（Advice for Entrepreneurs）され、2005年には出版が遅れていた「はじめて読むドラッカーシリーズ」の4冊目の『テクノロジストの条件—ものづくりが文明をつくる』（The Essential Drucker on Technology）が出

版されます。同シリーズは既刊の3巻本（①自己実現編、②マネジメント編、③社会編）に加えて、④技術編が加わり、ここに4巻本として完結するのです。最後に、2005年2月に日本経済新聞紙上で27回にわたって連載されたドラッカー「私の履歴書」が5月に『ドラッカー20世紀を生きて—私の履歴書』(My Personal History)として牧野洋訳で日本経済新聞社から出版されました(現在は『知の巨人・ドラッカー自伝』として日経ビジネス文庫に収められています)。同書は、これまで紹介してきたドラッカー半自伝『傍観者の時代』と併せて読むことにより、ドラッカーの人となりを知ることができ、非常に有益です。なお、ドラッカーの私の履歴書の最後は「NPOに傾注—わが人生に「引退なし」となっています。ここにドラッカー思想の到達点を確認することができます。私の履歴書を出版した半年後、2005年11月11日にドラッカーはクレアモントの自宅で亡くなっています。享年95歳。(完)

追記：ドラッカーが亡くなって、もう14年になります。ドラッカーのマネジメント思想は、①「自己実現」と③「社会」を繋ぐ②「マネジメント」の開発であったと思います。ところが、この14～5年の間に、情報系を中心とする技術革新が爆発的に進みました。

「知識社会」における「テクノロジスト」の役割の増大に注目して、2005年にドラッカーが上田氏と協力して、急遽、取りまとめたのが『テクノロジストの条件』(技術編)でした。ドラッカーが「テクノロジスト」に期待したのは、一体何だったのでしょうか。それは我々一人ひとりがドラッカーの思想の文脈の中から考えることだと思います。

#### Profile 水口 和壽 (みなくち かずひさ)

1944(昭和19)年	高知県に生まれる
1967(昭和42)年	立命館大学大学院経営学研究科博士課程単位取得退学
1967(昭和42)年	九州産業大学経営学部講師(現代産業論・企業形態論担当)
1986(昭和61)年	愛媛大学法文学部経済学科助教授(企業論担当)
1988(昭和63)年	同教授
1998(平成10)年	愛媛大学大学院法文学研究科教授(企業システム論担当)
2003(平成15)年	愛媛大学地域共同研究センター副センター長(～2007年)
2009(平成21)年	放送大学愛媛学習センター教授(～2011年)
2010(平成22)年	愛媛大学定年退職
2011(平成23)年	松山短期大学教授(現代日本経済論・中小企業論担当)
2014(平成26)年	松山短期大学定年退職
2016(平成28)年	えひめ地域政策研究センター特別研究員(～現在)
2017(平成29)年	愛媛大学社会共創学部特任教授(～現在)