

ドラッカーの教育論を手掛かりに 地域活性化を考える —その2—

(公財)えひめ地域政策研究センター 特別研究員 水口 和壽



はじめに

前回(その1)は、ドラッカーの教育論(学び)の出発点(原点)を再確認した上で、ドラッカーの長年の「教師観察」から得られた結論を10項目に分けて整理した。その結果、優れた教師の条件は、「認識・行動・情熱・責任感」をフィード・バックすることであると悟ったドラッカーは、自らも大学教授としての経歴(キャリア)を重ねる中でそれを実践した。その後、ドラッカーは、多くの大企業の経営コンサルタントの仕事に従事するが、ドラッカーの「マネジメント論」は、根底に置いて「教育論」であり、「教育者の条件」＝「経営者の条件」であった。

ところで、ドラッカーは、よく「マネジメントを発明した男」と言われるが、それは一体いかなる意味においてであるか。今回(その2)は、前回十分に踏み込めなかったドラッカーの「教育論」を「マネジメント論」として捉え直し、「ドラッカーはなぜ、マネジメントを発明したのか」。その理由を源流に遡って考察するとともに、ドラッカーが発明した「マネジメントの体系」とは一体いかなるものか。いかにあるべきかを考えた上で、最後にドラッカーのマネジメント論を地域活性化に活用することを提案したい。

1. ドラッカーはなぜ、マネジメントを発明したのか

(1) キルケゴールとの出会い：「人間の実存はいかにして可能か」を考える

若い頃、ドラッカーの人生観に重大な影響を与えたのは、セーレン・オービエ・キルケゴール(Søren Aabye Kierkegaard: 1813~1855)であった。キルケゴールは、デンマーク・コペンハーゲン生まれの哲学者・思想

家で、「実存主義」ないし「実存哲学」の創始者でもあり、後年のドイツの哲学者ハイデガー(1886~1976)やフランスの哲学者サルトル(1905~1980)に繋がるとされる。ドラッカーは、当時翻訳されていなかったキルケゴールを読むために独学でデンマーク語を学んだという。「実存主義」(existentialism)は、「人間の実存」を哲学の中心におく思想的立場、あるいは「本質存在」(essentia)に対する「現実存在」(exsistentia)の優位を説く思想であり、サルトルはこのことを「実存は本質に先立つ」と言った。「実存」の当初の日本語訳は、「現実存在」(正確には「現実的存在」)であったが、九鬼周造が(1933年の雑誌『哲学』に掲載された論文「実存哲学」において)それを短縮して「実存」としたとされる(ウィキペディアより)。

キルケゴールは、1855年に42歳で没するまでの間に、『あれかこれか』(1843)、『おそれとおののき』(1843)、『不安の概念』(1844)、『死に至る病』(1849)等の著書を残している。それらの著作を通して、「キルケゴールは、社会によっては救済されることのない人間存在、人間のあるべき実存の世界を考え抜いた。主体的真理を身に付け、自己の人生を誠実に生きていく人間のあり方を実存と呼び、有限なる自己を超えた神との関係を示すなかで絶望からの解放を説くものであった。」(経営学史学会監修・河野大機編著『経営学史学会創立20周年記念・経営学史叢書Xドラッカー』文真堂、2012年。第1章「ドラッカーの生涯と思想形成」、第2節「若き日の衝撃—キルケゴールとの出会い—」P.15)。

ドラッカーが、キルケゴールの著書『おそれとおののき』に初めて出会ったのは、ギムナジウム卒業後、故国オーストリアのウィーンを離れ、ドイツ・ハンブルグの貿易商社で見習いとして働き始めた1928年、ドラッ

カー19歳の時であった。ドラッカーはその時の衝撃を、後日『すでに起こった未来』(The Ecological Vision—Reflection on the American Condition, 1993)の中に、こう書き記している。「私は、キルケゴールの名作『おそれとおののき』に、たまたまと言うよりは神に導かれて出会ったとき、どのような心の準備もできていなかった。そのとき何が起こったかを理解したのは、何年もたってからのことだ。しかし、私は、何かが起こったことはただちに知った。人間の実存にかかわるような何か重大な次元に出会ったことを悟ったのである」(上田惇生・佐々木美智男・林正美・田代正美訳『すでに起こった未来』ダイヤモンド社、1994年、P.271)。

この文章の初出は、1949年の『スワニー・レビュー』(The Sewanee Review)誌上であるが、それから44年後の1993年(訳書は1994年)に出版された『すでに起こった未来：変化を読む目』の第八部「社会を超えて」(Why Society Is Not Enough)の12章に「もう一人のキルケゴール」(The Unfashionable Kierkegaard)として再録され、さらに7年後の2000年に刊行された上田惇生編訳『はじめて読むドラッカー(社会編)イノベーターの条件：社会の絆をいかに創造するか』(ダイヤモンド社、2000年)の付章にも「もう一人のキルケゴール：人間の実存はいかにして可能か」として編入されている。

ということは、ドラッカーは若い頃にキルケゴールに出会った時の衝撃を生涯忘れることなく持ち続けたということになる。キルケゴールは「人間の実存はいかにして可能か」という問いと「社会はいかにして可能か」という2つの命題に真剣に答えようとしたのであるが、そのことはドラッカーも同じであったということになるのであろう。しかし、あえて両者の違いを言うならば、「キルケゴールはドラッカーとは反対に、社会問題とは一線を隔し、時代や社会を超えた人間の問題に関心を集中した」のに対して、ドラッカーはあくまでも時代や社会の問題にこだわり続けて、その解決のためにマネジメントを発明したと言えるのではなかろうか。つまり、キルケゴールの関心は専ら前者の「人間の実存はいかにして可能か」にあったのに対して、ドラッカーの関心は、最後まで後者の「社会はいかにして可能か」にあったのではないかと思うのである。

(2) シュタールの「保守主義」に共鳴し、反ナチス表明のため「F.J.シュタール論」出版

もう一人、若き日のドラッカーに強い衝撃なり影響を与えたのは、ドイツ・ミュンヘン生まれのユダヤ人法哲学者で、政治家でもあったフリードリッヒ・ユリウス・シュタール(Friedrich Julius Stahl: 1802~1861)である。ドラッカーに強い影響を与えたと言うよりも、ドラッカーが自らの思想(意思)を固めるために、シュタールに語らせたと言った方が正しいのかもしれない。もう少し正確に言うならば、主流派になりつつあったヘーゲル(Georg Wilhelm Friedrich Hegel: 1770~1831)の「汎論理主義的」弁証法と「格闘するシュタール」にドラッカーが注目したのである。当時、ヘーゲルの弁証法(テーゼ〈正〉—アンチ・テーゼ〈反〉—ジンテーゼ〈合〉)は、マルクス(Karl Marx: 1818~1883)の「唯物論的」弁証法に継承され、ヘーゲルの「絶対的精神が自由の実現に向けて世界を動かす」という「精神」重視の考え方からマルクスの「生産力と生産関係の矛盾が社会を動かす」という「唯物史観」に換骨奪胎され、世界的に社会主義革命論の機運が高まっており、それがドラッカーにとって大きな懸念材料になっていた。「全体主義」と共に「社会主義」の進展を嫌悪するドラッカーにとって、「保守主義者」の象徴と目されるシュタールの考え方は、共感に値するものであったに違いない。

ドラッカーは、1929年1月に北ドイツの港湾都市ハンブルグから国際金融都市フランクフルトに移住し、米系投資会社の証券アナリストの仕事に従事する。しかし、1929年10月24日のニューヨーク証券取引所の株価暴落に端を発する世界大恐慌の影響を受けて同社は倒産。だが運よくフランクフルトの有力タカ紙「フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー」に新聞記者として再就職。ジャーナリストとして第一歩を踏み出す。そこで、同紙の編集長のエーリッヒ・ドンブロウスキーから、締め切りの厳守や取材の方法など、実に多くのことを学んでいる。ドラッカーは自伝の中で、「指折りのリベラル派で鳴らしたドンブロウスキーは厳しかったが、私にとっては小学校4年生時のミス・エルザとミス・ゾフィー以来の偉大な教師となった」(『知の巨人ドラッカー自伝』日経ビジネス文庫、2009年、P.68)と述べている。同紙の編集局は、14人の記者と編集者からな

る少数精鋭の新聞社であったが、ドラッカーは入社2年後の1931年には、22歳の若さで、3人いる副編集長の一人へ昇格している。その理由を、ドラッカーは「当時、上の世代は第一次世界大戦の影響で人材不足だったのだ」（同『自伝』P.71）と説明している。

ドラッカーはフランクフルトへの移住と同時にフランクフルト大学法学部へ編入して、カール・ストラップ (Karl Strupp) 教授の国際法ゼミに所属する。ところが、ストラップ教授は高齢のため病気がちで休講が多かったので、同じ国際法ゼミの級友フリッツ・クレイマー (Fritz Kraemer) と交替で、老教授の代役として国際法のゼミを主催したり、老教授のクラスを代講したりした。その国際法ゼミに2歳年下の後輩ドリスがいたのである。ドラッカーは、「フランクフルト大学で得た大きな収穫は、教授の代役を務めた関係で、後に妻となるドリスと出会えたことだ。ドイツのケルン出身の彼女は法学部の学生で、海外経験が長かったことから、国際法の博士号取得を目指していた」（『知の巨人ドラッカー自伝』P.73）と述べている。ドリスとの出会いでドラッカーの学生生活にも力が入ったことは想像できる。ドラッカーは学生生活に入って2年目の1931年、21歳の時にフランクフルト大学で国際法の博士号を取得している。学位論文の論題は、『準政府（反乱者、亡命政府、独立近くの植民地）の国際法上の地位』であった。そして、その後にドラッカーが研究対象に選んだのが、伝統的保守派の象徴であるフリードリヒ・ユリウス・シュタールだったのである。

もう一方で、ドラッカーの半自伝『傍観者の時代』第Ⅱ部第7章に「キッシンジャーをつくった男クレイマー」の記述があるが、そこに登場するクレイマーは、フランクフルト大学法学部の国際ゼミで級友であったフリッツ・クレイマーのことである。クレイマーは、プロシャ（プロイセン）生まれの若者で、「生粋のプロシャ精神の信奉者」であった。ドラッカーは、クレイマーとは一線を画しつつ、反面教師的に「プロシャ精神」を学んだようである。クレイマーはナチスと戦うために、1934年にドイツを離れて、米国陸軍の志願兵となり、最後は米国陸軍参謀長付顧問になっている。そして、そこで後にニクソン政権（1969～1974）の国務長官（外相）となるキッシンジャー（Henry Alfred Kissinger :

1927—）を見つけて育てた。ドラッカーは、「内政に対する外交の優位」を謳うキッシンジャーの外交原則は、クレイマーの政治哲学の3原則（①外交の優位、②外交における力の優位、③外交における天賦の才能の優位）と全く同じであり、特に③についてその危うさを指摘し、「歴史を知れば知るほど、大外相は国にとって災厄であるとの感を深めていた」（ドラッカー著集⑫『傍観者の時代』P.176）と述べている。ドラッカーがクレイマーとは一線を画しながらプロシャ精神を反面教師的に学んだという理由も、その辺にあるのではないかと私には思われるのである（『傍観者の時代』P.179～181参照）。

シュタール論に話を戻そう。フランクフルト大学時代のドラッカーは、学究兼新聞記者の「二足の草鞋」を履いた生活をした。そして、新聞記者としての日常生活の中で、台頭著しいナチスの党首アドルフ・ヒトラー (Adolf Hitler : 1889～1945) や右腕のヨーゼフ・ゲッベルス (Paul Joseph Goebbels : 1897～1945) の講演を聴き、直接インタビューをしていた。ドラッカーは自伝『私の履歴書』の中で、「ヒトラーかゲッベルスのどちらかは演説で『われわれはパンの値段の引き上げも引き下げも、固定化も求めている。ナチスによる値段を求めている』と叫び、農民の喝采を浴びた。これはファシズムの本質を的確に示していた。なのに、だれもが『選挙向けスローガン』と受け流した。真剣に受け止めた私は何度も『お人よし』と言われた」（『知の巨人ドラッカー自伝』P.72）と述べている。当初はまだ誰もナチスが政権をとるとは思っていなかったのである。

そうこうしているうちに、1933年1月にナチスが政権を掌握し、その数週間後にフランクフルト大学へもナチスが乗り込んでくる。そして、大学の教授会を召集し、開口一番にユダヤ人教員全員を即刻解雇すると宣言する。ドラッカーは、反ナチスの態度表明のため、わずか数週間で一気に書き上げたのが、『フリードリヒ・ユリウス・シュタール—保守的国家論と歴史の発展—』（Friedrich Julius Stahl: *Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*, 1933。以下『F.J.シュタール論』と記す）であった。『F.J.シュタール論』は僅か32頁の小論で、チューリンゲンのモーア (Mohr) 社から出版された。しかし、すぐにナチスによって焚書処分になれ、永らく幻の書とされていた。ところが、2009

年12月に、ハーバード・ビジネス・レビュー（HBR）誌が、『生誕100周年記念・ドラッカーの思考』を刊行し、その中に『F.J.シュタール』論も、再掲されている。世界的に「保守的傾向」が強まっている2020年の現時点において、われわれは「保守主義」ないし「新保守主義」とは一体何であるか。何であったかを知るために、いま改めてドラッカーの『F.J.シュタール論』を読み直すことは、極めて重要なことだと思うのである。

ドラッカーは、『F.J.シュタール論』の出版を待たずして、1933年にドイツを離れてイギリスに逃れ、1937年にロンドンで再会したドリスと結婚してアメリカに渡っているが、その直前の1936年にはドラッカーの書いた『ドイツのユダヤ人問題』（Die Judenfrage in Deutschland）がウィーンの出版社（Gsur）から出版されている（但し、未訳）。さらに、『F.J.シュタール論』を書き上げた直後から執筆に取り掛かっていた本格的なナチズム分析の書となる『「経済人」の終わりー全体主義の起源』（The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism）が、1939年にニューヨークのジョン・デイ社（John Day Co.）から出版され、同書がドラッカーの本格的処女作となるのであった。これら一連の著作のサブタイトルを見るだけでも、ドラッカーが当時の政治・社会状況にいかに強い関心（危機感）を抱いていたかを伺い知ることができるのである。

（3）「ファシズム全体主義」を脱して、「自由で機能する産業社会」をつくる

アメリカに渡ったドラッカーには、古いヨーロッパと違ってアメリカがまるで別世界のように見えた。1936年に出版された『「経済人」の終わり』が、「ファシズム全体主義」が支配するヨーロッパ社会の陰鬱な状況を描き出していたのに対して、1942年に出版される第2作目の『産業人の未来ー改革の原理としての保守主義』（The Future of Industrial Man: A Conservative Approach, New York: John Co.1942）は、アメリカ産業社会の可能性を描いている。19世紀のヨーロッパは、市場を中核とする「商業社会」ないし「商業資本主義社会」であり、「経済人」（Economic Man）が「経済至上主義」ないし「市場原理主義」に従って行動していた。しかし、それがうまく機能しなくなり、破綻した。

問題はいかにして新しく「機能する社会」をつくるかである。それは同書のサブタイトルに示すように、「改革の原理としての保守主義」に拠らなければならない。ドラッカーは、同書の中で「社会というものは、一人ひとりの人間に『位置』と『役割』を与え、重要な社会権力が『正統性』を持たなければ機能しない」（上田惇生訳『産業人の未来』「1995年版へのまえがき」）と述べている。それはドラッカーの生涯を貫く思想（信条）であるが、その思想の出発点は、キルケゴールの「実存主義」とシュタールの「保守主義」を合体させて、「自由で機能する『産業社会』をつくる」というところにあったのである。

その後、ドラッカーは1946年に第3作目となる『企業とは何か』（Concept of the Corporation, New York: John Co.1946）を出版する。第2作目の『産業人の未来』は、確かに「産業社会」の未来を展望していたが、その中核となる企業組織の役割については、詳しく論じてはいなかった。そのような折、ドラッカーは運よく当時世界最大企業であったGM（ジェネラル・モーターズ）社の副社長から依頼を受け、1943年から約1年半かけてGM社の内部調査とGM経営陣の聞き取り調査を行って、書いたのがこの第3作目の『企業とは何か』であった。同書はGM会長のアルフレッド・スローンやGM経営陣には必ずしも快く受け入れられなかったが、第二次世界大戦後に経営不振に陥っていたライバル企業のフォード社の「事業再建」や急速に発展していたGE（ジェネラル・エレクトリック）社の「組織改革」の指南書として活用された。

同書はその後、時代の変化を受けて何回か改訂され、1983年版、1993年版、2005年日本語版が出ている。1983年改訂版では、それまで成長を続けてきたGMの不倒神話を退け、終章に「成功がもたらす失敗ーエピソード（1983年）」を書き加えている。さらに1993年版では、1883年の改訂版からほぼ10年経過した後も業績回復できないでいるGM社に対して「成功体験を乗り越えることの難しさ」を指摘し、企業分割以外の方法では、GMは蘇らないのではないかとさえ危惧するに至っている」（「1993年版へのまえがき」）と述べている。それからまた10年を経て経営不振に陥って方向性を見失ってしまった日本企業に対して、ドラッカーは「2005

年日本語版へのまえがき」を書いてくれている。

なお、同書の翻訳本には、①岩根忠訳『会社という概念』（東洋経済新報社、1966年）、②下川浩一訳『現代大企業論（上・下）』（未来社、1966年）、③上田惇生訳『企業とは何か—その社会的使命』（ダイヤモンド社、2005年）があり、①②は1946年の初版本の翻訳であるが、③は1983年版の翻訳本である。また最新版となる③上田惇生訳本は、2008年刊行のドラッカー名著集①にも再収録されている。ドラッカー名著集①により、同書の目次の概要を紹介すると、第Ⅰ部「産業社会は成立するか」、第Ⅱ部「事業体としての組織」、第Ⅲ部「社会の代表的組織としての企業」、第Ⅳ部「産業社会の存在としての企業」となっている。中でも特に第Ⅱ部で論じられている「分権制の組織原理」は、世界の大企業に活用され、「組織改革」の火付け役になった。本書は文字通り世界初の「企業論」であって、後のドラッカー「経営3部作」（『現代の経営』『創造する経営者』『経営者の条件』）の架け橋となるのであった。

（4）『現代の経営』を出版して、「マネジメント」を説明する

『「経済人」の終わり』『産業人の未来』『企業とは何か』の3作品は、ドラッカーの「政治3部作」と言われているが、産業社会の中心に企業（ことに大企業）が躍り出てくると、当然のことながらドラッカーの関心は企業から企業活動、すなわち経営に移っていった。また1950年代に入って「経営コンサルタント」の仕事量が増えてきたドラッカーにとって、「経営者に経営の指針」を示すための標準本（スタンダード・テキスト）が必要になった。しかし、当時まだそのような著作は出版されてはいなかった。その上、ドラッカーは1949年にニューヨーク大学大学院経営学部教授に就任している。そのためにも、独自の「経営学」（マネジメント・テキスト）を書く必要が生じていた。

ドラッカーは、1950年に第4作目の『新しい社会と新しい経営』（The New Society: The Anatomy of Industrial Order, New York, Harper & Row, 1950: 現代経営研究会訳、ダイヤモンド社、1957年）を著し、1954年に第5作目の『現代の経営』（The Practice of Management, New York, Harper & Row, 1954: 現代

経営研究会訳、自由国民社、1956年。最新版は上田惇生訳『現代の経営（上・下）』（ダイヤモンド社、2006年）を発表している。そして、この『現代の経営』の出版により、ドラッカーは「マネジメントを発明した男」と言われるようになった。この2著間にいかなる飛躍（発明）があったのか検討してみよう。

まず、第4作目の『新しい社会と新しい経営』は、序論で「世界的な産業革命」の進展について説明している。「産業企業体」（industrial enterprise）の「大量生産の原理」（principle of mass production）が、新しい「産業秩序」（industrial order）を創出し、さまざまな矛盾を孕みながらも、「社会秩序の原理」（principle of social order）になる。その結果、かつての「地域コミュニティ」（local community）になりかわって、「工場共同体」（plant community）が「社会的な場」（social place）になるのだと言う。確かに、日本の高度成長時代にはそうした社会状況が生まれ、「企業中心社会」になり、「日本的経営」ブームが起きた。まさに、日本でドラッカーの言う「世界的な産業革命」・「世界的な社会革命」が起こったのである。「前著『企業とは何か』が『企業の書』であるならば、本書（1950年）は『企業と社会の書』であった。（中略）本書は初期ドラッカーにおける産業社会論のひとつのピークをなすものでもあった」（経営学史学会監修・河野大機編著『経営学史叢書 X ドラッカー』P.40～41）。

続く1954年刊行の第5作目『現代の経営』で、ドラッカーは、産業社会における「経営者支配」（management control）と「権力の正統性」（legitimacy of power）の関係を肯定的に捉えている。既に1932年にアメリカの法学者A.A.バーリと経営学者G.C.ミーンズが共著『近代株式会社と私有財産』（The Modern Corporation and Private Property, 1932）を著し、株式会社企業における「所有と経営（支配）の分離」（separation of ownership and control）と「経営者支配」（management control）の進展状況を分析し、主として法学・経営学の分野で、いわゆる「分離論」論争が起きていた。果たして「経営者の権力」に「正統性」があるのか、ないのか。あるとすればそれはいかなる根拠に拠るものであるのかと言った論争が始まっていた。そして、1966年にラーナーがバーリ&ミーンズと同じ手法で、1929

年と1963年の「株式所有の分散化」状況の変化を比較して、83.6%の企業で「株式所有の分散化」が生じていることを明らかにし、「経営者支配の完了」を宣言した(Larner R.J., Ownership and Control in the 200 Largest Non-Financial Corporation, 1929 and 1963, The American Economic Review, Vol 56 Sep. 1966)。こうした「経営者支配」をめぐる論争(いわゆる「分離論」論争)の展開が、元来法学者であったドラッカーにも少なからず影響を及ぼしたと考えられる。

このことについて、坂本和一氏は次のように説明する。「1939年刊行の処女作『「経済人」の終わり』とそれに続く1942年刊行の『産業人の未来』段階でのドラッカーは、新しく浮上する産業社会の支配者が企業経営者であることを確認しつつも、彼らの支配に『権力の正統性』があることを否定していた。しかし、1950年刊行の『新しい社会と新しい経営』に至り、ドラッカーは、経営者支配の『権力の正統性』を肯定的に打ち出すことになった。ドラッカーは、『産業人の未来』の直後に経験したGM(ゼネラル・モーターズ)の内部調査を踏まえて1946年に刊行した『企業とは何か』を境として、経営者支配の『権力の正統性』の評価をめぐって否定から肯定へ、180度の転換を果たした。経営者支配の『権力の正統性』を否定する立場から、これを肯定する立場へのこの転換は、ドラッカーの理論的営みの方向に大きな影響を与えることになった。この集大成が1954年の『現代の経営』であり、その結果としての『マネジメントの発明』であった」(坂本和一『ドラッカーの警鐘を超えて』東信堂、2011年、P.45~46)と。つまり、坂本氏は、ドラッカーの「経営者支配」における「(経営者)権力の正統性」の評価が「否定論」から「肯定論」へ転換(転回)したことを以って、ドラッカーが「マネジメントを発明した」重要な根拠としているのである。

さらに坂本氏は「経営者支配の『権力の正統性』を肯定するとすれば、次に必然的に必要となるのは、これを裏づける経営者の『マネジメント機能』の実践的機能」の実践的知識体系の確立であった。『マネジメント機能』の発揮はもはや、特定の人々の資質や才能ではなく、誰にでも身につけ得る普遍的なものにならなければならなかったためであり、そのためには『マネジメント機能』の客観的な知識体系が確立される必要があった。1954年

『現代の経営』は、まさにそのようなものとして世に問われた。これが『マネジメントの発明』といわれる所以であろう(坂本和一『ドラッカーの警鐘を超えて』P.57)と述べている。つまり、坂本氏は「マネジメント機能の体系化」を以て、ドラッカーが「マネジメントを発明した」第2の、しかもさらに重要な根拠であると指摘しているのである。

(5) 『現代の経営』から『マネジメント』の集大成へ

はじめて体系的に書かれたことで「マネジメントの発明」とされ、世界で最初の「総合的経営書」とされる『現代の経営』(The Practice of Management)のタイトルを直訳すれば『マネジメントの実践』である。同書は1954年の初版本刊行以降、いまなお増刷を続け稀有のロングセラーとなっている。最新の翻訳本は上田惇生訳『ドラッカー名著集②③:現代の経営(上・下)』(ダイヤモンド社、2006年)であるが、同書の目次を示すと、(上巻)序論「マネジメントの本質」、第I部「事業のマネジメント」、第II部「経営管理者のマネジメント」、(下巻)第III部「マネジメントの組織構造」、第IV部「人と仕事のマネジメント」、第V部「経営管理者であることの意味」、結論「マネジメントの責任」である。下巻の結論部分に「マネジメントの責任」とあるのは、上記した「経営者権力の正統性」と関連するからである。

『現代の経営』(1954年)出版以降、ドラッカーは「社会論」と「マネジメント論」を交互に刊行している。すなわち、1956年『オートメーションと新しい社会』(America's Next Twenty years, 1955)、1957年『変貌する産業社会』(Landmarks of Tomorrow, 1957)、1964年『創造する経営者』(Managing for Results, 1964)、1966年『経営者の条件』(The Effective Executive, 1966)、1968年『断絶の時代』(The Age of Discontinuity, 1968)、1969年『今日なにをなすべきか』(Preparing Tomorrow's Business Leaders Today, 1969)、1972年『新しい経営行動の探求』(Management Tomorrow, 1972)等々。その他にもいくつかの論文集を出している。そして1973年にはそれらを集大成して、原著800頁を超える大著『マネジメント—課題・責任・実践—』(Management: Tasks, Responsibilities, Practices, 1973)を出版している。

大著『マネジメント』の翻訳本はいくつかあるが、上田惇生訳本のドラッカー名著集（⑬上⑭中⑮下）によって、その目次の大見出しのみを示せば、次のようになっている。〈上巻〉序論「マネジメント—ブームから実践へ—」、第1部「マネジメントの役割」、〈中巻〉第Ⅱ部「マネジメントの方法」、〈下巻〉第Ⅲ部「マネジメントの戦略」、結論「マネジメントの正統性」である。最後の結論部分に「マネジメントの正統性」を持ってきている理由は、『現代の経営』で「マネジメントの発明」の根拠とした「経営者権力の正統性」を再確認するためであろう。

なお、大著『マネジメント』はあまりにも厚すぎた（翻訳本は1300頁）ので、翻訳者の上田惇生氏の提案によって、圧縮版が刊行された。1975年に出版された『抄訳マネジメント—課題・責任・実践』（ダイヤモンド社、1975年）がそれである。それから四半世紀、新たなマネジメントの潮流を加えてリニューアルしたものが、2001年に刊行されたP.F.ドラッカー著・上田惇生編訳『[エッセンシャル版] マネジメント—基本と原則—』（ダイヤモンド社、2001年）である。同書の目次は、「日本の読者へ」「まえがき—なぜ組織が必要なのか」が書かれた後に、序「新たな挑戦」、PART 1「マネジメントの使命」、PART 2「マネジメントの方法」、PART 3「マネジメントの戦略」であり、最後はやはり「マネジメントの正統性」(legitimacy of management)であった。

実は1973年に発行された大著『マネジメント』には、改訂版が2種類あった。一つは、1977年発行のAn Introductory View of Managementである。同書は大著『マネジメント』を5分の4に圧縮した学生版であった。もう一つはクレアモント大学院大学の同僚であるジョセフ・A・マチャレロが晩年のドラッカーに提案して編集に入り、ドラッカーの死去後の2008年に完成して、刊行されたManagement Revised Editionである。後者は、P.F.ドラッカー著・ジョセフ・A・マチャレロ編・上田惇生訳で2012年に『経営の神髄—知識社会のマネジメント—（上・下）』（ダイヤモンド社、2012年）として2冊本で刊行されている。こちらの方は、「マネジメントの機能」を重視して、(図1)のような「有機体としてのマネジメント」(同書、上巻、P. 2)の見取り図を示している。

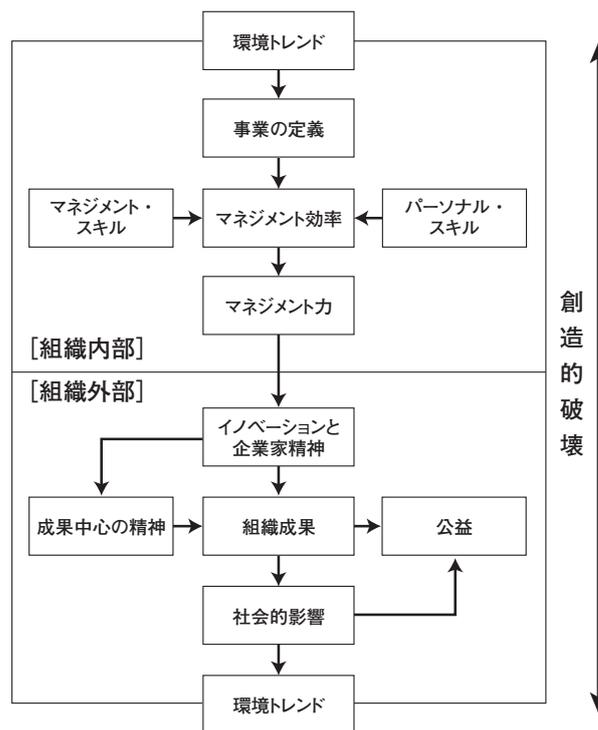


図1 有機体としてのマネジメント

最後に、もう一つ『ドラッカーはなぜ、マネジメントを発明したのか』。同じタイトルの翻訳書が出版されているので、紹介したい。ジャック・ビーティ著・平野誠一訳『ドラッカーはなぜ、マネジメントを発明したのか—その思想のすべてを解き明かす—』（ダイヤモンド社、2011年）である。原著名はThe World according to Peter Druckerであり、直訳すると『ドラッカーの世界』とでもなるはずであるが、平野氏が実に名訳をしていると思う。目次は次のようになっている。[目次] 謝辞、プロローグ、第1章：類まれなる教育、第2章：「書くことが私の仕事だ」、第3章：「新しい社会」を求めて、第4章：内側から見たゼネラル・モーターズ、第5章：20世紀の基礎障害、第6章：マネジメントを発明した男、第7章：断絶の時代、第8章：己のなたを持って、エピローグ：「神は経営コンサルタントなど必要としない」、訳者あとがき、である。第6章の見出し(タイトル)がそのまま書名になっている。また最後の第8章の見出しタイトル(「己のなたを持って」)は実に含蓄のある言葉である。現在私は、放送大学愛媛学習センターの社会人学生さんたち(愛媛ドラッカーリアンのメンバー)と一緒に同書を輪読しているが、一人ひとりの生き方・あり方

について示唆されるところが多く、有益であり、実に面白い。一読をお薦めしたい。

おわりに：おことわり

本来私は、このあと引き続いて本論となる2.「ドラッカーのマネジメント論を地域活性化のために活用する」を執筆する筈であった。しかし、今回もまた予定の紙幅を超過した。そのため、これまでの議論を踏まえ、それを地域活性化のために活用するための「留意点」を箇条書き風にし書き留めることで、お赦し頂きたい。

(1) 「教育論」から「マネジメント論」へ

ドラッカーは「教育論」から「マネジメント論」へ踏み込んでいった。ドラッカーにとって「マネジメント論」＝「教育論」である。ドラッカーはコンサルティングを教えることの延長と見なしている。「教育論」の目的は「人を育てる」ことである。そのためには「教育環境」を整備しなければならない。しかし「教育環境」はあくまでも手段である。問題はこの「目的」と「手段」の「2要件充足」(バランス)をいかにして図るかである。それは「費用対効果」の問題でもある。そのことを考えて「成果があがる組織づくり」をしなければならない。「マネジメントの成果」は、目的と目標間の「上下関係」の連鎖と目標間の左右「相関関係」「円環関係」の構築いかんによって決まる。また「外部組織」と「内部組織」の連鎖(連結)によっても決まる。組織の成果は外部にある。内部にはない。「顧客の創造」はドラッカーの造語であった。しかし、内部を固めなければ、外部に打って出ることはいかならない。

組織の内部にはヒト・モノ・カネの3資源がある。それに第4の資源である情報が加わり、近年は知識が加わった。ドラッカーは「産業社会」は1970年代に「断絶の時代」を経て「知識社会」に転換したと言う。シュンペーターの造語である「創造的破壊」は「イノベーション」という用語に置き換えられ、いまやその言葉だけが流行している。確かにドラッカーとマチャレロが指摘するように「マーケティング」と「イノベーション」の2要因が、不確実性が強まった1970年代からの「断絶の時代」さらに昨今の「不安の時代」において、ますます必要かつ不可欠なものとなっている。この2要因こそ「マネジメント」の要諦である。しかし、忘れてはなら

ない。大切なのは人である。「マーケティング」と「イノベーション」によって人が犠牲になったり、自然環境が破壊されることがあってはならない。人こそ最大の資源(宝)である。経営者の責任(役割)は、一人ひとりの人間に「位置」と「役割」を与えることである。これがドラッカーマネジメント論の原点であり、核心であった。心しておきたい。

(2) 地域活性化のための留意点

最後に、ドラッカーのマネジメント論との関わりで、地域活性化のための留意点について触れておきたい。ドラッカーのマネジメント論は「2要件充足」(バランス)論であった。問題は地域(ローカル)と世界(グローバル)の「2要件充足」(バランス)をいかに解決するかである。ここではあえて地域(region)と地方(local)を区別しない。中央と地方を区別すれば、どうしても東京一極集中のように中央指向(中央が上で地方が下)になってしまう。『東京飛ばしの地方再生(事例で読み解くグローバル戦略)』(山崎明・久保隆行共著、時事通信社、2016年)といった発想は出てこない。これからは地域が地域と直接つながる(Local to Local)の発想がますます必要になる。地域(ローカル)⇔地方企業・地方人・地方組織⇔地域(グローバル)の直接的な繋がりが重要である。すなわち、中心にあるのは地方企業・地方人・地方組織である。そして、その真ん中にあるのは地方人であり、さらにその真ん中にいるのはあなたであり、私自身ではないか。私とあなたの繋がりを大切にしたい。その思いが大切である。

何ごとも小さなコミュニティから始まるのである。そのためには地方の企業・人・組織の「マネジメント・スキル」と「パーソナル・スキル」をレベル・アップして、「マネジメント効率」を高め、「マネジメント力」を身につける努力を「組織内部」では怠ってはならない。最近は何の組織でも人材の使い捨てが横行し、組織内部の人材育成にお金と時間をかけていない。今後とも外部人材を活用することはますます増えていくであろうが、基本は組織内人材育成の強化である。企業組織だけでなく、学校も地域も、もっと教育投資に金をかけなければならない。特に地域(地方)は過疎化・高齢化が進み、地域の教育力が落ちていることが懸念される。

また「組織外部」では「イノベーションと企業精神」を發揮することが「成果中心の精神」につながり、「組織成果」をあげることに繋がる。組織の成果は外部にある。それは「私益」ではなく「公益」である。良い評判・悪い評判はすぐに世の中に拡がり（近年のスマホ・SNSの普及がそれに拍車をかける）、「社会的影響」を通して、組織内部・外部を含めた社会の「環境トレンド」になるのである。世の中が変わるのである。この世の中の変化を一早く読み取って、「創造的破壊」つまり「広義のイノベーション」を起こす。企業（PO）であれ非営利組織（NPO）であれ、政府（行政組織）であれ、わが社・わが組織の事業は何かを絶えず問い直さなければならない。「事業の（再）定義」である。これが『経営の神髄』であり、図1に示した「有機体としてのマネジメント」の内容であったのである。

自ら「課題」を提起しなければならない。そのためには「環境トレンド」をしっかりと読むことが大切である。ドラッカーは自身を「社会生態学者」だといった。世の中の動きをしっかりと読むことができる次世代の若者を育てなければならない。それが本来の教育の目的ではないか。世の中の動きLocal & Globalの動きである。しかし、まずは足下の動きを見る、そして読むことである。教養が必要とされる。知識が必要とされる。『教養としてのマネジメント ドラッカー』が教えるところである。教養ある地方人を育てる。これを以って終わりとしたい。長い間お付き合い頂きありがとうございました。（完）

【参考文献】（追加）

- ピーター・F・ドラッカー著・ダイヤモンド社編集部訳「1933年発表の幻の処女作：フリードリッヒ・ユリウス・シュターール—保守的国家論と歴史の発展—」（Diamond Harvard Business Review, December, 2008）
- ピーター・F・ドラッカー著・現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』（自由国民社、1956年）
- ピーター・F・ドラッカー著・上田惇生訳『現代の経営（上・下）』（ダイヤモンド社、2006年）
- ジェフリー・A・クレイムズ著・有賀裕子訳『ドラッカーへの旅—知の巨人の思想と人生を辿る—』（ソフトバンク・クリエイティブ、2009年）
- 坂本和一『ドラッカーの警鐘を超えて』（東信堂、2011年）
- ジャック・ビーティ著・平野誠一訳『ドラッカーはなぜ、マネジメントを発明したのか』（ダイヤモンド社、2011年）
- 三戸公『ドラッカー、その思想』（文真堂、2011年）
- 経営学史学会監修・河野大機編著『経営学史学会創立20周年記念・経営学史叢書Xドラッカー』（文真堂、2012年）
- 上田惇生『P.F.ドラッカー完全ブックガイド』（ダイヤモンド社、2012年）
- ピーター・F・ドラッカー著・ジョセフ・A・マチャレロ編・上田惇生訳『経営の神髄〈上〉〈下〉』（ダイヤモンド社、2012年）
- ジョセフ・A・マチャレロ&カリン・E・リンクレター著・酒井和男・高木直二・井坂康志訳『ドラッカー 教養としてのマネジメント』（マグローヒル・エジュケーション、2013年）
- 安富歩『ドラッカーと論語』（東洋経済新報社、2014年）
- ドラッカー学会監修・三浦一郎・井坂康志編著『ドラッカー—人・思想・実践—』（文真堂、2014年）
- 山崎明・久保隆行共著『東京飛ばしの地方再生〈事例で読み解くグローバル戦略〉』（時事通信社、2016年）
- 仲正昌樹『思想家ドラッカーを読む—リベラルと保守のあいだで—』（NTT出版、2018年）

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20)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)