

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1 ドラッカーの教育論に関する一考察

(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

私は、本誌ECPR (Vol.38~42)の「研究・提言・調査報告」欄に「ドラッカーとNPO経営—POからNPOへ—ドラッカー思想の旅路」と題する論稿を5回に分けて連載してきた。今回、ECPR (Vol.43)の特集は、「特色ある教育による地域活性化」である。本稿では、ドラッカーの教育論を手掛かりに地域活性化(策)を考えてみたい。最初に、ドラッカー教育論(学び)の出発点(原点)を再確認する。次に、ドラッカーの教育論をマネジメント論として捉え直す。最後に、ドラッカーの教育論=マネジメント論を手掛かりに教育による地域活性化(策)を考える。

1. ドラッカー教育論の出発点

(1) 自宅で両親が主催するホームパーティー(サロン)

「マネジメントの父」また「20世紀最大の知の巨人」とされるピーター・F・ドラッカー(1909~2005)は、1909年11月19日、オーストリア・ハンガリー二重帝国の首都ウィーンで生まれた。父アドルフは貿易省で勤める政府高官であった。母キャロラインは精神分析の父とされるジークムント・フロイト(1856~1939)に学んだ当時としては珍しい女性神経科医であった。ドラッカーは8歳か9歳の頃に父に促されてフロイトと握手したことを憶えている。

ドラッカーの両親は顔が広く、長年、自宅に著名人を招いて、ホームパーティー(サロン)を開催していた。ドラッカーは10歳からサロンへの出席を許され、そこで多くのことを学んでいる。ドラッカーは自伝『私の履歴書』(牧野洋訳・解説『知の巨人 ドラッカー自伝』日経ビジネス文庫、2009年)の中で、「私は両親のおか

げで幼い頃から多様な人たちと接することができた。学校はほんの一時期を除いて退屈極まりなかったから、これが実質的な教育になったと思う」(p.41)と述べている。ドラッカー教育論(学び)の出発点(原点)は、両親が自宅で開催するホームパーティー(サロン)にあったと言える。

さらに、ドラッカーは自伝『私の履歴書』の中で、「最高の教師との出会い—8歳で学ぶ喜び知る」と題して、こう書き記している。「1942年から大学教授をやっている。長い間教壇に立ってきたのは、教えることで自ら多くのことを学べたからだ。生涯学び続けたかったし、そのためにも生涯教え続ける必要があったのだ。どのように学んできたのか。それを語るうえで欠かせないのは小学校時代だ。そこでの体験がなかったら、大学で教鞭をとることもなかったかもしれない」(p.47)と。ドラッカーの小学校時代の体験を語る前に、大学教授としての経歴(キャリア)について概観しておこう。

(2) ドラッカーの大学教授としての経歴(キャリア)

ドラッカーがアメリカに渡ったのは1937年(27歳)であり、1939年(29歳)からニューヨーク州のサラ・ローレンス大学で非常勤講師として経済と統計を教えているが、フルタイムの大学教授になったのは1942年(32歳)、バーモント州の小さな女子大学ベントン大学であった。担当科目は、政治、経済、歴史、哲学など基礎教養課程の科目であった。ベントン大学は創立10周年を迎えたばかりの新しい大学であり、ルイス・ウェブスター・ジョーンズ学長が「一流の教師」即「教えることと学ばせることに一流の人たち」を集めていた。ドラッカーは友人カール・ポランニー(1886

～1964)を同大学に推薦し、自らもその1年後に同大学に着任する。ドラッカーはベニントン大学着任早々の1942年に『産業人の未来』(The Future of Industrial Man)、1946年に『企業とは何か』の2著を出版し、新しい研究生生活のスタートを切る。ドラッカーは1931年(21歳)に既にフランクフルト大学で政治学(国際法)の博士号を取得しており、この2著の出版はドラッカーの政治学(者)から経営学(者)への転身を意味していた。

ドラッカーは1949年(39歳)にベニントン大学を辞して、ニューヨーク大学(NYU)へ転出し、NYUの大学院にマネジメント(経営)科を創設。NYUの経営大学院(MBA)は、ハーバード大学(HBS)とマサチューセッツ工科大学(MIT)に続く世界で3番目のビジネス・スクールになる。NYU時代のドラッカーは、GE、シアーズ・ローバック、IBMなど大企業の「経営コンサルタント」の仕事を経験的に引き受け、その経験を踏まえて「マネジメント(理論)の体系化」を行い、それ(理論と実践)を普及することによって、「マネジメントの父」と呼ばれるようになる。そして、1973年にマネジメント理論を集大成した大著『マネジメント：課題・責任・実践』(Management: Tasks, Responsibilities, Practices)を出版する。

その前の1971年(61歳)にドラッカーはニューヨークを離れて、南カリフォルニアのクレアモントに移り住み、クレアモント大学の大学院にマネジメント(経営)科を創設。それ以来、2005年(95歳)11月11日に亡くなる8か月前まで、クレアモント大学で教鞭を執る。クレアモント大学の最終講義は2005年3月21日、講演テーマは「NPOの経営」であった。このようにドラッカーはベニントン大学7年、NYU22年、クレアモント大学34年、合計63年間、大学教授として教壇に立ち続け、生涯現役を貫いたのであるが、その出発点(原点)は、小学校時代に「最高の教師との出会い」があり、「学ぶ喜びを知った」からだと言うのであった。

(3) クレアモント大学ポモナ校での「日本画講義」

ところで、クレアモント時代にはもう一つ特筆すべき事柄がある。少し脇道に逸れるかもしれないが、われわれ日本人にとって興味あることなので触れておきたい。

ドラッカーは1975年(65歳)からクレアモント大学ポモナ校で東洋美術の講師に就任し、日本画について5年間教えている。なぜこの時期にドラッカーが「日本画講義」を5年間(1975～1980年、65歳～70歳)も続けたのか。ちょうどこの時期(1970年代後半～80年代前半)は世界中で「日本的経営ブーム」が巻き起こっていた時期であるが、ドラッカーは「日本的経営ブーム」を一過性のものでなく、普遍的なものであるとして捉え、「日本画の中の日本人」の精神性に着目し、そのことを再認識するために5年間も「日本画講義」を続けたのであろう。

ドラッカーはかつて1934年(24歳)にロンドンで英国王立芸術アカデミーによる英国初の日本画展に偶然出くわし、日本画に魅了された。そして1959年の初来日以来、古物商から気に入った日本画(水墨画)を買い集め、それらを「山荘コレクション」と名づけて、クレアモントの自宅に保有していた。クレアモント大学ポモナ校の「日本画講義」の授業では、「山荘コレクション」の中から目ぼしい絵画をいくつか取出し、講義用教材として使った。自らを含めて欧米人が理解できない日本人固有の特性を知るうえで、「日本画講義」は必須だったのではないかと。ドラッカーは、自宅の書斎に日本画(水墨画や禅画)の掛け軸を架けて、常時眺めており、クレアモント大学ポモナ校の「日本画講義」では、「日本人の美的意識」について語っている。

また、ドラッカーは「日本画の中の日本」(A View of Japan through Japanese Art)と題する論文を1979年(『ソング・オブ・ザ・ブラッシュ』初出)に発表しているが、1993年に出版された『すでに起こった未来』(The Ecological Vision)の11章に「日本画に見る日本」として再録されている。過去の「日本的経営ブーム」を知らない現代に生きるわれわれ日本人にとって、そして未来に生きるこれからの日本人にとって、ドラッカーの「日本画講義」の内容は非常に興味深いものがあるが、そのことについては別の機会に検討することにした。随分脇道に逸れたが、ドラッカーの小学校時代に話を戻そう。

(4) シュワルツワルト・スクール付設小学校と「ゲーニアのサロン」

ドラッカーの自伝『私の履歴書』は、小学校時代を次のように回想している。「(私が)本を読み始めたのは4歳から。以来、『本の虫』である。当時は字が読めなければ小学校へ入学できなかったが、私にとっては何の問題にもならなかった。最初はウイーンの公立小学校に入学。校舎はぶどう畑が広がる丘の先にあり、近所の子供たち数人と一緒に朝7時に家を出て、40分かけて歩いて登校した。天気の良い日には教室の外に出て、大きな樫の木の下で昼食を取りながら『ガリバー旅行記』などを朗読したものだ。ただ、私は読むのは得意だが字が汚い。そのため、4年生の時、つまり8歳の時に、市の中心にあった私立小学校へ転校させられた。そこで出会ったのが生涯忘れられないミス・エルザとミス・ゾフィーの姉妹だ」(p.47~48)と。

このミス・エルザ(エルザ先生)とミス・ゾフィー(ゾフィー先生)との出会いこそが、ドラッカーにとって「最高の師との出会い」になるのであるが、そのことについて語る前に、ドラッカーが4年生の時に転校させられた私立小学校(シュワルツワルト・スクール付設小学校)について説明しておこう。そして同校の創立者であるオイゲニア(通称:ゲーニア)が運営する「ゲーニアのサロン」とドラッカーとの関係についても説明しておきたい。

シュワルツワルト・スクールはヘルマン・シュワルツワルト博士(通称ヘム:元オーストリアの政府高官)とその夫人のオイゲニア・シュワルツワルト博士(通称ゲーニア:社会活動家)によって設立されたオーストリア初の女性のためのギムナジウム(大学受験準備校)であり、そこに付設された私立小学校であった。同校の創立者はシュワルツワルト夫妻であったが、実質的な創立・運営者は夫人のオイゲニア(通称:ゲーニア)であった。ゲーニアはヘムと結婚した時からサロンを主宰していた。当初は週1~2度自宅での開催であったが、途中からザルツブルク近くの湖畔の古いリゾートホテルを改装した建物で1年中客を招いて開催するようになった。

「ゲーニアのサロン」が盛大になった理由は、ゲーニアがサロンの特性を理解し、サロンがオペラやバレエと同じショーであることを理解していたからであった。そ

れに加えて、シュワルツワルト・スクールを卒業した「ゲーニアの娘」たちが「ゲーニアのサロン」をスタッフとして支えていたからでもある。当時「ゲーニアの娘」には高級将校の娘が大勢いた。特に財産のない軍人の娘たちにとって、何らかの専門職への道を拓いてくれるシュワルツワルト・スクールは魅力ある存在だったのである。そうした「ゲーニアの娘」の一人に、シュワルツワルト・スクールを出た後、ウイーン大学の経済学部に進んでオーストリア初の女性経済学者となったアネッテがいた。ゲーニアがシュワルツワルト・スクールの経営者を必要としており、アネッテがゲーニアの片腕となったのである。

14歳~15歳頃から「ゲーニアのサロン」に出入りしていた思春期のドラッカーにとって、「ゲーニアの娘」たちは魅力的かつ刺激的な存在であった。それから3年ほど経った17歳の頃、ドラッカーは大学受験論文(「パナマ運河の世界貿易における役割」、これがドラッカーの初めての活字論文となる)を作成するが、その原稿を見て必ず経済誌に発表するよう助言してくれたのがアネッテであった。その活字論文が縁でドラッカーは有力紙『オーストリア・エコノミスト』の編集会議に招かれ、終生の友となる副編集長のカール・ポランニー(1886~1964)に出会っている。後日談になるが、1950年代にドラッカーがニューヨーク大学(NYU)で教鞭を執り始めた時、すでに経済学で「オーストリア学派」の大御所になっていたルートヴィヒ・フォン・ミーゼス(1881~1973)と出会い、ミーゼスから「君はアネッテを知っていたんじゃないかね。男で、環境さえ恵まれていたら、リーカード以来の大経済学者になっていたと思うよ」(『傍観者の時代』p.48)と告げられる。ミーゼスとアネッテはウイーン大学経済学部で学んだ同窓生だったのである。

このようにドラッカーの半自伝『傍観者の時代』(Adventures of a Bystander, 1979)の第2章は、「シュワルツワルト家のサロンと『戦前』症候群」のことが詳細に描かれている。ここで言う「戦前」とは、もちろん第1次世界大戦前のことであるが、第1次世界大戦後もしばらくは第1次世界大戦前の空気がヨーロッパ中に漂っていた。しかし、1938年の冬にヒトラーの軍隊がオーストリアに進駐して「戦前」の世界を完全に潰して

しまう。ドラッカーの処女作『「経済人」の終わり』(The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism)は、その緊迫した状況の中で書かれ、1937年に出版される。ドラッカーが『「経済人」の終わり』で予想した通り、ナチスとソ連が1939年8月に「独ソ不可侵条約」を結び、その1週間後にドイツ軍がポーランドに侵攻して第2次世界大戦が勃発する。それから2年後の1941年12月8日未明(ハワイ時間12月7日)、日本軍の真珠湾攻撃による日米開戦により、太平洋戦争が始まるのであった。そして、1945年8月15日、日本の無条件降伏により、第2次世界大戦は終結する。

今年(2019年、令和元年)は第2次世界大戦の戦後74年目にあたる。第1次世界大戦の戦後は言うに及ばず、第2次世界大戦の戦後も含めて、2つの戦争の「戦後」を知らない若い世代が急増している現在、両「戦前(シニア)世代」が両「戦後(ジュニア)世代」に伝えるべき「責任」とは、一体何であろうか。「戦争の悲惨さを語り継ぐ」次世代語り部の育成は急務であるにしても、それだけにとどまらず、自ら「戦争責任」の問題を積極的に引き受け、「二度と戦争の過ちを繰り返さない」という強い信念に裏打ちされた創造的「平和学習」(歴史教育)、言い換えれば「反戦・非戦のための積極的平和教育」が強く望まれる。だが、世界と日本の現実はずしもそのような方向に向かってはいない。むしろ強い逆風が吹いている。現代「教育論」の最重要課題の一つであると言える。

(5) エルザ先生とゾフィー先生の教え方：「ソクラテスの教え方」と「禅僧の教え方」

既に述べたように、ドラッカーは小学校4年生(8歳)の時に私立のシュワルツワルト・スクール付設小学校へ転校し、そこでミス・エルザ(エルザ先生)とミス・ゾフィー(ゾフィー先生)の姉妹に出会っている。それはドラッカーにとって「最高の教師との出会い」となり、「8歳で学ぶ喜びを知る」ことになるのであった。

ドラッカーの半自伝『傍観者の時代』の第3章に「エルザ先生とゾフィー先生」のことが詳しく説明されている。2人は共に「一流の教師」であったが、教え方は全く正反対であった。エルザ先生はシュワルツワルト・スクール付設小学校の校長であり、4年生のドラッカーの

クラス担任でもあった。エルザ先生は読み、書き、作文、習字、算数等を教えたが、どの教科についても生徒一人ひとりに目標(計画)を定めさせ、「目標管理(目標によるマネジメント)」によって、生徒の得意とするものを伸ばした。後にドラッカーは経営コンサルタントになり、「目標管理(Management By Objectives: MBO)」という用語を使って、経営者に助言を与えるようになるが、「この点では、ミス・エルザは私など到底及ばない先駆者だったと言えよう」(『私の履歴書』p.47~49)と述べている。

一方、ゾフィー先生は全校生徒に図工と美術を教えたが、ゾフィー先生の教え方は常に子供中心であり、ゾフィー先生の周囲にはいつも生徒が群れていた。ゾフィー先生は言葉を使わずに生徒を指導した。そのことに関連してドラッカーは『傍観者の時代』の中で次のように述べている。「その後だいぶ経ってから、私はゾフィー先生と同じ教え方をする一流の教師に出会った。私のいたベニントン大学で2年間だけ教えていたカール・クナーツだった。2年もの間クナーツが授業中にしゃべるのを聞いた者はいなかった。キャンパスに向かっていている学生の上にかがみ込むだけのようにみえた。口からでる言葉は『うむ、うむ』だけだった。ところが学生はゾフィー先生の生徒のように、突然振り返り、微笑みを浮かべ、それまでとはまったく違う種類の絵を描き始めるのだった」(『傍観者の時代』p.63)と。

ドラッカーは、エルザ先生とゾフィー先生の教え方を対比して、「ミス・エルザが計画的に学習技能を伝授する『教育学者』だとすれば、ミス・ゾフィーは語らずとも微笑むだけで生徒に感動を与える『教師』だ」(『私の履歴書』p.49)。また「エルザ先生はソクラテスの教え方だった。ゾフィー先生は禅僧の教え方だった」(『傍観者の時代』p.63)と言っている。しかし、ドラッカーは「それでも私は、私が身につけようとし、彼女たちが私に身につけさせようとしたことを、身につけることができなかった。読める字を書くことと、大工道具を使えるようになることだった」(『傍観者の時代』p.63)。「ミス・エルザは私の字を直せず、ミス・ゾフィーは私を工芸家にはできなかったが、抜き去りがたい影響を受けた。学ぶ楽しさと教える喜びに救いがたいほど魅せられてしまったのだ」(『傍観者の時代』p.50)と言っている。

それ以来、ドラッカーは常にエルザ先生とゾフィー先生のことを思い出しながら、「教えることの意味」について深く考えるようになるのであった。

(6) 「教えることの意味」は何か

ドラッカーはシュワルツワルト・スクール付設小学校を飛び級で卒業し、最年少の9歳でギムナジウム（中高一貫の大学進学校）に入学するが、8年間のギムナジウムでの授業は退屈であり、「教師は並み以下の授業を行える教師しかいなかった」と言う。唯一の例外は、13歳の時の「宗教」の授業中に聞いた「フリグラー牧師の教訓」（「何をもって憶えられたいかね。いまは分からないかもしれないが、50歳を過ぎても分からなかったら、人生を無駄にしたことになるよ」）であった。60年ぶりに開いた同窓会で「フリグラー牧師の教訓」をクラス全員が憶えており、この日集まったクラスメンバーの全員が「ひとかどの人物」になっていたと言う。

もう一つギムナジウム時代の話として、やはり13歳の頃、ドラッカーはアルトウール・シュナーベル（オーストリア出身のピアノ奏者で作曲家：1882～1985）が教えるピアノの個人レッスンに立ち会うことがあった。ドラッカー自身がピアノ・レッスンを受けたのではなく、ドラッカーの友人の姉（リリー、14歳位）のピアノ・レッスンに居合わせたのである。その時リリーはシュナーベルの前で、1か月間練習してきた2曲の課題曲（モーツァルトとシューベルトの2つのソナタ）を弾いてみせた。するとシュナーベルは「リリー、君はどちらも上手に弾いた。でも君に聴こえるようには弾いていなかった。聴こえると思うものを弾いた。そういう弾き方はまやかしだよ」と言って、自ら弾いてみせた。「彼はシューベルトを彼に聴こえるように弾いた。それからリリーに聴こえているかもしれないものを弾いた。突然リリーにもシューベルトが聴こえた。そのとき私は、彼女の顔にゾフィー先生の生徒の顔に浮かんだものと同じものを見た。そこでシュナーベルは『じゃあ弾いてごらん』といった。リリーはテクニック抜きで子供らしく素朴に、しかし自信をもって弾いた。そのとき私にシューベルトが聴こえた。私もあの表情をしたのではないと思う。シュナーベルが私に向かってこういった。『聴こえるね。よしよし。聴こえるものが大事なんだよ』（『傍

観者の時代』p.70～71）と。

シュナーベルのピアノ・レッスンで啓示を受けて以来、ドラッカーは「本当に教えることのできる教師」を各所に探し始めた。評判の教師がいる場所へ積極的に出向いて「教師観察」を行うようになり、その「教師観察」がドラッカーの長く続く「知的な楽しみ」の一つになる。そして、その「教師観察」の方法を読者にも推奨している。その際、ドラッカーが留意したことは以下のことであった。「私は、正しい勉強の仕方、少なくとも私にとっての正しい学び方とは、うまくいっているものを探し、成果をあげる人を探すことだということを知った。少なくとも自分は、失敗から学ぶことはするまいと思った。成功から学ばなければならないと思った」（『傍観者の時代』p.71）と。

ドラッカーがこの方法論を会得したのは何年も後のことであったが、ドラッカーがそのことに気づいたのは、「一世紀のある知恵あるラビ（筆者注：宗教的指導者）の言葉『神は過ちを犯すものとして人をつくった。したがって人の過ちから学んでも意味はない。人のよき行いから学ばなければならない』を読んだときだったと思う」と述べている（『傍観者の時代』p.71）。また、日本におけるドラッカー研究の第一人者である上田惇生・井坂康志の両氏はこの「失敗ではなく成功から学ぶ」というドラッカーの基本姿勢は、「マネジメントの底流に横たわる思想そのものだった」と述べている（『ドラッカー入門（新版）』ダイヤモンド社、2014年、p.58～59）。かくして、ドラッカーの「マネジメント思想」は、この「教師観察」の過程で生まれたと言っても過言ではないのである。

(7) ドラッカーの長年の教師観察から得られた一定の結論

ドラッカーの長年にわたる「教師観察」から得られた結論は、およそ次のように整理することができる（重要と思われる箇所を筆者が下線で示す）。

① 「私が、この教師観察のかなり早い段階に知ったことのもう一つが、生徒には一流の教師を見分ける力があるということだった。確かに、話術、ジョーク、学者としての評判のゆえに、二流の教師を過大評価してしまうことはある。しかし生徒が一流の教師を見誤ることはな

い。一流の教師が必ずしも人気があるとは限らない。教師としての人気との間には関係はない。だが、勉強していますとの生徒の評は信用してよい。生徒にはわかっているのである」『傍観者の時代』p.72)。

② 「同時に私は、教えることがとらえどころのないものであることも知った。教師の条件に正解はなかった。一流の教師はみな、違うことをする。違う教え方をする。ある教師に成果をあげさせる方法が、他の教師には役に立たない。そもそも試みもされない。なぜかはわからない。いまでもわからない。ゾフィー先生のように言葉を使わず教える教師がいる。アルトゥール・シュナーベルもその手の教師だった」(『傍観者の時代』p.72)。

③ 問題は「誰にとっての最高の教師か」である。「大学院の院生にとって最高の教師である者もいるし、学部学生、しかも新入生にとって最高の教師もいる。(中略)ある教師は、大聴衆を前にしたとき最高の教師になる。(中略)ところが逆に、少人数のクラスで最高の教師になる者がいる。(中略)なかには書いたものによって教える教師がいる。キリスト教最大の教師聖パウロも書簡で教えた。しかも、事業家としての能力、学者としての能力、専門家としての能力、教師としての能力との間にはほとんど関係がない」(『傍観者の時代』p.73～75)。

④ だとするならば、一体「教師としての能力」とは何か。「私の教師観察からかなり早く得られたもう一つの結論が、教えることに一定の方式や正しい方法はないということだった。教えることは一種の才能である。それは、ベートーベン、ルーベンス(17世紀バロック期の巨匠)、アインシュタインがもっていた才能と同じように、天賦のものである。技能や習慣によって得るものでなく、生まれつきの個性である」(『傍観者の時代』p.75～76)。

⑤ 「ところが私は、徐々に時間をかけて、一流の教師には、この種の人たちとは別の種類の人たちがいることを知った。すなわち、人をして学ばせることのできる人たちだった。生まれつきの個性の力、つまり自ら天賦の教師であることによってではなく、自ら手にした方法論によって人を学ばせることのできる人たちだった。彼らは学ばせるための方法論を知っている。それがエルザ先生だった」(『傍観者の時代』p.76)。

⑥ 「彼らは、生徒一人ひとりが得意とするものを見つけ、目標を定めてその強みを伸ばさせる。目標は、長期のものと短期のものとの両方を設定させる。生徒が得意とするものに関心を払うのは、その後である。しかもそれらの弱みは、強みを発揮するうえでの邪魔ものとして扱うにすぎない。そして彼らは、生徒が自らを律し自らを方向づけることができるよう、彼らが自らの学びをフィードバックする手助けをする。けなすことなくほめる。しかし、生徒自身が自ら成し遂げたことそのものを誇りとすることができるよう、ほめすぎることはしない。彼らはあえて教えない。生徒がよりよく学べるよう、計画を立てる手助けをするだけである。彼らは、生徒の数とは関わりなく、一人ひとりの生徒に相対する。したがって、どのような生徒を教えることもできる」(『傍観者の時代』p.76)。

⑦ 「この2つの種類の教師のいずれにとっても、教えることの成否は、教科内容についての知識の関数でもない。コミュニケーション能力の関数でもない。まったく別の種類のものである。それはゾフィー型の天賦の教師にとっては個としての人間の世界の問題であり、エルザ型の学習指導者にとっては、学びという方法論の世界の問題である」(『傍観者の時代』p.77)。

⑧ 「いずれの型の教師も狙いとするものは同じである。いずれにとっても、教えることの成果は、生徒の学びにある。生徒が学ぶことにある。私がこのことを明確に認識したのは、教師観察を始めて何年も経った後の1942年、ニューイングランド地方の小さな女子大学ベントン大学の教員になってからのことだった。当時ベントンは創立10年の個性的な大学だった。学長のルイス・ウエブスター・ジョーンズは、教えることと学ばせることに一流の人たちを集めていた。教授陣は総勢45人という小さなものだった。彼らの全員が最高の教師だった。ジョーンズ学長の下では、最高でなければ残らなかった。そして、そのうち12人から15人が、自らの個性の力で教えることのできる天賦の教師だった。その種の教師がこれほど多くいる教授陣は異例といってよかった」(『傍観者の時代』p.77)。

⑨ 「このように教師には二種類ある。一方は教える才能をもつ天賦の教師であり、もう一方は生徒自身に学ばせべきことをプログラミングさせる学習指導者である。天

賦の教師とは生まれつきのものであって、さらによい教師へと成長していく。これに対し、学習指導者は誰もが身に付けることのできる方法論を手にしている。したがって、天賦の教師が学習指導者の方法論を手にするならば、鬼に金棒となる。しかも、大衆であろうが小クラスであろうが、初心者であろうが専門家であろうが、誰でも教えることのできる万能の教師となる。ゾフィー先生にはカリスマ性があった。エルザ先生には方法論があった。ゾフィー先生は悟らせ、エルザ先生は方法を与えた。ゾフィー先生はビジョンを描かせ、エルザ先生は学びへと導いた。ゾフィー先生は天賦の教師であり、エルザ先生は学習指導者だった」（『傍観者の時代』p.79）。

⑩ 「われわれはこれまで、教えることと学ぶことは、認識の問題か行動の問題かを巡って論じ続けてきた。無駄な論争だった。教えることと学ぶことは、その両方だった。しかもそれは、認識と行動にとどまることなく、情熱でもあった。（中略）天賦の教師においては、その情熱は教師自身の心にあり、学習指導者においては生徒の心に生まれる。（中略）天賦の教師と学習指導者にはもう一つ共通するものがある。やむことのない責任感である。（中略）天賦の教師と学習指導者という一流の教師にとっては、馬鹿な生徒も怠け者の生徒もいない。教えることができたかできなかったかがあるだけである」（『傍観者の時代』p.81）。

以上、長年のドラッカーの「教師観察」から得られた結論を10項目に分けて整理したところで、今回もまた予定の紙幅を越えてしまった。筆者（水口）は、ドラッカーの教育論の眼目は、最後⑩の「認識・行動・情熱・責任感」のフィードバックにあると思う。「教えること」と「学ぶこと」は不可分であり、教師と生徒の心の中に生まれる「情熱」（向上心）が「成果」（学習効果）ということになる。「一流の教師」は「教えることができたかできなかったか」について「責任感」をもつ者のことを言い、この「一流の教師」の条件は『経営者の条件』（The Effective Executive, 1966）に合致する。つまり「教師観察」で得られた方法論はドラッカーの『マネジメント：課題・責任・実践』の中に貫通していると思う。本論は、次号に廻すことをお赦し頂きたい。（未完）

【参考文献】

- ピーター・F・ドラッカー著・牧野洋訳・解説『知の巨人 ドラッカー自伝』（日経ビジネス文庫、2009年）
 ピーター・F・ドラッカー著・上田惇生訳『「経済人」の終わり』（ダイヤモンド社、2007年）
 ピーター・F・ドラッカー著・上田惇生訳『産業人の未来』（ダイヤモンド社、2008年）
 ピーター・F・ドラッカー著・上田惇生訳『企業とは何か』（ダイヤモンド社、2008年）
 ピーター・F・ドラッカー著・上田惇生訳『マネジメント：課題・責任・実践』（ダイヤモンド社、2008年）
 ピーター・F・ドラッカー著・上田惇生ほか訳『すでに起こった未来』（ダイヤモンド社、1994年）
 ピーター・F・ドラッカー著・上田惇生訳『傍観者の時代』（ダイヤモンド社、2008年）
 ピーター・F・ドラッカー著・上田惇生訳『経営者の条件』（ダイヤモンド社、2006年）
 上田惇生・井坂康志著『ドラッカー入門（新版）』（ダイヤモンド社、2014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)