

【パネルディスカッション】

マネジメントとは何か

——過去、現在、そして未来*

モデレータ：土井 尚人

パネリスト：上田 惇生
小林 薫
坂本 和一
佐藤 等
藤島 秀記

◇強み、人間、組織

土井：最初に各先生方からコメントをいただきながら、進めたいと思います。まず上田先生からお願いいたします。

上田：「産業人による産業社会は社会として成立するか」という問いに対し、ドラッカーは「成立する」としています。それには、もちろんいくつかの条件があります。成立しなかったら、マネジメントはカオス（混沌）であり、専制独裁であって、奴隷状態にあるといえるでしょう。マネジメントは、産業社会を絶対に成立させなければいけない。ということは、マネジメントは生き生きしたものでなければいけない。全員がCEOのように考えて動くという、そのようなものであるべきです。そういうマネジメントでないといけない。良き社会を作り上げるもの、それがマネジメントであると。そういうことだと思います。

土井：それでは小林先生、お願いいたします。

小林：マネジメントとは何かを問うのは大きな問題です。ドラッカーさんはマネジメント論を議論するにあたって、さまざまなことをいっておられるのですが、私は「強みの上に己を築く（「Build on strength」ということだと思います。強いものの上に何かを築くのが一番マネジメントとして妥当である。ドラッカーさんの数多い名言の中で一番気に入っているものでもあ

ります。

では、強みとは何か。強みの逆には弱みがあります。日本は従来弱みに着目してきましたけども、時代は変わった。こちらの強みとそちらの強み、両方が合致した中で、短い期間の中で、両方の強みが発揮できるもの、そこがマネジメントの一番大事なところでなかろうか、最近そういう気持ちが高まっています。

土井：坂本先生は今回、「人を動かす」とコメントされています。

坂本：マネジメントにはさまざまな視角が必要です。「人を動かす」とはマネジメントという語から私自身が聞いたときに直観したこと、あるいは自らの仕事で感じてきたことです。

マネジメントということでもまず考えるのは組織です。自ら責任をもって事を成し遂げようとするときに、構成員がその目標を理解しともに動いてくれるかがもっとも重要です。

ドラッカーさんはマネジメント論の先駆者とされますが、実は1930年代に近代組織論を開いたチェスター・バーナードも次のようなことをいっている。「権限は受け入れられることによって実現される。受け入れられる度合いによってその領域が決まる」と。これは管理者にとってつらいことですが、とてつもなく大切なことではないか。ドラッカーさんもこのような問題意識を継承され、人間に関わるものとしてマネジメントを理解されたように思います。

土井：では、藤島先生はいかがでしょう。

藤島：マネジメントとは、結局のところ、ドラッカーさんが全生涯をかけて追求した原理だろうと思うのです。時代とともにマネジメントの要請は変わってきていると思いますが、サブシステムの集まりというよりはトータル、あるいはホリスティック（全体論的）な社会的機能と理解します。

私は編集者を長くやってまいりました。『断絶の時代』から著書を読んできて思うことがあります。彼は新しい時代の到来をいうわけですね。これまでの社会とまったく成り立ちを異にする社会です。いくなれば価値の転換です。つまり工業社会におけるサプライサイドのような価値から、新たな個人、企業、社会への転換を見抜いておられた。このような洞察は、

*本パネルディスカッションは、第1回大会（2006年11月19日、於・早稲田大学小野記念講堂）で行われたものの抄録である。

ドラッカーさんがあくまでも全体からものを見ていた証だろうと思う。局所のみを注視しては、時代的な価値の転換など到底見抜くことはできません。

◇原理と方法

土井：佐藤さんお願いします。

佐藤：私は実務家ですので、意識的に実務的な捉え方をしようと思っています。これまで公認会計士として、会計実務を約15年行ってきましたが、今一つ納得感が得られませんでした。そこで、もっと広く経営について学ばなければならないと思い、集中的に読み込んだのがドラッカーでした。ドラッカー自身はマネジメントは道具であるといっています。あるいは組織自体も道具であると。実務家にとっては、「道具」と聞くと安心感があります。

道具であれば、使い方を覚えれば誰でも使えるようになる。だから安心感があるのです。では、道具とは何ぞやということによく見ていくと、私なりの切り口として、「原理と方法」というコンセプトが出てきました。このコンセプトをサブタイトルに冠する著作は2つあります。すなわち、『イノベーションと企業家精神——その原理と方法』『非営利組織の経営——原理と実践』と訳されていますが、同様の趣旨と理解いたします。原理とはつまるところ、組織や人が何によって動くかに関わるものです。原理を知って道具を使うのと、知らないで使うのとは、効果がまったく違う。

同じ車の運転でも、F-1ドライバーとわれわれとは違います。動くメカニズム、すなわち原理をF-1ドライバーは理解しているので、エンジンの不調にもすぐに気が付くのです。それに類することが仕事にもよくあります。現在そのような思いから、原理と方法を実務的にフィードバックする実験として、読書会を4年間行っているところです。

土井：先ほどから人、強みといった語が出ております。小林先生に再度お話しただきたいのですが、弱みを強みに変えていくという点についての部分を具体的にお話しただけですか。

小林：まず強みの上に己を築くとは、もっとも基本的なドラッカーさんの考え方

とっていいと思います。では、まったく弱みに注目しないかということそんなことはありません。人間に弱みがあることくらいは十分わかっている。さはさりながら、弱みになどかまってはられないのです。

日本企業の場合、過去には十分な時間をかけて弱みを強みに変えていくことが実際に行われてきました。しかし近年の国際経営ではそんなゆとりはない。万事速やかに処理しなければなりません。速やかに処理するには、どうしても強み・得意・得手をフルに生かさなければならない。それが上司を生かし、組織を生かす。強みの相互発揮における最大化です。ここがマネジメントの要諦と考えるわけです。

では、もう少し具体的に強みとは何でしょうか。ドラッカーさんは「わからないよ」といっているのです。こんなことはありませんか。自分は強みだと思っていたものがとんでもない弱みだったり、その逆だったり……。この点について、「強みについては頭で考えるだけでなく口に出して人に言え。聞いてみる」とドラッカーさんはアドバイスしてくれました。それによって、自分では弱みだと思っていたものが強みだということがわかったりする。逆もある。強みと弱みを口に出して言うことが大事です。

また、強みと弱みは人それぞれです。材木にたとえるとわかりやすい。材木には木目がありますね。木目は基本的に変わりません。人間も同じです。柾目ならば天井に使う、そうでなければ床材にする。人間の変わらざる木目に着目しようということなのです。

感銘を受けたエピソードがあります。イギリスのレインという精神科医から聞いた話です。ある時レインのところに女性患者がやってきた。チャーミングな女性なのですが、一つ大きな問題がある。硬直性統合失調症という病気で、突然身体が30分くらい硬直化してしまう。動かなくなってしまふ。しかし、レインはこの病気を弱みではなく強みとして見られないか、とアドバイスしたそうです。

それから3ヶ月くらい連絡がなく心配していたところに、一通の礼状が届いた。そこには、おおよそ次のように書いてあったそうです。すなわち、病気が強みにならないかと考えてみたら、一つ思い当たることがあった。美術モデルです。そして、それが最適の職ということに思いがいたったと

いうのです。30分でも同じ姿勢がとれるわけですから、強みと弱みは裏表である。時と場合によれば弱みも強みになるということです。

◇知覚と全体

土井：次に藤島先生、ご意見をお願いいたします。

藤島：企業のマネジメントにおいて、絶対に避けて通れないコンセプトがあります。それは企業の目的に関わるものであり、すなわち「顧客の創造」です。顧客を満足させるとはどういうことか。少なくとも付け焼き刃の仕事では歯が立ちません。顧客、市場、取引先、社会、環境あらゆるものを全体的に捉えていなくてはなりません。現代の企業に関する問題も、このような立場からマネジメント・システムを再構築する必要があるように感じています。

土井：まさに現代日本の企業、社会、教育の現場に突きつけられた問題だと思えます。そのなかで、大学教育における立命館大学の活躍ぶりは有名ですが、次に立命館大学のイノベーションを中心的に手がけられた坂本先生にお伺いしたいと思います。強みという観点からすると、経営全体でどのような変革がなされたのでしょうか。

坂本：1980年代前半からの危機意識が大きかったと思います。社会的環境変化に十分対応できていなかったのです。内部的な管理体制、整合性が立ち後れた状況にありました。

そのような意識がばねとして機能した面はあります。そのため、80年代後半にはさまざまな改革に着手いたしました。そこから新しいキャンパスづくりも出てきていますし、財政基盤の発想転換も行われることになりました。

土井：大きく視野をとった場合、日本全体の強みとはどのようなものなのでしょうか。

上田：圧倒的かつ本来的に、日本は知覚に優れているとドラッカーは言っております。知覚とは感性にもとづく能力という意味合いと捉えられるでしょう。これからは知覚に優れる日本の時代だと。

ドラッカーが日本を好きになった契機には日本画があります。これは有名ですね。それからもう一つ、ドリス夫人から最近聞いた話によれば、ドラッカーは情報が嫌いだったという。特に動く情報が嫌いだったのです。情報が大量に押し寄せてきて、何も考えなくなってしまうからだといえます。だから静的で空間を描く日本画が好きなのだ。

◇会場との応答

土井：ここで会場の方から、ご質問をお受けしたいと思います。

質問1： ビジネス・エシックスとNPO経営の研究者です。ドラッカーを注意深く読んで感じるのは、彼の哲学です。哲学としてみた場合、上田代表はポストモダンというコンセプトに注目されています。確かに経営学の系譜からしても、テイラー、フォレット、バーナードなどはいわばドラッカーの先達にあたるわけですが、この3人もすでにポストモダンの論者であったと私は理解しております。

さらに、ドラッカー哲学をより独自に解釈するには、『明日のための思想』（1949年）のキルケゴールを無視できないと思います。もっというと、その核心部分はずでに1942年の『産業人の未来』にも表れています。そこで彼は、人間の本質は自由にあると言明しております。そして自由でかつ機能する社会こそが自らの理想であり哲学なのだとしている。ここが彼の揺らぐことなき哲学的軸をなすものと私は考えるのですが、上田先生のご見解はいかがでしょうか。

上田：人間とは社会的存在です。同時にキルケゴール的理解によれば、人間は個としての存在、すなわち実存でもあります。この2つの存在論、すなわち、個としての人間、そして社会的存在としての人間をドラッカーは当初から問題にしています。ただし個としての人間を書いたものは、今ご指摘があった「知られざるキルケゴール」のみであり、あとはすべて社会的存在としての人間について書いてきた。

少なくともはっきりしているのは、社会であろうと個であろうと、ドラッカーの関心事は人間そのものにあつたということです。経済的存在とし

ての人間ではない。社会的絆を必要とする人間。それでもやはり死ぬときは絶望的孤独の中で死んでいくという人間です。そのような人間を彼は生涯追求したのです。いずれにしてもドラッカーの最大の関心事は、人間を中心とする哲学ですね。同感です。

質問2：ドラッカーからは多くを学んでおります。他の研究者による書物と比較して、ドラッカーのものは不思議に心に響くところがあります。それはなぜなのでしょう。

藤島：私はかつてドラッカーの編集者をしておりましたが、彼の著作は他を圧倒してよく読まれました。絶版になったものもきわめて少ないと思います。また、特別に日本人の心に響いたのも確かです。経営学の側面もむろんあるのですが、これだけ多くの人に読まれるということは、単なる経営論ではないということです。

坂本：私も同じことを考えてきました。ドラッカーさんは経営学者でありながら、他方で人間学、あるいは人間主義的な流れを作りあげた学者という気がしています。経営学とはある面で機械主義的な部分を持つものですが、ドラッカーの場合、悩み考える人間、そして成長する人間に関する洞察が一貫して流れています。読者はそこに自らを見出し、共感するのではないでしょう。

◇特愛の句

土井：最後に先生方が一番好きなドラッカーの言葉を教えてください。

小林：私は先ほども申し上げた「強みの上に己を築く（「Build on strength」）ですね。

藤島：「企業の目的は一つ、顧客の創造である」です。

坂本：「未来を予測する一番確実な方法は、自ら未来を作ることである」です。立命館アジア太平洋大学（APU）の第一回入学式でも使いました。

佐藤：「何をもって覚えられたいか」です。

上田：「成果をあげる人とあげない人の差は才能ではない。いくつかの習慣的な姿勢と、基礎的な方法を身につけているかどうかの問題である。しかし、

組織というものが最近の発明であるために、人はまだこれらのことに優れるに至っていない」。『非営利組織の経営』にある言葉です。

土井：ありがとうございました。

一つ結論として思ったことは、ドラッカーは、経営学者というよりも、社会生態学者であり哲学者・思想家なのだということです。だからこそ、その言葉が無数の人々の心を打ち、行動に駆り立てたのだらうと思います。同時に、今後彼の哲学をこの学会を通じて語り継ぎ、発展させる責任を改めて感じました。先生方、本日はどうもありがとうございました。

【小林薫・略歴】東京大学法学部卒業。本学会理事、産業能率大学名誉教授。ドラッカー教授に関する著書多数。

(ディクテーション&ロジカル・チェック/長澤利雄 編集・構成/大木英男・井坂康志)