

## ポストモダンと「マネジメント」の誕生

ドラッカー学会代表  
ものづくり大学名誉教授  
立命館大学客員教授  
上田 惇 生

(はじめに)

いつもは90分かかる話を「20分で」とお願いされました。

何を話せばよいか困っています。

ドラッカーとは何者かをお話しようと思います。

ドラッカーが何者であるかを知ることによって全部の問題がサッと解けてくると思います。

(ドラッカーの生い立ち)

彼は1909年に、オーストリアの首都ウィーンに生まれました(11月19日)。

父アドルフは、オーストリア・ハンガリー帝国の経済省に勤める高級官僚で、経済学者。のちに米国ノースカロライナ大学の教授を務めています。ザルツブルグ音楽祭の創始者たちの相談役の母カロリーネは銀行家の娘で、医学を専攻したオーストリア初の女性でした。いわば恵まれた家庭で育ちました。

1933年、ドラッカーが23歳のとき、ドイツにおいてヒトラーが政権を掌握。ドイツの保守政治哲学者をテーマに執筆した論文がナチスの不興を買うことを確信して、イギリスに逃れています。事実、彼の論文は焚書処分となりました。ロンドンで、大手保険会社の証券アナリスト、マーチャント・バンクのエコノミストをやりました。しかし、金融の仕事は長続きしませんでした。「わたしは人間の本質により関心があった。だから研究したいと思ったし、書きたいと思った」と語っています。

(ドラッカーの魔法の言葉)

ドラッカーが最高のコンサルタントとして、クライアントや学生に教え、推奨する言葉があります。質問の形で投げかける言葉です。

——「自分は何をもって憶えられたいか」という言葉です。

これをドラッカーは年2回、考えてみて欲しいと言っています。

すると毎日の一挙手一投足が必ずそちらのほうに向くという魔法の言葉です。

朝青龍を投げ飛ばした男として憶えられたいはずはないわけで、自分が成り得るもので今よりいい自分として「何になりたいか」を思い浮かべます。

そうすると、不思議なことに事業も人生も変化するのです。

本日、ご出席の皆様方も是非、試されることをお勧めします。

(ポストモダンの時代の到来)

皆様はIT関係の方達ですので、ドラッカーの凄い言葉をひとつご紹介しましょう。

「われわれはいつの間にか、モダン（近代合理主義）と呼ばれる時代から、名もない新しい時代へと移行した。昨日までモダンと呼ばれ、最新のものとされてきた世界観、問題意識、抛り所が、いずれも意味をなさなくなった。」こういうドラッカーの言葉があるのです。

1957年の言葉です。今から50年も前にドラッカーは「言葉が無い時代」に入っていると述べています。ポストモダン、つまりモダンの思想では何もさばけない。それを超えたところへ来てしまったというのです。現実がモダンを超えてしまったと述べているのです。

“理屈じゃわからないよ”という部分がたくさんあるということです。

これは、皆さんなら感覚でお分かりになるのではと思っています。

1637年でしたか、デカルトがなんでも理屈でわかるはずだと言い、「我思う、故に我あり」といったところからモダンとしての近代合理主義がスタートして、技能が技術になり、近代産業が生まれ、今日があるわけです。

(1957年)

ところが1957年、ドラッカーがハッと気が付いたのです。

理屈ではわからないことが一杯でてきてしまった。理屈だけでは説明できない。

全体を全体として命あるものとして掴まなければいけないということに気が付いたのです。さりとて、モダンのあとの現実であるポストモダンについて定かな世界観が現れるには至っていません。

私にしても、こうして言葉の無い世界について話すわけですから、呂律がまわらないことになる。しかし幸い日本人にはわかる、私が上手く話していなくても皆様は分かってしまう。日本人が得意とする世界です。

モダンが行き着くところまで行ってしまったということは逆に我々にとってはチャンスではないかと思うのです。

理屈で全部分かるというところからですね、ジェームズ・ワットが実用蒸気機関を発明したときそれをちゃんと作るだけの能力がイギリスにできていました。イギリスにはテクノロジストの工具製作者が生まれていたのです。それで蒸気がもれない仕組みを作れた。産業革命が産業革命たり得たのはイギリスに工具製作者というテクノロジストがすでに誕生していたからなのです。

(経済至上主義の終わり)

こうして産業革命のお陰で大量生産が可能になり、人間が豊かになるはずだったのです。でも、豊かになったのは生産手段を持っている人達だけでした。ならばというので、その生産手段を取り上げて労働者(貧しい人達)に与えれば、上手くいくだろうと頭のよい人たちは考えました。しかし、これも上手くいきませんでした。こうして二つのイズムが戦っているけれども人は全然幸せにはならなかった。

しかしこの二つのイズムはいずれも経済至上主義であると、ドラッカーが言っています。経済のために生まれ、経済のために死ぬというイズムです。

これでは上手くいきません。ではどうすれば良いのでしょうか。

ドラッカーが行き着いた先が、エコノミックマンすなわちエコニックアニマルからの脱却でした。

経済のために生まれ、経済のために死ぬというのは上手くいきません。そういう経済至上主義は終わりだと言いました。

ドラッカーは「経済至上主義は終わってしまった」と言ったのです。

ですが、当時用意されていた脱経済至上主義はファシズムでした。

ドラッカーの処女作『経済人の終わり (The End of Economic Man)』は、経済至上主義の終わりを説きました。英国首相だったチャーチルが絶賛した本です。資本主義も社会主義もダメ、ファシズム全体主義はもっとダメ、でも答えは何か?そこで終わっている、そういう本なのです。ドラッカー29歳の時で、ドラッカー経営思想の原点となった本です。

(産業人)

経済至上主義がダメであれば何がいいのか?

そこで彼が書いた第2作が『産業人の未来 (The Future of Industrial Man)』なのです。

ファシズム敗退後の戦後平和経済の建設のあり方を明らかにした本です。

産業人とは何か。組織を通じて働く人。つまりここにおられる皆様方なのです。

普通に組織で働いている人が世の中を作っているのです。1942年、32歳のときの本です。

(組織社会)

ところがドラッカー自身はサラリーマン生活の経験がありません。

ハプスブルグ家のオーストリア・ハンガリー帝国の政府高官の息子として生まれ、帝国が崩壊し、将来がないということでドイツへ行って商社見習い、証券会社のアナリスト、新聞記者、それからイギリスに渡ってマーチャント・バンクのエコノミストという職業遍歴です。

本当の意味で、組織で働いたことがないのです。

しかし、組織社会、社会が組織からなるということになったからには、組織の運営のされ

かた如何によって財の豊さも決まるし、サービスの豊かさも決まってきます。

しかも職業を聞くのに「お仕事は何ですか」ではなく、「お勤めはどこですか」と聞く世の中になっていた。ということは財、サービス、心の豊かさが組織の運営のされ方で決まるのです。イズムによるのではないのです。その組織の運営のされ方をドラッカーは「マネジメント」と呼んだのです。

(マネジメント)

しかし、本も何もありませんでした。

ドラッカーには組織の代表格である企業での経験ありません。

会社を見学させてくれと大企業を1軒1軒回ったのですが

皆断られました。そこへ『産業人の未来』を読んだゼネラル・モーターズ(GM)社の幹部から、わが社を見てみないかと声をかけられました。ドラッカーは18ヵ月をかけて、主な事業所全てを訪れ、主な幹部全てにインタビューし、主な会議全てを傍聴させてもらいます。そしてその報告を書きました。

それが、36歳のときの3作目『企業とは何か (Concept of The Corporation)』です。

そこから我々にとっての「マネジメント」が始まったのです。

人類にとっての「マネジメント」はそこから始まりました。

彼の目指したものは、社会的存在としての人間の幸せなんですね。

産業革命の実りを得るためにはどうしたらよいかという所からスタートしているわけです。

金儲けの手段のための「マネジメント」なんかじゃないのです。

それから数字をイジクルためのものでもない。

経営とは何か。単純に、世のため人のためのものです。

これまた日本人にはどんピシャリの考え方です。

その反対が「数字をいじくってお金を儲ける」という事になります。

(ビジネススクール)

これは言い過ぎかなとも思いますが、ここにMBAの方がいらしたら失礼ですが・・・。

最近のビジネススクールの風潮についてドラッカーが言っている痛烈な言葉があるのです。

『オリバー・ツイスト』というディケンズの小説に出てくる、孤児のオリバー少年がフェイゲンという故買屋に捕まって泥棒学校でスリの特訓をさせられるという話がありますね。

つまりビジネススクールは泥棒を作っているのではないかというのです。

ドラッカーのアイアコッカ批判も痛烈でした。大勢の社員をクビにしながらポケットにお金を入れている。そういう人達をドラッカーは物凄く怒っていました。

ドラッカーが言う企業経営の目的は、人間を豊かにするためのものです。その人間を彼らは道具にしている。これまた、日本人の我々にドンピシャリでわかってしまう見方です。

(ドラッカーを読む)

ドラッカーを読むことは、それで新しい発見をするというよりも、自分の考えてきた事、とくにポストモダンの時代において言葉にならない事、学者や誰かがいろいろと言っていることと自分が見ていることとが何か違うということ事、それらのことをドラッカーに確認してもらおうことです。そういった事を確認させてくれる存在がドラッカーだと思います。

(今、妙なベストセラー)

『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』という本がでています。

電車で座って読むときは帽子をかぶっていたほうがよいですね。涙が本当にでてきちゃうんです。涙が出る理由なんて何もないんですよ。普通の青春小説です。マネジメントについての。

ドラッカーのマネジメントの理解レベルも最高水準だと思います。この著者(岩崎夏海)の処女作です。

その小説の主人公が教科書として使ったのが『エッセンシャル版マネジメント』で私がまとめた本です。

それをまとめる前の原書の800ページもある厚い本を読んで感激して、ドラッカーにコンサルティングを頼みこんで、めちゃくちゃ伸びたという会社もあります。

私はそれを最初に聞いたとき、百科事典みたいな本を読んで何で感激するのか不思議でした。聞いてみればその幹部たちは「あのような会社を作りたい」と、証券会社ですが、どういう証券会社かという、「いい人でも仕事ができる人がたくさんいるはずだ」という精神でチームを作っているんです。何も悪いことしなくても、いい人であっても仕事は出来るんだと、そういう人達が会社を伸ばしているのです。

夢みたいなのが実現するというおとぎ話は、『マネジメント』で実現するのです。

全くリーマンショック以降、今起こっていることはアメリカ人でもめちゃめちゃ怒っている訳です。結局、教養をバカにした結果、こういうことが起こりました。

つまり善悪の観念抜きで経営するというのは、いかに危険なことかということです。

産業革命のおかげでこれだけの生産力がついているわけですから、ドラッカーの説くマネジメントの王道を進めばよいのです。本屋でも大きな字で書いてあります。ドラッカーは後から利いてくると。

(ドラッカー学会)

それからもうひとつ、是非とも、「ドラッカー学会」にお入り頂きたい。ドラッカーが好きだ、関心があるという人の集まりです。今、550名くらいです。ドラッカー学会でインターネット検索をすれば活動がわかりますので、検討してみてください。

(ドリス・ドラッカーの近況)

ところで、今朝、私は奥さんのドリス・ドラッカーにメールしました。

私の『ドラッカー入門』を英語にしまして奥さんに送り始めました。

今、98歳ですが元気ですね。

奥さんの悩みは、テニスの同好会の集まりが悪いことだと言うんですね。

どういう会か?と聞いたら、会員資格が90歳以上の会だそうです。(笑)

ドラッカーは96歳にあと少しというところで亡くなりましたが、奥さんは百を悠々超えると思います。

(終わりに)

ドラッカーの『マネジメント』を読んで感激する、仕事が上手くいったら感激するし、お互いに上手くいった仕事の話がすれば感激する。感激するのがビジネスだということでしょう。

どうもご清聴ありがとうございました。

(以上)