

2002年度第7回物学研究会レポート

「社会生態学者P .F.ドラッカーの問題意識」

上田惇生 氏

(ものづくり大学教授、学校法人国際技能工芸機構評議員)

2002年10月31日



BUTSU GAKU  
物学研究会  
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

2002年10月の物学研究会はものづくり大学教授の上田惇生氏を講師にお迎えしました。

上田氏はP・ドラッカー氏自身から、最も親しい友人であり日本での分身と言われ、ドラッカー氏の著書の日本語翻訳を多く手掛けています。ご自身も長らく経団連事務局に勤務され、日本経済界の先端で実務を積まれています。

今回は上田氏の視点から、自らの造語「社会生態学者（ソーシャル・エコロジスト）」によって自らを規定し、また現代社会最高の哲人とされ、かつマネジメントの父とされるドラッカー氏の思想形成の時代背景と問題意識、および時代認識と方法論を読み解いていただきます。

## 「社会生態学者 P・F・ドラッカーの問題意識」

### 上田惇生 氏

（ものづくり大学教授、学校法人国際技能工芸機構評議員）



；上田惇生 氏

## 序・ドラッカーとは何者か？

### 現代社会最高の哲人、マネジメントの父

本日は「社会生態学者 P・F・ドラッカーの問題意識」というテーマで話をします。

「社会生態学者 = ソーシャル・エコロジスト」というのはドラッカー自身による造語です。そもそも生態学者というのは、例えばジャングルに出かけて行って、「今、この木はこう生えている。しかし10年前はああだった」というように事実を報告してくれるものです。決して「このように生えるべきだ」などとは言いません。ドラッカーは生態学者のように社会の変化を報告してくれる人なのです。彼は社会生態学者としてゲーテの『ファウスト』に登場する物見の役リュンケウスのセリフを引用し、「**見るために生まれ、物見の役** を仰せつかった。これが自分である」と言っています。

ところで「物事を理解する方法」には大きく「**コンシーブ = conceive (理論)**」と「**パーシーブ = perceive (知覚)**」があります。「コンシーブ (コンセプション)」は理論的かつ概念的に物事を捉えて、分析力によって物事の筋道を見極めようということであり、「パーシーブ (パーセプション)」は全体を全体としてありのままに把握しようというものです。ドラッカーの視点は自身卓越した構想力と分析力を持ちながらも、まさに後者であるわけです。

ではドラッカーの関心は何なのか？ それは「文明の力学」です。つまり「人間そのもの」です。人間には2つの側面があります。一つは個体としての存在。一人で生まれ死んでいく。もう一つが社会的存在としての人間です。ドラッカーが書いているのは後者としての人間です。前者についてはキルケゴール論の本があるだけです。

## 代表的著書から

2年ほど前、ドラッカーと相談して30冊以上ある著書マップを作ろうと三部作を編集しました、「自己実現編」、「社会編」と「マネジメント編」です。以下ではドラッカーの著書30選（巻末資料1「織りなす二つの系譜 社会生態学とマネジメント」を参照）から代表的な著書を通して、彼が社会やマネジメントをどのようにとらえてきたのか その鍵となるコンセプトと共に考えていきたいと思います。

### 『断絶の時代』（1969年）

今から30年以上前の著書ですが、ドラッカーは早くも政治や政府、経済や社会が群発地震を起し始めており、地下奥深いプレートの大移動による断絶が起こりつつあることを予知しています。同書で最も重要なのは「政府現業部門の民営化」を主張したことです。後に英国の保守党がドラッカーの提案によるものと明記して政策綱領に入れて、サッチャーが政権をもった後に実践して大きな成果をあげました。日本においても国鉄や電電公社などの民営化が実現され、ドラッカーの正しさを証明することになりました。

### 『新しい現実』（1989年）

それから20年後の1989年には『新しい現実』を発表します。ドラッカーはここで「歴史には峠がある」ことを述べています。どこまでも果てしなく続くように見える大平原にも、自然や気候、人間の風俗や言語や考え方をガラッと変えてしまう「峠」が存在します。ドラッカーは89年当時「人類は歴史という大平原に存在する一つの峠を超えつつある」と言ったのです。その具体的な例として、「情報社会を迎えた今では、ロシア帝国（彼はそう表現します）は崩壊し、ベルリンの壁はなくなるだろう」と指摘し、ソビエト連邦崩壊を世界で最初に予告したことになりました。彼はこの転換期（峠）は2020年から2030年くらいまで続くだろうとも言っています。つまり私たちは歴史的にも稀代な世代だというわけです。

では転換期が過ぎた2030年以降は、どんな時代、社会がやってくるのでしょうか？ 2030年と言えば私たちの孫の世代にもなるわけですが、「おじいちゃんの若かった頃って、お金が中心の時代だったんだね」などと言われることになるかもしれません。新しい社会は経済や金銭至上ではないというのです。ドラッカーは政府の短期的な景気対策には懐疑的です。孫の時代には「景気対策を政府に頼っていたなんて……」と指摘されるに違いありません。

### 『「経済人」の終わり』（1939年）

これがドラッカーの処女作で、29歳の作品です。彼はここで「経済的存在としての人間」を分析しています。欧州世界は一貫して「自由」と「平等」を求めています。自由な経済活動は人々を幸福にする。これがブルジョア資本主義だったわけです。しかし結果は資本家と労働者との間で貧富の差が拡大したのです。それならば生産手段を労働者に渡してしまえば良いと考えたのがマルクス社会主義です。20世紀初頭に資本主義の歪みが第一次世界大戦を起し、この最中にロシアでマルクスに影響を受けた社会主義革命が起こった。けれども経済の平等を目標にしたロシア（ソビエト連邦）においても、新しい階級社会が登場した。つまり資本主義も社会主義も「経済が基盤」であり、これが失敗したことでは変わりなかったのです。そして、1929年に世界恐慌が勃発し、ドイツ、イタリア、日本では脱経済至上主義を模索した国家社会主義が起こってくる。そして第2次世界大戦に突入するわけです。同書はファシズムについて書かれた本ですが、経済中心社会と経済的存在としての人間の時代は終わりにしなければならないと言っています。

### 『産業人の未来』（1942年）

その3年後には『産業人の未来』を著します。同書では**産業社会**の到来が新しい世の中を作ること予測しています。これは、産業社会において人々は何らかの**組織**に属し、**組織人**として協力体制を敷きながら新しい価値を創造する時代が来るということです。彼はアメリカの参戦と勝利を予知しつつも、戦争のために統制的な施策をとってはいけないと述べています。

### 『会社という概念』（1946年）

この『産業人の未来』を読んだGMがドラッカーに同社の経営を調べて欲しいと招聘しました。そして彼がGMという世界最強のメーカーを調査してまとめたのがこの本です。同書はドラッカー初の「**マネジメント**」をテーマとした著作になりました。

## ドラッカーの問題意識

### ドラッカーを育んだ時代背景

ドラッカーの問題意識を考えると、彼が生きた時代背景が重要な意味をもちます。ドラッカーは1909年にオーストリアに生まれました。父親はオーストリア・ハンガリー帝国の経済省の事務次官を経て、銀行の頭取や大学の経済学の教授を務めた人物でした。ケインズと並ぶ経済学者のシュンペーターは、ドラッカーの父親の弟子にあたります。ドラッカーは高校までをウィーンで過ごし、その後ドイツのハンブルグ大学に入学しますが、籍だけ置いて実際には商社員として働きます。1年後にはフランクフルト大学に移籍して、ここでも籍だけ置いて証券会社に勤務します。その当時、ドイツやオーストリアは第一次世界大戦に破れて国は混乱し、その上大恐慌のあおりを受けて失業者が溢れかえっているという暗い時代にありました。大恐慌で証券会社がつぶれると、ドラッカーは新聞記者そして最年少の論説委員になります。

こうした世相を受けてファシズムが台頭する中で成長した彼は、文明について考えました。そして

文明が前に進むためには「継続性」と「改革性」のバランスが必要であること。そして**社会的存在としての人間**が幸せになるには社会が機能することが必要であると説いています。そして**社会成立の条件**を「一般理論」として確立し、さらに一般論理を産業社会に適用させたものを「特殊理論」として展開したのです。

ドラッカーは『産業人の未来』の中で社会的存在としての人間の幸福に必要な3条件を挙げています。1つは人間の**位置付け（所属）**、2つ目は**人間の役割**、3つ目は**権力の正統性、権限**です。

## 情報化と組織

情報や専門知識は専門化するほど価値を持ちますが、一方でそれだけではどんどん役に立たなくなってきています。つまり、社会とは、いろいろな種類の情報や専門知識をもつ人々が一緒になって力を発揮する**組織社会**となっていくのです。先進国の人間は、**ワーカー**としても**ユーザー**としても組織に依存するというわけです。つまり組織が上手く運営されることが人間の幸せの条件であり、そのためにマネジメントが重要なのです。マネジメントとは、多くの人々が知恵を寄せ合ってどうやって仕事をしていくかを考え実行することであり、人を如何に管理するかということでは決してありません。当初ドラッカーは社会全体に興味をもっていた。そして世の中が組織社会となり、生き活きた組織運営について思考するに至ってマネジメントという領域にも関わるようになったのです。以降、ドラッカーは**社会論**と**マネジメント論**の両方を著すようになりました。

## マネジメント

組織社会において「マネジメント」は言わば一般教養です。けれども現実的には、大学でさえ「マネジメント」を教えてくれない。ドラッカーが読まれる理由はここにあります。人々は、だれも教えてくれないけれど自分が仕事の実践を通じて考えたり感じていることを、ドラッカーの著書を読むことによって確認しているのです。かのジャック・ウエルチはゼネラル・エレクトリックのCEOに就任してすぐにドラッカーと面談しています。その時にドラッカーはウエルチに質問しました。「GEは家電から原子力発電所まで何でも造っていますね。しかし、もしも事業をゼロから出発させるとして、あなたは現在GEが生産しているプロダクトを全てつくろうと考えますか?」、その時にウエルチは「いいえ、モノによってはやめます」と答えた。この対話から生まれたのがウエルチによる「GEの1位、2位戦略」です。業界1位、2位になれない事業からは撤退するという。その後のGEの躍進はここから始まったのです。

## 時代認識

### ドラッカーと日本

このようにドラッカーは的確に来るべき時代を予期してきました。その中で外れたものがあるとなれば、それは「日本への期待」ということになってしまうかもしれません。彼は日本が転換能力に長けていると言っています。「日本は一度コンセンサスを得れば、一気に変革する能力がある。大化の改新、明治維新、戦後の復興がそれを証明している」と言っています。ここで問題なのは、私たち日

本人が現在どのくらい大きな転換期に直面しているかを正しく認識しているか否かだと思います。少なくとも今日の政治状況を見る限り、その覚悟は不十分であると思われます。

ご存知の方も多いと思いますが、ドラッカーは日本の大ファンです。日本への関心は彼のイギリス時代に始まります。彼はナチが支配するヨーロッパ大陸には居ることはできないとしてイギリスに渡っていますが、このロンドン時代にその後の人生に関わる3つの大きな出会いがあったそうです。一つはやがてドラッカー夫人となる元教え子のドリスさん（ドラッカーはフランクフルト大学では教授の代講もしていた）との出会い。2つ目はケインズとの出会い。ドラッカーはケインズの授業に出て、彼の言うお金と物の動きには自分が全く興味もてないこと、自分は社会的存在としての人間について関心があることを悟らされたそうです。そして3つ目が日本画との遭遇です。彼はたまたまロンドンの画廊で開催されていた日本美術展で日本画を見て、大きな衝撃を受けました。それ以来、美術に限らず日本の歴史や社会について勉強をし、その後東洋文化全般に興味を広げていきました。彼は「日本は**コンシブ（理論）**するよりも**パーシブ（知覚）**するほうが得意である」と知りました。つまり日本人は全体を全体としてありのままに捉える能力に長けていることを発見したのです。そして彼は続けます。「現在私たちが抱えている21世紀の課題、教育問題や発展途上国問題、環境問題は、従来の西欧的なアプローチでは到底解決できない。むしろ日本人が得意とするパーシブな視点による取り組みが必要である」と。

### 「継続の時代」と「大転換期」

時代認識という点で再確認したいのが「現在は歴史の**大転換期**」であるということです。

20世紀は2度の世界大戦、そしてナチによるホロコーストだけでなく、スターリンや毛沢東、ポル・ポトラによる大虐殺といった悲惨な殺戮がありました。一方で科学技術の発展や産業経済の拡大など、激動の世紀といわれています。しかしこれらの因子はすでに19世紀に存在しており、そういう意味で20世紀の前半はそれ以前の歴史の延長線上にある「**継続の時代**」だったのだと分析しています。ドラッカーによれば、1850年から1900年は個人による変革の時代。個人という発明家が20世紀を左右する偉大は発明や発見を成し遂げた時代でした。そしてその後は、こうした発明や発見をシードにして組織がモノを作り出す時代だったのです。

### IT革命

この状況で**IT革命**とは何かを考える必要があります。ドラッカーは産業革命との対比で述べています。蒸気機関による産業革命はエネルギー革命だった。蒸気機関は大量生産を可能にした。それは偉業だった。しかし何も新しいものは生まなかった。しかし蒸気機関がもたらした鉄道が人とモノの大量輸送を可能とし、人間の距離感と意識を大きく変えた。そして新しい産業を生む起爆となり、経済圏が拡大していった。

IT革命で蒸気機関にあたるのがコンピュータです。コンピュータによって仕事の効率化や合理化が実現しましたが、これは従来のプロセスをルーチン化したに過ぎず、新しいものは生んでいません。しかしコンピュータが生んだEコマースは鉄道に匹敵する大きな可能性をもっています。

さて、時代の転換期の中で**製造業の未来**はどうなるのでしょうか？ 19~20世紀にかけて製造業は国家の富の源であり、多くの雇用を引きつけてきました。しかし知識や情報が主たる生産手段となる来るべき時代には、製造業に**ジレンマ**が出てきます。それは製造業においては、工場で働く肉体

労働者の雇用を維持するための政策と、産業強化育成のための政策が一致しなくなるということです。

## 多元社会の出現

ドラッカーは「**多元社会**」という概念を示しています。多元社会とは、病院や企業といったそれぞれの組織がその機能と役割を十分に果たすことによって、社会全体が良くなるという社会です。そして多元社会における政府の役割は、企業に譬えるならば「**トップマネジメント**」です。現場の仕事はどんどん民営化し、将来の方向性を示したり社会システムをオーガナイズするといったトップマネジメントのやるべきことを実行すれば良いのです。ところが現日本ではトップマネジメントに徹すべき政府がタイプ打ちのような現場の仕事にまで手をつけている。だから問題が解決しないのです。新しい社会の政府の在るべき姿は「**社会におけるトップマネジメント**」だとドラッカーは言っています。

そして組織と組織の隙間を埋めるのがNPOです。彼は企業や病院、教育機関など従来の組織の隙間に生じてしまった様々な不都合を補完するのが**NPOの役割**であると言っています。彼自身、ドラッカーNPO財団という財団をつくってNPOを応援しています。それだけでなくボランティア活動によってのみ、現代人はその市民生活を回復できると言っています。

では、**マネジメントの役割と目標**とは何か？ ドラッカーは大きく3つを挙げています。一つは本業を運営すること。2つ目は人間が仕事を通じて生き活きと活躍できるようにすること。3つ目が社会的責任です。社会的責任を追究するには大きく2つあると言っています。一つは、自らの事業のために生じる負の部分克服するというものです。例えば、デュポンは毒性のある製品を作っていると気づいて毒性研究所を設立した。今ではその研究がビジネスとして成立しています。もう一つは得意とする部分で社会の役に立つというものです。ドラッカーは金儲け、利益を上げることが企業活動の目的とは考えていません。利益は企業活動の目的ではなく、より良い事業を展開していくための原資つまり条件であると考えています。

## 理解と行動の方法論

### 既に起きている未来

ドラッカーは度々「**未来学者**」という呼ばれ方をしますが、彼はそれをきっぱり否定しています。彼は「**未来については2つのことしか言えない**。一つは『**分からない**』ということ、もう一つは『**今日とは違う**』』ということである。しかしここから2つのことは分かる。未来は自分が作るということ。もう一つは**すでに起こってしまったことを注視すること**」と言っています。

「**すでに起こったことに注視すること**」はとても重要です。なぜなら「**既に起こったこと**」が現実のものとなるには必ず**リードタイム**があります。その間に、どのような手を打てるかが死活を分けるのです。ある年の出世児が30万人減ったとします。すると6年後には小学校に入る児童は30万人減る、12年後には同じだけ大学生も減るといわけです。教育ビジネスにとって、これは大問題です。ドラッカーは「**既に起こった未来**」を見つめているのです。

ドラッカーの主張で面白いのは「**アセスメント**では分からない」と言っていることです。世の中は複雑で何がどう結びついて作用するのか予測できないのだから、アセスメントなどしてもほとんど無駄である。それよりも**モニタリング**しなさいというのが彼の姿勢です。人はどうしても**真理**をつかみたいとか、**万能薬**を求める傾向がありますが、そのようなものは存在しないという考え方で、一番確実なのは、一人一人の人間、一つ一つの企業や組織が自分たちの強みを認め合って強みを集結すること、その行動や努力を続けること、そして行動が縛られたり制限されないことが重要な点だといっているのです。

## 質問

### ものづくり大学とテクノロジストについて。

上田 ものづくり大学は理論と技能を併せ持つ**テクノロジスト**の育成を目標に開学されました。同大学の英語名はInstitute of Technologistsですが、テクノロジストの命名はドラッカーのよるものです。テクノロジストは新種の知的労働者であります。つまり仕事は肉体的であっても、その収入は専門的な知識によって得るのです。分かりやすく言えば、脳が頭だけではなく手の中にも存在しているような人材です。実際、日本の製造業がここまで来ることができたのはテクノロジストの存在があったからです。ところが製造業の不況のあおりを食って、こうした人材は減少する傾向です。ものづくり大学では、テクノロジストという新しい知的労働者を育成し、かつテクノロジストという新しい専門家への認識を高めていきたいと考えています。

ありがとうございました。

以上

## 講師プロフィール

上田 惇生（ウエダ・アツオ）

1938年生れ。61年サウスジョージア大学経営学科留学、64年慶応義塾大学経済学部卒業後、経団連事務局入局。同会長秘書、開発部調査役、国際経済部次長、広報部長、(財)経済広報センター常務理事を経て、現在、ものづくり大学教授(マネジメント、社会論)、学校法人国際技能工芸機構評議員。渋沢栄一賞選考委員。東京財団諮問委員。

「はじめて読むドラッカー」三部作、『(自己実現編)プロフェッショナルの条件』『(マネジメント編)チェンジ・リーダーの条件』『(社会編)イノベーターの条件』を編纂。『経済人の終わり』から最近著『ネクスト・ソサエティ 歴史が見たことのない未来がはじまる』に至るドラッカー著作のほとんどを翻訳、紹介。共著『研究開発の理論と手法』『情報化時代の産業予測』。ドラッカー思想について執筆、講演。現在、『ドラッカー名言集全三巻』を編纂中。

(巻末資料1)

ドラッカー三十選  
織りなす二つの系譜 社会生態学とマネジメント

1. 『「経済人」の終わり - 全体主義はなぜ生まれたか』1939年  
第一次大戦後、民主主義が根づいていなかった国では、ブルジョア資本主義とマルクス社会主義に失望した大衆がファシズム全体主義にはした。経済のために生き、経済のために死ぬという経済至上主義からの脱却を説く本書は、実に62年を経た今日、われわれの問題意識と同じである。時の大英帝国宰相ウィンストン・チャーチルの激賞を得た。ドラッカー29歳のときの処女作であって、ナチズムの日常を描いて息をつかせない。ドラッカー思想の原点である。
2. 『産業人の未来 - 改革の原理としての保守主義』1942年  
社会が機能するには、一人ひとりの人間に「位置」と「役割」があって、かつそこに存在する権力に「正統性」がなければならない。しかも、よりよい社会への改革の道は、現実に立脚した正統保守主義の原理によるべきである。ソクラテスからフランス啓蒙思想、ルソー、ロベスピエール、社会主義、マルクス、ヒトラーとつづく進歩主義、全体主義の系譜の破綻を明らかにするとともに、イギリスとアメリカの正統保守主義の実績をこれに対比させている。社会にかかわる一般理論を確立し、その産業社会への適用を特殊理論として展開したドラッカー社会学の原点である。
3. 『会社という概念』1946年  
当時の世界最大最強のメーカーGMに招かれて同社を1年半にわたって調査したドラッカーがまとめた本書が、世界中の企業、政府機関、NPOの組織と経営に重大な影響を与えた。フォードの再建の教科書となり、GEの組織再編の教科書となった。経営学は本書から始まったといってよい。今日のカンパニー制も本書がいちはやく唱えていたものである。
4. 『現代の経営』1954年  
企業の機能はマーケティングとイノベーションである。経営の本質を明示することによって、世界中の企業と経済に直接の影響を与えたロングセラーである。『会社という概念』発表の後、ドラッカーは、産業社会の主たる機関としての企業とその経営の成否が社会の行方を左右するとの認識のもとに、経営学を深化集大成し、本書によって経営学の父とあおがれるようになった。ドラッカー経営学の原典である。
5. 『創造する経営者』1964年  
マネジメントの師たちの師とよばれるに至ったドラッカーは、世界の企業、政府機関、NPOの相談相手となった。その豊富な経験をもとに、事業とは何かを明らかにした世界最初の、かつ今日にいたるも最高の経営戦略書である。本書においてドラッカーは、事業とは顧客の創造であると断じている。

6. 『経営者の条件』1967年

成果をあげることは、学ぶことができる。かつて社会のパワーセンターは、国王をはじめとする少数支配者だった。今日では、組織とともに働く一人ひとりの人間である。全員がトップのように働かなければ、組織の成功、社会の繁栄はない。プラトンからマキアベリにいたる賢人たちが、ときの支配者に教えたように、ドラッカーは現代社会の担い手たる普通の人たちに教える。万人のための帝王学として今日も広く読まれている。

7. 『断絶の時代 - いま起りつつあることの本質』1969年

地震の群発のように、激動が先進社会を襲いはじめた。その原因は地殻変動としての断絶にある。この断絶の時代をグローバル化の時代、多元化の時代、知識の時代、起業家の時代ととらえた本書は、世界中で読まれ世紀のベストセラーとなった。今日まさにその渦中にある大転換期への突入の様相と、その本質を明らかにしている。イギリスの首相マーガレット・サッチャーがドラッカーによるものとして推進し、やがて世界中に広がった政府現業部門民営化の構想は、本書で発表された。現代社会の哲人としての名声を不動のものにした名著である。

8. 『マネジメント - 課題、責任、実践』1974年

われわれの社会は組織社会として極度に多元化した社会となった。経済的な財とサービスの提供、医療、福祉、教育、知識の探求から環境の保護まで、主な社会的課題のほとんどすべてが専門の社会的機関にゆだねられた。それらの課題をいかに果たすかがマネジメントの課題である。原著800頁、日本語訳1,300頁を超える本書は、今日も大学、ビジネススクール、経営セミナーの教科書としてつかわれている。「マネジメントを発明した男」(ジョン・タラント)の筆によるマネジメントの集大成である。この『マネジメント』の主要部分を抜粋したものが『抄訳マネジメント』である。

9. 『見えざる革命 - 年金が経済を支配する』1976年

ドラッカーは予測しない。すでに起ったことの帰結を予告するだけである。50歳人口は20年後には70歳人口となる。高齢者の健康や住居しか論じられていなかったとき、まさに突然、ドラッカーが人口構造の激変の様相とその帰結について論じた。高齢化社会にかかわる古典として必読の書である。社会の高齢化にともなう経済、社会、政治の変貌を描いて本書の右に出るものはまだない。

10. 『乱気流時代の経営』1980年

「乱気流の時代にあっては、マネジメント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。組織の構造を健全かつ堅固にし、打撃に耐えられるようにすることである。そして急激な変化に適応し、機会を捉えることである」の一文に始まる本書は、20年前の初版刊行時にもう少し丁寧に読んでいれば、バブルに踊らされ、その後遺症に悩むこともなかったであろうと思わせるものである。今日はやりのキャッシュフロー経営もすでに本書が説いている。

11. 『変貌する経営者の世界』1982年

高度の専門知識をもつ大勢の人たちが共に働くとき、組織が生まれる。こうして先進社会はいつの間にか組織の社会になった。文明の進歩も、一人ひとりの人間の幸せも、組織をいかにマネジメントするかにかかっている。『ウォールストリート・ジャーナル』掲載の論文を中心にまとめられた本書は、まさに第一線のビジネスマン向けの教科書である。

12. 『イノベーションと起業家精神 - その原理と方法』1985年

イノベーションと起業家精神が天才のひらめきや天賦の才ではなく、誰でも学び実行することのできるものであることを明かにした世界最初の方法論である。日本でも根強い人気のある名著。

13. 『マネジメント・フロンティアー明日の行動指針』1986年  
 明日の世界は、政治家、官僚、学者ではなく、組織に働く普通の人たちによって開拓されると説く本書は、『ウォールストリート・ジャーナル』『フォーリン・アフェアーズ』『フォーブズ』『ハーバード・ビジネス・レビュー』掲載の37本の論文よりなる。「変化が機会である」が本書のテーマである。本書冒頭の「変貌した世界経済」(フォーリン・アフェアーズ初出)は、その年もっとも読まれた経済論文である。
14. 『新しい現実 - 政府と政治、経済とビジネス、社会および世界観にいま何がおこっているか』1989年  
 歴史には、ひとたび越えてしまえば、経済的、社会的、政治的な景色が一変するという境界がある。1965年から73年の間のどこかで、世界がそのような境界を越え、新しい次の世紀に入ったことを宣言した名著である。ソ連邦の崩壊、テロリズムの危険を予告したことで有名な。
15. 『非営利組織の経営 - 原理と実践』1991年  
 NPOの役割の増大を予告し、そのマネジメントのあり方を明らかにした本書は、今日なおNPO関係者のバイブル、座右の書となっている。NPO発展の鍵を、「ここでは自分が何をしているかがわかる。私は貢献している。コミュニティの一員になっている」とのボランティアの声にみている。
16. 『未来企業 - 生き残る企業の条件』1992年  
 何があろうと企業の活動は続けられる。本書は、その企業のあげるべき成果に焦点を合わせている。いずれも『ウォールストリート・ジャーナル』『エコノミスト』『ハーバード・ビジネス・レビュー』『ニューヨーク・タイムズ』など世界一流の紙誌に掲載の論文である。1992年、経団連が中国の有力大学付属の日本研究所に日本語文献をまとめて贈呈すべく、会員の経済人にサイン入り本の寄贈を依頼したところ、もっとも多く寄せられたものが本書だった。
17. 『すでに起った未来 - 変化を読む眼』1992年  
 「利益の幻想」「シュンペーターとケインズ」「企業倫理とは何か」「日本画に見る日本」「もう一人のキルケゴール」など40年を超える執筆活動からドラッカー自身が選んだ珠玉の論文集。本書においてドラッカーは、自らをゲーテ『ファウスト』の望楼守に擬し、社会生態学者「見るために生まれ、物見の役を仰せつけられ」(橋義孝訳)し者と規定している。
18. 『ポスト資本主義社会 - 21世紀の組織と人間はどう変わるか』1993年  
 歴史は数百年に一度際立った転換をする。境界を越える。そのとき社会は数十年をかけて、次の新しい時代を用意する。世界観を変え、価値観を変える。社会構造、政治構造、技能、芸術、機関を変える。やがて50年後には、まったく新しい世界が生まれる。おそらくは2020年、30年まで続くであろう今回の転換期の様相を描いた必読書といってよい。
19. 『未来への決断 - 大転換期のサバイバルマニュアル』1995年  
 『ウォールストリート・ジャーナル』『ハーバード・ビジネス・レビュー』『フォーリン・アフェアーズ』掲載の論文26本からなる本書は、マネジメントの指針であり、道具である。考えるヒントであり、行動のきっかけとなるものである。本書掲載の「事業の定義」は、順風満帆の企業がなぜ突然挫折するかを明らかにしている。
20. 『P.F.ドラッカー経営論集 - すでに始まった21世紀』1998年  
 世界の経営の最先端をいくマネジメント専門誌『ハーバード・ビジネス・レビュー』掲載のドラッカー論文13本を厳選。いずれも世界のビッグビジネス、ベンチャー企業の経営戦略に影響を与えた。『エクセレント・カンパニー』の著者トム・ピーターズによれば、今日の経営手法の八割はドラッカーが産みの親である。

21. 『明日を支配するもの - 21世紀のマネジメント革命』1999年  
世界17カ国で発行され直ちにベストセラーとなった話題の著作。ビジネスの前提が変わり、現実が変わったことを知らせている。最終章では、いかに生きるべきか、いかに第二の人生を用意すべきかを語っている。
  22. 『プロフェッショナルの条件 - いかに成果をあげ、成長するか - はじめて読むドラッカー〔自己実現編〕』2000年  
いまや組織に働く者全員がトップマネジメントである。そのように働かなければ、組織の繁栄も、世の中への貢献も、働く者一人ひとりの自己実現もかなわない。膨大なドラッカーの世界のエッセンスを網羅した三部作の第一作である。10カ国語で発行の予定。
  23. 『チェンジ・リーダーの条件 - みずから変化をつくりだせ - はじめて読むドラッカー[マネジメント編]』2000年  
あらゆる財、サービスが大勢の知識労働者の手によって生み出される組織の時代にあっては、マネジメントの成否が人の幸せ、社会の安全と繁栄、文明の進歩を左右する。本書は、変化の時代におけるこのマネジメントの真髄を明らかにしている。
  24. 『イノベーターの条件 - 社会の絆をいかに創造するか - はじめて読むドラッカー[社会編]』2000年  
新しい時代が到来しつつある。そこにおける社会、政治、経済、知識、教育はいかなるものとなるか。激動の転換期における思考と行動の原理を説く。
  25. 『マネジメント[エッセンシャル版]基本と原則』2001年  
ドラッカー・マネジメントの集大成である『マネジメント 課題・責任・実践』を今日的視点から再編集。大転換期において適用すべきマネジメントの基本と原則を明らかにしている。  
『抄訳マネジメント』の改訂版。
  26. 『ネクスト・ソサエティ - 歴史が見たことのない未来がはじまる』2002年  
いよいよ社会が経済を変える時代がきた。そのネクスト・ソサエティ（次の社会）とはいかなる社会か、それはいかに経済と経営を変えるかを示す。「本書はまさに日本のために書かれたというほど説得力がある。」（ソニー出井会長）
  27. 『ドラッカー名言集I[自己実現編]何をもって憶えられたいか(仮題)』2002年（予定）
  28. 『ドラッカー名言集II[マネジメント編]変化を日常とする(仮題)』2003年（予定）
  29. 『ドラッカー名言集III[社会編]見るために生まれ(仮題)』2003年（予定）
  30. 『二十世紀とは何だったのか(仮題)』2003年（予定）
- 以上、3. 『会社という概念』を除き、すべて上田惇生訳 ダイアモンド社刊

2002年度第7回物学研究会レポート  
「社会生態学者P .F.ドラッカーの問題意識」  
上田惇生 氏  
(ものづくり大学教授、学校法人国際技能工芸機構評議員)

---

写真・図版提供

; 物学研究会事務局

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

[物学研究会レポート]に記載の全てのブランド名および  
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。  
[物学研究会レポート]に収録されている全てのコンテンツの  
無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1999 ~ 2002 Society of Research & Design. All rights reserved.