

まえがき

「マネジメントの発明者」といわれ、二〇世紀の「知の巨人」といわれたピーター・F・ドラッカーはその数々の著書、論文をとおして、私たちに幾多の「慧眼」を残した。本書は、そのいくつかを現実の問題に即してあきらかにしてみようとするものである。

ドラッカーは、一九三九年刊行の処女作『経済人の終わり』から六五年余の著述活動のなかで三〇冊を超える著作を刊行した。それらは、周知のように、企業管理論、経営戦略論にとどまらず、広く産業社会論、文明社会論に及んだ。しかし今振り返ってみると、「マネジメントの発明者」として知られる企業経営論、経営戦略論の世界も、実は、彼の産業社会論、文明社会論の土台があつて構築されたものであることがわかる。彼自身、自らを「社会生態学者」と呼ぶことを好んだといわれるが、それはこのような重層的な彼の著述活動の特質を自ら表現したかたからである。

ドラッカーは、その数多くの著作を通して、さまざまな社会事象に数々の明晰かつ深い洞察を残した。それらについては、これまで多くの論者が種々の関心から取り上げ、紹介し、論評してきた。ある意味では、ドラッカーはもはや論じ尽されてきた感がしないでもない。生前、彼の著作が刊行されるたびに、数多くの論評が書評面を飾った。

しかし、これまでの多くのドラッカー論を振り返ってみると、彼の深い洞察に充ちた叙述をそれ自体として、原理的、一般的な正鵠さを論評、評価する種類のものが多かったように思われる。

これに対して、ドラッカーのさまざまな洞察を、原理論、一般論としてだけでなく、今日私たちが直面している現実の問題に照らしてその洞察の歴史的な正鵠さ、先見性を確認する作業は、それほど多くはないように思われる。

本書は、今日私たちが社会的に直面しているいくつかの現実的な問題に照らして、ドラッカーがいかに先見的な考察を私たちに残したのか、いわば「ドラッカーの歴史的慧眼」を発掘してみようとする試みである。

ここで取り上げるテーマは、以下の四つである。

- 1 「二世紀文明」とドラッカー
- 2 GMとドラッカー
- 3 GEとドラッカー
- 4 大学のイノベーションとドラッカー

1は、今日展開しつつある二世紀とは異なる、新しい固有の文明を構築するとするならば、どのようなディメンジョンの基本課題を解決しなければならないか、という問いを前提として、そのような「二世紀文明」の基本的課題についてドラッカーがいかに先駆的に将来を洞察していたかをあきらかにするものである。実は、このテーマにはもう一つの伏線がある。それは、

ここで問題とする「二世紀文明」とは、私の理解では、具体的には「アジア太平洋文明」であろうということである。そうであるとすれば、この到来しつつある「アジア太平洋文明」についてドラッカーが実際にどのような基本課題を提起し、それらの解決のために、「アジア太平洋文明」が実際にどのように貢献できるのかという問題である。

1が文明論レベルでのドラッカー論であったとすれば、2と3は企業論レベルでのドラッカー論である。

2は、二世紀の米国企業を代表してきたGM（ゼネラル・モーターズ）の、今日の窮状とドラッカーの関係を問うものである。GMは自他ともに認める、二世紀の米国を代表する企業であった。少なくとも一九七〇年代まではそうであった。しかし、このGMが、一九八〇年代以来、病んでいる。とくに二世紀に入ってから窮状は、一九七〇年代までのGMを知る者には信じがたい状況である。二〇〇七年には三八七億三二〇〇万ドル（約四兆一〇〇億円）という過去最大の赤字を計上し、これでここ三年連続の赤字に陥った。また、この年、GMは、史上はじめて自動車生産世界ナンバー1の座をトヨタに譲った。しかし、GMがこのような状況に陥る危険を早くから警告していたのは、ドラッカーであった。

ドラッカーは、だれよりもGMの内情を知る人物であった。しかも、GMの今日を築いた、かのアルフレッド・P・スローンと格別に親しい関係にあった。彼の最初の経営書である一九四六年刊行の『企業とは何か』は、内部調査にもとづいてGMの組織の実情を本格的にあきらかにしたはじ

めての書であったが、このGMの内部調査を支援したのは、スローン自身であった。そのドラッカーの最初の経営書そのものが、GMの将来に警告を発し、改革の実行を提案していた。

しかし、GMは一九八〇年代以来、繰り返かえし経営の困難に直面しながら、今日に至るまで、ドラッカーの勧める改革を実行することなくやってきている。世界の自動車市場のパラダイムも、グローバルイノベーションと資源・エネルギー環境の変化、消費者の価値観の変容のなかで大きく転換してきている。それにもかかわらず、GMは、なぜ決定的な改革を断行できないのか。2は、ドラッカーの警告との関係で、この問題を考える。

3は、同じく二〇世紀の米国を代表する企業、GE(ゼネラル・エレクトリック)とドラッカーの関係を問うものである。ドラッカーの生涯を振り返ると、彼が経営コンサルタントを務めた数々の著名企業のなかでも、とくにGEとは深い関係があった。彼は、『企業とは何か』を著わした直後の一九五〇年代と、ジャック・F・ウエルチが会長に就任した一九八〇年代前半の、二回にわたり、請われてGEのコンサルタントを務めた。

とくに一九五〇年代のコンサルタントの時期には、GEは以後世界の多くの企業がモデルとした、精緻な事業部制組織を構築した。他方ドラッカーは、GEでの経験をもとに、のちに「マネジメントの発明者」として社会的地位を不動のものにする名著『現代の経営』を刊行した(一九五四年)。また一九八〇年代には、ウエルチの事業戦略を親しく指南したといわれる。

このようなドラッカーとGEの緊密な関係のなかで、ドラッカーはとくに一九八〇年代ウエルチ

の企業改革に、何を期待したのであろうか。また、ウエルチとGEは、そのドラッカーの期待にどのように応え得たのであろうか。3は、一九八八年に著わされたドラッカーの論文「情報が組織を変える」(ハーバード・ビジネス・レビュー)誌掲載。この論文は、当初、「未来型組織の構想」という題で「DIAMOND ハーバード・ビジネス」誌上に紹介された)を通してこの問題を考える。

4は、私自身が実践的に経験してきた大学のイノベーションのなかでのドラッカー論である。

ドラッカーは早くから企業活動の最も基本的な機能として、マーケティングとイノベーションを挙げたことは有名である。このイノベーションについて、はじめてそれ自体をテーマとして世に問うた名著が一九八五年刊行の『イノベーションと企業家精神』である。

この著作のなかで、私のような大学の管理運営に携わった者には、有名な「イノベーションのための七つの機会」もさることながら、実践的には、企業とは異なる公的機関におけるイノベーションの固有の難しさと不可欠さを説いた、同書第一四章「公的機関における企業家精神」が大いに励ましとなった。

このようなドラッカーの励ましを背景に、私自身が関わった大学のイノベーションについては、別の拙著で触れたことがある(『大学のイノベーション——経営学と企業改革から学んだこと』二〇〇七年、東信堂、を参照)。そのような経験をドラッカーのいう「イノベーションの原理」という視点から、もう一度分析し、私なりにイノベーション実践のいくつかの原則を抽出してみる。これが4のテーマである。

一般によく見られる、ドラッカー自身の著作内容そのものの理解や評価を中心としたドラッカー論からすれば、本書のようなドラッカー論は、いささか奇異な、例外的なものと思われるかもしれない。しかし、ドラッカーを論ずる際、原理論的なドラッカー論と同時に、私のような、いわば歴史論的なドラッカー論があっても許されるのではないか、という思いから本書を刊行することにした。これが、ドラッカーの「もう一つの読み方」となればというのが、本書に込めた著者の気持ちである。本書のようなドラッカー論を考えた場合、私の勉強不足で気がつかなかった点が多々残されているであろうことを覚悟している。読者各位のご指摘、ご教示を賜ればこの上なき幸いである。

本書の執筆に際しては、ドラッカー学会代表で、現在ドラッカーの著書の邦訳を全面的に担っておられる上田惇生氏から多くのご教示と励ましをいただいた。改めて深く謝意を表する次第である。学術書の出版状況が厳しいなか、今回も『アジア太平洋時代の創造』（二〇〇三年）と同様、法律文化社にお世話になった。同社社長秋山泰様、顧問岡村勉様のご厚意に心より感謝申し上げます。また、細かい注文の多い編集作業をきちんと処理して下さいました製作部の野田三納子さんのご苦勞に厚くお礼を申し上げます。

二〇〇八年一月

坂本和一