

# ドラッカーに学ぶ ―思想（晩年 3 部作とマネジメント）の紹介・ 解析と企業の課題―

西山 勝裕

## 目次

- 第1章 はじめに
- 第2章 10年前のドラッカーブームの理解と時代背景
- 第3章 ドラッカー思想の系譜
  - 1) 思想形成の原点初期 3 部作の紹介
  - 2) 「マネジメントの父」「マネジメントの発明者」と言われる由来
  - 3) ドラッカーが予想した未来
- 第4章 ドラッカーの人間主義マネジメントについて
  - 1) 組織について
  - 2) 企業について
  - 3) マネジメントについて
  - 4) 人(働く人)について
- 第5章 まとめ…企業の課題 ―未来予測とマネジメントからの課題―

## 第1章 はじめに

最近 30 年間は、世界的に政治、社会、経済の分野で不安定な環境が続いていることは否めない。

ドラッカーは 1969 年の『断絶の時代（日本語訳）、The Age of Discontinuity（原題）』以来、時代の変化を説き続けてきた。1993 年に発行された『ポスト資本主義社会』の中で 1965 年以降の現代は、歴史的転換期にあり 2010～2020 年位まで、激変が継続するだろうと述べ、IT 時代の到来と非西洋国日本の高度成長は世界的に大きなインパクトであり、世界に「変化が起こることは予測できる」と主張している。

一方で、彼の思想・哲学は、政治・経済を超えた、自由な人間中心の社会構築にあるといわれている。私は、彼の政治、経済面における主張を探るのではなく、企業にとって重要な社会、組織、その構成員（個人）に注目した彼の言説をまとめてみたいと考えた。一つの試論として、最近 10 年間の未来予測思想の系譜を 3 冊の著作中心とし、即ち『ポスト資本主義社会 1993 年』『明日を支配するもの 1999 年』『ネクスト・ソサエティ 2002 年』の彼の思想を取り纏め、解析を試みることにしたが、ほぼ次の内容を明確化で

きたと考えたい。その概要は次のようになっている。

1. 約 10 年前の日本におけるドラッカーブームの理解
2. ドラッカーの思想形成の系譜
3. ドラッカーの人間主義マネジメントの内容
4. まとめ…未来予測としての主張と企業の課題

## 第 2 章 約 10 年前のドラッカーブームの理解 —時代背景—

私は、多様な多元的な昨今の世界の動きは、短期的な方便・課題に捕らわれない変化に対応する国家のあり方、企業経営のあり方、個人の生き方、即ち、それぞれの立場におけるミッションが、あらためて問われている、戸惑いの時代が到来したと考えている。

こうした中で、社会と個人の問題に取り組み、とりわけ人間中心の使命、組織・個人の役割りと位置づけ、を主張してきたドラッカーの思想が、10 年前のブームになって注目されたのではないかと考えている。

まず前回の日本のドラッカーブームに関する著名人の解説を見てみよう。

1. 2011 年 10 月で 300 万部以上の販売実績を残している『もし高校野球の女子マネジャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』の著者岩崎夏海の見解を紹介する。  
「ここにきてガバナンス、つまり統治というものが変質してきているように思えてならない。上位下達という形のガバナンスが通用しなくなっていて、新しい形のガバナンスの手法が求められている。多くの人がドラッカーを欲しているという背景には、あらゆる集団、組織で統治するシステムに問題が生じてきており、それを今の時代に合ったものに変えるマネジメントの力が求められているのではないか。」注

1

2. 社会経済学・経済思想史分野の専門家、現京都大学名誉教授佐伯啓思は次のように語っている。

「経済学では、資本、労働、自然資源（土地）の三つの生産要素を用いるが、ドラッカーは四つ目として「組織」の重要性を説く。現実の社会では当然のことだが、経済学では分析対象にならなかった。（ドラッカーは作者付加）企業の目的も利潤の最大化ではないと述べている。1980 年以降のグローバル資本主義は、安定的な社会の土台を崩してしまった。日本の構造改革も労働力の過度な流動化を起し組織の力を弱めた。（中略）今、ドラッカーが見直されているのは、社会や経済が不安定に

なり、「そもそも経済活動とは何か」が問われているからだろう。本来の目的は、社会を安定させ、人々ができるだけ平等に落ち着いて暮らすことではなかったのではなかろうか。経済活動の原点に戻ろうとしているのだ。(中略) 市場経済は結局、人間が幸せに暮らせる社会の中でこそうまくいく。日本に必要なのは、失われた組織の力を取り戻すことだ。」注2

3. ドラッカー翻訳の第一人者で、日本人の中でドラッカーと最も親交があった、ドラッカー学会の会長(当時)上田惇夫はドラッカーの見解を以下のように著述している。
- 「かれは、社会的な存在としての人に焦点を合わせる。しかし、社会的な存在としてのひとが幸せであるためには、何をおいても、社会として機能する社会が存在しなければならない。そのための条件は何か。これがドラッカーの問題意識の基本である。(中略) 社会が社会として成立するには、一人ひとりの人に、この位置づけと役割という二つのものが与えられる必要がある。(中略) この二つの条件に加え、第三の条件として、そこに存在する権力に正統性がなければならない。つまり権力が納得できなくてはならない。・・・これがドラッカーの「社会に関する一般理論」である。」注3

### 第3章 ドラッカー思想の系譜

ドラッカーは1909年11月19日、当時のオーストリア・ハンガリー帝国の首都ウィーンで生まれた。父は貿易省次官で裕福なドイツ系ユダヤ人の家庭に生まれた。家庭には、当時の一流人、シュンペーター、ハイエク、フロイト、トーマス・マンなどが出入りしており大きな影響を受けたといわれている。以後いろいろの学業、職業を経験した。1929年にドイツ・フランクフルトで証券会社アナリストとして就職したが、倒産に会う。その後、有力紙に入社、海外ニュース、経済ニュースを担当、3人の副編集長の一人に昇進した。1931年、フランクフルト大学で国際法の博士号を取得。ナチスの迫害を恐れ1933年にロンドンにわたり、1934年に英国の投資銀行に職を得た。1937年に結婚、その後米国に渡った。

以下、その後の大まかな経歴を列記する。

- 1942年 ベンントン大学哲学および政治学の教授に就任、米国政府の特別顧問を務める。
- 1949年 ニューヨーク大学大学院経営学部教授に就任。マネジメント研究科を創設。
- 1971年 クレモント大学院大学社会科学部教授に就任。なくなる直前まで就労。
- 2002年 米国政府から民間人への最高位の勲章「大統領自由勲章」を授与されている。
- 2005年 11月11日 カルフォニア州クレアモントの自宅で老衰のため死去。95歳であった。

この間、40冊余りの著作を発表している。出所「週刊ダイヤモンド特大号2010年11月6日号」  
ここでドラッカーの思想の大まかな系譜をたどってみる。

ドラッカーは、1909年に生まれ1937年に米国に渡ったが、この間世界史に残る大きな変化を経験し、このことが彼の思想・考え方の形成に大きく関与したことが、その後の彼の著作をたどるとよく理解できる。

## 1) 思想形成の原点初期3部作の紹介

(第1作1939年) 『「経済人」の終わり』でドラッカーは「古い社会が崩壊し、その後の人間の自由を基礎とする社会が形成されなかったため(ブルジョア資本主義の恐慌による失敗と社会主義の自由の剥奪と経済運営の失敗筆者付加)に、民衆は絶望し矛盾に満ちたナチスにすぎた」と主張した。<sup>注4</sup>

(第2作1942年) 『産業人の未来』では「ファシズム全体主義が二度と出現しないように、新しい自由社会を形成しないといけない。その担い手となるのは、政府、政治家、官僚でなく、企業経営者である」と強調した。<sup>注5</sup>

(第3作1946年) 『企業とは何か』では「戦後の自由な産業社会の担い手は企業である。」さらに「企業は人の生活と生き方を規定する社会組織である。」と主張した。<sup>注6</sup>

## 2) 「マネジメントの父」「マネジメントの発明者」といわれる由来

1943年、『産業人の未来』を読んだ米国GMの幹部より、GMの組織と経営の調査の依頼を受け、1946年、1年半かけてGMを調査した成果『企業とは何か』を出版。GM内部調査報告は大企業の組織改革テキストといわれている。

その後、フォード、GE、シアーズ・ローバック、マークス&スオエンサーを調査し、1954年『現代の経営』を出版した。その構成は次のとおりである。

序論 マネジメントの本質、  
第Ⅰ部 事業のマネジメント、 第Ⅱ部 経営管理者のマネジメント、  
第Ⅲ部 マネジメントの組織構造、 第Ⅳ部 人と仕事のマネジメント、  
第Ⅴ部 経営管理者であることの意味、結論マネジメントの責任

この本によってドラッカーは「マネジメントの父」「マネジメントの発明者」と呼ばれるようになった。またマネジメントの重要性を次のように述べている。

「最も重要な結論は、社会のリーダー的存在としてのマネジメントの社会的責任とは、公共の利益をもって企業の利益にすることである。」注8

### 3) ドラッカーが予想した未来 <(7頁) 表1参照>

ドラッカーは数々の著作で時代の変化を著述し予測しているが、晩年の3部作を代表例として紹介する。

- ・1993年『ポスト資本主義社会』を出版し再び大きな世界史の展開を指摘しポスト資本主義社会を解説している。

「この激動の時代は2010年～2020年まで続くと予告している。その後には、おそらくは「知識社会」が到来することになるだろうと考え、現在の多様化する国民国家の転換期のことを「資本主義の後の時代＝ポスト資本主義政治体制」と呼んだ。注8-1」

- ・1999年『明日を支配するもの』を出版。時代に添ったマネジメントにおけるパラダイムの転換を主張している。この本では、経営戦略の前提を見直すこと、チェンジ・リーダーとなって変化に積極的に取り組むこと、情報革命が仕事を変えること、知識労働の生産性向上を目指すことなどを強く主張している。

- ・2002年『ネクスト・ソサエティ』を出版し、産業、雇用、マネジメントなどの変化を具体的に論じ、今後の歴史の展望を著述した最後の出版となった。

「その大きな流れが、ネクスト・ソサエティの到来である。(先進国における作者付加)若年人口の減少であり、労働力人口の多様化であり、製造業の変身であり、企業とそのトップマネジメントの機能、構造、形態の変容である。」と主張した。注9

更にインターネット普及・増大によりIT社会の進展が加速され、「eコマースは経済、市場、産業構造を根底から変える。(中略)人は距離をなくし、もはや世界には一つの経済、一つの市場しかない。注9-1」と論述している。

「過去の転換期」の理解について、ドラッカーは、『ポスト資本主義社会』p2～7で、世界の歴史の大きな変化が、13世以降はほぼ200年ごとに現れていることを提示している。ここでは産業革命以降についての見解を抜粋・引用で紹介する。

- ①「次の転換期は、1776年（すなわちアメリカの独立があり、ジェームズ・ワットが蒸気機関を完成し、アダム・スミスが『国富論』を書いた年筆者付加）に始まった。産業革命が起こり。この40年間に、資本主義と共産主義が現れた。」
- ②「今日、再び転換の時がやってきた。しかし今回、転換は西洋の社会や歴史に限定されてはいない。それどころかもはや「西洋」の歴史も、「西洋」の文明も存在しえないということこそ、根本的な変化の一つである。もはや存在するものは、西洋化されてはいるが、あくまでも、世界の歴史と世界の文明である。現在の転換期が、1960年ごろ、日本が大きな経済力を持った初めての非西洋国家として登場したことを契機として始まったのか、それともコンピューターの登場によって、情報が中心的な存在となったことを契機として始まったのかは、わからない。（中略）、われわれは今、新たなポスト資本主義社会へと突入し、ようやく、これまでの資本主義と国民国家における社会、経済、政治の歴史を点検し、修正できるところまでやってきた。（中略）そして次の点も重要である。それは、現実には支配力を持つ資源、最終決定を下しうる生産要素は、資本でも土地でも労働でもなく、知識だということである。ポスト資本主義社会における支配的な階級は、資本家とプロレタリア階級ではなく、知識労働者とサービス労働者である。」

表1 ドラッカーの晩年3著作等総括

2022・04・19 西山勝裕作成

	『ポスト資本主義社会』 (原題) Post Capitalist Society 上田惇生訳 1993年 84歳	『明日を支配するもの』21世紀のマネジメント革命 (原題) Management Challenges For The 21 <sup>st</sup> Century 上田惇生訳 1999年 90歳	『ネクスト・ソサエティ』歴史が見たことのない未来が始まる (原題) Managing In The Next Society 上田惇生訳 2002年 93歳
ドラッカーの主な主張	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資本主義から知識主義社会へ。知識が資源の中核となり、変化の最大要因となる。</li> <li>・国民国家からメガステイトへ(福祉等)。</li> <li>・グローバリズム、リージョンナリズム、トライバリズムへの多様化、国民国家は1機能化。</li> <li>・国民国家を超える課題登場: 気候、環境、テロ、難民、核管理、感染症等。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメントの常識が変わる パラダイム転換(社会経済の中心が組織)へ。</li> <li>・経営戦略の前提(世界化等)が変わる。</li> <li>・チェンジ・リーダーのニーズ。</li> <li>・ITから新情報革命へ(仕事の変容へ)。</li> <li>・知識労働の生産性が重要化、知識労働者が資本財へ(発端: テイラー)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先進国の若年人口の減少。</li> <li>・労働人口の多様化、失敗と成功社会。</li> <li>・製造業の変身、高付加価値産業へ。</li> <li>・企業とトップの機能。構造、形態の自在化。</li> <li>・インターネット等IT社会の進展。</li> <li>・知識の変容が加速増大、国境がなくなる。</li> </ul>
その他キーワード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知識は最大の生産要素となる。資本・土地・労働を超える重要性。</li> <li>・年金基金資本主義、新しい資本家の登場。</li> <li>・福祉、経済、租税、冷戦(戦争準備日常化)の各分野で国民国家の対応が変容。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チェンジ・リーダーとは変化を機会として捉えるもの(明日を変えるもの)。</li> <li>・知識労働者の生産性向上の条件①仕事の目的、②自らマネジ、③継続イノベ、④継続学習、⑤量より質、⑥人は資本財の自覚。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CP リタラシーから情報リタラシーへ。</li> <li>・eコマースの進展。ネット化社会へ。</li> <li>・金融取引主体の通貨取引。</li> <li>・都市でのコミュニティ復活へ。</li> </ul>
翻訳者上田惇生による『マネジメント』解説。出所: 『NHKテレビテキスト「100分de名著」マネジメント ドラッカー』より	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. マネジメントの役割             <ol style="list-style-type: none"> <li>①組織(企業を含む)の使命を果たすこと、②仕事を通じて人を活かすこと、③社会に及ぼす影響を処理し、社会に貢献すること。</li> </ol> </li> <li>2. 企業の目的: ドラッカーは企業の目的の定義は一つしかない。それは「顧客を創造すること」だと主張。</li> <li>3. 企業が達成すべき5つの目標             <ol style="list-style-type: none"> <li>①マーケティング、②イノベーション、③経営管理、④生産性。⑤社会的責任。</li> </ol> </li> <li>4. 企業の利益: 利益が重要でないということではない。利益は企業や事業の目的ではなく、事業継続の条件である。</li> </ol>		

## 第4章 ドラッカーの人間主義マネジメントについて

ここでドラッカーの思想の原点になる、社会、組織、マネジメントについての見解を紹介する。

### 1) 組織について

彼の著作の最も有名な『エッセンシャル版 マネジメント』では次のように述べている。

「今やあらゆる先進社会が組織社会になった。主な社会的課題はすべて、マネジメントによって運営される永続的存在としての組織の手にゆだねられた。一人ひとりの命とまではいわなくとも、現代社会機能そのものが、それら組織の仕事ぶりにかかっている。」

注10

さらに次のようにも主張している。

「企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である。組織が存在するのは組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織は、目的でなく手段である。したがって問題は、「その組織は何かではない。その組織は何をすべきか。機能は何か」である。注11

ドラッカーは先進社会の構成要素は組織であり、組織の運営＝マネジメントの良否こそが人間社会の運営の成否の決め手になるだろうと主張している、と理解できる。それでは、現代社会で組織の代表格となる企業についてドラッカーはどのように考えていたのであろうか、彼の著述から解析してみる。

### 2) 企業について

『現代の経営（上）』の中で次のように述べている。「企業とは何かを知るためには、企業の目的から考えなければならない。企業の目的は、それぞれの企業の外にある。企業は社会の機関であり、その目的は社会にある。企業の目的の定義は一つしかない。顧客を創造することである。」注12

ドラッカーは、企業が自分の具体的な事業を定めるにあたって次のように主張している。

「企業の目的と使命を定義するとき、出発点の一つしかない。顧客である。顧客によって事業は定義される。事業は、社名や定款や設立趣意書によってではなく、顧客が財やサービスを購入することにより、満足させようとする欲求によって定義される。顧客を



満足させることこそ企業の使命であり目的である。したがって、我々の事業は何かとの問いは、企業の外部すなわち顧客と市場の観点からみて、はじめて答えることができる。」

注13

ドラッカーは、さらに一步進んで、組織（企業）は自らの「強み」を用いて、社会の問題に貢献せよと主張している。注14

### 企業（事業）が達成すべき五つの目標

ドラッカーは企業を複合的に評価するために以下の五つの物差しを考えた。

- (1) マーケティング、(2) イノベーション、(3) 経営資源、(4) 生産性、
- (5) 社会的責任（貢献）注15

次に、具体的に組織（企業）を動かす管理・経営（マネジメント）についてのドラッカーの考えを解析してみよう。

### 3) マネジメントについて

定義…『「マネジメント」という言葉をそのまま訳せば「管理」「経営」などの意味ですが、ドラッカーのマネジメント論を一言でいえば「人と人が成果をあげるために工夫すること」』—ということになる。注16

#### マネジメントの役割

マネジメントの役割については『エッセンシャル版 マネジメント』で次のように述べている。

「それら組織の中核の機関がマネジメントである。したがって次の問題は、「マネジメントの役割は何か」である。われわれは、マネジメントをその役割によって定義しなければならない。

マネジメントには、自らを組織して社会に貢献させるうえで三つの役割がある。その三つの役割は、異質ではあるが同じように重要である。

- ① 自らの組織に特有の使命を果たす。(使命)
- ② 仕事を通じて働く人たちを生かす。(行動)
- ③ 自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題について貢献する。(貢献)注18

またマネジメントの正統性として、マネジメントのなかの「強みを生かす」という部分にこそ、組織における正統性が存在している、とも主張している。注19

### マネジャーの2つの役割

次に組織を具体的に運営・管理するマネジャーの役割について、ドラッカーの考え方を紹介する。

- (1) 部分の和より全体、すなわち投入した資源の総和より大きなものを生み出す生産体を創造することである。
  - ①事業、②人と仕事、③社会的責任の遂行をマネジメントする。
- (2) あらゆる決定と行動において、直ちに必要とされているものと遠い将来において必要とされものを調和させていくことである。注20

### マネジメントに必要な技能

さらにマネジメントに必要な技能ルとして次の4項目をあげている。

- (1)意思決定、(2)コミュニケーション、(3)管理、(4)経営科学 注21

### 4) 人(働く人)について

人こそ最大の資産である。「人が雇われるのは、強みのゆえであり能力のゆえである。組織の目的は、人の強みを生産に結び付け、ひとの弱みを中和することにある。人こそ最大の資産である」と主張している。注22

### 最高のキャリア形成について

「最高のキャリアは、計画して手にできるものではない。自らの強み、仕事のやり方、価値観を知り、機会をつかむよう用意したものだけが手にする。なぜならば、自らの得べき所を知ることによって、単なる働き者が、卓越した仕事を行うようになるからである。」注23

ドラッカーは従業員に働きがいのある仕事を与えるには、3つの条件が必要であるとも著述している。

「働きがいを与えるには、仕事そのものに責任を持たせなければならない。そのためには、①生産的な仕事、②フィードバック情報、③継続的に学習、が不可欠である。これら3つの条件は、働く者が自らの仕事、集団、成果についての責任を持つための、いわば基盤である。したがって、それはマネジメントの責任であり、課題である。」注24

そして成果をあげるための5つの管理項目を提案している。

(1)時間管理、(2)貢献、(3)強み、(4)集中、(5)意思決定 注25

## 第5章 まとめ…日本の課題・企業の課題

現在の日本は、1991年のバブル崩壊後、経済成長が著しく低下した。こうした環境の中で我々日本人は、グローバル化、少子高齢化時代を迎えて、各企業及び従業員は何を選択し、どういった行動とればよいのか模索しているのが現況である。

ドラッカーは、世界の動向の展望として次のようにのべている。

「主権国家は、もろもろの構造、すなわちグローバリズム、地域共同体、国民国家、地方、さらには部族といった構造までもが競争し共存する中であって、依然として重要な要素ではあるが、いくつかの要素の一つに過ぎなくなってしまう。私は、これを「ポスト資本主義政治体制」と呼ぶ。」注26

主権国家は、社会の「いくつかの構成要素の一つ過ぎない」と主張している。こうした時代の中で財やサービスを提供し、社会の大多数の人が所属する組織(企業)の運営・管理＝マネジメントの重要性を主張しているのがドラッカーの中心思想であると理解したい。それは彼の次の言葉の中に明確に示されていると考える。

「我々の社会は、信じられないほど短い間に組織社会になった。しかも多角的な社会になった。生産、年金、福祉、教育、科学、環境に至るまで、主な問題は、個人と家族ではなく組織の手にゆだねられた。(中略) 組織をして高度の成果をあげさせることが、自由と尊厳を守る唯一の方策である。その組織に成果をあげさせるものがマネジメントでありマネジャーの力である。」注27

組織を代表するのが企業である。先進国では、企業とその被雇用者の所得が、国民所得に占める割合は非常に高く、日本では95%に達する。注27-1 したがって日本の場合、

各企業の運営が良好に推移することが、国家運営が良好に推移することに大きく関与すると考えてよい。失われた30年は被雇用者の賃金がほとんど上昇しない30年であった。GNPの大半を占める消費が成長しない社会状況が継続しているのである。

ドラッカーは機能する産業社会の条件として「第一に企業に働く一人ひとりに社会的な地位と役割を与え、社会的目的実現に参画させ、一人ひとりの目標、行為、理念、欲求に対し社会的な意味づけを与えなければならない。」と主張している。<sup>注29</sup> また、マネジメントに携わる管理者の重要な行動として「真摯さ（原語 integrity）」を次のように求めている。「本気であることを示す決定打は、人事において、断固、人格的な真摯さを評価することである。なぜならば、リーダーシップが発揮されるのは、人格においてだからである。」<sup>注29-1</sup>

企業内の被雇用者がいきいきとして働くことができないだろうか。企業内において人が生き生きと働くマネジメントのあり方をドラッカーは提示している。すなわち一つは働きがいの与え方である。

「働きがいを与えるには、仕事そのものに責任を持たせなければならない。そのためには、①生産的な仕事、②フィードバック情報、③継続的に学習、が不可欠である。これら3つの条件は、働く者が自らの仕事、集団、成果についての責任を持つための、いわば基盤である。したがって、それはマネジメントの責任であり、課題である。」<sup>注30</sup>

そして組織において成果をあげる以下の五つの視点を提示している。

- (1) 時間管理を徹底する、(2) 貢献を考える、(3) 強みを生かす、(4) 集中する、
- (5) 意思決定する、である。<sup>注31</sup>

さらに、成果をあげる人とあげない人の差は、その人の能力より習慣、および基礎的方法を身につけているかにあると主張している。<sup>注32</sup>

ドラッカーが20世紀最大のコンサルタントと讃えられるのは、数多くの米国一流企業でコンサルティングの成功を収めてきたからである。日本においても多くの経営者からドラッカーのマネジメント方法が支持されている(例として福原義春元資生堂名誉会長、中村邦夫元パナソニック会長、柳井 正ユニクロ会長他多数)。

ドラッカーが、第一次世界大戦、ロシヤ革命、大恐慌、ファシズムの登場と崩壊、という歴史の流れを経験し、『経済人の終わり』『産業人の未来』を著述しその後米国のGMをはじめとする大企業のコンサルティングの中から、著書『現代の経営を』世に送り、1974年に組織とマネジメントに関するあり方を集大成した『マネジメント』を著作した。さらに未来に関する展望として、1964年に『断絶の時代』を、1976年に『見えざる革命』、1989年に『新しい現実』、1993年に『ポスト資本主義社会』、1999年に『明日を支配するもの』、2002年に『ネクスト・ソサエティ』を著作し、新しい時代の到来を予測した。彼がこれらの著作で主張した「企業家の時代、グローバル化の時代、IT化の時代、知識の時代」の到来、「高齢化社会の課題」「ソ連の崩壊」「先進国における若年人口の減少」「労働人口の多様化」「製造業の変身」等の変化予測と、その課題は、ことごとく今日の世界の様相として現れ、あるいは今なお我々が解決を迫られている課題となっている。

ドラッカーは20世紀から21世紀の社会にかけて、組織が最も重要な役割を果たす社会になることを証明し、組織の機関としてマネジメントの概念を体系化し、知識社会が出現し、知識労働者の生産性が重要になることを予言した。「人は自分の価値観に従い、自分の強みで社会に貢献する責任があり、それがほんとの幸せなのだ」という思想をうちたてた人だ（藤島2009 注33）と理解する。

『明日を支配するもの1999年』において、世の中の急激な変化に対応するには、マネジメントにおいて、柔軟なパラダイム転換が重要であり、知識労働者の生産性の向上が、IT革命のなかで重要な課題であることを指摘している。

ドラッカーは『ネクスト・ソサエティ』の日本での出版（2002年）に際し【日本の読者へ】と題し次の言葉を贈った。

「日本の社会的な制度、政策、慣行は、1990年ごろまで有効に機能した。だが、もはや満足に機能しているものは1つもない。いままさに、再び新たな制度、政策、慣行が求められている。イノベーションという言葉をよく耳にする。ほとんどの人にとって、それは技術的な革新のことである。ところが今日もっとも求められているイノベーション、特に日本において求められているものは社会的な革新である。その典型の1つが、いかにして雇用と所得を確保しつつ、同時に、転換期に不可欠の労働市場の流動性を確保するかという問題である。」注33

この主張は、今日の日本企業の難題ではあるが、課題を的確に指摘している。日本の企業文化・雇用慣行は、人およびその絆を大切にする人間中心の文化であり、これまで紹介・解析してきたドラッカーの思想が、最も効果的に活用できる企業文化である。企業が社会を代表する組織化時代の中で、人を資本と考え、知識労働者の生産性の向上を図り、IT革命に則った日本社会の活性化に向けて、各企業はその運営に関し、今こそドラッカーの思想を、それぞれの立場において、総合的に検討し活用すべき「時」を迎えているのではないだろうか。

完

- 
- 注1 岩崎夏海 ITmedia エンタープライズ 2010年12月27日配信  
注2 佐伯啓思 『週刊ダイヤモンド特大号』2010年11月6日号 P73  
注3 『ドラッカー入門』上田惇生著 2006年 p9～10 ダイヤモンド社、『マネジメント・エッセンシャル版』P.F.ドラッカー著 上田惇生編訳 p275 2001年 ダイヤモンド社  
注4 菊澤研宗 『週刊ダイヤモンド特大号』2011年6月18日号 P46、『経済人の終わり』P.F.ドラッカー著 上田惇夫訳 p39,215 1997年 ダイヤモンド社  
注5 菊澤研宗 『週刊ダイヤモンド特大号』2011年6月18日号 P47 『産業人の未来』P.F.ドラッカー著 上田惇夫訳 p262 1998年 ダイヤモンド社  
注6 『企業とは何か』P.F.ドラッカー著 上田惇夫訳 p6 1998年 ダイヤモンド社  
注7 削除  
注8 『現代の経営(下)』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 p277 2006年 ダイヤモンド社  
注8-1 『ポスト資本主義社会』ドラッカー著 上田惇生・佐々木美智男・田代正美訳 p24～26 1993年 ダイヤモンド社  
注9 『ネクスト・ソサエティ』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 pviii 2002年 ダイヤモンド社  
注9-1 『ネクスト・ソサエティ』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 p79 2000年 ダイヤモンド社  
注10 『マネジメント・エッセンシャル版』P.F.ドラッカー著 上田惇生編訳 p1 2001年 ダイヤモンド社  
注11 『マネジメント・エッセンシャル版』P.F.ドラッカー著 上田惇生編訳 p9 2001年 ダイヤモンド社  
注12 『現代の経営(上)』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 p46 2006年 ダイヤモンド社  
注13 『マネジメント・エッセンシャル版』P.F.ドラッカー著 上田惇生編訳 p23 2001年 ダイヤモンド社  
注14 『現代の経営(上)』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 p200 2006年 ダイヤモンド社  
注15 『マネジメント・エッセンシャル版』P.F.ドラッカー著 上田惇生編訳 p29～34 2001年 ダイヤモンド社  
注16 『NHK テレビテキスト・ドラッカー』2011年6月 上田惇生 p5

注17 削除

注18 『マネジメント・エッセンシャル版』P.F.ドラッカー著 上田惇生編訳 p9 2001年 ダイヤモンド社

注19 『NHK テレビテキスト・ドラッカー』2011年6月 上田惇生 p80

注20 『マネジメント・エッセンシャル版』P.F.ドラッカー著 上田惇生編訳 p128 2001年 ダイヤモンド社

注21 『マネジメント・エッセンシャル版』P.F.ドラッカー著 上田惇生編訳 p149～177(第6章) 2001年 ダイヤモンド社

注22 『マネジメント・エッセンシャル版』P.F.ドラッカー著 上田惇生編訳 p80～81 2001年 ダイヤモンド社

注23 『明日を支配するもの』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 p213 1999年 ダイヤモンド社

注24 『マネジメント・エッセンシャル版』P.F.ドラッカー著 上田惇生編訳 p74 2001年 ダイヤモンド社

注25 『経営者の条件』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 p43 1995年 ダイヤモンド社

注26 『ポスト資本主義社会』ドラッカー著 上田惇生・佐々木美智男・田代正美訳 p26 1993年 ダイヤモンド社

注27 『マネジメント・エッセンシャル版』P.F.ドラッカー著 上田惇生編訳 pvii 2001年 ダイヤモンド社

注27-1 『活用労働統計 2011年』P28 日本生産性本部

注28 削除

注29 『産業人の未来』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 p239 1998年 ダイヤモンド社

注29-1 『現代の経営(上)』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 p218 2006年 ダイヤモンド社

注30 『マネジメント・エッセンシャル版』P.F.ドラッカー著 上田惇生編訳 p74 2001年 ダイヤモンド社

注31 『経営者の条件』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 p43 1995年 ダイヤモンド社

注32 『経営者の条件』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 p1～15(序章) 2006年 ダイヤモンド社

注33 『図解で学ぶドラッカー入門』藤屋伸二著 p17 2009年 日本能率協会マネジメントセンター

## 参考文献

1. 『ポスト資本主義社会 POST-CAPITALIST SOCIETY』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 ダイヤモンド社 2007年8月(最初の出版1993年)
2. 『明日を支配するもの-21世紀のマネジメント革命-MANAGEMENT CHALLENGES FOR THE 21<sup>ST</sup> CENTURY』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 ダイヤモンド社 1999年3月
3. 『ネクスト・ソサエティー歴史が見たことのない未来が始まるー MANAGING IN THENEXT SOCIETY』P.E.ドラッカー著上田惇生訳 ダイヤモンド社 2002年5月
4. 『「エッセンシャル版」マネジメント 基本と原則 MANAGEMENT:TASKS,RESPONSIBILITIES,PRACTICE』P.F.ドラッカー著 上田惇生編訳 ダイヤモンド社 2010年10月
5. 『経済人の終わり 全体主義はなぜ生れたか THE END OF ECONOMIC MAN The Origins of Totalitarianism』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 ダイヤモン社 1997年6月

6. 『産業人の未来 改革の原理としての保守主義 THE FUTURE OF INDUSTRIAL MAN 』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 ダイアモンド社 1998年6月
7. 『企業とは何か その社会的な使命 CONCEPT OF THEP.CORPORATION 』P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 ダイアモンド社 2005年1月
8. 『経営者の条件 THE EFFECTIVE EXECUTIVE』 P.Fドラッカー著 上田惇生訳 ダイアモンド社 2006年11月
9. 『現代の経営上 THE PRACTICE OF MANAGEMENT』 P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 ダイアモンド社 2006年11月
10. 『現代の経営下 THE PRACTICE OF MANAGEMENT』 P.F.ドラッカー著 上田惇生訳 ダイアモンド社 2006年11月
11. 『NHK テレビテキスト 100分 de 名著 マネジメント ドラッカー』上田惇生著 2011年6月
12. 『ドラッカー入門 万人のための帝王学を求めて INTRODUCTION TO Peter F. Drucker 』上田惇生著 ダイアモンド社 2010年4月
13. 『図解で学ぶ ドラッカー入門』藤屋伸二著 日本能率協会マネジメントセンター 2010年12月