

■ものづくりの技が歴史を変えてきた

人類の歴史をじわじわと、そして時には急激に変えてきたものは、政治的な事変や事件ではなく、技能と技術の進歩だった。

ドラッカーは、ちょうどダーウィンと同じ頃、同じ進化論を唱えたアルフレッド・ラッセル・ウォレスの、「あらゆる動物の中で人間だけが意識して進化する。すなわち道具をつくる」という言葉をよく口にする。

事実、運命をつくってきたものは、狩猟の技術にはじまり、灌漑の技術、稲や小麦の栽培技術、衣食住に関わる技術、馬のあぶみ、火薬、印刷、蒸気機関、鉄道、コンピュータ、そしてインターネットにいたる諸々の技術だった。たとえば馬のあぶみという技術は、騎士の成立を通じて封建制をもたらした。また火薬は、その封建制を崩し、中央集権への道を開いた。

1637年、デカルトが『方法序説』を書いて、近代合理主義としてのモダンの時代がはじまり、フランス革命前夜には、ダランベール、ディドロ、ルソー、ヴォルテールらが『百科全書』を編纂して、技能の体系化が行われた。

応用が利かず、体得するよりなかった技能をギリシャ語でテクネといった。1700年頃、このテクネに体系を現すロジーという接尾語がつけられた。テクノロジーが生まれ、技能の技術化がはじまった。1776年、初の実用蒸気機関がジェームス・ワットによって発明されたとき、すでにイギリスにはテクノロジストとしての工具製作者がいた。

21世紀においても、経済発展ひいては生活の質の鍵を握るのは、ものづくりの技である。いまの先進国が先進国の地位を保ち続けるには、理論の裏付けのある技能を発展させていかなければならない。

■テクノロジストの役割

イギリスで産業革命が成立したのは、蒸気機関を可能にする工具製作技術があったからだった。今日の途上国の不幸は、手を動かすことを嫌う風潮にある。

2001年に開学したわが国の「ものづくり大学」の名付け親は哲学者海原猛だが、英文名インスティテュート・オブ・テクノロジストの名付け親は、アメリカ技術史学会元会長のドラッカーだった。

テクノロジストとは、技能と理論の双方を身に付けた知識労働者である。脳外科医であり、理学療法士であり、金型技術者である。先進国が先進国であるために必要とするのが、このテクノロジストである。

こうしてドラッカーは、世紀のベストセラーとなった『断絶の時代』において、「若者の中でも最も有能な者、最も知的な資質に恵まれた者、最も聡明な者こそ、知識に裏付けられた技能を使うテクノロジストとしての能力をもってほしい」といったのだった。

とはいえ、ドラッカーが『断絶の時代』を書いたのが1969年、「ものづくり大学」の開学が2001年である。32年の時差はいかにも大きい。今頃になって日本は、技術の伝承に大

騒ぎしている。

■歴史の峠

歴史は数百年に一度大きく変わる。『断絶の時代』を書いたとき、ドラッカーには歴史の大きな断絶が見えていた。

あらゆるものが動き出した。これほどの群発地震であれば、地底の奥深くでマグマが動き出したか、プレートの大移動がはじまったに違いない。

彼はこの断絶の時代を、グローバル化の時代、多元化の時代、知識化の時代、起業家の時代と捉えた。世界ではじめて、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たのが、この本だった。

イギリスの保守党がドラッカー教授によるものと明記して政策綱領に入れ、政権を奪取した首相マーガレット・サッチャーが推進し、やがて世界中に広がることになった**政府現業部門民営化**の構想も、この本で発表された。それは現代社会最高の哲人としての名声を不動にしたコンセプトだった。

ただしそれは、発表時には恐ろしく不人気だった。当時はまだ、何でも政府に任せれば一件落着という時代だった。世界中どこでも、保守と革新の違いは、「政府にできないことがあるか、ないか」ではなく、「政府の方がよりよくできるか、できないか」だった。

『断絶の時代』のあらゆる提言が世界中で受け入れられたが、ドラッカーが再民間化と名づけた民営化については、誰も何も言わなかった。しかしドラッカーは、珍しいことを言ったわけではなかった。「**政府にはできることと、できないことがある**」とだけ言った。

■ドラマは佳境に

ドラッカーがいった断絶は、まだ続いている。それどころか近頃そのドラマが佳境に入った。クライマックスはこれからである。この本は日本でもよく読まれた。日本人の物を見る目は鋭い。しかし40年も前に共鳴したにもかかわらず、その後大した手も打たず、それどころかバブルとその崩壊まで経験してしまったのだから残念としか言いようがない。

『断絶の時代』の10年後の1980年には、『乱気流時代の経営』を書き、加えて乱気流がやってくることを知らせた。そのときドラッカーは「バブルに気をつけろ」と懇切丁寧に注意してくれた。この本の冒頭で、「**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、自らの組織の存続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**」と説いた。

ドラッカーは、すでに起こっている未来を教えるだけでなく、いかにすべきかを教える。だがこの時、彼の警告を真剣に受けとった者はあまりなかった。

そして、そのまた10年後、『断絶の時代』のちょうど20年後の1989年に、ドラッカー

は『新しい現実』を書いた。書き出しはこうだった。「平坦な大地にも峠がある。そのほとんどは地形の変化であって、気候や言葉や生活様式が変わることはない。しかし、そうではない峠がある。本当の境界がある。」

ヨーロッパ大陸では、アルプスのブレンネル峠がそのような峠だという。ブレンネル峠は、古来より地中海文明と北欧文明を分けてきた。

「歴史にも境界がある」とドラッカーは言った。その峠にいたる前のことは、歴史家に聞かなければわからない。それほどに時代は大きく転換する。つまりあの断絶は、今日の峠のはじまり、境界のはじまりだった。

■ 常識となった転換期

ドラッカーは最高の書き手である。導入部で人の心をぐっとつかむ。

『新しい現実』の4年後に発表した1993年の『ポスト資本主義社会』では、その峠は5年10年のものではないと教えた。峠には長さがある。50年60年と続く。

今度のそれは1965年頃にはじまり、2030年くらいまで続く。「社会は数十年をかけて、次の新しい時代のために身繕いする。世界観を変え、価値観を変える。社会構造を変え、政治構造を変える。技術や芸術を変え、機関を変える。やがて50年後には、新しい世界が生まれる。」

この峠にいたる前は、資本主義社会あるいは社会主義という、200年続いた「経済至上主義」の時代だった。あるいは、政府が自ら「社会を救おう」との信条が隆盛を極めた時代だった。

2030年より先の人たちは、「『金を中心』の世界とはどのような社会だったのだろう、政府にそのようなことまで期待していたのか」といぶかるに違いない。もっと経つと、歴史家の研究を待たなければならなくなる。

■ 稀有の時代

われわれがとんでもない大転換期を生きていることは、いまや日本でも常識となった。

ドラッカーがあげている日本と日本人の長所の一つに、転換の能力がある。ドラッカーは、かつて日本はあつという間に**仏教と唐の文化**を取り入れた、**明治維新**という世界に例のない偉業を成し遂げた、**第二次大戦の廃虚**からも立ち直ったではないかという。しかし、いま転換を求められているといっても、果たしてわれわれに明治維新や終戦直後ほどの覚悟ができていくかとなると、かなりの心細さを感じる。

いまの転換期は1965年ごろにはじまり、おそらくは2020年か30年頃まで続くであろうというものである。しかも2030年以降の安定期といえども、「知識」が中心の社会であるからには、変化は常態となるに違いない。

したがって、多くの読者の方々は転換期しか知らないという稀有の世代、そして残りの方々は、転換期に生まれ、転換期を生き、その後変化が常態となる時代まで活躍を続ける

という前代未聞の世代ということになる。

これは苦しいことか。もちろん楽しいことに決まっている。大ドラマに毎日立ち会っているのだから。おまけに役まである。しかもインターネットの時代とあつては、それぞれが主演である。ドラッカーはそう言って力づけてくれる。

■ 転換のリスト

現在の転換期は2030年ごろまで続く。転換期の50年60年の間には、社会、経済、政治、文化、教育が足並みを揃えて一気に変わるわけではない。早く変わるものもあれば、遅れて変わるものもある。それは、あたかも車窓の変化に似ている。

すでに変ったものもあるし、変わろうとしているものもある。項目がはっきりしてきたにすぎないものもあるし、それすらわからないものもある。一番はじめに変ったものが、経済における肉体労働の位置づけである。一番遅れるであろうものが教育である。

しかも変化は互いに影響し合って増大し加速する。それはポアンカレのいう三体問題、「三つ以上の天体が互いに影響し合うとき、その変化の先は読めない」という複雑系の世界である。いずれにしても、この転換期のあとの時代が、**経済至上主義社会**でないことだけは確かである。

■ 継続の時代から変革の時代へ

経済については、「資本」中心の時代から「知識」中心の時代へと変わる。そういう意味では、すでに激変の時代に入っている。

われわれは二つの世界大戦、大恐慌、第二次大戦後の経済発展のゆえに、20世紀はじめの3分の2が激動の時代だったと錯覚する。

しかしドラッカーは、「**19世紀の後半が、数年に一つ新産業が生まれるという本当の激動の時代だった**」という。20世紀はじめの3分の2は、変革の時代ではなく、継続の時代だった。その継続の時代は、1965年ごろに終わったというのが、ドラッカーの見方である。

すでに、資本と労働が経済を規定する時代は終わった。いまは知識さえあれば、資本などどこからでもやって来る。単純肉体労働が中心の時代も終わって久しい。肉体労働が中心の時代とは労働組合の時代だった。イギリスでは労働組合が政府よりも強かった。アメリカでは全米炭鉱労組が第二次大戦中にストを打って賃上げを獲得した。日本では泣く子も黙る総評があつて、国鉄が国営でありながら、ストを打てた。

■ 労働組合の役割

そもそも肉体労働者の数が減ってしまった。なぜかわからないが、知識労働者は労働組合になじまない。しかしマネジメントの拮抗力として、労働組合は不可欠の存在である。

あらゆる先進国で、労働組合は自らの新しい役割を模索している。ドラッカーは、それはおそらく**オンブズマンの役割に近いものではないか**という。つまり、日々の問題を解決

することである。その積み重ねによって、仕事という自己実現の場に新しいよき習慣を作り上げることである。よき慣習が積み上がるとき、そこにはよき慣習法が生まれる。

しかし、ここに一つ重大な問題が残る。知識社会への流れから取り残される人たちの存在である。全員が知識労働者になるわけではないからだ。雇用機会や所得については、さほど心配はいらない。人手不足が心配なくらいである。だが、彼らの尊厳、生きがい、社会的な位置づけの問題が残る。

知識社会化が進行する先進国の中でも、アメリカと日本の社会だけは、生きた知識への敬意が伝統的に強いため、彼らの存在が大きな社会問題となる恐れはないかもしれない。しかし、問題が存在し続けるという事実には変わりはない。

この問題を解決するには、肉体労働とサービス労働の生産性を飛躍的に向上させ、貢献と働きがいを鮮明にする以外にない。

経済学者は肉体労働者の働きがいの問題には触れない。だがドラッカーにとって、取り残される肉体労働者は重大な関心事である。カウンター・カルチャーの問題として正面から取り上げる。なぜなら、彼らもかけがえのない大切な人たちであり、取り残される者がいる社会は、社会として機能しているとは言えないからである。

■IT 革命は産業革命になれるか

おまけに IT (情報技術) が世の中を変える。インターネット、とくに e コマースのインパクトがすごい。だがドラッカーでさえ、「e コマースに何が載り何が載らないかは、載せてみないとわからない」という。

ドラッカーは IT 革命を産業革命と対比させる。彼によれば、「蒸気機関は産業革命を起こし、産業、経済、社会を変えたが、新しいものは何も生まなかった。それまで生産していたものを高速かつ大量に生産できるようになったただけだ」という。

もちろん、それだけでも革命と呼ぶには十分の偉業だった。蒸気機関は綿花への需要を増大させ、綿摘み労働力への需要を増大させた。消滅しつつあったアメリカの奴隷制度を蘇らせ、やがて南北戦争まで引き起こした。しかし、蒸気機関は新しい産業を生まなかった。

実は産業革命は、「鉄道」を生み出したとき、文字どおり世界を一変させた。鉄道は距離を縮め、史上はじめて人に移動の自由を与えた。国家を統一し、全国マーケットになるものを生んだ。続々と新産業が生まれた。産業革命の主役は「鉄道」だった。

IT 革命についても同じことがいえる。コンピュータの発展によって、データが高速処理できるようになった。それまで半年もかかっていた複雑な計算や設計が瞬時に行われ、建物の構造計算さえ高速処理できるようになった。

しかし、新しいものは生まなかった。プロセスをルーティン化しただけである。それだけでも革命ではあった。だが、一時宣伝された人工頭脳による意思決定などは、実現していない。その気配もない。

■誰でもあり何でもありの時代

ところが IT 革命もまた、産業革命の「鉄道」に相当するものを生み出した。それが「インターネット」であり、eコマースである。eコマースは距離そのものをなくす。その影響は、印刷革命や産業革命と同様、それ自身とまったく関係のない領域を変える。こうして世の中全体を変える。「誰でもあり何でもあり」の時代となる。

しかも、その最大の影響を受けるのは、コンピュータを中心とする IT 産業そのものではない。グーテンベルクにはじまる印刷革命では、印刷職人が巨富を築き貴族にまで列せられたが、すぐに主役は文筆家や編集者、出版社へとシフトした。IT 革命でも、主役は機器から中身、すなわちコンテンツへとシフトする。

IT で重要なのは、I (情報) であって T (技術) ではない。IT 革命の本当の主役はまだ現れていない。IT 革命は世の中を変える。しかし、主役が現れるのはこれからである。新産業が生まれるのも、これからである。

■起業家精神が当たり前の社会

ドラッカーは全体を見る。全体を部分の集積とは見ない。そこに欠けているものを見る。そして、その欠けているものを補う。そのとき新しい世界が誰の目にも見えるようになる。

1940 年代の半ばから 50 年代の半ばにかけて、ドラッカーの手によって、体系としてのマネジメントが生み出された。ドラッカーによるマネジメントの発明こそ、20 世紀最大のイノベーションだった。

そして 30 年が経ち、なぜかはわからないが、アメリカでは、大企業や官庁などの大組織に属することなく、自ら事業を起こそうとする若者が急激に増えた。次いで、大組織での雇用減を補って余りある大量の雇用増が、中小の組織で生まれた。

こうして経済は、大組織を中心とする管理型経済から、中小の組織を中心とする起業家経済へと移行をはじめた。

「われわれは、人の手によるあらゆるものが、歳をとり、硬直化し、苦しみに変わることを知っている。かくして経済と同様に社会においても、あるいは事業と同様に社会的サービスにおいても、イノベーションと起業家精神が必要となる」(『イノベーションと起業家精神』)。

ドラッカーは、人の手によるものに絶対のものはないとする。したがって、永遠のものもないとする。あらゆるものが陳腐化する。そして進歩する。それが文明というものである。だから、あらゆるものにイノベーションと起業家精神が必要となる。

イノベーションと起業家精神が力を発揮するのは、それが全国一律でなく、この製品、この政策、この社会サービスというように、個別かつ段階的に行われるからである。暫定的であって、期待した成果、必要な成果をもたらさなければやめることができるからである。教条的でなく現実的であり、壮大でなく着実だからである。

ドラッカーは1985年に、このイノベーションと起業家精神を体系としてまとめた。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、誰もが学び実行できるものであることを、ありがたいことにドラッカーが明らかにした。

しかしイノベーションに成功するには、それなりの手順があること、なすべきこととなさざるべきこと(タブー)があること、イノベーションの機会はいくつかの類型にまとめられること、イノベーションと起業家精神は、ベンチャーだけでなく既存の大組織でも成功すること、いずれも企業だけでなく政府機関やNPOでも必要とされること、そして起業家精神には戦略が不可欠であることを明らかにした。

こうして起業家経済への移行は加速した。しかもドラッカーは、「この国内経済を規定するものはグローバル経済であり、政府の手によるマクロ経済政策ではない」とした。

■ 社会による社会の救済

ドラッカーは、社会による社会の救済、すなわちイズムと呼ばれるものの無力さと危険を、若い頃からほとんど本能的に知っていた。そもそも、この複雑な世の中に「唯一の正解」などあるはずがない。この複雑さを解くには、答えは複数でなければならない。

しかも、若きドラッカーにとっての反面教師、進歩的文化人の祖ともいえるべき36歳年上のヘンリー・ノエル・ブレイルズフォードとのロンドン郊外における毎週末の深夜におよぶ会話、そして『大転換』執筆中の23歳年上の経済人類学者カール・ポランニーとの雪深きバーモントでの延々と続く連日の会話が、ドラッカーの確信を不動にした。

政府には行うべきことが山ほどある。だが、それは現場の仕事を自らが行うことではない。社会の力、中央政府の力によって社会を救おうという時代は終わった。社会を救えと政府に要求しても、誰も本気でそうは思っていない。そのような意味で、もはやマルクス社会主義は通用しない。福祉社会主義も通用しない。

■ 政府の限界

しかも、その効力を豪語していた経済政策なる武器までが、役に立たないことが明らかになってしまった。ドラッカーは、「短期のマクロ経済政策にできることといえば、インフレによって富の生産能力と国民生活を破壊することぐらいだ」という。

政府が自らの手で社会を救うことができないことは、いまや誰もが知っている。政府には不得手なことがある。それは自らが実行者となることである。基盤やルールはつくれるし、つくらなければならない。だが自らはプレーヤーになれない。政府は恐ろしく不器用である。

組織のトップマネジメントが現場の仕事に向かないように、国の政府も現場の仕事には向かない。もともと、これは常識だった。「政府に任せれば問題は解決できる」などという筋書きは、第一次世界大戦のあと、つまり1918年から65年ごろまで続いた一時の幻想にすぎない。われわれはまだ惰性でそれにすがっているが、すでに崩壊した信条であること

が万人の常識となる日は近い。

だがあらゆる社会において、政府にしかできない重大な仕事がある。それは、ちょうど企業におけるトップマネジメントの仕事である。

ドラッカーが描く社会の未来像は、企業からなる民間セクター、NPO からなる社会セクター、政府からなる公的セクターが協同する社会である。こうしてドラッカーは、政府現業部門の民営化を説き、続いて NPO の振興を訴えた。

さらには、個人に期待した。1993年の『ポスト資本主義社会』において、ドラッカーはこういった。「社会による救済の信仰が終わりを迎えたからには、内面への志向がはじまる。改めて個人、すなわち人間が重視される。さらには、個人の責任への志向さえ生まれるかもしれない。少なくともわれわれは、そのように望むことはできる。」

■多元的社会の到来

政治の世界では、かつて日本やアメリカで機能していたような、「利害の連合」という政治手法も通用しなくなった。利害集団という観念は知識労働者にはなじまない。

イズムが危険なだけで役に立たないことが明らかになった一方、利害による連合、いわゆる支持層に代わるべきものが現れていない。そもそも、社会の中核を占めることになる知識労働者の要求に応える政党がない。

行き着く先が見えない。無党派は答えのヒント、重大な手がかりであっても、答えそのものではない。

しかしドラッカーは、「知識労働者がイデオロギー離れしたことはよいことだ」ともいう。もはや目的についての対立はないはずである。今日知識労働者が政治に要求するものは、問題への真摯な取り組みと実務である。

社会の問題が政府の手で解決されないことは明らかである。もちろん、一人ひとりの個人がばらばらに動いても解決はされない。社会のニーズは諸々の組織の力によってのみ解決される。

しかもそれらの組織が、製品の提供、医療の提供、教育の提供というように、それぞれ特化、専門化した領域で強みを発揮するとき、それらのニーズはよりよく果たされる。つまり、「自らの力の基盤を成果による正統性に絞るほど、組織は正統な存在となる。こうして、実りによって彼らを知ることが、これからの多元社会の基本原則となる」(『断絶の時代』)

つまり、社会は多元化したということだった。あるいは多元化せざるをえなくなったということだった。おまけに、かつてのコミュニティがなくなるわけではない。新しいコミュニティも生まれつつある。単一の目標を持つ無数の組織と、それら新旧のコミュニティが併存するという多元的社会が到来しつつある。というよりも、すでに到来している。

■第三ミレニアムの課題

すると、この多元社会で「社会全体の問題は誰が扱うのか、どこが扱うのか、どう扱うのか、すき間にある問題は どうする のか」、という課題が出てくる。これをドラッカーは、第三ミレニアムの課題として位置づける。それは、2030年、下手をすると2100年になっても解決できないかもしれない問題である。

「集権化」の動きがはじまったのが1250年頃、ほぼ完成の域に達したのが1850年頃である。それはちょうど、やがて多元化のコアとなる「企業」という名の新種の組織が産声をあげた時代だった。この多元化の流れが加速する。

第二ミレニアムは「集権化」を求めた。第三ミレニアムは「多元化」を求める。「集権化」には「集権化」に伴う問題があった。「多元化」にも「多元化」に伴う問題がある。社会の「多元化」に関わる問題は、問題を全体として捉えなければ、解決の糸口さえ見つからない種類のものである。たとえば、環境政策における住民投票の位置づけがある。

環境問題は、21世紀のみならず第三ミレニアムにおける最大の問題である。「全体として把握するとき、ようやく解決の可能性が見えてくる」という種類の問題である。

■アセスメントよりもモニタリング

21世紀において必要とされる手法が、アセスメント（事前評価）ではなく、モニタリング（観察・監視）である。複雑な生態系では、何が起きるかを予測することはできない。自然も人間社会も命ある生態系である。アセスメントではわからない。

ドラッカーの基本姿勢は見ることにある。丁寧に見ていく。あらかじめ評価する能力は、人には備わっていない。アセスメントの努力は必要だが、それを可能とすることは危険である。おまけに恐ろしく費用対効果が悪い。増えるのは書類ばかりである。すぐにトラック二杯分となる。

これは起業についても言える。ドラッカーは、「起業はすべからく、小さく、シンプルに、しかしトップを目指してはじめるべし」と説く。おまけに「予期せぬ客が来たら、それが本当の客だ」という。何事であれ事前の評価は難しい。

環境マネジメントの最高の方法は、ビジネス化することである。社会的な問題の解決をビジネスにして成功した例は少なくない。ドラッカーは、自社の化学製品に微量ながら有毒物質が含まれていることを知ったデュポンが、化学製品の毒性を研究し、毒性検査ビジネスとして成功させた例を紹介している。

社会的な責任がビジネスにつながる。これは不便だとか、これは困るというものから、イノベーションが生まれる。問題にこそ、チャンスがある。しかし問題をチャンスにするには全体を見なければならぬ。

■知識ある者の責務

今日、知識とは、成果を生むための高度に専門化された知識のことを意味する。

ドラッカーは、ソクラテス以来ついでこの間まで行動のための知識、すなわち技能が低い

地位しか与えられてこなかったことを指摘する。しかも、それらは体系的に教えられるものではなく、中世のギルドに見られるように徒弟制度の中で習得すべきものだった。

しかし、われわれが必要としている知識は、まさにこの行動のための知識、しかも客観的で伝達可能な体系化された専門知識である。

知識は高度化するほど専門化し、専門化するほど単独では成り立たなくなる。他の知識と連携してはじめて役に立つ。知識は他の知識と結合したとき爆発する。得意な知識で一流になると同時に、他の知識を知り、取り込み、組み合わせることで大きな成果をあげることができる。

いま引っぱりだこの専門家は、異分野の博士号をあわせもつものだという。結合による爆発が一人の頭の中で起こることを期待されているのだろう。

それだけに、知識ある者は、自らの知識を万人が理解できるものにする責務がある。アインシュタインは、相対性理論を考えるよりも、『物理学はいかに創られたか』を書くことにより多くの時間を割いた。

ドラッカーが嫌悪するのが、「専門知識は専門家だけが分かればよい」とする専門家の傲慢である。

■知識社会は組織社会である

ここでドラッカーの組織論が出てくる。専門知識を有機的に連携させ、さらには結合させる場が組織である。組織とは、企業、政府機関、NPO など、人が目標に向かって共に働く場すべてを指す。したがって、知識が中心となる社会は必然的に組織社会となる。これからは脱大組織はあっても、脱組織はない。

もちろん、ここにいう組織とは硬直的、閉鎖的なものではない。とくにこれからは出入り自由のものとなる。雇用関係の有無さえ問わない。それは、協力、連携、パートナーシップを含む多様なつながりとなる。

人に職業を尋ねるとき、昔は「お仕事は何ですか」と聞いたが、今では「お勤めはどちらですか」と聞く。これが再び「お仕事は何ですか」と聞くようになる。知識の力が組織社会を生んだ。その知識の力が、組織に縛られない組織社会へと、組織社会の変質をもたらす。だが、その組織社会の慣習は、いまだ発展途上である。

先進社会においてさえ、組織の側は人の遇し方を知らない。個人の側は成果をあげる方法を知らない。なぜかといえば、組織というものが最近の発明にすぎないからである。ということは、われわれがその慣習をつくれればよいということである。

資本主義社会あとが、今日の転換期としてのポスト資本主義社会である。資本主義のあとの社会というだけのことで、特質がいまだ定まっていない社会である。このポスト資本主義社会のあとに来るものが、おそらく知識社会である。その頃には、お金中心の社会があったことなど誰も信じないだろう。

■教養とは生きた知識を意味する

知識社会では、一般教養となる知識の性格が、かつてのものとは変わってくる。生きた知識が、教養として求められる。

かつては、むしろ役に立たない知識、生きていない知識が教養とされた。ドラッカーはその典型としてラテン語教育をあげる。欧米ではいまだに教養としてラテン語を教えている学校がある。論理性を養うとか、外国語を学ぶ基礎になるとかの理屈をつけている。開き直って「役に立たないからこそ教養なのだ」との説まである。

ところが歴史を見ると、ラテン語は、ヨーロッパではどの国でも公用の書き言葉として使われていた。物書きを職業とする官吏や書記にとっての必須の技能だったからこそ、書記養成のための高等教育機関で必須科目とされていたのだ。

しかも、論理性うんぬん等のラテン語擁護論が現れたのは、書き言葉がラテン語から各国それぞれの国語に変わったあとのことである。せつかくのラテン語擁護論も、ラテン語教師の失業防止策ととられて仕方がない。ドラッカーは学校の科目もなかなか新陳代謝がなされないと嘆く。

■知識の意味づけが変わった

ドラッカーは、ソフィストとソクラテスとの違い、儒教と道教、儒教と禅との知識観の違いは、人は「いかに (How)」生きるかという問題と、人は「何か (What)」という問題の、いずれを中心に置くかという問いの違いにあったとする。

それらは人間にとって最も重要な問いであったが、実人生における実用とは関係のない知識だった。しかも、それらの知識は絶対的な善だった。知識とは絶対的な存在だった。

ところが、いまや知識は役に立つことがわかった。世の中を変えるのは知識であり、これからはますますそうなることが明らかになった。

ということは、「知識には役に立つものと立たないものがある」ということである。つまり知識とは、相対的な存在であることが明らかになった。その結果、「よい知識とよくない知識があるのではないか」との疑念さえ生じた。ドラッカーがこれを指摘したのも『断絶の時代』においてだった。

「知識は善である」と、ずっと考えられていた。「知識の追求そのものが善であり、目的である」とされていた。こうして「知識とは何か」という問題が、装いを変えて再び出てきた。開けてはならないパンドラの箱もあるのではないか。

「教養があるとは何を知っている人のことか」、との問題まで出てきた。「人とは何か」、「人はいかに生きるべきか」を考えるだけでなく、いまや生きるための生きた知識が不可欠になっている。博識の蛮人というのは困る。無知の紳士というのも困る。

いま次の転換期の最大の項目が、この知識の意味の変化である。

■マネジメントはすべての組織のためにある

今後、とくに必要とされる知識がマネジメントである。ところが大学の経営学部以外では、マネジメントをまったく教えていない。中学、高校および大学の他の学部では、相も変わらず、組織とは関係なく一人で仕事をしてきた時代と同じことを教えている。しかも、経営学部で教えていることさえ、日進月歩の実業の世界に追いついていない。

マネジメントとは、高度に専門的な知識を他との協働によって有効なものとするための方法である。これがドラッカーのマネジメント論である。したがって、マネジメントもまた日々進化していく。マネジメントのパラダイムは転換してやまない。トヨタ方式の始祖とされる大野耐一氏も、「今の方法が一番まずいやり方だと思え」と繰り返しいっていたという。だから進歩がある。

マネジメントは企業のためのものという前提さえ、すでに崩れている。それは、あらゆる種類の組織のためのものである。さらには、よりよき社会をつくるためのものであり、一人ひとりの人が社会への貢献を通じて自己実現するためのものである。いまや、「自らをいかにマネジメントするか」というセルフマネジメントが重大な意味をもつ。「いかに働き、いかに貢献するか」という問題は、「いかに生きるか」という問題に直結する。

教育の中身と方法が、これまでとは異なるものとなる。知識が中心となる社会における教養とは、読み書きに加えてコンピュータ、外国語、マネジメントの知識、自らの専門領域についての高度な知識、その他の専門領域の意義性についての知識、そして自らをマネジメントするための知識をもつことである。

いかに時間をマネジメントするか、いかに自らの考えをプレゼンするか、いかにコミュニケーションをはかるか、いかにして変化の先頭に立つか。つまるところ、「いかに自らが貢献できるか」という高度のセルフマネジメントの能力が必要となる。

かつては経営幹部に特有の機能だったマネジメントが、あらゆる人にとっての教養、常識となる。意思決定の能力やイノベーションの能力は、知識労働者にとって成果をあげるための能力そのものである。こうして全員がチェンジ・リーダーとならなければならない。

マネジメントとは、万人のための帝王学である。

■IT 革命が教育を変える

ドラッカーは、「15世紀の半ば、ゲーテンベルクによる活版印刷の発明に端を発した印刷革命が教本を可能とし教育を変えたと同じように、IT 革命が教育を変える」という。

身につけるべき知識には、二つの種類がある。学んで身につけるものと、教わって身につけるものである。算数の九九をはじめ反復学習によって学ぶものは、eラーニングの学習ソフトが助けとなる。すでにゲームソフトと学習ソフトは合体しはじめている。これが合体したとき、教育革命の重大なステップとなる。

教師は監視する役から解放され、物事の意味を教える本来の役を果たすことになる。IT技術のおかげで、教師は、型にはまった学習、矯正のための学習、反復的な学習に時間の大部分を投入しなくてもすむようになる。

そこからさらに進んで、教わる者の強みを引き出し、それを伸ばすことができるようになる。知識が中心となる社会では、周辺知識の意図性への理解と強みを伸ばすことによつて得られる高度の専門性がものをいう。そして何よりも、教育が成人にとって日常のものとなる。

■NPO 社会の必然

アメリカでは、NPO が社会の多様なニーズを受け止めるとともに、一人ひとりの市民にとっての自己実現と絆の場になった。それは、自らの能力をフルに発揮し、社会に貢献し、他者との絆を確認する場になった。

その手法の画一性のゆえに、政府が社会的な問題の解決にとってほとんど無能であることが明らかになった今日、アメリカだけが二つの大きな問題の解決の糸口を同時につかんだかに見える。ドラッカーは、NPO は、助けられる者にとっての救いであるだけでなく、助ける者すなわちボランティアにとっての救いでもあるという。

それは、いま最も求められている一人ひとりの市民性回復の足がかりである。人は1年に一度納税し、4年に一度の選挙で投票するだけでは、社会的存在としての自己を満足させることはできない。しかし NPO では、自らの得意とする能力を武器に、日常において目に見える形で社会に貢献することができる。

アメリカの NPO は急成長したが、それはアメリカ人が急に慈善に目覚め、寄付の額を大幅に増やしたからではなかった。企業のマネジメントに多くを学んだ結果であった。しかもさらに進んで、今日では企業の方が NPO から多くを学ぶ段階にきている。それは、たとえば知識労働者の動機づけ、使命感であり、取締役会（NPO の理事会）とマネジメント（執行部）との関係である。

これからは、一人ひとりの人にとって不可欠のコミュニティなるものが大きく変わる。もはや、かつての村や近隣所はない。それをどこに見出せばよいか。アメリカでは、ボランティアとして働く NPO がそれである。その NPO をドラッカーは全力で支援していた。観察者と自称しつつ、NPO におけるドラッカーは、あたかも社会改革者そのものである。

そして、ドラッカーは重要なことをさらりと教える。ボランティアは三つのことを求めている。第一に「訓練」、第二に「責任」、そして驚くべきことに、第三に「昇進」だという。

■セルフアセスメント・ツールの開発

そのうえ、財団の設立を待っていたかのように、自らコンサルタントを雇うことのできない中小の NPO から、NPO をマネジメントするための具体的な手法を教えてほしいとの声が寄せられるや、ドラッカーはただちに財団にチームをつくり、NPO 用のマネジメント教育プログラムとしてセルフアセスメント・ツールをつくりあげてしまった（『非営利組織の成果重視マネジメント』）。

しかも、もっぱら NPO のために開発したはずの手法が、ついには政府機関と企業が使うことのできるもの、使うべきものに発展していった。事実、この手法によって、企業のコンサルティングに成功しているコンサルタントの方が日本にもおられる。

ドラッカー財団セルフアセスメント・ツールは、「ミッションは何か」「顧客は誰か」「彼らは何を価値ありとするか」「われわれは何を成果とするか」「では何をするか」という、その名も「五つの質問」というマネジメント手法である。わずか五つの、しかし根源的な問いを考え、話し合うというマネジメント手法である。

■見えざる革命

ドラッカーは、社会の高齢化を見えざる革命と名づけた。誰も気づかない革命、見えていないのに見えない革命がやってきた。

先進国では、20 歳以上 60 歳未満人口と 60 歳以上人口の比が悪化した。ドラッカーには、それがさらに悪化することが見えた。

実は、人口統計をちょっと見るだけで、誰にも見えたはずのことだった。それは、ドラッカーいうところの「すでに起こった未来」だった。だが、不思議なことに誰も見ようとしなかった。アメリカの経済学者ケネス・ボールドィングが、ドラッカーを「現代社会最高の哲人」と評したのは、この『見えざる革命』の書評においてだった。

社会の高齢化を見る者がいても、医療や年金など高齢者の問題として捉えるだけだった。これだけ大勢の社会学者、政治学者、経済学者がいるというのに、「高齢化がどのような社会、政治、経済をもたらすか」について考える者はほとんどいなかった。

貯蓄イコール資本形成という等式が事実上成り立たなくなること、そして何よりも、社会全体としての生産性が低下することが見えなかった。

ドラッカーの目に見えるものは、そのときには十分理解されなくとも、5 年後 10 年後には確たる事実となる。当然のこととされるようになる。1989 年にソ連の崩壊を最初に予告したのもドラッカーだった。社会の高齢化と年金基金の成長がもたらすものについても、1975 年にすでに予告していた。

当時、社会の高齢化を懸念する人は他にもいた。しかしその全員が、高齢化社会における高齢者の問題、医療、福祉、心理の問題として捉え論じていた。そこへドラッカーが、高齢化社会そのものを社会、政治、経済の問題として捉えた。

■政治勢力の再編

それぞれの時代の空気を規定するものは、すでに相当の規模を有し、しかもさらに規模を増大させつつある人口層である。かつては、それが若年層であり、若年層が時代の文化を規定していた。いまやこれが高年層へと変わる。社会としての価値観が変わり、政治の意識が変わる。こうして誕生する政治の勢力を、ドラッカーはパーマネント・マジョリティ (恒久的多数派) と名づけた。

彼らは生産性を重視し、一律を嫌い、インフレを恐れる。先進国において政治の主導権を握るのは、このパーマネント・マジョリティを先につかんだ政党である。右も左もない。

これからは、人気を取るつもりが、人気を失う原因になる。いかに趣旨がよくとも、インフレ要因となるものは嫌われる。ここにおいてようやく、マクロ経済政策は、よく働き、消費を抑え、貯蓄を増やすことを推奨するという、1929年以前の本道に戻る。

■年金基金社会主義

同時にドラッカーは、すでにその兆しが見えていた年金基金の急成長が意味するものを明らかにした。社会の高齢化の初期の段階では、年金基金の受け取り総額が支払い総額を上回るため、運用すべき資金は増大し、膨大なものになる。株式での運用が許されていれば、市場はバブル的な活況を呈する。経済が大きく変わる。

しかも社会は、どのような仕組みによっても、あまりに多くの高齢者を扶養することはできない。高齢者自身も60歳を過ぎてなお、社会との絆としての働く場を求める。こうして定年の延長が当然となる。社会が大きく変わる。

投票率の高い高齢者の数が増えれば、彼らの最大の関心事である通貨価値の維持が最優先の政策課題となる。インフレ的な経済政策は取れない。インフレ目標などとんでもない。政治は保守化する。政治が大きく変わる。

これらの変化の中には、すでに起こっているものもあれば、これから起こるものもある。21世紀初頭のアメリカ経済が、なぜ活況を呈し、しかも企業の業績に対する要求がなぜ厳しさを増しているのか。その根底には成長を続ける年金基金の存在がある。

資金運用の規模が桁外れに大きくなり、その行動が変化している。ドラッカーは、これを「年金基金社会主義」と名づけた。働く者が所有者であるという年金基金が、上場企業の株式を所有する。すなわち企業を所有する。生産手段の社会化が行われる。

それでは、年金基金の受け取り総額が、支払い総額を下回るようになったとき、何が起こるか。さすがのドラッカーも、この問題への答えは明示していない。あまりの恐ろしさのゆえにか、それともマネジメントの力が、再び難局を乗り越えるものと楽観しているからか。ドラッカーは問題の存在を提示するだけである。

実は世界中の先進国の中で、社会の高齢化が一番遅れている恵まれた国がアメリカである。ラテン系一世二世の出生率の高さのおかげである。この問題だけは、アメリカ以外の国が、アメリカに先駆けて解決に取り組まなければならない。

■少子化のインパクト

人が長生きをするようになって、社会の高齢化が大問題となった。その高齢化が少子化によって加速されている。ところが、少子化は高齢化の要因というよりも、むしろそれ自体が社会にとっての大問題である。人類史上はじめてのことだという。何ごとによらず「歴史に学べ」というドラッカーとしては、その危機感は深刻である。

[2] 転換期のクライマックスはこれからだ
ドラッカーの時代認識、(ドラッカー入門・上田惇生)

すでにヨーロッパと日本では、出生率が人口を維持できなくなっている。ドラッカーはこれを人類初の「集団自殺」と位置づける。21世紀中にイタリアの人口は6000万から2000万に、日本の人口は1億2000万から5000万に減少する。アメリカを除く先進国は、みな大きく人口を減らす。

もっと大変なのは人口構造である。人口2000万となる2080年のイタリアでは、15歳以下人口よりも60歳以上人口の方が多くなっている。日本も同じである。こうしてあらゆる先進国が高齢者の過疎の村になる。

各国とも対策に躍起である。しかし問題は、たとえ対策が功を奏して出生率が上昇したとしても、母親となる若年女性の総数がすでに減少しており、かつせつかく生まれてくる赤ん坊も、成人するには20年を要することにある。

しかもこの200年、あらゆる国が人口増加を前提として社会、政治、法律、経済をくみ上げてきた。そのような先進国の隣に、すなわちヨーロッパの隣にアフリカ、アメリカの隣に南米、日本の隣にアジアがある。だがドラッカーは、この大問題さえ「何とかチャンスにせよ」という。1999年の『明日を支配するもの』で詳しく説いている。これこそ「すでに起こった未来」の典型である。だが、誰もが見て見ぬふりをしている。

■ネクスト・ソサエティの到来

経済よりも社会の変化が大きな意味をもつようになった。しかも、これほどまでに社会が急激に変化するようになったのは、有史以来はじめてである。知識社会への移行は一つの大きな流れだが、少子高齢化にいたっては長い流れの逆転である。

ドラッカーは2002年、『ネクスト・ソサエティ』を書いて、経済が社会を決めるのではなく、社会が経済を決める新しい時代の到来を宣言した。雇用関係のあり方さえ、経済ではなく、少子高齢化という社会の変化が規定するようになる。

しかし残念ながら、「いまから20年後、あるいは25年後には、組織のために働く人の半数は、フルタイムどころか、いかなる雇用関係にもない人たちとなる」とするドラッカーの問題意識を共有する企業は、まだ少ない。「雇用関係にない人たちをいかにマネジメントするかが、企業だけでなくあらゆる種類の組織にとって中心的な課題となる」(『ネクスト・ソサエティ』)。

■コミュニティの変化

ドラッカーの見るところでは、ネクスト・ソサエティとは、知識社会であるがゆえに、第一に、境界のない社会である。第二に、上方への移動が自由な社会である。第三に、成功と失敗が併存する社会、すなわち高度に競争的な社会である。

ということは、コミュニティとしてのNPO、とくにコミュニティとしての地域社会が痛切に求められる、ということである。コミュニティは、望ましいものから不可欠のものとして、意識されるようになる。

しかも、あらゆる先進国が途上国からの人口圧力を直に受ける。途上国の労働力を必要とするがゆえに、移民の受け入れは避けて通ることのできない問題になる。移民はコミュニティにインパクトを与える。一方においてコミュニティに問題を生じ、一方においてコミュニティを活性化する。

「大量の移民を受け入れるか、受け入れられるか」ではなく、「受け入れたときに同化できるかできないか、同化するには何をしなければならないか」が問題となる。とくに移民受け入れの経験のない国にとっては、国論を二分する大問題となる。

■継続の時代

18世紀に産業革命による生産力の増大があり、19世紀後半のヴィクトリア朝時代に百花繚乱ともいべき新産業の創出があった。19世紀から20世紀への変わり目にはテイラーの生産性革命があつて、先進国ではイズム(主義：自由主義・社会主義)抜きに万人を豊かにする道が開かれた。

20世紀のはじめの3分の2は、第一次世界大戦、大恐慌、そして第二次世界大戦とその後の復興があつたために、激動の時代とされてきた。しかしすでに、そのはじめの3分の2が過ぎた1969年において、ドラッカーはそれが実は「**継続の時代**」だったことを喝破した。

ドラッカーは『断絶の時代』において、「第一次大戦勃発の1914年7月に、有能な経済学者が眠りにつき、その50年後に目覚め、直ちに経済統計に目を通したとする。そのとき彼は、経済が変わつたことではなく、あまりに変わっていないことに驚くに違いない。先進国においては、**1960年代半ばの経済は、1914年以前の数十年の延長線上にある**」といった。

■最大の転換はポストモダンへの転換

その「継続の時代」のあとにやってきたものが、「歴史の峠」としての現在の「転換期」だった。現在進行中のこの「転換期」は、1965年頃にはじまり、2030年頃まで続く。

しかしドラッカーは、すでに1957年の『変貌する産業社会』において、この大転換の到来を予感していた。「生まれ育つた世界から、別の世界へ移り住んできたかのような感さがある。17世紀の半ば以降350年にわたって、西洋はモダン(近代合理主義)と呼ばれる時代を生きてきた。・・・だが今日、モダンはもはや現実ではない」と書いた。

まさに社会生態学者ドラッカーは、地殻変動としての転換期の到来を知る前に、世界観の転換を見ていた。彼自身、イメージは実態に先行することを体感していた。そのとき彼は、「このポストモダンの世界観が世界の現実となつた。今日では、このことはあまりに明らかである。方法論上、哲学上これを知らない者はよほどの時代遅れである」とした。

実は、現代社会の最高の哲人としてのドラッカーであれ、マネジメントの父としてのドラッカーであれ、その書いてきたもの、説いてきたものの根底には、このポストモダンの

[2] 転換期のクライマックスはこれからだ
ドラッカーの時代認識、(ドラッカー入門・上田惇生)

到来と、それに対する対応への追究が脈々と流れている。

ドラッカーの全著作に、このモダンからポストモダンへの重心の移行なる補助線を加えるだけで、いかにその真意が浮かび上がってくるかは驚くほどである。われわれはそこに、「論理」、「抽象」、「因果」、「定量化」、「部分最適」、「計画」、「アセスメント」、「唯一の真理なるもの」への、ドラッカーの疑問符の羅列を見ることができる。

※付録「知覚」「個別具体的」「因・縁（出逢い）・果」「定性化」「全体最適」「小さく試す」「モニタリング」「フィードバック分析」「正しい答えは複数ある」など