

タイトル	末期ドラッカーについて：集大成後のドラッカー
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，11(4)：143-160
発行日	2014-03-25

末期ドラッカーについて

—— 集大成後のドラッカー ——

春 日 賢

はじめに

後期ドラッカーのうち、『ポスト資本主義社会』(93)以後をさらに末期として抽出し、その内容と意義を考察することが本稿の目的である。ドラッカーの執筆活動は、真の処女作『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守主義的政治理論と歴史的展開』(33)を起点とすれば、事実上の絶筆『ネクスト・ソサエティ』(2002)まで、およそ70年にもわたる。執筆の出発点は政治学であったが、当初より法学や経済学、歴史その他幅広く通曉し、社会学や文明論の書物を著わしていくなかで、企業組織とマネジメントにたどり着くことになる。一般的には経営学者やマネジメントの発明者として有名であるが、彼本来の問題意識は人間一人ひとりとそれが集う社会・文明にある。したがって彼のマネジメント論・経営学は、自らの人間論・社会論・文明論を実現するための決定的な手段にしてその帰結とみるのがもっとも妥当であり、穏当である。そもそもドラッカーをマネジメント・経営学の枠組みにおいてのみとらえようとする試みじたいには、無理があるといわねばならない¹。事実彼は、一貫して文筆家や社会生態学者と自己規定しつづけた。多岐にわたる生涯の執筆領域は大きくは社会論系とマネジメント論系に二分できるが、さらに具体的にみれば、政治、経済、社会、知識、組織とマネジメントに区分できる。

思想全体としてみれば、ベースとなる社会構想の違いから、『断絶の時代』(68)以降を後期、それ以前を前期とする区分がもっとも一般的でわかりやすい。ただし後期については、『ポスト資本主義社会』(93)で集成されたとみれば、同書以後没年までをさらに末期として細分化して区別することも可能である。『ポスト資本主義社会』(93)がドラッカー思想の集大成・総決算であるならば、それ以後の最晩年はいわば延長戦である。生涯最後においてドラッカーがポイントを置いていたのは何であったか。絶えざる深化発展的な考察を進めていたドラッカーだけに、最後にもっとも言い残したかったことは何であったかが注目される。かくして本稿では『ポスト資本主義社会』(93)後から逝去までの12年間を末期と規定して、考察を進めていく²。まずドラッカー生涯の問題意識と全思想の相貌を確認し、ドラッカー思想の総決算『ポスト資本主義社会』(93)の意義を考察する。そのうえで、末期ドラッカーについて考察を進めていく。

I

ドラッカーは保守主義的政治理論として法治国家を研究したのを手はじめに、全体主義の告発者として華々しいデビューをかざった。いずれも原体験たる全体主義への反動、すなわちそこからの解放をめざすものであり、明らかにユダヤ人（系）としてのアイデンティティからのものといってよい。そして、これこそが以降の全思想のベースにある。それは彼の問題意識、すなわち人間一人ひとりとそれが集う社会・文明への視点に現われている。人間一人ひとりにとっての本質つまり自由は「責任ある選択」であり、「社会が社会として機能する」ために満たすべき二要件は①人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること、②社会上の決定的権力が正当であること、と規定される。「責任ある選択」すなわち「人間としての意思決定」を阻む全体主義からの解放であり、「社会が社会として機能する」すなわち人間一人ひとりの結合・生活共同を阻む全体主義からの解放である。戦後、全体主義消滅以降は、社会主義・共産主義がそれにかわるものとしてはめ込まれている。

かくしてドラッカーは人間一人ひとりのために「望ましい社会」＝「非経済至上主義社会」の実現を希求し、「自由」「自由で機能する社会」「社会の一般理論」を掲げていった。かかる「望ましい社会」建設のプロセスで、社会的制度やコミュニティになりうる存在として企業に注目し、さらにそこから具体的実践たるマネジメントを編み出していったのである。「経営学者ドラッカー」「マネジメントの発明家ドラッカー」の誕生である。ただし「望ましい社会」を希求し、その具体的建設を模索する以上、彼の本分は社会思想家であり、実践的行為者である。あくまでも実践的行為者であって、革命家や運動家ではないところが他の社会思想家とは異なる。ここにいう実践的行為とは、もとよりマネジメントにはかならない。ドラッカーは自ら編み出したマネジメントをこの上ない武器として掲げ、「望ましい社会」の建設を啓蒙していくのである。

マネジメントは武器として強力であった。否、あまりにも強力すぎた。戦後日本の経済発展をもたらしたのはマネジメントだとドラッカーは豪語するが、それに首肯はしえても容易に異論ははさみえない。それほど具体的なパフォーマンスを、マネジメントは示し続けたのである。マネジメントは経済目的を達成するうえで、何物にも勝る機能を果たしたのである。実に日本では高度経済成長期から安定成長期にいたるまで、ドラッカーのマネジメントほど経営者・経営管理者の心をとらえた実践的思想はない。最大の社会目的が経済目的の達成だった時代、人間的・社会的価値を所与としてマネジメントは経済的価値のみに特化して機能していった。しかしながら、目的すなわち人間的価値のともなわない機能ほど、やっかいなものはない。ドラッカーのマネジメントそのものはあくまでも彼の思想が裏打ちされた人間的価値を有するものであったが、経済的価値のみに特化・機能していくなかでかかるドラッカー思想の核心たる人間・社会目的は見失われてしまったのである。それはいわばマネジメントの世俗化であった。その最たる例が、「目標による管理」(Management by Objective; MBO)の普及と受容である。

「目標による管理」は、ドラッカーのマネジメントにおいて中核をなすものである。そのポイントは、メンバーひとりひとりに自ら目標を設定させ、それに基づいて自らの仕事をマネジメントさせることにある。メンバー一人ひとりにできるかぎり仕事を任せ、自立させる。責任をもたせることによって、彼らはやる気と創意工夫が引き出され、組織全体として望ましい成果がもたらされることはもちろん、人材育成をはかることもできる。そこにはメンバー一人ひ

とりを上意下達の指示・命令によって機械の歯車や手駒のごとく束縛し管理・統制するのではなく、あくまでもひとりの人間すなわち自由な意思をもった存在としてあつかい、その可能性を最大限発揮させようという人間尊重の視点がある。自ら決定を下し自ら行動を起こさせるという点で、「目標による管理」はまさに「責任ある選択」＝「自由」を具現化した管理手法にはかならなかった。

ところが、世間一般ではどのように受け入れられていったか。経済的価値のみに特化して機能するなかで、設定される利益目標＝具体的数値は是が非でも達成すべき標準作業量となっていく。本来「目標による管理」は目標によって、メンバー一人ひとりの主体的意思決定を可能にする自己管理手法である。それが目標の達成にウェイトが置かれ、また「目標管理」と呼ばれていくなかで、「目標によってメンバー一人ひとりを管理するもの」となったのである。すなわち「目標による管理」は、目標の達成を至上命令とするノルマ管理の手法として理解されるところとなったのである。このような「目標による管理」の「目標管理」としての普及は、ドラッカーのマネジメントをまさに利益至上主義の走狗と誤解させるものであった。

かくしてマネジメントは父ドラッカーの手を離れ、世間一般では本来の意図とは裏腹に認知されていった。そのイメージは、およそ資本価値増殖の権化といったものであろうか。私的利益の追求だけを目的とするもの、すなわち他人がどうなろうが知ったことではなく、自分さえよければいいといったもの、あるいは金もうけの手段、目的のためには手段を選ばないものなど、思いつくだけでも主に効率性・競争性に関するものといってよい。そこには、人間性・社会性といったドラッカー本来の問題意識はほとんどみられなかった。

本来マネジメントは、「望ましい社会」＝「非経済至上主義社会」実現のためのものであったはずである。かかるドラッカーの問題意識からすれば、マネジメントは「非経済至上主義社会」の実現どころか、「経済至上主義社会」の助長・発展さらにはその正当化を行っているにすぎない。事実、戦後著しい経済発展を遂げた日本人は、「エコノミック・アニマル」と揶揄された。マネジメントは「経済人の終わり」どころか、「経済人のつづき」を可能にしてしまったのである。この強力すぎる武器、マネジメントは刃を敵にどころか自らに向けるものと化してしまったのである。ドラッカー・マネジメントの完成後でみれば、80年代に入って日本経済がピークを迎え、バブル経済化していく一方で、アメリカ経済ではM&Aの嵐が吹き荒れ、コーポレート・ガバナンスが問題となった。企業利益を第一とする企業社会のもと、拝金主義に彩られた「経済至上主義社会」はその様相をますます強めていったのである。

マネジメントの完成後、実にドラッカーがとりわけ意を払っていたことのひとつに、マネジメントの位置づけがある。彼の本来の目的意識「非経済至上主義社会」の実現にかなったマネジメントのあり方である。そのためにマネジメントの軌道修正、いわば世間に誘拐されたわが子マネジメントを再びわが手に取りもどす作業を行っていたのである。かかる作業がどれほど功を奏したのかは、何ともいえない。しかしドラッカーは永眠するまで、それをし続けていたといってよい。かくみるかぎり、ドラッカー生涯の問題意識と全思想、人間・社会・文明に対する彼の想いすべてがマネジメントに込められている、とわれわれはやはり結論せざるをえないのである。

II

ドラッカーには、代表的な著書がいくつかある。『経済人の終わり』(39)、『産業人の未来』(42)、『新しい社会と新しい経営』(50)、『現代の経営』(54)、『断絶の時代』(68)、『マネジメント』(73)、『ポスト資本主義社会』(93)、らである。これら7冊はそれぞれ、根本的な問題意識の表明、望ましい社会像の理論的提示、前期社会構想の集大成、マネジメント発明の書、後期社会構想の起点・枠組み、マネジメントの決定版、ドラッカー生涯の集大成・総決算、といったものである。とりわけ『マネジメント』(73)はまさにドラッカーの代名詞として有名であるが、ドラッカー本来の問題意識にならってこれらの中からもっとも代表的な著書1冊をあげるとすれば、『ポスト資本主義社会』(93)をおいてほかにない。人間一人ひとりとそれが集う社会・文明への視点、現代における根本的問題の指摘とその解決に向けたアプローチ、そしてそのための強力な武器としてのマネジメントの発明と展開、さらに不確実性増す未来を見据え、われわれ一人ひとりと社会・文明はいかに行動していかねばならないか、というドラッカー全思想のエッセンスすべてが、この『ポスト資本主義社会』(93)に網羅・集約されているからである。いわばそれは、およそ70年にわたるドラッカーの思索の帰結なのである。

本書はタイトルが示す通り、ポスト資本主義社会すなわち「資本主義の後(次)に来る社会」として、知識社会と組織社会が論じられている。それは当初からの問題意識、否、生涯の問題意識「自由」「自由で機能する社会」すなわち「非経済至上主義社会」に向けて、ドラッカーが最後に提示したまとめであり、回答(解答)であった。資本主義と社会主義が対立する中から全体主義が台頭し、第二次世界大戦後は長らく続いた冷戦構造が、ソ連崩壊という社会主義の敗北によって幕を閉じた。生涯を通じてこのような歴史的潮流を目の当たりにしてきたドラッカーが、自らの体制論すなわち「第三の道」たる「非経済至上主義社会」として結実させたのが『ポスト資本主義社会』(93)にほかならない。枠組みとしての「非経済至上主義社会」すなわち「自由」「自由で機能する社会」、そこにおける中核的な制度概念かつ行為概念としてマネジメントがきわめて巧みに位置づけられている。それは文明史の大パノラマ的視点からのものであり、人間・社会・文明の潮流を一望するスケールは壮大で、生涯を通じたドラッカーの一大スペクトル巨編といっても過言ではない。本書は、それほど見事な充実度と完成度を誇っている。

具体的な内容としては独自の歴史認識にもとづき、ポスト資本主義社会の様相が大きく社会・政治・知識の3領域で論じられている。大変化の時代にあるということを前提に、まず独自の知識史観が提示される。「知識の行為適用」の視点から、文明の発展と社会そして人間の変化が大きく体系づけられるのである。そして、ここにおいて大きなカギを握るのは、やはりマネジメントなのであった。知識史観すなわち「知識の行為適用」による文明史観とは、同時に知識としてのマネジメントの誕生と発展・進化でもあった。経済学になり代わる社会アプローチとして、ここにマネジメントの存在が大きく正当化して位置づけられるのである。

他方で、かかる知識社会は組織社会でもある。人間一人ひとりが知識労働者とサービス労働者となっていく中で分権化が進み、組織じたいもそれら従業員一人ひとりの責任にもとづくものとなる。多元化・多様化した組織社会は、従業員社会という側面を有するのである。政治においても、従来の主権国家・国民国家すなわち近代国家にかわって、世界は多元主義的な体制に移行せざるをえなくなる。それは多元的な組織の連合体である組織社会の宿命でもあるが、

政府という組織はそれら連合体のまとめ役としてのリーダーシップを発揮する存在となるのである。

知識社会における最重要課題は、知識の生産性向上である。とすれば、それを実際に担う人間のあり方、ひいては彼らを教育する学校がポイントとならざるをえない。知識の生産性向上に必要なのは、知識と知識を結合し、新たな知識を生み出していくことである。この知識と知識を結合する知識こそ、マネジメントなのである。人間一人ひとりが、それぞれの専門知識とマネジメント双方を駆使していかなければならなくなる。知識とそれを担う人間一人ひとりを生み出していく教育、すなわち学校の社会的責任もまた、決定的に重要となるのである。

事実上の処女作『経済人の終わり』(39)での問題意識からすれば、本書『ポスト資本主義社会』(93)での総決算はどのようにとらえられるであろうか。前著での問題意識は、以下のようのものであった。旧来の秩序の破綻により、社会の一体性とそのコミュニティが崩壊の運命にある。人間とその生きる場としてのコミュニティ・社会を新たに有効なものとするためには、早急に新たな秩序を打ち立てなければならない。崩壊しつつある旧来の人間観・社会観すなわち経済人・経済至上主義社会にかわって、新たな人間観・社会観が必要なのである。その具体的なビジョンは提示されないものの、ドラッカーはさしあたり社会目的が経済目的よりも優先される「非経済至上主義社会」であることを主張したのであった。

「作家は処女作に向かって成熟する」というが、まさにこの『経済人の終わり』(39)での問題意識は、以後のドラッカー全著書のベースにある。人間観・社会観については、具体的なビジョン設定後に新たに設定し直す曲折を経ているものの、人間・社会・文明の望ましいあり方を模索する「非経済至上主義社会」の希求はぶれることなく一貫していた。総決算たる本書『ポスト資本主義社会』(93)では、それをどのようにまとめたのであろうか。しかしここではやはり前期と後期における人間観・社会観の違い、そしてマネジメントの誕生を取り上げないわけにはいかない。前期社会観の起点は『経済人の終わり』(39)であり、その総決算といえるのが『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)であり、またマネジメントの誕生と完成の書『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)、『マネジメント；課題・責任・実践』(73)であった。他方で、後期社会観の起点は『断絶の時代』(68)であり、その総決算といえるのがやはり『ポスト資本主義社会』(93)ということになる。『ポスト資本主義社会』(93)はドラッカー全思想の総決算であるが、また同時に後期にとっての総決算でもある。

前期は明確かつ力強く「望ましい社会」たる「非経済至上主義社会」の実現が掲げられ、そのために「自由」「自由で機能する社会」さらにはその具体的な課題として「社会の一般理論」二要件が設定されていた。そしてそれは、それらを自ら実現する行為実践としてマネジメントを編み出し、またその理論的な完成へといたらせたのである。これに対して、後期は前期ほど明確かつ力強く「非経済至上主義社会」の実現が掲げられているわけではない。今後どうなるかわからない変転と不確実性の時代にあって、いかに変化に対応し、またいかに自ら変化に働きかけ、そして未来を創るかが焦点となっている。しかし、ここにはすでに完成されたマネジメントがある。自ら実践し実現してゆく強力な武器として、マネジメントがある。先行きの見えない不透明な時代にあって、逆に未来への希望をもって自ら今現在なすべきことをする、すなわちマネジメントすることが事あるごとに力説されるのである。前期すなわち当初からの問題意識「非経済至上主義社会」の実現は、いわばマネジメントという存在にすべて化体された

のであり、後期はかかるマネジメントの具体的なパフォーマンスじたいがそのまま「非経済至上主義社会」の実現への道程として理解されうるのである。

このことは、マネジメントの位置づけにおいても明らかである。マネジメントの誕生当初から、ドラッカーはそれをいかに位置づけるかに腐心していた。単なる行為実践というのみならず、「社会・文明における基本的・支配的な制度・機関」「現代社会の信念の具現」から、「現代社会の人々が身につけるべきリベラル・アート」となり、総決算『ポスト資本主義社会』（93）では「主要経済資源たる知識そのもの」、さらには諸知識を生きた知識たらしめる知恵へと高度化されていった。後期最大のキー・ワードたる知識どころか、かかる知識の中核をなすまさに「知恵」として最上位に位置づけられたのである。総じてドラッカーにおいてマネジメントという存在は、自由主義世界を象徴する一大思想にまで昇華されたといつてよい。

この間、ドラッカー思想の展開としてみても、社会目的をめざす NPO への明らかな重心移動があった。マネジメントは企業だけのものではなく、組織全般のための体系・機関である。経済目的の追求はもちろんながら、あくまでもそれはより広い社会目的に資するためのものでなければならない。80 年代後半以降ドラッカーが NPO への傾斜をあえて表明していったのは、経済至上主義に誘拐されてしまったわが子マネジメントを、再びわが父の手に取り戻すことにあったのである。ここにわれわれは、マネジメントがあくまでも望ましい社会すなわち「非経済至上主義社会」実現のものである、との底意を読み取らずにはいられない。『ポスト資本主義社会』（93）においてドラッカーが知識史観を語るとき、それは同時に知識としてのマネジメントの誕生と発展・進化でもあった。かくみるかぎり「非経済至上主義社会」の実現は、まさにマネジメントという存在にすべて集約されているといつてよい。

他方で、ドラッカーが当初より生涯を通じてくり返し言い続けた論点のひとつに、新たな状況に対応しきれていない既存経済学の限界がある。またマネジメント誕生以後、とくに後期にくり返し言い続けた論点に、グローバル経済への視点や近代国家の限界がある。そこに通底するのも、新たな状況に対応しきれていない経済的な諸制度と既存経済学の限界である。かかる論点に出くわすたびに、同じ疑問がわいては同じ解答を見出して得心する読者も少なくなかう。「ドラッカーほどの人間であれば、それら既存経済学にかわる新しい経済学を自ら打ち立てられることも可能であろう。なぜそうしないのか？」→「なぜならドラッカーにおいては、かかる既存経済学になりかわるものがマネジメントにほかならなかった。何よりもそのために彼は、マネジメントというものを編み出したのだ。徹頭徹尾ドラッカーは「非経済学者」であったのだ」と。経済目的よりあくまでも社会目的をメインとする「非経済至上主義社会」の実現をめざし、ドラッカーは「非経済学者」でありつづけたのであった。かくしてわれわれは、結論せざるを得ないのである。『経済人の終わり』（39）での問題意識すなわち「非経済至上主義社会」の実現について、総決算『ポスト資本主義社会』（93）でまとめられたドラッカー生涯の回答（解答）とは、やはりすべてマネジメントというものに集約されているのである、と。

III

総決算『ポスト資本主義社会』（93）後から逝去までの 12 年間に刊行された主要著書としては、次の 3 冊がある。『未来への決断』（原題『大転換期の経営』（95）、『明日を支配するも

の』(原題『21世紀へのマネジメントの挑戦』)(99),『ネクスト・ソサエティ』(原題『ネクスト・ソサエティの経営』)(2002),である。以下,これらを取り上げ,考察していく。

『未来への決断』(原題『大転換期の経営』)(95);

本書は,総決算『ポスト資本主義社会』(93)の2年後に刊行されている。多岐にわたる論文集ではあるが,当初より一冊にまとめることを念頭に書かれたものだという³。共通するテーマは,逆行不能のすでに起こった未来である。エグゼクティブが行動するうえで基礎とすることのできる,実際には基礎としなければならない変化である。未来を予測するのではなく,未来を創るためにエグゼクティブができること,しなければならないことであるとする。そして本書が意図するのは,エグゼクティブのために,今の転換期における一種のサバイバル・マニュアルを提供することにあるという。現実の描写や分析よりも,行動への呼びかけすなわち「何を,なぜ,いつ,いかに行うべきか」をエグゼクティブに知らせ,行動への動機づけを行うことにこそ,本書の主たる目的はあるとしている。構成は,以下のようになっている。

序文

インタビュー:ポスト資本主義社会のエグゼクティブ

第Ⅰ部 マネジメント

1. 事業の理論
2. 不確実性のためのプランニング
3. 企業の5つの致命的な罪
4. ファミリー・ビジネスの経営
5. 大統領のための6つのルール
6. ネットワーク社会における経営

第Ⅱ部 情報に基づく組織

7. 新しい組織社会
8. チームの3つの類型
9. 小売業における情報革命
10. データ通たれ;何を知るべきかを知る
11. 必要なのは測定であって,計算ではない
12. 今日エグゼクティブが必要とする情報

第Ⅲ部 経済

13. 世界経済からの貿易上の教訓
14. アメリカ経済のパワー・シフト
15. 新市場はどこか
16. 環太平洋地域と世界経済
17. 中国の成長市場
18. 日本株式会社の終焉?
19. 弱いドルが日本を強くする
20. 新しい超大国:華僑

第Ⅳ部 社会

21. 社会大転換の世紀
22. 非営利組織の強化が利益をもたらす
23. 知識労働と男女の役割分担
24. 政府の再生
25. 民主主義は平和を勝ち取れるか？

結論

インタビュー：ポスト資本主義社会での経営

もとより本書は総決算『ポスト資本主義社会』（93）の世界観を強く意識し、それを前提に議論が進められている。「はじめに」にあたる部分と「結論」に、ポスト資本主義社会に関するドラッカーへのインタビューがあり、本編は「第Ⅰ部 マネジメント」「第Ⅱ部 情報に基づく組織」「第Ⅲ部 経済」「第Ⅳ部 社会」の四部構成で、それぞれ独立した論文からなっている。ドラッカー自身によれば、全 25 章のうち 6 つの長い章（7, 12, 21, 24, 25 章）を中心に構成されている。これら諸論文はすべて 1991 年以降に書かれたものだという。以下、部ごとに概略をまとめてみる。

「インタビュー：ポスト資本主義社会のエグゼクティブ」では、新しいエグゼクティブのあり方、すなわち従来の大企業中心的思考から脱却せねばならないエグゼクティブの状況が語られている。基本的な変化は、上下の指揮命令関係のない環境下でマネジメントすることにあるという。アウト・ソーシングが行われ、上司の数は少なくなり、組織は顧客中心に動くフラットなものとなる。組織の永続性という前提は崩れ、昇進のための梯子もなくなる中で、新しいエグゼクティブのタイプは特定の組織に依存しない者となる。自らに責任を持ち、自分のキャリアは自分で決める者である、と。急速な変化から明日自分が何をしているかわからない時代にあって、自分自身を知ることには責任を持ち、的確な仕事を自ら見出していく者である。そのためには、教育があるというだけでは十分ではない。コンピタンスすなわち「個人的な卓越性」の問題、自分の能力を理解する自己認識の問題が重要となる。そしてコミュニケーションを通じて、自らのみならずメンバーの強みも知っていかなければならない。知識の生産性には、質と量の両面がある。自分が何を知るべきかを学び、知っていることと知るべきこととのギャップを明らかにして、情報についての責任を持てるようになる。情報を解釈し、異分野との接触のバランスをはかることがエグゼクティブの仕事となる。新しい組織は、伝統的な上司・部下の関係ではなく、ひとり一人の人間とその支援者という関係になる必要がある。地位と権力の組み合わせという伝統的な組織構造にかえて、これからは相互理解と責任の組み合わせでなければならない。成果をあげる組織の中心に据えるのは、権限ではなく責任である。部下を想起させる「マネージャー」（経営管理者）にかえて、責任を意味する「エグゼクティブ」こそ用いるべき言葉となるのである。

「第Ⅰ部 マネジメント」では、事業の理論すなわち「事業の定義」を軸に、変転と不確実性のもとにおける企業とマネジメントに関するトピックが配置されている。現実にはすぐわなくなった「事業の定義」についてその再定義および陳腐化の予防、「すでに起こっている未来」の中で未来を創るものに焦点を合わせていく必要性、変転下において企業が犯してはならない致命的な罪、経済成長のカギを握るファミリー・ビジネス独自のルール、従業員社会・組織社

会からネットワーク社会への転換、が論じられている。セルフ・マネジメントのうちなのだろうか、なぜか大統領のための6つのルールもここに挿入されている。

「第Ⅱ部 情報に基づく組織」では、新しい組織社会における緊張と課題を軸に、組織での情報に関するトピックが配置されている。知識のダイナミクスが、組織に変化のためのマネジメントを組み込むことを要求する。イノベーションのための構造を有するがゆえに、新しい組織はコミュニティを常に不安定化させる破壊的側面を持つことになる。この新しい組織すなわち専門家によるチームの3類型、情報革命によるサービスの新しい意味、データをいかに使うかすなわち情報に精通する必要性、意思決定のための新たな測定方法への視点が提示される。そして最後に今日エグゼクティブが必要とする情報として、自社のコスト管理のための新しい手法、経済活動の連鎖全体のコスト管理への視点、さらに富を創出するための4つ情報が述べられている。

「第Ⅲ部 経済」では、世界経済すなわちグローバル経済の視点を軸に、トピックが配置されている。すべての先進国の経済は、いまやグローバル経済主導型となっている。このような中、小売業がイニシアティブを握るにいたったことや、グローバル経済の推進役となる成長市場として、情報・通信、環境市場、インフラ、「生存保険」の4つが指摘される。またグローバル経済における環太平洋アジア地域の存在、とくに経済大国化する中国と華僑、混乱下にある日本が言及されている。

「第Ⅳ部 社会」では、20世紀における社会構造の大転換の俯瞰を軸に、知識社会におけるトピックが配置されている。知識社会の特徴と6つの最優先課題、そこにおける非営利組織の重要性が指摘される。そして政府再生の意義と試みや、民主主義が真の平和を実現するために、世界中に市民社会を確立することを国際政治の目標とすべきことなど、政治もふくめて論じられている。

「結論 インタビュー：ポスト資本主義社会での経営」は、『ポスト資本主義社会』(93)最終章「教育ある人間」に関する質問からはじまっている。ドラッカーによれば、「教育ある人間」とは、勉強し続けなければならないことを自覚している者だという。事実、成人のための生涯教育が成長産業となっており、働く場としての企業も変わらざるをえない。「マネージャー」(経営管理者)の数は減少するものの、組織にマネジメントが不可欠なことに変わりはない。製品の設計とそのマーケティングのできる知識労働者を持ちさえすれば、それらの製品を高品質かつ廉価で生産することができる。ただしそこにおいても、視野を広く持つべく、勉強し知識を蓄え続けることが必要である。カギを握るのは知識であり、自らの仕事や専門分野について視野を深め広めるために学習し続けることが必須となるのである。

以上が部ごとの概略である。総決算『ポスト資本主義社会』(93)との関係でみれば、「はじめに」にあたる「インタビュー：ポスト資本主義社会のエグゼクティブ」、「結論 インタビュー：ポスト資本主義社会での経営」がとりわけ重要である。何よりも、同書の内容的な補足説明そのものだからである。ここでキー・ワードとなっているのはエグゼクティブである。もとより「行動への呼びかけの書」たる本書最大の特徴も、エグゼクティブを対象とするところにある。マネジメントや組織、グローバル経済、政府と社会といった問題があつかわれているが、その根底にあるのはエグゼクティブが未来を創るうえで基礎とすべき変化にほかならない。従来からの「マネージャー」(経営管理者)にかわる概念として「エグゼクティブ」を提

唱しているというのも、印象的である。かつての『経営者の条件』（66）（原題『有能なエグゼクティブ』）におけるエグゼクティブへの視点を彷彿とさせるものだからである。同書にいう「エグゼクティブ」とは「知識労働者」概念を前提としながらも、「成果をあげるべく意思決定を行う者すべて」を表していた。つまり経営者・経営管理者だけではなく、成果をあげるべく日々向上心を持って行動している人々すべてなのである。本書『未来への決断』（95）が対象とするエグゼクティブ概念もまた、それと同じとみてよい。すなわち「知識労働者」であり、成果をあげるべく日々向上心を持って行動している人々すべてなのである。

『明日を支配するもの』（原題『21世紀へのマネジメントの課題』）（99）；

本書はマネジメントの書であり、行動への呼びかけである、とドラッカーはいう。「行動への呼びかけ」は先述の『未来への決断』（95）にもみられるように、後期ドラッカーが著書冒頭で好んで使うキャッチ・フレーズである。これだけ繰り返されると、正直「また言ってるよ」「で、今度は何の行動なのか。前と何か変わりはあるのか」という感を抱かせずにはおれない。本書の構成は、以下のようになっている。

イントロダクション：明日の“ホットな”問題

- 1 マネジメントの新たなパラダイム
- 2 戦略——新たな確信
- 3 チェンジ・リーダー
- 4 情報の課題
- 5 知識労働者の生産性
- 6 自らをマネジメントする

「行動への呼びかけ」といいながらも、ドラッカー自身によれば、競争戦略やリーダーシップ論、創造性、チーム論、テクノロジーといった今日的大問題には何らふれていない。明日の生死を分かち決定的な問題だけを取り上げたからだという。そしてかかる決定的な問題は政府や市場が対処できるものでも、経済学や経済政策が解決できるものでもなく、各々のマネジメントや各々の組織、そして知識労働者一人ひとりだけが取り組み、解決できるものだとする。以下、章ごとの概略をまとめてみる。

「1 マネジメントの新たなパラダイム」では、従来からマネジメントのパラダイムとなっている7つの前提が精査される。マネジメントのような社会科学において最も重要なのは何を前提とするかであり、ドラッカーはそれを7つに整理して新たなパラダイムを提示するのである⁴。

「2 戦略——新たな確信」では、21世紀という急激な変化と不確実性の時代にあって、経営戦略が前提とすべき確実なもの5つが提示される。それらは、①先進国における少子化、②可処分所得支出の変化、③業績の定義、④グローバル競争、⑤経済的グローバリゼーションと政治的分裂化との間にある不一致の拡大、である。いずれも経済というよりも、社会と政治にかかわるものであり、これらの現実を検討することなくして経営戦略を持つことは不可能である。

「3 チェンジ・リーダー」では、変化が常態化した時代にあって、自ら変革の担い手たるチェンジ・リーダーになるための要件が提示される。チェンジ・リーダーとは変化を機会としてとらえる者であり、マネジメントにとってはかかるチェンジ・リーダーとなることが21世紀への中心的な課題となる。そのために必要なのは、「組織的廃棄」(organized abandonment)、「組織的改善」(organized improvement)、「成功の追求」(exploitation of success)、「体系的イノベーション」(systematic innovation)、である。チェンジ・リーダーは変化をめざすが、他方で組織には継続性も必要である。両者の調和こそ、明日のマネジメントの主たる関心事のひとつである。もとより変化を予測したからといって、成功するとはかぎらない。そもそも変化とは、予測できないものだからである。成功へといたるであろう唯一の手段は、未来を創ろうとすることである。未来を創ることはリスクがきわめて高いが、未来を創らないことよりはリスクは低いのである。

「4 情報の課題」では、新しい情報革命の意義と課題が述べられている。これからの新しい情報革命はITのIすなわち情報に焦点を合わせたものとなり、情報の意味と目的が問題となる。ここから組織が必要とする情報、エグゼクティブとりわけ知識労働者が自らの仕事のために必要な情報が規定し直される。あらゆる社会的機関をはじめとして、個々の企業や個々の人間にとっての情報を変えていくのである。企業にせよ個人にせよ、自らの必要とする情報が何であり、いかにしてそれを手に入れるかを学ばなくてはならなくなる。カギを握る資源として、情報を体系化することを学ばなければならなくなる。

「5 知識労働者の生産性」では、21世紀の中心的な課題として、いかにして知識労働者の生産性を向上させるかが論じられる。20世紀におけるマネジメントの貢献は、肉体労働の生産性を50倍に上げたことである。これは知識の仕事への適用に成功したテイラーの偉業によるものである。これからの21世紀では、知識労働および知識労働者の生産性を同様に大幅に上げていかねばならない。そのための主たる条件6つがある⁵。他方、実際の知識労働者のきわめて多くは知識労働と肉体労働の両方を行う者であり、彼らを「テクノロジスト」と呼ぶ。かかるテクノロジストの教育訓練こそ、今後先進国が競争力を維持していくための方策である。さらに知識を所有する知識労働者が真の資本財となったとき、すなわち資本ではなく知識労働者が統治の主体となったとき、資本主義とは何を意味することになるだろうか。今後数十年のうちに、経済体制の構造と本質そのものに根本的な変化がもたらされるであろう。

「6 自らをマネジメントする」では、21世紀における人間一人ひとりの新しい問題として、自らをマネジメントすることが取り上げられる。21世紀は、組織よりも人間一人ひとりが長生きする時代である。とりたてて才能のない平凡な人たちが、自らをマネジメントしなければならなくなるのである。そこで問われるべき新しい問題5つがある⁶。

以上が章ごとの概略である。本書は章ごとの課題の多くが具体的に箇条書きされており、きわめて読みやすい。ドラッカー全著書群のなかでみれば、まさにマネジメント系のテクニカルな実用書である。本書が対象とするのは、各々のマネジメントおよび組織、知識労働者一人ひとり、すなわち行為主体個々であり、これからはじまる21世紀に向けた課題が自己啓発的に述べられている。小著ながら、その意味でツボをついたドラッカー流ビジネス書といえる。

『ネクスト・ソサエティ』（原題『ネクスト・ソサエティの経営』）（2002）；

事実上の絶筆たる本書は、21 編（うち 4 つはインタビュー）からなる論文集である。「ポスト資本主義社会」とは「資本主義の後（次）に来る社会」であり、本書のタイトルにある「ネクスト・ソサエティ」はまさに「次に来る社会」である。このように、タイトルから両著のつながりを連想することも可能であろう。1990 年代後半 IT 景気に沸くアメリカではニュー・エコノミー論が喧伝されていたが、かつてドラッカー自身、これまでの経済にかわって新しい経済すなわちニュー・エコノミーの到来を信じた時があったという。1920 年代「永遠の繁栄」時のことであるが、1929 年世界大恐慌であっさり「永遠の繁栄」は終わってしまった。70 年後の今現在あるニュー・エコノミー論も、それと本質的にはまったく変わるところはない。そしてニュー・エコノミー論が叫ばれて以来、社会の急激な変化にドラッカーは気づいたとする。かくして本書のテーマを、IT 革命よりも、人口構造の変化とりわけ若年人口の減少や、製造業の地位低下、労働力の変質と多様化による変化にあるとするのである。これらの変化はすでに起こったことで、もう元には戻れない。すでにネクスト・ソサエティすなわち次の社会は到来しているのである、と。本書の構成は、次のようになっている⁷。

第 1 部：情報社会

1. 情報革命を超えて
2. 爆発するインターネットの世界
3. コンピュータ・リテラシーから情報リテラシーへ
4. E-コマース：中心的な課題
5. ニュー・エコノミー、いまだ到来せず
6. 新しいミレニアムにおける CEO

第 2 部：ビジネス・チャンス

7. 企業家とイノベーション
8. 従業員ではなく、人である
9. 金融サービス：イノベーションか死か
10. 資本主義を超えて？

第 3 部：変わりゆく世界経済

11. 巨大諸機関の興隆
12. グローバル経済と国民国家
13. それこそ社会だ、くだらない
14. 都市の文明化について

第 4 部：ネクスト・ソサエティ

15. ネクスト・ソサエティ
 - ・新たな人口統計
 - ・新たな労働力
 - ・製造業のパラドックス
 - ・企業は生き残るか？
 - ・トップ・マネジメントの未来
 - ・前途

本書のテーマの底流にあるのは、組織とそのエグゼクティブにとって、経済的な出来事よりも社会の変化の方が重要であることだという。1950年から90年代まで社会は安定しており、与件としてあつかうことができた。現在のネクスト・ソサエティを生み出しつつある主たる社会変化が、これからのエグゼクティブの仕事の規定していくことになる。その意味で本書は、エグゼクティブと経営のためのものであるという。本書所収論文すべてが2001年9月のアメリカ同時多発テロ以前の執筆とされているが、とりわけ目を引くのは上述のように、社会に主たる焦点が合わされていることである。かくみるかぎり当時もてはやされたニュー・エコノミーに対するアンチテーゼとして、本書にいうネクスト・ソサエティをとらえることも可能であろう。以下、部ごとに概略をまとめてみる。

「第1部：情報社会」では、まさにIT革命やニュー・エコノミーそのものに対する考察が行われている。IT革命のインパクトは現われはじめたばかりであるが、その中でもeコマースのもたらすインパクトは大きい。IT革命とは実際には知識革命であり、知識のプロたる知識労働者の社会的な地位・認知が問題となる。そこでは、コンピュータをあつかえるという程度のリテラシーから、情報をつかって何事かを成し遂げていくリテラシーへの転換が不可欠となる。あらゆる変化が根本的・根源的・永続的に進行しているが、このことが何を意味するのか、われわれはようやく理解しはじめたにすぎない。ただ、主役となるのが、これまでの経済にかえて社会であることはわかる。今後経営トップの仕事はオペラの総監督のように、複雑なものとなる。異質のスタッフがいて、聴衆がいる。総監督は、皆が持つ楽譜を使って異質のスタッフを動かし、聴衆に対して最高の結果を出さねばならないのである。

「第2部：ビジネス・チャンス」では、企業家精神を発揮してイノベーションを起こすべき領域と諸問題が取り上げられている。企業家精神とはまさに厳格な規律であり、新しいビジネスを創り出すものである。それは経済におけるよりも社会において、いっそう重要である。富の分散が進んで、すでにアメリカ人の51%が株式所有者になったが、このような大衆資本主義ともいべき状況にあって、大衆が手にした所有権はガバナンスとしてまだ制度化されていない。大金持ちの資本家にはかつてほどの意味はなく、社会経済の運営において重要なのは、従来からの政府と企業にくわえてNPOなど第三セクターとなるのである。

「第3部：変わりゆく世界経済」では、多元主義やグローバル化をあつかいながらも、コミュニティと社会に焦点が合わされている。永らく西洋の歴史は、多元主義の興亡であった。主権国家すなわち国民国家の台頭によって減びていたこともあったが、近代企業の出現により蘇った。今日では企業をはじめとする諸々の組織・機関によって、あらゆる仕事が遂行されている。したがって今後最大の課題は、それら諸組織の自立性を保つ一方で、政治的なまとまりを取り戻すことである。グローバル企業であれば、国家主権をも超えた自立性を保つ一方で、やはり政治的なまとまりを取り戻さねばならない。NPOであれば、自立性を保つ一方で、たとえば都市にコミュニティを創出するという、社会・政治的なまとまりを実現できる存在である。このような多元主義やグローバル化にあって、国民国家はかつての一元的な巨大権力機関とはなりえない。現実には、グローバル経済では、すでに経済的な決定を行えない存在となっている。しかし、政策内容を大きく変えながら、国民国家はしぶとく生き残るであろう。

「第4部：ネクスト・ソサエティ」は、本書のまとめとしてネクスト・ソサエティそのものに焦点が合わせられている。ニュー・エコノミーが実現しうるかどうかは不明だが、それより

もはるかに重要なネクスト・ソサエティの到来は確実である。まず少子高齢化とりわけ少子化の影響により、雇用形態や市場が否応なく激変していく。ネクスト・ソサエティは知識社会であり、知識特有の性質から高度に競争的な社会とならざるをえない。主役となるのは知識労働者であるが、そこからさらに新種の「テクノロジスト」すなわち知識労働者であるとともに肉體労働者でもある専門職業人が中核となっていく。ネクスト・ソサエティは従来とは異質の社会であり、政治的には新しい保守主義のもと、企業やトップ・マネジメントも大きく変わる。否、変わらなければ、生き残れない。自らがチェンジ・エージェントすなわち変革機関とならなければならない。変化をマネジメントする最善の方法は、自ら変化を創りだすことだからである。ネクスト・ソサエティは、IT が主役でもなければ、IT だけで形成されるものでもない。これまでの社会がそうであったように、ネクスト・ソサエティの主たる特徴は新しい制度であり、新しい原理・イデオロギー・問題である。

以上が部ごとの概略である。全体を通して 90 年代以降の変化に焦点が合わされており、ニュー・エコノミー論や IT 革命、若年人口の減少、製造業の地位低下、労働力人口の変質と多様化、企業とそのトップ・マネジメントの形態・構造・機能の変化があつかわれている。とりわけ時論的なニュー・エコノミー論や IT 革命などが論じられているが、それらをむしろ表層的な現象としてその底流にある社会の変化こそ凝視すべきとしている。ドラッカーは、従来の「経済至上主義社会」にかわる新たな「非経済至上主義社会」を希求し続けた。人間・社会・文明にとって大事なのは経済目的よりも社会目的であるとの視点は、終生変わらなかったということであろうか。久しく「非経済至上主義社会」そのものに言及することはなかったが、総決算『ポスト資本主義社会』（93）を経て、事実上の絶筆たる本書において社会の存在をとりたてて強調したことに、かの初心を見出さずにはいられないのである。

IV

『経済人の終わり』（39）で提示されたドラッカー生涯の問題意識は、「非経済至上主義社会」の実現であった。それは経済目的よりも社会目的が優先される社会であり、ドラッカーが希求する「望ましい社会」にはかならなかった。かかる「望ましい社会」の実現について、総決算『ポスト資本主義社会』（93）ではどのような回答（解答）が提示されたか。そのカギを握るものこそが、まさにマネジメントなのであった。ドラッカー生涯の回答（解答）は「望ましい社会」の実現を、これからのマネジメントのあり方に信じ託すという形で提示された。進行中で不可避の知識社会が「望ましい社会」＝「非経済至上主義社会」となりうるか否か、すべてはマネジメントという存在に集約されることで結びとされたのである。マネジメントのパフォーマンスにより実現される「望ましい社会」、換言すればそれは「マネジメント社会」でもあった。これこそがドラッカーの長きにわたる思索の総決算だったのである。

以上の総決算『ポスト資本主義社会』（93）をうけて、その後の末期ドラッカーではどのようなことが示されたであろうか。総体としてみれば、『ポスト資本主義社会』におけるまとめの補足・追記をはみ出るものではないが、そこから若干の進化・発展もみられる。大きくいえば、それは変化に関するものである。もとより変化への視点は後期ドラッカーの特徴のひとつではあるが、末期にはそれが行為主体にまで現われている点で特筆される。すなわち知識労働

や知識労働者を前提に、自ら変化を起こす存在として、「チェンジ・エージェント」「チェンジ・リーダー」といったことが謳われているのである。「チェンジ・エージェント」は主に組織に関するものであるのに対して、「チェンジ・リーダー」は人間モデルに関するものである。その他人間モデルとして、『ポスト資本主義社会』(93)でも知識労働者のほかに新たに「サービス労働者」がいられていた。それがさらに末期には、知識労働者の進化形であろうか、知識労働者であるとともに肉体労働者でもある専門職業人「テクノロジスト」として指摘されている。これらのより詳細な内容および相互の関係については、具体的に言及されていない。ただ指摘されたのみである。まずアイディアありきで、分析より知覚のドラッカーらしいといえればドラッカーらしいが、彼の死によってその意図は不明のまま終わってしまった。

一方で、行為主体個々の自立(自律)化はドラッカーが生涯を通じて唱えつづけたものであるが、末期にはそれがさらに強く打ち出されている。自らをマネジメントすることがいわれ、また「マネージャー」(経営管理者)にかわる概念として、責任を意味する「エグゼクティブ」が提唱されている。エグゼクティブとは組織マネジメントを担う主体ではあるものの、特定の組織に依存しない自立した存在としてとらえられる。ここで問われるのは、まさに個としての部分すなわちコンピタンス(個人的な卓越性)であり、自分の能力を理解する自己認識である。この前提に知識労働者があることはいうまでもないが、「個人と組織」の問題に対する個人の自立(自律)化が主張されているのは明らかである。これは古くは『変貌する産業社会』(57)でも提唱されているところであり、マネジメント誕生の背景として重要であるが、末期にも違った形で再び力説されている。

もとよりドラッカー最大の問題意識は、人間一人ひとりとそれが集う社会・文明にある。彼の長きにわたる思索・執筆活動はすべて、かかる「望ましい社会」=「非経済至上主義社会」実現のためにあった。社会のあり方を問うものである以上、そこには「個人と組織」「個人と社会」といった「部分と全体」の問題が常につきまとう。彼の思い描く「望ましい社会」=「非経済至上主義社会」とは、自立(自律)化した人間一人ひとりによって「自由」すなわち「責任ある選択」が遂行され、それがコミュニティ(組織)や社会といった全体において然るべく統合されているものである。人間一人ひとりが集う場たる「社会」、これこそ生涯最後にドラッカーが重視していたものにほかならない。変化しゆく社会を見つめる視点と、それを望ましい方向へ導くかじ取り役としてのマネジメントのあり方、これこそドラッカーからわれわれへの遺言だったのである。

おわりに

2005年11月11日、ドラッカーは永眠した。『ポスト資本主義社会』(93)以後の末期は、ドラッカー個人にとって記念すべき出来事もあった。1997年には『フォーブス』誌の表紙を飾り、2002年にはアメリカでは民間人に贈られる最高の勲章「大統領自由勲章」を授与されている。さらに永眠した2005年には、「ドラッカー学会」が日本で設立されている。斯学会はドラッカー本人も承認したもので、彼自身その設立をたいへん喜んでいたという。他界後の2009年には『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』が出版されてベストセラーとなり、「もしドラ」ブームが巻き起こっている。ドラッカーを敬愛してやまない多くの想いが、死してなおドラッカーを時の人としている。まことに括目せざ

るをえない。ただしこれらドラッカー・ブームは、過去のドラッカー・ブームがやはりそうであったように、実務界を中心に引き起こされているものである。学界はあくまでもそれに追隨しているにすぎない。なぜであろうか。これは経営学の学問としてのアイデンティティにかかわる大きな問題であり、決して看過しえないことである。

他方で、ドラッカーの著書群のいくつかは選書や名著集として、何度か訳し直され出版されている。さほど長くない時間的な間隔で出版される新訳にどれほどの意義があるのかはわからないが、ドラッカー思想普及へのきっかけとして資することだけは間違いない。おびただしい彼の著書群は、それだけで初学者への大きなハードルとなっているからである。それにしてもいかに多作とはいえ、彼の刊行した著書数は尋常ではない。突き詰めれば、質と量は反比例する関係にあると思われるが、無数の著書刊行による所説の質的劣化を、ドラッカーほどの人間は考えなかったのだろうか。なるほど外見的にさほど変わり映えしないかのごとき彼の所説も、事細かくみれば確かに考察が進展してはいる。あたかもドリルのごとく、同じことを繰り返し説いては掘り下げながら、着実に前進してはいる。とはいえ、求められれば書き、ただちに著書出版するというスタイルには、高みにのぼった思想家が自らの産み出した所説を、わが子のごとく大事にしようとする姿勢は見出せない。逆に攻撃は最大の防御であり、書いて出版することで自らの所説を守ろうとしているかのごとくである。あるいは「高みにのぼった」とか「思想家」とか、そんな仰々しいものをドラッカーは求めていなかったのかもしれない。われわれ自身も、そういう仰々しいとらえ方じたいをしてはならないのかもしれない。その視線はアカデリズムや権威ではなく、あくまでも市井人としてのものであったのかもしれない。

われわれは末期ドラッカーに何を見いだせるであろうか。やはり彼は「書くことが仕事」の文筆家だったということであろう。常に「最高傑作は次回作」ととぼけてみせたユーモアのなかに、文筆家としての矜持とアイデンティティが現れている。末期においてさえ、彼は決して執筆の手をとどめることはなく、またその筆致は陰りをみせることもなかった。生涯現役で死ぬまで文筆家だったのである。そしてそのまなざしは、社会というものを強く凝視していた。人間・社会・文明に対する彼の視点、そしてそこにおける強力な武器としてのマネジメントは、いかなる意義をもちうるのか。ドラッカー亡き今、すべては未来に向けて行為していかなければならないわれわれ一人ひとりの手にかかっている。

¹ 日本で最初期のドラッカー紹介者、藻利重隆によるドラッカー把握である。詳細については、稿を改めて検討することとしたい。

² *Post-Capitalist Society*（『ポスト資本主義社会』）（93）を基準にしつつ、主たる検討の対象は *Managing in a Time of Great Change*（『未来への決断』）（95）、*Management Challenges for the 21st Century*（『明日を支配するもの』）（99）、*Managing in the Next Society*（『ネクスト・ソサエティ』）（2002）の3冊である。

³ ドラッカーによれば、本書出版の手法は既発表論文の中から、共通の問題意識に根ざしたものを集めて一冊にまとめることだという。M. T. タリーのアイディアと断ったうえで、ドラッカーはこの手法によるものとして、『変貌する経営者の世界』（82）、『マネジメント・フロンティア』（86）、『未来企業』（92）、そして本書『未来への決断』（95）をあげている。後の『ネクスト・ソサエティ』（2002）も、同様のもののようである。

⁴ 具体的にそれらは、以下のものである。

① マネジメントとは企業のマネジメントである。→ マネジメントとはあらゆる諸組織に特有かつ際立った機関である。

- ② 組織には唯一の適切な構造がある（あるいはあるはずである）。→ それぞれの仕事に適した組織構造の探求，開発，検証が必要である。
 - ③ 人をマネジメントする手法には，唯一適切なものがある（あるいはあるはずである）。→ 今後人をマネジメントすることは，仕事をマーケティングこととなる。人をマネジメントする手法に，唯一適切なものはない。
 - ④ 技術，市場，用途は所与のものである。→ 技術と用途はもはや制約条件でしかなく，マネジメントはそれを基盤とすることはできない。支出配分に関する顧客にとっての価値と彼らの意思決定こそ，基盤とすべきである。
 - ⑤ マネジメントの範囲は法的に規定される。→ マネジメントの範囲は実体的に，すなわち経済連鎖全体における成果と仕事ぶりに焦点を合わせなければならない。
 - ⑥ マネジメントが焦点を合わせるの，組織内部である。→ マネジメントは，諸組織に成果をあげさせるために存在する。いかなる組織であれ，自らの外部において成果をあげるための機関なのである。
 - ⑦ 経済は国境で規定されるが，そこが企業とマネジメントの“生態系”である。→ 国境は制約条件でしかなく，政治よりも実態によって規定される。
- 5 具体的にそれらは，以下のものである。
- ① なすべきことは何かを考える。
 - ② 知識労働者自身が生産性向上の責任を負い，自らをマネジメントし，自律性をもつ。
 - ③ 知識労働者の仕事・課題・責任として，継続的にイノベーションを行う。
 - ④ 知識労働者として，継続的に学ぶとともに人に教える。
 - ⑤ 知識労働者の生産性は，量よりも質の問題であることを理解する。
 - ⑥ 知識労働者は，コストというよりも資産である。知識労働者は組織のために働くことを欲する。
- 6 具体的にそれらは，以下のものである。
- ① 自分は何者か。強みは何か。どう生かすか。
 - ② 自分のいるべき場所はどこか。
 - ③ 自分の果たすべき貢献は何か。
 - ④ 他者との関係に関する責任は何か。
 - ⑤ 第二の人生へのプランをもっているか。
- 7 これに対して原著より先行発売された日本語版は，構成が異なっている。日本語版の構成は以下の通りである。

第I部 迫りくるネクスト・ソサエティ

- 第1章 ネクスト・ソサエティの姿
- 第2章 社会を変える少子高齢化
- 第3章 雇用の変貌
- 第4章 製造業のジレンマ
- 第5章 企業のかたちが変わる
- 第6章 トップ・マネジメントが変わる
- 第7章 ネクスト・ソサエティに備えて

第II部 IT社会のゆくえ

- 第1章 IT革命の先に何かがあるか？
- 第2章 爆発するインターネットの世界
- 第3章 コンピュータ・リテラシーから情報リテラシーへ
- 第4章 eコマースは企業活動をどう変えるか？
- 第5章 ニュー・エコノミー，いまだ到来せず
- 第6章 明日のトップが果たすべき五つの課題

第III部 ビジネス・チャンス

- 第1章 起業家とイノベーション
- 第2章 人こそビジネスの源泉
- 第3章 金融サービス業の危機とチャンス
- 第4章 資本主義を越えて

第Ⅳ部 社会か、経済か

第1章 社会の一体性をいかにして回復するか？

第2章 対峙するグローバル経済と国家

第3章 大事なのは社会だ——日本の先送り戦略の意図

第4章 NPOが都市コミュニティをもたらす