

ピーター・ドラッカーと大学改革

遠 藤 司

Reformation of University and Peter F. Drucker

Tsukasa ENDO

Summary : In this article, I argued how to reform the university in reference to *Managing the Nonprofit Organization* written by Peter F. Drucker. The opinion on his Management can be applied not only to Companies, but also to all organizations include Universities.

On Management, it is important to set a mission statement. Universities in this new society should appeal own mission to customers, and should make innovation to themselves. It is because Universities cannot survive unless putting out their own identity or character. And then, universities have to realize their own value on their actual education. It is not what they think it is worth, but what customers find out it is worth. Therefore, they must seek something that is valuable to customers.

In addition, I argued reformation on education of University. What Drucker assumed was what is called Active Learning today. This learning is not intended to acquire many skills, but aims for human growth in this "post-modern" society. The whole is more than the sum of its parts. We must overcome Modern.

はじめに

大学改革の必要性は、いまやその頂点に達したと言っても過言ではない。

2016年の文部科学省による「学校基本調査」によれば、大学進学率は52.0%に達した。過去最高の数字である。まさしく知識社会、知識が価値をもつ社会

が到来したといえよう。

しかし一方で、定員割れの大学は257校もあり、実に全体の44.5%もの大学が定員割れの状況である。とりわけ地方大学はこの傾向が強い。言うまでもなく、定員割れが続けば、資金難によって大学は維持できなくなる。

この問題を解決するには、ビジネスの観点が必要になる。いかにして顧客に大学の価値を訴求するか、いかにして学生を呼び込み、彼らの成長を約束するかを、経営の観点から真剣に考える時期が来たように思われる。

本稿では、「マネジメントの父」と呼ばれるピーター・ドラッカーの見解を参照し、いま求められる大学改革について検討していきたい。とりわけドラッカーの『非営利組織の経営』は、見事なまでにこれから求められる大学の姿に沿った改革案を示している。それは彼の企業経営における見解と同様、目的的な経営を行うことを推奨するものである。そうすることによって、各大学の特色、目指す姿が明らかになり、この多様性の求められる新たな社会において必要な人材を、大学は輩出することができるようになるのである。

第1章 ミッションを定め、具体的な目標に落とし込む

ドラッカーにおいて、大学とは「非営利組織 Nonprofit Organization」である。ドラッカーのいうところの「非営利組織」とは、いわゆる NPO 団体のことではない。彼は、営利のための存在とは異なる「一人ひとりの人と社会を変えようとする存在」のことを「非営利組織」と呼んでいるのである。そして大学は、そのうちに含まれる⁽¹⁾。重要なのは法人としての形態ではなく、その存在意義や目指すものが何であるか、である。

ドラッカーによる、あまりにも有名な著書『マネジメント』と同様、彼の『非営利組織の経営』は、非営利組織のミッションを論じることから始めている。自大学は何をなす組織なのか。それを問うことから始めているのである。

目的ないしミッションから始めるドラッカーは、一般的な意味における経営学者ではない。彼は自らを、社会生態学者と呼んでいる⁽²⁾。社会を、自然と同

じく生態、あるいは有機体と捉え、この現存する社会のなかで人や組織がうまく活動するにはどうすればよいのかを考えるのが、社会生態学者である。あるがままの変化を見て、それを伝える人、とも言い表すことができる⁽³⁾。よってドラッカーは、経営学者がそうするように、利益を追求するための施策を述べることを好まない。利益は結果、ないしは存在の条件であり、目的ではないからである。重要なのは人間であり、社会であり、それらの健全さである。ドラッカーのマネジメントにおける手法の部分は、その限りにおいて語る価値がある。

ドラッカーが「マネジメント」をあるべき企業についての言及から始めたのは、企業ないし大企業 Corporation が、現存する社会のなかで多大なる影響力をもつようになり、それゆえまた人間と社会にとって重要すぎるほど重要な存在へと変貌したからである。しかし、この多元社会においては、企業のみならず様々な組織が人間に関わる。それゆえ今日においてマネジメントは、あらゆる種類の組織のマネジメントを意味するようになった。人と関わり、そして人を育成するという重大な使命をもった組織である大学もまた、マネジメントを無視してはならないのである。

組織においてミッションが重要なのは、まずもってそれが働く人の動機づけになるからである。すなわち、目的 end に向けて主体的に動くことを始めるからである⁽⁴⁾。「自動車のドアの蝶番の生産は、飛行機のコックピットのそれよりはドラマ性に欠ける。しかし自動車の蝶番の生産さえ、それが何であり何のためのものなのかを知るならば、仕事の意味と満足感が違ってくる。⁽⁵⁾」人間が働くには、意欲が必要である。この意欲を喚起するのが、ミッションである。そのためミッションは、昨今の多くの企業がそうするように、とりあえず作っておくものでもなければ、ひととおり良いことを書き並べて飾っておくものでもない。実際に人の意欲や誇りを喚起するものでなければならぬのである。「人は誇れるものを成し遂げて、誇りを持つことができる。さもなければ、偽りの誇りであって、心を腐らせる。⁽⁶⁾」ミッションは、働く人の原動力となり、実際に彼らをそれに向けて動かすものでなければならぬのである。そうでなければ組織は機能しない。終わりに向かって発展することはない。

こと大学に関して言えば、大学のミッションは混乱したままだとドラッカーは言う。「五十もの違うことをしようとしている。うまくいくはずがない。⁽⁷⁾」どうしてそのようなことになるのか。ミッションを定めるには、つまり何をなすかを定めるには、同時に何をなさないかを決めなければならないのである。すなわち、ここでは「選択と集中」の観点が必要になる。あれもこれも行うことはできない。資源はつねに限られている。ゆえにミッションには「よき意図」を詰め込みすぎてはならない。シンプルでなければいけない。Tシャツに印刷できるような、すっきりとわかりやすいものがよいのである⁽⁸⁾。自大学は、何に集中することで、どのような成果を上げる組織なのか。それを考えることが、ミッションを定めるということである。

ミッションを定めるにおいては、何ができるかの前に、何を成したいのか、あるいはわれわれは何を成すべきなのかを考えなければならない。ようするに、思いの力がミッションには必要である。言い換えれば「自分たちは、誰にとって大事な存在になりたいかについて徹底して考えなければならないということ」である⁽⁹⁾。そういった人たちは、どこにいるのか。どうしたら彼らにアクセスできるのか。貢献の見地から、ミッションを明確化していかなければならない。

そうであるからミッションは、組織に関わる人間一人ひとりの目的の総和ではない⁽¹⁰⁾。共同の目的ではなく、共通の目的である。ばらばらの目的をひとまとめたものではないのである。組織として何を目指すかがあって、個々の人間の活動が組織化される。たしかに個々の人間は、組織において自己実現をなす。しかしそのことは、彼らの目的が合算されて組織の目的となることを意味するものではないのである。

また、ミッションを定めるにおいては、現状に目を向けてはならない。「ミッションはすべて長期からスタートしなければならない」のである⁽¹¹⁾。この世の中は変化する。まずもって長期的な視野、展望、ビジョンをもち、そこに向かうためにいま何を行うのかを考えなければならない。われわれは、明日において何であるべきか、何を成すべきなのかを定めることで、現在何を行うのかを考えることができるのである。いま行われているこの行為は、明日のためにな

される行為，明日に至るプロセスである。

組織は成果を上げることを目指すのだから，組織のミッションには行動が伴わなければならない。ミッションの価値はその大義が美しいことにあるのではない。「正しい行動をもたらすこと」にある。そこに何らかの意図が存在することは，いまだ行動がなされることを保証するものではない。行動をもたらすためには、「組織に働く者全員が自らの貢献を知りうるように」ミッションを定めなければならないのである⁽¹²⁾。行動の結果，貢献が生じる。行動しなければ貢献することはできない。したがって貢献は，行動なくして知ることができない。

ゆえにミッションは，具体化されなければならない。つまりは，目標に落とし込まれなければならないのである。企業であれば財務上の収支があり，損益によって成果を測定することもできよう。しかし大学の場合，必ずしもそのみが成果を測る尺度にはならない⁽¹³⁾。それゆえ大学においては，行為の目標設定がことさら重要になる。その具体化された目標に向けて，組織の成員を活かすように仕向けなければならない。自身のとった行動が組織の目標，利益に合致しているか否かを，組織内の人間が知ることができるようにしなければならない。「一人ひとりの人間が社会的な位置と役割を与えられなければならない，社会は成立せず，大量の分子が目的も目標もなく飛び回るばかりである。」⁽¹⁴⁾機能する組織のためには，目標と合致するよう人をマネジメントしなければならない。一人ひとりに，位置と役割が与えられなければならない。

このことはまた，組織におけるすべての意思決定者が，ミッションのもとに行動しなければならないことを意味する。言うまでもなく，そこにはトップマネジメントも含まれる。「社長が何をしたいかではなく，社長が企業のために何をなすべきか」を考えなければならない⁽¹⁵⁾。組織におけるすべての意思決定者，すべての成員は，ミッションから外れて行為してはならないのである。組織の成員としての行動は，個人的な好みによって判断されてはならない。好み優先されるならば，組織は組織として成果を上げることができなくなってしまうのである。

ひとたび定められた目標は，達成されれば変わることがある。あるいはむしろ，この目標というものは，達成されるかどうかにかかわらず頻繁に変わる。

状況が変化するからである。ミッションを実現するための手段、およびその手段の目標は、状況を見定めながら、それに応じて変化させていくべきである。しかるに、資源は限られているのだから、手段ないしその目標も、限定的でなければならない。ゆえに「何かを加えたら、何かを廃棄しなければならない」⁽¹⁶⁾」ミッションを実現するにおいて、最も役に立つものは何か、役に立たなくなったもの、意義を失ったものは何か、それらを検討し、廃棄していかなければならない。繰り返すが、何かを行うということは、何を行わないかを決めるということである。戦力は集中しなければならない。ゆえに戦略が定められなければならない。その戦略は、目標の変化に応じて変化して然るべきである⁽¹⁷⁾。

戦略の本質は「選択と集中」である。何をなさないかを定め、なすことに戦力を集中することが肝要である。よってたとえ意見が対立しているからといって、それを理由に目標を設定することから逃げてはならない⁽¹⁸⁾。異なる二つの目標を設定するなどということはあってはならない。それゆえまた、目標を設定する上で妥協することもあってはならない。目標設定は、曖昧であってはならないのである。

重要なことは、強みを見出し、それを用いて成果を上げることである。不得手なことを行ってはならない。それは失敗に終わる。ここで考えるべきことは次のようになる。まず、成果を上げるためには、何が求められているのかを知らなければならない。それは自らの能力を発揮するための機会である。その機会において、自らの強みをどのように発揮すると、最大の効果を生むことができるのか。あるいはミッションのもと、世の中を変えることができるのか。そして最後に、これが重要なことだが、それを行うことを心から大切なことだと思えるか。それらを考えることで、自大学が行うべきことは定まるのである⁽¹⁹⁾。

しかしながら、バランスの観点もまた持たなければならない。矛盾するようだが、たしかに観点として必要なのである。集中するということは、それ以外のことを行わない、ということである。すなわちそこには「間違ったことに集中したままにいるリスク」、「大事なことを忘れるリスク」が存在するのであ

る⁽²⁰⁾。最大の成果は集中すること、とりわけ強みを発揮できることに集中することによってもたらされる。事業を行うにおいては、リスクではなく機会に目を向けるべきである。しかしそれらのことは、リスクを忘れてもよいということの意味しない。あらゆることは、いずれ陳腐化する。リスクヘッジのためにも、多様な視点をもって、他の事業の可能性にも目を向けていなければならないのである。

総合大学は人に訴えるものを失っているとドラッカーは言う。逆に、原理主義的な単科大学、一時は苦境にあった教養科目の単科大学が伸びてきていると言う。こうした大学は、単一のミッションをもつことができる。ゆえに目標を明確に定めることができる。ミッションを実現するにおいて、単科大学は有利である⁽²¹⁾。

最後に、ミッションもまた、繰り返し見直されていかなければならない。大学の存する社会はつねに変化しており、ときに大きな変化が生じるからである。それゆえミッションもまた、変わりゆくかもしれないのである。のみならず、ミッションの見直しは、うまくいっているときにこそ行われなければならない。うまくいっているときにこそ組織の方向づけを変え、組織そのものを変えなければならない⁽²²⁾。下り坂になってからでは遅いのである。ミッションが現存する社会において価値をもたなくなれば、目標は定めることができなくなる。ゆえに「ミッションが見えなくなれば直ちに問題が生ずる」ことになるのである⁽²³⁾。ふつう人間は、うまくいっているときは変化を求めない。しかし社会はつねに変化しており、今日の成果は昨日の行動による成果に他ならない。それゆえ、明日においても成果を生み出すとは限らないのである。むしろ生み出せなくなると考えたほうがよい。うまくいっているときにこそ、明日のための変化、改善を行っていかなければならないのである。うまくいっているものをさらに改善する姿勢が必要である。

そうであるから、ミッションを見直すために、外の世界の変化を見ること、見続けることが重要になる。「組織の内からスタートして資源の投入先を考えていたのでは、資源の浪費にしかつながらぬ。昨日に焦点を合わせた結果にしかならない」のである⁽²⁴⁾。大学が行わなければならないのは、明日の人材を

つくることである。よって明日の社会において活躍できる人材を育てるために、内なる資源もまた、変えていかなければならない。ミッションを見直すことで、いま行うべき行動も変わる。戦略が変わってくる。行動することそれ自体に目を向ける前に、その行動の目的に目を向けなければならない。

ミッションを定め、具体的な目標に落とし込むには、社会の変化を見ることが重要である。すなわち、マーケティングの観点が重要になってくる。次章では、ドラッカーによる非営利組織におけるあるべきマーケティングについてまとめることで、大学におけるマーケティングというものを考察していく。

第2章 大学のマーケティング

すべての組織は、価値を提供する相手がいなければ存続できない。組織は社会に必要とされているからこそ、生かされているのである。よって、顧客を見出す活動、明日の顧客を見出す活動であるマーケティングが、すべての組織において必要になる。

マーケティングは誤解されやすい言葉である。第一に、マーケティングとは販売ではない。むしろ究極的には、「販売 selling をなくすこと」がマーケティングには求められる。売る仕組みではなく、売れる仕組みをつくるのが、マーケティングなのである。したがってマーケティングは、売り込みに行くことではない。キャンペーンとして出店することでもなければ、売り子を設けることでもない。売り込みに行かなくても売れるようにすることが、マーケティングである。

そうであるからマーケティングにおいては、自らの提供するもの、しているものからスタートするのではなく、顧客からスタートしなければならない。顧客は誰か、どこにいるのか。顧客が求めるものは何か、その価値は何か。それらを見出すことから始めなければならないのである。とりわけ大学においては、この「価値」という観点をもつことが企業よりも重要になる。なぜなら「非営利組織は目に見えないものを提供する」からである⁽²⁵⁾。

大学を含む非営利組織には、様々な関係者がいる。これらの関係者、あらゆる

る関係者を知ることが、まずもって大学のマーケティングにおいては重要となる。「ノーということのできる者を顧客と呼ぶならば、非営利組織には何種類もの顧客がいる」ことになる⁽²⁶⁾。その意味において大学は、企業よりも多くの顧客を抱えていることになる。よって大学においては、マーケティングの戦略こそが活動の基礎となる。多様な関係者、顧客の心を捉えるにはどうしたらよいかを、それぞれの顧客において考えなければならないのである。

マーケティングの戦略を立てる際には、あらゆる人にあらゆることを約束することはできないことを認識しなければならない⁽²⁷⁾。ゆえに大学は、いくつかのマーケットを選択し、それに集中しなければならない。いかなる関係者、いかなる顧客と関わりをもつのかを明確にしなければならない。そのためには、自らの競争上の優位を知らなくてはならない。自らの強みを見出し、それを伸ばし、選択したマーケットにぶつけなければならない。セグメンテーション、マーケットを細分化することが、マーケティングには必要になる。

特定の顧客、セグメンテーションによって定義された顧客は、ニーズとか動機といったものをもつ。それらのほとんどは、およそいつまでも消えることはない。人間が存在する限りニーズや動機は存在するのである。しかしながら、社会あるいは市場はつねに変化する。よって、「ニーズの現れ方は変化する」⁽²⁸⁾。したがって、セグメンテーションはつねに行っていなければならない。ターゲットとなる顧客は、つねに定義し直していなければならないのである。

ドラッカーの『非営利組織の経営』は、マーケティングの戦略を述べるにおいて、ことさら「資金源開拓の戦略」を述べているところに特徴がある。ここにおいて、大学のマーケティングは企業のそれとは明確に異なる。企業は売り上げによって資金を手にする。大学もまた、学生の納める学費によって資金を手にする。しかしながら多くの非営利組織は、寄付によっても資金を調達しなければならない。「大義に共鳴する人たちから資金を得なければならない」のである⁽²⁹⁾。今後この傾向は、我が国の大学においても強くなっていくように思われる。知識社会において大学教育の重要性は高まり、教育コストは高くなっていく一方、政府は財政難のままである。大学の目的である教育の対象、すな

わち学生に対するマーケティングについては第5章で述べることにし、本章ではこの資金源開拓について述べていくことにする。

ドロッカーは、募金とは異なる、資金源開拓の戦略が必要だと主張する。「募金とは、ニーズの大きさを訴えて金を集めることである。これに対し資金源開拓とは、そのミッションが支持するに値するがゆえに資金を拠出するという、支持者や参画者を獲得する行為である。資金を拠出することによって活動に参加する仲間を開拓することである。⁽³⁰⁾」あるいは、アメリカ心臓協会CEOのダトレイ・ハフナーがドロッカーとの対談の中で述べているように、資金源開拓とは「寄付者の目線を上げてもらい、組織の成果のオーナーになってもらうこと」であるとも言えよう⁽³¹⁾。ようするに資金源開拓とは、募金のような善意による寄付ではなく、ともに活動する仲間、目的を共有できる仲間を、資金の面から集めることである。大学は、大学への支援を自らの自己実現の一つと捉えてくれる仲間をつくることで、その手段たる組織の運営のための資金を得ることができるのである⁽³²⁾。

そのゆえに、資金源開拓においてはミッションが重要な意味をもつようになる。つまりミッションは、内部の者の行動を規定するだけでなく、外部の者、すなわち顧客による資金の拠出のモチベーションにもつながるのである。自大学が目指すものを明示し、それを顧客に訴えることで、顧客の賛同を得ることができる。資金源開拓は、ミッション、提供価値の明確化によって、実効性をもつようになるのである。

そのため資金源開拓においては、約束したミッションを実現できていることを寄付者に伝えなければならない。「成果を定義し、寄付者に報告し、納得してもらわなければならない」のである⁽³³⁾。長期的な支援を得るため、またそのための基盤を築くためである。そうであるから、ミッションとは異なる行動、つまり「金を集めやすい人気取り的な」行為、例えば「ミッションからの逸脱とされるような冠講座を開設する」などといった行為はよろしくない。確かに短期的には利益は上げられるかもしれない。しかしそれは、ミッションとは関係ないばかりか、逸脱している。仲間に対する裏切り行為である。賛同が得られないのであれば、長期的には資金調達も困難になる。目的、ミッションは、目

の前の利益によって見失ってはならないのである。組織はつねに、共通のミッションのもとに集まり、行動する存在である。ミッションを逸脱する、支離滅裂な行為は頑として慎まなければならない。

マーケティングにおいて行ってはならないことは、異なるマーケットに同一のメッセージをもって乗り込むことである⁽³⁴⁾。なぜなら、それぞれのマーケットにおいて、求められるものは異なるからである。ミッションは単一である。それゆえにマーケットは選択される。しかし手段はそれぞれ異なる。よって訴求すべきことがらも異なるのである。マーケティングの父フィリップ・コトラーは、ドラッカーとの対談の中で、最もうまくいっている非営利組織のマーケティングとしてスタンフォード大学の「募金活動」を挙げている⁽³⁵⁾。スタンフォード大学は、一律に効果のある依頼方法などないことを理解している。ゆえにOBのグループごとに幹事を決め、二回の依頼状を出す。ここでは相手によって働きかける方法を変えている。一定の金額以上を出してくれたOBには、電話でのフォローを行うようである。分類したマーケットごとに「募金」の方法を変えているのである。メッセージは単一ではいけない。なぜ彼らは「募金」をするのかをリサーチし、それぞれに合ったアプローチ方法を検討しなければならないのである。

このことは、学生に対するマーケティングにおいても同じことが言えるだろう。ミッションのもとに、ターゲットとなる学生へのメッセージをそれぞれ変えていかなければならない。そうでなければ、学生には届かない。自分ごととしては届かないのである。学生に対するマーケティングの場合もまた、セグメンテーションを行い、それぞれに合った訴求方法を思案していかなければならないのである。

企業と同様、大学においても、顧客を見出し、顧客に価値を提供し続けなければならない。そのために行うべき活動は、マーケティングのほかにもう一つある。イノベーションである。次章では大学におけるイノベーションについて述べていくことで、大学の自己変革の重要性について検討していく。

第3章 大学のイノベーション

現在うまくいっているものは、未来永劫続くとは限らない。むしろそのようなものは存在しないと考えたほうがよかろう。社会はつねに変化している。必要とされるものはつねに変化している。必要とされる大学の姿は変化しているのである。われわれは、その兆候を捉えていかなければならない。それに応じて、自らの体制を変えていかなければならない。それは明日行うことではない。時期が来たら行うことではない。いま、行うことである。

ミッションを実現するために、現在の延長線上にないものを生み出さなければならぬときは必ずくる。何が本当に必要とされているのかを考えなければならぬときは必ずくる。それゆえ大学においても、イノベーションの観点が必要になる。「現代というイノベーションの時代において、イノベーションのできない組織は、たとえいま確立された地位を誇っていても、やがて衰退し、消滅すべく運命づけられている。⁽³⁶⁾」我が国の大学において、いま最も求められているマネジメント機能は、イノベーションである。

最初にイノベーションを定義しておきたい。イノベーションとは、現存する社会が真に求めるものを見出し、新たな価値で世の中を変えること、である。それは技術革新ではない。生み出された技術の構成物でもない。それが価値としてもたらしたもの、あるいはその社会的意義のことである。ゆえに技術革新それ自体は、イノベーションではないのである。イノベーションは、人間による解釈というはたらきの結果として生じるところの価値である。あるいは、新たな社会的要求ないし価値の発見であり、またその具現化である。技術は素材に過ぎない⁽³⁷⁾。目的論的に言うならば、可能態 *dynamis* を現実態 *energeia* へと変えていく活動が、イノベーションである。

イノベーションが必要な理由は明白である。何度も述べているように、現実の社会が変化を常態としているからである⁽³⁸⁾。ゆえに変化に抗うことは無駄である。そればかりか、自らを危機的状况に追いやることになる。したがって、変化は脅威、リスクとみてはならない。機会とみななければならない。自己を変革する機会、新たな事業を興す機会とみななければならない。「イノベーション

とは意識的かつ組織的に変化を探すことである。それらの変化が提供する経済的、社会的イノベーションの機会を体系的に分析することである。通常それらの変化は、すでに起こった変化や起こりつつある変化である。成功したイノベーションの圧倒的に多くが、そのような変化を利用している。⁽³⁹⁾」それゆえ大学は、変化を視ることを仕事とする組織体制、イノベーションを生み出すことのできる組織体制へと変わらなければならない。まことに「イノベーションとは組織的かつ体系的な仕事」なのである⁽⁴⁰⁾。

そのためイノベーションに成功したければ、アイデアそれ自体に目を向けてはならない。イノベーションはひらめきではない。アイデアはそれのみでは、アイデアのままに終わることがほとんどである。失敗する可能性の高さにおいて、アイデアにおけるイノベーションは、イノベーションの機会に数えることすらできないのである⁽⁴¹⁾。しかしそうであっても、アイデアは蔑ろにしてはならない。大切にすべきは、その「騎士道精神」である⁽⁴²⁾。イノベーションを生み出そうという気概である。ゆえにアイデアを出す者は、尊重されなければならない。アイデアを出そうという意欲を阻害してはならないのである。

社会は変化している。したがって、これまでのやり方に固執してはならない。重要なことはミッションである。そして、体系と分析である。「イノベーションの方法として提示し論ずるに値するのは、目的意識、体系、分析によるイノベーションだけである。成功したもののうち九〇％はそのようなイノベーションである。⁽⁴³⁾」そうであるから、イノベーションのためには次のような姿勢が必要になる。「何が必要か考えよう。マーケットのどこを狙うか。顧客は誰か。どうアプローチするか。どう始めるか。知っていると思っていることから始めるのはやめよう。知らなければならないことから始めよう。⁽⁴⁴⁾」イノベーションとは、目的に応じて行われる、新たな価値の創造なのである。それは、新たな機会をよく眺め、よく知ろうという姿勢から生まれる。

イノベーションを行うために、どこかに向いていく必要はない。よく知らないものからはイノベーションは興らない。視るべきは、身近なものである。「いかなる分野にせよ、イノベーションに成功する人たちは、そのイノベーションを行う場所に近いところにいる。彼らがほかの人たちと違うのは、イノベ

シヨンの機会に敏感なところだけである。⁽⁴⁵⁾」目の前のものの変化、あるいはそれによって生じた「ないもの」をいかに捉えるか、いかなる姿勢で捉えようとするかが、イノベーションを興すためには重要である。

誤ってはならないのは、イノベーションとは、現実を抜本的に変えてしまおうという動きではない、ということである。そのような「革命」的な活動は、イノベーションとは正反対である。「われわれは、未来の社会のための詳細な計画を書くことはもちろん、小規模の模型をつくることさえできない。⁽⁴⁶⁾」社会を作り変えようとする計画ないし策謀は、イノベーションとは異なるのである。むしろイノベーションは、現存する社会を健全に保つためにこそ必要である。すなわち、一般に考えられているのとは逆に、イノベーションとは破壊に象徴される活動ではなく、むしろ改善のための活動である。

イノベーションを成功させるには、機能しなくなったもの、貢献しなくなったもの、役に立たなくなったものを計画的に廃棄するシステムが必要である⁽⁴⁷⁾。つまり、廃棄した結果として生じた隙間に、これから機能させるべきもの、役に立つであろうものを、埋めていくことが必要である。「あらゆる組織が、社会の問題を事業の機会に転換するという真のイノベーションを体系的に行っていかなければならない。⁽⁴⁸⁾」それゆえイノベーションとは、行き当たりばったりのものではなく、きわめて戦略的なはたらきなのである。それは何をなさないかを定め、今後なすべきものに集中することを決めることである。言うまでもなく、それらを決める基準は、ミッションにある。イノベーションにおける戦略は、ミッションからスタートし、行動に至るのである。

イノベーションとは、新たな社会的要求ないし価値の発見である。よってイノベーションを生み出すにあたっては、まずもって決めつけを取り除くことが求められる。すなわち、かねて決められてきたものの見方を変えること、パラダイム・シフトが、ここでは重要になる。「真の変化は見方とか、信念とか、期待のうちにある。⁽⁴⁹⁾」例えば、少子化だから大学の成長は困難であるという言葉は、一見すると正しいように聞こえるが、その実、意味がない。少子化であるならば、少子化に対応し、それを克服した事業として大学運営を行えばよいだけである。あるいは少子化を利用して変革を遂げ、むしろ成長することもでき

よう。マーケティングによって新たな顧客を発見することもできよう。イノベーションは、第一にパラダイム・シフトから行わなければならないのである。

パラダイム・シフトは、すでにわれわれがもっているものの価値や機能を、別の価値や機能として用いることができないかと考えることで、生じやすくなる。「冷蔵庫を食物の凍結防止用としてエスキモーに売り込むことに成功した営業マンは、新しいプロセスを開発した者と同様、イノベーションの担い手である。食物を冷たくしておくためのものとして冷蔵庫を売ることは、市場を開拓したことになる。しかし、食品が冷えすぎないようにするためのものとして冷蔵庫を売ることは、製品を創造したことになる。もちろん技術的には、いずれも同じ製品である。しかし経済的には、後者はイノベーションである。⁽⁵⁰⁾」したがって、新しい「売りもの」を物理的に生み出す必要はない。そうではなく、新たな顧客をいかに見出すか、あるいは既存の顧客の新しい姿をいかに見出すかを考え、そこに既存の「売りもの」を当て込むにはどのような価値が想定されるかを考えるべきである。よって例えば地方大学は、その地方に在住する、高校を卒業したばかりの若者が顧客だと決めつけてはならない。年齢、地域、特性ごとに顧客を設定し直し、あるいは彼らの求めるものを広く見つめ直し、自分たちのもっているもので顧客をいかに満足させることができるかを考え直さなければならないのである。

また、イノベーションは自らを変えるためにも不可欠である。「歩む道を変え、違う世界を見、新しい目的地に向かうとき、自己刷新がもたらされる。⁽⁵¹⁾」ミッションや戦略の場合と同様、うまくいっているときにこそ、そのような姿勢が必要である。なぜなら、うまくいっているときには目の前の仕事に没入してしまいがちだからである。つまり、仕事はこれであると決めつけてしまいがちだからである。ゆえに組織が自らを変えるには、つねに自らに問いかけなければならない。あるいは外からの問いかけに耳を傾けなければならない。「明日何をするか、何をやめるか」を自らに問うこと、問われることが必要である。そのような問いかけは、自己を変えるための助けである。それが外からなされる場合、その人は「よき師」である。

そうであるからイノベーションは、実のところ組織の長たるトップマネジメ

ントが推進役を買って出て、はじめて組織として興すことができる。イノベーションを生み出すには、トップマネジメントがアイデアを奨励するだけではいけない。「出てきたアイデアを「实际的、現実的、効果的なものにするには、いかなる形のものにしなければならないか」を問い続けなければならない。荒削りのばかげたアイデアであっても、実現の可能性を評価できるところまで検討させなければならない。⁽⁵²⁾」イノベーションは、具体化してはじめて、イノベーションと呼ぶことができる。組織内のアイデアを自らへの刺激剤として用い、またアイデアを組織全体の関心事としなければならない。組織として、具体化しなければならないのである。イノベーションとは、マネジメントの対象なのである。

しかるに、組織には組織の文化というものがある。組織の文化は重要である。緊密な仲間意識をもたらし、自らの組織に対する誇り、信ずるものについての誇りを生み出すことができる。しかし、組織の文化がこうであるからという理由で、自己変革を諦めてはならない。「組織の文化は、単にわれわれのものというだけの理由で、伝統を無批判に受け入れることを意味してはならない」のである⁽⁵³⁾。重要なのは成果である。組織の文化に固執し、自身らの信条を絶対視し、成果を上げられないことに気づかなかったり、外の世界を馬鹿にしたりといったことはあってはならない。それは墮落である。自らを見つめ直すことで、こういった事態に陥らないよう、気をつけなければならないのである。

ところで、新しいことを行うために、新しく人を雇うことは危険である。新しい仕事には、いかなる場合においても賭けの要素が含まれる。その人の思いつきのように扱われる。よって新しいことは、すでに実績のある人、信頼のある人、ベテランによって始められなければならない。「経験のある人ならば、門外漢を雇って新しい仕事を担当させるなどという賭けを倍にするようなまねはしない。よそで働いていたときには天才に見えた人が、自分のところで働き始めて半年も経たないうちに失敗してしまうという苦い経験を何度も味わっている。⁽⁵⁴⁾」したがって、新しいことをしたいのであれば、あらかじめそれに見合う経験を、既存の成員にさせておくべきである。その成員からは、昨日の仕事に

よる負担を取り除き、明日のための仕事をさせなければならない。組織においては、新しい仕事のできる人を、あらかじめ用意しておくことが必要である。

さらには、イノベーションは日常のマネジメントのための活動を行う組織から独立させた組織において行うべきである。「新しいものの創造への取り組みと、既存のものへの面倒は、同時には行えない。既存の事業のマネジメントはあまりに大きな仕事であって、新しいこと、明日の事業のために割ける時間はない。逆に、明日のための仕事は、あまりに異質であって、今日の仕事によって気持ちをそらされるわけにはいかない。いずれも必要だが、別の仕事である。⁽⁵⁵⁾」イノベーションが既存の事業の延長線上にあることはほとんどないのだから、それらとは切り離して考えなければならないのである。そうでなければ、目下の仕事に目を向けてしまい、まとまった事業を生み出すことはできない。新しい事業に必要なすべての要素を、別の組織のうちに集約しなければならないのである。

第2章、第3章では、大学におけるマーケティングとイノベーションの方法について述べてきた。大学は顧客を創造し、発展を遂げるために、これらを実践していかなければならない。そして実践するのは、行動を起こすのは、人である。ゆえに人の行動をいかにマネジメントするか、組織の活動として人どのように活かすかが、ここで問われることになる。いかなるマネジメントも、人が行うものである。

第4章 人を活かす

大学は、内部志向になりがちであるとドラッカーは言う。「あまりに大義にコミットし、正しいことを行っていると信じるがゆえに、組織自体を目的と錯覚する。それでは単なる官僚主義である。⁽⁵⁶⁾」それゆえ大学は、ミッションに目を向けるよりも、内規に合っているかどうか目をつけてしまう傾向がある。その結果、大学からは成果もビジョンも、ひいては献身すらも、見失われてしまう。重要なのはミッションである。すべての決定、行動において考えるべき

ことは、それがミッションの実現においてプラスになるかどうか、である。

成果を上げるのは人である。経営資源には、人、モノ、金、そして知識の四つが挙げられるが、これらのうち人だけが、能動的に動くことができ、また四つの資源を用いて成果を上げることができる。ゆえに成果を上げるには、人をいかに活かすかを考えなければならない。それには方向づけが必要である。ミッションとは、人がどこに向けて動けばよいかを定める指針なのである。「中世の政治学者ジョン・フォーテスキュー卿が「人々の意思」と呼んだもの、すなわち方向づけされ、焦点を合わされ、統合された自由な人の活動のみが、本当の意味での生きた存在を生み出すことができる。⁽⁵⁷⁾」このことは、マネジメントとは指示したとおりに働かせることではないこと、人をコントロールすることではないことを意味している。「人的資源については常に動機づけが必要」なのである⁽⁵⁸⁾。それは締めつけや、そこから生じる恐怖、不安によるものではなく、共通の目的、ミッションによるものでなければならない。元来、人は自ら働くことを求める存在である。人の働きを方向づけることで、人は組織を成長させていくのである。よき組織は、自由たる個々の人たちの能動的な働きによって、実現されるのである。

したがって、人からなる組織は信頼を必要とする。「信頼とは相手に何を期待できるかを知っていることである。⁽⁵⁹⁾」すなわち、相互理解こそが信頼を生み出すのである。相手が何をなすことができるのか、何を期待することができるのかを知ることが、組織において人を活かすための第一歩である。人を活かす者、マネジメントを行う者は、人の理解から始めなければならない。

大学における主な人的資源、あるいは少なくとも教育・研究機関としての大学における、成果を上げるための主な人的資源は、教員である。ゆえにマネジメントには、教員を理解すること、教員が何をなすことができるのかを理解することが求められる。人が何かを成し遂げることができるのは、強みによってである⁽⁶⁰⁾。その人がもっているものによってである。人の強みを成果に結びつけ、弱みを意味のないものにすることが、組織の役割である。そもそもからいって、ふつう組織は、平均的な人材しか雇うことができない。その人材は弱みの多い存在である。「われわれはせいぜい、一つの分野に優れた能力をもつ

人を組織に入れられるだけである。⁽⁶¹⁾」その平均的な人材にも、長きにわたって留まってもらえる保証はない。そのため、すでにある人的資源から、つまりせいぜいひとつの強みしか持たない人的資源から、いかに多くを引き出すのかを考え、それに全力を尽くさなければならない。人を活かし、人を満足させなければならないのである。これができているかどうか、組織の価値を定める。組織の成果を決定する。

人は強み、能力のゆえに雇われている。その原則を忘れると、成果を上げることはできなくなる。「教授が学部長に対して愛想がよいか、教授会で協力的であるかなどは問題ではない。学部長は、一流の教授や学者が仕事において成果をあげられる環境を整えるために、給料を払われている。日常の大学運営において多少の不愉快さが伴ったとしても安いものである。⁽⁶²⁾」人に成果を上げさせるには、その人の能力によっていかなる貢献ができるかを問わなければならない。その人の能力、卓越性に目を向けるべきであって、協調性があるか否か、周囲に協力的であるか否かは、二の次であると考えなければならない。重要なのはあくまでもミッションであり、ミッションの実現のための成果である。

人間は社会的存在である。人間である教員においても、社会は必要である。「しかし社会を必要とするということは、必ずしも社会を手に行っていることを意味するわけではない。難破船の中でパニック状態に陥っている人々の集団を社会とは呼ばない。⁽⁶³⁾」社会を正しく機能させなければ、教員も教員としての役割を果たすことはできない。組織がどうであるかによって、人はよくも悪くもなることを、忘れてはならないのである。人の扱いがどうであるかによって「成長させますれば、いじけさせたりもする。人格を形成させますれば、破壊したりもする」のである⁽⁶⁴⁾。よって組織の長たるマネジメントは、人の扱いを知らなければならない。組織には、人を活かし、成長させる責任があることを知らなければならない。

人を活かすということは、人を尊重するということである。とりわけ、人の意見を尊重することが求められる。ここでドラッカーは、「真摯な不同意」を尊重すべきだと述べている。「重要な意思決定はリスクを伴う。当然意見の対立があるはずである。最初から全員が賛成ということは、誰も何も考えてきてい

ないことを意味する。何についての意思決定であるかを知るためにも、反対意見が必要である。全員一致で決めたのでは、問題の本質ではなくうわべの現象で決めたことになる。まさに、建設的な反対意見が求められている。⁽⁶⁵⁾「真摯な不同意において求められる姿勢は、いずれが正しいかを論じ合う姿勢ではなく、いずれも正しいことを前提とする姿勢である⁽⁶⁶⁾。各々には各々の意見がある。あるいは各々のよき信念がある。意見の対立とは、よき信念とよき信念との対立である。よってそれらの信念には、いずれも価値があると思わなければならない。それらは、どのような問題に込めようとしているのかを見定めなければならない。そのような姿勢でいると、問題の全容が見えてくるとドラッカーは言う。各々は、各々のパラダイムでものを見ているからこそ、意見が異なるのである。そのため、各々の問題意識もまた異なってくる。それらを明らかにすることで、何が問題なのかが明らかになってくるのである。さらには、問題を明らかにすること、それを共通認識にまで持っていくことで、連帯感と責任感をもたらすことができる。自身の意見が尊重されたという確信を植えつけることができるからである。意見の尊重は、人の尊重につながる。ついには、組織において人を活かすための素地ができて上がるのである。

しかしながら、人を活かし、能力を発揮させるということは、高い成果を求めるということでもある。マネジメントは教員に対して、その人の能力、卓越性における成果に関しては、高い目標を設定して然るべきである。強みをまとめ上げ、各々が高い成果を上げることで、組織は成長する。したがって、ミッションを追求するには、教員もまた成長しなければならない。自らの成長のために、高く目標を持ち、強み、素養、卓越性を追求しなければならない。人は「自らが自らに課す能力に応じて成長する。自らが成果や業績とみなすものに従って成長する。自らに少ししか求めなければ成長しない。多くを求めるならば何も達成しない者と同じ努力で巨人に成長する。⁽⁶⁷⁾」大切なのは努力ではない。成果である。自らの能力によって達成された成果である。その人の能力の向上が、その人の成長を促すのである。「能力は、仕事の質を変えるだけでなく人間そのものを変えるがゆえに、重大な意味をもつ。能力なくしては、優れた仕事はありえず、自信もありえず、人としての成長もありえない。⁽⁶⁸⁾」教員の成

長とは、単に仕事におけるスキルの問題ではなく、人間としての成長の問題なのである。人間としての成長は自信を生む。自信は、自己が仕事において、あるいはミッションにおいて必要であるという実感をもたらす。そこには責任が生じる。ミッションの実現は自分の仕事であるという責任意識が生じるのである。そのため教員の人間としての成長は、ミッションの実現において、きわめて重要である。それぞれの教員が、自らはミッションのために不可欠であると考えることによって、ひとまとまりの組織がつくりあげられるのである。個々の教員の自信、自己を尊重する心が、組織運営の土台をつくるのである。

それゆえまた、業績評価は多様でなければならない。単一の評価指標を教員に課してはならない。そのような処方では、人は能力を活かすことができない。自らの能力が活かされず、正当に評価がなされていないと感じられるのであれば、その人は組織から離れていくことになる。個々の能力に応じた多様な評価指標によって、個々の人を評価しなければならない。「人はいかに賞され罰せられるかによって左右される。⁽⁶⁹⁾」しかしながら、業績はつねに貢献や成果といった客観的基準によって評価しなければならない。努力は関係ない。成果である。ゆえに仕事は、非属人的に規定し、構築しなければならない⁽⁷⁰⁾。さもないと、何が正しいかではなく、誰が正しいかを重視するようになってしまう。仕事の成果によって評価されるべきであり、好き嫌いとか、好む好まざるによって評価してはならないのである。

組織において仕事をなすには、チームを編成しなければならない。何らかのことをなすにおいて、一人ひとりの強みを役立てられるように、系統立ててチームを編成しなければならない。何度も言うが、求めるものは成果である。そのためチームを編成するにあたっては、人から始めるのではなく、なされるべき仕事から始めなければならない⁽⁷¹⁾。ミッションがあって、活動がある。ゆえにチームのメンバーは、あるいは組織のメンバーは、いかなる活動を行うかによって異なるのが道理である。なすことにおいて必要な人は、チームや組織には必要ない。「成果をあげられない者をい続かせせることは組織に害をなし、大義に害をなす。⁽⁷²⁾」成果を上げるために人を配置しなければならない。したがって、配置を変えること、あるいはその人をチームや組織から外すことは、

むしろ好意的に受け入れられるべきである。

リストラを行うことを推奨しているのではない。そうではなく、人には適材適所があるということである⁽⁷³⁾。その人の強みは、何をなすために用いることができるのか。誤って配置されるということは、その人に対する「意地悪」である。まことに「仕事に不適格であることの最大の被害者は本人」に他ならない⁽⁷⁴⁾。よってむしろ、その人を活かせる場所に配置を換えてやらなければならないのである。しかもそのような対処を行うことで、人は生き返る。長年働き、与えられた仕事に飽きあきしていた人も、「ちょっと要求されることが変わっただけで気を回復する」のである⁽⁷⁵⁾。人が成長するには、つまり人が人間として成長するには、その人に合った場所において、仕事においてその人の卓越性を発揮できることが必要である。「成長するには、ふさわしい組織でふさわしい仕事につかなければならない」のである⁽⁷⁶⁾。そうであればむしろ人は、自らを本当に活かせる場所に、自ら移らなければならない。自らの卓越性によって行うべきことを見定め、それゆえ自らの成果に心から喜びを感じられる場所に移らなければならない。結局のところ「自らの得るべきところを知るのは自ら」しかないのである⁽⁷⁷⁾。

ところで、大学は外部の人にも協力を要請しなければならないことが多い。事をなすにおいて、外部の人と結束しなければならないことが多い。しかし、これは一般に言われるようなボランティアを募ることではない。イリノイ州ロックフォード司教区の司教代理であるレオ・パーテルは、ドラッカーとの対談の中で次のように述べている。「昔のボランティアはいわれたことをするだけの助手でした。いまのボランティアはパートナーです。ボランティアと呼んではいけないのかもしれませんが、無給のスタッフです。彼女たちの多くがリーダー役を果たしています。⁽⁷⁸⁾」外部の人たちはミッションを共有し、同じ方向に向かって協力するパートナーなのである。ゆえに大学におけるマネジメントにおいては、外部の人たちの強みを活かす視点もまた、忘れてはならない。教員、あるいは大学職員のみならず、協力者である外部の人たちに対してもまた、なすべき貢献を明らかにし、目標を定め、具体的な実行策を練り上げなければならないのである。

外部であろうと内部であろうと、人を尊重するということが最も重要な視点なのである。人を人として尊重すること、人の持っているものを尊重することを、つねに忘れてはならない。非営利組織の最大の弱みは、自らの無謬性への確信が強いことにあるとドラッカーは言う。非営利組織、大学では、どういうわけか間違いが許されない。「そのため、何かがうまくいかなくなると、検察官が登場してくる。⁽⁷⁹⁾」誰の責任か、誰が悪いのかと聞いてくるのである。悪しきマネジメントである。成果を上げるためには、誰が良いか悪いかではなく、何が良いか悪いかに目を向けなければならない。それゆえまた、良いことをなすために、誰がそれをなすか、誰がいかに立て直すかを問わなければならないのである。そうすれば人は、活かされる。その人の強み、もっているものは活かされるのである。

最後に、組織内で人に接触する際に心がけるべきことは、不作法を行っていないことである。「動いているものが接触すれば摩擦が起こるのが自然の法則である。礼儀とはこの摩擦を緩和するための潤滑油である。⁽⁸⁰⁾」大義が立派であることは、礼儀を不要にしない。組織は、人と人との関わりである。目の前の相手は、感情的な生き物である。よって礼儀が、すべてをよい方向に変えていくのである。相手を人として扱い、人として接することが重要なのである。

人間を一律に扱ってはならない。同じ指標のもとに評価してはならない。人には人の卓越性がある。その人の目的があり、そこに向けて邁進するのが人間である。そのことは教員、職員、外部の人たちいづれにおいても同様である。そして、教育の対象である学生においても、同じことが言えるのである。

第5章 新しい大学教育

教育は、成果を上げなければならない。教育によって育む人物像を定め、それを達成しなければならない。

教師の多くは、日々のテストや大学入試の結果など、教育の成果をあまりにも狭く捉えている。彼らは学生や生徒の人的成長のほうに目を向けていないように思われる。アメリカ教員連合会会長のアルバート・シャンカーは、ド

ラッカーとの対談の中で次のように述べている。「いまの学校の問題は、頭に残らない形で鳥の写真を覚えさせているところにあります。体験の一部になるように教えていません。ボーイスカウトで鳥の観察をしたことのある子は、みな鳥が好きになっています。⁽⁸¹⁾」「いまの学校は、教師にいろいろなことをやらせ、生徒は座らせておくだけになっています。生徒は覚えるだけでよいとしています。⁽⁸²⁾」「しかし、生徒が能動的に動くようにしない限り、勉強の成果は貧弱なものたらざるをえません。⁽⁸³⁾」人が学ぶには、目的が必要である。何のために学ぶのか、どうなるために学ぶのか、教育には必要である。単に言葉を覚えることを強いるだけではいけない。そのようなものは、成長ではない。

新しい大学教育という言葉の意味するところから始めなければならない。すなわち、新しい大学教育の目的から始めなければならない。新しい社会の到来によって、新しい教育が必要になってきた、ということである。その社会とは、知識社会である。それは知識が主要な生産要素となった社会であり、生産性の高さそのものではなく、生産性の高さの向上が求められるようになった社会である。「いまや正規の教育によって得られる知識が、個人の、そして経済活動の中心的な資源である。今日では、知識だけが意味ある資源である。⁽⁸⁴⁾」したがってこの知識社会は、知識をもつこと、あるいは知識をもつ状態にすること、つまり教育が、大きな価値をもつ社会である。

知識は人の人生を大きく変えたドラッカーは言う。「知識は、職業の定められた社会を、職業を選べる社会へと変えた。いまや、いかなる種類の仕事につき、いかなる種類の知識を使っても、かなり豊かな生活を送れるようになった。⁽⁸⁵⁾」知識を得ることによって、人は生き方を選択できるようになったのである。それゆえ教育の責任は、きわめて大きなものとなった。習得してきた知識を用いて、人が組織において成果を上げられるようにしなければならない。その最たる教育機関が大学であることは間違いない。大学は最後の砦として、社会において組織に入り、そこで活躍する者を育成しなければならない。事実、学生はそれを求めて大学に入ってくる。

新しい教育は、体系的な知識を習得させることを目指す、学校教育でなければならない⁽⁸⁶⁾。これは、経験的知識を得ることのできた、かつての徒弟制度に

変わるものである。新しい学校教育は、知識を実社会に活かすためになされる教育、生産性を向上させる能力を身につけるための教育、すなわち「社会人」となるための教育である。教育は、単に知識を習得させることを目指すものから、新しい社会に生きる人間をつくり出すものへと変わったのである。「教育がつくり出すのはつねに一個の人間であり、その結果として人間が知識、技術あるいは徳性を獲得し、仕事につき収入を得、財を生産するのである。⁽⁸⁷⁾」しかるに多くの大学は、いまだその責任を果たしていない。「大学は、自らを学問のコミュニティと称し、大学自体が目的であるかのふりをする。⁽⁸⁸⁾」大学の教員は、自らの教えられることを教えてきた。それは学生、すなわち顧客の求めるものとは合致していない。マーケティングができていないのである。知識は、それ自体を目的とするものから、社会において何らかの成果をもたらすための手段に移行した。知識は行動源となったのである。この新しい社会においては、学者の自閉的なコミュニティなどは存在しえない。「われわれは、人間が社会に貢献する能力を伸ばすことができないような教育に、費用をかけるわけにはいかない。⁽⁸⁹⁾」そのようなものは、社会からみれば無責任に他ならないのである。そしていかなる組織も、責任を果たすことができないのであれば、衰退していくしかない。

そうであるから、大学教育の中身は変えていかなければならない。「1700年まで、あるいは1750年まで、ラテン語教育の目的は、実用語としての言語を教えることだった。人格形成のためという者も、規律のためという者も、外国語の学習の準備のためという者もいなかった。ラテン語を教えたのは、それが教育ある者にとって必須のコミュニケーションの手段だったからだった。⁽⁹⁰⁾」しかし今日、ヨーロッパの実社会においてラテン語は、ほとんど重要ではない。ラテン語は、その装飾的価値のゆえに必要なだとされているが、実社会において必要ではなくなったラテン語教育は、少なくとも大学の必須科目にしてはならない。そのような科目は、何らかの目的を持って学びたい者が学ぶ科目へと移さなければならない。

しかしこのことは、大学をいわゆる職業訓練校に変えるべきであることを意味しない。むしろ、スキルの習得を目指す伝統的な職業教育ほど役に立たない

ものはないと、ドロッカーは言っている。「今日職業教育が教えている技能は時代遅れである。昨日の技能である。学生が就職したときには、自動車修理や木工の仕事、あるいは料理の仕方さえ教わった方法では通用しなくなっている。今日の職業学校が行っていることは技能の教え方としても間違っている。知識の裏づけを与えるとともに体系的なプログラムとして教えなければならない。⁽⁹¹⁾」求められるべきは、知識の裏づけのもとに、スキルを習得し続けることのできる者であり、またその能力である。求められるものは、スキルを裏づけるもの、基盤となるもの、すなわち理論である。そして求められる人材は、理論を「使える者」である。道具はいつまでも道具のままである。道具を選択し、現実において使える者にならなければいけない。理論を用いて成果を上げる者にならなければいけない。

同様に必要なのは、知覚と感性の訓練である。それは人格形成に必要なだけでなく、仕事においても欠かすことができない。「知覚と感性は、本人の能力、性向、得手不得手とは関わりのない客観的な基準のもとに、自ら何かを行うことによって教えられ、伸ばされ、しつけられる。⁽⁹²⁾」そのため依然として、一般教養教育は重要である。しかしすでに述べてきたように、それは新しい一般教養教育である。目的は教育そのものではなく、知識を用いて働く人間としての人間を育成することである⁽⁹³⁾。

大学は、単に仕事におけるスキルを与えるのではなく、知識を用いて自己実現できるように、学生を成長させなければならないのである。「人は、仕事に誇りと自己実現という金銭を超えた満足を求める。⁽⁹⁴⁾」そうであるから、仕事において自身の能力を活かすことができるというだけではいけない。例えば将来、別の仕事に自己実現の道を見出したときに再び挑戦できるよう、自己をマネジメントする力を育むことのできる教育が求められる。教育の目的は、いつの時代においても、人間的成長である。現実の社会のうちに生きる人間としての成長、行動することによって成果を上げ、自己実現することのできる人間としての成長である。知識を授けること、「教えること」それ自体を目的化してはならないのである。

知識社会においては、知識はますます専門化していく。一般的な知識から専

専門的な知識へと移行していく。よって知識社会におけるおもな社会人、知識労働者は、専門家である。「専門家は、専門家であって、初めて成果を上げる存在たりうる。彼ら知識労働者である専門家は、成果をあげる存在でなければならぬ。⁽⁹⁵⁾」したがって、彼らを活かせるようにならなければいけない。「スペシャリストにはマネジメントの人間が必要である。⁽⁹⁶⁾」しかし、それは博学を必要としない。また実際に、そのような人は存在しない。「われわれが真に必要なとするものは多様な専門知識を理解する能力である。そのような能力をもつ者が、知識社会における教養ある人である。⁽⁹⁷⁾」専門知識を理解する能力があって、はじめて専門家を活かすことができる。専門知識を一つの知識体系へと統合することのできる能力をこそ、マネジメントたる者は身につけるべきなのである。

しかし、いかなる知識も陳腐化する。昨日重要であった知識は、明日には陳腐化する。「いかなる大学で習得した知識であっても卒業の五年後には陳腐化している。⁽⁹⁸⁾」よって「社会人」は、自らの能力を発揮し続けることができるように、継続的に学習しなければならない⁽⁹⁹⁾。ことに大学教育が「社会人」の育成を目指すのであれば、大学は「社会人」に対して門戸を開かなければいけない。「仕事に知識を適用する時代にあっては、継続教育すなわち経験と実績のある成人を何度も学校に帰らせることが必要になる。そしてそのとき、将来必要となるものをすべて学ばせるという今日の学校の意図が意味をなさなくなる。⁽¹⁰⁰⁾」大学の側が、社会の変化を捉え、彼らに必要な教育プランを選択し、提示しなければならない。いうまでもなく、そこでは専門科目だけでなく、「哲学や歴史など最も一般的な教養科目」も意味があるものとされなければならない⁽¹⁰¹⁾。知識社会における彼らの成長を定義し、それを約束しなければならないのである。

教育の目的は人間の成長である。人間の成長を促すためには、行うべきでないことを明らかにするほうが、行うべきことを明らかにするよりも分かりやすいとドラッカーは言う。第一に、不得意なことで何かを行わせてはならない⁽¹⁰²⁾。しかるに学校は、生徒のできないことに力を入れる。基礎を身に付けさせ、はなはだしい弱みをなくすためである。しかし、何か行動を起こす際には、

組織で働くにおいては、弱みを気にするのではなく、強みを活かさなければならぬ。人はできることによって成果を上げるからである。ゆえに「最大の間違いは、弱みを中心に人を評価することである。⁽¹⁰³⁾」何ができないかではなく、何ができるかに目を向けた教育が、新しい教育には求められる。

第二に、先に述べたように、人を育てるということは単にスキルを身につけさせることではない。それは今後のキャリアと人生に関わることである⁽¹⁰⁴⁾。人を育てるには近視眼的ではいけない。人生の目標に焦点を当て、そこに向けて育まなければならない。

第三に、エリート扱いをしてはならない⁽¹⁰⁵⁾。若い頃に優秀だった者が、あるいは大学の勉強のなかで優秀だった者が、社会に出てからも優秀である保証はない。その人が仕事を行うにおいて、将来的にも優れた成果を上げることができるといふ保証などは、全くないのである。重要なのは見込みではない。実力である。その人には何ができ、どのように成果を上げられるか、上げられるようになるか、である。それゆえ重要なのは、エリートかどうかではなく、強みとみなすことができるものは何かである。それはその人の役割を規定する。ゆえにその人なりの成果を規定する。

新しい教育においては、ミッションを定め、挑戦をうながす環境を作ることが重要となるのである。強みに目を向け、長期的な視野をもち、学生をエリートかどうかといった観点のみでみることなく、人として活かすことが重要なのである。そのため挑戦する者には機会を与えなければならない。そうでない者は、とりあえず放っておいてよい⁽¹⁰⁶⁾。しかし、情熱を持って挑戦しようという姿勢がみられるようになったならば、その人にも機会を与えなければならない。ゆえに学生には、ミッションに目を向けさせ、目標をもたせ、情熱を喚起させ続けなければならないのである。勉学とは労働ではない。自らの、自らとしての仕事なのである。

だからこそ、今日でいうところのアクティブ・ラーニングが求められる。これは単純な双方向コミュニケーションのことではない。学生が主体的に問題を発見し、何らかの答えを見出していこうとするはたらきである。そのようなはたらきによって、学ぶことにおける満足による動機づけが得られるとともに、

個々の学生に合った成長を約束することができる。「教室で画一性を求められれば、生徒は逆らい、疲れる。あたかも劣っているかに見える。本人もそのように思うようになる。しかし、それぞれのリズム、関心の範囲、速度に従って学ばせるならば、やがてどの子も同じところへ到達する。みなができる子になる。⁽¹⁰⁷⁾」能力においてバランスのある発達などはない。その差は環境によって生じる。何を早く学ぶかは人それぞれである。よって画一的な教育プログラムを学生に当て込んではいならない。彼らの強みを伸ばし、またその強みを活かすにおいて障害となっている弱みを取り除く教育が求められる。

ドラッカーは、人を育成するにあたっての最も有効な方法は、先生役をしてもらうことであると述べている⁽¹⁰⁸⁾。先生役をすることほど、多くを学べることはない。スキルの面でもそうだが、何よりも先生役を担うということは、最高の評価だからである。自分の能力、成果を話すことができるということほど、うれしいことはない。それは彼らのモチベーション向上につながる。情熱の炎を焚きつけることにつながるのである。

新しい教育は、自らの目的を見出し、能動的に学習を行おうという姿勢を育むものでなければいけない。それを支援し、体系的な知識を身につけさせ、人間としての成長を保証するのが、大学ということになる。新しい社会に求められているのは、そのような大学である。

おわりに

本稿では、大学改革について述べるにあたって、ドラッカーの見解と外れないように論を進めることに、細心の注意を払った。とりわけ彼の『非営利組織の経営』の文脈に沿った形で論じることを試みてきた。ところどころ他の著書を参照し、補足を加えてはきたが、大筋は『非営利組織の経営』のままに論を展開してきたつもりである。

結局のところ、ドラッカーの大学改革に関する見解は、終わりを思い描き、それとともに行動は始まるという、目的論的な見解に基づくものである。

ドラッカーの目的論的見解は、彼の保守主義の立場とともに、初期の作品から一貫している。すでにドラッカーによってファシズム批判がなされた二作目の著書『経済人の終わり』において、「経済の成長と拡大は、社会的な目的を達成するための手段としてしか意味がない。社会的な目的の達成を約束するかぎりにおいては望ましいものであるが、その約束が幻想であることが明らかとなれば、手段としての価値は疑わしくなる」と述べ、単に経済的な利益を追い求めるだけの社会のあり方を切り捨てている⁽¹⁰⁹⁾。手段は目的のためにあることを、ドラッカーはつねに念頭に置いていたのである。

たしかに経済的な利益は、明日において存在するために必要な条件である。人には明日のための原資が必要であり、とりわけ明日の生産のための原資が必要である。しかし、それのみでは十分ではない。人間はエコノミック・アニマルではない。そのような概念は、現実の人間の本質、本性を規定するには、あまりにも乱暴である。人間を、数字のしもべとして扱おうとしてはならないのである。近代の経済学は、人間を機械的に扱ってきた。必ずしも論理的、合理的には行動することのない、心ある存在とはみなさなかつた。またそれは、死への恐怖、不安のもとに、人間を定めてきた。全体を構成する一部分とみなし、その部分の集まりが全体であるとしてきた。こういってよければ、歯車として人間を扱ってきたのである。しかし人間は、そのような存在ではない。それだけでは人間という存在をあらわすことはできない。われわれは何のために存在し、活動するのか。人間は、目的に目を向けること、自らのミッションに目を向けることで、躍動する。それこそが人間の本当の姿、人間社会をあらわす人間の本当の姿、したがってまた経営のあるべきかたちなのである。人間は、その本性において何らかの目的をもち、社会のうちにあって位置と役割を持つことによって、自らの本領を発揮する生き物なのである。

人間を人間として、生きた人間として扱う経営学こそ、この時代に求められる経営学である。それはドラッカーを父とする「マネジメント」の体系によってこそ、実現される。大学は、そのような人間をつくる機関でなければならない。すべての教育の目的は、いつの時代においても、人間の成長なのである。

注

- (1) Peter F. Drucker, *Managing the Nonprofit Organization*, HarperCollins Publishers, 1990, p. 3. ピーター・ドラッカー『非営利組織の経営』上田惇生編訳, ダイアモンド社, 2007年, 2頁.
- (2) Peter F. Drucker, *The Ecological Vision*, Transaction Publishers, 2011, p. 441. ピーター・ドラッカー『すでに起こった未来』上田惇生／佐々木実智男／林正／田代正美訳, ダイアモンド社, 1994年, 299頁.
- (3) 上田惇生／井坂康志『ドラッカー入門 新版』ダイアモンド社, 2014年, 14頁.
- (4) 目的論を唱えるアリストテレスは次のように述べている。「凡ての人にとって物事が「善くいく」のに必要なことが二つある。その一つは行為の目的、すなわち目的が正しくおかれることであり、他の一つはその目的にいたる行為を発見することである」(『政治学』第7巻第13章, 1331b27-40.)。ゆえに目的があって、始まりがある。あるいは、終わりを思い描くこととともに、行為の始まりがある。
- (5) Peter F. Drucker, *Concept of the Corporation*, The John Day Company, 1972, p. 192. ピーター・ドラッカー『企業とは何か』上田惇生訳, ダイアモンド社, 2008年, 179頁.
- (6) Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, HarperCollins Publishers, 1986, p. 308. ピーター・ドラッカー『現代の経営 (下)』上田惇生編訳, ダイアモンド社, 2006年, 168頁.
- (7) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 5. 『非営利組織の経営』, 5頁.
- (8) 上田／井坂, 前掲書, 170頁.
- (9) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 88. 『非営利組織の経営』, 98頁.

- (10) *Concept of the Corporation*, p. 20. 『企業とは何か』, 22頁.
- (11) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 47. 『非営利組織の経営』, 52頁.
- (12) *Ibid.*, p. 4. 同書, 4頁.
- (13) *Ibid.*, p. 107. 同書, 118頁.
- (14) Peter F. Drucker, *The Future of Industrial Man*, Transaction Publishers, 1992, p. 28. ピーター・ドラッカー『産業人の未来』上田惇生訳, ダイヤモンド社, 2008年, 24頁.
- (15) *The Practice of Management*, p. 197. 『現代の経営(下)』, 8頁.
- (16) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 6. 『非営利組織の経営』, 6頁.
- (17) ゆえに戦略は, 1年とか3年といった固定的なスパンで変更していくものではない。いかなる戦略を採るかは, 状況の変化による。状況の変化には迅速に対応しなければならない。さもなければ手遅れになる。
- (18) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 66. 『非営利組織の経営』, 74頁.
- (19) *Ibid.*, p. 8. 同書, 8頁.
- (20) *Ibid.*, p. 24. 同書, 28頁.
- (21) *Ibid.*, p. 80. 同書, 90頁.
- (22) *Ibid.*, p. 66. 同書, 75頁.
- (23) *Ibid.*, p. 45. 同書, 50頁.
- (24) *Ibid.*, p. 46. 同書, 51頁.
- (25) *Ibid.*, p. 54. 同書, 59頁.
- (26) *Ibid.*, p. 55. 同書, 60頁.
- (27) *Ibid.*, pp. 76-77. 同書, 87頁.
- (28) *Ibid.*, p. 102. 同書, 114頁.
- (29) *Ibid.*, p. 56. 同書, 61頁.
- (30) *Ibid.*, p. 56. 同書, 62頁。ここで「募金」と訳されているものの原語は fund-raising であり, 「資金源開拓」の原語は fund development である。
- (31) *Ibid.*, p. 87. 同書, 97頁.
- (32) 自己実現とは, 自らを目的であると同時に手段として生かしきること, 「自分を使って何ごとかを成し遂げること」である(上田惇生/井坂康志)

- 『ドラッカー入門 新版』, 181頁).
- (33) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 58. 同書, 63頁.
- (34) *Ibid.*, p. 66. 同書, 74頁.
- (35) *Ibid.*, pp. 75-76. 同書, 85-86頁.
- (36) Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, HarperCollins Publishers, 1985, p. 786. ピーター・ドラッカー『マネジメント 課題, 責任, 実践 (下)』上田惇生編訳, ダイヤモンド社, 2008年, 269頁.
- (37) アリストテレスは, 質料とは「それ自体はとくになにであるとも言われないもの」であると述べている (『形而上学』第7巻第3章, 1029a20-21.). 質料として存在する「技術」は, いまだ何ものともいうことができず, よってそれはいまだ価値がない. 価値あるものとしてかたちになるには, 形相との結びつき, すなわち目的が必要である.
- (38) *Management*, p. 797. 『マネジメント (下)』, 287頁.
- (39) Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins Publishers, 1986, p. 35. ピーター・ドラッカー『イノベーションと企業家精神』上田惇生訳, ダイヤモンド社, 2007年, 15頁. ただし, 知識によるイノベーションの場合は別である. 「知識によるイノベーションでは, まさにイノベーションそのものが変化を起こす. それはニーズを創造することを目的とする」 (*Innovation and Entrepreneurship*, pp. 126-127. 『イノベーションと企業家精神』, 146頁). しかし, 知識によるイノベーションは成功確率が高くない. 成功するかどうかは, 賭けてみるしかない.
- (40) *Ibid.*, p. 50. 同書, 37頁.
- (41) *Ibid.*, p. 130. 同書, 151頁.
- (42) *Ibid.*, p. 132. 同書, 154頁.
- (43) *Ibid.*, p. 134. 同書, 157頁. これに, よく働くことが付け加えられる.
- (44) *Managing the Nonprofit Organization*, pp. 70-71. 『非営利組織の経営』, 82頁.
- (45) *Innovation and Entrepreneurship*, p. 105. 『イノベーションと企業家精神』, 111頁.

- (46) *The Future of Industrial Man*, p. 198. 『産業人の未来』, 272頁.
- (47) *Managing the Nonprofit Organization*, pp. 101-102. 『非営利組織の経営』, 113頁.
- (48) *Management*, p. 340. ピーター・ドラッカー 『マネジメント 課題, 責任, 実践 (上)』 上田惇生編訳, ダイヤモンド社, 2008年, 390頁.
- (49) Peter F. Drucker, *Landmark of Tomorrow*, Transaction Publishers, 1992, p. 159. ピーター・ドラッカー 『変貌する産業社会』 現代経営研究会訳, ダイヤモンド社, 1959年, 192頁. 文中の「見方」の原語は vision である. 未来への展望のことである.
- (50) *The Practice of Management*, p. 40. ピーター・ドラッカー 『現代の経営 (上)』 上田惇生編訳, ダイヤモンド社, 2006年, 50-51頁. しかし, パラダイムを変えることは難しい. 人の頭は固い. 多くの場合, 一つの解決策しか思いつかず, それを唯一のものとはしないまでも, 正しいと思いつくものである. パラダイムを変えるための方法として, ドラッカーは, 複数の解決案を考えることを提案する. 「複数の解決案を考えることこそ, それまで当然としてきた前提に光を当て, 調べ, その有効性を調べざるをえなくするための唯一の方法である」 (*The Practice of Management*, pp. 360-361. 『現代の経営 (下)』, 238頁).
- (51) *Managing the Nonprofit Organization*, pp. 223-24. 『非営利組織の経営』, 239頁.
- (52) *Management*, pp. 797-798. 『マネジメント (下)』, 287-288頁.
- (53) *The Practice of Management*, p. 239. 『現代の経営 (下)』, 71頁.
- (54) *The Effective Executive*, p. 107. 『経営者の条件』, 146頁.
- (55) *Management*, p. 799. 『マネジメント (下)』, 290頁.
- (56) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 113. 『非営利組織の経営』, 126頁.
- (57) *The Practice of Management*, p. 12. 『現代の経営 (上)』, 16頁. あるいはこうもまた言っている. 「行動することについて責任を持つ者は, すべて未来に向かって行動する」 (*The Practice of Management*, p. 15. 『現代の経

- 営(上)』, 19頁). 人を活かすということは、人に責任を与えて任せるとい
うことであり、それは未来をつくることにつながるのである。
- (58) *Ibid.*, p. 264. 『現代の経営(下)』, 104頁。
- (59) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 116. 『非営利組織の経営』,
130頁。
- (60) ドラッカーにおける「強み」は、むしろ磨かれた素養のことである。つ
まり「強い力」ではなく、「活かすことのできる力」である。強い弱いは表
裏一体である。マラソン選手にとっての強みは、プロレスラーにとっての
弱みである。ようするに、要素があることは、いまだ価値があるかどうか
を表してはいない。すべての要素は、あくまでも「可能なもの」にすぎな
い。素養はいかにして具体的な価値となるのか。あるいは、どのような位
置と役割であれば、その人の弱みを極小化できるのか。注(37)も参照せよ。
- (61) Peter F. Drucker, *The Effective Executive*, HarperCollins Publishers,
1985, p. 18. ピーター・ドラッカー『経営者の条件』上田惇生訳, ダイヤモ
ンド社, 2006年, 37頁。
- (62) *The Effective Executive*, pp. 73-74. 『経営者の条件』, 105頁。
- (63) *The Future of Industrial Man*, p. 26. 『産業人の未来』, 21頁。
- (64) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 147. 『非営利組織の経営』,
164頁。
- (65) *Ibid.*, p. 124. 同書, 139頁。意見の不一致は、三つの点から必要である。
「第一に、組織の囚人になることを防ぐからである。あらゆる者が、意思決
定を行う前から何かを得ようとしている。特別のものを欲し、善意のもと
に都合のよい決定をしてもらおうとする。決定を行う者が大統領であろう
とも設計変更を行う新人技術者であろうと変わらない。それら特別の要請
や意図から脱するための唯一の方法が、十分検討され事実によって裏づけ
られた反対意見である。第二に、選択肢を与えるからである。いかに慎重
に考え抜いても、選択肢のない決定は向こう見ずなばくちである。決定に
は常に間違い危険が伴う。最初から間違っていることもあれば、状況の変
化によって間違いになることもある。決定のプロセスにおいて、他の選択

肢を考えてあれば、次に頼るべきものとして、十分に考えたもの、検討済みのもの、理解済みのものをもつことができる。選択肢がなければ、決定が有効に働かないことが明らかになったとき途方に暮れるだけである」(*The Effective Executive*, pp. 149-150. 『経営者の条件』, 200頁)。「第三は、想像力を刺激するからである。問題を解決するには想像力は必要ないとの説がある。だがそれは数字の世界だけである。政治、経済、社会、軍事のいずれであろうとも、不確実な問題においては新しい状況をつくり出すための創造的な答えが必要である。想像力、すなわち知覚と理解が必要である」(*The Effective Executive*, p. 152. 『経営者の条件』, 202頁)。そのため成果を上げる者は、意図的に、意見の不一致をつくりあげようとする。選択を行い、正しい決定を行えるようにするためである。異なる意見を言う人は、大切にされなければならない。

- (66) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 124. 『非営利組織の経営』, 140頁.
- (67) *The Effective Executive*, pp. 68-69. 『経営者の条件』, 97頁.
- (68) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 189. 『非営利組織の経営』, 206頁. ここにおける「能力」の原語は *craftsmanship* のことである。科学的な意味における能力、単位あたりの知識を重視するところの科学的知識ではない。craftする能力は、創造において重要である(野中郁次郎／一条和生／ゲオルク・フォン・クロー 『ナレッジ・イネープリング』 東洋経済新報社, 2001年, 56頁)。また「自信」の原語は *self-respect* である。すなわち、自己を尊重する心のことである。ドラッカーにおいて、自己尊重が人間的成長の前提である。それは組織の土台となる。
- (69) *Management*, p. 504. ピーター・ドラッカー 『マネジメント 課題、責任、実践 (中)』 上田惇生編訳, ダイアモンド社, 2008年, 174頁.
- (70) *The Effective Executive*, p. 77. 『経営者の条件』, 109頁.
- (71) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 152. 『非営利組織の経営』, 171頁.
- (72) *Ibid.*, p. 154. 同書, 173頁.

- (73) *Management*, p. 285. 『マネジメント (上)』, 330頁
- (74) *The Practice of Management*, p. 148. 『現代の経営 (上)』, 205頁.
- (75) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 154. 『非営利組織の経営』, 174頁.
- (76) *Ibid.*, p. 195. 同書, 212頁.
- (77) *Ibid.*, p. 198. 同書, 215頁.
- (78) *Ibid.*, p. 161. 同書, 182頁.
- (79) *Ibid.*, p. 115. 同書, 128頁.
- (80) *Ibid.*, p. 129. 同書, 146頁.
- (81) *Ibid.*, p. 132. 同書, 148頁.
- (82) *Ibid.*, p. 133. 同書, 149頁.
- (83) *Ibid.*, p. 133. 同書, 149頁.
- (84) Peter F. Drucker, *Post-Capitalist Society*, HarperCollins Publishers, 1993, p. 42. ピーター・ドラッカー『ポスト資本主義社会』上田惇生訳, ダイヤモンド社, 2007年, 56頁.
- (85) Peter F. Drucker, *The Age of Discontinuity*, Pan Books Ltd., 1971, p. 332. ピーター・ドラッカー『断絶の時代』上田惇生訳, ダイヤモンド社, 2007年, 280頁.
- (86) *Ibid.*, p. 59. 同書, 26頁.
- (87) *Landmark of Tomorrow*, p. 137. 『変貌する産業社会』, 165頁.
- (88) *The Age of Discontinuity*, p. 256. 『断絶の時代』, 210頁. かつての大学とは, 社会における位置づけが異なったといえよう. 「英語の「スクール」という言葉やこれに当たるヨーロッパ各国の言葉は, 「閑暇」(skhole) というギリシャ語から派生したものである」(*Landmark of Tomorrow*, p. 140. 『変貌する産業社会』, 140頁).
- (89) *Landmark of Tomorrow*, p. 128. 『変貌する産業社会』, 155頁.
- (90) *The Age of Discontinuity*, p. 383. 『断絶の時代』, 314頁.
- (91) *Ibid.*, p. 386. 同書, 317頁.
- (92) *Ibid.*, p. 387. 同書, 318頁.

- (93) したがって、文科省の「実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関の制度化に関する有識者会議」における富山委員の提言にあるように、「経済原論でサミュエルソンを読むことよりも、経営戦略論でマイケル・ポーターを読むよりも、簿記会計の基礎をしっかりと身に付けることが真の「一般教養」であることは当然の結論」などということはない。例えば経営学部の学生でマイケル・ポーターくらいは読んでおかなければ、知識労働者として仕事をすることはできない。あるいは昨今、国立大学から文学とか哲学といった人文科学系の学部をなくすべきだという議論がみられるが、それらは思考の深さや視野の広さを育むことができるという意味で、仕事において必要である。簿記会計のような職業人としての技能もたしかに必要だが、それは独学でも身につけることができる。そうではなく、「社会人」に必要なのは、仕事において能力を発揮し続けるための能力、学習の基盤となる能力である。ドラッカーのいうところの新しい教養が必要である。「教育ある社会にあって、役に立つ人間となるためには、誰でも、その職業とは無関係に一定の基礎的能力を身につけていなければならない。すなわち彼は、人間に関する知識のうち基礎的教養として人間の偉大さ、人間の邪悪さ、人間の性格、人間の歴史、人間の社会などを知らなければならない。またわれわれが「科学」と呼ぶ体系的に関する知識としては少なくとも、その方法、歴史、基本的前提、主要な理論を知らなければならない。さらに、われわれが思想をつくりだし、分析し、公式化し、説明し、伝達する『言葉』と呼ばれる技術を利用するに足る最少の能力を必要とする、そしてこの技術のうちには数学ももちろん含まれるのである」(Landmark of Tomorrow, p. 142. 『変貌する産業社会』, 170-71頁)。
- (94) *Management*, pp. 420-421. 『マネジメント (中)』, 56頁.
- (95) *Post-Capitalist Society*, p. 50. 『ポスト資本主義社会』, 67頁.
- (96) *Management*, p. 395. 『マネジメント (中)』, 19頁.
- (97) *Post-Capitalist Society*, p. 217. 『ポスト資本主義社会』, 274頁.
- (98) *The Age of Discontinuity*, p. 434. 『断絶の時代』, 365頁.
- (99) *Management*, p. 267. 『マネジメント (上)』, 316頁. 仕事において成果を

上げるには、仕事を生産的なものにする、フィードバックが得られること、そして継続学習が行われることの三つが必要である。

- (100) *The Age of Discontinuity*, p. 390. 『断絶の時代』, 321頁.
- (101) *Ibid.*, p. 391. 同書, 323頁.
- (102) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 147. 『非営利組織の経営』, 165頁.
- (103) *The Practice of Management*, p. 150. 『現代の経営(上)』, 208頁. ドラッカーは、取得単位が不足していても能力があることが明らかかな者には卒業認定証書を出すべきであり、むしろ自らの手で道を切り拓いてきた者をこそ、高く評価すべきであるとさえ述べている (*The Age of Discontinuity*, p. 404. 『断絶の時代』, 335頁).
- (104) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 147. 『非営利組織の経営』, 165頁.
- (105) *Ibid.*, p. 147. 同書, 165頁.
- (106) *Ibid.*, p. 150. 同書, 168頁.
- (107) *The Age of Discontinuity*, pp. 417-418. 『断絶の時代』, 348頁.
- (108) *Managing the Nonprofit Organization*, p. 151. 『非営利組織の経営』, 170頁. アクティブ・ラーニングを考察するにあたって引き合いに出されることが多い「ラーニング・ピラミッド」では、「人に学んだことを教えること」が、実に90%という最も高い学習定着率を示している.
- (109) Peter F. Drucker, *The End of Economic Man*, Transaction Publishers, 1992, pp. 36-37. 『経済人の終わり』上田惇生訳, ダイヤモンド社, 2007年, 35頁.