

[研究論文]

ドラッカー (P. F. Drucker) における 経営と芸術の関係性

芦澤 成光

〈要 約〉

ドラッカーは、時代の変化を重要な要因と捉え、変化を積極的に進め、より効率的な社会と企業活動を実現することを、企業及び経営者の社会的責任として認識していた。他方、日本画に対する造詣を持ち、多くの水墨画を収集していた。日本画への理解、認識がどのようにドラッカー独自の経営学の主張と関係するのか。その関係があると仮定するとどのような関係性が存在するのか。本稿はその関係性を、ドラッカーの著述に焦点を絞り考察する。

キーワード：知覚, 芸術, 経営, 構想, 位相

1. 課題と方法

ドラッカー経営学は、時代の変化を重要な要因として捉えている。変化に対応して、社会、その中の企業、そして経営者の考え、経営の実践が変化する必要性を明らかにしてきた。変化を積極的に進め、より効率的な社会と企業活動を実現することが、企業及び経営者の社会的責任と認識されている (Drucker, 1945, 1954)。

他方で、ドラッカーは、日本画に対する深い造詣を持っていたことは広く知られている。趣味として、多くの日本の水墨画を収集していた (Drucker, 1993)。日本画への理解、認識を示す記述も残している (Drucker, 1993)。このドラッカーの日本画への理解が、どのようにドラッカー独自の経営学の主張と関係しているのか。関係性が存在すると仮定すると、どのような関係性が存在するのか。それを明らかにするのが本稿の課題である。そのため、ドラッカーの著述の中で、芸術と経営に関する記述に焦点を絞り考察する。

ドラッカーの経営に関する記述は多く、その中のどのような考えが、芸術と関係するのか特定することは困難である。そのため、まず比較的限定されたドラッカーの芸術に関する記述から、経営学でも取り上げられている言葉もしくは概念を探索した (芦澤, 2014)。その結果、明らかになったのは、知覚 (perception) もしくは知覚による認識という考えであった (Drucker, 1993)。その中で、変化を絶えず認識する経営者の認識方法として、知覚による認識が取り上げられている。既存の概念的理解だけでは、変化する現実の理解は不可能である。新たな状況が絶えず生まれる中、既存の概念で認識するのではなく、まだ明確な概念上の認識はできないが、以前と異なる状況を感覚的に認識する方法として、知覚 (perception) の機能をドラッカーは指摘していた。この知覚による認識は、新たな概念上の知識を形成する上で重要な役割を果たすことになる。特に知覚による認識は、ドラッカー経営学ではイノベーション機会の認識方法としても、重要な方法であることが示されている (Drucker,

1985)。

本稿では、まずドラッカー経営学の代表的著作3冊 (Drucker, 1964, 1985, 1993) を中心に、ドラッカーの知覚の考えについて、要点を改めて整理する (芦澤, 2014)。ドラッカーは知覚を、変化を捉える方法として理解しているが、本稿では、知覚の代表的定義として以下の定義を用いる。『知覚 (perception)』とは、『いま、ここ』にある対象の存在を視覚、触覚、聴覚などの感覚によって捉える働きやその処理過程のことを言う。そして、私たち人間は、知覚情報を何らかの『表象 (representation)』と結びつけることで対象を認知している。表象とは、知覚情報そのものではなく、その情報を抽象化することで記憶内に保持し、意識内で操作可能にしたものを指す」(今井ほか, 2014, p. 65)。以上のように、知覚は五感を通じての認識を意味するが、その基になるのが経験である。以下ではまず、ドラッカーの述べる企業と経営における知覚の機能を検討する。次に、知覚を中心に芸術に関する記述を検討する。最後に、ドラッカーの考える芸術と経営学との関係性を、ドラッカーの記述を辿り考察する。

2. 社会と企業に関するドラッカーの考え

第2次世界大戦の前後の時期、ドラッカーは新聞記者として活躍していた。そのジャーナリストの経験が、独自のドラッカーの考えに大きな影響を与えていた。社会の変化、企業の変化を鋭く捉え、その変化の中に、人と社会の共存の可能性を発見すること。それがドラッカーの問題意識になっていた。

ドラッカーは、まず企業経営に関する最初の著作 *Concept of the Corporation* で、その著書の目的を明らかにしている。それは、社会工学の視点から企業一般の活動を明らかにするだけでなく、社会的、政治的組織の分析を行うことだとしている (Drucker, 1946)。

そして「今日、自由な社会のリーダーが最初にしなければならない仕事は、調和の考え、そして社会の哲学に立ち戻ることである。単一的に、もしくは多元的に捉えるのではなく、個と多数、全体と部分を相互に補完しあう存在と捉える考えである。そして、アメリカでは、政治家とビジネスリーダーは、産業社会のもたらすこれらの問題への解答を見つけなければならない。それは、企業と社会の機能的な効率性を同時に高め、さらにアメリカの基礎となる政治信条と企業による社会への約束の実現にも役立つものでなければならない」(Drucker, 1946, p. 19)。以上のように述べ、政治家と経営者は、この解答を発見するという重要課題が与えられ、それはまた、挑戦でもあるとの認識を示している。

3. 経営者の経済的機能

ドラッカーは、顧客は誰であるかを決めることが、経営者の経済的機能の第1の機能と位置付けている。「顧客は誰なのかを、現時点での顧客と潜在的な顧客とを含めて明らかにしなければならない。また、どこにいるのか。買い方について、さらにどのように接触するのかという問題を提起しなければならない」(Drucker, 1954, p. 52) としている。顧客のニーズを分析し、接触方法まで検討することを求めているのである。そして「事業の経営は、適応するという仕事ではなく、創造的な仕事である」(Drucker, 1954, p. 52)。また、合理的な活動でなければならない。そのためには、社会から望まれる製品・サービス提供を目的とし、それに向けた努力をしなければならない。「したがって、目的を設定するには望まれるものに視野を定めなければならない。こうして初めて、可能性の中からの選択という問題が生まれる。この問題に対応するため、経営者は取り組む事業を決定しなければならないのである」(Drucker, 1954, p. 48)。つまり多様な市場での事業の可能性が存在する中から、望まれるものに視野

を定め、事業を生み出すことになる。この望まれるもの (desirable) は、経営者が考えることになる。したがって、経営者の価値観、経験がその決定に反映される。

さらにドラッカーは、事業を決定しても、それを有効に機能させるには、市場での機会 (opportunity) を、絶えず新たに発見しなければならないと認識している。

4. 事業の分析と理想とする事業モデルの構想

事業の分析は、その現状から始められる。まず、期待する成果を生み出す事業領域を明らかにする必要がある。この分析では事実関係の資料収集が必要であるが、その際には経営者の判断 (Judgment) が必要になる。事実関係について、ドラッカーは経営者の判断の重要性を指摘し、その基盤は経験であると述べている。未来の予測ができない中で、経営者は事業を現時点で選択することになる。そして、この事業に関する分析は、判断によって集められた資料による製品とサービスの分析から始めるべきとしている (Drucker, 1964)。次に市場、流通チャネルの分析が必要であるとしている。

以上の事業の分析は、事業の現状を明らかにするものである。しかし、「正しい事業を行っているのかどうかをどのように知るができるのだろうか」(Drucker, 1964, p. 91)。これを知るには、企業の外側から事業を見る必要があると述べている。内部からでなく外部から捉えることは、顧客の視点から捉えることを意味する。「事業とは資源、独自の知識を、市場での経済価値の供給へ転換するプロセスである」(Drucker, 1964, p. 91)。事業では、独自の知識を持つことの重要性が指摘されている。さらに、マーケティング分析の必要性があることが指摘されている。顧客と市場を知ることは、企業活動を外部から捉えることを意味する。この分析を通じて、市場の現実を知ることができる。こうして、ドラッカーのいうマーケティング分析は、市場調査や顧客分析をはるかに超える内容を持ち、事業の全体を捉えるものであり、顧客の合理性を明らかにするものであった。

以上の分析を基盤として、事業を状況の変化に対応するものに転換することが求められる。そのため3つの方法がドラッカーによって提示されている (Drucker, 1964)。第1の方法が、理想とする事業モデルの構想 (Design of ideal business model) である。第2の方法として挙げているのが、機会の最大限利用 (Maximizing opportunities) である (Drucker, 1964, p. 91)。これは、理想とする事業モデルの構想を、最大の経済的効果を生み出す機会に利用することである。時代の変化の中で、絶えずこれから何が求められるのかを経営者は意識する必要がある。言い換えると、理想とする事業モデルの構想も時代の変化に対応し、機会を見出さなければならないことになる。そして第3の方法が、人材の最大限利用 (Maximizing resources) である (Drucker, 1964, pp. 131-150)。

第1の理想とする事業モデルの構想について、ドラッカーはGMの経営者スローン (Sloan, A. P., Jr.) を事例として取り上げている (Drucker, 1964, pp. 132-135)。そこでは、対象となる多様な顧客のニーズに対応した車の価格、スタイル、販売方法について、自身の理想を持つことが必要とされた。さらに、中古車市場の存在を前提とした車の設計、販売とサービスの提供が考えられていた。GMでは車のモデルチェンジによる買い替えによって、従来なかった利益の獲得が考えられたのである。こうして、理想とする事業モデルでは、顧客と提供される価値、提供方法、そして利益獲得方法が含まれることが確認できる。理想とする事業モデルを考える具体的な方法について、ドラッカーは「おそらく、理想とする事業モデルを構想する最善の方法は、大きなスケッチを描くことから始め、徐々に修正し、精緻化することである。そうしなければ、既に時代遅れになってしまった構想を書き直し、洗練、もしくは精緻化することになってしまうだろう」(Drucker, 1964, p. 143)。ドラッカーは、こうしてまず大きな構想を描き、実際に、まず始めることが重要であることを指摘している。

そして事業のアイデアは、起業家的なものでなければならないとしている。未来を生み出す起業家的アイデアの基になる問いは、「経済、市場、あるいは知識の大きないかなる変化が、我々が本当にやりたいようにやることを可能にするのか、本当に最善の経済成果が達成できるのかである。」(Drucker, 1964, p. 184) と述べている。起業家的アイデアとは、その方法に独自性があり、自己中心的であることが機会を利用する上で、有効であるとされている。アイデアを持つのは、特定の限られた範囲のものでよく、「成功に必要なのは、小さな特定部分の展開である。」(Drucker, 1964, p. 185) としている。起業家的アイデアの源泉について、「必要なのは才能と言うよりも、仕事を行うことである」(Drucker, 1964, p. 188)。そして「未来を作るには、新しいことを行う意志を持たなければならない」(Drucker, 1964, p. 188)。その際に必要なのは創造性 (creativity) ではなく、「既に、アイデアは利用される以上に多く、事業を含む組織には存在する。一般に欠けているのは、製品を超えてアイデアを見ようとする意志である。製品やプロセスは、アイデアが実現される単なる手段にすぎない」(Drucker, 1964, p. 189)。また、起業家的なアイデアの源泉の具体例について「基本的な起業家のアイデアは、他国や他産業で成功しているものの単純な模倣であるものがある」(Drucker, 1964, p. 188)。具体例として、スロバキアやバルカン諸国での製靴業の成功を取り上げている。トーマス・バタ (Thomas Bata) の例が挙げられている。バタはアメリカと同じように、普通の人が履けるような靴の供給を事業とするアイデアを持つようになった。靴を履いたアメリカ人をヨーロッパの貧しい国々の人々に対応させ、アナロジーを使い、ヨーロッパでの靴の大量製造と販売事業を考え出した、とドラッカーによる説明がなされている (Drucker, 1964, p. 188)。その際必要なのは、アイデアを利用する勇氣、仕事の実行、そして信念であるとしている。理想を持って、それを実現する方法を考え実行する。それを繰り返すことが、経営者に求められているとドラッカーは認識している。

これらの3つの方法は相互補完的關係である。その補完關係の中では、まず、理想とする事業の姿を構想することが指摘されている。それは創造性が決め手ではないという点が重要と考えられる。仕事や過去の経験の中で遭遇した出来事や考え、あるいは既に他業種で成功しているビジネスモデルを、アナロジーを利用して、構想することが具体例として示されていた。

5. イノベーション機会 (opportunity) の利用と知覚

ドラッカーは、企業は動的な、絶えず拡大する経済 (expanding economy) の中にしか存在できないと認識している。「企業は、成長、拡大、そして変化する特殊な機関である」(Drucker, 1954, p. 39)。そのために第2の方法であるイノベーションが存在する。それは「より優れた、より経済的な製品やサービスを提供すること」(Drucker, 1954, p. 39) とされている。イノベーションは、多様な形態で行うことができる。また、企業活動のあらゆるところで行うことができるものであり、あらゆる部門において行われなければならない。イノベーションについて、企業のすべての部門が関係し、責任を分担しなければならない。機会は、様々な事業活動に関係し利用されなければならない。しかし、その機会、企業の中だけに存在する訳ではない。機会は外にも存在する。しかも多様に存在する。それを認識することは、コンピュータではできない。論理的な分析が得意なコンピュータは、デジタル可能な事象を対象とし、人によって与えられた命令によって処理を行うことはできる。しかし、新たな状況変化の中に、事業の機会を発見することはできない。できるのは人だけであると認識されている。「事業の潜在力を体系的に発見し、それを開拓できる企業だけが繁栄し成長する。どんなに事業が、現在の難問や機会に上手く備えたとしても、実現できるのはその潜在力を下回る。しかし、その潜在力は常に、実現できるものをはるかに上回っている」(Drucker, 1964, p. 151)。この機会の発見を絶え

ず行うことが経営者の重要な役割になる。そのために、知覚は重要な役割を果たすと捉えられている。

ドラッカーは知覚が果たす役割に触れ、イノベーションでの重要性を指摘している。その機会発見の具体的・一般的な方法を述べている。ドラッカーは、イノベーション機会を7つ指摘している。その7つのうち、4つは企業や公的機関の組織内部、あるいは産業や社会的部門内部の問題とされている。それは、①予期せぬ成功、失敗、予期せぬ出来事。②ギャップの存在。③ニーズの存在。そして④産業構造の変化である。

他の3つの機会は、企業や産業の外部で生まれた事象である。それは、⑤人口構造の変化、⑥人の知覚の変化でモノの見方、考え方の変化である。そして⑦新たな知識の出現である。ドラッカーはこの7つの機会について、信頼性と確実性の高い順序で並べたと述べている (Drucker, 1985, pp. 19-129)。

次に、イノベーション機会の発見と利用に係る原理として、誰でもが行うことを可能にする5つの原理を挙げている (Drucker, 1985, pp. 133-140)。第1の原理は、イノベーションの機会を認識するには、分析から始めること。分析を体系的に行い、体系的に機会を探すことが必要である。第2の原理は、イノベーションは概念上 (Conceptual) とともに、知覚的 (Perceptual) なものである。そのため、必然的に外へ出て、見て、聞いて質問することが必要であるとされている。この行動によって、知覚できると認識されている。7つの機会を体系的に分析すると同時に、直接顧客に接して、その期待、価値観、ニーズを知覚する必要があることになる。知覚することが、ここでは、重要なイノベーションの原理として示されている。知覚は、論理的ではないが、顧客を理解する方法として認識されている。顧客の期待や価値に既存の製品・サービスが適合するかどうかは、知覚によって知ることができる。それは、分析によってではないと述べている。新たな製品・サービスが顧客のニーズに適合するかどうかは、既存のニーズであれば、分析によって知ることができる。しかし、新たなニーズを知るには知覚で知ることをしなければならないと理解されている。

第3の原理は、イノベーションに成功するには、製品やサービスについてシンプルで焦点が絞られている必要がある。最初の段階では、必ず問題が生まれる。複雑だと修復、調整が困難になる。シンプルに始めて、それを手直しするには単純で焦点が絞られている必要がある。

第4の原理は、効率的なイノベーションは小さく始めなければならない。大きく始めてはならない。小さな事業として始めることが重要で、そして調整や変更を行い、顧客や市場のニーズに合致するものにしていくことが求められる。

第5の原理はイノベーションに成功する原理として、ドラッカーは最初からリーダーの地位を得るようになる必要があるとしている。意欲を持ってリーダーの位置を狙わなければ、イノベーションは不可能になる。

さらに、イノベーション成功の3つの条件が挙げられている。ここで言われる条件は、先の5つの原理の他に、それに成功する条件として理解されている。第1の条件は、イノベーションを実現するには、不断の努力、持続性、そしてコミットメントが必要である。第2の条件は、イノベーションに成功するには、強さに基づく必要がある。機会を利用してイノベーションを実現するが、その際に企業の既存の強い資源を基礎にする必要がある。第3の条件は、イノベーションは経済や社会に一定の影響を与えるほどのものであること。

以上の条件を充足するには、起業家的経営をまず実現しなければならないとしている (Drucker, 1985, pp. 143-146)。

6. ドラッカーの経営と芸術との接点

ドラッカーは知覚について、社会生活におけるその重要性を指摘している。特に、人と人とのコミュニケーションにおいて、重要な役割を果たす点が指摘されている。「組織におけるコミュニケーションの始まりは、その受け手にコミュニケーションしようとする意志を持たせることである。そのためには、非個人的だが共通する仕事と受け手の価値観、業績、そして意欲に焦点を当てなければならない。また、責任を持つ経験が求められる」(Drucker, 1993, p. 335)。その経験が、知覚の基礎になると認識されている。ドラッカーはさらに「知覚は知覚できるものと、知覚したいものによって規定される。言い換えると、知覚は経験を前提としている」(Drucker, 1993, p. 335)と述べている。つまり、個人が過去に経験したことで、五感で感じた感覚の記憶と個人の価値観によって知覚が規定されると認識されている。さらにドラッカーは、「組織内でのコミュニケーションはその前提として、組織メンバー間でのコミュニケーションの受け取りと、知覚についての共通する経験の基盤が必要である。」(Drucker, 1993, pp. 335-336)と述べている。そしてコミュニケーションと芸術との関係を以下のように述べている。「芸術家はこの経験を象徴的な形で、伝えることができる。その読者ないし鑑賞者が経験しなかったものを、コミュニケーションできるのである。しかし通常の経営者や行政官、そして大学教授は芸術家のようにはなれない。受け手は想像上の象徴によってではなく、自ら直接に実際の経験をしなければならないのである」(Drucker, 1993, pp. 336)。言い換えると、通常のコミュニケーションをするには一定の共通する経験を必要とし、ある程度共通する知覚を形成する必要があることを指摘している。ここで注目しなければならないのは、芸術家が経験を象徴的な形で伝えることができる点である。ドラッカーは、この点で芸術の重要性を認識していた。芸術を取り上げているのは、知覚の機能に言及するなかで行われている。具体的には、Ecological Vision第7部の「社会と文明としての日本」で、芸術について言及されている。特に、日本の絵画について言及されている。しかし、西洋絵画等については、比較上必要な限りでしか言及されていない。

7. 日本画と知覚

企業経営に関する発言の一方で、ドラッカーは社会、文化、芸術に関係して、多くの発言をしている。その中で、自身の日本に対する考えについても、以下のように言及している。「私の主張は、日本が良いか悪いかではなく、日本は異なる国だという点である。そしてその相違は、経済的なものではなく、社会的なものだ。」(Drucker, 1993, p. 361)としている。そして「事実、日本に対する私のアプローチは、経済学やビジネスによるものではない。日本の芸術や歴史によるものである」(Drucker, 1993, p. 361)。このように述べ、日本の絵画との出会いが、ロンドンの商業銀行に勤務している時に遡ると述べている。「そして日本について分かったのは、決して新しいものについてはない。日本の社会、文化、共同体における継続性、その継続性と現代日本との緊張関係、その妥協による解決や新たな融和による解決である。」(Drucker, 1993, p. 362)と述べている。

以上の主張から、ドラッカーは芸術と歴史を通じて、日本を理解する視点を一貫して持っていたことが、日本企業の経営に対する独自の視点形成に結びついていると推論できる。さらに、次のような発言をしている。「日本固有の文化は、他のどの国とも異なっており、全く知覚的(perceptual)である。それは、絵画と書に基づいて形成されている」(Drucker, 1993, p. 362)。こうして、ドラッカーは日本の文化が知覚的であり、その基盤が絵画と書である点を指摘している。

ドラッカーが、日本画の中でも、水墨画への強い興味を持っていたことは知られている。ドラッカー

は、知覚との関係から、日本が他の国々とは異なる特性を持っている点を指摘していた。日本が知覚的と述べている意図については、様々な解釈が可能であるが、さらにドラッカーの記述を以下で検討する。

8. 日本画の風景画と構想 (design)

ドラッカーは日本画の風景画に、日本人の特徴がよく示されていると述べている。その特徴に言及し、日本画の風景には人物は描かれていないと述べている。日本画の風景画は、実際の風景によく似ているが、「日本画家の描く風景は精神的 (spiritual) な風景であり、心 (soul) の風景である」(Drucker, 1993, p. 370)。そして「この風景への日本人の感覚 (feeling) は、神道の一部を形成している。その本当に意味するものは、欧米人では理解できない」(Drucker, 1993, p. 370)。つまり、西洋の宗教とは異なる神道が、日本人の感覚を形成し、それが「我々日本人」のものの見方 (point) になっており、「これが日本の風景画に表現されている。」(Drucker, 1993, p. 370)と述べている。さらに、風景画では、人の内的空間 (inner space) が描かれ、それが日本人の存在の重心となる心 (soul) の風景になっているとされている。「この風景は、いわば日本そのものである」(Drucker, 1993, p. 371)。それはまた、神道の感覚でもあると述べている。

日本画の風景画を以上のように捉え、日本人の特徴が、その中によく表現されていると主張しているのである。さらに「こうして日本人の美意識もしくは位相 (topology) 的方法と呼ぶもの、あるいは中国人が日本画を見て居心地を悪くさせるものを取り上げる段階になった。」(Drucker, 1993, p. 371)と述べ、さらにより踏み込んだ理解を提示する。ここで言われている位相的方法という表現が、日本の風景画に関し、頻繁に使われている。

ドラッカーは比較対象として中国画と西洋絵画を取り上げ、日本画との違いに言及している。そして、中国画と並べて比較するだけで、日本画の感覚が理解できると述べている (Drucker, 1993, p. 371)。「決して私は、中国画を日本画と見誤ることはないと言っているのではない。その逆である。技法は同じである。筆使いも同じである。墨も同じである。しかし絵は異なる。違いを作りだしているのは、日本人の美への感覚 (sense) である」(Drucker, 1993, p. 371)。さらに「日本画は空白部分 (empty space) が特徴である。決して、キャンバスの多くが、空白であるだけではない。空白部分が絵を構成しているのである。中国画とは反対である。しかし、それが日本人の美意識の基礎になっている」(Drucker, 1993, p. 372)。言い換えると、このような日本の美意識は日本人に共通する感覚から生まれており、それが神道の感覚であり、また心の風景にもなっていると述べている。

ドラッカーはこのような日本独自の美意識を、西洋絵画及び中国画と比較し、絵の全体構成についても言及している。まず、ドラッカーは、西洋絵画は基本的に幾何学的と表現できると述べている。その一方、中国絵画は、代数的と表現している。「中国絵画では、比例が規定的である。それは儒教の場合と同じである。日本画はそれと対照的に、位相的 (topological) である。位相は数学の一分野であり、1700年頃始まり表面と空間の特性を対象とする研究分野である。そこでは、形と線が空白部分によって規定されている。そのため、直線と双曲線のような曲線との違いではない。位相は角度と螺旋、そして境界線を対象とする。空白部分に強制されるものと言うよりは、空白部分が求めるものを対象とする」(Drucker, 1993, p. 372)。こうして「日本の画家は、空白部を見て、線を見る。線からは見ない」(Drucker, 1993, p. 372)。以上のように述べ、空白部分と位相的な点に、日本の風景画の特徴があることを指摘している。これが、日本人の心の風景を表現していることになる。

さらに、次のような考えを述べている。西洋絵画では100年ほど前、画家が見ているのは対象物

(objects)ではなく、形態(configuration)だとされていた。他方で、「日本の画家が見る形態は、今日では構造(structure)ではなく構想(design)と呼ばれるものである。」(Drucker, 1993, p. 372)とドラッカーは述べている。さらに、「構想が位相的」(topological in design)という表現をしている(Drucker, 1993, p. 373)。ここで言われている構想の意味について、一連の絵画・芸術に関する記述の中で、ドラッカーは明確に示していない。

9. 考察

ドラッカー経営学にとり、理想とする事業モデルの構想は、企業の存続成長だけでなく、社会の存続成長をも可能にする不可欠な役割を果たしていた。理想とする事業モデルの構想では、経営者自身の経験と価値観で、理想とする未来のあるべき事業の姿を思い描く重要性が指摘されていた。理想とする事業モデルを絶えず追求することは、その理想とする事業実現に向けて、その実現方法も含む、新たな知識の創造を行うことを意味する。優れた方法を創出することに取り組み、その構想実現に尽力することが経営者に求められる。構想を持つことは、未来を現時点から描きだすことを意味する。その際、過去の経験で知覚したことが構想に思い描かれることになる。

他方、日本の風景画に関係して、日本は知覚的との認識がドラッカーによって示されていた。日本の風景画に描かれているのは精神的風景であり、心の風景である。しかも、日本人の感覚でなければ理解できないとされていた。その感覚の一部は神道によって形成されているとドラッカーにより理解されていた。知覚的とドラッカーが表現する意図は、日本画の風景画の空白部分に、自身が過去に知覚した風景を思い描き、自身で風景画全体を構想する状況と理解できる。その感覚には、神道の感覚が共通する感覚として理解されている。さらに、自身が過去に経験した時の感覚が、絵を見る時、想起されることで、見る者各自が独自の風景を思い描けると理解できる。その点が、中国絵画や西洋絵画とは異なり、位相的との表現がされていた理由と考えられる。

経営者が第2に注目しなければいけないのが、イノベーションであった。企業の行動を捉え、7つのイノベーション機会を発見し、イノベーションの原理の実践をドラッカーは呈示していた。このイノベーションに関して、知覚に関連する記述が多く確認できた。ドラッカー経営学では、変化の中に事業機会を発見し、利用することが経営者の重要な役割とされていた。社会の変化とそれに創造的に対応し、変化する存在として企業を捉えていた。その変化を認識する方法として、知覚による認識が理解されていた。その際、五感を使い感覚的に変化を捉える重要性が理解されていた。

ドラッカーにとり、社会と個人の共存が最重要課題であり、その達成手段として、政治と企業が存在し、政治家と経営者が存在した。企業の存立は、顧客の求めるものを提供することで可能となる。変化を認識し、企業活動を創造的に進化させるには、経営者もしくは経営陣の知覚に基づく構想が成功の鍵を握る。その構想の基になる知覚では、感覚が重要な機能を果たしている。優れた感覚が優れた知覚を生み出す。そして優れた知覚が、優れた構想を生み出す可能性を高くすると考えられる。人は感動した経験、あるいは記憶に残る多様な経験の中から、優れた感覚を形成する。経営者も感動を伴う経験をすることが、優れた感覚を形成すると考えられる。

感覚が重要なのは、変化を捉える時である。イノベーションの原理では、第2の原理として、知覚による認識が挙げられていた。顧客のニーズを知覚するため、外へ出て、直接、顧客に接する必要性を挙げていた。直接、顧客に接して、五感によって違いを感じ取ることから、新たな変化を認識できることが指摘されていた。その際、過去に経験した優れた感覚が、微妙な変化を捉えることを可能にすると認識されている。ドラッカー自身は、感覚という言葉を明確に定義していない。その言葉の使

用よりも、知覚という表現を意識的に使用している。ドラッカーの知覚による認識の意味するものは、感覚でしかできない変化を捉えることが、企業にとって極めて重要な意味を持ち、積極的にそれに対応する社会的責任を経営者が持つことが考えられていた。しかし、感覚的な認識では誤りも多く発生する。その点で、第3の原理が指摘されていた。この原理では、イノベーションに成功するには、製品やサービスがシンプルで焦点が絞られる必要性が指摘されていた。これは、シンプルであることで、知覚した感覚が製品・サービスに生かされ、それをさらに洗練させることを可能にすることを意味すると考えられる。第4の原理では、イノベーションを小さく始めることが指摘されていた。小さく始めるのは、修正を行いやすく、また失敗しても大きな損失に繋がらないことを意味する。つまり、知覚は過去の経験が基になる。その過去の経験を基にした五感による認識では、新たな出来事の認識には、限界がある。そのため機会の利用に失敗する可能性が生まれる。その失敗の修正を可能にするため、小さく始める必要があるとされていたと理解できる。知覚による五感での認識から生まれる、変化を感じ取ることから生れる知識は、身体知と呼ばれる知識でもあり、暗黙知 (tacit Knowledge) と呼ばれるものに該当すると考えられる。

経営者が自身の価値観と経験から、顧客の求める製品・サービスについて、理想とするビジネスモデルを追い求めることが、事業の出発点になるとドラッカーは考えていた。理想を持ちビジネスモデルを構想するには、論理的思考の他に、変化を捉える優れた感覚による知覚が求められたのである。その結果、優れた身体知が生まれる点をドラッカーは認識していたと考えられる。構想するには論理的思考だけでなく、自身の理想、経験、価値観が不可欠である。それらを含め、ドラッカーは知覚という表現をしていたと考えられる。つまり暗黙知は感覚によって形成され、最初は五感として感じられる。経営者が理想とする事業モデルを構想する際、自身の感覚と一体となった暗黙の知識が、その構想に反映されると理解できる。因果関係としては、優れた感覚を持つ経営者は、優れた暗黙知を持つ可能性が高くなる。優れた暗黙知は、優れた構想に結実すると論理的に考えることができる。

他方、日本画家が構想する状況も、ドラッカーの記述に示されていた。日本画家が風景画に見るのは、自身の構想であるとドラッカーは述べていた。経営者の構想の考えを転用すると、それは、自身が価値観と経験から生み出した理想とする風景を思い描くと理解できる。それを、空白部分を含み、思い描いて、表現していたと考えられる。ドラッカーは、日本の風景画にある多くの空白部分を重要視していた。この空白部分は、画家だけでなく、その絵画を見る者も、自身の知覚した風景を思い描くことを可能にすると理解できた。そこに、日本人独特の共通する神道の感覚と、日本人に共通する知覚が形成されていたからである。絵を描く者だけでなく、見る者も、自身の感覚を、空白部分に思い描くことになる。こうして空白部分を含む絵全体に、様々な見る者の構想が描かれることになる。その状況をドラッカーは「構想が位相的」(topological in design) と表現していたと推論できる。日本の風景画を見る様々な人物の構想が、その空白部分を含め風景画に描かれることになる。人により異なる構想が描かれるが、共通する神道の感覚を基にし、描く者と見る者、独自の知覚を反映した風景画が生まれることになる。この点に、ドラッカーが日本画の特性を認識していたと考えられる。

10. 結論

ドラッカーが日本は知覚的と表現をしていたのは、日本の風景画では絵の中に自身の過去に経験し、知覚した風景を描き、自身の心の風景を構想するという意味であった。さらにその際、日本人共通の感覚が存在し、それが神道であるとされていた。芸術と経営の関係性という視点から捉えると、経営者が理想とする事業モデルを構想する際、経営者の知覚が反映されるとされていた。他方、日本の風

景画では、同様に画家の理想とする風景が絵画に描かれるが、空白部分が支配的であった。その空白部分に多様な知覚された風景が加えられ、見る者にも本人独自の構想が、そこに描かれることになる。それが位相的と表現されていた意味と考えられる。以上のように、芸術と経営との間には、類似する関係性を認識することができる。

ドラッカーは、人が過去を見て未来を構想する際、理想を追求することの重要性を指摘する。理想を求めるため、経営者は知覚した過去の経験を組み合わせ、構想する。それはまた、新たな知の創造を意味する。日本の風景画では、知覚した風景を、空白部に思い描き、独自の風景画を構想することが行われていた。そこに、新たな心の風景が形成されることになる。この点で、知覚と構想の両者が重要な機能を果たしていた。したがって、経営と芸術の両方で、知覚と構想が重要な機能を果たす点に、関係性を認識できる。

参考文献

- 芦澤成光 (2014) 「ドラッカー (P. F. Drucker) 経営学における知覚 (perception) による認識」, 玉川大学経営学部紀要『論叢』第23号, 1-13
- 今井むつこ・佐治伸郎編 (2014) 『言語と身体性』, 岩波書店
- Drucker, P. F. (1946) *Concept of the Corporation*, John-Day Company, New Brunswick and London.
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- Drucker, P. F. (1964) *Managing for Results*, Harper & Row, New York.
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, New York.
- Drucker, P. F. (1993) *The Ecological Vision: Reflections on the American Conditions*, Transaction Publishers, New Brunswick and London.

(あしざわ しげみつ)

The Relationship between Management and Art in Thought of P. F. Drucker

Shigemitsu ASHIZAWA

Abstract

P. F. Drucker recognized that social responsibility for corporation and management is fitting to changing environment and making them more effective. While he had interest in Japanese art, especially for Japanese landscape and he collected many Japanese landscapes. In this article, I search how his recognition about Japanese landscape influences his distinct theory on management and corporation.

Keywords: Perception, Art, Management, Design, Topology

