

[研究論文]

ドラッカー (P. F. Drucker) 経営学における知覚 (perception) による認識

芦澤 成光

〈要 約〉

企業を取り巻く状況の変化は、その速度を増している。変化の中で、事業機会を発見することが企業には求められる。その機会の発見と利用が、新たなイノベーションに繋がることになる。ドラッカーは、変化に対する経営者の認識として、概念的な認識だけでは変化の現実を捉えられないとしている。それと並んで、知覚による認識の必要性を指摘している。本稿は、この知覚による認識がドラッカー経営学で、どのような役割を果たしているのかを明らかにしている。知覚による認識は、ドラッカーによると、経営者だけでなく、従業員全員が行う必要性が指摘されていた。それが実現されることが、起業家的経営実現の条件と認識されている。

キーワード：ドラッカー、知覚、経営者、機会、イノベーション

1. 課題と分析方法

ドラッカー経営学は、膨大な書籍、論文が特徴であり、さらに時代の大きな変化を絶えず敏感に執りとり、それを一般に分かりやすく説明するという姿勢が見られる。その中で、ドラッカーは時代の変化を企業経営成功の重要な要因として捉えている。変化に伴い、社会、そしてその中の企業、そして経営者の考えも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、そして企業活動を実現することが、経営者の社会的責務の1つになると認識している。そのため、変化に対する経営者の認識のあり方について、既存の概念的な理解だけでは変化する現実を理解することは不可能になる。新しい状況が絶えず生まれている中で、過去で認識することはできない。そうではなく、まだ十分に明確な概念上の認識はできないが、以前とは異なる状況を全体として認識する知覚 (perception) の存在を、ドラッカーは指摘している。知覚は論理ではなく、五感を通じての認識であり、全体状況を感じて認識することを意味する (Drucker, 1993, p. 322)。そして「知覚されるのは知覚可能なものに限定され、また、知覚したいものに左右される。つまり知覚は経験を前提にしている」 (Drucker, 1993, p. 335)。知覚による認識は、新たな概念を形成する上で重要な役割を果たす。変化する事象は定量化がしにくい現象であり、意味ある事象になる時には、既に過去の現象になっている。変化が、まだそれほど大きくないが重要な変化であることを認識するのは、分析ではできない。知覚による認識が不可欠であるとドラッカーは考えている。 (Drucker, 1993, p. 450) その知覚による認識について、企業経営上の位置づけとして、ドラッカーは、主に『イノベーション起業家精神』 (*Innovation and Entrepreneurship*) で示したとしている。他の著述では、知覚についての断片的な記述がされるに留まっている。しかしその中でも、*The Ecological Vision* 22章「情報、知識、理解」で

は踏み込んだ知覚についての記述がみられる。本稿の課題は、ドラッカーの知覚の捉え方について明らかにし、そこから現代の経営学研究で、何を学びとることができるのかを明らかにすることである。

本稿では、まずドラッカーの代表的著作4冊を中心に、ドラッカーの理解する企業・経営と知覚(perception)との関係について明らかにする。知覚については、専門の心理学分野の研究が行われているが、ドラッカーはこの知覚を、経営上の1つの認識方法として理解している。心理学での知覚の代表的定義の1つは『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(今井むつみ, 2014, 65頁)。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。感覚的な認識が、記憶内に保持された表象に結びつくことで認識しようとする、この過程が知覚とされている。

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感性が、ドラッカー経営学に大きな影響を与えていることは周知の事実である。ドラッカーの捉える社会の変化、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として存在していた。

ドラッカーは、まず企業経営に関する最初の著作『企業とは何か』(*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企業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。社会工学の視点からの分析と社会的、政治的な分析の視点から、アメリカの大企業はいかに機能すべきかにあるとされている。そして「……、企業の本質と目的は経営的な業績や組織の構造ではなく、企業と社会との関係、および企業内の人間との関係にある」(Drucker, 1946, pp. 12-13)。それは社会的政治的分析(social and political analysis)であり、3つのレベルで行われるとしている。第1は、企業を自律的な機関(institution)として捉える。つまり、その構造のルールにより統治され、存続への欲求によって規定されている。そして自身の目的によって評価される存在と捉える分析である。第2のレベルは、その企業が貢献する社会の信条と企業との契約の視点からの分析である。社会の倫理的信条と契約の実現を促進することで、市民の社会への献身を強化しているのかの分析である。そして第3のレベルが、機関から構成される社会との関係での機能上の必要条件の視点からの分析である。言い換えると、「企業のどのような組織が、組織化された社会の存続と安定に最も有効なのか。そして自律的な企業の目的と、それが存立する社会の必要性との間に、どのような衝突が存在するのか」(Drucker, 1946, pp. 14-15)。以上の分析であるとされている。

以上3つの側面から、企業活動に焦点を絞って記述している。そして歴史の変化の中で経営者がこの3つの課題を、どのように解決し、理想とする企業と社会を形成すべきかを明らかにしている。

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、このアメリカでは、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、戦後の新たな社会では、政治家と経営者がこの解答を発見する重要責務が与えられていると認識している。それはまた、挑戦でもあるとされている。

3. 経営者の役割

ドラッカーがその最初の分析レベルとして挙げたのが、事業の経営であった。ドラッカーは事業は人による組織的活動として存在することを明示し、人間組織の存続こそ企業経営の目標であるとされている。この企業の存続と成功は3つの問題解決に規定されている。第1の問題は、リーダーシップの問題である。第2の問題は、基本方針（basic policy）である。第3の問題が、行為と意思決定の客観的基準（objective criteria of conduct and decision）である。この3つの問題解決によって企業の存続が規定されると認識されている。

その中でも、知覚について言及されているのが、基本方針の問題である。組織活動では、基本となる方針を持たなければならない。その基本方針に従い、個々人の活力と意思決定が企業の繁栄と存続のために方向づけられることになる。「つまり、個人の行為や行動を制限したり、方向づける一連の原則や規則である」（Drucker, 1946, p. 36）。基本方針は、今日の経営戦略に該当すると理解することができる。企業が成長・存続を行うためには、企業と社会との関係に注目し、その変化の中で、独自の行動のあり方を発見しなければならない。その行動のあり方は一連の原則や規則に具体化される。それが、個人の基本的な行動のあり方を規定することになるのである。

『現代の経営』（*Practice of Management*）では、経営者の3つの職務の考えが示され、その3つの問題の中身がさらに具体化されている。シアーズローバックの事例が挙げられている。その中で、前著では、方針として限定的に述べられていた内容が、広範な事業（business）の問題として認識されている。

事業経営の目的についてドラッカーは、顧客の創造を挙げている。それは、言い換えると顧客の欲する製品・サービスを考え、社会に提案することと理解されている。その機能を果たすのが、ドラッカーの言うマーケティングとイノベーション機能である。この2つの機能は起業家的機能（entrepreneurial function）とも表現している。

マーケティングは、事業の独自機能としている。そして最初に、顧客は誰であるかを定めることが課題になる。「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）。顧客のニーズを分析し、接触方法まで検討することが求められているのである。顧客のニーズ分析だけでなく、販売方法、物流方法をも含めた分析が行われることが明らかにされている。また、マーケティングは販売部門だけの問題ではなく、広範な活動であると認識されている。事業全体の活動で「最終結果の視点、つまり顧客の視点から捉えられた企業活動全体」（Drucker, 1954p. 39）であり、それへの関心と責任は事業活動全体に存在することになる。

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」〈原著、39〉。そのために第2の機能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る。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。

以上2つの起業家的機能の分析から、ドラッカーは以下の点を認識している。「事業を経営するとは、起業家的な特性を持たなければならない。官僚的であってはならず、また管理者的あるいは方針決定の仕事のようであってはならない」(Drucker, 1954, p. 47)。さらに、「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. 47)。そして、合理的な活動でなければならない。そのためには、望まれる目的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、始めて、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、そして取り組むべき事業を決定しなければならないのである」(Drucker, 1954, p. 48)。つまり多様な市場の可能性が存在する中から、望むものに視野を定め、事業を生み出すことになるのである。この、望まれるもの(desirable)は、それは経営者の考えるものである。経営者の価値観、経験がその決定に反映されることになる。マーケティングについて、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ためには、市場での機会(opportunity)を新たに発見したイノベーションが必要と認識している。

4. 機会 (opportunity) の利用

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。その機会は、企業の中には存在しない。機会は外に存在する。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、デジタル化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、新たな状況の変化の中に、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り、人の知覚によると理解されている。「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。その潜在力は常に、実現できるものを上回っている」(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り、知覚は重要な機能を果たすことになる。

企業活動は、取り巻く状況の変化の中で、その見直しを絶えず行わなければならない。それには「断片的な方法では不十分である。事業を真に理解するには、経営者は全体として捉えねばならない。その資源と活動を全体として捉え、その分配先の、市場、製品、サービス、顧客、エンドユーザー、流通チャネルを捉えなければならない。そしてどの活動が問題あるいは機会に向けられているかを理解しなければならない」(Drucker, 1964, p. 11)。つまり、部分的な分析では、事実を誤り、方向性を誤る。そして「事業全体を経済システムと捉える広範な視点が、真の知識を提供できる」(Drucker, 1964, p. 11)としている。

5. ドラッカーのイノベーションの考えについて

『創造する経営者』(*Managing for Results*) 11章「未来を今日作る」では、企業のマクロ環境の変化を機会として利用する必要性が述べられている。未来は予測できない。また、未来の不確実性をなくすることはできない。しかし、不確実性を利用することはできる。それには、既に起きた未来を探し、利用して今日、未来を作りだすことが主張されている。その、すでに起きている未来を探す体系的方法を提示している。具体的には以下の5つが挙げられている。①人口構造の変化をみる。②知識の変化、③他の産業、他国、他市場、④産業構造、⑤企業の内部、そこでは部門間の摩擦が生まれている。そして、最後に、社会、経済、そして市場、顧客、知識に関する自身の仮説の有効性を問うことが指

摘されている。「既に起きた未来を発見することと、その衝撃を予測することは当事者に新たな知覚をもたらす。新たな出来事は、容易に見ることができる。それは例が示す通りである。必要性が見せているのである。……言い換えると、機会は決して遠くにあるのも曖昧なものでもない。しかし、最初に認識されるのは、パターン（pattern）である」（Drucker, 1964, p. 183）。ドラッカーは既に起きた未来を発見することは、経営者の深く染みつけた考え方、実践や習慣に疑問を投げかけ転換することと捉えている。こうして、5つの領域を見ることで、体系的に未来を発見できると主張している。未来を発見することは、それ自体は目的ではない。その未来を事業の機会とすることが目的である。事業の機会とするには、その機会を活かす事業を考え出すことが求められる。従来の事業とは異なる製品・サービス、そして事業の実現が必要になる。

6. 『イノベーションと起業家精神』におけるイノベーションの捉え方の変化

ドラッカーの『イノベーションと起業家精神』（*Innovation and Entrepreneurship*）の出版は、1985年であった。米国国内経済における製造業が大きく衰退し、金融業の成長が生まれていた。他方で、米国企業の海外への進出が進み空洞化が生まれるようになっていた。ドラッカーは、このような状況に対して、企業活動の多くでイノベーションの必要性を明示し、その具体的・一般的な方法をこの著書にまとめたと考えられる。

ドラッカーは、本書の中でイノベーションの定義をしているが、前著との違いは、新たに以下の記述が追加されている点である。「供給の視点ではなく、需要の視点から定義することができる。つまり、消費者が資源から得る価値と満足を転換するもの」（Drucker, 1985, p. 33）という記述が加えられている。特にこの考えが追加されることから、ドラッカーのイノベーションの機会とその利用の仕方の考えが変化している。機会について5つの機会が前著で示されていた。しかし、本書では、7つの機会にその機会が増えている。

ドラッカーは、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、予期せぬ出来事である。②ギャップの存在である。③ニーズの存在。そして④産業構造の変化である。

次の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（perception）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。企業を取り巻くマクロの状況変化が、企業にとっての新たな機会を生み出すことが前著で主張されていた考えであった。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。マクロの状況以外に、企業内の状況についても含まれている。機会の中で、新たに追加されたのが、①、②、③、⑥である。

7. イノベーションでの知覚の役割

ドラッカーは勘や天才によるイノベーションも挙げられているが、一般的方法として提示することはできないとしている。そして、誰でもイノベーションを可能にする条件を挙げている。第1の条件は、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である。第2の条件は、イノベーションは概念上とともに、知覚的な認識が必要としている。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。これ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。知覚することが、ここでは、重要なイノベーションの条件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、知覚によって知ることができる。知覚でニーズを知ることを行えば第2の条件は充足できないと理解されている。また、知覚での認識は、市場の変化や社内の変化、知識の変化についても該当する。

第3の条件は、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ためには単純で焦点が絞られている必要がある。

第4の条件は、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の条件はイノベーションに成功する条件として、ドラッカーは大きな事業ではなくても、最初からリーダーの立場を得るようにす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つの条件の他に、成功する条件として挙げられている。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、その際に既存の強い資源を基礎にする必要がある。第3の条件は、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、先にあげたように、条件を充足する起業家的経営（Entrepreneurial Management）をまず実現しなければならない。その実現について、ドラッカーは詳細に事例から、その一般的方法について明らかにしている。

8. 起業家的経営

起業家的経営の実現についてドラッカーは、経営者は意識的な努力を行い、学習することが求められるとしており、特別の能力を持たない者でも経営が実現できると認識している。そのための方針と実践（policy and practices）を4つ挙げている（Drucker, 1985, p. 150）。

①変化を脅威ではなく、機会と捉える組織を構築すること。②イノベーションの成果を体系的に測定し評価する。③起業家的経営には、組織、人事、報酬についての特別な制度が必要である。④起業家的経営で行ってはいけないことが存在する。

(1) 起業家的方針

起業家精神を推進する具体的な方針の第1は、「イノベーションに寛容で変化を脅威としてではなく、機会として知覚しようとする組織でなければならない」（Drucker, 1985, p. 150）。それが企業文化の創造につながる。イノベーションへの抵抗の克服方法が、経営者からの共通する質問である。そのようにイノベーションを機会として知覚するための方法（step）として、以下のものがある。

第1の方法は、既に活力を失ったものや陳腐化したモノ、生産的でなくなったものを廃棄することである。それはシステムチックな方針である必要がある。これによって、有能な人材が無駄なことに

取り組むことなく、集中してイノベーションに取り組むことが可能になる。必要がないものを廃棄することを経営者が理解できていれば、必然的に新しいものへ挑戦せざるを得なくなる。

第2の方法は、既存製品のライフサイクル分析である。これは、ポートフォリオマネジメントであり、それ自体で製品・サービス等についての具体的行動計画になっている。

第3の方法は、イノベーションの領域と期間を決める情報の提供である。製品・サービス・市場・流通チャネルを挙げ、製品ライフサイクルのどの位置にあるのかを評価する。

そして第4の方法がシステムチックな廃棄である。事業・製品・サービス・市場・技術について診断し、イノベーションの必要性を明確にして、起業家的な計画を策定することを可能にする。その計画によって具体的な資源である予算、人材の利用が可能になる。「既存の事業が起業家的になるには、経営者は製品やサービスを競争相手より、速く陳腐化することを主導しなければならない。事業は脅威より新たな機会を知覚できるように経営されなければならないのである。異なる明日を生み出す製品、サービス、プロセス、技術に今日取り組めるよう事業の経営がされなければならない」（Drucker, 1985, p. 155）。以上のように述べ、変化する中で、事業経営でのイノベーション機会を知覚できる条件づくりの重要性を指摘している。次に、その方針を具体化する実践（practices）について記述されている。

その第1の実践として、経営者の視点（vision）を機会に合わせるようにすることである。多くの場合人は示されたものは見るが、そうでないものは見過ごす。現実には、多くの経営者に示されているのは、業績が期待できない領域の問題である。その場合、経営者は機会を見ない傾向にある。それを回避するには、従来の報告書を手直しする必要がある。問題を示すことと並んで、事業における予期せぬ成功を示す必要を挙げている。会議でも2つの会議が必要になる。1つは問題に集中する会議。もう1つは機会に集中する会議である。

第2に、半年に1度の戦略会議を行う。この会議は機会に集中する会議で、戦略に集中する。これによって、参加する者の態度や価値観へ影響を与えることができると認識されている。起業家的な企業は、常により優れた他と異なることを行う人材や部門を探し、彼らの行っていることを、この戦略会議で説明するようにしているのである。

第3は、特に大企業で重要な措置である。トップ経営陣が定期的に、研究部門、技術部門、製造部門、販売部門、会計部門等の若手と会合を持ち、希望や、特にこの会社にとっての機会はどこにあるのか、また脅威はどこにあるのかを聞いている。そして新事業、新製品、新市場のアイデアを聞き取っている。このような下からのコミュニケーションによって、起業家的な見方を企業全体に広める有効な方法になっている。

(2) イノベーションの測定

第2の方針は、イノベーションの成果測定であった。そのための具体的な方法の第1は、成果の測定を行い、それをフィードバックすることで、自律的に起業家精神が行動に移され、人も組織も期待通りに行動できるようになる。第2に、イノベーションの活動全体を定期的に点検することである。イノベーションの新たな機会を発見・利用するためにも検討しなければならない。第3に、イノベーションの成果全体を、イノベーションの目標、市場における位置、そして全体の事業業績を基準に、評価する必要がある。イノベーションがどれだけの貢献をしたのかを見なければならない。必要なのは不確実な未来について、測定ではなく、判断（judgment）することだと理解されている。それは「しかし、決して恣意的なものではない。まして主観的でもない。そして、数量化できなくても、その判断は極めて論理的に正しいものである」（Drucker, 1985, p. 161）。

(3) 組織構造

起業家的な経営を実現する方針の第3が、組織についての起業家的な取り組みである。イノベーションで新たな事業を生み出すことは、従来とは異なる組織でなければ不可能である。既存事業を担当する人材では不可能である。新事業を担当するには、トップ経営陣の1人がその責任を担当する必要がある。新事業の成長と発展には、始めから独立した事業とする必要がある。新たな事業では、従来の事業とは異なるルールや評価基準、そして報酬制度が必要になるからである。

(4) 人事制度

第4の方針が、担当者への報酬、報償、人事制度である。新事業では、失敗の可能性が高くなる。その失敗を受け入れることを可能にする報酬制度が求められるのである。また、イノベーションの機会を発見し、それを積極的に利用するには優秀な人材が不可欠である。この点をドラッカーは強調している。起業家精神の旺盛な人物は、既存事業での優れた業績を残す。日常の経営でも優れていることを指摘している。

以上の方針と実践の他に、ドラッカーはしてはいけない点を指摘している。その第1は、管理部門と起業家部門とを一緒にすることはしてはならない。既存の文化を持っているため、一緒にすることで、イノベーションに失敗するからである。第2に、イノベーションは多角化によって行ってはならない。「多角化の利益が何であろうと、それは起業家精神とイノベーションには馴染まない。理解していない領域で新たなことを行うのは困難であり、イノベーションを行ってはならない」(Drucker, 1985, p. 175)。ドラッカーによると、技術と市場で既存事業と共通性を持たなければ、多角化はほとんど機能しない。さらに、多角化それ自体、問題があると述べている。ドラッカーは、多角化がイノベーション機会の発見・利用を阻害しているとしている。イノベーションは、その機会を発見する際、対象とする市場と技術について卓越する能力を持つ場合に可能になると認識しているのである。多角化ではそれぞれの事業で優れた能力を持つことは困難になる。さらにベンチャー企業を買収し、起業家的な経営を実現することは不可能であるとしている。既存の企業が自ら、起業家的経営を構築するしか方法はないと認識されている。

9. コミュニケーションと知覚

ドラッカーはイノベーション機会の発見と並んで、さらに企業内でのコミュニケーションにおける知覚の役割について明らかにしている。*Ecological Vision* の22章「情報、コミュニケーション、理解」でその考えが述べられている。そこでは、まずコミュニケーションは知覚だとの表現がされている。その具体的な意味が3つある (Drucker, 1993, pp322-325)。第1の意味は、コミュニケーションするのは受け手である。これはコミュニケーションの送り手がそれを成立させるのではなく、受け手がそれを成立させている。知覚するのは受け手であり、送り手では知覚を実現できない。第2の意味は、「知覚は論理ではなく、経験 (experience) である」(Drucker, 1993, p. 322)。知覚は経験した全体状況として知覚される。コミュニケーションされる際には、過去に経験した全体状況を前提とし、その1部を想起して行われる。第3の意味は、人は知覚能力の範囲内でしか知覚できない。「人は経験に基づく言葉でなければ、それを受け入れることはできない」(Drucker, 1993, p. 323)。以上の3つの意味がドラッカーによって挙げられている。コミュニケーションするには、企業内でのある程度共通する経験を前提にしなければ不可能になる。特にコミュニケーションでは受け手と送り手の両方で、知覚できるものに焦点が合わせられなければならない。さらに、ドラッカーは「組織の中でのコミュニケー

ションには、従業員であろうが学生であろうが、最大限可能な範囲で意思決定の責任を共有する必要がある。説明によって受け入れるのではなく、共有による理解がされなければならない。」（Drucker, 1993, p. 336）と述べている。経営者が、できるだけ大きな権限を持った意思決定を従業員に任せることが、コミュニケーション成立の条件になると理解されているのである。こうして、経営者と従業員の間で、共通した事前の経験を持つことで、ある程度の知覚の共有が可能と理解されている。

コミュニケーションについての知覚の重要性は、状況の変化に対する機会への対応においても重要な意味を持つと考えられる。企業が一体となって状況の変化に対応するには、各部門、担当者による知覚による機会の発見が求められるからである。

10. 考察

ドラッカーにとって、イノベーションと起業家精神は企業の存続成長だけでなく、社会の柔軟性と存続成長を可能にすることを意味していた。そのイノベーションと起業家精神が最初に注目しなければいけないのが、顧客のニーズであった。顧客のニーズの視点から、また企業の行動を内部と外部から捉え、7つのイノベーション機会の存在を提示していた。その利用について、イノベーションの原理として述べられていた。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。ドラッカーは、顧客のニーズを出発点として、理想とする事業モデルを構想することを主張する。それと並んで歴史の変化の中で、機会を企業の内外で知覚することが重要な経営者の役割としていた。この考えは、ドラッカーが社会の中の制度として、企業を位置付けることから生まれていると考えられる。ドラッカーにとって、社会と個人の存立が最重要課題であった。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。その提供するものについて、経営者の理想とする事業モデルの構想が基礎になり、それを変化する環境に適合するものへ転換し続けることが、経営者には求められていた。その変化の中で、機会を発見する知覚による認識は、重要な役割を果たすとドラッカーは理解していた。

知覚によって、機会を発見する具体的手段について、さらにドラッカーは重要な指摘をしている。それは、イノベーションの条件での知覚に関係する条件で明らかにされていた。以下では、この条件について考察を行う。次に、企業内コミュニケーションにおける知覚の問題の意義について考察を行う。

(1) イノベーション条件の考察

イノベーションの条件の第1は、分析の体系的実施であった。第2が知覚による認識の必要性が挙げられていた。顧客のニーズを知覚するために、外へ出て直接、顧客に接する必要性を挙げている。直接に顧客に接して、五感を通じて感じ取ることから、新たな変化を認識することができるという理解している。その理由としてドラッカーは、過去の経験を挙げている。過去に経験した感覚が、変化を捉えると認識されている。第3の条件が、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、焦点が絞られていることが挙げられている。これは、シンプルであることで、焦点を絞り過去の経験の記憶が想起され、知覚を容易にすることを意味すると考えられる。第4の条件としては、イノベーションを小さく始めることが指摘されていた。小さく始めることは、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って生まれる。その過去の経験を基にした五感による認識では、過去の出来事を想起することになる。過去の出来事では、新たな事象の認識に際し、誤認も多く生まれる。そのため、機会の利用に失敗する可能性が生まれる。それに対応する条件と考えられる。

第5の条件は、最初からリーダーとしての立場を目標とすることを挙げていた。市場での支配的シェアを得なければ、大企業に模倣によって駆逐されることが理由と考えられる。

さらに、イノベーションに成功する3つの条件の1つは、不断の努力、第2の条件は強さに基づくイノベーションでなければ成功しない点が指摘された。そして第3の条件は経済や社会に一定の影響を与えるぐらいのイノベーションでなければならないとされていた。この3つは、そのイノベーションが社会に大きな影響を与え、より優れた社会の実現を目指すことが、制度としての企業の役割との考えを示すものと理解できる。そして以上の条件を充足するのが、起業家的経営であると認識されていた。

起業家的経営は、経営者が本当に実現したいと思う事業モデルのアイデアを実現することであり、それをイノベーションの機会に対応するよう、継続的に転換することを意味する。

(2) 起業家的経営の考察

次に、起業家的経営の必要性がドラッカーによって指摘されていた。起業家的経営では、既に陳腐化したり、生産的でなくなったものを廃止する必要性があった。これは、変化の中で、機会を知覚しやすくする行為と理解できる。具体的実践として、若干の取り組みが挙げられていた。第1は、経営者の視点を機会に合わせる工夫であった。1つが、機会に集中する会議を持つことであった。日常的な問題と分けて、知覚をしやすくする工夫と理解できる。次が、半年に1度の戦略会議であった。機会に集中することで参加者の態度や価値観に影響を与えることができる。これは、機会に集中することで知覚を促進する工夫と理解できる。第3が、定期的な現場部門の若手との会議である。ここで経営者は、機会と脅威についての知識を得ることができ、知覚対象を明確化できる。さらにドラッカーは、起業家的見方を企業全体に広められるとしている。

次に、イノベーションの測定の必要性が指摘されていた。イノベーションを実行して、成果が出たかどうかを定期的に測定し、必要性を判断する必要がある。知覚による認識でイノベーションが実行されるが、その失敗の判断に必要とされたと理解できる。

次に組織構造では、組織を従来のものから分ける必要性が指摘されていた。異なる評価基準、ルールの存在が、新たな事業の実行を阻害する可能性があるためと理解できる。

最後に人事制度について、イノベーションの失敗を受け入れる報酬制度により、イノベーションを促進する人事制度の必要性を述べていると理解できる。

以上の方針等はいずれも機会を捉え、イノベーションを生み出す知覚を促進する行為として理解できる。さらに組織や人事制度では、イノベーションの実行を促進する取り組みが挙げられていたと理解できる。

(3) してはいけない実践の考察

他方、してはいけないとして指摘されていたのは、第1に管理部門と起業家部門の組織一体化であった。既存の文化・評価基準が求められることが理由であった。

第2に、事業多角化が指摘され、機会を知覚する上で問題があるとされていた。多角化すると、各事業での機会の発見をしなければならない。しかしドラッカーは複数の異なる事業の詳細な状況を理解することは、不可能に近いと認識している。複数の異なる事業を持つことは、経営者の知覚による認識を1つに集中できなくなり、誤りを生み出す確率は高くなることが推論できる。この点をドラッカーは主張していたと考えられる。

以上のように、知覚による認識は、機会を発見する重要な機能を果たすと理解されていた。その知

覚は変化する状況の中に、機会を発見するため必要とされていた。経営者は知覚による認識のため、積極的に変化の現場に行き、五感を使って知覚することが求められたのである。しかし、それだけで7つの機会に対する知覚を十分に行うことはできない。経営者が1人ではなく、チームとしてそれを行うことにも限界があると考えられる。それを、より積極的に行う起業家的経営では、経営者だけでなく現場の担当者も、知覚による認識を行うことが求められると考えられる。

(4) コミュニケーションでの知覚の考察

一方、ドラッカーは企業内でのコミュニケーションを実質化し、優れたコミュニケーションを行うためには、事前に意思決定への従業員の関与の必要性があることを認識していた。企業は組織として存在する。経営者個人、もしくは経営陣だけによる起業家的経営では十分ではない。したがって、知覚も経営者だけの問題ではなく、従業員も含め、全員で分担をして機会の知覚をすることが求められることになる。この点で、知覚による認識は、企業の全構成員によるものと、ドラッカーは認識していたと理解できる。

11. 結論

知覚するためには、ドラッカーの提示する7つのイノベーション機会を体系的に検討するとともに、自から現場に行き、五感を使って知覚する必要性があった。その知覚したことを基に、イノベーションに取り組み、結果を検討し、修正することが求められる。それを繰り返し行い、学習するプロセスを辿ることがドラッカーの言う起業家的経営であった。ドラッカーにとって、起業家的経営は大企業でも必要とされていた。

知覚は、ドラッカーにとって分析的な認識と並ぶ重要な認識方法と捉えられていた。しかし、その認識方法は過去の経験が基になった五感によるため、誤った認識を引き起こす可能性があり、検証を行い、その原因を修正する学習プロセスが不可欠であった。

さらに重要なのが、企業が組織として存立する点である。企業は社会における重要な制度としてドラッカーによって認識されていた。その組織的な企業活動を可能にするコミュニケーションも、知覚と重要な関係があった。コミュニケーションを可能にするには、従業員間で共通する経験と知覚が条件になっていた。そのためには経営者だけでなく、従業員全員の意思決定への関与が不可欠と指摘されていた。このことは、イノベーション機会の知覚も、全従業員で分担して行う必要性を示唆していると考えられる。言い換えると、イノベーション機会を発見するのは経営者・経営陣だけではなく、全従業員が分担して行うことが求められることになる。したがって、ドラッカーにとって知覚は経営者だけの能力ではなく、全ての従業員の能力として持つことが求められることになる。ただし、ドラッカーは、その役割分担と組織内プロセスについて、体系的な記述を残していない。

参考文献

- Drucker, P. F., (1946), *Concept of the Corporation*, John Day Company
- Drucker, P. F., (1954), *The Practice of Management*, Harper
- Drucker, P. F., (1964), *Managing for Results*, Harper
- Drucker, P. F., (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper
- Drucker, P. F., (1993), *Ecological Vision*, Transaction Publishers

芦澤 成光

今井むつこ・佐治伸郎編（2014）『言語と身体性』，岩波書店

（あしざわ しげみつ）

The Recognition through Perception in Management Theory of P. F. Drucker

Shigemitsu ASHIZAWA

Abstract

Environment around the business changes faster and the business must change to adapt to the situation. Management of the business have to find new opportunities in the changing situations, because the business will miss the opportunity. Management of the business must find opportunity and innovate to satisfy the customer. In this changing situations management use not only the conceptual reasoning, but perception for seeing the changing realities according to the theory of Drucker. This article aim to clarify the function of perception in management theory of Drucker. To research about capabilities of transformation, what the function of perception is important.

Key Words: P. F. Drucker, Management, Perception, Opportunity, Innovation