

第5章 マネジメントの対人関係

—リーダーシップ特性—

海老澤 栄一

キーワード：自主性、社会性、関係性、機能性

1. はじめに

ドラッカーの“生き様”については、さまざまな文献で紹介されている。どの分野からドラッカー経営学を論ずるにしても、論者なりに彼の“生き様”を把握しておくことは筆を進めるうえで、必要となる。多少の誤解を恐れずに一言で表現すると、“反骨精神”ということになるであろうか。それはドイツ・ナチス、アメリカの巨大企業、政府などへ向けた歯に衣着せぬ激しい主張から読みとれる。

もう1つ彼にニックネームをつけておこう。彼自身の著作『傍観者の時代』にもあるように“傍観者 (bystander)”である。同書の序文でふれているように、20年にも及ぶ懐妊期間と1年もかからない執筆期間というギャップを楽しんで出版された本である。「数ある著作のうち最も重要なものでないかもしれない。しかし最も楽しく書いたものであることは確かである。傍観者は役者でも観客でもない。しかし彼らとは違うものをみる。違う角度でみる。反射する。鏡ではなくプリズムのように反射する。屈折させる¹。」というように、的をえた自己評価をしているといえよう。

彼の研究範囲の広域性についても、一言触れておこう。Woodらの編集になる *PETER F. DRUCKER - Critical Evaluations in Business and*

1 P. F.ドラッカー、上田惇夫訳 [2008]『傍観者の時代』ダイヤモンド社、1. (Drucker, P. F. [1979, new material 1994] *Adventures of a bystander*, Harper & Row.)

Management によれば、ドラッカーの研究領域は哲学、経営、政治、情報、ドイツと広域多岐にわたっている²。何が専門か識別困難なほどの広角度である。ドラッカーと家族ぐるみの付き合いのあった日本を代表する経営者の一人、伊藤 雅俊はドラッカー死去にかんする新聞報道の追悼の言葉で「市場を見る『虫の目』と『歴史の目』」そして世界を鳥瞰する『鳥の目』をもっておられたと、述べている³。

虫の目と鳥の目との同居は、顕微鏡と望遠鏡の目をもち合わせていることになる。言い得て妙である。社会生態学者の名称を好んだとも言われているのも十分にうなずける。また一橋大学の伊藤 邦雄はドラッカーが凝視した分野、要素は「社会と組織と人間」が相互に絡み合い有機的につながっており、境界線は不要である、と述べている。彼への称号は「学際知の統合者」である⁴。単に広角だけでなく異質なものを有機的につなげ、さらなる異質性を追究する技をもっている、ともいえる。

最近ドラッカー理論の影響範囲の広さを示すできごとが起こった。それも1つの社会現象として。岩崎夏海『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』（ダイヤモンド社）が話題になっている。ドラッカーを読んだことのない人を対象とした青春小説で、表紙は漫画風のイラスト入りである。気軽に手にとってみることができる。女子高校生のみならず男子学生も、会社勤めのヒト、家庭の主婦、NPO職員などの間でも話題になっている。大手本屋さんで平積みになっており、新聞やテレビでも紹介されている⁵。

ドラッカーは世間一般で何が主流であるかについて、ほとんど関心を示さない。むしろ常識に潜むワナへの挑戦を好んだようである⁶。彼の観察視点の優れたところは、ものごとの本質を近視と遠視両方備えた目で透徹するとところにあるのかもしれない。

2 Wood, J. C. & M. C. Wood (eds.) [2005, reprint 2006] *PETER F. DRUCKER: Critical evaluations in business and management*. New York, NY: Routledge.

3 伊藤 雅俊[2005]「3つの目を持った人」日本経済新聞、11月13日。

4 伊藤 邦雄[2007]「ドラッカー『断絶の時代—学際知の統合者』」日本経済新聞、7月10日。

5 日経産業新聞[2010] 経営論、3月11日。

6 酒井 綱一郎[2005]「1000年単位で常識を問う」『日経ビジネス』11月21日号、10。

ミラーボウルのように複雑な色の交差から生まれる妖艶な光の中から、ここではリーダーシップをとりあげる。その主な理由は、以下の3点ある。

まず経営学の主たる研究対象である、固定枠をもった企業の範囲を超え、社会一般や地域にまでその空間を広げるようになった現在でも、仕事を上手にしかも協働で効率よく行うときに欠かせない機能の1つにリーダーシップがある。社会や地域を経営の対象にしたときに、企業に固有のリーダーシップは果たしてそのまま適応可能なのだろうか、という疑問がおこる。特にマネジメントとの棲み分けをどのように理解すればよいのだろうか。これを第一の理由としよう。

第二の理由はリーダーシップ機能を果たすヒトは、誰が決めるのだろうか、という疑問への解の探索である。とくに社会や地域、非公式な集団などのような枠組みがあいまいな世界でのリーダーシップは、いつ就任しいつ辞任し、いつ交替すればよいのか、しかもその一連の流れを誰が認めるのか、がいつも問題になる。

第三の理由はもしドラッカー理論が時間や空間を超えて適応、説明可能な応用性をもっているとすれば、現在われわれがかかえている問題についてある程度の解決ヒントは得られるかもしれない、という期待からきている。リーダーシップについては、ここ10年前後、静かなリーダー、隠れたリーダー、ボスのいないリーダー、全員リーダー、共鳴し合うリーダー、サーバントによるリーダーなど、のバラエティに富んだテーマが話題をよんでいる。

いずれも従来型のどちらかといえば一般にわかりやすいスーパーリーダーやカリスマリーダーとは大きく異なり、どこにでもいてそれほど目立たないけれども、それなりに個性的でアクセントのある働きをする。それぞれが固有のリーダーシップ機能をもつリーダーである。ある種の草の根リーダーシップとも相似している。これら「常識に潜むワナへの挑戦」ともとれる新しいリーダーシップ像をドラッカーの論調からつかみだせたら面白い、というやや不謹慎な動機で論を進めることにしよう。

2. リーダーシップの大きなうねり

人間のもつリーダーシップの性質

リーダーシップは企業経営との関係で論じられることが多い。しかしよく考えてみると、企業経営者とリーダーシップ特性とを表裏一体の関係で観察すると、企業経営者以外の数多くの人達は特定少数のリーダーのもとで、固定的なメンバーとして仕事をすることになる。しかし本来、リーダーシップは職位や職能に連動した機能というよりは、人間それ自体の機能やスキルに密接に関係していると考えられないだろうか。

本来、人間は予知能力や判断能力に限界のある“生きもの”であり、神の宣託を受けたカリスマ(charisma)でない限り一人で何でもこなすことはできないはずである。特定の職位についたとたんに、“何でもできる”と勘違いする偽カリスマが横行しているとすれば、それは周囲ばかりでなく組織や社会にとっても由々しきことであろう。本来人間には、それぞれ異なった得意技があり、その得意技を出し合い評価し合いながら相互協力することによって、より高い価値を生み出す仕事が可能になるのではないだろうか。

あることに気づいたヒトが作業途中であっても発信し、共鳴行動をとることによって、従前とは異なった途を発見することがある。一種の創発行動である。またあるヒトの発言が半分眠っていた自分の脳を刺激し、第三の新しい途を発見することもある。一種の増分行動である。

このような行動途中や事後の気づきは、あらかじめ決められた仕事を遂行しているオフィス内だけでなく、オフィスを離れた社会生活一般の中や趣味の世界でも起こる。そしてやがて公式と非公式との間で、相互刺激が発生する。アイデアや行き詰ったときのヒントは、どちらかというこのような潜在的な空間で得た体験や情報が顕在化することによって起こることが知られている。

東洋では、通常とは異なった空間として、馬上、枕上、厠上の3つが、また西洋ではbus, bed, bathの3Bが茶飲み話として登場する。乗り物、寝室、お風呂/トイレの3つである。いずれも個人人格に戻る空間である。ある意味

で個性(personality)が人格全体を造りだしているといえよう。ここでは、公と私とは一体化しているのであって、両者を分離することは不可能である。24時間“公”を引きずったり、逆に“私”の強いにおいを“公”にもち込んだりすることは、アイデアやヒントを殺すことになるので好ましくない。むしろときに、“公私混同”の妙をときに楽しむことが望まれる。

以上の考察から、人間の影響範囲が企業内の限られた部署枠を超えて移動しだし、ときには企業の外側にある社会との接触や他社との情報交換などが、開放型を意識した当該企業の重要な行動様式になりうることが明らかとなる。つまり特定の企業に属している企業人は、同時に産業人であり社会人であり、地域人でもある。一人の人格の内部に、異なった性質が同居していると言い換えてもよいであろう。

ある建物のエスカレータの上り下りで偶然再会したことが終生の伴侶となるきっかけになったピーターの妻ドリスは、雑誌インタビューのなかで、ネクスト・ソサエティについて楽観的だったのか、と聞かれ、次のように述べている⁷。「彼がオプティミスティック？いいえ。彼は慎重なペシミストでした。」これを受けて、インタビュワーは、次のような解説をしている。

ドラッカーが遺した言葉のなかで、もっとも有名なものの1つ、「未来を予測する最良の方法は、未来を創る(create)ことである」は、実際にはペシミスティックな発想から生まれたようだ。ドラッカー思想の根底には、理想を掲げるべきだが理想には到達し得ないから、現実を着実に進もう、という論法である。希望を捨てないペシミストの発想といえる。

「希望を捨てないペシミストの発想」は、ある意味で選択肢を限りなく探索することとつながるであろう。ないから工夫するという発想にも結びつく。“とことん”考えれば何とかなる、というのも手元に資源のない状態あるいは一種の不足状態で生まれてくる発想かもしれない。資源が豊富にあるような酒池肉林の世界では、現状に満足してしまい創意工夫は生まれてこないであろう。前方をふさいでしまう発想ではなく、壁の向こうを逆に開いてしまう発想が楽観ではなく悲観から生まれるというのも、一種の逆転の発想であ

7 D. ドラッカー [2008] 「ネクスト・ソサエティはわれわれが創る：The evolving Drucker legacy」『NIKKEI COMPUTER』3.24、29.

ろう。

ベトナムに進出したある日本企業の話である。工作機械のバランスを保つ役割を果たすバネが壊れてしまい、あわてて日本へ部品の補給を依頼した。その間、工場はストップすることになる。少なくともマネジメントの役職にある専門家はそう考えた。ところが工場で働いていた現地の女子工員が工場の裏側に生えている竹を適当な長さに切ってきて、バネの代わりに使うことを提案し、実際に動かしてみたらうまく稼動し始めた。拍手が自然にわきおこった。このときのリーダーは管理者ではなく、現地の女子工員であるということになる。一種の自主的リーダーシップ機能が結実した瞬間である。

このように考えると、指示するのはマネジメントであっても、提案するのはマネジメントである必要はなくなる。つまり発想を誘導する機能はリーダーシップであって、マネジメントであることを前提にする必要はなくなる。ある意味、アイデアやヒントは個人に固有の役割になる。組織人や社会人であれば、だれでもがもつことのできる機能ということになる。社会性をもつ仕事の遂行や作業改善、他との異なり提案などが考えられる。今ある仕事に固有の役割は当然のことながら、枠の外側や枠を超えた現象に関連する問題処理、解決、創造機能をも含めた役割をリーダーシップ機能に与えたい。言い換えればリーダーシップの社会性である。

多様なリーダーシップ特性

現在、提案されつつある新しい型のリーダーシップをランダムにみておこう。なお本稿では、リーダーとリーダーシップとを明確に識別せずに、原典に忠実に表記しておく。

- ・ボスを必要としないリーダーシップ(“no bossing” leadership)⁸
- ・静かなリーダーシップ(quiet leadership)⁹

8 Ehin, C.[2004, first softcover printing2005]Hidden Assets:*Harnessing the power of informal networks*, New York, NY: Springer Science+Business Media, 95-114.

9 Badaracco, J. L. Jr.[2002]*Leading quietly: an unorthodox guide to doing the right thing*, Boston, MA: Harvard Business School, 11. (J. L. バダラッコ Jr., 夏里 尚子訳[2002]『静かなリーダーシップ』 翔泳社.)

- ・ マルチ・リーダーシップ(shared and rotating leadership)¹⁰
- ・ サーバント・リーダーシップ(servant leadership)¹¹
- ・ リーダー・メンバー交替論(leader-member exchange theory: LMX)¹²
- ・ 共鳴し合うリーダーシップ(resonant leadership)¹³
- ・ 全員リーダー¹⁴

これらの文献は、20世紀後半の1975年から21世紀前半の2006年までのおおよそ30年の間に出版されている。しかし従来型の研究は、ほぼ同じ年代でも組織文化や経営戦略との関係で、どちらかという与企业内部に特化したリーダーシップのあり方が研究や考察の中心であった。リーダーシップ論の王道はあくまでも、インター(inter-)のような間やソトではなく、イントラ(intra-)つまりウチ中心であった。その理由は、主として以下の3点に集約されよう。

- ・ マネジメントの対象が部分最適指向で、リーダーシップ研究もその目標達成に貢献するような方法を中心に進められた。
- ・ リーダーシップ機能をもつリーダーは、どちらかというとマネジメントに内在するリーダーシップ機能であることが多かった。ときにマネジメントとリーダーシップあるいはマネジャーとリーダーとは相似形で語られた。この論理を踏襲すると肩書きをもたないヒトは永久にリーダーにはなれないことになる。実務の世界では一部、この傾向が続いている。
- ・ リーダーからリードされるヒトは常に受動形であるメンバー(member)あるいはサブオーディネート(subordinate)の位置に固定されることになる。

10 Seifert, H., Orpheus Chamber Orchestra, and P. Economy [2001] *Leadership Ensemble: Lessons in collaborative management from the world's only conductorless orchestra*, New York, NY: Henry Holt and Company, 14.87-106. (H・セイフター、P・エコノミー、鈴木 主税訳[2002]『オルフェウス プロセス—指揮者のいないオーケストラに学ぶ マルチ・リーダーシップ・マネジメント』 角川書店。)

11 Greenleaf, R. K.[1977,1991,2002] *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*, Mahwah, NJ: Robert K. Greenleaf Center. (R. K.グリーンリーフ、金井 真弓訳[2008,2009]『サーバントリーダーシップ』 英治出版。)

12 Graen, G. & J. F. Cashman[1975]A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach, in J. Hunt & L. Larson (eds.) *Leadership frontiers*, Kent, OH: Kent State University Press, 187-212.

13 Boyatzis, R. & A. McKee[2005] *Resonant leadership*, Boston, MA: Harvard Business School.

14 平尾 誠二[2006]『人は誰もがリーダーである』PHP研究所。

このリーダーとメンバー棲み分け論の根底には、職位に基づく仕分けという発想が根強く残っているように思う。つまり管理者は常にリーダーであり、部下や一般従業員は常にメンバーであるという固定的構図である。確かに協働で仕事をするときに、何らかの基準で行う命令や指示の流れは必要であろう。しかし仕事の内容によっては、部下が上司より豊富な専門知識をもっていることがある。トップダウンで肩書きだけをもつ上司からの命令よりも、影響力のある指示や提案を横方向からあるいは下から受けたほうが説得力や納得力、協働力は増すこともある。家庭内でも、夫婦喧嘩の仲裁を子供が行うことがときにあることを想定すれば、家庭内のスポンサーが常にリーダーである必要は必ずしもないことは明らかであろう。

内弁慶では緊急時の対応は不可能である。日頃から自分にできることや自分に固有の役割を想定し、アイダやソトを意識して、つまり社会を意識して人格 (personality) を磨くことが肝要となろう。デュルケームは、「いかなることが望ましいかを知るためには、ヒトが感情、本能、生命力などの名称でよばれる無意識的なものに頼らなければならない。科学は世界をよく照らすことはできる。しかし心の中に夜を残す。心に固有の光を作ること、心それ自体の仕事である」という¹⁵。

彼のいう心固有の“光”とは、ここでいう社会的な働きや役割に相当しよう。つまり社会的な機能や職能を遂行するためには、静かに自分にできることから始め、音を出し合い共鳴機会を探り、試行錯誤的に心と身体を同期づけながら、ときに共時性や通時性を展開することが望まれる。Simsらはリーダー行動モデルを伝統的、近代的とで比較し、近代のそれを、社会性強化においている¹⁶。

ここでいう共時性はあることがらを遂行するときに、関係者が同時にあるいはほぼ同時に力を合わせて共同で作業を進めることをいう。卵から孵りた雛が内部から殻を突付く作業とその作業を殻の外から突付くことによって支援する母鳥の行動はまさしく共時性の好例であろう。啐啄同時という。一

15 E. デュルケーム、佐々木 交賢訳 [第一版1979、第二版1983]『社会学的方法の規準』学文社、76。

16 Sims, H. Jr. & P. Lorenzi [1992] *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*, Newbury Park, CA: SAGE Publications, 139-165.

方、通時性は時間が連続しながらある連帯行動を連続させることをいう。リレーや餅つきなどは通時性の説明に適しているかもしれない。さらにいえば、マスゲームやシンクロナイズドスイミングなどの共同作業は、共時性と通時性が交互に現れることによって初めて実現する運動である、という理解も可能であろう。

多様なリーダーシップのしんがりに、Selznickの草の根リーダーシップ (grass roots leadership) をみておこう¹⁷。1920-30年代のアメリカで、洪水対策や工業化のための電力確保を主たる国策として、テネシー渓谷沿いに展開されたダム開発をめぐる話題である。原住民であるアメリカインディアンの意見も聞きながら、ときには効率や合理性追求を脇に追いやり、さまざまな利害関係者の意見を採り入れたアメリカ開拓史では稀有な近代化モデルである。ペンタゴンの論理だけではなく、住民の考えや地域固有の価値をも尊重した。セルズニックは、この不特定多数の関係者が参画したことに注目し、一連の指導原理を草の根リーダーシップとよんだ。

3. ドラッカー理論におけるリーダーシップの位置づけ

異なった極の相互合成

全人格としての個人は公だけのために仕事をするのではない。私(わたくし)の部分も公(おおやけ)と同様、重要な意味をもつ。本来“公と私”とは別々のものではなく、公が私に影響を及ぼし、私が公に影響を及ぼす。そして公の極と私の極とはお互いに混じりあうことはなく、二極の異なった状態で相互に影響し合う。そして異質な要素同士の出会いや響き合いから、それぞれの極とはまったく異なった新しい意味や成果が生まれる。第2章でもふれたように、これを合成(ごうせい: concrescence)という¹⁸。地球には赤道を中

17 Selznick, P. [1949] *TVA and the grass roots: A study of politics and organization*, Los Angeles, CA: University of California.

18 Whitehead, A. N. [1929, 1977, 1978, paperback1979] *Process and reality*, New York, NY: The Free Press, 41-42. (A. N. ホワイトヘッド、平林 康之訳 [1983]『過程と実在1』みすず書房、61.)

央にして北の果てに北極が南の果てに南極があり共に地球の存在に欠かせないのと同様、人間にも公の極と私の極とがあり、両者共に人間の存在にとって欠かせないと考えてみてはどうであろうか。Whitehead (ホワイトヘッド) は、両極が共に存在している状態を共在性(togetherness)とよんでいる¹⁹。

合成は同質性や単純性、一様性とは歩調を合わせることはない。あくまでも異質性、複雑性、多様性が出会いの前提となる。自分の心のなかに、異なった要素を同居させることにより、新規性、新奇性、好奇心、連動心などが芽生える。異なった要素の同居は、まさしく共在である。

ドラッカーは組織の存続にとって必要なのは、変化と継続の両方であり、対立するものではない、と述べている。そして両者は2つの極としてみるべきであり、調和を必要とするという²⁰。先に述べた2つの異なった極の共在の考え方と合致する。

組織の安定は、ある安定状態を継続することによって達成される、と一般的には信じられている。つまり“変わらない”ことによって組織安定が実現するという論理である。しかし環境変化が激しい状態を想定すれば、変化のための創意工夫をしない限り、組織の存続が不可能であることは自明の利であろう²¹。

変化あるいは変革の推進者のことをドラッカーはチェンジ・リーダーとよぶ。そしてこのチェンジ・リーダーは、民間企業のみならず大学や病院、教会などの公共性機能をもった組織でも、同様に必要となる。組織の違いを超えて、組織継続を達成するために変化が必要となる²²。

またチェンジ・リーダーになるためには、以下の3つの状況を体系的に廃棄すべきである、という。第一は製品、サービス、プロセス、市場の寿命がまだ数年あるといわれている状況の廃棄である。第二は償却済みを経由とし

19 Whitehead, A. N. [1929, 1977, 1978, paperback1979] *Process and reality*, New York, NY: The Free Press, 18. (A. N. ホワイトヘッド、平林 康之訳 [1983]『過程と實在1』みすず書房、25.)

20 P. F. ドラッカー、上田 惇夫訳 [1999]『明日を支配するもの』ダイヤモンド社、102-105. (P. F. Drucker[1999], *Management challenges for the 21th century*, Harper Business.)

21 Peter, F. Drucker Foundation for Nonprofit Management [2001] “*Leading in a time of change*” *viewer's work book*, New York, NY: Jossey-Bass.

22 P. F. ドラッカー、上田 惇夫訳 [1999] 前掲書、102-105. (P. F. Drucker [1999], *op. cit.*)

て維持されている状況の廃棄である。第三はこれから成功させるべき製品、サービス、市場を妨害する状況の廃棄である²³。いずれも現状維持の状態をそのまま継続することにマネジメントの関心が集中していることへの批判である。現状維持を“是”とする行動は、少なくともチェンジ・リーダーにとって踏襲してはいけない行動であろう。

ドラッカー理論で特徴的な点の1つは営利組織のみならず非営利組織にも考察の対象を広めていることである。組織相互の関係あるいは内部組織と外部組織との関係にも目を向ける。言い換えれば組織内部のみならず組織と社会との関係にも命を吹き込む²⁴。

組織は自組織内に限定された資源活用ではなく、組織の外側つまり社会に存在する人的資源や物的資源を活用しながら、確実な利潤の確保と長期にわたる継続性を実現するための管理方法とを確立する必要がある。言い換えれば、社会との関係を意識しながら広域に存在する諸資源を組織化しかつ社会に還元することが中心的課題となろう。必ずしも利益を極大化することではない。その意味で組織には多様なニーズや目標があるといえよう。このことを普遍化すれば、企業の社会的責任が問われるという主張と一致する。この社会的責任は一種の公共責任であるということもできよう。ドラッカーは、この公共責任 (public responsibility) を、目標設定と業績評価に必要な主要領域8つの最後にあげている²⁵。

かつてドラッカーは雑誌のインタビューのなかで、アメリカの悪しき風潮として、2つのことをかなり激しい口調で強調している。悪しき風潮の第一は「従業員の首を切りながら、経営トップが何百万ドルの報酬を手にする事」である。この風潮は現在でもまだ続いていることはエンロン問題をみても明らかである。そして第二ははやりモノを次から次へと実行に移すことに

23 P. F. ドラッカー、マチャレロ、J. A.、上田 惇 夫訳 [2008]『プロフェッショナルの原点』ダイヤモンド社、154. (Drucker, P. F. & J. A. Maciariello[2006] *The effective executive in action*, HarperCollins Publishers.)

24 Pugh, D. S. & D. J. Hickson [2nd. omnibus ed.2000] *Great writers on organizations*, Ashgate, 159-162. (D. S. ビュー、ヒクソン、D. J.、北野 利信訳[2003]『現代組織学説の偉人たち』有斐閣)

25 Drucker, P. F. [1954] *The practice of management*, New York, NY: Harper & Row, 63-84. (P. F. ドラッカー、上田 惇夫訳 [1996]『現代の経営(新訳)』ダイヤモンド社、207-208.)

典型的にみられるように、自己主張し過ぎること、をあげている。そのなかで複数の大統領の名前をあげて“女たらし”と極評しているのも印象的である。さらに株式市場の動きも過度に株取引利益に依存することにより、主な収益源が株取引になっていることを異常だと批判している²⁶。

リーダーシップのとらえ方

ドラッカーは官および民からの招聘で頻繁に来日し、講演活動を行っている²⁷。ここでとりあげる文献は、講演録が書物として1964年に出版されたものである。東京商工会議所での特別講演のテーマが「現代社会におけるビジネス・リーダーシップ」である。そのなかで彼は、ビジネス・リーダーシップに必要な役割として、①経済的成果達成、②革新の推進、③将来の危機負担、④社会的責任の自覚、の4つをあげている²⁸。これまで本稿でとりあげてきた内容との一貫性はみごとに貫徹されているように思う。

ドラッカーはどちらかというと、明確な定義や概念規定をしてから論理を展開するというよりは、透徹した眼で現状分析を進めながら、一定の方向性を探るのが得意なようである。現実から諸種の現象を探りその中で一定の方向を見出す、帰納法の論法といっても良いかもしれない。

50年代のわが国で、経営学でベストセラーになった本がある。しかも英文でありながらかなり版を重ねられた書物がある。*The Practice of Management* である²⁹。初版は1954年にHarper & Brothers Publishersから、その後Modern Asia Edition が日本で1961年に出版されている。ちょうどドラッカーが頻繁に日本に来て講演行脚していた頃と一致する。その書のなかで彼のリーダーシップ論の真骨頂が展開されている部分がある。引用を交えながら、重要だと想われる部分を拾ってみよう。

「組織の目的を“普通のヒトに普通ではない仕事をさせること (make do)”

26 P. F. ドラッカー 「『異質』なのは、日本ではなくアメリカだ」 President, 1998年11月号。

27 1959年の初来日を皮切りに60年代には5回来日し講演を行っている。

28 P. F. ドラッカー [1964]『経営とはなにか』日本経営出版会、137-160。

29 Drucker, P. F. [1954, 13th 1971 in Japan] *The practice of management*, Charles E. Tuttle Company, 158-160.

と定義してきた。しかし普通のヒトを普通ではないヒトにすること (make into) については、ふれてこなかった。言い換えればリーダーシップについては話し合ってこなかった。」「それは意図的であった。リーダーシップは他に代替が利かない、きわめて重要なものである。しかしリーダーシップは誰かによって新しく創り出されたり、奨励されたり、教えられたり学ばせられたりするものではない³⁰。」

ここまで読み進めると、リーダーシップは他人から教わったり、研修を受けたり、課題をテキストや手引書で学習したりすることではない、ということになる。ミルズ (Mills) によれば、リーダーシップとは「あるヒトが他の人々の考え、態度、行動に影響を与える1つの過程である」と述べている³¹。つまり他人の前では高邁な態度をとり続け、あかたも自分は欠点のない人間であるかのようなふりをするのではなく、ありのままを前面に出し、自然に、正直に自分を出すことによって周囲が活気づくような能力のことだと考えることが可能である。

リーダーはヒトである。ヒトには欠点がある。大事なことはその欠点を隠すことではなく、それを乗り越える方法の探索や、克服する継続的な努力ではないだろうか。周囲や全体のなかで役割とか機能といえる性質を明確にすることがリーダーに求められる。演技や演奏、共同作業などがうまく動いておらず、成果全体が当初の予定を大幅に下回ることが確実視されるような状況を想定してみよう。その雰囲気を感じて周囲が“おやっ？”と思うようなしぐさや提案があるヒトからなされ、それがきっかけになってさまざまな意見が交差し合い解決の糸口が見出せたとき、そのヒトは間違いなく誰かのエンジンの役割を支援したことになる。

先にふれたミルズの文献ではリーダーシップにとって重要なスキルに5つあるという。すなわち、

- ① リーダーとしてのビジョン
- ② 模範提示

30 Drucker, P. F., *op. cit.*, 158-159.

31 D. Q. ミルズ [2006] 『ハーバード流 リーダーシップ「入門」』ファーストプレス、5. (D. Q. Mills [2005] *Leadership: How to lead, how to live*, Mind Edge Press.)

- ③ 他者の鼓舞
- ④ 他者のなかでそれまで気づいていない能力の発見
- ⑤ 相互支援の組織文化定着 である。

このうち特に注目したいのは、“やる気”を起こさせるきっかけ作りともいえる4番の能力発見である。ミルズの本のなかで、山間部にある小さな高校の生徒たちが全米数学コンクールで第二位になり、その生徒たちは卒業後もそれぞれ社会で要職につき、立派なキャリアを築くことになった事例が紹介されている。きっかけは一人の教師のリーダーシップにあった。都会にあるはるかに大きな高校の生徒も、お金持ちの子供のいく進学校の生徒も、同じ高校生であり対等に競い合えば、負けることはない、と学生を鼓舞し続けた。ある生徒は社会人になってから、「先生は私たちが気づかなかった潜在能力を見出してくれた」と語り、感謝の気持ちを素直に表している³²。

この事例はリーダーシップが他者に影響を与え何かをさせるきっかけを作り、他者の潜在能力を掘り起こし、コミットメントを促すことであることを知らせてくれる。ドラッカーの提案では、個人の目標設定方法が仕事意識を高め、業績を高めていくうえで有効であることを示唆する。そして目標設定で大事なことは、目標そのものが単純な利潤極大化ではなく、複雑多様な目標設定をしていることである。

継続的に機能している組織 (on-going functioning organization) には、多様なニーズや目標があり、長期にわたる成功の維持を確実にする管理方法を確立することが求められる³³。極大利潤ではなく確実な利潤の確保が重要となる。社会的存在を意識する組織はある意味では、組織のヒトやモノ資源を活用しながら組織の富を確保すると同時に社会の富をも生み出すことが使命となる。公共責任を果たすことを意識すると、組織の利己的行動はおのずから制約される。個別の目標追求を超えた集団や全体目標への貢献が要求されてくる。

ドラッカーの目標による管理は、多様な目標設定と関係してくる。個別業績評価の他に組織の継続的発展、さらに社会的な諸資源の有効活用も重要な

32 D. Q. ミルズ [2006]、前掲書、76。

33 Pugh, D. S. & D. J. Hickson, *op. cit.*, 163-164.

目標の解決課題となる。リーダーシップも基本的には、この流れに沿った役割を担当することになる。言い換えれば、公共性をも意識した社会的諸資源の有効活用のあり方がリーダーシップの社会的使命となる。そして少なくとも、職務の専門化や階層構造の存在、ビジョンの差異化は、自己目標と社会目標をほぼ同時に達成するためにも、避けてとおる必要がある³⁴。なぜならばこれらの3項目は、いずれも私利追求型に著しく貢献する組織行動になるからである。

社会的要請を帯びたリーダーについてふれておきたい事例がある³⁵。4月の復活祭のできごとである。大人の聖歌隊、牧師、児童聖歌隊、オルガン奏者が勢ぞろいし、最初の和音を弾いたとき、観客席の中央にいた中年男性が真っ青になり、ひどい汗をかき、隣の娘のほうへ倒れた。このとき音楽演奏にかかわった人たちは何もなかった。しかしその後、驚くべきできごとが起きた。

観客席にいた救急救命士の登場、介護⇒男性6名の運び役登場、教会内の聖歌隊脇へ搬送⇒救急車コール⇒病人の緊急ベッド設置をみていた児童聖歌隊のうち2名失神⇒2名の医者の登場⇒一人は病人介抱、もう一人は倒れた子供の世話⇒また別の男性による酸素ボンベ供給⇒救急車到着⇒病人の救急車への運び入れと病院への搬送

誰からの命令ではなく、状況から判断して自主的行動をそれぞれが個別機能を自分に割り当て行動するという自主運営が基礎になっている。総勢で11名の人たちが自分の役割を認知し、しかも作業がもれなくうまく連動しているのも感心する。まさしく状況や関係が仕事や役割をつくっている。デブリーはこのリーダーを遊軍(task force)リーダーとよんだ。企業組織でも十分に機能するリーダーであるように思う。

つまり決められた仕事あるいは職責上処理する義務のある仕事は文書化、細分化されていて、自己責任の範囲内でつつがなく処理すればよい。しかし予め設計されていない予想外のことが起きたとき、少なくとも指示待ち人間

34 Pugh, D. S. & D. J. Hickson, *op. cit.*, 163.

35 M. デブリー [2009]『響き合うリーダーシップ』海と月社、81-87. (M. De Pree [2004] *Leadership is an art*, Sandra Dijkstra Library Agency.)

では対応不可能である。事後対応可能な通常業務処理をわきに置き、緊急時の重要な課題を率先して協働で手がけることは、組織運営上、ときに必要となる。部分ではなく全体状況を瞬時にみて自ら迅速かつ的確に判断し行動することが、組織生存の前提となろう。

マネジメントとの関係

ドラッカーは「リーダーシップには代わりはいない。しかしマネジメントはリーダーを創ることはできない。唯一可能なのは、リーダーシップの潜在的な質が有効に機能するような条件を創り出すことである。生産的でかつ共有できるような企業ニーズの精神構造を支えるリーダーシップはかなり制限されていてしかも予想不可能である。」とかなり悲観的な論調を展開したうえで、「マネジメントは他の方法を見出すことによって、精神の高まりを鼓舞することに力を注ぐ必要がある³⁶⁾。」と説く。

と言いながらも、これらの方法はそれほど有効的ではなく、効果がみえにくいと、一端解を先送りする。そしてマネジメントの範囲内で少なくとも利用可能な方法がリーダーシップであると述べながら、二転三転しつつ次第に利用可能で実践可能な方法へと導いていく。ドラッカーのいうリーダーシップ特性は、「素質や適性 (aptitude) および姿勢や心構え (attitude) をもつことであり、ごく普通のどこにでも誰にでもある性質なのである。したがってリーダーシップに固有のキーとして精神を語るとき、自明の理として行動や成果のいずれでもないことを意識するだけでよい³⁷⁾」ことになる。

「実践が退屈で平凡なもの (humdrum) であっても、ヒトの素質や適性あるいは個性、態度がどのようなものであれ、いつも規則的な常習行動がリーダーシップなのである。非凡な才能は必要ではない。応用が利けばよいだけである。何かについて語るよりも何かをすることが実践となる³⁸⁾。」 Practice makes perfect. という英語のことわざがある。まさしく、通常の実践活動の

36 Drucker, P. F., *op. cit.*, 160.

37 Drucker, P. F., *op. cit.*, 160.

38 Drucker, P. F., *op. cit.*, 160.

なかから、リーダーシップが生まれてくる。

「リーダーシップの潜在性を引き出し認識し利用するような正しい実践には長い道のりが必要であり、その正しい実践はマネジメントグループによって遂行される。またそのマネジメントグループには正しいリーダーシップの基礎作りに力を入れることも求められる。リーダーシップにとって必要なのは磁石のような扇動的とでもいえるような個性ではない。³⁹⁾」ということから、カリスマ性を個性としてもつヒトは、ドラッカーのいうリーダーシップとは相容れない。

「リーダーシップはセールスマンのような“友人を作り、人々に影響を与える”ことではない。ヒトがもつビジョンをより高いところに引きあげ、業績をより高い基準に設定し、日常の限界を超えるところに個性を構築することがリーダーシップの役割になる。行動綱領や責任にかんする厳格な原則、高い業績水準、個人とその個人のもつ仕事の尊重のような、組織の日常的実践活動で確認できるマネジメント精神がリーダーシップの基盤整備にとって最も必要とされる。リーダーシップに求められるのは、望むことなく、意志を実行に移すことである⁴⁰⁾。」一人ひとりの意志を尊重し、強靱な精神を作り、活動の基盤整備が課題となる。前節中の「リーダーシップの大きなうねり 多様なリーダーシップ特性」の最後でふれたセルズニックの草の根リーダーシップは、まさにここでいう日常のリーダーシップ (practical leadership) と相似形ともいえる特性をもっているといえよう。

ドラッカーは『プロフェッショナルの原点』の中で、自己啓発と組織成果、社会的な発展との関係を次のように述べている。「一人ひとりの自己啓発は、組織の発展にとって重要な意味をもつ。それは組織が成果をあげるための道である。成果を目指して働くとき、ヒトは組織全体の成果水準を高める。自らと他の人たちの成果水準を高める。こうして一人ひとりの成果をあげる能力は、現代社会を経済的に生産的なものにし、社会的に発展しうるものにする⁴¹⁾。」つまり人間がそれぞれ自己啓発し、その自己啓発が自分のためであ

39 Drucker, P. F., *op. cit.*, 160.

40 Drucker, P. F., *op. cit.*, 160.

41 P. F. ドラッカー、上田惇夫訳[2008]『プロフェッショナルの原点』ダイヤモンド社、202。(Drucker, P. F. & J. A. Maciariello [2006] *The effective executive in action*, HarperCollins

ると同時に組織や社会全体の成果向上に役立つ必要性を説いている。個々人が組織や社会の成果を高めるリーダーシップ機能をもつことになる。ソーシャルリーダーシップといってもよいかもしれない。

Krames (クレイムス) はドラッカー理論解説書のなかで、雑誌フォーブス社の記者との2004年のインタビュー内容を紹介している。「ドラッカーはリーダーシップを語る近代マネジメントのパイオニア—しかも50年も前からの—である。数多くのリーダーシップ論があるにもかかわらず、有効性との関連ではドラッカーのように、必ずしも十分に語られてきていない。リーダーになりうるヒトは周囲を惹きつけるために何をしなければならないかに関心がある。実践することがスタートラインになる⁴²。」彼は後に骨組への肉づけをしている。つまりリーダーシップと有効性との関係基盤は、組織の使命や定義づけおよび確立化をとおして明確でしかもみえるような形をもつことによってできあがると考えるようになった。

ウェルチもドラッカーのリーダー概念から影響を受けている、という。つまり彼はリーダーを「ビジョンを具体化し他のヒトたちが実行できるようにすること」であると述べている⁴³。

ドラッカーの影響を受けているアメリカを代表する経営者をもう一人紹介しておこう。P&GのCEO Lafley (ラフリイ) である。彼のリーダーシップの考え (leadership mentor) はドラッカーのCEO論—CEO は‘組織’という内部 (Inside) と ‘社会、経済、技術、顧客’ という外部 (Outside) とを連結 (link) することが仕事である—to 拠っている。具体的には次にのべるような内容を含む⁴⁴。

- ・主たる成果物がどこにあるかを探るコーチ、競技場の内野手
- ・内部組織と外部世界との連結
- ・連結は唯一CEOだけの仕事；他の人たちの仕事は大半が狭域で内部指向
- ・外部なしでは内部もないので、CEOにとって連結はmustの仕事

Publishers.)

42 Krames, J. A., *Inside Drucker's brain*, Penguin Books, 126-127.

43 Krames, J. A., *op. cit.*, 127.

44 Lafley, A. G.[2009] *What only the CEO can do*, Harvard Business Review, May, 54-62.

このように経営実践のさまざまな領域に影響を与えたドラッカーのリーダーシップ論は、さらにマネジメントとの違いに目を向ける。両者の明瞭な違いは、「マネジメントはものごとを正しく行い (doing things right)、リーダーシップは正しいことを行う (doing the right thing)⁴⁵」ことにある、とする。前者は正しいかどうかの判断がヒトという主観性に依存しているのに対して、後者は状況や社会性、共有性のようなどちらかという客観性が前面にでてきているように思う。その背景には、誰が正しいかより何が正しいかを理解することが有効的なリーダーシップにとってはるかに重要である、という考えがある。つまりリーダーシップは肩書きや所属組織、出身大学、持ち物のような社会的地位や物的保有物のような、うわべや表面的な先入観念で判断するのではなく、一人ひとりの発言内容によって判断することが大切であることを教えてくれる。

ある大手の金融機関が危急存亡の危機に陥ったときに、秘密裏に中堅以上の管理職に日曜日の午後召集がかかった。しかも「普段着」で出席のこと、という条件付で。内容は会社更生法の適用を申請するに至った経緯を説明する伝達会議だった。若手の管理職がそうなるまでの経緯説明を求めたところ、言下に「何を言うのか。生意気だ!!」の一言で片付けられ、翌日更迭の人事が発令された。この話には倒産後の後日談がある。目をかけられたのではなく、目をつけられた中堅管理者は、地元のシンクタンクへの再就職が決まったのに対して、“ゴマすり”管理職は周囲も日頃の言動を見聞きしていたので、声がかからなかったという。

ある大学の教授会でも先の事例と似たような風景がみられる。議長である学部長が自分の意見と異なる考えを日頃からもつ教員の発言には、ささいなことでも大きく取りあげ言下につぶしにかかる。次第に教授会の雰囲気は、静かになりサイレントマジョリティ集団になってしまう。多数決の審議案件では、票読みが事前にできてしまうほど、民主主義からは遠い存在の文化ができあがる。一種の恫喝主義あるいは独裁主義とでもいえる雰囲気である。

2つとも極端なケースかもしれない。しかし水面下を含めると多かれ少

45 Krames, J. A., *op. cit.*, 127.

かれ、似たような現象があちこちの組織で起こっているのではないだろうか。いわゆる、“アカハラ、パワハラ”の類である。大事なことは、何を正しいとするかであろう。“俺が憲法だ”というタイプはカリスマ性を備えたマネジメントに多くみられ、次第に異質を好まない雰囲気をも“好む”ようになる。ときに勘違いや誤りを冒したとしても、俺＝憲法なのでときに誤りが正しいということになってしまう。もっと始末におえないのは、気づいているメンバーがいても発言せずに黙っている、という見て見ぬ構図である。

われわれはマネジメントかリーダーシップかという、二者択一的発想はとらないようにしよう。なぜならば二者がそれぞれ独立して存在しているとなれば、いつもお互いの違いを強調し合い、ときに相手を排斥しながら自分の世界つまり“一人勝ちの世界”を作り出すことになる。基本機能が違っていてもその違いを認め合い相互に活用する意識が必要ではないだろうか。開放的で、違いを受け容れながら新しい自分を作り出すことを意図した“おおらかな”姿勢が組織のなかでの健全な生き方につながると考える。マネジメントの職にあっても、正しいことを行うタイプも存在することを忘れてはならないであろう。つまりリーダーシップ機能を備えたマネジメントの存在である。もちろん、マネジメントの地位にいないメンバーであっても、リーダーシップ機能を果たすことは充分にありうる。むしろ社会性をもったマネジメントでは、あらかじめ規則や規程をきめておくことは不可能なので、多様なリーダーシップ機能を得意技に特化した形でもつことのほうが有効であろう。

4. おわりに:ドラッカー“リーダーシップ”を透視すると…

ドラッカーの経営論はミクロ組織のみならずマクロ組織、公式組織のみならず非公式組織でも等しく妥当する。つまりドラッカーは経営の社会性を強く意識する。社会の多元性では、決まりきった規則や正しい機械的な仕組みではなく、ダイナミックにその場で対応する仕掛けや雰囲気のような文化が効を奏する。多少の誤解を恐れずにいえば、この広域空間では公私混同や公私統合のようなリーダーが求められる。そこでは特定少数ではなく、不特

定多数のリーダーがそれぞれの得意技を活かした形での役割発揮が展開される。

個人同士が相互に刺激を与え合い、学習行動を続けながら次第にその範囲を集団へと拡大し、さらに組織、社会へと拡げていく。社会貢献も初めは個人のスキル向上から始まる。つまり個と全体とは連続しており、つながっていると考える。人間関係も特定企業内に限定する必要はない。

目的有意性の場面では、マネジメント機能が功を奏する。しかし目的のあいまい性や突発性の場面では、マネジメント機能は限界に直面する。リーダーシップ機能の登場が待たれる。

やや乱暴な提案をすると、マネジメント職にあるヒトは同時にリーダーシップ機能を具備することによって多機能型のパーソナリティをもつことが可能となる。

しかしリーダーシップ機能はマネジメントに固有の専売特許ではない。マネジメント職にないヒトでも、リーダーシップ機能をもつことができる。いやむしろ、もつことが責務であるともいえる。なぜならば、リーダーシップには社会性が求められるからである。現代社会では、従前にもまして複雑かつ多様で見通しのきかない状況が遍在している。このような状況下では、特定少数のマネジャーやリーダーにすべてを委ねるわけにはいかない。気づいたヒトが自ら発案、提案し仲間へ声をかけて具体的に実践することが求められる。

ワンマン型企业にはおのずから限界がある。変化対応するためには、企業経営に参加しているヒトがみずから潜在機会を探り、周囲に発信しながら提案の共有化を進めることが望まれる。それぞれが草の根リーダーになることによって、現在だけではなく未来にも所属組織だけではなく社会組織にも責任を果たすことが可能となる。“響き合う”機会を創発するというのはどうであろうか。

多種の要素が入り混じった現代社会では、組織枠を超えて一对多／多対一の多重連鎖が展開される。ある場面でリーダーシップをとり、他の場面ではメンバーシップの立場をとるような、弾力的で動態的な対応が求められる。言い方を換えれば、二重人格いや多重人格を率先してもつことがときに必要

になる。

NPO やNGO、社会起業家が社会に登場して久しい。このような一種の経営の社会化現象では、従前の囲いこみベースのマネジメントでは、対応が不可能である。新しい時代にふさわしい開放型のしかも社会や地域を意識したマネジメントが要求されている。そのときに、好奇心旺盛でしかも周囲に説得性のある発言をする受信/発信機能をもつリーダーシップの役割を人間個性としてもっていることが肝要となろう。ドラッカーはその道を示唆してくれている。そして彼は耳元でつぶやく“マニュアルはない。社会的責任を意識して周囲にも相談しながら自分で探しなさい。”と。

参考文献

- Badaracco, J. L. Jr.[2002]*Leading quietly: an unorthodox guide to doing the right thing*, Boston, MA: Harvard Business School, 11. (J. L. バダラッコ Jr.、夏里 尚子訳[2002]『静かなリーダーシップ』翔泳社.)
- Boyatzis, R. & A. McKee[2005]*Resonant leadership*, Boston, MA: Harvard Business School.
- Drucker, P. F. [1954, 13th 1971 in Japan] *The practice of management*, Charles E. Tuttle Company.
- Ehin, C.[2004, first softcover printing2005]*Hidden Assets:Harnessing the power of informal networks*, New York, NY: Springer Science+Business Media.
- Graen, G. & J. F. Cashman[1975]A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach, in J. Hunt & L. Larson (eds.) *Leadership frontiers*, Kent, OH: Kent State University Press.
- Greenleaf, R. K.[1977,1991,2002] *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*, Mahwah, NJ: Robert K. Greenleaf Center. (R. K. グリーンリーフ、金井 真弓訳[2008,2009]『サーバントリーダーシップ』英治出版.)

- Krames, J. A., *Inside Drucker's brain*, Penguin Books.
- Lafley, A. G.[2009] *What only the CEO can do*, Harvard Business Review, May, 54-62.
- Peter, F. Drucker Foundation for Nonprofit Management [2001] *"Leading in a time of change" viewer's work book*, New York, NY: Jossey-Bass.
- Pugh, D. S. & D. J. Hickson [2nd. omnibus ed.2000] *Great writers on organizations*, Ashgate, 159-162. (D. S. ピュー、ヒクソン、D. J.、北野利信訳[2003]『現代組織学説の偉人たち』有斐閣.)
- Seifter, H., Orpheus Chamber Orchestra, and P. Economy [2001] *Leadership Ensemble: Lessons in collaborative management from the world's only conductorless orchestra*, New York, NY: Henry Holt and Company, 14,87-106. (H・セイフター、P・エコノミー、鈴木 主税訳[2002]『オルフェウス プロセス—指揮者のいないオーケストラに学ぶ マルチ・リーダーシップ・マネジメント』角川書店.)
- Selznick, P. [1949] *TVA and the grass roots: A study of politics and organization*, Los Angeles, CA: University of California.
- Sims, H. Jr. & P. Lorenzi [1992] *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*, Newbury Park, CA: SAGE Publications, 139-165.
- Whitehead, A. N. [1929, 1977, 1978, paperback1979] *Process and reality*, New York, NY: The Free Press, 41-42. (A. N. ホワイトヘッド、平林 康之訳 [1983]『過程と実在I』みすず書房、61.)
- Wood, J. C. & M. C. Wood (eds.) [2005, reprint 2006] *PETER F. DRUCKER: Critical evaluations in business and management*. New York, NY: Routledge.
- M. デプリー [2009]『響き合うリーダーシップ』海と月社、81-87. (M. De Pree [2004] *Leadership is an art*, Sandra Dijkstra Library Agency.)
- E. デュルケーム、佐々木 交賢訳 [第一版1979、第二版1983]『社会学的方法の規準』学文社、76.
- P. F. ドラッカー [1964]『経営とはなにか』日本経営出版会、137-160.

- P. F.ドラッカー [1998]『『異質』なのは、日本ではなくアメリカだ』
President, 11月号。
- P. F.ドラッカー、上田 惇夫訳 [1999]『明日を支配するもの』ダイヤモンド
社、102-105. (P. F. Drucker[1999], *Management challenges for the 21th
century*, Harper Business.)
- P. F.ドラッカー、上田惇夫訳 [2008]『傍観者の時代』ダイヤモンド社、
1. (Drucker, P. F. [1979, new material 1994] *Adventures of Bystander*,
Harper & Row.)
- P. F. ドラッカー、マチャレロ、J. A. 、上田惇 夫訳 [2008]『プロフェッ
ショナルの原点』ダイヤモンド社、154. (Drucker, P. F. & J. A.
Maciariello[2006] *The effective executive in action*, HarperCollins
Publishers.)
- D. ドラッカー [2008]「ネクスト・ソサエティはわれわれが創る：The
evolving Drucker legacy」『NIKKEI COMPUTER』324、29.
- D. Q. ミルズ [2006]、スコフィールド素子訳、アークコミュニケーション
ズ監訳『ハーバード流 リーダーシップ「入門」』ファーストプレス、
5. (D. Q. Mills [2005] *Leadership: How to lead, how to live*, Mind Edge
Press.)
- 伊藤 邦雄[2007]「ドラッカー『断絶の時代—1学際知の統合者』」日本経済新
聞、7月10日.
- 伊藤 雅俊[2005]「3つの目を持った人」日本経済新聞、11月13日.
- 酒井 綱一郎[2005]「1000年単位で常識を問う」『日経ビジネス』11月21日号、
10.
- 日経産業新聞[2010] 経営論、3月11日.
- 平尾 誠二[2006]『人は誰もがリーダーである』PHP研究所.