

# コミュニティーとしての社会教育施設への期待 —ドラッカーの教え—

日本NPO学会会長 田中 弥生

## 1. イントロダクション

ドラッカーは経営学、マネジメント論の父や神様とされていますが、語られていないもう一つの思想があります。一人ひとりがきちんと位置と役割、出番を持って自由に発言し、自由に仕事をし、自分が選択したことに対して責任を持つ社会です。この考え方は彼が描いた望ましい社会像でもあり、多分彼が20代のころに抱いたものだと思いますが、95歳で亡くなるまで終身変わらなかった思想の原点だと思います。また、これは今の日本人にとって最も重要なメッセージではないかと私は思います。

彼がマネジメント研究を始めたのは、アメリカのゼネラル・モーターズに調査を依頼されたからだと言われますが、それはきっかけであり、本当の理由ではありません。また非営利組織についても、彼は1980年代の終わりからその重要性について著書の中で説いていますが、関心を持ったのは、エンロン事件に象徴される企業の不祥事に失望したり、年を取ってチャリティーマインドが増したからではありません。こんな誤解が流布してしまうのは、アメリカに渡った後のドラッカーにしか目を向けられておらず、渡米前のドラッカーをネグってしまっているからです。なぜマネジメント論に関心を持ったか、なぜ非営利組織が大事なのかという本当の理由を探ることこそ、ドラッカーの真の思想を理解することになります。

その思想の原点を探る前に、私とドラッカーとの出会いについて、少しお話しておきます。

きっかけは、1989年にドラッカーが書いた『新しい現実』という本です。これは冷戦後の社会を読み解くような壮大な本で、発売と同時にテレビ局が飛び付きました。そして、今のテレビ朝日のディレクターから、「みんなで勉強会をしているが、どうしても分からない章がある。田中さんだったら分かるかもしれない」と連絡をいただいたのです。当時、私はドラッカーを全然読んだことがなかったのですが、その本を初めて手にしたとき、衝撃が走りました。というのも、当時の私は財団法人でフィリピンや東南アジア、アフリカ諸国の貧困層のために保育園を提供したり、学校を造ったりするNGOに助成金を出す仕事をしていたのですが、ドラッカーはそのようなNGOの仕事や、それをサポートする助成財団が大事だと言っていたのです。当時財団法人は非常にシャビーな存在で、何となく肩身の狭い思いをしていたので、自分のやっていることはこんなに大事なことだったのだ、この人に会わなければという強い使命感にかられました。

当時は財団の仕事でアメリカに行くことも多く、アメリカの財団仲間の会議で、ドラッカーが非営利組織の経営のための財団をつくるというアナウンスがありました。それならばオーブ

---

ニング記念シンポジウムでドラッカーに会えるかもしれないと思い、その本を1冊抱えて会場に行ったところ、一番前の席に座っていらっしやったので、私は本を差し出してサインをもらい、日本に来てくださいと頼んだのです。全く面識のない人から言われてすごくびっくりした顔をされましたが、にっこりと笑いながら「僕はもう年なので、飛行機の長旅は駄目なんだ」と言われました。しかし、そこであきらめず、ドラッカーの本を出しているダイヤモンド社に話を持っていった結果、1993年、日本でドラッカーの非営利組織をテーマにした講演会が実現しました。これは無料にしたこともあり、経団連ホールは立ち見が出るほどの大入りでした。

それをきっかけに、ドラッカーとファックスを通して連絡を取るようになり、彼が亡くなるまで11年間にわたって親交を深めました。1994年に私は社会人として日本の大学院に行ったのですが、つまらなかつたので毎日のように愚痴をファックスで送っていると、「アメリカに勉強しにければいい」とおっしゃっていただき、1995年（大学院2年）に、ドラッカーの自宅のそばに家を借りて、クリーブランドのケース・ウェスタン・リザーブ大学で論文を仕上げのための調査研究を行いました。そのプロセスの中で、私は『非営利組織の自己評価手法』という本を翻訳出版したのです。非常に恵まれた機会をいただけたと感じております。

## 2. ドラッカーの思想の原点を探る

### 2-1. 生い立ち

ドラッカーは1909年にオーストリアのユダヤ系の家庭に生まれ、第一次世界大戦のまただ中で育ちました。お父さまは大蔵省の官僚でしたが、後に大学の経済学の教授になりました。そのお弟子さんの中に、世界的な経済学者であるシュンペーターがいて、ドラッカー家によく来ていたので、ドラッカーもその影響を強く受けたようです。お母さまはオーストリアで最初に医学を学んだ女性で、非常に知的な家庭で生まれ育ちました。しかしドラッカー自身は、恵まれた家庭に生まれ育ったとは思いうけれども決して裕福ではなかったと強調していました。それは実際にアメリカのドラッカー宅を訪ねて質素な生活ぶりを見るとよく分かりました。

実はドラッカーは大学を出ていません。彼は、大学に行って4年間過ごすより早く社会に出て実務に就きたいと思ったので、一応ドイツの大学に籍を置いたけれども隣国のハンブルグに渡り、輸出会社で書記見習いの仕事に就いていました。当時は授業に出なくても、授業料だけ納めれば学位はもらえたそうです。ただ、夕方には早く仕事が終わったので、毎日図書館で本を読んで勉強して、徐々に出版社の編集の仕事もするようになり、論文も書き続け、ほぼ独学で21歳のときに法学博士を取っています。

そして24歳で、フランクフルト大学の講師になりました。当時は大学の講師や教員になれば自動的にドイツの市民権が与えられました。この講師の仕事が非常に楽しく充実していて、自分も大学教員の道に向いているのかなと思い始めた矢先、1933年にヒトラーが政権

を掌握します。そしてある日、フランクフルト大学にナチスのコミッサールがやってきて、全教員を講堂に集め、明日から遺伝や生化学の研究をしろ、ユダヤ人の教員や学生はこの門をくぐってはいけなと言ったのです。ただ、ドラッカーが一番ショックだったのは、当時最もリベラルな大学と言われていたフランクフルト大学の教授が、それに対して「明日から私の生化学の研究費はちゃんと頂けるのでしょうか」と質問しただけで、会が終わるとドラッカーを含むユダヤ人の教員を避けるように部屋を出ていったことでした。ドラッカーはそのとき死ぬほどはらわたが煮えたぐり、48時間以内にドイツを出ていこうと決心したそうです。実はこのときの怒りが、最初の本格的な著書『経済人の終わり』を生み出すことになりました。

そして、ドイツを去りイギリスに渡りましたが、ナチスを批判する論文を何本か発表していましたから、イギリスにいることもだんだん難しくなり、1937年にアメリカに渡ります。そして、第二次世界大戦中にナチスを批判する本を発表しました。また1942年に、ナチスが敗戦して第二次世界大戦が終わることを前提にして、次の社会は産業社会だろうと『産業人の未来』という本を書きます。しかし、これは決して産業論の話ではありません。第二次世界大戦後に人類が二度と全体主義に陥らないために社会の在り方が何であるのかを説いた本です。

そして戦後、だんだん経営学の本を出していき、1980年代後半からは社会論、文明論について、95歳で亡くなるまで執筆を続けました。

## 2-2. ドラッカーのナチス批判

では、ドラッカーはナチスをどのように批判したかを説明したいと思います。なぜならば、それを裏返す形で社会論を記しているからです。

ナチス政権の前はワイマル共和国でした。第一次世界大戦に敗れてワイマル共和国が誕生しますが、これは当時、世界で最も民主的な憲法と議会制民主主義の仕組みを持つ国と賞賛されていました。しかし4年で倒れ、大連立政府が1923年に誕生します。その後は政権が非常に不安定になり、短期間に選挙と政権交代が繰り返され、1928年の総選挙では最低の投票率を記録しました。主要な政党が得票を失った結果、非常に小規模な個別利益政党や地方政党に分裂して自分たちの利益を主張し始め、議会では合意形成できなくなります。また、当時は第一次世界大戦でドイツ自体が財政破たん巨額の賠償金を背負っており、1929年に起こった世界大恐慌ではハイパーインフレーションに見舞われます。ですから、とにかく増税しなければいけないということで、大統領が緊急令を発して、議会の承認を得ず増税発令をしました。以後、この形でしか統治ができなくなっていきます。この前後からナチスがどんどん台頭し、1933年7月の選挙でナチ党が第1党になります。しかし、大統領はヒトラーが首相になることを認めませんでした。すると、ナチ党が国会で9割の支持を得て政府不信任案を出し、解散させてしまいます。11月の選挙でナチ党は200万票を失いましたが、かろうじて第1党でした。そして組閣を行う際、政治の内部闘争から、棚ぼた式でヒトラーが

---

首相になりました。その意味では、ヒトラーは民主主義の手続きにのっとなって首相になったのです。ただ、翌年に大統領が亡くなってからは、大統領と国家元首と軍の最高司令官とナチの最高指導者の地位を全部自分に集中させ、総統兼首相を名乗り、以後議会民主制は抹殺され、反ユダヤ、軍事と公共事業を軸にした全体主義へと突っ走っていきます。

こういった歴史を丹念に分析しながら、ドラッカーは、なぜドイツがナチズムに陥っていったのかを分析しています。まず一つは社会的な背景です。当時は大失業時代で、3割が失業していました。ドラッカーは、「失業とは単に生きるためのパンを得られないだけでなく、社会とのつながりを失ってしまうことであり、つながりを失った人間には社会が半分しか見えず、それは恐怖でしかない」と言っています。そして、政治に対する不信も随分生まれていました。国民は選ぶ政党がなく、どのような政党も自分たちに経済的な安定を与えてくれなかったという不満がほうふつします。

そんな中、安定を第一に掲げたのがヒトラーだったわけです。国民は、安定を全ての上位目標として望み、そのためには経済・思想・言論の自由も犠牲にしてもいいと思うようになります。ただ、ドイツの国民性故に熱狂的にナチスに傾倒していったという考え方は違うとドラッカーは言っています。確かに熱狂的に支持する国民層もいましたが、それは当時のヨーロッパでドイツが最初に完全雇用を実現させたからです。ナチスの政策は矛盾だらけで疑問に思わなかった人がいないはずがないのです。しかしフランクフルト大学の教授のように、自分の身に火の粉が降りかからないように見て見ぬふりをしていた、そういう「無関心の罪」が非常に重い罪だったとドラッカーは述べています。

結局ナチズムは国民が選んだものであり、どのような国の人でも一歩間違えればこの状態に陥る可能性がある、それを踏みとどまらせるかどうかは、「与えられた民主主義」と「獲得した民主主義」の違いだろうと言っています。フランス革命のように、ある種、血を流しながら自由を勝ち取った国と違い、皇帝が逃げてしまったために、天から降ってきたような形で民主主義になったドイツは、一歩踏みとどまらせることができなかったと彼は分析しています。

そう考えると、私たち日本人は、ある意味で獲得した民主主義を経験していません。「無関心の罪」は人ごとではないのです。

### 2-3. ドラッカーの「望ましい社会像」

そこでたどり着いたのが、「一人ひとりが位置と役割を持つ自由社会」という社会の統治論です。これは、人間とは不完全なもので、絶対や完璧はあり得ないという考え方が根底にあります。そして、どういう社会をつくれればいいかを模索して、ドラッカーが28歳で記したのが『産業人の未来』という本です。

そのポイントの一つ目が、自由政府です。これは国民に自由を担保することのできる政府という意味で、個人の選択と意思決定と責任を持つことを保証する政府です。ですから、少数の意見にも耳を貸し、個人も尊重する。さらに、政府は権力を持ちますが、その権力は社

会の目的や課題解決のために行使されるものという政府です。

二つ目は自治です。これは一人ひとりがきちんと自己決定し、責任を持てるということです。投票や納税という国民としての義務を果たすだけでなく、自ら身の回りの社会の課題解決に自発的に取り組むような文化が育っているということです。

さらに彼は、第二次世界大戦後は明らかに企業が中心になる社会になると考えました。なぜならば、第一次世界大戦前から産業革命が起こり、既に企業が中心的な役割を果たしていたからです。そして、企業がある種、社会的な権力を持つ存在になるのであれば、政府に対してけん制機能を持つべきだと考えました。人権を守る法律でさえ簡単に変えられてしまったナチスの例から、企業が権力を持つことで、政府という権力に対してけん制しながらバランスをとらせるしかないドラッカーは考えたのです。

そして、権力を持つ企業も、経済的役割と同時に、地域社会に対してコミュニティーの役割も果たすべきだと考えました。それは、社会的に自分たちがこのような役割を果たしているのだという位置と役割を私たち一人ひとりに提供できる機能という意味です。ですから、ドラッカーのマネジメント論は、利益を上げて人を効率よく働かせるノウハウではありません。企業が経済的な役割だけでなく、そこで働く人たちが自分らしく、自分が役に立っていることを実感し、生き生きと働く機会を提供するにはどのようにしたらよいかというものなのです。それがドラッカーのマネジメント論のエッセンスです。ドラッカーの考え方は合理的ですが、常に「人間へのまなざし」が共存しています。だからこそ多くの日本人に共感を与えることができるのではないかと考えています。

### 3. 知識社会と新コミュニティーとしての非営利組織

しかし、彼は1940年代に企業にコミュニティーの役割を持たせたいと思いましたが、1980年代になると、それは無理そうだと語り始めます。なぜならば、社会の課題のほとんどが企業の外にあること、そして知識社会に転じつつあり、働く人が流動的になり、企業がコミュニティーの役割を与えるのが難しくなってきたからです。だから、それはほかの組織に担ってもらう必要があると考えました。

そして「市民社会は万能ではない。歴史の終わりではない。市民社会だけでは民主主義を保証することはできない。平和すら保証することはできない。しかし、市民社会はすべてのものの前提である。経済発展の前提である。世界中に市民社会を確立することが国全体の目標となったとき、初めて民主主義国家は、真の平和を実現することが可能になる」と述べています。ですから、一人ひとりの力は非常に微力かもしれませんが、私たちの市民社会がなすものが健全でなければ、社会は前に向かっていきません。

では、強い市民社会を育むには何が求められるのか。知識社会とは、単純に定義すれば、高学歴社会になって働く人の大半が高学歴者（大卒者）で占められた社会です。それは単に学歴

---

が上がるだけではなく、働くスタイルも変わっていきます。それ以前の、工場で比較的単純な仕事に就いていたブルーワーカーの人たちは、生涯同じ職場や会社に勤めていましたので、会社が疑似的なコミュニティを提供することもでき、人々は会社に対する忠誠心を強く持っていました。ところが、ブルーワーカーに対し、知識ワーカーとドラッカーは呼んでいましたが、彼らは自分の知識や技術の方に強い忠誠心を持ちます。ですから、もっと面白い仕事、もっと自分を成長させる仕事があれば容易に転職します。人々は非常に流動的に働くようになるので、企業からコミュニティの役割を見いだすことが難しくなります。しかし人は、自分が社会の役に立っている、社会の一員であることを欲する動物ですから、その受け皿になるものが必要になります。それが非営利組織だとドラッカーは述べているのです。

ドラッカーの言う非営利組織には、教会や博物館、美術館、学校、あるいはもっと小さな草の根のNPOなども含まれていますが、大きく二つの共通する役割があると言っています。

一つは社会変革です。非営利組織は寄付、助成金、ボランティアなど資源提供者からリソースを受け、それを社会的なサービスに転換し、社会の課題の解決に寄与しています。この課題とは、問題だけではなく、科学の発展や知識の醸成など、次のものへ向かって何かを生産していくための課題も含まれています。

もう一つは市民性創造です。寄付をしてくれる人、会費を払ってくれる人、入館料を払ってくれる人は、資源・資金を提供してくれる人である一方、社会参加の機会を提供することで市民としての意識や感覚を養わせる対象でもあります。非営利組織というものは、課題を解決しながら、そこに関わってくれる人たちの市民性を育むことがとても重要だとドラッカーは言っています。「現代の社会と政治はあまりにも巨大かつ複雑なものとなり、責任ある市民としての社会参加機会は稀になってしまった。参加機会は投票や納税によるものが主で、直接的・間接的に政策決定過程に参加できるのはごく限られた人でしかない。しかし、『非営利組織のボランティアとしてならば、一人ひとりの人間が再び世の中を変えることができる』」として、非営利組織は「市民性創造機関」であると述べています。

## 4. まとめ

このように、ドラッカーの企業論は、「一人ひとりが位置と役割をもつ自由社会の統治論」という構想の一部であり、マネジメント論のもともとは「人々に位置と役割」を与えるコミュニティとしての組織の運営の在り方を説いたものでした。そして非営利組織論に取り組んだのは、産業社会から知識社会への転換期において、新たなコミュニティの担い手になると期待したからです。そのためには、社会的なサービスを提供すると同時に、人々に社会参加、あるいは社会のテーマや課題を学んで市民性を育んでもらう、その両輪が果たされてこそコミュニティの役割を果たせるのだと彼は述べています。

今日お話ししたことは、決して古いことではありません。ナチスに対する当時の政治と有権

者の特徴を述べましたが、例えば政局の問題や少数に分裂する、あるいは選挙に関心がないという事例にお心当たりはないでしょうか。私たちは「無関心の罪」を犯していないでしょうか。そこからの脱却は、もしかしたら、非営利組織と人々がもっと関わり、自分たちの社会の課題は自分たちのものなのだ当事者意識を持って市民性を育むことによって始まるのではないかと思います。

# コミュニティとしての 社会教育施設への期待 ～ドラッカーの教え～

全国科学博物館協議会  
平成24年度第2回総会・第20回研究発表会  
日本NPO学会会長  
田中弥生

1

## 全体の構成

1. イントロダクション
    - (1) 語られていないもうひとつの思想
    - (2) ドラッカー論の誤解
    - (3) ドラッカーと私
  2. ドラッカーの思想の原点を探る
    - 2-1 生い立ち
    - 2-2 ドラッカーのナチス批判
      - (1) 小史:ワイマル共和国からナチスへの転落
      - (2) 批判的分析:なぜナチスは台頭したのか
    - 2-3 ドラッカーの「望ましい社会像」
      - (1) 基本理念
      - (2) 統治の3つの条件
      - (3) マネジメント論とは
  3. 知識社会と新コミュニティとしての非営利組織
    - (1) 企業コミュニティの幻想
    - (2) 非営利組織の2つの役割:市民性創造、課題解決
- 小括
4. ドラッカーの日本へのメッセージ

2

## 1. イントロダクション

### (1) 語られていないもうひとつの思想

#### 「一人ひとりが位置と役割をもつ自由社会」

- 終身変わらぬドラッカーの思想の原点。今の日本人にとって最も重要なことだが、伝わっていない。

3

### (2) ドラッカー論の誤解

#### ○ マネジメント論の誤解

ゼネラル・モーターズに調査依頼されたからマネジメント研究を始めたのではない。契機ではあるが真の理由ではない。

#### ○ 非営利組織の誤解

非営利組織に関心をもったのは、企業の不祥事に失望したことや、年取って慈善マインドが豊かになったからではない。

○ なぜ、このような誤解が流布するのか。

○ 渡米前のドラッカーをネグってしまうから。

・なぜ、マネジメントなのか、非営利組織なのか、本当の理由をさぐるからこそ、ドラッカーの真の思想を理解することになる。

4

### (3) ドラッカーと私

- 1989年:『新しい現実』(ダイヤモンド社)との出会い
- 1991-1992年:ドラッカー財団シンポジウムで来日依頼をし、断られる。
- 1993年:日本講演企画・実現「非営利組織をテーマ」
- 1995年:クレアモントで、ドラッカー宅そばに居を構え学ぶ
- 1995年:翻訳『非営利組織の自己評価手法』(ダイヤモンド社)
- 2001年:翻訳『非営利組織の成果重視マネジメント』(ダイヤモンド社)
- 2004年:最後のランチ(2005年の死去まで11年間にわたる交流)

5

## 2. ドラッカーの思想の原点を探る

### 2-1 生い立ち

- 1909年 オーストリアのユダヤ系家庭に生まれる。
- 父は官僚(後に大学教授)、母はオーストリアで最初に医学を学んだ女性
- 高校卒業後、大学進学を嫌い(在籍だけ)、ハンブルグの輸出会社で書記見習い。編集の仕事も
- ほぼ独学で論文を執筆し続け、21歳で法学博士号取得
- 1933年、ヒトラーが政権を掌握。24歳でフランクフルト大学の講師(無給)になり、ドイツ市民権を得る。(フランクフルト大学での出来事と「無関心の罪」)
- 1933年、ドイツを去り、英国へ
- 1937年、米国に渡る
- 1939年、最初の本格的著書で、ナチスの批判的分析をした『経済人の終わり』を出版
- 1942年、ナチスが敗戦し第2次世界大戦が終わることを前提に、未来の社会を描いた『産業人の未来』を出版
- 1946年、『会社という概念』を出版
- 1954年、『現代の経営』を出版
- 1969年、『断絶の時代』を出版
- 2005年、死去

6

## 2-2 ドラッカーのナチス批判

### (1) 少史：世界で最も民主的なワイマル共和国から ナチスへの転落

#### 「度重なる国会解散と選挙、議会の麻痺、そしてヒトラー全体主義へ」

- 世界で最も民主的なワイマル共和国は4年で倒れ、大連立政府が誕生(1923年)。
- 短期間に選挙と政権交代を繰り返し、1928年の総選挙では最低投票率。主要政党が得票を失い、個別利益政党、小規模地方政党に分裂し、議会の合意形成は困難に。
- ハイパーインフレに陥り、大統領緊急令によって増税発令。以後、大統領が発令し議会は否定しないという方法で統治。
- 1933年7月選挙で、ナチ党が第1党に。しかし、首相になれず。国会議員の9割の支持で政府不信任を可決、解散へ。11月に選挙。ナチ党は200万票を失う。
- 1933年、政治の内部闘争から、ヒトラーが首相に(議会制民主主義の手続き)。
- 1934年、ヒンデンブルグ大統領の死去とともに、ヒトラー首相が大統領、国家元首、軍最高司令官、ナチ党最高指導者の地位をえて、総統兼首相を名乗る。議会制民主主義は抹殺され、反ユダヤ、軍事と公共事業を軸にした全体主義へ

#### 「大恐慌と大失業」

- 第1次世界大戦による財政破綻と巨額の賠償金、そして世界大恐慌。
- 大失業とハイパーインフレによって、人々は不安のどん底へ。

7

### (2) 批判的分析：なぜナチスは台頭したのか

#### 「ドイツ国民と経済・社会環境」

- ・大失業と社会的排除
- ・資本主義、マルクス主義では、自由と平等を与えてくれない。
- ・政治不信：「選ぶ政党がない」

#### 「安定にすぎる国民、そして自由の放棄へ」

- ・安定をすべての上位目標に。
- そのためには、経済の自由、思想・言論の自由を犠牲にしてもよい。

#### 「なぜ、ドイツ国民はナチス全体主義に傾倒していったのか」

- ・熱狂的に傾倒する国民(完全雇用、よろこびプログラムetc.)
- ・21世紀の最大の罪は「無関心の罪」：ナチスに疑問を抱きながらも、見て見ぬふりをする人々も少なくなかった。フランクフルト大学の生化学の教授と同じ罪を多くの人々が犯していた。
- ・「結局は国民が選んだ」
- ・「与えられた民主主義」と「獲得した民主主義」

8

## 2-3 ドラッカーの「望ましい社会像」 (1) 基本理念

### 「一人ひとりが位置と役割を もつ自由社会」

・ナチスの分析から、人類が再び専制に陥らないための叡智を模索し、たどり着いた社会の統治論

・「人間は不完全なものである。絶対や完璧はありえない」という考え方が根底にある。

9

## 2-3 ドラッカーの「望ましい社会像」 (2) 戦後社会統治の3つの条件

### ○ 自由政府(国民に自由を担保)

- ・個人の選択と意思決定と責任を担保できる政府。  
多数vs少数、社会vs個人
- ・正当な権力とは、社会目的達成のために行使されるもの。

### ○ 自治(住民の自己決定と責任)

- ・投票、納税:政策のあり方、社会のあり方を選択し、責任をもつ。
- ・社会課題の解決に自発的に取り組む(米国の多様な非営利組織)

### ○ 企業社会の役割(経済的役割とコミュニティ)

- ・政府の権力基盤を牽制する社会的権力基盤としての企業社会
- ・企業権力の正統性:経済的役割とコミュニティ(人々に位置と役割)

10

### 2-3 ドラッカーの「望ましい社会像」 (3) マネジメント論とは

- 利益を上げ、人を効率よく働かせるためのノウハウ論ではない。
- 企業が、経済的な役割だけでなく、そこで働く人々に「位置と役割を持って、いきいきと生きる」場を提供するコミュニティとしての役割を果たすためには、どのような運営をしたらよいのか？
- その問いかけに答えようとするものが、ドラッカーのマネジメント論。
- 「合理性」と「人間へのまなざし」が見事に共存している。

11

### 3. 知識社会と新コミュニティとしての非営利組織 (1) 企業コミュニティの幻想

- 企業に、経済的役割とコミュニティの役割の2つを期待したが。。。。
- 1980年代になると、企業コミュニティは幻想であつたと述べるようになる。
- 社会の課題は企業の外にある。
- 人々が流動的で、転職が当たり前の社会では、企業がコミュニティの役割を果たせない。
- それは、「産業社会」から新しい社会への転換を示唆する。

12

### 3.知識社会と新コミュニティとしての非営利組織 (2) 産業社会から知識社会への転換期

歴史を参考とするならば、今日のこの転換期は2010年ないし2020年まで続く  
(ドラッカー『未来への決断』ダイヤモンド社 1995:89-90)。

「市民社会は万能ではない。歴史の終わりではない。  
市民社会だけでは民主主義を保証することはできない。  
平和すら保証することはできない。

しかし、市民社会はすべてのものの前提である。

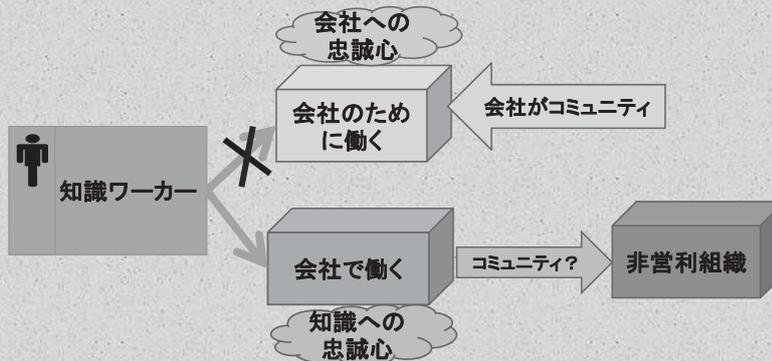
経済発展の前提である。

世界中に市民社会を確立することが国全体の目標となったとき、  
初めて民主主義国家は、真の平和を実現することが可能になる」  
(ドラッカー1995:376)。

強い市民社会を育むには、何が求められるのか。

13

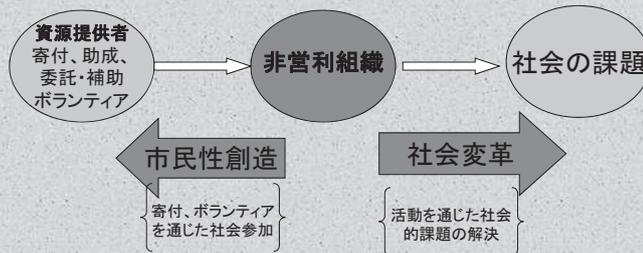
### 3.知識社会と新コミュニティとしての非営利組織 (3) 知識社会と流動する知識ワーカー



14

### 3.知識社会と新コミュニティとしての非営利組織 (4) 非営利組織の2つの役割

コミュニティとしての非営利組織  
2つの役割を果たさねばコミュニティになりえない



講  
演

15

#### 「人間変革機関」(社会課題の解決)

- ・社会セクターの組織は人間そのものを変えることを目的とする。
- ・学校が生み出すものは、何かを学んだ学生である。病院が生み出すものは、治癒した患者である。教会のそれは、人生観が変わった信者である。社会セクターの組織の目的は、心身の健康を生み出すことである。

#### 「市民性創造」

- ・非営利組織のもう1つの重要な役割は、「市民性創造」である。現代の社会と政治はあまりにも巨大かつ複雑なものとなり、責任ある市民としての社会参加機会は稀になってしまった。参加機会は投票や納税によるものが主で、直接的・間接的に政策決定過程に参加できるのはごく限られた人でしかない。しかし、「非営利組織のボランティアとしてならば、一人ひとりの人間が再び世の中を変えることができる」。非営利組織は、市民に積極的・直接的な社会参加の機会を与えることのできる「市民性創造機関」である。

P.F.ドロッカー著『未来への決断』ダイヤモンド社 1995:285-286

16

## 小括

- ドラッカーの企業論は「一人ひとりが位置と役割をもつ自由社会の統治論」という壮大な構想の一部。
- ドラッカーのマネジメント論は「人々に位置と役割」を与えるコミュニティとしての組織の運営のあり方。
- 非営利組織論に取り組んだのは、知識社会への転換期において、新たなコミュニティの担い手になると期待したから。

17

## 4. ドラッカーの日本人へのメッセージ (1) ナチス政権下のドイツと現代日本

○ ナチスの悲劇は他人事ではない。

- 「政局と質の低い政策」
- 「政党の少数分裂」
- 「選ぶ政党がないと嘆く有権者」
- 「選挙への関心の低さ」
- 「勇ましい言葉のリーダーに傾倒する人々」
- 「無関心の罪」
- 「与えられた民主主義」

18

#### 4. ドラッカーの日本人へのメッセージ (2) 1995年の日本への警鐘

- オウム真理教による地下鉄サリン事件  
「高学歴の若者のエネルギーをこのようなかたちでしか受けとめることのできない社会は病んでいる。無秩序の兆候だ」
- 阪神・淡路大震災でのボランティアの活躍  
「人々のエネルギーをプラスのかたちで受けとめる非営利組織が大事だ。必ず成長するだろう」

19

#### 4. ドラッカーの日本人へのメッセージ (3) 2020年の日本人へのメッセージ

- 有権者は政治家を選んだら「白紙委任すべき」という政治家の言葉になぜ、疑問を抱かないのか？(言論NPO:有識者アンケート結果)  
「日本人はなぜ、自ら自由を放棄するのか」
- 外交問題評議会での出来事。米国政府関係者が問いかけたのは日本の政治家ではなく有権者。この言論NPOのエピソードに共感する人々。  
「気づくのが少し遅すぎたと思うが、その通りだ。一人ひとりが位置と役割をもって生きる自由社会は誰かが与えてくれるものではなく、自分で築き、守るもの。日本人にはその可能性がある。」

20

ご清聴ありがとうございました。



21

## 参考資料 世界大戦時のドイツ小史

- ・1914年、第一次世界大戦開戦
- ・1919年、ドイツ帝国敗戦、ヴェルサイユ条約調印  
ドイツ帝国終焉からワイマル共和国の誕生(世界で最も民主的なワイマル憲法)
- ・1920年、ナチ党結成
- ・1921年、敗戦の賠償額決定、ドイツ国民の不満
- ・1923年、破格的なインフレ、財政破綻状況、慢性的な高失業率
- ・1928年、ナチ党が国政に進出
- ・1929年、世界大恐慌 失業率は3割に
- ・1933年、ヒトラー首相
- ・1934年、ヒンデンブルグ大統領の死去とともに、ヒトラー首相が大統領、国家元首、軍最高司令官、ナチ党最高指導者の地位をえて、総統兼首相を名乗る。議会制民主主義の抹殺。全体主義国家へ。
- ・1936年、ヴェルサイユ条約の破棄、日独防共協定
- ・1938年、ユダヤ人財産没収、本格的な迫害に
- ・1940年、第二次世界大戦開戦
- ・1945年、ヒトラー自殺、第二次世界大戦終戦

22

### 参考資料

#### ドラッカーの思想の原点にかかる著書

- o Peter F. Drucker(1942)*The Future of Industrial Man*  
The John Day Company Inc. (P.F.ドラッカー著 上田惇  
生訳(1998)『新訳 産業人の未来』ダイヤモンド社)
- o Peter F. Drucker(1939)*The End of Economic Man* The  
John Day Company Inc. (P.F.ドラッカー著 上田惇生  
(1997)『経済人の終わり ～全体主義はなぜ生まれ  
たか～』ダイヤモンド社)
- o P.F.ドラッカー著(1959)現代経営研究会訳『変貌する  
産業社会』ダイヤモンド社
- o P.F.ドラッカー著(1969)林雄二郎訳『断絶の時代 ～  
来たるべき知識社会の構想～』ダイヤモンド社
- o P.F.ドラッカー著 風禎三郎訳(1979)『傍観者の時代  
～わが20世紀の光と影～』ダイヤモンド社