

UG REPORTS

1993.8.25 Vol.09

我々自身を知り、豊
かさを追求し、未来
を見つめる。

ugビジネスクラブ
は、在日コリアン企
業の社会的地位の向
上とビジネスネット
ワークの確立、情報
収集と事業機会の拡
大を設立理念とし
て、1990年11月に結
成されました。



目次

- 📌 ブロックニュース 関西 経営戦略セミナー
- 📌 ブロックニュース 九州 健康セミナー
- 📌 経営視点の管理2
- 📌 スタディ／ドラッカーを読む。

ブロックニュース関西

経営戦略セミナーで開催

田辺昇一氏を招き経営戦略セミナー開催120名集い大盛況に

UGビジネスクラブ関西ブロック主催の経営戦略セミナーが7月23日、ホテルオークラ神戸で開かれた。セミナーには、経営コンサルタントとして名高い株式会社タナベ経営の代表取締役・田辺昇一氏が講師に招かれ、「不況時代の経営戦略」というテーマで講演。120余名の参加者が詰めかけた。

講演に先立って、呂有洲会長が挨拶を述べた。呂会長は「当クラブが、本日このようなセミナーを催すに至ったのは、景気低迷が長期化する中、私たちが時流をどのように見据え、経営戦略を打ち立てていくべきか—一千思万考する中小企業経営者のために、この時期こうした問題を主要なテーマに捉える必要性を強く認識したからである。このセミナーで何かを学ばれ、貴社にお戻りになってからは、引き続き企業と地域の経済発展のためにご活躍されることを祈る」と述べた。

講演では、コンサルタント歴40年の経験を持つ田辺氏が、中小企業成長のために求められる経営哲学と原則、そして今日の不況下における経営対策、課題などについて語った。

この中で田辺氏は、先行き不透明な不況について触れ、「景気は循環であるから、不況はいずれ回復するだろう。しかし、今日の不況は空前の不況である。土地・株・金融など、いわゆるマネー経済は実態経済（モノの経済）の30倍とも50倍ともいわれるが、バブル時期から1千億円が暴落したということは、すなわちマネー経済の崩壊を意味する。…倒産・合併は民間企業だけでなく金融機関にも及んでいくが、但し、頭金者のとりつけ騒ぎが起こらないような方法が考慮されるだ

ろう。…銀行が危ないから、生き残るために企業をつぶす、という事態が起きかねない」とし、こうした厳しい環境下で生き残るための中小企業に求められる体質づくりについて「①経営方針の徹底②分配（従業員に対する）のルールが明確③商品開発、サービス等で差別化されているということが重要である」と語った。そして「“健康体”である範囲の借入れ限度をJb掛け、自己資本率を高めること」とし、対策としては、銅胎内替留保③総資産の圧縮（売掛金、棚卸し、リースへの切り替えなど）を挙げ、「月締め後5日以内の月次決算で経営状態を把握するくらいの体制で挑まなければならない」と強調した。

また、田辺氏は「会社というものは、異なる人格が集まった、“寄り合いの集団”であるがため、元来つぶれやすいようになっていく。しかし、トップの考えていることを働く人の協力を得て実現しなければいけない。そのためには、会社の目標と社員の“幸せ目標”が一致するように、算盤の許す限りシゲキを与えなければならない」と、独自の企業観を破く訴えた。

講演に引き続き質疑応答が行われ、参加者の中からしきりに質問が投げかけられるなど、講演内容に対する関心の高さを伺わせた。

ブロックニュース 九州

健康セミナー開催

健康セミナー「生命の恵みへの招待」開催 86名参加、好評博す

九州ブロックの例会が去る7月17日、福岡・ホテルセントラーザ博多で開かれた。同ブロックは今回夫婦同伴参加のセミナーを開催しようとの主旨から経営問題を外し、健康をテーマにとらえた。「生命の恵みへの招待～私が開発した万能に近い治療法～」と題し、講師に予防医科学研究所・立石和氏を招いて講演会を開催、86名が参加した。

セミナーでは、最近とみに注目を集めている自然食による成人病の治療法などが紹介された。講師の立石氏は、長年にわたって土壌にある微生物やさまざまな栄養素を研究し、薬草や野菜のスープを取り入れた食事法によってそれらを吸収することで病気の治療及び予防に優れた効果が得られることを発見した。立石氏によると、皮膚炎や神経痛など一般的な疾患から癌など現代の難病に至るまで、ほぼ全ての病気にその効果は表われるという。立石氏は自然に依拠し人間本来の治癒能力を引き出すことが大切であると魂調し、療法の事例を上げた。

基調講演に引続き質疑応答が行われると、参加者の身近な病や治療に関する質問が次々と上がった。これに対して講師は一問一答式で答え、家庭での実践法などを具体的に紹介した。

セミナーは好評を博し、参加者の中からは「いつもユニークな企画だが、今回も大変為になった」「仕事に浪われ健康管理をおろそかにしがちであったが、帰ってからはぜひ実威したい」などの声も聞かれた。

九州ブロックでは、来る9月に福岡在住の華僑との交流会を予定。そして10月には関西ブロックとの共同企画「中国視察旅行」を、11月には同視察旅行の報告会を開催。また来年には「経営計画の作成の仕方」（仮称）など実顔的なテーマをとらえ連続講座を健す予定であるという。

[経営管理の視点2] マネジメントの基本機能をチェックせよ

経営コンサルタント西村弘

ながびく不況下にあつて、減収減益・減収赤字に悩む企業が増大している。こうした状況は今や、業種・業界・規模を超えて、全面不況ともいえる厳しさである。しかし、この中にあつて、増益体制を堅持している企業も実在する。その要因を分析すると、戦略的な領域より戦術的領域、つまりマネジメント領域における「強さ」に求められるケースが多い。景気動向が右上がりの好況時にあつては、管理不在、あるいは管理不足であつても業績を拡大する事が出来た。しかし、昨今の如き不況下では「マネジメントの弱体」は、減益の要因や赤字要因をもたらす事となる。その視点に立つて今一度わが社のマネジメントシステムをチェックしていただきたい。次に企業経営で最も基本的な「計算・報告・会議システム」のチェックポイントを示す。

1. 計算システムのチェックポイント

1) 管理会計システムは差異分析を厳しくチェックせよ

月次目標・計画に対して実績に差異が生じた場合、その差異分析・真因分析を徹底する。

・売上高...主力商品・主力得意先の実績が何故計画通りいかなかったのか、その要因は何か。(景気が悪い、異常気象だ、などの原因他人論ではなく、原因自分論で追求すること)

・粗利益(率)...仕入量の増減、在庸状況のチェック。特に不況時は「仕入で儲け売りで現する」格言もあり、トップ自ら仕入についてはチェックすること。

・販売費及び一般管理費...わが社の経費の中で大きいウェイトを占める費用についてはきめ細かく点検。予井オーバー費目については特に厳しく追求する。

2) 財務会計システムは四半期単位でバランスシートをチェックせよ

・借入金の推移・売掛金・在庸・支払手形等の財務面をチェック。特に売掛金については「倒産多発時代に突入」のため、与信管理、回収管理を徹底する。更に資金運用面においては、中長期的な資金計画と、当面の6カ月先行資金運用を

徹底する。特に資金手当については「突発的事故」などのリスクマネジメント(危機管理)もあわせて、万全の対策を打っておく事が肝要だ。消費メーカーのA社では、資産内容は優良で認るが、損益は減収減益のため「資金繰り中心の経営」に徹し、主力銀行との一層の情報交漁、資金早期回収のための売掛金・在庸を徹底的にチェック。特に返品については、「安易な返品は一切認めない」として営業マンに通達。問屋に対して同様の要請と指導を徹底している。

2. 報告システムのチェックポイント

1) 計算システム確立のための帳票、報告書、事務システムの簡素化を図れ月次決算のための伝票が停滞して処理が過れたり、同じ内容の報告書を作成していたり等々、帳票や報告書の抜本的改善をする以前にやるべき事は多い。これらを簡素化する事により、事務経費は大幅にダウンする。

2) 日常業務遂行のための報告連絡を強化せよ社員にとって重要性を感じない情報であっても「報告がなかった」「報告が遅れた」ために重大なトラブルが発生する事も多い。またタイミングがずれたために商機を逸する事もある。そのために報告連絡の重要性を常に教えておく事が肝要だ。消費財商社B社では報告連絡については、次の如く徹底努力をしている。

・外部とのクレーム・トラブルはどんなこと

があつても報告せよ(24時間報告義務一深

夜でも報告)

・指示された事は経過報告・結果報告を徹底

せよ。仕事は報告で終了する。

・報告連絡を自らの体質とせよ。

3. 会議システムのチェックポイント

1) 会議は手前準備と議事録を徹底せよ最近よく見かけるのが会議のマナーリ化である。「会議などやっても仕方ない...」などのあきらめムードもある。そこで今一度会議の目的を確認する事が大切だ。会議の目的は

- ①会社方針徹底
- ②予実績・差異分析
- ③問題点摘出及び対策検討
- ④業績先行管理(業績の読み)
- ⑤情報取扱
- ⑥相互啓発・自己啓発一一にある。

そのためには各会議に必要な資料を必ず事前に作成すること。(できれば事前配布が望ましい)

次に会議での決定事項については議事録を作成することが不可欠である。その議事録は簡潔に、①問題点 ②対策 ③担当 ④期限を明記する軋特に担当・期限をあいまいにすれば、会議の意味がなくなり、決めた事が守られない社風となる事を銘記すべきだ。

2) 会議運営は議事次第に基づき効率的に進めよ

会議は2時間以内に終わらせる。そのためには、トップのワンマンショーにはならないように時間スケジュールを組むことが好ましい。0具体的には、I. 開会宣言と人員確認、II. 報告事項 ①トップコメント ②前回決定事項の確斎(前回議事録に基づく) ③部門報告(事前準備資料に基づく) ④報告事項に対する質疑と問題提起 III. 議事 ①問題点对議 ②その他 IV. その他 ①決定事項確斎 ②次回開催日決定 ③その他以上示した、計算システム、報告システム、会議システムは企業経営の基本中の基本であり、これを徹底するだけで「会社らしい会社」となり、更に磨きをかければ「戦略展開」を支える基壇となり「業界中堅企業への道」も拓ける。そのためにも、マネジメントは目標達成のための手段ではあるが、このレベル如何によって業績も規制されるので、より一層の内容充実を図っていただきたい。

(株式会社タナベ経営大阪本部 本部長代理)

Summary Reading ドラッカーを読む

「ポスト資本主義社会—21世紀の組織と人間はどう変わるか—」

はじめに

前回この欄でドラッカーの前著『未来企業』を取り上げたが、間をおかずして新著『ポスト資本主義社会—21世紀の組織と人間はどう変わるか—』が出た。

前著が雑誌に発表されたドラッカーの論文をテーマ別に集めたものだったのに対し、新著は最初から1冊の本として書かれたものなので、体系が緻密で、ドラッカーが21世紀の社会、政治、組織、人間がどうあるべきだと考えているかが、より深く記述されている。逆に言えば、目次から興味のあるところをみつけ、拾い読みをするという読み方は適さない。最初から最後まで順を追って読むというのが、最も望ましい。目次は次のようになっている。

序章 塵史の転換期

1部 社会

- 1章 資本主義から知識社会へ
- 2章 組織社会
- 3章 資本と労働のゆくえ
- 4章 サービス労働と知識労働の生産性
- 5章 責任型組織

2部 政治

- 6章 国民国家から巨大国家へ
- 7章 グローバリズム、地域主義、部族主義
- 8章 政府の再建
- 9章 社会セクターによる市民性回復

3部 知批

- 10章 知識—その経済学と生産性
- 11章 責任ある学校
- 12章 教育ある人間

本塩に入る前に、ドラッカーが序章のテーマとしている「歴史の転換」の意義から、議論をはじめねばならないだろう。

数百年に一度、世界は「歴史の境界」を越える・そして社会は、数十年をかけて、次の新しい時代に備える。世界観を変え、価値観を変える・社会構造を変え、政治構造を変える。技術や芸術を変え、機関を変える。やがて、50年後に新しい世界が生まれる。ドラッカーいわく、「われわれは今、まさにそのような転換の真っ只中にある。そしてその転換が、本書の主題であるポスト資本主義社会を創造しつつある」。

この転換期が終わるのは、2010年ないしは2020年である。しかしこの転換期は、すでに世界の政治、経済、社会、倫理の様相を変えてしまっている。

現実の問題として、新しい「社会」が、非社会主義社会であり、かつポスト資本主義社会であることは確かである。そのような社会では、主たる資源は知識であり、組織社会とならざるをえない。

政治の面では、主権国家が重要な要素であり続けるとはいえ、いくつかの要素の一つでしかなくなるだろう。ドラッカーはこれを「ポスト資本主義政治体制」と呼ぶ。

これらのことはすでに起こっていることである。そして描写することのできるものである。そしてドラッカーは、換

討の対象を「社会」、「政治」、「知識」の順に並べているが、この順番は重要性によるものではなく、予測の容易性によって並べたといっている。

では、ドラッカーの行う議論に入っていくことにしよう。「社会

(1) 知総社会

ドラッカーは知識社会の出現の前提を、科学的管理法の創始者ティラーに求める。それもティラーとマルクスを対比させることによって。

写本家とプロレタリアというこつの新しい階級も表場した頃、マルクスによれば、新しい階級としての「プロレタリア」は「疎外」されていた。

同じくマルクスによれば、所有は、より小数のより巨大な手に握られるようになり、無力なプロレタリアはますます窮乏化していくはずだった。しかし、そうはならなかった。なぜか。

何が、あの資本主義固有の「矛盾」、プロレタリアの「疎外」や「窮乏化」、そしてプロレタリアそのものをなくしてしまったのか。

答は「生産性革命」である。

1881年、一人のアメリカ人、フレデリック・ウインスロー・ティラーが、「仕事」の研究、「仕事」の分析、「仕事」のエンジニアリングに初めて知識を適用した。

ティラーが知識を仕事に適用してから、今日にいたるまでの間に、生産性は約50倍に増加した。

結果、マルクスのプロレタリアはブルジョワとなった。

ここで最も重要なことは、ここ100年の爆発的な生産性の向上が、「知識」が仕事へ適用されることによってもたらされたということである。

ティラー以前仕事にとって最も必要なことは「熟練」であった。

「生産性革命」の結果、先進国で肉体労働者の労働人口に対する割合は激減した。

今後問題となるのは、サービス労働者と知識労働者の生産性である。

キーワードは「知識」以外にない。ここでいう「知識」とは、社会的・経済的結果を実現するための手段としての知識である。

そしてドラッカーいわく、次の知識の変化は「マネジメント革命」となる。つまるところ、成果を生み出すために「既存」の知識をいかに有効に適用するかを知るための知識こそが、「マネジメント」である。

これまでの経営管理者を一般的に定義すれば、「他の人間の働きに責任をもつ者」となるだろうが、今後は、「知識の適用と、知識の働きに責任をもつ者」と定義しなおさなければならぬ。

今や、「知識」は資源の中核なのである。

さらにつけ加えるならば知識は、成果を生む知識、つまり一般的知識から専門的知識へと、その意義を変えているのである。

Summary Reading ドラッカーを読む

「ポスト資本主義社会—21世紀の組織と人間はどう変わるか—」

(前ページからつづく)

(2) 組織社会

現在あらゆる先進国が、組織社会となっている。すなわち企業、労働組合、軍隊、病院、学校である。

組織は、ひとつの目的に集中して、はじめて効果的な存在となる。

組織の機能は、専門知識に生産的機能を果たさせることである。組織は、一般的知識から専門知識への移行があったからこそ、社会における中心的存在となった。

個々の専門知識は、それだけでは何も生み出さない。統合されてはじめて生産的となる。そしてこれを可能とすることが組織の役割であり、存在理由であり、機能である。

例えば、コミュニティや家族は、発生する問題にすべて対処しなければならぬ。

しかし、組織がすべての問題を扱うことは「多様化」であり、それは組織の分散を意味する。

組織は、専門分化することによって目的遂行能力を高める。しかも組織は、限定された知識をもつ専門家によって構成される。したがって「使命」が明確であることが必要である。

でなければ、組織の構成員は、それぞれの専門知識を中心に自己中心的に動くようになる。それぞれの専門能力が、共通の課題に向けられなくなり、自らの価値観を組織に押しつけるようになる。

そして、組織は組織としての能力を失う。

また、組織の成果はつねに組織の外部にあるということを認識しなければならない。企業の内部はコストが発生するだけである。

さらに組織の特性としては次の点があげられる。

①組織への参加は自由でなければならない。

②現代の組織は、同等の者、「僚友」によるチームである。

③知識組織におけるマネジメントは指揮命令ではない。方向づけである。

④成果をあげる組織は独立している。

また組織は社会の変革機関でなければならない。組織の機能は、仕事や知識そのものに対し、知識を適用することである。したがって組織は、つねに変化をもたらすように組織され、革新をもたらすように組織される。

しかし多くの場合、新しい知識を生み、古い知識を陳腐化していくのは、社会的なイノベーションである。よって、組織はそのような変化に合わせ、自らの構造に「変化のマネジメント」を組み込まねばならない。

また、組織社会とは「従業員社会」だということである。たとえば、会計士や医師にしたところで、組織へのアクセスなしで、その専門知識を生かすことはできない。

知識労働者はすべて、組織があつてはじめて働くことができる。この点において彼らは従属的であるが、逆に彼らは生産手段である「知識」を所有している。

組織と知識労働者は、互いを必要としている。いずれも一方だけでは生産できない。この二者の関係は相互依存性である。

さらに従業員は、集中的には年金基金や信託を通じて生産手段を所有している。ある意味でポスト資本主義社会では、従業員は資本家でさえあるのである。

2. 政治

(1) 巨大国家の限界

ドラッカーに従えば、現在は歴史の転換期である。政治の体制と構造も変化の最中である。

ゆえに我々が直面しているのは「新世界秩序」ではなく、「新世界無秩序」なのである。

社会が「ポスト資本主義社会」に突入しているのに対し、政治は「ポスト主権国家の時代」に突入しているとドラッカーは説く。

現在の先進国は、過去百年において巨大国家として存在してきた。その前の3百年前からヨーロッパの歴史は「国民国家の歴史」だったが、百年前から国民国家は巨大国家へと移行した。

国民国家は、市民社会の擁護者として意図されたが、巨大国家は、市民社会の主人となった。

ドラッカーは巨大国家としての主権国家の変遷を、「乳母国家」、「租税国家」「冷戦国家」という三つの側面であらわしている。

国民国家から巨大国家への最初の一步は、1880年代のビスマルクによる福祉国家の発明だった。

ビスマルクの目的は、階級闘争への対策だった。

福祉国家としての先進国は、第2次対戦までは単なる支給者であったが、第2次対戦後、支給者から「管理者」へと変わる。例えば、保険制度のもとにおいて、痛快と病院における静療行為そのものが政府の手に渡るといふようなことがあった。

そして、1960年代には先進国では、政府が社会問題に対する実行者となったのである。これが「乳母国家」という側面である。

また、今世紀の2つの大戦は、国民国家を「租税国家」に変えた。

この2つの大戦によって、次のような考えが確信されるようになった。「政府の課税と借入には経済的な限界は一切なく、したがって政府の支出にも経済的な限界は一切ない。」

すなわち、国民の所得そのものが政府に属し、個人は政府が許可する分だけしか保有することができない、という見方がでてきたのである。

(次ページへつづく)

Summary Reading ドラッカーを読む

「ポスト資本主義社会—21世紀の組織と人間はどう変わるか—」

(前ページから続く)

これらの2つの側面よりも、国民国家を巨大国家に変えた最大の理由は、「冷戦国家」という他面にある。

「冷戦国家」のルーツは、平時において巨大な海軍による抑止力を建設しようとした1890年代のドイツにある。そこから軍拡競争が始まった。

近代における国防とは、恒久的な戦時社会と、恒久的な戦時経済を意味する。すなわち国防イコール「冷戦国家」なのである。

第2次大戦の終了から1970年代半ばまで、全世界が巨大国家の方向へ動いたのであった。

ここで問題は、巨大国家は機能したのか、ということである。ソ連は軍事国家であり続けたが、その負担がソ連帝国の崩壊に作用した。

では、アメリカやヨーロッパではどうであったか。答はソ連と五十歩百歩だったと、ドラッカーは言う。

なぜなら、巨大国家はどれも「租税国家」とし、俄功しなかったし、「冷戦国家」は平和を保障しなかったからである。かつ、「冷戦国家」は自滅的で、経済発展にもたらす効果はさらに悪い。

今や、「巨大国家」は袋小路に入ってしまったのである。

く2) グローバリズム

「ポスト主権国家」の時代は、それ自身が主権を有する「グローバルな機関」を必要とする。

なぜなら、あらゆる国民国家が、一国あるいは他国間協力によっても対処できない問題に直面している。

例えば、今やどの国の中央銀行も、通貨の流れを支配できない。あるいは情報に国境はなくなった。さらには、グローバルなニーズとして環境開港がある。(私としては賛同できないが、ドラッカーはグローバルな軍備管理も提唱している。) これまで存在した超国家機関としては、GATT心タIAEAなどが考えられるが、それぞれの役3耶ますでに終えてしまったように思われる。

今後は、必要なグローバルな機関を構造し創設することが、政治の中心課題となるだろう。

(3) 地域主権

必要なグローバルな機関は、いまだ提示されていないが、違うレベルの問題として「地域主義」は、すでに現実となっている。

「地域主義」とは、重要な分野において地域の統治機関を生み出すことである。ECがその引き金となった。

EC以外には、アメリカを中Jbとしてカナダとメキシコを共通市場に統合する北米自由貿易協定 (NAFTA) がある。この目的は純粋に経済的である。

なぜ地域主義が必要となったか。

ハイテク産業に代表される知識経済は、高度の保護のもとに育成されるだけの規模をもつ経済単位を必要とする。

と同時にハイテク産業は十分な競争と十分な挑戦が必要なので、知識経済は一国を超えた経済規模が必要なのである。

3. 知識

(1) 知鞭—その漙漢学と生産性

我々を取り巻く世界を見渡せば、知識が基本的な資源になっても、それが直接的に経済を変化させるようには見えないうし、経済そのものも、「資本主義的」であり続け、「ポスト資本主義的」にはならないように見える。

しかし、見かけとはあてにならないものである。

一般的には、我々は経済学を理解していないが、その経済観は虜存の経済学に縛られている。なぜなら、我々は、経済というものを「消費」あるいは「投資」の関数と見ているからである。これは度存の経済学の規定に他ならない。

知識を基盤とする経済学は、その初期の研究が始まったばかりであるが、そのような経済学が生まれ限り、今日の経済を説明し、かつ経済成長とイノベーションを説明することはできない。

なぜ日本企業の競争力が高いのか。このことを、「消費」と「投資」の経済学から説明することはできない。

そして、ここで重要なことは、消費や投資は「定量的」にモデル化できるが、知識は本質的に「定性的」にしか把握できないということである。ゆえに知識に関しては、その「生産性」が議論の中Jbとなる。

「知識の生産性」に関して例を見よう。

マイクロチップからファックスまで、あるいは工作機械からコピー機まで、アメリカはあらゆる産業において、新しい技術を作り出したにもかかわらず、日本企業がその技術をもとに製品を開発し市場を手に入れていくのを、指をくわえて見ているだけだった。

「知識の生産性」においては、アメリカより日本の法が進んでいる。日本は、知識の純始入国であるのに、自分達が手にした知識は何であれ、見事にその生産性をあげたのである。

「知識の生産性」の拡大は、「貨幣資本の生産性」という側面から見てもそうなのだが、分散化と多様化が必要である。ソ連の例を見るまでもなく、中央計画化と中央集権化は、知識資本の生産性を上げない。

イノベーションには、体系的な努力と、高度な組織化が必要である。

専門知識への特化は膨大な可能性を生んだが、その潜在的な可能性を具体的な成果へと転化させるためには、方法論、体系、手順が必要なのである。

(次ページへ続く)

Summary Reading ドラッカーを読む

「ポスト資本主義社会—21世紀の組織と人間はどう変わるか—」

(2) 教育ある人間

ドラッカーいわく、「知識社会の中心は人間である」。「知識は、昔から、人間の中にある。人間が、教え、学ぶものである。人間が正しくあるいは間違つて使うものである」。

知識社会とは、すなわち人間一山社会である。

そして、知識社会の代表は、「教育ある人間」なのである。

では「教育ある人間」とは、どのように定義されるのだろうか。ドラッカーの言葉を拾って、イメージしてみよう。

「教育ある人間」は、他の偉大な文化や伝統も理解できなければならない。朝鮮の絵画や陶磁器だけでなくイスラムの宗教や文化も理解できねばならない。

「教育ある人間」書物偏重主義を克服しなければならない。

さらに「教育ある人間」は、分析的な能力だけでなく、経験的な知覚ももたなければならない。

そして、好むと好まざるとにかかわらず、西洋の伝統が中核に位置する。なぜなら、科学、道具、技術、生産、経済、通貨、金融、銀行、これらは西洋の思想、伝統を理解しなければ機能しないからである。

また、ポスト資本主義社会は、知識社会であると同時に組織社会である。専門知識と組織は相互依存関係にある。ゆえに「知識人」の世界と「管理者」の世界の均衡がたもたねばならない。ゆえに、これからの「教育ある人間」は、この両方の文化を経験しなければならない。例えば、コンピュータ技術者がプロジェクト・マネージャーとして働いてみたり、若手の研究者が大学の管理部門を経験したりする、ということである。

これからは、あいまいな「一般教室」や「教券、過程」は必要ない。本当に必要なのは、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町が、「知識社会」における「教育ある人間」である。今や、重要な新しい洞察は、自分自身の専門以外の分野から生まれるのである。

一般知識が専門知識への行路ではない。専門知識を一般知識（真理）への行路とすることが、専門知識を有する人間の責任なのである。

結び

この原稿の執筆時点（8月6日）において、日本の政治は、非自民政権の誕生をむかえて、政治の転換期に入ったという印象を与えている。現在の状況が本当に、日本の政治の転換期と呼べるのかどうか私にはわからないが、我々を取り巻く現実にはドラッカーの言うように転換期にあるだろう。見かけはそれほど急激な変化は見せないにしても。

我々は、組織を管理する立場にいるとき、おケノ→らくは人間関係論を中心に物事を考えるだろう。しかし、ドラッカーは、管理者は知識の働きに責任をもて、といている。

このこつの認識の間にあるハードルは恐ろしく高いかもしれない

だが、これから我々が必ず越えなければならないハードルであるということを、強訴しておきたい。百年先を考えると、ばかげたことかもしれないが、目の前の変化を見極め、行動に移していくことは、絶対的に必要なことなのだ。

