

留学生教育とドラッカーの経営論

梶原 博

On International Student Education and Drucker's Management Theory

Hiroshi KAJIHARA

【要 旨】

留学生は経営の学習を、社会理解と切り離れた個別技術論として取り扱いがちであるが、そのことは、これからのグローバル社会を生きていくことにおいて大きなマイナスである。本稿は、組織社会に関する歴史的、文化的背景の異なる留学生が、経営論を通じて「よりよい社会に対する展望」を得るためのテキストとして、ドラッカーの経営論を位置付けようとする試みである。

1 はじめに

短大で「学」を教えるのは難しい。実践的知識と体系的理解を、限られた授業時間で過不足なく、バランス良く教えなければならない。

これに加えて、留学生に授業する場合には、文化背景の違い、あるいは極端に言えば、人生の目的そのものが全く異なるという困難がある。

本稿では、「中国人留学生を主体とする経営論あるいは経営学の授業」の在り方について考察している。

経営論を大学あるいは短大で教える場合、二つのアプローチがある。一つは、経営技術として教えるアプローチ。もう一つは、組織論、管理論としての経営学を通じて、現代社会の特徴を理解してもらおうとするアプローチである。

短大では、あまり理論面に重きを置く授業が難しいということはあるものの、日本人学生に

対して、二つのアプローチの均衡をはかりながら授業を行うことは、原理的にはそれほど難しくない。というのは、経営技術的授業のアプローチにおいても、直接的に経営者を育てるという目標を捨てるならば、経営技術の背景となる社会や人間理解の歴史的な変遷を語るときに前提となる社会や歴史への理解について、学生と教員とはある程度（あくまで程度問題だが）共有しているからである。

ところが、留学生を教える場合、こうした前提が成り立たない。

経営学は、一般に、企業経営のための理論体系、もっといってしまえば、「金儲けの技術の体系」だと思われることが多い。理論を学ぶとき、「役に立つ」という側面と、「理解できてうれしい」という側面があるものだが、経営理論の場合は、最終的に「役に立ってなんぼ」と思われてしまう傾向にある。そして、(中国人を中心とする)留学生との授業において、この傾向が前面に出てくることになる。

しかしながら、経営という行為を「金儲け」

の技術としてのみ理解することは、当然ながら、いろいろと差しさわりがある。そのことは、環境問題を取り上げるまでもなく、ある程度我々日本人の、あるいは、いわゆる先進国での共通認識となっている。実際にどこまで深く理解されているかは別として、日本人学生に、「企業活動の目的は、実は利潤追求ではないのだよ」と言っても、「それはそうだ」と受け止めてもらうことができる。ところが、留学生を相手にすると、このことは全然自明ではない。

それは、一つには彼らが急速な経済発展のただなかにいるということによる。「世の中はお金だけではない」というセリフは、経済成長が一段落した後でしか言えない。しかし、もう一つ、経営が組織活動であるという認識が希薄なことが問題となる。

例えば、筆者が経営学や情報社会論など、経済社会に関する授業を行う場合、われわれが現在生きている社会の理念型である、近代についての理解を授業の一つの柱としている。自由競争という近代の基本的なフレームワークの中で、独立小生産者を主たる経済主体とする前期産業社会から、大規模工場が主体となる後期産業社会へと推移し、組織社会に適した新しい人間関係が生まれてきた、と説明する。具体的には、組織社会の負のイメージとして、ピラミッド型の人間関係、宣伝に踊らされる大衆社会のようなものを、正のイメージとしては、社会の安定や社内分業の新しい展開に基づく高度な専門主義などの話をする。近代の日本には、個人と組織、社会の緊張関係について語るだけの、歴史的な積み重ねがある。近代とか、資本主義というフレームワークはヨーロッパで生まれたかもしれないが、日本でも、職人主義などのヨーロッパの近代への芽があった。だからこそ、前述したような個人と組織の緊張関係、つきつめていけば「世の中金儲けだけではない」という考え方とそれを前提とする共同体への志向を、授業において学生と共有することができた。

ところが、中国人学生に授業をする場合、人間観や組織観がどこまで共有できるか、慎重に

見きわめないといけない。

日常の授業風景の中での一例をあげる。授業時間中に特定の一人を指して質問した場合、少しでも時間がかかるようだと、周りの学生が先に答えてしまう。日本では、小学校低学年でしか見られない光景であり、留学生にどんなにそういうことをしないように論しても、効果がない。後先考えない、あるいは目立ちたいという気持ちに加え、待つ時間を無駄な時間ととらえ、自分たちの学習をじゃまされたと考えている学生も多い。専門家でないので断言はできないが、一部の学生や、日本語教育に長く関わってきた経験者と話をする限り、学習とは個人で行うものであり、集団で行うものではないと思っているふしがある。日本でよく言われる「教えることが最大の学習」だとか「人が失敗しているのを見るのが最大の学習」というような発想はない。

経営論、経営学の本体は、「組織における人間活動」をテーマとする。それは、直接的には後期産業社会の大規模企業経営から生まれた科学であるが、組織化がもたらしたことをめぐる、人類の二足歩行の時代にまでさかのぼる論者たちの思いがある。この、人間組織、あるいは協働への視座を授業でどのように組み込むかが、筆者の問題意識である。

本稿ではまず、授業で取り上げた2冊のテキストにそって、組織ならびに企業がどのように取り扱われているかを見てみる。次に、ドラッカーの代表作での組織観ならびに企業観を取り出してみる。

このような方法をとった理由は、組織や企業に関する社会思想的な話だけで授業を構成するのではなく、現代社会において金を儲ける「技術」を、金を儲ける「意味」といっしょに取り上げたいと思ったからである。

2 一般的な経営論における組織と企業の理解

最初に『日経文庫ベーシック』の中の『経営入門』に書かれている企業社会や経営に関する

説明概念を取り上げたい。

同書は、「経営学」を論じたものではない。しかしながら、とりあげられているトピックは単純に網羅的ではなく、ある程度一貫性をもって叙述されており、過不足ない学習教材を提供するテキストとして、筆者はしばしば授業に利用してきた。

全体の構成は、9部に分かれ、次のようになっている。

- I 経営とは
- II 経営戦略とは
- III 企業の組織
- IV ヒトを活かす
- V 企業とおカネ
- VI 企業と情報
- VII コーポレートガバナンス
- VIII 地域環境問題と企業
- IX 企業文化の創造

この本では冒頭で、企業組織を次のように説明する。

人間には多様な欲望・欲求がある

これら多様な欲望・欲求＝ニーズを満たすためには、個人よりも組織で取り組んだ方が良い。

このように人間の組織志向を、機能的に説明した後、複数の人間で構成される組織においては、「まずニーズを充たすことの本質について共通の志向と理解がなければならぬ」とする。また、組織における協働作業においては計画と管理も必須である。ここに経営管理の必然性がある。

このような組織の中で、企業は、利潤を追求するという特殊目的に特化した組織として描かれる。それが単なる利潤追求組織ではないということも、社会貢献という言葉を使って説明されているが、あくまでそれは事後的なものである。このように、複数の人間による目的追求から功利的に組織の必然性を説くことは、この本に限らず、一般的な組織の説明方法である。

企業や経営の現代的意義に関するいくつかトピックは別として、企業という組織のもう一つ

の特徴が、企業組織が「複合システム」であり、管理組織を中核とした「共同システム」であるということ（29ページ）である。そして、こうした有機的な組織の在り様が、内外の環境変化に対応することを可能とすることが強調されている。

このような環境変化に対応可能な有機体的組織論は、バーナードの協働論をベースとしているが、具体的な環境変化としては、特に「産業の高度化」「グローバル化」「情報ネットワーク化」「社会との連携性の発揮」の4つが取り上げられている。それぞれのテーマは、いずれも重要であるが、それゆえ、企業が対応すべき変化・環境とは何か、ということを考える上では、かえってテーマが具体的で大きすぎ、環境一般の議論とはなりにくい。もちろん、これは著作の性格上望むべきことではない。経営が取り扱うトピックを広く理解するには好著であるが、経営・組織・企業と人間の在り方を考える素材としては、もう少し体系的なテキストが必要になってくる。

そこで次に、同じ出版社から出版されている、体系的経営論の入門書を取り上げてみたい。

3 オーソドックスな経営学、経営論

「論」あるいは「学」としての経営テキストの数は多いが、読者層の設定や、日経というブランドを考慮して、日経文庫の『経営学入門』（榎原清則、日本経済新聞社、2002年）をとりあげてみる。

まず、この書では、冒頭で、「経営学とは、「企業」という特定の領域を対象とする領域学のこと」だと、宣言される。企業は、経営論の関わる領域であり、企業なくして経営論はありえない。言いかえれば、経営を論ずるということは、企業を論ずることに等しい。このように著者は考えた上で、経営学を学ぶということは、「生産、マーケティング、人事、財務、会計といった、職能別に専門特化した教育」とは別に、「企業という社会制度に焦点を当ててそ

の成り立ちと動きを全体として分析する必要性が強調されるようになったと考える。では、著者の考える企業とは何か。

著者は、企業の説明を、「業を企てる」ことから解くが、特筆すべきは、ただちに、その起源（具体的には東インド会社）とのかかわりから、企業＝会社制度として、説明している。そして、こうした歴史に引き寄せられた企業の特徴を、「個人の野心や志」が実現するための手段だと言う。ただし、そのような夢を実現する手段としての企業は、今日の社会では忘れられがちであるともいう。というのは、今日の企業の「本質的特徴」は、大航海時代のような「一過性の企て」ではなく、「無限持続体」だからである。企業が「無限持続体」になれば、個々人の夢や想いとは別の、組織としての自立した動きを始める。そこで、著者は「組織としての企業」について考察する。

著者は次のように、企業を定義する。「企業は、組織あるいは組織体の一種です。ここに、意識的に調整された複数の人間の活動の集合体を意味します。それは一定の境界をもち、共通目標の遂行を目指します。役所や学校や病院は、多くはふつう営利を目的とせず非営利の目的を遂行していますが、こういう非営利組織もやはり組織の一種です。さらにいえば、教会も郵便局も軍隊も組織です。」

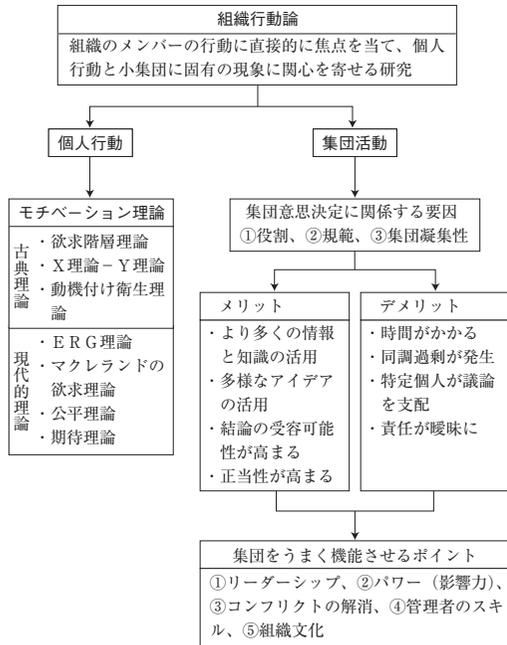
このような組織の定義は、組織の例の取り上げ方や、この後に続く「公式集団」「非公式集団」の用語を見ても明らかなように、バーナード的組織論である。バーナード的組織は、構成員の目的の共有のために「意識的な調整」を必要とする（ここから、管理＝マネジメントも必然化される）。構成員がどのような目的を持てば組織として有効に機能するか、という一般的組織管理の問題に加えて、企業組織では、活動の成果がそのまま組織の存続に結び付く。組織活動の成果の基準とは、企業の場合、はっきりしていると著者は語る。

すなわち、企業の存続・成長の条件は二つあって、その第一は、社会的ニーズの高い財・サービスを提供できるかどうかであり、第二は、財・サービスの提供に際してそれに要する必要を上回るような大きな収入を獲得できるかどうかです。第一は組織の有効性にかかわる条件であり、第二は組織の効率性にかかわる条件です。（榊原、前掲書、30ページ）

この、組織の存続と成長にとって重要な「有効性と効率性」を維持し高めるのが意思決定、すなわち戦略であって、著者は、経営論の二つの柱の一つとして、経営戦略論を展開することになる。

もう一つ、この著者に特有の概念として、ドメインという考え方がある。これは、「生物でいえば生活空間、共存領域、あるいは勢力範囲」であり、「組織が相互作用している特定の環境部分のこと」である。著者は、企業におけるドメインの具体的な説明として「われわれは今どのような事業を行っており、今後どのような事業を行おうとしているのか」という質問に答えることだと述べているが、著者のバーナード的組織観を考えるならば、企業のパートナーシップの及ぶ範囲だと考えることもできる。

この後、組織行動論と経営組織論が本論として続く。経営学のテキストに登場する定番として、モチベーション理論とリーダーシップ論、組織文化論などが取り上げられ、個別的には興味深いものであるが、現代社会における組織や企業の在り方の本質的な説明としては、説明の方向性が異なる。おそらく、論者の思考がすでに「どう働かせるか」という経営者モードに入っているためであろう。学生とともに考えたいのは、経営者になるということはどういうことか、ということである。



経営論における組織（行動）論の位置付けに関する図（『経営学入門』（上）、51ページ）

さらに言えば、ここで展開されている人間理解と、組織論やマネジメント論は別個のものである。高望みではあるが、人間理解・組織理解・マネジメントの位置付けが一体となったフレームワークが欲しいのである。

4 ドラッカーの『マネジメント』

そこで、最近筆者が心を惹かれているのが、ドラッカーである。

日本では、近年、ドラッカーが非常に「はやり」である。ドラッカーは、経営コンサルタントとしての実績と膨大な著作を同時に成立させながら、アカデミズムの主流とは異なる多彩な理論展開を行った巨人である。

彼は、「マネジメントの神様」と言われ、徹底的に実践的なマネジメントの技術を追求したにもかかわらず、それを意識的に社会や人間のよりよき進歩にどう理論的に結び付けていくか考えた点に特徴がある。そこから、イノベーション、知識社会といった、思想的な広がりを得ることで、単なる実務家を越えた支持者を得

た。

安直ではあるが、こうした思想家と実務経営者の二つの側面が、筆者が直面している問題意識に結び付くのではないかということである。巷に解説本は多いが、研究の出発点として、本人が「マネジメントについては、これだけ読めば良い」といった、『エッセンシャル版 マネジメント 基本と原則』（*Management: Tasks, Responsibilities, Practices* P.F. ドラッカー、原著1973年発行。以下の引用ページは、ダイヤモンド社の翻訳による）を、筆者の問題意識にそって、読み返してみたい。

構成

まえがき－なぜ組織が必要なのか

序－新たな挑戦

Part 1 マネジメントの使命

第1章 企業の成果

第2章 公的機関の成果

第3章 仕事と人間

第4章 社会的責任

Part 2 マネジメントの方法

第5章 マネジャー

第6章 マネジメントの技能

第7章 マネジメントの組織

Part 3 マネジメントの戦略

第8章 トップマネジメント

第9章 マネジメントの戦略

付章 マネジメントのパラダイムが変わった

4-1 序－新たな挑戦

今やあらゆる先進社会が組織社会になった。主な社会的課題はすべてマネジメントによって運営される永続的存在としての組織の手にゆだねられた。一人ひとりの命とまではいなくても、現代社会そのものの機能が、それら組織の仕事ぶりにかかっている。（1ページ）

非常に魅力的な全体の出だしである。起業家を夢見る留学生に、自分たちの起こす企業の重

要性を想起させるのにふさわしい導入である。一方、教師は、組織社会についてある程度の見通しを学生に示さざるを得ない。

しかも今日の市民の典型は被用者である。彼らは組織を通じて働き、組織に生計の質を依存し、組織に機会を求める。自己実現とともに、社会における位置付けと役割を組織に求める。いまや、われわれの社会は被用者社会である。20世紀の初めには、「お仕事は何ですか」と聞いたが、こんには「お務めはどこですか」と聞く。(1ページ)

この部分は、ドラッカーは大企業中心の社会思想家であるという誤解も生む部分である。しかし、一般の経営論が、経営者と非経営者の違いについて、無自覚であることを考えると、ドラッカーのマネジメント論への期待が高まる。

また、留学生の場合、金持ちと貧乏人という階級の違いは実感できていても、経営者という種族がいること、したがって被用者という種族が独自の存在意義をもっていることに気付かせるにあたって、インパクトのある出だしである。

組織がなければマネジメントもない。しかし、マネジメントがなければ組織もない。

もちろん、ドラッカーがいたいのはマネジメントの重要性である。しかし、ここではマネジメントと組織は不可分の関係にあるということに注目したい。そして、重要なのは、次の句である。

マネジメントというものが、所有権、階級、権力から独立した存在でなければならないことを知っている。マネジメントとは、成果に対する責任に由来する客観的な機能である。

われわれ日本人は、ここ数年のニュースから、企業のトップがいかに社会的無責任に墮するかを知っている。また、政治や行政の技術が

権力や所有と独立した「客観的な機能」となっていないことも知っている。一方、中国の場合も同様、あるいはもっと極端である。

序の最後に、マネジメントの研究に対する「新しいニーズ」として、次の4点があげられている。

1. 起業、イノベーションのためのマネジャーの重要性
2. 企業以外におけるマネジメントの重要性
3. 知識労働の広がり、働く動機におけるコンセプトと理論の重要性の拡大
4. グローバル化

この本が出版されたのは1974年であり、今から30年以上前にさかのぼる。しかし、この4つの問題の重要性は、いささかも減じていない。3つ目の課題を授業のテーマとするにはやや重い、それ以外は、授業の導入に使ったり、各論として取り上げたりするのにふさわしいテーマである。

4-2 マネジメントの役割

序で、組織社会におけるわれわれの社会の現状を、非常に手短かに、かつ大づかみに示した後、マネジメントについても、その大枠を次のように示す。

- ①マネジメントは組織目的を果たすために存在する。
- ②組織こそ一人ひとりの人間にとって、自己実現を図る手段であり、マネジメントは、仕事を通じてこれを達成する。
- ③マネジメントは、自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する役割がある。

この部分だけ取り上げても、それほど面白くない。しかし、ドラッカーは、このお題目とも言える原則の後に、「時間という要素」を差し込む。このことが、ドラッカーのマネジメント論に哲学的な色彩を添える。

はっきりしていることは、未来は現在とは違うということだけである。未来は断絶の向こう側にある。だが未来は、それが現在といかに違ったものになるとしても、現在からしか到達できない。道への跳躍を大きくしようとすると、基礎をしっかりさせなければならない。(同、10ページ)

企業活動の本質を見えない未来に向けての創造性に求めたのはシムペーターであるが、イノベーションの具体的な担い手がマネジャーであることをドラッカーは言っている。

ちなみに、シムペーターの場合、この担い手は経営者ではあるが、同時に、この創造的経営者を現実を支えるのは、大規模組織の象徴である銀行家であることは象徴的である。これに対してドラッカーは、すべてをマネジャーに託すのである。

マネジメントは起業家とならなければならない。…そのために昨日を捨て、そでに存在しているもの、知られているものを陳腐化しなければならない。明日を創造しなければならない。

4-3 企業とは何か

マネジャーという種族がいかなるものであるのか、このようにドラッカーは高揚した口調で説明する。だが、現代社会における組織の必然性、歴史性は、言葉だけでは十分でない。この点をいかに補うかが課題となるが、さしあたり、経済的組織たる企業について、ドラッカーの言葉を聞いてみる

ドラッカーは、「総合的な経営科学と真の企業理論が存在しない」と断言する。というのも、企業は営利組織であるという誤った考えに起因すると分析する。「この観念のゆえに、利益の本質に対する誤解と、利益に対する根深い敵意が生じている」邦訳15ページ)

では、企業とは何か。「企業とは何かを知るためには、企業の目的から考えなければならない。」

企業の目的とは、つきつめていえば、潜在的にせよそうでないにせよ、社会に存在する様々な「欲求」に基づく「顧客の創造である」。売れて儲けが出るのは結果であり、目的ではないこと、企業の目的は「顧客の創造であること」。この部分を、実感としてどのように学生に伝えるかがポイントとなるであろう。

企業の目的を説明するとき、キーワードは顧客である。

授業を聞く学生たちは、当初、顧客の論理的な重要性に気付いていない。顧客を、単なる商品の買い手、利潤の受け渡し人、受動的な存在だと見ている。これを、ドラッカーはひっくり返す。

企業とは何かを決めるのは顧客である。なぜなら顧客だけが、財やサービスに対する支払いの意思を持ち、経済資源を富に、モノを財貨に変えるからである。

これだけでは、顧客は財布の持ち主でしかないが、さらに、彼は続ける。

しかも顧客が価値を認め購入するものは、財やサービスそのものではない。財やサービスが提供するもの、すなわち効用である。

実は、この部分は筆者もよく分からない。しかし、経済学の古典派の理解、供給が需要を決定するという考え方への批判であると思われる。あるいは、実体経済主義批判であるのかもしれない。いずれにせよ、ドラッカーがどれだけ意識していたかわからないが、ケインズの有効需要の担い手を、バーナードのパートナーシップと混ぜ合わせた存在として、企業に対峙する顧客を考えているのかもしれない。

こうして、顧客への視点(顧客第一主義という、少しニュアンスが違ってしまいが)から、「企業の二つの、そして二つだけの基本的な機能」である、マーケティングとイノベーションが出てくる。

前章でドラッカーは、現在の未来との断絶について語ったが、そこではまだイノベーションという言葉は使われていない。イノベーションが企業の第二の機能であるというとき、経済社会に対する、ドラッカー独自の見方が背景にある。

静的な経済には、企業は存在しえない。そこに存在しうるものは、手数料をもらうだけのブローカーか、何の価値も生まない投機家である。企業が存在しうるのは成長する経済のみである。あるいは少なくとも、変化を当然とする経済においてのみである。そして企業こそ、この成長と変化のための機関である。

この部分も難解である。しかし、企業に関する説明の冒頭で、「企業＝営利組織ではない」と言ったドラッカーの利潤（利益）理解とつながってくると思われる。この箇所では、ドラッカーは、「利潤とは、企業や企業活動にとって、目的ではなく条件である」と述べた。それとともに、利潤と区別された利益という言葉を使って、次のようにも言っている。「たとえ経済人の代わりに、天使を取締役に持ってきたとしても、つまり金銭に対する興味がまったく存在しなかったとしても、利益に対しては重大な関心を払わざるをえない」。

「企業とは何か」の最後で、ドラッカーは、利益の機能を4つあげる。

- ①利益は成果の判定基準である。
- ②利益は不確実性というリスクに対する保険である。
- ③利益はよりよい労働環境を生むための原資である。
- ④利益は、医療、国防、教育、オペラ等社会的なサービスと満足をもたらす原資である。

①と②は、個別企業に関わる部分であるが、③、④は明らかに社会的進歩に関わる部分である。古典派経済学が事後的にとらえた個別企業の社会的関係が、ドラッカーのもとでは企業の

責任分野として表れている（我々の社会は組織社会であるという冒頭の宣言ともつながってくる）。

企業のマネージャーは、企業が利潤を目的としないにも関わらず、利益を上げる責任をもつことになる。「利益」をあげられない企業が必ずつぶれるのかというと、それは良く分からない。なぜなら、静的経済では、手数料といえども利益には違いないからである。したがって、このようなものぐさな企業を排するためには、われわれの社会が、「変化を当然とする」社会でなければならなくなる。

ここで、ドラッカーの理論は経済理論の枠組みを超えてしまう。それを、経済理論に引き戻しているのが、「イノベーション」概念であるように思われる。「イノベーションの結果もたらされるものは、よりよい製品、より多くの便利さ、より大きな欲求の満足」であり、顧客は常に、より大きな欲求を満足させることを求めるならば、イノベーション、すなわち企業は必然化される。

ドラッカー経営論を授業に「使う」ならば、「組織社会」に対する十分な説明が不可欠であると述べたが、具体的には、それは現代社会の労働環境と社会サービスについて考えるということになる。この2つは、第2章「公的機関の成果」、第3章「仕事と人間」、第4章「社会的責任」で再び取り上げられるが、ドラッカーは組織社会、企業社会の統一的理解の手掛かりとなることを確認して、本論の基本分析はとりあえず終える。

5 おわりに 留学生とともにマネジメントを考えることの意義

3冊のテキストを見ながら、駆け足で、企業や企業組織に関する位置付けについて考えてみた。「目的のために集まる」という自然発生的、超歴史的な企業組織の理解ではなく、「金儲けがどうとかいう前に、君たちは企業を起こし、マネジメントの感覚を身につけなければならない社会に生きているのだ」ということを、ド

ラッカーから少し引き出せないかという試みである。

授業で学生から取ったアンケートによると、26人中23人が、チャンスがあったから起業したいと答えている（必ず起業すると答えた学生も3人である）。また、起業に必要な資質として、一番重視しているのは、経営者としての個人的資質（あるいは技能）であると感じている。しかしながら、従業員も含めた社会的や、達成感に対する優先度は必ずしも高くない。

また、意外だったのが、起業の際の大事なこととして、「成功するぞという確固たる意志」を選んだ学生が少なかったことだ。さらに、資金に対する優先度も低い。

こうした結果は、われわれが相手にしている中国人留学生にとって、起業という行為が、当たり前すぎる、ちょっと小才が効けば何とかなる行為であるように思われていることを示唆している。これに対して、大学という場で我々は彼らに何を学んでもらうべきなのか。

マネジメントの役割に関する、ドラッカーの考えを、もう一度見てみよう。

- ①マネジメントは組織目的を果たすために存在する。
- ②組織こそ一人ひとりの人間にとって、自己実現を図る手段であり、マネジメントは、仕事を通じてこれを達成する。
- ③マネジメントは、自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する役割がある。

これらマネジメントの役割についての認識は、すべて、われわれの社会が組織社会であることを前提としている。この意識なしに、ドラッカー的、あるいはバーナード的、利潤意識よりも「高い」レベルでの企業観は生まれえない。したがって、われわれは、彼ら（留学生）に、組織社会としての人間社会についての理解を求めなくてはならない。

「人間社会が基本的に組織社会である」ことを考えるとき、組織に対する二つのアプローチ

がある。

一つは、人類社会に普遍的なものとして組織的な協力関係（マルクスで言うところの、協業）に対する理解であり、もう一つは、まさに現代社会で問題となるような組織行動である。学生に対しては、この両方が同時に感じられるような素材が求められよう。本論の「はじめに」で触れた授業風景の話などは、恰好の手掛かりとなる。つまり、学習が個人活動（だけ）ではないということ、実際的にも理論的に納得するような取り組みを提示することが、組織に対する彼らの考え方の幅を広げることになる。

マネジメントに求められる3つの要件から考えなければならないもう一つのポイントは、自己実現と社会貢献の関係である。

この二つとも、従来からあらゆる経営学（あるいは社会論の）前段として、取り上げられ続けてきた。この手あかがついた言葉から、（ドラッカーらの助けを借りて）新たに引き出せるのは何だろうか。

それは、顧客重視ということだろう。もちろん、繰り返しになるが、あらゆる経営論で言われていることである。だが、ドラッカーの場合は、顧客のことを考えながら企業が行動するのではなく、「企業とは何かを決めるのが顧客」（16ページ）なのであり、理論的な枠組みが一般的な経営論とは異なるように思われる。

したがって、われわれは留学生とともに経営論を学ぶとき、顧客、すなわち社会そのものについて、彼らに説明しなければならない。それも抽象的な社会ではなく、具体的な欲求、ニーズとともに語らなければならない。

このとき、われわれが示すことができる最高の素材は、高度に産業化し、高度に高齢化し、高度に福祉化し、高度に停滞している、日本社会そのものである。現代の日本社会の中からビジネスチャンスについて語ることが、最高の留学生教育へとつながる。

こうした留学生教育の在り方は、実は、そのまま短大教育全般の在り方とつながっていく。

例えば、現在のような厳しい就職難の時代、就活競争力が学生に求められているわけだが、

こうした競争力を、われわれはまだ、個々の学生の能力としてとらえているきらいがある。大学による組織的な対応とはいっても、結局、最後の決め手は個人に帰すると考えている。これでは、「学習が個人的な行為でしかないと考えている」と、留学生を笑うことができない。

また、実際に社会に出て働くにあたり、われわれの住んでいる社会がどのようなものかについて理解を得るチャンスを、どれだけ学生に与えているかについても、慎重に検討しなければならない。大学の存続が危ぶまれているときにこそ、こうした基本的な人間力の発掘が求められているのではないか。留学生について考えるとき、常に、学生教育全般についていろいろと考えてしまうのだが、日本人と留学生の壁、学科の壁を越えた、具体的な教育像については、今後の検討課題である。

*参考文献

- 本稿第2節 『経営入門』、高村寿一、日本経済新聞出版社（日経文庫ベーシック）、2001年
本稿第3節 『経営学入門』、榊原清則、日本経済新聞出版社（日経文庫）、2002年
本稿第4節 『エッセンシャル版 マネジメント 基本と原則』、P.F. ドラッカー（上田惇生編訳）、ダイヤモンド社、2001年（原著は1973年）