

# 「アジア太平洋文明」とドラッカー

坂 本 和 一

## はじめに 「アジア太平洋文明」とドラッカー

本章は、21 世紀の新しい文明が負うべき基本課題を考えると同時に、それらの課題の重要性を世に問うた点で、かの経営学の泰斗、P . F . ドラッカー (Drucker, Peter F.) がいかに先駆的な役割を果たしたかを整理してみようとするものである。

筆者はこの 10 年来、何度かの機会に、「21 世紀はアジア太平洋の時代」といわれるが、それは文明論的により深い意味があって、結論的にいえばそれは「アジア太平洋文明」の到来の可能性を秘めていること、したがって 21 世紀の新しい文明は実際には「アジア太平洋文明」となる可能性があること、しかし「アジア太平洋文明」が人類史上の一つの文明として評価されるためには、今日人類が直面しているさまざまな大課題を解決する歴史的責任を負っていること、を強調してきた。この点は、すでに論じたことがあるので、ここではこれ以上繰り返さない〔坂本和一 (2003) 同 (2006) 同 (2007) を参照〕。

これらの点については、ここでは、今日私たちの眼前で展開している、東アジア、アジア太平洋地域の経済、社会の発展状況を観察すれば、多くを語る必要もないであろう。

このような私の理解からすると、冒頭にのべた本章のテーマは、21 世紀の新しい文明としての「アジア太平洋文明」に対してドラッカーは先駆的にどのような歴史的課題を期待したのか、という脈絡に置き換えられる。そして、実際に「アジア太平洋文明」は、そのようなドラッカーの歴史的課題に応えられるかが問われることになるであろう。

とはいえ、「アジア太平洋文明」とドラッカー、というと、幾分奇を衒った論の立て方と思われるかもしれない。たしかにドラッカーは、21 世紀における「アジア太平洋文明」の可能性に直接言及したことがあったようには思われない。

しかし、ドラッカーは早い時期から、折に触れて、アジア太平洋地域の発展を象徴する日本企業の戦後の発展とその意義について強い関心をもっていた。

ドラッカーは、『ハーバード・ビジネス・レビュー (Harvard Business Review)』1971 年 3・4 月号に掲載された「日本の経営から学ぶもの」(邦訳)と題する論文の冒頭で、つぎのようにのべている。

「日本の経営者、特に日本の企業経営のやり方は、アメリカやヨーロッパの経営者や企業のそれとは著しく異なっている。」「こうした日本の慣行の底に流れる原則は、欧米の経営者に、注意深く研究される価値があると私は信じている。これらの原則は、われわれの最も切実な問題に対して、一つの解決の道を示してくれるかもしれない。」〔Drucker (1971): 邦訳、262-263 ページ。〕

同様の趣旨は、『ハーバード・ビジネス・レビュー』1981 年 1・2 月号に掲載された論文

「日本の成功の背後にあるもの」(邦訳)のなかでも繰り返されている。

ドラッカーのアジア太平洋地域の発展に対する可能性と期待は、さらに、私自身が創設に関わった立命館アジア太平洋大学(APU)に対する関心や、これに寄せられた熱いメッセージにも端的に表れている。ドラッカーは、APU創設に際してつぎのようなメッセージを寄せている。

「立命館アジア太平洋大学が成し遂げようとしていること、すなわち高等教育を通してアジア太平洋地域を融合することは、世界の経済や社会にとって最も重要な仕事です。それによって、この地域の経済的成功を達成するための人間的基盤が築かれるのです。」

こうしてドラッカーは、「アジア太平洋文明」の可能性については直接言及してはいない。しかし、日本企業の発展や日本で計画された新しい国際大学の可能性について、新しい時代への貢献という視点から、大きな関心を示した。このことは、見方を換えれば、「アジア太平洋文明」への期待であったといえることができる。

20世紀の類稀な文明評論家でもあったドラッカーは、周知のように未来社会の動向について多くの先駆的洞察を私たちに残した。それは、来るべき新しい「文明」に対して人類が負うべき課題の指摘と、その解決への期待でもあった。ここでの私の仕事は、このことを、21世紀の新しい文明である「アジア太平洋文明」の基本課題として受け止め、それを整理してみようということである。それはまた、ドラッカーという稀代の学者を論ずる、一つの新しい視角を提起することにもなるであろう。

## 1. 「アジア太平洋文明」の基本課題

21世紀の新しい文明の可能性と、その基本課題については、すでに日本の文明論研究を代表する伊東俊太郎氏の見解がある。

伊東氏は、長い人類文明史の流れの中で、私たちは今、17世紀以来の「科学革命」の段階から、さらに新しい「環境革命」の段階を迎えようとしている、とのべている。というよりも、もっと積極的に、このような新しい段階を迎えなければならない、と主張している。その引き金になるのは、今日人類が直面している「地球環境問題」である。しかもそのインパクトは、17世紀の「科学革命」にはじまる近代科学技術文明のあり方のすべてに再検討と変革を迫るものであるとされ、そのために、「科学技術」のあり方、それを支える「世界観」、さらにその根本にある「文明概念」の再検討を主張する。

まず「科学技術」のあり方については、「科学技術」は単なる科学者集団の自閉的な「知識のための知識」、自存的な体系ではなく、人間の生存、地球の存立にかかわる「生存のための科学技術」として目標を定めなければならない、とする。

それを支える「世界観」については、17世紀の「科学革命」以来「科学技術」の発展を支えた「機械論」的な世界観から脱して、宇宙のすべてを生ける自己組織系の「生世界」として捉え直し、人間も地球、自然の一環として共生するという世界観への転換を主張する。

さらに「文明概念」については、近代における物的な豊かさ、利便さ、快適さだけを尺度とする偏向から脱却し、外的、物質的なものから、より内面的、精神的なものへと転換していかなければならない、と主張する〔伊東俊太郎（1997）21～24ページ〕。

この伊東氏の指摘は貴重である。この伊東氏の指摘を参考にしながら、ここで21世紀文明としての「アジア太平洋文明」が人類文明史のうえで負うべき基本課題について考えてみる。

このような一つの文明の歴史的価値を評価する基本課題の枠組みについては、その立場、視角によってさまざまな建て方がありうるであろう。ここで提示するのは、ある意味では私流のものということになるが、私は、これを以下の四つの柱で計ってみたい。

第一．その文明が果たさなければならない「人類史的解決課題」

第二．その文明の発展を支える「基本資源」

第三．その文明の発展を支える「基軸社会組織」

第四．その文明の根底に作用する「思考様式」あるいは「世界観」

直面する「アジア太平洋文明」の課題としていえば、これらの四つの側面で、これまでの「近代文明」、具体的には「ヨーロッパ・アメリカ（欧米）文明」を超えるものを構築できるか問われているということである。

このことをもう少し具体的にいえば、つぎのようである。

第一の「人類史的な解決課題」についていえば、すでに人類文明史の脈絡のなかであきらかにされたように、今日人類は、地球環境の保全、資源とエネルギーの問題、人口と食料の問題、それに伴う貧困問題、国際平和秩序と人間の安全保障、といったその生存の根本にかかわる「地球規模の諸問題（いわゆる、グローバル・プロブレム）」に直面している。これらの課題は、いずれもその解決のために、個別国家の利害を超えた取組みが求められる課題である。

このなかでも、とくに重たい課題は、何といたっても「地球環境問題」である。「地球環境問題」の解決を機軸とする「環境革命」が新しい文明の時代の最大の課題であることは、いまや多くの人々の見解の一致するところであろう。

今日人類が直面する「人類史的な解決課題」という場合、このような「地球規模の諸問題」と同時に、アメリカ、ヨーロッパ諸国、日本などが直面している「成熟社会の諸問題（いわゆる、フロンティア・プロブレム）」がある。社会・経済の領域では、たとえば経済の持続的成長、社会的費用増大への対応、人口の高齢化、価値観の多様化、社会の高度情報化に伴う諸問題があり、また科学技術の領域では、たとえば遺伝子操作、宇宙開発、原子力利用、高度情報技術の普及などに伴う諸問題など、これまで人類社会が直面したことがなかった諸課題が生じてきている。新しい文明の時代は、とくに先進諸国にこのような課題解決への挑戦を求めている〔以上、「人類史的な解決課題」については、日本総合研究所（1993）第一部（田坂広志氏執筆）を参照〕。

第二の「基本資源」についていえば、これまでの近代文明は言葉をかえれば資本主義文

明であり、ここにおいては、「資本」こそが社会の基本資源であった（因みに、近代以前においては、「土地」が基本資源であったともいえる）。これに対して、これからの 21 世紀文明における基本資源は、「資本」と並んで、あるいは「資本」の内実を構成する最重要要素として、「知識」が大きなウエイトを占めるようになる。そこで、新しい文明の時代においては、このような社会の基本資源としての「知識」をいかにして創造するかという、いわば「知識革命」が課題となる。

第三の「基軸社会組織」については、これまでの近代文明においては「政府」と「企業」が社会の二大機軸組織であった。とくに「企業」は、政府と並んで、近代文明を特徴付ける最大の社会組織要素であった。これに対して、これからの 21 世紀文明においては、「政府」「企業」と並んで、第三の社会組織要素としての「非営利組織」、いわゆる「NPO」が社会的な問題解決に大きな役割を果たすようになる。そこで、新しい文明の時代においては、このような新しい社会組織を健全に育成する「社会組織革命」、「非営利組織革命」が課題となる。

第四の「思考様式」についていえば、近代文明においては、デカルトに象徴される「機械論的」な思考が思考様式の世界を支配してきた。これに対して、これからの 21 世紀文明における思考の世界においては、「生命論的」な思考が大きな意義をもってくる。そこで、新しい文明の時代においては、このような「生命論的」な思考への「思考様式革命」、「知のパラダイム転換」が課題となる。

それでは、これら四つの、来るべき 21 世紀文明としての「アジア太平洋文明」に課せられる基本課題に対して、史上、だれがその重要性を先駆的に世に問うたのであろうか。結論的にいえば、かのドラッカーが、それらのいずれの提起にあたっても重要な先駆的役割を果たしているということである。とくに第二、第三、第四の課題については、周知のように史上だれよりも早く世にその課題提起を行っている。

## 2. 「環境革命」とドラッカー

今日、新しい文明が挑戦を課せられている「人類史的な解決課題」は、「地球規模の諸問題」のレベルでも、「成熟社会の諸問題」のレベルでも、多面的に拡がっている。これらの諸課題のなかで、何といても最大の課題は、資源・エネルギー問題も含めた、「地球環境問題」である。この問題に解決の方向付けを与えることができるかどうかということ、つまり「環境革命」が、伊東氏も指摘するようにこれからの人類の文明の動向にとって決定的に重要である。したがってこれはまた、具体的に来るべき「アジア太平洋文明」にとっての第一の重要課題である。

### (1) 「地球環境問題」の認識

ローマ・クラブ「人類の危機」レポート『成長の限界』（1972年）の衝撃

人々に「地球環境問題」の所在を認識させた点で、1972年に出されたローマ・クラブの

「人類の危機」レポート、*The Limits to Growth* : 『成長の限界』ほど大きな衝撃を与えたものはない。もとよりそれまでも人間の活動と地球環境の間にある緊張関係について問題にされることがなかったわけではない。しかし、ローマ・クラブのレポート『成長の限界』は、世界の人々にこの問題の所在と緊急性を、明快な論理的枠組みとそれを裏付けるデータによって提示した。

『成長の限界』を生み出したプロジェクトは、ローマ・クラブの委託を受けて、1970年から72年まで、マサチューセッツ工科大学(MIT)のスローン経営大学院のシステム・ダイナミクス・グループによって行われた。『成長の限界』は、MITプロジェクトの結論をつぎのようにまとめている。

(1) 世界人口、工業化、汚染、食糧生産、および資源の使用の現在の成長率が不変のまま続くならば、来るべき100年以内に地球上の成長は限界点に到達するであろう。もっとも起こる見込みの強い結末は人口と工業力のかなり突然の、制御不可能な減少であろう。

(2) こうした成長の趨勢を変更し、将来長期にわたって持続可能な生態学的ならびに経済的な安定性を打ち立てることは可能である。……(中略)

(3) もし世界中の人々が第一の結末ではなく第二の結末にいたるために努力することを決意するならば、その達成するために行動を開始するのが早ければ早いほど、それに成功する機会は大きいであろう。〔Meadows (1972): 邦訳、11~12ページ〕

1972年のレポート作成を主導したMITのデニス・L・メドウズ(Dennis L. Meadows)教授らはさらの20年後の1992年、『成長の限界』のフォローアップする研究結果を*Beyond the Limits*: 『限界を超えて』として発表した。このなかで、メドウズ教授らは、『成長の限界』での結論を踏まえつつ、20年後の状況をつぎのように要約した。

(1) 人間が必要不可欠な資源を消費し、汚染物質を産出する速度は、多くの場合すでに物理的に持続可能な速度を超えてしまった。物質およびエネルギーのフォローを大幅に削減しない限り、一人当たりの食料生産量、およびエネルギー消費量、工業生産量は、何十年か後にはもはや制御できないようなかたちで減少するだろう。

(2) しかしこうした減少も避けられないわけではない。……(中略)

(3) 持続可能な社会は、技術的にも経済的にもまだ実現可能である。……(中略)〔Meadows (1992): 邦訳、viiiページ〕

『限界を超えて』は、20年前の『成長の限界』で示したコンピュータ・モデルを更新するとともに、それにもとづいて、『成長の限界』と同じ結論を繰り返した。しかし、一つの点において、『限界を超えて』は『成長の限界』を超える新たな見解を示した。それは、『成長の限界』にあっては、「現在の成長率が不変のまま続くならば、来るべき100年以内に地球上の成長は限界点に到達するであろう」とのべられていたのに対して、『限界を超えて』は、「人間が必要不可欠な資源を消費し、汚染物質を産出する速度は、多くの場合すでに物理的に持続可能な速度を超えてしまった」とのべたことである。そして、今のままでいけば、何十年か後には人間の経済活動はもはや制御できないようなかたちで減少するであろう。

う、としたことである。この20年間における人類の生存条件悪化加速の原因は、いうまでもなくこの間、人類は地球環境問題に対して、有効な対策を講ずることができなかつたということである。

## (2) ドラッカーの「地球環境問題」認識

『企業とはなにか』(1946年)第 部、「環境十字軍の救済」(1972年) および『新しい現実』(1989年)第9章の問題提起

### 『新しい現実』(1989年)第9章

この「地球環境問題」を語るとき、20世紀の「知の巨人」といわれたドラッカーの果たした役割が語られることは、それほど多くない。多分これは、ドラッカーの「地球環境問題」についての認識がまとまった形で登場するのは、1989年に出された(邦訳も1989年)『新しい現実』に至ってのことで、ローマ・クラブのレポート『成長の限界』に比べてずい分あとのことであつたからであろう。しかもそれも、「グローバル経済と地球的環境問題」と題された第9章の一構成部分においてであつた。

ドラッカーは同書において、「世界経済における『新しい現実』として、地球環境問題が登場している。今後ますます、生態系に対する配慮、つまり危機に瀕した人類の生存環境を経済政策に織り込むことが必要になってくる。しかも、生態系に対する問題意識と政策は、国境を越えて地球的性格を帯びてくる。人類の生存環境に対する危機はますます全地球的なものとなり、人類の生存条件を守り維持するために必要な政策も、全地球的なものでなければならなくなる」とのべて、一方で経済のグローバル化がすすむなかで、これと裏腹の関係で、「地球環境問題」がますます重要性を増してきていることを警告している〔Drucker(1989): 邦訳、189~190ページ〕。

とくにドラッカーが強調しているのは、今日の環境問題の「全地球性」「グローバル性」である。ドラッカーは、「環境の破壊は地球上いずこで行われようとも、人類全体の問題であり、人類全体に対する脅威であるとの共通認識がなければ、効果的な行動は不可能である」と強調する〔同上邦訳、192ページ〕。

ドラッカーのこの問題提起は、先にみたローマ・クラブの問題提起とそれに続く社会動向と対比すれば、必ずしも先駆的なものではない。そのころには、「地球環境問題」の認識は広く常識化していた。

### 「環境十字軍の救済」(1972年)

しかし、ドラッカーは、ローマ・クラブのレポートが出された同じ1972年、合衆国の『ハーパーズ・マガジン(Harper's Magazine)』誌1月号に掲載された論文「環境十字軍の救済」(邦訳)のなかで、当時、環境保護をめぐる浮上していた過激な考え方に対する批判を展開しつつ、環境問題への具体的な対処のあり方を論じている。

ドラッカーは、「例えば、きれいな環境は『技術』に対する依存を低め、これを止めることによって実現できる」という考え方を取り上げる。「その方向は正しいか」と。

ドラッカーはいう。「正しい答はこうである。つまり、たいいていの環境問題の解決には技術が必要であり、しかも数多く必要である。最大の水質汚染物質たる生活廃水を処理するには、生化学から熱力学に至るまでのあらゆる科学技術を動員しなければならないであろう。同じように、鉱工業生産によって世界の河川に吐き出される廃水を十分処理するには最先端技術が必要である。・・・」〔Drucker (1972): 68 ページ〕

最後に論文は、こう結ばれている。

「環境主義者は、今われわれにエコロジ的な破壊を認識させることに成功した。このうへは、環境主義者がそのエネルギーを第二のもっとつらい仕事に向けてほしいと考える。つまり国民を教育してわれわれが直面せねばならない選択を受け入れさせ、最終決定にもとづいて全世界的な努力を最後まで続けさせることである。扇動と宣言の時代はまさに終わらんとしている。今われわれに必要なのは正確な分析と集中的努力とまことに厳しい作業である。」〔Drucker (1972): 85 ページ〕

ローマ・クラブのレポートのおかげで、あまり知られていないが、こうして同じ1972年に、ドラッカーは、世界各地の公害運動をベースに巻き起こっていた環境保護運動を背景に、すでに具体的にその運動論理の非現実性、矛盾を批判し、運動が向かうべき方向を打ち出している。ここで論じられている環境保護の論理は、「地球環境問題」の解決方向をめぐる論議のなかで、今日も引き続き重要な論点であり続けている。その意味で、このドラッカーの1972年論文は、改めてその先駆的意義が確認されなければならない。

#### 『企業とは何か』(1946年) 第 部

ところで、ドラッカーは、今日の「地球環境問題」そのものについてではないが、現代における企業の活動が自然環境や天然資源をもはや思うままに利用できなくなりつつあることを、彼自身の論述活動のきわめて早い段階、1946年に刊行された *Concept of the Corporation*: 『企業とは何か その社会的な使命』第 部のなかで指摘している。ドラッカーはこのことを、当時社会的に漂っていた「利益」というコンセプトに対する消極的な受け止め方に対する批判を展開する脈絡のなかで指摘している。

ドラッカーはまず、「かつてのアメリカは、資本形成の手段を〔利益以外に・・・(引用者)〕もう一つもっていた。鉱産物、原油、木材、土地だった。・・・〔中略〕しかし今日、天然資源への依存は限界にきた。これからは資本の源泉としては利益に頼らざるをえない」とのべた、さらにつぎのような論述を展開している。

「もはやかつてのように天然資源を思うままに使うわけにはいかない。土地の侵食、森林の破壊、原油と鉱産物の過剰消費は世界的に進行している。とくに二つの対戦間に見られたアメリカの大量消費にははなはだしいものがあつた。国の存続、繁栄、防衛の観点からも、天然資源の保全が必要になっている。これを資本代わりにすることはもはや許されない。資本形成は、再生産可能な資源、すなわち利益によってはからなければならない。」〔Drucker (1946): 邦訳、214 ページ。〕

こうしてドラッカーは、その執筆時期からすればまだ第二次世界大戦も終らない時点で、

今日の「地球環境問題」に至る、人間の生産活動と自然条件との間にある現代的な緊張関係について、はっきりと基礎的な認識を私たちに提示している。けだし、ドラッカーの慧眼といわなければならない。

しかし、先述のようなローマ・クラブのレポートや「国連人間環境会議」(1972年。後述)などを契機に、「地球環境問題」の重要性の認識が社会的に大きく盛り上がるのは、実際には1970年代を迎えてのことであった。ドラッカーがその著作のなかでこの「地球環境問題」そのものをまとめて取り上げるのは、確かに1989年刊行の『新しい現実』においてであったが、彼自身からすれば、実はそのようなことは、大戦直後に「とっくに指摘済み」であったといえるのかもしれない。

### (3) 「持続可能な開発」を求めて

MITのD.L.メドウズ教授らは『限界を超えて』刊行からさらに12年後の2004年、『成長の限界』後30年をフォローアップする研究結果、*Limits to Growth The 30-Year Update*: 『成長の限界 人類の選択』を発表した。著者たちは、同書を著した意図を、「われわれが目指しているのは、この数十年間に出てきたあらゆるデータや事例をもとに、より理解しやすい形で、われわれが1972年に出した主張を再度強調することである」〔Meadows(2004): 邦訳、xxページ〕とのべ、「結果として、われわれは、地球の将来に関して1972年の時点よりもずっと悲観的である」〔Meadows(2004): 邦訳、xviiページ〕、「かつて、成長の限界は遠い将来の話だった。ところが、現在では、成長の限界はあちこちで明らかになりつつある」〔Meadows(2004): 邦訳、xxvページ〕とのべている。

しかし、この間人類は、地球環境問題に対してまったく無関心に手を拱いてきたわけではない。

1972年、『成長の限界』の刊行と時を同じくして、スウェーデンのストックホルムで「国連人間環境会議」、通称国連ストックホルム会議が開催された。この会議は、当時の国連事務総長ウー・タントの要請により、国連事務次長だったモーリス・F・ストロング(Maurice F. Strong)によって組織された。この会議は、人類が国の壁を超えて地球環境の問題にアクセスする最初のきっかけとなった。この会議で採択された「人間環境宣言」は、20年後の地球サミットでの「地球憲章」の端緒となった。

1984年、ノルウェーのグロ・ハーレム・ブルントラント(Gro Harlem Brundtland)首相を委員長とする「環境と開発に関する世界委員会(WCED)」が設置された。本委員会は、わが国の提唱をきっかけとして、国連の決議にもとづいて組織された賢人会議である。わが国からは大来佐武郎氏が参加して、中心的な役割を果たした。また、1972年の国連人間環境会議の事務局長を務めたストロングも委員会のメンバーとして参加した。

WCEDは、国連総会からの、「西暦2000年までに持続的開発を達成し、また、これを永続するための長期戦略を提示すること」をはじめとする四項目の諮問に答え、1987年、『*Our Common Future* : 『地球の未来を守るために』と題するレポートを発表した。



このレポートで、W C E D は、「持続可能な開発への移行に向けて各国の行動を導くための法律上の原則を新たな憲章として取りまとめ、それを拡張していく必要がある。この憲章は、環境保護と持続可能な開発に関する全ての国家の主権と相互責任を規定する国際条約の基礎となるものであり、または将来条約へと拡張していくことができよう」〔W C E D (1987): 邦訳、380 ページ〕とのべた。その上で、「国連総会が世界宣言を準備し、後に環境保護と持続可能な開発に関する条約について検討する」よう、国連に勧告した。

この委員会の活動の画期的な成果の一つは、「持続可能な開発」というコンセプトを世界に定着させたことである。「将来の世代の欲求を充たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発」というコンセプトが、以後、地球環境と開発を考える際のキーワードとなった。

このような社会的要請に応えて、1992 年、ブラジルのリオ・デ・ジャネイロで「環境と開発に関する国連会議 ( U N C E D )」、通称「リオ地球サミット」が開催された。この会議は、ただ一つ、地球の将来を明確にする目的のために、有史以来はじめて全世界の首脳が一堂に会するという画期的な国際会議であった。この画期的な会議の事務局長を務めたのは、20 年前の国連ストックホルム会議でも事務局長を務めたストロングであった。

この地球サミットには、178 カ国政府代表( 約 7,000 名 )、国連代表団 800 名、N G O 14,000 名、登録ジャーナリスト 8,800 名、会場警備軍人など約 2,000 名が参加した。また、並行して組織された N G O によるグローバル・フォーラムへの参加者は、187 カ国、470 団体から、登録参加者だけで 17,000 名に及び、会期中に会場を訪れた人は約 51 万人といわれた。20 世紀最後で最大の会議といわれた所以は、これらの数字が端的に物語っている〔以上、1992 年の「リオ地球サミット」については、仲上健一 ( 1993 ) を参照〕。

2002 年、1992 年のリオ地球サミットの 10 年後のフォローアップ会議として、「持続可能な開発に関する世界首脳会議」、通称「リオ + 10」が南アフリカのヨハネスバーグで開催された。1992 年当時、そのような地球サミットの開催自体が、国際社会がいよいよ地球環境問題に真剣に取り組む決意した証左であると思われた。しかし、今日、リオ地球サミットの目標の達成がはかばかしいものではなかったことがあきらかになっている。リオ + 10 の会議も 10 年前のリオ地球サミットに比べて、残念ながら、著しく盛り上がりを欠くものとなった〔以上、2002 年の「リオ + 10 ( ヨハネスバーグ環境サミット )」については、岩波書店 ( 2002 ) を参照〕。

この間、持続可能な開発をめぐる論議の具体的な焦点は、「京都議定書」の成果の帰趨であったといっても過言ではない。「京都議定書」とは、1992 年のリオ地球サミットでの具体的な成果の一つである「気象変動に関する国連枠組み条約」にもとづき、1997 年 12 月 11 日に、京都の国立京都国際会館で開かれた「地球温暖化防止京都会議 ( 第 3 回気象変動枠組み条約締結国会議 )」、通称 C O P 3 で議決された議定書である。その基本的な内容は、地球温暖化の原因となる各種の温室効果ガスについて、先進国における削減率を 1990 年を基準として各国別に定め、共同で約束期間内の目標達成を約束しようとしたものである。

それは、世界史上はじめて、地球環境を守るという目標に向けて世界が共同して、具体的に、現実的に行動を起こしたものとして、大いに注目されるものであった。

しかし、この議定書は、現実には、発展途上国の自発的参加が見送られ、アメリカが受入れを拒否、ロシアも受入れの判断を見送ってきたことのために、2004年まで発効が行われない状況が続いてきた。2004年にロシアが批准したことにより、2005年2月16日発効したが、最大の温室化ガス排出国であるアメリカは依然として議定書から離脱した状況が続いている〔以上、「京都議定書」をめぐる状況については、松橋隆治（2002）、石井孝明（2004）、佐和隆光（2006）を参照〕。

#### （４）「アジア太平洋文明」の挑戦

地球環境問題をめぐり、持続可能な開発に向けた取組みの現実は、以上のように厳しいものがある。

しかし、「アジア太平洋文明」が人類の文明史のうえで本当に歴史的評価を得られるものとなるためには、この、おそらく人類史上最大の難問に挑戦し、その解決を果たさなければならない。このことなしには、「アジア太平洋文明」の到来も歴史的な価値の低いものとなるであろう。

それでは、21世紀に「アジア太平洋文明」が挑戦する「環境革命」は具体的にどのような課題の枠組みをもっているのであろうか。この点については、章を改めて具体的に考えてみることにするが、ここではその基本の柱だけを抽出してみると、つぎのような四点になる。

- 第一． 廃棄物規制と省資源・省エネルギー技術の開発。
- 第二． 次世代新エネルギー技術の開発。
- 第三． 「資源循環型」の次世代生産システムの開発。
- 第四． これらを推進する環境経営の役割。

それでは、21世紀に、私たちのアジア太平洋地域は、実際にこれらの課題を実現する、人類文明史上の「環境革命」の時代を拓くことができるだろうか。

結論的にいえば、それは日本の技術力、企業力に懸かっているということである。また現実には、いま地球上でこの課題を先導的に担える可能性が最も高い国が、日本である。

それは、まず第一に、日本が現在、「環境保全」と「環境技術」の最先進国であるということである。日本は周知のように、戦後高度経済成長期にその「負」の産物として深刻な公害に襲われた。その結果、「公害対策」が政策課題としてクローズアップし、1967年、「公害対策基本法」が成立し、産業廃棄物の垂れ流しを法的に規制する動きが本格化することになった。このような環境汚染に対する国民的な厳しい目を背景として、日本では世界のどこも追従を許さない優れた各種の環境汚染物質回収技術、無公害化技術が開発され、実際に日本の環境保全レベルを世界一に引き上げた。

また1970年代初頭の「石油ショック」に直面し、エネルギー資源に恵まれない日本の置

かれた深刻なエネルギー環境を背景に、企業の真剣な努力の結果、世界に冠たる省エネルギー技術を確立することができた。そしてそれがまた、日本の環境保全に大きく貢献することになった。

今日、発展途上諸国はアジア太平洋地域を中心に、これまで日本が辿った経済成長の道を歩もうとしているのをみると、その過程で先進的に日本が蓄積してきた環境保全技術、省エネルギー技術は、これらの諸国もいずれ直面する課題の解決に大きく寄与することになる。

さらに、21世紀を迎えて、脱化石エネルギー資源の切り札と目される太陽光発電やバイオマス発電、燃料電池の技術、地球温暖化対策のブレークスルーと期待される二酸化炭素分離・固定化技術などの重要環境技術の開発において、多くの専門家が認めるように、日本は現在、世界をリードしているという現実がある。これは、私たちのアジア太平洋地域が人類文明史上求められる「環境革命」を拓く上で大きな可能性と展望を与えてくれるものである。

第二に、日本が環境問題発生の最も大きな源である「ものづくり」の世界、生産システムのレベルでの改革力において、依然として世界をリードする力をもっており、実際にその努力が現在世界的に着実にすすんでいるということである。今日の環境問題の解決のためには、上に指摘したような、個々の課題に即した技術レベルの対応と同時に、環境問題の発生源である「ものづくり」の世界、生産システムのレベルでの対応が不可欠である。

「環境革命」実現につながる生産システム革新という場合、そのグランド・イメージとして、それが単純な大量生産システムを超える「資源循環型生産システム」の開発であろうという点は、多くの人々が同意するところである。いま、産官学連携のもとですすんでいる「逆工場（インバース・マニュファクチャリング）」の構想は、その具体的な取組みの一つであろう〔この点については、梅田靖編著（1998）、吉川弘之＋I M研究会（1999）を参照〕。

いずれにしても、日本は戦後これまで、「トヨタ生産システム」に代表される「フレキシブル生産システム」をはじめ、生産システムの革新で先進的な役割を果たしてきた実績がある。このような実績が、今度は次世代の生産システム革新の実現に向けて発揮される可能性がある。

以上のような日本の技術開発力、日本企業の生産システム改革力を念頭におけば、21世紀に、私たちのアジア太平洋地域は、実際に人類文明史上の「環境革命」の時代を拓き、歴史的に「アジア太平洋文明」の時代を築く展望を十分持つことができるのではないかと考える。

### 3. 「知識革命」とドラッカー

第二の、社会の「基本資源」についていえば、これまでの近代文明は言葉をかえれば資本主義文明であり、ここにおいては、「資本」こそが社会の基本資源であった。これに対し

て、これからの 21 世紀文明における基本資源は、「資本」と並んで、あるいは「資本」の内実を構成する最重要要素として、「知識」が大きなウエイトを占めるようになる。そこで、新しい文明の時代においては、このような社会の基本資源としての「知識」をいかにして創造するかということ、いわば「知識革命」が「アジア太平洋文明」の第二の課題となる。

### (1) 「知識の時代」

#### ドラッカー『断絶の時代』(1968年)の問題提起

この点については、いち早くこれを指摘したのは、ピーター・F・ドラッカーであった。ドラッカーは1968年刊行した『断絶の時代』のなかで、時代はすでに、これまでの資本主義の時代とは根源的に異なる、「断絶の時代」に入っていることを強調した。ドラッカーは、「偉大な19世紀の経済的建造物の完成に精を出している間に、まさに土台そのものが変化をはじめたのである」とのべている〔Drucker(1968): 邦訳、9ページ〕。

このなかでドラッカーが強調した「断絶」は、つぎの四つである〔同上邦訳、ix~xiページ〕。

第一、「新技術、新産業が生まれる。同時に、今日の重要産業や大企業が陳腐化する。」「起業家の時代」の到来である。

第二、「世界経済が変わる。」「すでに世界経済はグローバル経済に入っている。」「グローバル化の時代」の到来である。

第三、「社会と政治が変わる。いずれも多元化する。」「多元化の時代」の到来である。

第三、「知識の性格が変わる。すでに知識は、中心的な資本、費用、資源を意味するようになった。」「知識の時代」の到来である。

ドラッカーは、これら四つの「断絶」のなかで「最も重要なこととして」位置づけたには、「知識の時代」の到来であった。

ここではじめに、留意しておかなければならないことは、ドラッカーは到来する新しい時代を「情報の時代」といわず、「知識の時代」といったことである。このころから、社会的には、コンピュータ技術やIC技術をはじめ、戦後まもなくから始まった情報技術の発展が加速し始め、社会は「情報化」の時代を迎えているという見方が勢いを増してくるのであるが、そのような社会変化のさきがけとなったドラッカーの見方は、「情報の時代」という見方ではなく、「知識の時代」という見方であったということである。

「情報」と「知識」は一見どちらでもいいようにみえるが、ドラッカーはこれらの二つの概念の違いを重視している。その違いを、ドラッカーはつぎのように説明している。

「情報は何かを行うことのために使われて、初めて知識となる。知識とは、電気や通貨に似て、機能するときに初めて存在するという、一種のエネルギーである。したがって、知識経済の出現は、知識の歴史のなかに位置づけるべきではない。それは、いかに道具を仕事に適用するかという、技術の歴史のなかに位置づけるべきである。」「〔Drucker(1968): 邦訳、293~294ページ〕

「われわれは、研究がもたらすものは、知識そのものではなく、情報のすぎないことを知る必要がある。したがって、情報を、成果に結びつけることを知らなければならない。情報は成果に結びついたとき、初めて知識となる。」〔Drucker (1968): 邦訳、386 ページ〕

このようにドラッカーは、「情報」と「知識」の意味を峻別し、敢えて到来する新しい時代を「知識の時代」とした。ドラッカーは、新しい時代を創るものとして、単なる「情報」ではなく、いわば目的化され、有用化された情報の体系としての「知識」の役割を重視した。そして、そのような「知識」が今や生産性を決める中心的な要因となったと考えたのである。

このことからドラッカーは、これからは、仕事の性格が大きく変わっていくことを強調した。すなわち、これからは「知識」を基礎とする仕事、「知識」を基礎とする技能が重要となる。これからの仕事は、体系的に習得される「知識」を必要となるものに変化するか、そのような仕事に取って代わられる、とのべている。

ドラッカーはさらに重要なこととして、このことを背景にして、「知識が教育を変える」ということを強調している。すなわち、人々が「知識」を獲得する最大の機会が教育であるが、こうして得られる「知識」が人々の仕事においてもつ意義が決定的に重要なものとなるからである。しかし、現状の教育をみても、そこで与えられる「知識」は古色蒼然としたものとなっている。したがって、「知識」がこれからの仕事にとって本当に役に立つものとなるためには、教育される「知識」の内容が絶えず刷新されなければならないと、ドラッカーはいう。

このような脈絡で、ドラッカーは大学のあり方についても、つぎのように言及している。

「知識が現代社会の中心的な資源となったために、大学に第三の機能が加わった。教育と研究に加えて、社会への貢献、すなわち知識を行動に移し、社会に成果をもたらす機能である。」〔Drucker (1968): 邦訳、384 ページ〕

「大学が知識の運用に力を入れ、社会に成果をもたらすことが期待されるにつれ、これまでのような専門分野の論理ではなく、応用分野のニーズを中心に、学部の再編成を行うことが求められるようになってきている。」〔Drucker (1968): 邦訳、384～385 ページ〕

とくに 1990 年代以降、わが国の大学では、社会的には産官学連携の展開、学内的には既存の専門の枠組みを超えた学部・学科の再編成が盛んになってきている。ドラッカーはすでに 1960 年代末、その必然性を、こうして、「知識の時代」という新しい時代の到来という認識を背景にあきらかにしていたのである。

## (2) ポスト資本主義社会としての「知識社会」

### ドラッカー『ポスト資本主義社会』(1993年)の問題提起

ドラッカーは、1968 年の『断絶の時代』から 25 年経った 1993 年、再び資本主義社会の変容を問うという脈絡で、著書『ポスト資本主義社会』を世に問うた。ドラッカーはこの 25 年間の推移と二著の役割をつぎのように要約している。

「『断絶の時代』がはじめて明かにしてきた潮流は、われわれが生きている先進国において、すでに支配的な現実となっている。すなわち前著は分析であり、描写であり、診断だった。しかし本書は、行動への呼びかけである。」〔Drucker (1993): 邦訳、8 ページ〕

ドラッカーは、この 25 年間の推移のなかで明かになった『断絶の時代』の潮流をふまえて、さらにそれらの潮流を総括する「ポスト資本主義社会」の到来を宣言した。

「われわれは今、新たなポスト資本主義社会へと突入し、ようやく、これまでの資本主義と国民国家に時代における社会、経済、政治の歴史を点検し、修正できるところまでやってきた。」〔Drucker (1993): 邦訳、25 ページ〕

このような「ポスト資本主義社会」では、主たる社会発展の資源が知識であること、したがって知識労働と知識労働者の生産性がこの新しい社会の最大の経済課題となる。このような社会を、ドラッカーは改めて、「知識社会」と名づけた。

ドラッカーはさらに、予てから自らが唱えてきた「マネジメント革命」がこの「知識社会」の到来と重なっていることを強調した。すなわち、今社会が必要としているのは、個別の仕事に求められている知識と同時に、さらに、「仕事がある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」が求められているのであり、これこそが「マネジメント」だからである。こうして、ドラッカーは改めて、「知識社会」における知識としての「マネジメント」の重要性を確認している。

### (3) 「知識」をいかにして創造するか

ドラッカー『イノベーションと起業家精神』(1985 年) が提示していること

それでは、この新しい時代の基本資源となる「知識」は、どのようにして創造されるのであろうか。

ドラッカー自身は、前掲二著のなかでこの問題には立ち入っていないように思われる。ドラッカーがこの問題に関わって、もっとも興味深い発言をしているとみられるのは、1985 年の刊行された代表作『イノベーションと起業家精神』のなかにおいてであろう。同上書のメインテーマである「イノベーションの方法」とくに「イノベーションのための七つの機会」に関する発言は、ドラッカー自身は、「知識」創造論として論じたものではないであろうが、結果として、イノベーションという、もっとも次元の高い、実践的な「知識」創造について具体的に言及したものである。

周知のように、ドラッカーは「イノベーションのための七つの機会」として、具体的、実践的に、つぎのような七つの機会をあげている〔Drucker (1985): 邦訳、第 1 部〕。

予期せぬ成功と失敗を利用する。

ギャップを探す(業績、認識、価値観、プロセスなどのギャップ)。

ニーズを見つける。

産業構造の変化を知る。

人口構造の変化に着目する。

認識の変化をとらえる。

新しい知識を活用する。

ドラッカーは、これらの七つの機会について、具体的な事例を使いつつ、イノベーションの実践、つまり「知識」創造の方法を示している。

これらの機会のなかでドラッカーがとくにこだわったと思われるのは、第一の「予期せぬ成功と失敗を利用する」という点であったと思われる。ドラッカーは、「予期せぬ成功ほど、イノベーションの機会となるものはない。これほどリスクが小さく、苦勞の少ないイノベーションはない。しかるに、予期せぬ成功はほとんど無視される。困ったことには、その存在を認めることさえ拒否される傾向がある」〔同上邦訳、54 ページ〕と指摘している。

この指摘は、私たちに、これまでたとえばノーベル賞の対象となったような科学技術史を飾る画期的な業績が予期せざる成功や失敗を見逃さなかった、いわゆるセレンディピティの成果であることを思い起こさせる。

いずれにしても、ドラッカーにあっては、このようなイノベーションのための機会を具体的に論ずることをとおして、かれ自身の「知識」創造論を独特の方法で私たちに提示したと思われる。

#### (4) 「知識」をいかにして創造するか

野中郁次郎著『知識創造の経営』(1990年)が拓いたもの

ドラッカーの『断絶の時代』が話題になったころ以降、他方ではコンピュータや情報技術の急速な発展があり、「情報」や「知識」の創造についての論調が拡がりをみせた。そのなかで、「知識」創造論として体系的な提起がなされ、国内外で際立った存在感を示したのは、野中郁次郎氏の「組織的知識創造」論であろう。

野中氏の「組織的知識創造」論は、その理論的ルーツを戦後日本企業での技術開発実践、製品開発実践においている点でも、これまでの多くの経営理論が欧米発の輸入理論であったのと趣を大きくことにしている。

ここでは、ドラッカーが提起した「知識の時代」、「知識社会」の到来の基礎である「知識」そのものの創造の理論的なフレームワークとして、ドラッカー自身の「イノベーション」論に加えて、野中氏の「組織的知識創造」論を確認しておく。

#### 組織理論のパラダイム革新 人間観の転換

野中氏は、戦後日本企業が開発した新しい「組織的知識創造」論を展開するに先立って、これまでの組織理論の基本的な発想、パラダイムを点検している〔以下、野中郁次郎(1990)第1章による〕。

具体的に野中氏は、近代組織理論の出発点となったバーナード理論からはじまり、これまで本稿でも取り上げたような処理論を一つひとつ検討し、それをおして、つぎのように、これらの従来の各種の組織理論に共通の発想、パラダイムを見出している。

「諸理論において共通している点は、それらの理論展開の基本的な視点が、第一に人間の『可能性』や『創造性』ではなく、人間の『諸能力の限界』に注目しているということ、第二に人間を『情報創造者』としてではなく、『情報処理者』としてみなすこと、最後に環境の変化に対する組織の『主体的・能動的な働きかけ』ではなく、『受動的な適応』を重視していることである。」〔野中郁次郎（1990）、40ページ〕

これらの従来の組織理論の基礎にあるのは、サイモンに典型的に示されているように、人間の認知能力には限界があるという人間観である。そして、このような限界のある人間の認知能力を克服しようとするところに組織が存在する意義を見出している。

そのような人間観に立って見た場合、組織にとっての基本問題は、環境の不確実性とともなう情報処理の負荷をいかに効率的かつ迅速に解決していくかということになる。したがって、組織とは、そのような一つの情報処理システム、問題解決システムとして意義をもつことになる。また、このような組織観に立った場合、コンティンジェンシー理論に典型的にみられるように、組織とはもっぱら環境の生み出す情報処理の負荷に適合する情報処理能力を構築して適応していく、受動的な存在として理解されるのも、必然的な帰結である。

しかし、今日、たとえば私たちのまわりで見られるイノベーションの過程をとってみても、「組織は、むしろ情報を発信あるいは創造して、主体的に環境に働きかけていくのではないか」〔野中郁次郎（1990）、45ページ〕と、野中氏はいう。

いまや、人間の「諸能力の限界」ではなく、「可能性」や「創造性」に注目し、人間を「情報処理者」としてではなく、「情報創造者」としてみなし、環境の変化に対する組織の「受動的な適応」ではなく、「主体的・能動的な働きかけ」を重視するような、組織理論のパラダイム革新が必要であるというわけである。そして、戦後日本企業が開発したマネジメントの方法論、「組織的知識創造」と、このようなアプローチにもとづく企業組織モデルは、まさにこのような課題に応えるもの、少なくともその重要な一つの解答を用意するものであるということである。

〔以上と同様の趣旨の内容が、野中郁次郎・竹内弘高（1996）第1章、第2章で展開されている。〕

### 「組織的知識創造」論のフレームワーク

それでは、野中氏の「組織的知識創造」論とは、具体的にどのようなフレームワークをもつものか〔以下、野中郁次郎（1990）、第2章、および野中郁次郎・竹内弘高（1996）、第3章による〕。

野中氏の知識創造論の第一の機軸は、人間の知識が客観的知識、つまり形式知と、主観的知識、つまり暗黙知という二つの側面をもつことを前提として、「これらの二つの知識がそれぞれ排他的なものではなく、相互循環的・補完的關係をもち、暗黙知と形式知との間の相転移を通じて時間とともに知識が拡張されていく」〔野中郁次郎（1990）、56ページ〕



と理解する点にある。

ここで、形式知とは、言語化され、明示化されることが可能な知識であり、他方、暗黙知は、個人に内在化され、言語で表現することが困難な知識でのことである [この形式知と暗黙知の区別は、マイケル・ポランニーの理論によっている。 Polanyi (1966)]。

個人に内在化された暗黙知が組織にとって有益な情報となるためには、それが明示化され形式知に変換されなければならない。この、暗黙知から形式知への変換過程は、「表出化」と呼ばれている。他方、暗黙知がいったん明示化され、形式化されると、その形式知を通じてさらに新たな暗黙知の世界が拡大していく。この、形式知から暗黙知への変換過程は、「内面化」と呼ばれている。そして、暗黙知と形式知はこのような相互循環作用を通じて量的・質的な拡大を実現していく。暗黙知と形式知の、この相互循環作用こそが、知識創造過程のエッセンスである。

野中氏の知識創造論の第二の機軸は、このような認識論的次元の知識創造のエッセンスを、さらに組織論的次元（野中氏はこれを存在論的次元と呼んでいる）のダイナミズムのなかで具体的に理解していく点にある。ここで浮かび上がってくるのが「組織的知識創造」のモデルである。

組織はそれ自体として知識を創造することはできない。知識の源泉は、あくまでも個人である。個人の暗黙知こそが知識の源泉である。そこで組織は、個人レベルで創造され、蓄積された暗黙知を組織的知識に、それもグループ・レベル 組織レベルと、より高いレベルの組織的知識にまで高めていかなければならない。

このような組織的知識の創造を媒介するのは、野中氏のいう四つの知識変換モードである。すなわち、個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」、暗黙知から形式知を創造する「表出化」、個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化」、

形式知から暗黙知を創造する「内面化」、である。このうちで、知識創造プロセスの一番のエッセンスをなすのは、暗黙知が明示的な形式知に転化していく「表出化」のプロセスである。

このような四つの知識変換モードをつうじた、いわば「知識スパイラル」によって、個人的な暗黙知が組織的知識、しかもより高いレベルの知識に増幅され、発展させられていく。これが、野中氏の「組織的知識創造」モデルである。

[以上、野中郁次郎(1990) 第2章、野中郁次郎・竹内弘高(1996) 第3章、を参照。]

#### 4. 「非営利組織革命」とドラッカー

第三の「基軸社会組織」については、これまでの近代文明においては「政府」と「企業」が社会の二大機軸組織であった。とくに「企業」は、政府と並んで、近代文明を特徴付ける最大の社会組織要素であった。これに対して、これからの21世紀文明においては、「政府」「企業」と並んで、第三の社会組織要素としての「非営利組織」、いわゆる「NPO」が

社会的な問題解決に大きな役割を果たすようになる。そこで、新しい文明の時代においては、このような新しい社会組織を健全に育成すること、このような「非営利組織革命」が「アジア太平洋文明」の第三の課題となる。

### (1)「非営利組織」とは何か

はじめに、非営利組織とは何か。この点について定評があるのは、米国ジョーンズ・ホプキンス大学レスター・M・サラモン教授が主導した同大学非営利セクター国際比較プロジェクトによる定義である。

これによれば、以下のような七つの基準（五つの特徴と二つの制約事項）に適合する組織であるとされる〔Salamon/Anheier（1994）：邦訳、20～24ページ〕。

- 正式に組織されていること
- 民間（非政府機関）であること
- 利益を分配しないこと
- 自己統治する力があること
- 自発的であること
- 非宗教的であること
- 非政治的であること

これらの諸点に若干の説明を加えれば、

「正式に組織されている」という点で、重要なことは「その組織がある程度、組織的な実在を有していること」である。それは、必ずしも法人格の存在を意味しているわけではないということである。

「民間である」という点で、重要なことは非営利組織は本質的に民間の組織であり、「組織的に政府から離れている」ということである。つまり、それは政府機関の一部でもなければ、役人の統制下にある理事会によって支配されてもいないということである。

「利益を分配しない」という点は、収益事業によって獲得された利益を組織内に留保することはあっても、創立者を含む成員の間で利益が分配されてはならないことを意味している。この点は、非営利組織と営利組織を分ける大きな相違点である。

「自己統治」という点は、端的に言って外部組織によって管理されていないことを意味している。

「自発的である」という点は、組織成員のなかに、ある程度自発的な意思により組織の活動に参加する部分があるということである。それは、その組織の財政が寄付にすべて、ないし大部分支えられているとか、労力がボランティアによって維持されているといったことを必ずしも意味しない。

「非宗教的であること」、「非政治的であること」という点については、改めて説明を付け加えるまでもないであろう。

このような非営利組織の活動が一つの潮流となってくるのは、1960年代後半以降のこと

である。もとより、このような定義にあてはまる社会組織は、国、地域によって状況は異なるが、かなり以前より存在してきた。後の紹介するドラッカーは、今も機能している最古の非営利組織として、日本の奈良の古刹を挙げている。それほどまで古くはないが、米国では、さまざまなボランティア組織は長い歴史を持っている。

しかし、私たちの社会生活のなかで重要な役割をもつ領域、たとえば社会福祉や環境保護、国際的なさまざまな支援活動などで、政府機関でもなく、民間企業でもない非営利組織の活動がその存在感を明確にしてくるのは、あきらかに1960年代後半以降のことである。

その背景にあるのは、今日社会を支配する組織メカニズムに内在する二つの限界、いわゆる「失敗」である。

その一つは、市場システムに内在する「失敗」、いわゆる「市場の失敗」と呼ばれるものである。市場システムは収益確保を行動の動機とする民間企業の競争によって社会の資源配分の適正化を「見えざる手」によって実現しようとするものであるが、このシステムによっては必ずしも適正は資源配分が実現し得ない社会活動領域が拡大してきているということである。

他方、社会が必要とする公共財に提供に責任を持つとされてきた政府（中央、地方）の活動にも限界、「失敗」が浮上している。政府の行動に付きまとう対応の鈍さやきめ細かさの欠如などによって、公的サービスの欠陥が拡大してきているということである。いわゆる「政府の失敗」といわれるものである。

このように、今日、社会組織を支える二大機関、企業と政の活動では被いつくせない社会活動領域、しかも社会の成熟化の進展とともにますます重要性を増している社会活動領域が拡大してきている。たとえば、社会福祉や環境保護といった分野や、拡大するさまざまな国際的支援活動などの分野は、まさにそのような分野の代表である。

このような領域では、企業でも政府でもない第三の社会機関である非営利組織がますます重要性を増してくる傾向にある。そして、このことがとくに1960年代後半以降、あきらかとなってきたのである。

## （２）「非営利組織」のマネジメント

### ドラッカー『非営利組織の経営』（1990年）の問題提起

このような状況を背景に、非営利組織についてもその合理的なマネジメントの重要性が浮上してくることになった。

このことを鮮明に社会に提起したのも、「マネジメント学」の泰斗、ドラッカーであった。ドラッカーは、1990年の刊行した『非営利組織の経営』のなかで、すでに現実に社会のさまざまな場面で胎動しつつある非営利組織、NPOがこれからの社会組織として重要な役割をはたすようになるのであり、その健全な発展のために、非営利組織にも企業と同じようにマネジメントの発想での経営が必要であることを強調した。

非営利組織のマネジメントについて提起したのは、ドラッカーが初めであるというわけ

ではない。すでに、1980年にフィリップ・コトラー〔Kotler (1975) (1982)〕が、また1989年にはC.H.ラブロックとC.B.ワインバーグ〔Lovelock/Weinberg (1989)〕が、それぞれ非営利組織のマーケティング戦略について論述している。

しかし、この点でも、ドラッカーの提起は、それまでに企業のマネジメントの領域で確立されたかれの学術的権威も加わり、社会的に抜群のインパクトを持った。ドラッカーの『非営利組織の経営』を契機にして、非営利組織の社会的役割が改めて社会的に脚光を浴びることになり、組織としてのそのマネジメントの重要性が社会的に認識されることになった。

ドラッカーは、『非営利組織』の序文をつぎのように書き出している。

「40年前、私が初めて非営利機関のために働き始めた頃、政府と大企業が支配的な地位にあったアメリカ社会においては、非営利機関は一般に、付け足し的な存在と見られていた。実際、非営利機関自身が、多かれ少なかれ、自らをそう見ていた。・・・(中略)

しかし今日、私たちにはもっとよくわかっている。今日、私たちは、非営利機関こそ、アメリカ社会の中枢であり、まさしくアメリカ社会の最も際立った特徴であるということを知っている。」〔Drucker (1990): 邦訳、vii ページ〕

ドラッカーがいうように、1950年代にはだれも非営利組織や非営利セクターについて論ずることはなかった。病院や学校、慈善活動は、それ自体を問題にすることはあっても、それらを纏めて、「非営利組織」として論ずることはなかった。しかし、その後しだいにそれらが、「非営利組織」として論じられるようになった。「非営利」という言葉は、たしかに、「何かではない」という否定語にすぎなかったが、他方、そうして一つの括りを持った存在となったということは、そこに「何か」共通のものが存在しているということの認識でもあった。そして「いまや私たちは、その『何か』が何であるかを認識し始めている」とドラッカーはいう。

「それは、それらの機関が『非営利』つまり、企業ではないということではない。また、それらの機関が『非政府』であるということでもない。それは、それらの機関が、企業や政府とは非常に異なる何かを『なす』ものであるという認識である。企業は、財やサービスを供給する。政府は統制する。企業は、顧客がその製品を購入し、代金を払い、製品に満足したときに、責務を果たしたことになる。政府は、その政策が効果を生じたときに、その機能を果たしたことになる。しかし、『非営利』機関は、財やサービスを供給することもなく、統制することもない。その『製品』は、一足の靴ではなく、効果的な規制でもない。その製品は、『変革された人間』である。つまり、非営利機関は、人間変革機関である。その『製品』は、治癒した患者、学ぶ子供、自尊心を持った成人となる若い男女、すなわち、変革された人間の人生そのものである。」〔Drucker (1990): 邦訳、viii ページ〕

### (3) 合衆国ジョンズ・ホプキンス大学非営利セクター国際比較プロジェクトによる事態調査(1990年)

こうして 1960 年代後半以降、急速に社会的存在感を増してきた非営利組織の実態は、学術的にも脚光を浴びてくることになった。このなかで、国際比較を目的とした、はじめて本格的な学術的調査として定評があるのは、合衆国ジョーンズ・ホプキンス大学レスター・M・サラモン教授が主導した同大学非営利セクター国際比較プロジェクトによる調査である。このプロジェクトは、1990 年 5 月に着手され、世界 12 カ国の 200 名以上の人々がエネルギーを注いだ共同作業である。その詳細は、レスター・M・サラモン/H・K・アンハイヤー『台頭する非営利セクター』ダイヤモンド社、1996 年、で著されている。

非営利組織についての事態調査と分析はそれまでも数多くなされてきている。このプロジェクトの特徴は、「より明確な比較研究の手法を用い、国々を広く横断する面に焦点を絞り、共通の定義を用い、また統一された方法論にあくまで固執した」という点にある。この際に採用された非営利組織についての定義が、先にここでも紹介したものである。

プロジェクトの調査・分析結果の詳細は同上書にゆだねることにする。ここではとくに、このプロジェクトが最後にあきらかにした、目下浮上しつつある非営利組織の課題を紹介しておく。

この点で、プロジェクトは、つぎのような諸点を抽出している〔Salamon/Anheier (1994): 邦訳、159~180 ページ〕。

- 「実態がみえにくい」からの脱却
- 法的環境と正当性の確立
- 国家との対立のパラダイムを超える
- 国家の代理人からパートナーへ
- 民間の公益活動支援の基盤強化
- 透明性の確立と情報開示
- ボランティア依存が「専門化」をさまたげる
- グローバル化への対応の試み

いずれにしても、非営利組織は、この間活動範囲、活動規模の両面で急速に拡大してきているが、他方、依然として自立的、独立的な活動の基本原則、法的環境あるいは財政的基盤を確立していないというのがプロジェクトが抽出した問題点であった。

このプロジェクト以降、さらに 20 年近くが経過した。この間、非営利組織自体の活動はさらに飛躍的に拡大し、社会組織に基軸の一環として定着してきていることは周知のとおりである。いまやこの非営利組織の存在を欠いては、現代社会の機能を維持することは不可能になってきている。

しかし、その自立的な財政的基盤をいかに確保するかは、今日においても、非営利組織にとって最大の問題であるように思われる。

**(4)「リオ地球サミット(環境と開発に関する国連会議: UNCED)」(1992 年)が果たした役割**

ジョンズ・ホプキンス大学非営利セクター国際比較プロジェクトがすすめられたと同じころ、非営利組織活動の実践面で画期的な出来事があった。1992年、ブラジルのリオ・デ・ジャネイロで開催された「環境と開発に関する国連会議（UNCED）」、通称「リオ地球サミット」である。

この「リオ地球サミット」については、先に1で「環境革命」の課題に関わって触れたとおりである。それは、ただ一つ、地球の将来を明確にする目的のために、有史以来はじめて全世界の首脳が一堂に会するという画期的な国際会議であったが、この画期的な会議の事務局長を務めたモーリス・ストロングは、この国際会議を成功させるために、環境問題に関わって活動する世界中の非営利組織（NGO）に参加を呼びかけた。その結果、この地球サミットには、178カ国政府代表（約7,000名）、国連代表団800名に加えて、14,000名に上るNGOメンバーが参加した。さらに、これに並行して組織されたNGOによるグローバル・フォーラムへの参加者は、187カ国、470団体から、登録参加者だけで17,000名に及び、会期中に会場を訪れた人は約51万人といわれた。

地球サミットでは、「地球憲章」の制定が取り上げられたが、政府間の条約には至らなかった。その代わりに、環境と開発に関する「リオ宣言」とそれを具体化するための具体的な行動計画「アジェンダ21」を採択した。これを受けて、NGOは「1992グローバル・フォーラム」を開催し、8項目の原則と7項目のアクション・プランから成る「地球憲章（The Earth Charter）」案を作成し、世界中のNGOに憲章策定を呼びかけた。

さらに、UNCED事務局長ストロングは、NPOを含むさまざまな組織のネットワークを支援するために、地球評議会（The Earth Council）を組織した（本部は、コスタリカのサンホセ）。

こうして、1992年の「リオ地球サミット」は、事務局長ストロングのアイデアと組織力によって、世界中の環境関連の非営利組織の活動を一挙に活気づけ、その存続感を高めることに大きく寄与することになった。

「リオ地球サミット」は、地球環境問題に関する世界的関心を高めることに画期的な貢献を果たしたと同時に、事務局長ストロングのとった卓抜な会議開催手法によって、新しい社会組織としての非営利組織活動の持つ意義、役割とエネルギーを一挙に世界に示すことになった。〔以上、1992年の「リオ地球サミット」については、Strong（2000）、仲上健一（1993）を参照。〕

## 5. 「思考様式革命」とドラッカー

第四の「思考様式」についていえば、近代文明においては、デカルトに象徴される「機械論的」思考が思考様式の世界を支配してきた。これに対して、これからの21世紀文明における思考の世界において大きな意義をもてくるのは、「生命論的」な思考である。そこで、新しい文明、「アジア太平洋文明」の時代においては、このような「生命論的」な思考への「思考様式革命」、「知のパラダイム転換」が第四の課題となる。

## (1)「新しい世界観」

### ドラッカー『変貌する産業社会』(1957年)の問題提起

日本ではあまり人口に膾炙していないかもしれないが、実はこの点についても、いち早く世にこの問題を提起したのは、ドラッカーであった。実に1950年代のことであった。ドラッカーは1957年に刊行した *The Landmarks of Tomorrow*: 邦訳『変貌する産業社会』ダイヤモンド社、1960年、の冒頭第一章を「新しい世界観」と題し、そのなかで、もっぱらデカルトを元祖とする「機械論的世界観」の批判を強烈に展開している。

ドラッカーは、「現代という時代に生きる最初の人間である我々にとって最大の問題は、基本的な『世界観』の変化である」〔Drucker (1957): 邦訳、10ページ〕という。

「われはいまなお、過去三百年來の世界観を踏襲し、学校でもそれを教えている。しかしそれはもはや過去のものとしてされている。一方、新しい世界観にはまだ呼び名もなく、分析道具や研究方法、適当な用語もないありさまである。しかし『世界観』というものは、名前がなくとも経験として存在するもので、それはすでに美術活動や哲学的分析、専門用語の基礎となっている。しかも、われわれはすでにこの十五年ないし二十年ほどの短い間に、この新しい基本体系を体得してしまったのである。」〔Drucker (1957): 邦訳、10ページ〕

近代ヨーロッパの世界観は、17世紀フランスの哲学者ルネ・デカルトの世界観に立脚している。そのデカルトの世界観とは、ひとことで集約していえば、「全体は、その各部分によって構成された結果である」ということである。このような見方は、周知のように、宇宙の原理と秩序に関するもっとも基本的な公理を近代社会に与えることになった。

しかし今日、すべての学問は、自然科学、人文科学、社会科学を問わず、デカルトの公理やそこから派生した世界観とは相容れない考え方を基礎におくようになってきている、現代の学問の関心は「原因」から「結果」へと移行してきている、とドラッカーはいう。

「すべての学問は、今日、その中核に『全体』という概念をもっている。この全体なるものは、部分部分から生ずる結果でもなければ、構成部分の総計でもない。またいくら各部分を確認し、認識し、測定し、予知し、理解し、さらには動かすことによっても、全体を確認することも、認識することも、予知することも、意味あるものとすることもできないのである。われわれの新しい時代の学問・・・の中心思想は、『類型』であり『形態』である。」〔Drucker (1957): 邦訳、12~13ページ〕

そして、われわれはいま、静止状態にある物体の属性だけをみた古くさい機械論的な物の見方から、「成長」「情報」「生態」などのような普遍的な全体概念や過程を問題とする新しい物の見方にうつりはじめている、われわれはいま、デカルト的世界観の全体と部分に関する概念をはじめ、機械論的因果律、惰性の公理などを放棄しようとしている、とドラッカーはいう。

こうしてドラッカーは、第二次大戦後間もない1950年代に、すでにそれまで三世紀にわ

たって近代社会を支配してきた世界観、デカルトに象徴される機械論的世界観の限界とその超克に明確に言及している。

## (2) 「機械論パラダイム」から「生命論パラダイム」へ 「アジア太平洋文明」の役割

ドラッカーは機械論的世界観の限界と超克を早い時期に言及したが、これに代わる新しい世界観については、まだ十分に積極的には展開していない。

その後、今日に至る間、機械論的世界観に代わる新しい物の見方につながるさまざまな学問分野の専門研究が進展してきた。そのような成果から生じてきている物の見方の転換、「知」のパラダイム転換を、1993年日本総合研究所でまとめられた『生命論パラダイムの時代』（ダイヤモンド社）においてみる。

『生命論パラダイムの時代』は、本稿も冒頭1で触れたような「人類史的な解決課題」、具体的には地域環境問題のような「地球規模の諸解決課題」や、人口高齢化問題のような「成熟社会の諸問題」をあげつつ、これらの諸課題の解決のためには17世紀ヨーロッパでニュートンやデカルトによって確立された「機械的世界観」と「要素還元主義」を柱とする近代社会の「知」のパラダイム、つまり「知」の「機械論パラダイム」は限界に遭遇している、という。

同書は、「機械的世界観」のもつ限界とは、「全体を分割するたびに、大切な何か失われていく」という問題である、と指摘する。生物の解剖と同じように、「全体は部分へと分割することはできるが、一度分解した部分を再び組み合わせても、元通りの全体に還元することはできない」ということである〔日本総合研究所（1993）16～18ページ〕。

もう一つ同書は、「要素還元主義」の陥りがちな誤りとして、「対象を要素に還元し、分析していく際に、必ず『重要ではない』と考えられる要素を捨て去っていく」が、その際の「落とし穴」に注意を喚起する。対象を要素に還元する際、「重要」と「非重要」の判断基準はあくまでも一つの「仮説」に過ぎないのであるが、一旦ある仮説が採用されて要素還元がすすむと、それが絶対に正しいという「幻想」が形成される危険があるということである〔日本総合研究所（1993）18～20ページ〕。

このような「機械的世界観」「要素還元主義」に伴う落とし穴、「機械論パラダイム」の限界についての認識は、先に紹介したドラッカーの指摘と共通である。

それでは、「機械論パラダイム」に代わってどのような「知」のパラダイムが可能なのか。『生命論パラダイムの時代』は、これに代わって、「生命論パラダイム」と呼ぶべき新しい「知」のパラダイムが必要となっている、と主張する。この「生命論パラダイム」とは、「生命的世界観」と「全包括主義」を両輪とする「知」のパラダイムである。

### 「機械的世界観」から「生命的世界観」へ

第一は、世界を「巨大な機械」とみる「機械的世界観」から、世界を「大いなる生命体」



とみる「生命的世界観」への転換である。『生命論パラダイムの時代』は、近年、「組織」「社会」「都市」「企業」などを、さらに「地球」「宇宙」そのものを一つの「生命体」とみなす発想が広がっていることを、その一例として挙げている。さらに、「宇宙」を「生命体」とみる考え方は、「世界のすべてに仏性が宿る」という仏教思想にも通ずるものがある。こうして、「生命論パラダイム」には、最先端の「科学技術」と、三〇〇〇年の長い歴史をもつ「東洋思想」との融合による新しい世界観の可能性をみることができる、と指摘している。

もしそのことが現実のもとなれば、「アジア太平洋文明」は 21 世紀の新しい世界観の構築に大きな貢献を果たすことになるであろう。

### 「要素還元主義」から「全包括主義」へ

第二は、「要素還元主義」から「全包括主義」への転換である。『生命論パラダイムの時代』は、「全包括主義」による世界認識の方法として、つぎのような三つの原理をあげている。

1) 世界における多様な諸要素をいずれも排除することなく受容・包摂し続ける「コスモロジー原理」

2) フィールドにおける対象の生きた姿に直接的に関わり、体験し、体感することにより、対象の本質と全体像を把握する「フィールドワーク原理」

3) 世界を構成する諸現象に含まれるメタファー（隠喩）を解読することにより、世界の本質と全体像を認識する「メタファー原理」

しかし、「全包括主義」を指向するこれら三つの世界認識の方法は、従来の「要素還元主義」のによる世界認識の方法に代替するものではない。それと相互補完しつつ、より高次の世界認識方法を創造しうる、というのが『生命論パラダイムの時代』の主張である。

いずれにしても、ドラッカーが提起した「機械論的世界観」の限界と超克という問題は、「機械論パラダイム」から「生物論パラダイム」へ、という「知」のパラダイム転換のレベルに論議が具体的に展開してきている〔日本総合研究所（1993）22～25 ページ、32～37 ページ〕。

問題は、このような「知」のパラダイム転換、「生物論パラダイム」の展開に、三〇〇〇年の長い精神文明の伝統を一つの基軸とする「アジア太平洋文明」がどのように優位性を発揮できるか、である。

### （3）「自他分離的思考」から「自他非分離的思考」へ

ドラッカーの提起した「機械論的世界観」の克服という課題に迫ろうとするもう一つの新しい「知」のパラダイム転換の試みに、清水博氏を中心とした、「自他非分離的思考」への転換を重視する考えがある。清水博氏が編著者を務める著作『場と共創』（2000年、NTT出版）には、このような思考方法が披露されている。

清水博氏もまた、21 世紀において世界の文明は大転換を迫られており、そのためにはわ

れわれの思考方法、世界観の転換が必要とされているという。

清水氏は、近代文明をつくってきた西欧の考え方、ドラッカーのいう「機械論的世界観」の特徴を、まず自己と自己以外（非自己）に世界を二つに分けて考えて、自己（主体）が自分以外のもの（客体）を自分中心的に見てその意味を解釈するという態度（考え方）、つまり「自他分離的思考方法」をとっていることにみる。しかし、いまやこのように世界を自己と自己以外のもの（対象）にまず二分してから、対象を理解していく「自他非分離的思考方法」は大きな限界があることがわかってきた。そして、さまざまな現代の行き詰まりは結局のところ、このような自他非分離的方法の限界から起きていると考える。そこで、現代の行き詰まりを超えていくためには、この思考方法の限界を超えることが必要なのであり、それによって新しい文明の設計も可能になるという。

それでは、このような新しい思考方法を構築するにはどうしたらいいのか。清水氏は、この点について、つぎのようにのべる。

「自他非分離的方法の典型として世界的に有名なものに、仏教思想や道教思想などの東洋思想に使われてきた論法があります。さらにまたわが国の伝統文化である『場の文化』は、禅の自他非分離的方法を自然に結びつけることによって、こころ内部に生成される『真善美の世界』を表現する文化です。我々の先祖が『禅の自他非分離的方法を自然に結びつけて表現する』という文化的技法を創造したことは、これからの新しい文明を創造する場合に、極めて大きなプラス条件になると考えられます。」〔清水博編著（2000）、9ページ〕

そのうえで、清水氏自身は、「場所の方から自己を捉える」という禅の思想と、「自己中心的に場所を捉える」という近代思想とを統合的に融合する「自己の二領域論理」という新しい自他非分離的思考方法を紹介している。

こうして、近代文明を形成した西欧のものの考え方である自他分離的思考を超克し、新しい思考方法、自他非分離的思考方法を開拓するために、清水氏が期待するのモやはり長い伝統をもつ「東洋思想」であり、また日本の伝統文化の思考方法である。もしこのことが実現していけば、それは、思考様式革命における「アジア太平洋文明」の大きな貢献ということになるであろう。

#### （４）上田惇生著『ドラッカー入門』におけるドラッカー再発見

##### ドラッカーの「ポストモダンのための方法論」

ドラッカーが近代ヨーロッパ発祥の「機械論的思考」の限界と超克を提起した1957年刊行の『変貌する産業社会』は、日本では初訳が1960年に出されてから以降、改訳が出されていない。そのようなこともあって、上のようなドラッカーの先駆的な問題提起はあまり知られていない。

近年、ドラッカーのこの問題提起に、わが国の著名なドラッカー翻訳者、研究家の上田惇生氏が着目し、新たなドラッカー研究の切り口を拓こうとしている。

上田氏は近著『ドラッカー入門』（ダイヤモンド社、2006年）のなかで、これまであまり

注目されてこなかった『変貌する産業社会』が提起した近代ヨーロッパの世界観からの転換、つまりモダンからポストモダンへの転換に着目し、ドラッカーを、このモダンからポストモダンへの世界観の転換（上田氏は「重心の移行」という）におけるポストモダンの旗手という観点から問題としている。これは、これまでのドラッカー論にはみられなかった新しい切り口である。

上田氏は、のべている。

「ドラッカーの全著作に、このモダンからポストモダンへの重点の移行なる補助線を加えるだけで、いかにその真意が浮かび上がってくるかは驚くほどである。われわれはそこに、論理、抽象、因果、定量化、部分最適、計画、アセスメント、唯一の真理なるものへのドラッカーの疑問符の羅列を見ることができる。」〔上田惇生（2006）、59ページ〕

モダンからポストモダンへの重点の移行を宣言した『変貌する産業社会』では、ドラッカーは、それが人々の行動を事実上支配しつつあるが、まだそれに備える手段と道具を持ち合わせていないといった。しかし、上田氏は、このような目で以後のドラッカーの著作をみていくと、それらの多くがわれわれにこのポストモダンのための手段と道具を提供する作業だったことがわかるとしている。

上田氏は、ドラッカーの膨大な著作が教えてくれる「ポストモダンのための方法論」を以下のような七つの点にまとめている〔上田惇生（2006）、87～93ページ〕。

第一、「見ることであり、全体を見ることであり。」

第二、「わかったものを使うことであり。とくに、当初予期せずにはわかったことをつかうことであり。」

第三、「基本あるいは原則となるものを知って使うことであり。」

第四、「欠けたものを探すことであり。ギャップを探し、ニーズを見つけることであり。」

第五、「あらゆるものが陳腐化するがゆえに、自らが陳腐化の主導権をにぎることであり。」

第六、「仕掛けをつくっておくことであり。しかも成功に焦点を合わせ、成功を慣習化してしまうことであり。」

第七、「限界をわきまえつつ、モダンの方法を使うことであり。論理と分析を使うことであり。」

上田氏は、先の『生命論パラダイムの時代』のような抽象的な科学論、哲学方法論のレベルではなく、われわれの日常的な実践のレベルで、世界観の転換の方法を、ドラッカー自身のその後の著作のなかから抽出された。これは、われわれにとって、きわめて貴重な成果である。

上のような上田氏のドラッカー研究の成果は、『生命論パラダイムの時代』に象徴されるような新しい世界観の科学的な研究成果とあわせて、これから21世紀の新しい文明の時代を生きる私たちの日常的実践において有用なものとして活用されるであろう。

## 〔参考文献〕

Drucker, Peter F. ( 1946 ), *Concept of the Corporation* : 邦訳 『企業とはなにか その社会的な使命』ダイヤモンド社、2005 年

Drucker, Peter F. ( 1957 ), *The Landmarks of Tommorrow* : 邦訳 『変貌する産業社会』ダイヤモンド社、1960 年

Drucker, Peter F. ( 1968 ), *The Age of Discontinuity* : 邦訳 『断絶の時代』ダイヤモンド社、1968 年、新訳 1999 年

Drucker, Peter. F.( 1971 ), What We Can Learn from Japanese Management, *Harvard Business Review*, March-April, 1971 : 邦訳 『P.F ドラッカー経営論』ダイヤモンド社、2006 年、第 15 章「日本の経営から学ぶもの」

Drucker, Peter. F. ( 1972 ), Saving the Crusade, *Harper's Magazine*, Jan. 1972 : 邦訳 『日本 成功の代償』ダイヤモンド社、1981 年、「環境十字軍の救済 高コストを避けられない環境保護」

Drucker, Peter. F. ( 1981 ), Behind Japan's Success, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1981 : 邦訳 『P.F.ドラッカー経営論』ダイヤモンド社、2006 年、第 17 章「日本の成功の背後にあるもの」

Drucker, Peter F. ( 1985 ), *Innovation and Entrepreneurship* : 邦訳 『イノベーションと起業家精神』1985 年、新訳 1997 年

Drucker, Peter F.( 1989 ), *The New Realites*: 邦訳 『新しい現実』ダイヤモンド社、1989 年

Drucker, Peter F. ( 1990 ), *Managing the Nonprofit Organization* : 邦訳 『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、1991 年

Drucker, Peter F. ( 1993 ), *Post-Capitalist Society* : 邦訳 『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社、1993 年

石井孝明 ( 2004 ) 『京都議定書は実現できるのか C O 2 規制社会のゆくえ』平凡社

伊東俊太郎 ( 1988 ) 『文明の誕生』講談社学術文庫

伊東俊太郎 ( 1997 ) 「比較文明学とは何か」伊東俊太郎編 『比較文明学を学ぶ人のために』世界思想社、1997 年

岩波書店 ( 2002 ) 「検証・地球サミットから 10 年」『科学』2002 年 8 月号

Kotler, P. ( 1975 ), *Marketing for Non-profit Organization*

Kotler, P. ( 1982 ), *Strategic Marketing for Non-profit Organization* : 邦訳、『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規、1991 年

小島博光 ( 1998 ) 『非営利組織の経営 日本のボランティア』北海道大学図書刊行会

小宮山宏 ( 1999 ) 『地球持続の技術』岩波書店

- Lovelock, C. H. and Weinberg, C. B. (1989), *Public and Non-profit Marketing*: 邦訳『公共・非営利のマーケティング』白桃書房、1991年
- 松橋隆治(2002)『京都議定書と地球の再生』日本放送出版会
- Meadows, Donella H. and Dennis L. and Others (1972), *The Limits to Growth A Report for THE CLUB OF ROME'S Project on the Predicament of Mankind*: 邦訳『成長の限界 ローマ・クラブ「人類の危機」レポート』ダイヤモンド社、1972年
- Meadows, Donella H. and Dennis L. and Others (1992), *Beyond the Limits Cnofronting Global Collapse, Envisioning a Sustainable Future*: 邦訳『限界を超えて生きるための選択』ダイヤモンド社、1992年
- Meadows, Donella H. and Others (2004), *Limits to Growth The 30-Year Update*: 邦訳『成長の限界 人類の選択』ダイヤモンド社、2005年
- 仲上健一(1993)「地球サミットの成果と今後の課題」『立命館地域研究』第3号
- 野中郁次郎(1990)『知識創造の経営』日本経済新聞社
- 野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社
- 日本総合研究所編(1993)『生命論パラダイムの時代』ダイヤモンド社
- 坂本和一(2003)『アジア太平洋時代の創造』法律文化社
- 坂本和一(2006)「『アジア太平洋(Asia Pacific)』コンセプトの有効性」『立命館経済学』第55巻第2号、2006年7月
- 坂本和一(2007)『大学のイノベーション 経営学と企業改革から学んだこと』東信堂
- Salamon, Lester M. and Anheier, Helmut K. (1994), *The Emerging Sector*: 邦訳『台頭する非営利セクター』ダイヤモンド社、1996年
- 佐和隆光(2006)『地球温暖化を防ぐ』岩波新書
- 佐和隆光(2007)『この国の未来へ』ちくま新書
- 清水 博編著(2000)『場と共創』NTT出版
- Strong, Maurice F. (2000), *Where on Earth are We Going?*
- 上田惇生(2006)『ドラッカー入門』ダイヤモンド社
- 梅田靖編著(1998)『インバース・マニユファクチャリング』工業調査会
- 山内直人・出口正之編(2000)『ケース・スタディ 日本のNPO』大阪大学大学院国際公共政策研究科NPO研究プロジェクト
- The World Committee of Environment and Development (1987), *Our Common Future*: 邦訳『地球の未来を守るために』福武書店、1987年
- 吉川弘之+IM研究会(1999)『逆工場』日刊工業新聞社