

# ゼミナールにおける教員の傾注と学生の成長 ードラッカーの現代社会論体现の試みー

浦野 倫平

## 〔要 旨〕

本研究はゼミナールにおける教員の傾注と学生の成長の関係について、ドラッカーの現代社会論に基づいて検証するものである。ドラッカー流の視座から、ゼミナールが組織としての成果を出すためには、学生には最高の機会を与え、彼らを承認し、報い、動機付け、満足を与えつつも、教員と学生との間の緊張関係、責任関係を構築しなければならないことが理解される。2023年度浦野ゼミナール I に所属した学生を対象に実施したアンケートでは、対象学生の成長が確認されるが、その成果が、ドラッカー理論の体现によるものであることが示される。

## 1 はじめに

2023年4月、新年度がスタートした。毎年のことながら、学生との新たな出会いに期待を膨らませる時期である。だが今回は少し事情が違った。なぜならば、私が担当するゼミナール I（2年次）の履修登録予定者15名のうちほぼ半数が、事情により割り当てられた学生だったからである。

多少の不安を抱えた中で迎えた初回のゼミでの顔合わせ。果たしてこの不安は的中。今年のゼミナール I に関しては、ゼロから一つずつ積み上げていかなければならないと覚悟した。

本稿では、2023年度ゼミナール I の1年の指導の成果について、ドラッカーの現代社会論に依拠しながら振り返っていく。まずは教員の指導方針、指導の傾注<sup>1</sup>の根拠となったドラッカーの現代社会論について概観する。次に、教員の指導方針、傾注の具体的な内容

<sup>1</sup> 傾注とは、「経営者が、市場の中に存在するさまざまな機会や脅威に対して、意識的に注意を向けることを意味する。」（閔廷媛（2016-03-24）「経営者の傾注と意思決定（1）傾注ベース論と選択的傾注」、<https://qtnet-bs.jp/blog/2016/03/post-774.html>、（参照 2024-01-24）。）

傾注ベース論によれば、企業の戦略的行動やパフォーマンスは、経営者が何に対して、どのように傾注しているか（＝選択的傾注）により決まるとされる。選択的傾注とは、さまざまな機会と脅威の中で、最も顕著な機会と脅威に限って選択的な注意を向け、それらの問題に限った意思決定を行うことをいうが、欠点としては、経営者の傾注が主観的になり、偏りがちになることが挙げられる。（閔、同上、参照。）

について確認する。その上で、今年度指導した学生にどのような成果（学生の変化・成長）をもたらすことができたのかについて、アンケートの結果に基づいて検証する。加えてこの1年間の教員のゼミ指導（マネジメント）の妥当性について、ドラッカーの個人と組織の関係にかかわる主張に照らして、充足されていた点、不足あるいは見過ごされていた点についての検証も試みる。

理論に基づいて検証を行うことで、授業での取り組みと成果についてより客観的な評価ができるようになるはずである。

## 2 ドラッカーの現代社会論

### －「専門化と統合の原理」に基づいた個人と組織の相互依存と葛藤－

#### 2-1 現代社会の本質

##### －知識社会かつ組織社会（「専門化と統合の原理」に貫かれた社会）－

ドラッカーはいう。現代社会は、知識社会の側面と組織社会の側面を併せ持っており、知識社会と組織社会の原理が貫かれていると。

知識社会とは、ある人間の社会的な地位、役割、機能を決定する要素が、財産の有無から知識の有無・質・内容に移行した社会のことを意味する。知識社会にあっては、各人の地位や役割や機能は、各人の知識のレベルによって決まるのである。

知識が最も重要かつ決定的な要素となる知識社会への移行は、必然的に組織社会の進展をもたらす。なぜならば、知識社会における知識は、専門化・高度化して行くが、その高度な専門知識は、単独では成果を生み出せず、他の知識と統合されてはじめて成果を生み出す性格のものである。それゆえ、あらゆる専門的で高度な知識は、相互に統合されていく場が必要となる。その場となるのが組織である。現代社会にあって、専門的かつ高度な知識の統合を果たし成果を生み出すことができるのは唯一、組織だけである。それゆえに現代社会は、知識社会であり組織社会と捉えられるのである。

このように現代社会は、知識の「高度化・専門化の原理」と組織による「統合の原理」に基づく社会であり、知識社会と組織社会がその両輪となってダイナミックに展開しているととらえることができる<sup>2</sup>。

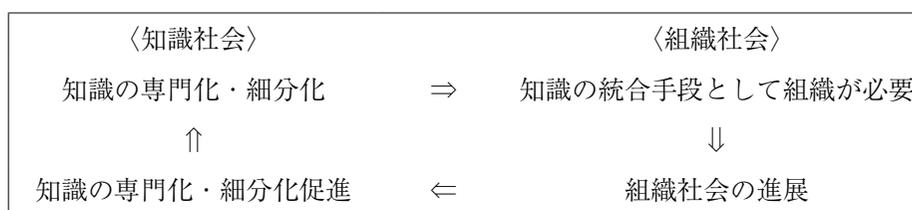
<sup>2</sup> P.F.ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男、田代正美訳）（1993）『ポスト資本主義社会－21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社、97-100ページ、三戸 公（1971）『ドラッカー－自由・社会・管理－』未来社、99-103ページ、参照。

## 2-2 知識と組織

改めて整理しておく。①現代社会における知識は、ますます高度化・専門化・細分化していく。(知識社会の進展)。②細分化された高度専門知識は、他の知識と相互に適用されて(統合されて)はじめて生産的なものとなっていく。③知識と知識が統合される場が必要であるが、現代社会にあって統合を果たせるのは、唯一組織だけである。④このことから、組織の本質的な目的は、専門知識を一定の目的・成果(共通目標)に向けて統合することとなる。

この目的を達成することこそが、組織の唯一の目的であり、この目的達成に向けて組織を機能させることを、ドラッカーは、「マネジメント」と呼んでいる。

図表1 現代社会の構図



(筆者作成)

## 2-3 知識労働者と組織の相互依存と葛藤

### —知識労働者が直面する問題(組織との均衡)—

これから社会に出る学生を含めて、現代社会で働くわれわれはみな知識労働者として機能して行かねばならない。そのことは十分に認識しておかねばならない。

現代社会は、一方で組織社会でもある。それゆえ知識労働者は組織の中で生きるしかない。

ドラッカーは、現代社会が、知識社会と組織社会の2つによって成り立っているがゆえに、社会の中に、知識人文化と組織人文化という異なる二つの文化が並存するという。われわれ知識労働者はその2つの文化の中で生き、働くことになる。だが、2つの文化は決して融和するだけではない。時には対立することもある。対立する場面において知識労働者は、両者のはざまでさまざまな葛藤が生じるが、組織の成果に貢献し、組織を通じて自らの目標を達成して、満足感を得ていくためには、自らの働き(機能と貢献)と組織機能とを調和させて行かねばならない。

では、知識労働者は組織の中で、いかなる問題に直面するのであろうか。ドラッカーは、

それは、専門知識をもった知識労働者（個人）とチームとして成果を求める組織の間の緊張関係、責任関係であるという<sup>3</sup>。

知識労働者の本質についてドラッカーは、次のように定義する<sup>4</sup>。

- ①知識労働者は、知識という知識社会における決定的な生産手段を所有する。
- ②以前の労働者は道具に指示される存在であったが、いまや道具に指示する存在となっている。
- ③単なる労働力ではなく、人格・主体性をもった人的資源である。
- ④それゆえ、自らの能力を発揮するかしないかは知識労働者自身が判断するのであり、事実上、他人から監督されえない存在である。
- ⑤彼らは自らの仕事に信念と誇りと自信があってはじめて主体的に成果をあげる能力を発揮するようになる（生産的となる）。

- ⑥組織による均衡がないと、「好きなことをするだけ」の成果がない世界に陥る。

そのように定義される知識労働者から見た組織との関係は次のようになる<sup>5</sup>。

- ①知識労働者は組織に依存する。組織があってはじめて働くことができる。
- ②しかし、いつでも組織を移ることができる。
- ③知識労働者は組織に参加する以上は、組織の目標・成果に影響を与える貢献をしなければならない（知識労働者の責任・義務）。
- ④知識労働者は組織に必要と認められる専門知識を常に向上させることも必要である（これも知識労働者の責任・義務）。
- ⑤組織における知識労働者が所有する知識の価値は、知識固有の優位・劣位によるのではなく、組織における共通の任務に対する貢献度により規定される。（＝知識労働者は、組織目標への貢献がなければ使ってもらえない）。
- ⑥専門知識において自分よりも詳しく知るものが存在するようでは、その知識労働者は、組織にとって価値がない存在となる。

一方の組織の本質について、ドラッカーは次のように定義する<sup>6</sup>。

<sup>3</sup> P.F. ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男、林正、田代正美訳）（1995a）『未来への決断－大転換期のサバイバルマニュアル』ダイヤモンド社、101-104、273-278ページ、P.F. ドラッカー（上田惇生編訳）（2000）『プロフェッショナルの条件－いかに成果を上げ、成長するか』ダイヤモンド社、31-32ページ、参照。

<sup>4</sup> P.F. ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男、田代正美訳）（1993）、前掲書、119-126ページ、P.F. ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男、林正、田代正美訳）（1995a）、前掲書、101-104ページ、参照。

<sup>5</sup> P.F. ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男、田代正美訳）（1993）、前掲書、99-100、119-126ページ、P.F. ドラッカー（上田惇生訳）（1995b）『【新訳】経営者の条件』ダイヤモンド社、3-12ページ、P.F. ドラッカー（上田惇生編訳）（2000）、前掲書、83-93ページ、参照。

- ①組織は目的にしたがって設計され、規定される。組織は目的達成のための手段、目的達成のための社会機関である。
- ②存在すること、存続することそのものが目的となってはならない。それは組織本来の目的と手段の転倒である。
- ③組織の唯一の目的は外の世界への奉仕、外の環境に対する貢献である。したがって、成果を見失うことは存在理由をなくすに等しい。
- ④組織は成果を生みださねばならない。
- ⑤組織が成果を生むためには明確な使命が必要である。
- ⑥組織の使命は一つでなければならない。組織は世界への奉仕のための手段・道具である以上、一つの使命に集中してはじめて成果をあげることができる。そうしなければ組織は混乱する。各知識労働者が自己専門能力中心に動くようになる。専門能力が組織の共通目的に向かなくなる。知識労働者が自分たちの価値観を組織に押し付けようとするようになる。

そのように定義される組織から見た知識労働者との関係は次のようになる<sup>7</sup>。

- ①組織は知識労働者を必要とする。
- ②しかし、知識労働者の組織への参加は自由を保障するものでなければならない。
- ③組織は知識労働者に対して、知識を生かすための最高の機会を与えねばならない（組織の義務・責任）。
- ④組織は優秀な人材に対して惹きつけ引き止めることが必要である。そのためには、彼らを承認し、報い、動機付けてやらねばならない。満足を与えてやらねばならない。知識労働者はそれほど組織に対する忠誠心はないと心得るべきである。
- ⑤一方、成果に貢献できない知識労働者を置いてはならない。

このように知識労働者と組織は相互依存関係にありながら、同時に相互に責任・義務を負う責任関係、緊張関係にある。人材の流動化が進む知識社会にあっては、その緊張はさらに高まる。

しかし、この緊張関係が個人を貢献に、そして組織を成果達成に集中させるべく作用することもまた事実である。

<sup>6</sup> P.F. ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男、田代正美訳）（1993）、前掲書、105-111ページ、P.F. ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男、林正、田代正美訳）（1995a）、前掲書、99-100ページ、P.F. ドラッカー（上田惇生訳）（1995b）、前掲書、20-23ページ、P.F. ドラッカー（上田惇生編訳）（2000）、前掲書、31-47、51-64、参照。

<sup>7</sup> P.F. ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男、田代正美訳）（1993）、前掲書、109、119-126、163-165、313-316ページ、P.F. ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男、林正、田代正美訳）（1995a）、前掲書、101-102ページ、P.F. ドラッカー（上田惇生訳）（1995b）、前掲書、81-85、96-104ページ、参照。

## 2-4 生産性向上に不可欠な人間関係・コミュニケーション

### — 組織における知識労働者の責任 —

#### 2-4-1 人間関係・コミュニケーションの重要性

21世紀に入りすでに20年が経過したが、20世紀の経済成長を支えてきた生産性革命も終焉し、情報をメインとするIT、AI、ロボットの新たな時代に入っている。生産性革命の時代は、ものづくりへの投下資本とものづくり関連の技術革新（新規設備投資）が生産性向上、組織の成果に直結し、また、カイゼン（現在の仕事の改善）も生産性の向上に効果を発揮してきた。大量生産を可能にするオートメーション化を実現する産業用機械が人間労働を支配していた時代であったともいえる。

しかしそのような時代は、1990年代の日本のバブル崩壊、2008年のリーマンショックを経てすでに過去のものとなってしまった。いまや機械に大規模な設備投資をしても生産性は向上しない。

パソコン・スマホを見ればよい。これは現代における労働に不可欠の機械である。産業用ロボットに比べると安価である。しかし、この機械は、知識労働を支援するという意味では知識労働の生産性の向上に貢献してくれるが、パソコン・スマホ自らが成果を上げるものではない。現代の機械は知識労働者の知識労働の手段に過ぎなくなっている。

いまや、組織の生産性向上は知識労働者がそれらを使って何をするかにかかっている。仕事の目的や使う人間の技量にかかっている。知識社会における生産性向上は、知識労働者がより賢く働くことでしか達成されないのである<sup>8</sup>。そのため知識労働者には、生産性を高めるために、組織における優れた人間関係の構築と円滑なコミュニケーションに向けた努力が必要である。知識社会であると同時に組織社会でもある今日の社会においては、各人の専門知識は高度化・専門化し、それだけでは成果を生み出すことができず、組織において他の専門知識と統合されなければならないことはすでに述べた。それゆえ、知識労働者が真に生産的であるためには、自らの知識と仕事のやり方を磨くだけでなく、所属する組織の中の人間関係とコミュニケーションにも配慮して行くことがさらに求められることになるのである。

<sup>8</sup> P.F. ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男、林正、田代正美訳）（1995a）、前掲書、103ページ、参照。

### 2-4-2 知識労働者の人間関係

知識労働者にとってのよい人間関係とは、一般的な仲がよいというものではなく、もっと厳しい評価基準から見たものである。それは「貢献に焦点を合わせていて、生産的であるかどうか」であり、組織における人間関係の評価尺度は、この基準が唯一のものとなる<sup>9</sup>。

そうであれば、知識労働者は、まずは自分自身が貢献に焦点を合わせて自らの仕事を遂行するよう自己統制し、同時に人との関係において貢献に焦点を合わせて積極的に繋がることにより、初めてよい人間関係が持てるようになる。組織における上司と部下のタテの関係、チーム内のヨコの関係（チームワーク）、自己啓発、人材育成はすべて、貢献に焦点を合わせた組織の生産的な人間関係により達成されることになる。

### 2-4-3 知識労働者のコミュニケーション - 上下関係

そうなる、組織における知識労働者同士のコミュニケーションにも工夫が必要となる。まずは、上下関係のコミュニケーションのあり方から見て行こう。

知識労働者の貢献を促し生産性を高めるためには、この役割を担う立場の上司が、部下を支配し、一方的に命令してはならない。上司がやるべきことは、以下のように、部下に貢献を促すような問いかけをすることである<sup>1011</sup>。

まずは、現在進行中の仕事については、

- ①「組織、および上司である私は、あなたに対して、どのような貢献を求めればよいのか」。
- ②「組織、および上司である私は、あなたの貢献に対してどのような責任を持つべきか」。
- ③「組織、および上司である私は、あなたの貢献にどう報いるべきか」。

さらに次の仕事（将来の新規事業）については、

- ④「組織、および上司である私は、今後、あなたに何を期待していいのか。また何を期待すべきか」。
- ⑤「あなたの知識や能力を最もよく活用できる道は何か。そのために組織および上司は何を準備してやればよいのか」。

このような上司の問いかけに対して、部下が考えるべきことは、以下の自問自答とな

<sup>9</sup> P.F. ドラッカー（上田惇生編訳）（2000）、前掲書、90ページ、P.F. ドラッカー（上田惇生訳）（1995b）、前掲書、85-86ページ、参照。

<sup>10</sup> P.F. ドラッカー（上田惇生訳）（1995b）、前掲書、87-88ページ、参照。

<sup>11</sup> 三戸は、人的資源の利用について人間尊重に徹すべきであり、動機付け（モチベーション）の問題としてとらえるべきであると強調する。（三戸 公（1971）、前掲書、190ページ、参照。）なお、組織における上司の立場は、知識労働者であると同時に組織の代弁者としての役割も担うために複雑なものである。その意味で管理職は大変であり、最近ではそのような立場を嫌って、管理職になりたがらない人材が増えている。

る<sup>12</sup>。

- ①「自分はどのような貢献を期待されるべきか。どのような貢献の要求なら認められるか、受け入れられるのか」。
- ②「自分は、期待された貢献につき、責任をもって遂行できるか」。
- ③「自分が貢献を達成した場合に、どのような形で報われたいか」。
- ④「将来、さらに期待に応えるために、どのような知識・能力を身に付けるべきか」。
- ⑤「どうすれば、自分の力が一番発揮できるのか」。

上記のような、部下の自主的な自問自答を促すことに重点を置いた上司の問いかけで、部下は自らの貢献の内容について自ら、主体的に真剣に考えるようになる。これが成果を生み出す組織における上司と部下の間のあるべきコミュニケーションである<sup>13</sup>。

そのような自発性を促す問いかけによるコミュニケーションによってのみ、上司には、部下の貢献内容の有効性を判断する権限に正当性が与えられることになる。同時に、部下には、貢献達成に対する責任意識が生じることになる<sup>14</sup>。

#### 2-4-4 知識労働者のコミュニケーション — チームワーク (ヨコのつながり)

上司とのコミュニケーションにより成果への貢献を常に考えるようになった知識労働者は、今度は組織の中で、自らの貢献に真に助けとなる人間を探し求め、見出すことに力を注ぐことになる。そして、協力すべき人間が誰であるかがわかると、状況の論理や仕事の要求にしたがって、自発的に相互に協力して働くようになる。これが「自発的なチーム形成」と呼ばれるものである。

「自発的なチーム形成」は、次のような効果を生み出すメリットがある。①仕事の基準(成果・貢献)に根ざした目標設定をするようになる、②高い意欲、野心的目標、自己実現といった自己啓発が促進される、③個人の自己啓発が他に影響を及ぼし、周囲あるいは次世代の人材育成にもつながる。「人間、特に知識労働者は、自らに課される要求に応じて成長する。自分が業績や達成とみなすものに従って成長する。自らに少ししか要求しなければ、成長はしない。極めて多くを要求すれば、何も達成しない人間と同じ程度の努力で、巨人にまで成長する」<sup>15</sup>のである。「自発的なチーム形成」は、まさに人間を巨人にす

<sup>12</sup> P.F. ドラッカー (上田惇生訳) (1995b)、前掲書、81-84ページ、参照。

<sup>13</sup> P.F. ドラッカー (上田惇生編訳) (2000)、前掲書、91-93ページ、参照。

<sup>14</sup> ドラッカーが提唱するコミュニケーションの方法は、現在、コーチング理論として知られているものとはほぼ同義の内容である。

<sup>15</sup> P.F. ドラッカー (上田惇生訳) (1995b)、前掲書、91ページ。

る要素を内包したものであるといえる。

#### 2-4-5 コミュニケーション4つの原理

ドラッカーは、これまで見てきたような組織のあるべきコミュニケーションには、4つの原理が貫かれているという<sup>16</sup>。

第一原理は、コミュニケーションは知覚（感知する）であるということ。コミュニケーションは聞くものがないと、受け手の言葉を使わないと成立しない。また、受け手の経験にある言葉を使わないと説明しても通じないという。

第二原理は、コミュニケーションは期待であるということ。人間は、知覚を期待しているものだけを知覚する。したがって、受け手が知覚を期待しているものを知ることなくコミュニケーションを行なうことはできない。受け手が期待することを知ってはじめてその期待が利用できる。また、予期せぬことを認めさせるショックが必要かどうかとも判断できるといえる。

第三原理は、コミュニケーションは常に相手に対して何かを要求するという。コミュニケーションの基本は、受け手の潜在意欲に働きかけ要求することであり、その要求が受け手の価値観・欲求・目的に合致するとき、コミュニケーションは強力となる。逆の場合、まったく受け付けられないか、抵抗されることになるという。時に、受け手の心が転向することがあるが、それは稀であるとも指摘されている。

第四原理は、コミュニケーションと情報は別物であるということ。コミュニケーションは、感情的な知覚、人間的・主観的なものであるが、情報は論理的、機械的、客観的であり、心揺さぶる感情がない。情報の伝達のためには前提として、感情に根差したコミュニケーションの存在が不可欠であるという。

#### 2-4-6 コミュニケーションのまとめ

では、最後にあるべきコミュニケーションの留意点について整理しておく。①コミュニケーションは、まず、相手のことを考えることからスタートする（まず相手のことを理解して、それから自分のことを理解してもらおう）。②コミュニケーション成立のためには相手の知覚が不可欠である。③いい組織とは、知覚がスムーズに進み、情報伝達とともに、感情の共鳴が広がる組織である。以上の3点を確認しておきたい。

<sup>16</sup> P.F. ドラッカー（上田惇生編訳）（2000）、前掲書、169-173ページ、参照。

## 2-5 成果をあげる組織

### —情報型組織—

ドラッカーは、これまで述べてきたあるべきコミュニケーションを促進し、成果を生み出す組織のあり方についても言及している。昨今のコーポレート・ガバナンス改革や組織改革でもよく言われていることなので新規性を感じないかも知れないが、ドラッカーは、時代に先駆けてそれを提示している。今更ながらその先見性には驚くばかりである。

ドラッカーは、組織について、20世紀の製造業をメインとした従来型の組織と、情報をメインとする新たなコミュニケーションの時代の組織（情報型組織）に分けて、比較する形で、成果を上げる組織の新たな形を示している<sup>17</sup>。

まず、組織の階層については、従来型がピラミッド型の多階層（多くの中間層はただの情報中継器に過ぎない）であるのに対して、情報型は、情報中継器不要の階層なし（フラット）に近い組織になるという。たしかに、DXの時代は、容易に上司や部下とダイレクトに繋がることできるし、情報公開、情報の共有はネット上で容易にできる。

組織のモデルについて、従来型が軍隊形式（上意下達型＝労働者に服従を強いる）であるのに対して、情報型は、オーケストラ形式（情報共有型）になるという。オーケストラにおける楽譜は、組織の共通の情報、合意された共通目標に相当する。また、オーケストラでは楽譜をもとに各個人が自主的にスキル・能力を高めて、最高のハーモニーをめざして統合に邁進するようになるが、情報型組織においても、高度な知識労働者が、組織の成果達成に向けて主体的に調整をしながら、あるべき貢献を模索していくことになる。（ただ好き勝手に自分の思い通りにやれるわけではないので、そこは注意されたい。）

組織の統制方法については、従来型は、指揮・命令系統（地位）に基礎を置き、上から下に向けた一方的な命令・指揮による統制を志向する。一方の情報型は、各知識労働者の自己責任に基礎を置き、共通の目標（成果）と自己規律による、個人に根差した自主的な統制（自己統制）を志向する。

意思決定については、従来型が、遅い、硬直性、単一性という特徴を有していたのに対して、情報型は、迅速、柔軟性、多様性という特徴をもつ。

組織が機能するか否かについては、従来型が、命令への服従、従属を基礎に置くのに対して、情報型は、相互理解、共通の価値観、相互信頼の醸成がカギとなる。情報型においては、その達成度を判断するのは個々の知識労働者であり、決して貢献を強制することは

<sup>17</sup> P.F. ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男、田代正美訳）（1993）、前掲書、189-194ページ、P.F. ドラッカー（上田惇生編訳）（2000）、前掲書、177-181ページ、参照。

できないので、機能させるのは容易ではない。

リーダーシップについては、従来型が、強力なリーダーによる強制、部下による服従・従属の上に成立していたのに対して、情報型では、厳しい自己規律を自らに課し、大きな自己責任を自覚するリーダーによる、部下の各人から最高の能力を引き出すようなコミュニケーションに基づくリーダーシップの発揮が求められる。オーケストラの指揮者のような、高度な知識と人間的な品性を兼ね備えた存在を想像すればよいだろう。

組織の厳しさについては、従来型も厳しいものではあったが、情報型は、個人に課された自己責任の重さゆえにさらに厳しいものとなる。情報型組織においては、各知識労働者は働き方・貢献の仕方を自由に決めることができ、一見すると楽なように見えるが、実は、自由は、権利と、義務・責任がセットになったものであり、権利を獲得するほどに、背負うべき義務・責任も大きくなっていく。そのことを正しく知る人間にとっては、自由は、権利を行使するだけの楽なものではなく、逆に大きな義務・責任を伴う重苦しいものとなる<sup>18</sup>。

### 3 2023年度ゼミナール I の目標設定と教員の傾注

最初に述べたように、2023年度の2年次対象の浦野ゼミナール I は、正規のゼミ募集面接を経て合格した8名と、割り当てにより受け入れた7名の15名の履修登録でスタートした。このうち初回から参加しなかった学生が1名、初回のみ参加で終わってしまった学生が1名おり、最後までゼミナールに参加したのは13名であった<sup>19</sup>。残った13名は結果的に最後まで継続できたが、時に厳しい対応もあったことを思えば、全員が最後まで残ってくれたのはかなり奇跡に近いように思える。

それだけではない。残った13名は、当初はゼミナールへの積極的な参加意欲はほとんど感じられなかったが、諦めることなく一人一人に粘り強く対応していくうちに、徐々にではあるがゼミナールへの取り組み姿勢に改善が見られる学生が出てきた。また後期には課題への回答内容においても全体に大きな進歩が見られるようになり、教員としてこれまでにない新たな手ごたえも感じるようになった。

何が彼らを変えたのか。どのような成果を生み出すことができたのか。また、この1年

<sup>18</sup> ドラッカーの自由に対する思想については、三戸 公 (1971)、前掲書、13-76ページ (序章「ドラッカー理論の思想的基盤」、第1章「自由論－人間の本性」) を参照されたい。

<sup>19</sup> この2名はともに私のゼミナールに割り当てられた学生である。

間の教員のゼミ指導（マネジメント）を振り返ったとき、教員の傾注は正しかったのか。ここからは個人と組織の関係にかかわるドラッカーの現代社会論に関連させながら、2023年度のゼミナールⅠ（2年生）の活動を検証していく。

### 3-1 ゼミの出発点（観察・問題定義）

初回のゼミナールはとにかく手探りであった。まずは、学生のゼミナールに対するモチベーションを観察するために、企業の研修でアイスブレイクやチームワークの醸成を目的に取り入れられているワーク<sup>20</sup>を実施した。

自由にグループを組ませて、4チームに分かれて始めてみるが、いかにも真面目そうなメンバーが集まった1チーム以外は、見向きもしない、動かない。2回目も動かない。それでも我慢しながら3回目の挑戦を促す。すると「これではまずい」とでも思ったのか、ようやく一人の学生が動き始めた。ここに一縷の希望を見出すことができた。

観察の結果、すべての学生の心の奥底にある良心（本心）があることを信じて、それぞれの良心（本心）を引き出すための「最高の機会」を付与することを今年のゼミの基本運営方針とすることとした。

この運営方針を問題定義として改めて整理すると、「いかにすれば学生に自分の良心（本心）に気づかせることができるか。」「いかにすればその良心（本心）に基づく行動に導くことができるか。」そして「そのためにいかなる『最高の機会』を付与できるか。」ということになる。

### 3-2 ペルソナの設定

初回のワークによる観察、ならびに問題定義を踏まえて、ゼミナールⅠの学生について以下のようにペルソナを設定した。

学習へのモチベーションは高くない。教員とのコミュニケーションに対する熱意は感じられない。しかしながら、今の自分の状況には満足しておらず、本心ではチャンスがあれば今の自分を変えたいという思いはある。だが、何らかの理由により自分自身の本心と真摯に向き合うことは避けている。また、これまでと異なる行動をして目立つことには抵抗感が強い。

ゼミナールⅠでの目標設定、学習内容、学習方法、運営方法については、このように設

<sup>20</sup> このワークは、パスタ、テープ、ひも、マシュマロを使ってタワーを作るチームビルディングの為のゲーム。高さを競い、最も高いタワーを作ったチームが優勝となる。手を放して倒壊するものは無効となる。

定されたペルソナを前提として改めて工夫を加えることにした。

### 3-3 ペルソナを対象とした教員の傾注

#### ーゼミの目標設定、授業の工夫、独自の運営方法の工夫ー

学生には最高の機会を与えてやらなければならない、彼らを承認し、報い、動機付けてやらなければならない。ゼミナールとしての成果を生み出さなければならない。教員と学生との間で緊張関係、責任関係を構築して、学生に成果への貢献を要求すると同時に、満足を与えてやらなければならない。そのためにゼミナールI担当教員として傾注すべきことは何か。何ができるか。何をやるべきか。本節では、ドラッカー理論をベースとした2023年度浦野ゼミナールIでの目標設定、授業の工夫、ゼミ運営方法の工夫について確認していくこととする。

#### 3-3-1 目標設定

まずゼミナールIとしてのフォーマルな目標として専門知識の修得を設定した。ゼミナールも大学という教育システムの中で実施される以上、授業としてのフォーマルな使命、成果としてここは避けては通れない。この目標の中で学生が身につけるべき能力として、専門分野における分析力、専門的なテーマ・課題に対して積極的に取り組む行動力、専門知識を糸口として社会現象を捉える考察力を想定した。これらの能力が身につけば、学生はゼミナールIのフォーマルな使命、成果に貢献したことになる。

次いで、学生のペルソナに鑑み、独自のインフォーマルな目標として読解力、文章力等からなるリテラシー学力の向上をめざすこととした。

さらに隠れた目標として、学生自身の感情コントロール、モチベーションの維持、人生に対する主体性の発揮などが含まれるセルフマネジメント力<sup>21</sup>の向上も設定することにした。セルフマネジメント力は、数値で測ることがむづかしい人間的な力（非認知能力）に属するものではあるが、この傾注により学生の自己肯定感が少しでも高くなれば、ゼミナールIのより大きな成果となる<sup>22</sup>。

<sup>21</sup> 自分自身に対するリーダーシップ発揮と言い換えてもよい。

<sup>22</sup> 自己肯定感の向上の土台となるものとして、「だいたいわかる」（把握可能感）、「何とかなる」（処理可能感）、「どんなことにも意味がある」（有意味感）からなる「首尾一貫感覚」が挙げられる。ゼミナールIでは、この「首尾一貫感覚」を養うことも目標の一つにした。（舟木彩乃（2018）『「首尾一貫感覚」で心を強くする』小学館、参照。）

### 3-3-2 授業方法の工夫、ゼミ運営方法の工夫

上記の目標を達成すべく、ゼミナール I では授業方法ならびに運営方法についてさまざまな工夫をした。ここでは授業の事前準備から授業の実施、授業終了後の課題提出、フィードバックに至る一連の授業の運営プロセスにしたがって見ていくことにする。

まずは事前準備段階での工夫である。毎回のゼミナールでは事前に、当日レクチャーする内容をすべて書き起こした資料を含む全体の進行表を作成して、前日までに配信することにした。これにより学生は事前学習が可能となる<sup>23</sup>。また、発熱等による欠席の場合も、進行表があればオンデマンドにて自己学習することが可能で、期限を設定して課題を提出させることもできる<sup>24</sup>。このように進行表の作成は、ゼミナールでの学びを徹底させるとともに、中途での脱落の予防策としての機能も果たせるものとなっている。

なお、書き起こしのレクチャー資料の作成にあたっては、学生にとってできる限り分かりやすく、彼らの知識や経験に結び付くような事例、メタファーを取り入れて「知覚」を促しつつ、専門知識の定着に寄与するようにした。

毎回の授業の冒頭と最後には必ず振り返りの時間を設けることにした。冒頭では前回のゼミナール終了から1週間の自身の活動について振り返ってもらい、ゼミ終了時には、当日の授業における学生自身の参加意欲、学習効果などについて確認してもらうようにした。この振り返りは、授業へのマインドの切り替えを促し、集中力を向上させるとともに、当日の授業への参加意欲・モチベーションを高めるための工夫である。

この振り返りワークにはさらに意味があり、実はマインドフルネスの実践そのもので、学生の自己肯定感、自己効力感の改善・向上に役立つものである。振り返りは、学生が知らず知らずのうちに成長することを願って組み込まれている。

その前後が授業の本編であるレクチャーの時間となるが、説明については、「知覚」を促すようできる限り平易な言葉を使うよう心掛けるものの、レクチャー内容そのものは社会人レベルのかなり高度なものを提供するようにした。これは教員と学生との緊張関係を維持し、学生の成長を促すための工夫である。

口頭でのレクチャーが終われば、そのあとは各自、レクチャーの内容に基づく課題・ワークに取り組むことになる。授業時間内に課題・ワークに取り組むことでレクチャー内

<sup>23</sup> 授業進行表の作成は、2020年度のコロナによる遠隔授業の際に私のすべての担当科目で取り組み始めたものである。2023年度は対面授業に戻ったが、進行表の作成には一定の意義があると判断し、新たな利用方法も模索しながら引き続き活用している。

<sup>24</sup> 学生からすれば、事前に届出さえすれば、意図的にオンデマンド参加を選択することも不可能ではない。このことは結果的に、学生によるゼミナールへの参加の自由を保障することに繋がる。

容への理解が進み、専門知識として定着することに役立つと判断して導入した。

課題・ワークのテーマとしては、レクチャー資料のすべてに目を通さざるをえないものを設定し、レクチャー内容をより深く理解させるとともに、「なぜそのような回答になったのか」についてもその理由を書かせて「知覚」をさらに促すようにした。換言すれば、ゼミナールⅠの目標・成果に向けた貢献を促す課題設定を心掛けたということである。

授業終了後は、各々提出された課題・ワークならびに振り返りの内容をチェックし、必要に応じてフィードバックを行うこととした。まずは専門的な観点において課題・ワークの回答に進歩があれば、必ず評価し、「報いる」ことにした。同じく回答の中にレクチャー内容に関する質問や疑問があれば、必ず次回の進行表で取り上げるとともに、ゼミナールの時間にも触れることにした。質問、疑問の内容によっては、次回のレクチャー内容を変更することも厭わないようにした。

さらには振り返りを含めた回答の中に、プライベートな何気ない呟き、感情の吐露があった場合には、ひとこと声掛けをするよう心がけた<sup>25</sup>。また、必要に応じて1 on 1（ワンオンワン）に近い形での面談を行うようにした。いずれも単なる情報伝達に留まらない、共感、信頼、共鳴を生み出す感情に根差したコミュニケーションを成立させるためである。

その他にも、学生に対し常に期待する気持ちを伝える声かけに努め、ゼミナールの進行方法についても適宜、相談しながら改善するようにも心掛けた。

その一方で、教員と学生との緊張関係を維持し、学生に成長を要求するために、本来予定していなかった前期試験を実施し、前期終了時点での暫定的な中間成績評価を公開するとともに、後期においても試験を実施する旨を宣言した上で授業を進めることにした。試験実施と前期時点での暫定評価は、学生にとって厳しいものであったかも知れないが、それによりゼミから脱落する学生は皆無であったことから、一定の引き締め効果はあったものと判断している<sup>26</sup>。

<sup>25</sup> ただし、深入りはしない。今日の学生気質を考えると濃密なコミュニケーションは逆効果になるリスクが高いように思われる。

<sup>26</sup> 本来、ゼミナールⅠで試験を行う予定ではなかったが、前期の全体状況に鑑みて、厳しく対応した方がよいと判断した。また、前期終了時点での暫定的な成績評価では、単位付与に値する者は2名のみという厳しい内容での公開であった。そのような厳しい情報公開に踏み切れたのは、まだまだメンバーの一部に過ぎなかったが、ゼミに対する感情がプラスに転化しているという認識があり、少しずつ共感・共鳴が広がりつつあるとの手ごたえがあったからである。

## 4 ゼミナール I の成果（アンケート結果の検証）

### 4-1 アンケートの概要

このように目標設定し、授業の内容と運営方法につき工夫したゼミナール I であるが、その成果はあったのか。設定された3つの目標は達成されたのか。ここからは、浦野ゼミナール I の受講者を対象にしたアンケートにより検証する。アンケートの概要は以下の通りである。（図表2、参照）

アンケート対象者は13名。ゼミナール履修登録者は当初は15名であったが、初回から参加しなかった学生が1名、初回のみ参加しその後出席しなくなった学生が1名あったためにこの人数となった。この13名は最後まで残ってくれたメンバーである。アンケートは想定していた対象者全員から回答を得ることができている。

アンケートは、ゼミナール I の最後の授業（2023年12月）で実施した後期試験の中で全員一斉に行った。アンケートでは比較のためにそれぞれの各質問項目について、4月のゼミ開始時点と、ゼミ終了の12月の時点についてそれぞれ自己評価して回答してもらった。回答はすべて1点から10点までの10段階で、点数が高いほど自己評価は高くなっている。アンケートの媒体として Google フォームを使用し、記名式で実施した。

質問項目は全部で18項目。ゼミナール I で設定された3つの目標にしたがってそれぞれ分類される。

最初の3項目、「レクチャーの内容と自分の経験・知識を結び付けて考えることができる。」、「課題にすぐに取り組み、早い時間で終わらせることができる。」、「レクチャーの中から、自分で考えるためのヒント・気づきを発見することができる。」は、ゼミナール I のフォーマルな目標である専門知識の修得を評価するための項目である。

次の「自身の読解力の成長を感じることができる。」、「自身の文章力の成長を感じることができる。」、「自身の考察力の成長を感じることができる。」の3項目は、ゼミ所属の学生ペルソナに鑑みて独自に設定されたインフォーマルな目標としたりテラシー学力の向上に関する質問項目である。

そのほかの項目は、ゼミナール I の隠れた目標として設定したセルフマネジメント力の向上に関する質問項目である。自己肯定感の向上に関する質問では、舟木（2018）の「首尾一貫感覚」<sup>27</sup>に関する項目も取り入れている。

<sup>27</sup> 舟木彩乃（2018）『「首尾一貫感覚」で心を強くする』小学館、参照。

図表 2 2023年度浦野ゼミナール I アンケート結果一覧表

質問項目（各々、10段階で自己評価）	アンケート対象者 (n=13)	4月時点 (点)	12月時点 (点)	成長率 (%)
レクチャーの内容と自分の経験・知識を結び付けて考えることができる。	面接合格者 8名平均	4.88	8.63	76.8
	割当者 5名平均	4.8	8.2	70.1
	全体平均	4.85	8.46	74.4
課題にすぐに取り組み、早い時間で終わらせることができる。	面接合格者 8名平均	3.5	7.5	114.3
	割当者 5名平均	4	7.6	90
	全体平均	3.7	7.54	103.8
レクチャーの中から、自分で考えるためのヒント・気づきを発見することができる。	面接合格者 8名平均	4.13	8.5	105.8
	割当者 5名平均	3.2	8	150
	全体平均	3.77	8.31	120.4
自身の読解力の成長を感じることができる。	面接合格者 8名平均	4.38	7.88	79.9
	割当者 5名平均	3.2	7.6	137.5
	全体平均	3.92	7.77	98.2
自身の文章力の成長を感じることができる。	面接合格者 8名平均	4.38	8.25	88.4
	割当者 5名平均	3.8	8.4	121.1
	全体平均	4.15	8.3	100
自身の考察力の成長を感じることができる。	面接合格者 8名平均	4.5	8.25	83.3
	割当者 5名平均	3.8	6.8	78.9
	全体平均	4.23	7.69	81.8
ゼミでの学習、課題に対して、興味をもって楽しく取り組むことができる。	面接合格者 8名平均	4.5	8.63	91.8
	割当者 5名平均	5	8.2	64
	全体平均	4.69	8.46	80.4
学習・勉学・探求へのモチベーションは高い。	面接合格者 8名平均	3.13	8.25	163.6
	割当者 5名平均	3	7.8	160
	全体平均	3.08	8.08	162.3
セルフマネジメント力（自己統制能力）はある。	面接合格者 8名平均	4.63	7.5	62
	割当者 5名平均	4.8	6.6	37.5
	全体平均	4.69	7.15	52.5
将来のための自己投資を意識している。	面接合格者 8名平均	3.38	7.63	25.7
	割当者 5名平均	7.4	9	21.6
	全体平均	4.92	8.15	65.7
自分の人生に対して主体的にリーダーシップを発揮している。	面接合格者 8名平均	7.63	6.38	-16.4
	割当者 5名平均	9	8.2	-8.9
	全体平均	8.15	7.08	-13.1
自分の人生のストーリー（青写真）が描かれている。	面接合格者 8名平均	4	6.88	72
	割当者 5名平均	5.2	7.8	50
	全体平均	4.46	7.23	62.1
他者の共感を呼び、運を引き寄せることができる。	面接合格者 8名平均	4.13	8.38	102.9
	割当者 5名平均	4.6	8	73.9
	全体平均	4.3	8.23	91.4
自己肯定感はある。	面接合格者 8名平均	5.13	7	36.5
	割当者 5名平均	5.8	8	37.9
	全体平均	5.38	7.38	37.2
自己効力感（処理可能感）はある。	面接合格者 8名平均	5	7	40
	割当者 5名平均	5.2	7.4	42.3
	全体平均	5.08	7.15	40.7
把握可能感はある。	面接合格者 8名平均	4	7.25	81.3
	割当者 5名平均	5.2	8.2	57.7
	全体平均	4.46	7.62	70.9
有意味感はある。	面接合格者 8名平均	4.63	7.5	62
	割当者 5名平均	6	8.2	36.7
	全体平均	5.15	7.77	50.9
浦野ゼミナール I での 1 年間は今後役に立つ。	面接合格者 8名平均	5.38	9.38	74.3
	割当者 5名平均	5.2	9.4	80.8
	全体平均	5.31	9.38	76.6

(筆者作成)

セルフマネジメントに関する質問に際して、「自己肯定感」については、「ありのままの自分を認めて、好意的に受け止めることができる感覚」との説明を加えた。「自己効力感」の有無については「自分ならできる、きつとうまくいくと思える感覚。成果が出るまでやり遂げる力を有していると思える感覚」と説明した上で回答してもらったが、これは舟木（2018）がいう「処理可能感」と同義と考えてよい。同様に「把握可能感」については、「何か課題が与えられたときに直感的に全体状況を理解できると思える感覚。即座に課題解決に必要なポイントをつかむことができると思える感覚」と説明した。「有意味感」についても「あらゆる事柄に対して何らかの価値・積極的な意味を見出すことができる感覚」との説明を加えている。<sup>28</sup>最後に、ゼミナールⅠについて総合評価する項目を置きアンケートは終了である。

#### 4-2 設定されたペルソナの妥当性

アンケートの結果は、図表2のようになっている。データとしてアンケート各項目について、全体の平均値を示すとともに、正規のゼミ募集面接を経て合格した学生8名と割当られた学生5名に分けて、それぞれの平均値も示している。

4月の時点でみると各項目の自己評価は全体的に低く、その後12月までに1項目を除いてすべて評価が向上している。その中でも「浦野ゼミナールⅠでの1年間は今後役に立つ。」は、面接合格者、割当者にかかわらず12月時点で平均で約9.40とアンケートの中でも最も高い数値を示している。面接合格者と割当者の伸び率を比較しても差はない。記名式であることを差し引いても総合的に見て教育の成果があり、ドラッカーの教えを体現できたと見ることができる。

4月と12月を比較して唯一自己評価が下がったのが、「自分の人生に対して主体的にリーダーシップを発揮している。」の項目である。4月の時点で全体平均で8.15、割当者だけの平均でみると9.0と高く評価していたものが、12月には全体平均で7.08まで低下している。これについては、ゼミでの学習を続けるうちに現実に対する理解と考察が深まり、自分の人生に対する考えの甘さを認識したためと見ることもできる。自分の良い点だけでなく不足している点もすべて受け入れる客観的な自己認識は人生の成功への第一歩となるものである。そう考えると、この項目の評価の低下は学生の成長、すなわちゼミナールⅠの成果の一つとして肯定的に捉えることができる。これらのことを勧案すれば、教員の傾

<sup>28</sup> 舟木彩乃（2018）、同上書、参照。

注の前提として設定されたペルソナは概ね妥当であったと評価できる<sup>29</sup>。

ところで、割当られた学生グループについては、4月の時点での回答において読解力、文章力、考察力、気づき力など基本リテラシーについては面接合格者よりも低く評価されているにもかかわらず、自分の人生に対する取組み姿勢やセルフマネジメント力については相対的に高い評価となっている。これは彼らがそれまで無意識に自分自身と真摯に向き合うことを避け、自分自身を客観視できていなかった可能性を示唆するものである。

そういう彼らも12月の時点で基本リテラシー評価は大きく改善し、彼ら自身のギャップは改善されている。また合格者との比較でも12月の時点で回答では大きな差異はなくなっている<sup>30</sup>。さらにゼミナールⅠに対する総合的評価である「浦野ゼミナールⅠでの1年間は今後役に立つ。」の項目については、4月の時点でも12月の時点でも面接合格者グループと差異はない。彼らも合格者と同様にゼミに期待し、ゼミの中で同じように成長していったと見られる。やはり設定されたペルソナは妥当なものであったといえる。

#### 4-3 教員の傾注の妥当性

アンケート結果を見る限り、この1年間で学生は大きく変化し成長し、ゼミナールⅠとして十分成果が出たと見ることができる。とくに「学習・勉学・探求へのモチベーションは高い。」の項目の伸びは大きい。それゆえ、ドラッカー理論に依拠した教員の傾注についても妥当なものであったと判断できる。ただ、その成果は、教員一人の力によるものではない。学生一人一人の成果に対する貢献があったからこそ達成できたものであることは忘れてはならない<sup>31</sup>。

今年度のゼミナールⅠの活動を通じて不足した点、見過ごされた点、反省点はもちろんある。それは授業に際してパソコンの使用を徹底できなかったことである。

ゼミナールⅠでも進行表の確認、レクチャー資料の参照、課題・ワークへの取組みにおいて、ほぼすべての学生がスマホのみで対応していた。適宜、パソコンの利用を促したものの最後まで徹底することはできなかった。

ある日の授業でパソコンの見やすさをアピールすることを目処として、当日の進行表や

<sup>29</sup> 当初設定されたペルソナ（学生像）について改めてここで記しておく。

「学習へのモチベーションは高くない。教員とのコミュニケーションに対する熱意は感じられない。しかしながら、今の自分の状況には満足しておらず、本心ではチャンスがあれば今の自分を変えたいという思いはある。だが、何らかの理由により自分自身の本心と真摯に向き合うことは避けている。また、これまでと異なる行動をして目立つことには抵抗感が強い。」

<sup>30</sup> 自己肯定感や人生に対する主体性発揮については相変わらず、合格者グループよりも高い傾向にはあるが。

<sup>31</sup> 学生にはアンケート終了時点においてすでにゼミナールⅠへの貢献に対して感謝の気持ちを伝えている。

レクチャー内容など、すでにネットを通じて配信している資料について、すべてプリントアウトしたものを配布して授業を進めたところ、学生から「コピーがあれば全体が見やすく、いつもよりも理解ができた」との感想を聞くことができた。

そこに新たな気づきがあった。コロナの3年を通じて一気にIT化が進んだ。われわれも積極的に授業に取り入れ、前のめりに追隨してきた。だが、これまでのやり方をすべて放棄してしまうのはもったいないのではないか、ITの利便性に目を向けるだけでなくアナログの再評価も必要ではないかと。

もしゼミナールIにおいて、資料の確認をスマホではなく、パソコンで徹底させていれば、面倒でも全体をコピーしたものを同時に配布してあれば、授業としてもっと大きな成果をもたらすことができたかも知れない。今後の課題としたい。

## 5 おわりに

ドラッカーは「知識社会では、方法論にかかわる知識が必要となる。これまで学校では教えようとさえしなかったものが必要となる。知識社会においては、学習の方法を学んでおかなければならない。知識社会においては、教科内容そのものよりも、継続学習の能力や意欲の方が、重要でさえあるかもしれない。」<sup>32</sup>とし、生涯学習への動機づけとそのための学習（勉強の仕方、続け方、学び方の学習）に対する規律の重要性を強調している<sup>33</sup>。果たしてこの1年間のゼミナールIでの指導でうまく学生をモチベート（動機付け）できたのであろうか。学習の規律を定着させることができたのであろうか。これに関わる質問項目である「学習・勉学・探求へのモチベーションは高い。」は、4月から12月の間に顕著な伸びを示していた。そのモチベーションの向上が一過性のものでなく、生涯を通じて継続されることを祈るばかりである。

対象となる学生は毎年入れ替わる。学生気質も年々変化していく。IT活用への反省もある。それゆえ、これという一つの結論を見出すことは難しい。今回のゼミナール評価もおそらく一つの参考に過ぎないかも知れない。より良い教育の模索は今後も続く。教育とは終わりのない一生の仕事であることを改めて実感する次第である。

<sup>32</sup> P.F. ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男、田代正美訳）（1993）、前掲書、331ページ。

<sup>33</sup> 同上書、332ページ、参照。

## 〈参考文献〉

1. P.F. ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男、田代正美訳）（1993）『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』ダイヤモンド社。
2. P.F. ドラッカー（上田惇生、佐々木実智男、林正、田代正美訳）（1995a）『未来への決断－大転換期のサバイバルマニュアル』ダイヤモンド社。
3. P.F. ドラッカー（上田惇生訳）（1995b）『[新訳] 経営者の条件』ダイヤモンド社。
4. P.F. ドラッカー（上田惇生訳）（1999）『【新版】断絶の時代－いま起こっていることの本質』ダイヤモンド社。
5. P.F. ドラッカー（上田惇生編訳）（2000）『プロフェッショナルの条件－いかに成果を上げ、成長するか』ダイヤモンド社。
6. 舟木彩乃（2018）『「首尾一貫感覚」で心を強くする』小学館。
7. 三戸 公（1971）『ドラッカー－自由・社会・管理－』未来社。
8. 関廷媛（2016-03-24）「経営者の傾注と意思決定（1）傾注ベース論と選択的傾注」、<https://qtnet-bs.jp/blog/2016/03/post-774.html>、（参照 2024-01-24）。

