

〔報 告〕

## ドラッカー研究の方法論に関する一考察

### —文明とマネジメントへの視角—

## A Study of Peter Drucker's Conservative Approach

### —Aspect for Civilization and Management—

篠原 勲\*・井坂 康志\*\*

SHINOHARA Isao, ISAKA Yasushi

和文要旨：ドラッカーはしばしばマネジメント体系の創設者とされるものの、同時に彼は社会の継続と変革にかかわる保守主義思想に常に依拠した発言を行ってきた。根底を成す思想によって彼は独自の視角を得ることができたものと考えられる。本稿では彼の思考枠組みがいかなるものであったかを探求しつつ、ドラッカー研究の一つの方法論を例示的に提起することを目的とするものである。

【キーワード】 ドラッカー、社会生態学、マネジメント思想、保守主義的アプローチ

**Abstract :** It is often pointed out that Peter Drucker was the father of management and he put emphasis on conservative approach in his managerial thinking, which consists of continuity and change. By these two different types of seeing things, human beings and world, he showed that we need new perspective. The purpose of this study note is to examine the framework of Peter Drucker's managerial thinking and to explore its possible approaches and new sights.

【Keywords】 Peter Drucker, social ecology, managerial thinking, conservative approach

序

一般に窓というとき、われわれは2つの物事を指している。1つは「窓そのもの」である。それは枠組み、フレームと言い換えてもいいだろう。もう1つは、「窓を通して見えるもの」である。風景あるいは情景と言い換えられるかもしれない。車窓を眺めるとき、われわれは窓を見ながら同時に流れゆく風景を見ている。2つのものを同時に見ている。

前者は窓という構造に内在する制約、あるいは固有の機能である。他方、後者は、流転する世界の反射である。ドラッカー研究を語るときに、この2つの視角が念頭にあってよいと思われる。いわば変化せざるものと変化しやまぬものという両極の視角である。

じつは、この問題意識は、必ずしもマネジメント体系

を創案・構築したドラッカーに関するものではない。経営学者としてのドラッカーではない。むしろ彼の手になるマネジメント体系そのものを軽視するものではない。ドラッカーの思想体系を考察するにあたり、マネジメントはきわめて重要な批判・検討課題である。しかし、それ以上に踏み込んで考えるべきは、「いかにして」の部分にある。すなわち、彼がマネジメント体系を発案・構築するにいたった契機に関わる問題意識である。

われわれは経済社会における実践知の結びつきを強く意識し続けた、ともすれば特異な思想家としてドラッカーをとらえる。彼がジャーナリスト、あるいは警世家として世の舞台に登場したとき、手にしていた武器は単なる思弁に偏するものでなかったことは疑いない。きわめて広範囲にわたる主題をめぐってなされた知的営為全体は、いわゆるマネジメント体系に直接関わるか否かとは無関係に、常に実践的関心によって貫かれていた。さらにいっそう重要なことであるが、ドラッカーの思索は

\*前鳥取環境大学環境政策学科教授。

\*\*東海大学情報教育センター非常勤講師。

実践的諸問題を強く意識して展開されたのみならず、それらの具体的解決策を導出するのに不可欠な視野の広がりと思の型を備えていた。

ドラッカーは静態と動態、継続と変革、合理と生態といったいくつかの相対立する立脚点から人間社会に関する大きな枠組みを描き、世界の変化に自らも付き合う形で独自の思考様式を発展させた思想家でもあった。彼は広範な知的分野において恐るべき精通を示し、それらを寛容に継承しながらも、自身の業績は既成の学問の範囲と方法を超越、新たな問題像を提起するものだった。

その問題意識は全体的であると同時に立体的かつ多面的であり、方法論においては分析とともに知覚を重視した。それは対立と緊張をはらむものでもあり、ゆえにしばしば無原則な折衷主義とも見なされた。また彼は特定の実践や政策にも深くコミットする発言も行い、社会の一般通念に反する言説もあえて避けなかったために、専門的研究者としての適性を欠くとも受け取られてきた。このような理解は、彼の業績が持つ全体的かつ統合的な視野が適切な評価を受けることなく、断片的ないし限定的にしか受容されなかった事実とも符合する。

ドラッカーの特徴は、全体像の個々の部分の取り扱い以上に、全体を全体として意味ある統合体として把握すべきとする点にあった。ゆえに、彼の最も基礎的な包括的ヴィジョンとそれを形成した特定の時代的コンテクストを理解することなしには、その業績の意義を適切に評価することはできない。そのためには、彼の生涯における業績に見られる価値概念および方法論を考察対象としなければならない。

一般に、特定の社会科学領域の研究においては、事実上暗黙の方法論の全体が存在するため、その部分を改めて論じる必要性には乏しい。しかし、ドラッカーのような多面的かつ総合的な知的領域を持つ論者に関しては必ずしもこのことはあてはまらない。彼の場合は、特有の思考の脈絡を全体的に捉え、各分野の業績の背後にある思考法や型を描出していく必要性に迫られる。この作業を通じて、彼の知的世界を再構成することがはじめて可能となるのであり、それこそが現下ドラッカー研究の最大の課題といえることができる。本稿では、上記のような問題意識に則り、今後のドラッカー研究にとって重要と考えられる思考枠組み及びアプローチの一端を示すこととしたい。

## 1 新たな社会科学の構想

ドラッカーは膨大な著作・論文等を通じて自らの思想を明らかにしたが、自らの学問的位置付けについてはは

ほとんど関心を持たなかった。特定の学派を残さなかったばかりでなく、弟子も持たなかった。同時に、特定の対象に論争を挑んだり、論駁したりすることを好まなかった。しかし、彼は自らの思考枠組みを隠し続けてきたわけではない。それは特定の思考の系をたどることで発見し、解釈することのできるものである。いわゆる教科書的な体系と、それを共有する学派を残さなかったドラッカーにおいて、今後継承されるものがあるとするならば、われわれはさほど華々しいものではないながら、彼の身体に内在化された素朴な思考スタイルにさらに目を向ける必要がある。とするならば、考え方の癖、習性、傾向、偏見といった問題の設定や方法以前に存在するものにも改めて目を向け、検討の俎上に置かねばならなくなる。彼自身が特定の対象物を観察する際に半ば無意識にとる手法にも思いをはせざるをえなくなる。

彼の体系においては、まず人間の持つ価値観や偏見といったものがきわめて重視されており、自らもその重要性をしばしば強調した。いわば観察対象たる主体の側に存する暗黙の思考法に注目した。また、彼自身、自らの体験を踏まえて、人間の思考の型というべきものが生涯の活動にどれほど甚大な影響を及ぼしうるかに思いを寄せた。ドラッカーのもの見方・考え方について一定の知見を得ようとするならば、単にマネジメントや社会論を部分的に考察するだけでは不十分なもののためである。

さらに、それらを機械的につなぎ合わせるならば、彼の意向を質的に損ねる危険性がある。何よりも、思想とは生きて働くものであり、同時に実践の中でその具体像を現す性質のものだからである。そのためには、彼の全生涯および全業績を包括的かつ統合的に照射する視線が常に不可欠となる。現在、通説としてドラッカーに対して持たれる解釈に新たな光をあて、さらには現代という時代状況に新たなパラダイムを提出するものとして再構築する作業が必要となる。

ドラッカーの場合、これまでその強烈な現実へのコミットメントの深さから、彼の思想体系について独自の解釈が試みられることが少なかった。ゆえに、既存のドラッカー理解にとらわれることなく、むしろ彼の思考様式の形成における大胆な仮説と推論が新たに行われるべきであろう。それは、ドラッカーが提出しながらも注目されることも検討されることも乏しかった新たな領域を彫琢するだけの繊細な意識にもとづく必要がある。なぜなら、それはドラッカーの内面的事実にもとづく、思考回路そのものだからである。さらに、現代の社会科学からの再検討の要請に応え、新たな時代の社会科学の構築

にながしかでも寄与しうるものでなければならぬであろう。

## 2 啓発の哲学——ドラッカーのたくらみ

かつてドラッカーはものづくり大学名誉教授・上田惇生氏への私信で次のように述べた<sup>(1)</sup>。

「理論は体系化する。創造することはほとんどない」。

ドラッカーは少なくとも哲学者、ないし思想家と自己規定したことはなかった。そもそも彼は体系化や構成主義への反発から自らの歩みをスタートさせている。そのゆえにか、彼には自らの正しさを証明し、論駁しようとの志向性を持ち合わせているようには見えない。ではドラッカーは自らの言説を明らかにする際、何を目的としたのだろうか。彼の活動はこの点、茫洋としてとらえどころがない。彼は自らの活動について「私はただ書いている」という<sup>(2)</sup>。

「何をしているかと聞かれれば、私は『書いている』と答える。体の動きとしては、そういうことになる。20歳以降、私にとって書くことは、教えることやコンサルティングすることなど、あらゆる仕事の基礎となってきた」。

彼は既存の語彙、コンセプト、思考方法に束縛されず、むしろそれらを新たに創造してきた。その意味で、彼は革命的な論者であった。しかし、多くの場合革命家は衆人に理解されない。そこで彼はどのような方法をとったのか。この点が重要となる。はからずも処女作『経済人の終わり』を読み書評をものしたイギリスの英雄W・チャーチルが、彼の革命家としての本質を見事に言い当てている。

「ドラッカー氏の特徴は、われわれの頭脳を刺激してくれるところにある」<sup>(3)</sup>。

頭脳を刺激するとはどのようなことか。換言すれば、啓発的ということである。体系的である必要はない。むしろ体系に反発的であろうとするゆえに、彼は啓発的である。それが彼にとって自覚的な追求であったことは間違いない。同時にこの種のことを自覚的に追求する人にとって、論証や論駁などは程度の低い遊びに過ぎなくなる。では、啓発的とは何か。エマソンはその著名な論文「アメリカの学者」で次のように述べている<sup>(4)</sup>。

「書物は、用い方がよければ、これほどいいものはないが、用い方をまちがえると、最悪のもの仲間入りをします。正しい用い方とは何でしょうか。すべての手段がこぞってなしとげようとする唯一の目的とは何でしょうか。人の精神に靈気を吹き込むこと、それ以外にはありません。(略) 世界中で価値のあるものはただひとつ、活動的な魂です」。

啓発的であること、すなわち人の精神に靈気を吹き込むことである。実はそれこそがドラッカーの目論見であったと考えられる。体系的であることは彼の目的ではなかった。すぐれた芸術家、たとえばベートーヴェン、ゲーテなどの作品は、おしなべて特定の命題を論証しようとするものではない。誰かを論駁し、自説の正しさを論証するものではない。しかし、その物語は通常の定理よりもはるかに巨大な感化力を持ちうる。いまだ読み次がれ、多くの読者を獲得する。

だからドラッカーは書き、物語る。人が本来持つ活動的な魂をこじ起こし、物語の魅力とおもしろさを伝えようとする。論証、論駁、体系化は、独創性を保証しない。物語による啓発のねらい、それは自らの物語ることを他のものよりも魅力的と思わせることにある。そこでは、他の論者を批判・論駁するのはまったく必要ない。人を感化し、靈気を吹き込み、活発な魂を揺さぶる、それだけで十分である。

とはいうものの、ドラッカーについての体系的な研究というものは少なからず存在する。それは、ドラッカーの言語・論理空間を既存の理論上のコンセプトやルールに細分化して、再構成しようとする。だが、われわれの関心を引いてやまぬものとは、ドラッカーの思想体系ではない。彼が書いた物語にある。自らがいうように、理論は体系化するものの、創造することはほとんどないためである。

ドラッカーの著作はどれを見ても、論理的に一貫したものはほとんどない。『現代の経営』はマネジメントに関する彼の代表作といってよい。本書は章ごとの独立性が高く、いくつかのテーマが複層的に展開する作品である。もし理論書として見るとこれほど粗雑な書物もめずらしい。他のものも、統一的なテーマで書き下ろされた書物はきわめて少ない。それは体系的であることを嫌うドラッカーがはからずも行った戦略的配慮なのかもしれない。

この体系性のなさゆえに、矛盾なきよう高度な理論化を試みるものは、道半ばにして途方に暮れることとなる。また、自身必ずしも体系性を志向していたわけではない。

むしろ polemique であり、エッセイ的な作風を特徴としている。そして、そのことは同時に、回答を示すのではなく、全体から直観的に問題の所在を正確に探り当てる熟練の職人という印象とも分かちがたく結びついている。

### 3 ユートピアからの脱出——危機の政治学

そんな彼が終生関心を抱き続けたものが文明であった。若き日のドラッカーにとって、当時の文明はどのように見えていたのだろうか。ドラッカーは、2001年の上田惇生氏への私信において、次のように述べる<sup>5)</sup>。

「私の場合は、社会への関心の原点が第1次大戦時、20年代、30年代における西欧社会および西欧文明への崩壊にあったためだと思うが、企業とそのマネジメントを経済的な存在としてだけでなく、社会的な存在として、さらに進んで理念的な存在として捉えてきた」。

彼のマネジメント体系も社会観も、すべからく文明への関心から派生したものであることが明瞭に窺われる一文である。他の著作物においても、しばしば文明の語が使用され、彼の重要な鍵概念として登場する。

彼のいう文明を一義的に捉えるのは必ずしも容易ではない。一般通念ないし、辞書的な定義としては、「国家的政治体制の下での経済状態・技術水準などが高度化した文化」「人知がもたらした技術的・物質的所産」といったものとして捉えられる。いわば歴史におけるメソポタミア文明や地中海文明といったものがこの観点から括られよう。しかし、ドラッカーのいう文明を語り尽くすには必ずしも十分ではない。なぜなら、彼にあっての文明とは、技術や物質、経済的進歩といったもの以上に、人々の持つ精神的・価値的側面、すなわち物質的所産を背後で支える「見えざるもの」に相当の力点が置かれるためである。次にこの点について彼の青年期の思想形成との関係で考えてみたい。

彼の乾いたものの言い方とは裏腹に、その思考に特徴的に見られる実践性・政治性の遠景には、文明の崩壊により真空状態が生起し、そこから導かれる実体的な暴力、断末魔の恐怖、大量殺人といったきわめて血生臭く、死の予兆に彩られた凄惨なものがある。そして、彼の発言は、自らの観察による不条理を時代状況の持つ特定の構造に関連づけようと指向する結果として紡ぎ出されている。

少なくとも、彼が青年期の主たる活動の場であった1920年代、30年代のドイツに、ウィーン同様の崩れゆく伝統の廃墟を見出ししていたことは間違いない。迷走する

西欧の歴史になお自己確認を求めつつ、同時にいかなる未来を選択すべきかにかかわる問いかけを繰り返す苦悩に満ちた時代であった。その風景が彼にとっての模索の原点となったことは想像に難くない。

近代合理主義の自己確信が堅持されなくなったところから生まれた、いわば反時代的思考が彼のなかにも充溢していた。西欧近代の終焉を見つめ、そのあまりにリアルな危機感のなかで後年のドラッカー体系を支える思考が育まれていった。いわば、差し迫る文明の終焉という現実のなかで、運動によって筋肉が鍛えられるように、実践によって思想的な基盤が形成されたものと見られる。後年構想されるマネジメントの基本的な性格が、文明の終焉にともなう新たな文明の登場を特徴付ける存在であるとするならば、それをいち早く見抜いたドラッカーの思考様式自体が、強い時代性を持つのは当然であった。特にナチス全体主義、社会主義との対抗関係において、彼の基礎的思考は後の活動をほぼ規定し尽くしたといっていほどに明確なものとなっている。なぜなら、それらの興隆期にいたるドラッカーの思考は政治そのものといってよく、『経済人の終わり』(*The End of Economic Man*)においても、その時論性ゆえに彼の反時代的思考が十分見事に昇華された感がある。

ドラッカー青年期のドイツにおける思想形成は、その点においていずれも危機の時代における野心に満ちた思考実験であった。それは彼の出発点が単に理論的な争点に終始する問題ではなく、実際的にかつむきだしの政治性をも包含することを示唆している。

とするならば、ドラッカー理解のためには、まず時代診断の立場に力点を置いて彼の解釈構造を探究する姿勢が不可欠であろう。事実、彼の著作群に通底する思考とは、時代診断の結果捉えた文明の方向喪失の危機を、政治的な展望に望みをかけることで克服しようとするものにはかならなかった。その意味において、ドラッカーの知的作業とは現実的な時代文脈における思考実験の繰り返しであった。マネジメントは、それらの血のにじむような思考実験のあくまで結果として成立した文明に関わる実践概念の集積でもある。そこでキーワードは、危機である。

### 4 保守主義的アプローチ

本来保守主義という語は、一定の価値内容を持つ思考枠組みなのだが、その現れ方は差し迫った現実的危機に「対抗する」形によることがほとんどである。彼にあって、この保守主義の伝統により、同様の現れ方をしており、思想的にも興味深い。

では、そのような危機の意識に立つ思想的基盤とはいかなるものであったのだろうか。そこには彼の文明観、イデオロギー観、歴史の解釈と認識、近代合理主義への批判といったさまざまな土壌を観察できる。しかも、それは単なる思弁のみならず、行動様式をも強く内面的に規定するものであった。

たとえば、後年1989年の著作(*The New Realities*)で言明されたソ連崩壊への卓抜な見解もそのことと無縁ではない。ソ連崩壊に半世紀先だって、彼は社会主義が人間社会に希望と幸福を与えぬとの事実を見抜いていた。1939年の『経済人の終わり』において、ソヴィエト帝国は幻想であり、砂上の楼閣に過ぎぬとの主張がそれである。しかも冷戦構造のはるか前に、計画主義のはらむ危険性は見抜かれ、その構造は分析し尽くされていた。

本書では、ソ連のみならず、全体主義、ひいては資本主義までも、20世紀の象徴的イデオロギーとしてその構造分析がなされている。

そもそも彼はおよそユートピアというものの存在を信じてはいなかった。それが社会主義であれ、全体主義であれ、資本主義であれ、完全無欠の社会というものの存在を信じてはいなかった。彼は数百年の伝統と歴史を持つ大帝国の崩壊を目の当たりにしていた。昨日まで当然に存在したものが今日はなく、そこに無数の紛争と不条理が瀰漫する時代状況を目の当たりにしていた。安泰なる秩序が存在しないという、その現実から自らの知的道程をスタートせざるを得なかった。そこでなしうることは何だったか。ユートピアを自称する帝国からまず脱出することだった。彼がナチス・ドイツからイギリスを経てアメリカに渡る心境は、当時の時代状況と彼の心理機制からも理解できるように思う。

同様に彼の思想に特徴的なのは、彼が左右の枠組みに容易に収まらない点にある。というのも、全体主義のみならずマルクス主義への激烈な批判、さかのほればフランス革命のジャコバン主義への否定的評価、さらにはそれと好対照をなすアメリカ独立革命や明治維新への賛同は、かつての冷戦文脈では右翼的に見える。だが一方で、彼の経済政策やイノベーション論を見る限りではきわめて急進的である。特にアメリカ社会の文脈で見れば、わけても社会を中心に据えた議論を行う点でこのことは際立っている。

戦後マネジメントを論じる際も、その組織原理や戦略策定の基本イメージがアメリカ政治の基本理念にきわめて近いことは見逃されるべきではないだろう。目標管理、事業部制などがその典型である。それらとの対比で言えば、フランス革命における啓蒙のイメージほど彼の理念

から遠いものはない。このことは彼の計画主義ないし理性主義への批判的視角と表裏一体の関係にあるものといえる。

そのなかで彼の思想の流れを仔細に眺めてみると、政治的ないし公的次元で一本の縦糸の存在が看取される。それが彼自身によって「正統性」と表現される権威と秩序の観念であり、それこそが彼の社会哲学のキーワードとなる。では、正統性とはいったい何なのか。おおざっぱに言って、彼自身はそれを社会の信条によって権威付けられる秩序といった意味で使っている。そして、その思想的淵源をトクヴィル、バーク、ジェファソン、マキャヴェリなどに求めているのだが、特にバークの影響が濃厚と思われる。

バーク自身は正統性を「我々の国家、炉端、我々の墳墓と祭壇を不可分な互いに反映し合うそれらの各種の慈愛の温情で育み、その全体を保全する」と述べている<sup>(6)</sup>。

ここで彼にとって重要なのは「全体を保全する」点にあったことはほぼ疑いえないであろう。正統性を重要な補助線として用いつつ、社会全体を保全ないし保存する点に、彼が「保守」の理論家である根拠がある。

## 5 保守主義の価値内容

ドラッカーは、思想家としてのみならず実人生においても、身を持って20世紀の十字架を背負って生きた。マネジメントを発明した彼の前半生そのものが、20世紀の負の陰影を色濃く帯びていた。政治の書『経済人の終わり』が彼の執筆活動の出発点となったのはその意味で必然であった。魔物との闘争をモチーフとした本書は彼自身の闘争の宣言であった。

だが、それは単なる20世紀の記念碑ではない。彼が取り組んだ問題設定とは、現実を起点として常に未来に向かっていった。21世紀をいかなる時代とするかという責任をもわれわれに鋭く突きつけた。それらは最晩年の著作にいたるもなお随所に見出すことができる。

戦後においても、変化を読み解く観測点や尺度を提供した著作は、一連の文明批評たる『断絶の時代 (*The Age of Discontinuity*)』(1969年)から『ポスト資本主義社会 (*Post-Capitalist Society*)』(1993年)として結実した。冷戦終了後誰の目にも明らかとなったイデオロギー対立の無意味化や経済社会を貫く原理の転換なども60年代に先んじて示された。むしろそれは彼の原点との連続性を表明するものにほかならない。

ドラッカーの保守によるアプローチは、第二作『産業人の未来 (*The Future of Industrial Man*)』(1942年)でより鮮明に明示されることとなった。本書は、戦後におけ

る産業社会の構想の起点を雄弁に物語るものである。すなわち、彼のいう「産業社会」なる新たな原理の諸相を踏まえ、機能する社会の再構築を思考するに際し、このアプローチが採られるにいたったわけである。

たとえば『産業人の未来』では次のようにパークへの依拠が表明されるとともに、理性主義との本質的相違が宣言される<sup>(7)</sup>。

「本書の基本概念たる一人ひとりの人間の『位置』と『役割』は、いずれも保守主義の語彙である。エドモンド・パークやジェームズ・マディソンの語彙であって、ジョン・ロックの語彙ではない。ましてフランス革命や、カール・マルクスの語彙ではない」。

ではドラッカーにとって、保守主義的アプローチとはいかなる意味と価値内容を持つものだったのだろうか。それは、ドラッカーによるファシズム体制批判および新たな戦後社会の展望を具体的に見ることで明らかになる。

ドラッカーは「F・J・シュタール論」（1933年）から保守主義にもとづく社会の再構築を主張していた。だが、ナチス政権掌握にともなう欧州の混乱状況を目にし、社会の機能不全が個の意志を超絶して厳然と存在する現実直面した。その煽りを受けて本書はナチスの憤激に遭い、焚書とされている。そのような個人的経験からも欧州先進諸国が真に機能する社会を創造できない事実を主要関心事とせざるをえなかった。では彼にあってそもそも社会とはいかにあるべき存在だったのか。それは生命体の比喩を使用し次のように説明される<sup>(8)</sup>。

「人間は、生物的存在として呼吸する空気を必要とするように、社会的、政治的存在として機能する社会を必要とする。しかし、社会を必要とするということは、必ずしも社会を手に行っているということの意味するわけではない。難破船のなかでパニック状態に陥っている人びとの集団を社会とは呼ばない」。

ここで彼が述べるのは、生命体としての有機的社会像である。本来保守主義とは有機的存在としての社会に関心を持つ。ゆえに、彼がとるにいたったアプローチはその保守主義による本質的要請からも、終始機能する社会に向けられることとなった。換言すれば、自己調整能力を持ち、歴史的な是認を経た信頼に足る社会である。そして同時に、西欧の伝統的価値としての個の尊厳と自由を価値を与える社会であった。

だが、ファシズム体制にあっては、すでに社会は有機

体としての力を失い、個の意志を隔絶した絶対的な外力として迫っていた。個は無力となり、威厳、自由を喪失した。ドラッカーの社会観からすれば、ファシズム体制は死せる社会であった。呼吸に必要な空気を欠く社会体制であった。ここに、ドラッカーにおける保守主義の原点たる有機的社会観を見ることができる。同時にそれは、社会成立の条件を模索する基礎的視角でもあった。

## 6 方法論——保守と変革

先に彼が20世紀という特有の時代の十字架を負う存在であると述べた。ある程度詳細に見ていくならば、彼の作品には20世紀思想によるさまざまな影響関係を認めることができる。同時に、20世紀における希望と絶望が彼のなかでプリズム状に反射する。社会科学の立場から見れば、彼が産業社会学、経営学といった領域で大きな位置を占めることは言うまでもない。広義の経営に関する考察で、彼の知的業績の意味を無視しうるものはほぼ皆無と行ってよいであろう。しかし、その際にも忘れてならないのは、それらの領域においても彼の保守主義による方法論が貫徹する事実である。

ここでいう保守主義による方法論とは、簡単に言えば、特定の青写真に従って社会が統御・改良できるというモデルへの懐疑を重要な足場として持つ。いわば反計画主義、反構成主義である。20世紀の思想潮流において、このような思考枠組みは見過ごすことのできない重要性を持つ。というのも、真っ先に彼の批判の俎上に上ることとなった全体主義や社会主義のみならず、20世紀型国家社会、企業の実に多くが、その程度に差はあれ、この種の計画主義的思考を併せ持つためだった。彼が80年代にいち早く民営化の必要性を説き、欧米政治に巨大な影響力を持ち得たのも、本来の知的ベースとしての方法論に起因するところが大きい。こうした文脈で読み解くとき、はじめて彼のマルクス主義や全体主義等への批判の原点を読み解くことができる。

さらに、彼の出発点たる政治学に立ち入ってみれば、彼には国民国家あるいは単一的原理による政治組織全般に対する深い懐疑・批判が思想的源流にある。恐らくそれは、第1次世界大戦以前の秩序原理としての政治的・宗教的権威の崩壊、あるいは民族自決主義によるその後の国民国家再編を間近に見た経験によるものなのかもしれない。さらには、その対抗理念としての、アメリカ合衆国建国原理としての連邦主義への高い評価もその流れを汲むものである。こうした意味で、彼の方法論は20世紀の多様な諸問題との複雑な交流関係を捨象して考えることはできない。

他方、およそあらゆるものを保存する保守主義は保守主義とはいえない。彼の姿勢には、近代保守主義の萌芽ともいべき意識的な変革の原理を見てとることができる。そして後にドラッカーが評価するように、「真の保守主義は、現実については、真の革命主義につねに同意する」という変革の原理としての保守主義の様相がそこにはあった<sup>(9)</sup>。

実はここでも近代保守主義の祖 E. バークが巨大な影響を及ぼしている。『省察』で随所に見られるように、バーク自身が政治家として改革者を自認している。そもそも変革への意識は、彼の世界観に裏打ちされたものであった。

だが変革の必要性を述べつつも、バークにおける保守=変革の原理の前提には、必要な変革は慎重かつ漸進的であらねばならないとする思想があった。そして、その思想は、理想の社会制度を新たに建設する無謀な危険を冒すことなく、むしろ伝統や慣習をも包含する現存の利益や価値を守り、それを随時現実の文脈を引証しつつ有用なものを未来に残す手法として結実する。ここで見られるのは、人間は完全な制度を発明することはできず、それならば慣れた手段の使用を優先させんとする思想である。フランス革命勃発時において、バークが新たな階級支配を排除し、旧来の貴族制を擁護したのもそのためであった。

バークは、政治家の役割は、政治の普遍的原理の探究にあるのではなく、完全ならざる過去のなかで、何をよりよき未来のために保存し延長させるかを決定することにあると考えた。ゆえに、この漸進主義的変革のプロセスには、過去の制度や慣習の保存・延長、そして未来にとって不要なものの廃棄という2つの手法が包含されることとなった。ドラッカーにもこのような思潮は濃厚に見て取ることができる。バークが政治家について構想した役割は、ほぼそのままの形でドラッカーの経営者の概念に引き継がれている。一例として、ドラッカーは『産業人の未来』の基礎的手法「変革の原理としての保守主義」における実証性を次のように説明している<sup>(10)</sup>。

「これは『伝統の神聖』などとは関係がない。バーク自身、役に立たなくなった伝統や前例は容赦なく切り捨てていた。実証志向とは、人間の不完全さに対処するための政治的な方法である。それはたんに、人間は、未来を予見することはできないとするだけである。人間は、自らの未来を知りえない。人間が理解することができるのは、年月をかけた今日ここにある現実の社会だけである。したがって人間は、理想の社会ではなく、現実の社

会と政治を、自らの社会的、政治的行動の基盤としなければならない」。

バークの保守=変革の原理が歴史や伝統、道徳に対する畏敬の念にもとづくことはいままでのないが、それは「現在効用を有する限りにおいて」という重要な前提条件付きであり、ここに現在から未来への連続性をも重視した保守主義者としての彼の視角を読みとることができる。そしてその背後には、社会の根底をなす価値体系の攪乱をとまなわない範囲における変革と、現存社会の調和と秩序に第一優先の位置を与えるという保守主義本来の思想が横たわるものと考えられよう。

## 7 機能する社会に向けて——過去・現在・未来の連続性

ここまで述べてきたように、ドラッカーの思想体系は過去の知的伝統から受け取った遺産であるのみならず、オーストリア、ドイツの精神史と社会科学がきわめて論争的に関わりあってきた中心的な課題への一つの回答でもあったと見ることができる。

ドラッカーの世界観では、具体物としての個と、普遍的公共との異質な側面同士が常に確執する。そこで個としての具体性を持つ者と、自発的に構成される公共性との間に、常に調和がはかれるという保証はなく、その契機が問題とされねばならない。

たとえば、企業といえども、それも集団である以上は、私的利益同士の対立は頻発するし、個と個が絶えざる敵対関係に陥る事実には変わりはない。だが、彼のマネジメント論の組み立て方を見ると、解釈の仕方によっては私的徒党に過ぎない企業体が公共的機能を果たしうることにも少なくとも気づいていたことを示している。

さらに、契約による、理念や信条を共有した個々の集団が、普遍性に対して開かれているということは、それらを成立させる原理が単一であるならば無意味だけでなく有害となる。アメリカ連邦制への賛意はそれらのぎりぎりの合間を縫う彼の信念の表明ともいえるし、後に述べるように彼がマネジメントを「現代社会の信念の具現」というのもその現れにほかならない。彼の主要な関心たる公共性は、単一的な原理や理性による支配というきわめて抜きがたい誘惑に駆られがちなものであり、その意味ではきわめて微妙なバランスのもとに成立する性質のものであった。

ここで彼が重視したのが、組織におけるコミュニティであった。彼における組織は、未来を共有するのみならず、現在と過去をも共有するものである。であるならば、過去、現在の共有という連続性への自己同一化も同時に

はかられねばならない。すなわち、それらは過去における何らかの意図を継承し、その重みを意識しつつ創造されるものでなければならない。それを言い換えれば保守主義ということになる。

では、コミュニティとはいかなるものであろうか。それは安直に実体的な意味での民族や国民国家といったものでも、何らかの自然的で無色透明な組織でもない。いわゆる伝統的な共同体ではない。たとえば民族や国民国家、あるいは地域社会は、ある種の運命による契機付けを経ていた。それはある意味で組織された記憶を共有するものとしての共同体である。しかし、ドラッカーの場合、それらを踏まえつつ、その来歴を自ら意識的に選取り、解釈し直すプロセスが重視される。そして、覚醒し、自覚的な責任とともに選択された部分を未来に投射することになる。それが彼の言う functioning society である<sup>(11)</sup>。

彼は「自由」の語を定義して、「責任を伴う選択」という。いわば、自然的に継承されたものを責任とともに選択し直すという意識的プロセスを経る点で、伝統主義との決別をはかる。さらには、それを行いうるものが真の実存に値する者という論理構造を持つ<sup>(12)</sup>。

換言すれば、実存と自由を併せ持つ人間存在が、意識的に選取りつた過去・現在・未来を共有する状態、それが彼の言う機能するコミュニティということができる。そして、その際のアイデンティティの所在として組織信条にまで昇華された理念が、正統性である。ここでは、自然的な過去、所与としてのアイデンティティともいいうる得体の知れぬ観念が自覚的に排除され、無批判な受容を拒否する思考へと結びついている。そこでのキーワードは、自律性である。ゆえに所与としての共同性ではなく、多様な個が創造していく公共性としての組織が強調され、そこでは同時に、集団そのものの自律性が個を圧倒するようなことは断固として拒否される<sup>(13)</sup>。

そのような論理構造を持つ彼の公共性における個について付言しておこう。彼の場合、自律的判断と責任による「自由」な個が、公的な理念や信条を創造する基盤となると先に述べた。だが、そこでの個とは、自らが引き受けるべき責任や公共精神を白紙の状態から自由に選ぶ、あるいは廃棄しうるものとして捉えられるわけではない。その点は彼のリベラル批判とも明確に連続する部分だが、彼はそもそも理性というものにさほどの信頼を置かない。そこでは過去や伝統の重さや、パークの言う風雪を経た知恵というものが、きわめて重要な決定要因として取り入れられていることは注目されてよい。

## 8 信念の具現としてのマネジメント

では、産業社会の中心的機関たる企業の場合、上記のことはどのように理解されたのだろうか。ここまでの議論をふまえ、ドラッカーの中心課題たるマネジメントについて考えてみたい。

ドラッカーは自らの創造になるマネジメントについて、『現代の経営』において次のように象徴的に述べている<sup>(14)</sup>。

「マネジメントとは、現代社会の信念の具現である。(略) 想像力だけの哲学や形而上の体系を築く者ではなく、一葉の草しか育たなかったところに二葉の草を育てるものが、人類の福祉に貢献するものであるとの思想の具現である」。

マネジメントが本来具有する精神を表現してあまりあるものがある。それはいかなる意味においてか。ドラッカーの思考過程をたどっていくとき、いずれもが時代特有の争点にきわめてアクチュアルに関わった論争性を持つ主題であったことに気づかざるをえない。そしてこのことこそがドラッカーの基礎的な文明観、そしてその具現としてのマネジメントの基本構造を決定付けている。すでに述べたように、わけても第1次世界大戦後、彼が時代診断に深くコミットし、かつ社会の再建に臨もうとしたとき、全体主義、計画主義は悪魔であるとの認識が持たれたのは事実であり、とくに初期著作においてその傾向は濃厚である。しかしそこにはさらに積極的な意味合いを持つ時代認識があった。

それはほぼ「普遍概念」というものが成立しうるのかという人間意識あるいは文明の成立全般に関わる根源的な問題意識に集約されよう。そして、かかる意識は彼のみならず、世紀の転換期からワイマール期にかけて登場する多くの社会思想を貫く時代認識でもあったのであり、ここに文明の担い手としてのマネジメントの原点があったと考えられる。そのような歩みのうちに時代から受け取っていた彼の課題と問題意識を捉えていくとき、彼が歴史認識を足場に、対立的なイデオロギー状況に対してどのようにして展望を開いていったかが浮かび上がってくる。

なぜなら、普遍化とは言い換えれば概念の一般化であると同時に、計画主義や全体主義の生命線でもある。ドラッカーの場合、西洋＝近代文明とする一元的な図式をはるかに超えて、近代合理主義への批判的視角を持って自らの言説を押し出していった。その場合、脱・近代の論理を近代の論理で、すなわち「合理的」体系化によっ

て、新たな産業社会の相貌を明らかにしようとするならば、結果として批判対象の手に落ちることとなる。従って、近代主義の文脈からすれば、合理主義や計画主義を本能的に拒否する彼の先見性が一種の弱点のような現れ方をしてしまうのも否定できない。

だが、現れ方はいかなるものであれ、彼の生きた時代背景からも、一元的原理によらず、社会の有機性と権力の正統性を担保するだけの方法論が喫緊の課題となっていたことは間違いない。その意味で彼のマネジメント論の本質は、近代合理主義に対抗する秩序の創出に関わるものであった。

そこにおいての問題は、主体としての組織や個人の合理性、主体性にあったわけではない。むしろ、組織や個人の合理性、主体性の絶望的なまでの「欠如」にこそあった。20世紀の人間、世界全体が持つ不安や絶望、鬱積した悪霊さながらの力の危うさを虚心坦懐に受けとめたとき、それらに代わる新たな秩序やそれらに関わる手法といった諸制度を創造しなければならなかった。世界が本質的に人間の理性を超越して複雑で、かつ危険である以上、その現実に立脚した議論をしていかなければならなかった。人間が自らの理解を超越する諸力に支配されることを認めなければならなかった。

そこで信頼しうるものは何であったか。徹底的な個物主義を貫きつつ、それらが普遍ないし理想に到達しうるとする実践原則であり、それがマネジメントにほかならなかった。すなわち、「想像力だけの哲学や形而上の体系を築く者ではなく、一葉の草しか育たなかったところに二葉の草を育てるもの」がそれである。

そのような思想を具現化し、実践原則とするならば、まさにこの世の現実がとほうもなく具体的であり、とほうもなく複雑であるために、その「知られざる」事実からスタートせねばならない。それがドラッカーにおける方法論的原点をなすとしても過言ではないであろう。そう考えるとき、彼の一連の言説体系はドラッカーのみならず、文明にとって信念の具現と捉えられる意味が見えてくる。

#### 結語——ドラッカー研究の未来

以上、彼の思想形成からマネジメントにいたる過程を概観し、その方法論的特質を描出してきた。最後に今後のドラッカー研究の展開可能性について若干の補足を行うこととしたい。

ドラッカーには *Landmarks of Tomorrow* (1957) で表出されたポスト・モダンに関わる先駆的な時代認識があった。彼は自らの確信を次のように述べている。

「われわれはいつの間にか、モダン（近代合理主義）と呼ばれる時代から、名もない新しい時代へと移行した。

（略）昨日までモダンと呼ばれ、最新のものとされてきた世界観、問題意識、抛り所が、いずれも意味をなさなくなった。（略）しかし、政治、理念、心情、理論にかかわるモダンのスローガンは、もはや対立の種とはなっても行動のための紐帯とはなりえない。われわれの行動自体すでにモダンではなく、ポスト・モダン（脱・近代合理主義）の現実によって評価されるにいたっている。にもかかわらず、われわれはこの新しい現実についての理論、コンセプト、スローガン、知識を持ち合わせていない」<sup>(15)</sup>。

いわれてみれば当然ながら、深遠なる洞察がそこにはある。まず、彼は「知っている」からスタートしない。反対に、「知らない」からスタートする。知らないことは人に聞き、対象物を徹底的に観察しなければ理解できない。そのような「知られざるもの」に対する手法を彼は社会生態学と呼び、その役割を「見て伝える」一連の体系とした。

ドラッカーにおける合理性とは、構成主義的な因果性や無機的運動にではなく、五感による理解、すなわち認知に求められる。そこにあつて、認知の対象としての世界を現象的にであれ物理的にであれ、正確に記述し表象することがすべてである。そこで彼は実証主義、構成主義による単純な世界像にもはや与せず、むしろ自然発生的で高度に組織化された秩序のほうに思いを馳せる<sup>(16)</sup>。彼にとって、市場や組織といった社会的制度は、あたかも生命体同様の存在であった。

事実、ドラッカーの主業績の1つ、マーケティングの方法論についても、ほとんどといってよいほどに「聞く」と「観察」から成り立っている。顧客に聞き、小売店に聞き、流通業者に聞き、従業員に聞く。それらすべてがマーケティングである。対象は顧客だけではない。人間社会全般である。複雑な現実に対峙し、その把握を試みるものは、どこまでも聞き続けなければならない。問い続けなければならないとする。ゆえに、ドラッカーは特にマネジメントに対して、「周囲を観察し、耳を澄ませよ」「歩き回れ」と助言してきた。見て、聞くことをしつこいくらいに推奨してきた。そうすることで、見えない現実が見える。聞こえなかったものが聞こえる。さらには、見えるべきあるいは聞こえるべきものが何なのかまでわかるとした。

このメッセージは今後のドラッカー研究への貴重な道しるべとなるはずである。ドラッカー研究とは、21世紀

の社会研究と言い換えてもよい。その際、本論の冒頭で述べたように、ドラッカーの枠組みを探求しつつ、同時にドラッカーの窓を通して見えるものを包括的かつ統合的に照射する第2のダイナミックな視座を必要とする。いわば現在通説としてドラッカーに対して持たれる解釈に新たな光をあて、さらには現代という時代状況における1つの新しいパラダイムを提出するものとして再構築する作業である。知られざるものが無数にある以上、広大無辺のスリリングな知的領域が広がっている。それらを見ようとするかどうか、見て伝えようとするかどうかが鍵となろう。窓の外に流れる変転してやまぬ現象を捉え、体系化していく知的作業である。

後者を第二のドラッカー研究と呼ぶならば、新たな研究の多くははまだ緒についてさえないといつてよいであろう。

#### 〔謝辞〕

本稿執筆にあたっては、その過程で上田惇生ものつくり大学名誉教授に丹念に目を通していただき、貴重なサジェスションを得ることができた。また、同名誉教授には、ドラッカー博士との往復書簡の閲覧をご許可いただいた。特記して謝意を表する次第である。

#### 【一次文献】

- Burke, E. [1790] *Reflections on the Revolution in France* (中野好之訳 [2000] 『フランス革命についての省察』岩波文庫).
- Burke, P. [2000] *A Social History of Knowledge, Polity* Press(井山弘幸・城戸淳訳 [2004] 『知識の社会史』新曜社).
- Ceal, L. H. [1912] *Conservatism*, Home University library (柴田卓弘 [1979] 『保守主義とは何か』早稲田大学出版部).
- Drucker, P. F. [1933] *Friedrich Stah: Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*, Mohr (Translated by Richard Brem, *Friedrich Julius Stahl: Conservative Theory of the State and Historical Development*).
- [1939] *The End of Economic Man*, John Day.
- [1941] "What Became of the Prussian Army?" *The Virginia Quarterly Review*, Jan.
- [1942] *Future of Industrial Man*, John Day.

#### 【二次文献】

- 井坂康志 [2005] 「ドラッカー社会哲学における自由概念の位置付け」『鳥取環境大学紀要』第3号.

- [2006a] 「『マネジメント以前』におけるドラッカーの思考様式に関する試論」『鳥取環境大学紀要』第4号.
- [2006b] 「P. F. ドラッカー『産業人の未来』における文明と社会——「シュタール論」正統性概念との関連から」『文明』No. 8 (東海大学文明研究所).
- [2007a] 「P.F. ドラッカー思想の基本構造——時代診断における反構成主義的特質」『文明』No.9 (東海大学文明研究所).
- [2007b] 「P.F. ドラッカーの知識概念」『鳥取環境大学紀要』第6号.
- [2007c] 「P. F. ドラッカーの保守主義思想——E. バークの遺産と産業社会の構想」『東京大学情報学環紀要』No. 72 .
- [2007d] 「保守と変革」『文明とマネジメント』(ドラッカー学会年報)Vol. 1 .
- [2008] 「プロシア軍に何が起こったか」『文明とマネジメント』(ドラッカー学会年報)Vol. 2 .
- R. W. エマソン／酒本雅之訳 [1972] 『エマソン論文集』(上) 岩波文庫
- 生松敬三 [1990] 『20世紀思想渉猟』 青土社.
- 小野清美 [1996] テクノクラートの世界とナチズム——「近代超克」のユートピア」ミネルヴァ書房.
- 小松春雄 [1961] 『イギリス保守主義史研究——エドモンド・バークの思想と行動』 御茶の水書房.
- 福田歆一 [1985] 『政治学史』 東京大学出版会.
- 村上泰亮 [1992] 『反古典の政治経済学 (上・下)』 中央公論新社.
- Drucker, Doris [2004] *Invent Radium or I'll Pull Your Hair*, The University of Chicago Press.
- Drucker, P. F. [1946] *Concept of the Corporation*, John Day.
- [1946] *The New Society*, Harper & Row.
- Drucker [1954] *The Practice of Management*, HarperCollins.
- [1971] *Men, Ideas and Politics*, Harper & Row.
- [1978] *Adventures of a Bystander*, HarperCollins.
- [1989] *The New Realities*, HarperCollins.
- [1993] *The Ecological Vision*, Transaction.
- [2003] *A Functioning Society*, Transaction.
- Flaherty, J. E. [1999] *Peter Drucker : Shaping the Managerial Mind*, Jossey-Bass.
- Freeman, M. [1980] *Edmund Burke and the Critique of Po-*

- litical Radicalism*, Blackwell.
- Frohnen, B. [1993] *Virtue and the Promise of Conservatism: The Legacy of Burke & Tocqueville*, University Press of Kansas.
- Hayek, F. A. [1964] "Individualism: True and False," "The Use of Knowledge in Society," *Individualism and Economic Order*, Routledge & Kegan Paul.
- Johnston, W. M. [1972] *The Austrian Mind: An Intellectual and Social History, 1848-1938*, University of California Press (井上修一他訳 [1986] 『ウィーン精神』 みすず書房).
- Macpherson, C. B. [1980] *Burke*, Oxford University Press (谷川昌幸訳 [1988] 『バーク——資本主義と保守主義』 御茶の水書房).
- Manheim, K. [1927], *Das Konservative Denken: Soziologische Beiträge zum Werden des Politisch-Historischen Denken in Deutschland* (森博訳 [1997] 『保守主義的思考』 ちくま学芸文庫).
- Quinton, A. [1978] *The Politics of Imperfection: The Religious and Secular Traditions of Conservative Thought in England from Hooker to Oakshott*, Faber & Faber (岩重政敏訳 [2003] 『不完全性の哲学——イギリス保守主義思想の二つの伝統』 東信堂).
- Rossiter, C. ed. [1961] *The Federalist Papers*, Mentor (斎藤眞・中野勝郎訳 『フェデラリスト』 岩波文庫, 1999年).
- Johnston, W. M. [1972] *The Austrian Mind: An Intellectual and Social History, 1848-1938*, University of California Press (井上修一他訳 [1986] 『ウィーン精神』 みすず書房).

Weber, W. W. [2008] *Managing Complexity: Lessons from Peter Drucker and Niklas Luhmann*, *Civilization and Management*, Vol. 2, 2008.

【注】

- (1) ドラッカー・上田私信 (March 20, 2001)。以下、ドラッカー著作からの引用については原書を参照しつつも、その多くは上田惇生氏 (ものづくり大学名誉教授、ドラッカー研究者) による訳書を合わせて参照している。
- (2) Drucker [1993], p. 441.
- (3) チャーチルによる序文は現在流通する Transaction 版には掲載されていない。本引用は上田惇生氏の厚意による。
- (4) エマソン [1972], p. 122.
- (5) ドラッカー・上田私信 (May 24, 2001)。
- (6) Burke [1790; 2000] 邦訳、上・p. 66.
- (7) Drucker [1942], p.9.
- (8) Drucker [1942], p.26.
- (9) Drucker [1942], p.181.
- (10) Drucker [1942], pp.184-185.
- (11) Drucker [2003], pp. xv-xxii.
- (12) Drucker [1933], p.6.
- (13) Drucker [1942], p.35.
- (14) Drucker [1954], p.4.
- (15) Drucker [1957], p. xv.
- (16) Drucker [1993], pp. 441-443.

(受付日2009年12月24日 受理日2010年4月8日)