

イヤモンド社).

——[1941] “What Became of the Prussian Army?” *The Virginia Quarterly Review*, Jan..

——[1942] *Future of Industrial Man*, John Day (上田惇生[2008]『産業人の未来』ダイヤモンド社).

【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——「シュタルム論」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.

福田歓一[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.

山根聡之[2003]「『ロンバード街』における「高貴な部分」——ウォルター・パジョットの政治経済思想を統合する試み」『一橋論叢』第130巻第6号.

——[2005]「パジョット『ロンバード街』における信用——『自然学と政治学』の関連から」『一橋論叢』第134巻第6号.

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

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 (上田惇生訳 [2008]『企業とは何か』ダイヤモンド社).

——[1946] *The New Society*, Harper & Row.

——[1971] *Men, Ideas and Politics*, Harper & Row.

——[1978] *Adventures of a Bystander*, HarperCollins (上田惇生 [2008]『傍観者の時代』ダイヤモンド社).

——[1989] *The New Realities*, HarperCollins.

Flaherty, J. E. [1999] *Peter Drucker : Shaping the Managerial Mind*, Jossey-Bass.

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).

【略歴】1972年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。東洋経済新報社勤務。

複雑性のマネジメント ——ピーター・ドラッカーおよびニクラス・ルーマン の教訓

ヴィンフリート・W・ヴェーバー

(Winfried W. Weber, マンハイム大学)

社会学者のダーク・ビューカー(Dirk Baecker)は、複雑性のコンセプトを評して「20世紀の科学論壇における最大の発見の一つ」とした⁽¹⁾。この複雑性なるものをマネジメントの理論と実践にいかに関与させるかが、われわれの直面する新たな課題と言える。だが、そもそも複雑性とはいかなるものであろうか。いかにしてその概念内容は規定されるのだろうか。複雑という語感から、込み入ったものと混同される。しかし込み入ったというのは、しかるべき方法さえあれば各現象の一つひとつを分析できるものである。そこには論理的な整合性があるため、その因果を見出していけば必ず説明はつくからである。他方で、複雑性とはかほどに生やさしいものではない。それは異質な要素の結びつきにより引き起こされる可能性のあるものであって、それら異質な要素の間にある見えない関係性によって起こるものである。そして、そこからいかなる事が起こるのかは、時と場合による。

例を挙げて説明してみよう。チェスが複雑きわまりないゲームであることはよくご存じと思う。通常行われるスタイルでは、駒の動きには制約があつて、したがって守るべきルールが存在する。その場合、だいたい1回のゲームで勝敗が決まるまでに、40手くらいかかる。このチェスにおける複雑性とは、いわゆるシャノン数として10の120乗で示される。これはチェスの複雑性におけるゲームの木の下限であり、情報理論学者のクロード・E・シャノン(Claude Elwood Shannon, 1916～2001年。アメリカの電気工学者、数学者。情報理論の考案者であり、情報理論の父と呼ばれる)が考案したものである。1950年の画期的論文「チェスのためのコンピュータ・プログラミング(Programming a Computer for Playing Chess)」で発表された。この場合、10の120乗で表現されるゲームの木は、ありうべきゲーム展開の総和ということになる。その適切な比較対象として、宇宙に存在する原子の数がある。観察の及ぶ範囲ではあるが、宇宙は3から7に10の22乗を乗じる数であるとされており、800億もの銀河によって構成されているという。これをもとに計算して見ると、観察可能な宇宙における原子の数は10の80乗の近傍となる⁽²⁾。

こう考えた場合、チェス名人の戦略とはどのようなものになるだろうか。事

前に策略を練っておくのか、あるいは対戦相手の思惑を事前に考え抜くのだろうか。いずれでもない。米国の社会学者エリック・レイファーは前もってどれほどの戦略を考えておくのかをチェスの名人に尋ねたという。答えは何も考えていないか、せいぜいのところ1つということだった。名人が言うには、致命的に大事な戦略とは、ゲーム全体の状況、つまり盤上で展開される大量かつ複雑な情報をデザインすることだというのである。彼らは対戦相手の出方に応じてゲーム展開を決める。レイファーはこのような戦術の理由を尋ね、答えを得た。してしまったミス挽回できる唯一の方法がこれだからということであった。一度ゲームがはじまってしまうと、いつしか相手の隙をつき、動きを止める戦術が見出せるという⁽³⁾。

複雑性に対処する昔ながらの方法とは、解析することであった。事前に計算し、さまざまな要因とそれら同士の関係性を理解することだった。だが、先のチェスの例からも、勝敗の帰趨を決めるのは戦略ではなく、むしろ状況を展開する方法にある。レイファーはこんなことを言っている。「展開状況が絶え間ない変化に晒されているとき、事前に考えた思考枠組みなど何の役にも立たなくなる」⁽⁴⁾。

では、リーダーシップに秀でる人々は、いかにしてこの複雑性に向き合っているのだろうか。組織はチェスに劣らず複雑である。組織とは常に予測不能な環境における一つの社会システムである。組織が立ち上げられ、成長を始める。成長するということは、単にその組織が規模を変えていく以上の意味を持つ。というのも、成長によって組織は複雑性をも増大させる。そして、約200年を経て、ここに新たな社会的機能体としての企業が登場するにいたったわけである。「企業もある一定の規模と複雑さに達するや、マネジメントを必要とする」とドラッカーも述べている⁽⁵⁾。

組織およびマネジメントを担う者は、この複雑なる世界にあって行動し、矛盾と格闘しなければならない。組織、マネジャー、コンサルタントは、複雑性と格闘し、その度合いを縮減させなければならない。いかなる組織もマネジャーも、複雑性を縮減させ、「シンプル」でわかりやすい製品やサービスに注力しようとする。社会におけるあらゆる意思決定が組織を通じてなされる現代にあって、それこそがマネジャーの仕事であり、同時に組織にとって成功を意味する。ある意味、組織というものは複雑性を低下させるためにつくられたものだからである。

世界中のじつに多くの組織がかくも環境への視野を狭くしてしまったために、その実世界の複雑性はこれまでよりも高まっている。他方において、顧客はシンプルでわかりやすく、個に合った商品・サービスを好むものである。少なくとも顧客が複雑なものにあえて好意を寄せることなどない。21世紀とは、複雑性の時代であり、知識の時代である。そのようななかで、マネジャーは逆説に満ちた状況への新たな解決策を見出さねばならない。古い方法ではもうマ

ネジメントはできない。

ウィリアム・ロス・アシュビー(1903～1972年、ロンドン生まれの精神科医、複雑性の研究の先駆者)はサイバネティクス研究の共同開発者の一人である。彼はもしシステムというものが安定的たるべきものとするならば、それをコントロールするメカニズムによって把握される状態の数は、コントロールされるシステムの状態数よりも大きい、少なくとも同じでなければならないという。彼は、「多様性のみが、多様性に打ち勝ちうる」とする法則を提出した。複雑な問題を解かなければならないのならば、そのための処理システムとは、処理を受けるシステムと同程度に複雑なものでなければならない。複雑性とは複雑性によってしか制御されないからだ。

ドイツの社会学者でシステム理論の大家ニクラス・ルーマンは、システムとは外部におけるあらゆる情報の中からほんの一部を選別することで機能するものであるという趣旨のことを述べている。これを「複雑性の縮減」と呼ぶ。いかなるシステムも、情報交流により常時刷新され、意味あると考えられるものとそうでないものを基礎として、際立つ個性を有する。ルーマンは、このように複雑きわまりない環境からある要素を選別するプロセス、そしてこのような自己言及的で自己決定的なシステムを表現しうる概念を「オートポイエシス(“autopoiesis”)(自己創出)と呼んだ。社会システムとは、この概念で言うところのクロウズドなものである。というのも、社会とはその環境に存在する資源に依存するものだからである。近代社会において、外部のサブシステムたる環境は複雑性において増幅され、そこでのマネジャーの存在意義はそれらにまともに対峙するところにある。では、マネジメントする者はいかにしてかくも何らパターンなき業務やイノベーションをなしうるのか。

ここでマネジメントの父たるドラッカーの登場である。彼はまことにずば抜けた観察眼を持って、組織における複雑性と渡り合いつつ、分析とコンサルティングに携わった。上田惇生氏は「ドラッカーとは何者か」との井坂康志氏の問いにこう答えている。「彼は自らを社会生態学者と呼んだ。生態学とはものごとをありのままに観察する」⁽⁶⁾。さらに上田氏はドラッカーを類稀なる観察者と評価する。実際のところ、彼はいくつかのシンプルな原則により、複雑性に向き合っていた。まず、歴史分析である。彼はものごとのつながりを外延的に拡張し、誰も気づかない別のつながりを見出した。それから、一見何の変哲もない問い「われわれにとって顧客とは誰か」「われわれの成果とは何か」を投げかける。これらの問いを通じて、マネジメントや組織をいっそう複雑きわまりないものとする(問いがシンプルであるほど、答えは複雑なものになるからだ)。

彼の方法論における妙味はやりとりすることにある。観察対象たる組織の複雑性を理解するのみではない。それらと情報をやりとりする。社員、マネジャー、コンサルタント、科学者など、さまざまな職業生活をわれわれは送る。そのなかで、あらゆるものごとがコントロールの範囲内にあるとの幻想を持つことが

ある。だが、人間意識で理解できるものとして、3つか4つの異質な構成要素を超えて組織されるととたんに途方に暮れることになる。

ドラッカーは60年以上にわたり、病院、教会、企業、大学等とやりとりをしてきた。その振る舞いと変化をつぶさに観察してきた。彼の意識は組織同様に、その複雑きわまりない諸現象と渡り合うことに向けられた。この意味で、彼は確かに卓越せる観察者にほかならなかった。そして、彼は組織の重要な観察者たるマネジャーと付き合うことになった。彼が見たマネジャーとは、内部組織と外部環境の結節点にあって社会的機能を担う存在であった。ドラッカーの哲学はつながりを観察しその意味を洞察する方法論によっていた。彼は、社会システムの観察者をまさに観察するという意味における観察者であった。同時に、彼はマネジメントの革新者としても世界中に巨大な影響を及ぼした。彼による問いや指摘により、マネジメントは思考から実践に置き換えられた。今日もなお、マネジメント領域において、いかなる者であれ、「ドラッカーの世界」を生きている⁽⁷⁾。

彼の思想・哲学のじつに多くが、引用されることもなく、マネジメントにおける理論と実践に染み込んでいる。先進工業国のビジネスマンで彼の名を知らない者はない。彼による語彙を知らない者はない。されど、そのほとんどはドラッカーの哲学には無頓着である。一例を挙げてみよう。筆者がドイツの非営利組織のマネジャーと話をするとき、ドラッカーの名を知るものはごくわずかだった。にもかかわらず、彼らの駆使する語彙のほとんどすべてはドラッカーによるものであった。彼らは自らの思考の淵源を知らずにいたわけである。

ハインツ・フォン・フェルスターはサイバネティクス提唱者の一人である。彼のすぐれた方法によれば、マネジャーとは「自らがどう見られるかを操作しうる人」と定義できる。ドラッカーはかくも複雑で一筋縄でいかぬやりとりを意識していた。その博覧強記ぶりからも、マネジャーへの影響力にはソクラテス的な問答形式が必要であることを熟知していた。その反面、彼は知られざるものとともに全人生を生きた。いわゆる無知の知とは、あらゆる思想を極めた者の境地である。そこから、完全を目指す勇気が生まれてくる。「誰かは知らざらん、かの無知は褒められんことを。誰かは知らざらん、その知は苦悶たらんことを」

フォルスター的視点からすれば、ドラッカーとはあらゆる人の見る彼自身を意識しえたマネジメント哲学者であり、書き手であった。私の上司でもあるトム・ピータースは、かつてマネジメント界におけるドラッカーの主たるライバルであった。彼はドラッカーにばかり注目が集まるので、長きに渡りかなりつらい日々を過ごしてきたという。ドラッカーは世界規模で変転するマネジメント環境の複雑性をマネジメントし、いかに自らが見られるかをも意識してきた。

彼の哲学とはとりもなおさず彼自身の環境たるマネジメントとの意思疎通を基礎とするものであり、それはさながらギリシャ人ソクラテスの英知がアゴラ

(アテネの広場)での市民との対話から形成されたのと同様である。彼はマネジメントなる社会環境の中枢を占める。ゆえに他のマネジメントに関する者は彼に視線を注ぐ。彼らはドラッカーの該博なる知識のみならず、温順さ、真摯さ、慈愛をも記す。彼の作品を読むことで、彼と語り、向き合い、彼のものの考え方、生き方にぶれなき一貫性を見出す。

その一貫性により、ドラッカーの豊饒な歩み、そして開放的な姿勢とあらゆるマネジメント上の仕事とが一つに融合し、複雑性の縮減と増幅の間を振幅する。彼における卓越したものは、常に予測してはそれを修正するという経験の微妙なバランスの上に成り立つものである。

他方で、マネジャーやコンサルタントが問題を「単純化」する際にドラッカーを引き、彼に畏敬の念を抱くというのは、何とも皮肉である。少なくともそのような人々はドラッカーの一面しか見ようとしていない。国籍が意味をなくし、統合を最大化する古典的戦略がお手上げになったときに、彼の説が引用される。あるいは1つか2つの問題に焦点を絞れとするセルフ・マネジメントの手法が引用される。

「何をいかに行うかは信じられないほどに簡単である。しかし、だからといって進んで行くかは別の問題である」、こんなものが好んで使われる。もちろん筆者もこんな彼の言葉が嫌いなはずはないし、個としても役立てている。しかし、特定の状況にあってはそれとは逆の助言が真たりうることもある。彼は遺著で次のように述べている。「『5つの質問』は一見してシンプルである。実はそうではない。くり返し考えていただきたい。質問と格闘していただきたい」⁽⁸⁾。

マネジメント体系における偉大な研究者ハーバート・サイモン(Herbert Alexander Simon, 1916～2001年。アメリカの政治学者、組織学者)は、1946年にマネジメント原理について次のように述べている。「人が見出しうる原理というものは、ほとんどといってよいほどに、それとまったく矛盾する原理とも並立しうるものである」⁽⁹⁾。21世紀を生きるわれわれは、このことと向き合わなければならない。

彼は自らの哲学や人生のなかで、日々の組織やマネジメントにおいて矛盾葛藤を受け入れる方途を見出した。彼は複雑性の縮減のみならず、増幅にも手を貸した。彼は手ずから自らのアイデアやコンセプトが実際に機能するかを日々実験していた。彼は自らの創案した原則によって、難しい辞典などを脇に置かずともきちんと言葉によって実務家が理解できることを確証した。彼の書物やその他の発言は、マネジメントの実践に直接変換されるべく配慮されていた。ゆえに経済学者は長らく彼の業績を等閑に付し、そのあまりに帰納的な方法論のために、今なお価値を認めていない。

マネジメントに携わる方々に、何が自らの人生を複雑なものとしているのかを聞いてきた。そのたびに、そのリストは長くなっていく。ドラッカーはそのような方々に、視野を広げ、自らを信ぜよという。マネジメントとはリベラル・

アーツであり、観察者自らがどう映っているかを観察するシステムの意思疎通なのだとする見方を示してくれた。そして、マネジャー一人ひとりに対して、自らの行動を変えてみて、永遠のセルフ・アセスメントのなかで自らの期待を適宜修正せよと彼は言う。リーダーとして最初になすべき行動とは、絶えざる自己陶冶と自己刷新、そして、決して現状に満足しないことであるという⁽¹⁰⁾。

彼はまったく戦略的とは呼べない作法で複雑なるものと向き合うべきことを教えてくれる。実際、人はあらゆるものを分析し尽くして長期計画に多大な時間を費やすことなどではしないし、その必要もない。われわれにできるのは、今現在の問題を解決することだけである。彼はシンプルな原因・結果の鎖の陰に隠れた知られざる扉の存在に気づかせてくれる⁽¹¹⁾。

チェスの名人さながら、プロの経営者は豊饒かつ複雑きわまりない意思疎通の場を持ち、それを発展させていくが、そこで目にするものとはアムビヴァレントなものである。彼らは迷宮にしか見えないところに溝を見出すとともにそこに架橋するイノベーターである。ドラッカーの言う「ネクスト・ソサエティ」を生きる人々ならば、複雑なるものに惹きつけられるであろうし、同時に「選択肢の数に合わせて行動も増やす」であろう(ハインツ・フォン・フェルスター)⁽¹²⁾。

【注】

- (1) Dirk Baecker, Complexity, in: *Routledge Enzyklopedia of Social Theory*, London, 2006
- (2) Claude E. Shannon, Programming a Computer for Playing Chess, in: *Philosophical Magazine*, 41 (314), 1950
- (3) Eric Leifer, *Actors as Observers*, New York, 1991
- (4) *ibid.*, p. 26; Compare Dirk Baecker, Coaching Complexity - 1. Berliner Coachingtag, Berlin 03.03.2006
- (5) Peter Drucker, *Management*, Rev. edition with Joseph A. Maciariello, New York, 2008, p. 3
- (6) Atsuo Ueda, An Introduction to Peter F. Drucker, Eight Faces, interview by Yasushi Isaka, *Weekly Toyo-Keizai*, 2001, 06.09.
- (7) Compare Mark Gimein, Now that we live in a Tom Peters' World ... Has Tom Peters gone crazy? *Fortune*, 2000, Nov. 13th
- (8) Peter Drucker with Jim Collins et al., *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*, 3rd ed., San Francisco, 2008, p. 84
- (9) Herbert A. Simon, The Proverbs of Administration, in: *Public Administration Review* 6, 1946, S. 53-67
- (10) Peter Drucker with Jim Collins et al., *ibid.*, p. 5
- (11) Winfried Weber, *Complicate your life*, Goettingen, 2007
- (12) Heinz von Foerster, Bernhard Poerksen, *Understanding Systems. Conversations on Epistemology and Ethics*, Heidelberg/New York, 2003

【略歴】 本会名誉会員。マイハイム大学(ドイツ)教授。専門は社会科学およびマネジメント。トム・ピータース・グループのマネジャー兼経営コンサルタントでもある。現在、マンハイム市に、ドラッカーの思想を基礎とする社会生態学とマネジメントの研究機関を創立しようとしている。そこでは、トヨタ生産方式のような近代生産システムのための複雑性を持つ革新的な組織研究が行われる予定である。学問的には、システム理論やマネジメントを社会的機能、リベラル・アーツとしたニクラス・ルーマンやダーク・ビューカーの弟子である。運営するホームページ(www.managementdenker.com)上で、ドラッカーをドイツ語圏で最高の影響力を持つ思想家と評している。