

# 知識社会における個の課題 ——ドラッカー晩年(1990-2005)の思想

Individual and Knowledge Society:  
Drucker's Insights on His Later Life (1990-2005)

井坂康志

Yasushi Isaka

(ものつくり大学, 本会理事)

## Summary

The truly revolutionary impacts on Drucker's later life 1990-2005 was not but insights for foreseeing the new management, but was coming back of his formative years' interest about 'faith' as a Kierkegaardian, the Danish philosopher and his political analysis on Nazism society. Information technology as a major, worldwide distribution knowledge and the appearance of 'the educated person' were the truly revolutionary element for his interpretation the 21<sup>st</sup> century's society, for not only did they create rapidly diminish the 'ism' centered policy, but also created a new economic and politic dimension for the emerging "Next Society." We deal with the major topic that Drucker previously pointed out in his last major work in 1990s and early 2000s, *Managing the Non-Profit Organizations*, *The Post Capitalist Society*, *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, and *Managing the Next Society* in comparison with his major previous ones, all of which show the challenge of the 21<sup>st</sup> century, or rather of the next knowledge civilization.

## 序

20世紀を覆ったナチズム, コミュニズムにとどまらず, 資本主義のもつ「イズム」への批判は晩年にいたるまでドラッカーにおける警鐘の撞木であったことはあまり指摘されてこなかった。

確かにドラッカーは, 人間と社会の観察からはじめ, 主として第二次世界大戦以降のアメリカ産業社会の検討と分析によってマネジメントの体系的考察を行った。ドラッカーの業績の主たる部分がマネジメントにあったのは疑いえない事実である。

だが, 本人の考察対象への慎重な配慮を見るならば, マネジメントをひとえに企業等組織の専有物とする考えは当初より採用されていなかった。

ドラッカーは, 1969年『断絶の時代』で早くも, 教育ある人間や, 個へのマネジメントの応用を構想していた。具体的な著作物として展開を見たのは, 1990年代以降の『非営利組織の経営』(1990年), 『ポスト資本主義社会』(1993年), 『明日を支配するもの』(1999年), 『ネクスト・ソサエティ』(2002年)である。

それらの著作は, 知識社会と個との観点から, 根本的な関係性の再構築を模

索するスタイルがとられている。ドラッカー本人の言う「浪費された世紀」(イデオロギーに汚染された20世紀をさすと考えられる)からの解放と新たな成長軌道の生成と発展の径路を描き出す点に力点が置かれる。以前のマネジメント関連の著作と比較しても、知識という個に内在する精神的価値、そしてそれらの生産的交流をもって個を社会的存在と見る。

従来の一人称による叙述スタイルも一変し、実践者との対話や、インタビューなど、一見すると「軽い」しつらえのなかに、著述の密度を見るならば、ドラッカーがそれまで観察してきた現実の粋がレポートされているのに気づかないわけにはいかなくなる。

たとえば、『非営利組織の経営』では、NPO指導者や理論家、人生を大きくシフトした実践者などとの対話を総動員しながら、先進社会が「ネクスト・ソサエティ」にすでに入っていることを示す。現在われわれが読み取るべきは、ドラッカーが非営利組織に着目した動機にある。

かりに90年代から2005年までを晩年と呼びうるなら、そこでどのような新たな思考活動が展開されたか。次に見ていくことにしたい。

## 1. 知識労働者としての歩み

ドラッカーの知識社会を本格的に検討する前に、まずはドラッカーが若い頃から知識労働者として自らの歩みをはじめた事実についてふれておこう。

ドラッカーは21歳の頃、フランクフルト大学で博士号を取得する前後から、指導教官の代行を務めるなどしていた。フランクフルト時代は新聞記者をしながら、政治的保守主義の研究に携わり、最も充実した知的凝縮の時代であった。同時に1929年の大恐慌に接し、定量的な執筆スタイルを改めるなど、修業の時代であったとも言える。後、1933年にロンドンに移動して後も、しばしば大学の講義に出席し、ケインズの警咳に接するなど、20代前半は教えたり教わったりの環境に身を置いていた。

フランクフルトからロンドンにいたる青年時代(1920～30年代)とは、ほぼ書き、教え、教わることを同時並行で行いながら、ナチズムのヨーロッパ支配を間近に目にした決定的な時期だった。かくて、処女作『経済人の終わり』への錬成が進められた。『経済人の終わり』はナチズム分析の書であるとともに、個と社会の位置づけと機能の関係を考察し、一貫して、世界恐慌以降現出した世界の逆機能に関心がもたれる。

戦後間もなくの1949年には、「もう一人のキルケゴール」が、個についての考察として『スワニ・レビュー』に掲載された。一般に個の実存についての記述は本論をもって最後とされるが、精密に考えるなら必ずしもそうではない。以降の時期でも形を変えて、マネジメント研究と両輪をなすように、最晩年の著作にいたるまで、構想が温められ、もちこされていく。

その観点からするならば、さらに1957年の『明日への道標』は、長い間忘れ

られてきた作品と言える。『現代の経営』や『マネジメント』が、今も古典として読まれ続けるのと異なり、『明日への道標』は、発表された当時一定の反響は得つつも、現在ほとんど読まれることのない作品と言ってよい。

しかし、本書は知識社会への移行を最初にとらえ、個から文明的展開まで視野に収めており、ある面ではマネジメント関連の書物よりもさらに野心的な分析が試みられる。知識社会における個の意味、教育のもつ価値について、総合的な視野が示される。

さらに12年後、いよいよ1969年の『断絶の時代』にその主題は引き継がれる。同書は「来るべき知識社会の構想」との副題が付されるように、知識社会の隆盛や、個が知識を手にする事で、革命的な成果を手にしうるとの見解が意欲的に展開される。

ドラッカーはそのことを、「市民性の創造」とも関連づけ、歴史を通して育まれてきたこと、知識社会にあって革命的な個の伸張をもたらすことを強調する。

とはいえ、ドラッカーが観察した20世紀後半の社会の姿は、イデオロギーの呪縛を脱却してはいなかった。ナチズムやスターリニズムが消え去っただけで、資本主義という新たなイズムがときに企業を通して個を呪縛する危険を察知していた。個と社会の形成動因として注目したのが、単一性からの脱却であり、個や組織の多様性だった。

その問題意識から、90年代に入ってから、イズムによることのない社会、すなわち「ポスト資本主義社会」、企業のみでなく、多様な組織主体が個と社会を多様に支える社会をコンセプトとして、ネクスト・ソサエティのモデルをめぐる検討に着手した。

20代フランクフルトでナチズムや社会主義を目にし、戦後そこからの脱却を果たし得たかに思えた世界が、新たな資本主義的イズムに再び浸蝕され、ついには本来の問題感心たる「個」に回帰してきた構図を見ることができる。原点をなす考察に半世紀を経て戻ってきたとあってよい。

では、ドラッカーの晩年にあたる1990年～2005年の15年間にどのような課題検討がなされたかを次に考えてみることにしたい。

## 2. 知識社会化した90年代

1990年代は、ソ連崩壊ばかりでなく、過激なまでの情報化・グローバル化が日常のものとなる時代だった。まさしく、産業や社会、ひいては行政政治など、ドラッカーの言う知識社会の具現化を意識させるに十分だった。

一言で言えば、社会が真の意味での多元化の緒についたとしてもよい。そのような潮流のもとで、当時の社会では、企業以外に個と社会の生産性を保証する機関はないかとの戦後一貫して抱き続けた課題にドラッカーは本格的に意識を向けていくこととなった。

『非営利組織の経営』は、個と社会に新たなアプローチを試みており、1949年

の「もう一人のキルケゴール」と問題意識を同じくする著作である。

これまでのドラッカー研究では、この著作は、マネジメントと同列にとらえられるか、あるいは応用に力点が置かれる傾向が強かった。つまり、『現代の経営』や『マネジメント』等で示された組織経営手法が、素直に非営利組織に適用されたものと考えられたために、NPO経営の先駆的作品として理解されてきた。

もちろんその見方は正しい。しかし、『非営利組織の経営』を本格的に理解するためには、マネジメントとの連続性のみを視野に入れるだけでは不十分である。むしろドラッカーの文明観のなかでの連続性においてとらえるとき、初めて見えて来る景色がある。

「社会のみでは社会にとってさえ足りない」というのが、ドラッカーの基本的な主張だったことを思い起こす必要がある。同じことを企業について言えば、「企業のみでは企業にとってさえ足りない」。実はこの主張が『非営利組織の経営』の中心となる。すなわち、企業を中心にをなす存在、個をどのように見るかとの問題意識である。

「もう一人のキルケゴール」を徴するまでもなく、人と社会という二重の関係性をどのように調和的に機能させるかがドラッカーによるマネジメントの問題意識だった。まさしく価値観と信条が社会と個を合理的に意味づけることが要点だった。

知識社会における個の価値観と信条を社会につなぎとめる要因とは何か。言うまでもなく、知識ということになる。だが、ドラッカーは最も象徴的な意味をもつ知識を人間の延長ととらえており、意識変化の動因ともとらえていた。

90年代に入ってから、技術変化や多元化の潮流を受けて、ようやくにして、ドラッカーの文明における中心概念たる「モダン」の後に来る社会が見えてきた<sup>(1)</sup>。ドラッカーはすでに類することを『断絶の時代』その他の著作でも述べるのだが、議論の中心は政治やマネジメントにあり、個と文明を直接論ずるまでの成熟度は示していない。著作はあくまでも、組織の観点から考察されることが多かった。

しかし、90年代に入ると社会成立の第一義的要因としての個が直接考察対象となり、知識社会のプレーヤーとしての「振る舞い」に焦点が当てられるようになる。

次に問題となるのが、知識社会の進展を利することのできる個と利することのできない個との相違である。言い換えれば、知識を生かすのみでなく、知識を責任として受け入れ自由な個たりうる条件を叙述するようになった。これは従来の著作群との大きな違いと言いうる。

というのは、知識の生産性と責任を認める個とは、倫理観を含むあらゆる基準を社会や組織に求めるのではなく、自らの内面に求めざるをえない。本来プロフェSSIONALのプロフェスガ神への告白を意味するように<sup>(2)</sup>、内面におけ

る確認、あるいは実存における告白と言った高度に倫理的な側面を合わせもつ。あるいは、従来よりドラッカーの言うインテグリティ（真摯さ）も同様の文脈からとらえることができるであろう。

ドラッカーは、歴史家のウィアム・ドッドが日記の中でナチスの宣伝相ゲッベルスが博士の学位を有していたのに驚きを隠さなかったことを記している<sup>(3)</sup>。ドッドを驚愕させたのは、ゲッベルスがなぜ学位を持ちえたのかではなかった。ドイツの教育機関がなぜゲッベルスを生み出しえたのかにあった。

ドッドはドイツの教育制度を心から尊敬していた。ドイツの教育制度が理想の具現や価値の付託にいつしか無関心となり、職業準備機関へと墮落したのをドッドは嘆いたという。ドラッカーは教育の墮落を「知識人の裏切り行為」として批判する。教育の進んだ社会たる知識社会にあってこそ、ドラッカーは高次的人格の陶冶を不可欠のものとした。自身がくぐり抜けた野蛮な時代の経験によるものだった。

90年代の前半に『非営利組織の経営』から『ポスト資本主義社会』が刊行されたのは、上記の問題意識における連続性をそのまま表出したものと見てさしつかえない。すなわち、組織の多元化から近代合理主義の超克が一つの連続性のもとに起こるとの認識の理路が見てとれる。

90年代後半になると、『明日を支配するもの』というさらに個に焦点を当てた著作が発表される。本書の原題は *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, 「21世紀に向けてのマネジメントの課題」というものである。実はこの原題のほうがドラッカーの問題意識を如実に表すとも考えうる。すなわち、マネジメントは組織運営の手法として、企業に適用され、やがて国家や、行政、ひいては90年代には病院、NPO、学校、教会等に適用され、多元性の担い手としての面貌を新たにしてきた。ついにマネジメントは個にまで到達する。

### 3. 個への原点回帰

繰り返しになるが、この発展過程は、直線的なものではなく、原点回帰的なものである点に注意しなければならない。しかも、歴史上の変化がドラッカーの一思想家としての関心に重なる。90年代半ばに起こる当時IT革命と呼ばれた変化がそれであり、デジタル技術と通信技術の劇的な個への影響をともなった。ようやくにして、個の時代として、新たな慣習形成に着手すべきとするのが、ドラッカーの思いであったと想像される。

確かに、『明日を支配するもの』において、セルフマネジメントの方法について詳細な議論がなされる。しかも、従来の著作群でも断片的に取り上げられてきた強みにいっそう焦点が当てられ、フィードバック分析をはじめ、自らの体験を交えた開発法にまで及んでいる。

だが、セルフマネジメントや強みの開発については、実は『非営利組織の経営』においてすでに高度な具体性をもって展開されていた事実気づかないわ

けにはいかない。たとえば、ドラッカーが同書で対談する人々の多くは、企業に勤める中で自らの強みに気づき、培養しつつ、その働きを企業以外の多面的活動に適用して見事な成果を収める。たとえば、前半生でケーブルテレビ会社を成功裏に経営し、後半生でその強みや経験をフル活用しメガチャーチの全国展開に貢献したボブ・ビュフォードの場合、次のようなものとなる。

はじめは企業を経営する中で、40歳を過ぎる頃から、自らの社会への貢献に目覚め、やがて社会の求めに応じて期待された役割を果たすようになる。いつしか新しい貢献の担い手となったばかりでなく、新しい個に成長していった<sup>4)</sup>。あえて流れを箇条書きすると次のようなものになる。

- (1) 企業において有能な経営実践を行っていた。
- (2) やがて、より広い社会での貢献への意識が内面に育まれるようになった。
- (3) 教会活動を行うようになり、社会の求めに応じて活動するようになったところ、巨大な成果があがるようになった。
- (4) 社会を変えたと同時に、自らが新しい個として成長することができた。

重要なのは、社会的貢献への意識が、企業以外の組織を通して行われ、結果として、そのことが個の成長をもともに促した点にある。ドラッカーはこのような個をあるいはチェンジ・リーダーとも呼ぶが、企業以外の社会的組織とのかかわりをもつことを通して、いっそう貢献度の高い知識労働者のプレーヤーたりうるものが克明に示されるのは注目に値する。

ビュフォードの場合、著作『ドラッカーと私』にも記されるように、半ば偶然に導かれ、新たな貢献領域を見出し、個としての成長を手にすることができた。同様の成功事例は、意識して、必然的に引き起こすことが可能であるとするのが、セルフマネジメントの要諦と考えてよい。

『明日を支配するもの』では、「偶然優れるもの」「偶然の機会」を必然とするための、さまざまな方法、時間管理や、フィードバック分析など、プレーヤーとしての知識労働者にとってのアプローチが説かれる。

しかも知識が結びつき、われわれの社会構造に作用しつつ生成し、生活の前提となるとき何が起こるか。知識によって人はさまざまなグループや組織をつくり、それらを必要に応じて組み替えていく。

知識社会にあっては個がプレーヤーとなり、同時に知識ある個による緩やかなネットワークが皮膜となり、後述する「大衆の絶望」や「魔物の再来」から社会と個を守る。結果として個は自らの強みを生かすうる組織を選択することになり、強みの創生を強化していくことになる。

従来工業社会では、同質性の高い集団原理が社会的に作用し、共通の規則に従うことが暗黙に個に強制された一方で、知識社会では、個々の偶然持ち合わせる強みが、自由な選択と組み合わせによってやがて成果のための組織を形成し、それによって出来上がった慣習が政治的秩序形成力の源泉ともなっていく。

さらには、教育を媒介とした社会との反復関係が秩序形成の創生を強化す

る。たとえば、ある個が大学教育を受けて社会に出る。実践活動の中で、意識的に獲得された知識を成果に転換する活動を行う。やがて、世の変化のなかで知識が陳腐化していくと、ふたたび大学に戻って知識の獲得に努め、ふたたび社会に出ていく。反復は知識社会では生涯にわたって繰り返されるものとドラッカーは考えた<sup>5)</sup>。

「今日すでにあらゆる種類の技術者が、学校を出て10年15年後には時代遅れとなり、再教育のために学校に戻っている。同じことは、医者、数学者、会計士、教師、つまるところ仕事に知識を適用する人たちすべてにいえる。経験ではなく知識を使うようになったという事実が、この変化を不可避とした。なぜならば、知識とは、その本質からして、革新し、追求し、疑問を呈し、変化をもたらすからである」

技術進歩が複合してくると、知識は短期間の中で、加速度的な割合で増えていき、知識労働者は自らにとって成果を生む知識を強みとの関係で選択していくことになる。知識労働者は、環境によって規定される存在なのではなく、むしろ環境に働きかけ、環境を創造する推進主体となる。

#### 4. ネクスト・ソサエティ

上記は個と社会の歴史において驚き足りないほどの内面的変化であることがわかる。

個は柔軟かつ組み替え可能な組織ないしチームとの相互作用を通して、自ら成長していく。そのモデルは『ネクスト・ソサエティ』で提示される優れた先駆的洞察であった。

この認識は、1949年に示された哲学論文「もう一人のキルケゴール」を実践的に展開するものとも解釈できる。すなわち、個は自らの実存を現世（社会）との緊張関係の中で高めていく。個と社会は融和するのではなく、敵対するのでもない。実存と世界との緊張関係をともなうとの見解をドラッカーは表明している。では、具体的にどのように実現されうるのか。

ドラッカーは生前、「生きることは選択すること」としばしば述べていたと伝えられる<sup>6)</sup>。同様のことは、『産業人の未来』において、自由とは責任をともなう選択とする見解とも符合する。個は知識社会にあって、責任を伴いつつ選びとる時代に入ったと位置づけうる。知識社会を特徴付けるものとしてまず指摘されるべきは、個が責任と自由を再び手にした時代ということであろう。

西洋社会の歴史的伝統に鑑みるならば、個に責任と自由を付与することは一義的にキリスト教会の役割であった。個は教会に属することによって、はじめて社会の構成員のみならず、一個の実存としての自己の可能性を手にしえた。同時に、教会員であることが、社会における位置づけと役割の源として働くばかりでなく、そのために生き、そのために死ぬという、実存の前提条件ともなっていた。

知識社会では個が自らの責任を担う装置として組織が必要なのは変わらない。ただし、知識社会においては、秩序形成もまた知識によって規定される。従来のような慣習や印象による権力ではなく、成果によって、知識の価値は測られる。

ドラッカーは1942年の『産業人の未来』において、位置づけと役割という政治上の概念を提出し、それらが正統性によって是認されるときに、政治社会は機能するとの考えを提出したが、同様のことは知識社会にも妥当しなげなければならない。

すなわち、知識のもつ権威的部分と機能的部分がそのまま政治社会の成立にも妥当しなげなければならないだろう。有用性や機能性についてはあえてこれ以上いうまでもない。すでにわれわれはインターネットやスマホ、環境技術などなど知識の機能や有用性にあずかってあまりある世界を生きている。

では、知識の権威的部分とはどのようなものか。知識は本来量よりも質による概念である。人々から広く信頼を得るためには、尊敬を喚起する知識でなければならない。そもそも、ドラッカーも指摘するように、知識が役に立つと知られるようになったのがさほど昔のことではない。有用性に裏打ちされた知識は、人をいかにして服従させるかにはさしたる関心を寄せない。むしろ、人をいかにして機能させるかに関心を寄せる。なぜ人はある知識を尊重し、ある知識を尊重しないのか。たとえば、人を生かす薬物を尊敬し、人を損なう薬物を尊敬しない、あるいは平和に供される技術を尊敬し、戦争を助長する技術を尊敬しないといったことが一般に言いうる。それらこそが、まさに個の価値観と信条によって選択されうる知識でもある。

かくして知識社会は、政治社会上の課題に接続する。

また、ドラッカーは一人の政治的保守主義者として、慣習のもつ価値を評価する。そのことは知識社会においても変わることがない。知識社会における組織は、慣習の創造に貢献する。このことも先の知識のもつ権威的要素に似て、人間社会に貢献しうる組織は受け入れられるが、損なう組織は受け入れられない、あるいは排除される。

同様のことは、筆者によるインタビューでもドラッカーの述べたところである。すなわち、技術のアセスメントは未来を知ることが不可能である以上、人の能力に余る行為であって、できるのは、技術をモニタリングすることとしたのがそれである<sup>7)</sup>。

知識の進歩に対してドラッカーが徹底して反対するのは、知識の価値を事前に知りうるとする姿勢であった。知識が新しくなるとともに、爆発的に増大するとき、人はそれを事前に知りうるとする錯覚が強まる。これは知の驕慢とも、一種の洗練とも解釈できるが、ドラッカーによれば倫理にもとる行為とされる。というのは、知識のもたらす価値は事前には知りえず、人はときにある知識を実状より過小に評価するかと思えば、過大に評価もしうる。人は未来を知

りえないというシンプルなディシプリンはそこでも徹底される。

ドラッカーは晩年にいたり、ふたたび個の位置づけと役割が、知識をもとに回復していく傾向に注目し、知識を政治的保守主義や寛容の精神の防波堤としても期待していたはずである。キリスト教会でもなく、企業でもない。あるいはそのいずれでもありうるが、担い手は、いかなるときも「教育ある人間」である。知識と教育を備えた人間それ自身が、社会的信条の実現の担い手として働くことで、政治社会もまた漸次の安定を見る、あるいは逆説的ながら、健全な変化プロセスが、むしろ安定の源になることを考えていた。

## 5. 個の実存と社会

最後の著作『ネクスト・ソサエティ』は、ドラッカー文明論としてIT(情報技術)革命とその後の社会までも明確な射程とした著作といえる。一つ見逃せない視点がある。ドラッカー29歳の時の著作『経済人の終わり』との関係性である。

『経済人の終わり』は、ナチズム全体主義分析の研究として最も早い貢献だったとされる。19世紀における近代主義の隆盛から20世紀のナチズム興隆にいたる必然性の描写を主題とした本書において、「大衆の絶望 (despair of the masses)」と「魔物たちの再来 (return of the demons)」という2つのキーワードを手がかりに、代表的人間像と社会的価値観との乖離が明らかにされる。

では、『ネクスト・ソサエティ』(2002年)と『経済人の終わり』(1939年)にいかなる関係があるのか。『経済人の終わり』において、自著の1969年版序文で目的を次のように宣言する<sup>8)</sup>。

「西洋において、一人ひとりの人間が社会と政治の信条から疎外されたことこそが、本書の中心的な命題だった。したがって本書は、第二次大戦後の40年代後半から50年代初めにかけて、ヨーロッパの政治を支配するにいたった実存主義の登場を10年前に予期していたことになった。(略)また本書は、私の知るかぎり、キルケゴールを現代政治にかかわりをもつ近代思想家として位置づけた最初のものとなった(当時、キルケゴールは校正担当者が名前の綴りに戸惑うほど無名だった)。本書の主題は、信条の興隆ではなく権力の興隆だった。人間の本性については扱っていないし、社会の本質さえ扱っていない。扱うのは事実だけである。すなわちファシズム全体主義の興隆を招いたヨーロッパの社会構造と政治構造の崩壊である。したがって、本書の筋立てを構成するものは、精神の苦悩ではなく、政治、社会、経済である」

序文が書かれた1969年は本格的知識社会論『断絶の時代』が公刊された年でもある。ドラッカーはまず、社会が成立するには、社会のみでは足りないとする。なぜなら、社会のみの実在を認めるかぎりにおいて、個の実存は確保されない。まさしく、『経済人の終わり』は、「政治の書」と銘打つだけあって、社会のみの実在が是認されたナチズム体制において生じた個の窒息状況を描き出

す。すなわち、個の窒息(大衆の絶望)が、ナチズム体制(魔物の再来)を必然的に招来したとの構図が示される。

ドラッカーは、従来は企業組織をさまざまな角度から分析し、多くの分野の観察事例を収集・考察することで、膨大なマネジメントの体系を形成し、個と社会を一つの全体として理解することをめざした。その場合、ドラッカーは、自由と社会における正統性を見出す野心から、「いかにして全体主義を再来させないか」という一大疑問に正面から答える知的分野としてマネジメントを見出したというのが正しい。マネジメントによって、個の自由を維持しつつ、正統性を確保した政治原理を新たに導き出すことにねらいがあった。

戦後にいたっても、置かれた状況はさして変わらない。いついかなるときも、個と社会との関係性によっては、いつでも大衆の絶望も魔物の再来も起こりうるものであり、同様の疑問が、晩年にあたって例外的に発せられなかったとは考えにくい。

ドラッカーによれば、あらゆる個と社会との関係性は政治的たらざるをえない。知識もまたしかりである。いかに知識を資源とする社会であっても、「大衆の絶望」や「魔物の再来」を招かない保証などどこにもない。そうであるならば、知識社会においても、個の実存や社会の正統性を研究されなければならないし、知識社会にはふさわしいマネジメントなくして社会は成立しえない。知識を中心とする社会にあっては、その所有者であり行使者たる、人間を直接扱うものでなければ意味がない。

『ネクスト・ソサエティ』では、特に技術が社会に果たした役割を重視する。ドラッカーが文明社会を論ずるにあたっての常套的視座と言える。そのパースペクティブの核心にあるのは、技術の物的側面よりも、精神的側面、すなわち個と社会の価値観と信条が正統的に位置づけられる点にある。

かくも変化し続ける知識の価値を事前に知りうるとしたならば、本来的に知識が政治秩序の源を占める知識社会にあって、容易に「大衆の絶望」が生じ、ひいては「魔物の再来」を招くリスクはかつてより格段に高まるのを想像するのは困難ではない。

社会はそれのみでは社会として十分でないように、知識は知識のみでは十分でない。ただし、知識を中心とする社会は、動的・流動的であるが、個は変化に対し高い適応力を期待される。

ドラッカーが技術と現実的の適応力を述べる例としてあげるのが、彼の知る大企業の役員会がテレビ電話で行われたという事例である。2005年の筆者によるインタビューで語られたものである<sup>9)</sup>。

「大事なのは意思の疎通という意味でのコミュニケーションだ。コミュニケーションが行われるには、情報と意味の二つが必要である。東京の連中、カリフォルニアの連中、北京の連中という風に、お互いの気心がわかっていなければならない。考え方を知ることが情報をコミュニケーションに転換する触媒

となる。(略)情報についてはさらに大きな変化がやってくる。(略)外部の経営環境についての情報に正面から取り組んでいる組織はまだ少ない、ということは、情報革命の本番はこれからだということだ」

知識社会にあって、知識は相対的である。個と社会の行為ともかかわりを持ち、成果によって価値が測られる。したがって、どの社会にとっても唯一の真理をなす知識はない。反対に言えば、知識の真理性は社会ごとに異なるし、また社会の中でいつでも変化する。

けれども、同時に技術とは人間の側に存し、暴走や独走は適切にマネジメントされなければならない。あくまでも、技術は知識の一部であり、知識とは人間活動の一部であるから、つまるところ必要とされるのは個のマネジメントということになる。最も平易な語彙で説明すれば、「コミュニケーション」である。

知識は人間とともにあるものであるから、ドラッカーの発言にもあるように、「大事なのは意思の疎通という意味でのコミュニケーション」がお互いの無知・無理解を減らし、相互理解を深める中で、知識の進化を促すことになる。平等であることが、知識への敬意を高めることになる。

知識を涵養するコミュニケーションに社会の存立は大きく依存しており、随時組み替えられていく知識とともに、個は自らの位置づけと役割を得て、自分自身を成長させることが可能な社会でなければならないとする。

## 6. 教育ある人間

かくしてドラッカーは、15世紀の半ば、『ネクスト・ソサエティ』において活版印刷の発明を例として、教本を可能とし教育を変えたことに着目する。この指摘は、ドラッカーの友人でメディア学者として知られるマクルーハンが最初に言ったことだが、ドラッカーはこれを独自に敷衍して、ITが教育を変え、やがて文明を変えると言った<sup>(10)</sup>。

ドラッカーは教育ある人間が、知識社会やネクスト・ソサエティの責任ある担い手となると主張した。それは個の実存に裏付けられたものとして再解釈され、次のように言う<sup>(11)</sup>。

「知識は、昔から、人間の中にある。人間が、教え、学ぶものである。人間が、正しくあるいは間違っ使用うものである。(略)『教育ある人間』は、知識が中心的な資源となるポスト資本主義時代における『社会』の代表ということになる。その結果、『教育ある人間』の意味そのものが、変わらざるをえなくなる。教育がある、ということの意味が変わる。そして『教育ある人間』なるものの定義が、決定的に重要な問題となる」

慎重に解釈されるべき箇所である。経済人、産業人、そして教育ある人間へと、社会を質的に担うべき中心的人間像が明瞭に述べられている。

すなわち、ドラッカーは教育ある人間を提示することで、若き日に世に問う

た『経済人の終わり』や「もう一人のキルケゴール」を晩年にいたって高度に実践的なかたちで再提出している。

しかも、ドラッカーは明らかに、全体主義の再来をどう防ぐかを射程に収めた議論をいささかもぶれることなく展開している。知識社会とは、人間の知的活動を基礎としており、その分個への影響力が強く、社会へのインパクトも巨大である。さらには、知識が人間社会に影響を与えると、人間行動の変化とともに、人間の精神活動も変化していく。このことは、人間の精神が何らかの社会的制度でつなぎとめられていた時代と異なり、社会にとっては不安定要因になりかねないリスクを含む。むしろ20世紀以上に、魔物の再来が強く懸念される社会としても言い過ぎではないかもしれない。

しかしながら、まさにそのためにこそ、教育ある人間が社会の責任主体となることは、巨大な「マネジメント上の課題」となる。テクニカルなものではなく、実存的で文明的な次元での巨大な課題である。ドラッカーにあっては、人間における精神の価値への回帰(『明日への道標』)がきわめて重視されてきた<sup>(12)</sup>。知識による精神への回帰が起こるならば、個とその直接的結びつきが、全体主義の防波堤とならざるをえない。

では、教会や、軍、企業などの組織によらずにそのようなことがなしとげられたことが歴史上あったのか。ドラッカーはあったという。それは19世紀の農業協同組合である<sup>(13)</sup>。教育ある人間のネットワークは、政治的には協同組合に似たものになるかもしれない。そのとき、経済によらず、主義によらず、宗教によらず、あるいはそれらすべてが全体として融合した一つの新たな社会の創造(ネクスト・ソサエティ)につながる可能性を手にするようになる。

一つのわかりやすい証左として、ドラッカーは、ネクスト・ソサエティにあって、雇用関係さえ重要でなくなると言う。知識を使って働く人たちは、雇用主である組織よりも、知識に対して責任を負うようになる<sup>(14)</sup>。

「今でも、組織のために働く者の過半は従業員である。ところが、ますます多くの人たちが、フルタイムどころか、パートタイムの従業員でさえなくなってきた。たとえば病院や工場のメンテナンス、政府や企業のデータ処理のためのアウトソーシング先の人たちである。あるいは派遣社員であり、正社員ではないパートタイムである。あるいは契約ベースで働く人たちである。しかもその彼らが、最も高度の知識労働者、したがって最も貴重な人たちである」

## 結語—新しい保守主義

最後に、知識社会の問題とは別に、ドラッカーが提示し、21世紀にあって重要となる概念について指摘したい。

イズムと対極をなす保守主義の概念であり、理念を掲げつつも、現実を漸進的に改善していくアプローチである。ドラッカーは、『産業人の未来』(1942年)で、保守主義の考え方を全面的に展開したものの、後の著作では暗黙的な思考

枠組みとするにとどめた。後の『現代の経営』『創造する経営者』『経営者の条件』『マネジメント』にいたる一連の著作の中でも、保守主義的アプローチは、あらゆる社会現象につながる重要な課題であった。

先の「教育ある人間」についても同様の理路は妥当する。90年代以降の晩年のドラッカーは、それまでも増して、現実社会の理論化や、理念的枠組みの探索から距離を置き、むしろ現実の与える示唆を鋭く素描することに力点を置いたかに見える。同時に、見出されたさまざまな示唆を含む現象が、未来においてはいつそ社会に拡張されていくものとドラッカーは見ていた。

こうしてみると、ドラッカーは、自らの所説を段階的な時代区分のもとに発展させてきたように見られるかもしれないが、そうではない。ドラッカーのなかにはヨーロッパで過ごした30年代にしたナチズム全体主義に対して、何らかの不適合、あるいは正統性に基づくことない努力の結果「先祖返り」しないための、冷静かつ柔軟な原点回帰の思考径路が明らかに認められる。

ドラッカーが理想とするアプローチは、個と社会の本質的な衝突がむしろ「生産的な葛藤」「意味ある苦悩」として、それぞれの成長へと導かれるプロセスである。緊張関係が、個と社会において質的成長を促す。自らの卓越性を各種各様の成果につなげ、社会の変化を内に引き込みながら、新たな卓越へと自らを高めうる社会である。

まさしくそのような個が、教育ある人間でないはずがない。生涯学び続ける人間、学びの回路のオープンになった人間でないはずがない。

ドラッカーにとって知識社会とは、個それ自身が社会との間の緊張関係を通して実存を具現する問題であり、まさにその点にあって、人は真に多様で真の個となる可能性を手にする。

個は知識ある主体であるとともに、文明の構想を託される存在でもある。それまでの教会や軍、国家などの外的な制度に対して、個の内的な意思が主たるマネジメント上の手綱をなす。そのとき、プロフェッショナル、チェンジ・リーダー、知識労働者、呼び名はさまざまあれど、経済人、産業人に代わって、通俗性の装いをまとった新たな人間像としてすでに提示されていた事実を認めないわけにはいなくなる。

20世紀を文明史的視座から眺めえた一人の思想家の到達した境地としたら言い過ぎか。

#### 【参考文献】

Bob Buford, *Drucker & Me: What a Texas Entrepreneur Learned From the Father of Modern Management*, Worthy Publishing, 2014

Drucker, P. F., *The End of Economic Man*, John Day, 1939.

— *The Future of Industrial Man*, John Day, 1942.

— *Concept of the Corporation*, John Day, 1946.

— *Landmarks of Tomorrow*, HarperCollins, 1957.

- *The Age of Discontinuity*, HarperCollins, 1968.
- *The New Realities*, HarperCollins, 1989.
- *Managing the Non-Profit Organization*, HarperCollins, 1990.
- *The Ecological Vision*, Transaction, 1992.
- *Post-Capitalist Society*, HarperCollins, 1993.
- *A Functioning Society*, Transaction, 2003.

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

ドラッカー学会編『マネジメントとは何か』ドラッカー学会, 2006年

### 【注】

- (1) 「ポストモダン」の議論である。ポストモダンはポスト資本主義社会よりも次元大きな概念であり、印刷革命以来形成されてきた近代合理主義の超克という壮大な視野をもつ。
- (2) ご教示下さった陶山祐司氏（渋沢ドラッカー研究会会員）に感謝したい。セルフマネジメントとは、たんに方法を述べるのみでなく、知識労働者、あるいはエグゼクティブなど、個としての価値基準を内面にもつ高度な自律した個への視座を含むのは注目に値する。
- (3) Drucker, 1957, p.156.
- (4) Buford, 2014, chap. 11.
- (5) Drucker, 1969, p.321.
- (6) 小林薫氏のご教示による。
- (7) ドラッカー学会編, 2006年, p.104.
- (8) Drucker, 1939, p. xvii.
- (9) ドラッカー学会編, 2006年, pp.97-98.
- (10) ドラッカー学会編, 2006年, p.101.
- (11) Drucker, 1993, pp.210-211.
- (12) Drucker, 1957, chap. 10.
- (13) Drucker, 2002, p.286.
- (14) Drucker, 2002, p.236.

【略歴】 ものづくり大学特別客員教授, 本会理事. 東京大学大学院人文社会系研究科博士課程単位取得退学. 著書に、『ドラッカー入門 新版』(上田惇生氏と共著), 『ドラッカー流「フィードバック」手帳』, 訳書に、『ドラッカーと私』(B・ビュフォード著)等.