

質による。そして彼の最近の本のタイトル『断絶の時代』が、まさに彼の思考のなかに最初から暗に含まれており中心的であったことを明らかにしていることについては、そのとおりだと言うしかない。

訳／三浦一郎

教養としてのマネジメントの起源*

Origins of Management As A Liberal Arts
in Peter Drucker's Writings

ジョセフ・A・マチャレロ

Joseph A. Maciariello

(クレアモント大学院大学)

リベラル・アーツの正系

マネジメントをリベラル・アーツ（教養）とする観念は、ドラッカーの著作にあって横溢するものの一つである。

『マネジメント』で見逃すことのできない貢献として、人と権力に関わるものとしてマネジメントをとらえた点がある。それは価値観、構造、さらには責任についての一つの原理的考察であって、その意味でこそマネジメントをリベラル・アーツと呼ぶにふさわしいものとした。では教養としてのマネジメントを彼がクリアカットに示したかという、必ずしもそうではない。しかし、その点への言及は1988年をもって徐々に見られるようになり、「マネジメントとはそれ自体が教養体系である。教養とはなされるべきことである。技能のみを指すものではない。成果のみを専一的に意味するものでさえない」と述べるにいたっている。翌年の著作『新しい現実』で次のように言う。

「マネジメントとはまさに伝統的な意味におけるリベラルアートすなわち一般教養である。知識、認識、英知、リーダーシップにかかわりをもつがゆえに人格にかかわるものであり、実践にかかわりをもつがゆえに技能に関わるものである。かくしてマネジメントにある者は、心理学、哲学、倫理学、経済学、歴史など、人文科学、社会科学、自然科学の広い分野にわたる知識と洞察を身につけなければならない。それらの知識によって、成果をあげ結果を出さなければならない。そしてそれらの知識を、病人の治療、学生の教育、橋の建設、

* 本論は Joseph A. Maciariello and Karen Linkletter, *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*, McGraw-Hill, 2011 の第1章の抄訳であり、原権利者の許諾を得て掲載するものである。許諾をくださったマチャレロ、リンクレター両氏とマグロウヒル社、及びマグロウヒル・エデュケーションの佐藤達也氏に感謝する。

使いやすいソフトの設計と販売において成果をあげることに使わなければならない。こうしてマネジメントは体系および実践としての地位を確立していく。まさにそのような過程を通じて、再び人間学としての人文科学が認められ、影響をもち、意味あるものとなっていく。」

ドラッカーにとって教養としてのマネジメントは伝統的な知と教育の正系に連なるものだった。多くの場合自己修養の形態をとるものであって、それこそが教養の伝統を緩やかに形成するものだった。いわゆる教養教育とは、人文、自然科学、数学、芸術など多方面からの錬成を特徴として持つ。その目的とするところは時代や文化によって異なるものといえども、それでもなおしかなるべき価値観を涵養しつつ、人格形成とよき市民にあつての範をなし、かつ高度に客観的な思考と分析を伴う汎通の技能の修養を核とするものだった。

他方で、教養教育にあつて意味しないものについては確かな合意があった。教養とは職業に関わる訓練ではありえなかった。いわゆるリベラル・アーツ系大学などでも、目的は人生に関わる高次の倫理的応答を要求するものであって、個別具体的な仕事への事前準備などまるで念頭になかった。教養としてのマネジメントにあつては、知識とは本来徳義と叡智に導かれる理念的基底を持つ。それでありながら同時に実践と応用を伴う実用の知でもある。叡智や徳義を日々の仕事、学業、社会に適用する。

それは人と社会のもの

リベラル・アーツはその成り立ちからも、あらゆる知の複合たらざるをえない。神学、政治学、社会学、経済学、哲学、経営学、心理学など尽きせぬ知の遺産を糧とせざるをえない。ドラッカー自身はそのような知のありようを社会生態学と呼んだ。

マネジメントに関わるドラッカーの来歴に目を転ずるとき、われわれは教養体系の形成にあたって少なからぬ力を持つ幾多の先人たちの存在にふれないわけにはいかない。そのようなところに足を踏み入れるとき、いかにして教養としてのマネジメントが社会問題の解決と個の成長に手を貸してきたを知ることになる。

その点、マネジメントのコンセプトはあまりに企業と密接不可分のものと捉えられ過ぎた感が否めない。そのなかにあつてドラッカーは専一的にビジネス

の書き手とされる傾向が強く、愛読者も企業の管理職以上とされてきた。だが、その知的射程が企業を遙かに超えた世界そのものにあつたのは間違いない。人の本質や正邪の観念、そして生きる意味にかかわる問いにまでその視野は伸びていた。かかる哲学的で、場合によっては神学的とさえいいうる高度に倫理的な要因は、自らが次のように自己規定するわりに広く知られたものとはいいがたい。

「マネジメントが家族の絆とも比すべき形で最高度に機能するための組織的要因とは仕事に伴うつながりにほかならない。それというのも、マネジメントの目的は本来成果のために育まれる仕事のつながりを通して、人間的次元のコミュニティにかかわるものである。その意味でマネジメントとは人間の本質を扱う知的領域たらざるをえない。そしてわれわれが身をもって知るように、正邪の観念とも切り離すことができないのもその特徴である。私は自ら教鞭をとっていたときよりはるかにマネジメントのコンサルタントとして神学の何たるかを学んできたのはそのためである。」

人間存在そのものがマネジメントの対象であつて、それをいかに実践するかが人が生きる意味を見出すのになくしてはならない組織の健全性を決める。マネジメントとは人にかかわるまさにそのために、マネジメントに携わる者にとって語りうるものは効率や利益を超えたところにある。高次かつ尊厳を伴う徳義、霊魂、精神の問題を進んで口にすべきとドラッカーは言う。

マネジメントの淵源とヨーロッパ

人間中心のマネジメント観の淵源を探求するにあたり、その一端は彼の来歴に見ることができる。1909年オーストリアのウィーンに生を受け、典型的な中産階級家庭で揺籃期を過ごした。父アドルフは政府高官で経済学者だった。母キャロラインは医学を修め、音楽の天分にも恵まれていた。賓客に作曲家、経済学者、哲学者、詩人など当代の並みいる知識人がいた。

18でドイツのハンブルグに出て、やがてフランクフルト大学で国際法を修め、同時期に証券分析の実務にも携わった。1929年に地元紙『フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー』紙金融記者として社会活動を開始し、そこで政治、国際、経済などのニュースを取り扱うスキルを修得した。ナチスが1933年に政権を握るや速やかにドイツを離れ、ロンドンに居を移し今度は銀

行付きエコノミストとしての再出発をはかる。イギリスの新聞社数社の特派員の職を手にし、37年に渡米、そこから書き手としての確たる地歩を築き上げることとなった。

39年には『経済人の終わり』を世に問い、ナチス全体主義とソヴィエト社会主義がいかに勃興したかを冴え渡る筆致で描いてみせた。全体主義の起源として、資本主義とマルクス主義がともに乱発した経済的平等なる空手形に発端が求められている。さらに社会全体が両者のイデオロギー、そして自由と平等の実現能力に過度の信を置いたとする。だが第一次大戦後に蔓延するインフレと失業の苛烈さを見れば、そのような信条がドイツをはじめとする欧州諸国の根本的矛盾を解きえなかったのは火を見るより明らかであるとした。資本主義的繁栄とマルクス主義的平等に憑かれた経済人なる人間類型はもはや失効したとドラッカーは喝破したのだった。

「絶望した大衆は不可能を可能とする魔術師にすぎる」(『「経済人」の終わり』)。合理が崩壊するとき、合理ならざるものが代わって希望の糧とならざるをえない。かくしてヨーロッパは独裁という新たな約束に引き寄せられていく。ドイツのヒトラー、ソ連のスターリン、イタリアのムッソリーニが典型だった。「英雄人」が経済人にとって代われ、「経済的地位などとは関係なく、いつでも自らを犠牲にする用意があり、自己規律に富み、禁欲的にして強靱な精神をもつ」新たな人間類型となった。

全体主義に伴う非合理を打開するのには、経済語彙によることなく、自由と平等の理念をふまえかつ機能する社会の創造が不可避とドラッカーは見た。

「『経済人』の社会が崩壊したあとに現れる新しい社会もまた、自由と平等を実現しようとすることになる。その未来の秩序において、人間の本性のいかなる領域が社会の中心に位置づけられることになるかはわからない。しかし、それは経済の領域ではない。ところがこのことは、その新しい秩序が経済的な平等を実現できるということを意味する。ヨーロッパの秩序が、キリスト教を基盤とするがゆえに自由と平等を追求せざるをえないとすれば、新しい秩序は、当然のこととして、それが社会の中心に位置づける領域において自由と平等を追求する。

そのとき、その領域における自由と平等は、その場で実現されるのではなく、たんに追求されるにすぎない。その実現は、次の新しい領域が社会の中心に位置づけられたときはじめて可能となる。このようにして、宗教が社会の基盤で

なくなったとき、初めて宗教上の自由と平等が実現された。経済が社会的な認知と満足の基盤となったとき、初めて民主的な自由と平等が可能となった。同じように、経済的な平等は、それが社会にとって最も重要なことではなくなり、新しい領域における自由と平等が新しい秩序のもたらす約束となったとき、初めて可能となる。」

個の尊厳を付託しうるもの

人を経済的語彙のみでとらえるのに自ずと限界があるのは当然としても、いかなる次元で自由と平等による人間像を的確に観念的射程に収めうるかについて確たるものは当時のドラッカーにもなかった。だが、次第に企業なる組織活動に個が社会的な位置づけや意味を託しうるのではとの考えが彼の脳裏をよぎるようになる。『産業人の未来』(1942年)、『企業とは何か』(1946年)、『新しい社会』(1950年)では、さらに産業組織たる企業が個の位置付けと意味を経済的価値のみによらずして付与しうる存在との自説を彼は打ち出すこととなった。

企業にあって共同性と市民性の観念が涵養され、同時にそこで個としての尊厳が付与されうるものとした。そのなかで流れ作業を伴う大量生産がいかに労働者から人間性を剥奪するかを見て取った。チャップリンの『モダン・タイムズ』さながら個としての労働者は過度に標準化され、交換可能な部品同然となっていた。尊厳も機能も個であることも許されざるものだった。そのような労働観で機能する社会が育つはずがない。彼は言う。

「社会というものは、一人ひとりの人間に対して『位置』と『役割』を与え、重要な社会権力が『正統性』をもたなければ機能しない。前者すなわち個人に対する位置と役割の付与は、社会の基本的枠組みを規定し、社会の目的と意味を規定する。後者すなわち権力の正統性は、その枠組みのなかの空間を規定し、社会を制度化し諸々の機関を生みだす。一人ひとりの人間が社会的な位置と役割を与えられなければ、社会は成立せず、大量の分子が目的も目標もなく飛び回るばかりである。他方、権力に正統性がなければ、絆としての社会はありえない。すなわち奴隷制あるいはたんに惰性の支配する真空が存在するだけとなる。」

そのようなかで『産業人の未来』でその後の著作を基礎づける原則を手

するにいたった。企業とは社会の代表的機関であって、そこでの決定的権力がマネジメントであるとした。それによって、機能する社会の理念をいかに発展させるかに不可欠の課題を2つ世に問うこととなった。いかにして個は企業という社会的機関にあって経済とは次元の異なる位置付けと役割を手にするか、そして社会的機関たる企業はいかにして正統な存在たりうるかとの問いである。彼にあって全体主義革命と社会主義革命いずれにも抗しうるものとして健全な産業社会以外になく、1942年時点にあっての実現を付託しうる国はアメリカ以外に存在しなかった。

要諦たるの問い

次作『企業とは何か』では、GM調査研究を通じて社会的機関たる企業の役割を描出し、同時に初期著作の要諦とも言いうる問いを提起する。いかにして産業組織が経済によらざる生存の意義を個にもたらしうるか、そしてアメリカ社会はいかなるマネジメントに伴う権力によって正統なものたりうるかがその問いだった。第一部では詳細にGMの内部機構と組織構造について分析し、他二部では企業と社会の相互作用に紙幅が割かれる。それから若干の時を置いて公刊された『新しい社会』にいたっては、企業とはアメリカ社会に根づく価値観の具現を付託される存在であって、わけても機会均等と個の地位、自己実現について果たすべき「約束」が存するとした。中産階級にあっての「アメリカの信条」がきちんと企業にあって具現されなければ、そもそも組織自体が成り立ちえないとした。

「組織成員にとって合理をもたらしうるものでないならば、産業社会は機能はおろか存続さえ危ぶまれることとなる。みなが自らの職務上の目的と社会構造上の目的との間に明らかな相関関係を見出しえない限り社会はもたなくなる」(『新しい社会』)。

GMと大量生産システムの見聞のなかで、単純肉体労働から昇進可能な労働者がほぼ存在しない点に目をとめざるをえなくなった。労働者は仕事の責任主体であって、同時に職場共同体を通して市民意識の涵養をはかるべきと彼は考え、そのことを一つの解決策と見た。産業組織における市民の観念とは個の自律性と尊厳によるものであって、経済的平等にあるものとはしなかった。現に自治的な職場などを見る限りでは、労働者に対して、健康や安全、給仕、訓練な

ど直接自らに関わる重要な意思決定については決定権限を伴う参画を認める。

他方、喫緊のものとして機能する産業社会のためにいかにして正統性を伴うものとしうるかがあった。共同参画的な職場はそれ自体確かに個に参加と地位を保証する一里塚の意味を持つ。だが、それでもなお組織の階層構造自体は何ら変わるところはない。

「あらゆる組織は個の持つ能力を社会的目的に転換するためのものである。企業は職階を通じて組織される必要がある。とはいえ幹部から掃除夫にいたるまであらゆる人間には平等に企業の成功の要因とされるものでなければならず、大企業にいたっては昇進機会の均等を保証しなければならない。」

全体主義から守る唯一の手立て

マネジメントの権限に関わる問題は階層図ではなく、その成り立ちにある。ドラッカーより前に企業を観察した先人たちにはA・バーリやG・ミーンズなどの著名な群像があり、当時において企業権力の淵源は所有から機能に移行したものとされた。企業そのものの所有を本来の目的としない株所有者たちにとってみれば、いかに経営すべきかを問われること自体が株所有の目的に反するものとなる。1940年代にそのような状況を見て取り、産業組織により機能する社会にあって、「産業社会に正統性を付与する権力」が何より不可欠なのを彼は見て取った。マネジメントに伴う正統な権力の確立にあって、何通りもの戦略が立案された。分権制やリーダーの持つべき資質、人間の持つ破壊的側面を緩和する方法などがあった。

大著『マネジメント』(1973年)にいたるも、マネジメントの役割を考えうる限り広範なものと見た。目的はただに組織の効率的経営にあったのではない。それ以上に、組織の適切な経営を通して機能する社会を維持発展させる点にあった。『マネジメント』の序で次のように言う。

「われわれの社会は、信じられないほど短い間に組織社会になった。しかも多元的な社会になった。財サービスの生産、医療、年金、福祉、教育、科学、環境にいたるまで、主な問題は、個人と家族ではなく組織の手にゆだねられた。この変化に気づいたとき、『くたばれ組織』との声があがったのも無理はない。だが、この反応は間違っていた。なぜなら、自立した存在として機能し成果をあげる組織に代わるものは、自由ではなく専制だからである。社会には、組織

が供給する財とサービスなしにやっていく意思も能力もない。しかも、組織の破壊者たる現代のラッダイト（産業革命時の機械破壊運動者）のなかで、最も組織を必要としているのは、声の大きな高学歴の若者である。知識を通じて生活の資を稼ぎ、成果をあげて社会に貢献する機会が豊富に存在するのは組織だけだからである。組織が成果をあげられないならば、個人もありえず、自己実現を可能とする社会もありえない。自立を許さない全体主義が押しつけられる。自由どころか民主主義も不可能となり、スターリン主義だけとなる。自立した組織に代わるものは、全体主義による独裁である。全体主義は競争を許さず絶対のボスを据える。責任を与えず恐怖によって支配する。組織を廃絶し、全てを包含する官僚機構に吸収する。財とサービスの生産は、苦役として、強制的、恣意的、かつ不経済に行われ、膨大なコストのもとに低迷するだけとなる。したがって、自立した組織をして高度の成果をあげさせることが、自由と尊厳を守る唯一の方策である。その組織に成果をあげさせるものがマネジメントであり、マネジメントの力である。成果をあげる責任あるマネジメントこそ全体主義に代わるものであり、われわれを全体主義から守る唯一の手立てである。」

組織社会の変遷

ドラッカーにあってマネジメントの目的とはそれをもって個の自由と機会の防波堤とするにあった。それは同時に彼の機能する社会の構想と教養としてのマネジメントの要諦をなすコンセプトでもあった。1980年代にいたり、企業のみを経済によらざる市民的地位の唯一の源とする見方をドラッカーは退けることとなる。90年以降、NPOをはじめとするソーシャル・セクターに本格的に目を向け始め、そこにおいても個の位置付けと意味の創出がなされるものとした。

だが、企業が非営利組織かを問わず、組織の成員たるをもって人が自らの意味と目的を手にしうるとする考えを彼は変えることがなかった。そこで見落としてならないのは、彼が経済的語彙を持つての個の意味や目的の定義を峻拒し、むしろそれを位置づけや役割、貢献のコンテキストから捉えたところにある。そのようにして見るならば、世にはあまりに多様な形態のマネジメントが存在するのに目をとめないわけにはいかない。教室で学生を教えるのも、創業に伴う研究も、流通システムの構築も、ボランティアの資金活動も、美術館の展示も、

どれ一つとってもマネジメントと関わりを持たぬものはない。それぞれがそこから給与を受け取るかは別に組織の中で他者との関わりの中で、責任を分け合いながら組織の共通の目標の下で個々の果たすべき貢献をなそうとする。

ドラッカーの視座にあっては、マネジメントとは人が本来必要とする社会的位置付けと意味に関わる知識でなければならない。そのような視角をとるならば、マネジメントとは成果はさることながら、人間の本质をも射程に据えるものでなければならない。同時にそこに伴う権力、権威、徳義を避けて通ることはできない。さらには精神的神学的深みにまでいたるものでなければならない。

次に、ドラッカーの思想形成に少なからぬ意味を持った数名の思想家を手がかりに、その社会観や組織観を見ていくことにする。その思想家とはセーレン・キルケゴール、フリードリヒ・ユリウス・シュタール、ジョゼフ・フォン・ラドヴィッツ、ヴィルヘルム・フォン・フンボルト、エドモンド・バーク、ジョゼフ・シュンペーター、アルフレッド・スローンなどである。以下述べていくことにしたい。

先人たちの肖像

ドラッカーは高度の教養文化環境のなかで人となり、人文や社会科学の広範な素養の摂取をもって自らを養った。そのような文化的背景あってこそ教養としてのマネジメントが彫琢されえたのは間違いない。自ら影響を受けた人物について彼自身が特筆したものもあるし、作品の中に明らかな刻印を帯びるものもある。その思想形成に一定の力を持つ文化、人文、社会科学等に伴う知の群像を吟味してみることで、マネジメントと教養における架橋の論理を看取することができるはずである。

信仰とは純粹たる個のものと彼は見ていた。ドラッカー家はルター派であったという。が、全員が敬虔なキリスト者であったわけではなかったようだ。神学や霊的問題については著作中でも個に属するものとして取り扱われている。時に彼は自らをキリストに従う者としつつも、神学を極めるほどの固着にはややもすれば逡巡するところがあった。彼は言う。

「キリスト教精神の要とは、神の国と現世的慈善双方の命ずるところの間に生ずる緊張関係にあるとされる。その葛藤は解決不能なものであって、まさにそのような解決不能性のゆえに、何人たりとも真のキリスト者たりえないこと

となる。人はあくまでもキリスト者たろうと望みうるのみである。もし誰かが私はキリスト者ですなどと言ってはばからないのを耳にする時、私は違和感を禁じえない。」

信仰と倫理はマネジメント、そして機能する社会の礎をなす。マネジメントを一つの教養として彼がそこに何を見出したかにいささかなりとも関心を持つならば、柱となりうる影響と世界観を源流まで尋ね、それらがいかに著作に反映されるか知る必要がある。次にいかなる宗教者がドラッカーの外貌に彩りを添えるかについて見ていくことにしたい。

ドラッカーの個への貢献についてはあたかも飛び地のようにさえ見えなくもない。しかし、全体から俯瞰すれば、いかに信仰や徳義上の力がドラッカーの世界観に力を落としたか知ることができる。神と隔てられた存在としての人間、誤りやすく罪深き人間観がそこかしこに色濃く映し込まれる。人は罪の誘惑に落ちやすい、贖罪と徳義上の方向付けを要する存在として捉えられる。そのような人間観が機能する社会を考える上での土台ともなる。

信仰にかかわるものとして特筆すべき知的先駆者にセーレン・キルケゴールがいる。

セーレン・キルケゴール

ドラッカー自らキルケゴールの影響下にあったことを折に触れて言及する（例えばビーティの伝記や『未来への決断』など）。ハンブルグの貿易商社で見習い職に就いた19歳のとき、このデンマークの思想家を知った。キルケゴールの名は実存主義の文脈では高頻度で引証されるものの一つである。そこでは政治社会的な人生経験より主観的で個的なものが重視される。

キルケゴールはいわゆるヘーゲル批判者として世に現れている。ヘーゲルは人間の実存を矛盾のうちに見て、克服を課題としたドイツの哲学者である。なかでも普遍的論件として、個と社会の存在論的究明があった。個とはいかにして自由な存在でありながら同時に社会的欲求に調和的たりうるかとの問いがそれである。

そのような問いへの一つの応答がヘーゲルいうところの精神（geist）であって、集合的な人間精神がその語彙の意味するところだった。彼の言う精神は必ずしも単純なものではない。個に見られる区々たる個性を高次に統合する精神

の実体である。そこにあっては人間の矛盾そのものは存続しつつも、同時に個々のなかに高次の統合への合理に基づく動因が生成し、それによって究極的には調和を得る。たとえば時代精神の形態で、ヘーゲルの言う精神は人類史のなかにも出現してきたし、それによって後世の人類が善導されうる経路が整えられることとなった。

脱ヘーゲル

キルケゴールはヘーゲルと趣を異にする思想家だった。個の経験に関わるあらゆる概念を十把一絡げに精神に統合するのにキルケゴールは異を唱えた。あらゆる者が対立的関係にあるとするならば、個々の見解もなにかの絶対意識に収斂されるのと同義となり、果たして個の経験も視座も実質的に意味を持つのか疑義が持たれた。キルケゴールは個の存在をことさら重視したのみではなく、高次の権力へと個を領導する存在としても目をとめた。その思想にあって、高次の権力とはキリスト教的神によるものであって、そこで個は責任を持ち、個としての応答をなしうる存在とされた。

キルケゴールの哲学はドラッカーの著作の中にも濃厚に浸潤するものがある。特に限りある存在としての人間とキリスト教的神との関係にあってそのことがいえる。キルケゴールにとって霊的世界と物的世界の意識上の問題、すなわち神と人との断裂が絶望の根因とされた。人がこの世的存在であって、その不完全性を深く自覚するほどに、神と人とのあまりの相違に思いをいたさざるをえなくなる。その意識が絶望に至るものであって、その自覚が深まるほどに絶望の度合いも深くなる。

キルケゴールはそのような絶望の本質を『死に至る病』（1849年）で明示した。彼は絶望なる病の根治策をキリスト教信仰に見出し、「その病弊を認識しうることこそが人の本性に対するキリスト教信仰の優位を示すものにほかならず、病が癒えることがその栄光を示すもの」とした。

永遠の緊張関係

キルケゴールは個の現実を目をとめた。そして絶望を克服するには、神とその一人子イエス・キリストへの信仰を説いた。人が理解しうるのは、自らの現

実のみである。そこで、人は神をその神聖さのためにその存在を直視しえないし直接知りえない。現実はこの世で一つの肉体を持ち歩んだキリストや隣人を通して神を知りうるものとした。

キルケゴールはキリストを人と神との断絶を架橋する存在とした。十字架上の死が絶望の象徴的本質であって、人が肉たる必然として神と背馳した状態を具現化するものとした。キリストの存在が、人の本来的に孕む不完全さを示すものとした。キリスト教の信仰が神と隔てられた存在としての人の絶望を克服しうるものだった。キリストの生涯それ自体が、神をいかにして知りうるかの手本であったのみでなく、神の国を追われた存在としての自らを知る理想像もあった。

キルケゴールの理説は近代思想にあって模範解答たりえなかった。キルケゴールとその後裔たるドラッカーによる教養としてのマネジメント、そして機能する組織社会を理解するにあたっても、ある種の違和感というか、未完の部分を感じせざるをえない。だが、両者にあっては、人が生きるということそのものが、その本質に照らしても永遠の緊張関係を避けて通れぬものだった。人は肉体として生きながら、自ずから実存の限界を意識するという緊張関係をも生きる。

実存としての個

そこでドラッカーの人間観に力を持った所説として次の3つが挙げられる。

- (1) 個として生きながら高次の存在たる神に応答すべき責任を持つ存在としての人間。
- (2) 霊的存在でありながら、肉体を持つ存在としての矛盾。
- (3) 絶望という解決不能とされるものが、信仰によってのみ克服されるとする理法。

そのような考え方は、論文「知られざるキルケゴール」(1949年)に加え、『経済人の終わり』(1939年)でも明瞭に表れるものだった。

キルケゴールの言うように、実存としての個は信仰によってその絶望が克服されうるのは確かである。しかしそれによって社会的問題までが自動的に解決されるものではない。「キリスト教は、個々の人間の絶望と苦しみに対しては答えを与えたが、大衆の絶望に対しては答えられなかった」(『経済人の終

わり』)とドラッカーは言う。機能をやめた社会にあっては、個は信仰の枠外に生きる意味を見出さざるをえない。続けてドラッカーは言う。「西洋の人間だけでなく、今日ではあらゆる世界の人間が、もはやこの世を捨てることができなくなっている。救いを求めるとき、彼らはこの世における救いを求める」。

産業社会が個に対して位置付けも役割も、そして尊厳も敬意ももたらさないならば、やむなく自ら他の方法でそれらを求めざるをえなくなる。そして他の方法は確実に全体主義を含む。産業化が大量生産と組立工場の形態でアメリカに急速に伝播するほどに、個の実存を担保する人間観として経済人から産業人に変化するのを見て取り、ドラッカーは未来を憂いた。

組織における市民性の獲得

信仰とは純粋に個人的なものであって、社会的実存に意義を備給するものたりえないとするのがドラッカーの見方だった。

「教会は社会にかかわる問題を解決できずにいる。今日行っていることは、一人ひとりの人間に対し、私的な宗教として私的な避難所を提供しているにすぎない。新しい社会、新しいコミュニティは何らもたらしえないでいる。私的な宗教体験は個人にとって重要である。それは、神を与え、やすらぎをもたらし、自らの本質と役割を理解させる。しかしそれだけでは、社会を再生し社会とコミュニティにおける生活を意味あるものにすることはできない。今日では最も敬虔なカトリックでさえ、神が純粋に個人的かつ翻訳不可能な体験だったキルケゴールをはじめとする極端なプロテスタントと同じ状況にある。社会においては、孤立と孤独と不合理のうちにある」(『経済人の終わり』)。

『経済人の終わり』の1969年序文で、彼は「宗教は、いかなる社会においてもその批判者たりうる。しかし、いかなる社会、いかなる社会政策といえども、神のみと共にある魂の王国、真の王国を捨ててまで受け入れることはできない」と述べ、信仰が純粋に個のものであって社会のものでないとの見解を繰り返した。

組織を適切にマネジメントすることで成立する機能する社会こそが、キルケゴールの個の実存に対するドラッカーなりの回答だった。彼の言う新たな社会にあっては、組織における市民性の獲得を通じて個は自由で平等な存在たりうるものとされた。

霊の世界と物質の世界

神と人がかくも分け隔てられたのも、人間の實在に伴う必然とキルケゴールは考えた。そのために、いかにキリストを範としようとも、よき仕事に邁進しようとも自らの救済は不可能であるとした。物質の世界たる現世はあまりに不完全で脆弱な存在である。

ドラッカーにあって、人間の実存の本質は神から遊離したものとされた。その点キルケゴールに倣う者として、ただによき仕事に邁進する信仰生活をもってよしとはしなかった。彼はそのことを倫理への逃避とした。そしてそのようなマインドセットが、甘く粉飾された全体主義や、善き意図をもって足れりとする純粋な感傷主義に陥るのを必然と見た。人とは本質的に不完全なものであって、この地上にユートピアなど存在しない。かかる認識からも、キルケゴール、ドラッカー両者にあって、信仰のみが絶望を克服する唯一の方法とされた。

「信仰とは、人間は神の創造物であって、自律的な存在でも、主でも、目的でも、中心でもないが、責任と自由をもつ存在であるとの認識である。それは、人間が本質的に孤独であることを受け入れることである。そして、たとえ『死の瞬間まで』であったとしても、神とともにあることの確実さに圧倒されることである」(「もう一人のキルケゴール」)。

信仰の本質と役割

この世を不完全なものとするドラッカーの信仰観は、人を誤りやすい神の被造物とする考え方によるものであり、マネジメントや社会への視座をも豊かに垣間見ることができる。しばしばドラッカーの所説にはあまりに理想主義的過ぎるとの批判もある。しかし、その実相に徴するならば、そこには組織や社会にあって権力への過度の依存を抑制し、個の潜在能力を適切に湧出させる方途探索への視座が常に見え隠れする。そのような視座に際会する時、彼が組織を構成する人々がいかなるときも自らが責任ある自由な存在であることを理解すべきであって、そのために権威と秩序の観念への敬意を持つべきとしていたのに思いがいたる。それでも、彼は人間が自律的存在として孕む不完全性への配慮を欠かすことがなかった。

『経済人の終わり』を貫く主題として目にとめるべきは、近代社会における信仰の役割と、それを喪失した時に何が起こるのかとの問いにあった。本書で彼は資本主義とマルクス主義が自由と平等の実現にあたって示した本態的不調を問題とし、その失敗が全体主義への導火線を準備したとの見解が示される。全体主義とはそのような文脈で読み解くならば、キルケゴールの言う信仰の危機に発するものであった。ドラッカーは言う。「信仰とは、神において不可能が可能になるとの確信、神において時間と永遠が一体となり、生と死が意味をもつとの確信である」。マルクス主義と資本主義の挫折を経由して、ヨーロッパは全体主義という無理な幻想にしがみついた。人が誤った場に自らの信を見出したのが問題であったとドラッカーは見る。絶望にある大衆は、いかに非合理であろうとも、不可能を可能とする魔術にすがる。

そこから人が信を置きうる合理的な場をいかに手にするかに彼の知的資源は傾注されることとなった。信仰とはどこまでいっても個のものである。そして、社会の成員のほぼすべてが救済を求める。そのような中にあっては、信仰が産業社会の絶望を超克しうる唯一の道とする考えをドラッカーは捨てなかった。

「信仰において、人間は普遍的な実存となる。もはや孤立した実存ではなく、意味のある絶対的な実存となる。真の倫理も信仰においてのみ可能となる。そして信仰において、社会における実存も意味ある実存となり、真の愛における実存となる。」

その政治的影響力

だが、それはどこに見出しうるのか。彼がキリスト教のなかにそれを見出そうとしたのは確かである。しかし同時に個と自由を全体主義から防御することも彼の至上命題にあった。彼の目にあって人は誤りやすく、脆い存在だった。だが他方でそこには力強いエネルギーが伏在するものだった。組織のマネジメントを当然とする社会にあって、人は初めて自らのなすべきことをなしうるとの信を得ることができるとした。

そのようなドラッカーの視座には本来的に避けることのできない緊張を孕む。腐敗した社会に身を置き、悪辣な権力を放恣なものとする組織にあって、個に信を置くのは決して容易なことではない。彼の体感した緊張は、キルケゴールに照らすときいかなるものであったかがわかる。本質的にこの実存とは緊張

を余儀なくされるものであって、それを超克しうる唯一の論理が信仰にあった。キルケゴールにあっては、そのような緊張関係への一つの回答が神にあった。そしてドラッカーにあっては、むしろ現世における個の自由にあった。

信仰や神に関する観念が彼の教養としてのマネジメントに持ちえた第二の要因が、政治である。彼によって模索されたのは自由と権威の均衡ある発展だった。そこではこの自由と社会秩序にいかにも均衡あらしめるかに知的リソースが注がれた。

彼は自らの政治的立場については明確な見解を示したわけではない。しかし、こと全体主義については生涯にわたり警戒を怠らなかった。自ら実地で全体主義が個の自由の領域に浸潤するのを目の当たりにしてきた。ナチズム、毛沢東主義、ソヴィエト社会主義いずれもが、この絶望に乗じて真理を僭称して大衆の弱みにつけ込んできた。そのような懸念が彼をして機能する社会を構成するプロモーターとしての組織探索に向かわしめてきた。実際に、産業組織たる企業に個の救済を見出してもいた。

「企業とは中世的秩序の崩壊以来の反転を予示する存在である。われわれが目にした全体主義国家は、それ自体邪悪で犯罪的な愚物であることが明らかになった。そのような国家とは15世紀以来その威信を保ってきた国家観の終わりでもあった。それに代わる最初の自律的組織が企業にほかならない」『新しい社会』

ドラッカーにとって、企業の存在は、私的領域に全体的権力を持って浸潤する全体主義国家への防波堤の具現化であった。そのように国家からも自律的な産業組織の存在は彼の秩序の観念にもフィットするものがあった。そこではマネジメントが機能する社会の要諦の座を占める。組織が適切にマネジメントされないならば、権力は特定の政治主体の手中に一元化されることとなる。それが巨大政府であれ巨大企業であれ一元化が望ましくないのに変わるところはない。

そこにあって直接民主制は警戒すべきものだった。彼は1942年当時専制的で自由の圧殺された政治原則が公然と標榜されていたと述べる。いかなる卓越した見解といえども、それはあくまでも私論に過ぎず、過半数を占めなければ危険分子と見なされる。

そのような背反に直面し、歴史的生成を経た政治体系にその解決が求められた。そこではいかにして個の自由を最大のものとしつつ、いかにすれば政治社

会に秩序と調和をもたらすかが示されていた。そこでいくたりかの先人がドラッカーに教養としてのマネジメントを教えた。そこでは権威と自由、昨日と明日、個の力とコミュニティの創成など中庸が見出された。その本性からして、教養としてのマネジメントはその正統的語義にあって保守主義的なものでなければならなかった。昨日を保全しつつ、現在との調和をはかろうとする。だが、同時に個の自由を最大のものとし、あらゆるものの保存を指向しない点においてリベラルな性向を併せ持つものでもあった。

フリードリヒ・ユリウス・シュタール

シュタールは初期ドラッカーに最大の影響を持つ思想家だった。フランクフルト大学の学究としても、19世紀のプロシア憲法に寄与した3名の保守思想家を取り上げていた。ヴィルヘルム・フォン・フンボルト、ジョゼフ・フォン・ラドヴィッツ、そしてこのシュタールである。前二者はその類似した業績と同時代人であったこともあり、シュタールに並行して論じられる。では、なぜかほどまでに三者がドラッカーを引きつけてやまなかったのか。彼は言う。

「いずれもが継続と変革にいかにも均衡をもたらすかに腐心していた。(略)リベラルでも反動でもなかった。それまで築かれた伝統の保全とともに可能態としての変革を志し、そのなかで社会と政治の安定を創造しようとした」(『すでに起こった未来』)。

まず着手されたのがシュタール論だった。処女作『フリードリヒ・ユリウス・シュタール——保守主義的国家論』がそれである。ドイツ時代の1933年に彼は本書の公刊をもくろんだ。ナチス体制から逃れてロンドンに向かう間一髪タイミングだった。実際には先の三者について総合的に論じられる予定だったが、実際に形となったのはシュタールについてのもののみだった。

シュタールはキリスト者であるとともに、法哲学者、政治家でもあった。欧州全体が革命の嵐が吹き荒れる時代を生きた。労働者による革命が制圧されると、当時の知識人たちの間では、王政が持続しうるのか、あるいはいずれ起こる革命がいかにして政治の様相を変えうるのかがさかんに論じ合われた。

シュタールもまたそのような問いにプロシアについての回答を与えようとした者の一人であって、旧来の王政と革命に脅かされる現在の間に見出されうる選択肢が模索された。自ら目にした現実からスタートし、王政の強みを現状に

折衷させる形で、独自の政治理論を彼は打ち立てるにいたった。そこでは明日への急進主義も、過去への反動も慎重に退けられた。

宗教哲学の探索

シュタールが心を砕いたのは、個の権利を擁護しつつ、社会全体の便益を保存しうる、まさに両者の均衡点を可能とする政治的枠組みにあった。当時最大の影響力を行使したヘーゲルの法哲学に対抗する形で、シュタールは宗教哲学を核とした政治的枠組みの探索に邁進した。

キルケゴールにも似て、シュタールもまたヘーゲルのあらゆるものを総合する精神なるコンセプトに同意署名を拒む一人だった。そこには個々の相違を 수용しうるだけの奥行きがなかった。だが、シュタールはヘーゲルの考えたように、個の権利を方向付け、個の実存にあってのコミュニティの観念を強調した。

シュタールは、個を個として創造する存在としての神の観念をもって、ヘーゲルを超克しようとした。シュタールにあっての神とはあくまでも私的な存在であって、個の一人ひとりとのかけがえのない結びつきを持つものだった。彼は「個性」の語をもって人間の相違を認識し、その語をもって神の精神における創造の力を説明しようとした。個性とはただに完全なる自由や政治的資格を意味しうるものでなく、充足と高次の精神性をも意味しうるものだった。彼が意図したのは、個をして創造主の一部とし、それぞれが自らと創造主たる神に対し直接対峙しうる関係性の創生にあった。

その体系においては、神の意志のしからしむるところによって個は自由を手にしうる。神の国においては、人が自らの自由意思に従う限りにおいて、個と社会にあっての利害衝突は起こりえない。ともにキリスト教としての神のもとにあって調和し合一しうるはずである。しかしまさしくキルケゴールが喝破したのと同じく、現実の世界においては人は神から離れているのをシュタールも認識していた。その帰結として、人の利害とは神のそれと多くの場合軌を一のものとはしない。人は自らの意思を市民的権威に従属させるほかはなくなる。その従うべき対象が国法や秩序である。

神の観念

シュタールは、そこで個の権利をより広く社会的必要性に合わせるべく、そのような神の観念を援用した。だが、同時に権威に伴う圧政にも処する必要が生じた。なぜ人は自らの自由の障害たりうる法秩序に自らを委ねるのか。

それに対するシュタールの回答は、国家なる権威への服従は何より自発的なものたるべきというところにあった。そこでの自由の観念とは高次の権威への答責性と個を超越した善性への支持を孕むものだった。彼にあって自由とは権利ではなかった。責任だった。それは市民社会の観念であり、究極的にはキリスト教の神の観念に帰しうる宗教的な観念でもあった。シュタールは言う。「自由とは倫理的秩序たる法に由来する。それ自体は決して漠然とした規律ではなく、その始まりからして一定の概念内容を示すものである。それは人の尺度と限界を定める」。人が法に権威を認めうるのは、それが単に自ら責任を負うものと考えからというよりは、それ自体が高次の善に寄与しうるという観念にもとづく。シュタールの自由とは、人が気ままに何ごともしうるというものではなかった。

そして、彼は倫理的秩序としての自由の概念を正統化しうる存在として、君主の権力を見出すにいたった。それは統治者に加えて、現世を超えた徳義上の権威を必要とするものだった。シュタールは言う。「まず法的自由とは個々が自ら従うべき高次の責任である。しかも、主観としての倫理に従いながら、通常の生活のなかにおいて、それはあくまでも精神世界の倫理に関わるものである」。君主と臣民がともに一つの創造主のもとに団結するとき、そこでは服従こそが真の自由意思となる。それが共同体と個人双方の益となるからこそ、人は進んで服従する。そのようにして倫理が高度な内面化の過程を経ることによって、政治的権威は正統なものたりうる。

権力の正統性

ドラッカーの著作を見る限り、自由というものは制約の不在を意味するものでないのに気づく。むしろ自由とは法や価値観への応答義務を指す。機能する社会に生きる自由な人とは、組織において価値観を共有し、それに責任を自ら負うものであって、そのために自ら進んで権威に従う者を言う。

内面化された権威による自発的服従とは、わけでもドラッカーのコンセプトたる目標管理にも明瞭に見て取ることができる。目標管理は、あらゆるマネジャーは自ら目標を立て、それを成果の尺度とする。さらに大切なのは、それら個々の目標がただに個々のものにとどまるのではなく、大きく組織全体のものとして整合すべきものとする点にある（『現代の経営』）。

シュタールの権威体系においては、それは一般的かつ統合的な高次の権力と接合するものであった。それがドラッカーの機能する社会にあっては、マネジャーと組織全体との統合的な利益を包含するものだった。個々のマネジャーが自らの目標を組織全体との関わりの中で展開しうらば、個性を表出しながらも同時に全体の権威を構成する要因たりうる。

ドラッカーが組織の階層的権力を認めたのは明らかである。彼は平等主義にこだわることがなかった。だが、いわば生態系のトップに身を置く人々は価値観を共にすることを通して、自らの地位を正当化すべきとした。言い換えれば、マネジメントに権威は不可欠としながらも、シュタールの説くように、その権威は価値観の共有を通じて正統性を獲得しなければならないとした。いかにすれば人はかくも高位の権威に自ら服従すべき組織図を受け入れるのか。組織やそのリーダー的地位にある人々が人権や機会について似た価値観を共有するならば、そのように考えうるだろう。

「社会的な目的のために共に働くことを必要とするあらゆる機関と同じように、企業も階層を必要とする。そこでは、社長から掃除人にいたる全員が同じように必要とされる。加えて、企業は昇進の機会についても平等でなければならない。これはキリスト教の伝統にたつ正義の要求である」（『企業とは何か』）。

現代に蘇るシュタール

実際のところ、ドラッカーはシュタールの創見を取り入れ、そのキリスト教的神の概念を産業という世俗のものに適用している。宗教的次元にいたる尊厳のコンセプトに加え、きわめてアメリカ的な機会均等と功利の価値観に立脚して、ドラッカーはシュタールの19世紀的思想を20世紀に復原した。シュタールの言った創造主の概念が形態を変えてそこに復活した。

だが、シュタールによる権威の正統性とはおおむね神の存在によっていた。一キリスト者として立憲君主制を支持しながらも、現世を指導しうるものの正

統性については神学的観念以上のものは何も示しえなかった。

むしろ正統なマネジメントの権力に伴う問題はドラッカーにまで持ち越された。ジャック・タラントは言う。「ドラッカーは正統性に伴う問題を本当の意味で解決したということとはできない。そこで導き出された妥協的見解は次の結論部分に見出すことができる。『企業が正統性ある統治機関でないということが、そのままそれが非正統的な存在であるということにはならない』」。ドラッカーはその宗教的でややもすれば形而上的な観点からも、人たるマネジャーに過度の信頼を置かなかった。むしろ現実を虚心坦懐に見るならば、人がいかに誤りやすく権力に耽溺しがちであるかのほうに目を向けざるをえなかった。そこで他の思想家がマネジメントの権力をさらに害悪を伴わないものとする上で方向づけに意味を持つこととなった。だが、1932年時点にあって、権力の正統性に責任が伴うこと、そしてその責任は専一的に徳義上の絶対的価値意識に裏付けられるべきものであって、人間の手になるものでないとする考えが彼にあったのは間違いない。

人と神の問題を超えたところでも、権力の正統性は課題たり続ける。事実ドラッカーはその後の作品においても、同様の問題を考え続けたし、解決への糸口を探索し続けた。そこでは信仰や連邦制への可能性も視野に収められていた。権力に伴う回答は本質的に多義的なものであって、現実潜在する課題を明るみに出す。人間の誤りやすさとともに、システムというものは人の自由を最大化すべく設計される必要がある。19世紀の思想家シュタールは現在の21世紀にあっても、乗り越えるべき課題を与える存在と言える。

ラドヴィッツとフンボルト

ラドヴィッツはフランスの地で自らの学識を涵養した。ナポレオン体制に抗し、やがてプロシアに移住して、当地で由緒ある家柄の女性と一家を持つにいたる。1836年、ドイツ連邦のプロシア軍総長に就任し、1848年にはドイツ統一に向けた穏健案を推進するにいたっている。そこでなそうとしたのは、国内の既存秩序と革命に一定の架橋をなす試みだった。

他方フンボルトはベルリンに生まれ、1809年にベルリン大学を創設した人物である。彼によれば、政治権力というものは個の自由を侵蝕せぬよう繊細な配慮をもって制限されるべきものであって、いかなる精神風土で国家の権威が

伸長するなかにあつてさえ個が思想・言論の自由を保持しうるかに終始腐心した。フンボルトはドイツで言う教養（Bildung）に心をとめた。教養はいわばわれわれの言うリベラル・アーツの理念に近いものであつて、個の精神修養のプロセスに関わる教育形態を指す。教養とは決して単純なものではない。知識や知恵に加え、人格と徳義の涵養が包含される。フンボルトの理想とは、ドイツ国家をそのような教養にもとづくものとするところにあつた。次のような様態が構想された。

「精神的理想具現のために、行政権力を活用する必要がある。結果として、国家と教養がともにドイツの政治、文化、社会の永続的成果を創造する主動因となるはずである。」

継続と変革

ラドヴィッツに似て、フンボルトもまた政治的両極の融和に努めた一人だった。ドイツの保守のコンセプトを巡るとはうもなく多彩な利害の調整を要した。伝記的書物に徴するところによれば、「フンボルトの思想とはリベラルにも保守にもなかった。むしろ両者を総合する要因に貫かれた」という。ラドヴィッツもフンボルトもともにその視座において、ドイツの政治状況の打開に伴うのにいかなる形式をとるべきかについてドラッカーの範例となった。両者は理論的に対極に存する観念にいかにより一定の調和をもたらしうるかについて涵養すべき価値的態度を示した。

かくしてシュタール、ラドヴィッツ、フンボルトの3名の思想家が自ら社会の組織を通して継続と変革を軸に成果を手にし、ひいてはそこからドラッカーはイノベーションと企業家精神に伴う包括的視野を得ることとなった。いうまでもなく、1985年に刊行された同名の書物はその精華とも言いうるものである。そこでは組織社会が環境の激変にあつてさえ自らの継続を志すならば、むしろ企業家精神の実践を通してしかそれはありえないとした。イノベーションを欠く社会は停滞を余儀なくされる。継続を手にするには変革を体系的に進めるほかはない。

ドラッカーは組織にあつて継続と変革は矛盾するものではないとした。ものごとには極がある。地球にも南極と北極がある。組織が体系的イノベーションや変革志向になるにつれ、そこから生ずる変革自体が継続に資するものとなる

べく均衡を余儀なくされるようになる。変化が急速な時代にあつてはなおさら利害を共にする人々との共通理解が促進される必要がある。

伝統と権力

彼の終始一貫した姿勢の背後には継続と変革の均衡があつた。3名の思想家に触発されながらも、第三代大統領トマス・ジェファソンによるものであれ、社会の悪弊を除去する一定期間の循環によるものであれ、革命というものに縋じて懐疑的だった。そのような時に勃発する革命よりも、日々継続される変革のほうがどれほどよいものかと彼は考えた。

「ジェファソンの時代以降明らかのように革命は解決にはならない。革命は、構想することも、方向づけすることも、コントロールすることもできない。しかもそれは間違つた者に権力を与える。さらに悪いことには当然のこのように結果が約束の逆となる」(『イノベーションと企業家精神』)。

そこで継続と変革にドラッカーを触発したもう一人の思想家がいる。エドモンド・バークである。

エドモンド・バーク

バークは当時大英帝国の一部であつたアイルランドに生を受けた。議会主義者であり、政治評論も手がけた。カトリック迫害を論じ、アメリカ革命を擁護した。ドラッカーは人生を変えた一冊にバークの『フランス革命の省察』をあげる。1790年という革命のわずか2年足らずの期間に書き上げられたものである。10代の終わりを過ごしたハンプブルグ時代に本書にふれ、そのときの印象を次のように書き記している。

「ドイツをはじめ全欧州が第一次大戦とロシア革命以来激震に覆われていた頃だった。当時の若者なら誰でも大戦前に成人した人たちは多かれ少なかれ戦前帰郷症候群に罹患しているのを知っていた。そこでのバークの事績とは、そんなときだからこそ継続と変革を均衡させることがまずもって政治の役割であると洞察した点にあつた。まさにその洞見が140年後の、18歳の少年だった私の胸を打った。そのときの内的経験が即座に私の政治的見解、世界観、そして後に書かれる作品の中核を占めた。」

シュタールをはじめとするドイツの先哲と同じくバークもまた革命と君主制の間を揺れ動く政治状況にあって一定のモデルを示した。バークが警告を発したものは、それまでたゆまず受け継がれてきたものであって、社会の基底をなす信仰や政治的な存在の破壊だった。

『フランス革命の省察』でバークは革命を過去の全否定として筆誅を加えた。本書前半でイギリスの政治制度を歴史的生成物のモデルとして擁護する。

「マグナ・カルタから権利章典にいたるまでそこには先祖から子孫に受け継ぐ遺産が一つの政治的統合を果たしてきたのを見ないわけにはいかない。そのような遺産はこの王国の構成員が手にしうるものであって、それに先立つかなるものも参照することなくその恵沢に浴する。(略)われわれは王冠、貴族、下院を受け継いでおり、同時にそれに伴う恩典、公民、自由をも祖先から引き継いでいる」(『フランス革命の省察』)。

フランス革命の省察

バークの議論のポイントは、英国憲法をもってフランス革命の否定的影響に抗するにあった。政治にあっては慎重な漸進主義をもってすべきであって、それがイギリスで育まれたものであり、合理主義による破壊や革命モデルに優位するとするのがバークの言わんとしたことだった。

バークがヨーロッパ文明の淵源を見出したのは君主制のみではなかった。「紳士と信仰の精神」にも託した。神聖性と教会の持つ権力を個別に参照した。そのような力によって教育も文明も展開してきた。フランス革命がそのような指導階層や信仰階層の伝統を一掃したとき、「その自然な擁護者と歴史的に蓄積された知識は強欲な群衆の足蹴にされた。」

そのような言辞を耳にすると、近代の民主主義に慣れた人々にはやや違和感があるかもしれない。しかしバークをはじめとする当時の思想家にとって、フランス革命に見られる極端な暴力の発露は人民による直接支配を暗示させるものであった。権力の制御を経ることがなければ、民主主義といえども放恣なる貪婪に過ぎなくなる。

「実を言えば、人間の本質とは信仰にある。(略)だが、現状のような地獄の釜が開いたかのごとき狂乱のさなか、現下のフランスは手のつけられない状態なのであって、それまで誇りと慰め、そして文明の源でもあった信仰は赤裸々

な暴力によって放擲されつつある。そして、われわれはかかる政治的真空に耐えることはできないのを予感しながらも、新たな墮落したまやかしが歴史的に涵養された精神的遺産に取って代われようとしている」(『フランス革命の省察』)。

先賢の思想

バークにとって人民の意思なるものがそもそも疑わしかったし、そのような権力がまともな形で行使されえぬであろうと直観していた。とるべき策は、知的伝統に裏打ちされた少数者によるものか、海のものとも山のものともつかぬ暴力革命のいずれかであった。

シュタール、ラドヴィッツ、フンボルト、バークの4名の思想家がドラッカーにイノベーションで現状を刷新しつつも過去から引き継がれた現状の保存のかけがえのなさを教えた。そのような継続と変革がドラッカーの中心命題となった。そのような筆致はマネジメント関連の著作に加えて、社会について書かれた広範な主題の中に見ることができるし、近代資本主義が本質的に不安定な中でそこに一定のポジティブな方向付けを与えるべきものにとらえられていた。

それら18世紀から19世紀にかけての群像は、一見するならば、あまりに難解で遠い時代のもののよう感じられなくもない。だが、その一つひとつは確実にドラッカーの著作に浸潤した。教養としてのマネジメントへの理解を深めるのならば、先賢の思想に学ぶことが避けて通れない。

経済社会への視座

ドラッカー自身は経済学者ではなかった。しかし、マネジメントや政治・社会の分析にあって経済学を道具として活用してはいる。組織リーダーの活躍ぶりの指標は生産性とイノベーションにあるとし、その意味において経済学を人間の学として再創造すべきとした。彼の視座からすれば、人を通じて成果を上げるマネジメントとは、経済学に再び生命を付与し、徳義上の推進力とすべきものだった。ドラッカーは言う。

「経済学の底流にある豊かな水脈はそれまでの偉大な経済学者のたゆまぬ努力の賜だった。それは人間に関わるものであり、倫理哲学に関するものであり、

社会科学であり、純粋科学でもあった。」

そのように経済学を徳義上の問題から生産性のイノベーションまで縦横無尽に応用できたことから、自らの思想フレームをほぼあらゆる組織に適用できるようになった。利益の重要性を説きながらも、それをイノベーションと生産性につなげることで、進歩の尺度ともなうとした。その結果として、ビジネスに携わる女性から病院経営者、大学学長、慈善活動の財団まで幅広くマネジメントを一つの教養として開かれたものとした。ドラッカーが自ら経済理論を独自に解釈したごとく、人間的な価値の尺度として生産性とイノベーションを捉える時、教養としてのマネジメントは経済的な活動のみを指すものではない。

人間中心に経済学を捉える時、ドラッカーの目にそれは本質的に社会学の一つの領域として映っていた。イノベーションも生産性とともに人間のコミュニティのなかでしか生起しえず、いずれも人間の複層的な交流を介して顕在化するものである。その意味では経済学も社会学も人間を対象とし、職場の人間関係の考察を不可避とする点で同じ視座を採用せざるをえないものだった。実際に、ドラッカーに影響を持つ経済学者も社会学者も、そのような見解をともに表明しており、利益というものを社会的産物であって、共同体の観念と不可分とした点で共通していた。

なかでも最大の影響を持ちえたのはシュンペーターであろう。言うまでもなく20世紀を代表する経済学者の一人であって、その知的体系は文字通り歴史を変えうるだけの幅を持つものだった。

シュンペーター

シュンペーターの名は第一次大戦後オーストリアの財務大臣歴任者としても知られる。戦後同国の財務状況は悲惨を極めた。そのような状況を真率に認識し、公言も憚らなかったために、多くの同僚の不興を買ったとされる。結果として座を追われ、1919年には大臣を辞任する。その後銀行で不遇の日々を送ったとされるが、1932年ハーバード大学教授の地位を手にする。そこで主著『資本主義、社会主義、民主主義』を書き上げ一般の名声を手にしたが、やがて世評において少壮のケインズの後塵を拝するようになった。ドラッカーへの影響の第一のものとしては利益を道徳上の観念とする見解にあった。

利益を道徳ないし倫理的体系に位置づけた点にあって、ドラッカーはシュンペーターの功績を特筆する（「シュンペーター対ケインズ」）。シュンペーターはその問題をはっきりと論じたわけではないのだが、ドラッカーは応用的にシュンペーターの所説を解釈した。利益とは企業家的機能の一部とシュンペーターは考えた。企業家が革新することで、彼らは巨額の利得を手にしえた。ならば、利益とは本質的に企業家的活動の結果として生ずるものと考えられたのは当然だった。

「革新なくして利益なく、利益なくして革新はない」が信条だった。だが、競争者が模倣し始めれば利益水準は下落する。そこでさらに新たな企業家的活動が湧き上がらなければ利益を上げようという誘因も次第に低下していく。そこでシュンペーターは利益をリスクの代償とする見解を退けた。むしろ利益とは「新たな企業活動のための一時的な余剰配当に過ぎぬもの」とした。

利益の観念

そのような利益観を引き継ぎ、ドラッカーは自己流にアレンジしている。それは利益とは明日へのコストであるとする見解に集約される。彼にあって利益とは「リスク・プレミアム」であって、事業継続のための必要なコストであるとした。それは事業のためのコストなのであって、企業者が最大化すべき利得ではないものとした。そこから彼は道徳的にまで踏み込んでいく。

「現在のところ利益なるものを説明するのに唯一われわれが手にするものとは、シュンペーターの言う『イノベーター』と『創造的破壊』くらいのものである。それまでの経済学者は利益を満足に説明することもできなかった。（略）利益を純粋なコストと見なしてはじめて雇用維持も創出も可能となる。そして資本主義の道徳もはじめて可能なものとなる。反対にシュンペーターの議論に反する形で不変で閉鎖状態を志向するならば、利益は即座に不道徳なものとなる。それが道徳の要諦である。」

シュンペーターにあって資本主義とは動的な成長と展開の体系だった。不況とは動的変革への適応プロセスとしてごく自然な状態であった。定常状態を打ち破る事象が経済の成長をもたらす動因だった。そのような革新とは、技術、産業、生産工程などにおける企業家的活動の成果である。そのような活動がその時点で機会を創出する。そのプロセスをシュンペーターは「創造的破壊」と

いう著名な語彙で説明した。創造的破壊は新たなものを創出するとともに、旧来の遺物を破壊することによって成し遂げられる。

その概念の本質を最初に把持したのがシュンペーターであった。それは一つの問題でもあった。いかなる企業家的活動においても、手にしうる利得はあくまでも一時的なものであって、そのことはいかなる事業も消滅のリスクを避けえない事実をも意味する。そのような現実をふまえ、ドラッカーは「体系的廃棄」なる概念を世に問うた。体系的廃棄では、何も生み出すことのない活動や製品、事業部門を廃棄すべきとする。

「最初に行うべきは、もはや成果を上げられなくなったものや、貢献できなくなったものに投入している資源を引き上げることである。昨日を棄てることなくして、明日をつくることはできない。しかも昨日のものを守ることは、難しく、手間がかかる。組織のなかでも貴重な資源、とくに優れた人材を縛りつける。これに対し、イノベーションはもちろん、新しいものはすべて、予期せぬ困難にぶつかる。そのとき、実証済みの能力のある人材のリーダーシップを必要とする。優れた人材が昨日に縛りつけられていたのでは、彼らに活躍させることはできない。したがって、チェンジ・リーダーたるための第一の条件は、すでに行っていることの体系的廃棄である。チェンジ・リーダーとなる組織は、あらゆる製品、サービス、プロセス、市場、流通チャネル、顧客、最終用途を点検する。しかも常時点検する」(『創造する経営者』)。

存続は利益を要する。リスクをとるには利益が必要であり、創職と革新の燃料として利益が必要である。かくしてドラッカーとシュンペーターはともに19世紀的経済観に異を唱え、利益の持つ道德性を問題とした。そこでのかねてよりの問題とは、利益をリスクをとるための誘因として必要なものと見なすところにあった。だが、果たしてその徳義上の基礎付けは本当に不可能なのかとするのがドラッカーの問いの根幹にはあった。シュンペーターの見解を経由したことが、彼をして資本主義を単に経済利得の追求によるものでなく、道德体系として意味付けるのを可能とした。シュンペーター流の企業家的革新の概念が、そのような広範な視野の獲得を可能としたのである。

スローン——リーダーの条件

ドラッカーはGMの経営者A・スローンとも親しく接し、そのことが著作に

も濃厚に表れている。GMの組織をつぶさに観察したことから彼はマネジメントの書き手としてもコンサルタントとしてもそのキャリアをスタートさせることができた。また、そのことが経営者は何をなすべきか、いかにして社会と個に位置付けと役割を付与しうるかの原型を構成することとなった。

スローンはMITで電気工学を修めた後、ハイアット・ローラーというベアリング会社の経営者となり、同社は後にGMに吸収合併されることとなった。彼はその経験から実に多数の組織上の問題に精通するようになり、やがて部門の自律性を維持しつつ全体の結合を実現する組織的方法に思いがいたるようになる。いわゆる事業部制であって、その方法論は第二次大戦後のアメリカを席卷することとなった。

1943年、スローンの下にいた دونالدソン・ブラウンがドラッカーに電話し、GMの組織調査を依頼する。ドラッカーは1年半の調査の後に、その結果を『企業とは何か』を通して世に問うことになった。本書を嚆矢として、スローンから学んだことを公にすることとなった。特に分権制を論じるに際してその傾向は顕著だった。また、経営者としてもその真摯さにあってスローンは鏡とされた。

事業部制

組織を中心に機能する社会を展開するに際しては、個の欲求と組織の必要をいかに調和あらしめるかが避けて通ることのできないものだった。そのことについてやはり参考となるのがスローンだった。彼が経営するGMには、キャデラック、シボレー、ポンティアックなどの各事業部から構成され、しかもそれぞれが自律的に組織されていた。個々の矜持を侵犯することなく、全体としての調和を見ていた。そのような形式は合衆国憲法にその淵源を見ることができるとドラッカーは言う。

あたかも州がそれぞれ自律的に機能しながらも一つの国家的まとまりを持つのと同様に、スローンのGMは個々の自律性を尊重しつつ経営されていた。社としての意思決定が一定の制約を受けるのは明らかだった。その意思決定の由来というものは、個々の事業部のマネジャーにあった。

第二次大戦を経てそのような経営手法はアメリカ全土に浸透した。スローンは言う。「事業部制はGMにとって功を奏したのみではなかった。アメリカ産

業界の基調をなすにいたった。」だが、こうも付言する。「健全なマネジメントを維持するには、組織の制度設計以上に意を用いなければならないものがある」「他者への権限を委譲可能性の高い組織ほどに健全なものはない」。彼にあっての最大の眼目は、悪しきマネジャーが暴走することなく、事業部のマネジメントに権限委譲でそれを阻止しようところにあった。

何よりドラッカーにとって分権制が意味を持つのは、それが組織内の権力を抑制し、コントロール可能とした点にあった。なすべき人が適切に組織を運営することの大切さをスローンは重く見た。スローンとの関係の中で、ドラッカーは真摯さの意味を自ら手中にした。

「スキルの向上や仕事の理解では補うことのできない根本的な資質が必要である。真摯さである。最近では、愛想をよくすること、人を助けること、人づきあいをよくすることが、マネジメントの資質として重視されている。そのようなことで十分なはずはない。事実、うまくいっている組織には、必ず一人は、手をとって助けもせず、人づきあいもよくない者がいる。この種の者は、気難しいくせにしばしば人を育てる。好かれている者よりも尊敬を集める。一流の仕事を要求し自らにも要求する。基準を高く定めそれを守ることを期待する。何が正しいかだけを考え誰が正しいかを考えない。自ら知的な能力をもちながら、真摯さよりも知的な能力を評価したりしない。逆に、このような資質を欠く者は、いかに愛想がよく、助けになり、人づきあいがよかろうと、またいかに有能であって聡明であろうと危険である。そのような者は、マネジメントとしても紳士としても失格である」(『マネジメント』)。

リーダーの資質

それでもなお、両者にとって企業組織の持つ社会的存在としての本質解釈は異なるものだった。「組織とそのマネジメントは公共の福利に資すべき責任を持つ」とするドラッカーの解釈にスローンはくみすることがなかった。だが、スローンは経営者にとってなくてはならない真摯さという姿勢を示すうえでのこのうえないロールモデルとなった。

スローンの人物像を描くにあたり、ドラッカーは成果を上げる能力はもちろん、人に親切かつ公平であって、いかなる意見にも率直に耳を傾け、豊かなユーモアの持ち主でもあったことにふれる。スローンはいわばすぐれたサーバ

ント・リーダーであって、組織の次元から必要な意思決定を行った。それに対しドラッカーは組織のみでもいささか狭く、企業のトップたるもの社会的機能の観点から自らをとらえるべきとした。それでもスローンからプロとしての姿勢と価値観を学んだ。

スローンの真摯さを一つの人間的モデルとし、ドラッカーはそのことを生涯忘れなかった。特に昇進人事に際会する時などは、相手の強みを見るべきとするのに躊躇がなかった。経営者は組織内の模範である。真摯さの欠如だけはリーダー適性にあって許しはしなかったし、人の強みや卓越性を見ることのない者にリーダーとしての資質を認めなかった。

機能する社会の道德観

そのような教養観は、マネジメントにもそのまま引き継がれている。二度の大戦の狭間にあって、彼の目には個に位置づけと意味を与える機能社会としてアメリカが一つの希望として迫っていた。すべてを受け入れる無限の包容力を伴う社会観は、キルケゴール、シュタール、ラドヴィッツ、フンボルト、パーク、シュンペーター、スローンに明らかに連なるものだった。哲学から実践まで広範な守備範囲を持つ体系の創造にあって、それらの思想家が個の成果と充足にあるべき価値観を備給しうる組織社会のヴィジョンを明らかにした。

信仰と哲学の基礎はキルケゴールから得た。人は誤りやすく、墮落に瀕する存在でありながら、信仰によってのみあるべき地位に復することができた。そのようなややもすれば悲観的な人間観こそがドラッカーの教養としてのマネジメントを理解する上での中心となる。人間本性の観察に暗い影を落としたキルケゴールであるが、それでもなおそこからドラッカーは、いかにして希望を手にしうるか、信仰の形で耐えうる社会をいかに手にしうるかに思いを向けるようになった。

シュタール、ラドヴィッツ、フンボルト、パークは、不完全な人間をいかに生産的なものとするかについての理路を示した。いずれもが、継続と変革、権威と自由にいかなる均衡を可能とするかを主要課題とした。権威の正統化と革新による変化のマネジメントを経ることで、個の自由は最大のものとなり、権力の放縦を抑制できる。そして、経済成長の否定的効果を緩和しうる。

シュンペーターは資本主義社会で組織の徳義はいかにして実現しうるかを示

した。そこでは利益の概念が、個の地位と意味を供する組織を防護しうるとき、なくてはならない要因たりうるとした。スローンは真摯さとサーバント・リーダーの理想型を示した。そして権力を適切に抑制する事業部制の創始者でもあった。いずれも、ドラッカーにあって人間とはいかなる存在かの論究の師であった。かくして人間観に加え教養としてのマネジメントの思想的礎石が供された。

訳／井坂康志

技術史家としてのドラッカー*

Drucker As Historian of Technological Change

メルヴィン・クランツバーグ

Melvin Kranzberg

断絶——歴史家の禁避

新著『断絶の時代』を目にして、背筋に冷たいものが走った。というのも、「断絶」の語は歴史を研究する者にとって禁忌を意味した。何の前触れもなく歴史があらぬ方向に迷走するがごときニュアンスさえある。

そんななかで歴史家の役割は、まずは冷静沈着な思慮をもって、過去の出来事の整合性を説明し、因果を精密に腑分けするにあった。その使命は、まずもって何がいかにしていかなる原因で生じえたかを見極めるにあった。その意味で、過去現在の断絶などは、とうてい手に余る代物だった。ドラッカーが生涯をかけて取り組んだものがそれだった。

『断絶の時代』はそんな私の予断を裏切らなかった。むしろ正確無比に断絶を描いて見せた。特定の構造を持つ流れが突如その均衡を破り形態を変える様を克明にとらえた。その尋常ならざる歴史への造詣の結果として、その変局を重く見た。変化を起点に根源をつかみとろうとした。他方、歴史家とはいえば、そんな突発的な構造変化を後押しする諸力をおしなべて等閑に付した。

歴史と未来

むろん変化そのものが人間の予測能力を超越するものといえなくはない。だが歴史家の多くはそこに意識を向けることさえできなかった。考察対象としえなかった。一方で、ドラッカーはいかに多様な働きが突如変革を呼び起こしうるかに思いを寄せた。突然の破局が、実は虚心坦懐に見れば、過去からの必然と見た。

*ドラッカーがニューヨーク大学教授時代に刊行された還暦記念論文集 *Peter Drucker: Contributions to Business Enterprise* (Tony H. Bonaparte and John E. Fraherly eds., 1970, New York University Press) の一章として収載されたものの翻訳である。ただし註は割愛した。本論文著者は技術史家として著名であり、ドラッカーとの親交も厚かった。