

# マネジメントにおける自由と戦略的曖昧さ

## Freedom and Strategic Ambiguity in Drucker's Management Disciplines

井坂康志

Yasushi Isaka

### Summary

Drucker's interpretation on the history of society in the West during the last century can be summed up in phrases, a serious threat to freedom. By the year of 1930's, as a European, he met a startlingly new and distinct civilization and society, later dubbed management. At its core was the world's first industrial society, and with it the new styled society was the stirrup, an invention that had originated in his observation American enterprise society. Every other old world civilization later accepted the disciplines, and the reason these did it was needed to support the best equipped professional strategy which originally embedded in managerial ways of thinking, which we call the concept of "strategic ambiguity". This is the start point that we did the investigation.

### 序——自由と戦略的曖昧さ

「ドラッカーが希求したものは『自由』であり、彼が自分自身にもまた他人にも課そうとした規範は自由だった。そして、彼は現代社会を専門化と統合という組織の原理によってつらぬかれる社会としての産業社会であると把握し、この産業社会において自由が実現する方策としての独自の経営管理論を展開する」と三戸公は言う<sup>①</sup>。

ドラッカーの社会批判の方法的原点には、個と社会構造の精神的様式の不整合があった。その観点から社会分析に踏み込み、やがて中心的命題とも言えるマネジメントの脈を探り当てるにいたった。だが、マネジメント、知識社会等々の戦後における探索課題の多様化は、つまるところ三戸の指摘する自由社会の成立可能性というぶれることなき中軸的問題意識の遠心力のもたらした結果にすぎない。むしろナチズムやマルクス主義の社会にあって、自由社会の窒息の時代を身をもって過ごした者にとって、そのシャフトをなす批判的視座はドラッカー一人のものではなく、20世紀全体に発する時代的要請でもあった。自由の問題に接する時、その自由概念の抱える戦略的多義性と不明確さにド

ラッカーの視座が据えられたのはまさに前の時代の緻密さ、精密さのもたらした惨禍への反発を無視できない。

では、ドラッカーは自由をどのように解釈しているのだろうか。彼は言う<sup>②</sup>。

「自由とは責任を伴う選択である。自由とは権利というよりもむしろ義務である。真の自由とはあるものからの自由ではない。それでは特権に過ぎない。自由とは、何かを行うか行わないかの選択、ある方法で行うか他の方法で行うかの選択、ある信条を信奉するか逆の信条を信奉するかの選択である。」

言うまでもなくこれは自由の定義というより、理解の道筋を示す補助線のごときものに過ぎない。それは、入念かつ精密な検討の結果というよりそれ自体さらなる解釈の自由を拡大する理念的言明と呼ぶにふさわしい。それはドラッカーにあって他の理念にしてもしばしば検討にあたって例示された語彙についても同様であって、多様な叙述方法は精密な概念化よりも、多様化に伴う事後的啓発を旨としたものとなっている。そこで使用された用語の不統一は場合によっては、彼の概念規定の粗雑さに由来する、論理性の欠如としてネガティブに捉えられる節がないわけではないが、そのような多様性や多義性、あえて言えば入念かつ精密に準備された、繊細な配慮を伴う曖昧さによってしか表現することのできない戦略的意図が存在したことほど、ドラッカー研究にあって見落とされがちな要因はないように筆者には思われる。

その点を考えるに及び、ドラッカーの中心命題たる自由を検討課題に挙げ、そのレトリックを見ることでそこに彼がいかなる戦略的意図をもって、自らの理念を表明したのかを探るのは、決して無意味ではない。それはドラッカーの思想的出自を雄弁に物語るとともに、ドラッカーの世界観を凝縮的に表現する。

ヨーロッパからアメリカにいたり、自らの視座を確立する上で重要な著作とされる『産業人の未来』で、自由を切り口とした言説はどのような表れ方をしているのか。産業社会の分析から企業経営の方法的確立に向かった1940年代初頭の本書を手がかりに、マネジメントのなかに映し込まれたしたたかな戦略性をはらむ理念の様態を見ていくことにしたい。

## 1 自由で機能する社会

### 1-1 自由の新たな視座

特にドラッカーのマネジメントにかかわる言説が終始挑戦的かつ啓発的な性格を隠しきれなかったのは、ドラッカー自身が自由の圧殺状況の被害者だった

事実とも関係している。だがそれにしても、自由の理念はヨーロッパの歴史的位置付けに沿うものとして解釈され、いわば歴史的考察のなかで、その精神的潮流の一定の位置を占めるものとされる。その意味では、『経済人の終わり』では、当時のヨーロッパの歴史的な構造分析を通して、理念としての自由概念を展望する意図が強くにじみ出ており、その時点では具体的にいかに新たな社会を自由で機能させるかとの視点は出ていない。1933年「シュタール論」にあっても、思考実験の様相が濃厚であって、自由の意味内容に直接触れるものではなかった。

しかし、ドラッカーがアメリカに渡ってから獲得する保守主義的なダイナミズムをもって捉える産業社会の視座は、ヨーロッパ的価値観を内奥に含みながらも、ヨーロッパ的価値観を大胆に超克している。

ドラッカーの思考過程の全ての宿命が、自由で機能する社会に結び付けられ、その自己展開や成長のうちにドラッカーの言説も映し出されているのは間違いない。そのような立場は既に『経済人の終わり』のなかでも時論に引きつけて次のように表れる<sup>3)</sup>。

「現在ヨーロッパで説かれるようになった新しい自由は、個々の人間に対する多数決の権利である。この自由こそ、ドイツ人住民が過半数を占める領土は全てドイツに割譲することを定めたミュンヘン協定によって、国際的に受け入れられてしまったものである。それらの地域のチェコ人住民は、たとえ人口の49.9パーセントを占めていたとしても、あらゆる権利と自由を奪われることになった。」

いささか皮肉ながら、ドラッカーによるマネジメントの斬新さや時代的意味というものは、彼が生まれ育ったヨーロッパとそこに取り残してきた半身を除いて考えることはできない。ドラッカーの言説がどこまでも戦略的であったのはまさにそこであって、彼は前文明の半身について自由をのりしろに見事に次なる文明に縫合した。それはいかなる方法をもって行われたのだろうか。

## 1-2 自由と近代への問いかけ——F・テニエスの解釈

20世紀前半、ドラッカーはドイツの置かれた政治社会状況の中で、近代と向き合い時代の突きつけた課題を強く受け止め、それへの応答を果たそうとしていた。そこに自由の概念を一つの要として、近代合理主義とその批判との確執への認識を補助線とするならば、われわれはそこにドラッカーの方法論と理

論構築の底に潜む問題性ととともに、ドラッカーが対決を迫られた思想史的な戦略性に逢着することになる。その意味では、アメリカにおける機能する自由社会への模索を青年期ドイツの政治社会との関わりで捉え直すのは深い意味を持つ。その一つの焦点を提供する知的存在が、テニエスである。

ドラッカーが第一次大戦の前後に19世紀的な商業社会から産業社会への移行を見ると同時に、テニエスに見られるドイツの哲学的伝統とともにパーク以降のイギリスの政治的理念の伝統との関わりの中でその言説空間を育んでいったのは自らも認めるところである。そこで見落とせないのはそれらの持つ歴史的な性格にある。本来ドラッカーが社会の形成を問題とする際に立脚点としたのは、テニエスの『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』であった。そこでは人間意思の相互肯定の関係によって形成される結合体のうちで、実在的・有機体的なものがゲマインシャフトと呼ばれ、それに対して観念的・機械的なものがゲゼルシャフトとされた。

ドラッカーにあっても、そのような社会を貫く論理構造は産業社会を対象とする考察において見事に踏襲されている。社会には実在的で自然的統一がある一方で、観念的で人為的な統一が存在し、いわばそうしてゲマインシャフトとゲゼルシャフトは統合体として機能することになる。その概念をドラッカーは位置づけと役割(status and function)に分けて『産業人の未来』で提出する。

テニエスによれば社会とは慣習に基づく場のゲマインシャフトから、記憶に支えられた精神のゲマインシャフトに発展・分化していく。それを共同生活の側面から見ると、血縁によって結び付けられた家族は、一体性の働く場として家族生活を持ち、そこに家内経済を主たる営為とするゲマインシャフトを生み出すことになる。

なお、慣習を社会意思の複合形式とする場のゲマインシャフトとしての村落生活はその基礎を近隣に置いて農業を主たる職業とし、さらに精神のゲマインシャフトは小都市のうちに表れる。それに対してゲゼルシャフトは選択意志によって基礎づけられ、観念的かつ人為的な結合体であり、互いに独立した諸個人の並存に過ぎず、他の全ての人に対して緊張状態を保つことになる。結果、ゲゼルシャフトにおいては先駆的・必然的に存在する統一体から導き出される活動は行われない。そしてゲマインシャフトとゲゼルシャフトは同時に歴史的な発展のなかに表れる。

端的に言えば、ゲマインシャフトは古く、ゲゼルシャフトは新しい。前者が

一体性、慣習、宗教としての社会意志によって特色づけられ、後者が協約、政治、世論としての社会意志によって特色づけられるものであって、両者は基準概念であるとともに歴史的な概念としての性格を持たされる。ドラッカーもその概念に強く触発されたことを認め、そのような歴史認識をもとに、ゲマインシャフトとゲゼルシャフト双方が融合した範型たる社会的装置を模索していた。

ドラッカーの言う位置づけと役割の概念も、テニエス流に解釈するならば、社会の現実を理解するための一つの基準概念として提起されると同時に、理念的概念としての性格をも持つ。

### 1-3 テニエスの限界——組織のコンセプト

ドラッカーが新たな文明の期待を託した産業社会とは、その観点からするならば、自然的かつ人為的な個の集まりであって、同時にそれぞれの利益を追求し、他の利益も自らの利益を促進しうる限りにおいて肯定される。それは機能的な側面を強く孕む点で、近代市民社会の一形態でもある。

ドラッカーはテニエスを通して産業社会の問題性を読み取り、変化への認識をつかみ取っていた。だが、同時に彼はテニエスの思想から無限の滋養を吸収しつつも、その致命的限界をも認識していた。ドラッカーは言う<sup>(4)</sup>。

「現代社会に関する非マルクスの見地からの極めて影響力ある評論家であるドイツ人のF・テニエスの『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』においても、組織については触れられていない。また、現代社会学の父たち、ドイツ人のM・ウェーバーや、イタリアのV・パレート著作においても、言及されていない。」

テニエスをはじめとする卓越した慧眼をもってしてもとらえきれなかったもの、それは組織だった。組織から産業社会の構造に視点を据えていくなれば、その機能性とコミュニティ性が組織を通じていかに担保されうかが問題とされていく。そして、その問題意識がテニエスの視点の延長にありつつ、大胆にその限界を踏み越えていくドラッカーの知的姿勢をきわめてよく表している。ドラッカーによる産業社会の分析とテニエスのゲマインシャフトの理論との間に共通する認識として、社会の生産形式とともに、それらを「人と人の間」に生じる秩序と自由を維持・発展させる上での基本的特質とし、そこに産業社会成立への可能性を見出そうとした点にある。だが、ドラッカーは個と社会のみで十分とはしなかった。そこにはゲマインシャフトでもなく、ゲゼルシャフトとも違う新たな創造的かつ秩序を保証するコミュニティがなければならな

かった。だからこそ、ドラッカーはコミュニティと機能という二つの要因を成立させるために、組織のマネジメントという第三の媒介要因を持ち込まざるをえなかった。

テニエスを思想上の補助線とするならば、ドラッカーの産業社会との共通性とその応用への志向性に伴うテニエ斯的解釈は十分にありうるものとなる。そしてその観点に立てば、ドラッカーの説く企業組織の持つ社会的枠組みと責任はゲマインシャフトとゲゼルシャフトを歴史的に見て次元高い地点に持ち上げる意図を暗示するところがある。まさしく組織において位置づけと役割が意味を持つのはここである。

### 1-4 マネジメントの歴史的意味

上田惇生は「ドラッカーの全著作にこのモダンからポストモダンへの移行なる補助線を加えるだけで、いかにその真意が浮かび上がってくるかは驚くほどである」と言う<sup>(5)</sup>。そしてそれがドラッカーにとってあらゆる問題に先立ち理解されるべき課題であった。そのことは、彼が自由と秩序の解釈にあたって何より組織についての方法的課題の提起にいたったことにも表れている。その意味で上田の言うように、ドラッカーの全ての思考は脱近代の問題性との関わりによって支配されていたと言ってよい。まさしくそこにおいて、テニエスのゲマインシャフトとゲゼルシャフトの基本概念がドラッカーにとっての超克の鏡像を示している。

逆にそのような歴史的視点を欠く場合、恐らくわれわれはテニエスによるゲマインシャフトとゲゼルシャフトの概念がいかにドラッカーによって活用されたか、その時代的意味を見失うことになる。その問題意識に立つ時、われわれはアメリカの地を踏んで書かれた『産業人の未来』に鮮明にドラッカーの思想的展開の軌跡を追っていくことができる。

その意味では、ドラッカーの社会論とマネジメント論は一直線で結ばれている。それはテニエスの課題を20世紀に引き継ぎながら、同時に組織を通して合理主義を克服するのがその終局点に位置する野心的課題であった<sup>(6)</sup>。

「生まれ育った世界から別の世界へ移り住んできたかのような感さえる。17世紀の半ば以降350年にわたって、西洋はモダン（近代合理主義）と呼ばれる時代を生きてきた。だが今日、モダンとはもはや現実ではない」。

ゲマインシャフトとゲゼルシャフトの2つの意志の形式に対応する社会形態

にあって、その対立的な論点に対して一定の解法が、組織の使用法にかかわる知識にあると誰がこれまで考えただろうか。しかし、ドラッカーがきわめて曖昧な戦略的意図に基づき、それを着々と推し進めたのは間違いのない事実であった。その点で、位置づけと役割の概念は、複合的で包括的な産業社会の問題の位相を収斂させるのに、魔法にも似た効果を持った。それはあえていえば、テニエスの理想としたコミュニティと機能性を同時達成するうえでの燃糸の役を果たした。ドラッカーは『企業とは何か』でいう<sup>7)</sup>。

「われわれが今日直面する最大の課題は、18世紀と19世紀が旧体制による政治的な位置づけを捨ててまで手に入れた機会の平等を諦めることなく、無数の人たちに地位と機能を与えることである。まさに機会の平等という名の正義、社会における地位と機能という名の尊厳を統合して実現することこそ、産業社会の代表的機関としての企業の最大の課題である」。

## 2 産業社会における自由は成立するか

### 2-1 産業社会の限界

ではドラッカーはそのような思想の流れからどのような方法論的課題を読み取っていったのだろうか。ドラッカーの見た産業社会の限界とは、歴史的に与えられた共同体とその発展に対する鍵を持っていなかったところにある。

産業社会における組織の概念は個人主義的であり、形態から言ってゲゼルシャフト的であった。だが、高度にゲゼルシャフト的な社会は個人主義的な機能を第2次的なものとするゲマインシャフト的概念によって補われる必要がある。そこでドラッカーが決定的な存在として見出したのが産業組織だったことは既に述べたとおりである。ドラッカーは産業組織を指して、両者の対立の上に高く立ちうる存在としての総合への論理的発展のうちに捉え直そうとしていた。

ドラッカーには、ゲゼルシャフト的なものとゲマインシャフト的なものの対立を新たな組織論的な方法の次元で総合していこうとの意図があった。そしてそのことは歴史主義と合理主義の対立を背景として構築されたテニエスの概念が、アメリカ産業社会の基盤を固めていくうえで避けられない課題であったことを示している。

ドラッカーが後に戦後の日本企業の組織を指して、そこに位置づけと役割が機能するものとして、理想とする組織の輪郭をほぼ完全に描き尽くすものと考えたとされる。それも、組織が機能のうちに共同性を包摂した存在として構想

された点に理由がある。ドラッカーがテニエスの解釈で問題としたのは、排他的な両者の性格の対立軸にあったのではなかった。むしろ、精神史的及び政治的、理念的脈絡の次元から、理論的基盤に作用する政治的な意味の設定に関心が置かれており、そこにもドラッカーの隠された戦略的配慮が働いていた。

彼はゲマインシャフトとゲゼルシャフトに迫るにあたり、歴史主義と近代合理主義を調停に持ち込むのではなく、むしろ方法論的に総合することで、一般的な知的、政治的な構成要因を創造しようとした。ドラッカーはヨーロッパの伝統をアメリカの流儀と脱モダンの流儀によって対立軸そのものの無用性をも提示した。

ドラッカーは言う<sup>8)</sup>。

「自由をよりどころとする真の自由主義は政治的には影響力がかぎられていた。革命に抵抗することはできなかった。新しい社会体制も政治体制も生みだすことができなかった。それらのものは、せいぜいが既存の体制への抗議にとどまった。その役割は、権力から一人ひとりの人間を守ることにあった。政治や社会を超え、政府を超えて、さらには個の社会的な地位や機能を超えて愛に訴えることにあった。従って真の自由主義は、機能する社会が実現された後においてのみ本来の役割を果たせた。そのようなものとしてのみ、建設的な役割を果たすことのできるものだった。しかし今日、そのような自由主義でさえ、アメリカとイギリスの一部に名残りを残すほかは、世界中どこにも見あたらない。」

ドラッカーが現代の世界を解釈するにあたり、思考の順番として、最初にドイツのゲマインシャフトとゲゼルシャフトの概念の吸収と援用があり、そこにドイツの政治社会的危機が重なる形で課題が大きく立ちはだかったこと、そしてそれらの経験を踏まえて、アメリカの産業社会の目撃にいたり、従来の問題意識を引き継ぎながら課題の解決を目指していたことは否定できない。その意味では、ドラッカーの社会の構成要因の解釈は、ドラッカーの自由を擁護する制度の基底をなすと同時に、強くヨーロッパ固有の問題性を逆照射する重い課題への彼なりの返答であったとも言うことができる。

### 2-2 自由成立の条件

そしてそれは彼一人の問題ではなく、時代的な要請でもあった。というのも、ドラッカーの言説構造の一つの軸をなす自由の概念には、すでにE・パークを

はじめとする英国保守主義流の知的遺産が重みを持つのはつとに指摘されるところである。そしてそうした面に目を向けていくなれば、ドラッカーの思想構造から戦略的意図の所在を読みとることは決して困難なものではない。

ドラッカーは英米流の伝統的保守思想の系譜に自らの自由概念の所在をも見出している。パークにおいて十分な成熟に達し、トクヴィルとアクトン卿において、完全な表現を見た。いずれも、人間理性の絶対視を拒否し、個の限定的合理性と社会との相互作用および緊張関係においてのみ自由の発展はなされるとする点において共通の基盤を有する。

ドラッカーは次のように言う<sup>9)</sup>。

「自由の基盤となりうるものは、西洋ではキリスト教の人間観しかない。すなわち、不完全で弱く、罪深いもの、塵より出でて塵に帰すべきものでありながら、神のかたちにつくられ自らの行為に責任をもつものとしての人間である。人間を基本的に不完全で儂いものとする時、はじめて自由は、哲理上、自然かつ必然のものとなる。また人間を、基本的に自らの意思決定と行為に責任をもつべきものとする時、その不完全さにもかかわらず自由は政治上可能となる。しかしここで人間を完全無欠のものとするならば、自由は完全に否定される。また責任あるものとしなければ、同じく自由は完全に否定される。」

ドラッカーの自由にかかわる見解にあって示唆をほらむのは、その価値内容以前に、成立に伴う形式条件である。ドラッカーの場合、ナチズムとマルクス主義との関係を断ち切る社会原理を探索すべく社会人生活をスタートさせた事実を勘案するならば、その成立要件に着目するきわめて機能的な自由解釈は何ら不自然ではない。そうした理解に立つ自由の擁護者は保守主義思想を旨とする論者ではむしろ一般的であるし、社会学者のなかでも少なくはない。

例えばハイエクは論文「真の個人主義と偽の個人主義」において、自由主義に付された意味的混乱を整理し、正当な知的伝統の存在が明らかにされる。ここでは漸進主義的な自由主義の系譜と、単一の理性による計画主義的社会設計の系譜を区別し、前者を「真の個人主義」として受容しつつ、後者を「偽の個人主義」として排斥する。ハイエクの選択した「真の個人主義」の根本的態度とは、「いかなる個の設計によるものでなく、しかも個々人の知性を超える秩序や制度を相対的に尊重する姿勢」にあった。

そのことはつまり、人間理性を絶対化せず、複雑な社会と不完全な人間との相互作用において、政治社会の制度設計を行うべきとする思想潮流といえる。

今ある現実を所与として、漸進主義的発想で将来を設計すべきとし、同時に試行錯誤の過程を制度に織り込むことで人間の社会における相互作用による交流を重視する。欧米の自由主義思想に一貫して流れた思想的系譜ともいえる。

### 2-3 不完全な人間

人間を不完全なものとし、それでもなお責任あるものとするところに成立する自由がドラッカーにあっての自由である。そこに2つの前提が導出される。一つは、人間の理性、特に認識能力の有限性の強い自覚である。個々人は自らおよび社会の生の原則について決して完全には知りえないとする基礎的見解の表れである。今一つは、人間の認識能力への不信の反面として、意図されざる自生的な社会的過程を相対的に信頼する点である。これは個々人の自由な活動から生じる社会的相互作用を生についての一種の場として捉える姿勢である。そこでは権力の集中を防ぎ、個の持てる能力を社会と調和させる方法的過程を指す。

そこで、ドラッカーがよりどころとするものの一つとして、ドラッカーの反合理的な立場から構築されたアメリカ建国の理念にあった。そこではイデオロギーや完全主義による諸々のプログラムではなく、伝統、自治、党組織を基盤として、二大政党制が成立していた。絶対的真理を理性によって把握を試みるものではなく、理念に基づく枠組みのみを措定し、この枠内で個別具体的な現実の相対的善の取捨選択がなされた。この理性主義を排した政治姿勢は英国流の自由主義に淵源を持ち、アメリカにおいて鮮明な開花を遂げたものだった。

ここでは、仮説的、批判的吟味という術語の意味内容が重要となる。仮説的とは、いまだ検証されざる特殊見解である。それに伴う知的片鱗は、ドラッカーのマネジメントのなかにも横溢する。意思決定にあって仮説的見解をことさら重視したり、マーケティングにあって顧客の声に耳を傾けることを推奨したりといったものが典型であろう。あるいは、事業部制や目標管理がアメリカ連邦制の理念系に類似する事実などもその一つと言える。

ドラッカーのみならず、この知的伝統に連なる者は、自由を因果的なものとも決定論的なものとも見ない。解釈のための方法の一つと見る。ここでは意味、理解、解釈といった観察者としてのドラッカーの知的姿勢の中核に見出される一連の問題が、自由の伝統を基礎として成立している。いずれにおいても、自由の成立条件において、彼は英米流自由主義の継承者であることがわかる。

ドラッカーの思想的出自からするならば、その表現様式と方法はドイツ的なものである。しかし同時にドラッカーの思考の実態はそれと釣り合いがとれるほどにはドイツ的な根を持つものではない。ドラッカーの自由論はパークからアメリカの連邦主義にいたり、それを擁護する社会制度としては英米流に親和するものがある。そこで確実に言えるのは、少なくともそうした事実を前にして、ドラッカーの思想的出自を単一のものに限定することは不可能であって、ドラッカー自身も、意識的に自らの思想的出自を明確にしなかった。あえて言えば、複数のルーツを伴う欧米の思想系譜における多元的な性格を同時に摂取した。

たとえドラッカーの社会に関する認識や方法論がいくつかの見逃しえない先行理念や概念に遡及することができ、またそこから主要な構成内容を受け取っているとしても、それぞれの単独のルーツによってドラッカーの思想の持つ独自性やそこで提起された問題性に対する判断が成り立つわけではない。というよりそこで重要なのは、むしろそのような先行的な理念や方法にどの程度よるものかを解析していくのではなく、そこで展開された曖昧さという戦略性が全体としていかなる意味を持ち、またそれが固有の文脈でいかなる課題を提起してきたかにあると言わなければならない。まさにそこにこそ、ドラッカーの隠された戦略的意図が存するためである。

### 3 創造の場としての産業社会

#### 3-1 新社会の考察

自由という理念がドラッカーによっていかにとらえられたかは、アメリカに移住し、ヨーロッパとの写し鏡を手にしてから高度に明瞭な輪郭をとるようになる。ドラッカーもまた新天地での生活の中で、ようやく現代の精神状況から自由という最も重要な問題の本質について取り扱いうる段階に入ったと見ていた。そして、自由の理念を体現する存在が企業であったことがマネジメントへの最初の関心を喚起したのは現在に至ってよく知られるところである。

先にドラッカーは自由の形式的要件に関心を寄せたと述べた。ドラッカーがアメリカで見て取った産業や企業の存在が、マネジメントの原点として自由をその時々時代に与える中心的足場と考えられたのは驚くにあたらない。その際、ドラッカーの自由の概念もまた動的な側面を持つものであって、唯一絶対の真理のごとき不動なものとは捉えられず、むしろさまざまな時代に立脚した

思考形態の不完全性を基礎に一つ思想的補助線として機能すべきものだった。それらは自由の防護装置として機能するのみならず、自由を維持し伸長させるべき時代的要請に応えるものともした。

ドラッカーによるマネジメントの構成が企業の人間的側面を重視するのもそのためであって、逆に特定の制度的主体の絶対化を危険視するのもその表れだった。自由な社会の実現にあたっては、唯一の主体が社会目的を独占的に解釈し、実行する状態を回避すべきことが大前提となる。そのことはヨーロッパ時代から、ナチズム支配という現実的脅威に対抗したドラッカーによる言説の骨子でもあった。後に展開されるマネジメントに伴う言説体系が究極的には個の自由を確保しつつ、社会組織の多元性・創発性を発揮させる手段として考察されたのもそのことと無縁ではない。

#### 3-2 形態の原理としての自由

では、ドラッカーはアメリカという新天地で自由を具体的にどのように見出したのか。ここでドラッカーは自由の概念をナチズムやマルクス主義という敵対者から区別して、世界観そのものの成立の基盤として問題としている。そして、ドラッカーは自由の概念をそれぞれの社会集団に対応する形で、歴史的基盤に関係したものとして考え、それぞれの社会状態に根ざした多様な概念として捉えている。少なくとも、自由は単なる外的な存在や運命的な結びつきによるものではなく、それぞれの社会がそれぞれの時代に自らの責任をもって選び取るべきものとした。

ドラッカーは言う。

「自由とは解放ではない。責任である。楽しいどころか一人ひとりの人間にとって重い負担である。それは、自らの行為、および社会の行為について自ら意思決定を行うことである。そしてそれらの意思決定に責任を負うことである。意思決定と責任が伴わなければ自由ではない」<sup>(10)</sup>。「人間は、その本能においても自由を志向していない。要領さえよければ、選択の負担と責任の重圧から逃げる。人間は生まれながらにして自由であるとの説は事実と反する。この説と同じように、人間は勝手にさせるならば自由を選ぶとの説も事実と反する」<sup>(11)</sup>。

ドラッカーの自由の立場を明確に浮き彫りとする第2の形式要件が、責任の観念だったのは注目に値する。自由と責任という一対の概念としてその視座構

造を確定し、その視座を時代潮流に関連づけ、多様な視点を生み出すものだった。それは保守主義による思考様式の形態と世界観の関連で見ることにも可能である。まずは、絶えず変化する構造の問題からドラッカーの自由の概念も捉えていく必要がある。ドラッカーは自らの考える自由の持つ性格について次のように言う<sup>(12)</sup>。

「自由とは、純粹に形態にかかわる原理である。従って、いかなる社会といえども、自由に追求すべき人間活動や自由に実現すべき社会目的についての理念が必要である。自由の理念と、『宗教人』あるいは『経済人』の理念とは矛盾しない。いかなる人間観のもとにおいても、自由な社会は成立しうる。当然、自由でない社会も成立しうる。自由はいかなる社会の原理ともなりうる。」

上記の記述は、ドラッカーが自由を形式的に捉えていたことを明確に示している。概念の明晰さを欠くものではあるが、少なくともドラッカーの解釈をたどっていく限り、自由をめぐる論議が、真理への還元や、決定論に拘束された概念でもないことはわかる。そこには意図された曖昧さゆえに、自由に対するドラッカーの解釈がかえって深い奥行きをもって広がってくる。さらに、ドラッカーがしばしば指摘するように、自由社会が果てしないイデオロギー論争に巻き込まれやがて危殆に瀕していったのは、近代合理主義の泥沼に足を突っ込んでいったところに端を発するとした。ドラッカーはそのような論議のための議論にエネルギーを浪費することを拒否した。

ドラッカーが時として自らが思想史の基盤に立つことを過小に評価したのもある面では、戦略的曖昧さの表現形態の一つだった。既に問題としてきた文脈から追っていくならば、ドラッカーは自らの社会観察から精神的諸相を捉え、そこから直観的に割り出した形態的事実を、事後的に理念史的方法と社会科学的方法を組み合わせて表現した。その意味では、ドラッカーの産業社会論や企業論を取り上げるにあたって、高度の現実性や実践性をまもっていようと、そこには理念史的方法論が重視されているのは当然としてよい。

### 3-3 自由社会と企業

では、そのようなアプローチからするならば、ドラッカーは自由な産業社会を具体的にどのように捉えていたのだろうか。

『経済人の終わり』を称賛したW・チャーチルが「例えばドイツとソ連が手を組むというドラッカーの見解は、革命後20年を経てソ連内に醸成された反ド

イツのナショナリズムを過小評価するものといわざるをえない。だが、本書におけるこの種の論理過多も、現代社会に特有の全体主義の原因を、同じく現代社会に特有の哲学の不在に帰しえたからには、十分に許されるべきことといわなければならない」と指摘するように、ドラッカーの言説に見られる思想性は当初から認識されていた。そのなかで、ドラッカーの言う自由社会とは、因果論的説明によるものというよりも、個と社会の構造的相互関係を強く志向するものだった。同時にそのような理解からすれば、ドラッカーにとって企業組織の運営に関わる総じてマネジメントと呼ばれる知的・実践的体系全般が本質的に自由社会の方法論的要をなすものとして構想されている。

当時のドラッカーが自らのアプローチを精緻化していったのは、企業研究に向かうに先立ち、適用すべき手法を十分に理解していたことを窺わせるものがある。そうした視点が、自由のコンテキストとしての社会制度への接近を如実に示しえたものと言える。その意味でドラッカーにあっての自由社会とは、個と社会の有意義な構造を持たない、要素還元的なものでなかったのは間違いない。むしろ自由を媒介とした有意義な社会構造を何らの意味を理念や構成に伴う前提条件と考えていた。そのために流動的な社会を包括的に規定する自由の存在をコンテキストに位置付けた。

企業においては、生活の可能にする資源として私的所有権を保証し、個も社会も十分な生活の実現を行いうる社会空間が必要である。ハイエクにあって企業が単に経済的制度的みならず、政治的・社会的な正義を実現するシステムとして議論されたように、企業は自由主義発現のきわめて具体的な社会空間といえる。そこにおいて、各主体に責任ある選択の自由が保障されるのみならず、その過程で試行錯誤が許され、創意工夫が増進される。

### 3-4 文明の崩壊と再生

ドラッカーの構想する保守主義に基づく自由社会においては、個の認識能力を理想化せず、思考・行動を現実からはじめる。基本原則によって設定される目的状態の実現のためには、直接方策ではなく間接方策の採用を勧める。産業社会を創造の場と捉えるのは、つまるところドラッカーの言う保守主義の発現でもある。ドラッカーの立場においては、真理ないし理念の実在は認めつつも、それを個や社会が認識・把握し、実践するだけの能力を十分に備えるものとは考えない。むしろ人間の誤りやすさを前提に社会論、組織論を構想する。ドラッ

カーにあって究極的目的の追求のために直接的ではなく間接的な方策の採用が求められる最も主要な理由は、その人間の不完全性にあった。

さらには、そのようなドラッカーの言説の展開を追っていくならば、ヨーロッパの精神的土壤にあって宿命的とも言える課題を背負わされながらも、アメリカ渡航以降の産業社会の評価に触れて、産業社会の現実からの投射を強く受けることによって、思想的パイリンガルの役回りを持たされていくことになる。特に産業の高度化のなかで、物的編成のみならず精神的方向性の模索が渦巻き始めるに連れ、産業社会の理念型への視座が急速に育まれていくことになる。

そうしたドラッカーの企業の理解の中にも、ゲゼルシャフトの世界とゲマインシャフト的世界の相互浸透の意図は存在した。そしてドラッカーの理念を培った時代の空気の中に、コミュニティ性への思いは強く働いていた。その意味ではドラッカーもまた企業を可能な限り脱イデオロギー的なものとしながら、そこには既に崩壊した文明の喪服をまとったものがあつたのは否定できない。H・サイモンのドラッカー評に、そのような見解が反映されており、産業社会における企業のうちにドイツ時代のペシミズムの代償を見るのも必ずしも的外れということとはできない。そうした近代への暗い視線と、共同性を具備した世界へのかすかなロマンを嗅ぎ取ることもできる。

しかし、その点でドラッカーは企業のなかに当時横行していたイデオロギー回帰を見出すことはなかったし、産業社会における企業の役割を必要以上に称揚することもなかった。それどころか、企業の実態と全体像をありのままに知るうえで、既に過ぎ去った合理の時代の幻想を入り込ませることに伴う認識の曇りは最も嫌悪すべきものだった。晩年ドラッカーがマネジメントをめぐる自説の展開のなかで、ヨーロッパ文明の崩壊との関係で、新たな理念的存在としての企業や産業社会を強調しなければならなかったと述べているのは、いかにその後のドラッカー・マネジメントへの評価が本人の意図に反する形で展開されたものであったかを示している。

ドラッカーはそれまでも企業の存在をあらゆる自由社会の基礎的的制度条件として論じてきた。企業とは生産者と顧客の出会いの場であるのみならず、価格調整メカニズムを通じた情報の集約場でもある。後にドラッカーは企業の本質的役割を自己刷新と顧客の創造に求める。野中郁次郎は言う<sup>(13)</sup>。

「実は顧客自らも持てる欲求や期待を完全に理解しているわけではない。言い換えれば、そこにはCo-Creation、すなわち顧客とともに新たな価値を創っ

ていく姿勢がなくてはならない。そのような姿勢は現代的にも重要な命題を多くはらんでいる。」

顧客の発見と創造は常に企業機能を媒介して行われる。同時にドラッカーの企業に関する思想は、彼の利益に関する理解にも明らかなように、個の社会的役割の発揮の場としても認識される点に特徴がある。企業を通じた経済活動を同時に社会における個の内面的規定条件とも見る。ドラッカーの術語で表現するならば、産業社会にあって位置づけと役割、さらに権力の正統性は企業システムを前提に成立する。そのことは企業が単に経済的機能のみでなく、社会的機能をも付与される事実をとも符合する。そしてこの社会的機能は産業の担い手としての企業に最もよく適合する。ドラッカーは産業社会における企業を経済的組織のみならず共同体としても理解した。つまり、企業の構成員であることが同時に市民性をも意味する社会である。

そのことは企業が個の人格陶冶の場としても機能しうる時に可能となる。その条件を満たす時に、企業は組織のなかで個の持てる能力を引き出しうる。ハイエクが強調したように、人間は自ら主体であると同時に、社会的環境との相互作用において形成される存在である。ドラッカーのいう産業社会における地位と機能の意味は企業の持つ共同体機能をも包含する。両者が企業組織において機能するならば、企業が自由社会の安定・革新装置として機能しうるとした。

## 結語——知のルビコン川を越える

既に述べた文脈から問題を追っていく時、常にドラッカーが反論の姿勢を見せるのが、デカルト由来の合理主義やルソー由来のフランス啓蒙主義の流れだった。ドラッカーはそうした一律の機械的発展過程に焦点を持つ歴史理解が社会の展開における変化と矛盾を切り落とし、かえってその本質を見失う危険を指摘する。そこでドラッカーが重視するのは、社会の形成をプロセスとして見るものであって、それぞれあえて異なる理論的見地から総合的に融合し合う視座の獲得だった。

その第一段階が、初期のヨーロッパ思想の影響下にあった時期であって、保守主義の思想系譜を武器にドイツでの時代観察をはじめ。そこからイギリスでの沈静期を経て、アメリカでの企業と産業社会の考察、すなわちマネジメントの展開の時期が続く。いずれの段階でも、ドラッカーの社会解釈とそこで出

合う観察対象の拡大と収斂の過程に目を向けていくならば、それを特定の立場からの社会理解から解き放ち、視野のさらなる拡大と確保を約束してくれる対象の探索が、ドラッカーのアメリカ時代の初期を特徴づけるものといえる。そこにこそ、彼が企図した戦略的曖昧さの骨法が存する。

そうした新たな対象としての企業への接近が、自由社会の再構築のための理論を構築する上で、一つの刺激的な局面を切り開いていったことはほぼ異論のないものと思われる。ドラッカーが現実世界の解釈を捉える物見の立場にありながら、常に社会科学をはじめとする理論の展開に関心を示し続けたのはそのためである。

そこで指摘すべきは、ドラッカーが企業という社会変革の担い手を分析対象に据えるなかに見られる新たな認識論構築の試みである。そこには合理主義的方法論からの脱出、因果論的解釈から形態的解釈への移行など、その意味でヨーロッパ時代に提起した視点からさらに一步を踏み出したものがある。1946年の著作『企業とは何か』で巨大企業GMの組織編成の中にアメリカ連邦制と同質のものを読み取り、そこに啓蒙主義的な影響に立つ認識に挑戦する新たな課題を見出していった。ドラッカーが本書で行った主張のなかで、GMの経営陣からきわめて少ない賛意しか得られなかったのは比較的よく知られる。しかし、そのように現実と理念を融合し、復権する展開の中にあって、ドラッカーの経営論への思索の中には、自由社会に向けた哲学的基礎と新たな検討の素材が混ぜ込まれていたこと自体、現代の社会科学の孕む問題をその時点で見事に示したものと考えてよい。

ドラッカーがマネジメントの探索に踏み出した1940年代初めは、ドラッカーの刺激的な活動期の第二段階に当たる。フラハティは、かかるドラッカーの新たな関心領域への展開を、「知のルピコン川を越えた」と表現した<sup>(14)</sup>。これまでの「マネジメントの父」と称される彼のイメージを見るならば、このような形容はいささか奇異に感じられないこともない。しかし、その背後にはドラッカーの議論の構造が自由社会の復権と再生という一貫した視座のもとに企まれたものであって、同時にそれは近代合理主義の超克を通して、文明社会の再生がなされるべきとする野心的な視座の展開があったのを見逃すべきではない。いうまでもなくわれわれが新たなドラッカー解釈の可能性の中で、再び多様な議論に投げ込まれているのは、ドラッカーの人・思想・業績を検討する作業が、20世紀、そして21世紀という時代を理解する上での理論的課題とつながって

いるためである。現在求められるのは、その解読の方法ということになるだろう。

#### 【注】

- (1) 三戸 [1971], 35頁.
- (2) Drucker [1942], p.109.
- (3) Drucker [1939], p.80.
- (4) Drucker [1993], p.51.
- (5) 上田惇生 [1999], 1頁.
- (6) Drucker [1957], p.2.
- (7) Drucker [1946], p.153.
- (8) Drucker [1942], p.140.
- (9) Drucker [1942], pp.110-111.
- (10) Drucker [1942], p.109.
- (11) Drucker [1942], p.110.
- (12) Drucker [1942], p.110.
- (13) 野中 [1999], 40頁.
- (14) Flaherty [1999], p.72.

#### 【文献】

- Drucker, P. F., *The End of Economic Man*, John Day, 1939.
- Drucker, P. F., *The Future of Industrial Man*, John Day, 1942.
- Drucker, P. F., *Concept of the Corporation*, John Day, 1946.
- Drucker, P. F., *Landmarks of Tomorrow*, HarperCollins, 1957.
- Drucker, P. F., *Managing for Results*, HarperBusiness, 1964.
- Drucker, P. F., *Post-Capitalist Society*, HarperCollins, 1993.
- J. E. Flaherty, *Peter Drucker: Shaping the Managerial Mind*, Jossey Bass Publishers, 1999.
- 上田惇生「21世紀文明学への視座——新たなドラッカー研究に向けて」『文明とマネジメント』(ドラッカー学会)Vol. 3, 1999年.
- 野中郁次郎「実践知——時代を挑発してやまぬ方法論」『文明とマネジメント』(ドラッカー学会)Vol. 3, 1999年.
- ダーレンドルフ・R / 加藤秀治郎・檜山雅人訳『現代の社会紛争』世界思想社, 2000年.
- 三戸公『ドラッカー——自由・社会・管理』未来社, 1971年.

【略歴】 早稲田大学政治経済学部卒業, 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. 早稲田大学社会連携研究所招聘研究員, ものつくり大学特別客員教授等.