HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

| | |
|---|---|
| タイトル | ドラッカーの社会ビジョン ： 社会思想家としてのドラッカー(栃内香次教授退職記念号) |
| 著者 | 春日，賢 |
| 引用 | 北海学園大学経営論集，7(3)：121-133 |
| 発行日 | 2009-12-25 |

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

# ドラッカーの社会ビジョン

## ―― 社会思想家としてのドラッカー ――

春　日　　賢

### はじめに

「マネジメントを発明した男」ドラッカーは，厳密には経営学者とはいえない[1]。メイン・テーマ「自由にして機能する社会」の実現に向けて自ら行動していった活動家であり，社会文明の在り様について，時には大局的に，時には事細かに描写した思想家・文明批評家であった。自ら「社会生態学者」を名乗り，類まれな筆力をもって，社会文明特有の人間的現象を快刀乱麻のごとく鮮やかに描き出していったのである。

もとより「経営学者」ドラッカーの偉業は否定すべくもない。彼の手によってマネジメントは社会的に認知され，意思ある人々すべての知るところとなったのであり，ひいては真の意味で生み出されたといえる。間違いなくドラッカー思想の軸には，実践的な行為のためのマネジメント論がある。しなしながら一方で，彼が追い求めた目的・成果は人間の幸せとしての「自由」の実現であり，そのための「自由にして機能する社会」の実現であった。マネジメントは，いわばその強力な手段であった。いかに強力といえども，そして往々にして手段の目的化が起ころうとも，結局のところ手段は最終目的の下僕でしかない。かくみるかぎりにおいてドラッカーという存在を改めて形容するならば，「自由の思想家」「自由の実践者」というがふさわしい。本稿ではとくに社会思想家としてのドラッカーに焦点を当てて，その社会ビジョンを再構成していく[2]。

### I

社会とは何か？　社会科学にとってアルファでありオメガでもある根本的部分について，ドラッカーは真正面から論じる。人間が社会的存在として生きるためには，「機能する社会」（functioning society）が必要である。人々の集まりが単なる集団ではなく「社会」であるためには，価値・規律・権力・組織を備えていなければならない。もとより「社会」なるものを定義するのは容易ではないが，「機能」から理解することはできる。つまり社会の機能とは，個々の人間に位置づけと役割を与えることにほかならない。そしてそのためには，それらを統べる権力が正当でなければならない。ここにドラッカーは「機能する社会」の要件として，「個々人に位置づけと役割を与えること」，「社会的な権力が正当であること」，を説くのである。前者は社会の目的と意味を規定し，後者はそのための社会的な諸制度を生み出す。両者に優劣はなく，ふたつがそろってはじめて意味を成すのである。

「個々人が社会的な位置づけと役割を与えられなければ，何の目的もなく宙を飛び回る原子のごとき烏合の衆がいるだけで，社会が存在しているとはいえない。また権力が正当なものでなければ，社会が編成されていると

はいえず，ただ隷従と怠惰に織り成された空白状態があるだけである。」（Drucker ②, pp.25-26．Drucker ①，４頁［以下，同訳書については，上田編訳の頁をあげる］。）

「個々人に位置づけと役割を与えること」とは，まさに社会の存在意義そのものであろう。個人にとって何のために社会があるのか，その意味と目的に関する問題だからである。逆にそのことは，社会にとっても個人とは何か，その意味と目的に関する問題でもある。つまりは部分と全体の関係のあり方に関する問題にほかならない。個々人が生活を営むのは社会であり，それぞれがひとりの人間として生きるにふさわしい居場所でなければならない。他方で，社会が生きるにふさわしい居場所であるということは，そこに参加している人々ひとりひとりがそのメンバーとして認められている，すなわち位置づけと役割を与えられていることなのである。

これに対して，「社会的な権力が正当であること」とは，社会を全体として有効に機能せしめる意思決定の問題である。もとより絶対の正当性などありえず，あくまでも当該社会の基本理念とのかかわりで正当であるにすぎない。かりに社会の基本理念にもとづかない権力であれば，何のためにそれをふるうのか目的がなく，非正当でしかない。しかもそこには責任がともなわないがゆえに，権力の行使に限界がなく，したがってコントロールすることができない。当該社会の基本理念にもとづいて，それにかなった目的のために権力がふるわれてはじめて，社会は有効に機能することになるのである。

このようにドラッカーは機能する社会の二要件を，位置づけと権力の問題として規定する。とりわけ前者には社会学的な認識，後者には政治学的な認識がそれぞれ読み取りえるが，ありうべき社会の一般理論としてきわめて明確かつ強い説得力を有している。

このように「社会」を強力に意識するドラッカーが，「経済」というものに対して常に一定の距離を置いたのもいわば当然であった。経済と社会のあり様について，彼は厳しく問う。資本主義および社会主義双方の基盤たる人間モデルすなわち経済人概念は，いったい何をもたらしたのか，と。ドラッカーは，従来の経済至上主義への大きな疑問を投げかけたのである。

キリスト教にもとづく西洋の秩序は，自由と平等の追求にある。それこそが西洋における文明と歴史の原動力であった。社会秩序としての資本主義は，経済的な進歩が個人の自由と平等へと導くという信念である。対するマルクス主義は，それでは自由と平等は実現できないとし，私的利益と階級の廃止によってこそ実現できるというものである。ところが両者とも，自由と平等を実現することはできなかった。資本主義においては，経済的な自由を優先したがゆえに経済的な格差をもたらし，平等を実現することができなかった。マルクス主義においては，資本主義の弊害たる経済的格差や階級をなくすことをかかげたが，実際には逆に自由のない硬直的な階級がもたらされた。つまり真の意味での自由と平等は実現されなかったのである。

両システムがともに前提する人間モデルは，経済人であった。科学としての経済学の成立は，経済人概念が社会的な基盤として認知されたことを意味していた。つまり人間が経済的動物と規定されたとき，経済的な充足を通じてこそ，自由と平等は実現されるものとなったのである。両システムの限界は明らかとなったが，しかし経済人にとってかわるだけの新しい概念はいまだ提示されていない。かくしてドラッカーは，こうした西洋の精神的・社会的な秩序の崩壊によって，全体主義が生まれてきたとする。

「経済人概念の崩壊によって，一人ひとりの人間は社会秩序を奪われてしまい，彼の住む世界は合理的な存在ではなくなった。もは

や自らの存在と世界が合理的に関係しているなどと，説明することも理解することもできないし，世界および社会的現実を自分自身のこととして考えることもできない。社会における個人の機能は，まったく不合理で意味のないものとなってしまった。自らのものとすることもできない目的と意味を持った巨大な機構のなかで，人間は孤立しているだけである。社会は，一人ひとりの人間が共通の目的のもとに結びつくコミュニティではなくなり，何の目的もなく孤立した個体がガヤガヤしているだけの混沌状態となった。」（Drucker ③，p.55．Drucker ①，23 頁。）

経済の社会的有効性を認識しつつも，それに拘泥することなくむしろその行き過ぎを力説するのがドラッカーの一貫した姿勢であった。常に彼の目は，社会的な成果としての自由の実現に照準が合わされている。

では，社会はどのような方向へ進んでいるというのか。ドラッカーは，20 世紀は社会転換の数と程度において未曾有の世紀だったという。水面下にある大転換が，仕事・社会・経済・政治の構造からプロセスにいたるまでことごとく変えてしまった。これまで最古にして最大の社会階層だった農民と住み込みの使用人は，経済社会や文明そのものの基盤であったが，やがて激減してしまった。かわって台頭したのは工場の肉体労働者いわゆるプロレタリアであり，社会の中心的な階層として労働人口の多くを占めるにいたった。ところがそれも 20 世紀末には，新たな階層の興隆にとってかわられる。それこそが知識労働者であった。ここに新たな社会ビジョンとしての知識社会と，その担い手としての知識労働者の登場が説かれたのである。

「知識社会では知識の獲得と分配が政治上の重要課題になるとの予測は，絵空事などではない。われわれが資本主義の時代と呼ぶことになった 2，3 世紀に，財の獲得と分配が政治上の重要課題となったのと同じことである。」（Drucker ④，pp.234．Drucker ①，54 頁。）

「知識労働者が知識社会において多数を占めることはない。ほとんどの先進国でさえ，そうである。人口および労働力という点で，単一のグループとしては最大となろう。他のグループが数の上で勝るとしても，知識労働者のグループは，知識社会の社会としての性質や指導性および様相を規定する。彼らは支配階級とはいえないかもしれないが，リーダー的な階級である。特徴，社会的ポジション，価値，可能性においてみると，歴史上リーダー的ポジションにあったグループはいずれも支配的であったが，知識労働者のグループはそれらとも根本的に異なっている。」（Drucker ④，p.233．Drucker ①，53-54 頁。）

知識社会は組織社会でもある。組織社会とは，社会的機能のほとんどが組織とのかかわりのなかで遂行される社会である。ここにおいて組織とそこに参加するメンバー個々人との関係は，かつてない新しいものとなる。従来であれば，名目上はさておき，組織が主で，個々人が従というのが実際のところであった。しかし知識社会では個々人たる知識労働者は知識という生産手段を所有するがゆえに，組織について対等以上の立場にある。組織と個々人は互いのニーズを学び合う相互依存関係となるのである。くわえて重要なポイントとなるのは，マネジメントの存在である。ドラッカーは繰り返しいう。「知識社会は必然的に組織社会たらねばならないがゆえに，その中心的かつ特徴的な機関はマネジメントとなる」（Drucker ④，pp.249．Drucker ①，59 頁。）と。

「マネジメントが語られ始めた頃，それは〝企業経営〟（business management）を意味する言葉だった。大規模企業が，新しい組織のなかで目立った最初の存在だったからである。けれどもこの半世紀にわれわれが学ん

だのは，マネジメントはあらゆる組織に特有の機関であるということだった。言葉として使おうが使わまいが，あらゆる組織がマネジメントを必要とする。何を行う組織であれ，そこでの運営者がすることは同じである。それぞれ異なる知識を持つ人々が共同して成果をめざせるようにしなければならない。そのためにも，彼らの強みを生産的なものにし，弱みを無効化してやらなければならない。組織にとっての〝成果〟は何かを考え抜き，そしてそのための目標を定めなければならない。」（Drucker ④，p.249．Drucker ①，59頁。）

組織社会とりわけ多元的な知識社会においては，多様な諸知識を束ねあげて成果とするマネジメントは不可欠である。では，こうした新たな社会における組織とは，いかなるものか。そもそも組織とはいかなるものか。ドラッカーはいう。

「組織とはそれ自身のために存在するのではない。あくまでも手段である。つまりそれぞれが，何らかの社会的課題を果たすための社会的機関なのである。生物学的な種とは異なり，組織が自らの生存を目的とするのは適切ではない。組織の目的は，個人と社会に対する特定の貢献である。生物と異なり，組織の評価基準は常に自らの外部にある。」（Drucker ⑤，pp.189-190．Drucker ①，72頁。）

ドラッカーによれば，複雑にして多元的な組織というものは，機能・責任・正当性の三次元からとらえることができる。機能からみた組織とは何か。そもそも組織とは社会のための機関であり，あくまでも手段である。したがって何よりも組織としての目的を明確化することが重要である。そしてかかる目的に向けて，組織は一丸となって成果をあげねばならない。この機能の実行こそが，マネジメントにほかならない。さらに，組織に参加するメンバー個々人が成果をあげられるよう，生かさねばならない。組織は社会にとっての手段であると同時に，メンバー個々人にとっても手段だからである。

責任からみた組織とは何か。組織は自らの目的を果たすうえで，社会に何らかの影響を与えざるをえず，自らの行動に社会的な責任を持たねばならない。つまり自らのもたらす影響を予測し，何らかの手を打つことが必要である。影響を極力抑止するのはもちろんながら，不可避の影響について対策をとっておくのである。とはいえ社会の機関である組織にとっては，社会のニーズをチャンスとして対応することこそが，実は本当の意味での責任である。

正当性からみた組織とは何か。社会的な機関として力をふるう以上，組織には権限と責任がともなう。そこにはその存在を誰もが認めるような正当性がなければならない。もとより組織の存在理由は成果にあり，また成果は組織の外部にある。かかる成果に向けて，組織はそれぞれの目的に集中しなければならない。つまり組織の正当性が満たされるためには，社会への貢献たる目的をいかに明確化し集中するかがポイントとなるのである。

また他方で，知識社会は起業家社会でもある。起業家社会とは，変化が常態として組み込まれた社会である。人間により生み出される理論・価値・制度・組織その他あらゆるものは，やがて硬直化・陳腐化してゆく。変化が常態となる新たな社会では，そのスピードは否応なく増さざるをえない。ここにおいては継続的な自己革新が不可欠となるが，それを可能とするのがイノベーションと起業家精神である。これらふたつは，組織や経済社会の生命を維持する活動とならなければならないとし，そのためにドラッカーはすでに機能しないものを明確化し，またそれらを効果的に廃棄する仕組みの構築を指摘する。また陳腐化が進むなかで，個々人は継続的な学習が必要となってくる。そしてそのことはこれま

での教育制度そのものを見直し，新しい考え方や方法を導入すべきことを意味している。これこそが起業家社会としての新たな社会の様相なのである。

このように新しい社会の諸特徴を指摘する一方でドラッカーは，社会そのものを成す基盤の崩壊への危機意識を表わしている。新たな社会的枠組みにおける市民性（citizenship）ならびにコミュニティの機能低下である。

「市民性がなければ，政治は空虚となる。ナショナリズムは存在しうるが，市民性がなければそれも愛国心から排外主義に堕してしまう。市民性がなければ，責任あるコミットメント，すなわち市民を市民とし，分別をもって共に検討するような責任あるコミットメントはありえない。個性を認めることから生じる満足とプライドもありえない。市民性がなければ，〝国家〟と呼ぼうが〝帝国〟と呼ぼうが，政治機関はただの権力でしかない。そうなると，権力が人々を縛るだけとなる。変化が速いうえに危険でもあるポスト資本主義社会において政治が機能するためには，市民性を回復しなければならない。」（Drucker ⑥，p.172．Drucker ①，97 頁。）

「同様に，コミュニティの回復が必要である。伝統的なコミュニティにはもはや人々を結びつける力はない。知識により人々が移動する状況にあっては，機能しえない。」（Drucker ⑥，p.173．Drucker ①，98 頁。）

こうした市民性とコミュニティの機能を補完・回復するものとして，NPO に大きな期待が寄せられるのである。社会的なニーズとしては，大きくふたつの分野で高まる。伝統的な救済サービスと，コミュニティと人々に働きかける社会サービスである。とりわけ後者は変革に適応しかつ主導する点で，今後急速に高まりゆく分野である。現実に NPO の台頭は，その対応の結果にほかならない。社会には，ひとりひとりの市民性，そしてそれらの紐帯としてのコミュニティがなければならない。もとより家族などの伝統的なコミュニティは必要だがもはやそれだけで十分ではなく，新たな知識社会においては知識労働者にそくした新たなコミュニティがさらに不可欠となっているのである。それは，自発的な意思によってひとりひとりが貢献し，責任を持つものである。ここにおいて能動的な市民性も回復されることになる。

このようにドラッカーは，組織によって人間個々人と社会を有機的にリンクさせていくべきことを強調する。もとよりそのためには組織が有効に機能していなければならないが，彼においてはそれを可能とするのが結局のところマネジメントということになるのである。

## II

ドラッカーにとって自由の実現とは希求すべきメイン・テーマであり，またそこに向けた実践こそがライフ・ワークであった。とすれば，そこにおいてそもそも自由とは，どのように理解されるのか。現代の自由のルーツとされる啓蒙思想，つまるところ理性主義そのものについて，彼はきわめて批判的である。

「啓蒙思想とフランス革命が 19 世紀の自由に貢献したことは否定すべくもない。とはいえそれは，完全にネガティブな意味においてである。つまり旧体制の残骸を吹き飛ばしたダイナマイトだったのだ。19 世紀の秩序が立脚する新たな自由体制が土台をつくるうえで，何ら貢献していない。それどころか啓蒙思想とフランス革命，および今日の理性主義的リベラリズムへといたるその後継者たちは，自由と対極的な立場にある。本来的に理性主義的リベラリズムとは，全体主義なのである。」（Drucker ②，p.190．Drucker ①，123 頁。）

ドラッカーによれば，ルソーからロベスピエール，マルクス，スターリンそしてヒトラーへと，系譜としてまっすぐ同一線上にあ

る。人間の理性を絶対視することによって，リベラルの原理が，そして全体主義の原理が生まれたのである。本来的にリベラリズムとは，全体主義化する要素をはらんでいた。現実に，理性主義はこれまで何をしてきただろうか。既存制度を破壊する批判的勢力とはなりえても，それら旧制度に取って代わる新制度を生み出すことはなかった。理性主義のリベラルは，実際に権力を握るたびに失敗してきた。そもそも人間を理性的存在とみなす基本的教義は，これまで非理性的というだけでなく反理性的ですらあった。理性主義者たちは反論を認めることも，妥協することもできない。絶対的な理性を頭上に頂こうとするがゆえに，彼らは理論では過激，行動では遅疑逡巡，反対するときは強硬で，権力を握れば無力という，机上では優秀だが政治ではまったくの無能な存在でしかない。したがって，その行き着く先は自ずと明らかである。

「理性主義的リベラリズムにとっての悲劇は，政治的に有効となる道筋がただひとつしかないことである。すなわち全体主義である。自由に対して彼らが抱いている信念は，主観的には濁りのないものであっても，客観的には専制をまねく。というのも，理性主義的リベラリズムが自らの政治的不毛状態を脱する道はひとつしかないからである。理性主義をやめて，公然と全体主義者，絶対主義者，革命家になってしまうことだからである。」（Drucker ②，p.201．Drucker ①，130頁。）

このように理性主義崇拝が自由を否定する結果をもたらすのであれば，政治的教義として拠り所とすべきものは何であろうか。ドラッカーは保守主義を強く説くのである。フランス革命が理性主義のリベラルおよび啓蒙思想の勝利のシンボルであるとすれば，アメリカ革命はそれに対する保守反革命であった。1776年のアメリカ憲法の制定は，まさに保守反革命の記念碑である。前者が旧体制を破壊しただけであったのに対して，後者はまさに「自由にして機能する社会」を実現したからである。その後のヨーロッパ大陸ではリベラルな政党は真の意味での自由を否定するものであり，自由とは消極的なものでしかなかった。これに対し，アメリカとイギリスでは真の意味での自由が発展した。両国とも保守主義の理念に立ち，「自由にして機能する社会」の実現に向けて，同様の方法を採用していたのである。

旧来の商業社会から新たな産業社会への移行という，大きな変革期にあって，明日のための確固たる社会制度を構築し，新たな「自由にして機能する社会」の実現に必要なのは，かつての1776年の世代におけるものと同様の保守主義の理念と方法である。それは，①変化しゆく現実をしっかりと受け止め，未来を志向すること，②実際の問題処理では万能薬など当てにせず，地道に対処していくこと，③よりよき未来のために，有用な過去・伝統を見きわめて使いこなしていくこと，である。新たな社会の建設にあたって，その緊急性を強調しながらも，ドラッカーが主張したのはこのように歴史と伝統を重視する保守主義であった。それは，人間として生きるうえでの守らねばならない常識としてとらえられる。換言すれば，ドラッカーの人間観そのものをも表わしていたのである。

つづいてドラッカーは，東西冷戦構造のさなかにあって「断絶の時代」を主張した。ふたつの大戦を経た世界はまったく変わってしまったかのようだったが，実は経済の領域は何も変わっていない。第一次大戦以前の半世紀になされた発明発見の延長線にあり，それを開花・発展させただけのものだった。つまり産業構造と技術は何ら変わらない「継続の時代」にいたのである。ところが，かかる土台そのものが変化しゆく「断絶の時代」にさしかかっているというのである。

1980年代半ばにおいてドラッカーは，世

界経済のグローバル化への見通しを次のようにとらえていた。それは世界経済の構造的な変化として，３つの点で現れている。①一次産品経済の工業経済からの分離，②工業経済における生産と雇用の分離，③グローバル経済への重心移動とそこにおけるシンボル経済の主役化，である。①については，一次産品の輸入国か輸出国か，また先進国か途上国かを問わず，伝統的な経済政策の転換を迫るものである。②については，工業生産の増大のためにはブルーカラー労働者を減少させなければならなくなったわけであり，産業政策は生産か雇用のいずれかを優先するのかが問われることになる。③については，経済政策の枠組みとしてグローバル経済が念頭に置かれるようになるとともに，財・サービスといった実物経済と金融といったシンボル経済との間の乖離が大きくなり，後者が独立してグローバル経済の主役となってしまったということである。これらは世界経済の構造的な変化であるという。経済学がこれらの構造的な変化を受け止め理論化するには時間がかかるとし，ドラッカーは実務家たる者は自ら現実を直視し，行動せよと力説する。

またドラッカーは，国家概念の変容についても言及している。過去 400 年間の世界史は国民国家の歴史だったが，そもそも世界の政治を動かしてきた原動力は世界的な大帝国や超国家を建設する試みだった。その脅威から逃れるべく，自領域内の体制を確立しようと発明されたのが国民国家であった。ところが今や国民国家そのものが大国家と化してしまった。

「国民国家は市民社会の守り手として設定されたものだった。大国家は市民社会の主人となった。そしてその極致たる全体主義において，大国家は市民社会に取って代わった。全体主義では，社会はみな政治社会となったのである。」（Drucker ⑥，p.121．Drucker ①，183–184 頁。）

国民国家から大国家への移行は，福祉国家の発明に端を発する。つまりまず社会的な領域において政府は自ら実行・管理する経営者となった。同時に，国民経済の主役として経済をコントロールする役割を担うことにもなった。次いで二大世界大戦を経て，国民国家は財政国家へ変貌を遂げ，所得再分配の機能を果たすことにより一面では市民社会の主人にまでなってしまった。徴税と歳出をコントロールする大権を有するということは，政府あっての市民という側面を生み出してしまったからである。やがて現れたのは，東西のパワー・バランスを反映した冷戦国家，さらには政治家が票を買うための手段たるばらまき国家の側面であった。こうしてドラッカーは，1960 年には先進国の国民国家は，大国家，福祉国家，経済国家，財政国家，冷戦国家，ばらまき国家になったとする。国民国家で本来意図されていたはずの市民性の擁護は，大国家という新たな主人の恣意性に委ねられてしまっているのである。

そしてドラッカーは，国家や社会あるいは政治に関する一般的な見方を覆してしまう主張を提示したのであった。「社会主義を労働者による生産手段の所有と定義するならば，―もとよりこれは一般的かつ厳密な定義ではあるが―，アメリカこそ史上初の真の社会主義国である。」（Drucker ⑦，p.1．Drucker ①，193 頁。）とは衝撃的であった。1952 年の GM にはじまる年金基金はまたたく間に広がり，アメリカの従業員をして，「生産手段の真の所有者」としたのである。彼らは賃金の他に，年金基金を通じて産業の所有者として利益を得ており，資本の供給者であるとともに所有者となった。マルクス経済学のいう真の社会主義を，意図せざる結果として成し遂げたのであった。ここにおいて社会的な平等に関する新たな問題が生じてくる。新しい多数派たる高齢者について，いかに所得の平等をはかるかという問題である。「機会の

平等」すなわち彼らに働く機会を与えることはもちろんながら，そのためには社会全体の効率を向上させることが必要である。一方で，生活困窮者ら従来からの弱者は，補償すなわち効率の犠牲による所得の平等を要求する。こうした所得の平等すなわち「結果の平等」をめぐる効率と補償の対立が，高齢化社会の中心的な問題となる。年金基金を通じ，退職者関係の組織は高齢化社会の新しい真の利害者集団となるのである。

「とはいえ，この新たな利害者集団はアメリカ政治を再編するまでにいたるだろうか。新たな政治の中心となる資格はすべて有している。既存の諸勢力にまたがる一大利害者集団である。そこには白人も黒人も，男性も女性も，中流階級，ホワイトカラー労働者もブルーカラー労働者もいる。したがってアメリカ社会すべての領域の人々を束ね，共通の利害に向けて力を結集することも可能である。それははっきりした利害をもった集団である。しかもかかる利害は個々ばらばらなものではなく，統合的なものである。部門ごとに区分されるものでも，共通の目標のもとに人々を動員することのできるものである。つまり一大勢力として，アメリカ政治の中心となりうるのである。」（Drucker ⑦，pp.199-200. Drucker ①，204 頁。）

ドラッカーは E. バークの保守主義に立脚しながら，折にふれて国家と国際社会，世界の政治問題に筆を走らせた。そこには，社会そして人間にとって本当に大事なことは何かを見きわめようとする一貫した姿勢を認めることができる。

## Ⅲ

知識の社会的重要性について，ドラッカーは繰り返し強調する。知識が中心的生産資源となる社会となれば，教育の果たす役割がいや増すことはいうまでもない。もとより教育は，個人の人間的成長のみならず，社会を社会たらしめる上で不可欠のものである。知識が活性化していくうえでは，多様性・柔軟性・競争の確保が必要である。そしてそのために，知識の方向性と優先順位を決めていかなければならない。というのも知識の探求に必要な資源には，とりわけ人材面で限界があるからである。では，どのように優先順位を決めればよいのか。この種の問題に科学的な判断ということはありえず，政策上の価値にもとづく選択，いかんせん主観的な評価による判断とならざるをえない。知識社会では知識じたいが公益を考えなければならず，したがって最重要の問題はかかる知識に関する政策上の意思決定ということになる。知識と政策上の判断の結合は，不可避なのである。

ここで問われるべきことは，かかる政策決定者をふくめた知識ある者の責任であり，倫理である。知識ある者は従来の歴史では概して脇役でしかなかったが，今や権力者であり主役である。彼らの意思決定は，すでに彼らの専門たる知識関連領域を越えて，政策上のリーダーシップに大きくかかわる。権力には責任がともなうのであり，自らの専門的な枠内からのみ意思決定することはもはや許されない。知識ある者にとっての倫理も，私的なものから公的なものへと移行しているのである。自らの客観性と科学性にプライドを持ち，常に倫理的存在たらんとするこれまでの自負は，あくまでも私人としてのものであって，権力者となった今後は社会の目を視野におさめねばならないからである。

「知識に関する基本的な意思決定が，知識そのものに関する意思決定というよりも政治的な意思決定であり，したがってその決定権が自分たちの手中にないなど，知識ある者は受け入れがたいであろう。コントロールしていないのに，自分たちがかかる意思決定に責任を持たねばならないとなれば，なおさら納得できないだろう。しかしこうした状況を受

け入れなければ，彼ら知識ある者に発言権はない。意思決定は必ず行われねばならない。知識ある者がとるべき唯一の選択は，責任を自ら進んで担うか，強制的に担わされるか，のいずれかである。」（Drucker ⑤，p.373. Drucker ①，221 頁。）

このことは，自ら知識ある者として，新たな知識ある者の生産に携わる教育者も例外ではない。彼らもまた権力を持つ存在として，自らの倫理に責任を持たねばならない。教育内容の水準や成果，そして生産性の向上について，責任を負わねばならない。学校の社会的な役割と位置づけも，大きく変わらざるをえない。そもそも学校は社会の中心的な機関のひとつであったが，従来の単なる社会に付属する機関から，新たに自ら積極的に社会を構成する機関へと変貌を遂げる。すなわち未来世代を育成する機関というのみならず，現世代の成果に責任を持つ機関となる。生涯学び続ける成人のための機関となる点で，学校は社会に対する責任をいっそう明確なものとすることになる。ドラッカーは知識社会における学校の要件を，①高度の基礎教育を与えること，②内容的な知識のみならず，ノウハウを与えること，③学生に継続学習の習慣を与えること，④既習か否かを問わず，高等教育の機会を万人に与えること，⑤教育の独占体から，教育の共同事業を推進するパートナーとなること，と整理する。

「教育とは，もはや学校だけが行うものではない。それはますます共同事業化してゆき，それにともない学校は教育事業の独占者から共同事業者のひとつ，ワン・オブ・ゼンにすぎなくなる。多くの領域で，学校は教育学習機関のひとつとして，他の教育学習業者と競合することになる。」（Drucker ⑥，p.206. Drucker ①，234 頁。）

教育のいや増す重要性から，学校はそれを担う中核でありつづけるものの，常に主役であるとはかぎらない。しかし常に広範かつ最高・最良の形で，教育の場を提供しなければならない。それこそが，事業体として学校がなすべき事柄だからである。事業体であれば，市場動向に応じて戦略的な提携をすることも不可避である。知識社会における知識生産機関として，学校は市場とのリンクを避けて通ることはできないのである。

「しかし最大の，しかももっとも準備のできていない変化は，学校が自ら関わったものの結果に責任を負わねばならなくなる，ということである。学校は成果，すなわち責任を負うべき成果，報酬が得られる成果，の〝最低ライン〟を定めなければならなくなる。学校は説明責任を持つにいたるのである。」（Drucker ⑥，p.209．Drucker ①，236 頁。）

こうしてドラッカーは，学校ほど根本的な変革を必要とする機関はないとする。とすれば，最高学府たる大学はどうなるか。研究および教育という従来の機能に加えて，より具体的な社会への貢献が求められる。知識の生産のみならず，その具体的適用をはかってゆくこと，つまり知識の応用によって社会に成果をもたらすことが要求される。研究が提供するのはあくまでも情報であって，それを知識とするためには成果とのリンクが欠かせない。真の知識とは，成果という裏づけがあってはじめて成立するからである。ここにおいて必要とされるのは，同一的・画一的ではなく，多様な人間である。多様性こそが結合をもたらし，新たな情報そして知識を生み出す。これからの大学に必要とされる人間はそれを可能とする者であり，さらには多様な専門領域をまとめて成果への適用をはかれる者，つまりはマネジメントも不可欠である。

「知的能力は他の能力と同様，確率的に分布する。多くの人々に学習の機会を与えれば与えるほど，多くの知的リーダーが登場するのである。大衆教育とエリート教育は矛盾しない。必要とされる質の高い人材を一人でも

多く獲得するためには，多くの人々に教育の機会を与える必要がある。多くの人々に高水準の教育を与えるのは，知識労働力として有能な労働者を多数獲得するためだけでなく，未来のリーダーを一人でも多く育てるためにも必要なことである。」（Drucker ⑤，p.359．Drucker ①，214 頁。）

広範かつ継続的な高等教育機会の提供は，多様性とそれをまとめあげるマネジメントを創出する。従来のエリートと大衆という二段構えのものではなく，平等な多数者教育のなかからリーダーおよび知識労働者が生まれる。そしてその役割を果たすのが大学にほかならない。

では，知識そのものはどのようになるのだろうか。いわゆる IT 革命を素材にしつつ，ドラッカーはいう。知識社会では学校が中核的な機関になるとはいえ，教育の中身とりわけ知識そのものに対する根本的な考え方・アプローチじたいは，これまでとは異なったものとなる。彼によれば，いわゆる IT 革命は 300 年前のドニ・パパンの時代以来 4 つめの起業家精神の波であり，社会的なイノベーションとしていくつかの大変化をもたらした。そのひとつが規模に関する事柄である。情報や思考が移動する時代にあって，集中化と巨大化という 20 世紀での大規模化の追求は有用性を失う。都市であれ，組織であれ，自らの機能に見合った適正な規模，必要な情報を有効にあつかえる最適な規模が問題となる。

IT 革命の核をなすコンピューター技術は，デカルト以来の物理的世界観つまり分析的・概念的世界観の究極的表現である。全体は部分から成り，また部分の合計は全体と成る世界である。これに対して生物的なプロセスには，全体が全体としてあるだけで部分はない。全体を全体として観察・理解しなければならない知覚（perception）と意味の世界である。これまでは分析・概念にのみ重心があったが，これからは知覚・意味をも視野におさめねばならない。それこそが人間としての真の知識だからである。

「事実，ここであつかわれている新しい現実は構成的であり，分析とともに知覚を必要とする。たとえば，新たな多元主義の動的不均衡，幾重にも織り成された多国籍的な経済や生態系，必要不可欠な〝教育ある人間〟の新たなタイプ，といった新しい現実は構成的なのである。したがって私は，考えることとともに，見ることを企図する。」（Drucker ⑧，p.264．Drucker ①，247 頁。）

ここでの認識は，明らかにポスト・モダンにある。理性主義への批判を通して，それを乗り越えることこそが，新たな時代における知識のあり方である。近代科学における論理や分析による体系にかえて，知覚し観察する方法論こそが重要というのである。

「ドニ・パパンや彼の同世代人ら数学者・哲学者が定式化した世界観では，知覚は〝直観〟（intuition）であり，いい加減なもの，あるいは神秘的でとらえどころがない不可解なものだった。（多くのすぐれた科学者は否定したものの）科学は知覚的なものの存在を否定しなかった。ただしその妥当性は否定した。分析家が主張するように，〝直観〟は教わることも学ぶこともできない。機械的世界観では，知覚は〝取り上げられる対象〟ではなく，〝より良く生きるためのもの〟，つまりあってもなくてもいいものと規定された。学校で〝芸術鑑賞〟といえば，ただ楽しむものだと教わる。学校では厳密な意味で芸術を教わることはない。本格的な学習がなされるのは，芸術家に対してだけである。」（Drucker ⑧，pp.262-263．Drucker ①，245 頁。）

こうした知覚がはたして学校教育の枠組みにおいて実行できうるのか，ドラッカー自身の具体的な考えは明らかではない。しかしながら，そこでもやはり大きな意味を持つのは方法論としてのマネジメントであった。それこそが成果に裏づけされた生きた知識，知識

社会における真の知識だからである。そしてそこで最後に鍵を握るのは，やはり人間の意思であった。知識社会をはじめて提示した際に，ドラッカーは次のように結んでいる。

「これら知識が与える衝撃のなかでもっとも甚大かつ深遠なのは，知識そのものへの影響である。とりわけ仕事や業績の基盤が知識に移行することで，知識に携わる者の負う責任は大きくなる。この責任をいかに受けとめて果たしていくかが，知識の未来を大きく左右する。知識に未来があるのかさえも決めてしまうのである。」（Drucker ⑤，p.380．Drucker ①，226 頁。）

## むすび

人間個人があって社会が成り立ち，また社会があって人間個人は存在基盤を得ることができる。両者は相即不離の関係ながら，そのあり方は決して不変ではない。それは人間にとっての永遠のテーマでもある。ここに両者をつなぐ中間項・媒介項として，制度・組織の存在が大きな意味を有することになる。現実にこれら組織体は，社会生活における人々のもっとも一般的かつ具体的な活動の場であるとともに，それじたいが大きな行為主体である。その存在なくして個人と社会の望ましい関係はありえない。実に人間個人―組織―社会という三者の有機的なリンクこそが，希求される社会，ドラッカーのいう「機能する社会」のありうべき姿にほかならず，それをいかに構築していくかが焦点とならざるをえない。そしてその鍵を握るのが，中間項としての組織なのである。

このことは，新たな「機能する社会」たるべき知識社会にとりわけ当てはまる。知識社会は，何よりも多元的な組織社会でもあるからである。それが有効に機能していくためには，もとより人間個人―組織―社会が有機的にリンクしていなければならない。そこでは経済的成果を基軸としながらも，決してそれのみに終始するものではありえない。人間にとって真の幸せは何か？人間が個人と社会双方にわたる存在として，求められる目的は何か？を常に明確にしながら，行為することが必要となる。

個人と社会，そして両者を取り結ぶ媒介項であるとともにもっとも一般的・具体的な行為主体たる組織とりわけそのマネジメントが，最重要化していく理由がここにある。企業や学校など従来からの組織もその重心を移行してリニューアルせざるをえず，NPO などの新たな組織は自らの社会的存在意義をきわめて明確に打ち出して登場してくる。実に多種多様な諸組織体の織り成す様々な場によって，新たな社会は機能していくのである。

経済社会としてみれば，新たな社会は起業家社会すなわち絶えざる変化が織り込まれた社会である。変化によって社会は発展することが可能であり，逆に変化がなければ社会は停滞を余儀なくされる。変化すなわち社会的イノベーションによって，社会は進化しつづけねばならなくなった。ここで鍵を握るのは，起業家精神を発揚する存在である。社会の新陳代謝を担い促進していくのは，まさしくこれらマネジメントをおいて他にない。また一方で，新たな枠組みとして，グローバル化が意識される。世界―国家―組織の諸次元のリンクが，社会的行為とりわけ経済的行為の枠組みとなる。ここでは社会における国家のような強力な制御弁をもたないがゆえに，コントロール不能の大きな不確実性を胚胎することになる。

ドラッカー社会思想の根底には，あくなき自由の希求がある。そしてそれは具体的な実践としての自由であった。ここにいう実践としての自由とは，社会を社会たらしめるものとしての自由である。それこそが彼をして，「マネジメントを発明した男」としたのである。ドラッカーは，自身が「理論家からは実

践的すぎ，実務家からは理論的すぎる」と揶揄されたと語る。理論と実践の合い重なる領域に位置する彼は，特定の専門分野に完全に依拠しきった人間にはなしえないオリジナリティを発揮した。まぎれもなく彼は，マージナルマンであった。それこそが彼だけの怜悧な視点となって現れたのである。そしてその具体的な展開こそが，マネジメントにほかならない。マネジメントは彼の手によって育まれ，理論としての体系化が試みられ，そして社会的に広く認知されるところとなった。実にドラッカー社会思想においては，すべての論点が結局はかかるマネジメントに集約されるところとなっている。もとよりドラッカーのいう「マネジメント」が総合的かつ広範な概念であり，場に応じて使い分けられる多義的なものである点は否めない。きわめて便利に使われているがゆえに，いかんせん文脈によって違和感を読み手に感じさせずにはいられない。それでもなお社会論としてみれば，組織社会における望ましい社会建設の旗手をマネジメントとする視点は，きわめて強い説得力を有している。というのもそこには常に，人間（自由）－マネジメント－社会という有機的な構成を意識させずにはおかないからである。

## 文　　献


麻生　幸『ドラッカーの経営学』文眞堂，1992 年。

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー第 28 巻大 11 号「P. F. ドラッカー　マネジメントの源流」ダイヤモンド社，2003 年。

Drucker, P.

① The Essential Drucker on Society, 2000.（上田惇生編訳『イノベーターの条件』ダイヤモンド社，2000 年。）

② *The Future of Industrial Man*, 1942.（邦訳名『産業人の未来』）

③ *The end of Economic Man*, 1939.（邦訳名『経済人の終わり』）

④ *Managing in a Time of Great Change*, 1995.（邦訳名『未来への決断』）

⑤ *The Age of Discontinuity*, 1969.（邦訳名『断絶の時代』）

⑥ *Post - Capitalist Society*, 1993.（邦訳名『ポスト資本主義社会』）

⑦ *The Pension Fund Revolution*, 1976.（邦訳名『見えざる革命』）

⑧ *The New Reality*, 1989.（邦訳名『新しい現実』）

⑨ *The Essential Drucker, in one volume the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*, 2001.

⑩ *Managing the Nonprofit Organization*, 1990.（邦訳名『非営利組織の経営』）

Edersheim, E. H. *The Definitive Drucker*, 2007.（上田惇生訳『P. F. ドラッカー ── 理想企業を求めて』ダイヤモンド社，2007 年。）

岩尾裕純編著『講座経営理論 I 制度学派の経営学』中央経済社，1972 年。

春日　賢「企業社会と産業社会 ── ドラッカーの制度的企業理解」北海学園大学『経済論集』第 47 巻第 3 号 1999 年 12 月。「ポスト企業社会とマネジメント ── ドラッカーのマネジメント・イデオロギー」北海学園大学『経済論集』第 48 巻第 3 ・ 4 号 2001 年 3 月。

河野大機『ドラッカー経営論の体系化』上・下，三嶺書房，1994，1995 年。『経営体・経営者のガヴァナンス』文眞堂，2006 年。『P. F. Drucker のソシオ・マネジメント論』文眞堂，2006 年。『コンプライアンス経営』中央経済社，2006 年。

三戸　公『ドラッカー』未来社，1971 年。『管理とは何か』文眞堂，2002 年。

藻利重隆『ドラッカー経営学説の研究』第二増補版，森山書店，1964 年。

岡本康雄『ドラッカー経営学』東洋経済新報社，1972 年。

田代義範『産業社会の構図』有斐閣，1988 年。

寺澤正雄『ドラッカー・システムの研究』日本経営出版会，1969 年。『ドラッカー経営学の基盤と構造』森山書店，1976 年。

坂本和一『ドラッカー再発見』法律文化社，2008 年。

上田惇生『ドラッカー入門』ダイヤモンド社，2006 年。


## 注

1）春日（2001）

2）なお上田氏も「ドラッカーの著作は，事実上す

べて社会についてのものである。「自己実現編」に収録した論文さえ，すべて社会への貢献あるいは組織との関わりにおける知識労働者の自己啓発と自己実現についてのものだった。つまり，ドラッカーの著作はすべて広義の社会に関わるものなのである。」（p.274）と述べている。