

# ドロッカーの終焉

三 戸 公

## 1. はじめに

前世紀の終り頃から今世紀の半ばにかけて、世界に最も大きな影響を与えた思想家は、K・マルクスであった。そのことは、マルクスの思想を認めようと認めまいと、異論を唱える人はあるまい。マルクスによる資本主義社会の否定的な分析、その分析に立脚したバラ色の社会主義社会が必然的に到来するという展望は、世界中の多くの人々をとらえた。マルクスの思想にとらえられた人たちは、彼の思想に導かれてソビエト連邦を筆頭に次々に社会主義国を実現させていった。そして、1990年ベルリンの壁の崩壊によって象徴される社会主義国の雪崩的現象は、今や社会主義の終焉を告げつつある。

マルクスに代って、今世紀の半ば頃から現在にかけて最も大きな影響を与え、現代社会の形成に最も大きな役割を果たして来た思想家は、P・ドロッカーである、と私は思う。

彼は、歴史を資本主義社会から社会主義社会への革命的移行というマルクスのな把握をしない。彼は、土地・資本・労働力というそれぞれの財産を所有した地主・資本家・賃金労働者が、それぞれの財産をもって市場で結合する商業社会から、諸個人が産業の大量生産的組織を中心とした何等かの組織に属し機能する産業社会へと移行する、と把握した。産業社会すなわち組織社会の組織原則は自由であるべきであり、自由で機能する産業社会の建設こそがドロッカーの標榜するものであった。

そして今、社会主義国は〈抑圧と機能〉の社会であるが故に無機能化し、自らを葬りつつあるのである。だが、「自由と機能」を求め、それを実現したかに見えた自由主義国と自称する国々は、社会主義国と自称した国々もふくめて、今や地球の自然環境破壊の進行に、人類史的危機としての認識を深めつつある。ソビエト連邦の崩壊を明確な形で予言・予告し、それが現実のものとなった今、ドロッカーによって唱導された国々によって惹起せられて来た人類史的危機の出現を、いかに把握し、いかに対応すればいいのであろうか。

この人類史的危機は、機能性をひたすら追求して自己形成した現代技術によって武装せられた組織体が生み出した目的的结果に不可避免的に伴なう随律的结果の現象形態である<sup>(1)</sup>。この問題に対して、ドロッカーはどれほどの目くばりをしているのであろうか。この問題は、彼の思想の射程

内にあるであろうか。ドラッカー思想をこの視座からトータルに問い直してみたい<sup>(2)</sup>。

## 2. 新しい史観の誕生

ナチに追われたドラッカーは、ファシズム批判を独自の新しい史観をもとにして論じた *The End of Economic Man*, 1939 (岩根忠訳『経済人の終焉——新全体主義の研究』, 東洋経済新報社)をもって世に出た<sup>(3)</sup>。そこで示された史観は、第二次世界大戦が勃発するやそのさ中においてこの戦争の歴史的意義を論じきった *The Future of Industrial Man*, 1942 (田代義範訳『産業人の未来』(未来社)において、積極的な内容をもって充実して展開せられた。彼によって示された史観は次のようなものである。

彼は、社会をまず機能においてとらえる。社会は機能しなければ存在しえない。社会は社会を構成する諸個人が、機能することなくしては存在しえない。社会が機能するということは、その中で諸個人がそれぞれ地位をもち、機能し、所得をえるということである。正当な権力とは、諸個人に地位と機能と所得を保証し、諸個人によって支持せられたものであり、その社会の社会的信条に立脚して社会を機能せしめる権力である。これが、彼の社会の純粹理論なるものである。

さて、第二次世界大戦の背後にある社会変動は、商業社会から産業社会へと非連結的に移行の過程である。そして、第二次世界大戦は、世界がこれからその道を進んでゆく産業社会のあり方をめぐって争われている戦争である、と彼はみる。

19世紀、それは商業社会であった。人間は、自分たちを〈経済人〉として理解した。諸個人は、それぞれに土地・資本・労働力のいずれかの財産の所有者として、市場に登場し、そこにおいてつながり、社会を形成した。社会は商業社会であった。諸個人の社会的な地位と機能と所得(地代・利潤・賃金)は、財産によって与えられた。市場のルールに、諸個人は従い、従わざるを得ず、市場は諸個人に財産に応じた地位と機能と所得を保証するルーラーであった。市場は正当な権力であった。

市場社会の胎内に、産業社会が生れ育ち、いまや成長して商業社会にとって代わろうとしている。それが、20世紀中葉の世界の状況である。産業社会とは、産業企業体を代表的基本的組織とする社会であり、組織によって諸個人は結びつけられ、諸個人はそれぞれにそこにおいて社会的地位と機能と所得を与えられている社会である。産業企業体は株式会社という所有形態のもとに

---

(1) 拙稿「複眼的視座を求めて——有効性と能率再論」, 「管理論の新次元——随伴的結果の分析」(『経営行動』第5巻第1号及び第16巻第2号)

(2) 拙著『ドラッカー』(未来社), 拙稿「ドラッカーの世界」(『中京商学論叢』第35巻第1・2合併号)

(3) ドラッカーの著作を引用しているが、邦訳書名をそのまま使ったものもあるし、かなり原題と離れていると思われるものは近い訳名にした。また、和訳書の訳をそのまま利用させてもらったものもあるし、すこしかえたところもある。いちいち断わっていない。

あり、そこでは所有にもとづく支配は消失し、経営者支配が成立している。それは、財産原理・市場原理に立脚した支配ではなく、別の原理たる組織原理に立脚した支配である。だが、いまだなお、この新しい支配形態である経営者支配は、株式会社制度が財産権の論理によって構築せられているが故に、支配の正当性は未だ確立しているとはいいがたい。

そして、今戦かわれているドイツ・イタリー・日本の全体主義国と自由主義諸国との第二次世界戦争は、新しく生れて来た産業社会を、全体主義を理念として機能させるか、自由を理念として機能させるか、産業社会を機能させる理念の対立をめぐる戦争である。どちらの側が勝つかによって、戦後展開する産業社会の様相は全たく別のものとなる。

では、全体主義とはいかなるものであり、自由とはいかなるものであろうか。産業社会の現実を非経済的な理念で統合しようとするのが全体主義である。それぞれの機能の発揮、そこから生れる名誉や地位や満足は、全体主義のかかげる理念のもとに踏みにじられる。全体主義を担う単一の政党が、一切の権力を掌中におさめ、会社の社長も部長も、大学の学長も学部長も、その組織の中にいる下級党員の監視・支配下に立たねばならなくなる。

自由とは何か、ドラッカーは、自由こそ人間の本性であるにとらえる。人間は神のように全知全能ではない。だから、過つこと、間違いを冒すことこそ、人間の人間たる所以である。人間は誤つが故に、自分の行為に対しては責任をとらねばならぬ。そうでなかったら、人間の社会は成り立たない。自分で自分の行為を決定する。人間は個別的な存在なるが故に。だが、本来完全ではない人間は、決定に対する責任なくしては、人間の社会は成り立たぬ。それでは弱肉強食の野獣の社会になってしまう。自分で自分の行為を決定する。その時、自分の決定に対して責任を負う。責任なくして自由はない。それは単なる放縦であり、気ままである。人間にとって、自由とは責任ある選択である。

幼ない子供は、自分の決定に責任をとりえない。だから一人前の人間ではなく、保護者のもとにおかれる。また、自分が完全である、自分は常に正しい、と思っている人間には、自由はない。かれは責任ある選択をしない。彼にとっては、他人を自分に従わせることだけが善である。自分に従わない者を放置するのは、悪である。全体主義は、このように自分を絶対者・神の立場に立たせる思考パターンである。

自由で機能する産業社会こそ、ドラッカーが一貫して標榜し、その社会の構築に献身したイデオログである。戦後世界は彼によって導びかれていったと言っても過言ではない。

### 3. 自由主義と全体主義、そして社会主義

ドラッカーの史観を前節において、畧説した。それは彼の説いたところと、完全に同じではない。たとえば、彼が社会存立の要因を個人の〈社会的地位と機能〉としてとらえているのを、〈社

会的地位の機能と所得〉として把握し、〈地位と機能〉に加えて〈所得〉を挙示したことである。そしてまた、産業社会において個人に地位と機能と所得を与えるものは、商業社会の市場に代って組織であると捉えたところである。いずれも、ドラッカーの論述と完全に同じではないが、ドラッカーの論理・論述に立てばそのように言って差し支えないばかりか、ドラッカーの理論の補強・補完といっていいであろう。

このドラッカーの史観は、マルキシズムの階級史観より論理の層が一段と深いところに達していると思う。それは、生産力と生産関係という図式で社会を把握する唯物史観より、社会全体の機能は諸個人の社会的地位・機能・所得の保証によって支えられ、それには正当な権力を必要とするというドラッカーの社会純粋理論の方が、社会把握としてはより基底的であるからである。

この2つの史観の違いは、地主・資本家という所有階級と賃金労働者が対立する階級社会と把握する資本主義社会は、この同じ社会をドラッカー史観によれば次のようになる。土地・資本・労働力というそれぞれの財産をもった諸個人が市場に出て結びつき、そこで地主・資本家・賃金労働者としての社会的地位を得、機能し、そして地代・利潤・賃金という所得をえる社会、すなわち商業社会と把握されることになる。財産中心社会あるいは単に財産社会と言ってもよい。

唯物史観は、生産力の発展を前提としている。そして、生産力の発展は資本主義社会から社会主義社会へと階級社会から無階級社会へ必然的に発展する。それは無産階級による有産階級のもつ権力奪取の革命という過程をとる。これに対して、マルクスによって把握された資本主義社会は、ドラッカーによれば商業社会と把握された同じ社会であるが、商業社会の次に来る社会は産業社会である。産業社会とはいかなるものか。

産業社会は、産業企業体が社会的制度となった社会である。産業企業体が市場の中で育まれ大規模化し、大規模組織として多数の諸個人がそこで結合し、そこで社会的地位をえ機能し、所得をえる。産業企業体を代表として、もろもろの人間の社会的行為がすべて大規模組織となり、諸個人は組織によってのみ社会の一員となって来る。商業社会の中に産業社会は成立・成長して来る。商業社会は財産中心の社会であるが、産業社会は組織中心の社会である。商業社会の中に商業社会の論理である財産の論理にかわって、組織の論理が支配する社会が生れ、それが成長し、その成長の度に応じて、商業社会は産業社会へと席をゆずってゆく。財産の論理の支配する領域が減少し、組織の論理が支配する領域が拡大してゆくのである。

マルキスト達のいう社会主義社会とは、ドラッカー史観からすれば、財産の論理の支配する商業社会を一挙に覆滅して、組織中心社会をつくったものにすぎない。そして、社会主義国とはいわれない、それ以外の資本主義国といわれている国々は、その実財産の論理によって動く商業社会から組織の論理によって動いている産業社会にほとんど非連系的に移行している社会であるととらえることになる。

ドラッカーは、第二次世界大戦を産業社会を機能させるのに、自由を理念とするか全体主義を

理念とするかの戦いである、と大戦の最中に論じた。そして、その時、ドラッカーの視野の中には、日本はなかった。自由主義の代表国としてアメリカをとらえ、全体主義国としてドイツ・イタリアをとらえ、そしてソビエト連邦もまたドイツ・イタリアと同じ全体主義国として明確にとらえていた。

全体主義国は、単一のイデオロギーのもとに国民を置くことによって機能させる社会である。単一のイデオロギーを担う政党が、その国を支配する政党であり、社会の中核的組織である。その全体主義の中味をなすイデオロギーは、いかに人間的なことを唱おうとも、他の思想を許さぬ単一イデオロギーで支配するかぎり、そのイデオロギーを担う政党が支配政党となり、その政党の組織それ自体が、その政党にとっても最も重要なものとなり、政党员にとって最も重要なものは党組織そのものになり、国民にとって最も大きな存在は党となる。単一イデオロギーの方向決定者は絶大な権力を握り、彼に反対する一切の思想・考え方、そしてその持主を懾伏させねばなくなる。権力者のこのようなビヘイビアは、権力者たとえばスターリンの個人的資質ではなくして、単一イデオロギー政党の権力者に不可避免的に要請せられる制度的必然である。

第二次世界大戦は、自由主義国側の勝利に終わった。ナチズムのドイツ・ムッソリーニのイタリアの全体主義は敗退した。そして、皇国主義日本の全体主義もまた敗退した。自由主義国側に加担したソビエト連邦は勝利者の一員として戦後の発展をとげた。ソビエト連邦もまた共産主義の一党独裁による一つの全体主義である。そして、ソビエト連邦の影響下に全体主義国としての社会主義国が少なからず生れて来た。

だが、戦後45年を経過し、全体主義としての社会主義諸国は内部崩壊を遂げつつある。何故か。それは社会主義諸国は全体主義の指導原理のもとにおいてもはや機能しつづけることが出来なくなったからである。社会は機能しえなくては、存続しえない。社会主義諸国は、全体主義イデオロギーを捨てて自らを産業社会として存続をはかろうとしている。それは、完全に欧米流の自由主義イデオロギーのもとに再生をはかろうとするのであろうか。あるいは、社会主義がのちに空想的社会主義と評されて生れて来て以来の人道主義・理想主義をもって全体主義を克服した社会主義としての現実的機能的な路線を歩むことが出来るであろうか。

では、自由主義をもって産業社会を機能させて来た国々は、戦後どのような発展を遂げて来たであろうか。

自由主義国の代表的な国としてのアメリカもようやく機能的に衰えを見せはじめ、かわって日本が機能的には最も優れた地歩を現在のところみせつつある。そして、今日の「経済大国」としての日本をあらしめた貢献者として、ドラッカーは自分の名をあげている。日本人はドラッカーの本をどこの国よりも多く読み、ドラッカーを招いて幾度もセミナーを開き勲章を贈った。

それはそれとして、ドラッカーの自由の概念について述べておかねばならぬ。ドラッカーの自由の概念は、数々の自由の概念の中でも、もっとも深いものであるといっている。それは、単な

る観念的なつくりものではなく、彼が彼の人間存在をかけたぎりぎりの叫びであったからである。すなわち、彼がナチスから追われナチスに抗した決定的な拠点であり、それはヨーロッパをつくり上げて来たユダヤ・キリスト教世界の人間観の最深部に立脚したものであったからである。

彼は、自由は〈責任ある選択〉であり、それは人間の本性であり、それなくしては人間社会は成り立たぬものであるという。たしかに人間は神とちがって全知全能ではなく、そこに選択が生れ選択の結果は必ず誤ちがつきまとう。だから、誤ちにたいして責任をとらなければ、人間社会は成り立たぬというのである。問われて応答しない権力は正当な権力ではない。自由は社会的生活の組織原則にほかならぬ。

この自由観に立ったとき、人間の行為は目的的结果を生むと同時に、随伴的结果を生む。目的的结果はもちろん、随伴的结果にたいしてもまた行為者・決定者は責任を負うべきである。それが自由というものである。ということになる。だから、ドラッカー理論は根本的に随伴的结果に対してどこまでも応答し、責任をとることを要求している理論である、ということになる。それは、予期・予測の可能であった随伴的结果ばかりではなく、いくら注意力を払ってもなお予期・予測の不可能であった随伴的结果に対しても、同じく責任を負うべきを要求するものである。責任の不認と逃避は自由を無意味化し、自由は自由でなくなる、と主張するドラッカーである。

人間は自分で意思決定し、その決定にもとづく行為に対しては、それが目的的结果であれ随伴的结果であれ、責任をとるべきである、ということ、人間の社会生活の組織原則としてかけ、そこに人間の本性を見出すとまで言いきった思想家であり、責任ある選択すなわち自由を産業社会の機能の指導原理とすべきを標榜した思想家がドラッカーである。

#### 4. 利潤観の変革

自由で機能する産業社会の建設を構想するドラッカーは、新しい産業社会とその秩序を論じた *The New Society—The Anatomy of the Industrial order—*, 1950 (現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社) を発表した<sup>(4)</sup>。

マルキシズムは現代社会を次のようにとらえた。企業を個別資本ととらえ、企業＝個別資本の競争の結果として成立して来る大企業＝独占資本の支配する社会を独占資本主義の社会ととらえ、更にその発展段階を国家独占資本主義と把らえた。この独占資本が成立し、独占資本が社会を支配する資本主義の進んだ段階とマルキシズムが把握したものを、ドラッカーは全たく新しい社会、

---

(4) *The New Society*, 1950の前に、ドラッカーはGMに関係し、そこで得た知識をもととして *The Concept of Corporation*, 1946 (下川浩一『現代大企業論』未来社) を出した。後者が前者の骨髄をなしている。アメリカでは後者がベストセラーとして版を重ね世界的な「経営学ブーム」の火付け役を果たしたと、ドラッカー自身後になって *Adventure of Bystander*, 1979 (風間禎三郎訳『傍観者の時代』ダイヤモンド社) で語っている。だが、何故か日本ではあまり売れなかった。

新しい次元の社会の出現と把握したのである。大企業の支配はもはや資本の所有者たる資本家が所有にもとづいて支配することは出来ない状態であり、資本家にかわって経営者が支配者の地位をとってかわっている。

大企業、それは社会の制度である。それは産業社会における決定的な制度であり、代表的な制度であり、基本的な制度である。そしてそれは、経済的な制度であるばかりでなく、統治的な制度であり、社会的な制度である。

大企業がこのようなものとしての社会的存在となったとき、大企業はいかなる行為原則にもとづいて動かされることになるか。

大企業は何よりもまず経済的成果の達成を第1に目指さねばならぬが、〈利潤〉の観念が大企業体制においては変ってくる。すなわち、資本家の利潤追求にかわって、社会の決定的・代表的・基本的制度の維持という最高要請にもとづいて、企業維持のために必要不可欠の未来費用としての意味を利潤はもつことになる。利潤は追求されるものではなく、回収せらるべき費用となる。社会の維持のために、自企業および他企業および社会の他の諸制度維持のための費用が利潤なのであるから、利潤は費用として回収せられねばならぬ、と全たく新しい意味がドラッカーによって与えられたのである。

このドラッカーによって創り出された利潤観によって、これまで永くつきまとっていた利潤追求の後ろめたさは完全に一掃せられた。封建社会といわれている身分社会においては、商人は市農工商の最下層におかれ、商人の金もうけは卑しいものとされた。このとき工は、職人であり、金もうけを業としてはいなかった。つづく資本主義社会といわれている財産社会においては、土地・資本という財産の所有者である地主・資本家が、労働力という財産しかもたぬ労働者の労働の生産物の一部を、地代と利潤というかたちに搾取するものと分析され、利潤は止揚せらるべき悪と把握されていた。ドラッカーは、この利潤観を完全に覆えし、利潤追求にいそしむことこそ、社会的善であるとする観念を社会に浸透させて行っただのである。

彼の目指す産業社会は、あくまで自由にしてしかも機能する産業社会である。個々の大企業は国家の支配下にあるのではない。あくまで、自立的・自律的な企業体であり、その内部に地方自治的性格をもつ工場共同体を内包するものである。労働組合は経営者支配にとってかわって支配的地位を目指すものではなく、あくまで従業員福祉を求める光栄ある野党的存在たるべきを説く。貨幣所有者の貨幣は、財産として資本家支配の役割を果すものではなくなったが、彼がもつ貨幣を投資する機会までは喪失させられていない。彼もまた、自由な経済的機能を果す機会は与えられている。ドラッカーは、この自由にして機能する産業社会を、「資本主義と社会主義を超えたものであり、両者を超克した新しい社会である」という。そして、彼はこの書の最後を「キリスト教徒である前に人間はまず市民でなければならぬ」という「ある偉大な聖者」の言葉をかかげている。この言葉のある偉大なキリスト教の聖者が言うのと、ドラッカーが言うのとは、全たく

意味が違って来ることを、ドラッカーは気付いていたであろうか。それは、キリストが「人はパンのみにて生きるにあらず」と言ったのと、ある経済学者が経済学の講義の冒頭でこの言葉を引用して話し始めるときの意味の違いと同じである。

## 5. 管理論の構築、自由と機能

現代社会すなわち産業社会を、自由にして機能させるには、具体的・実践的にどうすればよいのか。それが、ドラッカーにとっての当然の世に示さねばならぬ課題である。彼は、それを *The practice of Management*, 1954（現代経営研究会訳『現代の経営』ダイヤモンド社）で、その時点としては彼の言わんとするところを殆んど完全に書ききっている。

彼はいう。産業企業体は産業社会の基本的・代表的制度であるが、経営者はその産業企業体に生命を与えるダイナミックな存在であり、制度である。制度であり、企業体に生命を与える役割を与える役割を担う経営者＝マネジメントの職務は3つある。第1はビジネスを管理することであり、第2は管理者を管理することであり、第3は働らく人間とその仕事の管理である。この3つの職務のうち第1の職務であるビジネスの管理において、彼は独創的・天才的な理論を展開した。この理論が、戦後世界を引っ張ってゆき、世界を変えた。

ビジネスとは何か。ビジネスの目的についての唯一の正しい定義は、「顧客の創造」である。顧客を創造することを目的として為すべきことは、マーケティングとイノベーションの2者である。企業の基本的な2機能はマーケティングとイノベーションであり、この2機能のみが顧客を創造する機能である。顧客の立場からみれば、マーケティングこそ企業の全てであり、企業はまた企業活動の一切の部面においてイノベーションをしてはじめて顧客を獲得することが出来る。なお、人的・物的資源の生産的利用という管理的機能がある。だが、これは企業特有の機能ではなくて、一切の組織体に全て共通の機能である。

ビジネスの目的、したがってビジネスの組織体である企業の目的は利潤追求だと一般に言われる。だが、それは違う。利潤はあくまで企業目的をどれだけ達成したかの結果であり、どれだけ顧客を創造したかの尺度にすぎない。

この利潤を企業活動の成果達成尺度というドラッカーの見解は、利潤概念を否定していた社会主義社会において、ソビエト連邦が企業に活力を与える為にもうけた企業長基金・企業報償金の算定基準としてもろもろの基準を設けたが、いわゆる利潤論争の結果として企業活動の成果達成尺度として利潤をとらえ、利潤を算定基準とせざるを得なくなった事実と重ね合わせて考えざるをえない。同じなのである。

それはそれとして、企業機能はマーケティングとイノベーションの2機能であるという理論は、戦後ビジネス・マンたちを把らえた。企業はマーケティング競争・イノベーション競争を熾烈に



くりひろげるに至った。企業社会の様相は一変した。企業活動たるマーケティングとイノベーションは、まさに情報の創造・情報の伝達の活動であり、世界は情報化社会と言われるようになった。企業の寿命は30年となり、20年となり、10年となり、それより更に短くなろうとしている。企業の維持存続は、ひたすらマーケティングとイノベーションを馬車馬のごとく押し進める以外にないきびしい世界となってきた。計画経済・統制経済の社会主義経済が、計画・統制の理念を喪失したとき、マーケティングとイノベーションの経済の前に自己を対置すれば、自己崩壊の一端を辿ることにならざるをえない。

さて、マーケティングとイノベーションを支えるものは、企業の自主性・自律性であり、市場経済である。そして、マーケティングとイノベーションを担うものは、目標管理と分権制である。企業内のあらゆるレベルが自主的に自分で目標を設定し、自己統制し、目標を達成する管理方式である。すなわち、自由にして機能する管理の具体的方策こそ目標管理であり、分権制であり、ドラッカーの管理方式である。

この文脈でとらえられた人間は、もはや神の子として高貴と尊厳に満ちた存在ではなくなる。人的資源として、ドラッカーは企業において働らく人間をとらえる。そして、人的資源が物的資源と違う特性を把握し、その把握にもとづく管理をせよ、というのである。人的資源の特性とは何か。物的エネルギーの造出能力、精密な仕事をする能力、正確な仕事をする能力、鋭敏な反応する能力等々では到底人間は機械に及ばない。だが、人間は調整し、統合し、判断し、想像する能力をもち、物的資源はこれらの能力を殆んどもっていない。この人間の能力をこそ、有効利用すべきである。そして、更に人間という資源の特性は、資源としての諸能力を発揮するに当っては、ひとりその資源を自己に内包している担い手の意思によってのみ、発揮されうるのである。だから、人的資源の管理は、可能なかぎり、外的強弱によるのではなく、働らく人間の内的意思にまかせるべきである。すなわち、自由に立脚した管理をなすべきである、という主張が展開される。

『管理の実践』の最終章は「経営者の責任」と題する結論である。経営者の責任として彼が論ずるものは、これまでの立論にそのまま立って推論せられたものである。すなわち、経営者＝マネジメントは企業体に生命を与える制度であるから、そのことを忠実に果し、それ以上のことをするな、というにつきる。より具体的に言えば、企業体は社会の器官であるから、経済的な器官であるから、経済的役割を果し、すなわち顧客を創造し、利潤を上げることが、第1の責務であり、その責務の遂行にあたっては、社会の秩序をこわさないようにすべきだ、というのである。この第1の責務の遂行を逆の言い方でもってすれば、それ以外の社会的役割は企業に課せられてはいないのだから、行政や学校や文化・芸術・言論については経営者は手を出すべきではない、ということになる。

なお、いかにも自由の標榜者としてのドラッカーらしい発言として、「経営者は、企業における

現在の意思決定と行動が、未来において企業の自由や経済的遂行を脅かすような輿論や政策を決して生み出さないようにする責任を負っている」がある。

ここまで見て来て、ドラッカーの立っているところが、かなりはっきりして来た。

彼は、人間の本性を「責任ある選択」にもとめ、そこに人間の尊厳をみた。そして、そこに立って、全体主義を徹底的に非難した。だが、ここで論ぜられているのはあくまで大企業の機能が中心課題であり、ここでは人間は大企業の構成要因であり、経営者＝マネジメントの管理対象としての人的資源として把握されているに過ぎない。人間のもつ尊厳にかかわる想像力・統合力・洞察力等々は、単なる物的資源と対比せられた特性、利用すべき特性としてとり上げられているにすぎない。人間として個人個人が意思決定の主体としての尊厳は、ここでは彼が自己の労働力を彼の意思で機能させるほかないのだから、そのように取扱わなければ人的資源の機能性は低下し、企業の機能は弱体化する、として把握せられている。人間の本性としての自由は、ここでは企業の機能に完全に従属せしめられている。

経営者の責任にいたっては、経営者は企業の管理者として、企業の機能を遂行することこそ彼の責任であり、それ以外のことはするなという主張となる。自由に関しては、現在の決定や行為が、企業機能の自由と遂行を脅かすようなことのないようにする責任、という発言になっている。

ナチズムに抗し、全体主義批判者として登場したときの彼の立論の拠点としての〈自由〉は、アメリカという機能主義的社会に安住したとき〈自由〉は機能性の不可欠の要因としての位置に転落してしまっている。

全体主義に反対するときの拠点としての自由は、次のごときものである。

「自由の唯一の基礎は、人間性にかんするキリスト教の概念、つまり、不完全で、弱く、罪人であり、塵となるべき運命をもった塵であるが、神の考えで造られ、そして己れの行為に責任がある、という概念である。人が根本的に、また不変に不完全かつ一時的なものと考えられる時にのみ、自由は哲学上、自然かつ必要なものとなる。また、人の不完全性、一時性にもかかわらず、もし人間が自分の行為と決定にたいして基本的、不可避免的に責任があると考えられる時にのみ、自由が政治的に要求されるとともに可能となる。人間に完全を求めている哲学は、いずれも自由を否定しているが、倫理上の責任を否認している哲学も、自由を否定しているのである。」(田代義範訳『産業人の未来』未来社、124頁)

ドラッカーは言う。人間は不完全であるから、必らず誤ちをおかす、過ちをおかす。だから、自分が決定し行為したことに対しては、責任をとれ。そこにのみ自由が存する。というのである。

〈責任ある選択〉、これこそ〈自由〉であり、人間の本性だと言っているのである。責任の否認・逃避は、自由の否認である、とみている。

だが、『管理の実践』において、彼の論ずる経営者の責任は、なすべき責務としての責任であり、なすべきことを立派に果せ、という意味での責任である。この意味の責任は、別に人間の本

性としての〈自由〉とは何の関係もない。それはキリスト教的人間観に立脚しようとすまいと、命令された仕事・課された仕事を果すという責務という意味は成立してくる。

人間の行為は目的的行為であり、目的的结果を達成するかどうかが問題となる。この目的的结果を達成するかどうかの責任は、ドラッカーのつく自由の問題ではない。それは自分が選んだ行為であろうと他人から命令された行為であろうと問題となる。とくに、他から課されたときに重大となる。ドラッカーの言う人間の本性に由来する自由とかかわる責任はこれとは違う。人間の決定・行為は目的的结果の達成・不達成とともに、随伴的结果を生ずる。この随伴的结果の全てを、人間は神ではなく、不完全な存在だからはじめから全て予測できない。人間は、自分が選んだ選択に対しては、その結果他人に迷惑を及ぼすようなことが生じたら、それに責任をとれよ、それはきびしいきびしい倫理だよ、と言っているのである。

全体主義を批判するとき、全体主義の被害者として自由を論じたドラッカーは、自由がいちおう制度化している社会に安住するに至ったとき、彼は機能中心主義に理論を展開するようになった、とみることができよう。

彼が論ずる経営者の責任とは、あくまで経営者＝マネジメントという企業における経営者の責任、企業に対する経営者の責任である。企業も社会的制度であり、経営者もまた企業の制度であって、企業も経営者もともに制度であり、制度は人間によってなり立っているが、それは人間そのものではない。人間ではない制度の責任を論じるとき、人間そのものの責任は、ドラッカーにとってどうしてもよい問題ではない。制度の責任をドラッカーが論ずるとき、人間の本性にかかわる責任の問題が全く登場してこないとは。

## 6. 社会的衝撃と責任

ドラッカーの管理論は、The Practice of Management, 1954のあと、この本の中での論述の部分的な技術論的發展・補強の意味をもつ2つの本が出された。Managing for Result; Economic Tasks and Risktaking Decision, 1964 (野田一夫・村上恒夫訳『創造する経営者』ダイヤモンド社), The Effective Executive, 1966 (野田一夫・川村欣也訳『経営者の条件』ダイヤモンド社)がそれである。この2つの本は、まったくの機能論である。邦訳書で題名が、『経営者の条件』として出されている本でさえ The Practice of Management においていかにもドラッカーらしいと私を感嘆せしめた品性高潔論がすっぱり欠落しているほどである。彼は、品性こそ経営者の第1条件であり、いかに能力がすぐれていようとも、品性高潔でない者は経営者としてはいけないと言いきっている。それは組織を腐敗させるからだという機能論的見地から主張せられていたのに。

ドラッカーは、The Practice of Management からちょうど20年たって Management—Tasks,

Responsibilities, Practice, 1974 (野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント』と題する800頁をこす管理論の大著を出した。この書物の特長は、The Practice of Management が The New Society で把握された産業社会論に立脚したものであったのに対して、"The Practice of Management の新版ないし改訂版として書かれながらも、彼の新しい時代把握を示した The Age of Discontinuity, 1969 (林雄二郎『断絶の時代』ダイヤモンド社) に立った管理論として新しい内容が盛られている。

『断絶の時代』は大ベストセラーとなり、流行語ともなったが、ドラッカーの説く内容通りに受けとられたわけではなかった。それはそれとして、この本の内容は、第1部知識技術・第2部世界経済・第3部組織社会・第4部知識社会の4部構成となっている。日本訳には副題は「来るべき知識社会の構想」とつけている。知識 Knowledge が、これまで経済の中心が財であったのかかわって、今やその地位を奪う状況が出現して来た。知識が経済における最重要な生産要素となって来た、というのである。そして、本書によって、時代が組織の社会になって来たことを論じている。このことは、既に The New State, 1950さらには古く The Future of Industrial Man, 1942において論じられているかのごとき論述を、私はこの稿にして来ている。私の読み込みのなせるわざである。企業を代表的な組織体としながらも、行政体・学校・病院・軍隊等々の組織体が林立する社会、人間はその内部で職を得て働らき、それぞれの組織体から財・サービスを受けて生きるという社会に立ち到っている、という認識をドラッカーが明確にうち出したのは、本書においてである。

さて、以上の文脈のもとに書かれた Management は、当然企業のマネジメントのみを論じたものではなく、もろもろの組織一般に通じるマネジメント論として論じられることになる。そして、更に本書の時代的背景としての1960年代は世界的に公害問題の噴出した時代であった。この問題に対して、ドラッカーはどのように論じているであろうか。公害こそ、まさに企業活動の結果生れて来たものであり、〈責任ある選択〉を標榜するドラッカーがこの問題を取り上げないはずはない。それをみてゆこう。彼は、「社会的衝撃と社会的責任」と題して拾った第24章から第28章のうち、第25章「〈社会的衝撃〉と〈社会問題〉」において集中的に論じている。

彼はいう。社会的責任は2つの分野から起る。1つは組織体が社会に与えた衝撃から起り、いま1つは社会自体の問題から起る。第1のものは組織体が社会に対して何をするかに関するものであり、第2のものは組織体が社会のために何をすることが出来るかの問題である。

さて、企業は騒音とか有毒物とかの副産物を出す。それは企業の目的的生産物ではなくそれに付随して生ずる副産物であり、多くは不可避免的に生ずるものである。この副産物(inescapable by product)は、社会的衝撃を惹き起す。

社会的衝撃に対しては、経営者が責任を負わなければならないこと、疑う余地は全たくない。何故なら、およそ人間たるもの、意図的であろうとあるまいと、自分が他人に対して与えた衝撃

に対しては責任があるからである。これは人間にとっての第1原則である。

組織体が自分が惹き起した社会的衝撃を無視したり、軽視したり、些細なものとして片づけようとする、かえって高い代償を支払わなければならない。経営者の第1の仕事は、衝撃に対して冷静かつ現実的にこれをわがこととしてかかわってゆき、予測し対応してゆかねばならないのである。では社会的衝撃に対して、どのように具体的に対処してゆくべきであろうか。

彼はまず、議会の決めた「テクノロジー・アセスメント局」の設立は成功しないし、適切ではないと言う。新しい技術の長期予測をし、その結果にもとづき新技術のあるものは禁止し、思いとどまらせ、あるものは奨励することを政府に助言することが期待される局であるが、その予測はほとんど把握できないからである。把握できない予測にもとづいて技術政策に影響を与える権限をもつ機関をつくるのは不適切である、というのである。代って、ドラッカーはテクノロジー・モニター制の必要を説く、新しい技術は、必ず有益有害をとわず社会的衝撃を生む。だが、それは予測できない。だから、注意深く監視するだけでよい。テクノロジー・モニタリズム、すなわち技術監視は必要であり現実的であり、絶対に不可欠なタスク＝課題である。とりわけ発展途上の新技術の監視は、経営者の責任である。この監視の対象となる新技術の社会的衝撃は、単に物的技術的な革新のみではなく、非物的な社会的・経済的な革新が生む衝撃もまたきびしく監視されなければならない。

それぞれの組織体は、目的の所為に付随する随伴的結果の惹き起した衝撃をはっきりとつかみ、出来ればそれを全部とり除き、さもなくば最少限にとどめねばならぬ。随伴的結果を生ずる活動を中止することが、最良の唯一の真の解決策である。

だが、たいていの場合、活動自体は続けながら、衝撃をとり除いたり、最少限にいくとめるためのシステムティックな措置を講ずることになる。その理想的な方法は、衝撃をとり除くことがそのまま収益をあげる事業機会に転化することである。

しかし、この方法がつねに可能であるとはかぎらない。したがって衝撃の除去費用の支出をコストとしなければならない。その場合は一企業だけの問題としてではなく、同業他社も同じ条件にする規制を立法化することもまた、経営者の義務であり仕事である。

衝撃の解決は、すべて〈トレード・オフ〉を必要とする。衝撃の除去には、多くの場合得るべき便益よりも、より多くの資金・資源・エネルギーを必要とする。したがって、常に費用と便益との最適のバランスをうる為の意思決定が必要となる。だが、外部の人間はこのことを理解せず、〈トレード・オフ〉を無視した解決策を提案することになる。

社会的衝撃に対する責任は、経営者の責任である。それは経営者の「社会に対する責任」ではなくて、「企業に対する責任」である。

第2の〈社会問題〉に対する責任について述べよう。社会問題は社会の機能不全であり、少くとも潜在的に国家を退化させる疫病である。組織体の経営者は、この病気へ挑戦する責任がある。

それは、革新の機会である。

それぞれの組織体の経営者は、無限の責任を負っているのではない。自分の能力の限界をこえた仕事を引きうけるのは無責任であり、また自分の組織体は何が出来無能力な分野は何であるかも知らねば、無責任である。更に、各組織体は社会から何をすることを托されているか、その権限の枠内のみに責任を負うべきである。それを超えた責任を負うということは、新たなより大きな権限を要求することである。

ドラッカーは、マネジメントをタスクであり、レスポンシビリティであり、パフォーマンスである、ととらえている。一言でいえば彼は「マネジメントは規範である」（「まえがき」の中の一節）とさえ言いきっている。このドラッカーは、更にわざわざ経営者の責任倫理を説く1章、第28章 *Primum non nocere: The Ethics of Responsibility* 「何よりもまず、危害を加えるな、責任論理」を書いている。

言うところは、こうである。経営者は現代の多元的な組織の社会において、組織体を動かす機関の一員である。その意味で公的 (Public) 機能を担うと同時に何者からの支配・制約も受けずに自主性を保ち自律的存在をして意思決定を下す私的 (Private) 機能の担い手である。すなわち、公的機能と私的機能の2性格の緊張に立つ存在である。かかる存在の倫理は、まさにプロフェッショナルの倫理に他ならない。プロフェッショナルの倫理は何か。それは、「何よりもまず危害を加えるな」ということである。プロフェッショナルの典型としての医者为例にとれば簡単にわかる。医者は依頼人たる患者の病気を医やす機能を担う。だが、その医業そのものは依頼人から独立して、自主的自律的に医術をほどこす。自主的になす私的な行為が、同時に依頼人のためという公的性格をもつ。そこに生れる倫理は、「何よりもまず危害を加えない」という単純・明確な倫理である。

経営者の私的にしてかつ公的な行為たる経営者機能の担当者としての責任倫理もまた、「何よりもまず危害を加えるな」ということである。

以上において、ドラッカーの大著『マネジメント』における責任論を終る。

ドラッカーは、マネジメントを何よりもまずタスクととらえている。タスクとは、「特に他の人から課せられた、為さねばならぬ仕事」(ウェブスター)である。したがって、それは当然のこととして責任である。タスクであり、責任であるものは、論じるだけでは意味がない。それはパフォーマンスとして把握されるべき性格のものであり、パフォーマンスを条件的に述べることになる。

『マネジメントの実践』(1954年)は第二次大戦後約十年にして書かれ、『マネジメント』(1970年)はそれから20年たち公害問題の噴出した時代を背景としている。

さすがに、ここではドラッカーの規範である自由論に立脚した責任論を展開している。私のい

う随伴的結果の問題として公害をとらえ、それにいかに対処すべきかについて、具体的に論じている。彼自身の言葉で今一度要約してみよう。「社会的衝撃に対する責任は経営者の責任である。何故なら、それは社会的責任（社会に対する責任）ではなくして、企業責任（企業に対する責任）であるからである。理想としては、このような衝撃は企業機会に転換して除去することである。しかし、それが不可能な場合はいつも、選択的な〈トレード・オフ〉のバランスをもった適切な規制をデザインし、それを公的な場で討論に付し、最善の規制側解決をはかること、これが経営者の仕事である。」

この経営者の仕事のパフォーマンスを支えるものは、プロフェッショナルの倫理であり、「何よりもまず人に危害を加えない」という倫理である。そして、この責任倫理について人は「生ぬるい」というかも知れないが、この原則を守ることが如何に困難であるかは、すでに医者によく知るところであり、この原則はまさに中庸を得た自己規制的な不可欠の倫理なのだという。

まさに、ドラッカーの言うとおりでと思う。彼は、彼のいう責任倫理は決して生ぬるいものではない。これ以上にきびしいものはない。しかも、それが医者がかつて個人的な職業の場合に既にその困難性が認識せられていたものが、組織的な行為をするときいかにこの原則を守ることが困難なことか。その困難さをどれほど認識しているであろうか。医者でさえ、現在の組織化せられた大病院体制のもとにおいて、医療ミス患者に指摘せられたとき病院側がいかなる態度をとるか。この大病院における医療ミスは医者の責任であるか、経営者の責任であるか。この問題をドラッカーはいかに考えるか。

随伴的結果の問題、それは公害をもふくんで現代社会の最重要事とさえ考えられるが、それは、ドラッカーの言うように責任倫理によって支えられた規範的対応をする以外にはない。だが、ドラッカーの言うプロフェッショナルの倫理はこの巨大な組織社会においてなお健全に生きつづけるであろうか。

資本主義社会を生み出し、資本主義社会を支える倫理として、かつてウェーバーは次のように喝破したのは良く知られるところである。神の呼び声たる召命、すなわち職業、この職業の倫理、プロテスタントの倫理、プロフェッショナルの倫理は、営利の自由のもと営利活動が競争的になされればなされるほど消失してゆき、かわって純粋な競争の感情に結びつき、スポーツ・ゲームの性格になってゆく。そして、「精神なき専門人、愛情なき享楽人たちが、人間はかつてない高い段階に登りつめたと自惚れるようになる」。この洞察は、今世紀の初頭1905年の『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』において示されたことを付するは、蛇足であろう。

ドラッカーが彼の経営者の倫理をプロフェッショナルの倫理として説くとき、公害の噴出する時代背景において説くとき、彼はウェーバーのこの有名な条りが念頭に浮ばなかったであろうか。ウェーバーはヨーロッパに住み、アメリカを見てこの有名な予見をした。アメリカにその後半世紀たってヨーロッパより移ったドラッカーには、同じキリスト教倫理に立った規範そして社会観

をもった文筆家なのに、ウェバーの予見とは全たく異なる楽天的な見解を披歴している。ウェバーの予見がはずれたのか、それとも、ドラッカーが見方が甘いのであろうか。

ドラッカーは、キリスト教倫理、プロフェッショナルの倫理を経営者に要求している。そして、それによって経営者の仕事は支えられるとみている。資本主義の精神とは、ドラッカーの言う商業社会の指導精神にはかならない。すなわち、土地・資本・労働力のそれぞれの財産の所有者が市場に出て結合し、資本家の支配のもとに賃金労働者が働らき、資本の利潤追求活動によって、生産活動が推進せられ、社会が発展してゆく社会である。そのような社会を担う人間、その社会を構成する人間の倫理がプロテスタンティズムの倫理にはかならない。ところが、現代をドラッカーがとらえるに商業社会ではなく産業社会である。産業社会は組織社会であり、経営者は組織体を機能させる機関であり、経営者個人は経営者の構成の一個人であり、経営者という機関＝マネジメントの一要員にすぎぬ。しかも組織体は巨大な科学技術を体化した機械装置の体系と膨大な人間の精密体系の合体物である。このような状況、歴史段階において、人間によって構成されるとはいえ、機関としての経営者＝マネジメントに、ドラッカーの説くところのプロフェッショナルの倫理を求めることが出来るであろうか。経営者個人あるいは機関としての経営者に、如何なる倫理を求めればよいか。機関に対して倫理を求めることは出来ない、機関は人間ではないのだから。機関としての経営者の構成員としての経営者に対して、いかなる倫理、いかなる規範を求めればよいであろうか。プロフェッショナルの倫理にかわるものがないかぎり、われわれは既にウェバーがその消滅を予言したにもかかわらず、なおプロフェッショナルの倫理、「何よりもまず危害を加えるな」を言いつづける以外にないのであろうか。

## 7. 地球環境危機と責任

大著『マネジメント』のあと、彼は管理論に関する著作をいくつか出している。その中で、Innovation and Entrepreneurship, 1985（小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社）は、注目を惹いた著作である。イノベーションは顧客を創造する企業機能であり、利潤を生み出す。だが、同時に新しい技術、新しいシステムは目的的结果とともに、必ず新しい未知の随伴的结果を生み出す。『マネジメント』では、企によって惹き起こされる衝撃に対して責任をとるべきを論じ、その倫理を説いた。だが、本書はこの問題について、全たく触れるところがない。いったい、どうしたのであろうか。

ドラッカーの最新作は、The New Realities, 1989（上田淳生・佐々木実智男訳『新しい現実』ダイヤモンド社）である。彼の史観は非連続の連続史観である。すなわち、古い次第に滅びゆきつつあるものと新しく起りこれから次第に増大してゆきつつあるものとが混在しつつ歴史は進行する。そして、現在次第に増大しつつある現実を把握すること、それは同時に未来をとらえるこ



とである。

現代社会にとって最も大事な問題は地球環境の危機の問題であると、私は思う。ところが、ドラッカーもまた本書においてこの問題を取扱っているが、そのウエイトは大きいものではない。第1部「政治の現実」、第2部「政府と政治プロセス」、第3部「経済・環境・経済学」、第4部「新しい知識社会」の4部構成の中の第3部の3つの章のうちの1章(第9章)「グローバル経済と地球的環境問題」の中で僅か数頁とり上げられているにすぎない。

彼はいう。経済はグローバル化し、グローバル経済となった。生産・流通・金融がグローバルに展開され、グローバルに企業が林立し、資本がグローバルに移動するようになった。為替レートも短期にしか意味をもたないまでになった。経済における決定的な要素は土地・資本・労働にかわってマネジメントとなった。

この経済のグローバル化に伴う新しい現実として、地球的環境問題が登場してきた。生態系に対する問題意識と政策が地球的性格を帯びてきた。地球的環境の脅威の克服が、人類共通の課題となってきた。その課題はいかにすれば達成できるか。

これまで環境問題は、経済学者にとっては外的要因として考えられていた。これを内的要因として把握しなければならぬ。すなわち、経済活動のもたらす影響に関する費用は、その経済活動の主体によってではなく、社会全体によって負担されていた。この環境汚染に対する費用を自己負担することは、競争企業に優位性を与えるものであった。だが、それでは済まない状況になってきた。ではどうするか。それは、外部変数として取扱っていたものを、企業活動の直接的費用へと転換することである。ちょうど、労働災害に対して、労働災害保証制度を導入したと同様に、環境破壊に関しては保険的な制度を設けるべきである。労災保険は雇用者に「殺しのライセンス」を与えるのではなく、労働災害を減少させるのに貢献した。環境破壊の費用の内部化の具体策としては、都市に入る有料道路料金の割増、代替物や代替方法の開発、その不可能な場合は全面禁止。

この地球環境問題は、まさにグローバルなものだから国際的協力、国際法が必要である。そして、自然環境の保護と並んで必要なものは、人工的に形成せられているグローバル経済の保護もまた大切であり、そのための国際法をつくるのはいずれの国がリーダーシップをとるにせよ、政治的リーダーシップの問題である。以上が、彼ドラッカーの論ずる地球環境危機問題である。

この地球環境危機の克服は、ドラッカーの処方箋で解決できるであろうか。これを、経済問題の枠内の問題として、解決できるであろうか。環境問題をひき起す経済主体が、これを外的要因としてではなく内的要因としてとらえて、あるいはこれを企業機会として、代替物・代替方法を生み出してイノベーションの機会とし、不可能な場合はやめる、といった程度のことで解決するであろうか。グローバル経済の保護と地球環境破壊の防止とを内容とする国際法はいかなるものなのか。自然的世界の保護と並んで、人工的な世界経済のシステムの保護を叫んでいるが、この

人工的グローバル経済システムが自然的世界の危機を招いたのではないか。

彼の目指すところは、あくまで自由と機能である。機能の追求が技術を巨大化し、組織を巨大化し、人工的な世界経済システムをつくりあげたのである。そして、その結果、巨大な目的的结果を生んだ。目的的结果は、必ず随伴的结果を伴う。目的的结果が大きくなればなるほど、随伴的结果もまた大きくなる。地球的規模の経済的成果の追求がなされれば、かならず地球的規模の随伴的结果が生れてくる。随伴的结果の問題のすべてを目的的结果の枠内で処理することは不可能である。

ドラッカーの自由は、責任ある選択であった。だから、環境破壊者は、彼の責任においてそれに立ち向かわねばならない。どこまでも応答しなければならない。だが、巨大組織体が、彼のいうように経済的制度であるばかりでなく、統治的制度、社会的制度となり、その維持存続こそが第一義の組織原則となったとき、組織維持機能を担うマネジメントが、自らの責任において地球環境危機の克服に自発的に邁進することはない。それは企業外部の人間の声が、発生者たるマネジメントに向けられないかぎり、マネジメントは積極的に責任ある行為に出ることはない。企業の起した環境破壊が人類の問題、皆の問題として問題視されているのが現状である。ドラッカーは、この問題を経済学の問題としてではなく、マネジメントの問題として論ずべきであったのだ。企業行動の意思決定者はマネジメントなのだから、マネジメントが企業行動の惹き起した問題に対する責任は負うべきなのだ。ドラッカーの説く自由とは、このことでなければならないはずである。だが、この本では、マネジメントの責任として地球環境の問題は論じられていない。

企業体活動の機能性の追求のかぎり、企業が外部から自由であり、統制からまぬがれ、従業員が可能なかぎり自主的に行動できるように、という意味で《自由》が語られるように、ドラッカーにおいて何時しかなくなってしまっている。マネジメントが、責任ある選択こそドラッカーの《自由》なのであるから、選択、意思決定はしても、巨大な結果を生む意思決定はしても、その責任を負わないようであるのなら、そこには《自由》はない。マネジメントは、人間ではない。だが、マネジメントを構成するのは人間である。マネジメントを構成する人間が、人間の本性たる責任ある選択＝《自由》を放棄したら、マネジメントは巨大な非人間的な権力機構と化する。巨大な非人間的な巨大な権力機能の生み出したものが、地球の自然環境破壊にほかならない。これが、初期ドラッカーの自由論に立脚した把握である。

## 8. 知識社会の行方

さきに触れたように、ドラッカーの最新作『新しい現実』は第4部「新しい知識社会」で締めくくられている。

彼はいう。社会に大きな地殻変動が起り、知識社会となりつつある。すなわち、産業だけでは

なく、大きな組織体が林立する社会となり、脱ビジネス社会となりつつある。肉体労働者ではなく、知識労働者によって、組織は担われる。高学歴社会となってきた。組織社会の中心的な機能はマネジメントであり、マネジメント支配の正当性が問題となるにいたった。知識が決定的な要素となって来ると、知識管理者が社会の価値・規範を決めることになるから、知識そのものの意味・教え方・学び方が変わって来る。

私は、この論述に何の新鮮味を感じない。知識社会の現実的様相に関しては、当然新しい記述がなされているが、基本的な把握は既にこれまでに示されて来ているものが平板に再現されただけである。マネジメントの支配の正当性についても、機能の遂行と責任の自覚を言うだけである。マネジメントの意思決定によって作り出された地球危機についての責任には、何一つふれるところがない。教育についても、いかにもドラッカーらしい発言として道徳教育とりわけ責任の必要を説き、さらに知識労働者に対して責任が伴うと言っている。だが、そこにも、責任の御題目がくり返えされるだけであって、何等の具体的な論述がなされていない。

ドラッカーは、彼の言説に励まされ導びかれた産業企業体他の組織体が狂奔して推進したマーケティングとイノベーションによって、どれほど巨大な知識が創造され、その知識によって、どれほど地球環境破壊がなされ、社会不安が醸成されたか、彼自身の責任を思い知り、反省すべきである。他人には責任を求め、自分の責任については問わないとすれば、彼自身において「自由は無意味となり」、「自由は存在しえない」。

あの『産業人の未来』を書いたときのドラッカー、自由を指導理念として産業社会の形成発展を論じたあのときのドラッカーは何処に行ったのであろうか。他人の選択を許さぬ自由の篡奪に抗議した彼は、自己の選択した行為の結果に責任をとらない者に対しても同様に抗議すべきではないのか。世の人の常としてドラッカーもまた老いたのであろうか。それにしては、彼はなお旺盛な筆力を保持している。

知識社会の到来についても、彼は既に1957年に出した The Landmarks of Tomorrow. (現代経営研究会訳『変貌する産業社会』ダイヤモンド社)の最終章「現代における人間の地位」において論じている。その大要を、彼の言葉を抜き書きして示そう。ドラッカー思想の在り様をおのずから露わしている。

「20世紀の人間は、自分を肉体的にも、精神的にも破壊しうる知識をそなえるに至った。この新しい絶対的な知識が人類の存在に新しい局面を加えたのである。」

「人類は大量虐殺の経験をいくつももっている。しかし最悪の場合でも、非道な破壊行為によって「全部」を破壊しつくすことはなく、つねに再出発できる生存者があった。もっとも悲惨な虐殺でさえ局地的なものであった。われわれはいまやほんの数秒の気違い行為で地球全体を人類の住めないものにしてしまうこともできる。

科学のこのような知識によって、人間存在の基盤まで破壊してしまったのである。もしわれわれが生存しようというなら、この新しい悪魔と一緒に生活する方法を学ぶとともに、これらを支配する絶対的な新しい力をみずからの手中に収めなければならない。また知識によって、たえずわれわれを脅かす自己絶滅の危険に対処しなければならないのである。

同時に、われわれは、強力で、われわれにはどうすることもできない知識、つまり人間の人格を破壊するような知識さえももつようになっている。」

「全体主義は道徳をもたない科学の終着点である。全体主義は人間性の剥奪であり、また人間の動物的本能に科学の仮面をかぶせているにすぎない。全体主義が悪質であり、科学者のあらゆる希望や信念を曲解するものであるが、それは一応科学的なものである。他の科学と同様に、全体主義は古い経験を組織化して、そこから人間の本能に関する一般理論をひきだした。そして全体主義の理論を、強制収容所や、威嚇、「洗脳」教化、思想統制などの大規模な実験によってテストしている。すべての専制政治につきまとう不安感をもってしても、全体主義自体の基盤になっている有害な知識の力を減ずることはできない。この危険な知識は現に存在している。全体主義の思想にもまた新しい絶対的なものがある。この思想を通じて科学が人類の存在の根底までも破壊するのである。まだ知識に不足しているとはいえ、現在の知識だけで、すべての人類を破壊させるには十分である。」

「知識が生みだしたこの2つの新しい力を支配できないかぎり、われわれが生き長らえる可能性はない。肉体的破壊が現実に行なわれれば、これを逃れることはまったく不可能である。肉体の破滅をまぬがれるために卑劣にも人格を捨て、精神的破滅を受け容れ、生き長らえようとしても明らかにそれは不可能である。それはただ肉体的生存をほんのわずかの間だけ延ばすにすぎないのである。

われわれは新しい知識を押えきることはできない。われわれはすでに新しい知識をもっているのである。国家が新しい知識からの脅威をいかに恐れ、忌み嫌ったとしても、われわれに残された道は知識をさらに伸ばして対抗することだけである。」

「この場合、肉体の破壊をもたらす力を除去することのほうが、道徳の頹廃、人格の破壊をもたらす力を除去することよりもはるかに容易であろう。」

「人間存在および人間精神とはなにかという問題は人類の歴史とともに古いものであるが、とどまるところを知らない人間知識の進歩によって問題はさらに深刻の度を加えると同時に、緊急にその解決を迫られることとなった。

この問題は前に述べているように形而上学的なものであるから、「われわれにとって必要なのは、精神的なものの価値を重んじ、宗教へ復帰することである」というような答えになると思う。」

現在の社会は、精神的なものの価値を重んずる方向への復帰を必要としている。しかもその復帰は物質的なものの価値を失わせるものでなく、物質をも十分生産的に生かしてゆくものであ

る。」

人間は単に生物学的・心理学的存在であるだけでなく、神の定めた目的を達成するための創造物であり、神の意志に従う精神的存在であることを再認識してはじめて、現状の中で人間として生き長らえることができるから、人間個人にとっても精神的なものの価値を重んずることが再び必要となってきた。そうすることによってはじめて、肉体的に人類の絶滅が差し迫ってきて個人が存在、目的、責任はその価値を失わないで済むことになる。とくにまた人間はその認識に立ってのみ、全体主義の下にあってもなお人格をもつ人間として生存しうるのである。人間が単に肉体的、心理学的、社会的存在であるばかりでなく、さらに精神面をそなえていさえすれば、全体主義の「知識」によっても余すところなく支配されてしまうようなことはないだろう。精神をそなえた人間が存在していること自体、全体主義者の知識が誤りであり、むなしいことの証明である。

「宗教に帰れ」というスローガンの意味するところは、一見きわめて簡単なように思われるが、事実はさほど単純ではない。こんにちわれわれに襲いかかっている危機は、単に個人の良心だけでなく、形而上学的な信念にもかかわるものである。こんにちにおいても、1人の人間として死ぬことができるためには、かつてと同様、「神のみまえに死ぬるものは幸いなり」ということを知り、そして信ずるだけで十分である。しかし、どんなに深遠なものであっても、精神的な経験それ自体では、制限されることのない絶対的知識と絶対的力の出現という新しい事態に解決を与えることはできない。

「こんにちでは、力の基礎は知識であり、その力の本質は絶対性と完全性とを備えた潜在力にある。力は、もはや、人類の存在や社会目的とは無関係ではなく、両者にとって中心的な存在となっている。もしわれわれが、力を人類や社会に奉仕させることに失敗すれば、力は人類をも社会をも破壊してしまうであろう。」

従来の考え方からすれば、知識と力とは、ともにそれ自体が目的であったが、こんにちでは、人間のより高度の目的達成のための手段とならねばならない。知識も力も、真理や栄光以上の目的にもとづくものでなければならない。われわれは、知識や力が1つの目的にたいして責任を負い、その目的により、またその目的に沿って、自らをコントロールし、方向づけ、限定することを、要求しなければならない。新しい世界と、もはや昨日のものとなってしまった近代との間ほど、その転換の激しい時は他にはないであろう。」

ドラッカーは、人間の創り出した科学が原子爆弾を生み出し、人類全体を何度も何度も瞬時に皆殺しにするほど蓄わえられている危機と、ナチス崩壊後はソビエト・ロシアの社会主義の名のもとに展開されている全体主義の非人間的体制の危機とを、知識によってつくり出される力の巨大さ恐ろしさの代表として声高く深刻に訴えている。

だが、最新作『新しい現実』の中の「知識社会」においては、知識のもつ巨大な力とその力の生み出す恐怖については、ほとんど触れるところがない。というのは、いったいどうしたことであらうか。

彼は、「肉体の破壊をもたらす力を除去することのほうが、人格の破壊をもたらす力を除去することよりはるかに容易である」、という認識をもっている。これが、地球危機を軽視させている原因であると思う。彼のとらえている「人格の破壊をもたらす力」は全体主義である。そして、現実にはソビエト・ロシアに代表される社会主義国における全体主義である。そして、社会主義諸国は機能するかにみえたが、次第に機能不全となり、崩壊の道を辿り始めた。その過程とともに、ドラッカーの論調から深刻さ危機意識は消えてゆき、ついに『新しい現実』ではロシア帝国が民族主義によって瓦解すると予告し、予告通りとなった。

後期ドラッカーとともに、知識に対して楽天的になってよいものであろうか。たしかに原子爆弾は広島・長崎以来質的に破壊力を増し量的に増加したが、その後は落されていない。だが、依然としてそれを落すことを決定する人間がこの世界に少なからず存在し、その決定がなされない保証はどこにもない。それより何より、科学的兵器だけでなく、科学技術の生み出した人間の物的生活を豊かにする生産行為は、同時にそれと等量あるいはそれ以上の質量の随伴的結果を生み、自然環境破壊・地球資源枯渇、食糧汚染・人間精神の変質等々となって現れ、次世代の人類の生存をトータルに脅かすに至っている。ドラッカーは、科学技術そのものの脅威についての認識がないかの如くである。

彼は、全体主義という知識に対して脅威を説いた。だが、一切の思想もまた脅威となりうるのである。社会主義は本来、全ての人間を人間として生きる理念を実現する社会を目指すものであったにもかかわらずドラッカーはこれを全体主義として把握したのであった。民主主義もまた、その名によって戦争が仕掛けられ残忍な殺戮がなされる。

ドラッカー自身は、自由と機能を説く。自由は、彼においては責任ある選択である。そして、彼は一貫して責任をとく。だが、果して現代の巨大な科学技術と組織をつくり出した知識社会において、人間は責任を負うことが出来るであらうか。

ドラッカーは、自由は責任ある選択であり、それは人間が神ではなく不完全で絶対ではないが故に過ちをおかす存在であるが故に、「責任ある選択」=自由という重い荷を負って生きゆく運命を神によって定められている、という。そして、「力の基礎は知識であり、その本質は絶対性と完全性への潜在力」と彼はいう。そして「知識と力は目的のための手段であり、真理や栄光以上の目的につかさせ、知識と力をその目的に対して責任をもたせよ」という。だが、それぞれの組織がそれぞれ組織目的をもち、その組織目的達成のために知識と力を手段として奉仕している状況のなかで、しかも知識と力が「絶対性と完全性」とを主張している状況の中で、どうして神の栄光をたたえることを目的とする社会を築くことが出来るようか。

神の栄光をこの世に築きあげることが目的とする人々によって資本主義社会は生れ、そしてその運命の暗さを予言したウェーバーをドラッカーは知らなかったはずはない。彼の自由は、ナチズム＝全体主義に対抗して深めた思想である。だから、ナチズムの解体、つづくソビエト連邦の脅威の減少につれ、彼の自由は組織体の機能の有効性向上のための知識労働者の自主性の拡大のための自由におちていった<sup>(5)</sup>。

彼自身、多くの国々に迎えられ、とりわけ日本で迎えられ、精神的にも物質的にも豊かになった。存在は意識を規定する。彼の危機意識は薄れていったと見るべきか。ソビエト連邦の解体は、同時にそれはドラッカーの終焉でもある。

---

(5) The Landmarks of Tomorrow, 1957で知識社会を予見したドラッカーは、管理論レベルで知識労働者の概念を The Effective Executive, 1965でうち出している。肉体労働者にとって必要なのは efficiencyであり知識労働者に必要なのは effectivenessだというのである。管理論レベルで把握された知識の問題を、今一度哲学的・文明史的文脈において把握しなおした論述をドラッカーに望むことはできないことか。