

る。アメリカでケインズの死の直後の1946年に発表したケインズ論が、学界でケインズ学派が主流となるまでの長い間経済学の教科書に載っていた。

見ることがあらゆることの基本

社会生態学は、分析と論理ではなく、知覚と観察を旨とする。社会生態学と社会学との違いはここにある。社会生態学は分析や論理にとらわれない。分析や論理が完全なことはありえない。ドラッカーはこういう。理論は体系化する。創造することはほとんどない。体系化とは整理分類のことである。

しかも社会は大きく変わっていく。社会科学のパラダイムは変化してやまない。加速度的に変化していく。社会生態学はその変化を見る。変化が本質を現す。

社会生態学は総体としての形態を扱う。全体を見る。全体は、部分の集合よりも大きくはないかもしれない。しかし部分の集合ではない。それは命あるものである。

「このポストモダンの世界」

1957年、ドラッカーは、『ランドマークス・オブ・トゥモロウ』（邦題『変貌する産業社会』）の序文「このポストモダンの世界」（『テクノロジストの条件——ものづくりが文明をつくる』のプロローグに収載）において、「17世紀の半ば以降350年にわたって、西洋はモダンと呼ばれる時代を生きてきた。19世紀には、その西洋のモダンが、全世界の哲学、政治、社会、科学、経済の規範となり、秩序となった。だが今日、モダンはもはや現実ではない。さりとて、モダンの後の現実であるポストモダンも、いまだ定かな世界観となるにはいたっていない」といった。

本書のテーマは、あえて言うならば、このモダンの世界観からポストモダンの世界観への移行である。ドラッカーは、「モダンの世界観とは、17世紀前半のフランスの哲学者デカルトのものだった。この間、心底デカルトを信奉した哲学者はあまりいなかった。しかし、モダンと呼ばれた時代の世界観はデカルトのものだった」という。そのモダンが終わった。

保守と変革

井坂康志

（東洋経済新報社）

21世紀を支配する思想家

ドラッカーとは、一言でいえば20世紀に身を置きながら21世紀を支配する思想家であった。この認識が私のドラッカー観の序であり、結語である。

この問題意識は、必ずしもマネジメント体系を創案・構築したドラッカーではない。経営学者としてのドラッカーではない。むしろ彼の手になるマネジメント体系そのものを軽視するものではない。ドラッカーの思想体系を考察するにあたり、マネジメントはきわめて重要な批判・検討課題である。しかし、それ以上に踏み込んで考えるべきは、「いかにして」の部分にある。すなわち、彼がマネジメント体系を発案・構築するにいたった契機に関わる問題意識である。

経済社会における実践知の結びつきを強く意識し続けた、ともすれば特異な思想家として私はドラッカーをとらえる。彼がジャーナリスト、あるいは警世家として世の舞台に登場したとき、手にしていた武器は単なる思弁に偏するものでなかったことは疑いない。きわめて広範囲にわたる主題をめぐるなされた知的営為全体は、いわゆるマネジメント体系に直接関わるか否かとは無関係に、常に実践的関心によって貫かれていた。

さらにいっそう重要なことであるが、ドラッカーの思索は、実践的諸問題を強く意識して展開されたのみならず、それらの具体的解決策を導出するのに不可欠な視野の広がりと思の型を備えていた。

ドラッカーは静態と動態、継続と変革、合理と生態といったいくつかの相対立する立脚点から人間社会に関する大きな枠組みを描き、世界の変化に自らも付き合う形で独自の思考様式を発展させた思想家でもあった。彼は広範な知的分野に

において恐るべき精通を示し、それらを寛容に継承しながらも、彼自身の業績は既成の学問の範囲と方法を超え、新たな問題像を提起するものだった。

その問題意識は全体的であると同時に立体的かつ多面的であり、方法論においては分析とともに知覚を重視した。それはしばしば対立と緊張をはらむものであり、ゆえにしばしば無原則な折衷主義とも見なされた。また彼は特定の実践や政策に深くコミットする発言も行い、社会の一般通念に反する言説もあえて避けなかったために、専門的研究者としての適性を欠くとも受け取られてきた。このような理解は、彼の業績が持つ全体的かつ統一的な視野が適切な評価を受けることなく、断片的ないし限定的にしか受容されなかった事実とも符合する。

ドラッカーの特徴は、全体像の個々の部分の取り扱い以上に、全体を全体として意味ある統合体として把握すべきとする点にあった。ゆえに、彼の最も基礎的な包括的ヴィジョンとそれを形成した特定の文脈を理解することなしには、その業績の意義を適切に評価することはできない。そのためには、彼の生涯における業績に見られる価値概念および方法論を考察対象としなければならない。

一般的に、特定の社会科学領域の研究においては、事実上暗黙の方法論の全体が存在するため、その部分を改めて論じる必要性には乏しい。しかし、ドラッカーのような多面的かつ総合的な知的領域を持つ論者に関しては必ずしもこのことはあてはまらない。彼の場合は、特有の思考の脈絡を全体的に捉え、各分野の業績の背後にある思考法や型を描出していく必要性に迫られる。この作業を通じて、彼の知的世界を再構成することがはじめて可能となるのであり、それこそが最大の課題といえることができる。

新たな社会科学の構想

ドラッカーは膨大な著作・論文等を通じて自らの思想を明らかにしたが、自らの学問的位置付けについてはほとんど関心を持たなかった。特定の学派を残さなかったばかりでなく、弟子も持たなかった。同時に、特定の対象に論争を挑んだり、論駁したりすることを好まなかった。

しかし、彼は自らの思考枠組みを隠し続けてきたわけではない。それは特定の思考の系をたどることで発見し、解釈することのできるものである。その思考の

系とは何か。私の解釈によれば、20世紀の支配潮流たる合理主義を超克する独自の論理がそれにあたる。いわば彼の生涯は脱・近代合理主義の実践原則の構想に終始一貫して関わるものである。

いかなる論者にも共通することであるが、時代の経過とともに、個々の領域においてドラッカーの知的業績が陳腐化し、人々の記憶から遠ざかることは避けられない。いわゆる教科書的な体系と、それを共有する学派を残さなかったドラッカーにおいて、今後継承されるものがあるとするならば、われわれはさほど華々しいものではないながら、彼の身体に内在化された素朴な思考スタイルにさらに目を向ける必要がある。

とするならば、考え方の癖、習性、傾向、偏見といった問題の設定や方法以前に存在するものにも改めて目を向け、検討の俎上に置かねばならなくなる。彼自身が特定の対象物を観察する際に半ば無意識にとる手法にも思いをはせざるをえなくなる。

彼の体系においては、まず人間の持つ価値観や偏見といったものがきわめて重視されており、自らもその重要性をしばしば強調した。いわば観察対象たる主体の側に存する暗黙の思考法に注目したのである。また、彼自身、自らの体験を踏まえて、人間の思考の型というべきものが生涯の活動にどれほど甚大な影響を及ぼしうるかに思いを寄せる。

ドラッカーのものの見方・考え方について一定の知見を得ようとするならば、単にマネジメントや社会論を部分的に考察するだけでは不十分なもののためである。

さらに、それらを機械的につなぎ合わせるならば、彼の意向を質的に損ねる危険性がある。何よりも、思想とは生きて働くものであり、同時に実践の中でその具体像を現す性質のものだからである。そのためには、彼の全生涯および全業績を包括的かつ統合的に照射する視線が常に不可欠となる。現在、通説としてドラッカーに対して持たれる解釈に新たな光をあて、さらには現代という時代状況に新たなパラダイムを提出するものとして再構築する作業が必要となる。

ドラッカーの場合、これまでその強烈な現実へのコミットメントの深さから、彼の思想体系について独自の解釈が試みられることが少なかった。ゆえに、既存のドラッカー理解にとらわれることなく、むしろ彼の思考様式の形成における大

胆な仮説と推論が新たに行われるべきであろう。それは、ドラッカーが提出しながらも注目されることも検討されることも乏しかった新たな領域を彫琢するだけの繊細な意識にもとづく必要がある。なぜなら、それはドラッカーの内面的事実にもとづく、思考回路そのものだからである。

そのためにはまず、彼の思想体系を時代から遊離した「普遍的」原則と捉える誤りと断固として手を切らなければならない。さらに、現代の社会科学からの再検討の要請に応え、新たな時代の社会科学の構築にながしかでも寄与しうるのでなければならないであろう。

啓発の哲学——ドラッカーのたくらみ

かつてドラッカーは上田惇生氏への私信で次のように述べたという。

「理論は体系化する。創造することはほとんどない」

ドラッカーは少なくとも自らを哲学者、ないし思想家と自己規定したことはなかった。そもそも彼は体系化や構成主義への反発から自らの歩みをスタートさせている。そのゆえにか、彼には自らの正しさを証明し、論駁しようとの志向性を持ち合わせているようには見えない。ではドラッカーは自らの言説を明らかにする際、何を目的としたのだろうか。彼の活動はこの点、茫洋としてとらえどころがない。

彼は自らの活動についていう。「私はただ書いている」と。彼は論証も論駁もせず、単に自らの思うところを語るのみである。

「何をしているかと聞かれれば、私は『書いている』と答える。体の動きとしては、そういうことになる。20歳以降、私にとって書くことは、教えることやコンサルティングすることなど、あらゆる仕事の基礎となってきた」(『すでに起こった未来』)

一般に一流とされる学者は革命家である。それは既存の語彙、コンセプト、思考方法に束縛されず、むしろそれらを新たに創造する点において革命家である。しかし、多くの場合革命家は衆人に理解されない。彼はマネジメントの発明者として多くの人に記憶されるであろう。その意味で、彼も革命家であり、一流の学者であった。だが、革命家は自らの見解を衆人に理解してもらわなくてはならな

い。そこで彼はどのような方法をとったのか。この点が重要となる。

恐らく、論証や論駁とは追従者のやることである。論証や論駁とはすでに存在する言語や論理体系を前提としなければ成立しない。しかし、一流の革命的理論家は、自ら新たな言語や論理提携を「創造」する。誰もそのコンセプトもルールも知らない、少なくとも明示的に理解していないところで論証など不可能なだけでない。無意味である。

はからずも処女作『「経済人」の終わり』を読み書評をものしたイギリスの英雄W・チャーチルが、彼の革命家としての本質を見事に言い当てている。

「ドラッカー氏の特徴は、われわれの頭脳を刺激してくれるところにある」

頭脳を刺激するとはどのようなことか。換言すれば、啓発的ということである。体系的である必要はない。むしろ体系に反発的であろうとするゆえに、彼は啓発的である。彼自らが啓発的たることを誇らしげに明言したところにお目にかかったことはないが、それが自覚的な追求であったことは間違いない。同時にこの種のことを自覚的に追求する人にとって、論証や論駁など程度の低い遊びに過ぎなくなるからだ。

では、啓発的とは何か。エマソンはその著名な論文「アメリカの学者」で次のように述べている。

「書物は、用い方がよければ、これほどいいものはないが、用い方をまちがえると、最悪のものの仲間入りをします。正しい用い方とは何でしょうか。すべての手段がこぞってなしとげようとする唯一の目的とは何でしょうか。人の精神に靈気を吹き込むこと、それ以外にはありません。(略)世界中で価値のあるものはただひとつ、活動的な魂です」(酒本雅之訳『エマソン論文集』岩波文庫)

啓発的であること、すなわち人の精神に靈気を吹き込むことである。実はこれこそが一流の条件である。体系的であることは必ずしも一流の条件ではない。だからドラッカーは物語る。人が本来持つ活動的な魂をこじ起こし、物語の魅力とおもしろさを伝えられれば儲けものである。啓発的であることは、物語的事であることと同義である。すぐれた芸術家、例えばベートーヴェン、ゲーテなどの作品は、おしなべて特定の命題を論証しようとするものではない。誰かを論駁し、自説の正しさを論証するものではない。しかし、その物語は通常の定理よりもはるかに巨大な感化力を持ちうる。いまだ読み次がれ、多くの読者を獲得する。

ドラッカーのねらいもここにある。論証、論駁、体系化は、独創性を保証しない。物語による啓発のねらい、それは自らの物語ることを多のものよりも魅力的と思わせることにある。そこでは、他の同業者を批判・論駁する必要などまったく必要ない。自らの言説の魅力で他者の魅力を色褪せたものにし、人々が読む価値のないものと思わせればいい。目的は言説の正当化にではなく、啓発化にある。物語は啓発する。人を感化し、霊気を吹き込み、活発な魂を揺さぶる、それだけで十分である。

とはいうものの、ドラッカーについての体系的な研究というものは少なからず存在する。それは、ドラッカーの言語・論理空間を既存の理論上のコンセプトやルールに細分化して、再構成しようとする。だが、私にとって関心があるのは、ドラッカーの思想体系ではなく、彼が書いた物語にある。ドラッカー自らがいうように、理論は体系化するものの、創造することはほとんどないためである。

ドラッカーの著作はどれを見ても、論理的に一貫したものはほとんどない。『現代の経営』を改めて見てほしい。それは章ごとの独立性が高く、いくつかの物語が同時並行的に展開する作品である。理論書としてみたらこれほど粗雑な書物もめずらしい。他のものも、統一的なテーマで書き下ろされた書物はきわめて少ない。これは体系的であることを嫌うドラッカーがはからずも行った戦略的配慮なのかもしれない。だが、それらの書物をつぶさに見ていけば、伝統的な政治学の諸テーマ、組織概念の数々の主題、マネジメント原則の複層性、技術、知識、社会の再解釈、独自の日本理解など、実に多岐にわたることがわかる。

F・A・ハイエクは「原理とは、おのれ自身を主張しなくても、その姿を現すものである」といった。ドラッカーにあって、その原理、ないしその総合的解釈を可能とするアリアドネの糸は存在する。その糸は彼の啓発性に通ずるものがある。

ユートピアからの脱出——危機の政治学

そんな彼が終生関心を抱き続けたものが文明であった。若き日のドラッカーにとって、当時の文明はどのように見えていたのだろうか。

少なくとも、彼が青年期の主たる活動の場であったドイツに、ウィーン同様の

崩れゆく伝統の廃墟を見出していたことは間違いない。見出すべき方向性を失い、迷走する西欧の歴史になお自己確認を求めながら、同時にいかなる未来を選択すべきにかかわる問いかけを繰り返す苦悩に満ちた時代であったはずであり、その風景が彼にとっての模索の原点となったことは想像に難くない。

近代合理主義の自己確信が堅持されなくなったところから生まれた、いわば反時代的思考が彼のなかにも充溢していた。その意味では、巨大国家のなかで西欧近代の終焉を見つめ、そのあまりにリアルな危機感のなかで後年のドラッカー体系を支える思考が育まれていったものと見てよい。いわば、差し迫る文明の終焉という現実のなかで、運動によって筋肉が鍛えられるように、実践によって思想的な基盤が形成されたものと見られる。

いうまでもなく、ドラッカーの思想形成もこのような青年期の時代状況のなかで育まれたものである。その意味において、彼の思想の基礎が20世紀初頭の転換期から20年代のウィーン、フランクフルトという中心地において築かれたことは決定的といえる。時代状況と厳しく切り結び、そこから現実的な課題を受け取っていたことは疑いえない。

後年構想されるマネジメントの基本的な性格が、文明の終焉にともなう新たな文明の登場を特徴付ける存在であるとするならば、それをいち早く見抜いたドラッカーの思考様式自体が、強い時代性を持つのは当然であった。特にナチス全体主義、社会主義との対抗関係において、彼の基礎的思考は後の活動をほぼ規定し尽くしたといっているほどに明確なものとなっている。なぜなら、それらの興隆期にいたるドラッカーの思考は政治そのものといってよく、『「経済人」の終わり』においても、その時論性ゆえに彼の反時代的思考が十分見事に昇華された感があるためである。ドラッカー青年期のドイツにおける思想形成は、その点においていずれも危機の時代における野心に満ちた思考実験であった。それは彼の出発点が単に理論的な争点に終始する問題ではなく、実際的にかつむきだしの政治性をも包含することを示唆している。

彼の乾いたものの言い方とは裏腹に、その思考に特徴的に見られる実践性・政治性の遠景には、文明の崩壊により真空状態が生起し、そこから導かれる実体的な暴力、断末魔の恐怖、大量殺人といったきわめて血生臭く、死の予兆に彩られた凄惨なものがある。そして、彼の発言は、自らの観察による不条理を時代状況

の持つ特定の構造に関連づけようと指向する結果として紡ぎ出されている。

とするならば、ドラッカー理解のためには、まず時代診断の立場に力点を置いて彼の解釈構造を探究する姿勢が不可欠であろう。事実、彼の著作群に通底する思考とは、時代診断の結果捉えた文明の方向喪失の危機を、政治的な展望に望みをかけることで克服しようとするものにほかならなかった。マネジメントは、それらの血のにじむような思考実験のあくまで結果として成立した文明に関わる実践概念の集積でもある。そこでのキーワードは「危機」である。

では、そのような危機の意識に立つ思想的基盤とはいかなるものであったのだろうか。そこには彼の文明観、イデオロギー観、歴史の解釈と認識、近代合理主義への批判といったさまざまな土壌を観察できる。しかも、それは単なる思弁のみならず、行動様式をも強く内面的に規定するものであった。

例えば、後年1989年の著作で明言されたソ連崩壊への卓抜な見解もそのことと無縁ではない。ソ連崩壊に半世紀先だって、彼は社会主義が人間社会に希望と幸福を与えぬとの事実を見抜いていた。1933年にはその稿を終えたとされる『「経済人」の終わり』において、ソヴィエト帝国は幻想であり、砂上の楼閣に過ぎぬとの主張がそれである。

戦後にいたるも、ソ連はマルクス主義者にとってさえ、虐殺と圧政の温床以外の何ものでもなくなっていた。しかも冷戦構造のはるか前に、計画主義のはらむ危険性は見抜かれ、その構造は分析し尽くされていた。本書では、ソ連のみならず、全体主義、ひいては資本主義までも、20世紀の象徴的イデオロギーとしてその構造分析がなされている。そして、われわれはそれらの重要な争点を近代合理主義、構成主義的合理主義への批判的視角に見出すことができる。

彼はおよそユートピアというものの存在を信じてはいなかった。それが社会主義であれ、全体主義であれ、資本主義であれ、完全無欠の社会というものの存在を信じてはいなかった。彼は数百年の伝統と歴史を持つ大帝国の崩壊を目の当たりにしていた。昨日まで当然に存在したものが今日はなく、そこに無数の紛争と不条理が瀰漫する時代状況を目の当たりにしていた。安泰なる秩序が存在しないという、その現実から自らの知的道程をスタートせざるを得なかった。

そこでなしうことは何だったか。ユートピアを自称する帝国からまず脱出することだった。彼がイギリスを経てアメリカに渡る心境は、当時の時代状況と彼

のそれに対する心理規制からも理解できるように思う。

そもそも彼の思想に特徴的なのは、彼が左右の枠組みに容易に収まらない点にある。というのも、全体主義のみならずマルクス主義への激烈な批判、さかのばればフランス革命のジャコバン主義への否定的評価、さらにはそれと好対照をなすアメリカ独立革命や明治維新への賛同は、かつての冷戦文脈では右翼的に見える。だが一方で、彼の経済政策や教育論を見る限りではきわめて急進的であり、ニューヨーク大学では左翼扱いを受けたこともあったという。

特にアメリカ社会の文脈で見れば、わけても社会を中心に据えた議論を行う点でこのことは際立っている。だが、彼自身が『産業人の未来』で「真の保守主義は真の革命主義に常に賛同する」と述べているように、「正気」の社会を維持発展させるという一点においては、驚くほどに急進的である。

そのなかで彼の思想の流れを子細に眺めてみると、政治的ないし公的次元で一本の縦糸の存在が看取される。それが彼自身によって「正統性」と表現される権威と秩序の観念であり、これこそが彼の社会哲学のキーワードとなる。では、正統性とはいったい何なのか。おおよそに言って、彼自身はそれを社会の信条によって権威付けられる秩序といった意味で使っている。そして、その思想的淵源をトクヴィル、パーク、ジェファソン、マキャベリなどに求めているのだが、特にパークの影響が濃厚と思われる。

パーク自身は正統性を「我々の国家、炉端、我々の墳墓と祭壇を不可分な互いに反映し合うこれらの各種の慈愛の温情で育み、その全体を保全する」と述べている（『フランス革命の省察』）。ここで彼にとって重要なのは「全体を保全する」点にあったことはほぼ疑い得ないであろう。もう少し補足するならば、彼の社会に対する視線は、正統性を重要な補助線として用いつつ、社会全体を保全ないし保存する点に注がれる点に、彼が「保守」の理論家である根拠がある。

さらにここでいう保守とは、いわゆる共和主義的自由を基礎とした政治体制を彷彿とさせるものであり、古典古代の都市国家の共和制を理念として、そこにおける政治手法を主要関心とするものとも言いうる。これは思想史でいえば、彼の敬愛する思想家アリストテレスの実践哲学を思わせる新たな学問の復権をも意味する。強調すべきは、その実践哲学の復権にある。彼の場合もその傾向が濃厚だが、単に形而上ないし観念に偏した思考様式はきわめて希薄である。

戦後マネジメントを論じる際も、その組織原理や戦略策定の基本イメージがアメリカ政治の基本理念にきわめて近いことは見逃されるべきではないだろう（目標管理、事業部制などがその典型である）。それとの対比で言えば、フランス革命における啓蒙のイメージほど彼の理念から遠いものはない。そのことが意味するものとは、彼のアメリカ論は計画主義ないし理性主義への批判と表裏一体の関係にある。

保守主義的アプローチ

ドラッカーは、思想家としてのみならず実人生においても、身を持って20世紀の十字架を背負って生きた。マネジメントを発明した彼の前半生そのものが、20世紀の負の陰影を色濃く帯びていた。『「経済人」の終わり』が彼の執筆活動の出発点となったのはその意味で必然であった。魔物との闘争をモチーフとした本書は彼自身の闘争の宣言であった。

だが、それは単なる20世紀の記念碑ではない。彼が取り組んだ問題設定とは、現実を起点として常に未来に向かっていった。21世紀をいかなる時代とするかという責任をわれわれに鋭く突きつけた。それらは最晩年の著作にいたるものも随所に見出すことができる。

戦後においても、変化を読み解く観測点や尺度を提供した著作は、一連の文明批評たる『断絶の時代』（1969年）から『ポスト資本主義社会』（1993年）として結実した。冷戦終了後誰の目にも明らかとなったイデオロギー対立の無意味化や経済社会を貫く原理の転換などの巨大変化も60年代に先んじて示された。むしろそれは彼の原点との連続性を表明するものにほかならない。

ドラッカーの方法論とは、生涯一貫していた。保守主義的アプローチである。『産業人の未来』で明示されたこのアプローチは、戦後における産業社会の構想の起点を雄弁に物語るものである。すなわち、彼のいう「産業社会」なる新たな原理による社会の成立に関わる条件が、戦争とファシズム体制を契機として、それまで隠された諸相を露呈した。本書全体の基調からも、それらの諸相を踏まえ、機能する社会の再構築を思考するに際し、このアプローチが採られるにいたった。

事実上の処女作「F・J・シュタール論」（1933年）において、副題として「保

守主義とその歴史的展開」と掲げられるように、彼が重視すべき方法論として歴史的産物としての保守主義を捉えたことは明らかである。

また、『「経済人」の終わり』（1939年）に続く、『産業人の未来』（1942年）の副題にも「保守主義的アプローチ（邦訳副題：改革の原理としての保守主義）（conservative approach）」が明記される。さらに、これら初期の著作群ではしばしば保守主義の先駆として前述のバークが参照される。たとえば『産業人の未来』では次のようにバークへの依拠が表明されるとともに、理性主義との本質的相違が宣言される。「本書の基本概念たる一人ひとりの人間の『位置』と『役割』は、いずれも保守主義の語彙である。エドモンド・バークやジェームズ・マディソンの語彙であって、ジョン・ロックの語彙ではない。ましてフランス革命や、カール・マルクスの語彙ではない」

ではドラッカーにとって、保守主義とはいかなる意味と価値内容を持つものだったのだろうか。それは、ドラッカーによるファシズム体制批判および新たな戦後社会の展望を具体的に見ることで明らかになる。

ドラッカーは「F・J・シュタール論」から保守主義にもとづく社会の再構築を主張していたが、ナチス政権掌握にともなう欧州の混乱状況を目にし、社会の機能不全が個の意志を超絶して厳然と存在する現実と直面した。その煽りを受けて「F・J・シュタール論」もナチスの憤激に遭い、焚書とされている。そのような個人的経験からも欧州先進諸国が真に機能する社会を創造できない事実を主要関心事とせざるをえなかった。では彼にあってそもそも社会とはいかにあるべき存在だったか。それは生命体の比喩を使用し次のように説明される。

「人間は、生物的存在として呼吸する空気を必要とするように、社会的、政治的存在として機能する社会を必要とする。しかし、社会を必要とするということは、必ずしも社会を手に行っているということを意味するわけではない。難破船のなかでパニック状態に陥っている人びとの集団を社会とは呼ばない」（『産業人の未来』）

ここで彼が述べるのは、生命体としての有機的社会像である。本来保守主義とは有機的存在としての社会に関心を持つ。ゆえに、彼がとるにいたったアプローチはその保守主義による本質的要請からも、終始機能する社会に向けられることとなった。換言すれば、自己調整能力を持ち、歴史的な是認を経た信頼に足る社

会である。そして同時に、西欧の伝統的価値としての個の尊厳と自由に価値を与える社会であった。

だが、ファシズム体制にあっては、すでに社会は有機体としての力を失い、個の意志を隔絶した絶対的な外力として迫っていた。個は無力となり、威厳、自由を喪失した。ドラッカーの社会観からすれば、ファシズム体制は死せる社会であった。呼吸に必要な空気を欠く社会体制であった。ここに、ドラッカーにおける保守主義の原点たる有機的社会観を見ることができる。同時にそれは、社会成立の条件を模索する基礎的視角でもあった。

方法論——20世紀の十字架

先に彼が20世紀という特有の時代の十字架を負う存在であると述べた。ある程度詳細に見ていくならば、彼の作品には20世紀思想によるさまざまな影響関係を認めることができ、同時に、20世紀における希望と絶望が彼のなかでプリズム状に反射するためである。

社会科学、政治学の立場から見ると、彼が全体主義論や産業社会論、経営学といった領域で大きな位置を占めることは言うまでもない。広義の社会に関する考察で、彼の知的業績の意味を無視しうるのはほぼ皆無といってよいであろう。しかし、その際に忘れてならないのは、彼の方法論における保守性である。

ここでいう保守性とは、簡単に言えば、特定の青写真に従って社会が統御・改良できるというモデルへの懐疑を重要な足場として持つ方法論を意味する。いわば、ハイエクに象徴的に見られる反構成主義、反計画主義である。

20世紀の思想潮流において、このような思考枠組みは見過ごすことのできない重要性を持つ。というのも、真っ先に彼の批判の俎上に上ることとなった全体主義や社会主義のみならず、20世紀型国家社会の実に多くが、その程度に差はあれ、この種の計画主義的思考を併せ持ったためだった。彼が80年代にいち早く「民営化」の必要性を説き、欧米政治に巨大な影響力を持ち得たのも、本来の知的ベースとしての保守性に起因するところが大きい。

こうした管理主義的傾向への批判、またそれを支持する社会思想への批判は、事実上左右の思想対立という安易な軸で捉えうる単純なものではなかった。すで

に彼の青年期、第2次世界大戦の前後にかけて、これらの問題は具体的な様相をまとめて表出していた。こうした文脈で読み解くとき、はじめて彼のマルクス主義や全体主義等への批判の原点を読み解くことができる。

さらに、彼の出発点としての政治学に立ち入ってみれば、彼には国民国家あるいは単一的原理による政治組織全般に対する深い懐疑・批判が思想的源流にあるように思う。恐らくそれは、第1次世界大戦以前の秩序原理としての政治的・宗教的権威の崩壊、あるいは民族自決主義によるその後の国民国家再編を間近に見た経験によるものなのかもしれない。

さらには、その対抗理念としての、アメリカ合衆国建国原理としての連邦主義への高い評価もその流れを汲むものである（この概念はその後、彼のマネジメント体系における主要概念として実地適用されることとなる）。こうした意味で、彼の思想は20世紀の多様な諸問題との複雑な交流関係を捨象して考えることはできない。だが、彼自身が何か新しい解決法を具体的に提起し得たかという点、ことはそう簡単ではない。むしろ、彼の特徴は解答そのものよりは問題の所在を明示することのほうにあったように見える。しかも、その示し方は時に挑発的なまでに強烈な示唆を含むものである。ここに彼の輝きの源泉がある。さらには、手法も奇をてらうものなど何一つない。反対である。きわめて保守的である。

本来保守主義という語は、一定の価値内容を持つ思考枠組みなのだが、その現れ方は差し迫った現実的危機に「対抗する」形によることがほとんどである。彼にあっては、この保守主義の伝統により、同様の現れ方をしており、思想史的にも興味深い。

ゆえにこれもドラッカー思想の特徴の1つなのだが、保守主義特有の体系性のなさがある。したがって、矛盾のない高度な理論化を試みるものは、道半ばにして途方に暮れることとなる。繰り返しになるが、『現代の経営』『マネジメント』などは、企業経営について一見体系的に語られる書物のように考えられがちである。しかし、実際に内容に触れれば、その形式、内容ともに、むしろその非体系性に驚かされる書物である。それは彼の著作全般に言えることではないだろうか。

また繰り返しになるが、必ずしも体系性を志向していたわけではない。むしろポレミクであり、エッセイ的な作風を特徴としている。そして、そのことは同時に、解答を示すのではなく、全体から直観的に問題の所在を正確に探り当てる

熟練の職人という印象とも分かちがたく結びついている。

保守と変革

他方、およそあらゆるものを保存する保守主義は保守主義とはいえない。『省察』執筆においてすでに当時の彼の姿勢には、近代保守主義の萌芽ともいえるべき意識的な変革の原理を見てとることができる。そして後にドラッカーが評価するように、「真の保守主義は、現実については、真の革命主義につねに同意する」という変革の原理としての保守主義の様相がそこにはあった。

それはドラッカーが次のようにパークを評価したことからも明らかである。「イギリスの自由の守り手となることになった2大政党制、官僚機構、首相を長とする内閣のいずれもが、パーク自身の手によるものだった。前2者はまさにパークが生みの親になったものであり、第3のものはパークが誕生を助けたものだった」（『産業人の未来』）

『省察』で随所に見られるように、パーク自身が政治家として改革者を自認している。そもそも変革への意識は、彼の世界観に裏打ちされたものであった。だがパークは変革の必要性を述べるが、彼における保守＝変革の原理の前提には、必要な変革は慎重かつ漸進的であらねばならないとする思想があった。そして、その思想は、理想の社会制度を新たに建設する無謀な危険を冒すことなく、むしろ伝統や慣習をも包含する現存の利益や価値を守り、それを随時現実の文脈を引証しつつ有用なものを未来に残す手法として結実する。ここで見られるのは、人間は完全な制度を発明することはできず、それならば慣れた手段の使用を優先させる思想である。フランス革命勃発時において、パークが新たな階級支配を排除し、旧来の貴族制を擁護したのもこのためであった。

パークには、自分たちがすでに手にしているものしか使えないことが理解されていた。そして政治家の役割は、政治の普遍的原理の探究にあるのではなく、完全ならざる過去のなかで、何をよりよき未来のために保存し延長させるかを決定することにあると考えられた。ゆえに、この漸進主義的変革のプロセスには、過去の制度や慣習の保存・延長、そして未来にとって不要なものの廃棄という2つの手法が包含されることとなった。

パークは長期の継続によって獲得された権利、すなわち時効取得の権利を重視した。しかし、それは単に長期の時間が経過したというのみで維持されるものとは考えなかった。パークにおける変革原理においては風雪に耐えた長さよりもその効用にかかっていた。このことについて彼は古い制度は、その効果によって検証されるとした。そして人民が幸福で、統一的様相を呈するならば、すなわちそこから善が引き出されるのであれば、それは善であると結論された。

ドラッカーもパークにおける変革の志向性を強く認識しており、自らの思考様式に取り入れていた。ドラッカーは『産業人の未来』の基礎的手法「変革の原理としての保守主義」における実証性を次のように説明している。

「これは『伝統の神聖』などとは関係がない。パーク自身、役に立たなくなった伝統や前例は容赦なく切り捨てていた。実証志向とは、人間の不完全さに対処するための政治的な方法である。それはたんに、人間は、未来を予見することはできないとするだけである。人間は、自らの未来を知りえない。人間が理解することができるのは、年月をかけた今日ここにある現実の社会だけである。したがって人間は、理想の社会ではなく、現実の社会と政治を、自らの社会的、政治的行動の基盤としなければならない」（『産業人の未来』）

むろんパークの保守＝変革の原理が歴史や伝統、道徳に対する畏敬の念にもとづくことはいうまでもないが、それは「現在効用を有する限りにおいて」という重要な前提条件付きであり、ここに現在から未来への連続性をも重視した保守主義者としての彼の視角を読みとることができる。そしてその背後には、社会の根底をなす価値体系の攪乱をともしなわない範囲における変革と、現存社会の調和と秩序に第一優先の位置を与えるという保守主義本来の思想が横たわるものと考えられる。

ドラッカーの批判の矛先は窮極的には保守主義的アプローチを■■■近代合理主義における一元的正当化主義に向けられていた。そもそも保守主義的アプローチに立つならば、いかなる知識もその合理性や客観性のみの判断基準で差別されてはならない。つまり、それがいかなる認識をもって始まり、いかなる構成によるものかは、経済社会の自律性、そして政治的正統性にとって問題とはなりえない。系統的に整序されているか否かにかかわりなくすべての知識が平等に合理性を主張でき、普遍性に対して開かれているのでなければ、自由な社会の名に値しないもの

となるためである。

【略歴】 東洋経済新報社出版局勤務。早稲田大学政治経済学部卒業，東京大学大学院修了。論文に，「P. F. ドラッカーにおける文明と社会」「ドラッカー思想の基礎構造」『文明』（東海大学文明研究所），「P. F. ドラッカーにおける保守主義思想」『東京大学情報学環紀要』等。

ドラッカーに見る日本的経営

谷崎敏昭

(上武大学)

はじめに

P.F.ドラッカーは，その著書の中でたびたび日本の経営について取り上げ，深い造詣と興味を示している。ドラッカーの日本に対する理解の深さは定評があり，戦後の日本の成功を多面的に説明できる数少ない海外の研究者の一人である。ドラッカーは日本で最もよく知られた経営学者の一人で，マネジメントのブームを巻き起こし，その著書と共に，一般の人々の中にも広く知れわたった偉大な研究者として，彼が亡くなった現在でもその影響力は衰えていない。

この論文では，ドラッカーが日本をどのように見ていたのか，近代化の成功や，最近のバブル崩壊など，変化していく日本に何を期待し，何をアドバイスしたかったのか，ドラッカーに関する文献から分析を試みた。

I 日本の近代化とその特質

1 渋澤栄一とドラッカー

ドラッカーは明治以降の日本を歴史的発展過程の中で，巨視的な目を持って冷静にしかも好意的に日本を分析している。ドラッカーは日本が非西欧国で成功した唯一の国として，アジアで最初に近代化したことについて深い興味を持っていた。

「1860年代，3人の若者が別々に立ち上がった。彼らはベンチャーキャピタルの概念に銀行業の知識を合体することによって成功した。一人はJ.P.モルガン，もう一人はドイツのゲオルク・ジーマンス，そしてもう一人が渋澤栄一である。渋