

P. F. ドラッカーにおける知識の概念

A Study on P. F. Drucker's Knowledge Philosophy

篠原 勲

井坂 康志*

SHINOHARA Isao

ISAKA Yasushi

和文要旨：P. F. ドラッカーにおいて、知識概念は重要な思想的基礎をなすものがある。わけてもその個と社会における実践的相関関係において、彼は重要な問題提起を行った。そして、知識概念はコミュニティや生態的秩序の生成にあたって不可欠の契機をはらむものであり、同時にそれに社会における権威、個における自由の確立にも寄与する。

【キーワード】 知識、反合理主義、生態的秩序

Abstract : P. F. Drucker's disciplines and practices of knowledge had been one of his central concerns. Specially, in demonstrating the interaction between individuals and society, he probed such topics as the role of technology, social order. For him, knowledge were forces in shaping the communities, socially ecological orders, which generates legitimacy and individuals' liberty.

【Keywords】 knowledge, anti-rationalism, socially ecological orders

序 反合理主義的思想系譜における知識観

本稿の目的は、P. F. ドラッカー（Peter Ferdinand Drucker, 1909-2005）の社会思想をその知識論との関係を通じて考察するところにある。一般にドラッカーはマネジメント概念の体系化を通じて、産業社会における組織原則を提供した論者として知られる。それゆえに、ドラッカーといえはマネジメントがただちに想起され、経営学者もしくは経営理論家というのが彼の通称となっている感がある。しかし、ドラッカーを単に経営学者と捉えるのは明らかに狭隘である。

このウィーン生まれの思想家は、法政治学、社会理論、技術史を専門領域とする文明批評家でもある。わけても1969年には、マネジメント原則の探究のかたわら、文明批評の書『断絶の時代』（*The Age of Discontinuity*）をまとめ上げ、人間および社会における知識の性格について透徹した洞察を示した。本書でドラッカーは、その独自の知識論を通じて、高度の実践性を機軸とした社会思想の一端を明らかとしている。当時にしてその影響は自由主義や資本主義陣営のみならず、社会主義、共産主義諸国に

まで及んだのであり、ここからわれわれはドラッカーを単に経営学者としてだけではなく、むしろ固有の知識論を踏まえた社会思想家として理解し解釈する必要が生ずる。彼の知識論は文明社会をその射程に収めており、一言でいうならばその特徴は保守主義者特有の反合理主義にある¹⁾。

反合理主義の語はドラッカーの父アドルフとも交友を持った経済学者F. ハイエクが自らの思想的立場を表す際に用いるものである。それは、理性を歴史状況から遊離した、中立的な判断能力とする合理主義には与せず、むしろ理性を歴史・社会状況に内在するものとする²⁾。理性にアприオリの超越性や中立性を付与し、真理の構成者とする見解はドラッカーにおいても退けられる。彼にあっても理性は状況化された能力とされ、わけても伝統や慣習、コミュニティ等について合理主義とは異なる概念とされた。反合理主義の前提とする理性とは、そもそも伝統や慣習等自然発生的な秩序によって育まれるものであり、そこから遊離した立場に立つことはない。ゆえに合理主義が多くの場合に不合理の烙印を押すものが、

*東海大学、ものづくり大学非常勤講師

反合理主義の立場からは単に合理主義の限界と認識される。以下、この思想系譜に照らして彼の知識論における主要な特徴を検討することとしたい。このことで、ドラッカーの知識社会の基礎概念のみならず、その経営学領域への適用視角に一定の展望を示すことができるものと考えられる。

1. 認識論的次元と行為論的次元

1-1 青年期の時代状況

まず、彼の知識論における諸課題を検討する前に、その基礎的な思考様式を確認せねばならない。彼の知識に関わる一連の見解も、実は『断絶の時代』執筆のはるか以前、出生から青年期までの20世紀初頭の時代状況により規定された側面がある。彼は、それら大変化の伏流にあたる1920年代、30年代の欧州の中心地で青年期を過ごしている。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。ドラッカーの思想体系が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欧州の中心地において築かれたことは決定的といえ、彼が当時の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。後年構想される知識論の基本的な性格が、近代西洋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つてよいほどに明確なものとなっている。その思考に特徴的に見られる実践性・政治性の背景には、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。ゆえに、彼が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のは当然ともいえることであった。

同時に、このようなドラッカー理解は、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ものであり、一つの有力な視点を提供する。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、組織運営の展望に望みをかけることで克服しようとするものであった。その意味において、ドラッカーの知的作業とは現実的な時代文脈における思考実験の繰り返しであり、彼の知識論もその延長と見ることが可能である。

では、こ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。われわれはそこにさま

ざまな知的土壌を観察することが可能である。同時にこれらの意識は彼の思想及び行動様式を強く内面的に規定するものでもあった。そして、われわれはそれらの重要な争点を近代合理主義への批判的視角に見出すことができる。

1-2 一元的正当化主義への懐疑

ドラッカーの思想的立場は保守主義 (conservative approach) の語で特徴付けることができる。そして、その主張の多くは近代合理主義なる仮想敵を明確に意識した上で形成されたものであることは間違いない。近代合理主義がいかなる思考様式かについて彼自ら明示的な概念規定を行ったわけではないものの、彼の著述からもいかなるモメントによって理解されたかは推察可能である³⁾。

ドラッカーによれば、近代合理主義はその最初にして完全な定式を近代哲学の祖デカルトから得た。それは明確かつ自明に直観される始原としての観念をよりどころとし、同時にそこから明晰判明に作り出される観念との裏付けを欠く一切の判断を不当として退ける。そこでは理性が真理を看取しうる超越的な主体として位置付けられる。ゆえに、理性はいかなる社会的、文化的拘束からも中立性と普遍性を約束される。反対に理性の構築的営為を経ないすべての判断は、いかなる合理性にあずかることもできない⁴⁾。換言するならば、分析を通じて始原的観念に還元できない判断にはいかなる合理性も与えられない。ドラッカーは、J. ロックやO. コントにつながる古典的な要素還元主義には早くから批判的な議論を展開している⁵⁾。かかる還元主義的思考について、ドラッカーは「全体は部分の集積ではない」(a concept of a whole is not the result of its parts) として批判の俎上に載せている。その際の彼の基本戦略は、ゲシュタルト心理学の認知論的ホーリズム、すなわち還元主義の否定の推進という形をとって現れる⁶⁾。

近代合理主義の基礎的な特徴を探るならば、それらはおしなべて一元的検証主義、正当化主義の立場をとる点に見出される。そこでは、判断や命題といったものは、予め決定された手続きにしたがって分析され、疑うべからざる根拠に還元されるまで正当とされることはない。彼が初期の著作において全体主義や社会主義を執拗に攻撃したのも、実は両者の背後に近代合理主義特有の一元的正当化主義を見出したためにほかならなかつた。

1939年刊行の『「経済人」の終わり』における主たる争点は、経済社会が本来的に有する有機性、自律性を担保しつつ、計画主義が遂行可能かとの問いを基軸としていた。そして、それに対するドラッカーの回答は、「否」

であった。彼の社会観にあって最重要の位置を占めるのは、その有機性、権力の正統性、そして個の自由である。そして、それらの機能要因とは、一元的意志ではなく、伝統、慣習、コミュニティといった分散的で系統性を欠くものに体化されている。そうである以上、それらを集中管理するのは不可能であり、そこへ強引に近代合理主義的手法を持ち込むならば社会が本来的に有する自律性は破壊されると断じた⁷⁾。

近代合理主義における計画主義とは社会主義の生命線であり、計画や設計とは一元的正当化主義の論理によらねば成立しない。さらには、全体主義においても、その方法論を「科学」と称するかは相違こそあれ、価値判断の一元的正当化による社会の有機的再構成を志向する点で同様の論理構造を持ち、検討に値する判断は始原的な命題から構成されるものに限られる。わけても社会主義の場合、科学を僭称する以上、命題は明示的かつ客観的でなければならない。その正否は普遍的に検証可能であり、体系化可能とされる。

ドラッカーの批判の矛先は究極的にはそれら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で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らず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、自由な知識社会の名に値しないものとなる。

さらに知識のなかには、いかにしても明文化・分類化できない形で存在する慣習やコミュニティによるものも含まれる。それらの知識は、主として行為のなかに現れ、その伝達には現にその行為への協同を持って価値判断が可能となるものも少なくない。それを学習する手だてが「科学的」であろうはずもなく、主として例示と模範によらざるをえない。さらに、それらを要素に還元するならば、知識自体の有機体的価値は損なわれる。全体としての形態を重視するアプローチをとらざるをえないのもこのためである。

1 - 3 知識における知覚の作用

では、上記に見られる彼の思想的見解から知識に関する概念はどのように把握されるのであろうか。

彼にあっての知識論とはその一元性ではなく、多元的・複層的構造をはらむものである。仮に知識を合理主義的に把握するならば、それは理性概念たらざるをえない。

したがって、知識とは客観性と普遍性を意味するものとなり、同時に主観性をはらむ知識はその名に値しないものとなる。しかし、ドラッカーの知識概念は、経験や解釈を不可欠とする行為論を包摂する点で、理性主義的知識概念とその様相を異にする。ドラッカーにおいては全体と諸部分の総和を異なる次元のものとして捉えるのみならず、さらにその機能の過程において認識作用の能動的性格にまで踏み込む側面をも併せ持つものだった⁸⁾。そしてここにこそ、ドラッカーにおける知識の概念構造を解明する鍵が存する。

彼は知識を政治、経済、社会、教育、技術等さまざまな文脈における鍵概念として用いるのだが、その基本的性格について次のような説明を行っている。

「知識とは、本に書かれていることである。しかし、本にあるだけでは、たんなるデータではないにしろ、情報にすぎない。情報は、何かを行うことのために使われてはじめて知識となる。知識とは、電気や通貨に似て、機能するときにはじめて存在するという、一種のエネルギーである。……新しさや古さには関係なく、ニュートン力学の宇宙開発への適用のように、実際に適用できるか否かに意味がある。重要なことは、新しさや精緻さではなく、それを使う者の創造力と技能にある」⁹⁾

ここでさしあたりドラッカーの知識概念を2つの作用ないし機能に分類することが可能となる。一方は「知るための手法(認識論的作用)に関わる知識である。これは、いずれもデータ、情報といった認知のための手段としての知識である。さらにもう一つは、その適用に関わる「行動のための手法」(行為論的作用)に関わる知識がある。それはデータや情報に意味解釈を施し、変化する現実世界に対しその具体的適用を可能とする知識であり、行動能力を促進する鑑識眼とでも呼びうる性質の知識である。

前者において一例を挙げれば、教科書、事典、マニュアルといったものがある。すなわち、書物等の記録媒体に保存され、自由に検索・閲覧可能な客観的知識である。他方、後者はデータや情報を解釈し、実践的諸活動に適用することで具体的な成果を得る、意味解釈と実践行動の一連のプロセスを架橋する知識である。

ドラッカーにおいて重視されるのは、後者の行動に関わる手法としての知識である。彼は知識の行為論的次元における概念を技能とも言い換えている。ここでの技能とは必ずしも客観的かつ普遍的な知識ではない。むしろ暗黙的・知覚的な次元に属する知識であり、ここに技能と呼ばれるものの本質的作用がある。それは、ドラッカーの語に従えば、諸部分を全体へと統合する認識主体による「知覚」(perception)の作用の産物にほかならない。知

覚の使用にあつては、あらゆる対象を生成・発展する独自のパターンとリズムを備えた生態系と見なすことが要求される。それらのパターン、リズムといったものは、部分ではなく全体からの観察によってしか捉えることができない。全体はその諸部分の総和と等しいわけではなく、主体の積極的かつ能動的な働きかけによる知覚的統合作用によって形成される。その作用により対象の全体像を捉えうるとき、知識は行動の指針としての有用性を獲得する。よって知覚による作用への洞察こそが、ドロッカーを合理主義的知識概念から引き離すものとなる。彼は次のように説明する。

「数学と哲学の世界観では、知覚的な認識は感覚にすぎず、疑わしいもの、あるいは神秘的なもの、捉えがたいもの、不可思議なものにすぎなかった。……しかし今日の生物的な世界では、中心に位置付けるべきものは知覚的な認識である。しかもそれは訓練し発達させることが可能である。訓練し発達させることが必要である。……生態系なるものはすべて、概念的な分析ではなく知覚的な認識の対象である。生態系は全体として観察しなければ理解は不可能である。部分は全体との関係において存在しうるにすぎない」¹⁰⁾

では、知覚の作用と技能とはらメ句 海馬ウ

し有益な知識とは呼べない。このような価値判断が彼にあったことは明らかである。例えば、人間はいかに多くの数学や物理学上の原理や法則を知っていたとしても、それだけでロケットや衛星を制作し他惑星に送り成果を挙げうるわけではない。すなわち、いかに普遍的知識に通暁しようとも、現実問題について適切な推論を行える保証はない。適切な推論を行い、さらにその推論を適切な行為に結びつけるためには、経験と実践の反復を通じて、「いかにして」(how)の知識、すなわち方法知を習得しなければならない。

ここにこそソクラテス以来の西洋哲学に対するアンチテーゼを看取しうる。すなわち、徳や正義についてもいかに多くの命題を知ろうとも、それだけで徳や正義の人たることは保証されない。つまり、命題知と方法知との関係に単純な因果関係を認めず、方法知は命題知に自動的に還元不能とする立場である。ドラッカーは次のように述べ、注意を喚起する。

「プラトンがその口を借りた賢人ソクラテスは、知識の唯一の機能は、自己認識、すなわち自らの知的、道徳的、精神的成長にあると考えた。他方、ソクラテスのライバルであった聡明にして博識なプロタゴラスは、知識の目的は、何をいかに言うかを知ることにあるとした。……知識が『意味する』ものについて二派の対立はあったものの、知識が『意味しない』ものについては、完全な一致があった。知識は、『行為能力』は意味していなかった。すなわち知識は、効用を意味していなかった。効用は、知識ではなかった。効用は『技能』だった」¹⁵⁾

少なくとも20世紀以前、行為能力は知識と同等の地位に置かれることはなかった。換言するならば、技能は知識たることを許されなかった。彼における知識論は、そこに認識論的次元のみならず、行動能力をも包含すべきとする点で、それまでの普遍を個物よりも優位に置く伝統的西洋哲学との決別をも意味するものであった¹⁶⁾。

すなわち、ドラッカーにあって、いかに多くの正しい命題を持つようとも、それらを適切に実践行為に適用できるだけの知識を持たないのであれば、行為としての「正しさ」を手にすることはできない。ここで彼が問題とするのは命題ではなく、あくまでも方法にある。彼にとって重要なのは、「自由な社会とは何か」よりも、「社会はいかにして自由たりうるか」にある。そして、行動のための知識に関わる方法は、それが知覚を基礎とするゆえに具体的な経験と実践を通じて習得すべきものとする。単に認識論を超え、知識を行動論的次元で捉える判断様式は彼の出発点たる政治学、さらには経営学、技術論いづれにおいても共通するものといえる。

2 - 2 知識の存在論的次元 主体と道具

ドラッカーの知識論において、知識とは認識論的次元、行為論的次元双方の側面を併せ持つ。さらに彼はその行為論において確立した知覚の作用による構造を存在論、責任論に拡張することで、新たな地平を開いている。

先に研磨工の仕事において手仕事における動作を補助的に意識するものの、それを焦点として意識すると全体の仕事が麻痺せざるをえないことを指摘した。このことは、個々の作業動作が目的論的全体としての仕事のなかで、有機的体系の一部をなさないならば意味性と実践性を獲得しないとの認識の表れでもある。補助的意識と焦点的意識との関係は、人間が道具を使用する際にとりわけ顕著に現れる。

研磨工が道具としての研磨材を通して対象物を意識するとき、彼は研磨材を焦点的に意識してはいない。あるいはコンピュータ・プログラマーがプログラミングを行う際に、道具としてのコンピュータを焦点的に意識してはいない。もし部分に意識の焦点を合わせるとすれば、彼は目的としての対象を適切に捉えることができなくなる。すなわち、道具とはそれが補助的に意識されるときのみ、全体の有機的全体において意味を持つ。換言するならば、道具を補助的に意識し使用する限り、その道具は主体の延長ないし一部となりうる。この点はドラッカーの知識論のみならず、技術論を捉える際にも鍵となる思考構造といえる。

主体と道具との関係性は、事物と意味の関係に一般化して考えることもできる。つまり、知覚による意味把握とは、単に特定の知識が主体に外在するものとしてでなく、目的論的有機性を獲得する限りでそれを主体に内在化し、その一部をなす。そのような思考方法をとるならば、知識は主体と一体化する点において、存在論的に融合される。

さらに、人間主体は補助的に意識されるさまざまな道具を手がかりに、それを内面(主体の一部)化することで、包括的実体、すなわち対象の全体的構造の意味を知り、実践という形をとってそこに人格的なコミットメントをはかる。この内面化は知覚の作用によって可能となる性質を持つゆえに、その認識・実践に関わる一連の行為は主体による能動的関与を必然とする。知覚的統合において獲得される知識はそれがいかなるものであれ、認識主体と密接不可分の関係性を有することとなる。このことは、行為論的知識が意味解釈と実践的適用を経ることで、主体の存在論の一部をなし、認識主体の人格に融合することを意味する。

他方このような考え方は、全体を部分に解体する近代

合理主義における分析の論理ではありえない。分析の論理たる要素への還元とそれともなう客観化・明示化は、前節の「CAT」の例に見られるように、対象を個々の「C」「A」「T」に還元することで、外面化し、それによって意味を剥奪するためである。ゆえに、諸部分を目的論的全体に架橋する知覚の作用は捨象され、さらには行動能力への具現化はなされない。まして人格の一部とし、主体とのコミットメントの契機に着目されることはない。この点は、彼の近代合理主義批判と照らして、強調されてよい点であろう。

むしろドラッカーは分析の意義を否定するものではない。書物等に印刷された客観的知識の蓄蔵も、主体への働きかけにおいて重要な役割を演ずる。それは貞

ついて見るならば、前者が一元的であるのに対し、後者は多元的であるゆえに、その複雑さの度合いは後者のほうが圧倒的に高いものとなる。前者においては、組織の規模が拡大しても、命令系統が一元化されているために、その複雑さの度合いは一定の値に近づくのに対し、後者においては構成員の数に比例して複雑さの度合いは幾何級数的に高まっていく。

領域を問わず、彼の基礎的視座には本稿でいう計画主義的秩序と生態的秩序における原理的相違への洞察があったことは疑いえない。それは一元的正当化を標榜する計画主義、すなわち、近代合理主義思想への懐疑に胚胎するものでもある。彼の政治秩序に関する見解にもその様相は十分に見てとることができる²⁰⁾。

ドラッカーによる生態的秩序観は、知識の生成・発展のプロセス同様に、知覚性や暗黙性が重視される。政治体制における秩序についても、彼がアメリカ建国の政治原理であった連邦制を支持するのもその思想の表明であった²¹⁾。彼にとってアメリカ連邦主義は生態的秩序を可能としてきたルールでもあった。それは自由を旨とする社会秩序の不可欠の条件でもあった。

反対に、ソヴィエト共産主義における計画主義は、彼らにとって「不合理」の堆積物に過ぎない伝統のルールの破壊、計画的な政治・経済の組織化を旨とするために、受け入れがたいものとなった²²⁾。そこには混沌か計画かの二者択一しかありえず、その結果指令経済という強制的な命令によってしか秩序を維持できない体制であり、そのためには巨大な官僚機構による管理統制が必要とされた。そこでは伝統や慣習、コミュニティによる権威は一党独裁の下に置かれ、自生的秩序の生成基盤は破壊される。ここに彼が生態的秩序を組織秩序に優位すると考えた理由がある。

彼の秩序に関する見解は、知識の機能条件にも関わる。既述の通り、行動のための知識には技能（アート）が包含され、それによって知識の質を高めることができる。知識の獲得は、補助的に意識された主要部分を暗黙的に統合することで包括的実体、つまり全体的構造を把握する試みである。主要な部分から全体像へ架橋役は、経験によって担われる。ここにいう暗黙的統覚は、まさしく統覚による統覚、すなわち暗黙的統覚の結果として生ずる能力であらう。いわゆる思考力を

組織的統覚は、暗黙的統覚の基盤となる。暗黙的統覚は、経験によって担われる。ここにいう暗黙的統覚は、まさしく統覚による統覚、すなわち暗黙的統覚の結果として生ずる能力であらう。いわゆる思考力を

産においても、現場での実践を経験しなければ一つの体系的な仕事の習得は不可能である。それは熟練者の権威に服し、その例示や模倣の連続的プロセスによってしか習得できない。これは仕事の技能がそのすべてを詳細にわたって形式知化できず、明示的に記述できないためである。この種の経験を経て、労働者は製品を作るとはどのようなことが、経済や市場とは何かを学習していく。

ドラッカーは近代合理主義の前提となる主体、すなわちそれ自体価値中立的で状況の外に立ち、明晰な観念による直観を持って世界を構成する主体としての理性を認めない。いわゆる合理的なものは、一元的理性の構成的作為を前提としない限り成立しないためである。しかし、ドラッカーはむしろ一定の社会状況の内部に身を置くことではじめて意味を持つ性質の知識に目を向ける。したがって、何を合理的とするかに関わる判断も、近代合理主義のそれとは異なり、歴史や社会状況に依存することとなる。ドラッカーは、一例として、19世紀イギリスの金融市場における権威と秩序を次のように説明している。

「商業社会における統治の力はきわめて強く、有無を言わせなかった。銀行、証券、卸売り、保険など商業社会の企業は、その規制を無視することができなかった。市場の権威からの指示を軽視すれば、直ちに罰が下された。……それは、商業社会の維持という政治的な目的のための規制だった。……その最高の権威筋がイングランド銀行だった。イングランド銀行は、外為市場の過熱を危惧しても、通達の類は一切出さなかった。そのような代物は市場のルールに反した。たんに意向を伝えるだけだった。……それは、富と経験、伝統と知性、仕事と英知、さらには規律性、責任感、廉潔さ、指導力、自制力を総合したものだ。権威としか呼びようのない、具体的ではあっても、捉えどころのない資格だった」²⁴⁾

生態的秩序と知識との関係はここでも明白である。生態的で多元的な市場秩序は、その本性ゆえに構成主体の自由を促進する。しかし、そこでの自由は放縦なものはありえず、そこで秩序が成立するためには権威とそれへの服従が必要とされ、権威の暗示する技能のルールを尊重しなければならない。このルールが否定されれば、生態的秩序は自壊せざるをえなくなり、同時に自由も失われる。そして、自由と秩序が自生的に確立されることで、暗黙的知識の維持と発展は促進される。

社会における伝統を破壊する行為は、ルールの根拠、つまり歴史・社会における独自の合理性の概念それ自体の破壊を意味する。したがって伝統による合理性を否定する近代合理主義の悪弊は、伝統の破壊を招くと同時に、世界の拠って立つ生態的秩序をも破壊し、ひいては諸個

人の自由を剥奪する。慣習やコミュニティに内在化された知識を根絶させ、理性の名の下に過酷な支配体制を築く。しかも、一度破壊されたルールやそのもとに生成した知識はもはや人為的に再生できるものではない。彼が近代特有の伝統への懐疑や批判を乗り越え、いわゆるポストモダンを提唱する理由もここにある。ドラッカーにおけるポストモダンは、合理主義以前に、一定の伝統とともに今ある現実にコミットすべきことを要求する。そうすることではじめてわれわれは自律的に行動しようとともに、合理性の概念を適切に扱うことができるようになるためである。

最後に、今後の展望を示す意味で、彼のマネジメント体系との関連性を指摘しておきたい。マネジメントにおいても、ドラッカーが着目する知識とは、行動のための知識である。いわば企業や組織の経営者、すなわちトップマネジメント層は、企業の経営原則や資源の配分等について一般的な知識を持つものに過ぎない。現場の具体的な状況や問題については、その情報収集に努めるべきであることは当然としつつも、その詳細ないしすべてに通暁することは一個の人間に可能なことではない。いかなれば、トップマネジメント層はきわめて多くの意思決定を個々の問題に関して具体的知識を持つ中間管理職をはじめとする部下たちに委任しなければならない。こうした階層的な決定構造は組織に一貫する原則といえる。

つまり、上位者におけるマネジメントとは具体的な状況や問題、さらにそれらに関する知識それ自体に向けられるというよりも、それらについて具体的かつ詳細な知識を持つ人間に向けられる。したがって、マネジメントとはいわゆる「管理・統制」にではなく、その有機体的構造を持つ組織を構成する人間の問題に関わる機能とされる。かかる視点は、現場を構成する個人は、トップ層の持ちえない個別具体的な問題状況に関する知識を有し、その活用を認められる限りにおいて組織の秩序を形成する主体であり、同時に、その知識の専門性の高さに応じて広範な決定の自由裁量を認められる事実を意味する。換言すれば、個人は組織においても、さらには組織のなかにおいてこそ、固有の知識を持ちその活用を認められるならば、自由な責任主体たりうるということでもある。

「知識社会において最大の問題は知識ある者の責任である。歴史上、少なくとも西洋では知識ある者が権力をもったことはなかった。飾りにすぎなかった。権力の近くで演じることのできた役割も道化師のそれとあまり変わらなかった。ペンは剣よりも強しどころか、せいぜい知識は阿片だった。たしかに知識に魅力はあった。苦しむ者にとっての慰み、金持ちにとっての楽しみだった。だが

権力ではなかった」²⁵⁾

先に知識の存在論的次元について指摘した。だが、さらに進んでいうならば、それは知識が生態的秩序における権力的次元から捉えうる事実の反映でもある。そこで個は知識を組織社会に適用し成果を挙げる限りにおいて、責任主体たりうる。事実上あらゆる個人が一定の優位性を持ちうるのは、その知識の性質が具体性と状況をふまえるためである。そして、その使用が決定に関わる自由に任せられ、その能動的協力によってなされる限りにおいて効力を持つとされる。

4. 結びに代えて 今後の展望

ドラッカーの社会思想における体系は、その独自の認識論、行為論、存在論から説き起こされる側面がある。まさにこの点にドラッカーのマネジメント論の縦系が見出される。個による知識と自由の問題も、ドラッカーの社会思想ないし、マネジメント体系を考察する上で不可欠の論点たる理由である。

われわれは、その精髓を彼の知識概念に象徴的に見ることができる。ドラッカーはきわめて初期の段階で社会と知識の問題について卓越した洞察を示していた。いわば現場に散在する個別具体的で系統立たない知識、さまざまな個により分散所有される知識を、いわゆる近代合理主義における科学的知識に対置し、その利用において両者を併用する彼の議論は今後情報技術の社会的影響関係を捉えるにあたって不可欠の視座を提供するものといえる。

また、知識の行為論・存在論的次元および秩序の生成との関連性においても、見逃すことのできない重要な示唆をはらむ。ドラッカーの念頭に置いた生態的秩序は、伝統により形成されたルールへの尊重を要求し、そこから権威、自由の基礎的条件をなすものである。しかし、それ自体決して固定的な構造を持つものではない。それらは必ずしも精密な定式化を条件とするものではなく、むしろその大部分は実践を通じてしか具現化しえない性質をはらむがゆえに、その発現形態は多元化を余儀なくされる。

ここから人間を創造的主体と捉える彼の基本的視角が導出される。彼らは各知識の進化過程において自発的に技能のルールを再解釈し、廃棄、補正、創造といった新たな責任主体たりうる。ここで、その場を提供する秩序、すなわち、伝統や慣習、コミュニティにおける権威とは、各々与えられた時代状況におけるあらゆる段階で独自の解釈・判断なしに無条件に存続するものとは捉えられていない。生態的秩序とは、その内部に常時揺らぎや変化

が常態化し、主体は状況による影響を受けつつも、状況に働きかける存在として想定される。それは、主体と知識の共進化のプロセスそのものといってもよい。

それらを維持・発展させていく上で、彼が常に強調したのは、伝統、慣習もさることながらコミュニティの重要性であった。彼のコミュニティ概念とは伝統によるルールによって秩序付けられはするものの、そのルールとは普遍のものではない。しかも、コミュニティとは一元的支配に服することのない、それ自体生態的秩序の表れでもある。それは、混沌を回避する一方で個の自由を最大限可能とする秩序の源でもある。彼がその生涯において計画主義に与ることがなかったのも、このような秩序観を堅持したためであった。社会主義のような計画的管理は個の自由を最大限可能とする枠組みの破壊であった。あるいはナチズムに見られるコミュニティを有機的社会を旗頭に実体化し、事実上その支配下に置く試みも同類とされた。

いずれも、生態的に生成したコミュニティを政党や集団の合議体に置き換えることは、まさに自然発生し自己組織化した暗黙的・知覚的秩序を、明示的・理性的な組織秩序に置き換えることを意味する。ドラッカーの説く知識やそれらを担う主体とは、自由の枠組みとしての生態的秩序を可能にはするが、それ自体は決して客体化されることのない性質を持つ。各主体が混沌を回避しつつ個の自由を認められるのは、その暗黙のルール(権威)に自発的に服するとの条件があって可能となるのであって、何らかの意図や意志が服従を課すためではない。もし、特定の支配者がルールを明文化し主体に押し付けるならば、それは生態が本来持つ自己組織性を抑圧し、ひいては知識の生成発展をも消滅させるであろう。ドラッカーによるこの種のアプローチは今後の展開が期待されるさまざまな論点においてきわめて有望な視座を提供するものと考えられる。

むろん、本論で主として考察したドラッカーの知識概念は、20世紀初頭から生じたヨーロッパの思想潮流を著実に踏まえたものであり、それらを経営学領域に応用したものと見ることができる。ただし、本稿においては、彼の知識概念の社会思想的位置づけまで踏み込み、秩序と責任の概念内容およびマネジメントとの関係性について十分な展開を行うことができなかった。別稿で改めて論じたい。

謝辞

本稿執筆にあたっては、その過程で上田惇生ものつくり大学名誉教授に丹念に目を通していただき、貴重なサジェスションを得ることができた。また、同名誉教授には、ドラッカー博士との往復書簡の閲覧をご許可いただいた。特記して謝意を表する次第である。

注

- 1) ドラッカーの保守主義の概念内容および方法論的特質については、井坂 [2006b] で詳しく論じている。以下、ドラッカー著作からの引用については原書を参照しつつも、その多くは上田惇生氏（ものづくり大学名誉教授、ドラッカー研究者）による訳書を合わせて参照している。
- 2) ハイエクの反合理主義的リベラリズムの概念およびその思想的系譜については、渡辺 [2006] が詳しい。
- 3) Drucker [1942], Chapter 2-3
- 4) Drucker [1957], p2
- 5) たとえばロックについて、彼は次のように述べている。「19世紀における株式会社設立の自由化は、ジョン・ロックの『政府にかかわる第二論文』（1690）に始まるブルジョア社会の頂点を示すものだった。……財産にかかわる考察に関するかぎり、ロックやアダム・スミスやハミルトンは、マルクスよりもマルクス的だった」（Drucker [1942], p.62）。また、コントについては次のように述べている。「最初の最も一貫した全体主義の哲学者は、19世紀、ヨーロッパに最大の影響を与えたフランスの著述家、オーギュスト・コントだった。……彼の全体主義的発想、とくに言論の自由、思想の自由、良心の自由に対する憎悪は、産業家を中核に社会を組織しようとする試みから発していた」（Drucker [1942], pp. 20-21）。
- 6) Drucker [1957], pp. 4-5
- 7) 彼が評価してやまないアメリカ連邦制の文脈で見れば、彼の組織原理や戦略策定の機能性確保における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がわかる（目標管理、事業部制など）。それとの対比で言えば、フランス革命や社会主義革命のイメージほど彼の理念から遠いものはない。彼のアメリカ政治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（Drucker [1939], pp. 85-111）。
- 8) Drucker [1957], pp. 4-5
- 9) Drucker [1969], p. 269
- 10) Drucker [1989]
- 11) Drucker [1989]
- 12) 次の記述がその基礎的世界観を表明している。「あらゆるコンセプトが成長、発展、リズム、生成を内包する。デカルトの世界観では、すべてが等式の両辺にあって移項が可能だったのに対し、ポストモダンの世界観ではすべてが不可逆である。これらの変化はすべてプロセスにおける質の変化であって、元に戻ることはない。プロセスにおいては、成長、変化、発展が正常であって、成長、変化、発展のないことが不完全、腐敗、死を意味する」（Drucker [1957], p. 8）。
- 13) Drucker [1957], pp. 4-5
- 14) Drucker [1989]
- 15) Drucker [1993], p. 27
- 16) そこにおける知識の所有形態にも2種類ある。一方は、あえて言うならば、「百科全書的」知識であり、もう一方は「現場」知識である。いうまでもなく、命題知とは百科全書的知識である。
- 17) 彼の知識概念において付言するならば、実は知識の主観性が客観性の区別はきわめて曖昧である。普遍か個物かという区別さえ事実上存在しないように見える。それは、主体としての個に具体的な形をとって内在しつつも、同時にコミュニティや組織という個を超えた機能にコミットすることではじめてその存在意義を確立する種類の知識でもあるためである。というのも、個における知識とはそれのみで生産性を発揮することはきわめて例外的である。それはそれぞれの専門性や独自性を基礎として他者との連携を待って機能しうるものである。彼は次のように述べる。「今日われわれが知識としているものは、行動にとって効果的な情報であり、成果に焦点が当てられた情報である。そしてその成果は、人間の『外』、社会と経済、あるいは知識そのものの発展にある。しかもこの知識は、成果を生むために高度に専門化していなければならない」（Drucker [1993], p. 46）。いかに一流の技能を持つ外科医といえども、一人で医療行為のすべてを行うわけにはいかない。いかに才能あるプログラマーといえども、一人であらゆるシステムを設計できるわけではない。一部の芸術家といった例外を除けば、多くの知識における実践活動は他者との協同や組織化を不可欠とする。それらは個々に具体的でありながら、個を超越した共同性、さらには普遍性に対して開かれていなければ、その持てる力を発揮できないためである。
- 18) 反対に、彼がラテン語習得の徒勞性を例に挙げて説明するように、知る主体なき知識や知る者のない知識、さらには知ることで人格的コミットメントを生

みえない知識は、ドラッカーにおける知識論のわずかな補助的領域を占めるに過ぎない。「今日、つまりこの50年から100年というものは、ラテン語は、いかなる効用もないがゆえに、すなわち、その装飾的価値のゆえに必要であるとされている。教育ある者は、効用のある科目ではなく、効用がないがゆえに教養であるところのラテン語を学ぶべきであるとされている」(Drucker[1969], p.315)

19) Drucker[1978], pp.253-255

20) 彼が青写真や計画万能主義を次のように評価することからも窺われる。「完璧な青写真なるものは、二重に人を欺く。それは、問題を解決できないだけでなく、問題を隠すことによって、本当の解決を難しくする。もちろんこのことは、計画し、事前に行動を準備してはならないということではない。思いつきに頼ることほど危険なことはない。今日のような状況のもとでは、思いつきは無為と同義である」(Drucker[1942], p.199)

21) 彼はアメリカ連邦主義について次のように述べる。「建国の父たちがとった方法と、そのもたらした成功の典型が、北西部開拓条例だった。この条例は、その後の西部開拓の法的基盤となり、准州の組織化と州資格取得のための手引きとなった。しかるにそれは、あくまでも緊急の解決を要する現実の問題について、臨時の法的設置を講じたものにすぎなかった。条例の制定者は、その後四半世紀にわたって開拓地で起こるであろうことについて、いかなる青写真ももっていなかった。いかなる予測を行ったわけでもなかった。彼らが行ったことは、大きな理念に反することのないいくつかの制度を断片的につくただけだった」(Drucker[1942], p.181)

22) ドラッカーによるソヴィエト批判の根底に計画主義および青写真主義が胚胎する事実は、以下の記述にも見ることができる。「計画屋が最初に目論む仕事は、社会にかかわるあらゆることについて、規制し、統制し、指導するための無限の権力をもつ万能の機関を設立することである。……計画主義者は、計画による支配が、善意の啓蒙専制であるとする。彼らは、専制はすべて、制限されることも制御されることもないがゆえに、最悪の圧政に転落せざるをえないことを認めようとしなない。……かくして思想としての計画は、自由の否定と、完全なるエリートによる絶対支配を当然のこととする」(Drucker[1942], p.199)

23) Drucker[1957], p.7

24) Drucker[1942], pp.52-53

25) 彼はマネジメントの責任として、「複雑で変化の激しい時代においては、企業にせよ、病院、大学、政府機関にせよ、あるいは経営政策、マーケティング、イノベーション、人のマネジメント、技術のいずれにおいても、自らが世の中に与える影響についてはすべて自らに責任があるという倫理観が不可欠となる」ともいう(Drucker[1969], p.372)

参考文献

[一次文献]

Drucker, P. F. [1933] *Friedrich Stahl: Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*, Mohr (Translated by Richard Brem, *Friedrich Julius Stahl: Conservative Theory of the State and Historical Development*).

[1939] *The End of Economic Man*, John Day.

[1942] *Future of Industrial Man*, John Day.

[1946] *Concept of the Corporation*, John Day.

[1954] *The Practice of Management*, HarperCollins.

[1958] *Technology, Management and Society*, HarperCollins.

[1957] *Landmarks of Tomorrow*, HarperCollins.

[1964] *Managing for Results*, HarperCollins.

[1967] *The Effective Executive*, HarperCollins.

[1969] *The Age of Discontinuity*, HarperCollins.

[1978] *Adventures of a Bystander*, HarperCollins.

[1985] *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins.

[1989] *The New Realities*, HarperCollins.

[1990] *Managing the Non-Profit Organization*, HarperCollins.

[1992] *The Ecological Vision*, Transaction.

[1993] *Post-Capitalist Society*, HarperCollins.

[2003] *A Functioning Society*, Transaction.

[二次文献]

Ayling, S. [1988] *Edmund Burke: his life and opinions*, Murray.

Beatty, J. [1998] *The World According to Peter Drucker*, Simon & Shuster.

Burke, E. [1790] *Reflections on the Revolution in France* (中野好之訳 2000 『フランス革命についての省察』岩波文庫)

Burke, P. [2000] *A Social History of Knowledge*, Polity Press (井山弘幸・城戸淳訳 [2004] 『知識の社会史』新曜社)。

Ceil, L. H. [1912] *Conservatism*, Home University library (柴田卓弘 [1979] 『保守主義とは何か』早稲田大学出版部)。

Dickinson, H. T. [1977] *Liberty and Property*, Orion Publishing Group