

P.F.ドラッカーのマネジメント論とヨーロッパ的伝統

Peter F. Drucker on Management :
according to the Best European Tradition

三 木 國 愛*

Kunichika MIKI

はじめに

「ヨーロッパの哲学の伝統についての最も確かな一般的な特性描写は、それがプラトンについての一連の脚注から成り立っている、ということである。」^①(1929)と指摘したのは、A.N.ホワイトヘッド(1861—1947)だ。P.F.ドラッカー(以下、ドラッカー)のマネジメント論についても同じことが当てはまると述べたのは、T.レビット(1925—2006)だ。このことについては野中(2008)が、レビットの「論理の検証なき経験はレトリックではなく、おしゃべりにすぎず、経験の検証なき論理は論理ではなく、屁理屈にすぎない。」^②を引いて、紹介している。

ホワイトヘッドとレビットの指摘をより一般的な言葉で言い替えれば、プラトンの哲学が西欧思想の設計図となり、その形成に普遍的なアイディアを提供したのと同様に、ドラッカーのマネジメント論の形成にも基本的なアイディアを提供した、ということになる。但し、レビットの指摘には、それだけではなくドラッカーの業績へのオマージュ(称賛)の意味が込められている。

ドラッカーが使用したアイディアはプラトン(前427—前347)の〈good society(良き社会)〉とJ.フォーテスキュー卿(1394頃—1476頃)の〈intencio populi(人々の意思)〉である。〈良き社会〉とは、〈単なる部分の集合を超えた総体〉であり、〈人々の意思〉とは、〈方向づけられ、焦点を合わされ、統合された自由な人間の努力のみが、本当の意味での総体を生み出す〉という機能の源のことである。ドラッカーのマネジメント論は、〈良き社会〉と〈人々の意思〉への脚注であり、その変奏なのであるだろうか。

西欧哲学(思想)の歴史には、注釈学の系譜という特性がある。注釈とは、注解や脚注と同義であり、あるアイディアの〈予言的語句の多義性〉に分け入って、その精

*経営学科—経営戦略

Department of Management — Business Strategy

神を生産的に受け継ぐ知的作業のことである。本稿ではドラッカーの著作の中にある注釈（脚注・注解）の発見に努め、ドラッカーが〈あるアイディア〉にどう脚注を加え独自のマネジメント論の構築に行き着いたのかを明らかにするため、その著作の読解と検証を試みてみたい。

1. ドラッカーの哲学リテラシー

プラトンやアリストテレスらの哲学者が誕生する前の紀元前8世紀当時のギリシャ社会は、その形成が始まったばかりのアテネ、スパルタ、コリント、テーベ等のポリス（都市国家）が分立し、その領土をめぐる戦闘が絶えなかった。

前776年に開催された第1回オリンピック競技会は、4年に一度、その戦闘を止める和平のためのギリシャ人の知恵の産物である。

この時期、こうした状況のポリスの中では土地の所有に経済力の基盤をおく貴族階級に対し、商工業によって経済力をつけはじめた自由市民層の新興階級が台頭してきた時代でもあった。このことは、ギリシャ人の発明した政体であるところのポリスの変革を迫ることになる。その舞台になるのがアテネである。

前594年、歴史上〈ソロンの改革〉と呼ばれる政治改革が行われた。ソロンは、アテネの全市民を収入の多寡で、つまり財産別に4階級に分け、それぞれの義務と権利を定めることで貴族政からの脱却を図り、民主政への第1歩を踏み出すことに成功する。とは言っても、それは無政府状態や独裁政の克服と無縁ではなく、一直線に民主政へと進んだわけではない。ソロン後、権力の空白から無政府状態になり、その中から〈ペイシストラトスによる独裁〉が現れたのだ。その独裁政は、前546年から20年間続いた。この間、アテネに平和と秩序が維持されたことで空前の経済的繁栄がもたらされた。

この独裁政をより民主的な政体へと改革したのは、〈ソロンの改革〉を復活させた〈クリステネスの改革〉であった。その改革は行政改革からはじめられ、アテネを行政上の目的にそって大きく3つに分け、この大区分をそれぞれ10の小区分に分けた。この小区分をさらにそれぞれ人口密度に応じた〈デモ〉に分けた。アテネの市民は、このデモに所属することで市民一人一人の名前から属する家系や一門を示す名称が消えることになった。〈クリステネスの改革〉が民主的（デモクラティック）とされるのはこのことによる。

〈クリステネスの改革〉によって生まれた政体は、デモスという市民による政体という意味でデモクラツィア（デモクラシー）と呼ばれ、都市国家アテネは、前6世紀末になって、民主政体を確立するに至った。

〈クリステネスの改革〉で注目すべきは、ポリス国家アテネの閣僚10人に〈stratego

〈ストラテゴ〉の役職名を付けたことだ。ストラテゴは〈strategy（戦略）〉の語源になる言葉である。塩野七生（1992）はストラテゴを〈国家政戦略担当官〉^③と意識している。そして、この〈クリステネスの改革〉を完成に導いたのが〈ペリクレスの改革〉である。

ペリクレスの時代は、紀元前460年から前430年までの30年間続いた。イオニア地方で生まれたギリシャ哲学は、この時代に、その中心をアテネに移した。それを担ったのがプラトン（ソクラテスを含む）であり、アリストテレスの哲学である。

企業の戦略（経営戦略・事業戦略）をテーマにしてドラッカーは『創造する経営者』（1964）を著したが、その中でドラッカーは〈ストラテゴ〉を〈エグゼクティブ〉に言い替えた、とも言える。

哲学とは、「ありとあらゆるもの（あるとされるあらゆるもの、存在するものの全体）がなんであり、どういうあり方をしているのか、ということについてのある特定の考え方、切り縮めて言えば「ある」ということがどういうことかについての特定の考え方だと言ってもいいと思います。こうした考え方が、西洋という文化圏には生まれたが、日本には生まれなかった。いや、日本だけではなく、西洋以外の他の文化圏には生まれませんでした。というのも、そんな考え方をしうるためには、自分たちが存在するものの全体にしながら、その全体を見渡すことのできる特別な位置に立つことができると思わなければならないからです。」^④と哲学者、木田 元（2007）が述べている。木田が言う〈その哲学〉がギリシャで生まれ、その後、ヨーロッパの哲学（思想）の設計図になった、その根底（あるいは出発点）になっているのが、プラトン（ソクラテスを含む）とアリストテレスの哲学（思想）である、というのが〈定説〉になっている。

プラトンと学園アカデメイア、アリストテレスと学園リュケイオンは、ギリシャ哲学（思想）の完成に大きく寄与した。二人の哲学（思想）は、ヨーロッパ（西洋）社会を西洋たらしめる設計図（あるいは、ミーム）を提供したといわれる。このことは近代ヨーロッパ思想の根底にギリシャ哲学（思想）があり、ギリシャ哲学（思想）の理解なくしては欧米人（社会）の哲学（思想）の理解は不可能だと指摘される所似になっている。

存在論では、本質存在（何々である）と事実存在（何々がある）が議論される。本質存在の哲学はプラトンから始まり、事実存在の哲学はアリストテレスから始まったとされ、二人の哲学は異なる。以下はその素描である。

プラトンの存在論は、万物（すべての制作物）の成り立ちを議論する哲学（思想）であり、万物は〈作られてアル（存在）〉ということであり、〈つくる〉立場（視点）

に立っている。プラトンは〈本質は実在に先立つ〉という命題を提示した。

アリストテレスの存在論（認識論）は、すべての存在（自然物）の成り立ちを議論する哲学（思想）であり、すべての自然物は〈生まれ育ってアル（存在）〉という立場（視点）に立っている。アリストテレスは〈すべての自然物は可能態から現実態へ向かうプロセスに〈アル〉存在する〉という命題を提示した。

プラトンは〈目的の世界〉の哲学、アリストテレスは〈現実の世界〉の哲学をそれぞれ構築した。目的とは信条・価値・希求などのことでもあり、現実とは事実・制度・組織などのことでもある。それらのいずれが優先するかをめぐってプラトンの哲学（思想）とアリストテレスの哲学（思想）は対立するが、プラトンは〈社会（宇宙）哲学〉、アリストテレスは〈自然哲学〉の始祖であるとそれぞれ位置づけられる。

ドラッカーに見るプラトンとアリストテレスについての議論に注目すると第一作『経済人の終わり』（1939）では、「アリストテレス以来2000年にわたって、権力と権威の正当化の問題は、ヨーロッパにおける政治思潮と政治史の中心に位置していた。」⁶⁾とあるが、プラトンへの記述はない。二人への議論は第二作『産業人の未来』（1942）に見られる。「プラトンとアリストテレスの政治思想上の対立、すなわち社会の目的と制度のいずれが優先するかという対立は、この問題から発していた。だが歴史の古さと、それにまつわる人物の偉大さのゆえに、高邁に見えながら、実はこの問題にはあまり意味がない。（略）目的と制度は時間的にも重要性の点でも差はない。それどころか、政治の世界では一方の柱として信条・目的・希求・価値にかかわる目的の世界があり、もう一方の柱として事実・制度・組織にかかわる現実の世界がある。いずれを欠いても政治ではない。（略）いずれか一方では政治にならない。」⁶⁾と指摘している。加えて、ドラッカーは、『新しい社会と新しい経営』（1950）の中で「経済生活という主題についていい得る限りのことは、アリストテレスの『政治論』の冒頭の優れた二、三の文章にいつくされていた。彼は根本的に自給自足の家族による生産活動という「エコノミア」を「金儲け」すなわち商売と対照している。」⁷⁾と指摘している。

ここで一つの試みをする。上記の文脈での〈政治〉を〈経営〉に入れ替えて読むのだ。政治思想は〈経営思想〉、政治の世界は〈経営の世界〉になる。この読解実験は、政治と経営の議論の親和性を示唆し、後のドラッカーの経営へのアプローチに何らかの寄与をしたのではないか、と思う。事実、ドラッカーは、『産業人の未来』の新版（1995）の序文の中で「本書の基本概念たる一人ひとりの人間の『位置』と『役割』、いずれも保守主義の語彙である。（略）本書の第三の基本概念たる権力の『正当性』も保守主義の語彙である。」⁸⁾ことを明かしている。このような異領域への用語の使用による思考実験は、ドラッカーの議論の一つの特性だ、と指摘したい。

ドラッカーの議論で注目すべきはその自由論だ。「今日、理解されている意味での自由は、キリスト以前には存在していなかった。自由の概念はプラトンやアリストテレスの時代にはなかった。彼らは社会に対立しうるものとして個人の権利を想像することができなかった。(略)自由の歴史は、絶対の存在を否定するが故に個人の責任をすべて否定したソフィストに発しているのではない。自由のルーツは山上の垂訓と使徒パウロの書簡にある。その自由の木に最初に開いた花が聖アウグスチヌスだった。しかし、それらの自由のルーツから2000年近くを経た今日にいたるも、自由とは、完全性や効率性の問題ではなく意思決定と責任の問題であることが理解されていない。言いかえるならば、今日にいたってなお、最も優れた政府とは何かというプラトンやアリストテレスの問いと、自由な社会とは何かというキリスト教の問いの混同が見られる。」⁹⁾と指摘する。アリストテレスの問いとは、より優れた政府を定義したアリストテレスの政治論のことである。その定義についてドラッカーは、「アリストテレスが論じた問題には答えがない。しかも、人間というものが責任をもちつつも、完全たることのできない存在であることを認めるならば、そもそも意味がないことになる。なぜならば、アリストテレスの問いそのものが自由を否定しているからである。自由の概念は、最も優れた政府という概念そのものを否定する。多数派が完全無欠であって、無制限の力をもつとするならば、自由はありえない。」¹⁰⁾と主張する。この文脈での〈優れた政府〉を〈優れた経営〉に入れ替えて読む。この読解実験の鍵となる〈優れた経営〉と自由の関係への議論はドラッカーの経営論の出発点になっている。

以下の引用は、ドラッカーの哲学的知見が現代哲学（プラトン主義哲学）までを視野に入れていることを示すものだ。

「いまや突如としてわれわれは豊富に情報を与えられる能力をもつようになった。これは、一つには論理学者による概念論の研究（とくに1910年に現れたラッセルとホワイトヘッドによる記号論理学）のおかげであり、また二つには、データ処理・記憶にかかわる技術の成果、とくにコンピューターと、その膨大なデータ記憶・処理・転送能力のおかげである。いいかえると、いまやわれわれは、人類がつねに苦闘してきた問題とは、逆の問題をかかえることになった。つまりなんらコミュニケーション的要素を含んでいない、情報「そのもの」を処理する問題を抱えることになった。」¹¹⁾

「論理学と哲学の大家アルフレッド・ノース・ホワイトヘッド（1861—1947）は、『偽りの正確度の危険』について警告を発していた。たとえばせいぜいのところ50から70までの間（それもおそらく誤差率20パーセント）でしかない証明できないような測定現象について、小数第6位まで算出しても、それだけ測定値が『正確』になるわけではない。これこそ『偽りの正確性』であり、実はまったく不正確なものであり、人をして誤らせるものである。」¹²⁾

2. ドラッカーの精神（テオリア）

処女作『経済人の終わり』を発表したドラッカーは、そのことについて自ら「アメリカ政治学協会が私の処女作『経済人の終わり』の価値を認めて、私を同協会の政治理論研究委員に選出してくれた。そんなこんなで、学者としての滑り出しはまずまず順調だった。」¹³と回想する。1939年、ドラッカー（当時30才）は、ニューヨーク近郊のサラ・ローレンス大学の非常勤務講師に就任し、経済学と統計学の講義を担当することになった。

1942年、ドラッカーは、米国バーモント州のベニントン大学教授に就任し、政治学と経済学、そして哲学（宗教学）を教え始めた。それは1949年、ニューヨーク大学（NYU）大学院マネジメント科教授に就任することで終わった。ドラッカーの哲学リテラシーが、いつ、どこで、だれを通じて形成されたのかは問題ではない。哲学（宗教学）を7年間にわたって講義した、という事実そのものに重要な意味があるからだ。この事実は、ドラッカーの著作（議論）に何らかの影響を与えていることを示唆しているものと思われる。

ドラッカーの著作に『傍観者の時代』（1979）がある。そこで〈bystander〉という自己規定についてドラッカーは、「傍観者には自己の歴史がない。傍観者は舞台の上に居るがしかし、役者ではない。傍観者は聴衆ですらもない。芝居とそれを演ずる役者の命運は聴衆に左右される。が、傍観者の反応は彼以外の誰にも効果を及ぼさない。とはいうものの、傍観者は一劇場の消防係に類似して一舞台の袖に立って役者や聴衆が気付かずに見過ごすものを見る。なにかずく、彼は、役者や聴衆とは異なる見方で見ると。そして彼は省察する－省察は鏡ではなくプリズム、それは見たものを屈折させて映し出す。」¹⁴と記している。ここで問題とされるのが〈傍観者〉だ。

ドラッカーの〈傍観者〉はプラトンの〈観光客〉ではない。それはギリシア語のテオリア〈theoria（観想）〉の意味での〈傍観者〉である。つまり、自分が見ているものを理解することができるだけでなく、なにか違ったものを見る人であり、そこでなにが起きているかを理解している人なのである。

ドラッカーの〈傍観者〉をプラトンの〈観光客〉と同義の概念だと言い替えてしまうとドラッカーの理解につまずくことになる。ドラッカーはプラトンよろしく二つのアナロジー、すなわち〈消防係〉と〈プリズム〉を使って〈傍観者〉の特質を類推している。ここに、ベニントン・カレッジで哲学（宗教学）を講義したドラッカーの精神の姿が想起される。

ベニントン時代のドラッカーは、第二作『産業人の未来』と第三作『会社という概念』（1946）を発表した。この二作を著すことでドラッカーは、政治学から経営学へ

とその議論の軸足をずらすことになる。

以上のことからベニントン時代のドラッカーへのアプローチは、第一に、その哲学（宗教学）的議論の構造を明らかにすること、第二に、議論の軸足の移動への力がどう働いたのか、その諸要因を明らかにすること、の二つを課題にしなければならない。

ところが『会社という概念』を発表したことでドラッカーは米国政治学協会の政治理論研究委員を外されることになった。政治学会が同書を政治学でも経済学でもない学術書以外の〈マネジメント本〉という評価を下したからだ。

「ベニントン大学に移った私は、カリキュラムの基礎講座の中から自分の教えたいものを選ぶよう求められた。私が選んだのは、『西ヨーロッパ文明』ではなかった。アメリカ史とアメリカ政治だったのである。」⁹⁹とドラッカー自らが記したように、当時、ドラッカーは議論の軸足を政治学に位置づけていたが、その足場が崩れたのだ。

それにもかかわらず同書はベストセラーを記録し、ドラッカーは多くの読者（その多くはビジネスマン）を得ることになった。後にドラッカーが自らを〈文筆家（writer）〉と規定するのはこのことにもよるようだ。

3. ドラッカーの文献学的研究における偶然と必然

『産業人の未来』が『会社の概念』を生み出すことになる経緯と意義について議論してみたい。二つの作品の関係は偶然が支配した。『産業人の未来』を読んだGMの副会長D.ブラウン（当時）がドラッカーにGMの経営の客観的評価のための調査（研究）を依頼した。その〈報告書〉が『会社の概念』である。著作の順番は『産業人の未来』『会社の概念』と続くが、『産業人の未来』が『会社の概念』を生み出したという関係は、時間的な前後関係ということであり、その内容の関係、すなわち連続性ではない。つまり、『産業人の未来』によってドラッカーは、『会社の概念』の執筆の機会を手に入れたということにすぎない。

『産業人の未来』がドラッカーをして生み出さしめたものは、『会社の概念』ではなく『現代の経営』（1954）である。その意味でドラッカーの著作の中でマネジメント論の起点になっているのは『産業人の未来』なのだ。『産業人の未来』には、その後のドラッカーの基本的要素のすべてが含まれているからだ。ドラッカー理解の手掛かりのすべては、『産業人の未来』にある。このことについてドラッカーの著作の翻訳者・上田（2008）の「本書によってわれわれは、ドラッカーの生涯を貫く問題意識と方法論を知ることができる。」¹⁰⁰との指摘は、その限りにおいて正しい。問題は、その問題意識と方法論が生み出したものの相互の関係への正確な理解である。それこそがドラッカーの業績への文献学的研究の鍵なのだ。

その第一の鍵は、1942年のドラッカーにある。この年、ドラッカーの第2作『産業

人の未来』が発表された。同年、ドラッカーがベニントン大学で政治学、経済学、哲学（宗教学）を教える教授職に就任したことは先に記した。『産業人の未来』の発表とベニントン大学の教授職への就任は同時であるだけでなく一体のものとしてあることに注目しなければならない。『産業人の未来』が構造物であるなら、その基礎になっているのが政治学、経済学、哲学（宗教学）などのドラッカーの人文主義的教養であることを示しているからだ。特に注目すべきは、ドラッカーの思想を特徴づけるその保守主義の哲学的基盤の性格である。そしてそれがプラトンの哲学から始まることについてすでに記した。

ドラッカーの社会論の根底にある精神は、「いわゆる社会効率論のように、社会は機能しさえすればよいと論じることが、社会の効率、特にその意味と限界をまったく理解していないものといわなければならない。そもそも何を目的とし、何を犠牲とするかを考えることなくして、効率には意味がない。社会は機能しさえすればよいとする相対主義は、私の最も忌み嫌うところである。しかし効率を一顧だにせず、理念や信条しか考えないという絶対主義も間違いである。原理主義は、社会が機能して初めて価値が意味をもちうることを理解していない。しかも、機能する社会の代わりとなるものは、社会の崩壊と無秩序な大衆しかないことを理解しようとししない。（略）秩序なき大衆が数を増やす社会に明日はない。もちろん罪を負うべきは、社会の失敗の犠牲者である大衆ではなく、彼らを組み込むことに失敗した社会である。しかし罪はなくとも、秩序をなくした大衆には毒性が生じる。」¹⁰⁹というドラッカーの保守主義の態度と主張に見ることができる。

社会効率の議論については、「まさにプラトンとアリストテレスの政治思想の対立、すなわち社会の目的と制度のいずれが優先するかとの対立は、この問題から発していた。（略）この関係は、社会なくして個人ではありえないというのと同じかもしれない。さらにいえば、個人にとっては、社会以外の目的はありえないということかもしれない。これは古代ギリシャの偉大な政治思想家、特にプラトンのとっていた立場である。」¹¹⁰ことを指摘し、社会効率論の原点（プラトンの立場）を示した。（この議論の延長線上に位置づけられるのが〈組織は戦略に従う〉の論理だ）

あるいは、社会効率論における優れた政府と自由な社会について、「今日理解されている意味での自由はキリスト教以前には存在していなかった。自由の概念はプラトンやアリストテレスの時代にはなかった。彼らは、社会に対立しうるものとしての個人の権利を想像することができなかった。ただアリストテレスだけは、キリスト教以前の時代において人間は不完全であって有限の存在であるという考えに最も近かった。（略）言い換えるならば、今日にいたってなお、最も優れた政府は何かというプラトンやアリストテレスの問いと、自由な社会とは何かというキリスト教の問いの混同が見られる。」¹¹¹と指摘し、社会効率論と自由論の関係について議論することでも自らの

保守主義の立場を表明した。その上でドラッカーは、現代社会（当時）を機能させることに携り始めた〈産業人（インダストリアル・マン）〉に注目する。産業人とは、ドラッカーが前著『経済人の終わり』でその歴史的役割を終えた〈経済人（エコノミック・マン）〉に代わって資本主義の発展を担う新しい存在、〈大企業の経営陣・専門経営者〉のことである。

その経営陣についてドラッカーは、「ここでわれわれは、最も重要な結論に達する。すなわち、今日の経営陣の権力は正当な権力ではないということである。経営陣の権力は、いかなる観点から見ても、社会が権力の基盤として正当なものとして認めてきた基本的な理念に基づいていない。そのような理念によって制御されていなければ制約を課されてもいない。そのうえ何ものに対しても責任を負っていない。（略）しかし、今日、経営陣の権力は株主とは関係なく、株主によって制御されず株主に責任を負っていない。しかも、現実には経営陣が行使している権力の正当な基盤としての財産権に代わるものは何も見つかっていない。」⁹⁹と批判した。

この批判的指摘に加えて、以下のことを書き加えたことがGMの経営陣のドラッカーへの期待（注目）になったと推量される。「誤解のないように付言するならば、これは現代の経営陣に対する攻撃ではない。それどころか、今日のアメリカの大企業の専門経営者ほど、生産的であって誠実、かつ能力があって良心的な支配層は歴史上存在しない。彼らの権力は、株主から奪ったものではなく、株主がその権利と義務を放棄したために手にすることになったものである。私が知っている企業の役員たちは、誰にも制御されず、誰にも責任を負うことのない社会的な権力を、自ら求めた結果ではなく、まさに押し付けられたために手にせざるをえなくなったことに苛立っている。彼らの気持ちは、自らが行使中の権力に正当な基盤を与える努力に現れている。経営陣の仕事を株主の財産権のためのものとしてではなく、社会全体の利益のためのものとして位置づけ、そこに権力の正当性を見出そうとする試みは、偽善やセールスマンシップとして片づけることはできない。経営陣の多くは真剣にそのように考えている。」¹⁰⁰そして、こう結んだ。「今日、経営陣による支配に正当性が欠落していることに対する答えも、無法な経営陣の追放ではない。そもそも無法な経営陣などあまりいない。その答えは、産業社会と企業における権力を正当なものにすることでなければならない。このことがなされないかぎり、そしてこのことがなされるまでは、産業社会にも企業にも正当な権力は不在のままとならざるをえない。」¹⁰¹

この章の最後でドラッカーはそのことに関してGMを名指しして「先進国の国民は依然として財産権を正当な権力の基盤としている。このことは、ヘンリー・フォードが労働組合やニューディールと闘ったときに受けた大衆からの支持によって明らかなおとりである。だが経営陣の権力については、その実績からして支持されてしかるべきだったGM（ゼネラルモーターズ）についてさえ、大衆は支持しなかった。」¹⁰²と指

摘した。

これらのドラッカーの議論（批判的指摘）は、ドラッカーからのGM研究へのメッセージの発信の意味を持っていた。その後の両者の関係はあらゆる意味で偶然の結び付きであったと言える。第一に、GMの経営陣の目にとまる偶然、第二に、例え目にしたとして、メッセージとしてそれを肯定的に受信する偶然、第三に、ドラッカーその人を指名する偶然（研究依頼する相手は他にもいる）そして第4章「産業社会における権力の正当性」をドラッカーが同書に組み入れたことだ。

第三の偶然には、多少の説明が必要だ。結論を先に言えば、同書の完成度から見ると第4章は他の章に比べ、議論の質が著しく落ち、直観による部分が多数を占める。このことはドラッカー自身が一番知るところであった。なぜなら、後日、この部分を書き改めた（書き加えた）『新しい社会と新しい経営』を執筆しなければならなかったからだ。

結果的に、第4章を挿入したことと、その内容が〈未完成〉であったことが研究の必要性を訴える上で、そのメッセージ性を高めるという効果になったと考えられる。このことへのドラッカーの意図や作意はまったくない。すなわち、すべて偶然がなしたことなのだ。

しかし、この偶然という機会は、L.パスツール（1822－1895）が語ったとされる〈準備された心に降り立つ（Chance favors prepared minds.）〉によるものだと思う。専門分野への〈準備された心〉を持つのが研究者である。研究（議論）におけるこうした偶然を必然化する〈準備された心〉を持っていたからこそドラッカーは次への飛躍の機会を手にすることができたのだと思う。

当時のドラッカーは、大企業を内部から研究しようと試みたが、すべて断られていた。そのことについて「ウェスチングハウスの当時の会長などは、会いに行ったとき、とても親切だったのに、希望を言うや、私を追い出したばかりか、アカだから建物の近くにもこさせてはならないと指示した。これが1940年のことだった。」⁹⁸と明かしている。

これだけでは偶然の説明として不十分だ。偶然と必然は意図でも結ばれるからだ。あることへの意図的な取り組みから必然は生まれる。この意図は自由自在を意味しない。ドラッカーは、こうした意図を〈責任ある選択〉という主体のふるまいとして捉えた。その主体のふるまいが〈マネジメント〉なのであるが、勿論、この時点でのドラッカーはそのことに気付いていない。マネジメントは、意図的な取り組みの別名でもあるからだ。（マネジメントの主体の専門経営者もまた〈準備された心〉をもつ存在として機能する）

当のドラッカー自身もまた〈準備された心〉をもつ存在である。その〈準備された心〉は、政治学、経済学、社会学、哲学（宗教学）、美学、文学などの総合力である

のが特性だ。この〈総合力という教養（高度な常識）〉にこそがドラッカーの議論の魅力（あるいは、逆に、議論の解像度の低下の要因）になっている。

ドラッカーはGMの経営と組織の研究を通じて、今日（当時）の産業社会を規定するのは大規模事業体の自由企業体制、すなわち大企業である、と結論した。これは、産業社会と企業における権力の正当性をドラッカーが政治学的に認識したことを意味する。この認識は〈ドラッカー的認識〉であって、その限りで正しいものである。

定説によれば、GM研究の学問的成果は、事業部制（連邦的分権制）の発見にあると評価されるが、〈マネジメントの輪郭（領域）〉を特定したことこそ最大の業績であろう。同書の書名『会社の概念』は〈マネジメントの概念〉と同義である。では、ドラッカーはなぜそうしなかったのか。当時のドラッカーは、そのことに気付いていなかったからだ。ドラッカーはいつマネジメントの概念の明確化を認識したのであろうか。この疑問に答えることは、ドラッカーの再考だけではなく、そのマネジメント論の再評価につながる可能性を秘めているのではないか。その先には新しい〈経営学〉研究への課題の存在が期待される。

4. フォレットからドラッカーへ

『会社の概念』が〈マネジメントの概念〉であること、あるいはかさなることにドラッカーをして気付かせたのはその読者であった。同書は政治学者にも社会学者にも、そしてエコノミストにも評価（理解）されなかった。同書を理解（評価）したのは、自分がマネジメントを実践しているなどとは思っていなかった企業のマネージャー層の読者であり、当時、そうした読者はその存在すら学者には認識されていなかった。同書はその読者を得てベストセラーになった。このことが、後日、マネジメントの概念を明らかにする『現代の経営』を生み出すことに連なる。

ドラッカーは〈マネジメント〉を〈発明〉した、との評価（誤解）があるが正しくは、〈マネジメント〉を〈体系化〉したのだ。このことは先行する現実（バラバラな現象）を理論的に体系化したことを意味する。それは〈経験科学〉の特性の一つなのだ。

さて、先に『会社の概念』は、マネジメントの輪郭（領域）を図らずも特定したと指摘したが、その輪郭（領域）を構成する、組織と社会的責任、個人と組織の関係、トップマネジメント機能と意思決定プロセス、労使関係、地域社会との関係、顧客との関係、環境問題、後継者の育成などをドラッカーが取り上げ、議論したことによる。同書の読者は、正にドラッカーが議論した輪郭（領域）を構成する上記の諸要素の実際の当事者であったのだ。

ここでのドラッカーの議論の基盤になったのが、以下の哲学的人間観である。

ギリシャのデモクラシーとは小さな力をあわせる知恵をもつことによって社会をつくる人々の力のことである。人間は神に似せてつくられてはいるが、不完全につくられたためにその能力には限界があり、無力ですらある。それが小さな力の正体であり、だからこそ知恵が必要になる。ギリシャ人は、その知恵としてデモクラシーをつくった。

デモクラシーの民主主義は小さな力、すなわち個人の尊重を基本とする。その個人が尊重されるには、その自由と平等を社会が担保しなければならない。ドラッカーによれば、それを可能にしたのがキリスト教である。つまり、社会からの自由を個人に認めたのだ。社会からの自由こそ新しい社会をつくるからだ。それを可能にしたのが罪と罰の原理である。この原理によって、その可能性を担保したのだ。

だが社会からの自由はすべて新しい社会をつくることにはならない。そこには反社会が含まれる。その反社会を押さえ込むのではなく罪と罰の関係のなかで許容するのがキリスト教の知恵なのだ。ドラッカーが指摘した〈ギリシャの自由〉と〈キリスト教の自由〉の違いがここにある。そればかりでなくドラッカーにおける個人の尊重の出発点が、ギリシャのデモクラシーにあることを見落としてはならない。

人間の能力の不完全性（キリスト教の人間観）と自由（責任ある選択）で機能する社会を議論したドラッカーは、自治（分権制）こそがそれらの関係を成立させる不可欠な要件の一つであるとの認識に到達していた。そのドラッカーがGM経営の分権制に注目したのは当然であった。後日、そこから〈目標管理〉の概念と理論が生まれる。この人間観から生まれるマネジメントの理論化はドラッカー固有のもので、そこでの人間観は、〈商業社会の経済人〉と〈産業社会の産業人〉を区別する。

先に、『会社の概念』が〈マネジメントの概念〉である（あるいは、かさなる）ことにドラッカーをして気付かせたのは、その読者であったと指摘したが、読者の存在は、必要条件ではあっても十分条件ではない。

政治学者の立ち位置から『経済人の終わり』『産業人の未来』を著作したドラッカーではあるが、『会社の概念』『新しい社会と新しい経営』を経て『現代の経営』を著作することで、その立ち位置（重心）を経営学者へとずらした。この立ち位置の変化こそがドラッカーのマネジメント論を誕生させることになる。では、何が、その誕生を促進したのか。

この問いへの鍵は、『現代の経営』の参考文献目録の中にある。そこにドラッカーは、M.P.フォレット（1868－1933）の『Dynamic Administration』（1941）をリストアップしている。彼女は、マネジメント論の先駆者的哲学者だ。このことについてはドラッカー自らが、以下のように明かしている。すなわち、効果的な意思決定を

行う経営管理者についての議論で、「これは、もちろん新しい発見ではない。実際、メアリー・パーカー・フォレットがやっていることを、いいなおしたにすぎない。彼女の『組織行動の原理－動態的管理』を参照。またフォレットも、プラトンの偉大な修辞に関する対話『フィードルス（あるいはファイドン）』の議論を敷衍したにすぎない。」⁹⁸と注記している。この注記は、プラトン、フォレット、ドラッカーの結び付きを示すものだ。そこでドラッカーは、「プラトンの『フィードルス』は、現存する最古の修辞論の一つに数えられているが、その中でソクラテスは、人に話しかけるには相手の経験をよりどころにして、たとえば大工に話しかけるには、大工世界の言葉を使わなければならない。」を引いている。この引用は、ドラッカーの哲学リテラシーの水準（高さ）を示している。

ドラッカーとフォレットの関係は、『組織行動の原理－動態的管理』と『現代の経営』の関係性であり、それはマネジメント論の先駆者（マネジメントの「母」）と確立者（マネジメントの「父」）の関係でもある。そのことについてドラッカーは、先の注記において率直に「これは、もちろん新しい発見ではない。実際、メアリー・パーカー・フォレットがやっていることを、いいなおしたにすぎない。」⁹⁹と表明している。〈これ〉とは、効果的な意思決定を行う経営管理者の機能のことだけでなく、それはマネジメントのことでもあろう、との読解も可能だと思う。

マネジメントの概念化については、M.P.フォレットが、「専門職業としてのマネジメント（Business Management as a Profession）」（1925）を発表して、それについて、以下のように規定した。フォレットによればマネジメントとは、〈ひとつの独立した機能〉であり、〈企業のマネジメントが一種の専門職業になりつつある〉と捉え、専門職業としての企業のマネジメントというものについての見解を述べた。フォレットは、専門職業を〈体験的知識体系を基礎にして成り立っていると考えられており、また、そのような知識は、単にその人自身のために使われるよりも、むしろ他人に対するサービスという形で用いられるものだと考えられている〉、つまり、他人へのサービスに使われる体験的知識体系に基づいた考え方であると規定した。マネジメントについては、それをひとつの専門職業に位置づけて、「企業のマネジメントというものには次のような二つの側面がある。すなわち、その一つは、通常、技術的側面と呼ばれているもので、生産や流通（販売）についての知識などがそれである。もう一つは、人間的側面で、どのようにして部下を公平かつ効果的に扱うかという知識などがそれである」とした上で、「経営最高幹部（社長）をはじめ管理者の職務を分析することが企業のマネジメントに科学的な根拠を与えることになる。」と指摘した。加えて「人々は、この専門職業に対して、他のどんな職業に対する場合と同じように、真剣に覚悟を決めてかかるべきだということである。したがって、そのような人たち

は、自分が、専門職業を担当するものとして重大な責任を負っていることを自覚するとともに、社会の一つの大きな働きのなかで一種の独創的な役割を果たさなければならないことを悟るべきだろう。また、一つの役割というものは、教育と訓練を受けた人だけがりっぱに果たすことのできるものなのである。』⁹⁷と主張し、企業のマネジメントという専門職業の機能と意義を明らかにした。こうしたフォレットによる議論の成果を発展的に引き継ぎ、そのさらなる理論化（あるいは体系化）に成功したのがドラッカーであり、『現代の経営』での記述である。

5. ドラッカーの議論の方法と特徴

『現代の経営』を経営学に属する議論の文脈の記述として読み解くのが一般的なアプローチだ。これは、ドラッカーによる〈マネジメント〉の議論の成果のみに注目する方法だ。この視点に立ってドラッカーは、正真正銘の〈経営学者〉として認識される。しかし、〈マネジメント〉を議論した当時のドラッカーは、〈政治学者〉であり、その領域を越境して企業経営にアプローチした、と言うもう一つの視点がある。この視点による『現代の経営』の理解は、ドラッカーの議論のプロセス（成果ではない）を目指すもう一つの『現代の経営』とドラッカーの関係を明らかにする。

ドラッカーが議論で使う方法の一つに〈比定法〉がある。未知の物事について、それと類似する既知のものに対応させて、何らかの関係があると仮定して捉えるのが比定法の議論だ。政治学者（当時）のドラッカーは、政治学の知識（概念）を経営学の領域の現象に対応させ、マネジメントを仮定したのだ。『現代の経営』でドラッカーが比定し議論したのは、〈よき社会〉と〈人々の意思〉と〈マネジメント〉の関係だ。〈よき社会〉とは、単なる部分の集合を越えた総体のことで、これは、ギリシャの哲学者プラトンの概念だ。〈人々の意思〉とは人間の努力のことで、方向づけられ、統合された自由のみが総体を生み出すことが出来る、と指摘した中世のイギリスの政治学者ジョン・フォーテスキューの概念だ。

政治学者ドラッカーは、〈よき社会〉と〈人々の意思〉の概念の実践主体として、まずGMという会社（組織）にアプローチし、それを契機にいくつかの企業へのコンサルティング経験で多くの経営現象に関する知見を企業（組織）の外側からではなく内側から得たのだ。その知見と〈よき社会〉と〈人々の意思〉の統合がドラッカーの中で進んだことは想像ではなく、〈真実〉として理解できる。

ドラッカーは、〈よき社会〉と〈人々の意思〉の実現へのダイナミズムの可能性が企業という組織とその経営（マネジメント）に存在することに気付いた、あるいは期待したのだと思う。そのすべてを記述したものこそ『現代の経営』なのだ。同時にドラッカーはその軸足を政治学から経営学へと〈半歩〉だけ移した。一步（一步には

20年間に要した)を移したのは『マネジメント』(1974)の記述を完成したときだ。このときドラッカーは正真正銘の経営学者に变身したのだと指摘したい。

『現代の経営』においてドラッカーは、20世紀における〈アメリカ革命〉を体現するマネジメントを新しい次元で議論し、文化でもあるこの新しい思想としてのマネジメントを実践することは、「アメリカと西側社会(当時)のすべての未来を明るくものとしうる最大の希望の光であり、(略)究極の責任である。」¹⁹と結んだ。この結びは、政治学者ドラッカーのもの(ドラッカーの尾)である。

「われわれが利用できる資源のなかで、成長と発展を期待できるものは人間だけである」「他の資源は、すべて機械的な法則に従う。利用の巧拙はあれ、産出が投入を上回ることはない」²⁰というドラッカーの指摘は、当時としても特別なものではなく、一般的なものである。この記述で注目すべきことは、以下のドラッカーの政治学のリテラシーがこの記述の下敷きになっていることだ。すなわち、「中世の政治学者ジョン・フォーテスキュー卿が「人々の意思」と呼んだもの、すなわち方向づけられ、焦点を合わされ、統合された自由な人間のみが、本当の意味での総体を生み出すことができる。実に、単なる部分の集合を越えた総体こそ、プラトンの昔から、「よき社会」の定義である。」²¹がそれだ。この議論は、〈比定法〉そのものである。

ドラッカーは、GMの研究に続く経営コンサルタント活動を通じて、〈人々の意思〉を〈経営管理者〉に置き換え、〈総体〉を〈組織〉に置き換えることで、マネジメントの理論化が可能になることに気付いたのだと思う。ドラッカーは、単に置き換えるだけでなく、そこに意味のある的確な解釈と説明を加えたのだ。それは、根源的な次元での理解であり、説明であり、思考実験であった。その成果が『現代の経営』に結実したのだと思う。

『現代の経営』は、特に注意深く研究しなければならない著作である。同書でプラトンへの言及は一箇所あるにすぎない。「実に、単なる部分の集合を越えた総体こそ、プラトンの昔から、「よき社会」の定義である。」だ。この〈よき社会〉を構想すべく議論した前作『新しい社会と新しい経営』の中で、「しかしなぜ全体に対するこのような関係が「経営者の態度」と呼ばれるのであろうか?「理解」(understanding)で充分ではないのか?「経営者の」(managerial)という言葉が私が選んだ理由は、大量生産社会の秩序は知性以上のものを必要とするからである。(略)全体を自分自身の仕事に集約するという態度は、「支配される者」の態度というよりはむしろ「支配する者」の態度、つまり「経営者の態度」なのである」「われわれは、人的生産資源の能率と生産性に影響を及ぼすものが何であるかを知っている。それは熟練とか給与ではなく、「経営者の態度」と呼ばれるものである」「現場であれ事務所であれ大量生産工場の場合には、「全体」を知り理解しようとする欲求そのものが、彼の行

為の主要動機になっているのだ。』⁹⁰ということドラッカーは、GMの研究を通じてそれを理解したのだ。そして「労働者側の「経営者の態度」という必要性和、この態度が労働者の生産性に対して及ぼす影響とは、彼の仕事は大量生産様式に基づいていればいるほど大きなものである。』⁹¹は、大量生産工場の労働者についての最も包括的な調査（GM社員のほぼ3分の2の20万人が参加した）「ジェネラル・モーターズ・コンテスト」（1946）が劇的（実証的）に示した、と報告した。この文脈の中にある〈態度〉にこそ注目しなければならない。なぜなら、それは〈プラトンの昔から、「よき社会」〉の〈よき〉と関係するからだ。

ドラッカーが説く〈新しい社会〉は、現代の「よき社会」なのだ。では、プラトンの〈よき社会〉を担うのは誰か、が問題になる。その人は〈善き人 (agathos aner)〉である。プラトンの〈善き人 (アガトス・アネール)〉とは、思慮抑制の人であり、正義と勇気と敬虔とを兼ね備えた人であり、幸福な人である。〈善き人〉は、生まれによらず、学ぶことによる。そして、〈善き人〉は、有益な人間でなければならず、その人間の条件は、知識が必須ではあるが、正しい見込み的判断（徳）の所有者でもある。このように〈善き人〉の議論には、規範が介在する。プラトンへの言及が議論の出発点になっているのは、ドラッカーの議論に規範的な特性を与えている。

しかし、確かに、プラトンの哲学は、極めて規範的（理想主義的）な特性を持つが、それがすべてではなく、以下が示す現実的特性を合わせもっていたのと同様に、ドラッカーの議論も全てが規範的ではなく、現実的（保守的）特性をもっていることを見落としてはならない。そのことを示しているのが以下の引用である。

「事実、社会の目的と個人の目的を同じものとすれば、二千年以上も前にアリストテレスがプラトンに反駁したように、社会も個人もともに滅びるであろう。必要なことは、両者の自律的な目的と必要性が同一の行動によって満たされるという調和の関係である。』⁹²「とはいえ、意思決定の意味について完全に理解しているという確信なしに、意思決定を急いではならない。相応の経験をもつ大人として、ソクラテスが「神霊（デイモン）」と呼んだもの、すなわち「気をつけよ」とささやく内なる声に、耳をかたむけなければならない。』⁹³

ドラッカーの社会理論の展開を方向づけた哲学的特性は、そのマネジメント論の完成のとき逆説〈道徳性の無責任〉を結晶させる。この逆説に関するドラッカーの議論は以下の通りだ。ドラッカーは〈経営者が哲学者になろうとする誘惑〉について、善をなす社会意識をもつこと、即ち、良き意図をもつことが成果を生み出すことになると思う経営者は、「愚か者か狡猾な人間か、さもなければその双方である」と指摘する。加えて「良き意図は、無能のいいわけにはならない」「善をなす」基盤は業績をあげることである。』⁹⁴と喝破する。このように経営（マネジメント）における〈倫理的パラドクス（道徳性の無責任）〉を主張するドラッカーは、したたかな現実主義者

(保守主義者)でもあることを示していて興味深い。

このことから結論するとドラッカーの議論の特性は、本質的には規範的であるが、基本的には現実的(保守的)である、という二面性を同時にもつことだ、と思う。換言すれば、ドラッカーの議論はヘテロであり、キメラでもあることを特性とする。

6. ドラッカーを再評価(検討)する視点

今日の経営現象への議論は、その解像度を上げながら〈マネジメント(課題・責任・実践)〉のありようを、より新しい文体で記述することに努めている。しかし、おそらく、マネジメントのありようを作りかえることはできない、と思う。なぜなら、マネジメント(現象)はどの部分をとっても完成された効果(全体)として現れているものであるからだ。ここでの議論には、それを原理の現れと見るか、あるいは技術の現れと見るかの立場(視点)の違いがあるだけだ。

科学と技術は異なる、という議論は根強くある。特に経営学は、実用を目指しているため、技術(アート)の特性を体質化している。そのため一つには科学を目指す原理の解明を目指すことが課題になる。しかしながら技術は原理の解明を必ずしも必要としない。なぜなら、原理がわからなくても役立つ技術がある、あるいは、役立ってしまうのが技術の特性の1つでもあるからだ。マネジメントの技術もその例外ではない。しかも、経営学が、経営の現実に行先することはない。経営の技術は、経営管理者が実践し、専有する世界でもあるからだ。しかし、学問(科学)の目的は、あくまでも原理の解明である。そして、原理と技術を一体化して知識の体系化を目指す。換言するなら、原理と技術のバランスをとらなければならない。

上記の問題意識を前提にしてドラッカーの業績について一考してみたい。

経営学者(経営コンサルタントを含めて)は、経営を実践することはない。(経営学者が経営に携っていたとしても、経営学者と経営者の自己同一視は矛盾する)経営学者の経営に対する関係は、終始一貫して〈観察者〉である。経営学者は、〈観察〉により経営の世界を理解・説明する存在である。経営学者が経営に関係することが出来るのは、観察という行為以外にない。(経営コンサルティングの出発点も観察である)

ドラッカーの業績は、大企業が中核となる新しい〈社会の観察〉からスタートした。その観察を通じてドラッカーは、例えばマネジメントの最終(究極)的な目的として〈顧客の創造〉を見出した。今日、〈顧客の創造〉は〈価値の創造〉の一つとして議論される。ドラッカーが発見した〈顧客の創造〉こそ、その後の議論による〈価値の創造〉という解像度の向上を生んだのだ。このようにドラッカーの業績は、今日の議論につながっている。だからドラッカーの業績とは、どのようなものであったのか、

を明らかにする取り組みは、単にドラッカーの業績を理解することを越えて今日の経営学の議論の何たるかの理解にもつながる、と言える。

これまでの多くの研究者のドラッカーの業績への理解は、その殆どが〈誤解（無理解）〉を含んでいたのではないか、と思う。しかしながら、ドラッカーの業績への評価は正しい（高い）誤解（無理解）と高い評価の同居こそが、ドラッカーへの理解の現実だと思う。それは歴史の理解（真実の復元）にも似ている。誤解（無理解）を排除することによりドラッカーへの正確な理解が必要だ。それはドラッカーの再評価（検討）を意味し、その評価を不動のものにするはずだ。

経済学者ケネス・ボールディングは、ドラッカーを〈アメリカ社会についての第一級の哲学者だ〉と評したが、以下の意味で、再検討しなければならない。ドラッカーの議論は、プラトンの存在論とアリストテレスの認識論を基盤にして独自のマネジメント論を展開し、体系化した。その基盤には、ヨーロッパの哲学的伝統がある。しかもヨーロッパの哲学的伝統は、キリスト教思想の嫡子でもある。

もう一つは、ドラッカーの議論が実証よりも直観を重視していることだ。しかし、実証よりも直観による議論は、その論理の不正確さや粗雑さ、ましてや未熟さを必ずしも意味しない。なぜなら、直観と暗黙知との親和性は高いからだ。これらのことを認識することがドラッカーへの正確なアプローチの前提条件であり、これらのことへの理解が不十分になると、そこから誤解（古代ギリシャの市民から始まるヨーロッパ社会の歴史の積み重ねから生まれた文化的伝統とは無縁の日本人にとっては、無理解）が生まれる。ドラッカーの著作がヨーロッパで多くの読者をもつ所似が、ここにある。

では、日本人の読者は、と言うと経営の実務家は、マネジメントの暗黙知との親和性から実践的手掛かりや教訓（あるいは教養としての知識）得るのだ、と思う。（そのことを知っていたからこそドラッカーは、自らを〈ライター（文筆家）だ、と呼んでいたふしがある。勿論、ジャーナリストである、という自意識によるところが大ではあるが）

つぎにドラッカー理解の〈不連続性〉ということについて考えてみたい。〈不連続性〉は、ドラッカーの議論の出発点とその到達点（成果）の間に存在する。それは、誤読や誤解を必ずしも意味するものではなく、見落としや過小（過大）評価といった類いのものの存在だ。それは短絡的理解とも異なる。

例えば、ドラッカーの議論は、〈すでに始まっている未来〉『すでに起こった未来』（1993）ということで未来を見るふりをするが、その実、現実（変化）を直視する。そのレトリックに引き込まれてしまうとドラッカーを未来論者だと〈誤認〉する。この誤認は〈現実〉を見落すことになる。

ギリシャの社会は、奴隷制を経済に組み込んだことで批判されるだけでなく、その社会の哲学的基盤を提供したとしてプラトンは、リチャード・クロスマン『今日のプラトン』(1937)、カール・ポパー『開かれた社会とその敵』(1945)、ハンナ・アーレント『全体主義の起源』(1951)らによって〈全体主義の直系の祖先〉だと指摘・批判された。こうした意味においてもプラトンは、ヨーロッパの祖形なのだとされる。しかし、ドラッカーのプラトン理解は、そうした批判や指摘を〈あまりにも非政治的だ〉と退ける。むしろ、〈自由を否定したのはアリストテレスである〉と主張する。

ドラッカーのマネジメント思想は、プラトン主義への肯定的な立場に立っている。なぜならプラトンこそが、共同体の支配的なエリート層として〈管理者〉を最初に見出し、英雄ではなく、管理者特有の精神、健康、知力の主体として軍人と職人から〈管理者〉を区別したからだ、と指摘し、ドラッカーはプラトンを擁護している。

すべての近代政治学の概念は、〈神学概念の世俗化である〉と洞察したのは、ドイツの政治学者カール・シュミット(1888—1985)だ。神学概念、すなわちキリスト教の理論化がプラトン哲学の産物であることを思うと、政治学から出発したドラッカーの思想の根底に、それらの要素がどう影響しているのかは、ドラッカー理解のもう一つの鍵だ、と思う。自由と責任における多様性の価値(可能性)を重視するドラッカーは、宗教(信仰)には肯定的ではあるが、それを制限する神学には否定的である。それらは日本の思想風土とは異質な要素であり、つい見過ごしてしまったり、無理解や誤解を生むことが懸念される。つまり、ドラッカーの〈正確な理解(解釈)〉のためには、ドラッカーの〈プラトン哲学〉と〈キリスト教(信仰)〉という〈精神〉、すなわちヨーロッパ的伝統へのアプローチから始めなければならないのだ。

「私は、『哲学』という言葉を経々しく使ったりしない。実際、できればまったく使わずにすませたい。それはあまりにも大げさな言葉だからである。しかし、目標と自己規制による管理こそ、管理の『哲学』と呼ぶにふさわしいものであるかもしれない。それは、経営陣の職務についての概念を基盤にしている。また経営陣の特殊なニーズや、その直面する障害についての分析を基盤にしている。また人間の行動や動機についての概念を基盤にしている。さらに目標と自己規制による管理は、階層、職能を問わず、あらゆる経営管理者に適用しうるし、また規模の大小を問わず、いかなる組織にも適用しうるものである。

目標と自己規制による管理は、客観的なニーズを個人の目標に転換することによって、業績を保証してくれる。そして、これこそ真の意味での「行動の」自由である。」⁹⁸と主張するドラッカーは、〈自由の哲学〉と〈目標管理と自己統制の行動(管理の哲学)〉を関係づけた。

この〈自由の哲学〉への管理(マネジメント)の位置づけは、ドラッカーのマネジ

メント論の出発点であるばかりでなく、その到達点でもある。ドラッカーの議論は、プラトン哲学の解釈を『現代の経営』の中で〈目標管理と自己統制の概念〉へと発展させ、『マネジメント』（1973）でその考え方のすべてを議論した。

〈基督教（信仰）〉との関係ということでは、『経営者の条件』（1966）の中の以下のドラッカーの記述を引けば十分だろう。

「成果をあげるエグゼクティブたるべく自らを訓練することについて述べた本書が、例えばキルケゴールの自己開発に関する偉大な小論『基督教における修練』と比較されるような心配はない。」「したがって、まさにエグゼクティブは、成果をあげる能力を習得しなければならないのである。」⁹⁹と結んだ。このドラッカーの指摘は、ドラッカーによる文字通りの〈神学概念の世俗化〉だ、と思う。

むすびにかえて

ドラッカー（当時24才）が書いた初めての評論（小論文）「フリードリッヒ・ジュリアス・シュタール」（1933）の副題は、〈保守哲学と歴史の連続性〉である。ドラッカーの青年時代からの友人、フライバーグによるとそこには〈ドラッカー思想〉の原形とも言える〈権力ある人は、自己の内面に旺盛な責任感をもたねばならない〉という信念が存在する、という。〈権力ある人〉、すなわち〈指導者の責任〉は、ドラッカーがその生涯を通じて一貫して力説するテーマの一つであるが、特に、ドラッカーは、現代社会の指導層に属する〈経営者の責任〉を重視し、そこに〈integrity（高潔な無欠性・誠実）〉を要求した。ちなみに生涯最後の論文となった「プロフェッショナル・マネジャーの行動原理」（2004）は、有能な経営者の責任を議論したものである。

ドラッカーの責任論を短絡的に理解（誤解）して、経営者の人間としての品格に注目して限定してしまいがちであるが、〈経営者の責任〉で第一に求められるのは業績の追求である。ドラッカーの責任論は、あくまでも職業の専門性に立脚するものであり、それは専門経営者（エグゼクティブ）の有能性（業績への貢献）の責任であり、人間一般の責任（道徳性）では必ずしもない。この責任論は、先に延べたように〈道徳性の無責任〉というパラドックスで明らかなようにドラッカーのマネジメント論を貫く〈思想性〉にもなっている。

最晩年のドラッカーは、自らが指名したインタビューアー（エリザベス・H・イーダスハイム）の質問に答えて、〈ある一つのことをもって記憶されたい〉、との願いを表明（遺言）した。それは〈なすべきことをなさしめた者として憶えられたい〉だ。マネジメントの本質を〈なすべきことをなさしめる〉ことと洞察したドラッカーは、それを『マネジメント—課題・責任・実践』で体系化して発表した。

そのインタビュー（取材）でドラッカーは、「ほとんどの人が私のものとしている目標管理その他の手法のことは、たいして重要ではない。私の貢献は、仕事、機能、責任としてのマネジメントを明らかにしたことにあると思う。」⁹⁹と付け加えている。

この発言は、ドラッカーが自らの業績の到達点を自己評価したものだ。それは経営学の領域に〈マネジメント〉というメインチャプターを独立させたことこそがドラッカーの業績（貢献）だ、を意味する。

〈なすべきことをなさしめる〉ことは、〈なしたいことから始めてはならない〉というマネジメントの禁忌（教訓）を意味し、まずは〈課題〉から始めよ、という着手の順（プライオリティ）を示したものである。つまり、経営者（トップ）として〈やりたいこと〉から始めるのではなく、企業（組織）として〈やらなければならないこと〉からまず取り組まなければならないということの意味する。これは、ドラッカーのマネジメント論（全体）の核心をなす原則（教義）の一つでもある。そして、同書のサブタイトルの〈課題・責任・実践〉の順序は、マネジメントの時間的流れを示したもので、マネジメントの構造を意味している。（同書は、ドラッカーが著した唯一の教科書でもある）

ドラッカーは自らを〈文筆家（ライター）〉である、と自己規定した。なぜなら、ドラッカーは、経営そのものに直接の貢献をしたのではなく、読者（主に専門経営者）を通じて経営にかかわることを第一義的な仕事にしたからだ。その仕事とは、ドラッカーだけにしか書けないこと、即ち、経営現象の中に隠されている意味や本質の発見を通じて、読者の経営管理（マネジメント）の理解（実践）に手掛かりを与えることであった。

〈ある一つのこと〉、つまり〈マネジメント〉をもって記憶されたい、というドラッカーの願い（遺言）は、自らそう言わなければならないほどにドラッカーの業績は広く、かつ多様（小説2作品を含む）であった、ということを示すものでもある。このことは、ドラッカーの読み方には、さまざまあり、いずれの読み方もその限りにおいて正しい、ということにも通じる。（但し、研究者に誤読が許されないことは無論である）

「過去100年間の日本人の経験こそは、ある国は、その国自身の伝統およびその国自身の信条とか価値観を基盤としてのみ、偉大な成果を達成するという事実をわれわれの前にはっきりと実証してくれたものだ」と信ずるのである。この事実は、目下発展途上過程にあるあらゆる国々が学ぶべき教訓である。たしかに彼らは、資金や資材を、方法や方策を、技術や知識を必要としている。これらのものは日本の経営が示してくれたように、先進国から輸入することが可能である。しかし決して輸入できないもののあることを彼らは知らねばならない。それはその国自身の価値観であり、信条

であり、基本的目標である。』⁹⁹というドラッカーの指摘がある。

それは〈和魂洋才〉を想起させる指摘ではあるが、〈和魂洋才〉はスローガンであって、議論の視点ではない。なぜなら、古代ギリシャが集会や裁判をはじめポリス市民(somebody)の文化交流のための公共空間(agora・広場)を創出することで作った人間の善悪の価値の基軸を産業人(インダストリアル・マン)が象徴する存在としての経営者(エグゼクティブ)が、それを体現すべくどのように継承・発展しつつあるかを議論したドラッカーのように〈過去100年間の日本人の経験〉にアプローチしなければならない。それは、明治期の文明開化(日本の近代化)への〈殖産興業〉〈脱亜入欧〉のスローガンが見落とした視点の探究であり、その再考を意味する。すなわち、日本の近代化をヨーロッパ化(ドラッカーはヨーロッパの日本化と指摘)と捉えるのは皮相であり、その実、それは本質の次元で〈ギリシャ思想の日本化〉でもあったからだ。

しかし、本稿のはじめで木田が指摘したように、それを可能にさせる哲学という思考法が日本人に欠落していたため、その近代化は〈日本的な前近代性〉(ドラッカーが言うその国自身の価値観であり、信条であり、基本的目標)を伴う特異なものになったのだ、と思う。その特異なものの一つに日本人によるドラッカーの理解(誤解)がある。

夏目漱石(1867-1916)の「明治の思想は西洋の歴史にあらわれた三百年の活動を四十年で繰返している。』¹⁰⁰は、当時(1908)を生きた日本人(知識人)の認識を述べたものだ。このような木田と夏目の認識の非対称性の中にこそ〈真実〉は隠されているのだと思う。

マネジメントの起源を問うことは、〈ドラッカーのマネジメント論の根底にあるもの〉を問うことでもある。少なくともその両者を関係づけることが必要だ、と思う。本稿では、その起源をギリシャ哲学(思想)に、そしてその根底をプラトン哲学とキリスト教(信仰)の価値観に求めたが、起源論の常として、その起点は移動する。従って、本稿での議論は、ドラッカーのマネジメント論に限ることを付け加える。

オーストリアで生まれ(1909)育ち、ドイツの大学で学位を取得してアメリカに移住したドラッカーではあるが、プラトン思想の嫡子たち(ドラッカーもその一人)が発展させたヨーロッパ文化と伝統に特別な誇りを持っていたようだ。これについては、「未来はともあれ現在を理解するためには、西洋の伝統を中核におかなければならない。未来は『脱西洋』かもしれない。『反西洋』かもしれない。しかし、『非西洋』ではない。未来の物質文明と知識は、西洋を基盤とせざるをえない。すなわち科学、道具、技術、生産、経済、通貨、金融、銀行である。これらはいずれも、西洋の思想と伝統を理解し受け入れなければ、機能しえない。(略)グローバルな世界とは、『西

洋化』された世界である。』⁴⁰と西洋を基盤とする未来世界に言及するドラッカーにその証左を見る。その出発点に位置づけられるのがプラトンの哲学である。(ドラッカーの評価の一つに、その先見力(未来論)の指摘があるが、正しくは現在への洞察力だ。冒頭で紹介した野中も、この点に限って誤解している。ドラッカーは〈傍観者という文筆家〉であり、未来を切り拓くのはあくまでも行為者(実践者)であるからだ)

2002年、ドラッカーは「大統領自由勲章(Presidential Medal of Freedom)」を受賞した。この勲章は、米国の国益や安全保障、または世界平和の推進、文化活動、その他の公的・個人的活動に対して特別の称賛に値する努力や貢献をした個人に贈られる最高の勲章である。1945年、ハリー・トルーマン大統領(当時)が制定したものを1963年、J.F.ケネディー大統領(当時)が復活し、毎年、米国独立記念日に叙勲される。

その2年後の2004年、マッキンゼー財団は、その年にHBR誌に掲載された論文のなかでも最もすぐれたものに贈る「マッキンゼー賞」をドラッカーの論文「プロフェッショナル・マネージャーの行動原理」に授与した。そして2005年11月11日、ドラッカーは、その95年間の生涯を閉じた。

付記

〈文筆家〉としてのドラッカーは、多くの読者を得た。その読者の中に、アンディ・グローブ(インテル)や中村邦夫(松下電器産業・現パナソニック)といった専門経営者がいる。

グローブは、『現代の経営』、中村は『経営者の条件』『すでに起こった未来』によって啓発された^{41,42}、とそれぞれ証言している。1987年、CEOに就任したグローブは、インテルの事業構造を半導体メモリーからマイクロ・プロセッサへと転換する決断を下すことで、インテルの経営を〈死の谷間〉のフェーズから救出した。

2001年、社長に就任した中村は、創業者・松下幸之助が築き上げた事業部制組織と営業組織の解体を断行する経営改革を通じ、〈経営再建〉を果たし、松下電器産業を再び成長の軌道に乗せた。

この二人を含めたドラッカーの読者(専門経営者)は、それぞれにその著作を読み込み、独自の注釈を加え、それぞれのマネジメントに生かした、と思われる。その事実関係(著作と読者との生産的な関係)を経営学的に問う(検証する)ことは困難だろう。なぜなら、例えば、上記の事業構造の転換や事業組織の改編プロセスにおいて、グローブや中村が下した意思決定(あるいは思考)とドラッカーの著作の内容が、ピンポイントで、どう結びついたのか、などの関係は、当事者にとっても不明確(あるいは、守秘事項)であろうからだ。

但し、英国のサッチャー首相（当時）の民営化策とドラッカーの関係、GEのジャック・ウェルチCEO（当時）の〈ウェルチ革命〉のための経営方針の策定とドラッカーの関係については、坂本（2008）によってその事実が経営学的に明かされたものもある⁴⁰。こうした事実関係が今後、関係当事者によって情報開示されることの意義は大だ。経営学は、経営の事後を議論する特性をもつ学問である。その発展（議論の解像度の向上）のためにも専門経営者（読者）の情報開示を期待したい。

註

- (1) アルフレッド・N・ホワイトヘッド著、平林康之訳『過程と実在1』、みすず書房、1981年8月、P.58.
- (2) ピーター・F・ドラッカー著、有賀裕子訳『マネジメント—努め、責任、実践IV』、日経BP出版センター、2008年7月、P.464。（野中郁次郎著『解説—ドラッカーの醍醐味』）
- (3) 塩野七生著『ローマ人の物語 I—ローマは一日にして成らず』、新潮社、1992年7月、P.108.
- (4) 木田元著『反哲学入門』、新潮社、2007年12月、P.19.
- (5) ピーター・F・ドラッカー著、上田惇生訳『「経済人」の終わり—全体主義はなぜ生まれたか』、ダイヤモンド社、1997年5月、P.17.
- (6) ピーター・F・ドラッカー著、上田惇生訳『[新訳] 産業人の未来—改革の原理としての保守主義』、ダイヤモンド社、1998年6月、P.23.
- (7) ピーター・F・ドラッカー著、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、1957年4月、P.77.
- (8) ピーター・F・ドラッカー著、上田惇生訳『[新訳] 産業人の未来—改革の原理としての保守主義』、ダイヤモンド社、1998年6月、P.III（新版への序文）
- (9) 同上書、PP.130—131.
- (10) 同上書、P.155.
- (11) ピーター・F・ドラッカー著、野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント（下）—課題・責任・実践』、ダイヤモンド社、1974年5月、P.185.
- (12) 同上書、P.209.
- (13) ピーター・F・ドラッカー著、風間禎三郎訳『傍観者の時代—わが20世紀の光と影』、ダイヤモンド社、1989年3月、P.395.
- (14) 同上書、P.507.
- (15) 同上書、P.3.
- (16) ピーター・F・ドラッカー著、上田惇生訳『[新訳] 産業人の未来.（ドラッカー名著集10）』、ダイヤモンド社、2008年1月、P.I.
- (17) ピーター・F・ドラッカー著、上田惇生訳『[新訳] 産業人の未来—改革の原理としての保守主義』、ダイヤモンド社、1998年6月、PP.35—36.
- (18) 同上書、PP.23—24.
- (19) 同上書、PP.130—131.
- (20) 同上書、P.83.
- (21) 同上書、P.85.
- (22) 同上書、P.86.
- (23) 同上書、P.108.
- (24) ピーター・F・ドラッカー著、上田惇生訳・佐々木実智男訳『マネジメント・フロンティア—明

- 日の行動指針』, ダイヤモンド社, 1986年10月, P.15.
- (25) ピーター・F・ドラッカー著, 野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント（下）－課題・責任・実践』, ダイヤモンド社, 1974年5月, P.160.
- (26) 同上書, P.160.
- (27) ハーウッド・F・メルリル編, 上野一郎監訳『経営思想変遷史』, 産業能率短期大学出版部, 1978年4月, PP.337－357.
- (28) ピーター・F・ドラッカー著, 上田惇生訳『[新訳] 現代の経営（下）』, ダイヤモンド社, 1996年2月, P.318.
- (29) ピーター・F・ドラッカー著, 上田惇生訳『[新訳] 現代の経営（上）』, ダイヤモンド社, 1996年1月, P.16.
- (30) 同上書, P.16.
- (31) ピーター・F・ドラッカー著, 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, 1957年4月, P.186.
- (32) ピーター・F・ドラッカー著, 風間禎三郎訳『傍観者の時代－わが20世紀の光と影』, ダイヤモンド社, 1979年3月, P.426.
- (33) ピーター・F・ドラッカー著, 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, 1957年4月, P.176.
- (34) ピーター・F・ドラッカー著, 上田惇生訳『[新訳] 経営者の条件』, ダイヤモンド社, 1995年1月, P.218.
- (35) ピーター・F・ドラッカー著, 野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント（下）－課題・責任・実践』, ダイヤモンド社, 1974年5月, P.718.
- (36) ピーター・F・ドラッカー著, 野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント（下）－課題・責任・実践』, ダイヤモンド社, 1974年5月, P.107.
- (37) ピーター・F・ドラッカー著, 上田惇生訳『[新訳] 経営者の条件』, ダイヤモンド社, 1995年, 1月, PP.234－240.
- (38) エリザベス・H・イーダスハイム著, 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5月, PP.222－223.
- (39) ピーター・F・ドラッカー著, 野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント（上）－課題・責任・実践』, ダイヤモンド社, 1974年3月, P.8.（日本語版への序文）
- (40) 夏目漱石作『三四郎』, 岩波書店, 1938年, P.25.
- (41) ピーター・F・ドラッカー著, 上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳『ポスト資本主義社会－21世紀の組織と人間はどう変わるか』, 1993年7月, PP.352－354.
- (42) リチャード・S・テドロウ著, 有賀裕子訳『アンディ・グローブ（上）』, ダイヤモンド社, 2008年6月, P.115.
- (43) ピーター・F・ドラッカー著, DIAMONDハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳『P.F.ドラッカー経営論』, ダイヤモンド社, 2006年9月, P.IV.（ドラッカーへの感謝と追悼－最も影響を受けた生涯の師）
- (44) 坂本和一著『ドラッカー再発見－もう一つの読み方』, 法律文化社, 2008年5月, PP.109－157.