

P. F. ドラッカーの保守主義思想

— E. バークの遺産と産業社会の構想 —

The Conservative Approach of P. F. Drucker: The Legacy of E. Burke and the Vision for Industrial Society

井坂康志* Yasushi Isaka

1. 研究の目的

第2次世界大戦後、企業組織におけるマネジメント体系の構築者P. F. ドラッカー（1909～2005年）は、⁽¹⁾戦前・戦中においてドイツのファシズム体制の観察にもとづき政治学的分析を行っている。このことは戦前・戦中の政治学者が転換期において経営学者に転向したことを意味するものではない。『現代の経営』『マネジメント』等数多くの企業組織の経営に関する書物を彼は戦後著したが、それとても青年期からの思考様式をいささかも変更するものではなかった。

むしろ戦後における時代状況の激変が、戦前・戦中まで背後に沈潜した保守主義的思考の輪郭を明瞭に浮かび上がらせ、それが戦後のマネジメント体系構築との明確な連続を可能とした。国家社会の機能不全という非常時において、戦後新たな産業社会成立の条件を模索し続けたドラッカーの存在は、西欧における保守主義思想の命脈をこのうえなく象徴的に表現するものといつてよい。

その文脈で考えるならば、2つの世界大戦お

よびファシズム体制の観察が、彼をして自らの足で立ち思考することを余儀なくせしめた。むしろそれ以前、幼少時の知的経験からも、多領域からの思考様式の洗練過程を垣間見ることは可能である。⁽²⁾しかし、こと保守主義思想について見るならば、一定のきわめて差し迫った危機が現実到来することで、独自の思想的営為における十分条件が整えられたと見られる。

一方で、ドラッカーの保守主義思想には確実な思想的先駆が存在する。事実、ドラッカー初期の著作『「経済人」の終わり』（1939年）、『産業人の未来』（1942年）、『コンセプト・オブ・ザ・コーポレーション』（1946年）において、近代保守主義の鼻祖たるE. バーク（1729～97年）が折に触れて参照され、高い評価が与えられる。バークはドラッカーの著作のなかでも最も注意深く言及される思想家の一人である。⁽³⁾特に社会の成立条件及び保守主義的アプローチの一般概念について論じられる際にその傾向は顕著といえる。

*東京大学学際情報学府

キーワード：P. F. ドラッカー、E. バーク、保守主義、産業社会、マネジメント

本稿は結論としては、ドラッカーによる受容・継承を見たバーク保守主義思想の一端を示すとともに、それを基礎としたうえでのドラッカー独自の時代診断とその方法論を示すことにある。しかしながら、そのためにはまず、バークのどの部分をドラッカーが自らの思想的基盤に据えたのかについて慎重な検討を要する。バークは確かに、穏健な自由主義と保守主義を最大価値とした思想家であった。またフランス革命の観察を通じて、既存の価値体系の維持発展を持って急進的動乱に対峙した思想家でもあった。その場合、両者の時代診断、思考様式を見る限り、バークにおけるフランス革命批判、そしてドラッカーにおけるナチズム体制批判は、同型の思考

2. 保守主義の思想的特質における一側面

まずはじめに、本稿で依拠する保守主義の概念について若干の整理を行っておきたい。⁽⁴⁾保守主義は「ナイル河のように、一つの湖、しかも広大で果てしない広さをもった湖から発しているのであって、その境界はだれも見極めることができない」(Cecil [1912; 1979] 邦訳p.17)とされるように、多様な源流を持ち、かつその様相は複雑である。その思想的淵源はきわめて古く、いわば人間本性の重要な一部をなす性向といえる。すなわち変化を嫌い、現状維持を志向する人間の原初的心性であり、このような自然的性向は未知なるものへの警戒感ゆえに、論証以上に経験を重視する大衆信条として存在し続けてきた。

さらに近代思想としての保守主義を検討する場合、この種の自然的性向が重要な一部をなす一方で、統一体として理解可能な価値内容をも

を持って共鳴し合う部分がある。さらに西欧の保守主義思想を手がかりに読み解くならば、両者の思想的営為は、複雑に錯綜する時代状況にあって、高度に共通の運動法則と展開をも見せた。

このことはとりもなおさず、バークとドラッカーという時代認識を一にする2人の思想家に通底する社会観、すなわち保守主義的思考様式による洞察の反映と見てよい。本稿では対立軸となるいくつかの概念に引証しつつ、ドラッカーによる初期の著作『「経済人」の終わり』『産業人の未来』等を手がかりに、バークを範とした保守主義思想の展開を考察することにしたい。

合わせ持つ。すなわち、原初的性向と識別しうる、意識的営為としての保守主義である。⁽⁵⁾

というのも保守主義とは、程度に差はあれ社会の自己調整能力を相対的に信頼する思想といえる。バークをはじめとする保守主義たちが社会の自己調整機能の担い手たる指導階層や、時代の風雪に耐えた慣習、偏見を重視するの、保守主義が本来持つ有機的社会像による。その一つの現れとして、人間理性により措定された原理が現実を認識・評価するといういわゆる近代合理主義の思考様式とは反対に、原理が現実と同レベルで直接的に作用し合う。ゆえに保守主義は人間理性の力およびその急進的変革について総じて懐疑的ともいえる。

しかしその一方で、一切の変革を全面的に否定するものではない。変革の必要性を承認したうえで、現実を起点とした漸進主義的アプロー

チを志向する。すなわち保守主義では、社会とは歴史的にしかるべき意味付け、権威付けを経た有機的統一と見なされ、したがってその歴史性と有機性を尊重し、現存する素材（制度、慣習、価値体系等）を変革の手段とする最高方針を持つ。

同時に保守主義におけるこれらの価値内容は、まさにバークとドラッカーにおいてそうであったように、アクチュアルな危機状況、すなわち社会的価値体系が根底から危機に晒される事態への反発、働きかけを持ってその具体的様相を明らかにした。そしてそれらの変動が広範な政治や社会、経済における波及を経る過程におい

て、よりいっそうその輪郭は明瞭となった。⁽⁶⁾

整理するならば、近代保守主義とは人間本来の性向と深く通底しつつも、同時にそれが自覚と自律を獲得し、有機的運動体として機能することで成立する思考様式といえる。したがってここでは、近代保守主義を構成する原理として、伝統主義、有機体的社会観、理性主義への懐疑を合わせ持つ思考様式として捉えることとしたい（Quinton [1978; 2003]邦訳pp.15-17）。その意味で、フランス革命の勃発とそれへの激烈な批判を持って近代保守主義の萌芽とする見解が論者の間では一定の合意を見るのも十分に根拠あることとなる。⁽⁷⁾

3. ドラッカー保守主義における基礎的視角 — バークとの比較を中心に

3.1 有機的社会における秩序と保存・継続の概念

第2次世界大戦およびファシズム体制が、多くの戦後思想の出発点となったことに多言を要しない。ドラッカーにあっても、『産業人の未来』で採用された保守主義的アプローチは、戦後における産業社会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」⁽⁸⁾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といえる。

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。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。ここからも彼が重視すべき方法論として保守主義

を捉えたことは明らかであり、さらにはこれら初期の著作群でしばしばその先駆としてバークが参照され、思想的依拠が表明された（Drucker [1942; 1998] p.9; 邦訳p.iii）。

ではドラッカーにとって、保守主義とはいかなる価値内容を持つものだったのだろうか。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（Drucker [1933] p.19）。だが、ナチスの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に直面した。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彼は主要関心事とせざるをえなかった。

彼の保守主義的アプローチにおいては、折に

触れて生命体としての有機的社会像が強調される (Drucker [1942; 1998] p.26; 邦訳p.19)。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、終始有機的な機能社会の再構築に向けられることとなった。それは換言すれば、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もあった (Drucker [1939;1997] p.76; 邦訳p.80)。

だが、社会に関するドラッカーの概念規定は、ひとり彼のみならず欧米における保守思想の系譜を踏まえたものでもあった。それは約150年前バークがフランス革命に際して見せた姿勢に通底する社会観でもあったためである。

バークの政治パンフレット『フランス革命についての省察』(以下『省察』)は当時の保守陣営内のみならず、急進主義勢力に対しても強力な作用を及ぼし、その影響力は甚大なものとなった。「『フランス革命の省察』はマルクスの『共産党宣言』に対比させて『保守主義の宣言』とも呼ばれるものであったといわねばならない」(小松 [1961] p.211)と評される通りである。

バークがフランス革命に一貫して反対の立場をとり続けたことはよく知られる。彼にとって社会は、歴史のなかに生成してきた一つの有機体と考えられた。社会を個人に分解してその契

約のなかに国家の存在を認めようとする社会契約論に反対し、秩序と安定の維持こそが政治の中心的課題であるとした。そして、その有機性を担保する、社会にとって信頼すべき中心的価値とは、長期にわたり是認を経た英智に存すると考えられた。そして、それらは社会の支配階層における慣習や偏見に表れるとされ、後述するように、その精神を象徴する階層が正統性を維持・創出する社会的機関と考えられた。⁽⁹⁾

『省察』においてフランス革命の指導原理が痛撃されたのも、社会本来に備わる調整能力や有機性を破壊するものとされたためであった。フランス革命は確実なモデルなしに伝統による英智を一掃する破壊のための破壊と考えられ、さらには革命の原理が他国に輸出されることになれば、全欧州の価値体系と社会秩序が深甚な危機にさらされるものと考えられた (Burke [1790; 2000] 邦訳、上・p.86)。

すなわち、ドラッカーとバークの保守主義に共通に見られるのは、その保守主義の原点をなす有機的社会への視角といえる。ともに社会を自己調整機能を有する自律的存在と見、ゆえに有機的統合体とする保守主義思想に基礎付けられるものである。そして、それらによって社会秩序の保存と継続がはかられることとなる。ドラッカーとバークにおける社会に対するまなざしは、そのかぎりでも同等の構造を持って照応し合うものといえる。

3.2 危機分析への手法 — 人間類型と中心的機関

保守主義とは、歴史上現実の危機を契機として立ち現れる傾向を持つ思考様式であることは先に見た通りである。とするならば、その危機

状況とその具体的様相との相互作用を見ることで、保守主義における社会秩序の保存・継続の志向性はより明確となるはずである。それでは、

ドラッカーとバークの場合、個や社会における危機認識の契機とは何だったのだろうか。次に、それぞれの構図を見ていくとともに、危機打開にいかなる手法が用いられたのかを確認したい。

ドラッカーは『「経済人」の終わり』でファシズム体制の原因究明を行い、その一端を一元的経済人概念という人間観に見出している。⁽¹⁾すなわち、資本主義国には窮極的価値観としての経済人概念が一元的に根付いており、それが大規模に産業化の進展する社会の要請から乖離しているとの根本認識が彼にはあった。そのゆえに、個および社会の理念像に分裂が生じ、有機的社会は解体され、そこから生じた「大衆の絶望」状況が、ひいてはファシズムという魔物の跳梁を許したという。すなわち、理念と現実の分裂状況に端を発して、政治社会が個の主体形成および有機的社会の保存・継続に失敗したことにファシズム発生の原因が求められている(Drucker [1939;1997] p.76; 邦訳p.80)。

『「経済人」の終わり』でファシズム成立の論理をたどれば次のようになる(Drucker [1939;1997] 第7章)。すなわち、ファシズムにおける支配は、有機体としての絆帯を失った社会に伝統的価値観による是認を経ない正統性を付与する形で行われ、その結果、被支配者はいかにしても支配者に対抗することができない状況が生じた。このようななかで、個や社会は無力化され、政治による強制を運命的に受容し、自らの存在を社会に意味付けられなくなった(Drucker [1939;1997] p.58; 邦訳p.60)。同時にそれは、ナチス化した組織のみが真の意味ある主体として行動し、個と社会を緊縛するという状況をも生むものと考えられた。

その意味でナチズム体制とは近代合理主義の産物たる経済人概念に対する大衆の絶望が、歴史的な正統化を経ない偽りの正統性によって成立させられた蜃気楼であった。⁽¹⁾ここからドラッカーにあっては新たな正統性の創出によってしか社会は存続できないという危機意識が喚起され、さらには、社会的要請に適合しうる人間像と機関を手にするところこそが、とりもなおさず個の尊厳と自由、そして本来の自己調整機能を発揮しうる有機的社会を再度手にする唯一の方策とされた。そこで彼が想定した代替案が『産業人の未来』における産業社会そして産業人の概念であった。

上記から看取されるドラッカーの方法論は2つある。第1に経済人という価値観と信条を機軸とした人間類型を基礎に社会全体の構図と課題を描出した点、第2に社会にとって必要な正統性を創出しうる機関の必要性を見きわめた点である。

では、ドラッカーによるこれらの手法は、保守主義の先駆たるバークといかなる点で共通基盤を有するものであろうか。バークが理想とした社会は、貴族制的特徴を持つ封建的色彩のある社会であり、同時にそれは西洋の伝統的価値としての騎士道精神の支配する社会であった。それが全欧州の価値体系の中核として機能することで、道徳と秩序が創出され、社会の調和ある発展を可能とするものとされた(Burke [1790; 2000] 邦訳、上・p.141)。

だが、バークは社会の構成原理として貴族制を念頭に置きつつも、狭義の世襲貴族のみの護持を考えていたわけではない。なぜなら、貴族とは単に階級を意味するよりも、社会秩序の維

持・発展における精神的諸価値の象徴であり、それにもとづく人間類型と機関を提供する存在と考えられたためである。事実、彼は貴族の範囲を世襲貴族に限定することなく、美德と英智とを備えたものすべてと想定した。いわゆる「自然の貴族」である（Burke [1790; 2000] 邦訳、上・p.161）。ここで貴族制に重要性が見出されたのも、社会的価値体系における秩序の観点からであった。明確に秩序付けられた各階級が、それぞれの義務と責任を負い、全体として有機的な位置と機能を分かち合う点にその主要課題が設定されている。そして、その状態において、個の尊厳と自由も真に責任ある存在として意味を獲得するものと考えられた。

すなわち、バークにあって貴族制とは美德と英知と道徳を持って理念としての人間像を提示するのみならず、有機的社会に保存と継続の正統性を与える社会秩序の源泉たる中心的機関と

4. 変革の原理としての保守主義

4.1 社会的機関としての企業

むろん保守主義の実践的展開において、既存の社会秩序の保存・継続が重要な基礎をなすのは間違いない。しかし、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。ドラッカーにあって、過去に機能した理念像、機関も、現在機能を喪失するならば大胆に廃棄すべきとの認識が強調される。では、彼にとって、保守主義のさらに一方の側面としての変革の原理とはどのように理解されたのだろうか。

ドラッカー初期著作では、個の全人格的な包摂としてのナチズム組織からの脱却と同時に、自由にして機能する社会実現のための必要条件

想定されていた。

ここで見られる共通の手法、すなわち価値観、理念像を機軸とした人間類型、および正統性確保のための機関によるアプローチは、いわば保守主義の中心的目的意識をきわめて明瞭に表現するものといえる。すなわち、保守主義にとって第一に重視すべき価値内容とは、有機的な機能社会の保存にあった。ここでいう機能社会とは、人間の自然的性向に根差す保存・継続への要請を包含しつつ、同時に社会が有機体として自覚的・自律的な維持・発展を遂げるための枠組みを提示するものであった。

ドラッカー、バークの両者において、人間類型と機関が、社会の価値観・理念を実現する定性的尺度として見出されたのも、有機的社会における秩序と保存・継続を重視する基礎的視角の反映であり、ともに手法としての連続性を持つものといえる。

が終始探究課題とされている。だとするならば、少なくともそこにはナチズムに代わる人間像と社会的中心機関の存在が必要となる。そしてそれは極端な反動を阻止する緩衝器としてのみならず、大衆の信条を実現し、正統性を創出するだけの機能を持つものでなければならない。それらが見出されたとき、個は真の意味で政治主体としての意味を獲得し、かつ機能する社会再構築の可能性が示されることとなる。それはドラッカーの問題意識でいうならば、産業社会は自由かつ機能する社会たりうるのか、という問いへの答えと同義であり、ドラッカーによる

初期の著作では、『産業人の未来』（1942年）から『コンセプト・オブ・ザ・コーポレーション』（1946年）にいたり表出された。

そして、その暫定的解として見出されたのが、社会の正統性を創出する中心機関としての企業、そして企業活動に携わる産業人というコンセプトであった（Drucker [1946; 2005] p.136；邦訳p.124）。自由を理念とする産業社会において、個同士は社会関係のなかで常に緊張と対立を生み出す。従って、個はこのような対立を秩序付ける社会関係を必要とする。ここにおいて企業とは、個の自由を社会的に基礎付け、社会的紐帯を見出すための機関として構想されている。すなわち、企業は経済的業績を期待される存在としてのみでなく、さらに社会一般の価値や信条を具現化し、同時に社会を構成する人々に自由と秩序を付与する政治的・社会的機関として見出された。

ここで、ドラッカーにあって組織のマネジメントとは、単に生産性の組織的向上によるもの以上に、その社会的な信条や価値観を中心的に体现する手法として認識されていた。しかもそれのみならず、さらに社会の正統的機関としての企業には、自ら進んで社会に働きかけ、変革を促す組織体としての役割も期待された。彼の戦後におけるマネジメント体系構築の原点はここにあったといえる。

ここで強調せねばならないのは、産業社会の正統性確保についての見解も、企業とは予め正統性が措定されるものではなく、まさに企業特有の機能によって正統性が「獲得」され、「創造」されねばならないとするドラッカーの見解にある。前節で見たように、それは経済人概念

という過去に機能した人間観や信条、正統性確保のための機関が、新たな産業社会においてその役割と機能を喪失したとの認識が前提される以上（Drucker [1939;1997] p.55；邦訳p.57）、それらは絶えざる実践のなかで新たに「獲得」され「創造」されねばならない。そうすることによってのみ社会は再び秩序と調和を回復するものとされた。ここにドラッカーの変革の原理としての保守主義の発露を認めうる。

では、ドラッカーとの比較において、バークの変革の原理とはどのようなものだったのか。後にドラッカーが、「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」と評する通り（Drucker [1942; 1998] p.181；邦訳p.223）、保守主義は機能社会の構築に必要とされる変革については決して保守的ではない。そもそも『省察』で随所に見られるように、バーク自身が政治家として改革者を自認している。バークは、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た。⁽¹²⁾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。

本来変革への意識は、彼の世界観に裏打ちされたものであった。すなわち、バークは社会が流転の本質を持つという見解を明らかにしつつ、さらには変革が必要とされるときは、急速になされるべきとも考えていた（Burke [1790; 2000] 邦訳、上・p.237）。そして変化を余儀なくされる世界にあって、時宜にかなう賢明な政

治判断を下すことが、自らの信条であるとともに優れた政府の条件と考えられた。だがバークにおける保守＝変革の原理には、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前提があった。⁽¹³⁾たとえば、バークは変革によって政治社会に致命的な打撃を与えることを恐れるとともに、それによって生ずる弊害をも考慮に入れるべきと考えていたことが窺われる(Burke [1790; 2000] 邦訳、上・p.113-114)。

そこから必然的にバークは変革の方針として、現存素材の利用と漸進主義を導き出すこととなった。そして、それは理想の社会制度を新たに建設する無謀をあえて冒すことなく、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。フランス革

4.2 時代認識と手法における相違点

しかし、上述のような方法論を両者において比較した場合、その社会観において共通の基盤が見出されつつも、あらゆる局面において両者がただちに相似形をなすかという点、問題はそれほど単純ではない。実際、ドラッカーが新たな産業社会における必要条件を考察する際に繰り返し強調したのは、当時支配的な人間像がいかにその社会的要請からかけ離れたものであったかということであった。そこにおいて見出されたのが、経済・政治・社会それぞれの領域において正統性を創出する中心的人間像および機関であった。

この点については、バークの主張がフランス革命という社会の秩序を破壊する勢力に対し、過去の道徳を象徴する広義の貴族階級を擁護し

命勃発時において、バ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そのためであった。

その一例としてバークによる時効取得の権利がある。ここに彼の功利主義的とまでもいえる合理性を垣間見ることが可能である。バークにとって時効とは風雪に耐えた長さよりもその効用にかかっていた。そこで彼は古い制度は、その効果によって検証されるとした。そしてあらゆる制度の存続とは人民が幸福で、統一的様相を呈するときに善であると結論されたのであり(Burke [1790; 2000] 邦訳p.35)、ドラッカーが『産業人の未来』が評価した変革の原理としての保守主義もこの高度な実証性を指していた(Drucker [1942; 1998] pp.184-185; 邦訳p.229)。

た事実といささか様相を異にする。そもそも、バークにあってフランス革命が問題となりえたのも、その運動形態や政治権力が社会を積極的に保全する志向性を無視した点に論争の機軸が見出されたためであった。さらに、その政治社会がまさに過激な近代精神の刻印を帯びたために凶暴な魔物として立ち現れ、かつその影響が保守主義の故国たるイギリスにも波及しつつある事実をも具体的な起点としていた。バークが社会秩序や階級の課題を主として検討し強調したのもそのためであった。

すなわち、バークによる保守反革命は政治権力が過激な魔物に取り憑かれることを「予防する」ための手法として意味を持ちえた。バークにあっては、その保守＝変革の原理は、古き制

度への畏敬の念に支えられたものであり、その原理は創造されるものではなく、「見出されるもの」であった。既存の欧州の諸価値にもとづく信条や制度がほぼパークにとって全面的に武器として使用可能となったのもこのためである。しかし同時にパークにあっては、フランス革命という問題を対象化し、新たな人間像と機関についてのコンセプトを創出する視角は希薄であり、その必然性にも乏しかった。事実、『省察』においても、フランス革命の起源にまで遡る客観的な考察はほぼなされていない。

だが、その理由はひとりパークのみに帰せられるものではなく、むしろドラッカーが直面した産業社会の成立の如何という課題によるものと考えられる。

それはドラッカーによるパーク評価にも表れる。すなわち、19世紀以前の思想家にとっては、新たに出現した大規模な産業生産をとまなう社会における経済的意味しか見出しえなかったとするドラッカーの見解がこれにあたる(Drucker [1942; 1998] p.56; 邦訳p.60)。むしろパークにとっても、急進主義者たちに対抗しうるだけの人間類型と社会的機関を追求するだけの志向性は存在した。しかし、それらは伝統的価値や慣習という、いわば時効によって効用が検証された貴族制や英国憲法、議会等のなかに、新たな社会的要請に適合する諸価値として「見出され」、それらによって国家の理念と人民の価値観を包摂する有機的統一体としての社会は保存・発展させうるものと考えられた。パークはこのことを保存と補正の原理と呼ぶが(Burke [1790; 2000] 邦訳pp.45-46)、彼の独自性は新たな価値や意味を既存の制度に再発見

し、それらを時代文脈との照合において実践的に適用・解釈した点にあった(Burke [1790; 2000] 邦訳、下・pp.199-200)。

一方ドラッカーにあっては、その根本関心が経済人という近代社会の原理が正統性を創出し、といういわばその終焉を見据えた議論を中心とする。⁽⁴⁾ここで、大胆に視野をとるならば、パークがフランス革命という近代の勃興を象徴する事象を視野に収め論を展開したとするならば、ドラッカーはファシズム体制という近代合理主義の終焉を象徴する事象を目にして議論を展開したものと捉えることが可能かもしれない。そして、この時代認識はドラッカー自身がしばしば表明する洞察からも推察可能である(Drucker [1959] pp.3-6)。だが、他方で同一の性質を持つ危機を視野に収めつつも、与えられた課題は異なるものとなった。すでに過去の価値体系の復活は部分的にも望みえないものになっていたためである。

ここで整理しておきたい。ドラッカーとパークは大衆の価値観・理念によって支持される価値観が社会における磁場の役割を果たし、それによって個に意味を与え精神的紐帯を生み出す必要性を至上課題とした点において、同型の社会観を有するものといえる。しかし、ドラッカーにあっては、新たな正統性確保の機関を理念的人間類型とともに見出し、かつその維持・発展のための手法を創造せざるをえないという厄介な課題も課せられていた。そして、彼にとって一定の解決策の現れが、『コンセプト・オブ・ザ・コーポレーション』で示された、社会的機関としての企業であり、手法としてのマネジメントであった。ここにおいて企業は、社会にお

ける正統性創出の機関として「見出される」一方で、その維持および変革の推進力とも想定された。そしてそのための方法論的コンセプトとして構築された体系としてのマネジメントは、組織経営の手法というのみならず、社会および個における内面的自律性と尊厳、そして有機性を復活させる試みをも意味していた。同時にこのことは、初期著作に一貫してみられる問題意識、すなわち社会における意味ある個人、コミュニティの創造および社会の信条、理念による正

5 結び

以上、バークをモデルとして、2つの世界大戦を契機に生成したドラッカーの保守主義がやがてファシズム体制批判を経て企業を社会の中心機関とするマネジメント体系へと発展するまでの過程をその連続性から明らかとした。もとよりこれは保守主義思想の一つの表れに過ぎないものの、ここに社会の危機を契機に2人の保守主義者がたどる思考経路がほぼ共通に表れている。そして、その依拠すべき政治社会の理想像や、擁護すべき社会的価値観や信条についても明確な観念が持たれ、共通する運動法則を見せた。

むろん、時代的コンテキストにおいて受け取る課題やそれにともなう手法は異なるが、ドラッカーが保守主義的アプローチを実地に適用するにあたり、バークは常に理念型として作用していたものと思われる。それを通じて、ドラッカーにとって社会の中心となる人間観、社会的機関におけるイメージがより明確な輪郭をとりはじめ、単に現存する社会の保守のみならず、高度に主体的かつ自律的に政治社会を形成し変革す

統性の維持・発展と不即不離の関係にあったとも考えられる (Drucker [1954; 1996] p.4; 邦訳、上・p.3)。

ここから企業を政治社会的秩序の内面に秩序付けること、そして同時に社会的正統性の創出機関として見、コミュニティとして有機的社会の主体とすることがドラッカーにおけるマネジメント体系構築のきわめて重要な戦略目標となったことは間違いない。そしてそれによって産業社会の新たな地平は示されることとなった。

るという産業社会の具体的なイメージに収斂していった。

ドラッカーが扱った主題は、歴史的に形成された保守主義による主題の一部に過ぎない。しかし彼が歩んだ思想と行動における軌跡は、戦後の産業社会という新たな時代における保守主義の命脈を十分窺わせるに足るものであったといえるであろう。

最後に、今後の研究上の展望について若干付言しておきたい。本論においては、保守主義の精神的特質をその鼻祖たるバークに帰し、分析を行ってきた。しかし、冒頭において示したように、保守主義の概念内容は端的に語り尽くせぬ広大無辺な思想的土壌を有するものがある。筆者の力不足も相まって、「保守主義」共通の特徴と各論者ごとの特徴を明確に提示することは不十分なものとどまらざるをえなかった。今後、ドラッカーにおける思想的特徴をより論理的・説得的に分析する材料として、保守主義のみならずその対抗概念としての合理主義についても、個別の特徴を整理・俯瞰したうえで、

考察したいと考えている。

また同様に、本論で示されたバークにおけるフランス革命、ドラッカーにおけるファシズム

という並列的構造についても、より精密な時代考証と思想的裏づけの検討が必要であると考えられる。いずれも今後の課題としたい。

【参考文献】

- 井坂康志 [2005] 「P. F. ドラッカー『産業人の未来』における文明と社会 — 「シュタール論」 正統性概念との関連から」『文明』（東海大学文明研究所）第 8 号。
- 岸本公司 [2000] 『バーク政治思想の展開』早稲田大学出版部。
- 小松春雄 [1961] 『イギリス保守主義史研究 — エドモンド・バークの思想と行動』御茶の水書房。
- 篠原勲・井坂康志 [2005] 「ドラッカー社会哲学における自由概念の位置付け」『鳥取環境大学紀要』第 3 号。
- [2006] 「『マネジメント以前』におけるドラッカーの思考様式に関する試論」『鳥取環境大学紀要』第 4 号。
- 武藤郁人 [1986] 「バークとフランス革命(1) — バーク『フランス革命の省察』をめぐる政治論争」『国学院法研論叢』15号。
- [1990] 「反革命の源流 — 1791年におけるエドモンド・バークの政治思想」(上・中・下・下の1、2)『国学院法政論叢』11~14号。
- 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, and on the Proceedings in Certain Societies in London Relatives to that Event* (中野好之 [2000] 『フランス革命についての省察』(上・下) 岩波文庫、半澤孝磨訳 [1978] 『フランス革命の省察』みすず書房) .
- Cecil, 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) .
- Drucker, P. F. [1933] *Friedrich Julius 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 (上田惇生訳 [1997] 『経済人の終わり』ダイヤモンド社).
- [1942] *The Future of Industrial Man*, John Day (上田惇生 [1998] 『産業人の未来』ダイヤモンド社).
- [1946] *Concept of the Corporation*, John Day (上田惇生訳 [1995] 『企業とは何か』ダイヤモンド社).
- [1954] *The Practice of Management*, Harper Perennial (上田惇生訳 [1996] 『現代の経営』ダイヤモンド社).
- [1959] *Landmarks of Tomorrow*, HarperCollins.
- [1978] *Adventures of a Bystander*, HarperCollins (上田惇生訳 [2006] 『ドラッカーわが軌跡』ダイヤモンド社).
- [2003] *A Functioning Society*, Tranzaction.
- Flaherty, J. E. [1999] *Peter Drucker : Shaping the Managerial Mind*, Jossey-Bass.
- Freeman, M. [1980] *Edmund Burke and the Critique of Political Radicalism*, Blackwell.
- Frohnen, B. [1993] *Virtue and the Promise of Conservatism: The Legacy of Burke & Tocqueville*, University Press of Kansas.
- Macpherson, C. B. [1980] *Burke*, Oxford University Press (谷川昌幸訳 [1988] 『バーク — 資本主義と保守主義』御茶の水書房).
- Manheim, K. [1927] *Das Konservative Denken: Soziologische Beitrage zum Werden des Politisch-Historischen*, Denken in Deutschland (森博訳 [1997] 『保守主義的思考』ちくま学芸文庫).
- Quinton, A. [1978] *The Politics of Imperfection: The Religious and Secular Traditions of Conservative Thought in England*

from Hooker to Oakeshott, Faber & Faber (岩重政敏訳 [2003]『不完全性の哲学——イギリス保守主義思想の二つの伝統』東信堂).

Tarrant, J. J. [1976] *Drucker: The Man Who Invented the Corporate Society*, Cahners Books.

Tönnies, F. [1887] *Gemeinschaft und Gesellschaft: Grundbegriffe der reinen Soziologie* (杉之原寿一訳 [1957]『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』岩波文庫).

註

- (1) マネジメントとは、きわめて多義的な概念であり、本来定義の困難な語である。本稿ではさしあたり一般的に「人的、物的資源の組織化による、経済的・社会的生産能力向上のための手法」と捉えておきたい (Drucker [1954; 1996] p. 4 ; 邦訳、上・p. 3)。
- (2) ドラッカーの知的来歴については、Drucker [1978; 2006]が詳しい。
- (3) ドラッカーは、1929年、18歳のときにハンブルグでパークの『フランス革命についての省察』と出会った。当時彼は商社の事務員として働きながら大学に籍を置き、数百冊の書物を読破したと記しており、わけてもパーク『省察』とテニエス『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』の2冊が自らの思想形成の基盤となったと晩年の著作において振り返っている。彼は次のように述べ、パークからの影響を強調する。「パークにとっての中心課題とは、社会における保存と変革をいかにして調和あらしめるかにあった。そして、それが政治に携わる者にとっての最重要の役割とされた。『省察』で示された彼の思想が、後々に及ぶまで私の政治観のみならず、世界観の基礎となった」(Drucker [2003] p.viii)。
- (4) 本稿で依拠する近代保守主義の概念については、以下の文献を参照した。Cecil, L. H. [1912]、Manheim, K. [1927; 1997]、Quinton, A. [1978; 2003]、小松春雄 [1961]。また、パークの生涯における知的業績については、Freeman [1980]、Frohnen [1993]、Macpherson [1980; 1988]を参照した。
- (5) 小松は、マンハイムやロシターの議論を踏まえ、人間の一般的性向を「自然的保守主義」と呼び、近代保守主義を単に「保守主義」と呼ぶことで注意を喚起する。(小松 [1961] p. 2)。以下、この定義にならい、保守主義とは近代保守主義を指すものとする。
- (6) この傾向は特にイギリスにおいて顕著であった。わけてもセシルが特筆するのは、ビットとパークの2人であった。そして、パークこそが保守主義の最初にして最大のイデオログとして歴史上に登場したとされ、次のように評価がなされている。「パークのうちに、『保守主義』はその最初の、そして恐らくは最大の教師をみいだした」(Cecil [1912; 1979] 邦訳p.28)。
- (7) マンハイムは、保守主義を単なる反応的行為としての伝統主義から峻別し、より積極的な近代保守主義としての意味を付与する。そしてそれは特定の歴史状況のなかで、生きて働く運動体として成立し、継続・進化するという特質を持つ。したがって歴史的に構築された理念や精神を機軸に持ち (マンハイムのいう構造関連)、特定の社会的・歴史的現実具現化する思想と考えることができる。それを自覚的に発展させ、客観性を持ちうるときに、それは伝統主義と截然と区別されるものとなる。そして、そのイデオログとして、パークを見出している (Manheim [1927; 1997] 邦訳p.27)。
- (8) 産業社会の概念内容については、井坂 [2005] で詳しく扱っている。ここでは、西欧の伝統的価値としての自由を基軸とした、大規模産業組織を中心とする有機的社会像を意味するものとする。Drucker [1942; 1998] p.60 ; 邦訳p.65以降を参照。
- (9) ここではドラッカーの定義にならい、正統性とは「高次の規範、責任、ヴィジョンを根拠とする社会的認知によって正当化される権力」と捉えることとしたい。いずれも生命体ないしコミュニティとしての社会の存続と発展に関わる (Drucker [1942; 1998], p.10 ; 邦訳p.iv)。
- (10) 経済人概念は、人間の利己心・貪欲を前提としたうえで、経済による社会の救済を志向し、物質的欲求の神格化がなされる点にその特徴を見出すことができる。このことは、新たな産業社会における人間観として、著しく無力かつ不適切なものであった。ドラッカーは経済人概念を「つねに自らの経済的利益に従って行動するだけでな

- く、つねにそのための方法を知っているという概念上の人間」と定義する（Drucker [1939;1997] p.46; 邦訳pp.48-49）。
- (11) ドラッカーは、次のように述べて、ファシズム体制の本質的脆弱性を述べる。この意味において、それは文字通り蜃気楼であった。「大衆が絶望すればするほど、全体主義は強固となるかに見える。しかし、全体主義の道を進めば進むほど、彼らの絶望は深まる。そして、全体主義の道に代わるものが示されるや、しかもそれが示されたときにおいてのみ、全体主義のあらゆる魔術が悪夢のように消え去る」（Drucker [1939;1997] p.237; 邦訳p.231）。
- (12) 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二大政党制、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。前二者はまさにパークが生みの親になったものであり、第三のものはパークが誕生を助けたものだった」（Drucker [1942; 1998] p.183; 邦訳p.227）。
- (13) ここでいう「保守=変革の原理」については、以下の文献を参照した（小松 [1961] p.283）。
- (14) ドラッカーは戦後の著作において、デカルト以来の合理主義にもとづく世界観の転換について述べている。これは、彼の戦前・戦中の著作でいう「経済人」すなわち「つねに自らの経済的利益に従って行動するだけでなく、つねにそのための方法を知っているという概念上の人間」とした合理的主義人間観の終焉という時代認識とも一致する。

The Conservative Approach of P. F. Drucker: The Legacy of E. Burke and the Vision for Industrial Society

Yasushi Isaka

The aim of this article is to explore the basic concepts among Drucker's formative works, focusing on the common features of "the Burkian approach." Drucker has earned distinction in each professional roles, but his basic points of view are shown as his analyses of "industrial society" through aspects of conservatism. He found Edmund Burke's modern conservatism as a topic of investigation because he thought that a few elements of Burke's political philosophy in *Reflections on the Revolution in France* provided a sensible alternative to Nazism's reactionary nationalism. He viewed European societies through conservative approach as organic interactions between continuity and change, which provide the modern societies stability and challenging opportunities. Drucker's three major works echoed both the malaise of Western civilization and the failings of modern industrialism. It troubled him that the developed nations had not created a genuine legitimacy for functioning society. By Burke's disciplines, he obtained his unique views on essential requirements for civilization and functioning society, and which have been the critical factors for invention of management after World War II.