

〔3〕論理ですべてがわかるとしてはならない
社会生態学者ドラッカー（『ドラッカー入門・万人のための帝王学を求めて』2006年）

■理性への過信（デカルト）

膨大にして複雑な世界を前にして、西洋はそれを解き明かそうとした。一つの事実を得るならば、論理の力によって因果を辿り、少なくとも、もう一つの事実を明らかにすることができる。そしてもう一つ、さらにもう一つ。

ただ一つ、確実なものがあればよい。そうすれば、すべてを明らかにできる。論理の力によって、神の存在を証明することもできる。

本当にそう考えた哲学者兼幾何学者がいた。一つ確実なものがほしい。わが目に映るものは、悪魔の技たる幻かもしれない。しかし、いまこれを思う自分が、ここにあることは間違いない。こうして「我思う、ゆえに我あり」といったのがデカルトであり、その『方法序説』（1637年）だった。

そこから、「理性、つまり論理によって、すべてがわかる」とする近代合理主義としてのモダンがはじまった。

いまから思うならば、『方法序説』とは、謙虚を装いつつ何という自信であろうか。フランスの学士院などは、「科学とは、因果関係についての知識である」とまで定義した。デカルトの弟子たちにいたっては、「量で測れないものには、意味がない」とまで結論づけた。

デカルトが求めたものは万物のための普遍学だった。これすべて、理性への確信、あるいは過信というより他なかった。

■現実にはモダンを超えた

1957年、すでにドラッカーはこう書いた。「われわれはいつの間にか、モダン（近代合理主義）と呼ばれる時代から、名もない新しい時代へと移行した。昨日までモダンと呼ばれ、最新のものとされてきた世界観、問題意識、拠り所が、いずれも意味をなさなくなった」（『変貌する産業社会』）。

しかもドラッカーは、「言葉はモダンのもののままであり、現実と行動だけがポストモダン（脱近代合理主義）へ移行した」という。つまり、「われわれが口にしてしているものは350年来の世界観でありながら、われわれが目にしてしているものは、手段も道具も言葉もない現実の世界だ」というのだった。

われわれが考えることと、学者のいうこと、学校の教えることが違うことがある。そのようなとき、ドラッカーは「あなたの方が正しい」といつてくれる。われわれが目にし、ドラッカーが見させてくれる世界が、現実のものとしてのポストモダンであり、学者のいうこと、学校の教えることが、一昔前のモダンだからである。

ドラッカー自身がいう。「今日は珍しい話を聞いたなどと言わないでほしい」と。ドラッカーが見せてくれるものは、われわれにとってはすでに見なれた現実である。

■社会生態学とは

ドラッカーは、それぞれのドラッカーであるとともに、ゲーテの『ファウスト』に登場

〔3〕論理ですべてがわかるとしてはならない
社会生態学者ドラッカー（『ドラッカー入門・万人のための帝王学を求めて』2006年）

する望楼守リュンケウスである。その最終幕において、ファウストが、悪魔メフィストフェレスとの契約における禁句、時の流れに向かって「生まれ、おまえはいかにも美しい」といってしまうクライマックスがある。

その直前、幕が上がると、物見やぐらにいるリュンケウスが、自らの役どころを紹介すべく「見るために生まれ、物見の役を仰せつけられ」と朗々とうたう。

「あちらで何が起り、こちらで何が起っているか」を教える。そして「何が押し寄せてくるか」を知らせる。その物見の役がドラッカーである。社会生態学とは、世界がどのような状況にあり、どのような状況が迫っているかを見て伝えるのが仕事である。

そのような予感少年の頃すでもっていたという。オーストリア=ハンガリー帝国が第一次世界大戦（1914～1918年）で敗れ、ハプスブルク家の支配が終わった5年後、13歳のときの共和制施行5周年記念パレードでのことだった。

戦争に負けたオーストリアが、人口6000万の大国から人口600万のアルプスの小国となった日ではあったが、社会主義者にとっては王制が倒れた勝利の日、「リパブリック・デー（共和制の日）」だった。

14歳未満の政治活動を禁ずるとの法を破り、頼まれて全パレードの先頭を労働歌を歌いつつ行進していた少年ドラッカーは、水溜まりを抜けたあと、手にしていた赤旗を傍らの頑健そのものといった社会党オルグの女子医学生に手渡して、突然歩道に立った。

そのまま進んでいくパレードを脇から見たとき、「自分は先頭にたって歩く者ではなく、その有様を人に伝える役だ」と卒然として悟った。事実彼は、政治家にも、軍人にも、実業家にもならなかった。

■あたかも命あるものごとく

ドラッカーの数ある著作を読んでいくと、同じ話が別の文脈で出てくる。これこそあらゆるものが、あらゆるものに関わりをもっているからである。世の中、別の引き出しに入れて、別々に論じ切ることのできるものはない。別の引き出しに入れることに無理がある。

ドラッカーは、若い頃から構想力、分析力に優れていた。それでいながら、観察することの大切さ、全体として知覚することの大切さを説き続けた。

機械論的な世界観を否定する処女作『「経済人」の終わり・1939年』の緻密さには、ドラッカーの著作を世界で最初に書評に取り上げ、絶賛したチャーチルさえ呆れたほどだった。ドラッカー自身はこれをどう弁明したか。『産業人の未来・1942年』『企業とは何か・1946年』と続く初期3部作の理屈っぽさ、論理構成の緻密さについては、「若気の至りで」が精一杯の言い訳だった。

環境問題、途上国問題、教育問題など21世紀の重要課題はすべて、あたかも命あるものごとく、全体を全体として捉える知覚的な能力によってのみ理解が可能となり、解決が可能となる。

ドラッカーはソロモンの裁きを引き合いに出す。子をめぐって相争う生みの親と育ての

親に対し、ソロモン王は「赤ん坊を半分ずつにしてみてもって行け」と言った。

■論理でわかること

論理ですべてがわかると考えるてはならない。論理でわかることはわずかである。英語でいうならば、コンシーヴ（論理）よりも、ハーシーヴ（知覚）、分析よりも観察、左脳よりも右脳である。

日本では右脳左脳がブームのように取り上げられ、挙げ句の果てには、頭のよい左脳派が馬鹿とまで言われたりしている。だがそのはるか前に、ドラッカーがライト・サイド・オブ・ブレイン（右脳）、レフト・サイド・オブ・ブレイン（左脳）という言葉を使っていたのには驚いた。

ドラッカーは数字に弱いという人がいる。これまたとんでもないことであって、彼は大学で統計学を教えていた。数字を重視しないのは、数字になったときには過去のもの、意味のないものになっているからに過ぎない。さらには、少年時代のドラッカーのメンター役オーストリア最高の知識人シュワルツワルト博士がいったように、数字をつくったものを知っているからであり、あるいは逆に、数字をつくったものを知らないからである。

「そもそも明日を変えるような重要なことは、残念ながら定量化になじまない」というのが、ドラッカーの考えである。

■世界とはどのようなものか（デカルトの世界観）

世界は広大であって複雑である。しかしそこには、何か秩序があつて目的があるかのようである。しかも変化し、変化したものは元に戻らない。諸行無常は、日本人にとっては真理どころか常識である。かつ、でたらめさ、すなわちエントロピーは増大してやまない。

その世界を暗黒として見、いささかなりとも、これを論理によって解明しようとした哲学者が、デカルトであり、近代合理主義としてのモダンだった。そこから、その後の科学技術の進歩が生まれた。技能としてのテクネに体系を表すロジーが加わってテクノロジーとなり、イギリスに工具製作者が生まれ、実用蒸気機関と産業革命が可能となった。

デカルトのモダンは、「意味あるものは因果関係と定量化である」とした。「科学とは因果についての知識であり、意味のあるものは量である」とした。「全体は部分の和であり、それどころか部分によって規定される」とした。このデカルトのモダンが、350年間西洋を風靡し、世界を支配した。心底信じた哲学者はわずかだったが、モダンと呼ばれることになった時代の世界観は、デカルトのものだった。

デカルトは偉大だった。科学技術の進歩をもたらし、果ては経済社会の発展をもたらした。ところが1957年、ドラッカーは、「われわれはいつの間にか、モダンと呼ばれる時代から名もない新しい時代へと移行した」と書いたのだった（『変貌する産業社会』）。

■全体は部分の和ではない（有機体システム）

[3] 論理ですべてがわかるとしてはならない
社会生態学者ドラッカー (『ドラッカー入門・万人のための帝王学を求めて』2006年)

存在するものが A と B だけならば、A と B の因果関係は重大な意味をもつ。それどころか、両者の存在と両者間の因果関係がすべてである。

しかし、そこに C と D と E があり、それらのものが B に影響を与え、かつ互いに関係し合っているとすれば、そこにあるものは因果関係ではない。一つのもつれ合った形態である。

すでに 100 年以上も前、ポアンカレは、いかに二体問題が簡単であろうとも、三つの天体が作用し合う三体問題は複雑怪奇たらざるをえないことを発見した。初期値の極微の差異が天地の差を生ずる。しかも形態は刻々と変化していく。放置するならば使用できないエネルギーばかりが増大していく。覆水盆に還らず。

この世に存在するものは、すべてが形態である。静的な因果関係として抽出できるものは例外中の例外、ごくわずかにすぎない。全体を部分の和として捉えることのできる機械的な存在など、ほとんどない。分解してわかるものなど滅多にない。A + B が B + A に等しいものなど、むしろ例外に属する。

環境、エネルギー、途上国、教育などの問題だけでなく、社会、経済、政府、企業、NPO、大学、病院など実存するものすべてが、全体を全体として捉えるべき有機体、つまり命あるものである。

■モダンの限界

世の中には「真理がある」とする考えと、「真理などない」とする考えがある。「真理がない」とする人は、弱肉強食、ご都合主義、自分勝手とまったく話にならない。原理原則もない。進歩もない。とすると、「真理はある」とする立場に立たなければならない。これがドラッカーの考えである。これには誰もが、うなずくであろう。ただし最近の日本では、転換期特有の現象なのか、「真理などない」とする考えや姿勢が出はじめた感がある。

「真理がある」とする立場に立つと、次に、「その真理は掴める」とするか、「暗い未熟な存在の人間には掴めない」とするかに分かれる。前者は理性至上主義、理性万能主義、いわゆるリベラルである。ソクラテスやフランス啓蒙主義は前者の考えに立つ。後者は、イギリスの保守主義、アメリカの憲法制定者たちの考えである。ドラッカーは後者である。

「真理が掴めるものならば、それを知らない人たちは遅れているのであり、真理を教え、啓蒙してやらなければならない、あるいは啓蒙してやればよい」ということになる。彼らの啓蒙主義とは、このようなものである (⇒全体主義、絶対主義)。

しかし理性万能のリベラルは、そこで止まざるをえない。反対するときは強硬であつても、いざ権力を握ると行動できない。身内の計画屋が描いた青写真を広げて、理解を求めただけである。「インテリは左たらざるをえない」とは、昔よく耳にした言葉である。いま思うならば、左が左を自慢する言葉だったのか。それとも右が左を揶揄する言葉だったのか。

「しかも彼らは、自由に反する制度だけでなく、自由のための制度まで『反対』する。」

理性主義のリベラルは、その時代における不正、迷妄、偏見に対する『反対』に自らの役割を見出す。しかし、彼らは不正に対する『反対』にとどまらない。自由で公正な組織や制度を含め、あらゆる既存のものに対して『敵意』をもつ (『産業人の未来』1942年)。

■絶対主義の登場

論理とは抽象である。抽象とは捨象である。しかし、この世に捨象してよいものなどない。抽象とは、この世の複雑さに耐えられない者のすることである。頭の中で整理分類して記憶する者が行うことである。ところが、それ以上に困ったことに、そのような理性至上主義が失敗したあとには、必ずといってよいほど、「自分が真理を掴んだ」という絶対主義者が出てくる。甚だしきは「自分が真理だ」という。

ソクラテスのあとにも独裁政治が現れたし、フランス啓蒙主義のあとにもロベスピエールの恐怖政治があった。ブルジョワ資本主義という経済至上主義の後のマルクス、レーニン、スターリンがそうであり、生物学、心理学が一世を風靡したあとのヒトラーがそうだった。その前の時代のリベラリズムのエッセンスを切り取って、「自分がそれを手に入れた」という。そうすると、その真理を掴んだ者たちには、真理を掴んでいない者たちを従わせる「義務」が生じる。そこに生じるものは「権利」ではない、「義務」である。

進歩は必然である。進歩に反対するものはギロチンにかけ、銃殺し、強制収容所に入れる「義務」が生じる。真理を理解しない者は進歩に反し、人類の幸せに反し、国家社会に害をなす。真理を握った者は、いかに破壊的なことでもできる。「国家の安全、社会の発展、同胞の幸せのため」である。

ドラッカーのいう保守主義とは、保守反動主義のような過去の再現を断固拒否する。少しでもよい明日を創造しようとする。だが理想は掲げても、観念による青写真は描かない。理想を求め、手持ちの手慣れた道具で個々の問題を解決していく (『正統保守主義』エドマンド・バーク)。万能薬などという都合のよいものなどないことを知っている。理想はベストを求めても、現実にはベターを求める。すなわち、それは「未来志向」「実証志向」「問題解決志向」である。

■万能薬は存在しない

医学にしても、何千年にもわたって、あらゆる病を癒す万能薬を発見しようとしてきた。だが、今はそうではない。それぞれの病気に合った治療薬を探している。今日では癌でさえ、癌細胞の発生部位によって薬が異なる。

組織の構造にしても、ドラッカーの考えによれば決定版などないという。分権制にしても、機能別組織にしても、チーム制にしても、それぞれに長所と短所がある。それらの長所と短所を知っておけばよい。組織について大事なことはただ一つ、「(組織) 構造は戦略に従う」ということだけである。

取るべき組織の構造は、仕事によって異なる。さらには同じ一つの組織の中でも、この

〔3〕論理ですべてがわかるとしてはならない
社会生態学者ドラッカー（『ドラッカー入門・万人のための帝王学を求めて』2006年）

仕事にはこれ、この仕事にはこれといったように、それぞれ別の組織構造が必要となる。その時々によっても変わる。重要なことは、「構造を平板にする」「透明にする」「直接の上司は一人にする」という、幾つかの原則である。

分権制をとっている組織に分権制をとっていない部局があったとする、分権制はこれを認めるべきか。ドラッカーの考えは、分権したからには当然認めるというものである。かつての GM シボレー事業部がそうだった。分権制を原則とする GM にあって、最大のシボレー事業部は集権制をとっていた。

マネジメント手法でさえ、採用すべきものは組織によって、問題によって異なる。得るべき成果によって異なる。「何事にせよ、これが唯一の正解と言えるものはない」というのが、ドラッカーの考えである。しかも、そのときのベストの解決法は、数年どころか数ヶ月でベストでなくなる。

あらゆるものを常時見直しの対象としていかなければならない。陳腐化するからである。「一定期間のあと、法律や期間の有用性について見直しを行ない、特別の理由がなければ廃止する」というサンセット方式の採用は、当然にすぎない。「自らを陳腐化させる」というイノベーションの必要も、当然のことにすぎない。

■ポストモダンの世界

われわれはようやくにして、ポストモダンの現実に目覚めた。あるいは目覚めつつある。

ドラッカーは、ポストモダンにはいまだ方法論がない、体系がない、言葉がないといった。しかし、最近その言葉のなさを乗り越えて、歴史を説き、現実を見、明日を示そうとする人たちが現れている。よく読まれているし、納得されている。

実は、論理ではなく**知覚**に優れた日本人にとって、ポストモダンなどはモダンの前から存在し続けてきた日常である。ここにいう「日本人」とは、人種としての日本人という意味ではない。「日本の風土に属する者」という意味である（『すでに起こった未来・1992年』）。日本の国土に属する者は、国土に生まれ、論理ではなく知覚に優れているという。だからこそ、あらゆるものを吸収し、自らのものとし、かつ自らの本質を変えずに生きてきた。

ドラッカーは、ポストモダンについては、日本人は世界で一步先を行っているという。一步どころか**350年**先を行っているという。おそらく作り話だろうがと断りつつも、ドラッカーは、「1953年パリで開かれた禅僧仙涯の日本画展に連れて行かれたピカソが、自分の画を見ずにこのようなものを描けるはずがないと怒って出ていった」という逸話を紹介する。

■相当に有用なモダンの方法論

今日再び、世界は膨大で複雑なものとしての姿を鮮明にした。「論理の力ですべてを解明できる」とした極端なモダンの世界観は一瞬のもの、あるいは**350年間**のものにすぎなかった。もちろん、モダン前の**暗黒のプレモダン**と、モダン後の**感しいポストモダン**とは違

う。その差が人類の進歩である。

ということは、「右脳を重視するあまりに、左脳を軽視することがあってはならない」ということでもある。ドラッカーは「我思う。ゆえに我あり」と同時に、「我見る。ゆえに我あり」と言えなければならないという。まさにドラッカーの面目躍如たるものがある。複雑で多元的な世界を理解するには、複眼的かつ多元的な世界観を必要とする。

われわれには左脳を捨てるという贅沢は許されない。論理もまた、この膨大で複雑な世界を理解するための一つの試みである。モダンの手法も、ポストモダンすなわち現実の問題に対処するための重要な方法の一つである。

理想を求めて、手持ちの道具を使い、ケースバイケースで進むことがポストモダンの方法である（小さく試す。ステップ1、2、3）。はからずも、それは保守主義の方法である（『正統保守主義、エドモンド・パーク』）。モダンの方法も、手持ちの道具としては相当に有用である。何しろ350年間使ってきた道具である。限界を知りつつ使うならば、恐ろしく役に立つ。

膨大で複雑な世の中が、情報に関しては一つの村となった。昔は、東洋の人にとって、西洋は別世界だった。いまは、アメリカもアフリカも同じ一つの村である。その情報は、電報やテレックスではなく、映像をもって伝えられる。「一見に如かず」の「一見」が「万見」となっている。

もちろん、そのような複雑系においては、論理によって事態をすべて説明することは不可能である。世界はカオス（混沌）であり、たとえ、いかにその構成要素が確たる法則に従って行動しようとも、将来の状況を予測することは不可能である。そのカオスに特有の動きがバタフライ効果である。

■バタフライ効果（複雑系の科学）

アマゾンのジャングルで一羽の蝶が羽ばたく、その羽ばたきが大気に極微の揺らぎを与える。翌週のシカゴ雨はだった。「両者の間に関係がないことは証明できない」ということが証明されている。重要なことは、このことが証明されたことにある。これが最新の高等数学、複雑系の科学によって証明されたバタフライ効果である。

そのような世界をすべて論理で解明することはできない。わずかな初期値の違いが、全地球の様相を大幅に変える。

あるオリンピック委員がマドリードに投票するつもりで、うっかりパリに投票してしまった。パリが2票差で2位となり、決選投票に勝ったロンドンが北京の次の開催地になった。彼がマドリードに投票していれば、2位が同票となり、2位の決戦投票ではマドリードがパリに勝つ。するとロンドンとの決選投票でも、マドリードが勝ったはずだという。

フロリダ州の選挙管理委員会の一つが投票用紙に妙な工夫さえしていなければ、民主党地盤のその選挙区ではゴワが勝ち、世界の歴史も変わっていたはずだという。

ドラッカーに刺激された頭はこのようなことを考える。

■「すでに起こった未来」

予測があまりにあたることから、ドラッカーは最高の未来学者と評されることがある。これは間違いである。彼自身、「自分は未来学者ではない」と断言している。

未来など誰にもわからない。たとえ誰かが予測したことが起こったとしても、世の中には、誰も予測しなかったことで、はるかに重大なことが、あまりに多く起こっている。つまり、予測という行為そのものに意味がない。

ドラッカーの考えでは、未来についていえることは二つしかない。第一に、未来はわからない。第二に、未来は現在とは違う。したがって、未来を知る方法も二つしかない。一つは、「すでに起こったことの帰結を見ること」である。彼自身の予測にしても「すでに起こったことの帰結」、つまり「すでに起こった未来を知らせる」にすぎない。

昨年、子供の生まれた数が30万人減ったとする。すると、6年後に小学校にあがる子供の数が前年と同じということはありません。小学校にとってはとんでもないことが起こる。その6年後には中学校にとって、その3年後には高校にとって、その3年後には大学にとって、大変なことになる。

「すでに起こったこと」を観察すれば、それがもたらす未来が見えてくる。あらゆるものに「リードタイム」がある。ドラッカーはそれを、「すでに起こった未来」と名づける。

■見えていたはずのもの

私は翻訳をするとき、関係する文献にはできるかぎり目を通す。1976年の『見えざる革命』のときも、日本一といわれる経団連の司書の方に、**高齢化**についての本や論文を手に入る限り集めてもらった。60点ほど集めてもらったと思う。共訳者とともにそれらのすべてを読んだが、いずれも高齢者の福祉、医療、住宅、趣味の類を扱ったものばかりで、高齢化社会そのものの社会、経済、政治を論じたものは一つもなかった。

ソ連の崩壊にしても、**情報化**の中であって、あのような体制が長続きしないことは誰にでもわかったはずである。ソ連や東欧諸国には西側の情報がどんどん入っていた。

起業家社会や **NPO 社会の到来**も、ドラッカーが最初に正面から取り上げたものだった。いずれも誰にでも見えていたはずである。そしてドラッカー最大の警告が『断絶の時代・1969年』で行った**今日の転換期の到来**だった。そのはるか前『産業人の未来・1942年』では、今日にいたるも、まだ多くの人が気づいていないことを予告していた。理性至上主義、計画万能主義の帰結である。

■一人ひとりが未来をつくる

未来を知るもう一つの方法は「**自ら未来をつくること**」である。難しいようだが、実は誰でもできる。子供を一人つくれば、人口が一人増える。

たとえ小さなものであっても、事業を起こせば世の中が変わる。歴史はそうやってつくられる。歴史はビジョンをもつ一人ひとりの働く者がつくっていく。ドラッカーにいたっ

ては、マネジメントまでつくってしまった。

1986年、76歳のときの論文集『マネジメント・フロンティア』の序文、「明日は今日つくられる」で、ドラッカーはこう言ってくれた。「明日というものは、平凡な仕事をしている無名の人たちによって今日つくられる。この企業の社長、あの企業のマーケティング部長、あちらの企業の研修部長、向こうの企業の監査役によってつくられる。」

■事実と見解（コミュニケーションの基本）

ドラッカーは、「人のいない森で木が倒れても音はしない」という。音波が発生しただけである。音波は『知覚』されて音となる。コミュニケーションとは『知覚』である。これがドラッカーのコミュニケーション論の基本である。

「コミュニケーションが『知覚』である」とするならば、それを成立させる者は、コミュニケーションの発し手ではなく受け手である。受けとってもらわないことには、コミュニケーションにはならない。ソクラテスは「大工と話すときは大工の言葉を使え」といった。大工の言葉を使うということは、「彼の見ている世界を見よ」ということである。

あらゆるものに側面がある。三つ四つの側面ではない。人の数だけ側面がある。しかも、10センチの目の位置のずれが物事を浮き彫りにする。

相手が見ているものを知ることによって、はじめてコミュニケーションが成立する。同時に、ありがたいことに『物事の実体』が見えてくる。

■見解の不一致

ドラッカーは、「意思決定に際しては、意見すなわち見解からスタートせよ」と説く。会議の席では、さまざまな見解が噴出するのが常であり、それが自然である。しかしここで認識すべきは、「見解とは事実ではない」ということである。それは一つの側面にすぎない（仮説）。見解とは、その人に見えるものにすぎない。それぞれの経験や知識によって、その見解は成立する。

同じ事物であっても、人によって見え方は異なる。「見え方が異なる」ということは、人それぞれに「現実」が異なることを意味する。そもそも「現実」とはありのままの「事実」ではなく、個々人の経験、価値観、嗜好によって意味づけられた「主観の産物」である。

読書や会話を通じて、人は日常的にさまざまな事実に触れる。しかし、事実として受け入れるのは、すでに自分のもっている経験、価値観、嗜好に合致するものだけである。事実そのものを直接つかみとるというよりは、自らが好み、理解できるもののみを受け入れる。こうして人によって異なる見解が形成される（パラダイム効果『科学革命の構造、トーマス・クーン』）。

意見つまり見解とは、人が見た現実をもとに紡ぎ出され、形成されるものである。現実が多様であるほど、したがって見解が多様であるほど、意思決定はよく行ないうる。人は自らの現実しか把握できない。その認識能力は、極めて限定されたものである。

■ 検証される『仮説』

このことは、言い換えれば、人がもつにいたった見解とは、それがいかに説得的に響こうとも、「検証されざる『仮説』にすぎない」ということである。ここでのドラッカーのメッセージは、「一個人の人間がもつ見解とは『仮説』にすぎず、いまだ知らざること、見えざることの方が無数にあることを認識せよ」ということである。

すべてを知ることとは不可能であり、かつ、それぞれが自らのもつ現実に縛られた存在であるならば、選択肢は多いほどよい。したがって、見解の不一致は自らの見ていない現実を見る好機となる。さらには、事実を知る契機となる。

ドラッカーは GM の最高レベルの会議で、CEO のスローンが、「それではこの決定に関しては、意見が完全に一致していると了解してよろしいか」と聞き、全員がうなずいたとき、「それではこの問題について、異なる見解を引き出し、この決定がいかなる意味をもつか、もっとよく理解するための時間が必要と思われるので、決定を次回まで延期したい」というのを目にした。

■ 最善の意思決定などない

よい意思決定と満場一致は原理的に反する。逆に言えば、人の能力の限界を考えると、「最善の意思決定、これが唯一という絶対の意思決定はありえない」ということである。これは、人の認識能力は完全ではなく、誤りやすいがゆえに、「ともすれば事実と反する都合のよい現実からスタートしてしまう」ということでもある。

人はそれぞれ相異なる現実をもつために、絶えず摩擦と対立を生じる。加えて、あらゆるものが劣化し、陳腐化する。これが現実である。したがって、ドラッカーが探し求めたものとは、不滅の真理ではなく、不完全な人間社会において相対的に機能する意思決定だった。

「見解からスタートせよ」とは、そのための手法である。なぜなら、相反する意見の衝突、異なる視点の対話、異なる判断からの選択があつて、はじめて検討すべき選択肢が提示され、相対的に信頼できる決定を行う条件が整うからである。

そうしてはじめて、そもそものスタートが仮説にすぎないことを認識できる。ここから、「意見の不一致が存在しないときには、意思決定を行うべきでない」という原則が導き出される。

実際、いかなる組織にあつても、意思決定が満場一致でなされるならば、それは異常と見てさしつかえない。われわれはすでに、満場一致による多くの過ちを目にしてきている。意思決定とは、つねに「多様な角度からの検討」を要するものである。

■ 全会一致は異常

「誰もが一つの現実しか見ていない」ということは、「見られることのない多くの事実が

存在する」ことを意味する。

とくに「美しい提案」を警戒しなければならない。「地球環境のため」「地域住民のため」「貧困解決のため」など、一見非のうちどころのない提案が多く存在する。だが「反対できない提案」に警戒感をもたなければならない。「よい意思決定」と「全会一致」は原理的に相反する。全会一致を強いる論理は異常だからである。

人の認識能力には限界がある。人は不完全かつ脆弱なものである。見えていない現実の方が想像を絶するほどに大きい。したがって、反対意見が想定できて、ようやく「よい提案」ということができる。反対する余地のない提案は、現実の世界では危険である。

「これはおかしい、しっくりこない」といった感性が、現実の世界では重要である。私自身、この経験がある。「使途のあてのない積立金を寄付しよう」という提案だった。美しく、理路整然として、非の打ちどころがなかった。できすぎの提案だった。しかし、反対できないことに、しっくりこないものを感じた。だから「話がうますぎる」として、その場で決定することには反対した。すると、あとでもっとよい使い方が見つかった。

そもそも反対できない提案はフェアとはいえない。反論できないロジックを使うのはアンフェアであり、発展の可能性を著しく低下させる。

いかなる提案も反論の可能性を必要とする。反論を許さない論理を警戒すべきである。その独善性を意識しなければならない。しかも、反対できないような提案に対しては、万一のときのための代案を用意することもできない。反対できない意見にしても、そのときそう見えるにすぎない。悲劇は、それがしばしば正義や真理を唱えるところから起こる。

ドラッカーは、真理や正義というものを、人が直接手にすることができるとは考えない。正義とは人のものではない。正義や真理を手にしたと称する人や、政党が現れる時代は、社会にとって間違いなく危ない時である。

■美意識

そもそも、世の中で「なぜ」という疑問に一語で答えられるものなど例外である。原因は「あれか、これか」ではなく、「あれも、これも」である。あらゆるものが、あらゆるものにつながっている。だが、このことがわかっている者ほど、議論では負ける。論理が見劣りする。

うまい話に注意せよという。「こんなにうまい話があるのだろうか」と感じる者はいるはずである。彼らの意見が黙殺されることが悲劇を招く。論理で完全に説明できることは危険である。見られることのない現実が見られないままに終わる。論理は無限の現実のわずかを占めるにすぎない。

1980年代の終わりに、社会貢献活動が奨励された。企業が社会貢献やボランティア活動に熱心であること自体は素晴らしい。しかし、しばしば社会的機関としての企業の本質が見失われる。「責任」と「権限」はコインの両面にすぎない。どちらか一方が独立して存在することなどできない。ドラッカーは、「新たな責任の付与は、新たな権限の付与につな

る」という。

ボランティアを企業の新たな責任と認識することで、それに不熱心な社員に昇進や給与で差をつけることがあってはならない。ボランティアはボランティアであるところに値打ちがある。だから「多様性」と「柔軟性」を実現できる。価値観をステークホルダー（関係当事者）に押し付けることは、組織に許されることではない。「権限の濫用」である。

■政策は景気に無効

ドラッカーを最高の経済学者とする見方がある。残念ながらドラッカー自身は、「自分は経済学者ではない」といつている。

経済学は、あらゆるものの中心に経済をおき、かつ経済を他のものと分離した独立したものとして扱う。そうでなければ学問として成立しない。記述に終わるのが精々である。

経済学の名家となったマクロ経済学では、知識、技術、心理という重大な要素を外生変数（理論モデルの外部で決定するもの）として扱う。しかも扱わざるをえない。そうすることによってのみ、一つの学問として成立している。だがドラッカーはそのようなことは自分にはできないとする。

「貨幣の流通量を増やせば景気が良くなる」といつて、企業家心理や消費者マインドなど貨幣の回転速度に関わる部分を外生変数とせざるをえないマクロの理論が、短期的な景気回復の特効薬の処方箋たりえないのは当然である。

ドラッカーは、「国内経済政策は景気を動かしえない」という。ある国で成功した経済政策が隣の似た国で成功しない。政策は景気に無効である。

ドラッカーは1994年、アメリカ最高の知性と言われる「フォーリン・アフェアーズ」誌に堂々とう書いた。「政府は経済の天気をコントロールすることはできない」（『未来への決断・1995年』収載）。随分と思いつたことをいうものである。

国内経済政策が成功するのは、あるいは成功したように見えるのは、ちょうど景気循環の上昇期がやってきたときだけである。不況に対して「財政支出を増やせ」という処方は、「女の子とつき合えば元気になるよ」と患者にいうに等しい。一時元気になっても病気は治らない。かえって悪化するのが落ちである。

■経済学者ではない

そもそもドラッカーは、1985年、「インク」誌のインタビューに答えて、「物事を理解するのに経済学者ほど時間のかかる職業の人たちはいない。まったく無意味となっている教条的な理論にとらわれることほど、物事を学ぶ上で大きな障害となるものはない。今日の経済学者は、1300年当時の神学者と同じ状況にある。あまりに教条的である」と嘆いていた（『マネジメント・フロンティア』1986年収載）。

加えて1987年には、「ニュー・マネジメント」誌に「経済学の貧困」と題してこう書いた。「政治が経済を何とかできるはずだ」という奇妙な信念が突如として出てきた。「ケイ

[3] 論理ですべてがわかるとしてはならない
社会生態学者ドラッカー (『ドラッカー入門・万人のための帝王学を求めて』2006年)

ンズが答えを知っている」とした。「どこが悪いかはともあれ、購買力を高めさえすればよい」とした。偉大な世代の最後の生き残りというべきミルトン・フリードマンは、さらに進めて、「それさえしなくてよい、貨幣供給量を増やしさえすればよい」とした。サプライサイド派はもっと単純だった。「減税すればよい」とした。これ以上に楽なことがあるだろうか (『未来企業』1992年収載)。

これほどはつきりとした経済学への絶縁状もあるまいと思われる。これではどの学派も仲間に入れてはくれない。しかもマルクス経済学に対しては、1939年に絶縁状を書いてしまっている。

それでもドラッカーは、経済学は、マクロ経済、ミクロ経済、グローバル経済を統合してはじめて意味あるものになるとして、いつになるかはわからないにしても、そのような経済学の誕生を期待していた。

もちろんドラッカーは、「あらゆることに経済的な側面がある」とする。キッシンジャーなどからは、「経済学的な側面を重視しすぎる」と苦言を呈されてきた。しかし、いかに重視しようと、経済を「独立した領域」とは認めない。つまり、「ドラッカーは経済学者ではない」ということだった。

■よく読まれたドラッカーの経済論文

ところが面白いことに、経済を中心とせず、経済を「社会の一側面」として扱うドラッカーの経済についての論文が、経済の実相を知らせるものとして広く読まれ、引用され、経済政策と企業経営に大きな影響を与えてきた。

1986年、「フォーリン・アフェアーズ」誌に発表した「変貌した世界経済」(『イノベーターの条件』2000年収載)にいたっては、一次産品経済と工業経済の分離、製造業における生産と雇用の分離、実物経済とシンボル経済の分離を知らせて、その年必読の経済論文とされた。

世界には、ノーベル賞をもらっていておかしくないにもかかわらず、もらっていない人が何人かいる。いずれもノーベル賞のカテゴリーに入らない人たちである。その1人がドラッカーだった。

ノーベル賞には物理学、化学、医学、文学、平和、経済学の六分野しかない。彼は自分で「経済学者ではない」と言い続けている。私は、現代文明においてマネジメントの果たしてきた役割からして平和賞だと思う。そう主張する人は多い。

■見えないもの

ドラッカーは1966年の『経営者の条件』において、「相応の経験をもつ大人として、ソクラテスが神霊と呼んだもの、『気をつけよ』とささやく内なる声に耳を傾けなければならない」といった。現実の世界では、真に重要なことが、誰にでもわかる大きな声で語られることは稀である。小さなささやきを聞き落とさないよう、注意が肝要である。

またこうもいった。「10回に1回は、突然夜中に目が覚め、シャーロック・ホームズのように、重要なことはバスカヴェル家の犬が吠えなかったことだと気づく」。

「なぜあるのか」と問う以上に、「なぜないのか」と問うことが重要である。人は、「あるもの」には注意を向けるが、「ないもの」には注意を向けることがほとんどない。

しかし、世界の全体が目に見えないものである以上、われわれは見えないもの、聞こえないものに注意し、そこに意味を見なければならぬ。「目に見えるものは、目に見えない重要なものを基盤として成立している」と考える必要がある。

ドラッカーは、明確な因果関係を提示しうるものに疑念をもってきた。実際、明確な因果で結ばれるものなど初等数学や初等物理の世界にしかない。この世のもの多くは、明示的な知識や情報よりも「暗黙知」に属する。「論理の連鎖」による思考が西欧世界の特徴なのであれば、「暗黙知」を重視する点では、ドラッカーは日本的な思考をもつ。

ドラッカーが説く「未知なるものの体系化」も、見えないものを見ると同時に、いま見えるものを全体の中で位置づけ、意味づけようとする試みである。

■ポストモダンの作法

ドラッカーは『変貌する産業社会・1957年』において、モダンからポストモダンへの重心の移行を宣言したとき、「新たなポストモダンが、手段と道具を持ち合わせることなく、われわれの行動を事実上支配している」といった。

しかし、多少なりとも丁寧に見ていくなれば、その後のドラッカーの著作の多くが、われわれにこのポストモダンのための手段と道具を与えるための作業だったことがわかる。

実に、3分の2世紀以上にわたって書かれた全著作において、折に触れドラッカーが教えてくれたポストモダンのための方法論をまとめてみるならば、次の七つの作法ということになる。

①見る

第一に、「見る」ことである。全体を「見る」ことである。全体を命あるものとして「見る」ことである。しかも緻密に「見る」ことである。しらみ潰しに見ていくことである。

イノベーションの種としての機会を探るべく、ドラッカーは1000件を越える成功事例を調べたという。それは、ニューヨーク大学大学院の夜のセミナーで行われた。しらみ潰しのローラー作戦だった。

そして、見ることの補完として、「聞く」ことである。人は同時に2点に立つことはできない。他の者が「見る」ものを「聞か」なければならない。自らの強みさえ、誰かに「聞か」なければわからない。アウトサイド・インサイダーとしてのコンサルタントとしての値打ちも、ここにある。

②わかったものを使う

[3] 論理ですべてがわかるとしてはならない
社会生態学者ドラッカー (『ドラッカー入門・万人のための帝王学を求めて』2006年)

第二に、わかったものを使うことである。とくに、当初予期せずにわかったことを使うことである。原因や理由はわからないままでもよい。学者に付き合って原因の解明を待っている暇はない。いづれにせよ、理論は体系化はしても創造することはできない。重要なことは、わかったことを使って行動することである。

「何が起こりそうか」を考えて行動してはならない。「すでにわかったこと、すなわち起こったことをもとに行動せよ」という。「そのわかった事に自らの強みを合わせよ」という。ということは、「トレンドを使え」ということでもある。

さらにもっと重要なこととして、「すでに起こった未来を使え」という。何事にも、インパクトをもたらすにはリードタイム、あるいはタイムラグがある。このリードタイムが未来を教えてくれる。

③基本と原則を使う

第三に、基本あるいは原則となるものを知って使うことである。

ただし、それらのものを一律に適用すべき万能の原理としてではなく、補助線として使うことである。あらゆる事業に、「世のため人のため」という補助線を引いてみることである。あらゆる意思決定に「世のため人のため」という補助線を引くことである。組織構造についても、透明さ、平板さという補助線を引いてみることである。

④欠けたものを探す

第四に、欠けたものを探すことである。ギャップを探し、ニーズを見つけることである。「宇宙には何らかの秩序があるはず」との確信をもつことである。「すべては目的が規定する」と楽観することである。

元素の周期律表を発見したメンデレーエフは、見えないものの存在とその位置づけを明らかにしただけでなく、そこから、すでに見えているものの位置づけを明らかにした。すなわち、全体の形態を明らかにした。

未知なるものは無数にある。解決が喫緊であるにもかかわらず、その全容が知られていない問題はたくさんある。大事なものの多くは目に見えない。現実には目に見えない大事なものによって支えられている。それらのものを、いま見えるものとの関係のもとに明らかにしていくことが、「未知なるものの体系化」である。

それは、見えないものを明らかにするのみならず、見えるものの意味を示す。ドラッカーのイノベーション論の根底にあるのは、この方法にほかならない。そして、ドラッカーによる最初にして最大のイノベーションがマネジメントの発見だった。

加えて、ドラッカーのマーケティング論の根底にあるものも、この方法にほかならない。ドラッカーが事業の先を見るうえでカスタマー（顧客）よりも大事だといっているノンカスタマー（非顧客）こそ、そもそも体系化すべき未知なるものだったのではないか。

⑤自らを陳腐化させる

第五に、あらゆるものが陳腐化するがゆえに、自らが陳腐化の主導権を握ることである。とくに乱気流の時代にあつては、自らがチェンジ・リーダーとなることである。

デュポンは品質、用途、価格において、自らの製品を陳腐化していくことにより、業界リーダーの地位を不動にしてきた。

この自らを陳腐化させるという努力を怠ったために、他社によって陳腐化させられてしまった企業や事業は枚挙にいとまがない。しかも、他社を陳腐化させることに成功した企業が、その成功に自ら学ぶことをせず、今度は第三の企業によって陳腐化させられつつある。

⑥仕掛けをつくる

第六に、仕掛けをつくっておくことである。しかも成功に焦点を合わせ、成功を慣習化してしまうことである。今日一般に目にする失敗と不調についての報告に加えて、成功と好調についての報告をまとめ、それらについて検討することである。

あるいは、「あらゆる事業活動について目標を定め、結果と参照する」というフィードバック分析を慣習化することである。

さらには、理想を現実化するために、「何をもって憶えられたいか」を考えることを日常化することである。

ドラッカーは「ぜひともアクションプランをつくれ」という。「緻密にアクションプランをつくり、状況の変化に一步先駆けて修正していけ」という。歴史上、ナポレオンのアクションプランほど緻密な作戦計画はなく、ナポレオンのアクションプランほど修正されたものはなかった。

ただし、この仕掛けをつくるという作法には、「拘束衣や足枷になりかねない仕掛けはつからない」という心得が付随する。アメリカ建国の父たちは、当初、憲法の草案に人権条項を入れていなかった。それは、「人権条項抜きでは批准せず」との各植民地からの要求があつて、仕方なく入れたものだった。ただひとえに後世を縛りたくないからだった。

ドラッカーは『産業人の未来・1942年』において、「アメリカはこの戦争に参戦するだろう。そして勝つだろう。しかし、勝つためだからといって国家統制的なことは何もしてはならない。それは戦後も続くから」と書いていた。

「戦争が終わる日とは、一つの旅が終わる日でも、一つの旅が始まる日でもないのだから」といつていた。「それは馬を替える日であるにすぎないから」といつていた。日本では戦争が終わって半世紀もたってから、戦争中にはじめたものを見直しを行っている。

⑦モダンの手法を使う

そして第七に、限界をわきまえつつ、モダンの方法を使うことである。論理と分析を使うことである。何しろ350年間磨きをかけてきた方法である。それも単に think するだけ

ではない。 Think through すること、つまり徹底して考えることである。ドラッカーの口癖が、この think through である。

これらがポストモダンの作法である。しかし当然にして、このポストモダンの作法も人それぞれのものである。人それぞれにドラッカー直伝のものである。しかもそれぞれに発見、発展、蓄積していくべきものである。七つにまとめる人もいれば、九つの人もいるだろう。それぞれがそれぞれの作法を武器に、「世のため人のため」に行動することが、組織社会における新しい慣習の形成をもたらすことになる。

■ ポストモダンのコミュニケーション・コスト

ポストモダンを論じたあと、ポストモダンにまつわるコミュニケーション・コストと教育コストについて、それぞれ重工業と製薬業に従事する参加者から問題提起されたことがあった。確かにポストモダンの作法は手間暇のかかるものばかりである。そもそも、ポストモダン自体を論ずることが困難である。ポストモダンが意識されて50年、あるいは70年にすぎないからか、それとも本質的に論じにくいものなのかはわからない。

しかし、この世界とは、元々がそのようなものと覚悟すべきであると思う。因果の太い線だけをさぐるというモダンの方法が、そもそも無精者のする仕事だった。解析幾何学で普遍学を開拓しようとすることに無理があった。世の中、捨象してよいものはない。大雑把にくくってよしとすることのできるものはない。ドラッカーは、「そのようなものとしての社会にあって、いかに行動すべきか」を教えた。モダンの手法では解くことのできない問題に、いかに対応すべきかを教えた。

しかもドラッカーの関心は、社会的存在としての人にあった。その人が幸せであるためには社会の発展が必要である。その発展の担い手こそ、企業、政府機関、病院、その他 NPO などの組織である。したがって、「組織が立派な仕事ができるか、立派なマネジメントができるか」という具体的な問題に関心をもたないわけにはいかない。

つまるところ、見るために生まれたのであるならば、社会生態学者たらざるをえず、社会生態学者であるならば、その方法論は実証主義としての正統保守主義のものたらざるをえず、これに加えて社会的存在としての人に関心をもつならば、マネジメントの父たらざるをえず、かつモダンだけでは限界があるとなれば、ポストモダンの旗手たらざるをえなかったというのが、『ドラッカーの定め』だったと見るのできるのである。