

ドラッカーの事業戦略論

—マクルーハンからの示唆をめぐって—

原稿受付 2019 年 7 月 1 日

ものづくり大学紀要 第 9 号 (2019) 57~64

井坂康志

ものづくり大学 技能工芸学部 総合機械学科 特別客員教授

Drucker's Business Strategies: Through the Implications McLuhan's Media Approaches

Dept. of Mechanical and Production Engineering, Institute of Technologists

Abstract

Drucker built his ecological theory of business around the transitional phases of the 20th century. For the business strategy, his views were on expanding human perception through McLuhan's *Understanding Media* described. The focus about Drucker's strategy book *Managing for Results* (1964) was on designing the whole business activity within corporation as simultaneously as an expanding media with external market and customers, each required different practices and skills from sales and promotions. These strategic application *Managing for Results* was not only another way for managers of the transitional business to secure the future and a new business, but also it was Drucker's contention required the McLuhan's media approaches to specifically visualize them. In this paper we examine the selected topics as logistic channels, profits, results, and knowledge for identifying the innovative ideas from both sides.

Key Words : P. F. Drucker Marshall McLuhan strategy media knowledge

1. ドラッカーとマクルーハン

1.1 二人の触発関係

ドラッカーとマクルーハン、この 20 世紀後半に主として活躍した二人における言説構想上の共通項を確認し、そのことを通してドラッカーの思想の理解を深めることが、本稿における目的である。

ドラッカーとは、マネジメントの巨人あるいは発明者として評価される経営学者であるが、その関心領域はきわめて広いものがある。今なお、ドラッカーの名は経営学分野で世に知られ、様々な形で衆目を集めるのは事実である。しかし、同時にあまりに固有かつ独創的、時に挑発的な経営観は、経営学的な位置づけにおいてしばしば混乱を

惹起してきた。そのような状況認識の中で、すでに筆者は本紀要第 6 号における「現代経営学とドラッカー」と題する論稿を通して、主として J・マチャレロの見解を参照しつつ、マネジメントを新たなリベラル・アーツの系譜に位置付ける試みを通して、ドラッカーによる経営学の新たな可能性について言及を行った。本稿は、ドラッカーの経営学的探究の背後を流れる基本認識を、今度は一層現実的な企業活動としての戦略論の観点から検討しようとするものである。

二人の関係は、一定の交友とともに、知的触発においても重要な機縁を含んでいる。しかも、彼らは総じて創発関係を看取しうる視野からほぼ同様の結論に到達しているのであるが、相互に異なる知的フィールドにおいて高度な類似性を伴う展

開がなされていくことになった。いうまでもなく、ドラッカーは企業経営を主たるフィールドとし、マクルーハンメディア論において自説を展開していくこととなった。しかし、相互において、少なくともドラッカーは自説の展開にあたってマクルーハンのメディア論的理解を必要とし、マクルーハンは印刷技術と近代の成立の解釈においてドラッカーからの問いかけを必要としたことを言明している。同時に、二人における関心はともに現実世界の解釈にあったのであるが、明示的ではないながらも深部における形而上学的定礎を必要とした点においても共通している。ともに異なるルートを經由しつつも、同様の地点をゴールとした思想家であり時代観察者であったことが、二人の知的触発と影響関係を理解するうえで見逃すことのできない機縁を供している。

2. 事業戦略論——製品、市場、流通チャネル

2.1 『創造する経営者』（1964年）

ドラッカーとマクルーハンにおける外観上の類似を示す点を見ていくことにしたい。ただし、マクルーハンの所説はすでに述べたように、ドラッカーとはいささか異なる専門分野を拓いた事実もあり、学問的な影響関係というよりは、異才による「創発関係」と呼ぶ方がふさわしいように思われる。したがって、両者の言説の繰り広げる知覚を含む言説の絡み合った糸のうちに、両者が見出した課題や展望に力点を置いて論を展開していくこととしたい。

ドラッカーは『創造する経営者』（*Managing for Results*, 1964）のはしがきにおいて、本書が事業戦略についての世界最初の本であると述べている。ドラッカーはそこで、本書の表題を当初は「事業戦略」としようと考えていたものの、戦略の語が一般的でなく、知人の経営者やコンサルタント、経営学者や書店に尋ねたところ、「戦略は軍や選挙の用語であって企業の用語ではない」との感触を得て、その語の使用をとりやめたことを記している¹⁾。むろん誰もが知るように、戦略は爾後企

業社会の用語として完全に定着し、現在も競争戦略論や市場戦略論をはじめ、戦略に関する書物や講座は経営学用語として目にする事ができる。しかし、ドラッカーは上記の判断に満足し、結果として採用した表題、直訳するならば『成果のためのマネジメント』（*Managing for Results*）を「企業の外の世界、すなわち市場で成果を上げるために存在するとの命題」を表現するうえで、適切であったと述べている²⁾。このはしがきにおける表題変更の記述は、ドラッカーの事業戦略観を知るうえでの基本的な手がかりを供するものとなっており、興味深くまた重要である。

ドラッカーによれば、「企業の外の世界、すなわち市場で成果を上げる」とは、次のような記述の中にさらに明徴に表れている。第1に、事業がその製品に対して支払いを受けることは、あまりに明らかであって忘れられることはない。第2に、製品には市場がなければならないことは、明らかでありながらしばしば忘れられる。第3に、製品を市場に届けるには流通チャネルがなければならないということも忘れられる³⁾。

上記に見る企業と市場の理解は、ドラッカーが事業戦略において明らかにした原点的考察ともいえるものだが、同時に彼の理説がコンサルタントとしての現実観察に由来する形成物である点をも雄弁に語っている。いかなる形態のイデオロギーとも無縁であり、現実を理論的にカテゴライズする傾向も認めることはできない。ドラッカーとマクルーハンとの内在的な理解の創発関係を認める試みにおいて、上記から導出される、製品、流通チャネルとコンテンツとメディアの関係において実のありある議論を手にしうる可能性がある。というのも、ドラッカーは次のように述べており、同様の点は、マクルーハンの主張の経営的解釈とも見られるためである。

「市場と流通チャネルは、業績をもたらす領域として製品よりも重要なことがある。製品は経理上も事業の一部である。事業の領域内にある。しかし、市場と流通チャネルは、経済的にのみ事業の一部である。経済的には、製品は、市場にあつて、流通チャネルを通じて最終用途のために購入されて製品となる。しかし、市場と流通チャネル

のほうは製品から独立して存在する。一義的に存在する。製品のほうが二義的に存在する」⁴⁾

ドラッカーの分類によれば、製品はそれ自体では自律性をもちえず、市場に服従せざるをえないものとして理解されている。同様の意味で、製品は市場の用を満たすにあたっては、市場における必要に拘束された要因、すなわち私的領域にあり、存在的には未完性を内在的に保持している。それに対して市場は必要を介した公的な場であり、そこにおいて製品は実質的な用をなし、一定のコミュニケーション的完遂を見ることになる。したがって、先のドラッカーのはしがきを再掲するならば、「企業の外の世界、すなわち市場で成果を上げる」という図式を説明することが同書の主題をなすことになる。とするならば、製品とはそれ自体が企業側からの定義を拒否する矛盾を内包していることになる。なぜなら、製品にいかなる価値を付与するかは、企業の外部における顧客市場による一義的裁定を経るのであって、それなくして意味をもちえないためである。

2.2 メディアとしての流通チャンネル

ドラッカーが意図した「成果のためのマネジメント」とは、企業内部における製品を、企業の外部の世界たる流通チャンネルや市場と切り離して考えることを拒否し、かえって流通チャンネルや市場を製品の延長としてとらえ、総体としての体系化を志している点にある。かりに製品のみを戦略的な考察とするならば、企業の外の世界を捨象するばかりでなく、ドラッカーいうところの「一義的存在」としての市場の理解が決定的に欠けている点において、成果を生みえない⁵⁾。

またこの点で、流通チャンネルの概念がドラッカーにとって二つの重要な意味を内包している。それが第一義たる顧客と完全に同義である点が、ドラッカーの事業戦略における根本を理解するうえでの一つの要諦をなしている。ドラッカーは次のように述べている⁶⁾。

「流通チャンネルは重要であるばかりではない。そこには特有のきわめて複雑な事情がある。流通チャンネルは流通の経路であるとともに顧客でもある。流通チャンネルは、製品に適合すると同時に、市場、顧客、最終用途に適合しなければならない。

そしてなおかつ製品のほうが、顧客としての流通チャンネルと適合しなければならない」

上記の記述からも、ドラッカーの理解する製品、あるいは企業による生産活動の課題とは、市場に対して価値を押し付け、利益を上げることではない。すなわち、通常言われる販売活動やプロモーション活動とは同義ではなく、むしろドラッカーの視点からするならば、製品、流通チャンネル、市場の課題は経済的とさえ言いえないもののようにも見える。というのも、ドラッカーの主張する流通チャンネルとは、製品と市場を媒介するのみでなく、顧客そのものだからである。企業が直面する課題とは、ドラッカーは「製品」と「顧客」に分類するところのものであり、後者は顧客であるからそれぞれの顧客の主観的与件から出発しなければならないことになる。後者については特に、「製品のほうが顧客としての流通チャンネルに適合していなければ、そして同時に、販売方針が流通チャンネルに適合していなければ、顧客としての流通チャンネルが買ってくれない」と記述している⁷⁾。

すなわち、ドラッカーが述べているのは、顧客としての流通チャンネルもまた、企業の生産活動を取り巻く外的要件なのであって、むしろそれを第一義として理解し、自社における製品を第二義として、第一義要因に収斂させていく一連の体系的行動を指している。そして、それこそがドラッカーが「成果を上げるマネジメント」の表題において意図したところのものであり、本質的には軍사용語としての戦略とは別のものであるばかりか、利益を獲得しようとする行動ともまったく異なる考え方に基づいている。

2.3 社会生態学的事業観

上記のドラッカーによる流通チャンネル論とは、マクルーハンのいうところのメディア論的触発を経ている可能性が高く、企業における「知覚の外延的延長」をも言い表している。『メディア論』は『創造する経営者』同様に1964年に刊行されているのだが、ともに企業と社会の基本論理を探求する最初の書物となった。そのなかでのドラッカーの功績は、企業のミクロ的行動と市場の行動との間にある種の生態として見る点、すなわち、近代合理主義的な因果の連鎖によって閉ざされてし

まった、企業と社会における生態的視点を再発見し、経営のコンテキストにおいて提示した点にあらう。まさに社会生態における企業を理解する次元において、ドラッカーは近代経済学とは異なる次元で生産活動を理解し、語っている点は留意に値する点であらう。

同様の点において明らかなのは、ドラッカーのマネジメント観が、因果の連鎖による近代合理主義的観念から決別していることである。しかも、彼は世の見方とは異なり、大企業の礼賛者ではなく、反対に、批判者であった事実にある。すなわち批判者とするのは、生産活動を企業の内部にあるもの、すなわち製品を企業の内在とする見方を拒否し、反対に流通チャネルを顧客として、外在的でありながら一義的主体を自覚的に資源に転換していく過程を強調しているためである。このことは、ドラッカーによるマーケティングやイノベーション、リーダーシップ等の理説にも共通して見られる要因であり、企業と市場とのコミュニケーション活動として、一切のイデオロギーや計画化を退けながら、設計主義的に社会を見ることを拒否したメタ的な世界観をも看取可能であらう。そうであるならば、ドラッカーの主業績をもって企業管理と一義的に規定するのは、端的に彼の視座の読み違いから生じた誤謬ということになる。なぜならば、ドラッカーがなそうとしたのは、企業「社会」の生態的な観察にあったためである。

市場や流通チャネルを第一義とするならば、まず考えるべきは、企業が意識的にコントロール不能な要因が事実上無数に存在することを事実として認め、むしろ自社の成長と発展のためのそれらの創造的利用にあるであらう。ドラッカーは、流通チャネルたる顧客や市場への十全な知識を標榜する企業活動を、それ自体知的傲慢として批判する。彼の方法論は、かえって、顧客への無知を有効な観察への契機としてとらえる点に如実に表れている。

2.4 知覚世界の拡張としての顧客

上記の本旨を理解するためには、われわれは彼の無知に伴う知の方法論、すなわち社会生態学とマクルーハンの知的世界について触れておくのが至当であらう。

マクルーハンによる発言の全体系が独自のメディア的知識論から説き起こされているのには、瞠目すべきものがある。ただし、その真骨頂は、精密な理論展開や整合的な理説にあるのではなく、むしろ現実世界への率直な観察にあるのであって、そのレトリックやアフォリズムにあると考えられる。また、メディアという観点からその思想世界を導き出した思想家は、彼をおいてほかにはいないであらう。彼の思想はともに、知識やメディアなどの人間による知覚世界をその中心に据えているかのようなのである。たとえば、マクルーハンは、メディアと技術による複合的な効果が、どのように人間の知覚の拡張を助長したかについて次のように述べている⁸⁾。

「メディアは人間の拡張したものであり、ものを『生起させる』動因であるが、ものを『意識させる』動因ではない。このような動因の異種交配すなわち複合化は、その構造上の単位および特性に気づく好機を提供してくれる」

マクルーハンによるメディア論的な知覚世界の着想とは、ドラッカーの著作にしばしば見られる社会生態学的世界観に対応している点が少ないとは言えない。両者の産業社会を含む観察結果の系譜に一定の創発関係が見られるとするならば、独自の要因を規定するのは、メディアによる現実認識の拡張にあると言いうる。

すでに述べたドラッカーによる戦略概念が、企業の外部世界における顧客や市場を基礎に置き、知覚や認識の延長としてそれなしに十分な企業活動の発展を期待しえないとするのも、一定の影響関係を推察しうる要因であらう。

3. 利益の概念

3.1 尺度としての利益

前節において、ドラッカーにおける企業の内在的核としての製品が市場や流通チャネルとの関係において意味と価値を獲得する点において、ドラッカーの生態学的視座を象徴的に表現するものであることを明らかにした。以下では、企業の内在的な成果としての利益に焦点を当てて考察することにしたい。

ドラッカーが利益を評価する理由は複数の観点から看取可能であるが、彼は同書執筆の1964年にしてすでに「成果を上げるマネジメント」にとって、信頼できる情報の探索にあたって、「あらゆる経営者が数字の洪水に悩まされている」事実を指摘している。そして、本質をなし、意味をなす情報を知りかつ伝えるために、「事業のレントゲン写真」の語を使用し、成果を生むうえで意味をなす情報の方に焦点を当てて説明を試みている⁹⁾。「事業のレントゲン写真」とは、コンサルタントとしての現実観察から導出された徹底的な思索と反省の結果と考えられ、科学主義的なタームというよりも、企業活動に伴う諸力とその関係性理解を表現している。すなわち、企業とはそれ自身が単独として直接の観察対象たりうるのではなく、社会や人々との関係の総体の中において意味を持ち、事実それらを離れては存在しえない。

同様の議論において、ドラッカーは「企業の現実」に関する仮説を次の4点にまとめている¹⁰⁾。

「(1)利益の流れとコストの流れは同じではない。

(2)事業上の事象は、成果の90%が10%の原因から生まれるという社会的事象に特有の分布の仕方をする。

(3)利益は売上げに比例し、そのほとんどは、わずかな種類の製品、市場、顧客によってもたらされる。

(4)同じく、コストは作業量に比例し、そのほとんどはわずかの利益しか生まないおそらく90%という膨大な作業量から生じる」

前節でも略述したように、ドラッカーのマネジメントに伴う記述は科学を志向するものではない。反対に同書に遡る7年前に刊行された『明日への道標』(Landmarks of Tomorrow, 1957)で主張されるように、観察と体系化への出発点として、ゲシュタルトの基本命題として、「全体はその部分の総和以上」としている¹¹⁾。同様に上記の利益とコストに伴う記述とは、「事業のレントゲン写真」の比喻から推察可能であるように、病気の診断を行う医師の技能を髣髴とさせるものがある。医師は患者の身体的な相から、あるいはレントゲン写真からその病状の方向性を読み取ろうとする。そ

のとき、初期的な診断においては、必ずしも定量的な検査データなどは必要とされていない。ドラッカーの行っていることも、利益とコストという主たる部分を焦点化しつつも、全体へと統合された社会における企業の統合された層を観察したものと解釈可能であろう。

成果の90%すなわち大半が、ごく一部のコストから生まれるとする観察は、前節で述べたように、企業内部における製品の開発・流通等に伴う努力は、市場に対して二義的な意味をもつ以上のことのないとの主張を裏づけている。換言するならば、企業は市場や顧客の要求を完全に実現する能力はもち合わせていないし、事実そのような知識の自律的源泉はどこにもない。企業の生産活動やその成長とは、企業そのものに管理不能な要因によって支配されており、投下されるコストと期待される利益との関係を単純な因果的連鎖のもとにとらえることはできない。同時に、このことはマネジメントに伴う所説が、いかなる意味にあっても、科学主義的アプローチになじまず、人間的問題に戻るとする従来のドラッカーの主張を追認するものともなっている¹²⁾。

つまるところ、企業活動に伴う利益とは、顧客の支払いの増大(すなわち売上げの増大)によって生じているのであり、それ以外の要因による利益はかえって長期的な企業活動を毀損するリスクを生じる。同様の点は、製品は常に市場や流通チャネルを通じて、顧客の判断を仰がなければならず、顧客創造に失敗し、売上げの増大をはかれない製品は市場の調整プロセスを通して衰退を余儀なくされる。いかなる大企業であろうとも、顧客の意思を無視して——いかに優れた製品との確信を保持していたにしても——売上げの増大を遂行することはできない。したがって、企業活動とは、企業に内在する論理のみで行われると失敗を余儀なくされ、企業の内部に戦略的思考がとどまっている限りにおいて同様の憂き目を見るとの認識を背後に看取しうる¹³⁾。

3.2 成果のための知識

他方、マクルーハンは、きわめて初期の段階で、生態的な観察方法について卓越した洞察を示して

いた。『メディア論』は社会における知識の利用をとらえた先駆的業績と見ることもでき、マクルーハンが知識としての技術について次のように述べている¹⁴⁾。

「技術という形態でわれわれ自身を拡張したのを見ること、使うこと、知覚することは、不可避的にそれを抱擁することになる。ラジオを聞くこと、印刷されたページを読むことは、われわれ自身の拡張したものを自身のシステムのなかに受容することであり、そのあとに自動的に生ずる『閉鎖』あるいは知覚の置換を経験することである。」

上記などは、社会生態学的アプローチそのものとも言えるかもしれない。その議論は、ドラッカーのように、産業社会を直接取り扱うものではないが、とりわけ技術を単純な技術的問題として処理するのではなく、生命の器官や組織の拡張の課題としてとらえていく点が、マクルーハンの人間社会の理解に強力な後ろ盾を供しているのは間違いない。同様の論理は、下記におけるドラッカーの利益の概念との導通を感じさせるに十分である。

上記の見解は、ドラッカーにおける「成果を上げるマネジメント」全般に埋め込まれた構造を示す点において重要な位置を占めている。いかなる抽象にとらわれることなく、現実の経験的観察から企業や社会を明らかにしていく試みだからである。定量を旨とする抽象のための抽象を排し、個別具体的な現象からコンセプトを把握しようとする。そのことは、一例として指摘したようにドラッカーの職業が経営学者であるとともに、コンサルタントであったことが大きく寄与しているのは間違いなく、経営や企業活動にかかわるものならばすでに暗黙的に知っていることを明示的に記述する点に主眼が置かれている。そのような個別具体に伴うコンセプトへの認識把握は、いずれもドラッカーのいう知識の概念への連携をも示している。知識とは、ドラッカーにあって、抽象的普遍の観念ではなく、経験を反映しつつ、「成果を生む」ために用いられる認識であるということになる。

第1に、利益について、企業の発展を考えるうえでどのきわめて重要な論点は、何よりも利益が顧客を包摂した事業活動の適切さを事後的に追認す

る尺度としての意味をもちうること、すなわちそれが最終的には顧客創造に依拠することを確信的に主張する点がある。このときドラッカーの依拠しているのは、企業活動が人間活動にほかならないとする主張である。そこでは、企業活動とは、顧客や市場を意識し理解することなくして成立しえないためである。企業は、顧客の期待や欲求、すなわち彼らに内在する論理への応答なくして存在することができない。

第2に、企業とは、具体的な成果を生む限りにおいて存在が保証されるが、その成果とは決して固定的な構造をもつものではない。あたかも、マクルーハンの言うメディアの性質と同様であって精密な定式化を容れることなく、かえって具現化への実践なくして成立しえない。そのことは、企業活動が本来的に創造的活動の結果として成立するものであり、顧客や市場など変化を所与とする存在への創造的応答によって展開していくことを意味する。かかる創造的過程とは、結果として新しい要因を自身の内部に引き込むことになるし、あるいは不可避的に顧客や市場の新しい要因の発見を不断に追求することにもなるであろう。

上記のように、企業活動とは、顧客や市場との生態的ないしメディア論的關係性において、その内部に揺らぎを含む活動なのであって、その揺らぎによって、価値を創造していく活動ともいうことができる。ドラッカーは、同様の揺らぎとそれへの創造的応答をイノベーション活動の中心にある要因としたが、かかる構想はマクルーハンの『メディア論』にも見て取ることのできる要因である。

同様に、ドラッカーは、上記の利益を生むための資源として、すでに同書において知識労働を重視した記述を展開しており、その特性を次のように述べている¹⁵⁾。

「知識労働者に関しては、人数はあまり意味がない。質のほうがはるかに重要である。運転資金や販促費もまた、その質、つまり何に使うかが、少なくとも金額と同じように重要である」

知識労働者を育成することは、そのためのコストの流れとは別であるということである。同様の点は、ドラッカーにとって、「成果を生むためのマネジメント」が、それぞれの事象に抽象的定義

を与えることではなく、むしろ現実の中で何を選択すべきかを示そうとした意図をも明瞭に表している。ドラッカーの理解する「企業の現実」の課題は、企業に対して特定の理論を押し付けることではない。むしろドラッカーは企業の存在を社会に奉仕すべき存在として理解している。しかも、彼が企業社会を支持するのは、社会を構成する人々の幸福のためであり、企業活動を経済主義的・功利的観点をとってはいない。

4. 事業戦略論——社会生態とメディア論

冒頭の課題に戻りたいと思う。活動分野の相違からかあまり注目されないが、ドラッカーとマクルーハンを結ぶ重要な論点がある。両者がともに、企業活動を知識との関係でとらえ、またメディア論的な考察を加えている点にある。ドラッカーとマクルーハンの企業や経営の論法は、それぞれが知識論的観点からメディア論的になされている批判的考察と考えることが可能である。

知識とメディアの関係を論の前面に押し出した点において、マクルーハンがドラッカーに先んじていたといつてよいであろう。彼の画期的な著作『メディア論』『グーテンベルクの銀河系』は、メディアとしての企業や社会の問題を打ち出し、物財生産中心の世界観から解放しようとする試みであったと考えることができる。マクルーハンは、企業活動を考察する中に、メディアとしての知識論が伏在することを見抜いた最初の一人であったと考えることも可能であろう。そして、マクルーハンの知識論を卓抜なもととしているのが、メディアの概念であるのは言うまでもない。

ドラッカーがその影響を受け、上記の戦略論の中でも、メディア的知識の内包する論理を援用しているのは確かである。彼はメディア的な与件の概念を技術論や知識論などに導入しマネジメントに培養している。しかも、それらの試みは、論理的ないし実証的に分析的な導出を経たものではない。反対に、マクルーハンのいう、メディアによる知覚の拡張の諸相に着目し、どのような要因が企業のもつ知識創造を促進するかが戦略論における前提に含まれている。そこにおいては、企業と

はたんに経済問題における分析的課題なのではなく、知識における総合的な課題を提供する一種の「メディア的装置」ととらえられているようにさえ見える。

例えば、企業における客観的生産性に着目するならば、企業内部における賃金や資源、労働の質、技術などの情報を主たる観察対象とすることを意味する。そこに戦略というものがあるとすれば、素朴に企業内に実在すると考えられる資源をいかに配分し、それらについての事実を考量するかというのみとなる。経営者の信念や判断、あるいは外部に存在している顧客を考量対象とはできず、計量不能な存在とは、端的に無視すべき外生要因でしかない。企業には生産の論理に伴う事実があり、戦略やイノベーション、マーケティングはその記述にほかならないとする考えは、いわば実在としての客観的知識しか存在しないのであって、われわれが知りうるかどうかは別として、統計的手法や実証的アプローチを介して発見されるものであるとも考えられている。

しかし、ドラッカーやマクルーハンによれば、企業や社会の問題にかかわる知識とは、徹底的にメディア論的であり、したがって知覚的・生態的要因を多分に包含している。彼らは、社会の中に置かれた企業に伴う実体を発見しようとするのではない。すべては、企業に伴うメディアが、外部の顧客にどのように発見されるかについての知識体系である。したがって、両者が企業問題において扱っているのは、顧客としての人のもつ信念や欲求、美意識であり、企業活動はそれらを離れて存在することはできない。企業活動における価格や生産などの価値創造が上首尾に行くのは、顧客がそれらに価値があると感ずる範囲においてにはほかならない。科学的原則のような客観的属性とは著しく性質を異にする。あえて言えば、両者の理解においては、客観的次元における事実は存在しない。あるのは、関係性において現出する現実のみである。このような徹底した関係論的な知識の理解は、高度に実証主義的な知識の形成からは隔たっている。なぜなら、両者の理解にあつては、客観的与件によって定立される余地は限りなく少ないためである。

同様の観点から、両者の知識とは、いわゆる現場の知識、あるいは状況に依拠する知識を取り扱う際に大いに奏功することになる。いわゆる「実践」に伴う知識を奉ずる実務家層から、両者が絶大な支持を得た事実とも関係している。すでに述べた企業戦略に伴うドラッカーの問題提起は、一つの例外もなく、ある種のアート、ないし実践知を要求している。しかも、それらを保持しうるのは、必ずしも政治経済において指導的立場に立つ知的エリートのみでなく、企業の現場や中間管理職に身を置く者である。いわば、現場に身を置き、自身の知識で立とうとしつつも、いわゆる古典的な意味における知識人ではない。むしろ、近代的な意味における知識人のアンチテーゼとして、実践的に知識を用いて成果を上げる人々に向けられている。そのような実践的な知識を運用する人々——ドラッカーというところの知識労働者——もまた、自身の頭脳で思考し、多様なコンテキストの中で種々の自己決定を行う責任を保持している。彼らはまさしく、企業というメディアの関係性におけるネットワークのハブであり、企業活動の適切な航行のための中心的役割を担っている。しかも、顧客への応答に準拠する現実的行動によってである。

知識労働者は、目の前の具体的な問題に対して、経験や価値観から導出された原則を補助線として、総体的に適切な行動をとろうとするのであって、確定的な原理をもって現実を裁断しようとはしない。なぜなら、戦略活動とは、いかなる形態であれ、絶対的な正解というものをもち、あるのは適切な選択に過ぎないためである。したがって、眼前の具体的な状況に、特定の正解をあてがったとしても、かえって現実を歪めるのみであろう。なぜなら、現実とは変化するものであり、一つ前

の正解はすでに現実を十全に説明しえないためである。

知識労働者は、具体的な行為と実践に身を置くことによって、事業戦略の要求するところに習熟することによってしかマネジメント的に合理的な態度を身に着けることはできないとドラッカーは考える。その具体的な事例として、上記の戦略の例を考えることは可能であろう。

文 献

- P. F. Drucker (1957) *Landmarks of Tomorrow*, HarperCollins.
 P・F・ドラッカー／上田惇生訳 (1964) 『創造する経営者』ダイヤモンド社
 井坂康志 (2016) 「現代経営学とドラッカー——J・マチャレロ&リンクレターによるリベラル・アーツの概念を中心として」『ものづくり大学紀要』第6号
 井坂康志 (2018) 『P・F・ドラッカー——マネジメント思想の源流と展望』文眞堂
 M・マクルーハン／栗原裕他訳 (1964) 『メディア論』みすず書房

- 1) ドラッカー (1964), p.iii.
- 2) ドラッカー (1964), p.v.
- 3) ドラッカー (1964), p.25.
- 4) ドラッカー (1964), p.27.
- 5) ドラッカー (1964), p.27.
- 6) ドラッカー (1964), p.28-29.
- 7) ドラッカー (1964), p.29.
- 8) マクルーハン (1964), p.50-51.
- 9) ドラッカー (1964), p.32.
- 10) ドラッカー (1964), p.33.
- 11) Drucker (1957), p.3.
- 12) ドラッカー (1964), p.52-53.
- 13) ドラッカー (1964), p.52.
- 14) マクルーハン (1964), p.48.
- 15) ドラッカー (1964), p.58-59.