

## 論文 Article

## ドラッカーにおけるテクノロジストの概念

原稿受付 2024 年 8 月 18 日

ものづくり大学紀要 第 14 号 (2024) 1~6

井坂康志\*

\*ものづくり大学 教養教育センター 教授

**概要** 1950 年代に知識社会の到来を指摘したドラッカーは、さらに晩年の 1990 年代に至り「テクノロジスト」の重要性を強調するようになる。その概念内容と主唱に至った背景を考察する。

**キーワード** : P. F. ドラッカー, テクノロジスト, 知識社会, マネジメント, ポスト資本主義

## The Concept of Technologists in Drucker

Yasushi ISAKA\*

\*Dept. of Information Science and Mechatronics Engineering, Institute of Technologists

**Abstract** Drucker, who pointed out the coming of the knowledge society from the 1950s, developed a unique theory of knowledge, and in his later years, up to the 1990s, he emphasized the importance of “technologists”. The content and background of this concept are discussed in this paper.

**Key Words** : P. F. Drucker, technologists, knowledge society, management, post-capitalist society

## 1. はじめに

ピーター・ドラッカー（1909～2005 年）最晩年の著作『テクノロジストの条件』（2005 年）出版から約 20 年になる。ドラッカーの事実上最後の著作であり、1950 年以後の著作や雑誌に収録した論稿 15 編を中心に編まれたアンソロジーである。その技術、知識、社会への洞察を見るうえで、今なお興味は尽きない。

ただし、タイトルにある「テクノロジスト」は、ドラッカーの知識概念の中でも固有の一画を占めている。知識の歴史から技能の系譜をあえて選り分け、その意図を語っている。そこには、後に述べるように、ドラッカーの生涯に分け入ってはじめて記述の意味が見えてくるところもある。

ドラッカー知識論は 1957 年の『変貌する産業社

会』をもって開始されている。彼は同書で、知識概念について記述し、欧米において「技能は知識の範疇として下位にある」とする言説が圧倒的優勢だった点を強調している。知識と言えば、体系的な観念や理論を指すのが一般的だったが、19 世紀後半に至り、フレデリック・テイラーの科学的管理法が登場したことで、そうした知識をめぐる風景ががらりと変わったと指摘している<sup>1)</sup>。

そのような主張の背景として、20 世紀アメリカに彼が身を置いていたことも関わりを持つだろう。20 世紀初頭から大企業を中心に、自動車や軍需品等の大量生産を担う産業上の体制が築かれつつあった。あくなき自由を求めた独立革命を原点とするアメリカにあって（一例として連邦制は大企業の事業部制のモデルにも擬せられている）、技能という高度にプラクティカルな価値創造手法が主

流となるのはある意味自然であったのかもしれない。アカデミアの伝統的解釈とは異なる知の系譜をあえて剔抉したドラッカーにとって、それこそが20世紀産業社会の中心に見えたのも、その関係から浮かび上がってくるだろう。

では、そもそもテクノロジストとは何なのだろうか。

あえて言えば、テクノロジストとは、一義的にものを制作する人間を指しており、とりわけ「テクネ（技能）」を体系的に用いて社会に資する専門知識労働者を意味する。もちろん命名はともかく、この概念自体をドラッカーが発明したわけではなく、テクノロジストが近代以前に空白だったわけではない。欧州起源で18世紀産業革命を担ったイギリスのテクノロジストにドラッカーは言及しており<sup>2)</sup>、現代「テクネ（技能）」と知識の融合を強調したのが『テクノロジストの条件』であったことになる。

ドラッカー知識論については、この10年ほどで理解も深まってきた感があるが、それでもテクノロジストを直接取り扱ったものはきわめて限定的であるとともに、いまだ不明瞭な諸点も残している。まず、1950年代後半を境に知識社会化の展開を主張した『変貌する産業社会』（1957年）、そして知識論の代表的著作『断絶の時代』（1969年）以降、テクノロジストはドラッカーによってどう論じられているのか。

まずはいくつかのポイントから、テクノロジストの記述を見ていくことにしたい。

## 2. 知識

繰り返しになるが、テクノロジスト概念は空白からはじまったわけではない。それでも主としてアメリカの経営学説からの圧倒的な影響は否定できない。ドラッカー自身言うように、フレデリック・テイラーの『科学的管理（*Scientific Management*）』（1885年）を「人間を解放する最も偉大かつ斬新な洞察」と評するのはその一つである<sup>3)</sup>。他に、エグゼクティブ・リーダーシップに関する古典的な著作で知られるチェスター・バーナード『経営者の役割（*The Function of the*

*Executive*）』（1938年）、アンリ・ファヨールの『産業ならびに一般の管理（*Administration industrielle et generale*）』（1917年）等多数を挙げている。

いずれも、現場から導出したメタ的経営学を背後に隠し持つ論者と言えるのは、それぞれが実務や現場出身であり、そこから汲み上げた切実な問いかけを著作の特徴とするためである。それらが大きな支えとなり、マネジメントと呼ばれる実践知の体系が編み出され、四半世紀後には産業社会の知的基盤の一角を形成するまでになった。

1950年代後半、ドラッカーは盛んにマネジメントと知識創出を融合させる手法を課題とするようになった。その嚆矢が『変貌する産業社会』であるが、そこで示された萌芽の問題意識は、1969年の『断絶の時代』でグローバル経済、企業家社会、多元社会等、総じて知識の広域化・偏在化として大胆な主唱を見ている。知識が価値創出の中心を担うばかりでなく、多様性を支持する人間社会の触媒たりうとの認識がその基調にあったように思う。彼は本来、知識という資源を一部エリートや特権階級の占有物と見ず、知識をごく一般の人々が生産的に用いることのできる資源と考えた。

では、それらとの関係でドラッカーのテクノロジスト概念とはいかなるものだったのか。

『テクノロジストの条件』をはじめとする著作の肝心と考える点をまとめておくと次のようになる<sup>3)</sup>。

第1に、人間社会への信頼である。すなわち、知識は人間にとってどこまでいっても手段である。彼の依拠してきた保守主義に由来する技術観に通底する考えと見てよいだろう<sup>4)</sup>。

第2に、知識は人間社会のために用いるべき資源でありかつその多様性に奉仕すべき触媒と見なす点である。すなわち、人間社会を「主」、それに仕えるべき技術を「従」とする見方である。

第3に、知識あるいは技能の用い方が文明社会を創造すると理解する点である。これについては『テクノロジストの条件』の日本版サブタイトルが「ものづくりが文明をつくる」としてある点からも明らかであろう。

第4に、知識と知覚（身体性）は不可分である

との理解である。ドラッカーは、技術を「人間の延長」と見たが、知識もまたは人間の一部分とする見方である。

第5は、古来の知識を信頼しつつも、合理的な知識体系との有効な「併用」が強調される点である。

第6は、知識を用いるにあたっては、専門家としての責任を回避しえないとする点である。

上記は、あえて言えば、「人間起点」もしくは「人格主義」を特徴として持つ知識観と見てよいだろう。とりわけドラッカーが取り扱うのは、知識という広汎な領域の技能の側面である。技能というと口伝や徒弟など職人的な諸要素を想像しながら、第5の特性に見られるように、近代合理にも親和する折衷主義的色彩が強く見られるのもまた特徴と言える。つまり、ドラッカーのテクノロジストとは、伝統的な職人の要素を含み持ちつつも、守旧主義的技能観とまったくイコールではない。

たとえば、次の記述がある。

「知識人にとって、知識とは書物の中にあるものである。しかし、書物に書かれている限り、それはただの『データ』とまでは言わないまでも、『情報』でしかない」<sup>5)</sup>。

これは書物に書かれているものは、データもしくは情報にとどまる限りにおいて実用性を獲得しえないとも読める。ドラッカーにおける知識観とは、人間社会に資する知識、あえて平たく言えば、「役に立つ知識」であるから、データや情報にとどまっている限りにおいて、真正の知識たりえないということになる。

卑近な例を挙げれば、ここに一つのパンがあるとする。このパンが利用できるのは、パン職人が技能と知識を動員してパンを製作したためである。言うまでもなく、商品としてのパンの価値とリアリティは、パンそのもののなかにあるのであって、小麦粉や水の中にあるのではない。しかし、最終製品としてのパンの品質は小麦粉や水の品質や使い方という個別の知識に支えられてもいる。それら各要素についての知識の修得は、最終製品のアウトプットに大きな力を持つはずである。

すなわち、前提となる知の修得は時には書物や

座学によって達成される可能性を持ちつつも、成果に変換する有用性は実習や実務をもって創出するということであろう。むろんそこには古くからの慣習やしきたり等も含まれるだろう。だが、テクノロジストの持つ技能とはそれに加えて、体系知を介し、技能の用い方の錬磨を伴う、いわばその技能と体系知の並行的修得を要するのであって、その点がドラッカー知識論の構造上の要諦に当たっていると見られるのである。

生産現場では、五感をフル活用しながら、明示知と「並行的に」技能を身につける。時に熟達者の模範を介して、座学とのフィードバックのもとに修得していくのであり、体験と照合しながら培う知識である。あたかも右手と左手を用いるように、理論知と実践知はともに補い合うべきものと見る。

むろんドラッカーは社会主義、共産主義、全体主義、あるいは極端な個人主義や時に資本主義を批判し、敵対する思想と見なした。イデオロギー（イズム）を嫌ったために、例えば旧ソ連やナチス国家は彼にとって壮大な愚挙にしか見えなかったのも事実である<sup>6)</sup>。しかし、ドラッカーがそうした叙述の過程で、近代が生み出した合理的知性を否定していないのは明らかである。ドラッカー自身の来歴を瞥見しても、フランクフルト大学で1933年に政治学の博士号取得者としてヨーロッパの知的伝統をくぐり抜けつつも、同時にアメリカ産業社会で実学の体系たるマネジメントに着手したように、近代知を受け入れつつ、高度な実践性を伴う技能系譜をとともに受け入れる、いわば二つの重心を伴う知識観を育んだのは確かであろう。

### 3. 人間社会

ここでテクノロジストと人間社会についても見ておきたい。

仮にドラッカーが2005年以降も存命であったら、現代のテクノロジー状況をどのように見たかを想像してみるのは必ずしも無益とは言えまい。AIやDXについては、人間活動からの明らかな乖離を見るなら徹底的に批判したであろうが、その持てる効能の発揮には十分肯定的であった可能性

が高い。ことによると、テクノロジストを後押しする要因として、称賛した可能性さえある。

それには背景がある。1950年代後半のドロッカーは、生産現場のオートメーションを肉体労働から知識労働へのシフトを促す要因として支持していた事実がある。1954年の『現代の経営』には、オートメーションが労働者の力を増幅する可能性に期待する明確な言及が見られる<sup>7)</sup>。かかるテクノロジストとの関係における支持を考慮するならば、AI等は約70年前になされたオートメーションについての主張をほぼそのまま敷衍したに等しい。

ただし、見逃すことはできないのは、背後に存在する条件こそが、ドロッカーのテクノロジスト観を雄弁に物語っている点である。彼はオートメーションの責任能力を即座に否定した。というのも、責任判断の代用品になるとは考えなかったためである。最終判断責任を担うのは人間以外にない。これは端的に責任と倫理の問題と重なってくるだろう。

時代が下って1990年代の彼の中心を占める問題意識をこのことは予示している。死去の10年ほど前、貪欲なまでの利潤動機に突き動かされるアメリカ資本主義に対し、ドロッカーは非営利組織への賛意をもって反対の声を上げた<sup>8)</sup>。彼はアメリカの問題は経済ではなく社会にあると主張した。彼がNPOや教会、大学、図書館等の非営利組織に同調していたのは、戦後の長きにわたる冷戦も終わり、ようやく社会やコミュニティの真価を見直すべき時が来たとの思いを表現したと見てよいだろう。

社会への関心の回帰は、約半世紀の潜伏を経て、90年代に至りついに前面に出たドロッカーの原点にほかならなかった。冷戦終了後「経済至上主義」勢力に立ち向かう底流には、ドロッカーの知識観と倫理観双方の影を覗かせてもいる。

『断絶の時代』（1969年）でドロッカーは、広く知識を行動志向の関連でとらえたが、それが何を指すかについては、その本業とも言えるマネジメントの関連から議論には実に幅がある。彼は同書で、知識社会を20世紀の組織社会化に伴う特有の現象としていた。すなわち、その専門性が高度

であるほどに知識は単独で機能しえず、他者との協働のなかでその真価を発揮せざるをえないと考えた。

かかる主張は大企業批判の激化する1960年代になされており、すでに産業社会は組織なしに立ち行かないとドロッカーは見切っていたことになるだろう。つまり、ドロッカーの知識社会は、その行為者の持つ専門知とともに、組織行動を必須とする一連の行動のうえに成り立っている。この解釈枠組みでテクノロジストを考察すると、ドロッカーの概念提起は、いくつかの興味深い論点を含む。

一つには知識に伴う一群の観念論的・エリートの構造への批判的視座である。かねてよりの全体主義批判へと合流して、それはテクノロジスト言説にシンクロした感がある。ドロッカーは明らかに『断絶の時代』で言うところの知識労働者の特徴を1990年代以後の非営利組織研究の文脈の中で強調し、さらに一部の論説では文明論的視野をもちらつかせて展開していった。非営利組織とは、NPOや教会、寺社等に見られるように、基本的には所属員の平等の保証された組織である。また言うまでもなく、経済を価値の至上とする組織でもない。そのような非営利組織への支援は急先鋒をなす行動であって、ドロッカーの思想には多元的なコミュニティへの信頼とともに、単一的エリート主義への反発傾向があからさまである。

さらに、その中心をなす知識の伸長プロセスもまた、あくまでも脱一元論、脱エリートに直結している<sup>9)</sup>。コミュニティや組織を準拠点とする知識が、新たな社会状況に適用されることで、多元的なイノベーションの常態化が期待されている。

すなわちソ連や資本主義がむきだしの暴力や貨幣を介して一方的に世界構造を形成していくの対して、テクノロジストは本質的に反一元主義的システムであり、反全体主義であり、反資本主義たらざるをえず、しかも人間の延長たるテクネと知識を媒介として多元的に社会を形成していこうとする。そこではイデオロギーやイズムなどは無縁である。

上記のテクノロジストによる知識が、彼はマネジメントで説いた知識労働者論、知識社会論とほ



ばリンクしているのだが、結果としてそれが社会的に機能する期が熟しているかは別問題である。

次にその問題を見ていきたい。

#### 4. 組織と責任

いまだテクノロジストに十分な評価が下せないと考えるのには、その尺度がマネジメントの観点から定まっておらず、ドラッカー自身もその生産性や社会性の基準を明示しなかったためである。それというのも、テクノロジストの持つ技能や知識の責任を担うのは、最終的にはそれを保有する個々の人間以外にはない。ここは避けて通ることのできない難問と言ってよいだろう。

次に、その点についてのドラッカーの見解を確認していくことにしたい。冷戦崩壊後の1990年代初頭、ドラッカーはポスト資本主義論へと傾斜するようになった。ここでもその最重要の資源たる知識を次のように総括する。

「知識社会の中心は人である。（略）知識は、人の中にある。人が教え学ぶものである。人が正しくあるいは間違っ使用うものである。それゆえ、知識社会への移行とは、人が中心的な存在になることにほかならない」<sup>10)</sup>。

彼によれば、知識とは人間とともにあり、同時に社会に資するものでなければその意味をなさない。1950年代の知識社会論からまったく変化が見られないのがその点である。

19世紀資本主義が経済を中心とする社会を想定していたのに対し、ドラッカーは20世紀後半の社会は知識を社会の中心として、「ポスト資本主義」への移行をそこに見出した。そして最晩年に至っては、その移行をネクスト・ソサエティ（Next Society）とも呼んだ。

利潤最大化のコンセプトは資本主義と親和するものであったが、知識のコンセプトは組織やコミュニティと親和する。有効に機能するには、組織は不要になるところか、いっそうそれらへの依拠は強まっていく。すなわち、知識化する社会はさらなる高度なマネジメントを必要とするのであり、ドラッカーは「知識社会は組織社会である」とそれを表現した。

そこではテクノロジストのみならず知識の活用は、組織における責任とリンクさせなければその内実を失う。あえて言えば、知識それ自体が人間社会に資することが期待されている以上、その活用には必然的に社会的責任が付随することになる。

彼が「テクノロジスト」の語彙を用いるとき、どのような人間像を指すかと言えば、頭脳とともに「手」を動かす人々にあったのは間違いない。その層は、1990年代以後の情報化とグローバル化の流れに押されつつも、実は巨大な潜在力を秘めていること、さらに世界の潮流として、手を動かすことを忌避する傾向が顕著になる中でいっその重要性を保持しつつあるとドラッカーは見ていた。そのことは、テクノロジストのための専門教育訓練の不在に強い不安を表明していたところからも明らかであろう<sup>11)</sup>。

かかる「手」と「頭脳」両方に宿る知は長きにわたり不当に軽視されてきたとドラッカーは考えるわけだが、彼はそれを一種の人間観として再発見しようとしている。事実、ドラッカーのテクノロジスト観のみならず、あらゆる知的領域には、多分に人格主義が含まれている。たとえば、技術や仕事を人格や責任の一部と見なす考え方であるが、そのようなものは、彼の著作のいたるところに見出すことができる。その一つ、真摯さ（integrity）は、彼の年来の思いをもってリードしていった理念の一つである<sup>12)</sup>。

テクノロジスト概念が、一定の人格主義とともに、その延長としての「手」による技能を含む点では、ドラッカーの知識社会観の中心をなすものと見てよいだろう。すなわち、彼は人間の「技術」化ではなくして、技術の「人間」化、もしくは知識の「人間」化等の事象に切り込んでいたと見るべきである。そして、彼がその兆しを読み取ったポスト資本主義、あるいは非営利組織への注力は、テクノロジスト概念とも手を携えて、個の責任と倫理の浸蝕や空洞化を防御するぎりぎりの思索の痕跡でもあった。

## 5. おわりに

「人間の力では、技術の影響を評価し切ることはいできない。関係する要因が多すぎる。因果関係という、モダンつまり近代合理主義の手法では処理し切れない」<sup>13)</sup>

晩年のドロッカーと筆者が交わした数少ない会話の一部である。ロサンゼルスから東へ60キロ、クレアモント大学院大学の近隣に暮らすドロッカーを訪ねたのは2005年の5月7日のことだった。それから半年後の11月11日にドロッカーは95歳で没した。それとほぼ時を同じくして、『テクノロジストの条件』が刊行された。

もちろんテクノロジストへの注視は彼にとって手ずさびではない。特にカリフォルニアに移住した1970年以後、経済や資本主義の中心地から一定の距離をとって以降、彼の知的本領はこれまで以上に存分に発揮された感さえある。マネジメント学者として言論を多彩に展開する一方、文明社会や技術についても語り続けたが、肥大化していく経済と対照的にやせ細っていく人間社会が、彼が時局と切り結ぶうえで最も先鋭的な主題となっていた。

なぜ彼がかくも真剣にテクノロジストの言論を行ったのか。残された著述やインタビューから解釈すると、やはりこれまで述べてきた知識社会との関係とともに、彼の経てきた個人的来歴も視程に加わってくる。1978年に綴られた自伝『傍観者の時代』では、1909年の出生からの来歴が披露されているが、興味を引くのが、1941年日本による真珠湾攻撃の記述をもって締めくくりとしていることである<sup>14)</sup>。当時は第二次世界大戦中にアメリカ国内で軍のコンサルタントに従事する直前であり、記述から自然に予期されるのは、それに続くマンハッタン計画による原子爆弾の開発と投下であろう。彼自身、マネジメントにおけるイノベーション事例として、マンハッタン計画やマーシャル・プランに言及しており、それらがマネジメントの学説形成と無縁でなかった事実が暗示されて

いる。

ある意味では、世界大戦がマネジメント普及にとって最大のプロモーターを果たしたのもまた一つの事実であって、その生々しい印象は自伝を通して垣間見る彼の記憶の中で消え去ってはいない。

既述のように、筆者は最晩年の彼にインタビューを試みた一人なのだが、当時テクノロジストの概念内容について知識が足りなかったこともあり、直接彼にテクノロジストの責任論を聞いてみる事ができなかった。そのことを今に至って残念に思う。

とはいえ、テクノロジストをめぐる論点は今なお実に多い。本稿で取り上げることができたのは『テクノロジストの条件』に限定しても、その冒頭をなすごくわずかに過ぎない。今後さらなる討究を行いたく、別稿を期したい。

## 文 献

- 1) P・F・ドロッカー／上田惇生編訳『テクノロジストの条件』ダイヤモンド社、2005年、pp.72-76.
- 2) 同上、p.47.
- 3) 同上、第5章.
- 4) P.F.Drucker, *The Future of Industrial Man*, John Day, 1942, Chapter 9.
- 5) P.F.Drucker, *Managing for Results*, HarperBusiness, 1964, p.111.
- 6) P.F.Drucker, *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness, 1994, p.46. ドロッカーは技術を、「テクネ」に「体系」を意味する「-logy」を付したものと説明する。
- 7) P.F.Drucker, *The Practice of Management*, HarperBusiness, 1954, pp.286-287.
- 8) P.F.Drucker, *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness, 1994, pp.175-177.
- 9) P.F.Drucker, *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness, 1994, pp.6-9.
- 10) P.F.Drucker, *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness, 1994, p.210.
- 11) 筆者によるドロッカーへのインタビュー（2005年5月7日）。
- 12) P.F.Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, CollinsBusiness, 1974, p.402.
- 13) 筆者によるドロッカーへのインタビュー（2005年5月7日）。
- 14) P. F. Drucker, *Adventure of A Bystander*, HarperBusiness, 1978, p.334.