

論 説

ドラッカーにおけるフィードバックの概念

井 坂 康 志

目 次

- 序 フィードバック——基本的アプローチ
- 1 ドラッカーのフィードバック概念
 - 1.1 語彙
 - 1.2 知識概念との接続
- 2 フィードバック分析
 - 2.1 強みと成果
 - 2.2 フィードバックと継続学習
 - 2.3 初期の問題意識からの派生
 - 2.4 フィードバック欠乏への処方
- 結語 フィードバックの新たな視座

序 フィードバック——基本的アプローチ

第二次世界大戦を一つの契機として、ドラッカーは企業社会の観察者として自らの歩みをはじめた。そのなかで、多様な組織経営に関する発言を行うことを通して、自らの所信を表明してきた。

だが、マネジメント関連の著作のみならず、すべての著作において、濃厚に息づく一つの方法的概念の原型についてはこれまでさほど触れられてこなかった。それ自体はきわめて地道な構造を持つ方法論でありながらも、ドラッカーが生きた矛盾に満ちた時代からの脱構築への企図をもそこに読み取ることさえ可能である。

その方法的概念とは、フィードバックである。戦後産業社会成立の条件を企業組織の経営を通して模索した彼にとって、フィードバックは思考スタイルのみでなく、根本的な問題関心の命脈を示唆するものと考えてよい。少なくともドラッカーの体系的発言の筋道から避けて通ることのできないものであるのは間違いない。

そのことを検証するのに、さほどの努力は必要とされない。ドラッカーはマネジメントのみならずあらゆる局面において、フィードバックの語彙を多用してきたばかりか、知識人として手になじんだ道具として活用してきたからである。フィードバックという方法論は、ドラッカーにとって知的陶冶のみならず人生の展開方法の核とさえ言うてよかった。一例に過ぎないが、彼はフィードバックを活用した学習法について次のように述べている¹⁾。

1) ドラッカー／上田惇生訳『傍観者の時代』ダイヤモンド社、p.69。本書は自伝と見られるが、創作との混合であることをドラッカー自身が認めている。彼によれば、エルザというウィーンのシュヴァルツヴァルト

「私が21歳か22歳で法学の博士号を取ったときも同じ方法（フィードバック：筆者注）で勉強した。その頃すでに私は、新聞社の記者兼論説として働いていた。私自身大学で教えていたが、学生としては大学の授業に出たことはほとんどなかった。法学の博士号取得に必要な民法、刑法、訴訟法の類も、この方法によって勉強した。」

フィードバックの考え方は、彼がマネジメントに付随して展開したいくつものコンセプト——イノベーション、マーケティング、セルフマネジメント、戦略論、技術論、美術等々——のいずれにおいても深奥部において共鳴する一つ的方法的核をなすものであって、そのことを探索することが、すなわちドラッカーの基礎的思考様式の一端ばかりでなく、初期における問題意識の所在をも明らかにする。たとえば、彼がフィードバックの手法の精華とも言うべき、自己目標管理について次のように述べているのがその表れである²⁾。

「自己目標管理によるマネジメントこそ、共同の利益を全員の目標に代えることのできるものである。それは外からの管理を、厳しくより効果的な内からの管理に代えるものである。命令や説得ではなく目標からの要求であるがゆえに、人に行動させるものである。誰かの意思ではなく自らの意思によって行動させるものである。言いかえるならば、自由人として行動させるものである。哲学という言葉を安易に使いたくはない。できればまったく使いたくない。大げさである。しかし自己目標管理こそマネジメントの哲学たるべきものである。」

上記から、ドラッカーは自己目標管理を多様なマネジメント状況を体系的かつ包括的に扱う一つの「哲学」であると見なしていたことが読み取れる。そこには目標を媒介した個と社会との絶えざる応答がある。頭脳の中で一方的に自己完結するのではなく、また他律的押し付けによることなく、現実と対話することによって、はじめて自律的かつ主体的な成長が可能となるとしたドラッカーの信念が窺われる。

では、まずドラッカーがフィードバックをどのように見ていたのか、その点から考えることにしたい。そのことが、ドラッカーのマネジメント研究について、一つの新たな示唆を与えてくれるものと考えられるためである。

ただし、フィードバックとは本来テクニカルな用語であって、広範な意味内容を含意するものである。本稿では結論としてはあくまでもドラッカーにおけるフィードバックの概要を示すとともに、それを基礎とした上でなされた解釈方法の一端を示すものである。そのために、ドラッカー的視座にもとづくフィードバック概念に光を当て、多少とも背後に映ずる陰影によつ

小学校時代の教師から、フィードバックの重要性を学んだとされる。これは、ワークブックで目標を定め、計画を立てることによって、目標と実践を照合し、成果を確認することで、自らの成長を促す方法として語られる。

2)『現代の経営』自己目標管理の原型は本書において主張されている（ドラッカー／上田惇生訳『現代の経営』（上）ダイヤモンド社、第11章）。主として組織における業績評価の手法と見られる傾向があるが、ドラッカーの考えによれば、それはセルフコントロールのためのフィードバック手法である。

てドラッカーの意図の一端を浮かび上がらせることができれば、所期の目的は一応達成されたことになる。

1 ドラッカーのフィードバック概念

1.1 語彙

はじめに本稿で依拠するドラッカーのフィードバック概念について若干の整理を行っておきたい。最初に明らかにしておかなければならないのは、彼がフィードバックというターミノロジーをどのような文脈で扱ったかである。彼はいわゆるシステム理論を専門とするものではなかった。あるいは工学的な観点からフィードバックを扱う者でもなかった。彼はほぼ自らの独自の規定をもってフィードバックの概念を実体化したと考えられるのだが、この考え方をマネジメント、マーケティング、イノベーションから社会、技術、個人などきわめて宏大な知的フィールドへの基本概念として用いているのは間違いのない事実である。

しかも、ドラッカーにあってフィードバックは「学習」という高度に人間の営みとわがちがたく結びついている点にも留意が必要である。まずもってドラッカーがフィードバックの問題を扱うにあたって目を向けることを求めたのが、対話的枠組みと学習だった。この二つの概念は、ドラッカーのフィードバックを理解するにあたり、より糸に似た役割を果たしている。

彼はフィードバックの基本的な性格について次のような説明を行っている³⁾。
「われわれは、フィードバックのために、組織的な情報収集を必要とする。報告や、数字も必要とする。しかし、現実直接接触れることを中心にフィードバックを行わないかぎり、すなわち自ら出かけていって自ら確かめることを、自らに課さないかぎり、不毛の独断から逃れることはできず、成果をあげることもできない」。

彼はここでフィードバックを人間による行為としている。すなわち、人の特性に伴う複層性と多元性をはらむものと想定している。その性質は、「現実直接接触れる」という知覚的次元を核とする。その点で近年ドラッカー解釈に顕著な貢献をなす安富はドラッカーのフィードバックをサイバネティクスとの関連で次のように述べる⁴⁾。

「サイバネティクスとは、機械の制御手法の名称ではない。それは『原因／結果』あるいは『目的／行為』といった静的な二項対立思考枠組みから離脱し、それらのダイナミックな相互依存を考える、循環的枠組みへの移行のことである。それは『フィードバック』と『学習』という二つの層で語ることができる。フィードバックとは、主体が自分の行為の影響を観察し、次の行為に反映させることだ。学習とはフィードバックを執り行う自分自身のあり方を、自ら作り変えることである。機械にはフィードバックのみが可能であり、学習はできない。いわゆ

3) ドラッカー／上田惇生訳『マネジメント』（中）ダイヤモンド社、p.138。

4) 安富「真説ドラッカー入門」『週刊東洋経済』2010年4月24日号。

る学習する機械は、複雑なフィードバック機械に過ぎない。学習（あるいは進化）は、生命のみ成しうる業である。」

ここから窺われることとして、ドラッカーの考えるフィードバックとは、①主体による自己観察を通した、②自己理解を伴う学習、③自己の変革ということになる。ドラッカーがしばしば学習の文脈でフィードバックを語ったのはそのためであったろう。フィードバックは人格的陶冶を伴う自己形成のプロセスであって、そこにおいて 1960 年代に提起したもう一つのキーワード「知識」とも接続する。

1.2 知識概念との接続

ドラッカーは『断絶の時代』において次のように述べている⁵⁾。

「いわゆる知識人にとっての知識は、知識経済や知識労働における知識とは、大きく異なる。彼らにとって知識とは、本に書かれていることである。しかし、本にあるだけでは、たんなるデータではないにしろ、情報にすぎない。

情報は、何かを行うことのために使われてはじめて知識となる。知識とは、電気や通貨に似て、機能するときにはじめて存在するという、一種のエネルギーである。したがって、知識経済の出現は、知識の歴史のなかに位置づけられるべきものではない。それは、いかに道具を仕事に適用するかという、技術の歴史のなかに位置づけられる。知識人にとっての知識は、何か新しいものを意味する。これに対し知識経済の知識は、新しさや古さには関係なく、ニュートン力学の宇宙開発への適用のように、実際に適用できるか否かに意味がある。重要なことは、新しさや精緻さではなく、それを使う者の創造力と技能にある。」

そもそも、ドラッカーの知識概念には二種類があり、目的に関する知識と方法に関する知識に分けられる⁶⁾。前者を近代西洋が追求し、ひいては近代合理主義の要を構成した知識観であるとするならば、後者はその過程で抑圧排除されてきた低次元の知識とされた。彼は『断絶の時代』（1969 年）で、後者の知識の復権を唱え、新たな次元での体系化を志したのだが、そこで指摘できることが少なくとも 2 点ある。

一つはドラッカーにおけるフィードバックには、人間社会的次元が想定されていることである。それは機械的反復という合理主義的な潮流を踏まえながらも、生命体としての学習を軸とした人間的方法論の提示と考えられる。その一つの表れとして、彼は間違いを犯すことを重く見ている。間違いを犯すとは、言い換えればフィードバックを高度に人間的次元で実践してい

5) ドラッカー／上田惇生訳『断絶の時代』ダイヤモンド社、pp.275-276。

6) 知識の概念については篠原・井坂「P. F. ドラッカーにおける知識の概念」『鳥取環境大学紀要』（鳥取環境大学）第 5 号、2007 年 2 月、pp.31-44 を参照。

ることの証左である。彼は次のように述べる⁷⁾。

「間違いをしなければ学ぶことはできない。しかも、優れた人間ほど間違いは多い。なぜならば、それだけ新しいことを多くしようとするからである。私ならば、一度も間違いをしたことのない者、それも大きな間違いをしたことのない者をトップマネジメントの仕事には就かせない。間違いをしたことのない者は凡庸である。さらに悪いことには、いかにして間違いを早く発見し、いかにしてそれを早く直すかを知るはずがない。」

推論を適切な行為に結び付け、「成果」を手にするための方法としては、思索と実践を反復を通して一つの総体として取り扱わなければならない。そこにおいて試行錯誤はむしろ学習による成長の糧として、前向きに捉えられるべきものとされる。ドロッカーにとっては、マネジメントがそのための機関であったばかりでなく、イノベーション、マーケティングから技術にいたるまで、人間社会における試行錯誤の対話装置となった。

そしてもう一つの論点は、フィードバックを成果と行動のためのアプローチと考えた点にある。成果と行動のためのアプローチとは何を意味するのか。成果と行動の最も現実的なものが仕事である。たとえば、コンピュータ・プログラマーがプログラミングを行う際に、彼は自らの頭脳のなかにある知識をコンピュータというフィードバック機器を通して外部の世界の成果物に投影する。これは人間活動である限り、最新鋭の IT 機器であろうと古い職人的な道具であろうと変わることがない。

あるいは、外科医は腫瘍の摘出や患部の縫合において頭脳と手の動きを道具を介してフィードバックする。この場合、患部治療という外部の目的に対して、外科医は自らの知識や経験といった内部の資源とを対話させることによって成果をあげる。

すなわち、フィードバックとは外部の世界との対話を経るときにのみ、全体の関係性において意味を持つ。このことは、ドロッカーが技術について考えたこととほぼ同様である。彼はかつてマーシャル・マクルーハンの説を応用し⁸⁾、「技術は人間の延長」と述べ、そこでは技術は人間の一部であり、それなくして現実を知覚することができない器官であるとした。いわば、技術は人間と社会とのフィードバック装置であって、行為を介して知識を外部世界の現実的成果に変換する触媒と考えられた。そのとき、成果には実践という形をとって人格的なコミットメントもはかられる。だからこそ、ドロッカーは知識に伴う責任を説いた。知識には人格的責任が伴うとした。それはすなわち、フィードバックによって、人間の内面を行為を介して外的世界に具現化されるためである⁹⁾。

7) ドロッカー／上田惇生訳『現代の経営』(上)ダイヤモンド社、p.204。間違いとは人間のみにしうる学習のプロセスの一部である。そこから彼が学びのステップとして試行錯誤を重視していたことが窺われる。

8) 井坂「P. F. ドロッカーにおける文明と技術——メディア論的接近」『文明とマネジメント』(ドロッカー学会) No.3, 2008 年 11 月, pp.150-167。

9) ドロッカー／上田惇生訳『傍観者の時代』ダイヤモンド社、p.285。この個所でドロッカーはマクルーハン

2 フィードバック分析

2.1 強みと成果

では、いかにしてドラッカーは上記の基本的見解をマネジメントに適用したのか。

ここでは比較的シンプルにマネジメントの枠組みが示されるドラッカーによる「セルフマネジメント」の考え方を参考に考えてみたい。

彼は人間の内面にある資質で、行為を介して外的世界に具現化される特質を「強み(strength)」と呼ぶ。この強みはいくぶん曖昧な概念ながらも、人間にあって、強みが行為という経路をたどり、成果を生む回路と理解される。しかも、ドラッカーにあって、強みは完全に後天的なものではなく、仕事に就くはるか前に決まっている、半ば生得的な特質であり、同時にドラッカーは「強みを知る者は多くはない」と述べ、そのことを強調する。彼は言う¹⁰⁾。「自己評価は、上司とともに設定した目標に基づいて行わなければならない。それらの目標に照らした成果からスタートしなければならない。見込みからスタートしてはならない。『何がよくできたか。何が何度もよくできたか』を問わなければならない。こうして強みを明らかにするとともに、その強みをフルに発揮するうえで障害になっているものを明らかにする。したがって、自己評価は、自らの果たすべき貢献と持つべき経験について、ニーズと機会を明らかにするものでなければならない。すなわち『最も早くかつ最大限に能力を伸ばすには、いかなる経験が必要か』を考えさせてくれるものでなければならない。

また、自己啓発にとって、自らの自己啓発に取り組んでいる上司ほどよい手本になるものはない。人は上司を手本とすることによって、自らの強みを伸ばし、必要な経験を積んでいく。部下をくじけさせる上司、人ができないことに目のいく上司、成長につながる経験を積みさせてくれない上司ほど、自己啓発の邪魔になるものはない。」

そして、強みを見出すための方法として彼が明示的に上げているものが、「フィードバック分析」である。フィードバック分析とは次のようなものである¹¹⁾。

「何かをすることに決めたならば、何を期待するかを直ちに書きとめておかなければならない。そして9か月後、1年後に、その期待と実際の結果を照合しなければならない。私自身は、これを50年続けている。しかも、そのたびに驚かされている。これを行うならば、誰もが同じように驚かされるにちがいない。」

9か月から12か月後に自らが挙げたい成果についての期待を書き留めておき、実際に時間を経て照合する。そしてできたことを確認する。成果があがったところは強みとして意識して

との対話を通して、いかにして彼のメディア理解に自らの対話プロセスがあざかったかを述べている。

10) ドラッカー／上田惇生訳『マネジメント』(中)ダイヤモンド社、p.65。

11) ドラッカー／上田惇生編訳『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社、p.112。

伸ばす努力をし、強みでないところは捨てるというものである。

ポイントは、ドラッカー自らがフィードバックを人生の中で個別に「実践」していたことにある。彼はフィードバックを理説として唱えただけではなく、自ら行っていたのだ。そして、フィードバックの引き起こす変化は、はじめて半世紀してもなお、「驚くべきものであった」と彼は言う。その効用のいくつかを例示してみたい¹²⁾。

第1は強みの発見である。それは反復の妙味である。繰り返しが必要なのは、まさしく何をなす時も最もうまくできるかを見出すためである。強みは一度発見できれば意識できるようになる。

第2が見出された強みの培養である。伸ばすべき技能、そしてこれから身に付けるべき知識は何かがフィードバックの結果可視化されるという。反復によって人は自らや外部環境の変化を見出すことができるという。現在手にする技能や知識も場合によってはいったんゼロベースに戻さなければならないかもしれない。その適切なタイミングもフィードバックが教えるという。その際のポイントは、今手にする知識を伸ばすとともに、技能や知識の欠陥をも教えるところにある。

第3が知的傲慢の矯正である。高度な知識の保有者ほど他分野の知識を軽視する傾向がある。それは多くの場合無知によるものという。だが、専門知識は専門外の知識があってはじめて成立する。そもそも知識は複合的な成り立ちなくして機能しえない。その観念がなければどこかで仕事でつまづく。その失敗が知るべきことを知らなかったり、専門外を軽視したためであるのを教えるという。

2.2 フィードバックと継続学習

いずれも、フィードバックのなかで強みが見出されるようになり、結果としてその強みが実際の行動の中で自己を実現する点が強調される。同時に、強みでないものは実践の中で廃棄されるとともに、結果として、自らのありようを正確に認識し、さらに外的世界を正確に認識することによって、自らのありようを改めることができる。

ドラッカーが述べたのは、自己にとってあるいは社会にとって意味を持つのは、自分のなかにある強みという特質を見出し、フィードバックを通して行動のなかで具現化せよということだった。そのようなフィードバックの理解をドラッカーのマネジメント関係の思考法は忠実に反映している。というよりも、ドラッカーはフィードバックをさまざまな組織経営の領域に意識的に応用したものと見られる。というのは、一例として、彼はフィードバックについて次のように述べる¹³⁾。

12) ドラッカー／上田惇生編訳『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社、p.112。

13) ドラッカー／上田惇生訳『マネジメント』（上）、ダイヤモンド社、第21章。

「今日、掃除人から副社長にいたるまで、あらゆる働く者にとって厳然たる事実、一日8時間は仕事をしなければならないということである。しかも、今日の組織社会においては、ほとんどの者にとって、成果をあげ、自己実現し、コミュニティに位置づけられるための手段が、仕事である。しかし、仕事において成果をあげるには、仕事に責任を持てなければならない。そのためには、①仕事を生産的なものにしなければならない、②情報をフィードバックしなければならない、③学習を継続して行わなければならない。」

ここで彼は仕事において成果をあげるためのアプローチとして、生産性、フィードバック、学習を等しく不可欠なものとしている。ここからも彼が包括的な条件の一つとしてフィードバックをなくてはならないものと考えていたことが理解される。しかも、フィードバックはドラッカーの人間社会観の鍵となるアプローチでもあり、すでに述べた学習と対概念としても捉えられている。

上記の考えをドラッカーは知識労働のコンセプトの核として示し、晩年の著作にいたっては生涯学習を知識労働者の前提条件とする考えにまで踏み込んでいる。この学習に込められたドラッカーの思いはとてつもなく重い。そこにはフィードバックによる人の成長についての企みを静かに反映するものと見てよいであろう。

2.3 初期の問題意識からの派生

彼はマネジメントの人間側面を重視したが、そのマネジメント観における主要な問題関心もまた人間にあったことは間違いない。しかし、人間を成長させるアプローチとしてフィードバックがドラッカーにあって破格の扱いを受けるのはなぜか。

彼はフィードバックの成り立ちが抽象的な理念や体系よりも、具体的かつ個別的な人間的要因と見た。特に、知識社会の推進についてフィードバックはさらなる役割を果たすものと彼は考えた¹⁴⁾。

例えばドラッカーが、強みを見出すとともに、強みでないものを廃棄する方法論を自らの知識人としての生活に取り入れたことはすでに指摘した。

さらには、冒頭で彼が自己目標管理というフィードバック的方法にあえて「哲学」の術語を当てたことに明瞭に見てとれるように、彼はフィードバックを単なる自己啓発的な方法論から区別し、人間社会そのものの成長に伴う思想的課題としても受け取っていた。さらにそこから進んで、西洋発のイデオロギー優位の文明社会から、自らが自らを学び成長させる自律的な労働者観を提唱するにいたった。まして、現在のような情報革命の進行下にあっては、技術と個との相互作用が文化的基盤に依存するとの認識も示しており、学習の持つ社会的意味づけは

14) 井坂「P. F. ドラッカーにおける知識の概念」『鳥取環境大学紀要』（鳥取環境大学）第5号，2007年2月，pp.31-44。

いっそう高まっていることが指摘される。

そのような試みは彼のマネジメント関連の著作のモチーフをなすものでもあった。初のマネジメントについての体系的著作『現代の経営』において、目標管理や分権制の基本的イメージが語られるが、彼はそこで企業を社会とのフィードバック機関としてとらえ、まさにそれが文明の代表的機関としての企業のマネジメントの探索の動機ともなった。そもそも彼のマネジメントについての思惑を吟味するにあたりフィードバックが意味を持つのは、ドラッカーが本来そうした思想と実践の相互的反复による現実の理解、すなわち、「保守主義的アプローチ」を具現化しようとしたためだった¹⁵⁾。

もちろん、フィードバックによるアプローチが意識的かつ顕著に採用されるようになったのは、やはり企業や産業を中心的な分析対象に定めた 1950 年以降であったと言えるだろう。その表れとして、繰り返しになるが、マネジメントを構成する主要なアプローチの一つひとつ、マーケティング、イノベーション、意思決定、戦略論などなどがしばしば対話的枠組みによって捉えられ、議論が深められてきた事実がある。しかもその多くは、人間社会の発展を企図したものであって、彼はその視点からあらゆる事象のコンテキストをフィードバックを主たる手段として具現化してきたと言ってよいであろう。

しかし、ドラッカーの意図を忖度するならば、フィードバックは政治的には保守主義の視座と符合する。彼は言う¹⁶⁾。

「産業社会の目的が見あたらないということこそ、われわれが直面する問題の核心である。それは今日という時代を真に革命的たらしめている原因でもある。それは、万能薬や理想郷への近道を魅力あるものに見せる。しかも、それらの近道をとくに危険なものにする。産業社会の目的の不在は、理性主義と革命主義という 2 つの全体主義の教義を魅力あるものにする。

しかし、産業社会の目的の不在は、自由で機能する商業社会から、同じく自由で機能する産業社会への、革命によることのないスムーズな移行をますます重要なものに行っている。

その移行は保守主義以外の方法では不可能である。

正統保守主義とは、明日のために、すでに存在するものを基盤とし、すでに知られている方法を使い、自由で機能する社会をもつための必要条件に反しないかたちで具体的な問題を解決していくという原理である。これ以外の原理では、すべて目を覆う結果をもたらすこと必定である。」

15) ドラッカー／上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社、p.262。保守主義的アプローチの概念内容については、井坂「P. F. ドラッカー『産業人の未来』における文明と社会」『文明』No. 8（東海大学文明研究所）2006 年 2 月、pp.23-36 を参照。

16) ドラッカー／上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社、p.271。

2.4 フィードバック欠乏への処方

上記の理路を勘案するならば、ドラッカーがフィードバックを提起した意図の一端は、青年期のドラッカーがナチス全体主義というフィードバックが極端に欠乏した社会に生きたことが多分に関係しているだろう。ナチスの社会的展開過程は、人間社会を極端かつ暴力的に一元化し、多元性や複層性など現実に伴う要因を安易に切り落とす危険性を特徴とした。

その観点からすれば、ドラッカーのファシズム解釈もまた、マネジメントと無縁ではありえない。むしろ戦前の著作、たとえば『「経済人」の終わり』などでも、ナチズム分析におけるプロパガンダの持つ役割などについて、フィードバック不全を問題にしている。むしろ、フィードバックを基本とする考え方は、社会を機能させるという一点において彼の思考システムに半ば内在するものでもあり、当時『産業人の未来』で標榜する保守主義的アプローチを理念と現実の対話と考えるならば、より大きな問題関心に発するフィードバック的思考の精華とと言えるものだった¹⁷⁾。

やがてその考えはマネジメントに引き継がれ、さらには機能する社会、そして文明や技術論にまで果てしなく応用されていくことになった。フィードバックを焦点に引き起こす変化がいわばイノベーションであり、フィードバックによる外部世界としての顧客との対話がマーケティングであった。

どのような形態を取るものにせよ、彼はそこでフィードバックのなかに、対話の世界の創造を企図している。対話とは受け手の側の能動的な理解や解釈によって成立する。能動的な理解とは、コミュニケーションが受け手の行為とするドラッカーの見解によるものであり、人、社会、技術、いかなるものであれ、因果の連鎖とする合理主義的立場ではなく、対話としての意味解釈、行動、責任といった観点からとらえることが可能である。

かかる対話論的枠組みに立脚するならばドラッカーがなぜフィードバックを言説の核に据えたかが理解できるとともに、初期の著作からそのような対話的な視座がテキストのなかに埋め込まれていたことに気づかざるをえない。

その際、次のような諸点が確認されるだろう。

- (1) フィードバックを核とするマネジメントのアプローチはいずれも、人間の側からの応答過程による。それは単なる因果の連鎖ではなく、現実を現実的に解釈する実践のためのアプローチの前提となる。
- (2) フィードバックは解釈・行動が人間の側にある点において、知識や技術における責任の第一が人間の側にあるとするアプローチでもある。

17) 井坂「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」『情報学環紀要』（東京大学情報学環）No.72, 2007年2月, pp.31-44。

- (3) フィードバックが欠乏するとき、少なくとも人間社会の現実を把握するうえで、一元的原理やイデオロギーに傾く傾向が高まる。それらを超克する一つのアプローチとして、多元性の原理に基づく対話の必要からフィードバックを推奨し、自らもそれを実践した。

ドラッカーにあってのフィードバックとは単なる実践的アプローチのみではなく、同時にある種の思想的凝縮物とも考えることができる。あるいは、合理のみで世界を理解できるとするモダンへの批判と考えることもできるだろう。ドラッカーにあって、「今・ここ」の現実とは歴史的社会的につなぎとめられた状態のなかの主体との応答過程そのものであり、その相関にもとづくいきいきした関係創生に結びつくものだった。

結語 フィードバックの新たな視座

すでに、筆者はドラッカーの主張のなかに、デカルトやルソー、マルクスなど社会的存在と理念との間の利害関係の結合状況と、そこから必然的に導出される進歩の概念を批判する企図があったことを示した¹⁸⁾。そこに見られる合理からの呪縛を一義的に主張する立場を脱し、新しい社会認識を切り開く野心の一端をフィードバックは示しているように思われる。

ドラッカーの言うフィードバックは、すでに述べたように、広い文脈に発する彼の保守主義的アプローチの基本形を成すものと考えてよいであろう。そして、保守主義的アプローチは、初期の三部作（『「経済人」の終わり』『産業人の未来』『企業とは何か』）で理論展開はほぼ確立されている。フィードバックはそこから紡ぎ出された方法論であるばかりでなく、ドラッカーが初期から持ち続けた世界観の基礎的傾向の応用的展開でもある点に今一度留意が必要であろう。

いずれにせよ、ドラッカーの時代認識やマネジメントへの基本認識をたどっていく限り、フィードバックをめぐる議論がたんに自己啓発や組織開発といった経営的コンセプトに限定するよりは、むしろ人間観と世界観に発する深い奥行きをもつものである事実が迫ってくる。そのことがドラッカー理解にあって新たな視座をもたらす可能性があるかもしれない。

【参考文献】

- 篠原勲・井坂康志 「P. F. ドラッカーにおける知識の概念」『鳥取環境大学紀要』（鳥取環境大学）第5号、2007年
井坂康志 「P. F. ドラッカー『産業人の未来』における文明と社会」『文明』No.8（東海大学文明研究所）2006年

18) ドラッカー／上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社、第7章でこの問題は詳細に検討されている。
また、井坂康志「P.F. ドラッカー思想の基本構造」『文明』（東海大学文明研究所）No.9、2007年5月、pp.17-29。

井坂康志 「P. F. ドラッカーの保守主義思想——E. パークの遺産と産業社会の構想」『情報学環紀要』（東京大学情報学環）No.72, 2007 年

井坂康志 「P.F. ドラッカー思想の基本構造」『文明』（東海大学文明研究所）No.9, 2007 年

井坂康志 「P. F. ドラッカーにおける文明と技術——メディア論的接近」『文明とマネジメント』（ドラッカー学会）No.3, 2008 年

P. F. ドラッカー／上田惇生訳 『「経済人」の終わり』ダイヤモンド社, 2007 年

P. F. ドラッカー／上田惇生訳 『産業人の未来』ダイヤモンド社, 2007 年

P. F. ドラッカー／上田惇生訳 『現代の経営』ダイヤモンド社, 2006 年

P. F. ドラッカー／上田惇生訳 『傍観者の時代』ダイヤモンド社, 2008 年

P. F. ドラッカー／上田惇生訳 『マネジメント』ダイヤモンド社, 2008 年

P. F. ドラッカー／上田惇生訳 『断絶の時代』ダイヤモンド社, 2007 年

P. F. ドラッカー／上田惇生編訳 『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社, 2000 年

安富歩 「真説ドラッカー入門」『週刊東洋経済』2010 年 4 月 24 日号

安富歩 『ドラッカーと論語』東洋経済新報社, 2014 年

【略歴】

井坂康志

早稲田大学政治経済学部卒業, 東京大学大学院人文社会系研究科社会情報学専攻博士課程単位取得退学。

ものづくり大学特別客員教授。文明とマネジメント研究所研究主幹。ドラッカー学会理事・事務局長。

著書に『ドラッカー入門 新版』（ダイヤモンド社, 共著）, 『ドラッカー——人, 思想, 実践』（文眞堂, 共編著）等