

## [資料] 現代における先見の方法とその限界

その他のタイトル	[Material] Chester I. Barnard, "Methods and Limitations of Foresight in Modern Affairs."
著者	チェスター バーナード, 飯野 春樹, 佐々木 恒男
雑誌名	関西大学商學論集
巻	21
号	4
ページ	347-374
発行年	1976-10-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/00021039">http://hdl.handle.net/10112/00021039</a>

## 【資 料】

## 現代における先見の方法とその限界

チェスター・バーナード 稿

飯 野 春 樹 監訳

佐 々 木 恒 男 訳

## は じ め に

以下は、ニュージャージー・ベル電話会社社長時代のバーナードが、1936年12月4日、ニューヨークで開催された「生命保険会社社長協会第30回年次大会」で行なった講演を印刷に付した論文、Chester I. Barnard, "Methods and Limitations of Foresight in Modern Affairs," 1936. を訳出したものである。

この論文が、バーナードの主著執筆の一つのきっかけであったといえ、読者の興味をそそるであろう。これと "Mind in Everyday Affairs." (主著に付録として収められている)の二論文を読んで感銘を受けたローウェル A. Lawrence Lowell は、バーナードにローウェル講義(それが加筆されて主著となった)を依頼することとなったのである(1937年3月10日付書信による)。そのように記念すべき文献であるが、この論文は、飯野が学会報告で軽くふれた以外には、わが国ではいまだその内容を紹介されたことがない。その点でもこの翻訳は、興味をもって迎えられものと思われる。

バーナードの著述を読んでわれわれがしばしば気付くことは、彼が合理主義者の忘れがちな「人間」とか「常識」を掘りおこし、それを他の側面とのバランスのもとに強調していることである。本論文もその例外でなく、彼は「計画」や科学的方法を誇張し、過信する傾向をいましめ、先見性を行使するにあたっての実際的、常

識的な観点をも強く主張している。これも興味深いことである。

フョールをはじめとして、伝統的管理論ではほとんどの場合、管理職能の第一番目に「計画」職能があげられている。誰でも知っているように、管理論にとって計画と統制がもっとも基本的である。しかしながらわれわれは、「計画」の分類とかその科学的方法について教えられることがあっても、その基礎にある人間の先見性に対する根本的な論考には、現在でもほとんど接することはできなかった（不勉強による知識不足に対して、ご教示をいただきたい。バーナードに先立って、哲学者ホワイトヘッドが一般的な論及を試みていることは、われわれも知っている。A. N. Whitehead, "On Foresight," in W. B. Donham, *Business Adrift*, New York, 1931. 市井三郎訳「予見について」、『ホワイトヘッド』, 世界大思想全集, 哲学・文芸思想篇17, 河出書房, 昭和30年。) その意味でわれわれは、1930年代に書かれたこの論文に新鮮な関心を抱いたのである。

バーナードはこの論文を通じて、「絶対的な確実性は、将来の不確実性である」という主張を堅持している。われわれにとって絶対的に確実なことは、将来が不確実であるという事実である。すべての先見性の問題は、この事実を認めることにはじまるのである。そしてわれわれの先見性とは、このような不確実性からわれわれ自身を守るわれわれの英知である、と彼はいう。これは、実務家なればこそ、極めて現実的な考え方であるが、管理論の分野で不確実性の問題をこれほど明確に示しているのは、まさに卓見というべきである。彼は、不確実性回避のためにわれわれがとりうる五つの原則と、それらを適用するにあたっての四つの過程を指摘する。これらの原則や過程は、いったん提示されてみると極めて常識的なものにすぎないように思われるかもしれないが、今後われわれが、管理論において、計画や意思決定を論ずるにあたって利用価値の大きい有益な指摘であると思う。

バーナードはその時どきのトピックスを直接取りあげることの少ない人であるが、この論文では、ニューディール政策の時代を反映して、かなり間接的ながら、経営者に向けられた批判に対して反論を試み、自由企業体制の効果を擁護しつつ、経済の計画化と中央政府介入の増大に疑念を表明しているように思われる。バーナードの思想を知るうえで、この論文の後半部分にも興味深い記述を多く見出すことができるであろう。

なお、この訳稿は、フョールの訳業で知られる武蔵大学佐々木恒男教授が翻訳

を担当し、飯野がこれにコメントを加えるという過程をいく度か繰返して成り済ませたものである。スピーディーに仕事を進めていただいたのに、このように印刷がおくれたことに対して佐々木教授にお詫びしなければならない。とはいえ、“Translators traitors” という諺と同じように、われわれは例のごとくに難解なバーナードの原文を前にして、「絶対的な確実性は、訳文の不確実性である」といわねばならぬのではないかとおそれている。ご指摘を得て改善に努めたいと願っている。

☆ ☆ ☆  
本 文

長年の間、私の仕事の多くは、ある特定の分野で先見性 foresight を行使することに関係していたとはいえ、この会合のテーマ<sup>※</sup>にある「先見性」という言葉が、はじめて私に、この問題を特殊な実際問題から離れて考えさせることになりました。将来を推定する方法はさまざまであり、広範な目的や概念と関連しているので、そこに一貫した考え方を見つけ出すのは難かしく、あるいはそこから一つの定義を引き出すことさえ困難です。現在、そのようにしようとする試みに力を与えているものは、<sup>モスクワ</sup>ソ連政府から<sup>ワシントン</sup>アメリカ政府に至るまで、「計画 planning」が大いに強調されていることから察せられるように、多くの人たちが将来を予想するわれわれの能力に多大の自信を抱いているということです。この計画という言葉は、先見の能力を意味しています。計画はいまやありふれた仕事となり、大切な理想となっています。われわれはなにを、どのように、どれだけ計画するかに関して意見を異にするだけであって、計画を立てるか否かということでは違っておりません。計画の成功と失敗、その達成と失敗の誇張、その利用と濫用について広く行きわたっている誤解が、明らかに、先見の過程と限界に関連している問題を全体として考えさせることになります。

非現実的な極端にはしてしまいそうな危険を承知のうえで、私はまず最

---

※ “Materializing American Foresight Through Life Insurance.”

初に、基本的な、そしてただ一つの絶対的な確実性は、将来の不確実性であるという主張をいたしましょう。ただ一つのことだけに、われわれは実際に確信をもつことができます——それは、われわれが出来事の順序を予言したり、あるいはそれらが本当に起きかどうかを予言したりすることはできないということです。すべての真の先見性は、このことを認めることからはじまると思います。そして、このような基本的な考えがわれわれの思考の背後にあるとき、先見性は最も信頼できるものになると思います。

さて、ある程度の蓋然性を絶対的な確実性として取り扱っても構わないでしょう。事実、われわれはそうしないでは、生きて行けません。しかし、このような必要性がわれわれに自らの先見性を過信させたり、自らの英知を曇らせたりするのです。われわれの計画を改善し、その高くつく誤りのいくつかを免れるために、われわれはこの避けられない将来の不確実性をしっかりと心に留めておくことにしましょう。このようにして、蓋然性と可能性の双方についてのわれわれの判断は、現実的なものとなるでしょう。

かくして、先見とは予知することではなく、蓋然性を意味のある可能性と調和させることによって、行為を有効に調整することです。普通、われわれにとって意味のある可能性とは、将来起き<sup>か</sup>も<sup>し</sup>れ<sup>な</sup>い<sup>い</sup>ということ<sup>を</sup>われわれが知っているような可能性ではなく、現<sup>に</sup>起<sup>っ</sup>て<sup>い</sup>る<sup>可</sup>能<sup>性</sup>です。そして、われわれが現実のものとなるのを望んだり、怖れたりする蓋然性は、過去にかなりの斉一性をもって経験されたようなものです。蓋然性と可能性の両方についてのわれわれの意識は、主として過去の派生体です。そのような意識は先見ではなく、投影された後見 *hindsight* です。

このような一般論によって実際に意味されることはなにかといえば、われわれのしようとしていることは、われわれ自身が自らの現在の行為によって、できるだけ確実に、将来の未知なるものからもたらされる不愉快な結果を回避し得るようにするということです。われわれが「先見性」という言葉によって意味しなければならないものは、不確実性からわれわれ自身を守る英知です。われわれがこのようにすることに比較的<sup>的</sup>成功しているのが明らかであ

るとき、われわれは先見性を行使したというのです。

概して、先見性を行使しようとする試みにおけるわれわれのやり方と経験は、一般的な検討のために、五つの行為原則にまとめ得るように思われます。それらはきわめて大まかな特徴づけでしかありませんので、私はそれらを、これからの説明の便宜のために工夫した言葉で申します。これら五つの原則のうち、はじめの二つは社会的諸条件に固有のものではなく、人間とその他の種類の動物のいずれもの個体によって用いられているものです。あとの三つは、その性格上、主として社会的なものです。それらは、ある意味では、はじめの二つの原則の修正されたものにすぎませんが、現代社会では特に重要なものです。

私は第一の原則を「準備の原則 the Principle of Providing」とよびましょう。それは当面の必要性にさき立って、食料を手に入れたり、衣服を作ったり、隠れ場を造るなどといった積極的な諸活動を含みます。

第二の原則は「保存の原則 the Principle of Conserving」です。それは将来の必要性を予想して、いまもっている貯えの使用を控え目にするという習慣に関係しています。そのありふれた側面は、節約とか儉約とか、無駄の回避といったような考えのなかに取り入れられています。

第三の原則は、厄介な出来事あるいはそれらから生じる有害な結果を防ぐために、われわれのできることをするということです。目的の観点からすれば、これは「予防の原則 the Principle of Preventing」です。方法の見地からすれば、それは非常に多くの場合、「安全率<sup>※</sup>の原則 the Principle of the Factor of Safety」です。たとえば、技師が橋を設計するとき、彼は荷重能力などの点から必要とされる条件に合うように、一般法則や作業定則、具体的な物理学的データを応用することによって、必要とされる材質とその構造

---

※ 「安全率」はここでは、経済的要因、計算の誤差の許容度、労働と組織の不確実性に対する備え、商業的に利用可能な材料の欠陥といったような、その他の考慮がすべてこの言葉にこめられている通常の場合よりも、もっと限定された意味で用いられている。これらは、この小論では、「誤りの余裕の原則」に対する理由として説明される。

的要素を計算します。もしも彼が、経済の問題あるいはいっそう大きな荷重能力が必要とされる可能性、あるいは計算の間違いの可能性を完全に無視することができるなら、彼はなおさらのこと、理論的に必要とされる以上に堅固な橋をかけるでしょう。このように彼は、将来における面倒な出来事の発生の結果を防ぐために、手加減をするでしょう。それは不確実性の見地、そして失敗の重要性の観点からして健全なもの認められている、先見の一つのやり方です。

第四の原則は、将来の事態に弾力的に適應できるように、現在の活動を規制するという原則です。目的の観点からすれば、これは「弾力性の原則 the Principle of Flexibility」です。それは将来の不確実性を想定していますが、しかし将来に対してそれ相応にコミットしないことによって、不利益を防止することを目指しています。支配的な心構えという見地からすれば、これは「誤りの余裕の原則 the Principle of the Margin of Error」とよばれましょう。

この原則もまた、橋の例をあげればうまく説明できるでしょう。このプロジェクトを計画するにあたって、その発起人たちは交通量、建設費、彼らの資本調達能力についての見積りをつくります。自由な立場、すなわち先見性を行使するにあたっての自由を維持するために、彼らは交通量の見積りがある程度削減し、建設費の見積りがある程度増し、資本調達の難しさを多少誇張します。彼らがこのようなことをするのは、自分たちの見積りを信用しないからではなく、誤りの余裕がすべての事柄において許容されねばならないという原則に基づいているからです。彼らは不確実性の観点から、可能である間は、そして可能である限りは、行動の自由を維持します。もしも追加的な費用がわずかであるなら、予想される以上の交通量を受け入れるのに有利な立場に立つことができるように、彼らはまた自らの交通量の見積りを増大させようとするでしょう。

第三の原則は予防に関係しており、第四の原則は適應の弾力性に関連していますが、第五の原則は、ある程度の損失が将来において避けられないということ、しかしその損失を個々人の間に、あるいは時間的に、あるいはその

双方に分散することによって、その影響は軽減され得るということを認めています。結果の観点からすれば、それは「損失分散の原則 the Principle of Distributing Losses」です。アプローチの見地からすれば、それは「危険プールの原則 the Principle of Pooling the Risks」です。

たとえば、もしも発起人たちが、「考えられ得る」偶発的な出来事がすべて考慮されているとみなして橋のプロジェクトを進めると決定したとしても、彼らはやはり大災害の可能性、あるいは避けられもしないし、彼らによって、あるいはどのような個々のプロジェクトについても見込まれ得ないような誤りの可能性を認めるでしょう。それだからこそ、彼らは少数の投資家よりも、むしろ多数の投資家を得ようと決定するでしょうし、もしも手に入れることができるのであれば、一つないしはそれ以上の保険証券を買入れようと決定するでしょう。いずれの場合にも、彼らは危険をプールする原則、あるいは損失が発生するのであれば、それらを分散する原則を適用しようとするでしょう。

以上のようにのべてみると、われわれはこのような一般的な考えのそれぞれに非常に慣れているので、おそらくこれらの原則は実地的な方法であるかのように思われましょう。しかしながら、それらの原則は、先見が予知する過程ではなく、将来の出来事によって妨げられることのない活動の割合をふやし、あるいは妨げられる活動の割合をへらす過程であるということを示唆している、単なる漠然とした一般論にすぎません。

これらの原則によって、差しあたりは先見性という分野がカバーされるように思います。少なくとも説明という目的のためには、これで十分でしょう。特殊な方法はこれらの原則を、諸条件に応じて、さまざまに組み合わせることで適用することであると考えられるでしょう。このことは、蓋然性と可能性を見積る必要性を示しています。したがって、方法の選択は部分的には、どのような見積りが可能であるかにかかっているでしょう。いい換えれば、一般的な原則の選択は、その原則の適用を決定づける中間的な諸過程を必要としています。

ここでの目的のために、私は四つの、全く異なった中間的な過程について

のべましょう。

その第一は、私が「予期すること Expecting」とよぶものです。これは「警戒」しており、「常識」を働かせているという、控えめで、私的で、個人的な仕事です。それは論理的な過程というよりは、むしろすぐれて「直観的な」過程です。総じて、それはすべての知られている先見の過程のなかで最も重要なものであり、そして最も重視されていないものです。「予期すること」によって、われわれは、風が吹くと予期するから帆を縮め、寒くなると予期して9月にオーバーコートを買ひ、いつの日にか死ぬと予期するから生命保険に加入し、車が街角を曲ってやってくるかもしれないから、まず回りを見わたすなどといったことをするのです。このような個人的な先見の過程がなければ、その他のどのような過程もおそらく有効ではないように思われます。それは普通、どのような実際の分野においても、それなしでは済められないものです。

第二のタイプの過程は、「見積りをつくること Estimating」です。それは主として、集合的な先見と関係のある過程です。それはプラン、プログラム、見積り、予算、サーベイ、現況報告などに分けられます。計数は、「見積りをつくること」の眼にみえる諸側面のなかで非常に大きな割合を占めていますから、これは本質的に計算あるいは算術の過程であるという錯覚が作り出されます。これは正しくありません。この過程全体を通じて、重要な事実は、すべての段階で判断——部分的には計数で表わされ、多くの場合、会計や統計的な事実と結び合っている判断——が現われるということです。

第三の過程を、私は「確定できるものの計算 Calculation of Determinables」とよびましょう。これは、起ることになるかもしれない、あるいは予想されるかもしれない特定の事柄を、一般法則や公式、はっきりしたデータから決定するといった類いの計算です。たとえば、ある特殊な目的のために設計された真空管、あるいは一定の化学的構成をもった物質、あるいは所定の日の出が北緯45度では現地時間の何時、何分、何秒に起るだろう〔といったようなことです〕。論理的なものの特徴づけられるかもしれない

この過程は、ますます有効性をもつようになり、生活の諸条件において根本的な変化をなしとげてきました。しかしながら、この事実は多くの人びとに、非常に重要な問題に関する先見の可能性を過信させることになりました。というのは、量的なデータを入手し得るときにのみ、そして現実に存在する不確実性が実際の諸目的にとっては、存在しないかあるいは重要なものではないとみなされてもよいときにのみ、この計算の過程を用い得るということを彼らは理解していないからです。このことから、この過程の信頼性は、実際の諸問題のなかで人間的な要素が存在しないような部分にだけ厳密に限定されることとなります。実際、普通に行なわれていることは、〔人間的な要素が存在する〕その他の部分に対する先見と見積りの問題の部分に計算が適用されていることです。残念なことに、全体の質は、おそらく通常は、あまり確信のもてない部分の質をこえることは、たとえあるにしてもめったにありません。われわれはしばしば、空想でしかない目的のために完成された精巧な機械をみかけます——しかし誰も、そのような機械を欲しがりません。

第四の過程は、第三の過程の正反対のものです。私はそれを、「確定できないものの計算 Calculation of Indeterminables」とよびます。それはある確実で明確な出来事、すなわち確定できるもの、の見積ではなく、むしろある出来事の不確実性、すなわち確定できないもの、の見積りとなります。それは多くの領域にわたる、あるいはかなりの期間にわたる多くの出来事について、それらがどのように分布しそうであるかを計算する能力を含んでいます。この確率の方法は多くの異なった形で実際に用いられており、そのなかで最もよく知られ、最も重要なのは、生命保険で用いられている平均余命表です。生命保険組織の有効性のおかげで、この過程はいまや世論に大きな影響を与えています。それはこれまでよりもいっそう広い範囲に有効に用いられつつありますが、その有望さについては、限られた分野を別とすれば、第三の過程よりもさらにいっそう誤りに導きやすいものです。

さて、私は、一定の状況のもとで特定の先見の方法が利用できるかどうか

は、いかなる原則が適用されるのが望ましいかということと、将来を評価するどのような過程が利用できるかということに結合的に依存するということをのべてきました。たとえば、損失を予防することはできないと信じられており、確率を計算することはできると考えられているが故に、損失を分散するのが望ましいとすれば、保険という方法が用いられるでしょう。しかし、確率を計算することができないなら、方法は市場でのヘッジング、あるいは法人化、あるいはビジネスの多くの単位を連鎖してもつこと、すなわち経営基盤の拡大、あるいは製品の多角化などでしょう。

実際に用いる場合には、諸原則と諸過程の多くの組み合わせが可能です。もしもわれわれがこれらの実際的な方法を全体として考察するなら、一方の極には特定の出来事についての科学的な計算と安全率の利用があり、他方の極には不確実性についての数学的な計算と損失の分散があるのに気がつくでしょう。これら両極の間に、主として準備、保存、弾力性の原則を適用する無数の種類の見込みと予想の組み合わせを表わす、非常に多くの方法があります。科学的あるいは計算的な諸方法の利用が増大しつつありますが、ビジネス、行政、そして普通の個人的な事業において必要であるかなり平凡な方法が、不必要となるよりは、むしろよりいっそう必要とされているように思われます。なぜそうであるのかを説明するいくつかの重要な理由は、われわれを若干のきわめて実際的な考察へと導きます。

そのひとつは、あらゆる不確実性のなかで最大のものはおそらく、人びとが将来のある時点において、一体なにを彼らとその時点で望んでいると考えるであろうかということです。彼らが現在なにを望んでいるのかということできえ、われわれはそれを決めるのが難しいのを知っています。これは外的な出来事に必然的に依存している不確実性というよりは、むしろ個人あるいは社会に内在的なものと考えられる不確実性です。ビジネスにおいても政治においても、その先見に対する関係において、それは最も重要なものです。それは明らかに、計算の過程を一番重要な地位から退けます。

いまひとつの、そして上にのべたことと緊密に関連していることは、文明

の物質的進歩——それは科学上の成果および発明と組織化の才能に大いに基づいている——が、人びとにとって可能な選択〔の幅〕を大いに拡張し、そして社会を多数の集団と党派に分割してしまっただけのことです。原始人がするかもしれないことをいい当てるのは、比較的やさしいでしょう。なぜなら、彼らにとって自然はそれほど確定的なものではないとしても、彼らの文明は極くわずかの選択しか提供しないからです。これに反して、日常的な自然の気まぐれはそれほど煩わしいものではないとはいえ、現代人は多くの選択をもっていますから、彼らがすることを推しはかるのは、比較的難しいのです。

さらにもうひとつのことは、先見の諸方法は、常識的な種類のものを別とすれば、それ自体高くつくものであるということです。計算、青写真、統計的調査、保険統計の諸過程は費用のかさむものであり、したがって全体として重要である多くの問題に対して、それらは経済的に適用されることはできません。

このことは、多くの人たちによって理解されていないのは明白な、非常に重要な問題ですが、しかしちょっと考えてみれば、手に入れることのできないものについてはさておき、もしもわれわれが実際に入手できる情報を何とか確保できさえすれば、判断のためのよりいっそう適切な基礎が得られるであろうというのは多くの場合事実であることが明らかとなります。この問題は普通、二つの側面、すなわち金銭あるいは努力のコストと遅れのコストを含んでいます。後者は多くの場合〔前者よりも〕いっそう重要です。どのような種類の組織された努力においても、すべての責任ある人は、純粋に個人的な仕事の場合と同じように、待つのが得策か、あるいはいっそうの情報を入手するのが得策かを決定するのに、大変な困難をしばしば経験していると思います。遅れに起因する不決断が崩壊や失敗の最も強力な原因であり得ることを、多くの人たちは認識していません。このようなことは戦争とか大火などのときに最もはっきりしますが、しかしそれほど現実的なことではありません。不決断と手早い処置を欠くことは、しばしば計画に運命的につきま

とうものです。

このことは最終的には、ほとんどすべての先見が、可能な、すなわち不確実な将来の利益のためには、一定の現在の損失を要するという考えに導きます。安全率は費用を要し、保険は掛け金を必要とし、弾力性と待機サービスは費用のかさむものであり、先見の総費用は大きいものです。最も単純な個人的な問題の場合でさえ、先見は、われわれがいまはしたくないことをすぐに行なうのを必要とするだけでなく、われわれが現在したいと思うことを差し控えるのを必要としていることは明らかです。このことは、技術と科学の発展や応用が不十分であるということよりも、むしろ先見の実行の第一の、そして最大の限界です。それは金銭的な犠牲という経済的な点で、われわれにとってしばしばいっそう明らかな限界ですが、根源的にはそれは経済的な問題ではありません。それは将来の諸価値と対比した現在の、個人的ならびに社会的な評価の問題であり、われわれの最も重要な多くの問題に関して、それは次の世代のための諸価値と比較した現在の世代の諸価値についての——たとえば、教育、生命保険、社会保障をめぐる——きわめて複雑な評価の問題です。狭い、技術的な分野に関するものを別とすれば、先見は基本的には道徳的な問題であり、あるいは少なくとも心理的な問題であって、技術的あるいは経済的な問題ではありません。

先見の性質に関するこの種の考察は、それを個人に、あるいはまた特定のビジネス、あるいは政府の諸活動の責任ある内部的行為に広く適用するにあたって価値があるかどうかは、疑わしいかもしれません。私もこのような疑問に与します。しかしながら、われわれが国家の経済的な業務あるいは業務一般を考えると、すなわちわれわれが個人的な経験あるいは個人的な判断や知識の範囲をこえて、全体としての状況にかかわるとき、私がのべてきたような考察は意味をもつことになるでしょう。もしもそれらの考察が、私がこれからそれらを適用しようとする人間問題の一定の広い分野に関連しているならば、それらの考察の意義は明らかであるように思われます。

次のような活動と関係の分野は、多くの点で分離不能ではありますが、そ

れらを区別することは有益であり、今日では全く普通のことです。すなわち、第一には科学技術 technology の分野、第二は経済学、とりわけ需要と供給、企業と財政という意味での経済学の分野、そして第三には、普通、社会的な関係とよばれるその他のすべての関係の分野です。

先見のすべての原則と過程がこれらすべての関係の分野において、数え切れないほどの組み合わせで用いられている、あるいは用いられているかもしれないといえるかもしれませんが、ある原則と過程はある分野で支配的であり、その他の分野では比較のみられないということが観察されるかもしれません。準備と予防の原則ならびに確定できるものの計算の過程は、科学技術の分野——広義には、それは財貨・用役の交換ならびに消費と区別された、生産の分野である——の重要な部分における先見の特徴的な方法です。これは橋やビルディング、道路といったような技術的なシステムを構築することから、卵を固くゆでるのに海拔ゼロメートルでは沸騰した湯のなかに卵を五分間沈めることに至るまで、明らかに将来に備えるためになされた事柄の明確な分野です。

この分野では、「予期する」という諸過程、すなわち日常的な常識が大きな重要性をもっているものの、過去 200 年の偉大なる進歩は、科学上の成果と定量的な計算技術からもたらされています。先見が、一定の物材とサービスの必要性にきき立って、それらを準備することを意味する限りでは、大いなる発展とかなりの技能がすでに達成されているというのは、ほとんど疑問の余地がありません。

科学技術は、それだけでは無意味です。資源と労働がともに有限であり、総体的な必要性と欲求が全く無限である以上は、なにがなされ得るかということだけではなく、なされるのが望ましいのはなにかということ、そしてなされないのが望ましいのはなにかということが何らかの方法によって決定されねばなりません。稀少性が、科学技術のコントロールと指導を強いることになります。この意味で、経済システムの全体的な活動は、先見の不可避的な原則としての、貯えの保守という原則の表現です。それは、物は生産あるいは調

達され得るが、しかしそれらは固有の、相対的な稀少性、すなわち天然資源、現在の労働、資本財として蓄積されている労働の稀少性を勘案した条件のもとで処理されねばならないということを仮定しています。このような観点からすれば、科学技術は理論的には生産的で、進歩的なものであり、ビジネスは理論的には保守的で、制限的なものです。なぜなら、実際には、科学技術は物材、労働、資本の供給なしには機能しないでしょうし、機能し得ないからです。したがって、実際には、ビジネスは生産の促進と消費の制限の間でゆれ動きます。生産と消費の双方に対する誘因の強さを規制する、心理的ならびに社会的な態度と傾向は——主として、いまだによく理解されていないと思われる理由によって——可変的なものです。したがって、ビジネスあるいは経済的な諸過程は、一般にすべての原則の適用によって、しかし最も重点的には適応の弾力性の原則と予測の諸過程によって、先見性を行使する機能をもっています。このような点では、ビジネスの純機能は積極的なものでもなければ消極的なものでもなく、中立的なものであり、きわめて狭い範囲内でバランスさせることです。ビジネスマン自身を含めた多くの人たちにとって、自分自身のビジネスに関する場合を除いてすべてのビジネスを非常に腹立たしいものにしてしているのは、このようなバランスさせる機能あるいは抑制的な機能です。全体として、人びとは稀少性も、その結果としての労働と節約の必要性も、ともに嫌っています。

大部分の先見の方法は、今後とも引続いて、予測の過程と適応の弾力性あるいは誤りの余裕を許容する原則の適用が特徴となるにちがいません。この方法の表われである多くの具体的なやり方のなかで、ビジネスと行政のいずれにおいても最も包括的なものは年次予算です。これらは必ずしも予算とよばれるとは限りませんし、しばしば公式に準備されてはいません。事実、予算の基礎にあり、現実にはそれらの一部である判断や政策の主要前提は、それらのなかに表明されてはいませんし、しばしば表明できないものであり、多くの場合、非常に漠然としていて公式化され得ないものです。それにもかかわらず、予算を作成し、利用する技術は、政策や目標の外にも、数え

切れないほどの補助的な見積りや計算をそのなかに包含しながら、ますます大いに発展しつつあります。

このことはよく理解されています。これに反して、あまり理解されていないように思われるのは、予算の正しい使い方です。管理者と管理職員の責任とアカウントビリティーを増大させるという、重要ではあるが、しかし全く付随的な利用の仕方が、しばしば強調されています。予算の「見込み」を実現された結果と対比することは、予算の目的がなにであるかについて、間違った考えを固定化するのに、多くの場合、役立っています。というのは、予算作成という費用のかかる過程についてのあらゆる可能な説明のなかで、最も馬鹿げたものは、それらが将来を予言するというものであるからです。これが真実であると差しあたり考えるならば、予算は避けることのできないものについての、単に役立たないだけではなく、しばしばお話にならないような絵空事を提示しているにすぎないことになりましょう。過去一、二年の間の公的ならびに私的な予算のいずれもについての重要な批判は、批判者が現実についての明確な考えをもっていなかったか、あるいは彼らの目的が単に問題を紛糾させることにあるにすぎず、誠実なものでも建設的なものでもなかったかのいずれかであったことを示しています。

それでは、予算の目的はなにでしょうか。それは次のようなことだと思います。まず第一に、過去の経験を将来の適応にあたって利用可能なものとするような形で、それらの経験を一般化し、それらに焦点を合わせることで。第二に、すべての関係者の責任があるいは影響されるかもしれない程度について、彼らに注意するようにさせる方法を提供することです。第三に、イニシアティブが予め行使されるように、改善の機会と困難の可能性を前もって思いつかせることです。第四に、現在の出来事を解釈するための非人格的な基礎をもつこと、すなわち、現在の経験がもつ実地的な意義が、将来の有効な活動にいつそうすばやく転換されるようにすることです。事実、このような理由からして、私は、予算について多くの経験をもつ人たちはますます、彼らの予算作成とその利用を、期間的な諸過程というよりは、むしろ継

続的なものと考えていると思います。多くの場合、支出を指導する手段というよりは、むしろ制限する手段としてのみ考えられているような政府予算、とりわけ地方自治体の予算に関しては、これははまだ一つの見方とはなっていないように思われます。実際、そのような予算は目的を果たしておらず、しばしばそうであるにちがいないので、そこには適切でない制限と十分でない指導の両方ともがあるのです。

もちろん、実際に予算を作成するにあたっては、科学的な計算方法をできる限り適切に利用すべきでしょう。科学技術がなおいっそう発達するにはますますこれらの過程の利用に依存するでしょうが、一般的な先見性における発展は、これらの過程よりもむしろ、計画と指揮の相互依存的なあらゆる側面に対するかなり平凡な、あるいはそれほど科学的ではない諸過程の適用により強く依存するように私には思われます。結局、このことは、いまだなしとげられてはいません。あいにくなことに、これまで予算の作成と全般的な計画化は、おそらく多くの場合止むなくでしょうが、同じように重要な点での無視と無判断がありながら、二、三の重要な点における完全さとすぐれた判断によって特徴づけられてきており、その結果、腰かけはせいぜいのところ微妙にバランスしているだけで、片方の足がないためにしばしばひっくり返ります。予測し、計画を立てるのに要する莫大な労働の大部分を、それほど無駄なものにし、短期的にしか価値のないものにし、誤解のもととさえするのは、まさにこのゆえです。

これが、なぜ先見の諸原則と諸過程を予算に適用することが、現在、世間の評価においてかなり評判が悪いのかを説明する事実だと思えます。この悪評はまた、ビジネスマン固有の分野だと誤って考えられている分野での彼らの判断の不評にも及んでいます。このような態度は、ビジネスの世界における先見性の著しい成果についての適切な評価をひどく減じます。誰でも知っていることですが、景気のよい時にも悪い時にも、途方もなく多様な財貨・用役——それらの多くは、長い迂回の諸過程と地球の果てからきた原材料の組み立てを含んでいる——がつねに入手可能であり、そして最悪の条件のも

とでさえ、人口の大部分が有効に雇用されているのです。平年度には、これまで雇用可能な人口の少なくとも80%、おそらくは90%が、雇用を望む限りでは有給で雇用されることが可能でした。私の考えでは、この事実は原始社会、古代社会、あるいは中世社会——これらすべての社会では、気候あるいは天候と季節が支配的な制約となっていた——のいずれかにおける奴隷経済あるいは農奴経済のもとでさえ、およそありそうにもなかった有効な雇用の可能性と好対照をなしています。人口が大いに増大したにもかかわらず、物質的な生活の一般的な水準が、したがってまた政治的自由の可能性が大いに向上したのはこのためです。一部の人間たちによって主張されているように、独裁制と計画経済はかつかつの生活水準を余儀なくさせるとというのが本当であろうとなかろうと、諸条件が飢餓によって国民に制約を課しているときには、政治的、社会的、あるいは宗教的な自由はほとんど存在し得ないということが断固として主張されるであろうと、私は信じています。パンくずでさえ必要とされているようなところでは、先見性は完全な同調性を課すように思われます。

ビジネスの先見性についての実証ずみの成果の大きさを過少評価するのは危険であるだけでなく、そのような成果が相対的に、ほとんど全般的な計画あるいは統制によって達成されたのではないということを強調しないのは、人を欺くことでさえあります。われわれが現在、合衆国では当然のこととしているような、多量の経済活動を計画するにあたって必要とする総費用は、想像を絶するほどです。その費用は、われわれが知っている非計画経済の欠陥と失敗に由来する損失よりも、もっと大きなものになるだろうと私は信じています。企業の実際の計画の経験をもたない人たちだけが、過去の成果のこの側面を過少評価することでしょう。そのような経験をすずにもっている人たちは、そのような経済活動を全体として積極的に計画すると、生活水準の低下を招くことになるかもしれないということに同意するだろうと思います。

とはいっても、先見性の結果は重要な諸側面において満足なものではありません。

ません。全体としてのシステムに関連する基本的な性格をもった予測は、ことのほか劣っています。このような不安定性が、個々のビジネスならびに個人個人の詳細な予測と計画の適切さを周期的に破壊し、政府や会社、個人の不確実性を、われわれが普通に認めようとする以上に大きなものとします。それは全体としてのシステムのなかに、潜在的に存在しているが実現されてはいない有利さのかなりの部分を相殺してしまうように思われる非能率の要素をもち込みます。要するに、このことは、農業をも含めたビジネスのシステムが、高くつく強制にたよることなく個人の特性に訴えることによって、生産を引き出し、消費の節約を確保するのにけた外れに有効である、という事実から生じています。しかるに、情況が全体として、そして長期にわたって、消費あるいは生産のいずれかの当面の刺激に対して逆に作用するとしても、またそのようなときにも、ビジネスのシステムはそれ自身のうちに、天然資源、資本あるいは労働力のいずれかの重要な、長期にわたる浪費を制限する可能性をもち合わせてはしません。このことは、よく知られている天然資源の浪費、周知の未利用資本の無駄使い、よく知られている労働力の有効利用の仕損いによって、つまり正常以下の時期と同じように正常な時期の、よく知られている失業のうちに、はっきりと示されているように私には思われます。

これらの事実を無視することは、「個人主義的な」経済のもとでの、過去のすばらしい科学技術的ならびに経済的な発展の事実を無視するのと同じように、馬鹿げたことです。実をいえば、科学技術的ならびに経済的な分野におけるわれわれの先見能力は、一般的な分野や社会的な分野におけるわれわれの諸能力をはるかに凌駕しているように思われます。われわれの先見性は最初の二つの分野ではすぐれたものとなりましたが、第三の分野では、依然として劣った状態にあります。確かに、われわれは特定の情況における個人個人の能率を、全体情況におけるすべての人びとの能率を同様に増大させることなしに、大いに増大させてきました。われわれは片一方の手で得たものの大部分を、もう一方の手で手放してきたのです。

私はこの点を詳しく論じたいと思います。といいますのは、私はこの真実を認識することが現代における先見性に不可欠なこととみなしていますが、多くの高い知性を備えた有能な人たちによって、この点が避けられているように思われるからです。

今日、保険の基礎をなす諸過程をも含めて、科学技術の計算は高度に発展していると確かにいえるだろうと思います。これらの計算は、産業や特定の営利企業、多くの行政の仕事の能率を次第に増大させることになりました。同様に、財政的な諸結果や人員と物財の必要条件を予測する方法が非常に進歩しているので、国民経済の財政的諸側面の見積りが広く作成され、それらは企業と政府のいずれもの判断を形成するために利用されるようになっていきます。あらゆるビジネス、すべての行政、すべての労働の財政的な相互依存性はいまや完全に確立され、多くの人たちによってよく理解されています。それはすでに、努力と政策のある種の統合をなし遂げています。

それにもかかわらず、将来に備えるわれわれの諸方法のなかで中心的でありながら欠けているものは、個々の会社、特定の行政あるいは行政部門の特定の能率のある種のものとは対比した場合にみられる、全体としての国民的能率の相対的に未発達な分野にあります。われわれは個人や会社の大きな不幸、広汎な苦悩を伴う強制された損失や浪費と相前後した、個人や会社の繁栄——それらが総体としての巨大な経済を構成する——を知っています。われわれは、ある行政部門あるいはある政府による社会的費用節約のための従業員の解雇と時を同じくした、他の政府あるいは他の行政部門による社会的な目的のための、社会的費用での従業員の雇用を、幾度となく眼のあたりにしています。ビジネスにおいては、われわれは、かつて起ったことのあるもののなかでは大規模な、最も人道主義的な支出と結びついた、多くの人たちの一時解雇を知っています。農業では、われわれは労働力と物材を大いに支出したのに無駄となった、痛ましくも愚かな行為を知っています。一方で行なわれたことが、他方では行なわれません。結局のところ、これらの多くは、主として無知と誤れる強調のために、回避されないでいるように思われ

ます。同じように無知のために、不満足な諸結果を説明するのに、誤った理由が当てられています——それは主として、少数の人たちの大きな所得がその主たる原因であるといったようなものです。

所得分配の倫理的ないしは広範な社会的功罪についての立場を説明することなしには、そのような説明がわれわれの経験を説明するものではないということは明らかであるように思われます。電話の効用ただ一つを理由にして、それが発明されて以来の国民的能率の増大のすべてを説明し得るであろうということが、数年前に見積られています。その間には、若干の重要な発展だけをあげても、蒸気機関の広範な応用、内燃機関の発明、電力利用の諸過程、組織と管理の技術における大いなる進歩などがあり、それらのいずれかを理由にしても電話と同じか、それ以上に説明できるでしょう。われわれのように、高度に技術的な企業で仕事をしており、一般的な社会的条件についていくばくかの知識をもっているいくらかの者たちは、判断の問題として、人口の増大、一人当たり消費の向上、すなわち生活水準の変化、必要労働量の減少、一人当たりの富の増大、あるいは大小の何らかの集団の財政状態のいずれかによっては、これらの方向における巨大な発展の諸結果を説明することができないでいます。

具体的にさらに説明することにしましょう。科学技術的な発達によって能率を増大させるだけでなく、各自の仕事に最も適した従業員だけを選び出し、保持することによっても能率を増大させることは、うまく管理されているビジネスと行政部門の、とりわけそれらが自由主義的な社会的見解を示しているときには、必要にして避けられないやり方です。それらが賃金あるいは作業条件のいずれかにおいて、その従業員の福祉に関心を示せば示すほど、それらはこの選択的な過程がいつそう重要であることを知ります。このようにして、それらは無能力と年令ゆえに、あるいは病気になりやすいと見込まれるために、そのような応募者を拒否するでしょう。一方、現実には、そして確かに、極くわずかだけよりよい過程あるいはいつそう安上りな過程は、かなりの数の人々に対する一時解雇あるいは雇用機会の不足を伴うかもしれな

いとしても、それぞれの活動がそれぞれ孤立しているという仮構によって支配されている限りは、結局は公的あるいは私的な管理の完全さにとって必要です。しかしながら、最低可能な全般的能率しかしばしば得られないことは明らかのように思われます。特になぜなら、多くのこれらの過程は見積りに基づいているので、実際には失敗しているからです——しかもこのことは、税金や破産の場合を除いては、説明できないのです。

これらの問題についての判断を修正するには、ビジネスマンの間での態度の変化だけで十分であるというのが、多くの人たちの希望であるように思われます。私は、適度の協働的な態度を含む、きわめて限られた程度を別とすれば、これは不可能であるだけでなく望ましいことでもないと思います。すぐれたマネジメントに対してずさんなマネジメントであるように求めるのは、丁度すぐれたチームに下手なフットボールをやるように期待するのと同じように、あるいはゲームの途中で自分たちの試合に適用されているルールを変更するようにすぐれたチームに求めるのと同じように、望みのないことです。ビジネス・マネジメントの能率の維持は、社会福祉における最重要ではないにしても、重要な単独の要素です。その能率の10%の損失は、生活水準におけるもっと大きな損失を意味します。その増大は生活水準の改善を意味します。しかし、このことは自由放任政策を意味したり、容認するものではありませんし、決してそうではなかった<sup>※</sup>と思います。

正常な雇用機会の不足は、結局、人為的な公的雇用の必要性を意味するに違いありません。その費用は、このような状態を導入する当の能率ある諸機関によって負担されねばなりません。このことは、獲得するよう求められて

---

※ このパラグラフを書いた後で、私はコモンズ J.R. Commons の *Institutional Economics* (MacMillan, 1934) の854頁まで読み進み、そこで次のような名言を見出した。すなわち、“使用者あるいはその他の何らかの社会階層の人たちが「進んで受け入れる」ものよりも、彼らにとっていっそう悪いように思われる代替案に彼らが直面するようになるまでは、社会的責任は彼らによって決して有効には受け入れられない”と。私は、“社会的責任はめったに受け入れられないし、稀れにしか受け入れられることはできないし、普通受け入れられるべきではない”などと書いてあるのなら、ほとんど無条件でこれに同意するであろう。

いる利益を大いに相殺し、公・私マネジメントに特定の責任は免れさせますが、しかし負担は免れさせないのです。そして、それは求められている利益を完全に相殺するでしょう。なぜなら、私には最低の有効性をもつ人たちが失業者の大群あるいは特別の種類を経済的努力（たとえば農業）に集中することは、用いられ得るすべての人的資源の利用にあたって、最低限の可能な有効性しか確実にしないように思われるからです。

われわれの科学、われわれの科学技術、そしてわれわれの詳細な経済的予測は、全体に対する私たちの常識の範囲をこえています。われわれが国民的な活動の方向と個人人の活動の方向をともに考慮に入れ、それらを調和させる技術と意欲を身につけるまでは、われわれの予知と変化する諸条件への適応は、限られた期間とあいまいにしか限定されていないような種類のものに関する以外は、大部分役に立たないものでありましょう。私の知っているどのような企業も、その諸活動のうちの同じように核心的な他の部分を見捨て、その一部についていかに念入りに予測をしてみても、成功しそうにもありません。

経済の世界あるいはビジネスの世界を、全体としての社会から切り離されたものとして考えるのは、科学技術それだけを一つのものとして論じると同じように、人を誤らせます。あらゆるビジネスの活動がそれに基づいて行なわれるフレームワーク、したがってまた科学技術の大部分も同じようにそこで処理されるフレームワークは、全体としての社会によって——部分的には政府を通じて——確立されますが、しかしまた慣習と習慣的な態度によっても確立されています。所有権、貨幣制度、銀行制度、教育制度——ビジネスの、そして科学技術の適用のための基本的なフレームワークの若干のものだけをあげてみると——は、ビジネスにとっては主として外的なものです。この分野に先見性が足りない理由を、そのようなものとしてのビジネスあるいは集団としての生産的な科学技術者のせいにしても、それは無駄なことです。ビジネスマンあるいは科学技術者としての彼らの個人的な能力がどのようなものであれ、彼らは、個々の市民としてでなければ、これらの問題につ

いて指導的な先見性を行使することはできないのです。

ビジネスマンにしろ集団としてのエンジニアにしろ、異議を唱える場合を除いては、また、さまざまな感情を和げるような陳腐なバラエティーをもった一般論を当りさわりなく唱える場合を別とすれば、彼らが一般的な社会的分野の何らかの問題について意見を同じくするのを、私がほとんどみたことがないのはこのためであり、私はそれは、生来の、本質的には健全な、避け得ない理由であると思います。困難は主として立場上のものであって、パーソナリティーのそれではありません。ビジネスマン固有の分野における彼らの責任が、他の多くの人たち以上に有効に——そしてしばしばそれ以下に有効にしか——社会の一般的な諸問題を処理する経験や知識を彼らに与えないのです。全体として、彼らの動機はその他のグループの人たちのそれよりも劣っていないが、彼らの責任が異なっているのです。私のみるところでは、リーダーシップ的に重要な地位にあっては、重要と考えられる行為を通常規定するのは個人的な動機や好みよりも、むしろ責任です。

したがって、私は、社会的な先見性の失敗に対して、「ビジネス」に向けられる大ていの批判を正当なものとは考えません。社会を管理するのは、「ビジネス」の仕事ではありません。批判として正当なものと思われるのは、個人としてのビジネスマンが市民としての彼らの一般的な責任を、あからさまに、ビジネスマンとしての彼らの第二義的ではあるが、いっそう特殊な責任よりも軽視していること、そしてそのことによって、彼らがいっそう特殊な分野でもっている価値ある経験や能力を、一般的な分野での先見性に貢献するのを控えているということです。それはまた、当座の目的に対する過度の強調へ導き、そして基本的情況に対する近視眼的な無関心へと導きます。

国民的な能率の問題は基本的には一般的な社会問題であって、ビジネスあるいは経済の問題ではないということ、そして必要とされる先見性はまず政治的ならびに行政的なものか、あるいは慣習および世論の一致という意味での一般的なものである、という私の立場を明らかにしておきたいと思います。

皆さんが少なくとも、差しあたりはこのような立場の正しさを受け入れられるものとしましょう。そうすると、関連する先見性の問題は、もはや、責任がどこになければならないかということではなく、どのような原則に基づいて先見性が行使されるべきであるかということです。思うに、これが現在、全世界を二分している問題です。抽象的にいえば、それは、政府が主として積極的あるいは直接的な方法によって将来に対処すべきであるか、それとも消極的あるいは間接的な方法によって対処すべきであるかという問題です。前者の場合には、中央当局がなすべきことを規定し、したがってそれ以外のことを行なう自由を排除します。後者の場合には、政府がしてはならないことを明記し、したがって可能な広い選択の余地を残しています。前者の場合には、大勢の、費用のかかる管理スタッフ overhead staff によって先見性が行使されます。このようなスタッフとて、誤りを犯さないという保証ではありません——もっとも、誤りが多くの警察官にとって重要になるという保証ではありますが——。これに対して、後者の場合には、大勢の自発的に判断を形成する人たちによって先見性が行使されます。集中化と標準化に対して固有の必要性をもつ大規模な組織での私自身の経験から、私は後者の方法がそれに固有のさまざまな限界をもちろんのこととしながらも、〔前者の方法よりも〕費用的にはいっそう安あがりであり、その他の諸結果についてもすぐれていると確信しています。しかし、私は、程度の低い無学な人たちがいるということ、あるいは資源に対して相対的に人口過剰であり、したがって食糧配給が事実上避けられないような地域があるということ、あるいは戦争といったような緊急事態が、積極的で、直接的な集中化の方法に対する必要性の根拠を提供するということが認められるかもしれないと思います。他方、豊富な資源、教育が行きわたっている状態、平和な状態は全く違った背景を呈します。

このことは第三の大きな活動分野——一般的な社会的分野——についての、いっそう特殊な考察へと導きます。この分野では、全体として、ある程度の発展がなし遂げられているというのは正しいと思います。しかし、その

発展の多くを先見性のせいにするのはほとんど不可能です。誤ちから学ぶことによって、試行錯誤という無指導の過程によって、主として政府によって代表されるような社会的組織の多くの技術が獲得されてきています。そして、本能が人びとを無意識のうちに導いてきたといたくなります。しかし、少なくとも極く最近に至るまで、人間の愚かさの最も悪い諸側面が政府によって示されてきたように思われます。意識的な目的の達成において限られた成功しか得られなかったのは、大ていの場合、誤った政策を遂行しようとしたためでした。政治家たちが将来を予知したことは、しばしばあったというよりはほとんど稀でした。あまり稀なので、彼らの成功はまぐれ当りであったように思われます。非常にしばしば、行動は諸事実とは逆であった仮定に基づいています。このような結論を確証する古代と近代の歴史的に重要な事実は、——すばらしいローマ帝国が死に向いつつあるときに、その崩壊を誰も予知できなかったということから〔第一次大戦の〕平和会議に至るまで——数え切れないほどです。私が大げさにいっているとお考えになるといけないので、チャールス・A・ピアードの小冊子『人間に関する諸事象についての討論』を引き合いに出しましょう。そのなかで彼は、南北戦争以前の時期のすぐれた政治家の誰も、ジョン・クインシー・アダムス John Quincy Adams〔1767—1848、第6代大統領〕を除いては、奴隷制度の問題の解決を予知していなかったということを一例としてのべています。<sup>※</sup>

もう一つ、別の例をあげましょう。すなわち、A・ローレンス・ローウェルは最近の講演のなかで、イギリス政府における行政権と立法権の分離原則が1689年のウィリアムとメアリーの即位と1702年〔正しくは1701年〕の王位継承令 the Act of Settlement によって受け入れられ、公式に採択されたという事実にもかかわらず、それは実際には決して実施されなかったとのべました。反対に、これら二つの権力は融合されました。ここ200余年の間の全世界の社会で、最も重要な影響力をもったものの一つであるイギリスの議会

---

※ Charles A. Beard, *The Discussion of Human Affairs*, N. Y., the MacMillan Co., Chapter III.

制度は、計画なしであるばかりでなく、受け入れられた、計画された行政の理論とはまるで反対に、少しずつ発展してきました。ローウェルは次のように論評しています。すなわち、「コロンブスが彼の航海に出発したとき、彼は自分がどこに行くのか知らなかったし、彼がかの地に辿りついたとき、彼は自分がどこにいるのか知らなかった、また彼が帰りついたとき、彼はどこに行っていたのか知らなかったが、それでも彼はアメリカを発見した、ということがコロンブスについていわれているのと同じようなことが、イギリスの議会制度をつくりあげた人たちについてもいわれるかもしれない」と。

このように、先見性が最も重要であり、基本的である分野において、それは少しも明らかでなく、あるいは可能でありませんでした。このことの多くの理由のなかで、あるものは永久に避けられないもののように思われます。社会全体と政府は、つねに未知なるものに対する前哨地点であり続けねばなりません。全体のなかにいる人たちを保護することは全体の基本的なサービスですが、しかしすべての人を安全にすることは不可能です。大災害、たとえば過去に起ったことのあるような気候の変化は、先見性あるいは準備の力をこえています。国際関係の機構の成立あるいは崩壊の程度は、われわれが各世代ごとに戦争につぐ戦争の再発から知っているように、やや低い程度の不確実性を示すにすぎません。さらに低い程度のものですが、われわれは早魃と洪水のいずれもが、将来に対するわれわれの備えと防護を、いかに破壊し得るかを知っています。

そのような途方もない不確実性がつねに存在するという冷厳な事実、自然環境や他の諸国家に対する外的な関係において、主として弾力性の原則、地位保全の原則、適応の自由の原則が国家のとり得る道であることを主張しています——それらがおそらくは紛糾をよぶ同盟を避けるべきであるという  
ワシントン  
アメリカ政府の助言の根幹をなしていた意味合いです。それにもかかわらず

---

※ A. Lawrence Lowell, "An Example from the Evidence of History," a Harvard Tercentenary Address, Sept. 7, 1936, in the Symposium on "Factors Determining Human Behavior." Published in the Harvard Alumni Bulletin, Nov. 13, 1936.

産業時代におけるそのような政策は、全体としての国民の諸活動の統合に対する必要性を強調しています。現在の水準までの科学技術的ならびに経済的諸過程の発展は、少なくとも内部的には、いっそう有効な先見性を行使することを強く求めているとともに、またそれを可能としています。100年前に鉄道とともに始まり、それ以来、年を追って増大してきた一国のあらゆる部分の極端な経済的相互依存性は、このような考え方を必要としています。

私はすでに、ビジネスの問題というよりはむしろ国家の政治的な問題である、いくつかの経済的な不適応を指摘してきました。そのようなものはたくさんあります。それらはきわめて複雑な行政制度のもとでさえ、困難ではあるが達成可能と思われるような、行政における先見の諸過程の発展を必要としています。そのような先見性を行使する能力を獲得できなければ、国家の解体と災害の危険を意味するようになると思われます。このような事態をよく認識している人たちが、このことを本当に疑っているとは、とうてい信じられません。

この講演のなかで、私は、このような考えが意味する特殊な諸問題、その多くを皆さんがすぐに思い出されるような特殊な問題を論じることはできませんでした。もはや多くの注目を引きつけるに値する唯一の討論は、必要な先見性を組織化する方法に関してであるように思われます。それにもかかわらず、われわれが国家の生活にしろ個人の生活にしろ、その大きな危険をとり除くことを期待できないということを、われわれは認識しなければならないと思います。

かくして、私は最初の主張——われわれにとっての基本的な確実性は、将来の不確実性である——に立ち帰ることになります。この国の開拓者たちは、このことを経験と彼らの宗教の教えるところから知っていました。そしてそのことが、予知し得ない事態への有効な適応の真の人格的要素である勇氣と不屈の精神を、彼らのうちに発展させました。見積り、予測し、計算するというわれわれ自身の技術は、確かにわれわれの文明のピラミッドを高めました。しかしそれらはまた、われわれがもち合わせていない英知がある

94(374)

現代における先見の方法とその限界（飯野）

かのような幻想をつくり出しました。われわれが未知なる将来へと前進するにつれて、神よ、願わくば、われわれがその知識よりも大きな英知を手に入れることができますように。