鳥取環境大学紀要
第 4 号（2006.2）pp.75 －89

「マネジメント以前」におけるドラッカーの思考様式に関する試論

Druckerian Thinking Style　Before the Invention of Management

篠原　　勲　　井坂　康志*
SHINOHARA Isao　　ISAKA Yasushi

和文要旨：本稿の目的とするところは、ドラッカーによるマネジメント体系創案以前の基礎的思考を明らかとすることにある。初期 2 作（『経済人の終わり』『産業人の未来』）に焦点を当てて考察することにより上記の解明を行う。また、結論として、彼の基礎的思考がいかにして後のマネジメント体系へ接続可能となったかについて見解を述べる。
【キーワード】ピーター・Ｆ・ドラッカー、『経済人の終わり』、『産業人の未来』

Abstract ： The purpose of this article is to depict the picture of his basic thoughts as foundation of management theory through the two formative books *The End of Economic Man, The Future of Industrial Man.* By these works, we present our views how his basic thinking style made it possible to give connective factors to management theory as a conclusion.
【Keywords】Peter F. Drucker, *The End of Economic Man, The Future of Industrial Man*

１．序

本稿の目的は、ピーター・Ｆ・ドラッカー（Peter F. Drucker）によるマネジメント体系の底流をなす思想を探るものである[1)]。今回本稿で試みるのは、ドラッカー思想を単に企業経営論ないし経営学領域にとどめるのではなく、その基礎的思考を明らかにしようとするものである[2)]。

ドラッカーの思考法に関しては、これまでもその特質を論評するものが存在した。たとえば、コロンビア大学の文化歴史学者ジェイクス・バルザン（Jacques Barzun）による『産業人の未来』の書評は、分析と知覚を組み合わせる彼独自の思考方法を評価するとともに、その妥当性を認識したものの最初の１つである。

「ある種の書物は、実にシンプルな１つのアイディアが完全に表題に表現されている。しかし、ドラッカー氏による本書では、そのような単純化は慎むべきだ。300 ページ程度の本だが、肩の力を抜いて読めるよう実に完璧に練り上げられ平明に書かれている。しかし、本書の本質的見解は明らかに表題に合わせるために捏造されたものではない。各ページは、きわめて多くの学びと長期の思考に耐えうる内容に溢れている。われわれ研究者が 1000 年前の思想家の著書を読むような慎重さで、一字一句さらなる研究、思索、分析がなされるべき書物である」（筆者訳）[3)]。

マネジメント体系に関しては現在当然のものと見なされる種々の手法や概念も、ほぼドラッカーの初期 2 作の基礎的思考を起源に持つ。ハーバード大学のアラン・カントロウ（Alan Kantrow）は次のように述べている。

「ドラッカーの描いた全体像によって、大企業および産業社会の概念がどれほど耳慣れたものになっただろうか。現在企業が文明の代表的組織となったとする洞察がどれほど当たり前のものになっただろうか。そして、企業における実践手法が、現在社会的、政治的な他の組織にもどれだけ適合できるようになっただろうか」（筆者訳）[4)]。

このようなマネジメント的思考の形成過程は、彼の初期 2 作において、きわめて濃密に息づくものがある。

＊ 東海大学，ものつくり大学非常勤講師

本稿は、『経済人の終わり（*The End of Economic Man*）』『産業人の未来（*The Future of Industrial Man*）』を中心とした著作を具体的に見ていくことで、「マネジメント以前」の思考様式を考察しようとするものである。この作業によってドラッカーのマネジメント体系をなす基礎的指針がより明確に理解されるものと考えるためである。この点については、本来、本稿の目的を十分に達成しようとするならば、彼の全生涯にわたる著作・論文を検討課題とすべきであるが、ここでは試論ないし研究ノートとして初期著作を前提とした考察を行い、以降『現代の経営』にはじまる第 2 次世界大戦後の文献への基礎固めとしたいと考える。

ここで、はじめに本稿の目的を明確化するために、ドラッカー自身の著作活動について簡単に振り返っておくことにしたい。

彼自身の諸活動を見るならば、研究者として以上にコンサルタント、ライターとしての位置付けに大きなものがあり、学術的な視角からの研究はさほど進展しなかった。事実、彼のこれまでの著作について見ても、脚注、参考文献等についてアカデミズムの体裁をとらないものがほとんどであり、論文にしても学術色の比較的薄い雑誌（たとえば、『ウォールストリート・ジャーナル（*Wall Street Journal*）』『ハーバードビジネス・レヴュー（*Harvard Business Review*）』等）に主に掲載されてきた。

だが一方で、産業界および実務家からのドラッカー受容度にはきわめて高いものがあった。それは彼の著作がしばしばベストセラーとなり、新聞・雑誌等の記事への注目が他の論者より並外れてすぐれている事実にも表れている。このような傾向のなかでドラッカーは実務に携わる人々によって熱烈な歓迎を受けながらも、学界からの受け入れにおいてはきわめて冷めたものとならざるをえなかった。したがって、学問的な「マネジメント体系」はドラッカー独自の思想として以上に、単なる一般名詞ないし、経営学上の知的インフラに変容することとなった。これらの事情ゆえに、学界では円滑なドラッカー受容および体系化がなされなかったといえ、このような状況も本研究に着手する重要な契機となっている。

２．初期著作と主要業績

1938 年の活動開始（ドラッカー 29 歳）から『現代の経営（*The Practice of Management*）』（1954 年）[5]にいたるまでのドラッカーの著作活動は、当時顕在化しつつあった産業社会の意義、課題を深く掘り下げて分析することにあてられた。その主たる目的とは、大企業が近代における最有力の社会制度として機能し、かつそれらの中心的役割が専門的マネジメントによって占められる社会を分析する点に存する。

しかし、ドラッカーは、あえて大企業や専門的マネジメントの構造的特質について青写真を描いたり、それらの原理をかくあるべきものとして措定しなかった。企業の理論的モデルやマネジメントの第一原理が置かれる以前に、社会における基本思想の妥当性の検証が不可欠と考えられたためである。

ここでわれわれはマネジメント体系の措定に先立つドラッカーの思索群を「マネジメント以前」ととりあえず呼ぶこととしたい。「マネジメント以前」とは、ドラッカーの出発点たる欧州の時代診断を主要課題とする時期においてなされた著作活動を意味し、具体的には、彼の 1909 年の出生から 1942 年の『産業人の未来』執筆までの時期における一連の知的活動を指す。1942 年までになされた活動をそれ以降における、企業のマネジメントを中心とする体系の準備段階と捉える含意による。なお、ここでいうマネジメントとは、「企業における生産性向上の手法」を意味するものとする。なお、本論において以降使用されるこの語はすべて同一の意味内容を有する

そして、これらに該当する企業や産業社会に要求される条件の基礎的考察こそが、彼の初期 2 作、すなわち『経済人の終わり』『産業人の未来』においてなされたものと考える。

この時点において、ドラッカーは主として政治思想の立場から種々の社会的諸現象を考察している。このことが、結果として初期の著作に後年の壮大なマネジメント体系の礎石という役割を与えることとなった。

まず、彼の実質的に最初の作品である『経済人の終わり（*The End of Economic Man*）』（1939 年）を挙げれば[6]、本書でドラッカーは第 2 次世界大戦前の先進西欧諸国の現実的状況探求からスタートする。すなわち、技術進歩に呼応して巻き起こった資本主義、社会主義、全体主義、共産主義といったあらゆる主義（ism）の不備を原因としたさまざまな対立状況に焦点を当てた。彼は他の支配的イデオロギーとの対比のうえで、資本主義的市場メカニズムの優越を述べる一方、失業、階級闘争、社会における人間疎外という資本主義本来の弱みを克服しうる社会制度なくして、その存続には疑念があるとの見解も併せて示した[7]。

次作『産業人の未来（*The Future of Industrial Man*）』（1942 年）では、新社会以降の制度的変化を裏付ける大企業という存在および産業社会の展望に焦点を当てた。本書では、ファシズム体制に対し、不完全な機能しか持ちえない脆弱な企業の存在を明確に描出した。しかし、

大企業が卓越した経済業績を手中にするならば、同時に企業の社会的責任が不確定となること、正統性の維持に疑問が残ること、労働組合との協調関係が不可欠な課題ともなることなどを指摘した[8]。

第 3 作『会社という概念（*Concept of the Corporation*）』（1946 年）は、世界的な自動車メーカー、ゼネラル・モータース（GM）を調査対象とした前例を見ない大著だった。2 年をかけて、GM の理念および業務工程等の調査研究が行われた。この作業を通じてドラッカーは、GM の企業目標、理念、実践、業績に関し、説得力に富む結論を導出した。これに加え、企業の持つ経済的機能のみならず、企業の政治的機能の存在を新たに明らかにした[9]。

さらに、『新しい社会（*The New Society*）』（1950 年）は、自らの前著の価値を見きわめ、それらを要約した著作である。同時に、多様なマネジメント体系の詳細と前提条件を明らかとしてもいる。また、組織社会および知識社会の到来という 2 つの大きな時代潮流をとらえた著作としても大きな意義を持つ[10]。

近代における経営学の金字塔ともいいうる著作『現代の経営（*The Practice of Management*）』（1954 年）は、初期の著作を体系化した中間決算的意味合いを持つ。本書においては、自律的機能を持つ企業のマネジメントの必要条件を探求し、同時にその有効性発揮に不可欠な要因の描出、さらには明日の成果に向けた変化のマネジメントの課題に焦点を当てる[11]。

ここでドラッカー体系の基礎となる思考法を吟味するにあたり、『新しい社会』を除く初期の主要作品の功績は特筆に値する。以下、この流れを踏まえ、初期 2 作を個別に論じていくことにしたい。

３.『経済人の終わり（The End of Economic Man）』

３－１　暗黒の 1939 年

本書が公刊された 1939 年という年は、西欧文明史において類例を見ない陰惨と暗黒の時代の幕開けであった。マルクス主義、ナチズム、ファシスト等形態のいかんを問わず、全体主義が誰の目にも明らかなほど跳梁しつつあった。自由、理性、個人主義、議会主義等々ヨーロッパの伝統的諸価値はすでに失われつつあった。ムッソリーニは、イタリアに未曾有の安定と力をもたらしたと自画自賛し、ドイツではヒトラーの支持者たちが手に負えないと思われた産業上の諸課題を「経済的奇跡」によって克服した。学者やジャーナリストたちは、ひっきりなしにスターリン詣でを行った。彼らは、リンカン・ステファンズ（アメリカ社会の不正を糾弾したアメリカ人ジャーナリスト）の言葉「われわれは未来を勝ちとるべく闘ってきた。そして今それが実現した」と連呼したという[12]。

彼らインテリの主だった人々は、経済的革新たる中央経済計画という名の魔法の石を熱烈に賛美し、新たな社会にもそれを容赦なく適用した。全体主義とは、世界恐慌という現象に対する過剰反応とも見られるが、事実世界恐慌により 3 割を超える失業率の高まりで 1930 年代の世界は荒廃を余儀なくされた。また、経済成長への期待感は破壊され、山積する諸問題は社会や経済にその後もしつこく居座り続けた。民主主義諸国には、失望と不安が蔓延した。

外交領域においても、民主主義国家の政治的安全保障は、みな疑わしいものとなっていた。イタリアは北アフリカ侵攻を成し遂げていたし、ドイツはオーストリア併合を進め、東ヨーロッパにも領土拡張の野心を燃やしていた。日本軍国主義は満州に傀儡政権を樹立し、中国大陸に睨みを利かせ、東南アジアの脅威ともなっていた。その間、ソ連は民主主義諸国の帝国主義政策およびファシズム諸国の似非社会主義を資本主義崩壊の最終段階としていた。両陣営の崩壊はマルクス弁証法の歴史的公理からしても間近であり、この世の楽園の出現とともに終焉を余儀なくされるものと考えられていた。

全体主義諸国のさまざまな示威運動から来る不吉な予兆のさなか、西欧民主主義陣営は安全保障外交においてもなすすべはなかった。唯々諾々と最後通告を受け入れ、強引なプロパガンダを受け入れるか、あるいはアメリカのように「栄誉ある孤立」を決め込むかのどちらかだった。国内国外を問わず不穏を極めた情勢のために、主要国間には展望の持てない妥協策しか選択肢はありえなかった。多くは全体主義を心から憎悪していたにもかかわらず、西欧文明がこの難局を乗り切れるかについては疑念を抱かざるをえなかった。

ファシズムの隆盛と国際不安等の課題山積で、1939 年とは、世界情勢を冷静かつ客観的に理解するのにふさわしくない年であったことは疑いない。しかし、これこそが無名の若きドラッカーをとらえた問題意識であり、彼が『経済人の終わり』を著すことで、彼独自の冷徹な合理主義と穏健な保守主義をもって一石を投ぜんとした時代状況でもあった。経済学、政治学、哲学、心理学等の原理を縦横無尽に駆使することで、彼は本来の関心に対し、挑発的な問題設定と卓越したコモン・センスによる観察・分析を行った。この多領域の学問的知見を複合的に現実問題に応用するドラッカーの視角は、後のマネジメント体系を構築する際に遺憾なく発揮されることとなった。

彼の独特の知覚能力に触れて、著名な社会思想家 H.N. ブレイルズフォード（H. N. Brailsford）は次のように述べている。

「世の変化を見るときに、人の知覚能力の違いは如実に表れる。人には誰にでも、静止した対象を捉える能力がある。複雑な戦争映画のパターンやリズムを見分ける能力がある。だが、音楽家がフーガを鑑賞中急に曲が止まってもその後に続くメロディを想像できるように、訓練と才能による知覚力を持つ分析家にとっては、現在進行中の問題において変化の先を読むことができる。彼の目は楕円の放物線の動きを読むことで、曲線の帰趨を読み取る。ドラッカーはこの類希な才能に恵まれるとともに、大胆に実践する人物である」（筆者訳）[13]。

『経済人の終わり』とは、第２次世界大戦にわずかに先立つ当時の世界、つまりこれまで当然とされた暗黙の了解が混沌のうちに瓦解しつつある社会に対する分析であった[14]。ドラッカーの主たる目標は、近代産業主義が社会の基本的要求に応えられずにいる状況下、先進諸国における社会、文化、経済の停滞はいかにして生起したかを解明する点にあった。このことは、本書の副題が「全体主義の起源（*The Origins of Totalitarianism*）」とされていることからも推察可能である。事実、当時の状況にあって、貧困、失業、階級闘争、経済成長に対する資本主義および民主主義諸国の無能は、絶望と幻滅状態を招いていた。全体主義による解決とは、病そのものよりも害悪の大きなものであったが、自由社会が機能不全に陥ったがゆえに魅力ある代替案として登場しえた背景を無視すべきではないとの問題意識にドラッカーは立つこととなった。

ドラッカーは、社会の諸問題には特定の解決法はないという事実を率直に認めるところから論を展開する。だが、唯一彼にとって無視できなかったのは西欧における精神的諸価値の回復にあった。これらの回復こそが将来における西欧文明の維持に必要な唯一の解決策と彼は考え、これなくして、社会状況の改善も、経済学、政治学の道具立ても役にも立たないものと考えた。

３－２　主要な論点――人間観に関する考察

筆者の考えるところでは、本書の主要テーマは２つの柱からなる。

第１は、特定の時代状況における資本主義の限定的有効性を見きわめた点にある。当時の資本主義は経済的業績を挙げられず、尊厳ある労働をも提供できないという欠陥を有していた。また、教会、政府といった自律的な制度主体を支援できず、社会を通じた自由の促進に何ら寄与しえなかった。

第２として、全体主義という社会現象の興隆、行動法則、政策、および将来展望について一定の見解を示したことが挙げられる。ドラッカーは全体主義を新秩序のはじまりではなく、分裂した旧秩序の終わりと見た。ナチズムは継続と変化という社会の維持発展に不可欠な２つの重要な要因を適切に止揚できないことをもって、全体主義が将来崩壊を見るのは自明であり、実際に「新しい秩序、新しい人間観が現れたら最後、たちまちにして消え去る」とした[15]。

ドラッカーによれば、20 世紀資本主義停滞の最大の要因とは、資本主義自身に内在する価値体系、さらに社会および経済における窮極的価値観、すなわち「経済人」という一元的信条にあった。この経済人概念は、人間の利己心・貪欲を前提としたうえで、経済による社会の救済を志向し、物質的欲求の神格化がなされる点にその特徴を見出すことができる。このことは、新たな産業社会における人間観として、著しく無力かつ不適切なものであった。ドラッカーは次のように経済人概念を捉えたうえで批判する。

「すべての社会的エネルギーは経済的目的の向上に投入されるべきである。というのは、経済における進歩は社会の至福を約束するためである」[16]。

ドラッカーにとって、人間の尊厳を蔑ろにし、私的悪徳を公共の善に転換させる経済体制はとうてい容認することのできないものであった。同様に、このような体制は自由を軽んじ、品性と正義の社会を破壊し、人間の基本的欲求を否定するものでもあった。なぜなら、このような一元的人間観によってしては、人間にとっての選択の自由および自己陶冶の可能性は著しく制限されたものとなり、さらには社会全体の安定と進歩が極度に阻害されるためである。

資本主義社会における支配的価値観としての経済学は、経済社会から倫理観を剥奪し、コミュニティの凝集性に一定の役割を果たす社会的絆帯をも破壊する代償をともなった。ここからこの概念は同時に国家レベルにおいても狭い利己心正当化の遠心力としても機能してきたとする。ここから、「経済学と倫理観の分離は、物質的に満たされた地上の楽園を建設することもなく、人間の最善の部分を引き出す以上に最悪の部分を引き出すことになった」[17]とのドラッカーの基礎的思考を読みとることが可能である。ゆえに、全体主義の起源は基礎的な人間観にあるとの推定がここでは意味を持つことになる。

事実、20 世紀前半の西欧社会を彼が観察するところによれば、社会において意味ある制度主体による組織目的は、引き裂かれた冷血な制度主体にとって代わられ、偏狭かつ利己的関心が公益の代替物と化しつつあった。また、正統的権威や個人の責任は正統ならざる権力によって弱体化されていた。

スペインの思想家ジョセ・オルテガ・イ・ガセット（Jose Ortega y Gasset）によれば、資本主義における社会や政治の分裂状況は、「大衆の反逆（revolt of the masses）」によるという[18]。しかし、ドラッカーによれば、オルテガは理路整然とした分析を行いながらも、誤った結論を導出しているという。大衆が「反逆」状態にあるとするならば、いかに他者の誤れる思惑に導かれようとも、社会や経済行動において大衆は意識的判断を下していることになる。しかし、ドラッカーの観点からすれば、大衆は白け無関心になっているのであって、オルテガの「大衆の反逆」はそのわずかな一部をなすに過ぎない[19]。つまり、ドラッカーは社会全体が「大衆の絶望（despair of the masses）」にとらわれていると見たのであり、それは現に反逆以上に社会の維持発展にとって甚大な害悪を及ぼしつつあった。自由や責任を逃れ、無関心、無感動が支配する時代状況を見てとった彼は次のように述べた。

「大衆は、世界に合理をもたらすことを約束してくれるのであれば、自由そのものを放棄してもよいと覚悟するにいたった。自由が平等をもたらさないならば、自由を捨てる。自由が安定をもたらさないならば、安定を選ぶ」[20]。

このように、資本主義社会が、主要な制度主体による正統な権力や市民的活力の創出に失敗したことで、共産主義、ナチズムやファシズム等いかなる形態であれ、合理性を欠く民衆扇動を増進させることとなった。

一方、問題は社会を構成する制度主体にも見出すことができた。キリスト教会の無責任による社会的アノミーの興隆に対しても、彼が多くの紙幅を割いて批判を行ったのはこのためである。すなわち、批判の根本は教会の本来の使命の怠慢にあった。例えば、教会は死後神に対して有する人間としての責任を強調し、自然法における人間の尊厳を前面に出すことをしなかった。また、一部の例外を除けば、ファシズムという人権を蹂躙する政治システムへの批判にも乏しかった反面、信者には祈りを唱えさせ、空疎な儀式しか行わなかった。現実社会に対しても、教会指導者たちはその変化に対しあまりにも鈍感であり、近代化そのものに対して懐疑的であり、社会改革にも敵対的であるとした。いわば、自らの使命を放擲した上に、現実に生起する状況から目を背け、その役割を形骸化させた点にドラッカーの鋭い批判が向けられることとなった[21]。

このような反動的な教会の有り様によって、社会は次第に逃げ場をなくしていく。事実、教会は労働者階級の欲求にきわめて無感覚であり、現状維持と政治的中立の立場に固執していた。このことがひいては左右の極端な過激思想に口実を与え、安易な甘言で絶望した大衆を引きつけたものと彼の目には映ったのであった。

しかし、種々の弱点や不備はあるものの、ファシズム、共産主義、社会主義のイデオロギーと比較すれば、資本主義こそが相対的にドラッカーの固い信念にかなう唯一の制度であった。市場メカニズムは自由を標榜する点において最大の強みを有し、これゆえにドラッカーは中央計画国家に対する資本主義の優越を確信する。彼は資本主義の構造的強みが西欧文明の伝統的信条の回復と相まって、新たな産業社会と調和されることを望んだ。つまり、物質的側面と精神的側面が意味ある調和を遂げることによってのみ、当時の社会における絶望、そして全体主義克服は可能となるものと考えるにいたったのである。

３－３　ファシズム批判――その時論的特質

『経済人の終わり』でドラッカーが取り上げた今１つの主要課題は西欧における全体主義興隆の起源を分析することにあった。ここでドラッカーはその発生原因について一般に流布された説を厳しく批判・検討している。これらの説はよくしても全体主義運動の表面的説明にしか過ぎなかった。彼は特にナチス・ドイツ興隆に関する主要な解釈を仔細に分析し、そのいずれもが本質的理解を欠く事実を見出している[22]。

各説の短所や欠点を俯瞰しつつ、ドラッカーは国家社会主義発生の真因について独自の解釈を示した。第１に、一般に流布された説はいずれも一見もっともらしいが、国家社会主義という社会現象の原因をおしなべて屈折したナショナリズムに求めている。しかし、これらに欠けているのは近代技術による衝撃との関係で社会が機能不全に陥ったとする視角である。ゆえに、これらの各説はすべて議論の深みと説得性を欠き、近代産業主義の諸問題の解決という 20 世紀最大の課題をとらえきれないものとした。

第２に、ファシズム国家となったドイツとイタリアは元来下からの近代産業主義が押し進められず、政府主導による上からのものとならざるをえなかった。ゆえに、思想的・制度的基盤は脆弱なものたらざるをえなかった。実際のところ両国は近代国家としての伝統も浅く、このためにまだ重商主義的気風が濃厚に残っており、 経済人という一元的な人間観が残存していた。

第３に、このような状況を悪用して、ナチスは産業におけるユートピアを約束し大衆を感情的に扇動することで支持を抜け目なく獲得した。このことは、資本主義の強欲な側面を所有権や基本的人権という巧妙な非金銭的報償制度に変えることで成し遂げられた。その具体的方法としては、公共投資と軍事支出を増大させることで失業を減少させ、大企業への利益供与でリスクを低減させたのみならず、労働組合の弱体化、私的娯楽の取り締まり、教会の無力化などが主たる方策として採用された[23]。

ドラッカーの視角からすれば、全体主義とは新たな社会における正統性を創造するものとは根本的に異なるものであった。さらには全体主義に欧州資本主義社会の機能不全による真空状態を克服する力など望むべくもなかった。この状況をドラッカーは次のように説明する。

「全体主義の革命が、新しい秩序の始まりを意味するわけではない。それは旧い秩序が崩壊した結果にすぎない。それは奇跡ではない。新しい秩序、新しい人間像が現れたら最後、たちまちにして消える蜃気楼である。全体主義は、すでに崩壊していた『経済人』の概念を否定することはできた。しかし、その後を継ぐべき新しい人間像を生みだしてはいない。そして、ヨーロッパの自由と平等の価値観に基盤をおく新しい秩序と概念が見つからないかぎり、ヨーロッパ、ひいては西欧にとって、真の未来はない」[24]。

つまり、本書のタイトルにも見られるように、彼は全体主義を一つの文明の「はじまり」ではなく、「終わり」であり、しかも絶望的なあがきと見たのであった。ここからドイツ全体主義とはその目覚ましい経済的業績にもかかわらず、「奇跡」は虚妄に過ぎないという見解を引き出すこととなった。

上記をさらに詳細に解明するために、国家による経済的権力の伸長が国民の福利向上と同義ではない事実を指摘し、ナチスによる経済成長の統計数字は、必ずしも国民全体の生活の平等という質的側面と無関係である旨を述べた[25]。たとえば、ナチスによる軍事支出と公共投資による失業対策の効果は認めるものの、このような一時的な雇用は長期的な富の創出についてはかえってマイナスであるとした。さらに、雇用創出政策にともなう自由の抑圧をも考慮に入れるならば、その社会的、政治的代償ははるかに巨大な害悪を生むものとなる。結果として、非経済的報償制度を基礎とした社会建設や、「バターよりも大砲を」というフレーズは建て前ないし一時しのぎの甘言であり、ゆえに、ナチスによる国家主導は、市場のテストを経ないばかりか資源配分におけるコスト概念も満足に持たない体制とならざるをえなくなる。また、強固な官僚制に依存するために経済社会の動力源たるイノベーションも生まれない。ここからナチズムは長期的には瓦解する運命をたどるものとドラッカーは結論づけた[26]。

ここでもっとも重要と考えられたのは、ドラッカーが伝統的な西欧思想である「権力の正統性こそが中心課題である」との認識から議論をはじめたことにある[27]。ナチス全体主義にもっとも欠けていたものがここにあった。本書でなされた説明上の論理を追うならば、彼はこのゆえにナチスという巨大なシステム全体の崩壊を予測しえたと考えることができる。事実、歴史を見るならば、恐怖政治が長期的に維持不可能であることは経験的に明らかといえるが、その原因としては、恐怖政治によってしては経済社会における新秩序を創出できず、現実の変化に対応できなくなるためである。つまり、ドラッカーの論理によれば、ナチス全体主義もこの経験的事実に沿って自ら崩壊の種子を蒔いていたと見ることが可能である。

４.『産業人の未来（*The Future of Industrial Man*）』

『経済人の終わり』刊行により、若きドラッカーは一級の社会評論家としての地位を得ることとなった。その結果として、著名な編集者であるヘンリー・ルースから『フォーチュン（*Fortune*）』誌 10 周年記念号の編集コンサルタントに招聘されることとなった。この仕事を首尾よく終えて、ルースから『タイム（*Time*）』および『ライフ（*Life*）』両誌の常勤職員という厚遇の提供を受けたにもかかわらず、ドラッカーはこの申し出を辞退している。というのも、ルースの温情の下で活動することで、自らの知的独立が損なわれると考えたためである[28]。

だが一方で、彼の名声によって教職への扉が開かれた。彼はサラ・ローレンス大学とベニントン大学という名門大学で教職を得た。しかし、専任教員としての活動は、多面的な専門活動を志向する彼の知的傾向には反していた[29]。

第２次世界大戦の勃発で、彼の活動計画は思うようにはいかなくなった。しかし、戦時中にあっても、コンサルティング、講義、執筆等の諸活動が彼の生活の多くを占め、結果として多面的な活動の妨げとはならなかった。これら３つの専門活動は 1942 年に彼の主要著書『産業人の未来』に結実することとなった。

前著『経済人の終わり』が特定の人間観によって支えられる西欧文明の終わりを宣言するものであるとするならば、本書『産業人の未来』は新たな人間観、社会システムによって特徴づけられる新たな文明のはじまりを宣言するものである。

本書でドラッカーは前著『経済人の終わり』で扱った西欧文明の精神的停滞と近代産業主義の失敗を再び強調した。すなわち、その根底には 2 世紀にもわたる連続的な物質的進歩に即応する形では社会および政治領域における進展が見られなかったとの基礎的認識があったものと考えられる。換言するならば、物質的変化と精神的変化の足並みが乱れた点に現代文明の混乱の原因があると考えたと見てさしつかえないであろう。

同時に技術進歩にもかかわらず、先進諸国はいまだ真に機能する社会を創造できていない事実も彼の関心をとらえた。これらの欠陥こそが現代という時代状況における危機の主たる要因であったためである。本書においてドラッカーは次のように述べる。

「人間は、生物的存在として呼吸する空気を必要とするように、社会的、政治的存在として機能する社会を必要とする。しかし、社会を必要とするということは、必ずしも社会を手にしているということを意味するわけではない。難破船のなかでパニック状態に陥っている人びとの集団を社会とは呼ばない」[30]。

このように近代社会における経済発展は政治・社会領域とまったく不釣り合いなものであった。ドラッカーはその原因を西欧先進諸国における選ばれた指導者たちが商業社会のエトスのままであり、このことによって産業革命以前の人間観が残存し、反産業主義的エトスが依然主流である事実に求める[31]。すなわち、彼らは経済人という過去の人間観にリアリティを感じ、新たな産業社会構築については拱手傍観する反動勢力であった。まず、ドラッカーは彼らの脆弱な世界観とリーダーシップを批判する。すなわち、指導者たちはかつての状態を維持するために、不可避的変化に対して絶望的な抵抗を試みているものと考えた[32]。

上記の前提を置くことで、ドラッカーは後に彼が企業制度に応用する「継続」と「変化」という要因が国民国家においてバランスよく機能しない状況に焦点を当てる。『産業人の未来』では、機能する社会に欠かせない 2 つの必要条件が明示された。すなわち、(1)自律的巨大企業を社会の主要な構成主体として認知すべきこと、(2)大企業の経営者を政治的組織として正当化すべきこと、である。このような正統性の確立という必要条件と緊密な関係性を有する課題として、ドラッカーは企業に属する従業員に対しても、企業が位置付けと役割を与えるべきとする固有の責任について明記した[33]。

４－１　自律的存在としての大企業

大企業による経済の支配力および影響力の解明については、ドラッカー以前に複数の論者が存在した。しかしながら、他の論者と比較した場合、彼の思考の特質とは大企業を過去に存在したいかなる社会的、政治的機関とも異なる組織主体であり、その意味できわめて独自な存在であるとした点にある。大企業の特異性の証明は、絶対的国家主権をも希薄化するほどの力を有する最初の自律的機関である点に見出すことができた。

中央政府による統制に対峙する企業の自律性は、経済的資源の配分における中心的役割に明瞭に表れている。すなわち、雇用を生み出し、多数の中小企業群の活動を補完する経済的役割がその主たるものである。また同時にドラッカーは、近代的大企業こそが現代の主要なイノベーション主体である事実がほとんど認識されず、かつその高度な政治性は事実上学問的にも等閑視される事実に考察の焦点が合わせていった。

近代巨大企業の出現は歴史的大事件であった。すなわちドラッカー流に表現するならば、巨大企業とは新たな社会における秩序を代表する組織であった。複雑かつ高度な商品供給を要する先進国経済にあっては、官僚制による弊害や政府による専制的統制から自立した権力主体がいかなる形態であれ、必要不可欠であった。この機能を一手に担う存在こそが大企業であった。

そうであるならば、責務遂行にふさわしい権力と知識をともなう大企業の自律性の確保こそが喫緊の課題であった。しかし、このことは企業を単なる機械のような自動的装置と見なすことを意味しない。なぜなら、その巨大かつ複雑な特質と、市場との関連ゆえに、企業を統制する幹部には高度に独立性の高いリーダーシップが要求されたためである。実際のところ、株式会社の経営陣には所有をともなわない権力があり、「産業社会において決定的な権力をもつにいたった」[34]。

ここから、ドラッカーは、近代のイノベーションとして、自律的大企業こそが産業社会における最大のものであるとし、政治的主体としての専門マネジメントがその次に来るものと考えた。自律的大企業および専門的マネジメントの重要性を目の当たりにし、ドラッカーにとってマネジメント体系および経営者の条件の解明を避けて通ることはできなくなっていた。ここでいえることとは、彼の関心が初めから企業にあったわけではないという事実である。彼にとっての最大の関心事は個人および社会における自由と秩序ある発展、およびそれらが有機的に機能するための正統性の確保にあり、これらを実現する主要な手段として大企業の存在から目を背けることができなかったものと考えられる。

ゆえに『産業人の未来』執筆時の彼にとっては、特に

企業の正統性および従業員への位置付けと役割の付与が最大の関心事であった。同時に、これらを考察の対象から外すことは、企業という機能の脆弱化を意味し、ひいては自由で秩序ある社会の追求を実現不可能とするものと彼は考えた。企業のマネジメントを学問領域としてよりは、実践知の未開発領域として考察し、彼は政治的、構造的に企業が有するいくつかの欠陥に関する課題を見出した。

４－２　企業の正統性

20 世紀において巨大な権力を手中に収めた大企業の存在が明らかになり、ドラッカーは企業の正統性に関する分析を開始した。事実、大企業の多くが空前の経済的成功を収め、政府にも匹敵するほどの資産を保有しつつあった。しかしながら、一般的に企業の正統性という課題についてはほぼ明確な関心は払われず、ゆえに大企業という存在は不可解でとらえどころのないものとなっていた。

彼は「いかなる社会的権力も、正統でないかぎり永続することはできない」[35]という前提から議論を進め、基本的な問いを設定する。すなわち、大企業の権力は正統なものか、社会的合意にもとづく受容可能な権力を有するものか、さらには、その権力とは、それによって使用される手段が目的によって正当化されうるものか、力と正義についての倫理原則を無視していないか、といった課題である[36]。当時の現状を観察した彼にとって、上記の問いに対する企業の態様は十分なものとはいいがたかった。

『産業人の未来』出版に先立つおよそ 10 年前、カルヴィン・クーリッジ（Calvin Coolidge）は、次のように思想的信念を表現している。「アメリカの厄介な問題とは、企業である（the business of America is business）」[37]。アメリカにおける企業文明の淵源はピューリタン的エトスに遡ることができる。ここでは労働を神聖なものとする勤労道徳や古典派経済学の定立した経済人概念の仮定、さらには社会ダーウィニズムの進展などが複合的発展を遂げていた。これら 3 つの概念は、政治や経済における支配層には価値信条として受け入れられていた。そのため、社会的機関としての企業は冷静な分析の対象とはほとんどなりえなかった。ドラッカーの考察に見る、権力の視角から企業を考える機縁などまったくといってよいほどなかった。

さらには、恐らく当時のドラッカーには、企業が正統性の確保に失敗するならば、国家のみが唯一の権力機構とならざるをえず、全体主義の脅威が再来するのではとの危惧もあったと思う。ここからも、経営者や企業権力の正統化という課題を拒否するならば、それらはいずれ崩壊の憂き目を見、ひいては自由かつ機能する産業社会実現の代わりに、ホッブズ的な「万人の万人に対する闘争」状態の生来も危ぶまれた。以下、ドラッカーの議論を踏まえた上で、個別に見ていくこととしたい。

４－３　権力の解釈

ドラッカーは、伝統的政治理論および現実解釈という 2 つの基礎的な視野から企業による権力の解明に取りかかった。

歴史比較から、彼はいくつかの基本的な原則と指針を導出した。第 1 は、社会の合意によらない権力は正統的な権力ではないというものである。第 2 に、正統的ならざる権力は善なる統治者を作り出さないということである。第 3 に、圧制によっては自由な社会は建設されないということである。第 4 に、正統的な社会の創造は、超越的な中心的価値観の受容に依存するということである。西欧文明に関していうならば、これらの価値観や信念といったものは、先に述べたように一神教（ここではキリスト教）によるものであり、超自然的権威と自然法に対する個人の責任を意味した。第 5 に、正統な権力がきわめて厳格で絶対的なものとして創造されるならば、それは必ずや堕落や停滞を招くことである。なぜなら、彼の認識する現実世界においては、正統な権力の意味は真理に対して近似的なものに過ぎないと考えられたためである[38]。

政治学的枠組みによる権力と正統性の関係分析に加え、ドラッカーは 2 つの著名な現代的解釈を検討の俎上に上げた。すなわち、(1)ジェームズ・バーナム（James Burnham）の『経営者革命（*Managerial Revolution*）』[39]、および(2)株主民主主義である。

(1)経営者革命

バーナムの著書『経営者革命』（1941 年）では、近年先進諸国に出現した新たな支配層である専門マネジメントやそれらにともなう最先端の技術、および産業に関わる諸課題に関する主張が展開された。かつてマルクス主義を信奉していたバーナムは、歴史的決定論を前提として議論を行い、経済の進化過程において経営者革命を必然のものと考えた。すなわち、大企業および専門的マネジメントという新支配層の出現を歴史の弁証法的必然とし、組織の正統性や権力の起源については事実上不問に付した。

本書に関するドラッカーの主要論点は、バーナムの議論は正義に対する力の優越を認めたに等しいとの一点に

存し、「現実の支配が理念的な正統性を生む」[40]ものと批判した。むろん、このようなバーナムによる力関係による解釈とは、先に述べた西欧思想の正統な権力の基準に照らして、認めることのできないものであった。

(2)株主民主主義

株主民主主義の理論的根拠とは、株主が専門的マネジメントに委任状を渡すことで権力を放棄することにあった。ドラッカー的思考からすれば、企業の正統性の観点からこの説も説得力に乏しいものであった。

ここでは、確かに一部の経営者が株の大部分を保有する場合には、所有権を企業における正統性の根拠とすることに一定の合理性があるものの、企業の所有と支配が分離する時代状況にあっては、事実上全体からすればわずかな株しか保有しない専門的マネジメントは、権力の源泉としての所有権を請求できる立場にはなかった。

彼はこのことを次のように述べる。

「株式会社において個人の財産権が権力の基盤でなくなったことこそ、今日の中心的な変化である」[41]。

さらには、権力の委譲を背景とした経営陣の支配状況は、正統性の本質を体現しているというよりは、単なる形式に過ぎなくなっていた。現実に、経営における所有と支配の分離によって、株主の所有権の放棄は取り返しのつかないところまで来ていたといえる[42]。

さらに取締役会における経営者の選任も、株主が企業経営にさしたる関心を持たなくなったことから、民主的合意を反映したものとは見なせなくなっていた。株主が唯一関心を持つのは、配当だけであった。事実上株主は経営者としての機能を持たず、企業業績に不満があれば即刻株を売却するというだけの消極的な存在に過ぎなくなっていた。株主はコーポレート・ガバナンスに関する限り、「無用の存在」であり、ゆえに株主民主主義は俗説に過ぎないとドラッカーは結論付けた。現実問題として株主としての権利が放棄された後には、これを再び取り戻すのは不可能である。このことをドラッカーは次のように述べている。

「彼らにとって、それらの権利は重荷にすぎないからである。株式を購入した目的に反するからである」[43]。

４－４　正統性なき企業

以上の議論からドラッカーが引き出した結論とは次のように簡明なものであった。すなわち、「絶対の正統性などというものはありえない」という事実である[44]。

つまり、普遍的に耐えうるような企業権力の正統性などというものは存在しえない、とする現実に目を向け、ここから解決策を模索しようとした。その理由とは、彼が持論とするところの、あらゆる社会に受容可能な価値体系は存在しえないとする思考にあったといえるだろう。ドラッカーは、正統性概念も例外ではありえないとし、次のように指摘する。

「権力は、社会の基本的な理念との関係において正統でありうるにすぎない。権力の正統性を構成する要素は、社会とその政治理念によって異なる」[45]。

彼の正統性概念は相対的なものであるが、同時に正統ならざる権力は産業社会を危機に陥らせる根因であった。正統性獲得のために唯一とりうる方策とは、社会における価値観に正統性を適合させることにあり、このことを企業や経営者たちは理解する必要があった。

彼のいう正統ならざる権力とは、「社会の基本理念にもとづかない権力」を指す[46]。正統性を付与されない権力には、責任がともなわない。ゆえに「正統ならざる権力は制御することができない。その本質からして制御不能である。そのような権力には責任の基準が存在しないがゆえに、すなわち正当化に必要な権威が存在しないがゆえに、なにものにたいしても責任を負わない。正当化されないものに責任はありえない」ことを免れない[47]。

当時のドラッカーにとって近代巨大企業とは、正統な権力が混迷状態にあったがために、喫緊の解明を要するものとなっていた。彼にとっての権力の正当化とは、3つの領域においてなされる必要があった[48]。すなわち経済的側面、政治的側面、社会的側面、である。たとえば、製品の生産、雇用や富の創出という経済的任務を果たすためには、企業は経済的権力を必要とする。同時に、従業員の生活を保証し、雇用上の規制を制定する点においては、政治的権力を有する。そして、従業員に社会的位置付けを付与する面においては、社会的権力を有することとなる。企業にとって、これら3つの側面における権力が必要なのは確実であるにせよ、一方でいかにして企業権力がこれらの領域においてしかるべき正統性を確保するのかという主要課題については、ドラッカーも明確な解は持たなかった。ただし、事実として、複数の領域で正統な権力を確立できるか否かについて、彼は当時の状況を次のように述べている。

「社会的、政治的には、いまだ産業社会としての文明、コミュニティ、秩序を手にしていない」[49]。

当時の学界でも、企業権力の正統性という課題に苦慮したのは、ドラッカーばかりではなかった。イェール大学の政治学者ロバート・ダール（Robert Dahl）もまた、政治学者たちの企業権力への無策を強く批判し、自らの専門外である社会学領域からの解明を期待している[50]。

正統性なき大企業に関する決定的な証拠として、第1

に事実上経営陣から支配権を奪えるものが無に等しい事実が存在した。つまり、権力と所有が分離した状態にあっては、結果として経営者がいつまでも居座り続ける官僚支配構造を必然的に招くとし、ドラッカーは次のように述べる。

「今日の企業において決定的権力たる経営陣の力は、……なにものにもコントロールされず、誰にも責任を負わない。文字どおり無根拠であり、正当化されず、コントロールされず、責任がない」[51]。

いかなる形態であろうと、官僚支配は民主的プロセスの破壊を招く可能性がある。経営者の私心なさですらせいぜいが「啓蒙専制政治」に過ぎなくなる。さらには権力の座にあるものにとっては慈愛のつもりでも、支配下にある者にとってはむき出しの専制にほかならない。この状況をドラッカーは簡潔に次のように述べる。

「マキャベリに返すべき答えは、誠実にして英明な簒奪者ではなく、正統な支配者のはずだった」[52]。

繰り返すように、ドラッカーは企業権力に関わる問題に関しては完全な解決策はないことを率直に認める。なぜなら、この問題には、前述の経済的成果、人間に対する政治的支配の行使、従業員に対する社会的位置付けの付与という３つの厄介な条件を同時に実現させる必要があったためである。しかし、企業の正統性という問題は、彼の主要な関心であった「社会的」責任を有する企業の当然の帰結でもあるために、ドラッカーの生涯で常に主要な関心たり続けた。

企業が経済という単一の目的のためだけに存在するならば、せいぜいがその制約としての労働問題や環境影響を考慮する程度となる。この程度の取組みを許容するならば、病める社会のなかで企業ばかりが健康という異常な状態を生むのみであり、個人、社会にとっての長期にわたる発展は望むべくもないこととなる。むろん、企業の主たる責任が経済的業績にあることをドラッカーは否定しない。だが、これのみに限定されるならば、上記のような陰惨かつ放恣な状態を招くこととなる。特に、企業が雇用問題や従業員の生活等の非経済的な面での活動に関して、個人の自由や他の組織主体の権力を侵害することなく行動するためには、企業活動に正統な権力の付与が不可欠であった。

だが、ドラッカーが企業の正統性について満足すべき回答を与えられなかったことによって、彼の企業統治という新たな課題を知的領域に引き出したことの価値が減じるわけではないと思う。なぜなら、経済のみならず、政治や社会といった領域から大企業を照射し、自由かつ民主的な産業社会における正統性のジレンマに対して「正しい問い」を最初に発したのは彼であったためである。ここで重要な諸課題とは以下のようなものとなると考えられる。

すなわち、(1)企業が経済的機能を超えてさまざまな社会的ないし政治的課題に取り組みはじめた場合における、権力の源泉に関わる課題、(2)企業が経済的業績のみに専念した場合、いかなる理由を持って他領域への不作為を問うことができるかに関する課題、(3)企業が非経済的領域において成し遂げた業績が招く社会領域との葛藤に関する課題、である。いずれも、近年にいたって重要視される企業の環境対応や他領域との連携、社会的責任といったアクチュアルな問題設定にも符合するものである。

後に公刊されるマネジメントに関する彼の主要著書では、経営者における権限と責任の微妙かつ複雑な問題についてさらに精緻な検討がなされた。80 年代には、企業の敵対的買収や合併が資本主義の正統性の解決に失敗した事例を通じて議論している。ここでは、きわめて高度にマネジメントされているように見える健全な金融機関でも、その多くが買収の犠牲となった事実を指摘する。労働者、株主、サプライヤー、コミュニティ等の関係者も乗っ取りの危機にあっては経営者をどうすることもできず、経営者たちは競争のなかで身ぐるみ剥がされることになったためである。

ドラッカーはいかにして企業の経済的役割と社会的欲求との調和をはかるか、という課題と格闘してきたが、過度にいずれかの側面に偏重するならば、自由社会の脅威となりうることを認識していたといえる。現代を生きるわれわれにとっても、M&A やコーポレート・ガバナンスといった実例を通じて、企業の正統性の問題は日々直面せざるをえない。これらの問題は企業というものを認識する際の全体像に関わるものであり、ひいては社会や政治といった他の領域とのバランスに関わる問題でもある。現在にいたっても、企業の正統性に関する有力な説明は提出されていないものの、ドラッカーによって発せられた「正しい問い」によって、問題の所在が明らかにされ、さらに適切なアプローチまでもが提示された点には、しかるべき敬意を払ってよいように思われる。

５．結びに代えて――マネジメント体系への接続

ここまでドラッカーの初期２作『経済人の終わり』『産業人の未来』の主要論点を見てきた。両著はいわば特定の時代状況における解を見出すための連作と位置付けることが可能であり、ドラッカー青年期の基礎的思考をきわめて濃厚に反映するものと考えることができる。これらは一般にはマネジメント関連の著作には位置付けられ

ないものの、2 つの理由から彼の生涯における重要な役割を果たしている。第 1 はマネジメントの思考態度の源流ともいうべき洞察が確立されたことにあり、第 2 は後のマネジメント著作に通底する主題、およびそれらに適用される分析視角と構造的方法論の枠組みが確立されたことにある。以下両著に見られる特徴を整理して示したい。

前者ではナチズム体制という全体主義勃興の分析を通じて、従来支配的だった経済人という一元的信条の終焉を見抜き、問題の所在を明らかとした。一方で、後者ではいまだ不完全ながらも新たな正統性を付与された大企業を中心とする産業社会のはじまりについてその発展条件を分析し、その社会における正当化の未来像を示した。この意味において、2 作は文明の「終焉」と「はじまり」に関心を持つ点で、彼の主要関心の所在を明らかにするものであった[53]。

では、彼が後年確立するにいたるマネジメント体系との関わりで、これらはどのように理解できるものなのだろうか。

まず、両著に共通する姿勢として、その時論的特質の濃厚さがまず挙げられよう。いずれも、特定の状況におけるドラッカーの時代診断を基礎とし、それによって重要な分析上の尺度を獲得するというプロセスをたどっている。『経済人の終わり』においては、ナチズム体制という自由なき政治社会の勃興が彼の仮想敵として置かれ、その原因究明と打開策に紙幅が費やされた。ここでは従来の商業主義社会で支配的であった経済人概念が基底的価値観として機能した社会の終焉が洞察されるとともに、新たな人間観の出現を見ず真空状態に陥った当時の時代状況が描出された。あらゆる存在が経済を機軸とした文明のなかで、人間にとっての自由の可能性は著しく窒息的なものとなり、このような状況に対して限定的な有効性しか持ち得なかった資本主義、マルクス主義へのヒステリックな反作用として、「大衆の絶望」が支配する時代背景が形成されていく。この分析過程を通じて、基礎的信条の崩壊（「文明の終焉」）こそが、ナチスの跳梁に一定の口実を与えた事実を彼は洞察した。いわば、機軸的価値観の真空状態に大衆は耐えることができず、ここからいかに過激かつ非人間的であったとしても、非経済的秩序を約束したナチズムに大衆の支持が向いていったと見る。

彼にとって、ナチズム勃興の真因を突き止めることとは、すなわち新たな文明の成立条件を探る試みをも意味していた。そこにこそ当時の時代における主要な欠落点、換言するならば、大衆が社会に求める真の根源的要請が伏在していたと考えられたためである。ここで彼が目にとめたものとは、資本主義本来の特質が精神的諸価値の回復と相まって、新たな社会における調和を遂げる要因にあった。この点が、彼に次作『産業人の未来』における主要課題たる「正統性」概念に目を向けさせることとなったものと考えてよいだろう。正統ある社会こそが大衆を絶望から救う唯一の方策であったことは、本書の基調からも十分窺い知ることができる。同時に彼のナチズム分析からも明らかなように、この正統性概念とは経済や物質的側面に由来するものではなく、むしろ人間の価値観や規範意識の源泉たるものであり、その意味で常に精神的価値を意味した[54]。

つまり、社会における精神的諸価値の重要性こそが、彼自身が基底的価値に据えた問題意識であった。そして、このことは全体主義社会における自由の抑圧を正当化する体制において発揮されることは原理的に不可能であり、ここにおいてドラッカーにとっての目的価値たる自由の重要性が導かれる[55]。彼の処女作において、すでに社会における正統性確保のいかんが主要な問題意識として存在したことはきわめて重要な示唆を与えるものと考えられる。

次作『産業人の未来』においては、さらに正統性確保の方法に主要な関心が置かれた。その際、彼が目にとめたものとはすでに巨大な役割を社会において果たしつつあった自律的な大企業の存在にあった。大企業は人材、資源等の社会に由来する資産を活用して、自由市場を前提に財・サービスを提供する。そのような意味において、社会においてすでに無視できない機能を有しつつあった。しかし、彼にとって大企業が意味を持ち得たのはその経済的機能のみではない。この点に関しては、本稿でも取り上げたように、バーナムの所説や株主民主主義による経済的観点からの手法では不十分なものであった。むしろ、組織を通じて政治的、社会的正統性を維持しうる存在としの大企業が彼の関心を捉えた。同時に、企業とは経済的・政治的・社会的側面を持つ機関であるために、この 3 つの領域において並立的に正統性を付与しうる源泉たらねばならないものと彼は洞察した。ここからも彼自身が企業とは現代社会における主要な機関とするのは、常に正統性確保の観点からであると考えられる。さらには、社会の継続に関わる正統性の源泉たる機能に加え、そこに新たな発展を促すイノベーションの機能も企業の担いうる主要な役割として考えられた。この意味においては、単に静態的な継続のみではなく、同時に動態的な変化を促すという両極の機能がすでに当時のドラッカーが企業に対して期待する社会的・政治的役割として考え

られた。

以上から、戦後彼によるマネジメント体系の創出の背景として、上記の事情を見逃すならばおそらくミスリーディングなものとなるであろう。いかなる思想家にとっても、その発言内容が多領域にわたろうとも、問題意識、ないし思考様式には一定の規範意識や価値観というべきものが存在することは自然と考えてよい。ドラッカーについてこの問題を考える場合、彼自身が思想形成期たる青年時代に持つに至った強烈な問題意識や時代経験、行動様式といったものはこの点において基礎的思考を描出する際に好材料を提供するものと考えられる。

ドラッカーの基礎的思考には常に正統性確保への動因が働いており、このことが彼にその主要機関としての大企業に目を向けさせ、かつ実現の手法たるマネジメント体系の創出にいたらしめたものと考えられる。このような問題意識はきわめて現実的な危機との闘争のさなかに執筆された初期 2 作を除いて、必ずしも明確に看取されうるものとはいえない。しかし、しばしば彼は自らの立脚点について晩年の発言のなかでもほのめかしてきた。たとえば、彼の日本の友人でドラッカーの著作を日本に紹介してきた上田惇生氏（ものつくり大学名誉教授）に宛てた書簡のなかに、きわめて明瞭にこの事実を見ることができる。以下引用する[56]。

「私はマネジメント体系で貢献を行ってきましたが、その背景には一貫して個人、コミュニティ、そして社会における位置付けと役割の問題、秩序の創出がありました。そして、私の主要な関心は企業等の組織を超越したところにありました。この点が他の経営学者と私との根本的な相違ではないかと考えます。多くは財・サービスを供給する経済的な主体として企業を捉えています。むろん、間違いではありません。しかし、私の出発点は必ずしも企業やマネジメントにあったわけではありません。1920 年代から 30 年代にかけての第 1 次世界大戦後の西欧社会、ひいては西欧文明の崩壊にありました。この経験を通じて、私は企業を経済的機関として以上に、社会的機関であり、かつ正統性の源泉たる精神的機関として見るようになりました。確かに、企業の目的は顧客や富の創造、さらには職場の創出にあります。しかし、これらのことは企業がコミュニティを創造し、人間に生きる意味とそれにともなう尊厳・役割を付与することによってはじめて成し遂げられるものです。このことは企業とは経済的機関であるとともに、社会的機関であることをも意味しています」（筆者訳）。

ここでは彼の根源的な問題意識が明快に表出される。彼にとってマネジメント体系の創出とは、社会における意味ある個人、コミュニティの創造および社会の正統性の維持・発展と不即不離の関係にあった。このことによって、第 1 次世界大戦後に崩壊した「経済人」概念を主軸とした文明転換とその後の新たな地平が示された。マネジメント体系の社会的文脈における意義については、ここで詳しく述べることはしないが、ドラッカーの初期著作に見る社会的、政治的正統性を保つ上でのきわめて主要な手法として彼自身に了解されたことはほぼ間違いないものと考えられる。この正統性という概念については、他のドラッカーにおける規範的概念同様に、一義的に確定することの困難なものであるが、本稿では十分な考察を行うことはできなかった。別稿で改めて論じたい。

注

1) なお、本論で議論される対象はすべて P. F.ドラッカーの著作ないし論文からの筆者の解釈をもとにしている。その多くは本来逐一出所を明記すべきものと考えるが、主要論点がほぼドラッカーの初期 2 作に限られていることから、本論では直接的な引用のみに注記を付すこととした。また、文献については基本的に原書を参照したが、邦訳も一部使用している。
2) 『鳥取環境大学紀要』第 3 号、pp. 73-84.
3) J. Barzun, “A Vision for Free Men,”*New Republic* (Oct. 26, 1942), p. 551.
4) A. M. Kantrow, “Why Read Peter Drucker?”*Harvard Business School Review* (Jan.-Feb., 1980), p.79.
5) P. F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: HarperCollins, 1954).
6) 「実質的に」とするのは、彼にナチズム体制で未公刊の著作が存在したためである。ドイツの保守思想家ユリウス・シュタールについてのものであり、この作品はナチスの憤激に遭い、焚書とされた。シュタールの政治理論のうちどの程度の部分をドラッカーが承認したかは立証困難である。しかし、彼の多くの基礎的な政治思想がシュタールの研究によって高められたことは推察可能である。彼の体系において後の政治や企業に関する思想の一部として識別可能なものは、人為的絶対性を通じた社会による救済への懐疑、歴史的決定主義への拒否、調和的社会の必要条件としての精神的諸価値の受容、権力は責任をともなわねばならないという信念、といったものがある。シュタールの基本思想は、改革の原理としての保守主義という面においてはドラッカーの個人的政治信条としてほぼ確実に継承されたものと考えることは可能であろう。付言するならば、社会にお

ける正統性に関する議論で、後に述べる「継続」と「変化」の重要性もシュタールからの影響と考えられる。

ちなみに、本書はドラッカーが個人的に保有していたものを除けば、一冊だけ誰かによって持ち出され、あるドイツの大学の図書館に保存されているという。以上の経緯について詳しくは、J E. Flaherty, *Peter Drucker: Shaping the Managirial Mind,* (Jossey-Bass, 1999), pp.12-14 を参照。本稿の研究の基礎的視角も多くは本書に負うものである。

7) P. F. Drucker, *The End of Economic Man* (New York: John Day, 1939; reprint, New York: HarperCollins, 1969), p.36 (引用は原版より).
8) P. F. Drucker, *The Future of Industrial Man* (New York: John Day, 1942), p.195.
9) P. F. Drucker, *Concept of the Corporation* (New York: John Day, 1946; reprint, New York; Mentor, 1972).
10) P. F. Drucker, *The New Society* (New York; Harper & Row, 1946).
11) P. F. Drucker, *The Practice of Management*.
12) L. Steffens, *The Autobiography of Lincoln Steffens* (New York: Harcourt Brace, 1958).
13) H. N. Brailsford, Preface, in P. F. Drucker, *The End of Economic Man* (New York: John Day, 1939; reprint, New York: HarperCollins, 1969), p.vii (引用は原版より).
14) ドラッカーはしばしば、このような状況を「文明の終わり」と呼ぶ。ここでいう文明とは、通常意味される物質文明以上に、人間や社会が「当然のものとする暗黙の了解」と考えたほうが自然である。換言するならば彼のいう文明とは精神的諸価値（spiritual values）を中心とした体系であり、いずれも人間、社会に関わる概念ととらえることができる。
15) P. F. Drucker, *The End of Economic Man,* p.236.
16) Drucker, *The End of Economic Man,* p.38.
17) Drucker, *The End of Economic Man.*
18) J. Ortega y Gasset, *The Revolt of the Masses* (New York: Norton, 1932).
19) Drucker, *The End of Economic Man,* p.78.
20) Drucker, *The End of Economic Man,* p.78.
21) Drucker, *The End of Economic Man,* pp.85-111.
22) 各説の内容を入念に検討し、それぞれの弱点を解明した上で、ドラッカーは例として次のような説明を提示した。ドイツ国民に内在する原初的な野蛮性と残虐性の国民性によるとする説、ヒトラーの特異な人格およびカリスマ的リーダーシップ特性によるとする説、反ユダヤ主義という社会的病弊、ボルシェヴィズムへの恐怖とする説、ファシズムおよびナチズムはマルクス主義の必然的かつ最終的な勝利を妨害するための資本主義最後のあがきであるとする説、無知な大衆の下劣な本能に対する巧妙かつ徹底したプロパガンダによるとする説、ヴェルサイユ条約下の国際的パワー・ポリティクスという旧来的要請のなかで引き起こされた報復的敵対感情であるとする説、等である。
23) Drucker, *The End of Economic Man,* p.132.
24) Drucker, *The End of Economic Man,* p.236.
25) Drucker, *The End of Economic Man,* p.190.
26) Drucker, *The End of Economic Man,* p.190.
27) Drucker, *The End of Economic Man,* p.15.
28) P. F. Drucker, *Adventures of Bystander* (New York: HarperCollins, 1978: reprint, New York: HarperCollins, 1991), pp.223-224 (初版より引用).
29) Drucker, *Adventures of Bystander* , pp.78,256.
30) P. F. Drucker, *The Future of Industrial Man,* p.22.
31) P. F. Drucker, *The Future of Industrial Man,* pp.38-39.
32) P. F. Drucker, *The Future of Industrial Man,* pp.38-39.
33) P. F. Drucker, *The Future of Industrial Man,* chap. 2.
34) Drucker, *The Future of Industrial Man* , p.74.
35) Drucker, *The Future of Industrial Man* , p.128.
36) Drucker, *The Future of Industrial Man* , p.128.
37) W. J. Baumol and A. S. Blinder, *Macroeconomics: Principles and Policy* (Orland: Harcourt Brace, 1997), p.35.
38) ここからも、ドラッカー思想における可謬主義を見てとることができる。この思想的特質は、彼の初期思想に濃厚に見られるばかりか、後に展開されるマネジメント体系の重要な基礎ともなっている点を見逃すべきではない。
39) J. Burnham, *The Managerial Revolution* (New York: John Day, 1941).
40) Drucker, *The Future of Industrial Man* , p.128.
41) Drucker, *The Future of Industrial Man* , p.93.
42) 株式会社の経営と所有の分離に関しては、A.A. Berle and G.C.Means, *The Modern Corporation & Private Property* (New Brunswick, N. J.: Transaction , Third Print 1999)を参照.
43) Drucker, *The Future of Industrial Man* , p.81.
44) Drucker, *The Future of Industrial Man* , p.34.
45) Drucker, *The Future of Industrial Man* , pp.34-35.
46) Drucker, *The Future of Industrial Man* , p.36.

47) Drucker, *The Future of Industrial Man* , p.37.
48) Drucker, *The Future of Industrial Man* , p.37.
49) Drucker, *The Future of Industrial Man* , p.21.
50) R. A. Dahl and C. E. Lindblom, *Politics, Economics, and Welfere: Planning and Politico-Economic Systems Resolved into Basic Social Process* (New York: HarperCollins, 1953).
51) Drucker, *The Future of Industrial Man* , p.80.
52) Drucker, *The Future of Industrial Man* , p.100.
53) 次稿以降の検討課題であるが、両著の思考法における特徴として重要な姿勢とは、いかなる分析対象であってもしかるべき複数の連関性を有しており、それらのバランスのもとに全体像が構成されると認識する点にあったものと考えられる。この姿勢ゆえに特定の信条を至上価値とすることなく、あらゆる知識・情報の相互連関性および「つながり」に着目することとなった。
54) この思考法に関してドラッカーはこの概念を自然科学における生態学者の手法を社会問題に導入したものと考えることもできる。自然生態学者は関連するパターンの探究において、自然に調査対象を見出す。自然生態学者は、たとえば生物学、植物学、地質学、動物学、鳥類学などの補助領域に立脚して、これらの専門的知見を幅広い研究対象の理解に役立てる。これと同様に、社会生態学者は、歴史学、経済学、社会学、哲学等の社会科学的知見を活用することで、社会全体における意味および相互作用を解釈し、人間環境の構造を分析しようとする。ドラッカーはこのことについて次のように述べる。「物の世界の生態学者は、自然という創造物の神聖性を信ずる。また、信じなければならない。社会という世界の生態学者は、精神という創造物の神聖性を信ずる。また、信じなければならない」（P. F. Drucker, *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition* (New Brunswick, N. J.: Transaction, 1993), p.457）。
55) 付言するならば、本書において批判の俎上に上るものとは、政治体制のみではない。当時の状況で機能を十分に果たすことのなかったキリスト教会に対しても、鋭い批判の矛先が向けられ、本書の一章分の紙幅を割いて批判が行われている。キリスト教会の主要な役割である人間に精神的な価値を知らせ、「神の国」の市民たるべき教えを徹底させるべき機能は当時にあってすでに麻痺し、全体主義の時代状況に迎合した怠慢と不作為をドラッカーは見逃さなかった。この意味でキリスト教会は正統性維持のための主要機能を自覚しなかったものとした。ナチズム勃興の背景にはこのような問題も存在していた。
56) ドラッカー教授から上田惇生氏への手紙（2001 年 7 月 6 日）。私信を参照させてくださった上田名誉教授には、この場を借りて深く謝意を表したい。

参考文献

J. Barzun, “A Vision for Free Men,”*New Republic* (Oct. 26, 1942).

A.A. Berle and G.C.Means, *The Modern Corporation & Private Property* (New Brunswick, N. J.: Transaction , Third Print 1999).

W. J. Baumol and A. S. Blinder, *Macroeconomics: Principles and Policy* (Orland: Harcourt Brace, 1997).

J. Burnham, *The Managerial Revolution* (New York: John Day, 1941).

R. A. Dahl and C. E. Lindblom, *Politics, Economics, and Welfere: Planning and Politico-Economic Systems Resolved into Basic Social Process* (New York: HarperCollins, 1953).

P. F. Drucker, *The End of Economic Man* (New York: John Day, 1939; reprint, New York: HarperCollins, 1969).

————, *The Future of Industrial Man* (New York: John Day, 1942).

————, *Concept of the Corporation* (New York: John Day, 1946; reprint, New York; Mentor, 1972).

————, *The New Society* (New York; Harper & Row, 1946).

————, *The Practice of Management* (New York: HarperCollins, 1954).

————, *Technology, Management and Society* (New York: HarperCollins, 1958; reprint, New York: Harper Collins, 1977).

————, *Landmarks of Tomorrow* (New York: Harper Collins, 1959).

————, *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions* (New York: HarperCollins, 1964).

————, *The Effective Executive* (New York: Harper Collins, 1967).

————, *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society* (New York: HarperCollins, 1968).

————, *Preparing Tomorrow’s Leaders Today* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1969).

————, *Men, Ideas and Politics* (New York: Harper & Row, 1971).

————, *The New Markets, and Other Essays* (New York: Heinemann, 1971).
————, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: HarperCollins, 1973).
————, *The Unseen Revolution* (New York: Harper & Row, 1976).
————, *Management Cases* (New York: Harper & Row, 1977).
————, *An Introductory View of Management* (New York: Harper & Row, 1977).
————, People and Performance (New York: Harper's College Press, 1977).
————, *Adventures of a Bystander* (New York: HarperCollins, 1978: reprint, New York: HarperCollins, 1991).
————, *Managing in Turbulent Times* (New York: HarperCollins, 1980).
————, Toward the Next Economics, and Other Essays (New York: Harper & Row, 1981).
————, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (New York: HarperCollins, 1985).
————, *The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today* (New York: Truman Talley Books, Dutton, 1986; reprint, New York: Perennial Library, 1987).
————, *The New Realities: In Government and Politics/In Economics and Business/In Society and World View* (New York: HarperCollins, 1989).
————, *Drucker in the "Harvard Business Review,"* (Boston: Harvard Business School Press, 1991).
————, *Our Changing Economic Society* (Keystone, P.A.: HarperCollins, 1991).
————, *Managing for the Future: The 1990's and Beyond* (New York: Truman Talley Books, Dutton, 1992).
————, *Post-Capitalist Society* (New York: HarperCollins, 1993).
————, *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition* (New Brunswick, N. J.: Transaction, 1993).
J. E. Flaherty, *Peter Drucker: Shaping the Managirial Mind*, (Jossey-Bass, 1999).
A.M. Kantrow, "Why Read Peter Drucker?"*Harvard Business School Review* (Jan.-Feb., 1980).
J. Ortega y Gasset, *The Revolt of the Masses* (New York: Norton, 1932).
L. Steffens, *The Autobiography of Lincoln Steffens* (New York: Harcourt Brace, 1958).

（2006 年 2 月 1 日受理）