

タイトル	著書からみたドラッカー
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，10(1)：45-66
発行日	2012-06-25

著書からみたドラッカー

春 日 賢

はじめに

ドラッカーの著作活動は、初の本格的著書『経済人の終わり』(1939)¹⁾からはじまった。この後、絶筆『ネクスト・ソサエティ』(2002)にいたるまで、実に60年以上にわたって執筆を続けたことになる。この間、著書にしておよそ40冊あまり、論文にしてそれこそ把握しきれないほどのものを公にした。経営書・ビジネス書という括りで、彼はおそらく単独でみれば世界でもっとも多作かつ売れた文筆家のひとりであろう。ギネスブック級といってもよいほどである。全体主義の告発にはじまった彼の筆は多岐にわたり、ジャーナリストとして世界情勢・政治・社会を論じ、さらにマネジメントの発明・展開へといたった。著書の系統としては、社会論系のものとマネジメント論系のものに大別して把握することができる。

このようなドラッカー思想の全体像は、そびえ立つ山脈にたとえられることもある。しかしそれは思想としての壮大さというよりも、むしろ膨大な著書群に対する比喩というべきであろう。このあまりにも多すぎる著書群は、初学者にとってドラッカー登頂の道のりを険しいものにしている。とはいえこれら各著書間をみると、基本的な部分の類似性や重複部分の多さが見受けられ、主張内容としては必ずしもそれほど違ったことや目新しいことをいっているわけではない。事実かつてドラッカー自身、「文筆家は、ただ一冊の本を、しかし、何度も繰り返して、書く」と述べたうえで、「私の本はみな結局のところ同じ」²⁾と認めている。

本稿ではこれら多数の著書間の関係に注目し、いくつかの項目によって分類整理してみる。かかる作業によってドラッカー思想の展開と変遷をたどり、思想全体としての相貌を浮き彫りにすることをねらいとする。

I

ドラッカーは、多様な側面をもった思想家である。「マネジメントの発明家」「マネジメントの父」として名高い経営学者であることを筆頭に、かかる見識に裏づけられた経営コンサルタントであり、また広く世界情勢に関する政治・時事評論家やジャーナリストでもあった。そして独自の人間論や社会論を展開した社会学者・社会哲学者でもあり、さらには文明史的な視点から時代の潮流を把握し、進むべき方向性を指し示した文明論者、あるいは具体的な事象の到来を見事に言い当ててしまう未来予見者でもあった。このように視野の広さやあつかう領域の多さ、学識の深さから、彼は一種のグランド・セオリストとして、マルクス、ウェーバー、

ヴェブレンらと比肩しうる存在である。現代思想の流れにおいてみれば、近代合理主義の限界を乗り越えようとするポスト・モダンの旗手でもあった。総じて単に守備範囲が広いだけでなく、それらを大きくまとめあげる「学際的な知の統合者」であったのである。

こうした多彩なドラッカーの諸側面をつなぐものはただひとつ、「自由の実現」である。これこそ、彼の全著作活動に通底する一貫した視点にはかならない。そのために彼は人間とそれが集う場として社会を論じ、さらに政治や世界情勢に広く説きおよんでいった。主要著書としては、以下の26冊がある³⁾。先頭○内の数字は26冊の時系列での順番を、()内の数字は出版年を表している。邦訳書名は、代表的なもので表記している。

- ① *The End Economic Man; The Origins of Totalitarianism*. 『経済人の終わり — 全体主義の起源』(39)。
- ② *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach*. 『産業人の未来 — 改革の原理としての保守主義』(原題『産業人の未来 — ある保守主義的アプローチ』)(42)。
- ③ *Concept of the Corporation*. 『企業とは何か』(原題『会社の概念』)(46)。
- ④ *New Society; Anatomy of Industrial Order*. 『新しい社会と新しい経営』(原題『新しい社会 — 産業秩序の解剖』)(50)。
- ⑤ *The Practice of Management*. 『現代の経営』(原題『マネジメントの実践』)(54)。
- ⑥ *America's Next Twenty Years*. 『オートメーションと新しい社会』(原題『アメリカのこれからの20年』)(56)。
- ⑦ *The Landmarks of Tomorrow; A Report on the New "Post-Modern" World*. 『変貌する産業社会』(原題『明日への道しるべ — 新たな「ポスト・モダン」世界に関するレポート』)(57)。
- ⑧ *Gedanken für die Rukunft*. 『明日のための思想』(60)。
- ⑨ *Managing for Results; Economic Tasks and Risk-taking Decisions*. 『創造する経営者』(原題『成果をあげる経営 — 経済的課題とリスクをとる意思決定』)(64)。
- ⑩ *The Effective Executive*. 『経営者の条件』(原題『有能なエグゼクティブ』)(66)。
- ⑪ *The Age of Discontinuity; Guidelines To Our Changing Order*. 『断絶の時代 — 来るべき知識社会の構想』(原題『断絶の時代 — 変わりゆく我々の社会への指針』)(68)。
- ⑫ *Management; Tasks, Responsibilities, and Practices*. 『マネジメント — 課題・責任・実践』(73)。
- ⑬ *The Unseen Revolution; How Pension Fund Socialism Came To America*. (→ *The Pension Fund Revolution*.) 『見えざる革命 — いかにして年金基金社会主義がアメリカに到来したか』(後に『年金基金革命』へ原題変更)(76)。
- ⑭ *Adventures of a Bystander*. 『傍観者の時代』(原題『傍観者の冒険』)(79)。
- ⑮ *Managing in Turbulent Times*. 『乱気流時代の経営』(80)。
- ⑯ *The Changing World of the Executive*. 『変貌する経営者の世界』(82)。
- ⑰ *Innovation and Entrepreneurship; Practice and Principles*. 『イノベーションと企業家精神 — 実践と原理』(85)。
- ⑱ *The Frontiers of Management; Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today*. 『マネジメント・フロンティア — 明日の意思決定は今日つくられる』(86)。

- ①⑨ *The New Realities; in Government and Politics/in Economics and Business/in Society and World View*. 『新しい現実 — 政府と政治/経済学とビジネス/社会と世界』(89)。
②⑩ *Managing the Non-Profit Organization; Practices and Principles*. 『非営利組織の経営 — 実践と原理』(90)。
②⑪ *Managing for the Future*. 『未来企業』(原題『未来への経営』)(92)。
②⑫ *The Ecological Vision; Reflections on the American Condition*. 『すでに起こった未来』(原題『生態学的なビジョン — アメリカの状況に関する描写』)(92)。
②⑬ *Post-Capitalist Society*. 『ポスト資本主義社会』(93)。
②⑭ *Managing in a Time of Great Change*. 『未来への決断』(原題『大転換期の経営』)(95)。
②⑮ *Management Challenges for the 21st Century*. 『明日を支配するもの』(原題『21世紀へのマネジメントの挑戦』)(99)。
②⑯ *Managing in the Next Society*. 『ネクスト・ソサイエティ』(原題『ネクスト・ソサイエティの経営』)(2002)。

これだけのものを世に送り出したからには、内容が良かったのはもちろん、読者をひきつける筆力があつたことも明らかである。確かに彼の著書は、読んでいてきわめて明快で説得力がある。ごくわずかな例外をのぞいて図表は一切使用せず、脚注も極端に少ない。名文家ならではの著書数ということもできよう。ただしこれらの著書すべてがメイン・テーマ「自由の実現」で一貫しているとはいえ、基本的な社会観については一度大きな転回をみせている。ドラッカー還暦時の『断絶の時代』(68)がそれである。社会構想が転回した本書をもって、一般にドラッカーは前期と後期に分けて理解されている。それにならって先の主要著書26冊を区別すると、次のようになる。以下、代表的な邦訳書名のみで表記していくが、()内の数字はあくまでも原著の出版年を表している。

前期：

①『経済人の終わり — 全体主義はなぜ生まれたか』(39), ②『産業人の未来 — 改革の原理としての保守主義』(42), ③『企業とは何か — その社会的な使命』(46), ④『新しい社会と新しい経営』(50), ⑤『現代の経営』(54), ⑥『オートメーションと新しい社会』(56), ⑦『変貌する産業社会』(57), ⑧『明日のための思想』(60), ⑨『創造する経営者』(64), ⑩『経営者の条件』(66)

後期：

⑪『断絶の時代 — 来るべき知識社会の構想』(68), ⑫『マネジメント — 課題・責任・実践』(73), ⑬『見えざる革命 — 年金が経済を支配する』(76), ⑭『傍観者の時代』(79), ⑮『乱気流時代の経営』(80), ⑯『変貌する経営者の世界』(82), ⑰『イノベーションと企業家精神 — その原理と方法』(85), ⑱『マネジメント・フロンティア — 明日の行動指針』(86), ⑲『新しい現実 — 政府と政治, 経済とビジネス, 社会および世界観にいま何がおこっているか』(89), ⑳『非営利組織の経営 — 原理と実践』(90), ㉑『未来企業 — 生き残る企業の条件』(92), ㉒『すでに起こった未来 — 変化を読む眼』(92), ㉓『ポスト資本主義社会 — 21世紀の組織と人間はどう変わるか』(93), ㉔『未来への決断 — 大転換期のサバイバル・マニュアル』(95), ㉕『明日を支配するもの — 21世紀のマネジメント革命』(99), ㉖『ネクスト・ソサイエティ — 歴

史が見たことのない未来がはじまる』（2002）

前期10冊、後期16冊ときわめて精力的な執筆活動ではあったものの、それが必ずしも内容的な充実度と対応しているとはかぎらない。既述のように彼の著書間には、基本的な部分の類似性や重複がきわめて多い。単独の人間がこれだけの数を著わしたのだから、内容もいかなせん類似せざるを得ないところではある。ある程度の冊数を読み進めていくと、誰もが彼の著書に内容的な近似性を強く感じる。基本的なベースとラインは同じで、若干角度を変えながら同じことをいっているにすぎなく見えてくる。ドラッカーの熱心な読者であれば、まさにこの変わらぬコアの部分こそ読みたいのであって、そのバリエーションとして新著が求められたゆえんであろう。先の「私の本はみな結局のところ同じ」との言は、結局のところ読者が言わしめた感が強い。

また実際、後期はほとんどが著書というよりは論文集の類である。最初の論文集は⑥『オートメーションと新しい社会』(56)であったが、後期はとくに⑮『乱気流時代の経営』(80)以降でみれば、純粋な書き下ろしといえるものはほとんどないといってよい。完成度という点で、前期と後期はまったく比べ物にならないわけである。ドラッカー自身が高齢化していくなかで、ベストセラー文筆家となった彼をして、何としても新著を刊行せざるを得ない状況にあったからであろう。出版社からの要請、つまるところは彼の新著を読みたいという読者の需要が高かった結果というに論をまたない。

なおこれら主要著書26冊を、説きおよんだ領域によって改めて分類すれば、たとえば以下のようになる。

- ・人間論（自由論）： ①『経済人の終わり』(39), ②『産業人の未来』(42)
- ・社会論； ①『経済人の終わり』(39), ②『産業人の未来』(42),
④『新しい社会と新しい経営』(50), ⑮『ネクスト・ソサエティ』(2002)
- ・社会体制論； ①『経済人の終わり』(39), ②『産業人の未来』(42), ④『新しい社会と新しい経営』(50), ⑪『断絶の時代』(68), ⑬『見えざる革命』(76),
⑳『ポスト資本主義社会』(93), ⑮『ネクスト・ソサエティ』(2002)
- ・文明論； ⑪『断絶の時代』(68), ⑳『ポスト資本主義社会』(93)
- ・未来論； ⑥『オートメーションと新しい社会』(56), ⑦『変貌する産業社会』(57),
⑪『断絶の時代』(68), ⑬『見えざる革命』(76), ⑳『ポスト資本主義社会』(93),
⑮『ネクスト・ソサエティ』(2002)
- ・マネジメント論；
 - (1)マネジメント概念の誕生以前（企業論, 「企業と社会」論）；
③『企業とは何か』(46), ④『新しい社会と新しい経営』(50)
 - (2)マネジメント概念の誕生後；
 - ・企業のマネジメント；
⑤『現代の経営』(54), ⑨『創造する経営者』(64), ⑩『経営者の条件』(66)
 - ・組織一般のマネジメント；
⑫『マネジメント』(73), ⑰『イノベーションと企業家精神』(85)
 - ・非営利組織のマネジメント；

- ⑩『非営利組織の経営』(90)
- ・セルフ・マネジメント；
- ⑩『経営者の条件』(66)，②⑤『明日を支配するもの』(99)
- ・事業戦略・経営戦略論；
- ⑨『創造する経営者』(64)，①⑦『イノベーションと企業家精神』(85)
- ・経営者に関心のあるトピックや、どちらかといえば時事論的な事柄をあつかったもの；
- ⑧『明日のための思想』(60)，①⑤『乱気流時代の経営』(80)，①⑥『変貌する経営者の世界』(82)，①⑧『マネジメント・フロンティア』(86)，①⑨『新しい現実』(89)，②①『未来企業』(92)，②④『未来への決断』(95)
- ・ドラッカー個人の視点・方法論に関するもの⁴⁾；
- ①④『傍観者の時代』(79)，②②『すでに起こった未来』(92)

もとよりこの分類はあくまでも便宜的なものであり、互いに重複する部分が多々あることはいうまでもない。とりわけ社会論と社会体制論，文明論，未来論の区別は程度の問題でしかない。後期80年代以降の著書はその時々々の定点観測として、一連のものとみなすこともできる。ここでは「経営者に関心のあるトピックや、どちらかといえば時事論的な事柄をあつかったもの」として分類したが、これらのなかで未来予測を的中させたものも多い。またドラッカー思想の哲学的基盤にあたるものとして、最初期の二著①『経済人の終わり』(39)，②『産業人の未来』(42)は後の著書すべてと何らかの形で大きくオーバーラップしている。両著は、彼の思想全般および理論的なフォーマットとして全著書の中でも大きな位置を占めるものである。

マネジメント論としてみれば、まず⑤『現代の経営』(54)を境に、マネジメント概念の誕生前後で区別することができる。マネジメント概念の誕生以前は、主に社会的視点から企業経営に着目したものであり、企業論あるいは「企業と社会」論としてとらえることができる。マネジメント概念の誕生後は、総合的な学問として経営学が体系化されるとともにそのフロンティアが切り拓かれていった。ドラッカーによってマネジメントは実践的技法であるとともに、望ましい社会建設に向けて、企業にかわる新たなキー概念として位置づけられた。彼の手によるマネジメントのフロンティアとしては、経営戦略論、非営利組織のマネジメント、セルフ・マネジメントなどがある。今日ある経営学の多くの領域がドラッカーを起点としているとの主張は、あながち否定できないのである。

II

若干ふれたが、①①『断絶の時代』(68)もふくめた前期ドラッカーの著書は、後期に比してまさしく著書といえる完成度の高さであり、内容的にもきわめて充実している。生涯のメイン・テーマ「自由の実現」が当初より問題意識として大きく掲げられ、それに向けて展開していくとみると、前期の著書すべてが一連の続き物としてとらえることができる。後期との比較でいうと、前期は②『産業人の未来』(42)を起点として、「自由の実現」「自由で機能する社会の実現」=新たな産業社会の構築、そのための具体的課題「社会の一般理論」二要件の充足をめぐる諸著書が展開していくとみることができる。さらにここで特徴的なのは、「問題提起とそれに対する解答」という流れで、前後期の各著書が明確につながっていることである。そこで述べられ

ている論理も、きわめて明快かつ説得的である。この「問題提起とそれに対する解答（回答）」という関係で、前期の著書を中心に整理すると、たとえば以下になる。

- ・②『産業人の未来』(42) → ④『新しい社会と新しい経営』(50)、⑤『現代の経営』(54)、⑫『マネジメント——課題・責任・実践』；

上記のように前期の世界観は、ドラッカーのメイン・テーマ「自由の実現」をめぐるものである。その意味で前期は、後期もふくめたドラッカー全生涯の思想的基盤をなすものでもある。「自由の実現」からより現実的に「自由で機能する社会の実現」=新たな産業社会の構築、そのための具体的課題として「社会の一般理論」二要件がかかげられる。「社会の一般理論」二要件とは、社会が社会として機能するための二要件（①個々人に地位と役割を与えること、②社会上の決定的権力が正当であること）である。かかる二要件をいかに充足していくかをめぐって、諸著書は展開されていく。そして⑫『マネジメント——課題・責任・実践』の結論において、「マネジメントの正当性」として一応の決着がつけられることになる。②『産業人の未来』(42)は、ドラッカーの理論的な起点といえるもののなのである。

- ・①『経済人の終わり』(39) → ②『産業人の未来』(42)；

初の本格的な著書①『経済人の終わり』(39)では、旧来の人間観・社会観としての経済人・経済至上主義社会の崩壊という現実の提示と、それにかわる新たな人間観・社会観の必要性が主張された。これに対して、その具体的な新たな人間観・社会観としての産業人・産業社会を提示したのが、②『産業人の未来』(42)である。②『産業人の未来』(42)がドラッカーの理論的な起点であるならば、①『経済人の終わり』(39)はドラッカーの思想的な原点といえる。両著は相互補完的な関係にあり、ふたつでワンセットとしてとらえられるのが一般的である。

- ・②『産業人の未来』(42) → ③『企業とは何か』(46)；

②『産業人の未来』(42)において、望ましい社会=新たな産業社会の構想と、その実現に向けた「社会の一般理論」二要件が提示された。その解決の場としての新たな企業像を模索し提示したのが、③『企業とは何か』(46)である。新たな企業像とは、企業を「人間の行為体」そして「社会的制度」とみなす有機的なものである。ここに血の通った生きた人間のための企業像が表されたのである。

- ・③『企業とは何か』(46) → ④『新しい社会と新しい経営』(50)；

③『企業とは何か』(46)で提示された新たな企業像を中核として、より具体的な望ましい社会像を提示したのが④『新しい社会と新しい経営』(50)である。ここにおいて「企業と社会」をめぐる視点は、内容をより充実させてとらえられるようになった。

- ・②『産業人の未来』(42) → ④『新しい社会と新しい経営』(50)；

②『産業人の未来』(42)における「社会の一般理論」二要件充足問題について、さしあたり明確な解答を提示したのが④『新しい社会と新しい経営』(50)である。以降の著書では「社会の一般理論」充足問題が直接触れられることはなくなり、伏在化してしまった意味において、ここでひとつの区切りがつけられた。④『新しい社会と新しい経営』(50)は、初期ドラッカー社会論

の頂点をなすものといってよい。

・④『新しい社会と新しい経営』(50) → ⑤『現代の経営』(54)；

④『新しい社会と新しい経営』(50)で提示された「社会の一般理論」二要件充足策は、いまだ充足しきれない部分があることを認めるものであった。その充足の強化・徹底に向けて、新しい具体的実践手法としてマネジメントを編み出したのが、⑤『現代の経営』(54)なのである。

・④『新しい社会と新しい経営』(50) → ⑦『変貌する産業社会』(57)；

②『産業人の未来』(42)での問題意識、③『企業とは何か』(46)での新しい企業像の提示を経て、④『新しい社会と新しい経営』(50)は生み出された。それはいわばこれまでのドラッカーの思索の集大成であり、ここに望ましい社会としての産業社会が明確化されたのである。しかしながら、そのわずか7年後、ドラッカーはかかる産業社会への疑問を吐露する。それが⑦『変貌する産業社会』(57)である。本書はドラッカーにとってのターニング・ポイントにあたるものである。

・⑦『変貌する産業社会』(57) → ⑪『断絶の時代』(68)；

⑦『変貌する産業社会』(57)で提示された産業社会への疑問は、⑪『断絶の時代』(68)で明確な形となって現れる。ここにおいて産業社会にかわる新たな知識社会が、構想・提示されたのである。両著の間には、11年の歳月が流れている。⑪『断絶の時代』(68)は問題提起的な部分も多く、ドラッカー自身も知識社会の構想にいたるプロセスは平坦なものではなかったであろう。

・⑤『現代の経営』(54) → ⑨『創造する経営者』(64)、⑩『経営者の条件』(66)；

このつながりは厳密に言えば「問題提起とそれに対する解答」とは異なり、⑤『現代の経営』(54)からの拡大・深化・発展である。⑤『現代の経営』でのマネジメント発明から、マネジメント論の個別領域の展開としてとらえることができる。実際⑤『現代の経営』のうち、「事業のマネジメント」「経営管理者のマネジメント」をスピン・アウトして発展させたのが、それぞれ⑨『創造する経営者』、⑩『経営者の条件』である。⑨『創造する経営者』は事業戦略の書、⑩『経営者の条件』は、エグゼクティブのための書とされる。ここにいうエグゼクティブとは「知識労働者」概念を前提としながらも、「成果をあげるべく意思決定を行う者すべて」を表している。つまり経営者・経営管理者のみならず、向上心を持って行動している人々すべてを対象とするものであり、今日風にいえばセルフ・マネジメントの書である。これら3作での考察を経て、マネジメントの決定版⑬『マネジメント』(73)が生み出されることになる。

GMの依頼により着手した③『企業とは何か』(46)は全著書の中では若干毛色が異なるものの、それでも大きくは初期の問題意識の連続を認めることができる。この流れを時系列で補足しておく、次のようになる。既述のように、メイン・テーマ「自由の実現」に向けて「自由で機能する社会」を掲げ、そのために充足すべき具体的課題として「社会の一般理論」二要件が設定された。そして新たな産業社会においてこの二要件を充足すべく、企業制度に注目し、さらにその実践的な手法として新しいマネジメントが編み出された。かかるマネジメントを発展さ

せていく中で、やがて産業社会の限界を見てとり、それにかわる新たな社会構想として知識社会論を提示した。と、このようにとらえることができる。

これに対して後期は、前期ほど明確な「問題提起とそれに対する解答」という流れで、前後期の各著書がつながっているわけではない。論文集が多いことも関係しているが、そればかりではない。これはひとつには、前期の「問題提起とそれに対する解答」がマネジメントの誕生によって一応の決着がつけられたから、とみることもできる。⑬『マネジメント』(73)によって、前期最大の課題「社会の一般理論」二要件充足問題は、これからのマネジメントに託されるという形で結びとされた。かくして後期最大の問題は、現在進行中でいまだどうなるかわからない知識社会に対して、どのように対応していくのか、ということとなったのである。事実、マネジメント論としてみれば、後期はイノベーションや戦略論、非営利マネジメント、セルフ・マネジメントなど個別領域での展開はあるものの、決定版⑬『マネジメント』(73)以降、これを超える根本的な理論的革新はない。だからこそ⑬『マネジメント』(73)は決定版でもあるわけだが、本書をもってドラッカーの理論は確立したのである。ドラッカーは前期に自らのメイン・テーマに対する基本的かつ根本的な問題を解き明かしていったとすれば、本書以降の後期には応用問題を解き続けていったといつてよい。

したがって後期はマネジメント概念を軸にしつつ、未知の知識社会の諸現象について模索しながら執筆が重ねられているとみることができる。たぶんそのせいであろうが、未来予測的な側面が強いのも後期の特徴である。邦訳タイトルをふくめてではあるが、とくに世紀末の90年代以降は⑭『未来企業』(92)、⑮『すでに起こった未来』(92)、⑯『ポスト資本主義社会』(93)、⑰『未来への決断』(95)、⑱『明日を支配するもの』(99)、⑲『ネクスト・ソサエティ』(2002)など、未来やこれからの新時代を想起させるものばかりとなっている。そもそも初期の『経済人の終わり』(39)、②『産業人の未来』(42)からして、望ましい社会の建設を提言する未来志向的なものではあったが、⑥『オートメーションと新しい社会』(56)で人口動態を分析する手法を取り入れてから、とくに未来を予測し、実際的に中させる傾向が顕著となった。ただしあくまでも人口動態にもとづいて「すでに起こった未来」を見た結果であって、ドラッカー自身もいうように、いわゆる未来論・未来学とは異なる。彼の場合、予測というよりは予見、すなわち事態をあらかじめ見通していたといった方が適切であろう。高齢化社会の到来、ソ連の崩壊などの中したものクロースアップされがちであるが、他方で外れたものもそれなりにあることにもわれわれは十分注意すべきである。

こうした未来予見をふくめて、後期で強く意識されているのは変化の存在である。不確実性が増す中であって、変化をいかに受け止め、とらえていくか、いかに予見するか、そしていかに主体的に対応していくかが事あるごとに言及されている。この中で強調されるのが、イノベーションである。その内容は⑳『イノベーションと企業家精神』(85)としてまとめられているが、変化を見通し、それに適応するだけでなく、とくに自ら変化を起こせという主体的な視点の保持を力説している。晩年には変化の担い手としてチェンジ・リーダーなる概念を提唱し、それを21世紀の課題と主張している。ドラッカーにおいては、これら諸要素すべてが最終的にはマネジメント概念のもとに集約されるところとなる。かくしてマネジメントという存在は、しだいに思想にまで昇華されていくのである。後期を中心に著書間のつながりについて整理すると、たとえば以下ようになる。

- ・⑪『断絶の時代』(68) → ⑮『乱気流時代の経営』(80), ⑲『新しい現実』(89), ⑳『ポスト資本主義社会』(93), ㉔『ネクスト・ソサエティ』(2002);

先にふれたように、後期の世界観は未知の知識社会にいかに対応していくか、ということにある。そこでは変化をめぐる予測と行動が著述の中心となる。⑪『断絶の時代』(68)を起点として、かかる変化の諸相は「乱気流時代」「新しい現実」「ポスト資本主義社会」「ネクスト・ソサエティ」などと表現される。その意味ではこれらの諸著書は、⑪『断絶の時代』(68)での問題意識に関するその時々における定点観測とみることもできる。

- ・⑪『断絶の時代』(68) → ⑲『新しい現実』(89);

上記のつながりでいえば、とくに⑲『新しい現実』(89)は⑪『断絶の時代』(68)と基本的な構成が似通っていて論点がそのまま同じものもある。21年を経た定点観測であり、とくに続編として読めるものといえる。未来予見の点でいえば、前著は政府部門の再民営化を提唱し、後著はソ連崩壊を見通したことで知られる。ただし、再民営化の提唱というのはドラッカーのコンサルタントとしての先見的なセンスによるものであって、未来を予見したというよりは彼自らが未来を創ったというべきであろう。事実、⑪『断絶の時代』(68)刊行当時、再民営化のアイデアは失笑を買っただけで、誰からも相手にされなかった。しかし刊行の翌年にはそれを政策として取り入れた政党が現れ、10数年後にはサッチャー政権を皮切りに、諸国が採用していくところとなる。時代が彼にやっと追いついたのである⁵⁾。

- ・⑭『見えざる革命』(76) → ㉔『ポスト資本主義社会』(93);

⑭『見えざる革命』(76)の冒頭「社会主義を労働者による生産手段の所有と定義するならば、アメリカこそ史上初のかつ唯一の真の社会主義国というべきである」は、きわめて衝撃的であった。本書に対するとらえ方を大別すると、①所有者やガバナンス、さらには経済システム・社会体制に関するものと、②高齢化社会に関するものである。事実サブ・タイトルが原著と初邦訳では「いかにして年金基金社会主義がアメリカに到来したか」「来るべき高齢化社会の衝撃」と異なっており、明らかな認識の違いを示している。後に邦訳サブ・タイトルは「年金が経済を支配する」に変更され、より原著の意図に沿うものとなった。そもそも『見えざる革命』(unseen revolution)とのネーミングは、1930年代の「所有と支配(経営)の分離」からくる経営者革命「静かなる革命」(quiet revolution)を意識したものといわれる。経営者革命が巻き起こしたインパクトをねらったというのは、うなづけるところである。しかし、これも時代を先取りしすぎたのか、他のドラッカーの著書に比して本書は、アメリカではそれほど注目されなかったという。1996年に原著タイトルを『年金基金革命』に変更してやっとベストセラーになった、とドラッカーは述べている。

②高齢化社会に関する視点もさることながら、しかしやはり本書におけるドラッカー最大の眼目は①所有者やガバナンス、さらには経済システム・社会体制の変容にある。資本主義か社会主義か、あるいは第三の道かといった体制論はかねてより議論されているものであり、ドラッカーも時おりそれなりに言及してはいる。体制論を真正面から取り上げた著書は、彼のなかではこの2著のみである。ただし当初より非経済至上主義社会への道を模索してきたドラッカーにあって、「資本主義か社会主義か」という課題設定は、彼本来の視野にはない。その意味ではこの2著の存在は、全著作の中で奇異な印象を与える。⑭『見えざる革命』(76)から17

年、しかもソ連崩壊を受けた後でドラッカーは②③『ポスト資本主義社会』(93)を著わし、こうした体制論を彼なりに収れんさせる。資本主義か社会主義か、あるいは第三の道かといった枠組みでいえば、彼が提示したのは第三の道というのが一般的なとらえ方となる。ただしここにはドラッカー特有のとらえ方があることを忘れてはならない。知識史観ともいべきものから、新たな社会体制として知識社会がとらえ直されている。ソ連崩壊後だからであろうが、本書では⑭『見えざる革命』(76)での「年金基金社会主義」にかえて、「年金基金資本主義」や「従業員資本主義」という表現を用いてウエイトをシフトしている。

・⑩『断絶の時代』(68) → ②③『ポスト資本主義社会』(93)；

新たな知識社会を提示した⑩『断絶の時代』から25年の時を経て、②③『ポスト資本主義社会』は上梓された。前著は知識社会の潮流による大転換を予測するものであったが、後著はその後の状況を社会・政治・知識というくくりで観察したものである。両著に共通するのは、文明史的視点から歴史的な大転換として知識社会がとりあげられていることである。ただし時代的な背景もあって、知識社会の社会論としての位置づけは異なっている。前著は1960年代に盛んであったポスト産業社会論としてのものであり、後著はソ連社会主義の崩壊を受けた中で刊行されたもので、ポスト資本主義社会論へとスケール・アップしている。ドラッカー自身によれば、後著は前著の続編ではなく、音楽でいう対位旋律だという。後期の世界観たる⑩『断絶の時代』(68)での問題意識、すなわち未知の知識社会にいかに対応していくかということについて、ドラッカーが提示した生涯最後の総決算が②③『ポスト資本主義社会』(93)であったといえよう。

・⑮『乱気流時代の経営』(80) → ⑰『イノベーションと企業家精神』(85)；

⑮『乱気流時代の経営』(80)で乱気流時代におけるイノベーションの重要性を指摘し、その具体的な手法をまとめて提示したのが⑰『イノベーションと企業家精神』(85)である。前著がきっかけとなって、後著が生まれたのである。絶えざる変化を強く意識した後期にあって、⑰『イノベーションと企業家精神』(85)は戦略論の理論的な指南書として大きな位置を占めている。

なお、前期、後期の区別なく、著書間のつながりについて整理すると、たとえば以下のようになる。

・⑤『現代の経営』(54) → ⑬『マネジメント』(73)；

マネジメント・ブームの中で、ドラッカーはマネジメント発明の書⑤『現代の経営』(54)を時代にそくしたものにすべく、改訂に取りかかる。しかし社会構想の転回もあって、まったく新たな著書となってしまった。それが⑬『マネジメント』(73)である。マネジメントに関する2大バイブルともいえる両著最大の違いは、知識社会・知識労働者を前提としているか否かにある。マネジメントの対象が前著では企業であるのに対し、後著では企業のみならず組織全般である。⑤『現代の経営』(54)から20年、コンサルティングで得た豊富な知見と、⑨『創造する経営者』(64)、⑩『経営者の条件』(66)で深められた考察など、これまでのドラッカーのすべてが結実したものこそ、⑬『マネジメント』(73)である。ドラッカー自身によれば、⑤『現代の経営』(54)は読みやすい入門書、⑬『マネジメント』(73)は総括的な決定版と位置づけられている。そして単な

一過性の「マネジメント・ブーム」ではなく、実際に成果をあげてゆく質が問われる「マネジメント・パフォーマンス」に向けたものこそ、この⑬『マネジメント』(73)なのであった。

・⑤『現代の経営』(54) → ⑰『イノベーションと企業家精神』(85)；

⑤『現代の経営』(54)での「企業の目的は顧客の創造であり、そのために必要な機能はマーケティングとイノベーションである」との主張からおよそ31年を経て、ドラッカー流イノベーションの具体的な手法が提示されたのが⑰『イノベーションと企業家精神』(85)である。ただし、執筆の契機となったのは、高齢化社会の到来という時代の要請である。高齢化社会における生産性向上という課題解決に向けて、イノベーションが必要不可欠との位置づけから上梓された。「変革もマネジメントの対象になる」ことに気づいたとドラッカーは述べている。

・①『経済人の終わり』(39) → ②③『ポスト資本主義社会』(93)；

初の本格的な著書①『経済人の終わり』(39)において、ドラッカーの基本的な世界観は提示された。旧来の秩序の破綻により、社会の一体性とそのコミュニティが崩壊の運命にあるという危機意識であり、そしてそれを乗り越えるために早急に新たな秩序を打ち立て、人間とその生きる場としてのコミュニティ・社会を新たに有効なものにしなければならないという実用的な政策志向性である。具体的には、旧来の人間観・社会観としての経済人・経済至上主義社会の崩壊という現実であり、それにかわる新たな人間観・社会観の必要性が強く主張される。しかし本書では、かかる新たな人間観・社会観については具体的なものは何も明確に打ち出していない。ただし経済至上主義社会にかわるものが、社会目的が経済目的よりも優先される「非経済至上主義社会」(non economic society)であることだけは明言されている。それは経済人モデルに基づく「資本主義か社会主義か、その融合か」ということではなく、経済人モデルに基づかないという点でまったく次元を異にする第三の道の模索である。ドラッカー思想の集大成②③『ポスト資本主義社会』(93)において、この当初の問題意識はどのようになったであろうか。人間観・社会観としては、産業人・産業社会から知識労働者・知識社会へと転回したものの、経済人モデルに基づかない第三の道の模索という点ではまったく変わっていない。これはひるがえって言えば、ドラッカーの意図とは裏腹に、現実の世界では経済人の時代は終わっておらず、経済至上主義社会がまだ存続していることの証左でもある。何とも皮肉であるが、その意味ではタイトル『ポスト資本主義社会』は『経済人は終わってなかった』『経済人を早く終わらせよう』などと思わず読みかえたくなくなってしまうところである。絶筆②⑥『ネクスト・ソサエティ』(2002)では、これからは経済ではなく社会の時代だ、といつになく力説しているのも目を引く。

・①『経済人の終わり』(39) → ⑤『現代の経営』(54)；

上記との関連でいうと、①『経済人の終わり』(39)でドラッカーは経済人・経済至上主義社会の限界、ひいては社会へのアプローチとしての経済学の限界を宣言した。本書は経済学への決別宣言の書とすることもできる。当初から彼は、厳密な意味での「非経済学者」であったのである。ここに、経済学にかわる新たなアプローチとしてマネジメントを編み出していく必然性を見出さずにはいられない。ドラッカーはなるべくして「経営学者」そして「マネジメントの発明家」となったのである⁶⁾。

III

これまでの整理・考察と重複する部分もあるが、ここで改めてドラッカーの代表的な著書をいくつかとりあげてみることにしたい。評者によって若干異なるであろうが、前記の主著26冊のうち、さらに絞り込んで代表的な著書をあげるとすれば、以下の7冊である。

- ①『経済人の終わり』(39), ②『産業人の未来』(42), ④『新しい社会と新しい経営』(50),
⑤『現代の経営』(54), ⑪『断絶の時代』(68), ⑫『マネジメント』(73), ⑫『ポスト資本主義社会』(93)

・⑫『マネジメント』(73)；

ドラッカーの代名詞的な著書といえば、⑫『マネジメント』(73)である。本書についてはあえていうまでもないが、まさにドラッカー全思想のエッセンスが込められた渾身の大作である。マネジメント発明の書⑤『現代の経営』(54)から時を経て上梓された本書は、マネジメントを組織体全般に適用する普遍的なものとした決定版である。知識社会を前提にマネジメントが位置づけられているという点でも、全著書を通じたドラッカー自身の決定版ということができる。マネジメントに関する理論的完成度という点で、本書を超えるものはない。本書刊行後のドラッカーもマネジメントというものについて、基軸はそのままに、時代の変化に応じた部分的な改変、概念としての彫琢・洗練さらには拡大をしていったにすぎない。

・⑤『現代の経営』(54)；

刊行時、本書をしてドラッカーは「マネジメントに関することはすべて言い尽くした」と断言していた。それほど自信があったのであろう。事実、本書が経営者や実務界とりわけ日本のそれに与えた影響は計りしれない。ドラッカー自身、まさに本書こそが戦後日本の発展に寄与した本だとも語っている。独特の筆致や巧みな言い回しによって、本書は読みやすい経営学の専門書というのみならず、ビジネスマンにとっては自己啓発の書、現代的な指導の書としての側面も持ち合わせていた。現在では読みやすい入門書と位置づけられているが、⑬『マネジメント』(73)の基本的な枠組みや手法はほとんどが本書に端を発している。総括的な決定版⑬『マネジメント』(73)と比べればいかんせん陰に隠れてしまうものの、⑤『現代の経営』(54)もマネジメント発明の書として外すわけにはいかない記念碑的な名著である。

・⑫『ポスト資本主義社会』(93)；

マネジメント論系とは別に社会論系としてみれば、晩年期にあたる⑫『ポスト資本主義社会』(93)がドラッカー社会論の集大成ということができる。文明史の大パノラマから、今後の知識社会とそこにおける人間個人のあり方、政治経済・社会そしてマネジメントの存在が論じられている。ドラッカーが生涯であつかつてきた論点すべてが同一の俎上にあるといつてよく、またそれら諸系が独自の文明史観＝知識史観ともいべきものによって、見事に1本の大縄へとより合わされている。社会論・文明論であるがゆえにマネジメントの実践的な技法に関する言及こそないものの、本書においてドラッカーのマネジメント論と社会論は別個のものではなく、それぞれがそれぞれの場所に位置づけられ鮮やかに体系化されている。これほど壮大なス

ケールは、マルクス、ウェーバー、ヴェブレンらと同列にあるといつてよい。本書の存在によって、まさにドラッカーは「社会科学における知の巨人」との評価を決定づけたといえる。⑪『マネジメント』(73)がドラッカー自身の決定版であるならば、②③『ポスト資本主義社会』(93)はドラッカー生涯の総決算であり、集大成であったといえよう。

本書はソ連崩壊の翌年に出版されているが、時期的にみるとタイトルが何とも意味深である。社会主義の敗北と資本主義の勝利がいわれる中、世間では絶対的な体制とみなされてしまった資本主義に異を唱える格好となっているからである。もとより反共・反社会主義を貫いてきた、否、非経済至上主義社会への道を模索してきたドラッカーにあって、社会主義の敗北と資本主義の勝利など今さら問題ではないのであって、最大の関心事はあくまでも現在進行中の知識社会のゆくえにある。「ポスト資本主義社会」とは、あくまでも「来るべき知識社会」のメタファーである。またタイトルが「ポスト資本主義」(*Post-Capitalism*)ではなく、あえて「ポスト資本主義社会」(*Post-Capitalist Society*)とされている。彼の関心は体制ではなく、やはりあくまでも社会にあるというこだわりを感じさせられるものである。

・⑪『断絶の時代』(68)；

集大成②③『ポスト資本主義社会』(93)からみればいかんせん見劣りしてしまうものの、最終的に本書へと結実するにいたった社会論系の諸書もそれぞれに不世出の傑作・名作であることはいうまでもない。②③『ポスト資本主義社会』(93)の対位旋律とされる⑪『断絶の時代』(68)は、スケールとセンセーショナルさを併せもつという点で、これに勝るものはない。刊行当時のセンセーショナルさという点では⑭『見えざる革命』(76)も大きいが、⑪『断絶の時代』(68)の場合は問題提起の意義において際だっている。かかる知識社会のビジョンは実に本書刊行後40年を超えた今なお進行中であり、その全容をいまだ明確に現わしていないからである。時代を画するほどの問題意識の鮮烈さと衝撃度という点で、ドラッカーの中で最大である。理論的フレームワークとして前期の起点になっているのが②『産業人の未来』(42)であるならば、後期のそれは⑪『断絶の時代』(68)である。ドラッカーにおいて後期とは、本書で提示された知識社会への対応をめぐる執筆活動だったという。先にふれたような「⑪『断絶の時代』(68)→②③『ポスト資本主義社会』(93)」という時系列な把握が一般的であるが、それとみると②③『ポスト資本主義社会』(93)は⑪『断絶の時代』(68)での問題提起に対する解答としてみることができる。ただしそれはあくまでも中途の解答でしかない。われわれはいまだその真の意義を見定めることができないという意味で、本書⑪『断絶の時代』(68)はドラッカー最大の問題作でもある。

・②『産業人の未来』(42)；

知識社会論への転換前、すなわち産業社会論をあつかった①『経済人の終わり』(39)、②『産業人の未来』(42)、④『新しい社会と新しい経営』(50)は、社会論初期3部作ともいえるものである。ドラッカー全思想にとってみれば、単に打ち捨てた社会論、脱ぎ捨てた衣というのみならず、ドラッカーの基本的な視点とアプローチを確立した原点であり基盤である。きわめて大きなスケールであり、従来の社会科学の知の巨人にとってかわるほどの新たな歴史観が当初より示されていたことがわかる。人間の本性を基軸に据え、そのための社会・政治・経済のあり方を論じる姿勢が、やがてその強力なツールとしてマネジメントを生み出してゆく道筋を、これら社会論初期3部作を通じて、われわれは痛感せずにはおられない。なかでも社会論として大

きな位置を占めるのは、②『産業人の未来』(42)である。ドラッカー自身、全著書の中で「もっとも野心的な本」「もっともおもしろく読める本」と述べているように、戦後の来るべき新たな社会の建設に向けて、新たな人間・社会のモデルが生き生きと、そしてのびのびと描き出されている。暢達という言葉は、まさに本書のことをいうのであろう。全体を通じてほとぼしる人間・社会への情熱が、本書の活写を可能にしている。当時33歳、理想に燃える若き日のドラッカーが感じられるまさに痛快作である。本書において「社会の一般理論」二要件すなわち機能する社会のための二要件充足問題が設定された。二要件充足問題はドラッカー社会論の理論的な枠組みというのみならず、人間と社会のあり方に関する彼の基本的な問題意識とまでいってよい。実にかかる二要件充足への渴望が、ドラッカーにおいてマネジメント誕生の直接的な契機とみなしうるからである。

・①『経済人の終わり』(39)；

①『経済人の終わり』(39)は全体主義の起源を歴史的に考察して本質を明らかにし、人間の本性に対するその危険性と虚構性を暴き出したものである。ドラッカー独自の人間観と歴史観から紡ぎだされた告発の矛先は、全体主義のみにとどまらず、ヨーロッパ近代合理主義にまで行き着いている。本書はあくまでも全体主義の告発を目的としたものであり、従来の人間観・社会観の限界と破綻が宣言されているにすぎない。では、どうすればいいのか？ 望ましい人間と社会のあり方に対する建設的な主張は、次著②『産業人の未来』(42)を待つことになる。きわめて政治的な告発の書という点でみると、ドラッカー全著書の中で本書は異質である。しかし後にドラッカーがあつかう論点や方向性が無数にまた有形無形に顕在・潜在しており、やはり「社会生態学者ドラッカー」の原点として必読の書である。②『産業人の未来』(42)とワンセットで把握するのが、一般的にとらえ方である。

・④『新しい社会と新しい経営』(50)；

③『企業とは何か』(46)をはさんで著された④『新しい社会と新しい経営』(50)は、ドラッカー産業社会論のピークといえるものである。③『企業とは何か』(46)で獲得した企業に関する知見がふたたび社会論としていかに発揮され、「企業と社会」に関する基本的な枠組みを提示している。前著で提示した企業を社会制度と位置づける視点から、新しい社会における経営者や労働者のあり方が描き出されている。かくして「企業と社会」の調和と軋轢、そして調整をみながらも、しかしやはりいかにともしがたい矛盾の存在を自ら認めている。この矛盾の解消をめぐる、おそらくドラッカー自身、かなりの葛藤があったものと思われる。それが矛盾解消に向けた実践の書⑤『現代の経営』(54)へと結実していったとみることができる。一方で後の経営学における「企業と社会」に関する諸論点は、本書において概ね提示されたとみてよい。また②『産業人の未来』(42)の「社会の一般理論」二要件充足問題に対して、一応の解答を提示している点でも、本書はドラッカーの社会論を語る上で不可欠の位置を占めるものである。ドラッカー社会論の最高傑作のひとつとして、やはり外せない名著である。

以上、代表的な著書をかいつまんで検討してきたが、どれも甲乙つけがたく、どれをとってもそれ単独でドラッカーの代表作といえるだけのものである。代表作がこれだけあるというのも驚異ながら、そのなかでも代表作の中の代表作となると、⑫『マネジメント』(73)と⑬『ポス

ト資本主義社会』(93)をあげないわけにはいかない。これら代表的な著書を整理・検討して改めて実感するのは、やはりドラッカーの本質が人間とそれが集う社会さらには文明にあるということである。ドラッカーがマネジメントを生み出したのは、あくまでもかかる人間・社会・文明のための手段としてである。つまり彼は経営学者であるとともに、いやそれ以上に社会思想家なのである。彼なりの言葉でいえば、あくまでも「社会生態学者」なのである。彼が「マネジメントのグル」といわれることを嫌ったというのも、首肯しうところである。その意味では、決定的な代表作は②③『ポスト資本主義社会』(93)とみなすのが妥当であろう。ドラッカー生涯の総決算・集大成であるがゆえに、本書は目新しさやインパクトに欠け、華やかなドラッカー全著書の中でみればどちらかというと地味な存在ではある。しかしドラッカー思想の全容が文明史の壮大なスケールのもとに手際よくまとめられており、学問的にもきわめて完成度の高い作品である。本書はこれから時の審判に耐えて残っていく不朽の名作というよりも、時の経過とともにじわじわと評価をいや増していく歴史的な名著のひとつに数えられるだろう。

IV

次に、タイトルからドラッカー著書の展開をとらえてみる。ここでは邦訳タイトルを原題で表記する。その後に（ ）内がある場合は、代表的な邦訳書名を表わしている。つづく（ ）内の数字は、やはりあくまでも原著の出版年である。

前期；

①『経済人の終わり——全体主義の起源』(39)、②『産業人の未来——ある保守主義的アプローチ』(42)、③『会社の概念』(邦訳書名『企業とは何か』)(46)、④『新しい社会——産業秩序の解剖』(邦訳書名『新しい社会と新しい経営』)(50)、⑤『マネジメントの実践』(邦訳書名『現代の経営』)(54)、⑥『アメリカのこれからの20年』(邦訳書名『オートメーションと新しい社会』)(56)、⑦『明日への道しるべ——新たな「ポスト・モダン」世界に関するレポート』(邦訳書名『変貌する産業社会』)(57)、⑧『明日のための思想』(60)、⑨『成果をあげる経営——経済的課題とリスクをとる意思決定』(邦訳書名『創造する経営者』)(64)、⑩『有能なエグゼクティブ』(邦訳書名『経営者の条件』)(66)

後期；

⑪『断絶の時代——変わりゆく我々の社会への指針』(68)、⑫『マネジメント——課題・責任・実践』(73)、⑬『見えざる革命——いかにして年金基金社会主義がアメリカに到来したか』(96年に『年金基金革命』へ原題変更)(76)、⑭『傍観者の冒険』(邦訳書名『傍観者の時代』)(79)、⑮『乱気流時代の経営』(80)、⑯『変貌する経営者の世界』(82)、⑰『イノベーションと企業家精神——実践と原理』(85)、⑱『マネジメントのフロンティア——明日の意思決定は今日つくられる』(邦訳書名⑲『マネジメント・フロンティア』)(86)、⑲『新しい現実——政府と政治/経済学とビジネス/社会と世界』(89)、⑳『非営利組織の経営——実践と原理』(90)、㉑『未来への経営』(邦訳書名『未来企業』)(92)、㉒『生態学的なビジョン——アメリカの状況に関する描写』(邦訳書名『すでに起こった未来』)(92)、㉓『ポスト資本主義社会』(93)、㉔『大転換期の経営』(邦訳書名『未来への決断』)(95)、㉕『21世紀へのマネジメントの挑戦』(邦訳書名『明日

を支配するもの』(99), ⑳『ネクスト・ソサエティの経営』(邦訳書名『ネクスト・ソサエティ』)(2002)

タイトルに「マネジメント」「経営 (managing)」がついたものが多いのはいうまでもない。それ以外で目につく言葉は「未来」「明日」「新しい」である。「ネクスト (これからの)」「ポスト」「時代」「変わりゆく (changing)」もくわえると、タイトルの全般的な傾向として、未来志向的なものが多いことが見てとれる。最初期の2著①『経済人の終わり』(39), ②『産業人の未来』(42)はタイトル名が人間モデルとなっており、これだけでは内容が察しにくい意味深なものである。⑪『断絶の時代』(68), ⑭『傍観者の冒険』(79)も同様である。とくに後著は基本的に傍観者というものは冒険しない、あるいは冒険しないから傍観者なのであって、撞着的修辭を想起させる。マネジメント系の著書ではサブ・タイトルもふくめて「実践」のついたものには、⑤『マネジメントの実践』(邦訳書名『現代の経営』)(54), ⑫『マネジメント——課題・責任・実践』(73), ⑰『イノベーションと企業家精神——実践と原理』(85), ⑳『非営利組織の経営——実践と原理』(90)がある。これらはドラッカーのマネジメント系著書の中でも、どちらかというとき基幹的な原論に位置づけられるものとみてよい。ひるがえって、これら以外のマネジメント系著書は、どちらかといえばより応用的な部分にポイントが置かれていることになる。また、実はアメリカのみに内容を限定したものとして、⑥『アメリカのこれからの20年』(邦訳書名『オートメーションと新しい社会』)(56), ⑬『見えざる革命——いかにして年金基金社会主義がアメリカに到来したか』(後に『年金基金革命』へ原題変更)(76), ㉒『生態学的なビジョン——アメリカの状況に関する描写』(邦訳書名『すでに起こった未来』)(92)があることもわかる。

つづいて、邦訳書からとらえてみる。ドラッカーの初邦訳は、国井成一・清本晴雄訳『新しい社会の経営技術——経営者と労務者のこれからのあり方』(緑園書房、1954年)(④ *New Society; Anatomy of Industrial Order* (50)の訳)といわれる。その後⑤『現代の経営』(54)が1956年、④『新しい社会と新しい経営』(50)と⑥『オートメーションと新しい社会』(56)が1957年、⑦『変貌する産業社会』(57)と⑧『明日のための思想』(60)が1960年とつづいた。以後、未訳⁷⁾のものもあるが、ほぼすべての著書がコンスタントに邦訳出版されている。そしてこれも例外はあるものの、基本的には原著出版と同年もしくは遅くとも翌年には邦訳出版されている。原著出版に先駆けて邦訳出版されたものもあり、日本におけるドラッカー人気の凄まじさを物語っている。出版社は邦訳初期には、緑園書房、ダイヤモンド社、自由国民社、東洋経済新報社、未来社などが手がけ、1969年以降は長らくダイヤモンド社が単独で行ってきただ。近年、日経BP社⁸⁾も手がけている。

使用言語が異なるということほど、隔靴搔痒なことではない。同様の対象を表しているつもりでも、文化的背景の違いから言葉には必ずズレが生じる。その意味で、ドラッカー思想の普及に努められた訳者諸氏の苦心には、ただただ脱帽するばかりである。いかにドラッカーが名文家であろうとも、いや逆に名文家であるがゆえに、彼の妙味を日本人に伝えるのは並大抵のことではなかったと推察される。たとえば②『産業人の未来』(42)の初邦訳タイトルは、『産業にたずさわる人の未来』であった。なじみのない「産業人」という概念を、何とかかみ砕いてわかりやすくしようとしたことがうかがえるものである。

これまで邦訳書に名を連ねたのは監訳者もふくめて、国井成一、清本晴雄、中島正信、野田一夫、現代経営研究会⁹⁾、岩根忠、田代義範、村上恒夫、下川浩一、川村欣也、林雄二郎、犬田充・村上和子、久野桂・佐々木実智男・上田惇生、風間禎三郎、堤清二、田代正美、林正、有賀裕子ら諸氏がいる。いずれも渾身の名訳によって、ドラッカー思想の真髄を日本に伝えてきた。

このうち上田惇生氏は長らくドラッカーの邦訳普及に努められてきたが、1995年以降は単独名義で手がけられている。ドラッカー自身をして「日本における私の分身」とまで評されており、今や「ドラッカーの本といえば、上田惇生」といったシンボリックな存在である。ドラッカーの意を酌みながら、本当にドラッカーが主張したかったことを誰よりも理解して邦訳されてきたものと考えられる。1995年—2004年には「ドラッカー選書」として主要著書9タイトル10冊、2006年—2008年には「ドラッカー名著集」として主要著書12タイトル15冊を邦訳されている¹⁰⁾。③*Concept of the Corporation* (46)の邦訳タイトルを『会社という概念』から『企業とは何か』へ変更されたように、内容も時代にそくして精力的に新訳を刊行されている。同氏の読みやすい名訳によって、ドラッカーが広く普及してきたことは見逃せない。ぜひ初期社会論の傑作のひとつ④*New Society* (50) (『新しい社会と新しい経営』)の新訳も、期待したいところである。また同氏からドラッカーへの提案によって著書化されたものもあり、『抄訳マネジメント』(75) (後に『マネジメント——エッセンシャル版』(2001)へ改訳)、*The Essential Drucker*, 2000 (『プロフェッショナルの条件』2000年、『チェンジ・リーダーの条件』2000年)、*A Functioning Society*, 2000. (『イノベーターの条件』2000年)、*The Essential Drucker on Technology*, 2005 (『テクノロジストの条件』2005年)、などがある。

「現代経営研究会」は、1972年に『ドラッカー全集』全5巻を刊行している¹¹⁾。本全集には若干の例外をのぞいて、①『経済人の終わり』(39)から⑩『経営者の条件』(66)までの全著書および1971年までの諸論文が収められている。おおむねドラッカーの還暦にあたる時期の刊行であるが、まさかその後彼が30年以上も執筆を続けるとは夢想だにできなかったであろう。『ドラッカー全集』とはいえ、今となっては所収分は主に前期のものだけとなっている。結果的に「半全集」ではあるが、完成度の高い前期のものがまとめられているのは貴重である。

原著と邦訳でタイトルが異なるものには、次のものがある。

前期；

④『新しい社会と新しい経営』(原題『新しい社会』) (50)、⑤『現代の経営』(原題『マネジメントの実践』) (54)、⑥『オートメーションと新しい社会』(原題『アメリカのこれからの20年』) (56)、⑦『変貌する産業社会』(原題『明日への道しるべ』) (57)、⑧『明日のための思想』(60)、⑨『創造する経営者』(原題『成果をあげる経営』) (64)、⑩『経営者の条件』(原題『有能なエグゼクティブ』) (66)

後期；

⑬『見えざる革命——いかにして年金基金社会主義がアメリカに到来したか』(後に『年金基金革命』へ原題変更) (76)、⑭『傍観者の時代』(原題『傍観者の冒険』) (79)、⑮『マネジメント・フロンティア』(原題『マネジメントのフロンティア』) (86) ⑲『未来企業』(原題『未来への経営』) (92)、⑳『すでに起こった未来』(原題『生態学的なビジョン』) (92)、㉑『ポスト資本主

義社会』（原題『ポスト資本家社会』）(93), ②④『未来への決断』（原題『大転換期の経営』）(95), ②⑤『明日を支配するもの』（原題『21世紀へのマネジメントの挑戦』）(99), ②⑥『ネクスト・ソサイエティ』（原題『ネクスト・ソサイエティの経営』）(2002)

既述のように、邦訳が早かったのは、順に『新しい社会の経営技術——経営者と労務者のこれからのあり方』＝④『新しい社会と新しい経営』(50), ⑤『現代の経営』(54), ⑥『オートメーションと新しい社会』(56), ⑦『変貌する産業社会』(57), ⑧『明日のための思想』(60)である。日本でドラッカーがいったい何者なのかまだ認知されていない状況で、社会論系にあたる④ *New Society* (50)が原著タイトルよりも経営に結びつけられた邦訳タイトルとなっている。やはり経営に関する著書として、とくに企業関係者に読んでもらいたかったとの意図を読み取ることができる。これら原著タイトルと異なる邦訳タイトルの傾向としては、たとえば次のように整理できる。

(1)単純にわかりやすくしたもの；

⑧『マネジメント・フロンティア』（原題『マネジメントのフロンティア』）(86), ②①『未来企業』（原題『未来への経営』）(92), ②⑥『ネクスト・ソサイエティ』（原題『ネクスト・ソサイエティの経営』）(2002)

(2)意識したもの；

⑦『変貌する産業社会』（原題『明日への道しるべ——新たな「ポスト・モダン」世界に関するレポート』）(57), ⑨『創造する経営者』（原題『成果をあげる経営——経済的課題とリスクをとる意思決定』）(64), ⑩『経営者の条件』（原題『有能なエグゼクティブ』）(66), ②④『未来への決断』（原題『大転換期の経営』）(95), ②⑤『明日を支配するもの』（原題『21世紀へのマネジメントの挑戦』）(99),

(3)とくに日本人向けにアレンジしたもの；

④『新しい社会と新しい経営』（原題『新しい社会——産業秩序の解剖』）(50), ⑤『現代の経営』（原題『マネジメントの実践』）(54), ⑥『オートメーションと新しい社会』（原題『アメリカのこれからの20年』）(56), ⑭『傍観者の時代』（原題『傍観者の冒険』）(79), ②②『すでに起こった未来』（原題『生態学的なビジョン——アメリカの状況に関する描写』）(92),

(4)上記のどれにも当てはまらないもの；

⑬『見えざる革命——いかにして年金基金社会主義がアメリカに到来したか』（後に『年金基金革命』へ原題変更）(76)

「(1)単純にわかりやすくしたもの」については、あえていうことはなかろう。「(2)意識したもの」では、ドラッカーの意図を汲んで、的を射た邦訳タイトルつけられたことが見て取れる。刊行年の時代的なムードにもよるだろうが、原著タイトルよりも邦訳タイトルの方が思わず手に取って読んでみたくなるものが多い。⑨『創造する経営者』（原題『成果をあげる経営——経済的課題とリスクをとる意思決定』）(64), ⑩『経営者の条件』（原題『有能なエグゼクティブ』）(66),

ブ』(66)などはその典型といえる。「(3)とくに日本人向けにアレンジしたもの」では、⑭『傍観者の時代』(原題『傍観者の冒険』)(79)が、⑪『断絶の時代』(69)やガルブレイス『不確実性の時代』(77)のヒットを受けて、「～の時代」としたというのはつとに知られるところである。出版物の汎用性の問題はやはり大きいようである。

しかしやはりこのなかでも特筆すべきは、⑤*The Practice of Management* (54)である。邦訳タイトルが『現代の経営』である。ドラッカー全著書の中でも、この邦訳タイトルは際だっている。日本人向けにアレンジした典型であるが、実質的にほぼ新たなネーミングといってよい。実にこの邦訳タイトルには、戦後日本の民主化の流れの中で、新時代の経営、これから必要なものを感じさせる響きがあったのであろう。本書は二分冊で刊行され、当時両方あわせて70万部という、経営書としては空前の売れ行きを示したという。今でも日本では*The Practice of Management*=『現代の経営』であり、『マネジメントの実践』ではない。内容が良かったのはいまでもないが、それにしてもこの邦訳タイトルだったからこそ、ドラッカーの名は広く知られるところとなったともいえる。まさに訳者のセンスが光るものである。⑤*The Practice of Management* (54)はマネジメント発明の書であり、後の決定版⑫*Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (『マネジメント——課題・責任・実践』)(73)との関連性に鑑みても、本来は原題『マネジメントの実践』の方がのぞましい。『現代の経営』ですっかりなじんでしまった今となつては、邦訳タイトル変更も叶わぬことであろう。その意味では、まったくもって研究者泣かせの邦訳タイトルでもある。

「(4)上記のどれにも当てはまらないもの」では、⑬『見えざる革命——いかにして年金基金社会主義がアメリカに到来したか』(76)をあげたが、本書は全著書の中で唯一原著タイトルそのものが変更されている。変更は、初版から20年後の1996年であった。同年には、新邦訳『見えざる革命——年金が経済を支配する』も出版されている。ここでは邦訳タイトルの変更はなく、サブ・タイトルで補足説明する形となっている。『現代の経営』同様、日本ではすでに『見えざる革命』でなじんでしまっており、あえて邦訳タイトルを変更する必要性はなかったからと推察される。

タイトルの話に戻ってしまうが、ドラッカーの著書にはサブ・タイトルが付されることが多い。本稿でとりあげた主著26冊でいうと、ほぼ半分にサブ・タイトルが付されている。メイン・タイトルの補足説明のためであろうが、①『経済人の終わり——全体主義の起源』(39)、②『産業人の未来——ある保守主義的アプローチ』(42)ら最初期のメイン・タイトルはきわめて意味深で、サブ・タイトルがないとまったくもってわかりにくい。⑪『断絶の時代——変わりゆく我々の社会への指針』(68)も、同様である。⑦『変貌する産業社会』(原題『明日への道しるべ——新たな「ポスト・モダン」世界に関するレポート』)(57)はそのものずばりである。⑫『マネジメント——課題・責任・実践』(73)は、先にふれたように⑤『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)とのかかわりから、サブ・タイトルがきわめて重要な意味を帯びたものといえる。ドラッカー自身、マネジメントというものはサブ・タイトル「課題・責任・実践」にすべて表現されていると語っている。

邦訳書では、メイン・タイトルの補足説明としてサブ・タイトルはかなり意識されてしまう場合が多いようである。⑪『断絶の時代——変わりゆく我々の社会への指針』(68)では、「——いま起っていることの本質」とされたこともある。また本来サブ・タイトルがないものに付されたり、逆にサブ・タイトルがあるにもかかわらず削除されている場合もある。サブ・タイト

ルはメイン・タイトルの補足説明というのみならず、翻訳および出版上の調整的な役割もあるようである¹²⁾。なお『見えざる革命』が『年金基金革命』に原著タイトル変更された際に原著のサブ・タイトルは削除されているが、新邦訳書では「年金が経済を支配する」とつけ加えられている。

おわりに

どちらかといえばつれづれなるままに、ドラッカーの主要著書を分類整理し、検討してきた。著者ドラッカー本人でさえ把握しきれていないほどの著書群であるから、本稿での作業にも少なからぬ過誤遺漏があつてしかるべきと思われる。最後に改めて感じるのは、「よくもまあ、これだけのものを書いたな」ということである。考えながら書き、また書きながら考えているようである。いかに膨大な著書群といえども、いや逆に膨大な著書群であるがゆえに、いかんせん基本的なベースとラインは同じで、若干角度を変えながら同じことを繰り返しているようにしか見えない。やはり著書の数ほど、主張内容として違ったことや目新しいことをいつているわけではないのである。かくみるかぎり、ドラッカー著書群を「大いなるトートロジーの体系」とでも呼びたくなってしまう。

また、彼の文章は饒舌である。本を読んでいるというよりは、まるで実際に話を聞いているかのような臨場感を覚える。しかもその巧みな話術に、いつしか読者はすっかり虜となってしまう。しかし、やはりそこには注意が必要である。彼の著述の仕方は直観的かつ断定的であつて必ずしも論理的に積み上げていくものではなく、その意味ではやはりジャーナリスティックであるからである¹³⁾。彼の著述スタイルは、諸刃の剣である。コンサルタントとしてのキャリアから余人にはない知見を著述したのだということもできようが、やはり基本的に論理的なものとはいいがたい。その意味でもドラッカーは既存の枠組みに収まる一般的な理論家ではなく、逆にそういった理論家に新たな思考の枠組みを切り開いた稀有の思想家というにふさわしい。

注

- 1) 本書の執筆は、断続的に1933-1938年。真の処女作というのは32頁の小冊子ながら、出版されている以下のもの。*Friedrich Julius Stahl: Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*. Tübingen: Mohr, 1933. (フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守主義的政治理論と歴史的展開)。
- 2) 『ドラッカー全集』第1巻、ダイヤモンド社、1967年、1-2頁。
- 3) 「ドラッカーの著作は、書き下ろしやアンソロジーのみならず、共著、対談集をふくめると100余冊に上るとまでいわれる。また、他言語版やAVまで数えると、もはや本人はおろか、彼の権利を管理している人物ですら把握できないのではないか。実際、彼自身が我々にくれた自分の著作一覧に記載漏れしているアンソロジー（海賊版ではなく）を我々は保有しているくらいだ」（『ハーバード・ビジネス・レビュー』第28巻第11号、ダイヤモンド社、2003年11月号、65頁。）同書では、未邦訳のものもふくめて、ドラッカーの主要著書を42冊紹介している。これらのうち、本稿では基本的に単独の著書を対象としてアンソロジーや共著、対談集、小説をのぞき、またドラッカー思想を見る上で特に重要と思われるものをピック・アップして26冊とした。ちなみに小説は以下の2著。*The last of All Possible Words*（『最後の四重奏』）(82), *The Temptation to Do Good*（『善への誘惑』）(84)。餅は餅屋というべきか。彼本来の領域ほどの評価

は受けていない。

- 4) 日経新聞連載「私の履歴書」をベースにまとめた牧野洋訳『知の巨人ドラッカー自伝』（日本経済新聞社、2009年）も、小著ながら貴重である。
- 5) 著書のタイトルやアイディアその他全般的に、あまりにも時代を先取りしすぎてしまうことが自らの短所と、ドラッカーも自覚していたようである。
- 6) しばしばドラッカーは経済学者と評されることもあるが、それはある部分では経済学者以上に経済学に通暁しているという意味合いであろうかと考えられる。彼はやはり経営学者であり、マネジメントの発明家である。
- 7) *Technology, Management & Society*, 1970. *Men, Ideas & Politics*, 1970. *People and Performance*, 1977. などがある。
- 8) 有賀裕子訳『マネジメント』Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ, Ⅳ。日経BP クラシックスとして、ペーパーバック版を底本としている。
- 9) 「現代経営研究会」については、以下に詳しい。三木國愛「現代経営研究会の研究への備忘録」（『経営情報学部論集（中部大学）』第13巻第1号、1998年12月）, 「現代経営研究会」と高木信久（『経営情報学部論集（中部大学）』第14巻第1・2号、2000年3月）「初期「現代経営研究会」と野田信夫」（『経営情報学部論集（中部大学）』第15巻第1・2号、2001年3月）。
- 10) 「ドラッカー選書」（1995年—2004年）9タイトル10冊は、以下のものである。1『経営者の条件』, 2『創造する経営者』, 3『現代の経営（上）』, 4『現代の経営（下）』, 5『乱気流時代の経営』, 6『見えざる革命』, 7『イノベーションと起業家精神（上）』, 8『イノベーションと起業家精神（下）』, 9『産業人の未来』, 10『新しい現実』。

「ドラッカー名著集」（2006年—2008年）12タイトル15冊は、以下のものである。1『経営者の条件』, 2『現代の経営（上）』, 3『現代の経営（下）』, 4『非営利組織の経営』, 5『イノベーションと企業家精神』, 6『創造する経営者』, 7『断絶の時代』, 8『ポスト資本主義社会』, 9『「経済人」の終わり』, 10『産業人の未来』, 11『企業とは何か』, 12『傍観者の時代』, 13『マネジメント（上）』, 14『マネジメント（中）』, 15『マネジメント（下）』。「ドラッカー名著集」には巻末に索引がついていて、大変便利である。

これら「ドラッカー選書」と「ドラッカー名著集」の双方で選定されているものは、以下の5著書である。

- ⑩『経営者の条件』(66), ⑨『創造する経営者』(64), ⑤『現代の経営』(54), ⑰『イノベーションと企業家精神』(85), ②『産業人の未来』(42)。

「ドラッカー選書」にあって「ドラッカー名著集」から外されたものは、⑮『乱気流時代の経営』(80), ⑬『見えざる革命』(76), ⑱『新しい現実』(89), の3著である。これに対し、「ドラッカー名著集」で新たに選定されたのは、⑳『非営利組織の経営』(90), ⑪『断絶の時代——来るべき知識社会の構想』(68), ㉓『ポスト資本主義社会』(93), ①『経済人の終わり』(39), ③『企業とは何か』(46), ⑭『傍観者の時代』(79), ⑫『マネジメント』(73), の7著である。時代にそくしながら、ドラッカーエッセンスを伝えるべく、著書を選定して訳してこられたことが見て取れる。その意味でも、やはり④ *New Society* (50)（『新しい社会と新しい経営』）の新訳を実現していただきたいところである。その他にも同氏は『ドラッカー入門』（ダイヤモンド社、2006年）などを著わされており、ドラッカーの伝道師としてのますますのご活躍を期待したいところである。

- 11) 全5巻の構成および所収著書は、以下のようになっている。

第1巻 産業社会編——経済人から産業人へ

- ①『経済人の終わり』(39), ②『産業にたずさわる人の未来』（＝『産業人の未来』）(42), ③『会社という概念』（＝『企業とは何か』）(46)

解説——高宮晋

第2巻 産業文明編——新しい世界観の展開

- ④『新しい社会と新しい経営』(50), ⑦『変貌する産業社会』(57)

解説——村上恒夫

第3巻 産業思想編——知識社会の構想

- ⑧『明日のための思想』(60), ⑪『断絶の時代——来るべき知識社会の構想』(68)

解説——林雄二郎, 清水敏允

第4巻 経営思想編——技術革新時代の経営

- ⑨『創造する経営者』(64), ⑤『現代の経営』(54)

解説——野田一夫

第5巻 経営哲学編——経営者の課題

- ⑩『経営者の条件』(66), 論文集

解説——小林宏治, 村上恒夫

また、第1巻付録「日本の経営者はドラッカーをなぜ読まなければならないのか」という座談会をまとめた小冊子も貴重である。

12) 「ドラッカー名著集」(2006年—2008年)では、基本的にサブ・タイトルが削除されている。

13) J. Beaty, *The World According to Peter Drucker*, 1998 (平野誠一訳『ドラッカーはなぜ、マネジメントを発明したのか』ダイヤモンド社, 2011年)を参照のこと。ドラッカーの文体の強みと弱みを指摘している。