

タイトル	「第三の道」論としてのドラッカー：非経済至上主義社会の希求とその終着地点
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，10(4)：1-25
発行日	2013-03-25

「第三の道」論としてのドラッカー

—— 非経済至上主義社会の希求とその終着地点 ——

春 日 賢

はじめに

ドラッカー思想全体の足跡をたどりながら、当初の目的意識に照らして彼自身はどこまで到達することができたのか、その終着地点を見きわめることが本稿の課題である。ドラッカーがその生涯をかけて本当に望んだものは何であろうか？ 事実上の処女作『経済人の終わり』(39)でドラッカーは「経済至上主義社会」(economic society)では人間も社会も立ち行かないことを大前提にファシズム・全体主義を糾弾し、それにかわる新しい社会として「非経済至上主義社会」(noneconomic society)の実現を謳った¹。彼にあっては資本主義・社会主義・全体主義ら社会体制はみな、結局のところは同根の経済至上主義社会にほかならない。それらを超えた「もうひとつの道」として、ポスト経済至上主義社会＝非経済至上主義社会の実現がめざされたのである。初期設定からして社会に対する彼のアプローチは、いわゆる「第三の道」社会体制²としての「非経済至上主義社会の実現」にあったのである。

そしてそれをめざして筆を走らせ、マネジメントを編み出し、また多くの人々を啓発していった。ここにあるのは人間と社会への強力な視点であり、新しい秩序の形成によって、社会の一体性とそのコミュニティを何としても保持しなければならないという問題意識である。実にこの問題意識、移ろいゆく中において人間一人ひとりとそれが生きる場としての社会を確保するという思いこそ、ドラッカーが生涯をかけて望んだものにほかならない。それはひいては、全ドラッカー思想を生成せしめた根本的な目的なのである。

かかる当初にして生涯の問題意識「非経済至上主義社会の実現」という一点にのみフォーカスして、本稿ではドラッカー全思想をとらえ直し、その終着地点を見きわめていく³。ドラッカーの著書群で特徴的なのは、自問自答で進んでいくことである。問題の提示とそれに対する解答(回答)という形で、前後の著書どうしが連続性をもって展開していくのである。これはとりわけ前期に顕著な執筆スタイルであり、主張内容としてきわめて明快なものとなっている。この執筆スタイルからドラッカー全著書群そのものを一著書とみなせば、「序論」(問題の提示)に当たるのが事実上の処女作『経済人の終わり』(39)であり、「結論」(問題への解答)に当たるのが総決算『ポスト資本主義社会』(93)といってよい。本稿ではまず『経済人の終わり』(39)をふくむ初期社会論三部作において、「第三の道」論としてのフォーマットを考察する。ついでその後のドラッカー思想の展開を社会論とマネジメント論として、両者の関係の変遷をふくめて概観していく。そのうえで当初にして生涯の目的意識「非経済至上主義社会の実現」からみて、ドラッカーはどこまでたどり着くことができたのか、『ポスト資本主義社会』

(93) を中心に彼の終着地点を見定めていくこととする。

I

『経済人の終わり』(39) は、ある意味とらえどころのない著書である。ファシズム・全体主義に対する政治告発の書という外装をまもってはいるものの、その根底にあるのは近代西洋合理主義そのものへの懐疑と批判である。その根はきわめて深い、かといってそれにかわる新しい方策が明示されているわけでもない。危機的状況が淡々と客観的に述べられていくなかで、それに対してどうすることもできない傍観者ドラッカーの焦燥感が伝わってくるだけである。このようにドラッカーの根本的な視点は、人間と社会のあり方に注がれている。ここにいう危機意識とは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ことである。そして旧来の秩序とは、人間モデル・社会モデルとしての「経済人」「経済至上主義社会」にほかならない。かくしてタイトルそのままに、市場を中核とする経済至上主義社会の破綻＝経済人の終わりが宣言されるのである。

そもそもなぜ全体主義は台頭したのか。なぜ大衆に支持されるのか。ドラッカーは資本主義や社会主義に対する大衆の絶望こそが、それを読み解くカギであるとする。不況や失業という新しい脅威に対して、資本主義も社会主義も何ら根本的な打開策を持ち合わせていない。というのも、資本主義と社会主義いずれも旧来の秩序「経済人」「経済至上主義社会」を前提するがゆえに、新しい秩序「非経済至上主義社会」に対応することができないからである。宗教さえも無力で、何も依拠すべきものをもたない大衆は、最後の頼みの綱として全体主義にすがり以外に道はない。なるほど全体主義は超自然的な力をもって不況や失業を追い払い、まさに新しい秩序「非経済至上主義社会」を実現しているかにみえる。しかしそれも戦時経済を利用した一時的なものであって、根本は資本主義や社会主義と何ら変わるところはない。全体主義も、やはり旧来の秩序「経済人」「経済至上主義社会」を前提しているからである。それどころかそれら旧秩序のなれの果てでしかないのであって、自ら新しい秩序を何ら生み出すことはできない。戦時経済体制の維持が生命線である全体主義が打ち出せるのは、自らの戦争を「聖戦」として正当化する見せかけの政策にすぎない。全体主義の成功とは、しょせん幻でしかないのである。「経済人」の崩壊による行きづまりを受けて、問題となるのは「自由平等人」(Free and Equal Man) という、新しい積極的な非経済至上主義的考えへといたることができるかどうかである。すなわち社会主義でも資本主義の民主主義でもまたその組み合わせでもなく、「自由平等社会」という新しい非経済至上主義的考え方こそが問題なのである。自由で平等な「非経済至上主義社会の実現」に向けて行動することが、何よりも重要なのである。かくしてドラッカーは、全体主義の猛威に立ち向かってこれに打ち勝つのは、この新しい秩序にもとづく新しい社会を実現することだけである、と力強く主張するのである。

以上にみられる本書のファシズム・全体主義批判の大前提は、旧来の秩序「経済人」「経済至上主義社会」が崩壊の運命にあるということである。そこでドラッカーは、それらにかわる新しい秩序や新しい社会すなわち非経済主義的な考え方や「非経済至上主義社会」を希求することになる。資本主義も社会主義も崩壊しゆく旧秩序でしかなく、両者の融合ではなく両者を超えたものとしての新しい秩序が必要なのである、と。ファシズム・全体主義の台頭は、まさにそれを掲げたがゆえであった。しかしそれも資本主義・社会主義と同根の旧秩序でしかなく、

しかもそのなれの果てであるがゆえに始末が悪い。こうしてドラッカーによれば、このまま全体主義が覇権をとってしまえば、ヨーロッパ伝統の基本的価値たる自由・平等さえも壊滅されてしまうだろう、とされるのである。

ここでポイントとなるのは、「経済至上主義社会」の行きづまりから、ファシズム・全体主義は生まれるべくして生まれた必然の産物であるということである。そしてその意図するところ、すなわち「非経済至上主義社会の実現」は決して間違ったものではなく、まさにこれからの社会がめざすべき方向性そのものであるということである。かくしてドラッカーは「経済至上主義社会」のなれの果てによるものではなく、人々が真の意味での非経済至上主義的な考え方によって、新しい社会を実現することを強調して本書を結んでいる。まさにかかる主張はいわゆる「第三の道」論にはかならない。斯論としてみれば、資本主義と社会主義の混合によるものではなく、両者を超越したものとしてのものである。そしてそのめざすところはあくまでも新しい秩序の建設であり、それにもとづいた新しい社会の建設である。このように、ドラッカーはまず何よりも「秩序」の建設をめざすモラリストであったのである。

また本書にいう「非経済至上主義社会」の意味するところも重要である。「経済至上主義社会」に否定の接頭語「非」がついたのであれば、その意味する一般的な対象範囲は「経済至上主義でない社会」あるいは「経済至上主義社会でない社会」すべてにおよぶことになる。本来きわめて広範なこの概念についてドラッカーは、「自由平等人」「自由平等社会」をもって自ら思い描くものの一端を開示している。とはいえ、いまだその全容は定かではない。それがより明確に提示されたのが、つづく第2作『産業人の未来』(42)であった。

『産業人の未来』(42)は、3年後に上梓された。いまだ全体主義との戦争が続いているなかで、ドラッカーはそれを新しい産業社会をめざすためのものと位置づける。とりわけ戦後社会構想として、すでに現実となっている眼前の産業社会を「新しい社会」すなわち「新しい産業社会」へと向かわせることが企図されている⁴。『経済人の終わり』(39)での問題意識を受けて、来るべき「新しい社会」=「非経済至上主義社会」とはいかにあらねばならないかがきわめて具体的かつ明確に述べられるのである。それこそが「自由で機能する社会」であった。「自由で機能する社会」のうち、まず「自由な社会」としては、そもそも「自由」とは「責任ある選択」と規定され、一人ひとりが責任をもって決定する自己統治による社会であるべきことが主張される。さらに「機能する社会」としては、その成立要件が「社会の一般理論」に定式化される。すなわち社会が社会として機能するためには、①人間一人ひとりに社会的な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、という二要件を充足せねばならない、とされるのである。要件①は個々人の居場所を確保するコミュニティ実現の問題であり、要件②はそれらコミュニティを束ねるガバナンスをめぐる問題である。

「非経済至上主義社会の実現」という点でみれば、本書には用語として「経済至上主義社会」も「非経済至上主義社会」もみられない。それらの下位概念にして具体的形態として、「商業社会」(mercantile society)や「産業社会」(industrial society)が取り上げられている。商業社会から産業社会への移行において、かかる産業社会を「自由で機能する社会」とすることが企図されるのである。産業社会を「自由で機能する社会」たらしめること、それはすなわち「非経済至上主義社会の実現」を意味する。まさにそのための具体的要件として掲げられたのが「社会の一般理論」にはかならなかった。そのため本書ではかかる「社会の一般理論」二要

件の充足いかんをもって、それぞれの社会が真に社会たりえたのか否かが検証されている。まず、産業社会に先立つ19世紀の商業社会すなわち「経済至上主義社会」は、市場を通じて二要件は充足されていた。つまり人間一人ひとりを市場に統合することで、それぞれに社会的な地位と役割を与え、社会上の決定的権力は市場を通じて組織だてられることで正当なものとなることができた。つづいて、眼前の20世紀産業社会はどうか。ここにおける代表的な社会現象すなわち大量生産工場と株式会社では、二要件を充足していない。大量生産工場はそこに働く一人ひとりをあたかも機械の一歯車とみなし、彼らに人間としての社会的な地位と役割を与えていない。株式会社は「所有と支配（経営）の分離」によって自律的な社会的実体となっているが、社会上正当な権力とは認められないものである。ヒトリズム・全体主義の試みは機能する社会を建設し、新しい社会理念を見出そうとするものであるが、そのために自由を棄ててしまった。産業組織にある人間一人ひとりを産業社会に統合しようとする一方で、産業組織にある決定的権力を正当なものとしようともしている。しかしそれらの試みは、戦時経済体制においてのみ可能なものでしかない。戦争がなければ二要件を充足することができないという点で、おのずと限界がある。

ここにおいてドラッカーは自らが依拠する保守主義的アプローチによって、産業社会を「自由で機能する社会」たらしめることを提唱する。彼のいう保守主義的アプローチとはアメリカ革命すなわち保守反革命の原理であり、3つから成る手法であるという。復古ではなく現在と未来を見据えること、問題に対して現実的に対応すること、古くからつづく慣行を積極的に利用すること、である。これこそ、啓蒙思想の理性主義的専制に対抗して、自由をもたらしめたものである。かくして機能する産業社会の条件も、自由を成立させる条件も明らかになったとする。そしてドラッカーは「自由で機能する社会」実現に向けて、旧来の商業社会のままである社会的価値を、新しい産業社会および産業人の現実に合わせて創りかえていこうという。そのために必要な唯一の方法は、企業体を自己統治によるコミュニティへと発展させることであると彼は結論づけている。

『企業とは何か』（46）をはさんで著わされた第4作『新しい社会と新しい経営』（50）は、ドラッカー初期社会論三部作のむすびに当たるものである。『経済人の終わり』（39）での問題意識を受けて、『産業人の未来』（42）ではより具体的な理論的フレームワークが提示された。「非経済至上主義社会」の具体的形態＝「自由で機能する社会」を実現すべく、「社会の一般理論」二要件を充足させることである。そしてそのために、企業体を自己統治によるコミュニティへと発展させることが主張されたのであった。『企業とは何か』（46）における企業の社会制度的把握というアプローチを経て、この企業をコミュニティとする考察は深化発展し、本書『新しい社会と新しい経営』（50）で大きく結実したのである。原題は『新しい社会——産業秩序の解剖』（*New Society; Anatomy of Industrial Order.*）であって、最大の焦点は経営ではなくあくまでも社会にある。邦訳タイトルは著書としての汎用性を意識したものとなっているが、いかんせんドラッカー本来の意図からはピントがズレているといわざるをえない。この原題からも明らかなように、本書は『経済人の終わり』（39）からの問題意識に対してドラッカーが渾身の力をふるって出した解答であり、またそれまで行ってきた自らの思索に対する総決算でもあった。「新しい社会」＝「自由で機能する社会」すなわち「非経済至上主義社会の実現」に向けた具体的な提言の書なのである。本書は原著で本編9部38編の全文352ページか

らなる大著であり、それまでの彼の著書の中では最大のボリュームとなっている。本書に懸けるドラッカーの意気込みが並々ならぬものであることは明らかである。章タイトルにもそれは現われている。すなわち以下のごとくである。

イントロダクション 産業上の世界革命

第1部 産業企業体

- 1章 新しい産業秩序
- 2章 現代社会における企業
- 3章 企業の解剖
- 4章 損失回避の法則
- 5章 産出高増大の法則
- 6章 収益性と成果

第2部 産業秩序の諸問題： 経済的な衝突

- 7章 賃金闘争における真の問題
- 8章 産出高増大に対する労働者側の抵抗
- 9章 利益に対する敵意

第3部 産業秩序の諸問題： マネジメントと労働組合

- 10章 マネジメントは正当な統治体となりうるか？
- 11章 組合主義は生き残れるか？
- 12章 組合の要求と公益
- 13章 組合指導者のディレンマ
- 14章 企業内部における忠誠の分裂

第4部 産業秩序の諸問題： 工場共同体

- 15章 地位と役割を求める個々人の需要
- 16章 経営者の態度の要求
- 17章 職場での人々
- 18章 本当に機会がないのか？
- 19章 コミュニケーション・ギャップ
- 20章 スロット・マシン人間と不況のショック

第5部 産業秩序の諸問題： マネジメントの機能

- 21章 マネジメントの三重の職務
- 22章 マネジメントが本来の職務を行わない理由
- 23章 どこから明日の経営者は現われるか？
- 24章 大規模であることは、良いマネジメントの妨げか？

第6部 産業秩序の諸原理： プロレタリアをなくせ

- 25章 資本財としての労働
- 26章 予想しうる収入と予想しうる雇用
- 27章 収益における労働者の利害関係
- 28章 失業の脅威

第7部 産業秩序の諸原理： 連邦制マネジメント組織

- 29章 “人間の適切な研究は組織である”
- 30章 分権化と連邦主義
- 31章 競争的な市場はマネジメントに必要か？
- 第8部 産業秩序の諸原理： 工場共同体の自治
 - 32章 共同体統治機関と企業経営
 - 33章 “マネジメントは経営しなければならない”
 - 34章 労働者とその工場統治
 - 35章 工場自治と労働組合
- 第9部 産業秩序の諸原理： 市民としての労働組合
 - 36章 合理的な賃金政策
 - 37章 どれだけ労働組合は市民を支配するか？
 - 38章 ストライキに耐えられなくなるとき
- 結論 自由な産業社会

本論では「第1部 産業企業体」を手はじめに、残り8部が前半「産業秩序の諸問題」と後半「産業秩序の諸原理」で均等に4部ずつ割り振られ、「結論 自由な産業社会」で締めくくられている。一見して明らかなように、産業社会を「新しい社会」とすべく、企業をその中心の場として考察がすすめられている。そしてそこでの主たる対象は労使をめぐる問題であり、それを「産業秩序」(industrial order)をキー概念としてくくっている。『経済人の終わり』(39)以来、ドラッカーは人間・社会が人間・社会であるために必要なのは「秩序」(order)であるとし、旧来に変わる新しい「秩序」の建設を強く訴えていた。まさに本書はそれを具体的に建設しようとするものである。新しい「秩序」の建設によって、社会の一体性とそのコミュニティを確保しようとするのである。以下、部ごとの概要をまとめてみる。

「イントロダクション 産業上の世界革命」では、大量生産の原理が広く普及しつつある現状をして、世界的な革命であると指摘される。大量生産の原理は単なる機械化の原理ではなく、社会の原理すなわち人間組織の原理である。従来の社会的・人間的な関係を解体し、画一的な集団作業の大組織を新たな関係の場とする。労働者個人にかかわって組織こそが生産の主体となり、雇用労働が一般化するなかで失業が最大の社会的脅威となる。一方で、かかる組織の台頭はかつてない権力の集中をもたらし、自由社会を脅かす危うさを有している。これらの危機を解決し、自由で機能する産業社会を発展させることが最も緊急な課題であり、その責務を担うのはアメリカをおいてほかにないのである。

「第1部 産業企業体」では、現代社会において企業とはそもそもどのような存在であるのかが規定される。大量生産体制という新しい社会秩序のもとで、「所有と支配（経営）の分離」を機に企業は自律的な制度と化した。この新しい企業は必然的に大規模で、「産業企業体」(industrial enterprise)とでも呼びうるものである。社会におけるその存在は決定的(decisive)・代表的(representative)・基底的(constitutive)な制度となっており、機能面からみれば経済的・統制的・社会的制度という三重の性格を帯びている。こうした企業の社会に対する責務は何よりも損失を回避し、生産高を増大することにある。そこにあるのは私利利潤の観念ではなく、社会制度としての自らの存続のための費用である。企業は社会利益のために存在

し、また企業なくして社会の発展はありえないのである。

「第2部 産業秩序の諸問題： 経済的な衝突」では、企業と従業員の経済的な対立の真因が考察される。収益性と生産性の向上は企業にとって必要条件であるが、従業員にとってそうではない。両者の対立の根底にあるのは、賃金をコストとみるか所得とみるか、労働力を財貨とみるか労働者を資本財とみるか、ということにある。いわば現在の要求と未来の要求との間の衝突である。この解決の糸口は、賃金を企業の大きな生産資源に対する投資とみなすことである。当期費用であり、未来費用でもあると考えることである。産業経済では、現在の要求と未来の要求を常に同時に考慮しなければならないのである。

「第3部 産業秩序の諸問題： マネジメントと労働組合」では、労使間をめぐる問題とりわけ労働組合の分析に力点が置かれている。企業の統治権限は従業員の利益のために行使されるものではないがゆえに、正当とはいえない。とはいえ、企業および社会の経済的利益のために行使されるべきものであるがゆえに、非正当ともいえない。企業の統治を正当なものとする唯一可能な方法は、統治者に対する対抗勢力としての労働組合である。「光栄ある野党」として、企業の統治構造の中に組み込まれることによって、非統治者たる従業員の利益は代表されることになる。ただし組合それ自身の強大化にともない、社会との軋轢を生じさせるという点で、組合主義には限界がある。組合主義の将来のあり方は、企業内で決まってくる。従業員に対して企業にも組合にも忠誠を要求するという、「忠誠の分裂」にいかに対処するか。企業と組合双方にとって真の利益となる「二重忠誠」を実現できるか否かにかかっている。

「第4部 産業秩序の諸問題： 工場共同体」では、個々人が社会的な地位と役割を得る場としての「工場共同体」(plant community)が考察される。工場共同体の社会秩序は、企業の人的資源利用において効率を最大化するものでなければならない。そこで個々人に求められるのが、「経営者の態度」(managerial attitude)である。大量生産技術のもとでたしかに問題は多く、個々人は社会的な地位と役割を獲得していないかにみえる。しかし労働者一人ひとりが経営者の態度を身につけるならば、たとえ一瞬たろうとも、産業社会がどんなものにもなりうる可能性が秘められている。

「第5部 産業秩序の諸問題： マネジメントの機能」では、かかるマネジメントの機能が企業存続の責任、人的資源活用の責任、後継者育成の責任、という三重の責任・職務として規定される。さらにこれらマネジメントの機能を妨げている障壁について言及されている。

「第6部 産業秩序の諸原理： プロレタリアをなくせ」では、産業秩序を機能させるために、プロレタリアをなくすことが主張される。それを実現する唯一絶対の方法は、労働賃金は当期費用であるとともに未来費用でもあるという考え、すなわち労働力を資本財とする原理を採用することである。その他にプロレタリアをなくす方法としては、所得と雇用の予告制、労働者に利潤への利害関係をもたせることなどがあるが、大量失業を生み出す不況に対する有効な対策をわれわれはいまだ持ち得ていない。

「第7部 産業秩序の諸原理： 連邦制マネジメント組織」では、産業企業体をうまく組織化する原理として連邦主義が説かれる。企業は権限の分散によって自律的な諸単位から構成されるものとなり、部分と全体が車の両輪としてかみ合うことで有効に機能する。ただし連邦主義は万能ではない。あくまでもある一定の前提条件のもとで、適用できるものである。

「第8部 産業秩序の諸原理： 工場共同体の自治」では、いかに工場共同体の自治を実現させるかが焦点となる。企業とその従業員の利益は、そもそも異なるものである。マネジメン

トは経済的成果をめざしてマネジメントしなければならないし、従業員の場たる工場共同体は自然発生したものであるがゆえに抑圧しえない。しかし両者は、社会的領域においては本質的に相調和するものである。ここに工場共同体の自治が果たされるべき範囲がある。さらに工場共同体の自治こそが、従業員に経営者の態度をとらせ、企業側の経済的な原理を受容させ、組合に関する問題を解決するカギを握っている。つまりマネジメントの基盤を補強・強化する役割をも果たすのである。工場共同体の自治は、組合にかわるものではない。しかしその成立によって、組合も積極的な建設的な役割を果たさなくならなくなるのである。

「第9部 産業秩序の諸原理： 市民としての労働組合」では、工場共同体の自治における組合の問題があつかわれる。社会的にも重要な合理的賃金政策とストライキの問題を軸に、市民としての組合の新しいあり方が提言される。

以上の本論を受けて「結論 自由な産業社会」では、ドラッカーの構想する「新しい社会」がふたたび大きく提示される。いかなる社会であれ、生きがいのあるものであるためには、自由な社会でなければならない。自由な社会が構築されうえるもっとも堅固な土台は、自主的な企業と自主的な工場共同体である。国家が両者の自主性を確保できなければ、自由はありえない。自由な社会に必要なのは、両者の自主性と市民一人ひとりの政治に対する責任ある参加である。そこにおいて解決しなければならない政治的問題は、大企業をめぐる財産権のあつかいであり、またかかる大企業の弊害を除去する政策の採用であり、民主社会主義への警戒である。かくしてドラッカーは「新しい社会」が自由な産業社会であり、資本主義と社会主義を超克した「新しい社会」であると述べる。そして本書はユートピアの書ではないとし、めざしているのは理想社会ではなく、「生きがいある社会」なのだと結論づけている。

以上が部ごとの概略であるが、本書の基本的な展開を整理すると次のようになろう。大量生産体制によって登場した大企業は、新たな社会的・人間的な関係を形成する場となった。かかる大企業すなわち産業企業体は「所有と支配（経営）の分離」からすでに自律的な制度と化し、かつてない強大な権力を有するにいたったがゆえに、自由社会を脅かす危うさをも有している。このような危機に直面して、「新しい社会」すなわち「自由で機能する産業社会」を実現させるべく、ドラッカーは新たな原理の確立を企図するのである。まず前半で「産業秩序の諸問題」が明らかにされ、それをふまえて後半で「産業秩序の諸原理」が提示される。前半の「産業秩序の諸問題」では、労使間の問題が取り上げられている。両者の軋轢の真因、労働組合およびマネジメントそれぞれの本質と機能、今後の方向性が述べられる。そしてここで注目されるのが、第三の勢力として両者の媒介領域となりうる「工場共同体」の存在である。自然発生的な工場共同体を有効に組織することに、新しい産業社会の方向性が見出されるのである。

後半の「産業秩序の諸原理」では、新しい産業社会実現のための具体的な方策が提示されている。プロレタリアという存在そのものを絶滅する方法、大規模企業体を有効に組織する分権制組織形態、さらに企業問題解決のカギを握る工場共同体を自治化するための視点、組合主義のあり方などが論じられる。かくして最後にドラッカーのいう「新しい社会」とは、自主的な企業と自主的な工場共同体を軸に、そこに国家や市民一人ひとりがそれぞれ有効にかかわっていく社会としてきわめて力強くまとめられている。本書の基本的な展開は、このようなところである。

本書では企業とりわけ大企業が考察の中心舞台となっているが、まず特徴的なのはかかる企業が新たな概念「産業企業体」として把握されていることである。この点に関してドラッカー自身も断ってはいるものの、新しい産業社会のなかにあって企業はあくまでもその生産的側面のみからとらえられることになる。「産業秩序の諸問題」としては、従来の労使問題を中心に労働組合とマネジメント⁵の機能が述べられ、そこにおける新たな第三の勢力として「工場共同体」が提示される。かかる前半を受けて後半「産業秩序の諸原理」としては、労使問題をめぐる解決策がプロレタリアをなくすこと、連邦制マネジメント組織および工場共同体の自治の実現、労働組合を市民として規律づけること、として提唱される。全体の構成は「産業秩序」というコンセプトのもとで明確ではあるが、実際の叙述内容はあまりに饒舌すぎて逆に冗長なものとなっている。その他、「第5部 産業秩序の諸問題： マネジメントの機能」など、そのまま『現代の経営』(54)へと結実する記述もみられる。

「非経済至上主義社会の実現」という点でみれば、『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)は原題が示すように、そこに込められた意図は、最初期2著作での模索を経て辿りついたドラッカー渾身の「非経済至上主義社会」の具体像である。とりわけ本書は、『産業人の未来』(42)での問題意識に対する解答として著わされたものである。「非経済至上主義社会」すなわち「自由で機能する社会」を実現すべく、「社会の一般理論」二要件を充足しなければならない。そこで企業体を自己統治によるコミュニティへ発展させる必要があるとの問題意識に答えるためだけに、ある意味で本書は存在するといつてよい。「社会の一般理論」とは、①人間一人ひとりに社会的な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、の二要件であった。社会が社会として機能するためには、この二要件を充足せねばならない。ところが眼前の20世紀産業社会は、その代表的な社会現象すなわち大量生産工場と株式会社において二要件を充足していない。要件①について、大量生産工場はそこに働く一人ひとりをあたかも機械の一歯車とみなし、彼らに人間としての社会的な地位と役割を与えていない。要件②について、株式会社は「所有と支配(経営)の分離」によって自律的な社会的実体となっているが、社会上正当な権力とは認められないものである。いかにすべきか、と。

これに対する解答として、本書でのドラッカーは企業を「産業企業体」とし、自律的な社会的制度と位置づける。「所有と支配(経営)の分離」により、企業はもはや特定個人のものでなくなり、社会と個人をとり結ぶ制度と化したのである、と。そしてそれを決定的制度・代表的制度・基本的制度という三重の存在としてとらえる。ここでポイントとなるのが「所有と支配(経営)の分離」のあつかいである。先の二要件設定時には、「②社会上の決定的権力が正当であること」を充たさない原因とされたものが、ひるがえって企業の社会的な制度化をもたらす要因として本書では積極的に評価されているのである。

そして社会的制度としての企業が果たすべきものとして、ドラッカーは経済的機能・統治的機能・社会的機能をあげる。統治的機能・社会的機能とは、まさしく二要件を充足すべくそのまま組み込んだものにほかならない。統治的機能は要件②ガバナンスの問題そのものであり、社会的機能は要件①コミュニティの問題そのものだからである。しかし三機能の中ではあくまでも経済的機能が第一であり、いかにせん統治的機能や社会的機能との軋轢がともなう。国家のごとく従業員を統治するという意味での統治的機能は、従業員の統治そのものが目的ではないため、経営権力は正当なものとはいえない。ただし企業が社会的な期待にこたえる制度になったということをもって、ドラッカーは必ずしも非正当ともいえないとする。また社会的機

能については、労働者に地位と役割を与える場として、ドラッカーは工場共同体に大きな期待を寄せる。そこにおいて「経営者の態度」をもって労働者は責任ある参加を果たし、また彼らの活躍によってさらには工場共同体の自治が実現されるのだ、と。

つまり二要件問題に対する本書でのドラッカーの解答は、企業制度がその充足の場でありながらも、やはりそれでは収まりきらない部分があることを自ら認めるものであった。そこで企業を社会的な制度としながらも、かかる枠組みに収まりきらない部分をいかに収まりつけていくかが問題となる。すなわち真の意味で企業を社会的に制度化しようとするのがめざされるのである。その意味で、彼の制度論は制度化論でもあった。このように実現に向けて自ら行っていくアプローチは、後のマネジメント論に受け継がれるところでもある。さしあたりこうした企業の社会的制度化への期待をもって、ドラッカーにおいて二要件問題は一応の区切りがつけられたのであった。

かくしてここにドラッカーの「非経済至上主義社会」構想は、その相貌をあらわにしたのである。「第三の道」論としてみれば、それは資本主義と社会主義の混合によるものではなく、あくまでも両者を超越したものとしてのものである。そこにはまったく問題がないわけではないが、これからめざされる新しい秩序の建設をもって、一応の体をなしたといつてよい。『経済人の終わり』(39)にはじまる「非経済至上主義社会」の希求は、『産業人の未来』(42)で「新しい産業社会論」すなわち「自由で機能する社会」論として「社会の一般理論」二要件に定式化され、『新しい社会』(＝『新しい社会と新しい経営』)(50)で「新しい社会」論として企業制度論と工場共同体論という形で大きくまとめられたのである。このように初期社会論三部作において、「非経済至上主義社会の実現」＝「第三の道」論はドラッカー思想の基盤として確実に設定された。そして、これを母胎として新しいマネジメントが誕生するのである。

II

初期社会論三部作において、「非経済至上主義社会の実現」＝「第三の道」論はドラッカー思想の基盤として確実に設定された。ドラッカー思想の軌跡としてみれば、つづく時期はマネジメントの発明と発展、理論的な完成の段階である。マネジメント思想家・経営学者として名声を博していく、生涯でもっとも華やかな時期でもある。『現代の経営』(54) 45歳から『傍観者の時代』(79) 70歳までは文筆家としてまさしく働き盛りで、脂の乗った時期だったであろう⁶。またここで特筆すべきことは、社会構想の転換である。『断絶の時代』(68)での知識社会論の提示によって、ドラッカーの世界観は大きな変貌を遂げるのである。以下ではドラッカー社会論からのマネジメント論の誕生と発展、そして両者の関係を概観しながら、「非経済至上主義社会の実現」とのかかわりを検討していく。

初期社会論三部作において設定された「非経済至上主義社会の実現」＝「第三の道」論は、「新しい産業社会論」であった。すでに現実のものとなっている眼前の産業社会を望ましい産業社会につくり変えるべく、提唱された「新しい社会」論なのである。すなわち「自由で機能する社会」論として「社会の一般理論」二要件に定式化され、企業制度論と工場共同体論という形で大きくまとめられたのであった。ただしそこには問題がないわけではなかった。企業制度論と工場共同体論は二要件充足に対応したものではあったが、ドラッカー自らが認めるように、十分に充足しきれるものではなかった。この積み残された課題に対して、抜本的な解決策

として新たに生み出されたのが、『現代の経営』(54)でのマネジメントにほかならなかった。それは『企業とは何か』(46)以降、開始した経営コンサルタントとしての知見が反映されたものでもあり、学習できる知識体系として提示されている。従来ごく一握りの天才にしかできないとされていたマネジメントを「学べばできる」ものにしたという意味で、ここに新たなマネジメントは誕生したのである。

つまりひるがえってみるならば「非経済至上主義社会の実現」という点で、まさに経済学にかわる社会アプローチの手法としてマネジメントは指定されたことになる。人間モデル・社会モデル「経済人」「経済至上主義社会」をあつかう社会アプローチたる経済学にとってかわるものとして、新たにマネジメントは大きく指定されたのである。このドラッカーによるマネジメントは、まさに画期的な発明であった。『現代の経営』(54)の出版は日本の高度経済成長期がはじまったその年であり、『マネジメント——課題・責任・実践』(73)の出版はその終焉の年にあたる。これは決して単なる偶然ではない。戦後日本経済の軌跡は、ドラッカー思想の展開とも大きく相関しているからである。とくにマネジメント発明の書『現代の経営』(54)についてドラッカーは「マネジメントに関することはすべて言い尽くした」と豪語していたが、さらに彼によればまさに同書こそが戦後日本の経済発展に寄与した本だという。実にドラッカーのマネジメントほど、戦後日本を担う実務家の心をとらえ、彼らの経営実践における具体的な指針となったものはなかった。ドラッカーのマネジメントこそが、「東洋の奇跡」をもたらしたのだということもできるのである。まさに画期的な発明というほかはない。

「非経済至上主義社会の実現」に向けて、新たな社会アプローチの手法として指定されたマネジメントは、かくしてドラッカーの代名詞となっていく。「文筆家・社会生態学者ドラッカー」は、むしろかかる本質以上に「マネジメント思想家・経営学者ドラッカー」として一般に認知されるところとなったのである。それを不動のものとしたのが、決定版たる『マネジメント——課題・責任・実践』(73)である。『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)から20年の時を経た本書は、ドラッカー畢生の大著といわれる。「実践」に「課題」「責任」が新たにつけ加えられたが、ドラッカーによればマネジメントのすべてはこの3つに集約されるという。マネジメントは「実践」=機能として成果をあげる、ひいては成果さえあげればいいという単なる技術ではなく、「課題」「責任」=人間的・社会的な価値にかかわる規範でもあると刻印されたのである。つまりマネジメントにおいては、行為主体それぞれが自らの課題に向かって自らの力で実践し、いかなるものであれ、その成果を自らのものとして責任をもつということになる。単なる技術論・成果論というのみならず、規範論・価値論でもあった点で、血の通った人間的営為として把握されるところとなり、ここにマネジメントは理論的な完成をみたのである。ただし「非経済至上主義社会の実現」のためのアプローチとしてみれば、本書でマネジメントの前提となっているのは、かつての「新しい産業社会論」ではない。前著『断絶の時代』(68)で提示された知識社会論である。かつての「新しい産業社会論」すなわち「自由で機能する社会」論最大の問題意識は「社会の一般理論」二要件であったが、その十分な充足を意図してマネジメントは編み出された。そして『マネジメント』(73)でのマネジメントの理論的完成をもって、かかる二要件充足には一応の決着がつけられたのである⁷⁾。ともあれ「新しい産業社会論」の設定においてマネジメントが発明され、知識社会論への再設定においてマネジメントは理論的に完成されるところとなったのである。

ドラッカーのマネジメントは、いかに体系化されていようとも、突き詰めればあくまでも実

践であって、必ずしも科学や学問とは合致しない。その意味でマネジメント≡経営学である。しかしテイラー、メイヨー、ファヨール、フォレット、バーナードら経営学の偉大な先人たちをふまえた上でドラッカー自身がいうように、彼は対象となる経営現象を総合的な意味での「マネジメント」概念で新たにまとめ上げたのである。その点で、経営学の学問としてのフロンティアを大きく切り拓いたことは間違いない。ドラッカーによってもたらされた経営学の発展は、かかるマネジメントの発明だけにとどまるものではない。経営戦略論、コア・コンピタンス、経営者としてのあり方、セルフ・マネジメント、非営利組織のマネジメント、企業と社会、企業の社会的責任、企業倫理、知識社会におけるマネジメント、経営コンサルタントその他、細かいものまであげれば切りがないといってよい。

ドラッカー思想の軌跡としてみれば、社会論からマネジメント論は誕生し、その後両者が併存してそれぞれ展開していくようになる。そして後期の著書群で、しだいに両者は融合・一体化していった。つまりそれら後期著書群では、マネジメントをこの上ない強力な武器としながら、ドラッカーは社会論を展開していくのである⁸。その最初の書『断絶の時代』(68)は、ドラッカー後期の起点にして世界観そのものである。それまでの「新しい産業社会論」にかえて、新たな知識社会論が提示されたのである。知識を軸に歴史的潮流を鳥瞰する本書は、きわめて壮大なスケールを有する文明論の書である。しかし、その枠組みは60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る。つまり資本主義・社会主義という社会体制論ではないのであって、それまでの「新しい産業社会論」にあった「非経済至上主義社会の実現」=「第三の道」論に應えるものとはなっていない。本書はとりわけ問題提起的な意味合いが強く、来るべき知識社会にいかに対応していくかが焦点となっている。かかる知識社会論にもとづく「非経済至上主義社会の実現」=「第三の道」論が大きくまとめあげられたのは、同書から25年後の『ポスト資本主義社会』(93)においてであった。

『断絶の時代』(68)に続く社会論系の書は、『見えざる革命』(*The Unseen Revolution; How Pension Fund Socialism Came To America. → The Pension Fund Revolution*. 1996 (原題『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』→1996年に『年金基金革命』へ原題変更)(76)であった。「非経済至上主義社会の実現」=「第三の道」論としてみれば、同書はドラッカーにおいて決して避けて通ることのできない作品である。何よりも資本主義・社会主義という社会体制を真正面からあつかった彼唯一の著書だからである。刊行の1976年は東西の緊張緩和の時期ではあるものの、いまだ冷戦のもとにある。1996年改訂版でのドラッカーによれば、本書は既成の事実ふたつを報告したものであった。それは本書の二大テーマすなわち①アメリカ経済の所有者としての年金基金の登場と、②その背景となった人口構造の変化とりわけ高齢化である。ただし本書は問題を提起したものの、解答は提示していない。年金基金が企業の所有者となったことがいかなる意義を有するのかまでは述べていない。という。本書の構成は次のようになっている。

(改訂版へのイントロダクション⁹)

1. 誰も気づかなかった革命
 - 年金基金社会主義の達成
 - 未完の年金基金ビジネス

- 人口構造の大変化
 - 誰も気づかなかった革命
 - 2. 年金基金社会主義： 成功の諸問題
 - 成功の危険
 - 人口動態，出生率，依存率
 - 年金基金社会主義の経済的諸問題
 - 年金基金社会主義の政治的諸問題
 - 必要な改革
 - 社会保障の未来
 - 3. 年金基金社会主義における社会的機関と社会的論点
 - 新たな必要性
 - 経済的成果の要求
 - 成長のマネジメントの必要性
 - 仕事と働き手： 社会的要求
 - 労働組合は年金基金社会主義を生き残れるか？
 - 財産の新しい意味
 - 年金基金社会主義と第三世界
 - 4. 年金基金社会主義の政治的教義と政治的論点
 - “イズム”はどうか？
 - 非政府的政策の効果
 - 豊かさの神話
 - 福祉社会 対 福祉国家
 - 平等 対 平等
 - インフレ 対 失業： どちらの害が小さいか？
 - 5. アメリカ政界における新しい提携
- (1995年のエピローグ： 企業のガバナンス¹⁰⁾)

「1. 誰も気づかなかった革命」では、まず冒頭で「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かつ唯一の真の社会主義国というべきである」と宣言される。今やアメリカにおける民間企業の被用者は、企業年金を通じて全産業を支配しうるほどの株式を保有している。インフレの影響によって若干の変化はあろうが、この傾向は今後も上昇する。そのはじまりは、1952年創設のGMの企業年金であった。一種の投資信託である同制度が一般化するにつれて、アメリカは年金基金社会主義となった。意図することなく、しかも国有化抜きに経済の社会化を実現したのである。その背景にあるのは、人口構造の変化である。この年金基金社会主義の登場と人口構造の変化こそ、本当の革命であり、共産主義革命や産業革命その他あらゆる革命よりもはるかに重大な意義を有している。いまだ誰も気づかず、既存経済学も説明できず、いかなる政策も取り上げていない、これら既成の事実について本書は述べていく、とされる。

「2. 年金基金社会主義： 成功の諸問題」では、私的年金の発展と成功によってもたらされた新しい問題が、やがてアメリカの社会・経済・政治の中心的な問題となることが指摘され

る。退職者の扶養という年金本来の目的の達成、貯蓄不足による資本形成の問題、企業およびその年金基金におけるマネジメントの権限・統治・正当性にかかわる問題、公的年金たる社会保障年金の変質によるそのあり方をめぐる問題をはじめとして、年金基金を中心に様々な問題が発生する。そこでの最大の問題は、実はこれら諸問題そのものよりも、それらに対する準備不足、認識の欠如である。このような姿勢を続けていくリスクはやがてきわめて大きなものとなる。

「3. 年金基金社会主義における社会的機関と社会的論点」では、人口構造の重心移動すなわち少子高齢化から、社会そのものの変化が取り上げられる。そしてそこにおける新たな課題が次の5つにまとめられている。①生産資源が不足していく中で、生産性を高め成長していくという経済的課題がある。そのためには、適切なマネジメントを行っていかなければならない。②社会的な要求として、人と仕事の新しいあり方について取り組まねばならない。③労働組合のあり方を見直さねばならない。有効な組織として存続していくのであれば、その役割・機能・姿勢を変える必要がある。④財産の有する意味は新しいもの、すなわち年金受給権となった。この権利の内容を明らかにし、その保護に努めなければならない。⑤年金基金社会主義のもとでアメリカは途上国と衝突せざるを得ないが、それは同時にアメリカにリーダーシップをもたらす機会ともなる。これに対応していかななくてはならない。

「4. 年金基金社会主義の政治的教義と政治的論点」では、年金基金社会主義がもたらした新しい政策問題が取り上げられる。年金基金社会主義の登場によって、資本主義か社会主義かなど19世紀のイデオロギイは意味のないものとなってしまった。それが民間の自発的な力によって登場したという点で、政府の力への盲信も打ち砕かれた。ひるがえっていうならば、年金基金成功の教訓を生かすべき分野は、政府部門ということである。ガルブレイスが主張したアメリカの豊かさが誤りだったことも明らかとなった。経済の中心的な問題は、定年後の高齢者を扶養するための生産性の向上である。そして彼ら最大の弱者である高齢者をめぐって、政策上の対立が生じることになる。すなわち従来の「福祉国家」政策に対して、高齢者をふくめた「福祉社会」政策が求められる。そこでは従来の社会的弱者との兼ね合いから、平等に関するディレンマが生じることになる。インフレと失業に関するとらえ方も見直しが必要である。年金社会において、インフレこそ最大の脅威である。

「5. アメリカ政界における新しい提携」では、年金社会を代表する新しい利益集団の誕生が取り上げられる。年金基金を通じた組織である。すでに政治勢力としての要件を十分備えており、しかも増大しつづけるがゆえに恒久的多数派として一大勢力となる可能性は否定できない。アメリカ政治勢力の再編もありうることなのである。

以上が章ごとの概略であるが、本書の基本的な展開を整理すると次のようになろう。まず1章において年金基金社会主義登場の意義が述べられる。企業に雇用されている労働者は年金基金を通じて、それら企業の所有者となった。意図せざる結果として、アメリカは資本主義から社会主義になってしまったのである。人口構造の変化とそれにとまなう年金基金の台頭は経済の社会化をもたらし、アメリカを年金基金社会主義としたのである。まさに革命的なこの新しい事実にも誰も気づいておらず、したがって何の対応策もない。年金基金社会主義の登場という問題そのものよりも、この誰もわかっていない認識不足こそが問題である。年金基金社会主義の登場が、今後アメリカの中心的な問題となることだけは確実である。かくして2章以下で、

経済・社会・政治にわたって、その問題が提示されていくのである。そもそも年金基金社会主義の登場とは、最大の弱者となった高齢者が増大しつづけることにほかならない。ドラッカーはこの高齢者をめぐる主要課題として、経済的には生産性向上を、社会的には人と仕事の新しいあり方を、政治的には新たな一大政治勢力としての年金基金の台頭、をあげるのである。本書の基本的な展開は、このようなところである。

1996年改訂版でのドラッカーによれば、初版刊行時に本書ほど攻撃ないしは無視されたものはなかったという。自分としては既成の事実を報告したにすぎなかったが、時代がまだそれを認識できなかった、と。なるほど当時として内容はきわめて衝撃的である。いや「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かつ唯一の真の社会主義国というべきである」との言明は、今読んでもやはりきわめて衝撃的である。本書の二大テーマは①所有者やガバナンスさらには経済システム・社会体制に関するものと、②高齢化社会に関するものであるが、今日すでに②高齢化社会の到来については周知の事実である。しかし高齢化社会に関する文献資料が皆無の時代に上梓された本書はまさに斯分野のパイオニアの書であり、人口動態を読み解く手法による「未来予見者ドラッカー」の本領がもっともいかになく発揮されたものといつてよい。

本書の主張は、「資本主義から社会主義へ」ということにある。これは基本的に「資本主義か社会主義か」という枠組みにほかならず、ドラッカー本来の「非経済至上主義社会の実現」＝「第三の道」に應えるものではない。彼の枠組みは、資本主義と社会主義の混合によるものではなく、両者を超越したものとしてのものだからである。事実、本書は『断絶の時代』(68)につづく社会論系の著書ながら、再設定されたはずの知識社会論を枠組みとしていない。知識社会や知識労働者への言及も、ほとんどない。高齢者人口の増大によって生産性を高めていく必要性が説かれる中で、新たな人的資源として「知識労働者」にわずかにふれるのみである。本書の枠組みはやはり「資本主義か社会主義か」であるが、これは後期のみならず全著作を通じて異例のことである。このことは何を意味するのか。長きにわたる冷戦のもとで、資本主義・社会主義をめぐる著書は無数にある。そのなかでなぜドラッカーはあえて本書を上梓したのか。とくに意味はなく、単なる世間受けをねらったものなのか。

ビーティは、年金基金が最高の利回りをめざして運用される以上、やはり市場による資源の配分を旨とする資本主義であることに変わりない。つまりドラッカーのいう年金基金社会主義の実態は、年金基金資本主義でしかない。ふまじめな詭弁による紙の上だけの社会主義であって、お粗末である、と断じる¹¹。残念ながら、われわれはこの指摘に同意せざるを得ない。後述の『ポスト資本主義社会』(93)でドラッカー自身も、「年金基金社会主義」(pension fund socialism)を「年金基金資本主義」(pension fund capitalism)とあっさり言い換えてしまっているからである。本書は年金基金の台頭による所有およびガバナンスをめぐる新たな問題、そして高齢化社会の登場を初めて指摘したという点で、ドラッカー全著作の中でもきわめて大きな意義を有する¹²。そして何よりも、もっとも衝撃的なものであった。ところが他方でそれは、どうやら大衆受けをねらったとしかいいようのないものでもある。換言すれば、ドラッカーのなかでもっともジャーナリスティックなものにほかならない。既述のように、本書は資本主義・社会主義という社会体制を真正面からあつかった彼唯一の著書であり、その意味では「非経済至上主義社会の実現」＝「第三の道」論からすれば決して看過しえないものである。

しかし、内実は彼本来の問題意識とはかけ離れたものと結論せざるをえないのである。

III

初期社会論三部作以降、『見えざる革命』（76）を別とすれば、ドラッカーは社会体制とりわけ「非経済至上主義社会の実現」について真正面から論じていない。再び論じられるところとなったのが、ドラッカー最晩年にして集大成の書『ポスト資本主義社会』（93）といってよい。同書は、ソ連崩壊の翌年に上梓された。戦前のドラッカーが批判的としていたのがファシズム・全体主義であれば、戦後それにかわったのがマルクス主義・共産主義であった。すでに『新しい現実』（89）でソ連崩壊にかかわる予見を披露していた後でのことでもあり、ドラッカーとしてはまさにわが意を得たりといったところであつたろう。しかしソ連共産主義崩壊後のものでありながら、すでに彼の視点は資本主義の次に来る社会に向けられている。これは資本主義と社会主義を超越したものとしての「第三の道」、すなわちドラッカー本来の「非経済至上主義社会の実現」を意図したものというほかないであろう。『ポスト資本主義社会』（93）という書名じたいも、『経済人の終わり』（39）と結びつけてとらえることもあながち不可能ではない。「経済至上主義社会が終わって、ポスト経済至上主義社会すなわち経済至上主義社会の次に来るのは非経済至上主義社会である」と。当初にして生涯の問題意識「非経済至上主義社会の実現」に対して、最終的な結論を提示したものをあげるとすれば、かくして本書『ポスト資本主義社会』（93）をおいてほかにないのである。

本書にいうポスト資本主義社会とは知識社会にほかならず、かかる知識社会は組織社会という側面も併せ持っている。『断絶の時代』（68）との対比でいうと、知識社会がポスト産業社会論としてのものから、本書では資本主義・社会主義といった社会体制をめぐるものとへとスケール・アップして論じられている。また組織社会や多様性を表す「多元社会」や「多元主義」らが、本書ではなぜかキー・ワードとして使われていない。本書でドラッカーは組織社会とは「従業員社会」（employee society）でもあるという。ここにいう「従業員」（employee）とは給与の有無にかかわらず、組織を通じてのみ仕事を行える者たちである。つまりサラリーマンのみならず、ボランティアもふくまれる。いわば広義の組織人ということになろう。そして今や資本家とは、かかる従業員であるとする。資本主義のもとでは従業員が資本に仕えていたが、ポスト資本主義のもとでは資本が従業員に仕える、というのである。この背景にあるのは年金基金の台頭であるが、本書のドラッカーは次のようにいう。マルクスが定義したように、「社会主義」とは従業員による生産手段の所有であるとするならば、アメリカこそもっとも「社会主義的」な国となっている。他方でいまだにもっとも「資本主義的」な国でもある、と。ここでは『見えざる革命』（76）での「労働者による～」が「従業員による～」に変わっていることに加えて、資本主義の併存を認めていることがポイントであろう。そして先述のごとく、前著では「年金基金社会主義」といっていたものが、本書ではあっさり「年金基金資本主義」と言い換えられている。同時にそれは「従業員資本主義」とも「資本家なき資本主義」とも表現されている。かくみるかぎりここにいう「従業員」とは、組織人ではあるものの、組織や社会といった全体に対して単なる一歯車としてではなく、あくまでも自立した存在として行為する個々人が意図されている。ドラッカーはこれ以上踏み込んではいないが、ここにはまさに知識労働者が想定されているといみて間違いはない。

本書導入部でドラッカーは、今現在が歴史的な大転換期のさなかにあるとする。そしてその先にポスト資本主義社会があるという。これまで資本主義が社会の支配的な現実であり、マルクス主義が社会の支配的なイデオロギーであったが、両者にとってかわるきわめて異質な新しい社会こそ、ポスト資本主義社会なのである。ポスト資本主義社会への移行は第二次世界大戦後にはじまり、マルクス主義・共産主義の崩壊によって完全に明らかとなった。そしてマルクス主義・共産主義を破壊した力が、今まさに資本主義をも廃絶しつつある。ポスト資本主義社会はもちろん非社会主義社会ではあるが、「反資本主義社会」でも「非資本主義社会」でもない。そこでは市場をはじめとする資本主義の主要機関は存続するものの、従来とは異なった役割を担う。経済・社会・政治すべてが、従来とは異なったものとなるのである。知識が主要な経済資源となったがゆえに、経済的課題は知識労働と知識労働者の生産性となる。知識労働者が主たる階級となったがゆえに、社会的課題は彼らと彼らに次ぐサービス労働者のあり方などをめぐるものとなる。国内外において多元的な諸組織が登場したがゆえに、政治的課題は主権国家たる国民国家の位置づけをめぐるものとなるのである。

かくして社会・政治・知識のくくりのもとに、ポスト資本主義社会の様相が述べられていく。「第1部 社会」では、資本主義から知識社会への移行、組織社会のあり様、労働と資本の未来、新しい労働力すなわち知識労働者とサービス労働者の生産性、責任型組織、が論じられる。「第2部 政治」では、国民国家から巨大国家への重心移動、グローバリズムや地域主義・部族主義、政府再建の必要性、社会セクターを通じた市民性の回復、が論じられる。「第3部 知識」では、知識の経済学と生産性、説明責任ある学校、教育ある人間、が論じられる。「第2部 政治」「第3部 知識」であつかわれているのはすべて後期の主要論点であるが、考察を深めたうえで改めて明確に整理しなおされている。かくみるかぎり本書の枠組みは明らかに『断絶の時代』(68)すなわち後期のものに違いないが、それだけにとどまるものではない。本書には、『経済人の終わり』(39)以来の主要論点すべてが網羅されているといえるからである。コミュニティに関する視点(工場共同体、第三セクター、NPO)、組織と権力および責任の問題、マネジメントの意義と役割をはじめとして、これまでのドラッカーの論点が有形無形に随所に散りばめられているのである。いわばドラッカーの思索の結晶なのである。

全体を通して経済領域への言及も多いものの、本書の部構成すなわち枠組みは社会・政治・知識であって、経済は前面に出ていない。あくまでも非経済領域にウエイトが置かれていることが見てとれる。事実ドラッカーは、このポスト資本主義社会に必要な不可欠なものとして、非経済領域におけるふたつの回復、すなわち市民性とコミュニティの回復をあげている。巨大国家において政治的な市民性は機能しなくなる。しかし社会に市民性がなければ、国民一人ひとりの政治への責任あるコミットメントはなく、国民を結びつけるのは権力だけとなる。コミュニティも、家族をはじめとする従来からのものだけでは不十分であり、とくに知識労働者に対応したコミュニティが必要となる。これらの必要を満たすもののひとつが、社会セクターである。無数のNPOをふくむその領域において、参加者ひとり一人が責任をもって貢献し、市民性とコミュニティの回復を実現することができるのである。

また他方でドラッカーは、「社会による救済」(salvation by society)の終わりを主張している。「社会による救済」とは彼の造語であるが、「信仰による救済」にかわって18世紀中ごろに出現した救世思想である。それは政府による救済をめざすものであるが、マルクス主義・共産主義の崩壊で明らかのように、今やすでにそれは幻想にすぎない。これによってかわるも

のが何かはわからないが、ドラッカーは人間一人ひとりの責任が重視される傾向となるかもしれないと述べる。本書ではさらに「責任型組織」にも言及されているが、組織メンバー一人ひとりが貢献者となり責任者となる組織こそがこれからの組織にほかならないとされる。そもそもここにいう「責任型組織」の原語は“the responsibility-based organization”すなわち「責任に基づく組織」であり、その意味するところは「組織メンバー一人ひとりの責任によって成り立つ組織」ということにほかならない。かくみるかぎり本書では、経済的なものとしてではなく、あくまでも非経済的なものとして社会・政治さらにそこにおける人間一人ひとりをとらえようとするのが強調されているといつてよい。そしてそのカギを握るものこそ、主要経済資源たる知識ということになるのである。

知識経済における最重要課題は、知識の生産性向上である。そのためには知識と知識を結合するとともに、専門的な知識を実際に応用して、生きた知識とすることが必要である。そしてその役割を担うのが、知識としてのマネジメントにほかならない。本書においてドラッカーは行為に知識を適用する歴史的視点から、現代文明への道程を3つの段階で把握している。第一段階「産業革命」（道具・工程・製品への知識適用、18世紀以降）、第二段階「生産性革命」（仕事への知識適用、科学的管理法以降）、第三段階「マネジメント革命」（知識への知識適用、第二次大戦後以降）である。ドラッカー自身は言明していないが、これら三段階は明らかにマネジメントそのものの発展段階を表している。すなわち第一段階「産業革命」とは「所有と労働の分離」によるマネジメント発端の段階であり、第二段階「生産性革命」とは「所有と支配（経営）の分離」によるマネジメント本格化の段階であり、第三段階「マネジメント革命」とはマネジメント自体が高度に進化する段階である。ここにおいてマネジメントは単なる知識というのみならず、諸知識を結合して成果をもたらす知識の中の知識、まさに生きた知識たる「知恵」として理解される。知識が中核となる社会において、マネジメントはさらにその最中核をなす知識＝知恵と位置づけられるのである。そしてドラッカーはそれを担う行為主体を「教育ある人間」（the educated person）とし、彼らによる新たな社会創造をうたって結びとしている。知識社会すなわちポスト資本主義社会とは、彼ら自身一人ひとりの手による人間中心社会にほかならない、と。

これまでの社会論およびマネジメント論の系譜でみれば、両者が一体化・融合していった後期の展開がまさに本書において見事に完成されたといつてよい。「ポスト資本主義社会」とは「知識社会」「組織社会」であり、またドラッカー自身は用語として使っていないものの、彼の意図にそって換言するならばそれは「マネジメント社会」ということとなろう。マネジメントを最中核的な資源さらには社会的な統一概念とする社会であり、それが社会的な要所すべてに配置された社会にほかならない。自律した人間一人ひとりの営為が組織・コミュニティ・社会の展開と有機的に関係し、個人と社会、部分と全体の相即的發展がもたらされる。こうした部分と全体それぞれの発展のみならず、かかる両者を結びつけて相即的な発展をもたらすものこそ、マネジメントなのである。マネジメントは社会的機能そして「一般教養」（リベラル・アート）として、また知識さらには知恵として、来るべき社会のイデオロギーへと位置づけられたのである。かくして「ポスト資本主義社会」とはマネジメントを軸とした「マネジメント社会」であり、真の意味で人間一人ひとりと社会全体が発展しゆくまさに「人間中心社会」として、ここに大きくまとめ上げられたのである。

以上について「非経済至上主義社会の実現」という点で見れば、どのようにとらえられるであろうか。ドラッカーの結論はどのようなものとなったであろうか。彼はどこまで辿りつけたといえるであろうか。初期社会論三部作で「非経済至上主義社会」構想が提示され、『現代の経営』(54)でそのための実践たるマネジメントが発明され、『マネジメント』(73)でその理論的な完成をみた。『マネジメント』(73)から20年の時を経て、総決算たる本書『ポスト資本主義社会』(93)は著わされたのである。この20年という間は社会論とマネジメント論がまさに融合・一体化していった時期にほかならず、その完成をみたのが本書であった。

「非経済至上主義社会の実現」へ向けて掲げられた当初のテーマ、「自由で機能する社会」「社会の一般理論」二要件は、『マネジメント——課題・責任・実践』(73)でのマネジメントの理論的完成をもって一応の決着となった。その後の20年間における社会論とマネジメント論の融合・一体化とは、換言すればマネジメントという強力な武器をもって、社会的な課題に取り組んでいった結果にほかならない。したがってこの間、マネジメントの位置づけも、現代社会の人々が身につけるべきリベラル・アート、主要経済資源たる知識そのもの、そして諸知識を生きた知識たらしめる知恵へと高度化されていった。マネジメントとは突き詰めればあくまでも実践であり、事あるごとにドラッカーは「行動せよ」と訴える。それは初期社会論三部作の枠組みでいえば、「社会の一般理論」二要件充足、ひいては「自由で機能する社会」実現へ向けての行動の呼びかけであった。「非経済至上主義社会」=「望ましい社会」の実現に向けて、われわれ一人ひとりが立ち上がって行動することが主張されるのである。そこから後期にいたって為されたマネジメントの理論的完成とは、その本質を「課題・責任・実践」とするものであった。行為主体それぞれが自らの課題に向かって自らの力で実践し、いかなるものであれ、その成果を自らのものとして責任をもつものなのである。社会・組織と人間一人ひとり、つまり全体と部分の関係でみるならば、行為主体個々にウエイトが置かれた方法論的個人主義にあるものである。「社会による救済」の終焉や「責任型組織」の提唱などは、まさにその典型であろう。換言すれば、マネジメントの理論的完成とは、方法論的集団主義から方法論的個人主義への重心移動の完成・確立なのであった。眼前の望ましくない状況について、決して誰かほかの人に何とかしてもらおう式のものではない。あくまでも自分自身が主体となって何とかしていくのである。ドラッカー終生のコミュニティやガバナンスへの視点も、マネジメントの理論的完成をもって、一人ひとりが望ましいコミュニティや正当性を実現していくものとなった。すなわち単なるコミュニティ論や正当性論ではなく、マネジメントによって自ら実現していくコミュニティ化論であり、正当化論となったのである。

かくみるかぎり「非経済至上主義社会の実現」は、リベラル・アート、知識、知恵そして何よりも実践たるマネジメントの今後のあり方いかんの問題となったのである。換言すれば、それはマネジメントの担い手たる「教育ある人間」=われわれ人間一人ひとり自身の問題にほかならず、すべてはわれわれ人間一人ひとりに託されたということにほかならない。「知識社会」とは「知識労働者の社会」でもあり、「組織社会」とは「従業員社会」でもあった。いずれにおいても自律した個々人、すなわち今後のわれわれ人間一人ひとりのあり方が焦点となるのである。ポスト経済至上主義社会すなわち人間中心社会=「非経済至上主義社会」を実現できるか否か、それもマネジメント=われわれ人間一人ひとりにかかっているのである。

IV

『経済人の終わり』（39）にある「終わり」には、「終わり」という客観的状況そのものに加えて「終わらせる」という主観的行為の意味が込められている。「経済至上主義社会」それ自体が自然に滅びゆくということに加えて、「経済至上主義社会」を人為的に滅ぼし去るということである。すでに「経済至上主義社会」は滅亡の途上にあるが、新しい社会到来のためにわれわれの手で一刻も早く滅亡させなければならない、という意図である。かくみるかぎり、当初よりドラッカーは冷徹な傍観者というだけでなく、心熱き行為者でもあった。この「われわれの手で一刻も早く経済至上主義社会を終わらせる」というテーマを受けて、おそらくドラッカーのなかで「非経済至上主義社会を開始し実現する」ことを強力に意図したであろう著書がいくつかある。他の初期社会論すなわち『産業人の未来』（42）、『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』（50）はもとより、そしてその実践的技法書たる『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』（54）、らがそれである。『マネジメントの実践』とは、いわば「非経済至上主義社会すなわち望ましい社会の実践」であった。これらにさらにつけ加えるとすれば、『現代の経営』（54）の延長線として、マネジメントの理論的完成をみた『マネジメント』（73）をあげてもよいかもしれない。実に『現代の経営』（54）以降、『マネジメント』（73）を別とすれば、著書の数こそ確かに多いものの、強力に「非経済至上主義社会の実現」をめざしたものはみられなくなる。社会構想が転回した『断絶の時代』（68）然り、一見それをめざしているかのごとき『見えざる革命』（76）然り、である。それが最晩年になって、突如『ポスト資本主義社会』（93）として再び現われてくる。なぜであろうか。原点回帰ということなのであるか。おびただしい著書執筆で世俗化していく中で置き去りにしてしまった本来の自分を、やっと取り戻したということなのであるか。既述のように『マネジメント』（73）でのマネジメントの理論的完成をもって、かかる「非経済至上主義社会の実現」が託されたのだとすれば、ドラッカーにおいてやはりすべてはマネジメントというものに集約されたといわざるをえない。では、改めて考えてみるに、マネジメントとは何だったのであるか。どのようなものであったのだろうか。

ドラッカーによれば、マネジメントとはあくまでも実践である。実践であれば、その存在意義は具体的な成果をおいてほかにない。その最たるものが、戦後日本の経済発展であろう。ドラッカーがいうように、第二次世界大戦後マネジメントの導入に成功した国のみが先進国となることができたとすれば、その典型はまさしく戦後日本の経済発展にほかならない。知識史観の三段階論でみれば、第三段階「マネジメント革命」当初の代表例にあたるのが、まさに戦後日本の経済発展なのである。『現代の経営』（54）で編み出されたマネジメントによって、日本の経営者は自らの地位と役割そしてめざすべき方向性を明確に見出すことができた。なぜか。ドラッカーのマネジメント論すなわち実践論とは、単に具体的な成果のみをあつかう機能論にとどまらなかったからである。人間的な価値を問う精神論としての側面を併せ持ち、経営実務に携わる人々の意欲をこの上なく刺激するものであったのである。「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」との端的な主張に、どれほどの経営者が心を奮い立たせたていったか。自らのために利益をあげること以上に、コミュニティや日本社会の明日のために一生懸命がんばろうと、どれだけ勇気づけられていったか。自らと社会の同時的存立のために、まさに多くの経営者・実務家が粉骨砕身す

る力を得たのである。この人間として働くことへの強力な動機づけを得て、戦後日本は高度経済成長を実現し、経済大国へと上りつめることができたのである。

もとよりわれわれは、マネジメントに功罪両面があったことを正視しなければならない。とりわけ罪の面から目を背けてはいけない。マネジメントの存在によって確かに日本は経済大国となり、世界でも屈指の繁栄がもたらされた。しかしその裏面として、害悪がもたらされたのもまた事実なのである。経済的成功の陰の部分である。高度経済成長期には、四大公害病に代表される産業公害が各地で噴出した。消費者問題も多くいわれるようになり、消費者保護基本法が制定されることとなった。企業を中心とする国の産業優先政策に抗して、「くたばれ GNP」という言葉が流行したこともある。オイル・ショック後は安定成長の時代に入り、生産と輸出を増加させて貿易黒字を定着させていった。企業は合理化の名のもとで減量経営につとめ、持続的な発展を遂げていった。それは 1980 年代にジャパン・アズ・ナンバーワンとして世界的な称賛的となっていったが、一方で欧米諸国との貿易摩擦問題を生み出していった。1990 年代にはバブル経済崩壊の後遺症に苦しみ、また少子化高齢化問題がしだいにあらわになっていく。このような状況下、企業はリストラの名のもとに事業そのものの見直しをはかり、雇用その他の新しい社会不安を出現させるにいたっている。

世界経済に目を転じれば、オイル・ショックから変動相場制を経てグローバル化・緊密化していく中で、新たな課題が次々と現れていった。南北問題さらには南南問題など経済格差の問題、ソ連共産主義崩壊による経済的な枠組みの変更、IT 化にともなうデジタル・デバイド、リーマン・ショックに代表される世界的金融危機や国家的枠組みでの破綻危機など、実に多くの問題が生じている。そのようななかで起こったエンロンの破綻はアメリカ史上最大の企業スキャンダルといわれたが、何よりそれは「経済至上主義社会」の限界を如実に示し、また象徴するものであった。アメリカを代表する超優良企業が、実は市場システムを悪用して私利追求のみを行う非社会的な存在ということが明るみとなり、そればかりかその経営者は MBA 出身のまさに経営エリートであった。彼らも知識労働者といえるのだろうか。もとより光が強ければ強いほど、それに比例して反面の闇はますます濃くなるのが道理というものである。マネジメントにより企業社会が生み出されたとすれば、数多くの光の部分と等しく闇の部分もまた、もたらされたのである。思いつくだけでも、弊害の現象やそれを表す言葉は多い。合理化、リストラ、過労死、サービス残業、3 K、名ばかり管理職、会社人間、社畜、公害問題、環境問題、雇用失業問題、格差社会、ノルマ主義、成果主義、科学技術の発達による諸問題、企業の社会的責任などなど、数え上げればきりが無い。

こうしたマネジメントによる負の側面に対して、かかるマネジメントを生み出した張本人ドラッカーは、どのように考えていたのだろうか。マネジメントは突き詰めれば実践＝機能であるがゆえに、あくまでも目的に向けた手段でしかない。何のために行うのかという目的がなければ、単なる成果論や拝金主義にたやすく堕してしまう。常にマネジメントはこの危うさと背中合わせにある。成果をもたらし強力な道具であるとともに、それ自身に振り回されて本来の目的をかすめてしまう危険性を絶えずはらんでいるのである。いわば諸刃の剣である。ドラッカーのマネジメントとはあくまでも「実践」であるが、ただしそこには必ず「課題」と「責任」がともなう。これこそ『マネジメント——課題・実践・責任』(73)におけるマネジメントの理論的完成の意義である。マネジメントが実践＝機能として成果をあげるとすれば、いかにせん金銭的な利益評価がもっとも具体的かつ明確なバロメーターとならざるをえない。『マ

マネジメントの実践』（『現代の経営』）（54）では、かかる実践すなわち具体的な成果に主たる焦点が合わされていた。そこに大きく「課題」と「責任」がつけ加えられることによって、マネジメントは金銭的利益のみ＝経済至上主義に墮することのない人間的な営為としてのポジションを取り戻したのである。事実、『マネジメントの実践』（『現代の経営』）（54）で編み出されたマネジメントは企業という営利組織のみを対象とするものであったが、『マネジメント』（73）では営利・非営利を問わず組織全般を対象とするものへと進化している。そしてこの間、『経営者の条件』（66）ではエグゼクティブすなわち知識労働者一人ひとりが自らを対象とするマネジメント、つまり個人のマネジメントという視点もまた打ち出されている。これはマネジメントというものが、単に金銭的利益のみを追求する経済至上主義のものではないこと、換言すれば人間一人ひとりとコミュニティ・社会のための非経済至上主義のものであることを表わしている。『マネジメント』（73）におけるマネジメントの理論的完成は、まさに「非経済至上主義社会の実現」に向けた最強の武器の完成を表しているのである。

このようなドラッカーの意図とは裏腹に、世俗に受容される中でマネジメントは独り歩きしていった。80年代に入って日本経済がピークを迎え、バブル経済化していく一方で、アメリカ経済ではM&Aの嵐が吹き荒れ、コーポレート・ガバナンスが問題となった。拝金主義・経済至上主義的な風潮が強まる中で、ドラッカーは『非営利組織の経営』（90）を上梓する。同書は企業のみならず、NPOをもコンサルティングしてきた長年にわたる彼独自の知見を開示したものである。その意図は、安易な成果論や拝金主義に堕してしまったマネジメントへの警鐘、そしてその軌道修正を行うためではなかったろうか。「非経済至上主義社会の実現」のために生み出されたはずのマネジメントは、今や「経済至上主義社会」を助長・推進するもっとも強力な走狗、あるいはそのものと化してしまっている。事実、世間一般のマネジメントに対するイメージも、父ドラッカーの意図とはかけ離れたものである。たとえば、金もうけの手段、目的のためには手段を選ばないもの、といったものではなかったか。徹底して無駄を省き、何としても他人を蹴落とすという冷徹な効率性・競争性の合理的な遂行体、といったものではなかったか。人や社会よりも自分のところさえ利益をあげればよい、といったドライなものではなかったか。さらには冷酷かつ非人間的、非人道的なネガティブなものではなかったか。かくみるかぎり『非営利組織の経営』（90）上梓の意図は、世俗に誘拐されてしまったわが子マネジメントを、ふたたびわが手に取り戻すためと見てとることもできるのである。

実に一貫してドラッカーが強調しつづけていたのは、マネジメントの本質であり位置づけである。『マネジメントの実践』（『現代の経営』）（54）での誕生以来、マネジメントはあくまでも実践であり、また社会における支配的な機関、現代社会の信念の具現として、社会運営上不可欠のものとしてこの上もなく強力に位置づけられていた。『マネジメント』（73）での理論的完成においては実践に課題と責任が加わり、マネジメントはさらにリベラル・アートから、総決算『ポスト資本主義社会』（93）では知識そして知恵へと進化していく。これからの人間一人ひとり、そしてコミュニティ・社会・文明にとってなくてはならない必須のものとして、ここにマネジメントはいわばイデオロギーの次元にまで昇華されたのである。初期社会論三部作での「非経済至上主義社会」構想から生み出されたマネジメントは、いかに世俗に歪曲して受容されようとも、父ドラッカーにとってあくまでも自らの夢を託す愛しいわが子にほかならなかったのである。

かくしてわれわれは行き着くのである。初期の「経済至上主義社会を終わらせて、非経済至

上主義社会を開始し実現する」というテーマが、長いインターバルを経て、なぜ最晩年に突如『ポスト資本主義社会』(93)として再び現われたのか。本来であれば、『マネジメント』(73)でのマネジメントの理論的完成で終わっていたはずのテーマに対して、なぜ20年の時を経てドラッカーは再び答える必要があったのか。世俗にまみれたマネジメントを矯正・更生して、ふたたびわが手に取り戻すためだった、と¹³。それは何よりも人間・社会・文明の未来を託す道しるべとして、マネジメントを設定し直すということにはかならなかった。ドラッカー生涯最後の仕事として、この不可欠の作業は行われたのである¹⁴。

おわりに

事実上の処女作『経済人の終わり』(39)を起点、総決算『ポスト資本主義社会』(93)を終着地点として検討してきた。ドラッカー全思想の展開を、経済至上主義社会から非経済至上主義社会への転換のための作業としてみたわけである。この作業プロセスにおいて、強力な武器としてマネジメントは生み出された。そしてしだいにかかるマネジメントを軸に所説は展開されていき、ついにはドラッカー全思想そのものがマネジメントに集約されることとなった。資本主義・社会主義を超えたという意味での「第三の道」社会体制、すなわち「非経済至上主義社会」を実現するアプローチこそ、マネジメントにほかならない。ただしマネジメントはあくまでも実践＝機能であって、両面的な性質から逃れえるものではない。利益なす一方で損害をもなすという、両面性である。この功罪相償い、功罪相半ばすることは、マネジメントの宿命である。したがってそこではめざすべき方向性としての目的・目標、つまるところは「何のために、行うのか？」という人間的な価値内容が究極的に問われざるをえない。

ドラッカーの希求した「非経済至上主義社会」は、どこまで実現できたか。総体としてみれば、結局彼は実現できなかった。それどころか逆に、彼の編み出したマネジメントは「経済至上主義社会」のさらなる助長をもたらしてしまった。父ドラッカーの意図とは裏腹に、マネジメントが世間一般で受容されていったからである。やはり合理的・拝金主義的なもの、といったイメージであろうか。マネジメントの有する機能面のみが強調され、あたかも経済至上主義の権化のごとくとらえられて動き出していったことは、ドラッカー最大の悲劇といってよい。しかしそこには軌道修正の余地がないわけではない。ドラッカー自身、絶えず望ましい未来を見つめ、それに向けて「行動せよ」と唱え続けた。彼の論理の構築は過去に引きずられて行われていたのではなく、あくまでも未来に向けて行われていた。彼が説いたのは体系的な論理すなわち理論ではなく、望ましい未来に向けた実践なのである。そしてかかる実践こそ、マネジメントにほかならない。

当初マネジメントは社会的な機関そして現代社会の信念の具現として、社会的機能を担うものと位置づけられていた。そこからさらに現代社会の人々が身につけるべきリベラル・アート、主要経済資源たる知識そのもの、また諸知識を生きた知識たらしめる知恵へと昇華されていった。最終的にマネジメントとは、来るべき人間中心社会のイデオロギーとなったのである。そこには、人間一人ひとりとそれが集う社会の未来に対するドラッカーの想いすべてが込められている。「非経済至上主義社会」は、どこまで実現できたか。この問いに対する解答も、これからのマネジメントのあり方に信じ託されたのである。換言すれば、これからマネジメントを担う、いや担っていかざるをえないわれわれ一人ひとりに、その実現は信じ託されたのである。

「成功へといたるであろう唯一の手段は、未来を創ろうとすることである。」¹⁵ ドラッカーのこの言葉こそ、「非経済至上主義社会の実現」に向かうマネジメントの本質であり、人間として生きることの価値そのものである。それこそがドラッカー生涯の帰結である。

注

¹ 正確には economic society は「経済社会」であり、noneconomic society は「非経済社会」である。しかし内容的な意味がとりづらいため、本稿では意識してそれぞれ「経済至上主義社会」「非経済至上主義社会」と表記している。

² 福田敏浩氏（『第三の道の経済思想』晃洋書房、2011年）によれば、「第三の道」論とは100年ほど前から学問の表舞台に登場したもので、1. 既存の資本主義と既存の社会主義をともに超える経済体制を提案する学説と、2. 両体制の中間にある混合経済を主張する学説、を総称したものである。かかる「第三の道」論の主要学説が集中しているのは、既存の経済体制の改革・転換を余儀なくされた危機の時代であり、時代が変わる節目である。すなわち例外はあるものの、両大戦期間、1940年代後半、1960年代そして1990年代、である。いわば「第三の道」論とは危機を乗り越える道を提案し、進路を指し示す羅針盤の役割を果たしてきたと指摘する。そこにはユートピアもふくまれるものの、大多数は実践を予定した経済政策構想もしくは経済改革プランの性格を有しているとする。

そして「第三の道」論のアプローチを大別すると、(1)経済学的アプローチと(2)政治学的・社会学的アプローチがあるとすると、(1)経済学的アプローチについては、両大戦期のドイツに端を発し、①コーポラティズム系、②新自由主義系、③社会主義系、の3つに分類されている。(2)政治学的・社会学的アプローチについては、グッド・ソサエティ論の中で第三の道が説かれているとして、①政治的アプローチと②社会学的アプローチに分類されている。

以上の分類にドラッカーを当てはめてみると、1. 既存の資本主義と既存の社会主義をともに超える経済体制を提案する学説であり、両大戦間期の後期に育まれておよそ1940年代に展開された初期社会論三部作とはほぼ符合している。1960年代には該当する著書こそないものの、1990年代には『ポスト資本主義社会』（93）がある。また(1)経済学的アプローチの端緒が両大戦間期ドイツというのも、ドラッカー思想形成の土壌としてきわめて興味深い。その他ドラッカーの「非経済至上主義社会」の性質を考察するうえで、同氏のオリジナルな研究はきわめて示唆に富んでいる。「第三の道」論そのものにおけるドラッカー「非経済至上主義社会」に関するさらに踏み込んだ考察は稿を改めて行いたい、本稿での「非経済至上主義社会」の規定その他でも同氏に大いに勉強させていただいた。なお、まぎらわしさを避けてわかりやすくするために、本稿では第三の道論ではなく、「第三の道」論と表記している。

³ したがって本稿の検討対象は主に社会体制が焦点となっている著書であるが、数あるドラッカー著書群のなかでも実はそれほど多くない。「初期社会論三部作」（『経済人の終わり』（39）、『産業人の未来』（42）、『新しい社会と新しい経営』（50））、『見えざる革命』（76）、『ポスト資本主義社会』（93）ぐらいのものである。またあえてつけ加えれば、ここに『ネクスト・ソサエティ』（2005）をふくめてもよいであろう。なお「初期社会論三部作」とは筆者（春日）による造語である。これら三著書は内容的な連続性・関連性がきわめて強く、三つの独立した著書から成るひとつの作品と見ることも可能であることから、あくまでも便宜的に命名した。あらかじめお断りしておきたい。

⁴ ただし『産業人の未来』と銘打ちながら、本書では「経済人」（economic man）に代わる人間モデルたる「産業人」（industrial man）とはどういうものであるのか、その明確な定義をドラッカーは与えていない。苦言を呈するとすれば、この点が本書の欠落点であろう。

⁵ ドラッカーにおける「マネジメント」（management）概念は、その発明の書『現代の経営』（54）前後で区別されるべきものである。同書以前の「マネジメント」概念は、今日想定されるものとは同一とはいえない

からである。念のため、指摘しておきたい。

- ⁶ 事実、『傍観者の時代』(79)以降、刊行されたものはほとんどが著書というよりも論文集となっている。
- ⁷ 拙稿「マネジメントのバイオニア——産業社会発展への貢献」(河野大機編著『ドラッカー』文真堂、2012年、第2章)を参照のこと。
- ⁸ これは後期著書群のほとんどが論文集であることが大きく関係している。高齢化につれて書き下ろしができなくなったドラッカーに対し、それでもやまない新著への要望が論文集での製本・刊行をもたらしたことは疑いえない。これら論文集は広範な領域にわたる諸論文をまとめたただけのものであって、守備範囲の広いドラッカーだからこそ可能なものともいえる。しかし他方でバラエティ・ショーのごとき内容的な雑多さ・拡散ぶりは拭えず、それらの軸となる視点がいかんせん必要となる。かかる軸に据えうるものが、マネジメントにおいてほかになかったからと推察される。
- ⁹ 1996年 *The Pension Fund Revolution* (『年金基金革命』)へ原題変更したときのものである。
- ¹⁰ 1996年 *The Pension Fund Revolution* (『年金基金革命』)へ原題変更したときのものである。
- ¹¹ 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、246-247頁)。
- ¹² 牧野洋訳『知の巨人ドラッカー自伝』(日本経済新聞社、2009年、146~148頁、152~154頁。)によれば、そもそものきっかけとなったGMの企業年金の創設(1952年)に、ドラッカー自身が関与していたという。当時のGMのCEOだったC.ウィルソンとの共同によるとされている。同書は日経新聞連載「私の履歴書」をベースにまとめたもので、インタビューによるドラッカーの自伝である。真偽のほどは何ともいえないが、ドラッカー自身はこのように語っていたことを指摘しておく。
- ¹³ ただしマネジメントが世俗化されてしまった原因は、ドラッカー自身にも大いにある。すでに何度も指摘していることであるが、問題は後期における無数の論文集の著書刊行にある。内容的にさほど変わり映えのしない論文集を陸続と刊行していくことに、はたして何の意味があったのだろうか。無遠慮な物言いをお許し願えるならば、この中にはなくてもよいものもある。ドラッカーほどの思想家であれば、自らの主義主張に対する想い入れもそれなりに強かったはずである。いかに新著への要望が強かったとはいえ、量産による質的劣化を考慮しなかったはずはない。しかしやはり彼は思想家ではなく、あくまでもライターだったということなのであろうか。求められれば何でも書くということなのだろうか。一面では、後期の論文集は読者が望み好むようなものしか書いていないとさえ、とらえることもできる。いずれにせよ、あまりにも多すぎる著書群とりわけ後期の論文集は、饒舌すぎる者が舌禍を招いてしまう様を連想させてあまりある。
- ¹⁴ 事実上の絶筆『ネクスト・ソサエティ』(*Managing in the Next Society.*) (2002)も、『ポスト資本主義社会』(93)の流れを受けて、「非経済至上主義社会の実現」を意識したものとなっている。同書は、『ポスト資本主義社会』(93)の続編というよりは追記である。『ポスト資本主義社会』(93)以後のニュー・エコノミー論やIT革命といった時論的トピックを盛り込みながら、とくに変化を軸とした補足説明といった感がある。見た目は「ポスト資本主義社会」を「ネクスト・ソサエティ」とし、21世紀新ミレニアムに即したタイトルとしてはいるものの、それも「非経済至上主義社会」の単なるバリエーションでしかないようにみえる。変化に重心を置く点では出色ながら、「非経済至上主義社会の実現」に関する主張内容は『ポスト資本主義社会』(93)の範囲を超えるものではない。
- ¹⁵ *Management Challenges for the 21st Century*, (99), p93. 上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社、106頁。