

タイトル	後期ドラッカーについて：世界観としての相貌
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，10(3)：35-53
発行日	2012-12-25

後期ドラッカーについて

— 世界観としての相貌 —

春 日 賢

はじめに

一般にドラッカーは、社会構想が転回した『断絶の時代』(68)をもって前期と後期に分けて理解されている。このうち本稿では、後期ドラッカーの世界観を再構成することをねらいとする。実に後期ドラッカーについては、初期あるいは前期に比して部分的なとらえ方が多いように見受けられる。完成度の高い初期・前期との断絶・差異が強調され、後期をレベル・ダウンしたもの、さらには別物とさえみなすとりえ方がそれである。確かに後期の著書は書き下ろしがほとんどなく、著書というよりは論文集ばかりである。主張内容も繰り返しが多く、それほど変わったことをいっているわけでもない。「同じ食材に違ったソースをかけただけ」という感さえある。充実度・完成度という点で、なるほど前期と後期の断絶は否めない。「前期に比べて後期のドラッカーはつまらない、よくわからない」「後期＝ドラッカーの終焉」はよくいわれることであり、筆者自身もまったくもって同感である。しかし他方で、それは高みに登った人間に対してだからこそ、いえる批判であることもまた事実であろう。実際、一個人として96歳まで上梓しつづけた文筆家に対して、還暦前のような思想的・理論的成長や内容的な充実度・完成度を求めることじたいが酷というものであり、またそもそも無理というものである。本稿では前期と後期の連続性・一貫性ならびに断絶・差異を確認しながら、後期独自の視点を考察する。まず後期ドラッカーの世界観について前期との関連性をふくめて概観する。そのうえで後期における社会論の展開を検討する。そしてそれとのかかわりにおいて、後期におけるマネジメント論の展開を検討し、ドラッカーの後期ならびに最終的な到達点をとらえていくこととする。

I

『断絶の時代』(68)を区切りとするドラッカー所説の違いは、しばしば指摘されるところである。前期は『産業人の未来』(42)を起点に、「新しい産業社会」を「望ましい社会」＝「自由で機能する社会」とすべく何が必要か、ドラッカー自ら問題を提起しそれに自らが答える形で進んでいく。この流れでいうと、前期の著書すべてがひとつのシリーズとみなすことが可能である。この「望ましい社会」実現への作業プロセスで、マネジメントは編み出された。つまりドラッカーにあってマネジメントは、人と社会のためのこの上なく強力なツールなのである。前期の全体的な世界観は理想の実現に向けていかに建設的に行動していくかを問うものであり、

およそ躍動感あふれる明るいムードにおおわれている。これに対し後期は、前期の「望ましい社会」としての「新しい産業社会」構想への疑念をきっかけに、さらにはそれを否定するところからはじまっている。前期の起点であり全体的な世界観となっているのが『産業人の未来』（42）であれば、後期のそれは『断絶の時代』（68）である。

『断絶の時代』（68）すなわち後期の全体的な世界観は、増大する不確実性にいかに対処し成果を自分のものとしていくかを問うものであり、前期に比すればおよそ不安感漂う陰鬱なムードにおおわれている。ドラッカー自身は根本的に陽気な人物でポジティブ思考だったようであり、そういった全体的なムードにあっても自分を信じて行動すれば、明るい未来を切り開いていけるという啓発的な言明が陰に陽に見受けられる。ともあれ後期の中心的論点は、この不確実性増す社会＝知識社会にいかに対応していくかということにある。したがって変化をめぐる予測と行動が著述の中心となる。そこでの姿勢は後期のもうひとつの特徴でもあるが、脱近代すなわちポスト・モダンに立つことにある。前期の「望ましい社会」たる「新しい産業社会」構想への疑念と否定とは、近代合理主義の限界を察知し、そこからの脱却をはかるポスト・モダンにはかならないのである。

くわえて前期と後期を分かつ大きな違いのひとつとして、マネジメントの存在がある。前期がマネジメントの発見と発明・体系化の時期であれば、後期はかかる体系化・完成されたマネジメントの応用と展開・昇華の時期である。前期のメインはあくまでも社会論であってマネジメントはその副産物として編み出されたにすぎないが、後期はしだいにかかるマネジメントを軸に社会論を展開するようになっていくのである。

かくみるかぎり、ドラッカー思想における前期と後期の転換・断絶が強調されてしまうことになるが、必ずしもそうではない。『断絶の時代』（68）での「新しい知識社会」の提示はドラッカー思想の転回は意味しても、断絶までは意味しないからである。「変転の時代」に対する強い意識から、人間を取り巻く社会が再びとらえ直された結果であって、底流にはやはりメイン・テーマたる「自由」「自由で機能する社会」そしてその大前提たる「非経済至上主義社会」、総じて「人間のための望ましい社会」の実現がある。ドラッカーにおいて社会構想の転回が意味するのは、移りゆく現実にあっていかに行為していくべきなのかを追求するがゆえであった。すなわち行為主体たる人間により焦点を合わせた結果なのである。方法論的・理論的な点でみれば、前期が土台を築いた時期とすれば、後期はそれをもとに応用問題を解きつづけていった時期と見ることができる。前期・後期という区別はあくまでも社会構想に関する便宜的なものであって、人間と社会・文明を見据えるドラッカー思想は首尾一貫していると断言してよい。

社会生態学者ドラッカーがその生涯で傍観した世界情勢を、簡単に振り返っておこう。幼少期に第一次世界大戦を目の当たりにし、青年期が世界大恐慌発生と全体主義が台頭した戦間期にちょうど当たっている。この間、20代前半から本格的な執筆活動をはじめ、事実上の処女作『経済人の終わり』（39）の刊行は30歳のときであった。30代後半で第二次世界大戦が終結し、自由主義世界への全体主義の脅威は消えたが、新たな冷戦構造の登場によって社会主義・共産主義とのにらみ合いが長らく続いた。それも1991年のソ連崩壊によって、資本主義の勝利で決着したかに見えた。21世紀を迎え、アメリカ同時多発テロの発生や経済成長著しい中国の台頭がみられた。

この流れでみると、『断絶の時代』（68）を画期とする後期は、冷戦真ただ中からソ連崩壊

を経て21世紀初頭までの期間が該当する。したがって当然、それらに対する言及が多い。ドラッカーにあって前期でいえばファシズム・全体主義にあたるものが、後期ではマルクス主義・共産主義にはかならない。後期における社会論の主たる展開を整理すれば、『断絶の時代』(68)→『見えざる革命』(76)→『乱気流時代の経営』(80)→『新しい現実』(89)→『ポスト資本主義社会』(93)→『ネクスト・ソサエティ』(2005),とすることができる。『断絶の時代』(68)での問題意識を起点に、その補足的な問題提起が『見えざる革命』(76)で行われ、それら問題意識に関する定点観測が『乱気流時代の経営』(80),『新しい現実』(89)で行われ、『ポスト資本主義社会』(93)で大きくまとめあげられたという流れである。『ポスト資本主義社会』(93)は、後期のみならずドラッカー生涯の総決算・集大成である。事実上の絶筆『ネクスト・ソサエティ』(2005)はあくまでも『ポスト資本主義社会』(93)の延長戦であり、同書の補足も兼ねたコンパクト版と位置づけられるであろう。

これら後期社会論の展開と並行して、後期マネジメント論にも若干ながら展開が認められる。生涯にわたる全マネジメント論の主要著書の展開を整理すれば、『現代の経営』(54)→『創造する経営者』(64)→『経営者の条件』→『マネジメント』(73)→『イノベーションと企業家精神』(85)→『非営利組織の経営』(90),とすることができる。『現代の経営』(54)から『創造する経営者』(64),『経営者の条件』を経て、後期の初頭『マネジメント』(73)でマネジメントは理論的な完成をみた。理論的に完成されてしまったがゆえに、以後のマネジメント論に画期的な発展といえるほどのものはない。目立ったものには『イノベーションと企業家精神』(85),『非営利組織の経営』(90)があるが、いずれも既存マネジメント論の補訂・改良と重心移動といったところである。著書といっても後期はほとんどが論文集であるため、後期マネジメント論は主に社会論と一体化したなかで論じられることが多い。そこでは理論的な発展というよりも、むしろ思想としての昇華が認められる。以下ではまず後期社会論をとり上げ、それらがどのような足取りで最後の幕を閉じたのか、その主たる展開を追っていく。

II

後期の起点『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』;*The Age of Discontinuity: Guidelines To Our Changing Order.*) (68)は、タイトルに見られるように「断絶(不連続)」(discontinuity)を真正面から取り上げたものである。これは社会生態学者ドラッカー当初からのアプローチ、「継続と変革の相克」(the tension between continuity and change)そのものである。つまり本書は彼の基本的な視点、問題意識およびアプローチがきわめて端的に現われたものといえることができる。およそそれは傍観者としての姿勢、すなわち「移ろいゆく人間と社会のあるがままをとらえ、それを人間・社会の本質に照らして書き記していく」ものと理解してよからう。しかし正直言って、「断絶(不連続)の時代」というタイトルはわかりにくい。ドラッカーに慣れ親しんだ者でも、その意図するところを理解するのは容易ではない。本書の文明史的なアプローチが、あまりにも壮大かつ独創的にすぎるからである。ドラッカーに慣れ親しんでいなければ、なおさらであろう。

ドラッカーの数ある著書は未来志向的で建設的な明るさに満ち、意欲ある心を鼓舞するものが多い。他方でそういったものとは別に、不安感をかき立てる暗いムードの著書も少なからず

存在する。本書や『経済人の終わり』（39）などくに問題提起的な書がそれであるが、その特徴として指摘できるのはとりわけ傍観者的な傾向が強く、あるがままの現状が淡々と重く深く叙述されていくスタイルとなっていることである。本書『断絶の時代』は原著で4部17編の本文383ページからなる大著で、社会論系の著書としてはドラッカー最大級のボリュームを誇る。本書の構成は、次のようになっている。

序文

第1部 知識技術

1. 継続性の終わり
2. 新しい産業とそのエネルギー
3. 新しい企業家
4. 新しい経済政策

第2部 国際経済から世界経済へ

5. グローバル・ショッピング・センター
6. 貧困国の生産性向上
7. 「ニュー・エコノミックス」を超えて

第3部 組織社会

8. 新しい多元主義
9. 組織の理論へ
10. 政府の疾患
11. いかにして個々人は生き残ることができるか？

第4部 知識社会

12. 知識経済
13. 知識社会における仕事と働き手
14. 成功して学校はダメになった？
15. 新しい学習と新しい教授
16. 知識の政治学
17. 知識に未来はあるか

結論

冒頭で本書の意図を、「まだ明確に現われてはいない非連続性が、経済・政治・社会の構造と意義を変革しつつあるということを早めに知らせる」ことにあるとし、対象となる主要な非連続4つを概説している。そしてこれら4つの領域が、そのまま本書の4部の構成となっている。

「第1部 知識技術」では、まず本書のキー・ワードである「断絶（非連続）」（discontinuity）が「継続（連続）」（continuity）とともに説明される。ここ半世紀における技術的・経済的発展の時代はそれ以前の遺産の延長上にあり、いわば無変化すなわち連続（継続）性の時代であった。しかし今現在直面しているのは、それら過去の遺産そのものが変化する時代、変化すなわち非連続（断絶）性の時代である、と。新しい技術と新しい産業が勃興し、知識すなわち体系的で意図的な組織情報が大きな意義を持っていく。新しい技術はシステム概念にもとづ

き、伝統的な科学以外の知識分野をも包含する人知の全体系にわたるものである。ここにおいて新しいタイプの企業家、すなわち巨大組織を前提とした企業家が必要となるとともに、そうした革新と技術変化の時代に見合った経済政策が求められることになる。

「第2部 国際経済から世界経済へ」では、世界経済のグローバル化があつかわれている。これまで世界的な経済の枠組みは「国際経済」、すなわち文化的伝統その他諸制度の異なる国家単位間での取引であったが、今やメディアの発達により全世界がひとつの経済圏・市場と化している。ドラッカーはこれを「世界経済」(world economy)と呼ぶが、今風にいえばまさにグローバル経済を言い表したものである。このグローバル経済という現実を目の当たりにしながら、しかしいまだそれに適した諸制度が構築されていない。経済理論も対応しきれていないが、唯一の例外といえるのが多国籍企業である。それは、国家的な枠組みを超えて生産や分配を決定しうる機関である。国境を超えた経済圏を創造し、国家の主権と現地の文化を尊重しうる存在である。このグローバル経済においては如何せん富裕国と貧困国の間に格差が生まれざるをえず、戦争の火種は階級間ではなく人間間に引かれることになる。

「第3部 組織社会」では、新しい多元主義にもとづく組織的社会があつかわれている。それは社会の主要機能が巨大組織体を通じて果たされ、組織的な多様性と権力の分散がみられる社会である。組織体それぞれは独自の目的と異なった役割を持ち、組織間で相互依存のかつ上下関係としてみればよりフラットで多元的な社会である。もっとも強大な組織すなわち政府でさえも、全諸組織のなかでみればせいぜい調停者程度の権力を持つにすぎなくなる。この新しい多元社会の構造を理解し、それに対する政策を確立することが必要である。

「第4部 知識社会」では、この「断絶(非連続)」すなわち変化の中心にある「知識」そのものの変化があつかわれる。知識がもっとも中心的な経済資源・資本となってしまったことによって、知識そのものの本質と用い方が変化し、さらにそれをめぐって仕事と労働、教育と学校、さらには社会的な権力と責任の主体も変わらざるを得ない。不確実性増す時代にあつて、知識こそが未来を切り開くカギとなるのである。

以上が部ごとの概略である。4つの主要な非連続とは、知識技術と産業、世界的な経済の枠組み、社会構造、知識をベースとする社会のことであるが、もとよりそれらを規定するのは「知識」(knowledge)概念である。かかる「知識」については、まず第1部でその原理的な意義と直接的な影響が述べられ、最後の第4部で社会的な意義と影響が述べられている。本書刊行時の60年代は、未来論・未来学がさかんであった。そこでの大きな論点はポスト産業社会論としてのものであり、本書もそうした時代の趨勢の中に位置づけられる。本書でドラッカーも、かかる同系統の未来論者・未来学者にしばしば言及している。ただしそれは、それら未来論者・未来学者と自らは一線を画するとの言明である。すなわちドラッカーによれば、本書は趨勢を予測するのではなく、非連続性をあつかう。明日を予測するのではなく、現在を直視する。「明日はどうなっているか」を問うのではなく、「明日を創るために今日いかに取り組まなければならないか」を問うものである。つまり本書の意図するところは望ましい未来に向けた行為実践のあり方であり、そのための指針としての未来ビジョンの提供にある。この未来ビジョンについて後に語るところによれば、ドラッカーは統計的な数字を解釈することによって「すでに起こった未来」(the future that has already happened)を発見するのだという¹。したがって彼の未来への視点は「予測」ではなく「予見」、つまり趨勢をあらかじめ見通してい

たといった方が適切であろう。また、ここにいう行為実践とはマネジメントにほかならず、彼の未来予見があくまでも具体的成果達成とワンセットとなっていることが見てとれる。

かくみるかぎり本書『断絶の時代』(68)は「文明の書」「ポスト・モダンの書」「ポスト産業社会論の書」であり、さらに「未来予見の書」であるとともに「行動の書」でもある。社会論からさらに文明論の著書としてみても、文明史を一望のもとにおく大パノラマ的視点と、そこでの核心に切り込んで剔抉する鋭利なセンスは、壮大なスケールとともに類まれなオリジナリティを合わせ持っている。社会構想の転回という点で本書は前期の著書群を否定したかにみえるが、むしろそれまでの人間観・社会観をさらに深く大きく練り上げて独創的な文明論にまで高めており、それまでの思索の集大成・総決算という性格をも有している。還暦時ドラッカーの充実ぶりが感じられる大作である。

後期の起点としてみれば、知識への考察が原論として据えられ、それを軸に現在が歴史的潮流の転換期にあるという視点が大きく設定されている。そして従来にかわる世界観すなわち新たに登場しつつある政治・経済・社会の状況が提示される。未来への不確実性は増すばかりであるが、そのなかにあってカギを握るのは知識である。変転の時代においてこの知識をいかにとらえ、いかに活用していくかが最大のポイントであるという形となっている。本書以降の展開は、まさにかかる知識のあつかい方をめぐる社会論でありマネジメント論にほかならない。

本書『断絶の時代』(68)から8年後の『見えざる革命』(76)は、一著書としてそれ自体がきわめて衝撃的ではあったが、後期ドラッカーの展開のなかでみれば『断絶の時代』(68)の補足的な著書として位置づけられるものである。ドラッカーは本書にはふたつのテーマがあるとして、①アメリカ経済の所有者としての年金基金の登場、②アメリカにおける人口構造の変化の意味、をあげている。しかし後に彼自身が述べているように、あくまでも本書は問題提起の書であって、明確な解答までは示されていない。つまり後期の起点『断絶の時代』(68)で取り上げられなかった上記2論点が、後期の問題意識として本書で追加的に提示されたとみなしうるものである。とりわけ②について後続書につながる部分としては、少子高齢化による生産性向上を知識社会の至上命題とする視点が打ち出されていることが指摘できる。ただし、本書は『断絶の時代』(68)すなわち後期全体の世界観＝知識社会論に明確に立脚していない。この点で本書は後期著書群のなかでは異質である。

これら『断絶の時代』(68)、『見えざる革命』(76)での問題意識を起点として、ドラッカーはその後の変化の諸相を「乱気流時代」「新しい現実」などと表現する。『断絶の時代』(68)から12年後に刊行された『乱気流時代の経営』(*Managing in Turbulent Times*) (80)は時論的な事柄をあつかっているが、ドラッカー特有の嗅覚的鋭さから気になった点をピック・アップして、あまり形にとらわれず自由に論じている感がある。ここにいう「乱気流」とは、不規則で一定せず、順調に進まないものである。しかしその根本的な原因は分析し予測し、マネジメントされうるものであるとして、ドラッカーは筆を走らせている²。

1985年執筆のイントロダクションでは、本書は行動・戦略・機会に焦点を合わせ、経営管理者ができることとすべきことを論じるとしている。また1993年執筆のイントロダクションでは、本書は急激な変化を機会に転換するために必要な戦略をあつかうとしている。乱気流下でのマネジメントを軸に著書としてまとめられているが、本編31項目の論及はきわめて多岐にわたっている。正直いって、一著書としてみれば焦点が定まらないというのが実感である。

雑多な内容が盛り込まれた論文集であり、お世辞にも体系だっているとはいえない。とはいえ、『断絶の時代』(68) および『見えざる革命』(76)の定点観測とみなせないこともない。いくつかの論点をあげておくと、まず歴史的な断絶にある大変化の時代を「乱気流」と表現し、認識を深めていることがある。そのうえで、この変化は一筋縄ではいかない不規則なものながらも、マネジメントしうるものであるとする。これは、マネジメントの対象に変化もふくまれることを意味する。不確実性増す未知の知識社会にあって、その指針となりうる機能としてマネジメントへの認識を深めるものといえる。そしてその関連で、知識労働者の生産性向上を最重要課題として、イノベーションに注目していることがあげられる。その他、グローバル経済の到来にともなう政治的な枠組みの変更なども見られる。多くの論点は、9年後の『新しい現実』(89)でより明確な形でまとめられている。

その『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』(原題『新しい現実——政府と政治／経済学とビジネス／社会と世界』; *The New Realities; in Government and Politics/in Economics and Business/in Society and World View.*) (89)は、『断絶の時代』(68)から21年の時を経て刊行されたものである。『現代の経営』(54)から20年の時を経て『マネジメント』(73)が生み出されたように、『断絶の時代』(68)があつてはじめて本書『新しい現実』(89)も生みだされた。ドラッカーによれば、『断絶の時代』(68)での予見すべてが現実のものとなったのであり、本書はこの20年間の断絶が生み出した世界をあつかうという。そしてここでも未来論の書ではないことを強調し、あくまでも明日を考えつつ、今日何をすべきかに焦点を合わせたもののだとする。未来ではなく、新しく現実となった現在を書いたものだ、と。

『イノベーションと企業家精神』(85)を経ていることもあって、『乱気流時代の経営』(80)での考察を受け継ぎながらも、内容的には同書よりも洗練されている。先進諸国および発展途上諸国にわたる政治や政府、社会や経済や経済学、社会的機関や教育といった社会の上部構造をあつかい、しかも歴史的視点が重視されている。したがって基本的な視点は、やはり『断絶の時代』(68)と同様と見てよい。ただし、知識技術そのものはほとんど論じられていない。つまり『断絶の時代』(68)との対応関係でいうと、原論にあたる知識技術はさておき、あくまでもその後の目にみえた変化・現象すなわち「新しい現実」に本書の焦点は大きく合わされているのである。まさに『断絶の時代』(68)の21年後の定点観測である。本書の構成は、次のようになっている。

序文

第1部 政治的現実

1. 分水嶺
2. 社会による救済はもう不要
3. ルーズベルト流アメリカの終わり
4. ロシア帝国崩壊の時
5. 軍備が反生産的な現在

第2部 政府と政治プロセス

6. 政府の限界
7. 新しい多元主義

8. 「カリスマに警戒せよ」：政治的リーダーシップに求められるものの変容

第3部 経済、環境問題、経済学

9. 国境を超えた経済——国境を超えた環境問題

10. 経済発展の矛盾

11. 岐路に立つ経済学

第4部 新しい知識社会

12. ポスト企業社会

13. ふたつのカウンター・カルチャー

14. 情報化組織

15. 社会的機能および一般教養としてのマネジメント

16. 知識を土台とする状況への移行

結論 分析から知覚、新しい世界観へ

「第1部 政治的現実」でまず取り上げられる「新しい現実」は、現代における歴史の分水嶺として1973年である。この1世紀の間、政治の中心にして原動力は「社会による救済の思想」と「経済的利害による政治的統合」であった。「社会による救済の思想」は政府による経済コントロールと社会指導を旨とするものであり、社会主義・共産主義、全体主義、福祉国家どれもが掲げたスローガンである。「経済的利害による政治的統合」はフランクリン・ルーズベルトによって完成されたものであり、経済発展の名のもとに経済的な諸利害者集団を統合することに成功した。しかし、「社会による救済の思想」「経済的利害による政治的統合」いずれも、今や死して過去のものとなったのである。さらに他の「新しい現実」として、最後の植民地大国「ロシア帝国」崩壊がすでにカウント・ダウンの段階にあること、これまで経済的には生産的で政治的には有効な手段だった軍備がまったく不能なものとなっていることがあげられる。

「第2部 政府と政治プロセス」でまず取り上げられる「新しい現実」は、政府の限界である。それを補うべく『断絶の時代』(68)で提唱した(再)民営化はすでに諸国で採用されるところとなり、政府の本質に照らして何ができるか、できないかを明確にすることが肝要である。かつて万能とみなされた政府は、もはや唯一のパワー・センターではない。先進国では無数のパワー・センターすなわち社会的機関が存在し、多くの社会的な課題に取り組んでいる。こうした新しい多元的な社会は機能を基盤とする。ここにおいて重大な問題となるのは、社会的機関の社会的責任、地域社会における責任、政治的責任、個人の権利と責任、政府の役割と機能である。社会的機関は新しい個人たる知識労働者の組織にほかならない。またこれら「新しい現実」をふまえてみるならば、政治的リーダーシップにカリスマは不要であり、逆に彼らを扇動者として警戒すべきである。

「第3部 経済、環境問題、経済学」では、「新しい現実」として世界経済が語られる。1970年代はじめか半ばに、世界経済は「国際」(international)経済から「国家的枠組みを超えた」(transnational)グローバル経済へと変化し、その動向に各国の国内経済は大きく左右されることとなった。すなわち各国の財政金融政策はグローバルな金融資本市場の動向に否応なく反応せざるをえなくなったのである。グローバル経済のもとでは、競争力の基礎をなす決定的な要因は、伝統的な生産要素からマネジメントへと移行する。企業も市場の最大化をめざし、質

易は投資にしたがうことになる。経済学はいまだ主権国家の枠組みのみにとらわれているが、かかるグローバル経済において枠組みとなる経済単位はそれだけではない。ECなどの経済ブロック、さらに自律的なグローバル経済そのもの、多国籍企業である。このような中、経済政策は自由貿易主義でも保護貿易主義でもなく、経済ブロック間の相互主義となる。そこにくわえて環境問題がある。環境問題は国家的枠組みを超えてまさにグローバルに実施される必要があるが、それもふくめてグローバル経済に対応する仕組みを構築することが必要である。

「第4部 新しい知識社会」で述べられる「新しい現実」は、知識社会の諸相である。知識社会の到来すなわち知識と教育が必需品化したことによって、ポスト企業社会がもたらされた。個人の成功にとって、ビジネスが主たる手段であった社会から、いくつかある選択肢のひとつにすぎず、何ら特別なものでない社会への移行である。知識が経済活動の基盤となる中で、社会の主流ではない反体制ないしは傍流の文化も登場した。労働者階級とサード・セクターである。社会の中心が知識労働者に移行することによって、かつての工業労働者・労働組合は社会の傍流としての労働者階級となった。くわえてサード・セクターすなわち非営利機関がコミュニティをとり結ぶ絆となり、個人が市民として活動する場として急速に成長している。知識社会とは企業のみならず、これら諸機関により織りなされる組織社会でもある。組織の構造は情報をベースとしたものとなるが、それを担うマネジメントの役割はさらに重要なものとならざるを得ない。

かくして「結論 分析から知覚、新しい世界観へ」では、情報の社会的影響および組織の適正規模の変化が述べられ、新しい世界観として知覚的な認識の重要性が指摘される。分析的な概念と知覚的な認識、この両者をバランスさせることがもっとも重要なのだとする。考えることだけでなく、見ることも重要である、と。

以上が部ごとの概略である。内容はきわめて多くの論点に説きおよんでおり、全体としてやはり雑多な印象はぬぐいえない。しかしひるがえって論文集としてみれば、「新しい現実」をキー・ワードにうまくまとめられているともいえる。『乱気流時代の経営』(80)から発展した部分もあるが、構成その他でみても同書より内容的に完成されている。ドラッカーは、本書があつかった「新しい現実」は「形態的なもの」(configurations)すなわち知覚しうる認識単位なのだという。新しい多元主義の動的不均衡状態、たとえば多層的なグローバル経済と地球環境問題、新しい「教育ある人間」モデルの提示など、いずれも全体としての知覚にかかわる問題である。『断絶の時代』(68)との対応関係でみれば、多元主義(政府の限界・大きな政府、NPO、労組)、グローバル経済化、経済学の限界、知識社会(教育ある人間、学校の役割)などは同様の論点である。その後の変化を織り込みながら、若干の修正および重心移動はあるものの、基本的な主張はそれほど変わっていない。新たにつけ加えられた論点としては、環境問題、情報化がある。また、本書はソ連崩壊予言の書としても有名であるが、はたして見事的中とまでいっていいものなのかどうかは何ともいえない感がある。崩壊までの期間はある程度の長さで設定されており、外れたとはいえないぐらいのものと解される。

かくしてこれら後期社会論の結びともいえるポジションに、『ポスト資本主義社会』(93)がある。同書は社会論のみならずマネジメント論をもふくめたドラッカー生涯の集大成・総決算とでもいうべき内容を有している。したがって、われわれはつぎに後期マネジメント論の展開を検討したうえで、最後に同書におけるドラッカーの後期ならびに最終的な到達点をとらえて

いくこととする。

III

マネジメントが発明されたのは、前期に当たる『現代の経営』（『マネジメントの実践』）(54)である。ここにおいてマネジメントは、学習できる知識体系すなわち科学となった。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が「学べばできる」ものになったという意味で、新たなマネジメントは誕生したのである。本書『現代の経営』を起点として、マネジメント論は大きく発展していくことになる。そもそも起点たる『現代の経営』の存在じたいが大きく、まずそこからスピン・オフした個別領域の展開がみられた。『創造する経営者』(64)での事業戦略論、『経営者の条件』(66)での個人のマネジメントいわゆるセルフ・マネジメントがそれである。これらのいずれも、ドラッカーが嚆矢ないしは先駆といっても間違いない視点・領域である³。

そして大きく発展・進化したこれらの成果を再び取り込む形で著わされたのが、畢竟の大著『マネジメント——課題・責任・実践』(73)である。『現代の経営』（『マネジメントの実践』）から20年の時を経て、総括的な決定版として上梓された本書は「実践」に「課題・責任」がつけ加えられ、まさにマネジメントを企業のみならず組織体全般に適用する普遍的なものと決定づけたものである。とりわけ『現代の経営』との最大の違いは、知識社会を前提にマネジメントが位置づけられている点にある。本書『マネジメント』において、マネジメントは理論的な完成をみたのである。この理論的に完成されたマネジメントを強力な武器として所説を展開していくのも、後期ドラッカーの大きな特徴である。本書以降のマネジメント書は、ドラッカーにとってみれば応用問題を解きつけていったというところであろう。事実『マネジメント』(73)以降の後期で厳密な意味でマネジメント書といえるのは、『イノベーションと企業家精神——その原理と方法』(85)、『非営利組織の経営——原理と実践』(90)ぐらいのものである⁴。前著でイノベーション論およびその枠内で戦略論が、後著で非営利マネジメント論がそれぞれ展開されたのである。いずれも『マネジメント』(73)での視点を発展させたものであり、あたかも『現代の経営』(54)から『創造する経営者』(64)と『経営者の条件』(66)がスピン・オフしたのを彷彿とさせるものがある。

『イノベーションと企業家精神』(85)は、高齢化社会における生産性向上という課題解決のためにイノベーションに注目したものである。「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」との至言について、ドラッカー自身がイノベーションの具体的な手法を体系化したのである。イノベーションの体系的な実践書として、イノベーションの諸機会の発見とそれを生かす基本的な戦略パターン、そしてそれらを行ってイノベーションを実現する組織主体のあり方が論じられている。焦点は経済にあるとしながらも、社会的なイノベーションの必要性も強調されている。イノベーションを行う組織主体にはベンチャーのみならず、既存大企業や公的サービス機関がふくまれており、また「企業家社会」(the entrepreneurial society)なる章をもって結びとしている。厳密な意味でのマネジメント論の著書としてみても、本書の充実度・完成度はきわめて高い。イノベーション実現のための実践的手法が、きわめて明確かつ体系的に網羅されているのである。本書はイノベーション実現に焦点を合わせた機能論ではあるが、それだけにとどまるものではない。ドラッ

カー自身「実践の書ではあるがハウツーものではない」と述べているように、かかる機能論の底流には人間や社会に対する彼独自の視点・哲学が一貫している。『現代の経営』（『マネジメントの実践』）（54）が、単なる機能論の書でないことと同様である。本書は、これまでのマネジメント論をイノベーション実現という形で新たに結実させたものといえる。蛇足ながら、この時期のドラッカーの著書として「知識社会」「知識労働者」の語が頻出していないというのも珍しい。

これに対して『非営利組織の経営』（90）は、文字通り企業以外の非営利組織（NPO）にマネジメントを適用したものである。ここには、NPOやコミュニティ・グループを長きにわたってコンサルティングしてきたドラッカー自身のキャリアと知見がいかに反映されている。当初からの問題意識「望ましい社会」としての「非経済至上主義社会」の実現という点でみれば、ある意味で本書はドラッカー生涯の問題意識をもっとも端的に表したものともいえる。後期の枠組みでいえば、多元社会におけるNPOの重要性の増大に対応したものである。また時代的な背景としてみれば、頻繁なM&Aにより80年代のアメリカ経済情勢はマネー・ゲームの様相を呈していたことがある。人間や社会をないがしろにした企業の繁栄に対して、人間が生きる場としてのコミュニティの確保や人間性・市民性の回復が大きな課題となっていたが、本書はそれに対応したものといつてよい。実際、ボランティアの多いアメリカでは、NPOはまさにコミュニティとして人間性・市民性回復の場となっており、マネジメントは成功のカギを握るものとして大きな意義を有する。この流れを言い換えるならば、自社の利益しか追求めなくなってしまった企業のマネジメントに嫌気をさしたドラッカーが、彼本来の目的意識にそってマネジメント論の舵を取りなおしたということである。一著書としてみれば、対談が多く挿入されていて、わかりやすいといえればわかりやすい。内容はNPO特有の状況をふまえて述べられてはいるものの、理論的なアプローチとしては『マネジメント』（73）を多少アレンジしただけという感はぬぐいえない。非営利部門へのマネジメントの重心移動を明確にしたという点にこそ、本書の有する意義はあるといえる。

また自立した個人としての知識労働者への注目から、ドラッカーは個人のマネジメント、今風にいえばセルフ・マネジメントにも事あるごとに言及している⁵。その嚆矢たる『経営者の条件』（66）ほど体系だったものはないが、『非営利組織の経営』（90）、『創生の時』（95）、『明日を支配するもの』（99）でもそれなりの頁数が割かれている。そのポイントは選択と集中を徹底して行い、そこで何よりも個々自らの強みを生かすということにある。この「選択と集中」すなわち「強みへの集中」はドラッカー戦略論の真髄にほかならず、随所で繰り返し強調しているところである。「強みへの集中」のためには、まず「何をもって憶えられたいか？」すなわち自らの望む自己像やビジョンを明確化することが必要となる。具体的には、組織への自らの貢献に焦点を合わせた個人目標を設定し、時間の分析と効果的な配分（タイム・マネジメント）を行い、自らの強みの明確化と選択を行い、もっとも重要なことへ集中していくことになる。こうしたセルフ・マネジメントは知識社会における個人すなわち知識労働者のあり方を論じるものであり、後期ドラッカーにおける「個人と社会」をめぐる視点として不可欠のものといえる。

ひるがえってマネジメントじたいの発展について、ドラッカーはいう。マネジメントの基本的な職務は変わっていないが、職務の意味そのものが変わってしまった、と。マネジメントじたいの成功によって、労働力の重心が未熟練労働者から知識労働者に変ってしまったからで

ある。知識社会においては専門化した高度な知識をいかに生産資源に転換するかが焦点となるが、それを実現するのはマネジメントをおいてほかにない。世界的な意味でマネジメントは、ひとつの新しい社会的機能となったのである。今やマネジメントは、イノベーションすなわち変化をもふくむものとして発展した。マネジメントとは実践と実用であるがゆえに技術であり、人間や社会にかかわるがゆえに人文科学であり、つまるところは伝統的な意味での「一般教養」（リベラル・アート）なのである。したがってマネジメントを担う者は社会科学や人文科学のみならず、物理科学や倫理学をも身につけなければならない。そしてそれら諸知識を効率と成果に結びつけ、社会的な諸問題に役立てていかなければならない、という。

この「リベラル・アート」というマネジメント観は、マネジメントを総合科学あるいはそれをも超えた学際知の統合物とするところからとらえ方である。いみじくもドラッカーは「分析から知覚へ」という視点を提唱している。従来のデカルト的な機械的世界観から、生物的世界観への移行である。前者は全体を部分から成るとみるところから、分析によって理解する。後者は部分がなくすべて全体とみるところから、そこに意味をみて理解する。前者は分析的な概念のみをあつかってきたが、後者はそれにくわえて知覚的な認識をもあつかう。そして分析的な概念と知覚的な認識、この両者をバランスさせることがもっとも重要なのだとする。考えることだけでなく、見ることも重要である、と。これは知識をふくめた物事全般に対する見方・とらえ方であり、知識を真の生産資源に転換する知識としてのマネジメントそのものに関するものといっよう。

かくみるかぎり後期マネジメント論は、理論的な発展よりもむしろ思想としての洗練化・昇華が認められよう。つまりマネジメントはリベラル・アートとして、より高度かつ普遍的な次元へと位置づけられたのである。そしてそれはさらに『ポスト資本主義社会』（93）で、ドラッカーにおいて決定的な次元にまで高められることとなるのである。

IV

84歳で刊行した『ポスト資本主義社会』（93）について、ドラッカー自身は『新しい社会と新しい経営』（50）以降の40年以上にわたる仕事をベースとしていると述べているが、それだけではない。直接的な論点はそうであっても、本書は彼の生涯の総決算であり集大成といっようよいほどの内容を有している。『断絶の時代』（68）からは25年を経ているが、ドラッカー自身によればその続編ではなく、音楽でいう対位旋律であるという。「対位旋律」という比喩に込められた意図は音楽に通曉しないものには必ずしも明らかではないが、対をなすもう一方のもの、一方を意識して成立しうる他方であろうことは推察しうる。そして『断絶の時代』（68）が分析・描写・診断であったのに対し、本書は行動への呼びかけだといっよう。前著でもかなり「行動すること」が強調されていたが、本書はそれ以上の行動を勧めるといっようことであろうか。歴史の大転換期にある今この現在、新しいポスト資本主義社会がすでに到来しつつある。マルクス主義・共産主義の崩壊を受けて生き残ったとみなされる資本主義が、ポスト資本主義社会にとってかわられるのである。資本主義の主要機関は存続しつつも、それは反資本主義社会でも非資本主義社会でもなく、まったく新しい異質な社会であるといっよう。本書の構成は、次のようになっている。

イントロダクション：大変化

第1部：社会

1. 資本主義から知識社会へ
2. 組織社会
3. 労働、資本、その未来
4. 新しい労働力の生産性
5. 責任型組織

第2部：政治体制

6. 国民国家から巨大国家へ
7. グローバリズム、地域主義、部族主義
8. 政府再建の必要性
9. 社会セクターを通じた市民性

第3部：知識

10. 知識：その経済学と生産性
11. 説明責任ある学校
12. 教育ある人間

長めの「イントロダクション：大変化」で、本書が対象とするのはポスト資本主義社会における社会・政治体制・知識の3領域であるとする。そしてこれらがそのまま本書の3部の構成となっている。まずそもそもここにいる「ポスト資本主義社会」とは、知識社会と組織社会という二重の側面を持っていることがポイントである。

「第1部：社会」では、まず行為に知識を適用する文明史的な視点から、三段階で知識社会への移行が論じられる。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。第二段階「生産性革命」以降, プロレタリアのブルジョア化がもたらされ, マルクスの問題意識は意味のないものとなってしまった。一方で年金基金の台頭は資本家なき資本主義をもたらし, 年金基金社会主義あるいは年金基金資本主義, または従業員資本主義とでもいうものになってしまった。この新しい知識社会においては, 知識労働者とサービス労働者の生産性向上が重要な課題となる。また組織社会の側面としては, 分権化された社会であり, そこにおける組織はメンバー各自の責任にものづくものであること, さらに従業員社会であることがあげられる。

「第2部：政治体制」では, 「ポスト資本主義政治体制」が取り上げられる。それは, 従来の主権国家から多元主義的な政治体制への移行である。グローバリズム, 地域主義, 部族主義がひしめき共存する中であって, 依然として国家は重要な要因ではあるものの, それらのうちのワン・オブ・ゼンにすぎなくなってしまう。これまで国家の領域とされていた社会セクターにおいても, 国家以上に有効な組織が台頭している。しかし多元的な体制の調整役として, 逆にその政治的なリーダーシップに対する要求は高度化せざるをえない。

「第3部：知識」では, 経済資源としての知識の課題とそれを担うもののあるべき姿が取り上げられる。知識社会においては, 主要経済資源たる知識の生産性向上が決定的な課題となる。知識の生産性に関する経済理論はまだないが, マネジメントによる処方はある。ポイントは多

様な専門知識を実際に応用すること、すなわち知識と知識を結合することである。これこそ、マネジメントの役割にほかならない。さらに知識が主要経済資源となるということは、学校の社会的役割と責任が決定的に重要になることを意味する。教育ある人間が社会のシンボルとなり、旗振り役となることを意味する。ポスト資本主義社会は知識社会であるとともに組織社会でもあり、彼ら教育ある人間は「知識人」と「経営管理者」というふたつの文化の中に生き、仕事をしていかなければならない。

以上が部ごとの概略である。社会・政治体制・知識の3領域で、ポスト資本主義社会の様相がきわめて明確に手際よくまとめられている。『断絶の時代』(68)での主要論点は、そのままである。すなわち知識社会、多元社会・組織社会、知識労働者、グローバル経済化、近代国家の限界と変容、既存経済学への批判、知識の生産性問題、知識そのものと教育・学校、知識技術による文明史観などである。『乱気流時代の経営』(80)や『新しい現実』(89)などの諸著書を経ていることもあって、それぞれの論点で内容的な発展・進化が見られる。近代国家については主権国家や国民国家などと表現しながら、その終焉とそれにかわる新たな国家の枠組みが提唱されている。知識の生産性については、その向上を知識社会の最重要課題とし、そのために不可欠なことから教育と人間のあり方を説いている。実際、ドラッカーは本書のなかでも、結びに当たる「12. 教育ある人間」をもっとも重要とみなしているようである。

『断絶の時代』(68)と対位旋律たる本書最大の違いは、その前提にある。前書は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り、本書は書名そのままに、ソ連崩壊を受けた中でのポスト資本主義社会論としてのものである。『見えざる革命』(76)を例外として、そもそもドラッカーの立論は資本主義と社会主義という枠組みにはない。あくまでも両者を越えた「第三の道」の模索にある。なぜドラッカーがこの時期にあえてポスト資本主義社会を論じたのか、その意図は必ずしも明確ではない。共産主義・社会主義の崩壊により、資本主義の勝利がいわれるなか、そうした安易な見方に対する警鐘ということなのだろうか。ともあれ本書は、一般化・普遍化されてしまった資本主義社会の次に来る社会体制に最大の焦点があるものである。

本書をドラッカー生涯の集大成・総決算とみなしうるのは、後期の主要論点が網羅されているのみならず、初期・前期から一貫している問題意識やアプローチをも明確に見出しうるからである。わけても特筆すべきは、彼が編み出したマネジメントの位置づけである。「1. 資本主義から知識社会へ」では、行為に知識を適用する視点から、知識を軸とした文明の発展史が実にあざやかに提示されている。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), がそれである。かかる「行為への知識適用」発展段階は、まさにマネジメントの発展段階そのものにほかならない。「所有と労働の分離」をもたらした「産業革命」はマネジメントの端緒であり、「生産性革命」は「所有と支配(経営)の分離」をともしつつマネジメントが専門化した本格化の段階、「マネジメント革命」はそのいや増す重責ゆえにマネジメントじたいが高度に進化する段階、とまさに適合的に理解しうるからである。そしてこの「行為への知識適用」はその究極の段階として、「行為」と「知識」が一体化したもの、「行為からする知識」すなわち「知恵」があることは間違いない。ここにいう「知恵」とは、知識と知識を結びつけ、知識を真の経済資源とするもの

としての知識である。むろんそれはマネジメントをおいてほかにない。かくしてドラッカーにあってマネジメントは、新しい知識社会ではこれまで以上に中心的な存在として、その重責を担うものと強力に位置づけられるのである。

かくみるかぎり本書「ポスト資本主義社会」(93)は「文明の書」「ポスト資本主義社会論の書」であり、「行動の書」でもある。『断絶の時代』(68)と『見えざる革命』(76)すなわち後期の問題意識に対するさしあたっての区切りとなっているという点では、「未来予見の書」というよりはそれらに対する「まとめの書」といえる。後期のみならず全ドラッカーの主要論点が本書一冊に体系的に整理されており、内容的な充実度と完成度はドラッカー随一といってよいほどの出来ばえである。人間・組織・社会・文明・歴史とそれらをつなぐ知識さらにはマネジメントが、ひとつの思想として実に見事に織りなされている。壮大なスケールと類まれなオリジナリティを合わせ持つドラッカー思想は、ここに完成をみたと断言してよい⁶。「マネジメント思想家ドラッカー」が、まさに社会科学の巨人の列席に加わったのである。

V

後期ドラッカーの展開について社会論をメインにしつつ、マネジメント論をふくめて概観してきた。ここで論じられた主たる領域をいま改めて整理すると、およそ①政治、②経済、③社会、④知識、⑤組織とマネジメント、に大別することができる。①政治では、新しい多元主義の登場と、それによる政府の役割変化が論じられている。また近代国家すなわち国民国家や主権国家の限界もくりかえし言及されている。②経済では、グローバル化にともなう諸問題が当初より論じられている。インフレ対策も当初は重要課題としてあつかわれていたが、しだいに人口構造の変化による雇用問題や生産性向上の問題へとシフトしていった。またこうした新しい状況に対応しきれない経済学の限界が、事あるごとに言及されている。③社会では、新しい知識社会の様相を中心に、「従業員社会」などにも言及されている。とくに晩年はNPOへの重心移動がみられる。④知識では、知識技術や知識そのものの本質と役割を論じ、そこから知識社会と知識労働者のあり方に説きおよんでいる。⑤組織とマネジメントでは、マネジメントの個別領域での発展がみられ、知識社会・多元社会における組織の特徴とマネジメントの役割が論じられている。そしてそれは④知識との一体化によって、大きく位置づけられることとなる。

以上について後期の問題意識からみるならば、ドラッカーの結論はどのようにとらえられるであろうか。もとより後期すなわち『断絶の時代』(68)の問題意識は今なお進行中であり、ドラッカーがその生涯で出した結論とはあくまでも中間解答でしかない。最終的な結論でないとはいえ、存命中の彼が出した結論はどのようにとらえられるであろうか。後期すなわち『断絶の時代』(68)の問題意識は増大する不確実性や変化にいかに対処し成果を自分のものとしていくかを問うものであり、その最大のポイントは知識のあつかい方にあった。知識をいかにとらえ、いかに活用していくか、である。ここでカギを握るのは、ドラッカーにおいてはやはりマネジメントということになる。生涯の総決算『ポスト資本主義社会』(93)で提示された知識史観は、第三段階「マネジメント革命」で知識を知識へ適用するものとしている。その視界の先にあるのは行為と一体化した知識すなわち「知恵」であり、「知恵としてのマネジメント」である。マネジメントは知識そのものとして、また諸知識を結合して新たな知識と成果を

もたらす知恵として理解されるのである。知識の適用ならびに成果に責任を持つという、最高の知識＝知恵なのである。マネジメントという存在は、中核的な資源たる知識のさらに最中核をなす知識として位置づけられたのである。かくして知識のあつかい方の問題は、マネジメントのあり方いかんに集約されることとなる。ここにマネジメントは、新たな知識社会そしてその担い手たる知識労働者のゆくえを左右する決定的な存在へと昇華されたのである。

これは前期の直接的な問題意識「社会の一般理論」二要件がマネジメントの理論的完成によって、そこに託されたのと同じである⁷⁾。後期最大の問題意識たる知識のあつかい方も、結局のところ知恵としてのマネジメントに託される形で一応の決着をみたのである。実にドラッカーにおいては、すべての問題解決は結局のところマネジメントへと行き着いてしまう。後期においてマネジメントは変化をも対象とし、企業のみならずNPOなどあらゆる組織体に適用され、さらには諸個人にも適用されるものとなった。ここにいたってマネジメントは成果を生み出すある種の万能ツールと化してしまい、概念的に肥大化してしまった感は否めない。「マネジメント」は翻訳不能といわれるが、それもドラッカーがそこにあまりにも多くのものを詰め込み過ぎたからにはほかならない。しかし他方で、成果を生み出すマネジメントという存在が、自由主義世界を象徴する一大思想となったともいえよう。

かくしてかかるドラッカーの結論は後期のみならず、前期をもふくめた全生涯に一貫する問題意識に対するものでもあった。彼の底流にあるのはメイン・テーマ「自由」「自由で機能する社会」そしてその大前提たる「非経済至上主義社会」、総じて「人間のための望ましい社会」の実現である。そのすべてが、マネジメントが有効に機能しうるか否かに託されたのである。マネジメントには、人間・社会・文明に対するドラッカーの想いすべてが込められている。ひるがえってその想いは、何としてもマネジメントにこそやってもらわなければならないという強い信託にほかならない。このマネジメントへの強力な信託をもって、ドラッカーは生涯の結論としたのである。

おわりに

後期ドラッカーの世界観を改めて再構成してきたが、その一般的な評価「前期に比べて後期のドラッカーはつまらない、よくわからない」はやはり妥当なものといわざるをえない。内容的に著書として認めうるのは、社会論系で『断絶の時代』(68)、『見えざる革命』(76)、『ポスト資本主義社会』(93)、マネジメント論系で『マネジメント』(73)、『イノベーションと企業家精神』(85)、ぐらゐのものである。このうち『マネジメント』(73)を『現代の経営』(54)とまったく別物の著書とみなせるかどうかは、ドラッカー自身の言葉があるとはいえ、われわれとしては正直なところ明言しがたい。とすれば、後期独自の著書といえるのはせいぜい3冊程度ということになる。質量ともに、初期・前期の出来ばえとはくらべものにならない。「後期＝ドラッカーの終焉」がいわれるとき、自ら編み出したマネジメントや世界観を死守せんと執筆しつづける彼の姿勢が指摘される。主張として変わりばえのしない論文集の刊行はその表れである、と。しかし他方で、そこには「同じ食材に違ったソースをかけただけ」でもいいからぜひ食べたいという根強い需要があったことも確かである。「後期＝ドラッカーの終焉」というなら、ドラッカーを殺したのはほかならぬ彼に上梓させつづけたファンであり読者である。

とはいえ『マネジメント』(73)をふくめた上記4冊は出色の出来ばえであり、後期のみな

らず全生涯を通じても屈指の名著とってよい。ナチス全体主義の告発者として登場したドラッカーは、マネジメントを軸とする多面的な社会思想家、社会科学における知の巨人として人生の幕を閉じた。後期は抗しえない変化の潮流にあって、いかに人間一人ひとりの生きがい、そして社会の一体性とそのコミュニティを守るのかをめぐって展開されていた。その意味ではいかんともしがたい悲観的な状況を前提に論は進められる。前期の「新しい産業社会論」のような明確な「望ましい社会」の実現を目標とするのではなく、今後どうなるかわからない社会にいかに対応し、またいかに成果をあげていくかが焦点なのである。そこでポイントとなるのが、知識とりわけマネジメントである。「望ましい社会」実現のために編み出されたマネジメントは、人間一人ひとりと社会にとって不可欠のツール、機関、制度、そしてリベラル・アートであり知恵であり、ひいては一大思想へと昇華されたのである。このマネジメントがいかなる意義を有するのか、ドラッカー亡き今、すべては行為しゆくわれわれ一人ひとりの未来にかかっている。

注

¹ 「ある社会生態学者の回想」 *The Ecological Vision; Reflections on the American Condition*. 1992. 上田他訳『すでに起こった未来』ダイヤモンド社、1994年（原題『生態学的なビジョン——アメリカの状況に関する描写』）、終章所収。ただし「すでに起こった未来」のアイディアは、*America's Next Twenty Years*. (56)（中島正信訳『オートメーションと新しい社会』。収録は『ドラッカー全集』第5巻、ダイヤモンド社、1972年）においてすでに出ている。

² 本書の構成は、次のようになっている。

イントロダクション

1. ファンダメンタルズをマネジメントする

インフレの修正

流動性と財務力のマネジメント

生産性のマネジメント

知識労働者の生産性

事業継続コスト 対 利益という錯覚

2. 明日に向けてマネジメントする

成果に向けた資源の集中

昨日の切り捨て

成長のマネジメント

イノベーションと変革のマネジメント

明日への事業戦略

マネジメントの評価

3. 大変化をマネジメントする：新しい人口構造と新しい人口動学

新しい現実

生産分担：国家を超えた統合

新しい消費者市場

経営戦略上の意味合い

「労働力」から「労働諸力」へ

定年制の終わり

「双頭の怪物」

発展途上国における雇用の必要性

余剰労働力対策の必要性

4. 乱気流環境においてマネジメントする

ひとつとなる世界経済

国家の垣根を超えた世界貨幣

主権国家の終わり

破碎した世界政治の形態

世界経済における準先進国

世界経済に向けた事業方針

従業員社会

「財産には権力がともなう」

労働組合は生き残れるか？

政治的制度としての企業

政治環境のマネジメント

結論：マネジメントの課題

本書の概略は、以下の通りである。

「1. ファンダメンタルズをマネジメントする」では、突然の打撃に備えるとともに予期せぬ機会をものにできるよう、ファンダメンタルズのマネジメントがとりあげられる。ファンダメンタルズは現在にかかわるものであるが、同時に組織は明日をもマネジメントしなければならない。

「2. 明日に向けてマネジメントする」では、この明日というものを機会とも脅威ともなりうる変化としてとらえ、そのマネジメントを論じている。

「3. 大変化をマネジメントする：新しい人口構造と新しい人口動学」では、新しい現実として人口構造の変化を指摘する。とりわけ先進国における労働力不足をあげ、新しい諸状況に対応するための新しい政策の必要性を強調する。組織はみな、それぞれが自律的な経営管理者と専門職の共生関係による「双頭の怪物」となり、彼らの雇用機会創出が最優先課題となる。

「4. 乱気流環境においてマネジメントする」では、経済・社会・政治という3つの相互関連的な環境において、マネジメントが直面する問題が取り上げられる。経済的にはグローバル化、社会的には従業員社会の出現、政治的には主権国家という枠組みの非有効性と多元化である。このような中においてマネジメントに対する要求は高まり、否応なくその責任も高まらざるをえない。

「結論：マネジメントの課題」では、これからのマネジメントを厳しいがやりがいのあるものととらえて結んでいる。

- ³ また「人的資源管理」(human resource management) そのものではないが、「人的資源」(human resource) の語を初めて使用したのもドラッカーといわれる。確認できるかぎりでは、『新しい社会と新しい経営』(50) が初出である。
- ⁴ その他にもタイトルにマネジメントや経営に関する言葉があるものは多いが、すべて時論的なものといえてよい。変化しゆく世界と時代の大局をメインに論じながら、そこにマネジメントをからませているのである。これに該当するものとしては、『乱気流時代の経営』(80), 『変貌する経営者の世界』(82), 『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), *Managing for the Future*. 『未来企業』(原題『未来への経営』)(92), 『未来への決断』(原題『大転換期の経営』)(95), 『明日を支配するもの』(原題『21世紀へのマネジメントの課題』)(99), 『ネクスト・ソサエティ』(原題『ネクスト・ソサエティの経営』)(2002) など、後期の著書ほとんどが入る。
- ⁵ ドラッカー自身は、「セルフ・マネジメント」(self management) なる語は使っていない。同様の意味の言葉や類似語として、managing oneself や developing yourself (自己開発) を使っている。

- ⁶ 事実上の絶筆『ネクスト・ソサエティ』（原題『ネクスト・ソサエティの経営』: *Managing in the Next Society.*）（2002）は、21 編からなる論文集である。「ポスト資本主義社会」とは「資本主義の後（次）に来る社会」であり、「ネクスト・ソサエティ」はまさに「次に来る社会」である。すべてが2001年9月のアメリカ同時多発テロ以前の執筆とされている。90年代以降の変化に焦点が合わされており、ニュー・エコノミー論やIT革命、若年人口の減少、製造業の地位の変化、労働力人口の多様化、企業とそのトップ・マネジメントの形態・構造・機能の変化がみつかわれている。時論的なニュー・エコノミー論やIT革命などが論じられているが、それらをむしろ表層的な現象としてその底流にある社会の変化こそ凝視すべきとしている。ドラッカー思想の完成『ポスト資本主義社会』（93）後のものとしてみれば、時論的なトピックをあつかいながら同書の基本的主張を補足しているものといえる。
- ⁷ 拙稿「マネジメントのパイオニア——産業社会発展への貢献」経営学史学会叢書 x 『ドラッカー』（文眞堂、2012年）、第2章を参照のこと。