

タイトル	マネジメントとテクノクラシ：ドラッカー・マネジメントの一側面
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営学会，14(1)：1-22
発行日	2016-06-25

マネジメントとテクノクラシー

— ドラッカー・マネジメントの一側面 —

春 日 賢

はじめに

テクノクラシーとの関係を検討することによって、ドラッカー・マネジメントの特質の一端にせまることが本稿の課題である。

「自由」に集約される「望ましい社会」の実現こそが、ドラッカー生涯にわたるメイン・テーマであった。このプロセスにおいて、『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）で彼を象徴するマネジメントは誕生した。あくまでも彼の考える「望ましい社会」を実現する強力な手段として、マネジメントは編み出されたのである。時代背景にあるのは、「所有と支配（経営）の分離」による専門経営者の台頭である。所有にもとづかない彼らがふるう企業権力は、そのまま社会上の決定的権力となってしまう。かかる権力は彼らの専門的な職能すなわち機能を根拠とするが、まさにそれを提供するものこそがドラッカーのマネジメントなのであった。専門経営者らは社会の新たなリーダー層を形成し、新たな支配階層とも認識されうる。彼らのあり方いかんによって、社会のゆくえも左右される。ひるがえってドラッカーからすれば、自らの「望ましい社会」実現を彼らに託すべく、マネジメントを編み出したということもできるのである。

専門的な職能者すなわち広義の技術者によって、「望ましい社会」実現をはかろうとするアプローチである。これは、テクノクラシーを彷彿とさせる。事実、その系譜にあるヴェブレンやガルブレイスとドラッカーの類似性・親近性は、しばしば指摘されるところである。とはいえ、いわゆるテクノクラシーとドラッカー・マネジメントの違いもまた、一般に理解されているところでもある。ドラッカーにおいてわれわれが見出すことができるのは、せいぜい「テクノクラシー的なもの」にすぎない。本稿ではそれら「テクノクラシー的なもの」をとりあげて、マネジメントはテクノクラシーなのか否かを今改めて整理し確認していく。かかる作業によって、ひいてはドラッカー・マネジメントの特質の一端にせまることが課題である。

I

技術者あるいは高度な専門的知識人を支配権力の主体に据える社会体制思想は、さかのぼればサン・シモンの「産業主義」を経て、古くはそれこそプラトンの「知者支配」にまで行き着くといわれる。一般にテクノクラシーの理論的起点とされるのは、ヴェブレンの「技術者ソヴィエト論」である。彼は「アメリカ最大の批判者」にして「アメリカ最大の理解者」といわれる。

「20世紀はアメリカの世紀」ととらえられるなら、まさしくヴェブレンは20世紀がいかなる世紀であるかを見通した「20世紀最大の社会思想家」でもある。「産業—企業」(industry-business)という独自の二分法にもとづき、彼は後者による前者の寄生的支配を資本主義の本質とみる。そこには日常的に生産を犠牲にして、金銭的利益の最大化をはかる非生産的な無駄のシステムが組み込まれている。これにかえて生産的なシステムを実現すべく、前者すなわち技術者に政治・社会の指導的地位を委ねようというのが「技術者ソヴィエト論」である。彼ら技術者たちは生産体制の新たな指導者層であり、社会にとって望ましい生産を実現する存在にほかならないというのである。

かかるヴェブレンの主張は、『技術者と価格体制』(21)でのものである。背景には、大量生産体制が確立しつつあったアメリカ資本主義がある。第二次産業革命ともよばれる20世紀初頭のアメリカにあって、急速な技術革新が起これ、またかつてない巨大企業が登場していた。それにとまなう生産現場の管理手法として、テイラーの科学的管理が現れ、技術者の社会的存在感は大きく増していた。W.H.スミスがtechnoとcracyを合わせて「技術による支配」を表わす「テクノクラシー」(technocracy)を造語したのも、この頃とされる。世界的な情勢としては、第一次世界大戦の勃発と終結、またロシア革命による史上初の社会主義政権の樹立がある。時に「アメリカのマルクス」と評されるヴェブレンであるが、かかる動向に触発されてアメリカ的な革命の方向性として「技術者ソヴィエト論」を提唱したことは疑いえない。彼自身はテクノクラートやテクノクラシーという用語を使っていないが、後のハワード・スコットによるテクノクラシー運動との相関性はきわめて強い。そもそもヴェブレンのアプローチは技術決定論・技術史観であり、「製作本能」(the instinct of workmanship)なるものを歴史展開の原動力とみる。したがって技術水準、すなわち彼のいう「産業技能の状態」(the state of the industrial arts)こそが経済社会発展の決定的な規定要因となる。テクノクラシーの理論的な起点とされざるをえないゆえんである。

スコットのテクノクラシー運動は大恐慌時の1930年代前半に展開されたが、ほんの一時的なものとして終わってしまった。他方で時を同じくして、バーリ=ミーンズ『近代株式会社と私有財産』(32)が出版されている。「所有と支配(経営)の分離」を実証的に明らかにし、新たに「経営者支配論」をとらえた記念碑的な著書である。「所有と支配(経営)の分離」については、すでにヴェブレンが『企業の理論』(04)で株式会社の制度的帰結として理論的に解き明かしていたものである。それを実証的に裏づけし、専門的な職能を遂行する経営者による企業支配を提示したのである。この経営者支配論の延長上に現われたのが、バーナム『経営者革命』(41)にほかならない。彼は資本主義にかかわって、経営者が支配階級となる「経営者社会」(managerial society)の到来を説く。ここにいう「経営者」とは、「生産過程の技術的指導と調整を行う者」「事実上、生産手段を管理している者」とされる。いわば技術者と経営管理者、双方の側面を併せもつ者ということになる。こうしたバーナムの主張については諸々の批判があるものの、ヴェブレンの技術者概念の系譜にあるととらえることができ、総体としてみればテクノクラシーのイデオロギーを象徴する存在といえてよい¹⁾。

バーナムにもみられる通り、テクノクラシーはその担い手たるテクノクラートを狭義の技術者のみならず、広義の技術者ととらえることで普及していった。経営管理もふくめることによって、テクノクラシーでいう「技術」は現代社会の運営において必要不可欠の高度な専門知識一般と解されるようになったのである。国ごとの違いはあるものの、その後テクノクラート

なる用語は広く受け入れられるところとなった。手元の辞書によれば、今日テクノクラートの日本語訳は「技術官僚」であり、高度の専門的知識を駆使する行政官・高級官僚とされる。主に日本ではテクノクラートは強大な権力を握り、社会の上層をなす国家官僚を指し示す用語として、日常語とはいえないまでも、かなり定着しているようである。テクノクラートならびにテクノクラシーはその誕生当初の意図とは趣を変えながら、いまだ高度な専門知識と社会権力が強く結びつく関係であることを示す用語として生きているのである。

当初の意図に話をもどそう。そもそもテクノクラシーは、アメリカ資本主義が迎えつつあった新たな段階に応じて生じた思想的潮流にほかならず、大きくは様々な「革命論」をふくむ「新しい社会論」の一支流とみなすことができる。「新しい社会論」とは、「来たるべき社会」や「良い社会」「望ましい社会」のあり方を論じる社会構想一般をさす¹。ここでテクノクラシーのポイントとなるのは、高度化・複雑化した諸システムに対応すべく、専門知識の担い手を社会権力の新しい主体に据えようとすることである。その論拠となるのは技術革新であり、したがってそこには自ずと変化への視点が織り込まれることになる。これこそ、テクノクラシーがテクノクラシーたるゆえんであり、また他の「新しい社会論」とは一線を画す最大の特徴である。ひるがえってみれば、技術革新が存在する以上、社会を論じるうえでテクノクラシー的な視点は多少なりともはらまれることにもなる。技術革新の度合い増す近代、とりわけ現代から現在に近づけば近づくほど、かかるテクノクラシー的な視点は不可避のものとならざるをえない。いまだテクノクラシーの視点が払拭されない理由がここにある。

以上のような文脈でとらえれば、「新しい社会論」にふくまれるドラッカーのアプローチじたいも、大きくは「テクノクラシー的なもの」としてくりうる。もとよりテクノクラシーそのものとして展開しているわけではなく、それを彷彿とさせる親近的なものである。彼においてこの「テクノクラシー的なもの」の起点といえるのは、マネジメント誕生の前著『新しい社会—産業秩序の解剖』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）である。本書で高度な専門技術の意義が大きく掲げられ、またマネジメント誕生のトリガーたる専門経営者の存在が本格的にとりあげられたからである。以下では、まずドラッカー当初の問題意識を大まかに確認しつつ、『産業人の未来』（42）、『企業とは何か』（＝『会社の概念』）（46）から『新しい社会』（50）を中心に「テクノクラシー的なもの」を整理・検討していくこととする。

II

『産業人の未来』（42）；

「新しい社会論」としてみれば、生涯かけてドラッカーがかかげたのは「非経済至上主義社会」の実現であった。資本主義・社会主義・全体主義ら既存「経済至上主義社会」にかわる新たな方向性として、それは示されたのである。事実上の処女作『経済人の終わり』（39）でのものであるが、つづく『産業人の未来；ある保守主義的アプローチ』（42）でさらに明確に「自由で機能する社会」と規定されるところとなる。そしてそのための具体的課題として、「社会の一般（純粋）理論」二要件充足問題が設定されたのである。今改めて確認しておけば、要件①「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」（コミュニティ実現問題）、要件②「社会上の決定的権力が正当であること」（ガバナンス実現問題）、である。現代産業組織の代表的な社会現象たる「大量生産工場」は要件①を、「株式会社」は要件②を、それぞれ充たしていない。いず

れも企業を発端とする問題であるが、大量生産工場は労働者一人ひとりを機械の歯車のごとくあつかい、人間としての社会的な地位と役割を与えていないからである。また株式会社は「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しまう、社会的に正当と認められるべき権力ではないからである。

かかる二要件は「社会が社会としてある」ためのものにほかならず、まさにドラッカーの社会観を集約したものといつてよい。どれほど強調しても強調しすぎることはないほど、重要きわまりないものである。事実、それらの充足をめぐって、とりわけ最初期から前期全体にわたってドラッカー思想は展開し、かのマネジメントを編み出すにいたったのである。このうち要件①については、その充足を阻む根本的な原因が大量生産システムすなわち技術的要因にもとめられている。しかしここでは、それを解決しうる技術的主体すなわち「テクノクラートのなもの」にまで言及しているわけではない。本書で示される二要件充足への方向性は、最後にわずかに「工場企業体」(the plant)³を新たなコミュニティとすることとされるだけである（文献 Drucker ③ pp.207-208, 掲載邦訳 448-449 頁）。

ではドラッカーはテクノクラシーをまったく意識していないのかといえば、そうではない。本書の前年に出版されているバーナム『経営者革命』(41)について、ページを割いてコメントしているのである。「第 4 章 20 世紀の産業的現実」の結びにあたる部分である。同章は、眼前の産業社会で「社会の一般理論」二要件が充足されているか否かを検証したところである。現代は二要件が充足されておらず、「機能する社会」ではないと結論された同章の最後で、バーナムの「経営者社会論」がとりあげられている。ここにおいてドラッカーはいう。「機能する産業社会」建設への根本的解決策がないなかにあつて、眼前の「機能していない社会」をあたかも「機能している社会」かのように思い込ませるものもある。それがバーナム『経営者革命』(41)である、と。ドラッカーによれば、バーナムは経営権力が正当なものだと主張する。しかしそこには、そもそも「正当性」の観念がない。台頭した経営者がそのまま社会の支配者になるといふのであれば、かかる「経営者社会」には支配の根拠となる理念はない。支配していけば、その支配を正当化する理念が、そのうちできあがるだろうというだけである。しかし現実として民衆はいまだ財産権を正当な権力の基盤としており、バーナムの主張には何の根拠もない。彼にとって、ナチズムも共産主義もニュー・ディールも、外見は異なっても中身は同じ「経営者支配」であるとされる。かかる「経営者支配」なるものが当てはまるのは 20 世紀はじめの 30 年という過去にすぎず、彼がどのような未来のことではない。かくしてドラッカーは二要件充足の重要性をふたたび強調し、「機能する社会」建設を訴えて本章をむすんでいる（文献 Drucker ③ pp.94-95, 掲載邦訳 305-307 頁）。

これが本書でのバーナム評価である。二要件充足のうち、要件②権力正当性（ガバナンス）問題の視点からのみ、その非妥当性が指摘されている。このバーナム評価をもって、テクノクラシー全般に対するドラッカーの評価とみなすのは、いささか性急にすぎるかもしれない。要件①コミュニティ実現問題について、それを果たしうる技術的主体の重要性をみているわけではないからである。当時はそこまでの認識にいたっていなかったということであろうか。ともあれ、彼における後の「テクノクラートのなもの」をたぐっていくと、最後には結局「社会の一般理論」二要件に行き着かざるをえない。このことだけは疑いえないところである。

『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46)；

つづく『会社の概念』(46)は、ドラッカーの企業観すなわち社会制度的企業観をはじめて提示したものである。政治学の内容ではありながらも、「経営学者ドラッカー」誕生のきっかけとなった記念碑的な著書である。前著『産業人の未来』(42)で設定された二要件充足問題を受けて、本書は著わされた。前著がGM幹部の目にとまり、ドラッカーはかかるアメリカを代表する巨大企業を内部調査する機会に恵まれたのである。二要件充足問題への考察が深められる材料となったのはいうまでもない。その成果をベースにまとめられたのが、本書『会社の概念』(46)なのである。

本書では産業社会への社会的・政治的アプローチがとられ、企業が基盤となる産業社会やそこでの経済政策が論じられている。たしかにマネジメント的なことをあつかっている部分もあるものの、あくまでも萌芽的な位置づけにとどまる。事実「社会的・政治的アプローチ」の名が示す通り、焦点はマネジメントそのものというよりも、マネジメントの社会的・政治的な意味合いにある⁴。間違いなくこれは政治学の書である。この文脈から、次著『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)での「テクノクラートのなもの」へつらなる語が登場している。「産業中間階級」(the industrial middle class)である。それは、特殊アメリカ的な位置づけにある「職長」(foreman)をさしているという。彼らは労働者階級のトップ・ランクに位置するのみならず、さらには経営側へランク・アップするという点で、労資の中間に位置する特異な存在である。これは大量生産体制下のアメリカでのみ、みられることである。ドラッカーが本書でかかる職長をとりあげた意図は、アメリカの中間階級社会を維持するために、その中間階級としての位置づけを確保しなければならないということにあった。

こうした職長への注目は、大量生産体制下のアメリカすなわち当時の最新かつ高度な技術的現実を前提とするものにほかならないが、ここではそれに対する踏み込んだ言及はない。あくまでも社会階級としての把握のみにとどまるものでしかない。本書でのドラッカーは、看過しえない新興勢力としてあつかっているにすぎないのである。産業の技術的現実を重視し、より本格的な「テクノクラートのなもの」およびテクノクラシー的なアプローチを打ち出すのを示すのは次著『新しい社会』(50)においてである。

『新しい社会』(50)；

『新しい社会—産業秩序の解剖』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)は、マネジメント誕生前ドラッカーの総決算ともいうべき内容を誇っている。事実上の処女作『経済人の終わり』(39)での基本的な問題意識と方向性、『産業人の未来』(42)で設定された課題を受け、さらに『会社の概念』(46)での実態調査を経て、本書は著わされた。「商業社会(=経済至上主義社会)」「経済人」にかわる社会・人間モデルとして「産業社会」「産業人」を指定し、彼の考える「非経済至上主義社会」という「望ましい社会」を実現する構想がまとめあげられたのである。タイトルはまさに「新しい社会論」そのものであり、「産業秩序」(industrial order)をキー・ワードに「望ましい社会」実現にかけるドラッカーの強い意気込みが伝わる出来ばえとなっている。冒頭で本書をわが子にささげる「彼らの世界が、恐怖なきものとなるように」との言葉がまた、きわめて印象的である。

これまでの著書に比して、本書では技術的側面にさらにふみ込んで、それをフォーマットとして産業社会全体がとらえ直されている。『産業人の未来』(42)と比しても、産業社会のテク

ノロジー社会という側面がさらに大きく前面に押し出されている。著書展開の基調となるイントロダクションは「産業上の世界革命」とされ、企業は「産業企業体」(industrial enterprise)との把握がなされている。生産システムの土台をなす「大量生産の原理」にせよ、その特性をふまえたうえで単なる「機械化の原理」すなわち「生産の原理」ではなく、実は「社会の原理」すなわち「人間組織の原理」にほかならないことが指摘される。「人と社会のあり方」を見つめつづける、社会生態学者ならではの把握としかいいようのない分析である。産業の技術的現実を織り込み、それを「産業秩序」でくくって「新しい社会」を論じているのである。

本書で登場する初の本格的な「テクノクラートのもの」は、「新しい産業中間階級」(「新しい中間階級」とも表現している)(the new (industrial) middle class)である。ドラッカーによれば、新しい制度たる産業企業体の特徴のひとつとして、新しいふたつの階級が生じた。ひとつが「新しい支配階級」すなわち産業経営者および組合指導者であり、もうひとつが「新しい(産業)中間階級」である。そして労働者階級内において増大しつつある後者の出現こそが、大量生産社会の社会的発展を決定づけるというのである。これは先の『会社の概念』(46)での「産業中間階級」をもととしているが、本書にいう「新しい(産業)中間階級」はさらに広範かつ発展的な概念となっている。まず想定されているのは、「基本的に知的なスキルであって、工学原理や製図法、工業数学、冶金学、生産工学などの知識」をもつような人々である(文献⑤, pp. 42-43, 掲載邦訳 50 頁)。そのルーツを熟練工としながらも、具体的にふくまれるのは職長のみならず、監督者、中間管理職、技術者、エンジニア、セールスマン、会計士、設計技師、工場長などとされている。彼らは実際に企業を有効なものにする「組織」そのものであり、彼らの出現こそが大量生産社会の社会的発展を決定づけるという。実際、彼らは相当な権力と大きな社会的威信を享受するとも述べられる。『企業とは何か』(46)では看過しえない新興勢力というとりえ方であったのに対し、本書では産業の技術的現実を担う不可欠の人的主体との認識がより強く打ち出されている。その意味で、テクノクラートの色彩の強いものといってよい。とはいえ、ドラッカーはまったくテクノクラシーに与しているわけではない。あくまでも産業経営者と組合指導者が、「新しい支配階級」なのである。「新しい(産業)中間階級」がいかに権力を享受しようとも、彼らは「新しい支配階級」の被用者・依存者・従属者でしかないとされるからである。

また同前著で指摘された「中間階級」としての特殊アメリカ的な部分、労働者階級から経営側へランク・アップしうる特異性には言及されていない。本書のドラッカーによれば、旧来の中間階級や産業労働者階級が減少していくなかにあって、「新しい(産業)中間階級」は急速に増大し、1950年には労働人口の三分の一を占めるという。つまり今後かかるアメリカ的な特異性は常態化・日常化されるがゆえに、あえていうまでもないということであろうか。実に「新しい(産業)中間階級」は管理権限を負うか、専門的な職務を遂行するかの、どちらかとも述べられている。そして彼ら一人ひとりが「経営者の態度」(managerial attitude)をとりえるか否かによって、企業の力量と機能が決定されるとする。かくみるかぎり、ここで想定されているのは、専門的な技術的主体という本分がありながらもそれだけにとどまらず、管理運営の主体としての役割も担わざるをえない存在ということになる。とすれば、『産業人の未来』(42)で彼が批判したバーナムの「経営者」概念ときわめて近いということにもなる。

以上から総じて、この「新しい(産業)中間階級」に「テクノクラートのもの」を見出すことが可能であろう。本書はイントロと結論にあたる部分をのぞいて、本論にあたる各章が「産

業秩序」の名のもとに考察がすすめられている。なかには「プロレタリアをなくせ」と銘打った章もあるなど、主に労資関係をめぐる創造的解決の方向性が模索されている。労資対立という伝統的なアポリア解決に向けて、「もうひとつの道」をめざす視点が貫かれているのである。では、その中心的な推進者を専門的な技術的主体、すなわち産業の技術的現実を担う上で不可欠な人的主体にもとめないのだろうか。テクノクラートやテクノクラシーへの直接的な言及は、本書ではほぼ皆無である⁵。「結論 自由な産業社会」で述べられている結論も、端的にまとめれば「自由な産業社会」という「新しい社会」建設に向けて、自律的な工場コミュニティと自律的な企業に期待するというものである。しかし、上記『産業人の未来』(46)での課題に対する解答(回答)としてみてみると、事情は異なってくる。

もとよりかかる課題とは「社会の一般理論」二要件充足問題、すなわち①「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」(コミュニティ実現問題)、②「社会上の決定的権力が正当であること」(ガバナンス実現問題)、であった。この二要件をいかに充たしていくかという課題に対して、本書で提示された解答こそ、自律的な工場コミュニティと自律的な企業への期待なのである。端的に言えば、それは二要件充足にそれぞれ対応した「工場コミュニティ論」と「企業制度論」であった。要件①充足に対応した「工場コミュニティ論」では、一人ひとりが社会的な地位と役割を得る場として「工場コミュニティ」の自治を実現すること、そしてそこにおける一人ひとりが「経営者の態度」を身につけること、が主張される。要件②充足に対応した「企業制度論」では、「所有と支配(経営)の分離」をこれまでの問題意識とは真逆に読みかえて、企業は特定の誰かのものではなく、社会的制度となったと肯定的に解釈されたのである。二要件充足問題に対するこれらの解答は、当時のドラッカーが渾身の力を振り絞って導き出したものではあったが、いずれも十分にカバーし切れているとはまではいい難い。というのも、要件①の「工場コミュニティ論」は新たな方向性を提示したとはいえ、その具体的な行動にまで踏み込んだものとはいえず、あくまでも可能性の次元にとどまるものでしかない。また要件②の「企業制度論」についても、『産業人の未来』(46)での立論をくつがえすものでしかない。「所有と支配(経営)の分離」によって、株式会社の有する権力は社会的に正当と認められるべきものではないと問題視されたことが、本書ではかかる「所有と支配(経営)の分離」によって、まさに社会的制度となったがゆえに株式会社は権力をもちうるのだとされるのである。これは、論理のすりかえとも論理の逆転ともいえることである。言論者として変節漢といわれても仕方のないほどの転身ぶりである。「文筆家ドラッカー」のアイデンティティさえも、疑問視せざるをえない大転換である。ドラッカーがアカデミズムからほとんど相手にされなかったことを表わすもっとも象徴的な論点といってよい。これには、ドラッカー自身も後ろめたさはあったのであろう。本書で「企業が正当な統治体でないということは、企業が非正当な統治体であるということの意味しない」とのあいまいな言葉を述べている(文献⑤ p.99, 掲載邦訳 115 頁)。

このように二要件充足問題に対する本書での解答は、決して十分なものではなかった。そこからドラッカーはつづいて『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)を著わし、マネジメントを誕生させていくことになる。いわば二要件を充足すべく、マネジメントを編み出していったのである。つまり「新しい社会」の具体的建設に向けて彼が注目したのは、人的主体よりもむしろ実践的技法であったといってよい。もとよりかかる実践的技法の担い手として、専門的な経営(管理)者が想定されている。この点で、明らかにドラッカーは経営者支配論の系譜にある。また「経営者の態度」⁶をもって、企業にかかわる一人ひとりすべてを実践的技法

の担い手とする視点も打ち出されている。しかし同書でもっとも強調されているのは、「マネジメント」なるものの存在であった。行為を中心とする「マネジメント」が、まったく新しい総合的な概念として大きく提示されている。ここには、この新しい「マネジメント」なるものを「新しい社会」建設のシンボルとする意図をみてとることができる。いうまでもなくそれは、産業の技術的現実を担う上で不可欠な人的主体にのみ、中心的な推進者をゆだねるということではない。明らかにテクノクラートによるテクノクラシーとは異なった方向性である。

他方で、本書『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）で登場した「新しい（産業）中間階級」はまた、後期ドラッカーのキー・コンセプト「知識労働者」の発端とも位置づけられる。「知識労働者」概念も、高度な技術発展にもなって社会的な勢力を拡大する新しい階級として認識しうることには間違いはない。広い意味で、やはりヴェブレンからのテクノクラシーの流れにあるといってもよいものである。かかる概念の登場はマネジメント誕生以後のことであり、実際に体系化されたのはさらに後の『断絶の時代』（68）においてであった。この体系化された「知識労働者」概念をもとに著わされたのが、つづく『マネジメント』（73）である。同書は、ドラッカーにおいて理論的完成をみたマネジメントの決定版である。以下では、「テクノクラートのなもの」を「知識労働者」およびそれにつらなっていく用語と同定しつつ、『現代の経営』（54）から『マネジメント』（73）までのそれらの概念的展開を整理する。そしてテクノクラシーとは異なる「もうひとつの道」として、改めて「マネジメント」概念ならびに「知識労働者」概念を検討していくこととする。

III

『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』（54）～『有能なエグゼクティブ』（＝『経営者の条件』（66））；

『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』（54）において、マネジメントは誕生した。新たな意味を付与され、これまでとは異なった概念としてマネジメントは登場したのである。すでに指摘したところと重複するが、実に本書ではこの新しい「マネジメント」とはそもそもいかなるものであるのかという意義と役割がくりかえし強調されている。その最たるものが「マネジメントの本質」と銘打たれたイントロダクションである。ここにおいてマネジメントは、産業社会における際立ってリーダー的な機関、社会そして文明における基本的かつ支配的な機関と規定される。事業体に特有の機関であり、基本的な定義は何よりもまず経済的な機関である。経済発展の責任を託されたマネジメントは、現代に不可欠の機関なのである、と。

本書で対象とされているのは企業のマネジメントであり、またその担い手としての経営（管理）者（manager）である。「所有と経営（支配）の分離」を前提に、専門的なマネジメントが論じられているのである。広義には彼らも「テクノクラートのなもの」にふくめられるが、狭義の「テクノクラートのもの」としては「専門職従業員」（the professional employee）なるものが登場している。前著『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』（50）での「新しい（産業）中間階級」と比較すれば、産業の技術的現実を担う上で不可欠な人的主体という点では同じながら、そのおよぶ範囲はさらに広がっている。本書ではかつての工学技術者、化学者のみならず、現在では物理学者、地質学者、生物学者その他自然科学者、弁護士、経済学者、統計学者、公認会計士、心理学者などがふくまれるとされている。そして新技術の登場によって、その範

囲拡大は今後ますます加速していくという。またかかる「専門職従業員」なるものは、マネジメントにふくまれることが明言される。ただし、本書では社会階級的に把握されているわけではなく、あくまでもマネジメントの対象および担い手として提示されるにすぎない。もとより実践の書として、本書ではマネジメントとその主要な担い手たる経営（管理）者の機能を明示することに心血が注がれているからである。

既述のように、本書でのマネジメント誕生の意図と目的は、前著『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）で積み残された課題の解決にある。かの二要件充足問題を解決すべく著わされたのが、およそ本書『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）であるといつてよい。ドロッカー自身どれほどそのことを自覚していたのかは定かではないが、そうした思想的な連続性が認められるからである。社会運営の中枢を担う存在としてマネジメントが論じられているが、それは正当な権限を有さないマネジメントの弁護論であり、また何よりも正当化論であった。マネジメントは自ら率先して二要件を充足するためのもの、つまるところは「自由」を実現するためのものとして存在しており、まさに二要件充足のための実践が提示される。原タイトル『マネジメントの実践』が意味するのは、「二要件充足の実践」ひいては「自由実現の実践」なのであった。ここに二要件充足問題は、自ら実践して成し遂げる二要件充足化問題へと新次元にいたったといつてよい。

テクノクラシーとのかかわりでみれば、狭義の「テクノクラートのもの」にのみ、二要件充足の実践者をもとめているわけではない。広義の「テクノクラートのもの」が想定されている。もとより産業の技術的現実を担う上で不可欠な人的主体の重要性を強く認識しながらも、彼らをふくめたマネジメントの担い手、すなわち経営（管理）者が主たる実践者として想定されている。ただし広義にとらえれば、マネジメントの担い手は経営（管理）者にのみとどまるものではない。企業に働く者すべてに「経営者の視点」をもたせることが本書のテーマであるとする（文献⑥ pp.330-331, 掲載邦訳 225 頁）点で、彼ら企業に働く者すべてがふくまれるからである。いわば企業にかかわる行為主体すべてが、二要件充足をめざす実践者とみなされるのである。それこそが本書にいうマネジメント、すなわち社会・文明における基本的・支配的・リーダー的な機関としてのマネジメントということになる。かくみるかぎり、広義の「テクノクラートのもの」による社会体制というよりも、むしろ企業にかかわる行為主体すべてのマネジメントによる社会体制がめざされているといつてよい。この点でマネジメントとは、伝統的な「支配」すなわち社会の上層部というごく一部の主導によるものではない。「支配」にかかわる概念として措定されたということもできるのである。ひるがえってみれば、ここにテクノクラシーとは異なる「もうひとつの道」への手段として、新たにマネジメントなるものが措定されたということもできるのである。

このように本書『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）でマネジメントを編み出すことによって、ドロッカーは「新しい社会」「望ましい社会」実現への道程を大きく明示したかにみえる。けれども本書以降の著書の展開をみると、実はいまだドロッカー自身がこのマネジメントなるものを十分に吞み込んで消化し、自らのものとして血肉化しきれていないことがわかる。なるほどマネジメントを編み出しはしたものの、その有効性と可能性という点でいまだ模索中の感が強いのである。それを如実に表わしているのが、『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』（＝『変貌する産業社会』）（57）である。新旧の交錯する

「変転の時代」にあって、同書が意図するのは「明日への道しるべ」=未来への道案内や手引きを果たすものの提示にある。なるほどドラッカーはその客観的な叙述につとめてはいるものの、それが何であるのかについては必ずしも明確にしていなかった。同書はドラッカーにおける社会構想の転換点に位置している。その意味でポスト・モダンをかかげる同書は、近代（モダン）への懐疑とそこからの超越という外装をまといながら、その実何よりもドラッカー自身の方法論をめぐる省察を内容とするものであった。そして前期「新しい産業社会論」から後期「知識社会論」への転換において、大きなトリガーとなったのがまさにマネジメントなのであった。二要件充足問題から二要件充足化問題への進化は、「文筆家ドラッカー」をして、自ら行動して成し遂げていく「実践論者ドラッカー」へと大きく舵を取らせた画期であった。実に後期ドラッカーはマネジメントを軸に、自らの社会論を展開していく。かくみるかぎり、原タイトル『明日への道しるべ』が意味するものとは、はからずもマネジメントなのであった。結果論ではあるが、どうなるかわからない未来への道案内や手引きを果たす「道しるべ」として、マネジメントが後期ドラッカーにおいてしだいに措定されていったのである。

もとより同書刊行当時のドラッカーは、そこまで自覚するにいたっていない。『断絶の時代』(68) および『マネジメント』(73) まで、彼の方法論的な模索はつづく。前著は自らの社会観を新たに体系的に提示し直したものであり、後著は自らのマネジメントを理論的に完成させたものである。この間、ドラッカーにおける「テクノクラートのなもの」も変貌を遂げていっている。すでにみてきた産業の技術的現実を担う上で不可欠な人的主体はその概念的な範囲を「技術」から「知識」へと拡大し、「知識労働者」の名のもとに明確化されるところとなるのである。

前述『明日への道しるべ』(=『変貌する産業社会』)(57) では、「知識」が最重要の生産要素となったことを前提に、「被用知的職業人」(employed professional) なる語が登場する。彼らは「プロの専門家」(professional specialist) と、「プロの経営(管理)者」(professional manager) から構成される。「プロの専門家」は、その道のプロとして自らの専門的な知識を有効化する。「プロの経営(管理)者」は、組織者として「プロの専門家」たちの諸活動を統合し、全体として有効化する。両者は相互依存の関係にあり、力を存分に発揮できるのは組織においてのみである。彼らは権限と責任を担う中心的存在であり、社会発展のシンボルとして急速に出現している。彼ら新しいリーダー層、そしてその場たる組織によって、「中間階級の社会」(the middle-class society) が到来するという。本書では「テクノクラートのもの」のうち、マネジメントの担い手とそうでないものが区別されているのである。

つづく『成果をあげる経営』(=『創造する経営者』)(64) では、はじめて「知識労働者」(knowledge worker) の語が登場し、「知識を仕事に適用する人々」(people who apply knowledge) (文献 Drucker ⑩ p222, 掲載邦訳 298 頁) と定義される。ここにおいて「知識労働者」は経営(管理)者や個々の専門領域のプロとされるが、とりわけ前者の側面すなわち企業家やエグゼクティブとして責任を果たすことが強調されている。そしてやはり社会の新しいリーダー的な層であることも述べられている。とりわけマネジメントの担い手であるということが強調されるのである。その他にも関連する語として、「知識ある人々」(knowledge-people), 「企業内で知識にたずさわる者」(the man of knowledge in business) が出ている。また本書では、「技術」から「知識」への焦点シフトが明確に示されている。ここにテクノクラシーすなわち「技術による支配」から「知識による支配」への視点を見出すことも、可能であろう。とはいえ、そこで想定されるものは「支配」ではなく、あくまでも「先導」といった類いのものである。しかも特定の社

会階級や集団によるものではない。これは『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)でのマネジメント誕生以来の視点である。さらにこのことは、次著『有能なエグゼクティブ』(=『経営者の条件』)(66)においても明らかである。

同書における「テクノクラートのなもの」は「知識労働者」はもちろんながら、それ以上に「エグゼクティブ」(executive)概念であるといつてよい。かかる「エグゼクティブ」とは、上級管理職といった一般的な意味のものとは異なる。意図されているものを整理すれば、「部下がいないにかかわらず、知識労働者として組織の業績に貢献すべく行動し、意思決定する責任を持つ者すべて」ということになる。もとより経営(管理)者や専門家ら「知識労働者」を典型としながらも、それ以外でも「エグゼクティブ」である者は多くいるという。つまり「知識労働者」概念を前提に、「成果をあげるべく意思決定を行う者すべて」がふくまれるのである。いわば「エグゼクティブ」≡「知識労働者」であり、またマネジメントの担い手でもあるとされるのである。

他方で本書での「知識労働者」の定義は、「筋力や手先のスキルよりも聴覚で得られるものを仕事に用いる者」、「肉体的な力やスキルよりも、知識、理論、概念を使うべく学校教育を受けた人々」(文献⑪ p.3, 掲載邦訳 20 頁)である。その他関連する語として、「知識にたずさわる者」(a man of knowledge), 「知的職業人」(professionals)が出ている。また「知識」「知識労働」「知識労働者」の場として、組織が「知識組織」(knowledge organization)となっていくことが指摘される。

本書はかかる「知識労働者」≡「エグゼクティブ」を対象としたセルフ・マネジメントの書であつて、彼らによる社会の先導への言及はあまりない。ただし、つぎのようにはいう。現代社会が機能し、成果をあげ、生き残れるかどうかは、組織に働く「エグゼクティブ」が成果をあげられるかどうかにかかっている、と。成果をあげる者は社会にとって不可欠の存在であり、また成果をあげるということは本人にとっての自己実現の前提でもある。「エグゼクティブ」とは行動し物事をなす者であり、彼らの仕事は成果をあげることであるという。本書では「知識労働者」≡「エグゼクティブ」とされたことで、誰もがマネジメントの担い手であり、一人ひとりがそれぞれの立場から「望ましい社会」実現を主導する側面が強調されたのである。

以上、マネジメント誕生時からの「テクノクラートのなもの」を、改めて整理しておこう。『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)では、産業の技術的現実を担う上で不可欠な人的主体として「専門職従業員」があつた。同書では広義には、マネジメントの担い手は企業に働く者すべてが含意されている。つづいて「被用知的職業人」として「プロの専門家」「プロの経営管理者」といった用語・概念が登場している。そして「知識を仕事に適用する人々」として、はじめて「知識労働者」概念が登場することになる。マネジメントの担い手については、これら「知識労働者」のうちで明確に区別して提示されることもしばしばあるが、総じてみればこれら全体がふくまれると考えても差し支えなからう。もとよりいまだ概念として確立しているわけではない。「エグゼクティブ」概念は、まさにそうした錯綜した状態を表わしている。そもそも「社会の一般理論」二要件充足のために編み出されたということからすれば、マネジメントとは専門経営者を正当化するための実践にほかならならず、経営者支配論に属する。けれどもこの専門経営者すなわちマネジメントの担い手が、狭義の経営(管理)者にとどまるものではないのである。こうした模索の時期を経て、『断絶の時代』(68)および『マネジメント』(73)

において「知識労働者」とマネジメントの概念は本格的に体系化して提示されるところとなったのである。

IV

『断絶の時代』（68）；

ドラッカーにおける「知識労働者」および中核的な関連概念「知識」「知識社会」が体系的に提示されたのが、『断絶の時代；われわれの変わりゆく秩序への指針』（68）であった。本書は歴史的な変化に焦点を合わせた文明史論であり、その中でもっとも重要な変化として「知識」が論じられるのである。本書で「知識」は、「体系的かつ目的的に組織された情報」（文献⑩ pp. 39-40, 掲載邦訳 52 頁）と規定される。それは特定の目的達成に向けて応用実践されるべく組織されたものにほかならず、従来の科学や技術の概念にとどまらない広範な人知の全体系にわたるといふ。というのも、従来からある「知識」の枠組みよりも、新たな「知識」の枠組みすなわち情報の体系的かつ目的的な獲得とその体系的な応用こそが、すでに仕事と生産性の土台となっているからである。つまるところイノベーションを指向し実現するものとして、本書の「知識」概念は大きく定式化されたのである。

そしてかかる「知識」の担い手たる「知識労働者」概念は、「肉体的なスキルよりも、アイデアや観念、情報を適用して、仕事を生産的にする者」（文献 Drucker ⑩ p.264, 掲載邦訳 350 頁）と規定される。彼らは情報の体系的かつ目的的な獲得とその体系的な応用を行う者すなわち「仕事に知識を用いる職業人」であり、「被用知的職業人」である。実際に応用を軸に「知識」を編成していく実践主体である彼らは、具体的には専門職、管理職、技術職などである。このように本書では、「知識労働者」に管理職すなわちマネジメントが明確にふくまれている。彼らは「知識社会」の大多数をなすサラリーマンとして、中間階層を構成している。そしてかかるサラリーマン層を全体としてくくってみれば、年金基金や投資信託を通じて生産手段を所有しているのであり、その意味で「知識社会」の真の資本家といえる存在である。要するに彼ら「知識労働者」は、①プロの専門家、②サラリーマン、③「知識社会」における真の資本家という、三重の側面をあわせ持つ存在なのである。

いわば本書で規定された「知識労働者」とは、新たな組織社会において高度化した個人すなわち「組織人」なのである。彼らは組織の単なる下位構成員ではなく、組織と対等に協働しゆく自立（自律）的な存在である。組織と「知識労働者」は互いがなくては機能しえないという点で、相互依存のかつ相即的な発展関係にある。「知識労働者」は一人ひとりが所属組織にとって必要不可欠であるばかりか、ひとつの集団とみれば経済発展の中核を担う社会的な一大勢力とされるのである。かくして彼らの取り組み方いかんによって、知識社会が生産的・効率的かつ充実したものとなるかどうか大きく決定されてゆくというのである。

さらに本書では、「知識社会」の構図が次のようにいわれる。「知識」が仕事に適用されるようになり、「知識労働者」が最大の労働者層となるにつれ、継続的な学習・教育が必要となっていく。本質的に「知識」とは革新・追求・疑問・変革にかかわるからであり、またひるがえって応用が「知識」の中心となることによって、実際に応用を軸に「知識」を編成していく「知識労働者」が絶対的に不可欠となるからである。もとより「知識」が社会展開の土台となることによって、「知識」をめぐる意思決定こそが社会における中心的意思決定とならざるをえない。い

まや「知識」は権力であり、社会の中心的な倫理問題は「知識にたずさわる者」(the men of knowledge)の責任なのである、と。

上記を改めて整理すれば、「知識労働者」は①プロの専門家、②サラリーマン、③「知識社会」における真の資本家という、三重の側面をあわせ持つ存在とされる。さらに「知識にたずさわる者」として、社会的な権力主体ともいえる存在でもある。おしなべていえるのは、知識社会・組織社会における新たな行為主体、すなわち組織と対等に協働していく自立(自律)した個人として想定されていることである。換言すれば、それは「組織人」すなわち新たな組織社会において高度化した個人の姿なのである。そこにあるのは「知識による支配」ではあるが、内実として「知識労働者一人ひとりによる社会の主導」である。そして彼ら「知識労働者」の取り組み方いかんによって、知識社会が生産的・効率的かつ充実したものとなるかどうか大きく決定されてゆくのである。とすれば、「知識労働者」をいかに有効に働かせて生産性を高めていくかが最大の焦点となってくる。かくして「知識労働者」を対象としたマネジメントが必要とならざるをえない。こうして次著『マネジメント』(73)の執筆へとつながっていくのである。

「新しい社会論」としてみれば、「知識労働者」一人ひとりをリーダーとする「知識社会論」を展開したということになる。もとよりそれはテクノクラートを支配層とするテクノクラシーとは異なる。両者の違いは技術と「知識」すなわちテクノクラートと「知識労働者」の差異はもちろん、何よりも彼ら社会の主導者を特定の集団にのみもとめるか否かにある。そしてそのカギを握るのが、ドラッカーにおいてはやはりマネジメント以外ない。以下、本書の「知識社会」構想に裏打ちされた『マネジメント』(73)へと考察を進めていこう。

『マネジメント』(73)；

いうまでもなく本書は、あまたあるドラッカー著書群を象徴するものである。『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)でマネジメントが誕生してから、およそ20年の時を経ている。この間は、マネジメントが理論的に完成されるまでの成長と模索の時期でもあった。「社会の一般理論」二要件充足問題に答えるべく編み出されたマネジメントは、つまるところ「自由」そして「新しい社会」「望ましい社会」実現化のための実践にほかならなかった。既述のように『マネジメントの実践』(54)は、ドラッカーをして具体的な実践論へと向かわしめた画期をなしている。事実、同書以降、マネジメントそのものをふくめて、それまでの自身の方法論ならびに社会構想への模索と見直しがはかられた。それが新たに体系的に定立し直されたのが、社会構想・全体的な世界観としての『断絶の時代』(68)であり、マネジメント論としての『マネジメント；課題・責任・実践』(73)であった。社会・人間モデルは「新しい産業社会」「産業人」から、新たに「知識社会」「知識労働者」とされた。ただし「産業人」から「知識労働者」へのシフトは単線的にとらえきれものではない。とはいえさしあたり、それに応じてマネジメントの対象も、企業とその主たる担い手としての経営(管理)者から、組織体全般とその担い手としての「組織人」(=知識労働者)となったといえる。

社会構想を定立し直し、そこにおけるマネジメントの有効性と可能性を見定めることによって著わされたのが、『マネジメント』(73)なのである。以降彼のマネジメント論でみても、すべてが本書の応用的なものであって、理論的に超えるものはない。本書はドラッカーにとってマネジメントの理論的完成の書であり、彼自身がいうようにマネジメントの決定版であった。

本書の意図と意義をもっとも端的に言い表しているのが、「まえがき 一専制にかわるもの」

(preface: The Alternative to Tyranny) (初版)である。業績をあげる、責任あるマネジメントこそが、われわれが専制に対して唯一とれる防衛策であり、専制にかわるものであるという。ドラッカーは本書を「実務書」と述べているが、もとよりそれは単なるハウツーにとどまるのではなく、自らの最終的な目的「自由」「望ましい社会」実現のための実務書ということにほかならない。なるほど本書はマネジメント論の書であるが、その根底にあるのはやはりあくまでも「新しい社会論」としてのものである。専制にかわるものはマネジメントであり、マネジメントこそが「自由」を実現するものであることがまず大きく宣言されるのである。

前著『断絶の時代』(68)での「知識社会」構想を受けて、本書では「知識」そのものの規定はない。ただし、マネジメントそのものも「知識」であるとする記述がみられる。他方で「知識労働者」については、きわめて具体的に言及している。すなわち設計技師、補修技師、品質管理者、販売予測者、教師、研究科学者、管理者 (the manager)、会社社長、コンピューター・プログラマー、エンジニア、医療技術者、病院理事、セールスマン、原価計算係があげられている。さらに被雇用下にあつて、教育をそなえた中間階級全体、すなわちあらゆる先進国において人口上の重心をなすにいたった中間階級全体ともいう (文献 Drucker ⑬ p.30, 掲載邦訳 (上), 46頁)。これら中間階級たる「知識労働者」は大部分が組織の中で働くサラリーマンであり、先進国は「被用者社会」(an employee society) となっているとする。

上記のごとく本書で「知識労働者」は①サラリーマン、②プロの専門家、③教育をそなえた中間階級全体とされる。前述『断絶の時代』(68)での把握とほぼ同様ながら、微妙な違いをみせている。かかる「知識労働者」についてはマネジメントの対象であることはもちろん、マネジメントの大きな担い手として位置づけられてもいる。つまり管理者ではないが、企業への貢献および企業の成果に対して責任をもつという意味で、マネジメントである人々がいるという。本書でドラッカーは彼らを「専門職」(career professionals)、「知識専門職」(knowledge professional) とよぶが、他方で彼らは新たなミドル・マネジメントとも大きく重複している。ミドル・マネジメントとしてみれば、彼らは各自の専門領域における意思決定によって、企業全体の業績・方向性に大きな影響を与える不可欠の存在であり、その増大によって「知識組織」を現出せしめるにいたっている。ひるがえってみれば、かかる「知識組織」とは、「専門職」「知識専門職」、ミドル・マネジメント、すなわち総じて「知識労働者」一人ひとりによる主体的な組織にほかならない。まさに「知識労働者」一人ひとりが、所属組織においてマネジメントの不可欠の担い手として想定されているのである。いわば本書であらゆる組織体に適用しうるものとして体系化されたマネジメントとは、組織とともにある「知識労働者」一人ひとりが担ってはじめて真価を発揮するものということになる。かくみるかぎり、本書においてマネジメントとその担い手「知識労働者」は、表裏一体にして相即不離のものとされたといつてよい。つまるところマネジメントは、「知識労働者」概念をも織り込んだ統合的な概念として確立されたのである。

なお本書では、テクノクラシーにもわずかながら言及されている。「イントロダクション マネジメント・ブームからマネジメント・パフォーマンスへ」と、「結論 マネジメントの正当性」である。いずれもマネジメントの意義や本質を述べている箇所であり、そのかわりテクノクラシーとの違いに言がおよんでいるのである。マネジメントの核心に関する部分でもあり、これらの箇所については以下でよりくわしくみていくこととしよう。

「イントロダクション マネジメント・ブームからマネジメント・パフォーマンスへ」について、ドラッカーはこのイントロのタイトルをそのまま本書の書名とすることもできたと述べている。それほどこの導入部が重視されているというわけである。全体は、「第1章 マネジメントの出現」「第2章 マネジメント・ブームとその教訓」「第3章 新しい挑戦」の三章から構成される。『断絶の時代』(68)での世界観にもとづき、現代は「諸組織による社会」となってしまう、さらにそれら諸組織に誰もが雇われる「被用者の社会」となってしまったという。それはすでに「大企業の社会」(a big business society)ではなく、非営利もふくめた諸組織による多元的な社会である。したがってこれら諸組織を機能させるべく、それ特有の機関たるマネジメントは業績をあげねばならない。その手本はやはり企業のマネジメントとならざるをえない。ここにおけるマネジメントとは所有権や階層、権力から独立した存在であって、客観的な職能として業績に対する責任にもとづくものでなければならない。その実践者たる経営(管理)者(managers)とは、「知的職業人」(professionals)なのである。今世紀になって、かかるマネジメントほど急速に現れ、新しい基本的な機関、リーダー的な集団、中心的な職能となったものはまずない。先進国ではすでに資本家や貴族などの大きな支配層がないがゆえに、主たる機関の経営(管理)者のリーダーシップに依拠せざるをえない状況にある。かくしてマネジメントすなわちその課題・責任・実践こそが、社会的な中核をなすにいたっているのだとするのである。

ここにおいてドラッカーは、マネジメント・ブームとその教訓をとりあげていく。この四半世紀というもの、マネジメントは世界を席卷した。第二次世界大戦を機にマネジメントへの関心が高まり、急速に伝播したのである。しかしそれは単なるブームにすぎず、一過性のもので終わってしまった。このブームに恒久的な成果を見出すとすれば、マネジメントの重視をもたらしたことである。職能・責任・規範(discipline)すなわち力として、マネジメントの存在をあまねく認識させたことである。ここでドラッカーはテクノクラシーに言及するのである。マネジメント・ブームによって、経営(管理)者がテクノクラート以上のものでなければならないことが証明された。マネジメントは社会的な職能であって、社会に対して責任を負うとともにかかる社会の文化に規定されている。したがって自らの技量に磨きをかけることは重要であるが、それだけですまされるものでもない。テクノクラシーでは不十分なのである。その例証として彼があげるのは、GMである。GMはテクノクラートすなわち一企業経営に徹することで大成功をおさめた反面、社会的な評価という点で大失敗をおかしてしまった。これに対してマネジメントというものは、コミュニティや社会の価値観に根ざし、社会的なリーダーシップを発揮する責任をとらねばならない、というのである。

こうしてマネジメント・ブームにかえて、真価が問われるマネジメント・パフォーマンスへの転換をドラッカーはかけねばならない。彼によれば、これまでのマネジメント・ブームの土台をなした概念や知識では、もはや十分ではない。新しい知識が必要であるが、とりわけそれは①生産性、②組織のデザインと構造、③人のマネジメントでもとめられるという。①生産性ではこれまでの科学的管理、②組織のデザインと構造ではこれまでの分権制、③人のマネジメントではこれまでの人事管理を、それぞれ乗り越えるべく新たな知識が必要となる。くわえてこれまでなかった分野が新たに起こり、新たな要求も生じている。それは①企業家的な経営者、②多元的組織のマネジメント、③知識と知識労働者、④多国籍で多文化なマネジメント、⑤マネジメントと生活の質、である。このようにマネジメントの新しい課題をあげながらも、しかしもっとも重要なのはマネジメントの役割だと、ドラッカーは断言する。マネジメントおよび

経営（管理）者は先進国では明確な機関となっており、その行動はますます公衆の関心事となっている。マネジメントは社会の生活の質のために戦うようになる。マネジメントにとってもっとも重要な変化は、社会の価値観とその存続が経営（管理）者の価値観や業績に左右されてしまうということである。次世代の課題は人間一人ひとりやコミュニティ、社会のために、新しい多元主義のもとで新たに編成される諸組織を生産的にすることであるが、それこそまさにマネジメントの課題にほかならないとするのである。

最後の「結論；マネジメントの正当性」では、ふたたび「イントロダクション マネジメント・ブームからマネジメント・パフォーマンスへ」、そしてテクノクラシーの限界に書きおよんでいる。現代は「諸組織の社会」「知識社会」であるとともに、これら両者の相関的な関係に規定されているが、マネジメントはその媒体であり結果でもある。マネジメントは、諸組織を機能させる機関であるとともにそれじたいが「知識」なのである。既述のように、人間一人ひとりやコミュニティ、社会のために、諸組織に業績をあげさせることがマネジメントの課題である。マネジメント・ブームはマネジメントを組織内のものと規定していたが、それはいわばテクノクラシーを志向するものであった。しかしながら諸組織の経営（管理）者たちは社会のリーダー的な集団を形成しており、すでにテクノクラート以上のものがもとめられている。すなわち経済的な成果をあげるだけでなく、労働を生産的にし、労働者に達成意欲を与え、社会と人間一人ひとりに生活の質を提供することがもとめられているのである。

ここにおいてドラッカーはテクノクラシーの失敗事例として、ケネディ政権とともにふたたびGMをあげている。前者はテクノクラシーの大きなうねりのピークであると同時に、悲劇でもあった。後者はスローンの著書に示されているように、テクノクラート経営者の勝利と敗北である。経済的な大成功の反面で、世間的な評価において大失敗をおかしたのである。ふたつの事例いずれも、ドラッカーは焦点を組織の内部に合わせ、外部を看過したことに失敗の原因をもとめている。

さらにリーダー的な集団であれば、コミュニティから「正しい」と是認される正当性（legitimacy）がなければならないと、ドラッカーはいう。正当性なき権限は収奪でしかなく、社会のリーダー集団たる経営者は、自らの職能を遂行するために正当性を確保しなければならない。けれども私有財産権など伝統的な根拠は、経営者に正当性を与えない。とすれば何が根拠となるのか。ここでドラッカーがあげるのは、「道徳律」（a principle of morality）であった。自律的なマネジメント、すなわちコミュニティと社会に自らの業務を通じて益するマネジメントを維持するためには、かかる道徳律を組織の目的・特性・本質に根ざしたものとしなければならない。もはやそれは、資本主義の原理とされるマンデヴィルの「私人の悪徳が公益となる」ではない。「諸組織の社会」の原理「一人ひとりの強みが社会の利益になる」なのである。組織とは一人ひとりがコミュニティの一員として貢献し、何事かを達成するための手段である。したがって、かかる諸組織からなる社会では「人間一人ひとりの強みを生産的にする」ことこそが道徳律となっていくのである。マネジメントの担い手たる経営者は、かかる道徳律をもってはじめて正当性を確保しうる。これはまさにかの「社会の一般理論」二要件の充足問題にほかならない。ここでは要件②ガバナンス問題をあつかいながら、要件①コミュニティ実現問題を内実とするものである。かかる二要件を充足すべく『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であったが、二要件充足問題としてみればここで明確に決着がつけられたのである。経営者がもつべき道徳律をもって、結論とされたのである。

そしてドラッカーはつづける。マネジメントの担い手たる経営者は成果をあげるために自律的な「私人」でなければならないが、同時にかかる自律的な「諸組織の社会」を保つために「公人」(a public man)でもなければならない。ここでのドラッカーにならっていえば、テクノクラートとして業績をあげることが必要であるが、そのみならずテクノクラシーを超える業績をあげることが必要だということである。かくして経営者とは、組織の道徳的責任すなわち「人間一人ひとりの強みを生産的かつ意欲的なものとする」責任を引き受けなければならないとして、ドラッカーは本書をむすぶのである。

以上、マネジメントの本質とそのかわりで述べられるテクノクラシーについて、より詳細にみてきた。ブームからパフォーマンスへ、すなわちマネジメントを一過性のものとしてではなく、成果を生み出す機関として真の意味で社会に根づかせることが大きく主張されている。ここでとりわけ目を引くのは、ドラッカーのテクノクラシー理解である。明らかに上記にみられるのは、組織体として内部的な成果にのみ焦点を合わせるものをテクノクラートそしてテクノクラシーととらえていることである。技術にのみ純粋に特化・専門化するあまり、組織体の社会的意義といった大局がみえていないことをさしているのである。GMのような民間企業であれば、外部的な成果すなわち対社会的な視点を閑却し、自らの経済的利益の追求にのみ専心することとされている。組織体として私益のみを追求するものをして、テクノクラシーとよんでいるのである。かかるテクノクラシー理解は、はたして一般的なものといえるのだろうか。むしろ特殊ドラッカー的なものといった感が強く、きわめて疑問である。ともあれ、ここでのドラッカーの論点は、組織体として追求すべきは私益のみならず、公益でもなければならないというものである。そしてそれこそが、彼の想定するマネジメント、とりわけここでいうマネジメント・パフォーマンスということになる。ひるがえってみれば、マネジメント・パフォーマンスとは、社会的な存在たるマネジメントを真の意味で社会に根づかせ一体のものとする作業でもあった。いわばこれまでのテクノクラシー(その意味内容はともかくとしても)にとってかわるものとして、マネジメントなるものが明確に措定し直されたととらえることができるのである。

以上、後期ドラッカーの二大書『断絶の時代』(68)『マネジメント』(73)での議論を改めて整理しておこう。両著において、「知識労働者」と「マネジメント」の概念は本格的に体系化して提示された。両者の関係は、前者が後者の対象であると同時にその大きな担い手でもある。「専門職」「知識専門職」「知識組織」なる関連・周辺概念も登場しているが、ミドル・マネジメントとも大きく関連しつつ、総じて「知識労働者」一人ひとりがマネジメントの不可欠の担い手として想定されている。「マネジメント」は、「知識労働者」との相即不離を前提とするものとなったのである。

かくしてドラッカーにおける「テクノクラートのもの」から体をなすにいたった「知識労働者」は、まさにマネジメントの担い手としてマネジメントと表裏一体のものとしたのである。ひるがえってみれば、「知識労働者」と一体化することによって、ドラッカーにおいてマネジメントは完成されたといってよい。そこで意図されているのは、テクノクラシーを超えるものとしてのマネジメントにほかならない。テクノクラシーにかわるマネジメントなるものによって、「望ましい社会」実現への道しるべが確立されたのである。それこそが『マネジメン

ト』(73)におけるマネジメントの理論的完成の意義なのであった。

V

『マネジメント』(73)で理論的完成をみたマネジメントを強力な武器として、後期ドラッカーは不透明感増す社会や世界情勢に切り込んでいく。もとよりビジネスにとどまらない、人間・社会への視点こそが、社会生態学者たる彼の本分であろう。とりわけそこでの焦点は、「変化への適応」のみならず「変化の創造」すなわちイノベーションにある。前期「新しい産業社会」のように具体的な「望ましい社会」実現ではなく、「知識社会」という、否応なく現れる「不確実な社会」にいかに対応し、いかに可及的に望ましい状況を生み出すかが問題となるのである。「新しい社会論」としてみれば、めざされている社会像はベストなものではなく、その時々で実現されうるサブ・ベストのものでしかない。かかる状況をして、ドラッカーの終焉ということのはたやすい。しかし社会構想として、前期と後期では立論の前提がまったく異なるのである。こうした彼の思索が辿りついたものこそ、生涯の総決算『ポスト資本主義社会』(93)であった。同書で後期のキー・ワード「知識」を軸とする壮大な文明史論が展開され、かかる「知識」とマネジメントが一体のものとしてまとめあげられる。テクノクラシーの技術決定論・技術史観になぞらえていえば、それは知識決定論・知識史観であった。とりわけマネジメントは、あらゆる「知識」を結びつけて真の「知識」とする最高の「知識」、すなわち「知恵」として含意されるところとなった。明示されているわけではないものの、それを本書の底流にみとることができる。後期のみならずドラッカーのすべてが集約されたものとして、ここにマネジメントは一大思想へと昇華されたのである。マネジメントこそ、「自由」「望ましい社会」を実現するこの上ないイデオロギーであると位置づけられたのである。かりにテクノクラシーになぞらえるならば、まさに「マネジメント・クラシー」とでもいいうるものであった。ただし彼のマネジメントで意図されるのは社会の特定集団・上層部による「支配」ではなく、あくまでも組織・社会を構成する一人ひとりの手による「主導」であった。したがって「支配」を意味する「クラシー」(cracy)とは自ずと相容れるものではない。「行為主体一人ひとりが実践していくマネジメントによって、より望ましい社会を創造しつづけていく社会」、これこそが「新しい社会論」たるドラッカー思想の帰結なのであった。

もとより広範にわたる「新しい社会論」であれば、それら一つひとつはそれぞれの時代に大きく規定されている。ドラッカーとて例外ではない。彼と同世代にあって同様の「新しい社会論」を展開した者は多い。なかでもとくに関連深いものとして、「経営者支配論」すなわちマネジメント権力の正当性問題でバーリ、「経営者社会論」でバーナム、「テクノストラクチャー論」としてガルブレイスをあげることができる。

バーリとバーナムは代表的な著書がニュー・ディール期にあたっており、ドラッカーと同世代というよりも彼に影響を与えた側面が強い。両者とも対ソおよびアメリカ国体維持という政治的目的からの主張であって、その意味ではドラッカーのメイン・テーマとも大きく重なり合う。バーナム「経営者社会論」へのドラッカーの言及については、すでに述べたところである。ドラッカーはバーナムの「新しい社会論」を意識しながらも、その不備をもまた強く指摘していた。そこから『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)を経て、彼独自に新たなマ

マネジメントが編み出されたという見方も可能である。バーナム自身の著書出版活動は1967年までつづけられたが、その代表的なものはやはり1941年の『経営者革命』においてほかにない。そこにおける「経営者社会論」とドラッカーのマネジメントによる「新しい社会論」は、表面的には酷似しているかにみえる。しかし「社会の一般理論」の要件②ガバナンス問題でみて内実をまったく異にすると、ドラッカー自身によって述べられたのであった。

バーリについても、やはり「社会の一般理論」の要件②ガバナンス実現問題でドラッカーはきわめて強く影響されている。「所有と支配（経営）の分離」をいかにとらえるべきか、ということである。バーリ自身はミーンズとの共著『近代株式会社と私有財産』（32）以降、『20世紀資本主義革命』（54）、『財産なき支配』（59）、『アメリカ経済共和国』（63）などを著わし、「株式会社革命」「資本主義革命」ら革命論を展開していった。それによってもたらされる「新しい社会」として彼が提唱したのは、「株式会社資本主義」「人民資本主義」「アメリカ経済共和国」である。「所有と支配（経営）の分離」による企業権力の正当性問題については、会社じたいが有するモラルを説く「会社良心論」を経て、社会的合意による会社権力の抑制を説く「社会的合意論」へといたる。ここでは正当性問題がより大局的なレベルへと拡散されることによって、雲散霧消してしまった感がある。総じて論調は当初の危機意識から、しだいに現状を肯定する楽観的なものへと変わっていったのである。『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』（50）以降、ドラッカーは「所有と支配（経営）の分離」問題を口にしなくなる。「所有と支配（経営）の分離」によって、企業は誰のものでもない「社会的制度」となったとの把握によって、この問題はすでに幕が引かれたということなのであろうか。実際、次著『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』（54）で誕生したマネジメントは、そもそも「所有と支配（経営）の分離」を前提とするものである。バーリの提示した「新しい社会論」について、確認できる範囲でドラッカーはその後何ら言及することはなかったのである。

ガルブレイスについては、所説の親近性・類似性という点でドラッカーとはよく対比される。彼についてはヴェブレンからの影響がきわめて強く、とりわけ「テクノストラクチャー」なるテクノクラートに属する概念を明確に提示している点で目を引く。実際彼は独自のテクノロジー論を展開しながらも、その根本的な視点はヴェブレン同様の技術決定論にある。テクノロジーの高度な発展により、企業の専門化・大規模化がもたらされ、市場をある程度コントロールする計画化体制がしかれていく。ここにおいて中心的な役割を担うのは、専門的かつ組織的なテクノロジストにほかならない。彼ら「組織化された知性」が集団的な意思決定主体となったものをして、ガルブレイスは「テクノストラクチャー」とするのである。これら基本的な考え方を提示したのは『新しい産業国家』（67）であり、『断絶の時代』（68）とまさに相前後している。もとよりドラッカーとガルブレイスの所説は、同時代の思想潮流として大きくくられるものである。両者の比較検討はきわめて興味深いところではあるが、この点については稿を改めて行うこととしたい⁷。

おわりに

ドラッカーにおける「テクノクラシー的なもの」をとりあげ、整理・検討してきた。その端緒といえるのは、産業の技術的現実を担う上で不可欠な人的主体への注目であった。「産業中間階級」「新しい（産業）中間階級」とされたものである。「高度な技術発展にともなって社会的な

勢力を拡大する新しい階級」とテクノクラートを広義にとらえれば、まさしくこれらはあてはまる。当初はこれら人的主体の把握について、技術的な側面すなわち社会発展上の決定性よりも、どちらかといえば階級的な側面すなわち権力の主体性にウェイトがおかれていた。経済社会の発展にとって、看過しえない新たな一大勢力という把握である。この時期ドラッカー最大の直接的な課題が「社会の一般理論」二要件の充足だったことにかんがみれば、その充足の担い手を彼らにもとめることもできたであろう。実際、その方が直接的で容易である。けれども彼は、そうしなかった。新たにマネジメントなるものを編み出し、かかる「新しい（産業）中間階級」を「知識労働者」へと概念的に進化させていった。そしてしだいにこの「知識労働者」が、マネジメントの担い手として想定されていったのである。かくして『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）での企業のマネジメントとその担い手としての経営（管理）者から、『マネジメント』（73）での組織体全般のマネジメントとその担い手としての「知識労働者」へと普遍化して提示されるのである。これこそ、『マネジメント』（73）におけるマネジメントの理論的完成の意義であった。マネジメントと「知識労働者」は、あくまでも表裏一体のものとして理解されるのである。それは同時にテクノクラシーとの決別を意味するものでもあった。「望ましい社会」実現に向けて、前期は「テクノクラシー的なもの」へ着目し、それからの脱皮としてマネジメントが編み出された。かかるマネジメントの可能性を探りながら、理論的に完成させ、さらに一大思想へと昇華されていったのである。ここにテクノクラシーにかかわって、「望ましい社会」を実現するものとしてマネジメントは定立されたのであった。

文 献

P. Drucker;

- ① Friedrich Julius Stahl; *Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*. Tübingen: Mohr. (33) (原題『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家論と歴史の発展』) (DIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家論と歴史の発展』所収は『DIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第34巻第12号、ダイヤモンド社、2009年。)
- ② *The End Economic Man; The Origins of Totalitarianism*. (39) (原題『経済人の終わり；全体主義の起源』) (岩根忠訳『経済人の終わり』所収は『ドラッカー全集』第1巻、ダイヤモンド社、1972年。)
- ③ *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach*. (42) (原題『産業人の未来；ある保守主義的アプローチ』) (岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』所収は『ドラッカー全集』第1巻、ダイヤモンド社、1972年。なお同書は、その後の邦訳タイトル『産業人の未来』として一般に受容されている。)
- ④ *Concept of the Corporation*. (46) (原題『会社の概念』) (岩根忠訳『会社という概念』所収は『ドラッカー全集』第1巻、ダイヤモンド社、1972年。なお現在同書は、上田惇生訳による邦訳タイトル『企業とは何か』として一般に受容されている。)
- ⑤ *New Society; Anatomy of Industrial Order*. (50) (原題『新しい社会；産業秩序の解剖』) (村上恒夫訳『新しい社会と新しい経営』所収は『ドラッカー全集』第2巻、ダイヤモンド社、1972年。)
- ⑥ *The Practice of Management*. (54) (原題『マネジメントの実践』) (上田惇生訳『現代の経営』上巻・下巻、ダイヤモンド社、1996年。)
- ⑦ *America's Next Twenty Years*. (55) (原題『アメリカのこれからの20年』) (中島・涌田訳『オートメーションと新しい社会』所収は『ドラッカー全集』第5巻、ダイヤモンド社、1972年。)
- ⑧ *The Landmarks of Tomorrow*. (57) (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』) (現代経営研究会訳『変貌する産業社会』所収は『ドラッカー全集』第2巻、ダイヤモンド社、1972年。)
- ⑨ *Gedanken für die Zukunft*. (59) (原題『明日のための思想』) (清水敏充訳『明日のための思想』所収は『ド

- ラッカー全集』第3巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑩ *Managing for Results; Economic Tasks and Risk-taking Decisions.* (64) (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』) (野田・村上訳『創造する経営者』所収は『ドラッカー全集』第4巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
 - ⑪ *The Effective Executive.* (66) (原題『有能なエグゼクティブ』) (野田・川村訳『経営者の条件』所収は『ドラッカー全集』第5巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
 - ⑫ *The Age of Discontinuity; Guidelines To Our Changing Order.* (68) (原題『断絶の時代; われわれの変わりゆく秩序への指針』) (林雄二郎訳『断絶の時代』ダイヤモンド社, 1969年。)
 - ⑬ *Management; Tasks, Responsibilities, and Practices.* (73) (原題『マネジメント; 課題, 責任, 実践』) (野田・村上監訳『マネジメント』上巻・下巻, ダイヤモンド社, 1974年。)
 - ⑭ *The Unseen Revolution.* (→ *The Pension Fund Revolution.*) (76) (原題『見えざる革命』→『年金基金革命』) (上田惇生訳『見えざる革命』ダイヤモンド社, 1996年。)
 - ⑮ *Adventures of a Bystander.* (79) (原題『傍観者の冒険』) (上田惇生訳『傍観者の時代』ダイヤモンド社, 2008年。)
 - ⑯ *Managing in Turbulent Times.* (80) (原題『乱気流時代の経営』) (上田惇生訳『乱気流時代の経営』ダイヤモンド社, 1996年。)
 - ⑰ *The Changing World of the Executive.* (82) (原題『変貌するエグゼクティブの世界』) (久野・佐々木・上田訳『変貌する経営者の世界』ダイヤモンド社, 1982年。)
 - ⑱ *Innovation and Entrepreneurship.* (85) (原題『イノベーションと企業家精神』) (小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, 1985年。)
 - ⑲ *The Frontiers of Management.* (86) (原題『マネジメントのフロンティア』) (上田・佐々木訳『マネジメント・フロンティア』ダイヤモンド社, 1986年。)
 - ⑳ *The New Realities.* (89) (原題『新しい現実』) (上田・佐々木訳『新しい現実』ダイヤモンド社, 1989年。)
 - ㉑ *Managing the Non-Profit Organization.* (90) (原題『非営利組織の経営』) (上田・田代訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 1991年。)
 - ㉒ *Managing for the Future.* (92) (原題『未来への経営』) (上田・佐々木・田代訳『未来企業』ダイヤモンド社, 1992年。)
 - ㉓ *The Ecological Vision.* (93) (原題『生態学のビジョン』) (上田・佐々木・林・田代訳『すでに起こった未来』ダイヤモンド社, 1994年。)
 - ㉔ *Post-Capitalist Society.* (93) (原題『ポスト資本主義社会』) (上田・佐々木・田代訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社, 1993年。)
 - ㉕ *Managing in a Time of Great Change.* (95) (原題『大変革期の経営』) (上田・佐々木・林・田代訳『未来への決断』ダイヤモンド社, 1995年。)
 - ㉖ *Drucker on Asia.* (97) (原題『ドラッカー, アジアを語る』) (上田惇生訳『P.F.ドラッカー・中内功 往復書簡① 挑戦の時』『P.F.ドラッカー・中内功 往復書簡② 創生の時』ダイヤモンド社, 1995年。)
 - ㉗ *Management Challenges for the 21st Century.* (99) (原題『21世紀に向けたマネジメントの課題』) (上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社, 1999年。)
 - ㉘ *Managing in the Next Society.* (2002) (原題『ネクスト・ソサエティの経営』) (上田惇生訳『ネクスト・ソサイエティ』ダイヤモンド社, 2002年。)
 - ㉙ 『ドラッカー 二十世紀を生きて』(牧野洋訳, 日本経済新聞社, 2005年→『知の巨人ドラッカー自伝』日本経済新聞社, 2009年として文庫化)
 - ③⑩ 『ドラッカー全集』全5巻, ダイヤモンド社, 1972年。
 第1巻 産業社会編—経済人から産業人へ
 第2巻 産業文明編—新しい世界観の展開
 第3巻 産業思想編—知識社会の構想
 第4巻 経営思想編—技術革新時代の経営
 第5巻 経営哲学編—経営者の課題

- T. Veblen,
- *The Theory of Business Enterprise*, 1904. (小原敬士訳『企業の理論』, 勁草書房, 2002 年。)
 - *The Instincts of Workmanship and the State of the Industrial Arts*, (1914). (松尾博訳『ヴェブレン経済的文明論：職人技本能と産業技術の発展』, ミネルヴァ書房, 1997 年。)
 - *The Engineers and the Price System*, 1921. (小原敬士訳『技術者と価格体制』, 未来社, 1962 年。)
- G. Wallas, *The Great Society*, 1914.
- A. Berle, G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932. (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』, 分雅堂銀行研究社, 1957 年。)
- A. Berle,
- *The 20th Century Capitalist Revolution*, 1954. (桜井信行訳『20 世紀資本主義革命』東洋経済新報社, 1976 年。)
 - *Power without Property*, 1959. (加藤他訳『財産なき支配』論争社, 1960 年。)
 - *The American Economic Republic*, 1963. (晴山英夫訳『財産と権力 —アメリカ経済共和国』文真堂, 1970 年。)
- J. Burnham, *The Managerial Revolution: What is Happening in the World*, 1941. (武山泰雄訳『経営者革命』東洋経済新報社, 1965 年。)
- John Kenneth Galbraith,
- *The New Industrial State*, 1967), 2th, ed., 1971), 3th, ed., 1978, 4th, ed., 1985. (都留重人監訳『新しい産業国家』(第 1, 2 版訳) 河出書房新社, 1968, 72 年。都留重人監訳『ガルブレイス著作集 3』(第 3 版訳) TBS ブリタニカ, 1980 年他。)
 - *Economics and the Public Purpose*, 1973. (久我豊雄訳『経済学と公共目的』河出書房新社, 1975 年他。久我豊雄訳は、『ガルブレイス著作集 4』(TBS ブリタニカ, 1980 年) にも所収。)
- W. Lippmann, *The Good Society*, 1938.

注

- 1 ただし厳密に言えば、バーナムもヴェブレン同様、テクノクラートやテクノクラシーという用語を使っていない。
- 2 そもそも社会のあり方を論じることじたいが、現状を超えた「望ましい社会」の実現を標榜することにほかならない。したがって「新しい社会論」もさかのぼれば、「国家」と「社会」が未分化であった時代、古代ギリシアのノモス（法、規範）論にまでいきついでしまうことになる。近代における「国家」と分化した「社会」認識の登場をもってとらえるとしても、まさにそれとともにあるといえてよく、ひいてはユートピアにまで通じる広範なものと理解されうる。その画期として知られるのはオーエン『新社会観』（1813-14）であり、同書以降多くの「新しい社会論」が登場することになる。たとえば『偉大な社会』（*The Great Society*）（G. Wallas, 1914）、とりわけ最初期のドラッカーと同時代のものとしては『良い社会』（*The Good Society*）（W. Lippmann, 1937）などがある。
- 3 当該箇所文脈からみて、plant は「企業」とした方が適切と思われるが、正確性も加味して「工場企業体」とした。ドラッカーにかぎらず、言語間のニュアンスの違いはいかんともしがたいものである。
- 4 ちなみに本書でも、バーナム『経営者革命』にほんのわずかばかり言及している（文献 Drucker ④ p.9, 掲載邦訳 461 頁）。
- 5 唯一直接言及されているのは、「現在の世界を二分するイデオロギー間に真の相違はない」との主張を、バーナム『経営者革命』（41）での命題であるとするものである（文献 Drucker ⑤ p.28, 掲載邦訳 35 頁）。
- 6 『マネジメントの実践』（54）では、「経営者の視点」（managerial vision）の語が使用されている。
- 7 ドラッカーはガルブレイスに言及したこともあるが、いずれも批判的である。テクノクラシーについては、『企業とは何か』（1972 年版）の「エピローグ（1972）ジェネラル・モーターズ再訪」でガルブレイスの考えに異をとらえている。