

タイトル	ドラッカーとアメリカ
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，17(2)：1-28
発行日	2019-09-25

ドラッカーとアメリカ

春 日 賢

はじめに

本稿の課題は、ドラッカーのアメリカ観を整理検討し、ひいてはドラッカー思想におけるアメリカの意義を目定めていくことにある。

ユダヤ系オーストリア人だったドラッカーは1937年に渡米し、1943年に34歳でアメリカ国籍を取得した。ナチスの迫害を逃れてのことであったが、渡米後は文筆家として一躍名を成し、陸続と著書を刊行していった。それら執筆活動をはじめとする多くの貢献が認められて、最晩年の2002年には、アメリカで民間人に贈られる最高位の勲章、「大統領自由勲章」(Presidential Medal of Freedom)を受けている。かくて一般に認知・受容されているドラッカー像は、「アメリカ人」としてのものであった。実際、ドラッカー思想の導入にきわめて積極的だった日本では、学界・実務界の別を問わず、ドラッカー・マネジメントをアメリカ経営学としてあつかってきた。

しかし当のアメリカ経営学の系譜においてみれば、ドラッカーの存在は明らかに異質である。確かに影響力があった時期もあるものの、総じて他の所説とは毛色が違う。マネジメントの意義を説きつづける姿勢や工場コミュニティ論など、思想的な核心部分ではむしろ故国のドイツ経営学との親近性が認められる。テイラーやフォード、人間関係論らアメリカ経営学を論じ、自説に摂取していったドラッカー・マネジメントの真髄は、決してアメリカ人のものではない。この点に関する学説的な検証と検討は別稿で果たしたいが、彼のアプローチの根本は非アメリカ人すなわちオーストリア＝ドイツ人、ひいてはヨーロッパ人のものであることは間違いない。「アメリカ人ドラッカー」の業績は、「ヨーロッパ人ドラッカー」なればこそその所産であった。いわば欧魂米才によるものなのである。

以上の問題意識から、本稿ではドラッカーのアメリカに関する記述に焦点を合わせて整理検討していく¹。「ヨーロッパ人ドラッカー」にとって、アメリカとは何だったのだろうか。世に知られる「文筆家ドラッカー」が該当するのはほぼすべて渡米後であるが、彼自身も独自のアメリカ観やアメリカ論をそれなりに提示している。以下では、まずドラッカー思想の基本的な視点を確認し、そこにおけるアメリカの意義と位置づけをみる。ついで回想録『傍観者の時代』(79)その他²で、アメリカに関するエッセイを整理する。そのうえでアメリカに関する記述を著書ごとに追って整理し、そのアメリカ観を浮き彫りにする。かかる作業によって、総じてドラッカー思想全体におけるアメリカの意義を明らかにするものとする。

I

およそドラッカーの基本的な視点については、晩年の「ある社会生態学者の回想」（『すでに起こった未来』＝『生態学のビジョン』）（93）のあとがき）で大きく明示されている。ここで網羅されている著書は、真の処女作『シュタール』（33）から、思想的な総決算『ポスト資本主義社会』（93）までと、主要なものがみなふくまれている。まさに文筆家としての仕事を総括したものといつてよい。ドラッカーは自己規定「社会生態学者」を軸にまとめているが、自身にとってのアメリカについて述べた部分の大意は、およそ以下のごとくである。

私（ドラッカー）は当初より「社会生態学者」として、「継続と変革の相克」（the tension between continuity and change）すなわち過去の伝統を守りつつ、変革を進めていくことを社会・文明の中心的課題としてきた。ナチスの天下を予感した若き日、社会・文明の「継続」が絶たれてしまったことを感じとり、私はドイツの偉大な思想家3人に目を向けていった。社会が崩壊する時代にあつて、法治国家を発明することで社会を安定させた3人である。彼らは「継続と変革」をバランスさせることに成功し、その後長らくつづく政治体制を確立したのである。

ただし彼ら3人はいずれも、自分たちがめざしたことがすでにアメリカで実現されていたことに気づいていなかった。建国の父とマーシャル連邦最高裁判長官によって、アメリカ草創期に自分たちの理想がすでに実現され、見事に機能していたことに気づけなかった。アメリカ憲法の修正手続き、そして連邦最高裁判所が法治国家の「継続と変革」に果たす役割が、彼らにはわからなかったのである。彼らだけではない。このことを理解したヨーロッパ人は、当時はおろか今日でさえもほとんどいない。1930年当時の私自身でさえも、である。

このようにドラッカーは自身当初の政治学的問題意識を顧みて、結果的にはアメリカという国家に帰趨するものだったとする。3人の偉大な思想家を通じて彼自身も実現をめざしたものが、すでにアメリカにあったのだ、と。かくみるかぎりアメリカとは、彼にとっていわば「理想の国家」だったということになる。これこそ、ドラッカーの基本的なアメリカ観であった。このことは、彼がいう社会生態学者の視点「継続と変革の相克」を理解するうえできわめて重要である。ドラッカーは自らにとってアメリカが理想を実現した模範だったことを認めるわけであり、思想的な核心における親米性をみてとることができるからである。

こうした特別な想いを抱いていたアメリカにドラッカーが実際に渡ったのは、1937年である。ナチスの政権掌握によって1933年にドイツを脱出し、ロンドンに滞在してからのことであるが、「人生最大の決断だった」と述懐している³。ロンドンでは1937年初頭までマーチャント・バンクに勤務し、将来を嘱望されていたが、結婚を機に渡米したのである。自身の将来的なキャリアとドリス夫人の働き口の関係から決めたというが⁴、その際イニシアティブをとったのはドリス夫人だったという⁵。当時のアメリカに関する回想は、『傍観者の時代』（79）の最終章にあたる「ほのぼのとしたお人好し」にくわしい⁶。同章は多分にとりとめもなく書かれたエッセイで大意をつかみづらいが、あえて整理するとおよそ以下のごとくである。

1930年代末のニュー・ディール期は、「ほのぼのとしたお人好し」（the Indian Summer of

Innocence) の時代だった。大不況期のアメリカは、赤の他人であっても何とか助けてあげたいというムードが強く、誰もが一肌脱いでくれたのである。誰かが成功すれば、それはみんなの成功で、妬む者などいなかった。他人を応援して助けてやる、そして他人に賭けてみるという互助の時代だった。渡米したばかりの私(ドロッカー)と家族も、この「ほのぼのとしたお人好し」に幾度となく救われたものである。

ところが20年代の「永遠の繁栄」期アメリカは不親切だったらしく、この「ほのぼのとしたお人好し」はあくまでも大不況期に特有のもののようなのである。つまりアメリカ人にとって、大不況は自然災害と同じなのであった。社会全体を襲った大災害を前にみんなが一致団結し、立場の違いなくお互いを助け合ったということなのである。天災に生き残った者の常として、30年代のアメリカ人はみな自分がどれだけ酷い目にあったか、自分はどうやってそれを切り抜けたかを得意になって語り、そして最後に「僕にだってできたんだ、だから君にだってできるよ」で締めくくるのだった。コミュニティ・社会は健全で活き活きとしていたが、他方でその行き過ぎは部族主義をもたらし、人種や宗教をめぐる亀裂を深めてしまった。実に黒人の地位が向上しはじめたのも、この大不況期からである。

私(ドロッカー)のようにヨーロッパから来た者にとっては、戸惑うことばかりだった。一方で30年代のアメリカは、高等教育をはじめとして、活気ある革新的な時代でもあった。「アメリカは約束だった」とうたった詩人がいたが、アメリカ人が心のなかでアメリカを分け隔てていたもの、それはアメリカが「国」ではなく「憲法」であるという事実である。「アメリカの夢」とは「理想の社会」(an ideal society)であり、アメリカの真髄は政治にある。リンカーンすなわち「政治家」が民衆の聖人になるという唯一の国こそ、アメリカなのである。この国で生粋のアメリカ人になるための儀礼はただひとつ、「政治」だけである。「憲法」に忠誠を誓うことによって、誰もがアメリカ市民になることができるのである。

つまり30年代のニュー・ディールとは、いわば「アメリカのアメリカらしさ」を再確認する作業なのであった。アメリカとは、「国家」(nation)でも「国土」(country)でもなく「信条」(creed)なのだという、アメリカの基本的な公約を再び確立しようとするものだったのである。この「アメリカ的信条」こそ、リンカーンがいう「最後にして最良の希望」(Last Best Hope)であり、それに惹かれて渡米したヨーロッパ人はやがてヨーロッパ人でなくなってしまふ。海外特派員だった私(ドロッカー)自身もまた、他の記者に「君もそのうちアメリカの記者になるよ」といわれ、事実その通りになってしまったのだった。

この「アメリカ的信条」のアメリカとは、伝統的に「孤立主義」でなければならなかった。そもそもアメリカで「国際主義」といった場合、その意味するところは「孤立主義」の一形態でしかなかった。たとえば国際司法裁判所や国連のごときは、アメリカが他国から干渉されず、また他国に干渉しないで実現できるためのものにほかならなかった。ところがこの伝統的な対外政策からの転換を迫られたのが、1938年だった。ヒトラーの台頭によって、孤立主義者が「介入主義」を声高に叫び出したのである。「孤立主義」と「介入主義」「国際主義」がせめぎ合うなか、世論そしてルーズベルトも「介入主義」に転じてしまふ。こうした対立により、かの「アメリカの夢」は引き裂かれてしまった。それでもアメリカそのものは、「孤立主義」か「介入主義」どちらにするか、いまだ態度を決めかねていた。かくて日本の真珠湾攻撃を機に、アメリカは自らの約束と信条たる「孤立主義」を捨て、大国となる道すなわち「国際主義」という名の「介入主義」を選ぶのである。ここに、あの「ほのぼのとしたお人好し」

時代」は終わったのだった。

以上が、渡米後初期に関する回想録である。赤裸々に心情が語られているが、「古き良き時代」にあったアメリカ人の思いやりと、それに自身が幾度となく救われたことについては、『ドラッカー 二十世紀を生きて』（＝『知の巨人ドラッカー自伝』）（2005）でさらにフランクに述べられている。上記「ある社会生態学者の回想」と合わせて、ドラッカーにとってアメリカという存在が、思想的にも個人的にもいかに大きく、また特別なものであったかは明らかである⁷。実に「理想の社会」とまでいうほどである。こうした基本的なアメリカ観は、おびただしい著書群にも通底するものとなっている。かくて実際に体験したアメリカをもとに初めて著わされたのが、『産業人の未来』（42）であった。以下では、同書より順を追って、ドラッカー思想に現れるアメリカを整理検討していくこととする⁸。

II

『産業人の未来』（42）；

第二次大戦の真ただ中、アメリカの参戦後に上梓された本書は、ドラッカーが渡米後に執筆した最初のものである。眼前の戦争の意義を説きながらも、ポイントは戦後社会構想として「望ましい社会」＝「自由で機能する社会」実現への方向性を示すことにある。そのために、旧来の「商業社会」から新たな「産業社会」へと社会秩序の転換をはかるべきことがうたわれ、その担い手をアメリカとする視点が強く打ち出されるのである。構成としては、イントロにあたる「第 1 章 産業社会をめざす戦争」をうけて、前半の現状分析と後半の政策に二分される。アメリカそのものを論じるわけではないものの、結果的にアメリカを論じることになってしまったという格好である。それほどアメリカへの期待が大きくあらわれている。前半の「第 2 章 機能する社会とは何か？」「第 3 章 19 世紀の商業社会」「第 4 章 20 世紀の産業主義の現実」3 章分の内容をまとめると、およそ以下のごとくである。

「商業社会」から「産業社会」への転換という点でみれば、アメリカは近代的な大量生産が社会的現実となっているにもかかわらず、社会的な信念・理念はいまだ前産業主義的なままである。しかしアメリカの機械へのすさまじいまでの傾倒は、ヨーロッパよりもはるかに早く「産業社会」を達成できることを示している。産業の興隆を察知し産業革命の意義を理解する、すなわち「商業社会」にかわる「産業社会」への到来をいち早く悟ったのも、アレグザンダー・ハミルトンだった。ヘンリー・フォードの流れ作業に代表される大量生産は、現代産業生産の「理想型」である。というのも、産業生産の概念と方法そして目標をみな形成してしまうからである。一方で労働者を規格化された機械とする見方をもたらし、労働者一人ひとりが自らの地位と役割をもてないようにしてしまっている。またバーリー＝ミーンズ以来、株式会社における「所有と支配の分離」がもっとも大きくとりあげられているのはアメリカであり、経営権力がコントロールされない自律的なものとみなされるようになったのもアメリカだった。

残る後半「第 6 章 自由な社会と自由な政府」、「第 7 章 ルソーからヒトラーへ」、「第 8 章

1776年の保守反革命」,「第9章 ある保守主義的アプローチ」では、時にE. バークやイギリスに言及しながら、まさにアメリカに「自由」実現を託す視点が次のように明示される。

「第6章 自由な社会と自由な政府」；

「自由な社会」は、法律だけで生み出せるものではない。その具体例がアメリカである。アメリカにおける憲法への崇拜は社会現象であって、立法によって生み出せるものではない。合衆国憲法はそれじたいが優れてはいるものの、アメリカの自由社会にとっては、この憲法崇拜の念こそが実際の憲法の規定よりも、はるかに効果的なのである。アメリカ建国の父の偉業は称賛に値するが、それも後の大統領による運用があってこそ可能であった。

そもそも伝統的なキリスト教的自由にもとづく政治理論が問題にしたのは「自由な政府」であって、「自由な社会」ではなかった。両者の統合に成功したのが、アメリカ建国の父やイギリスの保守主義者バークである。彼らは「自由な政府」だけでは「自由な社会」が実現しないこと、また両者を統合しなければ「自由な政府」も脅かされることを理解していた。かくて政治領域と社会領域を並置させて、一方の支配が他方の支配によって抑制されるようにしたのである。政治と社会の分離は決して目新しいものではないが、これを現実の政治に適用したのがアメリカ建国の父であり、イギリスのバークをはじめとするリベラルな保守主義者であった。彼らこそ、この原則が「自由」の基盤となることを明確に認識していた最初の人々であった。

「第7章 ルソーからヒトラーへ」；

一般に現代における「自由」のルーツは、啓蒙思想やフランス革命とみなされている。ところが実はまったくの逆であって、それら理性主義的リベラリズムは「自由」とは相いれない。人間の理性を絶対視するがゆえに根本的には全体主義であって、ルソーからロベスピエール、マルクス、スターリンそしてヒトラーへと同一直線上にある。しかし19世紀のイギリスやアメリカでは、それら絶対的理性主義とは異なるキリスト教的理性主義によって、自由で建設的なリベラリズムの伝統があった。真のリベラリズムは理性主義の宗教的否認から生じたのである。ところが今では真にリベラルなリベラリズムはアメリカやイギリスで名残りが散見されるにすぎない。今日、リベラリズムとして知られるものはもっぱら理性主義であるが、その根本は全体主義である。すなわち非建設的で、自由の実現どころか自由への脅威でしかない。

「第8章 1776年の保守反革命」；

啓蒙思想が19世紀の「自由」を生み出したとする説と同様、アメリカ独立革命とフランス革命が同一原理のもとにあるとする説が一般に受容されている。しかしこれらはいずれも誤解であって、そもそも両革命の原理は正反対である。アメリカ革命は、啓蒙思想の理性主義的専制すなわちフランス革命への反対運動として成功したものである。「自由」のために行われた保守反革命であって、旧体制を打破して「機能する社会」を実現しただけではない。さらに「自由な社会」を実現し、まさに「自由で機能する社会」とすることに成功したのである。19世紀の「自由」の基礎は、フランス革命を克服した保守主義にあった。つまりアメリカ革命とは、絶対主義や理性主義の潮流を転換する画期的な出来事だったのである。ひるが

えってアメリカ革命がなければ 19 世紀ヨーロッパに「自由」がなかったという意味で、その存在はヨーロッパにとってこそ重要である。ところがかかる 19 世紀はこの「自由」がアメリカの反革命の原理によっていることを、また「自由」が基本原理と分かちがたく結びついてあることを失念してしまった。そして 19 世紀における「自由」の源流をフランス革命にもとめることを、常識としてしまったのである。

1776 年（アメリカ独立宣言）と 1787 年（アメリカ合衆国憲法制定）の時点で、アメリカとイギリスの保守主義は、同一の原理すなわち保守反革命の原理にあった。そして「自由」にもとづく「機能する社会」を実現すべく、同様の方法を用いた。実に 19 世紀に「自由で機能する社会」を実現したのは、アメリカとイギリスだけである。両国は異なった基盤と現実にあったにもかかわらず、ともに保守反革命の原理に立つことでそれを成し遂げることができた。アメリカ建国の父も、バークらイギリスの保守主義者も、人間の不完全性や絶対理性の不在を前提していた。かくて統治の分離に成功して集権や絶対的支配を阻止し、「自由」を守ることができたのである。今やこの 1776 年世代が建設した社会はほぼ崩壊しており、われわれは新たな産業社会をつくりあげていかなければならない。しかし 1776 年世代の原理すなわち保守反革命の原理はいまだに有効である。

「第 9 章 ある保守主義的アプローチ」；

革命や全体主義によらず、「自由な産業社会」を発展させることができる国は今日アメリカだけである。「20 世紀はアメリカの世紀」とのキャッチ・フレーズがあるが、すでに大国となったアメリカは少なからず帝国主義的とならざるをえない。これまでの孤立主義外交にかえて、今後はおよそ世界一の大国として政治的・軍事的影響力を的確に行使していかなければならない。つまり 20 世紀が「自由で機能する産業社会」となるかどうかは、アメリカが問題を解決できるかどうかにかかっているのである。解決できてはじめて、まさに「20 世紀はアメリカの世紀」となる。19 世紀の発展の原動力はアメリカ革命に触発されたイギリスだったが、20 世紀にはアメリカとならざるをえない。最先端かつ最強の大量生産体制を有するアメリカが世界の産業国をリードし、すでに中心となっているからである。実に全体主義国がアメリカを究極的な敵とみなしていたことはまったく正しい。というのもアメリカだけが、全体主義や革命によらずに、「自由な産業社会」を実現する方途を見出すことができるからである。ひるがえってそれは、全体主義に打ち勝つことができるのはアメリカだけということでもある。「自由な産業社会」実現のために、われわれは 1776 年（アメリカ独立宣言）と 1787 年（アメリカ合衆国憲法制定）の保守反革命の原理に立ち還らなければならない。

以上が本書でのアメリカに関する記述であるが、改めて論点を整理しよう。全体を通じて、本書がアメリカへの期待に満ち溢れていることは明らかである。現代産業社会の根本問題への分析も、主にアメリカの現実をベースとしている。かくて本書のテーマたる「眼前の対全体主義戦争に打ち勝ち、望ましい社会を実現する」担い手はアメリカをおいてほかにないとも主張されるのである。本書で規定される「望ましい社会」とは「自由な産業社会」、より正確には「自由で機能する社会」であるが、このうち「機能する社会」は「社会の純粹理論」から論じられる。ここでは主にアメリカ的現象として、核心が大企業の問題（大量生産工場と株式会社）にあることが指摘される。もう一方の「自由な社会」はアメリカ建国の理念や、アメリカ憲法

の理念とその具体的運用を模範とし、それに立ち還ることで実現可能と主張される。つまりフランス革命の理性主義に対する保守反革命こそ、改革の原理だとする。バークらイギリス保守主義との共通性をあげながらも、しかしそれはヨーロッパの復古主義とは異なる。そしてこのアメリカ保守反革命の原理こそ、今まさに拠り所とすべきものだということのである。かくみるかぎり本書でめざされる「自由」とは、「アメリカ的自由」ということになる。

このように本書は、戦争での勝利と望ましい社会の実現をアメリカに託すという姿勢が全面にあらわれている。アメリカ参戦後の比較的早い時期での出版であり、アメリカの方向性を正当化し、背中を押す内容になっているということもあるだろう。

『企業とは何か』（＝『会社の概念』）(46)：

第二次大戦終結の翌年に刊行された本書は、まさに全編がアメリカについて論じたものとなっている。前著『産業人の未来』(42)での大企業への問題意識を受け継ぎ、それを軸にアメリカ社会の現状と今後をさらに具体的に考察するのである。原題『会社の概念』が表わすのは、「会社 (corporation) = 大企業というものを、社会とりわけアメリカ社会においていかにとらえていくか、位置づけていくか」ということにある。前著での「社会における企業」という視点が、本書でさらに「企業と社会」へと進化発展したのである。GMの内部調査が織り込まれていることから、経営学的な企業論という側面もあるものの、本書の焦点はあくまでも戦後世界構想、「望ましい社会」実現のためのアメリカのあり方にある。政治学的アプローチによるものであり、かつての対全体主義にかえて新たに対ソ連共産主義・社会主義という視点が打ち出されている。もとより東西冷戦のはじまりという時代が色濃く反映されている。第1章にいう「一国の資本主義」はまさに当時いわれたソ連の「一国の社会主義」を強く意識したものにほかならず、社会主義によらないアメリカの定立をうたうのである。本書でとくにアメリカに言及している記述をまとめると、以下のごとくである。

アメリカ産業社会の中心問題をあつかう本書は、アメリカの政治的・経済的方向性は「自由企業（経済）システム」(free-enterprise (economic) system) しかありえないこと前提とする。いかに「自由企業（経済）システム」を機能させるかは、アメリカのみならず国際平和にもかかわる問題である。アメリカを舞台とする以上、対象は大企業とならざるをえないが、そこで焦点となるのはアメリカ自由社会でいかに大企業が機能しているのかである。かといって本書は自由企業弁護論ではなく、それどころか逆に手厳しい批判と要求を行っている。自由企業について、その良し悪しではなく、その任務をどこまで果たしているか、さらにパフォーマンスをあげるためにどうすべきかを検討する。理想主義 (idealism) やプラグマティズムが行き着く先は全体主義であり、いずれも「自由な社会」とは両立しない。今とめられるのは部分と全体が補完し合う調和の社会哲学であり、アメリカの場合、それは産業社会の問題すなわち企業と社会の機能、社会信念に適した解決策を見出すことである。本書では政治的・社会的分析から、大企業という制度を3つの側面でもとらえていく。①自律的制度、②アメリカ社会を代表する制度、③社会における企業、である。

①「自律的制度」すなわち「人間的営為としての会社」とは、企業の本質を人間による組織体とするものであり、その運営の範とすべきはGMの分権制である。アメリカ憲法と同様に、この分権制の強みは計画や原理を最小限にとどめ、それらの具体的運用に注力さ

せることにある。

- ②「アメリカ社会を代表する制度」すなわち「社会的制度としての会社」とは、大企業こそがアメリカ社会の根本的信念を実現する主体とするものである。かかるアメリカ社会の根本的信念とは、「産業市民権」(industrial citizenship) すなわち働く一人ひとりに機会均等および地位と役割をもたせることである。一般労働者はもとより、特殊アメリカ的な「職長」(foreman) という「産業中間階級」(the industrial middle class) は、この産業市民権を獲得しなければならない。そしてそれを大企業が実現できるか否かに、アメリカ社会の意義そのものがかかっている。
- ③「社会における企業」すなわち企業の社会性は、「企業それじたい」すなわち企業の私営利性と合わせて、同一の経済政策のもとで充たされねばならない。「産業社会の経済政策」として、アメリカが機能する自由企業社会となるために不可欠なのである。アメリカが自由企業システムを機能させる経済政策を展開できれば、今後起こりうる世界的な全面戦争の回避にも資する。もとより完全に払拭できるわけではないが、アメリカ単独で行うこととして、これ以上世界の平和と安定に貢献できることはないだろう。

以上のアメリカに関する記述を整理すると、ドラッカー思想において重要な論点がいくつか見受けられる。既述のように本書は、前著『産業人の未来』(42) の世界観を進化発展させたものである。「社会の純粋理論」要件②「社会上の決定的権力が正当であること」は、本書のテーマそのもの「会社＝大企業というものを、社会とりわけアメリカ社会においていかにとらえていくか、位置づけていくか」にあらわれている。すなわち社会上の決定的権力＝大企業を正当化する試みといってよい。また、もう一方の「社会の純粋理論」要件①「一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」は、アメリカ社会の根本的信念「産業市民権」として再定式化されている。そしてそれを獲得すべき主体として、アメリカ特有の「職長」すなわち「産業中間階級」の存在が指摘されるのである。この「産業中間階級」は、後の「知識労働者」概念の発端にあたる⁹。

かくみるかぎり、まさにアメリカを対象に、アメリカ的なものが「新しい社会」＝「望ましい社会」実現のカギを握るとの認識にもとづいて、本書が著わされたことが再確認できるのである。ことアメリカへの期待という点でみれば、前著『産業人の未来』(42) でも多大なものがあつたが、本書はその比ではない。およそドラッカーがアメリカ経営学とみなされてきた理由の一端は、アメリカ人だった(になった)ことを別とすれば、こうしたアメリカに傾注した部分にももとめられて然るべきであろう。それほどまでに本書は「新しい社会」＝「望ましい社会」実現の場として、アメリカに入れ込んでいた。対全体主義そして対社会主義のために、アメリカという存在を強調し、それらに対する盾としようとするのである。

『新しい社会と新しい経営』(＝『新しい社会』)(50)；

本書は、初期ドラッカーの総決算という意味合いを有している。それまでの主要論点・問題意識とそれに対する解答が網羅的に提示されており、初期ドラッカーの社会論すなわち産業社会論の頂点に位置するのである。原題『新しい社会—産業秩序の解剖』にあらわれるのは、まさに「望ましい人と社会のあり方」実現にける彼の意気込みそのものである。東西冷戦の本格化を受けて、当時のドラッカーが提示した渾身のビジョンにほかならない。

とりわけ前著『企業とは何か』(46)との親近性は高く、同書をたたき台に本書が出来あがったとみることができる。およそ両著の関係は、草稿と完成稿である。したがってアメリカ産業社会を前提し、そこに「望ましい社会」実現を託す視点もそのままである。本編9部38章352頁からなる大著で、ボルテージの高さは彼の全著書のなかでも屈指であるが、それはそのままアメリカに対する思い入れと読みかえることもできる。ことアメリカへの期待という点で、本書はドラッカー思想の最高潮にある。サブ・タイトルにいう「産業秩序」を軸に、本書は眼前のアメリカ産業社会を「新しい社会」=「望ましい社会」とすることを企図したものである。かくみるかぎり本書もまた全編アメリカに関するものであるが、そのなかでもとくにアメリカに関する記述をまとめると、およそ以下のごとくである。

現代の世界的な革命は、「アメリカ製」(made in U.S.A)である。共産主義や全体主義といったイデオロギイは表層的なものにすぎず、真の革命原理は「大量生産」の考え方にある。ヘンリー・フォードが採用して以来、大量生産の原理はまたたく間に世界を席巻してしまった。それ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を組織する原理である。生産から人間を分離させてしまうがゆえに、そこには権力の集中がともない、ひいては新たな全体主義的専制を招来させてしまう危険性がある。この大量生産革命による危機の解決、すなわち「自由で機能する産業社会」を発展させていくことは西洋にとって緊急の課題であり、アメリカが果たすべき責任は大きい。大量生産革命を生み出し、もっとも発展させてきた産業国として、いまやアメリカは世界で最強かつ指導的な立場にあるからである。実にアメリカが「自由で機能する産業社会」のモデルを発展させることができなければ、西洋の伝統に反する奴隷的な産業社会がもたらされてしまうだろう。

大量生産は新しい社会秩序であり、それが展開される場は現代大企業すなわち「産業企業体」(industrial enterprise)である。産業企業体は、「所有と支配(経営)の分離」によって自律的な制度と化している。アメリカでは政治的に大規模を忌避し、また一般に「所有と支配(経営)の分離」は不自然で望ましくないものとして受け入れられている。この産業企業体内で昇進の機会が万人に均等であることは、アメリカ社会の約束であり、民主主義の基盤のひとつである。ヨーロッパと異なり、実に管理職を労働者にも開放して人的資源を活用できたことが、アメリカ産業経済発展の原因である。新しい「産業中間階級」はその典型であるが、そのうち昇進の機会においてカギを握るのは「職長」である。これまでアメリカでは、ヨーロッパ的な意味でのプロレタリアは存在しなかった。ヨーロッパではプロレタリアを市民にすることはきわめて困難だが、アメリカの経験からえられたものはおよそヨーロッパにも当てはまるはずである。

アメリカ人が「自由企業」(free enterprise)で意味するのはヨーロッパでいう「資本主義」とは根本的に異質であって、アメリカの体制を「資本主義」とよぶのは噴飯物でしかない。アメリカは「階級」の存在を否定し、ヨーロッパ流の支配階級やプロレタリアをもたないなど、社会的な風土が違っているのである。アメリカでは「自由企業社会」(a free-enterprise society)という言葉の方が、民主社会主義よりもはるかに容易で危険性が低い。めざされる「自由な産業社会」は、資本主義・社会主義を超越した「新しい社会」である。そして制度と運用の実際からみて、アメリカはこの「新しい社会」にきわめて近づいている。

以上のアメリカに関する記述を改めて整理しよう。本書では『企業とは何か』（46）で登場した概念や論点が精緻化されて体系的に提示されているが、同書ほどアメリカへの期待が前面に出ていない。もとより「新しい社会」の秩序として本書の前提にあるのは「大量生産の原理」であって、アメリカへの思いが弱まったというわけではない。むしろアメリカという存在を前提するがゆえに、アメリカへの期待が潜在化してしまったというところであろうか。その証左として、本書では組合や教育・学校など社会的風土でヨーロッパとの対比が多く、それによってむしろアメリカの独自性を際立たせる論調となっている点がある。具体的な事例にあげられるのも前著での GM をはじめとして、おおむねアメリカのものである。大量生産体制の確立者フォードのほかに、テイラーの科学的管理法や人間関係論らアメリカ経営学への言及も多くみられるようになっていく。やはり「大企業を軸とした「新しい社会」実現のモデルを提示できる国はアメリカをおいてほかにない」ということを大前提に、進められているのである。

『現代の経営』（＝『マネジメントの実践』（54）；

一躍「経営学者ドラッカー」を誕生ならしめた本書は、ドラッカー全思想においても画期をなしている。「望ましい人と社会のあり方」を希求してきたそれまでの議論にかえて、企業における「マネジメントの実践」をうたうからである。とはいえ、本書は単なるハウツーものではない。「マネジメント」の社会的・文明的な意義と役割を力説する論調は、やはり「望ましい人と社会のあり方」に向けた「実践」をあらわしている。明らかに、それまでの総決算『新しい社会と新しい経営』（＝『新しい社会』（50）をふまえていることが認められる。本書にいう「マネジメントの実践」とはアメリカ産業社会を前提にしたものであって、ひいてはアメリカが「自由で機能する社会」を実現するための「実践」にほかならないからである。

すでにドラッカーは 1940 年代から経営コンサルタントらしきものをはじめており、本書はそこでの知見が凝縮されたものである。実に GE, AT&T, GM, クライスラー、デュポン、ジョンソン&ジョンソンら具体的な企業名が数多く登場するが、そのほとんどがアメリカ企業である。「シアーズ物語」「フォード物語」「IBM 物語」らアメリカ企業のケース・スタディの章も、もうけられている。なるほど本書は「マネジメント」の人類史における普遍性を説きながらも、とくにアメリカの産業・企業の具体的な事例を素材に著わされた書であって、その意味で中心にあるのはやはりアメリカで開花した「マネジメント」なのである。かくみるかぎり本書も全編アメリカに関するものといえるが、そのなかでとくにアメリカに関する記述を具体的にピックアップすると、およそ以下のものがある。

「マネジメントは、産業社会におけるきわだって指導的な集団である。…1952 年のアイゼンハワー政権は「マネジメント政権」として発足した。」（Drucker 文献⑥p.3, 掲載邦訳（上）2 頁。）

「マネジメントの能力・品位・パフォーマンスこそが、今後数十年にわたってアメリカおよび自由世界いずれにとっても決定的となるだろう。」（Drucker 文献⑥pp.4-5 掲載、邦訳（上）4 頁。）

「1900 年以降のアメリカ経済の革命は、主としてマーケティング革命だった。それは、アメリカのマネジメントが創造的・攻撃的・先駆的なマーケティングを行う責任を引き受けたことによるものだった。」（Drucker 文献⑥p.38, 掲載邦訳（上）50 頁。）

「ヨーロッパの調査団がアメリカの生産性の高さの原因を究明したところ、…経営管理者や労働者の働く姿勢であるとの結論に達した。」(Drucker 文献⑥p.264, 掲載邦訳(下) 117 頁。)

「…自由社会の力と一体性は、機会均等の約束がどれほど実現されているにかかっている。産業社会においてこのことは、だれもが実力と努力でマネジメントに昇りうる機会があることを意味する。現場監督者の地位が働く者にとっての機会であり、マネジメントへの第一歩であるということによって、なぜアメリカに階級や階級闘争がないのか説明がつくのである。」(Drucker 文献⑥pp.323-324, 掲載邦訳(下) 213-214 頁。)

「少なくともアメリカでは、マネジメントは能力と実績による昇進の機会を開放しつづけることが課されている。もしこの責任が果たされないならば、長い目でみて、富を創出する活動が、アメリカ社会を強化するどころか弱体化させるだろう。というのも、社会に階級を生み出し、さらには階級間の憎悪と階級闘争を生み出してしまうからである。」(Drucker 文献⑥pp.387-388, 掲載邦訳(下) 310 頁。)

かくして本書は、次の言葉で結びとされている。

「50 年前、マンデヴィルの思想は、ヨーロッパと同じく、アメリカでも完全に受け入れられた。そしてこの思想はヨーロッパではいまだに一般的ながら、今日のアメリカでは必ずしもそうではない。マンデヴィルとは反対の思想、すなわち「公共の利益が自らの私的利益となるよう企業はマネジメントされなければならない」という思想が、一般的とはいわないまでも、主張することができるようになったのである。ここにこそ、20 世紀における「アメリカ革命」(American Revolution)の真の意義がある。アメリカのマネジメントが主張して、日々この新しい思想を具体化することは自分たちの責任なのだとする。これこそが、アメリカ社会そして西洋社会にとって未来に通じる最大の希望なのである。

この主張を単なるリップ・サービスではなく現実にしていくことが、マネジメントにとって最重要かつ究極的な責任である。マネジメント自身とその企業、伝統、社会、そしてわれわれの生き方に対する最重要かつ究極的な責任なのである。」(Drucker 文献⑥p.392, 掲載邦訳(下) 317-318 頁。)

もとより本書の焦点は、「マネジメント」とりわけ「アメリカで開花したマネジメント」なるものの存在である。その際、科学的管理法や人間関係論、人事管理論、フォードら既存経営学説の有効性と限界についても、かなり踏み込んだ考察が行われている。これは前著『新しい社会と新しい経営』(=『新しい社会』)(50)でもみられたが、本書ではそれがさらに進んだものとなっている。アメリカ経営学の批判的摂取によって、「マネジメント」なるものの定立が試みられているのである。この点で確かにドラッカー・マネジメントは、アメリカ経営学ひいてはアメリカから誕生したといってよい。かくて以後の彼において、この「マネジメント」が最重要のキー・コンセプトとなっていくこととなる。ドラッカー思想にあって、「マネジメント」に望ましい社会=「自由で機能する社会」実現を託すアプローチが敷かれたのである。そしてそれはアメリカという土壌あつてのものであることが確認できるのである。

『オートメーションと新しい社会』（＝『アメリカのこれからの 20 年』）（55）；

本書は 1955 年 3 月～6 月に掲載された雑誌論文を集めた小冊子である。原題が示すように、冷戦下アメリカそのものの今後、とりわけ国内問題にウェイトがおかれている。本書で指摘される問題は、高度に教育された労働力の不足やインフレ、経済生活の構造・秩序に関する新しい概念としてのオートメーションの影響、経済の新しい支配者としての受託信用機関の台頭、大学、原料不足などである。終章にあたる「VI. アメリカ政治におけるこれからの課題」では、移住、水、電力、運輸、住宅、教育・学校、医療、労組、平等への要求、財政、インフレの 11 項目がとりあげられている。ここにおいて必要なのは、自由世界（the Free World）の急速で平和的な経済的・社会的発展に向けた対外政策、しかも確固たる、先行きを見通した対外政策であるとする。かくて最後に、アメリカと世界の経済的緊密化・相互依存化、そしてアメリカの果たすべき国際的なリーダーシップが指摘される。国際問題が、真の意味でアメリカ国内における最重要事へと復位する。これこそが、アメリカの今後の 20 年におけるもっとも恒久的かつ革命的な事実であろうとするのである。アメリカをテーマとした本書において、とくに目立ったアメリカへの記述としては、次のものがある。

「このマネジメントの正当性という問題は、近代産業社会が直面するもっとも困難なものといってよい。いまだ解答は出ていないが、中心的な問題であることは確かである。他国では、きのうの支配者たる貪欲な資本家（robber baron；泥棒貴族）にかわるのは、国有化と考えられているようである。しかしアメリカの場合、それを所有の民主化に見出すことができる。従業員自身がますます真の所有者になりつつあるのである。そして従業員自身を真の所有者とするためには、比較的少数の受託信用機関（fiduciary investors）に産業の法的所有を集中させねばならない。」（Drucker 文献⑦pp.50-51、掲載邦訳 398-399 頁。）

「所有の民主化」すなわち年金基金の台頭を背景に、マネジメントの正当性を中心的課題として問うている。かかる問題意識が経済の最先進国アメリカの事例に根ざすものであることはいうまでもない。本書は小著ながら、後期ドラッカーすなわち知識社会論へつらなる諸論点が萌芽的にふくまれている。上記引用の年金基金革命や知識労働者の生産性向上問題などであるが、これらもいずれもアメリカでの事例をもとにしていることが改めて確認されるのである。

『変貌する産業社会』（＝『明日への道しるべ』）（57）；

本書は、ドラッカーの方法論が転換した画期をなしている。テーマは「変転の時代」＝ポスト・モダンの世界観提示にあり、現実に取り組むべき課題が述べられてはいるものの、真の焦点はむしろドラッカー自身の内省にある。その意味で本書は、ドラッカー全著作中、自伝的なものをのぞけば、彼の内面的な葛藤がもっともストレートにあらわれたものといえるかもしれない。当時の冷戦下で西側の視点が強調されており、ソ連・共産主義とアメリカ・自由諸国という形でアメリカへの言及がみられる。教育については、アメリカとソ連の状況を比較している箇所もある。とくに目立った記述としては、以下のものがある。

「アメリカ革命が正当化されるのは、伝統的な「イギリスが獲得した権利」を取り戻したという点にある。」（Drucker 文献⑧p.22、掲載邦訳 442 頁。）

「組織的イノベーションというアイディアでさえ、それほど目新しいものではない。社会的イノベーションについては、およそ200年前にさかのぼる。初期の例として1787年の北西部条例があるが、寂寥の北アメリカ大陸の開拓と統治にイノベーションを起こしたものである。アメリカ憲法もまた、共和国の概念によるイノベーションをめざした試みだった。かかる共和国の概念—それは保守的であるとともにラディカルでもある—は、次の三大原理にもとづいていた。立法と司法に真の主権をもたせ、連邦と州いづれに対しても市民に忠誠を誓わせ、所定の手続きを経れば憲法を改正できることで規制を自主的なものにする、という三大原理である。」(Drucker 文献⑧p.23, 掲載邦訳 443-444 頁。)

「全体主義よりもはるかに有望なのは、近代政府のオルタナティブとしておぼろげながらに見出せるものである。すなわち政治的多元主義であり、法の下で互いに牽制し合う権力による政府である。もちろんこれは、アメリカのオリジナルな概念である。アメリカは近代西洋のデカルト的世界観を決して受け入れなかったが、近代政府と国民国家の概念も完全には受け入れなかった。国家という概念にたえず向き合ってしまうため相対的にかなり低くなってしまうが、依然として多元主義はアメリカ政治の支配的理論である。アメリカの社会的・経済的・文化的・宗教的な生活を支配している現実である。」(Drucker 文献⑧p.224, 掲載邦訳 653-654 頁。)

「アメリカの多元主義が生み出したもののうち、もっとも成功したのはアメリカの政党である。…アメリカ以外で多元主義は300年もの間、政治秩序上の重要な概念ではなかったが、ここで再びそうならなければならない。…(多元主義は)アメリカではカルフーンによって目覚ましい発展を遂げ、ニュー・ディール期の明敏な若者たちのほとんど公認の原理となった。…今やこれまでとは異なる政治哲学の時代、すなわち創造的で独立的・基本的な思想、新しい基本概念と新しい制度の時代が来た。それが立ち向かうべき課題として最初にあらわれるのは、おそらくアメリカだろう。出発点となるのは多元主義でなければならないが、かかる多元主義が伝統として息づいているのはアメリカだけだからである。」(Drucker 文献⑧pp.224-228, 掲載邦訳 654-658 頁。)

以上は主にアメリカ革命、アメリカ憲法、社会的イノベーションの事例としてのアメリカの制度である。その他の具体的記述には、アメリカ産業と新しい階級、経済発展などがある。ここにいう「新しい階級」とは、後の「知識労働者」へと結実するものである。これまでの著作でも幾度となく登場していた「産業中間階級」などの系譜にあるものであるが、本書では黒人問題にもふれつつ、やはり主にアメリカをベースに語られている。アメリカを評価する点については、およそこれまでの主張とさほど変わりばえしていない。確かにアメリカを高く評価するものの、『新しい社会と新しい経営』(50)のように表立って強く打ち出していないことが認められる。

『明日のための思想』(59)；

本書は、ドラッカー自身が過去20年のなかでとくに気に入った論文を収録した選集である。本来はアメリカ人向けのものだったが、ヨーロッパ人にも読んでもらうことが適切との判断から、ドイツ語での刊行にいたったとされる。広範なテーマにわたる本書収録論文に通底するのはタイトルそのままに「明日のための思想」を明確化する試みというが、上記の趣旨からもア

アメリカというものを強く意識しているのは明らかである。本書までの過去 20 年とはおよそ『経済人の終わり』（39）刊行以降のことであり、ドラッカーにとって渡米後のほとんどということにほかならない。

マネジメントや経営科学、大量生産体制、従業員と従業員社会、経済政策など、アメリカを素材にしたものも多く、これまでの著書との重複もかなりある。そのうち、「3. 現代のプロフィール」と銘打たれた部は 5 論文からなるが、ドラッカーのアメリカ観を語るうえで看過しえない 3 論文がふくまれている。「カルフーンの多元主義」（48）、「フォード」（47）、「アメリカの画一性という神話」（52）である。これらはいずれも後に生涯のベスト・セレクションとして編まれた『すでに起こった未来』（＝『生態学のビジョン』（93）で「第 1 部 アメリカの経験」内に転載されている。同部は、ドラッカーのアメリカ論をより体系化して編まれたものであり、ドラッカーにとってとくに思い入れの強いものであることがうかがわれる。

本書『明日のための思想』（59）には各部の冒頭にイントロダクションがあり、各論文についてドラッカーが概説している。「第 2 章 カルフーンの多元主義」（48）については、カルフーンその人はすでに忘れられた存在ながら、いわばアメリカのメッテルニヒとして見落とすわけにはいかない。「政治家カルフーン」ではなく「政治思想家カルフーン」こそが重要であり、彼の理論にアメリカならびに国際的な国家活動の諸問題がはらまれているという。「フォード」（47）については、フォードの追悼論文として書かれたものと述べられる。そして彼が 19 世紀の夢を達成し、19 世紀を征服した人物であり、ドラッカーにとって人間としてではなく象徴として浮かび上がってくるともいわれている。「アメリカの画一性という神話」（52）については、ヨーロッパ的なアメリカと、アメリカの目に映るヨーロッパの姿を論じるものだという。それはひとつのステレオタイプやカリカチュアにすぎないが、それを通してアメリカとヨーロッパが互いをどのようにみているかを理解することが問題だとされている。

本書の趣旨からすれば、とくに「アメリカの画一性という神話」は、まさにヨーロッパ人向けのものとなっている。「ヨーロッパ人ドラッカー」がとらえたアメリカなるものを、ヨーロッパに伝える内容となっているのである。本稿での以上 3 編の整理は、後の『すでに起こった未来』（＝『生態学のビジョン』（93）で他のアメリカに関する論考とともに行うこととする¹⁰。

『断絶の時代』（68）；

本書は、『明日のための思想』（59）からマネジメントの実務書 2 冊を経て上梓された。一般に後期ドラッカーの起点とされる書であるが、『明日への道しるべ』（＝『変貌する産業社会』（57）からの内容的な連続性も認められる。とりわけ方法論や主要論点については、同書を練磨し深化発展させて体系化したものということができる。知識をキー・ワードにした視野は世界すなわち今日というグローバル化にあり、アメリカに対する特別な意識はみられない。卑近な具体例としてあげられるものの、基本的に先進国のひとつとして言及されるにすぎない。もとより世界におけるアメリカの重要性を決して軽視しているわけではないが、あくまでも焦点は世界にあるのである。確かに軍事・対外政策や開発国への経済援助でアメリカの記述は多いが、従来の著書に比してむしろ他の諸国への記述が多くなっているのが特徴的である。なかでも日本が目立って増えている。本書でアメリカに関する印象的な記述をまとめると、およそ以下のごとくである。

「国際経済」から「世界経済」への移行、すなわち今日でいうグローバル経済への移行は、かつて 13 植民地それぞれの経済があったアメリカが「合衆国経済」へと統合された状況になぞらえられる。各植民地経済が需要や好み、経済価値、情報を共通のものとした。ただしアメリカの場合、政治的統合が経済的統合に先行した。アメリカ経済は経済的諸力によって生み出されたというよりも、政治的な想像の産物なのである。

そのようななか、多国籍企業の経営は、ますます世界的観点から行われるようになっていく。ただし今日「多国籍」というのは、「アメリカ」とほぼ同義である。アメリカの多国籍企業は、世界でもっとも豊かで強力なアメリカを代表する存在である。この多国籍企業を強化することは、アメリカのみならず、世界の平和と発展に資する。海外諸国がアメリカを必要としているのと同様に、アメリカも海外諸国を必要としている。そのために、多国籍企業がその職務を果たせるようにしなければならない。

一方で「世界経済」すなわちグローバル経済は、貧富の差を拡大させてしまう。それが主に人種間の格差だというのは、アメリカの黒人問題にはっきりとあらわれている。アメリカの黒人は、最富裕国における貧困人種の典型である。もしアメリカが黒人問題を解決することができれば、世界の人種問題にも多大な貢献をなすことになるだろう。アメリカは知識社会への移行がもっとも進んでいるが、黒人ら人種問題はかかる知識社会への移行に関する問題とも複雑に関係している。われわれが取り組むべき緊急の課題は、黒人に一般的な職業のみならず、知識労働の機会を与えてやることである。

実に知識社会によって、学歴を持つものと持たない者との間に「学歴のカーテン」(diploma curtain)が生じ、アメリカ社会は二分されるおそれがある。これはアメリカ史上かつてなかったことであり、学歴のある者にのみ与えられる機会が増すのであれば、万人に機会が与えられるはずのアメリカの基本的信念をみな、愚かにも否定してしまうことになる。

以上をかえりみるに本書で特徴的なのは、黒人ら人種問題がとくに大きくとりあげられていることである。これまでの著書にもあったものの、本書は当時の公民権運動の流れを大きく反映したものであろう。その他では、ヨーロッパからの亡命者を受け入れるアメリカの懐の深さに関する言及もある。本書においてグローバル化の視点がドラッカーに設定されたが、これにより以後の著書においてはアメリカへの意識が相対的に低下していったとみてとることができる。その意味でも後期ドラッカーの起点とされる本書は、やはりそれまでの著書とは一線を画するものといわざるをえない。

『マネジメント；課題・責任・実践』(73)；

『現代の経営』(=『マネジメントの実践』)(54) 後、マネジメントの実務書として『創造する経営者』(=成果をあげる経営)(64)、『経営者の条件』(=『有能なエグゼクティブ』)(66) がつづいたが、両著にはとりたててアメリカに関する記述はみられない。そしてこれらマネジメント系著書の集大成にして決定版として著わされたのが、本書『マネジメント』(73) にほかならない。実に本書ではこれまでの著書であげられた企業・企業家が再登場する。もちろんそのほとんどはシアーズや IBM、GE、ヘンリー・フォードなどのアメリカの企業・企業家であり、またやはりテイラーや人間関係論といったアメリカ経営学への言及も多い。決定版たる本書でアメリカに関してあえてとりあげるべきは、キー・ワード「マネジメント」とのかかわりであろう。

次のような記述がある。

「はじめからマネジメントは、多極的 (polycentric) だった。マネジメントは規範としても実践としても、はじめから国籍や人種を問わず多くの人々によって取り組まれていたのである。このことを忘れてマネジメントは、アメリカの発明とはいわないにせよ、アメリカの特性などと一あらゆる証拠に反して一信じるのは、マネジメント・ブームにおける一時的な逸脱だった。今や再び、マネジメントが多極的なのは周知のところである。マネジメント・ブームは、マネジメントをアメリカ化しなかった。世界における国民性といった基礎的部分、たとえば政府と企業の関係や人事管理の原理、トップ・マネジメントの構造といった、重要な領域は手つかずのままである。西ヨーロッパ、日本とアメリカの間に、「マネジメントの格差」は（たとえ過去にあったとしても）今はまったくない。

本書は私の経験、主にアメリカ、少なくともアメリカの企業および公的機関での、とりわけコンサルタントとしての経験にもとづいている。ここ 15 年というもの、私は視野を広めようとアメリカ以外（とくにイギリス、西ヨーロッパ、日本、ラテン・アメリカ）の経営者と仕事をするように意識して努めてきた。アメリカ内外のマネジメントを研究するようにしてきたのである。いまだ本書はアメリカ色が強い—こればかりはどうしようもなかった—が、マネジメントの課題と仕事、組織、アプローチを文化や社会に関連づけ、またマネジメントを特定の国に限定されたものというよりも世界的なものとして、とくに具体的な事例で提示するよう努めている。」(Drucker 文献⑭pp.xii-xiii, 掲載邦訳 (上)「まえがき」31-32 頁。)

「ヨーロッパや日本の成長能力を回復させたことで、マネジメント・ブームはマネジメントがアメリカのものではないことを明らかにした。アメリカだけの課題ではない。1970 年代の世界が政治的にも経済的にも多極化したように、マネジメントも多極化したのである。アメリカにせよ、ヨーロッパ人や日本人その他多数の諸国にせよ、みなが互いにマネジメントを学ばねばならないことが周知となっているのである。」(Drucker 文献⑭p.21, 掲載邦訳 (上) 32 頁。)

このように本書では「マネジメント」を、とりたててアメリカ的なものとみなさないことが強調されている。この点で『現代の経営』(=『マネジメントの実践』)(54) から、彼の「マネジメント」概念がさらに拡大的に深化発展していることがみてとれる¹⁾。前著『断絶の時代』(68)でのグローバル化の視点、換言すればアメリカの相対化に対応しているのとらえることもできる。多国籍企業に関する記述でも、もはやアメリカだけのものではないことが強調されている。その他の記述としては、企業と政府に関する歴史的な政治モデルふたつに「重商主義」と「立憲主義」があり、主に前者がヨーロッパでのもの、後者がアメリカでのものだったとしている。またアメリカ経済における年金基金の存在という、次著『見えざる革命』(76)へつらなる記述も垣間見られる。

『見えざる革命』(76)とその後の著書；

一般に本書は、①経済における年金基金の台頭を指摘し、②高齢化社会の到来を予見したものとして知られる。①はこれまでの著書でも部分的に言及されていたが、本書ではそれがもたらした意義を大きくとらえ直して「見えざる革命」と称するのである。年金基金すなわち労働

者による生産手段の所有が社会主義と定義するならば、アメリカこそ史上初のかつ唯一の真の社会主義国である、と。かくてアメリカの状況にもとづき、資本主義・社会主義といったイズムと体制の変容にまで踏み込んで説きおよんでいくのである。本書で「年金基金社会主義」と銘打たれた体制は後に「年金基金資本主義」と改められる¹²が、「従業員社会」をあらわすものとしてドラッカーにおいて終生論じられているものでもある。

本書でも、もはやアメリカに対する特別な思い入れはあらわれていない。資本主義・社会主義といった体制の意義を問う根本的な現象を生ぜしめた国として、とりあげられているにすぎない。『断絶の時代』(68)でのグローバル経済観によりながら、資本主義といわれるものの先進国のひとつ、しかしいまだ先導的な役割を果たす重要な国との認識がみてとれるのである。そしてこれが、本書以降の著書における基本的なアメリカ観として通底していく。もとよりアメリカをメインにした論文もそれなりに著わすものの、世界を先導する不可欠な大国のひとつとの意識が強くあらわれるだけとなる。かつてのアメリカによる「望ましい社会」実現といった夢、熱い思いは見出されなくなっているのである¹³。

そのような以後の著書にあって、とくに目立った記述として『マネジメント・フロンティア』(86)内の「第3部 マネジメント」「第21章 マネジメント：成功ゆえの問題」でのものである。これまでの主張と変わるところはないが、ドラッカーが自身のアメリカ観をきわめてコンパクトにまとめているため、理解の一助として以下にあげておく。

「全体主義体制が証明したことは、近代社会は「諸組織の社会」つまり多元主義社会でなければならないということである。唯一の選択肢は、個人の自由が維持されるか、さもなければ力だけが目的の権力のために、個人の自由が抑圧され破壊されるか、である。

この全体主義とは反対のアプローチが、アメリカである。近代国家のなかで唯一アメリカだけが、リベラル国家の教義を完全に受け入れなかった。アメリカはその歴史のかなり初期にリベラル国家の教義に反対し、多元主義的政治理論すなわちジョン・C・カルフーンの「連合多数」の考え方であった。1830年代から1840年代、カルフーンの多元主義は諸州の独自性を通じて機能していた。ところが彼の「連合多数」(concurrent majority)では、奴隷制度をめぐるアメリカの分裂すなわち南北戦争を防げなかった。その30年後、今日の共和党の創設者にして現代アメリカ政治の嚆矢たるマーク・ハナが、カルフーンの多元主義を組み直して、農民、労働者、企業といった主要「利益集団」(interests)の連合多数を実現した。これら3つの「王国の階級」(estates of the realm)は、互に残りの二者からなる多数派を拒否することができる。自らの意思を他者に押しつけてはならないし、他者の意思を押しつけられてもいけないのであった。さらにその30年後、フランクリン・D・ルーズベルトが、これをニュー・ディールの基本的政治信条とした。ルーズベルト体制では、政府が調停者となり、いかなる利益集団も強大にならないようにした。ルーズベルトの就任時、「資本」—後の言葉でいう企業、さらに後の言葉でいうマネジメント—はあまりにも強大化しているようであった。そこで農民と労働者に手を組ませ、企業の力を抑制した。まもなくして今度は労働組合の力が強くなりすぎると、農民と企業に手を組ませて労働組合の力を抑制した。こうしたことで、利害集団をバランス化してきたのである。

共通の善が何であれ、それぞれの「利害集団」は自らの目標を自由に追求する。実際、そうすることが期待されている。

第二次世界大戦のもっとも暗かった時期、すなわちアメリカ軍の武器弾薬が不足していた 1943 年に、産業別労働組合会議（CIO；すなわち今日のアメリカ労働組合主義）の創設者にして炭鉱夫組合の強力なリーダー、ジョン・L・ルイスが賃上げを要求する炭鉱ストを呼びかけた。国家による賃金統制に抵抗してのことだった。国家の存亡を危うくするとして、ルーズベルト大統領は公然と彼を非難した。これに反論してルイスは、「アメリカ大統領が雇われているのは国家の生存を守るためであるが、私が雇われているのは炭鉱夫の利益を守るためである。」といった。新聞はルイスを激しく非難したが、世論は違った。ルイスが声を大にしていったことは、これまでルーズベルト政権が行ってきたことでしかないと感じ、かくて世論の支持を得たルイスはストで勝利をおさめたのである。

この例が示すのは、アメリカの多元主義でもいまだ十分ではないということである。実際、まさに古い多元主義がそうだったように、アメリカの多元主義も無数の利害集団や圧力団体を生み出してしまい、政府をしてなすべき仕事を行うどころか、共通の善に向けて動くことすらできなくしている。」（Drucker 文献②pp.178-179, 掲載邦訳 214 頁。）

『すでに起こった未来』（＝『生態学のビジョン』）（93）；

本書は晩年のドラッカー自身による選集であり、過去 40 年にわたる諸論文のなかから彼にとってとくに思い入れの強いものが選ばれたようである。あとがき「ある社会生態学者の回想」については、すでに本稿の冒頭でふれたところである。本論については 8 部構成で 30 編の論文からなるが、そのうち「第 1 部 アメリカの経験」全 5 章と、「第 2 部 社会的様相としての経済学」内の「第 6 章 アメリカ政治の経済的基盤」（68）がアメリカをとメインにしたものである。自身の仕事をふり返った選集であえてアメリカをテーマに 1 部をもうけるなどは、アメリカに対する思い入れが一方ならぬものであったことを物語っておりある。この「第 1 部 アメリカの経験」の 5 章のうち、「第 2 章 カルフーンの多元主義」（48）、「第 3 章 ヘンリー・フォード：最後のポピュリスト」（47）、「第 5 章 アメリカの画一性という神話」（52）の 3 章は、既述のように『明日のための思想』（59）にも収録されていたものである。「第 1 章 アメリカの特質は政治にある」（53）は『人、思想、政治』（70）に、「第 4 章 IBM のワトソン：明日へのビジョン」（83）は『マネジメント・フロンティア』（86）にも収録されている。ここでは以上の他、「第 2 部 社会的様相としての経済学」の「第 6 章 アメリカ政治の経済的基盤」（68）をとりあげることにする。

なお本書には、各部の冒頭にイントロダクションが付されている。「第 1 部へのイントロダクション」では、まずドラッカーの未完の書のひとつに『アメリカの経験』なるものがあったこと、この第 1 部所収の 3 論文が 20 章ほどからなるはずだった同未完書のために執筆したものであることが告げられる。「アメリカの特質は政治にある」（53）、「カルフーンの多元主義」（48）、「ヘンリー・フォード：最後のポピュリスト」（47）である。つまり第 1 部というのは、日の目を見なかった自著に対する自責の念からまとめられたレクイエムという意味合いが強い。日本風にいえば、水子供養であろうか。かくて第 1 章に予定していた「アメリカの特質は政治にある」（53）以外は、カルフーンやフォードら代表的な人物をとりあげ、アメリカ人の社会・経済・政府・政治に対する見方を形成してきたアメリカ的な性向・価値観・概念を説明し検討するつもりだったという。なぜ先進国のなかでもっとも世俗的な国アメリカがもっとも宗教的な社会なのかを検討し、終章は「リンカーン：われわれが信じるもの」として政治家を聖人とみな

す唯一の国アメリカの事実をあつかい、その意義と重要性を論じる予定であった。企業とマネジメントに関心を寄せていったことで、この著書は未完のままになってしまっている。しかしドラッカー自身は、この問題への興味を失ったということは決してないとして結んでいる。以下、「第1部 アメリカの経験」の5章および「第2部 社会的様相としての経済学」の「第6章 アメリカ政治の経済的基盤」(68)について、大意を整理していく。

「第1部 アメリカの経験」

「第1章 アメリカの特質は政治にある」(53)；

「アメリカ人の特性は政治にある」ということが、アメリカという国を理解するうえでのカギとなる。アメリカは多様な国々の伝統をもつ人々によって形成されているが、彼らは宗教や文化を押しつけることはない。唯一押しつけるのが、「共和政体の支持」という政治的信条である。これによって、アメリカがアメリカとして成り立っているのである。

実にアメリカ特有の理念と制度は、政治の領域にある。アメリカの土台には世俗的国家と宗教社会の共生があるが、これは西洋では唯一のものである。「立憲主義」はアメリカでは本来の政治領域を超えて、マネジメントをはじめとする社会的組織の原理となっている。学校教育や政党も、アメリカ的な政治の実現を意図してデザインされたものである。

アメリカが20世紀前半に新しい産業社会を創造したという経済的業績もまた、政治の領域にある。アメリカ社会の信条と、企業やマネジメントらアメリカの新しい社会的・政治的機関の存在から説明しうる。これらの業績は、「企業と社会」についてアメリカが提示した政治学上の新しい定理である。それは19世紀の自由放任主義や19-20世紀の社会主義とは異なり、企業活動は私的でありながら社会的でもあるというものである。

アメリカ特有の行動形態すなわちボランティアの集団活動もまた、政治の領域にある。西洋でアメリカほど、最重要の社会目標達成についてボランティアの集団活動に依存している国はない。アメリカの特徴として「個人主義」や「競争」がよくいわれるが、その底流にあるのは「集団主義」である。それも政府による上からの「集団主義」ではなく、ボランティアの集団行動という、下からの「集団主義」である。それは社会・コミュニティ問題への取り組みに端的にあらわれている。また「競争」というのも、実はボランティア集団を通じた競争と協力の共存、すなわちライバル同士であっても密接な協力関係が組織されているものである。

アメリカ人の政治的特性は、人間や宇宙の本質に関する基本的な信念にある。アメリカはジョナサン・エドワーズ以来、理念と事物、理性と経験、論理と直観は常に等しく現実であり有効であるとしてきた。政治に現実しか認めないデカルト以降の近代ヨーロッパ思想がアメリカで受け入れられたのは、ほんの一時期でしかない。こうした哲学的世界観こそ、アメリカの伝統においてなぜ政治が中心的位置にあるのかを説明する。ここにおいて政治はただちに人間の責任となり、人間生活の主たる道徳的義務となる。尊敬すべき創造的な行為領域となる。アメリカが信じ、達成し、象徴するものの中心にあるのは、創造的なもの、重要なもの、道徳的なもの、責任あるもの、慈愛に満ちたものとしての政治である。アメリカが困難に直面した時に思い返される偉大な人物は、いつも決まって政治をまっとうすることができた政治的リーダーだった。今日アメリカが直面している課題もまた、主に政治的なものである。福祉国家、冷戦と外交政策など、いずれもアメリカの政治的特性に対するものなのである。

「第 2 章 カルフーンの多元主義」(48)；

アンドリュー・ジャクソンの時代に確立されて以来、アメリカの政党システムは常に攻撃的であった。アメリカの多元主義，すなわちアメリカに特徴的な利害や圧力団体，地域の（sectional）妥協による政治組織が，槍玉にあげられてきたのである。ここで問題なのは，そもそも基本原理であるアメリカの多元主義がほとんど理解されていないことにある。地域や利害の妥協による組織が特殊アメリカ的な政治形態であるとともに，近代アメリカの主な政治機構の土台でもあることが理解されていない。多元主義は政治屋による金権政治をもたらしというだけでなく，それじたいがひとつのイデオロギーであり原理なのである。アメリカの自由な社会と政府のまさに基盤なのである。

このアメリカ政治の原理を理解するカギを握るのは，100 年以上前のジョン・C・カルフーンである。彼だけが多元主義をアメリカの実情に適した便宜的なルールというのみならず，自由政府の基本原理とみなしていたからである。

実にアメリカの全政治機構を形成しているのは，地域や利害にもとづく多元主義の原理である。他国では官庁が特定の利益に対して公共の利益を守るよう誓わされるが，アメリカでは官庁はおろか閣僚までもが特定の利益集団を代表している。アメリカで地域的な多元主義にもとづく中心的な機構は，政党である。カルフーンの「連合多数のルール」（rule of the concurrent majority）を実現する手段は，州よりもむしろ政党なのである。ヨーロッパと異なり，アメリカの政党がまとまるのは信条ではなく行動である。できるだけ多くの集団を抱き込んで，彼らに同じ国家政策を支持させるという仕組みである。つまりアメリカ政治の発展はおおむねカルフーンの原理にもとづいており，アメリカの政治システムの長所も短所もカルフーンに負っているのである。

このカルフーンの多元主義の短所は，第一にそれぞれの立場の衝突を根本的に解決できないことであり，第二にそれぞれの立場を重視するあまり，国家全体の利益をかえりみないばかりか，何もせずに現状肯定するだけの原理になってしまうことである。この短所を克服する試みが長らくつづけられ，アメリカ憲法の改良が行われた。そのひとつに「アメリカ的信条」（American Creed）という統一的なイデオロギーへの発展がうたわれたが，これこそもっとも重要なものでありながらもっとも見過ごされてきたものである。

こうした「アメリカン・ドリーム」で，今日「連合多数のルール」にもとづくシステムがうまく機能するだろうか。多元主義はアメリカ政治の二大問題，すなわち外交政策の公式化と産業社会の政治的組織化に対処できるだろうか。確かに困難な問題ではあるが，解決できるのであれば妥協政治でも何でも利用すべきである。アメリカはジェファーソンの信念の世界にいるとともに，ハミルトンの現実の世界にもいる。カルフーンの「連合多数のルール」こそが，このふたつから実行可能な全体を創りださう。明確な外交政策と産業秩序に関する国家的政策が必要であるが，もっとも必要なのはアメリカの基本的事実，すなわち利益妥協の多元主義はアメリカの政治構造をつなぐ縦糸であるということを，しっかりと理解することである。

「第 3 章 フォード：最後のポピュリスト」(47)；

ヘンリー・フォードは自動車時代の象徴というよりも，大量生産という新しい産業文明の象徴だった。フォードの成功と失敗は，彼がもっとも固有かつ典型的なアメリカ的伝統を受け継ぐ者，主な政治的表現がポピュリズムに見出される者だったからである。彼は最後にして，お

そらくはもっとも偉大なポピュリストだった。大量生産体制の確立によって、アメリカ人がほぼ1世紀にわたって探しもめてきたものへの解答を見出したと、フォード自身は信じていた。正統なジェファーソン主義者として、ジェファーソン流の産業技術と経済的豊かさによる自主的で平等な社会を実現するためにどうすればいいか、やっと答えを見つけたのだと、彼は自負していたのである。

今や大量生産は、社会組織の原理としてアメリカ産業全体を代表している。フォードが偉大な成功を遂げた後で落魄の人となったこと、つまり彼の描いた産業ユートピアと現在の社会的現実との間に残酷なまでのギャップができてしまったということは、われわれの取り組むべき政治的課題の大きさを際立たせる。けれどもフォードの負の遺産たる20世紀の悪は、彼が克服した19世紀の悪に比すれば、手に負えないというほどのものではない。

「第4章 IBMのワトソン：明日へのビジョン」(83)；

トーマス・ワトソン・シニア¹⁴はIBMを大企業に育て上げた実業界のリーダーとみなされるが、それはまったくの間違いである。そんなことよりもはるかに彼は重要な存在だった。ポスト産業社会を予見し創り出した人物であり、アメリカ史における偉大な社会的イノベーションを行ったひとりでもあった。コンピューターの歴史を紐解けば技術で重要な役割を果たした者は他にも大勢いるが、「概念」という点で決定的な役割を果たしたのがワトソンなのである。確かに彼がいなくても、コンピューターは生まれていたであろう。しかし彼のビジョンがなければ、コンピューターは今日とは異なったものとなり、「情報処理装置」というよりも「計算機」、すなわちテクノロジーではなく単なる道具になっていたであろう。まさにワトソンは、コンピューター時代を創り出したのである。

ワトソンは、社会的なイノベーターでもあった。雑誌『フォーチュン』は彼を悪の権化のごとくイメージ化したが、1930～40年当時彼の行ったことは今日でいう日本的経営であった。仕事に生きがいを感じ、自社を運命共同体とする労働者観や終身雇用制など日本的経営の手法は、今でこそ賞賛的となっているが、当時のインテリにとっては犯罪でしかなかった。その他にも今でいう生涯教育をはじめたり、多国籍企業の時代が来ることを見越した海外展開を行ったり、今日のポスト産業社会でもとめられている社会組織と労働コミュニティを創るなどしたが、当時は誰もその意図を理解できなかった。実にワトソン最大の問題は、ビジョンと実践いずれにおいても彼があまりにも時代の先をいっていたということにある。

ワトソンその人は、どの範疇にもおさまらない、きわめて複雑な人物だった。彼は独特のアメリカ的タイプの人間、そして同時に体制側からは理解されないタイプの人間でもあった。すぐれた知性を持ちながらも知識人ではなく、洗練された体制側の人間からは常に下にみられる存在だった。このタイプにはリンカーンらもいるが、彼らこそヨーロッパの影響をまったく受けていない生粋のアメリカ人である。彼らは知識の人間ではなく、ビジョンの人間である。彼らが重要な存在なのは、まさにビジョンにもとづいて行動するからである。

「第5章 アメリカの画一性という神話」(52)；

「あなた方アメリカ人は、このアメリカの変わり映えのなさによく我慢できますね」と、訪米したヨーロッパ人はみな、アメリカの「画一性」(uniformity)を口にする。ヨーロッパ人はアメリカの「多様性」(diversity)を目の当たりにしながらもそれを認めることができず、「アメリカ

は画一的」と信じ込む。なぜか。アメリカの「多様性」があまりにも際限なく、不可解であるがゆえに困惑して、そうなるのだろう。

ヨーロッパ人にとって「多様性」とは階級間の生活様式の相違であるが、アメリカにはヨーロッパ的な上流階級がない。したがってヨーロッパ人はアメリカの「多様性」が理解できず、この「多様性」にこそアメリカの本質があるということがわからない。一方のアメリカ人にとって、「階級社会」とは流動性のない社会を意味する。ヨーロッパ人にとってアメリカの画一性、アメリカ人にとってヨーロッパの階級社会は、互いに奇妙なものにみえる。要するに、ある神話は他の神話の裏返しでしかない。表裏一体なのである。

「第2部 社会的様相としての経済学」

「第6章 アメリカ政治の経済的基盤」(68)：

アメリカほど「経済」に対する関心が高く、経済学者が多い国もないが、「偉大な経済学者」となると皆無である。つまり「経済」に関する新しい考え方やアプローチを提示した経済学者がいないのである。確かにアレグザンダー・ハミルトンやヘンリー・クレイといった「偉大な経済学者」がいることはいる。しかし彼らが文字通り「偉大な経済学者」としてとりあげられることはまずない。というのも彼らの経済学は彼らの政治に付随するものであって、あくまでも政治的な目的のための道具にすぎなかったからである。

歴史的にアメリカはイデオロギーなど本来的な対立を「経済」すなわち「金の問題」とし、それを政治的にまとめることで解決をはかってきた。アメリカ建国の父たちが諸植民地を統制できたのは、諸植民地をつなぐ政治的留め具として経済的利害を利用したからである。ひとつの政府のもとでひとつの国家として形成するための政治的な調整装置として、「経済」はあった。「経済」は、政治決定プロセスで合意を形成する推進力にほかならなかった。この手法は、アメリカの政治的な知恵(manner)だった。一見「経済」はアメリカの中心にあるが、アメリカ的価値は実は経済的価値にはない。「経済」は、あくまでも政治に従属するものでしかなかったのである。かくて政治がメインである以上、「経済」それじたいをメインとする「偉大な経済学者」が生まれるはずもない。伝統的にアメリカで必要とされたのは経済学者ではなく、「政治経済学者」(political economists)もしくは「経済政治家」(economic politicians)なのである。経済学者の関心は経済的な予定調和にあるが、経済対立の著しいアメリカでは予定調和など信用しない。それこそが、「政治経済学者」なのである。

まさに経済的利害を政治に利用するという手法は、アメリカの伝統にほかならない。これこそ、アメリカが歴史上最速で国家を建設しただけでなく、さらに政治的な紐帯と国家意識を生み出すことができた秘訣である。ところが、この伝統的手法がうまく機能しなくなっている。公民権問題など新しい課題の多くが、これまでのように「経済」の問題とすることができなくなっているからである。ただしこの経済問題化する手法の底流にある原則、「共通目的に向けて政治を生産的なものにする」という原則までやめるべきではない。

※※※

以上の『すでに起こった未来』(93)の内容について、簡単にふりかえっておこう。「第1部へのイントロダクション」で述べられていたように、構想していた未完の書の一部を提示しただ

けあって、第1部所収の5章は一書としての内容的な充実ぶりを思わせるものとなっている。「第2部 社会的様相としての経済学」の「第6章 アメリカ政治の経済的基盤」(68)をふくめ、いずれもドラッカー本来の政治学的アプローチによるものであり、建国以来のアメリカの本質がドラッカーなりに興味深く考察されている。この未完の書が日の目を見ていたら、ドラッカーのアメリカ論を集約した大著となったであろうことは論をまたない。かくみるかぎり、いってもどうしようもないことではあるが、未完のままになってしまったことがつくづく惜しい。

III

本稿でこれまで整理してきた全体を、改めてまとめつつ検討しよう。回想録で明らかなように、ウィーンを脱出し自らの進むべき道を模索していた頃から、人間ドラッカーにとってアメリカは特別な存在だった。歴史と伝統を重んじるヨーロッパに対し、進取に富むアメリカは未来と可能性を感じさせたといったところであろう。しかも自身の政治学ならびに政治的立場からみて、建国の理念や憲法および具体的な政治実践においてアメリカは「理想の国家」とまで位置づけられるほどのものだった。

しかし渡米後、実際のアメリカを体験するなかで、かかるアメリカ観に少なからぬ展開がみられる。著書間での流れを大きく整理すると、以下のごとくである。渡米直後に執筆された『産業人の未来』(42)はアメリカ産業社会に内在する諸問題を指摘しながらも、全体としてアメリカに対する大きな期待をもってまとめられている。まさにナチズム・全体主義を打倒し、「自由で機能する社会」=「望ましい社会」を実現するのはアメリカ以外ありえない、とするのである。そのボルテージは『企業とは何か』(46)を経て、初期の総決算『新しい社会』(50)でピークを迎えている。ただし論調そのものは語気を弱め、アメリカを一般化したものとなっている。渡米と米国籍取得から数年を経て、ドラッカー自身がアメリカ人化したというところであろうか。このように初期社会論から『現代の経営』(54)あたりの著書まで、アメリカに期待するスタンスには確固たるものがあった。

大きな変化の兆しがあらわれたのは、およそ『変貌する産業社会』(57)からである。新しい世界観の提示とともに近代国家の限界を指摘し、経済発展の場を世界的規模におく視点が示され、アメリカの位置づけが相対的に低下するのである。そして後期ドラッカーの起点『断絶の時代』(68)でグローバル化の視点が確立され、アメリカは世界を先導する重要な存在ではあるものの、いくつかある先進国のひとつといった相対的なとらえ方を強調するようになる。確かにアメリカやアメリカの制度・企業を例証として多用するものの、ここにはかつてのような強い思い入れはみられない。かくて以後、こうしたアメリカの位置づけが変わることはなかった。「マネジメント」概念も並行して、『現代の経営』(54)でのアメリカ臭の強いものから『マネジメント』(73)では多様かつ普遍性の強いものへと進化していった。かくみるかぎり初期(前期)ドラッカーから後期ドラッカーへの移行にほぼ対応して、ドラッカーのアメリカに対する意識もまた大きくトーン・ダウンしてしまったといえるのである。

こうした思い入れの温度低下もふまえてみるに、ドラッカー思想全体におけるアメリカという存在の意義は何だろうか。およそ「新しい社会論」としてくられる彼の思想には、実に多くの論点がふくまれている。一瞥しただけでもマネジメント論や企業論のみならず、自由論、

政治論、国家論、権力論、秩序論、経済論、人間論、教育論、さらには社会体制論、文明論らがある。あくまでも便宜的な区分ながら、まずこれらがみな主にアメリカでの事例をもとに展開されたことは否めない。ただこのうち、自由論、政治論、国家論らは渡米前から抱いていた部分も大きいものの、それら以外については渡米後に目の当たりにして触発された部分が多い。さしあたり指摘できるのは、権力論では「所有と支配の分離」、秩序論では大量生産体制、経済論では年金基金革命や多国籍企業、人間論では「自由」実現の担い手としての「新しい階級」＝「知識労働者」、教育論では「知識労働者」を前提にした高等教育機関の変容、といったところである。

もとよりこれらは互いに重複しているが、なかでもとくに大きな論点として「マネジメント」および「知識労働者」がある。ドラッカーにとって「マネジメント」は、「自由」実現のためのものであった。アメリカ産業社会を「自由で機能する社会」＝「望ましい社会」たらしめるべく、彼が「社会の純粋理論」二要件充足を担う主体として措定したのが「マネジメント」なのである。「マネジメント」なるものがドラッカーの手によって編み出されたとするならば、それはまさに彼がアメリカという舞台をえたがゆえに実現されたのである。

また後期ドラッカーに登場する「知識労働者」は、最終的にはかかる「マネジメント」を担う人的行為主体として措定されるところとなっている。いわば「マネジメント」≡「知識労働者」であって、「知識労働者」は後期ドラッカーの主要論点を集約したものなのである。実に「マネジメント」の理論的完成をみた『マネジメント』（73）以降、彼がもっとも頻繁に言及したのは、「マネジメント」よりむしろ「知識労働者」のあり方であり今後であった。アメリカで見出した「新しい階級」を概念的な端緒とする「知識労働者」は、ヨーロッパとは異なる「階級なきがゆえの自由」を実現する可能性そのもの、すなわちアメリカン・ドリームの体現者にほかならなかったのである。マネジメントの担い手すなわち「自由」「自由で機能する社会」＝「望ましい社会」実現を託した人的行為主体として、「知識労働者」は位置づけられるものなのである。このことは、年金基金革命による「従業員社会」すなわち「知識労働者」一人ひとりによる社会の到来というドラッカーのビジョンとも符合する。

かくみるかぎり「マネジメント」に象徴されるドラッカー思想は、20 世紀アメリカという世界最先進国なればこそ可能であった。このことは、まぎれもない事実といってよい。

おわりに

ドラッカーにとってのアメリカとは何だったのか。あまりにも大きすぎて容易には答えられない問題ながら、少しでも明らかにすべく本稿では整理検討を試みた。さらなる考察への第一歩にすぎないが、さしあたりドラッカー思想におけるアメリカの影響がいかに大きなものだったかは確認できたものと思われる。世界最先進国アメリカをこのうえない素材として、「社会生態学者ドラッカー」はその文筆の才をいかんなく発揮していったのである。

そもそもドラッカー思想のメイン・テーマ「望ましい社会」でみても、その実現についてアメリカは特別な存在であった。当初は明確に、その実現主体あるいはこれからの実現を託す担い手としてあった。しかし考察を経るにしたがって、実現の担い手が重心移行していくのである。初期にはアメリカという国そのものにもとめていたが、ついでマネジメントの誕生によってマネジメントへ、そして後期にはマネジメントの実践者としての「知識労働者」へと、重心移行し

ていったことが認められる。もとより「マネジメント」や「知識労働者」は主にアメリカを土台としたものとして誕生しながらも、しだいにアメリカのみにとどまらない、さらにはアメリカから脱皮したものとして概念的に発展していった。

この背景には、当時の世界情勢におけるアメリカの相対的地位低下も関係しているだろう。その流れと表裏一体ではあるが、ドラッカー個人の事情としては、アメリカへの思いの温度低下や自身の方法論的転換もあろう。日本など、台頭著しい他国で自身の所説が受け入れられたことも大きかったであろう。いずれにせよ、アメリカあつての「社会生態学者ドラッカー」という側面は、決して看過しえない。社会における企業に注目しマネジメントを編み出したのも、アメリカだからこそであった。テイラーやフォード、人間関係論をはじめとするアメリカ経営学を批判的に摂取できたのも、後に NPO へ注目するようになったのも、また「知識労働者」概念を見出したのもアメリカなればこそ可能であった。ドラッカーにおいてアメリカへの思い入れが相対的に低下したのに反比例して、思い入れが相対的に上昇したのが日本である。ドラッカーと日本については、いずれ稿を改めて検討することとしたい。

Drucker 文献

- 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』(DIMMOND 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『DIMMOND 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。上田惇生訳『経済人の終わり』、ダイヤモンド社、2007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』(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 *Men, Ideas, and Politics.* (70)
- ⑭ *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。)
- ⑮ *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。)
- ⑯ *Adventures of a Bystander.* (79) (原題『傍観者の冒険』(風間禎三郎訳『傍観者の時代 ―わが 20 世紀の光と影』(ダイヤモンド社, 1979 年。)
- ⑰ *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。)
- ⑱ *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。)
- ⑲ *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。)
- ⑳ *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。)
- ㉑ *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。)
- ㉒ *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。)
- ㉓ *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。)
- ㉔ *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。)
- ㉕ *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。)
- ㉖ *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。)
- ㉗ *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。)
- ㉘ *Peter Drucker on the Profession of Management.* (98) ((原題『ピーター・ドラッカー，マネジメントという職業を語る』(上田惇生訳『ドラッカー経営論集』ダイヤモンド社, 1998 年。)
- ㉙ *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。)
- ㉚ *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・ソサエティ』ダイヤモンド社, 2002 年。)
- ③② 『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)
- ③② 『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

Doris Drucker, *Until I Met You.* (96) (野中ともよ訳『あなたにめぐり逢うまで』(97) 清流出版。)

注

¹ ドラッカーは「アメリカ (の)」を表現するに際し, America, United State のほかに this country, our society,

here, we, ourなどの語も多用している。文脈上アメリカを指しているのが明らかな場合、本稿では United State もふくめてすべて「アメリカ」として表記する。

² 補足的に『ドラッカー 二十世紀を生きて』(=『知の巨人ドラッカー自伝』)(2005)にも言及する。

³ Drucker 文献⑨『知の巨人 ドラッカー自伝』104 頁。

⁴ Drucker 文献⑨『知の巨人 ドラッカー自伝』91-92 頁。99 頁では、「基本的に外国人嫌いの英国では将来の展望が見えないと考えたからだ。実は、ドラッカーにはもう一つ米国に行きたい理由があった。日本画に接することができるということだ。」とし、ドラッカー自身の言葉として「もちろん、日本画は米国行きの副次的な理由に過ぎなかった。けれども、米国でまずやりたかったことの一つが日本画の鑑賞であったことも事実。」とも述べられている。

⁵ Drucker 文献⑨『知の巨人 ドラッカー自伝』104 頁。Doris Drucker, *Until I Met You*. (96) (野中ともよ訳『あなたにめぐり逢うまで』(97) 清流出版, 272-273 頁。)

⁶ 半自伝的な同書は「プロローグ: ひとりの傍観者が生まれた」にはじまり、本論は「アトランティスからの報告」「旧世界での若者」「ほのぼのとしたお人好し」の3部15章からなっている。「ほのぼのとしたお人好し」は同じタイトルの「ほのぼのとしたお人好し」の部の最後に配されている。部としての「ほのぼのとしたお人好し」は、太平洋戦争が勃発したあたりまでのアメリカの日々をつづっている。

⁷ ちなみに Drucker 文献③第1巻の「日本版への序文 文筆家兼学徒としての著作に対する回想」では、次のように述べている。

「三十歳代半ばのわたしは、アメリカを知るようになり、ヨーロッパ人が信じていたのとは逆に、アメリカは単にヨーロッパの外縁地域の一つではなく、それ自体一つの大陸で、西洋という共通の根から、ヨーロッパとは違った文明、政治組織、社会組織を発展させていることがわかるようになった。」(日本版への序文13頁。)

⁸ 事実上の処女作『経済人の終わり』(39)は直接アメリカをあつかったものではないが、初版序文(Foreword)で次のように述べられている。「本書はニューヨークで書かれ、主にアメリカ人読者を対象にしたものであるが、結論はそのままアメリカに当てはめるべきではない。」(Drucker 文献②p.xxxviii, 上田訳v頁。)

⁹ 「知識労働者」概念について、詳しくは拙稿「ドラッカーの「知識労働者」概念について—概念的変遷をめぐって—」(『北海学園大学経営論集』第11巻第2号, 2013年。)を参照されたい。

¹⁰ ちなみに本書『明日のための思想』(59)は数あるドラッカーの著書のうちでももっとも見過ごされがちなもののひとつであるが、彼自身による論文のベスト・セレクションという点で、50歳時と84歳時の違いはあるものの、『すでに起こった未来』(=『生態学のビジョン』)(93)と同程度の重要性を有しているといえよう。

¹¹ さらにくわしくは本書の「ノート: マネジメントの起源と歴史」(Drucker 文献④pp.21-26, 掲載邦訳(上)33-40頁)を参照のこと。

¹² Drucker 文献⑤。

¹³ 念のため、『見えざる革命』(76)以降の著書(『すでに起こった未来』(93)を除く)でのアメリカに関する言及を概観しておこう。

- ・『乱気流時代の経営』(80)では、アメリカをメインに論じたものはない。グローバル化における多国籍企業としてのアメリカ企業が言及されるのみである。
- ・論文集『変貌する経営者の世界』(82)では、アメリカをメインに論じたものに「アメリカの「再工業化」、超過労働収入の危険性」(Drucker 文献⑧邦訳書でのタイトルは「アメリカ病」の真因)がある。
- ・『イノベーションと企業家精神』(85)は、アメリカをメインに論じたものはない。しかしアメリカでの事例が頻繁にとりあげられており、その意味でのアメリカへの言及は多い。
- ・論文集『マネジメント・フロンティア』(86)は時事的小論からなり、これまでの論文集のなかでもかなり雑多である。世界の政治・経済・貿易、マネジメント・組織・企業買収など広範なものがふくまれているが、いずれの論考も基本的にアメリカの立場から執筆されている。つまり全編がアメリカに関する内容であり、アメリカ人読者を対象とした論考の選集とみてとれる。このようななかでとりわけアメリカをメインに論じたものに、「アメリカの企業家的雇用創出マシーン」、「輸出市場と国内政策」、「対日貿易: 機能する方策」、「IBMのワトソン: 明日へのビジョン」(『すでに起こった未来』(93)の「第1部 アメリカの経験」内に転載)、「ベル解体の教訓」、「社会的ニーズとビジネスの機会」がある。
- ・『新しい現実』(89)は、アメリカに限定されない広範な論点があつかわれている。そのなかでとくにアメ

リカをメインに論じたものに「ルーズベルト流アメリカの終わり」、内容的にアメリカだけの現象としてサード・セクターをとりあげた「ふたつのカウンターカルチャー」がある。

- ・『非営利組織の経営』（90）はアメリカの事例をもとに執筆されているが、論及は単にアメリカの非営利セクターにとどまるものではない。それを通した真の意図は、アメリカのコミュニティ・社会を論じることにある。その意味で、全編が新しいアメリカ論というべき内容となっている。
- ・論文集『未来企業』（92）は『マネジメント・フロンティア』（86）と趣を同じくし、雑多な時論的小論からなる。ただしアメリカを中心にしながらも、同書ほどアメリカの立場にはない。とくにアメリカをメインに論じたものに、「アメリカの輸出ブームの教訓」「日米貿易は現実的な検証を必要とする」、「アメリカ自動車産業を真に悩ますもの」がある。
- ・『ポスト資本主義社会』（93）はドラッカー思想の総決算というべき内容であり、これまでの主要論点が体系的にまとめられている。すなわち知識・知識労働者・知識社会、マネジメント、組織、多面的組織社会、年金基金革命、国民国家や近代政府の限界、グローバル化、コミュニティとサード・セクターらであり、そのかぎりにおいてアメリカへの言及が多くみられる。
- ・論文集『未来への決断』（95）の論点も多岐にわたるが、とくにアメリカをメインにしたものに「大統領のための 6 つのルール」、「アメリカ経済におけるパワーシフト」がある。その他、非営利組織や社会セクター、国家・政府、日米貿易摩擦などで、アメリカへの言及がみられる。
- ・『明日を支配するもの』（99）はとりたててアメリカそのものをとりあげておらず、世界におけるリーダー国あるいは卑近な具体例としての言及がみられる。
- ・論文集『ネクスト・ソサエティ』（2002）は、IT 革命をはじめとする時論的な色合いの強いものである。そのなかで、アメリカに対する言及もそれなりに多い。とくに印象的なものとして、次のような記述がある。

「アメリカはいまだ世界最大の経済大国—おそらくずっとこのまま—であるが、アメリカの道徳・法律・経済に対する考え方を世界経済の枠組にしようという試みは無益である。いかなる主役も突然あらわれうるグローバル経済では、支配的な経済大国などありえない。」（Drucker 文献③pp.197-108, 掲載邦訳 244 頁。）

その他、「第 3 部：変わりゆく世界経済」内の「13. それこそ社会だ、くだらない」では、政治的意思決定において経済を最優先するのはアメリカだけで、それ以外の国は社会を最優先する。アメリカは例外であるとしている。

¹⁴ ちなみにワトソンとドラッカーの個人的なエピソードについては、Drucker 文献③「雑誌王に学んだ 60 日」に掲載されている。