

タイトル	『生態学のビジョン』について — 文筆家ドラッカーの終活 —
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，23(2)：1-24
発行日	2025-09-25

『生態学のビジョン』について

— 文筆家ドラッカーの終活 —

春 日 賢

はじめに

『生態学のビジョン —アメリカの状況に関する回想』（＝『すでに起こった未来』）（93）を整理・検討することが本稿の課題である。

本書はドラッカーの数ある論文集のうち、最高峰に位置づけられうる。生涯選りすぐりの論文をおさめた自身のベスト・セレクションであり、自信作である。刊行されたのは、ドラッカー思想の総決算にして集大成たる『ポスト資本主義社会』と同じ1993年であった。ドラッカー84歳の年に、論文集ではない著書と論文集それぞれで最高峰のものが相次いで刊行されたのである。およそこれは晩年を意識した文筆家としての終活、すなわち自らの文筆家たる最期に向けた総括ととらえることができる。

本論文集所収の論文はいずれも彼自身にとって重要であるが、なかにはそれまでの論文集で何度も掲載されたものもある。また本論文集を語るうえでとくに重要なのは、「あとがき：ある社会生態学者の回想」である。本書のしめくくりとして書き下ろされており、原文約16頁となかなかの文量である。内容としてはドラッカーが自らの文筆活動をふり返り、自己規定たる「社会生態学者」としての問題意識とアプローチを述懐したものである。ここまでまとまった形で自身の文筆活動を書き記しているのは貴重であるとともに、実際これが生涯最後のものとなった。本書はまさに文筆家ドラッカーの終活をあらわした書として、その意図するところは深遠である。以上を念頭に、本稿では本論文集理解への道筋をつけることをねらいとする。

以下ではまず本論文集の構成その他を概観し、ついでイントロ、本論の第1部～第8部、「あとがき」を整理・再構成していく。本論の第1部～第8部については各部のイントロを要約したうえで整理・再構成し、「あとがき」についてはよりくわしく整理・再構成する。そのうえで、全体的な整理と検討を行うこととする。

I. 『生態学のビジョン』の構成

本論文集は自選のものであるが、論文集じたいはこれまでもたびたび刊行されていた。『アメリカのこれからの20年』（＝『オートメーションと新しい社会』）（55）、『明日のための思想』（59）を皮切りに、自選や他選ないしはいずれとも判別できない論文集である。とりわけ80年代以降の著書は、ほとんどが実質的に論文集と変わらないものばかりである。こうした「論文集」がドラッカーにおいて有する意義をまとめるならば、上田惇生などによる他選の入門書の

なものをのぞいて、およそ次の 2 点となろう。

- ① そもそも厳密な意味での著書と論文集の関係はいわば本論に対する脚注のようなもので、論文集は厳密な意味での著書ほど一書としての全体的な統一性やまとまりを気にせず、個々のテーマや論点ごとに自由に書けるというメリットがある。つまり論文集では個々のテーマや論点について厳密な意味での著書よりも広く深いレベルで考察した論考を掲載することができ、また厳密な意味での著書では網羅できなかった個々のテーマや論点をまとめて掲載することができる。
- ② 論文集であれば、厳密な意味での著書よりも著書刊行の作業を容易化できる。ドラッカー自身によれば、およそ 80 年代以降の諸論文はあらかじめ著書化することを考えて執筆されていたという¹。高齢化にともなって書き下ろしができなくなっていったという事態を補う意味でも、論文集を著書化することは彼にとって効果的な手法であった。

本論文集については原タイトル『生態学のビジョン』にあらわれているように、明らかに①に該当するといえる。社会生態学に関する個々のテーマや論点をあつかった諸論文をまとめて掲載し、ひるがえって自己規定「社会生態学者」とは何かを浮き彫りにすることがねらいとされているのである。全体は本論 8 部 30 本に、実質的な論文といえる「あとがき」をくわえて、31 本の論文からなる。第 1 部～第 8 部の冒頭には、それぞれ短いイントロダクションが付されている。構成は以下のごとくである²。章すなわち論文タイトルの後ろに付されている括弧書きの数字は初出年をあらわしているが、もとよりもくじの原文にはない。本稿で便宜的に表記したものである。

イントロダクション

第 1 部 アメリカの経験

第 1 部へのイントロダクション

1. アメリカの特質は政治にある (53)
2. カルフーンの多元主義 (48)³
3. ヘンリー・フォード：最後のポピュリスト (47)⁴
4. IBM のワトソン：明日へのビジョン (83)⁵
5. アメリカの画一性という神話 (52)

第 2 部 社会的側面としての経済学

第 2 部へのイントロダクション

6. アメリカ政治の経済的基盤 (68)
7. 経済学の貧困 (87)
8. 利益という幻想 (75)
9. シュムペーターとケインズ (83)⁶
10. ケインズ：魔法のシステムとしての経済学 (46)⁷

第 3 部 マネジメントの社会的機能

第 3 部へのイントロダクション

11. マネジメントの役割 (69)
12. マネジメント：成功による問題 (86)
13. 社会的イノベーション：マネジメントの新しい次元 (86)

第4部 社会制度としての企業

第4部へのイントロダクション

- 14. 「企業倫理」は可能か (81)⁸
- 15. 生産性の新しい課題 (91)
- 16. 製造の新理論 (90)
- 17. 敵対的買収とそれに対する不満 (86)

第5部 仕事、道具、社会

第5部へのイントロダクション

- 18. 仕事と道具 (59)
- 19. テクノロジー、科学、文化 (61)
- 20. インドと適切なテクノロジー (79)
- 21. 最初の技術革命とその教訓 (65)

第6部 情報にもとづいた社会

第6部へのイントロダクション

- 22. 情報、コミュニケーション、理解 (69)
- 23. 情報、都市の未来 (89)⁹
- 24. 情報にもとづいた組織 (88)

第7部 社会と文明としての日本

第7部へのイントロダクション

- 25. 日本のアートにみる日本の視点 (79)
- 26. 日本：成功による問題 (78)
- 27. 日本の成功の背後にあるもの (81)
- 28. 日本と日本人に対する誤解 (90)
- 29. 日本はどれほど西洋化したか (80)

第8部 なぜ社会だけで十分ではないのか

第8部へのイントロダクション

- 30. 時代遅れのキルケゴール (49)

あとがき：ある社会生態学者の回想 (92)

以下では、これらイントロ、第1～8部および「あとがき」について整理・再構成していくこととする。

II. イントロダクション、第1部～第8部

イントロダクション：

全体のイントロは、1頁ほどの短いものである。本書所収の論文について、執筆が1946～1992年の40年以上にわたっていること、広範な領域にわたっているがいずれも「社会生態学」(Social Ecology)に関するもので人間がつくった環境をあつかっていること、理論的なものもあるがいずれも純粋な理論ではないこと、いずれも平易に書かれていて楽しく読んでもらうのを期待していること、が述べられている。ここにいう「社会生態学」については、人間一人ひとり

と社会・コミュニティの相互作用をあつかい、経済やテクノロジーや芸術を社会的経験の特徴として、また社会的価値の表明としてとらえるものだとしている。

第 1 部 アメリカの経験

第 1 部へのイントロダクション

1. アメリカの特質は政治にある (53)
2. カルフーンの多元主義 (48)
3. ヘンリー・フォード：最後のポピュリスト (47)
4. IBM のワトソン：明日へのビジョン (83)
5. アメリカの画一性という神話 (52)

「第 1 部へのイントロダクション」(要約)：

「1. アメリカの特質は政治にある」(53)、「2. カルフーンの多元主義」(48)、「3. ヘンリー・フォード：最後のポピュリスト」(47)の三論文は、構想で終わってしまった私(ドラッカー)の幻の書『アメリカの経験』に収録する予定であった。「1. アメリカの特質は政治にある」を第 1 章に配し、残りの諸章はアメリカの代表的人物をとりあげて 20 章ほどとする。これら人物を通じて社会・経済・政治に対するアメリカ的な見方を形成してきたものを指摘し、アメリカ特有の性質・価値観・考え方を論じるのである。そして結章には「リンカーン：われわれが信じるもの」を配し、アメリカが一政治家を偉大な聖人とする唯一の国であることの意味と重要性を論じるつもりだった。結局、この書が完成することはなかった。多元社会における企業をはじめとする新しい組織、新しい社会的機能たるマネジメントという制度に、私が多大な関心を払うようになってしまったからである。しかし、この書のテーマへの関心を失ったことはない。本第 1 部には比較的最近執筆された論文もあるが、やはり「アメリカの経験」をあつかっているものである。

第 1 部の整理・再構成：

本第 1 部はアメリカに関する論文からなるが、部タイトルならびに上記のイントロの言にあらわれているように、日の目をみなかった幻の書『アメリカの経験』へのレクイエムという性質を帯びている。「1. アメリカの特質は政治にある」(53)では、移民国家アメリカに特有の理念と制度は政治に反映されており、「政治」こそアメリカ理解のカギだと主張される。「共和政体の支持」という政治信条のもと、アメリカが信じ達成し象徴するものの中心にあるのは、創造的で重要で道徳的で責任があり慈愛に満ちたものとしての「政治」なのである。今日アメリカが直面している課題もまた、突きつめれば問われているのはアメリカの政治的特性そのものと主張される。「2. カルフーンの多元主義」(48)では、アメリカ政治の基本原則をなす多元主義を正しく理解するカギとしてカルフーンが考察される。アメリカの伝統的な政治システムはカルフーンの多元主義すなわち「党派や利害による多元主義」=妥協の原則であり、これこそが現代アメリカの自由社会と自由統治の土台であるとする。

「3. ヘンリー・フォード：最後のポピュリスト」(47)では、フォードの成功と失敗は、彼がもっとも固有成りかつ典型的なアメリカの伝統を受け継ぐ者、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からとされる。「4. IBM のワトソン：明日へのビジョン」(83)では、ワ

トソンが一般に理解されている以上にいかに重要な人物だったかが説かれる。ビジョンをもった人間として、コンピューターの時代そしてポスト産業社会を予見しつくり出し、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のだとされる。「5. アメリカの画一性という神話」(52)では、ヨーロッパ人とアメリカ人の間で「画一性」と「多様性」のとらえ方が異なっており、互いを理解しえないことが述べられている。

本第1部所収の論文は、すべて既刊論文集に掲載済みである。「1. アメリカの特質は政治にある」(53)は『人, 思想, 政治』(71)に、「2. カルフーンの多元主義」(48), 「3. ヘンリー・フォード: 最後のポピュリスト」(47), 「4. アメリカの画一性という神話」(52)の3論文は『明日のための思想』(59)と『人, 思想, 政治』(71)に、「5. 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、それぞれおさめられている。

第2部 社会的側面としての経済学

第2部へのイントロダクション

6. アメリカ政治の経済的基盤 (68)
7. 経済学の貧困 (87)
8. 利益という幻想 (75)
9. シュムペーターとケインズ (83)
10. ケインズ: 魔法のシステムとしての経済学 (46)

「第2部へのイントロダクション」(要約):

経済学者と私(ドラッカー)とで唯一見解が一致するのは、「私が経済学者ではない」ということである。だからといって、私が経済学をわかっていないということではない。私が受け入れられないのは、経済学が前提する部分や、経済を独立した領域、支配的な領域とみなすことである。多くの経済学者がいうように経済が唯一の領域だということは、なおさら受け入れられない。経済は確かに重要な領域であり、これまで私も政治や社会における意思決定では経済コストを考慮に入れるべきと主張してきた。しかし「利益」ばかり話題にするのは無責任であり、災難を招くだけである。そして私は自由市場のオルタナティブをあまりにも多くみてきたがゆえに、ひるがえって自由市場を信奉する。

結局、私にとって経済という領域は唯一ではなく、いくつかあるうちのひとつにすぎない。最重要の決定要因なのではなく、あくまでも制約条件なのである。経済的な欲求と充足は重要ではあるが絶対ではない。経済活動とは、人間や社会といった非経済的目的のための手段にすぎないからである。要するに私には経済学を独立した科学と認めることはできず、したがって経済学者ではないということになる。

しかしそれゆえにこそ、私は社会的様相としての経済学、すなわち社会的・政治的な事柄をあらわすシンボルとしての経済学、社会的・政治的な価値の表現としての経済学、ケインズやシュムペーターといった経済学の何たるかをあらわす偉大な経済学者には強い興味がある。

なお「10. ケインズ: 魔法のシステムとしての経済学」(46)について、若干説明しておく。1946年のケインズの死の直後に発表されるや否やたちまち一般に受け入れられたが、ケインズ経済学がアメリカで主流となるにつれて、この論文も日の目をみなくなっていく。しかし1990年代の今日にいたって、この論文で提示した私の分析が試される時がきたのである。第二

次世界大戦後、ケインズ経済学を受け入れたアメリカとイギリスは地位を失墜しつつある一方、受け入れなかった日本と西ドイツは成功をおさめている。日本と西ドイツがこれまで行ってきた貯蓄と投資を奨励する政策に、アメリカとイギリスはこれから転じることができるだろうか。かかる政策こそ、40 年以上前にこの論文で主張したものである。

第 2 部の整理・再構成：

本第 2 部は経済および経済学に関する論文からなるが、部タイトルならびに上記のイントロの言にあらわれているように、経済（学）をあくまでも社会的な一側面としてとらえるものである。すなわち経済（学）という領域の重要性を十分に認めながらも、それだけをもって社会的課題にこたえるのでは不十分という視点が根底にある。これは『経済人の終わり』（39）以来かかげられた非経済至上主義的アプローチであり、ドラッカーの一貫した経済（学）観にほかならない。それは決して反経済（学）ではなく、あくまでも「非経済（学）」である。経済（学）そのものを否定するのではなく、経済（学）のあり方を批判するのである。本第 2 部でいえば「7. 経済学の貧困」（87）にみられるように、眼前の経済学がかかえる問題点を指摘し、実効性のある「新しい経済学」への方向性を提言するものなのである。経済学に対する並々ならぬ思いがみてとれるものの、ドラッカーは自ら「新しい経済学」を構築しようとはしない。この点で、やはりドラッカーはあくまでも「非経済学者」なのであった。

「8. 利益という幻想」（75）での利益をコストとする主張も非経済学者のアプローチとして、生涯を通じてほぼ変わることはなかった。「6. アメリカ政治の経済的基盤」（68）では経済のために政治が利用されるのではなく、政治のために経済が利用されるのがアメリカだとし、政治学的アプローチによって経済（学）が描き出されている。「9. シュムペーターとケインズ」（83）ではシュムペーターを「経済学の異教徒」≡非経済学者とし、「経済学の異端者」=経済学者のままだったケインズに対するその有効性を説いている。本第 2 部のむすびにすえられた「10. ケインズ：魔法のシステムとしての経済学」（46）ではケインズの経済学を非合理的なものを合理的にする「魔法」=「まやかし」とし、ひいては経済学そのものが有するにいった傲慢さを斬って捨てている。

「6. アメリカ政治の経済的基盤」（68）は、論文集への掲載は本論文集が初である。それ以外の論文は、すべて既刊論文集に掲載済みである。「7. 経済学の貧困」（87）は『未来への経営』（=『未来企業』（92）に、「8. 利益という幻想」（75）は『変貌するエグゼクティブの世界』（=『変貌する経営者の世界』（82）に、「9. シュムペーターとケインズ」（83）は『マネジメントのフロンティア』（=『マネジメント・フロンティア』（86）に、「10. ケインズ：魔法のシステムとしての経済学」（46）は『明日のための思想』（59）と『人、思想、政治』（71）に、すでにおさめられている。

第 3 部 マネジメントの社会的機能

第 3 部へのイントロダクション

11. マネジメントの役割（69）
12. マネジメント：成功による問題（86）
13. 社会的イノベーション：マネジメントの新しい次元（86）

「第3部へのイントロダクション」(要約)：

「マネジメント」というと、いまだにほとんどの人が「企業のマネジメント」(business management)のことだと思っている。1940年代初頭にマネジメントを研究しはじめた頃の私(ドラッカー)も、そう思っていた。そもそも私がマネジメントを研究したのはビジネスではなく、社会やコミュニティ、組織に興味があったからだった。「組織」の語が現在の意味で使われるようになったのは第二次世界大戦後のことであるが、この新しい現象としての「組織」を機能させ統治する機関こそマネジメントだということが私にはわかっていた。そしておそくとも1950年代はじめ頃には、マネジメントが営利・非営利を問わず、あらゆる組織に特有の機能であり、しかもかかる機能が経済的なものではなく社会的なものであると認識するにいたっていた。しかし当時、私を教授陣に迎えようとしたビジネス・スクールですら、そのことがわかっていなかった。マネジメントが社会的機能であることが受け入れられるようになるまで、それから20年を要した。マネジメントが統治であるということに耳が傾けられるようになったのは、ここ20年のことである。

最初の「11. マネジメントの役割」(69)は私のマネジメント観を発展させるとともに、このマネジメント観と、「企業と経済学」といった伝統的なマネジメント論とを対比させたものである。論文として高度な構造をもっており、「マネジメントの理論」といえるものである。他の2本はそのおよそ20年後に執筆されているが、この時点ですらマネジメントを「企業のマネジメント」とする見方はいまだ根強い。「12. マネジメント：成功による問題」(86)は企業のマネジメントにおいて未解決の問題に焦点を当てている。「13. 社会的イノベーション：マネジメントの新しい次元」(86)はイノベーションの一般的な問題を取りあげ、社会的イノベーションの重要性を指摘するものである。すなわち19世紀には政府の領域だった社会的イノベーションは、20世紀には営利・非営利を問わず、社会を構成する自律的な諸制度のマネジメントの領域となるにいったと主張している。

第3部の整理・再構成：

本第3部は「マネジメント」に関する論文からなるが、部タイトルならびに上記のイントロの言にあらわれているように、それを営利・非営利を問わない社会的な概念として強調するものである。もとより「マネジメント」はドラッカーを象徴する最大の概念であるが、彼自身においてもそのとらえ方は経年で変化している。さらに普及にともなって、彼自身と世間のとらえ方の間にも隔たりが生じている。こうした状況をふまえ、ドラッカーは自らの「マネジメント」観を改めて提示するのが本第3部の趣旨のようである。

「11. マネジメントの役割」(69)ではおよそ多層的知識社会論への社会構想の転換にもとづき、マネジメントの前提が新しいものに移行し、マネジメントは新しい重要な役割を担うにいたったことが述べられる。「12. マネジメント：成功による問題」(86)ではマネジメントは自らの成功によって、自らの機能を一般的かつ普遍的なものとし、組織社会の機関へと昇華させたのであり、その意義を見定めることこそがこれからの課題であるとしている。「13. 社会的イノベーション：マネジメントの新しい次元」(86)は社会的イノベーションの重要性を指摘したうえで、現代においてそれを行うものこそマネジメントだとしている。

「11. マネジメントの役割」(69)は、論文集への掲載は本論文集が初である。「12. マネジメント：成功による問題」(86)は、『マネジメントのフロンティア』(=『マネジメント・フロンティ

ア』(86)にすでにおさめられている。「13. 社会的イノベーション：マネジメントの新しい次元」(86)は同論文集の「あとがき」として書き下ろされたもので、もちろん同論文集が初出である。

第 4 部 社会制度としての企業

第 4 部へのイントロダクション

14. 「企業倫理」は可能か (81)
15. 生産性の新しい課題 (91)
16. 製造の新理論 (90)
17. 敵対的買収とそれに対する不満 (86)

「第 4 部へのイントロダクション」(要約)：

今日、企業倫理 (business ethics) が盛んとなっている。しかし倫理が必要なのは企業だけではなく、政府や警察や大学その他、金と権力と性のあるところすべてである。「14. 「企業倫理」は可能か」は発表した 1981 年から現在にいたるも不評のままであるが、それは「企業倫理なるものは存在しうるか」という問いに対して、「存在しえない」と断言しているからである。ここで用意されている答えは、ふたつある。ひとつは西洋哲学の答えとして、存在しうるのは唯一の倫理、すなわち人間個人の倫理というものである。それ以外の倫理は、決議論 (casuistry) すなわち権力者の非倫理的な行為の弁解へとたやすく堕してしまう。もうひとつは東洋哲学とりわけ儒教の答えとして、存在しうるのはあらゆる組織にあてはまる同一の倫理というものである。それは、人々が多様な関係のなかで共に働き働く人間集団にあてはまるものである。

要するに、この論文をふくめた本第 4 部における企業という存在は、ビジネス (business) ではなく社会的制度のひとつなのである。これこそ、私 (ドラッカー) のビジネスに対する一貫したアプローチである。私はビジネス・ライターと認知されているが、ビジネスそのものに強い興味を抱いたことは一度もない。私が組織とマネジメントを研究するにあたり、企業のマネジメント研究から着手したのは、単に当時は研究できる制度が企業しかなかったからである。企業は、NPO とは異なる独自の目的と使命をもった制度である。独自の価値観と成果内容、特定の目的をもち、経済的機能という「社会的機能」を果たすべく存在する制度である。さらに企業には特有の社会的な機会と課題、すなわち従業員に物事をなし遂げさせるという課題、また社会の希少資源から最大の成果をえるプロセスを組織するという課題がある。この社会的課題については、「15. 生産性の新しい課題」(91)、「16. 製造の新理論」(90)であつまっている。

第 4 部の整理・再構成：

本第 4 部は企業に関する論文からなるが、部タイトルならびに上記のイントロの言にあらわれているように、企業をあくまでも社会的な制度としてとらえるものである。ドラッカーが当初よりめざしていた「新しい社会」=非経済至上主義社会の実現において、最大のポイントとしてあったのが企業という存在であった。その際彼は企業を社会制度とすることによって、解決をはかっていった。したがって、かかる社会制度的企業観はドラッカーの社会論および経営学の基本をなすものでもある。「第 2 部 社会的一側面としての経済学」、「第 3 部 マネジメントの社会的機能」そして本第 4 部と、「社会」を重視するアプローチにあったことが強調されて

いるが、本第4部ではそれにくわえて「社会」の問題としての「経済」がとりあげられている。それが「15.生産性の新しい課題」(91)、「16.製造の新理論」(90)である。

「14.「企業倫理」は可能か」(81)について、ドラッカーは上記のイントロではふたつの答えがあるとしているが、実際には儒教倫理すなわち孔子の相互依存の倫理を高く評価し、それを軸とした新しい倫理として、組織社会に適応した新たな組織の倫理を提唱する内容となっている。「15.生産性の新しい課題」(91)では、労働力の新しい支配的集団たる知識労働者とサービス労働者の生産性向上が、先進国のマネジメントにとって最大の課題となったことが指摘される。これは「経済」の問題であるが、知識労働者とサービス労働者間に格差をもたらすことになれば、両者間の対立という「社会」の問題となる。「16.製造の新理論」(90)では、1999年ポスト・モダン工場の仕様として、製造への新しいアプローチをなす4つの概念的な原理(統計的品質管理(SQC: Statistical Quality Control)、新しい製造会計、生産プロセスの基本単位としての「小艦隊」(flotilla)、システムズ・アプローチ)が指摘される。「15.生産性の新しい課題」で知識労働者とサービス労働者の生産性向上がとりあげられているが、その流れからすると「16.製造の新理論」とはあまり関連性がないようにみえる。「17.敵対的買収とそれに対する不満」(86)では、同稿執筆時ブームとなっていた敵対的買収があらゆる利益を短期の投機的利益に従属させてしまうこと、したがって諸ステークホルダーの利益をめざす「自由企業体制」への挑戦にほかならず、アメリカ的正義に反するものであることが指摘され、企業の継続化を守る方途を探るべきことが説かれる。

本第4部所収の論文は、すべて既刊論文集に掲載済みである。ただし「14.「企業倫理」は可能か」(81)は『変貌するエグゼクティブの世界』(=『変貌する経営者の世界』)(82)の「あとがき」として書き下ろされたもので、もちろん同論文集が初出である。「15.生産性の新しい課題」(91)と「16.製造の新理論」(90)は、『未来への経営』(=『未来企業』)(92)にすでにおさめられている。「17.敵対的買収とそれに対する不満」(86)は、『マネジメントのフロンティア』(=『マネジメント・フロンティア』)(86)にすでにおさめられている。

第5部 仕事、道具、社会

第5部へのイントロダクション

- 18. 仕事と道具 (59)
- 19. テクノロジー、科学、文化 (61)
- 20. インドと適切なテクノロジー (79)
- 21. 最初の技術革命とその教訓 (65)

「第5部へのイントロダクション」(要約):

本第5部所収の論文もまた、「20.インドと適切なテクノロジー」(79)をのぞき、著書になるはずだったものである。『仕事の小史』(*A Short History of Work*)¹⁰の書名で、もうひとりの進化論提唱者A.R. ウォレスの言葉「人間は意識的な進化のできる唯一の動物である。すなわち道具をつくる」を冒頭にかかげ、社会史としての技術史を書くつもりだった。いままでにない書となるはずだったが、結局構想だけで終わってしまった。

技術者(テクノロジスト)は道具をあつかうように技術(テクノロジー)をみるが、経済学者、社会学者、人類学者はごく一部の例外をのぞき、技術を大きくとりあげない。仕事の絆とは、

家族についてもっとも強い社会的絆である。仕事の組織は、家族の組織と同じように、コミュニティを形成し社会秩序を決定する。そしてこの仕事の組織を主に決定するのが、技術、道具、動力、原材料である。これをテーマとしたのが、本第 5 部の最後「21. 最初の技術革命とその教訓」(65) である。このことに注目した唯一の思想家が、マルクスだった。

実際、マルクスのいう「生産様式」は、私（ドラッカー）のいう「仕事の絆」にきわめて類似している。しかし彼は、生産手段の所有を社会秩序の決定的要因にするという、致命的なミスを行ってしまった。今日では、生産手段の所有が生産性に大きな関係があるが、社会的な組織やコミュニティの構造にはまったく関係ないことがわかっている。社会的な組織は仕事の絆によって規定され、仕事の絆は技術によって規定されている。『仕事の小史』は技術を単なる技術的な現象としてではなく、人間的さらには社会的な現象としてとらえ、社会を仕事と仕事の絆によって形成されるものとみるつもりだった。幻の書となってしまったが、本第 5 部は私が述べたかったことを十分裏づけてくれるものと期待している。

第 5 部の整理・再構成：

本第 5 部は道具・仕事・社会をあつかった論文からなるが、上記のイントロの言にあらわれているように、技術を軸に道具や仕事をとらえ、さらに仕事と仕事の関係をとらえ、そこから社会をとらえるものである。そして本第 5 部もまた、日の目をみなかった幻の書へのレクイエムという性質を帯びている。「18. 仕事と道具」(59) では、先のウォレスの言葉を用いながら、道具、技術、労働とそれらの関係に関する研究および史的研究の重要性を指摘する。「19. テクノロジー、科学、文化」(61) では、技術（テクノロジー）概念の変化、とりわけ技術を一定の概念のもとで体系化することこそ、ここ 200 年にわたる急激な変化をもたらしたとして、科学を主導してきた技術の重要性を強調している。

「20. インドと適切なテクノロジー」(79) では、発展途上国インドを例に、適切な技術とは何よりも雇用と購買力を創出するものであることが説かれる。「21. 最初の技術革命とその教訓」(65) では、人類最初の技術革命が人・社会・政治に及ぼした影響から、今日の技術革命にあるわれわれは何を学ぶことができるかが問われ、それは①技術革命により社会的・政治的イノベーションが客観的に必要となる、②新たに生じる制度は新しい必要性に適したものでなければならない、③それら制度がめざす価値や人間的・社会的目的およびそれらの優先順位はおおよそ人間が決める、だとされる。したがってわれわれのとり組むべき課題は、社会的・政治的イノベーションが必要な領域を見定め、技術変化がもたらす新しい必要性に適した新しい制度を展開し、かかる制度によってわれわれの信じる価値観と正義を具現化し、人間の自由・尊厳・目的を追求することと結論づけられる。

「18. 仕事と道具」(59) は『明日のための思想』(59) と『テクノロジー、マネジメント、社会』(70) に、「20. インドと適切なテクノロジー」(79) は『変貌するエグゼクティブの世界』(=『変貌する経営者の世界』)(82) に、すでにおさめられている。「19. テクノロジー、科学、文化」(61) と「21. 最初の技術革命とその教訓」(65) は、論文集への掲載としては本論文集が初である。

第 6 部 情報にもとづいた社会

第 6 部へのイントロダクション

22. 情報、コミュニケーション、理解 (69)

23. 情報、都市の未来 (89)

24. 情報にもとづいた組織 (88)

「第6部へのイントロダクション」(要約)：

本第6部所収の三論文は、それぞれ異なっている。第一の「22. 情報、コミュニケーション、理解」(69)は専門用語こそ使っていないものの、きわめて理論的である。情報の本質について論じ、情報がコミュニケーション、すなわち論理や理解そして意味に転化する条件について論じている。第二の「23. 情報、都市の未来」(89)は、情報を定義し動かし使うという新しい能力が社会やコミュニティの構造に与える影響を明らかにしている。第三の「24. 情報にもとづいた組織」(88)は情報を社会組織の動態とみなし、情報を使うという新しい能力によって組織の概念的基礎と組織内の関係がいかに変化するかを明らかにしている。

1950年代初頭、コンピューターが社会に重大な影響を与えるのは技術的にすぐれているからではなく、われわれに情報を使わせるようにするからだと感じた最初のひとりが私(ドラッカー)だった。ラッセルとホワイトヘッドを頂点とする論理的な業績によって、情報は定義・体系化・適用され、そして使用されるようになった。しかし本第6部はコンピューターを論じるのではなく道具としてとりあげている。コンピューターが与えてくれる能力をいかに使いこなすかがテーマである。

第6部の整理・再構成：

本第6部は情報に関する論文からなるが、部タイトルならびに上記のイントロの言にあらわれているように、情報の本質を明らかにしたうえでそれが組織や社会に与える影響がどのようなものなのかを描き出すことに主眼がある。内容的には技術を社会的なものとしてとりあげた第5部の延長線上に位置づけられうる。「22. 情報、コミュニケーション、理解」(69)では、組織内コミュニケーションをテーマに、まずコミュニケーションが理論上も実務上も哀れな状況にあることが指摘される。多くの失敗を経て、今後に生かせることといえるのは、組織内コミュニケーションを成立させるために、コミュニケーションの受け手側に意思決定の責任をできるだけ共有させることである。すなわち彼らに説明によって受け入れさせるのではなく、彼らに責任をもたせることによって理解させなければならないとされる。そして組織内コミュニケーションは組織の単なる一手段ではなく、組織のひとつのあり方である。これこそ、これまでのコミュニケーションの失敗からえられた真の教訓であるとともに、コミュニケーションの必要性をはかる真の尺度である、と結論づけている。

「23. 情報、都市の未来」(89)では、未来の企業や都市の変貌が指摘される。19世紀の人々を移動させる能力が仕事のところに人々を通させることを可能にし、大組織や大都市を生み出したが、今では時代遅れとなった。人々のいるところに仕事を移動させることができるようになったからである。今日、情報が技術におよぼす影響について多く言及されているが、情報が社会におよぼす影響こそがはるかに大きく重要である。「24. 情報にもとづいた組織」(88)では、これからの主な組織形態たる「情報にもとづいた組織」の様相と課題が提示される。「情報にもとづいた組織」は専門家を主役とするフラットな組織であるが、①専門家の待遇、②組織内のだれもが共有するビジョンをつくること、③タスク・フォースのための経営管理上の構造を工夫すること、④トップ・マネジメントとなる人材の手配、が課題となるとする。

本第6部所収の論文は、すべて既刊論文集に掲載済みである。「22. 情報、コミュニケーション、理解」(69)は『テクノロジー、マネジメント、社会』(70)に、「23. 情報、都市の未来」(89)は『未来への経営』(=『未来企業』)(92)に、「24. 情報にもとづいた組織」(88)は『新しい現実』(89)に、すでにおさめられている。

第7部 社会と文明としての日本

第7部へのイントロダクション

- 25. 日本のアートにみる日本の視点 (79)
- 26. 日本：成功による問題 (78)
- 27. 日本の成功の背後にあるもの (81)
- 28. 日本と日本人に対する誤解 (90)
- 29. 日本はどれほど西洋化したか (80)

「第7部へのイントロダクション」(要約)：

私(ドラッカー)はアメリカではおよそ日本の擁護者とみなされ、日本では近年は日本バッシング論者とみなされるようになっていく。日本で私はE. デミングとJ. ジュランとともに、第二次世界大戦後の日本経済を再生へと導いた概念・手法・訓練を与えた三大アメリカ人とされている。実際、経済大国としての日本の台頭をはじめて見通したのは私である。はじめて日本のマネジメントをとりあげ、コンセンサスによる意思決定、終身雇用、長期戦略、品質管理といった今ではおなじみの日本的慣行を紹介したのも私である。日本の経済学や経済政策のとらえ方はきわめて異質で、異なったルールで経済にとり組むので、伝統的な対応や政策は日本に通用しないことを西洋とくにアメリカにはじめて警告した西洋人も私である。しかし本第7部所収の「26. 日本：成功による問題」(78)で日本の経済政策を「敵対的貿易」と表現して以来、私は日本では非友好的な日本批判者とみなされるようになった。したがって私を日本の擁護者とみるのも、日本バッシング論者とみるのも、いずれも正しい。

しかし私のなかで一貫しているのは日本が良いとか悪いとかではなく、日本は違うということである。そしてこの違いは経済ではなく、社会にある。実に私自身が日本を知ったのも経済学やビジネスを通じてではなく、日本のアートと歴史を通じてであった。私が日本で目を凝らしてみるの新しいものではなく、社会・文化・コミュニティにおける継続性、この継続性と現代日本との間の緊張関係、そしてこの緊張関係の妥協や新しい総合による解消である。

最初是中国、ついで西洋と、日本は常に概念を外から輸入してきた。日本固有の文化は知覚的で、画と書を中心に築かれてきた。したがって日本をあつかった本第7部所収の論文は、現代日本の経済・技術・企業文化に対して、日本の社会・美意識・歴史からアプローチするものである。そこでまず日本のアートからはじめるのが適切であろう。

第7部の整理・再構成：

本第7部は日本に関する論文からなるが、部タイトルならびに上記のイントロの言にあらわれているように、日本をひとつの社会や文明としてとらえるものである。「25. 日本のアートにみる日本の視点」(79)では、日本のアートの特徴は自発的な個人主義にあるとし、かかる個人主義と厳格な「家」社会との間の継続的な両極性(polarity)こそ日本に独自の本質的なものと論

じている。「26. 日本：成功による問題」(78)では、急激な経済的成功を経た日本が直面している問題は、社会構造と社会的価値の変化であると指摘される。豊かな国となったことによって、これまでの社会政策は時代遅れとなってしまう、日本の社会的一体性と経済的競争力を危うくするだけでしかないと主張される。

「27. 日本の成功の背後にあるもの」(81)では、戦後日本が経済的成功をおさめることができたのはなぜかが論じられる。その秘訣は、いわゆる日本株式会社論が説くような一枚岩的なものではない。複雑な現代社会のための正しい問いを発したのが、先進国のなかでは日本だけだったからである。この正しい問いとは、競争と対立が併存する多元的社会、競争と急激な変化により相互依存の度合いを増す社会のための法則は何か、である。「28. 日本と日本人に対する誤解」(90)では、戦後日本の経済的成功は「経済政策」があったからだと理解されているが実は「社会政策」があったからである。しかしそれも転換の時を迎えているという。これまでの社会的なリスクを犯さない政策にかえて、保護してきた産業を競争のリスクにさらす必要がある。すなわち真の「経済政策」が今こそ必要なのだ、と説くのである。「29. 日本はどれほど西洋化したか」(80)では、外来の西洋的な思考・習慣が普及しつつも、いまだ固有の伝統的な思考・習慣とせめぎ合っている日本の状況が語られている。

「26. 日本：成功による問題」(78)は、論文集への掲載は本論文集が初である。それ以外の論文は、すべて既刊論文集に掲載済みである。「25. 日本のアートにみる日本の視点」(79)と「27. 日本の成功の背後にあるもの」(81)は『日本 ―成功の代償』(81)に¹¹、すでにおさめられている。「28. 日本と日本人に対する誤解」(90)は『未来への経営』(=『未来企業』)(92)に、「29. 日本はどれほど西洋化したか」(80)は『変貌するエグゼクティブの世界』(=『変貌する経営者の世界』)(82)に、すでにおさめられている。

第8部 なぜ社会だけで十分ではないのか

第8部へのイントロダクション

30. 時代遅れのキルケゴール (49)

「第8部へのイントロダクション」(要約)：

キルケゴールの名作『おそれとおのき』に、偶然というよりは神の導きによって出会ったとき、私(ドラッカー)には何の心の準備もできていなかった。19歳になったばかりで、ハンブルグの貿易商で退屈な見習い仕事をしていたときだった。すぐに人間の実存に関する重要な新しいものに出会ったことはわかったが、それが意味する内容を理解したのはその何年も後のことだった。もうそのときには自分の仕事が社会に関するものとなるだろうと思っていたし、実際その通りになった。しかし一方で、私の人生は社会にとどまりえないこと、社会を超越した実存の次元にいたる必要があることを悟ってもいた。

私は社会に関するものばかり書いてきたが、「30. 時代遅れのキルケゴール」(49)は唯一の例外である。第二次世界大戦後、戦中のヒトラーやスターリンの所業が明らかとなったが、それらは予想をはるかに上回る悪辣非道なものだった。この事実には人間というものに絶望した。この絶望の淵であらわしたのが、「30. 時代遅れのキルケゴール」であった。それは、被造物たる人間の実存的・精神的・個別的次元を確認するために書かれた。社会そのものにとっても、社会だけでは十分でないことを主張するために書かれた。希望を確認するために書かれた。

第 8 部の整理・再構成：

本第 8 部は本論の最後を飾る部であるが、キルケゴールに関する論文 1 本のみからなる点で特異である。それだけ同論文の有する意義が大きいのは論をまたない。同論文では、次のように論じられている。19 世紀の問い「社会はいかにして可能か？」の一般化によって、キルケゴールの問い「人間の実存はいかにして可能か？」はすたれてしまった。「社会なくして人間の実存は不可能」とされたのであるが、ナチズムと共産主義によってそれが誤りだったことが明らかとなった。自由を信奉する者にとって「人間の実存はいかにして可能か？」ほど重要な問いはないが、その答えを提示できたのはキルケゴールだけだった。

彼の答えは「精神における個人」と「社会における市民」を同時に生きるという相克においてのみ、人間の実存は可能」というものである。人間の実存は悲劇の実存、すなわちおそれとおののき、恐怖と不安、さらには絶望としてのみ可能ということになる。19 世紀は楽観主義の時代で、進歩を必然的なものとして信奉し、悲劇の存在を無視した。しかし「死」という悲劇だけは無視することができない。そして「死」が属するのは社会ではなく個人である。人間が「死」に直面した時、彼の実存が社会のなかにしかないのであれば、彼には何もないことになる。つまり人間の実存を社会の実存とする楽観主義では、絶望に陥ってしまう。そしてその絶望の行き着く先は、人生の無意味さと個人の不存在にもとづく全体主義以外ありえない。

この「人間の実存は悲劇と絶望における実存においてのみ可能」が、唯一の結論なのだろうか。キルケゴールが出したのは別の答えである。「人間の実存は絶望でも悲劇でもない実存、すなわち信仰での実存において可能」と。もとより信仰をもってしても、人間の実存における孤独や不和を克服することはできない。しかし、それを意味あるものにすることによって、耐えうるものにすることはできる。全体主義の哲学は死ぬ覚悟を与えてくれるが、キルケゴールという信仰はそれにくわえて生きる覚悟をも与えてくれるのである。

この「30. 時代遅れのキルケゴール」(49) は『明日のための思想』(59) と『人, 思想, 政治』(71) に、すでにおさめられている。

Ⅲ. 「あとがき：ある社会生態学者の回想」(92)

本「あとがき」は小見出しのない導入部分¹²と、「テーマ」、「社会生態学者の仕事」、「学的体系(The Discipline)」の 3 つの小見出しという、4 つの部分からなる。以下ではこれらにならって、内容を整理・再構成していく。

何をしているのかと聞かれれば、私(ドラッカー)は「書いている」と答える。教師やコンサルティングなどあらゆることをやってきたが、その基礎にあるのは「書く」ことである。著書も 25 冊ある。ただし私は「学者」(literary person)ではないし、そのように誤解されたこともない。

ところが何について書いているのかと聞かれると、私の答えは曖昧になる。経済、歴史、政治について多く書いてきたものの、私は経済学者でも歴史学者でもない。もともとは政治学者だったが今は違うし、今日的な意味での社会学者でもない。私は自分を「社会生態学者」(social ecologist)だと考えている。自然生態学者が生物環境を研究するように、私は人間によってつくられた人間環境に関心がある。「社会生態学」とは私の造語であるが、学的体系(disci-

pline) としては由緒ある系譜をほこる。トクビル『アメリカの民主政治』をそのもっとも偉大な文献とし、B. ジェネブル、テンニース、ジンメル、またアメリカ人ではヘンリー・アダムス、J.R. コモンズ、T. ヴェブレンがいる。

コモンズの「制度経済学」は私のいう社会生態学とほとんど同じであるが、気質やアプローチの点で私にもっとも近いのはヴィクトリア朝中期のイギリス人ウォルター・バジョットである。私と同じく社会的な大変革の時代を生きた彼は、新たに出現した制度、すなわち民主主義を機能させる中核としての公務員制度と内閣政治、経済を機能させる中心としての銀行制度をいち早くみすえた人間であった。そしてその 100 年後、私も新しい組織社会の新しい社会制度としてのマネジメントをいち早くみすえた。つづいて私は新しい中心的な資源としての知識に注目し、資本主義と社会主義を超えた社会の新しい支配階級としての知識労働者を指摘した。バジョットと同じように、私は「継続と変革の相克」を、社会と文明の中心的課題としたのである。したがって私には、バジョットが自らを「進歩的な保守主義」や「保守的な進歩主義者」とし、決して「保守的な保守主義」や「進歩的な進歩主義者」とはしなかった意図がわかる。

テーマ

私の仕事のはじまりは、まさに「継続と変革の相克」だった。1930 年代初頭、フランクフルトで私は大学生のかたわら、夕刊紙の記者をしていた。当時ナチスが権力を掌握するなどありえないと思われていたが、私はそうなると察知していた。私をとりまく社会・経済・政治・文明といったあらゆるものが崩壊し、継続性は完全に失われていた。ここから私は、ドイツの偉大な思想家、ヴィルヘルム・フォン・フンボルト、ジョセフ・フォン・ラドヴィッツ、フリードリヒ・ユリウス・シュタールに注目するようになった。彼ら 3 人はおよそ 100 年前、同じように社会が崩壊する時代にあつて、後に「法治国家」(Der Rechtsstaat) とよばれるものを発明し社会を安定させた。伝統を守る一方で変革を可能とする社会・政治体制を構築し、継続と変革をバランス化することに成功したのである。彼らは進歩主義者か保守主義者か立場が明確でなかったため世評は芳しくなかったが、彼らがつくりあげた政治体制は第一次世界大戦で崩壊するまで 100 年つづいた。

しかし彼ら 3 人は、自分たちがめざしていたものが実はすでに建国期アメリカで実現されていたことに気づかなかった。合衆国憲法がなぜ有効なのか、連邦最高裁判所が継続と変革を可能にするとともに両者をバランスさせる制度としていかに重要だったかがわからなかった。彼らだけではない。1930 年当時の私にも思いもよらないことだったし、今日でさえ、ヨーロッパではこれらのことは理解されていない。

彼ら 3 人と法治国家に関する本こそ、私の数ある幻の書における最初の 1 冊となった。私にできたのは、偉大な保守主義者にしてユダヤ人だったシュタールに関する小論を出版することだけだった。1933 年に反ナチスの立場を宣言すべく同書を出版したが、ヒトラーが権力を掌握した 2 週間後には直ちに禁書とされてしまった。このように私が法治国家の研究を断念したのは、ドイツでナチスが権力の座についたからである。

ここから私にとって初の本格的な著書『経済人の終わり』(39) が生まれ、あらゆる継続性と信念が失われ、恐怖と絶望に陥った社会の崩壊がつづられた。つづく『産業人の未来』(42) では、継続と変革のいずれをも可能とする産業社会のための社会理論を展開した。これによって、私の仕事は制度の分析へと向かった。一人ひとりの活動に社会的な地位と役割を与えるととも

に、それらをひとつの成果にまとめあげる制度というものに注目するようになり、かかる試みは『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）として体をなした。その後長い年月を経て、変化もマネジメントしうらうということを悟った。政府や大学、企業など制度が継続性を維持する唯一の方法は、それらの構造に体系的なイノベーションを組み込むことだと気づいたのである。かくて体系的な活動としてのイノベーション論を発展させようと、『イノベーションと企業家精神』（85）をあらわした。

「継続と変革の相克」に対する関心から、私は技術に興味を抱くようになった。しかし決して技術そのものに興味を抱いたことはない。技術者は道具との関係で技術をみるが、歴史家、経済学者、哲学者は、マルクスとシュンペーターをのぞいて、外部から世界に脅威を与えつづける悪魔的な力として技術をみる。もうひとりの進化論提唱者 A.R. ウォレスの言葉「人間は意識的な進化のできる唯一の動物である。すなわち道具をつくる」と同じく、私は社会における人間活動として技術をみる。そして私には、仕事が社会・社会秩序・コミュニティを形成する中心的要因であることがわかり、さらに社会がふたつの極（偉大な思想とくに偉大な宗教と仕事の仕方）の間の緊張関係によって保たれていることがますますはっきりとわかるようになっていった。したがって私にとって技術とは、道具そのものよりも人間の仕事の仕方に関する問題だった。技術の歴史とその特質に関する論文のいくつかは、本書におさめられている。

また「継続と変革の相克」に対する関心から、私の興味が行き着いたのは組織であった。第二次世界大戦初頭、私には諸組織の社会、すなわち主要な社会問題がマネジメントされた制度によって遂行される社会の到来が明らかとなっていた。最初に私が惹きつけられたのが企業だった。アメリカの問題を解決しアメリカの勝利を可能とする制度こそ、企業だったからである。

既述の『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）は、GM の事例から大企業を社会的組織、すなわち権力と責任といった統治の問題を組織する存在として、内部から研究した最初の書である。その後、『明日への道標』（＝『変貌する産業社会』）（57）、その 10 年後の『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）とつづいた¹³。『新しい社会』ではじめて私は、組織と知識労働と知識労働者が新しい社会的・経済的中心となる社会について言及した¹⁴。15 年後の『見ざる革命』（76）では、諸組織の社会におけるもうひとつの大きな変化について言及した。

私が組織研究に着手した 1940 年代、視界に入る組織はふたつしかなかった。昔からある政府と、新しく登場した企業である。その後長い時間を経てしだいに、それらと根本的に違うサード・セクターの重要性に気づくようになった。政府は人に何かを命令し服従をえ、企業は人に何かを提供し支払いをえる。これに対して非営利機関は、たとえば病院が患者を治療するように、人を変える存在である。さらに非営利機関は人々をボランティアとして活動させることによって、彼らに市民性とコミュニティを付与する機能を果たしている。私も長らく非営利機関でボランティア活動をしてきたが、かかる活動が日常生活に占める割合は増えるばかりである。かくてその成果が『非営利組織の経営』（90）となった。

私が組織のマネジメント研究に着手したのは、もちろんそのはるか前である。『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）にはじまり、今日経営戦略といわれるものの最初の書『成果をめざす経営』（＝『創造する経営者』）（64）、プラトンからマキャベリまで「支配者教育」とされていたものを「組織のエグゼクティブ教育」に反映させた『有能なエグゼクティブ』（＝『経営者の条件』）（66）、そして 20 年にわたるマネジメント研究の集大成『マネジメント』（74）とつ

づいた。

1930年代から60年代初頭までの私の初期の仕事では、新しい社会現象としての組織、そしてその構造・性質・マネジメント・機能に注目していた。その際、私がまったく同意できなかったのは、中央集権化や単一社会、政府万能といった傾向である。第一次世界大戦後の西洋は、軍部にかわって官僚が力をえた。彼ら官僚は、未来とは計画によって予測しつくり出すことができるものだと確信してしまった。租税国家として支払い能力を高めた政府は何でもできるし、何でもしなければならぬと思うようになったのである。長らく民主主義と全体主義に共通点はないとされてきたが、集権化と政府への信仰という点で共通していた。もとより民主主義と全体主義の間には常に対立があった。しかしそこで問われていたのはおよそ政府の万能性そのものではなく、万能な政府をいかに活用するかだった。政府は何をすべきかが問われ、政府に何ができるかはほとんど問われなかったのである。

しかしこれは私にとって、当初から中心的な問題だった。既述のドイツの進歩的な保守主義者あるいは保守的な進歩主義者3人、フンボルト、ラドヴィッツ、シュタールへの関心が高かったためであろう。フンボルトは25歳で小論「国家の有効性の限界」をあらわしたが、第二次世界大戦後には私も政府の有効性の限界を問いはじめ、アイゼンハワー政権の頃には急を要する問題としての認識を深めていった。この問題について私は1959年の『明日への道標』¹⁵(=『変貌する産業社会』)では遠回しに、1969年の『断絶の時代』では正面からとりあげ、1989年の『新しい現実』では中心テーマとし、1992年現在執筆中の『ポスト資本主義社会』では「メガ国家とその失敗」という章で詳細に論じている¹⁶。

こうして私の仕事には、現代社会における政治的制度と社会的制度のふたつがふくまれるようになった。さらに1950年代後半には、他の重要なテーマもくわわった。中心的資源としての知識の特性、知識労働の生産性、知識労働者の責任および地位と役割、すなわち私の造語たる「知識社会」の登場である。結局、私の著書で一貫しているテーマとは、現代社会における個人の自由・尊厳・地位、人間の成長・実現のための組織の機能、社会とコミュニティにとっての個人の必要性なのである。

社会生態学者の仕事

社会生態学の何たるかについては、社会生態学に特有の仕事よりも、社会生態学の仕事ではないことを説明する方がたやすい。私はしばしば未来論者(futurist)とよばれるが、未来論者とは社会生態学者が絶対にそうあってはならないものである。というのも、未来を予測するのは無駄だからである。もっともすぐれた未来論者でさえ、予測しなかったことの方が予測したことよりも重要というのが常である。彼らは自ら予測しなかった現実のうち、重要なことがどれだけあるかはとりあげない。これに対し、社会生態学者はすでに起こった変化を認識する。社会・経済・政治いずれにおいても重要なのは、すでに起こった変化を発見し機会として利用することである。私には『すでに起こった未来』という未完の書がある。同書では、すでに起こった変化、すなわち重要でありながらもまだ一般に認知されていない変化を知覚し分析する方法論について書くつもりだった。その一例が、戦後日本の社会経済的な転換である。観察していればわかることだったが、私以外に観察する者はだれもいなかった。

私は未来論者と誤解される一方、数字屋でないことを批判される。かつて私は計量経済学の論文を発表したり、統計学を教えたりしており、定量的な手法に疎いという批判は正鵠を射て

いない。では、なぜ私は定量的な手法を用いないのか。社会生態に関する現象の定量化は誤解を招くし、どうひいき目にみても役に立たないからである。定量化されたものは建物を覆う足場であって建物そのものではなく、建物が完成すればとりのぞかれるものでしかない。そして何よりも統計的な世界、すなわち正規分布の世界に変革をもたらす事象とは特異なものだからである。つまり重要な社会的事象とは定量化できないものなのである。かかる事象が統計的に意味あるものとなったときには、もう未来に属する事柄ではない。現在どころか、すでに過去の事柄となってしまうている。たとえ将来、有効な定量的手法が開発されるとしても、それまでの間、社会生態学者は定性的な手法を使わざるをえない。この手法は勘ではなく、観察・認識・評価による厳密なものである。これに関しては、『イノベーションと企業家精神』(85)に概略を示してある。

さて、では社会生態学者の仕事とはいかなるもので、いかにあらねばならないか、少なくとも私が考えるものについて説明していこう。

まず社会生態学者の仕事とは、「すでに起こった変化」は何かを問いつつ、社会とコミュニティを観察することである。ついでこの変化が一時的でなく本物である証拠はあるかを問い、それによって結果的に何が変わったかを検証する。そしてこの変化が重要で意義あるものであるならば、どんな機会がもたらされるのかを問うことである。この手法によって、私は知識、知識労働、知識労働者、知識社会の登場を察知した。

つぎに社会生態学者の仕事とは、影響に焦点を合わせることである。知識そのものではなく正しい行動を目的とする意味で、社会生態学は医学や法学のように実学（practice）である。めざすのは継続・維持と変革・イノベーションのバランスを保ち、動的な不均衡の社会をつくることである。安定と結合を実現できるのは、かかる社会のみである。したがって社会生態学者には、自分の仕事をわかりやすくする責任がある。

最後に社会生態学者の仕事とは、言語（language）に対する敬意と責任が必要である。私が育った時代のウィーンは言語を大切にしていたし、私が影響を受けたキルケゴールは言語の神聖さを説いていた。社会生態学者にとって言語とはコミュニケーションでもなければメッセージでもなく、それじたいが実体なのである。言語が社会生態そのものであり、人々をむすびつけコミュニティをつくる。このように社会生態学者は言語に対する敬意と責任を有するがゆえに、尊敬されるとともに、思いやりのある書き手でなければならない。

学的体系

自然生態学が自然科学と異なるように、社会生態学は社会科学とは異なる。社会生態学は、分析よりも観察することや知覚すること（perception）を土台とする。社会生態学があつかうのは要素に還元できないものだからというのみならず、全体としての形態だからである。これこそ、社会科学との違いである。ゲーテの『ファウスト』の望楼守が歌う「みるために生まれ、物見の役を仰せつけられ」こそ、社会生態学にとっての金言である。

しかも社会生態学は実学として、行動をあつかう。知識はそれじたいが目的ではなく、あくまでも行動のための道具でしかない。そして社会生態学は価値から自由ではない。それをあえて科学とよぶとすれば、200 年前に廃れた「道徳科学」である。社会生態学の基本をなすのは権力への信奉ではなく、責任への信奉、能力にもとづく権威への信奉、人間的な思いやり（com-

passion) への信奉なのである。

Ⅳ. 『生態学のビジョン』の全体的な整理と検討

本論文集のうち、本論文集と既刊論文集を合わせて掲載がもっとも多い論文は3回で、「2. カルフーンの多元主義」(48)、「3. ヘンリー・フォード：最後のポピュリスト」(47)、「10. ケインズ：魔法のシステムとしての経済学」(46)、「30. 時代遅れのキルケゴール」(49)の4本である。これらが掲載された既刊論文集はいずれも、『明日のための思想』(59)と『人、思想、政治』(70)であり、両論文集と本論文集の親近性の強さが認められる。これら4本はみな人物に関する論文であり、しかも第二次世界大戦後の46～49年の4年間に執筆されたものばかりである。この点は今後の検討に値しよう。

全体の構成をかえりみると、サブ・タイトルの「アメリカの状況に関する回想」はやや内容にそぐわない感がある。渡米後の経験をもとにしているというぐらいの意味であろうか。もとよりタイトルは「生態学のビジョン」である。本論文集は「社会生態学」に関する論文集として編集されたものであり、全体の整理・検討にあたっては「あとがき：ある社会生態学者の回想」(92)をもとに行っていくのが至当であろう。

この「あとがき」において、ドラッカーは社会生態学者としての自らの問題意識と足跡をふり返りつつ、そもそも社会生態学とは何かを説明している¹⁷⁾。端的にまとめれば、およそ次のような内容であった。これまで自分は「継続と変革の相克」から社会・文明をみつめ、書き記してきた。国家・政治・社会・制度・技術・組織・マネジメント・知識に関心をもってきたが、一貫したテーマとしてあったのは社会における個人であり、かかる個人のために機能する組織であった。社会生態学とは分析ではなく観察と知覚をもとに、全体としての形態を観察し、行動をあつかう実学である。すなわち「すでに起こった変化」を問いつつ社会を観察するものであり、影響に焦点を合わせた行動を問題とする実学なのであり、そしてそれをわかりやすく伝える点で言語に責任をもつものでもある。それをあえて科学とよぶとすれば「道徳科学」として、責任と人間的思いやりを信じるものである、といったところであった。

本論文集刊行までドラッカーは自らを「社会生態学者」のほか、「文筆家」(writer)や「傍観者」(bystander)とも規定してきた。ここでは「文筆家」「傍観者」をふくめたトータルなものとして、「社会生態学者」が提示されている。そしてそこには実学として、社会を全体として観察しその趨勢を読み解く時代診断的なアプローチやマネジメントがあること、さらに意思決定における責任をはじめとする価値をあつかうことが含意されている。もとよりドラッカーが意図する「社会生態学」なるものは、個人を軸に、かかる個人を取り巻く社会・文明の「継続と変革の相克」を問題意識としてかかげるものとされるが、具体的には新旧制度間の興亡・変遷を視野に、とりわけ新制度の構築に向けて行動していく実学といったところであろうか。かくみるかぎり「社会生態学」の概念には、広範かつ多様なドラッカーの世界をひとつにまとめあげる視点とアプローチが込められていることが確認できる。

ひるがえって本論文集をかえりみると、まさに「社会生態学者ドラッカー」の世界がいかんなく提示されたものであった。大きくは1. 社会論(継続と変革の相克：第1部～第7部)と、2. 人間的実存論(社会を超えた実存としての個人：第8部)という二部構成となっている。さらに1. 社会論(継続と変革の相克：第1部～第7部)を内容的に整理すると、(1)アメリカ論

（第1部）、（2）企業・マネジメントと社会論（第2部、第3部、第4部）、（3）技術と社会論（第5部、第6部）、（4）日本論（第7部）とすることができる。

（1）アメリカ論（第1部）は、ドラッカーのアメリカに対する想いが如実に表出したところといつてよい。渡米前のドラッカーにとって、アメリカは理想の地であった。政治学者としての見識からいっても、第一次世界大戦前への復古基調にあったヨーロッパに嫌気のさした若者の目からしても、アメリカは望みうる最高の地として映っていた。かかる熱意は渡米後もしばらくつづいていたが、しだいに冷めていくことになる。本第1部所収論文はどちらかという熱意ある時期のものがほとんどであるが、もとより単なる肯定的評価にとどまてはいない。独自の視点から、アメリカの功罪両面がきわめて見事に論じられている。この独自の視点こそ、ネイティブのアメリカ人ではない「傍観者」＝「社会生態学者」のものにほかならない。いずれの考察もアメリカの本質を鋭利に描き出しているが、それらはネイティブのアメリカ人ではないからこそできたことである。幻の書『アメリカの経験』を読んでみたかったと思わざるをえないような出来ばえである。

（2）企業・マネジメントと社会論（第2部、第3部、第4部）は経済（学）、マネジメント、企業をあつかっているが、その際大事なのは何よりも社会であるとする点で共通している。これはドラッカー生涯の文筆活動全般にあてはまる馴染みの主張であり、その意味でもっともドラッカーらしさがあらわれたところでもある。経済学に対して並々ならぬ想いを抱きつつも、あくまでもドラッカーは非経済学者の姿勢を貫いた。利益（利潤）の存在を否定するのも、生涯を通じてほぼ変わることはなかった。これは非経済至上主義的アプローチにもとづくものであり、「マネジメント」とはまさにその所産にほかならなかった。ここに所収された論文は、マネジメントは社会的存在であるがゆえに進化しつづけなければならないと説く。企業も社会的存在ということを強調しているが、所収の論文ではかかる意図に対しては全体的なまとまりに欠ける感がある。なお著書におけるドラッカー社会論の展開⁸からすれば、本論文集での構成は経済（学）→マネジメント→企業ではなく、経済（学）→企業→マネジメントの順にした方が適格的だったと考えられる。

（3）技術と社会論（第5部、第6部）は、ドラッカー思想全体からみるとやや違和感をおぼえる。第5部は道具・仕事・技術と社会といった原論的な部分をあつかい、第6部は情報による組織とこれからの社会といった時論的な部分をあつかっている。しかし後期ドラッカーの焦点たる「知識」への視点がみられない。著書では執拗なまでにくり返し説いた「知識」「知識労働者」「知識社会」がないままに、技術を説いているのである。本論文集の「あとがき」で若干ふれられている程度である。「いつもとは違うドラッカー」を提示しているという意味では、論文集ならではの特徴が発揮されているといえる。ただし科学と技術を峻別したうえで、技術を軸に道具・仕事・社会をとらえる視点は「いつものドラッカー」である。いつもの知識論とは一線を画する技術論という点で、幻の書『仕事の小史』を読んでみたかったとの想いがつのらざるをえない。

（4）日本論（第7部）は、ドラッカーの日本に対する想い入れもあって独特なものとなっている。特定の国を論じる点で（1）アメリカ論（第1部）と同じであるが、論調はまったく異なる。とりあげ方は「理想の国アメリカ」に対して、「ユニークな国日本」である。これは、ドラッカーのアメリカへの想いと日本への想いは次元が違うということであろう。もとよりこれも、「傍観者」＝「社会生態学者」の視点からのものである。

以上の1. 社会論(第1部～第7部)はまさに「社会生態学」の範疇に属するものとして理解できる。およそ社会・文明の「継続と変革の相克」をあつかったものであるが、とりわけ出色なのは「3. ヘンリー・フォード：最後のポピュリスト」(47), 「10. ケインズ：魔法のシステムとしての経済学」(46)である。「滅びゆく19世紀と台頭する20世紀」, 「いかがわしさともっともらしさ」, 「時代のはざまにあって矛盾した存在」といった「継続と変革の相克」からくるディレンマが、フォードとケインズという偉人を通じてきわめて鮮明に描き出されている。変化のさなかにあっていかにディレンマをバランスさせるか、その妙味を知るドラッカー自身の姿がフォードとケインズの人物像に映し出されていて、読みごたえのあるものとなっている。

問題は、2. 人間の実存論(社会を超えた実存としての個人：第8部)である。1. 社会論(第1部～第7部)での論文30本に対し、2. 人間の実存論(社会を超えた実存としての個人：第8部)は、論文「時代遅れのキルケゴール」(49)1本のみである。部タイトル「なぜ社会だけで十分ではないのか」にあらわれているように、これまでの社会論とは打って変わった内容である。何よりも本第8部イントロで自ら述べていたように、ドラッカーにおいて唯一社会に関するものでない論文、人間の実存に関する論文である。すなわちキルケゴールの思想を論じることによって、「社会」という視点だけでは理解しえない実存としての「人間個人」が大きくとりあげられている。

この1. 社会論と2. 人間の実存論の関係については、ふたつの解釈がありうる。ドラッカーは、「社会生態学」の枠外の問題として「人間個人」の実存を論じているのか。それとも社会という枠内でとらえきれない「人間個人」の実存を論じることにもふくめて「社会生態学」としているのか。本論文集での論調からすると後者のようであるが、とはいえこの点に関する説明は何もない。「人間個人」をテーマとしてきたとの記述は確かにあるものの、不十分である。バジョットらほかの社会生態学者における「人間個人」の実存への言及もなく、社会生態学者としてみてもドラッカーだけの論点となっている。社会論と人間の実存論の関係、とりわけ後者の位置づけについて、それを判断する材料がわれわれには与えられていないのである。

われわれにわかるのは、キルケゴールがドラッカーにきわめて大きな影響を与えた存在であること、かかる影響は「人間個人」の実存に関するものであることである。さらにドラッカー思想全体に思いをいたせば、その中核をなす「マネジメント」に反映されていることも推しはかりうる。「マネジメント」とは個別行為主体を軸とするアプローチであり、各者の意思決定＝「責任ある選択」を前提し実現するものとして措定されている。個別行為主体は主に「個の強い人間」すなわち「人間個人」の実存としてあるからである。かくみるかぎりキルケゴールとその人間の実存論はドラッカー思想の核心にあたるものとして、その有する意義はきわめて深遠である。なおドラッカーは、キルケゴールにならって「信仰」に人間の実存の救いをみている。キリスト教的な視点であるが、その意味をくみとるのは現在のわれわれの範囲を超えている。これらの点も、今後の検討に値するところである。

なおその他、本論文集で気になった点としては、次のことがある。

- ・「あとがき」をのぞき、全体を通じて「知識」「知識労働者」「知識社会」に関する記述がほとんどみられなかった。上記でも若干ふれたが、本論文集刊行時のドラッカーとしては、きわめて奇異である。
- ・ドラッカー自身の記憶違いによるのか、胡散臭いといわざるをえない記述がみられた。『成

果をめざす経営』（1964 年）、それは今日、「戦略」とよばれるものについて書いた最初の本だった。」（p.193, 邦訳書 130 頁。同様の記述は p.448, 邦訳書 309 頁にもある）。あたかもドラッカーが経営戦略論の創始者であるかのような印象を与える記述である。

おわりに

文筆家ドラッカーの終活として、自選ベスト論文集『生態学のビジョン』を整理・検討してきた。全体的なまとまりに欠けていてつかみにくい部分もあったが、一書として理解するうえでの道筋がある程度はつけられたと思われる。もとより論文集であるがゆえに、一般的な単行本にはないドラッカーの魅力があらわれていた。とくにドラッカーの自己規定「社会生態学者」の視点とアプローチを軸に編集されている点で、ドラッカー本来の姿がかつてなくあふれ出ているものでもある。日の目をみななかった幻の書へのレクイエムなど、本論文集ならではのところもある。と同時に、第 8 部のキルケゴール論をはじめとして、その意図と意義が必ずしも明確でない部分も少なくなかった。これらは、今後われわれがドラッカー思想のさらなる深奥を探るうえでの貴重なヒントである。いずれ稿を改めて、検討していくこととしたい。

文 献

- ① *Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung.* (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, ダイアモンド社, 2009 年。)
- ② *Die Judenfrage in Deutschland.* (36) (原題『ドイツのユダヤ人問題』) 未訳。
- ③ *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, ダイアモンド社, 1972 年。)
- ④ *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, ダイアモンド社, 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。)
- ⑤ *Concept of the Corporation.* (46) (原題『会社の概念』) (下川浩一訳『現代企業論』上巻・下巻, 未来社, 1966 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。)
- ⑥ *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, ダイアモンド社, 1972 年。)
- ⑦ *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, ダイアモンド社, 1996 年。)
- ⑧ *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, ダイアモンド社, 1972 年。)
- ⑨ *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, ダイアモンド社, 1972 年。)
- ⑩ *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』ダイアモンド社, 1960 年。『ドラッカー全集』第 3 巻, ダイアモンド社, 1972 年。)
- ⑪ *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, ダイアモンド社, 1972 年。)
- ⑫ *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, ダイアモンド社, 1972 年。)

- ⑬ *The Age of Discontinuity; Guidelines To Our Changing Order.* (69) (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。)
- ⑭ *Technology, Management & Society.* (原題『テクノロジー、マネジメント、社会』)。(70)
- ⑮ *Men, Ideas, and Politics* (原題『人、思想、政治』)。(71)、未訳。
- ⑯ *Management; Tasks, Responsibilities, and Practices.* (74) (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。)
- ⑰ *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。)
- ⑱ *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。)
- ⑲ *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。)
- ⑳ *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。)
- ㉑ *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。)
- ㉒ *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。)
- ㉓ *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。)
- ㉔ *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。)
- ㉕ *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。)
- ㉖ *The Ecological Vision.* (93) (原題『生態学のビジョン：アメリカの状況に関する回想』) (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。)
- ㉗ *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。)
- ㉘ *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。)
- ㉙ *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。)
- ㉚ *Peter Drucker 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。)
- ㉛ *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。)
- ㉜ *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。)
- ㉝ 『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)
- ㉞ 『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

注

¹ Drucker 文献⑧ pp.354-355、掲載邦訳 x 頁。

- 2 上田・佐々木・林・田代訳『すでに起こった未来』は、全訳ではない。ドラッカーと相談のうえ選んだ 13 稿の訳書であるという（同邦訳 325 頁）。原著は本文 457 頁からなる大冊で、しかもほとんどがすでに訳出済みのものであれば、あえて新たな一書として全訳出版する意義は確かに大きくないかもしれない。こうした事情を考慮してか、原著のもくじと各論文の初出・初邦訳書一覧が記載されているのは良心的である（ただし、なぜか清水敏充訳『明日のための思想』（ダイヤモンド社、1960 年）所収については一切記載されていない）。しかし、本書出版の意義を文筆家ドラッカーの終活とみるならば、やはり全訳出版すべきであったと考えられる。
- 3 *Review of Politics* のオリジナルでは「アメリカ政治の鍵：カルフーンの多元主義」、『明日のための思想』（59）では「カルフーン：アメリカの国家的実体（Leben）の鍵」と表記されている。『人、思想、政治』（70）では、本書と同じ表記である。
- 4 *Harper's Magazine*, July, 1947 のオリジナルでは「ヘンリー・フォード：成功と失敗」、『明日のための思想』（59）では「フォード：ユートピアの成立と崩壊」、『人、思想、政治』（70）では「ヘンリー・フォード」と表記されている。
- 5 *Esquire* のオリジナルでは「トーマス・ワトソンの現代経営の原則」となっている。
- 6 『マネジメントのフロンティア』（=『マネジメント・フロンティア』（86）では「現代の予言者：シュムペーターかケインズか」となっている。
- 7 『明日のための思想』（59）では、「ケインズ：国民経済学の魔法使い」と標記されている。『人、思想、政治』（70）では、本書と同じ表記である。
- 8 『変貌する経営者の世界』（82）のオリジナルでは、「最終論：「企業倫理」の問題」となっている。
- 9 *The Wall Street Journal* のオリジナルと『未来への経営』（=『未来企業』（92）では、「人、仕事、そして都市の未来」となっている（ちなみに本書邦訳書でも「人、仕事、そして都市の未来」としている）。
- 10 「あとがき」にも同様の記述があるが、そこでは『仕事の歴史』（*A History of Work*）となっている。邦訳書では、いずれも『仕事の歴史』とされている。
- 11 のちにいずれも DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー「ドラッカーの思考」（第 34 巻第 12 号、2009 年 12 月）、「P.F. ドラッカー HBR 全論文」（第 35 巻第 6 号、2010 年 6 月）にも、掲載されている。
- 12 邦訳書では、「社会と文明の中心的課題」という小見出しが付されている（299 頁）。
- 13 原著通りに訳出したが、ここでのドラッカーは明らかに『新しい社会』（=『新しい社会と新しい経営』（50）と『明日への道標』（=『変貌する産業社会』（57）を混同して書いている。掲載邦訳ではこの誤りを修正しているが、『新しい社会』の出版年を 1950 年とし、『明日への道標』の出版年をドラッカーが 10 年後と既述したことに近い 1959 年としている。『明日への道標』の出版年を 1959 年とするのは、明らかな誤りである。
- 14 ここでもドラッカーは『新しい社会』（=『新しい社会と新しい経営』（50）と『明日への道標』（=『変貌する産業社会』（57）を混同したままであり、正確には後書を意味しているようである。また後書で「はじめて組織と知識労働と知識労働者が新しい社会的・経済的中心となる社会について言及した」というのは、正確ではない。「知識労働者」（knowledge worker）の語が登場するのは、管見では『成果をめざす経営』（=『創造する経営者』（64）からであり、いい過ぎの感がある。単なる記憶違いかもしれない。くわしくは拙著『ドラッカー研究 ―思索の展開と焦点』（文真堂、2022 年）180-184、246 頁を参照のこと。
- 15 ここでも『明日への道標』（=『変貌する産業社会』（57）の出版年を 1959 年と誤って標記している。掲載邦訳も誤ったままの 1959 年としている。
- 16 実際の『ポスト資本主義社会』（93）に「メガ国家とその失敗」という章はない。それに該当すると考えられる章として、「国民国家からメガ国家へ」がある。
- 17 ちなみに 1972 年刊行の『ドラッカー全集 1 産業社会編 ―経済人から産業人へ』の「日本版への序文 文筆家兼学としての著作に対する回想」でも、「社会生態学者」に関する同様の記述がみられる。それほどくわしくはないが、本「あとがき」にいたるものとして貴重である。
- 18 具体的には、『経済人の終わり』（39）で経済（学）至上主義の終焉をとえ、『産業人の未来』（42）～『新しい社会』（=『新しい社会と新しい経営』（50）で非経済至上主義の「新しい産業社会」の担い手としての企業のあり方を模索し、『マネジメントの実践』（=『現代の経営』（54）で企業にかかわる非経済至上主義社会の担い手としてマネジメントを指定した、という展開である。