

タイトル	ドラッカー的世界とその原点：『経済人の終わり』をめぐって
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，10(2)：1-19
発行日	2012-09-25

ドラッカー的世界とその原点

——『経済人の終わり』をめぐる——

春 日 賢

はじめに

初の本格的な著書『経済人の終わり』(39)をもって、ドラッカーは、ファシズム・全体主義の告発者として登場した。チャーチルは首相になる1年前に本書を大絶賛し、首相就任後には、軍の士官候補生への支給品に『経済人の終わり』(39)と『不思議の国のアリス』を加えるよう指示したというのは有名な話である。華々しいデビューにより文筆家としての道が開かれた彼は次々と精力的に著書を著わしていき、やがてマネジメントを編み出していくのである。

本稿の課題は、ドラッカーの原点として『経済人の終わり』(39)を改めてとらえ直してみることにある。「人は処女作に向って旅をする」というが、ドラッカー的世界の扇の要となった当初の問題意識と視点は、どのようなものであったのかを再構成していく。『経済人の終わり』(39)のとらえ方としては、次著『産業人の未来』(42)とワンセットで理解するのが一般的である。本稿ではあくまでも『経済人の終わり』(39)にウエイトを置きつつも、その中で『産業人の未来』(42)を取り上げて両著の関係に説きおよぶものとする。展開としてはまずドラッカー的世界の全体像と範囲を大まかに整理し、彼の基本的な問題意識や視点およびアプローチを検討する。ついで『経済人の終わり』(39)を単独で取り上げて、後のドラッカー思想とのかかわりを考察する。そのうえで『産業人の未来』(42)を取り上げて両著の内容的な関係を検討してみる。かかる作業によって、ドラッカー的世界の原点を浮き彫りにしていくことをねらいとする¹。

I

ドラッカーの世界は広範かつ多様である。既存学問の枠組みでいえば彼の知的範囲は法学、政治学を皮切りに、哲学、歴史学、社会学、経済学、倫理学、さらには国際関係学や教育学にまでおよび、またこれらを統合する中核として彼自身が編み出した新学問領域たるマネジメント（≡経営学）があることになる。こうしたドラッカーの有する諸側面としては、もとよりたがいに重複する部分はあるものの、おおむね次のものに整理することができる。

- (1)経営学者としての側面。経営学を大きく体系化し、「マネジメントの発明者」「現代経営学の父」をもって知られる業績が高く評価される。
- (2)経営コンサルタントとしての側面。そもそもその開拓者であり、実務界におよぼした多大な影響が強調される。また、セルフ・マネジメントの開拓者として、今日でいえばビジネ

ス・パーソンに対する成功法や仕事術，専門的な職業人としてのあり方など，自己啓発的な分野の先駆者のひとりにとらえることもできる。これらを総じて，「ビジネス界にもっとも影響を与えた思想家」と評されている。

(3)世界情勢に関する政治・時事評論家，ジャーナリストとしての側面。

(4)徹底した保守主義者として反全体主義者・反共産主義者であり，自由主義体制の擁護者という側面。

(5)独自の人間論や社会論を展開した社会学者・社会哲学者としての側面。

(6)文明史的な視点から時代の潮流を把握し，進むべき方向性を指し示した社会思想家・文明論者としての側面。視野の広さやあつかう領域の多さ，さらにそれらを駆使して大きくまとめあげるところから，「学際的な知の統合者」さらには「現代社会最高の賢人」という評価もある。

(7)近代合理主義の限界を指摘し，それを乗り越えようとするポスト・モダンの旗手としての側面。

(1)および(2)は，もっとも代表的なドラッカー評価である。ただし，(1)をめぐる実務界と学界の間には大きな隔りがある。事実，「マネジメントの発明者」「現代経営学の父」との表現は，どちらかというと実務界を中心とした一般的なものであって，学界はあくまでもそれを黙認ないしは追認しているだけという感が強い。これはマネジメント＝経営学であって，必ずしもマネジメント＝経営学でないということとも多分に関係している²。日本の学界では，ドラッカーは制度学派経営学に分類して理解されている。制度学派は多様なアメリカ経営学を統合しう理論的パースペクティブとして，かつて日本の学界で期待されていた時期があり³，ドラッカーはその大きな柱という位置づけである。ドラッカーを制度学派と規定したのは藻利重隆である⁴が，ヴェブレン，コモンス，バーリ＝ミーンズ，ゴードン，バーナム，ガルブレイスら制度的企業観の流れにドラッカーがあることは確かに間違いない⁵。制度学派としてみれば，始祖ヴェブレンおよびドラッカーとは同時代人であるガルブレイスとの近親性・類似性がかねてより指摘されている⁶。

経営学者としての業績はマネジメントの発明に代表されるように，嚆矢ないしは先駆となっている視点・領域が多い。主なものとして，経営戦略論，コア・コンピタンス，セルフ・マネジメント，非営利組織のマネジメント，企業の社会的責任論，知識社会におけるマネジメント，などがある。これらのはじまりについては，必ずしもドラッカー単独の業績とはいえない部分もある。しかし総体としてみれば，やはり彼がこれらの端緒を開いたひとりといっても決して間違いではない。またこの経営学者という評価類型の意義を強調するために，あえて「非経済学者」としての側面を指摘してよいであろう⁷。

(3)はとくに政治ジャーナリストとしての側面を評価するものであるが，そもそも国際公法や政治学を出自として新聞雑誌の記者・編集者を経たというキャリアからすれば，文筆家としてのドラッカーの本分はここにあるといってもよいであろう。(4)は(3)の中身ともいえるべきものであるが，ドラッカーの思想的根源そして政治的立場に関するものである。ただしドラッカーは自由主義体制の擁護者ではあるが，資本主義の擁護者ではない。彼本来の問題意識は「非経済至上主義社会」(noneconomic society)をめざすものだからであり，彼自身もこのことは言明している。したがって反全体主義・反共産主義というとらえ方は，厳密に言えばピントがあっ

ていないことになる。ひるがえってみれば、彼本来の問題意識「非経済至上主義社会」の意義が見失われた場合、反全体主義・反共産主義および資本主義さえも擁護するための所説と誤って理解される危うさがドラッカーにはあることになる。

これに対して、自らの理想を人間論・社会論として具体的に展開した側面を強調するのが(5)といえる。(6)はそこからさらに文明史的な壮大なスケールで鳥瞰することによって、現在という時がどのような流れにあり、またどこに向かおうとしているのかという時代の潮流を描き出した側面に注目するものである。まさに社会科学における知の巨人として、マルクスやウェーバー、ヴェブレンらと比肩しうる側面である。(7)は、その中身をなすものである。未来論者・未来学者との評価も、これらの類型にふくめられよう。未来予見をふくめたドラッカーのセンスは論理的な分析によるというよりも、むしろ嗅覚的な鋭さ、すなわち直感的な知覚によっているといった方が的を射ている。総じてドラッカーは、人間や社会・文明の未来に向けて建設的な提言を発しつづけていったのである。彼は「現代社会最高の賢人」ともいわれたが、この評価はそれを如実に表わすものといってよい。該博な知識と深遠な認識をもとに、鋭利な観察眼から発せられるコメントは当意即妙で、未来に向けた意志を強く刺激し、多くの人々を魅了した。

これらに加えて、読者を引き込む明快な文章家としての側面も、ドラッカーの魅力であり、無視しえない大きな特徴のひとつである。彼の著書が広く読まれ一般に受け入れられたのは、何よりも文章としての明快さ、読みやすさ、わかりやすさにある。未来に向けて今日何をすべきかを問うその姿勢は読者の意欲を強く刺激するものであり、類まれなモチベーターとしての側面も有している。それは同時にアイディアマンとしての側面でもあり、経営学以外でも嚆矢ないしは先駆となっている視点・領域が数多くある。彼による造語あるいは普遍化されたコンセプトとしては、目標による管理、分権化、品質管理、人的資源、知識労働者、知識社会、(再)民営化、アウトソーシングそして何よりもマネジメントがある。上記7つの代表的な評価類型を大きく二分すると、経営学者としての部分を強調するか、それのみにとどまらない社会思想家としての部分を強調するか、であろう。あるいは学者としての部分を強調するか、それ以外のジャーナリストとしての部分を強調するか、とみることもできよう。これらを総じた一般的评价としては、やはりマネジメントの発明者であり大家として「マネジメント思想家」へと行き着くであろう。既存のどの枠組みに当てはまらない自身をして、ドラッカーは「文筆家」(writer)や「社会生態学者」(socio-ecologist)と称した。

「文筆家兼学徒としての著書に対する回想」(72)という意味深なタイトルの短い文章で、彼は上記の自己規定をした。ここではとくに「学者か文筆家か」との問いには、明確に「文筆家」と答えている。自分の仕事は書くことである、と。そして自らにレッテルを張るとすれば、社会生態学者とでもいいうるものであることを述べている。しかし、後の「ある社会生態学者の回想」(92)では、自分は文筆家ではないとし、社会生態学者のみを名乗っている。ドラッカーがよくやる論点の巧みな重心移動である。いずれにせよ、彼の自己規定に通底するのは、物事に対する冷徹な観察者としての視点、とりわけ客観的・第三者的な視点を貫く「傍観者」(by-stander)に徹していることである。傍観者とは、単なる観察者ではない。舞台にはいるが、役者でも観客でもない。観客は芝居の命運を左右するが、傍観者は何も変えない。当事者たる役者や観客とは違う角度から違うものをみる。鏡ではなく、プリズムのように反射し屈折させ

るものだという。傍らで事態のなりゆきをただ眺めているだけの存在である。しかしそのあくまでも第三者としてのニュートラルな視角から、主観的にかかわっている当事者以上に、ある意味では物事の本質を把握してしまう。「傍目八目」という言葉があるが、まさにそれである。ドラッカー自身によれば、傍観者の宿命は他者と違った見方をするということだという。実際に本格的な執筆をはじめのはるか以前の13歳の時点で、ドラッカーは自らが傍観者であることを自覚している。

ここにいう傍観者とは懷疑者ではないが、それに近いものといってよい。眼前の事象を一般的な常識や通念によって理解するのではなく、自らの目で見たまを感じたまに把握する。大勢に迎合するのではなく、あくまでも自らというフィルターを通して外的世界そのものを再構築しようとする。したがってそこには、一般的な常識や通念に対する懷疑もふくまれるからである。懷疑の視点をもつ者は日常に違和感を抱きつづける者であり、正統派に対する異端ともなりうる。マイノリティとして、なぜマジョリティがマジョリティたりうるのかを見つめつづけるからである。そして外的世界を自らの内的世界で再構築していく以上、傍観者とは常に解釈者でもある。外的世界の諸要素と諸関係が自らの内的世界で体系化されるとき、外的世界には独自の意味づけと解釈が施されるからである。つまり傍観者とは最高の観察者であり、またそれゆえに余人にはない洞察力と着眼点・発想を備えることになる。ドラッカーが稀有のアイディアマンたりえた源泉は、まさにこの洞察力にあるといってよい。

傍観者すなわち最高の観察者——これはドラッカーがユダヤ人（系）として、マージナルマン（境界人）であったこととも多分に関係している。手元の辞書によれば、マージナルマンとは①異質な文化をもつ複数の集団・社会に同時に属する人間、あるいは②いずれの集団・社会にも十分には属することができず、各集団・社会の境界に位置する人間、である。異質な複数の文化が併存するため、特定の文化に完全に同化している人間に比して、マージナルマンは統一的な価値体系や一貫した思考・行動様式を確立しえない。他方で、自らの文化的境界性を主体的に生かしていく場合には、特定の文化に完全に同化している人間にはなしえない創造性・革新性が示されることもあるという。ユダヤ人については、たとえば次のような指摘がある。

「才能あるユダヤ人が、自ら属する民族の特殊な気風によって創造され育まれた文化的環境から脱出する場合においてのみ、彼が異国の非ユダヤ的な探求方法を身につけ、そしてハイフン付きではあるものの、非ユダヤ的な学問の共和国の帰化人となる場合においてのみ、彼は世界の知的冒険における創造的リーダーとなる。」⁸

ユダヤ人は所在のなさゆえにアウトサイダーとして状況を観察することに長け、自らの置かれた環境＝異文化と自らのアイデンティティとの絶えざる葛藤の中で、従来とは異なる新しいものを創造することもある。まさにマージナルマンである。もとより他に比してユダヤ人（系）がマージナルマンとしての傾向が強いというだけのことであって、民族的な部分のみにドラッカーの資質を求めることは厳に慎まねばならない。上記の引用はヴェブレンの言葉であるが、自らも冷徹な観察者・傍観者であった彼にも当てはまる言葉として有名なものである。しかしドラッカーのいう傍観者は、ヴェブレンとは異なる。「傍観者は何も変えない」といいながらも、ドラッカーは人間と社会の望ましいあり方を希求し、積極的にそれにかかわりつづけた。彼のいう傍観者の視点は、ゲーテ『ファウスト』の望楼守が歌う「見るために生まれ、物見の役を仰せつけられ」に言い表されているとされる。彼によれば、これは社会生態学者にとっての金言でもある。そもそも彼の当初からの問題意識は、「継続と変革の相克」(the ten-

sion between continuity and change) にあった。すなわち人間・文化・制度の必然的な継続性と、現代人が経験している断絶感との間に生じる緊張への関心である。そこから過去の価値観を維持し、新時代の課題に役立てられる方法を考えるようになったとする。ドラッカーは「保守的な進歩主義者」あるいは「進歩的な保守主義者」ともいわれるが、基本的な立場は「進歩的な保守主義者」「ラディカルな保守主義者」にある。「継続」とは歴史であり、「変革」とは創造的破壊すなわちイノベーションである。歴史家的視点と開拓者の視点を併せもち、政治的にみれば保守的であるとともに進歩的でもあるドラッカーの両面性の根本は、まさにここにあるといつてよい。

ドラッカーが生涯を通して傍観しつづけた世界は、物心ついた頃の第一次世界大戦の勃発にはじまり、世界大恐慌、全体主義の台頭による第二次世界大戦、戦後の米ソ冷戦体制、経済大国としての日本の台頭、ソ連共産主義の崩壊、21世紀初頭のアメリカ同時多発テロの発生、世界の工場としての中国の台頭などである。まさに激動の20世紀の現実を目の当たりにしたのである。この間、新しいエネルギーや原材料の発明・利用、輸送技術の発達、コンピュータやインターネットの世界的普及など、あらゆる科学技術と学問分野における未曾有の発展がみられた。この中には、もちろんドラッカー自身が発明したマネジメントもふくまれる。このマネジメントの根底にあるものこそ、傍観者・社会生態学者という視点とアプローチなのである。

では、ドラッカーの造語によるこの新しい学問概念、社会生態学とはいかなるものなのか。彼によれば、社会生態学とは体系ではあるが科学ではない。体系としての社会生態学は行動にかかわるものであり、知識を行動のための道具としてあつかう実学である。したがって価値自由なものではない。あえて科学と呼ぶならば、死して久しい道徳科学である。そしてそれは総体としての形態をあたひながらも、分析よりも観察と知覚を土台とするがゆえに、社会科学とは異なるとする。ドラッカーによればかかる社会生態学者に属するのは、トクビル、ジュベネル、テニース、ジンメル、ヘンリー・アダムス、コモنز、ヴェブレン、ウォルター・バジョットらである。そのうち社会生態学のもっとも偉大な歴史的文献はトクビル『アメリカの民主政治』、またドラッカー自身が意図する社会生態学に近いのがコモنزの制度経済学、ドラッカー自身の気質・思考・手法にもっとも近いのがバジョットだという。変革の時代にあったバジョットは新たに登場した諸制度を中心に、社会をとらえた。ドラッカー自身も同様に、新たに登場したマネジメントをはじめとする諸制度を中心に、社会をとらえた。要するに継続の必要性和変革の必要性和の相克を、社会と文明の中心的課題としてとらえたのである、と。ここではバジョット以外の者に関する言及がないため、ドラッカーの意図するところは必ずしもつまびらかではないが、社会生態学の主たる関心が「継続と変革の相克」にあることだけは確かである。

かくしてドラッカーは社会生態学について、その領域とともに非領域をあげている。第一に「通念に反することで、すでに起こっている変化は何か」「パラダイム・チェンジとは何か」を問いつつ、社会とコミュニティを観察することである。社会生態学者はすでに起こった未来を確認するのであって、未来を予測しない。社会生態学が絶対にそうであってはならないものが、未来学者と呼ばれることである。またドラッカーは自身が数量化の手法を用いないのは、社会現象のなかで意味ある事象は、数量化になじまないからとする。世界に変革をもたらす特異な事象は、それが統計的に意味あるものとなった時には、未来にかかわる事象ではなく過去のものとなっているからである。

第二に「その変化が一時的なものではなく、本当の変化であることを示す証拠はあるか」を問い、それを知るために「その変化は何か結果をもたらしたか」「何か世の中を変えたか」を問うことである。そして第三に「もしその変化に意味と重要性があるならば、それはどのような変化をもたらすのか」を問うことであるとする。

さらに社会生態学は正しい行動を目的とするがゆえに、影響に焦点を合わせなければならない。そのような意味において、社会生態学は、医学、法学あるいは自然生態学と同様に実学である。継続・維持と変革・創造のバランスを図り、動的な不均衡状態にある社会を創ることである。そのような社会のみが真の安定性と結合性をもちうるからである。そのために社会生態学者は学術的であってはならない。自らの仕事を、一般向けに分かりやすくする責任がある。くわえて社会生態学者は言語に対する敬意と責任をもたなければならないとも述べている。

移ろいゆく人間と社会のあるがままをとらえ、それを人間・社会の本質に照らして書き記していく。——これが傍観者、社会生態学者、文筆家たるドラッカーの本分というところであろうか。物事を常にニュートラルな視点で見つめる傍観者、執筆の手を止めることのない文筆家については理解しうる。しかしながら社会生態学者なるものについては、若干の補足が必要であろう。生態学というものを、生物と環境との関係、個体間の相互作用、エネルギー循環など、生物の生活に関する科学・体系と大まかにとらえるならば、ドラッカーのいう社会生態学とは、人々が集う社会をあたかも生命体のようにみなし、生かしていく視点が織り込まれていることになる。生物が生存のプロセスを経て適応・進化いくように、社会も存続のプロセスにおいて絶えざる変化のさなかにある。ここにおいては単なる観察者というだけでなく、変化において人々が集う社会を生かし存続させていこうとする主体的な行為者の視点があることになる。

とくに主体的な行為者として、人間一人ひとりに向けるドラッカーのまなざしは熱い。彼によれば、これまで一貫した意識として自分の中にあったのは、現代社会における個人の自由・尊厳・地位、人間の仕事・成長・自己実現のための組織の役割と機能、社会とコミュニティ双方に対する人間一人ひとりの必要性だったという。他方でドラッカーは、自らはこれまで多様性を追求してきたとも述べている。世界が集権化と一元化の傾向にある中で、その流れに逆らって自分はマネジメントや政治、歴史その他いづれにおいても、多様性と多元性を追い求めてきた、と。ここには社会を社会としてひとつのものとみるだけでなく、そこに生きる行為主体個々の価値や独自性を強調する視点がある。かくみるかぎり彼は単なる傍観者ではない。傍観者であるとともに、いやある意味ではそれ以上に行為者である。これら両者が表裏一体となったものこそが、ドラッカーなのである。

以上のドラッカーの基本的な視点、問題意識およびアプローチをまとめれば、次のようになる。ドラッカーには、相反する2つの側面が表裏一体となって内在している。冷徹な観察者としての側面と、心熱き希求者の側面すなわち人間一人ひとりの幸せのために望ましい社会を提言していく側面である。さらに論理的な側面と感覚的な側面、歴史家としての側面と変革者としての側面、あるいは政治的にみれば保守的であるとともに進歩的でもある側面である。この両面性、アンビバレンスこそ、彼の視点の特徴であるといってよい。あたかも双面神やヌスが門の守護神であると同時に、物事の始まりの神であるかのごとくである。

それは、問題意識「継続と変革の相克」に端的に現われている。そしてこれら相反する両面の絶妙なバランスにこそ、ドラッカーの核心はある。そこにあるのは、人間一人ひとりとそれが生きる場としての社会を充実し、安定させようという意識にほかならない。「動的な不均衡

状態にある社会を創る」とドラッカーは述べているが、ここにいる社会の安定とは単に静的な停滞状態を指しているのではない。多分にシュムペーターからの影響であろうが、人間諸活動により変革しつづけるための基盤としての社会の安定である。問題意識「継続と変革の相克」も突きつめれば、人間一人ひとりとそれが生きる場としての社会・文明の充実という、もっとも根源的な問題意識へとたどり着くのである。

人間一人ひとりと社会、すなわち多様性と統一性、これもまたドラッカーにおいては見事にバランスされる。そしてこれら両面性のバランスを可能とする要として生み出されたのが、マネジメントにはかならない。かくしてドラッカー思想すべては結局のところ、このマネジメントというものに集約されていかざるを得ないのである。

II

『経済人の終わり』(39)刊行までの経緯は、ドラッカー自身によればおおよそ次のごとくである。1930年代初頭、新聞記者となったドラッカーは社会・経済・政府そして文明の崩壊を目の当たりにし、「継続」の終焉を強く自覚する。そこで「変革」によって新たな社会的安定をめざした思想家に目を向けることになる。それが真の処女作 *Friedrich Julius Stahl: Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*. Tuebingen: Mohr, 1933. (『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守主義的政治理論と歴史的展開』)となる。32頁の小冊子ながら、シュタールが新旧間のバランスをとって社会的安定を試みた新たな組織、つまり法治国家の発明に焦点を合わせている。フランス革命によってくつがえされた伝統と、新時代が求めるものを合成しようとしたのは、「保守的」であるとともに「革新的」でもある、と。

本書の出版によってドラッカーは反ナチスの立場を公にしたが、出版後すぐに発禁処分となる。こうして法治国家の研究を断念せざるをえなくなった彼はイギリスにわたって結婚し、1937年に新天地アメリカへ移住することになる。『経済人の終わり』の執筆は、1933年にヒトラーが政権をとった数週間後にはじめられたとされる。以後断続的に進められ、完成は1937年だが引き受けてくれる出版社がなかなか見つからず、刊行は1939年となった。ドラッカー自身によれば、本書の一部は1935年か1936年にオーストリアのカトリック系出版社から小冊子として発行されているという。時の人チャーチルが大絶賛したこともあって、本書はベスト・セラーとなり、ドラッカーには文筆家としての道が切り拓かれた。その他にも雑誌王ヘンリー・ルースなど、多くの有力者の目にもとまっており、様々なチャンスが訪れることになる。

以上が『経済人の終わり』(39)刊行までの経緯であるが、ポイントを改めて整理しておく次のようになろう。社会生態学者として「継続と断絶の相克」に注目するドラッカーは、転換期における社会の安定を課題としていた。そこでまず注目したのが「法治国家」という組織の発明であった。しかしナチズム・全体主義の脅威が迫る中、法治国家研究を断念し、ナチズム・全体主義の告発へと筆を向けることになる。それが『経済人の終わり』(39)であった。文筆家としてのキャリアは告発者にはじまり、新しい社会の構想・提言者、そしてマネジメントの発明者・大家へとつながっている。しかしかくみればドラッカー最大の眼目は、新旧錯綜する転換期においていかに社会を安定させ、人々を守りそして生かしていくかにあったといっていようであろう。ドラッカー全著書群の中でみれば、『経済人の終わり』(39)は唯一の告発の書という点では異質でもある。構成は、次のようになっている。

序文

第1章 反ファシズム陣営の幻想

第2章 大衆の絶望

第3章 悪魔の再来

第4章 キリスト教の失敗

第5章 全体主義の奇跡——イタリアとドイツはテスト・ケースなのか？

第6章 ファシズムの非経済至上主義社会

第7章 奇跡か蜃気楼か？

第8章 未来：西側対東側？

まずドラッカーは「まえがき」で本書には明確な政治目的があるとし、それを専制に対抗し自由を守ることであると宣言する。そのため学者の第三者的な態度も、メディアの公平性も主張しないという。政治的立場はさておくとしても、ここまで書き手としての立場の偏りを自認するというのも印象的である。それほど自由への意志が固いということであろうか。そしてファシズム・全体主義を根源的な革命として理解し、ヨーロッパの伝統とはいかなる意味においても妥協しえないとする。章タイトルには抽象的な表現も多く、これだけではわかりにくいものであるが、以下、章ごとに概略をまとめてみる。

「第1章 反ファシズム陣営の幻想」では、ファシズムの本質について通説を無意味と一蹴し、新たに3つの特徴を提示する。①ファシズム・全体主義に積極的な信条は何もなく、伝統的な理想・理念の否定・排撃に終始するだけである、②ファシズムは権力を正当なものとする説明を拒否する、③大衆がファシズムにすぎるのは、ファシズムの主張を信じないがゆえである。否定の強調によって新たな時代への動きを喚起する一方で、何らめざすべき方向性をもたず、基盤のない自らの権力を正当化している。旧秩序が崩壊していく中で絶望した大衆は、魔術や奇跡にすぎる思いでファシズムに依拠しているにすぎない。

「第2章 大衆の絶望」では、大衆が絶望のあまり、ファシズムにすがらざるを得ない状況が述べられる。ここにいう大衆の絶望とは、マルクス主義・社会主義への幻滅にはじまる。彼らによる新しい社会秩序の建設、すなわち資本主義の弊害を除去し、階級のない社会で自由と平等を実現するという信条が不可能とわかったからである。とすれば、資本主義の信条と秩序にたよるほかはない。社会主義が未来の社会秩序の教義となることができないので、大衆は現状の資本主義の秩序を信頼せねばならない立場に追い戻されたのである。マルクス主義では自由平等の社会が実現されないと分かったとき、「経済人」を人間モデルとする経済社会の崩壊は不可避となった。資本主義とマルクス主義・社会主義いずれも、経済的動物として人間をあつかい、またそれらによる経済的なアプローチによって社会をとらえるものであったからである。

「第3章 悪魔の再来」にいう「悪魔」とは戦争や不況・失業など災厄のことであるが、それらは人間がつくった新しい悪魔であるだけに、旧来の悪魔すなわち自然災害以上に始末が悪い。戦争は世界的な規模へと拡大し、不況は時により深刻な恐慌となって現われる。制御不能なこの新しい悪魔を追放することが、ヨーロッパ最大の課題となった。旧来の秩序が崩壊しつつある中で、しかしそれにかわる新たな秩序はまだなく、大衆には依拠すべき信条も権威もない。したがって大衆が依拠するのは、超越的な力でもってこの悪魔払いをしてくれる者である。

奇跡を起こす魔法使いとして、大衆の求める道を見出す者として登場したのがファシズムであった。

「第4章 キリスト教の失敗」では、旧来からの社会秩序たる宗教に焦点が合わせられている。キリスト教会はこれまでの数世紀で最も力をもつ存在となったにもかかわらず、相対的にはいまだかつてないほど無力である。社会のあり方について新しい建設的な考えを構築できず、社会的な問題をなんら解決できないからである。社会領域における教会の役割は、マルクス主義・社会主義と同様、既存秩序に対する痛烈な批判者であるにとどまる。大衆は、マルクス主義・社会主義でもキリスト教でも救われない。しかし新しい秩序を求めている。秩序を失い、それぞれが孤立した社会なき状態にはたえられないからである。

「第5章 全体主義の奇跡——イタリアとドイツはテスト・ケースなのか？」では、なぜイタリアとドイツが全体主義となったのかに焦点が合わされる。資本主義と社会主義の信念すなわち旧秩序の崩壊は全ヨーロッパに当てはまることながら、なぜこの両国のみ民主主義が崩壊し、全体主義となったのか。両国では民族統合をめざす民族運動が第一であって、民主主義運動とは二義的なものでしかなかった。そもそもブルジョア民主主義や資本主義は、国民大衆の愛着の対象ではなかったのである。かくして民主主義による恩恵を受けなかった両国は、全体主義への道に進んだ。また両国のうち、ドイツこそが全体主義の完成度という点でより重要であるとしている。

「第6章 ファシズムの非経済至上主義社会」では、ファシズムの社会的奇跡たる「非経済的産業社会」が経済的・社会的に分析解剖される。資本主義も社会主義も依拠できないことがわかり、それらを超えた、経済至上主義に基づかない社会を実現すべく、全体主義は登場した。生産の産業組織は本来経済上の不平等をふくんでいるが、それを誰もが納得できるように続けていこうというのである。全体主義では、階級間にある社会的地位と経済的地位を切り離し、各階級それぞれに非経済的優位を持たせて位置と役割を与えることにうまく成功した。非経済的組織の達成を第一とし、経済目的は二義的にあつかわれる中であって、完全雇用が達成されている。資本主義も社会主義もなしえなかった奇跡が、全体主義において実現されているかにみえる。この奇跡の妥当性は経済的問題からは判断できず、社会的・政治的に判断すべきである。つまり全体主義が悪魔を追放して、社会と世界の合理性を取り戻すことができるか否かである。

「第7章 奇跡か蜃気楼か？」では、ふたたび全体主義の本質が問われる。全体主義の成功は本物の奇跡なのか、見せかけだけの蜃気楼なのか。たしかに全体主義は、非経済至上主義社会として失業という悪魔の追放には成功している。しかしそれは戦時経済を利用してのものであって、戦争という悪魔を正当化しつづけないといけないという根本的矛盾を抱えている。そこで自らの武力行使を「聖戦」とする具体的な仮想敵すなわち別の悪魔が必要となる。その最たる政策が、ナチスの反ユダヤ主義である。しかし、新しい悪魔の化身を発明することによって、いかに自らの聖戦をもっともらしく見せようとも、新しい秩序や価値、社会的信条は決して生みだされることはない。全体主義革命とは、新秩序のはじまりではなく、あくまでも「経済人」という旧秩序が崩れ果てた結果でしかない。「経済人」や経済至上主義社会にかわって、人間についての新しい考えと秩序が現われれば、消えうせるものである。全体主義の成功は奇跡ではなく、蜃気楼である。全体主義の魔法の後で、自由と平等というヨーロッパ伝統の価値を基礎とする、新しい秩序と考えが見出されないかぎり、ヨーロッパの運命は行きづまる

ことになる。

「第8章 未来：西側対東側？」では、全体主義を軸とする今後のヨーロッパ情勢が述べられる。ファシズム・全体主義に勝てるものは、社会主義でも資本主義の民主主義でもまたその組み合わせでもなく、自由で平等な社会の新しい非経済至上主義的な考え方だけである。独ソ戦によって、旧来の秩序「経済人」の社会すなわち経済至上主義社会を維持しようという思惑が西ヨーロッパ民主主義諸国にはある。独ソという怪物同士で互いに喰い合わせて、共倒れさせようというのである。しかし逆に、西ヨーロッパ民主主義諸国に対抗して、独ソが同盟を結ぶと考えられる。両国の同盟は不可避である。かかる同盟による西側への攻撃はヨーロッパの将来を決定するほどのものであり、西側はそれに備えなければならない。全体主義が勝利すれば、ヨーロッパには暗黒と絶望があるだけである。軍事的に勝利するというのではなく、本当の意味で全体主義に勝利するのは新たな社会を実現することだけである。全体主義にかわる新たな社会すなわち非経済至上主義社会を創りださねばならない。「経済人」の崩壊による行きづまりから、自由で平等な人間の新しい積極的な非経済至上主義的な考えへといたることができるか、今後10年で決まるであろう。

以上が章ごとの概略であるが、本書の基本的な展開を整理すると次のようになろう。従来のファシズム・全体主義に関する通説を概観してその誤りを指摘し、そのうえでなぜ全体主義が 대중に受け入れられたのかが詳述される。不況・失業という新しい悪魔を前にして、資本主義も社会主義もさらには宗教さえも、何ら有効な手を講じることができずにいる。資本主義と社会主義いずれも、旧来の秩序「経済人」や経済至上主義社会によっているがゆえに、新しい秩序たるべき「非経済至上主義社会」に対応することができないからである。何も依拠すべきものをもたない大衆は、全体主義に望みを託すしか道はない。魔術的な力をもって全体主義は新しい悪魔を駆逐し、新しい秩序「非経済至上主義社会」をまさに実現しているかにみえる。しかしそれも戦争を利用してのことであって、根本は資本主義や社会主義と同様に、旧来の秩序「経済人」や経済至上主義社会によっているにすぎない。全体主義の成功はしょせん蜃気楼でしかない。「経済人」の崩壊による行きづまりから、自由で平等な人間の新しい積極的な非経済至上主義的な考えへといたることができるかどうか、問題である。すなわち社会主義でも資本主義の民主主義でもまたその組み合わせでもなく、自由で平等な社会の新しい非経済至上主義的な考え方こそが問題なのである。非経済至上主義社会の実現に向けて行動することが何よりも重要なのである。本書の基本的な展開としては、このようなところである。

本書はナチス・ドイツとソ連の条約締結（1939年）や、ナチス・ドイツによるユダヤ人の虐殺を予見したものとしても知られる。後の未来予見者としての感覚的な鋭さを当初より発揮していたわけだが、本書は単なる「政治の書」ではない。ファシズム・全体主義批判の底流をなすのは、旧来の秩序の破綻により、社会の一体性とそのコミュニティが崩壊の運命にあるという危機意識である。つまり根本的な視点は、人間と社会のあり方に据えられている。ドラッカー自身、初版の序文では本書を「政治の書」と明言しているが、30年後の1969年版への序文では「政治と社会の書」と言い改めている。さらに後に語ったところによれば、本書は社会そのものの分析であり、特異な動物たる人間の環境として社会をとらえるものであった。そしてあらゆる継続性と信条を喪失した社会、悲惨な恐怖と絶望に陥った社会の崩壊を記録するも

のだったとしている。その他本書についてドラッカーは、実存主義やキルケゴールを現代政治に関連づけた最初の本であり、「疎外」という言葉は使用していないが実質的に「疎外」をあつかったものであり、またここでの主題は権力の興隆にあったとも述べている。なお付言しておけば、ドラッカー自身もユダヤ人（系）であった点を考慮すれば、本書のユダヤ人に関する叙述の持つ意味も、非ユダヤ人が書いたものとは自ずと異なった意味をもってくるであろう。このことは、本書を読み解く上で決して無視しえない重要なポイントである⁹。

本書をドラッカー思想の原点としてみれば、一読しただけでもその後のドラッカーにつながる部分を有形無形に数多く見出すことができる。まず第一に社会への強力な視点である。彼の最大の関心は、人間とそれが集う場としての社会・文明にある。マネジメント論をふくめた後の全ての著書に通底するのは、この人間・社会・文明をいかに望ましいものとするかということにほかならない。マネジメントの発明も、そのためのものである。本書全体を通じて、頻出の言葉は「全体主義」「ファシズム」「ナチズム」であるのはもちろんながら、その他で目につくのは「秩序」(order)や「社会(的)」(society)である。常に彼の視点は、移ろいゆく社会とそこにおける人間のあり方に注がれていることは明らかであろう。その際ポイントとなるのは、新しい秩序の構築が力説されていることである。新しい社会的な信条・秩序を構築することによって、望ましい社会の実現がめざされているのである。この点で何よりもドラッカーは人間としての生き方を問うモラリストであり、したがって中核にあるのは人として守り行すべき道を問う人道的な視点なのである。かくみるかぎり、後の彼の手によるマネジメントが単なるハウツーもの・技術論ではなく、人間的な価値にもとづいて人々を教え導く規範論であったことも分かうというものである。

そしてドラッカーが社会を論じる上で重要な位置にあるのが「社会の一般理論」二要件（①人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること、②社会上の決定的権力が正当であること）にほかならないが、本書においてもその姿を認めることができる。「社会の一般理論」二要件は「社会が社会として機能するための要件」として、2つでワンセットという形で次著『産業人の未来』(42)で初めて提示された。本書『経済人の終わり』(39)では、明確に二要件ワンセットで提示されているわけではない。また「社会が社会として機能するための要件」としてではなく、あくまでも文言それぞれがばらばらに述べられていたり、またそれに類する表現が散見されるにすぎない¹⁰。位置と役割、権力の正当性といったキー・コンセプトが実によく登場するのである。しかしひるがえってみれば、『産業人の未来』で「社会の一般理論」として二要件ワンセットとされたのは、本書での文言や表現をまとめただけともいえる。

社会や人間への視点につづいて、コミュニティへの視点も見出される。新たなコミュニティの必要性が力説されているが、ただしそれが具体的にどのようなものかまではわからず模索している段階である。これは『産業人の未来』(42)における新たなコミュニティとしての企業制度への注目と期待へつながるものである。

またタイトル『経済人の終わり』は人間モデルとしての経済人仮説の限界と終焉を表わすものであるが、内容的にも経済人仮説および経済至上主義社会の限界と終焉を宣言したものである。これはひいては社会アプローチの手法としての経済学の限界と終焉をも意図している。この点でみると、ドラッカーは当初から厳密な意味での「非経済学者」であったわけである。ここにわれわれは、経済学との決別とそれにかわる新たな社会アプローチの手法として、やがて彼がマネジメントの発明へといたる必然的な道程を見出さずにはいられないのである。

経済学と決別したドラッカーが生涯一貫して「非経済至上主義社会」をめざしていたという点でみれば、彼の問題意識の根底には「第三の道」としての社会体制論があったことになる。ただしそこでの課題設定は「資本主義か社会主義か、その混合による第三の道か」ではなく、「資本主義と社会主義を越えた第三の道の模索」というものである。このことは、ドラッカー社会論の枠組みとしてきわめて重要な点である。

社会生態学者としての視点「継続と変革の相克」も、本書でいかんなく発揮されている。本書の底流をなすのは、旧来の秩序の破綻により、社会の一体性とそのコミュニティが崩壊の運命にあるという危機意識であった。叙述そのものは傍観者的なスタンス寄りであり、眼前の崩壊がどちらかという退廃的かつニヒリスティックにとらえられている。新しい人間・社会モデルとして非経済人・非経済至上主義社会の必要性が随所で叫ばれてはいるが、それがどのようなものなのか、またどうすればいいのかに関する明確な言明はない。崩壊をながめる視点の奥に、何とかしなければという強い焦燥感が伝わってくるだけである。次著『産業人の未来』(42)の未来志向的かつ建設的な明るさとは対照的に、全体的に無力感漂う陰鬱な暗さにおおわれている。全体的に明るいムードのドラッカー著書群の中では異彩を放つが、やはり新旧錯綜する転換期での危機意識が強い『変貌する産業社会』(57)、そして『断絶の時代』(69)でも、そうした暗いトーンは現われている。シュタール研究での初期の問題意識を保持しながら、歴史の継続と断絶を見据える視点が、やがてドラッカー最大の問題作『断絶の時代』(69)となって現われていくととらえることもできよう。

このように本書『経済人の終わり』(39)それのみを単独で取り上げてドラッカー思想の原点とみるならば、後につながるものが実に多く見出せるのである。改めてまとめれば、社会生態学者の視点、人間・社会・文明への視点、とりわけ人間が生きる場として「非経済至上主義社会」をめざすという社会への強力な視点、「非経済学者」の視点すなわち経済学にかわる新たなアプローチとしてやがてはマネジメントの発明へ至らざるをえない視点、モラリストとしての視点、また未来予見者的な視点、といったところである。一著者の著わしたものとしてみても、スケールの大きさと深さ、該博な知識とそれをさばく独自の歴史認識、従來說を網羅した上で自説を展開していく説得力、切り口の斬新さすなわち視点とアプローチのオリジナリティとユニークさ、問題の本質に切り込む鋭敏さなど、総じて本書は稀有のセンスを感じさせずにはいられないものであることは間違いない。チャーチルの大絶賛によらずとも、単に時論的な政治的告発の書というだけでなく、世に出るべくして出た歴史的名著といってよからう。

III

『経済人の終わり』(39)にファースト・コンタクトした者がまず思うのは、タイトルの意味である。*The End Economic Man; The Origins of Totalitarianism*. (『経済人の終わり——全体主義の起源』)(39)。「経済人の終わり」とは何を意味するのか。そしてそれがサブ・タイトル「全体主義の起源」とどう結びつくのか、これだけでは皆目見当がつかない。タイトルのつながりでいえば、つづく第二作 *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach*. (『産業人の未来——ある保守主義的アプローチ』)(42)でもって理解することが可能となる。「経済人の時代が終わって、産業人の時代がはじまる」と。また事実両著は相互補完的な関係にあり、前編と後編をなすワンセットとしてとらえるのが一般的な見方である。前編たる『経済人の終

わり』が眼前の社会情勢を批判・告発するだけなのに対して、ではどのような社会をめざせばよいのか、新たな社会像を具体的に提示したのが後編たる『産業人の未来』(42)というわけである。前編で問題を提起し、後編で答えを提示するという流れである。

また『経済人の終わり』(39)が従来の社会把握の手法としての経済学の限界と終焉を宣言したものであるならば、『産業人の未来』(42)はそれにかわる新たなアプローチを模索したものといえる。そこで登場するのが、「社会の一般理論」二要件である。かくして『産業人の未来』(42)はドラッカーにおいて社会論のみならず、マネジメント論もふくめた全所説のフレームワークをなしており、理論的な意味での起点としての意義を有しているといっていよい。ひるがえって、かかる『産業人の未来』(42)をもってはじめて、『経済人の終わり』(39)は理解可能ともいわれる。両著は世界観が同一なのはもちろん、独自の基本的な概念についても互いに解説しあう関係にあるからである。

理論的な起点が『産業人の未来』(42)とはいえ、しかし思想の原点はやはり『経済人の終わり』(39)にあるといわざるをえない。というのも真の処女作『フリードリヒ・ユリウス・シュタール； 保守主義的政治理論と歴史的展開』(33)での問題意識、「継続と変革の相克」すなわち転換期における社会の安定化という課題を受け継ぎ、告発という形ながらも、大きくまとめあげているからである。ドラッカー自身によれば、『経済人の終わり』(39)があらゆる継続性と信条を喪失した社会、悲惨な恐怖と絶望に陥った社会の崩壊を記録するものであったのに対し、そこで継続と変革いずれをも可能とする産業社会のための社会理論と社会構造を展開すべく、『産業人の未来』(42)を執筆したという。『経済人の終わり』(39)の完成が渡米直後の1937年であったのに対し、『産業人の未来』(42)はその5年後に上梓されている。第二次世界大戦のさなかとはいえ、伝統的なヨーロッパとは異なる「自由の国アメリカ」を肌で感じながら、執筆されたのである。『経済人の終わり』(39)がファシズム・全体主義の告発を目的としたものならば、『産業人の未来』(42)はファシズム・全体主義亡き戦後社会における青写真を描くことを目的としたものであった。『産業人の未来』(42)の構成は、次のようになっている。

- 第1章 産業社会をめざす戦争
- 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
- 第5章 ヒトラーの挑戦と失敗
- 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

ドラッカー社会論の中核たる「社会の一般理論」二要件が定式化されたのは、本書『産業人の未来』(42)においてである。社会を定義することはできないが、機能から社会を理解することはできるとして、機能する社会の二要件すなわち①人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること、②社会上の決定的権力が正当であること、が本書で提示されたのである。①はコミュニティ実現にかかわる要件であり、②はコミュニティをまとめるガバナンスにかかわる要

件である。この二要件ほど、人間とそれが集う場たる社会というものを的確に表現したものはない。社会全体にとってのみならず、人間一人ひとりにとっても、社会とつながり、誰か人のために役に立っていることが生きる上でいかに大切な、これほど見事に言い表したものはない。かかる「社会の一般理論」二要件は初期ドラッカーの中心的論点であり、その充足に向けて社会論から企業論そしてマネジメントの発明へといたるドラッカー思想の推移・道程を認めることができる。それは『マネジメント』(73)をもって、一応の決着がつけられる。二要件ワンセットで「社会の一般理論」となるが、要件それぞれを単独でみればドラッカーは事あるごとに言及しているものでもある。既述のように、『経済人の終わり』(39)においてもその姿を見出すことができる。以下、章ごとに概略をまとめてみる。

本書の初版には「まえがき（序文）」がない。そこで「第1章 産業社会をめざす戦争」が、それにかわる導入の役割も果たしている。第二次世界大戦の真ただ中で著わされた本書で、ドラッカーはかかる戦争が新しい産業社会をめざす戦争と位置づけている。産業中心に社会・政治を秩序だてるための戦争だというのである。そしてこの戦争の課題・意義・解決を取り上げながら、どうすれば産業社会が自由社会として成立しうかが本書のテーマであるとしている。そのためには、社会を機能させることも必要である。

「第2章 機能する社会とは何か？」において、社会が社会として機能するための要件すなわち「社会の一般理論」二要件が提示される。すでに産業生産組織とそのための経済組織はあるものの、政治的・社会的にみれば、われわれはいまだ産業社会としての文明・コミュニティ・秩序を獲得していない。機能する産業社会、産業的な現実を統合する社会がないことが、現代における危機の根底にあるものである。先進的な地域での人間モデルはすでに「産業人」であるにもかかわらず、社会的な信念・価値・制度はいぜん旧来の商業社会のままである。産業人の現実に合わせて機能する社会を構築することこそが、急務なのである。社会とは何か。一人ひとりに社会的な地位と役割を与えられず、社会上の決定的権力が正当なものでなければ、機能する社会とはいえない。これは「社会の一般理論」とでもいいうるものである¹⁾。

「第3章 19世紀の商業社会」では、産業社会に先立つ19世紀の商業社会が先の「社会の一般理論」から検証される。商業社会は個人一人ひとりを市場に統合することで、それぞれに社会的な地位と役割を与え、社会上の決定的権力は市場を通じて組織だてられることで正当なものとなることができた。市場を通じてかかる社会はその根本的な信念・目標を表わしており、そこで想定される人間モデルは「経済人」であった。つまり市場という存在によって、19世紀商業社会は機能する社会でありえた。しかし、やがて新しい産業主義の勃興により、機能する社会とはいえなくなっていくのである。

「第4章 20世紀の産業主義の現実」で、今度は20世紀の産業社会が「社会の一般理論」から検証される。現代産業組織の社会現象として代表的なものは、大量生産工場と株式会社である。大量生産工場はそこに働く一人ひとりを機械の一歯車とみなすものであり、人間存在としての彼らに社会的な地位と役割を与えていない。株式会社は所有と支配（経営）の分離によって自律的な社会的実体となっており、社会上正当な権力ではない。このような現実を目の当たりにして、われわれが選択する道は2つしかない。機能する社会を建設するか、自由そのものが消えうせるのをただ見ているかである。

「第5章 ヒトラーリズムの挑戦と失敗」で、今度はヒトラーリズムの試みが「社会の一般理論」から検証される。ヒトラーリズムは機能する社会を建設し、新しい社会理念を見出す試みである。

そのために自由が棄てられた。ナチス組織の社会的意義は、産業組織にある人間一人ひとりを産業社会に統合する企てにある。一方で、産業組織にある決定的権力を正当なものとしようともしている。そこで社会目的とされたのが、戦争と征服である。戦争と征服をめざす「英雄人」を人間モデルとすることによって、機能する社会が実現される。しかし戦争がなければ到底産業社会は展開できないがゆえに、先行きは見えている。

「第6章 自由な社会と自由な政府」では、自由社会とは何か、そもそも自由とは何かが述べられる。自由とは責任ある選択であり、個人の立場から定義するほかない。個人的自由から引き出される政治的・社会的結論は、自己統治である。つまり自由社会は、社会を構成する領域を、社会の一人ひとりが責任をもって決定するという原理に基づいて組織する社会なのである。自由が持続するのは、政治領域における自由な政府と社会領域における自由のルールが互いに抑制均衡しあってこそ可能である。

「第7章 ルソーからヒトラーへ」では、そもそも全体主義の起源は啓蒙思想、フランス革命における理性主義にあるとする。いま「リベラリズム」として知られているものは、もっぱら理性主義である。人間の理性を絶対視することの危険性は、それが失敗した場合の反動として全体主義に一転してしまうことにある。理性主義によるリベラリズムの根本じたいが、全体主義なのである。ルソーからマルクス、ヒトラーにいたるまでまっすぐ同一直線上にある考え方である。

「第8章 1776年の保守反革命」では、アメリカ革命の意義が強調される。アメリカ革命とフランス革命を同じ原理に基づくものとする一般的理解は、歴史の歪曲である。アメリカ革命は、フランス革命の基盤すなわち啓蒙思想の理性主義的専制に対して、自由のために立ち上がった保守反革命である。事実、その後の西ヨーロッパにおける「自由」はアメリカ革命の思想・原理に基づくものであって、フランス革命ではない。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運動にあった。いまやこのアメリカ革命の世代が建設した社会は概ね崩壊したが、その保守反革命の原理と方法は生きている。これからの自由で機能する社会を建設するために用いるべき方法こそ、これである。

「第9章 ある保守主義的アプローチ」はサブ・タイトルと同じであるが、本書のまとめであり結論である。今のところ自由な産業社会を実現しうるのは、アメリカだけである。これまで見てきたように、われわれは機能する産業社会の条件も、自由を成立させる条件もわかっている。しかしこの新しい社会がめざすべき目的・目標をわれわれはいまだ知らない。これこそ、現代的課題の核心である。ただ19世紀の商業社会とは違うものであることだけは確かである。現在の社会危機にあっても最も問題なのは、企業が基本的な社会単位にはなったが、まだ社会的制度となっていないことである。産業社会における基本的な権力は、企業単位での権力である。自由で機能する社会を実現する唯一の方法は、企業体を自己統治によるコミュニティへと発展させることである。

以上が章ごとの概略であるが、本書の基本的な展開を整理すると次のようになろう。戦後世界のあり方を見つめるドロッカーは、そこにおける新しい産業社会を「自由で機能する社会」とらしめようとする。かかる「自由で機能する社会」について、本書では主に前半で「機能する社会」が、後半で「自由な社会」が論じられる。まず前半の「機能する社会」については、その規定としてかの「社会の一般理論」二要件が提示される。そしてこの「社会の一般理論」

から、19世紀商業社会や眼前の20世紀社会、ヒトリズムが検証される。経済社会および経済人をモデルとする19世紀商業社会は二要件を満たしており、「機能する社会」であった。しかし眼前の20世紀社会では今や満たされておらず、すでに「機能する社会」ではなくなっている。そこで二要件を満たすべく登場したのがヒトリズムであったが、自由を犠牲にして戦争を永続させなければ実現できないという点で、すでに限界は見えている。

後半の「自由な社会」については、「自由」そして「自由な社会」が規定される。「自由」とは「責任ある選択」であり、「自由な社会」とは社会の一人ひとりが責任をもって決定する自己統治を原理とする。そもそも自由を破棄する全体主義の登場は、理性への過信にある。その根源はフランス革命の理性主義にある。いまここで用いるべき方法は、フランス革命を克服したアメリカ革命、すなわち理性主義的専制に対して、自由のために立ち上がった保守反革命である。総じて「自由で機能する社会」実現のために必要なのは、いぜん旧来の商業社会のままである社会的価値を、新しい産業社会および産業人の現実に合わせて創りかえることである。そのためには企業体を自己統治によるコミュニティへと発展させるべきである。当面それが可能なのはアメリカだけである。本書の基本的な展開としては、このようなところである。

前著『経済人の終わり』(39)に比して、本書『産業人の未来』(42)は抽象的な表現も少なく、構成も大きく明瞭に整理されており、論理的でかなりわかりやすくなっている。ドラッカーの数ある社会論系の著書の中でも、内容的な充実度と構成力という点で屈指のものである。そして未来に向けて希望の光を灯さんとするポジティブな筆致は刺激的で、何よりも読んでいて単純に面白い。前半「機能する社会」部分での「社会の一般理論」二要件の提示も重要であるが、後半「自由な社会」部分での「自由」をはじめとするドラッカー自身の基本的なアプローチを提示していることもまた重要である。キー・ワードたる「自由」の定義については、『経済人の終わり』(39)での考察を発展させてドラッカー独自のものとしているのが見てとれる。

またポスト・モダンへの認識など、本書は単独でも後のドラッカーにつながる諸論点が多くふくまれている。やはりドラッカー理論の起点とみなせるだけのものである。さしあたり『経済人の終わり』(39)とのかかわりに限定してみると、『経済人の終わり』(39)にはなかった基本的な世界観および概念が明確に定義ないしは規定されている。「社会」や「自由」といった基本的概念、そしてドラッカーが考える望ましい社会像たる「新しい産業社会」=産業を中心とする新しい社会の姿、「真の保守主義」といったドラッカーの基本的な立場やアプローチの手法、近代西洋合理主義への懐疑とそのあつかい方といったドラッカー独自の哲学的土台などが、具体的に説明されている。これらを総じていうならば、ドラッカーという著者本人のありのままの姿が明確に提示されたのが『産業人の未来』(42)なのである。これは傍観者のスタンス寄りの『経済人の終わり』(39)にはないものである。『経済人の終わり』(39)が「傍観者ドラッカー」の色彩強いものであるならば、『産業人の未来』(42)は「行為者ドラッカー」の色彩強いものである。

したがって『産業人の未来』(42)を前提に『経済人の終わり』(39)を読み返すと、確かに内容がよりよく理解できることになる。というより、逆に『産業人の未来』(42)の内容を理解してしまった後で、『経済人の終わり』(39)だけを単独で理解しようとするのはむしろ困難となってしまう感さえある。本稿の考察も当初はあくまでも『経済人の終わり』(39)にウエイトを置いていたつもりであったが、結果的に『産業人の未来』(42)に同等あるいはそれ以上のウエイトを置かざるを得なくなってしまった。その他『経済人の終わり』(39)から発展させた部分として、新し

いコミュニティの模索がある。『産業人の未来』(42)では最後にそれを企業に求め期待するのであるが、かかる認識は後の新しい企業観、社会制度的企業論へと明確につながるものである。さらに後の工場共同体論の萌芽も、見出される。

もとより『経済人の終わり』(39)の陰鬱な世界観を前提に、それを克服する望ましい社会建設に向けて『産業人の未来』(42)が提言を行っているのも事実である。その意味で両著は相互補完的であるというだけでなく、相即不離でもあるといえる。「経済人の時代が終わって、産業人の時代がはじまる」という流れでみるならば、『経済人の終わり』(39)で社会アプローチの手法としての経済学の限界と終焉が宣言され、『産業人の未来』(42)でそれにかわるものへの必要性が強く意識されている。この時点ではドラッカー自身も、それが何かかわらず模索しているところである。さしあたっての手がかりとして、企業に注目していることだけは確かである。結果論ではあるが、これがやがてマネジメントの発明へと行き着く端緒と見ることができるのである。

また後の著書の展開、とりわけ前期ドラッカーにおけるものながら、前著で問題を提起して後著でそれに対する解答(回答)を提示するというつながりも、この最初期の二著からはじまっていることが確認できる。既述のように、著書のトーンとしては暗い『経済人の終わり』(39)と明るい『産業人の未来』(42)という見事なコントラストをなしており、両著をワンセットとみなすことで陰陽それぞれの持ち味を互いに高め合う関係にもあるといってよい。当初からドラッカーが『経済人の終わり』(39)の続編として『産業人の未来』(42)を構想していたとは思われないが、それにしても作品世界として両著は絶妙なコンビというほかない組み合わせである。

おわりに

ドラッカーの原点として、『経済人の終わり』(39)を改めてとらえ直してみた。やはり後のドラッカー的世界へとつらなる諸論点を、われわれは有形無形に見出すことができる。先述のドラッカー評価7類型についてみれば、萌芽的なものとはいえ、多くのものを認めることができる。もとよりその後の華々しいドラッカー著書群の中でみれば、まださなぎの段階でありダイヤモンドの原石といった感がある。しかし扇の要であることに間違いはない。そして『経済人の終わり』(39)がドラッカー思想の原点であれば、『産業人の未来』(42)はドラッカー理論の起点である。両著の相即不離のコンビネーションのうちに、ドラッカー的世界は相貌をあらわにした。ここにおいて、後のドラッカー評価7類型へとつらなる枠組みはおおよそ設定されたのである。とりわけ『経済人の終わり』(39)での当初の問題意識すなわち望ましい社会＝「非経済至上主義社会」の希求は、『産業人の未来』(42)での「自由で機能する社会」の底流をなすものとしてきわめて大きな意義を有している。このことは、改めて強調されるべき点であろう。この「非経済至上主義社会」こそ、ドラッカー社会モデルそもそもの出発点にはかならないからである。

「非経済至上主義社会」の実現は、ドラッカー生涯の集大成『ポスト資本主義社会』(93)を経て、絶筆『ネクスト・ソサエティ』(2004)でも改めて力説されている。実に65年の長きにわたって彼は「非経済至上主義社会」「非経済人」の実現を提唱しつづけていたのである。ひるがえっていえば、現実世界ではドラッカーの意図とは裏腹に「経済至上主義社会」「経済人」の時代は終わることなくつづいていたことになる。「非経済学者」として経済学者にかわるべ

くマネジメントを編み出した彼としては、これほど皮肉なこともなかろう。結果的にマネジメントは「非経済至上主義社会」をもたらすどころか、逆に「経済至上主義社会」のさらなる助長をもたらしてしまった。結局彼は、自らの理想とする社会を目の当たりにすることはできなかったともいえる。

かくみるかぎり刊行から70有余年、21世紀もとうに過ぎた今なお、『経済人の終わり』⁽³⁹⁾はその意義を失ってはいない。否、失うどころか、まさにこれからその意義をいやというほど増しつづけていくであろう。それは同時に、われわれにとってはいやというほど増しつづける重き課題でもある。タイトル『経済人の終わり』⁽³⁹⁾を目にするたびに、それが異なった意味をもってわれわれに語りかけてくるであろうからである。『経済人の終わり』＝「経済人（経済至上主義社会）の時代を早く終わらせよう」、と。

注

- ¹ 検討の対象は *The End Economic Man; The Origins of Totalitarianism*. 1939. (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。), *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach*, 1942. (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。上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社、2008年。)の2著を中心にしつつ、基本的な問題意識や視点およびアプローチについては以下のものとなる。「文筆家兼学徒としての著書に対する回想」(『ドラッカー全集』第1巻 現代経営研究会訳、ダイヤモンド社、1972年)、日本版への序文。「ある社会生態学者の回想」*The Ecological Vision; Reflections on the American Condition*, 1992. (原題『生態学的なビジョン——アメリカの状況に関する描写』；上田惇生訳『すでに起こった未来』、ダイヤモンド社、1992年。), 終章。
- ² この点でいうと、ドラッカーのレッテルとして「マネジメントの発明者」は首肯しうるものの、「現代経営学の父」については注意を要するものと思われる。
- ³ 古川栄一『アメリカ経営学』経林書房、1959年。ただし「制度学派」はあくまでもアメリカにおける経済学の流れであって、経営学の流れには存在しないといわれる(福永文美夫『経営学の進化』文眞堂、2007年)。企業を制度的に把握する斯学派は、経営学との親近性が強い。したがって当時の日本の経営学界が、アメリカ経営学を体系化するための土台として、かかる経済学の流れを利用しようとしたものと推察される。
- ⁴ 藻利重隆『ドラッカー経営学説の研究』森山書店、1959年。
- ⁵ 日本の学界におけるドラッカー評価の類型については、かつて岩尾裕純が次の3つに整理している。①経営管理論的研究に限定したもの、②産業社会論と経営管理論との結びつきを重視するもの、③ドラッカーを社会思想家・文明思想家とし、彼の経営理論はその社会思想・文明思想を実現するための決定的な手段あるいはその結語とみなすもの(岩尾裕純編著『講座経営理論Ⅰ 制度学派の経営学』中央経済社、1972年、409-466頁)。岩尾自身の立場としては③をとっているが、筆者も同様である。
- ⁶ 岩尾前掲書および拙稿「ヴェブレンとドラッカー」(経営学史学会編第11輯『経営学を創りあげた思想』文眞堂、2004年)を参照のこと。
- ⁷ ドラッカーが「非経済学者」である逸話が多い。思想の原点『経済人の終わり』⁽³⁹⁾での問題意識もさることながら、ケインズの講義を聴講していた時の感想が象徴的である。つまり経済学者はみな商品の動きにばかり注目しているのに対し、ドラッカー自身は人間や社会に関心をもっていることを思い知ったというものである。
- ⁸ T. Veblen, *The Intellectual pre-eminence of Jews in Modern Europe*, 1919. (in *Essays in our changing*

order, 1934, pp.225-226.)

- ⁹ ユダヤ人でない者が第三者的な立場でユダヤ人について書いたものとして読むか、ユダヤ人自身が当事者の立場でユダヤ人について書いたものとして読むかでは、内容に関する理解の仕方が天地ほど異なってくるであろう。反ユダヤに関する従来の説を誤りとしたうえで、ドラッカーはたとえば以下のようにいっている(表記した邦訳書の訳文には、したがっていない)。

「ナチスの人種的反ユダヤ主義は、このナチスという悪魔の化身のもっとも完全にしてもっとも首尾一貫した、もっとも完全な姿である。この悪魔の化身は理性を吐き捨て、世界の合理性を回復し、ナチ社会を正当化しようとするものである。したがってナチの反ユダヤ主義は、広範にわたって分析する価値がある。その残忍さ、またそれがナチスのきわだった特徴となっているからだけでなく、これほど明瞭に全体主義革命の内的原動力と内的論理を物語るものはないからである。」*The End Economic Man; The Origins of Totalitarianism*, 1939. pp.198-199. 岩根忠訳『経済人の終わり』所収は『ドラッカー全集』第1巻, 1972年, ダイアモンド社, 152頁。上田惇生訳『「経済人」の終わり』ダイアモンド社, 2007年, 184頁。

「ドイツの、オーストリアではなおさらの人種的反ユダヤ主義の真実を説明するならば、それはブルジョア資本主義や自由主義といった敵対勢力に、ユダヤ人が置き換えられたということなのである。このことは必然ではないにせよ、ドイツのブルジョア階級特有の社会構造によるものであった。」*The End Economic Man*, p 203, 前掲岩根訳 156 頁, 前掲上田訳 188 頁。

「ユダヤ民族の人種的・民族的・宗教的な特質をどれほどくわしく分析したところで、なぜナチス・ドイツに人種的反ユダヤ主義がなくてはならないかを説明することはできない。それはユダヤ人そのものの特質とは無関係であり、ただナチズム内部で緊張を保つためにユダヤ人はどのような存在に見えねばならないかということだけが問題なのである。ナチズム内部の目的からすれば、人種的反ユダヤ主義は単なる手段にすぎない。本当の敵はユダヤ人ではなくブルジョア秩序である。ユダヤ人の名のもとに、ブルジョア秩序と戦っているのである。ナチの反ユダヤ主義が生じたのは、ブルジョア秩序と人々が持つブルジョアの考えを新しい建設的な考えで置き換えることができないということにある。」*The End Economic Man*, pp.210-211, 前掲岩根訳 161 頁, 前掲上田訳 195 頁。

「あと 50 年か 100 年もすれば、ドイツやオーストリアにはユダヤ人はひとりもいなくなってしまうだろう。」*The End Economic Man*, p 206, 前掲岩根訳 159 頁, 前掲上田訳 191 頁。

これらをドラッカーが他ならぬ自分自身のこととして述べたとすれば、ある種情緒的な心の叫びとして受け止められないこともなかろう。

- ¹⁰ 具体的には、次のようにいっている。「ヨーロッパの伝統にもとづく社会システムであれば、権力の正当化は中心的な問題とならざるを得ない。というのも、この正当化という概念によってこそ、自由と平等——あるいは古くは正義と呼ばれたもの——が社会的・政治的な現実へと映し出されるからである。」*The End Economic Man*, p 15, 前掲岩根訳 12 頁, 前掲上田訳 14 頁。

「組織だった社会はみな、人間本性および社会における人間の役割と位置 (place) という概念にもとづいている。人間本性を映した像としてそれが正しいかどうかは別として、この概念は常に社会の本質を映した正しい像となる。それによって自らの存在を認め、自己の同一性を保つからである。社会の決定的かつ最上位にある人間の活動領域を提示することによって、それは社会の基本的な教義と信念を象徴する。」*The End Economic Man*, p 45, 前掲岩根訳 35 頁, 前掲上田訳 44 頁。

ただし『産業人の未来』(42)の「社会の一般理論」二要件のうち、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」での「地位」は status であり、「経済人の終わり」(39)では place を用いている。

- ¹¹ 「社会の一般理論」(general theory of society) は 1995 年版での「序文」で与えられた呼称で、本文内では厳密には「社会の純粹理論 (pure theory of society) とでもいうべきもの」という表現を用いている。ドラッカー自身によるより明確な命名および汎用性という点で、本稿では「社会の一般理論」として表記している。