

タイトル	ドラッカーをめぐる人々：整理と展望
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	AA11847493, 14(2): 1-26
発行日	2016-09-25

ドロッカーをめぐる人々

— 整理と展望 —

春 日 賢

はじめに

ドロッカーをめぐる人々に注目して整理することで、ひるがえって彼の思想的な内容そして範囲・程度を明らかにすることが本稿の課題である。

一般にドロッカーはマネジメントを発明した経営学者や未来予見者（時代診断者）とされるが、あくまでも彼による自己規定は「傍観者」（bystander）「文筆家」（writer）「社会生態学者」（social ecologist）である。かかる自己規定にもかかわらず、彼を一言で評すれば、やはり社会思想家とでもいうことになるだろうか。そもそも「社会生態学者」というのも、「人と社会」のあり方を見据えるものにほかならないからである。自己規定にならっていえば、「社会生態」すなわち「人と社会」の様を「傍観」すなわち客観的に観察し、その望ましいあり方を実現すべく「文筆」していく存在であった。広大な文明論的視野から事態の歴史的な意義と潮流を見定め、世界情勢を鳥瞰しつつ、また一方では個別具体的な実践にまで説きおよぶ。その守備範囲は広く、スミス、ミル、マルクス、ウェーバー、ヴェブレンらグランド・セオリストを彷彿とさせる。しかもその機知縦横ぶりは、既成の枠組みにとどまるものではなかった。スミスが道徳哲学から経済学を生み出したように、ドロッカーもまた社会生態学からマネジメントなるものを生み出したといつてよい。「人と社会」の望ましいあり方、「望ましい社会」の実現をめざして、マネジメントは誕生したのである。

このように広範な知的領域にわたるドロッカーについて、本稿では主として彼に影響を与えた人々にスポットを当ててとらえていくものである。いかにオリジナルな思想家といえども、時代によって育まれた産物たることから逃れえない。まして「社会生態学者」として「人と社会」のあり方を見据えたドロッカーであれば、なおさらであろう。本稿では彼のアイデンティティを自己規定にのっとり1.「傍観者」、2.「文筆家」、3.「社会生態学者」とし、かかる三区分からドロッカーが影響を受けた人々、さらに若干ながらドロッカーが影響を与えた人々との関連を整理していく。もとよりドロッカーの個人史をふまえ、彼の人となりにかかわる個人史上の影響者にもある程度言及する。これによって、ドロッカー思想の様相を浮き彫りにすることをねらいとする。

I

まず自己規定「傍観者」「文筆家」「社会生態学者」について整理しておこう。「文筆家」「社会

生態学者」としたのはおよそ『ドラッカー全集第1巻』の「日本語版への序文 文筆家兼学徒としての著作に対する回想」（72）、「傍観者」は『傍観者の時代』（79）でのことであった。前者「日本語版への序文」（72）では、「自分としては「社会生態学者」とでも呼びたいものであったと思う。」「わたしは、しばしば「学者（scholar）」として聴衆に紹介された。それよりも、わたし自身としては「文筆家（writer）」と呼びたい」としている。つまり「学者か文筆家か」と問われれば、「文筆家」である。もしあえて学者として学問的な内容を規定するなら、「社会生態学者」だというわけである。学問としてみれば「社会生態学」ではあるものの、あくまでも学者ではなく「文筆家」であることに力点を置いた自己規定となっている。一方、「ある社会生態学者の回想」（『すでに起こった未来』（93）所収）では、「社会生態学者」としての自己規定を全面に出して論じている。もとより「文筆家」「社会生態学者」いずれにおいても、その分析の土台となっているのが、常に第三者的な視点で観察することに徹する「傍観者」である。

およそドラッカーにおいてこれらが形成されたのは、「傍観者」が成人するまでの人間的アイデンティティ確立の時期に、「文筆家」は様々な職業経験を経てジャーナリストとなった職業人としてのアイデンティティ確立の時期に、もとめられる。「社会生態学者」の形成は、「傍観者」形成期とほぼ同じと考えてよからう。それは「人と社会」のあり方を見据えるようになった頃、すなわち人格形成期といえるからである。ただしまさに「社会生態学者」として大きく展開されるようになったのは、あくまでも本格的に執筆をはじめた時期であって、「文筆家」形成期と同じといえることができる。これらをドラッカー個人史上の時期で区分すれば、たとえば以下のように整理できるであろう。

P.F.ドラッカー（1909-2005）

1. 「傍観者ドラッカー」の形成・確立期；

人間ドラッカーの形成期で、ギムナジウム卒業あたりの19歳頃まで（1928年頃まで）

2-(1). 「文筆家ドラッカー」の形成期；

渡米前の一本立ちする前の模索期で、19-28歳頃（1928-1937年頃）

2-(2). 「文筆家ドラッカー」の確立期；

渡米後に一本立ちした時期で、28-41歳頃（1937-1950年頃）

3-(1). 「社会生態学者ドラッカー」の形成期（経営学者ドラッカー）；

本格的に著書を執筆し、マネジメントを誕生させていった時期で、30-64歳頃（1939-1973年頃）。「マネジメントの発明者」として「経営学者ドラッカー」で、一般的に有名。

3-(2). 「社会生態学者ドラッカー」の確立期（時代診断者ドラッカー）；

マネジメントを抛り所に、時代の潮流を見据えていった時期で、59-没年96歳（1968年頃-2005年）。「マネジメントの権威」でありながら、さらに広範な「時代診断の権威」との評価も加わった「諸事全般にわたるコンサルタント・ドラッカー」で、一般的に有名。

もとよりこの区分はあくまでも便宜的なものであって、それぞれ重複する時期も多々ある。

以下ではこれを枠組みとして、ドロッカーをめぐる人々について整理していくこととする¹。

II

1. 「傍観者ドロッカー」の形成・確立期

「傍観者」の形成は成人するまでの時期であり、およそ彼の人間的アイデンティティを表わしているといつてよい。具体的には、働きはじめた頃すなわちギムナジウム卒業あたりの19歳頃までである。ドロッカーがもっとも影響を受けた思想家と自認するキルケゴールの著書との出会いも、ここにふくめられる。そのほとんどは『傍観者の時代』(79)で語られている。自己規定「傍観者」の誕生は、彼自身によれば次のごとくである。すでに8歳頃にはかなりの傍観者となっていたが、まだ13歳だった1913年11月11日、社会主義デモ行進の先頭を任されたことが大きな起点であった。ひとり隊列を離れてみると、さびしくなってまたそこに戻りたいと思うと同時に、楽しく浮き浮きもした。つまりその日に、自分は「傍観者」だと自覚したのだ、と。

ドロッカー自身がいうように、『傍観者の時代』(79)は彼の自伝ではない。彼に関する著書ではなく、彼が傍観した人々に関する著書である。しかしそれがひるがえって、傍観するドロッカー自身の内面や彼が生きた時代というものを、このうえもなく瑞々しく浮き彫りにしている。その意味で、自伝以上に自伝的な著書である。本書に登場するのは、ドロッカーが傍観したなかでも印象的だった人々である。もとより彼らはいずれもドロッカー個人の人生に影響を与えた人々にほかならない。人格形成あるいは人生の転機に大きく関与した人々なのである。学問・思想的業績や仕事上で影響を与えた人々もいれば、幼少期の人間ドロッカーの基本的なものの見方に影響を与えた人々もいる。たとえば、ドロッカーの祖母は人間や経済、コミュニティ、時代といったものの本質を見極める視点の原点であり、小学校での先生(エルザ、ゾフィー)は教育そして人材育成に関する視点とアプローチの原点にあたるものといつてよい²。とくに彼の祖母は無学で間抜けではあったが、人間としてもっとも大切なことは何かを一番よく知っていた人物として、生き生きと描き出されている³。

ピーター・フェルナンド・ドロッカーは、1909年オーストリア＝ハンガリー帝国の首都ウィーンで、かなり裕福なユダヤ系の家庭に生まれた。高級官僚、法律家、医者の家系であり、大学教授の親類も多く、その他にも多くの有力者たちと交流のある家だったという。ドイツ語のペーター・フェルディナント・ドリュッカーが、本来の読み方である。父アドルフは帝国政府の高官で経済学者でもあり、経済学者の育成にも努めた。そのなかには、かのヨーゼフ・シュムペーターもふくまれている。またオーストリアのフリー・メーソンのグランド・マスターであり、各方面で手腕をふるっていた⁴。母キャロライン(カロリーネ)は、医学部卒ながら医者にはならなかった。女性の医学部というのは、当時としては珍しかったようである。他にドロッカーには2歳年下の弟ゲルハルトがいて、医者となった⁵。ドロッカー家では週に数回サロンが開かれ、常連客には先の経済学者シュムペーター、フリードリッヒ・フォン・ハイエク、初代チェコスロバキア大統領トマーシュ・マサリクらがいた。その他両親の友人のサロンでも交流が行われ、ドロッカーはかのジグムント・フロイトやトマス・マン、オーストリア学派の経済学者ルートヴィヒ・フォン・ミーゼスら多くの知識人や著名人に接する機会があった。親族にも義理の叔父⁶に国際法で著名なハンス・ケルゼンをはじめ、多くの大学教授がおり、またそ

うした方面に家族ぐるみで付き合いのある人々もまた大勢いたという。中央ヨーロッパの上流階級として、この上ない知的環境に恵まれていたのである。

ここではとりわけユダヤ系の環境にあったことが大きいと思われる。言及されているつながりのほとんどが、ユダヤ系のコミュニティといえるからである。『傍観者の時代』(79)では、ユダヤ系の名前が実に多く登場する。ドラッカー自身の実家をふくめ、そこでのサロンその他交流いづれもでもユダヤ人が大きくかかわっている。また上記の人物のほとんども、ユダヤ系である。「ハンス叔父さん」(my Uncle Hans)として登場するケルゼンしかり、シュムペーターしかり、ハイエクしかり。ちなみに妻となったドリス・シュミットもユダヤ人である⁷。これらのなかでドラッカーが格別の想いを入れもつ人物として、シュムペーターとポランニー、フロイトをあげることができる。というのも、ドラッカー自身が彼らについてきわめて印象的に論じているからである。『傍観者の時代』(79)でシュムペーターはあまり大きく取りあげられてこそいないものの、他所では事あるごとにドラッカーはシュムペーターに言及している。ポランニーとフロイトについては、同書でそれぞれ1章を設けて大きく論じている。

奇異なのは、かかるフロイト論である。同書がとり上げるのはドラッカーが傍観したなかでも印象的だった人々であり、ドラッカー個人の人生に影響を与えた人々である。したがって他の登場人物はみなそれなりに親交のあった間柄だったのに対し、ただ一度握手しただけのフロイトがそれらの人々と同列で論じられているのである。そしてこのフロイト論では、フロイトのユダヤ人としての特性を真正面から論じている。ただしそこにあるのは、論じているドラッカー本人がやはりあたかもユダヤ人ではないかのような「傍観者」的な記述である。ここにドラッカーの歪んだ想いをみるのは、無理があるだろうか⁸。その他の著書でもユダヤ人を論じる際に、ドラッカーは自らがユダヤ人でないかのような記述に徹している。アイデンティティたる「文筆家」において、一貫してドラッカーは非ユダヤ人でありつづけたのである。なぜ自分がユダヤ人であることを隠すのか。隠すという言い方が過言であれば、なぜ自分がユダヤ人であることにまったく言及しなかったのか⁹。この点は、ドラッカー研究を進めるうえで決して看過しえない重大な問題であることだけは間違いない。

この時期については、他に特筆すべきことがある。人間的アイデンティティのみならず、生涯にわたる全思想にまでもっとも影響を与えた存在に、若きドラッカーは出会ったのである。キルケゴールである。彼によれば、19歳の頃、偶然というよりは神の導きによって、キルケゴールの『おそれとおのき』に出会ったのであった。彼がキルケゴール論「流行らなくなったキルケゴール」(*The Unfashionable Kierkegaard*)を著したのは1949年、40歳の時である。その後、同稿は自身による選集『明日のための思想』(59)、『すでに起こった未来』(93)に転載されている。社会生態学に関する論文集たる後書では、最終章として「第8部 なぜ社会は十分ではないか」にただひとつだけ配されており、ドラッカー自身にとってもきわめて想い入れの強いものであることがうかがえる¹⁰。同部のイントロでいうところによれば、幼少時、自分の仕事はおそらく社会にかかわるものになるだろうと予感していた。しかしキルケゴールに出会ったあの時、自分の人生は社会にとどまらず、またとどまりきれないこと、社会を超越した実存の次元にいたるであろうことを悟った。実際これまでなしてきた私の著書はいずれも社会に関するものであるが、唯一の例外がこのキルケゴール論である。それを書いたのは、第二次世界大戦後の絶望のなかで、人間の実存的・精神的・個人的な次元を確認するためである。社会

そのものにとっても、社会だけでは十分ではないということを主張するためである。希望を確認するためである、と。このようにドロッカーは、キルケゴールからの影響をきわめて強く自覚している。ドロッカー思想の哲学的基盤として、かかるキルケゴール論への立ち入った考察は絶対的に不可欠であろう。

2-(1). 「文筆家ドロッカー」の形成期；19-28 歳頃（1928-1937 年頃）

ドロッカーは、文章を書くことにこだわった。「文筆家」とは、まさにドロッカーの職業人としてのアイデンティティを表わしているといつてよい。おおよそこれは、2-(1). 「渡米前の一本立ちする前の模索期」（19-28 歳頃；1928-1937 年頃）と、2-(2). 「渡米後に一本立ちした時期」（28-41 歳頃；1937-1950 年頃）に分けて考えることができるであろう。

ドロッカーが文筆活動をはじめたのはかなり早い頃からのようであるが、本格化したのは 19 歳の 1928 年に初めて活字化された「パナマ運河とその世界貿易における役割に関する論文」(*The thesis on the Panama Canal and its role in world trade*) からとみてよかろう。そもそもは大学入試のためのものであった同稿をきっかけに、ドロッカーは雑誌や新聞の取材・執筆・編集にたずさわっていくこととなったからである。ハンブルクでまず経済誌『オーストリア・エコノミスト』で、副編集長だったカール・ポランニーに出会うことになる。後に経済人類学の創始者として名をはせる、かのカール・ポランニーである。そこから俊英ぞろいのポランニー一家に接する機会に恵まれることとなったが、とりわけカールとは家族ぐるみの付き合いだったという。ドロッカーとポランニーは幾度となく議論を交わし、渡米後はその所産が互いの著書『産業人の未来』(42)、『大転換』(44) へ結実していったものとして描かれている¹¹。両者の社会観には隔たりがあったものの、人と社会の望ましいあり方の希求、それも市場経済を相対化してとらえる視点で相共通するものがあったようである¹²。

1929 年にドロッカーは、ハンブルクからフランクフルトに移っている。これにともない、1927 年に入学していたハンブルク大学法学部から、フランクフルト大学法学部に編入学している。並行してアメリカ系証券会社で証券アナリストの職を得ていたが、世界大恐慌によって失職したという。1931 年には同大学で、国際法・国際関係論で法学博士の学位を得ている。博士論文は「国家意思による国際法の正当化。自己責務説と協会説の論理的・批判的研究」(*Die Rechtfertigung des Völkerrechts aus dem Staatswillen. Eine logisch-kritische Untersuchung der Selbstverpflichtungs- und Vereinbarungslehre*, 1931)¹³で、内容は事実上の政府の法的地位に関するものだという。この時期、夕刊紙『フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー』に投稿し、同社で職を得た。ここで編集長エーリッヒ・ドンブロウスキーに出会っている。新聞編集の基本や仕事に対する姿勢を学んだのは彼からで、ドロッカーは「自分の師匠」だと思っていると後に本人に告げたという¹⁴。同紙では論説を書きながら、編集をも担当するようになる。台頭しつつあったナチス取材し、ヒトラーやゲッペルスにも何度か直接インタビューしたこともあるという。ドロッカーの著書執筆そもそもの動機が反全体主義わけても反ナチズムにあったことからすれば、ヒトラーに対する想いもまた、相当なものであったろう。それが、まず真の処女作『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家理論と歴史の発展』(33)¹⁵、そして事実上の処女作『経済人の終わり；全体主義の起源』(39) となって現われる。ユダヤ人法哲学者をあつかった前書によって反ナチスの立場を公にしたドロッカーは、ドイツを脱しロンドンに

逃れている。これら最初期の著作に通底するのはナチズムへの徹底した嫌悪と拒絶であり、いかにドラッカーが反意的な意味で多大な影響を受けていたかがわかってしまうものである。ナチスの存在が、生涯にわたるドラッカー思想に大きな影を落としていること明らかである。ここでは、ナチスのユダヤ人迫害のまさに該当者であった点も、やはり見過ごすことはできない¹⁶。

ロンドン在住の4年間には、証券アナリストとして、保険会社や投資銀行に勤めたりしていた。この間、ケインズの講義を聴講している。ここでドラッカーが抱いたのは、経済学が商品の動きばかり注目しているのに対し、自分は人間や社会に関心があるとの気づきだったという¹⁷。生涯を通じてドラッカーは事あるごとに経済学に言及するものの、常に一線を画しつづけた。事実上の処女作『経済人の終わり』(39)で意図されたのは、「経済人」に象徴される「経済至上主義社会」ひいては経済学の終焉宣言にほかならない。また後のケインズ論¹⁸で、ドラッカーはケインズ経済学を「魔法」とまで言い放って切り捨てている。もとよりドラッカーは、経済学そのものを否定したのではない。その有効性とともに関界を明らかにし、あくまでも経済学至上主義を問題視したのである。経済学でドラッカーが多大な影響を受けたのは、かかるケインズとシュムペーターの二大経済学者であった。ただし、その受容の仕方は真逆である。前者を「経済学の異端者」としながらも、結局は経済学的伝統すなわち経済学至上主義にある典型的な経済学者としてネガティブに評価し、後者を経済学的伝統の枠組みを乗り越えた「異教徒」=革新者としてポジティブに評価するのである。先のロンドンでケインズに違和感を覚えたエピソードは、経済学に対するドラッカーの姿勢そのものを端的に言い表わしている。経済学という視点でみれば、ドラッカーがとった方向は「経済学の異教徒」たるシュムペーターのものである。しかしその一貫した立場は、シュムペーターにのみにとどまらない「非経済学」としてのものであった。

ちなみに経済学について、ドラッカーはきわめて恵まれた環境にあったといえる。父アドルフ自身が経済学者であり、その友人のミーゼス、シュムペーター、ハイエクら、そうそうたる面々との交流があったからである。もとよりかのオーストリア学派の本拠地で暮らしていたことも大きい。『傍観者の時代』(79)では、これら歴史に名を遺した経済学者のみならず、彼ら以上に才能がありながらも、世に出ることなく埋もれていった俊英にも言及されている。こうした環境に、ドラッカーはいたのである。彼が経済学へ通暁するゆえんであるが、ひるがえってみれば、これだけの環境があったにもかかわらず、経済学を志さなかったドラッカーはかなりのひねくれ者ともいえる¹⁹。

2-(2). 「文筆家ドラッカー」の確立期；28-41歳頃（1937-1950年頃）

ドラッカーが渡米したのは、28歳の1937年である。結婚後まもなくのことであった。その後4人の子供²⁰に恵まれ、数多い著書の扉には妻や子供らに捧げる言葉が付されたものもある。当初はイギリス誌『フィナンシャル・ニュース』（現在の『フィナンシャル・タイムズ』）アメリカ特派員として記事を書いていたが、『ワシントン・ポスト』への寄稿を皮切りにフリー・ライターとして活動するようになる。『経済人の終わり』(39)の出版も、この頃である。以後、多くの新聞・雑誌とかかわり、『ウォール・ストリート・ジャーナル』では1975年から20年にかけてコラムニストを務めた。かくみるかぎり『経済人の終わり』(39)から『産業人の未来』(42)出版のあたりは、ドラッカーが「文筆家」として一本立ちした時期と考えてよい²¹。ドラッカー自身が積極的に売り込んだこともあって、『経済人の終わり』(39)は広く受け入れられたよう

である。首相に就任する1年前のウィンストン・チャーチルが寄せた書評が、同書ならびにドロッカーを絶賛したのは有名である。

同書に刺激されて、ドロッカーにアプローチしてくる者もいた。そのなかには、雑誌王と呼ばれたヘンリー・ルースがいる。一般紙『タイム』、経済誌『フォーチュン』、写真誌『ライフ』を創刊した人物で、ドロッカーを編集に迎え入れたいとの申し出であった。実際ドロッカーがルースのもとで働いたのはきわめて短期間であったが、ドロッカーはルースという人物に興味深くとらえていたようである。『傍観者の時代』(79)で1章を割いて論じているほどである。ただし既述のエーリッヒ・ドンブロウスキーのように自らの「師匠」としてではなく、ドロッカー自身の流儀とは異なる人物として登場している。彼から「ジャーナリズムとは何か」「職業人としてのあり方とはどのようなものか」など、文筆家としてのキャリアにおいてきわめて大きな刺激を受けたようである²²。

真珠湾攻撃の後、政府関係の仕事に就き、その後陸軍省のコンサルタントとして終戦まで働いている。ここで軍需品を生産する企業の立て直しをはかり、統計学者のデミングを品質管理の分野に引き入れることとなったという。また国務長官マーシャルの「マーシャル・プラン」の実施にもたずさわり、その指導力を目の当たりにしたともされる²³。この間、大学で非常勤講師もしており、やがて常勤としてはじめて職を得る。ベニントン大学であるが、ここで舞踏家マーサ・グレームや心理学者エーリッヒ・フロム、建築家リチャード・ノイトラら、またドロッカーの口利きで職を得ていたカール・ポランニーが同僚にいた。

文筆としては『産業人の未来』(42)を出版しているが、ここで自身の問題の核心を「社会における企業」としたことで大きな転機が訪れる。大企業の内部調査を模索していたドロッカーのもとに、GMからまさにこうした調査をしてみないかという依頼があったのである。その18か月間にわたる調査をもとに著わされたのが、『企業とは何か』(=『会社の概念』)(46)であるとされる。『傍観者の時代』(79)の「プロフェッショナル：アルフレッド・スローン」で同書執筆の経緯についてドロッカーが語るなかで象徴的なのが、やはり「ミスター GM」アルフレッド・スローンである。同章でGM経営陣の個性的な面々が語られながらも²⁴、その彼らをもってしても単なる脇役でしかなく、あくまでもGMの主役はスローンだったとされる。ドロッカーの描くスローン像は、仕事に私情をもちこまない冷徹なプロの経営者である。反面、私生活では、人間味あふれる心温かい人だったとも記されている。このギャップが、本当のプロとは何か、本物のマネジメントがいかに凄いものであるかを、読者にイメージづけるものとなっている。ただしこれはあくまでもドロッカーの描き方によるイメージである。

後にスローンの著書『GMとともに』(63)の1990年版へドロッカーは序文を寄せている²⁵が、マネジメントというものについて彼がスローンの存在をかなり強く意識し、そのあり方にきわめて大きく影響されたことは明らかである。一読すればわかるように、『企業とは何か』(46)は、決してマネジメントに関する著書ではない²⁶。後のドロッカーは同書をマネジメント書として力説するが、どうみても政治学書で後著『新しい社会と新しい経営』(=『新しい社会』)(50)の習作という内容と出来でしかない。また『企業とは何か』(46)がGM経営陣から完全無視されたことを、しばしばドロッカーは述べている。しかしそこにあるのは、スローンという存在に対するドロッカーの畏怖と畏敬の念である。およそ「経営のプロとはかくあるべし」ということについて、ドロッカーが象徴化した存在こそスローンなのである。『企業とは何か』(46)はさておき、スローンの存在が後にドロッカーが編み出す「マネジメント」概念に大きく影響

を与えたことだけは確かである。「文筆家ドラッカー」としても、それまでの社会論からマネジメント論へと舵をとることになる結節点にあたる人物こそ、スローンといってよい。換言すれば、ドラッカーのマネジメント論は、スローンという存在を叩き台として成立することになるのである。

初めて活字化された論文「パナマ運河とその世界貿易における役割に関する論文」(27)を起点とすれば、「文筆家ドラッカー」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)まで、実に78年におよんだ。主たる単著だけで25冊以上にのぼる文筆活動も、多くの読者あればこそ可能なことであった。「マネジメントのグル(中のグル)」、さらにはビジネスのみならず広く人間や社会諸事への助言者として勇名をはせていくなかにあって、ドラッカーの新著を期待してやまない、多くのファンの存在を見過ごすことはできない。また、この関わりでいうならば、『乱気流時代の経営』(80)以降、著書のほとんどが著書というよりは論文集である。このことについて、ドラッカーによれば、トルーマン・タリー・ブックス・ダットンのT.タリーの助言にしたがったものだという²⁷。その助言とは、論文を書くときには、将来経営管理者向けの本としてまとめることを念頭に構想すべきこと、したがって、とくに経営管理者が正しい意思決定を行い、また効果的であるために、理解しなければならないことに焦点を合わせるべきことのものであった。

晩年になるにつれて、著書刊行で翻訳家・上田惇生氏の存在も大きくなっていったようである。同氏と頻繁にやり取りするなかで、著書内に新たに見出しや索引を付けるなどの工夫がされていったようである。実に同氏のアイディアや助言によって著書化されたものも多く、原著より日本語版が先行発売されたものもある。分厚い『マネジメント』(73)を薄くしようとの発想から抄訳版を刊行させるなど、ドラッカーのさらなる普及を願う上田氏あったればこそ可能なことであった²⁸。およそ2000年以降に刊行された「著者ドラッカー」の本は、ほとんどが既出論文の再編集版である。このなかの多くは、日本発のドラッカー本である。こうしたもののなかには、2000年刊行の「はじめて読むドラッカー」三部作『はじめて読むドラッカー(自己実現編)プロフェッショナルの条件』、『はじめて読むドラッカー(マネジメント編)チェンジ・リーダーの条件』、『はじめて読むドラッカー(社会編)イノベーターの条件』、および2005年刊行の『はじめて読むドラッカー(技術編)テクノロジストの条件』などがある²⁹。わかりやすくドラッカーの真髄を伝えようとする試みは、高齢化したドラッカーの志を補って余りあるものといってよい。最晩年におけるドラッカー書刊行の黒幕的役割を果たしていたようである。まさにドラッカーの「日本における分身」上田氏の活躍によって、新しい世代にもドラッカーは受け入れられていくこととなったのである。

3-(1)。「社会生態学者ドラッカー」の形成期(経営学者ドラッカー)；30-64歳頃(1939-1973年頃)

つづいて「社会生態学者ドラッカー」についてみていこう。「傍観者ドラッカー」が見つめつけ、「文筆家ドラッカー」が著わしていったのは、人間一人ひとりとそれが集う社会であった。彼自身によれば、当初からの問題意識は「継続と変革の相克」(the tension 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いう。「社会生態学」はドラッカーの思想内容であり、したがって「社会生態学者」とは彼の思想家としてのアイデンティティにほかならない。その発

端は「傍観者」となった人格形成期にもとめられるであろうが、本格化したのは「文筆家」形成期と軌を一にする。そしておおよそこれも、3-(1)。「社会生態学者ドラッカー」の形成期「本格的に著書を執筆し、マネジメントを誕生させていった時期」(30-64歳頃; 1939-1973年頃)と、3-(2)。「社会生態学者ドラッカー」の確立期「マネジメントを拠り所に、時代の潮流を見据えていった時期」(59-没年96歳; 1968年頃-2005年)に分けて考えることができる。端的にまとめれば、3-(1).は「経営学者ドラッカー」、3-(2).は「時代診断者ドラッカー」とも言い換えられるであろう。

そもそも「社会生態学」(social ecology)はドラッカーの造語であり、既述の「ある社会生態学者の回想」(93)で次のように規定されている。体系としての社会生態学は行動にかかわるものであって、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く、科学ではない。とりわけ社会科学との違いでいうと、総体としての形態をあつかいながらも、分析よりも観察と知覚にもとづくものである、と。また同時にかかる「社会生態学」で意図されるのは、ドラッカー自身の社会へのスタンスでもあるといってよい。彼によれば、このような「社会生態学者」といえるのは、トクヴィル、ジュブネル、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・バジヨットらである。確かにこのなかには、明らかにドラッカーの所説にその影響を見いだせる者が多い。そしてこのうち、ドラッカーが偉大な社会生態学者としてとくに評価するのはトクヴィル、自身に照らして親近性ある社会生態学者とするのがコモنز、バジヨットである。そもそもナチス台頭のなかで、最初にドラッカーが関心を寄せたのは、法治国家を発明し、社会を安定化したドイツの思想家3人だったという。ヴィルヘルム・フォン・フンボルト、ヨゼフ・フォン・ラドヴィッツ、フリードリッヒ・ユリウス・シュタールであり、このうちシュタールは既述の真の処女作たる小著となっている。もとよりかかる論考は、とりわけ初期のドラッカーを特徴づける政治的な立場と姿勢を色濃く表すものであった。

かかる「社会生態学」から、マネジメントは編み出された。このことは、決して看過されるべきではない。実にこの「人間一人ひとりとそれが集う社会」への強力な問題意識から、ドラッカーのマネジメントは生み出されたからである。それを端的に示すのが、めざすべきテーマとして掲げられた「自由」そして「自由で機能する社会」の実現であり、その具体的要件たる「社会の一般理論」の充足である。「社会の一般理論」すなわち①「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」(コミュニティ実現論)、②「社会上の決定的権力が正当であること」(権力正当性論)の二要件の充足をもって、ドラッカーは「自由で機能する社会」を実現しようとしたのである。かかる①コミュニティ実現論をコミュニティ実現化論へ、②権力正当性論を権力正当化論へと、自ら行動し成し遂げていく実践論としたのが、マネジメントであった。『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)とは、「コミュニティ実現化の実践」、「権力正当化の実践」、すなわち「自由で機能する社会の実践」ひいては「自由の実践」にほかならなかった。

では「社会生態学者ドラッカー」のうち、「経営学者ドラッカー」をめぐる、どのような人々がいるだろうか。ここでは、「自由」「社会の一般理論と企業論」「制度学派」「マネジメント」「アメリカをみる目」をキー・ワードに整理してみる。

自由；

まずドラッカーのメイン・テーマ「自由」の実現についてである。そもそもなぜ「自由」を希

求したのか、これは彼がおかれた環境や時代背景を抜きにして語ることはできない。一言をもって約すれば、彼はナチズム・全体主義の台頭によって亡命せざるをえなかったユダヤ人ということが何よりも大きい。それは、全体主義によって抑圧された自らという個人の解放をめざすものにほかならない。もとよりユダヤ人という民族的な属性にのみ、ドラッカーの「自由」希求の原因をもとめるつもりは毛頭ない。しかしドラッカーの希求する「自由」が、あくまでも全体主義への反動から生み出されたものであることは否めない。ドラッカー全思想を貫く「自由」の希求に、全体主義とりわけナチズムが落とす影はもっとも大きく根が深い。このことは明らかである。ヒトラーやゲッベルス、シャハトなど、しばしばナチスの特定個人への感情的な非難もみられる。ここにあるのは、憎悪と根源的な拒絶である。ドラッカー思想のもっとも根幹にかかわる部分であり、そのネガティブな意味での影響から見過すことはできない。ただしここでは特定の個人というよりも、ナチズム・全体主義という大きな流れでドラッカーは感情をあらわにしている。ドラッカーと同様の境遇から、やはり「自由」を論じた人物にハイエクやフロムがいる。フロムの『自由からの逃走』(41)については、ドラッカーも部分的に言及している³⁹。

戦後、全体主義の消滅とともに、ドラッカーはそれにかわる脅威をマルクス主義・社会主義・共産主義と設定する。もとより自らの「自由」を脅かす存在としてである。『経済人の終わり』(39)での枠組みでは、資本主義や社会主義およびそれらのなれの果てたる全体主義からの脱却をめざして、「非経済至上主義社会」の実現が主張された。ここからすれば、資本主義も批判の対象とされてしかるべきであるが、自らの「自由」実現を自由主義世界＝資本主義にさしあたり託す形で、便宜的に乗っかったとでもいうのだろうか。資本主義に賛意を表したわけではないが、ドラッカーは「自由」への脅威として社会主義だけを攻撃対象としていく。戦後はそもそもメイン・テーマであるはずの「自由」の希求じたいが、表に出ることはなく、潜在化していつてしまう。「自由実現論」としてみれば、トーン・ダウンした感は否めない。

すでに『経済人の終わり』(39)で、ドラッカーのマルクスならびに社会主義観は、資本主義との対比で提示されていた。しかしより具体的なものとしては、『傍観者の時代』(79)でのトラウン伯爵のエピソードおよびブレイルズフォード論におよそ現われているように思われる。同書で、「トラウン・トラウネック伯爵と女優マリア・ミュラー」、「ノエル・ブレイルズフォード——反体制派の末路」とされた章でのものである。トラウン伯爵は、家族ぐるみで親交のあった知人である。伯爵は少年ドラッカーに昔話をはじめ。自分が若かった頃、「社会主義が新しい社会をつくる」との想いから、誰もが社会主義者だった、と。そして平和をめざして、社会主義インターナショナルの会議を開催した。ところが第一次世界大戦の勃発とともに、プロレタリアの団結よりもナショナリズムを選んで戦争を激化させた時点で、ヨーロッパの社会主義は崩壊してしまった。長々とつづいた伯爵の話から、ドラッカーは社会主義に若者が託した夢の終焉、社会主義という夢の終焉をみてとる。実に伯爵の頃とは異なり、第一次世界大戦以後、社会主義と名のつくものはビジョンも信条もないものでしかなくなった、と。

もうひとりのブレイルズフォードは『経済人の終わり』(39)の序文を書いた人物であるが、今やその名を知る者はほとんどない。一般的な辞典類や検索サイトをみても、その名をみつけることはできない。いみじくもドラッカー自身が述べているように、死んだ時の彼はまったくの無名だった。ところがかつては盛名をはせた文筆家であったという。とすれば、あまりにもさびしい人生である。ドラッカーは、彼をして「望ましい社会」実現のために反戦論者となり、

左傾化して社会主義者となった「良心の人」と評している。そして共産主義と手を切るための手段として、彼は『経済人の終わり』(39)の序文を書いたのだという。人や社会を想う心篤き人物が、自らの想いとは裏腹の運命をたどって孤独な死を迎えたことを、ドラッカーは愛惜と憐憫をもって傍観している。良き意図がよき結果をもたらすわけではないことを、しかしそれでも人間として良き意図をもつことの大切さを噛みしめているかのようである³¹。

社会主義・共産主義で思想的な柱たるマルクスその人については、ドラッカーの言及はあくまでも部分的なものにとどまっている。もとより20世紀において、マルクスの影響を意識せずにはいられなかったであろう。晩年のドラッカーによれば、人間的な価値とその分析をめぐって、経済学は主流派経済学とマルクス経済学に分裂した。前者は人間的な価値にもとづくことを放棄して、ひたすら分析に専念していったがゆえに、社会と乖離してしまった。後者はそもそも分析力がない点で理論として矛盾しているが、人間的な価値にもとづくがゆえに、きわめて魅力的であったとする³²。いわば主流派経済学を「分析はあっても、人間的な価値がない」、マルクス経済学を「人間的な価値があっても、分析がない」と断じるのである。これはマルクス経済学の根本的な欠陥を認めながらも、それ本来の意図と目的を評価しているかのようにもみてとれる。良き意図すなわち「人間一人ひとりと社会のあり方」へのマルクスの想いについて、方向性は異なっても、相通じるものはあったように思われる。その点で、これもかなわぬ望みではあるが、ドラッカーのより詳細なマルクス論をみてみたかったものである。

そもそも「自由」を希求するドラッカーの政治的立場は、保守主義にある。しばしば「保守的な進歩主義者」「進歩的な保守主義者」という、相反する評価を受けたドラッカーであるが、立ち位置はあくまでも後者にある。そしてそれは、「保守主義の父」エドモンド・バークに依拠するものであることが語られている。『シュタール』(33)から『経済人の終わり』(39)、『産業人の未来』(42)ら最初期の政治的な著書には、明らかにバークの影響がみられる。ドラッカーのいう保守主義の立場、すなわちルソーならびにフランス革命への批判や、「自由」のとらえ方など、基本的な世界観はバークのものにほかならない。とりわけ『産業人の未来』(42)では、ヒトラーの全体主義の根本的な原因をルソーの理性主義にもとめるなど、バークにもとづく保守主義よりは徹底している。「政治学者ドラッカー」のベースにあるのは、間違いなくバークである。

「社会の一般理論」と企業論；

つづいて、マネジメント誕生前の最大の焦点にして、「社会生態学」の要諦たる「社会の一般理論」二要件についてである。ドラッカーは要件①コミュニティ実現論とはテニースの「ゲマインシャフト」(コミュニティ)と「ゲゼルシャフト」(ソサエティ)を当てはめて「地位」(status)と「役割」(function)としたと述べている³³。要件②権力正当性論との優劣についてドラッカー自身は甲乙つけられないとしているものの、結局のところ、要件①コミュニティ実現論に「人間と社会のあり方」の実質的な根本をもとめる結論を示している³⁴。この「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与える」=コミュニティの実現については、ユダヤ人としての民族性を軽視することはできないが、とりわけ祖母からの影響が決定的に大きかったようである。既述のように『傍観者の時代』(76)での祖母に関する記述は、およそドラッカーの基本的なものの見方が、彼女に大きく負っていることを吐露するものといっていよい³⁵。

要件②権力正当性論については、政治学を本来のフィールドとしたドラッカーならではのもの

のともいえる。正当性の問題で有名なのはウェーバーであるが、ドラッカーが彼に言及することとはほぼないに等しかった。政治ならびに政治学でドラッカーがもっとも影響を受けたと述べるのは、既述のようにバークである。しかし、要件②権力正当性論については、特定の人物からの影響とは認められないようである。

制度学派；

『企業とは何か』(46)、『新しい社会と新しい経営』(50)で提示された社会制度的企業観については、アメリカ制度学派(institutional economics)の影響がきわめて強く現われている。日本でドラッカーがかかる制度学派の一員とみなされているのも、ほとんどが両著に負っている。およそヴェブレン→バーリ=ミーンズ→バーナム→ドラッカー、の流れで理解されているのである。両著でドラッカー自身がこれら制度学派の人々に言及していることもあり、アメリカ特有の経済学と経営学の流れを大きくとらえるうえで一般的な見方となっている³⁶。このなかには、ドラッカーをフォードイズムの新展開すなわちネオ・フォードイズムとする見方もふくまれる³⁷。ちなみに後にドラッカーはフォード社再建の手助けをしており、フォード2世に影響を与えたとされる。

また同世代の制度学派経済学者ガルブレイスとドラッカーは思想的にきわめて関連性・類似性が強いこともあり、日本ではいずれも戦後の代表的な制度学派とみなされてきた。両者の思想的起点は、制度学派の祖ヴェブレンにもとめられるであろう。ヴェブレンに私淑するガルブレイスの世界観がヴェブレン的なものである一方、「傍観者」に代表されるドラッカーの基本的なアプローチの仕方や世界観もまたヴェブレンときわめて親近的である。ヴェブレンを軸に、ガルブレイスとの対比でとらえる視点はドラッカーの世界観を理解するうえでも不可欠である。ひるがえってみれば、かかる制度学派的なアプローチは、「中央ヨーロッパからの亡命知識人ドラッカー」がアメリカから学びとったものにほかならない。ドラッカーは奇異なほどヴェブレンに言及しなかったが、その数少ない論述には、ウェーバーとならぶ古典的思想家とみなしていることや、そうした古典的思想家の言っていることは陳腐であること、技術に注目した唯一の思想家である点で評価することなどがある。これもかなわぬ望みであるが、ドラッカーのヴェブレン論を見てみたかったものである³⁸。

マネジメント；

『現代の経営』(54)での「マネジメント」概念の誕生については、やはりGMでの経験、それもととりわけスローンの存在が大きかったといわねばならない。既述のように、ドラッカーにおいて「マネジメント」というものの叩き台となる基準ないしは原型こそ、スローンだからである。ただし、ドラッカーが提示した「マネジメント」は、あくまでも『傍観者の時代』(79)で描かれるスローンのものとは異質のものであった。「マネジメント」誕生におけるスローンの存在は、あくまでも現実のプロとしてのトリガーというべきであろう³⁹。

「マネジメント」への学問的影響という点でみれば、ドラッカーはテイラーやフォレットを先覚者としてきわめて高く評価している⁴⁰。実に後者の経営学史における存在はドラッカーが発掘し再評価したといってよく、前者の意義についてはその限界とともにドラッカーはきわめて頻繁に論じ、高く評価している。人間関係論にもしばしば言及しているが、マズローやマグラガーをはじめとして、基本的に批判的である。しかしファヨールやバーナードに関する言及は

ほとんどなく、ドイツ経営学にいたっては皆無である⁴¹。一方でドラッカーは渋沢栄一を高く評価し、彼の「マネジメントの本質は責任にほかならない」との主張を『マネジメント』(73)全体のテーマだとしている⁴²。「責任」をキー・ワードとするドラッカーは渋沢栄一に共感し親近感を覚えたようであるが、立ち入って詳論することは結局なかった。きわめて惜しいことである。

体系として提示されたドラッカーの「マネジメント」が、後の経営学に与えた影響の大きさはいうまでもない。分権制、人的資源管理、目標による管理、経営戦略、ABC 会計、アウトソーシングとコア・コンピタンスその他、明確に言語化されたわけではないが元となったアイディアもふくめれば、きわめて多くの概念や手法の源流をドラッカーにもとめることも可能である。むしろ、これらの功績すべてがドラッカーただ一人に帰せられるわけではないが、ドラッカーを抜きにして語ることができないのもまた事実である。『エクセレント・カンパニー』の著者のひとり、ピーターズなどはこの点でドラッカーを高く評価している。

「マネジメント」を通じて、ドラッカーが互いに影響し合った人物としては、QC のエドワード・デミング、NPO で活躍したヘッセルバイン、現代マーケティングの象徴たるコトラーらがいる。既述のように、そもそも統計学者だったデミングを QC に引き込んだ張本人がドラッカーだという。彼とはニューヨーク大学で同僚だった時期もある。ヘッセルバインは米国ガールスカウト連盟その他 NPO 活動で有名だが、そこでは長らくドラッカーとの協同があったとされる。ちなみに彼女はドラッカー財団の創設者でもある。コトラーとも個人的な親交が深かったドラッカーであるが、彼からマーケティングの分野でも先駆者だったとの高い評価を受けている。インテルの創業前から、後の共同創業者となるアンドリュー・グローブとは交流があった。彼からもドラッカーは知遇を得ている。

また影響し合ったわけではないが、ドラッカー(1909-2005)の同世代人として松下幸之助(1894-1989)がいる。それぞれ独自に事業部制(分権制)を提唱し、日本のビジネス界にもっとも影響を与えた両雄である。松下幸之助が「経営の神様」であれば、ドラッカーは「マネジメントのグル(中のグル)」とよばれた。いわば両横綱といったところである。残念ながら両者の交流はなかったようであり、同時平行的な存在であった。日本人の心をとらえた両者の思想には相通じる部分も多く、幸之助との対比もまたドラッカー思想の根幹をとらえるうえで不可欠の作業であるといえよう。

アメリカを見る目：

ヨーロッパ文化・芸術の中心地ウィーンで生まれ育ったドラッカーにとって、アメリカはあらゆるものがきわめて新鮮に映ったようである。実に彼は特別な関心をもってアメリカを傍観し、その本質に関するアメリカ論を少なからずものにしていく。『すでに起こった未来』(93)内「アメリカの経験」でのイントロによれば、彼の未完の書のひとつがまさに『アメリカの経験』であった。カルフーン、ヘンリー・フォード、ジョナサン・エドワーズ、リンカーンらアメリカの代表的人物を中心に、アメリカの社会・経済・政治の見方を形成してきた特有の性向・価値観・考え方を検討するはずだったという。マネジメントへの関心の増大の犠牲となってしまうものの、ドラッカー自身はこのテーマへの関心を失ったことはないとも述べている。

このうち、カルフーンとヘンリー・フォードについては、すでに論考を著わしている⁴³。カルフーンは、アメリカ的な多様性・多元主義の源流としてとりあげられている。フォードについ

ては、彼の成功と失敗の原因は、ポピュリズムのなかに本質的な政治的表現を見出したアメリカ的伝統の完全な代表者だったからだとする。常々ドラッカーは自分は多様性を追求してきたというが、それは彼の「マネジメント」概念を表わすキー・ワードのひとつでもある。これが全体主義の画一性からの反動であることはいうまでもない。その他、ドラッカーはアメリカは経済的利益をあくまでも国家統一の有効な手段として利用できたとするが、これはアメリカの本質を経済的自由＝ビジネスとみる一面的な理解をこえるものにほかならない。アメリカをビジネス文明として読み解き、かつて「アメリカ最大の批判者で最大の理解者」と評されたヴェブレンをしのぐものといってよい⁴。ドラッカーの「マネジメント」はあくまでもアメリカという風土で誕生したものであって、いわばドラッカーという類まれな人間がアメリカという環境をえてはじめて生み出したものである。その意味で、ドラッカーのアメリカ論は看過しえないことは確かである。

3-(2)．「社会生態学者ドラッカー」の確立期(時代診断者ドラッカー)；59-没年96歳(1968年頃-2005年)

この時期は、マネジメントを抛り所に、時代の潮流を見据えていった頃である。「マネジメントの権威」に、「時代診断の権威」も加わった「コンサルタント・ドラッカー」として、勇名をはせていくこととなった。当初の『経済人の終わり』(39)以来、実にドラッカーは時代の潮流を見通す視点を持ち合わせていた。こうした「未来予見者」的な特徴から、ドラッカーは「未来学者」(futurist)とみなされることもある。彼自身は「社会生態学者」のアイデンティティとして、かかる「未来学者」たることを頑なに否定する。そもそも未来を予測することなど不可能であり、「社会生態学者」がなすべきことといえば、現在すでに起こっている変化すなわち「すでに起こった未来」を確認し、機会として利用することであるとする。もう後戻りできない変化、未来にかかわる重大な変化でありながら、いまだ一般に認知されていない変化を知覚し分析することであると主張するのである。

「未来予見者ドラッカー」が本格化する起点となったのは、とりわけ『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)からである。同書で人口動態に注目し、未来のチャンスへとつながる現在の動向を「新しい現実」すなわち「すでに起こった未来」として読み解く手法をとるようになったのである。つづく『変貌する産業社会』(57)では「変転の時代」への認識を前面に出し、ポスト・モダンすなわちデカルト的世界観からの移行がとなえられる。そしてこれからの時代を見据えるべく新たな世界観が敷かれたのが、『断絶の時代』(68)であった。こうした未来予見的な系譜にある著書は、その後『見えざる革命』(76)、『乱気流時代の経営』(80)、『新しい現実』(89)、『ポスト資本主義社会』(93)、『ネクスト・ソサエティ』(2005)など、『断絶の時代』(68)以降の後期で主なものほとんどがふくまれている。ここで予見どおりになったこととして、たとえば知識労働者の台頭に象徴される知識社会の到来(68)、サッチャー政権による民営化の実施(68)、少子高齢化社会の到来(76)、ソ連崩壊(89)、などがある。ただしこれらの予見的の中についてはかなり幅があり、『新しい現実』(89)でのソ連崩壊は当たったといえれば当たったという程度のものでしかない。しかし一方で『見えざる革命』(76)での少子高齢化社会の到来や年金基金の台頭は、大まかな部分でずばり言い当てたものというほかない。『断絶の時代』(68)での知識労働者と知識社会の到来は、いまだ進行中ではあるものの、これも歴史的な潮流でみて、おおよそ妥当の感がある。サッチャー政権による民営化の実施については、「民営化」というドラッカーの予見が的中したというよりも、「民営

化」というドロッカーのアイディアが採用されて現実になった⁴⁵、つまりはドロッカー自身が未来を創ってしまったという方が適切であろう。自ら未来を創造してしまうというのは、ドロッカーに特徴的な未来予見でもある。やはり彼は単なる「傍観者」ではなく、「実践者」でもあった。これこそ、ドロッカーがとりわけ実務界で絶大な信頼を寄せられた理由でもある。かくして「諸事全般にわたるコンサルタント・ドロッカー」として、ドロッカーはある種神格化されていくことになる。ビジネスのみならず、広くあらゆる問題に斬新なアイディアで解決の方向性を指し示す存在とみなされるようになっていくのである。

一方で、その意図するものが何であるかは別として、言葉として「ポスト・モダン」をドロッカーが用いたのは『変貌する産業者』(57)と、比較的早い時期である。そして彼の知識社会論は、ポスト産業社会論としてのものにほかならなかった。他にも同時代に同様の主張をした代表的論者としてベルヤトフラーがあり、決してドロッカーだけのものというわけではない。確かにドロッカーは自らが非未来学者であることを強調するが、大きくみればやはり未来学や未来論、すなわち 1960 年代前後に顕著となった未来予見的な思想潮流のなかでとらえられる存在である。ここにはガルブレイスもふくめられるが、その系譜をさかのぼればヴェブレンにまでいきつく。この点からもヴェブレンから、ガルブレイスとドロッカーという流れでみることができるのである。

一方で、ドロッカーは『傍観者の時代』(79)でわざわざ 1 章を割いて、未来学にかかわる人々をとりあげ論じている。自らが未来学者であることを頑なに否定したドロッカーが、である。もとよりその趣旨はどうやら別のところにあったようである。その人々こそ、「予言者：バックミンスター・フラーとマーシャル・マクルーハン」と題されたフラーとマクルーハンである。両者は、テクノロジーの予言者として 1960 年代に時代の寵児となった。いずれもドロッカーによれば、自らと同類すなわち「見る人」「知覚の人」であった。彼らはテクノロジーをそれまでの専門職だけのものとする見方にかえて、人間的な活動と結合される中核とする見方を提示した。しかし彼らのテクノロジー観には、人間特有の「仕事」の視点が欠落している。その意味で、彼らはあくまでもテクノロジーの予言者・先駆者でしかなかった。このテクノロジーと「仕事」の関係は、まさにドロッカーの知識論で中核をなす部分にほかならない。テクノロジーに注目しつつ、自らの知識論から予言者すなわち未来学者の限界と末路とはいかなるものであるかが、ここで述べられているのである。

VII

ドロッカーが思想的に影響された人々、その他ゆかりのある人々；

これまでの考察と重複する部分も多々あるが、ここで改めてドロッカーが思想的にとくに影響された人々を整理し、またその他でゆかりのある人々についても補足しておこう。

「7つの経験」なるものが、ドロッカー自身の教訓として語られたことがある⁴⁶。自己啓発的なエピソードであるが、彼が生涯を通じて自己成長を遂げつづけることができた秘訣としてとりあげられているのである。ここで登場する人々に、作曲家ヴェルディ、彫刻家フェイディアス、フランクフルト時代の編集長ドンブロウスキー、ロンドンの投資銀行時代の上司フリードバーグ、シュムペーターがいる。いずれも、ドロッカーが自らの人生の指針となる重要なことを学んだ人たちだという。

ドラッカーは彼らから何を学んだのか。ヴェルディからは、80歳という高齢で大曲オペラを完成させたことで、いかに年をとろうとも、目標とビジョンをもって自分の道を歩きつづけること、そしてその間、いかに失敗しようとも、完全をめざしていくことを学んだ。フェイディアスからは、「神々が見ている」とし、誰にも見えない部分にまで手を抜かないモノづくりの姿勢から、もとめるべき「完全さ」とは何かを学んだ。ドンブロウスキーからは、定期的に自分の仕事を評価・フィードバックし、次の仕事に優先順位をつけて計画的に行うことを学んだ。フリードバーグからは、新しい仕事で成果をあげるべく、何をなすべきかを徹底的に考えることを学んだ。

そして最後にドラッカーがとりあげるのは、かのシュムペーターである。シュムペーターが亡くなる数日前、父アドルフとドラッカーは彼の病床を訪ねた。その時父はシュムペーターに「何で名を残したいか？」と尋ねた。これはかつて「ヨーロッパの美人の愛人として、ヨーロッパの馬術家として、そしておそらくは世界一の経済学者として、名を残したい」などと、若かりし頃のシュムペーターが豪語していたことをわかったうえでの問いかけだった。その問いかけに一同が笑いに包まれた後、シュムペーターが答えたのは「今は優秀な学生を一流の経済学者に育てた教師として、名を残したい」だったという。この会話からドラッカーが学んだのは、①「何をもって自分の名を残したいのか」を人は自問自答しなければならない、②それに対する回答は自分の成長につれて、変わっていかなければならない、③本当に名を残すに値するのは、他の人を素晴らしい人に変えることである、としている。「7つの経験」はいずれも滋味あふれる話であるが、とくに最後のシュムペーターのそれはきわだって印象的である。

やはりドラッカーを語るうえで、シュムペーターは外せない。父アドルフの友人として交流があったというのみならず、彼から受けた影響は陰に陽にドラッカー思想に現われているからである。しかし、自己規定「傍観者」「文筆家」「社会生態学者」から、シュムペーターが大きくとりあげられることはなかった。実際ドラッカーにおいて、シュムペーターは「社会生態学者」にふくめられてもいない。にもかかわらず、経済学や歴史に対する視点とアプローチには、明らかにシュムペーターの強い影響が認められる。シュムペーターのイノベーション論に集約される変革への認識、これはドラッカー当初からの問題意識「継続と変革の相克」にそのまま通じている。もとよりドラッカーにおけるマネジメント誕生の意義は、「非経済学」すなわち経済学のオルタナティブということにある。『現代の経営』(54)で「マネジメント」なるものの存在を高らかにとなえる姿は、経済学にかわる社会発展のアプローチとする意図と期待が込められている。既述のように、ドラッカーはケインズを「経済学の異端者」、シュムペーターを「経済学の異教徒」と評したが、彼自身は後者の立場をさらにすすめて「経済学の異人」になったということもできるであろう。

ドラッカーのシュムペーター論は、ケインズとの対比で述べられただけで、彼その人を単独でとりあげたものはない。上記のごとく、しばしば経済学への言及や個人的な回想で登場するにすぎない。しかしそれら短い評論や回想においても、ケインズではなくシュムペーターこそが「20世紀を代表する経済学者」だとみなすなど、心服していたことは明らかである。『イノベーションと企業家精神』(85)などは、自らのマネジメント論をさらにシュムペーター的な方向にシフトさせたものにほかならない。キルケゴールやバークとともに、シュムペーターはドラッカーにもっとも影響を与えた思想家といってよい。ドラッカーがシュムペーターをあえて単独で大きくとりあげて論じなかったのは、シュムペーターという存在が彼にとってあまりに

も身近だったからかもしれない。いずれにせよ、マネジメントならびに思想全体にわたって、シュムペーターがドロッカーに与えた影響はひときわ大きかったのである。

なおシュムペーターと同様に外せない人物として、既述のポランニーをあげねばならない。ドロッカー思想は社会論というのみならず、文明論としてのスケールを誇っている。事実上の処女作『経済人の終わり』(39)は、市場メカニズムを社会発展の中核とする「経済至上主義社会」(旧秩序)の崩壊を指摘し、それにかわる「新しい社会」=「非経済至上主義社会」(新秩序)の希求をとらえたものであった。市場経済を相対化する視点ならびに問題意識はポランニーの『大転換』(44)と大いに重なってみえる。『経済人の終わり』(39)から『産業人の未来』(42)そして『大転換』(44)あたりにかけて、実際ドロッカーとポランニーは互いの社会観をぶつけ合っていたとされる。ドロッカー初期にして思想的ベースたる文明史観=「非経済至上主義社会」を明らかにするうえで、ポランニーからの影響は見過ごせない。新しい社会を構想した「中央ヨーロッパ系亡命知識人たち」という枠組みにおいて、ドロッカーとポランニーは親近的である。文明論としてみた場合、シュムペーター以上にポランニーからの影響は大きいといえる。しかしシュムペーター同様、自己規定「傍観者」「文筆家」「社会生態学者」から、ポランニーが大きくとりあげられることはなかった。

その他では、ドロッカー(1909-2005)の同世代人すなわち同時平行的な存在として、ガルブレイス(1908-2006)と松下幸之助(1894-1989)の存在も看過しえない。日本でのガルブレイス評価は、ドロッカーとならぶ戦後の代表的な制度学派というものである。「知識労働者」と「テクノストラクチャー」の概念をはじめとして、知識や技術、変化、イノベーション、そして権力に対する視点などで、両者は相通じる部分が多く、全体としてとらえた場合の思想的なムードは酷似している。自己規定「傍観者」「文筆家」「社会生態学者」でみると、「傍観者」を「異端」ととらえれば、おおむねガルブレイスはすべて該当するように思われる。また人間的な生き方でも、決して主流派の視点に立たないことや、アカデミズムと世間一般の評価が真逆であること、たんなる象牙の塔の研究者ではなく、実務家であり、自らのめざすところに向けて主体的に行動していく実践的な活動家であった点で、共通している。ドロッカーとガルブレイスの類似性は、基本的な視点とアプローチが同様であったことを軸に、同じ世代を生きたという時代的な要因によるものであろう。時代的な潮流を反映して生み出されたのが、基本的に同じ手法によるふたりだったということである。しかし両者の考察にあたっては、その起点ともいえるヴェブレンの考察も外すわけにはいない。自己規定「傍観者」「文筆家」「社会生態学者」でみれば、ガルブレイス以上に当てはまるのがヴェブレンだからである。①ドロッカーとガルブレイスにくわえて、②ヴェブレンとドロッカー=ガルブレイス、③ヴェブレンとドロッカー、④ヴェブレンとガルブレイス、という視点が不可欠である。

松下幸之助は、ドロッカーとともに日本のビジネス界にもっとも影響を与えた存在である。ただし影響を与えはじめた時期は同じではなく、幸之助が戦前からだったのに対し、ドロッカーは戦後の高度経済成長期からにすぎない。ドロッカーが日本で広く受け入れられたのは、あくまでも経営の近代化が叫ばれたなかでのことなのである。そしてドロッカー思想は、戦後日本の経済発展における理論的・精神的な拠り所として浸透していった。かくみるかぎり時代的な影響でいえば、戦後から今日にかけて、より直接的な影響を与えたのはドロッカーとみな

すことも可能である。いずれにせよ、両者の何が日本人の心をとらえつづけたのかをみきわめることは重要である。日本の経営者ということでは、福沢諭吉、渋沢栄一、岩崎弥太郎、とりわけドラッカーがもっとも評価する渋沢栄一との関連性を内在的に考察することも不可欠であろう。

ドラッカーが影響を与えた人々；

ドラッカーが影響を与えたとしてみた場合、どのような人々がいるだろうか。とりわけ『現代の経営』(54)によって、ドラッカーの対人関係は彼自身が他者に多大な影響をおよぼしていくものとなった。「社会生態学者」のうち、「経営学者ドラッカー」として有名となったのである。その最たる例が、日本での熱狂的なドラッカー・ブームである。1956年に『現代の経営』が二分冊で邦訳出版されるや、経営書としては空前のベストセラーとなり、1959年にドラッカーは招聘されて初来日を待たしている。そして1966年には日本産業経営の近代化および日米親善への寄与により、外国人として勲三等瑞宝章を受ける。いかに多くの企業人がドラッカーを読んで感化されていったかを物語るものである。このなかには当時の名だたる経営者はもちろん、後に経営者として名を成した多くの人々がいた。盛田昭夫、立石一真、小林宏、中内功⁷、伊藤雅俊氏⁸らをはじめとしてドラッカーと親交のあった者⁹のほか、私淑している者をあげたらきりがないほどである。まさに戦後日本の経済発展にドラッカーが与えた影響ははかりしれないといってよい。

『現代の経営』(54)から時を経るにしたがって、本国アメリカでの影響力は薄れ、ドラッカーはむしろ「忘れられた経営学者」となっていく¹⁰。これに対し、日本での存在感は常に確固たるものであった。ドラッカー自身、自著について「人口を考えれば、日本ではアメリカの2.5倍は売れている」といったことを述べている。「マネジメントのグル（中のグル）」「マネジメントの発明家」「ビジネス界に最も影響を与えた思想家」「現代経営学の父」などと、実に「マネジメントの権威」としての形容が次々と贈られている。また『断絶の時代』(68)、『見えざる革命』(76)で「時代診断者ドラッカー」との評価も加わることで、ドラッカーという存在はよるずの相談を引き受ける第一級のコンサルタントと化していく。絶対的なアドバイザーとして、ビジネス界から寄せられる信頼はきわめて篤い。ドラッカー亡き現在でも、柳井正氏などドラッカー信奉者であることを公言している経営者は多い。読みやすくわかりやすい邦訳を精力的に刊行してきた翻訳家の上田惇生氏やダイヤモンド社の存在も大きい。これらの実務家が中心となって、2005年にはドラッカー学会が設立されるにいたっている。

日本における本格的なドラッカー研究の口火を切ったのは、藻利重隆である。藻利は戦後日本の代表的な経営学者であったが、ドラッカーを「経営学の金山」と評し、日本独自の経営学確立に向けてドラッカー経営学の批判的摂取につとめた。その後、単著では、小林宏(67)、寺澤正雄(69)(76)(78)、三戸公(71)(2002)(2011)、岡本康雄(72)、田代義範(86)、河野大機(86)(90)(94)(95)(98)(2002)(2006)(2006)(2007)、野田信夫(91)、麻生幸(92)、坂本和一(2008)(2011)、磯秀雄(2011)¹¹などがつづいた。多面的なドラッカー思想について、経営学にとどまらず人間論・社会論としてトータルにとらえようと試みたのは、およそ三戸公氏がはじめてであろう。しかしこれらごく一部の研究者をのぞいて、しだいにドラッカーはアカデミズムの体系的な研究対象とはならなくなっていく。研究としてとりあげられるとすれば、それぞれの専門領域から部分的に言及される、つまみ喰いされるだけにすぎない。

一方で2000年以降、実務家を中心としたドラッカーの勉強会や研究会が数多く開催されるところとなっている⁵²。この流れに先のドラッカー学会の設立や、2010年にはじまる「もしドラ」ブームの到来がある。とりわけ「もしドラ」ブームを機に実に多くのドラッカー関連書籍が刊行されてはいるものの、ドラッカーのとらえ方をめぐってビジネス界とアカデミズムには明確な違いが認められる。これはドラッカーの「マネジメント」と、「経営学」という学問領域との違いと置き換えてよいかもしれない。いずれにせよ、日本のビジネス界ならびに経営学にとって、今なおドラッカーという存在は決して看過しえないことだけは確かである。

おわりに

自己規定「傍観者」「文筆家」「社会生態学者」から、ドラッカーをめぐる人々を概観してきた。繰り返しになるが、この区分はあくまでも便宜的なものでしかない。最後にそれらを整理して、とくにポイントとなる部分をまとめておこう。

改めて省みるに、きわめて多彩な人間関係であり、華麗な人脈であるといえる。ドラッカー自身の人間的な能力と魅力もさることながら、やはりここには西欧文化の中心地での上流階級しかもユダヤ人としての出自を指摘しないわけにはいかない。そしてユダヤ人ということに注目すれば、ナチス・全体主義の迫害を逃れて「自由な社会」を希求した一群の思想家という枠組みでとらえることも可能である。ドラッカーと直接交流のあったポランニー、シュムペーター、フロムらをはじめとする「中央ヨーロッパ系亡命知識人たち」という枠組みである。ここにおいて、ドラッカーが真にめざしたものは何だったのかも、より明確になるものと思われる。その意味でも、「ユダヤ人ドラッカー」という視点はきわめて重要な論点を提供する。

ドラッカーの全生涯を整理すると、彼の思想的根源すなわち人間個人としての部分で、もっとも影響を受けたのは彼の祖母だったように思われる。回想録『傍観者の時代』(79)の最初の人物として据えられた祖母の姿は、人間や社会そして時代というものの本質を誰よりも直観的に見抜いていた存在としてのものだからである。表面的には痴者であっても、内実は「知」に溺れて「痴」と化すことなく、本質をとらえる真の意味での知者(智者)である。これは、「知」そのものよりも「知」をいかに生かすかを真の「知」とする彼のマネジメント思想のベースにあるものといってよい。

もっとも影響を受けた思想家としてドラッカーが自認するのは、キルケゴール、バークである。これにシュムペーターをくわえて、ドラッカーへの三大影響者とみなしてよいであろう。主にキルケゴールは人間観、バークは保守的政治思想、シュムペーターは歴史観や変革への視点にかかわっている。このうちドラッカー自身が個人的にもっとも思い入れが強く、別格あつかいをしているのはキルケゴールである。しかしシュムペーターは、マネジメント概念をはじめとして、陰に陽にドラッカー思想全般にわたって影響が認められる。さらにかかる三者に勝るとも劣らない影響者として、ポランニーをあげることもできるだろう。ドラッカー初期にして思想的ベースたる文明史観について、ポランニーには看過しえない影響と関連性が認められるからである。

社会生態学においてドラッカーが被影響を自認するのは、トクビル、テニース、コモンス、バジョットである。初期ドラッカー最大の焦点「社会の一般理論」二要件の重要性に照らせば、このなかではテニースの存在が誰よりも大きいといわねばならない。その他に基本的なアプ

ローチや時代的影響その他からくる類似性という点で、同世代人ガルブレイス、さらにはヴェブレンとの関連性も重要である。

マネジメントについてドラッカーは、先達としてテイラー、フォレット、実務界で渋沢栄一の名をあげている。マネジメントを生み出すきっかけとなった人物として、もとよりスローンの存在も不可欠である。同世代人・松下幸之助との思想的な関連性も、大きな論点であろう。マネジメントはあくまでも「ヨーロッパ人ドラッカー」が、アメリカを摂取していくプロセスで編み出されたものにほかならない。あえて単純化すれば、欧米米才とでもいえるであろうか。この点は見過ごすことができない。そこには、ドラッカーにおいてアメリカに同化しえた部分と同化しえなかった部分との葛藤があったはずだからである。ヨーロッパ的伝統とアメリカの革新、それらを融合してマネジメントは誕生した。そして明治以降、急速に近代化（＝欧米化）した日本で、かかるマネジメントがもっとも普及し、発展したのである。きわめて興味深い論点である。

他にも看過しえない論点は多々あるものの、本稿ではさしあたり主な部分として以上のように整理することができた。もとよりすべてを網羅できたわけではない。私信その他ドラッカー本人の弁でカバーし切れていないものも、いまだ多々あるだろう³。さしあたりここでとりあげた諸人物との思想的な関連性についてさらに考察をすすめていくこと、これが今後の課題である。

注

¹ なお、ドラッカーの個人史にかかわる記述は、そのほとんどがドラッカー自身による言説となっている。その最たるものが回想録『傍観者の時代』(79)であるが、その信憑性について疑問視する向きもある。後にふれるポランニー一家やハンス・ケルゼンに関する記述など、事実と異なる点を指摘する声は少なくない。同書をはじめとするドラッカーの言説の真偽については綿密な検証を要するが、さしあたり本稿ではかかるドラッカー自身の言葉をもとに考察を進めていくこととする。『傍観者の時代』(79)のほかに、ドラッカーの個人史や人間関係を示すものとしては、『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)や、各著書およびその新版・新訳版での序文、DVD などがある。とくに『ドラッカー 二十世紀を生きて』(2005)はドラッカー本人からのインタビューによるものとして貴重である。以下、とくに断りがない限り、『傍観者の時代』(79)、『ドラッカー 二十世紀を生きて』(2005)での記述を整理して述べていく。両著を再構成したもので表記しにくいため、出所は一々示さないで進めていく。この点、あらかじめお断りしておく。

² 『傍観者の時代』(79)でのドラッカーによれば、彼が自らの「先生」「師匠」と認めているのは、小学校時代のエルザ、ゾフィー先生、後述のフランクフルトの夕刊紙編集長エーリッヒ・ドンブロウスキー、ロンドンでの投資銀行の共同経営者、フリードバーグの4人である。

³ 『傍観者の時代』(79)は多作家ドラッカーにあって、もっとも懐妊期間の長かったものであったという。実際、ドラッカー本人が意識している以上に、同書には彼個人のあり方や考え方に関する根本的な部分が無意識に現れているようである。表面上の記述を超えて、人間ドラッカーの深層が語られているのである。その意味で、ドラッカーの数ある著書のうち、もっとも含蓄のあるものといえるかもしれない。外見以上に興味深い著書であるが、立ち入った考察は機会を改めて行うこととしたい。

⁴ ドラッカーによれば、第一次世界大戦の勃発で、父アドルフはオーストリア＝ハンガリー帝国の戦時経済運営を担う主要な政府高官3人のうちのひとりとなった。役職は外国貿易省長官で、帝国の工業生産を指揮していたという。しかし戦後、帝国が分割されると、大国オーストリア＝ハンガリー帝国（人口5000万）から、小国オーストリア帝国（人口650万人）所属の官僚となってしまった。以後、ザルツブルク音楽祭の立ち上げにかかわり、20年代前半で退官すると、銀行の再建請負人に転じたとされる。

- ⁵ ドロッカーがアメリカ移住した 1937 年の翌年に、両親も移住している。父アドルフはノースカロライナ大学チャペルヒル校などに籍を置き、国際経済を担当したとされる。弟ゲルハルトもやはりアメリカに移住して、開業医をしたとされる。
- ⁶ ドロッカーの母の姉妹、つまり叔母のマルガレーテ・ボンディの夫である。
- ⁷ ドリス (1911-1914) との馴初めについては、『ドロッカー 二十世紀を生きて』(『知の巨人ドロッカー自伝』)(2005) および彼女自身の著書『あなたにめぐり逢うまで』(97) で興味深く語られている。ドリスも多才だったようで、学生時代に法学、経済学、物理学を学び、その後市場調査の会社を設立。ドロッカーと結婚してアメリカに移住してからは、科学編集者、弁理士として活躍している。さらに自ら発明した製品の商品化を図って、その経営にも携わっていたという。
- ⁸ この点についてユダヤ人であることに限定したものではないが、磯秀雄『ピーター・ドロッカー研究序説 生きながらの死者の肖像』(水山産業出版部, 2011 年) を参照のこと。
- ⁹ ただし *Die Judenfrage in Deutschland*. (36) (『ドイツのユダヤ人問題』) で、唯一自らが「ドイツ系ユダヤ人」(Deutscher jüdischer Abstammung) であると認めている (p.1)。同書は、ほとんど人の目に触れることはない「幻の著書」である。「ある社会生態学者の回想」(『すでに起こった未来』(93) 所収) での記述によれば、1933 年に執筆を開始した『経済人の終わり』の一部が 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のことで、同書を指していると思われる。
- ¹⁰ 前書『明日のための思想』(59) でも、最後の締めくくりとして配されている。ちなみに、同書と『すでに起こった未来』(93) いずれにも転載されている他の論考として、「ケインズ：魔法のシステムとしての経済学」(46) がある。
- ¹¹ 『傍観者の時代』(79) 内の「ポランニー一家」での描写は、ヨーロッパではポランニー一家ならびにその個々の面々に関する一般像として定着しているという。ただしそこには無数の事実誤認がふくまれており、信憑性について異論が出ている。カール・ポランニー研究者だった栗本慎一郎氏は、ポランニー家ゆかりの人物に対面調査を行い、ドロッカーの記述がかなりひどく間違っている、というより間違いだらけだということを明らかにしている。さらに同氏との出会いによって、カールの甥にあたるシュトリッケルは、ドロッカーへの怒りをあらわにし、ポランニー家としての見解をドロッカーならびにその出版社に送りつけることになったという。姪のマリアもドロッカーへの反論を書いているとされる (栗本慎一郎『ブダペスト物語』晶文社, 1982 年)。
- 『傍観者の時代』(79) の信憑性への疑問は他にもある。「有名な法学者のハンス叔父さん」として登場する、国際法学者ハンス・ケルゼンの娘 (ドロッカーの従姉妹) マリアも、ドロッカーがユダヤ人であることを隠していること、および事実と違う記述を「でたらめ」と指摘している (長尾龍一『されど、アメリカ』信山社, 1999 年, 165-166, 186 頁。『ケルゼン研究Ⅱ』信山社, 2005 年, 52-53, 118 頁)。
- これらの概要については、東谷暁『経済学者の栄光と敗北』(朝日新聞出版, 2013 年) にまとめられている。
- ¹² 前掲『ブダペスト物語』によれば、栗本氏はポランニー家について話をしたいとドロッカーにコンタクトしたところ、ドロッカー自身から直接電話がかかってきて、会談することになったという。カールを中心に、ポランニー家へのドロッカーの思い入れは相当なものであったことを物語るエピソードである。なおポランニーとドロッカーの他、マンハイム、シュムペーター、フロムらをふくめた「中央ヨーロッパ系亡命知識人たち」というくくりでみれば、いずれもその焦点は 19 世紀的社会の危機がもたらした社会転換にあったという指摘もある (若森みどり『カール・ポランニー』NTT 出版, 2011 年)。
- ¹³ 佐久間裕之「Peter F. Drucker 初期思想の特質」『玉川大学教育学部論叢』2014。Claremont Colleges Digital Library の Drucker Archives でも、1932 年に出版された同書の存在を確認できる。
- ¹⁴ ドロッカーらしいウィットいジョークで、その時のドンブロウスキーの返答が語られている。「新聞のことで頭がいっぱいで、君 (ドロッカー) のことなど覚えていない」と。(DVD Jossey-Bass, Leader to leader Institute, *LESSONS IN LEADERSHIP by Peter Drucker*, 1998, 日本語版『組織を救うリーダーシップの条件』廣済堂出版, 2010 年)。
- また後述のドロッカー 7 つの経験でも、そのひとつにドンブロウスキーから学んだことがふくめられている。
- ¹⁵ 同書は叔父の国際法学者ハンス・ケルゼンへの反逆だったという説もある。実際、超合理主義的なケルゼンと、保守的立場にあるドロッカーの関係はあまりよくなかったと指摘されている (長尾, 前掲書でのマリアのインタビューによる)。かくみるかぎり、ドロッカーの思想的形成期におけるケルゼンの存在も決して看

過しえないものといえる。

- ¹⁶『ドイツのユダヤ人問題』(36) 刊行の意義は、まさにここにあると思われる。
- ¹⁷『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)での言による。確認できる範囲では、岡本康雄『ドラッカー経営学—その構造と批判』(東洋経済新報社, 1972 年, 8 頁)でも、ケインズの公開セミナーを聴講したとのドラッカーの弁が述べられている。
- ¹⁸前掲注 10 の「ケインズ; 魔法のシステムとしての経済学」(46)である。
- ¹⁹この点については、下記の注 35 を参照のこと。
- ²⁰長女キャサリン, 長男ビンセント, 次女シシリー, 三女ジョアンの一男三女。
- ²¹『傍観者の時代』(79)でドラッカー自身は, 1943 年には文筆家として一本立ちしていたと述べている。
- ²²ちなみにこの後に J.K. ガルブレイスが 1943 年-1948 年の間, 断続的に『フォーチュン』の編集にたずさわっていた。この時ドラッカーとの交流はなかったようでニアミスであるが, ガルブレイスにとっては自らの文章術を磨く大きな転機となったという。
- ²³前掲 DVD Jossey-Bass, …… , 他。
- ²⁴ドラッカーに調査依頼したのは当時の副社長 Donaldson・ブラウン, 実際に電話をかけてきたのはポール・ギャレットであった。その他, シボレー事業部長のコイル, その後任のドレイスタット, 社長兼 COO のチャールズ・ウィルソンが登場している。このなかでは, チャールズ・ウィルソンとのエピソードが興味深い。ウィルソンは後にアイゼンハワー政権で国防長官を務めたが, GM 内でドラッカーの提案に耳を傾けてくれた唯一の人物だった。両者の話し合いでのアイディアをもとに生まれたのが, 後の補完的失業給付や企業年金制度だという。GM の企業年金における原則は, そのまま採用されて実際に法制化されているとされる。
- ²⁵『GM とともに』の初版はスローン本人の序文があるだけであったが, その邦訳書(田中・狩野・石川訳『GM とともに』ダイヤモンド社, 1967 年)には, 「日本版への序文」としてドラッカー執筆のものが掲載されている。これはわずか 1 頁ほどのものであるが, 1990 年版ではかなりの長文が掲載されている。有賀裕子訳, 2003 年参照のこと。
- ²⁶実際, 同書で GM について語られているのは, わずか 4 分の 1 程度にすぎない。同書 1964 年版から追加された「エピソード」でドラッカー自身も, 同書『企業とは何か』を明らかにビジネス書 (business book) ではなくかったと認めている。(Concept of the Corporation, 1964 edition (The MENTTOR Executive Library), p.246。(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, 735 頁。))
- ²⁷Managing for the Future. (92), p.354, 上田・佐々木・田代訳『未来企業』ダイヤモンド社, 1992 年, xi-xii 頁。ただしここでのドラッカーによれば, それは『変貌する経営者の世界』(82) からだという。
- ²⁸『抄訳マネジメント—課題・責任・実践』(ダイヤモンド社, 1975 年)は, 改訂されて現在では『マネジメント(エッセンシャル版)—基本と原則』(ダイヤモンド社, 2001 年)となっている。近年, 『イノベーションと企業家精神(エッセンシャル版)』(ダイヤモンド社, 2015 年)も刊行された。
- ²⁹その他の再編集版論文集については, 上田惇生『P.F. ドラッカー完全ブックガイド』(ダイヤモンド社, 2012 年)が 2010 年までのものを網羅している。さらに同書は, ドラッカーとのやり取りや, 著書化にあたってのエピソードも多く語られており, 貴重である。
- ³⁰The Age of Discontinuity, p.247, 林訳『断絶の時代』326 頁。その他ドラッカーらと同じ境遇から「自由」を説いたわけではないが, ドラッカーが批判的な目で常に意識していた人物に, アメリカ生まれのユダヤ人経済学者ミルトン・フリードマンがいる。
- ³¹『産業人の未来』(42)がアメリカで出版された翌年, 英国版が出ている。ここではブレイルズフォードを「真のヒューマニスト」と称し, 彼に同書が捧げられている。
- ³²The Poverty of Economic Theory (「経済学の貧困」)(87) (所収は, 『未来企業』(92))。
- ³³『産業人の未来』(42), トランザクション版への序文 (95)。ドラッカー自身による選集 A Functioning Society (2003) では, 自らの人生を決定的に変えた二著として, バークの『フランス革命に関する省察』(1790)とテニース『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』(1887)をあげている (p.viii)。
- ³⁴『マネジメント』(73)の「結論 マネジメントの正当性」での主張による。つまりマネジメントが正当性を得る(要件②権力正当性論)ためには, 組織における「人間個人の強みを生かすこと」すなわち一人ひとりの個性を生かして機能させるという, 要件①コミュニティ実現論の視点が織り込まれているのである。
- ³⁵ドラッカーがなぜ経済学者にならなかったか。これも, 一見的外れながら, 実は経済学者以上に「経済」とい

うものの本質をとらえていた祖母の影響によるものとみることでもできる。

- 36 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。ただし同書は、漢利重隆のアメリカ経営学の分類にならったものである。このようにドラッカーを制度学派とする見方、またヴェブレン＝バーリ＝ミーンズ→バーナム→ドラッカーという系譜でとらえる見方は、あくまでも日本でのものである。
- 37 漢利重隆『ドラッカー経営学説の研究』森山書店, 1959 年。
- 38 下記の注 44 での見方によれば、ドラッカーは少なくともヴェブレンを固有の経済学者とみなしてはいなかったということになる。また自らの社会生態学者としての気質については、ヴェブレンではなくその同世代人コモズに近いとしている。むしろわれわれはヴェブレンとの親近性を感じてしまうが、このことはやはりドラッカーに直接聞いてみたかったものである。
- 39 ドラッカーが経営コンサルタントらしきものをはじめたのは 1940 年代からであり、フォード 2 世下のフォードや、GE の再建に手を貸している。こうした経験が『現代の経営』(54) のベースとなっている。実に坂本和一氏によれば、「マネジメント」概念の誕生における実際上の舞台となったのは、GE だという。GE 再建のため、1950 年にドラッカーは同社の経営コンサルタントに就任した。新社長ラルフ・コーディネーのもと、副社長ハロルド・スミディと共同で、事業部制の確立を軸とする組織改革に着手したのである。そして「目標による管理」など、ここで得たコンセプトや知見を著書化するようすすめたのがスミディだという。(坂本和一『ドラッカー再発見』法律文化社, 2008 年。「P.F. ドラッカー: 「マネジメントの発明」への道程」『ドラッカー学会年報 文明とマネジメント』Vol.4, ドラッカー学会, 2010 年。『ドラッカーの警鐘を超えて』東信堂, 2011 年。) 同氏のすぐれた研究からの示唆について、詳細は改めて検討することにした。
- ちなみにドラッカーによれば、「経営コンサルタント」の語は、この時スミディとともに考案したとされる。それがマッキンゼーを通じて、一般的に流布したというのである。GE との関係は長らく続き、後の CEO ジャック・ウェルチはドラッカーに多大な影響を受けたことで有名である。ただし一方で、ウェルチの実際の経営がドラッカーにすべて依拠しているわけではないこともまた有名である。
- 40 いわゆる「マネジメントの発明」との一般的理解についてドラッカーは、先覚者としてフォレットのほか、アメリカ経営学会を創設したアルビン・ドッドをあげている。彼が「マネジメント」なる言葉に新たな意味を付与したとして評価するのである。
- 41 ドラッカーと上田惇生氏との私信によれば、ドラッカーは「自分には先達がいた。彼らに負うところが大きかった」として、西欧ではファヨール、W. ラーテナウ、フォレット、日本では福沢諭吉、岩崎弥太郎、渋沢栄一の名をあげている(上田惇生『ドラッカー入門』2006 年、ダイヤモンド社, 194 頁)。岡本前掲書, 8 頁でも、ドラッカー自身の言としてラテナウの名があがっている。
- 42 野田・村上監訳『マネジメント』上巻, 日本語版への序文 6 頁。
- 43 『すでに起こった未来』(93) 内「アメリカの経験」および『明日のための思想』(59) に所収。
- 44 これに関連して、ドラッカーはアレキサンダー・ハミルトンやヘンリー・クレイがいながらも、「なぜアメリカ人に偉大な経済学者がいないか?」を問うている。そしてそれは、アメリカで必要とされたのは、経済のみをあつかう「経済学者」ではなく、経済を政治に利用する「政治経済学者」だったからだとしている。
- 45 『断絶の時代』(68) でドラッカーがとなえたのは、正確には「民営化」(privatization)ではなく、「再民営化」(reprivatization)である。未来予見にせよその他の名言にせよ、ドラッカーの発した言葉で広く受容されたものについては、このように後にデフォルメされて単純化されるきらいがある。これもドラッカーならではの特徴といえは特徴だが、それがあまりにも強調されすぎると、かえって本来のドラッカーの言葉も見えにくくなってしまう。この点はあえて指摘しておきたい。
- 46 *Drucker on Asia*. (97) (上田惇生訳『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。)
- 47 中内功については、ドラッカーとの私信のやり取りが前掲の *Drucker on Asia*. (97) (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。) で著書出版されている。
- 48 伊藤氏はクレアモント大学大学院のひとつ、Drucker School of Management (1971 年設立) に多額の寄付を行っており、そこから現在同大学院の名称は The Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management となっている。
- 49 これらのなかには当時は無名だった経営者もいるが、ドラッカーによれば彼ら日本の経営者とはコンサルタントの顧客というビジネスとしての付き合いではなく、あくまでも友人としてのものだったという。

- 50 一般的となったMBA教育にドラッカーが批判的で、あえてそこから身を引いていたことも影響しているようである。経営戦略論の創始者のひとりに数えられるドラッカーでもあるが、斯論がアメリカ経営学の中心的な領域としてテクニカルな発展を遂げていくなかで、彼のアプローチが流行らなくなってしまったということもあるだろう。アメリカの学術的な研究でも、ドラッカーをあつかったものはしだいにみられなくなっている。実に『エクセレント・カンパニー』（82）のトム・ピーターズが、後に「私たちが書いたことはすべて、ドラッカーの『現代の経営』に書かれている」と述べた。まさにドラッカーが読まれなくなって久しい、「忘れられた経営学者」だったことを物語る言葉といつてよい。
- 51 文末参考文献を参照のこと。
- 52 近年の成果として、ドラッカー学会監修、三浦・井坂編著『ドラッカー 人・思想・実践』（文眞堂、2014年）が刊行されている。ちなみに、ここではドラッカーの読み方や研究の仕方が、それぞれの主観的解釈に重きを置いたものになっているという。焦点となるのは「ドラッカーをいかに使うか」という応用可能性であつて、学術的検証ではないとの指摘がある。（牧野智和「日本における「ピーター・ドラッカー」の受容と展開——雑誌メディアと流行に関する一考察」日本出版学会 雑誌研究部会発表要旨、2013年9月27日。）
- 53 たとえば、ドラッカーとの個人的会見（1969年11月）をもつた岡本康雄によれば、他にドラッカーが影響を受けた人物として次の名前があげられたという。記述のラテナウとGM副社長スミディのほか、ユニリーバのオランダ側の代表ボラック、GMの幹部で後にフォードの再建に参加したブリーチ（岡本、前掲書、8-9頁）。

主要参考文献

1. Drucker ;

- ① *Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung.* Tuebingen: 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。）
- 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.* (56)（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 *Management, Tasks, Responsibilities, and Practices.* (73) (原題『マネジメント; 課題, 責任, 実践』)(野田・村上監訳『マネジメント』上巻・下巻, ダイヤモンド社, 1974年。)
- ⑭ *The Unseen Revolution.* (→ *The Pension Fund Revolution.*) (76) (原題『見えざる革命』→『年金基金革命』)(上田惇生訳『見えざる革命』ダイヤモンド社, 1996年。)
- ⑮ *Adventures of a Bystander.* (79) (原題『傍観者の冒険』)(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, 上田惇生訳『傍観者の時代』ダイヤモンド社, 2008年。)
- ⑯ *Managing in Turbulent Times.* (80) (原題『乱気流時代の経営』)(上田惇生訳『乱気流時代の経営』ダイヤモンド社, 1996年。)
- ⑰ *The Changing World of the Executive.* (82) (原題『変貌するエグゼクティブの世界』)(久野・佐々木・上田訳『変貌する経営者の世界』ダイヤモンド社, 1982年。)
- ⑱ *Innovation and Entrepreneurship.* (85) (原題『イノベーションと企業家精神』)(小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, 1985年。)
- ⑲ *The Frontiers of Management.* (86) (原題『マネジメントのフロンティア』)(上田・佐々木訳『マネジメント・フロンティア』ダイヤモンド社, 1986年。)
- ⑳ *The New Realities.* (89) (原題『新しい現実』)(上田・佐々木訳『新しい現実』ダイヤモンド社, 1989年。)
- ㉑ *Managing the Non-Profit Organization.* (90) (原題『非営利組織の経営』)(上田・田代訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 1991年。)
- ㉒ *Managing for the Future.* (92) (原題『未来への経営』)(上田・佐々木・田代訳『未来企業』ダイヤモンド社, 1992年。)
- ㉓ *The Ecological Vision.* (93) (原題『生態学のビジョン』)(上田・佐々木・林・田代訳『すでに起こった未来』ダイヤモンド社, 1994年。)
- ㉔ *Post-Capitalist Society.* (93) (原題『ポスト資本主義社会』)(上田・佐々木・田代訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社, 1993年。)
- ㉕ *Managing in a Time of Great Change.* (95) (原題『大変革期の経営』)(上田・佐々木・林・田代訳『未来への決断』ダイヤモンド社, 1995年。)
- ㉖ *Drucker on Asia.* (97) (原題『ドラッカー, アジアを語る』)(上田惇生訳『P.F. ドラッカー・中内功 往復書簡① 挑戦の時』『P.F. ドラッカー・中内功 往復書簡② 創生の時』ダイヤモンド社, 1995年。)
- ㉗ *Management Challenges for the 21st Century.* (99) (原題『21世紀に向けたマネジメントの課題』)(上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社, 1999年。)
- ㉘ *Managing in the Next Society.* (2002) (原題『ネクスト・ソサエティの経営』)(上田惇生訳『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社, 2002年。)
- ㉙ *A Functioning Society.* (2003)
- ⑳ 『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)
- ㉑ 『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

2. Drucker 以外;

(1) ドラッカーに関する研究書;

- ・ 藻利重隆『ドラッカー経営学説の研究』森山書店, 1959年。
- ・ 小林宏『ドラッカーの世界 — ドラッカー経営学の考え方』講談社, 1967年。
- ・ 寺澤正雄
『ドラッカー・システムの研究』日本経営出版会, 1969年。
『ドラッカー経営学の基盤と構造』森山書店, 1976年。

- 『テイラー・フォード・ドラッカー』森山書店、1978年。
- ・三戸公
『ドラッカー ― 自由・社会・管理』未来社、1971年。
『管理とは何か』文真堂、2002年。
『ドラッカー、その思想』文真堂、2011年。
 - ・岡本康雄『ドラッカー経営学 ― その構造と批判』東洋経済新報社、1972年。
 - ・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。
 - ・田代義範『産業社会の構図 ― ドラッカーの管理思想』有斐閣、1986年。
 - ・河野大機
『ドラッカー経営論の体系』文真堂、1986年。
『ドラッカー経営論の体系（増補改訂版）』文真堂、1990年。
『ドラッカー経営論の体系化 ― 時代に適い状況を創る経営』（上巻）文真堂、1994年。
『ドラッカー経営論の体系化 ― 時代に適い状況を創る経営』（下巻）文真堂、1995年。
『ドラッカー経営論の体系化 ― 時代に適い状況を創る経営』（下巻）増補改訂版、文真堂、1998年。
『ドラッカー経営論の体系化 ― 時代に適い状況を創る経営』（下巻）（第2増補改訂版）、文真堂、2002年。
『P.F. Drucker のソシオ・マネジメント論』文真堂、2006年。
『経営体・経営者のガヴァナンス ― ドラッカーの所論ならびに関連諸理論・実践とその統合化』文真堂、2006年。
『P.F. Drucker のマネジメント・プラクティス論』文真堂、2007年。
 - ・野田信夫『ドラッカーの経営原則』たいせい、1991年。
 - ・麻生幸『ドラッカーの経営学』文真堂、1992年。
 - ・坂本和一
『ドラッカー再発見』法律文化社、2008年。
「P.F. ドラッカー：「マネジメントの発明」への道程」『ドラッカー学会年報文明とマネジメント』vol.4、ドラッカー学会、2010年。
『ドラッカーの警鐘を超えて』東信堂、2011年。
 - ・磯秀雄『ピーター・ドラッカー研究序説 生きながらの死者の肖像』水山産業出版部、2011年。
 - ・牧野智和「日本における「ピーター・ドラッカー」の受容と展開 ― 雑誌メディアと流行に関する一考察」日本出版学会 雑誌研究部会要旨、2013年9月27日。
 - ・ドラッカー学会監修、三浦・井坂編著『ドラッカー 人・思想・実践』文真堂、2014年。
 - ・佐久間裕之「Peter F. Drucker 初期思想の特質」『玉川大学教育学部論叢』2014。
- (2) ドラッカーに関連する書；
- ・Doris Drucker, *Until I Met You* (96) (野中ともよ訳『あなたにめぐり逢うまで』1997年、清流出版)
 - ・A.P. スローン、Jr『GM とともに』（田中・狩野・石川訳、ダイヤモンド社、1967年。有賀裕子訳、ダイヤモンド社、2003年。）
 - ・東谷暁『経済学者の栄光と敗北』朝日新聞出版、2013年。
 - ・栗本慎一郎『ブダペスト物語』晶文社、1982年。
 - ・長尾龍一『されど、アメリカ』信山社、1999年、『ケルゼン研究Ⅱ』信山社、2005年。
 - ・若森みどり『カール・ポランニー』NTT出版、2011年。