

タイトル	『経済人の終わり』と『産業人の未来』の間：ドラッカーにおける相克
著者	春日，賢； Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，16(4)：47-60
発行日	2019-03-25

## 『経済人の終わり』と『産業人の未来』の間

— ドラッカーにおける相克 —

春 日 賢

### はじめに

『経済人の終わり』(39)と『産業人の未来』(42)の内容と関係を改めて検討することが、本稿の課題である。

事実上の処女作『経済人の終わり』(39)とつづく『産業人の未来』(42)は、ドラッカー的世界の端緒にあたる。彼の基本的な問題意識、問題解決に向けた枠組みとアプローチが提示されており、その後陸続とある諸著書の基盤をなしている。反全体主義という明確な政治目的をかかげながら、両著の底流にあるのは「望ましい社会」の希求である。「自由」に集約されるドラッカー生涯のメイン・テーマへの思いが、ストレートにほとぼしっている。若き日のドラッカーの情熱を認めることができるのである。

ドラッカー思想の基盤として、実に両著は一對の関係にある。2冊でワンセットといえるものであり、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したのである<sup>1</sup>。本稿では両著について、むしろその異質性すなわち「間」=「断絶」に焦点を合わせて考察してみる。それこそ、ドラッカー思想のさらなる深い理解にとって不可欠だからである。以下ではまず『経済人の終わり』(39)と『産業人の未来』(42)に対するドラッカー自身の位置づけを整理する。ついで両著の内容を再検討し、その異質性を浮き彫りにしていくものとする。かかる作業によって、両著に関する新たな視点と読み方を提示することをねらいとする。

### I

『経済人の終わり』(39)と『産業人の未来』(42)について、ドラッカー自身はどのようにとらえていたのだろうか。このことについて網羅的なのは、自身の仕事を総括した「日本版への序文 文筆家兼学徒としての著作に対する回想」(『ドラッカー全集』第1巻所収)(72)、「あとがき ある社会生態学者の回想」(『すでに起こった未来』所収)(93)である。ここにおいて自らの視点たる「社会生態学」(socio-ecology)や、基本的な問題意識「継続と変革の相克」(the tension between continuity and change)が述べられ、両著との関係が言及されている。その他で両著に言及したものに、半自伝的な回想録『傍観者の時代』(76)や『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)をはじめとして、両著に付された自身による「序文」(=「まえがき」「はしがき」; preface もしくは foreword, introduction)がある。まずこれらについて整理していこう。

「文筆家兼学徒としての著作に対する回想」(72)、「ある社会生態学者の回想」(93)；

「文筆家兼学徒としての著作に対する回想」(72)の公表はドラッカー63歳時であり、さしあたり確認できる範囲では、彼が自身の仕事を総括したはじめてのものである。ここで彼は自らを「社会生態学者」とでも呼びたいものであったと思う」とし、「人間が自身のためにきずいた環境としての政治的・社会的・経済的・技術的な世界に関心をよせていた」(Drucker 文献③第1巻「日本版への序文 文筆家兼学徒としての著作に対する回想」5頁)と述べる。そして第1次大戦で過去との根本的な断絶が生じたオーストリア＝ハンガリーでの少年期以来、「第二の主要な関心事は、人間、その文化、その制度の必然的な連続性と、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」(前掲書5-6頁)とする。かくて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。実に真の処女作『シュタール』(33)は新旧間のバランスをとって、「保守的」であると同時に「革新的」な課題に取り組んだ政治哲学者をあつかったものだった。そして自身の思想的展開を顧みるなかで、次のように述べている。

「初期の著作、特に最初期の『経済人の終わり』と『産業にたずさわる人の未来』(＝『産業人の未来』；引用者・春日)は、観念、傾向、「歴史上の大きな動き」を対象にしているが、まったく没個人的といってよいほど抽象的に扱っている。当時わたしは若かったが、同世代人が非常に抽象化して考えたり話したりする傾向をひどくきらっていた。それでも、この二冊の本から、わたし自身も当時流行した思考様式から逃れられなかったばかりか、かなり広い範囲にわたって同調していたことがはっきりする。この二冊の本には、事実上、制度も人間も出ていない。この二冊は、哲学的考え方が「ヘーゲルの」でも「マルクスの」でもないが、それでも社会を「観念」と「(暴)力」の角度から分析している。」(前掲書11頁。)<sup>2</sup>

同様の総括は「ある社会生態学者の回想」(93)では、さらに具体的かつ詳細に行われている。同稿の公表はドラッカー84歳時であり、最晩年のまさしく最総括といってよい。やはり自身を「社会生態学者」と規定し、その仕事が1930年代初頭の20歳頃、「継続と変革の相克」からはじまったとする。社会・経済・政府そして文明の崩壊というドイツの状況を目の当たりにし、若きドラッカーは「継続」の喪失を感じ取る。そこで彼が目にしたのは、「法治国家」とその生みの親たる思想家3人だった。かつて同様に社会が崩壊した時代にあって、彼らによる「法治国家」の発明で安定がもたらされた。ところがドラッカー自身の法治国家研究は、彼らのうちひとり、シュタールだけで頓挫してしまった。

「法治国家」に関する研究を放棄せざるをえなくなったのは、もちろんナチスが権力を掌握したからであり、それとともにいかなる継続も絶たれてしまった。このようななかで、私の初の本格的な著書『経済人の終わり』(1937年に書き上げ、1939年初頭に出版された)が登場した。それは、あらゆる継続とあらゆる信念を喪失した社会の崩壊、悲惨な恐怖と絶望に陥った社会の崩壊を記録したものである。つづいて1942年に『産業人の未来』を著わし、継続 (conserve) と変革 (innovate) いずれも可能とする産業社会のための社会理論と社会構造の展開を試みた。これが、私の産業社会における制度分析の研究に直結した。産業社会は一人ひとりの仕事に地位と役割を与え、そしてそれらを共同の成果へとまとめあげるとするものである。それが、1946年の『企業とは何か』である。」(Drucker 文献③ p. 445, 邦訳書 305-306 頁。)

『傍観者の時代』(原題『傍観者の冒険』)(76)；

半自伝的な回想録『傍観者の時代』(76)では、部分的な言及がみられる<sup>3</sup>。主なものとしては、『経済人の終わり』(39)については、「ノエル・ブレイルズフォード —反体制派の末路」でノエルの紹介によって同書が出版できたこと、ノエルが同書の序文を書くことになった経緯が語られている。また「ヘンリー・ルースと『タイム』『ライフ』『フォーチュン』」では、雑誌王ルースが同書を読んでドラッカーをスカウトに来たことが語られている。

『産業人の未来』(42)については、「プロフェッショナル：アルフレッド・スローン」でGM内部調査のきっかけになったのが、同書とされている。ここでドラッカー自身は次のように述べている。「2年前、私は『産業人の未来』を書き上げていた。そこで私は、企業は産業社会を構成する制度となったこと、そして制度として、統治の原理を実現するとともに、一人ひとりに地位と役割を与えなければならない、と結論づけた。」(Drucker 文献<sup>⑤</sup> p. 256, 風間訳 394頁)

また経済人類学者カール・ポランニーをとりあげた章「ポランニー一家」で、前著『経済人の終わり』(39)と後著『企業とは何か』(46)との経緯をふくめて、次のように述べている。

「1年半前の1939年春、私は初の本格的な著書『経済人の終わり』を上梓し、ナチズムの根源と、ヨーロッパのリベラルとヒューマニズムの伝統の衰退の根源について、分析を試みた。着想したいは実はもっと前からあり、1933年にヒトラーがドイツで政権を握った直後であった。数年来、私は過去よりも未来をあつかった著書、これからの政治的・社会的統合に取り組む著書を構想していくようになった。1940年には、執筆にとりかかる準備ができていた。

この本は2年後に『産業人の未来』というタイトルで出版されたが、社会が諸組織からなる社会、今日でいえば「ポスト産業社会」に移行していることを初めて指摘したものである。また組織内における一人ひとりの地位と役割そして市民権の問題、組織の統治の問題が、第二次世界大戦後の中心的問題となることを初めて指摘したものである。『産業人の未来』は今日ではほぼ常識となっていること、すなわち企業—実際には組織全般—が経済的な機関であるのと同様に、社会的な組織であり、コミュニティや社会であるという見解を提示したのはじめての著書である。同書を土台として組織体 (institution) のマネジメントに対する私の関心がきき立てられ、私はマネジメント研究をはじめることになった。数年後同書によって、GMに招かれて同社のトップ構造と企業方針を研究することになった。ここから私の初めての「マネジメント」書、『企業とは何か』(イギリスでは『ビッグ・ビジネス』のタイトルで出版された)が誕生した。第二次世界大戦終結前の数ヶ月で執筆し、1946年に出版された。以来、およそ社会や政治をあつかった本とマネジメント本を交互に出版してきた。」(Drucker 文献<sup>⑤</sup> p. 134-135, 風間訳 208-209頁。)

以上の記述からさらにカール・ポランニー『大転換』(44)との対比において、『産業人の未来』(42)が語られている。そもそも本章で登場する「ポランニー一家」については、その誰もが市場至上主義にかわる「新しい社会」を見出すという大望を抱きながら、結局は夢破れてしまった人々としてまとめられている。そこからドラッカーともっとも親しかったカールとの「新しい社会」をめぐる議論において、当時執筆中だった『産業人の未来』(42)が、カールの『大転換』(44)と対比しながら語られるのである。ドラッカーによれば、『産業人の未来』(42)の「保守主義的アプローチ」にまったく同調しなかったカールは、そこでの自分の考えを整理して『大転換』(44)へとまとめて上梓した。ふたりとも「新しい社会」として、資本主義と社

会主義を超えた「第三の道」をめざした点では同じ立場にある。しかしカールが追いもとめたのは、ヨーロッパが伝統的にめざしながらも実現できなかった社会、すなわち「完璧な社会」あるいは少なくとも「良い社会」だった。これに対し『産業人の未来』(42)は、「望みうる最良の社会」、すなわち「何とかやっていける程度だが、自由な社会」で妥協したものだという。かくてカールらポランニー一家がみな失敗したのは、「理想的な社会」の実現という、あまりにも大きすぎる夢をめざしたことにあると結論づけている。

両著での序文；

さしあたり確認できる範囲では、『経済人の終わり』(39)では初版「序文」(foreword)、「1969年版への序文」(preface)、「1994年付の「トランザクション版への序文」(introduction)」がある<sup>4</sup>。『産業人の未来』(42)ではそもそも初版に「序文」がなく、1995年付の「トランザクション版への序文」(introduction)がみられるのみとなっている<sup>5</sup>。しかし岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』の東洋経済新報社版(1964年)の「日本版への序文」も参考になる。

『経済人の終わり』(39) 序文；

初版「序文」(foreword)では、本書を明確に「政治の書」と規定し、全体主義の脅威に抗して自由を守る意志を固めることが政治目的とする。そのため学者の冷静な姿勢もメディアの公平性も主張せず、全体主義を根源的な革命として理解し、分析をあえて社会・経済領域に限定したという。

「1969年版への序文」(preface)では、本書を「社会と政治の書」と規定する。現時点の1969年からすれば様々な点で先駆的な著書であったが、中心的なテーマは西洋の人間が社会と政治信条から疎外されていることだった。ただし焦点は信念の興隆ではなく、権力の興隆にある。あつまっているのは人間の本質でも社会の本質でもなく、ある特定の歴史的イベント、すなわち全体主義の興隆によるヨーロッパの社会・政治構造の崩壊である。数ある文献にあっていまだに本書は、全体主義がいかに興隆したかを説明しようとした唯一のものである。政治社会現象として全体主義を説明し、政治的・軍事的支配にいたる力学を分析した類書は今もほかにない。重大な危機の具体的な社会政治分析をめざし、歴史として書いたのでもなければ、事件報告として書いたのでもなく、それを理解しようとしたのである。したがって本書は今日、あの時代の肖像、あの戦間期の悪夢を垣間見せるものとして読むことができる。現在ある1960年代にも独自の危険や脅威があるが、状況こそ違えどそれらはかつての全体主義の悪夢を彷彿とさせるものがある。過去の全体主義の力学を理解することは、今日をよりよく理解し悪夢の再来を防ぐことに役立つ。かくてドラッカーは、自身の全著作のなかで本書がとくに今の若者にとってもっとも重要なものである、としている。

1994年付の「トランザクション版への序文」(introduction)では、本書は近年でこそ学界でまっとうな注目をかちえているが、長らく学界から無視された書、いうなれば「異端の書」だったと強調する。ナチスに関する通説に反するだけでなく、「社会」そのものをあつかうアプローチという点でも異端だった。このアプローチによってシュムペーターは、経済要因を超えたひとつの社会現象としてイノベーターを認定した。ウェーバーやパレートも、このアプローチにある。本書は「社会」を規定しようとはせず、理解しようとする。人間という特異な動物の環境として「社会」をとりあげる。本書は、今世紀前半における主たる社会現象、すなわち社会事

件としての全体主義の興隆を理解する最初の試みであり、半世紀を経た今なお唯一の試みである。それだけでも一読に値する書であると、ドラッカーはむすんでいる。

『産業人の未来』(42) 序文：

1995年付の「トランザクション版への序文(introduction)」では、本書が自身ベストの書と評されることが多いが、確かにもっとも野心的だとする。そして基本的な社会理論の展開を試みた自身唯一の書であり、ふたつの社会理論、すなわち「社会の一般理論」と「産業社会の特殊理論」の展開が意図されているという。依拠しているのはあくまでも古来からの「保守主義」であって、かつて左翼とみなされた「新保守主義」とは異なる。真の「保守主義」というものは、社会のいかなる様相であれ、そのみにとらわれず、社会を多元的なものとみる。この多元性をバランスさせることこそ成し遂げるべき課題であり、そのためには「機能する社会」がなければならない。「社会の一般理論」、すなわち一人ひとりに「地位」(status)と「役割」(function)を与え、それを統べる権力が正当たる必要があるのである。

かくてドラッカーはいう。本書のキー・コンセプト「地位」と「役割」は、基本的にバークラ保守主義の用語である、と。かのテネニス『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』(コミュニティと社会)は「地位」に焦点を合わせた「コミュニティ」と「役割」に焦点を合わせた「社会」を並置したが、本書では産業社会のいかなる組織も「コミュニティ」と「社会」として、「地位」と「役割」をあたえねばならないとした。今日、本書で描き出された産業社会からポスト産業社会を超え、すでにポスト資本主義社会(=知識社会)のさ中にあるが、「地位」と「役割」という「社会の一般理論」はいかなる社会にも該当する重要性をもつという。

ドラッカーによれば、本書はアメリカ参戦前に書き上げていたが、自分にとってアメリカ参戦は自明のことだった。執筆していた当時、誰もが戦争に勝つことしか頭になかった。ドラッカー自身もそうだったが、おそらく本書は「戦後世界に何を望むか。そのために何をなすべきか。」を問うた当時唯一のものだという。かくて「楽観的でないからこそ、新たにトライしつづける」が、本書のモットーだとしてむすんでいる。

なお岩根訳の東洋経済新報社版(1964年)での「日本版への序文」では、本書を自著のうち「いちばん気に入っている本である。いろいろな意味で、これがいちばん上出来な試みだと思っている。」(i頁)とし、その政治理論と社会理論が、眼前の緊急問題に対する実践的応用へとむすびついているからだとしている。さらに本書は、ドラッカー個人にとっても大変意義深いものだったという。第二次世界大戦の暗雲が色濃くなっていくなか、本書の執筆によって未来への道しるべを見いだすことができたという点で、ドラッカー自身のみならず読者をも元気づけることができた、と。今かえりみれば、西欧を中心に世界をとらえていたことが本書の限界や弱点であった。その後、本書で論じた産業社会は世界に普及していくようになり、日本はその最たる成功例になった。本書で提示した手がかりは、必ずしも日本には当てはまらないかもしれない。しかし本書の根本的な姿勢、すなわち新しいものを受け入れながらも、伝統のうち尊いものをつづけていこうとすることは、日本でも格別の意義があるだろう、としている。

以上がドラッカー自身による両著の意義と位置づけであるが、改めて整理しておこう。まずポイントとなるのは、ドラッカー生涯の問題意識が「社会生態学」として「継続(連続)と変革(断絶)の相克」にあること、そしてそれは若き日の最初期の頃から一貫しているとされること、

である。かかる問題意識からすれば、多岐にわたる彼の論考すべてが統一的な視野のうちにあることになり、社会論にはじまる本格的な論考が『企業とは何か』（46）を経てやがてマネジメントへといたる道程も整合的に説明される。何よりも社会論とマネジメント論が相即不離のものとしてあることが理解されるのである。そしてそのなかでみれば、最初期の『経済人の終わり』（39）、『産業人の未来』（42）はかかる問題意識が如実に現われた典型とってよい。法治国家の研究を志したこともあったものの、実にドラッカーとしては生まれるべくして生まれた著書として位置づけられていることが認められるのである。

問題意識「継続と変革の相克」は基本的な視点というのみならず、ドラッカーの歴史観そのものといってもよからう。「継続」とは伝統として継承されてきたものであり、次代につないでいこうとする点で「保守」の立場にある。「変革」とは変化しゆく現状を重視するものであり、次代を創りだしていこうとする点で「イノベーション」の立場にある。シュンペーターからの影響は明らかながら、これら新旧双方を併せもちつつ、とりわけ新旧の効果的なバランスを説くのがドラッカーなのである。かくて自らのアプローチ「真の保守主義」とは「進歩的な保守主義」とされ、歴史家であるとともにイノベーターでもあるドラッカーの両面性が浮き彫りとなるのである。ここにおいて、『経済人の終わり』（39）は過去に焦点が合わされている点でどちらかといえば「継続」= 伝統と保守に、『産業人の未来』（42）は未来に焦点が合わされている点でどちらかといえば「変革」= イノベーションに、ウェイトがあるともみてとれる。両著が主に執筆された場所で見れば、『経済人の終わり』（39）が故郷ヨーロッパであれば、『産業人の未来』（42）は新天地アメリカであった。これもどちらかといえば、「継続」と「変革」に対応しているとみなすこともあながち不適切ではなからう。

とりわけ『産業人の未来』（42）については、自身にとっての「望ましい社会」をめざした「新しい社会論」であること、社会における組織・制度に着目し後のマネジメント論の端緒となったものであることが述べられている。以後の論考のフレームワークそして問題解決のための建設的な方向性を提示しているという点で、やはり「ドラッカーの理論的起点」と位置づけられよう。以上の点をふまえて、以下では両著を改めて整理考察してみる。

## II

『経済人の終わり』（39）；

サブ・タイトルにみられるように、『経済人の終わり；全体主義の起源』（39）の趣旨は全体主義について起源までさかのぼり、その本質を解明することにある。全体主義の本質すなわち危険性を暴き出すことによって、「全体主義の打倒」というドラッカー自身の政治目的を達成しようというのである。彼自ら述べるように「政治の書」たることは明白ながら、しかし本書はそれのみにとどまらない内容的をそなえている。ヨーロッパ文明の本質を「自由」「平等」の希求にもとめ、そこからヨーロッパ文明の史的展開に説きおよぶ「文明の書」でもあった。内容を端的に整理すると、およそ次のようにならう。

実にヨーロッパでは、「自由」「平等」実現のために秩序が形成され、社会が展開されてきた。はじめは精神領域で人間は「精神人」（Spiritual Man）とされ、ついで知識領域の「知性人」（Intellectual Man）となった。そして社会領域へと移行したが、そこではまず政治領域の「政治人」（Political Man）が現われ、つづいて経済の「経済人」（Economic Man）となっていった。こ

のように「自由」「平等」実現のための秩序が、次々と形成されては崩壊してきたのである。現今の「経済人」は経済を軸とする秩序＝「経済秩序」にあり、「自由」「平等」は「経済的自由」「経済的平等」となった。人間モデルが「経済人」であれば、社会モデルは「経済至上主義社会」、社会問題解決のための主たるアプローチは「経済学」である。他方ここにおいて不況・失業という新しい「悪魔」＝人類にとっての難題が生み出され、これにいかに対処しうるのが常に問われることとなった。

かかる「経済秩序」のピークにあったのが、マルクスによる社会主義だった。資本主義は「自由」を重視するあまり階級格差をもたらし、「平等」を実現できなかった。その弊害を除去すべく登場したマルクスの社会主義は、階級のない社会で「自由」「平等」の実現をうたった。ところが新しい「悪魔」たる不況・失業を駆逐できないこと、ひいては「自由」「平等」を実現できないことがわかったとき、「経済人」に象徴される「経済秩序」の崩壊は不可避となった。こうして資本主義と社会主義いずれにも頼ることができない大衆が最後にすがったのが、全体主義にほかならなかった。

確かに全体主義は魔術的な力によって新しい「悪魔」を駆逐するとともに、「経済人」にかわる新たな人間モデル「英雄人」を提示することで、旧来の「経済秩序」を超えた新しい「非経済秩序」を実現しているかにみえる。しかし魔術的な力の正体は戦時経済によるものであって、いまだ資本主義や社会主義と同根の「経済秩序」にある。新しい「非経済秩序」のはじまりどころか、旧来の「経済秩序」の崩れ果てた結果でしかなく、全体主義の成功とは蜃気楼にすぎない。最大の課題は、「経済秩序」すなわち「経済人」「経済至上主義社会」の崩壊による行きづまりから、新しい「非経済秩序」として人間モデル「自由・平等人」(Free and Equal Man)、社会モデル「自由で平等な社会」(a free and equal society)へといたることにある。そのためには、何よりも行動することが重要である。「非経済秩序」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い新しい考え方である。全体主義の猛威に立ち向かってこれに打ち勝つのは、この考え方から新しい秩序そして新しい社会を実現することだけである。

以上の内容整理からみえるのは、政治目的「全体主義の打倒」が全面的に掲げられているものの、底流には真の目的「望ましい社会」の希求が脈動していることである。そのスケールは壮大で、広範にわたる諸論点が深遠な歴史認識のもとに考察されている。およそ説きおぼれるのは、経済そして経済学、資本主義や社会主義といった経済体制、宗教、ヨーロッパの精神・思想などであるが、それらが独自の歴史観からひとつにまとめあげられる様は圧巻である。まさに本書は、ヨーロッパ文明史に関する一大書といえる内容を誇っている。「自由」「平等」実現をめざしてこれまで形成されてきた「秩序」を軸に、それぞれの時代における人間と社会・文明のあり方と変遷が類型化して描き出されている。まさに問題意識「継続と変革の相克」がそのままあらわれた書といえるだろう。

『産業人の未来』(42)；

サブ・タイトルにみられるように、『産業人の未来；ある保守主義的アプローチ』(42)の趣旨は「望ましい社会」実現に向けて、有効なアプローチとして保守主義を提示することにある。もとよりそれはドラッカーの考える保守主義すなわち彼自身の政治的立場にほかならない。『経済人の終わり』(39)に比して語気こそ和らいでいるものの、やはり政治目的「全体主義の打



倒」がかかげられている。とはいえ、本書はそれのみにとどまるのではない。眼前の大戦によって、今後の産業社会の構造すなわち基本原理・目的・制度が決められるとし、本書ではこの戦いの核心・意義・解決策は何かをとりあげる。その意図は、「どうすれば産業社会が自由社会として成立しうるか」にある、というのである。「全体主義の打倒」をふくみつつも、あくまでも焦点は眼前の大戦での勝利と戦後社会構想にある。このように本書もやはり「政治の書」であるが、メインに据えられているのは「社会」である。いわば『経済人の終わり』(39)が「文明の書」であれば、本書は「社会の書」であった。かくて「望ましい社会」としての戦後の「新しい産業社会」は明確に「自由で機能する社会」と規定され、それぞれ「機能する社会」と「自由な社会」としてその実現に向けた方途が論じられていくのである。内容を端的に整理すると、およそ次のようになろう。

まず「機能する社会」として、機能から「社会」とは何かが規定される。「社会の純粋（一般理論）二要件（①一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること、②社会上の決定的な権力が正当であること）を充足すること、これこそ「社会」が「社会」たりうる状態である。19世紀の「商業社会」は「経済人」「経済至上主義社会」を人間と社会のモデルとすることによって、二要件を充たしていた。「社会」が「社会」として機能し存在していたのであり、「機能する社会」であった。ところが20世紀の産業的現実すなわち「大量生産工場」と「株式会社」では、二要件が未充足となってしまっている。つまり現行の産業社会は「社会」が「社会」として機能しておらず、「機能する社会」とはいえない。ここに台頭したのが、「機能する産業社会」実現をかかげる全体主義であった。新たな人間モデル「英雄人」にもとづいて、「社会の一般理論」二要件を充足し、なるほど「機能する産業社会」を実現しているかにみえる。しかし「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、すでに失敗は明らかである。

つづいて「自由な社会」として、そもそも「自由」とは何かが規定される。「自由」とは「責任ある選択」であり、人間個人にとって本来的な状態である。したがって「自由な社会」とは、社会の一人ひとりによる「責任ある選択」の前提であるとともに結論でもある。社会の本質的領域が一人ひとりの「責任ある選択」によって編成された社会であるが、そこで不可欠なのは「政治的自由」と「自由な政府」である。この「自由な政府」を責任あるものとするならば、もとづくべきは市民一人ひとりが意思決定に責任をもつ自治の原理をおいてほかにない。ただし本来のヨーロッパ民主主義が対象としたのは「自由な政府」のみにすぎず、「自由な社会」はなかった。「自由な政府」と「自由な社会」双方を成立させ統合したのは、リベラルな保守主義者すなわちアメリカ建国の父やイギリスのバークだった。彼らは「自由な政府」と「自由な社会」それぞれを独立させつつ、権力基盤として互いに均衡抑制させることに成功した。ここにおいて「自由」の確保が実現したのであった。

そもそも今日的な意味での「自由」のルーツは、アメリカ革命にある。それはフランス革命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。全体主義の誕生は、啓蒙思想やフランス革命での人間理性の絶対視に由来する。思想的にルソーからマルクスを経た同一線上にあるのが、ヒトラーなのである。啓蒙思想に端を発する理性的リベラリズムが絶対主義で破壊的なものに対し、19世紀英米の宗教的リベラリズムは自由で建設的だった。真のリベラリズムとは、理性主義を宗教的に克服したものだだったのである。かかるアメリカ革命の保守反革命の原理と方法は、今なお有効である。これこそ、われわれが「自由で機能する産

業社会」実現に用いるべきものである。そして現在それを発展させることのできる国は、アメリカ以外にない。

かりに19世紀の「商業社会」に戻ってしまうならば、ナチスの打倒など望みえない。新しい社会が産業を中心に編成される産業社会なのはわかっているが、かかる産業社会がめざす目的が何かはわかっていない。経済を中心とする「商業社会」とは異なるものであることはわかっているが、その中核をなす人間モデル「経済人」にかわる理念が何かはわかっていない。現在の社会危機にあって最も問題なのは、企業体(plant)が基本的な社会単位となったものの、い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、企業体単位での権力である。かくていえるのは、「新しい産業社会」を「自由で機能する社会」とする唯一の方法は、企業体を自己統治によるコミュニティへと発展させる、ということなのである。

以上の内容整理からみえるのは、『経済人の終わり』(39)の底流たる「望ましい社会」の希求そのものに、まさに直接応える内容となっていることである。戦後社会構想として「望ましい社会」実現にける筆致は、きわめて刺激的かつ建設的である。やはり問題意識「継続と変革の相克」がそのままあらわれた書とみなせるが、『経済人の終わり』(39)に比すれば、具体的実現への方向性を提示している点で「変革」にウェイトがあるといつてよい。その際、特筆すべきは、アメリカの存在である。ドラッカー自身にとって、めざすべきアプローチの理想型あるいは彼のアプローチそのものとして、「アメリカ」という思想が中核に位置づけられている。かくて「望ましい社会」実現への想いが、今後のアメリカの発展に重ねる形でうたわれるのである。アメリカ産業社会の現実を反映し、その発展可能性に自らの夢を託すという筆致は明快で説得力があり、本書がはなつ魅力そのものとなっている。

### III

以上みてきた両著について、異同を整理しよう。ドラッカーは「社会生態学者」をもって任じ、生涯を通じた問題意識が「継続と変革の相克」であるとした。最初期の両著は、まさにかかると問題意識そのものが如実にあらわれた内容といつてよい。いずれも政治目的「全体主義の打倒」をかかげる「政治の書」であり、アプローチは学問としてみれば政治学にある。全体主義に対する立場は徹底しており、その全否定と廃絶を企図する。しかしこうした論調に脈動する真の目的は「望ましい社会」としての「新しい社会」の実現であり、「社会の書」ということができる。ただし狭義には、ヨーロッパ文明を鳥瞰する『経済人の終わり』(39)は「文明の書」とも区別しよう。とはいえ、「秩序」すなわち「人と社会のあり方」を焦点とするがゆえに、広義にはやはり「社会の書」として差し支えなからう。実に両著は「秩序」を軸に人間モデルと社会モデルの史的変遷を整理し、旧秩序から新秩序への過渡期にある現代の危機的状況を見据えている。現代が実態にそぐわない旧秩序にとらわれたままで、いまだ新秩序を生み出しえていないことに深刻な危機意識が抱かれるのである。かくみるかぎりこれら「社会の書」の本質は、「秩序の書」にあることになる。

実に「秩序の書」として「人と社会のあり方」を論じる際に、近代以降の秩序すなわち「経済秩序」が相対化してとらえられ、現代の危機がより具体的には、旧秩序と化した「経済秩序」を脱し、それにかわる新たな「非経済秩序」を獲得していないことにあるとする。そして社会アプローチとしての経済学の意義と限界、つまりところ時代的な使命の終焉が宣言される。ここ

にあるドラッカーは、まさに「非経済学者」にほかならない。しかし、かといってそれにかわる「非経済学」や「非経済秩序」が何か、いまだ不明のままである。この状態をみつめる『経済人の終わり』(39)には、いかんともしがたいという焦燥感がただようだけである。つづく『産業人の未来』(42)は何とか解答を見出そうとした試みにほかならず、理想をめざす希望にあふれている。『経済人の終わり』(39)が現状を見つめる傍観者的分析に徹しているとするれば、『産業人の未来』(42)は未来を切り拓く建設的政策を志向している。前著の世界観を受けて、後著で具体的な枠組みが敷かれたのである。

基本的な問題提起とそれに対する回答（解答）という形で、実に両著は前編・後編の関係にある。もとより自ずと異なる点や前著から後著へと深化発展した部分もみられる。それぞれ執筆はナチスの権力掌握後のドイツ脱出から渡米した1937年頃までの在欧期（第二次大戦勃発前）と、それにつづく在米期（第二次大戦半ばで太平洋戦争開始後）である。したがって大戦勃発の前と後という違いと、自身周辺の観察対象がヨーロッパかアメリカかという違いがある。この執筆環境の違いは、両著の世界観の違いにそのまま反映されている。前著は大戦前ヨーロッパの復古的傾向の枠組を強く意識する一方、後著は大戦後に向けて進取的なアメリカに強く期待する論調だからである。端的に言えば、焦点が「過去」「ヨーロッパ」にあるものと、「未来」「アメリカ」にあるものとなっている。実際かかる世界観・論調の違いは、『傍観者の時代』(79)での記述にも対応している。在欧期（「アトランティスからの報告」「旧世界での若者」）と、在米の初期（「無邪気な小春日和」）である。両著のコントラストぶりは、同書の内容を彷彿とさせる。

前著から後著へ深化発展した部分としては、何よりも大枠の「望ましい社会」としてめざされるビジョンがより明確かつ具体的に体系化されたことがある。まず「望ましい社会」実現のためのアプローチが「保守主義」と明示された。ドラッカー自身の政治的立場にして世界観の根幹が表明されたのである。そして「自由」「平等」とされた新秩序形成の軸が、「自由」に集約して規定されるところとなった。この意味するところは定かではないが、めざされる理念として「自由」が前面に掲げられたのである。そしてかかる「自由」を阻む全体主義が、より明確にナチズムに特定されている。これは、戦局ならびにナチスの反ユダヤ政策の進行からの影響によることも否定できない。

全体主義とりわけナチズム批判の根は、さらに深くなっている。啓蒙思想やフランス革命の理性主義が全体主義をもたらしたとし、それら近代ヨーロッパ思想そのものへの根本的批判が展開される。それに対する思想としてアメリカ革命が説かれるが、これがドラッカーのいう「保守主義」を明らかにするものとなる。「望ましい社会」実現のためには、かかるアメリカの保守反革命の原理と方法によるべきとされるのである。そしてめざされる「望ましい社会」の理念が、「非経済至上主義社会」から「自由で機能する社会」へと明確化されている。旧秩序から新秩序への移行の図式も、「経済至上主義社会」から「非経済至上主義社会」だったのに対し、「商業社会」から「産業社会」となっているが、これもさらに具体化されたものといえる。基礎概念「社会」そのものも機能から定義され、社会の純粹（一般）理論二要件として定式化されるが、二要件個々のアイデアそのものはすでに前著に登場している。かくみるかぎり、社会の純粹（一般）理論二要件は、それらをセット化して再梱包したものにすぎないともいえる。けれども、かかる二要件をセット化して前面に掲げた意義は大きい。実に両著以降、ドラッカー思想展開の根本的な枠組みをなしていくからである。以上の両著の異同について図示すると、たとえば以下のようなになる。

## 『経済人の終わり』と『産業人の未来』の間(春日)

	経済人の終わり (1939)	産業人の未来 (1942)
執筆時期	1933～1937年	第二次世界大戦勃発直後
主な執筆場所	ヨーロッパ	アメリカ
分野・アプローチ	政治	政治
直接的なテーマ	全体主義の本質解明	第二次世界大戦の意義づけと戦後構想
底流にあるテーマ	望ましい社会の実現 (新しい秩序の建設)	望ましい社会の実現 (新しい秩序の建設)
めざされる社会	非経済至上主義社会	自由で機能する社会 新しい産業社会 (自由で機能する産業社会)
枠組み	文明	社会
社会類型の転換	経済至上主義社会→非経済至上主義社会	商業社会→産業社会
人間モデルの転換	経済人→非経済人；自由・平等人	経済人→産業人 (非経済人；自由人)
敵視する対象	全体主義	全体主義のうち、とりわけナチズム
論調	傍観者的 (問題の表明)	建設的 (問題の解決)
全体的なムード	暗	明

## おわりに

『経済人の終わり』(39)、『産業人の未来』(42)はそれぞれ「ドラッカー思想の原点」、「ドラッカー理論の起点」として、対をなすことが改めて確認できた。後著が前著の発展形であることは間違いないが、他方で両著は相互補完的でもある。実に『経済人の終わり』(39)が傍観者的に現状を見つめる分析に徹しているとすれば、『産業人の未来』(42)は未来を切り拓く方向性を提示している。全体的なムードは前著が陰鬱な不安感漂うのに対し、後著は明朗な躍動感あふれるという、陰陽のコントラストをなしている。この両著の全体的ムードから、以降の著書群をある程度区別することも可能であろう。『経済人の終わり』(39)の系統にあるものとして、『明日への道しるべ』(=『変貌する産業社会』)(57)、『断絶の時代』(68)らをあげることができる。また『産業人の未来』(42)の系統にあるものとして、『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)、そしてマネジメント論の『現代の経営』(=『マネジメントの実践』)(54)、『マネジメント』(73)らをあげることができるだろう。もとよりこれは便宜的な区別であって、必ずしもそのかぎりでない部分も多々見受けられる。

こうした両著の異質性の根源は、問題意識「継続と変革の相克」のうち、「継続」と「変革」いずれ寄りになっているかにあるとあってよい。あくまでも結果論ではあるが、その契機となったのはやはり渡米であろう。アメリカという、自身にとっての「理想の国家」を目の当たりにしたことにより、ドラッカーの論調は自ら未来を切り拓いていく「変革」の視点を強めたのである。彼にとってそれほどアメリカの影響は大きく、また自らの夢の実現を託せる存在はなかったということであろうか。かかる想いを形にしたものこそ、『産業人の未来』(42)にほかならなかった。同書での企業への注目から後続書でのマネジメント誕生にいたるまで、まず「アメリカを望ましい社会にしよう」、より正確に言えば「アメリカにこそ望ましい社会になっ

てもらわねばならない」という視点が一貫している。かくてドラッカーにおいてアメリカを「望ましい社会」の範とする立場は、しばらく保持・展開されていった。とりわけそれは「アメリカ化の世界的拡大・普及」という形で、積極的に提唱されていくのである。ひるがえってみれば、『産業人の未来』（42）やマネジメントが生み出されたのは、ドラッカーがアメリカという土壌をえたからなのであった。

ドラッカーの基本的な視点「継続と変革の相克」での「継続」と「変革」の意図するところは、「歴史」と「イノベーション」にある。守り次代へ伝えていくべきものとしての「継続」「歴史」であり、新たに創造していくべきものとしての「変革」「イノベーション」である。そしてそれはドラッカーの個人史に照らしてみれば、およそ自身の原点としての「ヨーロッパ」と新天地「アメリカ」のとらえ方に対応している。『傍観者の時代』（79）をひも解くとき、そこには「失われた世界」と「新たな世界」の間で郷愁と未来へのディレンマにあるドラッカーが見いだせる。同書の深淵にあるのは、「継続と変革の相克」がせめぎ合う彼の内面的葛藤である。これらが色濃く反映されたものこそ、最初期にして思想的土台をなす『経済人の終わり』（39）と『産業人の未来』（42）の両著といえるのである。

## 注

- 1 両著の対性や相即性については、拙稿「ドラッカー的世界とその原点」（『北海学園大学経営論集』第10巻第2号，2012年。）を参照されたい。
- 2 さらに『経済人の終わり』については、次のようにもいっている。「この（ドラッカー自身の；引用者・春日）世界観の狭さは、最初の本『経済人の終わり』にはっきり現われていると思う。事実、この本の最初の原稿は、一九三三年の初めの数ヶ月に、つまりヒトラーがドイツで政権をとったときに書かれたものであるが、一九三九年になってようやく出版された。その後三十歳代半ばのわたしは、アメリカを知るようになり、ヨーロッパ人が信じていたのとは逆に、アメリカは単にヨーロッパの外縁地域の一つではなく、それ自体一つの大陸で、西洋という共通の根から、ヨーロッパとは違った文明、政治組織、社会組織を発展させていることがわかるようになった。」（Drucker 文献⑩第1巻の「日本版への序文 文筆家兼学徒としての著作に対する回想」13頁。）
- 3 『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）での両著に関する叙述は、ほぼ『傍観者の時代』（79）と同じである。『経済人の終わり』（39）については主に「15 処女作にチャーチルの評価 独ソ結託を見通す」でとりあげられており、『産業人の未来』（42）については部分的に述べられている。内容的に同じエピソードで特筆すべき点もないため、本稿では割愛する。
- 4 ドラッカー自身ではないが、初版にはノエル・ブレイズフォードによる「序文」（preface）が付されている。
- 5 ドラッカー自身ではないが、1965年のメンター版ではE. T. Chaseによる「序文」（introduction）が付されている。

## Drucker 文献

- 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。上田惇生訳『経済人の終わり』，ダイヤモンド社，2007年。）

- ③ *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach.* (42) (原題『産業人の未来；ある保守主義的アプローチ』(岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』東洋経済新報社, 1964年, 『ドラッカー全集』第1巻, ダイヤモンド社, 1972年。なお同書は, その後の邦訳タイトル『産業人の未来』として一般に受容されている。)
- ④ *Concept of the Corporation.* (46) (原題『会社の概念』(岩根忠訳『会社という概念』所収は『ドラッカー全集』第1巻, ダイヤモンド社, 1972年。なお現在同書は, 上田惇生訳による邦訳タイトル『企業とは何か』として一般に受容されている。)
- ⑤ *New Society; Anatomy of Industrial Order.* (50) (原題『新しい社会；産業秩序の解剖』(村上恒夫訳『新しい社会と新しい経営』所収は『ドラッカー全集』第2巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑥ *The Practice of Management.* (54) (原題『マネジメントの実践』(上田惇生訳『現代の経営』上巻・下巻, ダイヤモンド社, 1996年。)
- ⑦ *America's Next Twenty Years.* (55) (原題『アメリカのこれからの20年』(中島・涌田訳『オートメーションと新しい社会』所収は『ドラッカー全集』第5巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑧ *The Landmarks of Tomorrow.* (57) (原題『明日への道しるべ；新たな「ポスト・モダン」世界に関するレポート』(現代経営研究会訳『変貌する産業社会』所収は『ドラッカー全集』第2巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑨ *Gedanken für die Zukunft.* (59) (原題『明日のための思想』(清水敏充訳『明日のための思想』所収は『ドラッカー全集』第3巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑩ *Managing for Results; Economic Tasks and Risk-taking Decisions.* (64) (原題『成果をあげる経営；経済的課題とリスクをとる意思決定』(野田・村上訳『創造する経営者』所収は『ドラッカー全集』第4巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑪ *The Effective Executive.* (66) (原題『有能なエグゼクティブ』(野田・川村訳『経営者の条件』所収は『ドラッカー全集』第5巻, ダイヤモンド社, 1972年。)
- ⑫ *The Age of Discontinuity; Guidelines To Our Changing Order.* (68) (原題『断絶の時代；われわれの変わりゆく秩序への指針』(林雄二郎訳『断絶の時代』ダイヤモンド社, 1969年。)
- ⑬ *Management; Tasks, Responsibilities, and Practices.* (73) (原題『マネジメント；課題, 責任, 実践』(野田・村上監訳『マネジメント』上巻・下巻, ダイヤモンド社, 1974年。)
- ⑭ *The Unseen Revolution.* (→ *The Pension Fund Revolution.*) (76) (原題『見えざる革命』→『年金基金革命』(佐々木・上田訳『見えざる革命』ダイヤモンド社, 1976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 一わが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 21<sup>st</sup> Century*. (99) (原題『21世紀に向けたマネジメントの課題』) (上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社，1999年。)
- ②8 *Managing in the Next Society*. (2002) (原題『ネクスト・ソサエティの経営』) (上田惇生訳『ネクスト・ソサイエティ』ダイヤモンド社，2002年。)
- ②9 『ドラッカー 二十世紀を生きて』(牧野洋訳，日本経済新聞社，2005年→『知の巨人ドラッカー自伝』日本経済新聞社，2009年として文庫化)
- ③0 『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