

タイトル	中期ドラッカーについて：方法論的転換とマネジメント誕生の意義
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，11(1)：1-20
発行日	2013-06-25

# 中期ドラッカーについて

— 方法論的転換とマネジメント誕生の意義 —

春 日 賢

## はじめに

ドラッカーにおける前期（ないしは初期<sup>1</sup>）と後期の間を中期とし、その特徴を浮き彫りにすることが本稿のねらいである。ドラッカー思想についてはそのベースとなる社会構想の違いから、『断絶の時代』（68）以降を後期、それ以前を前期と分けて一般に理解されている。従来の研究においてもドラッカーの思想内容を分類する場合、著書でみて社会論系とマネジメント系、社会構想でみて時系列的に前期と後期、とするのが通例である。しかし時系列的な内実をより具体的にみると、前期の社会構想「新しい産業社会論」の完成は『新しい社会と新しい経営』（50）であり、『断絶の時代』（68）での新たな社会構想「知識社会論」が提示されるまで、実に18年の時間を要している。自らのベースとなる社会構想の一大転換は、ドラッカーにとって難を極めたであろうことは想像に難くない。他方で『現代の経営』（54）でマネジメントが発明されたのも、この期間である。従来であれば前期として一括りにされていたこの期間、『新しい社会と新しい経営』（50）後から『断絶の時代』（68）前までの18年間を、本稿ではドラッカーにおける中期とあえて規定して、考察を進めていく。

もとより時期区分というものそもそもが便宜的なものであり、わけてもドラッカーにおける中期なる時期設定はさらに便宜なものであることはいうまでもない。ここで意図するのは、前期から後期への転換期ということにほかならない。転換期に当たる中期の意義を明らかにすることは、ひるがえって前期と後期の特徴を明らかにすることでもある。マネジメントの誕生という華々しさの一方で、精魂込めて完成させた社会構想への疑問を抱えたドラッカー転換期の苦悩と葛藤とはいかなるものであったか。そしてそこから脱皮して見出した方向性とはいかなる意味を持ちうるのか。前期から後期へと揺れ動いていくドラッカーの姿を本稿ではとらえていくこととする。まず前期と後期それぞれの特徴を整理し、両者の異同を改めて確認する。ついで中期最大の特徴たるマネジメントの誕生およびその後の展開を概観したうえで、中期社会論の問題意識と論点から中期の特徴を考察していく。

## I

本稿にいう時期区分を改めて確認しておこう。前期とは事実上の処女作『経済人の終わり』（39）から『新しい社会と新しい経営』（50）までの4冊、期間にして『経済人の終わり』の執筆を開始した1933年<sup>2</sup>を起点としてみた場合、17年間をさす。中期とは著書にして『現代の

経営』(54)から『経営者の条件』(66)までの6冊、期間にして『新しい社会と新しい経営』(50)後から『断絶の時代』(68)刊行前までの18年間をさす。そして後期とは著書にして『断絶の時代』(68)から事実上の遺著『ネクスト・ソサエティ』(2002)までの主要著書16冊、期間にして逝去した2005年までの37年間をさしている<sup>3</sup>。かかる区分で整理すると、前期は4冊で17年間、中期は6冊で18年間、後期は16冊で37年間、ということになる。時期で見ると、最も長いのが後期で、つづいて中期、前期とほぼ同じ長さとなっている。著書で見ると、前期と中期はほぼ同じ冊数ながら、後期は実にその約3、4倍の冊数である。

では、前期と後期の世界観はどのようなものであり、またどのように違っていたであろうか。前期の世界観は、約言すれば「新しい産業社会論」である。すでに現実のものとなっている産業社会について、さらにそれをより望ましい産業社会へと新たに創り上げていくことがめざされるのである。背景にあるのは、戦後世界の構想である。ドラッカーは誕生から第一次世界大戦および戦間期をヨーロッパの間近で見聞きし、第二次世界大戦勃発への緊張感高まる中でアメリカへ移住した。彼のそもそもの問題意識は、「継続と変革の相克」(the tension between continuity and change)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ことにあるという。そしてめざされたのが「非経済至上主義社会」であり、つまるところは「自由」であった。文筆家としてのスタートを著書からとすれば、ドラッカーの思想的立場は徹底した反ファシズム・全体主義である。ファシズム・全体主義からいかに「自由」を守り、いかに望ましい社会すなわち「非経済至上主義社会」として「新しい産業社会」を創り上げていくのが問われるのである。

このような問題意識の底流には、ドラッカー独自の社会観がある。彼の最大の関心は、人間一人ひとりとそれらが集う場としてのコミュニティ・社会・文明にある。そしてそれを集約したものこそ、「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)であった。かかる二要件の充足いかんをもって、「社会が本当に社会たり得ているか」が検証されるのである。経済至上主義社会たる商業社会では市場を通じて二要件は充足されており、そこで措定される人間モデルは「経済人」であった。経済至上主義社会の行き詰まりから台頭したファシズム・全体主義は戦争状態を利用して二要件を充足し、「英雄人」を人間モデルとした。来るべき産業社会はいまだ二要件を充足していないが、新しい人間モデルたる「産業人」こそがこれを充足していくことが必要とされるのである。

そこで注目されたのが企業である。企業を社会の中核的なコミュニティおよび制度としていくことをもって、ドラッカーは二要件の充足を試みていく。これこそ、「経営学者ドラッカー」誕生の時であった。ここにおいて二要件を十分に充足し切れたとはいえないものの、「新しい産業社会論」は一応の区切りがつけられたのである。

前期の世界観はめざすところがきわめて明確であり、全体的なムードも明るく伸びやかな印象を与える。「新しい産業社会論」とは戦後における望ましい社会の建設に向けたものにほかならず、社会構想としての焦点は社会の発展にある。このようななかで企業に注目したドラッカーが経営学者となったのは、ある種必然的なことでもあった。ただし、まだマネジメントは誕生していない。本稿の時期区分でいえば、それは中期のことである。かくみるかぎり、前期と後期最大の違いは、マネジメントの有無ということになる。

では後期の世界観は、どのようなものであろうか。約言すれば、それは「知識社会論」である。後期の起点にして枠組みの『断絶の時代』(68)にいう「断絶」(discontinuity)とは、ドラッカーそもその問題意識「継続と変革の相克」を表したものにほかならない。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。つまりここにあるのは、絶えざる変化の時代という認識である。すでに到来しつつある新しい社会は変化の常態化した社会であり、どうなっていくのか明確にはわからない。ただしそれが知識を中核的な資源とする知識社会であり、その主たる担い手が知識労働者であることだけはわかる。かくしてめざされるのは、この来るべき知識社会にいかに対応していくのか、ということとなるのである。

背景にあるのは、不確実性の増大である。60年代に入ってポスト産業社会論、ポスト・モダンがいわれるようになり、従来の根本的な思考の枠組みの限界が叫ばれるようになった。ドラッカー自身もその一人であるが、彼になれば、知識社会とは多元社会すなわち組織社会でもある。かつての産業社会すなわち企業による画一的な組織状況にはない。多様な諸組織により織りなされる現象は多元化・複雑化し、不透明感をつのらせるばかりである。政治的にも多元主義が主流となり、先行きが見えない時代となる。「不確実性の時代」を概念として定着させたガルブレイス『不確実性の時代』はドラッカーからやや遅れて77年であったが、その趣旨はアダム・スミス以降の体系的経済学が現実的な有効性を失ってしまったことにある。従来の思考方法では先行きへの見通しがたらず、どうなるかわからない不確実性が増大した時代の到来をさしているのである。

他方で、92年のソ連崩壊にいたるまで冷戦体制は続いていたが、この間ドラッカーの思想的立場は徹底した反マルクス主義・共産主義・社会主義であった。マルクス主義・共産主義・社会主義からいかに「自由」を守るかという視点は、前期の反ファシズム・全体主義と何ら変わるところはない。しかし、いかに望ましい社会すなわち「非経済至上主義社会」を創り上げていくのかについて大きく問われることはない。総決算『ポスト資本主義社会』(92)、その延長上の『ネクスト・ソサエティ』(2005)でわずかにふれられるのみである。前期の「新しい産業社会」とは異なり、「知識社会」とは望ましい社会すなわち「非経済至上主義社会」として創り上げていく社会ではなく、むしろどちらかといえば否応なく対応していかざるをえない社会としてとらえられるからである。社会構想としての焦点は社会の発展ではなく、社会の変化にあるのである。

そこで依拠すべきものとして編み出されたのが、マネジメントにほかならなかった。それは、前期の企業に替わる中核的な社会制度である。のみならず社会・文明の基本的・支配的かつ不可欠な機関でもあり、現代社会の信念の具現でもあり、そして何よりも実践であった。本稿の区分でいえば誕生は中期にあたるが、後期におけるマネジメントは、不確実性増す知識社会に対応しうる最強にして唯一無二のツールとなる。さらに人間一人ひとりが身につけるべきリベラル・アート、そして中核的な資源たる知識と融合・同化し、ひいては諸知識を結合して新たな知識と成果をもたらす「知恵」へと展開していく。

このことは、後期に練り上げられた独自の歴史観に大きく表れている。それは知識史観ともいうべきものである。行為に知識を適用する視点から、新たにドラッカーは歴史発展の原動力を知識とする視点を打ち出したのであった。すなわち第一段階「産業革命」(道具・工程・製品への知識適用, 18世紀以降)、第二段階「生産性革命」(仕事への知識適用, 科学的管理

法以降), 第三段階「マネジメント革命」(知識への知識適用, 第二次大戦後以降), である。かかる「行為への知識適用」発展段階は, まさにマネジメントの発展段階そのものである。そして「行為への知識適用」はその究極の段階として, 「行為」と「知識」が一体化したものの, 「行為からする知識」すなわち「知恵」があることになる。ここにいう「知恵」とは, 知識と知識を結びつけ, 知識を真の経済資源とする中核的な知識である。むろんそれはマネジメントをおいてほかにない。総じてマネジメントは, 来る知識社会の一大思想へと昇華して理解されるのである。

後期の世界観はこれからどうなるかわからない不確実性にはいかに対応するかということにあり, 全体的なムードは不安に満ちた陰鬱なものである。前期とはきわめて対照的である。しかしそれでもドラッカーにおいて前向きかつ建設的な視点は, 失われてはいない。未来を見据え, 常に自ら行動していくことを彼は力説しつづける。暗雲立ち込める中にあっても, そこにさす一条の光を見出そうとする。かかるポジティブな視点・アプローチすべてが集約されたものが, マネジメントなのである。前期「社会の一般理論」二要件充足問題にたとえてみるならば, 後期は単なる充足問題というだけではなく, むしろ自ら行動し達成する自力充足の問題となる。後期の人間モデルたる「知識労働者」は組織人であるとともに, 自らの専門領域においては独立した個人である。彼らは自らの専門知識のみならず, それを生かす知識すなわちマネジメントを有する存在である。彼ら一人ひとりによる責任ある選択によって, 陰鬱な社会も希望に満ちた明るいものへと切り拓かれていくことになる。かくみるかぎり, 後期すなわちドラッカー生涯のすべての想いが込められたものがマネジメントとってよからう。

以上の前期と後期の世界観を表にまとめると, たとえば以下の通りとなる。

前期と後期の世界観

	前期 (1933~1968)	後期 (1968~2005)
思想的・哲学的土台, 前提	近代 (モダン)	ポスト・モダン
社会構想	新しい産業社会論	知識社会論
意 図	望ましい社会 新しい産業社会の建設	来るべき社会 知識社会への対応・創造
社会へのアプローチ	「社会の一般理論」の充足	「社会の一般理論」の自力充足
背 景	戦後世界の構想	不確実性増大の時代
社会構想の焦点	発展	変化
全体的なムード	明	暗
人間モデル	産業人	知識労働者
マネジメント	誕生前	誕生後
社会の中核をなす制度・機関	企業	マネジメント
中核的な資源	— 措定なし —	知識
歴史観	— 措定なし —	知識史観
政 治	— 措定なし —	多元主義
対立するイデオロギー	ファシズム・全体主義	マルクス主義・社会主義・共産主義

なお, 以上みてきたかぎりにおいて, 前期と後期に通底する部分も改めて確認しておこう。まず何よりも, 人間一人ひとりとそれが集う場としてのコミュニティ・社会への視点である。

人間と社会双方の望ましいあり方、俗っぽくいうならば幸福の追求がドラッカーの根底にある。したがっていかに世界観が変わろうとも、彼自身は常に未来を志向して前向きかつ建設的なアプローチをとりつづけるのである。そこには確かに「非経済至上主義社会」「自由」の希求が存在している。対立するイデオロギーから断固として「自由」を死守しようとする姿勢は、まさにその表れにほかならない。確かに後期はさほど明確ではないものの、「非経済至上主義社会」「自由」によって、人間と社会の望ましいあり方を希求する姿勢は前期・後期を通じて一貫したものとして大きく認められるのである。

## II

中期において何よりも特筆すべきは、マネジメントの誕生である。『現代の経営』(54)で発明され、さらにそこから個別領域での発展もみられた。同書からのスピン・オフ作品として、事業戦略の書『創造する経営者』(64)、セルフ・マネジメントの書『経営者の条件』(66)が刊行されたのである。本稿にいう中期に該当するマネジメント書は、この3冊である。ドラッカーのおびただしい著書群は社会論系のものやマネジメント系のものに大別されるが、雑多な論文集もふくめるとほとんどが社会論系に属する。内容的な充実度から純粋にマネジメント系に属すると断定できるものは、実はそれほど多くない。マネジメント概念誕生以前の『企業とは何か』(46)を別とすれば、中期における上記3冊『現代の経営』(54)、『創造する経営者』(64)、『経営者の条件』(66)のほか、後期における『マネジメント——課題・責任・実践』(73)、『イノベーションと企業家精神——実践と原理』(85)、『非営利組織の経営——実践と原理』(90)をふくめた6冊といったところであろう。『マネジメント』(73)は『現代の経営』(54)をベースに、『創造する経営者』(64)と『経営者の条件』(66)での成果を再び取り込む形でまとめ上げられたものであり、ドラッカー・マネジメントの決定版である。『イノベーションと企業家精神』(85)はイノベーションに焦点を合わせたマネジメント書であり、『非営利組織の経営』(90)はNPOに焦点を合わせたマネジメント書である。中期に著わされたのはこの6冊のうち3冊であり、また中期はやがて決定版『マネジメント』(73)が生み出されることとなる発展と熟成の時期ともとらえることができる。

ドラッカーの代表作としては、タイトルがそのものズバリの『マネジメント』(73)が有名ではあるが、もとよりその基本的なフォーマットは『現代の経営』(54)にある。マネジメント書としての両著の位置づけは、『現代の経営』(54)が読みやすい入門書、『マネジメント』(73)が決定版であるとされている。『非営利組織の経営』(90)の理論的な枠組みも、『マネジメント』(73)つまるところは『現代の経営』(54)と何ら変わるところはない。端的には、それをNPOにアレンジしただけともいってよい。『イノベーションと企業家精神』(85)も、『現代の経営』(54)での企業(business)の定義「企業の目的は顧客の創造であり、そのために必要な機能はマーケティングとイノベーションである」から、イノベーションに焦点を合わせ特化したものということもできる。『創造する経営者』(64)、『経営者の条件』(66)がそこからスピン・オフしたことも考え合わせると、やはり『現代の経営』(54)にマネジメントの基本的な枠組みや手法その他根本的な思想のほぼすべてが胚胎されていると断言してよいであろう。まさにドラッカー自身、同書について「マネジメントに関することはすべて言い尽くした」と述べていたことは嘘偽りではない。

では、中期においてなぜマネジメントなるものは発明されたのか。そもそもあえて発明される必要があったのか。ドラッカーには、何としても発明せざるを得ない理由があったのである。前期社会構想が完成された『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）(50)を受けて、マネジメント発明の書『現代の経営』(54)は出版された。とすれば、『現代の経営』(54)執筆の直接的な契機は、『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）(50)にあるとみることができる。『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）ひいては前期最大の眼目は何であったか。かの「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）充足の問題である。①は一人ひとりの個性を生かして機能させ、居場所を与えるコミュニティ実現の問題であり、②はかかるコミュニティを全体として機能させ、まとめる力を現実化するガバナンスの問題である。マネジメント発明のトリガーとなったのは、ほかならぬ前期社会構想「新しい産業社会論」で積み残された課題「社会の一般理論」二要件なのであった。その十分な充足を企図して、マネジメントは編み出されたのである。

前期を貫く問題意識の展開をかえりみれば、このことは明らかである。『産業人の未来』(42)で、大きく投げかけられたものである。すなわち現代における企業は「社会の一般理論」二要件充足の場であるにもかかわらず、それを充足していない。いかにすべきか、と。これに対する『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）(50)での解答が、企業を三重の性質を有する社会的制度ととらえることによって充足しようとするものであった。経済的・統制的・社会的機能を果たす三位一体の社会的制度とするのである。このうち、統制的機能とは要件②「社会上の決定的権力が正当であること」、社会的機能とは要件①「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」をそのまま組み込んだものといってよい。しかしながら、経済的機能を主軸とせざるを得ない以上、これら三機能には常に軋轢と矛盾がともなう。ドラッカー自身そのことを認めながら、そのほころびを何とかつくろおうとする。ここに二要件充足問題は十分とはいえないまでも、一応の成果のもとに区切りがつけられたのである。

かくしてかかる二要件の十分な充足を意図して編み出されたのが、マネジメントなのであった。いわば二要件充足問題について、企業概念にかわるものとして生み出されたのである。ドラッカーはいう。マネジメントは何よりも実践である。そしてマネジメントとは機関(organ)である、と。産業社会における際立ってリーダー的な、社会そして文明における基本的かつ支配的な機関である。それは、現代社会の信念の具現ということでもある。経済発展の責任を託されたマネジメントは、現代に不可欠の機関にほかならない。こうしてドラッカーは、「マネジメントとは何か」に対する解答として、①事業のマネジメント、②経営管理者のマネジメント、③人と仕事のマネジメント、の三機能を同時に行う多目的な機関と述べる。これらのいずれかが欠ければそれはもはやマネジメントではないのであって、マネジメントとはあくまでもこれらの総合であることを強調するのである。

かくのごときマネジメント概念にみられるのは、単に企業概念のオルタナティブというのみならず、それをも包摂する、より広範なものであるということである。本来の意味たる実践すなわち行為概念に加えて、かつて企業概念にふくめられた社会的な制度・機関という行為の枠組みとしての概念をも包摂する総合的な概念となっているのである。ドラッカーの意図からすれば、企業概念に「かわる」というより「超える」ものとしてマネジメント概念は設定されたとみてよい。かつての企業概念が「二要件充足の場」であれば、マネジメント概念はそれに加

えて「二要件充足のための実践」にはかならなかった。すなわち「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」はさらに「人間一人ひとりが社会的な地位と役割を獲得すること」へ、「社会上の決定的権力が正当であること」はさらに「社会上の決定的権力を正当なものとする事」へと、大きくシフトしたのである。マネジメント発明の書『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)は、そのまま「二要件充足のための実践」と読み替えることができる。マネジメントとは何よりも自ら行為し、実現するものにほかならないからである。

### III

中期における社会論系の著書としては、『オートメーションと新しい社会』(55)、『変貌する産業社会』(57)、『明日のための思想』(60)の3冊<sup>4</sup>がある。以下、これらの内容を概観していく。

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

本書は、雑誌連載論文をまとめた小冊子である。全114頁で、ドラッカー全著作のうちもっとも小さなもののひとつである。本書の構成は、以下のようになっている<sup>5</sup>。

- I. 労働不足の到来
- II. オートメーションの前途
- III. 新しい実力者
- IV. 大学は自らのトップを一掃できるか
- V. アメリカは“持たざる”国になる
- VI. アメリカ政治におけるこれからの課題

I～Vで、1954年の高出生率からくる諸問題すなわち高度に教育された労働力の不足やインフレなど、経済生活の構造・秩序に関する新しい概念としてのオートメーション、経済の新しい支配者としての受託信用機関の台頭、大学の問題、原料不足からくる問題などが論じられる。そして最後に「VI. アメリカ政治におけるこれからの課題」として、移住、水、電力、運輸、住宅、教育・学校、医療、労組、平等への要求、財政、インフレなどが取り上げられている。

本書には、後のドラッカーの視点やアプローチにつながるものが見受けられる。オートメーションの原理を社会経済活動全体としてみれば、最重要問題は雇用ではなく、従業員に関する資格と職能すなわち教育と能力の向上にあるという。これは後期の知識社会論での主要課題のひとつ、知識労働者の生産性向上問題にそのまま通じるものである。その他、年金基金革命や、人口動態にもとづく「すでに起こった未来」への視点・アプローチも認められる。ドラッカーの執筆手法は、何らかの概念や論点について考察を深め発展・改訂し、著書を経るごとに上書きしていくものである。かくみるかぎり、本書は後期の大きな論点・アプローチの萌芽をふくんでいる。小著であり目立たないながらも、その意味で本書は注目し値するものである。



『変貌する産業社会』（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』）(57)；

本書は、前期の総決算『新しい社会と新しい経営』（＝『新しい社会——産業秩序の解剖』）(50)、『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)につづく社会論系の著書である。この間、マネジメント発明の書『現代の経営』（54）が出版されている。原題は『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』であり、邦訳タイトル『変貌する産業社会』は前期社会構想「新しい産業社会論」からの連続性と変容を意識したものとなっている。この後に『明日のための思想』（60）が刊行されており、原題でみて『新しい社会』→『アメリカのこれからの20年』→『明日への道しるべ』→『明日のための思想』と、未来志向的なタイトルが続いていることがみてとれる。また本書で注目すべきは、サブ・タイトルにもあるようにすでに「ポスト・モダン」が謳われていることである。今日いわれるような意味でのポスト・モダンが登場するのは1960年代末以降のことであり、したがってかなり早い時期からドラッカーは先んじて述べていたことになる。もとより一般的に理解されるポスト・モダンと本書のものがまったく同じというわけでもなければ、ポスト・モダンを先んじて用いていたのがドラッカーだけというわけでもない。しかしながら、やはりそのパイオニアの一人として数えることはできるであろう。本書の構成は、以下のようになっている。

イントロダクション：今のこのポスト・モダン世界

1. 新しい世界観
2. 進歩からイノベーションへ
  1. 秩序に関する新しい知覚
  2. イノベーションの力
  3. イノベーション——新しい保守主義？
3. 集産主義と個人主義を超えて
  1. 新しい組織
  2. 大企業家から経営者へ
  3. 集産主義と個人主義を超えて
4. 新しいフロンティア
5. 教育社会
  1. 教育革命
  2. 社会の資本投資
  3. 何のための教育か
6. “貧困に打ち勝とう”
  1. 発展のフロンティア
  2. 産業社会を建設すること
7. 死の床にある近代政府
  1. 自由主義国家の終焉
  2. 新しい多元主義
8. 消えゆく東洋
9. なすべき課題

## 10. 今日における人間の状況

本書は二部構成となっており、前半で知覚や認識、新しい能力に、後半でより具体的な政策に、焦点が合わされている。新旧の錯綜する「変転の時代」(an age of transition)をあつかっていることもあって、今後どうなるかわからないという不安感に満ち、全体的に陰鬱なムードにおおわれている。とくに前半はきわめて哲学的な考察となっているのが、特徴的である。以下、章ごとに概略をまとめてみる。

「イントロダクション：今のこのポスト・モダン世界」は、本書全体のテーマ「変転の時代」=ポスト・モダンの世界観が提示される。ここ20年の間にこれまでの近代的な世界観から、われわれはまだ名もない新しい世界観に移行してしまった。枠組みとしては近代(モダン)ながら、現実としてはすでにそれを超えたポスト・モダンに生きているのである。従来のモダンと新しいポスト・モダンの重なり合う「変転の時代」に、われわれはある。今後の未来がどうなるか興味深いところではあるが、あくまでも本書は現に感じ取ることのできる現在だけをありのままに述べていくものである。

「1. 新しい世界観」では、従来のデカルト主義的世界観にかわる新たな世界観への移行が指摘される。近代社会の哲学的土台たるデカルト主義世界観は、すべてのものは説明可能であるとみなす静態的機械論であった。部分と全体の関係について「全体は部分の集合である」とし、原因と結果の因果律に立脚している。しかし今日の学問が基礎とするのは、もはや別のものである。部分と全体の関係について「部分は、全体を考えることによるのみ把握できる」ものとなり、原因ではなく「形態」(configuration)に焦点を合わせる。そして因果律ではなく、「目的」(purpose)あるものであり、さらに成長・発展といった「過程」(process)に立脚している。これら「形態」「目的」「過程」といった新しい概念はすでに現実のものとなってはいるものの、いまだそれに応える新しい哲学やそれらを統合する思考方法は形成されるどころか、よくわかっていない。

「2. 進歩からイノベーションへ」では、進歩にかわる新しい秩序としてイノベーションが取り上げられる。われわれは世界について、かつてのように進歩の必然性を認識することやめ、イノベーションを推進するようになった。イノベーションとは、明確な目的・方向をめざす組織的な努力によってもたらされる変革である。それは変化に対する新しい考え方を意味し、新しい世界観を意味する。イノベーションは技術的なものと社会的なものに大別できるが、いずれもわれわれに新しい能力を与えるものである。一方でイノベーションはリスクであり、責任がともなう。そこでは価値の選択が不可避であれば、基本的な価値を強化し、基本原則を遵守する責任を負わなければならない。つまりイノベーションにあたって、保守主義の立場で判断する態度が重要になる。新しい保守主義こそが必要なのである。

「3. 集産主義と個人主義を超えて」では、「個人と社会」という「部分と全体」の関係について、その媒介項としての「新しい組織」の登場と意義が取り上げられる。「新しい組織」とは、従来個人レベルのものであった高度な熟練・知識をも自らに組み入れてしまう組織である。かかる組織化能力により、「専門家職員」(professional employee)や「専門経営者」(professional manager)といった新たな指導者層が登場する。両者は互いを必要とする相互依存関係にあるが、さらに組織をも必要とする。したがって、かかる三者が権力の中枢を担うことになる。「専門家職員」「専門経営者」の台頭は中産階級の社会の到来を意味し、また「新しい組

織」の登場は集産主義（全体主義）か個人主義かといった二項対立を乗り越え、社会と個人の本质および両者の紐帯について新たな視野を切り開くものである。個人と社会は互いに補強しあい、個人が社会の、社会が個人の機能を果たすといった、より有機的な関係へと進むことができるのである。

「4. 新しいフロンティア」は、次章5以下への短いイントロダクションである。既存の秩序と革命時の権力空白状態を超えたところに、新しいフロンティアがある。この新しいフロンティアとは、①教育社会、②経済発展によるチャンスと危険の両面をはらむ経済領域、③新しい社会秩序のための諸制度設立に迫られる政治領域、④東洋独自の文化・文明の消滅によって空白となる文化領域、の4つである。自由世界と共産主義的専制の対決も、この新しいフロンティアで行われる。

「5. 教育社会」では、現実としてわれわれに迫っている新しいフロンティアのひとつ、教育社会が取り上げられる。今日、高度な教育を受けた者は社会の重要な資源となっており、社会における教育の意義・影響は急激に変化している。これらの人々をどれだけ社会に送り出せるかということが、社会の経済・軍事・政治的な力の尺度となっている。知的労働は重要性を増し、したがって教育は社会の重要な投資となった。国家間の力関係に最大の影響を与えるがゆえに、教育上の競争も激しくなる。それにとまって教育には、社会的な責任が要求される場所となる。そのためにも、どのような人間に教育したいのか、最大の成長・成果をもたらすために何を学ばなければならないか、焦点を明確にする必要がある。

「6. “貧困に打ち勝とう”」では、新しいフロンティアのひとつとして、経済発展が取り上げられる。経済的な不平等と緊張は国民的規模から国際的規模へと移行し、人種的な不平等・緊張を生み出しつつある。国際的な階級闘争の危険の中、経済発展はわれわれに与えられたチャンスである。もとよりその実現は容易ではないが、可能である。経済水準の向上を図ることは、先進国・後進国双方に発展のチャンスを提供する。先進国のさらなる発展に必要な原料供給は、後進国の経済発展によってのみ可能である。後進国の経済発展は、先進国にとっての製品市場の拡大につながり、かくして双方にとっての好循環ができあがることになる。先進国が後進国の発展に寄与することは援助ではなく、投資なのである。この経済領域におけるチャンスと危険いずれのものとなるかは、経済のみならず多方面にわたる世界の将来に影響することになる。

「7. 死の床にある近代政府」では、近代政府すなわち民族国家、自由主義国家の終焉が指摘される。近代政府はデカルト主義的世界観の誕生・終焉と軌を一にする。社会における唯一の権力中枢として成長してきたが、しだいにその基盤を突き崩され、今や崩壊寸前である。かかる崩壊の原動力となっているのが新しい組織化能力であり、これによって国家の中にいくつかの自治的な権力が形成されつつある。事実、唯一の権力中枢としての近代政府すなわち中央政府の発展は自らの肥大化と地方政府の崩壊をもたらし、政策の立案・施行という本来の業務での機能障害を生ぜしめている。われわれは有効で強力な新しい政府および地方政治制度、国際社会上の制度、政治理論を必要とする。ここで出発点とすべきは多元的国家論である。すでに地方や国家、国際上の問題で、公営会社など多元的な制度は一定の成果をあげている。ただし、それだけでは不十分である。新しい組織に対応した新しい多元論を生み出していかなければならない。

「8. 消えゆく東洋」は、東洋の西洋化による東洋独自の文化・文明の消滅が述べられる。

二度の世界大戦はヨーロッパ勢力体制によるものであったが、植民地の独立をはじめとして、それも今やすっかり影も形もなくなってしまった。かつての勢力を失ったという点で、西洋は消えてしまった。その原因は、自らまいた種すなわち自由主義や民族主義など自らの思想・制度を、非西洋世界に普及させたことにある。したがってヨーロッパ勢力体制後の世界秩序は、「反西洋的」ではあっても「非西洋的」ではない。西洋的な基盤からは逃れられないという点で、東洋は消えてしまったのである。東洋による西洋化の推進は、経済発展や近代政府など西洋特有の問題をも、もたらすことになる。すなわちデカルト主義的世界観にかわる新たな世界観をやはり必要とするのである。ここに西洋を本質とする共通の世界文明が現れたのであるが、新しい世界観への対応が整っていないという点で問題はより深刻なものとなったのである。

「9. なすべき課題」では、上記4つの新しいフロンティアに取り組む姿勢について述べられる。今日の政策や行動のほとんどは、昨日を前提としたものであって、過去の問題を解決するにすぎない。したがってまったく新しい課題に直面すると、われわれはそれをひとつの機会ではなく、やっかいなものとして扱いがちである。ここにわれわれ自身の錯覚がある。たしかに共産主義は世界征服の野望に燃える恐るべき敵であり、邪悪なものである。しかしわれわれが恐れるべき問題は、共産主義の成功ではなく、われわれ自身の誤りである。共産主義に打ち勝つためになすべき課題は、4つの新しいフロンティアである。これを危機としてではなく、チャンスとして考える必要がある。これはわれわれにとって、肯定・建設・指導の仕事である。

「10. 今日における人間の状況」は、本書のまとめであり結論である。前章までは人間を取り巻く外的世界の変化、ポスト・モダンの世界について述べてきたが、この中で人間はどのような位置づけにあるか。かかる外的世界以上に、人間の内的世界は大きな変化を遂げた。とくに人間固有のふたつの属性たる知識と力の意味が大きく変貌したのである。20世紀の人間は、人類の存在を脅かす肉体的破壊の知識と、人間の人格を破壊する精神的破壊の知識を有するにいたった。このふたつの新しい力をコントロールできなければ、人間は生き残れないだろう。「知識は力であり、力は責任である」という新しい命題を、われわれは受け入れなければならない。われわれは力の正しい用法を知らなければならないのである。このポスト・モダンという転換期は、変化と挑戦、新しいフロンティアと永続的な危機の錯綜する時代であるが、ここにおける個人は無力であるとともに万能でもある。自らの意志で歴史を変えることができると考えている場合には何もできないが、自らの責任を自覚している場合はどんなことでもできるのである。

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。ドラッカーは従来のモダンと新しいポスト・モダンの交錯する「変転の時代」を強く自覚し、禁欲的にそれをできるだけ客観的に理解し記述しようとする。本書前半では、デカルト主義的な機械的因果論の世界観から、「形態」「目的」「過程」による新しい世界観への哲学的な移行が論じられる。ここにおいて一定の目的を設定し、それに向けて組織的に努力していく主体的営為としてのイノベーションの遂行と、「新しい組織」による新しい社会秩序、すなわち「個人と社会」「部分と全体」の相即的發展という新しい関係に説きおよばれる。

本書後半では、4つの新たなフロンティアが新しい現実として述べられる。それらは新しい課題でありチャンスである。単なる厄介ごとやリスクとせず、いかに取り組んでいくかが今後の自由世界の行方をも決すると断じられる。さらに変転の時代の人間存在における新しい精神

の現実として、知識と力への考察が行われている。そしてその責任を受け入れ、正しく用いることこそ、今後のわれわれにとって何よりも重要なのだと結論づけられている。本書の基本的な展開としては、このようなところである。

本書前半たるイントロダクション～3章での考察は、本書全体を貫く視点であり、基本的な枠組みである。「変転の時代」という認識の底流にあるのは、近代（モダン）の限界である。モダンの思考・思想・手法、科学の限界が指摘され、それにかわるものの早急な建設が叫ばれる。今後必要なものなど大まかな方向性はわかるものの、具体的にどんなものなのかまではわからない。モダンの次に来るものとして、さしあたりポスト・モダンとでもいうしかない、ということになる。このようにドラッカーは従来の哲学・科学から脱皮することを強調するが、その具体的な要因にあげるのはイノベーションと「新しい組織」であった。いずれも後の知識社会につらなる論点であるが、とりわけ後者「新しい組織」は知識労働者の存在もふくめて人間一人ひとりのあり方にかかわるものとなっている。

本書後半で提示された4つの新しいフロンティアにも、後期ドラッカーの主要論点へとつながっていくものも大きく認められる。①教育社会は、知識社会とそこにおける教育の重要性を先んじて指摘するものである。②経済発展によるチャンスと危険の両面をはらむ経済領域は、ドラッカー流に言えば世界経済すなわちグローバル経済、またインフレ対策としての生産性向上、さらに本書にもあるがイノベーションへとつながっていくものである。③新しい社会秩序のための諸制度設立に迫られる政治領域は、多元主義の提唱、近代国家すなわち国民国家・主権国家の限界である。ただし、④東洋独自の文化・文明の消滅によって空白となる文化領域については、正直何ともいえない。共通の世界文明という視点が、グローバル化につながるということはだけはいえよう。

さらに「なすべき課題」とされる新しいフロンティアへ取り組むべき姿勢は、旧弊を創造的に破壊することによって達成されるイノベーションそのものである。新しい機会の到来をチャンスととるかリスクととるか、この意思決定に成否の岐路がある。ドラッカーは前者すなわちチャレンジ精神の発揮に、大きな発展可能性をみる。それをポジティブに説く口調は、読者の背中を強く温かく押ししてくれるものである。最後の「今日における人間の状況」は、後の知識社会における人間一人ひとりのあり方を説くものへとつながっている。総じて本書は「変転の時代」すなわち否応なく進む時代の変化をみつかったものであり、後期ドラッカーの世界観を先取りした問題意識および内容となっているといえる。

### 『明日のための思想』(60)；

本書は、ドラッカーの著書の中では唯一ドイツ語で刊行されたものである。著書刊行にあたって付け加えられた論文もあるが、その他の所収論文はもともと英語で書かれていた論文集である。そもそもアメリカ人向けのものだったが、ヨーロッパ人にも読んでもらうことが適切との判断から、ドイツ語での著書刊行にいたったという。邦訳での本書の構成は、次のようになっている。

## 序

### 1. 明日のための思想

- A. 従業員社会
  - B. 国家機関の故障
  - C. 労働と道具
  - D. 長期計画
  - E. 経営科学の可能性
2. 経済政策と社会
- A. 社会制度としての大量生産
  - B. マネジメントはマネジメントしなければならない
  - C. 従業員になることの困難な技術
  - D. 景気後退の教訓
3. 現代のプロフィール
- A. ケインズ：魔法のシステムとしての経済学
  - B. カルフーン：アメリカの国家的活動を解く鍵
  - C. フォード：ユートピアの成立と崩壊
  - D. アメリカ的単調さの神話
  - E. 流行ではないキルケゴール

3部14章からなる本書は、それぞれが独立のテーマをあつかった論文集である。部それぞれのイントロで、諸論文を選んだ意図が述べられている。「1. 明日のための思想」所収の諸論文は、未来の重要な研究領域に関する課題と可能性をあつかったものである。ここでは明日の現実の姿を把握することがめざされている。「2. 経済政策と社会」所収の諸論文は、現代の産業社会・企業というテーマをあつかったものである。「3. 現代のプロフィール」所収の諸論文は、歴史的な人物を中心とした素描である。ただしドラッカー自身の視点は人物そのものではなく、かかる人物がわれわれにとってどのような意味を持つのかにあるという。

本書の範囲は、政治、マネジメント、歴史、哲学、経済学、教育学と、広範かつ多岐におよんでいる。内容的に体系だててはいないものの、ドラッカー自身によれば「社会および経済は、人間の責任ある活動領域である」という一大思想がそれら諸領域を結びつけているとする。そして彼は、未来を志向する人間の行動は責任ある行動であり、知識・能力にもとづく確信・義務に裏づけられた行動でなければならない、とする。したがって、未来から何を知り、過去から何を学ばねばならないか、そして人間の責任ある行動の価値・目標・義務はどういうものが問題となる。それらをあつかう本書は、「明日のための思想」を明確化する試みなのである。「明日のための思想」=「より良い未来のために、未来を知り過去に学び、現在いかに行動するか」がテーマなのである。

内容としては、従業員社会や従業員に関するものなど改めて注目すべきもののほか、もっとも影響を受けた思想家とドラッカーが自認するキルケゴールが含まれているのもきわめて興味深い。本書所収の論文のいくつかは後の著書に転載されているが、ドラッカー著書群のなかで本書はおそらくもっとも取り上げられないもののひとつである。ドイツ語の著書で、しかも多様な領域にわたる論文集だからであろうか。雑多な論文集という点では本書は後期著書群の先駆けともいえるが、後期のそれらは「知識社会論」という世界観のもとに行われた定点観測でもあり、またアンサンブルでもある。それに比すれば、本書のテーマの焦点は定まっている

とはいえず、ややぼやけてみえる。部分的に目を引くところもあるものの、他の著書に比すれば、本書はやはり総体として『明日のための思想』というタイトルほどのインパクトは与えなかったようである。

#### IV

上記3冊のうち、中期ドラッカーの問題意識をもっとも表わしている代表的なものは、いうまでもなく『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』（『変貌する産業社会』）(57)である。同書こそ、前期から後期への移行・転換に揺れ動くドラッカーの思索そのものであるとあってよい。とりわけそれが如実に現われているのが、イントロダクション～第3章である。ここにおいて、近代および科学の思想的基盤をなす哲学・方法論に関する回顧と考察が行われていた。それは、科学をふくめた近代（モダン）への懐疑とそこから超越という視点である。近代社会の前提にあるデカルト主義的世界観を、静態的機械論、「部分と全体」の二項把握による因果論とし、その限界が指摘されたのであった。哲学にも通じていたドラッカーであるが、ここまでの徹底した批判は『産業人の未来』(42)での全体主義の起源としてのルソー以来のものである。ルソー批判は行きすぎた理性主義であったが、本書でのデカルト批判はさらにその根幹をなすモダンそのものにある。このルソーひいてはデカルトへの批判がドラッカーの執筆活動の出発点に位置しているが、総じてそれは西洋近代合理主義思想としてのモダンに対する建設的批判にほかならない。畢竟、当初より彼の思想内部には、モダンを超えるポスト・モダンへの視点が埋め込まれていたのである<sup>6</sup>。

ここでわれわれは、ポスト・モダンなるものについて一瞥しておく必要がある。言葉として「ポスト・モダン」が広く用いられるようになったのは、1970年代アメリカの建築およびデザイン批評の分野からといわれる。一般的にポスト・モダンといえば、モダンへの反動としてくられるものである。西洋の伝統的な概念に対する異議をふくむ懐疑主義的・反基礎づけ主義的な思想潮流であるとともに、それら批判対象への再考を中心とする思想潮流とされる。しかしながら、その内容にさらに立ち入ってみれば、かかるポスト・モダンの全貌をひとくくりに表わすのは至難の業に近いとさえいわれる。建築や哲学・思想・文学を中心しつつ、論者によって主張は異なっており、明確な定義や体系は存在しないからである。その内部にポスト構造主義をもふくむ広範なものであり、また哲学・思想の領域で見れば、かかるポスト構造主義とほとんど同義ともいわれる。ただしその大勢として指摘されるのは、基本的にモダン批判から出発し、モダン理論に内在する諸矛盾を摘出しながら、現在および未来の人間と社会のあり方を分析する、ということである。総体としてみれば、モダンを内包しつつ、それを超えるものとしてポスト・モダンはあることになる。

ポスト・モダンを広く認知させたりオタールは『ポスト・モダンの条件』(1984)で、現代ではモダンに内在する「自由という物語」「革命という物語」すなわち「～という物語」で表わされる「偉大な物語」がすでに終焉したと、つまり壮大なイデオロギーの体系の終焉を見てとり、ポスト・モダンを「19世紀末に端を発する、科学・文学・芸術の活動規則に影響を与えた種々の変化以後の文化の状態」と定義した。そしてかかる変化を、先の「偉大な物語」の終焉から分析したのである。彼によれば、モダンの認識の言説が、人間主体の解放といった

種々の「偉大な物語」によって合法化されたのに対して、ポスト・モダンの知はこの種の「偉大な物語」の無効性・不信によって定義される。この「偉大な物語」の無効な状態とは、世界を構成する多種多様で、相互に異質な諸要素が相互に繰り広げる複数のゲームのような様相を呈する。この環境において求められるのは、かつての「偉大な物語」ではなく、相互の異質性に敏感に反応しうる能力を習得すると同時に、「偉大な物語」とは別のゲームの規則なのである。

ここで「偉大な物語」としてくられるモダンは体系的であり、またその前提として自立的かつ理性的な主体という理念があることになる。総じてそこには中心化される近代的主体・自我を可能とする知・理性・ロゴスによる合理主義的一元的思考が据えられており、したがってそこからの脱構築をめざすポスト・モダンは、主体の脱中心化と多元性への傾向を本来的に有することになる。かかるリオタールの議論はダニエル・ベルのポスト産業社会論に着想をえて、展開されている。ベルの斯論は1960年代前半に定式化されたものであり、ドラッカーが主張しはじめた頃と相前後している。とくに社会学におけるポスト・モダンの影響としては、伝統的な「部分と全体」という二元論的発想からの脱却がいわれている。以上みてきたところを大きくまとめるならば、西洋近代合理主義たるモダンを内包しつつ、それを批判的に再考していくことによってその超克を図ろうとするのが、ポスト・モダンの名でくられる一大思想潮流なのである。

ひるがえって、かかるポスト・モダンなる思想潮流において、ドラッカーの所説はいかにとらえられるか。いかなる位置を占めているのか。そしてどのような特徴をそなえているといえるのか。上記のごとく、そもそもポスト・モダンなるものには明確な定義や体系は存在しない。われわれが理解しうるのは、ポスト・モダンそのものではなく、せいぜい「ポスト・モダンのなもの」にすぎない。時期的にみれば、ドラッカーの発した「ポスト・モダン」という言葉・概念および問題意識はかかる潮流の先駆けに位置している。ポスト・モダンの大勢すなわち「モダン批判から出発し、モダン理論に内在する諸矛盾を摘出しつつ、現在および将来の人間と社会のあり方を分析する」とも、明らかに大きく符合している。

ポスト・モダンを唱えはじめたドラッカーにおいて、看過しえない、否、大きく刮目すべきは、マネジメントの発明である。もとよりそれは、中期ドラッカーにおける社会構想転回への萌芽・胎動と双壁をなす大きな所産である。いやむしろドラッカー全思想における最大の画期とさえいえるものである。『明日への道しるべ』(=『変貌する産業社会』)(57)に先立つこと3年、『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)でのことであった。すでにみてきたように、ドラッカーにおいてマネジメント発明の直接的な契機は、前期最大の課題「社会の一般理論」二要件の充足にあった。マネジメントの発明じたいは『企業とは何か』(46)以降開始したコンサルティングの知見に裏打ちされたものではあったが、はたしてその意図するところをドラッカー自身がどれほど自覚していたかは定かでない。たしかに発明当初よりドラッカーは、マネジメントがいかなる意義をもち、いかに位置づけられるべきか、たえず力説していた。マネジメントをして、実践であり、産業社会における際立ってリーダー的な、社会・文明における基本的・支配的で不可欠の機関であり、それらを総じて現代社会の信念の具現である、と。一方で「実践」すなわち行為概念としながら、他方で「機関」すなわち枠組みたるシステム概念ともしていたのである。本来両者は対概念すなわちふたつでワンセットであって、同一のも



のではない。後者がかつての企業「制度」概念に該当するのは明らかであり、さらにそこに行爲概念がつけくわえられたのである。やはり発明当初よりマネジメント概念は、企業概念を内包しつつ、それを超えるものとして措定されていたのである。

自ら求める「望ましい社会」（＝「非経済至上主義社会」）実現のために、前期ドラッカーがまず注目したのが企業であった。それにとってかわるものとして新たに生み出されたのが、マネジメントなのである。かかるマネジメントが実はシステム概念を土台としつつ、行爲概念を旗頭にかかげているということは、いかなる意味を持つのだろうか。それは、ドラッカーにおける「望ましい社会」実現の問題が、自ら行爲実践して実現する「望ましい社会」実現化の問題へと歩を進めたということにほかならない。

しかしながら、その3年後に上梓された『明日への道しるべ』（＝『変貌する産業社会』）(57)では、「なすべき課題」として未来への行爲実践やイノベーションが謳われてはいるものの、マネジメントにそれほどのウェイトが置かれているわけではない。また一方で、結論たる「10. 今日における人間の状況」では、人間の内的世界の変化として知識と力をとりあげ、これからの人間のあり方に言及してはいる。とはいえ、それもどちらかといえば如何ともしがたい現状に対する心がまえに終始し、マネジメントにまで説きおよんではない。『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）(50)につづく社会論系渾身の力作として、本書はとりわけ自らの社会構想をめぐる懐疑と模索、換言すれば葛藤と苦悩にポイントが置かれて述べられているだけなのである。かくみるかぎり、さしあたりマネジメントを発明したものの、「望ましい社会」実現という理想において、いまだ自らの思索の中でそれをうまく整理しきれていないドラッカーが、ここにみてとれるのである。

そもそも『明日への道しるべ』（＝『変貌する産業社会』）(57)での基本的主張は、科学をふくめたモダンからの超越をめざし、それにかわるものの模索である。それがどのようなものなのかは具体的にわからないとしながらも、従来の因果律による静態的機械論にかえて、新しい概念による、いわば「動態的進化論」への移行が指摘されたのであった。そしてそのための具体的な要因としてイノベーション概念をかかげ、またその行爲主体として「新しい組織」が説きおよばれたのである。ここにいうイノベーションとは、人間一人ひとりをはじめとする行爲主体が自らの意志によって生み出す変化であって、従来からいわれる進歩とは異なる。ただし本書が意図する「明日への道しるべ」＝未来への道案内や手引きを果たすものが何であるのかについては、必ずしも明確ではない。なるほど新しいフロンティアがまさにイノベーションの対象として述べられてはいる。それは後期ドラッカーのテーマ「知識社会論」につらなるものにほかならないが、如何せん歯切れ良いドラッカーの主張としては物足りなさを禁じえない。「モダンにかわるものがどのようなものなのかは具体的にわからない」との告白には、ドラッカー自身の隔靴搔痒の感がにじみ出ている。

ところで、『明日への道しるべ』（＝『変貌する産業社会』）(57)でのポスト・モダンへの移行の表明から、それが『断絶の時代』(68)で「知識社会論」として明確な体をなすのに、実に11年の歳月を要している。この間、『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）(54)からスピン・オフした『成果をあげる経営』（＝『創造する経営者』）(64)、『有能なエグゼクティブ』（＝『経営者の条件』）(66)が刊行されている。それぞれ事業戦略とエグゼクティブに特化した

テクニカルなマネジメント書であるが、内容的に変化や知識労働者を意識したものとなっている。両著執筆の成果が直接的に反映されたのが『マネジメント』(73)にほかならないが、その前作たる『断絶の時代』(68)にも色濃く認めることができる。来たるべき知識社会でこの上ない強力な武器となるべく洗練・彫琢されたマネジメントは、両著によって用意されたのである。

『断絶の時代』(68)冒頭で、ドラッカーは力強く断言する。本書は今日を見つめるものである。明日をつくるために、今日といかに取り組みねばならないかを問うものである、と。ここにいわれているのは、あくまでも今現在を見直し、それにもとづいて未来に向けて行動していくことである。未来を考えつつ、今現在何をなすべきかという行為実践を問うものである。かかるアプローチの根拠となっているものこそ、かのパワー・アップしたマネジメントにほかならない。本書のみならず、以降の後期著書では、節目節目に「今現在何をなすべきか」という行為実践が鼓舞される。そして未来予測の無意味さを強調し、「すでに起こった未来」をふまえつつ、あくまでも今現在に注力することを力説する。未来学ならぬ現在学とでもいうべきアプローチであるが、その本質こそがマネジメントなのである。マネジメントという強力な武器を手に、ドラッカーは自信を持って自ら行動することを提唱していくのである。かくしてドラッカー自身による「モダンにかわるものがどのようなものなのかは具体的にわからない」との言明は、やがて総決算『ポスト資本主義社会』(93)において、マネジメントに集約されて具体化されることとなる。西洋近代合理主義たるモダンを超えるものとしてポスト・モダンがあり、まさにその旗手としてマネジメントは大きく位置づけられたのであった。後づけの結果論ではあるものの、ドラッカーにおいて「明日への道しるべ」として真に意図されていたのは、マネジメントにほかならなかったのである。ここにわれわれは、やがてマネジメントに結実・集約されていくドラッカー全思想の転換点を見出さずにはいられないのである。

かくみるかぎり、ドラッカー社会構想の転換において、マネジメントはいかなる意味をもちうるのだろうか。マネジメントは社会構想の転換の中核、すなわちその原因であり結果でもあったのである。彼の社会構想においてマネジメントが生み出されたのはいわば必然であり、またマネジメントの誕生が一面では社会構想の転回をもたらしたこともまた必然であった。後期ドラッカーの思索は、社会構想とマネジメントの相即的展開のプロセスそのものである。「望ましい社会」の実現に向けて彼が中軸に据えたのは、マネジメント＝「自ら理想を実現していく行為実践」というアプローチであった。これによって、彼のめざす理想は「理想的な理想」ではなく、「現実的な理想」となった。新しいドラッカー思想すなわち後期ドラッカーの焦点は唯一絶対の「望ましい社会」の実現にあるのではなく、否応なく変化しゆく社会への適応、さらにはかかる社会の創造とそれとの共進化となったのである。「望ましい社会」実現に向けて、単なる変革論ではなく、主体的変革論となったのである。そこにおいて模索されるのは、ベスト・オブ・ベストの「望ましい社会」ではない。セカンド・ベスト、サード・ベストといったサブ・ベストである。行為主体個々を軸とした「望ましい社会」実現化論は、それを自分なりに受けとめ行為していくマネジメントに集約されていかざるをえないからである。

改めていうまでもなく中期を経て形成された後期「知識社会論」は、ポスト・モダンの世界観である。とはいえ、そこではポスト・モダンが前面かつ全面で強調されているわけではない。

実にドラッカー自身、「ポスト・モダン」という言葉を使ったのは『明日への道しるべ』（＝『変貌する産業社会』）（57）のみである。後期においては皆無といってよいほど、この言葉を確認することができない。類似の概念として、せいぜい「ポスト・ビジネス社会」（the post-business society）（89）、「ポスト資本主義社会」（post capitalist society）（93）があるぐらいである。後期の社会構想「知識社会論」が提示されて以降、彼においてはポスト・モダンなる問題意識はすべて「知識」「知識労働者」「知識経済」総じて「知識社会」に織り込まれ、その枠組みのもとで論じられていったのである。事実、哲学・社会思想におけるポスト・モダンの文脈で、ドラッカーが取り上げられることはまずない。確認できる範囲では、知識社会（論）、ポスト産業社会（論）で取り上げられることはあるが、ポスト・モダンでドラッカーの名に言がおよぶことはない。ドラッカー自身においても、論ずべき重要課題はポスト・モダンではなく、あくまでも社会構想としての「知識社会」にあったのである。

モダンからポスト・モダンへの超越、いうまでもなくこれこそが前期から後期への転換に揺れ動くドラッカーの葛藤であり苦悩である。かかる転換期に、マネジメントは発明された。否、「社会の一般理論」二要件の充足＝前期の総決算として生み出されたマネジメントをトリガーに、ドラッカーは新たな地平を見出したといった意味合いの方が強い。「望ましい社会」の実現は、それをめざす行為主体の手で常に進展していくものである、と。かくしてドラッカー思想全体はしだいにマネジメントを中心に編成されていくところとなり、総じてそれは行為主体個々による「望ましい社会」実現化論へと体をなしていくのである。ここにドラッカーのアプローチは、マネジメントの発明によって、文字通り「サイエンス」（科学）から「アート」（技法）へと昇華していくことがみてとれるのである。

## おわりに

以上、ドラッカーにおける前期と後期の間にあたる18年間を中期として検討してきた。前期から後期への転換期に当たる時期に焦点を合わせたわけであるが、およそかかる試みは他に例を見ないものと思われる。あえてこの時期を区分して取り上げたのは、それがドラッカー思想の大きな転換期であり、またマネジメント誕生の時期にほかならないからである。しかしながらこれまでの考察で明らかとなったのは、むしろ逆にマネジメントの誕生によって、彼の思想そのものが転換を迎えざるをえなかったということにほかならない。ドラッカー自身にとっても、モダンの世界観からポスト・モダンの世界観への重心移動であり、前期からの脱皮と後期への胎動を大きく認めることができる。とりわけ後期に特有のアプローチや主要論点の萌芽が明確に見出しうる。改めてまとめれば、知識労働者の原型ともいえる視点やその生産性向上の問題、そして教育の意義など知識社会の諸論点、多元主義、従業員社会、年金基金革命、人口動態にもとづく「すでに起こった未来」への視点・アプローチ、イノベーションの重視、近代国家すなわち国民国家や主権国家の限界、総じてポスト・モダンへの視点、さらにはマネジメントの発明があった。

しかしこれら後期への萌芽も元をただせば、最初期の「経済至上主義社会」すなわち経済学帝国主義的なアプローチ、さらにはルソー批判にみられる理性主義への過信、つまるところはそれらすべての根底にあるモダン、すなわち西洋近代合理主義思想そのものへの懐疑にある。これは「傍観者・社会生態学者ドラッカー」に内在する本来的な問題意識、すなわち「継続と

中期ドラッカーについて(春日)

変革の相克」に根ざすものといってよい。ドラッカーが「ポスト・モダン」という言葉・問題意識を発したのは、『明日への道しるべ』(=『変貌する産業社会』)(57)すなわち中期のみにすぎない。もとよりそれはポスト・モダンの黎明期であるが、彼がなぜこの時期にこの言葉を発し、またそれ以降使うことはなかったのか。やはりそれはかかるポスト・モダンを織り込んだ上位概念として、マネジメントを措定したからということにほかならない。実に決定版『マネジメント』(73)以降、事あるごとにドラッカーはマネジメントに言及する。マネジメントはポスト・モダンの手法そのものであり、さらにポスト・モダンの旗手としてマネジメントは意図されているのである。ある種、万能ツールと化した感のあるマネジメントながら、そこにはドラッカーの想いすべてが込められている。マネジメントとは、ドラッカーという稀有の思想家そのものである。

なお、以上検討してきた中期の世界観を前期・後期にくわえて表にまとめると、たとえば以下の通りとなる。

前期・中期・後期の世界観

	前期 (1933~1950)	中期 (1950~1968)	後期 (1968~2005)
思想的・哲学的土台, 前提	近代 (モダン)	モダン →ポスト・モダン	ポスト・モダン
社会構想	新しい産業社会論	新しい産業社会論への懐疑と、新しい社会構想の模索	知識社会論
意 図	望ましい社会； 新しい産業社会の建設	未知の社会； 「変転の時代」の認識	来るべき社会； 知識社会への対応・創造
社会へのアプローチ	「社会の一般理論」の充足	マネジメント (「社会の一般理論」の自力充足)	マネジメント (「社会の一般理論」の自力充足)
背 景	戦後世界の構想	戦後世界の出発	不確実性増大の時代
社会構想の焦点	発 展	変化への予見	変 化
全体的なムード	明	混 沌	暗
人間モデル	産業人	— とくに措定なし — 後の「知識労働者」的な存在への着目	知識労働者
マネジメント	誕生前	誕 生	誕生後
社会の中核をなす制度・機関	企 業	マネジメント？	マネジメント
中核的な資源	— 措定なし —	— 措定なし —	知 識
歴史観	— 措定なし —	— 措定なし —	知識史観
政 治	— 措定なし —	— 措定なし —	多元主義
対立するイデオロギー	ファシズム・全体主義	マルクス主義・社会主義・共産主義	マルクス主義・社会主義・共産主義

## 注

- <sup>1</sup> 以下本稿では、時系列的なつながりをわかりやすくするため、「初期」は用いず「前期」で統一して表記していくこととする。
- <sup>2</sup> ドラッカーによれば、『経済人の終わり』の執筆開始は、1933年にヒトラーが政権をとった数週間後であった。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年となったとされる。
- <sup>3</sup> 後期が『ポスト資本主義社会』（93）で集成されたとみれば、同書以後没年までをさらに末期として細分化して区別することも可能であろう。
- <sup>4</sup> *America's Next Twenty Years*. (55) (中島正信訳『オートメーションと新しい社会』ダイヤモンド社、1956年。中島正信・涌田宏昭訳『ドラッカー全集』第5巻、ダイヤモンド社、1972年。) *The Landmarks of Tomorrow; A Report on the New "Post-Modern" World*. (57) (現代経営研究会訳『変貌する産業社会』ダイヤモンド社、1959年。同研究会訳『ドラッカー全集』第2巻、ダイヤモンド社、1972年。) *Gedanken für die Zukunft*. (60) (清水敏充訳『明日のための思想』ダイヤモンド社、1960年。同清水訳『ドラッカー全集』第3巻、ダイヤモンド社、1972年。)
- <sup>5</sup> これに対して邦訳「オートメーションと新しい社会」は、原著の全訳ではない。邦訳の構成は以下の通りである。  
第一章 オートメーションの前途  
第二章 新しい指導者  
第三章 失業か、否、労働力の不足  
第四章 アメリカにおける十一の政治問題
- <sup>6</sup> 蛇足ながら、ドラッカーが想定するポスト・モダンの具体例として、日本をあげているのはきわめて印象的である。彼によれば、ポスト・モダンの黎明期は、明治維新に求めることができる。というのも明治維新こそ、意識的・体系的・組織的な努力によってもたらされた世界最初のイノベーションであり、世界の範となるべき経済発展の物語だからである。それは専制君主によってではなく、自由な人間のエネルギー・献身・勇気によって推進された。知識が近代社会の基本的な資源であるという認識をもとに、教育を土台としてもたらされた世界最初の試みである。非西欧的な文化と伝統をもちながら、すぐれた西欧的産業社会を築きあげた唯一の国として、日本こそが明日の産業社会すなわちポスト・モダンの建設に重要な役割を果たすものである、と。日本へのリップ・サービスはなきにしもあらずであろうが、ドラッカーが日本を高く評価していたのはつとに知られるところである（現代経営研究会訳『変貌する産業社会』ダイヤモンド社、1959年、日本語版への序）。