

タイトル	ドラッカーとコミュニティ：社会への視点をめぐって
著者	春日，賢； Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，12(2)：1-23
発行日	2014-09-25

# ドロッカーとコミュニティ

— 社会への視点をめぐって —

春 日 賢

## はじめに

「コミュニティ」(community)の位置づけから、ドロッカーにおける社会への視点を明確化することが本稿の課題である。ドロッカー最大の関心事を突き詰めれば、人間にとっての「生の充実」、俗っぽくいえば幸福の追求ということになる。彼においては人間一人ひとりの生きがいのために、彼らが集う場すなわち全体としての社会が問題とされ、ひいてはさらに文明にまで視野がおよぶこととなる。かかる思想的動機からマネジメントは生み出された。マネジメントは人間一人ひとりの幸福という目的達成のためのあくまでも手段なのである。このことの有する意義は、決して見過ごされるべきものではない。手段なき目的は画餅でしかなく、また目的なき手段は空虚でしかないからである。本稿ではかかるドロッカー本来の目的に立ち返り、「社会思想家ドロッカー」に焦点を合わせて、その社会思想家たるゆえんをつまびらかにしてみる。彼自身によれば「社会生態学者」と自己規定されているが、もとよりそれも総じて社会に対する考察を旨とする「社会思想家」にふくまれるものだからである。

実に彼の社会への視点を検討するうえで、具体的なポイントとなるのはコミュニティに関する認識と位置づけ、総じてそれをめぐる議論である。人間一人ひとりと社会をとり結ぶ媒介項として、コミュニティをいかなるものとするかをめぐって、ドロッカーの思索そのものが大きく展開されていったからである<sup>1</sup>。いわゆるマイクロ・マクロ・リンクの問題である。これはとりわけ初期に顕著なことではあるが、マネジメント誕生後から最晩年までも通底する不可欠の視点であることに変わりはない。以下、コミュニティへの視点を軸に、彼の所説を時系列的に追いながら検討を加えていくこととする。なお、文中の引用にあたって(文献〇～、掲載邦訳～)とされているものは、文末にある文献およびそこに掲載されている邦訳をあらわしている。

## I

ドロッカーによれば、真の処女作『フリードリヒ・ユリウス・シュタール；保守的国家論と歴史の発展』(33)での焦点は、法治国家の発明、すなわち新旧間のバランスをとって社会的安定を試みた新たな組織の発明にあるという。戦間期の激動にあつて歴史の断絶をみたドロッカーは、同様の危機的状況を乗り切った手本としてシュタールをとりあげたのである。旧来からの社会的安定の断絶に際して、変革によって新たな社会的安定をはかったもの、しかも変革

一辺倒ではなく、伝統とうまく調和させることで新たな社会的安定を実現したものとしてである。これこそ、ドラッカーが自己規定する「社会生態学者」の視点「継続と変革の相克」だという。この危機的社会状況への危惧は、彼の根本的な視点がまさに社会、とりわけ転換期の社会にあることを如実に表している。そして新旧間のバランスをとって社会的安定をめざす新たな組織というアプローチは、マイクロ・マクロ・リンクの媒介項として、コミュニティや制度・組織を重視することをも如実に表している。彼にとっては社会への法学による研究は本書で終わることとなったが、それは同時に新たな領域での研究のはじまりでもあった。

かくしてつづく『経済人の終わり』(39)で、ドラッカーは華々しいデビューをかざることとなる。それゆえ事実上の処女作といわれる本書は、全体主義の告発という政治的な外装をまといながらも、あくまでもその焦点は人間と社会にあった。本書について彼自身による「まえがき」でみるに、初版では「政治の書」としながらも、1969年版では「社会と政治の書」、さらに1995年版では「特異な動物たる人間の環境として社会をとらえた書」としている。さらに立ち入ってみるならば、初版ではファシズム・全体主義を根源的な革命として理解するために、社会の基盤における基本的な変化、すなわち人間・社会の本質や人間一人ひとりの社会における「役割」(function)と「位置」(place)に関する観念的な革命に注視していることが暗示されている。1969年版では、本書の中心テーマは西洋の人間が社会的・政治的信条から「疎外」(alienation)されていることであるとし、根源的な危機に関する具体的な社会・政治分析であるとしている。出来事の単なる報告ではなく、それを理解する試みだった、と。そして1995年版では、本書は主たる社会現象を個別領域からとらえるのではなく、まさに社会的な現象そのものとして、つまり社会そのものを分析したものだったとする。かくして「社会」というあいまいなものを規定はしないが、理解しようとする試みだったというのである。

実際、全体主義について本質理解とそれにもとづく批判・告発を行いながら、本書で真に問題とされているのは書名に集約される「経済人の終わり」である。それはたんに人間モデル「経済人」の終焉を意味するだけではない。社会モデル「経済至上主義社会」ならびに社会科学「経済学」の終焉である。いうまでもなくその行き着く先は、資本主義ならびに近代西洋そのものの終焉である。そしてそこにあるのは、かかる旧秩序の崩壊を目の当たりにしながら、それにかわる新秩序が不在であるということに対する危機意識である。資本主義、社会主義、さらにそれらのオルタナティブとして登場したはずの全体主義さえも、崩壊しゆく旧来の秩序「経済人」「経済至上主義社会」にもとづくものでしかない。そもそも全体主義はそれら旧秩序の行きづまりから生まれたなれの果てでしかなく、壊滅的な状況となろう先行きは明らかである。宗教さえも何ら救済することができないなかであって、旧秩序にかわる新秩序を早急に打ち立て、それにもとづいた新しい社会「非経済至上主義社会」を建設することが必要なのだということである。本書を通読してもっとも目につく言葉は「全体主義」「ファシズム」「ナチズム」ではあることはいうまでもないが、それ以外では「社会(的)」(society)や「秩序」(order)、「信条」(creed)である。これら「社会」「秩序」「信条」こそ、分析対象たる「全体主義」「ファシズム」「ナチズム」に切り込むドラッカー最大の問題意識であり、アプローチにほかならない。

確かに冒頭をみれば、本書は第三者的態度も公平性も期するつもりもなく、明確な政治目的をもってると宣言される。しかし実際には全体を通して、迫りくる全体主義の脅威が淡々と客観的に、いやそれ以上にまさしく傍観者的に述べられている。彼のいう社会生態学者の視点

「継続と変革の相克」によって、移ろいゆく人間と社会のあるがままがとらえられ、それが人間・社会の本質に照らして書き記されているのである。しかしながら、かかる傍観者的な視点のさらにその根底にあるのは、近代西洋文明の存立にかかわる由々しき局面に対するドラッカー自身の危機意識であり、またどうすることもできない焦りと苛立ちにほかならない。このような人間と彼らが集う場たる社会への視点を表わしたのもこそ、「秩序」「信条」なのである。もとより「秩序」は人間と社会を有機的に結びつける紐帯であり、「信条」は人間と社会それぞれが共有する価値である。両者は人間一人ひとりの自由を確保するとともに、社会の一体性をも確保するものだからである。

ドラッカーはいう。旧来の社会秩序は合理性にもとづくものであったが、「一人ひとりが合理的な位置と役割を有する秩序が破壊されたことで、旧秩序すなわちかつては価値の合理的な秩序だったものもまた、必然的に無効となる。この秩序のふたつの土台である自由と平等が価値あるものとして理解され、意味を持ったものとなるのは、合理的な社会に適用される場合のみである。」(文献② p.58, 掲載邦訳 44 頁。), と。彼が究極的に問題とするのは、人間が人間として生き、活動するための意味内容すなわち人間的な価値なのである。かくして後にドラッカーは「秩序」「信条」、とりわけ具体的には新しい「秩序」の建設という方向性を強く打ち出していくのである。ただし、本書においてまだそれは明確なものとして体をなしてはいない。あくまでも伝わってくるのは、旧秩序の破綻によって社会の一体性とそのコミュニティが崩壊の運命にあるという危機意識であり、なんとかしなければという焦燥感でしかない。事実、本書では「コミュニティ」の言葉はほとんど登場していない。確認できる範囲では、宗教は個人的経験としては重要なが、今では現実の社会やコミュニティを意味あるものとすることはできない、との記述に認められるのみである(文献② pp.102-103, 掲載邦訳 99-101 頁。)<sup>2</sup>。とはいえ、まさにコミュニティを意識した部分は多々みられる。以下のごとくに。

「いずれの組織社会 (organized society) であれ、人間および社会におけるその役割と位置の本質という観念にもとづいている。人間の本質を映し出すものとして確かなものがなんであれ、常にこの観念によって、自らを認定・規定することで社会の本質は確実に映し出される。社会的に決定的かつ最高とみなされる人間の活動領域を提示することによって、それは社会の基礎的な教義と信念を象徴する。」(文献② p.45, 掲載邦訳 35 頁。)

この言葉は、後の「社会の一般理論」二要件を想起させる。人間とは何か。社会とは何か。本書はこの究極的な問いを深層にはらみながら、何よりもその解答を渴望するものであった。人間一人ひとりについては、「自由」がキー・ワードとして提示されている。いうまでもなくこれは彼の人間論の根幹をなすものとして、本書以降の著書すべてに脈打つものである。社会については、とりわけ「秩序」がキー・ワードとなっていく。本書では、次のようにもいっている。

「今のわれわれの時代を歴史的視点、すなわち西洋の歴史的継続性という観点からとらえれば、次のことは自信をもっていえるし、受け入れられる。やがて新しい秩序は現れるのである。」(文献② p.238, 掲載邦訳 181 頁。)

かくしてドラッカーは「新しい社会の創造」すなわち「望ましい社会の実現」という作業を開始していくのである。まず考察として進められたのは、「新しい秩序の創造」であった。それこそが、つづく第2作『産業人の未来』(42)での「社会の一般理論」二要件である。本書

の内容は、前半「機能する社会論」と後半「自由論」に大別しうる。これは前者を「秩序論」として、後者を「人間論」として、より具体的かつ体系的に展開したものと読み替えることも可能である。全体主義の脅威にあって、それに対抗するために社会と人間、すなわち秩序と自由を論じているのである。

まず「秩序論」としての社会論において、ドラッカーはいう。「今日われわれは、機能する産業社会を有していない」（文献③ p.25, 掲載邦訳 224 頁。）、と。政治的にも社会的にも、産業文明や産業コミュニティの生活、産業上の秩序や組織がまったくない。社会的信条・価値・社会的制度および経済的機関において、西洋社会ははまだ前産業社会的な段階にとどまっている。この機能する産業社会の欠如、すなわち産業的な現実をまとめる力（integrate）の欠如こそが、今日の危機の根底にあるというのである。というのも、人間は社会的・政治的存在として、機能する社会を必要とするからである。こうして「社会を明確に定義することはできないが、だからといって社会を機能的に理解できないわけではない」とし、ドラッカーは次のようにいうのである。

「社会を構成する人間一人ひとりに社会的な地位（status）と役割（function）を与えることができないければ、また決定的な社会権力が正当（legitimate）なものでなければ、社会は機能しえない。前者は社会生活の基本的な枠組み、すなわち社会の目的と意味を設定する。後者はかかる枠組みの空間を形成する。すなわち社会を具象化し、社会の諸制度を生み出す。人間一人ひとりに社会的な地位と役割が与えられなければ、社会というものは存在しえず、目的も目標もなく宙を飛びまわる多数の社会的な原子が存在するだけである。また権力が正当でなければ、社会の構造は存在しえない。たんに奴隷制と無気力が手を組んだ社会的な真空が存在するだけである。」（文献③ p.28, 掲載邦訳 227-228 頁。）

この「社会が社会として機能する」ための要件こそ、いわゆる「社会の一般理論」（a general theory of society）にほかならない。本書内では「社会の純粋理論」（a pure theory of society）と述べているが、1995年版の「序文」ではより明確な形で「社会の一般理論」と銘打たれている。同序文によれば、本書は基本的な社会理論の発展を試みた自身唯一の著書であり、具体的にはふたつの社会理論を展開するものであった。そのふたつが、社会が機能し正当性を有する条件たる「社会の一般理論」であり、かかる一般理論の概念を20世紀産業社会に適用した「産業社会の特殊理論」（the special theory of industrial society）だというのである<sup>3</sup>。対理論の一方として「社会の一般理論」をあげ、もう一方にも明確に言及しているのである。上記「社会の一般理論」の内容を改めて整理すると、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、の二要件からなっている。①はコミュニティ実現にかかわる要件であり、②はコミュニティをまとめるガバナンスにかかわる要件である。ここにおけるキー・ワードたる「地位」「役割」「正当性」はいずれも保守主義の用語であって、このドラッカーが依拠する伝統的な保守主義においては経済よりもコミュニティを第一とするという。

そしてテンニースの『ゲメインシャフトとゲゼルシャフト』をあげ、社会理論の偉大な古典としてきわめて高く評価する。人間存在すなわち「地位」に焦点を合わせた「ゲメインシャフト」と、行為すなわち「機能」に焦点を合わせた「ゲゼルシャフト」を並置したものである、と。かくしてドラッカー自身が本書『産業人の未来』（42）で行ったのは、まさにそれと同じく産業社会の諸制度は地位を付与する「ゲメインシャフト」であるとともに、機能する「ゲゼ

ルシャフト」でもなければならぬとしたことだというのである。端的に言えば、要件①の「地位」「役割」は、それぞれ「ゲマインシャフト」「ゲゼルシャフト」をドロッカー流に当てはめたものということである。また要件②の「正当性」については、「社会的現実として権力を認めるものの、かかる権力が高次の承認、責任、共有されるビジョンにもとづくということを要求する用語である」<sup>4</sup>と述べている。かくみるかぎり「社会の一般理論」二要件のうち、要件①は「社会学者ドロッカー」が強く現れたものであり、要件②はどちらかといえば「政治学者ドロッカー」が強く現れたものといえるだろう。もとより全体として社会を問題としていることに変わりはない。

このように本書はコミュニティ概念をふくめて広く社会そのものに大きくフォーカスしたものにほかならず、またそれを「社会の一般理論」二要件に具体化したものといってよい。かかる「社会の一般理論」二要件は人間一人ひとりとコミュニティ・社会のあるべき姿をきわめて端的かつ明確に提示したという点で、理論という以上にむしろ規範・秩序といってよいほどの内容を有している。というのもドロッカーがウェイトを置いているのは、人間一人ひとりにとって「地位」「役割」すなわち「ゲマインシャフト」「ゲゼルシャフト」双方が必要ということだからである。また社会が全体としての一体性を確保するために、「正当性」すなわち誰もが認める正しい根拠に立つ秩序だった権力が必要ということだからである。

以上のような「秩序論」としての社会論に対し、本書のもう一方の「自由論」としての人間論はどうか。ドロッカーは「自由」(freedom)についていう。それは愉快なものでもなければ、幸福や安定、平和や進歩のことでもない、と。

「それは責任ある選択 (responsible choice) である。自由は権利というよりも義務である。真の自由とは、何かからの解放ではない。それでは放縦である。何を行うか行わないか、ある方法をとるか別のものにするか、ある信念をもつかそれとは逆の信念をもつか、といういずれかを選択することが自由なのである。それは決して解放などではなく、常に責任である。"楽しい" ものではなく、人間に負わされた最大の重荷である。人間一人ひとりが自らの行為を決定し、また同様に社会の行為を決定することであり、そして両方の決定に対して責任をもつことである。」(文献③ pp.109-110, 掲載邦訳 327 頁。)

しかしながら、それでもなお自由は人間存在にとって生来のものであり、自然なものである。というのも、人間一人ひとりの関係抜きに、自由を定義することはできないからである。まさしく人間一人ひとりから奪い取られたり、またそこから逃れたり、他者に移譲することのできない権利・義務だからである。

そして人間一人ひとりの自由を実現するために、自由な社会が必要となる。自由は社会生活を系統だてる原理であり、倫理的な意思決定に依拠するものである。人間一人ひとりが「責任ある選択」を実践するならば、社会は自発的かつ積極的に「自己統治」(self-government)を求めざるをえないからである。ただし自己統治は政治領域における「自由統治」(free government)を用意しながらも、それに従属するものであってはならない。政治領域の統治と社会領域の統治は別物なのである。自由統治と自由社会(自己統治)は異なった権力のもとに立ち、互いに均衡・抑制しあってはじめて成り立つものだからである。

以上のようにドロッカーは、社会と人間、すなわち秩序と自由を論じる。『経済人の終わり』(39)での問題提起「新しい社会の創造」すなわち「望ましい社会の実現」=「非経済至上主義社会の希求」を受けて、どうすればいいのかという方向性がより明確に指し示されている。大

きくいえば、それは「自由で機能する社会の実現」である。そしてそれがさらに具体的に凝縮されたものこそ、「社会の一般理論」二要件といってよい。かかる二要件から、ドラッカーはいうのである。現代産業組織の社会現象として代表的なものは、「大量生産工場」(mass-production unit)と「株式会社」(corporation)である。大量生産工場はそこに働く一人ひとりを機械の一歯車とみなすものであり、人間存在としての彼らに社会的な地位と役割を与えていない。株式会社は「所有と支配（経営）の分離」によって自律的な社会的実体となっており、社会上正当な権力ではない。つまるところ「社会の一般理論」二要件は満たされていない。いかにすべきか、と。

ここにおける問題の根幹は、大量生産工場と株式会社すなわち大規模企業体にある。かくしてドラッカーは、次のようにいうのである。本書を通じて、どうすれば自由で機能する社会を実現することができるか、われわれはすでにわかっている。現在の社会危機にあって最も問題なのは、「工場企業体」(plant)が基本的な社会単位にはなったものの、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、「工場企業体」単位での権力である。自由で機能する社会を実現する唯一の方法は、かかる「工場企業体」を自己統治によるコミュニティへと発展させることである、と。これこそ本書の結論であり、また「経営学者ドラッカー」を生み出すこととなった直接の契機であった。

ドラッカーの著書とりわけ初期あるいは前期のものは、連続ドラマのごとく次著へさらにその次著へ綿々とつながっていく。『産業人の未来』(42)での「工場企業体」への注目と期待は、つづく『企業とは何か』(46)においてより明確かつ確固たるものへと強化された。「工場企業体」=大企業を自己統治によるコミュニティへと発展させるとのアイディアが、GMというこの上ない具体的な素材をもとに肉づけされて充実・整備されたのである。本書では産業社会への社会的・政治的アプローチ(the social and political approach)がとられ、大企業が「人間の行為体」(human effort)そして「社会的制度」(social institution)としてあつかわれている。企業の本質と目的は、経済的な業績や形式的なルールなどではなく、人間関係すなわち企業内のメンバーの関係、および企業とその外部の市民との関係にあるとするのである。

ここにいう産業社会への社会的・政治的アプローチとは、企業を3つの側面からとらえるものであった。①存続をかけてそれ自身のルールによって統治される自律的な制度として企業をとらえ、②社会における信念との関わりあいから企業をとらえ、③社会が社会として機能する条件との関係から企業をとらえるものである。企業を固有の自律的な存在としながらも、当該社会特有の信念と機能に照らして、企業と社会の整合性を分析しようというのである。これら三側面は相互に関係のあるものであって、どれかひとつ達成すればよいということではなく、三側面すべての調和が必要であるという。ここには明らかに、秩序の具体化すなわちコミュニティの実現、「社会の一般理論」二要件の視点が脈打っている。まさに社会的・政治的アプローチとは、企業を社会的な存在、より具体的にはコミュニティとみなすものといってよい。

では、内容に立ち入ってみるに、本書にいう「人間の行為体」としての企業とは何か。企業が制度であるというのは、何らかの共通目的に向けて人間の行為を組織だてる道具ということである。つまり企業の本質は単なる生産財の寄せ集めではなく、人間の組織であるということ、社会組織の原理によるものであるということにある。制度すなわち人間の組織であるならば、リーダーシップ、経営政策、評価尺度が機能させるうえでのポイントとなる。ここでGMに

おける分権制のあり方が説きおよばれ、集権と分権のバランスを保つことによって企業全体としての一体性が維持されていることが高く評価される。

こうした「人間の行為体」としての企業のほかに、もう一方の「社会的制度」としての企業とは何か。アメリカ的信条として機会の平等と自己実現をあげながら、企業がアメリカの「社会的制度」であるならば、これら信条を体現しなければならないとドラッカーはいう。人間一人ひとりが自らの活動のために機会の平等を得るとともに、自己実現すなわち人間としての尊厳を得るべく自らの地位と役割を確保する場合こそ企業なのである、と。産業社会では人間一人ひとりが社会とつながりその一員として地位と役割を見いだすのは、仕事を通じてのみだからである。ここに「工場コミュニティ」(plant community)がもためられるのである。しかし課題は多い。企業が人間からなる組織であり、社会と大きな関係を有する「社会的制度」であると強く認識することによって、これらの課題に挑戦していくことが大事である、とドラッカーは強調している。

本書によって、従来の経済学的企業観すなわち利益追求のための生産単位という無味乾燥な企業観にかえて、有機的な企業観が新たに提示されたのである。血の通った生きた人間の組織、社会の一員として社会的な責務を果たす制度という企業観である。かくみるかぎり本書はコミュニティとしての企業観を模索し、可能なかぎりそれを定式化しようとする試みであった。明らかにここには、「社会の一般理論」要件①「コミュニティ実現問題」がそのまま現われている。そして労働者にとってその実現の場として、本書では「工場コミュニティ」なる語が登場している。提案制度をはじめとする、労働者の経営参画を意図するものであるが、いまだ具体的には語られていない。それら企業の社会的制度化すなわちコミュニティ化への試みは、次著『新しい社会と新しい経営』(50)でより体系化されてまとめあげられることとなる。

『新しい社会—産業秩序の解剖』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)はタイトルが示す通り、まさに「秩序」すなわち本書にいう「産業秩序」(industrial order)を軸に「新しい社会の創造」をめざすものであった。「産業企業体」(industrial enterprise)すなわち大企業の存在を起点として、実に本書は前半「産業秩序の諸問題」、後半「産業秩序の諸原理」の二部構成となっている。前著『企業とは何か』(46)での社会的制度・人間的組織としての企業観を受け継ぎながらも、ただしここでの企業のとらえ方は諸刃の剣のごとき微妙なものとなっている。「所有と支配(経営)の分離」からすでに大企業は自律的な制度と化し、社会的に強大な権力を有するにいたったからである。強大すぎるその存在は、「自由で機能する社会」を推進しゆくと同時に、逆に破滅させようという両面性を備えている。このようにきわめて微妙な存在でありながらも、人間一人ひとりと社会をとり結ぶ場である大企業において、ドラッカーは新しい「産業秩序」を打ち立てようと試みる。それによって、「新しい社会」を「自由で機能する社会」たらしめるのである。

まずドラッカーは、本書の起点たる産業企業体なる大企業を、産業社会における社会的制度すなわち「決定的(decisive)制度」・「代表的(representative)制度」・「基本的(constitutive)制度」という三重の存在とする。「決定的制度」とは企業が経済過程の基準・指針として決定的役割を果たしていることを、「代表的制度」とは企業が人々の価値観を左右し社会秩序の象徴となっていることを、「基本的制度」とは産業社会のどこにおいても本質的には同一形態で存在していることを、それぞれ表している。くわえて「所有と支配(経営)の分離」

により、すでに企業は特定の利害関係者に束縛されない自律的な社会的制度と化している。社会を動かす原動力として、もうひとつの社会を動かす原動力たる国家と相調和していかなければならないのである。

そして社会的制度たる企業の果たすべき機能として、ドラッカーは「経済的（economic）機能」「統治的（governmental）機能」「社会的（social）機能」の3つをあげていく。経済的成果を達成する「経済的機能」というまでもないが、ここに新たにふたつの機能が付け加えられたのである。「統治的機能」とは、巨大企業それ自体が権限関係により組織された集団として、行政・立法府のごとき役割を果たしている機能である。「社会的機能」とは、働く場としての大量生産工場がかつての地域コミュニティになりかわる社会的な場になっているという機能である。こうしてこれら機能の三位一体こそが、産業社会における企業の制度的特質だというのである。

この新たに付け加えられた「統治的機能」「社会的機能」のふたつは、まさしくかの「社会の一般理論」二要件を充足すべくそのまま組み込んだものといってよい。「統治的機能」は要件②「社会上の決定的権力が正当であること」（ガバナンス問題）に、「社会的機能」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」（コミュニティ実現問題）に、それぞれ見事に対応しているからである。『産業人の未来』（42）での問題提起「自由で機能する社会」実現のための二要件充足への解決が図られているのである。かかる社会制度的企業観から、本書は「産業秩序の諸問題」「産業秩序の諸原理」へと展開していくのである。

前半「産業秩序の諸問題」にあるのは、主に労使間の問題である。後半「産業秩序の諸原理」は、それら諸問題を解決し、「自由で機能する社会」を実現するための具体的方策が提示されている。ここにおいて「統治的機能」すなわち要件②「ガバナンス問題」については、ドラッカーは次のように考えている。国家のごとく従業員を統治するという意味での統治的機能は、従業員の統治そのものが目的ではないため、経営権力は正当なものとはいえない。ただし企業が社会的な期待にこたえる制度になったということをもって、必ずしも非正当ともいえない、と。かくみるかぎり、かつて「所有と支配（経営）の分離」を根拠に、主張された要件②ガバナンス問題、すなわち企業・経営権力の非正当性問題への解答としては、必ずしも歯切れの良いものとはいえない。ともあれ、本書では以上のようにまとめられている。

「社会的機能」すなわち要件①「コミュニティ実現問題」については、「工場コミュニティ」があげられている。それは自然発生的なものであるが、大量生産システムにあって、働く人間一人ひとりが社会的な地位と役割を得る場となる可能性を大いに秘めている。ただしそのためには、絶対的に不可欠なものがある。「工場コミュニティ」を有効たらしめるためには、社会が人間一人ひとりに市民としての責任を必要とするように、従業員一人ひとりに「経営者の態度」（managerial attitude）を必要とするのである。それは従業員一人ひとりが経営者と同様の見方に立ち、業務や生産プロセスを全体的な関連のなかでとらえる姿勢である。そもそも企業側と従業員側の利益は、異なるものである。しかし両者は、社会的領域においては本質的に相調和するものでもある。ここに「工場コミュニティ」が自己統治されるべき範囲がある。実に「工場コミュニティ」が自己統治されることこそが、従業員一人ひとりに「経営者の態度」をとらせ、企業側の経済的な原理を受容させるとともに、ひいては組合に関する問題を解決するカギをも握っている。このように「工場コミュニティ」「経営者の態度」いずれも『企業とは何か』（46）に登場していたものであるが、本書でさらに具体的なものとなっているのであ

る。

かくして最後にドラッカーのいう「新しい社会」とは、自主的な企業と自主的な「工場コミュニティ」を軸に、そこに国家や市民一人ひとりがそれぞれ有効にかかわっていく社会としてきわめて力強くまとめられている。かくみるかぎり、とりわけ「社会的機能」としての「工場コミュニティ」は本書の中核をなすものといってよい。労使いずれの側にもよらない第三の道として、かかる「工場コミュニティ」を有効に組織し自治化することに「自由で機能する社会」への方向性が見出されているからである。これは『産業人の未来』(42)での方向性、すなわち「工場企業体」を自治によるコミュニティへと発展させることを具体化したものにほかならない。ただしそのためには、必要な条件もある。それこそが「経営者の態度」であるが、同時にそれは「工場コミュニティ」にかかわる人間一人ひとりの新しいあり方がでもあった。つづいてかかるアプローチは、まったく新しい意味を帯びたマネジメントの誕生へとつながっていくのである。

## II

マネジメント誕生の書『現代の経営』(=『マネジメントの実践』)(54)は、まさにすべてが「マネジメント」概念に集約されるものといってよい。本書で企業は3つの視点、すなわち①市場や顧客といった他者のために経済的な成果を生み出す制度、②権限と責任によって構成メンバーを関係づけ統制する人間的・社会的組織、③社会やコミュニティの一員であるがゆえに、公益を考えるべき社会的制度、でとらえられている。そしてそれに対応して、マネジメント概念が展開されているのである。その際、実践の書たるものさることながら、本書ではそもそも「マネジメントとは何か?」という意味と目的がきわめて明快かつ力強くうたわれている。もとより本来マネジメントは行為や行為者・行為者集団を表わす概念であるが、本書にいうマネジメントはそれだけにとどまるものではない。「不可欠かつ際立った指導的な制度(institution)としてのマネジメントの登場は、社会の歴史における重要な出来事である」(文献⑥ p.3, 掲載邦訳(上)3頁。)とし、ドラッカーはいう。

「マネジメントはおそらく西洋文明が存続するかぎり、基本的かつ支配的な制度でありつづけるだろう。というのもマネジメントの土台が現代産業システムの本質にあるだけでなく、産業システムが人的・物的生産資源を委ねなければならない現代企業の必要性にもあるからである。またマネジメントは、現代西洋社会の基本的な信念を具現したのものである。経済資源の体系的組織化を通じて人間の生活をコントロールすることができるという信念の具現である。経済変化が人類の向上と社会的正義のための最強のエンジンとなりうるという信念の具現である。」(文献⑥ p.4, 掲載邦訳(上)3頁。)

「したがってマネジメントは、とりわけ資源を生産的なものとする、すなわち体系的な経済発展への責任を託された社会の機関(organ)であり、現代という時代の基本的な精神を反映するものである。」(文献⑥ p.4, 掲載邦訳(上)4頁。)

みられるように、マネジメントは新たな基本的かつ不可欠の制度や機関、あるいは信念を具現したものと表現されている。われわれはここに、企業概念をも包摂したより広義の概念、すなわち従来のコミュニティになりかわるものとして新たに生み出されたマネジメント概念を見出すことができる。本書にはいまだ「工場コミュニティ」に対する言及もわずかながらある

（文献⑥ pp.309-311, 掲載邦訳（下）192-196頁。）ものの、焦点がすでに新しいマネジメント概念にあることが認められる。ただし本書では、それが具体的にどのようなものであるのかについてまでは言及していない。それは『変貌する産業社会』（57）において、「新しい組織」（the new organization）として提唱されていくのである。

つまり同書でドラッカーはいう。高度の専門労働をも共同作業として体系化するという、これまでにない「組織化するという新しい能力」によって、「新しい組織」は生まれた。それは社会目的を果たす社会的機関であり、新たな社会構造すなわち新たな中間階級の社会を生み出すものである。従来の個人主義と全体（集産）主義という伝統的な二項対立を超えて、個人と社会をめぐる新たなビジョンを提供するものである、と。それは個人すなわち行為者それぞれの主体的な働きかけを強調するものでもあった。

「今日の組織は、個人としての自覚をもって行動する個人の集合体——これこそが、真の社会全体である——にもとづいている。一人ひとりの行動は自発的でなければならない。メンバー一人ひとりが“歯車のひとつ”ではなく、“ひとりの人間”として行動すればするほど、組織は強くなる。個人主義の社会で必要とされる以上に、個人はまた知識や創意、責任、価値、目標といった内面的な人間的資質を必要とするのである。」（文献⑧ pp.108-109, 掲載邦訳 532頁。）

このような行為者一人ひとりの主体性を旨とする「新しい組織」は、新しい秩序をもたらすものにほかならない。ドラッカーは、従来の秩序「進歩」（progress）にかわる新しい秩序としてイノベーションを指摘する。自動的・必然的にもたらされる「進歩」という考え方をやめて、いまやわれわれは自ら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主体的変革である。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ものであるというのである。ここでは『現代の経営』（54）でのマネジメントすなわち主体的実践の議論を経ていることもあって、新たなコミュニティとなるべき「新しい組織」に対するとらえ方もまた、行為者一人ひとりの主体的実践を説くものとなっている。かかる組織への注目も、『断絶の時代』（68）でさらに発展させられるところとなる。

すなわち同書では、「諸組織の社会」（a society of organizations）として大きく論じられるのである。「新しい多元主義」（the new pluralism）のもとにあるこの組織社会はかつてなかったものであり、個別の主要問題はすべて組織を通じて解決されるという特徴をもつ。各組織はそれぞれ異なった役割を担うがゆえに、相互依存性が高まるとともに、各組織間の摩擦という新たな問題をも生ぜしめることとなる。したがって多元的な社会の構造を受容し、それに対する政策を早急に確立しなければならない。つまり組織に対する理論が必要だというのである。ここにいう組織とは企業のみならず、それ以外の病院や学校など組織全般がふくまれている。ただし本書では、それらが従来のコミュニティにかわるものとして措定されているわけではない。事実、ドラッカー自身、次のように述べている。

「けれども現代の多元社会の諸組織は純粋なコミュニティではないし、また純粋なコミュニティたりえない。真のコミュニティの目的は、常にそれ自身を充足していくことにある。ところが今日の組織といえば、それ自身の内部に成果がないのと同様に、それ自身の内部には目的がない。それ自身の内部にあるのは、すべてコストである。」（文献⑨ p.207, 掲載邦訳 272頁。）

このように本書では、機能にウェイトを置いて組織というものを理解する。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」でみれば、「地位」に焦点を合わせた「ゲメインシャフト」よりも、「役割」に焦点を合わせた「ゲゼルシャフト」にウェイトが置かれているのである。かくして現在の制度 (institution) はすべて組織 (organization) であるとしたうえで、機能・倫理・政治の三領域から把握されていく。機能的領域からみれば、組織は独自の目的をもってマネジメントされる存在である。そこではメンバー一人ひとりの成果も問われることとなる。倫理的領域からみれば、組織は社会に対して何らかの影響を与えるがゆえに、社会的責任を負わねばならない存在である。ただし特定の目的遂行のために活動しているがゆえに、社会的責任の果たし方は本業を通じてのものに限定されるべきである。政治的領域からみれば、組織はそこにメンバーを抱えるがゆえに、必然的に権力を備える存在である。したがってその正当性が常に問われるものである、と。ここでは明らかに『新しい社会』(50)での企業の三機能、すなわち経済的機能・統治的機能・社会的機能の影響が認められる。とはいえ組織に対するとらえ方は、あくまでも機能を重視するものであった。

「現代の組織とそのマネジメントがもたねばならない権威が基礎とするものは、明らかにただひとつしかない。業績である。」

「彼らのあげた成果によって、彼らのことを知ることとなる——。」これが、新たな多元社会の基本的な組織原理となろう。」(文献⑫ p.211, 掲載邦訳 277-278 頁。)

この機能としての組織観をもとに、『マネジメント』(73)は展開されていく。いうまでもなく本書はマネジメントを組織体全般に適用できる普遍的なものとし、ドラッカーにおいて理論的な完成をみたものである。テクニカルなマネジメント書『創造する経営者』(64)、『経営者の条件』(66)を経ていたこともあってか、本書での「マネジメント」の位置づけは、明確に機能を前面に押し出したものとなっている。多元的な「諸組織の社会」にあって、それら諸組織に成果をあげさせる特有の機関こそがマネジメントなのである、と。本書ではその他にもマネジメントについて様々な規定を提示してはいるものの、『現代の経営』(54)のようにマネジメントをかつてのコミュニティになりかわるものとしてはいない。あくまでも機能的存在として成果をあげるためのものとし、それらを総じて「課題」「責任」「実践」の3つにまとめているのである。

コミュニティについては、他の箇所でも部分的に言及されている。「21章 責任ある労働者」内の「コミュニティとしての工場とオフィス」以降にある。ドラッカーはいう。

「工場やオフィスは単に地理的に存在しているだけではない。それらはコミュニティである。われわれは、あるオフィスや工場に広がっている雰囲気の意味ありげに語る。それらの“文化”を研究する。“フォーマル”、“インフォーマル”な組織の“パターン”やそこに広がっている“価値”、“昇進への経路”を語る。そして工場とオフィスではもっとも家父長主義的なものともっとも人間味のないものでは程度の差はあるが、そこにはコミュニティとして機能することが期待される。言い換えれば、そこには労働コミュニティ (work community) があるのである。

労働者に仕事を達成させるには、彼らが労働コミュニティに対する重要な責任を負わねばならない。」(文献⑬ p.281, 掲載邦訳 (上) 464 頁。)

もとより組織であれば、目的・使命の機能的遂行のために統治が必要であり、しかも労働者

のための労働コミュニティともなれば、使用者側とは切り離された自己統治が必要である。とはいえそれは参加民主主義ではない。さらには民主主義であってはならないかもしれないとまで、ドラッカーはいう。彼がここで想定しているのは、労使双方が本当の意味での仲間となることのようなのである。もちろんそれはあくまでも理想としながらも、なおかつ彼はそれこそがめざすべき目標だと力説する。かくしてその際重要なこととして、働く者一人ひとりが自らの職務や同僚、組織に対する自らの貢献、労働コミュニティの社会的課題に対する責任を持つこと、すなわち「経営者の態度」のごときものを指摘するのである。

また本書の最後にも、コミュニティについて述べられている。「結論 マネジメントの正当性」がそれである。成果をあげるということ、すなわち機能だけでは、これまでは正当性の根拠として不十分であった。経営者が正当な権限者として是認されるために必要なのは、「道徳律」(a principle of morality)である。道徳律の根拠は、組織の目的と特性、および制度それ自体の本質におかなければならない。そしてそれこそが「人間の強みを生かすこと」である。「組織とは、人間一人ひとりがコミュニティのメンバーとして貢献・達成するための手段なのである。」(文献⑬ p.810, 掲載邦訳(下) 721頁。)。とすれば、彼らの強みを生かしてやるのが組織の目的でありマネジメント権力の基盤となる。かくしてドラッカーは、マネジメントを担う経営者は「公人」でなければならないと述べる。組織の道徳的責任すなわち人間一人ひとりの強みを生かす責任をもった「公人」でなければならないというのである。

これはまさにかの「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)充足問題を想起させる。斯論としてみれば、形式上は要件②のみを論じているかのようであるが、内実にあるのは要件①である。要件②「権力正当性」すなわち「ガバナンス問題」の根拠が、要件①「コミュニティ実現問題」にかかっているのである。そしてそれを成し遂げるのがマネジメントにほかならないとされるのである。ただし、もとよりここでの要件①「コミュニティ実現問題」も、「地位」に焦点を合わせた「ゲマインシャフト」よりも、「役割」すなわち「機能」に焦点を合わせた「ゲゼルシャフト」にある。

組織目的を社会的な道徳律に据え、かかる社会的な道徳律を「人間一人ひとりの強みを生かすこと」とする。ここにおいてマネジメントは真の意味で社会的制度となるとともに、社会もまた真の意味で「機能する社会」となることができる。こうしてドラッカーにおけるコミュニティへの視点は、マネジメントが道徳的存在となれるかどうかという思いへと統合されたのである。それは、マネジメントが「人間一人ひとりの強みを生かす」=「コミュニティ」を実現できるかどうか、否なんとしてもマネジメントにこそやらなければならないという信託である。社会・コミュニティへの視点は、マネジメントの発明から組織への注目、そしてマネジメントの理論的完成をもって、かかるマネジメントに対する信託へと統合・集約されたのである。

### III

以上みてきたように、マネジメントの誕生・理論的完成そしてそこにおける組織への注目によって、ドラッカーの視点は「地位」に焦点を合わせた「ゲマインシャフト」よりも、「役割」すなわち「機能」に焦点を合わせた「ゲゼルシャフト」へシフトしていった。結果的に「機

能」を前面に打ち出すことで、ドロッカーのマネジメントは理論的に完成されたのである。かかる機能重視の傾向から、マネジメントなるものは世間一般に受け入れられ、独り歩きしていく。それはドロッカーの意図を越えたものであった。たしかに彼のマネジメントは機能を重視はしても、決して偏重するものではない。けれども彼本来のコミュニティや社会への視点どころか、むしろそれらを看過する利益追求一辺倒のものとして世間的に受容され、浸透していったのである。資本物神の権化、すなわち私的利益の追求だけを目的とするもの、金もうけの手段、あるいは目的のためには手段を選ばないといった類のものである。その最たる例が、80年代における敵対的買収の急増である。これはドロッカーがいち早く指摘した年金基金の台頭によるものであるが、彼自身をはじめとして誰も夢想だにしなかった新たな事態を招来することとなったのであった。それら年金基金は機関投資家としての利益を追求するあまり、短期的に成果の出る敵対的買収という手段をとったのである。生産をないがしろにした買収劇は、まさにマネー・ゲームの様相を呈した。コーポレート・ガバナンスが取りあげられるようになったのも、これに端を発している。もとよりそのような事態は、社会への強力な問題意識を有するドロッカーの本意ではない。このことは『新しい現実』(89)において、まさに彼自身が吐露しているところである(文献② pp.227-228, 掲載邦訳 329-331頁。)

ここにドロッカーは本来の社会に対する問題意識について、それを託する主体に新たな方向性を見出していく。彼本来の問題意識の込められたマネジメントを担う主体として、企業すなわち営利領域よりも非営利領域への重心移動を明確に打ち出していくのである。それこそが、NGO・NPOやサード・セクターあるいはソーシャル・セクターとよぶものであった。実際、この領域にドロッカーはすでに長らくかかわってきており、そこで蓄積してきた実績と知見を前面に押し出す方針に切り替えたのである。

その明確な転機として位置づけられるのは、『新しい現実』(89)とあってよい。本書では社会の主流ではない、アメリカ特有の反体制ないしは傍流の文化として、サード・セクターの重要性を指摘する。というのも、アメリカではそれがあらゆる分野にわたって存在し、それぞれが独自の社会的機能を果たしているからである。その一般的な定義は非営利組織であるが、厳密に言えば望ましい方向へ「人間を変える」ことを共通目的としているがゆえに「人間変革機関」(human-change institutions)とよぶべきものである。しかもアメリカでは、かかる社会的機能が地域コミュニティ自身の手によって自律的に果たされている。事実サード・セクターは、1980年代におけるアメリカ最大の成長産業となっている。しかも規模のみならず、内実のともなった成長だという。

ドロッカーによれば、この成功の要因はマネジメントにある。マーケティングを行って「顧客は誰か」「顧客にとって価値あるものは何か」を突き詰め、イノベーションを行って変化を機会とする。事業計画の策定、目標による管理の実践その他マネジメントの手法を適用し、すでに企業をものぐサード・セクターの機関さへある。働くメンバーはもはやボランティアではなく無給のスタッフといえるものであるが、成果と責任にやりがいを感じ、高いモチベーションのもとにある。今やサード・セクターの機関はマネジメントのイノベーターでありパイオニアとして、逆に企業の手本となるべき存在となっているのである。営利・非営利双方のマネジメントに通暁していたドロッカーだけに、かかる主張はきわめて説得力のあるものとなっている。そして何よりも単なる機能偏重の合理的追求体ではない存在として、マネジメントが再び大きく設定し直されているのである。

つまり彼はいうのである。サード・セクターの機関がはたす重要な役割は、ボランティアとして参加させることで、市民に意義ある市民としての領域を生み出していることにあるのだ、と。それはコミュニティをとり結ぶ新たな絆であり、労働者間の架け橋でもある。先進国でコミュニティの崩壊が叫ばれるなか、日本を例外として、アメリカではサード・セクターによってコミュニティが築かれつつあるというのである。

「知識社会は自由に選択できながらも、絆として働くコミュニティを必要とする。知識社会が根無し草となる恐れのある流動的な社会だからであり、“知識労働者以外の者”すなわち農村や小さな町およびその狭い世界における絆が崩壊するからである。知識社会は、一人ひとりが奉仕を通じて主人となることができる領域が必要である。受け身ではない自由、またあれこれ指図はされないが放っておかれるだけの自由でもない領域を必要とする。すなわち積極的な参加と責任を求める領域を必要とするのである。」(文献② p.206, 掲載邦訳 298 頁。)

このような認識のもとにさらに具体的な著書としてまとめられたのが、つづく『非営利組織の経営』(90)にほかならなかった。同書序文においてドラッカーはいう。「今日、非営利機関がアメリカ社会の中核をなし、もっとも際立った特徴となっていることをわれわれは知っている。」(文献② p.xiii, 掲載邦訳 vii 頁。), と。今や政府以上に社会的責務を果たし、またアメリカ最大の雇用主となった非営利機関は、コミュニティにおける責任ある市民参加を実現するものである。非営利機関こそがアメリカ的な社会と伝統の価値を担い、アメリカの市民社会となったのである。前著『新しい現実』(89)同様、本書においてもドラッカーは、今日の非営利機関が果たす重要課題としてコミュニティの問題をあげる。アメリカのコミュニティとして非営利機関は、参加する一人ひとりにコミュニティと共通目的を与えねばならない。「人間変革機関」として、金銭的満足を超える無給の満足、すなわちコミュニティへの所属とめざすべき方向性、自己貢献による満足を与える存在となるのである、と。つづく『未来企業』(92)では、次のようにも述べている。

「家族やコミュニティの衰退・崩壊、そして価値観の喪失をよく耳にする。もちろんそれだけの理由がある。しかしNPOは、これに力強く抗する流れを生み出しつつある。コミュニティの新たな紐帯を生み出し、能動的な市民性や社会的責任や価値観への新しいコミットメントを創りあげつつある。そして確実に、NPOのボランティアへの貢献は、ボランティアのNPOへの貢献と同様に重要である。事実、それは、宗教・教育・福祉といったNPOがコミュニティで提供するサービスとまったく同様に重要である。」(文献② p.214, 掲載邦訳 263 頁。)

以上のようにドラッカーは、彼本来のコミュニティや社会への視点にたったマネジメント主体として、非営利領域への重心移動を果たしていったのであった。生涯の集大成『ポスト資本主義社会』(93)でも、同様にきっぱりと断言している。「人々はまさにコミュニティを必要とする」(文献④ p.173, 掲載邦訳 290 頁。), と。一方で、かつて自ら提唱した「工場コミュニティ」(plant community)が西洋ではまったく根づかなかったこと、もはや日本でさえ機能しなくなっていくことも自認されている。とはいえ、その土台にある考え、すなわち従業員一人ひとりに地位と役割、自律責任が必要であるという根本的な考えはいまだ堅持しているとも述べられる<sup>5</sup>。したがって、これからの組織たる「知識にもとづく組織」(knowledge-based organization)は、「責任にもとづく組織」とならねばならないとされるのである。ここにおいて問題となるのは、コミュニティと組織の関係である。人間一人ひとりにとって不可欠なコ

コミュニティと、実際の運営における機能的遂行にとって不可欠な組織、すなわち非営利をふくめたより広義の組織との関係である。上記と重複する部分も多々あるものの、本書では以下のようにまとめられている。

ドロッカーによれば、社会やコミュニティは、人間的な紐帯によって規定される伝統的な集団である。これに対し組織は、その目的によって規定される人為的かつ持続的な専門家の集団である。前者は「存在するもの」すなわち安定を保つ維持機関であって、後者は「行動するもの」すなわち創造的破壊を行う変革主体である。組織によって社会的な課題ほとんどが遂行されるのが「諸組織の社会」なのであり、その別称たるポスト資本主義社会では組織によって常にコミュニティは動揺・混乱され、不安定化させられていくのである。このようにドロッカーはコミュニティと組織は根本的に相反する性質のものであり、そこにあるのは緊張関係であるとする。しかもそれは複合的なものとみるのである。

「なおかつ組織は、コミュニティに対して別の緊張をも生み出す。組織はコミュニティにおいて機能しなければならない。組織のメンバーはコミュニティに住み、コミュニティの言葉話し、子供たちをコミュニティの学校に入れ、コミュニティにおいて投票し、コミュニティに税を納める。彼らはコミュニティにおいて安らぎを感じざるをえない。といのも、彼らのあげる成果というものが、コミュニティに存在するからである。とはいえ組織はコミュニティに没頭することも、従属することもできない。組織の“文化”はコミュニティを超越しなければならないのである。」(文献④ p.61, 掲載邦訳 117-118 頁。)

組織からの貢献に社会やコミュニティは依存するが、そもそも組織とは社会やコミュニティの価値という枠組みを超えて機能しなければならない存在である。そうでなければ、組織はそれ本来の任務を遂行することができず、社会やコミュニティに貢献できないからである。しかもそれが世界的な境界のない知識にもとづく「知識組織」(knowledge organization)ともなれば、国家的でもコミュニティ的でもないもの、すなわちドロッカーが「根無し草のコスモポリタン」(rootless cosmopolitan)と表現するものとなる。このように組織とコミュニティの関係は、機能いわば「手段」と人間的な価値いわば「目的」として理解されている。そして時に、前者が後者の伝統的な領域を侵食することからくる緊張状態が指摘されるのである。より具体的に『未来への決断』(95)では、組織が業績をあげるために必要とする自律性とコミュニティからの要求との衝突、組織の価値とコミュニティの価値の衝突、組織の意思決定とコミュニティの利害の衝突、があげられている(文献⑤ p.83, 掲載邦訳 96-97 頁。)。これらの衝突はいかんともしがたいものとして、後述のようにドロッカーは組織による、従来とは全く異なる新たなコミュニティの創造を期待することとなる。

他方、前掲『ポスト資本主義社会』(93)の「ソーシャル・セクターを通じた市民性」なる章では、コミュニティや人間を変革する分野でとりわけ社会的なニーズが高まるとも指摘する。このコミュニティ・サービス・セクターすなわちソーシャル・セクター(サード・セクター)こそ、高齢化の進む先進国における成長セクターであり、政府になりかわって社会的課題を担うべき存在である、と。ここに属するNPOは、「市民性」(citizenship)の新たな中核となるものである。社会に市民性がなければ、市民たるべき責任あるコミットメントなどありえず、政治的にみれば権力による結びつきがあるだけとなる。この市民性の再生に加えて必要なのが、コミュニティの回復である。伝統的なコミュニティは、もはや人々を結びつける力をもちえていない。知識社会では知識により人間の移動がきわめて容易になったため、家族のような固定

的なコミュニティが十分に機能しえなくなっているのである。とはいえ、ドラッカーはやはり人々にとってコミュニティは必要であると力説する。ただしポスト資本主義社会とりわけ知識労働者にとって必要なコミュニティとは、近しさよりもコミットメントと同情（compassion）にもとづくものであるとする。この必要を満たすものが、人間一人ひとりが貢献し、責任をもつことができるボランティア活動すなわちソーシャル・セクターである。それは市民性の特徴たる市民的な責任と、コミュニティの特徴たる市民的な誇りを回復するものにほかならない。

「…あらゆる先進国が、コミュニティ諸組織からなる自律的・自治的なソーシャル・セクターを必要とする。というのもそれが必要とされるコミュニティ・サービスを提供するからであり、つまるところコミュニティの紐帯と能動的な市民性の意義を回復するからである。歴史的にみれば、コミュニティとは運命であった。ポスト資本主義の社会・政治において、コミュニティはコミットメントとならねばならない。」（文献④ p.178, 掲載邦訳 296 頁。）

もとよりコミュニティや社会への視点から非営利領域への重心移動を果たしたとはいえ、やはりドラッカーにあっては組織という機能的存在を重視することには変わりはない。そこで彼はかかる組織による、従来とは全く異なる新たなコミュニティの創造をも提唱するのである。それは、事実上の絶筆『ネクスト・ソサエティ』（2002）において提示されている。同書は、晩年の著書群のなかでは際立って社会への視点を強調しているものである。ニュー・エコノミー論が喧伝されていた出版当時において、それら経済領域よりも社会領域が重視されているのである。序文によれば、マネジメントにかかわらない章も多々あるが、「本書すべての章に通底するテーマは、組織およびそのエグゼクティブの成否にとって、経済的な出来事よりも社会的な変化が重要であるということである。」（文献④ p.xi, 掲載邦訳 vi 頁。）とする。1950年代から90年代までは社会は安定しているがゆえに与件とすることができ、経済と技術の変化に注目してさえいればよかった。しかしこれからは経済と技術といった個々の変化のみならず、その土台にある潮流をとらえ機会としていくことが必要である。かくしてかかる潮流こそ、「来たるべき社会」=ネクスト・ソサエティの到来だというのである。

そして「都市の文明化について」なる章で、あらゆる国とりわけ先進国にとって、都市の文明化が最重要課題になると指摘する。それら都市が必要とするコミュニティを提供することができるのは、政府でも企業でもなく NGO・NPO であるという。農村から都市への人口流入によって、史上前例のない今日の都市社会が形成された。その成否は、コミュニティの発展にかかっている。都市は従来からの「農村コミュニティ」（rural community）の束縛と強制から解放するものだったがゆえに多くの人々をひきつけたが、それじたいのコミュニティを提供できないがゆえに破滅的であった。しかし人間というものはコミュニティを必要とする。かつてテンニースが指摘した有機的なコミュニティなどすでにどこにも存在せず、したがって今日の課題はいまだかつて存在したことのない「都市コミュニティ」（urban community）を新たに生み出すことである。この新しいコミュニティは自由で任意のものでありながらも、都市に住む人間一人ひとりに達成・貢献・関係する機会を提供するものでなければならない、と。

ここにおいてドラッカーは、自らの過ちを認めるのである。先立って『ポスト資本主義社会』（93）でも述べられたことではあるが、本書では次のようにいう。自分はかつて「自治的な工場コミュニティ」と称して、大企業内におけるコミュニティを提案した。それがうまく機能したのは日本だけであったが、その日本でさえもそれがいまや解決策とはならないことが明

らかとなっている。というのも、企業は本当の意味で安定を与えることはできないからである。知識社会の現実に照らしてみれば、企業は生活の資を稼ぐ場であっても、生活ひいては人生そのものを築く場ではない。ゲマインシャフトではなく、ゲゼルシャフトでしかないのである、と。

かくしてソーシャル・セクターすなわち NGO・NPO だけが、市民とりわけその中核をなす知識労働者のためのコミュニティを創造することができるとする。誰もが自由に選べるコミュニティが必要とされるなかで、それに対応して多様なコミュニティを提供しうるとともに、市民性の回復をも実現しうる機関は NPO だけだからである。ボランティアとして、人間一人ひとりが自らを律し、また自らをかけがえのないものとさせる唯一の機関なのである、と。

以上みてきたところからも明らかのように、機能を旨とする「組織」を前面に掲げる一方で、社会やコミュニティに対するドロッカー本来の問題意識はやはり強く堅持されているのであった。家族など従来のコミュニティの崩壊・解体あるいは価値観喪失への強力な対抗力として非営利機関を措定し、それによるコミュニティの新たな紐帯の創造と、積極的な市民性や社会的責任・価値への新たな参加の実現を提唱するのである。約言すれば、コミュニティの必要性から、NPO やソーシャル・セクターによるその実現を説くのであった<sup>6</sup>。知識社会を唱える一方で、「ポスト企業社会」(post-business society) という表現を用いたのも、実に非営利領域へのシフトを明らかにした『新しい現実』(89) からであった。ただしコミュニティという点でみれば、その絶対的な必要性をとらえながらも、むしろそれを代替していくべき機能的存在として、組織を重視する方向へとシフトしたこともまた事実である<sup>7</sup>。そこには、従来のコミュニティとは異なる、新しい知識社会にそくした新しいコミュニティの創造という視点も織り込まれている。このようにドロッカーにおいてコミュニティとは、人間・社会にとって絶対的に必要不可欠なものとして、自らの思想の中核にゆるぎなく据えられているのである。このことだけは間違いない。

なお「マネジメント」概念そのものについては、『新しい現実』(89) において「社会的機能およびリベラル・アートとしてのマネジメント」とし、その社会的な役割を強調している。誕生以来、マネジメントの基本的な仕事は同じであるが、かかる仕事の意味そのものが変わってしまった。わずか 150 年ほどの間に先進国の社会と経済を変えていくなかで、マネジメント自身も変わっていったのである。それは人々が共同して物事を成し遂げることを可能にするものであったが、そのプロセスで知識を仕事に適用するものでもあった。知識を社会的な装飾品・奢侈品から真の経済的な資本へと変えるものだったのである。その範囲は企業のみならずサード・セクターや非営利領域にもおよぶ。かくしてマネジメントは世界中あまねく新しい社会的な機能となったのだ、と。

他方で社会的機能としてあまりにも普及してしまったため、マネジメントはもっとも深刻な課題に直面することとなった。マネジメントが「誰に何の責任を負っているのか」という正当性の問題である。その原因は今まきにはびこっている敵対的買収である。マネジメントは成果をあげる責任を負うものであるが、かかる成果に正当性がなければ、自らの金銭的利益追求しか眼中にない乗っ取り屋が横行せざるをえない。ここにドロッカーは「マネジメントとは何か？」を改めて問うのである。そしてそれは「若干の本質的な原理」(a very few essential principles) であるとし、人間にかかわるものとしてメンバー一人ひとりの強みを生かし、組

織として社会に貢献できるようにすることなどをあげる。ここにおいてもっとも重要なのは、いかなる組織であれ、成果は常に外部にあるということである。くわえてマネジメントはリベラル・アートでもある<sup>8</sup>。実践と応用にかかわりまた成果にかかわるがゆえにテクノロジーであるが、同時に人々とその価値・成長・発展、そして社会構造とコミュニティにかかわるがゆえに人文科学でもある。良かれ悪しかれ人間の本質や精神性に深くかかわるものにほかならず、つまりは伝統的な意味でのリベラル・アートすなわち一般教養なのだということである。

『現代の経営』（54）での登場以来、マネジメントの社会的意義はドラッカーにおいてくりかえし強調されてきたところではある。それがさらにかかる「社会的機能およびリベラル・アートとしてのマネジメント」とされ、生涯の総決算『ポスト資本主義社会』（93）では社会の中核的資源たる「知識」と一体不可分なもの、つまりマネジメントそれじたいが諸「知識」を結びつける最中核の「知識」として大きく位置づけられるところとなる。コミュニティへの意識から、人間一人ひとりと社会をむすびつけるものとして誕生したマネジメントは、ドラッカーの想いすべてを凝縮・集約した概念としてここに昇華されたのである。

#### IV

コミュニティへの視点を軸に、ドラッカーの所説を時系列的に追ってきたが、ここで改めて論点を整理・検討していこう。執筆活動当初より、ドラッカーの焦点は社会というものに据えられていた。彼においてそれはとりわけ動揺する転換期社会への視点であり、これからの新たな社会とその新たな一体性の確立をめざす視点である。根底にあるのは、何よりも旧来の秩序の破綻によって、社会とその一体性が崩壊の運命にあるという危機意識にほかならない。これこそが彼のいう「社会生態学者」の視点であり、ミクロ・マクロ・リンクの媒介項としてコミュニティや制度・組織に注目するゆえんでもある。

こうしてドラッカーは、「新しい社会の創造」すなわち「望ましい社会の実現」という作業を開始していくのである。そこでまずキー・ワードとなったのは、「秩序」であった。それは社会が一体として望ましい状態を保つための順序やきまりであり、いわば人間一人ひとりを人間たらしめるとともに、彼らが集う場たる社会を社会たらしめるものにほかならない。そしてかかる秩序を具体化したものとして、コミュニティが注目されていくのである。そこで提示されたものこそ、「社会の一般理論」二要件であった。実にここには、秩序ならびにコミュニティの視点が織り込まれていることがみてとれる。人間的な意味・目的としてのゲマインシャフトと、機能としてのゲゼルシャフト、そしてそれらをまとめあげる権力の視点である。かくしてかかる二要件の充足に向けて、企業をどう位置づけるかがつづくドラッカーの焦点となっていく。まず彼は、人間の行為体・社会的制度として位置づけた。そこから踏み込んで具体的な社会的制度として、企業のコミュニティ化を試みていくのである。企業は三重の性質をもった社会的制度であり、三つの機能をはたすものとされた。従来からの経済的機能に加えて、かの二要件を具現化した社会的機能と統治的機能が組み込まれたのである。ここでとりわけ注目されるのは、まさに新しい秩序として構想された「工場コミュニティ」である。それは労使いずれの側にもよらない第三の道であり、ドラッカーはその有効な組織化と自治化に新たな方向性を見出すのである。これこそ、彼自身が「新しい社会の創造」すなわち「望ましい社会の実現」を託そうとした「企業コミュニティ」そのものであった。しかし総体としてみれば、か

かる企業の社会的制度化つまりはコミュニティ化への試みは、必ずしも成功したとはいいがたい。とりわけ企業の社会的制度化にかかわる統治的機能について、ドラッカーは十分かつ明確な結論を出していないからである。「工場コミュニティ」にせよ、そこにおける人間一人ひとりのあり方として「経営者の態度」が提示されてはいるものの、いまだ希望的観測の域を出るものではなかった。かくしてそれら不備を補って全体的な論理として盤石化し、企業のコミュニティ化を強力に推し進めるものとして、新たにマネジメントが生み出されることとなるのである。

ドラッカーにおいてマネジメントは、まさに彼の想いすべて、「新しい社会の創造」すなわち「望ましい社会の実現」への想いすべてが凝縮されたものにほかならなかった。このことは、誕生当初でのマネジメントの意義および位置づけにおいて明らかである。マネジメントは企業のコミュニティ化を推進する実践・行為概念というのみならず、社会における基本的かつ不可欠の制度・機関あるいは信念の具現、つまりはシステム概念ともされた。そこに込められているのは、マネジメントそのものを、従来の企業概念をも包摂した新しいコミュニティ概念として大きく設定することであった。いわば自己言及的で自己決定的なシステム論でもあり、マネジメントの担い手自らが行為して新たなコミュニティひいては社会を創りあげていくことが主張されるのである。

マネジメントによって具体的に行為していくうえでドラッカーが目にしたのは、諸領域の成果をまとめあげる「組織化する能力」であり、「組織」であった。ここに彼は機能を重視する方向性を明確に打ち出していくことになる。ゲマインシャフトとゲゼルシャフトでみれば、後者に重心を移して来たるべき「新たな社会」を「組織社会」としてとらえ、またひるがえってそこにおけるキー・コンセプトとしてマネジメントの意義と役割を明らかにしていった。かくして営利・非営利を問わず、マネジメントは組織体全般に通じるものとして彼において理論的な完成をみるのである。実にこのマネジメントを強力な拠り所として、ドラッカーは来たるべき「新しい社会」の諸相に切り込んでいく。ただしここにおける「新しい社会」はすでにかつてのような「望ましい社会」ではなく、「否応なく適応しなければならない社会」となってしまう。そもそもマネジメントが編み出されたのは「新しい社会の創造」すなわち「望ましい社会の実現」のためであったが、今や「否応なく適応しなければならない社会」に立ち向かうためのこの上ない武器としてある。どうなるかわからない不確実性を前に、その指針としてあるのである。

事実ドラッカーによるマネジメントの登場は世界にかつてない生産性の向上をもたらし、豊かな社会を現出せしめるにいたった。マネジメントによる来たるべき「新しい社会」への対応は、盤石となったかにみえた。ところがマネジメントは、諸刃の剣であった。生みの親ドラッカー本来の意図と必ずしも一致しない受け入れ方をされ、世間一般に普及していった。その最たる例が、マネジメントを資本物神の権化のごとくみなすものである。合理的に利益を追求していく機能的な部分のみが強調され、マネー・ゲームを惹起し蔓延させることとなったのである。ここにドラッカーは世間に誘拐されたわが子マネジメントを奪還すべく、新たな方向に歩みを進めていく。それこそが、非営利領域への重心移動であった。

ソーシャル・セクターは、まさにかつてドラッカーが思い描いた、人間的な意味と目的の場たるコミュニティにほかならなかった。NPOはそこにボランティアとして参加させることで、人間一人ひとりにコミュニティへの所属とめざすべき方向性、自己貢献による満足を与える存

人となっている。市民をして本来の責任をもった市民に復帰させる「人間変革機関」であり、人々をとり結ぶ新たな絆すなわちコミュニティなのである。しかもそれを可能としているのが、ほかならぬマネジメントであった。新たなコミュニティとしてのNPOの成功は自らの社会的使命に焦点を合わせたマネジメントの遂行によるものであり、すでに企業のマネジメントをものぐまでになっている。こうしてドラッカーはNPOのマネジメントをもって、あらゆる組織体のマネジメントの範とするのである。

この非営利領域のマネジメントにおいて、ゲマインシャフトとゲゼルシャフト、すなわち人間的な意味・目的と機能いずれもが充たされることになる。もとよりそれはコミュニティとして機能しながらも、すでにもはやかつてのそれではない。従来のものとは異なる、来たるべき「新しい社会」にそくした新しいコミュニティである。ドラッカーはそのさらなる多様な創造によって、人間一人ひとりが自らを律するとともに、自らをかけがえのないものとすることができるとする。つまるところは一人ひとりにとっての「責任ある選択」＝「自由」が実現されると想定しているようである。かつて企業すなわち「工場コミュニティ」や、その後のマネジメントに自らの「新しい社会の創造」への想いすべてを託したように、今ふたたび、そしてまた生涯最後のものとして、ドラッカーは非営利領域のマネジメントにそれを託したのである。

かかる非営利領域のマネジメントへの重心移動に並行して、マネジメント概念そのものも大きく設定し直されている。そもそもコミュニティに対する強力な問題意識から編み出されたマネジメントであったが、その終着点はドラッカー全思想を凝縮・集約した概念としての昇華されたものとなった。かくして世間に誘拐されたわが子マネジメントを奪還するという、父ドラッカーの作業は、人生の幕を閉じるまでつづけられたのである。

## おわりに

「社会生態学者」をもって自らを任じたドラッカーの根本的な問題意識は、人間一人ひとりと彼らが集う社会のあり方、総じてみれば何よりも社会というものにあった。それは旧来の秩序の破綻によって、社会とその一体性が崩壊の運命にあるという危機意識に起因しており、したがって新たな社会とその新たな一体性の確立がめざされることとなるのであった。つまり彼の社会に対する視点は、あくまでも転換期のそれなのである。ここにはドラッカーの出自、とりわけ時代背景として、人格形成された戦間期オーストリアの強い影響を認めることができる。歴史と伝統を誇る西洋社会が動揺する状況を目の当たりにして、人間一人ひとりと彼らが集う社会のあり方に関心が向かっていったのである。ここで培われた彼の基本的な社会観、すなわち転換期社会＝変化しゆく社会というとらえ方には、常に「新しい社会の創造」というアプローチがビルト・インされている<sup>9</sup>。そこにわれわれは、マネジメントに集約される彼の想いを見出さずにはいられないのである。

## 文献

- ① *Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung. Tuebingen: Mohr.*  
(33) (DIAMOND 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『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第34巻第12号、ダイ

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『ドロッカー全集』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『ドロッカー全集』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『ドロッカー全集』第1巻, ダイヤモンド社, 1972年。なお同書は, 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『ドロッカー全集』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『ドロッカー全集』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『ドロッカー全集』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『ドロッカー全集』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『ドロッカー全集』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『ドロッカー全集』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『傍観者の時代』)(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.* (92) (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・ソサイエティの経営』) (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)
- ③⑩ 『ドラッカー全集』全5巻, ダイヤモンド社, 1972年。  
 第1巻 産業社会編—経済人から産業人へ  
 第2巻 産業文明編—新しい世界観の展開  
 第3巻 産業思想編—知識社会の構想  
 第4巻 経営思想編—技術革新時代の経営  
 第5巻 経営哲学編—経営者の課題

## 注

- <sup>1</sup> *The Ecological Vision.* (92) (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) は, ドラッカーによるアンソロジーである。序文において, 彼はいう。40年以上にわたる論文からなる本書は広範な分野にわたっているが, いずれも社会生態に関する論文であり, 人が創った人の環境をあつかっている。個人と社会のかかわり, 個人とコミュニティのかかわりを何らかの形であつかっている。さらに経済や技術や芸術を, 社会的な経験, 社会的な価値の表明としてとらえている, と。ここにも, ドラッカーのコミュニティそして社会への強力な意識が現れている。
- <sup>2</sup> なお, 上田惇生訳『経済人の終わり』(ダイヤモンド社, 2007年。)では community の語がないにもかかわらず, 「コミュニティ」と訳されている場合も見受けられる。
- <sup>3</sup> *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach*, 1942, New material this edition 1995. 上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社, 2008年。
- <sup>4</sup> *Ibid.*, p.9, 同邦訳 iv 頁。
- <sup>5</sup> 具体的には, 次のように述べている。「『産業人の未来』(1942), 『新しい社会と新しい経営』(1949), 『現代の経営』(1954)において, 私は一人ひとりに地位と役割, 自己統治の責任を与える場として工場コミュニティを論じた。しかし日本においてすら, 工場コミュニティがもはや機能しなくなりつつある。日本の工場コミュニティの土台にあったのが, 帰属意識よりも不安だったことがますます明らかとなっている。」「西洋では, 工場コミュニティが根づいたことは一度もなかった。今なお私が強く主張するのは, 従業員は最大限の責任と自己統制を与えられねばならない, ということである。この考えこそ, 私が工場コミュニティを支持する根底にあるものである。」(文献②p.174, 掲載邦訳 290-291 頁。)
- <sup>6</sup> 『未来への決断』(95)や『P.F. ドラッカー・中内功 往復書簡② 創生の時』(97)でも, 同様のことが

くりかえし強調されている。

- 7 なお組織と社会にかかわるその他の論点として、ドロッカーが事あるごとに言及するものに「従業員社会」(employee society)がある。用語として「従業員社会」の初登場は、確認できる範囲では『明日のための思想』(59)であるが、ここでは使用者側の消滅によってアメリカ国民の大部分が従業員である社会になったと指摘される。日本風にいえば、「従業員社会」とは「サラリーマン社会」というところである。そして『見えざる革命』(76)において年金基金社会主義、すなわち企業に雇用されている労働者すなわち従業員は年金基金を通じて、それら企業の所有者となったと指摘されるのである。これら所有者たる労働者はマルクスのいうプロレタリアではなく、「新しい中産階級」すなわち高度な専門性を備えた知識労働者である。かくして彼らが社会における中核的な主体となったことが大きく論じられるのである。

さらに『ポスト資本主義社会』(93)では、「従業員社会」は「諸組織の社会」でもあるとする。本書にいう「従業員」(employee)とは給与の有無にかかわらず、組織を通じてのみ仕事を行える者たちである。つまりサラリーマンのみならず、ボランティアもふくまれている。彼ら従業員こそ、今や資本家なのである。かくして資本主義のもとでは従業員が資本に仕えていたが、ポスト資本主義のもとでは資本が従業員に仕えるというのである。社会に対する本来の問題意識を堅持しつつも、本書でのドロッカーの焦点はあくまでも機能的存在たる「組織」にある。つづく『未来への決断』(95)では知識社会は「従業員社会」であるとし、かのテニースの「ゲメインシャフト」「ゲゼルシャフト」の対概念を高く評価しながらも、「組織」が論じられていないとする。「組織」は「ゲメインシャフト」「ゲゼルシャフト」いずれの特質もある程度帯びてはいるが、いずれでもない。知識社会は諸組織の社会であり、社会的な責務が組織内や組織を通じて達成されるものにほかならないとしている。

- 8 ドロッカーは liberal arts ではなく、liberal art の語を用いている。前者が一般的と思われるが、なぜ後者が使われたのだろうか。細かいことではあるが、気になる点である。
- 9 若森みどり氏は、K. ポランニー『大転換』(44)の「中心の問題と基本的命題は、人間と社会にとって、また人間の自由と平和にとって危険な経済的自由主義のユートピア的企てを、両大戦期の危機と大変動の根源として把握する、というところにある」とし、マンハイム『変革期における人間と社会』(35)、シュムペーター『資本主義・社会主義・民主主義』(42)、ドロッカー『経済人の終わり』(39)および『産業人の未来』(42)、フロム『自由からの逃走』(41)ら、「ポランニーと同じ中央ヨーロッパ系亡命知識人たちによる諸著作も各々、19世紀の社会の危機がもたらした社会転換を分析している」と指摘している(『カール・ポランニー』NTT出版、2011年、128-129頁)。ドロッカーの「新しい社会の創造」すなわち「望ましい社会の実現」への強い想いは、やはり時代と境遇によるところが大きいといえよう。ちなみにここであげられている「中央ヨーロッパ系亡命知識人たち」がみな、ユダヤ人(系)というもの興味深いところである。またコミュニティや社会への想いが人間ドロッカーの人格に組み込まれた経緯としては、祖母の存在が大きかったようである。回想録『傍観者の時代』(79)には、そのことが如実に現われている。