HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	自由論としてのマネジメント ： マネジメントに込められた思想
著者	春日，賢; Kasuga，Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，13(3)：1-28
発行日	2015-12-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

自由論としてのマネジメント

── マネジメントに込められた思想 ──

春　日　　賢

はじめに

「自由論」としてドラッカー思想を内在的に再構成し，読み解くことが本稿の課題である。

ドラッカーは，一般に経営学者や「マネジメント思想家」として知られる。その際，彼の所説を理論的に体系化するのは，決して容易ではない。基本的な概念の曖昧さをはじめとして，論理の組み立て方に無視しえない問題があるからである。たとえば「マネジメント」概念そのものの多義性，「知識労働者」概念の不明瞭さ，「所有と支配（経営）の分離」のあつかい方，社会構想の転換にともなう諸論点の非整合性などがあろう。すでに執筆した所説にとらわれず，変わりゆく現状に新たな枠組みでのぞむ考察スタイルは常に発展的に進化・深化しているとはいえても，理論としての一体性に欠けるものでしかない。

「文筆家」を名乗るドラッカーの文筆とは，あくまでもジャーナリストとしてのそれであって，理論を志向する学術的なものではない。にもかかわらず，彼の生涯にわたる全思想を貫くものをひとつだけあげることができる。「人と社会の望ましいあり方」の希求であり，そしてそれは彼において「自由」の実現へと集約される。このドラッカー思想に一貫して脈打つ「自由」への渇望をつまびらかにすることをもって，本稿の課題とする[1]。

以下ではまず初期ドラッカーすなわち思想的土台たる社会論において，彼に通底する「自由」への希求を見定める。そしてそれらが「マネジメント」概念へと結実していく道筋を跡づけ，検証していく。「自由」希求の系譜から，マネジメント誕生の意義をとらえ，総じてドラッカーにおいてマネジメントに込められた思想，すなわちマネジメントの本質を理解する一端とするものである。もとより本稿はさらなる本格的な考察への手がかりをつかむためのものとして，あくまでも内在的な理解に重きを置いている。この点，あらかじめお断りしておく。

I

ドラッカー（1909–1905）は戦間期（1918–1939）にオーストリア・ドイツで少年・青年時代を過ごし，イギリス在留を経て渡米し永住した。故国オーストリア・ドイツ脱出は反ナチスの立場をとったためとされるが，ユダヤ系上流階級だったことに鑑みれば，ナチスの迫害を逃れたとした方がむしろ自然というものである。すでにこの頃から精力的に執筆活動を展開していたが，全体主義の否定と糾弾を前提としつつ，その焦点は「人と社会の望ましいあり方」にすえられている。マネジメント誕生前の初期ドラッカーは，およそ事実上の処女作『経済人の終わ

り』（39）から『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）までの 4 冊とくくりえる。これらの 4 冊は，ドラッカーにおいて初期社会論といえるものである。とりわけ最初期の 2 冊は，「自由」実現そのものを軸に真正面から論じたものとして際立っている。

『経済人の終わり』（39）；

「これは政治の書である」との宣言で，本書ははじまる。そして全体主義による「自由」の廃棄に対抗して，「自由」を守る意思を固めることに本書の政治的な目的があるとする。そのため，学者の一歩引いた冷静さも，報道の公平性も主張しない。ヨーロッパの伝統を脅かす根源的な革命として，全体主義を理解し分析することをもって，本書となすというのである。

ドラッカーが生まれたのは，1909 年オーストリア＝ハンガリー帝国の首都ウィーンである。裕福なユダヤ系の家庭で，父は帝国でもトップに位置する高級官僚であった。少年期から青年期にかけてはほぼ戦間期にあたっており，開戦のまさに中心地域でその緊張を肌で感じながら成長したのである。台頭してきた全体主義にはファシズム，ナチズムがあるが，いうまでもなくドラッカーにとってより身近なのは後者であった。ハンブルクでの記者時代，ナチスを取材し，何度かヒトラーやゲッペルスへインタビューしたこともあるという。そして何よりもナチスは反ユダヤ主義を掲げていた。ユダヤ人としてそのコミュニティで育ったドラッカーにとって，もとよりこれは耐え難いものであったことは間違いない。父やその友人の主催するユダヤ系のサロンは上流階級の交流の場であり，フロイトやハイエク，シュムペーターその他多くのユダヤ系知識人も参加していた。

ドラッカーの反ナチスの立場は，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）で公にされる。ユダヤ人法哲学者をあつかったことにより，ドラッカーはドイツを脱しロンドンに逃れた。本書『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るが，完成は 1937 年ながら，刊行が 1939 年になってしまったという。また本書の一部が，1936 年に『ドイツのユダヤ人問題』なる小冊子として発行されているようである。『シュタール』の出版とともに『経済人の終わり』の執筆にとりかかったわけであり，まさに本書『経済人の終わり』はドラッカーが「反ナチス」のみならず「対ナチス」へと先鋭化した所産にほかならなかった。刊行されたのは 1939 年 4 月，すなわち第二次世界大戦勃発のわずか数か月前であった。

実に『経済人の終わり』は，政治的な告発の書である。いかに全体主義というものがまやかしにすぎないか，その本質が非建設的な破壊でしかないかが暴かれ，それを広く世間一般に知らしめる内容となっている。ベースにあるのは，旧秩序の崩壊しゆく運命と，それにかわる新秩序の希求という視点である。ここにいう崩壊しゆく旧秩序とは「経済至上主義社会」であり，それにかわる新秩序とは「非経済至上主義社会」をさす。そして旧秩序「経済至上主義社会」には，資本主義・社会主義いずれもふくまれている。資本主義・社会主義はともに社会最大の難問すなわち不況や失業の問題に応えることができないがゆえに，大衆がすがったのが新秩序「非経済至上主義社会」をかかげた全体主義であった。しかし全体主義の本質は新秩序どころか，実は旧秩序のなれの果てでしかない。したがっていかに全体主義が新秩序の建設を掲げようと，それを達成することなどできはしない。かくして本書のドラッカーは，次のように結論するのである。全体主義のまやかしから目覚め，新秩序すなわち非経済至上主義的考えへといたることが課題である。旧秩序すなわち「経済人」に表される「経済至上主義社会」から，新秩

序すなわち「非経済人」=「自由・平等人」（Free and Equal Man）に表される「非経済至上主義社会」の実現に向けて行動することが，何よりも重要なのである，と。

本書執筆時のドラッカーはすでにジャーナリストとして活躍しており，基本的に本書はジャーナリズムに属するものである。しかしその筆致は，単なるジャーナリズムにとどまらない。政治的な告発として，扇動的な外装をまといながらも，その分析じたいはきわめて冷静な傍観者的姿勢が貫かれている。しかもヨーロッパの伝統において全体主義の存在を位置づけ，その本質を見定めるスケールは壮大かつ深遠で，単なる政治告発にとどまらない文明論的な広がりを有している。学問としてみれば政治学に属するが，まさに第一級のアカデミックなものといえるほどの学識に満ちた内容である。

本書で拠り所とされているヨーロッパの伝統とは，ヨーロッパの基本的な理念・価値たる「自由と平等」である。ドラッカーによれば，キリスト教が伝わって以来，人間を「自由と平等」の存在とみなすことがまさにヨーロッパの本質であった。2000 年にわたるヨーロッパの秩序と信条はみなキリスト教の秩序から発展し，その目標を「自由と平等」とし，その最終的な達成を約束することで，それらの秩序と信条は正当化されてきた。ヨーロッパの歴史とは，「自由と平等」を社会の現実に投影してきた歴史にほかならない。すなわちドラッカーによれば，「自由と平等」の実現はまず精神的領域でもとめられた。人間は「宗教人」（Spiritual Man）とみなされ，精神的な秩序における位置づけから人間をとらえていた。この秩序が崩壊すると，つづいて「自由と平等」の実現は知的領域でもとめられた。ルターの教義は，自らの「自由で平等」な知性で聖書を解釈することで，人間は自らの運命を決める，というものである。これは「知性人」（Intellectual Man）の秩序を，もっともよく表しているもののひとつである。そしてこの秩序が崩壊した後に「自由と平等」の実現がもとめられたのが，社会的領域だった。人間はまず「政治人」（Political Man）とみなされ，ついで「経済人」（Economic Man）とみなされるようになった。「自由と平等」は，社会的・経済的な「自由と平等」となった。人間の存在を説明し，理由づけるのは社会的・経済的な秩序であって，人間の本質はそこにおける位置づけという機能となった。

この「経済人」にもとづく秩序にあるのが，資本主義と社会主義であった。資本主義は経済的な進歩が個人の「自由と平等」を促進するとしたが，経済的格差をもたらし，「平等」を実現できなかった。社会主義はかかる資本主義を打倒し，階級のない社会で「自由と平等」を実現することをうたった。しかし資本主義，社会主義いずれも個人による経済的自由を実現すれば，「自由と平等」が自動的にもたらされると考えた。「自由」とは「経済的自由」であって，個人の「自由と平等」をもたらすのは，私的利潤の追求か，あるいはその廃止か，という違いでしかなかった。全体主義は戦争の遂行によって経済的困難を克服し，資本主義や社会主義すなわち「経済至上主義社会」にかわる「非経済至上主義社会」の実現をうたう。しかし戦争を遂行しつづけなければ成立しえないという点で，結局は「経済至上主義社会」の範疇を超えるものではない。つまり全体主義じたいも，本質的に資本主義や社会主義と何ら変わるところはないのである。

ヨーロッパ史を通じて，つまるところ「自由」とは常に個人の権利であった。選択の自由，良心の自由，信仰の自由，政治的な自由，経済的な自由などいずれも，多数派や社会に対する「個人の自由」を意味していた。「真の自由とは何か」を見出したとファシズムは喧伝するが，それ

は「自由」の内実を捨て去るものでしかない。その人間観「英雄人」（Heroic Man）の中核にあるのは，個々人の犠牲の正当化でしかないからである。そしてこのことは，必然的にヨーロッパの教義や考え方，信条すべてを否定するものである。というのも，それらはみな「自由」の概念のうえに構築されているからである。とりわけ重要なのは，権力の正当性の否定である。権力の正当性は個々人の福祉を向上する手段たることにもとづくが，全体主義においては「権力が自らを正当化」してしまう。「権力のための権力」として，個人の「自由と平等」を破壊する。実に全体主義は軍隊にならった集権的組織であり，それじたいが目的化されて下部機構に自由裁量の余地はない。組織トップのリーダーは奇跡を起こす超人であって，決して間違うことなどありえない。リーダーとしての役割は，そのカリスマ性でもって社会を救うことにある。奇跡を起こすリーダーへの信仰は熱狂化していくが，熱狂すればするほど，逆にリーダーならびに組織の存在は危うくなっていく。奇跡を起こせなかった場合に，土台となる人々の信仰が一気に崩壊してしまうからである。

得られぬ「自由」と「平等」を常に追い求めていくこと，これこそ西洋の歴史を突き動かしてきた力である。したがって「経済至上主義社会」が崩壊した後に現われる社会もまた，「自由と平等」の実現をめざしていくことになる。ところが全体主義において，ヨーロッパの基本的な教義「自由と平等」とは，「ユダヤ的自由主義」のバカバカしい遺物でしかない。ここにおいてドラッカーは，ナチズムに特徴的な反ユダヤ主義についても論及している。彼のみるところ，反ユダヤ主義とは，ユダヤ人をブルジョア階級すなわち資本主義と同定させることで，ユダヤ人を打倒すべき仮想敵に仕立てあげ，それによってナチズムが自らを正当化するための手段であった。ユダヤ人問題をあつかうドラッカーの論調は，自らのユダヤ人としての立場に一切ふれることなく，あくまでも第三者的・客観的な視点に徹している。

かくしてドラッカーは，真の「非経済至上主義社会」への一刻も早い移行を主張するのである。全体主義が勝利するとすれば，ヨーロッパは長い絶望を耐え忍ばねばならない。しかしやがてその暗黒のなかから，「自由と平等」にもとづく新秩序が生まれるであろう。ファシズムに自らの存在を否定された個人は，自らの内に「自由」の新しい源と自主独立の新しい領域を探し求め，「経済人」の枠を超えて「非経済至上主義社会」を生み出し，自らの「自由」を実現するであろう。事態は急を要する。新しい「自由と平等」を土台とする「非経済至上主義社会」を，われわれは発展させていかなければならない，と。

以上，『経済人の終わり』（39）での自由論を整理しておこう。全体主義の告発書たる本書ではヨーロッパ伝統の教義「自由と平等」から，秩序すなわち「人と社会のあり方」を規定し，それをもとに全体主義のまやかしぶりが解説されている。つまり以下のごとくである。旧来の秩序にかわる新しい秩序の建設をめざす点で，確かに全体主義は正しい。しかしその本質が「自由と平等」の否定にあるがゆえに，全体主義とは新秩序の建設どころかヨーロッパそのものを破壊するだけの非建設的な存在でしかない。かかる全体主義を打倒してヨーロッパを守るためにも，「自由と平等」にのっとった新秩序の建設が待望される。そしてそれは「自由」を「経済的な自由」としない「非経済至上主義社会」でこそ，可能なのだとするのである。

ヨーロッパの伝統を「自由と平等」とし，それを大義名分に全体主義の存在を根本的に否定する内容である。自由論としてみれば，ヨーロッパの本質「自由」への回帰をうたいながらも，より直接的には反・全体主義としての「自由」の希求となっている。抑圧された「自由」への視

点であって，全体主義の反動として「自由」をもとめる姿勢がみてとれる。本書で明確に記述されているわけではないが，ここに被抑圧者ユダヤ人として希求する「自由」を見出すことも，あながち無理ではなかろう。それほどまでに本書は，全体主義への徹底的な嫌悪と根源的な拒絶に満ちている。これこそ，ドラッカー思想における究極的な原点といってよい。

『産業人の未来』（42）；

本書の刊行は，『経済人の終わり』（39）の 3 年後である。この間は，『経済人の終わり』（39）の成功によってドラッカーが名声を博し，文筆家として一本立ちした時期である。同書の予想通り独ソは手を組み，第二次大戦が勃発していた。1941 年には独ソ開戦によって戦局は新たな段階に入り，また真珠湾攻撃によって日本と米英が開戦するなど，戦火が広がっていた頃でもある。このようななかで刊行された本書『産業人の未来』（42）は，前著『経済人の終わり』（39）の問題意識を受け継ぎ，それに対する解決の方向性を指し示すものであった。なお，本書刊行の 1942 年にドラッカーは大学にはじめて常勤職を得ており，アカデミズムに軸足を置くようになっていた。その数年後には，アメリカ政治学会の理論部会の理事を務めるなど，研究の専門領域としては主に政治学にあったことが認められる。本書の基本的なアプローチも，学問的に分類するとすれば政治学といえるものである。前著ほどの攻撃的・扇動的な語気は鳴りをひそめて学術性が高まっており，内容としても建設的に未来を見据える意欲作となっている。全体主義への徹底的かつ根源的な嫌悪と拒絶はそのままながら，あくまでも本書の趣旨は全体主義亡き後の社会構想，戦後世界構想にある。今ある「産業社会」をいかにして「新しい産業社会」すなわち「自由（な）社会」（a free society）として構築するのかが，テーマにかかげられるのである。そしてその中核にあるのが彼独自の自由論であり，またかかる「自由」を実現する場をあつかった社会論である。

今まさに行われている戦争について，本書のドラッカーはポジティブにとらえてその正当性をみとめる。この戦争は「産業を中心とする」新秩序の社会すなわち「新しい産業社会」をめざす戦争である，と。そこには，「自由」の抑圧者たる全体主義に対する軍事的勝利という意味も込められている。もとより全体主義の敗北がそのまま「自由（な）社会」という「望ましい社会」の実現を意味するのではないとして，ドラッカーは実現のための原理と基準を提示しようとするのである。

社会論の枠組みとして前面に出されているのは，前著での「経済至上主義社会から非経済至上主義社会へ」よりも，本書では「商業社会から産業社会へ」である。用語としても，「（非）経済至上主義社会」はほとんど登場しない。前著での枠組みを前提にしてさらに考察をすすめるなかで，現行の「産業社会」を「非経済至上主義社会」としての「新しい産業社会」へと構築し直していくことが企図されているのである。また前著でヨーロッパ社会の根源にして理想とされた「自由と平等」が，本書ではとくに「自由」に集約して論じられるようになっている。「新しい産業社会」の理念型として，「自由（な）社会」の語も頻繁に登場する。そしてこの「自由（な）社会」であるためには「機能する社会」でもあることが必要だとし，「自由（な）社会」概念はより具体的に「自由で機能する社会」として定式化される。このようにドラッカーのめざす「望ましい社会」は「非経済至上主義社会」としての「新しい産業社会」となり，その理念型「自由（な）社会」はさらにすすんで「自由で機能する社会」として構想されるのである。

実に本書は，「新しい産業社会」を「自由で機能する社会」とするための構成となっている。

内容的にみて二部構成で，前半が「機能する社会」，後半が「自由（な）社会」，それぞれを実現するための要件があげられている。前半「機能する社会」では，そもそも「社会」とは何かが問われ，機能から「社会」が「社会」であるために不可欠なふたつの要件がかかげられる。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なものであること，である。「社会の純粋理論」（pure theory of society）ともいうべきこれらの要件を充たすことによって，「社会」は「社会」たりえるという。実際，現代に先行する「商業社会」ではこの二要件は充たされており，「商業社会」は「社会」たりえた。ところが現代の「産業社会」でこの二要件は充たされておらず，われわれの「産業社会」は「社会」とはいえない。ドラッカーによれば，要件①の充足を阻んでいるのが大量生産工場であり，要件①の充足を阻んでいるのが株式会社である。

後半「自由（な）社会」では，そもそも「自由」とは何かが問われ，「責任ある選択」（responsible choice）と明確に定義される。人間にとって「自由」とは決して楽しいものではなく，権利というよりは義務である。「何かからの解放」ではなく，「何をなすかという責任」である。自らと社会に関する意思決定を行い，それに対する責任を負うことである。意思決定と責任があってはじめて，「自由」が存在するのである。「自由」とは人間一人ひとりに負わされた最大の重荷にほかならないが，それでもなお人間という存在にとっては自然で不可欠・不可避の状態である。キリスト教において人間の本性は不完全であり，完全たりえないがゆえにこそ，自らの意思決定に対して責任を負うのである。完全であれば責任が発生することはなく，「自由」も存在しえない。つまりドラッカーによれば，「人間」が「人間」であるために必要なもの，それこそが「自由」なのである。

「自由」は個人の領域のものである一方，社会を組織だてる原理でもある。実際，個人の「自由」には，「自由（な）社会」を必要とする。「自由（な）社会」とは，社会を構成する一人ひとりの責任ある意思決定を原理として組織された社会のことである。また人間一人ひとりが不完全であるがゆえに「自由」があるのだとすれば，かかる「自由」は組織だった統治すなわち「自由な政府」（free government）を必要とする。そして一人ひとりの「自由」=「責任ある選択」から引き出される政治的・社会的帰結は，自己統治すなわち自治へと行き着かざるをえない。ただしキリスト教の「自由」概念からすれば，それはあくまでも政治領域のものであって，社会領域のものではなかった。したがって「自由（な）社会」と「自由な政府」を実現するのみならず，それらを統合させていかねばならない。「自由」を持続させるために，政治領域における「自由な政府」と社会領域における「自由（な）社会」のルールを，互いに抑制均衡させていくことがもとめられるのである。

ドラッカーによれば，「自由」は理性主義と相容れるものではない。今では「自由」のルーツを啓蒙思想とフランス革命とする考え方が一般的であり，そこにおける理性主義による「リベラリズム」をもって「自由」とみなされている。ところが理性主義によるのでは，「自由」は成立しえない。「自由」とは人間が不完全であるがゆえに存在するのに対して，理性主義は人間の理性を絶対視する，すなわち人間を完全なものとみなすからである。人間を完全なものとみなす危険性は，それが失敗した場合の反動として全体主義に一転しまうことにある。いわば理性主義による「リベラリズム」の根本じたいが，全体主義なのである。ルソーからマルクス，ヒトラーにいたるまで，まっすぐ同一直線上の思想ととらえることができる。これに対してアメリカ革命の本質は，フランス革命の基盤すなわち啓蒙思想の理性主義的専制に対して，「自由」の

ために立ち上がった保守反革命であった。事実，その後の西ヨーロッパにおける「自由」はアメリカ革命の思想・原理にもとづくものであって，フランス革命ではない。19 世紀の「自由」の基礎は，フランス革命を克服した保守主義運動にあった。いまやこのアメリカ革命の世代が建設した社会は概ね崩壊したものの，その保守反革命の原理と方法は生きている。これからの「自由で機能する社会」を建設するために用いるべき方法とは，まさにこれなのである。

前著『経済人の終わり』(39) との対比でいうと，本書は全体主義のなかでもヒトラーによるものにその完成形をみている。実際，本書にいう全体主義はほとんどがナチズムを念頭に置いたものである。用語としてファシズムは登場するものの，ムッソリーニへの言及はほとんどなく，ヒトラーばかりである。前半「機能する社会」の「ヒトラリズムの挑戦と失敗」と題する章では，ナチスの「社会」が「社会」たりえていたかどうかが検証されている。ここでの基本的な主張は，『経済人の終わり』(39) そのままである。つまりナチズムは「自由」を捨て戦争と征服をかかげることによって，「機能する社会」の建設をめざした。「望ましい社会」実現の意図は間違っていないが，戦争を遂行しつづけなければ成立しえないという点で失敗は明らかである，という内容である。ちなみに本書では，ユダヤ人に関する記述がほとんどなくなっている。

自由論としてみれば，まさに本書は全編にわたって自由論そのものということができる。理念型としての「自由」「自由（な）社会」がかかげられ，すべてはその実現に向けて考察されているからである。「自由」とは何かが明確に定義され，その場たる「社会」が機能から規定される。ここにおいて「自由」とは，「責任ある選択」とされる。つまり「自由」とは「責任」と表裏一体なのであり，いわばドラッカーにおいて自由論とは責任論でもあることになる。そして人間が人間であるために「自由」がいかに不可欠なものであるかが説かれ，かかる人間＝「自由」が実現される場たる社会が社会であるために必要な条件が提示されるのである。そして「自由」が実現される社会「自由（な）社会」を，より具体的に「自由で機能する社会」とするのである。およそ「自由」をあつかっていないかにみえる論点もみな，本書でめざされる「自由」実現のためのものとして用意されている。

この「自由」概念の拠り所とされているのは，啓蒙主義によるフランス革命ではなく，その保守反革命としてのアメリカ革命である。ドラッカーは，アメリカが啓蒙主義の専制に反旗をひるがえさなかったならば，19 世紀のヨーロッパに「自由」はなかったとまでいい切る。アメリカ革命によって，反啓蒙主義・自由な保守主義が台頭する土台がイギリスに生まれた。その象徴的人物こそ，「19 世紀におけるイギリス自由社会の父」バークである。実に本書でヒトラーに次いでもっとも言及が多いのが，まさにこのバークである。バークだけではないとしつつ，アメリカ建国の思想ひいてはヨーロッパ古来の伝統的理念たる保守主義による「自由」にこそ，ドラッカーは真の「自由」をみている。実に本書の結論にあたる章では，「自由」によって「自由な産業社会」(the free industrial society) を実現できる国はアメリカ以外ないとして，大きな期待を寄せている。アメリカこそ，革命や全体主義によらずにそれを可能とすることができる，と。というのも，「産業社会」のもととなる生産システムとして，世界最強の大量生産システムを有しているからである。

そしてドラッカーはいうのである。戦争の行方を決めるのは，結局のところ産業生産である。したがってそこに責任ある自治を基盤に，正当な権力を展開せねばならない。つまり「工場企業体」(plant) を自治的な社会のコミュニティとしなければならない，と。産業界では，工場内

の権力ならびに工場への権力が社会的なルールそして社会権力の基盤である。ところが集権化された官僚政府が，この権力を企業経営者からうばいつつある。中央集権的な政府が社会権力を手放さないのであれば，「自由」を保つことはできない。せいぜい啓蒙主義的専制となるだけである。とはいえ経営者に権力を戻したとしても，今度は社会が機能しない。したがって「工場企業体」を自治によるコミュニティに発展させることこそ，解決策となるのである。工場内の一人ひとりに社会的な地位と役割を与えてはじめて，産業社会は機能する。工場内の権力が一人ひとりの責任と意思決定にもとづく場合にのみ，産業社会は「自由」となりうる。それぞれ分権化された自治にもとづく産業の組織化こそが，導き出される解答なのである，と。

『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）；

本書は，1943 年から 18 か月にわたって行われた GM 調査を契機に上梓された著書である。そもそも同調査は，前著『産業人の未来』（43）を読んだ GM 幹部からの依頼ではじめられた。ただし同調査の報告書がそのまま本書となったわけではなく，あくまでも同調査を素材にドラッカーが自らの社会構想をふくらませて本書としたのである。実際，本書に占める GM そのものの記述は，4 分の 1 程度にすぎない。『産業人の未来』（43）での戦後構想という問題意識を受け継ぎ，それを模索した内容である。時期的には，本書を脱稿した 1945 年にちょうど第二次大戦が終結しており，まさに戦後構想が本格化した頃のものであった。すでに 1943 年にイタリア・ファシズムは敗北しており，全体主義の崩壊は明らかであった。当初より全体主義の運命を予見していたドラッカーだけに，それはもはや特筆に値しないということだろうか。実に本書では「自由」への脅威という視点が，あまりみられなくなっている。しかし「自由」への意志が失われたわけではない。まさに前著『産業人の未来』（43）での枠組みにしたがっているからである。アメリカに期待し，そこにおける企業体をいかに望ましく位置づけ方向づけるか，である。本書ではこれをもって，「自由」実現のための道筋をつけようとの意図がみてとれる。

ただし本書では，「自由」の語はさほど登場しない。「自由」にかかわる用語として前面に出ているのは，「自由企業システム」（free-enterprise system）である。もとよりアメリカに託して「自由」を論じるうえで，機会の平等や経済的自由への言及は避けえないであろう。労働者一人ひとりの存在にもふれながら，やはりそれらが集約される存在として会社企業の自由競争が焦点とならざるをえないのである。総じて「自由」実現のために，「会社の概念」をいかに望ましいものとするかに本書は注力されているのである。GM の取りあげ方も，あくまでも「自由企業システム」の成果・問題・解決の試金石とみなしてのものである。

ここでの問題意識は，「大企業をいかにとらえるか」にある。それは，バーリ＝ミーンズ『近代株式会社と私有財産』（32）を大きな起点とするものにほかならない。しかし本書は，「社会の純粋理論」の要件②すなわち「所有と経営の分離」による会社権力の非正当性問題にさほど焦点を合わせていない。あくまでも会社企業という存在を，社会のなかにいかに建設的に位置づけるかが問題とされるのである。そして産業社会の諸問題をあつかううえで，経済学とは異なる社会的・政治的アプローチによっているとする。そのベースにあるのが政治学であることも言明されており，基本的にやはり本書は政治学の書である[2]。

実際，本書でドラッカーが腐心しているのは，会社企業ひいては「自由企業システム」を経済的な機能のみならず，社会的・政治的な機能の担い手とすることにほかならない。確かにドラッカーは，経済的機能の重要性を認めてはいる。「自由（な）社会」の実現には，人間が自ら

を破壊することも他者を奴隷とすることもなく，生きることができるようにしなければならない。そのためには，権力欲を社会目的にむすびつける必要がある。経済的な目的が一般的な社会では，利潤動機がその役目を果たしうる，と。しかしかかる経済的機能を企業の本義としながらも，ドラッカーはそれにとどまらない。さらに「会社の概念」を押し広げていこうとするのである。

かくして彼が新たに提示した「会社の概念」とは，「人間的営為」（human effort）および「社会的制度」（social institution）であった。ここにいう「人間的営為」とは，会社企業が人間的組織であることを表している。その成功例としてあげられるのが，GM の事業部制すなわち分権制（decentralization）である。権限の委譲に応じた責任を具有させることによって，分権制は組織内における行為主体それぞれの自律性すなわち「責任ある選択」=「自由」を実現させる。しかもリーダーをはじめとする人材の育成につながるとともに，組織全体の統合と矛盾するどころかむしろ絶妙にリンクし，全体と部分双方にとって望ましい成果をもたらす。総じて会社企業という存在を，本来の経済的な機能にくわえて，社会的・政治的な機能をも果たさせるものとするのである。

もうひとつの「社会的制度」とは，会社企業が社会の根本的信念の具現であることを表している。ドラッカーはアメリカの社会的信念を「産業市民権」（industrial citizenship）とし，階級を超えたすべての人々がそれを実現できる場こそ会社企業だという。「産業市民権」とは，機会均等の正義，そして人間としての尊厳すなわち一人ひとりに地位と役割をもたせることである。そのために労使双方がなしうる方策のひとつに，「工場コミュニティ」（plant community）がある。自治と経営参加を通じて，やはり労働者一人ひとりの自律性すなわち「責任ある選択」=「自由」を実現させていくことができるのである。

このように本書で提示された新しい「会社の概念」に脈動しているのは，会社企業のメンバー一人ひとりの「責任ある選択」=「自由」をいかに実現するかということにほかならなかった。何よりも本書は，分権制を広く世に知らしめたことで有名である。大規模会社企業に特有の問題，すなわち多様性，事業部の自立性，会社企業全体の一体性確保といった問題に対処できる手法として，GM の分権制がいかに有効であるかが大きく説かれたのである。そしてドラッカーは，かかる分権制の適用範囲は広く，近代産業社会における問題ほとんどへの解答を用意するとまでいう。もとより分権制じたいは分業であって決して目新しいものではないと断りながらも，ドラッカーは分権制を「自由と秩序」の語をもって表現し，そこに「望ましい社会」実現のための可能性を大いに認めるのである。

自由論としてみれば，どうだろうか。本書では「自由」について，次のように述べている。「自由」とは，信条の一項目であって物理的な法則ではない。したがって信じないこともまったくもって可能である。集産主義者（the collectivists）が「自由」を信じないとしても，それが間違っていると断ずることはできない。「自由」は自然にもたらされるものではなく，絶えざる大きな努力によって獲得されるものである。とりわけ「自由」など信じない人々にとってみれば，専制の方がはるかに楽だと考えるのも，もっともなことである，と[3]。

「自由」の実現を「自由（な）社会」「自由で機能する社会」の建設にもとめてきたドラッカーであったが，本書でそれは既存「自由企業システム」の修正となって現われている。かくみるかぎり本書は，手法に特化したものということができる。表立って「自由」を論じるわけでは

なく，あくまでもその実現のための手法を検証し，その有効性を説くのである。手法じたいはすでに前著『産業人の未来』(42) 末尾でとなえられたアイディア，すなわち工場内コミュニティの自治化や企業内の分権化である。その検証の舞台となったのが，GM であった。これらアイディアはいずれも行為主体それぞれが意思決定する領域を広げ，「責任ある選択」=「自由」をはたしていくものにほかならない。おそらく偶然であろうが，当時の GM は事業部制という分権化によって成功していた。たまたま GM にあった事業部制は，まさにドラッカーがもとめていた分権化のあり方に合致し，ひいては「自由な産業社会」=「自由で機能する社会」すなわち「自由」の実現に通じるものだったのである。一方の自治的コミュニティについては，本書ではじめて「工場コミュニティ」の語を使用してはいるものの，あまり大きく説きおよんでいるわけではない。これは次著『新しい社会』に持ち越されることになる。

『産業人の未来』(43) で今後の課題とされた「工場企業体」の自治的コミュニティ化，「社会の純粋理論」二要件の充足を受けて，本書は会社企業という存在に真正面から取り組んだものであった。原題『会社の概念』は，社会において「会社の概念」=「会社というもの」をいかに位置づけるかをあつかっていることを表している。「会社」について，工場企業体としていかにコミュニティとしていくか，株式会社としていかに非正当性問題を解決していくか，その社会的あり方を考察したものである。ただしいまだ明確な解答が見出せず，模索中であることがみてとれる。それは次著『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』) (50) で大きくまとめられることになる。実際，本書で打ち出された基本的な方針，すなわちアメリカへの期待として「自由企業システム」および企業を軸とする視点は，さらに精緻化されて『新しい社会』(50) に受け継がれている。「自由」実現の手法たる分権制や工場コミュニティも，同様である。かくみるかぎり本書『企業とは何か』(46) は，『新しい社会』(50) の習作とみなすのが穏当であろう。

何よりも本書は，分権制をはじめて提唱した書として有名である。政治領域で集権化は全体主義的専制をまねくがゆえに，それを排して分権化によって「自由」を実現するとの発想を，ドラッカーは企業領域で行おうとしたのである。権限移譲によって，下位行為主体それぞれが「責任ある選択」=「自由」をはたしていこうとしたのである。しばしば本書が政治学の書ではなくマネジメントの書とみなされてしまうのも，大企業における分権制の有効性がきわめて鮮烈に強調されているからであろう。それほど本書が与えた分権制のインパクトは大きかったようである。しかしこの分権制提唱の底流には，明らかに政治学的立場によりながら「自由」実現にかけるドラッカーの意欲が脈打っている。そしてそれは，次著『新しい社会』(50) で大きくまとめあげられるのである。

『新しい社会；産業秩序の解剖』(=『新しい社会と新しい経営』) (50)；

本書の刊行は，『企業とは何か』(46) の 4 年後である。この間は冷戦の初期にあたり，中華人民共和国の建国ややや遅れて朝鮮戦争の勃発などがあった。全体主義の脅威にかわって，「資本主義　対　社会主義」が世界の基本的な構図として現われていた頃である。アメリカは反共・封じ込め政策をとり，外交方針を転換してアメリカ大陸以外にも積極的に介入していくようになる。東西陣営の溝がしだいに深まっていくなかで，本書は著わされたのである。

原題は『新しい社会；産業秩序の解剖』であって，ドラッカー当初からの「望ましい社会」を模索する問題意識にあることはいうまでもない。むしろこの「新しい社会」なるシンプルなタイトルこそは，ドラッカーの問題意識をもっともストレートに表したものといえる。彼自身に

よれば，本書は反ユートピアの書であって，めざされる「新しい社会」とは「理想的な社会」ではなく，「生きがいのある社会」である。ねらいとしては謙虚であるが，それゆえにこそ実行可能な具体策を提示しなければならない点で野心的でもあるという。本書にかけるドラッカーの意気込みは，並大抵のものではない。実際，本書は『経済人の終わり』（39）以来の集大成であった。これまでドラッカーがあつかってきた諸論点が包括的に網羅されており，そしてそれらに対する解答が指し示されている。彼が考えあぐねてきた論究への区切りがつけられているのである。しかもその内容的な充実度と完成度は，ドラッカー全著書のなかでも屈指で最高位にあるといってよい。

それまで刊行されていたドラッカー全著書のなかで本書は，ボリュームからみても１番の大作である。本書をわが子にささげる言葉「彼ら子供たちの世界が，恐怖なき世界でありますように」は，それを如実に物語ってあまりある。全体主義亡き後，「新しい社会」すなわち「自由」な「望ましい社会」を現実のものとすべく，ドラッカーが渾身の力で著わしたのが本書なのである。「新しい社会」を実現するうえで彼が選んだキー・ワードは，「産業秩序」（industrial orders）であった。この「産業秩序」のもとに全体は構成され，そこにおける問題と解決の方向性が示されているのである。

基本的な展開はまずテクノロジーの社会的影響に着目し，その中核をなす企業が本書の対象かつ議論の起点として位置づけられる。つづく本論では，企業を舞台とする「産業秩序」の問題と解決の方向性が詳細に述べられていく。そして結論において「新しい社会」とはいかなるものかが，まとめられるのである。本書は前著『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）のいわば書き直しであり，清書であった。示される解決の方向性は，前著でのアイディアをより具体的に考察して深めたものなのである。すなわち分権制，自治的工場コミュニティ，「経営者的態度」などである。両書は内容的に大きく重複しているものの，出来としてみれば雲泥の差がある。本書に比べると，前著は下書きか習作程度でしかない。前著をたたき台に，考察を練りあげて完成させたのが本書といってよい。ただし「企業」などの基本的な概念で，異なる部分もある。「企業」は「会社企業」（corporation）から「産業企業体」（industrial enterprise）となり，社会的存在感をさらに増した大規模独占企業として意識されている。

具体的にあつかわれている論点は，まず産業秩序たる「大量生産の原理」をうけて，現代社会において企業という存在をいかにとらえるか，またその中核をなす利益をどうとらえるかが考察される。そして「産業秩序の諸問題」として，主に労使をめぐる問題が述べられていく。ここでは，そもそも労働組合とは何か，マネジメントの機能とは何かが，その本義とあり方から考察される。そして労使という従来の枠組みに分け入る新たな領域として，工場コミュニティが言及される。つづいて「産業秩序の諸原理」として，連邦制マネジメント組織すなわち分権制の採用，工場コミュニティの自治化などの解決策が詳細に検討されていく。これら諸施策を通じて，企業で働く一人ひとりの地位と役割を確保し，真に働きがいあるものとすることがうたわれるのである。

結論として「自由な産業社会」という「新しい社会」でポイントとされるのは，自主的・自律的な企業と自主的・自律的な工場コミュニティであった。自治の確保された両者を中心に，さらにドラッカーは責任ある市民一人ひとりが政治参加していくことをもとめるのである。これによって，国家による全体主義的専制政治をなくし，生きがいのある「自由な社会」への道が拓かれていく，と。ただしそのためには大企業をめぐる所有権など，解決すべき問題もある。政

治的には民主社会主義への動きに疑問を呈しながら，かくして本書にいう「新しい社会」とは従来の資本主義や社会主義とは異なり，それらを超越した社会だと言明されるのであった。

自由論としてみれば，まずやはり前著『企業とは何か』(46) の延長線にあるといえる。前著では「自由」の実現を「自由企業システム」の修正にもとめたが，本書はかかる考察を進めたものとなっているからである。やはり表立って「自由」を論じるのではなく，あくまでもその実現のために企業をめぐる問題がとりあげられている。実際，しだいに彼の著書では「自由」実現がテーマとして明確にかかげられることはなくなっていく。前著との対比でいうと，本書で特徴的なのは分権制＝「権力分散」のアイディアが全体的なベースとして広く用いられていることである。分権制そのものはさらに考察が深められて「連邦制マネジメント組織」として提示され，労使のおよばない領域での「工場コミュニティの自治化」など新たな権力主体の成立を提唱している。そしてそのカギを握るものとして，コミュニティのメンバー一人ひとりの「経営者的態度」(managerial attitude) をあげ，権限移譲された行為主体の「責任ある選択」をもとめている。一方で，時代的な背景から全体主義崩壊後の東西冷戦が念頭におかれてはいるものの，いまだドラッカーに全体主義の影が色濃く残っていることも認められる。彼の全体主義に対する恐怖は，完全に払拭されてはいない。

もとよりこれらのことは，本書の中核をなす企業認識にもっとも如実に現われている。社会において企業をいかに位置づけるのか，である。ここでは，企業が有する強大な権力をいかにしていくのかが焦点となる。ドラッカーは大規模工場労働すなわち「所有と労働の分離」による企業組織それじたいの主体化・自律（自立）化を指摘し，かかる企業組織への権力集中化を問題視する。労働者と生産手段の分離によって，新たな全体主義的専制が可能となってしまう，と。そこで諸々の自律的主体への権力の分散が必要であると説くのである。

また「所有と経営の分離」を機に，ドラッカーは企業が特定のものではなく，社会のものすなわち社会的制度と化したとする。つまり企業は社会の決定的・代表的・基本的な制度となり，経済的機能のみならず統治的・社会的な機能をもはたしている。しかも所有から切り離された企業は自律化し，それ自身の性質と法則から行動することになる。とはいえ，このことは，国家の統制にしたがわないということではない。企業とはあくまでも社会的な信条と価値観にもとづいて組織されるものだからである。かくして次のようにいうのである。「企業と社会」の間に信条と価値観で矛盾があるとすれば，産業社会は存続しえず，「自由で機能する社会」も実現できない。企業の機能のために社会における一人ひとりの「自由」を犠牲にすれば全体主義となってしまい，逆に社会における一人ひとりの「自由」のために企業の機能を犠牲にすれば無政府状態となってしまう。企業とは，社会の機関である。多元組織の問題，すなわち企業と国家が相調和していくということこそ，産業社会の問題である，と。このようにドラッカーは，企業の有する強大な権力は，社会的な目的のために行使されまた規制されるとする。そして産業社会は国家と企業のふたつを社会的な原動力とし，両者の調和によって成り立つ多元社会であるとし，権力の非一極集中化をうたうのである。

ドラッカーが権力を論じるにあたって常に問題とするのは，それが行使される目的すなわち方向性と，その分散である。このうち，とくに腐心していたのが後者すなわち「権力の分散」であった。「多元性（化）」(pluralism) もドラッカーが好んで使う語であったが，もとよりこれも権力の非一極集中と分散を表すものにほかならない。かくみるかぎり GM での分権制との遭遇

は，彼にとってまさに渡りに船だったといいうる。実に本書『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）では分権制＝「権力の分散」が，全体主義・専制に対抗しうる強力な手段としてドラッカーのなかに刻まれていることが認められる。そして「権力の分散」に言及する以上，それら分散された権力を担う各行為主体の意義と役割も大きくならざるをえない。ドラッカーにおいて，これは各行為主体の「責任ある選択」＝「自由」の実現とまさに符合するものであった。総じてドラッカーにとって分権制とは，全体主義的専制から自らの「自由」＝「責任ある選択」を守るのみならず，かかる「自由」を積極的に実現していくこのうえない武器にほかならなかったのである。

また「自由」を論じるうえで，ドラッカーはその実現の旗手をアメリカにもとめる。本書では，「新しい社会」すなわち「自由な産業社会」のモデルを示しうるのはアメリカをおいてほかにない。すべては，アメリカが「自由で機能する社会」を自ら発展させることができるかどうかにかかっている，と改めて強調している。このようにドラッカーにおいては，アメリカによる「新しい社会」＝「望ましい社会」のすみやかな実現をもって，「自由」への脅威に対抗することが力説されるのである。もとより「全体主義的専制に対する「自由」実現をアメリカに託す」という視点じたいは，渡米後に著わされた『産業人の未来』（42）以来のものである。本書はそれらの集大成であるが，とくにアメリカの発展に自らの「望ましい社会」実現をきわめて巧みに重ね合せた点でも珠玉の出来栄えである。

Ⅱ

ドラッカーにおいてマネジメントが誕生したのは，いうまでもなく『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）である。以後，社会論とマネジメント論それぞれが刊行されていく恰好となる。初期社会論とは異なり，この段階で「自由」実現そのものを論じることはほぼ皆無となった。「自由」という用語じたいも，しだいに使われなくなっていくのがみてとれる。ただし，それはドラッカーが「自由」の希求をやめたことまでも意味しない。むしろその潜在化が認められるのである。

『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）；

『新しい社会』（50）から4年後，本書『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）において，ドラッカーのマネジメントは誕生した。共産勢力の台頭を恐れたアメリカがアジア・太平洋地域で諸々の同盟を締結し，冷戦が世界的に拡大していた時期である。アメリカ国内では，マッカーシズムの赤狩りが激しかった頃でもある。本書の前には，初期社会論が展開されていた。本書の後には，小冊子『アメリカのこれからの20年』（＝『オートメーションと新しい社会』）（55）をはさんで，『明日への道しるべ』（＝『変貌する産業社会』）（57）がつづいている。基本的にやはりこれらも，政治評論ないしは政治学的なアプローチによる社会論である。かかる流れのなかで，本書『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）は刊行された。「自由」実現のために政治と社会を論じてきたドラッカーが，「いかに企業を経営管理するか」という実践書を著わしたのである。一見，前著『新しい社会』（50）から視点をまったく違えており，それまでの彼の読者からすれば奇異にみえたことは間違いない。ドラッカーの根本的な問題意識や思想的な展開からすれば，本書の存在は次元を異にするものだったからである。

しかしながら，「一見は真ならず」である。経営書として「実践」をうたう本書ではあるが，内実はたんなる技術論やハウ・ツーものではなかった。もとより「マネジメント」という概念じたいが，それまで誰も手のつけてこなかった空白領域にほかならない。ここにドラッカーはかかる「マネジメント」なるものに新たな生命を吹き込んでいくのである。マネジメントとは何か，その意義と役割を説き，マネジメントを担う経営管理者のあるべき姿をはじめて体系的に明示したのである。この点で本書は，理論や規範論としての側面も兼ね備えていた。そしてそれはまさにドラッカー本来の問題意識に裏打ちされたものであった。「自由」実現とは異次元にみえた本書こそ，実はドラッカーにとってまさに「自由」実現のための実践書にほかならなかったのである。

これらのことは，とりわけイントロダクション「マネジメントの本質」に明白である。ここでは，マネジメントの役割・仕事，そしてマネジメントへの挑戦から，そもそもマネジメントとは何かが力強く規定されている。ドラッカーによれば，マネジメントとは西洋の文明・社会における基本的かつ指導的・支配的な「制度」（institution）である。そしてそれは同時に，近代西洋の信念の具現ということでもある。経済資源を組織し発展させることは，人類の福祉と社会正義を推進するという信念の具現なのである。今後数十年というもの，かかるマネジメントの能力・品位・業績が，決定的に重要となる。というのも冷戦下で要求されるのは，平時生産から戦時生産に即座に転換しうる能力だからである。世界のリーダーたるアメリカのさらなる発展のみならず，ヨーロッパの戦後復興や，その他諸国が「自由国家」（free nations）となるか共産主義国となるかということについても，すべてはマネジメントのパフォーマンスにかかっている。要するにドラッカーは，「自由世界」（the free world）すべてがこのマネジメントのあり方に依拠するとまでいうのである。

ただし彼においてこのことは，マネジメントが産業社会で唯一かつ最強の存在となるということを意味しない。マネジメント第一の定義は経済的な機関であって，その存在と権威が正当化されるのは，あくまでも経済的な成果をあげることによってのみである。経済活動という部分的な社会的責任を超えて全面的な社会的責任を負うとすれば，その権限もまた全面的な社会的権限すなわち独裁となる。「自由（な）社会」（a free society）にあるほかのすべての権限と地位をうばうものでしかなくなってしまう。自らの活動領域を経済に限定するということは，ひるがえってそこにおける創造的活動の責任をマネジメントに負わせるということなのである。ドラッカーによれば，マネジメントは経済における単なる創造物というだけでなく，自らが経済の創造者でもある。意識的に統制された活動によって経済環境をつくり変えていく場合にのみ，マネジメントは真にマネジメントしているといえる。つまり事業をマネジメントすることとは，目標を定めてマネジメントすることを意味する。かくしてこの「目標によってマネジメントすること」こそ，本書の主眼であるというのである。

そして具体的にマネジメントとは，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であるという。つづく本論において，かかる三機能のマネジメントが述べられていくのである。ここであげられる企業経営にかかわる基本的な概念および具体的手法については，前著までの成果がさらに洗練されて反映されている。実に社会的企業観や利益観，分権制，工場コミュニティ，経営者的態度などのアイディアが見出せる。しかし本書はそれのみではない。新たなそしてモチベーティブなアイディアや概念に満ちている。事業の定義をめぐる「顧客の創造」や，「自社の定義」（われわれの

事業は何か）の自問自答，「目標による管理」，動機づけの仕方などである。そして前著までの成果もふくめてこれらの手法に共通するのは，行為者それぞれの主体性を可能なかぎり生かすという視点である。かくしてマネジメントのあり方として「真摯さ」（integrity）をあげつつ，「人と社会」のための存在としてマネジメントが負うべき責任が結論とされるのである。

自由論としてみれば，「行為者それぞれの主体性を可能なかぎり生かす」ということは，まさにドラッカーの人間観の中核にして理想像たる「自由」=「責任ある選択」にほかならない。焦点となるのは人間の本質について，所与の環境の一部として存在する側面ではなく，自らが主体的に働きかけて環境を望ましくつくり変えていく側面である。本書でそれを最も象徴しているのが，「目標による管理」（いわゆる「目標管理」；Management by Objective；MBO），「目標と自己管理によるマネジメント」（Management by Objectives and Self-Control）であった。権限委譲による自己責任の手法であるが，それは一人ひとりが自ら意思決定を行い，自ら行動を起こす，すなわち「責任ある選択」を実践していくものにほかならなかった。あくまでも何が問題か自分で発見し，どうすればいいか自分で考えて答えを見つけ出し，実際に自分で行動し，いかなる結果であれ自分のものとしていくのである。ドラッカーはとくに「目標と自己管理によるマネジメント」をして「マネジメントの哲学」とまで評しているが，まさに「自由」=「責任ある選択」を具現化した管理手法ということができる。ここに一人ひとりが自ら意思決定を行って責任をとるという点で，真の「自由」が実現されることとなるのである。

また，これまでの著書では「秩序」がキー・ワードとして頻繁に用いられていたが，本書では，ほぼ皆無といってよい。本書以降，しだいに最頻出のキー・ワードとなっていくのは「責任」（responsibility）である。もとより「自由」が「責任ある選択」と定義されたことからすれば，そもそも彼の自由論とは責任論でもあった。改めて整理すれば，ドラッカーの人間論・社会論の中核をなすのが自由論であり，そしてさらにかかる自由論の中核をなすのが責任論なのである。かくみるかぎり本書以降の「秩序」にかわる「責任」のキー・ワード化は，「自由」実現のさらなる徹底と推進ということもできる。実際，本書でドラッカーは，人間に最高の仕事をさせる動機づけとして，外からの恐怖にかえて自己の内的なものにすべきとする。そしてそれにかなう唯一のものは「満足」ではなく「責任」であるとし，「責任ある労働者」を生み出すための具体的方策を提示している。ここにおいて，「経営者的態度」の後継概念にあたる「経営者的視点」（managerial vision）や，自治的工場コミュニティのアイディアも登場している。

このように本書はたんなる企業経営のための実践書ではなく，彼のめざす「自由」を実現していくための実践書にほかならなかった。確かに表立って「自由」実現をテーマにかかげているわけではなく，外見はあくまでも企業経営の実践書にすぎない。しかしその底流には「自由」を希求する熱い想いが脈動している。彼が生み出した「マネジメント」，そこに込められた思想とは「自由」の実現なのである。かくみるかぎり原タイトル『マネジメントの実践』の真意とは，『自由の実践』にほかならなかったのである。

『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）；

『マネジメントの実践』（=『現代の経営』）（54）後，小冊子『アメリカのこれからの 20 年』（=『オートメーションと新しい社会』）（55）をはさんで，ふたたびドラッカーは本格的な社会

論を著わす。それこそが本書『明日への道しるべ』(＝『変貌する産業社会』)（57）であった。やはり政治学的アプローチによるものであるが，さらに本書では政府や国家のあり方にまで踏み込んだものとなっている。スターリンの死去によって，冷戦が雪解けムードとなっていた頃である。すでに全体主義の脅威は過去のものとなっていたが，ドラッカーにおいてそれはいまだ拭いきれていない。少なからず本書には，その痕跡が認められる。

もとより彼の社会論は『新しい社会』(＝『新しい社会と新しい経営』)（50）ですでに「新しい産業社会論」としてまとめあげられていたが，後の『断絶の時代』（68）では新たに「知識社会論」「多元社会論」としてまったく別次元で展開されていくことになる。前期ドラッカーと後期ドラッカーで知られる一般的な区分である。そのなかでみれば本書『明日への道しるべ』（57）は，かかる前期から後期へのターニング・ポイントにあたるものといってよい。実際，前期世界観の前提をなす近代（モダン）からの脱皮をうたいながらも，本書ではそれにかわるパラダイムを提示できているわけではない。これはポスト・モダンに特徴的なことではあるものの，『断絶の時代』（68）に比していまだ明確なビジョンを持ちえていない。手さぐり状態のドラッカーがみてとれるのである。

確かに「自由世界　対　共産主義諸国」すなわち「資本主義　対　社会主義」を基調としながらも，本書で最大の焦点となっているのは時代認識としての「変化」である。『新しい社会』（50）での焦点は社会秩序たる「大量生産の原理」であったが，本書では歴史秩序としてのイノベーションである。歴史の展開について従来の「進歩」（progress）から新たにイノベーションへ，すなわち進歩史観にかえて，明確な目標に向けた組織的努力による主体的変革＝イノベーションが問題とされるのである。かかるイノベーションのもと，知識や組織，人間のあり方がいかに変わるかが述べられていく。ドラッカーによれば，イノベーションとは一種の冒険であるがゆえに，リスクと責任がともなう。したがってその遂行には，責任主体としての「新しい保守主義」にもとづく計画化が必要とならざるをえない。ここにおいてドラッカーは，「組織」を問題とするのである。個人主義と集産主義（全体主義），すなわち伝統的な「個人と社会」「部分と全体」の二項対立関係を超えた先に，両者の媒介項として「新しい組織」はある。諸個人の成果を組み込む「組織化能力」により，個人と社会はより有機的な関係となる。そしてかかる「新しい組織」の登場にともない，新たな権力と責任も現れる。権力の中枢は組織それじたいと，経営管理者，専門家となるのである，と。つまるところ，この「新しい組織」こそ，個人と社会，「自由」と秩序の関係を新たに規定していくというのである。いわばドラッカーは組織を，イノベーションという動態的秩序において「自由」を実現するものとして措定するのである。

そしてこの「変化変転の時代」に取り組むべき新たな課題が，フロンティアとして述べられていく。ドラッカーによれば，共産主義は邪悪なもので，勝利することなどありえない。「自由世界」にとって真に問題なのは対共産主義などではなく，新しいフロンティアを切り拓くことである。「自由世界」と共産主義諸国の対決も，ここで行われることになるからである。かくして本書の結論に据えられているのは，人間論である。このような変化のさなかにあって，「人間はいかにあるべきか」が論じられるのである。ドラッカーはいう。この変化にある人間一人ひとりはなすべきことを自覚するか否かで，それをチャンスにもピンチにもすることができる，と。つまり人間として眼前の変化にいかに取り組んでいくかをもって，「変化変転の時代」への対応策とするのである。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今の時代にあって，人間一人ひとり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，とするのである。

本書はドラッカー社会構想転換の真っただ中でのもので，彼自身が揺れ動いているために内容として不明瞭な部分が多々ある。もとよりすでにドラッカーにおいて「自由」を正面から論じる段階ではなくなっているが，自由論としてみて興味深い論点も見出せる。なかでも特筆できるのは，何よりも人間一人ひとりに主体性がもとめられている点である。『新しい社会』（=『新しい社会と新しい経営』）（50）でいわれた「自律性」以上に，一人ひとりが積極的に行動していく「主体性」が提唱されているのである。これは，行動の書『マネジメントの実践』（=『現代の経営』）（54）がトリガーとなったようである。「自由」実現に向けて，自ら主体的に物事を動かしていく視点が貫かれている。まさにそれこそが，イノベーションにほかならない。パラダイム・チェンジで不確実性増す時代にあって，どうなるかわからない未来を自らにとって望ましいものとすべく，自らの力で行動していくことが必要不可欠なのだというのである。そしてかかるイノベーションの主体として，組織の存在が注目される。従来の「個人と社会」になりかわる第三の行為主体として，新たな方向性を切り拓いていくと期待されるのである。それは社会全体を見据えながらも，決して全体主義に陥ることのない方途と位置づけられるのである。

このように組織によるイノベーションを軸に据えるドラッカーであったが，その具体的内容として言及されるのは「計画化」（planning）である。本書執筆当時，計画化といえば，ソ連・共産主義の経済体制を意味するものにほかならない。そこでドラッカーもこの用語を使うに際し，ソ連・共産主義の経済に言及しつつ，それとの違いを強調している。要するに計画化経済では集権化による専制となってしまうのに対し，彼の意図する計画化では分権化のメリットを最大限に生かすものということになる。『会社の概念』（=『企業とは何か』）（46）以来の分権制のアイディアが，ここでも登場してくるのである。

またドラッカーにおいて，かかる分権制（化）と近親的な関係にある概念に「多様性（化）」「多元性（化）」がある。すでに『新しい社会』（50）でも用いられていたものであるが，本書では近代政府・自由主義国家の終焉という問題意識のもとで登場している。唯一の権力中枢として成長した中央政府は今日では肥大化してしまい，本来の業務遂行が果たせない機能不全の状態にある。こうしたなかで「組織化する能力」によって自治的な組織がすでに台頭しつつあり，新たな枠組みとして「多元的国家」を必要とするにいたっている。ドラッカーはかかる「多元的国家」の可能性を強調するが，そこには全体主義的な画一性からの解放という視点を見出すことができる。後の用語でいえば「小さな政府」ということであるが，本書以降，彼は事あるごとに近代政府・近代国家の限界を指摘していくことになる。実に「多元性（化）」は，後期ドラッカーのキー・ワードのひとつでもある。「多様性（化）」についてもカルフーンなどに言及しつつ，しばしばとりあげられるところである。

「分権制（化）」，「多様性（化）」，「多元性（化）」，これらはいずれも行為主体それぞれの非画一的な展開を旨とするものである。もとよりそこに通底するのは，行為主体それぞれの自主性をできるかぎり拡大することによって，それぞれの「責任ある選択」=「自由」を確保する視点にほかならない。実際，イノベーションにおいても，ドラッカーは責任の存在を強調している。ちなみに本書では「自由」について，「誠実なものに仕えるか，不誠実なものに仕えるかを選択

する責任にほかならない」と述べている[4]。

『明日のための思想』（59）；

論文集たる本書は，ターニング・ポイント『明日への道しるべ』（=『変貌する産業社会』）（57）から後期ドラッカーの起点『断絶の時代』（68）にいたるまでに刊行されたものである。雑多な内容であるが，主にアメリカ的な知見からヨーロッパ人向けに「明日のための思想」が提示されている。

自由論としてみると，いくつかの論点が認められる。前著『明日への道しるべ』（=『変貌する産業社会』）（57）での論点が，論文集ゆえに具体的にあつかわれているのである。国家論がそれである。中央権力の拡大すなわち 20 世紀近代国家が機能障害を起こしており，その対策としてドラッカーは多元的国家論への復帰を提唱する。その際，アメリカにおける多元的国家論の大きな源流とされるカルフーンがとりあげられ，より詳細に論じられている。彼こそは多元主義のなかに自由国家原則を認めた人物である，と。なおそれ以外に，「自由」そのものではないにせよ，大きくかかわる人間存在についてドラッカーがもっとも影響受けた思想家と自認するキルケゴールがとりあげられている点で，注目に値するものである。

『断絶の時代；われわれの変わりゆく秩序への指針』（68）；

本書は，「断絶（非連続）」（discontinuity）から眼前の世界的潮流を読み解いた「文明の書」である。『明日のための思想』（59）から本書刊行までの間，米ソの軍拡競争が進む一方，中ソ対立やベトナム戦争があり，アメリカ国内では公民権運動などがあった。本書は『明日への道しるべ』（=『変貌する産業社会』）（57）での「変化変転の時代」認識を受け継ぎながら，それを「知識社会論」として体系的に提示したものであった。時代的にはポスト産業社会論のひとつといえる内容であるが，後期ドラッカーの起点としてまさにその世界観をなすものとなっている。未来論的な色合いが強く，ドラッカーがおよそ「未来予見者」「時代の診断者」とみなされるようになったのも本書からである。社会構想の転換によって，ややもすれば前期ドラッカーとの思想的断絶が強調されがちであるが，決してそうではない。根本的な部分ではこれまでの考察がさらに深く発展的に練りあげられており，むしろ思想としての深化と進化が認められる。本書のキー・コンセプト「知識労働者」「多元社会」らにせよ，初登場というわけではなく，むしろこれまでの思索に区切りをつけて定型化したといった方が適切であろう。

このように本書はドラッカー渾身の社会論ではあるものの，いままでの著書に比すれば内容的な物足りなさを禁じえない。というのも，これまでのドラッカーに通底していた「望ましい社会」実現にかける意欲と熱意がみえてこないからである。本書の焦点は「変化変転の時代」にあって，いかに適応し，いかに成果をあげていくかにある。そのための指針となる未来ビジョンを提供しながら，本書が強調するのはあくまでも「明日のために今日いかに行動していくか」という行為実践のみである。否応なく変化しゆく状況に適応する一方で，自らが変化を先取りしていくことが大きく主張されるだけでしかない。そこには「なぜ生きるのか」ではなく，「とにかく生きること，生き残ること」があるのみである。実際，自由論としてみれば，本書では「自由」実現という一大テーマそのものが陰に隠れてしまった感がある。これまでの論調が「生きることは自由を求めることであり，自由を求めるがゆえに人間は人間として生きていく」だったとすれば，本書は「生きること，生き残ることこそがもっとも大事である」となっ

てしまっているのである。一方で，少ないながらも明確に「自由」そのものを論じている部分もある。「第３部　組織社会」内の数章である。

同部は「新しい多元主義」にもとづく組織的な社会，すなわち諸組織の活動により「社会が社会として機能する社会」を論じたものである。かかる社会においては，これまで最高権力を握ってきた組織＝政府でさえも，全諸組織のなかでせいぜい調停役程度の権力を持つにすぎなくなってしまう。それぞれの組織体が独自の目的と異なった役割を持ち，相互依存的な組織間関係により織りなされる多元的組織社会こそ，これからの「機能する社会」なのだという。それは組織としての多様性と権力の分散がみられる社会である。つまりここにいう「新しい多元主義」とは，多様化と分権化を表わすものにほかならない。かかる主張じたいはすでに『明日への道しるべ』(＝『変貌する産業社会』) (57) での国家論で登場しているが，本書ではそれをふくめた社会論として，より広い枠組みで設定し直されているのである。多元的組織社会は諸々の対抗力からなるひとつの組織ともいえる。したがってめざされるのは単一性ではなく，多様性・多元性とその調和となる。

ここにドラッカーは，多元的組織社会における「自由」を述べていくのである。もとより諸組織体のせめぎ合いのなかで，個人が抑圧されることがある。そこで「自由」を守るためにとれる唯一の方法とは，各組織体をその課題と使命に限定させることである。これは政治的・経営的・社会的な要請である。自らの領域以上の責任を組織体にもとめるのであれば越権でしかなく，「自由」に対する脅威となってしまう。あくまでも各組織体は与えられた特定の目的に徹し，そのかぎりにおいて自律的に行動しなければならない。これこそ，多元的組織社会において個人の「自由」を守る方法なのである。そしてこのことは，組織体内部にもあてはまる。組織内権力の濫用から，組織メンバー一人ひとりの「自由」すなわち「責任ある意思決定」(responsible decisions) は保護されねばならない。そもそも多元的組織社会において組織という場は，人間一人ひとりにとっての「機会」にほかならない。したがって自律的な個人による責任とりわけ貢献のための責任を，組織は受け入れねばならない。

かくしてドラッカーはいうのである。多元的組織社会を「自由（な）社会」とするためには，組織メンバー一人ひとりがいかに組織をマネジメントするかを学ばねばならない。組織内での自らの仕事を，一人ひとりがいかに自らの目的・価値・達成意欲にかなうものとするのかを学ばねばならない。組織から逃れることは「自由」ではない。「自由（な）社会」において，個人は社会と組織に対して責任をとらねばならない。必要なのは新しい個人主義と新しい責任なのである，と。

以上が，「自由」そのものを論じている部分である。その他本書ではこれほど明確ではないものの，ドラッカー自由論において見逃せない論点がある。「知識労働者」である。これこそ，ドラッカーがもくろんだ「自由（な）社会」における人間モデルだからである。まさに「新しい個人主義」を体現し，社会と組織に対して責任を担う主体として，措定したものといってよい。実に本書で「知識労働者」とは「仕事に知識を用いる職業人」すなわち専門家であるが，同時にサラリーマンであるとともに，年金基金などによって生産手段を所有するという点で，知識社会における真の資本家でもあるという。またその取り組み方によって「社会が社会として機能する」かどうかも決まるという点では，新しい中心的な権力主体ともされている[5]。

彼ら「知識労働者」は組織の単なる一構成員や一歯車といったものではなく，自らの専門的

な「知識」＝技量によって，組織に対して自立かつ自律した存在である。しかしながら組織と「知識労働者」は互いがなくては機能しえないという点で，相互依存的かつ相即的な発展関係にある。組織と「知識労働者」＝個人は，あくまでもワン・セットなのである。いわばかかる「知識労働者」で意図されるのは，知識社会＝多元的組織社会における新たな行為主体，すなわち組織と対等に協働していく自立かつ自律した人間モデルなのである。換言すれば，それは「組織人」すなわち新たな組織社会において高度化した個人の姿といってよい。つまりドラッカーにおいては「知識労働者」のあり方によって，「個人と組織」ひいては「個人と社会」すなわち「部分と全体」の統合が果たされ，「社会が社会として機能する」ことへとつながっていくのである。

この自律した個人とは，まさに意思決定を行う責任主体すなわち「責任ある選択」の実現者にほかならない。総じて「知識労働者」とは経済発展の中核を担う社会的一大勢力であるが，その一人ひとりがまさに意思決定者として「責任ある選択」=「自由」を実現していく存在と理解しうるのである。注意すべきなのは，この「知識労働者」なるものが決して一部のエリートではないことである。自らの仕事に向上心をもって臨む専門家であり，われわれの誰もがなりうる存在なのである。もとより「知識労働者」は後期ドラッカーのキー・ワードであるが，その際あくまでも「組織」概念とワン・セットで社会を発展させていくことが含意されている。そしてそれを担うのがマネジメントということになる。実際，「知識労働者」概念にはマネジメントをふくめることが前提となっている。むろん，その視界の先にあるのは「自由」そして「自由で機能する社会」の実現である。かくみるかぎり「知識労働者」とは，ドラッカーが自らの「自由」実現を託した主体にほかならなかったといえるのである。実に後期ドラッカーにおける「知識労働者」論の展開は，人間一人ひとりによる「自由」実現論といってしまうことも可能なのである。

その他の論点として，本書はサッチャー政権などが採用した「民営化」（ドラッカー自身は「再民営化」（reprivatization）の語を用いている）をはじめて提唱したものとして有名である。このアイディアじたいは「新しい多元主義」の一環として述べられているが，元をただせば分権制に行き着く。ただし本書での焦点は「権力の分散」よりも，むしろ機能的な分業すなわち「多様な専門性の活用」にある。機能的な点から，諸組織への分権化が主張されるのである。多元的組織社会を論じるドラッカーは諸組織体の権力分散による調和を重視するが，それは機能面からも正当化されるというわけである。

なお本書ではフロム『自由からの逃走』を引き合いに，決定＝「責任ある選択」から逃れる若者の傾向が述べられている。多元的組織社会はこれまで以上に選択の機会を提供するがゆえに，一人ひとりもまた，これまで以上に意思決定する重荷を背負わざるをえない。個人は「何をしたいのか」「私は何者か」の自問自答を絶えず強いられる状況にあるとされるのである。ドラッカー自由論＝「責任ある選択」からすれば，その真価が問われるということになる。かくみるかぎり本書は自由論としては潜在化・矮小化したものではあるが，新たな社会構想に練り込まれた自由論の進化形を認めることができるのである。

『マネジメント：課題・責任・実践』（73）；

後期ドラッカーの起点『断絶の時代』（68）につづいて，ドラッカーは自らのマネジメント論の決定版たる本書を刊行した。初の体系的なマネジメント書『マネジメントの実践』（＝『現代

の経営』）（54）から 20 年，ドラッカーによれば同書の改訂版を予定していたものが本書『マネジメント』（73）になってしまったという。両書の間には，マネジメント書として『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。いずれも『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）からスピン・オフしたものであるが，『マネジメントの実践』でのような「自由」実現を意識した記述はなくなり，具体的手法に焦点を合わせたテクニカルな著書となっている。これらの発展的な成果をも取り込みつつ，内容をさらに充実・洗練させて生み出されたものが本書にほかならない。

本書刊行の頃，60 年代末から世界情勢は冷戦が緊張緩和のなかにあった。いわゆるデタントの時代である。日本でいうと，『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）の刊行が高度経済成長期のはじまったまさにその年であり，本書『マネジメント』（73）の刊行は第 1 次オイル・ショックすなわち高度経済成長期の終わったまさにその年であった。これは決して偶然ではない。後にドラッカーは，戦後日本が一躍先進国となれたのは『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）のおかげであるとする。一方で本書のドラッカーはこれら戦後におけるマネジメントの隆盛を一過性の「マネジメント・ブーム」と断じ，これからはマネジメントの真価が問われる「マネジメント・パフォーマンス」の時代だと主張する。マネジメントの威力を十二分に認めながら，彼はあくまでもその真のあり方を見据えているのである。

『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）に比した本書最大の特徴は，「知識労働者」「知識」「知識社会」「多元社会」を前提していることにある。新たに「戦略」概念が範疇にふくめられたものの，基本的な考え方や手法じたいで両書にそれほどの違いはない。事業の定義をめぐる「顧客の創造」，「自社の定義」（われわれの事業は何か）の自問自答，「目標による管理」「目標と自己管理によるマネジメント」など，そのままである。けれども「知識労働者」「知識」「知識社会」「多元社会」を前提に練りあげられているがゆえに，それらはより発展的に強化されて登場しているのである。「マネジメント」概念じたいも，大きくグレード・アップされている。企業家的な主体的変革の視点が織り込まれたうえで，その対象が企業のみならず，多元的な組織体全般になったとされる。さらにその多国籍化・多文化化も指摘されている。本書では明確に「多様性」のマネジメントをあつかった章も，少なからずもうけられている。総じてこのうえもないほどに，マネジメントの社会的ひいては文明史的な意義と役割，そして重要性が強調されているのである。

自由論としてみれば，どうだろうか。もとより『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）をオリジナルとするがゆえに，本書は同書の自由論をそのまま受け継いでいる。権限委譲による自己責任の手法から，一人ひとりが自ら意思決定を行って「責任ある選択」=「自由」を実践していく視点がやはり透徹しているのである。ただし同書以上に「責任」が強調されており，日本語版の序文では渋沢栄一が見抜いた「経営の本質は責任にほかならない」こそ，本書を貫くテーマだとまで述べている[6]。『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）を機に「秩序」にかえて最重要化した「責任」概念であるが，本書におけるマネジメントの理論的完成とはまさに責任論としてのものといってよい。実際，「責任ある労働者」と銘打たれた章もある。この「責任ある労働者」で想定さるのは，結果的にはおよそ「知識労働者」に置き換えられるものとなっている。そして「知識労働者」を前提とする点で，本書のマネジメントが彼ら一人ひとりによる「自由」実現をめざすものとなることはいうまでもない。実に『マネジメント：課題・

責任・実践』(73) とは,『マネジメントの実践』(54) に「課題」「責任」がつけ加えられて補強・増強されたものにほかならない。かつての『マネジメントの実践』すなわち『自由の実践』は,ここに『マネジメント：課題・責任・実践』すなわち『自由のための課題・責任・実践』となったといえよう。

そしてまさにそれを象徴するのが，初版の序文「専制にかわるもの」(The Alternative to Tyranny) である。ここでドラッカーはいう。多元社会を構成する諸組織体（institutions）が責任をもって自律的に業績をあげなければ，個人主義はなくなり，人々が満足できるチャンスのある社会もなくなってしまう。自律性のない完全な画一化すなわち軍隊のごとき統制が，強いられるだけである。「やりたいことをやる」楽しい自発性はもちろん参加型民主主義にかえて，スターリニズムがあるだけとなる。諸組織体の競合からなる多元性にかえて，専制は唯一絶対のボスを据える。責任にかえて，恐怖を据える。あらゆるものを官僚制のなかに埋没させて，組織体を亡きものにしてしまう。専制による生産など，低レベル高コストでしかない。したがって組織体それぞれに責任をもたせて，自律的に高レベルの業績をあげさせることこそ，多元的組織社会における「自由」と尊厳を守るための唯一の策なのである。もとより組織体それぞれに業績をあげさせるのは，経営管理者とマネジメントである。つまり業績をあげる，責任あるマネジメントこそが専制にかわるものであり，われわれが専制から身を守るための唯一の策なのである，と。

用語こそ使っていないものの，明らかにここにはかつての「全体主義」「ナチズム」に対置される「自由」=「責任ある選択」の希求が認められる。時代はドラッカーをして「全体主義」「ナチズム」から「共産主義」「スターリニズム」へと表現を変更させたが,「専制にかわるもの」=「自由を実現するもの」として，ここに「マネジメント」が確固と打ち立てられたのである。いわば「マネジメント」とは,「自由」実現の金字塔なのであった。つづけて「マネジメント」は課題・責任・実践のみならず，規範（discipline）であり人であるとも述べられる。そもそも『マネジメントの実践』(=『現代の経営』) (54) から「マネジメント」とは多義的な概念であったが,本書を経て後にはさらに多くの意味内容が盛り込まれていくことになる。いずれにせよ，本書で「マネジメント」概念はドラッカーの象徴となったが，その底流をみれば彼の思想の中核たる自由論を象徴するものともなっていたのである。ドラッカーにおける本書でのマネジメントの理論的完成は，そのまま彼の「自由」実現のための理論の完成を意味していたのである。

『マネジメント』(73) 以後；

『マネジメント』(73) はタイトルがそのものズバリということもあってか，ドラッカーの代名詞的な著書として広く一般に認知されて現在にいたる。同書の後も「文筆家ドラッカー」は決して手をとどめることなく，著書を陸続と刊行していった。とはいえ 80 年代以降になると書下ろしはほとんどなくなり，論文集ばかりが目立つようになる。マネジメントを拠り所にしつつ，世界情勢を視野に政治・経済・社会・歴史・文化・教育など多岐にわたる論考がまとめられたものである。後期の新たな基本的世界観と主要論点はすでに『断絶の時代』(68) で設定ずみということもあり，全体的な流れとしては主張の新たな展開というよりも，それら諸論点の定点観測といったスタイルですすめられる。拠り所のマネジメントもすでに『マネジメント』(73) で理論的に完成されており，その応用と洗練化が認められる程度で大きな展開はみられない。

こうした「後期ドラッカー」については，「前期ドラッカー」ほどの深みも広がりもなく，思想的にトーン・ダウンした感は否めない。というのも彼の思想的核心たる人間論＝自由論が，表立って論じられることがまったくなくなったからである。しかし一方で前期からの視点で，「自由」にかかわるものもある。「権力の分散」に関する視点であり，事あるごとに多元性・多様性が主張され，そのなかで近代の国家・政府の限界も指摘されている。これは彼の組織観にも現われており，やはり分権化を軸とした多元・多様な形態がとなえられている。実に「オーケストラ型組織」，「責任にもとづく組織」，「情報にもとづく組織」などのバリエーションがみられる。

もとより彼は「自由」の希求をやめたわけではない。すでにみてきたように，後期ドラッカーにおける自由論とは，「知識労働者」さらにはマネジメントのあり方を論じることをもって代えられている。かくみるかぎり，後期ドラッカーが執拗なまでに「知識労働者」を論じつつけたのも首肯しうるところである。彼において「知識労働者」を論じることは，そのまま「自由」を実現しゆく人間一人ひとりを論じることにほかならなかったからである。そして「知識労働者」を論じることは組織と社会を論じることでもあり，総じてそれらはドラッカーにおいて「マネジメント」概念のもとに集約されていくものでもあったのである。

Ⅲ

ドラッカー思想を貫く視点として，「自由」への希求をみてきた。以上を前提に，さらに真の処女作たる小著『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) にまでさかのぼってみれば，やはりそこには「人と社会」の本質として「自由」への渇望が脈動していることが認められる。

本書の刊行は 1933 年，まさにヒトラー内閣が成立し，いわゆるナチスの権力掌握へといたるなかでのことである。本書は国家のあり方に焦点を合わせ，秩序，権力，歴史と進歩，保守主義をキー・ワードに，変革期における新たな秩序をシュタールの「保守的国家論」のアプローチにもとめたものである。国家論，政治思想をあつかったものであり，焦点の「保守的国家論」とは保守主義と進歩史観の相互排除的な対立の調整をもくろむものとされる。そしてかかる立論から導かれる結論は，「全体主義的国家」となるべきではない，ということになる。まさに反全体主義とりわけ反ナチスを意図して著わされたものにほかならない。わずか 30 ページあまりの小冊子であるが，その基本的なスタンスからすれば，本書はドラッカー全著書のなかでは異質である。その立ち位置が，完全に政治学思想・国家論にあるからである。とはいえ，本書で最大の焦点とされているのが「人と社会」を望ましい方向へ導くことなのも明らかである。かくみるかぎり，やはり後のドラッカー「自由」観に通じる視点が内包されている。ここでの視点が同時期に執筆されはじめた『経済人の終わり』(39) へとつながり，「人と社会のあり方」すなわち人間論・社会論として，自由論へと集約されていく道筋をみてとることができるのである。

かくして『経済人の終わり』(39) にはじまる初期社会論は，明確に「人と社会のあり方」=「秩序」の確立をめざして論究されていくのであった。もとよりかかる「秩序」の中核をなすのは，「自由」=「責任ある選択」である。ただしここにいう「自由」とは，あくまでも全体主義とりわけナチズムの反動としてのものであることには注意が必要である。著書間の展開を改めて

省みるに，まず全体主義そのものの解明から，戦後の社会構想，かかる社会構想の中軸をなす機関すなわち企業の理解，そしてこの企業による「新しい社会」の建設をもって「自由（な）社会」の実現とすることへと，考察は進んでいったのである。これら一連の初期社会論はいわば「新しい社会」構想としてくくられうるが，全体主義にかわる「自由」をテーマに追究されている点で一貫している。政治評論・政治学の手法によるがゆえに権力のあり方が常にとわれ，全体主義＝専制への危惧から，権力と責任，権力分散と多様性が大きく問題とされている。全体主義ナチスの圧迫下にあったユダヤ人ドラッカーにとって，「望ましい社会」「人と社会のあり方」がかかる全体主義ナチスからの解放すなわち「自由」にあったことは論をまたない。しだいに語気を弱めてはいくものの，初期社会論にみられるのはあからさまな全体主義ナチスへの嫌悪と拒絶だからである。そして全体主義に対置されるという点で，彼のいう「自由」が行為主体個々の自律性を意図したものとなろうことも自明である。「自由」とは「責任ある選択」であって，行為主体個々を意思決定者すなわち責任主体とするものなのである。人間，責任，秩序，社会いずれも，ドラッカーのなかでは分かちがたく結びついており，そしてそれらの集約にして理想こそが独自の「自由」概念にほかならなかった。全体主義ナチスにかわる「自由」実現をめざす思想家，さらにはそのための具体的提言者こそ，「文筆家ドラッカー」の原点にして根幹なのである[7]。

かかるドラッカーに転機が訪れる。『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）の刊行である。同書は一般に「マネジメント発明の書」とされ，一躍ドラッカーは「マネジメント思想家」「経営学者」とみなされることになったのである。すでに 1940 年代から経営コンサルタントらしきものをしていたドラッカーだけに，この世間的評価にあえて抗うことはしなかった。むしろ同書をベースに，マネジメントに関する論考やテクニカルな実務書を次々と著わしていくことで，彼自身がこの「マネジメント思想家」「経営学者」なる評価の地歩を固めていったといえる。そしてそれを決定づけたのが，『マネジメント』（73）にほかならない。「ドラッカーといえばマネジメント，マネジメントといえばドラッカー」として，「マネジメント」という言葉はドラッカーの代名詞となった。ここに「マネジメントのグル中のグル」とのドラッカー像ができあがったのである。

一方でドラッカーは，かつて「わたしは，マネジメントの本には，あきあきしています」と述べたことがある[8]。『断絶の時代』（68）執筆時に受けたインタビューでのものである。世間が彼をマネジメントの権威と位置づけたがるなかにあって，彼自身としては正直な胸の内だったであろう。彼の根本的な問題意識からすれば，最大の焦点は「人と社会のあり方」としての「自由」実現であって，マネジメントはあくまでもその手段にすぎなかったからである。けれどもドラッカーのマネジメント概念を読み解くならば，そこには彼の思想すべてが注ぎ込まれていることも事実である。実に彼のマネジメントの基調をなすのは，分権化すなわち権限委譲による自己責任の手法である。それは組織論としてみれば，分権化による多様性の確保をポイントとするものである。また戦略論としてみれば，多様な行為主体それぞれの強みを最大限生かすことをポイントとするものでもある。総じて彼のマネジメントにおいては，行為主体個々の自主裁量権拡大すなわち行為主体個々の自立化と自律化がはかられ，それぞれが意思決定者として「責任ある選択」を遂行していくことがめざされている。換言すれば，マネジメント概念で意図されるのは，一人ひとりが「責任ある選択」＝「自由」を実現するための手法なのである。

ひるがえってみれば，「責任ある選択」とはまさに意思決定のことにほかならない。「責任ある選択」を具現化したものこそ，マネジメントなのである。

かくしてマネジメントの対象は『マネジメント』（73）において経営管理者のみならず，向上心ある一人ひとりすべてとへと広げられていった。ここにあるのは，たんなる私的利益獲得のためだけのハウ・ツーではない。まさに人間一人ひとりを生かし，組織を生かし，さらには社会全体をも生かしていく手法なのである。マネジメントの誕生においてドラッカー自身，このことをどれほど意識していたのか，定かではない。初期社会論での明確な「自由」希求に比すれば，むしろ意図せずに無意識的に行った感がある。彼が新たに生命を吹き込んだ「マネジメント」概念には，はからずも自らの「自由」希求が思想として練り込まれるとともに，まさしく実践として組み込まれていたのである。

ドラッカーにおいてマネジメントは，「自由」実現への手法，すなわち「責任ある選択」を実行していく手法として生み出された。とりわけ自己責任論として責任に軸足を置く点で，彼の思想全体からすれば，マネジメントの誕生は秩序論から責任論への重心移動を意味する。このことは，彼の人間モデルにも現われている。それこそ，「知識労働者」にほかならない。『マネジメント』（73）におけるドラッカー・マネジメントの理論的完成は，マネジメントの担い手にして対象でもある知識労働者があってはじめて可能となる。ドラッカーにおいて，「マネジメント」と「知識労働者」の概念は両輪をなし，ふたつでワン・セットなのである。組織に対して自律した「組織人」「責任ある労働者」として，まさに知識労働者は意思決定＝「責任ある選択」を遂行していく個人として想定されたものにほかならなかった。実に『断絶の時代』（68）以降の後期ドラッカー最大の焦点は，この知識労働者のあり方といっても過言ではない。それほど執拗なまでに，彼は知識労働者というものにくりかえし説きおよんでいった。「自由」「自由（な）社会」「自由で機能する社会」を実現していく主体として，その存在を追究しつづけていったのである。換言すれば，後期ドラッカーは自らの「自由」実現を，「知識労働者」という人間モデルの確立に託して論じていったのである。「知識労働者」とは意思決定者すなわち「責任ある選択者」であり，いわば「自由実現人」なのであった。もとより「知識労働者」と「マネジメント」は表裏一体であって，前者を論じることはそのまま後者を論じることでもある。つまるところドラッカーの論考は，すべて「マネジメント」の概念へと行き着き，集約されるのである。

実に『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）でのマネジメント誕生以降，メイン・テーマであるはずの自由論はドラッカーの表舞台から姿を消した。しかしそれは彼における自由論の放棄を意味しない。これまでみてきたように，自らの「自由」希求を具現化し結晶させたものこそ，「マネジメント」だったからである。ドラッカーにとって「マネジメント」を論じることは，そのまま「自由」＝「責任ある選択」実現を論じることにほかならなかった。人間が人間として生き，組織が組織として機能し，コミュニティがコミュニティとして存在し，社会が社会として成立することを可能にするもの，それこそが「マネジメント」なのであった。

おわりに

2002年，ドラッカーは大統領自由勲章（Presidential Medal of Freedom）を受勲した。民間人に与えられるアメリカ最高の勲章であるが，かの国のアイデンティティたる「自由」を象徴している点で，ドラッカーの感慨もひとしおだったであろう。大まかにみれば，ナチスの迫害を

逃れて「自由の地」アメリカに渡ったユダヤ人が，かの地で「自由」推進にもっとも貢献した人物として最高の評価を受けたのであるから。彼の「自由」実現への試み＝「マネジメント」がアメリカのものとして賞賛されたのである。

もとより彼のマネジメントは多分にジャーナリスティックで，固有の経営学とは異なっている。というのも，そもそも彼の根本的な問題意識「人と社会の望ましいあり方」に由来するものだからである。人間論・社会論としての「自由論」に端を発し，その核心を責任論，意思決定論とするものなのである。総体としてみれば，やはりそれは全体主義からの解放としての「自由論」といえるものである。

ドラッカー思想を「自由論」としてみれば，出色なのはやはり初期社会論である。人間と社会の本質として「自由」実現をめざす論究は，きわめて明快かつ刺激的である。ドラッカーの自由論は人間論・社会論にほかならず，その核心は秩序論からより明確に責任論へシフトしていった。そしてそれは，「責任ある選択」として意思決定論へとつながっていくものでもあった。これこそ，独自のマネジメント概念の本質といってよい。

ドラッカーが生涯をかけて希求しつづけたのは，あくまでも「人と社会の望ましいあり方」である。彼が本格的な執筆活動を開始したのは戦間期であったが，何よりもそれは全体主義ナチスに抗して「望ましい社会」を実現するとの想いに突き動かされたからにほかならない。そしてそれは戦後構想となり，後に東西冷戦およびソ連崩壊後の不確実性増す世界・社会情勢を大きくあつかうものとなっていった。この間実に 70 年以上にもおよぶが，「人と社会の望ましいあり方」すなわち「責任ある選択」＝「自由」をもとめる姿勢は一貫していた。そのなかから誕生したのが，マネジメントなのである。実にそこでのアプローチは集権化・画一化に対する分権化・多様化であり，政治的にみれば全体主義・専制に対する民主主義である。ドラッカーにあってマネジメントは，あくまでも「望ましい社会」＝「自由」実現のための強力なツールとして生み出されたのである。

マネジメントの誕生は，ドラッカーにとっても画期であった。それ以前のものがたんなる自由論だったとすれば，それがさらに「自由実現論」へと脱皮・進化したといえるからである。そしてマネジメントの理論的完成をもって，彼の自由論もまた一応の結論となったのであった。マネジメントこそ，専制にかわるもの，すなわち「自由」を実現するものである，と。かくしてドラッカーにおいて「自由」の実現は，今そしてこれからマネジメントを担っていく「知識労働者」すなわち人間一人ひとりの手に委ねられたのである。現在から未来を生きるわれわれ一人ひとりの「責任ある選択」へと。それは，われわれ一人ひとりが意思決定者＝「責任ある選択」を行う主体として，「自由実現人」となりうるか否かという問題にほかならない。これからを生きるわれわれと未来への期待である。そして総じてそれは「マネジメント」概念のもとに，集約されていく。かくみるかぎり「マネジメント」とは，ドラッカーにとっていわば希望でもあった。ドラッカーにとって，あくまでもマネジメントとは自らの思想すなわち「自由」実現のためのものである。マネジメントとは，自らの思想すなわち自由論の帰結にほかならなかったのである。

注

[1] そもそもドラッカー思想の核心を「自由論」と喝破し，かかる視点からドラッカー研究を推し進められてき

たのは三戸公氏である。本稿での考察も同氏による知見に多くを負っている。『ドラッカー ── 自由・社会・管理』（未来社，1971 年），『管理とは何か』（文眞堂，2002 年），『ドラッカー，その思想』（文眞堂，2011 年）などを参照のこと。

[2]「第 1 章　一国の資本主義」（＝一国資本主義論）は明らかにスターリンの一国社会主義論を意識したものであるなど，資本主義寄りの立場が鮮明になっている。ただし本書でドラッカーは資本主義を擁護するものではないと断りを入れている。

[3] 文献④ p.262，岩根訳 693 頁。

[4] 文献⑧ p.156，邦訳書 585 頁。

[5]「知識労働者」概念については，拙稿「ドラッカーの「知識労働者」概念について ── 概念的変遷をめぐって」（北海学園大学経営学部『経営論集』第 11 巻第 2 号 2013 年 9 月）を参照のこと。

[6] 文献⑬邦訳書，下巻 6 頁。

[7] ドラッカーのみならず，カール・ポランニー，エーリッヒフロム，アイザイア・バーリンなど，ナチスの迫害を逃れたユダヤ人がそれぞれ大きな自由論を著したというのは決して偶然ではなかろう。これらに関する立ち入った考察は，日を改めて行うことにしたい。

[8] A Conversation with Peter F.Drucker or the Psychology of Managing Management, *Psychology Today*, March, 1968.（文献㉚『ドラッカー全集』第 5 巻　経営哲学編―経営者の課題，276 頁。）

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。）

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.*（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』）（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』）（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・ソサィエティ』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