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	ドラッカーの国家論について
著者	春日，賢; Kasuga，Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，15(2)：1-34
発行日	2017-09-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

ドラッカーの国家論について

春　日　　賢

はじめに

ドラッカーの国家論について，その基本的なとらえ方と変遷を整理することが本稿の課題である。

当初より，ドラッカーにおいて国家の存在は重要なポイントであった。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) はまさに「国家」の存在を論じたものであるが，もとよりそれはナチズム下での，しかもユダヤ人たる彼自身の原体験からくるものにほかならない。ドラッカーは望ましい「人と社会」のあり方を生涯にわたって模索しつづけたが，それは同書でまず「秩序」(Ordnung) を軸に国家のあり方として論じられた。とくに政治的アプローチによる初期ドラッカーにおいては，国家とその権力が問題とされたのはいうまでもない。しかも望ましい「人と社会」のあり方=「秩序」の核心を「自由」にもとめる彼にあって，国家とその権力は不可避の論点であった。国家は「自由」実現の枠組みをなすとともに，方向性を誤れば逆に「自由」を蹂躙する主体そのものと化してしまう。かくしてドラッカーは絶えず専制すなわち権力集中に対抗すべく，権力の分散を主張しつづけた。それは分権化や多元性（化），多様性（化）などとも表現されながら，生涯にわたってドラッカーの著書に登場してくる基本的なアプローチなのである。以下ではまずドラッカーにおける国家論の位置づけを概観したうえで，彼の国家論そのものを追っていくこととする。

I

ドラッカーの国家に対する基本的な見方と位置づけおよび考察については，彼自身によって与えられている。「ある社会生態学者の回想」(93)[1] で，集中化や社会一元論，政府万能主義といった傾向に対して，初めから自分はまったく同意できないことを自覚していたと述べている。彼によれば，かかる傾向は第一次世界大戦にはじまっていた。この戦争はいわば文民官僚の勝利であり，文民官僚によって未来を予測・計画して実現できるとの確信が生まれた。この確信から政府への期待が高まり，徴税と支出に際限はないとされた。政府はあらゆることを行えるし，実際行うべきであるとみなされるようになったのである。1920 年から共産主義の崩壊にいたるまで，民主主義・全体主義を問わず，政府はこうした信仰の対象であった。この 50 年という間，われわれは「政府は何をすべきか」を問い，「政府は何をすることができるか」をほとんど問うてこなかった。けれども「法治国家」(Der Rechtsstaat) を考案した思想家 3 人に対する

関心が高かったドラッカーにとって，この問題は大きかった。この 3 人とは，ドイツの進歩的保守主義者あるいは保守的進歩主義者たるフンボルト，ラドヴィッツ，シュタールである。現代と同じように社会が崩壊する時代にあって，彼らは「法治国家」を発明することで安定をもたらした。そして彼ら 3 人とその「法治国家」に関する本こそ，ドラッカーにとって書くべきでありながら書くことができなかった本であった。彼が著わすことができたのは，真の処女作たる『シュタール』(33) がせいぜいのところだったという。

その後のドラッカーはといえば，ナチスの政権掌握で国外脱出し，「法治国家」研究を断念せざるをえなくなった。それからしばらく間をおいて第二次世界大戦後すぐに，「政府の有効性の限界」という問題意識を抱くようになり，アイゼンハワー政権下でますます差し迫ったものととらえるようになっていたという。ドラッカーによれば，自分がこの問題について，遠まわしに提起したのが『変貌する産業社会』(57) であり，真正面からあつかったのが『断絶の時代』(68)，中心テーマとして論じたのが『新しい現実』(89)，さらに「メガ国家とその失敗」と題して大きく論じているのが現在（1992 年）執筆中の仮題『ポスト資本主義社会』だという[2]。以下では，これらの著書を軸に，ドラッカーの国家論の展開を順次追っていく。真の処女作『シュタール』もふくめるが，『変貌する産業社会』(57) 以降すなわちドラッカー後期の著書がメインとなる。

『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)；

本書は真の処女作ながら，実際のところドラッカー自身は積極的な評価を与えていない。『経済人の終わり』(39) を事実上の処女作と位置づけ，ほとんど言及しないのである[3]。もとより同書は彼をして反ナチスの立場を公にして亡命させたものであり，まさに真正面から国家のあり方そのものを論じている点できわめて重要である。

本書でのドラッカーによれば，シュタールの国家論は，最上位の倫理概念「道徳の国」(sittliche Reich) を中心に展開される。「道徳の国」は人間の目的であり，現世の「国家」(Staat) はそこへいたる準備段階でしかない。不完全な「国家」においては，個々の人間すなわち国民は自由である一方，「道徳の国」の意思をもった権力者すなわち国家指導者を必要とする。ここに両者を規律づける存在として，「法治国家」(Rechtsstaat) が措定されるのである。そしてその具体的形態としてシュタールが提示した新秩序こそ，「立憲君主制」(konstitutionellen Monarchie) にほかならなかった。ただしシュタール学説そのものには，保護主義と歴史の対立という根本的な矛盾がはらまれていた。かくしてドラッカーによれば，シュタールはかかる矛盾を「保守的国家」(Konservative Staat) という形で昇華させていく。「保守的国家」とは，人間の最上位にある秩序にもとづきながら，歴史における発展を認め，歴史的に守るに値する既存のものを維持し，次代へつなげていくものということになる。ここにドラッカーは自らの国家観そして政治的方向性を重ねてむすびとするのである。「国家」は，人間の不完全さから生み出された自由や諸権利すべてを肯定し守る存在である。決して「国家」が唯一の義務となってはいけない。「全体主義的国家」(totalen Staat) となってはいけない，と。

わずか 32 頁の小論ながら，本書のおよぶ範囲は多岐にわたる。宗教・歴史・保守主義・倫理・秩序・人間・自由などを視野におさめつつ，全体として国家と政治のあり方へと大きくまとめあげられている。ドラッカーの思想的萌芽の多くが認められる，というよりもドラッカー生涯にわたる思想のエッセンスがはらまれているというのが正確なところであろうか。本書にお

いて望ましい「人と社会」のあり方に対するドラッカーの基本的視点が画されたわけであるが，そのなかで国家の存在がいかに大きなものであるかがわかろうというものである。ドラッカー生涯の全思想において国家がいかに重要なものであるか，思い知らせずにはおかない，まさに真の処女作である。

Ⅱ

『変貌する産業社会』（原題『明日への道しるべ』）（57）；

既述のように，真の処女作『シュタール』（33）以後長らくドラッカーは，国家について論じなかった。ふたたび本格的に論じるようになったのが，本書からである。ドラッカー思想の展開上，本書は前期から後期への転換期に位置する。モダンからポスト・モダンへの世界観の移行を軸としつつも，焦点はそこにおいて変わりつつある人間のあり方にある。そして具体的に取り組むべき新しい課題が，4 つのフロンティアとして提示されるのである。この 4 つのフロンティアのひとつとして，国家論は登場している。「第 7 章　死の床にある近代政府」が，それである。同章は，「1．自由主義国家（the liberal state）の終焉」「2．新しい多元主義」からなっている。

ここでのドラッカーによれば，「近代政府」（modern government），「国民国家」（the nation-state）はデカルト的世界観の登場とともに生まれ，消滅とともに死んだ。今日すでに新しい世界観がはじまりつつあるというのに，いまだ「近代政府」にかわるものは現われていない。われわれは，政治的統合と秩序をもたらす機関がない状態にある。「近代政府」が勝利したかにみえる昨今，実はその基本的な考え方は崩壊へ向かっているという。そして「近代政府」を定義して，次の 4 つの定義の総合であるとする。①政府は近代社会で唯一の権力の中心である，②近代政府は活動領域を限定し，国家全体については中央政府，地方については地方政府と担当を別にする，③近代政府は法律によって規制される存在であり，その権力の限界は明確に定義されている，④民族国家の政府は国際社会を構成する一単位である，と。

「自由主義国家」の展開は，ドラッカーによれば，以下のごとくである。「近代政府」が社会における唯一の権力中枢として自己制御しつつ成長してきたのは，17 世紀中ごろから 19 世紀中ごろまでの 200 年間であった。それを可能ならしめたのは，軍事技術と貨幣経済の発達によって職業常備軍と職業官僚を保有するようになったからである。「近代政府」は組織された権力を独占する社会制度と化したが，しかしまた社会状況の変化によって「近代政府」の土台は蝕まれ，今や崩壊寸前となっている。この崩壊のもっとも大きな原動力は，われわれが新たに身につけた「組織化する能力」（power to organize）である。新たな産業社会において生産単位が個人ではなく組織となったことによって，国家のなかにはいくつもの自律的な権力中枢が新たに生み出されている。地方政府の崩壊その他の状況変化もあいまって，「国民国家」という「近代政府」はその機能を果たせなくなってきている。

ここにおいてドラッカーは，政府の危機を主張するのである。世界中で政府という存在は膨張してしまっており，政策を立案・施行することがますます困難となっている。中央政府はせいぜい諸組織体の調停役にすぎず，官僚的に行政をこなすだけにすぎない。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，「多元主義」（pluralism）である。ここにいう「多元主義」とは法の下で対抗す

る諸権力による統治であるが，「近代政府」や「国民国家」さらには近代西洋のデカルト的世界観を受容したものではない。アメリカをオリジナルとするもののことである。カルフーンの「地域多元主義」（sectional pluralism）に端を発し，諸権力に共通する利害にもとづいた政策をめざすものである。かかる「多元主義」こそ重要な政治秩序概念とならねばならないが，あくまでも古い多元主義を克服した新しいものでならなければならない。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。かくしてドラッカーはいうのである。新しい組織に対応した「新しい多元主義」（the new pluralism）を生み出していかねばならない，と。

本書はモダンからポスト・モダンへの移行を指摘したものであるが，そのなかで大きな役割を果たすポイントとして国家があげられている。「近代政府」「国民国家」が機能不全に陥っており，それにかわる新たな国家像の確立を急務として指摘するのである。冷戦期に執筆されたものながら，単にそれのみならず国家という存在の重要性を説いている。およそ本書の国家論は，刊行年としては次著にあたる『明日のための思想』（59）所収の論考にその原型がもとめられる。同書から本書での洗練と体系化を経て，『断絶の時代』（68）の「多元社会論」で，より本格的に論じられることになるのである。

『明日のための思想』（59）；

『変貌する産業社会』（57），『断絶の時代』（68）という社会論の大著の間にあって，本書は忘れられがちな存在である。ヨーロッパ人向けにドイツ語出版された論文集ということが大きいようである。けれどもケインズやフォード，カルフーン，キルケゴールに関する論考など，後の著書に転載されている出色の出来栄えのものもふくまれている。ドラッカー自身も，序文で本書所収論文にかなりの愛着と自信があることをのぞかせている。このうち，国家論は「国家機関の故障」[4] と題する短い章で述べられている。内容からみて『変貌する産業社会』（57）に先行しているようであり，ドラッカーの国家論のもととなった論考のひとつと考えられる。

ここでドラッカーはいう。今世紀の政治史において明確に認められる発展をひとつあげるとすれば，中央権力の拡大である，と。国民所得からの収入とその支出を通じて，国家は国民生活を管理する存在となっている。ところがかかる巨大権力の行使が近代国家の土台を突き崩し，国家を無力化するという矛盾をもたらしている。その原因たる危機的事実として，①政治的な機能不全をもたらすほどの国家の肥大化，②国家の独占的権力を打ち破る諸利益集団の存在，③軍事技術の革命による不可避的な軍国主義国家化，④戦争の意義変化による国際舞台での国家の機能不全化，がある。

かかる国家の危機を乗り越えるべく，どうすればいいのか。部分的な可能性でしかないとしながら，ドラッカーがあげるのは「多元主義」への復帰である。「近代国家」の成立は多元主義の崩壊によるから，それへの復帰は「近代国家」の原則を放棄することを意味する。しかし一方でアメリカは建国以来，多元主義を貫いて政治的発展を遂げてきた。その最たるものが，アメリカ流の政党や高等教育制度，労働組合である。もとより多元主義には近視眼的に自らの利害のみ対象とし，公共の福祉への視点を失ってしまう弊害がある。にもかかわらず，ドラッカーは公共の福祉と個人の自由に役立てるべく，多元主義と国家その他は必要であるとしている。

この多元主義について，本書ではカルフーンをテーマにした別の章「カルフーンの多元主義」

で詳細に述べられている。同稿の初出は 1948 年で，これも『変貌する産業社会』(57) に先行している。自らのめざす「多元主義」についてドラッカーは前著『変貌する産業社会』(57) で「新しい多元主義」と表現するが，まだ本書には現われていない。とはいえ，その範となるのがアメリカ流の多元主義である点については，すでに現われている。本書のカルフーン論はそれを示すものである。同稿は後に『すでに起こった未来』(＝『生態学のビジョン』) (93) に転載されるなど，ドラッカー自身においてもとくに重要なものとして位置づけられている[5]。

『断絶の時代』(68)；

それまでの「新しい産業社会論」にかえて，新たな「知識社会論」を提示した本書は後期ドラッカーの起点に位置する。しかし思想的な展開からすれば，先の『変貌する産業社会』(＝『明日への道しるべ』) (57) でのポスト・モダンへの考察を深化発展させ，より具体的に体系化したものといってよい。内容としては「断絶（非連続）」(discontinuity) をキー・ワードに，「知識社会」に集約される新たな社会ビジョンが描き出される。「知識社会」は「知識」を中核的資源とし，その具体的担い手を「知識労働者」とするものであるが，それら「知識」「知識労働者」は組織を必要とするがゆえに，「知識社会」は「諸組織の社会」すなわち「多元社会」でもある。ここにドラッカーは明確に「新しい多元主義」(the new pluralism) をかかげ，「世界の単一経済圏化」すなわち今日でいう「グローバル（経済）化」とともに，本書での国家論そのものに重ねて論じている。

「グローバル経済化」については，次のようにいう。ドラッカーは，世界の経済の大変化を指摘する。従来の「国際経済」(international economy) から，新たな「世界経済」(world economy) への移行である。個々別々の「国家」を単位とする「国際経済」から，「国家」その他の社会文化的な違いを超えてひとつとなった「世界経済」が出現したのである，と。世界はひとつの市場となったが，この新しい経済に対応した枠組みや思考はまだ確立されていない。唯一の重要な例外が「多国籍企業」(the multinational corporation) である。実にドラッカーは多国籍企業にきわめて高い期待を寄せ，国境を越えて純粋な経済圏を創りだすとともに，国家の主権と現地の文化のいずれをも尊重しうる唯一の現存機関としている。一方で「世界通貨」(global money) の必要性を訴え，それは「超国家的」(supernational) である必要はないが，「非国家的」(nonnational) でなければならないとする。そして国家的な見地を離れて，世界経済全体の発展のために奉仕する機関すなわち「超国家的政府」(a supergovernment) の創設を待望するのである。しかし「主権国家」(sovereign states) が各々の主権を主張し合うなかにあって，現実的ではない。したがって実際にその任に当たるのは，多国籍企業にほかならないとするのである。このように後の表現で「グローバル経済化」[6] といわれるものをドラッカーは指摘するが，ひるがえって「国家」というものが世界における枠組みとして従来ほど重要なものではなくなったことをも表明するのである。

「新しい多元主義」については，次のようにいう。「諸組織の社会」すなわち組織社会とは，重要な社会的課題の処理が，企業，大学，労働組合など巨大な組織体に任されるものである。かかる組織的な多様性と権力の分散がみられる社会において出現したものこそ，「新しい多元主義」である。それは，アメリカの連邦制度のような伝統的多元主義とは異なる。それら旧来の多元主義には明確なヒエラルキーがあって，構成員は程度こそ違うものの，同一の役割と問題を有していた。しかし「新しい多元主義」では，諸組織体はそれぞれ異なった役割を有し，相互

依存的な関係にある。今のわれわれにとって中央政府の有する権力は無敵のごとくみえるが，20 世紀末には政府は全能というよりは無能にみえているだろう。おそらく後世の歴史家たちは今の時代をして，「中央政府のたそがれ」とよぶことになっているだろう。確かに政府は諸組織体のなかでもっとも強力であるかのごとくである。しかしいまだ「統治者」（lord）ではあっても，もはや「支配者」（master）ではありえない。政府の機能はコーディネーターか議長かせいぜいリーダー程度のものになりつつある。政府はあまりにも多くのことをあまりにも行いすぎて苦境にある。政府が学ぶべきことは，有効かつ強力となるよう，他の組織体に権限を委譲し，より多くの業績をあげるためにより少なく行うことである。

このように「経済のグローバル化」「新しい多元主義」を指摘したうえで，ドラッカーは国家そのものを論じていく。本書の国家論は，組織社会の「断絶」を論じた「第 3 部　諸組織の社会」で登場している。同 3 部内の「10．政府の病」である。ここでドラッカーはいう。今日ほど，政府が目立つことはなかった，と。やたらと拡大している政府であるが，明らかにそれは強力なのではなく，ただ単に締まりなく太っているだけである。大して成果もあげられないのに費用だけがかかり，市民からは信頼されるどころか幻滅される始末である。17，18 世紀に出現した「近代国家」（the modern state）の偉業は，それまでの 300 年間もとめられてきた政治的コントロールを一体化したことにあるが，もはやそのような力はない。生き生きとした強力な政府が必要な今まさにその時に，政府は病んでいるのである。

1890 年から 1960 年代までの 70 年間，とくに先進国の政府は催眠術をかけていた。誰もが政府を愛し，政府の力に限界はないと思い込み，政府の良き意図を信じて疑わなかった。二度の大戦を機に，政府と人民が政治的な蜜月関係にあった頃，何かあれば政府に頼んで何とかしてもらえるものと思われていた。政府は救済者として，何でもできると信じられていたのである。しかし今や政府とは，疑念と不信さらには反抗の対象でしかない。周知のように，政府がなしたことといえば，戦争とインフレだけである。しかし政府に対する最大の失望は，「福祉国家」（the welfare state）が失敗したことにある。「福祉国家」は多くのことを約束して夢を与えたが，実際にえられたものといえば，よくて月並み程度のものでしかない。わかったのは，「福祉国家」とは大きな保険会社にすぎないということだけである。「福祉国家」という存在が広がれば広がるほど，政府は無能になっていくかにみえる。

国家の諸機関や官僚はすでにセクショナリズムに陥り，政府は統制できなくなってしまっている。表面的には権力をもちながらも，実際にはコントロールが効かないという乖離が広がっていることこそ，政府最大の危機である。しかしそれは政府の国内的な危機にすぎず，国際的な危機となるとさらに深刻である。国際的に政府は統合されておらず，分裂がくり返されて無数の「ミニ国家」（ministates）が増加・乱立している。対極にある「超大国」（superpowers）はどこにでも首を突っ込んでは何にでも関係してしまい，自国だけの一国政策はもちえない。それら「超大国」は使いきれないほど強大な力を有しているが，政治的課題の解決には不向きなのである。いわば「超大国」とは「福祉国家」の国際版にすぎず，期待されるほどの成果をあげることはできない。国際的な意思決定が秩序だって体系的に行われることはなく，またかかる意思決定そのものも，もはや効果的ではない。かくして国内ならびに国際的な領域のいずれでも，政策と実行の乖離がみられ，それが政府の特徴となってしまっている。いたずらに行政機関が増えつづけ，ただコストがかさむだけとなっているのである。

けれどもドラッカーによれば，実にこのような状況にある現在ほど，実行力ある政府が必要

とされたことはない。多元的な組織社会において，政府という存在は中核的な機関として必要なのである。多様性がめざすのは単一性ではなく調和であって，それは強力かつ有効な政府によってのみ可能となる。他方で，本来政府は保護的な機関として設計されているがゆえに，イノベーションに向かないばかりか，何か物事をはじめたら最後，それをやめることはできない。そしてそこでの組織運営は事なかれ主義となる。政府は「貧弱な経営者」（a poor manager）なのである。法律上のものとされようが，人間のためのものとされようが，費用のかかる「形式の政治体」（a government of forms）でしかない。政府を実行者とすることは容易ではない。とはいえ，われわれは政府の効率を大幅に改善できるし，またそうしなければならない。

もとより政府は万能ではなく，できることもあれば，できないこともある。政府の目的は，統治することである。すなわち基本的な意思決定を行ってそれを有効ならしめることであり，社会の政治的エネルギーを集中することであり，論点を明確化することであり，基本的な選択肢を提示することである。しかし，かかる「統治」（to govern）と「実行」（doing）とは両立しえないものであって，分離して行われねばならない。企業であれば，それは「分権化」の名のもとに行われている。現場への「実行」の移譲によって，トップ・マネジメントは意思決定すなわち「統治」に専念する。これを政府に当てはめるならば，「再民営化」（reprivatization）とでもいうもので可能となろう。非政府組織に「実行」を任せることによって，政府は「統治」に専念するのである。これは，従来の地方政府に任せる連邦主義とは異なる。

かかる「再民営化」によって，政府の位置づけも変わる。政府は特定の組織から，中核的で最高ではあるものの，あくまでも一組織にすぎなくなる。とはいえ，これまで社会を超越した外部的存在であった政府が，中核的組織として社会に内在することになる。この 250 年間分離されてきた政治理論と社会理論が，ふたたび結びつくということでもある。ここにおいて政府は主要な目的を決定するために，多様な社会の「指揮者」として社会の中核と目されるようになるのである。「指揮者」自身は演奏せず，各楽器から最適の演奏を引き出す。かつて超人的な音楽家による独奏の時代から，近代オーケストラの時代へと移行したように，「指揮者」たる政府は「実行」にかえて「先導」の役割を担っていく。「実行」すなわち社会的課題の遂行を，「再民営化」すなわち民間組織それぞれに任せてしまうのである。これら民間組織それぞれは政府によって運営されるのではなく，あくまでも自主的・自律的に動く。そこにあるのは「権威の原理」ではなく，「実行の原理」にほかならない。政府は意思決定者，ビジョン・メーカー，政治的機関として，実行者たる民間組織それぞれに多元社会の課題を最適な形で配分することがもとめられる。かくして手の広げすぎや緊張感の喪失によって，不能となった政府の有効性が回復されるのである。

このようななか，企業の位置づけも変わる。非常に重要ではあるものの，ひとつの組織体にすぎなくなる。とはいえ，企業には組織体として固有の強みがある。まず支配的なイノベーション機関として，とくに再民営化に適していることがある。企業だけが唯一変化を創り出し，変化をマネジメントしうる。また企業だけが活動をやめることができるし，社会から消滅することができる。さらに企業だけが収益性によって，行動面で明確なテストを受ける存在である。つまるところ，あらゆる組織体のなかで企業はもっともマネジメントに適し，もっとも適応的かつ弾力的なのである。これら企業の強みは，政府の弱みを補完するものである。

ドラッカーは，この「再民営化」はいまだ「異端の学説」ではあるが，もはや「異端の実行」ではないとする。国際分野でいえば，世界銀行や国際通貨基金などは再民営化に該当する。各

国政府の枠組みを超えて，それらは組織体としての職務を自律的にまっとうすべく活動している。多国籍企業も，国際分野の実行者となる資質を備えている。「ミニ国家」をしのぐ力量を有し，国家的な枠組みを超えて，社会的・経済的な発展のための機関として最良のものである。もとより企業は経済という唯一の課題を達成すべく用意された唯一の機関であり，再民営化においては他の非政府組織体も同様に，自らの課題に限定して実行することが重要となる。これは，諸組織から成る多元社会でもとめられることでもある。

というのも多元社会では各部門にそれぞれ特定の組織体があって，自らをマネジメントして自らの仕事に専念し，実行機関として存在している。オーケストラでいえば，それぞれが自らのパートの演奏だけに専心する。これら諸組織体それぞれが自らの領域に集中し，他の諸組織体のまとまりを尊重するかぎりにおいて，諸組織体間の共存関係が機能し，あらゆる部門が公共の利益に影響されることとなる。これこそ，多元社会における有機的多様性であり，諸組織体は自ら有する最大の特性を発揮しつつ，また活用することになる。

こうしてドラッカーはいうのである。今われわれが直面しているのは，国家の衰退ではない。強力かつ活動的な政府を必要としているがゆえに，政府のあり方を選択する場に直面しているのである。①大きいが有能でない政府か，②決定と方向づけだけに専念し，「実行」を他に任せることによって強力である政府か，どちらかを選択しなければならない場に立たされているのである，と。そしてドラッカーは，「再民営化」が政府を弱めるものではないことを強調する。実際，その主たる目的は病気で力を失った政府に強さと行動力を取り戻させるものだとするのである。われわれが知りうるのは政府に幻滅していることであり，幻滅するのは政府が行動しないからだということである。かくしてドラッカーは，多元社会で必要な政府は「実行する政府」でも「管理する政府」でもなく，「統治する政府」であるとむすんでいる。

本書は後期ドラッカーの起点であるが，国家論からみても以後の主要論点を網羅する起点となっている。その雛型は『変貌する産業社会』(57) にあるが，後期の世界観「知識社会論」からより体系的かつ本格的に国家論が展開されている。もとより国家論としてのキー・ワードは，「多元主義」「多元社会」である。そしてそれは他の論点とも密接不可分のものとして，全体としては「知識社会論」としてまとめあげられているのである。論点は国内外における「国家」の変容として大別しうる。国外では「グローバル経済化」における国家的枠組みの変容，国内では「新しい多元主義」＝組織社会における国家の役割の変容である。いずれも「主権国家」「国民国家」「福祉国家」「中央政府」ら「近代国家」に対する過信とその限界を指摘し，ありのままの姿を直視することを強調する。そして現実的な力量から，国家がなしうることは何かを問い，その時々の情勢を見据えながら具体的に提言するのである。以後このスタイルは，ドラッカー国家論で変わることなくつづけられていくことになる。後に 1970 年代における 2 度のオイル・ショックを経て，「福祉国家の危機」がいわれるようになったが，本書はそれを比較的早くに察知していたものであった。なお次著『マネジメント』(73) はいうまでもなくマネジメント書ながら，その社会観は本書でのものである。マネジメント論も，政府の限界を前提にすすめられている。

『見えざる革命』(76)；

本書は「経営学者ドラッカー」のみならず，「時代の診断者ドラッカー」の名を一躍世に知ら

しめたものである。時代診断の書としてはすでに『断絶の時代』（68）があるものの，難解で一般受けするようなものではない。今日からみれば同書は時代を先取りしすぎており，出版当時であれば，その含意を汲みとるのはさらに困難なことだっただろう。対する本書は，一般受けするインパクトをそなえている。もとより焦点は高齢化社会の到来，そして「資本主義・社会主義」といった社会体制すなわち「イズム」にある。それらとのかかわりにおいて国家への言及もみられる。具体的には「4．年金基金社会主義の政治的教義と政治的論点」である。同章では，年金基金社会主義がもたらした新しい政策問題が論じられている。

ここでドラッカーはいう。「イズム」が 19 世紀の遺産であれば，「政府に対する信仰」が 20 世紀初頭の遺産である。すなわち政府のみが社会政策・社会活動を有効たらしめる機関であるとの信仰である。ところがこの政府の無謬性という信仰が誤りであることが証明されてしまった。年金基金社会主義を生み出したのは，政府ではなく民間機関だったからである。社会政策を推進していくうえで有効なのは，政府よりも民間機関であることが明らかとなった。年金基金成功の教訓を生かすべき分野は，政府部門にほかならない。ここには，従来の政府への依存にかわる道が示されている。国防や法の執行など政府しかできないこともあるが，そもそも政府は「実行者」（doer）ではなく，実際の需要に応えるのが苦手である。応えることができるのは，自律的な民間機関である。政府が必要となるのは，あくまでも政策立案者，ビジョン・メーカー，目標設定者としてである。政府と民間の社会的機関それぞれの長所を生かした「混合社会」（mixed society）となるべきである。

一方で年金社会の中心的な経済問題は，定年後の高齢者を扶養するための生産性の向上とならざるをえない。ここにおいて彼ら最多の社会的弱者である高齢者をめぐって，政策上の対立が生じてしまう。従来の「福祉国家」政策に対して，高齢者をふくめた「福祉社会」政策が求められるからである。かくして従来の社会的弱者との兼ね合いから，平等に関するディレンマが生じることになるとドラッカーはいう。

本書では国家への言及はそれほど多いわけでもなく，内容としても『断絶の時代』（68）でのものと同じである。同書での国家論を展開上，本書のテーマたる年金金基金社会主義に当てはめたといった程度である。その際政府機関の限界や非有効性を指摘し，それにかわって民間部門に期待する点も同じであるが，「再民営化」への言及はなくなっている。

Ⅲ

『乱気流時代の経営』（80）；

『断絶の時代』（68）から『見えざる革命』（76）を経て，後期ドラッカーの主要論点は出揃ったといってよい。以後の社会論系の著書は，基本的にそれら諸論点の定点観測と深化発展である。しだいに出版スタイルは広範多岐にわたる論考をとりまとめた論文集となっていくが，その嚆矢にあたるのが本書である。内容的にかなり散漫であるが，「乱気流」をキー・ワードに，不規則で一定しない大変化を分析・予測し，マネジメントすることが意図されている。言葉こそ登場しないものの，「多元主義」の認識はそのままである。本書ではさらに「世界通貨」への考察を深化させるとともに，新たに「プロダクション・シェアリング」（production sharing）すなわち国家的な枠組みを超えた全世界レベルでの生産分担が提唱されている。この「プロダクション・シェアリング」で意図されるのは先進国と途上国間の相互補完的な協力体制の確立で

あり，世界的な経済統合である。そのためには多国籍企業は「超国家的連合」（transnational confederation）へと組み替えられる必要があるが，それは途上国に自らの「主権」を失わせるという政治的緊張をももたらすことになる。世界経済はますます経済的に統合されていく一方，諸々の「国民国家」から成る世界政治はますます分裂し，「国家主権」の単位はますます小さくなっていくとされる。その他，「先進国」と「発展途上国」の枠組とは別に，世界経済で新たに重要性を増す「準先進国」（almost-developed country）の存在が指摘されている。このように諸章で国家への部分的な言及がみられるなか，国家論そのものは「4．乱気流環境においてマネジメントする」内で「国家主権の終焉」（The End of Sovereignty）として提示されている。その他，「政治的制度としての企業」[7] でも，大きな言及がみられる。このふたつを以下でみていこう。

国家主権の終焉[8]；

ここでドラッカーはいう。「近代国民国家」（the modern national state）は政府の通貨コントロールによって，政治と経済を一致させるという原理のもとに打ち立てられているが，そもそも 16 世紀にかかる原理がはじめて提起された時にはとても信じがたい異端の説であった。この新たな政治経済の単位を表わす言葉こそ，「国家主権」（sovereignty）であった。「近代国民国家」が誕生したのは，通貨と信用が「国家主権」によってコントロールされ，また経済は政治システムに統合されねばならないとの考えによるものである，と。

実に 16 世紀後半にいたるまで，政治と経済は完全に分離していた。例外はあるが，基本的に通貨は政治的コントロールのおよばないものであった。「近代国民国家」は国内市場を生み出し，それまでほぼ完全に隔絶していた遠隔地間貿易と地域間交易を統合したのである。この「国家主権」の論理は，1920 年代後半から 30 年代初頭のケインズ理論において絶頂に達した。ケインズ理論によれば，少なくとも当時の大英帝国のような大国は，通貨と信用を操作することで，経済変動や景気循環そして世界経済にかかわりなく，自国経済を運営できるとされたのである。ところがドラッカーによれば，かかるケインズ理論を最初に放棄し，国家的な枠組みを超えた通貨を提唱したのが，ほかならぬケインズ自身であった。

第二次世界大戦中から晩年にかけて，ケインズはケインズ主義者をやめた。基軸通貨にかえて「超国家的通貨」（transnational money）の世界的必要性を訴え，1942 年に「バンコア」（Bancor）なるものを提議したのである。「バンコア」は，超国家的な経済学者団体によって統計データにもとづいて運営され，購買力を保持し，世界経済の安定的発展のための安定的な交換手段を提供するものとされた。しかしこの考えは，アメリカのケインズ主義者によって拒絶された。ケインズは国内通貨と基軸通貨の二重の役割を同一通貨に負わせること，つまるところ自国経済を世界経済に従属させ，また逆に世界経済を自国経済に従属させることは不可能とした。これに対して，アメリカのケインズ主義者はドルならできると自負していた。もとより今ではいかなる国の通貨も，世界の基軸通貨となりえないのは明白である。

さらにドラッカーはつづけていう。国内通貨はいまだ政府の通貨でありつづけるだろうが，やがて国家を超えた通貨が登場し，政治史と政治理論の重要な転換点を示すことだろう。このことが意味するのは，「国家主権」の終焉である。経済と政治が逆方向に動いている今世紀のトレンドからすれば，当然の帰結である。今世紀において世界経済は相互依存的なものとなった。いかなる大国であれ，経済活動や経済政策を自律的に行いえない。世界経済は国家を前提とする「国際経済」ではなく，「超国家経済」となっているのである。世界経済がひとつの「世界経

済」となる一方で，世界政治はますます群小の「主権国家」へ分裂し散り散りとなっている。超国家的な単位をつくる試みはみな失敗し，いまだ政治的な統合単位として「主権国家」にかわるものはない。統合に向かう経済のトレンドと，分裂に向かう政治のトレンドとの間の溝は深まるばかりである。国民国家の政府は，見せかけの政治的権威と経済領域での無能という現実との間で矛盾を増していく。ひとつとなった世界経済と散り散りとなった世界政治が共生しうるのは，緊張と矛盾，相互誤解のもとでしかないのである，と。

政治的制度としての企業；

ドラッカーによれば，16 世紀のインフレと宗教戦争から生まれた「近代国家」は，社会における唯一の政治的機関として「中央政府」（central government）が存在することを前提としていた。「中央政府」以外に正当な権力中枢機関はなく，教会や自由都市など他の既存機関の政治的機能を奪うことで「近代国家」ははじまったのだという。いまだ「中央政府」以外に政治的・社会的権力はありえないかのようにとらえられているが，今世紀とくに第二次大戦後，現実は根本的に変化している。「中央政府」は大きくなればなるほど，無能となる有り様である。実際に社会的な諸問題を解決しているのは，それぞれ何らかの目的をもった諸組織体である。かかる「諸組織の社会」＝組織社会の登場によって，各組織体は社会的な目的・価値・有効性の担い手として，必然的に政治的機関となる。各組織体は多様な「関係者」（constituencies）によって行動を規定されるのであり，もはや自らの目的や領域のみ責任を負うだけではすまされない。各組織体のマネジメントは政治的な思考を学ばねばならない。つまり経営管理者は多元社会におけるリーダー，そしてまとめ役とならねばならないのである。このようにドラッカーは，中央政府の衰退にともない，マネジメントが実際の政治的役割を果たしていかねばならないことを強調するのである。

ドラッカーの国家論は独自の「グローバル経済化」論とも一体不可分の関係にあるが，本書では「プロダクション・シェアリング」なる全世界的な生産分担を主張するなど，より具体的に踏み込んだ提言を行っている。すでにサッチャー政権，レーガン政権らによるケインズ型福祉国家から「小さな政府」への移行が叫ばれていた頃である。ケインズ批判とともに，「世界通貨」の登場により「国家主権」が終焉するとまでいい放つ一方で，マネジメントの政治的重要性化をも指摘している。本書は国家論としてもまとまりあるものではないが，時事的な視点からすれば刺激的な内容であっただろう。

『マネジメント・フロンティア』（原題『マネジメントのフロンティア』）（86）；

本書は『乱気流時代の経営』（80）後『イノベーションと企業家精神』（85）を経て，刊行された論文集である。ドラッカーによれば，「今日の経営者が直面する明日の課題」というテーマのもとに編まれているという。しかし内容はかなり多岐にわたっており，見事なまでの論文集である。国家については，「第 3 部　マネジメント」内の「21　マネジメント：成功がもたらした問題」で，「新しい多元主義」のもとに言及されている。

ここでドラッカーはいう。大学やロー・スクールでは，いまだに「自由主義国家」（liberal state）の教義が教えられている。組織化された権力はみな，中央政府ひとつに与えられているというのである。ところが実際の組織社会は多元社会であり，多様な組織とパワー・センター

が存在している。かつての自由都市やギルドなど，中世のヨーロッパや日本にみられる旧来の多元主義組織であれば，ひとつひとつがコミュニティであり政府であった。人々を統治する場として，その存在じたいが目的であった。しかし新しい多元主義組織は，企業にせよ病院にせよ，顧客や市場すなわち自らの存在の外部に目的をもつ。ある特定の社会的ニーズを充たす専門的な手段である。そしてこの新しい多元主義組織の内部にあって力をふるう機関こそ，マネジメントである。

したがってかかる「新しい多元主義」で問題となるのは，これら個々のパワー・センターが自らの任務に専心しているなかで，だれが全体としての共通の利益すなわち公益の任にあたるのかということである。公益の追求をかかげた全体主義は，新しい多元主義組織そのものを抑圧した。そして唯一のパワー・センターとなることで国家を救ったが，個人の自由や権力の抑制を犠牲にした。かかる全体主義と逆のアプローチをとったのが，アメリカである。アメリカは，「近代国家」のなかで「自由主義国家」の教義を完全に受け入れなかった唯一の国である。カルフーンの多元主義政治理論にはじまり，それを再構成したマーク・ハナは 3 つの利益集団からなる多数派体制をつくりあげ，かかる多数派体制をフランクリン. D. ルーズベルトはニュー・ディールの基本的な政治信条とした。ルーズベルトにおいて政府とは調停者であって，特定の利益集団が強力になりすぎないようにバランスさせる存在であった。しかし一方で，無数の既得権益集団と圧力団体を生み出してしまった。アメリカの多元主義で十分とはいえない。これらは確かに政治や政府の問題であるが，新しい多元主義組織のマネジメントが取り組むべき任務でもある。自らの専門的な使命を遂行するばかりで，それと公益との調和をはからないとしても，結局はそうするよう政治的に強要されるからである。

「今日の経営者が直面する明日の課題」が本書のテーマであるため，国家への言及は以上のようにあくまでもマネジメントからの視点である。短いながらも，ここでの国家に関する論述は後続の著書でくりかえし現われてくることになる。

『新しい現実』（89）；

『マネジメント・フロンティア』(86) につづく社会論系の著書が，本書である。やはり雑多な論文集ではあるものの，「新しい現実」をキー・ワードに比較的よくまとめあげられている。ソ連をはじめとする時事的な世界情勢への言及も多いが，単に表層的な現状分析に終わるものではない。『乱気流時代の経営』（80）で深められた考察を受け継ぎながらも，とりわけ意識されているのは後期の起点『断絶の時代』(68) である。実に同書から 21 年の時を経ており，その間の「断絶」が生み出した現実を本書はあつかうという。同書での指摘を検証するのが，本書『新しい現実』(89) だというのである。ドラッカー自身が本書を国家と政府を中心テーマとして論じたというように，4 部構成の半分にあたる 2 部が政治や政府の論考で占められている。「第 1 部　政治的現実」（1．分水嶺，2．社会による救済はもう不要，3．ルーズベルト流アメリカの終わり，4．ロシア帝国崩壊の時，5．軍備が反生産的な現在），「第 2 部　政府と政治プロセス」（6．政府の限界，7．新しい多元主義，8．「カリスマに警戒せよ」：政治的リーダーシップに求められるものの変容）がそれである。

『断絶の時代』(68) 以来の枠組のひとつ「グローバル経済化」については，環境問題へと視野を広げて論じている。「第 3 部　経済，環境問題，経済学」内の「9．国境を超えた経済 ── 国境

を超えた環境問題（transnational economy ― transnational ecology）」である。ここではすでにグローバル経済を前提に論がすすめられており，あえて「国家」には言及しないスタイルとなっている。せいぜいグローバル経済という「新しい現実」に対する旧弊，現実にそぐわない枠組みとして登場するだけである。また多国籍企業（transnational company）の登場と世界市場の決定要因たるシンボル経済の出現によって，「経済超大国」（economic superpower）がもはやなくなってしまうとの指摘もみられる。その他，同 3 部内の「11．岐路に立つ経済学」では，ドラッカー得意の既存経済学批判が展開される。批判の焦点はケインズ経済学であるが，その根拠は「主権国民国家」（the sovereign national state）を単位とする経済理論ということにある。ケインズ以後の経済学ではいずれも「国家」のあつかい方がポイントとなっているが，そこにくわえて世界経済すなわちグローバル経済の視点がなければならないとしている。

以下では，本書の国家論の中核たる「第 1 部　政治的現実」「第 2 部　政府と政治プロセス」について詳細にみていくこととする[9]。

第 1 部　政治的現実

1．分水嶺；

まずドラッカーは歴史の分水嶺を超えたところに「新しい現実」ははじまるとし，それは 1965 年から 1973 年の間のどこかであったとする。1873 年のウィーン株式市場崩壊は前の歴史の分水嶺となり，その後の 100 年間を方向づけた。政治的に自由放任主義の時代は終わり，新たに進歩的な理念とされたのは政府による経済コントロールと社会指導であった。ここで政治の原動力となったのは，「社会による救済」（salvation by society）と「利害連合による政治的統合」（political integration in and through interest blocs，the integration of the body politic through major “interest blocs”）である。社会保障というセーフティ・ネットを政府が提供することとなり，かくして「福祉国家」が誕生した。以来「福祉国家」そのものの是非が問われることはなく，その存在を前提として政治論争が繰り広げられていった。かかる 1873 年のウィーン株式市場崩壊に匹敵するのが，1973 年のオイル・ショックと変動相場制移行である。前者が自由放任主義の時代の終わりであれば，後者は政府を進歩的理念とする時代の終わりである。これまで政治の原動力だった「社会による救済」「利害連合による政治的統合」は通用しなくなり，現在のわれわれは未知の段階に到達している。本書ではこれらの論点を中心に，以下で「政府の限界」が考察される展開となっている。

2．社会による救済はもう不要；

「社会による救済」[10] の終焉について，ドラッカーはいう。中世ヨーロッパの「信仰による救済」（salvation by faith）亡き後を埋めたのが，18 世紀中頃に登場した「社会による救済」，すなわち現世の政府に具現された社会秩序による救済だった。かかる思想を最初にとなえたのがルソーであり，政治システムに導入したのがベンサムであり，そして科学として絶対化したのがコントとヘーゲルだった。コントとヘーゲルを父にマルクスが生まれ，さらにマルクスを父にレーニン，ヒトラー，毛沢東が生まれた。西洋が世界制覇をなしえたのはテクノロジーや経済の卓越性によってではなく，かかる「社会による救済」の約束によっている。

社会主義者のみならず，世界中の政治思想家のほとんどが，社会政策によって人間は根本的に変えられるものと信じていた。「社会による救済」を基本的な信条とする点でそれら諸思想

はみな同じであり，違いはどのような手段をとるかであったにすぎない。50 年前には一般的な思想であったものの，今ではすでに失敗は明らかである。共産圏であれ非共産圏であれ，実際 1950 年代以降の政府プログラムで成功したものはひとつもない。とりわけ「社会による救済」最大の成果を約束した共産国では，最大の失敗となった。ゴルバチョフや鄧小平の新路線「共産党独裁を脅かさないかぎり，社会主義である」は，マルクスの科学的社会主義を否定してしまう。マルクス流の「社会による救済」，すなわち社会と人間の完成を実現する不滅の社会，地上の楽園を建設する社会を否認するものでしかない。

「社会による救済」の終焉が意味するのは何か。まず社会問題の解決に，唯一の正解が明示されないことがある。「社会による救済」が世間受けしたのは，解決のための唯一正しい方法あるいは現時点で最善の方法を明示できたからであった。しかし，もはやそれを期待することはできない。さらにここ 200 年の西洋史でもっとも一般的だった思い込み，すなわち「革命」という神秘に死をもたらしたことである。かつて「革命」とは救世的な出来事すなわち社会と人間を初期の純粋な状態に戻すものだったが，今では単なる王の首のすげ替えにすぎないことがわかっている。昨今のレーガン，サッチャー，ゴルバチョフにいたっては，それぞれがかかげる「革命」とは「社会による救済」の放棄を意味する。かつて万能薬の追求をやめて，個別具体的な病気に対応した治療の追求をはじめたことから近代医薬が登場したように，政府の機能は個別具体的なものに変わるのである。

3. ルーズベルト流アメリカの終わり；

つづいて「経済的利害の連合」の終焉について，ドラッカーはいう。1890 年代以降，「社会による救済」のほかに強力な政治原理がもうひとつあった。「経済的利害による政治的統合」すなわち伝統的政治理論でいう「経済的身分階層の王国」（economic estates of the realm）が，それである。まずアメリカで，ついで第二次大戦後の日本で優勢となったが，「社会による救済」がかかげた理想郷に，経済的な約束を対置するものだった。「経済的利害による政治的統合」の概念じたいはローマ時代にさかのぼるが，政治的な現実となったのは 19 世紀末のアメリカにおいてであった。ヨーロッパの左翼よりも反体制的かつラディカルなポピュリズムが台頭しつつあるなか，階級間の闘争に対処すべく，政治家マーク・ハナによって成し遂げられたのである。「繁栄」すなわち今日いうところの「経済発展」という共通利害によって，彼は経済的利害集団を新たに政治的に統合することに成功した。それはイデオロギーを政治から取り除くことにほかならなかった。

ドラッカーはいう。このマーク・ハナこそは政治史における真の革新者のひとりである，と。ほぼ 1 世紀にわたってアメリカの政治で機能したものはみな，かかるハナの「経済的利害による政治的統合」にもとづくものである。この系譜にあるのは，ウッドロー・ウィルソン，フランクリン・D・ルーズベルト，トルーマン，アイゼンハワー，リンドン・B・ジョンソンであった。とりわけルーズベルトは大恐慌で打ち砕かれたハナの「経済的利害による政治的統合」を再建するのみならず，さらに政府にダイナミックかつ革新的な役割を与えた。政府は農民，労働者，企業といった利害集団が共通の行動をとるために合同する経路ではなく，三者をバランスさせる存在となった。政府は，統合とバランスの両輪を担う存在となったのである。

かかるルーズベルトのニュー・ディール思想はトルーマンに受け継がれ，さらにアイゼンハワーにおいて絶頂に達した。しかし「社会による救済」と同様，「経済的利害による政治的統

合」は時代遅れのものになってしまった。その最後の担い手リンドン・B・ジョンソンの「偉大な社会」構想は，かつてのような政治的統合を実現することはできなかった。以来，この政治原理をかかげて成功した者はいない。

なぜ「経済的利害による政治的統合」は，時代遅れになってしまったのか。ドラッカーは3つの理由をあげる。第一に，利害集団が独自の存在としての意義を失いつつあることがある。かつて利害集団の大部分を占めた農民や工場労働者は減少し，存在感を低めている。第二に，さらに重要なことは，この利害集団がもはや社会的に明確な存在ではないことがある。彼らの結びつきは実は経済的なものである以上に，社会的なものだった。ハナやルーズベルトが使った「経済的利害」は合言葉にすぎず，その真意は社会的・文化的価値と生活様式にあったと思われる。かつての利害集団は社会に占める各々の存在，すなわち自らの集団としての社会的・文化的な価値と様式を自覚していたが，今日それをほとんどなくしてしまった。第三に，新たな多数派である「知識労働者」が「利害集団」の定義にそぐわないことがある。彼らはこれまでの「利害集団」のどれにも当てはまらない独自の存在である。組織の被雇用者として，特定の経済的・社会的な利害・文化とはかかわらず，ハナやルーズベルトが土台とした社会概念を否定してしまう存在である。彼らに見合った政治的考え方も政治的統合も，いまだ存在しない。

第2部　政府と政治プロセス；

6. 政府の限界；

以上のように，従来の政治的原動力「社会による救済」「利害連合による政治的統合」の終焉を論じ，かくしてドラッカーは「政府の限界」を述べていくのである。ほぼ2世紀にわたって「政府は何をなすべきか」が問われてきたが，これからは政府の機能と限界すなわち「政府は何ができるか」が問われることになる，と。ここでは「新しい多元主義」が「新しい現実」として，政治上のリーダーシップに新しい要求をつきつけていく。かかる「新しい多元主義」には，社会と政治の側面がある。社会面では，単一機能に特化した成果主義的な非政治諸機関が割拠し，政府は唯一のパワー・センターではなくなる。政治面では，「新しい大衆運動」すなわち小規模ながらも，単一目的のために組織された少数派が割拠する。この「新しい現実」が，政治上のリーダーシップに新しい要求をつきつけていくというのである。

ドラッカーはいう。アダム・スミスが『国富論』で説いたのは政府の本質すなわち「政府は何ができるか」であって，政治すなわち「政府は何をなすべきか」ではなかった。しかし時代を経て，議論は後者に移行してしまった。自由市場信奉者最大の強硬派，たとえばスペンサーやハイエクでさえ，政府の能力に疑問を呈することはなかった。むしろ政府の脅威を感じとり，政府活動の正当性を問題にしたのである。実にスミス以来，初めて政府の限界をとりあげたのが，拙著『断絶の時代』（68）だった。当時は的外れなものとして退けられ，また「民営化」（privatization）などはまったくありえないと嘲笑された。しかしその後サッチャー政権を手はじめに「民営化」は世界中に普及し，今では伝統的な進歩主義者ですら，政府の限界を認めているほどである。

郵便など政府事業のほとんどは19世紀には見事に機能していたが，第二次大戦後も成功しているといえるのは日本だけである。それ以外の国々ではほとんどが失敗に終わっている。政府にはできないことがあるが，ひるがえってできることでも条件を充たさなければできない。まず政府事業が機能しうるのは，競争相手のいない独占状態の場合にかぎられる。また民間企

業には清算・売却・解散があるのに対し，政府活動は永遠である。すでに陳腐化・不毛化した活動でさえ，政府はやめることが難しく，既得権益化させてしまう。つまるところ一旦政府事業となってしまうと，もはやそれは経済の問題ではなく，倫理道徳の問題と化してしまうのである。経済の問題であれば費用対効果で評価できるが，倫理道徳の問題となると費用対効果は汚らわしいものでしかない。政府活動は絶対化・シンボル化・神聖化され，効用や手段の問題ではなくなってしまう。

しかも政府活動でイノベーションは起こらない。政府活動が機能するのは政治的な圧力から解放され，かつ目的が単一である場合である。政府活動がはじめられるや否や不可避的に，雇用創出に利用する圧力がかかるが，そのように複数の目的を持つとすぐに堕落してしまう。さらに政府活動は，それ本来の基本的な前提を堅持してはじめて機能する。基本的な前提を堅持できなければ健全性は失われ，費用対効果の低下と活動としての不毛化を招くだけである。

以上を総じるならば，政府事業が機能しうるための条件とは，①一定の分野で競争相手のいない独占状態であること，②有効でなくなったり，目的を達成した後には存続させないこと，③政治目的ではなく，あくまでも公共のための特定業務に専念しつづけること，④それ本来の基本的な前提を堅持すること，である。これら諸条件を充たすことができなければ，政府活動は直ちに「政治化」し，事業として堕落してしまう。もとよりこれら諸条件を充たしているようにみえても，政府ではどうしようもない活動があることもまた事実ではある。かくしてドラッカーは，第二次大戦後の教訓から，政府活動を次のように大まかに理解できるとする。

①政府のみが実施しうる活動がある。国防と軍備であり，法と秩序と正義の確保である。
②政府は，参加者全員を平等にしたがわせるルールを設定しうる存在である。ビジネスであれば，正直者が行えて，不正者は締め出される明確なルールを設定することで，参加者全員の利益を実現するのである。
③政府が事を行えばすべてが倫理道徳となってしまい，廃止することが困難となる。したがって政府活動は，短めに存続期間を設定して達成すべき成果を明示し，達成できない場合には即座に廃止するなど，あくまでも一時的なものとして組織する必要がある。
④非政府組織でも行えることは，政府が行うべきではない。その場合，政府は基準の設定者に徹し，民営化や民間委託とすべきである。

これまでみてきた「政府ができることには限界がある」という認識と同様に重要なのは，「政府の金で買えるものには限界がある」という認識である。低所得者の救済は確かに政府の行うべき活動であるが，かかる政府支出による社会改革が成功したのは 19 世紀のことだった。20 世紀に入って支出が膨らみつづける一方で，それに見合った成果はみられないのが実際のところである。アメリカなど，逆に事態を悪化させてしまった。税制による所得再分配にいたっては，もはや一刻の猶予もない状況にある。

そもそも富者から貧者への再分配に代表される所得再分配は，税というものを社会的正義と経済的平等を実現する手段とみなすものだった。しかしパレートの法則から今日明らかとなっているのは，政府による所得再分配は不可能ということ，所得の分配を決定するのはあくまでも経済的な生産性ということであり，つまるところ所得分配は生産性が低ければ不平等になり，生産性が高ければ平等になるということにほかならない。実際，所得と富の分配を変えること

のできる政策はインフレしかない。けれどもいまだに税制による所得再分配は，政治家や有権者にとって有効な社会政策の手段のままである。税に対するこうした考えを脱却し，今まさにかつての考えに戻る時が来たのである。

第一次世界大戦の経験から，かの経済学者シュムペーターは小論『租税国家の危機』を著わした。同書で政府の財政と政策は，大戦前後で異なってしまったという。大戦前の政府の存在は絶対的ではなく，国民所得のせいぜい 5％程度を占めるにすぎなかった。ところが大戦に入ると，戦時国債によって，交戦国はみな戦前とは比較できないほど多額の歳入を獲得できるようになってしまった。ここからシュムペーターはまったく新しい経済の到来，すなわちインフレ圧力が常態である経済の到来を予見し，さらにその帰結として政治システムが蝕まれていくことを指摘したのである。これまでは歳入に限界があったため，諸要求に対して政治家は「ノー」ということができたが，限界がなくなってしまえば抗うことはできない。とりわけ社会的必要や良心に訴えられてしまうと，生産的な部門への投資から所得再分配に振り向けざるをえなくなってしまう，というのである。

このシュムペーターの予見は正しかった。ただし，若干の見立て違いもある。政府の歳入に限界がなくなることはなく，上方に移動しながらもいまだ限界は存在している。限界を超えてしまうと，不況やスタグフレーションあるいはインフレがもたらされる。さらに深刻なのは，税など政府の取り分が GNP の一定割合を超えると，税に対する国民の無言の反乱がはじまってしまうことがある。所得を増やしても税金で大きくもっていかれるのであれば，懸命に働く意味はない。働くのをやめ，税をごまかすようになり，地下経済が発達していくだけである。かくしてドラッカーはいう。シュムペーターがいう「歳出国家」（spending state）の終焉，すなわち政府活動に限界を認めない時代の終わりを，われわれは迎えつつあるのではないだろうか，と。

7. 新しい多元主義；

「政府の限界」につづく章は，「新しい多元主義」である。「新しい多元主義」「多元社会」は後期ドラッカーにおいて「知識社会」と表裏一体をなすキー・コンセプトのはずながら，実は『断絶の時代』（68）以降，言葉としてあまり登場していない。『見えざる革命』（76），『乱気流時代の経営』（80）ではまったく現れず，『マネジメント・フロンティア』（86）でふたたび姿を現したものの，部分的なものにとどまる。ふたたび本格的に論じられたのは本書『新しい現実』（89）からであり，その意味でやはり『断絶の時代』（68）が意識されていることが確認できる。

本書では「新しい多元主義」について，次のようにいう。非共産圏の先進国では社会と政治が，それぞれ別々に新しい形で多元化している。理論的には組織的なパワー・センターは政府のみとなっているが，現実には政府以外のものが無数にある。実に 14 世紀以来の 500 年間というもの，政治的な思想と活動の中心目標は自律的な社会機関を排し，権力を中央政府の手中に集めることだった。これこそ 16 世紀に生まれた「主権国家」（sovereignty）の意味するものであり，社会機関の有する特権がみな廃止されたフランス革命においてかかる作業は完成をみた。

ところが「主権国家」が勝利をおさめたまさにその時に，新たなパワー・センターが現われた。まず近代企業が，ついで「近代行政機関」（the modern civil service）が現われ，さらに労働組合，学校，医療機関などがつづいていった。多元主義そのものは新しいものではないが，権力ではなく機能にもとづくという点で「新しい多元主義」は従来の多元主義とは異なる。諸機関は社

会の一部の機能を担うにすぎず，社会全体や政治といった自らの専門領域以外には無関心である。

ここにおいて提起される課題のひとつこそ，政府の役割と機能である。政府にとっての最重要課題は，かかる諸機関が行動するうえでの基準を設定することである。国家と国民の福利がこれら諸機関への依存度を高めつつあるなか，国家はかかる諸機関に「何を期待できるのか，また何を期待すべきなのか」を明らかにするということである。かくして「新しい多元主義」は，社会と政治の領域それぞれで区別して理解されることになる。「社会の新しい多元主義」（the new pluralism in society）はそれぞれが社会的役割を担う機関からなる多元主義であり，機能と成果に焦点を合わせ，政治には無関心である。「政治の新しい多元主義」（the new pluralism in the polity）は明確な主張・利害を持つ少数派による「大衆運動」からなる多元主義であり，力に焦点を合わせた，完全に政治的なものである。政治をめぐる両者のスタンスの違いは，政治のプロセスとリーダーシップに大きな問題を課すのである。

本書は時論的な問題をあつかいながらも，基本的な主張は『断絶の時代』（68）そのままである。国家論についても，若干の修正および重心移動は認められるが，ほぼ同じといってよい。ただし従来の二大政治原理として「社会による救済」「経済的利害による政治的統合」を新たにあげ，すでにそれらが機能しなくなっていることを指摘するなど，内容としてさらに重層的に詰められたものとなっている。とりわけ「社会による救済」はドラッカー独自のとらえ方であるが，「大きな政府」をもたらした社会潮流を一種の信仰とするなどいいえて妙なものである。なお「第 2 部　政府と政治プロセス」では最後に「8.「カリスマに警戒せよ」：政治的リーダーシップに求められるものの変容」が配されているが，全体主義におけるカリスマ的支配すなわち専制の復活への危惧とみてとることができる。全体主義に対する恐怖はドラッカーの原体験として，彼の思想的底流に脈動していることがみてとれる。

Ⅳ

『ポスト資本主義社会』（93）；

本書は『新しい現実』（89）から 3 年後に上梓されたものであり，もとより同書からの思索の継続性が認められる。しかし本書は単にそれにとどまるものではない。『経済人の終わり』（39）以来の主要論点が網羅されており，全ドラッカーの世界観が凝縮されたものとなっているからである。いわばドラッカー思想の集大成にして到達点なのである。文明史におよぶそのスケールは壮大で，完成度からみても圧巻の出来栄えである。直接的に意識されているのは後期の起点『断絶の時代』（68）であるが，ドラッカーは本書を同書の続編ではなく「対位旋律」と位置づけている。やはり「知識社会」「多元社会」を大枠としながらも，来たる「新しい社会」を「ポスト資本主義社会」と規定し論じていくのである。ソ連崩壊後ということもあって，「ポスト資本主義社会」とはあくまでも「非マルクス主義社会」「非社会主義社会」であることが強調されている。内容は大きく「社会」「政治」「知識」の 3 部構成となっており，国家論はまさにかかる「政治」で「ポスト資本主義政治体制」として論じられる。「第 2 部：政治（polity）」がそれであるが，具体的には「6．国民国家からメガ国家へ」「7．グローバリズム，地域主義，部族主義」「8．政府再建の必要性」「9．社会セクターを通じた市民性」の 4 章からなっている。

以下では「イントロダクション：大変化」での国家への言及をふくめて，これら諸章について詳細にみていくこととする。

イントロダクション：大変化；

ドラッカーはいう。西洋史では数百年に一度，急激な大変革を迎える。今がまさにその真っただ中にあり，ポスト資本主義社会を生み出しつつある。従来の資本主義と「国民国家」（the nation-state）の時代における社会・経済・政治の歴史を見直せるところに，われわれは到達しているのである。政治においては，これまでの 400 年にわたる「主権国民国家」（sovereign nation-state）の時代から，すでに多元主義の時代へと移行している。「国民国家」は政治的統合単位として唯一ではなく，そのうちのひとつにすぎなくなっている。グローバリズム，国際的地域圏，「国民国家」，地方，部族がひしめき合う体制すなわちポスト資本主義政治体制において，「国民国家」は依然としてカギを握るものではあるが，いくつかあるうちのひとつの要素にすぎなくなってしまうのである。

J. ボダンの『国家論』で発明されて以来 400 年，「国民国家」は国内外にわたる唯一の政治的権力機関であった。フランス革命以来 200 年でみれば，「社会による救済」という世俗的な信仰の担い手でもあった。ライプニッツ，ルソーを経てフランス革命以降，「社会による救済」は支配的な信仰となっていった。その最大の布教者は，マルクス主義である。もとよりマルクス主義の崩壊は，「社会による救済」信仰の終焉を意味する。他方で「主権国家」はいまだ政治理論や憲法の前提であり，自立をめざす新興国が範とするものである。にもかかわらず第二次大戦以降 40 年，多元的な組織社会の進展につれて，「主権国民国家」は唯一の権力機関としての地位を着実に失墜させてきている。今後も最強の政治機関ではありつづけるものの，唯一の権力機関ではなくなる。しかし何が「国民国家」の領域のまま残るのかは予測できない。かくして「国家」の諸相が，以下の章で述べられていくのである。

6. 国民国家からメガ国家へ[11]；

ドラッカーによれば，政治体制も，「ポスト」の時代すなわち「ポスト主権国家」の時代に移行している。ここ 400 年間の世界史は西洋の「国民国家」（the nation-state）の時代だったが，その原理とは異なる新しい力が現われているのである。そもそも「国民国家」とは，逆説的な存在だった。国境を越えた外圧から誕生したものだったが，新興国がひとたび「国民国家」として頭角を現してしまうと，すぐさまかかる枠組みを超えて一大帝国になろうとした。実にこの「国民国家」の枠組を超えて，「超国家」（superstate）を創ろうという試みこそ，大きな政治的原動力だったのである。ここ 400 年間は「国民国家」の時代であると同時に，「植民地帝国」（the colonial empires）の興隆と衰退の時代でもあった。その嚆矢たるスペインの脅威が，J. ボダンに『国家論』を執筆させ，彼を「国民国家」の発明者とした。そして主権者にのみしたがう中央集権的な行政機関，中央統制された常備軍，中央統制された通貨・税・税関，地方の有力者ではなく中央任命の専門家による法廷などの諸制度が整えられたのである。

一方で「植民地帝国」は具体的な政治制度を何ら備えておらず，あくまでも行政上の抽象的な存在でしかなかった。「国家」としての統合力を欠き，政治的な社会を構築することができなかったがゆえに，たやすく崩壊してしまった。その後，かつての植民地には「国民国家」が誕生していくのである。結局のところ，「超国家」建設の試みは，「国民国家」を超えることも，とっ

て代わることもできなかったわけである。かくみるかぎりドラッカーによれば，「国民国家」こそ，この数世紀における唯一の政治的現実にほかならなかったのである。

それが今や「メガ国家」（the megastate）へと変貌を遂げた。「国民国家」と「メガ国家」は種が同じながら，猫と豹ほども違う。「国民国家」が意図したのは市民社会の擁護者であったが，「メガ国家」はその主人となってしまった。この「メガ国家」には，「乳母国家」（the nanny state）すなわち「福祉国家」，「経済の主人」（master of the economy），「租税国家」（the fiscal state），「冷戦国家」（the cold war state），「ばらまき国家」（the pork-barrel state）といった諸側面がある。「国民国家」から「メガ国家」へのそもそもの移行のはじまりは，1880 年代のビスマルクによる「福祉国家」の発明だった。それ以前の政府はあくまでも政治的な機関にすぎなかったが，以後の政府は社会的な機関へと変わっていく。とりわけ第二次大戦後になると，政治体制を問わず，社会領域における「国家」とは，単なる規則制定者・保険者・支給者ではなく，自らが実行者・経営管理者となった。

また 19 世紀末には企業領域における政府規制と政府所有が編み出され，「国民国家」は経済的な機関となった。1929 年の世界大恐慌によって，かかる役割は増していく。政府は経済をコントロールできるし，またコントロールしなければならないとまで考えられるようになったのである。ケインズをはじめとする主要経済学者の多くは，理論的な違いを超えて，「国民国家」とその政府を経済の管理者とみなすものにほかならない。ここに「国民国家」は，いわば「（国民）経済の主人」となったのである。

くわえてふたつの世界大戦が，「国民国家」を「租税国家」にしてしまった。第一次大戦において，交戦国すべての経済が貨幣化された。このことにより，国民総所得を超えた課税と借り入れができることが明るみになった。この時点で，少なくともシュムペーターはそれを理解していた。そして第二次大戦後には，実に多くの国家が「租税国家」となった。政府の課税と借入すなわち歳入に限界はなく，したがって政府の歳出にも限界はないとの考えが一般化したのである。歳入に限界があれば，政府は自制する。予算編成は，何に対して「ノー」をいうかのプロセスであった。しかし歳入に限界がなければ，予算編成は諸要求に対して「イエス」をいうプロセスと化してしまう。大戦前の政府といえば，自国の国民所得のよくて 5，6％を占めるにすぎない小さな存在だった。けれども歳入に限界がない状況すなわち無限の財力によって，政府は所得の再分配を行い，政治家の思い描く社会を形成できる。つまり「市民社会の主人」となったのである。

そして「メガ国家」を生み出す「国民国家」最後の変形が，「冷戦国家」だった。その起源は，平時に巨大な海軍を建設して抑止力とした 1890 年代のドイツにさかのぼる。軍事技術の高度化にともない，ドイツが平時こそ戦時に備える時期と規定したことから，軍拡競争がはじまったのである。近代技術のもとで国防とは戦時と平時の別なく，ずっと戦時がつづいていること，すなわち「冷戦国家」を意味する。そして 2 つの大戦を経て到来した「冷戦」以来，「冷戦国家」が国際政治の支配構造となったのである。かくして 1960 年までに，日本をのぞく先進国やほとんどの国々が社会的機関，「経済の主人」，「租税国家」，「冷戦国家」となった。「メガ国家」が政治的現実となったのである。

ドラッカーは問う。しかし「メガ国家」は，機能したのだろうか，と。その極致たる全体主義が，ナチズムにせよ共産主義ソ連にせよ，完全な失敗だったことは明らかである。西側先進国でも，似たようなものだった。過去 40 年間の経験が示すのは，「租税国家」の誤りとパレート

の法則の正しさである。すなわち「税制により所得分配を効率的かつ恒久的に変えられる」という考えの誤りであり，「経済における生産性の高低が所得における平等性の高低を決するのであって，税制ではない」という考えの正しさである。同様に「メガ国家」のベースにある近代経済理論，すなわち「政府が国民総所得の大部分をコントロールすれば，経済を管理できる」との考えが誤りであることも証明済みである。歳入能力がすでに限界に達しているにもかかわらず，あまりにも巨大な歳出を行うようになってしまった結果，本来歳出を必要とする景気後退時に十分に歳出できないという事態を招いている。浪費によって，「租税国家」は無能となってしまった。「租税国家」がもたらしたのは，その意図とは裏腹の結果でしかなかったのである。

「租税国家」最悪の状態が，政治家が票獲得のために国家予算を使う「ばらまき国家」である。予算編成が歳出からスタートするのであれば，租税に対するたがが外れる。公選された代表者が有権者をあざむき，票を買うために特定の利益集団を豊かにするのであれば，市民性の概念や民主主義は否定され，自由社会は蝕まれてしまう。なるほど経済領域に比して社会領域で，「メガ国家」は成功してきた。ただし社会政策の「実行者」ではなくあくまでも「規制者」「支給者」としてのものにすぎず，しかも十分ではなかった。「実行者」としては，ことごとく失敗している。

ただし「メガ国家」の諸側面のうち，「冷戦国家」はまったくの失敗というわけではない。第二次大戦後，小規模紛争は絶えなかったものの，地球規模の大戦争を回避することはできた。実に大国間戦争が半世紀もないという，近代史では最長の期間を可能としたからである。しかしもはや「冷戦国家」は機能していない。軍事的負担はすでに耐え難いものとなり，経済発展を阻害するだけでしかない。軍事的にも，小国によるテロリズムに対応できるものではない。かくみるかぎり「メガ国家」は，行き詰まりの状態にある。かといって，「国民国家」に戻ることもできない。「国民国家」を蝕み，無意味なものとする新しい諸力が生じているからである。

7. グローバリズム，地域主義，部族主義；

ドラッカーによれば，第一次大戦以前から，政治家や政治学者は「国民国家」がもはや機能しなくなっており，それにかわるものとして「超国家機関」（supranational institutions）の必要性を訴えていた。すでに国際赤十字をはじめ，多くの国際機関が創設されていたものの，本格的な「超国家機関」（supranational agency）の創設が試みられたのは第一次大戦後のことである。しかしその嚆矢たる国際連盟は直ちに無力ぶりがあらわとなり，第二次大戦後の国際連合も長らく超大国が対立する場でしかなかった。他方で「植民地帝国」の後継にある「国民国家」が誕生し，ついでかかる「国民国家」は「メガ国家」へと変質していった。

「国民国家」そのものはおよそ 1970 年代からすでに解体しはじめており，国家主権が通用しなくなった主要領域では無意味な存在でしかない。外部的には「グローバリズム」（transnationalism）[12] と「地域主義」（regionalism）が，内部的には「部族主義」（tribalism）が，国家主権を脅かし「国民国家」の枠組みを突き崩しているのである。まず外部的な「グローバリズム」でみれば，かつて「国民国家」にとって通貨や情報の支配は不可欠であったが，すでにそれらに国境はない。また新しい問題領域では，国家主権の枠組みを超えて意思決定し行動する，つまりそれじたいが主権を有する「超国家機関」（transnational agencies）が必要となっている。ドラッカーによれば，この新しい問題領域には以下のものがある。

第一に，環境問題である。それは全人類の生息を脅かすものであって，一国の力だけで取り

組めるものではない。通貨や情報と同じく，汚染に国境はない。人口急増中の途上国の産業需要と，環境の保護をバランスさせることがもとめられる。第二に，国際的テロ防止の問題である。化学兵器ら近代兵器によって，小集団でも絶大な武力行使すなわちテロが可能となった。国際的テロを防止すべく必要なのは，国家の主権を超えた行動である。第三に，軍事管理の問題である。テロ防止と密接に関係するが，軍事の管理も国家という枠組みを超えて行われる必要がある。第四に，人権擁護の問題である。人権を監視し遵守させるうえで「超国家機関」の創設が望まれる。かかる問題に応じた「超国家機関」がもし実現されれば，「国民国家」は主役の座を奪われ，その一機関にすぎなくなってしまう場合もある。しかし「グローバリズム」への流れはとどめようもなく，今後数十年にわたって「超国家機関」の構想・建設すなわち「国家主権の制限」が，国内外の政治における中心的な課題となっていくのである。

「グローバリズム」[13] へと向かう一方，もうひとつの外部的な「地域主義」はすでに現実のものとなっている。EC が引き金を引いたこの流れには NAFTA，アジア経済地域などがあるが，それは知識経済という新しい経済的現実に応えたものにほかならない。というのも知識経済は，一国にとどまらない経済単位と産業保護を必要とするからである。かくして登場した「経済地域圏」は，自地域内にかつてない巨大な自由貿易圏を形成すると同時に，自地域外に対してはまとまりのある「経済地域圏」を形成する。ここにおいてかかる「経済地域圏」は，広く開かれていながら保護主義でもあること，すなわち「相互主義」（reciprocal）に立つことになる。伝統的な保護主義や自由貿易ではなく，かかる相互主義にもとづいて，貿易ブロックそれぞれの間で貿易が行われるのである。それは単に「国際的」ですまされるものではないがゆえに，やはりここでも国家的な枠組みを超えた「超国家機関」の創設が求められることとなる。この「経済地域圏」は「国民国家」にとって代わるものではないにせよ，やはり「国民国家」の存在を脇へと押しやるものにほかならない。

これに対し，国家主権を内部から脅かす「部族主義」は「国民国家」の統合力を奪い取り，まさに「国家」にとって代わるものである。今や部族主義は世界的な現象である。すでに通貨と情報が国家的枠組みを超えている状況にあって，しかも「経済地域圏」に参加するならば，いかに小さな行政単位であっても経済的・文化的・政治的に独立することが可能だからである。「部族主義」は「グローバリズム」の対極ではなく，その中軸をなしている。異種部族との交流が進めば進むほど，自らの部族の何たるかを自ら定義しなければならなくなる。つまり世界が国家的枠組みを超えれば超えるほど，部族主義的とならざるをえないのである。こうして基盤を突き崩された「国民国家」は，単なる「国家」すなわち政治的な単位というよりも行政的な単位となってしまう。

実にこれら「グローバリズム」，「地域主義」，「部族主義」が 3 つのベクトルとして，すでに新しい政治体制を創りだしつつある。それは先例のない複雑なものであり，解もひとつではない。そのようななかで政府としてなすべき仕事ができるのは，やはり「国民国家」とその政府をおいてほかにない。したがってドラッカーによれば，ポスト資本主義政治体制における第一の政治的課題は，「メガ国家」があまりにも下げてしまった政府のパフォーマンス力を回復させることとなるのである。

8. 政府再建の必要性；

ここにおいてドラッカーは，政府の再建を主張する。これからの数十年，国内外を問わず，

政府には高度な能力が要求される。国外では「国民国家」の枠組みを超えた政治機関や法律が出現し，それらと各国政府との関係が重要化する。その一方，国内では諸組織からなる多元社会への移行にともなって，特定の利益集団や少数派の圧力が強まるなかで，弱体化してしまった政府の統治力すなわち意思決定し実行する力の再生が不可欠となるのである。ビジネス用語でいえば，政府は「再建」（turnaround）されねばならない。ドラッカーによれば，そのために3つの段階が必要である。①「機能しないものの廃棄」，②「機能するものへの集中」，③「成功と失敗が相半ばするものの分析」であるが，要するにうまくいかないものは捨て，うまくいったものをさらに実行していくことである。

「再建」戦略においてまず行われるべきは，①「機能しないものの廃棄」である。廃棄が行われてはじめて，事態は進む。具体的に廃棄されるべきものは，軍事援助や，「メガ国家」の土台をなす「租税国家」の理論である。つづいて，②「機能するものへの集中」がくる。「成功したものは何か？成果をあげたのはどこでか？集中すべきは何か？」を問うことからはじまる。具体的に教訓となるのは，過去40年にわたる日本とドイツの経済的成功である。両国は経済について「情勢」（weather）ではなく，「傾向」（climate）を重視したということこそ，学びとられねばならない。最後が，③「成功と失敗が相半ばするものの分析」である。具体的には，「冷戦国家」や「母乳国家」がある。部分的に機能したものの，「冷戦国家」じたいは機能しなかった。「母乳国家」もそれじたいはほとんど成果をあげられなかったのに対し，この分野で大きな成果をあげたのは，非政府的な部門すなわち自律的なコミュニティ組織であった。

9. 社会セクターを通じた市民性

ドラッカーはいう。実にポスト資本主義社会では，新しい「社会セクター」（social sector）がもとめられる，と。伝統的な「慈善」のみならず，コミュニティと人間の変革をめざすサービスへの必要性が高まるのである。従来の「母乳国家」ではそれらの対応にことごとく失敗してきており，非営利組織による「社会セクター」に委託することが必要となる。「社会セクター」はまた，市民性の回復にも通じる。市民性とは国のために貢献する意志，国のために生きる意志である。愛国心は万国共通ながら，市民性は西洋発のものである。ローマの崩壊とともに消えたが，たまたまそれを再考案して自らの礎としたのが「国民国家」だった。かくして政治の理論と現実いずれにおいても，市民の権利と義務が中心的な問題となったのである。

ところが「メガ国家」への変容にいたり，もはや市民性は機能していない。市民性のない政治は空虚である。ナショナリズムは存在しうるが，市民性がなければ，愛国心は排他主義に堕してしまう。市民性のない政治的単位は，「国家」と呼ぼうが「帝国」と呼ぼうが，単なる権力でしかない。政治を結びつけるのは，権力だけとなる。ポスト資本主義社会では，市民性とコミュニティの回復が必要不可欠である。そのために政府は斯分野で実行者・管理者ではなく，あくまでも政策形成者に徹し，「社会セクター」に委託すべきなのである。

本書『ポスト資本主義社会』（93）はドラッカー生涯の集大成だけに，国家論も今までの考察をまとめあげたものとなっている。とりわけ「国家」が明確に類型化されたうえでその相関性も提示されており，すっきりと整理されている。もとより「国民国家」の限界を主要論点としながらも，本書では新たにその「メガ国家」への変容をもって具体的に詳論されている。「グローバル（経済）化」についても，「地域主義」の視点を加え，国家内部の「部族主義」の台頭

と合わせて，3 つの次元で端的に整理して理解されるところとなっている。基本的な主張はこれまでのものとさほど変わらないが，それが昇華されて全体としてきわめて明快に体をなしている。ドラッカー国家論の完成形といってよい。

V

ドラッカー思想の集大成『ポスト資本主義社会』(93) において，彼の国家論もまた大きくまとめあげられた。しかし同書以後も彼は手を止めることなく，執筆をつづけていった。ここには国家への言及もふくまれている。以下では，それらを追っていくこととする。

『未来への決断』（原題『大変革期の経営』）(95)；

本書は，1991 年以降の，しかも最初から 1 冊にまとめること念頭に書かれた諸論文からなっている。ドラッカーによれば，まずエグゼクティブの仕事すなわちマネジメントをあつかい，ついでエグゼクティブの中核的資源にして組織の骨格をなす情報の出現について考察し，さらに新しいものが生み出されている市場と世界経済へと検討を進める。そして最後に，社会と政府の変化を分析するとされる。この「社会と政府の変化」は，「社会転換の世紀」たる今世紀最大の変化が「政府というものが偉大な成功であるとともに究極の失敗でもあった」とするものである。国家論そのものを展開しているのは「24．政府の再生（reinventing)」であるが，「25. 民主主義国家は平和を勝ち取れるか」などポスト冷戦下における国家のあり方を論じているところもある。その他，「7．諸組織からなる新しい社会」では，来たる「知識社会」「多元的組織社会」の到来を前提に，そこにおける国家への言及が部分的にみられる。以下では，これらの諸章をみていくこととする。

7．諸組織からなる新しい社会；

ドラッカーによれば，中世ヨーロッパは無数の権力主体からなる多元社会であったが，王ついで国家という中央権力がそれら権力主体を征服していくことがそのまま近代史になったという。中央権力こそが，それまでの多元主義ではなしえなかった社会とコミュニティの問題に対処することができたからである。そして 19 世紀半ばまでに「中央集権国家」(the unitary state) が，アメリカをのぞく先進国で，完全な勝利をおさめた。実に多元主義の廃絶こそ，およそ 600 年にもわたる進歩の根拠だったのである。ところが「中央集権国家」の勝利が確信されたまさにその時に，最初の新しい組織すなわち巨大企業が現われた。以来，次々と新しい組織が現われ，中央権力を失墜させていくことになる。かくしてかつて中世の多元主義が「中央集権国家」にとってかわられたのと同じ理由によって，今まさに「中央集権国家」が「新しい多元主義」にとってかわられているのである。この「新しい多元主義」とは，政治権力的な多元主義というよりもむしろ機能的な多元主義である。このことこそ，社会主義の失敗，「万能国家」(the all-embracing and all-powerful state) という信念の挫折から学ぶべき最重要の教訓である。自律的な知識組織による多元主義においては，経済的成果の達成と政治的・社会的なつながりの実現いずれも，われわれが直面する課題である。

21. 社会転換の世紀；

ここでは前著『ポスト資本主義社会』(93) での主張にもとづいて，「国家」を次のようにとりあげている。伝統的コミュニティでは取り組めなくなった社会的課題について，知識社会で取り組むのは誰か。多数意見と少数意見のふたつの答えが現われたが，いずれも間違いであることが明らかとなったという。このうちの多数意見が「国家」によるものである。「福祉国家」の観念，すなわち社会セクターの問題は政府によって解決されることができ，されるべきであり，されねばならない，とするものである。近代政府はみな，とりわけ第二次大戦後，巨大な福祉官僚機構となった。先進国では莫大な国家予算が社会サービスに当てられているが，社会問題は倍増するばかりで，社会を健全化するどころかむしろ重病化するだけでしかない。もとより政府には社会的課題を解決する重要な役割があるが，あくまでもそれは自らが実行者としてではなく政策決定者としてのものである，と。

ドラッカーは，さらに次のようにもいう。組織社会の出現は，政府の機能への挑戦でもある。14 世紀以降の西洋の歴史と政治を動かしてきたのは，政府以外のすべてのパワー・センターを破壊し無能化することであった。今日ある社会理論・政治理論はいずれも政府以外のパワー・センターが存在しない社会を前提としている。ところが 19 世紀半ば以降，新たなパワー・センターとして近代企業が登場するや，続々と新しい組織が現われた。これら新しい組織がもとめるのは，従来の組織のように，権力にもとづき自ら権力主体となることではなく，自らの機能を果たすべく自らの自律性を確保することである。したがって新しい組織社会では社会全体にかかわる問題に取り組み，諸組織をまとめあげて社会とする力が存在しないのである。かくして，政府の機能をいかに回復させるかが問題となる。政府の機能と仕事ぶりが，ますます政治の理論と行動の中心となっていく。世界的な軍拡と環境問題に直面し，高度に競争的で急激に変化しゆく世界にあって，効果的な政府が今まで以上に必要とされている。にもかかわらず，それに見合った政治的な理論や制度の建設に，われわれはいまだ着手さえしていない。問われるべきは「政府が果たしうる機能，しかも政府だけが果たしうる機能，政府が果たさなければならない機能は何か」であり，「組織社会においてそれらの機能を果たせるように，いかに政府を組織するか」なのである。

24. 政府の再生；

本書での国家論の中核たる本章は執筆 1994 年晩夏，初出は *The Atlantic Monthly*，1995 年 2 月号とされるが，さらにここには 1995 年 5 月付の追補もふくまれている。これまでの国家論とは異なり，当時のクリントン政権（1993 年― 2001 年）誕生時の公約「政府の再生」を具体的に検討するなかでドラッカーは持論を展開している。彼によれば，この公約「政府の再生」に対する国民の反応はきわめて冷ややかだった。実際，再生に向けた改革の中身は必ずしも新しいものではなく，立法化されたとしても成果は微々たるものでしかない。「大山鳴動して鼠一匹」すなわち大々的にぶち上げたわりに，クリントン政権にさほどのものは実現できそうにない。

ドラッカーはいう。成果をあげられないのは，基本的なアプローチが間違っているからである，と。政府は設計当初の構造や政策，規則を超えて成長してしまったのに，いまだにかかる枠組みにとどまっている。連邦政府とその省庁について管理と予算配分の仕組みを抜本的に変えないかぎり，成果があがることはない。必要なのは，継続的改善とベンチマーキングである。継続的改善が政府機関すべてに組み込まれて習慣化され，持続していく風土とならねばならな

い。また毎年，ベンチマーキングすなわち他組織と成果を比較して，その最高のものを翌年の基準にする手法をとらねばならない。あらゆる政府機関・政策・計画・活動において問われるべきは，「使命は何か？今でも正しい使命か？今でも実行する価値はあるか？すでに実行をやめたのなら，今またはじめるべきか？」である。使命に照らして見直すことによって，存在意義をなくした政府機関が浮き彫りになる。もとより福祉事業や軍事援助など，明確に割り切れないものもある。しかし重要なのは，基本的なアプローチに変化がもたらされることである。伝統的な政策立案で事業活動に優先順位を決めるのは「良き意図か否か」であったが，これからは「成果をあげるか否か」となるのである。

さらにドラッカーはいう。すでにわれわれは，政府を再生しなければならない瀬戸際にいるのかもしれない，と。「乳母国家」は完全な失敗だった。あらゆる国々の有権者が「乳母国家」の無駄ぶりや官僚主義，高負担に反旗をひるがえしているが，かといってその反動として「第一次大戦前に還れ」というわけにもいかない。かかる反動理論はハイエクにはじまる新保守主義がとなえたものであるが，「小さな政府を」めざした 80 年代のレーガンとサッチャーは「乳母国家」を縮小するどころか急激に拡大させてしまった。先進国はもはや政府をさらに巨大化させることも，政府を廃止して 19 世紀に戻ることもできない。われわれが必要とするのは，両者を超越した政府すなわち「成果をあげる政府」（effective government）である。そのためには，政府ができることは何かを明らかにする理論がなければならない。ところがマキャベリ以来，この問題すなわち政府の内実をとりあげた者はいなかった。クリントン政権がかかげた政府の再生は空虚なスローガンにすぎないが，その含意は自由な政府がもとめてやまない姿にほかならない。

つづく「追補，1995 年 5 月」は，本書のために書き下ろされたものである。同年 1 月にはじまるドル暴落を目の当たりにして，ドラッカーは本当に政府の再生を今まさにはからねばならなくなったという。第二次大戦後の経済体制は，もはや機能しえない。その基盤をなす基軸通貨ドル，すなわちアメリカ経済の安定性と強さに対する信頼が失われてしまったからである。ドル暴落が意味するのは，ドルがもはや基軸通貨ではないということであり，世界的な通貨の安定においてアメリカに頼れなくなった先進国すべてが政府の再生に取り組まざるをえなくなったことである。「ケインズ主義的福祉国家」（Keynesian Welfare State）の終焉である。

アメリカは世界経済を運営できなくなったばかりか，国内の経済・財政政策の運営さえままならなくなってしまった。今やグローバル経済の唯一にして真の主権者は，気まぐれでコントロール不能の，グローバルな通貨市場である。経済理論としてはあまりにも陳腐であるが，ここにおいて一国の政府が自国で主役となるための経済政策は予算の均衡以外にない。経済的主権を回復するためにアメリカがすべきことは，慢性的な財政赤字と対外債務への依存を解消することである。今後，アメリカのみならず先進国すべてにおいて，「政府の真の再生」が緊急を要する政治的最重要課題であり続けることは間違いない，とドラッカーは締めくくっている。

25. 民主主義国家は平和を勝ち取れるか

本章は，「民主主義国家」（the Democracies）という視点からの国家論ととらえることができる。ドラッカーによれば，これまで「民主主義国家」は共産主義に比してすぐれていればよかったが，共産主義亡き後は自らの主張と成果に対して評価されることになる。自らを見直し，自らを改革していかなければならないが，とりわけ平和を勝ち取るためになすべきこととして，

次の3つがあるという。①「ケインズ主義的赤字国家」（the Keynesian Deficit State）の破綻によって失われた，国内の経済財政政策のコントロール力を回復すること，②「福祉国家」の失敗による国内社会の堕落を食い止め逆転すること，③経済だけで「機能する社会」を実現することはできないがゆえに，世界的な規模で「市民社会」を促進すること，である。以下でこれらが詳述されていくが，①と②は「ケインズ主義的福祉国家論」として，実質的に同じ問題領域で論じられている。つづいてこれに関連して，ケインズ経済学の非有効性とそれにかわる新古典派経済学の隆盛が述べられている。そして最後に，かかる新古典派経済学すなわち市場経済が有効に機能するための前提として，③でいう市民社会の実現がうたわれている。総じて「民主主義国家は平和を勝ち取れるか」というテーマに照らしてみれば，ケインズ主義からの脱却を前提に，市民社会を実現することによって，市場経済を有効化していこうとするものとなっている。

ドラッカーによれば，この40年にわたって支配的な信念だったのが「ケインズ主義的福祉国家」である。「民主主義国家」内では経済財政政策が政党によって違っていても，程度の差にすぎない。右派にせよ左派にせよ，主張していたのは自分たちの方がうまく「ケインズ主義的福祉国家」を実現できるということだった。超保守派と目されたレーガンのサプライサイダーでさえ，「ケインズ主義的福祉国家」の基本的な理念に応じるものだった。保守政権で財政赤字が急速に進んだのも，そのためである。「民主主義国家」は「破産」といえるほどの深刻な財政難に陥ってしまったばかりか，よみがえった恐慌の脅威にもさらされてしまうこととなった。もはや「赤字国家」の清算は，不可避である。これこそ，「民主主義国家」が直面している最重要課題であり，今後10年の政治的現実である。

では，政府の支払い能力と政策実現能力を回復するためになすべきことは何か。まず「ケインズ主義的赤字国家」以前に戻ること，すなわち歳入にもとづいて予算を編成し，限度を超える支出に「ノー」ということである。ついで政策に優先順位をつけ，機能していないものを廃棄することである。これまでの国内福祉制度や対外援助は受給者の貧困を，援助への依存と精神的な退廃に変えただけである。これをやめて，有効な福祉・援助にしていくのである。そもそも福祉は，自立・能力・責任を生み出す方途に向けられるべきである。「民主主義国家」にとって，国際的な課題たる市民社会の確立とともに，これこそが国内的な課題となる。

かくしてドラッカーは，「自由市場の威力と限界」と称して，ケインズ経済学の非有効性をくりかえし強調し，それにかわる新古典派経済学ひいては市場経済の有効性を述べていく。というのも，いまだケインズ経済学は「民主主義国家」の国内政策の底流にあるからである。しかし，市場経済が機能すれば十分というわけではない。ドラッカーによれば，今や新古典派経済学の経済的な正しさは証明されている。ただし新古典派経済学が「機能する社会」を生み出すという主張が間違いであることもまた，証明されている。「機能する社会」を前提に，市場経済が機能するからである。まず市民社会を「機能する社会」とすべく，法・金融・教育など諸制度を整備する必要がある。それら不可欠の条件をいいあらわしたものこそ，かつて「法治国家」（the Rechtsstaat; the Justice State）と呼ばれ，今日では「人権」と呼ばれるものである。冷戦後の世界で「民主主義国家」が真の平和を勝ち取るためには，とりわけ旧共産圏で市民社会を実現することが必要である。市民社会は経済発展のみならず，平和や民主主義などの前提にほかならない。かくして世界的な市民社会の実現が共通の目標となった場合にのみ，「民主主義国家」は自由を勝ち取れると結論づけられている。

『P.F. ドラッカー・中内功　往復書簡』(95)；

本書は上田惇生訳『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』として，先に日本語版が二分冊で刊行されている。英語版は *Drucker on Asia* として，1 冊で 2 年後の 1997 年に刊行されている。書名そのままながら，1994 年秋から 1995 年春までのドラッカーと中内功との手紙のやり取りを著書化したものである。本書は中内功がドラッカーに教えを乞い，ドラッカーがそれに答えるという形で進められる問答集である。2 冊目の『P.F. ドラッカー・中内功　往復書簡②　創生の時』の最終章にあたる第 4 章で「政府の再生」として，国家がとりあげられている[14]。まず中内が政府の再生に関する 4 つの質問として，①市場経済，②規制の意味，③政府の役割，④政府の再生そのもの，を発している。これらについて，ドラッカーは次のように答えている。

①市場経済について；　共産主義と計画経済の崩壊によって，この世界には民主主義と市場経済しか主役がいなくなってしまった。民主主義と市場経済に対する要求ははるかに多くなるものの，市場経済には限界がある。市場にできることとともに，市場にできないこと，市場に期待してはいけないことを徹底的に考える必要がある。市場経済には，社会的な枠組み，機能的な政府，私有権の尊重と，そのための法的保証が必要である。

②規制の意味について；　問題は政府規制（governmental regulations）が必要か否かということではなく，個々の規制がどうかということにある。とりわけ今日のグローバル経済[15]の時代には，世界的な視野での一国ないし一産業の競争力から「規制」というものをとらえねばならず，これまで以上に注意して行わねばならない。規制は少なければ少ないほど良いのであり，有害な規制すなわち実施不能な規制，法制化当初の意図を超えてしまった規制，経済活動を阻害する規制らは撤廃すべきである。

③政府の役割について；　政府は第二次大戦後，急速に肥大化した結果，成果をあげられなくなってしまった。先進国では「小さな政府」すなわち政府縮小の傾向にあるが，それは強力で成果をあげる政府をめざすがゆえである。新たな政治的課題が，強力なビジョンとリーダーシップをもった有効な政府を必要とするからである。それらの課題は一国だけでは取り組めないグローバル問題，すなわち超国家的な通貨の流れ，環境問題，国際テロリズム問題，核の問題，途上国援助などである。国家を超えた問題でありながら，しかしそのイニシアティブをとれるのは政府をおいてほかにない。成果をあげる政府とすべく，政府に何ができるかが問われねばならない。これこそ，われわれの生存がかかった問題として，今後数十年にわたる最大の関心事となろう。

④政府の再生そのものについて；　グローバル問題だけでなく，伝統的な国内問題でも政府は大きな課題に直面している。実にわれわれは，政府を再生しなければならないぎりぎりの時点にいる。今の基本的な政治理論はロック以来 300 年この方つづいているもので，「政府は何をなすべきか？そしてそれをいかに行うべきか？」を問い，かつてマキャベリが発した「政府にできることは何か？」が問われることはなかった。このマキャベリの問いこそ，われわれが早急に取り組むべき課題なのである。その解答をえるには最終的に新しい政治理論が必要ではあるが，さしあたり利用できるのは企業再生の手法，すなわち①継続的改善，②機能するものへの集中と機能しないものの廃棄である。とくに機能しないものの廃棄は，難しいかもしれない。アメリカなど，福祉事業や軍事援助はその典型である。今世紀が創りあげた「メガ国家」は，財政的にも道義的にも破綻している。しかしその後を継ぐのは，「小さな政府」ではない。

必要なのは「成果をあげる政府」（effective government）なのである。

本書は日本人との往復書簡という内容から，日本政府の現状に対する言及が多い。国家論そのものとしてはこれまでのドラッカーのものと変わるところはほとんどないが，他者に語りかける形式であるため，具体的でわかりやすいものとなっている。

『明日を支配するもの』（原題『21 世紀に向けたマネジメントの課題』）（99）；

「マネジメントの書」と銘打たれた本書は，ドラッカーの中ではかなり実用色の強いものである。量的にかなり控え目な小著ながら，ビジネス・パーソン個々の視点に立った自己啓発的なビジネス書といった感がある。あくまでも個々の組織・知識労働者・マネジメントといった行為主体の視点が貫かれ，政治や経済など大局的な時事問題にはふれていない。というのも，ドラッカーによれば，これらの諸問題を解決できるのは政府でも市場でもなく，まさに行為主体個々だからだというのである。したがって国家に関する記述も，そのかぎりでの部分的なものにとどまっている。

本書では，従来のマネジメント・パラダイムにかえて新しいものが提示される。そのうちのひとつで，国家について言及されている。従来の「マネジメントの範囲は，国境によって規定される」とのパラダイムは，「国境は制約条件でしかなく，政治よりも実態によって規定される」にかわるという。多国籍企業の活動はかつて国境を前提とするものであったが，いまや国内事業と国際事業を区別しなくなってきている。国（country）が経済単位だった時代には経済的現実と政治的現実は一致していたが，今日の超国家の（transnational）時代では一致しない。制約条件として重要な意味をもちつづけるものの，今日の企業と組織にとって国は単なるコスト・センターであり，経済単位というよりも障害でしかない。

世界経済がグローバル化の一途をたどるなかで，もはや国民経済や国境に視野を限定することはできない。しかし他方で，政治的な国境がなくなることはない。「主権国家」の終焉は第一次大戦終結前から論じられていたが，「国民国家」「国家主権」にとって代わるものは現れなかった。むしろ第一次大戦開始以来，国家は分裂・群小化し増大する傾向にある。しかも貨幣と情報が「国家」を超えて無国籍化したために，「ミニ国家」（mini-state）の経済的自立が可能となり，実際その数を増大させている。経済的現実と政治的現実の乖離は増大するばかりである。かくして 3 つの重なり合った領域があることになる。①貨幣と情報に関するグローバル経済，②人とサービスの移動が比較的自由な地域共同体的経済，③「国家」とその諸地域からなる政治的な現実である。

『ネクスト・ソサエティ』（原題『ネクスト・ソサエティの経営』）（2002）；

本書は事実上の絶筆である。やはり論文集で IT 革命など時論をとりあげながらも，全体として「経済より社会」を強調してまとめあげられている。最晩年にして，初期を彷彿とさせる視点である。このネクスト・ソサエティ＝「来たる社会」の相貌に目を凝らしていくなかで，国家についても言及されている。「第 3 部　変わりゆく世界経済」の「12．グローバル経済と国民国家」がそれである。ここでのドラッカーによれば，およそ 35 年前に世界経済のグローバル化が論じられるようになるはるか以前から，やがて訪れるであろう「国民国家」（nation-state）の死がいわれていた。200 年にもわたって，カント，マルクス，ラッセルなど最高の頭脳が「国家

の死」を予告してきたのである。欠陥だらけにもかかわらず，しかし「国民国家」は驚異的な回復を示してきた。大きく様相を変えながらも，経済のグローバル化と情報革命の中でもおそらく生き残るであろう。

「国家主権」（sovereignty）を造語した J. ボダンが「国民国家」の三本柱としたのは，通貨のコントロール，信用のコントロール，財政政策だったが，これまでそれらが盤石だったことはない。金本位制，金為替本位制ら固定相場制の制約から解放され，変動相場制にいたるも，実際に「国民国家」が通貨・財政上の主権を握ったことなどない。制約から解放された「国民国家」は自制することなく，散財に散財を重ねたからである。そして今また新たにグローバル経済が政府にさらに厳しい制約を課し，責任ある財政への復帰を強いている。

変動相場制が生み出した「世界通貨」（world money）は，従来の通貨の定義に当てはまるものではない。生産や貿易などの経済活動ではなく，通貨取引によって生み出されるもので，グローバル経済化でなければ存在しないバーチャルな通貨である。それはあまりにも大規模で，現実の経済活動による通貨の流れよりもはるかに大きな影響を与える。しかも不安定でたやすくパニックに陥ってしまう。その処理に追われる各国政府の様が示すのは，通貨財政政策の主権者はグローバル経済にほかならないということである。「世界通貨」に依拠しない通貨財政政策をとるためには均衡予算を維持しなければならないが，それは「国民国家」の通貨財政政策の自律性に再び厳しい制約を課すことにほかならない。EU 共通通貨など「国民国家」の枠組みを超えた試みは，「経済の基本的な意思決定は，国民国家ではなくグローバル経済においてグローバル経済自身の手によってなされる」という，すでに現実となったことを制度化したものでしかないのである。

さらに重要なのは，グローバル経済が各国政府の対外経済政策の基本的な前提と理論を破壊してしまうことである。知識が主たる経済資源となったことから，新しい国際貿易理論がもとめられているのである。グローバル経済において企業は，多国籍企業から超国家（transnational）企業に変わらざるをえなくなる。また「国家」による全面戦争を意図した従来の戦争のコンセプトも，変わらざるをえなくなる。「国民国家」の生き残る余地は少なくなっているかにみえるが，長らくそういわれつづけながらも実際には生きのびてきた。「国民国家」はしぶといのである。

Ⅵ

以上，ドラッカーの国家論を跡づけてきた。真の処女作『シュタール』（33）で中心テーマそのものだった国家論は，実に 24 年の時を経て『変貌する産業社会』（57）でふたたび本格的にとりあげられるところとなった。以後の後期ドラッカーにおいて国家論は前面に掲げられてこそいないものの，知識社会論とりわけ多元社会論の主柱として，事あるごとに論じられていった。もとよりドラッカー生涯のメイン・テーマ「自由」実現からすれば，国家のあり方は不可避の論点である。それはまさしく「自由」実現を裏書きすることにほかならないからである。その意味で，国家論は後期ドラッカーの裏テーマだったということも可能であろう。時事的な問題を織り込みながら，実にドラッカーはきわめて精力的かつ意欲的に国家・政府を論じていった。

われわれはここで『変貌する産業社会』（57）以後の国家論を改めて整理していこう。大きくは後期ドラッカーのキー・ワード「新しい多元主義」のもとに，国家は論じられていった。そこ

での基本的な主張は一貫している。というか，ほとんど変わり映えしていない。肥大化した政府・国民国家の限界を強調しながらも，「新しい多元主義」におけるその役割変化とさらなる重要性化から再建・再生の必要性が訴えられるというスタイルである。くわえるに，かかる国家論が「従業員社会」「グローバル（経済）化」「超国籍企業」さらに既存経済学批判ら，後期ドラッカーの他の諸論点と不可分のものとして一体的に論じられる，というものである。後期ドラッカー全体の展開ともリンクするが，基本的な発想はそのままでそれを延々と繰り返していったというところである。正直，展開といえるほどのものはない。そしてその基本的な発想の核にあるのは，多元性（化），多様性（化）などで表現される分権化すなわち「権力の分散」である。

権力集中によって肥大化した国家・政府の機能不全を解決すべく，ドラッカーがとなえた「権力分散」の手法が「（再）民営化」であった。これはかの分権制の国家版といってよい。巨大企業が下位システムに権限委譲して組織を活性化し大企業病を防止するのと同じ発想で，「大きな政府」が諸組織に権限委譲して「有効な政府」になることがめざされている。そもそもの分権制にせよ，まさに「権力の分散」が効果的な手法として提唱されているものであった。もとより「権力の分散」は，権力を移譲された組織や個人など行為主体それぞれの自律性ひいては意思決定＝「責任ある選択」を必要とする。ここにマネジメントが不可欠の機関として現われざるをえないことになる。実にドラッカーにあっては，主要論点すべてが一体不可分のなかにあるのである。

キー・ワード「新しい多元主義」で表現されるのはドラッカーがめざす「多元主義」にほかならないが，その大元をさかのぼればアメリカ多元主義を築いたカルフーンにもとめられている。知識労働者や自由すなわち「望ましい社会」実現についてアメリカの存在を積極的にとらえる視点をドラッカーはしばしば提示しているが，ここでもそれが大きく認められる。その他「社会による救済」信仰の終焉とは，ドラッカーならではのユニークなとらえ方である。「部分と全体」のミクロ・マクロ・リンク問題からすれば，ミクロたる行為主体個々がマクロたる国家への依存から脱却し，自律化することが意図される。この点でもマネジメントの意義が強調されるところとなり，「望ましい社会」実現をめざした多くの社会思想家にあって，ドラッカーが際立つ部分である。

またドラッカーの国家論は，彼独自の「グローバル（経済）化」すなわちグローバリゼーション論とも表裏一体をなしている。グローバリゼーション論もまた，後期ドラッカーの世界観であり主柱のひとつである。世界が一体化していく潮流にあって，もはや「国民国家」「主権国家」「中央集権国家」ら「近代国家」という枠組みが機能しなくなっていることが強調される。そしてドラッカーは「超国家政府」「超国家機関」「世界通貨」の確立を待望するようなことも，しばしば述べたりしている。

既存経済学批判についていえば，とりわけケインズ経済学批判は徹底している。否定といえるほどのものであるが，それも彼の国家観からすれば当然であった。国民経済学すなわち国家が大きな力をふるうような経済学など，彼にとってありえないし，また決してあってはならないものだったからである。「自由」すなわち一人ひとりの「責任ある選択」実現に向けて，国家への権力一元化に対する生理的拒絶が通底していることがみてとれる。個人・企業・国家・世界の次元でいうと，国家の役割をあくまでも先導的・調整的なものにとどめ，個人におけるイノベーションを活発化させるとともに，企業すなわち「超国籍企業」主導による世界的視野で

の経済活動の促進がめざされている。総じてドラッカーにおいては，グローバル経済を枠組みとする新しい経済学の待望がうたわれるのである。

このように「近代国家」の限界をくり返し力説する一方で，同じくドラッカーはその再建・再生もくり返しとなえつづけていった。個々人の「自由」=「責任ある選択」を阻む根本的要因として国家を糾弾する一方で，しかし彼はその重要性にまで目を覆おうとしてはいない。やはり国家にしかできない役割を正視し，それを果たしていくことに期待を寄せるのである。ただし，その論法はあまり積極的なものには見受けられない。「国家という存在を認め，それをより良いものにすべく批判していく」よりも，どちらかといえば「国家という存在を認めたくはないが，かといって否認し去ることはできず，国家にしかできない機能を最低限指摘する」との感が強い。ここに，国家に対するドラッカーのディレンマをみてとることはできないだろうか。むしろ国家という存在をいかにあつかうかをめぐって，複雑な想いが展開されたようにみえてならない。国家論は後期ドラッカーのなかでは如何せん知識社会論の陰に隠れてしまうが，「新しい多元主義」における代替不能な組織をあつかったものとして，逆に中核的な地位を占めるものでもある。実に後期ドラッカーにおける国家論は，知識社会論を裏づける多元社会論のポイントをなすのである。

お わ り に

ドラッカーの国家論について，できるだけ体系的に跡づけてきた。比較的整理されているものもあれば，焦点をしぼらず書き散らしているものもあり，まとめるのは決して容易な作業ではなかった。煩をいとわず詳細にみてきたつもりではあるが，その含意を十分に網羅し切れていないかもしれない。そもそも彼の国家論は他の論点と密接不可分にあり，それだけを抽出して論じるのは困難であるとともに，またある種，無意味になってしまうからである。

並々ならぬ意欲と熱意をもって，ドラッカーが国家を論じつづけていったことは間違いない。真の処女作『シュタール』(33) はさておき，『変貌する産業社会』(57) 以降の後期ドラッカーでは裏テーマともいうべき大きなものとして精力的に論じられていった。知識社会論で有名な後期ドラッカーであるが，そのなかでも国家論は彼において特別な地位を占めている。とりわけ晩年を経るにしたがって，その論述頻度は加速度的に増していく。時論的な論文集を上梓していた時期にあって，それらの中核をなす問題として国家・政府のあり方をとらえていたことがわかろうというものである。ドラッカー自身，かなり入れ込んでいたことは明らかである。

やはりナチスの原体験が大きかったということであろうか。もとより自由論と国家論は表裏一体であるが，とりわけドラッカーの場合にはそれらが前期と後期に明瞭に分かれているのが印象的である。そしてその論調にも，明確な違いが認められる。「自由」実現を論じた前期には前向きな積極性や，所説としての大きな展開がみられたが，国家を論じつづけた後期にはそうしたものはみられない。変わり映えのしない主張，まさに年寄の繰り言の感がある。そこに見出せるのは，国家に対するディレンマともトラウマともいえる複雑な想いである。あるいはむしろ恐怖といってよいかもしれない。ここにあるのは，かつて経験した国家の影におびえる老人の姿，ただそれだけなのかもしれない[16]。

注

1　文献⑩所収。

2　実際に上梓された *Post-Capitalist Society*（『ポスト資本主義社会』）（93）（文献⑪）には「メガ国家とその失敗」（the Megastate and Its Failure）と題する章はない。「国民国家からメガ国家へ」（From National-State to Megastate）に変更されたもの推察される。

3　文献⑮『ドラッカー全集　第１巻　産業社会編 ── 経済人から産業人へ』（全５巻）で，ドラッカーは同書を未熟であるとし，同全集に収録していない。

4　本書の考察には，文献③清充敏訳 1960 年，1972 年を参照した。

5　文献⑩「第１部　アメリカの経験」内の「2」に収められている。ただし邦訳書では，省略されている。

6　ドラッカー自身は world economy や transnational economy を好んで使用しており，global economy の語じたいはあまりみられない。

7　邦訳書では文献⑦上田惇生訳『乱気流時代の経営』（ダイヤモンド社，1996 年）で，「第Ⅳ部　乱気流をマネジメントする」内の「第６章　企業と政治」が該当する。

8　原著では，章や節はふられていない。

9　ただし本稿での国家論からは趣旨がそれるため，以下のものは省略した。「第１部　政治的現実」の「4. ロシア帝国崩壊の時」「5. 軍備が反生産的な現在」。

10　ドラッカーにおいて「社会による救済」（salvation by society）という用語じたいは，本書以前の著書にすでに登場している。『傍観者の時代』（79）である。まずポランニーの章で，『産業人の未来』（42）を執筆・構想中だったドラッカーが，それをカール・ポランニーにぶつけていったところである。「新しい社会」像について，最終的に両者は相容れなかった。ドラッカーめざしたのが「妥当で耐えうる社会」であれば，カールがめざしたのは「良い社会」であった。カールや彼の兄妹をふくむポランニー一家はそれぞれ偉業を成し遂げたにもかかわらず，結局は失敗し失意の人となった。「社会による救済」という大義をかかげ，最後には挫折してしまったとしている（文献⑥ p. 140，風間訳 215 頁）。その他，ノエル・ブレイルズフォードの章で，彼と初めて出会った時のことである。すでにドラッカー自身は「社会による救済」に懐疑的だったが，ノエルは「社会による救済」の信奉者だったと評している。（文献⑥ p. 179，風間訳 276 頁）。

11　原著では部（part）はあるものの，そのなかで章や節はふられていない。

12　原典に忠実に訳出したいが，それがきわめて困難な語である。というのも本書でドラッカーは transnationalism と internationalism をほぼ同語として使用しているところもあり，かなりの混同がみられるからである。transnationalism は本来，「超国家主義」とでも訳出すべきものであるが，内容的に「グローバリズム」を意図するとみて差し支えないと思われる。したがって本稿では，もとより文脈によりながらも，これらの語や関連語については「グローバリズム」あるいは「グローバル」に関する語を意訳として用いることとする。文献⑪上田・佐々木・田代訳でも，これら一連の語については同様の対応をとっている。

13　ここでドラッカーが使用しているのは internationalism であるが，文脈上明らかに transnationalism を意味していると思われるため，「超国家主義」=「グローバリズム」とした。

14　英語版は Part Ⅰ── Time to Challenge，Part Ⅱ── Time to Reinvent となっており，パートのそれぞれが日本語版の１冊目，２冊目に該当している。なお日本語版では Reinvent を「創生」（「再生」としている箇所もある）としているが，手元の辞書では reinvent を①（すでに発明［考案］されていることに気づかず）…を再発明［考案］する。②…をまったく新しく作り直す，新しくモデルチェンジする，といった意味がみられる。②の意味がとくに強いと思われるため，本稿では「再生」で統一した。

15　ここでのドラッカーは，あくまでも the world economy の語を使用している。

16　本稿では，『シュタール』（33）に先行するドラッカーの博士論文「国家意思による国際法の正当化─自己拘束理論及び協約理論の論理的・批判的研究」（Die Rechtfertigung des Volkerrechts aus dem Staatswillen. Eine logisch-kritische Untersuchung der Selbstverpflichtungs-und Vereinbarungslehre）（31）をカバーしていない。同博士論文はドラッカーの国家論において重要なものと思われるものの，立ち入った考察は筆者の今後の課題とさせていただく。なお同博士論文と『シュタール』（33）その他初期ドラッカーの資料にもとづいた論考として，佐久間裕之「ドラッカー初期思想とナチズムとの関係性─フランクフルト時代（1929～33 年）の資料を手がかりにして─」（玉川大学教育学部紀要『論叢』，2014 年）がある。内在的な考察によって同稿は独自の注目すべき見解を提示されているが，この点に関しても筆者の今後の課題とさせていただくこととする。

Drucker 文献（国家に関するもの）；

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 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。）

③ *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』ダイヤモンド社，1960 年，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）。）

④ *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。）

⑤ *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。）

⑥ *Adventures of a Bystander.*（79）（原題『傍観者の冒険』）（風間禎三郎訳『傍観者の時代　―わが 20 世紀の光と影』ダイヤモンド社，1979 年。）

⑦ *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。）

⑧ *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。）

⑨ *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。）

⑩ *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。）

⑪ *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。）

⑫ *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。）

⑬ *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。）

⑭ *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。

⑮ *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。）

⑯ 『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