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	「社会の純粋理論」について ： ドラッカーにおけるその意義と変遷
著者	春日，賢; Kasuga，Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，15(4)：17-49
発行日	2018-03-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

「社会の純粋理論」について

── ドラッカーにおけるその意義と変遷 ──

春　日　　賢

はじめに

『産業人の未来』(42) における「社会の純粋（一般）理論」二要件を基準とし，かかる二要件につらなるドラッカーの問題意識や思考の変遷をたどることが本稿の目的である[1]。

事実上の処女作『経済人の終わり』(39) につづく『産業人の未来』(42) は，その後のドラッカー思想を展開する直接的な課題を設定したという点で，理論的な起点というべき地位を占めている。そして同書で中核をなすのが，「社会の純粋理論」二要件すなわち①「社会の一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」，②「社会上の決定的権力が正当であること」，である。実にこの「社会の純粋理論」二要件の充足をめぐって，以後のドラッカーの執筆活動は進められていったといっても過言ではない[2]。「社会の純粋理論」二要件という形で展開されたのはあくまでも『産業人の未来』(42) のみながら，枠組みや用語・概念を変えつつも根本的な問題意識として，以後のドラッカー諸著書に強く脈動していることが認められるからである。そしてそれはドラッカーを象徴する「マネジメント」の誕生と完成へと結実する。いわば思想的な深遠に潜在化したものなのである。その名が示すように，「社会の純粋理論」とは「社会が社会であるために必須の要件」であり，ドラッカーがめざした望ましい社会実現のためのものにほかならなかった。

本稿ではこの「社会の純粋理論」二要件が，どのようにドラッカー思想に組み込まれ，そして展開されていったのかをつぶさにトレースしていく。以下，『産業人の未来』(42) での「社会の純粋理論」を基準に，それに関する記述を時系列的に追ってみていくこととする。

I

『産業人の未来』(42)；

まず改めて『産業人の未来』(42) における「社会の純粋理論」二要件をみていこう。マネジメント誕生の書『現代の経営』(＝『マネジメントの実践』) (54) にいたる初期ドラッカーの著書は政治学的アプローチによる社会論そのものであり，焦点は「人間と社会の望ましいあり方」を模索する秩序論（order）にあった。戦間期から第二次大戦後初期において旧秩序の崩壊を目の当たりにして，これから打ち立てるべき新秩序とはいかなるものかを探るものだったのである。まずそれは事実上の処女作『経済人の終わり』(39) で問題意識として表明され，つづく『産業人の未来』(42)，『企業とは何か』(＝『会社の概念』) (46)，『新しい社会』(＝『新しい社会

と新しい経営』）（50）へと展開されていく。このうち『産業人の未来』（42）はめざすべき新しい秩序と社会を体系的かつ具体的に提示した「社会の書」であり，以後の思索を規定し方向づけたものにほかならなかった[3]。この点について，1995 年当時のドラッカーは次のように述べている。

「友人や評論家の多くが『産業人の未来』を，私ドラッカーのベスト・ブックとみなしている。確かに私にとって，もっとも野心的な書である。基本的な社会理論の発展を試みた私の唯一の書なのである。それも，ふたつの社会理論である。ひとつは社会の一般理論（a general theory of society）とでもよぶべきものであり，社会が機能し正当であるための要件を示している。もうひとつは社会の特殊理論（a special theory of society）とでもよぶべきものであり，20 世紀に登場し第二次大戦後に支配的となった産業社会という特殊なケースに，これら一般的な概念を適用したものである。サブ・タイトルを「ある保守主義的アプローチ」としたが，これはキー・コンセプトの地位と役割が基本的に保守主義の用語だからである。…本書第三のキー・タームたる正当性も，本来保守主義の用語である。…保守主義は社会的現実として権力の存在を認めながらも，かかる権力が高度な承認と責任，ビジョンの共有に根ざすことを要求する。」（文献③ Transaction（95）p.9，上田訳 iii－iv 頁）。

ここにいう「保守主義」とは「新保守主義」ではなく，あくまでも旧来からの「保守主義」，しかも真の「保守主義」だとドラッカーは強調する。そしてかかる真の「保守主義」は経済ではなくコミュニティを第一とするがゆえに，経済重視の「新保守主義」と相容れないとする。さらに真の「保守主義」が嫌悪するのは社会のある一面を絶対視することであり，E. バークをはじめとする保守主義者らにとって社会とは多元的であった。この多元性をバランスさせることは大きな課題であり，そのためには社会が機能していなければならない。社会が人間一人ひとりに地位（status）と役割（function）を与えるとともに，かかる社会のふるう権力が正当なものとして受容されていなければならないのである。つづけてドラッカーはいう。

「フェディナンド・テニース（1855-1936）の『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト（コミュニティと社会）』（1888）は，社会理論と社会学の偉大な古典のひとつである。テニースは存在すなわち地位に焦点を合わせたコミュニティと，行為すなわち役割に焦点を合わせた社会を併記した。『産業人の未来』で私は，産業社会の基本的制度が地位を与えるコミュニティと，役割を与える社会という両面を備えていなければならないこと，そのためには産業社会に固有の特別な制度が必要であることを論じた。…『産業人の未来』は産業社会が 19 世紀や 20 世紀初頭のものとは構造的に異なっていること，そして異なった課題・価値・機会を有していることをはっきりとみていた。」

「今日われわれは，産業社会の時代を脱している。実に「ポスト産業社会」をも超えて，私が「ポスト資本主義社会」とよんでいるもののなかにいる。それは「産業」社会というよりも「知識」社会である。しかし地位と役割を必要とし追求することは，50 年前の産業社会とまさに同じく重要である。というのも，それらは社会に関する「一般的な」理論にかかわるものであって，産業社会に「特殊な」性質ではないからである。」（文献③Transaction（95）pp.10-11，上田訳 v－vii 頁）。

以上から，『産業人の未来』をとくに「社会の書」と位置づけていることは明らかである。そしてかかる問題意識はあくまでも自身の保守主義的アプローチから導かれる必然の帰結とし，コミュニティと社会を見据えることの重要性を説くのである[4]。その際のキー・ワード「地位」（status）と「役割」（function），「正当性」（legitimacy）も自身の保守主義的アプローチから一貫したものにほかならないとして，まさに「社会の一般理論」（＝「社会の純粋理論」）[5] 二要件の普遍性が強調されるのである。それは社会構想の転換した後期ドラッカーにすら通じるドラッカー全思想の土台をなしている。実にベスト・ブックとの世評，さらにもっとも野心的との自己評価をもってしても，飽き足らない本書への自信のほどがうかがいしれるところである[6]。『現代の経営』（＝『マネジメントの実践』）（54）までの初期社会論は戦後社会構想として「新しい社会」を模索したものであるが，『産業人の未来』（42）はドラッカーの全著書において唯一戦中に執筆・刊行されたものだけに，もっとも戦時色が強くあらわれている。

イントロにあたる「第１章　産業社会をめざす戦争」では，次のようにいう。本書があつかうのは，もっぱら眼前の戦争すなわち第二次大戦の問題と意義そしていかに解決策を見出しうるかである。テーマはただひとつ，いかに産業社会が「自由な社会」（a free society）として構築されうるかである，と。そしてめざされる「自由な社会」はより具体的に「自由で機能する社会」（both a free and a functioning society; a free and functioning society）として提出される。かくて本書の前半と後半で大きく「機能する社会」と「自由な社会」それぞれを成立させる要件に大別して論じられ，総じて「自由で機能する社会」実現をめざすものとなっている。実に「社会の純粋理論」二要件がとりあげられるのは，前半「機能する社会」すなわち「社会が社会として機能する社会」のみである。

ここにいう「機能する社会」とは，一種の機能主義的社会論である。ドラッカーによれば，生物に空気が不可欠なのと同様に，人間にとって社会は不可欠である。しかし不可欠だからといってこの「社会」なるものが常にあるわけではなく，あくまでも機能することによってはじめて「社会」たりえるものである。「社会」がまさに「社会」として存在するためには，「社会」として機能しなければならない。

「社会とは何かを定義することは，生命を定義するのと同様に不可能である。…社会を規範的に定義することができないからといって，社会を機能的に理解することができないというわけではない。社会はそのなかにいる一人ひとりに社会的な地位（status）と役割（function）を与えなければ，また社会上の決定的権力が正当（legitimate）でなければ，社会として機能しえない。前者は社会生活の基本的な枠組みをもたらすものであり，社会の目的と意義を明確化する。後者はかかる枠組み内部を形づくるものであり，諸々の制度を設置して社会を具体化する。一人ひとりに社会的な地位と役割がなければ，社会というものは存在しえない。社会のなかは，原子の群れが無目的に空中を飛び交うだけとなる。また権力が正当なものでなければ，社会という構造は存在しえない。社会のなかは，ただ隷従と無気力でひとまとめにされた真空だけとなる。」（（文献③ pp.27-28，岩根訳（全集）227-228 頁）

以上をドラッカーは本書で「社会の純粋理論」（pure theory of society）とし，ここに「機能する社会」のための二要件①「社会の一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」，②「社会上の決定的権力が正当であること」が体系的に明示されるところとなった。要件①は一人ひと

りに対して自らの居場所を確保させる問題（コミュニティ実現問題）であり，要件②は社会構成主体を統合する権力のあり方をただす問題（権力正当性実現問題）である。両者に序列はなく，またそれを問うことじたいが無意味だとして，ドラッカーはその並存性を強調する。そしてこれら二要件はいずれも，その社会の根本信念によって規定されるとする。要件①は「その社会が人間というものをどうとらえるか」，要件②は「その社会が何を正当性の根拠とするか」，によって決定されるのだ，と。ここに浮かびあがってくるのは，「産業人の未来」に向けて新たな「社会の根本信念」をも打ちたてようとする本書の深意である。実に本書では信念（belief）のみならず，信条（creed），さらにはかの秩序（order）といった関連語が頻出している。これらを駆使して，「社会」というものを機能させる＝生かしていこうとする意図が強く認められるからである。

こうして本書では，社会理論のもう一方「社会の特殊理論」（a special theory of society）へと考察は進んでいく。「社会の純粋理論」二要件が 19 世紀商業社会そして眼前の 20 世紀産業社会に当てはめられて，「機能する社会」の当否が論じられるのである。まず 19 世紀商業社会は二要件が充たされており，「機能する社会」さらには「自由で機能する社会」として存在していた。一人ひとりは自らの財産権を市場での正当な権力の土台とし，その行使によって社会に参加することができた。市場に統合されることで一人ひとりは地位と役割を与えられるとともに，市場での正当な権力が社会を決定的に支配していたのである。市場は単に経済制度というのみならず，中心的な社会制度でもあった。社会のめざすところが経済発展を通じた自由と正義の確立にあったがゆえに，市場において社会の根本信念が表明されていたのである。それは「経済人」の人間観に表わされるものであった。

ところが眼前の 20 世紀産業社会はどうか。代表的な社会現象すなわち「大量生産工場」（the mass-production plant）と「株式会社」（the corporation）において二要件は充たされておらず，「機能する社会」とはいえない。「大量生産工場」はそこに働く一人ひとりを機械の一歯車のごとくあつかうがゆえに，彼らに人間としての社会的な地位と役割を与えていない。また「株式会社」は所有と支配（経営）の分離によって自律的な社会的実体となっており，社会上正当な権力ではない。要件①は「大量生産工場」，要件②は「株式会社」において，それぞれ充たされていないのである。このようななかでナチスは戦争を社会目的とすることで，産業組織内の一人ひとりを産業社会に統合し，産業組織の決定的権力を正当化することに成功している。確かに「機能する社会」が実現されてはいるものの，そこには自ずと限界がある。戦争を続行する必要があるからであり，またそのことはひいては「自由な社会」を犠牲にしてしまうからである。

かくて本書後半では「自由な社会」実現のための要件があげられ，本書のむすびで次のように述べられるのである。現在の社会的危機においてもっとも問題なのは，「産業工場」（the industrial plant）が基本的な社会単位となったものの，いまだ社会的制度とはなっていないことである。産業社会における基本的な権力は，企業単位での権力である。「自由で機能する社会」を実現する唯一の方法は，「工場企業体」（the plant）を自治によるコミュニティへと発展させることである。そしてそれをはじめるのは，この戦争への勝利のためにみんなが一致団結している今この時である，と。

かくみるかぎり本書の大意は，以下のようにまとめられるだろう。「自由で機能する社会」実現のために必要なのは，いぜん旧来の商業社会および経済人のままである社会的価値を，新し

い産業社会および産業人の現実に合わせて創りかえることである。そのために工場企業体を自治によるコミュニティへと発展させるべきであり，その旗手たりうるのはアメリカをおいてほかにない，と。

『経済人の終わり』（39）；

以上のように『産業人の未来』（42）において「社会の純粋理論」は明確に定式化されたが，実はその原型といえるものがすでに前著『経済人の終わり』（39）に登場していた。初版でドラッカー自身によって「政治の書」と規定された同書は，後の 1969 年版への「序文」（preface）では「哲学や単なる神学よりもむしろ社会と政治の書」と微妙な位置づけの変化をみせている。そして同序文でドラッカーは，次のようにいうのである。

「疎外（alienation）という言葉は 1930 年代には政治的な用語ではなかったし，『経済人の終わり』にも登場していない。それでも，西洋人が西洋社会と西洋的な政治信条から疎外されてしまったということが，本書の中心的な主題だった。いくつかの点で，『経済人の終わり』は 1940 年代後半から 1950 年代初頭にかけてヨーロッパの支配的政治ムードとなった実存主義に 10 年以上先んじていたのである。…本書のテーマは，信条の興隆ではなく権力の興隆だった。人間の本質どころか，社会の本質すらさほど意を払われていない。あつかったのは，ある特殊な歴史的出来事である。ヨーロッパの社会構造および政治構造の崩壊，すなわちナチ全体主義の興隆をヨーロッパ支配へといたらしめたものである。精神的な苦悩よりもむしろ政治・社会・経済が本書の筋立てを構成しているのである。」（文献② pp. x vii– x viii，上田訳 263–264 頁）

社会の本質に意を払わないとしながらも政治・社会・経済を軸とし，「疎外」「権力」をあつかったとする[7]。ここには必ずしも「社会の純粋理論」二要件とはいえないまでも，それに近しい匂いを感じとることができる。「疎外」は人間一人ひとりにとっての居場所すなわち社会における「地位」と「役割」の喪失にほかならず，「権力」はその「正当性」問題に深くかかわるものだからである。実際，本書にはこれらに関する用語が散見される。要件①に関する「地位」と「役割」については，たとえば以下のものがある。

「組織化された社会には，もとづくべき何らかの概念がある。人間の本質に関する概念と，社会における人間の役割（function）と地位（place）に関する概念である。その真偽はさておき，人間本姓の具現として，かかる概念は社会の本質を真に現わすものとなる。社会が認識し，社会が社会とみなされるものだからである。社会的に決定的かつ崇高とみなされる人間活動の領域を示すことで，それは社会の根本的な狭義と信念を象徴している。」（文献② p.45，岩根訳 35 頁）

「一人ひとりが合理的地位（a rational place）と合理的役割（a rational function）を有する秩序が崩壊すれば，合理的価値の合理的秩序たる価値の旧秩序もまた無効となる。かかる旧秩序の土台をなす自由と平等は，合理的社会においてのみ納得できるし意義ある価値である。」（文献② p.58，岩根訳 44 頁）

「産業機械のメカニズムに対して労働者に安定を付与することで，彼らに新たな社会的地位（social status）を与えようという明確な意図」（文献② pp.90–91，岩根訳 74 頁）

「ファシズムは…階級間の経済的不平等をバランスさせるために非経済主義的な社会的重要性，地位（status），役割の平等を創出すべく社会有機体説を用いている。」（文献② p.135，岩根訳 44 頁）

「換言すれば，彼らが提供するのは，経済的な富と特権をもつ有閑階級特有の非経済的「見せびらかしの浪費」である。これによる満足に何ら経済的価値はないが，社会的地位（position）のこのうえないシンボルとなる。」（文献② p.133，岩根訳 110 頁）

「しかし彼らはそれを意義あるものとみせることができない。問題を和らげることはできても，解決することもうやむやにすることもできない。というのも，いまだ諸階級がコミュニティにおいて不平等な社会的役割と不平等な社会的地位（standing）にあるからである。」（文献② p.134，岩根訳 111 頁）

「しかし彼らは，非経済的価値の秩序下にある非経済主義的社会において，一人ひとりに地位（rank）と役割を与える，社会組織の明確な建設的原理を打ち立てることはできない。」（文献② p.141，岩根訳 115 頁）

これに対し，要件②に関する「権力」はどうか。そもそも「権力」はドラッカーがことあるごとに言及するものであるが，とくにその「正当性」については，以下のような記述がみられる。

「ヨーロッパ的伝統の否定のうち，とくに重要なものがひとつある。政治的・社会的秩序と，それにもとづく権力は，国民に利益をもたらすことで正当化されねばならないという要求を攻撃することである。従来の考え方のなかで権力の正当化（the justification of power）ほど，ファシズムによって嘲笑の標的となったものはなかろう。「権力はそれ自身を正当化する」が自明の理とされるのである。

…同世代から後世においてマキャベリがこの上もなく軽蔑されているのは，彼が権力の道徳的な正当化に無関心だったからにほかならない。それゆえ，イタリア・ルネッサンスの権力が横行する腐敗した世界においてさえ，この良心的で正直なマキャベリが道徳的な嫌われ者とされるのである。ヨーロッパ的伝統にもとづく社会システムにおいて，権力の正当化は中心的な問題とならざるをえない。というのも，自由と平等 ── あるいはかつて正義とよばれたもの ── を社会的・政治的現実に映し出すことができるのは，この権力正当化によるのみだからである。」[8]（文献② pp.14-15，岩根訳 11-12 頁）

以上をみるかぎり，次著『産業人の未来』での「社会の純粋理論」二要件へとつらなる萌芽を本書『経済人の終わり』に認めることができる。ただし二要件のうちでも，言及の多寡に差がある。要件①「コミュニティ実現問題」はそれとおぼしきものが比較的多く見受けられるのに対し，要件②「権力正当性実現問題」はわずかばかりにすぎない。また用語上，目につく点もある。要件①「コミュニティ実現問題」で「役割」は function で統一されているが，「地位」はいくつかの語が入り混じっている。『産業人の未来』の「社会の純粋理論」では status とされるが，その他 place，position，standing，rank がみられる。頻出は place，position であって，status はそれほどでもない。standing，rank については意識的に使い分けているようではあるが，それ以外の place，position，status についてはほぼ同義で使われているようにとらえられる。ひるがえってみれば，これが「社会の純粋理論」で status に一本化され，「理論」として体系化されたとい

うことであろう。要件②「権力正当性実現問題」では「権力の正当化」（the justification of power）を用いているが，『産業人の未来』の「社会の純粋理論」では「正当な権力」（legitimate power）を用いるようになっている。

以下では『産業人の未来』（42）での「社会の純粋理論」二要件に立ち返り，同書以降の展開を跡づけていくこととする。

Ⅱ

『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）；

次著『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）では「社会の純粋理論」二要件でみて，権力への言及はあるものの，要件②「権力正当性実現問題」そのものはほとんどとりあげられていない[9]。「所有と経営の分離」が言及されることすらなく，巨大企業の存在が前提されてその権力をいかにとらえるべきかが論じられるだけである。これに対して，要件①「コミュニティ実現問題」（一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること）は大きくとりあげられている。前著『産業人の未来』（42）の基本的な問題意識を継承しつつも，本書で焦点はより具体的になっている。すなわちアメリカ産業社会の方向性として，大企業を中心とした「自由企業（経済）システム」（free-enterprise（economic）system）をいかに機能させるかを問題にするのである。その際企業を「社会的制度」とし，社会的・政治的分析によって①自律的なものとして分析し，②社会の信念と約束に照らして分析し，③社会の機能的要求との関係において分析するという。このうち②社会の信念と約束に照らして分析する部分で，「アメリカの信念」として「産業市民権」（industrial citizenship）問題が提示され，まさに要件①「コミュニティ実現問題」が登場するのである。

かかる検討は「第３章　社会制度としての会社」で行われるが，同章の構成は「1　アメリカの信念」「2　職長：　産業中間階級」「3　労働者」となっている。「1　アメリカの信念」の「根本的約束」なる項目で，次のようにいう。一人ひとりの独自性というキリスト教的基礎から，アメリカ社会の根本的な信念・約束として次のふたつが現れてくる。（a）正義の約束すなわち機会均等の約束，（b）一人ひとりの実現やグッド・ライフの約束すなわち一人ひとりの地位[10]と役割の約束，である。そしてそれを現世に投影したものこそ，アメリカでは「中間階級社会」（middle class society）とよばれるものである。

「…しばしば見過ごされがちなのは，機会の均等と，地位と役割という人間的尊厳は互いに特殊な関係にあるということである。一方で両者は，シャム双生児のように互いがなくては存在しえない。「中間階級社会」となるには，両者が同時に同一の社会的機関で実現されねばならない。しかし両者は一見両立不能で，弁証法的に矛盾している。一方の原理は個人としての独自性のゆえに，一人ひとりは地位と役割をもつことを要求する。他方の原理は一人ひとりの地位と役割は，もっぱら社会への貢献しだいであることを要求する。第一のものは，メンバーがたがいに社会に自らの意義を見いだす ── 社会が自らのためだけに存在するということへ行き着く。第二のものは社会的な位置（position）は一人ひとりの達成と能力にもとづくということ，一人ひとりは自らの社会的業績でのみ判断されるということへと行き着く。一方は社会の階層的概念，他方は無政府状態へと行き着くようである。」（文献④ p.139，下川訳（下）192 頁）

大企業がアメリカの代表的な社会制度ならば，それはアメリカ社会の基本的な信念，すなわち一人ひとりに地位・役割と機会均等の正義を与えることを実現するか，実現までいかなくても最低限は充たさねばならない。とはいえこのことは，企業の経済目的を企業の社会的機能に従属させるというのでもなければ，社会の根本的な信念の達成を企業それぞれの利潤と存続に従属させるというのでもない。代表的な社会制度としての企業は「政治社会体」であり，コミュニティとしての社会的機能は経済的機能と同様に重要である。

「ひとりの人間としての地位と役割の要求は，現代産業社会で市民は社会的な地位（standing）と個人的な満足のいずれも，工場の一員すなわち従業員であることを通して，獲得しなければならないということを意味する。産業社会における個人の尊厳と実現がえられるのは，仕事を通じてのみである。…したがってまずもとめられるのは，現代の市民は産業に従事するがゆえに市民となりうるということである。…重要なのは，一人ひとりが産業における自らの仕事を通じて満足感をえられなければならないということである。それは，自分は社会にとって重要であるという思いからくる満足感，人間の独自性という基本的な確信をあらわす満足感である。」（文献④ pp.140-141，下川訳（下）194 頁）

「尊厳と実現」すなわち「地位と役割」は，産業社会の主要な問題である。現代の企業は自由放任主義経済学と市場社会の産物であるが，それがもとづく信条には最大の弱点がある。社会の一人ひとりの地位と役割に対する要求を充たすことができないのである。

「われわれは経済的成功が人間的価値を決める証しとみなすつもりも，無価値な不成功を外の闇に葬り去ってしまうものとみなすつもりもない。したがって今日，大衆に…機会均等と同時に，社会的な地位と役割を与えるという問題があることになる。正義と尊厳すなわち機会均等と社会的な地位・役割の統合を見いだすことは，おそらく産業社会の代表的制度たる現代の会社にとって最大の仕事である。」（文献④ p.153，下川訳（下）210 頁）

コミュニティとして企業が果たす社会的機能は，生産者としての経済的機能と同様に重要である。一人ひとりが自らの地位と役割をもとめるのは，現代産業社会で市民が社会的な地位と個人的な満足をえられるのが，企業に所属し仕事を行う以外ないからである。一人ひとりの「地位と役割」を，人間にとっての「尊厳と実現」と称し，それをドラッカーはここに「産業市民権」の名のもとに論じるのである。これまでその解決にあたってきたのは産業パターナリズムと産業組合主義であったが，いずれも失敗している[11]。かくて「2　職長：　産業中間階級」「3 労働者」で，具体的対象たる二者について機会均等もふくめて以下のように考察されている。

地位・役割と機会均等の付与問題は，職長すなわち産業中間階級と時間給労働者とではまったく異なる。前者の焦点は地位・役割のみであるが，後者は地位・役割と機会均等いずれもである。ヨーロッパと異なり，アメリカで職長は中間階級にふくめられる特異な存在である。労働者階級の最高位にして経営側へ入る第一歩でもあり，労使の中間に位置するからである。アメリカの中間階級社会を維持するためには，この職長の位置づけ，すなわち経営側へ昇進する機会と，中間階級としての地位と役割を確保する必要がある。

他方の労働者の問題がもっとも純粋に現れているのは，アメリカ自動車産業である。現代産

業を代表する斯界でその解決策が見いだされるならば，それは一般にも通じるものとなろう。ここで必要とされるのは，労働者自身が自発的に責任をもって参加できるようになることである。彼らに工場のコミュニティ・サービスの管理をまかせてしまえば，多くの労働者にマネジメントの経験をさせることができる。工場をコミュニティとすることは，一人ひとりが地位と役割をえて，意義ある生活を送るようになる第一歩となろう。総じて，産業社会における機会均等と市民権の問題解決は，企業じたいの利益にもなるということである。

以上を整理しておこう。「社会の純粋理論」について，本書『会社の概念』では要件②「権力正当性実現問題」はほぼ皆無であった。これに対して要件①「コミュニティ実現問題」は，およそ「産業市民権」として登場する。ここでは機会均等とワン・セットの「アメリカの信念」という枠組みにある。そしてこの「アメリカの信念」を具現する場＝社会的制度として，企業が措定され考察されていくのである。なお同所で企業の「社会的機能」（social function）という言葉も登場しているが，これは次著『新しい社会』（50）につながるものである。前著『産業人の未来』（42）からみると，議論の枠組みこそ変わったものの，「地位と役割」を「尊厳と実現」と表現するなど，やはり大きく重要視されていることに変わりはない。そしてその解決の方向性として，「工場のコミュニティ化」すなわち「工場コミュニティ」が指摘される。いまだアイディアのレベルにとどまるものではあるが，この「工場コミュニティ」をふくめて後へつながる萌芽が見出せる。労働者一人ひとりへの地位・役割の付与という問題について，労働者一人ひとりの自主的参加を要請する主体的視点である。その他注目できる点としては，対象となる労働者を「新しい産業中間階級」たる職長と一般労働者に区別したことがある。前者は後の「知識労働者」概念，すなわち『断絶の時代』（68）以後の主要論点の端緒であり，したがってそれとのかかわりも少なからず重要な論点となろう。なお，要件①「コミュニティ実現問題」について，次のような記述もみられる。

「長期不況は悲惨な経済的結果をもたらすだけでなく，社会の結びつきをも脅かす。慢性的な失業者は何の落ち度もないのに，十分な市民権，コミュニティにおける地位（standing），自尊心を奪われる。市民権や地位（standing），自尊心が，不況による予測不能でコントロール不能な力に社会が依存しているのであれば，人々は団結することはできないし，社会に意義を見いだすことはできない。」（文献④ pp.264-265，下川訳（下）358 頁）

「しかし金銭の支払いは，いかに高くても，家族やコミュニティにおける地位（standing）の喪失，仕事を失ったことからくる自尊心の喪失を改善するものではない。」（文献④ p.278，下川訳（下）376 頁）

本書でも「地位」に関する語として status，position，standing らが頻出しているが，とくに多いのは position である。本書全般を通じて基本的なアプローチや諸概念が十分に彫琢・洗練されているとはいえず，あいまいな記述で誤解と混乱をまねく部分が多々みられる。これは「産業市民権」「工場コミュニティ」らの概念にもいえることである。

『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）；

原タイトルが如実に示すように，本書はドラッカー自身のメイン・テーマそのものであった。

「自由で機能する社会」=「新しい社会」実現をめざし，ここに「企業による社会」という方向性が明確に打ち出されたのである。これまでの問題意識に対するドラッカー渾身の総決算であり，中心的な課題たる「社会の純粋理論」二要件への解答もふくまれている。もとより二要件として明示されているわけでもなければ，『企業とは何か』(46) での「産業市民権」のような新たな枠組があるわけでもない。とはいえ，二要件充足への解決策の提示が潜在的に強く意識されているのである。

まず「イントロダクション　産業上の世界革命」で産業社会における衝撃の最たるものとして，「所有と労働の分離」が指摘される。生産主体が労働者一人ひとりから組織体に移行したことによって，伝統的なコミュニティは崩壊し，一人ひとりは根無し草となってしまった。一人ひとりの社会的な地位・威信・権力の根拠は自らの仕事ではなく，組織内での職務となったのである。かかる組織の大規模化・重要化はさらに権力集中の問題を惹起し，新たな全体主義的専制を可能にしてしまう，と。これはまさに「社会の純粋理論」二要件にかかわる問題意識といってよい。信条，価値観，市民ら『産業人の未来』(42) 以来頻出の用語も登場する一方で，『企業とは何か』(46) での「産業市民権」はみられなくなっている。ただし「機会均等」については，やはり大きな論点としてしばしば姿をみせている。技術原理を「新しい社会の秩序」すなわち社会編成の根本原理にすえ，その中軸をなす大企業を舞台に考察はすすめられる。労使対立，マネジメントと労働組合それぞれの機能が述べられ，そのなかにあって従業員一人ひとりが市民としてあるべきことが強調され，かくてそのための方向性が提示されるという展開である。ここで中核にあるのは，まさに「社会の純粋理論」二要件の充足にほかならない。そしてその土台をなすのが，進化発展した社会制度的企業観であった。

「第 1 部　産業企業体」「3. 企業の分析」で，大企業は「産業企業体」(industrial enterprise) と規定され，社会において決定的 (decisive)・代表的 (representative)・基本的 (constitutive) な制度であり，またそれが果たす機能においては経済的 (economic)・統治的 (governmental)・社会的 (social) な制度であるとされる。決定的・代表的・基本的な制度とは，社会における企業の存在感を指摘するものである。企業は社会に決定的な影響力を有し，またその社会を象徴ないしは代表し，社会を構成する基本的な単位となっている，と。

そして企業の制度的役割として，「企業の三重性質」すなわち経済的機能・統治的機能・社会的機能が指摘される。企業は財を生産するという点で経済的機能を果たすが，さらに内部では諸権限により組織された擬似国家という点で統治的機能を果たし，また従業員にとっての社会的な場となっているという点で社会的機能を果たしている，というのである。ここで前提となるのが，「所有と経営の分離」にほかならない。

「この国 (アメリカのこと；　引用者・春日) では「所有と経営 (control) の分離」は，望ましくない不自然なものと一般にみなされてきた。確かにそれは深刻な問題を提起している。もっとも一般に議論される問題すなわちマネジメント権力の「正当性」(legitimacy) の問題であるが，実際には分離とは何ら関係はなく，いまだ財産にもとづく巨大企業のマネジメントでもまったく同一の形で生じている。しかし分離は自然であるばかりか，社会利益にもなる。それが明示する理念は，株主，労働者，消費者といった特定グループの利益のためではなく，社会の利益のために，すなわち後述のように経済的成果のために，企業は運営されうるし，またされねばならない，ということである。分離がなければ，われわれは産業社会の基本的な政治的・

社会的問題を特定することも解決することもできない。」（文献⑤ p.35，邦訳 42 頁）

すでに企業は自律的（autonomous）な制度であって，それ自身のルールにしたがって行動するとされる。とはいえその際，信条や価値観で社会と矛盾するのであれば，産業社会は存続しえない。企業は社会的信条を十分に充たす一方，社会もまた企業が機能しうるように組織されねばならない。ここに企業と社会の関係は否応なく相即的なものであるとともに，社会における人間は企業内における「組織人」として把握される視点が強められていく。かくて「所有と経営の分離」を根拠に，企業＝社会制度として本書は「企業による社会」=「新しい社会」実現を論じていくのである。実に「社会の純粋理論」二要件は，「企業の三重性質」を枠組みに考察される。要件②「権力正当性実現問題」は「統治的機能」，要件①「コミュニティ実現問題」は「社会的機能」においてである。実際，本書での両機能それぞれの内容は，二要件そのものといってよい。いわばかかる二機能はまさに二要件に対処すべく組み込まれ，新たに「企業の三重性質」として提唱されたのである。もとよりこれは前著『会社の概念』(46) での萌芽的な考察[12] を経てのことである。以下，要件②「権力正当性実現問題」としての「統治的機能」，要件①「コミュニティ実現問題」としての「社会的機能」をみていこう。

要件②「権力正当性実現問題」(「社会上の決定的権力が正当であること」）は，既述の「所有と経営の分離」への評価をもって，一面では解消されている。「所有と経営の分離」は『産業人の未来』(42）では要件②を惹起した根本的かつ危機的問題そのものであったが，本書では逆に企業の社会制度化をもたらすものとして肯定的かつ積極的な評価へと転換するのである。とはいえ，かかる立論によってすべてがクリアされているわけではない。企業内部の直接的な権力関係の考察が残されている。それこそが「統治的機能」であった。企業は市民一人ひとりを生産に参加させる存在として，彼らを支配している。産業生産のための組織は権限―服従といった権力関係にもとづく内部秩序を必要としており，内部においても企業は統治体なのである。かくてここでもやはり問われるのである。所有から切り離されたマネジメントは正当な統治機関たりうるか，と。

「企業は，人々に対して決定的な権力を行使する統治的な制度たらざるをえない。とはいえ企業の主たる機能と目的は財の生産であって，人々の統治ではない。人々を統治する企業の権限は，常にその経済的な成果と責任に従属しなければならない。かかる統治権限は決して自律的な機能，それじたいが目的とはなりえない。「したがって企業が統治する人々の利益を第一に，かかる統治権限が行使されることはありえない。」」（文献⑤ p.99，邦訳 114 頁）
「企業が正当な（legitimate）統治機関でないということは，企業が非正当な（illegitimate）統治機関であるということを意味しない。政治思想は，非正当性の古典的定義を常に考えてきた。国民のために統治しない政府は，政府自身のために統治するようになる，と。しかし企業の統治権限が行使されるのは，従業員のためでも，マネジメントのためでもない。企業ならびに社会の経済的利益のためなのである。」（文献⑤ p.99，邦訳 115 頁）

マネジメントはたとえ「人民の，人民による政府」であっても，「人民のための政府」とはなりえない。マネジメントが正当な政府たりえないという，このいかんともしがたい問題の解決

策としてあるのが組合であった。被統治者たる従業員を代表して，統治者たるマネジメントに対峙する，それじたいが政治的機関なのである。対抗勢力として，統治機能を正当なものとする制度的な存在である。ひるがえってみれば，組合の機能はマネジメントが正当な統治体たりえないことに由来する。このように組合の意義を認めながらも，しかし結局ドラッカーはその万年野党という機能に限界をみる。組合はマネジメントの「正当でないこと」を補足するものではあっても，与党たるマネジメントになりかわる性質のものではない，と。かくてドラッカーは「企業内でのマネジメントの正当性は，自律的な工場コミュニティを確立できるかどうかにかかっている」（文献⑤ p.339，掲載邦訳 394 頁）と結論づける。これは，要件①「コミュニティ実現問題」に直結する点にほかならない。つづいて，要件①をみていくことにしよう。

要件①「コミュニティ実現問題」（「社会の一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」）もまた，本書で大きな展開をみせている。「社会的機能」として枠組みを変えたのみならず，内容的に洗練され充実したものとなっているのである。本書にいう企業の「社会的機能」とは，企業内に形成される「工場コミュニティ」に注目し，それを産業社会に特有かつ代表的な社会単位として自律的に機能させていくことにある。「社会的機能」「工場コミュニティ」の語じたいは『企業とは何か』（46）で既出ながら，そこでの単なる萌芽的なアイディアが本書で本格的な体をなしたのである。本書前半の「第 4 部　産業秩序の諸問題：工場コミュニティ」，本書後半の「第 8 部　産業秩序の諸原理：工場コミュニティの自治」らがそれである。とくに第 4 部の冒頭「15 章　地位と役割を求める個々人の要求」は要件①そのものずばりである。ここでフーリエ，サン・シモンさらにホーソン実験ら既存研究多数を援用して，ドラッカーは従業員最大の関心事は経済的なものではなく，自らの社会的地位・役割に関するものだとする。工場コミュニティこそが彼らの社会的願望を充たす真のコミュニティであり，それが機能しないのであれば，個人や社会のみならず企業もが毒されてしまう，と。

「人が人格ある人間となるためには，社会において地位と役割をもたねばならない」（文献⑤ p.151，邦訳 177 頁）

「社会的な地位と役割は，関係，「所属」，一体化，調和を表わす用語である。「地位」（status）によって，人間という存在は組織集団と相互に必要な関係にあることになる。「役割」（function）によって，人間の仕事，願望，野心が組織集団の権力と目的に結びつき，一人ひとりと社会のいずれもが満たされて一体となる。地位をあらわす最古の用語は「personality」，役割をあらわす最古の用語は「member」である。地位と役割がともにあって，集団と個人の間にある一見解決不能な対立が解決される。集団の絶対的な主張と個人の絶対的主張との間の対立，すなわちいかなる人間も単独では何もできず，数ある中の一員にすぎないということと，集団は個人が自らの目的を達成するための手段や道具にすぎないということとの対立である。地位と役割によって個人が市民権を与えられることで，この対立は克服されるのである。」（文献⑤ p.151，邦訳 176-177 頁）

すでに『企業とは何か』（46）にみられた指摘であるが，産業社会の二大課題たる不況と失業にせよ，それが問題たるゆえんは一人ひとりが社会的な地位と役割を喪失してしまうことにあることが改めて強調される。かくてその解決に向けて，工場コミュニティのあり方が論じられ

る。ここにはとりわけ注目すべき論点がみられる。ドラッカーにおける新たなアプローチへの転換である。「一人ひとりが社会的な地位と役割をえる」点において，「一人ひとりに社会的な地位と役割を与える」のみならず「一人ひとりが社会的な地位と役割を自ら獲得する」との双方向的な視点が打ち出されるのである。個人の側に自主的な姿勢と具体的行動をもとめるのである。これも前著『会社の概念』（46）で萌芽的にみられたものであるが，本書ではそれが明確に打ち出されるのである。それこそが，「経営者的態度」（managerial attitude）とよばれるものであった。

「しかし産業企業体は一人ひとりに社会的な地位と役割を与えて彼らをなだめるだけでなく，それ自身の基本的要件をも充たさねばならない。産業企業体を適切に機能させるために，従業員…は自らの仕事と企業に対して「経営者的態度」をとらなければならない。つまり彼らは企業を自らとみなし，また自らを「臣民」よりもむしろ「市民」とみなさなければならない。企業が生産的かつ効率的であるためには，従来のいかなる生産システム以上に，従業員それぞれの能力・イニシアティブ・協力が必要である。人的資源は企業最大の資産であり，またもっとも活用されていないものである。従業員が自らを「市民」とみなせばみなすほど，ますます「経営者的態度」を身につけ，ますます生産的かつ効果的になる。生産性と効率に対する主たる誘因は，金銭的なものよりもむしろ社会的・道徳的なものなのである。」（文献⑤ p.49，邦訳 58 頁）

この「経営者的態度」が意味するものは，経営者が全体的視点からマネジメントを行うように，一人ひとりが自己の職務領域をみつめる姿勢，すなわち全体を自己の仕事に集約する姿勢である。社会が一人ひとりに市民として責任ある参加をもとめるのと同様に，企業はそのメンバーひとり一人に彼らが自己の職務・仕事・生産物に対して「経営者的態度」をとることをもとめる。一般労働者はもちろんながら，とりわけそれが重要なグループがある。ドラッカーが「新しい（産業）中間階級」（the new（industrial）middle class）とよぶものである。彼らは企業のいわば神経系・循環系であり，企業成果の中枢を担うからである。この「新しい（産業）中間階級」は『企業とは何か』（46）で概念的な端緒がみられ，後の「知識労働者」へと展開していくものであった。急速に台頭している彼らを中心に，企業メンバーひとり一人が「経営者的態度」によって主体的・積極的な参加をはたしていくべきこと，それこそが自らの地位・役割をえるためのものであることが暗に意図されるのである。要件①「コミュニティ実現問題」について，従来のアプローチにくわえて，一人ひとりの側にも自主性をもとめるアプローチである。これにより，要件①「コミュニティ実現問題」は「コミュニティ実現化問題」へ進化したといってよい。アプローチとして双方向的になったわけであり，きわめて画期的である。

かくて本書後半「第 8 部　産業秩序の諸原理：工場コミュニティの自治」では，「社会的機能」＝「工場コミュニティ」実現のための方途として，その自治が提唱されていくのである。本書でこれまで提示された経済的諸策をもって産業社会の問題に取り組むことはできても，解決までにはいたらない。実にドラッカーは「マネジメントが正当化されることもなければ，従業員が企業における市民権という地位と役割を与えられることもない」（文献⑤ p.281，邦訳 328 頁）とまでいう。そもそも企業と従業員の要求は相違えるものであるが，一方で社会的領域においては相調和している。ここに「工場コミュニティ」を企業内の社会生活領域で権限を付与され

た自治機関とし，企業に従属する一方で自律的なものとすべきというのである。

「工場コミュニティの自治は企業の経済的成果に従属し，またそれに制約されるものではあるが，その範囲内では自律的である。工場コミュニティの自治は，従業員に「経営者的態度」ならびに企業側の経済的根拠の受容をもとめるという，企業の要請に対する答えなのである。市民権や承認と機会に対する従業員の欲求を充たすものである。工場コミュニティの自治だけが組合の機能や団結，リーダーシップの問題のみならず，企業と組合の間の「忠誠の分裂」問題を解決できるのである。

同時に，工場コミュニティの自治がマネジメントの権力をむしばむこともなかろう。それどころか，マネジメントの権力を増大させ，企業の統治権限を正当なものとして受容させることになろう。」（文献⑤ p.288，邦訳 337 頁）

さらにドラッカーは「工場コミュニティの自治」はまた，機会をもとめる個人の欲求を充たす唯一の方法」とまで強調するものの，他方で「工場コミュニティの自律的な自治は社会の万能薬ではない」（文献⑤ p.301，掲載邦訳 351 頁）とし，その限界をも見据える。しかし工場コミュニティの自治はマネジメントや一般労働者，産業中間階級ら企業内メンバーのコミュニケーションを円滑化し，企業活動に対する責任ある参加を可能にする。こうしたなかで組合も，批判のための批判をくり返すだけでは許されなくなる。「市民」として参加していくことが要請されるのである。以上を総じて「結論　自由な産業社会」で提示される「新しい社会」とは，およそ自主的な企業・工場コミュニティを軸に，そこに国家や市民一人ひとりがそれぞれ有効にかかわっていく社会ということになる。「社会的機能」=「工場コミュニティ」は労働者一人ひとりの「経営者的態度」と相即的に展開し，そして「工場コミュニティの自治」となって結実する。労使という従来の枠組みを超えて，マネジメント・組合・工場コミュニティが三位一体となって，「新しい社会」が実現されるとするのである。要件①「コミュニティ実現問題」からみれば，ここに企業メンバー一人ひとりは社会的な地位と役割を獲得したということになるのである。

これまでのところを整理しよう。以上をみるかぎり『産業人の未来』(42) 以来の「社会の純粋理論」二要件充足問題は，本書『新しい社会』で一応の解答をみたということは確認できたと思われる。まず『産業人の未来』で望ましい「新しい社会」をめざして，現代社会が抱える具体的問題が企業における「社会の純粋理論」に集約された。そしてその解決に向けて『会社の概念』(46) で企業を社会にいかに位置づけていくのかが模索され，企業は社会制度とされるところとなった。それが社会制度的企業論として体系化されたものこそが，本書『新しい社会』なのである。「企業の三重性質」として，経済的機能という従来の企業の果たすべき役割に，新たに「統治的機能」と「社会的機能」がつけ加えられ，「社会の純粋理論」二要件充足に向けたアプローチが敷かれたのである。ここで問題となるのが，かかる「経済的機能」「統治的機能」「社会的機能」の関係である。ドラッカーは三機能を同時存在的としつつも，最重要にして最優先されるべきはあくまでも「経済的機能」とする。つまり「企業の三重性質」とは，「経済的機能」を主柱に，「統治的機能」「社会的機能」により補強される企業の三側面をいいあらわしたものにほかならなかった。

「社会的機能」=「工場コミュニティ」は『会社の概念』では単なる用語にすぎなかったが,『新しい社会』で大きく充実化・論理的体系化がほどこされて明示されたことが認められる。「社会の純粋理論」充足問題からすれば,この「工場コミュニティ」こそがまさに最重要ポイントである。そして労働者一人ひとりの「経営者的態度」と両輪をなすことで,さらに「工場コミュニティの自治」実現が構想される。ここにマネジメント・組合・工場コミュニティの三位一体による「新しい社会」が相貌をあらわにするのである。

かつての「社会の純粋理論」二要件(①コミュニティ実現問題,②権力正当性実現問題)を,「統治的機能」「社会的機能」として織り込んだことによって,二要件充足問題は解決に向けて盤石となったかにみえる。ただし決して看過しえないのは,『産業人の未来』からの解釈上の転換があったことである。要件②については,問題の根本的原因だった「所有と経営の分離」を企業の社会的制度化をもたらす要因とし,逆に肯定的・積極的な評価となった。要件①については,「工場コミュニティ」の存在に着目して,その自治による可能性を展望する。ここにおいて地位と役割をもとめる従業員一人ひとりは「経営者的態度」によって,自ら行動していくことが要請される。地位と役割は単に与えられるのみならず,自ら獲得していくべきことが示唆されるのである。ここにあるのは,行動と実践のアプローチである。要件①は「コミュニティ実現化問題」,要件②は「権力正当性実現化問題」へと進化した。総じてドラッカーは企業を社会的制度としながらも,その枠組みにいまだ収まりきらない部分があることを認め,メンバー一人ひとりの力によって企業を真に社会的に制度化しようとするである。企業の社会的制度論から企業の社会的制度化論への進化である。「社会の純粋理論」二要件充足問題は一応の解答をみたものの,かかる行動と実践に向けて以後のドラッカーは考察を強力に推し進めていく。それこそが『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)にほかならなかった。

Ⅲ

『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54);

『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)の上梓は,それまでのドラッカーとは趣を異にする。社会論として「人と社会の望ましいあり方」を論じていたのが,マネジメント論として企業現場の実際を論じたのである。もとより本書は実践書であるが,単にそれのみにとどまらない。それまでの社会論の基本的な世界観と問題意識を継承しつつ,行為主体を軸にその問題解決への実践をはかっていくことがめざされているからである。「人と社会の望ましいあり方」のために企業を社会的制度と位置づけたことにつづき,いわばその具体的内実としてマネジメントの実践を説くのである。『会社の概念』(46)での「社会における企業」,『新しい社会』(50)での「企業による社会」を受けて,いかに「人と社会の望ましいあり方」実現に向けて行動・実践していくのかが焦点となっているのである。

もとより本書最大の特徴は,新たな意味を付与された「マネジメント」概念が前面に打ち出されていることにある。「基本的かつ支配的な制度」「不可欠かつ際立った指導的な制度」「現代西洋社会の基本的な信念の具現」などとされ,前著『新しい社会』までの「企業」概念をもふくむ包括的なものとして措定されている。同書での「企業による社会」は,本書で「マネジメントによる社会」へと枠組みを新たにしたのであった。実践内容としてのマネジメントは,①事業のマネジメント,②経営管理者(managers)のマネジメント,③働き手と仕事のマネジメント,

の三機能からなると規定される。こうした基本的なマネジメント観は『新しい社会』での企業観をさらに展開したものながら，実践書として①事業のマネジメントすなわち「経済的機能」の遂行にいっそう焦点が合わせられたものとなっている。マネジメントは経済的な機関であって，経済的な成果をあげることによってのみ，その存在と権威を正当化される，と。「社会的機能」への言及もそれなりにみられるものの，「統治的機能」については用語として明確に登場しているわけではない。総じて「社会の純粋理論」についてみれば，これまでの著書ほどの高い問題意識はあらわれていない。とはいえ，人間を対象としたところで，次のような記述も散見される。

「人的資源を人間（human beings）としてみること，すなわち他の資源とは異なり，個性や市民性がある存在としてみることが必要である。働くか働かないか，またどれだけ働き，どれほどよく働くかを意思決定する存在としてみることが必要である。したがって動機づけ，参加，満足，インセンティブと報酬，リーダーシップ，地位と役割をもとめる存在としてみることが必要である。」（文献⑥ p.14，邦訳（上）19 頁）

「しかし金銭的報酬だけで十分ではない。管理者か一般労働者かを問わず，また企業内外を問わず，人々は名声（prestige）や誇り（pride）という報酬を必要とする。」（文献⑥ p.154，邦訳（上）236 頁）

「今日の市民は，社会の根本的な信条や約束の実現，とりわけ「機会均等」の約束実現をますます企業に期待するようになっている。この観点からすれば管理者育成（manager development）は，現代の社会的信条と政治的遺産の中心かつ基本の部分を実現するためのテクニカルな呼称でしかない。」（文献⑥ p.183，邦訳（上）280 頁）

「企業に対する労働者の要求も，「正当な一日の賃金」という言葉で誤って定義されている。企業に要求する彼らは全人的な存在であって，企業の経済的一単位ではない。経済的報酬をこえて，彼らは個人・人間・市民としての報酬を要求する。自らの仕事において，また自らの仕事を通じて地位と役割の実現を要求する。現代社会の基盤をなす約束の実現，すなわち個人に対する約束の実現，とりわけ昇進への機会均等を通じた正義の実現を要求する。自らの仕事が意義と尊厳あるものであることを要求する。業績の高さ，仕事を組織し管理する能力の高さ，マネジメントが良い仕事を評価する際のわかりやすさは，労働者が企業とそのマネジメントに要求するもののなかでもっとも重要なものである。」（文献⑥ p.269，邦訳（下）126 頁）

本書で指摘できる「社会の純粋理論」二要件に関するものは，このようなところである[13]。必ずしも符合するとはいえない。またこの程度の記述であれば，これまでの著書でもたびたび登場していたものでしかない。いずれも要件①「コミュニティ実現問題」に関するものであって，要件②「権力正当性実現問題」についてはほぼ皆無といってよい。せいぜい『新しい社会』(50) からの「所有と経営の分離」を前提とする視点から，「マネジメントの正当性」に関する記述が垣間見えるのみである。しかし要件①「コミュニティ実現問題」については，『企業とは何か』(46)，『新しい社会 (50)』からの継承・発展としてみることができる。「分権制」や「工場コミュニティ」が再登場し，「経営者的態度」の後継概念も登場するのである。これらはまさに個々の行為主体による自発的行動を強くうたうものであった。労働者一人ひとりが企業活動に主体的な参加を果たすことで，自らの地位・役割を自力で獲得していくという自主的アプローチであ

る。実践書として行為主体を軸にすえるがゆえに，実に本書はかかる自主的アプローチが全面にあふれている。

まずそもそも本書の主眼を「事業のマネジメントは目標によるマネジメント」であるとし，目的・目標の定義や設定を自主的に行わせる手法が提示される。それは企業全体レベルでの事業の自己定義にはじまり，社内メンバー（経営管理者，専門職員，一般労働者）個々レベルでの「目標による管理」実践がうたわれ，かくて行為主体すべてにおける自律的行動をめざす方向性が指し示されるのである。ここで「マネジメントの哲学」と銘打たれた「目標と自己統制によるマネジメント」（management by objectives and self-control）は，他者ではなく行為主体一人ひとりが自身の行動を意思決定できるようにするものであること，つまりは行為主体一人ひとりを「自由人」（a free man）とするものと力強く宣言される。その他にも，前著までの分権制や連邦制が「連邦的分権制」（federal decentralization）として積極的に提唱されるが，それもかかる自律的行動を可能とする組織形態であるがゆえとされる。これら諸論点を通じてポイントとなるのは，各行為主体自身による責任すなわち自己責任であり，またそれら各自の強みの発揮である。

その際，上記のように企業メンバーを血の通った人間として「人的資源」とする視点が鮮明化され，彼らを最高の仕事へと動機づけるのは満足ではなく「責任」にあると明言される。そして一人ひとりに責任をもたせ「責任ある働き手」とする方法のひとつとして，まさに「経営者的態度」の後継概念「経営者的視点」（the managerial vision）や「工場コミュニティ」が登場するのである。

「働き手は経営者的視点をもつ場合にのみ，最高の仕事への責任を果たす。すなわち自らの仕事を通じてあたかも経営管理者のように企業をながめ，その成功と存続に責任をもつ場合にのみ，最高の仕事への責任を果たすのである。この視点がえられるのは，参加の経験を通じてのみである」（文献⑥ p.307，邦訳（下）189 頁）

「人々が誇りをもつのは，誇れることをした場合である。でなければ，偽りの誇りであって害をおよぼすものとなる。人々が達成感をえるのは，何事かを成し遂げた場合だけである。自らを重要と感じるのも，自らの仕事が重要な場合である。偽りのない誇りや達成感，自己の重要視化（importance）の唯一の土台となるのは，自らの仕事に関する意思決定や，自ら属する工場コミュニティの統治に，自発的かつ責任をもって参加することである。」（文献⑥ p.308，邦訳（下）190 頁）

かくて本書の最後に据えられるのは，「結論　マネジメントの責任」であった。企業は社会的機関として，社会的機能を果たす。したがって企業とその経営管理者に課される責任は，もはや私有財産という伝統的な責任をはるかに超えるばかりか，まったく異質のものである。もとより社会に対するマネジメント第一の責任は利益をあげることであり，さらにそれを成長させる責任がつづく。その際，自らの意思決定が自社のみならず，社会に影響することを常に考え，社会的信条や社会的一体性をそこなわないようにしなければならない。社会の指導的集団たるマネジメントは，自らの事業を超えて公的責任をもつのである。ここから導かれる最終的な結論，すなわち公共の財となるものを企業自身の利益とすることこそ，もっとも重要である。ドラッカーはマンデヴィルの言葉「私人の悪徳は公益になる」が資本主義の土台にあるとし，そ

のような利己的な社会は永続できないという。しかし今やアメリカにおいて，マンデヴィルとは逆の思想を実践していくことが可能となったとして，まさに「責任」の語をもって次のようにむすぶのである。

「この主張をリップ・サービスではなく現実とすることが，マネジメントのもっとも重要かつ究極的な責任である。マネジメント自身，企業，われわれの伝統・社会・生き方に対する，マネジメントのもっとも重要かつ究極的な責任なのである。」（文献⑥ p.392，邦訳（下）318 頁）

以上をまとめよう。実践書たる本書『マネジメントの実践』は，何よりも行為主体個々による自発的行動を強くうたうものであった。とはいえ基本的な手法やアイディアじたいは，すでに前著までで提出済みのものである。ひるがえってみれば，本書は前著までの主要論点を「実践」すなわち具体的行動に向けて，編成し直したものということもできよう。もとよりその中核にあるのが「社会の純粋理論」二要件にほかならない。ただし表層にあらわれているわけではなく，しかも要件②「権力正当性実現化問題」についてはほぼ不問である。要件①「コミュニティ実現化問題」のみではあるものの，その充足への意識は力強く脈動していることが認められる。それはつまるところ本書において「実践」として確立されたのであった。前著『新しい社会』(50) での自主的アプローチが,「実践」に昇華されて明確に定式化されたのである。労働者一人ひとりが企業活動に主体的な参加を果たすことで，自らの地位・役割を自力で獲得していくというものである。既述のように，それは思想全体の展開としては「秩序論」から「責任論」への転換であった。実に本書もふくめた以降のドラッカーにおいて,「秩序」から「責任」がキー・ワードとしての輝きを増していく。従来からの「人と社会の望ましいあり方」を論じる社会論と並行して，実践論たるマネジメント論が上梓されていくなかで，この傾向はあらわとなっていくのである。そしてそれを決定づけたものこそ,『マネジメント；　課題・責任・実践』(73) にほかならなかった。かくて責任論とりわけ自己責任論の確立は，同書での「社会の純粋理論」二要件充足問題の決着へとつながっていくのである。

『明日への道標』（＝『変貌する産業社会』）(57)；

『マネジメントの実践』(54) 刊行後，はじめての大著が『明日への道標；　新しい「ポスト・モダン」世界に関するレポート』(＝『変貌する産業社会』) (57) である。『新しい社会』(50) 以来の社会論ながら，もはや次元を異にしたものとなっている。ドラッカー自身がこれまでの世界観やアプローチにかえて，新たなものを提示しようとするのである。原タイトルにみられるように，本書の意図はかかる「新しい世界」= ポスト・モダンに向けた指針の提示にある。それは後期ドラッカーの起点『断絶の時代』(68) へ継承され，より明確に体系化されるところとなる。その意味で本書はあくまでも問題提起的な色合いが強く，意欲作ながらいまだ考察途上のものといえる。前期ドラッカーから後期ドラッカーへの転換に位置する著書なのである。

望ましい社会 =「自由で機能する社会」実現への積極的な姿勢は，本書の前面にはあらわれていない。したがってそのための具体的課題「社会の純粋理論」二要件への意識も，ほぼみられなくなっている。これは実践書たる前著『マネジメントの実践』(54) の傾向をさらにすすめたようにもみえる。これまで二要件にかかわって登場してきた「機会の均等」は比較的多く散見されるものの，要件①「コミュニティ実現化問題」への言及はわずかにすぎない。要件②「権力

正当性実現化問題」もそのものではなく，「権力」に関する記述があるだけである。権力の分散，組織における権力と責任，新たな権力としての「知識」らである。

実に要件①「コミュニティ実現化問題」のわずかな言及とは，新たに台頭した「中間階級」（middle class）のメンバーたる「専門家」（specialist）に関するものである。彼らの組織内における地位と機会，および社会における地位と役割をいかにすべきか，と。かかる「専門家」概念は『会社の概念』（46）を萌芽とし，『断絶の時代』（68）での「知識労働者」概念へといたるものにほかならない。いまだ展開途上にある曖昧な概念であって，本書ではその他にも経営管理者や一般労働者をふくめて拡大しつつある支配的な階級とされる。かくみるかぎり本書では，要件①「コミュニティ実現化問題」が「専門家」に集約される形で表明されているといえる。くり返しになるが，あくまでもこれのみのわずかな言及にすぎず，そこにも強い問題意識はあらわれていない。「地位」をあらわす語として，ここでは status，後述の人間存在では station が用いられている。

しかし他方で『マネジメントの実践』（54）で確立された「実践」が，大きく位置づけられていることが認められる。行為主体個々による自主的アプローチが，本書の「新しい世界観」の中核をなしているのである。実に従来の進歩史観にかわるイノベーション史観が提唱され，かかるイノベーションは人間外的な力ではなく人間の力によるものになったとされる。イノベーションすなわち変化は人間にとってある程度は予測とコントロールが可能となり，またそれじたいがひとつの秩序となった。イノベーションすなわち変化をもたらすのは明確な目標をもった人間の主体的かつ組織的な行動にもとめられ，人間こそがイノベーションの主体となった。そこにはリスクと責任がともなうが，実行主体として人間が「秩序形成者」（order-maker）とみなされるのである，と。そして実際にイノベーションをすすめていく枠組みとして組織の重要性が指摘されるが，ここにおいても個人すなわち行為者それぞれの主体な働きかけが強調されるのである。

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

なお本書において，本格的に組織そのものへの考察が行われるようになった。高度の専門労働をも共同作業として体系化することをもって「組織化する新しい能力」とよび，それによる「新しい組織」（the new organization）の誕生が指摘されるのである。この「新しい組織」は社会目的を果たす社会的機関にして，新たな社会構造たる「新たな中間階級の社会」を生み出すものでもある。それは従来の個人主義と全体（集産）主義という伝統的な二項対立を超えて，個人と社会をめぐる新たなビジョンを提供するという。これは『断絶の時代』（68）の「諸組織の社会」（a society of organizations）でさらに発展させられるところとなる。

つづいて権力としての知識の興隆とそれにともなう教育社会の進行などが指摘されつつ，最後に人間存在の新しい精神的現実が考察される。結章の「第 10 章　今日における人間の地位」（The Human Situation）である。ここで問われるのは，絶対的な知識と力をえるにいたった人間

のあり方である。このうえもなく建設的であると同時にこのうえもなく破壊的である力，すなわち諸刃の剣の力をえた人間は「知識は力であり，力は責任である」（文献⑧ p.268，邦訳 698 頁）という命題を受け入れねばならないとされる。かくて次のようにむすばれるのである。

「変化と挑戦，新しい考え方と新しい危険，新しいフロンティアと永遠の危機，苦難と達成がオーバーラップする今日，人間一人ひとりは無能であるとともに万能でもある。いかに自らの地位（station）を高めようとも，自らの意思を強要し，歴史の潮流を動かせると考えている場合には，何もできない。いかに地位が低く（lowly）ても，責任を自覚している場合には，何でもできるのである。」（文献⑧ p.270，邦訳 700 頁）

かくみるかぎり本書『明日への道標』（57）において，「社会の純粋理論」二要件への問題意識はほぼ姿を消したといってよい。しかし『マネジメントの実践』（54）でかかる「社会の純粋理論」問題が「実践」すなわち行為主体個々による自主的アプローチへと昇華されたとみるならば，まさに本書はその方向をさらに推し進めていったものということができる。行為主体一人ひとりが自ら秩序を形成していく主体として責任ある行動をとることをもとめるものであり，いわば主体的実践論から主体的変革論への進化であった。実に本書でいまだ「秩序」はキー・ワードとして登場するものの，やはりすでに「責任」（=「自己責任」）へ重心移動しつつあることがみてとれる。とりわけ印象的なのは「新しい世界」に向けて，行為者一人ひとり，すなわち本書の読者に自ら行動を起こすことを促している点がある。行動への呼びかけは後期ドラッカーで特徴的な点であるが，その萌芽が本書にみられるのである。これも，行為主体個々による自主的アプローチを強めていった証左であろう。

『断絶の時代』（68）；

『断絶の時代；われわれの変わりゆく秩序への指針』（68）は，一般に後期ドラッカーの起点と位置づけられる。「知識」「知識労働者」「知識社会」「多元社会」（＝組織社会）らを主要論点に，前期ドラッカーとは異なる枠組みとアプローチによって考察がすすめられていくからである。基本的な世界観やアイディアは『明日への道標』（=『変貌する産業社会』）（57）で提出済みであり，その継承性はサブ・タイトル「われわれの変わりゆく秩序への指針」にも如実にあらわれている。両著の間には『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）らテクニカルなマネジメント書も刊行されているが，そこでの成果も織り込んで「これからの人と社会」を体系的に提示した社会論なのである。

本稿のこれまでの考察からすれば，とりわけ『有能なエグゼクティブ』（66）が注目される。キー・ワード「エグゼクティブ」（executive）概念が一部の経営者や経営幹部に限定されず，およそ「成果をあげるべく意思決定を行う者すべて」に該当するのである。前提にあるのは「知識労働者」概念であるが，ドラッカーは「エグゼクティブ」を組織内の誰もがなりうる存在として措定し，まさに一人ひとりによる成果の達成を説くのである。エグゼクティブすなわち組織内の一人ひとりは，行動する者であり，物事をなす者である。彼の仕事は成果をあげることであり，また成果をあげる能力は誰でも修得できる。現代社会が機能し，成果をあげ，生き残れるかどうかは，組織に働く彼らが成果をあげられるかどうかにかかっている。成果をあげる者は社会にとって不可欠の存在であり，また成果をあげるということは本人にとっての自己実現

の前提でもある，と。ここにみられるのは『マネジメントの実践』（54）での行為主体個々による自発的行動のアプローチ，まさに「社会の純粋理論」からすれば「一人ひとりが企業活動に主体的な参加を果たすことで，自らの地位・役割を自力で獲得していく」というアプローチにほかならない。かくみるかぎり本書『有能なエグゼクティブ』（66）は，かかる「実践」のための手法に特化したテクニカルな書ということができるのである。

ひるがえって『断絶の時代』（68）は，この『有能なエグゼクティブ』（66）での一人ひとりによる自発的行動＝「実践」アプローチの強化を織り込んでいる。また社会論として『明日への道標』（57）を経ているがゆえに具体的な課題設定的意味合いが強く，その解決をめぐって後続書は展開していくことになる。以後のドラッカー終生の課題を設定した書であり，一般に後期ドラッカーの起点とされるゆえんである。

『明日への道標』（57）からの世界観にあるがゆえに，やはり望ましい社会＝「自由で機能する社会」実現，そのための具体的課題「社会の純粋理論」二要件への意識はほとんど姿を消している。けれども数少ない記述のなかに，実は潜在的な渇望が見出せることもまた見逃しえない。本書は二重の社会観すなわち「知識社会」と「多元社会」（＝「組織社会」）をとっているが，両者は表裏一体の関係にある。実に「知識」と「組織」もまた，相即的に機能しあうものとして一体的に論じられている。まず後者をあつかった「第３部　諸組織の社会」における権力分散や「組織」そのものへの言及に，「社会の純粋理論」を想起させるものがある。

すなわち本書で「組織社会」とは「新しい多元主義」（the new pluralism）により，それぞれ異なった役割を担う諸組織が勃興し，それらを通じて主要問題が解決されていく社会とされる。各組織間の相互依存とコンフリクトが常態化した社会であり，ドラッカーはかかる状況に対応した「組織の理論」の必要性を強く訴える。ここにいう「組織」とは企業のみならず，病院や学校などをふくめた組織全般である。それら諸組織は具体的な成果にもとづくがゆえに，純粋なコミュニティではなく，また純粋なコミュニティたりえない。このように現代における組織をあくまでも機能体と規定したうえで，ドラッカーはそれを機能・倫理・政治の三領域から次のように把握するのである。「機能的領域」からみれば，組織は独自の目的をもってマネジメントされる存在である。したがってその内部メンバー一人ひとりの成果も問われる。「倫理的領域」からみれば，組織は社会に対して何らかの影響を与えるがゆえに，社会的責任を負わねばならない存在である。ただし特定の目的遂行のために活動しているがゆえに，社会的責任の果たし方は本業を通じたものに限定されるべきである。「政治的領域」からみれば，組織は内部にメンバーを抱えるがゆえに，必然的に権力を備える存在である。したがってその正当性が常に問われるものである，と。

かかる組織の三重把握は，『新しい社会』（50）での企業の三機能論を彷彿とさせる。「機能的領域」「政治的領域」「倫理的領域」は，まさに同書の「経済的機能」「統治的機能」「社会的機能」に対応しているからである。ここに「社会の純粋理論」二要件充足の場が，企業のみならず組織一般へ拡大したことが認められよう。ただし内容として，完全に一致しているわけではない。「倫理的領域」は組織の社会的責任という対外的な社会性が問題とされており，「社会的機能」での対内的な要件①「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」に対応しているわけではない。他方で「政治的領域」は「統治的機能」そのままといってよく，要件②「社会上の決定的権力が正当であること」が問題とされている。こうした違いもあるものの，総体としてみれば「社会の純粋理論」二要件充足を組み込んだアプローチの対象が，本書において企業か

ら組織一般へと措定し直されたといえるだろう。

とくに要件①「コミュニティ実現問題」については，他所で印象的な記述がある。「第 3 部 諸組織の社会」すなわち「組織社会」の最後をかざる「第 11 章　個人はいかに生き延びられるか？」内の項目「個人の機会としての組織」のしめくくりである。社会を機能させ自由とさせるために組織のマネジメントを強調する一方で，最終的には「われわれ」一人ひとりの行動に重要性を認めて次のようにいうのである。

「われわれは社会の政治構造とそこにおける一人ひとりの身分（position）と役割（role）に関して新たにしっかりと考える時期に直面している。今われわれの前にあるのは，新しい多元主義と新しい組織社会である。われわれが必要とするのは，新しい個人主義と新しい責任である。」（文献⑫ p.260，邦訳 344–345 頁）

また「第 4 部　知識社会」では，「知識労働者」について次のようにいう。

「知識労働者のマネジメントをいかにうまく行っているにせよ ── 今のところ着手したばかりだが ──，現代社会における知識労働者の地位（status），役割（function），身分（position）が政治的にも社会的にも中心的な問題となるのは確かである。それは 20 世紀とおそらく 21 世紀の先進国の社会問題となるだろう。」（文献⑫ pp.277–278，邦訳 369 頁）

これらは，まさに要件①「コミュニティ実現問題」であろう。もとより組織をコミュニティたりえないとした点で，すでにかつてのような問題意識にはない。とはいえ，それが社会における個人を論じるうえでいまだ大きな問題意識としてドラッカーのなかに残っていることを如実にあらわしている。さらにここでは，その対象たる個人が「知識労働者」概念に重なりつつあることが認められる。すでに『明日への道標』（57）で先行的にみられたことであるが，本書において決定的になったといってよい。実に本書以降，「知識労働者」概念はこれからの新しい社会＝知識社会での新しい個人像として，さらに重要性を増していくこととなる。いわば「知識労働者」のあり方を論じることは，そのまま社会・組織における人間一人ひとりのあり方を論じることとなっていくのである。ただし「知識労働者」なる概念じたいがいまだ形成途上であって，それは後続書での展開によるものである。ともあれ本書では「知識」はいまや権力をもつとし，「知識労働者」さらに広くは「知識にたずさわる者」（the men of knowledge）について次のようにいう。

「しかし知識にたずさわる者はまた，権力は責任を通じてのみ正当化されうるということを知るだろう。

知識に関する基本的な意思決定は，知識の意思決定というよりも政治的な意思決定である。したがって知識にたずさわる者には，それを行う権限がない。このことは，彼らには受け入れがたいことだろう。さらに忍びがたいことに，かかる意思決定をコントロールしなくても，その責任を彼らが負わされてしまうことがある。しかしこのことを受け入れなければ，かかる意思決定における彼らの発言権は微々たるものとなる。意思決定は下されねばならない。知識にたずさわる者の選択肢は，責任をもって意思決定に参加するか，他者による意思決定を甘受す

るか，しかないのである。」（文献⑫ p.373，邦訳 503 頁）

ここには要件②「権力正当性実現問題」もまた，「知識にたずさわる者」ら広義の「知識労働者」のあり方において論じられていく傾向が認められる。そしてそれは「マネジメントの決定版」たる次著『マネジメント』（73）につながっていくのである。なお要件①「コミュニティ実現問題」について本書では他に，未熟練労働者の社会的地位（social status）や世界経済のコミュニティ化を意識した言及も，わずかにみられる。本書で「地位」あるいは「身分」をあらわす語としては，status，position が用いられている。とはいえ，そもそも組織をコミュニティたりえないとした点で，もはや要件①「コミュニティ実現問題」は枠組みとして次元を異にするものでしかない。あえて枠組みとしてみるならば，「人間一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」における「地位」と「役割」は，もはや同時並列的なものではない。本書で後者すなわち「機能」重視へと明確に舵がとられたのである。テニースにならっていえば，「ゲマインシャフト」ではなく「ゲゼルシャフト」が軸とされることとされたのである。実にドラッカーは，次のようにいっている。

「現代の組織とそのマネジメントがもたねばならない権威が基礎とするものは，明らかにただひとつしかない。業績である。
「彼らのあげた成果によって，彼らのことを知ることなる ──。」これが，新たな多元社会の基本的な組織原理となろう。」（文献⑫ p.211，邦訳 277-278 頁。）

この機能を軸とする姿勢のもとに，次著『マネジメント』（73）は展開されていく。個人と組織をとりむすぶマネジメント概念のうちに，「社会の純粋理論」二要件もまた包摂され昇華されていくこととなるのである。

Ⅳ

(1)『マネジメント；　課題・責任・実践』（73）；

『マネジメントの実践』（＝『現代の経営）からおよそ 20 年，ドラッカーの代名詞『マネジメント；　課題・責任・実践』（73）が上梓される。背景にある社会観は『断絶の時代』（68）の知識社会・多元社会であり，マネジメント書としてのベースは『マネジメントの実践』（54）にある。分権制や「目標による管理」その他基本的なマネジメント手法，かつての「工場コミュニティ」の後継概念にあたる「職場コミュニティ」（work community）など，いずれも既出アイディアの再登場である。論旨もとりたてて従来と変わるところはなく，これまでのマネジメント論の集大成であることは間違いない。その他でも「経営者的態度」「経営者的視点」といった用語こそないものの，働く者一人ひとりが自らの職務や同僚，組織に対する自らの貢献や，「職場コミュニティ」の社会的課題に対する責任を持つことが重要であるといった主張などがみられる。内容的に，自身のこれまでのマネジメント論を熟成・洗練しあげたものなのである。本書をしてドラッカーは「マネジメントの決定版」と自負するが，まさにそれに見合うだけの充実ぶりを誇っている。このことは本書のキャッチ・フレーズ「マネジメント・ブームからマネジメント・パフォーマンスへ」にも如実にあらわれている。

ドラッカー思想の展開からすれば，本書において「秩序論」から「責任論」への転換は決定的となった。本書のキー・ワードにしてサブ・タイトル「課題「責任」「実践」のうち，最頻出は「責任」である。日本語版への序文（74）でも渋沢栄一を引用して「責任」の重要性を指摘しているが，本文で読者はそれほど多くの「責任」の語を目にすることになる。章タイトルでも，「第 21 章　責任ある労働者」,「社会的衝撃と社会的責任」の項目内で「第 26 章　社会的責任の限界」「第 28 章　知りながら害をなすな：　責任の倫理」がみられる。

「生産的な労働と達成意欲ある労働者」という項目では，マグレガー，ハーツバーグ，マズローらの主要な動機づけ理論に言及しつつ，最終的にもっとも効果的な動機づけは「責任」であるとの自説を印象づける記述となっている。そして「第 21 章　責任ある労働者」へとつづくが，この「責任ある労働者」（the responsible worker）であらわされるのはつまるところ「知識労働者」である。確かに本章で「知識労働者」は，新種の労働者のひとつに区分されてはいる。とはいえ本書以後における「知識労働者」の概念的進化に照らして，そのほとんどが「知識労働者」を意図するものとなっているからである。なお，これに関連して「責任の組織化」（organizing responsibility）という語も登場している。さらに「第 2 部　経営管理者」では，経営管理者（manager）の責任についても述べている。たとえば，以下のものがある。

「経営管理者を経営管理者たらしめるのは，「他者の仕事に対する責任」よりもむしろ企業の成果に対して貢献する責任である。それは経営管理者自身の仕事に対する責任である。またそれ特有の「経営管理者の仕事」があり，それ特有の「経営者的職務」がある。経営管理者を管理するには，それ特有の手法すなわち目標と自己統制によるマネジメントがある。「ミドル・マネジメント」から「知識組織」に移行するにつれ，新たな要求も登場する。最終的に，業績という精神を自らに生み出すように，経営管理者はマネジメントされねばならない。」（文献⑬ p.389，邦訳（下）19 頁）

かくみるかぎり本書において，責任論とりわけ自己責任論は確立されたといってよい。それは何よりも行為主体個々の「実践」を意味するものであった。『新しい社会』（50）を端緒に，『マネジメントの実践』（54）で定式化された「実践」である。「社会の純粋理論」でいえば要件①について，労働者一人ひとりが企業活動に主体的な参加を果たすことで，自らの地位・役割を自力で獲得していくというものであった。もとより本書はすでに「社会の純粋理論」二要件そのものを焦点とはしていない[14]。ところが，最後に大きなものが用意されていた。「結論　マネジメントの正当性」である。自身渾身の「マネジメントの決定版」のむすびでドラッカーは，まさに「社会の純粋理論」二要件充足問題そのものを論じるのである。まず組織社会・知識社会の二重社会観から，人と仕事が「組織」と「知識」に規定され，両者をむすぶ機関として「マネジメント」のいや増す重要性が強調される。かかるマネジメントを担う経営管理者（managers）は社会の指導者集団にほかならず，社会・経済・コミュニティ・人間一人ひとりのために企業ら諸組織に業績をあげさせなければならない。そして次のように，いうのである。

「指導者集団は，職能さえ果たせば良いというわけではない。成果さえあげれば良いというわけではない。正当性もなければならない。コミュニティから「正しい」と是認されねばならない。

「正当性」は，とらえどころのない概念である。実際，リアルな定義はない。しかし不可欠なものである。正当性なき権力（authority）は，政権の不法収奪（usurpation）である。そして社会の指導者集団，すなわち今日の経営管理者（managers）は，自らの職能を遂行する権限がなければならない。

しかし伝統的な根拠で，経営管理者の正当性に適用できるものなど，ひとつもないだろう。彼らの根拠に，人気投票や私的所有権はふさわしくないし，出生や魔法もまた然りである。彼ら経営管理者がその任にあるのは，業績があるからである。しかし業績それだけでは，いまだ正当性の十分な根拠とはいえない。

経営管理者が正当な権力として是認されるために必要なのは，道徳律（a principle of morality）である。彼らは自らの権力の根拠を道徳的なコミットメントとしなければならないが，それは同時に組織の目的と特性をあらわすものである。」（文献⑬ p.809，邦訳（下）718-719 頁）

では，ここにいう道徳律とはいかなるものなのか。『マネジメントの実践』（＝『現代の経営）（54）でのマンデヴィル「私人の悪徳は公益になる」をふたたび引用し，それがドラッカーは資本主義の原理として業績という点ではまったく正しかったものの，道徳的には決して是認されなかったものだという。すでにそれとは異なる基盤にあり，公的ニーズを事業機会に転じることが企業経営者（the business manager）の課題だと学習されている。とはいえ，これだけではマネジメント正当性の根拠として，いまだ不十分である。社会・コミュニティに供する自律的なマネジメントを維持するためには，組織としての道徳原理が必要なのである。

「そのような原理はひとつしかない。「人間の強みを生産的にすること」である。それは組織の目的，したがってマネジメント権力の根拠である。組織とは，人間にとって手段である。すなわち個人として，またコミュニティの一員として，人間が貢献と達成を見出す手段なのである。

社会目的達成のための社会的道具として組織が発明されたことは，1 万年前に個人労働の専門化が発明されたのと同じく，人類史にとって重要である。そしてその基礎にある原理は，「私人の悪徳は公益になる」ではない。「個人の強みが社会利益になる」である。これは，正当性の根拠として役立ちうる。これは，権力（authority）が基盤とされうる道徳律である。」（文献⑬ p.810，邦訳（下）720 頁）

かくしてドラッカーは，次のようにむすぶのである。マネジメントを自律的かつ私的なものとして維持することは，社会が自由であるとともに業績をあげていくために不可欠である。経営者は「私人」であるが，しかし自律的な諸組織による組織社会では「公人」でもなければならない。「組織の道徳的責任，一人ひとりの強みを生産的かつ達成的なものとする責任を受け入れねばならない」（文献⑬ p.811，邦訳（下）722 頁），と。

本「結論　マネジメントの正当性」は，『マネジメントの実践』（＝『現代の経営）（54）の「結論　マネジメントの責任」をたたき台に練りあげられたものである。マンデヴィルの言葉「私人の悪徳は公益になる」を資本主義の原理として引用し，その限界を強調する論旨も同様である。しかしタイトルにみられるように，微妙な枠組みの変更がある。いずれも企業とその経営

管理者における私的（利益実現）責任と公的責任という二重の責任をうたいつつも，テーマは「責任」から「正当性」へと移行している。その結果として本結論は，まさに「社会の純粋理論」二要件充足問題に解答する内容となっているのである。

もとより二要件充足問題が，そのまま論じられているわけではない。形式的には要件②「権力正当性実現問題」のみが論じられているが，内実にあるのは「人間個人の強みを生かすこと」すなわち要件①「コミュニティ実現問題」の視点にほかならない。一人ひとりに自らの居場所で個性を存分に発揮させて生き生きと働かせ，機能させるというものである。いわば要件②「権力正当性実現問題」に要件①「コミュニティ問題実現」が集約され，前者の充足が後者の充足にかかっているとされるのである。ここに二要件の充足はそれぞれ別々に達成されるのではなく，互いの有機的な連関によって同時達成されるという方向性が示されたのである。そしてそれを担うものこそ，「マネジメント」ということになる。

ここにある二要件「コミュニティ実現問題」「権力正当性実現問題」が，『新しい社会』(50) からの行動と実践のアプローチにあることはいうまでもない。要件①「社会の一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」は「社会の一人ひとりが，社会的な地位と役割を自ら獲得すること」へ，要件②「社会上の決定的権力が正当であること」は「社会上の決定的権力を正当なものにしていくこと」へ，それぞれ「コミュニティ実現化問題」，「権力正当性実現化問題」へと進化したのである。

かくみるかぎり二要件充足問題は，ドラッカーにおいて「マネジメントのあり方」という形で締めくくられたといってよい。「マネジメント」が社会上の決定的な権力主体として，メンバー一人ひとりの強みを社会の利益としていけるか否かへと発展的に進化したのである。これは「マネジメント」が社会的・道徳的存在として，いかに機能しゆくかという問題にほかならない。ただし注意が必要なのは，ここでの前提が機能を軸とする方法論となっていることである。『明日への道標』(57) を起点に『断絶の時代』(68) で確立された方向性であり，要件①「コミュニティ実現問題」としてみれば，「地位」に焦点を合わせた「ゲマインシャフト」よりも，「役割」すなわち「機能」に焦点を合わせた「ゲゼルシャフト」にある。本書で新たな二要件充足の場へと措定された「マネジメント」ではあったが，それはあくまでも機能的な存在として遂行されるかぎりでのものとなる。

ともあれ，こうして「社会の純粋理論」二要件充足問題は，本書において「マネジメント」に集約する形で決着となったのである。実に本書以後，「マネジメント」概念はドラッカー思想の中核としてさらに洗練・彫琢され，まさに自身の代名詞へと象徴化されていくのである。

(2)『マネジメント』(73) 以後；

自身の代名詞ともいえる『マネジメント』(73) 以後も，ドラッカーは決して手をとどめることなく執筆をつづけていった。終生「文筆家」たるアイデンティティを貫き通したのである。もとより高齢化もあいまって，著書というよりは論文集の色彩を強めていった。ビジネス・パーソン向けの時論的な内容が鮮明となり，世界や経済，政治，経済学，人と組織，マネジメントなどがとりあげられていった。なかには回想録[15]や小説もあるものの，生涯を通じて書くことにこだわりつづけた彼の生き様をまざまざとみせつけられる感がある。その意味では『マネジメント』(73) 以後の著書群にこそ，たいへんな読み応えがあるともいえる。もとより思想的・理論的部分では，すでに同書以前の著書を超えるものはない。いわばドラッカーにとって，

これまでの著書の応用問題を解きつづけていったのが，『マネジメント』（73）以後の著書群なのである。

既述のように「社会の純粋理論」二要件充足問題も同書で決着がつけられており，問題意識としてはもはや完全に消滅してしまった感がある。二要件充足問題は「マネジメントの正当性」実現問題へと発展的に進化したが，さらにそれはマネジメントの対象にして担い手たる「知識労働者のあり方」問題へ焦点を移行したといってよい。とくに 80 年代から絶筆まで，それほど執拗にドラッカーは「知識労働者のあり方」に説きおよんでいった。組織社会を従業員社会とし，組織にかかわらざるをえない一人ひとりをほぼ「知識労働者」と同義として考察はすすめられていく。近代国家・政府主導の「社会による救済」信仰の終焉を告げ，ドラッカーは行為主体個々の責任がいかに重要となったか，またいかに自ら行動していかねばならなくなったかをくり返し唱導するのである。実にこの読者一人ひとりに対する「自ら行動を起こせ」との呼びかけは，後期ドラッカーの特徴のひとつでもある。まさに読者一人ひとりこそが，これからを担う「知識労働者」=「望ましい社会実現に向けて行為する一人ひとり」にほかならないとして鼓舞するのである。

「知識労働者」を論じるうえで不可欠なのが，もとより組織である。組織については『明日への道標』（57）ではじめて本格的な考察対象となり，『断絶の時代』（68）で基本的な社会観のひとつとして設定された。それ以降は，まさに「知識労働者」と相即的に論じられていった。ただし組織はあくまでも機能的な存在であってコミュニティたりえないとし，ドラッカーはコミュニティの所在を NPO にもとめていくのである。組織はコミュニティでも社会でも，階級や家族でもない。しかしグローバル化するなかで人々はむしろコミュニティをもとめるとしてその必要性を強く訴え[16]，NPO にその活路を見出すのである。NPO こそ，人々にコミュニティと共通の目的を与えるものである。市民としての意義ある役割を果たす場，一人ひとりが積極的に社会に参加し，それぞれの責任をもつことのできる場を提供するものである，と。ここにおいて一人ひとりが自律した存在として，また一人ひとりがリーダーとして，それぞれの強みを発揮していくものと主張される。かかるコミュニティとしての NPO 観は，機能的存在としての組織を補完するものと位置づけられる。NPO と組織は，相互補完的な一対の社会的機関として理解されるのである。しかしコミュニティや社会は組織からの貢献に依存する一方で，組織は変革機関であるがゆえに常にコミュニティを動揺・解体・不安定化するともいう。ともあれ，かかるコミュニティと機能の場を分担するという考えは，かつてのドラッカーにはなかったものである。生涯の集大成ともいえる『ポスト資本主義社会』（93）では，次のようにいっている。

「ポスト資本主義社会で必要とされる，とりわけ知識労働者に必要とされるコミュニティは，近しさと孤独に負うというよりも「係わり合いと思いやり」（commitment and compassion）にもとづかねばならない。」

「40 年前，私はこのコミュニティは働く場所において存在するだろうと考えた。『産業人の未来』（1942），『新しい社会』（1950），『マネジメントの実践』（1950）で私は自治の責任と同様，一人ひとりの地位と役割を与える場として，工場コミュニティを論じた。しかし日本においてすら，工場コミュニティはもはや機能しないだろう。日本のコミュニティの土台にあるのは所属意識よりも圧倒的に不安だということが，ますます明らかとなってきている。日本で年功序

列賃金体系の大企業に勤める労働者は，30 歳を過ぎて職を失えば，その後は事実上失業状態となる。しかし 1960 年頃の深刻な職不足から深刻な人手不足へと日本が移行するにつれて，それも変わりつつある。

西洋で工場コミュニティが根づくことはなかった。私の工場コミュニティ論の底流をなすのは，責任と自己コントロールの考えである。従業員には最大限の責任と自己コントロールが与えられるべきであると，いまだに私は強く思っている。知識にもとづく組織は，責任にもとづく組織とならねばならない。

しかし個人とりわけ知識労働者には，それ以外の領域も必要である。社会生活，人間関係，また仕事や組織さらには自らの専門知識を超えた貢献，といった領域である。」（文献㉔ p.174，邦訳 290-291 頁）

ここにはかつての「社会の純粋理論」二要件とそれにつらなる工場コミュニティについて，『産業人の未来』（42）執筆時点でのドラッカーの想いが語られている。さらに事実上の絶筆であり，社会領域の重要性を強調した『ネクスト・ソサエティ』（2002）では次のようにいう。

「しかし民間セクター，企業がかかるニーズを充足しえないこともまた，同様に明らかである。かつて私はそれが可能になると考えていた。50 年以上前の 1943 年（1942 年の誤りと思われる；引用者・春日），拙著『産業人の未来』で，「自治的工場コミュニティ」とよぶものを提案した。新しい社会組織たる大企業内のコミュニティだった。それが機能した唯一の国が日本である。しかしその日本においてさえ，それが解決策でないことが今までに明らかとなっている。まず本当に安心を与えることのできる企業などない。日本の「終身雇用」が危険な錯覚でしかないことがにわかに判明しつつある。しかしながら結局，終身雇用やそれとともにある「自治的工場コミュニティ」は知識社会の現実には適合しない。知識社会で民間セクターは生活の資をえる手段としての意味合いがはるかに強く，ますます生活そのものではなくなってきている。物質的成功や個人としての達成を与えなければならないし，またこれからも与えていくだろう。しかし明らかに企業とは，110 年前にテニースが「コミュニティ」よりもむしろ「社会」とよんだものである。」（文献㉘ pp.230-231，邦訳 272-273 頁）

「人間がコミュニティを必要とすることをはじめて指摘したのが，偉大な社会学の古典のひとつ，フェルディナンド・テニースの『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』（コミュニティと社会）（1887）である。しかしテニースが 100 年以上も前に残しておきたいとのぞんだコミュニティ，すなわち伝統的な農村社会の有機的コミュニティはすでになく，また今後もない。したがって今日の課題は，今まで存在しなかった都市コミュニティを生み出すことである。歴史上の伝統的なコミュニティとは異なり，われわれが必要とするのは自由で自発的なコミュニティである。しかしこのコミュニティは，都市の一人ひとりが達成・貢献・関係する機会を提供する必要もある。」（文献㉘ pp.229-230，邦訳 271 頁）

ここにあるのは，自身の旧説たる工場（職場）コミュニティがすでに適さなくなっているとの言明である。しかしいまだコミュニティを強く希求していることに変わりはなく，現状にそくした新たなコミュニティを待望するのである。これら『ポスト資本主義社会』（93），『ネクス

ト・ソサエティ』（2002）いずれもドラッカーの晩年をかざる象徴的な著作であるが，コミュニティ実現にかける想いはまさに執念といえるほどの思想的一貫性を示していることが認められるのである。二要件充足という枠組みでこそないが，とりわけ要件①につらなるものを強く感じとることができる。「社会の純粋理論」がドラッカーのコミュニティ ── 社会論に脈動していることが，改めて確認できるのである。

V

これまで検討してきた全体について，ここで改めて大きく整理してまとめよう。『産業人の未来』（42）以降，ドラッカーにおいて「社会の純粋理論」二要件がワン・セットで再び明示されることはなかった。とはいえ，まったくなくなってしまったわけではない。枠組みや用語を変えつつ，また要件それぞれが別々に論じられながらも，問題意識として底流に脈動していった様がみてとれる。著書によって枠組みや用語をたやすく変えてしまうのは形にこだわらないドラッカーらしい点であり，その他の論点でもよく見受けられるところである。論理的な厳密性・整合性よりも，描写の鮮烈さを重視したジャーナリスティックな論述である。しかしひるがえってみるに，かかる変幻的な論述をもってしてもなお，そこに一貫して見出されるということは，まさにドラッカーの根本的な問題意識にほかならないということを如実にあらわしている。

実にドラッカー思想の本質をなす社会論，そしてその中核にあるのが「社会の純粋理論」二要件なのである。『産業人の未来』（42）では二要件はいずれも同じく重要であるとしてその並存性を強調していたものの，以後の著述に照らしてみれば，要件①「コミュニティ実現問題」こそが「社会の純粋理論」の内実として重視されていたことはいうまでもない。この点は明白ながら，あえて確認しておきたい。「社会の一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」でいう「役割」は function で変わることはなかったが，「地位」は複数の用語がみられる。『産業人の未来』の「社会の純粋理論」では status ながら，他書の純粋理論らしき記述では place，position，standing，rank，station らが入り混じって用いられている。

思想全体でみて，二要件じたいは「秩序論」から「責任論」への転換において，大きな進化を果たしたということができる。新秩序の建設をうたう「秩序論」から，かかる新秩序建設を行為主体個々の実践とする「自己責任論」への転換である。

そしてそのトリガーこそ，「マネジメント」の誕生であった。一人ひとりの地位と役割は単に与えられるのみならず，自ら獲得していくべきものとして，権力の正当性はそこにいる行為主体すべてが自ら働きかけて成し遂げていくべきものとして，定式化されたのである。ここに要件①「コミュニティ実現問題」は「コミュニティ実現化問題」へ，要件②「権力正当性実現問題」は「権力正当性実現化問題」へと，進化したのであった。ドラッカー社会思想の展開において，まさに「マネジメント」の誕生は一大画期をなしている。それは同時に，行動と実践すなわち「責任ある選択」=「自由」を体現したものでもある。『マネジメント』（73）での「マネジメント」の理論的完成は，「社会の純粋理論」二要件充足問題への解答であり，ひいてはドラッカーにおける「自由」=「責任ある選択」実現への道標の建立を意味していたのである。

お わ り に

ドラッカーにおいて「社会の純粋理論」とは何だったのだろうか。それが二要件としてあったのは，あくまでも『産業人の未来』(42) だけである。以後二要件は決して交わることなく，平行した存在としてありつづけた。ただし初期ドラッカーでは，要件それぞれは別々ながらも，意識的に直接とりあげて論じられていた。しかし時を経るにつれて頻度が低くなり，後期ドラッカーではまったくといっていいほどみられなくなる。とはいえ，何気ない記述のなかに無意識のうちに顔を出すこともあった。とくに要件①「コミュニティ実現問題」である。実に回想録『傍観者の時代』(79) には，「一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること」を彷彿とさせるエピソードが多くみられる。登場人物の多くが自らの居場所をえようともがく様が淡々とつづられているのである。あたかもそれは，彼らを傍観するドラッカー自身の所在なさを述べているかのごとくである。

ドラッカーにとって「社会の純粋理論」二要件は，マネジメントを生み出した直接的な課題にほかならなかった。その充足をめぐって彼はまず企業に注目し，企業の限界を超えるべく「マネジメント」概念を新たに措定していった。そして「マネジメント」をまさに二要件充足の存在としたことによって，「マネジメント」は彼において理論として完成されたのである。ひるがえってドラッカーにとって「マネジメント」とは，あくまでも「人と社会のあり方」ひいては彼の考える「望ましい社会」実現のためのものにほかならなかった。そしてその具体的な課題こそが，「社会の純粋理論」二要件なのであった。本稿では，このことを改めて確認することができた。

注

1　本稿での「社会の純粋（一般）理論」の表記について，あらかじめ説明しておく。後にみるように『産業人の未来』(42) 本文では，あくまでも「社会の純粋理論」(a general theory of society)（文献③ p.36，岩根訳 237 頁）の語が使用されている。「社会の一般理論」(a general theory of society) の語が登場するのは，1995 年『産業人の未来』Transaction 版へのドラッカー自身のイントロダクションにおいてである。さしあたって確認した範囲では，少なくとも 1998 年以降の上田訳では本文中も「社会の一般理論」とされている。日本語では「社会の一般理論」の方が市民権をえている感があるが，本稿では正確を期して「社会の純粋理論」と表記していく。

2　「社会の純粋理論」二要件の重要性については，かねてより三戸公氏によって強く指摘されているところである（『ドラッカー ── 自由・社会・管理』未来社，1971 年）。

3　「社会」に焦点を合わせた自選論文集 *A Functioning Society*（2003）で，ドラッカーは次のようなことを述べている。「経済」は悪かったものの「社会」が活気に満ちあふれていたアメリカを目の当たりにして，渡米後の自分（ドラッカー）には，『産業人の未来』執筆に駆り立てる疑問が浮かんだ。すなわち「機能する社会とは？　ヨーロッパで全体主義が破壊したコミュニティを再生できる制度とは？」である。これらの疑問に『産業人の未来』は答えておらず，いまだに自分は問いつづけている。つまりこれらの疑問は，コミュニティ・社会・政治に関する自分の仕事すべての土台をなすものである，と（文献㉚ pp.3-4）。

4　前掲書イントロダクション（2002 年執筆）では，自身の著書としてはマネジメントよりもコミュニティ・社会・政治を多くあつかってきたとし，ドラッカーはこうした関心の源流をハンブルグ時代（1927-28 年の 15，6ヶ月間）での読書にもとめている。ここで人生を決定づけた 2 著に出合ったが，そのうちのひとつとしてここでもテニース『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』(1887) をあげ，次のように述べている。

「コミュニティと社会に関する私自身の仕事がその後進展するにつれ，私にとってコミュニティと社会という，このふたつの概念は，18 世紀のドイツ・ロマン主義に根ざすテニースの前産業的・前資本主義的な視

点とはまったく異なるものとなった。しかし私がテニースから学び，決して忘れえないものは，一人ひとりが地位をもつコミュニティと，一人ひとりが役割をもつ社会のふたつが必要なのだということである。」（文献㉚ p.viii）

5　ここは，前掲，注 1 で指摘した「社会の一般理論」（a general theory of society）の語が使用されている箇所である。

6　ちなみに 1964 年当時のドラッカーは，本書について次のように述べている。「これは私の書いたもののうちで，いちばん気にいっている本である。いろいろな意味で，これがいちばん上出来な試みだと思っている。政治理論や社会理論と，目前の緊急関心事へのその実践的応用とが結びついているからである。」（文献③岩根忠訳 1965 年，日本語版への序文 i 頁。）

7　ちなみに本書 Transaction 版（1995）へのイントロダクション（執筆は 1994 年）では，次のようなことを述べている。本書は 1970 年代まで学界からあからさまに無視されたが，その大きな原因は社会現象を社会現象としてあつかったからだった。個々の出来事やイズムからの分析ではなく，社会そのものの分析，すなわち社会の緊張や圧力，潮流や変動を分析する社会学的分析を行ったのである。社会学の巨人ウェーバーやパレートが依拠した手法である。この手法によってかのシュンペーターも，経済合理性を超越した社会現象としてイノベーターをとらえることができた。「社会」というものは曖昧で定義できないのは確かだが，価値あるものというのはみな定義することなどできない。本書は，きわめて特異な生き物たる人間の環境として社会をあつかう。本書は「社会」を定義しようとはせず，理解しようとする。今世紀前半の主要な社会現象，社会的大事件たる全体主義の興隆を理解しようと試みた最初のものであり，いまだ唯一のものである（文献② pp. xi－x iii，上田訳 284-287 頁）。

8　その他では，同様の論旨で p.19，21（岩根訳 15，16 頁）にもみられる。

9　権力に大きく言及しているのは「第 4 章　産業社会の経済政策」の「2「用益」のための生産か，「利潤」のための生産か」内の「権力の欲望」（文献④ pp.241-245，下谷訳（下）324-331 頁）のみである。確認できる範囲では，ここで確かに「正当な権力」（legitimate power）の語は登場しているものの，「社会の純粋理論」のような重大な問題意識のもとに語られているわけではない。あくまでも副次的にふれられているにすぎない。

10　以下，「地位」で原語の付されていないものは，status である。

11　この点について，産業パターナリズムに関しては次のように述べている。「マネジメントは労働者に対して，不可避の大きな責任を有している。しかし産業システムにおける地位と役割の問題は，労働者に対してさら諸策をほどこし，社会保障や構成・娯楽施設を充実させたり，便宜をはかってやることでは解決されない。成熟した人間としての責任と尊厳を与えることができるかどうかにのみ，かかっている。」（文献④ pp. 159-160，下川訳（下）220 頁。）

産業組合主義に関しては，次のように述べている。「…今ある大量生産産業下の組合は産業社会の市民権を労働者にうまく与えられず，またその力もない。これら組合が有効なのは，主に経済問題に専念することにある。組合は賃上げや労働時間短縮の要求に，年間賃金制や年功制といった保障手段をくわえることができる。価格・方針・利潤といった経営権力へ部分的に入り込むことも画策できる。しかし組合メンバー自身が組合に結局望んでいるのがコミュニティにおける社会的統合だとしても，経済的な都合や政治権力への要求をさておいて，社会の要求を第一に考えることはできない。」（文献④ pp.160-161，下川訳（下）221 頁。）

12　確認できる範囲では，「社会的機能」の語がわずかに登場している（文献④ p.381，下川訳（下）299）。その他，「社会的・統治的権限」（social and governing authority）なる用語も見受けられる。（文献④ p.10，下川訳（上）13 頁）。

13　その他，以下のような記述もある。「というのも企業とは，人間のコミュニティだからである。企業の業績は，人間の業績である。そして人間のコミュニティは共通の信条にもとづき，共通の原理で結束していることをあらわさなければならない。さもないと，コミュニティは麻痺し，活動できなくなり，メンバーから労力や成果を求めることもえることもできなくなる。」（文献⑥ p.64，邦訳（上）91 頁）

14　「社会の純粋理論」そのものへの数少ない言及としては，要件②に関する「マネジメントの課題は，マネジメントの存在理由であり，マネジメントの仕事を決定する要因であり，マネジメントの権限と正当性の根拠なのである。」（文献⑬ p.37，邦訳（上）57 頁）がある。また社会的責任を要求された場合に，企業その他組織のマネジメントはかかる責任にともなう権限が正当か否かを十分検討する必要がある，との記述もみられる（文献⑬ p.348，邦訳（上）571 頁）。

15　回想録『傍観者の時代』（79）には，「社会の純粋理論」二要件に関連するものとして次のような記述がみら

れる。

「この本は『産業人の未来』のタイトルで 2 年後に出版されたが，組織社会すなわち今日「ポスト産業社会」と呼ばれるものに社会が向かっていることを察知した最初のものである。また組織における地位・役割・市民権の問題，およびそれら組織のガバナンスの問題が，第二次世界大戦後の中心問題となるであろうことを察知した最初のものである。『産業人の未来』は，今日ではほとんど常識となったことを見通した最初の本である。営利企業さらにはいかなる組織も，経済的な機関であるのと同様に，社会的な組織でありコミュニティであり社会であることを最初に見通していたのである。」（文献⑮ p.135，邦訳 208-209 頁）

また「ザ・プロフェッショナル：アルフレッド・スローン」では，次のような印象的な記述もみられる。

「マネジメントと「産業秩序の分析」に関する私の業績のなかで，自治的工場コミュニティと責任ある労働者のアイディアふたつこそ，もっとも重要かつもっともオリジナルなものだと私は考えている。」（文献⑮ p. 273，邦訳 420 頁）

「スローンのこの考え（権限と責任一致しなければならない ── 引用者；春日）は，マネジメントの原則にもとづいていた。しかしもちろんそれは政治学理論や政治史では，まずもって学ぶことである。責任なき権力（authority）は非正当であり，権力なき責任もまたしかりである。いずれも専制にいたる。スローンはプロの経営者として多大な権力を欲したが，高度な責任をとる準備もあった。」（文献⑮ p.293，邦訳 452 頁）

16　中内功との往復書簡でも，コミュニティの必要性が強調されている（文献㉖ p.146，『創生の時』124 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），Transaction（95）．（原題『経済人の終わり；　全体主義の起源』）（岩根忠訳『経済人の終わり』所収は『ドラッカー全集』第 1 巻，ダイヤモンド社，1972 年。上田惇生訳『経済人の終わり』ダイヤモンド社，1998 年。）

③ *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach.*（42），Transaction（95）．（原題『産業人の未来；　ある保守主義的アプローチ』），（岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』東洋経済，1965 年。岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』（『ドラッカー全集』第 1 巻，ダイヤモンド社，1972 年）。上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社，1996 年。）

④ *Concept of the Corporation.*（46）（原題『会社の概念』）（下川浩一訳『現代企業論』上巻・下巻，未来社，1966 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』）（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。）
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　*A Functioning Society,* 2003.
㉛　『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