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	岡本康雄のドラッカー論について ： 日本におけるドラッカー受容（3）
著者	春日，賢; Kasuga，Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，17(1)：1-19
発行日	2019-06-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

岡本康雄のドラッカー論について

── 日本におけるドラッカー受容（3）──

春　日　　賢

はじめに

岡本康雄のドラッカー論を検討することが本稿の課題である。

岡本康雄は，日本では比較的早い時期のドラッカー研究者である。『現代の経営』（=『マネジメントの実践』）（54）が 1956 年に邦訳出版されるや経営書のベストセラーとなり，ドラッカー・ブームが沸き起こった。ドラッカー自身も 1959 年以来しばしば来日し，1966 年には日本産業経営の近代化および日米親善への寄与により受勲（勲三等，瑞宝章）するなど，経営学者や経営コンサルタントとしてビジネス界への多大な影響は衆目の一致するところであった。後には『断絶の時代』（68）の出版によって，時代の潮流を読み解く「未来予見者」あるいは「時代の診断者」との評価も加わり，ドラッカーの名声はさらなる高まりをみせる。この間，藻利重隆による先駆的な論考とその成果『ドラッカー経営学説の研究』（59）を皮切りに，ドラッカー研究も積極的に推し進められていた。論文では枚挙に暇がないが，著書では主なものに寺澤正雄『ドラッカー・システムの研究』（69），三戸公『ドラッカー ── 自由・社会・管理』（71）などがあった。これらについで登場したのが，岡本の『ドラッカー経営学 ── その構造と批判』（72）である。ちなみに同年には，ダイヤモンド社から『ドラッカー全集』全 5 巻が刊行されている。時にドラッカー 63 歳。いまだ『マネジメント；課題・責任・実践』（73）や『見えざる革命』（76）刊行前ながら，すでにその盛名は不動のものとなっていた。

上記のドラッカー研究書はいずれも経営学者によるものであって，ドラッカーを経営学の枠組みでとらえようとする傾向が強かった。もとより研究の専門性から，これは致し方ないことである。しかしながら日本におけるドラッカー受容の比較的早い段階にあって，岡本はドラッカー思想の全体を視野におきながら，それとの関係においてドラッカー経営学の特質を解き明かそうとした。この点を中心的な問題意識として，以下では岡本のドラッカー論を検討していくこととする。

I

日本でのドラッカーの受け入れられ方は，当初はあくまでも経営学者としてのものであった。実務界・学界を問わず，経営実践にのみ注目してドラッカーを理解しようとしていたのである。経営実践以外を捨象することでドラッカーの全貌を把握しようとせず，その思想を矮小化してしまったことは否めない。その最たる例がドラッカー研究のパイオニア，藻利重隆である。藻

利はドラッカーを「経営学の金山」とたとえ，ドラッカーの文明論・社会論を一切切り捨てしてしまった。固有の経営学，経営管理論の枠組でのみとらえて，その科学的精緻化をはかったのである[1]。しかしこの試みはドラッカー思想のみならず，藻利自身が意図したドラッカー経営学の科学的精緻化そのものをも大きく歪めてしまったことは否めない。というのも，ドラッカー本来の問題意識から生まれた斯経営学の本質をとらえ切れないがゆえに，あくまでも部分的な理解にとどまるものでしかなくなってしまうからである[2]。

その後に三戸公とつづき，ドラッカー本来の問題意識すなわち社会論的視点を重視する視点はそれなりに確保されたが，そのなかに岡本もいた。そして彼のドラッカー論は，『ドラッカー経営学 ── その構造と批判』(72) へと結実する。本書は岡本にとって処女作にあたるが，同時に彼のドラッカー研究の集大成でもあった。実にその後，本書には増補版もなければ続編も出ていない。本書の構成は，以下のようになっている。

はしがき
ドラッカー教授序文
序　章
第一章　経済人の終焉
第二章　産業人の未来と機能的社会の実現
第三章　大量生産の原理とオートメーション
第四章　社会的制度としての企業
第五章　経営者と管理機能の特質
第六章　近代産業社会と産業労働
第七章　産業社会論 ── その確立・変貌・非連続
第八章　総括的批判と展望

サブ・タイトル「その構造と批判」にあらわされているが，本書は序章を別とすれば，本論が実質的に二部構成となっている。前半の「第一章　経済人の終焉」から「第七章　産業社会論 ── その確立・変貌・非連続」までが主に「構造」すなわちドラッカー経営学の構造全体の理解に当てられており，後半の「第八章　総括的批判と展望」が主に「批判」すなわち前半を踏まえたドラッカー経営学に対する体系的な批判的解釈と発展可能性の提示に当てられている。前半ではドラッカーの所説を再現さらには再構成しながら岡本なりの部分的な批判がふくまれており，後半でそれらをまとめつつドラッカー経営学全体に対する岡本の考察が展開されるのである。実に序章をのぞく本論は前半 7 章で約 200 頁あるが，それに劣らず後半は第八章の 1 章だけで約 181 頁ある。つまり後半の「第八章　総括的批判と展望」こそが，本書のメインなのである。立論としてみれば，まず前半でドラッカー所説を忠実かつ十分に読み込むという予備的作業を行い，かかる内在的理解をもとに後半で岡本のドラッカー論を本格的に展開するという，用意周到なものとなっている。われわれは第一章以下の本論に入る前に，まず「はしがき」と「序章」において岡本の視点とアプローチをみていこう。

「はしがき」；

岡本は，自身の研究活動をふり返っていう。戦後，アメリカ経営学の影響下で理論的方向性

を見失いがちななかにあって，良薬のごとき経営書の一冊にドラッカーのものがあった。ほどなくドラッカー経営学を研究しはじめたものの，批判的検討を進めるにつれてその魅力のみならず，魅力と結びついた限界をも強く意識せざるをえなかった。産業社会―企業―経営管理に関するドラッカーの問題提起は既成の枠にとらわれない魅力を備えながらも，論理的な抽象力の脆弱性と一貫性の混乱という点で明らかな理論的問題を内在していたのである。ドラッカー自身はその後も『明日の道標』(『変貌する産業社会』) (57)，『非連続の時代』(『断絶の時代』) (68)[3] といった産業社会論を世に問い，今日ではドラッカーの経営学や産業社会論は，ある種の完成を遂げたといえる。この機会に，ドラッカー経営学の検討を完結したいという意図の下に，本書を完成させた。われわれ経営学研究者の重要な課題のひとつは，トータルな視座を確保しつつ，しかもリアルな問題意識をもって，現代企業の行動に内在する枢要な問題 ── 事実を的確に摘出し，その意味を問うことである。その際，もとより検証にたえうる首尾一貫した論理体系の建設を軽視するつもりはない。

「この意味において本書では，ドラッカー経営学―産業社会論を構成すると思われる主要な柱について検討する過程において，ドラッカーの問題提起を主観的に可能なかぎり正しくうけとめながら，それを論理的に再構成して発展していく方向を探った。特に第八章総括的批判と展望においては，ドラッカー経営学 ── 産業社会論の全体像について内在的批判を試みつつ，発芽状態にとどまっていると思われる彼の問題提起の新鮮な芽を論理的に発展させていく方向を探った。」(iv 頁)

また筆者（岡本）はドラッカー本人に接する機会があり，本書へ序文[4] を寄せてもらうこととなったが，「この序文を読み，また彼との会見を通じて，筆者自身が理解していたドラッカーの産業社会論―経営学は，大筋において間違っていなかったと確信した。しかし彼自身は，この序文でも強調されているように，あくまでも実践家であり，筆者の見たところ問題提起者である。その意味において豊富な彼の問題提起から何を学びとるかは，当然のことながら，筆者自身の立場と責任において行われている。またその限りにおいて，何通りかのドラッカー理解があっても差支えないと筆者自身は考えている。」(v-vi 頁)

「序章」；

岡本は，戦後日本におけるドラッカーの影響力ならびに彼の経営学に関する研究のおびただしさに言及しながら，かかる従来の研究が大きくとりあげてこなかった 3 点に本書は焦点を合わせるとする。ドラッカー経営学について，(1) 経営イデオロギーと企業（制度）と連繋して把握する問題，(2) 産業社会⇄企業（制度)⇄経営管理の有機的連関においてとらえる問題，そして (3) その基礎にある西欧的・伝統的価値観―基礎理念の脈動を意識してドラッカー経営学を解明しようとしたこと，である。岡本によれば，その趣旨は以下のごとくである。(1) はドラッカー経営学の中心的な骨格をなすが，アメリカ産業社会を土壌に培われたものである。その意味でドラッカー経営学はアメリカ経営学の諸成果を昇華した所産でありまさにアメリカ経営学にほかならないが，一般的なアメリカ経営学とは趣を異にする。(2) はドラッカー経営学における企業の内的構造・機能過程と産業社会が不可分離の関係にあるということである。したがって企業の内的構造・機能過程のみを彼の所説から機械的に分離して論じることは，彼の経営学の特質そのものをあいまいにしてしまうことになる。(3) はドラッカーの主体的状況にもとづくことを表わしている。彼は「市民的自由」の実現と維持という自己の価値観に率直に

もとづいて行動しており，そこから彼の経営学解明を意図するというのである。

そして岡本はドラッカーの略歴と広範な守備範囲に言及し，それらのバックグランドを昇華して生み出されたドラッカー経営学の相対的独自性を指摘して，次のようにまとめている。

「しかし経営に関する統一的な研究がまったく無いといってもいいすぎではなかったアメリカ経営学の中に，特殊な形であれ企業ないし経営の統一的，全体的な分析が登場してきたことは，それなりに，十分評価すべきであろう。この意味において，われわれは経営についての諸研究を総合化する場合の一つの方向を彼の努力の中に認めることができよう。」（9 頁）

以上の問題意識を前提に，岡本は本書でドラッカー経営学の構造全体を検討するとしている。もとより，その中心が企業と経営管理の解明にあることも確認されている。対象となる著書は『経済人の終焉』（＝『経済人の終わり』）(39)〜『非連続の時代』（＝『断絶の時代』）(68) までが網羅されている。

なおドラッカーの魅力について，ここではさらに次のように述べている。産業社会や企業の概念が常に「理念」と「実態」というふたつの角度から把握されるが，後者については豊富なコンサルタント活動に裏打ちされた確かなものがある。前者については，近代西欧市民社会という価値観にもとづき，弾力的・発展的なビジョンとして提示する。この意味でドラッカーは，当代一流のビジョン・メーカーである。

「そしてまさに，ドラッカーが，実に多数の関心と共鳴を呼びおこすのは，彼が産業社会の実態を包括的に，しかも常に変化を遂げつつあるその動態的過程を直視し，その変化の方向を，いち早く識別し，彼独特のジャーナリスティックな表現力でたくみに，理念として語りかけることにもあるといえよう。この場合その理念は，もはや彼個人の理念ではなく，既存の，さらに変貌していく産業社会の理念として，はるかに一般性を獲得したものとして提示されている。」（4 頁）

以上が，「はしがき」「序章」で提示された本書の視点とアプローチである。岡本自身によって言い尽くされている感があるのであえて述べることも少ないが，ここではいくつかのポイントを指摘しておこう。それまでの既存ドラッカー研究でかえりみられなかった 3 点が本書の焦点とされるが，これらを集約すればドラッカーの思想的全体像の把握が意図されているといってよい。もとより経営学研究に立ちながら，ドラッカー経営学のまさに経営学としての特質を明らかにするために，あえて非経営学の部分もふくめたドラッカー思想の全貌解明がめざされている。その際の手法として，「産業社会⇄企業（制度）⇄経営管理の有機的連関」がとられているが，これこそまさにドラッカーの経営学ならびに思想全体を一体的かつ立体的に理解しうるものにほかならない。固有の経営学の枠組みにははめ込むことによってドラッカー思想を矮小化し，ひいてはドラッカー経営学そのものの本質的理解をも歪めかねない弊害をなくすのである。これは固有の経営学的視点から，ややもすれば一方的・一面的な批判となりかねないドラッカー研究の陥穽を回避するものともいえる。この視点とアプローチの明示によって，経営学研究としてのドラッカー研究は新たな次元をむかえたといえるだろう。

その他，ドラッカー経営学の独自性と異質性を，彼のキャリアにもとづく価値観にもとめている点にも言及しておこう。ここでの岡本はおもに「西欧的」などの語を使用して明確に区別していないが，ドラッカー理解において「欧米」すなわち「欧」と「米」の違いは重要である。ドラッカーは「欧」すなわちヨーロッパの伝統的価値観によりながら，「米」すなわちアメリカ

産業社会の現実に直面し対応していった。ヨーロッパの「理念」にもとづき，アメリカという「実態」を自らに取り込んでいったのである。あくまでも欧州人として米国人となった欧州系米国人，いわば「米・欧人」であった。ドラッカー経営学がアメリカ経営学の諸成果を摂取した点でまさに「アメリカ経営学」でありながら，しかしアメリカ経営学一般において異質なのはこの点にあるだろう。確かに岡本も本論ではアメリカ産業社会ならびにアメリカ経営学の影響を指摘してはいるものの，重要な点であるためまずあえて強調して補足しておきたい。以下，本論を前半（第一章〜第七章；Ⅱで標記）と後半（第八章；Ⅲで標記）にわけて，前半のⅡは章ごとに，後半のⅢは節ごとに，概略をまとめてみる。そしてⅣで，それらについて若干検討してみることとする。

Ⅱ

ここでは，本論の前半にあたる第一章〜第七章をとりあげていく。章ごとに頁数の多寡があるため，概略もそれに応じたものとなる。

「第一章　経済人の終焉」では，後につづく問題意識の発端，そしてドラッカー経営学説を嚮導する経営イデオロギーの形成上重要だとして，事実上の処女作『経済人の終焉』（＝『経済人の終わり』）（39）の検討が行われる。同書でのファシズム分析の視覚と論理はドラッカーの社会評論家としての力量を十分に示すものの，経済構造の十分な内的把握をともなわない平面的なものとしてしまっている。とはいえ，経済人の概念から資本主義の一定の変貌を鋭くとらえている点で意義が認められるとともに，かかる社会構造の変貌認識においてドラッカーの産業社会・経営の理念が形成されるという点で，彼の理論体系上，大きな役割を果たしている。

「第二章　産業人の未来と機能的社会の実現」では，『経済人の終焉』につづく『産業人の未来』(42）を，ドラッカー経営学説の究極的規制要因たる経営イデオロギーが原型的に現れたものとして検討している。実に『経済人の終焉』での社会評論家から，本書で産業評論家さらには経営研究者へのドラッカーの転身がはじまった。経済人の社会「商業主義的社会」はすでに産業社会にとってかわられたとするが，かかる産業社会の理念をとらえようとすれば，その構成分子たる企業を考察せざるをえないからである。まず機能的な産業社会のための条件ふたつがあげられ，そこから産業社会の現実すなわち「株式会社」と「大量生産工場」の問題が指摘される。かくてその解決策すなわち産業社会の新たな理念として，工場自治体の形成がもとめられてゆくのである。けれども，この考察には問題がある。株式会社の経済的機能と性格に関する分析が十分ではないのである。ドラッカーの産業社会分析からすれば致し方ないことながら，これにより企業分析の焦点が株式会社の所有機構から大量生産工場へと移行してしまう。ここに，経営者（所有基盤を欠く支配勢力）と労働者（社会的な地位と役割を欠く多数者）が接する場たる工場の自治化，すなわち「工場共同体」建設が彼の論理において必然的に導かれるのである。かかる企業分析視角の重心移動は所有の規定性を重視しなくなる点で，企業全体の指導理念の追跡に何らかのひずみをあたえずにはおかない。『経済人の終焉』で経済人の社会を否定しながらも，しかし産業社会の現実にはいぜんとして経済活動がある。経済活動と非経済活動いずれも包摂する産業社会全体を統一する規定的要因は，後の『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）で提示されることとなる。

「第三章　大量生産の原理とオートメーション」では，『大企業の概念』（＝『企業とは何か』）（46）を経て本格的な経営学研究の途についたドラッカーの企業分析が工場に傾注したとして，「大量生産の原理」で『新しい社会』（50）が，「オートメーション」で『経営管理の実践』（＝『現代の経営』）（54）が検討される。不十分な理解によって株式会社の形骸化を結論づけたドラッカーは，分析の焦点をゴーイング・コンサーンとしての工場とする。ここにおいて大量生産に新たな意義を付与し，新しい社会秩序の形成原理とするのである。これは後のオートメーションにも継承される。つまり技術が生産のみならず人間組織さらには社会をも規定するという視点である。かくてこの技術原理→組織原理→社会原理が産業社会全体の統一的な説明要因として提示され，その経営構造・社会秩序に対する一方的な作用が強調される。

「第四章　社会的制度としての企業」では，ドラッカーの制度的企業観が『大企業の概念』（＝『企業とは何か』）（46）と『新しい社会』（50）で整理され，そこにおける利潤目的否定論から経営目的に関する考察が『新しい社会』と『経営管理の実践』（＝『現代の経営』）（54）で行われる。

『産業人の未来』で大量生産工場が基本的な社会単位となりながら，いまだ社会的制度になっていない点に現代の社会的危機のひとつがあるとの問題意識から，ドラッカーは工場が社会的制度として機能しうる方向を模索しはじめる。まず『大企業の概念』（＝『企業とは何か』）（46）で「大企業」（corporation）概念が，組織的かつ大規模な技術単位を包摂する概念として提出される。それは産業社会と相互に作用しあう自律的な制度とされるが，問題は社会が企業に期待する機能と企業固有の目的との関係である。ここでの調整原理としてドラッカーは競争的市場と価格メカニズムの機能に期待を寄せ，またそれによって「自由で機能する産業社会」への形成条件とする。この考えは彼の貧困な経済学的認識による直感的なものでしかないが，『新しい社会』（50）で洗練されて「産業的企業」概念によって統一的に説明されることとなる。社会における企業は多面的な制度であり，経済的・統治的・社会的な機能を果たすという。これら三機能は同時存在ながら，優先されるのはやはり経済的機能である。というのも，社会的要請から企業の存続を実現しなければならないからである。このように経済的機能を企業第一の機能とうたいながら，他方でドラッカーは利潤目的否定論を執拗にとなえる。利潤を，企業存続ひいては社会機構の維持のための費用とみなすのである。これは企業の長期的な利潤獲得原則の裏返しの表現というほかないが，企業を社会的制度とする以上，ドラッカーにおいては当然の論理的帰結であった。ここに『産業人の未来』で表明された産業社会の二大支柱すなわち「株式会社」と「大量生産工場」から，両者を包摂する制度的企業概念が明示されたのである。企業が社会的制度であるならば，経営目的は企業外部すなわち社会になければならない。かくて『経営管理の実践』（＝『現代の経営』）（54）で唯一の経営目的「顧客の創造」がかかげられ，さらに経営の諸目標 8 つがあげられる。しかし両者ならびに機能（経営の企業家的機能と管理的機能）らの関係は明確ではない。

「第五章　経営者と管理機能の特質」では，統治権力を行使する経営者，経営組織 ── 管理機構，管理機能の基本的性格が，『経営管理の実践』（＝『現代の経営』）（54）をメインに検討される。ドラッカーにおいて経営者とその統治権力は株式会社機構では非正当とみなされたが，技術原則 ── 組織原則が貫徹する産業企業体で機能的に確定されるにいたった。「所有と経営の分離」は既定事実とされ，経営者とその統治権力は社会的制度たる企業が社会的要求をみたすものとして正当化される。後には経営者（management）じたいも，ひとつの社会的制度とまで位置づけられてしまう。ここにドラッカーの論理は，機能が存在を合理化するという機能的合

理主義へと転化したのである。さらに近代産業社会はかかる経営者のほかに，新しい産業中産階級を生ぜしめ，これらに労働者をくわえた三者の軋轢を解消することが必要となる。これを「産業秩序」の名のもとにドラッカーは個別企業のみならず体制的な問題として把握し，解決のための組織原理を「連邦的分権制」にもとめていくのである。以上を条件として，ドラッカーにおいて経営者の機能たる「経営管理」とは何かが具体的に説きおよばれるところとなる。

「第六章　近代産業社会と産業労働」では，経営管理・統治的権力の対象，かつ産業社会の一方の担い手たる産業労働について，主に『新しい社会』(50) で検討される。企業の経済的側面をめぐる労使の対立は，ドラッカーにおいて産業制度の存続を脅かす「産業秩序の問題」とされる。賃金を費用とみるか所得とみるかが対立の根本にあるが，ドラッカーは次のように解決をはかろうとする。賃金を対立的に把握するのではなく，生産的資源に対する投資として統一的に理解し，さらに所得と雇用の予測計画の導入，利潤分配制の改革によって補完するというのである。かかる主張には論理的な飛躍と混乱がみられるが，産業社会の機能化を妨げるプロレタリア廃絶をもくろむドラッカーにあっては導かれるべき解決策であった。かくてそれを可能にする方向性として，ドラッカーは「新しい人事管理」を提唱していく。その要諦は，「経営者的態度」(経営者的視野) の培養による「責任ある労働者」の実現にある。さらに企業の社会的側面として「工場共同体」の形成とその自治的管理がくわわることで，それは堅固に補強される。全人格的な存在としての労働者－人間そのものが前面に押し出されることによって，ここに「機能的な社会」のための「機能的な管理」の条件が示されたのである。ただしそれが十分か否かについては問題を残している。

「第七章　産業社会論 ── その確立・変貌・非連続」では，これまでの議論をふまえてドラッカーの産業社会論そのものに焦点が合わされる。ただしドラッカー経営学は産業社会論との有機的連関において展開しているとの認識から，あくまでも斯経営学理解のために便宜的に行われるにすぎない。順を追って，「確立」で『新しい社会』(50)，「変貌」で『明日の道標』(＝『変貌する産業社会』) (57)，「非連続」で『非連続の時代』(＝『断絶の時代』) (68)，となっている。

ドラッカーの産業社会論は資本主義・社会主義を超克した「経済体制無関連的」側面を有するものの，アメリカ資本主義の実態分析にもとづいている。その意味で資本主義変貌論であり，また今日の産業社会論の先駆的研究といえる。彼はアメリカに自らが構想する産業社会の理念型を確認し，「自由産業社会」実現に向けた可能性を自律的工場共同体に認めつつも，現実的な主体を自律的企業とすることでその一応の確立としたのである。ところがその後，かかる産業社会論は変貌し，「非連続―断絶の時代」となって開花する。「変化」を依拠すべき秩序と位置づけ，「革新」(イノベーション) と「組織」を重要概念に，さらに両者の中核をなす最重要概念として「知識」に注目する。そしてそれは，主体的な企業家・知識労働者による「革新的組織」の問題へと設定されるのである。ここに彼の産業社会論は組織社会・知識社会とされ，しかも一国規模を超えた世界経済を視野におさめたものとして提示される。かくてドラッカーの産業社会論は大量生産原理の具象的な社会構造変革の過程分析から，「組織」と「知識」を軸とする，より観念的なレベルで展開されるようになる。それまでの技術法則の客観的一元的論理の貫徹から，人間主体による自由な能動的行動の可能性と多元性に，より大きなアクセントを有するものとなったのである。とはいえ全体を通じて個人の主体的自由を確保するという立場は一貫しており，これこそまさにドラッカー不変のモチーフであることが確認できるのである。

Ⅲ

ここでは，本論の後半にあたる第八章をとりあげる。「第八章　総括的批判と展望」ではこれまでの 7 章での分析をふまえて，ドラッカー経営学全体系に対する包括的批判および発展可能性が展開される。本章 1 章だけでこれまでの 7 章に匹敵するボリュームがあり，内容的にも本書のメインをなしている。したがって，ここではよりつぶさに節ごとの概要を整理していくこととする。大まかにみると全 5 節のうち，「第一節　産業社会論の特質」，「第二節　多元的産業化過程と組織・知識社会論」でドラッカー産業社会論の確立と変貌が，つづく「第三節　企業観の展開と企業の経済行動」，「第四節　利潤追求と企業目標」，「第五節　企業目標・機能の多様化と管理行動」で企業―企業目標―管理という展開でドラッカー経営学が，大きくとらえ直され考察されている。

「第一節　産業社会論の特質」；

ドラッカーの分析は，現実の企業・経営の豊富な素材を生々と目前に再現させる点ですぐれた魅力を発揮しつつも，論理的な抽象力と一貫性の保持という点で，時に不十分である。まず彼が問題にする「産業社会」の登場についてみれば，それに先立つ「商業主義的社会」概念が内容・時期とも曖昧であり，したがって後者から前者への移行が不明確である。とにかく彼においては商業主義的社会＝資本主義社会＝経済的社会とされ，その否定によって非経済的社会として産業社会が登場することになる。物的基礎では，「市場」から「株式会社」と「大量生産工場」への移行である。ところがドラッカーは「株式会社」を経済的というよりは「代表的な社会制度」とし，もう一方の技術 ── 組織原理たる「代表的な物的環境」としての「大量生産工場」に分析の焦点を合わせていくのである。ここに彼の描く非経済的社会としての産業社会は，技術―生産力の論理が貫徹する社会となって現れてこざるをえない。

ドラッカーの技術への注目で特徴的なのは，技術原理を超えた組織原理，社会原理とすることにある。これにより単なる技術決定論者として生産技術の一方向的な変革作用を摘出するのではなく，人間の労働と分業体系が変容していく過程をヴィヴィッドに描き出すことに成功している。ただし彼の大量生産原理においては，技術的側面―組織的側面―社会的側面の相互連関についての理解はきわめて不十分であり，各側面が無媒介的に包括的な一体として提出されるにとどまる。しかも経済的制約条件の考察が行われず，大量生産技術とその具現たる「産業的企業」の経済行動との論理的連関も十分に明らかにされていない。以上の立論から『新しい社会』(50) までの産業社会論は，資本主義と社会主義を超越したものとして提唱されている。もとよりこれが論理的に正当化されるか否かには問題がある。多様な資本主義論が展開されている今日にあって，ドラッカーがいう程度の近代的産業社会の諸特質は，いわゆる「資本主義変貌論」の枠内にあるにすぎないからである。つまり彼の産業社会論は資本主義と社会主義を超越したというよりも，広い意味での資本主義論でしかない。ただし資本主義論に対する産業社会論の相対的特質が強調されるという点で，ドラッカーの立論には「体制的思考」の呪縛から解放された思考の自由があり，近代産業社会の変貌それ自体に率直に驚嘆する適応力がある。

「第二節　多元的産業化過程と組織・知識社会論」；

以上にみたドラッカー産業社会論は近年明確な変貌を示し，相対的にも質的にも異なるもの

となるにいたった。そのポイントとして，密接に相関連する以下の 2 点がある。(1) 多元的産業化過程を強く意識するようになったこと，(2) 人間主体の創造的行動とくに知識―組織を，産業社会の軸とするようになったこと，である。

(1) については，次のごとくである。『新しい社会』(50) までドラッカーの問題意識はアメリカ型産業化過程の世界的波及を展望していたのが，それぞれの文化が損なわれることなく，いかにして産業社会を形成していけるのかといった点に移行する。そして新たに現れた産業社会論は，①先進産業国レベルでの脱産業化過程と，②後進国レベルでの前産業的状況と産業化停滞状況という，二重のレベルをもちながら交錯するものとして提出される。ただしこれらはいずれも直感的な段階にとどまっており，積極的な分析を欠いている。

(2) については，次のごとくである。技術原理から組織原理への展開を基礎的視角として産業社会論を分析するという立場だったのが，人間主体の創造的行動とりわけ知識―組織を産業社会の主要構成要因とし，産業社会を解明するようになった。実に『非連続の時代』(＝『断絶の時代』) (68) では，組織社会のなかでいかにして個人はあるのか，個人の自由は存続しうるのかという課題，すなわち疎外問題を提出する。ドラッカーによれば，組織社会は個人が自らについて決定することを要求する。組織における決定から逃れるのではなく，われわれが自身の仕事を実現するために組織をいかに利用するかが必要となるのである。この責任を引き受けるとき，個人は自由となり，組織をコントロールすることができ，「組織社会」は「自由な社会」になるという。このように疎外の解決を，主体的創造性に強くもとめていくのである。この「組織社会」に重なり合うのが「知識社会」である。

今日の多くの社会変動論すなわち脱産業社会論・未来論をも包含した知識社会論―情報化社会論にあって，ドラッカーの知識社会論はそれらと共通の認識を分かち合いながらも，なお相対的に独自の分析となっている。たとえば，知識社会登場の主要因を「知識」よりもむしろ「知識労働者」にもとめるドラッカーの立論は，産業社会からの非連続を強調しながらも，実質的にはそれからの連続的発展という側面を有する点がある。ただし彼のいう「知識」概念には問題がある。知識社会における「知識」はすでに経験的知識のレベルにはなく，科学的知識である。ところが彼においては，知識―科学―技術―情報の基礎概念相互の関係はまったく曖昧なままなのである。一方で，知識が組織と結びついてはじめて生産的たりうるとする点で，ドラッカーの知識社会論は組織社会論と融合する。新しい組織を代表するのは新中産階級たる管理者層さらには知識労働者であり，ここに知識労働者の管理という新たな問題が生じることになる。これに対しドラッカーは未知のことだらけと対応策を留保するが，これは確かに致し方ないといわざるをえない。さらに知識社会における難題としてドラッカーは知識の価値評価すなわち「知識が示す方向とその帰結にどのような判断を下すのか」をあげ，それは政治的決定とならざるをえないとする。ここで究極的に問われるのは，知識そのものの価値とは何かである。これについても，ドラッカーは解答を留保している。

「第三節　企業観の展開と企業の経済行動」；

近代的産業社会の中核的構成単位を，ドラッカーは大量生産原理の具体的適用の場たる企業・経営にもとめた。したがって焦点は大企業となり，彼の近代的産業社会論は企業社会論の性質を有する。ただし「企業」概念そのものは，微妙に変化している。『産業人の未来』では①大量生産工場＝技術（生産）的視角と②株式会社＝社会・政治（法）的視角という二分法をとり，

両者はそれぞれ固有の論理から相反発し，交錯しないとされていた。経済観もこのアプローチを反映して①実物経済と②象徴経済に区分されるが，ドラッカーにおいては前者の優位すなわち実物経済観＝生産力的視点が貫かれることになる。後者すなわち象徴経済ならびに株式会社は，既定の事実として分析の対象外とされてしまうのである。

実に『大企業の概念』(＝『企業とは何か』)（46）では，巨大技術単位たる「巨大経営」を内包する単位として「大企業」概念を提出する。それは法的・社会的・経済的制度とされるが，あくまでも焦点は生産単位としての維持にある。生産によって社会的要求を充たすがゆえに，株主の私的権利行使から解放された準公的存在とされるのである。ここにドラッカーの論理は，技術的統合単位→大量生産の特質→量産効果による費用低下→最大利潤の獲得と低廉商品の大量供給，となってあらわれる。これらの各段階を詳細に検討すれば論理的な飛躍がみられるが，産業社会で圧倒的優位にある大企業を社会全体のために有効に機能させようという，彼の基本的な意識からすれば当然の論理ということになる。

『新しい社会』(50）での「産業的企業」の提示をもって，かかる企業観は一応の完成をみる。「産業的企業」は対社会的関連で決定的・代表的・構成的・自律的な制度，内的機能で経済的・統治的・社会的な制度とされる。ここにある事実認識は，企業の制度的性格は自己完結的な巨大企業の絶対的自律性の獲得と，その一方的な対社会的・経済的影響力の行使である。これはすでに『大企業の概念』(＝『企業とは何か』)（46）からのものであるが，環境との相互作用をもつオープン・システムとする認識が欠如している。つまりドラッカーの場合，巨大企業の広大な影響力を強調するあまり，それを自己完結的なクローズド・システムとするにとどまるのである[5]。

しかし一方でドラッカーは産業的企業の経済行動が，(1）大規模な人的・機械的資源の組織による未来志向的な長期生産過程として展開し，(2）その費用が現在ならびに将来に属し（未来費用)，(3）また未来費用が企業利潤の変革的意味を付与する，という点を強調する。企業の本質を社会的・人間的組織とし，固定資本は社会的組織の一契機として存在するとともに組織を制約するとの認識のもとに，不確定な環境下で未来費用を負担して存続することが要請されるとするのである。これは『経営管理の実践』(＝『現代の経営』)（54）で企業を経済成長の機関とし，拡大経済においてのみ企業は存続しえ，また逆に企業こそが経済の成長・拡大・変化の主体とすることにも認められる。その際，管理者（能力）一般が企業に動的生命を付与する要因とされ，人的資源に拡大の可能性をみるのである。かくてドラッカーは「未来費用」概念を強調して企業目標から利潤追求を追放しようとするが，そこには多くの混乱と不明瞭さ，論理の欠如があるだけでなく，看過しえない問題がはらまれている。

近代的産業社会において大企業がひとつの社会制度となったという場合，その大規模性による量的・質的重要性や倫理的行動規範を主張するだけでは十分ではない。企業の費用構成への社会的費用の体系的組込みという方向を確認することによって，その実在的基盤を見出しうるというべきである。ドラッカーの企業観は経済学ら従来の分析にこだわらずに企業の実態をとらえようとするものであるが，直感的洞察力にすぐれながらも，初歩的な発芽状態にとどまる。われわれは，これを発展させていく必要があると考える。

「第四節　利潤追求と企業目標」；

ドラッカーは「未来費用」概念によって企業目標から利潤追求を追放したが，結局のところ

それは利潤追求の裏返しでしかなかった。彼の立論そのものは，利潤に関する伝統的理解に対する独自の批判からはじめられる。内容は大きく，(1) 利潤動機の否定（と収益性の肯定)，および（2）利潤極大化仮説に対する疑問，である。

(1) 利潤動機の否定については，利潤の社会的性格と企業観が大きくかかわってくる。ドラッカーは「利潤動機」と「収益性」を巧みに使い分け，前者を否定し後者を肯定する。前者は企業家の私的動機とみなされるが，後者は所有者の私的動機を超えたもの，すなわち産業社会の要請をみたす社会的制度＝産業的企業の存続を可能にする源泉と理解される。この場合，企業は誰の利害・動機にも左右されない存在，産業社会という一般的包括的概念からの抽象的要請をみたすべき存在として,「企業それ自体」という超越的な観念が潜在している。ひるがえってかかる企業観によって,「利潤動機の否定」と「収益性の肯定」という矛盾が，ドラッカーにおいて合理化されるのである。

(1) の論点をふくみつつ，(2) 利潤極大化仮説に対する疑問については，次のようになる。ドラッカーは，企業の経済行動を統一的に説明しうる原理として，利潤極大化仮説がもはや破産してしまっているとする。この主張はそれなりに評価されるべきものではあるが，かといって彼は利潤極大化仮説にかわる収益性実現のための見解を提示していない。既存の利潤極大化仮説の単なる部分的修正を超えた，それなりに積極的な取り組みが必要である。ドラッカーの企業目標論も広義にはこの方向にあるとしながらも，筆者（岡本）が考えるアプローチとして 4 つが提示される[6]。

「第五節　企業目標・機能の多様化と管理行動」；

ドラッカーの企業目標論[7] は素朴経験的な認識レベルに終始しているが，しだいに単一目標論から複数目標論へ移行した点が注目される。『大企業の概念』（＝『企業とは何か』）（46）と『新しい社会』(50) では単一目標論だったのが,『経営管理の実践』（＝『現代の経営』）では一方で企業の目的「顧客の創造」をかかげつつ，他方で企業の 8 つの目標をかかげる。しかし両者の関連は不明確であり，単一目標論と複数目標論との間で揺れ動いていたことがみてとれる。そして論文「企業の諸目標と存続の諸要求」(58) で，複数目標論へと決定的に転化するのである。複数目標論じたいは，すでに『新しい社会』での企業の三重機能・制度論に潜在していた。ここでは経済的機能を第一義にすえ，そこに統治的機能と社会的機能が従属するとされて，三機能の関連が強行的に整理される。しかしこれは『産業人の未来』(42) での問題意識からすれば，ありえないことであった。統治的機能は権力正当性問題に，社会的機能は社会構成員の地位と役割の充足問題に，根ざすものだからである。しかも企業を資本主義経済の一分子ではなく，産業社会の一構成要素ととらえるのがドラッカーの立場であれば，この矛盾はいっそうあらわとなる。

筆者（岡本）自身は，現代企業において三機能はそれぞれ相対的に独自の要求と論理をもち，準自立化傾向を内在すると考える。経済的側面は今なお第一次的意味をもつとはいえ，相対的に自律した分野として社会的側面・統治的側面はある。実にドラッカーは，統治的権力の視点から管理機能の分析をはじめている。当初の管理機能分析は権力（＝権限）からすすめられたがゆえに，機能的な管理の実現を権限の集中防止ひるがえって分権化にもとめた。かかる権限中心的な管理機能のとらえ方は企業レベルでは具体性を欠くものの，産業社会レベルでは統治の基盤すなわち正当性を示唆するものである。機能的な管理の実現が本格化するのは,『経営

管理の実践』（=『現代の経営』）（54）においてである。コンサルタント経験の蓄積とアメリカ経営管理論の摂取によって，ドラッカーはアメリカ経営管理論の批判的継承者の立場をとるのである。

彼の管理機能分析の特徴としては，まず経営（business）を「顧客の創造」すなわち「顧客の意思」と規定することがあげられる。産業社会の経済的機能実現を具体的にあらわしたものであるが，子細にみればそこには矛盾と混乱がふくまれている。管理機能じたいは，二重の視点，すなわち①経営の管理―管理者の管理―労働者の管理という管理機能の対象に応じた分類構造，②具体的な 8 分野に目標を設定して展開される多面的管理，を有する。両者の関連は明確ではないが，②は①の「経営の管理」に出発点を，「管理者の管理」で具体的展開を，「労働者の管理」で高い業績の実現を，みると考えられる。「管理者の管理」は『新しい社会』（50）における統治的機能を，「労働者の管理」は社会的機能[8]を，管理的視点から見直したものである。以上の管理機能を前提に，ドラッカーは管理様式の質的転換を説く。A「目標と自己統制による管理」と，B「現場管理を機軸にした管理階層形成の方向」である。A は支配による管理にかわって各管理者に相対的な自由を与えるものであり，統治的権力の正当性問題に管理レベルで解答するものである。これはドラッカー自身のコンサルタント活動から展開したものといえるが，既述の複数目標論の調整に関する点が問題となってこざるをえない。B ではアメリカ経営管理論にかなり依拠しながらも，彼は普遍的な管理―組織原理をめざすその努力に実践的立場から手厳しい批判を行っている。ここには経営管理を科学でも機能でもなく，実践ととらえるドラッカーの視点がある。

かくみるかぎりドラッカーの経営管理分析は，伝統的なアメリカ経営管理論に制約されることなく，独創的な見解となってあらわれている。基本的な疑問点としては，以下のことがある。管理機構の多様な側面を多彩に分析しながらも，ドラッカーの分析する対象の管理者は単独であって複数ではない。これは抽象的なレベルでは社会から与えられた使命を組織の目標としてとらえながら，組織の内部構造・過程について実質的な考察をなしえなかったことに起因している。ドラッカーにおいては，組織そのものの内在的・実質的な解明が欠如しているのである。

またドラッカー経営学において当初は重要な位置を占めながら，しだいに影を潜めてしまった問題すなわち「産業社会で地位と役割を欠如した労働者に，いかにそれを充足するか」がある。ドラッカーにおいては単純労働にかわる知識労働の成長から，労働はより自由度をもつとされ，この問題はいつの間にか相殺されてしまった。一種の論理操作による消去であり，彼は知識労働の動機づけを印象的に語るにとどまった。社会的制度としての企業観を提示した段階でのドラッカーの問題意識を，的確に把握し発展的に理解していく必要がある。

Ⅳ

以上，章ごとの内容を大まかにまとめてみた。第一章，第二章は初期の思想的基盤として，それぞれそのまま『経済人の終わり』，『産業人の未来』の検討にあてられ，第三章以下の諸章では『新しい社会』と『経営管理の実践』（=『現代の経営』）をメインにしながら，『非連続の時代』（=『断絶の時代』）までの著書複数を検討している。第七章は産業社会論そのものの展開に焦点が合わされ，第八章で本書のメインとなるドラッカー経営学への包括的な批判とその発展的考察がまさに存分に行われている。本書の展開としては，このようなところである。

今一度本書のドラッカー論を端的にまとめておけば，以下のごとくである。ドラッカーにおいて企業とは,「新しい社会」のために存在することが確認される。そして彼の企業論を従来の経済学的議論にこだわらないものとみたうえで，利潤追求と企業目標の視点から「損失回避の原理」「生産高増大の原理」「未来費用」らドラッカーの主張それぞれの内実が解きほぐされ，特質が明らかにされる。ここにドラッカーの利潤目的否定論はつまるところ，企業の長期的な利潤獲得原則の裏返しにすぎない，とされる。その他諸々の論理的な矛盾と混乱，さらに株式会社に対する検討の放擲と生産力的視点への傾斜などが指摘され，企業の社会制度論から「企業と社会論」=企業社会論という本質があらわにされる。ドラッカーにおいて企業とは，あくまでも産業社会を自由ならしめる主体=社会的制度と措定されたものであるがゆえに，いかに学術的な問題をはらんでいようとも，彼自身のなかではこれらの論理はいずれも正当化されざるをえないのである。そしてかかる企業論から導かれる経営管理論は統治的権力を起点としながらも，利潤追求にかわる企業目標設定の展開およびコンサルタント活動の経験によって，独自の展開を示していくこととなるとされる。ドラッカーにおいて「新しい社会」実現のために企業が注目されたとされ，そこで岡本は企業の存在意義を明らかにすべく，目標の視点からドラッカーの企業観を考察し，彼の経営管理機能はかかる企業目標の多様化に応じて展開されるものとして位置づけるのである。

本書での微に入り細にいたる個々の考察はきわめて密でありながらも全体として見事に統合されており，要約するのがはばかられる，否，要約不能といっていいほどの論理性と完成度を備えている。きわめて高レベルの議論であることはいうまでもない。それをあえてまとめたのであるから，もとより論点をあますところなく網羅できているわけではない。したがって以下では，とくに重要と思われる論点にしぼって検討していくこととする。

本書最大の特徴は，視点とアプローチにある。それまでのドラッカー研究における空白領域に焦点を合わせるとし，岡本はそれを3点にまとめた。(1) アメリカ産業社会を土壌とする経営イデオロギーの問題，(2) 産業社会⇄企業（制度)⇄経営管理の有機的連関から把握する問題，(3)「市民的自由の実現」というドラッカーの価値観から把握する問題，である。本書での細部にわたる諸議論も結局はこれら3点に集約されてしまうわけであるが，それを再構成すれば要するに，社会思想家あるいは「社会生態学者」ドラッカーに焦点を合わせたものといえるだろう。ドラッカーは西欧伝統の価値観たる「自由」の実現をめざし，眼前にあるアメリカ産業社会の力強い発展にそのための克服すべき課題と可能性の両面を見出していった。彼にとって，それはまさに必然的な仕事であった。ここで産業社会を自由ならしめるポイントとされたのが「企業」なのである。「企業」こそ，自由を阻む根本的な課題であるとともに，ひるがえって自由を実現する最大の可能性でもある，とされたのである。

かかる本書の視点は「社会生態学者」からさらに「文筆家」ドラッカー本来の問題意識に立ち返って，彼の思想ならびに経営学の本質解明を試みるものにほかならない。すでに経営学者や経営コンサルタントとして盛名をはせていたドラッカーの本質をあくまでも社会論にみ，ひるがえって彼の経営学の本質そのものとするのである。1972年の本書刊行当時，経済学者を中心にドラッカーを産業社会論者・文明批評家として論じる者は確かにいた[9]。しかし社会論に焦点を合わせながら，それをまさに経営学の具体的内容の問題として正面から論じた者のほとんどいなかったなかで，まさに本質をついた本格的なドラッカー研究といわねばならない。

まず本書で特徴的なのは，ドラッカー批判が徹底していることである。学術的にみたドラッカー所説の非科学性，非論理性，ジャーナリスティック性，曖昧性はかねてから事あるごとに指摘されてはいたものの，本書はそれをきわめて高いレベルで，しかも体系的に行っている。経済学的議論に関するドラッカーの不備さらには無知・無理解，また産業社会論ならびに組織論，固有の経営学的議論としての不備についても，可能なかぎりあますところなく指摘されている。そのうえで固有の経営学や組織論の問題として，その発展をめざした補足的考察も積極的に行われている。ドラッカーをいたずらに現状肯定する傾向の強い昨今においてこそ，研究者としてのこのような真摯な取り組みには見習うべき点が多々あると思われる。

とくに本書の評価すべき点として，ドラッカーには上記のような学術的不備な点が多々ありながらも，それらはいずれもドラッカー本来の問題意識からすれば正当化・合理化されることを率直に認めている点がある。短所を補ってあまりあるドラッカーの長所，余人をもって代替不能のドラッカーの魅力を指摘するだけという，ありがちなものに終わっていない。これはドラッカーの意図を大きく汲みとっているがゆえにこそ，可能なことであろう。決して自身の視点から我田引水でドラッカーを断じるのではなく，まさに研究者としての品性高潔な取り組みのなせる技である。

内容としては，大きくみて産業社会論と経営学の有機的連関というアプローチから，両者の考察はしばしば便宜的に別々に行われつつも，最終的には交錯する形で立体的かつ統合的に展開される。まず岡本のドラッカー社会論理解は，「産業社会論」としてすすめられる。『非連続の時代』（＝『断絶の時代』）（68）での組織社会－知識社会論が『新しい社会』（50）までの産業社会論とは異なることを認めながらも，むしろ産業社会論の連続的発展としてとらえられる。岡本は「脱産業化社会論」（ポスト産業社会論）よりもこの連続性という点を積極的に評価し，組織社会－知識社会論をあくまでも「産業社会論」の枠組みで論じるのである。したがってドラッカーにおける組織社会－知識社会論の登場は産業社会論からの転換ではなく，あくまでも産業社会論の変貌ということになる。今日的な見方になってしまうが，この点もまた特徴的である。

まずドラッカーにおいてそもそも産業社会とは，資本主義や社会主義とは異なる社会として措定されていた。実に変貌前の産業社会論は資本本主義・社会主義を超克した「経済体制無関連的」なものであるが，岡本によれば実際には資本主義論の枠内にある「資本主義変貌論」にすぎない。そして変貌後の産業社会論はかかる「超体制的特質」が組織や知識の概念に根拠づけられて，いっそう純粋培養されているという。この岡本の指摘は，資本主義を擁護していないドラッカーが，あたかも資本主義の信奉者や積極的推進者とみなされる論理を自らのうちに包摂していることを如実にいいあらわすものにほかならない。「最大級のブルジョア・イデオローグ」[10] とまで評されたことのあるドラッカーについて，この点はまさに本質をついている。

組織社会－知識社会論という産業社会論の変貌によってドラッカーの視点とアプローチは，アメリカ型産業社会の世界的波及から世界各国・各地域の多様な産業社会的発展の重視へと移行する。「世界経済」すなわち今日でいう「グローバル経済」への視点移行であるが，岡本によればそれはあくまでも概観的な展望にとどまるものでしかない。かかる総括の後，これ以上岡本はこの論点には立ち入っていない。そして焦点は組織社会－知識社会論の内容，すなわちむしろ一国内でのものへと向かうのである。

さて岡本は，産業社会論の変貌によってドラッカーが社会の規定的要因を技術から，人間の主体的行為にもとめるようになったとする。多元性・多様性の視点を強くしながら，知識や組織を通じた人間主体の創造的行為，具体的には知識労働者の問題こそが社会的な核心になったのだ，と。かくて知識や組織，組織と個人，知識労働者の管理といった問題が考察されるのであるが，ここにわれわれは肝心な考察の欠落を見出さずにはいられない。かかる人間主体の創造的行為と，岡本のいう「経営管理」(マネジメント）とが結びつけて論じられていないのである。両者の有機的な連関を閑却したままの考察は，ひいては岡本のアプローチ（ドラッカーにおける産業社会論と経営学の有機的連関を枠組みとするアプローチ）の不徹底につらなるものにほかならない。

これは岡本の「経営管理」(マネジメント）理解，厳密を期していえば，訳出に起因する問題でもある。『経営管理の実践』(＝『現代の経営』)（54）のイントロ「マネジメントの本質」でドラッカーは,「マネジメント」を西洋の文明・社会における基本的かつ指導的・支配的な「制度」(institution)，近代西洋の信念のあらわれとまで規定している[11]。しかし岡本は「マネジメント」を「経営管理」「管理」あるいは「経営者」と訳し分けてしまうことで,「マネジメント」を総合的な概念＝「制度」としたドラッカーの意を汲みとりきれていない[12]。もとよりドラッカーの「マネジメント」概念じたいが曖昧・多様であって，これは岡本だけにかぎった問題ではない。しかしながら「産業社会⇄企業（制度)⇄経営管理の有機的連関から把握する」というアプローチをとる以上，この訳出上のズレは便宜的な食い違いですまされるものではない。岡本のドラッカー理解全体そのものに，大きなゆがみをもたらしてしまうからである。

実に『新しい社会』(50）までの産業社会論から『非連続の時代』(＝『断絶の時代』)（68）での組織社会－知識社会論への変貌において,『経営管理の実践』(＝『現代の経営』)（54）の存在は注目されていない。『断絶の時代』で「人間主体の創造的行為」が社会の主要規定要因となったと指摘しながらも，岡本はそのトリガーとなった『現代の経営』での「マネジメント」の存在を真正面から見据えてはいない。ドラッカーにおける社会論と経営学の有機的連関をうたいながら，岡本は経営学の範疇にある『現代の経営』を社会論の展開においてはほぼ看過してしまっている。このことは「企業」概念の考察にもあらわれている。岡本は『現代の経営』までの「企業」概念の変遷をトレースし，同書で企業に動的生命を付与する要因として「管理者（能力）一般」(おそらくは総じて「マネジメント」概念をさすと思われる）に注目し依拠するアプローチが打ち出されたことを指摘しながら，それを固有の経営管理的機能でとらえるのみとなっている。まさに「制度」としてあつかっていない。ドラッカーにおいて「制度」とは，自らの価値観たる「市民的自由の実現」主体として，機能のみならず観念的な存在でもあった。実に同書以降，ドラッカーにおいて「企業」概念の比重低下，そしてそれに応じた「マネジメント」概念の比重上昇という傾向が認められるにもかかわらず，それを岡本はとらえていない。

そしてこのことは，他の岡本のアプローチ，すなわち「市民的自由の実現」というドラッカーの価値観から把握するアプローチにも，大きなひずみとなってあらわれている。そもそも『新しい社会』までの産業社会論における「企業」の存在はドラッカーの価値観たる「市民的自由の実現」の根本的な問題かつ最大の可能性でもあり，かかる「企業」をいかに位置づけるかをめぐって彼の産業社会論は展開されていた。『断絶の時代』での組織社会－知識社会論への変貌において，岡本は社会の主要規定要因が「人間主体の創造的行為」となったと的確に指摘しながらも，それがドラッカーにあって人間自身による「市民的自由の実現」として「マネジメン

ト」概念に結実していくことには意を向けていない[13]。これは，産業社会論変貌後のドラッカーにおける重要な人間主体，すなわち「知識労働者」概念がどのように発生し形づくられていったのかという，概念的変遷を岡本が十分にトレースしていなかったこととも大きく関係している。換言すれば，ドラッカーの思想的展開における「知識労働者」概念がいかに重要なものであるのか，その認識が不十分なのである。「知識労働者」概念と密接に関連し，またその形成における萌芽のひとつでもある「責任ある労働者」に本書で言及していただけに，惜しいことである。

ひるがえってドラッカーの価値観「市民的自由の実現」のポイントとして，「企業」にかわって措定されたのが「マネジメント」であった。この「マネジメント」概念がいかに重要なものであるのか，岡本は思いをいたしていない。いたしていれば，「産業社会⇄企業（制度）⇄経営管理」という枠組みも変わっていたことは間違いない。たとえば，「産業社会⇄企業・マネジメント（制度）⇄固有（狭義）の経営管理」とでもなっただろうか。実にマネジメントの集大成『マネジメント；　課題・責任・実践』の刊行は 1973 年であって，本書では検討の対象外にある。もし同書の成果が織り込まれていれば，本書での「マネジメント」の訳出ならびにあつかいも多少なりとも変わっていたのではないだろうか[14]。

かくみるかぎりにおいて岡本の 3 つのアプローチ，(1) アメリカ産業社会を土壌とする経営イデオロギーの問題，(2) 産業社会⇄企業（制度）⇄経営管理の有機的連関から把握する問題，(3)「市民的自由の実現」というドラッカーの価値観から把握する問題のうち，(2)，(3) については「社会生態学者」ドラッカーの意図を大きく汲みとりながらも，いまだその真意に迫る余地を大きく残すものであったといえるだろう[15]。(1) についてはドラッカーをまさにアメリカ経営学の所産としながらも，その異質性を指摘するにとどまる。ただし岡本は自分なりに既存アメリカ経営学の諸成果を駆使して，ドラッカー経営学の補足ならびに発展的な検討を積極的に行っている。これは高く評価されるところであるが，なぜアメリカ経営学でありながら異質なのか，この点に関する踏み込んだ考察を行っていない。きわめて残念なことである。というのもこれも，ドラッカー経営学の本質解明にかかわる重要な論点と考えられるからである。工場共同体論その他について，ラテナウの影響をドラッカーから直接聴き取り（350 頁），またこの点の重要性を岡本自身も多少匂わせていただけにたいへん惜しいことである。

もとより，こうしたドラッカー経営学の本質理解における根本的な欠陥あるいは不備をもってしても，決して本書の価値はそこなわれない。すぐれたものであればあるほど，それに対する批判のレベルもアップせざるをえないということでしかない。ドラッカー所説の丹念な読み込みと，経済学，アメリカ経営学や組織論，産業社会論への深い造詣により織り成された本書は，ドラッカー研究としては他に類をみない緻密さを誇っている。ドラッカーにおける根本的な問題意識，社会観の基本的枠組みとその変貌をとらえつつ，それらと相互に作用しあう企業と管理実践がきわめて克明に分析・描出される様は圧巻である。まさにドラッカーの内在的研究としてだけでなく，容易に異をとなえられない高度な研究であることは間違いない。

お わ り に

一言でいって本書は，「すごい研究」である[16]。そのあまりの高度さは内容を吟味することを躊躇させるのみならず，そもそも読者を寄せつけないムードすら漂わせている。それほどまで

に岡本のドラッカーの読み込みと関連知識の豊富さは徹底しており，生半可な読み込みと知識で到底太刀打ちできるものではない。筆者（春日）にとって，まさに本書は長らく大きな壁，そして何よりも乗り越えるべき壁であった。研究としての重要性を十二分に認識しながらも，取り組むべき対象としてあまりにも高度すぎて手を出せずにいたのである。本稿をなしたことでそうした積年の課題にある程度応えることができたか否かは定かでないが，それにしても逆に本書に「勉強させてもらった」という感覚の方がむしろ強くなってしまった。本書に実際に取り組んでみて，自らの未熟さを痛感した，そんなところである。いまだ岡本の底意と真意を十分に理解できているとはいえないかもしれない。その意味で本稿は，いまだ多くの課題を残すものでしかない。研究の進展をまって，いずれの日か改めて本書に立ち返り，ふたたびじっくりと検討してみることとしたい。

注

1　藻利重隆『ドラッカー経営学説の研究』森山書店，1959 年，1–3 頁。

2　拙稿「藻利重隆のドラッカー論について ── 日本におけるドラッカー受容（1）── 」北海学園大学『経営論集』第 14 巻第 3 号，2016 年 12 月。なお寺澤正雄も，この系統にある（「寺澤正雄のドラッカー論について ── 日本におけるドラッカー受容（2）──」北海学園大学『経営論集』第 16 巻第 1 号，2018 年 6 月」）。

3　内容をより直接的に示している場合が多いとの理由から，岡本はドラッカーの著書を原名に近い名前で引用している。今日（2019 年現在），一般的となっている邦訳書名とは異なる岡本の引用書名は，以下のものがある。『経済人の終わり』→『経済人の終焉』（岡本），『企業とは何か』→『大企業の概念』（岡本），『新しい社会と新しい経営』→『新しい社会』（岡本），『現代の経営』→『経営管理の実践』（岡本），『変貌する産業社会』→『明日の道標』（岡本），『創造する経営者』→『経営成果のための経営管理』（岡本），『効率的な経営者』→『経営者の条件』（岡本），『断絶の時代』→『非連続の時代』（岡本）。岡本のドラッカー理解にもかかわる部分であるので，本稿では岡本の表記を尊重して記載する。ただし場合によっては，（　　）で今日一般的な邦訳書名を付加していくこともある。この点，ご注意願いたい。

4　「ドラッカー教授序文」は 5 頁ほどのもので，大意を示すと以下のごとくである。

本書であつかわれる私（ドラッカー；以下略す）の著書は多様であるが，その基礎にある哲学は連続している。文筆家としての私の生涯を通じた連続性である。われわれが遭遇するチャレンジの中心である変化をいかに管理するか，新しいものにとりくみながら社会とその価値観との本質をいかに維持するか，である。明治はまさにその顕著な事例であり，私が日本に惹きつけられた理由のひとつでもあった。また私の著書の基礎には，自由と責任との両極そしてそのバランスこそが，社会的行為の中心テーマであるとの確信がある。最後に，私の著書すべては学者ではなく文筆家の仕事であるという点でも連続している。学者とは真理を追究するものであり，その目標は英知の獲得にある。文筆家は意思疎通という仕事に携わる職人であり，その目標は共有すべきビジョンの発見にある。名誉なことに岡本教授は私を学者としてあつかわれているが，本書で批判的に分析される私の著書は過去 30 年間にわたる文筆家としての仕事であり，経験とアイディアを伝えることに関心を持つ一職人としての仕事である。岡本教授のような真の学者によって私が研究されたことは若干驚きであるが，日本の公衆に提示されることは偉大な名誉であり，それに値すると結論されることをただ願うのみである。岡本教授に対して，私の考えと業績に深い理解と洞察を示してくれたことや，文筆家としての自身の仕事と考えをかえりみる機会を与えてくださったことに感謝している。

同様の記述内容のものに，「文筆家兼学徒としての著書に対する回想」（『ドラッカー全集』第 1 巻　現代経営研究会訳，ダイヤモンド社，1972 年，日本版への序文），「ある社会生態学者の回想」*The Ecological Vision; Reflections on the American Condition,* 1992.（原題『生態学的なビジョン ── アメリカの状況に関する描写』；上田惇生訳『すでに起こった未来』，ダイヤモンド社，1992 年，終章）がある。とくに「文筆家兼学徒としての著書に対する回想」は執筆もほぼ同時期のようであり，きわめて類似している。こうした文章でドラッカーが示す基本的なパターンは，「自著の多様性にふれながら，その土台にある生涯一貫した自身の問題意識を提示し，それが表出している代表的な著書いくつかを解説し，自己規定を行う」である。とくに日本向けの場

合には，それなりのリップ・サービスもふくまれている。

5　ただし，企業をオープン・システムをとらえる視点がドラッカーにはあることも，岡本は指摘している（276–277 頁）。

6　具体的な内容はドラッカー論から離れてしまうので，さしあたり本稿では割愛する。

7　ドラッカーにおける purpose（目的），objective（目標）の非一貫性と混乱を指摘したうえで岡本は，ドラッカーを直接参照する場合を除いて本書は「目標」で統一するとしている（302–303 頁）。

8　岡本は「企業の統治的制度」，「企業の社会的制度」と表記している（372 頁）が，『新しい社会』の表記は経済的機能・統治的機能・社会的機能の三機能である。したがって「企業の統治的機能」，「企業の社会的機能」が正しい。ここでは岡本とは異なるが，正しいものを表記しておく。

9　たとえば，山口正之『マルクス主義と産業社会論』新日本新書，1969 年。

10　三戸公『ドラッカー ── 自由・社会・管理』未來社，1971，261–262 頁。

11　*The Practice of Management*, p. 1.（54）（上田惇生訳『現代の経営』上巻，ダイヤモンド社，1996 年，1 頁。）

12　ちなみに岡本は，次のように訳出している。「不可欠な，明確な，そして指導的な制度としての「経営者」が出現したということは，社会の歴史において核心的な事件である。新しい基本的な制度としてまた新しい指導集団として，今世紀初頭以来の「経営者」ほど急速に出現したものはまれであろう。…「経営者」は，西欧文明がつづく限り，基本的，支配的な制度として存在しよう。なぜなら「経営者」は，近代的な産業制度の性格と，この産業制度が人的，物的に生産資源を委託している近代企業の要求に基礎をおいているのみではない。それはまた近代の西欧社会の基本的な信念をあらわしている」（117 頁。「　」は引用者・春日による）

13　ただし別の文脈で，岡本はこの点に言及している。「…ドラッカーの場合，当初労働者の社会的欲求と地位の喪失を，大量生産工場の進展による熟練の解体に求めていたことが想起されねばならない。その意味においてこの問題の自覚は，企業内における職務さらには仕事と密着して把握されていた。しかしこの認識は，単純労働にかわる「新しい熟練」の増大，そして新産業中産階級層の激増，さらには知識労働者の誕生という，より自由度をもつとみなされる労働の成長という認識を提出することによって何時のまにか相殺されるという一種の論理操作によって消去されてしまった。しかし問題は，このような労働の質的変化によって解消するはずのものではなく，問題の性格を変容させたにすぎない。」（385 頁）

14　「マネジメント」をいかに訳すかは，ドラッカー研究者にとって最大の悩みであろう。ドラッカーがこの語に込めたものじたいが多様かつ曖昧でつかみどころがないことに，そもそもの原因がある。邦訳書でも長らく「経営」「経営管理」「経営者」「経営管理者」「経営陣」などと文脈にそくして，訳し分けられてきた。「マネジメント」を「マネジメント」として訳出するようになったのは，後のことである。アカデミズムでも「マネジメント」を「マネジメント」としない傾向が長らく支配的であり，主な研究書をかえりみれば，むしろいまだそのままの状態を脱していないといえるかもしれない。固有の経営学という枠組みでドラッカーを研究するに際し，この点は決して見過ごすことのできない部分といってよい。

15　なお岡本は『産業人の未来』での産業社会に先立つとされる「商業主義的社会」（mercantile society）が内容・時期ともに曖昧であるとしたうえで，ドラッカーの「経済人」の理念が，実は近代的な産業資本の担い手を理念的に純粋化し抽象化したものだったと指摘する。この点はきわめて示唆的であるが，「経済人」のような人間モデルを象徴とすることについて「一国の経済制度の特性は，ドラッカーのように理想的な人間像の把握のうちに求められるべきではなく，経済政策の基本線の中に，最終的に確認されるはずのものである。」（216 頁）と述べている。既存学問の枠組みでいえば，確かにそうであろう。しかしながらかかる枠組みを超えた（あるいはあえて無視した）ところにこそ，ドラッカー最大の魅力があるのではないだろうか。非アカデミックな「ジャーナリスト」ドラッカーをことさら強調するつもりはないが，むしろドラッカー本来の問題意識からすれば，「人間」を前面にかかげることこそが当然だったのではないだろうか。「知識労働者」の概念的変遷をたどるならば，このことがみえてくる。確かに『断絶の時代』（68）までが検討対象だった岡本がこのことをとらえ切れなかったのは致し方ない。しかし同書以降における人間の主体的創造性が強くなった点を見抜いていた岡本だけに，残念である。とくに最大の可能性を人間にもとめて展開されたのがドラッカー思想だと考える筆者からすれば，やはり先の岡本の言葉には大きな違和感をおぼえる。この点については，拙稿「ドラッカーと人間像　──「産業人」と「知識労働者」の意義と内実，両者の関係をめぐって ──」北海学園大学『経営論集』第 16 巻第 2 号，2018 年 9 月」）を参照されたい。

ちなみに「経済人」につづく「産業人」について，岡本は積極的かつ明確な理解を示していない。こうした点からも筆者にとって岡本のドラッカー理解は，ドラッカーの真意に迫る余地をいまだ大きく残すものだっ

た，牙城に迫りながらも今一歩のところにあったと考えるのである。

16　一方で，たとえば麻生幸氏は岡本のドラッカー研究をやはり高く評価しつつも，学説研究としての不十分さを指摘する。確かに部分的には相当な積極的態度と立場を提出しているが，岡本のドラッカー研究はドラッカーの著述を順序にそくして整合するだけの素朴な作業でしかない。ドラッカーの論述を忠実にたどろうとする学習的態度が目につき，独自の岡本学説を展開することになっておらず，学説研究とはいえない，と（『ドラッカーの経営学』文眞堂，1992 年）。確かにその通りであり，いいえて妙である。「すごい研究」でありながら，本書にいいようのない物足りなさを感じてしまうのはまさにこの点にもとめられよう。この麻生氏の指摘を重要な教示として受けとめながらも，しかし「忠実にたどろうとする学習的態度」によって整序・再構成されたドラッカー研究には，精緻さという点で余人の追随を許さないだけのものがあることもまた事実である。こうした意味で，岡本のドラッカー研究にはいまだ検討に値する余地が少なからず残されていると考えられるのである。