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	初期の頻出語からみたドラッカー　― 思想的展開とのかかわりにおいて ―
著者	春日，賢; Kasuga，Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，22(1)：1-35
発行日	2024-06-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

初期の頻出語からみたドラッカー[1]

── 思想的展開とのかかわりにおいて ──

春　日　　賢

はじめに

ドラッカー初期から頻出する語に注目し，著書間におけるそれらの展開を整理・検討することが本稿の課題である[2]。

ドラッカー初期の著書を紐解くとき，何気なく目につく言葉がある。「秩序」（order）である。読み込めば読み込むほど，際立って意義ある言葉として迫ってくる。それほど，ポイントごとに登場してくる言葉なのである。一般に「秩序」とは，社会やコミュニティら集団が望ましい状態を保つための順序や決まりをあらわしている。キリスト教とそれにつらなる自然法の伝統から，およそヨーロッパのキリスト教神学ならびに法学・政治学の領域では，比較的頻繁に使われる用語のようである。神による「秩序」，かかる「秩序」をふくめた神と人間の間の契約が問題とされるのである。ドラッカーはプロテスタントでありかつ政治学を学問的なベースに，当初はジャーナリストとして反全体主義をかかげていたが，そうした彼にあっては全体主義と既存秩序になりかわる新秩序の構築は火急の課題であったろう。その意味で「秩序」とは，まさに彼の政治的社会論の中核にあったといえるかもしれない。しかしながら，「マネジメント」概念誕生の書『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）を経て，しだいに「秩序」の存在感は薄れていく。それにつれて「責任」（responsibility）が存在感を増していくのである。

管見では，「マネジメント」概念誕生前のドラッカーにおいてまぎれもなく「秩序」はキー・ワードのひとつであった[3]。のみならず，ひるがえってみれば，「マネジメント」概念誕生の意義を理解するうえでのキー・ワードのひとつともいえる。ただし，ドラッカー初期に頻出の語は，必ずしも「秩序」だけではない。「信条」（creed），「信念」（belief）も，多くみられる。これらいずれも，やはりキリスト教や政治学関連では頻出語のようである。もとより「責任」も，比較的早くから目立って登場していた。

以下では，これら頻出４語（秩序，信条，信念，責任）がどのように登場していったのか，その動向を時系列で整理していく。そして思想的な展開に照らして見出せる点について，若干検討してみることにしたい。もとより筆者は，ヨーロッパのキリスト教とそれにつらなる法学・政治学の門外漢である。この点，あらかじめお断りしておく。

I

『フリードリヒ・ユリウス・シュタール　── 保守主義的国家論と歴史の発展』（33）：

真の処女作たる本書は，ナチスが政権を掌握したなかにあって，ドラッカーが自らの反ナチスの立場を表明するためにあらわしたものであった。神を最上位におくシュタールを対象としながら，神による「秩序」を上位概念として「国家」のあり方が論じられる。頻出 4 語の登場回数は，およそ「秩序」（Ordnung）32 回，「責任」（Verantwortung）7 回で，「信念」と「信条」[4] はほぼみられない。そもそもわずか 32 ページあまりの小冊子ゆえに，頻出 4 語もさほど多く登場するわけではない。そのなかで「秩序」は数のうえで群を抜くのみならず，同書全体の最重要キー・ワードのひとつともなっている。代表的な記述として，次のものがあげられる。

「…この見解は，世の安定的で不変な形式と**秩序**が承認されていることにもとづく。すなわち人間の本性であれ，それに対応した啓示的な教会，つまり時間を超越したもの（教会の設立が過去のものであろうと）であれ，人間の力では変えることができない不変的なものであれ，それが承認されていることにもとづいているのである。この**秩序**だけが，この世に意味と価値を与える。**秩序**は人間によらず，また意味と価値のうえで人間の影響を受けない。かかる**秩序**に方向づけられ実行されるのでなければ，人間の行動は無意味で無価値である。それゆえ人間単独の生活は，それじたいが単なる錯覚か真の生活への準備にすぎず，時間を超越した**秩序**とその意味を共有する場がなければ，むすびつくことはない。この時間を超越した**秩序**は，人間の生活を構成する特徴であり変化である。外見上次々と起こる，まさに表面的なものである。」（ドラッカー文献① S.26-27，邦訳 118 頁。）

さらに本書のハイ・ライトである全体主義批判の箇所でも，「秩序」はキー・ワードとして用いられている。

「それ（国家；引用者・春日）は紐帯であるがゆえに，また紐帯であるかぎり，保守的国家論は国家を肯定しなければならない。しかしまた，国家が唯一の紐帯すなわち「全体主義国家」（totalen Staat）となることを防がねばならない。というのも，国家とはこの世の**秩序**であり，最高位の時間を超越した**秩序**の崩壊から生じたものであり，人間的な目標と意味をもった国だからである。そしてこの意味と目的そして権力は，超人的な不変の**秩序**における紐帯や，神の世界計画における紐帯がなければ，邪悪で退廃的で破壊的なものとなる。」（ドラッカー文献① S. 32，邦訳 121 頁。）

本書はドラッカーの思想的な端緒であるが，シュタールに重ねる形で彼が自らの国家観と政治的方向性を表明したものでもあった。「ユダヤ人の改宗プロテスタント」たるシュタールに，ドラッカーは自らを重ねて，「国家」なるものとそのあり方を論じたのである。そしてそこで軸となっているのが，「秩序」にほかならなかった。ここには，ドラッカー自身におけるキリスト教（プロテスタント）とそれにつらなる政治学の交錯が明瞭にあらわれている。本書では，ドラッカーの「秩序」の意味するところがかかるキリスト教と政治学のものであること，そしてそれこそが彼の根本的な問題意識の源泉であることが認められる。その意味で，本書はドラッ

カーの原初的な部分がもっとも如実にあらわれているともいえる。

『経済人の終わり　── 全体主義の起源』(39)：

『シュタール』(33) で反ナチスの立場を公にしたドラッカーはドイツを脱し，イギリスを経てアメリカへ渡った。この間，断続的に執筆されたのが，事実上の処女作『経済人の終わり；全体主義の起源』(39) である。全体主義の台頭による緊張が高まるなかでのものであり，刊行されたのは第二次大戦勃発のまさにその年であった。ドラッカーは大学では法学部で国際法を専攻していたが，そのかたわら新聞記者としてすでに本格的な文筆活動をスタートさせていた。政治学を学問的なベースに[5]，政治を文筆活動の主要フィールドとしていたのである。

実に『経済人の終わり』(39) は，サブ・タイトル「全体主義の起源」に示されているように全体主義の本質理解をテーマとするが，それのみにとどまらない。初版序文 (foreword) で本書を「政治の書」と力強く宣言し，全体主義の打倒という政治目的を明確にかかげるのである。「自由」を廃棄しようとする全体主義の脅威に対して，「自由」を守る意思を固めるものである，と。そして，かかる政治目的達成のために，学者的な冷静さも報道的な公平性もとらず，独自の全体主義理解を提示するという。「政治の書」そして後年には「社会と政治の書」[6] と自ら規定するように，本書はまさに政治学的アプローチによる社会論である。意図されるのは全体主義の打倒のみならず，それにかわる「新しい社会」の展望である。実に本書の構成はドラッカー自身における①政治信条の達成 (全体主義の打倒)，そして②「新しい社会」の展望という，二元的なものとなっている。そしてその底流をなすのが，旧来の「秩序」の破綻により，社会の一体性とそのコミュニティが崩壊の運命にあるという危機意識にほかならない。

かくみるかぎり本書の根本的な視点は，「人間一人ひとりと社会のあり方」にすえられているということができる。本稿であつかう頻出 4 語「秩序」「信条」「信念」「責任」とは，まさにかかる「人間一人ひとりと社会のあり方」を象徴するものでもあろう。確認できた範囲では本書で最頻出は「秩序」で，およそ 200 回以上も登場する。「信条」が 70 回以上，「信念」が 50 回以上とつづく。これらは単独で使用されるほかに，バリエーションとして「社会秩序」(social order)，「政治秩序」(political order)，「民主主義的秩序」(democratic order)，「ブルジョア秩序」(bourgeois order)，や，「社会信条」(social creed)，「政治信条」(political creed)，「混沌」「無秩序」を意味する chaos も，しばしばみられる。後のキー・ワード「産業秩序」(industrial order) の語も，わずかに認められる。「責任」も，数える程度ながら登場している[7]。「秩序」「信条」「信念」は章によって多寡があるものの，およそ全体を通じてコンスタントにみられる。とくに「信条」については「秩序」と共に登場する場合が多い。以下，具体的な記述をみていこう。

「典型的な革命では，**旧来の秩序・システム・信条**は，**新秩序**の登場と同時に崩壊する。あらゆる前例と同様に，ファシスト革命は**旧秩序**の崩壊によるものである。しかし歴史上の前例とはきわだって異なり，**古い信条**は崩壊しても新しい積極的な**信条**はあらわれていない。」(ドラッカー文献② p.20，岩根訳 16 頁，上田訳 19 頁。)

「**古い秩序**は崩壊したが，かかる旧来の基盤から**新しい秩序**が生み出されえない。そこにあるのは混沌である。」(ドラッカー文献② p.22，岩根訳 17 頁，上田訳 21 頁。)

「大衆の絶望は，ファシズム理解のカギである。「暴徒の反乱」でもなければ「無節操な宣伝の勝利」でもなく，**旧秩序**の崩壊と**新秩序**の欠如によって引き起こされた絶望である。」(ド

ラッカー文献② pp.22–23，岩根訳 17–18 頁，上田訳 21–22 頁。）

本書において想定される「秩序」とは，およそ社会体制とそこでの人間像，宗教などである。そして革命をはじめとする社会転換の本質を，かかる「秩序の更新」にみている。全体主義批判のポイントも，旧秩序の崩壊から生じた全体主義が何ら新しい秩序・信条を生み出しえないことにもとめられている。全体主義そのものは秩序たりえず，あくまでも新旧秩序の狭間に生まれたあだ花でしかない，といったところである。新秩序がいまだ未形成であることが危機的事態としてくり返し強調されるが，崩壊しつつある旧秩序はこれまでは有効に機能していたものである。そしてかかる旧秩序として，資本主義や社会主義もとらえられることになる。

「**社会秩序**そして**信条**としての資本主義は，経済的な進歩が一人ひとりの自由と平等をもたらし，自由で平等な社会にいたるという**信念**をあらわしたものである。」（ドラッカー文献② p.37，岩根訳 29 頁，上田訳 35–36 頁。）
「階級なき社会の必然の到来を約束する社会主義は，資本主義が「必然」かつ当然に崩壊した後で，それにかわる**新秩序**をめざす。」（ドラッカー文献② p.30，岩根訳 24 頁，上田訳 29 頁。）
「社会主義の**信条**としての強みと存在意義は，社会主義によって**新たな社会秩序**がもたらされ，平等が確立されるという約束にある。この魅力を欠けば，社会主義の**信念**は基盤を失い解体する。」（ドラッカー文献② pp.31–32，岩根訳 26 頁，上田訳 31 頁。）
「社会主義が来るべき**社会秩序**の**信念**を提供できないがゆえに，大衆は今ある**資本主義秩序**の**信念**に押し戻されている。そうでもしなければ，近代社会は無意味になってしまう。」（ドラッカー文献② pp.35–36，岩根訳 28 頁，上田訳 34 頁。）
「ファシズムは，ヨーロッパの**精神的・社会的な秩序**の崩壊によって生み出された。この崩壊を導いた最終的・決定的なステップは，マルクス派社会主義の**信念**が霧散したこと（disintegration）だった。資本主義を克服し，**新たな秩序**を建設するのは不可能ということがわかったのである。」（ドラッカー文献② p.24，岩根訳 20 頁，上田訳 24 頁。）

秩序・信条としての資本主義，社会主義は，いずれも個人による経済的自由を実践すれば，自然に万事うまくいくとする「経済至上主義社会」だった。その象徴が，両者に通底する人間像「経済人」（Economic Man）だった。この「経済人」をはじめとして，そもそもヨーロッパにおける人間像とはキリスト教の秩序「自由・平等」にもとづき，その実現を約束することで成り立っている。「自由・平等」をもとめてやまない努力こそが，そもそも西洋の歴史の原動力なのであった。実に「自由・平等」実現をめぐって，人間像は歴史的な変遷を経てきた。最初に「自由・平等」の実現がもとめられたのは，精神的な領域であった。世界と社会における人間の位置とは精神的な秩序におけるものとされ，人間は「精神人」（Spiritual Man）と理解された。

「この**秩序**（「精神人」；引用者・春日）が崩壊すると，自由・平等は知的領域で担われることとなった。「人間は自由で平等な自らの知性によって聖書を理解し，自らの運命を決定する」というルターの**信条**は，「知性人」（Intellectual Man）**秩序**への至高の ── ただし，唯一でも最後でもないが ── 変容である。「知性人」の**秩序**が崩壊すると，自由・平等は社会領域で担われるようになり，「政治人」（Political Man），ついで「経済人」となった。自由・平等は社会経済的な自

由・社会経済的な平等となった。人間の本性は**社会経済的秩序**においてどこに位置し，どのように機能するかとなった。人間の存在意義は，**社会的・経済的秩序**において見出されるのである。」(ドラッカー文献② pp.51-52，岩根訳 39 頁，上田訳 49 頁。)

「経済人の終わり」と銘打たれているように，本書の主張は最終的に人間像に集約される。ある社会と時代をあらわす象徴として，一定の人間類型をとりあげ論じるのである。いわば人間像こそが本書における最上位の秩序として位置づけられるのであり，本書における他の諸秩序もみな人間像に集約されるところとなる。資本主義，社会主義にとってかわろうとする全体主義も独自の人間像として,「英雄人」(Heroic Man) をかかげる。それは戦争を遂行するに当たって，一人ひとりの犠牲を正当化するものである。しかしこの人間像は生命を否定することで，社会そのものを目的も意義もないものにし，最終的には社会を破壊してしまうだけでしかない。全体主義がなしたことは旧秩序「経済人」を否定しただけであって，それにとってかわる新たな人間像すなわち秩序を生み出すことはできない。そこで秩序，信条にかわるものとして全体主義が用いたのが，組織であった。ところが組織それじたいは目的たりえず，やはり新たな秩序を提示しなければならなくなるという自己矛盾におちいる。結局のところ全体主義は，いまだ旧秩序「経済人」の範疇にあるものでしかない。終焉を迎えつつある旧秩序「経済人」のなれの果てなのである。

「**信条**としてのマルクス主義の崩壊とともに，経済領域を主権的・自治的な基盤とする社会は妥当でも合理的でもなくなった。そのような社会では，自由・平等が実現できないからである。資本主義・社会主義の**旧秩序**は再生・展開できないほどに崩壊したが，**新しい秩序**は何も生まれていない。すでにみてきたように,「経済人」にとってかわる新しい人間概念がまったくないということこそ，現代の特徴である。自由・平等をあらわす新たな人間の活動領域はない。それゆえヨーロッパは，旧来の考えで旧来の**社会秩序**を説明することも正当化することもできなくなっている一方で，いまだ新しい考えを獲得することも展開させることもできずにいる。新しい妥当な社会的価値や，**新しい秩序**の新しい根拠，またそこにおける人間の地位を説明できるという，新しい考えがないのである。
「経済人」の崩壊によって，人間一人ひとりは自らにとっての**社会秩序**を失い，合理的な存在という，自らにとっての世界観を失う。もはや一人ひとりは自らの存在が，世界と合理的に関係・調和していると説明することも理解することもできない。世界や社会的現実を，自らの存在にむすびつけることすらできないのである。一人ひとりの社会的な役割は，まったく非合理で無意味なものとなった。人間は，巨大な機械のなかで孤立している。機械の目的と意義は，人間が受け入れるものではなく，また人間が自らの存在にかかわるものとして解釈することもできないものである。社会は共通の目的によってまとまった個々人からなるコミュニティたることをやめ，無目的の孤立した個体が騒ぐだけの混沌となってしまった。」(ドラッカー文献② pp.54-55，岩根訳 41-42 頁，上田訳 52-53 頁。)

大衆が資本主義，社会主義ら旧秩序「経済至上主義社会」の崩壊を思い知らされたのは，第一次世界大戦と世界大恐慌によってであった。このような混乱にある今まさにこの時こそ，宗教の力がもっとも必要とされている。しかもキリスト教は，ヨーロッパ秩序・信条の源泉でもあ

る。ところがキリスト教は革命や迫害といった外的要因によって，既存の教会制度が破壊されないかぎり，自らが革命者となることはない。既存秩序の番人のままでしかない。

「それら（キリスト教のこと；引用者・春日）は，**新しい社会秩序**の合理性を大衆に与えることはできないだろう。宗教の社会活動上の力は，マルクス主義と似たようなものとなろう。**既存秩序**内の辛辣な批判者であるにとどまる。この点で宗教が社会に効果的たりうるのは，批判の対象たる**秩序**が存在するかぎりでのこととなろう。**既存秩序**を超えれば失敗するし，もうすでに失敗している。」（ドラッカー文献② p.110，岩根訳 88 頁，上田訳 107-108 頁。）
「大衆は社会主義から救済をえられないのと同様，教会からも救済をえられない。マルクス派社会主義はすでに**過去の信条**となったが，ヨーロッパが永久に崩壊しないかぎり，キリスト教はヨーロッパの基盤として結局は存続していくだろう。しかしそれも，大衆にはどうでもよいことである。大衆が関心あるのは，今日のことであり，絶望という現実と恐怖であり，ただちに悪魔（不況と失業のこと；引用者・春日）を追い払うことである。」（ドラッカー文献② p. 111，岩根訳 88 頁，上田訳 108 頁。）

資本主義，社会主義そして宗教にさえ，秩序としてすがることができなくなった大衆は，新たにすがることのできる秩序をもとめる。「大衆は絶望のなか，悪魔を追い払う新たな合理と**新たな社会秩序**を探し，ただちにそうした**秩序**をもたねばならない。社会を喪失した一人ひとりという孤独な世界に，大衆は向き合うことができないからである。」（ドラッカー文献② p.111，岩根訳 88 頁，上田訳 108 頁。）そこに登場したのが全体主義にほかならなかったが，その帰結はヨーロッパ秩序の破壊でしかない。ここにドラッカーは全体主義への対抗のみならず，新秩序を生み出すための基本的な力を発揮していくことが必要だとする。その一方で彼は，新秩序は必ず到来すると断言するのである。

「歴史的展望すなわち西洋史の継続性という視点から現代をみれば，**新たな秩序**がいつか必ずあらわれるという自信はさらに確信となる。」（ドラッカー文献② p.238，岩根訳 181 頁，上田訳 220-221 頁。）
「全体主義が戦争に勝利すれば，ヨーロッパは長い暗黒と絶望の時代に耐えることになろう。かつて**ヨーロッパの秩序**がみな崩壊してしまった，まさに 13 世紀と 16 世紀の「全体主義」時代のように。全体主義は結局自滅し，やがて全体主義の暗黒時代から自由・平等にもとづく**新秩序**があらわれるだろう。」（ドラッカー文献② p.262，岩根訳 200 頁，上田訳 243-244 頁。）
「「経済人」の社会の崩壊からやがて必ず生じであろう新しい社会は，やはり自由・平等を実現しようとするだろう。その**未来の秩序**において社会の本質をなす領域がどこになるかはわからないが，もはや妥当でなくなった経済領域でないことはわかる。このことは，**新しい秩序**が経済的平等を実現できるということを意味する。」（ドラッカー文献② p.238，岩根訳 181 頁，上田訳 220-221 頁。）

かくてドラッカーは，資本主義，社会主義ら「経済至上主義社会」を超えて，自由で平等な「非経済至上主義社会」の実現に向けて行動することが重要なのだとする。全体主義の猛威に立ち向かってに打ち勝つのは，この新しい秩序にもとづく新しい社会を実現することだけであ

る，と。旧秩序「経済人」にかえて，新秩序として非経済至上主義的な「自由平等人」（Free and Equal Man）へいたることを主張して本書は終わるのである。

以上をまとめておこう。頻出 4 語で最多は圧倒的に「秩序」であり，その意味で本書は「秩序の書」ということができる。前著『シュタール』（33）での「秩序」をもとにいまだ宗教色の強いものではあるが，同書に比すればより現世的なものとなっている。そしてかかる「秩序」は，本書では「経済人」になりかわる「非経済人」=「自由平等人」という新人間像に最終的には行き着くことになる。かなり差はあるものの，「秩序」に次ぐのが「信条」で，位置づけとしては「秩序」を補足するかのごとくであった。両者はともに登場することが多く，二語でワン・セットとなっているように見受けられる。「秩序」がむしろ社会的・倫理的な意味合いの強い語であれば，「信条」は政治的な意味合いの強い語として，その価値観・方向性を強調している。両語は枠組みとその内容として，相即不離のごとくである。一方で，両語がほぼ同義語のようにあつかわれている場合もある。本書の二元的な構成すなわち①政治信条の達成（全体主義の打倒）と②「新しい社会」の展望に，「信条」と「秩序」がそれぞれ対応しているとみることもできよう。

いずれにせよ，「新しい社会」を見据える本書の焦点は，最終的には人間像に集約される「秩序」にある。社会転換期の危機的状況として，依拠すべき秩序の不在が問題とされるのである。旧秩序が破綻した混乱のなかで，いかなる新しい信条によって，いかなる新しい秩序を建設していくのか。ドラッカー思想は，まぎれもなく秩序論としてはじまった。かくて新秩序の建設に向けた具体的作業は，後続書で展開されていくことになる。

『産業人の未来　── ある保守主義的アプローチ』（42）：

『経済人の終わり』（39）につづく本書は，第二次世界大戦のさなかに執筆・刊行されたものである。しかし戦争の陰鬱なムードどころか，それを吹き飛ばすかのごとき明るさと活気に満ちあふれている。『経済人の終わり』での方向性を，戦後社会構想として大きくとらえ直す論調には，輝ける未来の到来をイメージさせる若々しさがある。「人間一人ひとりと社会のあり方」を根本的な視点に，全体主義の打倒と新たな社会の展望が，より建設的かつ前向きに具体化されている。タイトル『産業人の未来』に象徴されるように，本書の焦点は戦後社会構想として「産業人」なる新人間像が生きる「新しい社会」のビジョンを描くことにある。眼前の産業社会を「望ましい社会」すなわち「自由で機能する社会」として，「新しい産業社会」とすることがめざされたのである。独自の社会理論を適用して産業社会のあり方を論じる様は，まさに「社会の書」というにふさわしい内容となっている。

本書での頻出語の順は，確認できた範囲でおよそ「責任」100 回以上，「信念」90 回以上，「信条」30 回以上，「秩序」30 回以上である。まず「秩序」が前著『経済人の終わり』（39）と打って変わって，一気に少なくなっている[8]。新たなバリエーションとしては，「社会的政治的秩序」（social and political order），「秩序だった統治」（orderly government），「戦後秩序」（postwar order），「社会・政治的産業秩序」（social and political industrial order），「機能する産業秩序」（functioning industrial order）などがある。「無政府状態」「無秩序」を意味する anarchy も，しばしばみられる。

最頻出の「責任」とつづく「信念」に，さほどの差はない。「責任」は全体を通じてコンスタントに登場しているが，「第 6 章　自由な社会と自由な政府」では執拗なほどくり返し登場する。「信念」はとくに「第 2 章　機能する社会とは何か？」「第 3 章　19 世紀の商業社会」に集中し

ている。バリエーションとして「基本信念」(basic belief)，「伝統的信念」(traditional belief)，「政治信念」(political beliefs)，「社会信念」(social beliefs)，社会の基本的信念（basic beliefs of the society)，「産業信念」(industrial beliefs)，「商業主義信念」(mercantilist belief）らがみられる。

「信条」は新たなバリエーションとして，「組合主義信条」(union creed)，「ナチ信条」(Nazi creed)，「リベラル信条」(liberal creed)，「革命信条」(revolutionary creed)・「理性主義信条」(rationalist creed)，「啓蒙主義の信条」(Enlighteners' creed)，「絶対主義信条」(absolutist creed) などがみられる。これらについて，具体的にみてみよう。まず「秩序」では，代表的な記述として次のものがある。

「現代の推進力，基本的な**信念**・制度は合衆国にあるにちがいなく，ここが発信源とならなければならないだろう。たとえイギリスが産業社会へ保守主義的に移行する道を見出すとしても…，アメリカの保守勢力を解放してはじめて，かかるイギリスの反革命は成功することになる。というのも合衆国は，国際上の重心として，戦略的・政治的・経済的な中心となっているからである。合衆国はもっとも高度に発展し，かつもっとも先進的にして強力な大量生産システムを有している。アメリカが社会的・政治的な**産業秩序**を展開すれば，それに他国は追随せざるをえない。つまりアメリカが**機能する産業秩序**を展開するということなのである。」（ドラッカー文献③ p.191，岩根訳 430 頁，上田訳 261-262 頁。）

もとより本書は戦後社会構想として「新しい産業社会」実現をめざすものであるが，その拠り所として「産業秩序」の語が位置づけられているようにみえる。もっとも類義語で「産業信念」の語も登場しており，本書の段階では必ずしも明確にはなっていない。「産業秩序」の初登場は前著『経済人の終わり』(39）であるが，より積極的に位置づけられている感がある。「信念」「信条」では，まず「信条」が登場するのはほとんどが「第 7 章　ルソーからヒトラーへ」である。次のような記述がみられる。

「啓蒙思想の偉大な発見は，人間理性は絶対的ということにある。この発見は後につづくあらゆる**リベラル信条**のみならず，ルソー以来のあらゆる**全体主義信条**にもとづいている。」（ドラッカー文献③ p.138，岩根訳 360 頁，上田訳 181 頁。）

「理解されるべきは，リベラリズムとよばれるものがみな，必ずしも**絶対主義信条**であるとはかぎらない，ということである。」（ドラッカー文献③ p.138，岩根訳 360 頁，上田訳 181 頁。）

「マルクス主義は産業諸国の**革命信条**（revolutionary creed）としては失敗したが，ヨーロッパ大陸の**政治信念**に後々まで続く影響を与えた。多くの大衆が全体主義を受け入れる下地をつくった。人間の手による絶対主義的な天啓という論理を，大衆が受け入れられるようにしたのである。この点だけでも，マルクス主義はヒトラリズムの父とよぶに値する。」（ドラッカー文献③ pp.148-149，岩根訳 372 頁，上田訳 198 頁。）

一方で「信念」については，単に登場回数が増えただけではない。使用される場合の内容そのものも，より重要なものとなっている。

「いかなる社会であれ，社会と個人がどのような機能的関係となるかは，その社会の**基本信念**

がどのように人間本性とその実現をとらえているかによる。人間本性が自由か自由でないか，平等か平等でないか，善か悪か，完全か完全になりうるか不完全か，どうみるかによる。…人間本性に関する**信念**が，社会の目的を決める。人間の実現に関する**信念**が，目的の実現が摸索される領域を決める。」

「これら人間本性とその実現に関する**根本信念**がそれぞれの社会を異なったものとし，社会と個人の基本的な機能的関係を異なったものとする。ここで問題にしているのは，これらの**信念**のどれが正しいか，どれが真実で誤りか，善か悪か，キリスト教的か反キリスト教的かではない。ポイントは，これらの**信念**はみな実行性ある社会，すなわち一人ひとりが社会的な地位と役割を有する社会の土台になりうるということである。ひるがえってみれば，一人ひとりに社会的な地位と役割を与えられるならば，**根本信念**の本質にかかわりなく，社会は機能することができる。」

「正当な権力も，同じく人間本性とその実現に関する**基本信念**，すなわち一人ひとりの社会的な地位と役割が依拠する**根本信念**から発生する。」(ドラッカー文献③ pp.31-32，岩根訳 231-232 頁，上田訳 29-30 頁。)

「最後に，正当性は純粋に機能的な概念であると理解されるべきである。絶対的な正当性はない。権力は**根本的な社会信念**に関わる場合においてのみ，正当たりうる。何が「正当性」をなすのかという問題は，当該社会とその**政治信念**からこたえられねばならない。」(ドラッカー文献③ p.34，岩根訳 234 頁，上田訳 33 頁。)

「非正当な権力とは，社会の**根本信念**にもとづかない権力である。」(ドラッカー文献③ p.35，岩根訳 235 頁，上田訳 35 頁。)

「社会の書」たる本書最大の特徴は「社会の純粋理論」に集約されるといってよいが，その土台をなす規定的要因のうちに根本的な信念が位置づけられていることがみてとれる。さらに「西洋社会は，人間が根本的に経済人だという**信念**，すなわち人間は経済的動機を基本とし，経済的な成功・報酬に達成感をおぼえるという**信念**を放棄した。」(ドラッカー文献③ p.196，岩根訳 435 頁，上田訳 269 頁。) とし，人間像をもひとつの信念とすることが述べられている。前著『経済人の終わり』(39) そのままの枠組みながら，同書で用いられていたのはむしろ秩序や信条であった。本書では信念こそが，人間と社会に関するドラッカー思想の根幹にかかわるものとして強調されているようである。その他では，自由や，ドラッカーが全体主義の起源とするルソーについて，次のような記述もある。

「自由のもとに**根本信念**を体系化する場合にのみ，当該社会は自由となる。」(ドラッカー文献③ p.115，岩根訳 333 頁，上田訳 148 頁。)

「事実，ルソーとやり合うには，その根本を衝くしかない。すなわち人間がつくった絶対理性の**信念**，人間自らが絶対理性を有しているという**信念**，そして絶対理性を有する者はみな，かかる絶対理性を無理強いする権利と義務がある，というものである。」(ドラッカー文献③ pp. 145-146，岩根訳 368 頁，上田訳 193 頁。)

また最多の「責任」は，キー・ワードとして目立って登場している。とくに頻出なのが「第 6 章　自由な社会と自由な政府」である。同章は「望ましい社会」としての「自由な社会」，そし

てそもそも「自由とは何か」を論じたものである。全体が自由論の内容となっているが，「自由」を「責任ある選択」（ドラッカー文献③ p.109，岩根訳 327 頁，上田訳 139 頁。）と定義するところから，「自由」の本質として「責任」への言及も多くならざるをえない。

「自由の唯一の根拠は，人間本性に関するキリスト教の概念である。不完全で弱く，罪深い存在で，塵より生まれやがて塵に帰る定めにある者，神に似せて創られ，自らの行いに**責任**をもつ者である。人間を基本的に代わることなく不完全で儚いとみなしてこそ，自由は哲学的に自然と必要である。また人間を不完全で儚いにもかかわらず，自らの行動と意思決定に関する**責任**から逃れられないとみなしてこそ，自由は政治的に必要というのみならず実現可能となる。人間の完全さをとなえる哲学はいずれも，自由を否定する。倫理的な**責任**を認めない哲学も，自由を否定する。」（ドラッカー文献③ p.110，岩根訳 328 頁，上田訳 140−141 頁。）

「善悪，真偽の意思決定に人間が責任を負わないとすれば，自由もない。**責任**がなければ，無秩序状態（anarhy）があるだけ，万人の万人に対する闘争があるだけである。

責任を否定することは，絶対的善や絶対的真理の存在を否定することである。しかし相対的な善悪が存在するだけであれば，自由は無意味なものになってしまう。意思決定に倫理的な意味はなく，単なる当て推量にすぎなくなってしまう。」（ドラッカー文献③ p.112，岩根訳 330 頁，上田訳 143 頁。）

自由をあくまでも個人における意思決定と「責任」の問題としつつ，ドラッカーはその政治的・社会的帰結を自己統治（自治）にあるとして，次のようにいうのである。

「個人の自由から導かれる政治的・社会的帰結は自己統治である。個人の権利そして義務としての自己統治である。自己統治に一人ひとりの意思決定がなければ，単なる偽物でしかない。一人ひとりの**責任**がなければ，専制をカモフラージュしたものである。一人ひとりは積極的に**責任**をもって自発的に統治・意思決定・任務に参加し，自らの統治，自らの意思決定，自らの任務としなければならない。政治的自由はたやすいものでもひとりでにできるものでもなく，楽しいものでも安定したものでもない。政治的自由は自身の意思決定をするように，一人ひとりが社会の意思決定をする**責任**である。道徳的な真理と**説明責任**（accountability）においても同様である。」（ドラッカー文献③ p.112，岩根訳 330 頁，上田訳 147 頁。）

「…自由な社会は，その構成領域が一人ひとりの**責任**ある意思決定の原理にもとづいて組織された社会である。人間が本来，根本的に不完全でありまた不完全たりうるとみなされる場合にのみ，自由な社会はありうる。完全ではなくまた完全たりえないことに**責任**がある。」（ドラッカー文献③ p.122，岩根訳 341 頁，上田訳 158 頁。）

かくて本書は，自由で機能する社会を実現する唯一の方法は，産業社会における基本的な権力単位たる「工場企業体」（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，としてむすばれている。

以上をまとめておこう。前著『経済人の終わり』（39）の問題意識と枠組みを受け継ぎつつ，「新しい社会」＝自らの考える「望ましい社会」とその実現への方途を具体的に提示したのが，

本書『産業人の未来』(42)にほかならなかった。両著は2冊でワン・セットの関係にあるが,頻出語「秩序」「信条」「信念」「責任」でみると重心移動が認められる。最頻出そして最重要と考えられるものは,「秩序」から「責任」「信念」へと移行したのである。内容的には,かつての「秩序」にあたるものが「信念」であらわされているようにみてとることもできる。しかし何といっても「責任」である。質・量ともに,一気に存在感を増したのが目を引く。ドラッカーの責任論は,およそ本書からはじまったのである。

Ⅱ

『会社の概念』(=『企業とは何か』)(46):

本書はGMの内部調査により生み出されたものであるが,もとより直接的な枠組みは前著『産業人の未来』(42)にある。「新しい産業社会」実現を推進するうえで企業の存在がポイントとされたが,かかる企業をいかに社会に位置づけるかを最大の焦点とするのである。そしてそれを実現する場をアメリカに措定する姿勢はさらに鮮明となっている。アメリカこそが「新しい産業社会」の先導者だとするのである。

確認できた範囲で本書での頻出語の順は,およそ「信念」60回以上,「責任」50回以上,「秩序」20回以上,「信条」10回程度,である。最多の「信念」はとくに「第3章　社会的制度としての会社」で多く,同章内の節には「アメリカの信念」(The American Belief)もある。僅差でつづく「責任」は,「2章　人間的営為としての会社」,「第3章　社会制度としての会社」で頻出している。「信条」はかなり少なくなったが,「アメリカの信条」(American creed)とのバリエーションもみられる。なお本書では「約束」(promise)の語も,30回以上登場している。節内の小見出しで,「根本約束」(fundamental promises)としているところもある。そのほかにも「社会の約束」(society's promises),「機会均等の約束」(the promise of equal opportunities)といったバリエーションをともないながら,重要な言葉のひとつとして存在感を示している。

「秩序」もそれほど多くはないものの,やはり重要な位置づけにある。「第2章　人間的営為としての会社」の「2.分権制」内に,見出しで「自由と秩序」がある。同節ひいては同章全体の趣旨はGMの分権制に注目し,それが「新しい産業社会」のための原理となりうるか否かを検証することにある。ここで「産業秩序」の語が出てくる。「新しい産業社会」のための原理を含意しているようであるが,分権制はかかる「新しい社会秩序」=「産業秩序」となりうるのかが問われるである。そもそもドラッカーは分権制に「権限委譲による下位行為主体への責任の付与」をみており,それが企業内の自治的単位となりうることを期待している。『産業人の未来』(42)での問題意識「企業の自治的コミュニティ化」を推進する単位として分権制をとらえ,それをもって「産業秩序」と表現しているようである。かくて結論としては,分権制は「産業秩序」になりうるという,大きな期待をもってとらえられている。登場回数こそきわめて少ないものの,「産業秩序」が重要な概念であることがみてとれる。

「用語としての分権制は通常,分業を意味するだけで,何ら新しいものではない。企業か軍隊かにかからわらず,実にマネジメントの前提条件のひとつである。けれどもゼネラル・モータースでは,それ以上のものとして分権制の語を用いる。20年以上にわたる仕事のなかで,…社長そして会長として,アルフレッドP.スローン・ジュニア氏は分権制の概念を,産業経営哲

学（a philosophy of industrial management）そして現場自治システム（a system of local self-government）へと発展させた。それは単なる経営テクニックではなく，**社会秩序の一原則**（outline）である。ゼネラル・モータースの分権制は事業部マネージャーと中央経営層の関係に限定されるのではなく，職長をふくむ管理職すべての理論へと拡大されるのである。それは社内の運営に限定されるのではなく，取引相手とりわけ自動車ディーラーとの関係に拡大されている。スローン氏とその関係者にとって，分権制の適用と拡大は近代産業社会が抱えるほとんどの問題に対する解答なのである。」（ドラッカー文献④ p.46，岩根訳 57 頁，上田訳 45-46 頁。）

「分権制の当初の任務は，社内に事業部の自治制（autonomy）をつくることにあった。ディーラーに応用して，独立企業同士の統合に利用されるようになった。ここでわかること，少なくとも強く暗示されていることは，分権制は単なる経営管理上の手法というよりも，**産業秩序**一般に関する考え ── 先に連邦制とよんだ考え ── だということである。」（ドラッカー文献④ pp.112-113，岩根訳 131 頁，上田訳 104 頁。）

ここに『産業人の未来』(42) から考察をすすめて，「産業秩序」の語がさらに内実のともなった重要なものへと進化していることが認められる。

次に「信念」をみてみよう。「責任」と双璧をなす最多の語であり，ポイントごとに登場している点でもとくに重要なものとなっている。本書初版のイントロにあたる「第 1 章　一国の資本主義」で問題意識と課題を設定するなかでしばしば用いられ，「第 3 章　社会的制度としての会社」内の見出しで「1．アメリカの信念」とされることなどからも，明らかである。その際，「約束」と並列的に登場する頻度が高いことが特徴的である。

「現代社会の性質を決定しパターン化するのは，巨大企業の組織構造，大量生産工場の技術であり，大会社においてまた大会社を通じて現代の**社会的な信念**と約束が実現される程度である。」（ドラッカー文献④ p.9，岩根訳 10 頁，上田訳 8 頁。）

「いずれの制度であれ，**社会の信念**と約束について分析されねばならない。制度とは，社会の役に立つものだからである。**社会の倫理的な信念**と約束の実現を推進することによって，制度は社会に対する市民の忠誠を強めるだろうか。制度を社会の中心としてあつかうならば，この問いはとくに重要である。制度を社会の中心とするというのは，**根本的な社会の信念**と約束を制度がいかに達成しているかが，社会じたいのその達成の度合いであるという事実によるものである。」（ドラッカー文献④ p.13，岩根訳 16 頁，上田訳 13 頁。）

「分析の第 2 のレベルは，おそらく最難関にして最重要である。会社内の関係をあつかうが，それは**社会的な信念**と約束の広大な画面（canvas）に内部関係を投影する。アメリカ社会の代表的制度としての会社は，アメリカの人々の大志と**信念**をそれなりに充たすという約束をしなければならない。会社生活でもとめられることとアメリカ**社会の根本的な信念**と約束との間の食い違いは，現代の統治形態と社会に対する忠誠を結局は破壊してしまうだろう。したがってわれわれは，会社が根本的な要求を充たすかどうかを分析しなければならない。すなわち根本的な要求とは，機会は平等で，報酬は能力と努力に見合うという約束であり，社会を構成する一人ひとりが市民として，いかに身分が低くても，社会の一員たる地位と役割と品格，そして社会生活において自己実現の機会を有するという約束であり，そして最後に，大小も貧富も強

弱もなく，相手の損失が自らの利益になるというよりも，みんなが共同企業のパートナーであるという約束である。」（ドラッカー文献④ p.17，岩根訳 17 頁，上田訳 14 頁。）

「社会の代表的な制度がかかわるかぎり，矛盾がないということ以上のものがもとめられる。というのも代表的制度の作用とは，社会上の約束（society's promises）と**社会上の信念**（society's beliefs）の実現を約束しなければならないからである。この約束こそ，代表的な社会制度たるゆえんである。換言すれば，会社と社会の間について，機能的調和という政治問題だけでなく，倫理的調和という政治問題がある。会社を強化し効率性を高める手段は，まさに現代社会の**根本信念**と根本約束を真に実現すると約束しなければならない。でなければ，アメリカに機能する産業社会などありえないだろう。」（ドラッカー文献④ p.134，岩根訳 157–158 頁，上田訳 130–131 頁。）

以上のほかにも，「信念」「約束」が並列的にあらわれている箇所は多数ある。かくみるかぎり，両者はおよそワン・セットとしてあつかわれているようである。もとより単一で登場する場合もある。さらに本書では「新しい産業社会」の先導者をアメリカにもとめるがゆえに，その「信念」「約束」とは何かが指摘される。およそアメリカ特有の「信念」「約束」はキリスト教を土台とするものであり，①「正義の約束」（the promise of justice）すなわち機会均等，②「自己実現の約束」（the promise of individual fulfillment）すなわち「一人ひとりの地位と役割の約束」（the promise of status and function as an individual）である（ドラッカー文献④ p.136，岩根訳 160–161 頁，上田訳 126–127 頁。），と。②はいわゆる「社会の純粋理論」にほかならない。そして，「巨大事業会社がアメリカの代表的な社会制度であるならば，これらアメリカ社会の**根本信念**を実現しなければならない。少なくとも最低限の要求は充たさねばならない。」（ドラッカー文献④ p.140，岩根訳 165 頁，上田訳 130 頁。），「**根本的な信念**と約束が今後も存続するかどうか，すなわち現代社会の意義そのものが今後も存続するかどうかは，大会社が産業社会で**アメリカ的信条**をしっかりと実現できるかどうかにかかっている。」（ドラッカー文献④ p.142，岩根訳 167–168 頁，上田訳 133 頁。）というのである。また組合も産業社会の基本的制度として，それをサポートすべきとされる。

次に「責任」をみてみよう。「信念」と双璧をなす最多のひとつである。分権制をあつかった「第 2 章　人間的営為としての会社」では，とくに「権限と責任」という形で頻出している。その他の箇所をふくめた本書全体を通じて，「産業市民権」の問題として，労働者一人ひとりに責任をもたせることの意義と重要性がくり返し強調されている。

「それゆえゼネラル・モータースはひとつの連邦制の試みとして，全体的にはきわめて成功したものとなった。会社としての最高の統一性と，事業部としての自治・**責任**をむすびつけようとしたのである。真の連邦制のように，地方すなわち部分の自治による統一の実現をめざし，また統一の実現による部分の自治をめざすものなのである。これは，分権制をとったゼネラル・モータースの政策的なねらいである。」（ドラッカー文献④ p.46，岩根訳 57 頁，上田訳 46 頁。）

「産業社会における地位と役割の問題が生じるのは，現代工場の労働者が一人前の人間としての尊厳と**責任**を有しておらず，従属・依存する子供の状態のままでいるからである。…経営

側は，労働者に対して避けえない大きな**責任**がある。…それ（地位と役割の問題解決；引用者・春日）が見出せるのは，一人前の人間としての**責任**と尊厳を付与する場合だけである。」（ドラッカー文献④ p.159，岩根訳 187-188 頁，上田訳 148-149 頁。）

「産業市民権」は「社会の純粋理論」と部分的に重複するものであるが，ここで特徴的なのは「責任」を付与することにある。そしてそれを可能とするのが，企業内における自治としての分権制ということになるのである。

以上をまとめておこう。本書『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）は「望ましい社会」たる「新しい産業社会」実現をアメリカにかける想いがきわめて高く，その最たるものが「アメリカの信念」「アメリカの信条」の語であらわされている。最頻出語は『産業人の未来』（42）での「責任」「信念」の順から，本書では「信念」「責任」の順となっている。ただ，前著よりも両語の登場回数は少ない。「責任」は分権制や「産業市民権」問題で典型的にみられるが，個人の自律化すなわち「責任ある選択」=「自由」の視点をすすめたものとしてあらわれている。「秩序」は数こそ少ないものの，やはり重要な概念として存在感を示している。とりわけ「産業秩序」の語は，さらに重要な概念へと進化していることが認められる。総じて本書では，分権制すなわち「権限委譲による下位行為主体への責任の付与」が「新しい社会秩序」=「産業秩序」として措定されている。新しい「秩序」の内実として，行為主体個々に「責任」をもたせることが主眼とされるのである。かくみるかぎり，浮かびあがってくる本書の底流は，およそ「秩序論としての責任論」とでも整理しうるものである。

『新しい社会　── 産業秩序の解剖』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）：

本書は『経済人の終わり』（39）以来の総決算といってよく，完成度もきわめて高い。ドラッカーの意気込みの高さが，如実にあらわれたものとなっている。原タイトル『新しい社会』に明らかなように，眼前の産業社会を「望ましい社会」すなわち「自由で機能する社会」として，「新しい産業社会」とするビジョンが明示されたのである。前著『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）の焦点「社会における企業」の成果を織り込み，「企業による社会」へと枠組みを設定し直して「新しい社会」実現への道筋が語られる。ここでキー・ワードとなっているのが，サブ・タイトルにある「産業秩序」である。この「産業秩序」の語をもって，本書全体が構成されるとともにまとめあげられるのである。『経済人の終わり』（39）で初登場して以来，『産業人の未来』（42），『会社の概念』（46）を経てしだいに重要性を増していた語であったが，本書で一躍中軸にすえられるところとなった。もくじを部でみると，次のごとくである。

イントロダクション　産業上の世界革命
第 1 部　産業企業体
第 2 部　産業秩序の諸問題：経済的な衝突
第 3 部　産業秩序の諸問題：経営陣と労働組合
第 4 部　産業秩序の諸問題：工場コミュニティ
第 5 部　産業秩序の諸問題：経営陣の機能
第 6 部　産業秩序の諸原理：プロレタリアをなくせ

第 7 部　産業秩序の諸原理：連邦制マネジメント組織
第 8 部　産業秩序の諸原理：工場コミュニティの自治
第 9 部　産業秩序の諸原理：市民としての労働組合
結　論　自由な産業社会

イントロと結論をのぞき，全 9 部の本論で 8 部のタイトルに「産業秩序」が用いられている。その際，前半 4 部が「産業秩序の諸問題」，後半 4 部が「産業秩序の諸原理」という形でまとめられており，前半で問題を指摘して後半で解決への原理を提示するという展開となっている。このように「産業秩序」が本書最重要のキー・ワードであることは間違いない。ただし本文で「産業秩序」の語そのものが登場するのは，ごくわずかである。

確認できた範囲で本書での頻出語の順は，およそ「責任」87 回以上，「信条」39 回以上，「秩序」が本文のみで 37 回以上，「信念」19 回以上，である。『会社の概念』（＝『企業とは何か』）で目立った「約束」は，もはや「機会均等の約束」など数えるほどしかない。これらについて，具体的にみていこう[9]。

まず「秩序」は，「第 1 部　産業企業体」の冒頭に，「 1 章　新しい社会秩序」として大きく登場する。「イントロダクション　産業上の世界革命」で本書の基本的な視点と世界観が提示され，それを受けて具体的なイントロとなっているのが「第 1 部　産業企業体」といってよい。ここで本書の要として，「秩序」が提示されるからである。「新しい社会秩序」とは「大量生産の原理」にほかならず，それが実際に展開される場として大企業が考察の軸とならざるをえない。かくて大企業＝「産業企業体」における「産業秩序」の問題として，以下の諸部へつらなるという展開である。なお「秩序」の新しいバリエーションとして，「社会秩序の原理」（a principle of social order），「新世界秩序」（a new world order），「南北戦争前の農村秩序」（ante-bellum rural order），「大量生産秩序」（the mass-production order），「集団秩序」（group-order），「中世秩序」（the medieval order）らがみられる。まず本書の要となる「新しい社会秩序（の原理）」＝「大量生産の秩序（原理）」について，次の記述がある。

「大量生産革命は，200 年前に産業革命がはじまって以来つづいてきた**社会秩序**の大変化の極みである。大量生産革命において，産業主義の基本原理が十分に成熟するにいたった。そして大量生産革命を通じて，産業主義の基本原理は普遍的なものとなった。すべてを包摂するとともに，世界的なものとなったのである。200 年前にひとつのテクノロジーとしてはじまったものが，大量生産革命においてひとつの社会へと成長した。大量生産の原理においては，前産業社会の伝統的な**社会秩序**が溶解してしまっただけではない。社会を組織する新しい原理が登場しているのである。」（ドラッカー文献⑤ p.20，掲載邦訳 25–26 頁。）

かかる「大量生産の秩序（原理）」の本質は，「専門化と統合」にある。両者の相互関連による社会秩序は階層的となるが，それが機能するにはそこに参加するメンバー間のコミュニケーションが確立されていなければならない。こうした現代社会の新しい要因は機械にあるのではなく，ひとつの制度たる現代的な大企業にある。大規模産業企業体は，社会の代表的制度として，社会の姿を映し出す鏡となっているのである。

「大企業は，現代の**社会秩序**の真の象徴である。大企業内の**秩序**と問題は，明らかに直接関係のない者でさえ，産業社会に特有の**秩序**と緊急の問題とみなしている。大企業はまた，現代の**社会秩序**の真の原理は何かが視認できる場でもある。結局，現代産業社会の諸問題にとり組むことができるのは，産業企業体だけである。したがって産業企業体のなかに築きあげられる構造，産業企業体の諸問題のために見出される解決策 ── うまく見出されることもあれば見出されないこともある ── によって，産業社会の構造と解決策も決定されるだろう。」（ドラッカー文献⑤ p.33，掲載邦訳 40 頁。）

既述のように，「産業秩序」の本文登場回数はごくわずかであり，また明確に規定されているわけでもない。述べられているのは，「産業秩序」を機能させるためにはまずプロレタリアをなくすべきこと（ドラッカー文献⑤ p.229，掲載邦訳 265 頁。），企業とそのメンバー間の利害があらゆる場で衝突するのであれば「産業秩序」など不可能であるといったこと（ドラッカー文献⑤ p.282，掲載邦訳 330 頁。）のみである。「信念」「約束」については，次の記述がある。

「しかしながら，国家と企業は同じ**信念**と原理にもとづいて組織されなければならない。企業が実現する**社会的な信念**・価値と社会が公言する**信念**・価値が矛盾するならば，産業社会は存続しえない。そうした不一致は，絶えざる摩擦と軋轢を引き起こすだろう。市民が代表的制度にもとめるのは，社会が依拠する約束を十分に果たすことである。企業が**社会信念**を否定したり，うまく実現しなければ，社会は社会としての合理性とまとまりを失ってしまう。**信念**そのものが無意味となるか，社会は社会たりえなくなって市民の忠誠を失ってしまうだろう。」（ドラッカー文献⑤ pp.36-37，掲載邦訳 43-44 頁。）

「新しい社会」を「企業による社会」とする以上，本書の最終的な焦点はやはり企業なるものをいかにとらえるかということに行き着く。「産業秩序」が展開される実際の場として，頻出語が集約される存在でもあった。以下の記述は，それを物語っている。

「しかしながら企業は社会に従属するとともに，社会において支配的なものでもある。企業は代表的で決定的な存在であるものの，現代社会における制度のひとつである。このことは，社会の**信念**や価値，約束が企業にむすびついていることを意味する。また，企業における**信念**や価値，約束の実現の成否によって，現代社会全体のそれらの実践の成否も決まるということを意味する。

実際，代表的な制度で実現される**信念**や価値，約束は，まさに社会の真の**信念**であり約束である。それらは，その社会の特徴であり**秩序**である。代表的な制度でこれら**信念**と約束が実行されたとしても，現実の生活のなかで信頼されるほど十分なものでなければ，社会全体にあるのは欠乏感となろう。代表的な制度で現実に実現されている**秩序**が公然の社会的な**信念**や約束と矛盾するならば，社会全体は不合理なものとみえてしまうだろう。」（ドラッカー文献⑤ pp. 154-155，掲載邦訳 181 頁。）

次に「責任」をみてみよう。全体を通して登場しているが，とくに頻出している箇所が「第 3 部　産業秩序の諸問題：経営陣と労働組合」所収の 5 章，次いで「第 8 部　産業秩序の諸原理：

工場コミュニティの自治」所収の 4 章である。主に専門経営者（professional management）やトップ・マネジメント，大規模労組のリーダー，新しい（産業）中間階級，企業，政府らによる社会や工場コミュニティ，従業員に対する責任がとなえられる。分権制をとりあげた「第 7 部 産業秩序の諸原理：連邦制経営組織」では，「権限と責任」という形で登場している。これは，前著『会社の概念』(46）からのものである。

「工場コミュニティに**責任**ある自治が必要なことは，産業工場のヒューマン・リレーションズを調査したわれわれの成果すべてに一貫してある。ここでの中心的な知見は，従業員は自らの職務や自らに直接関係する工場の事柄について，「**責任**ある参加という実際の経験」を必要とし，また要求しているということである。」（ドラッカー文献⑤ p.299，掲載邦訳 348 頁。）
「労働者は，**責任**ある誇り高き市民として参加しなければならない。つまりまったく利己的で即時的な利益のためよりもむしろ地域コミュニティ全体の利益のために，参加しなければならない。」（ドラッカー文献⑤ p.312，掲載邦訳 364 頁。）
「市民が政府へ**責任**ある参加をしなければ，自由な社会は脅かされる。市民の参加がなければ，自由な政府は内部から崩壊していくだろう。自由な政府であるためには，政府権力に何らかの権利を与えたり，何らかの制限を課す以上のことが必要である。「市民」すなわち**責任**をとる人々が必要なのである。しかしながら，政府への**責任**ある参加には，積極的な地方自治が必要である。市民が直接個人として参加するのに，国民政府では隔たりすぎている。市民が政府を体験できるのは，地方コミュニティ以外にない。」（ドラッカー文献⑤ p.337，掲載邦訳 393 頁。）

自治とは自己決定原理であり，意思決定すなわち「責任ある選択」（=「自由」）にほかならない。『会社の概念』（=『企業とは何か』）(46）での分権制に代表される行為主体の視点が，本書に反映されていることはいうまでもない。ひいてはそれは『産業人の未来』(42）以来の問題意識，すなわち「工場企業体」(plant）を自己統治によるコミュニティへ発展させることへの解答なのであった。

以上をまとめておこう。本書『新しい社会』（=『新しい社会と新しい経営』）(50）では，本文の最頻出は，群を抜いて「責任」である。頻出具合からみて，前著『会社の概念』（=『企業とは何か』）(46）から「責任」への重心移動はさらにすすんでいる。他方，本文以外の見出しは「産業秩序」すなわち「秩序」で占められている。これによって，「責任」よりもむしろ「秩序」の方が際立ってみえる。あたかも本文もふくめた全体の最頻出語であるかのごとくである。本書のテーマ「新しい社会」実現で具体的に意図されるのが，新しい「産業秩序」の建設であることは間違いない。「産業秩序」こそが本書をして，『経済人の終わり』(39）以来の総決算へとまとめあげる最大のキー・ワードなのである。かくみるかぎり枠組で「秩序」，考察内容で「責任」と，ふたつの頻出語があることになり，本書は一種の二重構造ないしはねじれ構造になっている感がある。とはいえ，それも前著『会社の概念』で浮かびあがってきた「秩序論としての責任論」が，明確な体をなしたとみてとることができる。『経済人の終わり』以来の総決算たる本書において，まさに「秩序論としての責任論」が確立されたといえるのである。

Ⅲ

『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）：

本書は『経済人の終わり』（39）から数えて 5 冊目にあたるが，一躍ドラッカーを経営学者として世に知らしめた画期的な作品である。テーマは企業経営の実務にあるが，世界観がそれまでの社会論にあることに変わりはない。「望ましい社会」すなわち「自由で機能する社会」としての「新しい産業社会」ビジョンである。前著『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）で確立された「企業による新しい産業社会」を枠組みに，本書では新たに「マネジメント」の概念が高らかに提唱される。社会を主導する中核機関たる企業，そしてかかる企業の担い手＝企業運営の内実として，いかに「マネジメント」があらねばならないか機能されねばならないのかが，新たに大きく提示されたのである。常に社会的成果を視野におさめるビジョンは決して単なる経営実践論にとどまるものではなく，広義には一種の社会論といえるものでもあった。

それまでの社会論との最大の違いは，もとよりアプローチの座標軸がどこにあるかである。それまでの社会論でのアプローチが社会全体を座標軸とするのに対して，本書は「マネジメント」を担う行為主体を座標軸としている。「マネジメントの実践書」として，行為主体個々の立場から，企業ひいては社会の発展に向けて実践していく方法論が説かれるのである。社会論としてみれば，全体に対する個々のアプローチをとるものということになろう。

頻出 4 語でみると，本書は完全に「責任」で占められている。確認できた範囲では，およそ 350 回以上は登場している。それ以外では「信条」「信念」が数える程度にすぎないばかりか，ポイントとなるような印象的な記述でもない。「秩序」にいたっては，ほぼ皆無である。実に「マネジメント」の語をのぞけば，全編が「責任」からなっているかの様相を呈している。その意味で本書は，「責任の書」といえるだろう。イントロ 3 章，本編 5 部 26 章そして結論を通じて，それほどまでに「責任」が頻出する。とくに目立っているのが，行為主体をあつかった「第 2 部　経営管理者をマネジメントする」，「第 4 部　働き手と仕事のマネジメント」，そして最後にすえられた「結論：マネジメントの責任」である。

もとより行為主体を座標軸とする以上，焦点となるのは意思決定であろう。そして意思決定は，常に「責任」をともなって行われる。企業であれば，「責任」は権限に応じてあらわれてくる。かくみるかぎり「責任ある選択」（＝「自由」）の現実的な担い手として，マネジメントをはじめとする行為主体はあることになる。本書が「責任の書」といえる意義は，この点にこそもとめられるだろう。いわば行為主体＝個々を座標軸とするがゆえに，本書で「責任」の存在が増したとみることができる。このような「責任」の代表的な記述としては，次のものがある。

「マネジメントはまた，産業社会における際立ってリーダー的な集団である。われわれが話題にするのはもはや「資本と労働」ではなく，「マネジメントと労働」である。「資本の権利」とともに「資本の**責任**」は，われわれの言葉から消え失せた。かわりにわれわれが耳にするのは，「マネジメントの**責任**」や（きわめてめぐり合わせの悪い言い回しではあるが）「マネジメントの特権（prerogatives）」である。」（ドラッカー文献⑥ p.3，掲載邦訳上巻 2 頁。）

「マネジメントには，経済環境をつくろうとする**責任**，かかる経済環境において変化を計画し，自ら率先し，成し遂げる**責任**，また企業が自由に活動するうえで制約となる経済環境を継続的

に除去する**責任**がある。」（ドラッカー文献⑥ p.11，掲載邦訳上巻 15 頁。）

「マネジメント」の本質を資本にかわるものと規定しつつ，とりわけその行為主体としての重責が強調される。ここにある行為主体像は経済環境に規定される受動的な「経済人」モデルではなく，自らが経済環境を創造する能動的な存在である。伝統的な人間像にかわるものであるが，それが何かまで本書では明確に規定されていない。とにかく経済人ではないという意味で，「非経済人」としかいいようがない人間像である。ともあれ，本書ではかかる能動的な人間像を前提に，「マネジメント」や経営管理者（manager）その他各行為主体の意思決定＝「責任ある選択」が，様々な形で説かれていくのである。

「企業とは，働き手に**責任**を要求するものである。企業が必要とするのは，成果だからである。もはや恐怖をモチベーションに使えなくなった今，企業が成果をあげる手立ては，働き手が**責任**を引き受けるように，奨励・誘導し，必要であれば圧力をかける以外にない。」（ドラッカー文献⑥ p.304，掲載邦訳下巻 183 頁。）

「現場管理者における問題は，管理の限界（span of control）にあるのではない。**経営者的責任**の限界（span of managerial responsibility）…にこそある。また自らの**責任**を果たすうえで現場管理者には時間がないばかりか，権限も地位もない。」（ドラッカー文献⑥ p.322，掲載邦訳下巻 211 頁。）

「一端の経営管理者であるということは，企業全体の業績に対する**責任**をシェアすることを意味する。かかる**責任**を負うと思われない者は，経営管理者ではない。企業全体の業績を自身第一の**責任**ととらえない経営管理者は，自身の任務に対して忠実でないとはいわないまでも，経営管理者としては不十分である。」（ドラッカー文献⑥ p.112，掲載邦訳上巻 166 頁。）

「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。この視点を獲得するには，参画を経験する以外にない。」（ドラッカー文献⑥ p.307，掲載邦訳下巻 189 頁。）

「働き手と仕事のマネジメントは，企業内のメンバーすべてが経営者的視点をもつことを究極的な目標とし，その主たる手段として働き手の一人ひとりが重要な**責任**と意思決定力をもつようにすることこそ，本書の主張である。」（ドラッカー文献⑥ p.331，掲載邦訳下巻 225 頁。p. 331。）

かくて「結論：マネジメントの責任」が導かれる。マネジメントがいかに責任を果たすのかということは，企業のみならず経済社会体制の今後にまで決定的な影響をおよぼす。したがってマネジメントは公的責任にもとづかねばならない。そしてそれは，真の意味での公益を企業自身の利益とすることにもとめられる。これこそが，マネジメントの倫理となるのである。

「ここにこそ，20 世紀の「アメリカ革命」の真の意義がある。ますます多くのマネジメントが「日々の活動でこの新しい原理を実現することが自らの**責任**である」と主張していることが，アメリカという国と社会そしておそらくは西洋社会の未来にとって最大の希望である。

この主張をリップ・サービスで終わらせず，しっかりとした事実として確実なものとするこ

とがもっとも重要であり，マネジメントの究極的な**責任**である。それはマネジメント自身，企業，アメリカの伝統や社会そして生き方に対する**責任**なのである。」（ドラッカー文献⑥ p.392，掲載邦訳下巻 317-318 頁。）

以上をまとめておこう。頻出語からすれば，本書『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）は完全に「責任の書」であった。質・量ともに，「責任」こそが唯一のキー・ワードとしてある。これは実践書として，行為主体を座標軸とするアプローチがとられたことに起因している。結果的に意思決定＝「責任ある選択」を真正面からあつかうこととなったからである。それまでの「秩序論としての責任論」からすれば，「秩序論」という枠組みがとり払われて「責任論」のみがクローズ・アップされたということもできる。それほどまでに本書は，「責任の書」としてある。このように頻出語の動向からみても，ドラッカーにとって，本書はきわめて画期的な作品であった。

『明日への道標』（＝『変貌する産業社会』）（57）：

『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）後の大著が本書である。本来のフィールドたる社会論に復帰したわけながら，かつての『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）までの流れとは異なる。「望ましい社会」としての「自由で機能する社会」＝「新しい産業社会」を希求する視点は前面になく，転換期にある現在が淡々とつづられる。未来を見据えて，変化しゆく状況がつとめて客観的に記述されるのである。大きくは二部構成となっており，前半で新しい認識・世界観・方法論などの変化に関する哲学的考察が，後半で 4 つのフロンティア領域として具体的な新しい課題と機会がとりあげられる。そして終章では全体をまとめる結論として，人間じたいの変化すなわち新しい精神的現実がすえられる形となっている。

本書を特徴づけるのは，具体的な現象をあつかった後半よりもむしろ哲学的な考察をあつかった前半であろう。頻出 4 語が多くみられるのも，後半よりむしろ前半である。それは認識そのものをはじめとして，宇宙・世界らすべての認識対象および方法論と，あらゆるものにおける変化を問題としている。終章では人間をめぐる変化もあつかわれており，ポスト・モダンをかかげる本書の焦点は変化にこそあるといってよい。しかし結局のところ，それら直接言及される変化は表層でしかない。底流にある真の変化は，著者ドラッカー自身の内面における変化だからである。イントロから前半部にあたる 3 章までの展開は，静態的機械論から動態的行動論への世界観・方法論の転換であるが，何よりもそれは『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』）（50）までのドラッカー自身の世界観・方法論からの転換にほかならない。実にドラッカーは，次のようにいうのである。

「本書の第 1 部（1，2，3 章）は，機械的因果論に立つデカルト的宇宙観から，パターン・目的・プロセスに立つ，新しい宇宙観への哲学的なシフトをとりあげている。また技術的・社会的イノベーションを実現する目的遂行能力が新たにえられ，その結果として新しいチャンスとリスク，**責任**が生じていることも探究される。ここでの議論は，次のごとくである。高度な技能を有する人々が**責任**ある判断を下し，またそれらの営為をまとめあげて成果とする組織化能力が新たに登場した。このことによって，大規模組織が新しい中核機関となり，個人と社会が**社会秩序**の新しい理念として依存しあう人間的自由の極となった。」（ドラッカー文献⑧ pp.

xii-xiii，掲載邦訳 417 頁。)

かくて新しい世界観の内実として,「新しい秩序」がイノベーションという「動態的秩序」となったこと，そしてその担い手たる「新しい組織」の登場によって，価値判断を下す行為主体の「責任」が大きく問われるようになったとする。ここにドラッカーの秩序論は，明らかに「秩序」の形成主体へ軸足をシフトしたことが認められる。したがって最大の焦点も,「秩序」形成主体の行為「責任」にもとめられることになるのである。

このことは，頻出 4 語でみても明らかである。確認できた範囲で本書の最多はおよそ「責任」で 100 回以上，つづいて「秩序」60 回以上とくる。「信念」は 20 回以上で,「信条」は数える程度しかない。「責任」は前々著『マネジメントの実践』(=『現代の経営』) (54) ほど数が飛びぬけて多いわけではなく，同書以前の社会論の著書並みになっている。「秩序」と「責任」は，それぞれ見出しでも登場している。「秩序」は,「第 2 章　進歩からイノベーションへ」内で「1．秩序の新しい知覚」,「3．集産主義と個人主義を超えて」の見出し「動態的秩序における自由」である。「責任」は,「第 2 章　進歩からイノベーションへ」内の「3．イノベーション ── 新しい保守主義？」の見出し「責任としてのイノベーション」,「第 3 章　集産主義と個人主義を超えて」内の「2．大事業家から経営者へ」の見出し「組織における権力と責任」,「第 5 章　教育社会」内の「3．何のための教育か」の見出し「教育の社会的責任」である。

かくみるかぎり，本書は「秩序」と「責任」を最重要キー・ワードとし，両概念を枠組みとして変化を論じるものと整理しうるであろう。そしてそれは，あくまでもドラッカーにおいては従来からの秩序論の枠組みのままなのであった。実に本書では,「秩序とは何か」といった根本に立ち返った定義の考察がしばしばみられる。これは既刊書ではなかったことであり,「秩序」そのものをドラッカー自身が改めてとらえ直そうとしていることが認められる。彼において「秩序」は『シュタール』(33) で無意識のうちに表明されていたが，その内実を自ら問いただすのである。

また「秩序」を形成しゆく行為主体へと軸足をシフトしたため，本書での焦点は確かに「責任」とならざるをえない。しかしながら，そこにあるのは，かかる行為主体それぞれの「責任ある選択」こそが総体として「新しい秩序」=「新しい社会」を創造していくとの視点である。明らかにこれは,『マネジメントの実践』(=現代の経営』) (54) での行為主体を座標軸とする視点である。まさに同書での考察が，本書でのドラッカー自身に大きく影響していることがみてとれる。とくに本書前半の展開は「新しい秩序」を動態的秩序=イノベーションとし，そこでの基本的な行為主体として,「新しい組織」の意義と可能性を述べるものとなっている。以上を念頭に，より具体的にみてみよう。なお本書では「秩序」と「責任」が同じ文脈で登場することが多いため，両者をあえて分けずに一緒にみていくこととする。まず「秩序」そのものは，次のように規定されている。

「ある社会の哲学的側面，その**秩序原理**は，社会的な構造，地位，機会あるいは経済的事実に比すれば，はるかにわかりにくいものである。しかしその影響力たるや，それらの比ではない。社会的な構造は，どのように人が行動するのかを決定する。しかし**秩序の哲学的理念**は，なぜ人が行動するのか，人が何を期待し何を受け入れるか，すなわち人の理念と価値観を決定する。」(ドラッカー文献⑧ p.107，掲載邦訳 531 頁。)

そして本書にいう「新しい秩序」とは脱デカルト主義のものであり，パターン・目的・プロセスの視点に立つことが主張される。因果にかわって，パターンや形態をとらえ，目的に向けて展開しつづけるプロセスを問題とする。変化が前提されるのである。

「今日，もはや変化じたいの良し悪しは問題ではない。変化の常態化は，自明の理である。われわれは，変化が良くも悪くも**秩序**を変えるとは考えておらず，変化そのものが**秩序**であると考えている。実際，今日理解できる唯一の**秩序**は，ダイナミックに変化するものである。そして変化じたいが**秩序**を定義するがゆえに，変化はある程度予測可能であり，したがってコントロールすることも可能である。」（ドラッカー文献⑧ pp.22-23，掲載邦訳 443 頁。）

このような変化≒動態的な秩序は全体の目的に見合うべく組織されたものであり，その内実こそがイノベーションなのである。これまで信奉されてきたのは，必然的かつ自動的にもたらされる「進歩」（progress）であった。それにかえて，明確な目標に向けて指揮・組織されたイノベーションを，われわれ自身が推進していくこととなったのである。このように「新しい秩序」としてイノベーションが措定され，動態的であくまでも人間が主体的に生み出していくことが強調される。それは，次のイノベーションの定義にも明らかである。

「イノベーションをもっともよく定義しうるとすれば，リスクをおかし，またリスクを生み出すことによって，自らの精神と自らがおかれた世界に**秩序**を生み出す人間の試みである。」（ドラッカー文献⑧ p.46，掲載邦訳 467 頁。）

さらにつづけて，イノベーションの何たるかが次のようにいわれる。

「イノベーションは，新しい手段というのみならず新しい世界観でもある。チャンスや確実性の世界観よりもむしろリスクの世界観である。また新しい人間観でもある。世界における人間の役割を新たなものとし，人間がリスクを犯しながらも**秩序**を生み出す存在とさせる。したがってイノベーションとは，人間が力をふるうということよりも，人間が**責任**を引き受けるということを意味する。」（ドラッカー文献⑧ p.19，掲載邦訳 439 頁。）
「イノベーションじたいは新しいものではなく，人類史とともにあった。家族以外の制度，思想，技術，道具すべての人間の所産が，イノベーションであった。いずれも意図的に発展し，目標達成をめざして生み出されてきた。ここで新しいのは，人間観である。**秩序**を生み出す主体として，常に変化を予測しコントロールして目標に向かっていくという人間観である。」（ドラッカー文献⑧ p.23，掲載邦訳 443 頁。）
「それゆえイノベーションとは，単なるチャンスでもなければリスクでもない。まずもっとも重要なのは，イノベーションは**責任**だということである。チャンスに**責任**を負える者などいないし，またチャンスをどうにかできる者がいるわけでもない。人間にできることといえば，必然的な進歩を歓迎するか，悲しむかしかない。つまり進歩を遅らせようとするのがせいぜいである。しかしイノベーションは，慎重な選択である。したがってわれわれは，その結果に対して**責任**を負うのである。」（ドラッカー文献⑧ p.49，掲載邦訳 470-471 頁。）

このようにイノベーションとは「新しい秩序」=動態的秩序であり，責任そのものでもあると規定される。しかもかかるイノベーションにおいては，新たな責任が必要となってくるという。結局それは政治的責任として，建設的な保守主義に行き着く。新しくもとめられるのは，「保守的なイノベーター」，すなわちイノベーションを受け入れとともに，そのリスクと結果に対する責任をも受け入れる者である。かくてイノベーションの時代とは，責任を基準とする保守主義の時代にほかならないと主張されるのである（ドラッカー文献⑧ p.58，掲載邦訳 481-482 頁)。

ここにおいて具体的なイノベーターとして，ドラッカーは「新しい組織」の意義を指摘する。それは「個人と社会」の間を媒介し，両者が互いに補い合う有機的関係のさらなる強化を可能とする。これまで個人の側にあった高度な熟練・知識を組み込んでいく「組織化能力」により，かかる「新しい組織」は登場した。従来の集産主義と個人主義はいずれも社会秩序の静態的・機械的概念でしかなく，社会秩序の概念としては不十分であった。しかし「新しい組織」は動態的秩序であり，イノベーションの枠組みをなすものである。

「新しい組織は**動態的秩序**をあらわす。意志，決定，**責任**が統合された形態をあらわし，全体が個々の意志，決定，**責任**の総和以上のものである。ただしそうなるのは，「部分」それぞれがプロとして，全体に対してプロたる**責任**を真に負う場合だけである。」(ドラッカー文献⑧ p.107，掲載邦訳 532 頁。)

「新しい秩序」たる動態的秩序＝イノベーションの枠組みおよび具体的な担い手として，「新しい組織」の役割に注目するドラッカーの視線は熱い。というのも，まさに「新しい秩序」ひいては「新しい社会」を生み出していく行為主体にほかならないからである。

「新しい組織は，われわれの良き社会というビジョンを変える。社会における人間に関する新しい理念をともない，**社会秩序**に新しい目標と意味を与える。数世紀にわたっていだかれてきた社会思想の固定観念，集産主義や個人主義それぞれの位置づけを破綻させる。」(ドラッカー文献⑧ p.107，掲載邦訳 531-532 頁。)

「新しい組織は，個人と社会の関係，自由と**秩序**の関係にたずさわる。両者の関係がうまくいってもいかなくても，新しい組織はかかる関係を危ういものにする。この点で新しい組織は，あらゆるイノベーションのリスクを共有する。

しかし新しい組織は，個人と社会の間，自由と**秩序**の間にある旧来からの不毛な争いを新たに統合し克服する挑戦と機会でもある。この課題にこたえるためには，高い想像力と独創性をもった社会思想と政治理論が必要である。しかし同時に新しい組織により，伝統的な価値観で最良のものにもとづき，理念で最良のものにしたがって，新しい**社会秩序**を打ち立てることが可能となる。」(ドラッカー文献⑧ p.110，掲載邦訳 534-535 頁。)

その他で大きく「責任」がとりあげられているのは，後半に配された「5．教育社会」である。「教育の社会的責任」として，教育の目的のひとつに「責任ある人間」の育成が指摘されている。それ以外でも，具体的な新しい課題と機会をあつかった後半では，行為者としての責任を問う視点がわずかながらもみられる。とりわけ本書のまとめにあたる「10．今日における人間の状況」は，かかる視点からのものといってよい。人間の変化すなわち新しい精神的現実として，

知識と力の変容を指摘し，それらを担う責任を大きく問うのである。

「知識と力はいずれも伝統的にそれ自身が目的であったが，今では人間のより高度な目的のための手段とならなければならない。知識も力も真理や威光を超えた目的に根ざさなければならない。知識と力が**責任**を負う目的に向けて，またその目的によって，知識と力が自らをコントロールし，方向づけ，限定することが要求されなければならない。新しい世界と過去のモダン時代の間の亀裂が今ほど大きくなっている時はないだろう。今こそ，行為と結果を基礎づける目的に向けて，多くのことを転換していく時である。知識と**責任**こそ，自由の原理が大きく移行する場である。自由の原理が，近代人が権利を主張するということからはるか先まですすんで，新しく**責任**を受け入れていくということになるのである。

われわれはもはや「知識は真理である」とか「力はみな腐敗する」ということはできない。新しい命題「知識は力であり，力は**責任**である」を受け入れなければならない。」（ドラッカー文献⑧ pp.267-268，掲載邦訳 697-698 頁。）

かくて本書は，次のようにむすばれている。

「変化と挑戦，新しいビジョンと新しい危険，新しいフロンティアと不変の危機，受難と成就が重なり合う現代にあって，われわれひとりひとりは全能であるとともに無力でもある。いかに地位が高まろうとも，自らの意志を強要し，歴史の流れをも意のままにできると思い込むならば，一人ひとりは無力である。いかに地位が低くても，自らの**責任**を自覚しているならば，一人ひとりは何でもできるのである。」（ドラッカー文献⑧ p.270，掲載邦訳 700 頁。）

以上をまとめておこう。本書『変貌する産業社会』（＝『明日への道標』）（57）の最頻出語は「責任」であり，かなり差があって「秩序」がつづく。そもそも本書はドラッカーの転換期にあたるもので，内容的にきわめて興味深い。変化をテーマとしているが，それは社会や時代といった客体のみならずドラッカーという主体におけるものだからである。ここでとりわけ重要なのは，後者である。ドラッカーにおける認識・世界観・方法論の一大転換が果たされたのである。ただし，具体的な内容が明示されているわけではなく，それは後の『断絶の時代』（69）で果たされることになる。

このことは，頻出 4 語の動向からもみてとることができる。「秩序」が枠組みとして要所を締めつつ，その内実として重要性を増す「責任」がさらにクローズ・アップされるというスタイルである。大きくはやはり「秩序論としての責任論」にある。ただし，もはや「産業秩序」の語はみられなくなり，かわって「秩序の新しい概念」が「動態的秩序」とされ，そこにイノベーションが位置づけられる。かくてイノベーターという「秩序」形成主体＝実践者そのものに立脚したアプローチがとられるのである。もとより本書はドラッカー本来の社会論であるが，アプローチの座標軸が行為主体へシフトしていることはもはや明白である。これはまさに実践論『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）での成果が，本書に色濃く反映されたものといってよい。ここで焦点となるのは，「秩序」形成主体の行為「責任」である。実に本書での「責任」の登場回数は，『マネジメントの実践』にこそおよばないものの，それまでの社会論の著書では『産業人の未来』（42）に次いで多い。いまだ「秩序論としての責任論」にはあるものの，

しかしもはやこれまでとは内容を異にする。いわば本書において責任論はドラッカー思想の深奥に，これまで以上に大きな意味をもって位置づけられたのであった。頻出 4 語の動向からも，本書でのかかるドラッカー自身の一大転換が読みとれるのである。

Ⅳ

『断絶の時代　── われわれの変わりゆく社会への指針』（69）：

『明日への道標』（＝『変貌する産業社会』）（57）後，テクニカルなマネジメント書[10] など数冊をはさんで上梓された社会論が本書である。同書での客体ならびに主観＝自身の一大転換を経て，ドラッカーが新しい認識・世界観・方法論を体系的に明示したのが本書にほかならなかった。それは以後の終生にわたるドラッカー世界のフォーマットをなしているという点で，後期ドラッカーの起点にあたる。同書と同じく変化を問題とするものの，さらにスケール・アップして文明史的視点から「断絶（非連続）」（discontinuity）としてとりあげられる。4 つの「断絶」を枠組みに展開されるが，大きくは新たな社会観「知識社会」「多元社会」をベースとしたものとなっている。

本書最大のキー・ワードは「知識」「知識労働者」「知識社会」「多元社会」であり，もちろんこれらの語も多数登場する。本稿の頻出 4 語からすれば，本書は完全に「責任の書」である。確認できた範囲で頻出 4 語の順は，「責任」107 回以上，「信念」 9 回以上，「秩序」 8 回以上，となっている。「責任」以外の語はいずれも数える程度にすぎず，章や章内の項目でもみられない。本文でもこれといって印象的な記述もなければ，とくに新しいバリエーションといえるものがあるわけでもない。『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54），『マネジメント』（73）のマネジメント論二著と同様，「責任」とそれ以外の頻出語との差が顕著である。

最頻出の「責任」には，本書最大のキー・ワード「知識」「知識労働者」「知識社会」「多元社会」との強いむすびつきがみられる。知識の役割変化によって「新しい権力者，知識にたずさわる者（the men of knowledge）の**責任**に関する問題が生起する」（ドラッカー文献⑫ p. xi，掲載邦訳 8 頁。），「今や知識は権力をもつ」（ドラッカー文献⑫ p.372，掲載邦訳 502 頁。）という。というのも，知識に関する基本的な意思決定はもはや政治的な意思決定であって，知識にたずさわる者は否応なく責任を負うからだという。これは，『明日への道標』（＝『変貌する産業社会』）（57）で打ち出された「秩序」形成主体の「責任」を問う視点にほかならない。「秩序」の内実として，「責任」に焦点が合わされるのである。「第 4 部　知識社会」内のむすびにあたる「17 章 知識に未来はあるか」は，次の言葉で締めくくられている。

「これら知識の有する影響のうち，大規模かつ重要なものは，知識そのものに関する影響である。とりわけ仕事と業績の土台が知識へと移行することによって，知識にたずさわる者が**責任**を負わされることになった。知識にたずさわる者がこの**責任**をいかに受け入れ，またいかに果たしていくかによって，知識の未来が大きく決定されるだろう。それは，知識に未来があるかどうかを決定するものでもある。」（ドラッカー文献⑫ p.380，掲載邦訳 511-512 頁。）

ここにいう「知識にたずさわる者」とは，広義には本書のキー・ワードのひとつ「知識労働者」をあらわす。それは新しい社会（知識社会，多元社会）における新たな行為主体であり，組

織と対等に協働していく自立かつ自律した人間像として提示されている。「自由」=「責任ある選択」を下す個々の行為主体＝新しい個人の姿なのである。

実に「責任」の最頻出箇所は「第 3 部　組織社会」内の「11 章　いかにして個々人は生き残ることができるか？」であるが，ここはとくに本書におけるドラッカーの自由論というべき内容となっている。フロム『自由からの逃走』を引用し，近時の若者が意思決定＝「責任ある選択」から逃れる傾向があるという。しかしこれからの多元社会で必要なのは，新しい個人主義，新しい責任である。個人は「何をしたいのか」「私は何者か」の自問自答が常にもとめられ，各組織体は与えられた特定の目的に徹し，そのかぎりにおいて責任をとらねばならない。「自由な社会」が存在するのは，これら各行為主体が「責任ある意思決定」（responsible decisions）を行う「自由」においてである，とするのである。

「現代の組織は，個々人がこれまでできなかったこと，すなわち理性的，目的的，慎重かつ**責任**をもって組織を用いることを，身につけるようもとめる。もし一人ひとりがこの課題とその意思決定から逃げ出すならば，実に組織が支配者となってしまうだろう。もし一人ひとりがこの**責任**を受け入れるならば，誰もが自由な存在として組織をコントロールすることになろう。」（ドラッカー文献⑫ p.259，掲載邦訳 343 頁。）

「諸組織の社会を自由な社会とするために，一人ひとりが**責任**を受け入れること，とりわけ貢献に対する**責任**を受け入れることが必要である。組織のものと同様に，一人ひとりが自分自身のものとして受け入れる必要がある。これは驚くべきことながら，若者にかぎったことではない。しかしとりたてて目新しいことでもない。自由は**責任**であって，ライセンスではないことなど，われわれはとうに知っている。」（ドラッカー文献⑫ p.259，掲載邦訳 343 頁。）

「社会は，一人ひとりが社会に参加しないで「私生活」を送ることを許容できるようになる必要がある。しかしこれは自由ではない。無関心である。自由な社会において，市民は**責任**を負う。とりわけ自らがいる社会とその機関に対して負うのである。」（ドラッカー文献⑫ p.260，掲載邦訳 344 頁。）

なお本書では，「社会的責任」（企業の社会的責任（the social responsibility of business），組織の社会的責任（the social responsibilities of organizations））が，それまでの著書に比して大きく言及されている。「第 3 部　組織社会」の「 9 章　組織の理論へ」でのものであるが，これは次著『マネジメント』（73）へと引き継がれ，さらに整理されるようになる。

以上をまとめておこう。本書『断絶の時代』が，『明日への道標』（=『変貌する産業社会』）（57）を叩き台に完成されたことは間違いない。同書ではドラッカー自身の方法論的転換を経て，彼本来の社会論が行為主体を座標軸とするものへとリニューアルされた。底流にある「秩序論としての責任論」も，「秩序」形成主体の行為「責任」を焦点とするものとなったが，まさにそれを体系化し明示したのが本書であった。「責任」のみがとりあげられて，枠組みたる「秩序」はもはや背景として雲散霧消したかのごとくである。それほどまでに本書は「責任の書」，「責任論としての社会論」としてある。かかる社会論での成果は，ひるがえってマネジメント論へと影響をおよぼさずにはおかない。それこそが，次著『マネジメント』（73）となってあらわれてくるのである。

『マネジメント　── 課題・責任・実践』（73）：

本書は，「マネジメントの父ドラッカー」を決定づけた代表作である。『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）からおよそ 20 年を経て，さらに進化・発展し充実した内容はドラッカー最大の頁数をほこる。同書との決定的な違いは，社会観や労働者観などの前提にある。前著『断絶の時代』（69）での「知識社会」「多元社会」「知識労働者」にもとづく「マネジメントの実践書」が本書なのである。「マネジメント」の「実践」に新たに「課題」「責任」が付け加えられたが，「日本語版への序文」での彼によれば，この 3 語こそが本書のねらいをもっとも的確に表現しているという（ドラッカー文献⑬掲載邦訳上巻 4 頁）。とはいえ，渋澤栄一の洞察として，「経営の本質は**責任**にほかならない」（ドラッカー文献⑬掲載邦訳上巻 6 頁），「経営管理者（manager）の本質は，富でもランクでもなく，**責任**である」（ドラッカー文献⑬ p.6，掲載邦訳上巻 8 頁。）とし，さらに次のように述べて「責任」をとくに重視する姿勢を明示している。

「本書では，「**責任**」ということがくり返し述べられており，いってみれば全巻が「**責任**」ということについて論じられているといっても過言ではない。」（ドラッカー文献⑬掲載邦訳上巻 12 頁。）

ほかの頻出 3 語と並べても，「責任」は質・量ともに圧倒的である。確認できた範囲では，「責任」691 回以上，「信念」36 回以上，「信条」20 回以上，「秩序」10 回以上である。そもそも最大の長文ということもあるにせよ，それまでの著書全体からみて「責任」の登場回数はあまりにも突出している。諸章を内容的にまとめる見出しで「社会的影響と社会的責任」，章タイトルで「第 21 章　責任ある労働者（The Responsible Worker）」，「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（The Ethics of Responsibility）」があり，項目の見出しでも「責任」の付いたものは数多くみられる。

本書は，序文（preface）のほか，イントロダクションの 3 章，本文の 3 部 57 章に結論をくわえて，全 61 章 812 頁からなっている。そしてそれら文章上の区分ほぼすべて，すなわち序文，イントロ，結論をふくめ，ほぼすべての章のなかで「責任」の語が登場している[11]。それらをふくめた諸章のうち，際立って登場回数が多いのは，「21 章　責任ある労働者」および「社会的衝撃と社会的責任」内の「24 章　マネジメントと生活の質」，「25 章　社会的衝撃と社会問題」，「26 章　社会的責任の限界」である。登場の際には「責任」一語のみならず，「権限（authority）と責任」のワン・セットというパターンも多い。この点に関しては，次のような記述がある。

「権力と権限は，ふたつの異なったものである。マネジメントに権力はない。**責任**があるだけである。その**責任**を果たすために権限が必要であり，また権限をもたねばならない。しかし，それ以上のものではない。」（ドラッカー文献⑬ p.301，掲載邦訳上巻 496 頁。）

上記のごとく，マネジメント（経営，経営管理者）の本質を「責任」とし，また「責任ある労働者」の観念のもとに主張されるのは，働き手一人ひとり，ひいては行為主体個々に責任をもたせることこそ，最大のモチベーションということに行き着く。さらに「責任の倫理」を説く一方，社会的責任についても，あくまでも限界をふまえたうえでやはりその意義を強く力説する。かつ，ほぼ全編にわたって執拗に「責任」の語を多用するなど，まさに本書はこれすべて

「責任の書」である。なお，この「責任ある労働者」の語で意図されるのは，究極的には「知識労働者」である。本書でそこまでの言及はないが，これは留意しておくべきポイントである。「知識労働者」こそ，ドラッカーが生涯かけて追究した新人間像すなわち「責任ある選択」を行う「非経済人」=「自由平等人」ひいては「自由実現人」と目されるからである[12]。

本書で「責任」の記述をあげたら枚挙に暇がないが，上記以外でとりわけ印象的なものとして，たとえば以下のものがある。

「現代の多元社会における諸組織が**責任**をもって自律的に成果をあげなければ，個人主義はなく，人々が自己を十分に発揮するチャンスある社会もなくなってしまう。…専制だけが，強力で成果をあげる自律的組織にとってかわる。専制はせめぎ合う諸組織からなる多元主義にかえて，唯一絶対のボスを据える。**責任**にかえて，恐怖をすえる。…それゆえ，現代の諸組織に，**責任**をもって自律的に高いレベルで成果をあげさせることが，多元社会の自由と尊厳を守る唯一の手段なのである。

しかし組織に成果をあげさせるものこそ，経営管理者とマネジメントである。成果をあげる**責任**あるマネジメントこそが，専制にとってかわるものであり，専制に対するわれわれ唯一の防衛策なのである。」（ドラッカー文献⑬ pp. ix－x，掲載邦訳上巻 26-27 頁。）

「ヴァルター・ラテナウ（1867-1922）はドイツの経営者（executive），政治家，社会哲学者であるが，当時の西洋人のだれよりも企業の**社会的責任**について深く考え，利益という言葉にかえて**責任**という言葉を使うよう提唱した。利益は，確かに企業の**責任**のすべてではない。しかし第一の**責任**である。適正な利益を生み出せない企業は，託された諸資源について善管注意義務をまっとうすることも，経済全体の成長能力を担うことも危うくする。かかる企業は，もとめられる信託に対して忠実ではない。」（ドラッカー文献⑬ p.73，掲載邦訳上巻 114-115 頁。）

「「われわれの事業は何か」という質問にこたえるのが，トップ・マネジメント第一の**責任**である。実に，ある特定の職務がトップ・マネジメントに属するか否かを知る確実な方法は，その職務にある者が，この質問にこたえることに関係し，**責任**があると目されているかどうかたずねることである。この質問が価値ある注目を受け，その答えが意味をなし，事業が方向性を定めて目標を設定できるよう確実なものとすることができるのは，トップ・マネジメントだけである。」（ドラッカー文献⑬ p.78，掲載邦訳上巻 123-124 頁。）

「戦略的プランニングは，（ある有名なプランニングの教科書が定義するように）「事業の意思決定に科学的手法を応用したもの」ではない。思考，分析，イマジネーション，判断を応用したものである。戦略的プランニングは，テクニックというよりも**責任**なのである。」（ドラッカー文献⑬ p123.，掲載邦訳上巻 201 頁。）

「上司との関係は，まさに経営管理者第一の関心事である。経営管理者であるということは，企業の業績に対する**責任**をシェアすることを意味する。この**責任**を負うと目されない者は，経営管理者ではない。」（ドラッカー文献⑬ p.380，掲載邦訳下巻 4 頁。）

「人をして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，企業の成果に貢献することに対する**責任**である。それは自らの仕事に対する**責任**である。そしてそこには明確な「経営管理者の仕事」があり，明確な「経営管理の職務」がある。」（ドラッカー文献⑬ p.388，掲載邦訳下巻 19 頁。）

「経営管理者は企業の最終的な成果に**責任**をもって貢献する者であるがゆえに，その職務は

常に最大限の挑戦を具現化し，最大限の**責任**をともない，最大限の貢献をすべきものとなる。」（ドラッカー文献⑬ p.405，掲載邦訳下巻 45 頁。）

「**社会的責任**に関するもっとも重要な限界は，権限の限界である。憲法学者は，政治の辞書に「**責任**」の言葉がないことを知っている。用語としてあるのは，「**責任**と権限」である。権限を要求する者は，それによって**責任**を負うことになる。しかし**責任**を負う者は，それによって権限を要求することになる。両者はコインの両面でしかない。したがって**社会的責任**を負うということは，常に権限を要求することを意味する。」（ドラッカー文献⑬ p.347，掲載邦訳上巻 570-571 頁。）

以上をまとめておこう。本書『マネジメント』（73）については，贅言を要しない。明らかにこれ以上はないというほどの，完全な「責任の書」である。社会論とマネジメント論の区分を越えて，ドラッカー全著書のうち，もっとも「責任」が満載された作品である。とにかくてんこ盛りで，あたかもただでさえ甘い餡のうえにさらに砂糖と蜂蜜をかけたがごとく，これでもかこれでもかというほど執拗に「責任」の語が供される。摂取量の多さに読者は「責任」中毒か，「責任」の糖尿病になってしまうかの感さえある。サブ・タイトルにあらわされた本書のキー・ワード 3 つ「課題・責任・実践」でみても，その筆頭が「責任」なのは明らかである。それほどまでに本書は「責任」の語に彩られており，ほかのキー・ワード 2 語の存在がかすんでしまうかのごとくである。もはや「秩序論としての責任論」すらまったく感じさせないほどの「責任」一辺倒の論述である。もとより前著『断絶の時代』（69）での成果が，実践論たる本書に強く反映されていることもある。本書においてドラッカーのマネジメント論は理論的な完成をみたが，換言すればそれは行為主体個々を座標軸とするアプローチ＝「責任ある選択」が徹底されたがゆえともいえよう。本書がドラッカーの代表作としてあるのは，まさに「責任」あってこそといってよい。

『マネジメント』（73）以降の頻出 4 語：

『マネジメント』（73）以降，頻出 4 語にそれほど大きな動きはなくなる。著書ごとの登場回数（概数）は，およそ次のごとくである。もとよりこれらも確認できた範囲で，「最低限この数字以上は出ていた」という目安である。著書といっても論文集の類が多くなっており，またそれら著書間で重複した論稿が何度か登場することもしばしばみられる。他者との対話や他者の執筆部分が盛り込まれている部分もあり，一応著書にふくめられてはいるが，ドラッカー以外の者が発したり書いたりした言葉という場合もある。その他で，『マネジメント』（73）以前の論考がおさめられている場合もある。下記の概数はあくまでもそのようなものとして，おくふみおきいただきたい。

『見えざる革命』（76）；責任 5 回，信念 3 回。
『傍観者の時代』（79）；責任 47 回，秩序 6 回，信条 22 回，信念 12 回。
『乱気流時代の経営』（80）；責任 92 回（そのうち，章タイトルで 1 回），信念 3 回。
『変貌する経営者の世界』（82）；責任 67 回（そのうち，章タイトルで 1 回），秩序（無秩序）1 回，信念 3 回。
『イノベーションと企業家精神』（85）；責任 47 回，秩序 7 回，信念 4 回，信条 1 回。

『マネジメント・フロンティア』(86)；責任 100 回，秩序 2 回，信念 4 回，信条 1 回。
『新しい現実』(89)；責任 90（そのうち，項目で 1 回），信条 4 回，秩序 1 回。
『非営利組織の経営』(90)；責任 135 回（そのうち，章タイトルで 2 回），信念 11 回，信条 1 回。
『未来企業』(92)；責任 96 回（そのうち，項目で 2 回），信念 7 回，信条 2 回，秩序 2 回。
『ポスト資本主義社会』(93)；責任 110 回（そのうち，章タイトルで 2 回），秩序 9 回，信念 3 回，信条 3 回。
『すでに起こった未来』(93)；責任 64 回（そのうち，項目で 1 回），信念 12 回，信条 10 回，秩序 5 回。
『未来への決断』(95)；責任 73 回，信念 13 回，信条 6 回，秩序 3 回。
『P.F.ドラッカー・中内功　往復書簡』①②（97）；**責任 95 回**（そのうち，項目 2 回，小項目 6 回），**信念 2，信条 2，秩序 1 回**
『ドラッカー経営論集』(98)；責任 92 回（そのうち，部タイトル 1 回），信念 3 回，信条 1 回，秩序 1 回。
『明日を支配するもの』(99)；責任 21 回（そのうち，項目 1 回），秩序 1 回（ただし，日本語訳の付章）
『ネクスト・ソサエティ』(2002)；責任 23 回，信念 1 回。
『ドラッカー自伝』(2005)；責任 16 回，信念 2 回。

以上から頻出 4 語の動向をまとめると，もとより著書によって多寡はあるものの，やはり「責任」のみが突出し，それ以外の 3 語は数える程度という傾向となっている。しかも「責任」以外の 3 語はたまに登場する場合でも，回想で語られる場合をのぞき，もはや特別な意味が込められた語ではない。『マネジメント』(73) での「責任」一辺倒の姿勢が，そのまま後続書の路線となったとみてとることができる。それは，後期ドラッカーのキー・ワードのひとつ「知識労働者」が「責任ある労働者」の後継概念と位置づけられていること[13]からも裏づけられるだろう。また上下関係の意味合いが強い「manager」にかえて，「責任」を意味する「exective」の語を使いたいとするなどの言明もある[14]。このように，何事につけても「責任」が強調されるのである。なお，その他指摘できる点では，『断絶の時代』(69) 以来の流れとして「社会的責任」の語が多くなっていることがあげられる。これら「責任」の登場においては，「責任にもとづく組織」(the responsibility-based organization) ら新バリエーションが若干みられるものの，基本的にはこれまでの主張とさして変わるところはない。もはや新鮮味はなく，くり返されるだけといった感がある。

V

ここで頻出 4 語の動向を全体として整理しつつ，ドラッカー思想の展開に照らして若干検討してみよう。『シュタール』(33) から『マネジメント』(73) までの最頻出語を（頻出の上位 2 語にそれほど差がない場合には 2 語として）改めて整理すると，「秩序」→「責任」「信念」→「信念」「責任」→「責任」となる。『シュタール』(33) での「秩序」にはじまり，『産業人の未来』(42) での「責任」「信念」，『会社の概念』(＝『企業とは何か』) (46) での「信念」「責任」を経て，『新しい社会』(＝『新しい社会と新しい経営』) (50) で「責任」となって以降の著書では，もはや完

全に「責任」の独壇場である。頻出4語全体でみると，最初こそ単独で「秩序」だったものの，以降は大勢として「責任」の一語へ集約していったと把握しえよう。

ただし，部や章およびそれらの中の見出しで頻出していたのは，明らかに「秩序」であった。その最たるものこそ，初期ドラッカーの総決算『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)にほかならない。このように本文と見出しで，最頻出語は異なっている。かくみるかぎり「責任」が考察のポイントだったとすれば，その枠組みをなしていたのが「秩序」だったということもできるだろう。ドラッカーにおいて，秩序論の内実をなすものとして責任論はあった。「秩序論としての責任論」とでもいえるものなのであった。もとより全体的な「責任」の漸増傾向に対して，「秩序」が漸減傾向にあったことは看過されるべきではない。枠組みたる「秩序」よりも，内実たる「責任」が存在感を高めていったのである。この点では，「秩序」から「責任」への移行とまとめることもできよう。

著書を社会論とマネジメント論に分けてみれば，「責任」とそれ以外の3語との差はさらに顕著となる。マネジメント論の『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)，『マネジメント』(73)における「責任」の登場回数は，それ以外の社会論の著書に比すれば，実に数倍レベルにまで達する。しかも，かかるマネジメント論の二著はほとんど「責任」だけで占められており，それ以外の3語は微々たるものでしかない。この社会論とマネジメント論での差は何だろうか。換言すれば，マネジメント論で「責任」が極端なまでに多用されるのはなぜだろうか。さらには，大勢として「責任」へと頻出4語が集約していったのはなぜだろうか。

そもそも「責任」が一気に激増したのは，『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)においてであった。やはりここでポイントとしてあげられるのは，「マネジメント」概念の誕生であろう。同書で措定された「マネジメント」概念は，行為主体を座標軸とするアプローチの総合である。行為主体を座標軸とするアプローチ，それは意思決定=「責任ある選択」を問題とするものにほかならなかった。ここにわれわれは，ドラッカー自身の大きな転機を読みとることができる。同書を境に，ドラッカーの世界観・社会観そして何よりも方法論が大きく揺らぎ，そして転換していったのだ，と。

この点について，思想的な展開に照らして整理してみよう。真の処女作『シュタール』(33)で，ありうべき国家の姿が神の「秩序」とのかかわりで論じられ，ドラッカーの根本的な問題意識が「秩序」の語に示されるキリスト教と政治学に由来することが表明された。プロテスタントにして政治学者たる彼にとって，そもそも「秩序」とは特別な意味合いのある語だったのである。そして思想の原点『経済人の終わり』(39)で来るべき「新しい社会」への「新秩序」構築をとなえて以降，ドラッカーは行為主体の「責任ある選択」=「自由」実現の方途を模索していった。このことは，頻出4語の動向とも対応している。かかるメイン・テーマの底流にあるのは，「秩序」を枠組みにその内実として「責任」をとりあげる「秩序論としての責任論」であった。そしてそれは，『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)でまとめあげられる。企業における分権制や工場コミュニティ，経営者的態度によって自治=「責任ある選択」を確保し，以上をもって「新秩序」=「産業秩序」とする構想である。ここに彼の「新しい社会」論は盤石となったかにみえた。

ところが次著『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)で，はからずも行為主体を座標軸とするアプローチをとることになった。それは総じて「マネジメント」概念として措定されているが，その影響はドラッカー自身にとっても甚大であった。意思決定=「責任ある選択」そ

れじたいをあつかうものだったからである。同書での「責任」登場回数の爆発的な増加は，そのあらわれといってよい。実にかかる「マネジメント」のドラッカーへの影響は，『明日への道標』（＝『変貌する産業社会』）（57）で彼自身の内省と新たな方向性の暗示となって表面化する。「新秩序」は新たに「動態的秩序」=「イノベーション」とされ，行為主体の意思決定＝「責任ある選択」がますます焦点として強調される。この方向性は『断絶の時代』（69）で体系化・明示され，かくて『マネジメント』（73）をむかえる。同書で「マネジメント」は「責任」であることが宣言され，読者をして食傷気味にさせるほど「責任」を多用した論述となる。そこにあるのは，もはや枠組みとしての「秩序論」などないかのごとき「責任論」であった。もとより同書はドラッカーにとって，「マネジメント」の理論的完成の書であるとともに，「マネジメント」をひとつの思想へと定立した代表作である。「責任」の執拗な多用は，まさに「責任ある選択」=「自由」実現にかける彼自身の想いがこれまで以上に強くあらわれたからといえるだろう。

かくみるかぎりにおいて，社会論とマネジメント論の著書間での「責任」の顕著な差，そして頻出語の「責任」への集約化を理解することができる。「秩序論としての責任論」が，「秩序論」という枠組みが雲散霧消して一見「責任論」だけになってしまった原因も，ここにある。メイン・テーマ「新しい社会」のための「新秩序」の焦点は，「産業秩序」の建設から，その内実たる「イノベーション」の実行へと移行した。そしてその主体として「マネジメント」の「責任」が大きく問われる，という立論となったのである。『マネジメント』（73）においてかかる「責任論」は大成されたが，ひるがえってかかる「責任論」をもって『マネジメント』はドラッカーにおいて「マネジメント書」として完成させることができた。実に同書後から逝去までの晩年において，「責任」をはじめとする頻出 4 語は，かつてほどの存在感を示さなくなっていく。もとより「責任」の語は多く登場するものの，もはや新しい展開があるわけでもなく，ルーティン化したかのごとくである。それ以外の 3 語にいたっては，各著書で数える程度しかない。『マネジメント』で「責任」すなわち行為主体を座標軸とするドラッカーの方法論・理論ひいては思想的全体は完成したのであって，以後の著書はいわば応用問題を解きつづけたにすぎず，新しい展開がなかったからとみることもできるだろう。

このように，ドラッカー思想の展開と頻出 4 語の動向との間には，一定の相関関係が確認できる。とりわけマネジメント論の著書での「責任」の執拗な多用，また頻出 4 語の「責任」への集約化の意義は，「マネジメント」概念の誕生と展開そして完成と表裏一体にあるといえるのである。

お わ り に

ドラッカーにおいて頻出 4 語の使用は，意識的というよりもむしろ無意識的なものであったろう。その意味で，彼個人の潜在的な思考の傾向と癖がもっとも如実にあらわれているといってよい。最初期に秩序論としてあらわれたものは宗教色が強かったが，それはドラッカー自身の文筆家たるアイデンティティの表明でもあった。かくて以後の彼は，「新しい社会」を「望ましい社会」とすべく，国家政策的視点から政治的社会論を展開していくのである。ところが企業経営の実践を論じたことで，はからずも行為主体個々の視点から社会を創造していくアプローチをとることになった。総じて，それこそが「マネジメント」の概念であった。そしてかかる「マネジメント」は，まさにドラッカー自身にとっての画期にほかならなかった。一人ひ

とりの意思決定=「責任ある選択」の実践によって,「望ましい社会」実現にいたるとの展望を切り開くものだったからである。ここに,ドラッカーにおいて責任論が大きくあらわれてくるのである。換言すれば,「マネジメント」とは,「望ましい社会」実現のための「新秩序」建設よりも,かかる「新秩序」を実際に生み出していく行為主体個々の「責任ある選択」をいかに実践しゆくかを問題とするものだった。そしてそれはまさにドラッカー自らが希求してやまないメイン・テーマそのものであった。かくてメイン・テーマ「望ましい社会」実現に向けて自らのすべてを注ぎ込んだものとして,彼は「マネジメント」の決定版『マネジメント』(73)をあらわしたのであった。

頻出4語の動向から,本稿では以上のことがみてとれた。とりわけ「マネジメント」概念誕生の意義について,ある程度裏づけることができたと思われる。ここでは『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)で誕生した「マネジメント」は人々に多大な影響を与えたが,もっとも影響を受けたのはほかならぬドラッカー本人だったという点を強調して,さしあたりのむすびとする。

文　　献

① *Friedrich Julius Stahl: Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung. Tuebingen: Mohr.*(33)(原題『フリードリヒ・ユリウス・シュタール　── 保守的国家論と歴史の発展』)(DIMMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『フリードリヒ・ユリウス・シュタール　── 保守的国家論と歴史の発展』所収は『DIMMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第34巻第12号,ダイヤモンド社,2009年。)

② *The End Economic Man: The Origins of Totalitarianism.*(39)(原題『経済人の終わり　── 全体主義の起源』)(岩根忠訳『経済人の終わり』所収は『ドラッカー全集』第1巻,ダイヤモンド社,1972年。上田惇生訳『経済人の終わり』ダイヤモンド社,2008年。)

③ *The Future of Industrial Man: A Conservative Approach.*(42)(原題『産業人の未来　── ある保守主義的アプローチ』)(岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』所収は『ドラッカー全集』第1巻,ダイヤモンド社,1972年。上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社,2008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。岩根忠訳『会社という概念』東洋経済新報社,1966年。上田惇生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社,2008年。)

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『明日への道標』)(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.*(69)(原題『断絶の時代　── われわれの変わりゆく社会への指針』)(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』）（佐々木・上田訳『見えざる革命』ダイヤモンド社，1976 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　Peter Drucker on the Profession of Management.（98）（（原題『ピーター・ドラッカー，マネジメントという職業を語る』）（上田惇生訳『ドラッカー経営論集』ダイヤモンド社，1998 年。）
㉘　*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。）
㉙　*Managing in the Next Society.*（2002）（原題『ネクスト・ソサエティでの経営』）（上田惇生訳『ネクスト・ソサィエティ』ダイヤモンド社，2002 年。）
㉚　『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）
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

1　本稿は，経営哲学学会第 40 回全国大会（名桜大学，2023 年）での自由論題報告にもとづいて作成されたものである。報告の機会を与えてくださった経営哲学学会の諸先生方，大会実行の先生方，司会とコメンテーターの労をとっていただいた柴田明先生，報告で貴重なご意見をくださったフロアーの諸先生方，その他ご高配くださったすべてのみなさまに，この場を借りて御礼申し上げる。

2　本稿における頻出語の摘出は，名詞，形容詞，副詞すべてをふくめたもので行っている。たとえば「責任」は，responsibilty，responsible，responsibly である。その他，「秩序」では「無秩序」（disorder, chaos, anarchy），「責任」では「無責任」（irresponsibility）もふくめている。場合によっては，類義語（たとえば，responsibilty であれば，accountable，burden，charge，duty，task など）をふくめていることもある。ドイツ語で執筆され

たものもあるが，上記に準じる形で摘出している。

また実際の摘出とカウントは，手作業によっている。できるだけ正確を期して何度もチェックしたが，もとより過誤遺漏を免れるものではない。したがって本稿で提示する頻出語の登場回数は，厳密には正確なものとはいえない。あくまでも概数であり，目安である。この点，あらかじめご留意願いたい。なお引用においては，頻出語を際立たせるためにあえて太字で表記してある。

3　回想録『傍観者の冒険』（＝『傍観者の時代』）（79）では，明確ではないが，「産業秩序」をポイントとしていた記述がわずかにみられる（ドラッカー文献⑮ p.258，p.273，掲載邦訳 396-397，420 頁）。

4　邦訳ではおよそ信念 4 回，信条 3 回ほど登場しているが，Glaube，Uberzeugung を両語に訳し分けている場合もみられる。

5　『傍観者の冒険』（＝『傍観者の時代』）（79）では大学時代の国際法のゼミの様子や同輩クレイマーとの議論が言及されているが，法律学というよりも政治学について議論し合っていたことがうかがわれる。

6　「1969 年版への序文（preface）」（*The End Economic Man; The Origins of Totalitarianism.* Transaction, 1995, p. xvii. 上田淳生訳『経済人の終わり』ダイヤモンド社，2007 年，263 頁。）

7　本書では，本稿であつかう 4 語のほかに「教義」（tenet, dogma）（教義，信条）も頻出している。

8　上田訳（2008）では「秩序」の語が頻出しているが，必ずしも order の訳ではない。structure，system，society らが「秩序」，social organization らが「社会秩序」，integrate が「秩序化する」などと訳出されている場合が多く，order そのものはさほど登場していない。ひるがえってみれば，order でない語を「秩序」と和訳させるような文意にあるということもできよう。

9　ちなみに同書では「価値」（values）も，目だっている。

10　『成果をめざす経営』（＝『創造する経営者』）（64）と『有能なエグゼクティブ』（＝『経営者の条件』）（66）のことであるが，4 語はさほど登場していない。後書で「責任」がやや目立つ程度である。テクニカルな書であるがゆえに，倫理的な意味合いの強い 4 語は自ずと文中にあらわれなかったということであろうか。

11　管見では，「責任」の語が確認できないのは，次の 2 つの章でのみである。「18 章　仕事を生産的にすること：統制手段と道具」，「39 章「統制手段，統制，マネジメント」。

12　拙著『ドラッカー研究　── 思索の展開と焦点』（文眞堂，2022 年）第Ⅱ部を参照のこと。

13　ドラッカー文献㉚（文庫版）149 頁。なお「責任ある労働者」は『マネジメント』（73）では章立てされる存在であり，同書では「知識労働者」と重なる部分もあるものの，あくまでも別物としてある。

14　ドラッカー文献㉕ p.17，邦訳書 21-22 頁。ドラッカー文献㉗ p.188，邦訳書 147 頁。なお両文献における当該インタビュー箇所は，同じものである。