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	『新しい社会』（1962 年版，1993 年版）について ―「序文」「エピローグ」「イントロダクション」の検討 ―
著者	春日，賢；Kasuga，Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，23(1)：1-11
発行日	2025-06-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

《研究ノート》

『新しい社会』（1962 年版，1993 年版）について

──「序文」「エピローグ」「イントロダクション」の検討 ──

春　日　　賢

は じ め に

本稿は P.F.Drucker, *New Society; Anatomy of Industrial Order*（『新しい社会』（邦訳書名『新しい社会と新しい経営』）の 1962 edition における「Torchbook 版への序文」（PREFACE to the Torchbook Edition）と「Torchbook 版へのエピローグ　新しい社会から 12 年後」（EPILOGUE to the Torchbook Edition The New Society a dozen years later），および 1993 edition における「Transaction 版へのイントロダクション」（INTRODUCTION TO THE TRANSACTION EDITION）の内容を紹介しつつ，整理するものである[1]。

本書『新しい社会』（50）は初期ドラッカーの総決算ともいえる内容で，ドラッカーを代表する著書のひとつといっても過言ではない。初の本格的な著書『経済人の終わり』（39）にはじまる「新しい社会」の希求について，『産業人の未来』（42），『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）を経てまとめあげられたドラッカー渾身の力作なのである。そして本書の「新しい社会」ビジョンにもとづいて，次著『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）はあらわされた。いわば「経営学者ドラッカー」誕生の母胎をなす書であり，その意味でも決して看過することはできない重要書である。

けれども近年の日本では，ドラッカーを語る際に本書が口の端にのぼることはほとんどない。その最大の原因としていえるのは，邦訳書が広く普及していないことであろう。根底にあるのは，ドラッカー自身が本書を重要書としていないこと，そればかりか本書の習作にすぎない『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）の方を重要書として喧伝していることがある[2]。したがって，如何せん本書は同書の陰に隠れてしまわざるをえないのである。

本書の邦訳は，３つある。①国井成一・清本晴雄『新しい社会の経営技術　─経営者と労務者のこれからの在り方』（緑園書房，1954 年），②現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』（ダイヤモンド社，1957 年），③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 2　産業文明編　新しい世界観の展開』[3] ダイヤモンド社，1972 年）。①はドラッカーの邦訳書としては初のものであったが，③以来 50 年以上にもわたって再版も新訳出版もまったくない状況にある。しかも③は全集に収録されているものであって，単著として刊行されているわけではない。ドラッカーの他書が幾度となく邦訳の再版や新訳出版されているのに比すれば，本書のあつかいはあまりにも低い。本書の存在そのものがほとんど認知されていない状況を考え合わせると，むしろ酷いとさえいえる。これほどの重要書がこのようなあつかいを受けるのはなぜなのだろうか。これは，近年の日本におけるドラッカー研究のあり方にかかわる核心的

な問題であるといえるかもしれない。

以上の問題意識にもとづき，まずそもそもドラッカー自身が本書をどのようにとらえていたのかを探ることが肝要と思われる。本稿はその第一歩として，1962 年と 1993 年においてドラッカーが本書『新しい社会』をどのように位置づけ評価していたかを改めて紹介し，若干の検討をくわえるものである。本書が広く読まれるきっかけとなれれば，幸いである。

Ⅰ．「Torchbook 版への序文」（1962）について

ドラッカーは，本書には 2 つのテーマがあるという。第 1 に，20 世紀の産業社会が「西洋的」「資本主義的」というよりも世界的な独特の「新しい社会」であること，そしてそれが知るに値することだということである。第 2 に，この「新しい社会」には，特殊な社会制度，すなわち独自のマネジメント，工場コミュニティおよびその双生児たる労働組合があるということである。

本書出版当時，これらの主張は奇抜にみえたが，12 年たった今日では常識である。さらにマルクス主義者が嘲笑していたことに，資本主義と社会主義という体制の違いにかかわらず，産業システムには生産の必要性と従業員の欲求との間に乖離があること，また「マネジメント」という概念がカギを握るということがあった。今ではこれらを問題視しないのは，ソ連においてすら，愚の骨頂である。実際，スターリンの死後，マネジメントの組織と機能はロシアの政治学と経済学でもっとも論議をよぶ国内問題となっており，その様は今日の「退廃する資本主義」システムでのトップ・マネジメント問題を彷彿とさせる。つまりドラッカーによれば，この「新しい社会」はどこでも同じ姿と特徴をもったものとしてあらわれている。違うのは，政治や道徳上（そして規模）の部分だけである。同様に，組織の非人格的論理と個人のやる気・展望との間の軋轢を解消することが，ソ連の小説家・作家にとってホピュラーなテーマとなっているという。

そしてドラッカーはいう。今日のアメリカでよく耳にするのは「組織人」（organization man）すなわち従業員に対する産業コミュニティの不当な要求であるが，10 年前に批判の的となっていたのは，とりわけ「リベラル」の間では，「個人主義」の行き過ぎだった。しかし本書を読み返してみると，今の 1960 年代にこそ要をえた内容にみえる。適切な解決策は何も提示していない。しかし理解することが本書の目的であって，これこそが今日の読者の心に響くのである，と。

他方，ドラッカーによれば，かつてすべてを解決できる政策という考え方が流行していた。しかしわれわれが苦い経験から学んだのは，「悪魔の酒」の禁止すなわち禁酒法という治療法が，個人や家族，社会の病理を治癒できなかったことである。とはいえ，ドラッカーにいわせれば，万能薬をめざす政策そのものは「共産主義」，「自由企業」，「労働運動」，「世界政府」とラベルを変えながら，第二次世界大戦後の今日もいまだに際だった存在としてある。知識人のなかには，民主主義と繁栄がなくても，新しい「絶対兵器」原子爆弾によって，世界の平和は保証されると信じている者も多い。朝鮮戦争（本書出版後わずか 4 か月後の 1950 年 6 月に勃発）によって，この特殊な幻想が消えてしまったのは，アメリカ人には大きなショックだった。それとともに，万能薬という夢からの覚醒もはじまっているという。

そしてドラッカーは，今日もとめられているのは，第二次大戦後に成長し，これから政治，科学，芸術，ビジネスでリーダーシップを担う若い世代の理解だという。われわれが抱える真の

問題にたやすくこたえられる者などだれもいない。われわれが理解しているのは，眼前の現実となすべき仕事があることである。リスク，困難，妥協があり，問題とチャンスがあることである。われわれ，すなわち少なくとも世界の先進国すべての者は，一世代前とはまったく逆に，非ユートピア的さらには反ユートピア的にさえなっている。たしかにわれわれは，かつての世代が単純であろうとしたのと同じく，複雑であろうとする（たとえば，「現代文学批評」の多領域，今日の人格心理学の精緻化・複雑化した領域）。しかしもはやわれわれは，世界には「良き意図」で解決できないことの方が多いという事実におびえたりしない。そしてドラッカーは，このことこそ反ユートピア的で非ユートピア的な「新しい社会」の中心的な前提であるというのである。

かくてドラッカーは，次のようにむすぶのである。今回の Harper Torchbook での新版『新しい社会』には，初版時のインパクトはない。しかしだからこそ，新しい読者には大きな意味がある。自分が筆者として望むのは，この新版によって，読者が「本書の内容に同意するか否かはさておき，筆者ドラッカーのいいたいことは理解できた」といってもらうことである，と。

以上みてきた「Torchbook 版への序文」（1962）のポイントをまとめておこう。本文が執筆された 1962 年 3 月は，「マネジメント」概念が誕生した『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）と，後期ドラッカーの起点『断絶の時代』（69）のほぼ中間にあたる。前著から本文までの間には『明日への道標』（＝『変貌する産業社会』）（57）が刊行されており，本書『新しい社会』（50）での「新しい社会」ビジョン＝産業社会論に対する根本的な疑問はすでに提示されていた。しかし，それにとってかわる後期ドラッカーの「新しい社会」ビジョン＝多元的知識社会論はいまだ明確化されていなかった時期にあった。実際ここには『明日への道標』での本書『新しい社会』における産業社会論への根本的疑問が語られることなく，斯論がむしろ肯定的に述べられている。これは，本新版の販売促進を意識していたことも関係しているだろう。しかし何よりも，ドラッカーが本書の産業社会論にかわる「新しい社会」ビジョンをいまだもち合わせていなかったことの方が大きいと考えられる。

12 年後の現在における本書『新しい社会』のテーマとして述べられていたのは，①本書にいう「新しい社会」が資本主義や社会主義を超えた「第三の道」であること，②またそれらの解決に向けた要をなすのが「マネジメント」であることであった。①については，初の本格的な書『経済人の終わり』（39）で表明されて以来つづく問題意識であり視点である。②については，『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）以前の本書で「マネジメント」の存在はさほど大きく位置づけているわけではない。1962 年のドラッカーが本書における「マネジメント」の意義を大きなものに後づけて改変したことが認められる。

Ⅱ．「Torchbook 版へのエピローグ　新しい社会から 12 年後」（1962）について

まずドラッカーは，12 年という年月は歴史としては長くないが，本書があつかう近年のこととしては長いという。本書初版（朝鮮戦争勃発の 2 か月前）後の 12 年は，急激な変化の年月だった，と。そして本書で行った「予測」（prediction）の多くが起こったのは自分が想像していた以上に早く，当時の批評家たちが考えていた以上にはるかに早かった。これがとりわけ当てはまるのが，労使関係である。たとえば年間収入保証制度は，1950 年当時には夢物語だった。

補完的失業補償，組織的な再教育，技術変化に対する雇用者数の体系的なバランス化を盛り込んだ組合契約も，今では実現寸前のところまで来ている（最近のものは 1961，2 年にむすばれたサンフランシスコ港湾労働者の契約書や，全国ガラス吹き工の契約書に明記されている）。

ドラッカーによれば，生計費や生産性に賃金をリンクさせるのも，当時は稚拙な考えと思われていた。しかし本書出版後すぐに，自動車産業で現実のものとなった。また「フリンジ・ベネフィット」（退職年金や健康保険）を費用に対する経費と考えるのではなく，利益から融通されるべきということが理解されるようになってきている。これは自分が予測した通りのことである。今日では，実に多くの主要な給付金計画（1961 年に自動車労働者組合と交渉したアメリカ自動車業界やチャンピオン・ペーパー・カンパニーのものがその一例）で，こうしたことが行われている。

けれどもさらに重要なこととしてドラッカーが指摘するのは，「マネジメント」の存在であった。今では労働運動における労働組合は二次的な制度にすぎず，その有効性も存在意義もマネジメントがあげる業績にかかっているということが，労働運動内部においてさえ，一般に受け入れられている。1951 年に労使関係でもっとも議論の的となった本は，コロンビア大学の歴史家フランク・ターネンバウムの『労働の思想』であった。同書では労働運動の伝統的なテーマが雄弁に語られているが，それは労働組合が産業社会の基本的かつ中心的な制度にしてコミュニティであることにもとづくものである。その 10 年後の 1961 年に労使関係でもっとも議論の的となった見解は，プリンストン大学，カルフォルニア大学，M.I.T からなるアメリカの労働問題専門家の指導的なグループによるものである。彼らは労使関係と労働組合が中心的な要因であるとの信念のもと，経済発展と産業化に関する世界規模の調査をはじめた。しかし彼ら自身驚いたことに，労使関係と労働組合の重要性は相対的に低下しており，今や中心かつ決定的な要因はマネジメントと経営管理者の発展であるとの結論にいたったのであった。

またドラッカーは本書『新しい社会』で自分は国家的な賃金政策を論じ，社会の利益と必要性から労使交渉に制限が課されると述べたが，そうした考えはユートピア的というだけでなく，労使いずれの側からも市場での自由な交渉に対する反動的な攻撃とみなされてしまったという。しかし，こうした国家政策を定めることは難しいが有効であり，今では一般に必要と思われている。実にケネディ政権の労働政策も，この国家政策の実現を基調としている。そしてこの政策が「反労働」でも「反経営」でもなければ，「親労働」でも「親経営」でもなく，「親国家」であるという公然たる傾向によって，たとえこの政策のもとでとられる多様な措置がいかに厳しい批判にさらされようとも，公衆の支持はえられている，とする。

ドラッカーによれば，その他，当時まず起こらないと考えられていた領域，単なる法律上の肩書では産業社会の基本問題を解決できないとわれわれが考えていたことも，今や実現しそうである。「魔法の杖」のような産業の国有化がごく一般的になってしまったので，国有産業は労働者の大規模な反乱がなくても私的所有に戻りうる（数年前までは考えられなかったものだが）。実にイギリスの鉄鋼業やドイツのフォルクスワーゲン社，オーストリア政府所有の産業における労働者は，私的所有への復帰を支持するこのうえもない存在となったようである。たとえ彼らが「公共」や「国家」よりも「邪悪な資本家」を代表する場合，経営側と対決する方がはるかにたやすいからだとしても，である。

そしてドラッカーによれば，本書で予期したことのなかには，外れたものもある。その一例として，ヨーロッパ社会主義がヨーロッパで政権を獲得できなかったことがある。ヨーロッパ

社会主義は古臭い姿勢に固執し，不毛であることが証明された。まさしく最初に自分が述べたとおりだった（本書の批評家のほとんどにとって，これは大きなスキャンダルとなる）。しかしこれにより，ヨーロッパ社会民主主義は政権を獲得する，少なくとも連立政権に参加することはないと自分は思っていた。およそこの予想は外れた。過去の古臭く不毛なスローガンから逃れなければ，ヨーロッパの非共産系左派は政権をとることはできないだろう。

ドラッカーはいう。しかしながら，これらは本当に重要なことではなかった。分析し予測する際の常ではあるが，本当に重要なのは，書をあらわしながら自分が確かにみていたにもかかわらず知覚できなかった諸変化であり，また確かに認識していながら理解できなかった諸変化である，と。未来予測の失敗を確信するのは，予期しないことが起こることではない。予期したことが常に違うということなのである。もっとも当てが外れる者とは，ビジョンを実現する予言者，新しいフロンティアに達した先駆者，新大陸を発見した冒険家であるのが常である。

さらにドラッカーはつづけて，現代産業社会にはここ 10 年で 4 つのダイナミックな発展があったという。第 1 に，ヨーロッパの劇的な復活である。不況と臆病になった 40 年間を経て，ヨーロッパは経済的にも政治的にもリーダーシップを発揮するほど飛躍的に発展した。第 2 に，急激な「期待革命」（revolution of expectations）である。全世界とりわけアフリカやアジアといった発展途上にある前産業的な旧植民地で，経済的・社会的発展への期待が急速に高まっている。

第 3 の発展は他の発展とは異質であるが，中間階級の被用者すなわち「知識労働者」（knowledge worker）の登場である。産業先進国とりわけアメリカの労働人口上，急速に成長している最大の集団である。本書『新しい社会』でもこの集団は視野に入っていたが，知覚できなかった。本書は技術的・専門的な従業員集団の特異性をくり返し強調しながらも，産業界を「労働者」と「経営者」（managers）の二集団に分けたままである。今日，この第三の集団がもっとも重要であることは明らかである。「プロレタリア」でも「経営の一部」でもなく，「中間階級」と考えるしかない「労働者」集団である。そして知識という不可欠の生産資源を有するがゆえに，彼ら知識労働者は独立した集団である。ただし，あくまでも雇用される立場にある。というのも彼らが自らの知識を有効に発揮できる場は，産業組織だからである。彼らの登場が，現代を真の意味で「新しい社会」とする。これまでの社会では，多くの市民を教育する手段や教育を生産的なものとする機会がなかった。けれども十分に教育を受けた者がおらず，動物的な力や手作業のスキルよりも知識で働く教育ある人間がいなければ，現代社会では資源を真の意味で有効活用することはできない。

そしてドラッカーが第 4 のダイナミックな発展にあげるのが，マネジメントであった。およそ上記 3 つの発展の結果として，第 4 の発展すなわち「マネジメント」がもはや特定の人間だけが重視するものではなくなったことがある。マネジメントが現に存在し，社会で不可欠な機能と役割を担い，独自の知識を有する独特な集団であり，独自の領域で権限と責任を有し，独自の行動と問題を有していることが，今では明らかとなっている。われわれは，マネジメントを発見したのである。事実，日本やヨーロッパ，とりわけ発展途上国（ソ連でも）など，世界中に「マネジメント・ブーム」のようなものが起こった。たとえばインドで第一次 5 か年計画（『新しい社会』初版時に行われたものである）において重視されたのは資本投資と支出残高であり，マネジメントは言及すらされなかった。しかし第二次 5 か年計画では補助的な位置づけながらも，マネジメントに言及されるようになった。この計画が成功したのは，その枠外の民

間経済で経営者や起業家が多数出現したからであり，まったく予想外のことだった。そして 1961 年に採用された第三次 5 か年計画で中心的な課題となったのは経営者を発展させることであり，まさにマネジメントのことだった。

そしてドラッカーは，こうしたことは世界的な現象だという。アメリカはマーシャル・プランによって，「マネジメント」をヨーロッパに移植しようとした。当初はなかなか根づかなかったものの，今ではマネジメントに関する雑誌や協会，先進的な機関などであふれかえっている。新しいマネジメント技術（たとえばオペレーションズ・リサーチ，すなわちマネジメント上の問題に体系的な数学的手法を応用したもの）で先端的なもののいくつかは，アメリカよりもヨーロッパで熱心にとり組まれている。

これらは，きわめて重要な変化である。ヨーロッパ人は本書『新しい社会』での考察とはまったく異なった状況をつくり出したのである。しかも彼らは，本書が提示した分析や指摘した問題と機会，導き出した結論の重要性を高めてもいる。かつて主にアメリカ（少なくとも北大西洋の旧産業国に制限される）的な状況と関心だったものは，自分が予測した通り，国家を超えて真の意味で国際的なものとなっている。日本とインドの問題はアメリカやドイツの問題に似通っているし，ブラジルやローデシアといった新産業国の問題ともさほど違っていない。入手できる情報では，ソ連の問題とも何ら変わるところはない。共産主義中国とも同じ（ただし，はるかに難しい）とさえ思われる。

さらにドラッカーによれば，機会もはるかに大きくなっている。このことは，「知識労働者」の登場に関してとくに当てはまる。彼らは従来の肉体労働者よりも，「経営者的ビジョン」（managerial vision）を必要とする。「経営者的ビジョン」のない知識労働者は何もできず不安だらけとなる。彼らはもはや 19 世紀社会主義のプロレタリアすなわち「搾取」に抗議する階級として，社会的な地位と役割をえることはできない。彼らに必要なのは，産業社会のすべてにとっての地位と機会である。現代の経験が示すように，「知識労働者」とその十分な業績のために有効な組織を獲得する唯一の方法は，彼らに自らの工場コミュニティを運営させることである。「研究者」が「社内の雰囲気づくり」について語るのは，「知識労働者」にはまさに工場コミュニティ運営の責任が与えられる必要があるということである。「知識労働者」のような高資質で高費用の人的資源から高い業績を獲得することこそ，重要だからである。

同じく重要なこととして，ふたたびドラッカーは「マネジメント」の意義を説く。現代社会の中心的機能としてのマネジメントの登場によって，すべての人々は経営者らによるマネジメントの機能を理解することが緊急かつ重要になった，と。マネジメントが正当に主張することができ，また主張しなければならない権力と権限とは何かを，社会は徹底的に考える必要がある。同時にわれわれは，マネジメントに業績以上のものを主張させようとする傾向から身を守らねばならない。マネジメントの権力基盤は明確に規定される必要がある。産業社会が適切に運営されるのは，マネジメントが中心でありながらも，あくまでも限定的な機関である場合だけだからである。

かくてドラッカーは，次のようにむすぶのである。自分がいいたいのは，この 12 年で本書『新しい社会』が最初に描き出した傾向と考えは発展したということである。当時，未来に期待した多くのことが，今日の現実となっている。とはいえ，本書の目的やテーマが変わっていないように，本質的な部分は変わっていない。すなわちわれわれは今日の産業社会のなかにある異質の「新しい社会」にあり，それを理解することは市民たるわれわれの仕事である。過去の

スローガンでは，この「新しい社会」を理解することはできない。人間の手による創造には問題と成果というふたつの側面があるが，「新しい社会」も同様である。この二面性を独自の言葉によって，注視する必要がある，と。

以上みてきた「Torchbook 版へのエピローグ」（1962）のポイントをまとめておこう。本書『新しい社会』の予測で 12 年後の現在，的中したこととしなかったことが述べられるが，的中したか否かということよりもっとも大事なことは「変化を知覚し理解すること」や「知覚し理解できなかった変化」と指摘される。しかし印象的なのは，「予測」（prediction）を行っていることである。『断絶の時代』（69）をはじめとする後の著書でドラッカーは，未来予測をむしろ拒絶する姿勢を貫いている。未来を予測するよりも，「すでに起こった未来」への変化を知覚し，未来に向けて利用することをうたうのである。ここにはその片鱗がみいだせるものの，明確に「予測」といっているのである。

そしてここ 10 年における現代産業社会のダイナミックな 4 つの発展が言及されるが，そのなかには知識労働者の登場とマネジメントの重要化がある。とりわけ目を引くのは，ほかの 3 つの発展を総括する形で，マネジメントの重要化が述べられていることである。マネジメントの世界的な普及を指摘し，それにともなうマネジメントのあり方を問うのである。かくて最後をむすぶのは，本書『新しい社会』で提示した「新しい社会」ビジョンの現代性であった。もとより 1962 年当時での現代性ではあるものの，かかる「新しい社会」ビジョンは本質を変えずに発展している。それは問題と成果いずれでもあるものとして理解していく必要があるという。「新しい社会」の二面性を強調しつつも，いずれのものとするかについては言及していない。後のドラッカーであれば，行為主体が自ら望ましい成果を生み出すことを強調するところである。それがないのは，逆に新鮮にさえみえる。

Ⅲ．「Transaction 版へのイントロダクション」（1993）について

ドラッカーはいう。本書『新しい社会』は，第二次大戦からあらわれた産業社会を分析・診断した私の 3 冊目の本にして最後のものだった，と。『産業人の未来』（1942）と『会社の概念』（1946）につづいたが，両著もまた Transaction 社から再刊されている。これらのうち前著は，社会一般の社会理論と産業社会特有の社会理論の発展を試みた。後著は，主要な産業企業体，すなわち当時世界最大でもっとも成功していたメーカー，アメリカ企業ジェネラル・モータースを紹介し分析した。18 か月間にわたる同社の内部調査の成果である。 3 冊目たる本書は，前二著の結論を洗練し，理論と現実双方にわたる産業社会の体系的な分析としたものである。産業社会の構成要素，主要制度，社会的特徴，そして問題と未来がとりあげられている。ドラッカーによれば，本書以前にそのようなものはなかったし，本書以後もそのようなものはない。というのも本書『新しい社会』は，巨大企業や政府，労働組合といった主要制度の分析を提示するのみならず，かかる社会状況に人間一人ひとりを位置づけようとしたものだからである。さらに産業社会の社会学を自由社会の政治原則に関連づけようとしたものでもあるからである。

ドラッカーによれば，本書の洞察で今日の読者を驚かせるもののひとつに，「組合主義は生き残るか？」と銘打った章がある。40 年前のほとんどの読者にはバカげた問いかけであり，評者の多くもそう述べていた。当時の労働組合は産業社会の支配者であり，実際の勝者そして権力

者として確立していたのである。しかしその当時でさえ，数年ほど主な組合で働いたことのある自分にははっきりわかっていたことがある。組合の権力基盤はきわめて限定的だということであり，産業社会における組合の真の役割とは何かという問いに答えが必要だということである。本書『新しい社会』では，権力を有するマネジメントには対抗力が必要だということを明言していた。40 年たった今でも，自分のこの信念は揺るがない。しかし他方で本書では，組合の存在そのものを疑ってかかっている。19 世紀から受け継がれてきた組合が，マルクス主義か否かにかかわりなく，今まさに果たすべき職務を遂行するにふさわしい存在なのか，と。結論として，1949 年当時の組合主義，アメリカで知られる唯一の組合主義は生き延びることができるとした。この結論が正しかったことは，その後の出来事で十分に証明されている。今日の読者には，本書があまりにも組合にスペースを割きすぎて深刻にとらえすぎているように思えるかもしれない。しかし当時の基本的な問題は，まさに従業員社会の基本的な「政治」構造は何かという問題であり，その答えが必要だったのである。

ドラッカーは本書では今日ある類書に比して組合が大きくあつかわれる一方，現代社会を構成する主な要素が明らかに抜けているという。それこそが，1949 年当時，だれ一人としてその存在を理解していなかったもの，すなわち知識労働者である，と。知識労働と知識労働者を最初に理解したのは自分であり，造語したのは本書からわずか 8 年後，社会と社会分析に関する次著『明日への道標』（=『変貌する産業社会』1957 年。Transaction 社から再刊されている）においてであった。顧みれば，われわれのだれもが知識労働者，すなわち高度な教育を受けたサラリーマン中間階級の出現を理解できなかったのは驚くべきことである。あと 10〜15 年もすれば，知識労働者は社会の中心に位置する存在である。実はそうなる出来事が，すでに起こっていた。第二次世界大戦後に向けた 1944 年復員兵援護法（the G.I.Bill of Rights: G.I. Bill）である。同法は，アメリカが復員兵何百万人に対して大学入学の門戸を開いたものだった。これがいかに劇的なイノベーションだったのか。その意味を理解できた者もいたが，自分には当初理解できなかった。第一次世界大戦後，そのような政策はありえないとする論文を書いていたくらいである。第一次世界大戦後の復員兵にはそのような恩恵を受けることなどまったく考えられなかったし，実際利用しようとしなかっただろう。しかし明らかだったのは，この政策が根本的な変化を意味したことである。高度な社会的価値，究極的には，だれの目にもとまらない高度な社会構造，高度な記憶を意味したのである。

そしてドラッカーは，本書が描き出した「産業社会」は初版当時がピークにあり，今日の状況とは異なるという。第一に，先進国の経済的な重心は，製造業からサービス業に移行している。産業内でみれば，1930 年代〜50 年代に成功をおさめていたのは巨大企業であったが，すでに中規模企業へと重心は大きく移行している。第二に，「社会」の重心がもはや企業にはない。非営利の「第三セクター」が，日本以外のあらゆる先進国でますます重要性を帯びている。そして既述のように，先進国の基本的な社会問題は，もはや産業労働者ではない。すでに彼らは二次的な存在となっており，われわれの中心的な関心はますます知識労働の生産性とサービス労働の価値となっている。これは，本書『新しい社会』が書かれた時代にはわからなかったことである。

かくてドラッカーは，次のようにむすぶのである。以上の現代との違いを勘案しつつも，それでもなお本書『新しい社会』の基本的なアプローチと分析，概念枠組みは現代でも適用しうる。基本的な制度に関する議論，マネジメントの役割と限界に関する議論，先進国の諸制度に

おける個々人の自立やコミュニティの必要性に関する議論，資源としての労働に関する議論（本書はその最初のものである）など，いまだに通用するものである。それに関連して，おそらく本書『新しい社会』は，利益やマネジメントの役割と機能，とりわけ資源としての労働と工場コミュニティ建設の必要性に関する議論において，筆者が日本に大きな影響を与えた最初の本である。日本で本書は，今なお手引書とされている。日本の産業再編や現代日本の経営発展，とりわけ 1950 年代の日本の雇用および労働政策・実践の抜本的な改革に対する指針を示したとされている，と。

以上みてきた「Transaction 版へのイントロダクション」（1993）のポイントをまとめておこう。本文が執筆されたのは，日付がないので確定できないが，およそ 1992～1993 年初め頃と推定しうる。生涯の集大成『ポスト資本主義社会』（93）と同時期であり，もとよりドラッカー思想はすでに完成されている。本書『新しい社会』での産業社会論にかえて『断絶の時代』（69）以降は多元的知識社会論がとられており，本書につづく『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」概念も『マネジメント』（74）で理論的完成をみていた。このようななか，ドラッカーは本書『新しい社会』を『産業人の未来』（42），『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（46）につづく産業社会論 3 冊目にして最後の書であり，もっとも洗練された書としている。これら三著それぞれの意義を個別に強調するよりも，むしろ一連の産業社会論の流れにおけるむすびの書として本書を位置づけている。自らの文筆活動を総括する時期に執筆されたものとして，本書を客観的にとらえてひときわ高く評価している。

また本書は社会学的な産業社会論というのみならず，政治的視点が織り込まれており，自由との関連や，とりわけ労働組合の存在を改めて問いただしていることが強調されている。ただし知識労働や知識労働者の存在，企業にかわって重要化している NPO といった現代的状況が視野に入っていない点で，限界があるとする。しかし最後には，現代にも通用する本書のオリジナリティとそれが戦後日本企業の発展に大きく寄与したことを誇示してむすんでいる。総じて本書の問題意識と視点・アプローチの現代的意義を際立たせるものとなっているが，「マネジメント」にかかわる言及が極端に少ないことが目を引く。

お わ り に

『新しい社会』の 1962 年版の序文とエピローグ，1993 年版のイントロダクションを紹介かたがた整理してきた。これらふたつの版には，実に 30 年以上もの隔たりがある。それぞれの思索の発展段階で表明されたものであって，ここでは両者をあえてまとめる必要はないと思われる。

しかし，気になる点をひとつだけあげて本稿のむすびとしたい。1993 年版のイントロダクションでドラッカーは，「本書がマネジメント，資源としての労働と工場コミュニティ関する議論で，自分が日本に大きな影響を与えた最初の本であり，日本で今なお手引書とされている」とまで述べている。とはいえ 2025 年現在の日本で，はたして本書はそのようにあつかわれているだろうか。最近では，井坂康志『ピーター・ドラッカー　―「マネジメントの父」の実像』（岩波新書，2024 年）がメジャーな書としては，かなり久しぶりに本書を明確にとりあげている。この流れで本書がふたたび広く読まれていくことを望むものである。

文　　献

① *Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung.*（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 *Die Judenfrage in Deutschland.*（36）（原題『ドイツのユダヤ人問題』）

③ *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。）

④ *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach.*（42）（原題『産業人の未来：ある保守主義的アプローチ』）（岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』所収は『ドラッカー全集』第 1 巻，ダイヤモンド社，1972 年。なお同書は，その後の邦訳タイトル『産業人の未来』として一般に受容されている。）

⑤ *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。）

⑥ *New Society; Anatomy of Industrial Order.*（50）1962 edition，1993 edition（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。）

⑦ *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。）

⑧ *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。）

⑨ *The Landmarks of Tomorrow.*（57）（原題『明日への道標　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。）

⑩ *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。）

⑪ *Managing for Results; Economic Tasks and Risk-taking Decisions.*（64）（原題『成果をめざす経営：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』ダイヤモンド社，1964 年。）

⑫ *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』ダイヤモンド社，1966 年。）

⑬ *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。）

⑭ *Technology, Management & Society.*（70）（原題『テクノロジー，マネジメント，社会』）

⑮ *Men, Ideas, and Politics.*（71）（原題『人間，思想，政治』）

⑯ *Management; Tasks, Responsibilities, and Practices.*（74）（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。）

⑰ *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。）

⑱ *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。）

⑲ *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。）

⑳ *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。）

㉑ *Innovation and Entrepreneurship.*（85）（原題『イノベーションと企業家精神：実践と原理』）（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。）

㉒ *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。）

㉓ *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View.*（89）（原題『新しい現実：統治と政治，経済学とビジネス，社会と世界観』）（上田・佐々木訳『新しい現実』ダイヤモンド社，1989 年。）

㉔　*Managing the Non-Profit Organization.*（90）（原題『非営利組織の経営：実践と原理』）（上田・田代訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社，1991 年。）
㉕　*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。）
㉖　*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。）
㉗　*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。）
㉘　*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。）
㉙　*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。）
㉚　*Peter Drucker 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。）
㉛　*Management Challenges for the 21st Century.*（99）（原題『21 世紀へのマネジメントの挑戦』）（上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社，1999 年。）
㉜　*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。）
㉝　『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）
㉞　『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
㉟　ドラッカー選書（1995 年―2004 年）8 タイトル 10 冊（上田惇生訳）：
　1『経営者の条件』，2『創造する経営者』，3『現代の経営（上）』，4『現代の経営（下）』，5『乱気流時代の経営』，6『見えざる革命』，7『イノベーションと起業家精神（上）』，8『イノベーションと起業家精神（下）』，9『産業人の未来』，10『新しい現実』。
㉟　ドラッカー名著集（2006 年―2008 年）12 タイトル 15 冊（上田惇生訳）：
　1『経営者の条件』，2『現代の経営（上）』，3『現代の経営（下）』，4『非営利組織の経営』，5『イノベーションと企業家精神』，6『創造する経営者』，7『断絶の時代』，8『ポスト資本主義社会』，9『「経済人」の終わり』，10『産業人の未来』，11『企業とは何か』，12『傍観者の時代』，13『マネジメント』（上），14『マネジメント』（中），15『マネジメント』（下）。

注

1　1962 edition における「Torchbook 版への序文」，「Torchbook 版へのエピローグ　新しい社会から 12 年後」には，邦訳がある。『ドラッカー全集』第 2 巻（ダイヤモンド社，1972 年）の巻末にある解説（村上恒夫）に，訳文が掲載されている（708～711 頁，711～716 頁）。しかし 1993 edition における「Transaction 版へのイントロダクション」には，邦訳がない。

2　ドラッカーは重要な自著として，次の 6 つをあげたことがある。『会社の概念』（＝『企業とは何か』）（1946），『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（1954），『成果をめざす経営』（＝『創造する経営者』）（1964），『有能なエグゼクティブ』（＝『経営者の条件』）（1966），『断絶の時代』（1969），『イノベーションと企業家精神』（1985）（Krames（2008）p.73，邦訳書 102 頁）。

3　③の訳者かつ同全集 2 巻の編者たる村上恒夫によれば，③は②の全面的改訳版だという。②には省略された箇所があるが，③はそれをも補っているという（同全集 2 巻 701 頁）。