

# ドラッカー対ドラッカー

正慶 孝\*

## 生涯現役の著述家

二〇〇五年、P・F・ドラッカーは、著述家としての長い生涯を閉じた。享年九十六である。彼は一九三三年に処女作『フリードリッヒ・ジユリアス・シュタール——保守哲学と歴史の連続性』、つづいて一九三九年に問題作『経済人の終わり——全体主義の起原』を上梓したあと、死を迎えるその時まで多数の話題作を次々と著わし、つねに時代の提起する課題に取り組み回答をあたえることを、生涯の仕事とした終身現役の著述家であった。

わが国では特に『断絶の時代——来たるべき知識社会の構想』(邦訳、昭和四十四年)がベストセラーとなり、ドラッカーのいう意味とは異なる意味で「断絶」という語が流行語となったことは、よく記憶されていることであろう。ドラッカーの「断絶」(discontinuity)とは、彼と同様オーストリア出身でアメリカに帰化したJ・A・シュムペーターの「創造的破壊の諸過程」(processes of creative destruction)と似た概

念で、非連続で「突然変異」的な社会変化のことをいい、親子、夫婦、師弟間などのコミュニケーションが断絶していることを指しているわけではない。

この概念を用いて、彼はかつての財やサービスを生産する産業社会とは異なる原理や行動準則をもつ「知識社会」(knowledge society)が誕生しつつあることを指摘したのである。その社会とは、創意と情報をつくり出し、流通させる知識産業と知識労働者が中核となる社会のことであり、ダニエル・ベルのいう「工業後社会」(post-industrial society)に相当する。

かれの初期の傑作である『経済人の終わり』は、出版当時から世間の耳目を集めファシズム批判の第一の書とされ、その後のファシズム研究の必読書とされていることも、よく知られていることであろう。この書物について、ロシア革命研究の第一人者であるE・H・カーは、「ピーター・ドラッカー氏の『経済人の終焉』は、わたくしの原稿が事実上完成するまでには、入手できなかったが、いくつかの素晴らしい見通しと世界史における現下の危機についての最も刺激と示唆とに富んだ診断とが含まれている」と、高く評価している。

また、時の英国の首相ウィンストン・チャーチルが、この書物をファシズム対策用の参考書として陸軍士官学校の卒業生への卒業プレゼントにしたことも有名なエピソードである。その後、彼の研究の中核となったものは、この著書で展開されたテーマの拡大・深化にあったことは疑いない。

一九九二年に公刊された『ポスト資本主義社会』のなかで、ドラッカーは、「二〇〇年以上にわたって、社会による救済を約束する最も強力かつ蔓延を極めた世俗的宗教が、マルクス主義であった。マルクス主義

の途方もない魅力、とくに知識階層にとつての魅力は、その複雑なイデオロギーや、ますます非現実的になっていったその経済学よりも、その宗教的な約束にあった。(中略)しかし信仰としてのマルクス主義は、『新しい人間』をつくり出せなかったがゆえに崩壊した。(3)と、述べている。

この主張は、ドラッカーの生涯を通じて一貫しており、その初期の著書である『経済人の終わり』のテーマであった。彼が生涯追求してきたのは、「マルクス主義」のような「社会による救済」(salvation through society)という信仰が崩壊したのちにくる「新しい思想」を形成することにあった。そして、その新しい思想とは、民主的で効率的な多元社会の構築であり、専制と暴力的な政治体制と疑似宗教からの決別であった。このことを忘れてしまうと、ドラッカーをまったく理解できなくするとともに、誤読を生むものとなる。

「社会による救済」の思想は、ジャン・ジャック・ルソーなどの思想とともにフランス革命の時代から始まり最初は西洋の思想であったが、第二次世界大戦以後は世界中に広まっていった思想である。「社会による救済は、いかに『反宗教』を装おうとも、宗教的信念である。その手段は、もちろん世俗的である。禁酒、全ユダヤ人の抹殺、精神分析の万能化、私有財産の廃止である。(4)と、ドラッカーは述べている。その世俗的宗教の最たるものとして、彼は「地上の楽園」を説くマルクス主義をあげている。

「社会による救済」の思想は、おそらく「近代の神話」の最大のものではなかった。この神話に共同幻想を描いて、社会を変革できるとしたのが、マルクス主義の基本テーゼであった。ところが、ドラッカーが批判しているように、マルクス主義者は、ヒトラーのナチズムが政権を奪取する

折、あまりにも現状認識の甘さとあきれるほどの楽観主義のために、やすやすとナチズムの擡頭を許してしまったのである。ヒトラー政権誕生の頃の事情について、A・シュトゥムタールは、次のように描いている。「ヒトラーの次はわれわれの番だ」というのが、一九三二年末期におけるドイツ共産党の指導的スローガンであった。一九三三年三月以後においても、コミンテルンは、ドイツには何ら重大な変化は起っていないと主張していた。(5)

#### 衝撃的なデビュー

一九〇九年、オーストリア・ハンガリー帝国時代のウィーンで生まれ、ドイツのフランクフルトの大学で学んだドラッカーは、一九三三年ヒトラーの政権掌握後、ナチズムに嫌気をさしてまもなく英国に赴いてロンドンで金融関係の仕事についた後、米国にわたり、『経済人の終わり』をニューヨークで上梓している。この書物はヒトラーの政権掌握のすぐ後に執筆を開始し、数年後には脱稿していたが、版元がすぐにはみつからなかったために、三九年になるまで出版することができなかったという。

三十年後に再刊されたこの書物の序文のなかでドラッカーは、この書物が出版当時「いままでにない異端的なものとして衝撃的に受け止められた」と、述懐している。それは、この書物がこの時代に出た類書と違って、「ナチズムとファシズムとをヨーロッパの政治体制の人を誤らせるような病状である」と診断し、「マルクス主義を讚美する代わりに」(8)、「マルクス主義の全般的な失敗が、ヨーロッパの大衆を全体主義の絶望的な熱狂のなかに追いやった主要原因である」(9)と指摘していることによるものである。

ドロッカー自身も述べているように、この時代のナチズムの成立をドイツ人の国民的性格や腐朽した資本主義の死につつある状況から発生したことに求めるのではなく、社会を救済する思想としてのマルクス主義の失敗に主たる原因があるという説明は、まったく斬新な解釈であった。ドロッカーはいう。「古い秩序が崩壊したのに、新しい秩序が古い基盤から生まれまいとしたら、代わりに何を選択するかといえ、混沌しかない<sup>(10)</sup>」。その結果、「大衆は、絶望のうちに不可能なことを可能にしてくれる<sup>(11)</sup>」と、魔術師の下に赴いたのである。

共産主義者も社会民主主義者もそしてマルクス主義者一般も、当時の情勢を正確に分析できず、適切な政治綱領（プラットフォーム）を提示することができなかったため、大衆を魔術師のもとにおいやってしまった、とドロッカーは厳しく指弾するのである。

ドロッカーの生涯を通じて一貫している思想は、ロシア革命によるプロレタリ独裁とファシズムの擡頭した全体主義の時代を生きた著述家として、人間を絶望的な境遇におとし入れる政治体制から人間を解放するにはどのような手段が可能なのかを探究することにあつた。言い換えれば、人間の自己疎外や社会的有用性の喪失から人間を救うにはいかなる手段が可能なのかを探究することが、彼の生涯のテーマであり、それがマネジメントおよび組織の体系的な研究にドロッカーを向かわせしめたのである。ドロッカーは、「ファシストのわけのわからない呪文は、組織の信条や秩序のかわりをする代替物である<sup>(12)</sup>」ともいっている。

### イデオロギーの終焉

一九五九年、ダニエル・ベルは、『イデオロギーの終焉』なる論文集を著わして、もはやイデオロギーに熱狂する時代は終わったのだと宣言

した。ベルにとってのイデオロギーの終焉とは、「政治における狂言主義と絶対的信念の終わりであり、一枚の青写真にしたがって、いとも容易に社会の改革ができるという『傲慢さ』の放棄<sup>(13)</sup>」であり、また「イデオロギーの終焉は市民的秩序の始まり<sup>(14)</sup>」である。

さらにベルは「ソ連邦におけるイデオロギーは、東欧諸国においてはなおさらのこと、その十分な強制力と説得力さえも喪失してきた。このかぎりにおいて、共産主義世界における『イデオロギーの終焉』は間近い<sup>(15)</sup>」と、予言した。ベルの予言通りのことがソ連や東欧諸国で進行したことは、一九八九年のベルリンの壁の崩壊以降の現実が示しているとおりである。

一九五〇年代、ベルのほかにもレイモン・アロン、S・M・リップセツトなどの社会学者によって「イデオロギーの終焉」や体制収斂論が唱えられている。その主張している内容もそれぞれ各人各様であって、共通のコンセンサスがあるわけでもなかったが、そのなかでベルの主張は際立っていた。この議論に対し、C・W・ミルズなどによるベルに対する激しい批判があり、論争をよんだこともよく知られているとおりである。

ソ連および東欧諸国においてのイデオロギーの終焉は、資本主義諸国にも波及し、「福祉国家」の進展や完全雇用の推進や所得保証によって、それらの諸国においても、「政治における狂言主義と絶対的信念」による対立が終焉し、イデオロギーや信条の対立ではなく、経済成長率をめぐって争われる時代にはいつていったことは事実である。「政治的動物」(ポリティカル・アニマル)から「経済的動物」(エコノミック・アニマル)の時代に入し「経済的厚生」(economic welfare)の向上が国内政治の最優先課題となったのは、この時代からのことである。

ドロッカーが『経済人の終わり』のなかで描いているのは、一九三〇

年代から四〇年代に至る「政治における狂言主義と絶対的信念」が支配するようになった全体主義の時代の状況である。ドラッカーが、大衆の限らない絶望を組織することのできなかつたマルクス主義や教会などの宗教組織の失敗の結果、全体主義が勃興することを予見したことは、前述したとおりである。

ロバート・ハイルブルナーによると、エコノミストは「通俗哲学者」(Worldly philosopher)である。もともと、政治経済学はアダム・スミスがグラスゴーの大学で担当していた道徳哲学の一部門から独立して発展した学問である。このことが示唆しているように、エコノミストはいつの時代でも道徳哲学者であり通俗哲学者でありつづける必要がある。時代の重要問題に関し適切な判断を求められることや、時事的な問題にも発言することは、エコノミストの義務である。みずからを「社会生態学者」(social ecologist)と称し、何よりも「論文を書くことが好きだ」という「ドラッカーもまた、この伝統にそった通俗哲学者であり著述家であった。

そこで、長い期間にわたって、政治、経済、文化、教育、歴史、哲学、経営管理など広範囲にわたる現代社会の重要問題に発言をしつづけたドラッカーの幅広くしかも透徹した議論が、どのような形で形成されてきたかを知ることが興味深いことであろう。それは、われわれの時代をわれわれ自身が理解するための重要な示唆が、含まれているかも知れないからである。ドラッカー自身の著書の題名のとおり、われわれはつねに『新しい現実』に直面し、それに対する正しい対応が求められているからでもある。

わが国では、不当にもドラッカーは『現代の経営』や『マネジメント』を代表作とする経営管理の業績に焦点が当てられ、たんなる経営学

者であるとしか思われていない。これでは思想家である彼の膨大な業績を正しく理解することはできない。彼は百科全書派的な政治哲学者であり、その政治哲学を例証するために、多くの人の経済活動の場である企業組織に焦点をあてているのであって、それが彼の思想のすべてではないからである。『断絶の時代』の新版の序文のなかで述べているように、かれが「一九四〇年の初めにマネジメントの研究に着手したのは、ビジネスに関心があったからではなかった。」のである。「今日でもそれほど関心はない。」それではなぜ、マネジメントを追求してきたかといえば、「しかし私は主として第二次大戦の経験から、自由な社会の実現のためにはマネジメントが必要になる」<sup>16)</sup>と確信したからである、というのである。

#### ウィーン生まれのドラッカー

ドラッカーのような百科全書派の思想家を生んだのは、ウィーンの世紀末からつづく二十世紀初頭の思想的風土であった。この時代のことを『傍観者の冒険』(邦訳題名は『傍観者の時代』)のなかで、ドラッカーは回想的に描写している。

彼は、教養ある高級官吏の父と医学を修めた知性豊かな母の間に生まれた。カトリック教徒である。両親ともウィーンの名士であったので、たくさんの知名の紳士・淑女と交流があったことが、この書物から知れる。興味深いエピソードが満載されているこの書物のなかで特に興味をひくのは「フロイトの神話と現実」と題されているフロイトについて書かれた章である。

この章の冒頭で「かりにフロイトが、私の幼少時代のウィーンで非常に目立つ存在、有名な存在でなかったならば、私は恐らく、フロイトの

神話と現実との甚しい食い違いに関心を払わなかったであろう。」と書き起している。ドラッカーは、六、七歳のころフロイト一家とドラッカー一家がともに利用していた食堂でたまたま同じテーブルで食事をする機会があり、その際父親にフロイトを紹介され促されてフロイトと握手した体験がある。その後で父親に「今日、会った人は皇帝よりもえらい人だから、しっかり覚えておくんだよ」というようなことをいわれたという。

まだ第一次世界大戦が終わっていないハプスブルグ家の皇帝の在位中のことである。しかも、その皇帝の臣下である高級官吏である父親のいったことなので、幼いドラッカーは殊更のごとく記憶にとどめおいたであろう。

ドラッカーがここで述べようとしていることは、フロイトとの偶然の出会いではなく、多くの人が信じているフロイトにまつわる三つの「事実」の間違いを訂正することにある。それは次のような事実についてである。

第一は、生涯を通じて彼が金に困り、貧乏に近い生活をしていたという「事実」、第二に、彼が反ユダヤ主義者から多大の迫害を受け、ユダヤ人なるがゆえに正当に評価されなかったし、大学の然るべき地位にも就けなかったという「事実」、第三は、当時のウィーンの人たちが、とりわけ医学関係者が、フロイトを無視していたという「事実」である。<sup>(17)</sup>

ドラッカーによると、巷間多くの人によって信じられている「これらの三つの『事実』はいずれも、まったくのつくりごとである。」として、多くの証拠をあげてこれらの「事実」の誤謬を指摘している。

また、ドラッカーは「フロイトの著作には、十九世紀末のウィーン——いやそれどころか十九世紀末のヨーロッパの——他のどの記録でも重視されているものが完全に欠落している——金銭神経症である。」<sup>(19)</sup>という重要な指摘もしている。

フロイトの研究の一貫して変わらぬテーマは、性的不安、性的欲求不満、あるいは性機能の不全である。これに対し、ドラッカーは、「実のところ、フロイト時代のウィーンで抑圧されていたのは、性ではなく、金銭だった。当時のウィーンでは、金は次第に、「生活全般」を支配するようになっていた——反面、次第に、話題にするのを憚られるものもなっていた。<sup>(20)</sup>と指摘している。これはフロイト学説に対する大きな異議申し立てである。今日、フロイト学説はあらゆる学問・思想に多くの影響を及ぼしている。この指摘はフロイトの精神分析の有効性に対する根柢からの批判である。この指摘に対するポスト・フロイデアン（後期フロイド学派）の精神分析学者からの反論は、いまのところ寡聞にして知らない。

しかもさらに、「西方世界に重大な影響を及ぼした十九世紀のシステム——マルクス、フロイト、ケインズ——は、いずれも、科学的なもの不可思議なものとの統合、論理と経験的研究の重視を共通の要素として保有し、「合理的ならざる故に我信ず」という態度を生み出したのである。」<sup>(21)</sup>と、看過することのできない重要な指摘がなされている。ここに二十世紀に活躍したケインズがはいっているのは、ケインズの業績が十九世紀のながい蓄積の上に立っているものだからである。

フロイトを開祖とする精神分析は二十世紀を代表する思想であり理論のひとつである。この精神分析が、科学的なもの不可思議なものとの統合あるいは論理と経験的研究の重視という共通の要素を共有している、

という指摘、また、ケインズ経済学も、科学的なものと不可思議なものとの統合であり、論理と経験的研究の重視が核心にあるという指摘も、ともに重要な指摘である。

ケインズの名著『雇用、利子および貨幣の一般理論』のなかには、しばしば、「基本的な心理法則」(fundamental psychological law)によってなどの表現がみられる。このことは、ケインズ経済学が、経済合理性にのみとづいて理論が構成されてはおらず、社会心理という漠然とした心理的傾向にもとづいて理論が組み立てられている、ということを示唆している。それはニュートン物理学のようにいつでもどこでも妥当するような理論ではない。このことを想起すると、ドラッカーの指摘は鋭くかつ妥当性をもっている。

### フロイトとケインズ

近代の科学は物理学をモデルとして観察、計測、実験、シミュレーション(模擬実験)、確率論的推測などの手続きを経た厳密な論理と緻密な論証で真実を追求することが必要条件である。科学としての経済学も精神医学や心理学も同様である。そして、魔術・呪術・妖術のようなオカルト的疑似科学から科学を分かちつものは、何よりも「証明」(verification)が重要な条件であった。これは近代が「魔術からの解放」から始まり、人間精神が「実証的段階」に達したことの当然の結果である。

このように物理学をモデルにするということは、人間は自然現象と同様、合理的に行動する生体であるという前提が承認されなければ、社会科学や人文科学は成立しないこととなる。社会科学の代表格である経済学は、「経済人」の仮設が最初の公理となっている。経済人とは「コストを極小にして、リターンを極大にすること」すなわち「経済原則」

(economic principle)にしたがって行動する人間のことである。この前提を承認することによって、近代経済学少なくとも新古典派の経済学は成立している。ところが、人間は物質のように規則的・合理的・再現的に運動をするわけではない。

したがって、「損益の体系」にもとづいて経済合理性を忠実に追求する実践者としての経済人はあくまで仮想の想定である。このとおり人間が行動するのならば、ケインズ理論は必要ではない。各個人の総計(summation)が社会全体の集計量(aggregate)になるはずだからである。ところが、両者は一致するとは限らない。これを「結合の誤謬」という。

「結合の誤謬」(fallacy of composition)を根柢においてケインズ理論が成立し、それが「ケインズ革命」(Keynesian Revolution)とよばれるのは、個人にとって合理的であっても、社会全体にとって合理的ではないことがたくさんあることと経済活動はけっして「予定調和」的ではなく、「見えざる手」(Invisible Hand)によって動かされているのではないことをケインズが発見したことによるのである。

また、近代科学は、「AはAであって、非Aではない」という自同律(low of identity)の論理にもとづいて理論が形成されている。自同律は、しかし、思惟の論理であっても、実在の論理ではない。「経済人」の仮設は、「人間は合理的に行動する」という論理しか認めていない。現実の「人間は非合理的にも行動する」こともある。この重要なことを現代人はしばしば忘れて学問の思惟の論理がそのまま現実の世界にも存在すると、考える傾向がある。これは「近代科学の罨」である。このことを戒める必要がたえず存在している。特に社会科学や人文科学の分野では注意する必要がある。

ドラッカーが、『経済人の終わり』のなかで追求しているのもこの論理に関してであった。「経済人」のように、合理的に行動するはずの人間が、非合理的なファシズムという魔術を選択したのである。すなわち、「経済人」の終わりこそが、全体主義の起原になったのであるというのが、ドラッカーの主張である。

フロイト精神分析学やケインズ経済学は、人間の行動がいつでも合理的であるはずがなく、またいつでも非合理的でもない、つねにその両方であること、したがって、自同律では人間の行動や社会の運動法則を導き出すことができないことを暗黙のうちに前提していることが重要なのである。最近、経済学の分野で行動科学や脳科学とのコラボレーションが注目されているのも、また、物理学ではなく生物学をモデルとして発想する経済学者が増えてきたのも、ドラッカーが述べている方向の延長線上にある。

ドラッカーの自らのメモワールである『傍観者の冒険』のなかでのフロイトやケインズなどに関するこのような重要な指摘は、看過されやすい。その他にもマックル・ハン、バックミンスター・フラー等に関する興味深いエピソードが含まれており、重要な示唆がこの著書の随所に見られる。それは彼の研究が、財貨やサービスではなく、ときには合理的な行動もし、ときには非合理的な行動もする人間や人間の集合体である組織の側面から経済社会の諸問題に接近しているからである。

しかも、ドラッカーは、人間の自己疎外や有用性の喪失をいかにして防止するか、という課題から経営や組織や文明の行く末を観察しているからに他ならない。いいかえると、ドラッカーの思想は、経営ヒューマニズム思想とよんでもよいのである。

そこで、ドラッカーの思想の根柢にあるものを考える上で不可欠の二

十世紀の実業思想の最たるもののひとつフォード主義を検討してみることにしよう。ここには、ドラッカーの経営ヒューマニズムから生まれたマネジメントという重要な思想を検討する場合にも欠かすことのできない課題が含まれているからである。

### フォードの時代

ヘンリー・フォードによる大量生産様式の確立は、二十世紀の産業社会における最大の出来事のひとつである。フォードの確立したシステムは、「ロシア革命」の立役者であるレーニンでさえ、革命当初からそのシステムを導入しようとした社会制度を超えた実業の思想であるからである。一九〇三年、フォードはフォード自動車会社を設立して、自動車の生産に乗り出した。奇しくもその年は、自動車とならんで二十世紀の輸送機械の代表格である航空機の初飛行が、ライト兄弟によってなされた年でもあった。

フォードが理想とした概念(コンセプト)は、あくまで大衆のための利便に役立つユーティリティ・カー(実用車)を生産・販売することであった。デトロイトに本拠をおいたフォード自動車会社は、モデルAからモデルSにいたる各種の生産をつづけるという試行錯誤を試みた後、「軽量で頑丈で簡単な」モデルTに到達した。一九〇八年T型フォードを生産・販売することによって、フォード自動車会社は順調な成長軌道にはいつていた。二十世紀のモータリゼーションの先駆けとなったT型フォードが、画期的な売り上げを誇る商品となったからである。その発売広告には、「フォードの四気筒二〇馬力五人乗り乗用車デトロイト渡し八五〇ドル」とある。

この自動車は大ベストセラーとなって、全米での話題をさらい、注文

が大量に殺到した。注文にすばやく対応するには、大量生産しか方法がない。そこで、フォードが編み出した方法は、ベルト・コンベアを用いた移動組立式のアセンブリ・ライン（組み立てライン）を採用した大量生産方式である。この発想は、フォードがシカゴの食肉加工工場を見て工夫したといわれている。フォード自動車会社が始まったこの大量生産様式は、間もなく世界中のありとあらゆる産業の生産工場で採用されるようになり、世界は大量生産様式が支配する時代に入って行くのである。

フォードによるイノベーションは、自動車の生産様式だけではなく、廉価なフォード車は、その後合理化や生産性の向上でますます廉価なものとなり、自動車はますます普及していった。しかし、それ以上にフォードが貢献したのは、高生産性と高賃銀とを結びつけたことである。フォードは、高賃銀が市場を創出することに確信をもっていった。賃銀を引き上げるとともに労働時間を短縮すれば労働者は仕事に専念でき、ますます生産能率をたかめることになるであろう、そうすれば、自動車の原価はますます廉価なものとなり、売り上げはますます増大するであろうという考えのもとで、一日の労働時間八時間最低賃銀日給五ドルの高賃銀を支給するようにしたのである。

大量生産様式と高賃銀・高生産性の組み合わせは、二十世紀を大きく変えた実業の思想であった。このフォード主義とよばれる思想は、マルクス主義の予想とはまったく逆の発想にもとづいていた。マルクスは、資本主義は発展すればするほど、資本家による労働者の搾取によって、労働者の絶対的窮乏化および相対的窮乏化が進行し、やがて資本主義は崩壊し代わって社会主義社会が到来する、と予想した。この説明のために用いた理論は、資本の有機的構成の高度化と利潤率傾向的低下の法則であった。

資本の有機的構成の高度化とは、要するに資本の装備率が高まることである。この点では、資本主義は、ますます膨大な設備投資を行なって、可変資本に対する不変資本の割合は高度化している。ところが、利潤率は潜在的な需要が顕在化することによって低下するどころかかえって高まる傾向をもっている。

かくして、マルクス主義の崩壊理論は実現することはなかった。反対に第一次世界大戦後、世界資本主義のチャンピオンになり牽引車となったアメリカ合衆国が、第二次大戦後の早い時期にいち早く「高度大衆消費社会」に突入し「豊かな社会」を実現することとなったことで、フォードの発想が正しかったことを証明している。

このことと同時にフォード主義はケインズ経済学の先駆けでもあるということも可能である。いうまでもなく、ケインズが問題にしたのは「全体としての」(as a whole) 経済であった。今日、ケインズから始まるマクロ経済学は、成長率、失業率、インフレーション率などのマクロの（大きな）数字を問題にしている。これに対し、フォードは、資本家としてあるいは個々の企業の経営者として当然のことながら「個々の」(as a individual) 経済主体としてのミクロな（小さな）経済を課題にしている。

この違いが存在するけれども、大衆の潜在的な需要を掘り起こすために高生産性・高賃銀を提唱し実践したフォードと、社会全体の有効需要を新たに造出することによって、不況を回避するとともに失業をできるかぎり少なくしようとするケインズの政策とは、「全体としての」経済と「個々の」経済との違いを超えて需要を喚起することにおいて共通している。ここにマクロの経済とミクロの経済とも、需要をいかにして確保することができるかが、この時代の資本主義経済での核心問題であった。



たことを示している。

しかし、フォードのT型フォードも、フォード主義も新しい時代に対応することができなかった。一九二七年になると、大ベストセラー車はGMの低価格車シボレーに追い越される破目に陥ることとなる。かつては新しい概念であっても、時代の変化に伴って古い概念となって陳腐化する。フォードは、頑固にも黒塗りのT型セダン一種類しか生産してこなかった。これは、自動車は輸送機械であり、安全で堅牢であることが何よりも重視されなければならないという信念のもとで、フォードは自動車を生産してきたからである。この信念だけでは新しい時代に適合しなくなった。時代は、新たな「欲望の体系」を必要とするようになったからである。

フォードは、T型フォードの特徴をスモール (small) 、ストロング (strong) 、シンプル (simple) の三つのSで表現していた。T型フォードは、この三つのSが比類なく結合している自動車であった。広い道路で自分の乗っているのもT型フォードなら、前を走っているのもT型フォード、後ろを走っているのもT型フォードであるとさえいわれたベスト・セラー・カーT型フォードは、大量生産の成果としてみます廉価につくることができた。だが、一九二七年にはライバル企業GMのシボレーに抜かれることとなる。それはどのような理由によってであろうか。

フォード主義の勝利は、標準的な一車種の自動車を合理的に生産する仕組を構築したことによる。ところが、モータリゼーションが進行すると、嗜好の違いが段々に表面化するようになる。また、所得の違いや用途の違いなどによって、新しい自動車への欲求を生むようになる。自動車は自動車ではなく、別の用途をもつようになる。それが「地位の

象徴」(status symbol) としての自動車への欲求となって表われる。

自動車は、自動車ではなく、地位を示す「記号」(シニエ) と化する。自動車というシニフィアン (能語) を用いて地位の象徴というシニフィエ (所記) を発信することとなる。「製品の差別化」が行なわれ、「市場の細分化」が実行に移されるようになる。

GMは、このような消費者の変化に対応して、「フル・ライン・ポリシー」を採用し、「あらゆる欲求に応えられる」自動車を生産することによって、あらゆる階層の需要にも対応できる生産様式を確立することに成功する。また、「計画的陳腐化」政策を採用し、「年々のモデル・チェンジ」を行ない、つねに買い換え需要を喚起するようになる。

こうして、GMは、フォード自動車会社を抜き去って米国内の自動車会社であるばかりか、世界一の自動車会社になっていく。一九二七年六月五日、フォードは、T型フォードの生産を停止する。これまでにT型の累計生産台数は一五〇〇万七〇三三台であった。GMのウィルソン社長が、米国の国防長官に就任した際、「GMにとってよいことはアメリカにとってもよいことだ。アメリカにとってよいことはGMにとってよいことだ。」といったように、GMの時代になっていくのである。

かくして、「記号としての消費」の時代が始まったのである。「実用」から「象徴」への消費意識の転換は、あらゆる商品の需要にみられることであるが、そのもっとも典型的な例が自動車産業であった。

### 科学的管理法を超えて

最初、ジャーナリストとして経歴形成 (キャリア・ビルド) を始めたドラッカーが米国に渡り、GMの経営コンサルタントとして活躍するようになるのは、GMがフォードを抜き去りさらに飛躍を遂げて大規模組

織になっていったこの時期のことである。GMは、フォード主義を超えて、自動車や企業経営に新しい意味を付加したことは、前述のとおりである。

しかし、フォードも、不死鳥のように復活する。ドラッカーは、このことを次のように述べている。「一九二〇年代にGMのアルフレッド・P・スローンは、アメリカの自動車市場を『大衆』、『中流の下』、『中流の上』、『上流』の四つに分けることによって、GMの今日を築きあげたところがフォードは、この分類がもはや間違いであること、あるいは少なくとも、この分類と並行して、まったく新しい分類のあることを発見した。すなわちそれが、ライフスタイルによる市場の分類であった。<sup>22)</sup>」

このあとフォードは、戦後の倒産に近い状態から一九六〇年代にサンダーバードを発売して復活を遂げることとなる。

ところで、フォード主義の背景のひとつに徹底的な合理主義の追求がある。大量生産を可能にするには、部品の互換可能性 (interchangeability) を確保することが肝腎であることはいままでもない。この互換可能性を「典型的」(typical) に実現しているのは、活版印刷術で用いられる個々の「活字」(type) である。グーテンベルクによって開始された活版印刷術は、全体を部分に分け、部分同士の互換を可能にするという画期的なシステムを構築することによって、高速で大量の複製に成功した。これは工場内で起きていることだけではない。

マイクロ・エレクトロニクスの発達によって、個々のパーソナル・コンピュータがネットワーク化され情報ネットワーク・ワーク・システムをとおして世界を一つにしたことばかりではなく、これは人間社会全般にもみられる現象である。

現代の大衆社会そのものが何らの連帯感情をもたないバラバラに原子

化された個人の互換可能性の上に依拠している。互換可能な部品の調達とは標準化を必要とする。標準化とは没個性を意味し、また大量生産は物量至上主義を生む。学校は、互換可能な人物を大量に育成する施設である。現代の大衆社会は、匿名で互換可能な『孤独な群衆』(D・リースマン) によって構成されている社会である。

フォードは、大衆社会のヒーローであった。よく知られているように、自動車王フォードは、自動車の発明者ではなかった。自動車はゴットリーブ・ダイムラーとカール・ベンツというふたりのドイツ人の発明である。この発明をもとに産業化に成功したのが、フォードの業績であった。フォードの業績は、自動車を大量に廉価で生産するシステムを構築するというイノベーションにある。

今日の社会のことを携帯電話の普及によって「モバイル (mobile) 社会」などとよばれることがある。もし、「モバイル」社会を招来した最初の製品をいうのなら、それは、「オートモビル」(auto-mobile) すなわち自動車のことである。自動車の普及は、「新しい遊牧民」(new nomad) を大量に生んだ。この「新しい遊牧民」が新しいライフ・スタイルをつくっていったことは歴史的事実である。このモバイル社会を牽引していった産業界の大物がフォードであった。さらにいえば、「モバイル」の先駆的なものは、「差し替え可能な活字」(movable type) である。

しかし、自動車は単なるモバイルではなくなり、「記号的消費」の対象となる。デザイン (機械的仕様) ではなく、スタイリング (外観的仕様) が重視されるようになる。

いずれにせよ、産業社会は、一九三〇年代を境にして大きく変貌する。この変化をつねにリードしていった思想が、F・テイラーに始まる科学

的管理法 (scientific management) である。このことにふれる前に二十世紀がいかなる世紀であったかを、管理や合理化という観点から検討することとしよう。

### 二十世紀の特徴

フランスの経済学者、政治学者、歴史家であるA・シーグフリードが、『現代——二十世紀文明の方向』(一九五五)のなかで述べているように、二十世紀の特徴のひとつは、「管理」(アドミニストレーション)である。彼は、産業の発達段階を、手工業時代、機械時代、および管理時代の三段階に分けて、二十世紀の産業の特徴を「管理」であるとしている。しかも、その方法は、米国から導入されたものである。彼は以下のように述べている。

半世紀以来、工業生産の方式が一新したのはアメリカの手本をもとにしたものである。半世紀というより、一世紀前からというべきか知れない。この「合理化」の道行きは、誰でも知っているように、四つのはっきり区別できる、しかし、並列した操作の上に基礎を置いている。四つとはすなわち、機械化の組織的採用、規格生産並びに量産の  
実行、労働の科学的編成、ますます増大する企業の集中化の四つである。<sup>(23)</sup>

機械化の組織的採用、規格生産並びに量産の実行、労働の科学的編成、ますます増大する企業の集中化は、二十世紀の産業の特徴であり、これは米国の自動車産業が先鞭をつけたものであった。戦争中、ファシストに協力したとして戦後糾弾され、窮死したフランスの作家セリーヌの代表作『夜の果ての旅』のなかに、各地で遍歴を続ける主人公が米国の自

動車会社に雇われ、工場でしばらく働いたときの見聞が綴られている。

主人公は、鉄鉱石の大きな塊が工場の門をくぐってはいつていくと、しばらくしてピカピカの自動車が工場の外に運ばれていく情景に驚愕する。

セリーヌの小説にあるように原材料から最終製品まで一貫的に大量生産する様式が確立したのは、工業社会になってからである。この工業社会を「第二の波」の時代とよんだのは、アルビン・トフラーであった。

かれによると「第二の波」の時代は次の原則をもっている。すなわち(1)規格化の原則、(2)専門化の原則、(3)同時化の原則、(4)集中化の原則、(5)極大化の原則、(6)中央集権の原則、<sup>(24)</sup>の六つである。

このことをさらに徹底して実行しているのが、マクドナルドの方式である。ジョージ・リッツァは、『マクドナルド化する社会』のなかで、マクドナルド化する社会の様相をいくつかの側面から批評している。リッツァによると、マクドナルド化とは「ファスト・フード・レストランの諸原理がアメリカ社会のみならず世界の国々の、ますます多くの部門で優勢を占めるようになる過程」<sup>(25)</sup>のことである。

マクドナルド化の諸次元について、リッツァは、次の四つをあげている。第一は効率性、第二は計算可能性、第三は予測可能性、第四は制御、とりわけ人間の技能にかわって人間によらない技術体系を導入するという形での制御、<sup>(26)</sup>である。

このマクドナルド化が、最初はファスト・フードから始まって、あらゆる産業・企業にとどまらず、病院、学校、労働組合、政党、官庁、銀行、ボランティア組織等にまでおよんでいる。一枚の青写真で社会を改革するというような時代は終わったが、一枚のマニユアルで組織を動かす時代が始まった。フォードの時代につづいてマクドナルドの時代がつづくのである。

## 恐怖と合理化

資本主義の特徴は、それまでの古代奴隸制、中世農奴制の社会とは異なり、労働力が商品となっている社会である。このことを明確にしたのは、カール・マルクスとフリードリッヒ・エンゲルスであった。さらには、労働力商品化にともない、労働者の自己疎外が起こることを早くから指摘しているのも、このふたりであった。労働力の商品化は、分業を極端にまで進めることを可能にする。アダム・スミスの分業論の根拠となっていたピン工場の例にもみられるように、分業は効率性の向上や標準化を可能にするばかりではなく、業務の進捗状態も把握しやすいための予測可能性や制御も容易になる。資本主義の下では分業の当初からマクドナルド化が進行している。

このマクドナルド化について、ドラッカーは、「たしかに、マクドナルドは、何も発明してはいない。その製品は、レストランと名のつく所ならば、昔からどこでも売られているものである。しかしマクドナルドは、消費者にとっての価値について分析し、製品を標準化し、工程と設備を再設計し、個々の仕事の分析結果にもとづいて従業員を訓練し、仕事の標準を定めることによって、すなわち経営管理の概念と手法を適用することによって、使用する資源からあげる収益を大幅に引き上げた<sup>(27)</sup>。」と、評価している。

ただし、「画期的とみられたイノベーションの多くは、単なる技術的な偉業にすぎず、マクドナルドのように、知的には特筆すべきところのないようなイノベーションが、高収益の大事業に発展する。」とも、述べている。ドラッカーの指摘するように、「知的には特筆すべきところのない」ようなイノベーションが、高収益をあげるイノベーションにな

るのが、現代の産業社会の特徴である。この特徴はマクドナルドばかりではない。フォードの場合でも同様である。ドラッカーのいうように、「客観的に見て、ヘンリー・フォードは、いかなるイノベーションも行わなかったとされている。……それにもかかわらず、彼こそが真のイノベーターだった。大量生産、大衆市場、低価格による利益というビジョンを生み出した。製品やアイデアよりも、ビジョンが、経済、社会、文化に影響をもたらす<sup>(28)</sup>。」ことが重要だからである。

物事を基本単位（モジュール）までできるだけ細分化し、それらのうちから同類項を一纏めにしてサブ・システムとし、さらにサブ・システムの集合体としてシステムをつくり上げる。その上で、それらのシステムを集めて、メタ・システムを構築するというシステムズ・アナリシスの方法は、経営管理の面でもっとも効果的な効果を発揮した。マクドナルドの例がこのことをよく示唆している。

しかしその反面、このような合理化は人間の自己疎外を招来せざるをえないこともまた、同時に指摘する必要がある。業務を細分化することは、一人の人間にあてはめれば、細胞のレベルまで細分化することである。あるいは分子レベルにまで細分化することである。そして、その一部の機能しか使用しないので、個人の能力の全面的な発揮のチャンスあるいは「自己実現」の機会が奪われることとなる。人間の不全化・奇型化・無能力化を促進することとなる。これはチャーリー・チャップリンの映画『モダン・タイムズ』に描写されておりである。

フレデリック・W・テイラーによって始められた科学的管理法の目的は、「使用者も個々の従業員もともに、最高の成功をえられるようにすること<sup>(29)</sup>」である。

ここで「最高の成功」(maximum prosperity)と云うのは、「会社

あるいは会社の所有者（オーナー）の配当が大きくなることばかりではなく、会社の各部門が最高に良い状態で機能し、その結果、この状態が継続していくようにすること」を意味している。

また、従業員にとっての「最高の成功」とは、「同じレベルの人がふだん受け取る賃銀よりも高い賃銀を受け取ることにあるだけではなく、それ以上に重要なことは、各人に最高の効率を発揮させるようにし、その結果、一般的な言い方をすれば、各人が自分の天賦の能力に合った業務を最高の状態でこなし、できることなら、この段階の業務をいつでも果たせるようにもっていくこと」を、意味している。<sup>(30)</sup>

このような目的で生まれた「科学的管理法」は、労資（労使）の階級対立から労資（労使）の協調へと経営管理の思想を大きく転換させた。テイラーは、「産業界の大多数の人は、労資（労使）の利害は根本的に敵対的である、と信じている」が、これとは反対に「科学的管理法は、その根柢に労資（労使）双方の本当の利害は一致しており、同一であるという固い信念がある。」<sup>(31)</sup>と、いつている。

それはどうして可能なのか。テイラーは、「労働者のもっとも欲している最高賃銀と使用者が製造に際し最も欲している低い労働費用を両立させること」<sup>(32)</sup>によってそれが可能であると主張する。それは生産性を向上させることによってである。そして、さらに重要なことは、この思想は「階級闘争史観」を克服していることである。

この生産性を向上させるための科学的管理法の実践は、時間研究と動作研究による作業活動の改善と作業効率の向上にあった。こうして、工夫されたのが大量生産システムであり、オートメーションであった。作業活動の改善と作業効率の向上が進行すればするで、当然、新しい問題が発生する。次に次第に大規模化する組織のあり方が検討課題になる。

こうして、ドラッカーのいうマネジメントが「発明」されたのである。ドラッカーは、テイラーについて、次のように高く評価している。

フレデリック・W・テイラーこそ、仕事をシステムティックな観察と研究の対象にする価値があると考えた史上最初の人である。テイラーの「科学的管理法」のおかげで、何よりもまず、この七五年間に著しく「豊かさ」が増し、先進国における勤労大衆は、かつて裕福な人が味わったよりも高い生活水準にまで達するようになった。テイラーは労働科学におけるアイザック・ニュートン（またはアルキメデス）とでもいべき人であるが、それでも最初の礎石を据えたにすぎない。<sup>(33)</sup>だが彼の死後六〇年もたったのに付け加えられたものはあまり多くない。

ところで、科学的管理法の基礎のもとに構築されているマネジメントの意義について、ドラッカーは、「マネジメントの出現は、今世紀の重大な出来事であるかもしれない。新聞の大見出しになるとんな出来事よりも、はるかに重要であるかもしれない。今世紀になってからマネジメントほど急速に勃興した、新しい基本的な組織体、新しい指導者グループ、新しい中心的な職能はまれである。人間の歴史で、これほど急速に必要な不可欠なことを立証した新しい組織体はまれである。」<sup>(34)</sup>と、述べている。

それはなぜか。ドラッカーは、「今日の先進社会には、貴族もなく、大地主もなく、『資本家』と『タイクーン』さえもないので、社会は、その大きな組織の経営者に指導性を求めている。今日の先進社会は、彼らの知識、ビジョン、責任感を頼りにしている。こうした社会では、マネジメント、すなわちその課題、その責任、その実践が不可欠なもので

あり、また重要なものになっている。<sup>(35)</sup> からであると答えている。

以上のように、「人間についての適切な研究は組織のなかにある」という基本思想と科学的管理法（テイラー主義）やフォード主義を創造的に発展させた独自の理論に基づいてドラッカーのマネジメント理論が構築されていることを示唆している。ドラッカーは、マルクスの没したまさにその直後に始まる生産性革命や経営者革命を包摂したマネジメントの一般理論を確立したのである。

### マネジメントの政治哲学

貴族もなく、大地主もなく、資本家も、タイクーン（大君）もない社会は、「階級のない社会」と同じことである。これはマルクス主義の到達すべき目標の社会であった。マルクス主義は、レーニンあるいはスターリンによって修正・歪曲され、プロレタリア独裁の名の下で恐怖政治が生まれ、またノーメンクラトゥラ（nomenklatura）という特権階級まで誕生した。ロシア革命は、ツアールと大地主と多数の農奴からなる旧制度にかわる階級のない「新しい社会」を構築するための革命のほずであった。だが、実際には指導者あるいは支配者の交代に過ぎず、革命は「大いなる失敗」（Z・ブレゼンスキイ）に終わって、いわゆる社会主義体制が崩壊し、市場経済に移行したことは周知のとおりである。

ドラッカーのマネジメント理論は、前述の『経済人の終わり』で展開された世界観（Weltanschauung）にもとづいている。この書物の現代版ともいえる『ポスト資本主義社会』（一八九三）のなかで、ドラッカーは「数十年前までは、ポスト資本主義社会は確実にマルクス主義の社会になると、だれもが信じていた。いまでは、だれもがマルクス主義の社会になるのは望ましくないことを知っている。」<sup>(36)</sup>と述べている。

このように、ドラッカーのマネジメント理論は、マルクス主義理論に代わるものとして提示された。彼はいう。「どの先進国でも、今日の市民は、典型的にいうと被用者になっている。市民は、なんらかの組織体のために働いている。市民は、その生計を組織体に求めている。市民は、その個人的な充実感と達成感だけでなく、社会における地位と職能を得る手がりも組織体に求めている。」ところが、われわれは「組織体の社会や、その新しい多元性にふさわしい政治理論も社会理論ももっていない」<sup>(37)</sup>のである。とはいえ、「われわれは、必要な理論が生まれるまで待っておれない」<sup>(38)</sup>。なぜなら、「われわれは、行動せねばならない」<sup>(39)</sup>からである。

こうして登場したのが、マネジメントの思想なのである。マネジメントという言葉は、ドラッカーのいうように、「奇妙なほど難しい」言葉である。マネジメントという言葉自体は「手」を意味するラテン語の manus から出ていて、「手でもって丁寧に取り扱う」という意味であることはよく知られている。しかし、ドラッカーのいうように、この言葉は、「第一に、アメリカ語に特有なもので、他の言語——イギリス英語にも——ほとんど翻訳できない。この言葉は、職能だけでなく、その職能を果たす人々も意味している。また、この言葉は、地位と階級（ランク）だけでなく、学問と研究領域を意味している」<sup>(40)</sup>。

しかも、アメリカの慣用語として見ても、「マネジメント」は用語として「まだ不十分である。」<sup>(41)</sup>というのは、「企業以外の組織では原則として、『マネジメント』とか『マネジャー』とかいっておらないからである。」からである。たとえば、「大学とか政府機関では、病院と同様に『アドミニストレーター（管理者）』という。軍隊では『コマンドー（指揮官）』という。その他の組織体では『エグゼクティブ（執行委員）』と

「等々」<sup>(41)</sup>、まちまちの用語が用いられている。

しかし、それらの組織体には共通して、「経営者の職能、経営者の課題、経営者の仕事」というものがある。これらの経営者の課題 (task)、責任 (responsibility)、実践 (practice) を明確にしたのが、ドラッカーのマネジメントの思想である。

今日の社会は「組織の社会」(society of organizations) であり「知識の社会」(knowledge society) でもある。このことがマネジメントをいっそう必要としている、とドラッカーはいう。ドラッカーが「マネジメント」で意図していることは、企業を始めとする「組織の社会」の組織体を、

- (一) 社会と経済のために、
- (二) 地域共同体のために、
- (三) 個人のために、等しく、

業績をあげさせるようにすることである。<sup>(42)</sup>

人間は、アリストテレスによると、「社会的動物」である。ドラッカー流にいえば、人間は「組織的動物」である。その「組織的動物」である人間が、ときに全体主義の方向に動いてしまうこともある。ドラッカーは、次のようにいっている。

あらゆる活動、あらゆる個人、あらゆる組織が、一枚岩のように、同じパターンを繰り返し、同一の統括集団によって管理され、同じ価値、同じ教義、同じ正説の信奉を表明する。そういう「全体主義的」構造は、人間の精神を死にいたらしめるにとどまらない。それはグロテスクである。しかも、不経済で、硬直的であり、抑圧的である。<sup>(43)</sup>

このように、ドラッカーに終始一貫してみられる思想は、「社会によ

る救済」の思想としてのマルクス主義に対する幻滅と、マルクス主義の失敗によってもたらされたナチズム、ファシズムに対抗することのできる産業民主主義を構築する思想であった。科学的管理法を創造的に発展させたマネジメントの思想と理論は二十世紀の偉大な社会的発明であり、ドラッカーは、そのすぐれた伝道師であったのである。

今日のマネジメントの手法のかなりの部分、たとえば、目標管理、組織構造における分権化、製品や市場のセブメンテーション (細分化) を含む企業戦略の概念などはドラッカーが設計し、定式化したものであり、それだけでも充分大きな功績である、といわなくてはならない。サッチャー政権で用いられた「再民間化」つまり、「民営化」もドラッカーが最初にいった概念である。

#### ドラッカーの憂鬱

ここで、ドラッカーの世界観が、ケルケゴールの実存哲学にもとづいていることを指摘しておく必要がある。一方における合理主義者ドラッカーは他方において実存主義者ドラッカーの相貌をもっている。かれの愛読者はケルケゴールの『恐怖と戦慄』である。全体主義と対決したドラッカーにとって、「人間の存在は果たして可能か」という設問は、回避できない問題であった。この設問に対し、ドラッカーは、「ケルケゴールをにおいてほかにほかに答えることができなかった」という<sup>(44)</sup>つづけて、「ケルケゴールの解答は簡単である。人間の存在は、個人としての人間の精神の中にある同時的生命と、社会における市民としての、人間の同時的生命との間にある緊張の中においてのみ可能である」というのである。<sup>(45)</sup>と、ドラッカーは述べている。

ドラッカーのいうように、「人間の存在は、二つの平面上の存在――

緊張のなかの存在——である。」この世界観に立って、ドラッカーの思想が成立していることを知っておく必要がある。

また、「——キェルケゴールが一〇〇年前に予言したように——人間の存在を社会における存在として告知する樂觀主義は、直接そのまま絶望につながっている。そして、この絶望はそのまま全体主義につながっている。全体主義とは——この特質は過去の僭主政治とはっきり区別される。——生命の無意味さの確認にもとづくものであり、人格の存在を拒否することにもとづくものである。したがって、全体主義的な信条は、人がどうして生きるかということよりも、人はどうして死ぬかということに重点をおいている。」と、ドラッカーは述べている。

このように、ドラッカーの生涯は初期の傑作『経済人の終わり』から一貫している。それは「生命の無意味さを強調し、人格の存在を拒否する」全体主義との戦いであり、「社会による救済」の思想の否認であった。

現在、資本主義は大きく変質しつつあり、グローバルゼーション、知識社会化、ノン・プロフィット組織、年金基金資本主義等々によって、過去の理論・知識・経験等は陳腐化している。特に年金基金資本主義は、「資本家なき資本主義」であって、マルクスの『資本論』ではない、新しい『資本論』を必要としている。資本は賃銀労働者からの搾取の集積であり、「財産は盗奪である」(ブルードン)とした資本主義観あるいは、これとはまったく逆に資本主義は最も効率的で最も成功した経済制度であるとした資本主義観とは異なる経済思想・経済理論を必要としている。おそらくその場合でも、ドラッカーによって「発明」されたマネジメントの理論は、その重要な一部を構成することは間違いないところである。

しかし、ドラッカー自身、人間の実存的窮境に対する回答は、先送りしていることも事実である。マネジメントによって、人間は、合理的に組織のさまざまな問題を解決する手段は、あたえられているとはいっても、「若きマルクス」が問題にした、自己疎外や人間の有用性の喪失に対する答えは、ないからである。

前述したように、キェルケゴールの愛読者であるドラッカーは、「人はどうして生きるか」に最大の関心をもっていたにもかかわらず、この永遠の問題に関する示唆は、ほとんどみられないのである。それとも、彼はその問題は「道徳哲学者」の問題ではなく、「哲学者」の問題であるとして哲学者に権限委譲してしまったのであろうか。

最後に「知識社会」における教養の重要性とインテリクチュアルの責任と義務とを説くドラッカーが大学関係者に警告したことを述べて、本稿を閉じることとしよう。

しかしたとえ高等教育がマスプロになりビッグビジネスになったとしても、われわれは学者の基本つまり自由、自己管理、指導者としての役割を失わないような仕事をしなければならぬ。そうでなければ大学の教授団は二〇年もたてば地位、自尊心、影響力、社会における役割などの面で単なる雇用者になり下がっているかもしれない。学位が水増しされているが給料は収縮している教師になり下がっているらう。(一九七九年)<sup>(4)</sup>

註

- (1) P・F・ドラッカー『断絶の時代——来たるべき知識社会の構想』林雄二郎訳、ダイヤモンド社、昭和四十四年。
- (2) E・H・カー『危機の二十年』井上茂訳、岩波書店、一九五二年。
- (3) P・F・ドラッカー『ポスト資本主義社会——21世紀の組織と人間はどう変わる



- か』上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳、ダイヤモンド社。
- (4) 同右。
- (5) A・シネトゥムタール『ヨーロッパ労働運動の悲劇——一九一八—一九三九』、神川信彦・神谷不二訳、岩波書店、一九五八年。
- (6) Peter F. Drucker, *The End of Economic Man*, Harper & Row, 1969.
- (7) 同右。
- (8) 同右。
- (9) 同右。
- (10) 同右。
- (11) 同右。
- (12) 同右。
- (13) ダニエル・ベル『イデオロギーの終焉——一九五〇年代における政治思想の枯渇について』、岡田直之訳、東京創元社、昭和四十四年。
- (14) 同右。
- (15) 同右。
- (16) P・F・ドラッカー『断絶の時代——いま起っていることの本質』(新版)、上田惇生訳、ダイヤモンド社、一九九九年。
- (17) P・F・ドラッカー『傍観者の時代——わが20世紀の光と影』、風間禎三郎訳、ダイヤモンド社。
- (18) 同右。
- (19) 同右。
- (20) 同右。
- (21) 同右。
- (22) P・F・ドラッカー『イノベーションと企業家精神』、小林宏治監訳、ダイヤモンド社、一九八五年。
- (23) A・シーグフリード『現代——二十世紀文明の方向』、杉捷夫訳、紀伊国屋書店、一九五六年。
- (24) Alvin Toffler, *The Third Wave*, William & Company, 1980.
- (25) ジョージ・リッツァ『マクドナルド化する社会』、正岡寛司監訳、早稲田大学出版部、一九九九年。
- (26) 同右。
- (27) P・F・ドラッカー『イノベーションと企業家精神』、小林宏治監訳、ダイヤモンド社、一九八五年。
- (28) P・F・ドラッカー『断絶の時代——いま起っていることの本質』(新版)、上田
- 惇生訳、ダイヤモンド社、一九九九年。
- (29) F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, W. W. Norton & Company, 1967.
- (30) 同右。
- (31) 同右。
- (32) 同右。
- (33) P・F・ドラッカー『マネジメント——課題・責任・実践』、野田一夫・村上恒夫監訳、ダイヤモンド社、一九七四年。
- (34) 同右。
- (35) 同右。
- (36) Peter F. Drucker, *Post-Capitalist Society*, HarperCollins Publishers, 1993.
- (37) P・F・ドラッカー『マネジメント——課題・責任・実践』、野田一夫・村上恒夫監訳、ダイヤモンド社、一九七四年。
- (38) 同右。
- (39) 同右。
- (40) 同右。
- (41) 同右。
- (42) 同右。
- (43) 同右。
- (44) P・F・ドラッカー『明日のための思想』、清水敏充訳、ダイヤモンド社、昭和三十五年。
- (45) 同右。
- (46) 同右。
- (47) P・F・ドラッカー『変貌する経営者の世界』、久野桂・佐々木実智男・上田惇生訳、ダイヤモンド社、昭和五十七年。
- 〔追記〕本稿を執筆された正慶孝先生は、平成二十年二月一日急逝されました。絶筆となった遺稿は紀要委員の手により校了いたしました。従って校正責任は紀要委員にあるものといたします。