

〔研究ノート〕

ドラッカーの業績とその歴史的貢献

(その1)——ファシズムとの対決・克服——

堤 達 朗

- I ドラッカーの著述業績
- II 『経済人の終り』
 - 1. ファシズム発生の根底
 - 2. 教義としての資本主義，マルクス主義の効力の喪失
 - 3. 社会革命としてのファシズム
 - 4. ファシスト革命の契機
 - 5. 「非経済的産業社会」
 - 6. ファシズムの成功は蜃気楼
- III 『産業にたずさわる人の未来』
 - 1. 問題点の構成
 - 2. 「社会の純理論」
 - 3. 「商業中心社会」の理念と産業的現実の矛盾
 - (i) 経済学的アプローチの限界
 - (ii) 「19世紀の商業中心社会」
 - (iii) 「所有と経営の分離」
 - (iv) 大量生産方式における産業労働者
 - (v) 「実体経済」と「象徴経済」
 - 4. 「財産＝社会権力」の考えの放棄
 - 5. 自由と自己統治
 - 6. 戦時経験の活用

……（以上，本号）

I ドラッカーの著述業績

ドラッカーの主要著書は、ほとんどすべてわが国でも翻訳・出版されており、そのなかでも『現代の経営』とか『断絶の時代』は、一世を風靡するような勢いで普及したので、ドラッカーは、わが国でもすっかり著名な人となっている。

この〈研究ノート〉の研究対象をあらかじめ提示することにもなるので、ここではまず、ドラッカーの主要著書——編書、雑誌論文、講演記録等を除く——を列記しておく。(カッコ内は原書名および出版年次)

『経済人の終り』(*The End of Economic Man*, 1939)

『産業にたずさわる人の未来』(*The Future of Industrial Man*, 1942)

『会社という概念』(*The Concept of the Corporation*, 1946)

『新しい社会と新しい経営』(*The New Society—The Anatomy of Industrial Order*, 1949)

『現代の経営』(*The Practice of Management*, 1954)

『変貌する産業社会』(*The Landmarks of Tomorrow*, 1959)

『明日のための思想』(*Gedanken für die Zukunft*, 1960)

『創造する経営者』(*Managing for Results—Economic Tasks and Risking Decisions*, 1964)

『経営者の条件』(*The Effective Executive*, 1966)

『断絶の時代』(*The Age of Discontinuity*, 1969)

『マネジメント——課題、責任、実践——』(*Management—Tasks, Responsibilities Practices*, 1974)

『見えざる革命』(*The Unseen Revolution—How Pension Fund Socialism Came to America*, 1976)

『乱気流時代の経営』(*Managing in Turbulent Times*, 1980)

〔研究ノート〕ドラッカーの業績とその歴史的貢献（その1）（堤）

『イノベーションと企業家精神』（*Innovation and Entrepreneurship*, 1985）

ドラッカーは、1909年生れであるので、昨年の新著『イノベーションと企業家精神』は75歳の作品である。ドラッカーの実際の処女作は、上に列記した以外のものであって、『フリードリッヒ・ユーリウス・シュタール——保守政治理論と歴史的展開——』である。この処女作は1933年に出版されるやいなや、ナチスによって発禁処分にされた。この処女作から数えると、今年の新著に至るまで、ドラッカーは52年間、半世紀以上にわたって著述活動を行ったことになる。この間、ドラッカーは「人から貴方の本のうちどれが最善のものですかと聞かれると、次に出版する本と答える傾向が（私には）ある」（岡本康雄著『ドラッカー経営学——その構造と批判——』〔東洋経済新報社刊〕によせられたドラッカーの序文から。同書「ドラッカー教授序文」xi頁）と表明しているように、イノベーションといえ、ドラッカー自身がまずセルフ・イノベーションの典型なのである。

II 『経済人の終り』

ドラッカーの初期著作『経済人の終り』、『産業にたずさわる人の未来』は、今世紀においてもとりわけ急激な大変革の時期であった1930年代から40年代にかけての作品である。前者は、一口に言ってナチズムの本質を告発した書であり、後者は第2次世界大戦の本質を考察し、ファシズムとの対決・超克の戦争努力の延長線上に構築される社会のあり方を論じた書である。いずれも、基本的には政治的性質の書であるが、「いまの戦争努力を産業組織にのっとして組織しなければならなかったから、（明日の歴史家は）この世代に産業中心社会が展開されることになったのだとみるだろう。その社会がどういう原理にもとづくべきものか、これをきめるのはいまの世代の特権でもあり、義務でもある」（岩根忠訳、ダイヤモンド社刊『ドラッカー全集』第

1巻、212頁。以下の引用は特に書名を記入するもの他は、この書による。頁のみ記入)と述べていることからわかるように、たんに「民主主義」と「全体主義」といった表面的な事象の考察にとどまらず、歴史的変化の底流にまで掘り下げた考察をしているのが特徴として注目される。

ここではまず前者、『経済人の終り』における重要と思われる論点を抽出し、筆者なりにスケルトンとして構成していくと次のようになる。

1. ファシズム発生の根底

ヨーロッパ社会を秩序づける社会的信念・教義の欠如——「ファシズムはわれわれの住む世紀における基本的経験、すなわち新しい教義と新しい秩序に欠けていることから起こる。旧秩序はその妥当性も現実性も失い、その世界は非合理的・悪魔的となった。……絶望の底にある大衆の求めるのがれみちを見いだす任務をもってファシズムが乗り出した」(64頁)。

2. 教義としての資本主義、 マルクス主義の効力の喪失

「教義としての資本主義」——「資本主義は、私的利潤を社会行動の最高指導力の王座にすえればおのずから経済進歩をもたらし、その結果として自由平等の社会があらわれるものと期待する。……利潤は昔から人間行動のおもな動機であったし、これからもそうであろう。これは人の住む社会にある秩序の種類にかかわらない。しかし、利潤を認めれば、自由平等の理想的社会がおのずから実現されると考えて、これをその手段として積極的に評価した最初の、唯一の社会教義が資本主義である」(29頁)。

この教義が、「自由平等達成の手段とすることが誤りなことは、ヨーロッパでは1848年までにわかっていた」(41頁)。「資本主義のもたらした物的恩恵にかかわらず、経済上の自由からは平等が得られなかったために、社会制度としての資本主義に対する信念が破られた」(31頁)。

マルクス主義——「マルクス主義が立つも倒れるも、その社会的約束にかかわっている。資本主義社会のような平等も自由もない社会をやめにして、階級のない社会で自由と平等を実現すること、これが、その社会的約束である」(21頁)。しかし、マルクス主義の実践的成果である「生産機能が完全に社会化された社会主義の国でも、急にふえてきた官僚が、不熟練労働者の名において、またその利益のためということで、いろいろ社会的・経済的機構を計画し、設計し、指導し、管理する」(22頁)。「プロレタリアの名において権力を握った少数党が、この権力をプロレタリア大衆に渡す日は永久にこない。……(この)独裁政体は、平等も自由も持たないプロレタリアそのものに対する独裁である」(27頁)。「社会主義では、階級のない社会になるどころか、その反対に、いっそうきびしい、自由のない階級の型に立ちいたるのが必定だとわかったから、マルクス社会主義は教義としての力を失った」(21頁)。

資本主義もマルクス主義も人間本性について「経済人という概念」に立つ。——「概念としての経済人は、文献上アダム・スミスとその流れをくむ人々の *homo economics* としてあらわれたのが最初である。彼らの経済人は、きわめてこうかつで無遠慮な、また、いつも自分の最大利益をめぐって行動するばかりか、その目的を遂げる方法も知っているという擬制的存在である」(35-36頁)。そして、「マルクス版の経済人」の概念は、次のようである。「社会主義の国では人が自由になれると証明するためには、資本主義では人は現に自由でないというだけでなく、自由になる能力さえないのとしなければならなかった。社会主義の約束は、経済原則に“自働性”を認めるからこそできることである。この“自働性”によって人は意思の自由を奪われ、それぞれの階級のあり方に従うことになる」(40頁)。「経済原則の“自働性”を上位に置き、自由を下位に置いた」(40頁)。そういう「“階級利益”のために自分から望むのでもなく、思うのでもないにしても行動する人間である」(36頁)。

資本主義・マルクス主義は、「概念としての経済人」において「同体双生児」(71頁)であり、どちらも「機械観的世界の合理主義」(44頁)である。そのいずれもが「教義として崩壊するとともに、経済分野を主権的・自主的な基礎とする社会は、その妥当性を失い、合理性を失う」(41頁)に至った。社会は、それらに「代るべき新しい合理的基礎を見いだせないでいる」(41頁)。

3. 社会革命としてのファシズム

「ファシズムは、社会主義革命をおくらせるためのもので、絶体絶命な資本主義の最後の企てだという説にいたってはうそもはなはだしい。大企業がファシズムをはじめたという事実はない。その反対に、イタリアでもドイツでも、ファシストの同情者とか後援者などには、産業階級や金融業者は、ごく少なかった」(6頁)。「ヒトラーの成功を決定的にしたのは、下層中流階級と農民や労働者などの後援である。そして、この階級が社会の悪魔性や非合理性の打撃をいちばんひどくこうむっていた」(109頁)。

「ファシズムの『全体国家』は、現存の政治上・社会上の構造における政治的再編成ではなくて、ほかのあらゆる革命と同様に、社会構造の外側から作用する一つの革命である」(8頁)。

「革命の本当の原因、原因としての可能性のあるものはただ一つ、価値秩序の急激な、根本変革である。とりわけそのいちばん大事な分野、すなわち人間の本性についての考えと、世界において、また社会において占める人間の位置についての考えの変革である」(8頁)。ファシズムも、「昨日まで本質的だったものを变えるなりこわすなりしてしまった」(8頁)。ファシズムが、これまでの革命と違う「特異性」は、「積極的な理念を欠いており、ただあらゆる伝統的な理想や理念を論難し、排撃し、否定することに終始する」ことであり、「これまでの理想をことごとく論難するにとどまらず政治的・社会的制度がよって立つ基盤としていたものをも否定する」(9頁)。

「ファシズムは、くずれはてた秩序と価値と信条とに代るべき新しい秩序、新しい価値、新しい社会的信条をつくり出せないから」、「赤裸々な機構をそのまま」「組織として組織を崇高な目的そのものだと強調し、ほかのものはみなこれに従属するものだと強調する」。ファシズムの全体主義は「組織が組織だけで信条と秩序の役目を果たさなければならない」ものであった（167—168頁）。

4. ファシスト革命の契機

「大衆がファシズムに傾倒するのは絶望しているから」であって、「積極的信条にとって替わるべきものとしてのファシズムの約束を信ずるからではない」。絶望から「のがれるみちはただ一つ魔術と奇跡だけ」であって、「大衆がファシズムにすがりつくのは、反対に、その約束を信じないからである」（17頁）。

「経済上の自由を制限したり放棄したりすることで、失業の脅威、不況の危惧、または経済的犠牲の危険などをさしあたり防ぐことができるなら、自由の制限もはく奪も甘んじてうけようし、歓迎さえしよう」（61頁）という大衆の絶望状況。それに対応して、「行動、すなわち革命が、まえて積極的信条の展開とか、新しい社会的・経済的秩序の展開とかがないままに起った」（10頁）。

5. 「非経済的産業社会」

「資本主義も社会主義も役に立たないとわかって、その双方をこえた、経済的考慮にもとづかない社会を探求するのが全体主義である。経済的関心はただ一つ、生産の産業機構がうまく動くようにすることだけである。費用はだれが払うか、利益はだれがとるかは二の次である」（109頁）。「全体主義の国防経済——全経済生活の軍隊式編成——は、産業社会の外貌にはなんの変化も起さずにそのままの姿にしておきながら、非経済的社会基盤をもたら

す」(116頁)。「経済的特権からくる権力を軍権の命令で、経済上の報酬を軍人としての榮譽で、私的利潤という動機を軍人の作法で、流れ作業にたずさわる労働者の職分を兵士の職分でおきかえる」(118頁)。「この制度をなんと呼ぼうとも、資本主義でないことはたしかである。これは経済的基礎を大部分取り除いたうえでの産業的生産組織である」(121頁)。

6. ファシズムの成功は蜃気楼

「国防経済の非経済社会は、失業という悪魔の追放には成功している」(146頁)。しかし、「失業という悪魔を追い払うための軍備は、失業におとらず非合理的である」(150頁)。「軍備を最大にすることだけで完全雇用を続けようという経済では、消費面から絶え間のない補給が必要である。そうとすれば、補給の限界、これ以上の消費削減はできないという限界に、いつかはゆきつくほかない」(132頁)。

この「消費削減は全体主義社会の弱点ではなくて、その強さの根源として大事なものである。これによって非経済的社会の均衡が保たれる。それぞれの階級の生活水準、消費水準の切り下げ方が、そのすぐ上にある階級のその切り下げ方より少ないということで、非経済的報酬と経済的報酬との取替えに経済上の意味をもたせる。……この消極的な償いは、大衆が非経済的社会理念の信仰をまったくやめるまで、またやめないかぎり、大衆を満足させつつけるだろう。破綻が起こるとすれば、それは精神的なもので、経済的破綻ではない」(135頁)。しかし、この破綻は必ず起る。なぜなら「ヒトリズムは、戦争と征服のほかには、産業中心社会の基礎を見出せなかった」(321頁)。「戦争それ自体が目的と認められるなら、ファシストの仕事は完成したことになる」が「人は戦争と征服を人生の根本目標として受け入れない」(321—322頁)。「全体主義革命は、新秩序のはじまりでなくて、明らかに旧秩序がくずれはてた結果である。これは奇跡ではなくて蜃気楼である。人間についての新しい考えと新しい秩序があらわれれば、たちまち消えうせる

ものである」（180頁）。

III 『産業にたずさわる人の未来』

1. 問題点の構成

この書では、冒頭に「主題はただ一つ、どうすれば産業中心社会が自由社会として樹立されるかである」（213頁）と、この書の果たすべき役割が明示されている。この主題の設定は、前著『経済人の終り』の末尾でなされていた警告——「ヨーロッパの将来がかかっているものは、戦争の軍事的帰結が主ではない。みずからファシストになって戦争に勝てるというのでは、ヨーロッパは全体主義に負けたことになる」（200頁）——と、課題の提起——「われわれは、全体主義に代るべきものを展開することにつとめなければならない。あるがままの経済社会の基盤に立って、そのうえに新しい自由と平等を目標とする非経済的社会を展開しなければならない」（201頁）——を直接にバトン・タッチしたものである。しかし、バトン・タッチされたものではないが、その走法、すなわち論述の仕方は、主題——「自由にして機能する産業社会」の建設理論——の性格からして理論的な装備が一段とこらされたものになっている。前著ではどちらかというと感覚的なアピールの色彩が濃厚であったが、同じことを説明するのにも理論化された展開になっている。ここでは、前著との対比で理論的整備をされた要点を問答式に見ておくことにする。

〔問1〕 前著では、社会秩序の崩壊を「社会は共通の目的で結ばれた個人の集団ではなく、目的のない孤立した原子の混沌たるわいわい騒ぎになってしまった」（42頁）と表現しているが、では、社会を社会として秩序づける基本的な条件は何か。→〔答〕「社会の純理論」

〔問2〕 前著では、「教義としての資本主義」の効力喪失の状況が主とし

て述べられているが、その傍らで「資本主義は経済制度として失敗したという議論は、この制度の本質についての徹底的無知を暴露するばかりではなく、おそらくは誤っている」(29頁)と述べられている。「教義としての資本主義」と「経済制度としての資本主義」という使い分けによって、いったい何を示唆しようとしていたのか。→
〔答〕「商業中心社会」の理念と産業的現実の矛盾

〔問3〕 前著で、「ヨーロッパの全体主義が自由をすてた形式はひどく風変わりである。ナチ・ドイツでさえ抽象的な考えとしての自由は非難していない。反対に、真の自由が少ないだけに『新しい自由』を云々することが多くなる」(62頁)と述べているが、この「真の自由」はよく説明されていない。「自由」というものについての考え方は、もっと明瞭に示されるべきではないか。→〔答〕「自由社会と自己統治」

〔問4〕 前著では、その結語として、「全体主義の猛襲に立ち向って、これに抵抗しとげる期待をかけられるものは新しい社会の実現だけである」(201頁)と述べられている。そしてまた、「われわれは、全体主義に代るべきものを展開することにつとめねばならない。あるがままの経済社会の基盤に立って、そのうえに新しい自由と平等を目標とする非経済的社会を展開しなければならない」(201頁)とも述べられている。いったい、「あるがままの経済社会の基盤に立って」と「新しい社会の実現」は、具体的なビジョンとしてはどういうふうに結合していくのか。→〔答〕「経営権力の正当化」と「産業内の社会制度的展開」

〔問5〕 最後に、「産業社会の外貌にはなんの変化も起さずそのままの姿にしておきながら、非経済的社会基盤をもたらす」(116頁)というように「非経済社会」のナチス的方法是説明されているが、「経済社会の基盤に立って」の「非経済社会」というのは、語法としての論理が

矛盾している。いったい、そのようにいう立場の「非経済」とは、具体的にはどのような意味内容のものなのか。――〔答〕「組織社会（脱財産権社会）」

おそらく、ドラッカーも、旧著『経済人の終り』を新著『産業にたずさわる人の未来』に練り直すにあたっては、幾多の自問自答を試みたにちがいない。ここで掲げた〔問〕は、旧著、新著、さらに後続の書を一貫して通読してきた者の立場でドラッカーの自問自答を仮に推論したものにすぎない。

ここでは、以上の問題点を念頭に置いてドラッカーの解明の要点を整理しておくことにする。

2. 「社会の純理論」

「社会を社会として秩序づける基本的条件」に関するドラッカーの解明は、「社会の純理論」を提示することによって果たされている。

この「理論」の構築にあたって、ドラッカーは、まず、問題の問い方自体を問題にする。すなわち、いきなり「社会とは何か」というような規範論的存在を問う問い方は、不適切であるとする。「社会」は身近にありすぎて、その「根本的特徴はあるだろうが、（幾ら特徴をあげていっても）そんなものは、目の眩むようにこまごましたものの混雑でわからなくなる」（227頁）。しかし、社会は社会として機能しているが、「その機能によって社会を知ることにはできないことではない」（227頁）という。そういう観点から吟味して、ドラッカーは、「社会がその一人一人に社会上の身分と役割を持たせないかぎり、また、社会の決定的権力が正当な権力でないかぎり、その社会は機能を活かせない」（237頁）という命題を提示する。そして、これを「社会の純理論」であるという。これが「純理論」であるという意味は、この命題は、「もっぱら形式論であって、社会内容には触れるところがない」（237頁）からである。

それでは、形式でなく実際の社会の「社会内容」としての「社会と個人と

の機能による結びつきの型と様相」をきめるものは何かという、ドラッカーは、それは、「その社会が人間本性とその達成をどう見るかという根本信念 (the basic ethos) にもとづいてきまる」(231頁)という。そういう「根本信念」は不変の唯一絶対のものが固定してあるのではなく、「さまざまな根本信念があって、それぞれ異なった社会へ導いていく。また、社会と個人との根本的な機能による結びつきも、この根本信念が違うにつれて異なってくる」(232頁)。しかし、いずれにせよ「社会は、あるがままの現実を社会秩序に組み立てられるものでなければならない。社会は、あるがままの物的世界をわがものとして、その意義を一人一人にわからせもし、納得もさせなければならない」(236頁)。そのようにして「一人一人の社会上の身分と役割は、社会生活の基礎になる枠」となり、「社会の目的と社会の意義がそれにあらわされている」(227頁)ことになる。

ところで、ここで述べられている「物的世界」は何を意味するかであるが、これはマルクス主義的にいえば、生産力と生産力化される対象ということになるが、ドラッカーは、そのすぐ後に続く文章で「現実としての産業組織」と表現しなおしていることにここでは留意を促しておきたい。

次に、先の命題にある「社会の決定的権力が正当な権力でなければならない」であるが、これについても、ドラッカーの注釈的な説明を見ておこう。「決定的権力」といえば、ただちに国家権力と受けとられがちであるがこの「決定的権力」というのは、頭に「社会の」と制約がつけられているように国家権力ではない。

ドラッカーは、「政治制度は社会の目的と決定を達成するために権力を組織だてるしくみである」と規定するが、同時に「政治の領域は、それ自体では社会を構成するものにはならない——例外はおそらく総力戦のさなかにある社会（——もちろん、ファシズムの国防経済の社会はこれに該当する——）だけだろう」(335頁)と述べている。社会には「社会を社会として作り上げる領域」(334頁)があり、そこにはそれなりの支配・統治の事象が伴

ってくる。その領域における権力のことを「社会の決定的権力」といっているのである。（これは、政治学としていうと、一元論的アプローチでなく、多元論的アプローチということになる。）「社会には、その根本目標を達成すべき決定的な（社会）領域がある」（330頁）のであり、そういう領域における権力が「社会の決定的権力」なのである。そして、その「正当な権力」とは、「その社会の根本精神から見て正当と認められる支配者の権威」（232頁）であると定義づけている。

以上のような概念的な整理をしたうえで、「ファシズムにすぎりついた大衆」の状況が、次のように言いなおされている。

「大衆には正当な権力を基礎づけるような根本信念の持合せがない。……変化さえ約束してくれるなら、専横な圧制者にも喜んで従うつもりでいる。……大衆には一人一人の特色とては何もないから、横暴な圧制者が好みどおりの型にはめ込もうとしても、これに抵抗する構えがない。……大衆はいつでも扇動主義者や圧制者など、力のための力を求めるものの餌食になるほかない。……そういう大衆が出てくるのを防げないのならば、その社会の命数は尽きている」（238頁）。そして、ファシストの支配した社会を「全体主義風のにせの社会」（222頁）と断罪する。

3. 「商業中心社会」の理念と産業的現実の矛盾

今世紀の歴史的变化の問題を考察するのに、「資本主義」というものをどのように解釈し規定するかは根本的な大問題である。ドラッカーは『経済人の終り』においては、「経済制度としての資本主義」「社会秩序としての資本主義」「教義としての資本主義」と使い分けをしている。しかし、厳密にいうならば、「主義」という名称で言いあらわされているものに、はたして「経済制度」という実体までが該当するのだろうか。「資本主義」が「主義」であるかぎりには、それは「教義」としての存在であり、実体として存在するのは、その「教義」によって秩序づけられた「資本主義社会」であり、その

なかにおける経済制度である。

ドラッカーは、以上のような点についてどのような概念上の吟味をしたかは推測できないが、新著『産業にたずさわる人の未来』では、「教義として」も「経済制度」としても「資本主義」という用語を使わない論述のし方をしている。それに代って登場させたのが、「19世紀の商業中心社会」(mercantile society)、「20世紀産業主義の現実」という歴史的な対比概念である。

(i) 経済学的アプローチの限界

こういう論題の提起については、「産業革命があらゆる分野に進行し、完了し、いわゆる産業資本の運動が確立された19世紀に、なお商人の利害に基本的に支えられた社会理念が支配的であったという考えは、初歩的な経済史の認識を持つ者にとってさえ全くくみしえないものである」(岡本康雄、前掲書、215頁)という批判がなされている。しかし、そういう断定を一概にしてしまうことは——経済史学の発展段階規定の教科書的理解が最優先ということなら、それは別にして——ドラッカーの著述意図を理解するにはあまり適切なこととは言えない。だいたい経済学というのは、若干の例外を除いて、人の営為である経済活動を、商品・貨幣、そして資本という「物神」に還元してしまって、そういうものの運動法則を探求することに、一辺倒に傾きすぎているのである。

ドラッカーは、「物的世界」と社会秩序の構成のギャップを問題にしているのであり、19世紀のみならずこの著述をした1942年の現在においても、そのギャップを次のように「現代危機の根底に横たわるもの」として論じているのである。

「機能を活かす産業中心社会はいまのところまだない。技術家、化学者、熟練機械工が作ったり動かしたりしている産業主義生産の立派な技術的機械はある。これに比べればだいぶ劣るが、しかしかなり見事な経済機構もある。産業生産物を配分するための機構である。しかし、政治の立場、社会の

立場からいえば、産業中心の文明といえるものがない。産業中心の共同生活、産業中心の秩序、産業中心の組織がない。機能を活かす産業中心社会がないということ、産業中心の現実を統合する社会がないということ、これが現代危機の根底に横たわるものである」（224頁）。

(ii) 「19世紀の商業中心社会」

ドラッカーは、『紳士』は19世紀のイギリスを支配した社会の理想型」（241頁）であったとか、「田園調でありながら商業を中心に行っている社会（＝フランス）」（244頁）とか、「いざとなれば産業組織を棄てて——農民として、小売商店主として、自由職業人として——独立できるという考え（＝アメリカ）」（250頁）とか、ヨーロッパおよびアメリカの19世紀社会の風潮を叙述し、それが、今日のみから見れば、いかに「産業主義がはじまる前の社会としての性格」のものであったかを説明している。しかし、重要なことは、「社会の性格をきめるものは社会にゆきわたっている領域ではなくて、社会を代表する領域」（252頁）であって、19世紀におけるその領域を、「市場」であったとする。市場で行われる行為は、商業活動であるので、ドラッカーは、それを「商業中心社会」と名付ける。この場合、次のように、「市場」を「物神」化したもの（＝商品）の「運動法則」の場というように抽象化しないところに、ドラッカーの考察の特徴がある。

「市場はもっぱら経済上の制度と考えるのが通例になっているが、実はこれこそ19世紀社会制度の中心になったものである。市場の中で、また市場を通じて、19世紀社会はその物的現実を取り入れた。市場の中で、また市場を通じて、19世紀社会はその根本信念と根本目標をあらわした。19世紀は人間の本性を『経済人』と見た。社会の目標は経済発展を通じて正義を打ち立てるところにあると見た。したがって、個人は、その持っている財産権を動かすことによって社会に仲間入りすることになった。財産権はまた、市場における正当な権力の基礎になった」（250—251頁）。

ドロッカーは、さらに、サー・ヘンリ・メインの有名な警句「歴史は身分から契約へ移った」を引用し、「前には身分は人と人との間で決まっていたから人と財産との関係が引き出されたのであるが、いまではこれが財産と財産との関係——契約の要諦——となり、これが人間同士の身分関係をきめるもので、このほかに人間同士には社会的つながりがないと（メインは）いう。いいかえれば、個人が社会という集団に統合されるのは財産によってである」（253頁）と述べている。ここでは、「商業中心社会」は、いいかえると「財産権社会」であることが示唆されている。

そのように「個人財産権にもとづいて、また市場を通じてあらわされる経済活動」（252頁）が「社会を代表する領域」の「組織の原理」となったので、「商業中心社会は、一人一人を市場に統合することで、それぞれに社会上の役割と身分をもたせた。また、社会の決定的な支配権は、市場の正当な権力であった」（250頁）。この「商業中心社会」と「産業」の関係については、次のように述べられている。

「19世紀の社会は、どう見ても産業中心社会ではなかった。事実この社会は育ちつづける産業の現実を巧みに躰けていたにはちがいないけれども、それを本来の仕事とした社会ではなかった。またそれを目当てに組織されたものでもなかった。その起源から見ても、その目的から見ても、信念や制度から見ても、19世紀の社会は、産業主義に反対ではないまでも、産業主義がはじまる前の社会であった」（241頁）。

(iii) 「所有と経営の分離」

そこでこの文中の「育ちつづける産業を巧みに躰けていた」とは、具体的にはどういうことを指しているかを見ていくと、そこには「現代産業組織の社会現象の代表的なもの」（269頁）としての「株式会社」と「商業中心=財産権社会」の社会原理との関係が登場する。

ドロッカーは、株式会社については、まず、「政治上の統治から権力を委

譲されてこれを権限の基礎にした」（271頁）いわゆる「免許独占」の「古い株式会社」と、「市民それぞれから財産権の委任をうけてこれを権限の基礎にした」（271頁）ところの「近代株式会社」との区別をし、さらに社会的・政治的考察を加えて、「（近代）株式会社は、（ロックの社会契約説でいう）社会契約を歴史的想像の場、倫理的判断の場から政治行動の場に移したものである」（272頁）という。そのように「近代株式会社は、政治上の制度である」として捉え、その「目的は産業主義の領域で（財産権の原理にもとづく）正当な権力を作り出すことにある」（271頁）とする。これが、「巧みに躰け」の具体的内容と解されるものである。

次に、「けれども、それを本来の仕事とした社会ではなかった」の具体的な意味であるが、これは、そのようにして政治的・法律的に築いた権力が、「株主にとってそんな（統治をする）権利は重荷なばかりで何の意味もない」（274頁）ものになり、「だれかほかの人に自分の財産権を動かしてもらって、そこから生まれるなにがしかの利益の分配にあずかりたい」（278頁）という性向が、「商業中心の社会」としては避けられないものであったことを意味していると解してよいであろう。

ドラッカーは、統治することの重荷という政治的側面から見ているが、これだけでは抽象的な洞察であって、より説得力をもつためには経営の歴史そのもの、すなわち経営史学的な観点での歴史動向の分析が必要とされる。そういう貢献をした代表的文献としては、アルフレッドD. チャンドラー・ジュニアの『経営者の時代』（*The Visible Hands: The Managerial Revolution, 1977*）があげられる。

いずれにしても、ここでドラッカーが「20世紀産業主義の現実」の一つの重要な問題として提起しているのは、チャンドラーが経営史学的分析で実証したのと同じ「所有と経営の分離」というテーマである。ここでは、ドラッカーが、「この（テーマに関する）研究のいちばん重要な最終結論」として強調していることを次に記しておこう。

「いまの経営上の権力は、正当でない権力だというのがそれである。正当な権力は、社会が見て、権力の正当な基礎として納得する根本原理にもとづくものでなければならない。ところが経営上の権力はどう見てもそういう根本原理にもとづいていない。経営上の権力は、そういう原理によって統制されていないし制限されてもいない。また、だれにも責任を負わない。個人財産権はもとは社会上・政治上の権力の正当な基礎として社会が納得した根本原理であった。経営層に加える制限、統制、また経営層が負う責任などは、株主それぞれが共同して、まためいめいの立場から、決めたり負わせたりしたものであった。……しかし、いまでは、経営上の権力は株主から独立したもの、株主に統制されないもの、株主に責任を負わないものである。また経営層が現に振り回している権力の正統な基礎として、個人財産権に代るべきほかの基本的原理はいまのところまだない」(285頁)。

そして、そういった歴史的状況に対し、ドラッカーが、自由にして機能する産業社会を構築する課題のなかで位置づけている解決の方向は「いまの経営者支配に正当性がないというのに対する解答は、『無法者をつまみ出せ』ではなくて——実のところ無法者はそんなにいない——産業組織にいまある支配権を正当な権力にすることである」(287頁)というものである。そうした解決が具体化していくためには、「新しい文化として、規範として実践としてのマネジメント」(ドラッカー著、野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント(上)』[ダイヤモンド社刊]における「まえがき：専制にかわるもの」、同書、25—37頁)が、経営者の社会的職能として確立していくことが必要であり不可欠であるが、ドラッカーは、後の著述業績において、そのことについて歴史的な貢献をしている。

(iv) 大量生産方式における産業労働者

ドラッカーは、株式会社における「所有と経営の分離」に新しく構築される社会の現在あるがままの一つの基礎を見出すとともに、さらにもう一つ重

要な要素として「巨大な生産単位による大量生産」という事実に目を向ける。すなわち「株式会社が現代の代表的社会制度，産業経営が決定的社会権力だとすれば，巨大な生産単位による大量生産は現代社会の代表的社会形態である」（287頁）という。

この場合，注目されるのは，大量生産を「産業主義生産といわれるものの技術的形態」（288頁）としてだけでなく，「社会的形態」と捉えていることである。そして，「社会的形態」なるがゆえに，当然「社会の純理論」の照射がなされる。しかし，この照射のし方は，この段階では，「現代の産業労働者は，個人として社会上の身分も役割も持っていないという結論にたどりつくのには，自動式大量生産の影響をあれこれ調べあげるには及ばない。社会上の身分と役割を持った個人の存在を認めないことにするのが，そもそも新しい態度・方法の本領である」（294頁）というのであるから，きわめて粗雑である。後の著作では，この粗雑さが反省されているが，そのことは後続の論稿において取りあげたい。

（v）「実体経済」と「象徴経済」

ところで，「社会形態」でもある大量生産には，その要素として工場設備，機械装置，労働者のみならず，経営者も含まれている。「総じていまの産業経済は二つの部分に分かれてしまった」として，次のように述べている。

「工場，工場設備，機械装置，経営者，労働者などからなる『実体』経済と，有価証券，法律上の権利，うつろな財産権などからなる『象徴』経済とがそれである。……『実体』経済は，『事業継続体』（going concern）として組織される。『事業継続体』は，株主の財産権の外に，これを超えて存在する。……これに対して『象徴』経済のほうは市場のものである。そこでは財産の地位についての19世紀風の仮定が守られている」（285頁）。「所有と経営の分離」は，ここでは「実体経済」から「象徴経済」の遊離として捉え直され，「社会権力と統制は『実体』経済のほうにかざられている。『象徴』経

済には富はある。しかし、富だけではもはや社会的権力にはならない。……法律の擬制のうえでは、『実体経済』はいまでも象徴をたよりもするし、これに左右されることになっているが、事実から見れば、『象徴』経済は『実体』経済の無力なつげたりになってしまった。この二つになにか関係があるとするなら、このつげたりの関係だけである」(286頁)としている。

4. 「財産＝社会権力」の考えの放棄

ドラッカーが「資本主義」もマルクス主義も、「経済人」仮説を共有していると判断していることはすでに述べたが、これをさらに補足すると、次のようにも述べている。

「正統派資本主義も、正統派社会主義も、財産が権力の正当な基礎だというだけでなく、財産を社会権力そのものと仮定している。社会権力が財産を離れてありうるとか、財産が社会的に無力になるとかいうふうに、社会権力と財産が縁が切れることもあるのだとはどちらも考えようとしない。正統派資本主義も、正統派マルクス主義も、財産は社会を作りあげる要素だということを公理とし、そこから出発している。別れるのは、だれが財産を持つべきかというときである」(282頁)。「財産があらゆる権力の正当な源泉であるから、これはみな主権者たる民衆が所有するべきだ」(279頁)というのが正統派マルクス主義の主張である。しかし、「私有財産だったものを共産主義者が国有にしても平等は実現されなかった」(282頁)。

そういう「財産＝社会権力」の考え方の基礎が崩れていることをドラッカーは強調する。株式会社における「所有（財産権）と支配（社会的権力）」の分離の傾向は、すでに見たとおりである。そして、ドラッカーが対決するナチも「財産が社会権力の正当な基礎になるということを否定する」(278頁)。その意味では、ドラッカーもナチも、ともに「非経済社会」（非財産権社会）を指向する。

ナチの株式会社法によれば「株式は、有機的・自主的・社会的存在であっ

て、その経営層は『指導者』原理というものによって直接固有の主権的権力を持つことになっている」。しかし、「ナチは財産については、法律上何も変えたことはない。「理由は簡単、こういう（財産）制度は産業組織では政治上なんの意味もないからである。こういう制度は残しておくほうがこわすよりはやさしかった。それに、これをこわしたところで、党・国家の全体主義統制力を強めるわけのものではなかった」（283頁）。ナチもドラッカーも「いまでは財産所有のあり方は社会を作りあげる要素ではなくなっている」という認識では共通している。そして、その点では、両者は、正統派マルクス主義の考え方とは大きく違っている。

ところが、ドラッカーは、さらに、「社会主義者もその重点を財産から統制に移してきた。……新しい社会主義社会の本領は、『計画』にあると考えられているが、このこと自体が大事なものは財産権ではなくて、統制なのだ」と自白するものである」（284頁）と、実際には、社会主義者もナチと同じ認識に達しているものと見ている。「権力を中央統治の一手に集中するとか、政体を全体主義化するとかいうのは、財産国有となんのかかわりもなかった。ソビエト政体の基礎は、統制権をことごとく統治者に集めることにあるもので、これは法律上の所有権を移さなくても、——もっと手際よくとはいわないまでも——同じぐらいにはできることであった」（282頁）という。

そしてさらに、「戦争になってからは、どの交戦国にしろナチの教えに学ぶところがあつた。財産は政治に関係がないということである。大事なことは統制である。その統制はいまでは、財産権と絶縁してひとり立ちになっている。総合政治統制が、現代戦時経済の本領である」（283頁）。

こうなるとナチス・ドイツも、ソビエト・ロシアも、アメリカも、中央統治の官僚支配ということでみな似かよったものになる。その似かよった「新しい型の社会」をジェームス・バーナムは「経営者社会」と命名し、世界は『「経営者革命」ともよびうる一大社会変革の真直中にある』（J.バーナム著、武山泰雄訳『経営者革命』〔東洋経済新報社刊〕、「邦訳第2版への原著者のはしがき」ix

頁)とした。

しかし、ドラッカーは、この見解に組みしない。「戦時経済の本領」が前述のようであるだけに、次のように強調する。

「総力戦には全面的中央集権化が必要だというのは、ほとんど教義のように考えられている。しかし、これは偽造の教義である。これは全体主義にあっただけ真である。全体主義国は完全に画一化され、完全に中央集権化され、完全に統制されていなければならない。そういう国の民衆は、責任など片鱗ほども持たせるわけにはゆかないからである」(447頁)。

「全体主義の経験にもとづいて、総力戦の経済では、自由諸国もまた全面的に中央集権化されなければならないと結論するのは、全体主義民衆と自由民衆との根本的な違いを無視するものである。彼らは奴隷であり、われわれは自由民である」(447-448頁)。

「いま戦っているような産業主義戦争になると、中央統治機関による統制の範囲を広げていくよりは、政治的・社会的管理の古い機関や古い方法を改めて、新しいものにするほうが強く求められる。……戦時に欠くことのできない高い能率を保つためにも、また社会安定と自由の要件としても、何よりも自己統治の自主的機関がなければならない」(448頁)。

ナチス・ドイツもアメリカも、産業主義戦争を通じて産業中心の秩序を要求され、機能する「産業(中心)社会」は急ピッチで形成され、展開されたが、その組織原理が専制・隷属であるか自由・自己統治であるかにドラッカーは決定的な違いを求めている。

5. 自由と自己統治

自由の本領については、ドラッカーは、次のように述べている。

「自由は、責任ある選択である。自由は権利というよりは、むしろ義務である。真の自由はあるなにものかから解放されるということではない。それなら気ままである。自由は、何をするかしないか、この方法ですかあの方

法ですか、一つの信念を持つか反対のにするかを選ぶことである。自由は決して解放ではなくて、いつでも責任である。自由は『面白い』ものではなくて、人間に負わされたいちばんの重荷である。社会の行動を決定するとともにおのが行動も決定して、その決定の二つながらに責任を持つことである。決定と責任がなくては自由はありえない」（327頁）。

自己統治については、次のように述べている。

「人は社会の中の一人であるから、人にはその社会の行動について、おのが行動についてと同じように責任を持って決定する権利があり、義務がある。……個人は積極的に、責任を持って、自発的におのが統治として統治に参加しなければならない。自己統治の決定をおのが決定とし、自己統治の責任をおのが責任としなければならない。……自由は社会生活を組織だてる原理である。……社会を社会として構成する領域が一人一人の責任ある決定にもとづいて組織されているとすれば、そこには自由社会がある。……社会を構成する領域に自由がなかったら、政治制度がいかに完全に自由であっても、自由社会は建設されない。……形式的政治上の自由は、自由の実現ではなくて、その条件。……自由は法律制定では作り出せない。……自由社会建設の任務は、統治の分野にあるものではなくて、おもに社会制度にある」（332—336頁）。

自由・自己統治は、「社会を社会として構成する領域」での社会生活の組織原理であるので、その領域である企業、そこでの組織原理であるマネジメントには、当然、自由・自己統治の観点が要求される。それをドラッカーがどのようにして具体化してくるかは、後続の論稿で取り上げる。ドラッカーの「マネジメント」論は、ここで述べられた自由・自己統治を原点の土台にして構築されたことを、ここでは強調しておきたい。

6. 戦時経験の活用

ドラッカーが、この著述をした段階では、「企業単位が基本的社会単位に

はなっただけでも、まだ社会制度になっていない」(448頁)という状態が問題であった。そして、「企業単位内にある権力、企業単位を支配する権力は、社会支配の基本、社会権力の基本になっている」が、正当性の基盤を欠いたままである。なぜなら、正当な権力の根源は社会的根本信念であるが、「19世紀の商業中心社会」の根本信念は崩れ、社会はまだ新たな根本信念を見出していない。「産業中心社会の基礎になる社会目的がまだないということが、現代課題の核心である」(437頁)。しかし、「社会生活の基盤になる倫理上の考えは、発明しようとしてできることではない。それはおのずと展開されなければならない」(436頁)。「未来の産業中心社会を組織だてるのに、何を究極の目的にするか知っていないから、青写真による計画は立てようがない」(437-438頁)。したがって「行きたいところから出発するのではなく、いまいるところが出発点だ」(416頁)とすること。それには、「戦時における社会組織、戦時における個人と集団との統合、戦時における目的の統一と信念の統一を活用することである。それをいま活用して、産業中心の現実にあてはまる社会制度、平時においても機能を活かす自由な制度に導く見込の十分ある社会制度を展開することである」(446頁)。「自由でもあり機能も活かせるというただ一つの解決策は、企業単位を自己統治による共同社会に発展させることである。産業中心社会は企業単位内にある一人一人にその企業が社会的身分をもたせてこそ機能を活かせることになる。企業単位内の権力がその中にある一人一人の責任と決定にもとづくものであってこそ、産業中心社会が自由になれる。……それををはじめるときは今、労働者と経営層：生産者と消費者が、いずれ劣らず戦争に勝つという一つの目的に結ばれている『今』である」(449頁)。この呼びかけでもって、ドラッカーは、この書の結びとしている。これでもって、ドラッカーの長期にわたる著述業績も歴史的貢献を目指しスタートしたのである。