

「ドラッカー」という名の「変奏曲」の構造

Miscellaneous Thoughts on a Social Ecologist Drucker

三 木 國 愛*

Kunichika MIKI

はじめに

わが国での「ドラッカー」本の今日の状況での「ドラッカー」は必ずしも著者名だけを意味するのではなく、あたかも商標（ブランド）として機能している観がある。つまり、その翻訳本を含めて、「ドラッカー」という商標付きの関連本（商品）が続々刊行されている。加えて『もしドラ』¹⁾による読者層の低年齢化に伴って、そのアニメ化やコミック化が取り組まれた。それはドラッカーの「アイドル（偶像）」化という新局面を生み、マネジメントのサブカルチャー化を創発した。

その背景には、初期の「現代経営研究会」による訳業があり、次いで、「経団連（当時）」事務局員らの訳業がある。特に、上田惇生氏による訳業には、出版社の商業主義と一体化した「ドラッカーの私物化（恣意的な解釈）」という問題が内包され、その品質と信頼性を阻害しているのではないのか、という疑問（必ずしも批判ではなく、苦情（クレーム）と言ったほうが適切かもしれない）を投げかけ、問題提起を試みてみたい。その狙いはドラッカーの原典の正確な読解による「真正ドラッカー入門」にある。

1. 上田の訳文への安富の批判

P.ドラッカーの原書 *Management* (1973) の翻訳本『マネジメント』での上田の訳文を経営学の外から批判したのは、中国史研究者の安富 歩だ。安富 (2014)²⁾は、「1974年にダイヤモンド社から出版された野田ほかの訳の『マネジメント』の翻訳は概ね正確なので、日本語でドラッカーを読まれる方には、この版をお勧めする」と助言する。

その理由として、上田の「イノベーション」を指摘する。安富の言う「イノベーショ

* 経営会計学科－経営戦略

Department of Business Accounting－Business Strategy

ン」とは、意図的な「意味のすり替え」のことであり、それは誤訳ではあるが、「単純な誤訳」ではなく、「このことがなければ、日本でドラッカーがこれほどまでに愛好されることは、なかったと私（注・安富）は思う」からだ、と説明する。つまり、ドラッカー本をヒットさせ、その思想を広めたのは、「誤訳というイノベーション」による、と言うのだ。

この安富の批判は、integrity of character への上田の訳語「真摯さ」に焦点を当てたものである。

ドラッカーの原文は以下の通りである。

But when all is said and down, developing men still requires a basic quality in the manager which cannot be created by supplying skills or by emphasizing the importance of the task. It requires integrity of character. (*Management*, P.402)

野田らの訳文は、「しかし、結局のところ、人材を開発するには、ある根本的な資質が経営管理者に要求されるのである。この根本的な資質とは、技能を学びとったり、課題の重要性を強調したりして創出できるものではない。それは、人間としての誠実さである」だ。（『マネジメント（下）課題・責任・実践』、P.40）

上田の訳文は、「だがそれだけでは十分ではない。根本的な資質が必要である。真摯さである」だ。（『マネジメント [エッセンシャル版]』、P.130）

広辞苑によれば、真摯とは「まじめでひたむきなさま。「一な態度」」。誠実とは、「他人や仕事に対してまじめで真心がこもっていること。「一な人柄」」がそれぞれの語意である。

安富は、それらの名詞形「真摯さ」「誠実さ」を以下のように解釈する。

「真摯さ」とは、自分自身（自分の考え、信条、信念、原則、関心や興味）はさておきつまり、自分を捨てて、仕事や課題にひたむきに、かつ一心に取り組む真面目さ、のこと。「誠実さ」とは、自分の思想、信条、原則に則り、つまり、個人の人格の一貫性を重視し、偽りない真心で仕事に取り組む真面目さ、のこと。

このように、「真摯さ」と「誠実さ」では、真面目さの本質の意味が全く異なる。

上田は1974年の野田らの翻訳に参加したにも係わらず、その後（1996年）単独の翻訳では、「人間としての誠実さ」を捨て、意味のズレた「真摯さ」を意図的に採用した。安富は上田が意味のズレた訳語を意図的に採用したことを「イノベーション」

だ、と指摘する。

安富はそれだけでなく、上田の「イノベーション」を以下のように読み解く。即ち、日本の企業組織は、「立場」が支配する社会であり、オリジナルなドラッカーの思想ではやっていけない。わがままを言わない真摯な「立場」主義者の集積によって初めて、日本の組織は機能する。そのことを知っていたからこそ上田は意図的に意味をすり替え、それが大成功した、と言う。このことを認めた上で、安富は上田の訳業を以下のように批判する。

「上田氏の翻訳した膨大なドラッカーの訳書はそれゆえ、見た目は原著とほとんど同じ様子でありながら、実際にはまったく異なったものとなっている。それはアメリカ社会で機能するように書かれた本に基づきながら、その内容を立場主義の支配する日本の会社で機能するように変換したものなのである。それゆえ、日本で広まった「真摯さ」を追求するドラッカーは、もはやドラッカーではなく、上田流の「真摯なドラッカーである」と指摘した後、「しかも、私は「真摯なドラッカー」はすでに賞味期限が切れていると考えている。というのも、日本型の立場主義組織が機能する時代は終わってしまったからである」^③と主張する。

安富の言う「立場」とは、「世間」の原理（中根千枝が明らかにした「タテ社会の人間関係」に通底する）であり、上田による意図的な意味のズレは、「社会」と「世間」の関係づけで、社会に関係づけられる個人の資質としての「誠実さ」を世間に関係づけられる人々の態度への変換として捉えられる。つまり、欧米社会の個人的資質の「インテグリティ」を日本的な社会の世間に対する態度へと変質することこそが上田の意図（戦略）だ、と説明することができる。

安富の指摘や主張^④が含意する上田の訳業への批判は、その部分に限定すれば、正鵠を射たものだが、不十分だ。なぜなら、ドラッカーの核心的な思想はマネジメント（経営学）の側面に局所的に存在するのではなく、広く社会や経済のダイナミズムを捉える「社会生態学（反経営学）」の議論に多元的に存在するからだ。従って、本稿では、むしろ後者の側面に焦点を移し、「歪曲されたドラッカー像」を矯正すべく、上田の訳業とドラッカーの原書の関係へと議論を深めるため、その手掛かりとなる問題点の所在を明らかにしてみたい。

2. 原書 *The Ecological Vision* と訳本『すでに起こった未来』の非対称性

安富の指摘した意図的な「意味のズレ」の問題は、訳語の選択という次元に止まらず、原書と訳本の「内容のズレ（非対称性）」という次元にもある。訳者（上田）が著者（ドラッカー）の了解を得た（と訳者は断っているが、それが形式的なものか、

実質的なものかは不明) と言うが、内容を明らかに「改編 (あるいは, 改作)」したケースとして、訳本『すでに起こった未来』(1994) と原書 *The Ecological Vision* (1993) を比較し、その非対称性を確認し、その「改編」の問題点を明らかにし、議論を進めたい。

THE ECOLOGICAL VISION (1993)
Reflections on the American Condition

Contents

Introduction

Part One American Experiences

Introduction to Part One

1. The American Genius Is Political(※)
2. Calhoun's Pluralism
3. Henry Ford : The Last Populist
4. IBM's Watson : Vision for Tomorrow
5. The Mhth of American Uniformity

Part Two Economics as a Social Demension

Introduction to Part Two

6. The Economic Basis of American Politics(※)
7. The Poverty of Economic Theory
8. The Delusion of Profits(※)
9. Schmpeter snd keynes(※)
10. Keynes : Economics as a Magical System(※)

Part Three The Social Function of Management(※)

Introduction to Part Three

11. Management's Role(※)
12. Management : The Problems of Success
13. Social Innovation : Management's New Dimension

Part Four Business as a Social Institution

Introduction to Part Four

14. Can There Be “Business Ethics”(※)
15. The New Productivity Challenge
16. The Emerging Theory of Manufacturing
17. The Hostile Takeover and Its Discontents

Part Five Work, Tools, and Society

Introduction to Part Five

18. Work and Tools
19. Technology, Science, and culture(※)
20. India and Appropriate Technology
21. The First Technological Revolution and Its Lessons(※)

Part Six The Information-Based Society

Introduction to Part Six

22. Information, Communications, and Understanding(※)
23. Information and the Future of the City
24. The Information-Based Organization

Part Seven Japan as Society and Civilization

Introduction to Part Seven

25. A View of Japan through Japanese Art
26. Japan : The Problems of Success
27. Behind Japan's Success
28. Misinterpreting Japan and the Japanese
29. How Westernized Are the Japanese?

Part Eight Why Society Is Not Enough

Introduction to Part Eight

30. The Unfashionable Kierkegaard(※)
- Afterword : Reflections of a Social Ecologist(※)

- ・上記の翻訳本『すでに起こった未来－変化を読む眼』（1994）は（原書の※印の章を収載）し、以下のように「改編」したものである。

はじめ

- I 部 アメリカの経験
 - 1章 アメリカの特性は政治にあり
- II 部 社会における経済学
 - 2章 アメリカ政治の経済的基盤
 - 3章 利益の幻想
 - 4章 シュンペーターとケインズ
 - 5章 ケインズ——魔法のシステムとしての経済学
- III 部 マネジメントの社会的機能
 - 6章 マネジメントの役割
- IV 部 社会的機能としての企業
 - 7章 企業倫理とは何か
- V 部 仕事・道具・社会
 - 8章 技術と科学
 - 9章 古代の技術革命に学ぶ
- VI 部 情報社会
 - 10章 情報とコミュニケーション
- VII 部 社会および文明としての日本
 - 11章 日本画に見る日本
- VIII 部 社会を超えて
 - 12章 もう一人のキルケゴール
- 終章 ある社会生態学者の回想

訳者あとがき

原著目次および初出・初訳一覧

・収載されなかった章で、他の翻訳本に翻訳・収載された論文13（収載年順）

27章「日本—成功の背後にあるもの」『日本—成功の代償』（1981）

20章「インドに適した技術とは」『変貌する経営者の世界』（1982）

29章「日本人はどこまで西欧化したか」（同上書）

4章「IBMのワトソン—明日のビジョンを描く」『マネジメント・フロンティア』（1986）

12章「マネジメント—成功をもたらした問題」（同上書）

13章「社会的イノベーション—マネジメントの新世界」（同上書）

17章「敵対的企業買収とその問題点」（同上書）

24章「情報化組織」『新しい現実』(1989)

7章「経済学の貧困」『未来企業』(1992)

15章「生産性の新たな課題」(同上書)

16章「製造の新理論」(同上書)

23章「人、仕事、そして都市の将来」(同上書)

28章「日本と日本人についての誤解」(同上書)

・未訳の章4

2章「カルフーンの多元主義」(Calhoun's Pluralism, *The Review of Politics*, 1948)

3章「ヘンリーフォード最後のポピュリスト」(Henry Ford : The Last Populist, *Harper's Magazine*. 1947)

5章「アメリカの画一性という神話」(The Myth of American Uniformity, *Harper's Magazine*. 1952)

18章「仕事と道具」(Work and Tools, *Technology and Culture*. 1959)

ドラッカーの言説の背景には、同時代の歴史的意味を問う「世界観」がある。それは「社会生態学者」を自称したドラッカーの基本的視座でもある。世界観は「思考様式」との関係を持つ。特に、新しい「世界観」は新しい「思考様式」の産物として構築・提示される。従来の「思考様式」と画期する新しい「思考様式」による言説は新しい知の体系、即ち新しい学問を生む。

ドラッカーのマネジメント論は新しい経営学(当時)の誕生を意味し、新しい「思考様式」としての「社会生態論」は反デカルト的「世界観」^{(5), (6)}と通底する。

では、ドラッカーに固有な新しい「思考様式」とは、どのような構造や特性を持つ思考実験法なのであろうか。そのことにドラッカーが言及した著作は、『変貌する産業社会』(1957)と『すでに起こった未来』(1993)である。このことは「社会生態学者」・ドラッカーを理解するにはこの2作品が特別な位置づけを持つことを示唆する。

一般的には、マネジメント論の誕生は『現代の経営』(1954)と『マネジメント』(1973)を関係づけ、社会生態論は『断絶の時代』(1969)と『新しい現実』(1989)を関係づけ、その理解が試みられるが、前者に異論はない。しかし、後者に関係づけられるべきは『変貌する産業社会』と『すでに起こった未来』がより相応しい。だからこそ問題になるのが『すでに起こった未来』の「改編」であり、その理由はこうだ。

ドラッカーが米国の新聞・雑誌に寄稿した主たる論文・記事⁽⁷⁾は、177を数える。最初の記事は、What Became of Prussian Army, *Virginia Review* (「プロイセン

軍はどうなったのか」1940年1月）で、最後の論文は、Management Today : The American CEO, *The Wall Street Journal*（「今日のマネジメントー米国の最高経営執行責任者」2004年12月30日）であった。これらの記事・論文の多くは、その後、編集され、単行本として刊行された。

『変貌する産業社会』を編集したのは、T.タリーであり、その後、同氏は『変貌する経営者の世界』（1982）、『マネジメント・フロンティア』（1986）、『未来企業』（1992）、『未来への決断』（1994）をそれぞれ編集した。

注目すべきはドラッカー自らの編集によるものである。その第1作は、*Technogy, Management and Society*（1970）、第2作は、*Men, Ideas and Politics*（1971）、第3作は、*People and Performance : The Best of Peter Drucker on Management*（1977）、第4作は『日本 成功の代償』（1981）第5作が『すでに起こった未来』（1993）である。

編集は「ある意図」によって行われるが、その意図に注目すると『すでに起こった未来』には他の意図にはない「特別な意味」を見出すことができる。その序文（はじめに）でドラッカーは「本書集載の論文は、40年以上にわたって書いたものである。最も古いものは、1946年に書いた5章「ケインズ——魔法のシステムとしての経済学」である。（略）本書の内容は広範な分野にわたっている。しかし、すべてが「社会生態」に関する論文である」と記している。この文脈には、以下の2つの意味が含まれる。

第1は、著者自身による「アンソロジー」であることだ。選集のキーワードは「エコロジー（生態）」である。つまり、『すでに起こった未来』は「社会生態学者・ドラッカー」を象徴する著作である、という意味を持つ。

第2は、現代という時代の社会的経験の価値と経済・技術・芸術の意味が提示されていることだ。

ドラッカーの著作には3つの「顔」がある。1つは、「マネジメント論」の顔、2つは「社会生態学者」の顔、3つは「小説家（ドラッカー自身は、小説も社会生態学に含まれると言っている）」の顔だ。これら3つの顔は、「現代社会」と「現代人」というコンセプトで通底する理念（自由と責任）を共有する。従って、『すでに起こった未来』は第2の顔の代表作の1つに位置づけられるべき価値を有する、と指摘したい。

このように「特別な意味」を持つ同書ではあるが、邦訳本は、ドラッカーの顔の半分を隠してしまった。この「ドラッカーの半顔隠し」こそが「改編」の問題点であり、それによって「ドラッカー像」は大きく歪むことになる。

3. 「改編」という日本的編集の過誤

「訳者あとがき」で訳者らは、「本書は、ピーター・F・ドラッカー著 *The Ecological Vision-Reflections on the American Condition*, Transaction Publishers, 1993, 収載の31論文より、ドラッカー教授本人とも相談のうえ、13本を選び訳出したものである」と断っている。その上で、「うれしいことに、本人が初めて、まとまったかたちで回想したものが本書の最終章にある。ぜひ最初にお読みいただきたい」と読書案内する。そして「政治、経済、社会、そして文化や人間のとらえ方まで、激動と大転換の時代にあるからこそドラッカーは読まれ、耳を傾けられるのであろう。この激動と大転換の本質を知るためには、社会生態学者の眼が必要である。この13本の論文はいずれも、すでに起こった未来を自分の眼で見ることを助けてくれるはずである。まさにドラッカーは、ゲーテ『ファウスト』の望楼守、「物見の役を仰せつけられた人」である」と解説する。おそらくは、この解説の文脈こそが13本の論文を選択した理由なのであろう。

この選択への訳者らの意図は、邦訳書の表題と副題に表れている。『すでに起こった未来—変化を読む眼』は、著者ドラッカーの眼ではなく訳者らの眼であろう。そうだとすると訳者らは社会生態学者と未来学者を混同していることになる。ドラッカーは未来学者ではない。「すでに起こった未来」のレトリックの未来は「現存する現象」であるからだ。ドラッカーの眼が見つめている「現存する現象」には未来につながる「意味」や「価値」が含まれてあるのだ。その上でドラッカーは「今、なすべきことは何か」を問題提起する。

このようにドラッカーの関心はあくまでも「現在（あるいは現状）」にある。なぜなら、「現在」があるからこそ「未来」が生まれるからだ。未来のための未来は幻想にすぎないことを知っているのが「真の保守主義の眼」である。

では、訳者らに過誤はあるのであろうか。あるとするならそれはどのような過誤なのか問われる。訳者らはその実「財界民僚」⁽⁸⁾である。そのことと同書の「日本的編集」は無関係ではないはずだ。

まず、訳者らの「経団連」事務局への入局は、佐々木と上田が1960年代、林と田代が1970年代である。当時の「経団連」会長は植村甲午郎と土光敏夫であった。日本経済を財界が主導した時代である。その後の80年代は稲山嘉寛、斎藤英四郎の時代を経て、90年代に入り、平岩外四が会長に就任した。同書の発行は、平岩時代のことである。

平岩の時代の日本社会は、文字通りの「激動と大転換」の試練に直面する。バブル経済の崩壊、自民党の下野（55年政治体制の崩壊）に伴い「経団連」の政治献金の斡旋廃止など、不透明な（ドラッカーの用語では、乱気流の時代）状況下、未来が読

めない非連続の不安定な社会になった。

そうした中での訳者らによる「改」編集の意図は、ある意味で「正直だった」と言える。訳者らは日本の未来に光をかざすために「ドラッカーにすぎた」⁽⁹⁾のだ。だが、ドラッカーが40年間にわたって見据えてきたことの意味や本質ははるかに深いものであり、訳者らの意図は、あまりに表層にある現象へのものであったため、著者への訳者らの思いは基本的な局面で擦れ違ってしまった観がある。但し、そうしたことへの訳者らの自覚からか、同訳書の最後に、訳者らは、「原著目次および初出、初訳一覧」を付け加えた（この措置は、読者への親切を装った、その実訳者らの「思い上がり」とも言えなくもない。ドラッカー本は、出せば売れたからだ）。

訳者らの「思い上がり」には、もう一つの側面がある。それは「経団連」の「思い上がり」と軌を一にする。「経団連」会長は財界総理とも呼ばれ、その影響力は強大であった。その影響力の源の政策の立案に携わったのが訳者らの事務局員、即ち、「財界民僚」というエリートたちだ。しかしその実、訳者ら「財界民僚」はその能力を急速に失っていたのかも知れない。それは「成功の代償」でもある。

その証拠を『新しい現実』（1989）の「訳者あとがき」に見ることができる。そこで訳者ら（上田と佐々木）は、「これほど面白い本はない。面白いだけではない。眼の前が急に開けたことがある。訳者あとがきなど蛇足であろう」とまで書いている。とは言っているが何が面白いかわからない。すべてが面白いは答えにならない。

ドラッカーはその4章で「「ロシア帝国」崩壊のときに用意せよ」と訴えた。現実には「ロシア帝国」は崩壊した。面白がるだけでは知的怠慢の誹りを受けて当然だと思う。訳者として、特に、4章が面白い、となぜ、書かなかったのか、不可解だ。なぜなら、訳者らの1人（上田）をして日本でのドラッカーの分身と言わしめたからだ（ドラッカーによる訳者への買い被りにはそれなりの理由がある）。

『すでに起こった未来』の編集の過誤には、もう一つ、遠因がある。それは『変貌する産業社会』との関係だ。同書の「第1章新しい世界観」は、社会生態学者ドラッカーの思考の基礎となる視座と方法を表明したものである。特に、訳者の一人上田は、その部分訳を『テクノロジストの条件』（2005）のプロローグ「未知なるものをいかに体系化するか」として挿入しているが、これは、原文に忠実ではなく、原書の「第1章新しい世界観」と「第2章進歩からの革新へ」の二章を合成し、要約したもので、それは「上田作」の簡略化した構成だ。しかも原書の内容とは似て非なるものである。

これではドラッカーの社会生態学からの諸論は、砂上の楼閣であり、ドラッカーの著書への一貫した総合的理解は不可能だ⁽¹⁰⁾。このこと（買い被りを含め）への原因の一つは、ドラッカーが日本語を理解しなかった、という側面にこそある。

4. ドラッカーの言説の哲学的基盤

西欧社会の歴史では「宗教と科学」が二度の対立を経験している。最初の対立では、ガリレイ裁判で地動説の異端が審問され、断罪されることになった。その罪は、キリスト教の世界秩序（天動説）を否定する天地創造の物語への批判にある。

二度目の対立では、ダーウィンの進化論が異端視された。キリスト教によれば人間は神が自らに似せて創った被創造物である。猿の進化型が人類であるとするのは神の無能を意味し、全能の神への不信の表明でもあるからだ。

ドラッカーの『変貌する産業社会』（1957）の書き出しは、これらのことを再現したかのようなエピソードで始まる。それは1925年、米国テネシー州の教師がダーウィンの進化論を教えた廉で有罪判決を受けた「猿裁判」を題材にしたミュージカルを観た二人の息子（遺伝学とカルヴァン派神学をそれぞれ学ぶ兄弟）と聖職歴をもつ弁護士の子の父親の科学と神学の争いへの相互の理解の不成立に注目したものだ。

そこにドラッカーが見出したことは、「現代という時代に生きる最初の人間である我々にとっての問題」であり、それは基本的な「世界観の変化」である。この文脈にデカルトの『方法序説』の第5部（機械論的自然学の構想）と第6部（自然の研究と学問の展望）を想起するのは妄想であろうか。

事実、同書でドラッカーは、「近代西欧の世界観は17世紀のフランスの哲学者ルネ・デカルトの世界観に立脚していると言える」とする理由として、「デカルトの世界観は近代にたいして二重の意味で貢献している」と指摘する。

第一に、デカルトは、近代社会にたいして、宇宙の原理と秩序に関するもっとも基本的な公理を与えた。もっとも有名な公式は、「科学とは事物の原因に遡って得た確実かつ明白な知識である（全体は、その各部分によって構成された結果である）」ということだ。

第二に、デカルトは、知識を系統だてて探究していくうえで、彼の考え出した公理の使い方を教えている。即ち、彼の解析幾何学がそれであり、それは諸概念の関係を説明するすぐれた論理であり、普遍的な表象ないし普遍的な言語として役立ってきたということだ。

ところが、こんにち（現代）の新しい（自然科学・人文科学を問わず）は、デカルト派の公理やそこから発展した近代西欧の世界観とは相容れない考え方を基礎におくようになっていて、ドラッカーはその移行を「原因から形態へ」、すなわち、部分から出発するのではなく、全体を「形態」として捉える。そのことを「個々の音をいくらか聞いても、メロディーが聞こえてこないのと同じである」のアナロジーで説明する。

「形態（コンフィギュレーション）」という概念の特性は、以下の通りである。

① 質的なものであり、量的なものとは無関係である。

- ② 連続的なものではなく、非連続的な現象である。
- ③ 「過程（プロセス）」という考え方に立脚している。
- ④ 因果律ではなく、「目的」をもつ理念である。

これは新しい世界観（ヴィジョン）を生み出す物の見方・考え方が「成長」「情報」「生態」などの普遍的な全体概念や過程へと移行することを意味する。特に、注目すべきはドラッカーが「経営もある一つの全体形態を表わす述語である」と捉えていることである。

「私が日常関心を抱いている経営学にしても、満足な状態にあるわけではない。この学問は「企業」とか「経営過程」といった形態概念があってこそはじめて成り立つのである。それなのにわれわれの全部が全部、企業で本当に重要なことは、組織の環境とか従業員の成長とかあるいは計画を通じて形成される企業の目的などの「過程的性格」であると強調している。しかしわれわれが企業について研究する際、いかに科学的に研究しようと思っても、実際には各作業の仕事量を測定するといったまったく機械的、静止的な研究に終始するか、あるいはせいぜい組織の法則や定義を手掛ける程度に終わってしまうにちがいない」と指摘する。これこそが、ドラッカーの新しい「出発点」であり「社会生態学者」としての言説を生み出す「方法（視座）」でもある。

ここで問わなければならないのは、このドラッカーの立ち位置の持つ意図的（戦略的）性質だ。政治学からスタートしたドラッカーが単純かつ素朴に、言い換えれば「純学問的」にこうした立場を選択したとは思えないからだ。即ち、「変化・発展・成長・情報」の形態それ自体がもつ特性、即ち、それらこそが「資本主義のエンジン」であるという意味にドラッカーはその時点で気付いていたはずだ、というより確信していたと言ったほうが適切だろう。そうだとするとドラッカーは「アメリカ資本主義」を体現する思想家であった、ということになる。そのことの表明こそが、『変貌する産業社会』の著述に隠された「真実」なのである。

進化と革新は形態的には同義語であり、しかも適応と変化の別名であることにも同じようにドラッカーは気付いていたはずだ。

だからこそドラッカーは「第1章 新しい世界観」に次いで「第2章 進歩から革新へ」を書いたのだ。そこでドラッカーは、新しい秩序を生む「技術革新」と「社会革新」の重要性を説き、それは「責任としての革新」であるが故、「新しい保守主義」がそれらを担う、と主張する。

ドラッカーの言説には哲学的基盤がある。それは西洋哲学の世界観を形成する古代ギリシャ哲学の二つの流れ、即ち、「プラトンの自然学」と「アリストテレスの自然学」の内、後者を母体とする。

「プラトンの自然学」は、中世と近代を分かち「デカルト主義」の母体となるもの

で、世界に対する人間的な意味づけや評価を捨て去り、世界のありのままを客観的に捉える科学的知見によって、世界を必然の相において見ようとする。

「アリストテレスの自然学」は、世界（自然）の解釈の原理として、広い意味での生命力を考え、世界（自然）のすべての変化や運動が、それぞれ或る目的を実現する過程である、と見ようとする。その過程では、世界（自然）に対する人間的な意味づけや評価が用いられる。

ドロッカーの「社会生態学」は、科学者よりも文学者や芸術家の世界認識に近く、「アリストテレスの自然学」を母体に、キルケゴールがキリスト教からくみ出した「実存的緊張」を自由と責任の関係として取り入れたものであることを最大の特性としている。それは、「非デカルト的」ではあるが、必ずしも「反デカルト主義」ではない。ドロッカーを「ポスト・モダンの旗手」に位置づける上田の評価は、そのことへの誤解（無知）による。

確かに *Landmarks of Tomorrow* の副題は、*A Report on the New "Post-Modern" World* ではある。従って、この「報告」は、その対象として「ポスト・モダン」の世界（社会）に焦点を当てたものである。だからといってドロッカーは、近代のすべてを否定したり、拒絶しているわけではない。新しい世界は、モダン、つまり、近代合理主義（デカルト主義）のみでは生み出せないことを指摘しているにすぎない。ドロッカーの核心的思想性は、保守的現実主義にあることを忘れてはならない。

後年、ドロッカーは自らの視座の必要性を確認している。それは『新しい現実』（1989）の終章「分析から知覚へー新しい世界観」でのことである。そこでドロッカーは、「デカルト以来、重点は概念的な分析におかれてきた。しかし今後は、概念的な分析と知覚的な認識の均衡が必要である」との見解を述べ、「新しい現実は、すべて形態的なものである。したがって、それらの問題を扱うには、概念的な分析とともに、知覚的な認識が必要である」と重ねて述べた上で、「したがって本書は、読者に対し、考えるとともに、見ることを求めている」と自らの視座の正当性を主張し、「今や、物理的な世界観から生物的な世界観への移行が、新しい総合哲学の登場を求めている。カントならばこれを「純粹知覚批判」と名付けたにちがいない」と結んでいる。

5. 「改編」という「日本化」の実相

「改編」という1つの事実によって「もう一人のドロッカー（社会生態学者）」が隠されてあることが明らかになった。そのことで、訳者らの意図によって過小評価された「もう一人のドロッカー」の顕現が課題になる。

では、「改編」された訳書の読者が認識するドロッカーは何者なのだろう。それは「日本的なドロッカー」である。安富が鋭く指摘したように、日本人、あるいは日本

の社会や組織に受け入れられることが可能なドラッカーこそ、「日本的なドラッカー」なのであり、先に議論したように「世間」の価値観（あるいは、態度）というフィルターを通して「日本的ドラッカー」という像が結ばれることになる。

このことは何も、特別なことではない。日本と日本人は、その長い歴史の中で異文化をそのように自己体内化してきたからだ。ドラッカーの受容（ドラッカーの日本化）についても、その原理は一貫して機能している。訳者の上田はそのことを熟知した上で、その「改編」を含む訳業に取り組み、ドラッカーの日本化に「成功」した、のだ。

だが、その「成功」を取り巻く状況が1990年代から激変し、今日に到っている。この状況の変化はドラッカーが洞察したように、かつての「日本的なもの」を無力化する方向に進んでいる。「日本的ドラッカー」もその例外ではない。

『すでに起こった未来』の中でドラッカーは、「重要なことは、「すでに起こった未来」を確認することである。すでに起こってしまい、もはやもとに戻ることのない変化、しかも重大な影響力をもつことになる変化でありながら、まだ一般には認識されていない変化を知覚し、かつ分析することである。その一例¹⁾が、1960年ごろ、日本ですでに起こっており、その10年後には日本を世界の経済大国に押し上げることになった社会的・経済的な転換だった。「この転換を知ることは、けっして難しいことではなかった。観察さえすればよかった。しかし、当時、私以外の誰も日本をそのように観察してはいなかった」と日本の読者にメッセージを送った同書の第7章「社会と文明としての日本」の書き出しは、「私はアメリカでは通常、日本の代弁者とされている。しかし、最近、日本では、日本たたき論者と見られている」とある。「日本たたき論者」とはすでに起こった未来としての「日本的なもの」の無力化のことであり、このドラッカーの指摘は「日本的なもの」が逆機能し始めたことを示唆したものだ。

原書 *The Ecological Vision* の第7章は、以下の5編の論文で構成されているが、邦訳本『すでに起こった未来』に収載されたのは、「日本画を通じて見る日本人」のみだ。

この論考は、1986年、百貨店、松坂屋上野店から始まる「ドラッカー・コレクション水墨画名作展」の開催時に作成された小冊子『日本画に見る日本人』に収録され、『日本－成功の代償』（1981）にも収載されたように、それぞれ他の単行本に収載されたが、2の「日本－成功の諸問題」（1978）だけ、なぜか、翻訳すらされなかった。

訳者ら（出版社を含む）の判断によるものだが、その意図と「最近日本では、日本たたき論者と見られている」とのドラッカーの「困惑」は無関係ではあるまい（訳者ら「財界民僚」にとっても不都合な内容、あるいは無関心な領域の内容であったのかも知れない）。

1. A View of Japan through Japanese Art

(「日本画を通じて見る日本」)

2. Japan : The Problems of Success

(「日本、成功の諸問題」)

3. Behind Japan's Success

(「日本の成功の背後にあるもの」)

4. Misinterpreting Japan and the Japanese

(「日本と日本人への誤解」)

5. How Westernized Are the Japanese?

(「日本人はいかにして西洋化したのか」)

「40年にわたって、私はアメリカの友人に対し、彼らは日本を誤って解釈していると説いてきた。しかし、あまり効果はなかった」と述懐するドラッカーの言説を当の日本人も誤解してきたのかも知れない。つまりはこうだ。

ドラッカーは言う。「第二次世界大戦後の奇跡的な経済発展にもかかわらず、日本は、「経済政策」というものをもったことがない、日本がもっていたのは「社会」政策である、ということである」「今日にいたるも、日本は食糧ならびに一次産品の世界最大の輸入国である。しかし、これまで過去40年間続いてきた社会的、人口動態的、経済的基盤は急速に変わりつつある」「かくして今後10年から20年の間、日本は、新たなコンセンサスを見出すべく、政治的にも経済的にも、大きな試練に直面することになる。日本の社会を守るという政策は必要とされなくなっている。現に、新しい世代が保護される必要性を感じなくなるにつれ、そのような保護的な政策は、消費者の間でますます不人気になりつつある。日本において必要とされているのは、今や、真の「経済」政策である」。

そうして、こう続ける。「日本にとって、思い切った進路は、180度転換して、「より自由な」貿易のリーダーとなることである。自由貿易などと呼んではいけない。そのようなものは、教科書の中にしか存在しない。そして、日本はヨーロッパが押しつけようとしている保護主義を阻止する試みに、アメリカを使うことである。日本の社会は、この「より自由な貿易」に適応していける。すなわち日本は、基本的には、社会的なリスクを冒さないことを基本政策としてきた40年間と訣別し、これまで保護してきた産業を競争の危険に晒すことが求められている」と忠告（助言）する。

この「日本と日本人についての誤解（1990）」は、『すでに起こった未来』から除外された。このことは訳者らが、ドラッカーの忠告（助言）を無視（あるいは、過小評価）したことを意味する。同時に、このことは、当の日本人がドラッカーの言説を「誤解（日本たたき論者）」したことを示唆する。

そうだとすると訳者らの選択は、こうした誤解や無視を修正する機会すら読者から

奪った、という過誤を犯したことになる。

但し、訳者らの意図より書かれたものを重視するその結果、ドラッカーをして名のみ高くして、正確に読まれることの少ない著者にしてしまった観があるという論理は成立する。それは作品の一人歩きを意味する。それ故、*The Ecological Vision* を『すでに起こった未来』に「改題」「改編（改作）」した、ということだけの理由で訳者らの過誤を指摘することは間違いだ。しかし、このケースのように訳者らの「財界民僚」ならではの判断によるミスリードの可能性が存在する場合はその限りではない。良書が悪書に変質してしまうからだ。

「私は、場所によって違う理解のされ方をしていると思う。たとえば日本では、企業と経営管理者に対して、本当のマーケティングをしなければならないということ、企業を市場主導型にしなければならないということ、さらには顧客に耳を傾け、彼らのニーズを知らなければならないということを経験したと見られているように思う。日本では、価格中心のコスト設定、つまり市場が受け入れる価格となるように設計しなければならない、という私の考えを理解しているようだ。また日本では、働く人たちを同僚として、大切な資源として遇さなければならないという私の考えも、最も早く最もよく理解されたと思う。真の生産性は、そのような働く人たちへの敬意があって初めて得られる。そして最後に、グローバル経済というものが出現したということ、国境の内側でのみ活動するということは、企業の場合、単なる島国根性でしかないという考えも、真剣に受け入れられたように思う」。この文中の「私」とは、P.ドラッカーその人である。この文は、「ところで、あなた自身は、おびただしい数の本を書いたことによって、自分が理解されていると思っているか」という「問い」への答え¹²である。グローバル経済への島国根性の克服というドラッカーの言説は期待感の表明であって、実態への認識ではない。その実、のちに「ガラパゴス化現象」となって表出することを読者は知ることになる。

「ヨーロッパではどうか」への答えは、「私は、彼らに対抗する文化だと見られたようだ。(略)私の本や、私の考えを知ったヨーロッパの経営管理者たちは、マネジメントを1つの専門職とする私の主張を、何か破壊的で、革命的で、対抗的な文化ととらえたようだ。たしかに私の『現代の経営』(1954年)は、ヨーロッパでは、1つの思想的な宣言だったと言えるだろう」である。

そして、「アメリカではどうか」との問いには、「私の見るところでは、アメリカの経営管理者は、私のコンサルティングや論文から2つのことを得たようだ。まず第一に、働く人間は資源であって、コストではないということを理解し始めた。その中でも最もすすんだ経営管理者は、優れた目的や目標に向けてマネジメントすることによって、いかに多くを実現できるかということを理解し始めた。そして第二に、私の著作からマネジメントそのものについて理解し始めた。つまり、それまでの長いあいだ、

マネジメントの影響力は、プラスであれマイナスであれ、ほとんどのアメリカ人の目には見えていなかったということだ。私が、企業を変えるものとしてのマネジメントの規律を発見したこと、そしてそのようなものとして、マネジメントに真剣に取り組まなければならないと説いたことについて評価していると思う」と答え、その上で、こう付け加えている。

「私は、アメリカの経営管理者が、そして世界中の経営管理者が、私が最初から言い続けてきたこと、つまり、マネジメントというものは、地位や権限の行使以上のものであり、単なる「仕事」ではないということを理解してくれるよう期待している」とメッセージする。その訴求のポイントとして、「マネジメントは、企業においても、また、その他の場面においても、働く人たちと彼らの人生に影響を与える。したがって、マネジメントには力を入れていかなければならない。そして、勉強していかなければならない」と教示する。

ここにも誤解が生まれる。事業体は、営利組織も非営利組織も同様に、健全な事業収益を第一に実現し続けることが求められる。そこでは、重要なことではあっても、例えば、従業員の幸せ、といった要素は、第二義的なものだとしてドラッカーは位置づける。この位置づけに関し上田を始め、ドラッカーリアンの多くは、そこを「日本的（意図的）」に転倒し、従業員の幸せを第一義とする「従業員中心経営（マネジメント）」こそドラッカーのマネジメント観だと説明する。そうした「バイアス」を払拭した上で、「もう一人のドラッカー」の実像にアプローチすることが課題だ。

6. 上田の訳業への「雑感」

『すでに起こった未来』のⅠ部（冒頭の章）「アメリカの経験（アメリカの特性は政治にあり）」（1954）を1990年代の「変化を読む眼」とすることは日本人の読者には無関係な内容である。

ドラッカーは「アメリカの特性は政治にあり」について、「私の未完の書の1つ、『アメリカの経験』のために書いたものである」「『アメリカの経験』は未完のままである。それは、多元化する組織社会に登場した企業をはじめとする新しい組織、および新しい社会的機能としてのマネジメントに対する私の関心の増大の犠牲になってしまった」と断り、その上で、この論文を選集に加えたことと内実を明かしている（1940年代のドラッカーは、新進気鋭の米国政治学者であった）。その理由に関係する言説が2箇所ある。

「アメリカの生産性を理解する鍵は、アメリカ社会の信条と、アメリカが今世紀に入って発展させてきた社会的・政治的な機関にある。その鍵は、共通の目標に向けて人間が協働するための機関の1つとしてアメリカで発展してきた企業に見出される。

さらには、人間の組織とリーダーシップにかかわり、その機能が社会政治的に定義されるべき、新しい社会的機関としてのマネジメントに見出される。また、これら2つの新しい機関のいずれよりも重要なものとして、生産性を企業の社会的責任としてとらえる新しい考え方がある」「アメリカの特性が政治にあるということは、アメリカは理念の世界と事物の世界の分離を拒絶してきたということである。理性の世界と感覚の世界の分離を拒絶してきたということである。ということは、マルクスだけでなく、デカルト、ヒューム、あるいはドイツ哲学者たちの思想、すなわち近代ヨーロッパ思想の基礎たるデカルト以降の哲学に対して、一時的な滞在しか許さなかったということでもある。なぜならば、それらの思想は、いずれも政治の領域に対して、現実としての存在は認めても、それ以外にはいかなる意味も認めなかったためである」。

上記の言説は、社会生態学者ドラッカーとその著作『現代の経営』（1954）に直結する文脈として特に、注目したい。この事実を上田が見落としたことは明らかだ。

では、訳者らは、なぜ原書のタイトルを『すでに起こった未来（変化を読む眼）』へと改題したのであろうか、問うてみたい。

この問への答えは、同書の終章「ある社会生態学者の回想」の中にある。即ち、「社会生態学者の仕事は、すでに起こってしまった変化を確認することだということである。社会・経済・政治のいずれの世界においても、すでに起こった変化を利用し、機会として使うことが必要である。重要なことは、「すでに起こった未来」を確認することである。すでに起こってしまい、もはやもとに戻ることのない変化、しかも重大な影響力をもつことになる変化でありながら、まだ一般には認識されていない変化を知覚し、かつ分析することである」。

「その一例が、1960年ごろ、日本ですでに起こっており、その10年後には日本を世界の経済大国に押しあげることになった社会的・経済的な転換だった。この転換を知ることは、けっして難しいことではなかった」。ここ（日本の成功体験）に訳者らは着目しその再現を期待したのだ。そして書名の「すでに起こった未来」が決められた（そうだとするなら書名は「社会生態学の世界観」あたりが妥当だったのではなかろうか）。

いずれにしても、こうした書名にしたことは訳者らが「ドラッカーの世界観（1957）」の本質を正確に捉えていなかったことを図らずも明かしてしまった、と言える。その傍証¹³として、訳者の一人上田は、「『変貌する産業社会』は驚きに満ちた本です。2005年、訳を改め、『テクノロジストの条件』のプロローグとして紹介しました。今回、本書（『P.F.ドラッカー完全ガイドブック』）の執筆にあたり、もう一度読み直しました」と明かしている。このことは先に示したことの他に、同書の内容の理解が訳者として未消化であったことをも示唆している。

では、1960年代の日本で「すでに起こっていた未来」を、ドラッカーはどう捉え

たのであろうか。

ドラッカーの初来日は、1959年、49才のことであった。それは *The Landmarks of Tomorrow* (1957) の邦訳本『変貌する産業社会』の出版年でもあった。つまり、その2年後のドラッカーの日本観察は、社会生態学者の眼によって捉えられていたのだ。

その最後で上田は、「本書には、まだまだお宝が眠っているかもしれません。いつか再び脚光を浴び、復刊される日に備えて訳し直しを始めたところです」とコラムを結んでいる。

この記述を通じて問題になることは、上田の言う「お宝」が何かではなく、本書の重要性についての上田自身の認識が未確定だ、ということであろう。つまり、上田はすべてではないにしろ、核心的（あるいは決定的）な局面でのドラッカーの諸著作の関連性を見逃している可能性がある、ことを指摘したい。このことは「ドラッカー思想の中核的言説の理解」への障害になる。それにより上田のドラッカー理解には、いくつかの矛盾が生じるため、以下、上田の訳業の問題点について議論を深めてみたい。

上田訳の「ドラッカー本」には安富が指摘したように、原文にはない「日本的な意味」が意図的に加えられている。それは英語を日本語に「翻訳」することはどういうことなのか、という問いへの答えでもある。その訳業の評価は多くの読者を得たという局面で見ると高い。

そこには、「Lost and Found in Translation」、つまり「翻訳で失われるもの、得られるもの」がある。この得失は英語文と日本語文の構造が異なることから不可避免的に生ずる。この次元での上田の訳業の評価は高い、と言い得るのであろうか。上田の訳文は確かにこなれた日本語による表記ではある。そこに問題が隠されてあるのではないか。

ドラッカーには、小説が二作品あり、ドラッカーは社会生態学に属する、と位置付けている。上田はその新訳を試みていない。ドラッカー・ワールドを補完する作品を自ら訳そうとしないことにはそれなりの上田の判断があるはずだ。他者の訳業に満足しない上田がなぜ新訳を試みないのかは謎に属するが、あえて答えを推測し、探すなら、そこに上田ならではの「日本的な意味」を付け加える必要を感じない（あるいは、付け加えられない）から、だと言えよう。それは上田の判断によるものだ。

この上田の判断こそが問題の鍵を提供しているのではないのか。すなわち、上田の訳業は、上田ならではの「日本的な意味」を加え、「上田の判断」による取捨ということを加味したものだ、と言える。

そこで「過剰な訳語」ということについて考えてみたい。過剰とはドラッカーの原

文を日本語として表現するプロセスで訳者が使う日本語の意味がドラッカーの原意を超えたり、新たな意味を付加することで生ずる「超訳」のことで、必ずしも「誤訳」を意味しない。

そこでの「上田訳」とは、「上田流」と同義であり、上田の解釈したドラッカー、ということの意味する。つまり、ドラッカーの言説そのものではない、上田の解釈がドラッカーの衣を着ることになる。その訳文は虚構の主体によるものにもなり、危険だ。多くの読者は、その虚構に気付くことなく、原意に「忠実な訳文」として、それを「ドラッカーの言説」として受け止める。そのプロセスには実のところ、意図的な「上田の解釈」が隠されてあるのだ。

この上田の「戦略」は、商業的には成功した。そのことは多くの読者を得たという事実が証明している。ところが、この「戦略」の成功には、上記のことが隠されて、あったのだ。かくして日本の読者は、ありのままのドラッカー、つまり、「真実のドラッカー」を知らない、という問題を抱えることになった、と言える。

「真実のドラッカー」を知る手掛かりの1つが、『変貌する産業社会』と関係づけて「ドラッカー本」を読むことだ。そこには「真実のドラッカー（社会生態学者）」がいて、読者に語りかける（上田自身、そのことに気付いてはいる）。

英文の翻訳は、その意味をまず日本語で直訳（再現）し、その日本語を日本人（ドラッカーの著作の場合、主にビジネス・パーソン）のために、さらに口語訳（意識を含む）する、という言語表現のプロセスを踏む。こうした翻訳にはより正確な意味を再現するほかに、深層にある意味を鋭く捉えた「超訳」といったものがある。

上田の翻訳の質を象徴的に示すのが書名である。*The Ecological Vision* を『すでに起こった未来』と改題したことは先に示したが、『成功の代償』は、*Toward The Next Economics and Other Essays* が原題である。これも改題だ。勿論、*The Frontiers of Management* を『マネジメント・フロンティア』、あるいは *The New Realities* を『新しい現実』と直訳したものも、あるにはある。

上田が単独で翻訳したものには明らかな特性がある。それを音楽で言えば、原曲の解釈という次元を超えて、原曲の表題を変化させ再構成した「変奏曲」である、ということだ。それを、さらに変奏（解釈）するのが読者だ、というもう1つの局面から上田訳のドラッカーの著作（上記のように、実質的には上田による改作といったものを含めて）は、多くの読者を得た。その一端は、上田の翻訳効果によるものと言えよう。しかし、その実、原文の意味・内容が正確に読者に伝えられたのか、は不明の部分が大きいことも、また事実であろう。

このことが問題になるのは、上田の翻訳へのスタンスと社会の要求との関係に「断絶」が生じたときだ。あるいは、社会の要求に「過剰」に対応することで「新しさ」

を失うときだ。今日の状況は、この二つのことが、同時に発生し、安富の主張が示すような「反上田的状况」とも言える局面が生まれつつある。このことは「反ドラッカー」を意味しない。

ドラッカーの読者としては、伊藤雅俊（イトーヨーカ堂）、中内 功（ダイエー）、堤 清二（セゾン）、柳井 正（ユニクロ）など、流通業界のリーダーがつとに知られるところではあるが江副浩正（リクルート）、中村邦夫（松下電器・パナソニック）、出井伸幸（ソニー）らもいる。また、研究者では、野田一夫（立教大学）、野中郁次郎（一橋大学）らがいる。この中で研究者は言うに及ばず、ドラッカーの原典を精読したのは、堤 清二⁹⁰である。

原典により近い翻訳でのドラッカー作品に向き合うことが今日の「新しい状況」には求められる。今日の「新しい状況」とは、ドラッカーが指摘して止まなかった経済のグローバル化に伴う世界のネットワーク化であり、社会の多元化という変化への取り組みの不可避性である。

上記の経営者による経営は、一様ではなく、実に、多様で個性的である。そこにこそ、ドラッカーの変奏による真価の発揮がある。極論すれば上田の訳業を棄てた時、ドラッカーの再生はあるということだ。

上田の訳業で最も「非生産的」な仕事は、「はじめて読むドラッカー [自己実現編] [マネジメント編] [社会編] [技術編]」の4シリーズ本であろう。これらの編訳は、ドラッカーの主要作品32と何本かの論文を上記のテーマごとに、抜粋・整理・要約したもので、2000年から2005年にかけてダイヤモンド社から刊行された。

この編訳の仕事の特徴は、上田の「批判精神」の欠落している局面にある。上田がドラッカーの言説を日本人の読者（主に、ビジネス・パーソン）がそのまま支持・受容しているとの前提（あるいは思い込み）に立っているからだ。しかも、上田自身が日本人であることへの深い洞察を欠いていることが問題だ。そこに「権威としてのドラッカー」が生まれる。

ドラッカーの言説の多くは基本的にアメリカ人の読者に向けたものである。それを日本人の読者が読むためには、翻訳側に、高度な技術と共に、日本人としての志向や感性が不可欠になる。それらの欠落は単なる「迎合」になる。「批判精神」の欠落とは、そのことを意味する。「権威」としてのドラッカーは、百害あって一利なしだ。

では、なぜ、そうした特徴や問題を内包しているにも関わらず、多くの読者を得た、あるいは得ているのであろうか。上田はその実、「反ドラッカー的翻訳者」でもある。

ここに逆説が生まれる。権威とは、強制と思考停止の別名である。これはドラッカーが最も危険視し、その生涯を通じて、排除に努めたものである。ならば安富が言う逆説のように「上田ドラッカー」を読まないことが「ドラッカーを読む」ことになる。

ドラッカーが前提とするのは、日本企業の成長戦略に資するビジネス・パーソンで

あり、日本人としてのアイデンティティが確立した人材である。しかし、真の「グローバル人材」に国境はない。彼らは世界を舞台に自分の人生を切り拓く「人間」であり、日本よりも世界を見据えるビジネス・パーソンでもある。ドラッカーが語り掛けたのは前者ではなく後者（グローバル人材）である。

米国クレアモント大・大学院（ドラッカー・スクール）では、多くのアジア人留学生がそのMBA課程で学び、ドラッカーの知的遺産を共有している。その共有は、静的なものではなく、発展的な教訓として、それを生かす努力の継続を意味する。

中国の彼得・徳魯克管理学院（ピーター・ドラッカー・経営アカデミー）の会長ヘンリー・トー（2008）は、ドラッカーを中国がどう受け止めるべきかについて、「真実は陳腐化しない」と言い、「生徒たちは、その真実の意味の変化を学ばなければならない」¹⁵と答えている。このことは中国人がP.ドラッカーの言説に正しく向き合い、変化する状況の中で、いかに新しい「真実」を実践するか、を説いている。

わが国には、「ドラッカー学会」があり、活動している。同学会の初代代表は、上田氏であり、氏はその後、同学会の学術顧問を勤めている。その上田氏は、「ドラッカーを読んだ者は自分のために書いてくれたと思う。だからドラッカーはそれぞれのドラッカーである。誰にも親身になって耳を傾け、語りかけてくれる。しかしもうそれだけではすまない。ドラッカーは世のため人のために使ってほしい。21世紀以降の世界を最高のものとするために使ってほしい。それがドラッカーの望みであろう。そのときはじめて日本は、ドラッカーが望んだように、世界のモデルとなり雛形となりうるのだと思う。何一つ切り捨てることなく、ささやかな片隅に目を向ける繊細の精神が生きる日本を、ドラッカーは世界の「すでに起こった未来」と見た。そのドラッカーの期待に応えなければならない。責任は現代を生きるわれわれにある」と訴える。

上田の「アジテーション」は「ドラッカー教」を思わせるもので、その教条的盲信は最も「反ドラッカー的」である。

彼我のドラッカーの「真実」への受け止め方の非対称性は、前者の「発展的肯定」、後者の「教条的肯定」として対比される。そこには独裁社会での「発展的肯定」、自由社会での「教条的肯定」の皮肉もある。

これらの非対称性や皮肉は、ドラッカーの継承における正統性の議論とは無関係だ。なぜなら、中国の「社会主義自由経済」の原則は、ドラッカーの自由論とは根本的に対立するもので、例外的な関係として認識することが妥当であろう。

他方、上田の「教条主義」は、これもまたドラッカーの自由論とは基本的に対立する。そのため、教条主義からの解放が課題になる。双方には根本的かつ基本的問題がある。これらの問題や課題への議論は、経営学研究者の仕事であり、責任でもある。そのためのドラッカー研究の必要性を強調したい。

むすび

上田は同じタイトルの「ドラッカー入門」を2冊著している。一作目は『ドラッカー入門——万人のための帝王学を求めて』（2006）で、二作目は『ドラッカー入門 新版—未来を見通す力を手に入れるために』（2014）で、いずれもダイヤモンド社から刊行された。こうした場合の作品の一般的な相互関係は、初版の増補改訂が新版の内容になる。ところが、このケースでは、初版の内容と新版の内容に連動する関係はなく、構成も異なる新作だ、ということが注目される。しかも、二つの作品は、ドラッカー像を合わせ鏡で見る関係にもなっていない（それによって読者は混乱することになるだろう）。

まず、一作目の「ドラッカー入門」は、上田のドラッカー観によってドラッカーの世界へと読者を導く草稿次元の構成と内容であり、従って、作品としての完成度が低い（ドラッカーの死亡年の誤植2006年（正しくは2005年）を見逃すなど、出版を急いだ事情もあったようだ）。

二作目の「ドラッカー入門 新版」は、もう一人の著者・井坂康志を加え、ドラッカーの「生態知」の形成過程にアプローチするなど、その完成度を高めることには成功している。但し、評伝の要素が中途半端に含まれていて、新たな問題を孕んではいる。

次に、両書の共通点に注目すると、表紙の帯の「入門書決定版！」に問題がある。その訴求は一作目の帯によれば、「ドラッカーの言葉は、なぜ心に響くのか？翻訳者として30年以上にわたって親交を結んできた著者が、はじめて明らかにする」だ。二作目の帯には「30年以上にわたって邦訳に携わった著者による書き下ろし！哲人ドラッカーの考え方を理解する。生涯に刊行した39冊に及ぶ著書、無数の論文を貫く思想をつかむ」とある。そのための「入門書決定版！」だ、と訴える。

この表紙の帯の「コピー」の責は著者にはない。出版社の裁量によるからだ。臆面もなく「決定版」を連呼する出版社の出版姿勢には、傲慢さと無責任さが同居し、その過度な商業主義が問題だ。

二作目では著者に井坂が加わったことで、ドラッカー理解へのバイアスが二重・三重にかかっただけでなく、その責任の所在が明かされない為、信頼性に欠けることを指摘したい（新版「あとがき」に、本書は、井坂康志との共同執筆である。「したがって、章ごとの分担関係はない」¹⁰とあるが、その実、井坂著、上田監修を思わせる）。

最後に、上田のドラッカーの著作物への訳業と自身による関連著作への見解を述べて本稿を結ぶことにする。これまでの議論で明らかになったことは、「改編」「改作」の事実であった。そして、それが「意図的な歪曲」に当たるのか、についての考察を深め、それによって確認されたことは、「意図的な歪曲」などではなく、そこに見ら

れるのは「典型的な『誤解』」によるものだ、というのが結論だ。このことは、ある「予断（マネジメントの父ドラッカー）」をもってドラッカーという「哲人」（社会生態学者）を見てしまったことによる誤解と言ったほうが適切であろう。

予断のない理解はなく、誤解のない解釈もない。重要なことはしかし、上田自身がそれを自覚したうえで行ったかどうか、ということだ。ドラッカーに関して上田は、あまりに「マネジメント」に囚われ、発想の流儀としての「社会生態学」を軽視してしまったことで、そのことに無自覚になってしまったのだ、ということを目指したい。そのことによって「上田的ドラッカー」では、「社会生態学者・ドラッカー」の不在が問題になる。

勿論、上田は今日、そのことへの自己省察の結果を表明している⁷⁰。かくしてドラッカーの読者（上田を含めて）は、「真正ドラッカー入門」^{70, 71}のとば口に立つことになった。それによるドラッカーの再評価（発見）が期待される。なぜなら、われわれは例えば、ドラッカーの著作（思想）が本来持つ「生と美」への人間成長に注目すべきであり、ドラッカーが独自の視座から、そのことについて多くを深く見て、強く語っているからだ。

（ドラッカー没後10年に記す）

註

- (1) 『もしドラ』とは、岩崎夏海著『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』（ダイヤモンド社、2009年）の略称である。
- (2) 安富 歩著『ドラッカーと論語』、東洋経済新報社、2014年7月。
- (3) 同上書、PP. 233-241
- (4) 本稿での議論の発端は、ドラッカーの用語「integrity」の訳語にある。それは『現代の経営』（1956）に始まる。同書の第27章で「優れた経営者の要件」と第29章「明日の経営管理者の育成」にある最初の現代経営研究会訳は、「高潔なる品性」であった。上田訳『抄訳マネジメント』（1975）は、「人柄の誠実さ」である。上田は『[新訳] 現代の経営（下）』（1996）で、その訳語を「真摯さ」に改めた。その後『マネジメント [エッセンシャル版]』（2001）での訳語も「真摯さ」である。

- 安富は、訳語の「誠実さ」から「真摯さ」への上田による意図的な変更が功を奏したとの見解を示したが、上記のように事実に反する。ドラッカーの『現代の経営』『抄訳マネジメント』『マネジメント [エッセンシャル版]』は、訳語とは無関係に読み継がれてきたことは明らかだ。
- (5) 「合理主義者デカルトという言葉は、実に怪しげな、というより万事につけ高をくくりたがる人々の好む言葉です。彼は、出来る限り合理的に考え、合理的に生きようと努めた人であったが、これは彼が合理主義者であった事を意味しない」「出来る限り」という言葉はデカルトの著作に幾たび使われているが、この意味は大変しっかりしたもので、人間に可能な限りという意味なのだ。そこには、制限された人間という存在に関する彼の意識がいつも在るのです」（小林秀雄著「常識について（続編）」『展望』筑摩書房1964年11月 第71号 PP.60-61）。

小林は、デカルトの認識論の合理性について、「頑固な合理主義者」のものと区別した。「コギト」については、思うことから出発しなければ、何処からも出発しようがない人間という特

殊な物への「反省的直観」であると捉え、それを「デカルトの心眼」と直訳した。そしてデカルトの仕事の総称である哲学を定義して「生活の指針、健康の保持、技術の発明を目的とする、人間に可能な限りの知識の探究」である、と結んでいる（同上書、P.63）。

- (6) 「英語の「コモン・センス」はフランス語の「ボン・サンス」「サン・コマン」であるがデカルトはその両方を使い分けているが、常識を持っていることは、心が健康状態にあるのと同じ事と考えていた。この常識の使用法についてデカルトは "LE Discours de la Methode" という非常に明晰で感動的な本を書いた。これは誰も知っている、あの「我思ふ、故に我在り」という文句が出て来る、大変名高い本で「方法叙説」という名で、早くから紹介されていますが、原題はそのような堅苦しい名ではなく、「方法の話」と訳して置けばいいもので、もっと大胆に、「私のやり方」と砕いて訳した方がもっといいと、私は思う」（小林秀雄著「常識について『展望』」筑摩書房、1964年10月 第70号、PP.42-44）。
- (7) www.peterdrucker.at および 牧野 洋氏による。
- (8) 官僚の対語に「民僚」がある。その「民僚」について「蔑視の意味」を指摘したのは、「小山敬次郎（経団連専務理事）によれば、河合良成（小松製作所会長）であり、経団連事務局員はそれを跳ね返すように活躍したと捉えた」（古賀純一郎著『経団連－日本を動かす財界シンクタンク』新潮社、2000年4月、PP.66-71）。

本稿では「民僚」の持つ負の含意を払拭するため「財界民僚」と呼称した。

- (9) 「経団連で働いている間、私自身、委員会や部会の運営、意見書原案の作成において、ドロッカーの識見のおかげをこうむることが多かった。現在、2001年の開学を目指して、テクノロジストの育成を目的とする大学の設立に取り組んでいるが、ここにおいても、ドロッカーの著作、私信から得るものは多い。これらのものの根底には、社会的存在としての人間への愛がある。マネジメントの「師の師」の域などはるかに超えている」（P.ドロッカー著、上田惇生編訳『プロフェッショナルの条件－いかに成果をあげ成長するか』ダイヤモンド社、2000年6月、P.253）。
- 「編訳者あとがき」の中に上記の一節「マネジメントの「師の師」の域などはるかに超えている」に見るドロッカーは、神にも近い権威としてのドロッカーだ。これが上田のドロッカー観なのだ。

- (10) 『変貌する産業社会』と『すでに起こった未来』は、上田の訳によるダイヤモンド社刊の「ドロッカー選書」（1995）、「ドロッカー名著集」（2006）のいずれでも除外されている。このことは、二つの作品の価値、すなわち、それが社会生態学の産物であることを上田が認識していなかったこと、ならびに、その関連性を上田が見逃していたこと、を示唆する。
- (11) "Japan Tries for a Second Miracle,"（日本は二度目の奇跡に挑む）*Harper's Magazine* 1963年3月。その中でドロッカーは「ビジョンや勇気といった資質を備えた経営者に会い、日本に大きな潜在力があると確信した」と述べている（『ドロッカー20世紀を生きて（私の履歴書）』日本経済新聞社、2005年、P.143）。
- (12) P.ドロッカー著、上田惇生・佐々木美智男・林 正・田代正美訳『未来への決断』、ダイヤモンド社、1995年9月、PP.386-388
- (13) 上田惇生著『P.F.ドロッカー完全ガイドブック』ダイヤモンド社、2012年、PP.78-79
- (14) 「経営管理そのものが人間的でなければならないと主張しても、人間的であればあるほどそれは人間性をコントロールの武器として使用する意味で二重の欺瞞に経営者を導かざるを得ない。ドロッカーの主張はバラ色の夢を描く睡眠剤である」と切り捨てている」（略）「と僕は書き、このあたりにはその当時、経営者であることへの漠然とした後ろめたさを下敷きにしている感じが現れている。その上で、「革命という作業をとおして形成された市民社会の依存の前提をぬきにして、日本資本主義がなお戦うべき歴史的残存物を内包しながら修正資本主義、そしてその中における新しい経営者を考える時、これは必然的に"日本的"新しき経営者とならざるをえない」として、日本人の場合は、アメリカなどで唱えられているような、明るくてヒューマンな新しい経営者にはなかなかないのだ、ということを指摘している」（辻井 喬『叙情と闘

争——辻井 喬+堤 清二回顧録』中央公論新社，2009年5月，PP.48-49）と回想する堤ではあるが、後年、ドラッカーの著作の監訳者に名を連ねた（ドラッカー著、堤 清二監訳、久野 桂、佐々木美智男、上田惇生訳『乱気流時代の経営』ダイヤモンド社，1980年）。

- (15) W. A. コーエン著、松浦由希子訳『ピーター・ドラッカー マーケターの罪と罰』日経BP社，2013年6月，P.17
- (16) 上田惇生／井坂康志著『ドラッカー入門 新版－未来を見通す力を手にするために』ダイヤモンド社，2014年8月，P.279
- (17) 「ドラッカーの本の内容について、ご自身と接点ができたのは、いつごろですか（糸井）」「最近だと思います（上田）」「「最近」ですか（糸井）」「わたし、完全に「デカルトの子ども」だったの。理屈なの。何もかも（上田）」（上田惇生著『P. F. ドラッカー完全ブックガイド』ダイヤモンド社，2012年5月，P.15）。

上記の会話は、同書の巻頭対談 糸井重里×上田惇生「はじめてのドラッカー」でのものである。多少の謙虚さを考慮したとしても、この発言の内容は、上田をドラッカーの「分身」と呼ぶには、違和感を感じさせる部分ではある。つまり、経営やマネジメントの領域では確かに上田はドラッカーの「分身」ではあったが、社会生態学の領域での上田を、ドラッカーの「分身」とまで言うには大きな問題がある、ことを示唆するものだ。

- (18) *Adventures of a Bystander* (1979) の邦訳本は3作ある。

- 1. 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
- 2. 上田惇生訳『ドラッカーわが軌跡－知の巨人の秘められた交流』ダイヤモンド社，2006年
- 3. 上田惇生訳『傍観者の時代（ドラッカー名著集12）』ダイヤモンド社，2008年

風間訳は524頁で、原書にはない写真25枚が挿入されているが、原書（344頁）に忠実な訳文の内容であるのに較べ、上田訳は2が354頁，3が384頁の「超訳」による内容になっている。原書の特長の1つは、その歴史的資料性にある。上田訳はその資料性を著しく阻害した内容になっている。そのため、ドラッカー研究への資料価値は無に等しい。

上田は、2を「新訳」、3を「最新訳」に位置付けているが、ドラッカーの死去（2005）との関係があり、特に、2は草稿段階でのもので推敲の余地があったやに感じられ、3がその推敲の校了を思わせる関係になっている。30頁増と原書にはない「在りし日のピーターF・ドラッカー」と「本書に登場する人々」の写真14枚の挿入がそのことを傍証している。

- (19) 「ではどうしたら良いのか。上田惇生氏に倣いつつも、現代日本社会にふさわしい新しいドラッカーの像を、しかもその本義を歪めることなく描き出すにはどうしたら良いのか。それに対する私の答えが、『論語』に基づいてドラッカーを読む、という戦略であった。『論語』という東アジアの思想の基盤となる書物を、ドラッカーの主著『マネジメント』と対話させる。そのなかで現代社会の直面する、様々の困難を乗り越える道を探る。そうすれば創造的に、日本人のみならず東アジア人一般に届く形で、マネジメントの思想を展開できるはずだ」（安富 歩著『ドラッカーと論語』東洋経済新報社，2014年7月，PP.241-242）。

ドラッカーは儒教の社会関係の相互依存の縦関係に注目し、そこに欧米の社会関係にはない新しさの存在を認めるはするが、それを現代の社会関係、つまり、組織社会の倫理として議論し、「組織社会は相互依存の社会である。儒教の哲学者たちが、基本的かつ普遍的と考えたいくつかの相互依存関係だけでは現代社会とその倫理の問題、すなわち組織の内部、顧客、その他利害関係者にかかわる倫理の問題をカバーするには不十分かつ不適切である」（P.ドラッカー著、上田惇生+佐々木美智男+林 正+田代正美訳『すでに起こった未来』，ダイヤモンド社，1994年11月，P.161）と指摘する。安富の見解は、それをドラッカーの言説と関係づけ、個人的主張としては面白いが、その実、ドラッカーの言説を見落としている。つまり、安富とドラッカーの見解は対立する。