

初期ピーター・F・ドラッカーについての考察

A Consideration of P.F. DRUCKER'S Early Works

三 木 國 愛*

Kunichika MIKI

はじめに

政治学から出発したドラッカーが「ドラッカー」になる、その過程の説明が必要だ。なぜなら多くの日本人の前に現われたドラッカーは「ドラッカーになったドラッカー」であったからだ。それはあたかも一本の映画を途中から見始めるようなものだ。

1940年、イギリスのロンドンでドラッカーの第1作『経済人の終わり』を読んだのは、岩根 忠(1897-1967)だ。当時(戦前)、岩根は三菱銀行員でロンドン支店勤務をしていた。戦後アメリカのニューヨーク大学でドラッカーその人に面会し、留学後、日本に帰国して自由国民社から『現代の経営』を1956(昭和31)年5月、翻訳・出版したのは、高木信久(1925-1993)だ。多くの日本人は同書によって「経営学者・ドラッカー」を知った。映画「ドラッカー物語」の上映を途中から見始めたようなものだ。その映画を初めから見始めた岩根が、ドラッカーの第1作『経済人の終わり』、第2作『産業人の未来』、第3作『会社という概念』を東洋経済新報社から翻訳・出版したのは、それぞれ第1作が1963(昭和38)年、第2作が1964(昭和39)年、第3作が1966(昭和41)年のことであった。

このことに関連して経営学者・高宮 晋(当時、上智大学教授)は、「いずれも、ドラッカー30歳代の若い時の著作である。ドラッカーにはたくさんの著書があるが、この初期の作品については、案外知られていない⁽¹⁾」と記した。この高宮の指摘は、その当時の事情を雄弁に物語っている。このことが原因して、日本人によるドラッカーの理解が特徴づけられている。即ち、「社会思想家・ドラッカー」と「経営学者・ドラッカー」の2つのドラッカー像が生まれ、その像が1つの焦点で結ばれることは稀だ。もっぱら「経営学者・ドラッカー」像が一人歩きしている、との感がある。加えて、ドラッカー自身が既存の枠組みで理解されることを嫌って、自らを「社会生態学

*経営学科－経営戦略

Department of Management - Business Strategy

者」と名乗った。

そこで本稿では、「処女作には著者のすべてがある」との前提に立って、「ドラッカーがドラッカーになる（あるいは、なった）」プロセスの説明を試みてみたい。ドラッカーは何者なのであろうか、を問い、その答えを探してみることにする。

1. ドラッカーの本質（原形）

第1作『経済人の終わり』の前、ドラッカーが書いた論文には、「パナマ運河の世界貿易における役割」（1927）、「フリードリッヒ・ユリウス・シュタール——保守主義とその歴史的展開」（1931）、「ドイツにおけるユダヤ人問題」（1936）がある。

「パナマ運河の世界貿易における役割」は、ハンブルグ大学法学部への入学審査論文であったが、同年、ドイツの経済季刊誌に掲載された。この論文についてドラッカーは、「大部分グラフと図表から成る論文だったが、私は、自分が書いたものがはじめて活字になった喜びに浸った」²⁾と述懐している。この論文は、週刊誌『オーストリア・エコノミスト』の編集者にも認められる内容のものであった。このことがその後の「文筆家ドラッカー」を動機づけた。

「フリードリッヒ・ユリウス・シュタール——保守主義とその歴史的展開」は、フランクフルト大学国際法博士の学位取得論文であったが、1933年、同論文は、名門出版社モア社の法律行政叢書第100号記念号に組み入れられ出版された。出版後、ナチスの禁書となり、焚書処分された。

「ドイツにおけるユダヤ人問題」は、ドイツを脱出したドラッカーが、イギリスのロンドンで執筆し、オーストリアのウィーンの出版社「Gsur u. co」から刊行されたが、ナチスによって没収・焼却された。今日、同書は、オーストリアの図書館に1冊だけ残っている。内容は、宗教上の寛容を主張したものである。

「パナマ運河の世界貿易における役割」は、ドラッカーをして後に経済人類学者となるカール・ポランニー（1886－1964）との出会いをもたらした。後年、ドラッカーは、ポランニーの著書『大転換』（1944）の「第3の道」（第3の社会）、即ち人間の自由と経済発展を調和させる道（資本主義と社会主義を超える第3の社会）の研究の挫折を見届けることになる。

シュタール（1802－1891）は、『法哲学』（1837）を著したプロシアのキリスト教保守主義の政治家・法律家・哲学者で、マルクス主義の説くその階級闘争が無意味に終わることで、一層の不平等と絶望をもたらすことを予見した一人である。この時点のドラッカーは、ヨーロッパでのキリスト教保守主義の失敗による不平等と絶望が「全体主義」の起源を構成する要因になるとは考えていない。

「ドイツにおけるユダヤ人問題」は、ユダヤ人が人種としてではなく、その宗教に

よって差別されていることに注目し、それが迫害におよぶことの回避のため、宗教的寛容を主張したものだ。ナチスが「フリードリヒ・ユリウス・シュタール」と「ドイツにおけるユダヤ人問題」を禁書にしたことで、オーストリア人・ドラッカーのドイツ脱出が決定づけられた。

その著者のすべては、その処女作にある、と言われる。ちなみにドラッカーの処女作は、二作あると考えたい。それは『経済人の終わり』(1939)と『産業人の未来』(1942)だ。『経済人の終わり』は、ヨーロッパ人・ドラッカーの処女作であり、『産業人の未来』は、アメリカ人・ドラッカーの処女作である。なぜなら、ドラッカーは、「この世界観の狭さは、最初の本の『経済人の未来』ではっきり現われていると思う。事実、この本の最初の原稿は、1933年の始めの数ヶ月に、つまり、ヒトラーがドイツで政権をとったときに書かれたものであるが、1939年になってようやく出版された。その後、30歳代半ばのわたしはアメリカを知るようになり、ヨーロッパ人が信じていたのとは逆に、アメリカは単に、ヨーロッパの外縁地域の1つではなく、それ自体が大陸で、西洋という共通の根から、ヨーロッパとは違った文明、政治組織、社会組織を発展させていることがわかるようになった」⁹⁾と振り返って記しているからだ。

では、ヨーロッパ人・ドラッカーの精神はアメリカ人・ドラッカーのそれとは異なるのか言う、その大部分は生涯を通じて不変で、ヨーロッパ人の精神のままであった、と思う。その精神とは、キリスト教の精神であり、キリスト教を深く省察したデンマークの思想家ゼーレン・キルケゴール(1813-1855)の反ヘーゲル的精神への共感である。それは、ドラッカーの全著作を通じて感じられる「ある種の崇高さ」(ビジネス書と日本では位置づけられるにもかかわらず、ある種の品格の良さを保っている)に反映されている。日本人にとってドラッカー理解の最大のハードルは、そのキリスト教の精神への理解だ、と思う。ドラッカーは、私たち日本人が想像するよりずっと敬虔なキリスト教徒(宗教家ではない)ではなかったのか、と思う。

ドラッカーの生涯を通じて不変だったものがもう1つある。それは、ドラッカーのジャーナリストの資質である。経営学者による精緻なドラッカー研究は、確かに説得的だが、ジャーナリストでもあるドラッカーは、経営学者のそれとは異なる視点を持っている。だからこそドラッカーは、斬新かつ卓越した「話題」を提供するが、学究的な「議論」として、それを論述しない。つまりアカデミックな「学者」ではないのだ。そこに「社会生態学者」、ドラッカーの真骨頂を見る思いをする。ドラッカーの本質は第一級のジャーナリストとしての知性にあると思う。

ドラッカーの議論の本質を探ると、議論の出発時に刻印されているものと議論の過程で姿を現してくるものとがある。前者は、「モラリストとしてのドラッカー思想」であり、後者は、「マネジメントの世界を説くドラッカーの知識」である。この思想と知識がドラッカーに二つの顔を与えているのだ。このことがドラッカーとは何者か

の理解の鍵の一つだ、と思う。

ドラッカーは自らを「ライター（文筆家）」だと自己言及した。「学者」ではない、とも言った。前者は読者の想定を前提にする。後者はその読者に対し、「謙虚さ」を強く印象づける態度の表明だ。例えば、ドラッカーと『ウォール・ストリート・ジャーナル』の関係にそれを見出すことが出来る。ドラッカーは「文筆家」として『ウォール・ストリート・ジャーナル』⁽⁴⁾の読者を選んだのだ。あるいは、『ハーバード・ビジネス・レビュー』⁽⁵⁾の読者のために寄稿したのだ。

過去の思想家たちは現代社会の基礎単位をそれぞれ指摘してきた。ヘーゲルは国家、マルクスは共同体、レーニンやヒトラーは政党が、社会に最も影響を与える基礎単位になると主張（予言）した。しかし、歴史は、そうした指摘・主張（予言）を悉く退けた。企業（会社）が現代社会を考えるうえで最も重要な単位になったからだ。企業（会社）が現代社会の基礎単位であることを指摘したのは、ドラッカーである。その原理をマネジメントに求め、それを経営思想として体系化したのもドラッカーである。「アダム・スミスの経済学」が現代社会を生み出したと考えることは誤りである。なぜなら彼は、会社を時代遅れで非効率だと批判したからだ。しかしドラッカーは間違えなかった。では、なぜ、ドラッカーは間違えることなく『会社という概念』にまで辿り着くことができたのであろうか。そのプロセスを問うことにする。

2. 初期ドラッカーと『経済人の終わり』

「パナマ運河の世界貿易における役割」は、ドラッカー18歳、「フリードリッヒ・ユリウス・シュタールー保守主義とその歴史的展開」は、ドラッカー24歳、「ドイツにおけるユダヤ人問題」は、ドラッカー27歳、『経済人の終わり』は、ドラッカー30歳、『産業人の未来』は、ドラッカー33歳、『会社という概念』は、ドラッカー37歳のときの著作である。そして『現代の経営』は、ドラッカー45歳の著作（その前に、『新しい社会と新しい経営』1950、41歳がある）であった。『会社という概念』と『現代の経営』について言うと、前者がドラッカー30代、後者がドラッカー40代の著作であるが、後者の著作までの8年間に注目したい。その時間は、ドラッカーの思考の領域の範囲の拡大と深化を促すには十分なものだ。即ち「ドラッカーがドラッカーになる」、その過程の変化に要した時間、あるいは時期とも考えられる。そこで、『パナマ運河の世界貿易における役割』から『会社という概念』までを初期ドラッカーと位置づけ、『現代の経営』以後の「ドラッカーになったドラッカー」と区別したい。

初期ドラッカーの時代、ドラッカーは、オーストリア、ドイツ、イギリス、アメリカの各国で生活した。オーストリアとドイツとイギリスはヨーロッパである。従って、初期ドラッカーの特性は、ヨーロッパからアメリカへの生活の舞台の変化の中にある。

つまり、ヨーロッパのドラッカーとアメリカのドラッカーの変化を説明しなければならない。ヨーロッパで形成されたものは何であり、それにアメリカで追加されたものは何か、が問われなければならない。

ドラッカーがドラッカーになる過程はいつ、どう始まったのであろうか。その手始めとしてドラッカーがヨーロッパで過ごした時代状況を概観する。それは当時のドイツの歴史的状況を説明することでもある。

1918年、ドイツは第1次世界大戦で敗北した。ベルサイユ条約によりベルサイユ体制下のドイツになった。賠償金1320億マルク、徴兵制と空軍の禁止、ザール炭田の採掘権は15年間フランスに、領土の一部をフランスとポーランドに、軍備禁止地域と国際管理地域が設定されたのだ。そしてワイマール憲法が公布され、ドイツは共和制への道を歩み始める。共和制が成立したドイツではあったが、その社会は不安定で、1923年、賠償金不払いに対するフランス軍のルール地方の占領やインフレの進行により暴動が頻発した。

首相シュトレゼマンが新通貨を発行してインフレの克服にあたり、中部ヨーロッパにおける安全保障のためのロカルノ条約（1925）を結び国際協調に努めることで国際的地位も向上した。賠償額が軽減され、アメリカ資本が流入したため、ドイツ経済は一時的な安定を実現することになる。

だが、この間に右派勢力が台頭し、1920年、再軍備とユダヤ人への迫害を主張する労働者が、『国家社会主義ドイツ労働者党（ナチス）』を結成し、1923年、ヒトラーを中心とする勢力が「ミュンヘン一揆」を起こしたが失敗に終わる。1929年、アメリカ・ニューヨークのウォール街で株価が大暴落し、これが世界恐慌となり、ドイツ経済にも甚大な打撃を与えた。

ナチスの議席は、1920年3月、0%であったが、1924年12月（2.8%）、1928年5月（2.4%）、1930年9月（18.5%）、1932年7月（37.8%）、1933年3月（44.5%）を占めた。1933年、ヒンデンプルク大統領がヒトラーを首相に任命し、ここにワイマール共和国は事実上消滅した。ナチス・ドイツは、第3帝国への道、即ち全体主義社会の道を歩み始める。

1932年の総選挙でナチスは大胜し、1933年1月、ヒトラー政権が樹立された。同年3月、大統領以上の権限を首相に与え、国会に代わる立法権を内閣に認める「授權法」が成立し、ナチスの独裁が確立したことでワイマール体制はほぼ崩壊した。ナチスの独裁は、ベルサイユ条約を破棄し、共産党を非合法化した。

ナチスの独裁の特性を決定づけたのは、1935年9月15日に制定された「ニュルンベルク法（人種法）」である。この法律は、つぎの2つを定めた。(1)ドイツ人の血と名誉を守るため、ユダヤ人との結婚・内縁関係の禁止、(2)ドイツ国公民、即ち国民を公民と国籍保有者に区分し、公民は政治的権利を持つが、ドイツ人およびそれと類

似した血縁に限る、と定めた。これは優生学的な国籍法であり、出生地主義の国籍法とは対照的なものである。この法律によってユダヤ系と疑われた市民は、2世代前に遡ってその血統を証明しなければならなくなった。

宗教的反ユダヤ主義と「ドイツにおける反ユダヤ主義」は異なる。前者は「ボグロム」と呼ばれるヨーロッパ全体に伝統的に存在するキリスト教徒のユダヤ人に対する警戒心や攻撃行動のことであるが、後者はユダヤ人の大量殺人（ホロコースト）を国家システムに組み込んだものである。ドイツにおけるユダヤ人の悲劇がこうして始まった。

この悲劇は、今日、「アウシュビッツ強制収容所」の地獄絵として象徴的に語られるが、ユダヤ人がドイツ人になるという「幻想」の自覚を伴ったことに特に、注目したい。それはユダヤ性への目覚めで始まり、ドイツ人になる同化努力を経て、その努力が水泡に帰すことを確認するプロセスである。即ち、ユダヤ人が自分はドイツ人でありうるとの幻想を抱き、その不可能性（無駄な努力）の理解に至り達するまでの現実認識である。

ユダヤ人でしかありえないユダヤ系ドイツ人が、ユダヤ人としての民族的特性を捨て、ドイツの文化や教養を身につけることで、ドイツ社会に参入しようとする試みの反社会性についてJ.P.サルトル（1905－1980）は、戦後「ユダヤ性なるものは反ユダヤ主義者の眼差しの中に作り出される」（1947）と指摘したが、反ユダヤ主義者の眼差しが作り出したユダヤ性への自己同化とは、アイデンティティ次元の自殺であり、その存在の否定を意味する。従って、ドイツにおけるユダヤ人は同化という自殺と収容所での他殺という二重の死を強いられたのだ。これが全体主義の真実なのだ。サルトルはこの真実（悲劇性）に気付いていなかった。

ワイマール体制からナチス独裁への政変が合法的な選択であったことの問題の根深さに逸早く気付いたのが、ナチス勢力がドイツ社会に浸透する過程で「ドイツにおけるユダヤ人問題」を問うた若き日のドラッカーである。ドラッカーは、全体主義を特殊ドイツ的なものとは考えなかった。ドイツの歴史や文化や伝統、あるいは国民性といった特殊なものに起因するものではなく、ヨーロッパの近代性の発展そのものに原因を求めた。全体主義は、近代ヨーロッパの合理主義、自由主義、資本主義の発展そのものの中で育まれた矛盾こそが原因（起源）であることを明らかにしようとした。従って、ドラッカーは、単にナチズムのみを分析するのではなく、スターリニズム（マルクス主義）やキリスト教、資本主義をも視野に入れた議論を展開した。その議論を通じて「新しい社会」への道を説こうとした。新しい社会とは、「経済人」の自由を超えた平等に基いた「脱経済人社会」であり、そのために第3の道の発見に努めよ、と主張する。このドラッカーの呼び掛けに応えたのが、E.H.カー^⑥とW.チャーチル、そして多くの当時の読者であった。（岩根は、この読者の中の一人だ）

全体主義はなぜ生まれたのか、を思考したドラッカーは、単に全体主義ナチズムを批判することなく、それを生み出したヨーロッパそのものを再考した。第1作『経済人の終わり』は、その思考プロセスを体系化したものであり、ブルジョア資本主義とマルクス社会主義の行き詰まりを洞察し、現代社会（当時）において何が問題なのかを鋭く指摘することで、「経済人」の概念、すなわち経済のために生まれ、生き、経済のために戦争（あるいは平和を求める）し、そして死ぬという経済至上主義の破局までを議論した。

これらの思考・再考・議論・洞察の起点（出発点）になったのが、「ドイツにおけるユダヤ人問題」である。従って、『経済人の終わり』と「ドイツにおけるユダヤ人問題」は、連続した文脈の作品であり、一体のものだ。

『経済人の終わり』で言及の回数が最も多いのは、ヒトラーの48ヵ所で、次いでムッソリーニの23ヵ所、スターリンの11ヵ所である。

『産業人の未来』で言及の回数が最も多いのは、ヒトラーの24ヵ所で、次いでバークの17ヵ所、アレクザンダー・ハミルトンの13ヵ所（『経済人の終わり』では1ヵ所）マルクスの12ヵ所（『経済人の終わり』では4ヵ所）、トマス・ジェファースンの11ヵ所（『経済人の終わり』では1ヵ所）、ナポレオン1世の10ヵ所（『経済人の終わり』では6ヵ所）、ジャン・ジャック・ルソーの10ヵ所である。

エドモンド・バーク（1729－1797）は、イギリスの政治家であり、『フランス革命についての省察』などを著わした近代保守主義の巨人だ。アレクザンダー・ハミルトン（1755－1804）は、アメリカの政治家（初代財務長官）であり合衆国憲法批准のための『ザ・フェデラリスト』の大半を執筆した。トマス・ジェファースン（1743－1826）は、アメリカの政治家（第3代大統領）で、独立宣言を起草した。

言及の箇所の多寡は、1つには、ドラッカーの議論の対象の変化（強弱）を示し、もう1つには、ドラッカーの考察の多面性を示し、分析と洞察の深さを示すものだ。このことは、例えば、レーニンが『帝国主義論』の中でK.カウツキーについて74ヵ所で言及したこととは異なる。それはカウツキーへの攻撃である。74ヵ所の言及が意味するものは、攻撃の執拗さである。ドラッカーの議論には、そうした攻撃性や執拗さは感じられない。ドラッカーとレーニンには、似て非なるものがある。それは批判と攻撃の違いである。

レーニンことウラジミール・イリイチ・ウリヤノフ（1870－1924）が『帝国主義論』（正式な書名は『資本主義の最高の段階としての帝国主義——一般向け概説書』）を出版したのは、1917（大正7）年のことで、同書は、レーニンが理解していた資本主義をあますところなく描いたものだ。そこでは、独占と世界の分割としての植民地政策が議論され、資本主義の独占段階として帝国主義が位置づけられた。注目すべきは、本書のなかでレーニンは、ドイツ社会民主党の理論家カール・カウツキーを繰り

返し批判した、その批判の徹底ぶりである。同書でカウツキーは、74回糾弾される。

この徹底ぶりは、ドラッカーにも認められる特性だ。『経済人の終わり』の中でヒトラーについてドラッカーは48回議論する。この回数が、ドラッカーによるヒトラー批判の徹底ぶりを示している。

しかし、レーニンが理解したアメリカの独占とドラッカーが理解したそれは、全く異なることに注目したい。すなわち、レーニンは、現代資本主義（当時）を体現する先進国、アメリカ合衆国で進んでいる生産の集中の現象・独占を分析し、「250の工業部門に3000社の巨大企業がある。あたかも各部門に巨大企業が12社ずつ存在しているかのようだ。ところが、それは事実と反する。実は、各々の部門が大企業を擁しているというわけではない。見方にもよるが、発達の高段階に達した資本主義のきわめて重要な特徴は、いわゆる複合化である。複合化とは、ある一つの企業の中にさまざまな工業部門が抱き合わせになっている状態を指す」⁽⁷⁾と指摘し、「現代の独占がいかなる実力と意味をもっているのかを十二分に、また完全に理解しようと思うなら、銀行の役割に注意を払わないわけにはいかない」⁽⁸⁾と議論を発展させた。

ところが、ドラッカーは、資本主義体制の経済的側面の可能性に関するかぎり、と断った上で、「近代資本主義の最良のものと最悪のものの両方を体現している巨人、ヘンリー・フォードのいっていることが正しく、資本主義の墓掘り人たる職業的批判が間違っている」⁽⁹⁾と主張した。このときドラッカーは、「いつ資本主義に対する信頼が失われたかを特定するのは不可能である。しかし、資本主義への信頼が空虚なものとなったのは、ヘンリー・フォードが大量生産こそ最も経済的、かつ効率的な生産方法であることを世界に示した日といえる。爾来、経済発展は必ず不平等の増大を招いてきた」⁽¹⁰⁾と指摘することを忘れなかった（見落とさなかった）。

当然のことではあるが、当時、ドラッカーの関心は専らヨーロッパに向けられていた。しかし、ドラッカーは不況を通じてアメリカの活力の本質に興味を持ち、その背後で機能している民主主義がヨーロッパと比較して安定していることにも気付き、関心を持った。

レーニンは、プロレタリアによる革命という職業的革命家（政治家）の段階に進むが、ドラッカーは、アメリカの歴史的可能性の議論を通じ、「ある何者か」に変身する過程に入った。

26歳のとき、アメリカを旅行し、民主主義の体制下で自由に生きる人々をつぶさに観察して『アメリカのデモクラシー』（1835）を著したのは、アレクシス・ド・トクヴィル（1805－1859）だ。フランスの貴族階級出身のトクヴィルの考え方は、差異性や多様性の肯定と、画一性や多数の専制への批判、絶対的真理よりも判断力を重視することに特徴がある。トクヴィルは、多数者の専制に抗して、それに政治的自由を対置し、民主主義における平等化の進展を評価しながらも、そこにおける個別性を

多様性の維持の重要性を主張し、この維持に必須となるのが「自由」であると指摘した思想家だ。

ドラッカーは、第1作『経済人の終わり』の中でトクヴィルに言及し、「ラムネの思想は教会内に生き残り、アレクシス・ド・トクヴィルを生んだ」¹⁰⁰とだけ記している。フェリシテ・ド・ラムネ（1782－1854）は、王政復古時代のフランスのカトリック思想家で民主主義を主張した自由主義者としてカトリック教会から追放され、死去した。

では、なぜドラッカーのトクヴィルへの言及が僅か1行にも満たないものであるのかについての答えの手掛かりは、ドラッカー自身が提供している。

それは自身の『経済人の終わり』の新版への序文（1994）の中にある。それは社会現象へのドラッカーの分析方法が、「社会現象を政治や経済の事件として扱う、すなわち、戦闘、軍事力、条約、政治家、選挙、国民所得統計として扱う方法」や「社会現象を思想体系としての『イズム』との関係において説明する方法」ではなく、「社会現象には社会そのものの分析が必要である。社会における緊張、圧力、潮流、転換、変動の分析である。この方法こそ、そもそも社会学がとるべきアプローチである」¹⁰¹という第3の方法だ。この方法はドラッカーによると、社会学の巨人、マックス・ウェーバー（1864－1920）や循環理論を創始したヴィルフレド・パレート（1848－1923）のとった方法であり、ジョセフ・シュンペーター（1883－1950）が、経済を転換させる社会的動因としての「イノベーター」、すなわち経済的要因を越えた社会的存在としてのイノベーターの存在を認識し得たのも、この方法によると指摘している。

社会とは、ドラッカーによると「人間環境の生態」である。その社会を規定するのではなく、理解しようとするのがドラッカーであり、ドラッカーの著作である、と説明する。

以上のようなことからトクヴィルへの言及は一行にも満たないものになったのだ。このことがドラッカーの文体文脈の大きな特徴の一つになっている。それは学術研究の記述のスタイルではない。このスタイルをドラッカーは意識的に採っている。なぜか。その答えの手掛かりもドラッカー自身が提供している。それは、自らを「ライター（文筆家）」と言っていることだ。つまり文筆家は読者を前提とする。その読者としてドラッカーは、研究者を想定していない。多くの一般読者に読まれることを期待している。この読者こそ、社会の生態とともにある人々だ。ドラッカーは読者に社会の生態の理解への手掛かりを提示しているのだ。その試みの特徴は、「初めて（最初）」ということにある。これらのことはジャーナリストの資質に通底するものだ。それ故にドラッカーの本質は、ジャーナリストである、と指摘されることがある。

以上のことからドラッカーの第1作『経済人の終わり』は、20世紀前半における最

大の社会現象としての全体主義の興隆について、社会学的アプローチによる理解を試みた著作である、と言える。

3. 初期ドラッカーと『産業人の未来』

ドラッカーの第2作『産業人の未来』は、「経済人」による経済至上主義の破綻を救う「産業人」の可能性を議論したもので、この議論の起点（出発点）は、「フリードリッヒ・ユリウス・シュタール——保守主義とその歴史的展開」である。シュタールへの言及は、第1作『経済人の終わり』にあり、第2作『産業人の未来』にはない。しかし、ドラッカーの議論のテーマは、シュタールという人物にあるのではなく、その思想性としての保守主義にあることを考えると、『産業人の未来』の副題、「保守主義による一考察」こそが、その関係性を示唆する明らかな証拠だと言える。

レーニンとドラッカーがヨーロッパをそれぞれ議論していた以前、大量生産のパラダイムを創始した二人が、その理論化と実践に挑戦した。理論化したのは、米国での最初の経営コンサルタント（ドラッカーによる位置づけ）、フレデリック・W・テイラーであり、実践したのは、ヘンリー・フォードである。テイラーは、時間と動作に関する一連の研究を通じて、機械の正確さと生産過程を分割する「専門化」、および工場内のすべての作業を円滑に噛み合わせる「同時性」の重要性を主張した。テイラーの理論『科学的管理の原理』が出版されたのは1911年のことである。

このテイラーの理論を創造的に実践したのがフォードである。フォードによる「創造的实践」の本質は、効率的生産の方式の確立とT型車（モデル・ティー）だけを製造する政策にある。通説ではこの政策が強調される。だが忘れてならないことは、当時、ヨーロッパ製自動車が高価なものであるものであったものを「大衆のための自動車（軽量で頑丈で確実に平均的なアメリカ人が買える安い車）」というコンセプトをフォードだけが持っていたことをつけ加えなければならない。

1908年、最初のT型車の価格は850ドルで始まり、1910年には725ドル、1916年には345ドル、後に290ドルまで下がった。725ドルのT型車を買ったのは、3万4328人、345ドルのT型車を買ったのは、73万41人であった。1920年には、全世界の2台に1台がT型車になった。ドイツでは、このアメリカの自動車産業の成功による経済発展を説明するため「フォード主義（フォルデイズム）」という新語が作られた。

ドラッカーが目指したのは、その「フォード主義」であり、それを「資本主義は、より多くの製品を、より安い価格で、しかもより短い労働時間で供給するための経済体制として、失敗したところか、最も大胆な夢をも超えて成功した。今後、資本主義が植民地諸国の工業化や農業の産業化のなかで、偉大な成功を収めないとする経済学的な論拠はない」¹³と指摘し、レーニン（資本主義の墓掘り人たる職業的批評家）の主

張を退けた。しかも「そのフォードにしても、彼を批判する者たちと同様、経済の成長と拡大それ自体は、社会の目的ではないことを忘れている」⁹⁰と指摘することをドラッカーは忘れている。ドラッカーが言う社会の目的とは自由と平等の実現だ。

ドラッカーは、1929年の大恐慌によるアメリカの崩壊を「資本主義が平等をもたらさないことは、疑いの余地もなく、弁解のしようもなく証明された」「経済的な成功、繁栄、進歩が、この資本主義の信条の崩壊を一時的に隠蔽することはできるかもしれない。しかし、もはやそれを元に戻すどころか、その当然の帰結を遅らせることさえできない」⁹¹とヨーロッパ人のアメリカへの信頼の揺らぎを代弁した。その一方でドラッカーは問う。資本主義は「偽りの神」であるのかと。その答えとしてドラッカーは、第1作『経済人の終わり』での議論を通じ「経済人」の破綻を見出していた。

1937年4月、ドラッカーは、米国ニューヨークのブルックリンで米国での生活を始めた。27歳のことである。『経済人の終わり』が出版されたのは、1939年であるが、書き始めたのは1933年で、時にドラッカー23歳であった。「本書の主たる命題を含む最初の原稿は、1933年に書かれた」「ナチズムにおける反ユダヤ主義の位置づけの部分は、1935年か6年に、オーストリアのカトリック系出版社から小冊子として発行された」「残りの殆どは、1937年4月から年末にかけて書き上げた」⁹²と後にドラッカーは記している。このことから『経済人の終わり』が、ヨーロッパ人・ドラッカーによって書かれたことは明らかだ。

『経済人の終わり』の中でヨーロッパ人・ドラッカーは、アメリカについて「ヨーロッパにおける資本主義と民主主義を勝利に導くうえで、アメリカの存在が果たした役割、すなわち、独立宣言と合衆国憲法がフランス革命に与えた影響、トマス・ジェファースンの民主主義がイギリスにおけるホイッグ党の自由党への脱皮に与えた影響、アレグザンダー・ハミルトンが直接ビスマルクのドイツに与えた影響の大きさについては、いくら強調しても強調しすぎることはない。しかし、これらの影響でさえ、19世紀以降のヨーロッパの資本主義に対するアメリカの間接的な無形の支援に比べるならば、無視して差し支えない。経済的自由による平等の実現という夢が破られたことを徐々に実感していくなかにあって、『無限の可能性』をもつ、真に平等で自由な国、かつ最も民主主義的な国の存在はヨーロッパの人たちの信念が、たとえそれがそれぞれの国において幻に終わりつつあるにせよ、決して間違っていないことの証となった」⁹³と記し、アメリカの可能性（価値）を政治的に意味づけた。加えて、「資本主義体制の経済的側面の可能性に関するかぎり、近代資本主義の最良のものと最悪のものの両方を体现している巨人、ヘンリー・フォードのいっていることが正しく、資本主義の墓掘り人たる職業的批評が間違っている」「いつ、資本主義に対する信頼が失われたかを特定することは不可能である。しかし、資本主義への信頼が空虚なものとなったのは、ヘンリー・フォードが大量生産こそ最も経済的かつ効率的な生産方法

であることを世界に示した日といえる。爾来、経済発展は必ず不平等の増大を招いてきた¹⁰⁹と指摘した。ここに、「自由」と「平等」を経済と社会の原則（原理）とするドラッカーの経済観と社会観が明白に認められる。

ドラッカーの第2作（もう一つの処女作）『産業人の未来』（1942）の副題は、「その保守主義的研究」である。本書を通じてドラッカーは、保守主義者の産業社会観を明確に構想した。つまり、ドラッカーは、近代における保守主義のルーツとされるイギリスの政治家、エドモンド・バークらの用語を産業社会の分析に使用し、経済ではなく、あくまでも社会を中心にそれを多元的に議論し、その一般理論化という意欲的かつ野心的な著作を目指したのだ。

保守主義の立場に立つドラッカーの議論は理性万能主義の歴史（フランス革命、社会主義革命、ヒトラーの国家社会主義革命）は、失敗の歴史であり、アメリカとイギリスの保守主義の成功を分析する。そして真の保守主義こそが改革の原理であると指摘する。その保守主義を政治的英知として歴史上、初めて自覚的に意識したエドモンド・バークへの言及は同書の中で17ヶ所ある。（『経済人の終わり』では1ヶ所）

社会理論と社会学の古典を著したドイツの社会学者、フェルディナント・テンニエス（1855－1936）の『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』（1887）は、人間の存在（位置）と人間の行動（役割）を並列して社会を議論したが、ドラッカーはその議論をアメリカの産業社会に持ち込んで、産業社会（今日では組織という概念があるが、当時はなかった）は一人ひとりの人間に「役割」を与える機能社会であるだけでなく、「位置」を与える共同社会でもなれなければならないとし、さらには、権力が「正統なもの」として受け入れられなければ多元的社会は十分に機能しない、と主張した。

バークは『フランス革命についての省察』（1790）を著し、革命の熱狂の中で理想社会の実現を説く人々を批判した。保守主義者は、人間の理性の限界を認識しているが故に、個人の理性や能力の普遍性に対し、懐疑的であり、歴史の試練に耐え抜いた現実的な伝統や慣習を重視する。これが、人間はどんなことでもできる、という思い上がった理想を諫める保守主義者に共通する態度を形成することになる。

これに保守主義者に共通の人間観、すなわち人間は非合理的で利己的な存在である、という人間の根源的な悪への自覚が加わる。そして真の保守主義者は、人間の悪と理性の不完全さを直視する。ここで、保守主義者は、このような悪を抱え込んだ人間は、いかにして秩序や倫理を保つことが可能か、を問う。その答えとして保守主義者が説くのが、信仰の重要性だ。精神の宗教性こそが、人間の悪を抑制し、自らの能力への過信を諫めると彼らは考えるのだ。ドラッカーはこうした真の保守主義の精神に共感する。

ドラッカーは、全体主義的熱狂に懐疑と批判のまなざしを向け、第二次大戦後の世界に何を期待するかへの理想に対し、保守主義者として「産業社会のゆくえ」への課

題は何かを議論した。真の保守主義に共感するドラッカーは、理想が常に実現不可能な夢であることを知っていたからだ。

ドラッカーが米国（ニューヨーク）に移住したのは、1937年4月のことで、その生活は、その年1月、結婚したドリスと共にスタートした。第1作『経済人の終わり』は、その殆どが英国ロンドンで書かれたことで明らかなように、米国に関する記述（フォード社を含めて）は、すべてヨーロッパで入手した文献・資料によるものだ。従って、米国で書かれた第2作『産業人の未来』での記述のそれとは異なる。

例えば、緑色がかったブルーの車体のGM社製『シボレー』の新しさに負けたフォードT型車に替わってA型車が投入された1927年12月2日の米国の様子をドラッカーは知らない。「A型フォード車のおおいが除かれると、百万人もの人びと——『ヘラルド・トリビューン』紙の計算によると——が、一目でもこの車を見ようとして、ニューヨークのフォード本社に入ろうとした。チャールズ・マーツが、のちにフォードの伝記に書いているように、『十万人の人びとが、デトロイトのフォード会社のショールームに押しかけた。クリーブランドでは、群衆整理のために騎馬警官が出動した。カンサスシティでは大群衆がコンヴェンション・ホールにつめかけたので、みんなに見える高さに新車を置くために、台をつくらねばならないほどだった』という。合衆国のいたるところで、同様の現象が見られた。ナイアガラブルーのロードスターや、アラビアンサンド色のフェートンには、何千という注文が殺到して、フォード会社の帳簿はいっぱいになった。数ヶ月のあいだ、街を走るフォードの新型車は、群衆の目を惹きつけた。自動車に興味をもつアメリカ人にとって、この新型自動車の発表は、単なる一時的な商業的興味にとどまらなかった。それは、1927年度の大事件の1つだった。」¹⁰⁰というF.L.アレンの記述（1931）をドラッカーが読んだかどうか、ということではなくて、その時、ドラッカーがアメリカにいなかった、ということで、この「1927年度の大事件」を目撃していないことが、ドラッカーのアメリカへの議論を外部からのもの（傍観）へと特徴づけている。

熱狂はドラッカーに相応しくない。その態度（気質）は、エドモンド・バークが1789年7月14日に顕在化したフランスの事態（熱狂）を分析した『フランス革命についての省察』のそれに通じる。但し、それを著したとき、バークは60歳であったが、ドラッカーのそれは、1923年11月11日、社会主義者が支配するウィーンの市民が祝う「共和国の日」のデモ行進の隊列の先頭から離脱し、家路についたときに自覚したものであった。それを自ら「傍観者の誕生」¹⁰¹と自己言及している。時にドラッカーは14歳の誕生日を迎える直前であった。60歳のバークが持っていたものを14歳のドラッカーが共有していると理解することは困難なことだがそれに通じる態度（資質）をもっていたと考えることにはそれほどの無理はない。

「傍観者・ドラッカー」にとって1927年12月2日、A型フォードの登場によるアメ

リカ人の熱狂や1929年10月14日、ニューヨーク株式市場の大暴落「暗黒の木曜日」の発生による世界恐慌の始まりは、考察と報告の対象以外の何ものではなかったのだ。

ドラッカーの態度（資質）が「傍観者」のそれであることが問題なのではない。ドラッカーの記述の価値は、具体的な事象とそれが抱合する意味についての、洞察と判断の正しさにある⁹⁰。このドラッカーの資質の特性が、「保守主義」のそれとして定式化されるのが第2作『産業人の未来』であり、そのことは同書の副題「保守主義的研究」が示すところである。時に、ドラッカーは33歳であった。

保守主義とは今日、既成の伝統と秩序への自覚的な意識として理解されているが、この自覚的意識を歴史上、初めて政治的英知として持ったのが、エドモンド・バークであり、ドラッカーは、その立場での議論であることを明確にして、ナチス・ドイツによる全体主義の敗北を前提にして第二次世界大戦後の新しい産業社会を描いた。ドラッカーが保守主義に立つのは、経済や経済学を重視するが、その中心にあるものは、あくまでも社会であるからだ。このドラッカーの立場は、時に、理想主義や科学主義の立場から批判されるが、生涯不変で、一貫していた。

ドラッカーが立つ保守主義の立場を特徴づけるのが、ドイツの社会学者、フェルディナント・テンニエスの『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト（純粹社会学の基本概念）』だ。テンニエスを通じドラッカーの保守主義は、産業社会を議論の視野に入れることになる。即ち、産業社会は、一人ひとりの人間に「役割」を与える社会的機関（ゲゼルシャフト）であるだけでなく、「位置」を与えるコミュニティ（ゲマインシャフト）でもなければならなかったとした。その時、ドラッカーは産業社会を自由社会として構築するため、「私は、戦時の問題と切り離して戦後の問題を論じる方法を知らない。われわれが平和を手にする日は、旅を終える日でもなく、旅を始める日でもない。それは馬をかえる日にすぎない」⁹¹と記した。馬をかえる、即ち全体主義から自由主義の理念にたって、自由な社会としての産業社会への到達を議論し、産業社会における権力の正統性を問い、経営陣が支配するマネジメントの正統性こそが不可欠だ、と主張した。

テンニエスは、家族、村落（地縁社会）・都市に結びついた民族、自治共同体、教会が構成するゲマインシャフトから大都市・国民・世界に結び付いた商業・工業・学問が構成するゲゼルシャフトへの社会発展の方式を明らかにしようとしたが、ドラッカーの社会観は、保守主義のそれであり、社会は多元的な存在だ、というものであり、テンニエスのような直線的で単純な発展的歴史観によるものとは無縁だ。しかも、ドラッカーが真の保守主義者であることの証となるのは、テンニエスのゲマインシャフトを捨て去らず、自らの議論に統合しようとしたことだ。

ドラッカーの第2作『産業人の未来』にフリードリッヒ・ユリウス・シュタールは登場しない。第1作『経済人の終わり』では、マルクス主義の説くその階級闘争さえ

無意味に終わり、さらに一層の不平等と絶望がもたらされることを予見した一人としてシュタールの名前が記されている。しかし、『産業人の未来』は、「フリードリッヒ・ユリウス・シュタール——保守主義とその歴史的展開」が生み出したという意味で深く関係している。

ドラッカーは、日本版『ドラッカー全集』（1971）の序文の中で、「文筆家として最初期のおもな努力は、20歳代初めに書いた非常に短い論文になったが、（本『全集』に収めるには未熟である）、これは、フランス革命とナポレオン戦争のショックを受けた19世紀の初頭に、新旧間のバランスをとって、その上に新しいドイツの政治組織を樹立しようとした、あるドイツの政治哲学者を扱っている。彼の名前は、歴史家以外にはほとんど完全に忘れられているが、フリードリッヒ・ジュリアス・シュタールである。彼がフランス革命によってくつがえされた伝統と、新時代が求めるものとを合成しようとしたのは、『保守的』であると同時に『革新的』な課題で、明治の日本人がなしとげたものに非常に似ている。ただ一つ違うのは、シュタールは失敗したが、明治の人は成功した点である」⁹²と記し、こうしたことへの関心は、「第1次大戦直後の、しかも、オーストリア・ハンガリーという、大戦によって過去との大きな根本的な断絶が生じた国で過ごしたわたしの少年期にまでさかのぼることができよう。ウィーンで育って、突如として適切なものではなくなった古い歴史的な伝統の、目に見える記念碑にとりかこまれながらも、そうした伝統がもっていた価値観と美を覚えていた少年にとって、連続性と断絶感との間に生じる緊張への興味は、ごく自然なものと思われるであろう」⁹³と回想している。

この回想で明らかにされた興味・関心が、いかにして『産業人の未来』を生み出したかについてドラッカーは、同書の新版への序文（1995）で明らかにしている。「本書が私の最も野心的な著作であることは間違いない。社会にかかわる基本的な理論の発展を目指した唯一の著作である」「本書は、2つの社会理論を明らかにしようとした」「社会が機能し、かつ正統性をもつための条件をあきらかにしようとした」「20世紀に出現し、第2次大戦とともに支配的な存在となった産業社会に対して」⁹⁴その条件を適用した、と記した上で、副題「保守主義による一考察」は、同書の議論が保守主義の用語で行なわれたことを示し、しかもその用語は、エドモンド・バークの用語、ジェームズ・マディソンの用語、ベンジャミン・ディズレーリーの用語であることを明らかにした。いずれも真の保守主義、すなわち伝統的な保守主義の用語である。一人ひとりの「位置」と「役割」そして「権力の正統性」の3つの基本概念がそれである。

ドラッカーは、同書によって自由主義と自由経済の産業社会が、第2次大戦の戦後世界において経済発展と社会的進歩をもたらすであろうことを見通した。ドラッカーは、「本書の中核部分を書いたのは、1940年の夏だ」⁹⁵と記している。同書の出版は、

1942年である。そしてドラッカーは、次ぎの第3作『会社という概念』の執筆に取り組むことになる。同書でドラッカーは、「組織（オーガニゼーション）」という言葉今日の意味で使うだけでなく、政府と企業だけでなく、大学、病院、労働組合、教会など、非営利組織にも逸早く注目し、関心を示した。だが、ドラッカーは、後年「本書の執筆当時、やがて産業社会が、企業社会というよりはむしろ組織社会になるであろうことは、私を含めて誰にもわからなかった。それが明らかになったのは、本書の執筆から10年後のことである」⁹⁰と記すことを忘れなかった。これは、ドラッカーが未来論者や予測家、あるいは単純な楽観論者ではないことを示している。

むすびにかえて

ドラッカーの第3作『会社という概念』は、「ドラッカー経営論」の原点であると位置づけられている。この位置づけは正しい。しかし、それだけでは不十分である。その位置づけは、ドラッカーのその後の著作との関係を指摘しているにすぎないからだ。

同書は、ドラッカーの「アメリカ社会論」でもあり、ドラッカーの知的関心がヨーロッパ社会からアメリカ社会の分析に移行したことに注目すべきだ。そのことは、同書の7章「個の尊重と機会の平等—アメリカを支える信条」の議論で明らかだ。

その当時のアメリカ社会を議論するドラッカーの思想的立場を明示する記述に「エドモンド・バークの言葉をいいかえればこうなるだろう。社会が完全ではないと証拠立てるだけでは、これをくつがえす理由としては十分とはいえない。新しい社会なり、新しい制度なりのほうが、もっと役に立つらしいことも証拠立てなければならない」⁹¹がある。これがドラッカーによる「バーク的アメリカ社会論」とも言える第3作『会社という概念』を生み出したのだ。その中でドラッカーは、企業（会社）を現代社会（産業社会）の基礎単位（社会制度）に位置づけることに成功した。この成功は、会社を時代遅れで非効率的だと批判したA. スミスに対する保守主義の議論の勝利を意味する。

アメリカ社会についてドラッカーは、「産業化が始まって1世紀経たにもかかわらず人々の意識と思考が産業化前から脱しはじめたのは、ごく最近のことである。今日では大企業と大都市が現実であるにもかかわらず、われわれは社会としての信条の実現を農場と町に求めつづけてきた。大量生産工場がわれわれの夢を実現すべき社会の現実であり、社会の代表的組織であることが認識されたのは、最近のことにすぎない。今日われわれの約束と信条の実現、さらにはわれわれの社会の存在意義までが、企業がアメリカの信条とするものをどこまで実現できるかにかかっている。しかも企業に課せられた課題は重大なだけでない。それはまったく新しい種類のものである」⁹²と記

している。ここにアメリカ人となったドラッカーの顔が見える。それは移民の顔であり、今日に続くアメリカの顔でもある。

では、ここで言う「信条」と「約束」とは何か。その実現を現世に求めることにおいて、ヨーロッパとアメリカの違いは、それをアメリカは社会と経済の場に求めることにある、と気付いたドラッカーは、「アメリカの政治哲学の基本は、個としての人間の重視という、際だってキリスト教的な思想である。ここから第1に、正義の約束すなわち機会平等の約束が生ずる。第2に、自己実現の約束、よき生活への約束、より正確にいうならば1人ひとりの人間の尊厳の約束、すなわち位置づけと役割への約束が生ずる。アメリカほど、1人ひとりの人間を尊重し、それがそのまま社会としての約束と信条になっている国はない。アメリカとヨーロッパを分かつものがこの個としての人間の重視である」⁹⁰と指摘する。

この立場に立ってドラッカーは、ゼネラル・モーターズの実例に則して会社の分析にアプローチし、会社を「人間の努力としての会社」（ゲゼルシャフト）と「社会制度としての会社」（ゲマインシャフト）の2つの側面から、議論した。これは、明らかにテンニエスの影響によるものだ。ドラッカーは、組織の問題として分権性を議論しているが、同書は事業部制組織研究の最初のものである。

さて、本稿は、ドラッカーの初期の著作『経済人の終わり』（1939）、『産業人の未来』（1942）、『会社という概念』（1946）を通読して議論したものである。このように通読し、初期のドラッカーを理解したのは、岩根 忠⁹¹をして嚆矢とする。

経営学者では、高宮 晋（当時上智大学教授）⁹²と岡本康雄（当時東京大学助教授）⁹³であろうが、それは、1972（昭和47）年のことである。（ドラッカーになった「ドラッカー」の理解の流れを作ったのは、『現代経営研究会』⁹⁴の高木信久を中心とした篠崎達夫ら、当時のキンビール社員たちである）

[註]

- (1) P.F.ドラッカー著、高宮晋編、岩根忠訳『ドラッカー全集第1巻産業社会編—経済人から産業人へ』、ダイヤモンド社、1972、P.737.（解説）.
- (2) ドラッカーは、S.キルケゴール著『キリスト教の修練』（1850）を経営者の社会的責任の規範とした。
P.F.ドラッカー著、上田惇生訳『経営者の条件』、ダイヤモンド社、1995年1月、P.234.
- (3) P.F.ドラッカー著、高宮晋編、岩根忠訳『ドラッカー全集第1巻産業社会編—経済人から産業人へ』、ダイヤモンド社、1972、P.13（『日本版への序文・文筆家兼学徒としての著作に対する回想』）.
- (4) 『変貌する経営者の世界（1982）』『マネジメント・フロンティア—明日の行動指針（1986）』『未来企業—生き残る組織の条件（1992）』は、主として『ウォール・ストリート・ジャーナル』誌に発表した論文・解説をT.M.タリー氏が編集した.

- (5) P.F.ドラッカー著, DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳『P.F.ドラッカー経営論』, ダイヤモンド社, 2006年9月, (『Harvard Business Review』へ1950年に初めて寄稿した「経営者の使命」から最後の寄稿となった2004年の「プロフェッショナル・マネジャーの行動原理」まで全34本の論稿が収録されている).
- (6) E.H.カー著, 井上茂訳『危機の20年』, 岩波書店, 1996年1月, PP.12—13 (1939年第1版への序「ピーター・ドラッカー氏の『経済人の終焉』は, わたくしの原稿が完結した後に手にすることができたのであるが, いくつもの冴えた見通しが読みとられ, 現下の危機についての強い刺激を与え示唆を含む診断が述べられている。—とある).
- (7) レーニン著, 角田安正訳『帝国主義論』, 光文社, 2006年10月, P.37.
- (8) 同上書, P.61.
- (9) P.F.ドラッカー著, 上田惇生訳『経済人の終わり, —全体主義はなぜ生まれたのか』, ダイヤモンド社, 1997年, P.39.
- (10) 同上書, PP.43—44.
- (11) 同上書, PP.94—95.
- (12) 同上書, iii (新版への序文)
- (13) P.F.ドラッカー著, 上田惇生訳『「経済人」の終わり, —全体主義はなぜ生まれたか』, ダイヤモンド社, 1997年5月, P.39.
- (14) 同上書, P.39.
- (15) 同上書, P.46.
- (16) 同上書, PP. i — ii (新版への序文).
- (17) 同上書, P.44.
- (18) 同上書, PP.43—44.
- (19) フレデリック・L・アレン著, 藤久ミネ訳『オンリー・イエスタディ』, 研究社, 1975年8月, PP.182—183.
- (20) P.F.ドラッカー著, 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3月, P.3—10.
- (21) この「洞察と判断」の正しさは, 文化人類学者・ルース・F・ベネディクト (1897—1948) が日本を訪問することなく日本文化を分析した『菊と刀』(1946) を著したことに通じる.
- (22) P.F.ドラッカー著, 上田惇生訳『「新約」産業人の未来』, ダイヤモンド社, 1998年6月, PP.6—7.
- (23) P.F.ドラッカー著, 高宮晋編, 岩根忠訳『ドラッカー全集第1巻産業社会編—経済人から産業人へ』, ダイヤモンド社, 1972年, P.6. (「日本版への序文・文筆家兼学徒としての著作に対する回想」).
- (24) 同上書, P.6.
- (25) P.F.ドラッカー著, 上田惇生訳『「新約」産業人の未来』, ダイヤモンド社, 1998年6月, P.iii.
- (26) 同上書, P.vi.
- (27) 同上書, P.vi.
- (28) P.F.ドラッカー著, 高宮晋編, 岩根忠訳『ドラッカー全集第1巻産業社会編—経済人から産業人へ』, ダイヤモンド社, 1972年6月, PP.577—578.
- (29) P.F.ドラッカー著, 上田惇生訳『企業とは何か—その社会的な使命』, ダイヤモンド社, 2005年1月, PP.124—125.
- (30) 同上書, PP.124—125.
- (31) P.F.ドラッカー著, 林雄二郎訳『断絶の時代—来るべき知識社会の構想』, ダイヤモンド社, 1969年の日本版は, 岩根忠に捧げられた。「本書を私の心の友, 岩根忠氏 (1897—1967年) の霊に捧げたい。岩根氏の英知と寛容の精神が東西を1つにするかけ橋をつくった」.
- (32) P.F.ドラッカー著, 高宮晋編, 岩根忠訳『P.F.ドラッカー『ドラッカー全集第1巻産業社会編—

経済人から産業人へ』、ダイヤモンド社、1972年、PP.737—760で高宮は編者として、『経済人の終わり』『産業にたずさわる人の未来』『会社という概念』について解説。

- (33) 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、1972年7月。
- (34) 拙稿『『現代経営研究会』と高木信久』、『経営情報学部論集（中部大学）』第14巻・第1・2号、平成12（2000）年3月。