

芸術と経営の広がり

—ピーター・ドラッカーと玉川大学の研究と教育—

村山にな¹⁾, 佐久間裕之²⁾, 加藤悦子¹⁾, 芦澤成光³⁾, 山田雅俊³⁾

Transdisciplinary Research between Arts and Management: Peter F. Drucker and Tamagawa University

Nina Murayama¹⁾, Hiroyuki Sakuma²⁾, Etsuko Kato¹⁾, Shigemitsu Ashizawa³⁾ and Masatoshi Yamada³⁾

Tamagawa University Research Institute, Machida-shi, Tokyo, 194-8610 Japan.
Tamagawa University Research Review, 21, 29-45 (2015)

Abstract

Peter Drucker (1909–2005) has been known as a father of management, but he viewed himself as a social ecologist. As such, his theory involves an interdisciplinary approach, which leads to holistic visions. Drucker's life and theory seems inseparable. His early education is characterized by progressive education and both learning and teaching became his passion. While going through horrific experience under the Nazi, Drucker observed a fundamental weakness of human nature and noticed that forming a community is a human necessity but it could be united either by a good or bad vision. Hence, the individual's perception is valued as opposed to absolute reason in Drucker's theory engaged with polarity. Through his appreciation of Japanese paintings, Drucker generated a topological insight and idea of perception. These concepts are extended to his theory of innovation. As a social ecologist, Drucker's view of polarity penetrated a functioning society and role of nonprofit entities. Drucker provided interdisciplinary inspirations toward the 21st century global education.

Keywords : liberal art, education, polarity, Japanese paintings, perception, topology, innovation, vision, communication, leadership, community, theory and practice, social ecology, nonprofit

研究の目的

ピーター・ドラッカー理論と彼の人間性を、玉川大学の研究と教育の特性を重ね合わせて、グローバルな学問と教育の革新を、学内の超学部体制のもと研究してみたい。ドラッカー（1909–2005）は、『山荘コレクション』に代表される日本画（禅画、文人画、水墨画など）の収集を通じて、日本美術の鑑賞と理解を深め、儒学と禅に

着想を得た日本経営文化論の真髄にせまるとともに、日本人の芸術への視点を通じて西洋近代美術を咀嚼し、そして社会、経済、政治、そして教育の基底にある思想に迫っていた。言い換えると、彼の芸術観と経営観には、現代世界がもっとも必要としている、あるいは失った「グローバル・ノーム」（地球市民としての道徳規範）が根底にある。それは教育によって獲得されていくものであるとドラッカーは主張した。

1) 玉川大学芸術学部芸術教育学科
2) 玉川大学教育学部教育学科
3) 玉川大学経営学部国際経営学科

ドラッカーが「マネジメントはリベラルアートである」と断言した背景には、経営は文化であるとともに自己・他者マネジメントを含むことが前提にあり、文化理解には芸術感性 (artistic sensibility) を磨き、学びつづける謙虚な姿勢が不可欠であることを示唆している。しかし、ドラッカーが基礎教養を培った時代、彼の初期思想、「日本画コレクション」とドラッカーのマネジメント理論の関連についての学際的な研究は十分になされていない。そこで、ドラッカーの経営論をひもとき、芸術とマネジメントの両方の視座から研究する分野横断型の研究会を開催し、玉川大学の独自研究とした概要をここにまとめる。具体的には、ドラッカーの芸術感性がどのような環境でどのように育まれたのか、『山荘コレクション』の形成過程について、芸術観がどのように経営論とマネジメントの実践 (プラクティス) に活かされたのかを考察する。

玉川大学のブランドは「教育」にあり、ドラッカーは「教育者」であったことも踏まえ、ドラッカー経営論の根底にある人材育成論を人間観と日本文化との関連のもと分析し、「芸術感性を持つ人づくり」と「経営者の世界観とビジョン構想力」の源泉を考察することを目的とする。そして、歴史軸に沿った構成とし、一貫してドラッカーが存在した時と場の経験と学びから構築されていたマネジメント理念と実践の両極性が一体化する構造を、横断的な視座から解き明かすことを試みる。

第1章では、ドラッカーの生い立ちの地オーストリアのウィーンを起点に、ドラッカーの思想と芸術感性の原点を教育環境に求める。つづく第2章では、大学進学のためにフランクフルトへ向かったドラッカーの形跡を追って、フランクフルト大学で執筆した博士論文の原著を検証・考察する。当時、台頭しつつある全体主義に対するドラッカーの社会洞察の視座を分析し、初期思想の構造に迫る。第3章では、英国へ逃れたドラッカーが、偶然ロンドンで日本画と出会い、その後1937年に渡米、第二次世界大戦を経て、1959年の初来日から始まった水墨画の収集活動のなかで、何を画面のなかに見いだし、独自の日本文化論を進化させていったのかを主に「トポロジー」の観点からドラッカーの執筆した小説なども手掛かりに時系列に考察する。さらに第4章では、ドラッカーの日本文化論とマネジメント理論の双方に共通するキーワードである「知覚・直観」(perception) に着目し、社会の現象とはたらき、ものごとの見方と経営者のビジョンとイノベーションの関係からドラッカーのマネジ

メント論について、人間の身体感覚との共鳴を意識した解釈を試みる。そして、第5章では、1971年にドラッカーがニューヨークからカリフォルニア州クレアモントに活動拠点を移したことにともない、NPO (非営利組織) 研究に専念し、社会におけるマネジメントの役割と機能を問いつづけたことに焦点をあてる。ドラッカーの「社会生態学」の定義とNPO非営利組織のマネジメント研究の意義を問い明らかにする。

なお、各章ごとに、第1章村山、第2章佐久間、第3章加藤、第4章芦澤、第5章山田が執筆し、「研究の目的」と「まとめと展望」は、共同研究を代表して村山になが記載する。

1. ドラッカーの芸術感性の源泉の考察

1-1 はじめに

ドラッカーが生まれ、幼少年期を過ごしたウィーンの街はまさに激動の最中にあった。オーストリア=ハンガリー帝国の崩壊、第一次世界大戦の勃発、共和制の設立、その一方で、世紀末からの総合芸術と新教育の取り組みが日常生活のなかに広がりつつあった。本研究では、ドラッカーの教養の原点と日本の水墨画をこよなく愛した芸術感性がどのように育まれたのかを求めて、ウィーンでの現地調査を実施した。ウィーン時代のドラッカーに関する文献資料と研究は乏しく、教育と芸術環境について総合的な観点から、現地調査研究は進んでいない。回想録『傍観者の時代』*Adventures of a Bystander* (1978) をよりどころに、ドラッカーの受けた教育理念とカリキュラム、学習内容を知るために、小学校とギムナジウムについて現地調査した。ドラッカーの通った私立小学校はもはや存在しないが、ギムナジウムは増築を経て同地に現存する。

また、ドラッカーの芸術感性の磨かれ方を考察するにあたり、彼の視覚体験をたどり、どのような環境に身をおいていたのかを住環境と学校のデザイン、街のデザインの特徴から分析することを試みた。これらの視覚体験についてドラッカーの記述からも、具体的な場をどのように見ていたのかを知ることで、日本画のなかでも「渋い」水墨画を好んだドラッカーの芸術感性の原点を探りたい。本研究により、ウィーンの街の精神文化土壌とドラッカー家を囲む人々とコミュニティが、幼少年期のピーター・ドラッカーの学びの母体であり、マネジメン

ト理論の基層にある叡智と教養を培う現場であったことがあきらかになった。現地調査で浮かびあがったことは、ドラッカーが身を以て経験した当時のウィーンの二極性の精神文化構造、伝統様式を脱する前衛的な芸術活動をくり広げた分離派の表現主義、そして、女性が指揮したサロンと主体的な学びをうながす新しい学校教育であった¹⁾。

1-2 ウィーンの芸術環境：装飾と機能

ドラッカー家は、日常生活のなかで当時の前衛芸術にふれていた。ドラッカーは、日本の水墨画についてモダンアートとの比較で、白隠の《達磨》のような力強い表現は、クリムト、シーレ、クービン、ピカソ、そしてマチスには見いだせないとし、例えば仙崖の《蛙》は、ピカソに先立つこと150年前である。したがって、西洋のモダニズムは、日本の伝統のなかに予見されていたと考えた²⁾。白隠の躍動感がみなぎる筆の流れは、クリムト、シーレ、クービンらが描く人間の脆い内面世界をえぐるような細く神経質な輪郭線とは異なり、後にドラッカーは達磨が描かれる心境にいたる作家のプロセスと人間性そのものにつよい関心を寄せている。

幼少年期のドラッカーは、分離派の絵画だけでなく、近代建築デザイン空間が身近にあった。分離派の創設者に名を連ねていたヨーゼフ・ホフマンがドラッカー宅を設計した。1912年にウィーン19区に設計されたドラッカー宅は、英国のガーデンシティーを手本に開発された先駆的な郊外型住宅計画であり、外観は簡素、内部の平面図からすると回廊等を排除し無駄がなく、最新の暖房設備を備えたモダンなデザインになっている。ドラッカーの個室の窓からはウィーンの森が臨めた。ホフマンに対抗し果敢に近代建築の機能性をさらに追求した建築家は、アドルフ・ロースであり、シュワルツワルドの斬新な学校デザインを担うとともに同学校で教鞭をとっていた。

しかし、ロースの機能主義デザインの実体は、大理石などの高級で高品質な素材を厳選するため一見、装飾にみる華やかさと見せかけの歴史様式の誇示はなくとも、渋みのきいた味わい深い重厚感のある洗練された厳格さがそなわっている。ドラッカーが教養を培ったサロンは、シュワルツワルド宅で開催され、それはロースによる質素な内装デザインであった。ドラッカーは自宅とサロンで、当時の前衛総合芸術表現の環境に身をおき、無意識

にも「渋い」デザイン感性に親しんでいた。少なくとも、ウィーン特有の文化とされる装飾好みと歴史様式美の対極にある、簡素な機能美がもしかすデザイン性のちがいを目の当たりにしていた。ドラッカーの手記『傍観者の時代』にもウィーンの都市の建築物と住宅と学校デザインに関する記述がみられる。時代の新しい表現に気づくことで、少年期に人と物事の表層下にある本質とはたらきを視覚分析・洞察する「社会生態学者」としての直観する感性が養われたのではなからうか。

1-3 実践としての教師論

ドラッカーが、自著のなかで高く評価するのは、大学進学のためのデーブリンガーギムナジウム (Döblinger Gymnasium) よりも、スイスで博士号を取得した女性教育者、起業家、ソーシャルワーカーのシュワルツワルド (Eugenie Schwarzwald) が経営する男女共学の私立小学校での学びであった。シュワルツワルドは、自己の退屈極まりなかった学校教育をふりかえり新しい教育のあり方を講じ、一人ひとりの子どもが主体的に学べる学校をつくった。また、女子の大学進学を実現する為の学校も新設し、この第一期生がドラッカーの母であり、教員が父であった。当時の新教育を担っていたマリア・モンテッソーリ (Maria Montessori) と交歓があったが、シュワルツワルドは、教育者として自身の教育理論を体系的に書籍にまとめることはなく、目標を定めその達成への戦略を練り、実行することに力を注ぎ、理論家というより社会に直にはたらく実践者であった。

シュワルツワルドは、「教えることは、芸術 (Kunst) である」とらえていた³⁾。シュワルツワルドにとって、教えることは、芸術的な感性をともなう特別な技能であるため、新しい学校のマネジメントには、なによりも優れた教師が必要であるという教育理念のもと、当時の前衛的な作曲家、画家、建築家を教師陣に積極的に登用した。シュワルツワルドの小学校を支えたのは、3姉妹の教員エルザ、ソフィー、クララ先生であったが、学校の年報と関係者の記録によると、彼女らの教育理念と実践方法は、生徒の主体的な学びと自主企画など、自発性と自由な活動を取り入れた新教育のながれにあった。ドラッカーは特にエルザ先生とソフィー先生の教え方と教師像をふりかえっている⁴⁾。エルザ先生からは、ワークブックの活用方法を教わり、これによって、ドラッカーは自己の能力を分析し、長所を伸ばしつつ短所を補う学

習計画の立て方と成果を厳しくふりかえることを学び得た。これは、後にドラッカーのセルフマネジメントの理論と実践に踏襲された⁵⁾。

1920年代の新教育にある子どもの「自由」は、どのようにドラッカーの学習体験としてあったのか。モンテッソーリ教育における「自由」の概念を濱崎久美氏は分析しているが、そのなかに「子どもの活動の自由」をあげ、子どもが困難でも一心にやり遂げようとするかぎり、その行為の自由を尊重し、手を貸さずに忍耐強く見守ることが子どもの自立と成長において肝要としている⁶⁾。ひとつの事例に過ぎないが、ドラッカーは、工芸の授業で、ソフィー先生の指導のもと椅子の木工制作に取り組んだ。何度やっても脚の長さが同じにならず完成できなかった経験を記述している⁷⁾。あきらめたソフィー先生は、ドラッカーに実現可能なペン拭きづくりの課題を考え、ドラッカーはついに目標を達成できた。子どもの「自由」を尊重するソフィー先生は、直接に手を貸すことはなく、現実的な課題の設定に徹して、ドラッカーは目標に向かって働くという学びの型を体得した。ドラッカーの教養としてのマネジメントの理念の源泉をたどると、子どもの「自由」を尊重した1920年代の新教育があったことは意義深い。しかも、シュワルツワルドと同様に、ドラッカーは、教育理論よりも実践すなわち「優れた教師とは」に興味があり、教師の成果は、生徒が目標を達成できたかどうかではかられるとしている。そこには、理念に重きを置きつつも現場のはたらきを厳しく吟味するマネジメントする／されるの当事者意識をもったドラッカーの視座が潜む。

1-4 おわりに

現地調査によりドラッカーが、分離派をはじめとする前衛総合芸術表現と革新的な教育の現場を体験していたことが明らかになった。ドラッカーは、ホフマンとロースによる近代的な住環境と学校デザインを身近に視て触れ、装飾よりも機能性を重んじる「渋い」芸術感性に親しんでいた。ウィーンの街に練り広げられた古典様式と近代デザインの都市環境の両極性からも、物事の表面下を見抜く力も養われたのではなからうか。ドラッカーが通ったシュワルツワルドの小学校は、子どもの自由と主体性を重んじる新教育のながれをくむもので、そこでドラッカーは、後の知識労働者のセルフマネジメント理論を構築するうえで、かけがえのない教師と出会った。ド

ラッカーの学びの型は、自己分析と目標設定と実践、成果が達成されたかどうかをフィードバック分析するマネジメントの基礎そのものだった。シュワルツワルドと同様に、理論に傾倒するのではなく、社会にはたらく実践者たることにドラッカーは意識を向けていた。教えることは創意工夫を要するアート（実践）であり、自らを教えることもアートである。ドラッカーが考える教養（リベラル・アート）としてのマネジメントは、教育とマネジメントをひとつの人間の創造的な営みととらえる芸術感性が内包されている。

2. ドラッカー初期思想とナチズムとの関係性—フランクフルト時代（1929～33年）の資料を手がかりにして—

2-1 はじめに

本章は、ドラッカー（Peter Ferdinand Drucker）のフランクフルト時代（1929～33年）の主要著作に依拠して、彼の初期思想とナチズムとの関係性について明らかにすることを目的とする。

ドラッカーの思想に関しては、これまで初期（第二次世界大戦終了まで）、中期（戦後の冷戦期）、後期（冷戦体制崩壊後）の3期に分けて研究がなされてきた⁸⁾。このうち、中期思想に関しては「マネジメントの発明者」の面から⁹⁾、後期思想に関してはマネジメントに留まらない「社会生態学者」（social ecologist）の面から¹⁰⁾、彼の思想は研究されてきた。これらに対して、ドラッカーの初期思想は、中期・後期思想とは一見異なるように見える題材が重要な役割を演じている。それは全体主義批判、端的に言えばナチズム批判である。当時の彼を一躍有名にした書物は、1939年の『経済人の終焉—全体主義の起源』（*The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*）である。本書は「全体主義」（Totalitarianism）との対決を目論んだ書物であり、彼はこの中で「全体主義の猛攻撃に対抗するための唯一の現実的な抵抗は、われわれ自身の社会の中に新しい基礎的な諸力を呼び起こすことである」¹¹⁾と記している。そして、その「新しい基礎的な諸力」（new basic forces）を、後に中期思想ではマネジメントとして捉えていくことになるのである¹²⁾。つまり、ドラッカーのマネジメント思想の基点にあるのが、この初期思想に見られる全体主義批判である。

しかし、このことは、ドラッカーの初期思想が全体主義批判によって一貫して特徴づけられることを意味してはいない。それにもかかわらず、従来のドラッカー研究においては、彼の初期思想に見られる全体主義批判が、1939年の『経済人の終焉』以前から一貫して存在しているとの見方がなされてきた。そして、特にフランクフルト時代（1929～1933年）の彼の「言動を規定し尽くした」ものが「ナチズムとの対抗関係」であるとさえ指摘されている¹³⁾。さらに、1939年の『経済人の終焉』以前の著作物においても、ドラッカーは既にナチズム批判をしていたのであり、その証拠が1933年に著された『フリードリヒ・ユリウス・シュタール—保守主義的国家理論と歴史的展開』(Friedrich Julius Stahl: *Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*)にあるという（以下、本書を『シュタール』と略記）。ドラッカーはこの書で「反ナチスの立場」を公にし、その結果、本書は出版後すぐ発禁処分となり、彼はイギリスへ渡り、その後アメリカへ移住することになったと説明されている¹⁴⁾。

本章では、ドラッカーのフランクフルト時代に著された主要著作、すなわち、この『シュタール』に先行して著述されたドラッカーの博士論文「国家意思による国際法の正当化—自己拘束理論及び協約理論の論理的・批判的研究—」(Die Rechtfertigung des Völkerrechts aus dem Staatswillen. Eine logisch-kritische Untersuchung der Selbstverpflichtungs- und Vereinbarungslehre, 1931)、そして『シュタール』の思想内容を吟味し、そこから、通説を批判し、ドラッカーの初期思想を全体主義批判から一貫して特徴づけることはできないこと、むしろナチズムに対する両義的関係が見られることを明らかにする。

2-2 博士論文における共同体思想

ドラッカーは博士論文の中で、国際法では2国間あるいは複数の国家間にある「共通の意思」(Gemeinwille)のみが国際法設定の能力を持ち、それゆえ2国間あるいは複数の国家間の「共同体」(Gemeinschaft)が、国際法設定の主体であると主張する¹⁵⁾。さらに、法の正当化において重要なことは、法の締結の前に、「共同体」という「馴染みのない意思」(der fremde Wille)が「自分自身の意思」(mein eigener Wille)として正当なものであることを証明することであると指摘している¹⁶⁾。共

同体は本来的には自然発生的で馴染みのある観念である。それを彼は、逆に国際法設定の中に取り込んで、人工的に措定し、しかもその共同体の意思が自分の意思として正当化されることを重視する考え方を示しているのである。ドラッカーはまた、論理というものは因果律と一致しない自由意思を受け入れることから生じ、自由意思に基づく、としている¹⁷⁾。このように、ドラッカーは国際法に関する論文の中で本来的な使用法とは異なる共同体概念を使用し、共同体の意思が自分個人の意思と同一視される考え方を示し、さらに論理に対する自由意思の優位性について言及している。この博士論文は、ナチスが台頭しつつある時代状況の中で上梓されたものであるが、そこにはナチズム批判からは説明できない面が含まれているのである。

2-3 『シュタール』における共同体思想

本書の中でドラッカーは、「全体主義的国家」(totaler Staat)にならぬようにとの警鐘を鳴らしているように見える¹⁸⁾。その点では確かにナチズム批判の著作であると言えなくはない。しかし、思想内容をみていくと、彼はシュタールの「最も重要な哲学的功績」が、政治における合理的な問題解決を否定し、合理性以前の、あるいは合理性を超えた「より高次の、生きた統一体に根づかせ、その統一体の中で請け負うこと」¹⁹⁾による解決に見られると指摘している。例えば、「自分と他人の意思の対立も、権威と自由の対立も、より高次の統一体、すなわち自由意思による服従において解消される」²⁰⁾。また、人間は罪深い故、一方では確かな権威を求め、また、人間は助けが必要で弱いことを知るが故、「家族、部族、階級、国家、人類の住まう地球といった共同体に属することを必要としている」²¹⁾のである。このように、政治における合理的な問題解決の否定や、より高次の統一体である共同体と確固たる権威への自由意思による服従の必要性を語っている。これは合理的解決によらず、民族共同体(Volksgemeinschaft)の一員として、総統(Führer)の下に国民を統治しようとする思想と、奇妙なことに親和性を持つものとも言える。このように本書は、「ナチズム批判」としても、あるいは「ナチズムとの親和性」を持つものとしても読むことができてしまう。このような両義性(ambivalence)を本書の中に読み取ることができる。

2-4 おわりに

以上、ドラッカーの初期思想を彼のフランクフルト時代の著作物に依拠して検討してきた。そこから明らかになるのは次の点である。すなわち、フランクフルト時代の彼の思想には、従来指摘されてきたような「ナチズムとの対抗関係」や「反ナチスの立場」から一義的に規定しがたい面がみられることである。むしろ「ナチズム批判」と「ナチズムとの親和性」の両面を含み込むような両義性（ambivalence）の存在が浮き彫りになってくる。ただし、その後のドラッカー初期思想を追っていくと、『ユダヤ人問題』（*Die Judenfrage in Deutschland*, 1936）と『経済人の終焉』（*The End of Economic Man*, 1939）において、明確な「ナチズム批判」が展開されていく。これらの著作においては、ナチスの信条に基づいた学問的根拠のない人種理論（Rassentheorie）や全体主義が批判されていくのである。

このような、ドラッカー初期思想におけるナチズムに対する両義的關係から明確な批判への転換に何が関わっているのか。そこには、ナチスが台頭するドイツ・フランクフルトにおいて実業界やジャーナリズムの世界に身を置きながらも、大学人としての社会的成功の可能性を模索していた、彼の自己実現への道程が関与している²²⁾。このことは、ドラッカーの初期思想研究には思想を生涯との密接な関連の中で理解しようとする解釈学的手続きが必要であることを示唆しているのである²³⁾。

3. 日本美術コレクションから指摘されるドラッカーの思想形成

ドラッカーは1959年の初来日以来、その晩年に至るまで水墨画・禅画・文人画を中心とした日本絵画を収集した。彼の日本美術への関心は、1934年6月、24歳の時にロンドンで開催されていた日本美術展に偶然迷い込み、「美術の新しい世界を発見したというだけでなく、私自身について何かを発見した」時からであるが、そのコレクション形成過程からは私的な嗜好性だけに留まらない、ドラッカーの重要な思想的成熟をみていくことができる。以下にその概要を記す²⁴⁾。

3-1 日本美術コレクションの形成

ドラッカー・コレクションの具体的な様相は、過去3

回に渡って開催された展覧会で作成されたカタログなどによって知られる²⁵⁾。またドラッカーは自己のコレクションについてエッセーやコメントを残しており、これらの資料を検討することによって、ドラッカーが日本美術や日本文化の特性のみならず自己の特質、さらには21世紀の社会において必要とされる人間の資質について認識を深めていったことが指摘できる。そこに通底するもっとも重要な彼の視座は、人間にはデカルト的な分析の能力とともに知覚的な統合の能力が必要であるという点である。

しかしまずコレクションそのものの特質を具体的に挙げたい。1959年の初めてのコレクションは花鳥画であったが、そこには日本の動物表現の魅力は自然さと多様性そして個性への讃歌を奏でていることとする、彼の眼差しが反映されている。

次に、ドラッカーがもっとも惹かれたと考えられる室町時代の水墨山水画については、日本の風景画—水墨画に描かれた山川草木は、目に見えない『日本の魂の風景』、つまり日本人の存在の根源にかかわるものであるとコメントしている。また日本の風景画の精神は神道の中にも生きており、それは動植物や岩石をはじめ宇宙を支配する超自然の力に対する信仰心だと語る。つまり室町の水墨山水画に、彼は日本人の存在の本質をみていたことになることが重要である。尚、コレクション形成においてドラッカーは、日本やアメリカの著名な収集家・古美術商・美術史家の教えや助言を受けた。彼はこれら先達たちの教授法—「私はこう見ている」とは言わず、「どうごらんになりましたか」という質問を行ったことに共感を表しているが、それは近年注目されるアクティヴ・ラーニングに繋がる教授法として注目される。

つまりコレクション形成においてドラッカーは、自ら〈見る〉という知覚力を鍛えていたわけだが、3回目の来日時に、彼は禅画を発見した。禅画の意義についてドラッカーは、20世紀初頭におけるヨーロッパ表現派が追求した、直観的に内側の精神的な体験を視覚化することに、すでに成功していたとする。このような禅画の発見には、彼の若年時の視覚体験が反映されているといえる。そして禅画への関心は、日本の教育に関する洞察へと展開され、禅宗的な考え方に根差した日本の学習伝統が、単に社会的昇進のための手段ではなく、真理の体得を目指すものであったことを指摘する。さらにそのような真理の体得は、西欧的あるいは儒教的な姿勢に立つ学習目的と異なるものであったとも述べている。

コレクション形成は順調であったようで、1968年からは作品購入数がかなり増加し、同時に江戸時代の作品も多く含まれてくる。西洋近代絵画と日本絵画の親近性について言及、さらに江戸時代絵画の多様性を強く実感した言説が続く。その実感と、近世の流派に対する知識から、彼は江戸時代の社会における個性の許容と、それと対照的な厳格な家制度との両極の併存について独特の解釈をつくり出した。

ところでドラッカー・コレクションにおける江戸時代絵画の大半を占めるのは南画であり、それらは全コレクションの三分の一にあたるという。ドラッカーは南画という、近世の知識人である文人の画に、近代的自我をみると同時に、それらが自己学修を喚起するものであったことを認めていたと推測される。彼は知識社会への移行の必然性を早くから提唱し、それに伴った生涯学習の重要性をしばしば説いているが、そのような視点は南画の価値の認識と通底するものであったと考えられる。

3-2 トポロジー・統合・知覚・両極性—【日本美術・日本論】のキーワード

以上のようなコレクション形成を踏まえて、ドラッカーは、日本美術の美学的特質について考察し、さらに独特の日本文化・日本人論を展開していく。そこで使用されている上記のキーワードの由来を考察することによって、彼の思想にコレクション形成という体験が果たした役割について考察する。

彼は、コレクション中の水墨山水画などを造形的に分析し、日本画は空間が支配し、空間が画を統合すると指摘する。そして西洋画は基本的に幾何学的、中国画は代数的であるが、これらに対して、日本画はトポロジカルであるとする。さらに日本美術の特色は、概念ではなく知覚、写実ではなくデザイン、分析ではなく統合であり、次いで日本の最も重要な特質は〈知覚力〉であると結論付ける。

トポロジーは、もともとは数学用語であるが、第2次世界大戦後の、特に哲学などにおける構造主義運動の中で注目され、その中にはドラッカーが少年時代から関心を寄せていたフロイトの後裔である、パリ・フロイト派であったジャック・ラカンがいたことに、まず着目した。そしてラカンとドラッカーには、構造を分析的にみても全体を把握することはできず、統合的にみる必要があるという発想が共通して読み取れることを指摘した。また

ドラッカーの小説『最後の四重奏』（1982年刊）から、トポロジカルな視点がマネジメントにも重要とするドラッカーのアイデアが読み取れることに注目した。

次に、ドラッカーが日本人のもっとも重要な特質として挙げている知覚について、フランスの現象学的思想を代表するメルロ・ポンティの言説を吟味した。そしてメルロ・ポンティのセザンヌに関する言説から、トポロジ的空間は、彼の発想した知覚的世界の空間とも言いえることを確認した。さらにメルロ・ポンティが、トポロジ的空間を彼の存在論の基底と考えていたこと、またデカルト的ユークリッド空間と対比していたことなどに注目し、ここからメルロ・ポンティとドラッカーの空間論は酷似していることを指摘した。次にドラッカーが日本絵画を「知覚的世界を表現する絵画」とし、また日本人の描いた風景画には、日本という風土と伝統に「生きられた経験によって把握された世界」が写し出されているとみていたことにも、メルロ・ポンティの発想に拠ったところがあることを指摘した。最後に、ドラッカーが日本美術及び日本人の特性として指摘する〈両極性〉についても、メルロ・ポンティの〈両義性〉の考察を参考にしていた可能性が認められることを指摘した。その両義性とは、自分が持つ矛盾する両極性から逃れずに、真正面から見据えるならば、それは成熟した心理といえるというもので、全く矛盾した両面を持っていることに対する積極的な評価が、ドラッカーの日本人の〈両極性〉への評価と重なっているのである。

3-3 日本美術の役割

ところで以上のようなドラッカーの発想—特に知覚力への重視のきっかけは、現代思想の知識から生まれたものではなく、日本絵画との偶然の出会いに拠ることが重要である。1957年の著『変貌する産業社会』では形態という観念や統合の重要性に気付きながらも、未だに知覚への言及はほとんど無いが、ほぼ10年後の1969年には、情報とコミュニケーションの問題から知覚についてかなり考察、さらに丸山の指摘²⁶⁾によればマネジメントにおける知覚の重視は64年から74年にかけて増大していることが注意される。何故なら、その時期はドラッカーの日本美術収集が、まさに加速している時期でもあったからだ。すなわちドラッカーの知覚への洞察は、哲学や心理学の理論からの考察に拠ると同時に、日本美術の収集という実践によって促進されたのではないか。

ドラッカーは、マネジメントにおける理論と実践をその生涯を通じて行っており、そのような両輪は、彼の本性、あるいは信条であったと推測されるからだ。付け加えて、ドラッカーは、その著『傍観者の時代』『最後の四重奏』という2点のフィクションで、自ら分析ではなく統合、概念ではなく知覚の能力を発揮—実践していることを挙げておく。

以上、日本美術コレクションの体験から、ドラッカーは知覚力の価値を認識していったとみることが出来る。そしてさらに重要なことは、ドラッカーが知覚力は、単に芸術的な対象だけではなく、マネジメントに、そしてより根本的な世界観にも必要であることを確信していったことである。『新しい現実』（1989刊）においてドラッカーは、知覚的な認識は人生の洗練された部分—芸術だけに限るのではなく、生物学的な世界で中心にあるのは、まさしく知覚的認識であり、しかもそれは、訓練し発達させること—すなわち教育することが可能であると指摘する。そこには日本美術コレクションという体験が息衝いているのではないだろうか。但し彼は、決してデカルト的な「我思う。ゆえにわれあり」を捨てたわけではない。「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」²⁷⁾という言は、ドラッカー80歳の時のものである。それは21世紀の今日においても、色褪せないばかりか、最重要な課題といえるのではないだろうか。

4. 「ドラッカー (P. F. Drucker) 経営学における知覚 (perception) による認識」

4-1 はじめに

ドラッカー経営学は、変化を積極的に進め、より効率的な社会、そして企業活動を実現することが、経営者の社会的責務の1つになると認識している。そのため、変化に対する経営者の認識のあり方について、既存の概念的な理解だけでは変化する現実を理解することは不可能になる。新しい状況が絶えず生まれている中で、過去概念で認識することはできない。そうではなく、まだ十分に明確な概念上の認識はできないが、以前とは異なる状況を全体として認識する知覚 (perception) の存在をドラッカーは指摘している。知覚は論理ではなく、五感を通じての認識であり、全体状況を感じて認識することを意味する²⁸⁾。そして「知覚されるのは知覚可能なもの

に限定され、また、知覚したいものに左右される。つまり知覚は経験を前提にしている」²⁹⁾。知覚による認識は、新たな概念を形成する上で重要な役割を果たす。変化する事象は定量化がしにくい現象であり、意味ある事象になる時には、既に過去の現象になっている。変化が、まだそれほど大きくないが重要な変化であることを認識するのは分析ではできない。知覚による認識が不可欠であるとドラッカーは考えている³⁰⁾。その知覚による認識について、企業経営上の位置づけとして、ドラッカーは、主に『イノベーションと起業家精神』(*Innovation and Entrepreneurship*) で示したとしている。他の著述では、知覚についての断片的な記述がされるに留まっている。しかしその中でも、*The Ecological Vision*, 22章「情報、知識、理解」では踏み込んだ知覚についての記述がみられる。本節の課題は、ドラッカーの知覚の捉え方について明らかにし、そこから現代の経営学研究のために、何を学びとることができるのかを明らかにすることである。

ドラッカーはこの知覚を、経営上の1つの認識方法として理解している。心理学での知覚の代表的定義の1つは『知覚 (perception)』とは、『いま、ここ』にある対象の存在を視覚、触覚、聴覚などの感覚によって捉える働きやその処理過程のことを言う。そして、私たち人間は、知覚情報を何らかの『表象 (representation)』と結びつけることで対象を認知している。表象とは、知覚情報そのものではなく、その情報を抽象化することで記憶内に保持し、意識内で操作可能にしたものを指す³¹⁾。五感を通じての認識を意味するが、その基になるのが経験である。知覚とは感覚的な認識が、記憶内に保持された表象に結びつくことで認識しようとする、この過程が知覚とされている。

4-2 ドラッカーのイノベーションの考えについて

『創造する経営者』(*Managing for Results*) 11章「未来を今日作る」では、企業のマクロ環境の変化を事業の機会として利用する必要性が述べられている。未来は予測できない。また、未来の不確実性をなくすことはできない。しかし、不確実性を利用することはできる。それには、既に起きた未来を探し、利用して今日、未来を作り出すことが主張されている。ドラッカーは、すでに起きている未来を探すために、以下の5つの中から探すことを提示している。①人口構造の変化をみる、②知識の

変化, ③他の産業, 他国, 他市場, ④産業構造, ⑤企業の内部。そして、最後に、経営者が社会, 経済, そして市場, 顧客, 知識に関する自身の仮説の有効性を問うことになることが指摘されている。「既に起きた未来を発見することと, その衝撃を予測することは当事者に新たな知覚をもたらす。新たな出来事は, 容易に見ることができる。それは例が示す通りである。必要性が見せているのである。……言い換えると, 機会は決して遠くにあるのでも曖昧なものでもない。しかし, 最初に認識されるのは, パターン (pattern) である」³²⁾。ドラッカーは既に起きた未来を発見することは, 経営者の深く染みついた考え方, 実践や習慣に疑問を投げかけ転換することと捉えている。以上の5つの領域を見ることで, 体系的に未来を発見できると主張している。未来を発見することは, それ自体は目的ではない。その未来を事業の機会とすることが目的である。事業の機会とするには, その機会を活かす事業を考え出すことが求められる。従来の事業とは異なる製品・サービス, そして事業の実現が必要になる。

4-3 イノベーションと知覚の機能

ドラッカーの『イノベーションと起業家精神』(Innovation and Entrepreneurship) の出版は, 1985年であった。米国国内経済における製造業が大きく衰退し, 金融業の成長が生まれていた。他方で, 米国企業の海外への進出が進み空洞化が生まれるようになっていた。ドラッカーは, このような状況に対して, 企業活動の多くでイノベーションの必要性を明示し, その具体的・一般的な方法をこの著書にまとめたと考えられている。

ドラッカーは勤や天才によるイノベーションも挙げているが, それを, 一般的方法として提示できないとしている。それに代わる, 誰でもがイノベーションを可能にする原理を挙げている。第1の原理は, イノベーションの機会を認識するには, 分析から始めること。分析を体系的に行い, 体系的に機会を探すことである。第2の原理は, イノベーションは概念上とともに, 知覚的な認識が必要としている。必然的に, 外へ出て, 見て, 聞いて質問することが必要である。これによって知覚できると認識されている。事業の機会を体系的に分析すると同時に直接, 顧客に接してその期待, 価値観, ニーズを知覚する必要がある。知覚することが, ここでは, 重要なイノベーションの条件として示されている。知覚は, 論理

的ではないが, 顧客を理解する方法として認識されている。顧客の期待や価値に既存の製品・サービスが適合するかどうかは, 知覚によって知ることができる。それは, 分析によってではないと述べている。新たな製品・サービスが顧客のニーズに適合するかどうかは, 知覚によって知ることができる。知覚でニーズを知ることを行わなければ第2の原理は充足できないと理解されている。また, 知覚での認識は, 市場の変化や社内の変化, 知識の変化についても該当する。

第3の原理は, イノベーションに成功するには, 製品やサービスがシンプルで焦点が絞られている必要がある。最初の段階では必ず問題が生まれる。複雑だと修復, 調整が困難になる。シンプルに始めてそれを手直しするためには単純で焦点が絞られている必要がある。

第4の原理は, 効率的なイノベーションは小さく始めなければならない。大きく始めてはならない。小さな事業として始めることが重要で, そして調整や変更を行い, 顧客や市場のニーズに合致するものにしていくことが求められる。

第5の原理はイノベーションに成功する条件として, ドラッカーは大きな事業ではなくても, 最初からリーダーの立場を得るようにする必要があるとしている。意欲を持ってリーダーの位置を狙わなければ, イノベーションは不可能になる。

さらに, イノベーション成功の3つの条件が挙げられている。ここで言われる条件は, 先の5つの原理の他に, 成功する条件として挙げられている。第1の条件は, イノベーションを実現するには, 不断の努力, 持続性, そしてコミットメントが必要である。第2の条件は, イノベーションに成功するには強さに基づく必要がある。第3の条件は, 経済や社会に一定の影響を与えるほどのものであること。

4-4 コミュニケーションと知覚

ドラッカーはイノベーション機会の発見と並んで, さらに企業内でのコミュニケーションにおける知覚の役割について明らかにしている。Ecological Visionの22章「情報, コミュニケーション, 理解」でその考えが述べられている。そこでは, まずコミュニケーションは知覚だとの表現がされている。その具体的な意味が3つある³³⁾。第1の意味は, コミュニケーションするのは受け手である。これはコミュニケーションの送り手がそれを成立さ

せるのではなく、受け手がそれを成立させている。知覚するのは受け手であり、送り手では知覚を実現できない。第2の意味は、「知覚は論理ではなく、経験（experience）である」³⁴⁾。知覚は経験した全体状況として知覚される。コミュニケーションされる際には、過去に経験した全体状況を前提とし、その一部を想起して行われる。第3の意味は、人は知覚能力の範囲内でしか知覚できない。「人は経験に基づく言葉でなければ、それを受け入れることはできない」³⁵⁾。以上の3つの意味がドラッカーによって挙げられている。コミュニケーションするには、企業内での共通する経験を前提にしなければ不可能になる。特にコミュニケーションでは受け手と送り手の両方で、知覚できるものに焦点が合わせられなければならない。さらに、ドラッカーは「組織の中でのコミュニケーションには、従業員であろうが学生であろうが、最大限可能な範囲で意思決定の責任を共有する必要がある。説明によって受け入れるのではなく、共有による理解がされなければならない。」³⁶⁾と述べている。経営者が、できるだけ大きな権限を持った意思決定を従業員に任せることが、コミュニケーション成立の条件になると理解されているのである。こうして、経営者と従業員の間で、共通した事前の経験を持つことができ、ある程度の知覚の共有が可能と理解されている。

コミュニケーションについての知覚の重要性は、状況の変化に対する機会への対応においても重要な意味を持つと考えられる。企業が一体となって状況の変化に対応するには、各部門、担当者による知覚による機会の発見が求められるからである。

4-5 考察

知覚によって、機会を発見する具体的手段について、ドラッカーは重要な指摘をしている。その指摘は、イノベーションの原理での知覚に関係する記述で明らかにされていた。以下では、この原理について考察を行う。次に、企業内コミュニケーションにおける知覚の問題の意義について考察を行う。

(1) イノベーションの原理の考察

イノベーションの原理の第1は、分析の体系的実施であった。第2が知覚による認識の必要性が挙げられていた。顧客のニーズを知覚するために、外へ出て直接、顧客に接する必要性を挙げている。直接に顧客に接して、

五感を通じて感じ取ることから、新たな変化を認識することができるドラッカーは理解している。その理由としてドラッカーは、過去の経験を挙げている。過去に経験した感覚が、変化を捉えると認識されている。第3の原理が、イノベーションに成功するには製品やサービスがシンプルで、焦点が絞られていることが挙げられている。これは、シンプルであることで、焦点を絞る過去の経験の記憶が想起され、知覚を容易にすることを意味すると考えられる。第4の原理としては、イノベーションを小さく始めることが指摘されていた。小さく始めることは、失敗をしても修正を行いやすく、また大きな損失に繋がらないことを意味する。つまり、知覚は過去の経験が基になって生まれる。その過去の経験を基にした五感による認識では、過去の出来事を想起することになる。過去の出来事では、新たに生まれる事象の認識に際し、誤認が生まれることが指摘されていると理解できる。つまり、事業機会の利用に失敗する可能性が生まれる、と理解できるのである。第3と第4の原理は、それに対応する条件と考えられる。

第5の原理として、ドラッカーは最初からリーダーとしての立場を目標とすることを挙げている。市場での支配的シェアを得なければ、大企業に模倣によって駆逐されることが理由と考えられる。

さらに、イノベーションに成功する3つの条件の1つは、不断の努力、第2の条件は強さに基づくイノベーションでなければ成功しない点が指摘された。そして第3の条件は経済や社会に一定の影響を与えるぐらいのイノベーションでなければならないとされていた。この3つは、そのイノベーションが社会に大きな影響を与え、より優れた社会の実現を目指すことが、制度としての企業の役割との考えを示すものと理解できる。そして以上の条件を充足するのが、起業家的経営であると認識されていた。

(2) コミュニケーションでの知覚の考察

一方、ドラッカーは企業内でのコミュニケーションを実質化し、優れたコミュニケーションを行うためには、事前に意思決定への従業員の関与の必要性があることを認識していた。企業は組織として存在する。経営者個人、もしくは経営陣だけによる起業家的経営では十分ではない。したがって、知覚も経営者だけの問題ではなく、従業員も含め、全員で分担をして機会の知覚をすることが求められることになる。この点で、知覚による認識は、

企業の全構成員によるものと、ドラッカーは認識していたと理解できる。しかし、そのコミュニケーションの必要性和従業員意思決定への参加の必要性が指摘されているが、それ以上の知覚との関係は明らかにされていない。

4-6 結論

知覚は、ドラッカーにとって分析的な認識と並ぶ重要な認識方法と捉えられていた。しかし、その認識方法は過去の経験が基になった五感によるため、誤った認識を引き起こす可能性があり、検証を行い、その原因を修正する学習プロセスが不可欠であった。

さらに重要なのが、企業が組織として存立する点である。企業は社会における重要な制度としてドラッカーによって認識されていた。その組織的な企業活動を可能にするコミュニケーションも、知覚と重要な関係があった。コミュニケーションを可能にするには、従業員間で共通する経験と知覚が条件になっていた。そのためには経営者だけでなく、従業員全員の意思決定への関与が不可欠と指摘されていた。このことは、事業機会の知覚も、全従業員で分担して行う必要性を示唆していると考えられる。

5. ドラッカー経営学説における「企業と社会」

5-1 経営学におけるドラッカー経営学説への注目

1980年代後半から現在にかけて新自由主義的政策（規制緩和、民営化、市場開放政策など）と経済のグローバル化を背景として、企業の経済活動の自由度が増す一方で、環境問題や貧困問題といった社会問題の解決のツールとして企業経営ないしビジネス的手法が注目されている。実際に世界中の先進的な企業は社会問題の解決に貢献しながら利潤を獲得するビジネスの展開、すなわち営利性（利潤追求）と社会性（社会貢献）を両立させるような経営を試みている。持続可能性（sustainability）、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility；CSR）、共通価値の創出（Creating Shared Value）を競争力の観点から本業において追求するサステナブル・マネジメント、CSV経営、CSR経営、およびBOP（Bottom of the Pyramid または Base of the Pyramid）ビジネスといった社会貢献型の企業経営を展開するようになってい

る³⁷⁾。このような企業経営の展開は、営利性だけでなく社会的にも企業維持の条件になりつつあることを意味する。

このような状況の中で企業あるいはマネジメントを社会的機関の1つとして議論し、企業あるいはマネジメントの目的は利潤ではなく優れた製品・サービスの供給により富を創出すること、すなわち「顧客の創造」であるとするドラッカーの経営学説（以下、ドラッカー経営学説と表記）が注目されている。ドラッカー経営学説は多くの経営者や実務家に支持されてきた。一方、同学説は大学などの教育の現場で活用されることはあっても、経営学の科学的な議論の俎上に乗ることはほとんどなく、無視され続けてきた。その理由は、ドラッカーは経営者や実務家を対象として、実効性の高い、経営の規範論を展開するのに対して、社会科学としての経営学は仮説・検証、精緻な理論体系、および論理展開の整合性といった科学性を追求するからである³⁸⁾。またドラッカー経営学説はこうした科学性が希薄であると認識されているからである。近年では、上記のような背景から、ドラッカー経営学説を無視してきた結果として経営学の有効性が問われるようになってきているという問題意識から、ドラッカーの思想、マネジメント論、および社会理論の検討が行われている³⁹⁾。以下では、本共同研究の成果の1つである山田雅俊（2013）におけるドラッカー経営学説の特徴の議論を要約し紹介する。

5-2 ドラッカーの社会理論とマネジメントの社会的役割

ドラッカーは国防、行政、教育・知識の探究、医療、生産、流通など社会的職能（人間が人間らしく生きていくために必要な社会の機能）は専門家によってマネジメントされる組織（軍隊・警察、政府機関、学校、病院、企業など）に委ねられる社会を組織社会と定義している。これらの組織はそれぞれ独自の社会的職能を遂行するために存在し、組織間に上下関係はないという。それぞれの社会的職能は人間や社会に不可欠な要素であり、どれか1つだけで人間生活や社会を成立させることはできない。その意味においてこれらの職能および組織は相互依存の関係、共生関係にあるという。今日の社会は、多様な組織が対等な権限を持って社会的職能を分業し相互に依存し合うことによって成立する多元的組織社会であるという⁴⁰⁾。

ドラッカーによれば多元的組織社会においてマネジメ

ントは組織に成果を上げさせ当該組織を永続的に機能させる役割、および個人に社会的地位と権限を与え自由と平等をもたらす役割を持っているという⁴¹⁾。このようなドラッカーの社会理論はユダヤに対するナチスの弾圧および全体主義に対するドラッカーの批判的思考によっている。

もう一つのマネジメントの社会的役割として、ドラッカーは企業組織と非営利組織に成果を上げさせ永続的に機能させる役割に注目している。一般的に、企業は利潤の獲得を目的とする経済組織であると認識されている。この一般認識は、企業は利潤無しには存続できないという事実、および経済学が提示する人間観、すなわち経済人という概念に基づいている。経営学はこの事実と概念を基に企業の営利原則を方法論として取り入れている。経営学は、企業の営利性を肯定するのか批判するのかという違いはあるとしても、その観点からマネジメントを分析している。一方、ドラッカーは、企業は利潤無しには存続できないという事実と、「経済人の袋小路」から抜け出す概念の必要性から、企業は権力・権限・責任など統合にかかわる責務を組織化する社会的機関であり、優れた製品・サービスを手ごろな価格で社会に供給し、社会の発展に貢献することを目的とする永続的組織と考えている⁴²⁾。利潤は企業の目的ではなく事業継続のための手段であると同時に、企業が目的を遂行できているかどうかを評価するための指標であると議論している。彼によれば、企業は事業継続のための「必要最低利潤」を必要とし、それらを自ら獲得することは企業の最低限度の社会的責任であるという。また企業におけるマネジメントは個々の仕事に対して地位と役割を付与し、個々の仕事を共同の成果に統合する役割のことであるという。

ドラッカーによれば、彼のマネジメント論（企業と利益の概念、および企業とマネジメントの社会的役割）と社会理論（多元的組織社会）は、彼が社会生態学と称する思考法に基づいている。社会生態学とは社会、経済、政治において既に起こった不可逆的な変化、社会に対して重大な影響力を持つ可能性があるが一般には認識されていない変化を発見し分析することである。その目的は、継続・維持と変革・創造をバランスさせることで動的な不均衡状態を創り出し、社会に真の安定性をもたらす方法を検討することであるという。議論の対象は人間によって創られた人間の環境であるという⁴³⁾。

社会生態学的に分析される多元的組織社会における企業の社会性は、社会的職能の他組織との分業関係の中で

社会的ニーズを満たす製品・サービスを手ごろな価格で供給すること（＝顧客の創造）、および社会に継続・維持および変革・創造をもたらすことである。企業とその他の組織は社会的職能を分業することによって人間に社会的な役割・地位と権限・責任を与えることができる。またドラッカーによれば、組織と社会に継続・維持をもたらすマーケティング（企業の外部にある顧客のニーズを発見し、それを満たす活動）、および組織と社会に変革・創造をもたらすイノベーション（企業にとって新規事業を創造する機会となる社会的ニーズに基づいて、「人的資源と物的資源に対しより大きな富を生み出す新しい能力をもたらすこと」⁴⁴⁾）は企業を含む組織のマネジメント活動であるという。

5-3 結論

近年の経営学において議論されている企業の社会性は、以上のようなドラッカー経営学説によれば、マネジメントが社会的役割を果たすことによって発揮される。従来の経営学では、企業をオープン・システムと理解し、経営環境またはステークホルダーとの相互作用のうちに生じる企業経営システムの特徴（企業の社会的即応性〔corporate social responsiveness〕）を議論してきた。すなわち、経営学では、同じ国や地域であっても時代や産業ないし企業ごとにステークホルダーからの要請が異なるため、国や地域ごとに異なる企業経営システムがあることを明らかにしてきた。近年では持続可能性、CSV、CSRなどの概念を取り入れた新たな企業経営システム、すなわち環境経営、サステイナブル・マネジメント、CSR経営、およびBOPビジネスなどが経営学において議論されるようになってきている。その議論では環境対策、省資源・省エネ、貧困問題の緩和など企業の社会的な取り組みは営利性の中身の変容を示す経営行動と理解され、その意味での企業の社会性が論じられている。企業の社会性に関する経営学的研究は依然として利潤極大化原理を基に行われている。このような研究状況は、実際の企業経営の状況を反映しているのかもしれない。

一方、ドラッカー経営学説から推察される企業の社会性は、企業の社会的役割という意味であり、社会の全体状況によって変化しない。多元的組織社会である限り、権限の集中と分散の程度に差はあるとしても、企業と他組織との分業関係は存在するからである。その目的は自由と平等を個人に与えることにある。ドラッカー経営学

説は全体として規範論であると言えよう。

まとめと展望

マネジメントの分野で著名なドラッカーではあるが、本稿で明らかなように、ひとつの分野からでは捉えきれない学際的な広がりが見え影りになった。生い立ちと軌跡、教育、執筆内容、日本画収集、社会洞察などをつぶさに分析すると、美術史、心理学、文学、哲学、国際法、歴史、社会学、コミュニケーション論などの教養分野（リベラルアート）との接点が見いだせる。少年期よりドラッカーは、移り変わりつつある環境に鍛えられ、広く知識を吸収し深めつつ、芸術的感性と直観を磨くなかで、動ずることなく舵を取り前進しつづける教養人としての生きる術を身につけていった。「芸術感性を持つ人づくり」には、社会構造の多様性が不可欠であり、ひとつの教養を絶対視することは全体主義を導きかねない。しかし、佐久間が分析したように、ドラッカーの思想は、二者択一の選択を迫るというよりも、自己の中に他者が存在するかのようアンビバレンスを孕んでいる。そこには、悪にみえるなかにも善がやどり、悪から善への移行が可能である希望と望みを諦めないマネジメントの根底にある人間のしぶとさが垣間みられ、すなわちドラッカーの人間観は性善説にある。ドラッカーの生きる術には、平常心を保つ日本画との語らいがあったが、見る目を養うことは、物事を観る洞察力へとしぜんに広がり、マネジメントの分野に応用され、イノベーションの発想へと連なったことは、加藤と芦澤の論文でも指摘されている。そして、ドラッカーが提唱した「社会生態学」の目的と機能は、山田の要約にもあるように、既に起こっている社会、経済、政治における現象から未来の変化を予測し、現状の維持と革新の両極性のバランスをとりつつ安定的に発展する社会の構築へと歩を進め、はたらくことにある。

美術、教育、経営の分野と着目点の違いから、個々の論考は、その視点と方法論、言葉のニュアンス、定義と解釈において差異が生じることは避け得ないが、全体として一貫して、ドラッカーの思想に、理論と実践、知識と知覚・直観、個と組織（コミュニティ）、継続と革新などの両極性の思想構造を見いだしている。個々の議論の内容展開が、理論と実践の片方に寄ることがあっても、他方を否定することはなく、ドラッカーの思想にある両極性を自ずと反映している。そして、全体主義に遭

遇したドラッカーの人間観は、人の弱さと不完全さを痛切に認識した謙虚な姿勢にあり、生涯学びつづける原動力ともなっているが、これは偏った教義に陥ることなく、変化しつづける社会に対応する為の実践の術でもある。グローバル社会に対応する人材育成に多分に示唆を与えている。

今後の展望としては、ドラッカーの理論をそれぞれの専門分野の研究と教育活動において、どのように横断的に活かしていくかという実践的な課題が残されている。

謝 辞

本稿は、平成 25、26 年度玉川大学学部間共同研究の助成により得られた研究成果の一部である。調査研究にあたり、ドラッカーの同僚・友人でありドラッカー研究者の Josef A. Maciariello 先生、ドラッカー・インスティテュートの歴史学者 Karen E. Linkletter 先生、ウィーン、デーブリンガーギムナジウムの Gabliera Essmann 氏、オーストリアのドラッカーソサエティーの学識者 Ilse Straub 氏と Peter Starbuck 氏、米国カリフォルニア州クレアモントのドラッカー・アーカイブスの Bridget Lawlor 氏、オーストリア国立図書館の Cosima Sophie Richter 氏、千葉大学名誉教授・シートル大学特別招聘教授・故村山元英先生から多大な研究協力を得たことに感謝の意を表したい。

注

- 1) 本稿の詳細は、拙稿「ピーター・ドラッカー：ウィーンにおける〈総合芸術〉の教育環境」村山にな、村山元英『芸術経営学事始め—芸術と経営の教育基礎を結ぶ—』文真堂、2015年、pp. 97-127と「ウィーン時代のドラッカー、芸術（Art）としての教育」玉川大学『教師教育リサーチセンター年報』第5号2015年を参照のこと。
- 2) Drucker, Peter. "A View of Japan through Japanese Art" 1979. ピーター・ドラッカー（1979）「日本画のなかの日本人」狩野貞子訳 *Diamond Harvard Business Review* (December 2009) p. 138.
- 3) Göllner, Renate. *Eugenie Schwarzwald und ihre Schulen*, dissertation, Wien University, 1986, pp. 156-57.
- 4) Drucker, Peter F. *Adventures of a Bystander*. NY: Harper & Row, Publishers, 1978, pp. 62-82.
- 5) Eschenback, Sebastian. "From inspired teaching to effective knowledge work and back again: A report on Peter Drucker's schoolmistress and what she can teach us about the management and education of knowledge workers", *Management Decision*, Vol. 48 Iss: 4, 2010, pp. 475-484.

- 6) 濱崎久美 (2014) 「モンテッソーリ教育における〈自由〉の概念：子ども観、発達観、生命観との関連から児童期の算数教育およびアート教育への発展を考察する」『教育新世界』pp. 40-41.
- 7) Drucker, P. F. *Adventures of a Bystander*, pp. 64-70.
- 8) 三戸公 (2011) 『ドラッカー、その思想』文眞堂, p. 53.
- 9) 伊原亮司 (2010) 「ドラッカーの働き方に関する言説と働く場の実態」『現代思想』38(10) p. 172; 三戸, 2011, p. 4.
- 10) Cf. Maciariello, J. A. and Linkletter, K. E. *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*. New York: McGraw-Hill, 2011.
- 11) Drucker, P. F. *The End of Economic Man. The Origins of Totalitarianism*, New Brunswick: Transaction Publishers. Originally published in 1939 by The John Day Company, 1995, p. 264.
- 12) ドラッカー, P. F. (上田惇生訳) (2008) 『マネジメント—課題, 責任, 実践』ダイヤモンド社, p. X.
- 13) 井坂康志 (2010) 「脱『昨日の世界』の哲学—ウィーン, フランクフルトの時代」『現代思想』38(10), pp. 106-107.
- 14) 春日賢 (2012) 「ドラッカー的世界とその原点：『経済人の終わり』をめぐって」『北海学園大学経営論集』10(2), p. 7.
- 15) Drucker, P. F. *Die Rechtfertigung des Völkerrechts aus dem Staatswillen. Eine logisch-kritische Untersuchung der Selbstverpflichtungs- und Vereinbarungslehre. Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Frankfurt a/ Main. (Typoskript)*, 1931, p. 82.
- 16) *Ibid.*, p. 94.
- 17) *Ibid.*, p. 92.
- 18) Drucker, P. F. *Friedrich Julius Stahl: Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*, Tübingen: Mohr, 1933, p. 32.
- 19) *Ibid.*, p. 11.
- 20) *Ibid.*, p. 12.
- 21) *Ibid.*, p. 31.
- 22) 本章は、拙稿「Peter F. Drucker初期思想の特質—フランクフルト時代(1929~33年)の資料を中心として」(『論叢：玉川大学教育学部紀要 2014』玉川大学教育学部, 2015年3月31日, pp. 55-71)に基づく。フランクフルト時代のドラッカーの生活、自己実現への道程、栄光と挫折について、詳しくは拙稿を参照のこと。
- 23) cf. Bollnow, O. F. *Studien zur Hermeneutik. Band I: Zur Philosophie der Geisteswissenschaften*, Freiburg/München: Verlag Karl Alber, 1982.
- 24) 本稿内容は、詳しくは拙稿「ピーター・ドラッカーの日本美術コレクション形成—その知覚した『日本論』解釈の試み」(玉川大学人文科学研究センター紀要『Humanitas』6 玉川大学 2014年3月)を参照して頂きたい。
- 25) コレクションに関連するドラッカーの言説などを掲載した主な文献は以下の通りである。
①ドラッカー, P. F. (仲町啓子訳) 「日本美術への恋文」『在外日本の至宝 月報2~10』毎日新聞社 1979~1981 ②展覧会カタログ “Song of the Brush Japanese Paintings from the Sanso Collection” (Seattle, The Seattle Art Museum, 1979) ③ドラッカー, P. F. (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 ④展覧会カタログ「ドラッカー・コレクション 水墨画名品展」日本経済新聞社 1986 ⑤Peter F. Drucker “The Ecological Vision” (1992) (Transaction Publishes, New brunswick, New Jersey, 2012) ⑥展覧会カタログ『ドラッカー・コレクション 珠玉の水墨画「マネジメントの父」が愛した日本の美』美術出版社 2015
- 26) 丸山有彦 (2011) 「ドラッカー・マネジメントにおける知覚」『ドラッカー学会年報 文明とマネジメント』5 ドラッカー学会, pp. 232-235.
- 27) ドラッカー, P. F. (1989) 『新しい現実—政府と政治, 経済とビジネス, 社会および世界観にいま何が起きているか』ダイヤモンド社, pp. 382-383.
- 28) Drucker, P. F. *The Ecological Vision*, Transaction Publishers, 1993, p. 322.
- 29) *Ibid.*, p. 335.
- 30) *Ibid.*, p. 450.
- 31) 今井むつみ, 佐治伸郎編 (2014) 『言語と身体性』岩波書店, p. 65.
- 32) Drucker, P. F. *Managing for Results*, Harper, 1964, p. 183.
- 33) Drucker, P. F. *The Ecological Vision*, Transaction Publishers, 1993, pp. 322-325.
- 34) *Ibid.*, p. 322.
- 35) *Ibid.*, p. 323.
- 36) *Ibid.*, p. 336.
- 37) 環境経営とサステイナブル・マネジメントについては高橋由明, 鈴木幸毅編著 (2005) 『環境問題の経営学』ミネルヴァ書房, を参照。CSR経営については松野弘, 堀越芳昭, 合力知工編著 (2006) 『『企業の社会的責任論』の形成と展開』ミネルヴァ書房, を参照。BOPビジネスについては, Prahalad C. K., (2010) *The Fortune at The Bottom of The Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Revised and Updated 5th Anniversary Edition, Person Education Inc. (邦訳書; スカイライト・コンサルティング訳『ネクスト・マーケット』増補改訂版, 英治出版, 2010年)を参照。またCSV経営については Porter M. E., and M R. Cramer (2011) “Creating Shared Value” *Harvard Business Review*, January 2011 (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「共通価値の戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号, pp. 8-31), および赤池学, 水上武彦 (2013) 『CSV経営』NTT出版, を参照。
- 38) たとえば, Porter, M. E., (1985) *Competitive Advantage:*

Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press (邦訳書：土岐坤，中辻萬治，小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社，1985年)，Barney J. B., (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, second edition, Person Education Inc. (邦訳書：岡田正大訳『企業戦略論』上中下巻，ダイヤモンド社，2003年)を参照。

- 39) 三戸 公 (2011) 『ドロッカー，その思想』文眞堂を参照。
- 40) ドロッカーの多面的組織社会という社会理論は，アメリカ行政の連邦制度 (federalism)，企業組織の分権制についての彼自身の議論にも貫徹している。Drucker P. F. (1946) *Concept of The Corporation*, John Day Company (邦訳書：上田惇生訳『会社という概念』ダイヤモンド社，2005年)を参照。
- 41) Drucker P. F. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, Publishers, Inc. (邦訳書：上田惇生訳『マネジメント』エッセンシャル版，ダイヤモンド社，2001年)を参照。
- 42) Drucker P. F. (1942) *The Future of Industrial Man: A Conservative Approach*, John Day Company (邦訳書：上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社，2008年)，およびDrucker P. F., (1946) *Ibid.*を参照。
- 43) Drucker P. F. (1993) *The Ecological Vision: Reflections on The American Condition*, Transaction Publishers (邦訳書：上田惇生，佐々木実智男，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)を参照。
- 44) Drucker (1973)，邦訳書18-19ページより引用。

主要参考文献

第1章：

- Drucker, Peter F. *Adventures of a Bystander*. NY: Harper & Row, Publishers, 1978.
- Drucker, Peter. *The Future of Industrial Man*, New Brunswick and London: Transaction Publishers, 2009, originally published in 1942 by The John Day Company, Inc.
- Drucker, Peter. "A View of Japan through Japanese Art" 1979. ピーター・ドロッカー，「日本画のなかの日本人」1979年 狩野貞子訳 *Diamond Harvard Business Review* (December 2009).
- Eschenback, Sebastian. "From inspired teaching to effective knowledge work and back again: A report on Peter Drucker's schoolmistress and what she can teach us about the management and education of knowledge workers", *Management Decision*, Vol. 48 Iss: 4, 2010, pp. 475-484.
- Göllner, Renate. *Eugenie Schwarzwald und ihre Schulen*, dissertation, Wien University, 1986.
- Holmes, Deborah. *Langeweile ist Gift Das Leben der Eugenie Schwarzwald*. Residenz Verlag, 2012.
- Schorske, Carl E. *Fin-de-Siècle Vienna, Politics and Culture*. NY: Alfred A. Knopf, Inc., 1980.

Schwarzwald, Eugenie. Jahresbericht der Schulanstalten (*Annual Report of the Educational Institutions of Mrs. Eugenie Schwarzwald, PhD in Vienna*), 1911, 1912, 1913.

- ジョセフ・A・マチャレロ，カレン・E・リンクレター『ドロッカー：教養としてのマネジメント』阪井和男，高木直二，伊坂康志 訳 マグロウヒル・エデュケーション 2013年
- 三戸 公『ドロッカー，自由，社会，管理』未来社 1971年
- 村山にな，村山元英『芸術経営学事始め—芸術と経営の教育基礎を結ぶ—』文眞堂 2015年
- 川井遼木「20世紀初頭ウィーンにおける美術と美術教育—フランクツ・チゼックの活動と1908年クンスト Schauを中心—」『京都国立近代美術館研究論集 *Cross Sections*』Vol. 4, 2012年2月20日，pp. 36-47
- 濱崎久美「モンテッソーリ教育における〈自由〉の概念：子ども観，発達観，生命観との関連から児童期の算数教育およびアート教育への発展を考察する」『教育新世界』2014年 pp. 39-46

第2章：

- 井坂康志 (2010) 「脱『昨日の世界』の哲学—ウィーン，フランクフルトの時代」『現代思想』38(10): 青土社 101-113.
- 伊原亮司 (2010) 「ドロッカーの働き方に関する言説と働く場の実態」『現代思想』38(10): 青土社 172-196.
- 春日 賢 (2012) 「ドロッカーの世界とその原点：『経済人の終わり』をめぐる」『北海学園大学経営論集』10(2): 1-19.
- ドロッカー，P. F. (上田惇生訳) (2008) 『マネジメント—課題，責任，実践』ダイヤモンド社
- 三戸 公 (2011) 『ドロッカー，その思想』文眞堂
- Bollnow, O. F. (1982). *Studien zur Hermeneutik. Band I: Zur Philosophie der Geisteswissenschaften*, Freiburg/München: Verlag Karl Alber.
- Drucker, P. F. (1931). Die Rechtfertigung des Völkerrechts aus dem Staatswillen. Eine logisch-kritische Untersuchung der Selbstverpflichtungs- und Vereinbarungslehre. Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Frankfurt a/Main. (Typoskript) 1-102.
- Drucker, P. F. (1933). *Friedrich Julius Stahl: Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*, Tübingen: Mohr
- Drucker, P. F. (1936). *Die Judenfrage in Deutschland*, Wien: Gsür u. Co.
- Drucker, P. E. (1995). *The End of Economic Man. The Origins of Totalitarianism*, New Brunswick: Transaction Publishers. Originally published in 1939 by The John Day Company.
- Maciariello, J. A. and Linkletter, K. E. (2011). *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*. New York: McGraw-Hill.

第3章：

- Catalogue Song of the Brush Japanese Paintings from the Sanso Collection* Seattle, The Seattle Art Museum, 1979
- Drucker, P. F. *Adventures of a Bystander*, 1978, rep. New Jersey, Rutgers University, 1997

- Drucker, P. F. *The Ecological Vision* 1992 Transaction Publishes, New brunswick, New Jersey, 2012
- Jacques Lacan, *La topologie et le temps*, 1978
<http://www.valas.fr/Jacques-Lacan-La-topologie-et-le-temps-1978-1979>
- ドラッカー, P. F. 「日本美術への恋文」(仲町啓子訳) (『在外日本の至宝 月報2〜10』) 毎日新聞社 1979〜1981
- ドラッカー, P. F. 『傍観者の時代—わが20世紀の光と影』(風間禎三郎訳・予約初版) ダイヤモンド社 1979
- ドラッカー, P. F. 『変貌する産業社会』 現代経営研究会訳 ダイヤモンド社 1959 (*The Landmarks of Tomorrow*, 1959, London, The Windmill Press Ltd.)
- ドラッカー, P. F. 『新しい現実—政府と政治, 経済とビジネス, 社会および世界観にいま何が起っているか』ダイヤモンド社 1989
- ドラッカー, P. F. 「情報とコミュニケーション〈Information, Communication, and Understanding〉」(ザ・フェロー・オブ・ザ・インターナショナル・アカデミー・オブ・マネジメントにおける講演, 1969, 於東京) (『すでに起こった未来』所収)
- 河合正朝, 菅原壽雄, 脇坂淳編 『ドラッカーコレクション 水墨画名作展』カタログ 日本経済新聞社 1986
- 河合正朝監修・松尾知子編 『ドラッカー・コレクション 珠玉の水墨画 「マネジメントの父」が愛した日本の美』美術出版社 2015
- メルロ・ポンティ, M 『知覚の哲学—ラジオ講演 1948年』(菅野盾樹注釈) ちくま学芸文庫 2011
- メルロ・ポンティ, M 『眼と精神』みすず書房 1966
- メルロ・ポンティ, M 『見えるものと見えないもの 付・研究ノート』(滝浦静雄・木田元共訳) みすず書房 1989 (Merleau-Ponty, M *Le Visible et l' Invisible*, Gallimard, 1964)
- メルロ・ポンティ, M 『フッサール「幾何学の起源」講義 付・メルロ＝ポンティ現象学の現在』法政大学出版局 2005
- 丸山有彦 「ドラッカー・マネジメントにおける知覚」『ドラッカー学会年報 文明とマネジメント』5 ドラッカー学会 2011
- 佐藤 等 「ドラッカーの『知覚』概念への心理学的アプローチ—社会生態学への心理学導入可能性の検討」『ドラッカー学会年報 文明とマネジメント』6 ドラッカー学会 2011
- ベルトホルト・フライブルグ 「ドラッカー思想の起源」『ドラッカー学会年報 文明とマネジメント』7 ドラッカー学会 2012
- 第4章:**
- Drucker, P. F., (1946), *Concept of the Corporation*, John Day Company.
- Drucker, P. F., (1954), *The Practice of Management*, Harper.
- Drucker, P. F., (1964), *Managing for Results*, Harper.
- Drucker, P. F., (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper.
- Drucker, P. F., (1993), *The Ecological Vision*, Transaction Publishers.
- 今井むつこ, 佐治伸郎編 (2014) 『言語と身体性』岩波書店 **第5章:**
- 赤池 学, 水上武彦『CSV経営』NTT出版, 2013年.
- Prahalad C. K., (2010) *The Fortune at The Bottom of The Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, revised and updated 5th anniversary edition, Person Education Inc. (邦訳書; スカイライト・コンサルティング訳『ネクスト・マーケット』増補改訂版, 英治出版, 2010年).
- Drucker P. F., (1946) *Concept of The Corporation*, John Day Company (邦訳書; 上田惇生訳『会社という概念』ダイヤモンド社, 2005年).
- Drucker P. F., (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, Publishers, Inc. (邦訳書; 上田惇生訳『マネジメント』エッセンシャル版, ダイヤモンド社, 2001年).
- Drucker P. F., (1968) *The Age of Discontinuity: Guideline to Our Changing Society*, Harper and Row, Publishers, Inc. (邦訳書; 上田惇生訳『断絶の時代』ダイヤモンド社, 1999年).
- Drucker P. F., (1993) *The Ecological Vision: Reflections on The American Condition*, Transaction Publishers (邦訳書; 上田惇生, 佐々木実智男, 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).
- Drucker P. F., (1939) *The End of Economic Man: A Study of The New Totalitarianism*, The John Day Company (邦訳書; 上田惇生訳『経済人の終わり』ダイヤモンド社, 2007年).
- Drucker P. F., (1942) *The Future of Industrial Man: A Conservative Approach*, The John Day Company (邦訳書; 上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社, 2008年).
- Drucker P. F., (1954) *The Practice of Management*, Harper and Row, Publishers, Inc. (邦訳書; 上田惇生訳『現代の経営』上下巻, ダイヤモンド社, 2008年).
- Maciariello J. A., Karen Linkletter, (2011) *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organization*, McGraw-Hill, (邦訳書; 阪井和男, 高木直二, 井坂康志訳『教養としてのマネジメント』マグローヒル・エデュケーション, 2013年).
- Barney J. B., (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, second edition, Person Education Inc. (邦訳書; 岡田正大訳『企業戦略論』上中下巻, ダイヤモンド社, 2003年).
- 経営学史学会監修, 河野大機編著『ドラッカー』経営学史叢書X, 文眞堂, 2012年.
- 松野 弘, 堀越芳昭, 合力知工編著『「企業の社会的責任論」の形成と展開』ミネルヴァ書房, 2006年.
- 三戸 公『ドラッカー, その思想』文眞堂, 2011年.
- 藻利重隆『ドラッカー経営学説の研究』第四増補版, 森山書店, 1975年.
- 藻利重隆『経営学の基礎』新訂版, 森山書店, 1973年.
- Porter, M. E., (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press (邦訳書; 土岐 坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダ

イヤモンド社, 1985年).

Porter M. E., and M R. Cramer, "Creating Shared Value"
Harvard Business Review, January 2011 (DIAMOND ハー
バード・ビジネス・レビュー編集部訳「共通価値の戦略」
『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6
月号, pp. 8-31).

高橋由明, 鈴木幸毅編著『環境問題の経営学』ミネルヴァ書
房, 2005年.

山田雅俊「経営学的方法的限界と課題—営利性と社会性の総
合的枠組みの必要性—」『論叢』玉川大学経営学部紀要第
20号, 2013年, pp. 53-64.

