

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

【1】ポスト資本主義への転換

■われわれが経験しつつあるものは何か

西洋では数百年に一度、際立った転換が起こる。世界は歴史の境界を越える。社会は数十年をかけて、次の新しい時代のために準備をする。世界観を変え、価値観を変える。社会構造を変え、政治構造を変える。技術と芸術を変え、機関を変える。やがて五十年後には、新しい世界になる。

この境界を越えた後の世代にとって、祖父母の生きた世界や父母の生まれた世界は、想像することのできないものになる。我々は今、再びそのような転換を経験しつつある。この転換が、ポスト資本主義社会を創造しつつある。

(そのような転換は、13世紀にも見られた。当時、ヨーロッパ社会は、ほとんど一夜にして、都市中心の社会となった。社会勢力としてギルドが登場し、遠距離貿易が復活した。都市的な新しい建築としてゴシック様式が興った。新画派としてシエナ派が興った。知恵の源泉はアリストテレスに移り、文化の中心は、田舎の孤立した修道院から都市の大学に移った。宗教、学問、精神の担い手として、都市型の修道会ドミニコ会とフランシスコ会が登場した。数十年後には、ダンテが文学を生み、言語はラテン語から各地言語へと重心が移った。

その二百年後、1455年のグーテンベルクによる印刷革命と1517年のルターによる宗教改革の間の六十年間に、次の転換が起こった。1470年から1500年にかけてフィレンツェとヴェネツィアにおいて絶頂期を迎えたルネッサンスがあり、古代の再発見があった。アメリカ大陸の発見があり、ローマ軍団以降初の常備軍となるスペイン歩兵軍団の創設があった。解剖学をはじめとする科学的探究の再発見があった。アラビア数字の普及があった。このときも、1520年以降の世代にとって、父母の生まれた世界は想像もできないものになった。

次の転換では、産業革命が起こり、資本主義と共産主義が現れた。1809年には、最初の近代大学、ベルリン大学が設立された。普通教育が始まった。ユダヤ人の解放があった。1815年には、ロスチャイルド家が王侯の影を薄くする存在となった。この四十年は、新しい文明を生み出した。再び、1820年以降の世代にとって、父母の生まれた世界は想像することもできないものになった。)

■転換後の社会

今日、再び転換のときが訪れた。しかし、今度の転換は西洋のものではない。それどころか、もはや西洋の歴史も西洋の文明も存在しえないことこそ、根本的な変化である。存在するのは、西洋化されてはいるかもしれないが、あくまでも世界の歴史と世界の文明である。

明らかに、われわれはこの転換期にある。もしこれまでの歴史どおりに動くならば、こ

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

の転換は2010年ないし20年までは続く。しかもこの転換はすでに、世界の社会、政治、経済、倫理の様相を大きく変えた。1990年に生まれたものが成人に達するころには、父母の生まれた世界は、想像もできないものになっているだろう。

(中世からルネサンスを経て近代をもたらした転換、すなわち1455年に始まった転換の存在が理解されるには、転換が始まってから50年以上を待たなければならなかった。コペルニクスが『コメンタリー』を書いたのは、1510年から14年にかけてだった。マキャベリが『君主論』を書いたのは、1513年だった。ミケランジェロが、ルネッサンスのすべてを統合し、かつ超越する絵画をシスティナ礼拝堂の天井に描いたのは1508年から12年にかけてだった。トレント公会議がカトリック教会を再建したのは、1540年代だった。

今からおよそ二百年前、アメリカの独立とともに始まった次の転換を最初に理解し、分析したのは、その60年後、アレクシス・ド・トクヴェルの『アメリカの民主政治』上下二巻だった。)

われわれは今、ポスト資本主義社会へと移行し、ようやく、これまでの資本主義と国民国家の時代における社会、経済、政治の歴史を検証し、修正できるところまで来た。

転換後の社会がどのようなものとなるかを予見することは、まだ危険である。しかし、「どのような新しい問題が出てくるか、どこに新しい大きな問題が存在するか」については、すでにある程度の確度で知ることが出来る。多くの分野において、われわれは「何がうまく機能していないか」を明らかにすることも出来る。

答えの多くは、いまだ時のかなたに隠れている。価値、信条、社会構造、経済構造、政治構造、さらに言えば世界観を含む現在の再編から生まれてくる世界は、今日だれも想像できないものとなる。

とはいえ、いくつかの分野、特に社会とその構造に関しては、すでに基本的な変化が起きている。これからの社会が資本主義社会でも社会主義社会でもないことは確かである。その主たる資源が、知識であることも確かである。つまりそれは、組織が大きな役割を果たす社会たらざるを得ないということでもある。

■何が産業革命をもたらしたか

1750年から1900年までの百五十年間に、資本主義と技術革新は世界を征服し、新しい世界文明をもたらした。資本主義と技術革新そのものは新しくなかった。いずれも、あらゆる時代を通じ、洋の東西を問わずあらゆる地域で見られた。

しかし、この百五十年間の資本主義と技術革新は、その伝播の速度と、文明、階層、地理を超えたその達成度において例がなかった。まさに、この伝播の速度と達成度こそが、資本主義をまさに資本主義に変え、一つの体制に変え、技術革新を産業革命に変えた。

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

この転換は、**知識の適用**によってもたらされた。東西両洋において、知識とは常に**存在に関わるもの**だった。ところが一夜にして、それが**行為に関わるもの**となった。知識は**資源**となり、**実用**となった。常に**私的な財**であった知識が、ほとんど一夜にして**公的な財**になった。

第一の段階として、知識は百年にわたって、道具、工程、製品に適用された。その結果、**産業革命**が生まれた。同時に、カール・マルクスのいわゆる疎外、階級闘争、共産主義がもたらされた。

第二の段階、すなわち 1880 年頃に始まり、第二次大戦の末期を頂点として、知識は装いを新たにし、仕事に適用された。その結果、**生産性革命**がもたらされた。この 75 年間において、プロレタリア階級は、上流階級に匹敵した所得を手にするブルジョワ階級となった。こうして生産性革命が、階級と闘争と共産主義を打ち破った。

第三の段階として、第二次大戦後、知識は知識そのものに適用されるようになった。それが**マネジメント革命**だった。知識は、土地と資本と労働をさしおいて、最大の生産要素となった。

しかしまだ、我々の時代を知識社会と呼ぶのは尚早である。傲慢でさえある。われわれは、未だ知識経済を持つにすぎない。とはいえ、われわれの社会が、すでに資本主義社会でないことは間違いない。

(資本主義は、人類の歴史を通じて、東西両洋において、形を変えて何度も現れた。同じように、技術上の発明と革新が多く見られた時代も、幾度となくあった。だが、最近二百五十年間の発展が前例のない特異なものであったのは、ひとえにその速度と到達度においてである。

かつて形を変えて何度も現れた諸々の資本主義は、いずれの社会においても、その社会の一要素にすぎなかった。これに対し、1750 年以降の資本主義は、社会そのものとなった。かつての資本主義が、いずれもごく限定された地域でしか見られなかったのに対し、この資本主義は 1750 年から 1850 年までのわずか百年間に、西ヨーロッパと北ヨーロッパの全域に広がった。さらにその五十年後には全世界に広がった。

しかもかつての資本主義は、社会のごく一部の階層に限定されていた。貴族、地主、軍人、農民、専門職、職人、そして肉体労働者さえ、資本主義とは無関係だった。ところが、1750 年以降の資本主義は、その伝播したあらゆる社会において、あらゆる階層に浸透し、変革をもたらした。)

これに対し、新しい道具、新しい材料、新しい穀物、新しい技能などいわゆる今日の技術は旧世界では、大昔からかなりの速さで広く普及していた。例えば、十三世紀に発明された眼鏡ほど急速に普及したものは、現代の発明でさえあまりない。

フランス会修道士のイギリス人、ロジャー・ベーコンが行った光学実験によって、1270

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

年ころに生まれた老眼鏡は、早くも 1290 年にはアヴィニヨンの法王庁で使われ、1300 年にはカイロのサルタンの宮廷で、1310 年にはモンゴルの皇帝の宮廷で使われた。

これに匹敵する速さで普及した現代の発明は、十九世紀に発明されたミシンと電話ぐらいだった。

しかし昔の技術革新は、ほとんど例外なく、一つの技能、一つの適用にとどまっていた。ベーコンの発明が、第二の適用、すなわち近眼用の眼鏡を生むには、1500 年代まで、二百年またなければならなかった。あるいは、陶器は、紀元前千五百年にはロクロによって作られていた。だがロクロの原理が、糸紡ぎという婦人の仕事に適用されるようになったのは、紀元後 1000 年のことだった。

今度の産業革命では、あらゆる発明が、世界中において、あらゆる技能、産業でただちに利用されるようになった。それらの発明は、直ちに広く使われる新技術となった。

■知識の意味が変わった

原因が一つであったり、その説明が一つですむ歴史上の事件は珍しい。すでにわれわれは、ヘーゲルやマルクスなど十九世紀の理論、厚顔きわまりない単純論の誤りを知っている。歴史上の事件は、たがいに関係のない数多くの発展の合成である。

(単なる資本主義を体制としての資本主義に変え、技術革新を産業革命にしたものも、互いに関係のない独立した事象の合成だった。

今世紀初頭、ドイツの社会学者マックス・ウェーバーは、資本主義をプロテスタントの倫理の落とし子とした。もちろんこの有名な説は、今日では信憑性を失っている。根拠がない。むしろ、巨額の資本を必要とする蒸気機関が動力源となった結果、もはや職人が主たる生産手段を自ら所有できなくなり、生産手段の支配権を資本家に譲らざるを得なくなったために、資本主義が生まれたとするカール・マルクスの説の方が、若干なりとも根拠がある。)

しかし、資本主義と技術革新が、世界的な現象となるうえで欠かせない決定的に重要な要件が一つあった。それは、1700 年頃かその少し後、ヨーロッパで広まった知識の意味における急激な変化だった。

われわれが知ることのできるもの、及びそれらを知るための方法についての理論は、紀元前のプラトンから、ルートヴィヒ・ヴィトゲンシュタインやカール・ポパーに至るまで、形而上学の理論家の数と同じだけある。しかしプラトンの時代以降、知識そのものの意味については、長い間、理論は二つしか存在しなかった。

プラトンの伝える賢人ソクラテスは、知識の役割は、「自己認識、すなわち自らの知的、道徳的、精神的成長にある」とした。一方、ソクラテスのライバル、哲人プロタゴラスは、知識の役割は、「何をいかに言うかを知ることにある」とした。プロタゴラスにとって、知

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

識とは論理、文法、修辞、すなわちやがて中世において学習の中核に位置づけられることになった三大教養科目、今日のいわゆる一般教養を意味していた。

東洋においても、知識の機能については、同じように二つの考えしか存在しなかった。儒教では、知識とは何をいかに言うかを知ることであり、人生の道だった。これに対し、道教と禅宗では、知識とは自己認識であり、知恵に至る道だった。

このように、東西両洋において知識が意味するものについて二派の対立があったものの、知識が意味しないものについては完全な一致があった。知識は、行為に関わるものではなかった。知識は、効用ではなかった。効用を与えるものは、知識ではなかった。それは技能だった。ギリシャ語にいうテクネだった。中国の儒家が、書物による学習以外のものをすべて徹底的に軽侮したのに対し、同時代人のソクラテスやプロダグラスはテクネを尊重していた。しかし彼らにとっても、テクネはいかに尊重すべきものであっても、知識ではなかった。

そもそもテクネは、常に特定の範囲に適用され、一般法則を伴わなかった。ギリシャーシチリア航路について船長が知っていることは、他に応用できなかつた。しかも、テクネを学ぶ唯一の方法は、徒弟となり、経験を積むことだった。テクネは、言葉や文字では説明できなかつた。身をもって示すものだった。

(西暦 1700 年か、あるいはさらに遅くまで、イギリスにはクラフト (技能) という言葉がなく、ミステリー (秘伝) なる言葉を使っていた。技能を持つ者はその秘密の保持を義務づけられ、技能は徒弟にならなければ手に入らなかつた。手本によって示されるだけだった。)

■産業革命の本質

ところが 1700 年以後、わずか 50 年間に、テクノロジー (技術) が発明された。まさにテクノロジーという言葉そのものが象徴的だった。それは、秘伝の技能たるテクネに、体系を表す接尾語ロジーを付けた言葉だった。

この技能から技術への劇的な変化を示す偉大な記録、人類史上もっとも重要な書物の一つが、1751 年から 72 年にかけて、ドウニ・ディドロとジャン・ダランベールが編纂した『百科全書』だった。この書は、技能に関するあらゆる知識を体系的にまとめ、徒弟にならなくとも技能技術者になれることを目指していた。

しかも、紡ぎや織りなどの技能を説明するこの『百科全書』の各項目が、技能を持つ職人たち自身の手で書かれなかつたのは偶然ではなかつた。それを書いたのは情報の専門家、すなわち、分析、数学、論理学の能力をもつ者たちだった。ヴォルテールやルソーが執筆者だった。『百科全書』の思想は、「道具、工程、製品など物質世界における成果は、技能とその体系的応用によって生み出される」とするものだった。『百科全書』は、「一つの技能において成果を生む原理は、他の技能においても成果を生む」と説いた。その説は、当

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

時の知識人や職人にとっては異端の考えだった。

しかし、十八世紀の技術学校の中に、新しい知識の創造を目的としたものは一つとしてなかった。『百科全書』もそうだった。科学を道具、工程、製品に適用すること、すなわち技術への適用について論じる者はいなかった。そのような考えが実現するには、さらに百年、1830年まで待たなければならなかった。ドイツの化学者ユストゥス・フォン・リービヒが、科学的知識を利用して、人工肥料の製造や動物性タンパク質の保存法を發明するまで待たなければならなかった。

だが、おそらく歴史的には、リービヒの偉業よりも、初期の技術学校や『百科全書』が行ったことのほうが重要だった。数千年にわたって発展してきたテクネ、すなわち秘伝としての技能が、初めて収集され、体系化され、公開された。技術学校や『百科全書』は、経験を知識に、徒弟制を教科書に、秘伝を方法論に、作業を知識に置き換えた。これこそ、やがてわれわれが産業革命と呼ぶことになったもの、すなわち、技術によって世界的規模で引き起こされた社会と文明の転換の本質だった。

この知識の意味の変化こそ、その後の資本主義を必然とし、支配的な存在にしたものだった。とりわけ、こうしてもたらされた技術変化のスピードのために、職人では賄えないほどの資金需要が生じた。さらに技術は、生産の集中すなわち工場を必要とした。技術は数千、数万にのぼる職人の作業場には適用できない。技術は、生産が一つの屋根の下に集中されて、初めて適用できた。

新しい技術は大規模な動力源を必要としたが、水力や蒸気力は分散できなかった。とはいえ動力源の問題は、重要であっても二義的だった。肝心な点は、生産活動がほとんど一夜にして、技能中心から技術中心になったことだった。こうして一夜にして、資本家が経済と社会の中心に入り込んできた。それまで、資本家は脇役に過ぎなかった。

1750年に至ってなお、大規模な事業体は私有ではなく国有だった。旧世界において、最初に生まれ、かつ数世紀にもわたって最大規模を誇っていた工場は、ヴェネツィア共和国政府所有の兵器工場だった。マイセンやセーヴルの磁器工場も国有だった。

ところが1830年には、民間の大資本家が所有する事業が産業の中心となった。その50年後カール・マルクスが死んだ1883年には、民間の資本家が所有する事業が全世界を席卷していた。

(産業革命と資本主義に対する抵抗は世界中で見られた。イギリスの各地、あるいはドイツのシレジアで暴動が起こった。しかし、それらの抵抗は特定の地域に限られ、数週間か、長くとも数カ月しか続かなかった。体制としての資本主義の拡大とその速度を緩めることはできなかった。)

この前例のない転換の速度が、新たな秩序の誕生をめぐる社会的緊張と対立をもたらした。しかし今日われわれは、十九世紀初頭の工場労働者が、工業化以前の労働者よりも生

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

活水準が低く、辛い生活を送らざるを得なかったという一般化した通念が、事実と反することを知っている。生活は辛かった。だが彼らが工場に群がっていったのは、そのほうが田舎社会の底辺にとどまるよりも楽になるからだった。事実彼らは、以前よりも高い生活水準を手に入れた。

工業化は最初から、マルクスの窮乏化ではなく、物質的な改善を意味した。変化のスピードは速かった。したがって、その変化のスピードゆえの傷は避けられなかった。

(マルクスによれば、新しい階級としてのプロレタリアは、疎外され搾取され続けるはずだった。彼らプロレタリアは、資本家が所有し支配する生産手段に依存せざるを得なかった。やがて所有は、さらに少数の、より巨大な手に握られ、無力なプロレタリアはさらに窮乏化していく。しかしついには、それら少数の資本家も、自らの鎖以外に失うべきものがないプロレタリアによって打ち倒され、システム自体が自らの重みで崩壊する。

今日では、このマルクスの予言が間違っていたことが明らかである。実際には、全く正反対のことが起こった。ただし、それは今だから言えることにすぎない。彼の時代に生きた者のほとんどが、たとえその帰趨についてまでは考えを同じにしていなかったとしても、少なくとも資本主義そのものについては同じ見方をしていた。反マルクス主義者ができ、資本主義に内在する矛盾を指摘するマルクスの分析を受け入れていた。)

■マルクス主義はなぜ失敗したのか

それでは、何がマルクスとマルクス主義を打ち破ったのか。1950年までに、われわれの多くにとって、マルクス主義の道徳的な失敗と経済的な破綻は明らかだった。私自身、すでにこのことを拙書『経済人の終わり』で指摘していた。

それでもなおマルクス主義は、世界中で最も首尾一貫したイデオロギーだった。それは一見、無敵だった。確かに反マルクス主義者はいた。だが非マルクス主義者、すなわち、今日世界中のほとんどの人たちが知っている意味において、マルクス主義に何らの意味も見出さないという者はいなかった。社会主義に反対する者でき、社会主義が一つの大きな潮流であることを認めざるを得なかった。

それでは、何が、あの資本主義固有の矛盾、プロレタリアの疎外と窮乏化、そしてプロレタリアそのものをなくしたのか。その答えが、生産性革命だった。

今から二百五十年前、知識はその意味を変え、道具、工程、製品に応用された。これが今日、ほとんどの人たちにとって技術が意味するものであり、技術系の学校が教えているものである。しかるにマルクスの死の二年前、生産性革命が始まった。1881年、一人のアメリカ人、フレデリック・ウィンスロー・テイラーが、仕事そのものの研究、分析、エンジニアリングに知識を応用した。

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

(仕事そのものは、人類の誕生以来常にあった。実際、人類のみならず、あらゆる動物が、生きていくために仕事をしなければならない。ホメロスの叙事詩に遅れることわずか百年という、ギリシャ第二の古典たるヘシオドスの詩『仕事と日々』は、農民の仕事をうたっていた。ローマ時代の佳作の一つ、ヴェリギリウスの『農耕詩』もまた、農民の仕事を繰り返すうたっていた。東洋では仕事への関心はあまり多くは見られなかったが、それでも中国の皇帝は、年に一度、田植えを祝って自ら鋤に手をかけた。

しかし西洋でも東洋でも、仕事は単に抽象的にうたわれたにすぎなかった。ヘシオドスもヴェリギリウスも、農民の仕事を実施に観察していなかった。実に有史以来、そのようなことをした者はいなかった。

仕事は長い間、教育ある人たち、豊かな人たち、権威ある人たちの注目に値しなかった。それは、奴隷のすることだった。そして、より多くを生産するための唯一の方法は、より長く働かせるか、より激しく働かせることだった。マルクスもまた、他の十九世紀の経済学者や技術者と同じように、仕事をそのように見ていた。)

豊かな家庭に育ちながら、たまたまテイラーは工場で働き始めた。視力の低下のためにハーバードへの進学をあきらめた彼は、鋳物工場に仕事を得た。すぐに職長となり、金属加工に関する発明で若いうちに富みを得た。

そのテイラーを仕事そのものの分析に取りかからせたのは、十九世紀末を覆いつつあった資本家と労働者の間の憎しみだった。彼もまた、マルクスが見たもの、ディズレリーや、ビスマルクや、ヘンリー・ジェームスが見たものを見た。だが彼は、彼らが見なかったもの、すなわち対立が無用であることも見た。

彼は、労働者がより多くの収入を得られるようにするために、その生産性の向上に取り組んだ。企業のための効率の向上ではなかった。資本家のための利益ではなかった。彼は、生産性向上の果実を享受すべきものは、資本家ではなく労働者であるとの考えを貫いた。彼の動機は、資本家と労働者が、生産性の向上に共通の利益を見出し、知識を仕事に適用することによって、調和ある社会をつくることだった。今日のところ、この考えに最も近かったものは、第二次大戦後の日本の経営者と労働組合だけである。

■テイラーの悲劇

知識に関わる歴史において、テイラーほど大きな影響を与えた者はいなかった。だが、彼ほど意図的に誤解され、その言葉が誤用された者もいなかった。彼がそのような扱いを受けたのは、彼が正しく、他の知識人が誤っていることが事実によって証明されていったからだ。彼が無視され続けたのは、特に知識人の間で、仕事に対する軽侮が尾を引いていたからだ。

たしかに、『砂をシャベルですくう』というテイラーが分析した仕事は、当時の教育ある者にとっては、重要と見ることはもちろん、評価することさえできないものだった。しか

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

し、主としてテイラーを貶めた原因は、まさに彼が仕事の研究に知識を適用したことにあった。それは、特に当時の労働組合にとって、異端そのものだった。そのために労働組合は、テイラーに対し、アメリカの労働運動史上最も悪意に満ちた人身攻撃を展開した。

労働組合にとって、彼の罪は、「熟練なるものは存在しない」と断言したことにあった。彼にとって、肉体労働に関しては仕事があるだけだった。そして仕事のすべてが分析可能だった。彼は、分析によってかく行おうべしと示された方法に従って仕事をするものは、誰でも第一線の工員として、第一級の賃金、すなわち長年の徒弟時代を経験した熟練労働者と同額、あるいはそれ以上の賃金を得られるようになるとした。

(テイラーの時代のアメリカで最も敬意を払われ、力を誇っていた労働組合は、兵器廠と造船所の労働組合だった。第一次大戦前には、軍需品はすべてそれらの工場で生産されていた。労働組合は技能の独占体であって、しかもそこに入れるのは組合員の子弟や縁者だった。最初の五年から七年は徒弟として扱われ、仕事の分析も体系的な訓練もなかった。書き写すことは許されず、青写真や設計図もなかった。秘密保持を義務づけられ、仕事について非組合員と話すことを禁じられた。

仕事は研究され、分析され、一連の単純反復動作に分解されるというテイラーの考えは、まさに労働組合に対する正面攻撃だった。彼らはテイラーを非難中傷するだけでなく、議会に働きかけ、兵器廠と造船所における作業分析の禁止を法制化させた。この禁止は第二次大戦後まで続いた。)

テイラーはそのような状況に甘んじざるを得なかった。彼は労働組合を怒らせただけでなく、資本家とも敵対した。彼らを豚と呼ぶのが口癖だった。サイエンティフィック・マネジメント（科学的管理法）の最大の受益者は、資本家ではなく労働者でなければならないとした。資本家にとって腹立たしかったことは、彼の科学的管理法のいわゆる第四原則が、仕事の分析は、対等の立場においてではないにしても、「少なくとも労働者の意見を聞いて行うべきである」としていたところにもあった。

とどめとして彼は、「工場における権威は、所有権ではなく知識の優越性に基づかなければならない」とした。言い換えると、今日われわれが『プロの経営者』と呼ぶものを要求した。そしてまさに、この要求こそ十九世紀の資本家にとっての異端であり、異教だった。彼は、扇動家、社会主義者として攻撃された。信奉者や友人、特に右腕だったカール・パースは、札つきの左翼、筋金入りの反資本主義者とされた。

■「教育訓練」が生産性を爆発的に増大させた

テイラーのもたらした最大の福音は、教育訓練にあった。わずか百年前、アダム・スミスは、ボヘミアやザクセンの楽器製造、スコットランドの絹織物を例に引き、高度な製品の製造に必要な技能を手に入れるには、少なくとも五十年、多くの場合百年の年月を要す

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

るとしていた。

(その七十年後の1840年、イギリス以外の国で初めて蒸気機関をつくったドイツ人、アウグスト・ボルジヒが、工場での経験と、学校で学んだ理論とを結合し、今日も続いているドイツの徒弟制度を発明した。今日に至るもなお、この徒弟制度がドイツ製造業の生産性を支えている。だが、このボルジヒのもとでさえ、熟練工の養成には三年から五年を要した。)

ところがアメリカは、第一次大戦中、そして特に第二次大戦中、数カ月で第一級の工員を養成するために、テイラーの方法論を体系的に導入していった。このことは、日本やドイツとの戦争に勝利するうえで、最大の要因となった。

第二次大戦前の経済大国のすべて、すなわちイギリス、アメリカ、ドイツは、新技術におけるリーダーシップによって勃興した。これに対して日本を筆頭に、韓国、台湾、香港、シンガポールと続くことになったアジア諸国は、テイラーの訓練によって勃興した。これらの国々は、テイラーの訓練のおかげで、工業化以前の低賃金の労働力に対し、ほとんど直ちに世界一流の生産性を与えることができた。こうして第二次大戦後、テイラーの方法論を基礎におく訓練は、経済発展のための唯一の原動力となった。仕事への知識の適用が、生産性を爆発的に増大させた。

(ものを作ったり運んだりする労働者の能力は、数百年にわたって全く進歩していなかった。機械化は生産能力の増大をもたらしていたが、働く者自身は、古代ギリシャの作業場、ローマ帝国の道路づくり、ルネサンス時代のフィレンツェに富をもたらした毛織物づくりと比べ、何ら生産性を向上させていなかった。)

テイラーが知識を仕事に適用した数年後、肉体労働者の生産性が年率三・五%ないし四%で伸び始めた。この数字は、十八年で倍増することを意味した。その結果、あらゆる先進国において、テイラー以降から今日までに、生産性は約五十倍に増加した。この前例のない生産性の伸びが、先進国における生活水準と生活の質の向上をもたらした。それら先進国における生産性の伸びの成果の半分は、購買力の増大、すなわち生活水準の向上をもたらした。三分の一は、自由時間の増大をもたらした。

(1910年に至っても、労働者ははるか昔と同じように、年間三千時間以上働いていた。今日では、日本でさえ年間二千時間、アメリカは約千八百五十時間、ドイツは千六百時間しか働いていない。一時間当たり、八十年前の五十倍以上を生産している。)

生産性の伸びの成果は費用や教育にも現れた。かつてGNPのほとんどゼロ%だった医療

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

費が、先進国では八%から十二%に増大した。GNPの二%だった教育費が、十%以上に増大した。こうして生産性の伸びのほとんどは、テイラーが予言したように、労働者、つまりマルクスのいうプロレタリア受けの分け前となった。

(ヘンリー・フォードは、1907年、最初の低価格車T型フォードを世に出した。だが「低価格車」というのは、今日の双発自家用機並みだった当時の他の自動車の価格と比べての話にすぎなかった。七百五十ドルの価格は、諸手当なしの日給八十セントがかなりの高賃金だった当時の工場労働者にとっても、三年から四年分の収入に相当した。当時アメリカでは、医者さえ、めったに年間五百ドル以上は稼げなかった。しかし今日、アメリカ、日本、ドイツにおいて、労働組合に入っている自動車労働者はより短い労働時間で、低価格車八台分の年収を得ている。)

■マルクス主義失敗の根本原因

1930年までに、テイラーの科学的管理法は、労働組合と知識人の強い抵抗にもかかわらず、あらゆる先進国に行き渡った。その結果、マルクスのプロレタリアはブルジョワになった。資本家ではなく、製造業のブルーカラー労働者いわゆるプロレタリアが、資本主義と産業革命の受益者となった。

マルクスが「1900年までに革命が起こる」と予言した先進国において、マルクス主義が完全に失敗した原因はここにあった。また、1918年以降、第一次大戦によって困窮、飢餓、失業に見舞われた中欧諸国において、革命が起こらなかった理由もここにあった。レーニン、スターリン、そして事実上あらゆるマルクス主義者の確信と期待に反し、大恐慌が共産革命をもたらさなかった理由もここにあった。マルクスのプロレタリアは、富裕にはなっていないにせよ、すでに中流になっていた。彼らは生産性の高い存在になっていた。

ダーウィン、マルクス、フロイトといえ、近代社会をつくった人間としてよく引き合いに出される三人組である。だが公正さというものがあるならば、マルクスの代わりにテイラーを入れるべきである。とはいえ、テイラーが正当な評価を受けていないことは、ささいな問題にすぎない。深刻な問題は、この百年間における生産性の爆発的な向上をもたらした、先進国経済を生み出したものが「仕事への知識の適用だった」という事実を、ほとんどのものが認識していないところにある。

(技術者は「機械のおかげ」と言い、経済学者は「設備投資のおかげ」と言う。だがそれらはいずれも、資本主義の時代の最初の百年間、すなわち1880年代以前においても、それ以降今日に至ると同じように豊富に存在していた。技術や資本に関しては、最初の百年も、次の百年もほとんど変わっていない。

ところが最初の百年間、労働者の生産性は全く増大しなかった。その結果、労働者の実質所得はほとんど増加せず、労働時間もほとんど減少しなかった。あとの百年間を決

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

定的に違うものとしたのは、「知識の仕事への適用の結果だった」としか説明できない。）

新しい階級、ポスト資本主義社会における知識労働者の向上もまた、知識の仕事への適用によって初めて実現する。機械と資本だけでは、彼らの生産性を上げることができない。機械と資本を投入しただけでは、生産性をあげるところか阻害するだけである。

テイラーが活躍し始めたころ、労働者の十人に九人は、肉体労働、すなわち製造業、農業、鉱業、輸送業において、物を作ったり運んだりしていた。今日でも、物をつくったり運んだりする人たちの生産性は、かつてと同じように、年率三・五%から四%伸びている。アメリカやフランスの農業では、さらに高率で伸びている。しかし、この生産性革命も終わった。

四十年前の1950年代、物を作ったり運んだりする人たちは、先進国においても過半を占めていた。ところが1990年には、労働力人口の五分の一まで縮小した。2010年には、おそらく十分の一以下になる。したがって、製造業、農業、鉱業、輸送業における肉体労働者の生産性の向上は、もはやそれだけでは富みを増大させることはできない。生産性革命は、まさに生産性革命そのものの成功の犠牲となった。今後問題となるのは、非肉体労働者の生産性のほうである。そしてそのためには、知識の知識への適用が不可欠となる。

(1926年、私が中等教育を終えた後、大学へ行かずに働きに出ることを決めたとき、父は失望した。家は代々、法律家か医者だった。しかし父は、私をドロップアウト（落伍者）とは見なかったし、私の気持ちを変えさせようとしなかった。それに、私がひとかどにはなれそうもないとも言わなかった。私はすでに、大人として働くことを望む責任がある大人になっていた。

その私が三十年後、私と同じように早く大人の仲間入りをしようとしていた十八歳の息子に向かって、大学に行くことを勧めた。息子も、父親である私と同じように、それまでの十二年間の学校生活ではほとんど何も学べなかったと思っていた。あと四年学校で過ごしても、何かを学べる可能性はあまりないと感じていた。彼も、むかしの私と同じように、学習志向ではなく、行動志向だった。

高卒の私は、商社で仕事を得るのに苦労はしなかった。だが三十年後の商社は、高卒を見習いとして採らなくなっていた。「あと四年大学に行き、できれば大学院まで行ってから来てください」と、異口同音に言った。

1876年生まれの私の父親の時代には、大学とは、裕福な子供や、貧乏でも特に頭の良い子供の行くところだった。十九世紀のアメリカで実業人として成功した者のうち、大学へ行ったことのあるものは、数学を学ぶためにゲッティンゲン大学に行き、一年で退学したJ・P・モーガンだけだった。高校を卒業するどころか、高校へ行ったことのある者さえわずかだった。

私の時代には、大学へ行くことはすでに望ましいことになっていた。それは社会的な

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

地位を与えた。しかしそれでも、仕事や人生にとって、必要不可欠でも、大きな助けになるものでもなかった。私が初めて大企業の研究を行ったころ、GM（ゼネラル・モーターズ）では、広報セクションが、トップ経営陣のかなりの数が大卒であることを隠そうとしていた。当時は、機械工として出発し、昇進していくことが望ましいとされていた。

1950年ないし60年に至ってなお、アメリカ、イギリス、ドイツでは（日本ではすでにそうではなくなっていたが）、一家をかまえる早道は、大学へ行くことではなく十六歳で大量生産工場に入ることだった。そうすることによって、数カ月後には、一人前の労働者として生産性革命の成果たる中流の所得が得られた。

しかし、そのような道はもうほとんどない。今日では、体系的な知識の所有を証明する学位なるものを持たない限り、中流の所得を得る道はほとんどない。）

■知識が経済の中心になった

二百五十年前に始まった知識における意味の変化が、再び社会と経済を大きく変えつつある。今や正規の教育によって得られる知識が、個人の、そして経済活動の中心的な資源である。今日では、知識だけが意味ある資源である。もちろん伝統的な生産要素、すなわち土地（天然資源）、労働、資本がなくなったわけではない。だが、それらは二義的な要素となった。それらの生産要素は、知識さえあれば入手可能である。しかも簡単に手に入られる。

もちろん、そのような新しい意味における知識とは、**効用としての知識、すなわち社会的、経済的成果を実現するための手段としての知識**である。この変化は、それが望ましいかどうかは別として、もはや元に戻すことのできない一つの変化、すなわち知識を知識に適応した結果である。これが知識の変化の第三段階、おそらくは最終段階である。

つまるところ、「成果を生み出すために、既存の知識をいかに有効に適用するか」を知るための知識が**マネジメント**である。しかも今日、知識は、「いかなる新しい知識が必要か」「その知識は可能か」「その知識を効果的にするためには何が必要か」を明らかにするうえでさえ、意識的かつ体系的に適用されるようになっている。知識はイノベーションにも不可欠である。

知識に関わるこの変化の第三段階は、**マネジメント革命**と名付けられる。今日、すでにこのマネジメント革命が、前の二つの変化、道具、工程、製品への知識の適用、及び仕事そのものへの知識の適用と同じように、全世界を席卷しつつある。産業革命が世界中で支配的な流れとなるには、十八世紀中葉から十九世紀中葉までの百年を要した。生産性革命の場合には、1880年から第二次大戦末期までの七十年を要した。しかし今度のマネジメント革命は、1945年から1990年までの五十年に満たない期間しか要しなかった。

■マネジメントとは何か

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

多くの人にとって、マネジメントといえば企業経営を意味する。だがそれは、単にマネジメントが最初に現れたのが大企業だったからにすぎない。五十年ほど前、マネジメントの研究に取り組んだとき、私も企業のマネジメントに焦点をあてていた。

しかしやがて、企業であれ企業以外であれ、あらゆる近代組織において、マネジメントの必要性が明らかになっていった。事実、われわれは、NPOであれ政府機関であれ、企業以外の組織においてこそ、マネジメントがいつそう必要とされることを知るに至った。それは、それらの知識が、まさに企業の基礎たる決算という規律を欠いているからである。

マネジメントが企業に限定されないことが最初に認識されたのはアメリカだった。今日、この認識は、あらゆる先進国において受け入れられている。今やわれわれは、マネジメントが、その組織の使命に関わりなく、組織に備わべき特有の機能であり機関であることを知っている。したがって、マネジメントは知識社会そのものにとって不可欠のものである。

(マネジメントは、大昔からはいたるところに存在してきた。私はよく、最も優れた最も偉大な経営者はだれか、と聞かれる。それに対して、「四千年前に初めてピラミッドを構想し、設計し、建設した人である」と答えている。

しかしマネジメントが、**それ自体一つの仕事である**ということが理解され始めたのは、第一次大戦後のことである。体系としてのマネジメントが現れたのは、第二次大戦後のことである。世界銀行が初めて経済開発のための融資を行った1950年に至ってなお、マネジメントという言葉は世界銀行では使われていなかった。実際、マネジメントは、数千年も昔に発明されていたにもかかわらず、発見されたのは第二次大戦後だった。)

マネジメントは、第二次大戦の経験と当時のアメリカの産業活動を通じて発見された。それが広く受け入れられるうえで、1950年以降の日本の産業活動が重要な役割を果たした。第二次大戦直後の日本は、低開発国ではなかったが、産業と経済は完全に破壊され、事実上いかなる新技術もなかった。日本にとって唯一の資源は、第二次大戦中アメリカによって開発されたマネジメント（特に教育訓練）を導入し、適用しようとする熱意だけだった。だが、占領が終わった五十年代から七十年代の二十年間に、日本は世界第二位の経済大国となり、技術先進国となった。

(五十年代の初めに朝鮮戦争が終わったとき、韓国は、その七年前の日本よりもさらに破壊がひどかった。しかも韓国は、第二次大戦前の三十五年間に及ぶ日本による占領の間、企業活動と高等教育を抑えられていた。そのため、朝鮮戦争終結時において、韓国は発展途上国以外の何ものでもなかった。その韓国が、優秀な青年をアメリカに留学させ、またマネジメントを輸入し利用することによって、わずか二十五年間で先進国となった。)

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

マネジメントが広範かつ強力に普及していった結果、マネジメントの真の意味が理解されるようになった。第二次大戦中とその直後、私が初めてマネジメントについて研究を始めたころ、経営管理者とは、「部下の仕事に責任を持つ者」と定義されていた。換言すれば、ボスだった。地位と権力を意味した。

今日に至るも、多くの人が、マネジメントというと、おそらく心に描くであろう定義が、これである。しかし五十年代の初めにはすでに、経営管理者とは、「他の人間の働きに責任を持つ者」と定義されるようになっていた。しかも今日、われわれは、この定義さえ、あまりに狭義であることを知っている。正しくは、「知識の適用と、知識の働きに責任を持つ者」である。

このような定義の変化は、知識が中心的な資源とみられるようになったことを意味する。今日では、土地、労働、資本は、制約条件でしかない。それらのものがなければ、知識といえども、何も生み出せない。経営管理者がマネジメントの仕事をすることもできない。だがすでに今日では、効果的なマネジメント、すなわち知識の知識に対する適用が行われさえすれば、他の資源はいつでも手に入れられるようになっている。

知識が単なるいくつかの資源のうちの一つではなく、資源の中核になったという事実によって、われわれの社会はポスト資本主義社会となる。この事実は、社会の構造を根本から変える。新しい社会の力学を生みだし、新しい経済の力学を生む。そして新しい政治を生む。

■新しい社会を創造する力

社会の重心が知識へ移行していった三つの段階、すなわち産業革命、生産性革命、マネジメント革命の根底にあったものが、知識における意味の変化だった。こうしてわれわれは、一般知識から専門知識へと移行してきた。かつての知識は一般知識だった。これに対し、今日知識とされているものは、必然的に高度の専門知識である。

これまで専門知識を持つ人間について論じられることはなかった。これまで論じられてきたのは、教育ある人間、教養人だけだった。教育ある人間とはゼネラリストだった。いろいろなことについて話し、書くために必要なことを知っていた。いろいろなことを理解するために必要なことも知っていた。しかし彼らは、何かを行うために必要なことは知らなかった。

昔の人は言った。「夕食の客には教育のある人がよい。しかし砂漠では、教育のある人よりも何かのやり方を知っている人が必要だ。教育ある人間はいらない」。事実すでにアメリカの大学では、伝統的な教養人は、教育がある人間とさえ見なされなくなっている。そのような者は、趣味人として段下に見られている。

(マーク・トゥエインが1889年に書いた小説の主人公、コネティカット出身のヤンキ

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

一は教育ある人間ではなかった。ラテン語やギリシャ語も知らず、シェークスピアを読んだこともなく、聖書もあまり読まなかった。しかし彼は、機械のことなら電気を起こすことから電話をつくることまで、すべて知っていた。）

ソクラテスにとって、知識の目的は「己れを知ること」であり、「己れを啓発すること」だった。成果は心の内にあった。ソクラテスのライバル、プロタゴラスにとって、知識の目的は、「何を言うかを知り、いかに上手に言うか」だった。彼にとって重要なことは、今日のいわゆるイメージだった。二千年以上の長きにわたって、このプロタゴラスの知識の概念が西洋の学問を支配し、知識を規定した。中世の三大科目、いわゆる教養科目の基本は、論理、文法、修辞である。それらは、「何を言うか、いかに言うか」の道具であって、「何をなすか、いかになすか」の道具ではなかった。

東洋の学問と文化を数千年にわたって支配してきた禅における知識の概念と、儒教における知識の概念もまた、同じ関係にあった。前者は己れを知ることに関心をもち、後者は中世の三大科目と同じように、論理、文法、修辞に相当するものに焦点を合わせた。

今や知識とされるものは、それが知識であることを行為によって証明しなければならない。今日われわれが知識とするものは、行動のための情報、成果に焦点を合わせた情報である。その目的とするものは、人間の外、社会と経済、さらには知識そのものの発展にある。

しかもこの知識は、成果を生むために高度に専門化していなければならない。実は、古代に始まり、いまだに教養科目とされているものが、そのような知識をテクネつまり知能の地位に貶めてきた理由にもここにあった。テクネであったために、それらの技能は学ぶことも教えることも出来なかった。法則もなかった。具体的に専門化され過ぎていた。学習できるものではなく、経験でしか得られないものだった。教育によってではなく、訓練でしか得られないものだった。

もちろん、今日われわれが使っている知識はそのような技能ではない。体系化された専門知識である。知識と技能にかかわるこの変化こそ、知識の歴史における最大の変化である。体系が技能を方法論に変えた。エンジニアリングであり、科学的、定量的手法であり、医学の診断だった。それらの方法論は、個別的な経験を普遍的な体系に変えた。挿話を情報に変えた。技能を、教え学べるものに変えた。

このような一般知識から専門知識への重心の移行が、新しい社会を創造する力を知識に与える。その新しい社会は、専門知識と専門家たる知識労働者を基礎として構成される。そして、その彼らに力が与えられる。しかしそのとき、価値やビジョンや信条に関わる問題、すなわち、社会を社会とし、一人ひとりの人生を意味あるものにするに関わるあらゆる種類の問題が生じる。さらに、全く新しい問題が生ずる。専門知識の社会において、「真に教育ある人間の要件は何か」という問題である。

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

【2】新しい社会の主役は誰か

■組織社会が直面する問題

知識社会では、専門知識が、一人ひとりの人間の、そして社会活動の中心的な資源となる。いわゆる経済学の生産要素、すなわち土地、資本、労働は、不要になったわけではないが、二義的になる。それらは、専門知識さえあれば入手可能である。しかも、簡単に手に入れられる。

とはいえ、個々の専門知識はそれだけでは何も生まない。他の専門知識と結合して、初めて生産的な存在となる。知識社会が組織社会となるのはそのためである。企業であれ、企業以外の組織であれ、組織の目的は、専門知識を共同の課題に向けて結合することにある。

歴史を参考とするならば、この転換期は、2010年ないし20年まで続く。したがって、現在姿を現しつつある次の社会について、その詳細を予測することは危険である。しかし、今後いかなる問題が登場するか、いかなる領域にいかなる課題が存在するかについては、すでにかかなりの程度明らかになっている。特にわれわれは、組織社会がいかなる緊張と課題に直面するかをすでに知っている。

それは、安定を求めるコミュニティと変化を求める組織の間の緊張であり、また個人と組織の間の緊張であり、両者の間の責任の関係である。あるいは、自立を求める組織のニーズと共同の利益を求める社会のニーズとの間の緊張であり、また組織に対する社会的責任の要求の高まりである。さらには、専門知識を持つ知識労働者と、チームとしての成果を求める組織との間の緊張である。

これらの緊張は、今後、特に先進国社会で中心的な問題となっていく。いずれも宣言や決議や法律で解決できる問題ではない。実際に問題が発生する場所において、すなわち一つひとつの組織において、あるいは事務所において解決しなければならない問題である。

■組織は創造的破壊のためにある

社会、コミュニティ、家族は、いずれも安定要因である。それらは、安定を求め、変化を阻止し、あるいは少なくとも減速しようとする。これに対し、組織は不安定要因である。組織は、イノベーションをもたらすべく組織される。イノベーションとは、オーストリア生まれのアメリカの経済学者ジョセフ・シュンペーターが言ったように創造的破壊である。

組織は、製品、サービス、プロセス、技能、人間関係、社会関係、さらには組織自らについてさえ、確立されたもの、習慣化されたもの、馴染みのもの、心地よいものを体系的に廃棄する仕組みをもたなければならない。要するに、組織は、絶えざる変化を求めて組織されなければならない。組織の機能とは、知識を適用することである。知識の特質は、それが急速に変化し、今日の当然が明日の不条理となるところにある。

新しい組織社会では、知識を有するあらゆる者が、四、五年おきに新しい知識を仕入れなければならない。さもなければ時代遅れとなる。このことは、知識に対して最大の影響

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

を与える変化が、その知識の領域の外で起こるようになってきていることから、重大な意味をもつ。

(たとえば、グーテンベルクによる活字の発明以降、蒸気機関の印刷機への利用に至る四百年間、印刷技術には実質上大きな変化はなかった。鉄道に対する最大の脅威をもたらしたのは、鉄道輸送の変化ではなく、乗用車、トラック、飛行機だった。製薬業は、今日、遺伝子工学や微生物学という、わずか四十年前には薬学部の研究室では耳にしなかった学問体系から生ずる知識によって大きく変化している。)

新しい知識を生み、古い知識を陳腐化させるものは、科学や技術とは限らない。社会的なイノベーションも同じように重要な役割を果たす。実際のところ、社会的なイノベーションの方が大きな役割を果たすことが多い。

(十九世紀の社会的機関の中でも最も誇り高い存在だった商業銀行が、今日、世界的に危機的な状況にある。その原因となったのは、コンピュータの普及など技術に関わる変化ではなかった。古くからありながら、あまり利用されなかったコマーシャルペーパーが、企業融資に利用できることを他の業界の人間が発見したことだった。そのため、商業銀行の二百年に及ぶ金融独占における最大の収益源だった企業融資が奪われた。)

さらに、この四十年間における最大の変化は、技術的あるいは社会的なイノベーションが、人に教え学ぶことのできる体系になったことだった。

知識による急激な変化が起こったのは企業に限らない。第二次大戦後の五十年間で、アメリカの軍ほど変化したものはない。軍服や階級こそ変わらなかったものの、1991年の湾岸戦争が劇的に示したように、兵器は一変した。軍事上の教義や概念が変わった。組織構造、指揮系統、責任の構造も大きく変化した。

学校もこれからの五十年間で、三百年前の印刷革命を上回る変化を遂げる。コンピュータ、ビデオ、衛星放送などの新技術が現れたからではない。知識社会が、知識労働者に対し、体系的な学習を一生のプロセスにすることを要求するからである。さらには、学習についての新理論が明らかになるからである。

■変化のための仕組みを持つ

知識のダイナミクスは、組織に対し、一つのことを要求する。すなわち、あらゆる組織が、変化のためのマネジメントを自らの構造に組み込むことを要求する。これは、あらゆる組織が、自らが行っていることのすべてを体系的に廃棄できなければならないことを意味する。

数年ごとに、あらゆるプロセス、製品、手続き、方針について、「もしこれを行っていない

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

かったとして、今分かっていることをすべて知りつつ、なおかつ、これを始めるか」を問わなければならない。もし答えがノーであれば、「それでは今、何を行うべきか」を問わなければならない。そして行動しなければならない。「再検討」などと言ってはいられない。それどころか今後ますます組織は、成功してきた製品、方針、行動について、その延命を図るのではなく、計画的な廃棄を行わなければならない。だが今日のところ、これを行っているのはいくつかの大企業だけである。

組織は新しいものの創造に専念しなければならない。具体的には、あらゆる組織が三つの体系的な活動に取り組む必要がある。第一に組織は、その行うことすべてについて、絶えざる改善、日本でいうカイゼンを行う必要がある。歴史上あらゆる芸術家が体系的かつ継続的な自己改善を行ってきた。改善の目的は、製品やサービスを改良し、二、三年後にはまったく新しい製品やサービスにしてしまうことである。

第二に組織は、知識の開発、すなわち既に成功しているものについて、さらに新しい応用法を開発する必要がある。アメリカの発明たるテープレコーダーをもとに、次々と新製品を開発していった日本のあるエレクトロニクスメーカーの例に見られるように、今日のところ、日本企業が最も成功している。アメリカでは、教会が成功の上にさらに新たなものを築いていく能力を自らの強みとしている。

第三に組織は、イノベーションの方法を学ぶ必要がある。さらに、イノベーションは体系的なプロセスとして組織化することができるし、まさにそのように組織化しなければならない。

もちろん、これら三つの活動の後には、再び体系的廃棄の段階に戻り、新しいプロセスを最初から始める必要がある。そうしない限り、組織は急速に陳腐化し、成果を上げる能力を失い、同時に、その頼りとすべき高度の知識労働者を惹きつけ、とどめる魅力を失っていく。

■迅速な意思決定に必要なもの

また組織は、変化に対応するために高度に分権化する必要がある。何故ならば、意思決定を迅速に行わなければならないからである。しかもそれらの意思決定は、成果と市場に密着し、技術に密着し、さらにはイノベーションの機会として利用すべき社会、環境、人口構造、知識の変化に密着して行わなければならない。こうして、これからの組織は、さらにコミュニティを動揺させ、解体し、不安定化させていく。

組織自身も、自らの利用する機能や専門知識を変えていく。技術系の大学は、物理学を教える体制になっているにもかかわらず、遺伝子工学を教えなければならない。銀行は、信用調査に優れているにもかかわらず、投資顧問の能力を必要とするようになる。

企業は、地域社会がその雇用を依存しているにもかかわらず、工場の閉鎖を必要とするようになる。白髪の模型製作のベテランに代えて、コンピュータ・シミュレーション

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

に詳しい二十五歳の若者を必要とするようになる。あるいは病院は知識や技術の変化を受けて、産婦人科を産科センターとして独立させなければならなくなる。二百床以下の病院が、医学上の知識、治療、技術の変化のゆえに最先端の医療サービスを提供できなくなれば、閉鎖もやむをえなくなる。)

企業、病院、学校、その他あらゆる組織が、いかにコミュニティに根を下ろし、コミュニティから愛されていようと、人口構造や技術や知識の変化によって成果を上げるための条件が変われば、自らを閉鎖できなければならない。これらの変化のすべてが、コミュニティを動揺させ、混乱させ、継続性を断つ。コミュニティにとっては、それらの変化のすべてが理不尽である。コミュニティそのものを不安定にさせる。

組織には破壊的な側面がある。コミュニティに根づかなければならないが、コミュニティの一部になり切ることはできない。組織に働く者は、コミュニティに生活し、コミュニティの言葉を話す。コミュニティの学校に子供を行かせ、投票し、税金を納める。コミュニティを自らのものとする。しかしそれにもかかわらず、組織自体はコミュニティに埋没することを許されない。コミュニティの目的に従属することを許されない。組織はコミュニティを超越する。組織を規定するものは、組織がその中において機能を果たすべきコミュニティではなく、機能そのものである。

(アメリカの政府職員は、いかに共産主義を嫌おうとも、中国の役人から北京の官僚主義について聞けば即座に理解する。ところがその同じ政府職員が、たとえ場所がワシントンであっても、次週のセールについて検討している食品雑貨チェーンの会議に出席させられれば、途方にくれる。)

組織が機能するには、同類の他の組織と同じように組織され、マネジメントされなければならない。今日、日米のマネジメントの違いについてよく耳にする。だが日本の大企業も、アメリカの大企業と同じように機能している。ドイツやイギリスの大企業も同じである。病院の中を見れば、どの国であろうと、病院であることが分かる。学校、大学、労組、研究所、美術館、オペラハウス、天文台、大農場についてもそれは言える。

組織の価値観さえ、組織の機能によって決まる。それぞれの機能によって規定される。いずれの地であっても、病院にとっては医療が最高の価値である。学校にとっては、生徒が学習することが最高の価値である。企業にとっては、財やサービスの生産と供給が最高の価値である。組織が最高の仕事をするためには、そこに働く者が、自らの組織の行っていることが社会にとって不可欠の貢献であることを信念としていなければならない。

したがって、組織は常にコミュニティを超越する。組織の文化がコミュニティの価値と衝突する時には、組織の価値が優先する。さもなければ、組織は貢献を果たせなくなる。

昔から、「知識に境界なし」という。そのため、七百五十年前に大学が生まれて以来、大

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

学と市民との間には絶えず衝突があった。今後はそのような衝突が、いたるところで見られるようになる。組織が機能するために必要な自立性とコミュニティからの要求との衝突、組織の価値とコミュニティの価値の衝突、組織の意思決定とコミュニティの利害との衝突が見られるようになる。

■組織が果たすべき責任

組織社会では、組織の社会的責任が問題となる。なぜならば、あらゆる組織が社会的な力を持つからである。あるいは、持たなければならないからである。しかも、その力は大きくなければならない。組織は、採用、解雇、昇進など人事に関わる決定権を持つ。勤務時間をはじめ、組織が成果を上げるうえで必要な規則や規律に関わる決定権を持つ。工場の立地や閉鎖に関わる決定権を持つ。価格の決定権を持つ。

(組織の中には、企業よりもはるかに大きな力を持つものがある。歴史上、今日の大学ほど強大な力を与えられたものはない。入学や卒業を拒否する権限は、ひとりの人間が仕事や機会を得ることを不可能にする。同じようにアメリカでは、病院が医師に対し病院の利用を拒否することは、医師が医師としての仕事をするを事実上不可能にする。労働組合は、組合員しか雇用をしないクローズドショップにおいて、組合入りの拒否権を持つことによって雇用機会を支配する力を持つ。)

もちろん、組織が持つ社会的な力は、政治的な力によって一定の制約を受ける。それら社会的な力は、正当な手続きのもとに行使されなければならない。その正当性は、法廷において判断されることもある。

しかし、これら組織の社会的な力そのものは、政治権力によって行使されてはならない。あくまでも個々の組織によって行使されなければならない。だからこそ、組織の社会的責任が大きな問題となる。今日では、アメリカの経済学者フリードマンのように、「経済的な業績こそ企業の唯一の責任である」と論じても意味がない。

確かに業績を上げられないことは、社会的に無責任である。資本のコストに見合うだけの利益をあげられない企業は、社会的に無責任である。社会の資源を浪費しているにすぎない。企業にとっては、経済的な業績が基本である。業績を上げられなければ、他のいかなる責任も遂行できない。だが経済的な業績だけが企業の唯一の責任ではない。同じように、教育上の成果だけが学校の唯一の責任ではない。医療上の成果だけが病院の唯一の責任ではない。

力は責任を伴う。さもなければ専制となる。責任が伴わない力は退化する。成果をあげられなくなる。組織は成果を上げなければならない。組織に対する社会的責任の要求はなくなる。むしろ大きくなっていく。

「幸いわれわれは、概略にすぎないが、既に社会的責任に関わる問題への答えを知って

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

いる。組織は、従業員、環境、顧客、その他何者に対してであれ、自らが与える影響について間違いなく責任がある。これが組織の社会的責任の原則である。

加えて、今後社会は、ますますあらゆる組織に対し、すなわち企業だけでなく政府機関やNPOに対しても、諸々の社会の病に取り組むことを求めるようになる。ただし、この点に関しては慎重でなければならない。善意だけで行動することは、社会的に責任あることにはならない。組織が、本来の目的を遂行するための能力を傷つけるような責任を受け入れることは、無責任である。能力のない領域で行動することも無責任である。

■明確な使命が成果を生む

今日、組織は日常的な用語である。「この組織では客を中心に動く、この組織では間違いは許されない」といえば、その通りに意味は通じる。今や、あらゆる先進国社会で、全てではないにしても、社会的な機能のほとんどが組織によって遂行されている。

(アメリカにおいて、あるいは他のいかなる国においても、組織が論じられるようになったのは第二次大戦後のことである。最も権威ある辞書『コンサイス・オックスフォード』の1950年版にも、組織という言葉は、今日の意味では収載されていない。組織自体の存在と機能が認識されるようになったのは第二次大戦後、マネジメントが発見されてからのことである。すなわち、私がマネジメント革命と呼ぶものの後である。)

組織は社会やコミュニティや家族と異なり、目的に従って設定され、規定される。オーケストラは、患者の治療はしない。病院は、患者の治療はするがベートーヴェンの演奏はしない。組織はひとつの目的に集中して、初めて大きな成果をあげる。目的の多様化、分散は、企業、労組、学校、病院、教会のいずれを問わず、成果を上げるための能力を破壊する。

社会やコミュニティは多元的な存在である。それは一人ひとりの人間にとっての環境である。これに対し、組織は道具である。他のあらゆる道具と同じように、組織もまた、専門分化することによって目的遂行の能力を高める。しかも組織は、それぞれが限定された知識を持つ専門家によって構成される。したがって、組織の使命は明確であることが不可欠である。

組織の使命は一つでなければならない。さもなければ混乱する。それぞれの専門家が、自分の専門能力を中心に動くようになる。自分たちの専門能力を共通の目的に向けなくなる。逆に、自分たちの価値観を組織に押しつけようとする。焦点のはっきりした明確な共通の使命だけが、組織を一体化し、成果を上げさせる。明確な使命がなければ、ただちに組織は組織としての価値と信頼を失う。その結果、成果を上げるうえで必要な人材も手に入らなくなる。

しかし、組織への参加は自由でなければならない。事実、組織がますます知識労働者の

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

組織となっていくにつれ、組織を離れ、他の組織へ移ることは容易になっていく。したがって組織は、その最も基本的な資源、すなわち能力ある知識労働者を求めて互いに激しく競争するようになる。

■知識労働者は組織に依存しない

あらゆる組織が、「人が宝」と言う。ところが、それを行動で示している組織はほとんどない。本気でそう考えている組織はさらにはない。ほとんどの組織が、無意識にはあろうが、十九世紀の雇用主と同じように、「組織が社員を必要としている以上に、社員が組織を必要としている」と信じ込んでいる。

しかし事実上、すでに組織は、製品やサービスと同じように、あるいはそれ以上に組織への勧誘についてのマーケティングを行わなければならなくなっている。組織は、人を惹きつけ、引き留められなければならない。彼らを認め、報い、動機づけられなければならない。彼らに仕え、満足させられなければならない。

知識労働者と組織の関係は、まったく新しいものである。われわれはまだ、この関係を表現する適当な言葉を持たない。例えば従業員とは、その定義からして、組織のために働くことによって組織から支払いを受ける者である。ところがアメリカでは、従業員のうちの最大の階層は、NPOのために週何時間かを働いている何百万というボランティアである。彼らもまた明らかにスタッフである。彼ら自身そう思っている。だが、無給である。

さらに、誰かに雇用されているわけではないが、事実上組織と働いている人たちが大勢いる。五、六十年前ならば、自由業と呼ばれていたであろう人たち、そのほとんどが高度の教育を受けた専門家である人たちが、今日は自営業と呼ばれている。

(従属的な地位にあって単純なサービス労働につく組織の従業員、すなわちスーパーの店員、病院の清掃人、配送トラックの運転手にとって、言葉の定義はそれほど重要ではない。彼らの地位は、その前身たるブルーカラー労働者、いわば昨日の労働者に近い。むしろそのことが、彼らが現代社会における社会問題の一つであることを示している。)

労働人口の三分の一ないしは五分の二を占めるに至った知識労働者と組織の関係は、ボランティアとNPOの関係と同じようにまったく新しい状況である。彼らもまた、組織があって初めて働くことができる。したがって組織に依存している。しかし同時に彼らは生産手段すなわち知識を所有する。この点において独立した存在であり、高度の流動性をもつ。

もちろん彼ら知識労働者も生産の道具を必要とする。知識労働者が必要とする道具に対する投資は、いかなる肉体労働者の同じ投資よりも高額である。だがそれらの投資は、彼ら知識労働者が所有し、かつ、決して奪い取られることのない知識という生産手段を伴わない限り、生産的とはなりえない。

工場で機械を使って働くブルーカラー労働者は、指示にしたがって働く。彼らは、何を

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

行うだけでなく、いかに行うかも機械によって規定される。知識労働者もまた、コンピュータ、超音波アナライザー、天体望遠鏡などの機械を必要とする。しかし知識労働者は、仕事の行い方について機械に指示されることはない。しかも、知識労働者の財産たる知識なしに、機械は生産的たりえない。

歴史上、働く者とは、「何を行うか、いかに行うか、いかなる速さで行うか」を指示される存在だった。これに対し、知識労働者は事実上、監督され得ない存在である。その専門について自分よりも詳しく知る者が存在するようでは、価値のない存在である。

(マーケティング部門のマネジャーは、市場調査担当者に対し、新製品のデザインや対象とする市場について、会社が何を必要とするかを言うことはできる。しかし社長に対し、いかなる市場調査が必要であり、それをいかに設計し、その結果をいかに読むべきかを言えるのは市場調査の担当者である。)

1980年代のアメリカでは、苦痛にみちたリストラの過程で、数十万とは言わずとも、数万人にのぼる知識労働者が職を失った。彼らの雇用主たる企業は買収され、合併され、解体され、整理された。だが彼らの圧倒的多数が、数カ月後には、自らの知識を生かせる新しい仕事を得た。彼らの多くにとって、職探しはつらいものだった。新しい仕事を得た者の半数は所得が減り、仕事も前ほど楽なものではなくなった。しかし、彼らレイオフされた知識労働者は、自分たちが知識という名の資本を所有していることを知った。彼は生産手段を所有していた。

彼ら以外の誰か、すなわち組織が、生産のための物的な道具を所有している。しかし、組織と知識労働者は互いを必要とする。この新しい関係、現代社会における新しい緊張関係の存在は、もはや忠誠心は報酬だけでは得られないことを意味する。組織は、知識労働者に対し、その知識を生かすための最高の機会を提供することによって、初めて彼らを獲得できる。

ついこの間まで、われわれは労働について論じた。今日では人的資源について論じている。この変化は、「組織に対し、どのような貢献をすべきか」「知識によって、どのような貢献をすべきか」を決定する者は、一人ひとりの従業員、特に高度の知識と技術をもつ知識労働者であることを示している。

現代の組織は、知識労働者による組織である。したがって、それは同等の者、同僚、僚友による組織である。いかなる知識も、他の上位に来ることではない。知識の位置づけは、それぞれの知識に固有の優位性や劣位性によってではなく、共通の任務に対する貢献度によって規定される。現代の組織は上司と部下の組織ではない。それはチームである。

■前例のない組織社会

今日の組織社会には前例がない。組織社会を構成する組織のそれぞれが、単一の目的の

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

ために設計され、高度に専門的な道具を使って成果を上げるという点で、歴史上のいかなる社会とも異なる。そして、それらの組織が、「知識を知識に適用することによって成果を上げる」という点でも、歴史上のいかなる社会とも異なる。

現代の組織社会は、その構造において例がない。内部に存在する緊張と問題の大きさにおいて前例がない。もちろん、それらの緊張や問題がすべて深刻であるというわけではない。すでにわれわれは、それらの緊張と問題のいくつか、たとえば組織の社会的責任については答えを知っている。しかし、正しい答えを知らない分野もある。正しい問いがなされていない分野さえある。

たとえば、継続と安定を求めるコミュニティのニーズと、イノベーターとして不安定要因たらざるをえない組織のニーズとの間の緊張関係がある。さらには、知識専門家と経営管理者の関係に関わる問題がある。いずれもが必要な存在である。前者は知識を生み出す。後者は知識を適用し、かつその知識を生産的なものにする。前者は、言葉や思想に焦点を合わせる。後者は、人間、仕事、成果に焦点を合わせる。

しかも、組織社会の基盤たる知識そのものに関わる問題がある。知識が専門分化し、その重心が専門知識へと移行していくことに伴う問題がある。しかし、**組織社会において最も容易ならざる最大の問題は、社会の多元化に伴う問題である。**

(社会が今日ほど多元化したのは六百年ぶりのことである。中世は多元社会だった。当時の社会は、互いに競い合う独立した数百にのぼるパワーセンターから成っていた。貴族領、司教領、修道院領、自由都市があった。オーストリアのチロル地方には、皇帝の天領たる自由農民領さえあった。職業別の独立したギルドがあった。国境を越えたハンザ同盟があり、フィレンツェ商業銀行同盟があった。徴税人の組合があった。独立した立法権と傭兵をもつ地方議会まであった。中世には、そのようなものが無数にあった。

しかしその後、王、さらには国家が、それら無数のパワーセンターを征服することがヨーロッパの歴史となった。あるいは日本の歴史となった。

こうして十九世紀半ばには、宗教と教育に関わる多元主義を守り通したアメリカを除き、あらゆる先進国において、中央集権国家が完全な勝利を収めた。実におよそ六百年にわたって、多元主義の廃止こそ進歩の大義とされた。

しかるに、中央集権国家の勝利が確立したかに見えたまさにその時、最初の新しい組織が生まれた。大企業だった。爾来、新しい組織が次々に生まれた。同時にヨーロッパでは、中央政府の支配に服したものと思われていた大学のような昔の組織が、再び自治権を取り戻した。)

皮肉なことに、二十世紀の全体主義、特に共産主義は、互いに競い合う独立した組織からなる多元主義ではなく、唯一の権力、唯一の組織だけが存在すべきであるとした昔の進歩的信条を守ろうとする最後のあがきだった。周知のように、そのあがきは失敗に終わっ

[1] 今、世界に何が起きているか
(プロフェッショナルの条件、P・ドラッカー)

た。だが、国家という中央権力の失墜は、問題の解決にはならなかった。

(ここに、今日広く知られている、あるいは広く誤って伝えられている話がある。チャールズ・E・ウィルソンは、アメリカの著名人である。彼は、世界一の大企業 GM の社長兼 CEO として活躍した後、アイゼンハワー政権の国防長官を務めた。

今日、皮肉なことに彼の名は、彼が言わなかった言葉、「GM にとって良いことは、アメリカにとって良いことである」によって記憶されている。実際には、ウィルソンは 1953 年の国防長官就任時の議会における承認聴聞会で、「アメリカにとって良いことは、GM にとって良いことである」と答えたのだった。彼自身、長い間、この引用の間違いを正そうとしたが、真面目に取り合ってはもらえなかった。世間では、「もしそう言わなかったとしても、そう考えていたに違いない。むしろ、そう考えていたのでなければならぬ」と言われていた。)

■組織の使命に信念をもつ

すでに述べたように、企業、大学、病院、ボーイスカウトのいずれを問わず組織に働く者は、優れた仕事を行うために、「自らの組織の使命が社会において重要な使命であり、他のあらゆるものの基盤である」との信念を持たなければならない。この信念がなければ、いかなる組織といえども、自信と誇りを失い、成果を上げる能力を失う。

今日の先進社会の特性であり、力の源となっている社会の多元性は、単一目的の専門化した無数の組織が機能することによって、初めて可能となる。それらの組織は、専門化した独立の存在として、社会やコミュニティの全体についてではなく、狭い範囲の使命、ビジョン、価値観をもつとき、初めて大きな成果を上げる。

したがって、われわれは昔からの問題、しかも一度も解決されたことのない問題に還る。すなわち、多元社会に関わる問題、「誰が共同の利益の面倒をみるか」「誰が共同の利益を規定するか」「誰が多元社会の諸々の組織間でしばしば対立関係に陥る目的や価値のバランスを図るか」「誰がトレードオフに関わる意思決定を行い、何をもってそれらの意思決定の基準とするか」という問題である。

中世の多元社会は、まさに、これらの問題に答えを出すことができなかつたがゆえに、中央集権国家にその座を奪われた。しかし今日、その中央集権国家が、社会のニーズに応えることができずにいる。コミュニティの問題にも取り組むことができずにいる。その結果、かつての政治的な権力に関わる多元主義ではなく、機能に基づく新しい多元主義によってその座を奪われつつある。まさにこのことこそ、われわれが社会主義の失敗、強力な中央政府への信仰の挫折から考えるべきことである。

われわれが直面する課題、特に民主主義と市場経済のもとにある先進社会が直面する課題は、独立した知識組織からなる多元社会に対し、「いかにして経済的な能力と、政治的、社会的な結合をもたらすか」という問題である。