

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

■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、

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

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。

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**

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

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。

フランシ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 年ころに生まれた老眼鏡は、早くも 1290 年にはアヴィニョンの法王庁で使われ、1300 年に

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

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、ルートヴィッヒ・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

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

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タゴ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、他に応用できなかった。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った。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った。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、ドゥニ・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ったのは偶然ではなかった。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、当時の知識人や職人にとっては異端の考えだった。

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

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発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

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

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さえ、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、マルクス主義の人道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さえ、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。

(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

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

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、ディズレーリや、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

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

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つた。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ふ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つて、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ふべきである」としていたところにもあつた。

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・バースは、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、教育訓練にあつた。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るとしていた。

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

(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

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

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、諸手当て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、フロイトといえど、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。)

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

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たがっ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、貧乏でも特に頭のい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

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起こっているか・プロフェッショナルの条件)

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ところ、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れられる。

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

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

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

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、マネジメントがいっそう必要とされることを知るに至った。それは、それらの組織が、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、組織に備わる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】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

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ー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

【1】ポスト資本主義への転換
(今世界に何が起きているか・プロフェッショナルの条件)

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合わせ、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、成果に関心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技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。