

## 第3章 社会制度論と高度成長期の企業経営

### —ドラッカー初期作品から学ぶ—

萩原 富夫

キーワード：制度、機能、有機体、社会的貢献、社会性、創発効果、社会システム、政治システム、経済システム

#### 1. はじめに

依然として続く景気低迷によって、2009年3月、40万人もの派遣社員が職を失った（日本経済新聞，2009年3月17日）。企業は派遣社員を景気の良い時にはその期間の増産要員として、逆に景気の悪い時には減産の調整要員として企業の一方的な自己都合の対象として扱っているのではないか。

40万人の大部分の人々は製造現場で肉体的にも精神的にも苦痛な仕事に従事していた。調整要員としての雇用の実態は極めて不安定である。派遣労働者の雇用形態は「大きく分けて常用型と登録型がある。常用型は派遣会社と結んだ雇用契約が、派遣先での仕事が終わっても続く。登録型は派遣会社に登録し、派遣先が見つかるたびに派遣会社と雇用契約を結ぶ。派遣が終わると登録状態に戻る（日本経済新聞，2009年12月29日）」という極めて不安定な内容である。

製造業でのこうした制度化は2004年から始まり、2007年には雇用期間が3年にまで引き延ばされることになる。「低コストで人手不足を補う雇用形態として百万人規模に拡大した（日本経済新聞，2009年3月18日）」とさも社会が認めたかのような制度として報じられる。就職斡旋業社が雇用者と被雇用者の間に立って中間マージンを取る一方で人の孤立化を招く結果となる。こうした斡旋業の中には就職先を見つけられないで真に困っている人達の役に立とうと気を吐く人々もいる。しかし、雇用者側はどうであろうか。低コス

トで一時の人手不足を補う便利屋として捉え、その制度の拡大を都合よく放置しているのではあるまいか。タイム・シェアリングとかワーク・シェアリングが本来の意味とは全く異なった労働時間の切り売りのような内容に変質されて、思いやり、分け合う継続的で安定した職場が不安定で機械的な孤立した短期的な職場として制度化されてしまうことはないだろうか。

継続して働く職場には、その仕事が必要とする知識やスキルが生まれ、それが新たな仕事の発展の可能性をもたらす。それだけではない。その職場に働く人々の相互作用や相互理解の積み重ねが人の成長を促し、社会が成立し、文化が生まれる。短期的で不安定な雇用では、正社員との間に仕事の指導者・被指導者という構図から身分差のような感情が生まれ、それがいつの間にか意識化されて、相互の間に壁が生まれ、孤立状態に陥り、職場の発展性が日々害われることになる。

働く者の失業への不安は人の心を蝕む。失業者は社会との関係が切れ、成長の機会を失い、社会的な道德感情が薄れ、物事への感情も薄れ、社会への意識化のバランスが崩れる。その結果、「社会があまりに非合理的で、理解し難いものとなる。」「当惑し、驚き、断念し、最後には、ほとんど生きているが、社会的に死んだところの無感動に落ちこむ」<sup>1</sup>。

われわれが継続的に安心して働ける職場の獲得は、いつの間にか成立している制度をもう少しわれわれの見える所で、身近な社会的制度として感じ、意識化し、働く者相互の間に取り戻すことである。大切なことは、どんな制度に関しても制度化のプロセスは決して他人事にしないで、自ら参加し、自らの意識化の世界に置く習慣をもつことではなかろうか。日々働く世界も含めて、生活世界で自明視している仕組みや制度はそこに人間としての感情を向けると、その人の精神のなかで必ず意識化が始まり、選別と構成の理性が動き始める<sup>2</sup>。日常生活ではどんなに平凡に見える事柄でも必ずどこかで社会と繋がっている。社会の事柄の制度化は平凡な事柄から始まり、それがそ

---

1 P・F・ドラッカー(田代義範訳) [1965]『産業人の未来』未来社. 90.(原書はDrucker, P. F. [1942] *The Future of Industrial Man*. John Day)

2 G・H・ミード(川村望訳) [2001]「現代の哲学・過去の本性」『デューイ=ミード著作集14』人間の科学新社 82.(原書はMead, G. H. [1932] *The Philosophy of the Present*. Chicago: Open Court Pub.)

こに参加する人々の意識化によって形が現れてくる。不都合な既存の制度の修正も同じプロセスの中に存在する。大きな制度も小さな制度もそれが社会的な制度であるかぎり、日常的な生活世界から発している<sup>3</sup>。

本論考はドラッカーが、初期の諸著作の中では明確には定義されていない制度についてどのように捉えられていたのかを理解することにある。ドラッカーが答える社会の制度や仕組み、それと個人との関わりについて知ることは、われわれが自らの生活世界の仕組みや制度を、そして日々の生活の在り様をより良く知るうえでの大きな助けになるからである。

ドラッカーの諸著作はどの図書を紐解いてもその行間から必ずといって良いほど社会性の香りが漂う。多くの読者がこの香りに魅せられてドラッカーを読み続けているのではないかと推察する。ドラッカーは制度について、社会的制度と表現する。それが社会性と繋がる。社会を意識するのはそれを否定する全体主義や完全主義の出現の脅威を常に意識するドラッカーの思想にあると理解できる。

最初に、ドラッカーが実存哲学を介して個人と社会との関係を説明している論文から読み始める。そこでは個人の要求と社会の要求とがいかに緊張感に満ちたプロセスを構成するかを考える。次に、そのプロセスが実り豊かな内容になるためにはそこに責任のある自由が存在しなければならない。その自由の概念を尋ねる。ドラッカーは自由の概念をベースにして産業社会が機能的な社会であることを純粹理論的に説明している。それを理解しつつ、その純粹理論を、また他の社会科学の成果を援用して、経済、政治、社会の3サブ・システムの統合体として理解する。それを分析視点として、高度成長期、ドラッカーの初来日したころの経済界のドラッカー理解の内容を取り上げる。そこで論じられる機能論がいかにドラッカーのそれと乖離し、現状肯定的な論述であったかを考える。そして、最後に、当時の製造現場の実態について検討する。ミッション組付コンベアで働く労働者が機械の一部として扱われる現状を考える。高度成長期のさまざまな社会問題が今日の社会において、さまざまに形を変化させて出現していると思われるからである。

---

3 Powell, W. W.&P. J. DiMaggio (ed.) [1991] *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Univ. of Chicago Press, 19-22.

## 2.産業社会の制度化

### (1)ドラッカーの人間理解

ドラッカーは青年時代からの読書遍歴において最も影響を受けた人物としてキルケゴールやトクヴィルそしてパーク等をあげている<sup>4</sup>。特にキルケゴールについては氏の生涯を通じて座右の書として読み続けていたと言われる<sup>5</sup>。ドラッカーはキルケゴールの「人間の実存はいかにして可能なのか」という問いを自らの問題としても受け止めている。キルケゴールはその問いについて、「人間の存在は、精神における個人と社会における市民を同時に生きるという緊張状態においてのみ可能である」<sup>6</sup>と答えている。この答からドラッカーはもう少し具体的に人間がどう在るべきだと説くのであろうか。

ドラッカーはキルケゴールの多くの諸著作を通して「「永遠」と「時間」という二つの次元の同時的実存にともなう緊張状態」<sup>7</sup>について説明していく。人間は、現実の目の前に展開する社会の中で、地域住民として、会社や大学人、様々な組織の一員として、その属性として、その社会の市民として社会が必要とする要望に基づいて生活しなければならない。一方人間は、人間が精神的の世界の中で神と共にある個人として実在しようとすれば、社会の中の仕組みやルール、市民の織り成す事柄や価値等は全て「欺瞞・虚飾・不実・無効」とみることになるというのである<sup>8</sup>。この全く妥協の余地の無い時間と永遠の同時的実存は如何にして可能なのであろうか。

更に、人間には「死」という避けることのできない問題がある。死は個人の固有の問題であり、人間の実存が社会にしかないと考える者であればその

4 ビジネス, 45, 1, 124-127.

5 J・ビーティ(平野誠一訳)[1998]『マネジメントを発明した男 ドラッカー』ダイヤモンド社, 160-162.(原書は Beatty, J. [1998] *The World According to Peter Drucker*. New York: Free Press)

6 P・F・ドラッカー(上田惇生, 佐々木実智男, 林正, 田代正美訳)[1994]『すでに起こった未来—変化を読む眼』ダイヤモンド社 279.(原書は Drucker, P. F. [1993] *The Ecological Vision*. New Jersey: Transaction Publishers.

7 P・F・ドラッカー[1994] 前掲訳書 279.

8 P・F・ドラッカー[1994] 前掲訳書 282.

者は絶望でしかない。社会は属性に基づく世界であり、個人の死を取り立てて問題にすることはないからである。

19世紀の哲学者は倫理の世界に突破口を探した。しかし、倫理学では人間に対して、「高潔さ・勇気・信念を与えることができて、生死に対しては、いかなる意味も与えられない」<sup>9</sup>。そのことに気づいていたキルケゴールは次のように説く。まず、一般的には「罪業」の反対概念を、「徳行」と考えている。しかし、それは誤りで、「信仰」であるという<sup>10</sup>。この信仰によって、「神において不可能が可能になる」そして「時間と永遠が一体となり、生と死が意味をもつという確信」<sup>11</sup>が得られる。「人間は創造物であり、自律的な存在でも主人でもなく、目的でも中心でもない」<sup>12</sup>。しかし、「責任と自由をもつ存在である」<sup>13</sup>という認識の世界をもつ。この信仰によって孤独を受け入れ、「死の瞬間まで」「神とともにあることの確実さ」<sup>14</sup>の中で人は生きられる。人には「死ぬ覚悟」と「生きる覚悟」の両方の覚悟が与えられているのである<sup>15</sup>。こうした確信の下に個人は社会と緊張感のある生活を営むことができる。

ドラッカーは、キルケゴールと共に時間と永遠の同時存在の中に生き続けてきた。そして、その信仰を否定し、その信仰が揺らぎ絶望の中にある同胞を巻き込んだナチス全体主義と真っ向から戦ってきた<sup>16</sup>。この全体主義やスターリンの社会主義あるいは完全主義論者を相対化するドラッカーの保守的思想、特に「自由」の概念について次に確認して見よう。

「今日自由主義諸国の最大の弱点たる政治的感覚と分別の混乱と喪失」は、「真の自由の否認へと近づいている」<sup>17</sup>。この文章は1942年書かれたものであ

9 P・F・ドラッカー[1994] 前掲訳書 290.

10 P・F・ドラッカー[1994] 前掲訳書 291.

11 P・F・ドラッカー[1994] 前掲訳書 292.

12 P・F・ドラッカー[1994] 前掲訳書 292.

13 P・F・ドラッカー[1994] 前掲訳書 292.

14 P・F・ドラッカー[1994] 前掲訳書 292.

15 P・F・ドラッカー[1994] 前掲訳書 296.

16 P・F・ドラッカー(上田惇生訳)[2007]『「経済人」の終わり』ダイヤモンド社 まえがき(原書はDrucker, P. F. [1995] *The End of Economic Man*. Tokyo: Tuttle-Mori.

17 P・F・ドラッカー(田代義範訳)[1965]『産業人の未来』未来者. 122. (原書はDrucker, P. F.[1942] *The Future of Industrial Man*. John Day)

る。何やら今日の不安定な日本の政治・社会状況を言い当てているようにも読める。ドラッカーは、自由とは「楽しいもの」でも「個人の幸福と同一のものでもなく、安全ないし平和および進歩でもない」<sup>18</sup>。いわんや、地位を利用して不正を働いたり、国家の法を無視して不正な金を着服したり、リコールを無視したり、どんな場所へでも自己都合を押付けたりする、そんな自由はないと言っている。

ドラッカーは、自由の本質は上記とは全く別の所、すなわち、責任を常に意識した選択という行動の中にあると主張する。それは権利ではなく義務であり、「何物かからの自由ではない。」「許可証であろう」<sup>19</sup>と。「真の自由は、何事かをするかしないか、ある事項を行うか他の事項を行うか、一つの信念をもつかそれと反対の信念をもつか、」「二者択一の自由以外にない」<sup>20</sup>。正に、実存の過程ともいえる意思決定そのものである。

ドラッカーの実存は、社会が要求してくる市民として受け止めなければならない事柄と個人の信仰に基づく生き方との統合であった。社会の要求が絶対性を帯びるものであれば、個人の存在は全く否定されてしまう。社会の中で1個人があるいは1集団が突出して力をもつ場合も、そこには個人の存在は在り得ず、個人は自らの個性や創造力を発揮する場所を全く見出しえない状況下に置かれてしまう。一方、個人が互いに隣人の存在を無視するか、自らが絶対として振舞うか、傍若無人に振舞うか、閉鎖的になり無関心を装うことになるとすれば、そこにも社会は存在しない。

人間は生まれながらにして不完全な存在であり、脆弱性ゆえに責任のある自由が許されているとドラッカーはいう<sup>21</sup>。社会の中で善悪を判断したり、他者との関わりの中で自らとその社会が活かされて行く代替案を模索し、選択していく自由には責任が必要なのだというのである。

責任のある自由を維持して行動するために、人間は「個人の権利として、義務としての自治」<sup>22</sup>を常に意識して生きなければならない。この自治意識

18 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 122.

19 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 123.

20 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 123.

21 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 124.

22 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 129.

を持つことによって、「己の政治としての政治に、己れの決定としてその決定に、己れの責務としての責務に、個人の積極的な、責任のある、自発的な参加」<sup>23</sup>への意識が高揚される。この意識の促しがあるからこそ社会の中の制度化が可能になる。「制度はつねに成員の責任ある決定により」<sup>24</sup>創造されていくものであり、「また、責任ある決定のために組織されねばならない」<sup>25</sup>。正に、「自由は社会的生活の組織原則である」<sup>26</sup>と言われる所以である。

人間は不完全で、弱い存在である。そのために必要となる自由が最も効果的な存在としてその力を発揮する世界がある。それは「有機的な政治」が行われる「有機的な社会」であるとドラッカーは主張する<sup>27</sup>。不完全で弱い欠陥人間同士が社会的相互作用の過程を通して生活世界を形成している社会を有機的な社会と称している。人間の社会的相互作用が責任のある自由の上に立って展開されるその生活世界形成に必要となる政治活動が有機的な政治なのである。

ドラッカーは有機的な社会を維持し、そのために行われる有機的な政治には「権力の範囲と行使の両者にかんして、とりわけ、掣肘」<sup>28</sup>を伴うことになり、それが逆に有機的社会の維持に繋がっているという。この循環には自治意識を持った市民の積極的な社会参加という行動の基盤に保守的な地道な改善努力の生活態度が埋め込まれている。その生活態度が日常的な生活世界の中で市民の保守的で社会的な対応姿勢として地道に展開される。

その姿勢とは、「日々の問題を解決するうちに、自由な社会と自由な政治の諸原則を、きわめて堅固に発展させたもの」<sup>29</sup>である。市民は原則について、社会的制度が機能的に働かない場合の原則は「原則なき制度同様、政治的に非効果的」<sup>30</sup>であると理解していた。この原則は、「自由な基礎の上に機能的な社会を発展させるために用いた方法」<sup>31</sup>である。

23 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 129.

24 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 130.

25 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 130.

26 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 130.

27 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 141.

28 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 141.

29 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 196.

30 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 209.

31 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 209.

市民の理解する原則は、過去を取り戻そうなどと考えず、過去の理想化もせず、現実への幻想も持たず、変化する現実を冷静に観察し、自らの役割を「古い原則にもとづいた新しい社会の完成」<sup>32</sup>へ向かう努力にのみあると捉えていた。努力の視点にあったのは、「過去ではなく未来を解決」<sup>33</sup>するという姿勢をもつことであり、革命を避ける努力であった。

ドラッカーの保守的人間論は現象学的社会学の泰斗シュッツの「見識のある市民」に重なる。シュッツの「見識のある市民」とは、感情に流され易い市井の人、専門の世界に拘泥する専門家集団ではない。「当面の自分の目的には関りが無いけれども、少なくとも自分にも間接的には関りがあると知っているような領野において、理に適った形で基づけられた意見に到達する」<sup>34</sup>ことを知っている人々である。見識のある市民は、「関連性構造そのものに無関心な市井の人の態度とは違うし、単一の関連性体系によってその知識の範囲が境界づけられている専門家の態度とも異なっている。」<sup>35</sup>見識のある市民は関連性構造や人間関係を大切に扱い「道理に適った意見を形成し、そのための情報を探し求めて」<sup>36</sup>行動する、そうした人々であった。この見識のある市民は日常の生活世界の中で、生活関係者の間で、相互作用を通して合意を形成するのが習いである。正にドラッカーのいう保守的人間である。自由の社会の中で、自治を意識して生活する人々と瓜二つの人間像である。こうした人々の間主観的な営みの中から生活世界を豊かにしていく身近な制度が生まれるのである<sup>37</sup>。

32 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 209.

33 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 210.

34 A・プロダーセン編(渡部光, 那須壽, 西原和久訳) 1991 『アルフレッド・シュッツ著作集第3巻 社会学理論の研究』マルジュ社 174. (原書は Brodersen, A. (ed.) 1964. *Collected Papers II: Studies in Social Theory*. The Hague: Marutinus Nijhoff)

35 A・プロダーセン編[1991] 前掲訳書 185.

36 A・プロダーセン編[1991] 前掲訳書 185.

37 S・ヴァイトクス(西原和久, 工藤浩, 菅原謙, 矢田部圭介訳) [1996] 『「間主観性」の社会学』新泉社, 158-196. (原書は Vaitkus, S. [1991] *How is Society Possible*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers)

## (2) 機能的社会の構図

ドラッカーの純粹理論に基づくと、産業社会は、「社会が、個々の成員に社会的地位と機能を与えることができれば、さらに、決定的な社会的権力が正当な権力でなければ、社会は社会として機能できない」<sup>38</sup>と述べ、機能的な面において社会の仕組みについての理解を可能にしている。社会が与える個々の成員への社会的地位と機能が「社会生活の基本的な枠—社会の目的と意義—を確立」<sup>39</sup>し、決定的な社会的で正当な権力が「枠内の空間を具体化する」<sup>40</sup>。個々人の地位と機能、その正当化との関係化が「社会を具体化し、その制度を創造するのである」<sup>41</sup>と述べている。

社会的地位と機能とは、組織社会としての集団と個人の機能的関係である。正当な権力とは、「個人の社会的地位と機能が基礎をおいている人の性質と目的実現にかんする社会の基本的信念から生じている」<sup>42</sup>。それは「社会の基本的風潮にその正当化を見出している統治者の職権」でもある。正当な権力を別な言い方をすれば、「機能上の概念」であり、「社会にうけいれられてきた倫理的、ないし形而上学的原則によって正しいとされる時に正当なのである」<sup>43</sup>ということになる。

社会の基本的信念に関する人の性質とは自由とか不自由、平等とか不平等という心に抱く観念であり、目的実現は経済的成功とか家族の安寧を願うというような思いである。ドラッカーは「人の性質に関する信念が、社会の目的を決定する。目的実現に関する信念は、目的の実現が求められる領域を決定する」<sup>44</sup>といい、こうした社会の基本的信念の成立するところに産業社会の存在を見ている。

また、成員の社会的地位と機能は集団とその成員である個々人との関係性

38 P・F・ドラッカー（田代義範訳）[1965]『産業人の未来』未来者、25-26。（原書はDrucker, P. F.[1942] *The Future of Industrial Man*, John Day)

39 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 26.

40 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 26.

41 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 26.

42 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 31.

43 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 33.

44 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 30.

を表現している。すなわち、個人と集団、またはその逆の統合である。この統合の視点は、「社会の面から個人的目的を表明し、また個人の面から社会的目的を表明している」<sup>45</sup>点をとらえている。この視点は、「個人の存在を集団の観点から、さらに集団の存在を個人の観点から理解できるものにし、また合理的なものとするのである」<sup>46</sup>。ドラッカーの個人と社会の関係が「個—全体」との緊張関係の中で捉えられていることが理解されよう。すなわち、個人と社会の実存的関係である。

以上の純粹理論的構図の中には、目的と制度という問題が含まれており、目的と制度の相互発展には自由な政治と自由な社会が基底的要因として不可欠な営みが働いている。目的と制度は、目的が人の性質に関わる問題で、人の心を表現する事柄であった。一方、制度は目的を実現しようとする領域の現実社会の事実や仕組みである。目的は人の信条、希求、価値の世界の実現化であり、制度は人が社会において社会的な位置と機能を持ち、その社会の信条、希求、価値の具体化であり、双方が実存的な緊張関係の中で適合的に展開されるとき、そのベースには社会の基本的な信念の健全な働きがある。

この基本的信念の健全な働きが自由な政治と社会を保証する役割を果たしている。自由な政治と社会は人の責任のある行動を前提として、個々人が社会における目的を持ち、その制度化を進める場合の有機的な相互作用の豊かな成果物へと繋ぐ存在になっている。ドラッカーが有機的な社会は有機的な政治の存在を前提と言った<sup>47</sup>のは、個々人相互の自由な交流と連帯には自由な政治と自由な社会が必要であり、そこに目的と制度の豊かな成果物が期待されるからである。

ドラッカーの有機体論はベルグソンに基づいている。「全体の環境の全ての複雑な構成要素に対する有機的なアプローチ」が社会と政治そして地位と機能である経済の分析に生かされている<sup>48</sup>。自由な政治と社会の成立は機械論的な膠着した状況においては成立しない。ましてや、全体主義者や完全論

45 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 27.

46 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 27.

47 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 141.

48 Wood, J. C. & M. C. Wood (ed.) [2005] *PETER F. DRUCKER. Critical Evaluations in Business and Management*. London : Routledge, 83-91.

者の影響する世界では市民の有機体的人間関係の存在などは在りえない。自由な政治と社会における有機的な社会と有機的な政治を躍動させる基本的信念との調和が個々人の自由な思索と結びつきを促進し、それが個々人相互の社会性のある関係の醸成<sup>49</sup>をもたらし、創造的な世界の風景を表現することになる。

社会における地位と機能を失った人々にとって社会は非合理的な存在になる。社会が必要としないと判断された人々の存在が多くなれば多くなるほど社会は不安定になる。地位と機能を失った人々は社会の動きから遠ざけられ、社会の生きた情報を失い、普段の仲間から孤立し、日々の生活の安定した感覚や糧の維持が困難になる。失業が如何に悲惨で困難な状況を強いられる存在であるかが理解されよう。個々人が社会的な地位と機能を持つことは、個人の信条、希求、価値が社会の信条、希求、価値と統合されることであり、社会が安定した存在を維持することであり、また、社会と個々人とが相互理解する上に大変重要な条件なのである。

ドラッカーの以上のような機能的社会の構図を以下のように展開して理解することも可能であろう。個々人の社会における「地位と機能」を経済システム、「正当な権力」を政治システム、「自由な政治と社会」を社会システムととらえる。この3つのシステムのバランスを維持するのが社会のエートスである基本的信念である。地位と機能のバランスが失われると経済システムが崩れる。権力が正当性を失うと政治システムが崩れる。市民が自治を失うと社会システムが崩れる。サブ・システムの一角が失われると基本的信念も失い社会の健全な経営が不可能になる。本来複雑なドラッカー理論は余り単純化しないで読むことに価値があるようにも思われる。しかし、自らの理論作りのステップへの参考として単純化することには意義があるとも思われる。以下財政学の神野の理論をも参考にして理論化の作業をしてみたい。

神野は財政の社会との関係を理解のために、政治システム、経済システム、社会システムの3つのサブ・システムを利用している<sup>50</sup>。財政とは、「社会」

49 海老澤栄一[2009]「地域経営の枠組みとその主体—連帯性を意識して—」『国際経営フォーラム』No. 20. 1-20.

50 神野直彦 [1999]『システム改革の政治経済学』岩波書店 11.

を構成する三つのサブ・システムの媒介環である」といい、それを次のように説明する。「政治システムは財政というチャネルを通じて、経済システムから調達した貨幣で社会秩序を維持し」<sup>51</sup>、経済システムに対して「所有権を保護する公共サービスを、これも財政というチャネルを通じて供給する。さらに、社会システムに対しても共同体的諸関係を保護する公共サービスを財政というチャネルを通じて供給し、「忠誠」を獲得する」<sup>52</sup>。

以上の3サブ・システムが歴史の発展と共に分化していく様子が説明されている。例えば、封建制ではサブ・システムは分化せず、権力の下に集中化されている。その末期に差しかかると経済システムが分化し、次に政治、社会システムが分化していく。近代に至ってサブ・システムは完全に分化した状態になる。この分化の過程とその後のサブ・システムのバランスの変化が歴史的現実の理解に効果的に働いている。

例えば、高度成長後の地域社会の疲弊については、社会全体から経済システムがあまりにも突出して擁護され、政治システムの経済システムへの癒着、社会システムの過度の蔑ろに原因があった。この歪みの現実について、「三つのサブ・システムは財政を媒介にして、「社会全体」を織り上げている」<sup>53</sup>という前提から、疲弊した地域共同体の諸関係を修復するためには、「三つのサブ・システム間の相補関係を新たなもとに再調整することではなければならない」<sup>54</sup>ということになり、問題の所在が理解される。

上記のサブ・システムの関係とその構成を参考にして、ドラッカーの構図を筆者の理解の範囲と視点から以下3つのシステムの関係として書き替えてみたい。3つのシステムを構成する前に次の前提条件を上げて置きたい。まず、ドラッカーは『経営者の条件』の中で、経営者の役割である、「社会に貢献する」<sup>55</sup>という問題を取り上げている。これはキリスト者ゆえの問題ではなく、人間として市民として当然の行為だとしている。この社会貢献が3サブ・システムを成立させる繋ぎにしたい。次にもう1項目、『新しい社会と新しい

51 神野直彦 [1999] 前掲書 11.

52 神野直彦 [1999] 前掲書 11.

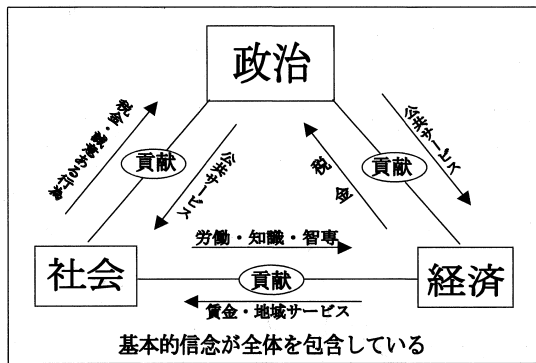
53 神野直彦 [1999] 前掲書 12.

54 神野直彦 [1999] 前掲書 12.

55 P・F・ドラッカー(上田惇生訳) [1995] 『新訳経営者の条件』ダイヤモンド社 70-94.

経営』の中で、「産業企業体」の秩序を論じていく過程で、企業体が典型的な、経済的で、統治的で、社会的制度であるといい、それを「工場共同体」の原理として扱っている<sup>56</sup>。工場共同体においては、工場労働者は市民として経営者的な意識を持つことが必要とされている。当然労働者の経営者意識については産業企業体の秩序構成における他の要件との関係から述べられている。ここではドラッカーが市民としての労働者にも経営者意識が必要であると述べている点を押さえておきたい。

### 貢献に基づく3サブ・システムの関係



ドラッカーの純粹理論の構図から、上図のように、3サブ・システムを構成すると以下のように考えられる。まず、産業企業体が多面的社会であり、そして、典型的な経済的、統治的、社会的制度である点から構想する。純粹理論のいう所与の社会的地位と機能が経済システム。正当な権力が政治システム。地位と機能を離れた労働者と経営者の市民としての生活世界が社会システムとなる。この3サブ・システムそれぞれの構成主体は“個”としての市民である。このサブ・システムを繋いでいるのが“社会的貢献”ということになる。

経済システムは社会的貢献として政治システムには税を納め、社会システムには、生活費と地域活動の援助を提供する。次に政治システムは社会的貢

56 P・F・ドラッカー（現代経営研究会訳）[1965]『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社 54-62。（原書はDrucker, P. F. [1950] *The New Society — The Anatomy of the Industrial Order.*）

献として経済システムと社会システムとに社会的にバランスのある公共サービスを提供する。最後に、社会システムは、社会的貢献として、経済システムに対しては労働と知識や知恵を提供し、政治システムに対してはそれが正当な権力であるとして誠意のある行動を提供する。

以上の3サブ・システムはそれぞれが自律的で、しかも有機的に働くことが必要である。そのためにはそれぞれの間のコミュニケーションと合意の機能が埋め込まれている。こうした有機的關係と社会的貢献とが観察される状態が維持されることから、それを底辺で支えているのがドラッカーいうところの社会の基本的な信念である。この社会的な基本的信念が不在となった場合には、社会的成員である人々の観察が曇り、社会的貢献意識が失われ、3サブ・システムは無機質な状態となり、機能不全に陥る。それはこの3サブ・システムを担っているのが“個”を持つ自治的な市民であるからで、1サブ・システムから社会的貢献意欲が失われれば、3サブ・システムの有機的關係が崩れる。そのサブ・システム内にどんな問題が生じているのか、他のサブ・システムにどのような機能不全が生じたのかという分析枠組みが成立する。

ドラッカーが『経営者の条件』の中で重視する経営者のみならず市民総体の社会的貢献については、別の視点から社会哲学者の今村が、人間が生まれながらにしてもつ性格として論じている内容と重なる。それによると、人間はこの世に負い目を持って生まれてくる存在であり、その基本的な性格からその負い目を自分以外の他者に返そうと努力する。この努力は代償を求めない行為であり、この行為が自然に生じる場に人間の社会性をみることができると論じている<sup>57</sup>。社会的貢献とは社会性のある人間関係から生みだされる活動である。

ドラッカーの純粹理論の構図に単純化した3サブ・システムを重ねてみると、サブ・システム内部とシステム間が機能的で有機的な存在として活動するためには自由な政治と自由な社会が不可欠である。自治意識をもつ個々人が有機的に結びつく社会の存在であり、有機的な政治が必要なのである。ドラッカーが有機体の哲学を社会認識に用いているのは既にみた。自由な社会

---

57 今村仁司[2007]『社会性の哲学』岩波書店 77-109.

があって初めて自由な政治が成立する。また、個人と社会の実存的緊張関係も成立する。保守的であるが地味で牛歩で地道に努力を重ねる人々の相互作用の過程には、派手ではないが、燐し銀のような創発効果の可能性が期待される。

ミードは「創発を、社会性の表現と呼ん」<sup>58</sup>でいる。また、「進化のなかで、創発の原理であり、形態である社会性が最高潮に達する」<sup>59</sup>ともいう。人間が相互作用を通じてそこに生み出される新しい可能性が創発であり、その創発が生み出されてくる人間関係の展開されている場に社会性が宿る。そうした人間関係は「組織化された活動のなかで、他者の役割を継続的に取得した個人は、他者の相互に関係した行動のなかで共通なものを選択している自分自身を見だし、一般化された他者の役割を想定」<sup>60</sup>して活動している。

こうした活動には、公共性、間主観性、過程性を意識化した行動が展開されている<sup>61</sup>。公共性の意識化からは、社会的に共通な資源の探索と共有が行われている。間主観性の意識化からは、「相互作用を通じて相互理解を高めていく行動」がある。過程性の意識化からは、最初から完全でなくとも、行動している内に目的が事後的に見えてくるという方法が共有されている。この3つの関係性の意識化による行動がいかに社会性のある仕事の「場」を形成しているかが理解されよう。

ドラッカーのいう純粹理論の構図は個人と社会の実存的緊張関係、自治的意識をもつ市民の有機的な人間関係を表現し、その背後には常に社会性と創発効果の存在が意図されていると理解することが可能である。自由な社会の自由な政治のプロセスには豊かな創発効果が約束されていたのである。

58 G・H・ミード(川村望訳) [2001] 「現代の哲学・過去の本性」『デューイ=ミード著作集14』人間の科学新社 84。(原書はMead, G. H. [1932] *The Philosophy of the Present*. Chicago: Open Court Pub.)

59 G・H・ミード[2001] 前掲訳書 100.

60 G・H・ミード[2001] 前掲訳書 102.

61 海老澤栄一[2009] 「地域経営の枠組みとその主体—連帯性を意識して—」『国際経営フォーラム』No. 20. 1-20.

### 3.ドラッカーの受容と企業行動

#### (1)経団連のドラッカー理解

1959年7月、ドラッカーは日本生産性本部の招聘によって初めて日本に遣って来た。箱根の富士屋ホテルでセミナーが開かれると、企業経営者、研究者、役人合わせて120名もの参加者を集め、このセミナー以外に東京、名古屋、大阪において講演会が開催されている。セミナーの参加費は1人40,000円(当時のサラリーマンの平均給与25,000円)、3箇所で開催された講演会の入場者数6,000人(入場料1人300円)、このセミナーや講演会の様子は、日本事務能率協会発行の雑誌『事務と経営』<sup>62</sup>に詳しく報じられ、この時ドラッカーが話された話の内容をコンパクトに纏めた図書、『ドラッカー経営哲学』(日本事務能率協会刊)が発行されている。この図書は1冊300円で16版を重ねている。

雑誌や図書で伝えられるドラッカーの話の主たる内容は、経営者の役割、仕事、機能にあったようだ。それらは、従来考えられていた内容とは全く変化してきたこと、この時点ではその役割や仕事や機能はアメリカでも確立されてはいないので、明解には答えられないと言いながら、次の点を指摘している。

1、人間の知識が必要になったこと、2、人間を生かす組織機構、3、企業の資金、4、将来を築く仕事の基本的計画、5、明日必要となる人間開発の最終責任、6、後継者の育成、7、企業人の社会を創る責任、公共奉仕、自由経済の維持強化、組織精神の設定と基本的な価値、その発展の見通し、企業そのものの目的等々である。

以上のドラッカーの話に対して、日本の経営者や学者からの質問の一部が上記の雑誌や図書に見られる。その多くが分権制、社外重役の存在、次期経営者育成等々である。この年、日本では、警察法改正問題で、全国400団体が反対のデモを行っている。そんな最中、ドラッカーは日本の企業人、学者、役人の間に熱狂的に迎えられたようだ。

---

62 『事務と経営』日本事務能率協会 1959年7月 30-31.

既に経営学の古典中の古典である『現代の経営』が1954年に出版されており、多くの研究者、経済界の人々に読まれている。1950年に出版された『The New Society』は1957年には、『新しい社会と新しい経営』と題して日本で出版され、398ページもある大部な研究書であるにも拘らず、昭和40年には18版ものの回数で印刷出版されているのは驚きであり、高度成長期を迎え、多くの読者層の心に響く内容であったことが想像される。

上記の2節において、ドラッカーの保守的思想とその思想に基づく産業社会の純粹理論の構図について、その一部を学んできた。それは自由な社会と自由な政治に基づく機能的で有機的な社会であった。しかし、高度成長期を主導していく経済界のドラッカー理解には少々偏向が見られる<sup>63</sup>。

周知のように、日本における企業社会は、戦後GHQによる財閥解体という改革を経験したとはいえ、その行動においては戦前をそのまま引き継いでいるといわれている<sup>64</sup>。工場で働く労働者は、伝統的な共同体思考を温存する「農民や中小自営業者という旧中間層の家族が圧倒的なウェイトを占めていた」<sup>65</sup>農村地域から雇用されている。しかもその労働者は、「旧中間層が偽装失業の状態で大量に存在している状況のもとで」<sup>66</sup>の雇用であった。労働者は伝統的な共同体思考を温存するゆえに、工場が本来機能集団であるにもかかわらず帰属集団化の様相を呈していたのである<sup>67</sup>。

高度経済成長の過程で、企業の行動を指導する日本経営者団体連盟は、それ以前の労働争議から受けた結果について反省し、労働運動を徹底的に抑える指導をする<sup>68</sup>と共に、労働者の帰属集団化を温存する活動を展開している<sup>69</sup>。企業行動全体を理解するためには、前者の問題にも触れなければならないがここではドラッカーの純粹理論との関係から労働者の帰属集団化をどのように温存したのかを考えてみたい。

63 村田稔[1970]「ドラッカーの産業社会論」『経済評論』19, 11, 25-36.

64 鈴木恒夫[1995]「戦後型産業政策の成立」『「日本的」経営の連続と断絶』（日本経営史4）岩波書店 276-321.

65 神野直彦 [1999]『システム改革の政治経済学』岩波書店 76.

66 神野直彦 [1999] 前掲書 84.

67 神野直彦 [1999] 前掲書 83.

68 J・クランプ(渡辺雅男, 洪哉信訳) [2006]『日経連—もうひとつの戦後史』桜井書店 65-127. (原書はCrump, J. [2003] *Nikkeiren and Japanese Capitalism*. Routledge Curzon.)

69 126-193.

現在の時点で、古い論文を引っ張り出してきてそれを単に批判的に読んで意味はない。しかし、その論文が発表された高度成長期の企業行動に少なからず影響をもったのではないと思われる場合には意味が出てくる。それは今日の社会が高度成長期の社会と繋がっているからである。

1965年に出版された武山泰雄著『日本の経営』の中の「第三章 国際化・工業化時代の経営哲学」という論文は、サブ・タイトル、「“経営家族”から“機能集団”へ」が示すように企業経営が経営家族主義的経営から機能集団的経営に転換してきたことが論じられている。武山は62年から64年まで、経済同友会経営方策審議会の研究者<sup>70</sup>であり、この論文では経営の世界に機能論的視点が当てられたことでかなり高い評価が与えられている。しかも論文上どこにも表記はされていないがドラッカーの理論が援用されて書かれているという指摘がある<sup>71</sup>。

この論文を読んでいくと、企業社会を民主主義的多元社会といい、企業を「一機能集団」と表現し、この言葉を多用している。また、カーライルの言葉を引用し、保守的思想が表現されている。多元的社会、機能、保守思想という概念が羅列されるとドラッカーの理論が思い浮かぶ。企業内の個々の仕事が機能的に成り立っていること、その仕事を担う労働者は従来の家族主義的に管理することはもはや現実の社会では許されず、経営者は民主的な観点から経営管理に当たらなければならないとしている。経営者は、組合運動についても十分な話し合いを重ねる必要があるし、地域社会に対しても気を配らなければならないと述べている。

「新しい経営哲学」は、「丸がかえの集団主義から機能集団としての企業へ、分に安んずる倫理と論理の上に立つ「みせかけの和」、「モヤモヤの和」から自・他の分離をじゅうぶん意識し、しかもひとつの目的実現のための主体的な統合の努力を傾けたうえに達成される「積極的な和」への転換、さらに「心理的にも、意識的にも大人同士」の相互協力によって築く企業、人間愛と同時に仕事に対するきびしさ、鋭さの浸透したゲゼルシャフトとしての企業像を

70 村田稔[1970]「ドラッカーの産業社会論」『経済評論』19, 11. 25-36.

71 渡瀬浩[1965]「経営の社会理論」『経済往来』1965年1月号

要求する」<sup>72</sup>と書かれる。そして、「企業が多元的な民主社会の一機能集団であるかぎり、その本質からいっても一機能集団たる企業が個人の全人的「忠誠」を要求することは、民主主義的システムの基本にふれる問題でもあらう」<sup>73</sup>と主張している。

確かに、ドラッカーは産業社会を多元的な社会といい、保守的思想の上に立って産業社会を論じている。「社会が個々の成員に社会的地位と機能を与えることができなければ、さらに、決定的な社会的権力が正当な権力でなければ、社会は社会として機能できない」<sup>74</sup>と述べていた。産業社会において制度化される企業が「民主主義的多元社会のなかの一機能集団としての企業を構成する」とは言っていない。複数の機能によって成り立ち、その機能を担う個々人の統合体としての企業であれば機能集団という表現が可能であり、民主主義的多元社会という表現も成り立つ。「一機能集団としての企業」という表現は、「丸がかえの集団主義」を否定していながら、「積極的な和」や「大人同士」の相互協力とか、また「一機能集団たる企業が個人の全人的「忠誠」を要求する」とか、人間愛と同時に仕事に対するきびしさ、鋭さの浸透したゲゼルシャフトとしての企業像という表現等が重なると、かえって集団主義を奨励することになってしまっていると思われる。しかも「人間愛」と「ゲゼルシャフトとしての企業像」は全く噛み合わず、逆に2つの言葉を組み合わせることで、閉鎖的な企業社会の一元的な帰属集団という企業のイメージが強く表現されるように思われるのである。

ドラッカーの書物が次々と出版されている時に、機能統合が一元的な“一機能集団”として受けとられることがあってはならない。が、誤解を真に受けている読者が全くいないとはいいきれない。ドラッカーの産業社会論を下敷きにして書かれていると推察されるこの論文はドラッカーの機能論を交えながら日本の企業の現状を論じている。しかし、それは、ドラッカーの機能論とは全く掛け離れていたのである。それは社会における人間の多様性や相互作用を否定する企業への一元的所属という集団主義の性格が論文の要所要

72 武山泰雄[1967] 前掲書 167.

73 武山泰雄[1967] 前掲書 173.

74 P・F・ドラッカー(田代義範訳)[1965]『産業人の未来』未来者. 25-26. (原書はDrucker, P. F.[1942] *The Future of Industrial Man*. John Day)

所で使われる“一機能集団”という用語によって現状の企業行動を再確認する結果となっていた。そのために、ドラッカーのいう市民の自由な社会と自由な政治に基づく産業社会の企業の制度化という理論の存在が読み取れない。高みに立って論ずる、連続する「日本的なもの」の美化論が強く、機能論的に現状の企業行動を批判するものの新たな企業制度の創造に向かう示唆的な論述が弱くなり、経営者の役割を機能論的に説明する現状肯定論として構想されている書物のようでもあった。

更に問題になるのは、「新しい経営哲学の方向」を論じながら、企業の社会的責任を以下のように指し示している点である。企業は、「よりよき人間の生活を福祉国家という姿のなかで達成するために必要な物資的基盤を整備することに、その存在理由がある」<sup>75</sup>といい、「企業が社会的に課せられたこの経済的機能を、より効率的に果たために、利潤が必要なことは当然であり、一般論としていうかぎり、このような意味合いの利潤は企業に課せられた社会的責任と矛盾するものではあるまい」<sup>76</sup>として利潤追求が奨励されている点である。

企業を指導する立場の関係者が安易に福祉と利潤を結び付けて利潤追求を「企業の社会的責任」として奨励する。また、「人間愛のあるゲゼルシャフト的企業集団」という表現は内的には結束し、外的には閉鎖的な企業エゴの正当化を表示しているように読め、企業間競争を暗に煽る結果になっているのではなかろうか。こうした方向は、日経連が組合運動の懐柔策を徹底して企業経営者に指導していることと連動している。1960年代後半から組合運動は企業内組合化し、労使協調路線の上を歩き始めている。

ドラッカーの主張には、企業の社会的制度化に力点が置かれていた。しかも市民としての経営者と労働者が工場共同体という同一基盤の上に立って、双方が有機的な関係を通して、その企業体を経済的制度として、また統治的制度として、そして、社会的制度として統合維持し、改善する努力を展開するということが明示されているのである。

75 武山泰雄[1967]『日本の経営』鹿島研究所出版会 158.

76 武山泰雄[1967] 前掲書 158-159.

## (2) 組み立てラインの現状

「労働者が、そこに生活の具体的な必要性と可能性を共有するなかまをみい出すことができ、その可視的ななかま相互のあいだで働きぶり、稼ぎぶり、雇用機会をめぐる助けあいと競争制限の黙契を培うことのできる単位、私はそれを《労働社会》とよんでいる」<sup>77</sup>。この労働社会は社会的に制度化された自立的で分権的単位であるという。ドラッカーも産業社会が個々人に与える社会的な地位と機能の集合体である社会には共同体の人間関係の存在を認めている。地位と機能だけの職場は官僚制の陥った無機質な機械的な社会に行き着き、それが社会とはいえないことは組織論の歴史が教えるところである。

ドラッカーの産業社会に展開する企業体は株式会社と大量生産原理から成り立っている<sup>78</sup>。その象徴性と現実的実在との関係については的確な理解を与えてくれる論文が数多く報告されている<sup>79</sup>のでそれを読んで頂くとしてここでは後者、大量生産原理によって実在する現実具体的な組織活動について考えてみよう。

大量生産というと、大きな工場の流れ作業である自動車や電機製品等の組み立てラインが思い出される。分刻みで一定の間隔を進む指定区間内で幾つかの部品を本体に瞬時の内に取り付ける作業である。ラインの前半の各工程は、未完成な本体が商品に成り切っていないので、完成製品のどの部分の存在なのか全体像との位置が分からない。しかし、それでもドラッカーは次のようにいう。各工程部分の担当従業員の仕事がつたえ取るに足りない作業であっても、その工程の作業の結果が不完全であればライン全体が混乱し、顧客の需要を満たす商品とはならない。組織の仕事には「決定的」な作業と

77 熊沢誠[1982]「職場社会の戦後史—鉄鋼業の労務管理と労働組合」『戦後労働組合運動史論—企業社会超克の視座—』日本評論社 95.

78 P・F・ドラッカー(田代義範訳)[1965]『産業人の未来』未来者、65。(原書はDrucker, P. F. [1942] *The Future of Industrial Man*. John Day)

79 ドラッカーについては、特に以下の論文、図書から学ばせて頂いた。池田光則[1994]「産業企業体と産業人の模索—制度学派の場合—」『経営学の組織論的研究』白桃書房。上田惇生[2006]『ドラッカー入門—万人のための帝王学を求めて』ダイヤモンド社。岡本康雄[1972]『ドラッカー経営学—その構造と批判—』東洋経済新報社。三戸公[1981]『ドラッカー』未来社

いうものではなく、また不必要な作業というものも一つとしてない」<sup>80</sup>。すなわち、これは全体と部分の関係であって、部分は統合されて初めて意味を持ち、その意味を知って担う部分の担当者自身自らの存在が実感できることになる。

更に、「大量生産の原理は「コミュニケーション」が確立されていなければ、社会秩序を機能させる原理とは決してならない。産業社会自体もその成員たちにとって合理的なものと映らない限り—つまり成員たちがその仕事と目的と、社会の目的とパターンとの間の関係がわからない限り—、機能することはできないし、いわんや存在することはできない」<sup>81</sup>というのである。そうであればこそラインの仕事を担う「可視的ななかま相互のあいだでの働きぶり、稼ぎぶり、雇用機会をめぐる助けあいと競争制限の默契を培う」という社会性のある関係が可能となろう。

ドラッカーは社会的地位と機能を与えられた集合体の成員に対して、その成員達が経営者と同じ認識をもって仕事に従事することが可能となる環境を構想していた。それが工場共同体である。この工場共同体が成立してくるのは、ドラッカーの産業企業体がもつ機能として、経済的、統治的、社会的である3つの制度的側面<sup>82</sup>をもつからである。

経済的ということでは、企業体が「死活的に重要な経済機能」をもつこと。またそれが「産業社会の主要な経済用具」であると認識していること。そして、労使の間の対立を和らげるために、“利潤”についてはそれが「事業を持続させる費用」であり、“未来費用”と認識することであると論じている<sup>83</sup>。

統治的であるということでは、市民は1人では生産できないので、生産機構に参加しなくてはならない。そこへの参加によって「市民としての社会的有用性が決定され」、「地位と威光を得、社会との一体性を獲得する上での枠組み」である共同体が成立する<sup>84</sup>。ここに市民としての生活への参加があり、

---

80 P・F・ドラッカー（現代経営研究会訳）[1965]『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社 37.（原書はDrucker, P. F. [1950] *The New Society —The Anatomy of the Industrial Order.*）

81 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 38.

82 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 54-62.

83 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 73.

84 P・F・ドラッカー[1965] 前掲訳書 55.

政治的機能の必要性が出てくる。

社会的であるということでは、産業企業体が個々人に社会的な地位と機能を与えるということであり、従業員は市民として自らの仕事に従事し、「企業体を適正に機能させる」。そのためには「経営者的な態度」をもたなければならない。そうした態度で企業体との関係をもつことによって企業体は従業員に対し、「社会の信条と誓約」を充足させる。ここに企業体が社会制度である側面がみえてくる。

以上、大量生産に関わるライン業務への扱いについて各工程を統合化した上で1工程の存在を理解するという方法態度、また、企業体が3つの制度的側面から成り立つという分析的視点は、ドラッカーの実存的な思想から必然的に出てきているように推察できる。すなわち、個人と社会の実存的な関係、その関係に不可欠な責任のある自由、その自由な社会と自由な政治が基本的原理としてドラッカーの理論に底流し、そこから湧き出してきていると推察できよう。

ドラッカーの豊かな社会性を示唆する思想が日本の高度成長の過程で多くの人々の関心を盛んに集めたにもかかわらず、大量生産工場の現場にはドラッカーの社会性の光は一向に届かなかったようにもみえる。その幾つかの点を挙げてみたい。

1972年9月、ルボライターの鎌田は季節工としてトヨタ自動車に採用され、製造現場「ミッション組付コンベア」に配属された<sup>85</sup>。ゆっくりと回っていく「コンベアの上の、回転式のテーブルに据えられてミッションケースが次ぎから次へと流れてくる。そのケースにさまざまなギヤを取り付けて、ボルトで固定する」<sup>86</sup>、これが鎌田の仕事である。ゆっくり回っているのかのように見えていたコンベアのスピードは実際に仕事を手掛けて見ると異常と思えるほど早いのに気づく。自分に与えられた工程が半分も終わらない内に次の人の工程内に入ってしまう。仕事に慣れるまでは、というより身体がその仕事に反射的に順応するまでは、更にいえば、身体がコンベアの一部の機械となるまでは、付きっきりで現場主任に手伝ってもらう。主任も手伝ってばか

85 鎌田慧[1983]『自動車絶望工場—ある季節工の日記』講談社 33-36.

86 鎌田慧[1983] 前掲書 33-36.

りも居られず、いつか冷たく手放される<sup>87</sup>。

仕事は2交替制に成っていて、朝6時から始まり、11時まで休む暇も無く、トイレにいく暇も無く、ぶっ続けに働く。というよりも稼働する。昼食が、身体が強張り、激しい疲労感から喉を通らない。11時45分には再びコンベアが動き始める。その10分前から組付部品の準備をする。そうしないと仕事が間に合わない。コンベアは14時15分で1度停止する。そこで昼間勤務者の仕事が終了する。しかし、1、2時間の残業が必ず組み込まれている。14時からと同じ仕事の勤務者は24時を越えてまで働く<sup>88</sup>。

1960年10月から筆者もある自動車会社の製造現場ボディ組立コンベアで7年間働いた経験がある。ボディの床の部分に3枚の鉄板を敷き、その板を、床を支える骨組みに電気溶接で固定する。鉄板には直径6ミリ位の丸い穴が10箇所空いていて、それを溶接で埋めると骨組みと固定される。次に、3枚の鉄板の合わさっている部分の4箇所を溶接付けするとこの工程が終了する。この仕事は2人で行っていた。1人が3枚の鉄板を素早く床面の骨組みの部分に敷き、その板が骨組みから浮いているので、6ミリの穴の部分を鉄棒で押さえ、他の人が溶接付けをする。先輩格が溶接をし、中学を卒業したばかりの筆者が鉄板を敷き、穴の部分を押さえる役であった。溶接し始めると、鉄板と溶接棒が溶けるので鉄板が焦げて煙がでると同時に強い光を放す。慣れるまでは煙で呼吸が苦しく、強い光を直接受けた目からは涙が溢れて止まないのので往生する。

2人で仕事をしていても、話をする暇はなかった。次から次にボディが流れてくるので、その流れに乗って仕事を消化していく。やはりコンベアの一部になっている。筆者の相手は間もなく定年を迎える人であったので、10時の5分、12時の45分、15時の10分の各休憩時間には柱に寄り掛けて目を閉じて休み、コンベア上の他の人達も床に新聞を敷いて寝ていた。コンベアの仲間達と親しく会話を交すエネルギーは全く無く、働くので精一杯であった。また、班長からは特定の人の名前を告げられ、会話を禁止されることもあった。

87 鎌田慧[1983] 前掲書 33-36.

88 鎌田慧[1983] 前掲書 82.

鎌田は、ミッション組付コンベアだけでなく、他の製造現場の仕事もその過酷さから「トヨタに絶望してやめて行く」人が多かったと伝えている。1972年に、新卒者3200人、見習工3000人、季節工2000人、計8200人採用されたが、残った人は全体の1200人に過ぎず、7000人もの人が1年間にやめていったと伝えている<sup>89</sup>。

また、トヨタ生産システムについて次のように説明されている。「労働時間内を、「人口時間」と「機械時間」とに区分し、機械時間の間にあった労働者の手持ち時間をなくすこと」、「この手持ち時間に、もう一台の機械に材料をセットすることを実行させ」、「こうしていままでの専門工は、二、三台の複数の機械を担当させられることになった」<sup>90</sup>と。その結果、「作業は機械化され、機械は自動化されて工程順に配置され、ラインが形成されて連続生産方式が確立した。労働者たちは、機械と機械の間を歩き回りながら、機械を使うのではなく、機械に奉仕することになった」<sup>91</sup>と説明している。

科学的管理法の徹底した遂行によって、「労働者は熟練を奪われ、分割化された課業を遂行する「機械」として位置づけられてしまう」<sup>92</sup>どんなに過酷な労働条件下であっても、労働力が過剰である場合には労働者はその条件を飲まざるをえない。逆に労働力不足という条件下になってくれば、労働者は失業に恐れることは無くなる。「昭和40年代になると、若年労働者の大量退職が発生する。戦略産業である自動車産業では、新規学卒者の30%が1年以内に退職していくという異常な事態が発生」<sup>93</sup>していたのである。

日本の企業組織は、戦前・戦後を通じて、市民として未成熟な経済システムと社会システムとが未分離な人々によって営まれてきた<sup>94</sup>としか言いようの無い事態が今日までも続いている。「労働者が、そこに生活の具体的な必要性と可視性を共有するなかまをみいだすことができ、その可視的ななかま相互のあいだで働きぶり、稼ぎぶり、雇用機会をめぐる助けあいと競争制限

89 鎌田慧[1983] 前掲書 221-222.

90 鎌田慧[1983] 前掲書 264.

91 鎌田慧[1983] 前掲書 265.

92 神野直彦 [1999] 『システム改革の政治経済学』 岩波書店 87.

93 神野直彦 [1999] 前掲書 88.

94 神野直彦 [1999] 前掲書 83.

を培うことのできる単位、私はそれを《労働社会》とよんでいる。』<sup>95</sup>こうした労使間の相互理解、労働者相互間の交流や他者とその仕事の理解が可能な労働社会は日本の企業には成立しなかった。1960年代後半以降、「職場社会の非自立性と企業への統合—その境界が経営者の世界と、その默契が経営の論理と不分明であること—と、職業社会および一般労働社会の不在または未確立」<sup>96</sup>な状態であったのである。

高度成長の開始と共に、日本の企業人が熱狂的に迎えられたドラッカー。そのドラッカーのいう多元社会における産業企業体は典型的である、経済的制度、統治的制度、社会的制度の統合体として成り立っていた。企業人の理解したはずのその原理は新古典派経済理論に圧倒され、経済制度のみが突出して扱われ、他の2制度は放置されて忘れられてしまったようだ。その結果、70年代の公害、80年代後の廃棄物の不法投棄に代表される環境破壊や汚職事件等々、企業がらみの事件が連綿として持ち上がる。企業内部の社会性の不在、地域社会における社会システムの荒廃、相互に無関心を装う人間関係を作り上げてしまった企業行動に対して、やっと最近になって、企業の社会的責任論が叫ばれることとなった。

## 4. おわりに

ドラッカーによれば自治意識をもつ市民が市民の相互作用と相互理解によって形成する社会は、責任を意識した自由観念をもつ人々による政治と社会が前提とされていた。それは市民がもともと小さき者であり、不完全で脆弱な者であるからで、そうした市民だからこそ責任ある自由が与えられていた。市民一人ひとりが既存の社会のさまざまな要求に耳を傾け、その要求の自らとの関連性を理解し、創意工夫と改善努力をもって関係することが要求されていた。

小さき者であり、不完全な市民は、社会の現実過程に精一杯目を向けて生

---

95 熊沢誠[1982]「職場社会の戦後史—鉄鋼業の労務管理と労働組合」『戦後労働組合運動史論—企業社会超克の視座—』日本評論社 95.

96 熊沢誠[1982] 前掲書 96.

きていた。こうした市民は、過去の栄光や未来の空想的世界は関心外であって、目の前の現実のみが、そして、その現実への働きかけのみが豊かな可能性を生み出すことに気づいていた。というのは、自分が真摯に働きかける現実から未来の可能性が想定でき、その現実から過去が想定できたからで、現実の中での真剣な営みのみが関係する過去と未来双方に新しさが加えられることに気づいていたからである。

市民の日々の創意工夫と改善努力すなわち社会への働きかけは、自由な政治と自由な社会の下で、しかも有機的人間関係を基底にして進められた。市民は遠くを見ることも急ぐこともなく、ただひたすら現実の中で「古い原則にもとづいた新しい社会の完成」、「過去ではなく未来を解決」するために隣人と共に有機的な社会関係と社会制度を築いていた。

ドラッカーは以上のような自治意識をもつ市民を下に、産業社会は、「社会が、個々の成員に社会的な地位と機能を与えることができなければ、さらに、決定的な社会的権力が正当な権力でなければ、社会は社会として機能できない」という素晴らしく切れ味の鋭い純粹理論的視点をわれわれに示されていた。この理論は更に展開されている。産業企業体が社会制度として工場共同体として表現され、そこでは典型としての3つの制度、経済制度、統治制度、社会制度が社会の基本的信念をベースに統合されている。この3つの制度の統合には経営者意識をもつ市民一人ひとりの参加が望まれていた。

以上の理論を参考にして、また、社会科学の成果を援用して、3つのシステムの構想を企てた。すなわち、経済システム、政治システム、社会システムの統合体である。この3システムはそれぞれが社会的貢献という機能を果たすことによって全体のバランスが保たれている。この3つのシステムを構想することで、却ってドラッカーの主張する責任を意識した自由な政治と社会の必要性が浮かび上がってきた。というのは、3つのシステムの機能が社会貢献しつつそれぞれが自律的にしかも有機的に相互連携してその機能を果たし、バランスを維持していくためには3つの機能間にコミュニケーションと合意機能が埋め込まれなくてはならないからである。そこには自由な政治と社会が前提されているのである。

本稿の目的であったドラッカーの社会制度についての考え方が個人と社会

の論述の中から浮かび上がってきたように思われる。すなわち、自治的意識をもつ市民が自ら社会的な生活世界において隣人との相互作用と相互理解のプロセスを媒介にして生み出してくる生活上の仕組みやルールがドラッカーのいう社会制度であり、このように理解することが可能であろう。隣人との相互作用や相互理解のプロセスでは、時にはそこから逃げたくなるような個人と個人そして個人と社会との間に問題が浮上し、実存的な緊張関係を帯びることが多々あるに違いない。こうした緊張関係に当事者意識をもつことが普段自明視している生活世界の制度化と制度化の必要な問題が鮮明な形に成って見えてくると思われる。それが見えてくるのが社会制度への意識的参加ということになる。

労働政策審議会(厚生労働相の諮問機関)は派遣法改正に向けた報告書を厚労相に提出する。「派遣労働者の不安定な就労自体を解消し、労働者保護を強化する狙い」からである(日本経済新聞, 2009年12月29日)。この記事は経済システムに対する政治システムからの社会全体のバランスを考慮した提言である。この報告書は民主党が衆院議員選挙のためのマニフェストに掲載した製造業派遣と登録型派遣の原則禁止を反映したものである(同上)。

地域社会に目を転じると、2000年に地方自治法が大幅に改正され、知事と首長の機関委任事務が廃止され、地方自治の主体が名実共に地域住民の住む社会システムの世界に移ってきたということである。この社会的な動きはそれまで政治システムに支配されていた社会システムの自律を表現するものである。社会システム、政治システム、経済システムは、市民それぞれが社会的貢献を意識しつつ参加する風通しの良いコミュニケーションと合意を前提とするソーシャル・ガバナンスによって制度化し、経営する段階に移ってきた。であるとすれば、3つのサブ・システムの良いバランスとその維持・発展は、経営的視点をもつ自治的市民の参加があって初めて可能になるのであり、ドラッカーが教えている個人と社会との実存的関係の問題が常に我々の生活世界において意識下に置かれる必要があろう。

## 参考文献

- Powell, W. W. & P. J. DiMaggio (eds.) [1991] *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago : Univ. of Chicago Press.
- Wood, J. C. & M. C. Wood (ed.) [2005] *PETER F. DRUCKER. Critical Evaluations in Business and Management*. London : Routledge.
- 池田光則 [1994] 「産業企業体と産業人の模索—制度学派の場合—」『経営学の組織論的研究』白桃書房.
- 今村仁司 [2007] 『社会性の哲学』岩波書店.
- 上田惇生 [2006] 『ドラッカー入門—万人のための帝王学を求めて』ダイヤモンド社.
- 海老澤栄一 [2009] 「地域経営の枠組みとその主体—連帯性を意識して—」『国際経営フォーラム』No. 20.
- 岡本康雄 [1972] 『ドラッカー経営学—その構造と批判—』東洋経済新報社.
- 鎌田慧 [1983] 『自動車絶望工場—ある季節工の日記』講談社.
- 熊沢誠 [1982] 「職場社会の戦後史—鉄鋼業の労務管理と労働組合」『戦後労働組合運動史論—企業社会超克の視座—』日本評論社.
- J・クランプ (渡辺雅男, 洪哉信訳) [2006] 『日経連—もうひとつの戦後史』桜井書店. (原書はCrump, J. [2003] *Nikkeiren and Japanese Capitalism*. Routledge Curzon)
- 神野直彦 [1999] 『システム改革の政治経済学』岩波書店.
- 鈴木恒夫 [1995] 「戦後型産業政策の成立」『「日本的」経営の連続と断絶』(日本経営史4) 岩波書店.
- 武山泰雄 [1967] 『日本の経営』鹿島研究所出版会.
- P・F・ドラッカー(現代経営研究会訳) [1965] 『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社. (原書はDrucker, P. F. [1950] *The New Society —The Anatomy of the Industrial Order*.)
- P・F・ドラッカー(上田惇生訳) [2007] 『「経済人」の終わり』ダイヤモンド社. まえがき(原書はDrucker, P. F. [1995] *The End of Economic Man*. Tokyo : Tuttle-Mori.

- P・F・ドラッカー(田代義範訳) [1965] 『産業人の未来』 未来社。(原書は Drucker, P. F. [1942] *The Future of Industrial Man*. John Day)
- P・F・ドラッカー(上田惇生訳) [1995] 『新訳経営者の条件』 ダイヤモンド社。(原書は Drucker, P. F. [1967] *The Effective Executive*.)
- P・F・ドラッカー(上田惇生, 佐々木実智男, 林正, 田代正美訳) [1994] 『すでに起こった未来—変化を読む眼』 ダイヤモンド社。(原書は Drucker, P. F. [1993] *The Ecological Vision*. New Jersey : Transaction Publishers.
- S・ヴァイトクス(西原和久, 工藤浩, 菅原謙, 矢田部圭介訳) [1996] 『「間主観性」の社会学』 新泉社。(原書は Vaitkus, S. [1991] *How is society Possible*. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers)
- J・ビーティ(平野誠一訳) [1998] 『マネジメントを発明した男 ドラッカー』 ダイヤモンド社。(原書は Beatty, J. [1998] *The World According to Peter Drucker*. New York : Free Press)
- A・ブロダーセン編(渡部光, 那須壽, 西原和久訳) [1991] 『アルフレッド・シュッツ著作集第3巻 社会理論の研究』 マルジュ社。(原書は Brodersen, A.(ed.) 1964. *Collected Papers II : Studies in Social Theory*. The Hague : Martinus Nijhoff)
- 三戸公 [1981] 『ドラッカー』 未来社.
- G・H・ミード(川村望訳) [2001] 「現代の哲学・過去の本性」『デューイ = ミード著作集14』 人間の科学新社。(原書は Mead, G. H. [1932] *The Philosophy of the Present*. Chicago : Open Court Publishing Co.)
- 村田稔 [1970] 「ドラッカーの産業社会論」『経済評論』 19, 11.
- 渡瀬浩 [1965] 「経営の社会理論」『経済往来』 1965年1月号
- 『事務と経営』 日本事務能率協会 1959年7月
- ビジネス, 45. 1.