

第6章 知識社会の到来と知識労働者の生産性

坂井原 良夫

キーワード：多元社会、非連続性、知識労働者、中心的生産資源、高学歴社会、ニューサイティ

1. はじめに

ドラッカーのいう知識の生産性の向上とは、かつて日本政府の支援のもとで、産業を発展させた護送船団方式的産業育成政策のようなものを、企業や政府に求めている様な気がする。例えば、日本の1990年代が「栄光を失った10年」とよくいわれているが、見方によっては、それまでは日本は栄光の時代であったともいえるだろう。当時、「鉄は国なり」と世界一の座を占めていたアメリカが、傲慢にも「属国」と呼ばれる日本に追い抜かれ、世界一の座から落ちたことのショックは、我われの想像以上に大きかっただろう。ところが追い打ちを掛けるように、鉄鋼ばかりでなく、自動車でも工作機械でも追い抜かれた。自動車はアメリカが鉄鋼に次ぐ経済を支える第2位の産業であったし、工作機械は「マシンの母」と呼ばれるほど重要な機械であり、それがソ連に渡り、原子力潜水艦のスクリュウを作り出したとして、東芝のココム違反事件と騒ぎ立てた。精密機械の分野でも日本に追い越されたアメリカの無念さが、窺われる。

さらに、アメリカは情報社会での競争でも、日本にだしぬかされているケースもみられる。1984年日本の郵政省テレピア構想、通産省のニューメディアコミュニティ、建設省のインテリジェントシティ、農水省のグリーントピアなど、多くの省庁が、情報技術を使って新しい地域に、新しい日本を作るという構想を提唱し始めていた。当時のアメリカやヨーロッパは、工業時代から情報時代へと、移行のための政策が考えられていた時期であった。

しかしその矢先1990年にNTTが発表したのは、「VI&P計画」（2015年ま

でに21世紀のサービスビジョン——新高度情報通信サービスの実現)という、長期構想であった。当時この素晴らしい構想は、日本では、その重要性についてあまり理解されていなかったが、それを知ったアメリカでは、クリントン政府の副大統領アルバート・ゴアが、1970年代から温めていた情報スーパーハイウェイ構想を1991年に急遽前倒しに実施した。アメリカの主要都市にスーパーコンピュータを設置し、それをスーパーハイウェイで結ぶというHPC法を制定したのである。

話は前に戻るが、1990年代の日本経済は、1989年から1992年に掛けてのバブルの崩壊から右肩下がりのカーブを描き始めた。それを示す多くの資料はあるが、世界的な権威を持つスイスのIMDの『WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK』（世界競争力年鑑）2001年版によると、日本の競争力はつぎの表のように推移している。

第1表 世界49カ国中に占める日本の競争力(総合評価) 1991-2001年

年	1991	992	1994	995	1997	1998	1999	2001
順位	1	2	3	4	17	20	24	26

資料：IMD, *World Competitiveness Yearbook 2001*

参考までに、2005年～2009年までのIMDによる日本の総合競争力は、次の表のように評価されている。なお、競争力の評価項目は、総合評価だけでなく、他の指標も併せて評価しておいた。

第2表 世界57カ国中に占める日本の競争力 2005年～2009年

評価項目 年・順位	Overall					Economic Performance				
	2000年	'05	'06	'07	'08	'09	'05	'06	'07	'08
順位	19	16	24	22	17	20	14	22	29	24

Government Efficiency					Business Efficiency					Infrastructural Efficiency				
'05	'06	07	'08	'09	'05	'06	'07	'08	'09	'05	'06	'07	'08	'09
33	26	34	39	40	31	22	27	4	18	3	2	6	4	5

資料：第1表に同じ

以上日本の政治経済の実情に触れてきたのは、ドラッカーの言う来るべき知識社会において、バブルの崩壊以来失った栄光の10年間の日本の政治経済をどのように建て直すべきかを考える資料として、述べてきたものである。

2005年ドラッカーが亡くなってから、急速にドラッカーの考え方に関心が高まり、書店の書棚の多くのスペースがドラッカーの邦訳書によって占められて今日に至っている。ドラッカーの思索、考え方の軌跡を辿って見ることは、労働者の生産性を中心に知識社会での対応の仕方を思索するとき、為政者が日本の政治経済の建て直しを考える上で、あるいは企業関係者が企業経営を考える上で学ぶべきものが多いのではないだろうか。その意味で本稿での提言は無意味ではないと考える。

2.ドラッカー思想を知る4つの時代

私見であるが、ドラッカーの終生のテーマは「知識社会」の解明にあったと考えている。そのドラッカーが、知識社会の発想に辿り着くに至るまでの軌跡を、1937年の『経済人の終わり』から、2005年に亡くなる2年前の『イノベーターの条件』までの著作の中から、浮き彫りにしてみたい。それを大雑把に括ると、次のような4つの時代を経たものと見ることが出来る。

- 1)組織社会の時代(1910年代半ばから1940年代まで)
- 2)マネジメントの時代(1950年代から1960年代まで)
- 3)多元社会の時代(1960年代から1980年代まで)
- 4)知識社会の時代＝ポスト資本主義社会の時代(1993年頃から2003年頃まで)

以上便宜的ではあるが、4つの時代区分に従いドラッカー思索の軌跡を追いつつながら、それぞれの時代におけるドラッカーの描いた社会を見てみよう。

1)組織社会の時代

第一次世界大戦(1914年7月～1918年11月)の終結から1940年代半ば頃までの約30年間の執筆活動の時代で、ドラッカーは次の初期3部作と言われる3冊の本を著している。

『経済人の終わり』(1939年)

『産業にたずさわる人の未来』(1942年)

『会社という概念』(1946年)

この3部作が出版されるまでのドラッカーは全く無名の時期であった。

自らを社会生態学者と呼んだドラッカーの興味は、少年期に経験した第一次世界大戦の勃発を機にしての断絶に端を発している。ドラッカーはこの旧時代と新時代の大きなギャップを経験したことで、時代の非連続性に対して興味を抱いたのである。

ドラッカーはこの断絶を19世紀型社会の終焉と20世紀型社会の胎動と見て、産業組織の社会、即ち組織社会を20世紀型社会の新しい枠組みとして確立したのである。今でこそ組織と言えばありふれたものに見えるが、第一次世界大戦後は唯一政府があるだけでそれしか考えられなかった。その中でドラッカーは組織が中心となる社会こそ、19世紀型社会の次に来る社会だと確信したのである。このような考えを下敷きにしての処女作が『経済人の終わり』であり、第2作『産業にたずさわる人の未来』、そして第3作目の『会社という概念』では、組織そのものへの分析を進めたのである。

従って、断絶の興味がドラッカーの思索の原点だとすると、そこで観察した新しい現実としての組織社会は、ドラッカーの思想の原点として位置づけられるべきもので、この時代はドラッカーにとっての組織社会発見の時代、即ち組織社会の時代だと言えるのである。

2) マネジメントの時代

1950年から1960年代前半迄の時代がこの時代に当たる。

この時代は組織に着目し研究を深めいったドラッカーが、マネジメントの世界に深く足を踏み込んだ時代である。世界で初めて「MANAGEMENT」を総合的に取り扱った『現代の経営』(*The Practice of Management*. 1954. 現代経営研究会訳『現代の経営』、ダイヤモンド社、初版1956年)を出版する。その後『創造する経営者』(1964年)、『経営者の条件』(1966年)など、マネジメント系の著作が次々に発表され、その集大成として『マネジメント』(1973年)が発表された。このように「マネジメント」なる語を発明した人間として世界的に一躍有名になった。この時代をマネジメントの時代と位置づけて

いるのである。

なお、この時代からドラッカーは、当初よりも一層マネジメントの研究を目指していったのではないかと推測される。もともと新しい現実としての組織の誕生に注目し、その興味がやがてマネジメントの研究に向かわしめたのであろう。ドラッカーを「マネジメントの祖」、「マネジメントの神様」と思っている人々にとって、ドラッカーがある雑誌のインタビューで、「私はマネジメントの本には飽き飽きしでいます」と語ったということは驚きかもしれない。この話はおそらく、自分がマネジメントのみの専門家あるいは研究者だと見られることを嫌っての話ではなかったかと推測される。

マネジメントはドラッカーにとって、「新しい現実」として現れた組織の研究から派生したものに過ぎなかったのではないだろうか。この時代をマネジメントの時代としたが、マネジメント系以外の社会、政治、経済の分野をテーマにした非マネジメント系＝未来社会系の労作、例えば、『新しい社会と新しい経営』（1950年）、『変貌する産業社会』（1957年）などがある。『新しい社会と新しい経営』はアメリカの巨大自動車会社GM社でのコンサルタントとしての業績が生み出した著作である。

また『変貌する産業社会』では、知識社会をリードする知識労働者の存在についても触れている。この知識労働者の生産性の向上こそ先進国発展の命運を左右する問題であるとして、晩年『ポスト資本主義社会』（1993年）の著作で強調している。このことはやがて到来するであろう「知識社会」の議論の深まりをみせ、『ネクスト・ソサエティ』（2002年）で、主要なテーマの一つになっている。

3) 多元社会の時代

この時代は1960年から1980年代末迄の時代である。

アメリカのパワーが相対的に縮小する時期に当たる。この時期にドラッカーは、政府による権力の一極集中から、多元的組織による権力の分散化を継続して主張し、多元社会と呼べる時代を重視する『断絶の時代』（1969年）を始め、『見えざる革命』（1976年）、『乱気流時代の経営』（1980年）、『イノベーションと企業家精神』（1985年）、『新しい現実』（1989年）などの著作を発表した時期である。

特に『断絶の時代』は多元社会の重要性から、政府事業の民営化の考え方を導き出しているのである。『見えざる革命』では、高齢化社会に着目し、年金基金が企業を支配する年金基金社会主義というキーワードを提示している。さらに『乱気流時代の経営』では、イノベーションの必要性を強調する。これはイノベーションの具体的手法を記述した、『イノベーションと企業家精神』に結実する。

その一方で多元社会に関する思索から、ドラッカーは非営利組織の重要性の認識を強調するようになる。これは『非営利組織の経営』（1990年）の題名で出版された。『乱気流時代の経営』と『新しい現実』では、政治理念と政治構造の変化から、ソ連の崩壊を予測的中させている。ソ連といえば一極集中型権力のシンボリック的存在であった。それが崩壊したのだからまさにそれは多元社会の到来の象徴であった。

4) 知識社会の時代 = ポスト資本主義社会の時代

この時代は1990年代から2005年のドラッカーが亡くなるまでの時代である。

この時期コンピュータやネットワークの発展により、社会が知識社会に向けて大きく加速する時代である。ドラッカーが亡くなるまでの主な著書には次のような本がある。『ポスト資本主義社会』（1993年）、『明日を支配するもの』（1999年）、『ネクスト・ソサエティ』（2002年）。

『ポスト資本主義社会』で、ドラッカーは資本に代わって知識が重要な役割を果たす時代になったと指摘し、知識社会の到来を確信する。しかし、知識社会はその姿を完全には現してはいないことから、現在の社会を知識社会に向けた過渡的段階としてのポスト資本主義社会と限定している。知識社会が完全に姿を現してはいないと言うスタンスは、『明日を支配するもの』『ネクスト・ソサエティ』でも変わっていない。この両書ともその上で、来る知識社会については語っている。この時代のドラッカーはポスト資本主義社会の時代に生き、そこからこの未来を論じていると言える。

3. 知識社会の到来

ドラッカーは、大量生産時代の幕開けと呼ばれる第2次産業革命を触発させた起点が、F・W・テイラーの科学的管理法にあるとして、その業績を高く評価している。テイラーは、1903年に合理化運動の懸賞論文に応募して入賞し、その後さらに研究を重ねた結果、1911年に『科学的管理法』を世に問うたのである。実際、テイラーは、当時技師長をしていた工場で科学的管理法を実施し、未熟練工、半熟練工をして短時間に熟練工の作業レベルの工具にまで変身させ、生産性を向上させた。それをドラッカーは、テイラーの科学的管理法は仕事に知識を導入し成果を上げたものとして、その業績を高く評価しているのである。

テイラーの業績を過小評価するつもりはないが、分業と言え、アダム・スミスが既に『国富論』でピン作業での分業でその効果を示していることが思い出される。しかし、ドラッカーはそこに知識を導入し、細密な作業分析を行い、生産性を向上せしめたことに着目している。科学的管理法はやがて弟子のギルブレスやガントに受け継がれ、作業分析やガントチャートとして敷衍され、大量生産時代出現への大きな基盤となる役割を果たし、第2次産業革命を触発させることになった。

ドラッカーの知識に対する認識は、1950年に著した著書『新しい社会と新しい経営』の頃からとみられる。『ポスト資本主義社会』でドラッカーは次のように述べている¹。「テイラー以降今日に至るまでの間に、あらゆる先進国における生産性は、約50倍に増加した。そしてこの前例のない生産性の伸びが、先進国における生産水準と生活の質の向上をもたらした」。その結果、「先進国に於ける生産性の伸びの半分は、購買力の増大に回って、生活水準の向上をもたらした、後の半分ないし3分の1は自由時間の増大をもたらした」とドラッカーはこの間の事情を説明している。

肉体労働の生産性の向上による労働者の収入の増加や、世界的な労働時間の短縮傾向などから豊かになった生活水準と時間的な余裕などが、子弟教育

1 P. F. Drucker, *Post-Capitalist Society*. Harper Business.1993. (上田惇生・佐々木美智男・田代真美訳、1995ダイヤモンド社刊、40版、80ページ参照。)

への投資を可能とする²。余裕家庭が増え高等教育を受けうる人々が増加し、企業に就職して働く高学歴者が多くなった。必然的に高学歴社会イコールとは言わないが、知識社会が出現する基盤が作られたのだと言える。

ドラッカーはおそらくかかる社会現象の趨勢の把握から、『見えざる革命』(P.F.Drucker, *The Pension Fund Revolution*)において、製造業に携わる被雇用者は大幅に減少し、労働人口は15%減少し、おそらく肉体労働者が3分の1を上回ることはないだろうと推定している。同時に、セールスや事務の仕事も徐々にしか増えないだろうことも指摘している。肉体労働の減少する一方で知識労働が増加しつつある現象を洞察し、やがて単純労働者と知識労働者との階層分化が生ずることを指摘している。知識労働者の増加はやがて知識社会を招来するが、そのような時企業は労働力不足をカバーし、収益を上げるために、単に資本を機械化などの設備投資に頼るだけでは、やがて始まる知識社会の波に飲み込まれてしまう。ドラッカーの言う知識社会とは経済に必要な中心的生産資源、即ち人的資源＝知識労働者を提供するいわゆる第4次産業に支えられた社会であるということができる。

4. 知識の概念

ドラッカーは、『ポスト資本主義社会』で「知識が経済資源としてどのように行動するかは、未だ完全には分かっていない。仮説を立てて検証出来るほどの経験も蓄積もない」と、述べている³。しかし、F・W・テイラーの科学的管理法が、フォード・システムを誘引して大量生産時代を作り出す上で大きな役割を果たしたことは否めない。生産性を上げるためには単に汗を流して働かせるだけでは実効は少なく、知識を生産活動に導入したことで大量生産の成果を上げた。ドラッカーはこの事実注目し、終生の課題として、産業界ばかりでなく社会における知識の果たす役割を解明しようと考えたのである。

2 1910年頃の先進国の労働者の年間労働時間は1000時間であったが、今日の年間労働時間は日本でさえ2000時間、アメリカでは1850時間、ドイツでは多くても1600時間となっている。しかも1時間当たりの生産性は80年前の50倍以上になっている。上掲書、81ページ。

3 ドラッカー『ポスト資本主義社会』: 303-306. 以下の叙述は、同書によった。

知識に対する認識は、いくつかの歴史的段階を経てきた。第一段階は18世紀半ばまでの認識である。古代ギリシャ以来18世紀半ばまでの知識への認識は、哲学的な分野での認識であった。西洋のおおたの哲学者は、知識とは正当化された真なる信念であるという定義で合意していた。これについてプラトンは純粋な心の目によって見ることの出来る「本質」であり、人間の靈魂は知りたくとも、なかなか掴みがたい憧憬される究極的理想と考え、「アイデア」についての理論を作り出している。

19世紀末から20世紀においては、知識を応用する概念が登場している。例えば、テイラーの科学的管理法においてそれを見ることが出来るように、仕事に知識を活用する動態的な概念へと進んだ。20世紀後半においては、知識に知識を応用する概念、例えば知識労働の生産性向上に資する知識は資源であるという概念に置き換えられるということである。知識を機能的に応用できる概念が与えられている。

今触れたように、18世紀の半ばまでの概念は知識と行動とは無関係であった。知識は精神のためのものであり、行動は、経験に基づく技術を基にしていた。その技術とされてきた行動こそが、今日では知識であると認識されてきており、今日その知識は、現代社会の中で組織行動の動力源としての役割を果たしている。知識は現代社会の中で仕事場で適用され、活用されてこそその存在価値があると認識されてきている。

アラン・バートン・ジョーンズはその著『知識資本主義』で、人間や機械がやりとりする信号や合図を総て包括してデータと呼んでいる。そしてデータの受け手はそれを利用して、別の情報を得たり、技能を身につけて利用する。この2次的に得た情報や技能の集合体に「知識」と言う呼称を与えている。つまり受け手が人間の場合、情報として提供された「素材」を脳が処理する——考えたり、認識したりする——プロセスの中から生まれたものが「知識」と言うことになる。知識の中から生まれたものが「知識」と言うことになる。知識の味は「真理」と見做され、それに沿って行動すれば、間違い無いだろうと考えられている。

行動は、その環境に即応してとられる。知識は組織活動の環境に応じてあり方を変える。しかし知識は未だ十分に理解されてはいない。今日知識は社

会の中心的基盤をなしており、知識と社会には相関関係にあって、社会の変化が知識の変化を呼び、知識の範疇は、その含む内容と共に常に流動化している、とドラッカーは説明している。

5. 知識は事業

よく言われることであるが、他人と同じ事をしていただけでは、他人の上に立つことは出来ない。他人と同じの能力をもって働くだけでは、他人以上の働きは出来ないことも同様であり、他人よりも抜きん出た成果を上げることは出来ないだろう。不十分な能力では、事業の成功に欠かすことの出来ない、市場におけるリーダーの地位を確保することは難しい。企業を発展させるステップにも繋がらない。事業活動は、市場を通して行われる。人知の卓越性、製品の卓越性こそ利益獲得の基本と言える。それは純粋な革新者の利益である。

ドラッカーは『現代の経営』において、事業とは顧客の創造とイノベーションだと説いている。企業の経済的な業績は、差別化の結果によるものである。差別化の源泉と事業の存続と成長の源泉とは、企業組織に働く人たちが、保有している独自の知識である。企業が成功するときは、常に一つの際だって優れた知識の働きが大きく貢献しているものである。何故ならば、成功に結びつく同じ知識が、他の企業には存在しないからである。

例えば、それを例証する世界最大の自動車メーカーのGM社の例を挙げることが出来る。GM社は高度でしかも特異な大量生産、大量販売に対する独特な技術を持っていた。しかもその技術をフルに活用して事業展開をする際だった知識をもっていた。GM社は自動車生産で蓄積したその技術を駆使して、ディーゼル機関車、ブルドーザー、耐久消費財などの分野へ進出して、蓄積した技術を存分に活用した。GM社は業績の悪い企業とか、潜在的に発展性の弱い企業を吸収合併し、建て直す能力にも優れていた。そのためにGM社は巨大企業となり得たことはよく知られている。

しかし、成功したその様な事業の知識があらゆる局面で通用するとは限らない。GM社の場合も、類似した技術知識を持っていたけれども、業界のリー

ダーにはなれなかった事例もある。GM社が、航空機用エンジン市場に進出を図った時、それまで蓄積してきた技術では通用しない異質の技術を必要とした。GM社の技術知識以外の知識が必要だったからである。そればかりではなく、GM社は自動車の分野でも、全てのものを意のままに支配し得なかった。その例はイギリスでもある。イギリスの子会社ボクスホールは、GM社の所有とマネジメントの下にあったが、イギリスの国内市場では、第1位の座を占めることなく40年間も第3位の地位に甘んじた。

別の例として、アメリカの大手市中銀行の例も知られている。その大手市中銀行は、次の3つの分野で優れた知識を発揮して成功していた。1、優れた管理知識、2、信託、投資等に関する資本管理知識、3、データ処理知識に関する最重要知識。この3つの優れた知識を武器として、他者を抜き業界のリーダー的地位を確保して続けてきた。

IBMも同社自身が強調しているところであるが、その優れた製品技術を持っていたために、コンピュータ産業でトップリーダー的地位を確保してきたのである。もちろん、当然の話であるが、企業の成功は他よりも抜きんできて、優れた技術知識を持っていることが成功の前提となっているのである。

このことは常にあらゆる素材産業についても言える。知識は資源であり、素材産業の分野に属する。あらゆる産業の中で、素材産業は他に優れた知識を技術に転換し、それを武器にすれば、事業活動は大いに高まり、事業成功の道に繋がる可能性を得ることが出来るのではなかろうか。このような教えや学ぶことの出来る体系的な情報、という観点から、知識は素材であると解する、最も定義しやすい産業である。

知識分析の最善の方法は、自社業績の分析と把握を入念に行うことである。

- ① これまでの自社が成功してきたものは何か、何故か
- ② 失敗の原因は何か、何故か

これらを明確に把握することである。自社の最も得意とする分野が、競合する他社でどのように行われているか。同レベルの競争会社の経営方式と、自社との違い、それを基本にしてその相違点を精細に明確に把握し、比較検討してその原因を追及することである。

もちろん、比較分析の対象は、同業他社に限るわけではない。業界全体は

もちろん、他業種との比較も怠ってはならない。そして自社が成功し、他社が失敗している原因は何か、逆の場合の原因は何か、などの原因把握とその分析の上で、その成否の違いの原因はどこにあるのかを常に究明し続ける必要がある。参考に出来る成功失敗の事例は、いくらでも見つけることが出来る。

これまで見てきた事例は、5つの基本的なことを教えてくれている。

第1に、事業に特有な知識についての意味のある定義は、きわめて簡単で、あきれるほど簡単である。常に余りにも当たり前のことで他のものにも容易に出来るに違いないと思うようなことが優れているということ。学殖を意識しているような者は、学問ではなく街学に過ぎない、とは昔からの言い伝えであり、企業の知識についても言える。

しかし、第2に知識の分析には、訓練を必要とすること。自社に特有な知識を明らかにする試みは、繰り返すことによってやがて容易になり、報われるものとなる。わが社に特有な知識は何かという問いほどマネジメントをして自らを客観的徹底的に見つめさせるものはない。

第3に知識は減りやすいものである。それは常に再確認し、再学習し、再訓練しなければならない。自社に特有の卓越性は、常に強化しておかねばならない。しかし、そもそも自社の卓越性を知らずして、如何にそれを維持強化できるかである。

第4に社会が進歩し、環境が変われば、当然知識は陳腐化し、時代の流れに適合しなくなる。それ故、それに対する直接的な知識の他に如何なる知識が必要なのか、あるいは何か違った観点からの知識が、必要なのではないかといった問題を、常に考慮しておかねばならないのである。日本のある化学会社の社長は、それがおそらくその会社にとって、成功の鍵になっているのではないかと考えられるのだが、半年ごとに自社の幹部一人一人に対し、現在の能力でリーダーシップを維持しているというならば、前回の結論と最近の経験に照らして、その結論が、実証されているかどうか聞くことにしているという。この会社の例は、この会社の社長自らが行った、自社の1つ1つの製品の実験と分析から得た結果とその幹部の予測と期待とが、実際の経験が合致しているか否かを比較検証の具としていたのである。しかも現場の幹部は

かりでなく、研究担当役員や経理担当、人事担当の役員に至るまで、全経営幹部に対しても、同様な分析を行うことを命じているのである。その上、この知識分析を年4回開かれる3日間の経営会議中の1日を当てているというのである。こうしてその社長は、ニッチ分野の中小企業を10年足らずの中に世界有数の大手化学品メーカーにまでに仕上げたのである。この成功の秘訣は知識の有効性とニーズについての絶えざる点検を欠かせなかったことに帰因する。

最後に、しかし、その様な成功の事例があったとしても、如何なる企業も多くの知識において、同時に卓越する事は出来るものではない。全ての人間が、同じようにただ1つの領域においてさえ、有能であることなど容易なことではない。大企業、中小企業を問わず、今日のような環境変化の著しい時代においては、生き残ることさえ難しい時代なのである。新しく設立される企業100社のうち、ほぼ75社がマネジメントの失敗を主原因として5年以内に倒産している事実がある。多くの領域において卓越した知識を持つことなど至難な技である。しかし成功するためには、極めて多くの領域において並以上でなければならないし、幾つかの領域において有能でなければならないが、特に1つの領域において卓越することが必要である。市場が経済的な報酬を与えてくれるような真の知識を持つためには、集中が必要である。

6. 知識労働者の出現と生産性問題

今日の先進国が、経済的な豊かさを持ち得たのは、20世紀初め頃、科学的管理法を考え出し、その知識を産業界に導入した事によるものである。いわば第2次産業革命とも言うべき、大量生産方式を誘引したF・W・テイラーの功績は大きい、とドラッカーは力説している。テイラーのお陰で、労働者の収入は増加し、労働時間は短縮され、余暇が増大するという大きな恩恵を享受したのである。

そのため、生活は豊かになり、子弟の教育は次第に充実してゆき、高等教育を受ける事が出来る子弟が多くなった。ちなみに、日本の大学の学部学生数をみると、戦後の混乱期が治まった1951(昭和26)には30万9千人余であっ

第3表 EU主要諸国・アメリカ及び日本の高等教育在学学生数 2000～2004年
(1,000人)

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
ドイツ	2,065	2,084	2,160	2,242	2,331
フランス	2,015	2,032	2,029	2,119	2,160
スペイン	1,829	1,834	1,833	1,841	1,840
イタリア	1,780	1,812	1,854	1,913	1,987
ポーランド	1,580	1,775	1,906	1,983	2,044
イギリス	2,024	2,067	2,241	2,285	2,247
アメリカ	13,203	13,596	15,928	16,612	19,991
日本	3,932	3,973	3,967	3,984	4,032

資料：ヨーロッパ連合編（猪口孝監訳）『ヨーロッパ統計年鑑（2006～2007年）』より抜粋

たのが、1978（昭和53）年には、176万9千人余と、およそ5.7倍強に増えている⁴。なお、参考までに付け加えるならば、同時期比較で大学院在籍数は、1,000人余から50倍の5万3千人余へと53倍に達している。将来益々知識社会が進展の度を深めてくることが予想されるなか、大学院生の数への期待は今後とも増え続けていく事は必然であろう。統計の取り方と時期的な違いはあるが、第3表にみられるように、日本の在学学生数は、世界第1位を占めるアメリカと比べると大きく差はあるが、アメリカに次ぐ世界第2位の学生数を擁しているのである。

何故人々が高等教育を受けるのかという理由は簡単である。僅かな年月の間学校で高等教育を受けることによってその後の生涯にわたる高い給料を受ける能力を身につけられること、また将来高い地位を望む機会が得られること、からである。親達もそれを子弟に期待し、積極的に支援することになる。それが高学歴社会を現出せしめた理由である。それらの子弟の多くが産業界に流入し、産業界は高学歴化した。機械設備への投資による肉体労働者の生産性の向上も、限界に届こうとしている。そのため、ただひたすら額に汗して働くのではなく、知識を持って働く労働者が、生産性の向上に大いに貢献することが求められるような社会になってきたのである。ここに知識を資源とする知識労働者の出現が見られたのである。

4 文部省「学校基本調査」より。

ドラッカーは1950年に著した『新しい社会と新しい経営』で知識労働者のイメージを作り上げている。ただし明瞭な形にはなっていないものの、基本的には知識的な技量で工学原理、製図、工業数学、冶金、生産工学などの知識を持つ人と言った表現が見受けられる⁵。1969年に出版された『断絶の時代』では、知識労働は仕事に知識を用いる職業で、知識労働者とは「手に付いた熟練や筋肉で働くのではなく、生産に関する創意、知識、情報でもって、働く」職業に就く、あらゆる人びとを知識労働者と呼んでいる⁶。

ドラッカーの言を俟つまでもなく、この知識労働者に生産性の向上を求めねばならない。「人口動態の変化から、少子化現象の到来は、若年労働者人口の減少が社会に大きなインパクトになる」⁷。労働者100人当たりの高齢者の扶養者数は、1920年11人、1930年14人、1970年31人、1980年40人、そして2030年には70人と予測されている。今日、年々増加する高齢者を若年労働者が扶養せねばならないとすれば、産業界には生産性の向上が強いられることになる。他方で、肉体労働者の生産性の向上に望みを託せないならば、勢い知識労働者の生産性の向上に期待せざるを得なくなるのは必然である。

くわえて、それ以上に知識労働者の生産性の向上に期待がかかるのは、今日ではあらゆる先進国において知識の形成が最大の投資先となっているからである。知識から得られる収益こそ、国や企業にとって競争力を充実させ、発展への大きな基盤になると言う期待が寄せられているのである。

7. イノベーションと知識生産性

自動車、ラジオ、TV、テープレコーダー、写真機、新幹線、オンラインシステム等々日本は戦後多くの苦難を乗り越えて、多くのものを自家菓籠のものとし、輝かしい技術史を飾ってきた。これらは皆、日本の産業界と企業とを問わず、イギリス、アメリカなどで開発された知識を借用し、開発、改善、改良などの手を加えて新しい技術を作り出し、製品を開発し、市場を手

5 ドラッカー全集2『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社、50ページ。

6 ドラッカー（林雄二郎訳）『断絶の時代』（*The Age of Discontinuity*）、377ページ。

7 中野明『ドラッカーが描く未来社会』（秀和システム社）、121ページ。

に入れてきた歴史である。日本のイノベーションはかかる経緯で勝ち取られたものである。まさに日本特有のイノベーションの発揮であり、そのような形で知識の生産性を上げてきた。

しかし今日そのような甘いイノベーションには、世界の厳しい目が浴びせられてきている。この厳しい目から逃れるには基礎科学の研究を高めることであろうが、ドラッカーは、問題解決法を見出すのはマネジメントの責務であると指摘し、次のように述べている。「森を見て木を見ないのは重大な欠陥であるが、木を見て森を見ないのも、重大な欠陥である。木を植えるときは、1本ずつである。切るのも1本ずつである。しかし森は、"生態系"である。森は1本1本の木の成長に欠くことが出来ない環境である」。この論及は、一方で基礎研究を進めながら、知識の生産性において現場と市場の両方を見ながら活動を展開していかなければならないことを教えてくれている。そして国民経済で今後どのような視点立ったマネジメントを推進すべきかは、唯一知識生産性を上げる事だと教えてくれていると思う。それこそマネジメントの最大の責務であるとの教えではないだろうか考える。

私がドラッカーの何冊かの著書を読んでいて思ったことは、今日本のマネジメントに求められているのは、今の時代、今の時点にあって知識生産性の向上を措いて、他に最良の方法は見あたらないということであった。このような視点に立って、今日の日本のイノベーションと、知識生産性の問題を掘り下げていく必要があるのではないかと考える。

亡くなる前のほぼ10年間に、ドラッカーは恰も遺書のように5冊の著書を残してくれた。1993年の『未来企業』、同年の『すでに起こった未来』、1995年の『ポスト資本主義社会』、1999年の『明日を支配するもの』、2002年の『ネクスト・ソサエティ』の5冊である。そしてその4年後の11月に他界された。その最後の著書のなかで「日本株式会社は終わったか」の章を設け、日本のイノベーション政策を支えてきた4つの前提項目が上げられている。

- 1, ソ連の防波堤としての日本
- 2, 欧米企業の手つかずの市場を手に入れた
- 3, 海外経済の変動に免疫があり、製品の輸入ではなく、輸入したのは食糧や原材料であった。その裏には、日本の知識生産性が日本経済を支

えてきた。

4. 特定の利害関係者の要望に応じて例外を設けるという弾力性を維持しながら、あくまでも長期政策を基本としていくという考え方に立っていた。

知識の生産性は、国、産業、企業の競争力にとって、ますます重要な決定要因となっている。日本が今後とも発展していくためには、変わりつつあるネクスト・ソサイティの世界の中であってこれまでとってきたイノベーション政策を推進するためにも情報の重要性は変わらないだろうし、どのように多元社会が推移していこうとも、これまでのように知識生産性の向上に努めるべきである。

また、ドラッカーは2002年に著した『イノベーターの条件』の冒頭で、「日本の読者へ——ルネッサンスへの期待」と題して、「日本はルネッサンスの用意は出来ていますか」と問いかけている。1950年代から1960年代にかけ日本は創造のエネルギーの爆発という真のルネッサンスを経験した、とドラッカーは前置きしながら、「ルネッサンスは長続きはしない。せいぜい30年である」と述べ、「日本でも経済大国の道を辿り、関心と人材が経済発展にとらえた時に終わった」と指摘している。この時期日本の社会は目覚ましい成果を上げていた。それは産業社会から知識社会への移行の基盤を築くことになったと、ドラッカーは日本の頑張りを認めている。しかし如何なる国といえども、新しい時代、新しい社会、新しい経済に入るには社会との連関を必要とする。しかもIT革命がこれまで以上に急激かつ大々的な社会の転換を迫ってくる。今日、日本が直面している挑戦とは何か、機会とは何か、社会的ニーズとは何かを問いかけている。

これらの問いは、本章の第1節に触れておいた、日本経済はこれからどうするか問いと関連する。ドラッカーが『イノベーターの条件』で問い、求めている解は、まさに日本経済の再建に関わるものである。ドラッカーはイノベーションを、単に企業を対象に説いているのではない。日本のルネッサンスにどう対応するかを教えてくれているのである。しかしそれは企業が求めているものと同根である。

昨今、これまでの社会とは全く異質の新しい経済社会が現出しているとい

うことで、盛んにニューエコノミーが論じられつつある。しかしドラッカーは、この新しい社会と言われるニューエコノミーよりも、ニューソサイティの出現こそ社会にとって重要な論題であると教えている。このニューソサイティを生み出すものは何か、20世紀で起こった現象で何がニューソサイティを誘引しているのか、そしてニューソサイティは何をもたらすのか、等々の問いかけに答えることこそが、日本経済の建て直しの方法に繋がるはずである。もちろん唯一正解がある筈はなかろうが、しかし、知識生産性を向上させる有効な方法を引き出し、経済の健全化あるいは企業発展の手がかりに資することができ得るのではないだろうか。ただイノベーションが開くまでは、その効果の影響が大きければ大きいほど、長い時間がかかることは覚悟せねばならない。

8. 終わりに——ドラッカーの描く企業の未来像

ドラッカーが企業に関連して、知識を意識し、知識労働者と呼べる従業員のいることを認識した原点は、GM社のコンサルタントをしたことにあった。1947年、GM社は労働組合出身の社長チャールズ・ウイilsonのもとで従業員の大規模な意識調査を実施した。「私の仕事と私がそれを気に入っている理由」と題した作文コンテストが行なわれたが、それは会社の上司や仕事に従業員が何を求めているかをなどについて聞くことを目的にしたものであった。従業員の3分の2の30万人の応募があった。それは労働者が連帯しながら、責任を持って経営の品質改善に取り組む姿勢がみられた。ドラッカーはそれに感銘を受け、そのことから責任ある労働者のイメージを作り上げた。それはその後「知識労働者」なる語に置き換えられ、生涯の中核的テーマとなつてゆくのである。

しかし、この考え方は、経営側からは経営権の侵害だと批判され、他方、全米自動車労働組合(UAW)からは、「経営陣が管理し、労働者が働く、その労働者に対して管理者としての責任を負わせることは、労働者に大きな負担を強いることだ」と猛烈な反発を受けた。結局両陣営からの反発で、経営改善(経営の品質管理)案は実施されず、ウイilsonの国防省への転出によっ

て案自体もお蔵入りとなってしまった。

だが、ドラッカーはこれにより、従業員が欲しがっているものはお金だけではないことを知り、ますます知識労働者の活躍こそ企業の存続、発展に繋がるものという確信を深めることになった。その後この考えが1950年の『新しい社会と新しい経営』に結実し、以後ドラッカーの終生のテーマとなり続けるのである。このテーマはやがて日本のトヨタ自動車で実現し陽の目を見た事は、日経新聞に連載されたドラッカーの「私の履歴書」で書かれている通りである⁸。

ドラッカーは1969年の著書『断絶の時代』でもとりあげているが、明治維新の成立は日本人特有の勤勉と健康それに運が無ければなし得なかったであろうと評価している。さらに、第2次世界大戦での敗戦後の荒廃期の中で立ち上がりを見せ経済再建を成し遂げたばかりでなく、アメリカ経済に次いで世界での経済的地位を確立し得たのも、日本人の徹頭徹尾豊富な人間の知的資源の活用があったからこそ、と評価している。

日本の例は、今日の社会構造はモノではなくて「知識」を中心として再編成されようとしており、今や社会は「知識社会」へと変身しようとしている証しとみられているのである。その「知識社会」への変身の原点は、知識を武器にして組織の中で働く、知識労働者の増大であることは疑いのないところである。いまその知識労働者を如何に取り込み、如何に生き甲斐を与えられるかという視点で、人的資源としての「知識労働者の生産性の向上」に強い関心が集められている。1960年代後半頃までコンピュータは何が出来るかに関心が持たれていた。今日、コンピュータは人間のために奉仕させる物として取り扱われ、IT産業発達の大きな基盤を提供している。今後のIT産業発達如何は、知識労働者の働き如何にかかっていると言える。

ドラッカーは著書『明日を支配するもの』の中で「20世紀における偉業は、製造業における肉体労働者の生産性を50倍に上げたことである。続く21世紀に期待される偉業は、知識労働者の生産性を同じように大幅に上げること」である、と述べている⁹。ドラッカーは、テイラーが100年前自ら肉体勞

8 『日経新聞』2005年2月23日掲載。

9 上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド、1999年

働者として働いた経験を基に研究を重ね考案した成果が科学的管理法であること、それが知識の賜なのであると強調して止まない。テイラーはヘリオドロス、ウェルギリウスからカール・マルクスに至る詩人や思想家の神聖視した技能を、労働者にはそんなものはないと否定し、肉体労働者を生産的存在にするのは知識だけだと考えた。その発想が科学的管理法に繋がったと類推している。今日あらゆる肉体労働者は、知識の及ぶ限り、オートメーションにより機械化される運命にある。ドラッカーが期待する企業の未来像は、20世紀に肉体労働者が上げた50倍もの生産性を上げた偉業を、21世紀の知識労働者が上回る、より以上の方法を実現しうる企業の現出であろう。

主要参考文献及び引用文献一覧

PETER F. DRUCKERの著書

The End Economic Man. John Day Company, 1939 上田惇生訳『経済人の終わり』ダイヤモンド社、1997/22版

The Practice of Management. Harper & Brothers, 1954. 現代経営研究会訳『現代の経営』ダイヤモンド社、1965

The Age of Discontinuity. Harper & Row, 1969. 林雄二郎訳『断絶の時代』ダイヤモンド社、1969

The Unseen Revolution: how pension fund socialism came to America. 1976. 佐々木実智男・上田惇生訳『見えざる革命』ダイヤモンド社、1976

Managing in Turbulent Times. 1980, Harper & Row, 1980. 堤清二訳『乱気流時代の経営』ダイヤモンド社、1980

Changing World of the Executive. Truman Talley Books, 1982. 久野桂・佐々木実智男・上田惇生訳『変貌する経営者の世界』ダイヤモンド社、1982

Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row, 1985. 小林宏治監訳、上田惇生・佐々木実智男訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、1985

Managing for the Future. Talley Books Dutton, 1992. 上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳『未来企業』ダイヤモンド社、1992

- Managing in a Time of Great Change*. 1995. 上田惇生・佐々木実智男・林正・田代正美訳『未来への決断』ダイヤモンド社、1995
- The Essential Drucker on Individual*. 2001上田惇生訳『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社、2000
- The Essential Drucker on Society*. Tuttle-Mori Agency, 2001, 上田惇生訳邦訳書『イノベーターの条件』ダイヤモンド社、2000
- Managing in the Next Society*. 2002. 上田惇生訳『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社、2002

その他の著作と翻訳書

- Blumberg, Philip I., *The Megacorporation in American Societies*. Prentice-Hall, 1975. 中村瑞穂監訳『巨大株式会社』文真堂、1980
- Hesselbein, Frances, Goldsmith Marshall, & Beckhard Richard, *The Organization of the Future*. Losey-Bass Inc., 1998. 小坂恵里訳『企業の未来像』トッパン、1998
- Thurrow, L. C., *The Future of Capitalism*. Leighco Inc., 1996. 山岡洋一・仁平和男訳『資本主義の未来』TBSブリタニカ、1996
- Toffler, Alvin, *The Third Wave*. Curties Brown. 1986. 小澤さとる訳『第3の波』中央公論社、1989

邦 書

- 石井威智望・小林登・清水博・井植陽一郎編『ハイイテクノロジーと未来社会』中山書店、1994年
- 一条 真也『ドラッカー思考』フォレスト出版、2009年
- 月尾 嘉男『日本が挑む五つのフロンティア』光文社、2002年
- 鍵山 整充『企業および企業人』白桃書房、1977年
- 小林 広『ドラッカーの世界』講談社、1967年
- 野田一夫著『ドラッカーの経営哲学』日本経営出版会、1967年
- 野中郁次郎・勝見明『イノベーションの本質』日経BP社、2005年
- 藤屋伸二『ドラッカー入門』日本能率協会マネジメントセンター、2009年