

論文

ドラッカー経営思想の研究

三 戸 公

はし が き

一 ドラッカー経営思想の形成

1 「経済人の終焉」

2 「産業人の未来」

3 「大企業概念」

4 「新しい社会」「現代の経営」およびその後

二 現代社会の基本原理としての「大量生産の原理」

1 革命的原理としての「大量生産の原理」

2 「大量生産の原理」の本質……以上本号

三 現代大企業の構造

四 経営者の職能

む す び

は し が き

ドラッカー経営思想の研究

ドラッカーほど、わが国において経営学界はもちろん産業界・学生間に、その名を知られている経営学者ないし経営評論家は、おそらくいないであろう。招かれて四度にわたって来日しているし、彼の少なくない著作のほとんどがすでに邦訳せられているし、⁽¹⁾講演もまとめていくつか刊行せられている。それは、多分にいわゆる「経営学ブーム」の波にのったものであった。だが、彼の包蔵しているものは、彼もまた一個のジャーナリストであるにもかかわらず、単に「経営学ブーム」の波頭にかつ浮かびかつ消えるといった類いのものとは思われない。ある学者は、彼を「すぐれた質の鉱石のきわめて豊富な埋蔵量を誇る金山・経営学の金山」にたとえている。⁽²⁾そして、彼に関する研究も、すでに少なくはない。⁽³⁾

- (1) (1) The End of Economic Man, A Study of the New Totalism, N. Y., 1939
 岩根忠訳「経済人の終り——新全体主義の研究」東洋経済新報社 昭和三八年
- (2) The Future of Industrial Man, A Conservative Approach, N. Y., 1942
 田代義範訳「産業人の未来」未来社 昭和四〇年
- (3) Concept of the Corporation, N. Y., 1946
- (4) The New Society, The Anatomy of the Industrial Order, N. Y., 1949
 国井成一・清本晴雄訳「新しい社会の経営技術——経営者と労務者のこれからの在り方」緑園書房 昭和二九年
 現代経営研究会訳「新しい社会と新しい経営」ダイヤモンド社 昭和三二年
- (5) The Practice of Management, N. Y., 1954
 現代経営研究会訳「現代の経営——事業と経営者・正・統」自由国民社 昭和三二年
- (6) America's Next Twenty Years, N. Y., 1955
 中島正信訳「オートメーションと新しい社会」
- (7) The Landmarks of Tomorrow, N. Y., 1957

現代経営研究会訳「変貌する産業社会」ダイヤモンド社 昭和三四年

(8) Gedanken für die Zukunft, 1959 清水敏光訳「明日のための思想」ダイヤモンド社 昭和三五年

(9) Managing for Results, N. Y., 1964 野田一夫・村上恒夫訳「創造する経営者」ダイヤモンド社 昭和三九年

(2) 藻利重隆著「ドラッカー経営学説の研究」森山書店・昭和三四年の序文より

(3) 中村常次郎稿「大量生産の原理——ドラッカー批判のための覚え書——」中西寅雄先生還歴記念論文集「原価及原価管理の理論」所収

藻利重隆著「前掲書」

岡本康雄稿「経営理念と経営制度」武蔵大学論集・第八卷第四号・第五号

岡本康雄稿「経営制度のトレーガー」武蔵大学論集・第九卷第一号・第二号

植村省三稿「現代経営の理論的基礎」立命館経済学第七卷第一号

武村勇稿「経済性の指標としての収益性——シュマーレンバッハ及びドラッカー学説を中心として——」神戸外大論叢第十一卷第三号

今井俊一「新資本主義論とドラッカーの企業論」、今井著「経営管理論」ミネルヴァ書房 昭和三五年の序論の二

白杉庄一郎「ドラッカーの独占論」「ドラッカーの利潤論」、白杉著「独占理論の研究」ミネルヴァ書房・昭和三六年の第四章

橘博「ドラッカー経営職能論と経営組織論」、橘著「現代生産管理論」ミネルヴァ書房・昭和三八年の第五章

野田一夫稿「ドラッカーの企業観をめぐって」経営セミナー、一九五七・十二号

野口裕「オートメーションと経営思想の分析」、野口著「経営管理論史」森山書店・昭和三五年の第六章

渡瀬浩稿「全体的管理論批判——ドラッカー理論の意義について——藻利教授の教示を乞う」大阪府立大経済研究・第三二号

小関藤一郎「産業社会と経営者——ドラッカーの所説を中心として」アカデミア二四号

その他

彼がこのように喧伝せられるには、それなりの根拠がある。それは彼の思想ないし理論の性格によるのである。

各人がそれぞれ自己の利益を追求するなかに自づからそれなりの調和がたもたれ、しかも社会の発展が約束されていた産業資本主義段階が終わりをつげたヨーロッパに生まれた彼は、それより起こり来ったヨーロッパの危機を救うべきであったマルキシズムがついにヨーロッパの人々をとらえることに失敗し、新しい社会のための指導理論となりえず、かえってそれは後進国の思想的武器として有効性をもつにすぎない、と見たのであった。ここにおいて彼は、マルキシズムに代って、先進国をしていっそう自由にしてしかも機能する社会として発展せしめようとする理論を模索し構築しようとしたのである。それは、大企業Ⅱ独占体のビヘイビヤをそのまま肯定し、現実の独占資本主義社会そのものⅡアメリカのなかに、「新しい社会」を展望しようとしたものである。したがって、彼は単なる経営学者ではなく、何よりもまず独占資本主義肯定の社会思想家である。そして、彼の思想が、大企業Ⅱ独占体を社会の代表的・決定的・構成的制度ととらえるところより、必然的に大企業の経営者の機能論が展開せられ、彼の経営理論がうちたてられることになるのである。

このような彼の思想、ないし彼の理論は、「経済人の終焉」The End of Economic Man・「産業人の未来」The Future of Industrial Man ならには「大企業概念」Concept of the Corporation を経て、「新しい社会」The New Society および「現代の経営」The Practice of Management にいたって結実し体系化している。

われわれは、彼が「新しい社会」にいたる思想的発展を概観し、つづいて「新しい社会」および「現代の経営」すなわち彼の独自の産業社会論および経営理論の理論的中核部分をみ、それにたいして若干の吟味検討を加えてみたい。

(4) この小論は、まず、ドラッカーの経営思想の概観をこころみている。これまでの研究では、岡本康雄助教授の前掲の二つの力作が、丹念にこの作業をはたしておられる。つづいてわたくしは、ドラッカー経営思想の中核部分である「大量生産の

原理」および「大企業概念」・「経営者の職能」についてや、精しくみたいと思うものであるが、この問題についてはこれまたすでに、中村常次郎教授の前掲論文、藻利重隆教授の前掲著書、植村省三助教授の前掲論文等々がある。屋上屋を架するの思いもあるが、わずかながらでも活字にするに意義あるものになるように、つとめたい。

一

ドラッカー Peter F. Drucker は、一九〇九年十一月、オーストリアの首都ウィーンに生まれ、幼なくしてカソリックの洗礼をうけた。カトリシズムは、彼の思想に大きな役割を演じ、深い影響を与えている。たとえば、彼の思想はたえずマルキシズムに対決しており、根にかなり徹底した反共意識を蔵していることなどである。もちろん、彼が単なる反共思想家の域をはるかに超えたものであることは、あえてことわるまでもあるまい。⁽¹⁾

(1) 次に引用するドラッカーの一文は、この点についてのあざやかな断面を見せるものである。

「共産主義というものは、邪悪なものである。その発展の原動力となっているものは、ねたみと憎しみという、許しがたい罪である。そしてすべての目的および価値を力に屈服させることを目標にしている。その本性は獣性であり、人を動物としてのみ認め、すべての倫理、人間の尊厳、人間としての責任を否定するものである。

しかしながら、こんにち世界が直面している諸問題は、ソ連や国際共産主義に端を発しているものではなく、ソ連や国際共産主義は問題を深刻化しているだけである。ソ連や国際共産主義が一夜にして消滅したと仮定しても、世界の当面する問題は、まったく変わることはない。」(Drucker, *The Landmarks of Tomorrow*, P. 249 「邦訳書」二九〇頁)

彼の感受性のもっとも豊かな時期、青少年時代は、ヨーロッパの激動、混乱の時期であった。一九一四年から一八

年までの第一次世界大戦、一九一七年のロシア十月社会主義革命、一九二〇年戦後恐慌、一九二二年ムッソリーニのファシズム政権樹立、一九二八年にはじまる世界大恐慌、一九三二年ヒットラーのナチス政権成立、等々。この間、彼はハンブルグ大学についてフランクフルト大学に学び、一九三一年法学博士の学位をうけている。

社会人としての彼は、新聞記者として身をおこした。最初、フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー紙に勤務し、経済問題・外交問題の各主任を経て、政治・財政問題担当の編集次長となった。その間、フランクフルト大学の講師もしている。一九三三年、ロンドンに渡り、イギリスの保険会社数社の顧問になり、ついで国際取引銀行の経済顧問となり、一九三七年イギリス新聞社の通信員としてニューヨークに渡った。このヨーロッパ在住のあいだ、記者としてヨーロッパ各地を歴訪し、昏冥のまゝ激動をつづけるヨーロッパの政治的経済的諸問題をつぶさに身をもって経験するのである。そして彼は、ヨーロッパそのもののなかにヨーロッパが危機を脱する道を見出すことができなかった。このことは、ひとりドラッカーのみではなく、ほとんどのヨーロッパの知識人がそうであったのである。ドラッカーの特徴は、光を、多くの人々がソビエト・ロシアに求めている希望をもちつづけあるいは失望したのにたいして、海の彼方アメリカにはじめから求めた点にある。

アメリカに渡って、一年あまりたった一九三九年一月に、早くも、彼がその昏冥のなかに生きたヨーロッパを批判的にとりあげた *The End of Economic Man* を世に問うた。それは、ファシズムは何であり、何故生れたかをあきらかにし、その本質は否定にあると論告したファシズム批判を内容としている。だが、この書物は単なるファシズム論ではない。序文において英労働党の思想家H・N・ブレイスフォードがのべているように、またファシズム論が本来あらねばならぬ当然のあり方であるが、それは同時に民主主義と資本主義および社会主義に関する理論的労作で

もあるのである。この書物の思想を畧述しよう。

1 「経済人の終焉」

彼はファシズムは三つの特徴をもっていると、とらえる。

第一に、ファシスト全体主義は、積極的な理念を欠いており、ただあらゆる伝統的な理想や理念を排撃し、否定するだけである。第二に、ファシズムは、政治的・社会的制度とそれにもとづいて成立する権力の正当性は本来その権力に従う個人の幸福をおしすすめる手段にほかならないところにあると理由づけ根拠づけることを、拒否する。第三に、大衆がファシズムに追隨するのは、積極的信条にとつてかわるものとしてのファシズムの約束や主張を信ずるからではなくして、逆にこの約束を信じないからである。すなわち、ヨーロッパにおける旧秩序の崩壊と新秩序の欠除から起る救うことのできない絶望こそ、ファシズム解明の鍵だとみるのである。

彼は、経済人 *homo oeconomicus* の社会は崩壊し終焉したと見た。経済人の社会は経済的価値を最上のものとし、経済上の満足だけを社会的に大事なものと意識あるものとする。経済上の地位・経済上の特権・経済上の権益が、人の働く動機であり目的である。そのためには、戦争もしようし、命もすてよう。そのほかのものは、すべて偽善であり、術気であり、空想的であり、ナンセンスであるとは思われない。

人間をこのような「経済的動物」であり人間の本性を経済人であると考えた社会は、ブルジョア資本主義とマルクス社会主義である。ブルジョア資本主義とは利潤動機が是認せられ、各人が経済人としてあらゆる権限から解放せられ利潤追求をばげむことにより、経済的進歩はもたらされ、自由平等の理想社会がおのづから実現すると考えるもの

であり、それが資本主義の教義である。だが、一五〇年ないし二〇〇年にわたる資本主義の進歩の結果、古い秩序のなかで一番はじめだった農民や職人にとって経済上の自由はよい事ではなかった。彼等にとって経済上の自由は恐怖を意味するだけであり、安定とわかれることであった。資本主義は平等をもたらすという約束も果されなかった。逆に、機会の均等という形式上の平等でさえもたらされなかった。自由競争は独占を生んだ。最も経済的で能率の高い大量生産方式が生れ、経済上の進歩はいやまざる不平等を伴い、かくして資本主義の信念は誤りであることが決定的に明瞭になり、資本主義の信仰は意味を失った。資本主義では平等をもたらさないことは疑う余地も考えなおす余地もないまでに証明された。ヨーロッパでは、資本主義の信念はすでに何ものをもつてしても救うすべのないまでに解体した。

資本主義の秩序・信念の崩壊は、マルクスの社会主義の教義によって支えられ、それによって救済されるべきであった。だが、ヨーロッパにおいては、マルクス主義では資本主義を超えて新秩序をもたらすことはできぬとわかり、マルクスの社会主義に対する信念はくずれ、マルクス主義は敗れた。マルクス経済学のおかげで、生産や富や消費がふえるかもしれない。今日の富豪には及びもつかないほどのぜいたくが、あらゆるプロレタリアに許されるようになることもある。それにしても、マルクス主義は事実上完全に否定されるほかになく、その信念は解消するほかにない。なぜであろうか。

マルクス主義が立つとも倒れるも、その社会的約束にかゝっている。資本主義社会のような平等も自由もない社会をやめにして、階級のない社会で自由と平等を実現すること、これがその社会的約束である。だが、社会主義では階級のない社会になるどころか、その反対に、いっそうきびしい自由のない階級の型を生み出すのが必定だとわかったか

ら、マルクスの社会主義は教義としての力を失ったのである。それは、資本主義の不正を革命によって打ち破ることを約束して未来の秩序を説く立場から、資本主義の内部にある反対勢力に墮してしまった。反対勢力としては有効である。反対する制度があればこそ人心に訴えもするし意義もある。だが、反対する制度そのもの、資本主義そのものが解体すれば、社会主義そのものもその存在理由を喪失してしまわざるをえないのである。そこで社会主義は、その目標を労働者の社会的経済的地位の向上にかぎられ、労働組合主義へならざるをえない。

しかし、社会主義によって新しい秩序がもたらされ平等が確立せられるという信条であるマルクスの社会主義が、魅力をもつ国々がないわけではない。それは、資本主義のいまだ充分に発達していない社会、産業主義のはじまっていない植民地や、封建的残滓の強い社会である。このような社会には、一方には少数の地主と資本家があり、他方には特色のない平等なプロレタリア・農民がいて、その中間がないのである。ここにおいては、マルクスの教義は必然的に大衆をとらえ、革命はおこる。だが、プロレタリアの名において権力を握った小政党が、この権力を大衆に返えず日はこない。独裁政体は、ブルジョア階級という敵に対するプロレタリアの専制だとは言えない。その敵はすでに亡ぼされているからである。独裁政体は、自由をもたぬプロレタリアそのものに対する独裁というほかないであろう。ともあれ、中流階級は資本主義の発展とともに成立・増大するが、この階級が広汎に存在する社会においては、マルクス社会主義は社会的信条たりえない。そして、後進的諸国において起こった革命につづいて必然的におこる産業化と社会化のみちは、また必然的に中流階級をかならず生成せしめるのである。

マルクス主義の崩壊もまた、資本主義の崩壊が「経済人の社会」の崩壊であると同様に、「経済人の社会」の崩壊というべきである。マルクス主義も人間の本性を経済人ととらえ、人間の基本的行為を経済的行為ととらえる点にお

いて資本主義的信条と同一のものであり、ただ、それと異なるところは資本主義が利潤追求によって経済的進歩が達せられ人間の自由平等の社会が成立すると考えるのに対して、そのような社会が利潤追求をなくすところに成立すると考えた点が異なるにすぎないのである。経済的分野を主権的・自主的な基礎とする社会はその妥当性を失い合理性を失う。自由と平等とは、こういう社会の内では、またこういう社会を通じては実現されないからである。資本主義と社会主義の古い秩序はよみがえることができず、またこれ以上の展開も望めないほどに解体してしまった。かくして、人類の歴史において、まさに「経済人の終焉」The End of Economic Man をみたというべきである。

資本主義的秩序の解体は、空から降ってくる毒ガスや爆弾、いつ終るとも知れぬ失業、恐慌等々の人間のつくりだした悪魔をこの世に招いた。この新しい悪魔の再来に対決して、キエルケゴールやドストエフスキーなら、ひるむことなく安心の境地に立っていられるであろうが、常人にはとてもできることではない。ここに、教会と宗教の力が主要な地位をしめるべきであった。絶望空虚を宗教と教会がうめるべきさだめにあつたはずである。しかもキリスト教は、経済人という考え方はいづくしるほかないであろうという正しい先見にもとづいて絶えずこれに反対してきたのである。多くのキリスト教思想家が資本主義は階級斗争を生み出すからそれ自体くずれるほかないと一九世紀の初期より力強く警告してきている。だが、これほど宗教の力が切実に求められているこの時に、宗教の力が微力ではずれであるという事実ほど、ヨーロッパの現状のなかで、これ以上惜しむべきことはない。

現在の秩序に失望したからこそ、大衆は悪魔を追い払える新しい合理化と新しい社会秩序を求めている。大衆は社会を失い、それぞれが孤立している世界に住むのは耐えきれない。だからすぐにも新しい秩序をもたねばならない。大衆は社会主義では救われないと知った。それは、昨日の信仰であつた。キリスト教は、ヨーロッパが完全に崩壊し

ないかぎり、それは残るではあるが、現在今日それは救いではない。大衆がなやむのは今日である。絶望のなまなましさと恐しさ。時をうつさぬ悪魔の追放。おぼれる者がつかむ藁としてファシズムが流れてきて、大衆がつかんだのである。ただそれだけのことである。

「経済人の終焉」は次の諸章よりなっている。「一章 ファシズム反対論者の思い違い、二章 大衆の絶望 三章 悪魔の再来 四章 キリスト教の失敗 五章 全体主義の奇蹟―イタリヤとドイツのテスト・ケース 六章 ファシストの非経済社会 七章 奇蹟か蜃気楼か 八章 東方対西方」わたくしの紹介は、一章から四章までの要旨であり、五章以下は省略した。われわれにとって、必要なのはファシズムの体制そのものの分析ではなくして、彼の民主主義・資本主義・社会主義観そのものにあつたからである。」

2

「産業人の未来」

「ヨーロッパにおいて、『経済人の社会』が崩壊・終焉したにもかかわらず、それに代る秩序と理念を与えるべきであつたマルクス社会主義とキリスト教とがいずれもその役割を果しえなかつた空白に、ファシズムが抬頭して来た」と把え、ヨーロッパに絶望していたドラッカーは、新大陸アメリカにおいて「新しい社会」すなわち「産業社会」が彼の肯定できる方向にむかつて成立し発展しつゝあるとみたのである。彼の「産業社会論」が、次第に形づくられてゆくことになる。

「経済人の終焉」を上梓したその年に、ファシズムは遂に第二次世界大戦を起した。アメリカもまた参戦した。彼は、この戦争を生れつつある「産業社会」が彼およびヨーロッパの人々に肯定でき支持できる方向にむかつて建設せ

られるか否かをめぐる斗かいである、と把握したのであった。彼は、*The Future of Industrial Man 1942* を発表した。この書物は、*This War is being fought for the structure of industrial society-its basic principles, its purposes, and its institutions.* と書き出されている。

彼は、ナチズムがドイツの国民性・ドイツの歴史・あるいは地理上の条件によるものではなく、その本質は西欧文明の普遍的問題を解こうとする試みであると考えた。したがって、ナチズムの問題は、ひとりドイツだけに限られたものではなく、西欧のすべての国々が当面し解決をせまられた問題なのである。その問題とは、約二〇〇年前ジェームス・ワットが蒸気機関を発明して以来、西欧人が自分のすみかとしてつくりあげた人類の歴史はじまって以来まったく新しい物理的実在＝産業社会に関する社会的政治的秩序をいかなるものとしてうちたてるかの問題である。

われわれは、ナチスがこの問題の解答として、「束縛と征服とを基礎として機能する産業社会」を建設しようとしてみているということを認識しなければならぬ。さもなければ、われわれは「機能するだけではなく自由で平和な産業社会」を建設し発展させる試みのために、ナチズムに反対して斗かっていることが理解されないであろう。全体主義政治の苛酷さ恐怖と脅迫は、その社会が社会の基本的機能を果すのに失敗し、ゆきずまったからである。全体主義者の自由に対する抑圧は、社会の成員の自由を放棄せしめ彼等を脅迫することによって、社会を機能せしめようとするのである。だから、自由で平和な機能する産業社会へのアプローチをつくりあげることが、この度の戦争に勝つためのまさに眼目というべきであろう。

さて、われわれは現在産業社会に生きている。だが、われわれははまだ機能する産業社会をもっていない。十九世

紀の商業主義的社會のなかに産業社會が目芽え成長していったが、その間はなおその社會は機能していた。だが前世紀末葉にいたって商業主義社會は崩壊に瀕し、一九一八年から一九二九年の間に完全に崩壊し、現在では商業的社會の秩序のなかでもはや産業社會が機能する社會ではなくなつてきているのである。

では、いったい機能する社會とはどのようなものであらうか。およそ、社會がその個々の成員に社会的な地位と機能とを与えることができれば、さらに、決定的な社会的權力が正当な權力でなければ、いかなる社會も社會として機能することができないのである。個人の社会的地位と機能とは、集團と個々の成員との關係に等しい。機能と地位とのない人にとっては社會はないに等しい。個人が社会的地位と機能をもつことは、個人にとつてとまさに同様に社會にとつても重要である。個々の成員の目的・計画・行動および動機が、社會の目的・計画・行動および動機に統合されなければ、社會は個人を理解することも包含することもできない。社會に統合せられない個人は社會にとつて危険な存在ですらある。

正当な權力とは、社會の基本的な風潮・基本的信念にその正当性を見出している統治者の機能である。自由社會のなかにも多くの不自由な制度があり、平等な社會の中にも多くの不平等の制度があり、そして聖徒の中に多くの罪人がいるものである。しかし、われわれが統治者の職權とよんでいる決定的な社會權力が、自由・平等・ないし高德の要求にもとずき、またこれらの理想的達成に向つて企図された制度を通して実行されるかぎり、社會は自由・平等ないし聖なる社會として機能できるのである。

以上の理論、すなわち、もし社會が個々の成員に社会的地位と機能とを与えず、社會の決定的權力が正統的な權力でなければ、社會は機能できないという理論は、「社會の純粹理論」と呼ばれうであらう。

このような「社会の純粹理論」を武器として、十九世紀の社会および二〇世紀の社会的現実をとらえてゆくことにしよう。

第一次大戦前の一五〇年間の西欧は、疑いもなく機能する社会——その成員を共通の社会的目的に結合し、正当な権力に支配されていた社会——をもっていた。それは機能する社会というだけではなく、自由な社会でもあった。そして、もし社会が機能しなければ、社会は自由とはならないであろう。しかし、あらゆる点で十九世紀の社会は産業社会ではなかった。それは、絶えず成長してゆく産業社会の実体を支配するのに現実には成功してはいたけれども、そのような任務ないし目的に向って社会は意図されたことも組織されたこともなかった。十九世紀社会はその起源、目的・信念および制度の面で、反産業的ではないまでも前産業的であった。我々の文明は十九世紀の間にますます産業都市の文明となっていくたけれども、社会はなお依然として商業都市とそれを支えそれを圍繞した農村とが支配的であった。それは、商業主義社会 Mercantile society であった。商業主義社会とは「経済人の社会」であり、社会を構成する個人個人は市場においてのみ社会的活動ができるものと考えられ、また市場のうちに市場を通して社会における身分と機能とをもつ社会であった。

さて、独占に関して商業主義的理論は、有効性を持たないことを知る必要がある。すなわち、商業主義的理論をもってすれば、供給を狭い限界内に固定せしめ、最大限の利潤を生産の削減と最高の価格の設定によって獲得するといふにある。しかし、産業的現実においては、生産に対して技術的限界はなく、しかも、需要は無限の弾力性をもつものではない。したがって、ここにおけるもっとも有利な経済行為は、最大限の生産と最低の価格という政策を生起せしめているのである。商業主義的理論の破綻はあきらかである。

さらにまた、商業主義的理論をもってしては、現代の大会社において重要なのは効率の問題ではなく政治的構造と権力の問題であるということが理解できない。その理由は、商業主義社会は市場の外に社会的政治的問題を知らなかったからであり、商業主義的理論はそのような社会的現実を反映した理論だからである。

さて、現代は産業社会であり、その代表的な社会現象は大量生産工場と株式会社である。流れ作業の大量生産工場は十九世紀の農村や都市にかわった。株式会社は、それによってかつて社会が組織せられていた基本的制度としての荘園制度や市場に代っている。そして、株式会社の経営者は産業制度における決定的かつ代表的な権力者となっている。

初期株式会社は、君主のもっていた特権の一つを与えられたものであり、政府権力の委譲にもとづいたものであった。これに対して近代株式会社の権限は、本来個人としての市民の個人的財産権の委譲にもとづいたものである。歴史上、株式会社ほど成功をかけた制度はない。そして、株式会社の管理にともなう政治的社会的権力は、まことに恐るべきものがある。大会社の経営者は多数の人民の生活と生計を支配する。すなわち、価格と賃銀・労働時間さらには生産高等にかんする彼等の意志決定は、人民の全生活を左右し、また形づくっているのである。

ところが、この経営上の権力は、現在個人の財産権にもとづいていない。その権力は権力の本来的な所有者によって支配されることも制限されることもなく、さらには責任を負うこともない。現代の株式会社の権力すなわち経営者の権力は、経営者自身から出てきたものであって、誰からも、何事によっても支配されず、だれにたいしても責任がない。それは、文字通り根拠のない・正統化できぬ・統制不可能な・無責任な権力なのである。現代の株主は法律上の権利を行使しようとはせずただ委任状に署名するだけである。株主の本来もっていた権力が支配権を渴望する経営者によって奪われたのではない。株主は権利を放棄したのであり、それを取りかえそうという気すら起さない。

かくして、産業経済は二つの部分に分裂する。つまり、経営者と労働者および工場・設備・機械からなる「実体」の経済と、流通可能な証券・法律上の権利および実質のない所有権からなる「象徴」の経済とである。「現実」の経済はゴーイング・コンサーンとして、株主達の財産権の外部に、また財産権をこえて存在し、市場の動揺や浮き沈みによって影響されないようになる。「現実」の経済においてのみ社会的権力と支配力が存在し、「象徴」の経済は富を与えるけれども、富はそれ自体ではもはや社会的権力を与えない。「現実」の経済における経営者だけが権力をもち、彼等の権力は財産権と所有の象徴にもとづいていない。

経営者達の苦痛の明白な徴候は、奉仕にあたって彼等の有する権力に正統な基礎をあたえそれを確固たるものにしようにとする試みのなかにみられる。誠実・能率・才能などは権力に対してすぐれた権利証とはならなかった。また、そうならないであろう。権力が正統であるかないかという問題は、個人の人間的資質とはまったく異った面に属するのである。産業社会においては、支配権力である経営者の権力を正統な権力たらしめること、これがなされなければ、またこれがなされるまでは、正統な権力は存在しないであろう。

一方において、株式会社が代表者な制度であり経営者が決定的な社会的権力であるならば、他方において、大規模な大量生産はわれ／＼の社会の代表的・社会的形態である。

H・フォードに始まる流れ作業の新しい大量生産組織は、まったく技術的・経済的な運動体である。この体系は新しい機械・新しい機械の使用法の問題ではない。機械の自動化機械化ではなく、労働者の自動化機械化なのである。変革されたものは自動化・標準化された労働者にかんするヴィジョンである。かつては熟練労働者こそ、最も能率的、生産的であった。しかし、大量生産組織では、彼等は障害となる。統一性・仕事にたいする個人的関連の欠除・操作

の専門化・仕事の細分化と統合こそ最大の生産性と効率の新しい方法となったのである。

この大量生産組織に雇傭された労働者は、社会的地位と機能とをもたない。そして、失業は経済的な断層を意味するだけではなく、もっと重要なことは、社会的崩壊のきざしである。すなわち、失業は経済的破局であるだけではなく、社会的公民権の剝奪であり、地位と機能はもちろん生計も喪失する。新しい技術は、個性なき・標準的な・自由に代替できる原子的な部分労働力を求めている。産業が個人に割当てる部分労働としての個人の機能と、彼の個人的目的との間には何の関連もない。個人は部分労働者たることをやめてはじめて本来的に機能し、意味をもち、また合理的なものとなる。個人の立場からは大量生産組織は意味をもたず、もつことができないのである。産業組織は、いまだ個人に社会的地位と機能とを与えず、また正統的な社会的権力を確立していない。

ここに、個人財産の重要な地位を主張する土地均分論者や、労働者は人間的尊厳をもつ相手として取扱わるべきだとする労働組合主義者の要求が生れる。前者は、産業的現実を否認したものであり、後者はそれをよく認識している。現在の政治的、社会的制度のなかでは、労働組合は有益であり、必要でもある。労働者は労働組合の与える保護を必要としている。労働組合は社会における明らかな害悪を相当埋め合わせるから、今日有益でもあり望ましい。それは社会的害毒にたいする反機構抗体である。だがそれは建設的な制度ではなく、またそのようなものとして意図せられたものでもない。それは大企業経営に対する平衡物としてのみ意味がある。しかし、労働組合はほとんど支配をうけず、責任のない、また不正統な権力である。労働組合の権力が正統だとする信念がある。それは指導者が組合の過半数によって選出され、それ故に民主的かつ正統だというのである。だが、それは経営者が株主の選出によるものでありそのような形式をふんではいるが実際には株主の財産権から離れているのと同様に、組合指導者のリーダーシップ

は正統性をもっていない。

いやしくも、社会的権力は、それが正統的な権力でなければ長続きはしない。もし会社権力が容認された原理である正統性にもとづいて組織できなかったら、それは消滅するであろう。それは中央政府に接収せられるであろう。政府が権力を欲するからではなく、人民が権力を僭取するよう強いるからである。また、いかなる社会もそれが個々の成員を統合しなければ機能することができない。もし、産業制度の成員が今日いまだに確保していないところの社会的地位と機能とを与えられなければ、この社会は崩壊するであろう。道は二つ、自由で平和な機能する産業社会を建設するか、専制政治のなかで自由を見失うかである。そして、自由で機能する産業社会を可能にするただ一つの道は自治的な共同体へ工場を発展させることであり、産業社会は工場がその構成員に社会的な地位と機能とを与える時にのみ機能しうるのである。⁽²⁾

(2) この書物のである一年前に、バーナムの *The Managerial Revolution, 1941* がでている。この度の戦争をバーナムが世界的規模で進行しつつある経営者革命のための従属物であり、革命進展の一樣相であると考えたのにたいして、ドラッカーは産業社会の秩序をめぐるたたかい、のちにいう大量生産革命のための従属物でありその一樣相である把握している。そして、この書物のなかで、バーナムに対して直接つぎのように言及している。「バーナムは、経営上の権力は正統な権力であると主張している。もつと重要なことは、彼はただ多くの経営者達が考えていることを声を大にして叫んだにすぎないということである。つまり、彼は正統性という問題を全然考えていないのである。彼によると経営者の抬頭は必然的であり、かつ経営者が支配権を握る経営者社会に導くのであり、ナチズム・共産主義およびニューディールは同じ経営者支配の異った側面としてしか思われないのである。……」

この分析に対して、人間の産物にすぎない政治的生活においては、必然的なものは何もないということを最初に言っておかねばならない。必然性への訴えは、通常、奴隷に奴隷制度を認めることを訴えているようなものである。バーナム氏が産業国

はすべて全体主義になることを「必然的」だと考えていることは重要な点である。

しかし、バーナムの分析は、過去二〇年来の発展を曲解している。彼が未来に予想している経営者社会は現世紀の三〇年代までに現実の社会となっていたのであり、そして、それはすでに過去のものとなっているのである。」と。

3 「大企業概念」

The Future of Industrial Man において展開せられた「産業社会論」はいまだ完成したものではないが、しかし発生期の酸素のような意義をもっていることは疑いえない。そして、この書物を発表した一九四二年に彼はベニングトン大学の政治学の教授となり、さらに現在ではニューヨーク大学の大学院経営学研究科の経営学の教授となっている。また、同時にいくつかの会社のコンサルタントの仕事もかね、新聞・雑誌の寄稿家としても著名となった。

さて、彼の「産業社会」論は、彼が一九四三年秋に世界最大の会社であるゼネラル・モーターズのコンサルタントとして招かれ、ゼネラルモーターズ社の経営政策と組織についての研究報告を依頼せられたことによって、一層の進展をみせた。その成果が、Concept of the Corporation, 1946. となって発表せられた。すでに産業社会における代表的な制度として会社 Corporation をとらえた彼は、会社内部に入りこみ生活することによって、会社を組織 human effort ととらえ、ゼネラル・モーターズ社の管理制度としての分権制の実態と理論をあきらかにしたのである。だが、彼の論ずる分権制は、わが国にもつばら論ぜられているいわゆる経営管理論的なものをはるかにこえたものであり、この問題を産業社会における社会的・政治的問題としてアプローチしたものである。

この書物において、彼が大企業とは如何なるもの Concept of the Corporation と把らえていたかを見てみよう。ビックビジネス大企業の政治的・社会的・経済的組織の問題はひとりアメリカにおいてのみ独特の問題ではな

く、西欧世界にとって共通の問題であり、また自由企業社会においても共產主義社会においてもしかりである。すなわち、危険報酬としての利潤と収益性はいかなる経済制度のもとにおいても、経済生活の維持のための測定基準である。ただ、計算の基礎が自由市場にもとづく価格体系か、計画経済下の計画価格によるかだけの違いにすぎない。だが、ここでとりあげるのは、大企業一般ではなく自由企業制度のアメリカにおいて・大企業がいかに機能するかという問題である。そのために、研究はアメリカの代表的な大企業ゼネラル・モーターズ社に集中される。また、そのアプローチは、社会的・政治的なものであり、経済的なそれではない。なぜなら、経済学者や経営学者は会社を社会的・政治的制度として取扱っていないからである。（なお、彼は、Chester I. Barnard, James D. Mooney, Ordway Tead の諸著書やハーバード・ビジネススクールの組織論に関するものから学んだことを特記している）

会社が一つの制度であるというとき、それはすべての制度と同様に共通目的への人間の努力・組織・目的に対する手段ととらえているのである。個人的目的の総計が共通目的とはならないのであるが、現在会社は法津的には会社は個人の株主の所有権の集中だと考えられている。だが、会社は永久であり個々の株主は一時的である。株主は会社に係する一つのグループにすぎないのである。会社の本質は社会的・人的組織である。ところで、現在多くの人々が近代産業生産の本質的なものを組織ではなく、原材料や道具・機械に、とくに機械装置に求めている。だが、それは誤解である。近代産業の技術的問題は、いわゆる技術的な問題ではなく、人的組織の問題であるということを悟ることが大事である。大量生産の問題は、互換性部品の統合物としての最終生産物の計画、単純な反覆作業として各部品を生産する計画、人間労働・機械・原料を一つの全体に統合するための工場の計画、さらに熟練およびチームワークの訓練の四本柱からなっているのである。そして、そのなかの真の価値要素は配列と結合であり、つくり出された秩序

(3)
である。

(3) 大量生産の原理の実証として、次の話を彼は愛用している。真珠湾攻撃の直後、航空母艦用艦載機が必要となったときの話である。その時、試験用の飛行機が小さな会社で少数の熟練工によって、せいぜい十二機ぐらいつくられているにすぎなかった。この仕事が大会社に引きつがれた。その作業のために、優秀な技術者と熟練労働者が配置された。飛行機の構成部分はどこまでも細分・分解せられ、その部品をつくるための機械の設計、その部品の完成体への組立てに関する数百トンに達する青写真がつくられた。ほとんど一年たったが一台も飛行機も出来上らなかった。だが、最後の青写真が完成して五週間後には年産六千台の割合で飛行機は生産された。彼はこの話を、大量生産の真髄を示すものとして、くりかえし用いている。

このようにとらえてくると、企業にとっていかにその社会的構造を注意深くつくり上げ、その機能を発揮させ、その存続をはかるべきであるかということが問題とされてくる。すなわちすべての制度と同じように企業の存続と機能のために重要な問題は、経済の問題・基本政策の問題、指導と決定の客観的基準の問題の解決である。より具体的に言えば、企業は、その組織にいる才能のあるすべての人を発見し、彼等をそれぞれスペシャリストとしてと同時にゼネラリストとして発展させ、彼等の欠点を矯め長所を引き出すことができなければならない。そして、権力と責任の分配、政策と活動の一般的客観的標準の公式化、指導者の選択と訓練、これが組織の中心問題である。

この組織の根本的要求はいかにして満足せしめることができるであろうか。ビッグ・ビジネスの典型としてのゼネラル・モーターズの組織と政策を研究することによって、その答えがあたえられこと期待できるのではあるまいか。ドラッカーは、このような観点からゼネラル・モーターズ、それは自動車とトラックのグループ、自動車附属品生産グループ、エンジン生産グループの三大グループにわかれる約三十の部門からなっており、平時二五万、戦時五十万

(なお現在は約六〇万人)の雇傭者をもつ世界最大の会社であるが、この会社の分権制を、組織図の概略の説明から出発して、分権制の目的、中央経営層と部門経営層、自由と秩序、分権制の機能、戦時転換、未解決の諸問題の実態と理論とを明らかにしてゆくのである。

ドラッカーの思想の発展を追求しているわれわれにとって、ゼネラル・モーターズの分権制の実態報告に関する紹介は無意味であるとは思わないが、非常に多くの紙数を費すわりには明らかにされるところが多くはないように考えられるので省略したい。もっとも、この分権制の実態報告とその理論づけは、それはそれとして価値高きものであることは言うまでもない。それは、分権制に関するもっともすぐれた資料の一つとしてすでに定評のあるところである。

4 「新しい社会」・「現代の経営」およびその後

さて、「経済人の終焉」を觀、つづいて来るべき社会は産業人の社会であり、その「産業人の未来」を展望した彼は、産業社会における代表的な社会現象としての大企業に入りこんで「大企業概念」をつかんだのであるが、ここにおいて彼の産業社会論は大企業をあらためて中心に据えることによっていちおうの完成をみるのである。The New Society, The Anatomy of the Industrial Order, 1950 こそ、それである。

彼は、この書物において、現代社会を動かしている基本原理として彼の独自の「大量生産の原理」なるものを論じ、つづいて産業社会における代表的、独立的、構成的制度として大企業をとらえ、その構造を論じ、さらに大企業したがってまた産業社会の構成要因としての経営者および労働者の機能と役割を論ずるのである。われわれは、以下の章において、彼の「大量生産の原理」ならびに「大企業論」をそれぞれとりあげ、これに若干の吟味をほどこす予定である。

ともあれ、*The New Society* において、産業社会論の理論的、体系的構築をなしとげた彼は、引きつづいて独自の経営管理論としての内容をもつ *The Practice of Management*, 1954 を発表している。一見、表層的には、社会思想家が技術論的な傾向を伴はざるをえない経営管理論をほとんど同時に発表するがごときは、奇異に感ぜられるかも知れない。しかし、彼においては、それはむしろ必然というべきである。すなわち、彼の思想は、自由でしかも機能する産業社会を建設しようというものであり、しかも産業社会の代表的・構成的制度は大企業であり、その大企業においてそれに「生命をあたえるダイナミックな要素」こそ経営ないしは経営者 *management* であると把握したのであるから、彼はここにおいて必然的に「経営の実際」*The Practice of Management* を論ぜざるをえないのである。彼は、マネージメントを産業社会における基本的な制度であると、その機能と役割を(1)経済的任務の達成、(2)人的物的資源より企業を形成する、(3)管理者を管理すること、(4)従業員とその職務を管理すること、および時間の問題を考慮することであると把らえ、そしてそのおのに具体的・実践的内容を盛りこんでいたのである。見事な経営管理論であり、彼の著作中もっともよく読まれ、一般に、ドラッカーはこの書物の著者として知られているほどである。ともあれ、彼のこの書物によって始めて、従来のアメリカ経営学的主流であったテラー以来の管理論的経営学が、ヴェブレンの流れを汲む理論的経営学としての制度論的経営学に合体融合せしめられ、いわば制度論的経営管理論がうちたてられたということができよう。輝やかしい業績というほかはない。

これにつづく著作は *The Landmarks of Tomorrow*, 1957 である。この書物の内容は、序論において彼自身が要約しているところによく示めされている。I、新しい世界観——機械的因果論を基礎とするデカルトの宇宙観から、バターン・パーパス・プロセスによって構成される宇宙観への変遷、および社会と個人の自由と依存による新しい社会

秩序の問題、Ⅱ、新しい課題と機会——教育のすすんだ社会の出現、経済の発展と国際間・民族間の斗争の出現、近代政府の衰退、東洋の崩壊の問題、Ⅲ、社会における人間の地位——人間存在に関する精神面での新しい現実、人類はいまや人間の知識と力の本質、機能、管理について腰を据えて考えねばならなくなっている。以上によってもわかるように、この書物は、すぐれた文明批評の書というべきである。もちろん、文明批評の軸となったものは、彼の「産業社会論」であることはいうまでもない。邦訳者たちが、邦訳書の書名を「変貌する産業社会」となづけたのも、故あるところである。⁽⁴⁾

(4) America's Next Twenty Years, 1965 は、ハーバー紙に発表された四つの評論をまとめたもの。邦訳に付けられた章の題が内容に即しているのだからこれをよく示しているのかかげよう。一、オートメーションの前途、二、新しい指導者、三、失業か否労働力不足、四、アメリカにおける十一の政治問題。Gedanken für die Zukunft, 1969 は彼の思想の諸断面を示す好箇の論文集である。

最近作 Managing for Results, Economic Task and Risktaking Decisions, 1964 は、第一次タイプ原稿を邦訳・修正して「創造する経営者」と題して原著と殆んど時を同じうして出版されるといった有態である。The Landmarks of Tomorrow が The New Society の系列・延長に位する作品であり、しかも The New Society が理論的・体系であったのにたいして、The Landmarks of Tomorrow はより文明批評的であり、感情的ですらある。さて、Managing for Results は、あきらかに The Practice of Management の系列の延長に位する作品である。そして、The Practice of Management がより理論的・体系的であったのにたいして、この書物はもちろん理論的ではあるけれども、著者自身が「あらゆる種類と規模の企業のコンサルタントとして働いてきた実際の経験にもとづいて書いた」ものであり、より一段と実践的・実務的なものである。「本書は、全ての企業が、その経済的成果達成能力を高め、経済的成果をあげるために、解決しなければならない経済的課題をとり扱っている。本書は、こ

これらの課題を体系だてることによって経営者がこれらの課題を十分な理解をもちまたリーズナブルな確率をもって組織的・目的的に、解決できるようにしている。本書は、経営者がなにをなすべきか、それをなすにはどうしたらよいかを発見するための観点、概念、アプローチを展開している」。これが、彼自身が本書の冒頭で書いた内容紹介である。このようにみえてくると、ドラッカーの経営思想を研究してみようとするわれわれにとって、やはり The New Society と The Practice of Management を、それも主として The New Society を中心にとりあげ、これを主たる検討の対象にすることにならざるをえないのである⁽⁵⁾。

(5) 「産業社会」論は、近時アメリカにおいて、多くの論者によって唱えられ、ますます盛行をみせている。たとえば、ミシガン大学の経営学教授の W. Lloyd Warner と Norman H. Martin の二人によって編集された Industrial Man, Businessmen and Business Organization, 1959. ハーバート大学の John T. Dunlop・カリフォルニア大学の Clerk Kerr フリンストン大学の Frederick H. Harbison. マサチューセッツ大学の Charles A. Myers の四教授の共同労作にちなみ Industrialism and Industrial Man, The Problems of Labor and Management in Economic Growth, 1960 および Frederic Harbison and Charles A. Myers, Management in the Industrial World, 1959 などがある。

わが国においても、四教授による書物は中山伊知郎監修、川田寿訳「インダストリアリズム—工業化における経営者と労働—」東洋経済新報社・昭和三八年刊、ハーピソン・マイヤーのそれは、藤林敬三監修・川田寿・久野桂訳「工業化と経営者—国際比較研究—」ダイヤモンド社・昭和三十六年刊と出版され、中山伊知郎教授等によって綜合月刊雑誌などで、産業社会論が唱導せられはじめた。

二

1 現代社会の基本原理としての「大量生産の原理」

ドラッカー経営思想の研究

イ 「大量生産革命論」の要旨

ドラッカーは、現代社会を動かしている基本原理は大量生産の原理 *the mass-production principle* であると考えられる。コムニズム・ファシズム・新民族主義等々はすべてみなこの大量生産の原理によって引き起こされた事態に対応せんがために生じた第二次的意味をもつにすぎないのである。現在は、まさに世界的革命の渦中にあり、その革命はすべてみな、根本的にはこの大量生産の原理によって引き起こされたものである。この原理による社会の基盤の変形は、その速さにおいて、その普遍性において、その衝撃の強さにおいて、人類史上比べるものがない。

この原理は、地域的にはアメリカ・ヨーロッパの旧産業地帯はもちろん、原料産出の前産業的文化地域に対して特に大きな影響を与えつつある。中国においては世界で最も古く安定していた家族制度を崩壊せしめ、インドではヒンズーのカースト制度を侵蝕し、ロシアでは新しい専制政治が生み出されつつある、といったことである。そして、この原理が入りこむや、僅か三〇年でもって、事態は一変するのである。しかも、この原理は地域的、平面的に拡がると同時に、立体的な深まりをもつて浸透してゆくのである。すなわち、それは工業を改革するだけでなく非工業的な部門も変革する。ロシアやアメリカやアフリカなどで農業がこの原理に則って再編成せられ、大規模企業の事務に適用せられ、科学の研究、さらには本質的には個人の仕事と考えられてきた診察や編集にも利用されて成果をあげ、そしてまた驚くべきは軍隊組織への適用である。

このように大量生産の原理が機械的生産の分野だけでなく、人間社会のあらゆる分野に適用せられてゆく事実をみるならば、この大量生産の原理は単なる機械化原理 *a mechanical principle* ではなくして、社会的原理 *a social principle* すなわち人間組織の原理 *a principle of human organization* であることが了解せられるであろう。

さて、大量生産の原理は、単なる機械化原理であるというよりもむしろ社会的原理であるが故に、社会にたいして、すなわち個人と社会との関係・家族制度・伝統的文化等々の上に激烈な衝撃を与えずにはやまない。これらの衝撃のうち最も明白なものは「労働者の生産物および生産手段からの分離」 the divorce of the worker from the product and the means of production である。

「労働者の生産物および生産手段からの分離」は、これまでつねに法的ないし経済的上部構造にその罪がきせられていた。つまり、産業体制に本質的なものというよりもむしろ偶発的なものと考えられてきた。だが、この「分離」は、法的支配権や政治制度とは無関係であり、大量生産の原理のもとでは本質的なものである。絶対的なものである。大量生産の原理のもとでは、労働者はもはや生産 produce してはいないのであって、ただ作業し work しているにすぎない。生産物は共働の所産であり、生産するのは個々人というよりもむしろ組織なのである。

生産するのが個人ではなく組織であるとすれば、これまで伝統的社会においては個々の作業に結びついていた社会的身分・社会的威光、社会的権力は当然組織によって担われるものとなり、組織の分解部分としての職務 job とかわりをもつものとなるのである。したがって、個人個人の社会的身分、社会的威光、社会的権力は、彼が組織においていかなる職務を担当するかによることになる。彼にとって重要なのは、これまでの社会のように、道具や材料を扱う上での技術ではなくて、社会的・知性的技術となる。洋の東西を問わず、これまでの社会の身分体系・威光体系はおびやかされ、伝統的な共同体は解体する。この「労働者の生産物および生産手段からの分離」こそ、現代社会の病弊である不況と失業の根源である。失業は、これまで主として物質的な脅威として論じられてきたが、問題はより深いところに存する。すなわち、アメリカの慢性失業者家族の生活をみてもその生活水準は生命を支える線よりはる

か上にある。大量生産社会では、組織に属さない人間は、それはただちに社会からはじき出された人間となり、社会の成員資格を剝奪され、人間喪失（自尊心、創意、正常心の喪失）に追いこまれるのである。

さらに、大量生産の原理が家族制度の上に与える衝撃は最も革命的である。これまでの社会においては、家族は人間生活の生物的・心理的・生産的単位であった。だが、「労働者の生産手段および生産物からの分離」は、家庭と生産の場を分離し、家族はバラバラとなり、家庭はただ生物的単位としてのみ意味をもつにすぎなくなることになるから、情緒的要素の必要がせまられてくることになる。

このように個々人が生産手段および生産手段から分離せられ、個々人が生産手段に近づくことを拒否せらるゝことが他人の力にかかわるものとなり、不況と失業がまぬがれたい事象となってくると、必然的に権力の集中というものが未だかつてなかったほど強大なもの、危険なものとなってくる。

生産機構Ⅱ組織への参加（市民権の実質的取得）の支配権が一部の人々に集中すれば、個々人の生計その個人的・社会的生活の一切が支配せられる可能性が生じてくる。もし「自由」が慢性的失業という危険を生んでいるとすれば、自由は堪えがたいものとなり、人人は専制政治権力を解放者として迎えるであろう。大量生産社会は慢性的失業という脅威に対抗するために強力な政府をもたなければならないが、同時に、その政府権力はすべての市民の自由・幸福・私生活を脅かさない程度に制限せられた権力でなければならない。個々人自身が生産的でありうる場合のみ、その人は専制政治の恐怖に対抗できるのであって、大量生産の原理がゆきわたった社会Ⅱ産業社会においては生産手段を支配している政府に市民が抵抗することは絶対に不可能である。「革命権」を市民の「自由」の最後にして究局的な自己防衛としたのは、伝統的な政治思想の卓見である。だが、産業社会における政府権力にむかつては、

「革命権」は空虚な抽象にすぎず、労組働きの「ゼネスト」も無力となる。権力均衡という点で最も注意深く制定された憲法のもとでさえ、ヒットラーの権力の前に完全に無力であり、その出現を阻止することの出来なかったのはそのよき一例である。産業社会は、権力を自律的なものにもろのものに分散しなければならない。それができなければ、自由社会というものではなくてしまふであらう。それは、社会という名に値いしないものとなるであらう。

この大量生産の原理の浸透すなわち新しい産業革命の進展は、より高い生活水準への欲求とより高い軍備水準への要求という二つの要因に支えられ、これを起動力としている。産業化は貧困をこれまで解消してこなかったが、生産性と生活水準を向上させる見込みはもっている。軍備水準向上の要求は、産業化の大きな要因であり、生活水準の向上と矛盾する。この矛盾は、産業化をいっそう促進するのである。かくして、大量生産革命はいよいよ進展し、それによってもたらされる社会的・政治的危機は、いっそう激烈なものとなるであらう。この危機の解決は、大量生産革命の創始者アメリカに負わされた使命である。アメリカはこれまでその指導権を技術的分野のみにふりつてきたにすぎない。産業社会にふさわしい政治的・社会的制度のモデルをつくりあげる必要がある。「奴隸的な産業社会」ではなく「自由で機能する産業社会」のモデルをつくりあげねばならないのである。

ロ 「大量生産革命論」の検討

いまみてきたように、彼は現代をもつて大量生産革命の時代ととらえ、史上かつてみないこの大革命は「大量生産の原理」の浸透によるとみた。そして、変革の根源はこの原理が「社会的原理」であり、そこから「労働者からの生産物および生産手段の分離」が起り、これを基底として不況・失業・家族制度の崩壊・社会生活体系や価値体系の変革が生ずるとみた。まことに説得的な行論ではあったが、それはどこまでその理論の正当性を主張できるものであ

り、またどのあたりにその主張の限界をもつものであろうか。

彼のいう「大量生産の原理」が変革の原理であるということの軸点は、この原理が社会的原理・組織的原理であり、それは労働者から生産物および生産手段を分離せしめるということにあったのである。彼はいう。「それは法的支配権や政治的制度とはまったく関係がない。というのは、労働者は彼自身だけでは生産できないからである。労働者は、工場と呼ばれる人間・機械・道具の高度に複雑な組織に接近しなければならない」「生産物は共働の所産 *collective product* であり」「生産するのは個々人というより組織である」。たしかに、彼の言うとおりであり、この工場という組織体は、「労働者からの生産物と生産手段の分離」の物的基礎をなしているといつてさしつかえない。このような物的基礎があるかぎり、彼のいうように、分離現象は「絶対的なもの・本質的なものであり、それは法的支配権や政治制度と関係ない」といつてよいかもしれない。このような物的基盤があるかぎり、法律や政治の力で「労働者からの生産物と生産手段の分離」をいかんともすることができない、という意味において。すなわち、彼のいう「大量生産の原理」がすでに支配しているところ、言いかえれば多数の人間の協働がすでに成立しているところにあつては、「労働者からの生産物および生産手段の分離」の事実を法的なもの・政治的なものでもつていかんともすることができないのである。

だが、彼がすでに前提としている組織、「工場と呼ばれる人間と機械と道具からなる高度に複雑な組織」は、どうしてできたのであろうか、共働という事実はどうしてできたのであろうか。労働者がそれぞれ生産手段を所有して生産をいとなみ、それで労働者の生活がなり立ち、その社会全体の機能がうまく果されているかぎり、労働者の生産手段の所有したがつてまた生産物の所有の事実はずつき、社会的生産が巨大な組織によってなされるという事実は生じ

ないであろう。「組織」すなわち多数の人間の共働体が成立するためには、生産手段から分離された労働者したがってまた生産物から分離された労働者が前提せられなければならないのである。まさに、彼の論理の逆なのである。それは「鶏と卵」ではない。はっきり、生産手段から労働者が分離されているという事実がさきであって、それによって多数の人間の共働体＝組織というものが成立しうるのである。きわめて、明白な論理である。そして、歴史的事実もまったくそうであった。史家の一般に指摘し、史的常識となっているところである。現代工場制度が成立するためには、一方において資本として投下される貨幣（資金＝これで生産手段を購入する）が、産業資本家＝企業家の手中に何らのかたちであつめられ、他方において土地およびその他の生産手段を喪失し（生産手段から分離され）他人の生産手段のもとで働き賃銀をうけとって生活する以外に生活できない人々の存在を前提とされざるをえないし、また事実そうであったのである。これは、労働者が土地を主要な生産手段として所有し生産していた社会＝封建制度の内部においていろいろの形態をとってつくりだされたのである。ドラッカーは、その一つの形態であるエンクロージャー・ムーブメントを想起しなかつたのであろうか。ともあれ、このような事実をミスが *previous accumulation* と呼び、マルクスが *ursprünglichen Akkumulation* という言葉をつかうときわづな *sogant* と冠したのは、周知のことではないか。ドラッカーはいう。「この分離は長い間認識せられてきた、それは産業体制に本質的なもの *an essential* というよりはむしろ偶発的なもの *an accident* と考えられてきた。これがたとえばマルクスの前提であり、彼の殆んどすべての主要な結論はこれにもとづくものであり、彼の敵であった人々の前提でもあった」と。だが、ドラッカーは、彼の論理自体が明白な自己矛盾をもつものであり、かつ歴史的事実そのものまで否定しようとするものである、という非難を逆に蒙らなければならない。

彼が、工場Ⅱ多数の人間の共働体をもって労働者からの生産物および生産手段の分離の現在における物的基礎であると把握し、その点を強調することは正当であり、認容しないわけにはゆかない。しかしながら、そのことを強調するのあまり、現代工場制度・産業制度が成立するためには逆にすでに労働者からの生産物および生産手段の分離が成立しておらねばならなかったという論理を見失ない、そのような歴史的事実の存在に目をつぶらうとすることには、賛成できない。そして、彼が強調した側面も重要なことながら、彼が見失なった側面もまた、彼が強調した側面にけっして劣らぬ社会的重要性をもつのである。すなわち、彼がそれをプライマリーなものでなくセカンダリーなものととらえた社会体制の問題である。彼は、社会の問題を、生産力的な側面のみから一方的にときあかそうとしている。彼の「大量生産の原理」なるものは、生産力的な概念であると同時に生産関係の概念である。だが、この生産関係の側面が生産力的側面に基本的にはつねに規定せられつつも、同時にそれは相対的に独自のものとして生産力的側面と対立しこれを規定するものであるという性格を見落しまたは軽視している。

だから彼は、失業や不況を大量生産の原理から説明しようとした。多数の人間の協働体Ⅱ組織から「労働者の生産物および生産手段の分離」をみちびき、それからさらに失業や不況をみちびいた。したがって彼は不況や失業を大量生産社会Ⅱ産業社会に本属的・不可避的な現象であるとみたのである。「産業組織は人間と生産を永遠に切り離させてしまうというまさにこの理由から、不況と慢性失業の防止が絶対的に必要なものとなってきた」という。たしかに、彼が失業をもって、物質的生活の破壊という面もさることながら、失業者が組織をはなれることは同時に社会の一員たることと市民たることを拒まれたことであり心理的にはかりしれない打撃を与えるものであるという指摘をするのは重要であり、当をえたものである。だが、失業を大量生産に本属的なものとすることはできない。それは彼が二

次のなものとして軽視する社会体制と不可分離の問題であり、それに基本的にかかわるものだからである。不況と失業は資本主義制度すなわち自由企業制度に本属的なものであり、社会的生産が個々の私的企業の私的利潤（企業がどれほど巨大化し社会的性格をあらわなものとしようとも）の追求というかたちでなざるとき、「いかなる社会であろうと、いろいろの質の生産物が一定の量的バランスをもって生産されることを必要とするという社会存立の原理」がつかぬかれざるをえなくなつて生ずる必然的な現象である。したがつて、社会的生産が全社会的に計画的になされるならば、失業と不況という現象は起りうる性質のものではない。これが社会主義社会というものであり、そのような社会は不況と失業から根源的に解放せられてゐる。ドラッカーは、社会主義は社会成員個人個人の自由を強圧し、そうすることによって機能する産業社会をつくらうとするものであると考えてゐる。そのような社会主義社会も現実にはありうるであろうが、個々人の自由を奪うということは社会主義に本属的なものではなく、むしろ偶発的なものである。資本主義社会＝自由主義社会といわれる国々でも公共の福祉という名目のもとに個々人の自由が束縛せられる場合、労働者の基本的権利が奪われる場合があると同時に、社会主義社会においても、その国家権力は本質的に人民の福祉に奉仕するという性格のものであるという見地から、国家権力の取得者がその権力の批判者を人民の敵というレッテルを容易にはけるといふ事實はありえよう。だが、そのことは、社会主義社会では不可避なものといふことはできない。生産手段の国家的所有・社会的所有のもとに、社会的計画的生産をすること自体は、何等社会成員の個々人の自由と矛盾するものではない。それは、資本主義社会・自由主義社会ときつてもきりはなせぬ不況と失業を根元的に解決するものである。不況と失業の上に立つて、一部の人々の特別な富と特別の自由が保証せられていいわけではない。⁽¹⁾

(1) 中村常次郎教授はドラッカー理論が、「特殊なものを一般的なものに書きかえるという」のが「彼の特徴的な論法」であるという痛烈な批判をはなっておられる。

「特定の社会体制の基礎としての産業社会が、その成立の根本条件としている労働者の生産物および生産手段からの分離の問題を、産業社会一般の本質的な問題に置き代えているわけである。つまり、このように特殊なものを一般的なものに置き代えるという、かれの特徴的な論法の支柱をなしているものが、大量生産の原理ということになる。そうとすれば、それは、かれの大量生産の原理の規定の仕方そのものに根本において特殊な偏向があることをも暗示するものである」。「ドラッカーは、あくまでも産業社会一般の問題として不況と失業をとりあげ、それらの社会的心理的な重大性を強調している。しかし、このように特殊なものを一般的なものに置き代える論法は、すでにわれわれの指摘したところである」。

2 大量生産本質論

ドラッカーが論ずるところの現代社会の基本本質としての大量生産の原理が、どのような作用をなし、社会にどのような変革をもたらすかを、以上において紹介し吟味してきた。では、いったい、この原理の本質 *essence* は奈辺に存するのであるうか。これを紹介し、検討を加えることにしよう。

イ 大量生産本質論の要旨

この原理の最初の利用者ヘンリー・フォードや、フォードの偉大な礼讀者レーニンは、これを技術的なものととらえ、あるいは「機械こそ救世主」、「共產主義は社会主義・プラス電化」とたたえ、この原理の彼方に虹をみていたのであった。だが、その後多くの論者が大量生産の原理を機械化の原理ととらえていることにはかわりはないが、いずれも皆この原理によって人間の不幸をみ、機械を悪魔とし、「機械への人間の隷属」を論じたのである。だが、大量生産の原理は、すでにみたように、それは社会の原理・人間組織に関する新しい原理なのである。だから、伝統的社会を破壊し、人間に不幸をもたらしたのである。

大量生産の本質は、専門化 *specialization* と統合 *integration* という新しい考え方 *new concept* に存する。一見、この二つの原理は非常に古くからあり、ありふれたもののように思われるかもしれない。専門化はこれまであらゆる人間の活動が依拠してきた分業 *division of labor* に他ならないし、また一人以上の人の協働はすべて統合があったといえるかもしれない。だが、専門化と統合とは、大量生産の秩序の説明に用いられたとき、まったく新しい意味・内容をもってくるのである。

伝統的分業においては、専門化という言葉の意味は一個人とか一国が一つの限定せられた生産物をつくるのに用いられた。たとえば、指物師・大工・靴工とか、イングランドの羊毛・ポルトガルの醸造など。この場合、数人が一緒に仕事をしたとしても、それは本質的には一人が一つの生産物をつくるということをかえるものではない。

だが、大量生産のもとでは、仕事は生産物を単位として専門化せられるのではなく、ただ一つの動作 *one single-motion* ないしは作業 *one operation* を単位に専門化せられるのである。個人は動作・作業をするだけで生産物は生産しない。生産するのは組織である。個々の動作作業・に個々人を配置すること、すなわち専門化が大量生産の指導原理である。

個々人はだれも生産物をつくるのではないということから、統合が新しい意味をもつことになる。生産物は、多数の個々人の動作や作業の一つのパターンに統合して、はじめてつくられうるのである。統合の最初の例 *the original example* をつくりあげたのが、フォードである。統合がなければ、何もつくりだすことはできず、だれにとっても仕事はない。だから、現代産業社会にあって真に生産的な要素は、統合の様式すなわち一箇の概念 *a concept* すなわちそれはヴィジョンといってもよいようなものであり、全体的把握ないしはある一つのパターンのヴィジョンであ

る。

さて、専門化と統合の相互関連、基本的に非本質的で取換可能な作業と基本的に本質的で取換不能な作業との相互関連によって、大量生産社会の秩序は階層的秩序 a hierarchical order とならざるをえない。そして、その階層のトップに位する少数者だけが全体および諸個人の関連をみる、すなわちパターンをみ・秩序を理解し・ヴィジョンをとらえるのである。そして、トップから離れ下層になるほど、より多数の人がカオス・無秩序・コンセンスをみるのである。

このように、大量生産社会は、その成員にまだかつてなかった高度の知的能力を要求する。そして、シテイズンシップという言葉を個々人の全体への知的参与と理解するなら、シテイズンシップほどそれが必要とせられた社会はなかったし、またこれを得させることは難しい。その難しさは肉体労働者だけでは限られない。この産業社会における新しい階級Ⅱ産業中間階級（責任ある仕事をしているが被傭者である技術者・教師・監督者・会計士・統計家・部課長など）にとっても同様である。歴史の発展は、まさにプロレタリアートの勝利に向っているのではなく、彼等セクレタリアートの勝利に向っているというのに、この階級はいまだ自己の仕事が全体においてどのような位置関連をもっているのか、いまだ自覚していないのである。

ロ 大量生産本質論の検討

ドラッカーは、「大量生産の原理」の創始者ないし最初の適用者であるフォードをはじめその讃美者であるレーニンそしてまたその後の論者いずれも、大量生産の本質は機械化の原理であるにとらえているが、大量生産の本質は専門化と統合にあるのであり、それは社会的原理であり組織の原理であると論ずる。

われわれは、彼の論ずる専門化・統合の概念そのものについては、多くの教示をうけるものであることを認めないわけにはゆかない。多数の人間の協働は大量生産に非常に大きな役割を果すものであり、多数の人間の協働は専門化と統合の二つの要素からなりたっているものである。そして、多数の人間があつまれば、そこには社会的性格が生じてくるのである。だが、彼が、そのことを協調するのあまり、大量生産の本質をひとり組織にのみとめ、組織の性格をただ社会的なもの一色にぬりつぶしてしまおうとするのには、ただちに賛意を表わすわけにはいかない。彼はここでも、大量生産に関する論理と歴史的事実にたいして忠実であるといえない。

彼はまず、伝統的分業 *division of labor* と専門化 *specialization* はことなると言い、伝統的分業は一個人または一国が一つの限定せられた生産物をつくっていたのにたいして、専門化は一個人は一つの動作ないし一つの作業をなすにすぎないと区別し、そして、専門化の最初の実例 *the original example* をフオードにもとめた。

ところで、彼はさきにあげたスマスを読んだのであろうか。読んだに異いない。周知のように、スマスの国富論は一七七六年に第一版が公にされ、その第一章は生産力の増大の最大の要因として「分業 *The division of labour* について」論じている。彼の分業論が社会的分業と企業内分業とを区別していないという欠陥のあるのは問はないとして、彼がとりあげた分業は、まさにドラッカーのいう「専門化」といささかも異なるところはない。蛇足ながら、スマスのビン製造業の例を引用しよう。「二人の男は針金をひき延し、他の男はそれを真直ぐにし、第三の者はそれを切断し、第四の者はそれを尖らし、第五の者はその先端を磨擦し、頭部をつける準備をする。そして頭部をつけるにも更に二三の独立の作業が必要である。頭部をつけること自体が一つの作業であり、ビンを磨くことがまた一つの作業であり、それを紙につつむこともまたそれ自体一つの作業である」。

スミスが生産力の増大¹¹大量生産の原理として分業のみをとらえたのにたいして、マルクスは、協業、分業、道具から機械え、機械の発展というシェーマにおいてとらえている。すなわち、「より多数の労働者が同時に同じ空間で同じ種類の商品の生産のために同じ資本家の指揮のもとに働くということは、歴史のおよび概念的に資本制的生産の出発点をなす」ととらえて協業を論じ、つづいて、「分業にもとづく協業は、マニユファクチュアにおいてその典型的姿態をととのえる。それは大ざっぱにいつて十六世紀の中葉から十八世紀の最後の三分の一期にいたる本来のマニユファクチュアの時代のあいだの資本制生産過程の技術的形態として支配的におこなわれた」と前置きして、「マニユファクチュアの起源」・その構成要素である「部分労働者と道具」・「マニユファクチュアの二つの基本形態」・「マニユファクチュア内分業と社会内分業」・「マニユファクチュアの資本制的性格」について論じ、さらに機械の本質、その発達・さらには多数の機械の体系的編制を媒介とした分業体制である工場について論じている。そのとき、マルクスは、生産力増大の原理¹²大量生産の原理を何よりもまず、技術的原理ととらえ、それが同時に労働の生産性の向上ともなつてより大なる利潤をあげる法則であるととらえ、さらにこの技術的原理が資本制的生産様式のもとにおいてはどのような特殊な性格を帯びさせられるかを論じている。

このようにみてくるならば、彼のいう専門化と統合は、すでにスミス・マルクスによって認識せられていたところであり、彼がそのオリジナル・エグザンプルとして頭の中にとらえていたもの¹³フォードの工場は、一定の発展段階の機械体系を媒介として成立せしめられた分業にすぎない。彼が専門化と統合の典型的な例としてあげる大平洋戦争時の飛行機生産のそれ（前章注3）など、明らかに機械の一定の発展水準を前提としたものである。このように彼は生産力の発展・技術の発展の筋道をとらえるにあたつて、まことにあやふやなものがある。だから、彼がこの「大量

生産の原理」を論じた書物「新しい社会 The New Society の次に書いた書物「管理の実際」 The Practice of Management においては、それはわずか四年あまり後にしかすぎないのに、「大量生産の原理」は姿を消して、これに代って「オートメーションの原理」が登場している。そして「オートメーションは何よりもまず、それは形而上学的な概念である。The first concept is a metaphysical one」といつている。⁽³⁾ともあれ、ドラッカーが、別の箇所(第五章)で、分業の経済学者とまで言われるミスにたいして、「アダムスミスは、ただ一つの増産法―既存資源の節用―だけしか知らなかった」と評し、資本制生産がこれまでのどの社会よりも生産力を高める論理をもち、その生産力と生産関係との関係論理を主たる研究対象としたマルクスにたいして、「マルクスは古典派経済学者たちと違って、彼の生存時に出現した新しい経済にとって拡大が必然であることを理解した。しかし彼はたった一つの拡大の可能性、すなわち新領土の拡大だけしか理解できなかった」と評している。わたしは、この批評を何と批評してよいかわからない。

(2) 機械・機械体系の質的、形態的發展とそれによって規定せられる労働力の質的・編制的変化については、わたくしはかつてそれを装置の發展との対比において論じたことがある。三戸公「装置工業論序説」有斐閣、昭和三二年刊参照。

(3) P. Drucker, The Practice of Management. P. 19

それはそれとして、ドラッカーは、大量生産の本質をもって「専門化」と「統合」であるとし、それでもって生産の飛躍的増大が可能とせられるというのに、それを技術的原理ではなくして社会的原理であるというのである。彼は「専門化」と「統合」をもって社会的原理であるという。たしかにそれはそのとおりである。多数の人間が一緒になっているということの上になり立つものであるから、それは社会的原理であるという側面をもつことを否定できず、

彼がこの側面を強調し、この側面の研究をおし進めたことは充分評価してよい。しかし、だからといって、この原理が技術的原理であるという性格を本来もっているということまで否定してよいというわけにはいかない。大量生産の原理は本来技術的原理であると考えねばならない。そして、それは多数の人間の協働の原理であるという点から、人間社会にかゝわる原理でもあるという性格をもつのである。

彼の論述は、まことに説得的であり、多くの教示をふくんでいる。広汎なまた熱烈な賛同者を生んでいるのもうなづけるものがある。だが、以上のようにみると、彼の理論の限界がかなりはっきりしてくる。すなわち、彼は事物のもつ一つの側面をとらえ追求し新しい発見・新しい概念の設定などを行っているにもかゝわらず、その側面を強調するのあまり、事物のもつ他の側面を軽視し、あるいは無視しさらには否定さえするのである。具体的に言えば、彼は大量生産の原理は本来技術的原理であるにもかゝわらず、その社会的原理の側面を強調するのあまりこれを否定する、そしてこの原理によってつらぬかれる大量生産組織体が「労働者の生産物および生産手段からの分離」の物質的基礎をなしている事実より、こんどは論理的にも歴史的にも大量生産組織体の成立は「労働者の生産物および生産手段の分離」を前提とし、それに先行されたということを無視し去った上で、彼の理論を展開しているのであった。しかも、この大量生産の原理を本来社会的原理であると主張すること、大量生産組織体が「労働者からの生産物と生産手段の分離」を惹起すると主張することと相対応しているわけである。