

# 経営新時代への離陸

—Knowledge Industry と Technostructure—

駒崎 信次

## 1. 旧世代より新世代へ

新しい技術が生まれ、新しい産業が現われる。そして、国際貿易から世界経済へ、階級闘争から先進国と新興国との提携や人種的反撥、教会や大学などの既成組織体に対する反省、さらに経済資源として最も中心的な資本となるべき知識と情報の新世紀を迎える基盤として、いわゆる“断絶の時代”をいかに生き抜くべきかを考えかつ実践する問題にわれわれは取り組まなくてはならない。

人類は月への41番目のロケットで、1969年7月21日、ついに月面に着陸したが、これは地球の創成以来45億年、地上に人類が出現してから200万年である。正しく夢は現実となり古いイメージは消えて、月の兎は雲散霧消し、まことに“クレーターの渋面のみぞ月悲し”である。しかし、月着陸の実現には8年余の歳月、240億ドルの経費、30数人の科学技術関係者、全米2万の工場、200の大学、研究所の参加により2千余の技術革新をもたらしたのである。この高度の信頼性をもつ正確な機械力と人間のすぐれた判断力とを立派に結びつけた現代科学技術の巨大化と総合化と組織化とを見るに及んで、各国各人各様の反省がもたらされたであろう。

現代は P. F. Drucker によれば“断続”あるいは不連続 (Age of Discontinuity) 時代といわれるが、W. W. Rostow の離陸 (Take off) 時代を遙かに超えた跳躍の時代であり、激しい始蹴 (Kick off) の新時代でもあらうと思われる。あるいは単なる成熟 (Maturity) から高度大衆消費 (Mass Consumption) の成熟発展の時代にあるものと解する。同時に、電子計算機と原子力、世界市

場と国際経営学，知識労働の肉体労働に対する優先，教育革新の新時代に入り，新世代は老世代の洗脳を迫り，老世代は38才のアポロ11号の船長を指揮する Houston 基地の老世代に属する科学者と技術者の経験と知識とを誇る立場にある。しかし，変化の少ない連続の時代と異なり，変化の激しい断続の時代とくに新しい産業が急速な技術革新時代の経済のリーダーとして効率を上げるには，徒らに昨日を強化して明日を弱化せしめる逆効果を避けることが肝要である。すなわち，後進の若い知識労働者の活躍する組織体が単に過去を守りうるだけでは成長もなく，組織細胞の老化滅失まことに恐るべきものである。われわれは新世代の清新にして鋭敏な感覚から生れる力と信念とその想像力によって，過去よりも現時点から将来への見透しと対策を立てることも忘れてはならない。

ミシガン大学の社会調査研究所において多年，経済行動分析を続けた George Katona は，大衆消費社会（The Mass Consumption Society）を論じて，第2次大戦以後のアメリカの大衆消費化の風潮として，一般国民所得の上昇と大量生産やオートメーションの影響を挙げている。すなわち，富裕階層から貧困階層にわたる社会各層の割当てられるパンの膨らみから大衆消費化となった。もちろん，貧困階層には老齢，不具廃疾，扶養家族を抱えた未亡人，宇宙開発を白眼視する黒人，零細農もあり，技術や教育に恵まれないレベルの低い労働者も含まれる。

また，かつての封建社会では少数の領主，初期の産業社会では限られた企業者だけが，消費の変化をもたらす主要力であった。今日では最低水準の消費者が従前の所得とその分布の変化により，金銭的貯蓄の上昇，高所得化と消費者信用の利用増大をもたらしたのである。とくに第2次大戦後，銀行予金，公社債保有，保険契約の高額化が一般消費者にも浸透し，抵当つき信用の一般化は6千数世帯の過半がマイ・ホームを確保し，賦払い信用の普及は耐久消費財の大量販売をもたらした。これに関する年間支出の増大は次の例でも窺うことができる。

	民間企業の建設と設備	耐久消費財	住宅建築
1950	290億ドル	304億ドル	141億ドル
1962	501	475	233

この消費者信用の拡大に対して，“必要でもないものを持っていもしない金で買い込んでいる”とか“平均的なアメリカ人は破産の3ヶ月前を進んでいる”などとの批判もあるが，企業の信用と同じく消費者信用における債務不履行率は低く，消費者の欲望充足は容易に得られ，経済の安定性よりは成長性に大いに寄与しているものである。

また，アメリカ人は若いうちに結婚する。初婚平均年令（1959）は男子23才，女子20才で結婚後1ヶ年以内に半数が第1子を生む。子供をもつことは，家族の所得を引き下げ，さらに余分の支出増となる。従って子供も育て物財も購入することは将来に対する楽観的反映である。しかし，子供が学齢になると家庭の主婦で働らきに出る女性が1940年から60年に倍化し，その理由として大学進学資金をあげている。これは今後，教育や技術を身につけ，大学教育を受けたものの所得は停滞も下降もなく，年ごとに増加することを知っているからである。子供や家族の教育費，土地家屋の購入，事業資金，耐久消費財の利用，休暇旅行など生活向上の夢は少なくない。

現代は不熟練労働者に対する必要は少なく，特殊な技術と専門の知識に対する報酬は，経済の発展とともにますます高まっている。けだし，個人所得に限らず国民所得の鍵も教育にある。一国経済発展の主要な必須条件は人間資本への投資により，このはげしい技術革新，教育，知識，情報化に立ち向かわねばならない。

〔参照〕 G. Katona, *The Mass Consumption Society*, 1964（南博監修大衆消費社会）ダイヤモンド社 昭和41年5月初版

拙稿 国際経営とその新動向（駒沢大学研究紀要27号 pp. 84～95）

同 貯蓄と消費の新動向（保険界22巻9号 昭和44年9月 pp. 15～22）

## 2. 企業組織と人材

現代を動かすものは、巨大企業であり、市場の管理であり、計画化であるとすれば、第2次大戦以後の経済活動における技術革新や変化が複雑化し、高度化し、機械は筋肉労働力にとって代り、さらに未熟な人知にも代らんとする情勢である。従って、現代の経済生活の動向を知るには、大規模な企業組織を動かす必要な資本、必要な技能の調達と動員の成果である高水準の生産と所得の動向とその総合化と動態化を認識する必要がある。

昔は人が土地を有することにより、労働力とある程度の必要な資本を容易に取得することができ、土地の所有が経済上の支配力や、さらにより大きな支配力と結びついていた。

資本の時代においては、産業用土地の入手は容易であり、労働力も豊富であり、土地や労働力を所有していても、資本という企業における支配力惹いては社会における支配力が増大するに至った。

さらに近代企業の大規模化にともなう大資本の体制を動かす技術の進歩や計画化、専門化した人材の組織的運営に発展すると、資本の所有だけではなく、“組織化された知性”が産業界における新しい支配力となる。これは、現代の法人大企業に対する株主支配力の喪失、順調な法人企業の経営陣の地位の強化、銀行家の社会的魅力の漸減、産業界の精力的な人材探求、教育および教育者の権威に対する再認識の高まりとなりつつある。また、機械化工程が進歩すれば、不熟練または普通熟練程度の技能にとどまる労働者は、資本の過剰によって資本家とともに打撃を受ける。さらに企業家としての資格要件である想像力、決断力、危険に賭ける勇気も、組織化された知性に対抗しえないようになる。

これは、2世紀以前に先進国に生じた土地から資本に移行した生産支配力が、最近の半世紀に組織化された知性へ進行しつつある変貌と見られる。すなわち、現代企業の支配力は、現代産業の技術や多様な知識、経験などの才能ある人との結合体が指導しかつ計画する。この知性に基づく集団の経営組織の効率化によって、企業の優劣や成否を左右するのである。これによって大きく水をあける Management Gap が生れるのである。これについては、R. A. ゴー

ドンが“大企業における Business Leadership”として、“個人的行動に代わり、法人大企業には集团的行動が経営組織に浸透していることを、注目すべき特質”として挙げている。従って、企業における支配力は、社会におけると同じく、個人にあるのではなく、組織にあり、組織力にあり、集团的個性の総合された合成力にある。すなわち、現代企業において、多くの重要な意思決定のすべては一個人の能力を超ゆる幾多の情報に依存するものであり、多数の専門的、科学的、技術的知識、累積された情報または経験、感覚、直観などに依存する。その上に高度の技術的設備による職業的専門家の集計、分析、解釈にもとづく、さらに幾多の情報によって指導される。従って最終かつ最高の経営意思は、それに関連するすべての情報の交換と吟味が関係者から系統的に集められ、選ばれて、はじめて実践への意思決定 (Decision making) となるものである。この企業という組織集団の意思決定は、集団所属の専門知識、諸才能、諸経験、諸情報を提供する企業の頭脳または心臓が、中心となって指導的知性を発揮する。この指導組織を J. K. Galbraith は、General Motors や General Electric の例を引いて新産業国家における“Technostructure”と提唱している。

従って、人材の育成とスカウトのごときも無視し得ないものがある。特に中堅幹部に対する企業間のスカウト（ヒト狩、首狩）の横行からくる Head Hunter に対する警戒は、部課長氏名を明記した組織図 (Organization Chart) を極秘として他聞を憚かるほどである。同時に、新知識の応用を必要とする、新事業の探索に懸命な大企業の中堅幹部の氏名も3年にして一変すると考えられるほど新陳代謝が烈しいのである。殊に技術革新の今日においては、蓄積知識は年に5%、10年に50%の陳腐化を来し、12年乃至15年にして旧知識だけでは役に立たず、逆に10年にして必要とする新知識は倍加するわけである。この事実は、帝人常務取締役阿部実氏の帰朝談に基づくものであるが、日本の企業も中堅幹部 (Middle Management) 教育の再検討と再出発を要する時期に迫られつつあることを示すものである。

〔参照〕 J. K. Galbraith, The New Industrial State, 1967

（都留重人訳監修，河出書房社，1968年10月版）

拙稿 経営機械化の内容と動向（駒沢大学研究論集第14号 pp. 49～62）

同 経営意思と組織運営（駒沢大学研究論集第11号 pp. 93～105）

同 経営理念と目標管理（駒沢大学研究紀要第26号 pp. 88～97）

同 企業環境と経営革新（駒沢大学研究論集第6号 pp. 67～78）

### 3. 企業管理と Automation

曾て F. W. Taylor が“工場およびすべての仕事は，事実上，支配人，工場長などによるのではなく，計画部によって管理されなければならない”（Shop Management, 1910）といったが，時代と規模の相異はあるが，今日の経営にも相通ずるものがある。それは，生産計画においても，購買計画，資材配分計画，費用計画，作業組織，人力，機械力の適時，適量，適質に運営される計画というように体系をもって構成される。すなわち組織化された資材，資本，労働力の目的配分により，組織的にかつ全体的に律動するための体系と事務機構および情報の回路が，経営管理の総合システムである。このような管理知性の体系が，巨大なエンジンとなって効率をあげるのである。この総合システムにより，経営計画の推進は，つねに問題を意識し，問題を発見し，かつ問題を解決するために，革新を阻む不満，不安定，不均衡から生ずる緊張に応じて，充足すべき need を発見し，その欲求の尺度としての価値を設定し，この need についての予測，研究開発に導くものである。とくに最近の経営問題の内容は，その性質の深さと広さにおいて，従来とはその規模を異にし，技術の陳腐化も速くその開発には，極めて総合的な関連のもとに行なわねばならないのである。すなわち，技術革新とともに，産業構造の変化，経営の集団化，分権化，経営の最高方針の基本に関係する経営革新の進展となりつつある。

例えば，原子力の平和産業化，合成化学工業の発展，オートメーションの進展により，従来の太陽系エネルギー資源から，第2の太陽として，純鉱物的資源から原子力エネルギーとなって人類文化の画期的展開を示し，まかり間違えば，地球は第2の月となるかも測り知れないのである。また，石炭系合成化学

は第1次大戦を背景とし、石油系合成化学は第2次大戦を背景として急速に発展し、有機的資源を無機的資源に転換するに至った。すなわち、従来、植物性または動物性の有機的資源に依存していた肥料、油脂、繊維衣料などは、直接的に石炭、石油、石灰石、電気などの無機的資源に転換され、合成化学工業の実用化のために、高圧装置と温度および圧力の精密な制御装置が必要となり、オートメーションの発展となったのである。かかる新製品の開発は、近代資本制の発展から消費文化の発展をもたらし、消費の量と質に対する絶えざる発展から多品種大量生産の多彩な文化生活を生み、生産方式の基本的変革をもたらしたのである。これと関連して、ビジネス・オートメーションは、Computerによる計算、判断、記憶の装置に、高速度化、大量化、長行程連続自動処理化による情報の把握と伝達、組織の連続自動化となった。かくのごとく、生産も事務も、自動制御と遠隔制御による組織の総合化となり、自動化、連続化、集中化による組織の総合化とその機動性の上昇となったものである。故に常にますます新しい技術に対して適応できる知識と能力とをもつことが必要となりつつある。大学の理工学教育も序曲化し、10年をいわずして、スクラップ化することを覚悟する必要がある。新しい論理学、数学、統計学、Computerは、行動諸科学の新しい概念や分析方法とともに組織の計画立案、統制、意思決定の範囲を拡大することに適用され、経営管理の領域は、現在、知識革命の坩堝のなかにある。すなわち世界の爆発的変化に対処すべき有能な経営管理者の育成は、大学のみならず企業各層の人々の直面しつつある問題で、大学卒の技師も自己の分野の科学技術についての努力を怠れば、新価値の認識を誤まり、無用な時代遅れと化するのである。経営管理者が新時代への適応力をもっているのは、自己の時間を再教育に使用できる余裕と特権と努力によるものである。知識社会では、教育は長期的かつ継続的に行なわなければ、間に合わず、役に立たないわけである。従って、いわゆる学歴無用論は、過去の学歴のうち無用化した部分をそのまま温存している日退月歩を注意したものであろう。

また、将来、管理階層の縮減化と職域序列格差の減少化にともなうミドル・マネジメント解消説も、組織機能の大規模な変革、人員の量的と質的配置の変

革とともに実現するやも知れないのである。同時に、従来の直訳的経営論も、模倣的経営も擲って、自らの問題を自らの研究とし、自らの思考と判断によって実践解決していくことが、これからの経営および経営者の本質的使命である。かつ、新経営者は単なる経営論者以上に世紀への前進という世紀の課題を担っている使命と責任があるのである。

〔参照〕岸本英八郎編 技術革新と経営管理，金原出版社，昭和39年5月版

拙稿 経営実践特にアメリカン・マネジメント（駒沢大学研究論集第5号）

ハロルド・クーンツ編 経営の統一理論（鈴木英寿訳 ダイヤモンド社 昭和43年1月初版）

加藤寛 これからの産業社会（企業研究会経営資料月報 昭和44年7月第555号）

H. A. Rhee, Office Automation in Social Perspective (Electronic Data Processing) Oxford 1968, IV Impact of Office Automation on the Individual Work, Functions, Role and Status.

#### 4. 技術革新と知識産業

現代企業では、専門化された知識とその調整が、経営の成功をもたらす決定的な要因である。そのために企業は人間の組織集団となって活動する。同時に、経済の実権はこの集団によって左右され、かつ大いに影響する。企業が十分な収益をあげ、従来通り株主配当を続け、再投資の留保資金があれば、外部資金供給者も株主も、法人大企業の Technostructure に対しては干渉的発言は生じないのが普通である。しかも、法人大企業として確実な収益実績と極大成長により成熟したものは、国家とも組織的に密接に結合した存在となって、いわゆる“新しい産業国家”を形成するのである。同時に、経済の成長、大衆の所得増大、ラジオやテレビその他の技術進歩が大衆消費時代（W. W. Rostow）を迎え、大衆消費社会（George Katona）を産むに至ったのである。従って、各消費者は彼自身の欲求の満足されることの實現されるように投票権を行使する投票人であって、消費者はいわば王様となる。（P. A. Samuelson）けれど、平和時代において確実な購買力をもたらすものは一般消費者なのである。



産業国家アメリカの大企業体制は膨大な財貨の量を生産し、サービスを提供し、かつこれらを推進増大する。この経済体制は高度の技術と機械、巨額の資本と労働の供給によって、市場需要の干満に積極的に適応し、大衆の消費行動を予測し、かつ計画化するのである。これは Technostructure、すなわち組織によって支えられる組織人の掌裡に存する所以であろう。それに較べると、かつての企業家的経営者は、個人的利殖、職権濫用、不法行為のためのプライバシーを是認し、その金融的地位に依存し、経営、管理、技術の能力についての Management Gap を免かれなかった。偉大な産業上の業績は組織から生れる計画化の結果である。大企業体制の真髄は、資本と技術と労働力と組織的利用にある。

最近における産業社会の成熟化と、いわゆる情報化または脱工業化社会への転換、情報革命の進展は、ますます20世紀後半における社会変動の加速化を示しつつあるのである。

現代の大企業 (Big Business) の経営を担うものは、常に多くの新しい知識と能力を習得しなければならないが、そのすべては、巨大な複合的な経営組織の中での実践から生れる。また、経済の進歩は、従来の需要や欲望を、より多く満足させることではなく、顧客の期待と希望の限界を新しい選択に拡大拡充せしめる Marketing の機能のダイナミックな革新である。この革新時代においては、新産業の進出と急速な技術革新の実現によって、力強い明日および将来を積み上げて進むのである。この根源は、教育を受けた知識労働者の高水準の財貨やサービスを生産する知識産業であり、新技術や新産業が先進国の生活水準を高め、健全経済を維持発展せしめる。新知識に基礎をおいた新産業を発展させる指導者が、新時代の経営者である。ことに国際経済から世界経済への変化は、飛躍的には“世界はひとつ、人類は一体”という原爆記念日の平和宣言を連想せしめるが、アメリカが建国時代から連邦国家となり、さらに世界的に発展する動向は注目に値する。この事実は、今や海外諸国がアメリカを必要としているのと同様に、アメリカにとっても海外諸国が必要なのである。

現代企業は、比較的小規模のガソリン販売や林檎の栽培から Jet Engine や

原子核反応装置の製作のように大規模化するほど、知性の専門化と経営組織の適応と計画化が必要となってくる。同時に、技術の進歩は、ますます資本や専門化された人材に対する需要が高まり、結局において専門化した情報をそれぞれ分担する人間の組織集団のみが、企業の大規模化を推進かつ助長する。経営者の新陳代謝は、あたかも回転ドアを濾過器として、それぞれの栄枯盛衰を運命づけている。この例として独裁的な老 Henry Ford が、多年、大学卒業生を敬遠し、専門化した技術的知識を過小評価して挫折失敗したことからも反省せられるのである。これは企業家的法人企業に成功して、成熟した法人企業に失敗したのである。また個人として組織に対して光彩を加える人も若干いるが、偉大な科学者や有能な評論記者は別とし、本人にとって重要な引退、死亡、更迭が会社に対しては100からゼロとなって何等の影響をもおよぼさないことは、今日の経営支配力が上記生産に必要な労働、部品、機械の適時かつ適切な購入を決定するものである。とはいえ、現代の経済的繁栄と発展は、これらを築きあげた50代から60代の人たちであり、今後の激しい技術革新その他において後続のいわゆるヤング・パワーが、このオールド・パワーの蓄積に依存し寄食するだけでは経済社会の進展はない。すべからくこの集積した知識を硬直化せしめず、弾力的に活用すべき責務がある。

これからの経済社会は大企業化の方向にあり、技術革新は次の4つの方向において発展する。

1. 天然繊維から化学繊維に移る原料革命
2. 鉄網からプラスチックへの材料革命
3. 石炭から石油時代へのエネルギー革命
4. 従来の全技術を組み合わせて、宇宙開発、海洋開発、メガロポリス開発のごときシステム革命といわれる組織革命

すなわち、情報化社会と称せられる、知識をひとつの組織体に統合し、これから価値を選択する Computer 使用による知識社会への発展である。この知識社会に適合するために専門化を統合する企業組織体を Galbraith は Technostructure と称し、多元化を単一目標に一元化する強い流れを否定しえないと

説く。これに関して、Drucker は、多元的相互依存組織体と解し、権限の明確化により多元化のなかで統一組織をもつことは不可能ではないと説いている。

止まることなき科学と技術の発達にともなう経済成長は、濃密な情報化社会を生む。情報産業は、人間または社会、あるいは組織集団の企業としての、問題発見と問題解決の必要に応じて、知識を選択し、これを組織的に統合、効率化していくエネルギー集団でもあろう。

〔参照〕 J. K. Galbraith (前掲)

P. F. Drucker, *The Age of Discontinuity*, 1969 (林雄二郎訳 断絶の時代, ダイヤモンド社, 昭和44年3月)

加藤 寛, 知識開発への精神革命 ダイヤモンド 昭和44年4月連載論文

D. W. Ewing, *Long-range Planning for Management*, Revised Ed., 1964. *Management and Growth* (Proceedings 14th CIOS International Management Congress, Rotterdam 1966)

L. A. Appley, *Management Education in and for the Growing Enterprise*, pp. 214~217

Ernest Dale, *Effect of New Information Technologies on Management Structure and Development*, pp. 238~243

P. Kuin, *Goals for Management in the Next Ten Years*, pp. 389~395

経済協力開発機構 C. I. O. S (Conseil International pour l'Organisation Scientifique) は本年11月日本に開催の予定であるが、上記諸論は経営の新時代についての示唆少なからず、Management は Leadership の説、教育研究機関の重要性、Manager は Specialist にして Generalist との説 (Appley) Computer に因る職階層の革命と下層の機械化 (Dale) 今後10年間の予測において後進の育成、知識と実践の両面強調、Management の世界は無菌かつ真空ではないこと、学歴を超える判断力と指導力の必要、経営の牧歌調時代は去る (Kuin) の至言が溢れている。

なお、社長職は牛乳が沸騰して浮きあがるクリームとは異なるの説、旧世代の禿頭、銀髪の頭脳価値は無視しえないこと、徒らに祖先の文化遺産を売り食いする亡国的態度を難じ、ギリシア先哲の至言“汝自身を知れ”、“幻あらざればその民滅ぶ”に思いおよぶものがある。

また、市場無視の計画経済もなく、計画無視の市場経済もないとの所説から、利潤、競争、市場を繞る資本主義社会と計画、組織を中心とする社会主義社会とが、技術革新によって、生産の長期化と計画化、組織化に転じ、産業化以後の社会の中心は Professionalism となり、知識と教育の重要性をともなう経営新時代に進みつ

つあり、教養によって思索を豊かにしうる、その人間こそが富であることを知るのである。

## 5. 企業経営と戦略

アメリカの大企業の発展は、その戦略がその組織を規定し、また組織と戦略の共通分母は、企業の経営資源を市場の変動に適応させつつ今日に至った。組織とは、企業の既存の経営資源を、現在の市場需要に合わせてゆくための制度であり、戦略とは、予想される需要に応じて経営資源を配分して推進する計画である。

企業の経営において、製造、販売、技術、研究、管理など各部門の優秀な人材を配分することは、倉庫、工場、事務所などの物的設備よりも重要である。また、企業の成長速度と、経営資源活用の効率とは、人口、技術、所得のごとき広範囲の変化に対応して、人員や設備を駆使する経営者の能力や独創力によって左右される。かくして、企業の寿命は、個々の経営者の寿命よりも長く、同時に企業の成否発展を左右することとなる。

企業は、消費者の所得水準、技術の変化、人口の分布状態などにより市場の限界に達したり、経営資源の統合と運用を極度に合理化して、原価低減の限界に達すると、新市場や新事業分野を探求する。そのために、新市場を海外に求めたり、新製品系列の分野に進出開発するのが一般の傾向である。

大企業の発展段階は次の4断面がある。

1. 経営資源の初期拡大と蓄積
2. 上記運用の合理化
3. 諸資源完全利用維持のための新市場、新事業への進出
4. 市場需要の短期変動と長期変動に対応して、経営資源を常に効率的に活用する新組織の展開

特にこの第4段階は最近の多角化戦略の拡大時代であり、組織再編成期に入り、市場需要の変化と企業間の競争激化をもたらすのである。新製品の開発研

究と大衆消費市場への販売のために技術者あるいは設備に投資しなければ、高度に都市化し、工業化した国の経済成長と並進することはできなくなる。大企業は市場経済のなかで、一国の経済諸資源の配分に極めて重要な役割を有するもので、資金と設備と熟練に基づく業績の発展もさりながら、経営資源の運用の責任者たる経営者が、意思決定の基礎情報と諸資源の効率的活用が最も重要である。

アメリカの大企業の上位にある、du Pont, General Motors, National Steel, Westinghouse その他の発展を顧みれば、新戦略のための新組織をもって経営危機を乗り越えたことが判るのである。その詳述は省略するが、隆々として今日活躍するこれらの企業は、経済的、社会的、技術的条件の変化、経営規模の拡大を背景にして、経営、組織、人材の近代化と常に明日に備えつつ努めた結果である。発展する企業の現実には、単なる経営指導者のみならず、組織集団としての強い個性、逞ましい生活力、冷静な Brain, General Staff たる中枢幹部の判断力と協力とが認められるのである。企業の健全な発展は、それぞれの問題に応じて、それぞれの専門家によって完全に研究さるべきであり、これら専門家の結合された知能は、その発源をその企業の最高 Staff に求めなければならないのである。

かつて、プロシアのフォン・モルトケは、ライン組織の欠陥を、優れた参謀組織によつて、名声をあげたのも、第1次大戦の大勝を博したフランスのフォッシュ将軍が、計画実践の第1位に知性、第2位に識別力と判断力、第3位に目的の単一位、最後に不屈の意思をあげているのは、大いに傾聴に値する教訓である。まことに、知性と組織力が、今後の知識社会を指導する Technostructure であり、変化と競争のますます烈しかるべき次代の経営の指針たるものであろう。

〔参照〕 A. R. Eckler, W. E. Hoadley and R. H. Ryan, *Future Strategy*, pp. 54~79

D. H. Fenn, *Management in A Rapidly Changing Economy*, McGraw-Hill, 1958

Ernest Dale, *The Great Organization*, 1960（岡本康雄訳 大企業を組織した

人々 ダイヤモンド社 昭和43年6月版)

A. D. Chandler, *Strategy and Structure—Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 1962 (三菱研究所訳 経営戦略と組織 実業之日本社 1968年2月版)

## 6. 知識産業の時代

経済の発展、成長、変化について、シュンペーターに次いで、サイモン・クズネッツが経験統計に基づいて、生産性向上をもたらすものは、資本というよりは新しい知識であり、経営者および労働者双方の新知識によるものであり、それが投資機会の増大となり、従って資本の流入をもたらすのである。

一般企業とくに大企業における今日の組織は、本質的には Knowledge Organization である、数百数千の専門知識を生産のために役立てている。この組織たる Institution による職員の頭脳と判断が、職務の遂行と責任のために知識を活用するものである。大多数の人々はその生活と就業の機会をこの組織体に依存し、大組織体が現代社会の人間の環境を形成している。新しい社会と新しい経営は、ここから生れるのである。現代の経営組織体は変化の能力、競争の能力が、知識という人的資源を極大にかつ有効に動員するものであり、さらに陳腐化や非生産から脱却して、方向転換して、経営の Effectiveness に努力する。経営幹部 (Executives) の能力と知識の重んぜられる所以である。企業組織体こそは、つねに明日のためにシビアな消費者や投資者の将来の要望に、最も弾力的に適応するため、最良の装備をもって Management するのである。換言すれば、第2次大戦後のアメリカ経済は、財やサービス中心から、創意と知識と情報による知識産業 (Knowledge Industry) の知識労働者 (Knowledge worker) 生産であり流通であるように変貌しつつある。

1900年のアメリカ人の大多数は農業労働者であったが、1940年に至ると半熟練または未熟練の産業労働者の時代となり、機械のオペレーターであった。さらに1960年に至ると専門職、管理職、技術職として知識労働者の時代となり、

1980年にはアメリカ民間労働者の過半数が占められるであろう。今後のアメリカ経済の生産性、競争力、経済発展の中核をなすものは、この知識産業の生産力であり、知識労働者は筋肉労働者に比し、収入も高く安定した高級職業として、先進経済の推進力となるものである。知識の導入によって、労働の生産性と労働者の生活に根本的な革新をもたらし、知識は企業はもちろん、政府機関、総合大学、研究所、病院のごとき大組織体の指導力となる。これは各専門分野から集められたチームの発動となるもので、いわゆる Technostructure のチーム・ワークでもあろう。今後の著しい変化は、この知識社会と知識経済であり、これは“企業は教育なり”であり、“教育を制するものは企業を制する”こととも相通するのである。同時に高生産性を目標とする知識労働の管理の巧拙と成否は、その企業の運命を決するわけである。と同時に、若い世代に空席を設けて、清新な知識労働者を吸収して、組織体として過去を守るだけでなく、明日への成長を計らなければならない。昨日という過去よりも、明日という将来を強化する体制と戦略を推進することである。

アメリカの1960年代の教育費への支出は、毎年約700億乃至750億ドル、その70%は大学その他の公私立に投じられ、ベトナム戦の防衛費を上廻る状態である。また、広く教育訓練費の場合は、上記教育費の1倍半が、企業、政府、軍部の支出であり、1950年代半ばの2倍、第2次大戦直後の4倍に増額拡大を続けている。この教育支出は、防衛費を除く教育以外の公共支出（公衆衛生、福祉、農業補助金など）の総計を上廻り、あらゆる種類の“教師”の合計数は、鉄鋼工員、トラック運転手、Salesman、さらに農民さえも大幅に上廻り、単一の職業グループとしては、アメリカ労働市場の最大を示している。この価値の転換は現代世界各国に通ずるもので、教育は人口、富、才能の補充交替に関連して、将来への教育と知識は、社会の栄養となって、経済社会の成熟をもたらす進歩発展の鍵となっている。洵に現代に生きる人間の第一義の価値は教育であるが、この趣向を手放しに楽観することは許されない。教育費の増大上昇に対する一般大衆が納税者としての批判と抵抗の存することを忘れてはならない。

Drucker は、日本が百年以前（1867）から近代の生産的経済社会の基礎として教育を最優先した事実は、明治時代の諸改革の中で最も偉大な業績と称賛しているが、今後の必要なる知識として、革新，追求，疑問，変革をもたらし、新しい知識を深め、新しい能力を高めるためには、昨今の大学問題と教育革新についても反省の必要がある。今日の大学問題は単に大学だけの問題ではない。政治，社会，経済に関する世界の問題であり，一国家の問題というよりは先進国家間の問題であろう。従って姑息な手直しが命とりの世直しとならないとは断言できない。われわれの向うべき21世紀の社会は、高度の産業化による情報社会であり，来るべき未来社会に挑戦するような有為な人材の育成により，未来社会の創造を目指して科学の進歩に対応して自己改革に徹し新たなアカデミズムを確立する責務がある。知識社会の中心をなす大学行政その他のためにビールスという不明の病原菌の浸触に対して，癌細胞の全身的転位を阻むための最大にして最善の努力が肝要である。従って，国家も大学も知識産業人としての未熟児，肥満児，精薄児，栄養失調児の氾濫を防止すべき任務があろう。

大学は，知識を拡大し，これを一般に伝達するために最も重要な社会制度であり，とくに今後の経営管理知識の複雑化に直面して緊急かつ主要な役割を果たす必要がある。つまり，大学は新しい有益な知識を含む文化を伝達し，研究者に対する創造的実践の基礎をなす科学の用具と理解を提供する責任がある。古い知識と新しい知識を圧縮し，これを技術の創造的活動を実践かつ改善している人たちに伝達するのが，大学の新時代に対する大きな挑戦である。

ことに，工業化または産業化以後の社会（Post Industrial Society）においては，目に見える物の生産を中心とした社会から，人と物とからなるシステムを動かす情報や知識の生産を中心とした社会すなわち超技術，脱工業化，または情報化社会としての企業行動は人間の知恵によって左右されるのである。アメリカでは社長年令が若くなり，50才台が全体の5割，技術工学出身が4割，経営，経済学出身が3割を超えていること，政治学専攻には，経営学履修も必要視せられ，新時代は経営教育の科学化と企業実践力の強化に重点が置かれつつ



ある。従って、未知のこれからの異常かつ急速な変化に対し、知識と行動と精神の価値を高めて進むこと、つねに新しい情報に対する適応を誤らないことである。例えば、自動車がスピードとスタイルと、いわゆるカッコいいことが、Sales Point として Safety つまり安全対策よりも優先していいものか、今後の航空機が、単なる娯楽、農薬撒布、Pipe-line のパトロール、Air-taxi やビジネス専用機の市場確保から、爆音その他の公害対策を無視する単なる企業上の無反省から脱却して新しい研究と努力が必要となりつつある。その他、国際間の競争に挑戦し、諸環境と諸情報に即応するため、自主的総合と創造の立場から、変化（Change）選別（Choice）挑戦（Challenge）の3CHをここに提言して、ますます鮮度を失わぬ感覚をもちつつけること、戦略も戦術もダイナミックに、気力や気合にも、かちとろうとする積極性が肝要である。

〔参照〕 P. F. Drucker, The Age of Discontinuity（前掲）

A. D. Chandler, Strategy and Structure（前掲）

Harold Koontz, Toward a Unified Theory of Management, 1964（前掲）

拙稿 未来への挑戦（企業研究会経営資料月報 昭和44年6月第554号）