

タイトル	ドラッカーの「知識労働者」概念について：概念的変遷をめぐって
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，11(2)：13-59
発行日	2013-09-25

ドラッカーの「知識労働者」概念について

—— 概念の変遷をめぐって ——

春 日 賢

はじめに

ドラッカーの「知識労働者」(knowledge worker) 概念の発生から本格的な誕生、展開と変遷をたどり、その輪郭をできるかぎり明確化することが本稿の目的である。『断絶の時代』(68)を画期とする後期ドラッカーの世界を約言すれば、「知識社会」構想ということになる。「望ましい社会」実現に向けて執筆を開始したドラッカーは従来の「経済至上主義社会」すなわち「商業社会」「経済人」にかえて、新たに「非経済至上主義社会」すなわち「新しい産業社会」「産業人」を措定した。それこそが彼の考える「望ましい社会」であり、またその実現に向けたプロセスにおいて、マネジメントがこの上もなく強力な武器として生み出されたのである。まさにかの「望ましい社会」の実現は、盤石となったかにみえた。けれどもそこでドラッカーは、あえて「知識社会」「知識労働者」へと構想を改めてしまう。ここではマネジメントの発明が、「新しい産業社会」実現の武器になったというよりも、むしろ逆に「知識社会」への構想転回のきっかけになったといった方が適切であろう。かくして後期ドラッカーは「知識社会論」とマネジメント論を相即的に展開し、やがて両者を統合・一体化したものとして自らの思想体系の中に結実させていくのである。

「知識社会」「知識労働者」なる用語・概念は、ドラッカーがオリジナルのものとみてほぼ間違いない¹。もとよりその中核にあるのは、彼独自の「知識」概念にほかならない。これら「知識」「知識社会」「知識労働者」三概念のうち、最初に注目されたのは、萌芽的なものもふくめれば、「知識労働者」である。まず技術発展を担う人的主体が注目され、独自の「知識」概念が形成されていった。そしてそれを担う人間モデル「知識労働者」の着想から、社会構想全体を表わす「知識社会」構想ができあがっていったのである。とりわけ「知識労働者」概念はいわば「知識社会」における新しい個人像として、ドラッカーは事あるごとにくりかえし説きおよんでいるものである。ただし、その概念的な範囲とポイントの置き所については、必ずしも明確ではない。その時々の問題意識に応じて、ドラッカーがきわめて便宜的にあつまっているからである。もとより「知識」「知識社会」「知識労働者」は密接に関連した概念であり、互いを切り離して独立して論じることにはできないが、本稿ではあくまでも「知識労働者」概念に焦点を合わせていく。「知識労働者」の展開・変遷をたどりながら、その内容を整理していくこととする。

I

「知識労働者」概念の整理に入る前に、われわれはまずドラッカーの問題意識におけるその位置づけを確認しておこう。『断絶の時代』(68)で提示された後期全体の世界観は、「知識」「知識労働者」総じて「知識社会」をめぐるものであった。来るべき「知識社会」にあって、その主役たる「知識労働者」の機能と役割が大きく論じられていくのである。これは前期のテーマ、「新しい産業社会」の建設のために、新しい人間モデルとして「産業人」が措定されたのを彷彿とさせる。新しい社会に向けて、人間一人ひとりのあり方を問うという視点そのものは前期と変わらないからである。しかし立ち入ってみるならば、内容的には次元をまったく異にしている。前期は「商業社会」「経済人」の終わりを宣言し、それにかわるものとして「新しい産業社会」「産業人」²が措定された。しかし後期はかかる「新しい産業社会」「産業人」の終わりを何ら告げることもなく、いきなりそのまま「知識社会」「知識労働者」へと移行してしまったからである。前期の「新しい産業社会」「産業人」がドラッカーのめざす社会・人間として具体的なビジョンとなっていたのに対し、後期の「知識社会」「知識労働者」はそうではない。それらは、あくまでも否定なく適応しなければならない社会・人間として提示された不可避のビジョンにすぎない。かくしてドラッカーにおいて、どうなるかわからないけれども、何とかしてそれら来るべき新しい社会・人間に適応しなければならない、ということが力説されるだけである。そこには前期のように、自らの「望ましい社会」建設に燃える情熱はない。客観的な見通しが淡々と述べられていくだけである。それこそがポスト・モダンといってしまうばそれまでだが、新しい社会と人間のあり方を見つめるアプローチとしてトーン・ダウンした感是否めない。

またとりわけ「知識労働者」そのものの概念については、必ずしも明確ではない。前期の「産業人」に比すれば、ドラッカーのオリジナルな概念であるが、それゆえにこそ、それがどういうものであるのか明確に定義される必要がある。にもかかわらず、それがしっかりと行われているとは言い難いからである。さしあたり疑問に思えるのが、はたして「知識労働者」が「産業人」にかわる人間モデルそのものといえるのかどうか、ということである。「経済人」→「産業人」→「知識労働者」と、単線的にとらえられるのか。素朴な疑問としてなぜ「～人」（知識人）とせず、「～労働者」（知識労働者）としたのか、ということである。以上をふまえながら、以下では「知識労働者」に関する記述を時系列的に追ってみる。

II

ドラッカーが特別な意味づけをもって、「知識」(knowledge) そのものを取り上げて論じたのは、『変貌する産業社会』(原題『明日への道しるべ——新たな「ポスト・モダン」世界に関するレポート』)(57)の「第2章 進歩からイノベーションへ 第1節 秩序の新しい概念」内の項目「イノベーションと知識」がはじめてであろう。イノベーションの必要性によってめざされる「知識」の意味内容が変化し、それは新しいものの見方・パターン・態度となったとする。「知識労働者」(knowledge worker)については、かかる用語こそ使っていないものの、その萌芽として最初の記述と認められるのは、『新しい社会と新しい経営』(=『新しい社会——産業秩序の解剖』)(50)の「第1部 産業企業体 第3節 企業の解剖」内の項目「新し

い階級」でのものである。つまりそもそも当初ドラッカーの焦点は「知識」そのものよりも、むしろそれをあつかう人的主体たる「知識労働者」³にあったことがわかる。以下では、著書ごとに整理していく。

『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)；

本書では新しい制度たる産業企業体の特徴のひとつとして、新しいふたつの階級を生んだことがあげられている。それらは、「新しい支配階級」すなわち産業経営者および組合指導者と、「新しい中間階級」(the new middle class)である。後者「新しい中間階級」を、さらにドラッカーは「新しい産業中間階級」(the new industrial middle class)ともよぶ。これこそ、後の「知識労働者」概念の発端といってよい。ドラッカーはかかる「新しい中間階級」の出現が大量生産社会の社会的発展を決定づけるとし、労働者階級全体におけるその割合の大きさを指摘するのである。

「労働者階級内でも、非熟練労働から熟練労働への新しいが移行はじまっている。——これはここ 50 年の傾向とは逆である。実際、非熟練労働者は工学的には不完全な存在である。少なくとも理論上、非熟練労働は常に改善されうるものではあるが、機械の方がより速く安く行えるからである。しかし機械が未熟練労働者にとって替われば替わるほど、これらの機械を設計、組み立て、生産用にアレンジし、保守、修理する人々がますます多く必要とならざるをえない。この新しいスキルの実践者が機械工(a mechanic)と呼ばれようと、それはもはや手作業のスキルではない。基本的に知的なスキルであって、工学原理や製図法、工業数学、冶金学、生産工学などの知識が必要なものである。かくして労働者はますますかかる新しい産業中間階級(the new industrial middle class)のメンバー、新しいプチブルへと転換している。」(New Society; Anatomy of Industrial Order (50), pp.42-43, 村上恒夫訳『新しい社会と新しい経営』；所収はドラッカー全集 2 産業文明編ダイヤモンド社, 1972 年, 50 頁)。

そして「新しい産業中間階級」については、そのルーツを熟練工としながら、具体的には監督者、ミドル・マネジメント、技術者(technician)、職長、エンジニア、セールスマン、会計士、設計技師、工場長などをあげている。彼らこそ大量生産労働者よりも現代企業の特徴であるとする。彼らはいわば企業の神経系・循環系であり、実際に企業を有効なものにする組織そのものだからである(New Society (50), p.160, p.305, 前掲邦訳 187 頁, 356-357 頁), と。

ただし「産業中間階級」(the industrial middle class)という類似の用語・概念が、本書以前にすでに登場している。『企業とは何か』(46)(Concept of the Corporation. 岩根忠訳『会社という概念』所収は『ドラッカー全集』第 1 巻, ダイヤモンド社, 1972 年。)「第 3 章 社会的制度としての企業」内の「2. 職長：産業中間階級」である。同書では、アメリカ特有の存在として「職長」(foreman)があげられている。彼らはヨーロッパでは中間階級にふくめられないが、アメリカではふくめられる。労働者階級の最高位にある点では同じであるが、現代大量生産産業下のアメリカでは同時に経営側へ入る第一歩となるからである。職長は「産業中間階級」として、労資の中間に位置する特異な存在なのである。かくしてアメリカの中間階級社会を維持するためには、かかる職長の位置づけを確保しなければならない。経営側へ昇進する機会と、中間階級としての地位と役割を確保しなければならない、とされている。かくみるかぎり『企業とは何か』(46)の段階では、産業運営に不可欠な技術・知識を担う人的主体というよりも、あくまでも社会階級的なとらえ方としての意味合いが強かったといえる。さか

のぼってみるかぎりでは、同書『企業とは何か』（46）での「産業中間階級」としての職長への認識をもって、後の「知識労働者」概念の真の発端とみることもできる。しかしながら『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』（50）の「新しい（産業）中間階級」で、技術・知識を担う人的主体という側面を強調した段階において、後の「知識労働者」概念へとつながっていく道筋が明確にみえてくる。やはり一般的な理解として、『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』（50）の「新しい（産業）中間階級」をもって、後の「知識労働者」概念の発端とみなすのが穏当のようである。

『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』（50）は、マネジメント誕生前における前期ドラッカーの総決算といえる渾身の大作である。大企業を新たに産業企業体と規定し、それを軸に展開される企業社会が「新しい社会」、すなわちドラッカーの希求する「望ましい社会」＝「新しい産業社会」として、大きく提示されたのである。ここでキー概念となっているのは、「産業秩序」である。本書の大部分の章が「産業秩序」の名のもとに、労資をめぐる問題として論じられている。意図されているのは、新しい秩序の建設によって労資関係を規律づけ、企業という場をコミュニティとすることであり、ひいては社会の一体性を確保しようとするにほかならない。その底流にあるのは、新しい秩序を打ち立てることによって、労資対立という伝統的なアポリアを解決しようという試みである。プロレタリアの廃絶を唱えるというのは、まさにその現われである。そしてその渦中にあるのが、「新しい産業中間階級」すなわち「知識労働者」概念の萌芽といえるものである。本書で想定されているのは、「基本的に知的なスキルであって、工学原理や製図法、工業数学、冶金学、生産工学などの知識」をもつような人々、すなわちエンジニアや機械工であった。かくみるかぎり、ドラッカーにおいてそもそも「知識労働者」のはじまりは、高度な技術的發展にともなって社会的な勢力を拡大する新しい階級という位置づけであったということがわかる。ここではヴェブレンら制度学派にみられるテクノクラシーの流れにあることがみてとれる。

『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』（54）；

つづく本書は、いうまでもなくマネジメント誕生の書である。本書におけるマネジメントの対象は企業であり、その担い手としての経営（管理）者（manager）である。ここにおいて後の「知識労働者」へつらなるものとしては、「専門職従業員」（the professional employee）の語が登場している。「第4部 人と仕事のマネジメント」内の「第26章 専門職従業員」で、独立した章としてとりあげられている。かつて専門職従業員といえば工学技術者や化学者をさしていたが、今では物理学者や地質学者、生物学者その他自然科学者にくわえ、弁護士、経済学者、統計学者、公認会計士、心理学者らがいる。こうした専門職従業員の範囲拡大は、新技術の登場によって今後さらに加速していく。彼らは一般従業員とは異なり、マネジメントにふくめられる。経営（管理）者と一般従業員双方の性質をあわせ持つとともに、ひるがえってみれば経営（管理）者でもなく一般従業員でもない独特な存在であるという。企業が業績をあげるため必要な働き手は、この専門職従業員のほかに、経営（管理）者、肉体労働者および事務職員ら一般従業員である。経営（管理）者と専門職従業員の違いは、仕事の目標や責任の範囲が部門全体にわたるか、自分自身のみのものとなるか、である。専門職従業員と一般従業員の違いは、専門的に自己決定しうるか否かにある。これら三種類の働き手の違いはいまいではあるが、やはり基本的な違いが存在する。かくしてこの急速に増大しつつある専門職従業員を

いかに組織し、マネジメントしていくのかは、当該企業のみならず社会的な問題の中核となっていると指摘されている (*The Practice of Management* (54), 上田惇生訳『現代の経営』(下) ギャクモンド社, 1996 年)。

本書はマネジメント書であって、あくまでも焦点はその実践にある。そのなかでマネジメントの新たな対象として、「専門職従業員」なるものがとりあげられている。したがって、前著『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50) でのような社会階級的な把握はみられない。経営(管理)者と一般従業員とは別個でありながらも、それらの中間に位置するものでもあり、マネジメントにふくめられる点で特異な存在であると指摘されている。これは後の「知識労働者」概念により近づいたものといつてよい。

『オートメーションと新しい社会』(56)；

本書では「知識労働者」の語はみられないものの、それにかかわるような記述はある。オートメーションの登場によって、働く人間の側における質向上の必要性が述べられているのである。というのも、実際のオートメーションの運営で求められるのは、訓練されてはいるが教育のない者ではなく、高度な教育を受けた人々だからである。思考能力、熟達した機転、正確な判断、加えて論理的手法上のスキル、数学的素養、基本的な読み書き以上の能力をそなえた者の力が必要とされる。そして教育をもっとも必要とするのは、マネジメントであるとする。オートメーションにおいて組織的知識を駆使するためには、高度の教育が不可欠となるからである。なお、上記の記述や「知識労働者」に直接的な関係あるものではないが、用語として「知識プロレタリアート」(*intellectual proletariat*) なるものが登場している (*America's Next Twenty Years* (55), p.7, 中島正信訳『オートメーションと新しい社会』；所収はドラッカー全集 5 経営哲学編 ギャクモンド社, 1972 年, 404 頁)。

『変貌する産業社会』(57)；

つづいて「知識労働者」とみなしうる記述は、本書「第3章 集産主義と個人主義を超えて 第1節 新しい組織」にある。この章の趣旨は個人主義と全体(集産)主義という対極的な立場を超えて、個人と社会をめぐる新しいビジョンとして「新しい組織」を論じるものである。これまでにない「組織化するという新しい能力」「新しい組織」によって、新たなリーダー集団が出現した。それは、「専門家」(*specialists*) と「経営(管理)者」(*managers*) という「知的職業人」(*professional men*) から成るものである。「新しい組織」はまた彼らを雇い入れ、統合して組織化するものでもある。仕事上はプロでも従業員にすぎず、経営者並みの責任を負っているのに報酬や立場では中間階級である人々が、先進国社会特有の集団となりつつある。そして組織の「知識」と専門的な「知識」が真の生産要素となり、従来からある生産の三要素(土地・労働・資本)は「知識」を有効に機能させる限定条件にすぎなくなりつつある、としている (*The Landmarks of Tomorrow; A Report on the New "Post-Modern" World* (57), p.62, 現代経営研究会訳『変貌する産業社会』；所収はドラッカー全集 2 産業文明編 ギャクモンド社, 1972 年, 485 頁)。

つづけて「知的職業人」については、次のようにも述べている。「被用知的職業人」(*employed professional*) が権限と責任を担う中心的存在として、また社会の発展のシンボルとして急速に出現している。彼らは「プロの専門家」(*professional specialist*) と「プロの経営

（管理）者」（professional manager）の2種類があるが、両者はまったく異なる機能を有している。「プロの専門家」とは、ひとつの領域の「知識」に習熟した専門的な能力の持ち主である。その道のプロとして、彼らは自らの「知識」を活用しなければならない。これに対して「プロの経営（管理）者」の「専門的知識」は、組織化する能力である。「プロの専門家」たちそれぞれの活動を統合し、全体として効果的にすることが、「プロの経営（管理）者」の職務なのである。「プロの専門家」「プロの経営（管理）者」いずれも互いの力を必要とし、相互依存の関係にある。さらに両者ともに組織を必要ともしている、と（*The Landmarks*…(57), p. 75, 前掲邦訳 498-499 頁。）。かくして本書では、これら新たなリーダー集団、「新しい組織」によって、「中間階級の社会」（the middle-class society）が到来するとまで主張されている。これは『新しい社会』（＝『新しい社会と新しい経営』（50）での考察をふまえながら、それをさらに進めたものといえる。改めて用語としてまとめておくと、本書で後の「知識労働者」の萌芽とみられるものとして、「（被用）知的職業人」「（プロの）専門家」「（プロの）経営（管理）者」が登場している。

また既述のように、ドロッカーが特別な意味づけをもって、「知識」そのものを取り上げて論じたのは本書がはじめてである。それは哲学的・方法論的部分にまでおよんでおり、およそ「知識」に関する彼の考察のなかではもっとも深いもののひとつである。もとより本書はポスト・モダン先駆けの書であり、マネジメント誕生（『現代の経営』（54））後初の長編社会論として問題提起的な色彩が強く、「知識」の新しい意味について模索をはじめたばかりといったところではある。近代社会の哲学的土台たるデカルト主義世界観＝静態的機械論の限界が指摘され、それらの主要内容たる要素還元主義と因果律などにかわる新たな哲学・思考方法の必要性が主張されている。

その他、「第5章 教育社会」では、「知的労働」が重要性を増したことによって教育は社会の重要な投資となるとされている。それにともなって教育には、社会的な責任が要求されるところとなる。そのためにも、どのような人間に教育したいのか、最大の成長・成果をもたらすために何を学ばなければならないか、焦点を明確にする必要があると指摘される。これはまさにそのまま『断絶の時代』（68）での「知識社会論」につながるものである。

かくして本書の結論「第10章 今日における人間の状況」では、とくに人間固有のふたつの属性たる「知識」と力の意味が大きく変貌したとされる。20世紀の人間は、人類の存在を脅かす肉体的破壊の「知識」と、人間の人格を破壊する精神的破壊の「知識」を有するにいたった。このふたつの新しい力をコントロールできなければ、人間は生き残れないだろう。「知識は力であり、力は責任である」という新しい命題を、われわれは受け入れなければならない、とされるのである。

『明日のための思想』（60）；

つづく論文集たる本書では、本文内ではとくに「知識」「知識労働者」には言及されていない。「日本語版への序」において、以下のような記述が認められるのみである。

「その産業社会で、実際に生産的な労働力となっているのは、ますます保護を必要とする肉体労働者ではなくて、挑戦と自由と機会とを必要とする知性をもった、知識労働に従事する高度に教育を受けた職業的専門家である。」（清水敏允訳『明日のための思想』ダイヤモンド社、1960年、日本語版への序、2頁）

「知識」「知識労働者」を明確に意識した記述や具体的な用語が登場するのは、つぎの『創造する経営者』(64)以降である。

『創造する経営者』(64)；

本書 (*Managing for Results; Economic Tasks and Risk-taking Decisions.*；以下、M.R. と表記する。上田敦生訳『創造する経営者』ダイヤモンド社、2007年；以下、M.R. 上田訳と表記する) は事業戦略の書であるが、まず「知識ある人々」(knowledge-people) という表現が登場する。企業の資源には比較的短期間に動かせるものとして、運転資金と「知識ある人々」があるというのである。そして「知識ある人々」は数よりも質がはるかに重要としている (M.R. p.48, M.R. 上田訳 57-58 頁)。本書結論前の章で「知識労働」(knowledge work) の語が登場し、特別の注意が必要な仕事であるとする。すなわち他の仕事以上に、分析・方向性・焦点において明確な行動計画にもとづくものでなければならない、とするのである (M.R. p. 219, M.R. 上田訳 293 頁)。言葉として「知識労働者」(knowledge worker) が出てくるのは、そのすぐ後である。AT&T の F.R. Kappel 社長がスピーチで行ったものとして「知識労働者」が登場し、ドラッカーがそれを解説する中で「知識を仕事に適用する人々」(people who apply knowledge) とし、自らも「知識労働者」(knowledge worker) の言葉を用いている (M.R. p.222, M.R. 上田訳 298 頁)⁴。

短い結論においては、次のような表現もみられる。企業が現代経済の企業活動の中心であるならば、「知識労働者」(knowledge worker) はみな、企業家として行動しなければならない。トップ・マネジメントは「知識ある人々」を指導し、方向づけ、動機づけて有能なエグゼクティブとしなければならない。「企業内で知識にたずさわる者」(the man of knowledge in business) は、次の3つのコミットメントを果たさなければならない。すなわち「知識労働者」は①仕事や技能ではなく、貢献に焦点を合わせなければならない、②「知識労働者」はエグゼクティブとして、自らの管理下にある唯一最大の資源、すなわち自分自身を機会と成果に割り当てる責任を果たさなければならない、③自らの職務と仕事、および企業全体としての経済的課題を、体系的・目的的・組織的に遂行するという。企業の「知識労働者」、すなわち経営(管理)者や個々のプロとしての貢献者は、いまや産業社会の新しいリーダー的なグループとなっている (M.R. p.226, M.R. 上田訳 303-304 頁)、と。かくみるかぎり、用語としての「知識ある人々」は、潜在的な経済資源として知識を保有する人々で、「知識労働者」の域まで達しないまでも、その前提となる人的資源の側面を強調して表わしているものようである。

さらに「知識」そのものを独立した章で大きく論じたのは、本書がはじめてであろう。「第7章 知識は事業である」が、それである。「顧客が事業であると同様に、知識は事業である。物財やサービスは、企業が有する知識と顧客の購買力との交換の媒体であるにすぎない。」(M.R. p.111, M.R. 上田訳 144 頁) にはじまる同章は、知識こそが企業の存続・発展の源泉すなわち卓越性と指摘するものである。「知識」はとりわけ人間的な資源であり、本の中にはない。本の中にあるのは情報であって、「知識」とはそれら情報を仕事や成果に適用する能力のことである。そして「知識」とは人間すなわち頭脳と技能の内にのみ、存在する。「知識」は、事業の外部、すなわち顧客・市場・最終用途に貢献してはじめて有効なものとなる。かくしてドラッカーは「知識」の現実として、①事業に特有の「知識」に関する定義は簡単であり、誰

にでもできていると思っていることが実は自分が優れているものであること、②「知識」の分析には訓練が必要なこと、③「知識」は朽ちやすいこと、④「知識」は陳腐化しやすいこと、⑤いかなる企業も、多くの「知識」領域において卓越することはできないということをあげ、自社の卓越性を見出すための「知識」分析の問いを用意している。

『企業とは何か』（46）改訂版（64）；

『創造する経営者』（64）出版と同じ1964年に、『企業とは何か』（46）の改訂版が出ている。同書では1946年の初版にはなかった「エピソード ジェネラル・モータース再訪」が追加されており、ここで「知識労働者」への言及がみられる。同書は後にも何度か改訂版が出ているが⁵、1972年版での「知識労働者」に関する記述は1964年版のものとほとんど変わらない。『断絶の時代』（68）前で「知識労働者」の概念的成長期ということもあり、1964年版「エピソード ジェネラル・モータース再訪」の内容を念のためみておこう（*Concept of the Corporation* 1964. 岩根忠訳『会社という概念』所収は『ドラッカー全集』第1巻、ダイヤモンド社、1972年。1964年版「エピソード ジェネラル・モータース再訪」も、同邦訳書に収められている）。

ドラッカーは『企業とは何か』（46）の執筆当時を振り返り、企業には「労働者」と「経営者」（managers）というふたつの主要なグループがあることを当然視していたと述べる。しかし今では、産業社会には3つのグループすなわち「労働者」「経営者」にくわえて第三のグループがいることがわかっている。手よりも知識を駆使して働く被用知的職業人（employed professional）、たとえばエンジニアや、会計士、科学者、セールスマン、マーケット・リサーチャー、生産スケジュール作成管理者、である。

かくしてドラッカーは、主張していく。彼らは雇われてはいるが「労働者」とはみなされないし、上司ではないが経営管理層の一員とみなされる。資本家ではないが、年金基金や投資信託を通じてアメリカの産業を所有しているという点では、資本家である。この専門的な中間階級たる「知識労働者」の数はほぼ8年ごとに倍増しており、ビジネスならびに社会においてもっとも重要なグループとして急速に発展している。教育専門職（the teaching profession）は、その典型である。『企業とは何か』（46）ではこのグループについて何ら言及していないが、この状況をもたらした原因はまさに企業である。諸知識をあるひとつの営為としてまとめあげた最初の社会制度こそ、企業だった。GMは最初の大規模知識組織（the large knowledge organization）だったのである。今日のマネジメント最大の課題は、莫大な新資源すなわち知識労働者を生産的にすることである。今日の経済において、国力を決定するのは知識にたずさわる者（the man of knowledge）、科学者、エンジニアの貢献である、と。

以上をみるかぎり、基本的な主張としてまとまっている感がある。1964年の時点で、「知識社会」構想はかなりできあがっていたようである。さらにそれが、つづく『経営者の条件』（66）で洗練されていったのである。

『経営者の条件』（66）；

本書（*The Effective Executive*；以下、E.E.と表記する。上田敦生訳『経営者の条件』ダイヤモンド社、2006年；以下、E.E.上田訳と表記する）の刊行は、前著『創造する経営者』（64）からは2年後、後著『断絶の時代』からは2年前にあたる。今風にいえばセルフ・マネ

ジメントの書であり、その対象は本書のキー・ワードたる「エグゼクティブ」(executive)とされる。したがって「知識労働者」概念については、かかる「エグゼクティブ」概念との関係がポイントとなる。もとより「エグゼクティブ」の一般的な意味は「組織の意思決定にかかわる経営幹部、上級管理職、取締役、重役」であり、総じて経営層や経営者を表わす言葉である。しかし本書にいう「エグゼクティブ」はそれとは異なり、ドラッカー固有の意味が込められているのである。彼は次のようにいう。

「私が『エグゼクティブ』と呼ぶのは、知識労働者や経営担当者、個々の知的職業人すなわちその地位や知識のゆえに、日常業務において全体としての業績や成果に重大な影響を与える意思決定を行う者たちである。彼らのほとんどが、みな知識労働者というわけではない。というのも、他のあらゆる労働と同様に、知識労働においても熟練を要しない定型的な仕事があるからである。しかし、これまであらゆる組織図が示してきた以上に、彼らエグゼクティブは知識労働力全体のはるかに多くの割合を占めている。」(E.E. p.8, E.E. 上田訳 26 頁)

さらに「知識にもとづく組織であれば、ひとりもマネジメントしていないがエグゼクティブである人々はある。」(E.E. p.8, E.E. 上田訳 25 頁)、「知識労働者がエグゼクティブであるかどうかは、他者をマネジメントしているかどうかによるのではない。」(E.E. p.7, E.E. 上田訳 24 頁)としたうえで、本書の意図を次のように述べるのである。

「しかし本書は、トップが行うことや行うべきことをあつかっているのではない。知識労働者として、組織の業績に貢献すべく行動し、意思決定を行う責任を負うすべての人々のために書かれている。私が『エグゼクティブ』と呼ぶあらゆる人々のためのものなのである。」(E.E. p.9, E.E. 上田訳 27 頁)

かくみるかぎり本書にいうエグゼクティブ概念をまとめるならば、「部下がいるいないにかかわらず、知識労働者として組織の業績に貢献すべく行動し、意思決定する責任を持つ者すべて」ということになる。経営(管理)者や専門家ら「知識労働者」がその典型ではあるものの、それ以外でもエグゼクティブである者は多くいる。つまり「知識労働者」概念を前提としながらも、「成果をあげるべく意思決定を行う者すべて」がふくまれているのである。つまるところ本書では、かぎりなくエグゼクティブ≒「知識労働者」とされていることがわかる⁶。「知識社会論」の体系的提示直前の書だけあって、全編にわたって「知識労働者」を前提に論が進められているのである。

内容としては、エグゼクティブの仕事は成果をあげることであり、また成果をあげる能力は誰でも修得できるとして、考察が進められる。現代社会が機能し、成果をあげ、生き残れるかどうかは、組織に働くエグゼクティブが成果をあげられるかどうかにかかっている。成果をあげる者は社会にとって不可欠の存在であり、また成果をあげるということは本人にとっての自己実現の前提でもある。エグゼクティブとは、行動する者であり、物事をなす者である、と。かくしてまず成果をあげる者に共通する8つの習慣が提示され、本論においては身につけるべき習慣的な能力すなわち成果をあげるための5つの条件が考察されていくのである。ここでの前提は「知識労働者」にはかならず、随所で何気なくまたきわめて頻繁に登場している。それがそもそものようなものなのかについて、本書では次のように述べている。

「事実、かつては知識労働者のうち、組織に属していたのはごくわずかであった。彼らのほとんどは独立した知的職業人(professionals)として働き、せいぜい助手一人を抱えるぐらいのものであった。成果をあげようがあげまいが、それは彼だけにかかわる問題であり、彼だけ

に関係する事柄であった。

しかしながら、今日では大規模知識組織（the large knowledge organization）が、中心的な現実である。現代社会は、大規模に組織された諸機関からなる社会である。それら諸機関ではいずれもしっかりとした用意をとめないながら、その重心が、知識労働者すなわち筋力や手先のスキルよりも聴覚で得られるものを仕事に用いる者へと、移行している。肉体的な力やスキルよりも、知識、理論、概念を使うべく学校教育を受けた人々の大部分が、組織で働いている。かかる組織に貢献することで、彼らは成果をあげることができるのである。」（E.E. p.3, E.E. 上田訳 20 頁）

「知識労働者は独力で、成果となるものを生み出さない。排水溝、靴、機械部品といった物的生産物を生み出すわけではない。生み出すのは、知識、アイデア、情報である。これらの“生産物”はそれだけでは役に立たない。他の者、知識にたずさわる者が、自らのためにインプットし、さらにアウトプットへと転換してはじめて、それら生産物は実際のものとなる。人類最大の英知といえども、行動や行為に適用されなければ、意味のないデータである。したがって知識労働者は、肉体労働者が行わなくてもよいことを行わなければならない。成果を提供しなければならないのである。靴のように、それじたいが有する効用を、自ら生み出したものについて当てにすることはできない。

知識労働者は、今日、高度の先進的な社会・経済——アメリカ、西ヨーロッパ、日本、そしてソ連もますますその域に近づいているが——が競争力を獲得しまた維持するための唯一の“生産要素”なのである。」（E.E. pp.4-5, E.E. 上田訳 21-22 頁）

知識労働者は、「筋力や手先のスキルよりも聴覚で得られるものを仕事に用いる者」、また「肉体的な力やスキルよりも、知識、理論、概念を使うべく学校教育を受けた人々」と規定されている。そしてそれが、競争優位獲得のための唯一の生産要素として重視され、従来の肉体労働とは異なる「知識労働」の特質も指摘されている。『変貌する産業社会』（57）以来の「知識」の意味づけも、みられる。新たに「知識組織」の語が登場しているが、さらに次のようにもいっている。

「経済や社会といった領域を越えて、たとえば教育や保健、学問研究といった領域において、組織のあげる業績が決定的となっている。重要な大規模組織はますます知識組織となり、知識労働者を雇用している。エグゼクティブとして行動しなければならない者、全体的な成果に対する責任を引き受けることを仕事とする者、自らの知識と仕事によって、全体としての成果と業績に強い影響力をもって意思決定する者を多く配置しているのである。」（E.E. p.171, E.E. 上田訳 223-224 頁）

本書では「知識社会」の語こそ登場しないものの、内容的にはほぼそれに近いものとなっている。次著『断絶の時代』（68）での「知識社会論」の体系的提示に向けて、かかる構想がすでにかなり具体的なものとなっていたことがうかがえる。その他、後の「知識社会論」へとつながる論点として、既述のものもふくめてあげると、「知識労働」「知識労働者」の特質、それらの生産要素としての重要性、教育の重要性、「知識社会」（組織社会）への認識、「知識労働者」の業績測定の問題、「知識労働者」と組織との関係、「知識労働者」のモチベーションの高め方がみられる。

以上、『企業とは何か』（46）から『経営者の条件』（66）までの概念的な展開をみてきた。

この期間は「知識労働者」がアイデアとして芽生え、それがしだいに明確なものとして体を成していく時期であり、概念的にもかなり幅がある。いわば本格的な誕生に向けた萌芽・成長の段階ととらえることができる。

III

「知識社会」の世界観が体系的に初めて提示されたのは、いうまでもなく『断絶の時代』(68) (*The Age of Discontinuity; Guidelines To Our Changing Order.*; 以下, A.D. と表記する。林雄二郎訳『断絶の時代』ダイヤモンド社, 1969 年; 以下, A.D. 林訳と表記する。) である。ここにおいて「知識」「知識労働者」の用語・概念も、本格的に誕生したといってよい。そしてそれを適用した次著『マネジメント』(73) (*Management; Tasks, Responsibilities, and Practices.*; 以下, MA. と表記する。野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント——課題・責任・実践』(上)(下), ダイヤモンド社, 1974 年; 以下, MA. 野田・村上監訳(上)もしくは(下)と表記する)をもって、ドラッカーのマネジメントも理論的に完成されるところとなる。ここでは両著を「知識労働者」概念の本格的誕生の段階とし、より詳細にみていくこととする。

『断絶の時代』(68);

『断絶の時代』(68)を一言で評すれば、「断絶」(非連続)(discontinuity)をキー・ワードに、経済、政治、社会、知識における歴史的な変化に焦点を合わせた文明史論である。そのスケールは壮大で、今後の趨勢に注目しつつも、意図するところはあくまでも現在を見きわめることにあるとされる。かくして4つの大きな「断絶」(非連続)が4部構成で取りあげられるのであるが、そのうちの半分に当たる2部で「知識社会論」そのものに対する考察が行われている。最初の「第1部 知識技術」(the knowledge technologies)と、最後の「第4部 知識社会」(the knowledge society)がそれである。序文で4つの大きな「断絶」(非連続)の概略を述べながら、ドラッカーはいう。その中でももっとも重要な変化は「知識」に関するものである、と。ここ数十年の間に「知識」は、中心的な資本、費用を担う部門、決定的な経済資源となってしまった。これによって、労働力と仕事、教授と学習、そして知識およびその政治的な意味も変わる。のみならず、新しい権力者や「知識にたずさわる者」(the men of knowledge)の責任という問題をも提起するのである、というのである。本書においてまず問題となるのは、ここでいわれる「知識」(knowledge)の意味内容である。以前の著書での考察をふまえながら練り上げられた「知識」概念は、「断絶」をもたらすもっとも根源的なものとして取り上げられている。このように「知識」の発展によって歴史的変化をとらえようとする視点は、本書ではいまだ必ずしも明確になっていないものの、技術史観を彷彿とさせる。ただし、本書にいう「知識」概念は単なる技術にとどまるものではなく、むしろドラッカー特有の意味づけがほどこされている。以下では、できるかぎりドラッカー自身の言葉にしたがってみていくこととする。

「第1部 知識技術」では、とりわけ「知識」そのものに関する原理的な意義と直接的な影響があつかわれている。具体的な項目としては、「連続性の終わり」、「新しい産業とそのダイナミクス」、「新しい企業家」、「新しい経済政策」、といったことが述べられる。まずドラッ

カーは、これまでの経済成長がビクトリア時代の技術的遺産を消化してきたにすぎないこと、無変化つまり連続の時代にあったとする。しかしいまや、変化つまり不連続の時代に直面している。システム概念にもとづく新しい技術 (technologies), すなわち 20 世紀の知識を土台とした新しい産業が誕生しつつあるというのである。

「新しい技術は“応用科学”ではない。記号論理学といった現代数学も形態の知覚も、ふつう“科学”と呼ばれるものではない。しかしいずれも新しい技術の中心であり、つまるところは新しい産業の中心である。これこそが新しい部分、すなわち新しい産業と今世紀前半の産業とを明確に分かつ部分なのである。20 世紀の技術は自然科学のみならず人文科学といった人知の全体系を包含し、またそれらを拡大している。事実、これらの新しい技術には、自然科学と人文科学の区別はない。これら新しい技術には、物質の世界と精神の世界という分裂——300 年前デカルトによって西洋思想に導入された分裂——は、克服されつつある。」(A.D. pp. 38-39, A.D. 林訳 50-51 頁。)

「新しい技術が科学のみならず新しい知識全体を土台とするという事実はまた、技術というものがもはや文化から隔絶したものではなく、また文化の外にあるものでもなく、そのひとつの全体にして部分でもあるということの意味する。」(A.D. p.39, A.D. 林訳 51 頁。)

「同様に重要かつ新しいことは、新たに出現しつつある産業すべてがまさに知識にもとづいているという事実である。経験にもとづくものはひとつもない。

1850 年以前の技術や産業はすべて、経験にもとづいていた。知識、それは体系的かつ目的的に組織された情報であるが、それら技術や産業とはほとんど関係がなかった。“近代”産業といわれるもの、すなわち 19 世紀後半登場し、今日の経済的・産業的な生活をいまだに支配している産業ですら、大部分が経験にもとづいている。科学は自動車や航空機の誕生において、ほとんど何の役割も演じなかった。助産師どころか、代母といった補助的役割すらも演じなかった。ここでの技術は依然として経験にもとづくものだったのである。電気産業も大部分はそうであった。たとえば、エジソンは近代的な研究者というよりもはるかに伝統的な職人であった。」(A.D. pp.39-40, A.D. 林訳 52 頁。)

みられるように本書において「知識」は、「体系的かつ目的的に組織された情報」と規定されている。換言すれば、それは応用実践を軸に知識を編成していくということにほかならない。いわば応用実践が知識の中心にある。そしてそれこそが、新しい技術と新しい産業が勃興するなかで大きな意義を持っていくこととなる。新しい技術はシステム概念にもとづき、伝統的な科学以外の知識分野をも包含する人知の全体系にわたるものである⁷。それはまた、特定の目的達成に向けて応用実践されるべく組織されたものでもある。ここにおいては新しいタイプの企業家、すなわち巨大組織を前提とした企業家が必要となるとともに、そうした革新と技術変化の時代に見合った経済政策が求められることになる、というのが「第 1 部 知識技術」全体の概要である。

これに対して最後の部にあたる「第 4 部 知識社会」では、とりわけ「知識」の社会的な意義と影響があつかわれている。具体的な項目としては、「知識経済」、「知識社会における仕事と働き手」、「成功して学校はグメになったのか?」、「新しい学習と新しい教授」、「知識の政治学」、「知識に未来はあるか」、といったことが述べられる。財やサービスというよりもむしろアイデアや情報を生産・流通するのが、マハループによる造語「知識産業」(knowledge industries)であるとしながら、ドラッカーはいう。かかる「知識産業」の台頭によって、い

まやアメリカは「知識経済」(knowledge economy)へと変貌を遂げたのだ、と。1960年までにアメリカで単一の最大グループは、センサスで専門職、管理職、技術職(professional, managerial, and technical people)とよばれる「知識労働者」であり、そしてそれは今後も増加傾向にある。先進経済において「知識」こそが中心的な生産要素となったのである。

かかる「知識経済」においていえるのは、経済的な土台となっているのが「科学」よりも「知識」である、ということである⁸。科学や科学者のみならず、その他あらゆる「知識」や「知識ある人々」(knowledge people)にこそ、社会的な需要がある。科学や技術よりも、情報の体系的かつ目的的な獲得とその体系的な応用こそが、仕事と生産性の新たな土台となっているのである。これは第1部でも指摘されたことであるが、かかる「知識」概念についてさらにドラッカーはつけていう。

「通常“知的”と考えられる“知識”は、“知識経済”や“知識労働”における“知識”とはかなり異なる。知識人(the intellectual)にとって知識は、本の中にあるものである。しかし本の中にあるかぎり、それはただの“情報”あるいはせいぜい“データ”であるにすぎない。その情報が何らかの行為に適用された場合にのみ、それは知識となる。電気や金銭のように、知識は機能する場合にのみ存在する一種のエネルギーである。換言すれば、知識経済の登場は、通常考えられているような“知的歴史”(intellectual history)の一コマではない。道具を仕事にいかに関用するかを物語る“技術の歴史”の一コマなのである。知識人が“知識”という場合、ふつう何か新しいものを考えている。しかし“知識経済”において問題なのは、ニュートン物理学が宇宙計画に適用されたように、古いものであれ新しいものであれ、その知識が実際に適用できるかどうかなのである。その情報が洗練されているとか新しいとかいうことよりもむしろ重要なのは、だれが適用するにせよ、想像力と技能なのである。」(A.D. p.269, A.D. 林訳 357 頁。)⁹

ドラッカーによれば、「知識経済」移行へのきっかけとなったのは、テイラーによる科学的管理法であった。それは肉体労働を分析・研究して体系的に応用する、すなわち生産性向上に「知識」を適用したものであった。未熟練の肉体労働者を生産的にした科学的管理法は新たに生産管理工学を創り出したのであり、知識を土台とする技能のはじまりにほかならない。つまり科学的管理法による工業技術者は、現代の「知識労働者」すべての原型だということである。そして本書において「知識労働者」とは、「肉体的なスキルよりも、アイディアや観念、情報を適用して、仕事を生産的にする者」(A.D. p.264, A.D. 林訳 350 頁。)と規定されている。それがどのような存在なのかについて、かなり長くなるが、ドラッカー自身の言葉に耳を傾けることにしよう。

「換言すれば、今日の知識労働者は1750年ないし1900年の“自由な知的職業人”(free professional)の後を継いでいるわけではない。熟練、未熟練の肉体労働者という、ほんの昨日までの被雇用者の後を継いだ者なのである。

これは相当な格上げである。しかし同時にそれによって、知識労働者には解決されざる矛盾が生み出される。知識労働者の伝統と、被雇用者としての自らの立場との間の矛盾である。知識労働者は“肉体労働者”ではなく、まして“プロレタリア”でもないが、依然として“被雇用者”であることに変わりはない。彼は、なすべき業務を命じられるという意味での“部下”ではない。それどころか、自らの知識を適用し、自ら判断を下し、責任あるリーダーシップを

發揮することで、給与をえている。しかし彼には“上司”がいる。事実、彼は上司を生産的なものにしなければならない。そして上司は通常、同じ規律で動くメンバーではなく、“管理者”(manager)である。すなわち計画・組織・統合を行い、また専門分野がなんであれ、知識ある人々の仕事を評価することに特有の能力を有する存在である。」(A.D. p.276, A.D. 林訳 366-367 頁。)

「知識労働者は知識社会における真の“資本家”であると同時に、仕事に頼らなければ生きていけない従属者でもある。知識労働者は今日の社会において中間層すなわち教育を受けたサラリーマンであるが、それ全体を集団としてみれば、年金基金や投資信託などを通じて生産手段を所有しているのである。これらの基金は現代社会の真の“資本家”であり、クレアスやロスチャイルド、モルガンを合わせた以上の大富豪でさえ太刀打ちできない。しかし個人としてみれば、知識労働者は給料所得やそれに付随する年金利得、健康保険に依存しており、職を得て給料をもらわなければ生きていけない。われわれの社会に知識労働者以外の“雇用者”がまったくいないとしても、知識労働者一人ひとりとは“被雇用者”なのである。」(A.D. p.276, A.D. 林訳 367 頁。)

「ところが知識労働者は自分自身を他の“知的職業人”(professional)のようにとらえており、ほんの前にいた法律家、教師、牧師、医者、官吏と何ら変わらないと思っている。知識労働者は、彼らと同じ教育を受けている。彼らより収入はいい。さらに彼らよりも大きなチャンスにめぐまれるだろう。知識労働者は組織がなければこうした収入や機会にめぐまれないことがわかっているし、組織が行う投資——しかも多額の投資——がなければ、自分は職にありつけないこともわかっている。しかし知識労働者はまた、彼がいなければ同じく組織がやっていけないということもわかっているし、また実際そうなのである。」(A.D. pp.276-277, A.D. 林訳 367 頁。)

上記を整理すると、次のようになろう。「知識労働者」すなわち「肉体的なスキルよりも、アイデアや観念、情報を適用して、仕事を生産的にする者」には、いくつかの側面がある。「仕事に知識を用いる職業人」すなわち専門家としての側面、サラリーマンとしての側面、知識社会における真の資本家としての側面、である。これらを総じていえるのは、「知識労働者」が知識社会＝組織社会における新たな行為主体、すなわち組織と対等に協働していく自立かつ自律した個人として想定されていることである。換言すれば、それは「組織人」すなわち新たな組織社会において高度化した個人の姿なのである。そして彼らの取り組み方いかんによって、知識社会が生産的・効率的かつ充実したものとなるかどうか大きく決定されてゆくのである。とすれば、「知識労働者」をいかに有効に働かせて生産性を高めていくかが最大の焦点とならざるをえない¹⁰。そのため、彼らのモチベーションに見合った新しい管理法が必要であるとして、ドラッカーはいう。

「知識労働者が確実に動機づけられるために必要なのは、業績である。彼はチャレンジを必要とする。彼は自らが貢献していることを、身をもって知る必要がある。これは、肉体労働者の“良い管理法”と考えられてきたものとまったく矛盾するものである。ここでの経験は“仕事はほどほど、報酬もほどほど”という有名なフレーズに集約される。けれども知識労働者に期待されるのは“卓越した仕事”をすることであり、したがって“卓越した報酬”獲得の機会が得られなければならない。」(A.D. p.288, A.D. 林訳 383 頁。)

「知識労働者は、単に生計のためというだけの仕事には満足できない。彼らの意欲と自負は、“プロであること”や“知的であること”のものである。彼らが知識に敬意を払うのは、知識に成果達成の土台となることを求めているからである。」(A.D. p.289, A.D. 林訳 384 頁。)

「供給側が変化した結果、労働それ自体の需要の有無にかかわらず、今やわれわれは真の知識職(knowledge job)を創り出さねばならない。というのも、真の知識職こそが高度な教育を受けた人々を生産的なものにする唯一の方途だからである。」¹¹ (A.D. p.285, A.D. 林訳 378 頁。)

マズローの欲求5段階説で知られるように、明らかにここには欲求の高度化した個人が想定されている。他方で、新たな社会状況もまた現われてくる。「知識」が仕事に適用されるようになり、事実「知識労働者」が最大の労働者層となるにつれ、継続的な学習・教育が必要となってくるのである。本質的に「知識」とは革新、追求、疑問、変革にかかわるからであり、またひるがえって応用が「知識」の中心となることによって、実際に応用を軸に「知識」を編成していく「知識労働者」が絶対的に不可欠となるからである。社会的機関としての学校が果たすべき役割が、「知識社会」においてさらに大きなものとならざるを得ない理由がここにある¹²。

さらに「知識」が社会展開の土台となることによって、「知識」をめぐる意思決定こそが社会における中心的意思決定とならざるをえない。いまや「知識」は権力であり、社会の中心的な倫理問題は「知識にたずさわる者」(the men of knowledge)の責任なのである。

「これら知識の有する影響のうち、大規模かつ重要なものは、知識そのものに関する影響である。とりわけ仕事と業績の土台が知識へと移行することによって、知識にたずさわる者が責任を負わされることになった。知識にたずさわる者がこの責任をいかに受け入れ、またいかに果たしていくかによって、知識の未来が大きく決定されるであろう。それは、知識に未来があるかどうかを決定するものでもあるのである。」(A.D. p.380, A.D. 林訳 511-512 頁。)

以上、『断絶の時代』(68)での「知識」「知識労働者」概念について、ドラッカー自身の言葉にしたがってかなり詳細にみてきた。最後にポイントを改めて整理しておこう。「知識」概念は、「体系的かつ目的的に組織された情報」とされている。換言すれば、それは応用実践を軸に「知識」を編成していくということにはほかならない。いわば応用実践が「知識」概念の中心にあることになる。つまり本書でドラッカーが想定する「知識」とは、従来の科学や技術の概念をふくみつつも、その枠組みにとどまらないきわめて広範な人知の全体系にわたるものであり、また特定の目的達成に向けて応用実践されるべく組織されたものなのであった。

かかる「知識」の担い手たる「知識労働者」概念は、「肉体的なスキルよりも、アイディアや観念、情報を適用して、仕事を生産的にする者」とされている。彼らは情報の体系的かつ目的的な獲得とその体系的な応用を行う者すなわち「仕事に知識を用いる職業人」であり、「被用知的職業人」である。実際に応用を軸に「知識」を編成していく実践主体である彼らは、具体的には専門職、管理職、技術職などである。このように本書では管理職すなわちマネジメントがふくまれていることも、ポイントである。彼らは「知識社会」の大多数をなすサラリーマンとして、中間階層を構成している。そしてかかるサラリーマン層を全体としてくくってみれば、年金基金や投資信託を通じて生産手段を所有しているのであり、その意味で「知識社会」の真の資本家といえる存在である。要するに彼ら「知識労働者」は、プロの専門家としての側

面，サラリーマンとしての側面，「知識社会」における真の資本家としての側面をあわせ持つ存在なのである。

かくみるかぎり本書の「知識労働者」概念で想定されているのは，新たな組織社会において高度化した個人としての組織人にほかならない。彼らは組織の単なる一構成員や一歯車といったものではなく，組織に対して自立かつ自律した存在である。しかしながら組織と「知識労働者」，両者は互いがなくては機能しえないという点で，相互依存的かつ相即的な発展関係にある。総じて「知識労働者」は経済発展の中核を担う社会の一大勢力であり，また一人ひとりが所属組織にとって不可欠の存在として理解されているのである。

なお用語としては，「知識労働者」のほかに，周辺・関連概念として「知識ある人々」(knowledge people)，「知識にたずさわる者」(the men of knowledge)が登場している。いずれも『創造する経営者』(64)で既出であるが，本書での用い方では「知識ある人々」は先行書同様に潜在的な経済資源として知識を保有する人々で，「知識労働者」の域まで達しないまでも，その前提となる人的資源の側面を強調して表わしているもののようである。「知識にたずさわる者」は「知識労働者」のなかでも，「知識」について主体的に実践していく側面を強調して表わしているもののようである。

『マネジメント』(73)；

『断絶の時代』(68)につづいて刊行されたのが，ドラッカーの代名詞『マネジメント』(73)である。本書においてマネジメントは企業のみならず，あらゆる組織体に適用しうるものとして大きく体系化された。ここにマネジメントは理論的に完成されたといってよく，まさにドラッカー・マネジメント論の決定版である。とりわけ注目すべきは，かかるマネジメントの理論的完成が「知識社会論」を土台になされていることである。もとより本書は前著『断絶の時代』(68)とは異なり，「知識」「知識労働者」総じて「知識社会」そのものを直接の対象としたものではない。けれども実践たるマネジメントの前提として，明確に「知識労働者」が想定されているのである。実際，日本語版への序文でドラッカー自身も，労働・労働者とりわけ「知識労働」「知識労働者」のマネジメントにかなりウェイトをかけて論じていると述べている(MA. 野田・村上監訳(上)，5頁。)。具体的に「知識」「知識労働者」を銘打った部や章こそないものの，項目として，序論第3章「マネジメントへの挑戦」で「新しい知識の必要性」「知識労働と知識労働者」，1部15章「新しい現実」で「知識労働者のマネジメント」，2部の35章「ミドル・マネジメント」で「知識組織」，45章「仕事中心組織；職能別組織とチーム型組織」で「チーム設計と知識組織」が見受けられる。

本書では「知識」について「適切に応用されれば，人間にとってこれほど生産的な資源はないが，応用の仕方を誤ると，これほど高価でまったく非生産的なものもない。」(MA. p.70, MA. 野田・村上監訳(上)，109頁。)と述べるのみで，「知識」そのものの内容に関する具体的な記述はみられない。他方で「知識労働者」については，次のように明確に規定している。「会社社長，コンピューター・プログラマーや，エンジニア，医療技術者，病院理事，セールスマン，原価計算係や，教師，また被雇用下にあつて，教育をそなえた中間階級全体，すなわちあらゆる先進国において人口上の重心をなすにいたった中間階級全体」(MA. p.30, MA. 野田・村上監訳(上)，46頁。)，と。さらにほかの記述で，「設計技師，補修技師，品質管理者，

販売予測者、教師、研究科学者、管理者 (the manager)」(MA. p.177, MA. 野田・村上監訳(上), 291 頁。)があげられている。これら中間階級たる「知識労働者」は大部分が組織の中で働くサラリーマンであり、先進国は「被用者社会」(an employee society)となっている。「知識労働者」の特質について、ドラッカーは次のようにも述べている。

「同時に、労働力の重心は肉体労働から知識労働へと移行しつつある。すべての先進国における労働力のますます多くの割合が、熟練非熟練を問わず、身体を使って働くのではなく、アイデアや観念、理論を使って働いている。マルクス主義的あるいはロシア的な用語法でいえば、彼らは“インテリゲンチヤ”である。彼らの産み出すものは物質ではなく、知識とアイデアである。ほんの半世紀前、主として知識労働とは、独立した専門家が単独ないしはきわめて小さなグループで行っていた。労働力の大部分は、肉体労働であった。

知識労働は必ずしも高度の熟練や学歴を必要とはしない。書類整理であれば、高度の知的能力も高等教育も必要ではない。しかし書類整理系の道具はハンマーや鎌ではなく、高度に抽象化されたアルファベットであり、ものではなく記号である。アルファベットを習得するのは経験によってではなく、正式な教育によってである。」(MA. pp.169-170, MA. 野田・村上監訳(上), 279 頁。)

「生産性は実際、社会的な結合の事柄であるが、どの先進国でもますます生産性の問題は知識労働をいかに生産的なものにするか、また知識労働者にいかに達成意欲をもたせてやれるかどうかにかかっている。これは、新しい知識社会における中心的な社会問題である。知識労働のマネジメントには、前例となるものがない。知識労働は伝統的に個人か少数のグループで行われてきた。しかし今の知識労働は、大規模で複雑に管理された組織体において行われている。知識労働者はきのうまでの“知識専門職”(knowledge professional)の後継者でさえない。きのうまでの熟練労働者の後継者である。したがって組織におけるその身分、職能、貢献、ポジションが定義される必要がある。」(MA. p.177, MA. 野田・村上監訳(上), 290 頁。)

「必ずしも高度の熟練や学歴を必要とはしない」としている点で、「知識労働」には概念的にかなり幅があるようである。その他「知識」「知識労働者」をめぐる生産性向上の問題など、基本的な論点は前者『断絶の時代』(68) そのままである。ただし本書はマネジメントの書である以上、かかるマネジメントと「知識」「知識労働者」との関係が問題とならざるをえない。とりわけマネジメントの担い手に、「知識労働者」がどれほどふくまれるのかが大きなポイントとなる。ドラッカーは「管理者」(the manager)について伝統的な定義「他の人々の仕事に責任をもつ人」では不十分とし、「企業への貢献および企業の成果に対して責任をもつ」という意味で、マネジメントである人々の台頭を指摘する。彼らは原則として他人の仕事に責任をもたないがゆえに、「管理者」ではない。しかし彼らの仕事一つひとつをとってみれば、あらゆる専門領域における貢献者であり、企業の富を生み出す能力、事業の方向性とその成果に影響を与えている、とする。

「管理者からなるマネジメント層と、専門職 (career professionals) との間に、求められるものの違いがあってはならない。管理者が他の専門家と違うのは、ひとつだけ余分に責任と業績をもつにすぎない。50 人の部下を抱えるマーケット・リサーチの管理者と、一人も部下をもたずに同じ仕事をするマーケット・リサーチャーの違いは、企業に対する貢献というよりもその手段においてである。機能上の違いはいうまでもないが、両者ともに同じ方向で求められるものに答えなければならない。両者ともに“マネジメント”であり“管理者”である。」

(MA. p.397, MA. 野田・村上監訳 (下), 33 頁。)

ここにいう「専門職」については明言しているわけではないが、「知識労働者」を前提としていることは明らかであろう。「専門職」は先述の「知識専門職」とふくめて検討すべきものであるが、基本的に同じとみて差し支えあるまい。「知識専門職」については、後にみるように「知識を仕事に適用することで給与を受け、自らの知識にもとづいて意思決定を行い、企業全体の業績能力、成果、将来の方向性に影響を与える人々」と規定されている。ともあれ、マネジメントの担い手が単に経営トップのみではないとされていることが確認できる。ひるがえって、マネジメントの大きな担い手として「知識労働者」はふくまれているのである。

それはミドル・マネジメントのあつかいにおいても明らかである。ドラッカーは「知識労働」をミドル・マネジメントに特有の仕事としたうえで、従来とは異なる新しいタイプのミドル・マネジメントの台頭を指摘する。それは製造エンジニア、工程の専門家、税理士、マーケット・アナリスト、プロダクト・マネージャー、マーケット・マネージャー、広告や販促の専門家などである。かかる新しいミドルはまさに「知識専門職」であり、企業全体の業績および方向性に大きな影響を与える存在となっている。そして組織内でのかかるミドルの増大によって、ミドルというよりも組織そのものが「知識組織」(knowledge organization)へ変質しつつあるとするのである。

「知識組織では、最下層の専門職からマネジメント層まですべて、職務は企業の目標に焦点を合わせなければならない。貢献に焦点を合わせなければならない。このことは、職務というものがそれ自身の目標を持たねばならないことを意味する。職務は割り当てにしたがって編成されねばならない。それぞれのポジションで出入りする情報の流れにしたがって、職務は十分に検討したうえで構成されねばならない。そして意思決定構造に、職務は位置づけられねばならない。伝統的なミドル・マネジメントの職務とは異なり、上位権限の下達という点だけでもはや職務は設計できない。多元的なものとして認識されねばならない。」(MA. p.450, MA. 野田・村上監訳 (下), 120 頁。)

ここに提起された「知識組織」概念は、「知識労働者」たるミドル・マネジメントを主体とした組織概念である。ミドルにいる「知識ある人々」すなわち現代組織における管理職と専門職は、トップ・マネジメントにとって職位では部下であっても、仕事上はあくまでも対等な同僚である。彼ら「知識労働者」一人ひとりのマネジメントによって、「知識組織」は組織として有効たりうる。「知識労働者」の大多数はミドルにいるが、一面ではトップ以上に重要な存在なのである。かくみるかぎり、まさに「知識労働者」一人ひとりこそが、マネジメントの不可欠の担い手ということにはかならない。ドラッカーはつづける。

「“マネジメント”とは結局のところ、肉体を思考に、習俗や迷信を知識に、強制を協力に、置き換えることを意味する。上司への服従を責任に、権力にもとづく権限を業績にもとづく権限に、置き換えることを意味する。したがって知識組織とは、マネジメントの理論や思想および情熱が当初からずっと追い求めてきたものなのである。しかし今や知識組織は、既成事実となりつつある。第二次世界大戦以降、管理職の雇用が著しく拡大し、ミドルは知識専門職へと転換した。知識専門職とは知識を仕事に適用することで給与を受け、自らの知識にもとづいて意思決定を行い、企業全体の業績能力、成果、将来の方向性に影響を与える人々のことである。ミドルにいるこれら新しい知識ある人々を、真に効果的かつ成果あるものとするという課題は、ようやく取り組みはじめられたばかりである。これこそ、管理者のマネジメントにおける中心

的な課題である。」(MA. p.454, MA. 野田・村上監訳(下), 126-127 頁。)

かくして結論部分において、ドラッカーは本書のテーマたるマネジメントそのものと「知識」の関係についてまとめている。つまり組織社会と「知識社会」の進展は相関関係にあるとしたうえで、次のように述べるのである。

「マネジメントは、これらふたつの発展の媒体であり結果である。それは、組織社会の組織体それぞれが機能し自らの使命を果たすことを可能とする機関である。そしてマネジメントじたいが、そうした「知識」なのである。それじたいの主題やスキル、高度な専門知識をもったひとつの学問なのである。つまり組織社会におけるこれら諸組織体の経営者(the managers)は、社会の指導的グループを形成しているのである。」(MA. p.808, MA. 野田・村上監訳(下), 716 頁。)

ここでは、マネジメントじたいも「知識」とであるとされる。後述するように、かかる認識はやがて『ポスト資本主義社会』(93)において、マネジメントと「知識」の一体化、さらにはマネジメントを「諸知識」の最中核をなす「知識」=「知恵」とする視点へと結実することになる。

以上、本書『マネジメント』(73)でも、「知識」「知識労働者」概念についてできるかぎりドラッカー自身の言葉にしたがってみてきた。ここで改めてポイントを整理しておこう。ベースにある社会観は『断絶の時代』(68)そのままであり、「知識」「知識労働者」概念も基本的には変わるところはない。ただ、周辺・関連概念として、『経営者の条件』(66)での「知識組織」や、新たに「専門職」「知識専門職」が登場している。「知識労働者」はサラリーマンであり、プロの専門家であり、教育をそなえた中間階級全体である。表現は若干異なるものの、意図しているものに大差はないといってよい。もとより本書はあくまでもマネジメントの書であって、したがってこれら「知識」「知識労働者」概念とマネジメントがいかにかかわっているかが焦点となる。「知識労働者」についてはマネジメントの対象であることはもちろん、マネジメントの大きな担い手として位置づけられている。ここでポイントとなるのは、管理者ではないが、「企業への貢献および企業の成果に対して責任をもつという意味で、マネジメントである人々」の存在である。ドラッカーは彼らを「専門職」「知識専門職」と呼ぶが、他方で彼らは新たなミドル・マネジメントとも大きく重複する存在でもある。ミドルとしてみれば、彼らは各自の専門領域における意思決定によって、企業全体の業績・方向性に大きな影響を与える不可欠の存在であり、その増大によって「知識組織」を現出せしめるにいたっている。「専門職」「知識専門職」、ミドル、すなわち総じて「知識労働者」一人ひとりによる主体的な組織こそ、かかる「知識組織」ということなのである。まさに「知識労働者」一人ひとりが、所属組織においてマネジメントの不可欠の担い手として想定されている。また最後に、マネジメントそのものも「知識」とされている。いわば本書であらゆる組織体に適用しうるものとして体系化されたマネジメントとは、組織とともにある「知識労働者」一人ひとりが担ってはじめて真価を発揮するものにほかならない。かくみるかぎり、マネジメントの理論的完成には、マネジメントとその担い手「知識労働者」を相即不離、唇齒輔車としたことの大きな意義が認められるのである。

IV

『断絶の時代』(68)そしてそれを適用した『マネジメント』(73)をもって、ドラッカーの「知識労働者」概念は本格的に誕生した。とはいえ、いくつかの周辺・関連概念との境界が必ずしも明確とはいいがたい。両著以降の概念的展開はどのようなものとなったであろうか。以下で、それを概観していくこととする。

『見えざる革命』(76)；

本書は年金基金の台頭による社会体制の変容を論じたものであるが、「第3章 年金基金社会主義下における社会的機関と社会的問題」において、人口構造の変化による経済的な課題として「知識労働者」に言及されている。生産性向上の問題として、主たる人的資源となる「知識労働者」が取り上げられているのである。本書で「知識労働者」は、「肉体や手先を使うのではなく、技術的、専門的、マネジメントといった知識を使って仕事をする人々」と規定され、「技術者、専門家、マネジメントにたずさわる職員」(technical, professional, managerial, and administrative personnel) (*The Unseen Revolution; How Pension Fund Socialism Came To America* (76) (→*The Pension Fund Revolution.*), pp.117-118, 上田惇生訳『見えざる革命』, ダイアモンド社, 1996年, 138頁。)があげられている。新種の仕事はほとんどが「知識職」(knowledge job)であり, 10年もたてば「知識職」が全体の3分の1を占めるようになる。すなわちかつての肉体労働にかわる主要労働の担い手が「知識労働者」であるが, その生産性にかかわる研究は皆無である。この「知識労働者」の生産性を高めることが, 何よりも今後の国家の浮沈にかかわる最重要問題であると強調されている。

『乱気流時代の経営』(80)；

本書 (*Managing in Turbulent Times*；以下, M.T.T.と表記する。上田惇生訳『乱気流時代の経営』, ダイアモンド社, 1996年；以下, M.T.T.上田訳と表記する。)は, 不規則で順調に進まない「乱気流」をキー・ワードにした論文集であるが, 「知識労働者の生産性」「財産には権力がともなう」で「知識」「知識労働者」に関する論述がみられる。マネジメントにとって, 資源の生産性向上は重要な仕事である。人的資源のうち, 「知識労働者」は潜在的な生産性はもっとも高いが, コストも高い。彼らの生産性をマネジメントするには, 彼ら一人ひとりの強みを知り, それが成果に結びつく部署に配しなければならない。彼らに与えるべきものは責任であり, また不可欠なのは継続学習である。「知識」には責任がともなうのみならず, 逆に責任がともなわなければ無責任であり傲慢ですらある, というのが本書でのその論旨である。

また本書においては, あらゆる組織が「経営管理者」(a business management)と「専門家集団」(professional groups)からなる「双頭の怪物」となったと表現している。ここにいる「専門家」「知的職業人」としてあげられるのは, 会計士, マーケット・リサーチャー, セールスマン, エンジニア, 品質管理技術者, である。現代社会において, 彼ら「知的職業人」すなわち「明確に体系化された知識をもち, 何よりもその知識に対して責任をもっていることを自覚している人々」こそ, 社会とその機能において中心にある (M.T.T. pp.131-132, M.T.T.上田訳 177-180頁。)とする。ここでは「知識労働者」の語はまったく出てこないものの, 「知識労働者」が想定されているのは明らかである。あるいは「知識労働者」を使わない

というのは何か意図があるのかもしれないが、何ともいえない。「知識労働者」については、次のような記述もある。

「きのうの“従業員”がプロレタリアを意味したのに対し、今日では高度な教育を受けたプロフェッショナルな中間階級をますます意味するようになっている。それは肉体労働者というよりは知識労働者を意味する。」(M.T.T. p.154, M.T.T. 上田訳 209 頁。)

その他、「知識労働者」の周辺・関連概念としては、「高度の技能を持つ人々、知識ある人々、経営ならびに専門職にある人々」(highly skilled people, knowledge people, managerial and professional people) (M.T.T. p.28, M.T.T. 上田訳 30 頁。)との語も見受けられる。

『変貌する経営者の世界』(82)；

本書(*The Changing World of the Executive*；以下、C.W.E. と表記する。久野他訳『変貌する経営者の世界』ダイヤモンド社、1982 年；以下、C.W.E. 久野他訳と表記する。)は *Wall Street Journal* に記載したエッセイを集めたものでカレントなトピックスが中心であるが、「知識」「知識労働者」そのものをテーマにしたものもある。「第 19 章知識労働者のマネジメント」「第 24 章 1990 年の学校」である。「知識労働者のマネジメント」での論点は、「知識労働者」の生産性と満足度の向上など、『断絶の時代』(68) から前著『乱気流時代の経営』(80) までとほとんど変わるところはない。本書で知識労働者は「会計士、エンジニア、ソーシャル・ワーカー、看護師、各種のコンピューター専門家、教師、研究者」(C.W.E. p.112, C.W.E. 久野他訳 133 頁)と規定されている。「あらゆる知識労働者、すなわち最下層にいる最も若い人から CEO にいたるまで」(C.W.E. p.113, C.W.E. 久野他訳 134 頁)との表現もあることから、「知識労働者」にマネジメントもふくまれているようである。ほかに、次のような記述もみられる。「ミニ・コンピューターを機械や器具に組み込むことで、労働者は“半熟練”ブルーカラー機械工から、“半・知的な”(semiknowing) 白衣の技術者へと変わる。」(C.W.E. p.95, C.W.E. 久野他訳 113 頁)。「1990 年の学校」では、『断絶の時代』(68) での学校の責任問題があつかわれているが、とりわけ継続的専門教育がポイントとして指摘されている。

『イノベーションと企業家精神』(85)；

本書はイノベーション創出のための実践の書であるが、「知識」はまさにイノベーションを生み出す 7 つの源のひとつ「新しい知識」として、大きくとりあげられている。本書では「知識」「技術」「アイディア」を明確に区別して用いており、「知識にもとづくイノベーション」(knowledge-based innovation) という表現もみられる。「新しい知識」として意図されているのは新発明や新発見のようであるが、具体的な表記はない。また本書では、なぜか「知識労働者」の語は出てこない。なおマネジメントじたいを「知識」とする以下の記述もみられる。「マネジメントとは、多様な技能や知識を有する生産的な人々を“組織”でともに働かせることを初めて可能とした“有用な知識”であり、今世紀のイノベーションである。」(*Innovation and Entrepreneurship; Practice and Principles*, p.31, (85), 上田惇生訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、2007 年、10 頁)

『マネジメント・フロンティア』(86)；

本書は「今日の経営者が直面する明日の課題」をテーマに編まれた論文集であるが、部分的

に「知識」「知識労働者」が言及されている。「第 1 章変貌する世界経済」では、「知識」と資本が肉体労働にとってかわる傾向が加速していることが指摘される。「第 14 章ホワイトカラーの生産性の測定」は、当初からの問題「知識労働者の生産性」を想起させる。というより、「ホワイトカラーの生産性の測定」をそのまま「知識労働者の生産性の測定」に変えても何ら問題のない内容である。なぜここであえて「ホワイトカラー」をテーマにしているのかは定かでない。さしあたりここでは「ホワイトカラー」と「知識労働者」が、概念的にどのように違うのかがポイントとならざるをえない。前者は後者をもふくむより広義の概念としてとらえられているようであるが、その差異については言及されていない。『経営者の条件』（64）でのエグゼクティブ概念同様、「ホワイトカラー」ではあるが「知識労働者」ではないものも少なからずいるということなのであろう。また他方で、本書では「知識労働者」とマネジメントとの差異が強調されている。

『新しい現実』（89）；

本書（*The New Realities*；以下，N.R. 表記する。上田・佐々木訳『新しい現実』ダイヤモンド社，1989 年；以下，N.R. 上田・佐々木訳と表記する。）は、「新しく現実となった現在を書いた」という論文集である。『断絶の時代』（68）と構成がほぼ同じということもあり、「知識社会論」を初めて体系的に提示した同書の 21 年後の定点観測と位置づけることができる。したがって「知識」「知識労働者」への言及も多い。ドラッカー自身の言葉を聞こう。

「…新しい多数派たる“知識労働者”は、いかなる利害者集団の定義にもあてはまらない。知識労働者は農民でも労働者でもなく、事業家でもない。組織の従業員である。にもかかわらず“プロレタリア”ではなく、階級として“搾取されている”と感じてもない。集団としてみれば、彼らは年金基金を通じた唯一の“資本家”である。彼らの多くは自らが上司であり、“部下”をかかえている。自らにも上司がいる。彼らは中間階級でもない。収入の格差はあるが、新語をつくって表わせば、彼らは“単一階級”（uniclass）である。働く場が企業であろうが、病院であろうが、大学であろうが、彼らの経済的社会的地位は何ら違いがない。企業の経理から病院の経理へ移動しても、知識労働者の社会的経済的地位は変わらない。仕事が変わるだけである。」（N.R. p.25, N.R. 上田・佐々木訳 37-38 頁）

現代はすでに「知識労働者」の社会となっている。彼らは搾取者でも非搾取者でもなく、一人ひとりではなく集団としてみれば、本当の意味で唯一の資本家である。部下であると同時に、しばしば上司でもある。全く独立した存在であると同時に、他に依存する存在であり、しかも移動の自由を有している。専門的な「知識」が彼らに移動の自由を与えるのである。ここでは「中間階級ではない」と断言していることがポイントであろう。「単一階級」と表現しているが、従来の「中間階級」なる枠組みではとらえ切れないという意味でのものと解される。「知識」については、次のように述べている。

「学問の世界では、知識は印刷されたものとして定義される。しかしまったくもってこれは知識ではない。生のデータである。知識とは、行動の基礎となることによって、あるいは個人（や機関）が多様かつより効果的に行動できるようにすることによって、何かや誰かを变える情報である。そしてこの新しい“知識”観でみれば、それを成し遂げることができる知識はごくわずかである。」（N.R. p.251, N.R. 上田・佐々木訳 365 頁）

「よりフラットな構造のために、大規模な情報にもとづく組織は、今日の大企業や政府機関

よりも 150 年前の組織に似たものとなる。知識はみなトップが握っていた。政府機関では大臣や長官がおり、大企業ではごく少数の共同経営者と各部門の長がいるだけだった。残りは助手と手伝い、つまりいわれた仕事を同じようにこなすだけの者だった。情報にもとづく組織では、知識は主としてボトムすなわちそれぞれの仕事に取組み、また自己管理している専門家の頭にある。」(N.R. p.210, N.R. 上田・佐々木訳 303 頁)

ここにあるのは、「知識」とは活用されてはじめて真の「知識」となるという認識にほかならない。実際に活用されている時にこそ、真の意味で「知識」たる役割を果たしているのだとするのである。また、理解されることが「知識にたずさわる人々」(people of knowledge)の義務とならなければ、知識が生み出されることはなくなってしまうとし、いわゆる「知識人」たちは「今や知識を有効なものとし、再び知識を真の知識にするよう強いられるのだろうか」(N.R. pp.251-252, N.R. 上田・佐々木訳 366-368 頁)とも述べている。

本書の結論「分析から知覚へ、新しい世界観」は、『変貌する産業社会』(57)での世界観を彷彿とさせる。かの書では、ポスト・モダンのもとに、近代のデカルト主義世界観にかわる新たな世界観への移行が指摘されたのであった。従来の要素還元主義や因果律などにかえて、「形態」「目的」「過程」といった新しい概念を土台とすることが述べられたのである。これに対し、本書では新しい世界観として知覚的な認識の重要性が指摘されている。そしてそのうえで、かかる知覚的な認識と従来からの分析的な概念、この両者をバランスさせることがもっとも重要であるとする。考えることだけでなく、見ることも重要である、と。

なお本書では「社会的機能およびリベラル・アートとしてのマネジメント」と題する章があり、マネジメントをリベラル・アートとして大きく位置づけている。さらに本章では「マネジメントの登場が、知識を社会的な装飾品や奢侈品から経済の真の資本に変えた。」(N.R. p.223, N.R. 上田・佐々木訳 322 頁)と述べ、「知識」とマネジメントの関係に大きく踏み込んでいる。

V

前節で概観した『見えざる革命』(76)から『新しい現実』(89)までは、「知識」「知識労働者」概念について大きな展開はみられない。『断絶の時代』(68),『マネジメント』(73)での本格的誕生を経たこの時期は、それら概念を適用・普及していった段階ととらえることができる。以下では、新たな概念的展開がみられる『未来企業』(92)以降のすべてを取りあげていく。

『未来企業』(92)；

本書(*Managing for the Future*；以下、M.F.と表記する。上田他訳『未来企業』ダイヤモンド社、1992年；以下、M.F.上田他訳と表記する。)は「組織にあって、仕事に取り組んでいるエグゼクティブに焦点を合わせた」論文集であるが、「知識」「知識労働者」に関するこれまでの主要論点に大きく変わるところはない。しかし本書で何よりも注目すべきは、新たに「サービス労働者」(service workers)なる概念が登場することである。「13章 新たな生産性の課題」の冒頭でいきなり「労働力における新たな支配的なグループ、すなわち知識労働者とサービス労働者の生産性は、今後数十年にわたって経営管理者(managers)が直面する最大かつ最困難な課題となろう。」(M.F. p.93, M.F. 上田他訳 111 頁。)と述べられる。生産性に

関する問題じたいは、これまでもみてきたようにドラッカーがくりかえし取り上げるトピックである。しかしここにおいて「知識労働者」の他の重要な概念として、突如「サービス労働者」が現れるのである。確認できる範囲では、これがはじめてである。そもそも「サービス労働者」とは何か、「知識労働者」との違いは何かを説明することもなく、本書でまずドラッカーは両者を同列というよりほぼ同様ものとして論じていくのである。

「知識労働者とサービス労働者には、研究にたずさわる科学者や外科医から、製図工、商店経営者、さらには土曜午後の数時間にファーストフードのドライブ・インでウェイトレスとして働く 16 歳の若者までふくまれる。そこには機械をつかって働く多くの人々、すなわちレストランで皿を洗い、病院で床を磨き、保険会社の支払請求処理部門でコンピューターのキーを叩くといった人々がふくまれる。多様ではあるが、知識労働者とサービス労働者は、生産性を高めるうえで何が機能しないかという点で酷似している。しかし知識、技能による責任、社会的地位、給与でいかに異なっていようと、こうした労働者は生産性を高めるうえで何が機能するかという点でも重要な類似性がある。」(M.F. p.95, M.F. 上田他訳 114 頁。)

本章後半において、郵便注文や病院の受診手続、大学での業務のスリム化をあげて、「サービス労働」の例として説明している。そして本章結論で「知識労働」と「サービス労働」の生産性を向上しなければ、先進国経済は停滞するとしながらも、実は「知識労働者」の生産性をあげるよりも「サービス労働者」の生産性をあげるの方が先進国の社会的な重要課題であるとする。すなわちかなり低度の「サービス労働」しかできない人々はかつてのプロレタリアのごとく、階層としては最も大きくまた所得が低い。彼ら「サービス労働者」と「知識労働者」の格差は増大し、それによって両者による社会的対立さらには新しい階級闘争がもたらされるかもしれないのだ、と。かくして生産性向上の問題において、かかる「サービス労働」の生産性向上こそ、「知識社会」におけるマネジメントの第一の社会的責任であると結論している。かくみるかぎりでは、「サービス労働者」とは「知識労働者」ほど高度な専門知識を有せず、定型的な事務的業務にたずさわる者ということになるだろうか。彼らが大多数をしめるとすれば、ホワイトカラーから「知識労働者」を引いた残りすべてということになるであろう。

他方で「第 28 章非営利組織が企業に教えるもの」では、非営利組織から学ぶ「知識労働者」の生産性を向上させる手法として、明確な使命、適切な配置、継続的な学習と教授、目標と自己管理によるマネジメント、高い要求とそれに応じた責任、自らの業績と成果に対する責任をあげている。

また本書はその他の章で「ブルーカラー労働者の凋落」として、かつて隆盛をきわめた「ブルーカラー労働者」が今やその地位を「知識労働者」にとって代わられてしまったことが強調される。そして「第 21 章明日の経営管理者 (managers)；主要トレンド」は、ミドル・マネジメントに焦点を合わせたもので、内容的には「知識労働者」とほとんど変わるところはない。しかし「知識労働者」の語は出てこない。「中間管理職」(middle managers)と「専門職」(「知的職業人」)(professionals)が並列的に述べられているのみである。

あとがき「1990 年代とその先」では「知識社会」の様相に言及されているが、論点は従来からのものと変わらない。なお、ここでは「知識社会」を次のように規定している。

「『知識社会』とは、政府や企業など、情報の流れのなかで運営せざるを得ない大規模組織の社会である。この意味で、西側先進国はみな『ポスト・ビジネス』となっている。ビジネスはもはや社会的に出世するための主たる手段ではない。」(M.F. p.5, M.F. 上田他訳 8 頁。)

以上、本書でのポイントを改めて整理しておく、何よりも「サービス労働者」の登場である。これにより従来からの主要論点「知識労働の生産性向上問題」も、大きく転回することになる。すなわち生産性向上の問題は、その主たる対象を「知識労働」全体から、従来そのなかにもふくめられていた「サービス労働」へと重心移動するのである。「知識の生産性向上問題」は「知識社会」における最重要課題としてドラッカーが繰り返し強調してきたところであり、かかる重心移動のもつ意義こそ明らかにされねばならない。この「知識労働」の重心移動という点に留意しながら、以降の著書での展開に目を転じていこう。

『ポスト資本主義社会』(93)；

本書(*Post-Capitalist Society*；以下、P.C.S.と表記する。上田・佐々木・田代訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社、1993年。；以下、P.C.S.上田他訳と表記する。)はポスト資本主義社会論として「知識社会」を論じたもので、ドラッカーによれば『断絶の時代』(68)の対位旋律とされる。いわば後書にはじまる「知識社会論」の総決算であり、もとより関連する概念への言及も多い。三部構成で最後の「第3部：知識」では「知識：その経済学と生産性」「説明責任ある学校」「教育ある人間」があるほか、「第1部：社会」でも「資本主義から知識社会へ」といった章タイトルがみられる。ここでは、従来から考察されてきた「知識社会論」の諸論点すなわち「知識労働者」と「知識労働の生産性向上問題」、「知識経済」、「知識組織」、教育・学校のあり方などが網羅されている。のみならず本書ではさらに、「知識」そのものの新たな意義とそれによる「知識史観」とでもいうべきものが大きく提示されている。したがって本書については、より詳細にみていくこととする。

まず「イントロダクション：大変化」で、「知識」「知識労働者」に関する全体的な論点が次のようにまとめられている。

「今や価値は“生産性”と“イノベーション”によって創出されるが、いずれも知識の仕事への適用である。知識社会を先導する社会集団は、“知識労働者”となる。彼らは知識エグゼクティブ(knowledge executive)すなわち資本家が資本を生産的に利用する配賦方法を知っていたように、知識を生産的に利用する配賦方法を知っている者、知識専門職(knowledge professionals)、知識従業員(knowledge employees)である。実際、これら知識ある人々(knowledge people)はみな組織に雇用される。とはいえ、資本主義における被用者とは異なり、彼らは“生産手段”も“生産要素”も所有している。というのも、あらゆる先進国で急速に登場してきた年金基金を通じて、唯一かつ真の所有者として生産手段を所有しているからである。また知識労働者は自ら知識を所有し、どこへでも持って行けるという意味で、生産要素を所有しているからである。したがってポスト資本主義社会の経済的課題は、知識と知識労働者の生産性となる。

しかしながらポスト資本主義社会の社会的課題は、ポスト資本主義社会における第二階級たるサービス労働者の尊厳をめぐるものとなろう。サービス労働者は基本的に、知識労働者となるために必要な教育が不足している。そしてすべての国、最も先進的な国でさえ、彼らが社会的な多数を占めるようになる。」(P.C.S. pp.8-9, P.C.S. 上田他訳 32-33頁。)

先の『未来企業』(92)での「サービス労働者」が本書でも登場しているが、基本的な論点に変わるところはない。ここで注目されるのは、「知識労働者」がさらに「知識エグゼクティブ」(knowledge executive)、「知識専門職」(knowledge professionals)、「知識従業員」

(knowledge employees) と、階層的に細分化されていることである¹³。「知識労働者」は上級管理職、スタッフ、従業員から構成されることになるのである。確認できる範囲では、かかる表記があるのはこの引用箇所のみである。経営管理者 (managers) からなるマネジメント層と技術者からなる専門職といった二層区分はこれまでもあったが、このような三層区分は初めてである。従来の二層区分でとらえれば、「知識エグゼクティブ」「知識専門職」はわかるものの、3つめの「知識従業員」とは何を表わすのであろうか。さらに本書では、「知識専門家」(knowledge specialists) なる用語も登場している。「現代組織は知識専門家の組織であるがゆえに、“同僚”や“仕事仲間”といった対等なものによる組織でなければならない。」(P.C.S. p.56, P.C.S. 上田他訳 110 頁。)としているが、ここをみるかぎり「知識労働者」とほぼ同義ではないのだろうか。また「知識専門家」(knowledge specialists) は先の「知識専門職」(knowledge professionals) と意味的にもかなり近似していると思われるが、両者を区別する部分はあるのだろうか。あるいは同じことについて、用語を変えていっているだけなのだろうか。他方で、「サービス労働者」については「知識労働者」となるために必要な教育が不足しているため、それに次ぐ第二階級とされている。さらに本書では、次のように規定している。

「サービス労働の多くは物をつくったり、それで何かをする仕事とさほど変わらない。ここにふくまれるのは、データ処理、請求作業、顧客照会への対応、保険支払請求の処理、運転免許証の発行といった事務的な仕事である。実際、それらの仕事は、政府機関の仕事のおよそ3分の2、民間企業や大学や病院などの事務およびサービス労働の3分の1以上を占めている。これは事実上、オフィスの仕事であるという点でのみ、工場の仕事とは異なる“生産労働”である。」(P.C.S. p.85, P.C.S. 上田他訳 155 頁。)

先の『未来企業』(92)での規定と変わらないが、とすれば「知識エグゼクティブ」「知識専門職」なる区別がある以上、「知識従業員」との差異はかなり微妙といわざるをえない。一方で、「サービス労働者」はホワイトカラーの多数を占めるものであり、ひるがえってみれば「知識労働者」は数の上ではそれほど多くないということになる。とすれば、「知識労働者」とはさほど数の多くない高度な専門知識の所有者であり、社会的な特権的立場にある人とはいえないのだろうか。このように、これら用語法の区別およびそれらの内容については、かなりの疑問を呈さざるをえない。ともあれ、ドラッカーは、やはり本書でも「知識労働者」と「サービス労働者」をひとくくりにしながら次のようにいっている。

「資本家とプロレタリアートに代って、ポスト資本主義社会をなす階級は知識労働者とサービス労働者である。」(P.C.S. p.6, P.C.S. 上田他訳 29 頁。)

「知識労働者とサービス労働者は伝統的な意味での“階級”ではない。両者の境界は形の上ではともかく、実質ははっきりしたものではない。一つの家族のなかに、高等教育を受けたサービス労働者と知識労働者がいるということもある。しかしサービス労働者が所得と社会的な尊厳のいずれも得られなければ、ポスト資本主義社会は階級社会となってしまうおそれがある。そのため生産性の向上が必要となるのである。また、昇進と評価の機会も必要となるのである。」(P.C.S. p.96, P.C.S. 上田他訳 173 頁。)

第一階級「知識労働者」と第二階級「サービス労働者」の境界は不明瞭ながらも、その差異をめぐって両者は対立しうることが明言されてはいないものの、含意されていることがみてとれる。これは先の『未来企業』(92)での主張と符合する。「知識労働者」と「サービス労働者」いずれにせよ、その中核にあるのは「知識」である。ドラッカーは本書において「知識」

を次のようにいう。

「今われわれが知識と考える知識は、行動によって自らを知識であると証明するものである。今われわれが知識としているものは、行動するうえで有効な情報であり、成果に焦点を合わせた情報である。かかる成果とは、社会や経済あるいは知識それじたいの進歩といった人間の「外」にある。」(P.C.S. p.46, P.C.S. 上田他訳 94 頁。)

ソクラテス以来、「知識」とは「存在」(being)について適用されるものであり、「行為」(doing)に適用されるものは効用を意味する「テクネー」すなわち「技能」として別個のものとされていた。けれどもやがて「技術」すなわち体系的・目的的な「テクノロジー」が発明されたことによって、「知識」は「行為」への適用すなわち効用を明確に指向することとなった。ドラッカーによれば、これによって「知識」の有する意味と機能が根本的に変わってしまったのであった。かくして、かかる「知識観」すなわち「行為に知識を適用する」文明史的な視点、「知識史観」ともいべきものから、彼は三段階で「知識社会」への移行を論じるのである。第一段階が道具・工程・製品へ「知識」を適用した「産業革命」(18 世紀以降)であり、第二段階が仕事へ「知識」を適用した「生産性革命」(科学的管理法以降)、第三段階が「知識」へ「知識」を適用する「マネジメント革命」(第二次大戦後以降)である。かかる「行為への知識適用」発展段階は、まさにマネジメントの発展段階そのものといってよい。「所有と労働の分離」をもたらした「産業革命」はマネジメントの端緒であり、「生産性革命」は「所有と支配(経営)の分離」をともないつつマネジメントが専門化した本格化の段階、「マネジメント革命」はそのいや増す重責ゆえにマネジメントじたいが高度に進化する段階、と適合的に理解しうるからである。ドラッカー自身が言明しているわけではないものの、この「行為への知識適用」の究極的段階には、「行為」と「知識」が一体化したもの、「行為からする知識」すなわち「知恵」をみてとることができる。ここにいう「知恵」とは、「知識」と「知識」を結びつけ、「知識」を真の経済資源とするものとしての「知識」である¹⁴。むろんそれはマネジメントにおいてほかにない。本書ではマネジメントについて、次のようにいっている。

「成果を生み出すために既存の知識をベストな形で適用する方法を発見し、それを知識とすることこそ、実はわれわれがマネジメントというもののなのである。」(P.C.S. p.42, P.C.S. 上田他訳 87 頁。)

したがってマネジメントを担う人的主体についても、「経営管理者(manager)の正しい定義は、“知識の適用と知識の働きぶりに責任をもつ”者である」(P.C.S. p.44, P.C.S. 上田他訳 91 頁。)ということになる。このようにドラッカーにあってマネジメントは、新しい「知識社会」ではこれまで以上に中心的な存在すなわち最高の「知識」=「知恵」として、その重責を担うものと強力に位置づけられるのである。人間・組織・社会・文明・歴史とそれらをつなぐ「知識」、さらには「知恵」としてのマネジメントが、ここにひとつの思想としてまとめられたのである。

一方で、従来からの最重要課題「知識の生産性向上問題」については、その原則として次のものをあげている。成果を生み出すために高い目標を掲げること、明確に焦点を絞ったものとする、変化の機会を体系的に利用することすなわち『イノベーションと企業家精神』(85)における「イノベーションの7つの機会」、時間を管理すること(P.C.S. pp.190-191, P.C.S. 上田他訳 314-315 頁。)、である。

かくしてドラッカーは「教育ある人間」をもって、本書の結びとしている。これは「知識労

働者」の前提であり、また「知識社会」に生きる新たな人間像として「知識労働者」をさらに一般化して述べたものといつてよからう。実際、彼は本書冒頭で次のようにいつていた。

「ポスト資本主義社会は、価値と審美眼という新たな二分法によって分かれることになる。…かかる二分法は、“知識人”と“経営管理者”(managers)との間に引かれる。前者の関心は言葉とアイディアにあり、後者の関心は人々と仕事にある。この二分法を超えて新たな統合へといたることが、ポスト資本主義社会にとって中心的な哲学上および教育上の課題となろう。」(P.C.S. pp.8-9, P.C.S. 上田他訳 32-33 頁。)

そしてその具体的現象として、終章「教育ある人間」について次のようにいつのである。

「ポスト資本主義社会は、知識社会であるとともに組織社会でもある。互いが互いに依存する一方で、概念や見方や価値の点で両者はまったく異なる。教育ある人間のすべてとはいわぬまでも大部分が、組織の一員として自らの有する知識を実践する。したがって教育ある人間は、ふたつの文化、すなわち言葉とアイディアに焦点を合わせる“知識人”の文化と、人々と仕事に焦点を合わせる“経営管理者”(manager)の文化で、同時に生活し働くようにしなければならない。

知識人は道具として組織を必要とする。組織によって、彼らのテクネーすなわち専門化された知識を実践することができるからである。経営管理者は知識を、組織の目的を実現する手段とみる。両者とも正しい。両者は正反対であるが、その関係は矛盾というよりはふたつの極である。両者は互いを必要とする。調査を行う科学者はかかる調査を管理する者を必要とするのと同様に、調査を管理する者は調査を行う科学者を必要とする。両者のバランスが崩れれば、何も進展せず、関係者がみな不満になるだけである。管理者によるバランスがなければ、知識人の世界は誰もが“自分のやりたいことをやる”ものとなつてしまい、何も達成できない。知識人によるバランスがなければ、管理者の世界は“組織人”がはびこる空虚な官僚主義に陥つてしまう。しかし両者が互いにうまくバランスされれば、創造性と秩序、達成と使命が可能となる。

ポスト資本主義社会における実に多くの人々が、同時にこのふたつの文化の中で生活し働くようになる。」(P.C.S. p.215, P.C.S. 上田他訳 354-355 頁。)

ドラッカーは、本書のなかでかかる終章「教育ある人間」をもっとも重要なものとみなしている。そこには社会のシンボルおよび旗振り役となつたこれからの人間、すなわち教育ある人間がマネジメントという「知恵」を用いて、多様な「専門知識」を結合し、成果をあげていく様がビジョンとして描かれているのである。

以上みてきた『ポスト資本主義社会』(93)のポイントを、改めて整理しておこう。『断絶の時代』(68)の対位旋律とされる本書は、前書にはじまる「知識社会論」構想全体のいわば総まとめであり、総決算である。何よりも大きいのは、『変貌する産業社会』(57)以来模索されてきた「知識」の意義と位置づけである。本書では「知識の行為適用」への文明史的視点、いわば「知識史観」から、現代文明にいたるプロセスがきわめて明確に三段階で定式化されている。この行き着く先に、行為と一体化した「知識」すなわち「知恵」、さらに「知恵としてのマネジメント」を認めることができるのである。マネジメントは「知識」そのものとして、また「諸知識」を結合して新たな「知識」と成果をもたらす「知恵」として理解されるのである。「知識」の適用ならびに成果に責任を持つという、最高の「知識」=「知恵」なのである。ここ

に「知識」のあつかい方の問題は、マネジメントのあり方いかん集約されることとなる。これこそ、本書をして「知識社会論」ひいてはドラッカー全思想の集大成・総決算とみなしうる最大の理由である。マネジメントが「知恵」として、新たな「知識社会」そしてその担い手たる「知識労働者」のゆくえを左右する決定的な存在へと昇華されたのである。本書においてドラッカーの「知識」の意義と位置づけはまさしく完成されたのである。

その他「知識社会論」の諸論点で、「知識経済」、「知識組織」、教育・学校のあり方などについては、従来と大きく変わるところはない。しかし「知識労働者」については、『未来企業』(92)からの「サービス労働者」をふくめてかなり錯綜している。本書で登場した用語を改めて確認すると、「サービス労働者」のほかに、「知識エグゼクティブ」(knowledge executive)、「知識専門職」(knowledge professionals)、「知識従業員」(knowledge employees)が登場している。既述のように確認できる範囲では、これらのように「知識労働者」を三階層と区分する概念は、本書以外では見当たらない。また「知識専門家」(knowledge specialists)のほかに、「知識ある人々」「知識にたずさわる者」(a man (or woman) of knowledge)といった表現もみられる。

従来からの「知識の生産性向上問題」については、それじたいに関する記述もあるものの、本書で最重要課題とされているのは「サービス労働の生産性向上問題」である。これは前著『未来企業』(92)そのままである。

『未来への決断』(95)；

本書(*Managing in a Time of Great Change*.；以下、M.T.G.C.と表記する。上田・佐々木・林・田代訳『未来への決断』ダイヤモンド社、1995年；以下、M.T.上田他訳と表記する。)は、大転換期におけるエグゼクティブを対象とした論文集である。「知識社会論」の総決算『ポスト資本主義社会』(93)の次著ということもあって、内容的に大きく変わることはなく、重複した記述もかなり見受けられる。「知識労働と男女の役割分担」といった章がある以外、「知識」「知識労働者」がみられるのは所々である。エグゼクティブを強調する視点は『経営者の条件』(66)以来のものであるが、本書では明確に「知識労働者」が意識されている点で同書と異なる。本書でのドラッカーによれば、上下関係すなわち人間に対する支配を想起させる「経営管理者」(manager)よりも、責任を意味する「エグゼクティブ」こそが、用語として新しい組織に適しているとする(M.T.G.C. p.17, M.T.G.C. 上田他訳 21頁)。さらに本書で注目すべきは「サービス労働者」にくわえて、新たに「テクノロジスト」(technologist)概念が登場していることである。これまでの著書でも技術者を表わす言葉として、engineer, technicianそしてtechnologistは何度となくまた何気なく登場していたが、本書を発端として以降の著書ではtechnologistに特別な意味合いが込められていくこととなる。かかる「テクノロジスト」概念は、ブルーカラー労働者の衰退を論じるなかで出てくる。

「彼ら(ブルーカラー労働者のこと；引用者・春日による)の立場はすでに“テクノロジスト”(technologist)すなわち肉体および理論的な知識のいずれもつかって働く人々(たとえば、コンピューター技師や、医療技師すなわちレントゲン技師、物理療法士、医療研究技師、肺専門技師、などであり、1980年以降アメリカで最も急速発展してきた集団)にとって代わられつつある。」(M.T.G.C. p.222, M.T.G.C. 上田他訳 247頁)

本書で「テクノロジスト」に注目しているのはここだけであるが、後にみるように次著『明

日を支配するもの』(99)において大きく取りあげられることとなる。「知識」については、『ポスト資本主義社会』(93)でのものをさらに精緻化した記述もみられる。

「まさに行為に適用されてはじめて知識となるがゆえに、知識社会で知識の序列や位置づけが定まるのは、知識としての内容によってではなく、状況によってである。」(M.T.G.C. p.248, M.T.G.C. 上田他訳 276 頁)

「これまで私は知識 (knowledge) について述べてきた。しかし厳密な意味でいうと、それは諸知識 (knowledges) である。知識社会における知識は、それ以前の社会で知識と考えられていたものは違う。実際、いまだに知識と広く考えられているものとは根本的に違っている。…しかしながら知識社会において知識は、基本的に適用されてはじめて存在するのである。

そして適用される知識とは、むろん高度に専門化されたものである。それゆえに 2500 年前プラトンによれば、ソクラテスがこうした知識を知識として受け入れることを拒否し、単なるテクネー、技能と考えたのである。

知識労働のなかには、かなり限定された知識が必要なものもある。たとえば、医療技師すなわちレントゲン技師、医療研究技師、肺専門技師である。他の知識労働には、より高度な理論的な知識を必要とするものもある。たとえば、マーケット・リサーチや、生産計画、製造システムの設計、広告・プロモーション、購買といったビジネスで必要とされる知識労働の大半である。広範な知識基盤を必要とする領域もある。神経外科や、マネジメントの対象となる多くの領域すなわち巨大病院や大規模総合大学、多国籍企業などである。

何を土台にするにせよ、適用された知識とは専門化されたものである。それは常に特定のものであって、他のものに適用されるものではない。たとえば、レントゲン技師で必要とされる知識は、マーケット・リサーチや中世史に適用できるものではない。」(M.T.G.C. pp.237-238, M.T.G.C. 上田他訳 264-265 頁)

また『ポスト資本主義社会』(93)では、「知識社会」は組織社会¹⁵でもあるという二重構造に由来する課題も指摘されていた。つまり教育ある人間は、「知識人」と「経営管理者」(manager)というふたつの文化で、同時に生活し働かねばならない、と。これについて本書では、「知識階級」(literati)と「経営管理者」(managers)の間の分裂もある。両者ともに必要である。前者は知識を生産し、後者は知識を適用して生産的なものにする。しかし前者が焦点を合わせるのは言葉とアイディアであり、後者は人々と仕事、働きぶりである。」(M.T.G.C. p.92, M.T.G.C. 上田他訳 107-108 頁)とし、むしろ両者の齟齬が強調されている。また『未来企業』(92)以降、最重要課題とされてきた「サービス労働の生産性向上問題」については、次のように述べている。

「知識労働者が支配的な地位にある社会では、新しい“階級闘争”の恐れがある。大きな少数派たる知識労働者と、熟練・非熟練の肉体労働やサービス労働という伝統的手法で生計を立てる多数派の人々との間の対立である。知識労働者の生産性は——いまだ極端に低いが——知識社会の経済的課題となろう。この課題にいかに対応するかによって、あらゆる国、産業、機関が競争的ポジションを保ちうるかが決まってくる。非知識サービス労働者 (non-knowledge-services worker) の生産性が、ますます知識社会の社会的な課題となろう。この課題にいかに対応するかによって、知識社会が知識を有しない者 (nonknowledge people) にそれなりの所得と尊厳とステイタスを与えることができるかが決まってくる。」(M.T.G.C. pp.235-236, M.T.G.C. 上田他訳 262-263 頁)

本書では「非知識サービス労働者」(non-knowledge-services worker)なる用語を使って、「サービス労働の生産性向上問題」を主張している。しかし「サービス労働者」とは、「知識労働」よりもむしろ熟練・非熟練の肉体労働の側にある「知識を有しない者」(nonknowledge people)とまで言い切っているのだろうか。かくみるかぎり「サービス労働者」の位置づけは、かなり微妙といわざるをえない。

前著『ポスト資本主義社会』(93)で統合された「知識」とマネジメントの関係について本書ではあまり言及されていないが、「知識社会は必然的に組織社会たらざるをえないがゆえに、その中心のかつ特徴的な機関はマネジメントである。」(M.T.G.C. p.249, M.T.G.C. 上田他訳 277 頁)とし、「…マネジメントの本質は手法や手続ではない。換言すれば、マネジメントはひとつの社会的機能なのである。そしてマネジメントは、その実践においてまさに“リベラル・アート”なのである。」(M.T.G.C. p.250, M.T.G.C. 上田他訳 278-279 頁)と述べている。

「第 23 章 知識労働と男女の役割分担」では、「知識」には性別は無関係であるがゆえに、女性の進出は容易であることが指摘される。高度な「知識労働」になればなるほど、男女の別なく仕事をするのが可能であり、実際そうになっている。つまり「知識労働」の興隆によって男女の役割分担は消滅しつつあり、われわれ一人ひとりの生き方をも変わらざるをえないというのである。

なお用語としては、他に「知識にもとづく労働」(knowledge-based work)という表現もみられる。前著『ポスト資本主義社会』での「知識専門家」(knowledge specialists)も登場しているが、記述内容はほとんど変わっていない。

「知識専門家(knowledge specialists)で構成されるがゆえに、現代組織は同僚や仕事仲間といった同等な立場の者による組織でなければならない。知識に上下の序列はない。知識それ自体に固有の優劣によってではなく、共通の課題遂行に向けた貢献によって、知識は評価される。したがって現代組織は上司と部下による組織であってはならない。チームとしての組織でなければならない。」(M.T.G.C. p.89, M.T.G.C. 上田他訳 104 頁)

以上みてきた本書のポイントを改めてまとめるならば、「知識社会論」の総決算たる前著『ポスト資本主義社会』(93)の補足と模索であろうか。前著の体系性・完成度があまりにも高いため、いかんせん本書の論文集としての非体系性が目立ってしまうが、前著での主張を繰り返し補いつつも、そこからさらに新たな視点の萌芽が見出される。「テクノロジスト」概念の登場は、まさにその典型といってよい。理論や体系、あるいは著書間の整合性にこだわらなかったドラッカーならではの著述といったところである。

『明日を支配するもの』(99)；

本書(*Management Challenges for the 21st Century*；以下、M.C.21.C.と表記する。上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社、1999年；以下、M.C.21.C.上田訳と表記する。)は明日の行動にかかわる問題がコンパクトにまとめられているが、当時旬のIT革命を論じる中で「知識」「知識労働者」にも言及している。たとえば情報と「知識労働者」について、次のようにいっている。

「しかしエグゼクティブそして実際、すべての知識労働者にとっての情報は、仕事をするうえではるかに重要である。知識労働者一般そしてとりわけエグゼクティブにとって、情報は自らのカギを握る資源である。ますます知識が彼らと仕事仲間や組織とのつながりを生み出し、

彼らの「ネットワーク」を生み出す。換言すれば、知識労働者が仕事をするのができるのは情報のおかげである。

知識労働者そしてとりわけエグゼクティブが必要とする情報を提供できるのは、彼ら自身以外にいないことは、今や明らかである。しかし自分が必要としているものは何か、ましてそれをいかに体系化するか決定する努力をしているエグゼクティブは、今のところほとんどいない。こうした意思決定をするうえで、彼らは IT 業者や会計士といったデータの生産者に依存している。しかしデータの生産者は何がユーザーの必要とするデータであるかわかるはずもなく、したがってそれらは情報のままである。知識労働者一人ひとりそしてとりわけエグゼクティブ一人ひとりだけがいかに情報を体系化するか決めることができ、それによって自らの核にあるものを実際の行動へと具体化するのである。」(M.C.21.C. pp.123-124, M.C.21.C. 上田訳 146-147 頁。)

データから情報へ、そしてそれらを目的にそって体系化し意味ある情報とすること、すなわち「知識」化する主体として、「知識労働者」とエグゼクティブの存在が強調されている。世間でいう IT 革命の当時にあって情報がキー・ワードとしてはやし立てられたが、ドラッカー長年の「知識社会論」からすれば、そこでもっとも大事なものはそれら情報を「知識」とすることにほかならない。ここでは主体として意思決定する際の目的が異なるからか、「知識労働者」とエグゼクティブが明確に区別されている。

そして本書でもっとも注目されるのは、先の『未来への決断』(95)で登場した「テクノロジスト」概念がさらに踏み込んで大きく位置づけられていることである。すなわち「知識労働者のきわめて多くが、知識労働と肉体労働のいずれも行う。私は彼らを「テクノロジスト」(technologists)と呼ぶ。」(M.C.21.C. p.149, M.C.21.C. 上田訳 177 頁。)とし、「知識労働者」のなかでも核をなす存在とするのである。ドラッカーによれば、かかる「テクノロジスト」には、きわめて高度の知識を使う者もいれば、知識が中核にはあるものの肉体労働がメインとなる者もいる。前者には、たとえば実際の手術は肉体労働であるが、高度な理論的知識と判断を要求される外科医がいる。後者には、たとえば事務職員やコンピューターのオペレーター、実験技師、リハビリ技師、レントゲン技師、超音波技師、MRI 技師、歯科医および関係者たち、自動車の整備工や機械の設置・修理にたずさわる人々などがいる。彼らは 19 世紀以来の熟練労働者の末裔であり、「知識労働者」の中でもっとも数が多く、しかもいまだ急速に増加している。そしてドラッカーによれば、高度な知識を有するだけではいかなる国も優位に立つことはできず、かかる「テクノロジスト」を教育していくことが競争優位獲得の要因だという。先進国では肉体労働者の多くが「テクノロジスト」となり、「知識労働の生産性向上問題」については、「テクノロジスト」の生産性向上に重きが置かれることになる、と (M.C.21.C. pp. 151-152, M.C.21.C. 上田訳 179-180 頁。)

ここでまず目を引くのが、先進国では肉体労働者の多くが「テクノロジスト」となるとしている点である。「知識労働者のきわめて多くが、知識労働と肉体労働のいずれも行う」者を「テクノロジスト」としていたが、さらにかかる「テクノロジスト」が「知識労働者」のみならず肉体労働者もが転換していく存在ということである。とすれば、「知識労働者」と肉体労働者といった従来の枠組みをとり払う第三の労働者類型ということにほかならない。いわば従来の労働者類型を再編していく新たな労働者類型なのである。してみると、「知識労働者」と肉体労働者それぞれも並立しながらも、大局としては「テクノロジスト」に収斂していくとい

うことなのであろうか。実に肉体労働者が「テクノロジスト」に転換していくとする記述は、確認できる範囲ではこの箇所のみである。

また「テクノロジスト」の生産性向上を最重視する視点は、『未来企業』(92)以降の最重要課題「サービス労働の生産性向上問題」にかわる新たな問題設定にほかならない。とすれば、かつて注目した「サービス労働者」と本書で注目する「テクノロジスト」との関係が明らかにされねばならないだろう。ところが本書では「第4章 情報の課題」で「知識にもとづく(knowledge-based)労働とサービス労働の生産性の測定は、いまだはじまったばかりでゆっくりとはあるが、進展している(第5章を参照のこと)。」(M.C.21.C. p.116, M.C.21.C. 上田 訳 136 頁。)と述べながら、実際の「第5章 知識労働者の生産性」では「サービス労働」に関する記述はまったく確認できない。それどころか本書において「サービス労働」への言及は、かかる引用箇所のみである。「サービス労働者」と「テクノロジスト」との関係どころか、前者はその後姿をみせないのである。これでは、これまでの枠組みを打消して無効化し、「サービス労働者」問題を反故としたに等しい。既述のように『未来への決断』(95)では、肉体労働者と「サービス労働者」を一緒にして「非知識サービス労働者」とし、また「知識を有しない者」ともしていた。これは「知識労働」と肉体労働のいずれも行う、すなわち「知識労働者」であるとともに肉体労働者でもある「テクノロジスト」とは明らかに違う。「知識労働者」問題における着眼点あるいはウェイトの置き方が、まったく異なるのである。

後にふれるように、次著『ネクスト・ソサエティ』(2002)も同様の状況である。以上のような「知識労働者」問題における「サービス労働者」から「テクノロジスト」への枠組み変更と転回は、どういうことなのだろうか。そもそも「サービス労働者」概念の登場したいが唐突であり、またそこから「テクノロジスト」概念の登場もまたさらに唐突であっただけに、学史的に検証する側としては何ともいえないとしかいいようがない。『未来への決断』(95)から『明日を支配するもの』(99)までわずか4年、この突然の枠組み変更の意味はドラッカー本人、あるいは彼の頭の中でしか、わかろうはずもないと、さしあたり結論せざるをえない。

なお「テクノロジスト」概念については、本書で他に「情報テクノロジスト」(information technologists)なる用語も登場している。現在の情報革命によって、IT (Information Technology), MIS (Management Information System) にたずさわる者や、CIOs (Chief Information Officers) らの「情報テクノロジスト」が生み出された。ここ40年もの間、彼らはスーパースターの座にいたが、これからは支援スタッフでしかなくなる、と。

その他、本書では「知識労働の生産性向上問題」について、その達成のための条件が以下の6つにまとめられている。

1. 知識労働者は、自らの課題は何かを問うこと。
2. 知識労働者一人ひとりが自らをマネジメントして自律し、自らの生産性に対する責任をもつこと。
3. 継続的なイノベーションを、知識労働者の仕事・課題・責任の中に組み込むこと。
4. 知識労働者は継続的に学び、また継続的に人に教えること。
5. 知識労働者の生産性は、量よりも質の問題である。
6. 知識労働者は、「コスト」よりも「資産」としてあつかわれること。

ここでは「サービス労働者」「テクノロジスト」ということではなく、「知識労働者」全体の視点からまとめられている。すでにみたように、これまでの著書でもこうした端的なまとめ・

整理が何度かみられるが、同様のことをいっているようで微妙に違っている。購入されることを期待する書物として、ドラッカーの記述の巧みさ、悪くいえばしたたかさがみえるといえばいいすぎであろうか。ともあれ、過去の著述にとらわれず、現在の著述に精力を傾ける、いかにもドラッカーらしいところでもある¹⁶。

『ネクスト・ソサイエティ』（2002）；

本書（*Managing in the Next Society*；以下、M.N.S.と表記する。上田惇生訳『ネクスト・ソサイエティ』ダイヤモンド社、2002年；以下、M.N.S.上田訳と表記する。）は、当時のIT革命さらにはニュー・エコノミー論を検証しつつ、「次に来る社会」を論じる中で「知識」「知識労働者」が言及されている。なかでも「15章 ネクスト・ソサエティ」内の「新たな労働力」は、すべて「知識労働者」に関する考察にあてられている。本書はドラッカーの事実上の絶筆であるが、とりわけ「知識労働者」に関するかぎり、生涯最後の到達点として充実した内容となっている。

まずドラッカーはネクスト・ソサエティすなわち「次に来る社会」を「知識社会」と言明し、その主たる特徴を、①知識は金銭よりも移動が容易であるため、境界がなくなる、②容易に正規の教育を受けられるがゆえに、だれもが上位へ移動することができる、③成功と失敗が併存する、にまとめている。かかる社会においてはだれもが生産手段すなわち仕事に必要な「知識」を獲得できるものの、かといってだれもが勝てるわけではなく、きわめて競争的な社会になる。もとよりここにおいて労働力の支配的な集団となるのは、「知識労働者」である。そしてかかる「知識労働者」について、次のように述べている。

「まず知識労働者は集団としてみれば、新しい資本家である。知識が中核的な資源となり、また唯一の希少な資源となった。このことは、知識労働者全体が生産手段を所有していることを意味する。しかも一集団としてみれば、彼らは旧来の意味での資本家でもある。年金基金や投資信託を通じて、彼らは知識社会における多くの大企業の大株主すなわち所有者となったのである。

有効な知識とは、専門化されたものである。このことは、知識労働者は組織とのかかわりを必要とすることを意味する。組織とは知識労働者を結集し、共通の目的に向けて彼らの専門性を適用する集合体である。」（M.N.S. pp.253-254, M.N.S.上田訳 21 頁。）

肉体労働者の減少にともなう「知識労働者」の増大、またこのことは同時に女性の社会的活躍の場を拡大すること、そして彼ら「知識労働者」が社会の主役となったことなど、これまでの論点に大きく変わることはない。むしろここでの端的な整理は、長年にわたる考察で熟成された感がある。しかしながら、本書ではそれのみにとどまらず、さらにふみ込んで次のように考察していくのである。

「この新しい知識社会は、知識労働者に大きく依存することになる。現在、この言葉は、医者や弁護士、教師、会計士、化学技師といった、きわめて理論的な知識と学識をもつ人々を表わすものとして広く使われている。しかしもっとも成長著しいのは、“知識テクノロジスト”（knowledge technologists）すなわちコンピューター技師、ソフトウェアのデザイナー、臨床検査師、製造テクノロジスト、弁護士補助員においてである。これらの人々は知識労働者であるとともに、肉体労働者でもある。事実、彼らはおおよそ頭よりも身体を使って働く時間の方がはるかに長い。とはいえ彼らが行う肉体労働は徒弟制度ではなく、正式な教育でなければ獲

得できない理論的な知識にもとづくものである。概して彼らは伝統的な熟練工よりもとびぬけて収入があるわけではないが、自らをプロすなわち“知的職業人”(professionals)とみなしている。製造業の非熟練肉体労働者が20世紀の社会と政治における支配的な勢力だったように、今後数十年にわたって知識テクノロジストが社会そして政治における支配的な勢力となろう。」(M.N.S. pp.238-239, M.N.S. 上田訳6頁。)

「しかし結局、知識労働者は同質ではない。知識は専門化されてはじめて、有効となる。知識労働者のもっとも急速に成長している集団、つまり同時に労働力全体でもっとも急速に成長している集団に、このことはとりわけ当てはまる。それは知識テクノロジストすなわちコンピューター修理工、弁護士補助員、プログラマーその他多くの人々である。そして知識労働は専門化されているがゆえに、大規模組織でさえきわめて分散している。」(M.N.S. p.119, M.N.S. 上田訳174頁。)

「知識労働者」からさらにその中でも、「知識テクノロジスト」の重要性が強調されている。本書では、実に「テクノロジスト」の語は登場しない。『未来への決断』(95)以来の「テクノロジスト」から、本書では「知識テクノロジスト」となっているのである。これは概念的な進化発展なのであろうか。かかる「知識テクノロジスト」を上位概念として、本書ではさらに「製造テクノロジスト」(manufacturing technologists)、「医療テクノロジスト」(medical technologists)なる下位概念、バリエーションもみられる。

「医師、弁護士、科学者、聖職者、教師といった高度な知識労働者(high-knowledge workers)はここ100年の間に急激に増加してきたとはいえ、それ以前から長らく存在していた。しかし知識労働者最大の集団は21世紀のはじまりまでかろうじて息を長らえていたにすぎず、急激な増加を示したのはわずか第二次世界大戦後のことにすぎない。彼らこそが知識テクノロジストすなわち仕事の大半に身体を使う(そして熟練労働者に由来するという意味でも)人々である。しかし彼らの給与が決まるのは、徒弟制度よりも正式な教育制度で獲得された知識である。彼らには、レントゲン技師、理学療法士、超音波技師、精神科ケースワーカー、歯科技工士、査定者がいる。ここ30年で医療テクノロジストは、アメリカそしておそらくイギリスでもっとも急速に成長してきた労働分野である。」(M.N.S. pp.256, M.N.S. 上田訳23-24頁。)

一方で、「知識労働者」全体をめぐる問題として、次のことをあげている。

「われわれが情報革命と呼ぶものは、実際には知識革命である。諸プロセスをルーティン化しえたのは、機械ではない。コンピューターはきっかけにすぎない。ソフトウェアは、伝統的な仕事の再編である。すなわち知識とりわけ体系的かつ論理的な分析の応用によって、これまでの数世紀の間、経験にもとづいていたものの再編である。カギを握るのはエレクトロニクスではない。認識科学である。このことが意味するのは、今まさに登場しつつある経済および技術においてリーダーシップをとり続けていくためのカギを握るのは、知識専門職(knowledge professionals)にどのような社会的なポジションを与え、また彼らの価値がどのように社会的に認められるか、である。伝統的な“従業員”のまま、イギリスでテクノロジストが職人としてあつかわれたのと同じであれば、結果も変わらない。」(M.N.S. pp.22-23, M.N.S. 上田訳88-89頁。)

「これら知識労働者についてもっとも重要なことは、彼らが自らを“労働者”ではなく、プロすなわち“知的職業人”とみなすことである。彼らの多くは、たとえば患者のベッド直し、

電話の応対、書類整理といった非熟練労働と変わらない仕事に多くの時間を費やしている。けれども彼らの存在が彼ら自身においてまた世間一般で認められるのは、彼らの受けた正式な教育が仕事に適用されているということである。それによって、彼らは一人前の知識労働者となる。」(M.N.S. p.257, M.N.S. 上田訳 24 頁。)

このように本書では「知識労働者」の周辺・関連概念として、「高度な知識労働者」「知識専門職」「知識テクノロジスト」「製造テクノロジスト」「医療テクノロジスト」といった多くのものが登場している。しかし他方で、前著『明日を支配するもの』(99) 同様、「サービス労働者」についてはほとんど言及されていない。以下をのぞいては。

「第一次世界大戦以前、肉体労働以外で生計を立てる人々には、彼らを表わす言葉すらなかった。サービス労働者なる用語は 1920 年ごろに生まれたが、むしろまぎらわしいものとなってしまった。今日、実際のところサービス労働者は非肉体労働者 (all nonmanual workers) 全体の半分もない。アメリカおよび他の先進国すべてにおいて唯一著しく成長している労働力は、「知識労働者」すなわち仕事に正規の高等教育が必要な人々である。彼らは今や工場労働者の倍であり、アメリカ労働人口の 3 分の 1 を占めている。あと 20 年もすれば、富裕国すべての労働人口の 4 割近くにまで達するであろう。」(M.N.S. p.253, M.N.S. 上田訳 20 頁。)

「サービス労働者」の記述は、確認できる範囲では、この箇所のみである。実に「今日、実際のところサービス労働者は非肉体労働者全体の半分もない」と述べているが、「非肉体労働者全体」(all nonmanual workers) とは「知識労働者」およびホワイトカラーをふくむ、確かにきわめて広範なものではあろう。とはいえ、では先の『未来企業』(92) での記述、かなり低度の「サービス労働」しかできない人々はかつてのプロレタリアのごとく、階層としては最も大きいとの主張とは矛盾しないのだろうか。「サービス労働者なる用語はまぎらわしいもの」で、かつてのドラッカーも惑わされて誤解してしまったということなのだろうか。これは重箱の隅をつつくというよりは、むしろ隅のない円の隅をつつくほどの重要性があるかと思われる。もとより論文集であるため、内容的な重複および未整理は避けえないといってしまうがそれまでではある。しかしながら「知識労働者」のなかの「サービス労働者」に注目し、その視点が「テクノロジスト」=「知識テクノロジスト」に移行したというのはどういうことであろうか。かなわぬ望みではあるが、正直、さらにドラッカーが生きながらえた場合、その後の「(知識) テクノロジスト」概念および「知識労働者」概念の展開をみたいところである。

なお本書ではその他として、「知識会社」(knowledge company) (M.N.S. p.36, M.N.S. 上田訳 100 頁。)、再興したロンドン金融街シティを評して「知識センター」(knowledge center) (M.N.S. p.133, M.N.S. 上田訳 187-188 頁。)との表現がある。いずれもはじめてのものであるが、とくにふみ込んだ考察があるわけではなく、ただ用語として登場するだけである。

以上のように『未来企業』(92) から『ネクスト・ソサエティ』までは、「知識」「知識労働者」概念について大きな展開がみられた。「知識」概念についてはドラッカー全思想のなかで大きくまとめ上げられ、また「知識労働者」概念については二度も大きく転回したのである。とくに「知識労働者」に注目して、この時期はかかる概念が転回した段階ととらえることができるのである。

なお確認できる範囲で、著書という枠組みでみてドラッカーの真の絶筆といえるものがある。

『ドラッカー 二十世紀を生きて』（牧野洋訳、日本経済新聞社、2005年；後に『知の巨人ドラッカー自伝』日本経済新聞社、2009年として文庫化）である。本書は日経新聞連載「私の履歴書」をまとめたものであり、インタビューをベースに活字化されている。本書においてドラッカーは「知識労働者」を生涯のテーマに——トヨタに協力——というトピックで、「知識労働者」について次のように述べている。

「GMの調査で得た結論で最も自信を持ったのは、「責任ある労働者」が運営する自治的な「工場共同体」をつくることだ。戦時下で管理者が不足する中で、労働者が責任感を持ち、連帯しながら品質改善に取り組む状況に感銘を受けたからだ。平時体制へ復帰してもこれは生かさなければならない、と思った。

「責任ある労働者」はその後、「知識労働者」へ取って代られて生涯の重要テーマになる。」（ピーター・F・ドラッカー著、牧野洋訳『知の巨人ドラッカー自伝』日本経済新聞社、2009年、149頁）

「責任」は、ドラッカーが全著書を通じてもっとも多用した言葉であり、キー・ワード中のキー・ワードといっても過言ではない最重要の用語・概念である。それをういた「責任ある労働者」の延長線上に「知識労働者」があるということに、かかる概念の重要性を改めて痛感せずにはおられない。

VI

ここで、これまでのところを改めて大きく整理し直してみよう。「知識労働者」「知識」およびその他諸概念の展開については、4つの段階すなわち（1）萌芽・成長の段階、（2）本格的誕生の段階、（3）適用・普及の段階、（4）転回の段階、として考察してきた。以下、これらのポイントをまとめてみる。

（1）萌芽・成長の段階

『企業とは何か』（46）から『経営者の条件』（66）までは、「知識」「知識労働者」概念がアイディアとして芽生え、それがしだいに明確なものとして体を成していった。この時期は、萌芽・成長の段階ととらえることができる。期間としては『断絶の時代』（68）刊行まで22年あり、概念的な成長のプロセスがみてとれる。そもそものアイディアの発端は、「産業中間階級」であった。それを受けてより本格的に登場した「新しい（産業）中間階級」は、産業企業体が生み出した新しいふたつの階級のうちのひとつとして提示されたものである。もう一方の「新しい支配階級」（産業経営者および組合指導者）とは対をなす存在である。ここでの問題意識は「望ましい社会」としての「新しい産業社会」の建設に向けて、企業をコミュニティ化すること、またそのために労資対立という伝統的なアポリアを解決することであった。そこで注目されたのが、高度な技術的発展にともなって社会的な勢力を拡大する新しい階級である。かくみるかぎり、そもそも「知識労働者」の着想はテクノクラシー的なものであったといえる。「産業中間階級」は職長のみを表わしていたが、「新しい（産業）中間階級」では広範なものかふくまれるようになる。そこで想定されているのは基本的にエンジニアや機械工のようであるが、その他に監督者、ミドル・マネジメント、技術者、職長、エンジニア、セールスマン、会計士、設計技師、工場長もあがっている。ルーツを熟練工とするとされているが、概念的にか

なり幅のあるものであった。

この「新しい（産業）中間階級」のアイディアをもとに、その後「専門職従業員」が登場し、「知的職業人」「被用知的職業人」として「プロの専門家」「プロの経営管理者」といった用語・概念が登場する。そして「知識を仕事に適用する人々」として、「知識労働者」概念が登場することになる。それはマネジメントの担い手とも概念的にかなり重複するものであり、ドラッカー独自の「エグゼクティブ」概念とほぼ同義にあつかわれてもいた。

（2）本格的誕生の段階

『断絶の時代』（68）、『マネジメント』（73）の二大書をもって、「知識」「知識労働者」概念は大きく体系化されて提示された。いうまでもなくこの時期は、本格的誕生の段階である。前書において概念としての「知識」「知識労働者」総じて社会ビジョンたる「知識社会論」が体系的に提示され、後書においてそれらを適用してマネジメントが理論的に完成されたのである。

まず「知識」概念は「体系的かつ目的的に組織された情報」と規定され、応用実践を中心とするものとして提示される。従来の科学や技術の枠組みにとどまらない人知の全体系にわたる広範なものであり、しかも特定の目的達成に向けて応用実践されるべく組織されたものなのである。

そしてかかる「知識」の担い手たる「知識労働者」概念は、「肉体的なスキルよりも、アイディアや観念、情報を適用して、仕事を生産的にする者」と規定される。彼らは「仕事に知識を用いる職業人」すなわち専門職、管理職、技術職であり、しかも「被用される知的職業人」である。サラリーマンたる彼らを総体としてみれば、年金基金や投資信託を通じて生産手段を所有しており、「知識社会」における真の資本家である。要するに彼ら「知識労働者」は、①プロの専門家としての側面、②サラリーマンとしての側面、③教育をそなえた中間階級全体という側面、「知識社会」における真の資本家としての側面をあわせ持つ存在なのである。組織に対して自立かつ自律した存在であり、新たな組織社会における高度化した個人すなわち「組織人」にはかならない。しかしながら組織と「知識労働者」、両者は互いがなくては機能しないという点で、組相互依存性かつ相即的な発展関係にある。総じて「知識労働者」は経済発展の中核を担う社会的一大勢力であり、また一人ひとりが所属組織にとって不可欠の存在ということになるのである。

かかる「知識労働者」はあくまでも熟練・未熟練の被用肉体労働者の系統にあるものであって、いわゆる「知識人」（インテリ）とは異なるとされる。マネジメントとのかかわりについては、その対象であると同時にその大きな担い手でもある。「専門職」「知識専門職」「知識組織」なる概念も登場しているが、ミドル・マネジメントとも大きく関連しつつ、いずれも「知識労働者」一人ひとりがマネジメントの不可欠の担い手として想定されている。このように理論的に完成されたマネジメントには、その前提として「知識労働者」との相即不離の関係があるのである。

この本格的誕生の段階で、「知識労働者」に関する主要論点はほぼ出そろったといってよい。それを大別すれば、①「知識労働の生産性向上問題」、②「知識労働者」の特質からくる諸問題、とすることができる。①は中核的な経済資源となった「知識」の生産性向上こそが、新たな「知識社会」における最重要課題であるとするものである。②は「知識労働者」特有の諸問題、すなわち彼らの社会的ステイタスや働く場の確保、組織との関係のあり方、労働人生の長さ

いった問題や、その他必要なもの（組織・情報へのアクセス、継続学習、マネジメントなど）について言及するものである。とくに①「知識労働の生産性向上問題」に関連してみれば、「知識労働者」に見合った新たなモチベーション手法の開発なども指摘されている。かくして以下の段階は、これら諸論点とりわけ①「知識労働の生産性向上問題」を軸に、展開されていくのである。

（３）適用・普及の段階

『見えざる革命』（76）から『新しい現実』（89）までは、「知識」「知識労働者」総じて「知識社会」の本格的誕生の段階につづく時期であり、概念として大きな展開はみられない。周辺・関連の概念についても、とくに目立ったものはない。ということで、この時期はそれら概念の適用・普及の段階ととらえることができる。ただし部分的に、目を引くところもある。「知識労働者」については、当初からの「中間階級」にかえて「単一階級」なる新概念でとらえていることがある。従来の「中間階級」概念での把握では不十分とのことからであろうが、ただしドラッカーによるその説明もまた不十分といわざるをえない。「知識」については、活用されてはじめて真の「知識」となるとの主張が強調され、マネジメントとの関係についてはかなりふみ込んだ考察がみられる。そのなかで、マネジメントをリベラル・アートとする視点を大きく打ち出していることは、後の段階につづくものとして注目しうる。また最重要課題「知識労働の生産性向上問題」については、同様の論法でくりかえし強調されるところであり、そのための実践的技法として『イノベーションと企業家精神』（85）が生み出されたということもできる。

（４）転回の段階

『未来企業』（92）から『ネクスト・ソサエティ』（2002）までは、「知識」概念がまとめ上げられる一方で、「知識労働者」概念については錯綜した様相を呈している。「知識労働者」のあり方にかかわる大きな概念ふたつが登場しているのである。これにより、「知識社会」の最重要課題「知識労働の生産性向上問題」も大きく転回することになる。こうしたことから、この時期は転回の段階ととらえることができる。

「知識」については、『変貌する産業社会』（57）以来模索されてきたその新たな意味と位置づけが、『ポスト資本主義社会』（93）において大きくまとめ上げられた。効用をめざして「知識」は「行為」に適用されるものとされ、かかる視点から「知識社会」への文明史的移行が三段階で定式化されたのである。この発展段階はそのままマネジメントの発展段階にほかならず、その究極的なところには「行為」と「知識」が一体化した「知恵」をみてとることができる。「諸知識」を結びつけて真の経済資源とする「知識」、すなわち最高の「知識」としての「知恵」であり、またかかる「知恵」としてのマネジメントである。ここに「知識」とマネジメントは一体化・融合した統合物として、ドラッカー思想において大きくまとめ上げられたのである。このように「知識」概念については、「知識」＝「知恵」たるマネジメントとして、ドラッカー思想を総括するのみならず、また集約するものとしてきわめて明確に位置づけられたのである。

しかし問題は、「知識労働者」概念である。この段階において「知識労働者」のあり方に大きくかかわるふたつの概念、「サービス労働者」と「テクノロジスト」が登場するのである。

両概念の関係をどう位置づけるのか、あるいはそもそも「知識労働者」じたいと両概念の関係をどう位置づけるのか、これはきわめて大きな問題である。

「サービス労働者」概念が考察されているのは、『未来企業』（92）から『ネクスト・ソサエティ』までの4冊である。そもそも「サービス労働者」とは、「知識労働者」ほど高度な専門知識を有せず、定型的な事務的業務にたずさわる者であり、「知識労働者」に次ぐ第二階級である。かつてのプロレタリアのごとく、階層としては最も大きくまた所得が低い存在でもある。ただし、今日、実際のところサービス労働者は「非肉体労働者」全体の半分もないという記述もある。ともあれ、要するに「第二知識労働者」概念とでもいいうるものなのである。あるいは「知識」の使用について、「肉体労働者」以上ではあるものの「知識労働者」未満である労働者概念といった方が、より適切であろうか。「知識労働者」と「肉体労働者」の中間に位置する概念であるが、従来であれば「知識労働者」概念にふくまれていたものである。そして、かかる「サービス労働者」の最重要課題は、その生産性向上「サービス労働の生産性向上」である。これは「知識社会」の最重要課題「知識労働の生産性向上問題」からの重心移動にほかならないが、それが最重要課題たるゆえんは異なっている。「知識労働者」との格差をなくさなければ、階級対立を招来するからというのである。

他方、「テクノロジスト」概念の初登場は『未来への決断』（95）ながら、本格的な考察が行われているのは『明日を支配するもの』（99）と『ネクスト・ソサエティ』（2002）の2冊のみである。そもそも「テクノロジスト」とは肉体および理論的な「知識」のいずれもつかって働く人々、つまり「知識労働者」であるとともに肉体労働者でもある人々である。ただしかなり幅があり、きわめて高度の「知識」を使う者もいれば、「知識」が中核にはあるものの肉体労働がメインとなる者もいる。実際、「テクノロジスト」となるのは、「知識労働者」のみならず「肉体労働者」もふくまれるとする記述もある。そこからさらに「高度な知識労働者」として「知識テクノロジスト」なる用語で表現される場合には、仕事の大半に身体を使う者とされている。そのルーツは、熟練労働者である。彼らは「知識労働者」最大の集団であり、「知識労働者」全体さらには労働力全体でもっとも急速に成長している集団である。そして今後彼らが社会・政治上の支配的な勢力となるとされる。以上をまとめると、「テクノロジスト」とりわけ「知識テクノロジスト」とは「知識労働者」の中核的な存在ということであろう。従来の「知識労働者」にとって替わる新しい概念であり、いわば「知識労働者」から進化発展的に登場してきた後継概念として理解されうるものといっていよい。

ではひるがえって、「テクノロジスト」で「知識テクノロジスト」＝「高度な知識労働者」でない存在とは、どのようなものであろうか。ドラッカー自身はこれについて何ら言及していない。しかし「さほど高度でない知識労働者」ということであれば、つまるところそこには「知識労働者」ほど高度な専門知識を有しない「サービス労働者」が想定されているといって差し支えあるまい。かくみるかぎりでは、「テクノロジスト」と「サービス労働者」の関係は矛盾するものではなく、相互補完的なものとみることも可能である。

そして、かかる「テクノロジスト」の最重要課題は、その生産性向上「テクノロジストの生産性向上」である。これも「知識社会」の最重要課題「知識労働の生産性向上問題」からの重心移動にほかならないが、それが最重要課題たるゆえんは、ここでは同じである。「テクノロジストの生産性向上」は競争優位獲得のために必要、すなわち中核的な経済資源となった「知識」の生産性向上にもっとも大きく深くかかわるものだからということである。この場合、上

記のように「テクノロジスト」が従来の「知識労働者」にとって替わる後継概念であると理解すれば、つじつまが合う。かくして「知識労働者」「サービス労働者」「テクノロジスト」の概念的な関係は、次のように整理できるのである。「知識労働者」のうち、上位にある最大多数の「高度な知識労働者」を「知識テクノロジスト」、下位にある「さほど高度でない知識労働者」を「サービス労働者」と。ここにおいてさらに「テクノロジスト」と「知識テクノロジスト」をも概念的に区別するとすれば、「知識テクノロジスト」につぐ中位の「高度な知識労働者」を「テクノロジスト」とみなすことも可能であろう。

ただし、かかる「テクノロジスト」概念じたいは「知識労働者」であるとともに肉体労働者でもあるとした時点で、これまでの「知識労働者」概念の枠組みと問題意識そのものに大きな疑問を生じさせる。「知識労働者」とはそもそも肉体よりも「知識」をメインにして仕事をする者であって、程度の差はあれ肉体労働も行うことが前提されている。肉体労働者との違いは、あくまでも「知識」をメインとするということにあるはずである。かかる前提をあえて前面に出して、「テクノロジスト」なる新用語でもって問題提起するというのは、どういうことなのであろうか。これでは、「知識労働者」概念を前提にしつつ、そこから進化発展した新概念という把握すら、危うくなってくる。というのも、上記のように従来の「知識労働者」概念じたいがそもそも「知識労働」と肉体労働いずれも行う存在であったとすれば、「テクノロジスト」概念はその単なる名称変更、看板の掛け替えでしかないからである。あるいは別の見方として、「知識」をメインとする「知識労働者」概念そのものを打ち消してしまうことにはならないだろうか。かくみるかぎり、ドラッカー最晩年に提示された「テクノロジスト」概念には、その存在そのものをめぐって大きな疑問を呈さざるをえないのである。

かくして本稿の問題意識に立ち返って、ここにわれわれは改めて問うのである。ドラッカーのいう「知識労働者」とはいったい何なのであろうか、と。そもそもの萌芽は、テクノロジーの進展にともなって台頭してくる専門的な技術者層であり、それが「新しい（産業）中間階級」として表現されたのであった。つまり当初のとらえ方は、新たな新興勢力として、社会階級的な意味合いが強いものだったのである。基本的なコンセプトは、従来の肉体労働者にかわって、「知識」をメインに仕事をする人々、「知識」を仕事に適用する人々、というものである。それがさらに新たな組織とのかかわりにおいてとらえられていくなかで、被用者（サラリーマン）でありながらプロの専門家すなわち「知的職業人」（professional）であることが強調されていった。そこに、年金基金の台頭による新たなそして真の資本家という部分がくわえられる。かくしてひとつの集団としてみれば、「知識社会」における最大多数にして不可欠の支配的な存在とされたのである。後にかかる状況をして、組織の従業員だが、プロレタリアでも中間階級でもない「単一階級」と表現されたこともある。並行して、著書ごとに様々な周辺・関連の概念や分類が登場していくが、矛盾とまではいわぬまでも、食い違う箇所もまた多々はらまれていったのは事実である。とはいえ大局的にみて、教育をそなえた社会的中間層、従来の肉体労働者層にとって替わる被用労働者層という点では、長らく変わることはなかった。

それが晩年の「サービス労働者」「（知識）テクノロジスト」の登場によって、大きく揺れ動くことになる。「サービス労働者」については従来の「知識労働者」の中下位層を区別したものであって、いわば「第二知識労働者」である。両者を峻別した意図は、その階級対立発生を防ぐことにあった。つまり「知識社会」の進展にともなって「知識労働者」間に分化・分裂が

生じ、そこからくる問題に対処しようとするものである。したがって「サービス労働者」は従来の「知識労働者」概念の範疇にあって、あくまでもそれを補足するものにほかならない。これに対して「(知識) テクノロジスト」については「知識労働者」の中核をなす存在であり、それにとって替わる後継概念、いわば「新しい知識労働者」として大きく位置づけられているかにみえる。しかしながら、それがそもそも「知識労働者」であるとともに肉体労働者でもあった時点で概念的に広範かつ不明瞭なものとなり、従来の「知識労働者」概念そのものに対する混乱を生じさせるものでもあった。実にかかる「(知識) テクノロジスト」概念の登場によって、「知識労働者」概念じたいが根底から錯綜・迷走してしまった感は否めない。

ただし、次の点だけは「知識労働者」概念全体を通してほぼ終始一貫している。初期の萌芽的なものから最晩年の「知識テクノロジスト」概念まで、「知識労働者」が熟練・未熟練の被用労働者の後裔であって¹⁷、いわゆる「知識人」(インテリ)ではないということである。前期の「産業人」(industrial man)にかわる後期の人間モデルが「知識人」(knowledge man)ではなく、「知識労働者」(knowledge worker)なのはこのためであろうか。もとより knowledge people, man (or woman) of knowledge など多数の類似語は頻出してはいるものの、中核に据えられていたのはあくまでも「知識労働者」の語であった。人間モデルをあえて「～人」ではなく「～労働者」としたのはなぜか、本稿での検討を通してこれはいまだ明確化しえないといわざるをえない。

そもそも「知識労働者」がはたして「産業人」にかわる人間モデルといえるのかどうか、「経済人」→「産業人」→「知識労働者」と単線的にとらえられるのかどうか、これも大きな問題である。「非経済至上主義社会」すなわち「自由で機能する社会」の実現という理想を託すべく、ドラッカーが自ら創りあげようとした「産業人」。これに対して、「知識労働者」は否応なく適応すべき社会状況における労働者像として、概念的な成長・変化をとめないながら提示されつつけたものにすぎない。「知識社会」の別面たる組織社会でみれば、それは「組織人」といってよい。しかし残念ながら、本稿でみた概念的な変遷からは、「知識労働者」が「産業人」にかわる人間モデルといえるのかどうかまでを明確に断定することはできない。あえてポイントとなる点をあげれば、前期の「産業人」と後期の「知識労働者」の明確な違い、すなわちマネジメントの有無であろうか。これは本稿の範囲を超えるものであり、いずれ稿を改めて論じることとしたい。

おわりに

『企業とは何か』(46) から『ドラッカー 二十世紀を生きて』(2005) まで、萌芽的なものをふくめて「知識労働者」概念を軸に「知識」その他周辺・関連概念の展開をみてきた¹⁸。ドラッカーの著述にできるかぎり忠実にそくしてきたつもりであるが、「これだけの著書数だから自分でもすべてを把握しきれない」と彼自身が吐露していたものだけに、他者でしかない筆者の理解および整理にも限界があることは否めない。煩をいといわぬチェックは時間と手間を要したが、決して容易な作業ではなかったし、いまだ過誤遺漏をぬぐい切れるものでもないこともまた確かである。ドラッカーの執筆スタイルすなわち「考えながら書き、また書きながら考え、新たに上書きしていく」というスタイルによるのだろうが、それにしても正直「この人は自分の活字化した言説に責任をもたないのか」という沸々とした感情を禁じえない。どうひ

いき目にみても、購入されることを期待した著述としかいえない部分が目につくからである。いや、やめておこう。山高ければ谷深し、光が強ければ強いほど闇がますます濃くなるのも道理であろうから。評価されるべき偉大な人物であればあるほど、それに比例して批判すべき部分も大きく深くなるであろうから。それだけのことである。ひるがえって、批判したくなる度合いが強いということは、それだけドラッカーが評価すべきすぐれた対象ということにほかならない。

ドラッカーがその後半生で自らの想いすべてを込めたもの、それは「知識社会」のビジョンであり、その中核たる「知識」を実際に担う「知識労働者」であった。「知識労働者」とは何であるか。この問いに答えるのは容易ではない。概念的な変遷からその輪郭をできるかぎり明確化することが本稿の目的であったが、明確化すればするほど逆に不明確になるかのごときパラドクスを痛感せざるをえない。ただ少なくとも、はらまれている諸問題をある程度は明確化できたものとは思われる。

最後に、本稿でみてきた「知識労働者」概念の変遷およびその周辺・関連の概念を、表にまとめておく。なお、「「知識労働者」(的な)概念に、マネジメントをふくめるか否か?」の項目については、あらかじめ補足しておかねばならない。『経営者の条件』(66)以降の著書では、すべて「マネジメントをふくめる」ことが前提となっているとみてよい。したがって同書以降で「——言及なし——」というのはあえて言及しなかっただけのことであり、同書以前の「——言及なし——」とはおのずと意味合いが違っている。

表 「知識労働者」(knowledge worker) 概念の変遷およびその周辺・関連の概念

「知識労働者」概念の発展段階	登場する主な用語	登場する著書	内容・主旨	「知識労働者」(的な)概念に、マネジメントをふくめるか否か?
萌芽・成長の段階	産業中間階級 (the industrial middle class)	『企業とは何か』(46)	職長。労働者階級の最高位にあると同時に、経営側へ入る第一歩という位置	ふくめる (ただし、まだ「知識労働者」概念は登場していない)
	・新しい(産業)中間階級 (the new (industrial) middle class)	『新しい社会と新しい経営』(50)	監督者、中間管理職、技術者、職長、エンジニア、セールスマン、会計士、設計技師、工場長など	ふくめない(ただし中間管理職は、ふくめる。また、まだ「知識労働者」概念は登場していない)
	・専門職従業員 (the professional employee)	『現代の経営』(54)	工学技術者、化学者、物理学者、地質学者、生物学者その他自然科学者、弁護士、経済学者、統計学者、公認会計士、心理学者など	ふくめる (ただし、まだ「知識労働者」概念は登場していない)
	・「知識プロレタリアート」(intellectual proletariat) (ただし、「知識労働者」に直接関係ある用語ではない)	『オートメーションと新しい社会』(56)	オートメーションの運営で求められるのは、高度な教育を受けた人々。思考能力、熟達した機転、正確な判断、加えて論理的手法上のスキル、数学的素養、基本的な読み書き以上の能力をそなえた者の力が必要。教育をもっとも必要とするのは、マネジメント。	ふくめる (ただし、まだ「知識労働者」概念は登場していない)
	・知的職業人 (professional men) ・被用知的職業人 (employed professional) ・プロの専門家 (professional specialist) ・プロの経営(管理)者 (professional manager)	『変貌する産業社会』(57)	・(被雇用)知的職業人は、(プロの)専門家と(プロの)経営担当者から構成される。 ・プロの専門家は、ひとつの領域の知識に習熟した専門的な能力の持ち主。 ・プロの経営(管理)者は、組織化する能力を専門的知識とする。プロの専門家たちの活動を統合し、全体として効果的にすることが職務。	(被用)知的職業人のうち、(プロの)経営管理者はふくめる(ただし、まだ「知識労働者」概念は登場していない)

萌芽・成長の段階	・知識ある人々 (knowledge-people) ・知識労働者 (knowledge worker)	『創造する経営者』(64)	知識労働者を、「知識を仕事に適用する人々」と規定。	一言及なしー
	・被用知的職業人 (employed professional) ・知的職業人 (professionals) ・知識組織 (knowledge organization) ・知識労働者 ・知識にたずさわる者 (the man of knowledge)	『企業とは何か』(46) 改訂版 (64) 「エビローク」	エンジニア, 会計士, 科学者, セールスマン, マーケット・リサーチャー, 生産スケジュール作成管理者, 教育専門職 (the teaching profession)	ふくめる
	・エグゼクティブ (executive) ・知識にたずさわる者 (a man of knowledge) ・知的職業人 (professionals) ・知識組織 (knowledge organization) ・知識労働者	『経営者の条件』(66)	・エグゼクティブは知識労働者とされる。 ・知識労働者を、「筋力や手先のスキルよりも聴覚で得られるものを仕事に用いる者。肉体的な力やスキルよりも、知識、理論、概念を使うべく学校教育を受けた人々」と規定。	ふくめる (知識労働者を前提としたエグゼクティブ概念)
本格的誕生の段階	・知識ある人々 (knowledge people) ・知識にたずさわる者 (the men of knowledge) ・知識労働者	『断絶の時代』(68)	・知識を、「体系的かつ目的的に組織された情報」と規定。 ・知識労働者を、「肉体的なスキルよりも、アイデアや観念、情報を適用して、仕事を生産的にする者」と規定。プロの専門家, サラリーマン, 知識社会における真の資本家という側面を持つ。	ふくめる
	・知識専門職 (knowledge professional) ・知識ある人々 ・知識組織 ・知識労働者	『マネジメント』(73)	・知識専門職を、「知識を仕事に適用することで給与を受け、自らの知識にもとづいて意思決定を行い、企業全体の業績能力、成果、将来の方向性に影響を与える人々」と規定。 ・知識ある人々を、「現代組織における管理職と専門職」と規定。 ・知識労働者を、「会社社長, コンピューター・プログラマーや、エンジニア, 医療技術者, 病院理事, セールスマン, 原価計算係や、教師, また被雇用下にあつて、教育をそなえた中間階級全体, すなわちあらゆる先進国において人口上の重心をなすにいたった中間階級全体」などと規定。	ふくめる
適用・普及の段階	・知識労働者	『見えざる革命』(76)	知識労働者を、「肉体や手先を使うのではなく、技術的、専門的、マネジメントといった知識を使って仕事をする人々」と規定。「技術者, 専門家, マネジメントにたずさわる職員」	ふくめる
	・知的職業人 ・知識労働者	『乱気流時代の経営』(80)	知的職業人を、「明確に体系化された知識をもち、何よりもその知識に対して責任をもっていることを自覚している人々」と規定。会計士, マーケット・リサーチャー, セールスマン, エンジニア, 品質管理技術者。	一言及なしー
	・知識労働者	『変貌する経営者の世界』(82)	知識労働者の例として、会計士, エンジニア, ソーシャル・ワーカー, 看護師, 各種のコンピューター専門家, 教師, 研究者がある。	ふくめる
	・知識にたずさわる人々 (people of knowledge) ・知識労働者	『新しい現実』(89)	知識労働者を、組織の従業員だが、「プロレタリア」ではない。中間階級でもなく、「単一階級」(uniclass) である、とする。	一言及なしー

ドラッカーの「知識労働者」概念について(春日)

転 回 の 段 階	・サービス労働者 (service workers) ・中間管理職 (middle managers) ・専門職 (知的職業人) (professionals) ・知識労働者	『未来企業』(92)	・サービス労働の例として、郵便注文や病院の受診手続、大学での業務のスリム化があげられる。	一言及なしー
	・知識エグゼクティブ (knowledge executive) ・知識専門職 ・知識従業員 (knowledge employees) ・知識専門家 (knowledge specialists) ・サービス労働者 ・知識労働者 ・知識にたずさわる者 (a man (or woman) of knowledge) 「知識にもとづく組織」 (knowledge-based organization) ・知識ある人々	『ポスト資本主義社会』(93)	・サービス労働を、「多くが物をつくったり、それで何かをする仕事とさほど変わらない」と規定し、データ処理、請求作業、顧客照会への対応、保険支払請求の処理、運転免許証の発行といった事務的な仕事があげられている。 ・知識労働者を、「知識の生産的使用への配賦の方法を知っている人」と規定。 ・サービス労働者を、「知識の専門度が低く、事務もふくめ主として定型的な仕事にたずさわる人」と規定。	知識労働者のうち、明らかに知識エグゼクティブはふくまれるが、本書の知識概念からすれば、知識労働者や知識社会に生きるすべての人々が、マネジメントを行う主体ということになる。
	・知識専門家 ・知識組織 ・サービス労働者 ・知識階級 (literati) ・テクノロジスト (technologist) ・サービス労働者 ・非知識サービス労働者 (non-knowledge-services worker) ・知識を有しない者 (nonknowledge people) ・知識労働者	『未来への決断』(95)	・テクノロジストを、「肉体および理論的な知識のいずれも使って働く人々。たとえば、コンピューター技師や、医療技師すなわちレントゲン技師、物理療法士、医療研究技師、肺専門技師、などであり、1980年以降アメリカで最も急速発展してきた集団」と規定。	一言及なしー
	・テクノロジスト (technologists) ・情報テクノロジスト (information technologists) ・知識労働者	『明日を支配するもの』(99)	・情報テクノロジストを、情報革命によって生み出された IT, MIS にたずさわる者や CIOs としている。	一言及なしー
	・サービス労働者 ・知識専門職 (knowledge professionals) ・知識テクノロジスト (knowledge technologists) ・製造テクノロジスト (manufacturing technologists) ・医療テクノロジスト (medical technologists) ・高度な知識労働者 (high-knowledge workers) ・知的職業人 ・知識労働者	『ネクスト・ソサエティ』(2002)	・知識テクノロジストを、「仕事の大半に身体を使う人々」「知識労働者であるとともに、肉体力労働者でもある人々」と規定。コンピューター技師、ソフトウェアのデザイナー、臨床検査師、製造テクノロジスト、弁護士補助員、レントゲン技師、理学療法士、超音波技師、精神科ケースワーカー、歯科技工士、査定者、コンピューター修理工、プログラマーなど。 ・高度な知識労働者を、医師、弁護士、科学者、聖職者、教師などとする。 ・知識労働者を、「仕事に正規の高等教育が必要な人々」と規定。そして、一般に「医者や弁護士、教師、会計士、化学技師といった、きわめて理論的な知識と学識をもつ人々を表わすもの」と言明。	一言及なしー

注

- 1 類似の概念の提唱者に、マハループ、D.ベルがいる。前者はドラッカーがヒントを得た人物と認めるところであるが、後者が「知識」に言及しはじめたのはドラッカーとはほぼ同じ時期で相前後している。前者は「知識産業」、後者はとりわけ「知識階級」を用いている。
- 2 従来の「経済至上主義社会」にかわる新しい社会ビジョンが提示されたのは、『産業人の未来』(42)においてである。それはすでに現実のものとなっている産業社会を、ドラッカーの望む「非経済至上主義社会」へと導くことを企図するものであり、その意味で既存の産業社会論とは異なる「新しい産業社会論」であっ

た。なお、厳密に言えば「産業人」(industrial man) について、なぜかドラッカーはどこでも明確に定義していない。したがって同書の「新しい産業社会」を体現する者こそが「産業人」なのだと了解するほかはない。しかし、それでもなお溜飲を下げざるをえないほど、同書の「新しい産業社会論」は際立った出来栄となっている。

³ ちなみに「知識労働」と「知識労働者」の登場に関するドラッカーの見方としては、学校教育の延長により、まず「知識労働者」が誕生する。それについて彼ら「知識労働者」に見合った職として「知識労働」が登場してきた、と理解されている。(『The Age of Discontinuity; Guidelines To Our Changing Order』, 1968, p.285, 林雄二郎訳『断絶の時代』ダイヤモンド社, 1969 年, 379 頁。)

⁴ ちなみにドラッカー自身は「知識労働者」を造語したのは、『未来への決断』(95)では『変貌する産業社会』(57) (Managing in a Time of Great Change, p.226, 上田・佐々木・林・田代訳『未来への決断』ダイヤモンド社, 1995 年, 251 頁), 『明日を支配するもの』(99)では『断絶の時代』(68;ただしドラッカーの表記では 69) (Management Challenges for the 21st Century, p.194, 上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社, 1999 年, 232 頁), といっている。

⁵ 同書の改訂版には、1964 年版の他に、1972 年版, 1983 年版, 1993 年版がある。1983 年版まで「エビローク ジェネラル・モータース再訪」と同じタイトルながら、内容はそれぞれ異なっている。1993 年版は「エビローク」と銘打たれ、内容は 1983 年版と同じである。

⁶ のちの『マネジメント』(73)では、「エグゼクティブ」概念には、伝統的な「経営管理者」(managers)と「経営(管理)しない専門家」双方がふくまれる。というのも、いずれも自分の仕事が多たらす貢献と成果について目標を定める責任を有し、企業全体の業績や富を生み出す能力に影響を与える意思決定を下すことが期待されているから、だとしている。(Management (73), p.394, 野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント』(下), ダイアモンド社, 1974 年, 30 頁。)

また『未来への決断』(95)は『経営者の条件』(66)同様、エグゼクティブを対象としたものである。同書では権限関係にもとづく従来の組織にかえて、責任にもとづく新たな組織を提唱し、部下を想起させる「マネージャー」(経営管理者)よりも、責任を意味する「エグゼクティブ」こそ用いるべき言葉だと主張している。

⁷ その他の章でも知識について、「新しい産業とその土台となっている技術はみな、知識——“科学技術”ではなく知識——のうえに築かれている。」(A.D. p.151, A.D. 林訳 197 頁。)と述べている。

⁸ なお、「知識経済」の原則として、以下の 4 つがあげられている。

- ① 知識労働によって、労働そのものが消滅するわけではない。
- ② 知識によってスキルが不必要となるわけではなく、逆に知識はスキルの土台となりつつある。
- ③ 労働も技能もなくなるわけではないが、知識によって労働の生産性と労働者の生活という点で真の革命が多たらされた。
- ④ 知識によるチャンスは主に大組織の中にある。

⁹ さらに次のようにも述べている。

「かつて知識であったものは、情報となりつつある。かつて技術であったものは、知識となりつつある。現代社会の中心的なエネルギーとしての知識は、応用され仕事に使われてはじめて存在するのである。」(A.D. p.352, A.D. 林訳 473 頁。)

「知識の価値は、まさにその成果によって問われるであろう。知識が行動の基礎となり、現代社会の基本的な経済資源となったがゆえに、知識は疑わしいものとなったのである。ソクラテスがソフィストに対して、知識を善として確立したのは、知識は応用ではない、つまり知識を行動に应用することは知識の誤用であると主張したことによってであった。知識の目的は知識であり、その検証が英知なのである。しかし今日、われわれの言葉と行為によって明らかとなるのは、応用が知識の目的であること、あるいは少なくとも応用によって知識は検証されるということである。ソクラテスの立場では、もはや十分ではないのである。」(A.D. p.371, A.D. 林訳 499 頁。)

¹⁰ 次のようにも述べている。「供給側が変化した結果、労働それ自体の需要の有無にかかわらず、今やわれわれは真の知識職(knowledge job)を創り出さねばならない。というのも、真の知識職こそが高度な教育を受けた人々を生産的なものにする唯一の方途だからである。」(A.D. p.285, A.D. 林訳 378 頁。)

¹¹ 「仕事に知識を適用する職業」(jobs that apply knowledge to work)という表現もある。(A.D. p.284, A.D. 林訳 377 頁。)

- ¹² なお「知識労働者」すなわち知識を実際に生かすことのできる者としてドラッカーが学校に求めるのは、以下のものである。

「現代社会で必要とされるのは、知識の基礎によってスキルを習得することのできる人々である。純粋に理論にたずさわる人々で、必要とされるのはかなり少ない。しかし仕事上実際に応用するためのスキルの基礎として、理論を使いこなせる人々は無数に必要である。このような人々は“熟練工”(skilled craftsmen)というよりも、“技術者”(technologist)でなければならない。」(A.D. p.318, A.D. 林訳 426 頁。)

「現代社会は、新たな知識を創り出せる“偉大な人間”と、新たな知識を日々の活動に転換できる“一人前の職人”(journeyman)の双方を必要とする。」(A.D. p.358, A.D. 林訳 481 頁。)

- ¹³ たとえば P.C.S. p.65, P.C.S. 上田他訳 124-125 頁などを参照のこと。ただし前掲邦訳では、「知識従業員」「知識専門職」をすべて「知識労働者」としている箇所が見受けられる。

- ¹⁴ *Drucker on Asia; a dialogue between Peter Drucker and Iso Nakauchi* (97) (『挑戦の時 P.F. ドラッカー, 中内功 往復書簡 1』『創生の時 P.F. ドラッカー, 中内功 往復書簡 2』ダイヤモンド社, 1995 年)で、ドラッカーは次のようにもいっている。

「専門家 (a specialist) は知識ある人間 (a knowledge person) ですが、彼はそのまま教育ある人間というわけではありません。教育ある人間とは、専門的な知識領域を、あらゆる一切の知識や人類の経験に関係づけることのできる者のことです。あえていわせていただくならば、このことは今の若い人たちにはなかなかできないことです。…彼らは仕事で自分が知っていることを、他の分野の知識に関係づけることができません。彼らは結びつけ方を知らないのです。」(*Drucker on Asia*, pp.61-62, 『挑戦の時』149-150 頁。)

「われわれが直面している課題は、知識を再び人間開発の手段とすることです。知識を道具とすることを超えて、知恵へといたる道としての教育を取り戻すことです。」(*Drucker on Asia*, p.62, 『挑戦の時』150 頁。)

- ¹⁵ 組織社会の特質について、本書では次のように述べている。「この社会では知識が、個々人や経済全般にわたって主たる資源となる。経済学者にとっての伝統的な生産要素たる土地、労働、資本の意義がなくなるわけではないが、二次的なものでしかなくなる。それらは入手可能である。そして専門知識があれば、たやすく手に入れることができる。しかしながら、同時に専門知識それ自体では何も生み出さない。何らかの課題の遂行に向けて統合されてはじめて、生産的となる。これこそが知識社会が組織社会でもある理由である。企業であれ他の組織であれ、あらゆる組織の目的と機能は、共通の課題遂行に向けて専門知識を統合することである。」(M.T.G.C. p.76, M.T.G.C. 上田他訳 90 頁)

「組織の機能は、知識を仕事に適用することである。すなわち道具や製品、プロセス、仕事の設計、知識そのものに知識を適用することである。急速に変化し、今日の確信が常に明日の不条理となるのが知識の本質である。」(M.T.G.C. p.77, M.T.G.C. 上田他訳 91 頁)

- ¹⁶ 蛇足ながら、本書では「チェンジ・リーダー」(the change leaders)という、変革を先導する人間モデルが新たに提示されている。これが「知識労働者」といかにかわっているのか、あるいはまったく別のものなのか、両者の関係について何の言及もないため、何ともいえない。このアイディアの延長線から『ネクスト・ソサエティ』(2002)では、さらに「チェンジ・エージェント」(the change agents)という、変革を先導する組織モデルも登場している。

- ¹⁷ ただし厳密に言えば、以下のように著書間で微妙に食い違った記述がみられる。「ルーツを熟練工」、「熟練・未熟練の被用肉体労働者の系統にある」「ルーツは、熟練労働者」「熟練、未熟練の肉体労働者という、ほんの昨日までの被用者の後を継いだ者なのである、彼らこそが知識テクノロジストすなわち仕事の大半に身体を使う(そして熟練労働者に由来するという意味でも)人々である。」

- ¹⁸ まったくどうでもいいことであるが、『断絶の時代』(68)以降の後期で「知識」「知識労働者」の語が登場しない著書がひとつだけある。『非営利組織の経営』(90)である。総体としてみれば、後期の世界観「知識社会論」にはあるものの、キー・ワードが登場しないという点で同書は異質である。