

|      |                               |
|------|-------------------------------|
| タイトル | 『会社の概念』と『新しい社会』について：対応関係をめぐって |
| 著者   | 春日，賢；Kasuga, Satoshi          |
| 引用   | 北海学園大学経営論集，15(1)：23-45        |
| 発行日  | 2017-06-25                    |

## 『会社の概念』と『新しい社会』について

— 対応関係をめぐって —

春 日 賢

### はじめに

本稿の課題は、『会社の概念』（邦訳書名『企業とは何か』）（46）と『新しい社会』（邦訳書名『新しい社会と新しい経営』）（50）の対応関係を検証することにある<sup>1</sup>。

初期あるいは前期ドラッカーで特徴的なのは、「問題提起とそれに対する解答」という流れで、前後間の各著書が明確につながっていることである。ただし、『会社の概念』（46）だけは異質である。確かに前後の著書間でこの流れは認められるものの、必ずしも明確なものとはなっていない。むしろ同書を通り越して、前著『産業人の未来』（42）と後著『新しい社会』（50）の間でこそ、この流れが大きく認められる。確かに同書は GM 内部調査の成果が織り込まれた労作として有名ではあるが、この時期のドラッカーとして内容的な完成度は決して高いとはいえない。

実に筆者はこれまで『会社の概念』と『新しい社会』の関係を、「習作と完成稿」あるいは「下書きと清書」と位置づけてきた。『産業人の未来』（42）での問題提起を受けて、それに対する解答としてみれば『会社の概念』は中間解答にすぎず、『新しい社会』でさしあたり自身満足のいく解答を提示しえたとみることができるからである。『会社の概念』は、あくまでも『新しい社会』のたたき台にすぎなかったということである。本稿ではこの主張を裏づけるべく、よりつぶさに両著の対応関係を検証していくものとする。

### I

両著について、まず確認しておくことがある。いずれもドラッカー独自の政治学的アプローチによるものであって、しかも社会論だということである。近年では『企業とは何か』の邦訳タイトルで知られる『会社の概念』<sup>2</sup>は GM という巨大企業の内部調査による成果であること、分権制ブームのきっかけとなったこと、さらに後のドラッカーの同書への言及などにより、企業経営やビジネスの書とみなされがちであるが、やはり焦点はあくまでも社会にある<sup>3</sup>。一方『新しい社会と新しい経営』の邦訳タイトル<sup>4</sup>で知られる『新しい社会』も、あくまでも原題通り「新しい社会」を論じたものにほかならない。このことは、両著執筆にいたる経緯と基本的な視点からも明らかである。以下、その概略を整理しておこう。

事実上の処女作『経済人の終わり』（39）では反全体主義のもと、新たな秩序による「望ましい社会」すなわち「非経済至上主義社会」の希求が表明される。それは次著『産業人の未来』（42）で「自由で機能する社会」と規定され、実現への方向性がより具体的に示されるところと

なる。同書の執筆は第二次大戦の真ただ中であり、戦後社会構想としてアメリカを軸とする社会像の提示が意図されている。そしてそのために充たすべき要件が「社会の純粹理論」(①一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること；コミュニティ実現問題，②社会上の決定的権力が正当であること；権力正当性実現問題)と提示される。現代企業とりわけ大企業は、大量生産工場の側面ではそこに働く一人ひとりに社会的な地位と役割を与えられておらず、株式会社の側面では「所有と経営の分離」によって所有にもとづかないマネジメント権力を生ぜしめているが、それは社会上の決定的権力として正当とはいえない。これら二要件を充たすこと、すなわちその行き着くところは「大企業を自治によるコミュニティへと発展させること」だと結論づけられる。すでに大企業は基本的な社会単位となったものの、いまだ社会的な制度となっていないことこそ、最大の問題だというのである。

かくしてドラッカーは、大企業の研究へと足を踏み入れていくのである。折よく GM から依頼があり、アメリカを代表する巨大企業の内部を調査する機会に恵まれたのであった。調査したいは第二次大戦末期の 1944 年初頭から 18 か月間にわたって行われ、その成果をもとに著わされたのが、『会社の概念』(46)である。戦後すぐの出版であり、時期的に冷戦を強く意識したのものとなっている。つづく『新しい社会』(50)の出版は、しだいに冷戦が世界的に本格化していくなかでのことである。同書においてドラッカーの戦後社会構想としての「望ましい社会」は一応の完成をみたといってよい。初期の一連の諸著作のなかで、それほど同書の完成度はきわだっている。次著にかの『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)がつづき、以後のドラッカーは一躍「経営学者」として盛名をはせていくことになる。しかし同書以前の初期ドラッカーの領域はあくまでも「望ましい社会」をめざす社会論にあり、しかもそこでのアプローチは政治学であった。ドラッカーの学問的背景ならびにジャーナリストという職業的出自からして、これはむしろ当然であろう。とはいえ他方で『会社の概念』、『新しい社会』での考察を経て、『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)が誕生したことはまぎれもない事実であり、両著は「マネジメント胚胎の書」であることもまた間違いない。もとより初期ドラッカーはドラッカー全思想の基盤をなすが、そのなかで両著はマネジメントへの意識をしだいに強めていったものと認められるのである。

かくみるかぎり、『産業人の未来』(42)での戦後社会構想というテーマを直接的な起点とし、それに答えるべく両著が上梓され、その成果が『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)でのマネジメント誕生へと結実していったとみることができる。以下では、戦後社会構想として『産業人の未来』(42)で提起された論点にどのように答えようとしていったのかを軸に、両著の対応関係を検証していくこととする。

## II

両著の構成は、以下のようになっている。

『会社の概念』(46)；

序文

第1章 一国の資本主義

第2章 人間的営為としての会社

1. 生産のための組織
2. 分権制
3. それをいかに機能させるか？
4. 小さなビジネス・パートナー
5. モデルとしての分権制

### 第3章 社会的制度としての会社

1. アメリカの信念
2. 職長：産業中間階級
3. 労働者

### 第4章 産業社会における経済政策

1. “大ききゆえの災い”
2. “用益”のための生産か？ “利潤”のための生産か？
3. 完全雇用は可能か？

『新しい社会』<sup>3)</sup> (50)；

イントロダクション 産業上の世界革命

### 第1部 産業企業体

- 1章 新しい産業秩序
- 2章 現代社会における企業
- 3章 企業の解剖
- 4章 損失回避の法則
- 5章 産出高増大の法則
- 6章 収益性と成果

### 第2部 産業秩序の諸問題：経済的な衝突

- 7章 賃金闘争における真の問題
- 8章 産出高増大に対する労働者側の抵抗
- 9章 利潤に対する敵意

### 第3部 産業秩序の諸問題：マネジメントと労働組合

- 10章 マネジメントは正当な統治体となりうるか？
- 11章 組合主義は生き残れるか？
- 12章 組合の要求と公益
- 13章 組合指導者のディレンマ
- 14章 企業内部における忠誠の分裂

### 第4部 産業秩序の諸問題：工場コミュニティ

- 15章 地位と役割を求める個々人の需要
- 16章 経営者の態度の要求
- 17章 職場での人々
- 18章 本当に機会がないのか？
- 19章 コミュニケーション・ギャップ
- 20章 スロット・マシン人間と不況のショック

- 第 5 部 産業秩序の諸問題：マネジメントの機能
  - 21 章 マネジメント 3 つの職能
  - 22 章 マネジメントが本来の職務を行わない理由
  - 23 章 どこから明日の経営者は現われるか？
  - 24 章 大規模であることは、良いマネジメントの妨げか？
- 第 6 部 産業秩序の諸原理：プロレタリアをなくせ
  - 25 章 資本資源としての労働
  - 26 章 予想しうる所得と予想しうる雇用
  - 27 章 収益における労働者の利害関係
  - 28 章 失業の脅威
- 第 7 部 産業秩序の諸原理：連邦制マネジメント組織
  - 29 章 “人間の適切な研究は組織である”
  - 30 章 分権化と連邦主義
  - 31 章 競争的な市場はマネジメントに必要か？
- 第 8 部 産業秩序の諸原理：工場コミュニティの自治
  - 32 章 コミュニティ統治機関と企業経営
  - 33 章 “マネジメントは経営しなければならない”
  - 34 章 労働者とその工場統治
  - 35 章 工場自治と労働組合
- 第 9 部 産業秩序の諸原理：市民としての労働組合
  - 36 章 合理的な賃金政策
  - 37 章 どれだけ労働組合は市民を支配するか？
  - 38 章 ストライキに耐えられなくなるとき
- 結論 自由な産業社会

『会社の概念』は、本編 6 章で 290 頁からなる。まず初版序文 (preface) の冒頭で、中国に関する著書の決定版を出版することにした若者の話が登場する。まだ時間はあると思って完成を先延ばしにしているうちに、その若者はいまだ出版できないまま老人になってしまったというものである。この話は唐突で読者としては意図をつかみにくい、要するにドラッカー自身が本書の内容的未熟さを弁明するものにほかならない。そして本書があつかうのはアメリカにとって緊急を要するテーマであり、予備的な素描、すなわち解答は見出せないまでも問題提起として出版することに意義があるとされる。さらに本書での産業社会の諸問題に対するアプローチが、経済学とは一線を画する社会的・政治的な分析であることが言明されている。

つづく本編「第 1 章 一国の資本主義」は実質的なイントロダクションであり、本書の視点とアプローチ、枠組みなどが提示される。アメリカ産業社会の前提をなす「自由企業（経済）システム」(free-enterprise (economic) system) を機能させるべく、本書では自由企業すなわち「大会社」(the large corporation) の可能性と問題点に焦点を合わせる。大規模生産単位かつ社会組織として、すでに会社は代表的な社会制度と化している。社会そのものの性質が、会社がいかに社会的な信念・約束を実現しているかによって決定されているというのである。実に制度の社会的・政治的分析に際しては、相関する 3 つの面で行わねばならない。制度を、①自律的な

ものとみなすこと、②社会の信念と約束に照らして分析すること、③社会の機能的要求との関係において分析すること、である。会社が①社会における自律的な制度であれば、②その制度的機能を果たしていくということは、社会の根本的な信念・約束を実現することに大きくかわり、③会社目的と社会的機能の関係に大きくかわる。この3つすべてを解決することが必要であり、政治的な調和がもとめられることになる。本書でとりあげられるのは、アメリカの代表的な大会社 GM である。かくして以下の諸章すなわち「第2章 人間的営為としての会社」が①に、「第3章 社会的制度としての会社」が②に、「第4章 産業社会における経済政策」が③に、おおむねそれぞれ対応する形で構成されている。

他方『新しい社会』(50)は、本編9部38章352頁からなる。序文の類はなく、イントロとしてはやや長めの「イントロダクション 産業上の世界革命」で本書の視点とアプローチ、枠組みなどが提示される。まずここにいる「産業上の世界革命」とは、アメリカ発の「大量生産の原理」による甚大な衝撃「大量生産革命」を表している。「大量生産の原理」は従来の社会的人間関係を解体し、それにかわって画一的な集団作業の大組織を生ぜしめる。それは単なる「機械化の原理」ではなく、「社会の原理」そして「人間組織の原理」なのである。大組織の台頭はかつてない権力の集中をもたらし、自由社会に対する脅威ともなる。かくして「自由で機能する産業社会」を発展させるために、アメリカこそがこれらの課題に取り組まねばならない。以下では本論が「第1部 産業企業体」にはじまり、前半「産業秩序の諸問題」4部と後半「産業秩序の諸原理」4部の計8部を経て、「結論 自由な産業社会」にいたる構成となっている。全編を通じて企図されるのは、「産業企業体」すなわち大企業を軸に、「新しい社会」を「自由で機能する産業社会」とすることにほかならない。その際「産業秩序」の名のもとに、主に大企業内部の労使関係に焦点が当てられたものとなっている。

以上をみるかぎり、両著に外見上のつながりはない。テーマも突き詰めれば、『会社の概念』は「社会において大企業というものを、いかにとらえるか」であり、『新しい社会』は「大企業を軸に、いかに新しい社会を実現していくか」である。『会社の概念』が「社会における企業」をあつかったのであれば、『新しい社会』が「企業による社会」をあつかったのであって、焦点を同じくしていない。流れとしては前書『会社の概念』での「社会における企業」観をたたき台に、後書『新しい社会』で「企業による社会」=「望ましい社会」実現論が展開されたとみるのが穏当であろう。

このことは両著に先立つ『産業人の未来』(42)で設定された課題や問題意識からみても明らかである。戦後社会構想たる同書で解決すべき直接的な課題とされた「大企業を自治によるコミュニティへと発展させる」ことについて、『会社の概念』はまさにそれに応えようとしたものである。また同書での根本的な問題意識「望ましい社会=自由で機能する社会の実現」について、『新しい社会』もまた、まさにそれに応えようとしたものであろう。このように『産業人の未来』(42)以来の流れからすれば、『会社の概念』での考察成果を取り込むことで『新しい社会』は根本的な問題意識への解答を提示したといえることができる。ひるがえってみれば、その途上にある『会社の概念』はやはりあくまでも中間解答でしかなかったということでもある。このように『産業人の未来』(42)とのテーマ的な対応性ということからも、両著の関係が確認できるのである。

## III

以下では個々の論点から、より詳細に両著の対応関係を具体的に検証していく。『産業人の未来』(42)での問題意識を受けて、とくに両著間で関連性の高い論点として指摘できるのは、およそ次のものである。(1) テーマとアプローチ、(2) 「企業」概念、(3) 「利潤」概念、(4) 分権制、(5) 社会階級にかかわる視点（マネジメント観、労働者観、「新しい産業中間階級」観）、(6) 経済政策（景気と雇用）、そして以上を総合した視点としての(7) 「社会の純粹理論」二要件である。もとより他にも論点はあるものの、行論上これら7点を中心に検証していくなかでそれらにも説きおよぶものとする。

## (1) テーマとアプローチ；

すでにふれたところであるが、改めて整理しておこう。テーマはおよそ『会社の概念』が「社会において大企業というものを、いかにとらえるか」であり、『新しい社会』が「大企業を軸に、いかに望ましい社会を実現していくか」ということにあった。『産業人の未来』(42)を受けた展開としては、「大企業を社会的な存在とし、それによって望ましい社会を実現していく」というものである。大きくこれは「企業と社会」問題をあつかうものにほかならないが、ドラッカー自身かなり苦心したことがみてとれる。実に両著ではバーリ＝ミーンズをはじめとする既存の企業論にしばしば言及するものの、それらでは不十分とし、自ら考える企業論を展開していこうと摸索するからである。まず『会社の概念』で、「社会的・政治的アプローチ」(the social and political approach)として制度的企業観が提示された。大企業を「社会的な制度」と位置づけることで、「企業と社会」問題の解決をはかろうというのである。ここにいう「社会的な制度」とりわけ「代表的な社会制度」(the representative social institution)とは、その社会固有の根本的な信念の実現を約束するものを表わすという。かくてアメリカの代表的社会制度が大企業ならば、アメリカ社会の根本的な信念を実現しなければならないとし、大企業による社会発展の方向性を模索するのである。

『新しい社会』ではアプローチにこそ直接言及しないものの、明らかに『会社の概念』の社会的・政治的アプローチすなわち制度的企業観を継承している。まず「所有と経営の分離」により、大企業が特定集団のものではなく社会利益のために運営されるべきことが言明される。そして大企業は自律的かつ社会的な制度と化したとして論がすすめられるのである。これは『産業人の未来』(42)での「社会の純粹理論」のひとつ「権力正当性実現問題」にかかわる論点であるが、同書とは逆に本書では社会制度化したことをもって企業権力は正当化しうるといった主張となっている。

また本書ではテクノロジー発展の社会的意義を起点に据え、その発展の主体として大企業を措定するところからの立論となっている。この点は『会社の概念』にはなかったものであり、本書最大の特徴をなしている。「新しい社会秩序」(the new social order)たる「大量生産の原理」の本質を「専門化」(specialization)と「統合」(integration)にもとめ、その具体的担い手として大企業が位置づけられる。それこそが制度的企業観であり、大企業を三側面三機能の制度とする視点が示されるのである。社会における大企業は、「決定的(decisive)制度」「代表的(representative)制度」「基本的(constitutive)制度」という三側面を有し、「経済的機能」「統治的機

能」「社会的機能」という三機能を果たすというのである。ここに大企業は社会利益のために存在し、また大企業なくして社会の発展はありえないとされるのである。これらのうち「決定的制度」「代表的制度」や「社会的機能」などの用語その他関連用語じたいはすでに『会社の概念』で披露済みではある<sup>6</sup>が、概念的な洗練化・充実化を経て明確に体系化されたことが認められる。『会社の概念』の「制度的企業観」は、ここに本格的な論理「制度的企業論」として明示されるところとなったといえる<sup>7</sup>。

結論については、両著で次のようになっている。『会社の概念』では、自由企業システムを機能させる経済政策が提示される。「社会における会社」および「会社それじたい」という二面性を解消するためのポイントとして、完全雇用などがあげられている。『新しい社会』では、自主的な企業と自主的な「工場コミュニティ」を土台とする「自由な産業社会」=「新しい社会」実現が強くうたわれ、そのためのポイントが3つあげられる。そして、ここにいう「新しい社会」とは「理想的な社会」(the ideal society)ではなく、あくまでも「この時代にとって生きがいのある社会」(a livable society for our time)なのだとされている。これは「社会における企業の位置づけ」、「企業による望ましい社会の実現」という、それぞれのテーマにそくしたものである。もとより焦点が次元をたがえるがゆえの結果である。

## (2)「企業」概念；

上記のように、前著から後著へと考察が練りあげられていくなかで、「制度的企業観」から「制度的企業論」が形成・展開されていったとみることができる。その際、メインとなる「企業」概念じたいが両著では異なる。いずれも大企業を対象としながらも、『会社の概念』では「会社」(corporation)、『新しい社会』では「産業企業体」(industrial enterprise)とされている。大企業を表現する用語を何にするかについて、実にドラッカー自身も考えあぐねたことが両著で吐露されている。新しい現象として大企業をいい表わすのに適当な用語は見当たらない。さしあたり『会社の概念』ではアメリカ自由企業体制における一般的な用語として corporation を採用し、『新しい社会』では corporation がアメリカのみのきわめて狭い法律用語とことから、industrial enterprise に変更したというのである。ただしこの industrial enterprise という用語じたいもやはり十分なものではなく、あくまでも現時点で便宜的に使用するにすぎないとも述べている<sup>8</sup>。『会社の概念』ではかのバーリ＝ミーンズ『近代株式会社と私有財産』との差異を述べてはいるものの、corporation の用語選定にはやはり同書からの影響は否定しがたい。『新しい社会』では大企業のテクノロジー発展の主体たる側面が強調されており、その意味で industrial enterprise なる、あまり一般的でない用語が選定されたようである。

このようにメインの「企業」について概念的な揺れ動きを示しながらも、両著間で考察じたいは大きく前進した。『会社の概念』で提示された「制度的企業観」は、『新しい社会』で三側面三機能論の「制度的企業論」へと体系化・精緻化されたのである。ここにあるのは「社会において大企業というものを制度としてとらえるとともに、実際に制度化していこう」とする姿勢である。いわば企業の社会的制度化を自ら推進していくことが意図されている。大企業を「決定的制度」「代表的制度」「基底の制度」として社会において前提し、その果たす社会的な役割を「経済的機能」「統治的機能」「社会的機能」と具体化する。これら三機能のうち、「経済的機能」についてはいうまでもない。しかしその他の「社会的機能」「統治的機能」については、いわば

『会社の概念』の「社会的・政治的アプローチ」を切り離して転換したとみることができる。経済学とは一線を画するとされた「社会的・政治的アプローチ」であったが、アプローチの対象だった企業そのものの機能的属性として組み込まれたのである。

### (3) 「利潤」概念；

制度的企業論つまるところ「企業と社会」問題を展開するうえでポイントとなるのは、「利潤」(profit)をどのようにとらえるかである。「営利の私的性格」と「生産の社会的性格」のディレンマである。『会社の概念』では、会社目的（利潤）と社会的機能（低廉生産の最大化）の関係と称し、1節を割いて論じている。「第4章 産業社会における経済政策」内の「2. “用益”のための生産か？ “利潤”のための生産か？」である。その際、そもそもドラッカーは経済について静態経済ではなく、動態経済を前提する。動態経済において「利潤」は不確実性に対する保険料のみならず、新規資本設備唯一の源泉として、経済活動の基礎をなす。ここに彼は、「利潤」「収益性」(profitability)と「利潤動機」(profit motive)を峻別するのである。両者は混同されがちであるが、前二者は社会的行為の客観的原理であり、後者は個人動機の主観的原理である。経済拡大に必要なのは「利潤」であって、実際の生産の基準かつ決定要因は「収益性」という。

これに対して「利潤動機」ひいては市場は、経済的進歩を望ましいと信じる社会では、社会統合のための有効なメカニズムである。というのも、個人動機を一般的な社会目的に直結させるからである。最善ではないかもしれないが、個人の野心を建設的に経済的生産に向ける方途としてわれわれが知る唯一のものである。確かに社会の経済生活を組織する原理として、市場は完全でもなければ全領域をカバーできるものでもない。とはいえ、経済進歩が社会的善とされる以上、市場の存在は自由社会ならびに経済的な安定と機能に不可欠である。機能的な限界はあるものの、かかる限界内で社会的利益を追求するものだからである。こうしてドラッカーは、市場によって自由な経済社会が可能になるとしている。

『新しい社会』では、「利潤」について「第1部 産業企業体」内の諸章を中心に論じられている。まず企業が果たす三機能において、「経済的機能」が最優先されることが言明される。社会において企業の存在が正当化されるのは、経済的成果である。したがって、「収益性」が企業の法則である理由を考察しなければならない。かくて次のようにいうのである。「利潤」に対する考え方は、いまだ前産業的な経済学にとらわれたままである。現代経済学の中心的事実は、「利潤」ではなく「損失」である。大規模かつ継続的な生産を行う現代産業システムには、ふたつの費用がある。「当期費用」すなわち「事業を行う費用」と、「未来費用」すなわち「事業を継続する費用」である。一般に費用といえば前者を指すが、現代産業システムにおいては後者こそが決定的な費用である。

前産業的な交易経済では費用は過去に属し、当期収入からかかる費用を差し引いた余剰が「利潤」であった。ところがそうした「利潤」といわれるものは、現代産業経済では「今後とも事業を継続する費用」すなわち未来の「損失」というリスクにそなえるためのものとなる。費用は、現在と未来に属する「未来費用」として存在するのである。企業の存続はその経済的成果のいかんによるがゆえに、企業第一の法則は自己保存のための「損失回避の法則」(the law of avoiding loss)でなければならない。それは、社会に対して企業が果たす第一の責務でもある。

企業とはそれじたいが目的ではなく、あくまでも社会の道具だからである。社会の目的と企業の存続利益との間に衝突はなく、相調和している。両者は同一の理論的根拠のもとにあり、同一の基準で同時に評価されるのである。

企業第二の法則は、「産出高増大の法則」(the law of higher output)である。現代産業経済には変化を生み出す力がビルト・インされており、静態的な均衡はない。経済は拡大しなければ縮小するだけであって、絶えざる経済拡大のために企業は生産性を向上しつづけなければならない。この生産性向上によって資源の余剰が創出されるものの、いわゆる「利潤」が創出されるわけではない。「利潤」にみえるものは、かかる余剰資源や事業継続のための「未来費用」などが入り混じったものでしかない。現代産業経済の中心的な概念をなすのは、経済的成果唯一の基準たる「収益性」である。社会に対する企業の二大責務、すなわち損失回避と生産性向上を測定できるのは「収益性」だけだからである。このように「損失回避の法則」、「産出高増大の法則」が企業の法則であり、「収益性」を基礎ならびに政策的な道しるべとしていくことが必要なのである。

また「第2部 産業秩序の諸問題：経済的な衝突」の「9章 利潤に対する敵意」では、社会に蔓延する「利潤」への敵意が言及される。産業システムが機能し存続しうるためには、未来の要求に対する十分な利幅がなければならない。しかし搾取の観念、大企業エグゼクティブの高給に対する憤慨によって、長らく「利潤」「収益性」は拒絶されてきた。労働者は、自らの生計のために今日の要求に立つ。したがって経済的成果という基本原理に反対するが、それではあらゆる体制下で反対は激化するばかりである。今日の要求と未来の要求をいずれも同時に、しかも常にあつかわねばならない。

以上の整理から明らかなように、「利潤」概念では『会社の概念』から『新しい社会』への大きな発展がみられる。前著では基礎概念として「利潤」「収益性」と「利潤動機」をあげて両者を峻別し、それをもとに後著では基礎概念に「損失」「費用」をくわえて「未来費用」なる新概念を提唱するのである。かくて「損失回避の法則」「産出高増大の法則」が、企業の「経済的機能」遂行上果たすべき法則として指摘される。これが、いわゆる営利主義否定論とされるところである<sup>9</sup>。立論としてみれば、企業を社会制度とすることから導かれるものにほかならず、より論理的に体系化されて明確かつ説得的となっている。まさに前著の「制度的企業観」から後著の「制度的企業論」への発展をなす証左のひとつである。なおここでは両著いずれにおいても、静態経済を前提する既存経済学とは一線を画し、動態経済を前提することが強調されている点も見逃しえない。これこそ、経済学に対するドラッカーの生涯一貫した姿勢だからである。

もとより先にみた「企業」概念と「利潤」概念は、相即不離の関係にある。両者を一体とする論理は、企業を産業社会発展の基軸に据え、その活動の維持すなわちゴーイング・コンサーンを正当化することが意図されている。ここに「利益の私的性格」と「生産の社会的性格」のディレンマという、「企業と社会」問題は解消しうるものとされるのである。『会社の概念』での基本的な考え方が『新しい社会』で精緻化され、大きく体系化して提示された所産であった。

#### (4) 分権制；

『会社の概念』はGMの「分権制」(decentralization)を世に知らしめ、分権制ブームのきっかけとなったことで有名である。これはドラッカー自身の言によるところも大きいが、一般的に

そのようなイメージであることもまた否定しえない。同書で分権制が考察されているのは、「第2章 人間的営為としての会社」である。GM そのものに対する直接的な分析は、同章全5節のうち、「第2節 分権制」から「第4節 小さなビジネス・パートナー」までである。ここでは、次のようにいう。会社が制度だというのは、ある共通目的に向けて、人間的営為を組織だてる道具、すなわち社会的・人間的な組織だということである。会社第一の原理は、かかる人間的営為を有効化する組織として存続することにある。ここに会社組織の中心的課題は、権力と責任の配分、方針と実行の一般的・客観的基準の設定、リーダーの選択と訓練となるのである。

ドラッカーによれば、これらの課題に応えると思われるのが、GM の事例である。多様な製品・機能群をあつかうがゆえに各事業部は自治的でありながらも、最終的には自動車という単一製品に向けて会社は全体として統合されていなければならない。そこで歴史的な経緯のなかで「連邦制」(federalism) が試みられ、大成功をおさめてきたのであった。それは権限と機能を分割して各事業部の自治を最大限実現させつつ、会社全体としての統一性を最大限実現させるものである。その適用範囲は各事業部と本社の関係のみならず管理職全般にもおよび、また社内関係のみならず社外関係にもおよぶ。

GM においてスローンはかかる「分権化」の考えを単なる管理技術ではなく、「産業経営の哲学」すなわち社会秩序原理にまで発展させた。GM 指導層は分権制を産業秩序の基本原則とみなしているが、社会組織のきわめて重要な課題にかかわるものである。GM の各事業部はそれじたいが大企業であり、そっくりそのままとはいかぬまでも、他の産業や企業でも十分応用可能である。生産効率とリーダーの育成でも、有望である。このようにドラッカーは分権制に大きな可能性をみて、およそ次のように評価するのである。モデルとして GM の分権制は、現代産業社会の諸問題に対する解答のほとんどを提供する、と。

『新しい社会』で分権制が大きく考察されているのは、「第7部 産業秩序の諸原理：連邦制マネジメント組織」所収の3つの章である。同部は全体で18頁であり、本編中もっとも小さな部である。本書では用語として、「分権制」(decentralization) よりも「連邦制」(federalism) がメインに据えられている。「分権制」を概念的に発展させたものとして「連邦制」を位置づけるのである<sup>10</sup>。具体的には「人間の適切な研究は組織である」とし、その際必要とされる新しい原理として「連邦制」をあげる。それは「組織の原理」とどまらない「秩序の原理」である。今や「分権化」は産業社会の疾患への万能薬として流行しているが、意味内容が曖昧で誤解を招いてしまっている。企業が必要とする真の分権化は、中央と各部分双方に機能と権限を付与する原理、すなわち企業が全体として自律的な諸単位からなると考える「連邦制」なのである。構成単位それぞれが独自に行動しながらも、全体としてひとつに統合されたものである。

「連邦制」の適用は普遍的なものではなく、構成単位すべてが同一事業にある場合にかぎられる。ドラッカーはアメリカ独立時における東部13州の連邦制を範に、各構成単位に「共通の市民意識」(common citizenship) があってはじめて、「連邦制マネジメント組織」は可能になるという。最初に真の連邦的な組織を発展させたのが、GM だったのは偶然ではない。自動車ほど多数の部品から構成されていながら、ひとつにまとまっているものはないからである。その他の成功例にニュージャージー・スタンダード・オイル、J & J があるが、「連邦制」が完全に適用しうる場合でも、それで経営組織の諸問題すべてが解決されるわけではない。このように本書

では「連邦制」=「分権制」について、その有効性と限界が踏み込んで考察されている。

以上について整理すると、やはり考察としての発展は明らかである。『新しい社会』は『会社の概念』による「分権制」ブームをふまえて、ドラッカーが真に意図する「分権制」を明らかにすべく、考察がすすめられている。そこで「分権制」にかえて「連邦制」の概念を前面に押し出したものと考えられる。論調として、『会社の概念』が産業社会の問題解決に向けて「分権制」の可能性と汎用性を力説するものだったのに対し、『新しい社会』は「連邦制」の語でもって努めて客観的にその有効性と限界を指摘するものとなっている。具体例も複数示されており、GMはそれらのうちのひとつとして相対化されている。『新しい社会』では量こそ減ったものの立論は『会社の概念』とほぼ同じであり、総じてより体系的かつ洗練されたものとなっている。かくて「連邦制マネジメント組織」の名のもとに意図されるのは、「分権化と連邦主義」すなわち下部組織単位レベルでの自治とそれらの全体レベルでの統一性の同時実現である。これは「大量生産の原理」の本質を「専門化と統合」とする視点と表裏一体にあるといってよい。ひるがえってみれば「大量生産の原理」を「新しい社会秩序」として機能ならしめるシステムは、結局のところ「連邦制マネジメント組織」が機能しうるか否かにもとめられることになる。「産業社会」の中核をなす組織形態として、全体的な立論のなかに体系的に組み込まれているのである。

#### (5) 社会階級観にかかわる視点；

『会社の概念』では、資本家と労働者のほかに第三の存在として「産業中間階級」の存在が指摘される。主に論じられているのは、「第3章 社会的制度としての会社」内の「2. 職長：産業中間階級」である。アメリカの根本的な信念・約束を現世に映し出したものこそ、アメリカ人の実に9割が自ら属していると答えた「中間階級社会」(middle-class society)である。これはヨーロッパにはない特殊アメリカ的な現象である。アメリカには厳密な階級はなく、上流階級も下流階級も実際には存在しない。社会的な地位(position)が決まるのは、個人それぞれの社会貢献によるのみである。つまりアメリカン・ドリームとしての「中間階級社会」は「階級なき社会」であるが、ただしそれは正義の平等にもとづくものであって、報酬の平等にもとづくマルクス主義的ユートピアではない。こうしてドラッカーは従来の労働者のほかに、「職長」という「産業中間階級」をくわえて考察している。

このとらえ方をもとに、さらに『新しい社会』では明確な社会階級観が提示されるところとなっている。産業企業体は、新しいふたつの階級すなわち「新しい支配階級」(経営者(executives)、組合指導者)と「新しい(産業)中間階級」を生み出したとするのである。そして産業社会の秩序を機能させるために、プロレタリアをなくしてしまうことが必要だという。まさに「第6部 産業秩序の諸原理：プロレタリアをなくせ」では産業システムの経済的現実そのものが労働力を資本資源としてあつかうことを要求し、プロレタリアを廃棄してしまうとする。つまるところ本書で「新しい社会」として描かれるのは、従来の「資本家 対 労働者」という枠組みそのものがなくなった社会ということになる。かくみるかぎり両著を通じてポイントとなるのは、『新しい社会』でいう「新しい支配階級」たる産業経営者すなわちマネジメント、組合指導者、「新しい産業中間階級」ということになる。

以下ではこの三類型を大枠に社会階級観として、1) マネジメント観、2) 労働者観 (①組合な

らびに組合指導者をふくむ労働者一般に対するとらえ方，②工場コミュニティ観），3）「新しい産業中間階級」観をみていくこととする。

（5）－1）マネジメント観；

『会社の概念』では分権制を論じるなかでマネジメントへの言及がみられるものの，マネジメントをそれじたいとしてあつかっているわけではない。あくまでも分権制の枠組で各事業管理者やそれとの対比で中央経営層や最高経営層がとりあげているだけであって，とりたててマネジメントを特有の職能として論じてはいない。

一方『新しい社会』では，かの「社会の純粹理論」のマネジメント権力正当性問題が「統制的機能」として論じられている。さらにマネジメントそのものが特有の職能として論じられている。「第5部 産業秩序の諸問題：マネジメントの機能」内の5つの章である。同部でトップ・マネジメント3つの職能として，①自社の事業を決定する責任，②自社の人的資源の活用に関する責任，③トップ・マネジメントの後継者を育成する責任，があげられる。ドラッカーは，この3つを果たすことができるのはトップ・マネジメントのみであり，それによって企業の機能・存続・繁栄が決定づけられるとする。そして「マネジメント」なるものが新しい存在であるしたうえて，マネジメントの機能を阻害する要因や後継者問題，規模の大小からくる問題などにも説きおよんでいる。

このように『新しい社会』で初めて「マネジメント」を特有の職能として注目する視点が示された。『会社の概念』以前にはなかった画期的なものであり，それが次著『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）（54）へとつらなるのはいうまでもない。

（5）－2）労働者観；

『会社の概念』を経て『新しい社会』でもっとも意が注がれているのが，労働者問題である。実に『新しい社会』のキー・ワード「産業秩序」のほとんどすべてが，この問題にあるといつてよい。したがってここでは，より詳細に二項目にわけて整理していくこととする。①組合ならびに組合指導者をふくむ労働者一般に対するとらえ方，そしてそれに対する解決の方向性としての②工場コミュニティ観である。

（5）－2）－①組合ならびに組合指導者をふくむ労働者一般に対するとらえ方；

『会社の概念』では，主に「第3章 社会的制度としての会社」で述べられている。「1. アメリカの信念」で労働組合主義などに言及され，「2. 職長：産業中間階級」の後に「3. 労働者」として一般労働者がとりあげられている。ここでの労働者観は，そのまま『産業人の未来』（42）でのものである。「社会の純粹理論」二要件のひとつ，大量生産システムで労働者一人ひとりが自らの地位と役割をえていないというものである。労働組合主義はその解決策のひとつとして試みられてきたが，うまくいっていない。これは，労働組合の本質が「否定」にあることに起因する。そもそも労働組合は経営側や社会から労働者を守るためにつくられたものであり，会社と同じく産業社会の基本的な制度をなす。しかし労働者を守るという目的のためにしばしば反産業的・反社会的になってしまい，社会と調和できていない。労働者を産業や社会において位置づけ統合することが必要なのにそれができないということこそ，組合主義の本質が「否定」にあることを端的にあらわしている。かくて本書では，その解決策として「工場コミュニ

ティ」なるものに簡単に言及するという流れとなっている。

また労使関係の伝統的な中心テーマとされる賃金問題については、次のようにいう。本来、賃金問題は労働争議の対象になりえないものである。賃金率の決定は客観的基準すなわち労働者の生産効率によるのであって、労使交渉によるのではないからである。またそもそも「賃金とは何か」をめぐる労使間の軋轢を取り除くことも重要である。使用者側にとってはコスト、労働者側にとっては生活の資と、双方が賃金に対してもとめるものは異なる。そのうち政府が年間賃金制 (annual-wage plans) といった保証賃金制を課してくるだろうが、そこには問題も多い。とにかく労使双方の賃金に関する軋轢を除去できなければ、社会生活の根本問題に直面せざるをえなくなってしまう、と。

『新しい社会』では、労働者問題はまさにそのほとんどを占めている。「第2部 産業秩序の諸問題：経済的な衝突」内の全3章、「第3部 産業秩序の諸問題：マネジメントと労働組合」内の全5章、「第4部 産業秩序の諸問題：工場コミュニティ」内の全6章、「第6部 産業秩序の諸原理：プロレタリアをなくせ」内の全4章、「第8部 産業秩序の諸原理：工場コミュニティの自治」内の全4章、「第9部 産業秩序の諸原理：市民としての労働組合」内の全3章らである。本編9部38章のうち、実に6部25章が該当するのである。ドラッカー全著作中、これほど労働者問題に注力している書はほかにない。まずここでは、組合や組合指導者、労働者一般を論じている第2部、第3部、第9部を整理していく<sup>11</sup>。

「第2部 産業秩序の諸問題：経済的な衝突」では、賃金や生産性向上をめぐる労使間の思惑の違いをめぐって解決の方向性が示される。企業にとって「収益性」(profitability)と生産性向上は必要条件であるが、この重要性が労働者には実感できない。伝統的に労働者は企業のあげる利潤に敵意を示し、生産性向上に抵抗する。賃金闘争が日常化しているものの、そこでの真の問題は賃金の本質と機能にある。賃金を当期費用とみなす企業側と所得とみなす労働者側との衝突である。生産性向上に対する労働者側の抵抗にせよ、その根本にあるのは商品としての労働力と資本資源 (a capital resource) としての労働者との間の対立である。こうした企業側と労働者側、双方を満足させる解決策が見出されねばならない。その糸口となるのは、賃金を「当期費用」と「未来費用」のいずれでもあると考えること、換言すれば、賃金を企業の主要生産資源すなわち雇用労働力に対する投資と考えることである。

「第3部 産業秩序の諸問題：マネジメントと労働組合」では、企業内におけるマネジメント、とりわけ労働組合の意義と機能が述べられる。企業は従業員に対する統治権限を有するが、かといって従業員のための存在すなわち「人民のための政府」にはなりえない。こうした企業の政治的二元性に対する唯一の解決策が、労働組合である。統治者に対抗するとともに自らも統治にかかわる対抗勢力として、従業員にとって正当でないマネジメント権力を正当化する政治的機関こそが組合なのである。実に組合の活動領域は企業の統治をめぐるものであって、常に組合の存在は企業の統治構造の一部をなす。対抗勢力という機能上、万年野党たらざるをえないものの、社会的に受容されていくなかで「常に否定する精神」のままでいるわけにはいかない。「誠実な野党」(loyal opposition)として、責任ある存在とならなければならない。

このような組合を指導する者は、今や社会政治権力の新たな中心である。企業の統治権力に対抗し、制御・制限を行う彼の職務は政治的だからである。しかしながらかかる指導者による組合の中央集権的支配は、諸刃の剣とならざるをえない。組合を公共の利益に貢献させよう一

方で、組合主義の活力と健全性を蝕み、存続すら脅かしてしまう。したがってとめられるのは、分別のある成熟した組合指導者である。そのために必要なのは組合指導者について資質を云々することではなく、職務の性質と構造を変えることである。

かくしてドラッカーはいうのである。総じて組合主義の行く末は、企業内部で決まるだろう、と。企業内部こそが組合の基本的な機能が遂行される場であり解決策がある場、そして「忠誠の分裂」すなわち労働者の「使用者への忠誠」と「組合への忠誠」という矛盾の場でもあるからである。この「分裂した忠誠」(split allegiance)を「二重忠誠」(twin allegiance)に変えられるか否かに、組合主義の問題解決がかかっている。組合が企業内部で機能し、野党としての役割を果たせるか否かが決せられるのである。

「第9部 産業秩序の諸原理：市民としての労働組合」では、後述の「工場コミュニティの自治」をふまえたうえで、労働組合のあり方がとりあげられる。合理的な賃金政策すなわち企業・労働者・組合・社会の利益をバランスさせるためのポイントや、市民に対する組合の支配的影響力、スト問題が言及され、総じて組合が市民として社会に存在することの意義が述べられている。

以上を簡単にまとめておこう。まず労使関係の焦点となる賃金問題については、明らかな発展がみられる。『会社の概念』では未分類のトピックだったが、『新しい社会』では独立して「経済的な衝突」として正面からとりあげられている。費用を「当期費用」のみならず新たに「未来費用」とすることで、労使双方が建設的に賃金をとらえうる方向性が示されている。また組合の本質を『会社の概念』では「否定」にあるとし、かかる規定をふまえて『新しい社会』では組合のあるべき姿勢を「誠実な野党」にもとめている。政治的中心の一角として組合指導者に要求される点についても、『新しい社会』でより具体的に述べられている。以下でみる「工場コミュニティ」の存在と可能性を織り込みながら、組合にしかできないことを強調して、やはり組合の存在が不可欠であるとするのである。

#### (5)－2)－②工場コミュニティ観；

「資本家 対 労働者」といった労使関係のアポリア解決に向けた「第三の道」として、ドラッカーにおいて見出されたのが「工場コミュニティ」である。用語としての初登場は、『会社の概念』であるが、そもそもは『産業人の未来』(42)での問題意識「大企業を自治によるコミュニティへと発展させること」に遡るものである。「第3章 社会的制度としての会社」「3. 労働者」内の小見出しで、「工場コミュニティ」(the plant community)の語が出てくる。工場における労働者の地位と役割のために、彼ら自身がすすんで責任をもって参加する策が必要である。そこで労働者による提案制度導入や、工場内のコミュニティ・サービスの管理に労働者を参加させることなどによって、工場を人々が有意義な生活を送れるコミュニティ、地位と役割を確保したコミュニティとするための第一歩になるとしている。しかし小見出し以外の本文で「工場コミュニティ」の語はほとんど登場せず、内容的な指摘もそこまでとなっている。アイディアの次元にとどまるものでしかないのである。

『新しい社会』では、企業が果たす「社会的機能」の内実として「工場コミュニティ」が位置づけられている。そして「第4部 産業秩序の諸問題：工場コミュニティ」「第8部 産業秩序

の諸原理：工場コミュニティの自治」と独立して大きく論じられるなど、『会社の概念』に比して質量ともに本格的な考察となっている。まず「第4部 産業秩序の諸問題：工場コミュニティ」では、企業内の「工場コミュニティ」が産業社会に特有かつ代表的な社会単位であるとする。すでに「工場コミュニティ」が真のコミュニティとして、従業員一人ひとりが社会的な地位と役割を獲得すべき場となっているともいわれる。これは従業員にとってもっとも強い要求であるのみならず、企業にとっても成果をあげる基本要件を充たすことになる。人的資源は企業最大の資産にして最大の未活用資産であり、さらなる業績向上のために従業員一人ひとりの能力・進取性・協力が不可欠なのである。

そこで従業員にもとめられるのは、彼ら一人ひとりが自らの仕事や企業に対して「経営者の態度」(the managerial attitude)をとることである。経営者のごとく企業を全体としてとらえることによって、従業員一人ひとりが企業を自身のものとみなし、また自らを「臣民」(subjects)よりもむしろ「市民」(citizens)とみなすようになる。その度合いが高ければ高いほど、企業の生産性・効率性も向上していく。ここにおいてカギを握るのは、職長ら「産業中間階級」である。生産システムのみならず昇進の点でも、彼らは重要なポジションにいるからである。この産業社会がメンバー一人ひとりにもとめる「経営者の態度」は、西洋社会が信じる「人格の尊厳」を一人ひとりが達成するという要求と調和する。人間能力の最大活用という要求と、一人ひとり地位獲得の要求や、機会均等というアメリカ社会の約束は、同一の方向性にあるのである。実に「工場コミュニティ」では、一般に理解されている以上に労働者の欲求は充足されている。

かくして「第8部 産業秩序の諸原理：工場コミュニティの自治」では第4部以降の考察をふまえ、労働者一人ひとりや企業と社会が機能するために、「工場コミュニティ」の自治が説かれる。企業と従業員の利益は本来異なるがゆえに、「工場コミュニティ」が企業内に自然発生するのであって、抑圧できるものではない。企業はこの「工場コミュニティ」を自治にして、工場内の社会生活に関する問題を任せるべきである。その領域として、安全衛生、社会保障給付その他利潤分配・雇用保障に関すること、人事管理の実行に関すること、人事管理の調整に関すること、技術変化を労働者に伝えること、企業の生産性向上ひいては経済的成果に資するということが、ある。もとより自治的「工場コミュニティ」はいかに自律的ではあっても、企業の統治機関たるマネジメントに従属する。「工場コミュニティ」の自治が正当化されるのは、あくまでもそれがマネジメントのあげる経済的成果を促進するかぎりにおいてのみである。自治組織はただひとつ、そして従業員に親近的ではあっても組合に代わるものではない。

以上を簡単にまとめると、「工場コミュニティ」について『会社の概念』はあくまでもほんの発端にすぎず、『新しい社会』ではじめて本格的な考察となったことがわかる。「経営者の態度」や自治も、後著で提唱されたものである。従来の「資本家 対 労働者(組合)」という対立的な枠組みにかえて、「マネジメント・労働者(組合)・工場コミュニティ」という三位一体を意図していることがみとれる。実に「新しい社会」への具体的な提言として『新しい社会』で示されたのが、「工場コミュニティ」とその自治なのであった。

#### (5)－3)「新しい産業中間階級」観；

『会社の概念』で登場した「産業中間階級」(the industrial middle class)は、後の「知識労働者」となるものの概念的萌芽である<sup>19</sup>。最大公約数的な定義でいえば、「知識労働者」とは「高度な専

門知識を仕事に適用する人々」である。本書で想定されるのは、アメリカ特有の存在としての「職長」(foreman)である。それは労働者階級の最高位にあると同時に、現代大量生産システム下のアメリカでは経営側へ入る第一歩という位置にある。ヨーロッパでは中間階級にふくめられないが、アメリカでは労使の中間にあって上方移動しうる特異な存在である。そして本書では、かかる職長の位置づけを確保しなければならないことが強調される。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することが、アメリカの中間階級社会の維持には不可欠だというのである。かかるとらえ方は知識・技術的特性よりも、社会階級的な意味合いに軸足を置いたものである。「知識労働者」の概念的萌芽や源流とはいえても、「知識労働者」の誕生とまではいえない。

『新しい社会』でそれは「新しい(産業)中間階級」(the new (industrial) middle class)の名のもとに、より考察を深められて提示される。まず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位置づけられる。そして想定されるのも、「職長」より広範なものとなっている。「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」<sup>13</sup>をもつような人々、すなわちエンジニアや機械工である。そのルーツは熟練工にあり、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、工場長などがあげられている。本書のドラッカーによれば、現代企業の特徴をなすのは大量生産労働者よりも彼ら「新しい(産業)中間階級」である。彼らこそが、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。

かくみるかぎり、本書にいう「新しい(産業)中間階級」とは高度な専門知識の保有者であり、テクノロジーの進展によってその社会的な勢力を増す新しい階級として理解されうる。『会社の概念』での社会階級としての把握に加えて、階級台頭の理由が専門的な知識の保有者たることにもとめられており、後の「知識労働者」概念に直接つながるものとなっている。本書でドラッカーにおける「知識労働者」は誕生したといってよかろう。実に「知識労働者」概念の端緒が特殊アメリカ的な社会階級としての把握にあったことがみてとれるとともに、テクノクラシー的な視点の強さが認められるのである。

以上において、(5)社会階級にかかわる視点で、1)マネジメント観、2)労働者観、3)「新しい産業中間階級」観として、社会階級観をみてきた。いずれでも『会社の概念』から『新しい社会』への大きな内容的発展が認められた。マネジメント概念の本格化、労働組合と組合指導者・労働者への論及、「新しい産業中間階級」「工場コミュニティ」概念の本格的展開など、どれをとっても『会社の概念』と『新しい社会』では雲泥の差がある。そして後著では第三の存在として「工場コミュニティ」を体系的に提示することによって、マネジメント・組合・工場コミュニティという三位一体の構図が描き出されるのである。

つまり以下のごとくである。自治的工場コミュニティの実現によって、従業員は「経営者の態度」をとるようになり、市民性・認知・チャンスに対する彼らの欲求が充たされ、ひいては企業と組合の「分裂した忠誠」が解決されうる。さらに労働者の利潤に対する敵意をとりのぞき、人的資源の開発と利用に寄与することができる。マネジメントは本来の職務たる経営に専念することができ、経営権の弱体化どころか強化をもたらす。ただし、こうした工場コミュニティ自治を成功させるためには、組合の参加が必要である。工場コミュニティの確立によって組合はマネジメントの反対勢力というのみならず、建設的な役割を果たさねばならなくなる。そこ

には組合の存亡にかかわるリスクもともなうが、組合にしかできない任務を積極的に遂行することがもとめられるのである。ここに、マネジメント・組合・工場コミュニティの三位一体による「新しい社会」=「望ましい社会」が展望されるところとなるのである。

#### (6) 経済政策（景気と雇用）；

事実上の処女作『経済人の終わり』(39)以来、「不況と失業の克服」すなわち「景気と雇用の問題」は直接的な課題として掲げられてきたものである。『会社の概念』では、結論にあたる「第4章 産業社会における経済政策」内の「3. 完全雇用は可能か？」で大きくとりあげられている。ここでは「完全雇用」をキー・ワードに、その成否がアメリカ自由企業体制そのものの命運を決めてしまうとされる。不況は社会的・政治的な脅威にほかならず、産業国は積極的な介入政策をとらざるをえない。完全雇用政策の第一の問題は、不況時に資本財（capital goods）生産を生み出すことである。資本財生産がつづくかぎり不況は起こらず、また資本財生産が通常経済を維持できる水準まで上昇すれば雇用は回復する。これを行わなかったことが、ニュー・ディール政策失敗の原因である。ビジネス・リーダーにとっても失業問題への挑戦は、巨大企業がリーダーシップを発揮する最大のチャンスとなる。

そしてドラッカーは失業対策として、「雇用基金」(the employment fund)を提唱する。企業が積み立てる準備金をとくに不況時の雇用を保証する基金として活用し、それに対して免税措置を講じるべきだというのである。この案の不備・不十分さをドラッカー自身認めながらも、人為的創意によって循環的不況はコントロールしうるとして、まず提案することに意義ありとする。さらに完全雇用政策は循環的不況の克服のみならず、経済の恒常的拡大に資するべきという。アメリカ経済の成熟化で今後の経済拡大率が低下するにせよ、未来の経済拡大のためにこれまで以上の高い利幅が必要となる。したがって財政政策も、未来の経済拡大のためのものもとめられる。深刻な長期不況を克服しえる政策がなければ、いずれ政府が資本財投資をコントロールし、集産主義経済になってしまうだろう。資本投資を通常レベルまで増大させることこそ、不況を克服する唯一の策なのである。かくてドラッカーは、産業社会の経済政策すなわち自由企業システムを機能させる経済政策を次の5つにまとめるのである。

- (1) 実用的な完全雇用政策
- (2) 個人の経済行為よりも集産主義的政治行為が優先されるべき領域を明確化すること
- (3) 農業などの重要領域は、市場機能にある程度ゆだねながらも保護すべきであること
- (4) 反社会的な独占の防止
- (5) 未来の投資に向けた資本蓄積のための財政政策と、そうした考え方を採用すること

『新しい社会』では「不況と失業の克服」すなわち「景気と雇用の問題」について、主に「第6部 産業秩序の諸原理：プロレタリアをなくせ」内の「28章 失業の脅威」で論じられている。しかし全体的な論点として、『会社の概念』ほど大きくとりあげられているわけではない。『経済人の終わり』(39)以来の流れでも、明らかにスケール・ダウンしている。そもそも本書の焦点が新しい産業秩序の定立すなわち新しい労使関係の構築にあるとすれば、それもやむをえないということもできる。実に第6部全体で意図されるのは、あくまでも産業秩序を機能させるために「プロレタリアをなくす」、すなわち「労働者をプロレタリアとしない」ための手法の提示にある。ここにおいてドラッカーはいうのである。産業経済において労働は商品ではな

い。産業システムの経済的現実そのものが、労働を資本資源（a capital resource）としてあつかうことを要求し、プロレタリアを廃棄してしまう、と。そして労働者に対する新たな施策として、「所得と雇用の予告制」（a predictable income and employment plan, the income and employment prediction）や「利潤分配制」（profit-sharing）を提案する。

「所得と雇用の予告制」は労働者に自らの所得と雇用がどれほどのものか、あらかじめ知らせるものである。これは労働者の不安をとりのぞくとともに、労働者と企業の双方にとって計画的な資金利用を可能とする。「利潤分配制」は、労働者に利潤での利害関係をもたせるものである。これは労働者の真の欲求に焦点を合わせることで有効に機能し、労働者にとって利潤は敵対すべきものではなく、互いに両立しうることを理解させる。しかしドラッカーはこれらの提案をしつつも、いまだ有効な不況対策がないと言明する。その主たる原因は、長期変動による不況と景気循環的な不況を区別せずに同一の対策をとることと、かかる不況対策の主体が政府のみであることだという。

そもそも長期変動による不況と景気循環的な不況はまったく異質のものであり、別々の政策を必要とする。まず長期変動による不況は今後数十年にわたって大きな問題となるかもしれないが、それへの対処法はほとんどわかっていない。国際経済学の新しい考え方、新しい道具と制度が必要である。また景気循環的な不況は人々にとって身近な恐怖にほかならず、その早急な解決が政府に迫られる。しかし政府のみに任せてしまうと、もっとも手輕な解決策として戦争へ向かってしまう危険性がある。政府は不況克服の責任を負わなければならないが、政府だけですべてを負えるものではない。不況対策は企業を基礎に、企業によって遂行されねばならない。かくてドラッカーは、その出発点となるのが、まさに「所得と雇用の予告制」であるとするのである。

「不況と失業の克服」すなわち「景気と雇用の問題」について、以上から明らかなように両著間で温度差がある。『会社の概念』ではテーマに対する結論として大きく据えられているのに対し、『新しい社会』ではテーマに対する重要な論点のひとつとしてとりあげられているにすぎない。具体的対策としては「雇用基金」から「所得と雇用の予告制」「利潤分配制」への移行があるが、これらについてはドラッカーなりの認識が深まったうえで、より現実的なものを提示したというところであろうか。前提となる基本的な経済観としては、両著ともにシュムペーターの動態的経済観にある。これはドラッカーにおいて終生一貫したものであったが、それを最初に表明したのが『会社の概念』であり、より体系的に示したのが『新しい社会』ということが指摘できる。

#### (7) 「社会の純粹理論」二要件；

これまで主要論点 6 つについて、両著の対応関係をみてきた。最後にとりあげる「社会の純粹理論」二要件は、以上 6 つを総合した論点といえるものである。すでに検討した記述と重複する部分も多々あるものの、以下ではあくまでも「社会の純粹理論」二要件の枠組みで改めてみてみることにしたい。

『産業人の未来』（42）が両著執筆の直接的な起点といえるのは、「社会の純粹理論」二要件充足問題が大きく影響しているからである。同書では、「大企業を自治によるコミュニティへ発

展させる」ために充足すべきものが「社会の純粹理論」二要件（①一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること；コミュニティ実現問題，②社会上の決定的権力が正当であること；権力正当性実現問題）として提示された。かかる「社会の純粹理論」充足問題は、実に初期ドラッカーのみならずマネジメントの誕生と完成にいたるまで、直接的な思想展開のトリガーでもあった<sup>4</sup>。ただし「社会の純粹理論」二要件というスタイルは、あくまでも『産業人の未来』（42）のみのものである。同書以外の著書でも登場するものの、二要件ワンセットということはなく、また用語や表現も微妙に異なっている。

実際『会社の概念』では②「権力正当性実現問題」が言及されることはなく、①「コミュニティ実現問題」（一人ひとりに社会的な地位と役割を与えること）のみが新たな概念的枠組みで提示されている。「アメリカの信念」としての「産業市民権」（industrial citizenship）問題である。「アメリカの信念」には（1）機会均等の正義への約束，（2）人間としての尊厳すなわち一人ひとりが地位と役割をもつことへの約束があり、ドラッカーは（2）を「産業市民権」とよぶのである。まさにこれは、「社会の純粹理論」①「コミュニティ実現問題」そのものといえる。本書のドラッカーによれば、「大企業会社」（the big-business corporation）がアメリカの代表的社会制度ならば、アメリカ社会の根本信念たる（1）機会均等の正義への約束，（2）一人ひとりが地位と役割をもつことへの約束を、最低限実現しなければならない。もとより会社の経済目的を、会社の社会的機能に従属させるわけではない。代表的な社会制度としての会社は経済的な道具というのみならず、「政治社会体」（a political and social body）でもある。コミュニティとしての社会的機能は、生産者としての経済的機能と同様に重要である。一人ひとりが自らの地位と役割をもとめるのは、現代産業社会で市民が社会的な地位と個人的な満足をえられるのが、工場企業体（plant）に被雇用者として所属し仕事を行う以外ないからである。

さらにドラッカーによれば、これまで「産業市民権」問題の解決策として、産業パターナリズムと産業組合主義があったものの、いずれも失敗だった。そもそも「産業市民権」問題について、「職長」（foreman）すなわち「産業中間階級」（the industrial middle class）と、一般労働者では具体的現実がまったく違う。「職長」は大量生産体制下のアメリカだけでみられる存在で、いわば労使の中間に位置する特異なものである。彼らには昇進の機会均等があるわけであり、残された問題は地位・役割の付与だけである。

他方で一般労働者は、機会均等、地位・役割の付与のいずれもが問題となる。実にこれらを解決できないことが、労使対立激化の原因にほかならない。主に取り組むべきは、労使双方のイマジネーションと態度である。機会均等については、訓練その他で均等な機会を提供することが考えられる。地位・役割の付与については、労働者からの提案制度などを採用して、労働者に自らの仕事への積極的な関与を促し、会社における自らの地位の理解を深めさせることが肝要である。また労働者が自力でできること、すなわち職場のコミュニティ運営でできることを任せて、マネジメントの実験を経験させるべきである。以上を総じてドラッカーは、「工場コミュニティ」（the plant community）の語をもって節内の小見出しとしている。かくてドラッカーは、かかる「産業市民権」問題に取り組むことは大会社にとっても利益になるという。その解決に向けて行動する大会社を、代表的な社会制度、人間の組織とみなすことを学ばねばならない。緊急の課題にしてチャンスでもあるのは、この大会社を効果的かつ生産的に機能させるとともに、経済的・社会的な諸問題を解決させることなのだとしている。

『新しい社会』では、『会社の概念』での「産業市民権」のような新たな枠組は提示されていない。しかしながら、すでにみた制度的企業論にかかる問題意識が組み込まれていることが認められる。三機能における「統治的機能」（従業員に対する統治機関としての機能）、「社会的機能」（従業員の社会的な地位と役割への需要を充たす機能）がそれである。伝統的な企業理解たる「経済的機能」にくわえて、この二機能が新たにつけ加えられたのである。三機能は同時存在でありながらも、もとより最重要にして最優先されるべきはあくまでも「経済的機能」であるとも明記される。以上はまさに上記『会社の概念』の「政治社会体」や社会的機能に関する記述から展開されたものといってよい。ひいてはこのことは「社会の純粋理論」二要件（①コミュニティ実現問題、②権力正当性実現問題）を、「統治的機能」「社会的機能」としてそのまま織り込んだものといっても間違いなからう。

「統治的機能」において②「権力正当性実現問題」は、「第3部 産業秩序の諸問題：マネジメントと労働組合」内の「10章 マネジメントは正当な統治体となりうるか？」で次のように述べられる。マネジメント権力の正当性問題は、実際「所有と経営の分離」とは何ら関係ない。分離は自然であるばかりか、社会的利益にもなる。分離によって企業は特定集団のためではなく、社会の利益のために運営されることとなるからである。確かにマネジメント権力は従業員の統治が目的でないがゆえに正当とはいえないが、経済的成果の達成という企業特有の機能をはたすがゆえに社会的に非正当ともいえない。

「社会的機能」において①「コミュニティ実現問題」は、「工場コミュニティ」として論じられる。企業は、産業社会の特徴的かつ代表的な社会単位すなわち「工場コミュニティ」を内包している。それは従業員にとって現実のコミュニティであり、自らの社会的な地位と役割にかかわる欲求充足の場にほかならない。この欲求充足は企業が機能するためにも必要であり、企業自身も取り組まねばならない。従業員個人と企業双方を相調和させるためにもとめられるのが、「経営者の態度」（the managerial attitude）である。すべての従業員一人ひとりが経営者と同じ視点で、自らの仕事や企業全体に対して取り組む姿勢である。とりわけかかる「経営者の態度」が重要なグループとして、「新しい（産業）中間階級」（the new (industrial) middle class）がある。彼らは企業のいわば神経系・循環系であり、その「経営者の態度」いかに企業の成果がかかっているからである。かくしてドラッカーは、「工場コミュニティの自治」を提唱するのである。かかる「社会的機能」が「経済的機能」と同時に達成されるために、企業内でそれぞれを担う組織を別にする多元的構造を想定するのである。

すでに指摘した部分と大きく重なるが、「工場コミュニティ」は『会社の概念』で単なる用語にすぎなかったものの、『新しい社会』で大きく充実化・論理的体系化がほどこされて明示されたことが認められる。「社会の純粋理論」充足問題からすれば、「工場コミュニティ」こそ、まさに最重要ポイントである。そして労働者一人ひとりの「経営者の態度」と両輪をなすことで、さらに「工場コミュニティの自治」実現が構想されることになる。ここにマネジメント・組合・工場コミュニティの三位一体による「新しい社会」が相貌をあらわにするのである。

#### IV

これまでみてきたところで、『産業人の未来』（42）を起点に『会社の概念』から『新しい社会』

への論点の深化発展は明確化できたと思われる。ひるがえって以下では、改めて大きく整理しなおしてポイントをまとめておこう。

『経済人の終わり』(39)以来のキー・ワードは、「秩序」であった。『会社の概念』では目立つほどではないが「産業秩序」も登場するものの、むしろ「信念」(belief)「約束」(promise)がキー・ワードとして多用されている。それが『新しい社会』で明確に「産業秩序」となり、その定立に向けて「新しい支配階級」を軸とする諸論点が言及されていく展開である。それら諸論点、すなわちマネジメントや、組合ならびに組合指導者をふくむ労働者一般、工場コミュニティ、新しい産業中間階級などの概念と考察みながそもそも『会社の概念』初出であり、『新しい社会』で具体的な内容をもって本格的に展開されたのである。ことマネジメントについていえば、「経営者の態度」に典型的にみられるように、次著『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)につらなる認識への深化発展がみとめられる。『会社の概念』では「企業」概念とほぼ同視されていたにすぎなかった「マネジメント」概念が、「新しい社会」=「望ましい社会」実現のためのポイントとして注目されるにいたっているのである。

かくて後著『新しい社会』で強くなった視点として指摘できるのは、次のことである。何よりも産業社会への認識が十分に熟成されており、産業社会論としてきわめて完成度の高いものとなっていることである。産業社会の本質をテクノロジーの発展にもとめ、そこから人間一人ひとりと組織、社会の展開が説きおよばれる。「企業」概念の変更も、この点に起因するものといつてよい。かつて『産業人の未来』(42)で提示された「実体経済」と「象徴経済」の二分法でいえば、「企業」概念の変更は『会社の概念』での「象徴経済」重視から、本書で「実体経済」重視へと見直されたということができる。ここに大企業がテクノロジー発展の主体と位置づけられ、三側面三機能を果たす制度として社会発展の軸と規定されるのである。『会社の概念』での「制度的企業観」が、まさに「制度的企業論」へと大きく精緻化・体系化されたのである。

逆に後著『新しい社会』で弱くなった視点として指摘できるのは、次のことである。『経済人の終わり』(39)以来の直接的な課題「景気と雇用の問題」である。景気については、長期変動による不況と景気循環的な不況を峻別したうえで、後者は対処可能ながら前者はいまだ未知の領域にあるとする。雇用については、具体的な対策として「雇用基金」から「所得と雇用の予告制」「利潤分配制」への移行があったが、考察の進展は認められるものの、その意図は必ずしも明確ではない。

以上を総じて『会社の概念』での「社会における企業」の視点は、『新しい社会』で「企業による望ましい社会」の視点へと熟成されて結実したということが確認できるのである。

## おわりに

以上、内容的に重複する部分が多々あったものの、両著の相即的な関係、何よりも「習作と完成稿」あるいは「下書きと清書」という関係はおよそ検証できたと思われる。『産業人の未来』(42)での戦後社会構想というテーマを起点として、両著は上梓された。確かにこの「戦後社会構想」という点で軌を一にしつつも、執筆時期の違いがそのまま両著の焦点の違いとなっている。『新しい社会』では、対共産主義の意識が色濃くあらわれている。もとより未踏の大企業研究たる『会社の概念』の成果をたたき台に、『新しい社会』は日の目を見ることとなった。「迫りくる自由への新たな脅威にいかに向かうべきか」という想いが初期ドラッカーをして、緊

急の執筆に駆り立てていたことは明らかである。とりわけこれこそ、デッサンにすぎない『会社の概念』があえて上梓された理由にほかならない。

日本のドラッカー理解において不思議なのはこうした両著の関係が一顧だにされず、『企業とは何か』の邦訳名のもとに『会社の概念』ばかりが重要書として注目されていることである。実に『会社の概念』はこれまで新訳を何度も重ねているのに対し、『新しい社会』は 1972 年の『ドラッカー全集』第 2 巻所収の村上恒夫訳『新しい社会と新しい経営』以来、およそ 45 年も新訳が出ていない。実際、初期ドラッカーの総決算でありながらさほど顧みられず、近年ではその存在すらほとんど口の端にのぼらない状況にすらある。同書の習作あるいは下書きにすぎない『会社の概念』の方が、逆に大きな脚光を浴びているのである。あたかも『会社の概念』は、『新しい社会』以上の重要書であるかのごとくである。実に不可解である。そもそも一読すれば自明な両著の関係がいまだ周知のものになっていないというのは、どういふことなのだろうか。

ドラッカーをどのように理解するのか。たとえそれが「ドラッカーをいかに使うのか」にあるとしても、ドラッカー思想のありのままの姿を客観的に理解することなくして、次代に引き継ぐべき価値など明らかにできるはずがない。これは、ドラッカー研究のあり方そのものにかかわる問題である。以上から今後のドラッカー理解に向けて一石を投じること、これこそ本稿執筆の意図であった。

## 注

- 1 本稿では、*Concept of the Corporation* を『会社の概念』、*New Society; Anatomy of Industrial Order* を『新しい社会』と、原題通りに表記して考察を進めていく。なお *Concept of the Corporation* には多くの改訂版（1964 年、1972 年、1983 年、1993 年）が出ているが、本稿で考察対象とするのはあくまでも 1946 年の初版である。したがって参照する邦訳書は、初版を訳した下川浩一訳『現代企業論』上巻・下巻（未来社、1966 年）とする。同書の内在的理解については、拙稿『『企業とは何か』の意図とアプローチ——ビジネスの書か、政治学の書か』（北海学園大学『経営論集』第 12 巻第 3 号、2014 年）を参照されたい。
- 2 『企業とは何か』の邦訳タイトルとなったのは、1993 年版を訳した上田惇生訳『企業とは何か』（ダイヤモンド社、1993 年）以降である。本書の邦訳としては他に、1964 年版を訳した岩根忠訳『会社という概念』（東洋経済新報社、1966 年、『ドラッカー全集』第 1 巻、ダイヤモンド社、1972 年にも所収。）、前掲・下川訳がある。
- 3 GM そのものに対する直接的な分析は、本編 290 頁のうちわずか 71 頁ほどである。くわしくは前掲・拙稿を参照のこと。
- 4 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』第 2 巻、ダイヤモンド社、1972 年）。本書の邦訳には他に国井成一・清本晴雄訳『新しい社会の経営技術——経営者と労務者のこれからの在り方』（緑園書房、1954 年）がある。これらいずれの邦訳タイトルからも明らかなように、日本では本書を意識的に経営書としてあつかおうとしてきた。
- 5 前掲村上訳全集では「イントロダクション 産業上の世界革命」「結論 自由な産業社会」が本編にふくめられており、それぞれ「イントロダクション」「結論」の表記はない。
- 6 「アメリカの代表的な社会制度」(America's representative social institution) (*Concept of the Corporation*, p.5, 下川訳(上) 20 頁), 「ある社会の代表的な社会制度」(the representative social institution of a society) (*Concept of the Corporation*, p.134, 下川訳(下) 184 頁) といった表現がみられる。
- 7 以上の制度的企業論から、日本では一般にドラッカーはアメリカ制度学派として認識されている。バーリ＝ミーンズの延長上にあることは間違いなく、また同世代人の制度学派ガルブレイスとの親近性も強いところからの評価である。しかしながら、こうした制度的企業論を展開したのは、実は『会社の概念』『新しい

『会社の概念』と『新しい社会』について(春日)

社会』両著のみである。その後、「望ましい社会」実現の主体を「企業」から「マネジメント」へシフトしたことも相まって、制度的企業論じたいはマネジメント論の前提としてあえて言及しなくなってしまった感がある。

- <sup>8</sup> *Concept of the Corporation*, p.4, 下川訳(上) 17-19 頁, *New Society*, pp.27-28, 岩根訳全集 34 頁。
- <sup>9</sup> 藻利重隆『ドラッカー経営学説の研究』森山書店, 1959 年。
- <sup>10</sup> *New Society*, p.270, 村上訳全集 314 頁。
- <sup>11</sup> 工場コミュニティを論じている第 4 部, 第 8 部は次の「(5) - 2) - ②工場コミュニティ観」で, 第 6 部については「(6) 経済政策 (景気と雇用)」で整理する。
- <sup>12</sup> くわしくは拙稿「ドラッカーの「知識労働」概念について」(北海学園大学『経営論集』第 11 巻第 2 号, 2013 年)を参照されたい。
- <sup>13</sup> *New Society; Anatomy of Industrial Order*, pp.42-43, 村上訳全集 50 頁。
- <sup>14</sup> 拙稿「マネジメントのパイオニア — 産業社会発展への貢献 —」経営学史学会監修・河野大機編著『ドラッカー』(経営学史叢書第 x 巻, 文眞堂, 2012 年, 第二章)を参照のこと。

文 献

P. F. Drucker ;

- ① *Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung*. Tuebingen: Mohr. (33) (原題『フリードリヒ・ユリウス・シュタール; 保守的国家論と歴史の発展』) (DIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『フリードリヒ・ユリウス・シュタール; 保守的国家論と歴史の発展』所収は『DIMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第 34 巻第 12 号, ダイアモンド社, 2009 年。)
- ② *The End Economic Man; The Origins of Totalitarianism*. (39) (原題『経済人の終わり; 全体主義の起源』) (岩根忠訳『経済人の終わり』所収は『ドラッカー全集』第 1 巻, ダイアモンド社, 1972 年。)
- ③ *The Future of Industrial Man; A Conservative Approach*. (42) (原題『産業人の未来; ある保守主義的アプローチ』) (岩根忠訳『産業にたずさわる人の未来』所収は『ドラッカー全集』第 1 巻, ダイアモンド社, 1972 年。)
- ④ *Concept of the Corporation*. (46) (原題『会社の概念』) (下川浩一訳『現代企業論』上巻・下巻, 未来社, 1966 年。岩根忠訳『会社という概念』東洋経済新報社, 1966 年(『ドラッカー全集』第 1 巻, ダイアモンド社, 1972 年にも所収)。上田惇生訳『企業とは何か』ダイアモンド社, 1993 年, 他。)
- ⑤ *New Society; Anatomy of Industrial Order*. (50) (原題『新しい社会; 産業秩序の解剖』) (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』第 2 巻, ダイアモンド社, 1972 年。)
- ⑥ *The Practice of Management*. (54) (原題『マネジメントの実践』) (上田惇生訳『現代の経営』上巻・下巻, ダイアモンド社, 1996 年。)
- ⑦ 『ドラッカー全集』全 5 巻, ダイアモンド社, 1972 年。
  - 第 1 巻 産業社会編—経済人から産業人へ
  - 第 2 巻 産業文明編—新しい世界観の展開
  - 第 3 巻 産業思想編—知識社会の構想
  - 第 4 巻 経営思想編—技術革新時代の経営
  - 第 5 巻 経営哲学編—経営者の課題

Drucker 以外 ;

春日賢

「マネジメントのパイオニア — 産業社会発展への貢献 —」経営学史学会監修・河野大機編著『ドラッカー』(経営学史叢書第 x 巻, 文眞堂, 2012 年, 第二章)

「ドラッカーの「知識労働者」概念について」(北海学園大学『経営論集』第 11 巻第 2 号, 2013 年)

「『企業とは何か』の意図とアプローチ — ビジネスの書か, 政治学の書か」(北海学園大学『経営論集』第 12 巻第 3 号, 2014 年)