

タイトル	『アメリカのこれからの20 年』について - ドラッカーにおけるその意義 -
著者	春日，賢；Kasuga, Satoshi
引用	北海学園大学経営論集，23(3)：1-21
発行日	2025-12-25

『アメリカのこれからの20年』について

— ドラッカーにおけるその意義 —

春 日 賢

はじめに

『アメリカのこれからの20年』(=『オートメーションと新しい社会』)(55), (57)を整理・検討し、ドラッカーの思想的展開における同書の意義を明確化することが本稿の課題である。

本書については、まず *Harper's Magazine* の1955年3～6月の4回にわたって「アメリカのこれからの20年」の名のもとに連載された論文が、同年にそのまま刊行された。そして2年後の1957年に、*Harper's Magazine* の1956年4月と7月の2回にわたって掲載された論文がくわえられて、改めて刊行された。ドラッカーにおいてもっとも小さな書のひとつであり、またほとんど語られることのない書のひとつでもある。とはいえ1955年とは、「マネジメント」誕生の書『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)の翌年である。また後期ドラッカーへの転換のきざしをみせた『明日への道標』(=『変貌する産業社会』)(57)の途上であらわされた書でもある。実にアメリカの今後20年を展望するという、後期ドラッカーに顕著な未来予見的な考察が先んじて行われている。小著ながら、転換期ドラッカーの書として本書の有する意義は決して小さくないはずである。けれどもドラッカーにおいて明確に位置づけられるどころか、ほとんど素通りされてしまう状態にある。

こうした本書について、本稿では改めて内容を整理・検討し、その意義を吟味する。まずドラッカーの思想的展開における本書刊行の時期と状況を確認する。そして55年版と57年版の同異点をまとめたうえで内容を整理・検討し、その意義に説きおよんでいくこととする。

1. ドラッカーの思想的展開における本書刊行の時期と状況

ドラッカーが生涯を通じてめざしたのは、彼の考える「新しい社会」の実現である。そのプロセスで「社会における企業」に注目し、さらに企業の具体的実践をあらわすものとして「マネジメント」なる新概念を編み出した。したがって企業やマネジメントを論じる「経営学者ドラッカー」もまた、最終的には「新しい社会」をめざす「社会生態学者ドラッカー」へと行き着くことになる。実に「マネジメント」誕生の書『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)以降、それまでの社会論の書と並行してマネジメント論の書もあらわされていったが、それらをふくめた全著書に通底するのはあくまでも「新しい社会」実現のアプローチとしての企業・マネジメントである。企業・マネジメントによる「新しい社会」が、絶えず構想されているのであった。

このように生涯にわたって展開された「新しい社会」論であるが、『断絶の時代』(69)を機に社会論としての様相を異にしている。同書以前はアメリカを中心とした産業社会論であったが、同書以後はグローバルな多元的知識社会論として展開されていったのである。いわゆる前期ドラッカーと後期ドラッカーであるが、かかる社会構想リニューアルへのきざしがあらわれたのは『明日への道標』(=『変貌する産業社会』)(57)であった。産業社会論への疑念と多元的知識社会論への視点が胚胎されていたのである。そして同書に先立つドラッカーの画期として、『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)における「マネジメント」概念の誕生があった。前期ドラッカーすなわち産業社会論が企業による「新しい社会」=「企業社会」を構想していたのに対し、同書での「マネジメント」概念誕生後、ドラッカーはしだいに「企業社会」からマネジメントによる「新しい社会」=「マネジメント社会」へとシフトしていくようになる。かくて後期ドラッカーすなわち多元的知識社会論の提示とその考察の発展とともに「マネジメント社会」が強く打ち出されていき、それは生涯の総決算・集大成『ポスト資本主義社会』(93)で大きく確立されたのであった。

かくみるかぎり前期ドラッカー=産業社会論から後期ドラッカー=多元的知識社会論へのリニューアルは、「マネジメント」概念の誕生が大きな契機であったといえることができる。したがって前期ドラッカーのなかでも、『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)から『断絶の時代』(69)前までの間は、後期ドラッカーへと向かう「転換期ドラッカー」と位置づけることができることになる。ここにおいてあらわされたのが、『アメリカのこれからの 20 年』(=『オートメーションと新しい社会』)(55)、(57)であった。

本書刊行当時、ドラッカーはニューヨーク大学教授としてマネジメントを担当する一方、コンサルタントとして実務界とも積極的にかかわって仕事をしていた。前年の『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)は、こうしたアカデミズムと実務双方にわたる活動の帰結にほかならなかった。それまでの「政治学者ドラッカー」にかえて、「経営学者ドラッカー」との新たな世評をえた頃でもある。世界は冷戦がグローバル化した、スターリンの死による緊張の緩和を経て、ふたたび緊張の高まりをみせていた。米ソを中心とする東西両陣営は第三世界での戦闘にかかわりつつ、水面下でも激しい戦いをつづけていた。戦後のドラッカーは敗北した全体主義からいまだ存続する共産主義へと専制の所在をスライドし、しだいに「共産主義の専制に抗して資本主義世界の自由を守る」という姿勢を明確にするようになる¹。「アメリカのこれからの 20 年」を展望する本書が、まさにかかる姿勢を具体化した書であることはいうまでもない。構成は、以下のようになっている。

1955 年版：

- I. 労働力不足の到来
- II. オートメーションの前途
- III. 新しい巨頭
- IV. アメリカ政治におけるこれからの課題 11

1957 年版：

- I. 労働力不足の到来
- II. オートメーションの前途

- Ⅲ. 新しい巨頭
- Ⅳ. 大学は正気でいられなくなるのか
- Ⅴ. アメリカは「もたざる」国になる
- Ⅵ. 政治におけるこれからの課題

55年版原書は、本文4章で二段組の27頁からなっている。原文で、Ⅰ章が6頁、Ⅱ章が7頁、Ⅲ章が6頁、Ⅳ章が8頁である。序文やイントロはなく、*Harper's Magazine* 掲載時のものをほぼそのままの形で出版したようである。

57年版原書は、本文6章で一段組114頁からなっている。原文で、Ⅰ章が16頁、Ⅱ章が18頁、Ⅲ章が18頁、Ⅳ章が20頁、Ⅴ章が20頁、Ⅵ章が25頁である。やはり序文やイントロはない。ただし *Harper's Magazine* 掲載時の二段組が一段組となり、また冒頭の短い要約がなくなっているなど、出版に際し著書としての体裁を整えたことがうかがえる。

57年版で新たに付けくわえられたのは、「Ⅳ. 大学は正気でいられなくなるのか」(*Harper's Magazine*, July 1956) と「Ⅴ. アメリカは「もたざる」国になる」(*Harper's Magazine*, April 1956) の2章である。結章にあたる「Ⅵ. 政治におけるこれからの課題」は55年版の「Ⅳ. アメリカ政治におけるこれからの課題 11」を加筆修正や削除省略など部分的に手直したものであり、実質的な内容は変わっていない。新たなⅣ、Ⅴ章は、55年版の同Ⅳ章で言及された①「大学など高等教育の問題」と②「相互依存を強める国際経済とアメリカの新外交政策のあり方」について *Harper's Magazine* で改めて稿を起こして詳論し、57年版の新しい章としてくわえたようである。実に57年版の「Ⅵ. 政治におけるこれからの課題」での①②言及箇所は、55年版の「Ⅳ. アメリカ政治におけるこれからの課題 11」の当該箇所に比べて、部分的な削除省略あるいは簡略化がなされている。新たなⅣ、Ⅴ章に配慮したものと思われる。これら以外の諸章でも、部分的な加筆修正や削除省略はそれなりにみられる。その他の全体的な変更点としては、数字表記の部分的な変更がある。

かくみるかぎり 55年版と57年版の関係は、後者が前者の追加補訂版であり本書の完成形ということになる。しかし結章にあたる55年版のⅣ章と57年版のⅥ章は実質的に同じなため、本稿では本書執筆にけるドラッカー当初の新鮮な感覚を重視したいと考える。その方が本書の意義を浮き彫りにしやすいと思われるからである。したがって本稿では55年版をベースに、57年版でくわわった2章を整理検討していくものとする。具体的には、57年版でいうⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅵ章を55年版で、Ⅳ、Ⅴ章を57年版でみていくこととなる。もとより55年版と57年版の違いに注意しながらでのことである²。この点、あらかじめご留意願いたい。以下、章ごとに内容を整理してみる。

2. 内容の整理

Ⅰ. 労働力不足の到来

本稿(本章のこと³: 春日)では、1954年の出生率が極端に高かったという事実がもたらす意味を検証する。しかし予言につきものの間違いをできるだけ少なくするため、「すでに進行している未来の出来事」(those future happenings that are already under way)に限定している。これら「すでに起こった出来事」(events that have already occurred)だけでも、今後われわれがどれ

だけ多くのことにとり組まなければならないかがわかるだろう。

1954 年にかつてない出生数がみられた⁴。戦争など特別なことがないかぎり、今後 20 年間アメリカの人口は増加するだろう。しかし「人が増えると仕事も増えるが、増えた仕事ほど人は増えない」というパラドックスが生じる。すなわち今後 20 年間は労働力不足となり、失業ではなくインフレこそが基本的な問題となる。若干の統計を用いてみるならば、次のごとくである。

1954 年の出生率の高さにつづき問題となるのは、大学生の増加である。労働人口にふくまれない彼らの数を差し引き、また休日の増加などで確実に減少する総就業時間も加味すると、労働関連の数字は以下ようになる。今後 10 年では、総人口の増加が 5 分の 1、生産年齢総人口の増加が 10 分の 1、労働人口の増加がわずかに 6%、総就業時間の増加がまったくないかもしれない。また今後 20 年では、総人口の増加が少なくとも 5 分の 2、生産年齢総人口の増加が 3 分の 1 弱、労働人口の増加が 5 分の 1、総就業時間の増加が 10% となる。働く意志と能力のある高齢者に雇用範囲を広げても、この結論は変わらない。したがって今後 20 年間の経済政策の基本問題は失業ではなく、インフレといえるのである。

今後 20 年、長期的な大量失業はありえないが、かといって不況が起こらないともかぎらない。たとえ雇用が高く維持されたとしても、インフレによる不況はこれまでのように破壊的な効果がある。しかし、この長期的なインフレ圧力をコントロールする方法がないわけでもない。その有効な方法はただひとつ、生産性を向上させることである。生産性の向上こそが、経済社会の破壊から経済社会の発展の機会へとインフレを転じる唯一の方法である。革命的な人口増加による帰結のひとつとして、生産性の向上が今後数十年のアメリカ経済でもっとも必要なものとなる。実は生産性については測定方法などよくわかっていないことが多いが、いずれにせよ経済成長のためには生産性を大きく向上させていく必要がある。

そこでまず必要なのが、資本である。資本投資の増大と生産性向上はむすびついており、労働者一人あたりの投資額を増やせば生産性も向上する。1955 年までに費やされている年間資本投資額は 400 億ドルであるが、これでは少なすぎるという経済学者も多い。今後の人口増加によってさらに莫大な資本投資が必要になるが、その達成は容易ではない。しかも巨大な投資信託と年金基金がアメリカにおける唯一真の「資本家」となっている現状では、なおさら困難となる。また、それ以上に重要なのが、経済に内在する生産性向上へのダイナミズムである。経済進歩とは、より少ない額でより高い生産性を継続的に獲得するプロセスと定義しうる。これを達成する手段こそ、イノベーションである。ここ 2 世紀にわたる西洋世界にとって真のフロンティアはイノベーションだったのであり、発展途上国に不足しているのは資本ではなくイノベーションである。

一般にイノベーションとは、新製品や新生産プロセスのための研究・技術開発と考えられている。しかしイノベーションをただ技術的イノベーション (technological innovation) とするのは重大な誤りである。実にここ 10～15 年のアメリカ経済に大きな影響を与えたイノベーションのほぼすべてが、非技術的なものだった。今後イノベーションがもっとも必要な領域は、技術よりも社会である。非技術的な領域でのイノベーションがともなってはじめて、技術革命は真に生産的となる。そして現代企業の経営職能における方法・道具・測定、労務管理と業務組織におけるイノベーションもまた必要である。これらのイノベーションの成否によって、人口増加がさらなる経済成長のためのチャンスとなるか、社会的・経済的安定への重荷ひいては脅威となるかが決まるだろう。

II. オートメーションの前途

1954年のCIOの会長演説でW. ルーサーが「オートメーション革命」なる語を用い、オートメーションはもはや未来のことではなく、すでに現実となっていると断言した。実にオートメーションは、フォードに代表される20世紀前半の大量生産に比肩する20世紀後半の技術革命である。すでに多くの領域で活用されているが、ではそもそもオートメーションとはどのように定義できるのか。皮相的に単純化してしまえば、「機械を運営する機械を使うこと」である。メーカーであれば、これまで行われてきた製造に機械を使うことにくわえて、それに付随する業務、たとえば原材料や加工物の運搬に機械を使うことである。こうした業務を機械化することじたいは、すでに古くから行われていた。現在進行中のオートメーションには課題もあるが、その迅速な解決に向けて精力が傾けられている。

以上のことから、技術者や工具デザイナー(tool designers)は引く手あまたであるように思われる。ひるがえってボタンを押せば仕事ができってしまうから、一般労働者は要らなくなり、大量失業をもたらすようにも思われる。こうした発想の前提にあるのは、「工場のオートメ化」と「企業経営のオートメ化」をほぼ同じとする考え方である。もとより両者はまったく別物で、工場をオートメ化すれば企業経営もオートメ化されるわけではない。そもそもオートメーションとは生産からではなく、オートメーションの原理にもとづく企業分析と企業経営の再構想からはじめるものである。企業分析と企業経営の再構想によって工場のオートメ化が決定されるのであって、機械による人間労働の代替はオートメーションのごく一部をなすにすぎず、必ずしも本質的なものではない。オートメーションが生産ではなく企業経営に焦点を合わせるのは、企業経営のリスク領域を根本的に変えるためである。

伝統的な生産システムでは、売上の増減によって生産調整を行うことで経済変動のリスクが吸収される。この生産がリスクを吸収する機能にもとづいて、従来の経済理論はなり立っている。しかし一定期間に一定レベルの生産を継続するオートメーションにおいて、もはや生産が経済変動のリスクを吸収することはできない。ポイントとなるのはマネジメントである。オートメーションの要求にこたえるのが、マネジメントだからである。マネジメントは事業に関する基本的事実を理解し、製品の計画・価格設定・デザイン・サービスにしっかり対応することがもとめられる。さらに製品の再検討や技術変化をみすえた計画を推進し、情報と測定に関する新しい概念と手法、目標や環境など企業全体の構想と構造に関する明確な考えを提示する必要がある。

オートメーションの論理には、3つの基本原理がある。①経済活動をひとつのプロセスとみる原理、②脈絡なく予測不能にみえる経済変化の背後には一定のパターンや秩序や形態があるという原理、③オートメーションに内在する自己統制の原理である。これら三原理が活用されてはじめて、真のオートメーションといえる。これは、ここ50年間に支配的となった哲学的信念を経済領域に反映したものにはほかならない。企業経営者はオートメーションの哲学的基盤を知る必要はないが、オートメーションがトリックの類でないことは十分に理解しておく必要がある。オートメーションとは、あらゆる強みと限界を合わせもつ方法論なのである。

オートメーションを単なる技術的な事柄とみれば、機械による人間労働の代替を推進するものとして、社会的に問題となるのは慢性的な大量失業である。しかしわれわれが検討してきたように、技術にとどまらない広範な次元でとらえるならば、社会的に最大の問題となるのは雇用ではなく従業員の資格と職能である。実際、高度な熟練を要する新しい仕事、高度な教育を

要する仕事、分析と意思決定などで高度な能力を要する新しいマネジメントの仕事では、多くの人々が必要とされている。

ただしオートメーションによって大量失業が生じないという予測には、二つの条件がある。第一に、オートメーションが大きく削減する事務的なルーティン・ワークの担い手は労働人口の主要部分ではないため、失業問題は起こらない。新卒の若い未婚女性で、回転率がきわめて高いからである。第二に、オートメーションによって多くの労働者が、新しい雇用主のもとで新しい仕事に転じなければならない。ここで深刻な問題となるのは、ごくかぎられた期間に労働者をアップ・グレードしなければならないことである。オートメーションのために、かつてない多くの労働者を訓練し教育する必要がある。もっとも教育が必要なのはマネジメントであるが、一般職、事務職、技術職、専門職ら組織の全領域でも新しい知識とスキルは欠かせない。企業そのものが教育機関となる必要がある。

オートメーションは過渡期の一時的な混乱をもたらすが、恒久的には経済社会に安定をもたらす。最大の不安定要因たる資本投資と雇用のいずれをも、安定化させるからである。というのも、オートメーションでは一定期間に一定レベルの生産が継続される。したがって資本投資の大部分が、景気循環から独立して比較的安定的に行われることになるからである。また生産量に応じて雇用量が変化することはなく、しかも企業は労働者に多額の教育投資をすることため、よほどのことがないかぎり彼らを解雇しなくなるからである。

ひるがえって、中産階級として社会的地位の上昇したアメリカ労働者にとって最重要の目標は、雇用の安定化と予測可能な収入（predictable income）である。W. ルーサーが「年間保証賃金制」（Guaranteed Annual Wage）をとなえているのも、このためである。年間保証賃金制は今後アメリカ労使関係における台風の目となるだろうが、うまくいくどころか逆に大量の失業を発生させてしまうだろう。すでにイタリアが苦い経験をしているように、既存従業員の収入を保証すれば新規従業員を雇用できなくなるからである。とはいえ、多くの産業で高度な雇用安定化の方法が提出されている。過去最悪の経験をもとに 12 か月間の雇用計画を綿密に立案し、それによって保証していく方法である。オートメーションでは一定期間に一定レベルの生産が継続されるため、かかる雇用計画はますます信頼されるようになるだろう。そもそもオートメーションか否かを問わず、予測可能な収入と雇用計画について、その実現可能性もふくめて検討することはマネジメントの任務である。そしてこれらの目標達成に努めなければならない。

オートメーション革命は、すでに到来している。高スピードで進行してはいるものの、劇的ではない。経済全体に浸透するには、いまだ多くの年月がかかるだろう。オートメーションによって、労働者のスキル、雇用保証、生活水準その他の機会が向上することはまず間違いない。つまるところオートメーションとは、経済生活の構造と秩序に関するひとつの概念である。基本をなすパターンを統合して、調和とバランスのとれた有機的なひとつの全体とする構想なのである。

Ⅲ. 新しい巨頭

ニューヨーク証券取引所上場企業のほとんどにおいて、大口株主は受託信用機関（institutional trustees for other people's money）である。すなわち投資信託、年金基金、銀行であり、これらが当該企業を実質的に支配している。しかもアメリカ企業の普通株の約 3 分の 1 を所有しており、アメリカ経済全体においても支配的な地位にある。このような株式所有の移転はここ

10年で急速にすすみ、かつてない企業所有の民主化と集中化をもたらした。受託信用機関を通じた真の所有者は中産階級や労働者といった少額所有者だからであり、また受託信用機関の数は法的にみればごくかぎられているからである。この「資本家革命」(capitalist revolution)はその重要性にもかかわらず、ほとんど一般の注意を引くこともなく行われた。受託信用機関という「新しい巨頭」の富と権力はロックフェラーやカーネギーといった古い巨頭に比肩するどころか、それを超えていまだ巨大化する途上にある。とりわけ年金基金は、今後さらに一気に飛躍する可能性がある。

このような受託信用機関による企業所有の民主化は歴史的に類がなく、混乱を招いている。しかし焦点は、受託信用機関の投資資本、すなわち主たる資本提供者となった少額所有者から集められた投資資本が経済発展に必要な領域に十分にふり向けられているかである。実際、今や新規の普通株に投資しうるのは受託信用機関だけとなった。普通株への投資総額でイノベーションと事業拡大の総額も決まってくるが、現状ではあまりにも不十分である。未来に投資しない経済は、死に向かう経済でしかない。資本家をこれまでの大富豪から中産階級と労働者としたことはアメリカの誇りであるが、これら「新しい巨頭」の投資資本を普通株にふり向ける方法を見出す必要がある。

この問題解決のカギを握るのは、生命保険会社である。もっとも歴史があり、もっとも大規模でもっとも強力な受託信用機関であり、投資信託と年金基金のすべてを合わせた以上の金融力を有している。アメリカ全世帯の約4分の3が加入しており、それら加入世帯の多くにとって保険証券は唯一最大の資産である。ところがアメリカの生命保険会社は被保険者の利益のためという名目のもと、長らく普通株に投資しない方針をとってきた。すでに普通株が社債や担保付証券よりも安全であることが不況期に明らかとなっており、生命保険会社が普通株に投資できるような方策も開発されてきている。ただし一定期間に継続的な生産が行われるオートメーションのもとでは、経済変動の影響が直接利潤に反映されるため、普通株の相場は従来以上に変動することになる。この打開策として、これまでのような1年単位の短期ではなく、3年、5年、10年といった長期で利潤計画を立てることがある。利潤がプラスの年にそれをおき、マイナスの年にそれをあてることで、より効果的な財務管理をするのである。

以上のほか、「新しい巨頭」の投資資本を普通株にふり向けることについては、その対象を大企業のみならず、成長途上にある中小企業とすることも重要である。堅実な大企業だけが成長に必要な資金を獲得できて、新規の中小企業はそのチャンスに恵まれないというのは、社会的にも経済的にも望ましいことではない。しかし新規ベンチャーへの株式投資を目的とした企業が設立されるようになっており、地域や産業や新技術など様々な分野での開発がすすむだろう。これこそ、まさに社会に対する責任と被信託者個人に対する責任をむすびつける形態である。優先されるべきは、受託信用機関とそのマネジメントのかかる責任である。

権力と責任には、最後の難問がともなう。つまりアメリカの実質的な金融力たる受託信用機関は、法律上自ら所有する企業に対して統制権を行使すべきかという問題である。具体的には、役員の派遣や経営陣の任免、意思決定への介入をすべきか。あるいはあくまでも受託信用機関として、企業経営にかかわる資格も責任もないという態度をとるべきか。たしかに受託信用機関は投資家であって企業家ではないし、それらが投資する資金もそれら自身のものではない。だからといって、マネジメントに一切介入すべきではないものだろうか。これらの問題にいかにかたえるかは、来たる産業社会の構造を決める重要事項である。

実に受託信用機関もマネジメントへの介入には消極的で、マネジメントに不安のある企業の株は売り払うだけという投資家の立場に徹しているかのようである。とはいえ、今日アメリカの実質的な資本市場を形成しているのは受託信用機関であるから、それらが急に持株を清算することはできない。一方的に持株を売り払ってしまうのは、当該企業にとってはあまりにも極端すぎてありえない。とすれば、結局、受託信用機関がとっている方針は、だれに対しても責任を負っていないことになる。かくみるかぎり受託信用機関には、どうしようもない軋轢がある。基金受益者に対する義務と、資本資源の番人としての、国に対する義務との間にある軋轢である。受託信用機関は法律上の所有権を完全に行使することが許されない一方、投資先企業すなわち所有企業に健全なマネジメントをさせる責任から免れることはできない。個人の貯蓄者や投資家の受託者というだけでなく、アメリカのもっとも重要な資源すなわち組織化された経済制度の受託者でもあるのである。

「新しい巨頭」がいかに関与をとるのか、わからない現状にあっては、マネジメントに干渉しない姿勢は好ましいが、長期的にみれば社会的必要性を満たすことはできない。いまだ端緒にすぎないものの、この問題を真に解決するための方向性はみえている。たとえば、学識経験者を受託信用機関の経営顧問あるいは取締役とすることである。彼らに第三者的な立場から、投資先企業のマネジメントに積極的にかわるべきかどうか判断してもらうのである。これはかなり大がかりな仕事であるが、その本質はまさに現代アメリカにおけるマネジメントの正当性問題である。かかるマネジメントの正当性問題は、現代産業社会の中心的かつもっとも困難な問題である。他国では古い巨頭にかわるのは国有であるが、アメリカでは「所有の民主化」すなわち従業員が真の所有者となることである。そのためには、産業の法的所有を比較的少数の受託信用機関に集中させる必要がある。それによって生じる諸問題を解決するには、「新しい巨頭」が自らに課せられた次のふたつの責任を認識しなければならない。自らが運営している基金の所有者たる個々人への責任と、自らに基本的資本資源をゆだねている公共の福利への責任である。

IV. 大学は正気でいられなくなるのか

大学をはじめとする高等教育は、国民の財布に負担をかける。子供がいれば金がかかるし、いなくても税金を通じて他人の子供を援助することになる。高等教育はアメリカ教育の中心問題であり、単に金銭のみならず広く議論されるべき問題である。今後 10～20 年にかぎってみても高等教育にいくらかかるか、いまだわれわれにはわかっていない。逆説的にも、高等教育は支出を抑えるために多く出費するしかなくなっている。これこそ、今のアメリカ教育システム最大の弱点である。

アメリカの大学教育は、急速に「一般」教育となっている。しかし経済的基盤でみれば、いまだ少数の富裕層のための「階級」教育であることに変わりない。これから 1975 年までに大学生数は爆発的に増加し、当該若年層の 50% 近くにおよぶ。しかし大学側の体制は間に合わない。教授陣の給与、設備投資、管理費など、ほとんどの大学で学費収入を超えた教育費がかかる。学生に仕送りする家庭からすれば、負担する費用は相当なものとなる。これら金銭をめぐる悪夢は、次のようなものがある。

1. 学費不足：学生の教育にかかる費用は大学や学部によってかなり変わってくる。
2. 学部運営の費用：教授陣の給料のための予算は上昇するだろう。学生教育にかかる大学

の費用は大学や学部によってかなり変わる。

3. 居住者か非居住者か：現在の大学システムを非居住者のものに転換すると、今後15～20年で追加費用がかかる。
4. 家計における高等教育費：アメリカの家計にとっての高等教育費はもっとも大きくあまいである。

本章の主な目的は、解決策を提示することよりも問題を提起することにある。高等教育がかえる財政問題への解決策としてよくいわれるのは、奨学金の増額と、アメリカの教育的特性に貢献している小規模私立大学の支援である。しかし今後の教師不足の時代に新学部を設置できなければ、小規模私立大学のほとんどは成長どころか生き残ることすらできない。すでに財政難に陥っている小規模私立大学も少なくなく、最大級の財政支援が必要である。

しかし高等教育の財政危機にとり組むにあたって、最大の弱点は計画性がないことである。多くの大学が現状維持のための金策に走っている。同様に重要なのが、大学が選択する居住型の成長か非居住型の成長である。家庭の多くは非居住型の大学に自力で入ることができるだろう。子弟は学費の支払いのために、アルバイトすることで貯金する必要がある。

高等教育の財政危機に関する結論としては、次のようにいえる。いかに良い計画を立てても、今後20年にわたる高等教育に必要な資金は現在の財源ではまかなえない。真の問題は、すでに教育人口の爆発的増加分がアメリカ高等教育の財政基盤にかなりつぎ込まれているということである。したがって新しい財政基盤を早急につくらなければならない。このことは、連邦政府の資金をアメリカ高等教育の財政基盤にあてることを意味する。解決策として、これは完璧にみえるかもしれない。しかし政府の資金にたよることは政府によるコントロールをまねくことであり、決して望ましいものではない。政府の支援を管理する新しい機関を創出する必要がある。それと同時にアメリカの一般高等教育のための財政基盤も、確保する必要がある。

われわれは、高等教育の財政的・経済的側面を気にしすぎているのかもしれない。ただしそれは、われわれが「アメリカの高等教育を階級なき教育に」という高貴な目標を追求する結果であることを忘れてはならない。財政問題の解決にあたっては、大企業がいる。企業は生産的な富と財政力の新たな中心として、教育を支援しなければならない。雇用者たる企業は高等教育の主な受益者であり、高等教育なくして企業の存在も繁栄もありえない。しかし階級なき高等教育をめざすのであれば、企業のみならずすべての人々の支援こそが、高等教育にとって唯一の基盤となりうるのである。

V. アメリカは「もたざる」国になる

この10年間、国際経済問題に対するアメリカの冒険的な試みは、アメリカ外交政策でもっとも奇抜で効果的な部分であった。しかし今や陳腐化し、効果的ではなくなっている。アメリカは今まさに変革の時である。数か月後、抜本的な新しい外交経済政策をはじめのチャンスが訪れるだろう。実にスエズ危機（第二次中東戦争）によって、アメリカは新しい国際経済政策が必要になっている。それは、自由世界の希望だけでなくアメリカの理想にもかなう政策である。

これまでのアメリカは外国支援計画ばかりで、自国のための経済政策がなかった。この気前の良さは、アメリカ議会と支援国いずれにも懐疑と不満をもたらした。自国利益しか考えない外交政策はさもしい結果となるが、自国利益から完全に分離した政策はあやふやで一時的なも

のでしかない。しかもこれまでアメリカは、経済的な孤立主義をとっていた。「アメリカがくしゃみをすれば、ヨーロッパは肺炎になる」にあらわされているように、アメリカは他国から経済的に独立する一方、他国はアメリカに大きく依存する状態にあった。しかしすでに他国のアメリカへの依存度は低下し、逆にアメリカの他国への依存度は上昇している。

というのも、かつて潤沢だったアメリカ国内の原材料供給は急増する需要に追いつけず、今では輸入に頼らざるをえなくなっているからである。今日、アメリカは地球人口のわずか 10% にすぎないが、全世界の原材料生産の 50% を使用している。今後 15~20 年のうちに、アメリカは世界の主な「もたざる国」になってしまうだろう。明らかにアメリカの生活水準、そしてとくに成長率は、今後ますます原材料をいかに獲得するかにかかっている。したがってアメリカ経済の最優先課題は、工業生産に必要な原材料の供給源を見つけることである。他国への依存により生じる問題をいかに解決できるかで、次世代のアメリカ経済の成長も大きく決まってくる。今や国際的な経済関係は、アメリカ経済のアキレス腱なのである。

くわえて急速に工業化している国や地域では原材料の需要がアメリカ以上に急増しており、これからは世界中で激しい奪い合いが生じることになる。今後 10~20 年でアメリカに必要な輸入量に関する妥当な推測としては、この期間に国民所得を倍増させるためには、総産業生産の少なくとも 4 分の 1 相当を輸入しなければならないだろう。アメリカは輸出量に見合った輸入量を出さねばならないが、それは現在のレベルの 4 倍である。かくてアメリカの新しい経済政策がめざす基本目的について、次の 4 つの結論が導かれる。①国際的な支払いができるほどの輸出を増やす政策をとること、②世界中の原材料生産を拡大させること、③アメリカの利益と自由世界の人々の利益を調和させること、④かかる政策は「自由世界を社会的にも政治的にも強化する」ものとして、自由世界の信念と価値を象徴し、責任あるアメリカのリーダーシップの現実をあらわすものでなければならない。

これらすべてにこたえられる政策は、ひとつしかない。アメリカがリーダーシップを発揮して、原料産出国の急速な経済成長、とりわけ急速な工業成長を促進することである。かかる政策は、アメリカ経済の未来をつくる最良の投資でもある。ひるがえってそれは、これらの諸外国にとっての念願でもある。ほんの数十年前にはアメリカ自身も原料産出国にすぎなかったが、今では工業社会のリーダー国となった。こうした経緯からみても、世界各国の経済成長促進は、アメリカがとり組むべき仕事にほかならない。

一方、われわれはここ数年、経済成長をかなり学んできたが、いまだ理論とよべるものはもっていない。少なくともわかっているのは、従来の前提がみな間違っていたということである。すなわち経済には成長可能性がなければならないということであり、成長国の経済的な自己発展をめざすのが健全な政策ということである。経済発展はゆっくり継続的にではなく一気にすすむ。その際、経済プロセスのみならず、価値・習慣・知識・姿勢・生活方法・社会的な理想や願望など、深遠な文化的・社会的変化もともなう。これらの変化を生み出すための要件は、次の 3 つである。1. 投資資本への需要を創出すること、2. 18 世紀後半の西部鉄道や 1930 年代の TVA のようなマルチプライヤー産業 (Multiplier industries) すなわち「経済連鎖を誘発する産業」を創出すること、3. 発展に必要な人材を提供・育成すること。

このうち「3. 発展に必要な人材を提供・育成すること」は、会計、産業技術、冶金、マネジメントなどのスキルをいかに提供するかという問題でもある。しかし真の問題は、各国の大志ある若い人材のビジョンとエネルギーをとらえることである。もちろん彼らはスキルを習得しな

けれどもならないが、それだけであってはならない。人材は不朽の社会資源であり、彼らこそが自国の発展に関する重要な意思決定を行う。発展途上国での人材開発・育成に必要なのは、①知識の体系、すなわち企業家精神とマネジメントの規範、②善人が尊敬し自尊心をもてる企業行動の社会的・道徳的原理である。仕事に対する知的規範と倫理的姿勢が問題なのである。アメリカ経済の真の強さは、土台をなす資源としての人間に対する尊敬である。単なる経済資源としてよりも社会的・知的・道徳的・精神的な資源として、人間を活用することである。

実際、発展途上国の人材開発・育成をうまく促進できなければ、アメリカの新しい国際経済政策に成功はありえない。アメリカがいかに高潔な経済支援をしようとも、単に「植民地主義者」や「搾取者」のいいかえと思われるだけである。しかし人材開発・育成を優先事項とすれば、アメリカの新政策は世界経済における協調的で生産的な体制を確立できるだろう。実に世界中の国々で多くの人々がビジネスや工業にたずさわっている。リーダーシップを発揮する彼らこそ、自由世界における真の資本資源である。彼ら意欲ある人材によって生産体制を確立するには、目的が明確で発想豊かなアメリカの経済政策が必要なのである。ひるがえって、この世界的な体制こそ、アメリカ自身の繁栄にとってもカギを握るものとなる。

このような政策を実現するためにまず必要なのは、国際経済に対するアメリカの姿勢を改めることである。発展途上国の工業発展に対するアメリカの関与は、援助よりもアメリカ自身の経済発展への投資とみなされるべきである。10～20年といった長期的なコミットメントがもとめられるが、そこで必要なのは必ずしも具体的な資金ではなく、計画をすすめるうえでの原則である。西ヨーロッパ、日本、オーストラリアといったほかの自由世界の工業国は、生き残りのためにアメリカの新政策にくわらざるをえなくなる。そして発展途上国が工業国に成長すれば、今度はそれら各国が国際的な発展計画のリーダーとして連合することになる。これによって、新政策はアメリカだけでなく、真の意味で協調的に運営されるものとなる。

かくみるかぎり連邦政府がなすべき仕事は相当なものとなるが、もとよりそれらは連邦政府単独ではできないし、またすべきでもない。主要部分については、海外展開しているアメリカ企業とその経営者がなすべきであろう。体系的な企業家精神とマネジメントの知識はアメリカではじまったばかりであるが、将来的には世界の各国に教授すべきものである。これは時間と労力と慎みがもとめられる大変な仕事ながら、それがどれだけ成果をあげるかによって、アメリカ企業社会の行方も決まってくる。アメリカ企業社会が経営者に委ねたリーダーシップの価値が決まり、さらには企業社会が生き残れるか否かが決まってくるのである。

とりわけ責任ある政策、すなわちアメリカ自身の需要にかなうとともに発展途上国の急速な自己開発に注力する政策にもとめられるのは、創造性に富む大胆なトップのリーダーシップである。アメリカの経験と達成と貢献の土台は、ポイント・フォア・プログラム（トルーマン大統領の発展途上国援助計画）および国連の技術支援プログラムにある。長期的な「外国支援」を行うというアイゼンハワー大統領の提案において、アメリカは効果的な政策への第一歩を踏み出した。10年前、G.C マーシャルはアメリカの新しいビジョンをつくり、西ヨーロッパの運命を変えた。今日、危険は大きくなるばかりであるが、それはチャンスでもある。

VI. 政治におけるこれからの課題

(=Ⅳ. アメリカ政治におけるこれからの課題 11 (55年版))⁵

今年すなわち1955年は、アメリカ政治の分水嶺として長く記憶されるべき年である。

ニュー・ディールが確固たるものとして受け入れられ歴史となった年であり、また今後 20 年を左右する経済的・社会的問題が発生した年でもあった。それは今年 1 月のアイゼンハワー大統領による教書や、主要政策に関する大統領提案の数々にあらわれている。ほんの数年前なら革命的とされたこれら諸提案に驚かなくなったことは、公共政策が新しい時代に入りつつあることを物語っている。

前 3 章⁶では企業経営や労組や高等教育の未来をとりあげてきたが、本結論ではこれらの発展の政治的意義を論じる。もとより「すでに起こった未来」(the future that has already happened) がテーマとなる。

出発点となる中心的事実は、人口増加による人口構造の変化である。その際、人口の地理的分布も重要である。20 年前にアメリカの人口増加は終了し、フロンティアは消滅して人口移動もなくなったと信じられていたが、それが誤りであることが明らかとなった。第二次世界大戦中にはじまったアメリカ史上最大の人口移動はいまだ衰えることなくつづいている。この人口移動は、産業の移動をともなって農村から都市へと向かうものである。つまりアメリカ人はみな、都会人化しているのである。したがって今後 20 年の国内政治の基本問題は、都市単位で人口の密集した工業国としてのものとなる。農業の南部と工業・商業の北部といった伝統的な地域差もなくなっていくなか、課題となるのは次にあげる 11 の事柄である。いずれも地域的にも全国的にも解決されねばならない問題である。

(1)⁷水問題： アメリカは天然資源に恵まれているものの、西欧のなかでは水が著しく欠乏している。もともと雨量が少なく、また地形的に降雨を地下水として蓄えられないのである。しかし今後 20 年で、人口増加と新しい産業の発展により、水の需要は急増する。水源の保全は新しい重要な政治的課題となろう。土地と森林、牧場と石油、汚染されてない清浄な空気と水、景観美と空き地についても、同様である。必要な資源がみな確保困難となり、重要な政治的課題となろう。

また人口構造の変化によって国家的な政策課題となるのは、次の (2)電力、(3)運輸、(4)住宅の 3 つである。

(2)電力問題： まず電力では、今やテクノロジーは機械工業から化学工業の時代へと移行しており、電力需要の増加は水以上に急激である。ここ 10 年でおびただしい発電所が建設されたにもかかわらず、供給が需要に追いついていない。電力需要を満たすために必要になってくるのが、民間企業との提携である。かかる電力開発事業をめぐる政府と民間の関係、すなわち「規制と提携」は政治的な論争の的となるだろう。運輸も急増し、既存システムではまかないきれないレベルに達している。

(3)運輸問題： しかも問題なのは、道路、鉄道、航空間の交通政策で連携がはかられていないことである。政府内に運輸省を設置すべきである。さらに全国的な交通システム建設計画が必要であるが、これも大きな論争の的となるだろう。

(4)住宅問題： 住宅問題も、深刻化する一方である。新興の工業地帯にはかつてないスラム街もみられるようになっており、人口増加のもっともいじめるしい地域の中産階級は中古の空き家さえみつからない状況にある。スラム街の一掃には公的機関が動くべきであるが、新築住宅の建設は民間に任せるべきである。

(5)教育問題： ほかの継続的課題として、教育がある。年々増加する就学人口に対して、

教室などの教育施設や教師はまったく不足している。初等教育、中等教育はもとより、とりわけ深刻なのが大学(college)である。今後20年で入学志願者は3、4倍増加するかもしれない、これまで設立された数を超える大学を新設する必要がある。アメリカで大学は「大学教育を受ける能力のある若者はだれでも受けることができる」と考えられているが、学費のほか、教育方針とカリキュラムの改革といった問題がある。また学問の自由と教育を調和させることがますます重要になってくるが、これも決して容易な問題ではない。

(6) 医療問題： 医療の問題もある。今後20年でだれもが利用できる医療体制を構築し、医療保険を拡充する必要がある。また、それにとまってますます深刻化するのが、医師不足である。医学部の設置など医学教育の拡充にはきわめて費用がかかるので、何らかの公的保険制度を設ける必要がある。

(7) 労働者の問題： 産業界では、今後20年で労働に関する問題発生の兆候がみられる。技術変化によって高度な熟練労働が必要となるにもかかわらず、十分にこたえることができないのである。総人口の増大ほど、労働人口は増大しないからである。そのため、年功と訓練の考え方を根本的に改める必要がある。急成長する産業では労働組合も未発達で、労使間のみならず労働者と社会、また労働者自身の間でも不穏な状態をまねいてしまうだろう。

(8) 労働組合の問題： 労働組合も、問題を抱えている。アメリカには労働組合の権限と限界に関する広範な協定があるものの、いまだ解決されていない4つの基本問題がある。①国民生活を脅かすほどのストライキ、②労働組合の保護と個人の働く権利との間の矛盾、③職業別労働組合への加入に対する労働組合の制限、④事務員らサラリーマンや技術者などの組合加入である。とりわけ④の問題は、今後の労働人口の大半はサラリーマンになるだろうから、彼らの組合加入を認めるか否かは労働組合の浮沈を左右する事柄である。

(9) 人種差別問題： 今後20年で、マイノリティたる黒人(Negro)の地位も劇的に変化するだろう。急速な工業化と黒人の流出によって、伝統的な農業小都市という南部の風景はなくなり、人種問題は工業中心地とりわけ北部内の問題となる。つまり機会均等と待遇の公正に対する黒人の要求はこれまでの雇用の機会均等から、昇進の機会均等へと移行するだろう。これは経済的平等の達成にほかならず、達成できればたいへんな成功である。しかしそれだけに、かなりの抵抗に見込まれる。したがって確固たる信念にもとづく国策の遂行が必要である。他方、今後の高齢労働者雇用のあつかいをめぐる情勢は、こうした動きに対して逆風となっている。

(10) 財政政策上の問題： 財政支出が増えるのは非常時のみと一般にとらえられているが、実際には支出が低下することは当面まずないだろう。このような政府が必要とする大規模な歳入額と経済成長に必要な投資資本を、いかに調整すべきか。おそらく企業課税における最古の原理を放棄することになるだろう。つまり税法上、固定資本からの収入と危険負担資本からの収入は区別され、前者は「費用」として利潤から控除され、後者は「利潤」として課税対象となる。税率の低い前者に企業は依存するようになるため、後者は減少し、ひいては国家の税収も減少してしまう。この状態は経済的・財政的な衰退にほかならない。見直しが必要である。また、ほかの財政政策上の問題として、政府の現実と憲法の規定の間の矛盾がある。憲法で規定されている支出は単年度であるが、現代政府の支出は長期的な視点に立った計画にもとづくものでなければ意味がない。この解決は議会に任せるしかない。

(11) インフレ問題： 一般大衆が保険や年金の加入を通じた長期債権者であり、就業人口の

半分が固定給のサラリーマンである経済では、個人にとって辛いのは失業よりもインフレである。インフレは社会一般にとって危険であるのみならず、階級対立をもたらし中産階級を破壊してしまう。シュムペーターはアメリカが自由社会として存続することに悲観的な見方を示したが、その根拠はアメリカの世論がインフレの危険性を認識せず、適切な対策を講じないことにあった。失業と不況の危険もさることながら、経済に対する政府の主な責務は通貨価値の安定をはかることだと知らねばならない。そのためには、インフレに対する世間の意識を変える必要がある。

以上 11 の政治領域でとられる政策がいかなるものであれ、国民生活に与える影響はニュー・ディール以上に甚大である。政治の場で論じることとはもちろんながら、それだけで適切な解答がみいだせるとは思えない。そこで、産業社会の経済社会政策に関する基本的報告書、たとえばジェファークソンによる「ヴァージニア州に関する覚書」などのようなものが必要である。

もとよりこれら 11 の政治領域で全般的な政策を展開するのは、連邦政府である。ただし個別具体的な部分を実行するのは、市や州その他地方政府である。地域的な特性を考慮して行われねばならないし、場合によっては民間企業との緊密な連携が必要なこともあるだろう。いずれにせよ、各地方自治体の対応は多様である。またその際、行政区分の見直しも必要になる。地方政府や州政府に関する既存行政区分は、今の人口状態に対応していない。アメリカ人は都会人化し、都市や郡や州の境界を越えて行き来している。こうした人口移動に見合った新しい行政区分を展開していかなければならない。

なお敵国からの攻撃にそなえて、疎開に関する地理的な見直しも必要である。原爆による攻撃に対してはもはや有効な防御はないのが実際であって、疎開も第 1 ラウンドで KO されるのを回避する程度のものでしかない。ところが、それすらも行われていない。都市化の進行によって人口と工業設備の多数が都市部に集中しているが、これでは敵に攻撃目標をさらしているようなものである。国家的な政策を展開することで、無駄なく合理的な疎開を行うことができる。この問題について、もっと議論すべきである。

アメリカは、国際経済における最富裕国としての役割を何とか果たしてきた。ここ 10 年で債務国の政策から債権国のそれへとうまく転換したが、今また大きな転換の時となった。これまで原材料余剰であったのがこれからは原材料不足となり、はじめてアメリカは「もたざる国」(have-not-nation) となるのである。あれほど世間を騒がせたドル不足から、今度は逆にアメリカが手持ち外貨不足の状態となるかもしれない。かくてアメリカ経済と世界経済は、今まで以上に相互依存的になるだろう。かつて「アメリカがくしゃみをすれば、世界は肺炎にかかる」といわれたが、すでにそれがあてはまらない状況が生じている。アメリカが原材料を輸入することによって、世界経済の健全性が保たれる状態になっていくのは間違いないだろう。ひるがえってアメリカ自身は輸入代金を支払えるだけの製品を輸出することによって、自国経済の健全性が保たれる状態になっていくだろう。

以上から、一見矛盾するふたつの結論が導かれる。第一に、アメリカは一刻も早く関税を引き下げなければならない。関税引き下げは世界の債権国かつリーダー国としてのアメリカの責務というよりも、国内産業にとって必要なこと、すなわち生産性の高さを維持する最善にして唯一の策である。第二に、アメリカは発展途上国の工業化を急速に推進しなければならない。

これはアメリカが「もたざる国」になったことに由来するが、アメリカ工業製品にとって得意先は工業国である。世界の生産性を高め、発展途上国を工業国にすることが、発展途上国のみならずアメリカ自身の繁栄につながるのである。

かくて国外での出来事が決定的な影響を与えるということをふまえて、アメリカ国内の未来を論じることをもって、本連載の結論とする。いかなる未来を論じるにせよ、そこでは原爆戦争の影を払拭することはできない。たとえ原爆戦争が起こらないとしても、アメリカ国内がどれほど繁栄するのかは、自らの国際的な知性とリーダーシップにかかっていることをアメリカ自身が認識しなければならない。経済発展のために政治にもとめられるものはあまりにも大きく新しく、政治的な連携や組織、選挙方法で抜本的な変革が必要である。しかし共和党と民主党、いずれも未来を見通していないようである。明確なビジョンをもって勇敢かつ現実的に経済的リーダーシップを発揮する政党が、今後 20 年の政権を握るだろう。

国際的にアメリカにもとめられることも、まったく同じである。それは絶対的な前提条件であって、もしアメリカがこたえられないとすれば、4 回の本連載で描いたチャンスはまったく実現できないだろう。そしてアメリカがそれにこたえるためには、確固たる長期的な外交政策をもつしかない。自由世界の早急かつ平和裡になされる経済的・社会的発展のための外交政策である。ルイジアナ州買収と米英戦争以来、国際問題がふたたび国内第一の問題となったのである。これこそアメリカのこれからの 20 年にとって、もっとも恒久的かつ革命的な事実であろう。

3. 整理と検討

以上、できるだけ正確を期して章ごとに内容を整理してきた。端的にまとめると、およそ次のようになる。

I 章で、第二次世界大戦後のベビー・ブームによる人口動態から労働力不足の到来が指摘され、その解決のためにイノベーションによる生産性向上が今後の社会的な重要課題としてかけられる。つづく II 章で、いわゆる「オートメーション革命」、すなわち当時の最新テクノロジーたるオートメーションの特徴とその企業・経済・社会にわたる影響が論じられる。そして III 章で、「資本家革命」、すなわち受託信用機関がアメリカ経済を支配する「新しい巨頭」となったことと、それにともなう新たな課題が指摘される。57 年版の IV 章で、大学を中心とする高等教育に関する問題提起が行われる。57 年版の V 章で、経済発展によりアメリカは原材料の輸入に依存せざるをえない「もたざる国」になること、そしてそれにともなう新たな国際関係の構築とそこでアメリカがリーダーシップを発揮すべきことが論じられる。57 年版の VI 章（55 年版の IV 章）で、これまでのまとめとして、アメリカ人が都会人化したことを前提として、11 の政治的重要課題 11（水、電力、運輸、住宅、教育、医療、労働者、労働組合、人種差別、財政政策、インフレ）が論じられる。

以下では改めて論点を大きく整理し、検討をくわえていこう。まず本書最大の特徴としては、(1) 近未来アメリカ論であること、(2) アプローチを「すでに起こった未来」としたこと、の 2 点に集約できる。

（１）近未来アメリカ論： 既述のように、本書の刊行は 1950 年代後半である。50 年代はアメリカ経済の発展によるアメリカの優位性、すなわち「アメリカ資本主義の黄金時代」がいわれた時期である。ただし本書刊行後は、景気後退などによって繁栄の陰りがみられるようになっていく。一方で冷戦がグローバル化し、緊張の高まりと緩和を示しつつ、新たな展開をみせていた時期でもある。しだいにドラッカーは「共産主義の専制に抗して資本主義世界の自由を守る」姿勢を明確にしていくのであるが、その旗手や牽引役と位置づけられるのがアメリカであった。したがって「アメリカの近未来 20 年」を論じる本書は、ひいては「資本主義世界の近未来 20 年」を論じることにも通じている。とはいえ、あつかっているトピックそのものは、ほとんどがアメリカの国内問題である。対外問題をあつかったのは、およそ 57 年版で付された「V. アメリカは「もたざる」国になる」だけといってよい。『産業人の未来』（42）以降、確かにドラッカーはアメリカを土台とする書をあらわしてきたが、しかし本書ほど明確にアメリカにのみ焦点を合わせたアメリカ論の書はなかった。

（２）アプローチを「すでに起こった未来」としたこと： 本書での近未来アメリカ論を論じる際のアプローチが、ドラッカーによって「すでに起こった未来」とされている。これは、人口動態からみえる「すでに進行している未来の出来事」をあつかうということであった。かかるアプローチはその後の後期ドラッカーに顕著な未来予見的な考察の核をなすものであり、また自らの社会生態学の仕事として規定されたものにほかならない。ただし後期ドラッカーでは予測や予言は不確実なものとして退けられ、ドラッカーも自らが「未来学者」（フューチャリスト）ではないということをくり返し強調していた。けれども本書は予測や予言を行うとし、間違いを最小限度にとどめるべく「すでに進行している未来の出来事」のみに限定するという立場をとっている。したがって本書の「すでに起こった未来」アプローチは、あくまでも後の本格的なものの先鞭にすぎないということになる。かくみるかぎり本書は、ドラッカー唯一の未来予測の書といえることができる。「未来学者ドラッカー」としての唯一の書なのである。

以上の（１）（２）を最大の特徴としておさえつつ、以下ではほかに注目すべき論点をあげていこう。およそ 1) 生産性向上問題とイノベーションの重視、2) 教育問題と労働者の高度化、3) 機関投資家の台頭とマネジメントの意義、4) 経済のグローバリゼーションとアメリカの役割、の 4 点にまとめられるだろう。

1) 生産性向上問題とイノベーションの重視： ドラッカーは、今後生じる労働力不足を指摘する。そのため生産性を大きく向上させていかなければならないとし、その有効な手段としてイノベーションを強調するのであった。ここにいうイノベーションとは、新しい製品・プロセスといった「技術的イノベーション」のみならず、「非技術的イノベーション」をもふくむ広範なものである。実にイノベーションがもっとも必要なのは技術ではなく社会的な領域であるとし、企業経営の手法・手段・測定に関するイノベーション、働き手と組織のマネジメントに関するイノベーションがあげられている。またアメリカが発展途上国の工業化を推進していくにあたって「社会的イノベーション」、すなわち産業社会の概念と手段に関するイノベーションを行っていくべきとしている。本書ではじめて「技術的イノベーション」と「社会的イノベーション」の語が登場しているが、これは後のドラッカーのイノベーション論で基本的枠組みとなるものである。「技術的イノベーション」と「社会的イノベーション」の二分法であり、その際後者を重視するという姿勢が貫かれている。本書でもそのような傾向が認められるものの、

いまだ二分法とはなっておらず、あくまでも語として登場したにすぎない。

また生産性向上問題については、これまでシュムペーターの動態的経済観にもとづき拡大経済とのかかわりで言及することはあった。しかし社会的な重要課題として大きくかかげたのは、およそ本書からである。生産性向上とそのためのイノベーションという視点は後期ドラッカーの最重要課題のひとつとして、くり返し説きおよばれる論点である。本書はその端緒といえることができる。

2) 教育問題と労働者の高度化： ドラッカーは、大学ら高等教育が受け入れ体制や運営資金面などで多くの問題を抱えていることを指摘している。57年版で新たに1章を設けるほど大きなトピックとしてあつまっているが、同章以外でも教育問題が言及されている。当時の最新テクノロジーたるオートメーションの社会的普及にともなう労働者の資質向上において、教育の重要性を説くのである。もとより新技術の導入により、従来の労働者には訓練・教育の必要性が生じる。しかし、そればかりではない。実際のオートメーションの運営でもとめられるのは、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である。思考能力、熟達した機転、正確な判断、くわ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いう。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だからである。

こうした問題意識にもとづく教育論は、知識社会を論じた後期ドラッカーの主要論点のひとつである。最大の可能性ある資源すなわち人的資源を最大限生かすものこそ、教育だからである。人的資源はとりわけ「知識労働者」として指定され、教育の意義と役割がくり返し強調されていく。本書では「知識労働者」の語は登場しないが、技術革新のために訓練・教育を通じて資質向上をはかっていかざるをえない「新しい労働者」の姿が原初的にあらわれている。これこそ、後の「知識労働者」概念につながっていくものである。その意味で本書は、後期ドラッカーにおける教育問題と「知識労働者」概念形成への大きなステップとなっている。

3) 機関投資家の台頭とマネジメントの意義： ドラッカーはアメリカ経済における受託信用機関の台頭を「資本家革命」とし、かかる新しい現実の有する意義と影響を論じている。明らかにこれは、後の『見えざる革命』(76)での年金基金社会主義⁴の主張につらなるものである。同書では「社会主義を労働者による生産手段の所有と定義するならば、アメリカこそ史上初のかつ唯一の真の社会主義国というべきである」と、きわめてセンセーショナルに宣言されている。ただし本書での焦点は年金基金のみならず、投資信託と銀行をくわえた受託信用機関にある。かかる受託信用機関は、今や大株主として大企業ひいてはアメリカ経済をも支配する「新しい巨頭」となっている。このことが意味するのは、当該機関に委託する中産階級や労働者ら少額所有者がそれら大企業を所有しアメリカ経済を支配しているということである。ドラッカーはこうした「新しい資本家」の登場を「企業所有の民主化」と称し、アメリカの誇りとまで表現している。一方で受託信用機関は、機関投資家でもある。したがってその投資先を、経済発展とりわけイノベーションを可能とする領域に向かわせる必要があるともしている。

かくてドラッカーが強く主張するのは、強大な権力主体となった受託信用機関の責任であった。それは単に企業への投資家としての責任のみならず、企業の所有者としての責任すなわちマネジメントの健全化を実現することである。そのための具体的な手法もあげられているが、総じてかかる視点はドラッカーにおけるマネジメントの正当性実現問題にほかならず、今日の

CSR やコーポレート・ガバナンスにそのまま通じるものである。本書ではほかにもオートメーションにおける意思決定主体としてのマネジメントの必要性を指摘したり、もっとも不足が懸念される人材としてマネジメントをあげるなど、マネジメントの意義を説く姿勢が垣間見られる。もとより本書はマネジメント誕生の書『マネジメントの実践』（＝『現代の経営』）(54)の結論「マネジメントの責任」から、マネジメントの決定版『マネジメント』(74)の結論「マネジメントの正当性」への途上にある。考察としての進化・発展プロセスにあることがみてとれる。

4) 経済のグローバリゼーションとアメリカの役割： 近未来アメリカ論たる本書にあって、「アメリカは「もたざる」国になる」との主張はもっとも衝撃的であろう。「もたざる」国の語は、第二次世界大戦の対立構造、すなわち国内資源や植民地の有無でみた「もてる国」（連合国側）と「もたざる国」（枢軸国側）に由来する。これまで「もてる国」だったアメリカが、これからは「もたざる国」になるというのである。世界経済におけるアメリカと諸国の関係は、これまでのアメリカの優位から新たな相互依存へと移行する。経済発展によってアメリカが原材料の輸入に依存する「もたざる国」となるからであり、かかる相互依存的な国際関係においては原材料産出国＝発展途上国の工業化がアメリカならびに世界にとっての重要課題となってくる。こうしたなかでリーダーシップを発揮しなければならないのがほかならぬアメリカであり、それが共産主義に抗して自由世界を守るアメリカの新外交政策でもあるというのが基本的な主張であった。

前提にあるのは、世界経済におけるアメリカの相対的地位の低下、その裏面的事実としての世界経済の緊密化である。従来のアメリカを中心とする国際経済から新たなグローバル経済への移行、すなわち世界の経済が統合された一大経済圏となり、真の意味での世界経済となっていくとされるのである。ここにおいてアメリカの果たすべき役割はむしろ重要性を増し、そのリーダーシップによって自由世界ひいては世界全体のあり方も決まってくるとされる。こうしたグローバル経済観は、まさに後期ドラッカーにつらなるものにほかならない。後期ドラッカーの枠組みをなす『断絶の時代』(69)の「第2部 国際経済から世界経済へ」にある「6. 貧困国の生産性向上」は、まさに本書の内容をたたき台にしたものである。ただし同書では、アメリカのリーダーシップはさほど強調されていない。その後もアメリカの果たすべき役割が時に強調されることはあるものの、後期ドラッカーでのアメリカはあくまでも相対的な位置づけにあった。かかるウエイトの違いはあるが、これまでの前期ドラッカーはアメリカ経済の発展を軸に世界経済をとらえる観点にあった。アメリカ型の産業社会が世界的に波及していくことによって、世界経済の発展がもたらされるとしていたのである。このようなアメリカ一国の単一的な発展形態の世界的波及から、諸国の多様な発展形態の世界的連携が本書で新たにとなえられたのである。ドラッカーにおけるグローバル経済観はおよそ本書ではじめて開陳されたといつてよい。

以上の整理をまとめると、本書には後期ドラッカーのアプローチや主要論点となっていくものが胚胎されていることがわかる。もとより原初的なものではあるが、後期ドラッカーを先取りした部分も少なくない。前期ドラッカーから後期ドラッカーへの転換については、その起点であり基本的な枠組みを提示した『断絶の時代』(69)、また同書での転換を暗示した『明日への道標』（＝『変貌する産業社会』）(57)がとりあげられてきた。しかし後書に先立つ本書は、アプローチや主要論点を具体的に提示している点でむしろ同書以上に後期ドラッカーにつながるも

のといえるだろう。

おわりに

数あるドラッカーの著書においてほとんどとりあげられることのない書、『アメリカのこれからの20年』(=『オートメーションと新しい社会』)(55), (57)を整理・検討してきた。『マネジメントの実践』(=『現代の経営』)(54)や、社会論の大著『新しい社会』(=『新しい社会と新しい経営』)(50)と『明日への道標』(=『変貌する産業社会』)(57)の間に挟まれ、陰に隠れる形になった小著ながら、後につづく後期ドラッカーへの展開上、大きな画期となった書であることが本稿では確認できた。日本への受容に関しては、邦訳書名『オートメーションと新しい社会』がドラッカーの意図を正確に反映したものではないため、誤解を招いたようである。ほかにも同様のケースがみられる。この点はあえて付言しておく。ともあれ、本書は『明日への道標』を経て、後期ドラッカーの起点『断絶の時代』(69)にいたるなかで看過しえない書であることは間違いない。

文 献

- ① *Friedrich Julius Stahl; Konservative Staatslehre und Geschichtliche Entwicklung.* (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 *Die Judenfrage in Deutschland.* (36) (原題『ドイツのユダヤ人問題』)
- ③ *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。)
- ④ *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。なお同書は、その後の邦訳タイトル『産業人の未来』として一般に受容されている。)
- ⑤ *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。なお現在同書は、上田惇生訳による邦訳タイトル『企業とは何か』として一般に受容されている。)
- ⑥ *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。)
- ⑦ *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。)
- ⑧ *America's Next Twenty Years.* (55), (57) (原題『アメリカのこれからの20年』)(中島・涌田訳『オートメーションと新しい社会』所収は『ドラッカー全集』第5巻, ダイアモンド社, 1972年。)
- ⑨ *The Landmarks of Tomorrow.* (57) (原題『明日への道標 新たな「ポスト・モダン」世界に関するレポート』)(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』第2巻, ダイアモンド社, 1972年。)
- ⑩ *Gedanken für die Zukunft.* (59) (原題『明日のための思想』)(清水敏充訳『明日のための思想』所収は『ドラッカー全集』第3巻, ダイアモンド社, 1972年。)
- ⑪ *Managing for Results; Economic Tasks and Risk-taking Decisions.* (64) (原題『成果をめざす経営：経済的課題とリスクをとる意思決定』)(野田・村上訳『創造する経営者』ダイアモンド社, 1964年。)
- ⑫ *The Effective Executive.* (66) (原題『有能なエグゼクティブ』)(野田・川村訳『経営者の条件』ダイアモンド社, 1966年。)
- ⑬ *The Age of Discontinuity; Guidelines To Our Changing Order.* (69) (原題『断絶の時代：われわれの変わりゆく社会への指針』)(林雄二郎訳『断絶の時代』ダイアモンド社, 1969年。)

- ⑭ *Technology, Management & Society.* (70) (原題『テクノロジー、マネジメント、社会』)
- ⑮ *Men, Ideas, and Politics.* (71) (原題『人間、思想、政治』)
- ⑯ *Management; Tasks, Responsibilities, and Practices.* (74) (原題『マネジメント：課題、責任、実践』) (野田・村上監訳『マネジメント』上巻・下巻、ダイヤモンド社、1974 年。)
- ⑰ *The Unseen Revolution.* (→*The Pension Fund Revolution.*) (76) (原題『見えざる革命』→『年金基金革命』) (上田惇生訳『見えざる革命』ダイヤモンド社、1996 年。)
- ⑱ *Adventures of a Bystander.* (79) (原題『傍観者の冒険』) (風間禎三郎訳『傍観者の時代 ―わが 20 世紀の光と影』) (ダイヤモンド社、1979 年。)
- ⑲ *Managing in Turbulent Times.* (80) (原題『乱気流時代の経営』) (堤清二監訳、久野・佐々木・上田訳『乱気流時代の経営』ダイヤモンド社、1980 年。)
- ⑳ *The Changing World of the Executive.* (82) (原題『変貌するエグゼクティブの世界』) (久野・佐々木・上田訳『変貌する経営者の世界』ダイヤモンド社、1982 年。)
- ㉑ *Innovation and Entrepreneurship.* (85) (原題『イノベーションと企業家精神：実践と原理』) (小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、1985 年。)
- ㉒ *The Frontiers of Management.* (86) (原題『マネジメントのフロンティア』) (上田・佐々木訳『マネジメント・フロンティア』ダイヤモンド社、1986 年。)
- ㉓ *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View.* (89) (原題『新しい現実：統治と政治、経済学とビジネス、社会と世界観』) (上田・佐々木訳『新しい現実』ダイヤモンド社、1989 年。)
- ㉔ *Managing the Non-Profit Organization.* (90) (原題『非営利組織の経営：実践と原理』) (上田・田代訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、1991 年。)
- ㉕ *Managing for the Future.* (92) (原題『未来への経営』) (上田・佐々木・田代訳『未来企業』ダイヤモンド社、1992 年。)
- ㉖ *Post-Capitalist Society.* (93) (原題『ポスト資本主義社会』) (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。)
- ㉗ *The Ecological Vision.* (93) (原題『生態学のビジョン』) (上田・佐々木・林・田代訳『すでに起こった未来』ダイヤモンド社、1994 年。)
- ㉘ *Managing in a Time of Great Change.* (95) (原題『大変革期の経営』) (上田・佐々木・林・田代訳『未来への決断』ダイヤモンド社、1995 年。)
- ㉙ *Drucker on Asia.* (97) (原題『ドラッカー、アジアを語る』) (上田惇生訳『P.F. ドラッカー・中内功 往復書簡① 挑戦の時』『P.F. ドラッカー・中内功 往復書簡② 創生の時』ダイヤモンド社、1995 年。)
- ㉚ *Peter Drucker the Profession of Management.* (98) ((原題『ピーター・ドラッカー、マネジメントという職業を語る』) (上田惇生訳『ドラッカー経営論集』ダイヤモンド社、1998 年。)
- ㉛ *Management Challenges for the 21st Century.* (99) (原題『21 世紀へのマネジメントの挑戦』) (上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社、1999 年。)
- ㉜ *Managing in the Next Society.* (2002) (原題『ネクスト・ソサエティでの経営』) (上田惇生訳『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社、2002 年。)
- ㉝ 『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→『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)
- ㉞ 『ドラッカー全集』全 5 巻、ダイヤモンド社、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
- ㉟ ドラッカー選書 (1995 年―2004 年) 8 タイトル 10 冊 (上田惇生訳) :
 1 『経営者の条件』, 2 『創造する経営者』, 3 『現代の経営 (上)』, 4 『現代の経営 (下)』, 5 『乱気流時代の経営』, 6 『見えざる革命』, 7 『イノベーションと起業家精神 (上)』, 8 『イノベーションと起業家精神 (下)』, 9 『産業人の未来』, 10 『新しい現実』。

③⑥ ドラッカー名著集(2006年—2008年)12タイトル15冊(上田惇生訳)：

1『経営者の条件』, 2『現代の経営(上)』, 3『現代の経営(下)』, 4『非営利組織の経営』, 5『イノベーションと企業家精神』, 6『創造する経営者』, 7『断絶の時代』, 8『ポスト資本主義社会』, 9『「経済人」の終わり』, 10『産業人の未来』, 11『企業とは何か』, 12『傍観者の時代』, 13『マネジメント』(上), 14『マネジメント』(中), 15『マネジメント』(下)。

注

- 1 次著『明日への道標』(=『変貌する産業社会』)(57)のとりわけ「第9章 なすべき課題」(掲載邦訳では「10 新しい課題」となっている)に、如実にあらわれている。
- 2 本書の邦訳には、中島正信訳『オートメーションと新しい社会』(ダイヤモンド社、1956年)、中島正信・涌田宏昭訳『オートメーションと新しい社会』(所収は『ドラッカー全集』第5巻、ダイヤモンド社、1972年)がある。いずれも55年版の訳であるが、本文の構成は原書とは異なり、次のようになっている。「第一章 オートメーションの前途」、「第二章 新しい指導者」、「第三章 失業か、否、労働力の不足」、「第四章 アメリカにおける十一の政治課題」(『ドラッカー全集』第5巻では、章の表記は「第～章」ではなく、A, B, C, Dとなっている。)。
原タイトルが示す通り、本書はあくまでも『アメリカのこれからの20年』をあつかったものである。邦訳タイトルは日本人向けにアレンジしたのであろうが、原書が有する本来の趣旨からは外れている。これでは、本書の真の意義を見定めることはできないだろう。
- 3 57年版では、章(chapter)と改められている。
- 4 57年版では1954年ではなく、ここ数年と改められている。
- 5 「もくじ」の構成上、57年版の「VI. 政治におけるこれからの課題」と表記したが、ここで整理したものはあくまでも55年版「IV. アメリカ政治におけるこれからの課題11」である。既述のように、55年版「IV. アメリカ政治におけるこれからの課題11」と57年版の「VI. 政治におけるこれからの課題」の内容は、実質的に変わらない。
- 6 55年版であるため、IV章、V章はふくまれていない。
- 7 原書(55年版)では、番号はふられていない。筆者が便宜的にふったものである。
- 8 『ポスト資本主義社会』(93)では、「年金基金資本主義」といって改めている。

