

## 文献紹介

Peter F. Drucker, *The Unseen Revolution*, Harper & Row, Publishers, 1976.

(邦訳書 P.F. ドラッカー『見えざる革命』、  
佐々木実智男・上田惇生訳、ダイヤモンド社、  
昭和51年。)

田 中 守

ピーター・F・ドラッカー教授は、周知のごとく、現代アメリカ経営学の泰斗であり、知日学者としてもわが国に馴染み深い人である。彼は、ウィーン生れであるが、若年のころイギリスに学び、ロンドンで新聞通信員や国際金融機関の経済調査員をしたこともあったし、渡米後も当初はイギリス系の銀行や保険会社にエコノミストとして寄与し、後年、在外大会社の経営コンサルタントにもなっただけあって、世事に疎い学究ではなく、むしろ社会的現実に対する考察と判断にすぐれた識見を示す有能の研究者として聞こえている。また、その学問的考察は、企業経営の部門のみに留まらず、政治および行政に関しても一家言をもつ識者であるところから、われわれ行政理論の学徒も同教授の立言に教えられるところが少なくない。ここに紹介する一書も、経営学の理論というよりは、むしろ卓抜した文明批評ないし社会評論であり、国政の未来予測と公共政策の展望にきわめて重要な示唆を与える労作といえるであろう。

本書は、その副題“*How Pension Fund Socialism Came to America*”が示すとおり、アメリカにおける年金基金の増大による資本の社会化に併せて、人口構造上に必至の高齢化問題が提起する重要課題を説くもので、一読直ちに日本の将来に関しても寒心にたえないものを覚え

させる貴重な文献である。全文200ページ余で五章に分かたれているが、畢竟、年金基金社会主義が高齢化社会に加える重圧を指摘し、その動向に対処すべき思考と態度に論及するもので、幸い日本語版に寄せられた序文に全編の論旨がよく要約されているので、まずそれから引用したい。

「本書には二つの主題がある。第一の主題は、アメリカ経済の所有者としての年金基金の登場である。企業年金基金や公務員年金基金が所有する株式は、今日、全上場株式の3分の1強に達している。1985年には、これが2分の1に達する。こうして年金基金はアメリカ合衆国の唯一の資本家となりつつある。すでに過去25年の間に、アメリカでは農業部門を除くあらゆる生産手段が国有化の過程をふまずに、事実上、社会化されてきている。」(訳書 i ページ)

この点からして、著者は、本論の劈頭で、「もし『社会主義』が『労働者による生産手段の所有』と定義されるなら、(しかもこれは正統で唯一の厳格な定義である。)アメリカこそ最初の真に社会主義国家である。」(原著 p.1)とする。

第二の主題は、年金基金の社会的背景となる人口構造の変化であり、端的にいつてそれは高齢化社会の到来である。アメリカで退職者のための年金基金制度が一般化したのは今から約50年以前とされるが、そのころは就業者100人に対して退職年齢を超えた者はわずかに11人であったのが、現在では31人になっており、1985年にはこれが40人に達する。その分でいくと、2030年には就業者100人に対して年金受給者は実に70人を算するに至る、という。

叙上の二大潮流に押されて、経済政策および社会政策は、在来の階級間にわたる所得再分配の問題から、青壮年の就業者と老齢の年金受給者との間の分配問題に移移してくる。それは、就業者と退職者の双方に相応の所得を保障しようとする政治的配慮から、必然的にインフレーションの慢性化を招来することにもなる。しかも、今世紀の前半、先進国では常に過剰貯蓄傾向が存在するというのが経済学の通念であったのに反

し、今後は、高年退職者が人口構造の重心となるため、逆に過少貯蓄傾向が生ずるのである。このような推移を洞察するとき、現在の経済政策はほとんど陳腐化し非生産的にさえなって、経済の成長や安定をもたらすどころではなく、むしろその破綻を招く危険を伴うであろう。

前記の第一の主題は、主としてアメリカに顕著な変化であるが、第二の主題は現下の先進諸国すべてに見られる傾向であり、特に日本ではきわめて著しい。それは、日本においては、出生率の低下と平均寿命の伸長が他の先進諸国に比して顕著で、「したがって日本では、新規若年就業者の就業者人口に占める割合は、他のいかなる国よりもはるかに少なくなっている。また、就業者と高年退職者との比率(著者はこれを「扶養率」「dependency ratio」と呼んでいる。)は急速に悪化しつつある。(訳書V ページ) しかも日本では、いわゆる年功序列制の賃金体系が行われているので、欧米諸国と異なり、給与は仕事の実質よりも勤続年数で決定せられ、そのため同一組織の企業内にあつては、「若年就業者が高年就業者に対して一種の補助を行なう」(訳書VI ページ) という結果となる。したがって、日本の企業にあつては、就業者の平均年齢が若いほど生産性が高い。過去 $\frac{1}{4}$ 世紀に日本の経済成長を支えた原動力は、主として生産性の向上であつたが、その半ばは、純粹の生産性向上によつたものではなく、就業人口の変化、すなわち若返りによるものである。しかし、この動向は今後にも期待できるものではなく、将来は逆現象が起こるであろう。

こうしたきびしい社会的変化は、日本だけでなく、すべての先進諸国に共通した現象で、それは劇的といつてよいほどの推移であるが、最も驚くべきことは、誰もこれらの変化に気づいていないように思われることで、それが「見えざる革命」と称するゆえんである。ただ、日本だけが、先進諸国のなかでひとりこの変化に気がついているのみでなく、その対策を検討し始めている。すなわち、プラントの輸出に見られるごとく、今後の日本は、肉體労働による製品でなく、経営管理と技術による

製品や工場そのものの輸出に力点をおくようになろう。しかし、その推移も、日本にとって、第二次大戦後の変革と同様、大きくかつ激しいものである。本書は、広く人類のおかれた状態に関する基本的な変化を扱うものであるが、この変化が最も大きく、また最大の影響をもつに相違ない国が日本であろう。

以上が、主として日本語版に寄せられたドラッカー教授の序文を要約したもので、この序文には本書が全編にわたって論述している要旨がよく凝縮されているばかりでなく、日本への忠言さえも加えられているが、なお以下に原著本文の要点を摘記して、さらに補足を試みることにする。(以下の引用文末に括弧で示すのは、すべて原著のページ。)

まず、本書は次の5章より成る。

- 1 The Revolution No One Noticed
- 2 Pension Fund Socialism : The Problems of Success
- 3 Social Institutions and Social Issues Under Pension Fund Socialism
- 4 The Political Lessons and Political Issues of Pension Fund Socialism
- 5 New Alignments in American Politics

著者は、第1章の冒頭でアメリカにおける年金基金の増大とこれによる資本の社会化を説いて、「社会主義理論の用語でいえば、アメリカの被用者こそ唯一かつ真の生産手段の『所有者』である。彼らは、その年金基金によって、唯一かつ真の『資本家』であり、アメリカの『資本金』を所有し、支配し、さらに管理している。」(p. 2)と述べ、こうした傾向は他の国々にも見られるとしているが、特に日本に言及して、

「日本の大企業における第一の責務は、その被用者のために職場と収入を確保することである。これが、経済的意味における『終身雇用』(“lifetime employment”)の語義である。…利潤よりもむしろ雇用の確保が企業の目的であり、経営管理の成否を決する試金石となる。」<sup>11)</sup>

(p. 3)

と述べている点には、深く思考させられるものがある。

アメリカでは、年金法改正の前年、1973年に3000万人の民間被用者、200万ないし300万の自営労働者および政府の全職員(およそ1500万以上)が年金計画の対象となっており、その実数は当時既に5000万人に垂んとしていた。この伝でいくと、1985年にはこれが少なくとも6500万人から7000万人にも及ぶこととなる。」(p. 15) その年金基金がアメリカの株式に投資されていくので、「その分が進むと、今後10年ないし15年間に、企業資産の最低50%、いや多分65から70%が年金基金の所有に帰する。換言すれば、そのときには年金基金が、農業部門および政府部門を除いて、アメリカそのものを所有することとなる。」(p. 16) としているところに、著者の存意が窺われるであろう。

なお、公務員の年金についても、企業の場合に劣らず、年金需要が増加して、「政府職員の年金受給が段階的に急増してきたことは、過去15年間における連邦、州および特に地方自治体の公費に爆発的な増嵩を招いた主要原因となっている。」(p. 23) と指摘する。<sup>12)</sup>

次に、人口構造の変移について、著者は、かつて「若者革命(the Youth Revolution)が伝えられたが、これは一時的現象で、「現代の恒久的変化すなわち真の『革命』は、65歳以上の人びとが多くなって、それが新しい人口重圧の中心となったことである。」(p. 32) とし、「革命」という語も気安く用いられるようになったが、「アメリカにおける人口構造上に見透される高齢化という大波と年金基金社会主義の出現こそ、まさに革命と呼ぶにふさわしい。」(p. 32) というのが、ドラッカー教授の抱懐する問題意識の中核部分とみられる。本書を仮にソナタ形式の楽曲に譬えれば、この二つの主題が第1章で提示せられ、以下はその展開部分に相当するであろう。

第2章の主眼とするところは、現職の就業者と退職した者との関連であって、「社会的にも政治的にも問題となるのは、生産人口と被扶養人

口との比率ではなくて、現に働いている生産者人口と生産に従事しなくなった退職者数との比率なのである。」(p. 49)というのが主要課題で、これが前記の「扶養率」という概念を構成する。この主題は、煎じ詰めたところ、「退職者人口が心要とする扶養と現に就業している労働軍が必要とする現金との間に生ずる張力 (tension)」(p. 55)が問題となるのである。

第3章は、「見えざる革命」を招来する新しい需要として、まず経済的問題を扱う。ここで特に関心を惹かれるのは、著者がコングロマリット (conglomerate)<sup>131</sup>を批判して、私企業であろうが公行政であろうが、コングロマリットは非生産的で、大幅な整理、分割を断行し、真の自治と分権をはからねばならぬ (p. 113)、と説いていることで、これは経営研究のみでなく、行政批判にも力強い一助となる見解であろう。

また、この章で挙げられている経済的需要は、人口構造の変化に起因して生ずるもので、それはあらゆる富を生産する諸資源の生産性を高めることであり、同時に相応な比率で実質経済成長を遂げるために適切な運営管理を行うことである。これらの新しい需要は、アメリカの主要な組織団体とその管理層に大きい期待をかけるもので、政府特に地方行政庁に対して最大の圧力を加えることとなろう。また、この需要は経済学および政治学の双方に、新しい、全く根本的な考え方を求めるものである (pp. 115—116)、とする。この点に関連して、著者が行政における生産性向上についても鋭い批判と豊かな含蓄を提供し、年金基金が将来の行政府とりわけ地方行政面に及ぼす重圧について警告している部分 (pp. 125—127) は、われわれ行政学に志す者として最も注目し値するところであろう。さらに、生産性の向上と経済の実質成長を必要とする時期に当って、企業にとっても、行政にあっても成長を管理すること (to manage growth) を学ばなければならぬ (pp. 131—132) としていることにも、多分に教えられ考えさせられるものがある。

第4章は、年金基金社会主義下における私企業と行政府のあり方を目

標として論述している。ここでも、警告ないし忠言として聴くべきところが少なくないが、特に行政の対応について求めている点に刮目したい。すなわち、現在の「混合経済」(mixed economy)や「混合社会」(mixed society)に際会して政府に期待するのは、政策形成であり、政府は、本来、「実行者」(doer)ではなく、むしろ政策形成者であり、ビジョン作成者であり、目標設定者である (p.172),とする。この言は、ドラッカー教授が旧著『断絶の時代』の第10章「行政府の疾患」で説いたところと同巧であるが、あくまでもコングロマリット化した現代行政に対して、「再民間化」(“reprivatization”<sup>45</sup>)を要求する同教授の強い所信に感銘さえも覚えるものである。

著者はさらに、年金基金社会主義の浸透と高齢化社会の到来は、やがて福祉国家と福祉社会の相克を招くとし、「一方では、生産に従事する就業者たちが租税の増徴を拒否し、他方では、高年者たちがインフレの増進を拒否する時点に到達する。そのときになれば、高年者のための福祉社会か、援助を受けるべき少数者のための福祉国家か、そのいずれかを削減せねばならないという不快な事態から免れないであろう。…こうして、人口構造上の変化によってつくられ、年金基金社会主義によって動かされてきた『福祉社会』の要求と『福祉国家』の要求との間に衝突が起こるのである。」(pp. 181—182)という説も、切実な警告として傾聴すべきである。日本においても、やがて人口構造上に重圧となる高年層にとっては、各種年金の普及とともに、失業よりもインフレの方がはるかに脅威と感ずることとなり、現下の景気刺激策よりも低物価政策を熱望する筋合となるであろう。そこにも福祉国家と福祉社会との軋轢を予想しうるのである。

最後の第5章は短文で、末尾に「アメリカの政治における新しい整序 (a new alignment for American politics)を示唆し、アメリカが「社会主義」という独特の商標を掲げたという自覚の上に立ち、政治の純正な再編の可能性を予見して、結語としている。(pp. 204—205)

以上に、本書の概要を紹介したが、この書物は、さきにも触れたとおり、単なる専門的研究書ではなく、多角的視点から考察した現代社会批判であり、未来への提言でもある。われわれも、この書に啓発されて、政治、経済、社会等各部門の学問が総力を結集して、日本の将来につき予測と政策形成に寄与する必要があることを痛感するものであり、その意味で、本書はわが国にとっても正に警世の書と称してよいであろう。

—1977・11・30—

## 注

- (1) この言は、最近の日本における国営企業にも、遺憾ながら、このまま妥当するごとく考えられる。日本国有鉄道や東京都営交通事業などの実態をみれば、われわれ行政学者にとっても、ドラッカー教授の断言は深い思索ときびしい問題意識を促がすものである。  
なお、ドラッカー教授の日本企業批判は次のごとき記述にも窺知することができる。「日本の企業は、利潤を極大化することに力点を置いてはいないようで、…それよりも事業量を極大化することを第一の目的としているものごとくである。」(P.F.Drucker, "Economic Realities and Enterprise Strategy," in *Modern Japanese Organization and Decision Making*, edited by Ezra F. Vogel, Univ. of California Press, 1975, p. 228. )
- (2) この点も、日本にとって正に他山の石とすべき事象である。
- (3) conglomerateは、近年、アメリカで注目を集めている多角経営の大規模企業集団で、その特徴は、独占禁止法に触れないように、関連のない異質の事業が結合している点にある。なお、コングロマリットに対する著者の見解は、日本の大規模地方自治体にも妥当するであろう。
- (4) P.F.Drucker, *The Age of Discontinuity*, 1968, p. 236.
- (5) *Ibid.*, p. 234.