慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	市場から組織への移行
Sub Title	The transition to organization from market
Author	青沼, 吉松
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1968
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.61, No.7 (1968. 7) ,p.717(1)- 738(22)
JaLC DOI	10.14991/001.19680701-0001
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19680701-0001

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

市場から組織への移行

青沼吉松

一　社会諸体制の競合

マルクス主義の公式的見解によると、資本主義の崩壊に伴う社会主義の必然性が説かれる。両者は時間的に継起するものとされているが、現実には、それは併存し、競合するものとして現われている。これからして、多元的産業化といった問題が出てくる。産業の高度化は単一の社会体制ではなく、複数のそれによって遂行されつつある。社会主義が地上に実現される以前においては、社会体制の問題はイデオロギーのそれにとどまっていたが、それ以後においては、それは能率の問題となってきている。

産業の高度化につれて、社会化の場面は市場から組織へ移行し、社会化機能を担うものとして、競争に代わって、計画が現われてくる。資本主義が市場論理を固執し、競争にすべてをゆだねるものであったならば、社会主義の制覇は必然であったろう。ところが、事態はそのように推移しなかったようである。資本主義は社会主義と共通の産業化論理を獲得することによって、その体質を改善してきている。経済力の集中に伴う産業社会の組織化が、その結果として出てくる。この面にだ

け着目すると、社会体制の相違が消失していくかにさえみえる。

1　競争から計画へ

「近代が経済的な時代である」といわれる場合、近代社会の基本的性格を分析するには、その経済的側面を照明すればよいという意味が含まれている。かくて、経済学は社会科学の一部門というよりも、それを代表するものとして登場する。元来、社会科学は抽象的な社会一般を対象とするものではなく、特定の時代の具体的問題に対決しようとするものである。近代が提起する問題がすぐれて経済的なものであったから、経済学は社会科学と等置されるような重みをもっていた。

スミスやマルクスは経済学を勉強しようとして、それに取り組んだのではないことはいうまでもない。彼らの関心は現実社会の究明であり、経済学はその結果として出てきた。スミスは彼の時代の社会的特質をすべての人が商人として行動するような商業的なものとして把握した。マルクスは近代における社会関係が商品関係として現象していると理解して、商品の分析から彼の経済学を展開した。両者に共通しているのは、焦点が市場に求められているということである。したがって、彼らを創始者とする経済学は、市場を中心とする社会理論であるということができる。市場に注目することでは、彼らは同じであるが、それについての見解では、彼らは対照的な相違を示している。

スミスにとっては、中世からの脱皮が問題であり、それからして、近代社会の前途に対する楽天観が打ち出される。「見えざる手」への信頼を背景として、市場が社会性を実現する舞台になる。利己心の発揮は中世的束縛からの解放を意味し、公益について思いわずらうことは不必要とされる。これに反して、マルクスは市場のなかに人間性の疎外を指摘し、所有形態の変革をもって、社会の組織化を志向する。市場において、人間の意図による計画が欠けていることを認める点では、彼らは共通している。この空白に、スミスは神の導きを、マルクスは悪魔の手を見出しているようである。前者は社会性を人

間的意図を超越したものとしているのに、後者は社会法則が自然法則のように貫徹するのを克服しようとする。

生産手段の所有関係の相違によって、資本主義と社会主義が区別されることは一般に認められている。ここで強調したいのは、両者を区別するもうひとつの基準である。社会主義のもとでは、政治との融合によって、経済が計画化される。これによって、経済法則は本来の社会的性格を回復することになる。資本主義が自然法則的に作用する市場力の支配を免れることができないならば、計画は社会主義に独自な特質となる。ところが、資本主義はその古典的形態を脱して、計画化への道を進んでいるようにみえる。「所有と支配の分離」というかたちでの資本主義の変容はあまり説得力がないとしても、資本主義的計画化を無視することはできない。所有形態の相違はあっても、社会主義と資本主義は同じく計画化への方向に動いている。

産業が高度化すると、その計画化は避けえないものとなる。計画なくしては、産業の能率を確保することはできなくなってきている。イデオロギーの問題をいいくるめることはできても、能率のそれは現実の重みで迫ってくる。市場論理に固執していたならば、資本主義はすでに過去のものになっていただろう。それが現在まで生き残ってきているということは、計画化の導入によることとなくしては説明できないだろう。この導入によって、資本主義は社会主義と共通した要素をもつことになる。それは産業におけるプロフェッショナリズム（拙著「組織と人間」一九六八年刊、一一五―一四四頁）である。いずれがそれをより徹底しうるかに、体制的勝敗はかかっているといえよう。そうであるとするならば、所有形態の相違は第二義的なものにならざるをえない。この相違は産業におけるプロフェッショナリズムを促進するか、阻害するかによってはじめて重要な意味をもつ。

プロフェッショナリズムに支えられながら、計画化が進行し、社会の組織化が実現する。この場合、組織化は計画の所産であることが注意されなくてはならない。市場における競争による社会化は、計画の欠如を特徴とするものである。競争から計画への移行によって、社会化の場面は市場から組織へ移る。計画は直ちに競争を無効にするものではないが、それが浸

透するにつれて、社会化機能を担当するものとして、競争はますます傍役的な地位に引き下げられる。現状において、社会主義が競争の重要性を認識するようになり、資本主義は計画の導入に熱心であるという傾向がみられる。計画と競争はバランスをとらなくてはならない。しかしながら、産業の高度化に伴って、計画の地位は次第に確立し、競争の影は薄くなっていくようである。競争は計画の不備を補うものであるとすれば、計画の完備とともに、その重要性は低下する運命にある。

経済問題の多くの所在が市場にではなく、組織に求められるようになると、伝統的な経済学は社会科学の王座にとどまることはできなくなる。現代の経済問題を解決するには、このような経済学以外の社会科学からの分析が必要である。学問も歴史の産物であり、その風化作用を避けることはできない。中世から近代への過程において、まず、政治的論議が活発になり、十八世紀の中葉以降、経済学がこれに代わった。今世紀の三十年代を転期として、市場の理論たる経済学の重みが減退して、組織の理論を中心とする社会科学の台頭が期待されているのではなかろうか。社会科学を構成する諸部門の平等な市民権というのは思弁の所産にすぎず、社会科学は現実に差し迫った問題の解決を中核として展開されなくてはなるまい。

2　産業と科学

科学とは実証的に獲得された体系的知識である。調査と実験がその主要な手法である。時間的・空間的に分散している経験を蒐集し、比較し、分析することによって、科学は生まれる。それは単なる経験の集積たる常識とは違う。知識を体系化することによって、科学は「一を聞いて十を知る」といった効果をもつ。単純な事態においては、常識でこと足りるが、複雑なそれに対処するには、科学なしにすますのはむずかしい。天賦の才と考えられる直観的ひらめきの余地を狭めて、科学は知識を伝達可能なものにする。したがって、科学の発展とともに、教育の重要性が大きくなる。

科学は現実に由来するから、それは現実に立ち戻ることができる。この故に、科学は実践と融合する性質をもっている。この融合から現われるのが、プロフェッショナリズムである。しかしながら、経済学的用語としての迂回生産は、科学と実践の関係についても当てはまる。消費を極大化するには、生産財が生産されなくてはならない。これと同じように、学問のための学問という問題が出てくる。これは学問をそれ自体として目的にするのではなく、よりよい実践を導くための方便である。このように考えると、プロフェッショナリズムはアカデミズムと対立するものでないことが理解される。

イギリスにおける産業化の初期には、産業はそれほど複雑ではなく、また、科学の発展は十分ではなかったので、産業的実践と科学的研究は交わらない平行線上を辿った。当時、産業における技術と経営を主導したのは、高等教育機関の卒業者ではなかった。スミスが直面していたのは、このような事態であった。彼が、高等教育を有用ではあるが、生産的ではないとしたのはむしろ当然であったといえる。

産業化が進んで、大量生産様式が導入されるようになると、まず、自然科学の産業的重要性が認識される。しかしながら、大量生産様式は技術的な問題のみではなく、組織的なそれをも提起する。組織の整備を前提とすることなくしては、技術的改善を実施することは可能ではない。これを考慮すると、大量生産様式は技術的な革新というよりも、むしろ、組織的なそれであるといえる。この組織革新をもたらしたのは、生産的次元における経営の科学化である。この科学化の度合は低く、それは経営技術的な性格を濃く帯びてはいたが、社会科学が経営問題に入りこむ糸口は開かれたのである。

テーラーの「科学的経営」は工場水準を越えるものではない。経営の科学化は生産的次元に限定され、それは最高経営層に適用されるものではなかった。つまり、工場長以下の中間経営層はプロフェッショナルであることを要求されてきたが、市場に直面する最高経営層はアマチュアにとどまっていた。アマチュアの支配下では、プロフェッショナルの順調な成長を期待するのはむずかしい。プロフェッショナルを使いこなせるのは、プロフェッショナルであろう。一九二九年に始まる大不況は、大企業の首脳部のアマチュア的手腕への不信を喚起するものであった。当時出現したテクノクラシーという考え方

は、技術的合理性をもって市場機構に代えようとするものである。そこでは、プロフェッショナリズムが自然科学的面においてのみ強調され、社会科学的面でのそれがほとんど無視されている。

技術的合理性は普遍的な妥当性をもつ。したがって、自然科学を基盤とするプロフェッショナリズムについては、体制的相違はほとんど現われない。技術的合理性を何処に向けるかは、経営方針の如何にかかる。市場機構のもとでは、それは個人的需要に、社会主義的計画のもとでは、それは公共的需要に向けられる傾向がある。しかしながら、このような違いは、技術そのものに起因するものではない。

社会主義における企業は自律的単位ではなく、政治的統制に服さなくてはならない。したがって、それは資本主義における企業にではなく、単なる生産単位としての工場になぞらえるべきである。工場水準の経営のやり方については、これらの体制の間に、顕著な共通性が見出される。大量生産の初期的段階に対応する「科学的経営」は、社会主義においても能率の原理として通用する。テーラーの名前を冠せられる、この経営技術はアメリカ生れであるが、それが最もよく活用されたのはソ連においてであろう。「科学的経営」のイデオロギーは非難されるが、その技法は拒否されない。

企業の最高経営層と政治的な計画担当者の間に、体制的相違は集約される。後者には、高度の科学的知識が要求されるのに、前者は必ずしもそうではない。市場での成功だけを目的とすればよいのであれば、大企業経営者の職務はかなり単純である。「管理価格でもうけて何故悪い」と開き直ることができるならば、世襲のアマチュアが大企業の最高地位に就くのに困難はない。これに反して、広い社会的視野からする諸利害の調整が任務となると、大企業経営者はプロフェッショナルにならざるをえない。そうなると、体制的相違は稀薄になる。

3　産業における社会問題

大量生産の前期的段階においては、流れ作業方式の採用によって、生産能率の向上が図られる。かくて、計画と執行が分離し、少数の計画担当者と多数の単純な現場労働者という対照が生まれる。高等教育を受けたプロフェッショナルたる従業員が登場する反面、徒弟制度的訓練に基づく熟練労働者が姿を消していく。工場規模の拡大を背景にして、計画化を進めていくと、意思決定は少数者にますます集中し、大多数の労働者は自動機械のようなものになってしまう。ここから、産業独裁制という問題が出てくる。

産業化につれて、政治的領域では、民主化が進められていくのに、産業においては、これと逆行するような現象がみられる。産業界での事情が政治に反映すると、社会はエリートとマスといった二元的構造をもつものになり、大衆社会的状況が出てくる。その結果、民主主義は形骸化し、エリートによって操作されるマスといった形態で展開されることになる。このような光景は資本主義においてのみならず、社会主義においてもみられるようである。所有形態の如何にかかわりなく、大衆社会の問題が現われてくる。

巨大組織において、エリートとマスの格差が大きくなると、特定の指導者にカリスマが付着するのが避けがたくなる。権威がカリスマ的になると、服従は非合理的・情緒的なものになる。個人崇拝による大衆の受動化は、社会主義においても現われた。社会が命令と服従という単純な関係で割り切られると、産業のより高度化のための姿勢はそこなわれてしまうだろう。科学の洗礼を一部のものに限定しないで、一般の人びとにもそれを受けさせることによってのみ、産業の高度化は押し進められる。

技術革新によって、大量生産が後期的段階に入ると、単純労働は機械のなかに吸収されて、現場労働者は新しい熟練をもつ計器監視者になり、彼らと計画担当者の格差は大幅に縮小される。産業化に平行する教育水準の向上は、労働者の高質化を保証するものである。ところが、現実には、教育水準の一般的向上が産業化の進行を上回わっている。高い知能が手足と

しての労働に甘んじなくてはならないところから、産業疲労の問題が出てきている。この疲労は体力・知力への過重な負担からではなく、それらを十分に使わないことに起因する。その本質は仕事の単調に求められる。

わが国では、中卒者の採用難から高卒者を現場で使う会社がふえている。この高卒ブルーカラーの五割以上が「自分たちの将来は暗い」と訴えているという調査結果が明らかにされている。（昭和四三年五月二二日付朝日新聞）この原因として、仕事内容が単調な流れ作業であり、かつ、このような作業は賃金面でも恵まれないということがあげられる。高校を卒業したのに、中卒者と全く同じ仕事を当てがわれるという不満が出ている。計器の監視のような質の高い仕事の場合には、労働への自発的態度が生まれるが、単調な流れ作業では、仕事への興味はわいてこない。今後一〇年足らずの間に、進学率がますます高くなり、高卒者がいよいよ多くなるのみでなく、大卒者と中卒者の比率が逆転することが予測されている。そして、近く、大卒者を現場作業に従事させざるをえなくなるだろうといわれている。このような事情からして、教育の進行に、産業が歩調を合わせることが強く要望される。

仕事は犠牲であり、賃金はそれに対する報酬であるという経済学的思考が広く流布されている。労働組合もこのような思考から解放されてはいないようであり、労働時間の短縮と賃金の引上げがその主要な目標となっている。資本主義のもとでは、労働者は産業組織の正規の構成員とは認められず、労働力という非人間的・経済学的範疇に則って取り扱われる。労務管理に人間関係論が導入されると、仕事での満足が注目されるようになるが、あくまでも、それは能率に相関するかぎりにおいてである。果して、それでいいのだろうか。労働者の人間性は政治的には認められるようになっているが、経済的には、そうはなっていない。究極的には、生産は人間欲求の充足に役立てられるべきだという観点からすると、仕事での楽しみがもっと重視されなくてはならない。大して必要でもないものを作るために仕事を犠牲としてしまうやり方は、反省を迫られる。

組織を構成するのは人間である。したがって、単なる技術的合理化をもってしては、組織の問題を解決することはできない。経営の卑俗な科学化は技術的には賢明であっても、人間的・社会的には、そうではない。経営の高度化は社会科学に立脚してのみ可能である。組織の時代においては、経営問題を究明することが社会科学の最大の課題のひとつになる。社会科学の主要な対象は、市場から組織に移ってきている。そして、このような科学的知識の実践化の如何が、競合する社会諸体制の帰趨を決めることになろう。

二　大型合併と産業再編成

最近における最大の話題のひとつは、生産財部門を中心とする大型合併の動向である。企業の合併件数は数年前から急速に増加してきているが、その大部分は中小規模のものであった。ところが、大型合併の対象になっているのは、これらとは比較にならぬほどの巨大規模のものである。これは産業社会の基本的性格を左右するほどのものであろうと予想される。それは単なる経済問題というよりも、社会全般に大きな影響を及ぼすものであろう。これまでの日本経済の急速な成長の原動力となっていたのは、競争原理に基づくエネルギーであったといえよう。ところが、この様相が次第に変化しつつある。今日、日本経済は時代の転換に際会しているのではなかろうか。大型合併が意味する究極的内容を要約すると、市場から組織への移行として説明しうるようである。

大型合併の大義名分は、資本の自由化に対処しての国際的競争力の強化である。これは経済的ナショナリズムといった響をもっている。これに加えるに、わが国の大衆は、アメリカのそれほどには、独占に対する反発的な感受性を養われてはいない。さらに、大型合併の構想が生産財部門を中心とするというかたちで現われているから、大衆の側からするこれへの風当りはあまり強くはなっていない。政府・財界が大型合併を支持し、それへの反対は評論家的批判の域をそう出ていない。このような状況であるから、これが実施される公算は大きいといわなくてはなるまい。

産業化の進展につれて、企業の巨大化は避けえなくなる。しかしながら、大型合併の結果として出現するようなマンモス企業は、産業化の技術的要請に応ずる以上のものをねらっているようである。それは市場における絶対的優位を実現しようとしているようにみえる。過当競争を排除することが有効競争に通ずるものであるならば、問題は出てこない。果して、事態はそのように推移するであろうか。寡占において、少数大企業による価格操作が容易になる。有力企業が主導し、他はこれに追随するというかたちで、管理価格が出現するおそれが生ずる。大型合併への反対論はもっぱらここに集中しており、消費者擁護という立場から、それは打ち出されている。企業規模のマンモス化に伴う市場機構の麻痺という問題を無視するのはむずかしい。

市場機構において、競争原理が有効に機能するということを前提としてのみ、企業経営者は利潤第一主義に徹することができるのである。経済学の古典的見解によると、市場は社会的によいもののすべてを打ち出す小槌であるとされる。これが健在であるかぎり、経営者は社会性に煩わされることなく、利潤追求に専念すればよい。社会性を志向することは人間能力を越えたものとされ、それを標榜するものはべてん師とさえみられた。日本経済が成長の軌道にはっきりと乗せられたころから、社会性を強調する経営者理念が後退し、利潤至上主義が支配的になってきたのは、理由のないことではない。大企業でも競争による淘汰にさらされるという事情が、経営者の競争原理に符合する行動を正当化したといえる。

大型合併によって、多数企業の過当競争が少数企業の有効競争になるならば、問題はあるまい。ところが、この有効競争は、少数者の暗黙の了解に基づく管理性格の設定に転化しはしないかという疑問が生ずる。競争が円滑に機能しなくなると、これに代わって、巨大企業が社会性の実現を引き受けなくてはならなくなる。そうしないと、政治の経済への介入が避けえなくなり、企業体制そのものの命脈が絶たれるということになりかねない。市場力の後退とともに、企業についての現行法制度は時代おくれになってきつつある。たとえ経済的・法律的に可能であっても、大企業の良心に照して正しくないと判断される場合には、その行動を断念すべきだという議論が現われてきている。大企業の自己抑制によって社会性を実現しようとする場合、経営者理念といった問題が出てくる。

大企業の経営者は株主に対してだけではなく、もっと広い社会的責任を負わなくてはならなくなりつつある。さらに、個別資本的観点を越えて、総資本を代表するような財界人的立場をとって、政治への発言権を強化することが必要になる。かつて、市場が担っていた役割が、今や、経営者の双肩にかかってくる。権力はそれに服従する人びとの是認をえなくては維持しえないという民主主義のもとでは、市場を圧倒するような絶大な権力であっても、その上にあぐらをかいてすませるわけにはいかない。

経営者の社会的責任を指摘すると、問題解決の方向が倫理に求められているかのようである。しかし、問題は単に経営者の社会的態度の変化によって解決しうるものではない。企業がマンモス化する高度産業社会においては、市場諸力の均衡によって無計画的に実現されていた社会性が、組織のなかで計画的に達成されなくてはならなくなる。したがって、そこでは、組織化が深く浸透する。そして、現体制が存続するかぎり、この組織社会の主体は企業に求められる。政府による一元的計画化ではなく、企業による多元的計画化が出てくる。新しい課題を担う企業経営者は、広い社会的視野にわたる計画力をもっていなくてはならない。大企業がその社会的責任を遂行するためには、このような能力をもつ経営者が用意されなくてはならない。

広範な計画的能力を日常的経験の積み重ねだけで獲得するのは困難である。経験を分析し、体系化することによって、常識から科学へと歩を進める必要がある。調査や実験を通して、既知の経験から未知の世界に入りこむための指針を引き出さなくてはならない。経営者たる資格として、科学とくに社会科学の習得が不可欠になる。大量生産様式の導入に伴って、企業内部とくに工場水準において、経営の科学化が進められてきた。今後、この科学化は最高経営層の職務遂行のなかにまで

しみとおってくるだろう。かくて、「科学的経営」は従来の狭い枠から脱して、より高度なものになる。

市場から組織への転換において、大企業経営者の類型は市場での成功を至上目的とするアマチュアから、計画力をもつプロフェッショナルへ移行せざるをえないだろう。この移行の度合は産業部門の性格によって違ってくる。全国的な経営者団体の主要な役職者のなかには、生産財部門や金融機関の代表者が多くみられる。これらの部門においては、個別企業的立場からしても、総合的視野に立つことが要求されていると解釈しうる。大型合併が話題となっている部門において、プロフェッショナルへの移行がより早く、より深く進んでいくであろう。そして、これが産業全般に波及するということが予想される。

プロフェッショナルは科学的根拠に基づく知識に則って行動する人びとである。これによって、彼らは個人的利害を克服して、全般的視野に立つことができる。そこには、善意に基づく他人への奉仕以上のものが含まれている。善意だけで処理するには、社会はあまりにも複雑になりすぎている。体系的思考を基礎として全体を洞察する能力が、大企業の最高経営層の本質的な資格要件となる。彼らの権限は科学的知識に由来するものにならざるをえない。かくて、大企業はプロフェッショナルによって指導される組織になる。経営者の社会倫理はそれ自体として強調さるべきものではなく、プロフェッショナルとしての職務遂行からにじみ出てくるものであろう。

今日、社会は諸勢力の対立の場面になっている。それらのなかで目立っているのは、大企業である。これに対抗する勢力の代表としては、労働組合があげられなくてはなるまい。そのほかの対抗勢力として、農民・中小企業者・消費者などの諸団体が現われている。市場の論理では、個人競争が重視されるが、このようなものは影を潜めて、組織対組織が表面に出ている。さらに、対立は取引の同じ側ではなく、相対する側で現われており、それは深刻な様相を呈している。諸勢力の利害を調整するのに、妥協は比較的に容易な方法である。しかし、それによっては誰も満足しないから、そこからは長期の安定

は生まれてはこない。真に調整するには、新しい共通の利害が作り出されなくてはならない。市場論理を第二義的なものとして、全般的な社会福祉を目標としながら、社会的諸勢力を組織化する時代が近づきつつある。

このような時代を切り開くに当って、大企業は主導的な役割を遂行しうるだろうか。そうしうるには、それは全体の状況を把握し、社会の動向をコントロールすることができるだけの能力を抱えていなくてはならない。ややともすると、プロフェッショナルはスペシャルと同義語に用いられる。これはこの言葉を「専門的」と邦訳することにも起因している。プロフェッショナルの対語はゼネラルではなく、アマチュアである。したがって、プロフェッショナルのなかには、スペシャリストもいるが、同時にゼネラリストもいるのである。新しい時代の大企業経営者にふさわしい人物として期待されるのは、プロフェッショナル・ゼネラリストである。全体についての科学的洞察力をもつ経営者なくしては、企業体制は存続しえない状態に置かれている。

わが国では、経営のプロフェッショナライゼションが産業化の初期からみられたようである。その理由として、財閥的大企業が当初から産業化の主体であったこと、および、財閥が政府の創作品たる性格を強くもち、国益的立場によって拘束されていたことなどがあげられる。このような状況では、「あまりにもビジネスライク」であることは大企業経営者としての失格条件とさえされていた。このプロフェッショナライゼションの外観は、高等教育機関卒業者が財界での主要な地位をほとんど独占していたということによって表現されていた。

これが真のプロフェッショナライゼションであったかどうかには、疑問はある。国益的立場というのは、果して、社会全体の福祉を志向するものであったか。高等学歴が大企業経営者になるための必須条件にすらなっていたのは事実である。しかし、これだけでは十分ではない。重要なのは学歴よりも学力であるのはいうまでもない。この点において、問題が出てこないだろうか。疑問の余地は大いにあるが、ともかく、日本の大企業経営者は、二世代ほど前から少なくとも外観的にはプ

ロフェッショナルとして現われてきた。

ところが、最近における経済の高度成長期では、ビジネスライクであることが極度に尊重されるような気運が強く出てきた。かつての反動ともみられるようなこの現象は、世界的にも奇異である。それ故に、「経済的動物」といった評言が下される。経済成長がアンバランスであるとともに、その背後に、社会福祉が取り残されているという問題が出てくる。現在、舞台はさらに一転しようとしている。しかしながら、この転回は社会福祉の実現を動機としてなされつつあるものではないことに、注意が向けられなくてはならない。

大型合併が産業社会の基本的性格にどのような変化を与えるかを真剣に考えることなく、差し当っての経済的必要性からして、それが推進されるきらいがある。競争原理を基調とする自由主義経済の延長線上に、それを実現するのはむずかしい。そうであるとするならば、大企業を計画主体とする社会の組織化の可能性が検討されなくてはなるまい。社会を組織化するだけの計画力のある人材を、現在の大企業は用意しているであろうか。現状からすると、楽観は許されない。利潤動機だけから取り上げるには、大型合併がもたらす結果はあまりにも大きいようである。

今期の総会シーズンにおいて、大企業における重役級の経営陣の大量の交代とその若返りが目立っている。これは、資本自由化と競争激化といった内外の厳しい情勢に対処しての産業再編成に応ずるための布石ともみられる。新しい時代においては、これまでの野放図な経済成長を期待するのは困難になり、安定成長が大型合併を基盤とする産業再編成によって企図されつつある。これに伴う企業規模の巨大化につれて、企業経営のために、視野の広い新型の人材が必要とされるであろう。新時代を担う若手重役には、商売上手以上の能力が要求されるだろう。

わが国の産業化においては、その当初から、高等教育機関卒業者たるサラリーマンが大企業の重役に登用された。明治三〇年ごろにおける学校出のサラリーマン重役の過半は四〇歳代であり、三〇歳代のものも珍しくはなかった。当時、学校出の登用は徒弟制度による年功序列を打破して、新進気鋭の導入による企業の体質改善を意味していた。そして、この若いエネルギーが発展期の日本経済を担ってきたのである。年功序列になじんだ人びとにとっては、四〇歳代の大企業重役は奇妙に映ずるかも知れない。しかし、決してそうではあるまい。明治維新に当って、四〇歳代以上は棚上げにされて、その推進力になったのは三〇歳代・二〇歳代の青年であった。時代の転機には、安定期にはみられないような大きな活力が必要なのである。

人材の若返りを可能にした学歴尊重の気風の上に、やがて、年功制度が巣を張ってしまった。そして、そこからかもされる消極性では乗り切れない時代がやってくる。学歴を基盤とする年功序列を排除して、実力主義を押し進めることが時代の声になっている。時代が転換して、新しい情勢が現われてくると、それにふさわしい新型の経営者が要請される。これまでの老練の経営者は次第に陳腐になっていく。若手経営者の登場は、新時代にこたえるものとみることができれば幸いである。市場から組織への重点移行を内容とする産業再編成に応ずるためには、単なる世代の交代以上のものがなくてはならない。

三　プロフェッショナル・オーガナイゼイション

大企業の最高経営層がプロフェッショナルになると、その組織は大学のそれに類似してくる。このようにいうと、大学の組織が、企業のそれに近づいてきているのではないかという皮肉が出てくるかも知れない。これを考慮に入れると、大企業が歩みよってくるのは、あるべき大学の姿へであると註釈を加えなくてはなるまい。一方は産業を、他方は教育を担当しているが、両者の間には、組織の性格における基本的共通性が見出されるようになる。即ち、それらにおいて、権限はともに科学的知識によって基礎づけられる。

マックス・ウェーバーの官僚制という概念においても、プロフェッショナリズムは無視されているわけではないが、そこ

では、組織における自律的行動よりもその圧力のほうに、アクセントが置かれている。組織における圧力を強調しすぎると、組織を命令・服従関係とする見方が出てくる。これに対して、プロフェッショナル・オーガナイゼイションにおいては、組織のなかでの自律行動が注目される。この類型の組織にあっては、ラインの長がスタッフ的役割を演ずる。つまり、上からの意思伝達が命令としてではなく、むしろ、助言として機能する。勿論、これは組織内での下向的伝達であるかぎり、単なる助言にとどまらないが、それは命令というよりも、助言に近い性格をもつ。この伝達は一方的強制をもたらすものではなく、部下の判断をまって効力を生ずるような性格をもつ。したがって、そこにみられるのは組織の圧力ではなくて、自律的な行動である。

真の責任は自律性からのみ生まれてくる。自分の行動が自律的であるならば、その結果についての責任を回避することはできない。換言すると、プロフェッショナル・オーガナイゼイションは責任体制である。これによる信賞必罰は実力主義の貫徹を助ける。元来、プロフェッショナルの世界は実力のそれであり、社会移動を活発にするものである。このようにして汲み出される活力なくしては、企業体制はそれに対立する社会体制と競合することはできない。そのためには、それは古い殻を抜本的に打ち破らなくてはなるまい。企業体制が生き残るための道は険しいといわなくてはならない。

1　実力主義を支える目標管理制度

能率的な企業組織として、事業部組織が推奨されることが多いが、この基本をなしているのは「目標管理」という考え方である。近ごろ、目標管理制度についての文献が氾濫しているが、それらの大部分が経営技術論にとどまっている。目標管理はひとつの経営技術以上の意味をもっているようである。それは、企業体制が組織の時代に生きるための基本的姿勢を示すものであろう。目標管理制度の現象形態は事業部制に限定されるものではない。組織形態は多様であっても、この趣旨を

浸透させなくてはならないという課題を、新時代に向う大企業は担っている。目標管理制度を経営技術論的な枠をこえて、社会科学的な見地から究明する必要がある。

目標管理制度のもとでは、まず、具体的でなければならないが、大綱にとどまる目標が設定される。例えば、市場占有率を五％拡大するといった目標が立てられるのである。そして、目標達成の方法については、企業の基本的方針からの制約は免れないとしても、最大限の裁量の余地が残される。この制度が徹底されると、目標設定についての参与も大幅に認められる。その論理的極致においては、上から下される目標を拒否する自由さえ付与される。拒否した場合でも、不利な処遇を受けないということが、この自由の含蓄である。上からの伝達を命令とするような伝統的な組織においては想像もできないような弾力性が、目標管理制度のもとでは生まれるのである。

この制度が適用されると、能力発揮の機会がえられるが、同時に、結果についての責任も追及される。「しごかれる課長」の次に出てきたのは、「うっかり重役にはなれない」というつぶやきである。従来、重役は功なり名とげた地位であり、その座は安定したものであった。新しい事態に際し、この地位を象徴的なものにとどめておくことはできなくなっている。成果をおさめなくては、降格を覚悟しなくてはならない。目標管理は有能者のための制度である。昇進するには、年功序列のぬるま湯から出なくてはならなくなってきている。

若い重役は年功のそれとは違って、カリスマといった非合理的・神秘的な権威に依存して、その地位を維持するのはむずかしい。彼らは自らの業績によってその適格性を証明していくことを余儀なくされる。つまり、仲間からの競争を免除されることがないわけである。市場での競争に代わって、組織内でのそれが出現することになる。実力主義に立脚しているかぎり、この競争は公正である。これによって、企業は学歴・年功主義では期待できないほどの大きなエネルギーを供給されることになる。

仕事の自律性はその自発性を導く。人間は動機によって彼の仕事をコントロールするから、仕事への自発的態度はその能率を高めるための基本的条件である。仕事の自律性とそれへの自発性は能率に通ずるのみではなく、働く人びとの満足にも合致する。したがって、このような効果をもつ目標管理制度を全従業員に適用することが望ましい。ところが、実際には、そうはいかない事態が存在している。

コンベヤー・ベルトにそうて作業をしている人びとは、きわめて単純な軽労働に従事している。彼らにとっての疲労は、体力や知力を使わないことからくる単調性に起因している。これらの人びとに、高度な能力の発揮を趣旨とする目標管理制度を適用する余地は見出せない。複雑な仕事をしていても、能力が乏しければ、この制度の適用外になる。この適用を受けているのは、主に中間以上の経営層である。これに属する人びとの仕事は厳しくなり、「しごかれる」という表現が用いられる。その反面、あげた業績は適切に評価され、それが昇進とつながってくる。

その頂点に位置するのが、重役の若返りである。この場合、若さがそれ自体としてよいのではなく、実力が適切に評価されるのである。評価のシステムが確立していないと、若返りは無意味なものとなる。組織作りと平行しない若手の登用は恣意的なものになるおそれがあり、その成果は期待しえない。組織が高度化し、目標管理が実施されると、若手の抜擢が出てくるのは自然の成り行きである。これは年長者の無差別な淘汰とは同じ意味ではない。

市場から組織への移行に直面すると、大企業経営者は個別資本のみではなく、総資本のオーガナイザーたる職能を遂行しなくてはならない。さらに、社会の組織化についても、彼らは責任を負わざるをえない羽目に陥る。これは大企業の支配力の強化と表裏する事柄である、利潤第一主義でいけるならば、企業経営は比較的に容易であり、アマチュア的才能でこと足りる。大企業が社会的責任をとらざるをえなくなると、それを遂行するには、プロフェッショナルとしての高度な能力が要求される。かくて、企業組織の性格はプロフェッショナルになり、それにふさわしい管理方法が採用されなくてはならない。

2　仕事に対する態度

経済学の伝統的観念に従うと、仕事は犠牲であり、賃金はそれに対する報酬であるということになる。労働時間短縮と賃上げを目標とする労組運動は、この考え方にそうものだといえる。現在の産業化は大量生産の前期的段階を脱していないようである。したがって、流れ作業といった単純労働に従事するものが多いことによって、それは特徴づけられる。その故に、一般労働者は彼らの仕事に興味をもちうるような状態には置かれていないといわなくてはならない。仕事を犠牲とするような考え方は労働者の態度に起因するよりも、彼らを囲む客観的条件によるものとみるべきであろう。この意味で、経済学的観念は不当だとはいい切れない。

これに反して、プロフェッショナルにとっては、仕事はそれ自体として価値をもつものとみられる。産業に従事するプロフェッショナルはサラリーマンであるから、生産手段の所有関係においては、一般労働者から区別される階級ではない。しかしながら、仕事を楽しむことができるという点では、彼らは一般労働者とは同一ではない。これに注目すると、ガルブレスのいう「新しい階級」という呼称が出てくる。一九六七年の春に独自に実施した調査の結果を手掛りとしながら、プロフェッショナルの仕事に対する態度を究明しよう。（拙著「企業における専門職業者」三田学会雑誌、第六〇巻第七号所載）

大企業において、プロフェッショナルたる性格を比較的によく打ち出しているのは、部課長といった中間経営層である。これに比べると、市場での成功を直接的な関心としている最高経営層では、アマチュア的色彩が濃いようである。レジャ・ブームやマイ・ホーム主義に抗して、仕事に生き甲斐を求めているものが、中間経営層の過半を占めている。仕事のためならば、家庭を多少犠牲にしてもよいというのが、彼らの間にみられる普通の意見である。一般労働者は仕事からの解放を切望し、仕事外の生活に人生の価値を見出しているのに、彼らは余暇をも仕事を十分に遂行しうるための自己啓発に献げている。

仕事は企業のためのものであるから、結果としては、仕事への熱中は企業への忠誠に通ずる。客観的にはそうではあるが、中間経営層は主観的にはそうは受け取っていない。仕事の目的を会社に求めるものよりも、それを自己に求めるもののほうが大分多い。これを利己主義と解釈することはできないようである。彼らは金銭的報酬や昇進よりも能力を十分に発揮しうる仕事を欲している。仕事を通しての自己表現こそが、彼らにとっての人生の価値である。彼らは仕事の論理に従おうとしているのであろう。自己表現の道は、この論理にそうて求められているといえよう。

企業への忠誠について、有能な中間経営層はコスモポリタンである。彼らは金銭や将来の保障にはそれほどの魅力を感ぜず、それらの理由では容易に勤務先を変えようとはしない。しかしながら、自分の能力をより以上に発揮する機会があれば、彼らは転職を敢行しようとする。彼らにとっては、企業は自己表現のための単なる手段にしかすぎないもののようである。企業への絶対的忠誠を彼らに期待するのはむずかしい。プロフェッショナルは「オーガナイゼイション・マン」ではない。彼らは組織の伝統に抗して、創造的に行動することに人生の喜びを感じている人びとである。

個別企業にとって望ましいのは、忠実な有能者であることはいうまでもない。能力と忠誠が合致し難いというところから、問題が出てくる。わが国企業は長年の家族主義的雰囲気に災いされて、あまりにも多くの忠実な無能者を抱えすぎているようである。競争の激化、さらには、市場から組織への移行に際して、これら多くの無能者を整理せざるをえなくなっている。温情主義に浸っていては、大企業といえども、安泰でいられなくなってきている。有利な職場を求めて転職しうる有能者が去り、過度の恩恵を享受している無能者だけが残ったのでは、どうにもならない。能力と忠誠の二者択一を迫られるならば、企業が生き残るためには、選択は決まっている。

有能者を引き留めるには、魅力ある仕事が提供されなくてはならない。プロフェッショナルを使いこなせるのは、プロフェッショナルのみである。そうであれば、最高経営層の脱皮が必要になる。これがプロフェッショナルになれば、市場から組織への移行に応ずる大企業の姿勢が整ってくるわけである。事態がこのように進んでくれれば、中間経営層のコスモポリタン的志向をさして問題にしなくてもすむようになろう。むしろ、個別企業の立場を越える彼らの広い視野が、高く評価されるようにさえなりうる。産業におけるプロフェッショナルの視野の広がりがどの程度に及ぶかによって、産業化における相異なった社会体制が同じ方向を辿るかどうかが決定されるだろう。

3　今後の課題

大学出の大部分が進路を産業界に求めている。数千にも及ぶ高等教育機関の卒業者を擁している大企業も珍しくはない。大学出のすべてが人材とはいえないだろうし、そうでない人びとの間にも、多くの人材が見出されるだろう。しかし、ともかく、学歴が一応の目安となる。現在の大企業はそれがもっている人材をもっと活用するならば、より大きな社会的機能を担当しうるようである。その結果、大企業を中核とする社会の組織化が展開されうるだろう。それによって、市場に依存することから生ずる社会的困難を克服することも可能になろう。利潤至上主義といった個別企業的立場にとどまるならば、大企業はあまりにも多くの人材を抱えすぎているといえるようである。過剰の人材をもつことは、大企業にとっても望ましいことではないのみでなく、人材の社会的配分の適正という観点からして、この偏在は問題になる。

大学出の若い人びとの不平の多くは、仕事についてのものである。仕事がきつすぎるという不平は少ないのみでなく、その背後には、将来への希望がみられる。不平の多くは仕事が単純であることを訴えている。彼らにとって、給与額の低いことは織り込みずみであるが、仕事の単純さは意外の感をもって受け取られる。若い人びとの転職動機の多くは、仕事の単純さからくる将来への不安であるようだ。能力ある人間を働かせるには、金銭的報酬だけでは十分とはいえない。やり甲斐のある仕事が提供されなくてはならない。

就職先でのこのような事情がひとつの原因となって、大学での勉学に、積極性が欠けてくる。これが大学での勉学内容の現実からの遊離とからまって、両者は悪循環するようにみえる。仕事に望みを失えば、青年のエネルギーはそのほかに向けられる。経済成長によって、生活水準が次第に向上してきても、それだけでいいということにはならない。高度化してくる教育水準に応ずるような仕事を用意しないと、現在の体制は能力を消化しえない青年の攻撃にさらされるおそれがある。人間はパンのみによって生きるものではなく、仕事のなかに生き甲斐を求めている。人びとに満足を与えるような仕事を用意することが、大企業の社会的責任として追及されかねない。生産至上主義を固守しうる時代は、次第に去りつつあるのではないか。ましてや、生産を制限してでも、利潤だけは確保するという経営方針は、社会的に通用しなくなってきつつある。

市場から組織への移行は、生産や利潤を自己目的とするような時代から、生産が人間欲求の充足を目的にすることを明示しなければならない時への転換を意味しているようである。そうであるならば、大して必要ではないものを生産するために、仕事を無味乾燥なものにしてしまっていいかどうかが反省されなくてはならない。生産能率を第一義的なものにし、仕事での満足をそれに従属させるのは、窮乏の時代にはやむをえないだろう。しかし、経済的生活が豊かになってくれば、このようなやり方は検討されなくてはならない。仕事の能率ではなく、それに従事する人びとの満足に関心をよせる場合、能率は最も大きくなると、人間関係論は説く。そのようであれば、問題は出てこないはずである。ところが、現実には、二者の択一を迫られることが少なくない。

現在の程度の組織社会においては、プロフェッショナリズムは一部の人びとのものに限定されている。したがって、それを強調することは、エリート主義的なかおりをただよわせがちである。しかし、この論文の結びとしたいのは、高度に組織化された社会はプロフェッショナリズムの普及によってのみ実現されうるだろうということである。

独占確立期のＡＦＬ

――一九〇〇～一九一四――

川田　寿

はじめに
一　ＡＦＬの拡大
二　使用者の労働組合対策
三　労働組合の組織機構
四　主要ストライキ
五　ＡＦＬと政治

はじめに

一九〇〇年を中心としてアメリカ労働運動は、それに先行する十数年間に引続く資本主義の大転換の渦中におかれた。その結果として、一方では一八九〇年代に確立された純粋組合主義はますますその性格を鮮明にしていった。と同時に、これと対立する運動の方向も結集されていった。この間、独占資本の発展に伴って組合運動に動揺がおこったが、組合運動の主流は協調政策を固執して組織の維持につとめ、資本の一大攻勢に当面しながらもその組織を維持する途を求めていった。そして保守的な排他的な狭い組合主義におちいって、決定的な時機に労働者階級の全面的指導を放棄し、社会目的を失うにい