

Title	産業社会における組織の問題
Sub Title	The organizational problems in the industrial society
Author	青沼, 吉松
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1969
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.62, No.3 (1969. 3) ,p.209(1)- 224(16)
JaLC DOI	10.14991/001.19690301-0001
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19690301-0001">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19690301-0001</a>

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.

## 産業社会における組織の問題

青 沼 吉 松

### 1 ビジネスからプロフェッションへ

産業とビジネスの間には、避けがたい矛盾が存在していることを、ヴェブレン (Thorstein Veblen, *The Theory of Business Enterprise*, 1904) は指摘している。彼は近代資本主義の本質を機械制産業と営利企業の複合的体制と考える。そこで、指導的地位にあるのはビジネスである。その行動は利潤動機によって支配されており、そのやり方は商業的である。産業が機械化されてくると、規模に関する要請に適応するために、株式会社が普遍的な企業形態となってくる。ビジネス・マンたる企業家の利害は継続的事業としての株式会社の永久的利害と必ずしも一致せず、彼はその資本を有利に売買しさえすればよいといった意図をもつことがある。この場合には、企業家と株式会社の関係は一時的なものにならざるをえない。企業がこのような商業主義によって指導されるかぎり、それは生産を促進させることに消極的にならざるをえない。

産業化を進展させ、機械制産業に立脚する企業体制を確立したのは、商業主義的な企業家とは違った類型の人びとであった。経営を所有から分離させることによって、株式会社は産業施設の経営を有能な人びとの手にゆだねることを可能にする。ガルブレイス (J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, 1967) がテクノストラクチュアといている機構を構成しているのは、このような人びとである。彼らはビジネスの影響を脱し切っていないから、利潤追求に制約されているが、それを長期的視野からながめようとする。このことは企業を商業的にではなく、産業的に経営しようとすることを意味する。産業に機械化が導入されると、生産期間の長期化は避けなくなり、長期視点での利潤追求が必要になる。このような事情から、テクノストラクチュアは産業主義の推進者になる。

機械化された産業を指導するためには、ビジネスはプロフェッションに転化せざるをえない。かくて、産業指導のためには、特別の熟練が必要とされるようになるが、これはかつての熟練労働者がもっていたものとは異質的なものである。後者は現場で体得された個別的な経験の集積であるが、前者は抽象化を通じてえられる科学的知識を前提として習得されるものである。機械化の導入につ

れて、企業規模が大きくなると、現場労働者の熟練が陳腐化し、彼らの仕事が単純化する。その反面、高度な技術者および組織のエキスパートの重要性が増してくる。このような産業のプロフェッショナルライゼーションとともに、産業界は教育ある人びとの労働市場になり、産業の実質的な指導権は企業家の手からプロフェッショナルたる従業員の手に移る。

産業化が進むにつれて、企業規模が拡大されるが、これを説明するには、技術的理由をあげるだけでは十分ではない。機械化が高次になると、工場の最適規模は次第に大きくなる傾向があることは確かであるが、現代の巨大企業は1ダース以上もの最適規模の工場をその傘下におさめている。この巨大規模を説明するものとして、商業的理由をあげるのが経済学の通例である。そこから出てくるのは独占力による市場支配であり、目標とされるのは最大利潤の獲得である。

ガルブレイスは経済学的通念を批判して、巨大企業による経済力の集中を最大利潤を志向する独占とではなく、産業主義の論理を貫徹させるための計画と結びつけようとする。独占による利得は、市場の権威を肯定したうえでの成功を意味している。ところが、計画は市場といった不確実的要因を排除することなしには十分に実施しえない性格をもっている。計画が現代の産業体制の不可欠な部分であることを主張することによって、ガルブレイスは商業主義を基本的内容とするビジネスに対して消極的態度をとっている。この点において、彼は産業とビジネスが矛盾すると説くヴェブレンと同じ理論的基盤に立っているといえる。つまり、「新しい産業国家」は「営利企業の理論」の発展とみることができるようである。

独占による利得は生産力増大に基づく報酬ではなく、市場を支配する力に対するそれである。即ち、それは産業的なものではなく、商業的なものである。競争を排除することによって、独占は市場の社会性を否定するが、それに代わるものを生み出さない。独占は利潤極大化を基準とする価格づけによって消費者の利益をそこない、資源利用の方法では非能率的である。独占段階において、ビジネスによって指導される経済制度の反社会性は明白であり、その欠陥は致命的なものになる。

ガルブレイスは経済力集中の意義をテクノストラクチャーの目的と合致するような方向に、換言すると、産業のプロフェッショナルライゼーションを実現する方向に求めている。一見すると、これは独占を弁護するように解釈されやすいが、実はそうではない。彼の真意は独占を可能にするような市場を止揚して、社会性を計画によって実現させようとしているのである。かつて、全幅の信頼をよせられていた市場における経済の自律的な調整機構は、独占またはそれに準ずるものを生み出すことによって、その歴史的な生命の終末に近づいている。かくて、「見えざる手の導き」への依存を断ち切って、知性に基づく意識的統制への努力が必要になる。市場は知性による主体的行動を要求しない機構である。このような機構の分析に終始し、計画化から目をそらしている経済学の盲点を、ガルブレイスはついているといえることができる。

産業主義は東西に区別される諸体制に共通している原理である。産業化とともに、市場機構は管

理機構によってとって代わられる。かくて、ビジネスは後退して、機械化が組織化を随伴しながら提起する要請に応じうる社会類型として、産業社会が成立する。このような社会において、営利企業が生き残るためには、それは技術的進歩を受け入れられるようにその体質を改善しなくてはならない。このことは、営利企業の足場となっている市場秩序が切り崩されることを意味している。その結果、企業の営利性は稀薄にならざるをえない。巨大企業のもつ市場支配力は独占による最大利潤の追求のためではなく、計画化への道を用意するために行使されることになる。

産業社会において実質的に権力の座に就くのは、テクノストラクチャーである。その目的に奉仕するものとして価格管理をみる時、そのプラス面が出てくる。それは計画との関連において把握される。価格管理は経済学の伝統的理論が規定するような非能率的結果を生ずるものではなく、産業の合理的運営への前提をなすものになる。市場において規定される価格を企業によって管理されるものに置き換えることによって始めて、産業の計画化は可能になる。この計画化の主体になるのが、テクノストラクチャーである。

産業化の進行とともに、資本や労働の供給増加による生産高の増大よりも、技術的改善や組織の高度化によるものが多くなってきた。この結果、企業の支配力は資本の所有者から機械や組織を管理する人びとに移行する。かくて、ビジネスの産業指導権は後退し、それに代わって、プロフェッショナルが登場する。

テクノストラクチャーが行動の自主性を確保するには、所有権からする発言を沈黙させなくてはならない。そのためには、ある程度の収益をあげなくてはならない。この限度の収益が保証されると、テクノストラクチャーが選択しうる目標の幅が大きくなる。選択される目標は利潤の極大化ではなく、企業の最大可能な成長率を達成することに求められる。この成長率は売上高によって測定されるのが通例である。したがって、価格は売上高を最大限に拡大することを可能にする水準に設定される。これは最大利潤を求めようとする場合のものよりもかなり低くなる。

## 2 組織された知性

巨大企業においては、意思決定のために必要とされる情報は膨大な分量に及ぶから、一人の孤立した個人が客観的合理性へ接近することはできない。このような事情であるので、専門化された多数の知識とそれらの調整が組織の成功のための決定的な要因となる。巨大企業の意思決定はワンマン・コントロールではなく、専門化と調整による集団的なものにならざるをえない。かくて、多くのエキスパートから形成される組織たるテクノストラクチャーが、巨大企業の中核的な部分となる。

組織のなかで、人びとは相異なった機能を分担しているが、このような専門化に対応する調整なくしては、組織の統一性は実現されず、組織そのものが存在しえない。調整は組織における統制の

実体をなすものである。組織とは、相互に専門化されている人びとを調整することによって成立する体系である。この調整が意識的次元で行なわれる点において、組織は市場機構のようなものとは区別される。統制の意識性に注目すると、組織の働きは計画といった用語によって説明することができる。

調整の必要からして、権威の問題が出てくる。権威を狭義に解釈して、それを地位に基づくものとする、それはそれに従うものの批判を封ずるものとなる。ある人が他人の決定の是非を検討することなく、それによって彼の行動を規定する時、このような意味での権威が成立する。地位に基づく権威を導入することによって、組織の構造は階層化し、命令と服従といった硬直的な関係ができあがる。専門化の内容が単純である場合には、このような垂直的な関係による調整が可能である。さらに、部下の能力が低く、全体的視野を欠いている時には、この調整を避けることはできない。

ところが、プロフェッショナルにおいては、専門化の内容は複雑であり、アマチュアの経営者がそれらを有効に調整することはほとんど望みえない。このような場合には、統制の一元性を多少とも犠牲にしても、高度な専門的知識の活用を図るほうを選ぶべきではなからうか。つまり、専門化の必要性が統制一元化のそれに優先するのではないか。統制の一元性が欠けると、組織は解体の危機にさらされるから、この際、各分野のプロフェッショナルが全体的視野をもった専門家であることが期待される。この視野に立つことによって、各人が自分の仕事を他人のそれに順応させ、調整の成果をあげることができる。専門家が全体的な見通しをもちえない場合、専門化の実をあげ、しかも、統制を一元化させるには、高度にプロフェッショナルである上位経営者が必要とされる。しかしながら、このような人材を確保することはきわめてむずかしい。したがって、専門家に各人が協働して全体としての成果をあげする方法を学ばせるほうがよからう。

意思決定の過程は発案と裁可に分けられる。発案は各分野のプロフェッショナルによる決定であり、裁可は経営者によるそれである。組織としての決定は両者の合成から生まれてくる。この際、裁可が受動的なものになり、発案がそのまま実施される傾向があるが、それだけではすまされない事情が出てくる。各分野からの発案が矛盾する場合には、裁可は調整を含むことになるから、それは能動的にならざるをえなくなる。

「目標による経営」が採択されると、ラインの長があたかもスタッフのように行動し、命令ではなく、助言が出てくる。命令が部下の判断作用を停止せしめるのに反して、助言はそれを促進させようとする。この経営方式においては、上司は自分の意思を部下に押しつけるのではなく、部下に自ら問題を処理する方法を教えようとする。上司は部下に対して教師の立場にあるわけである。したがって、この場合、上司の権威は地位にではなく、知識に基づくものである。知識に裏付けられた場合、権威は狭義に解釈されたものとは違う。

元来、教育は命令に代位しうるものである。教育によって、下位の人びとは彼らの職務遂行に必

要な能力を付与される。その結果、命令は彼らのなかに内在化され、自由裁量の余地が彼らに与えられる。これは権限の分散を意味し、各人は彼の職能にふさわしいだけの権限を所有することになる。かくて、諸問題を上からの命令をまつことなく、それらが発生した場所で解決することが可能になる。このような組織においては、調整によってえられる統制は累積的なものとして現象する。そこでは、各人の独自の判断力は命令によって抑圧されることなく、十分に生かされる。各人は組織にとらわれるオーガニゼーション・マンになることなく、彼の個性を発揮することができる。「目標による経営」の結論は自己統制であり、この方式による組織は個性の交織によってできあがったものであるといえる。

特定の個人に自由裁量を許してよいかどうかは、その当人に意思決定をなすに必要な情報が与えられているかどうか、それを分析して適切な決定をなす能力があるかどうかにかかっている。いかなる性格の組織を採択すべきかという問題に対する画一的な解答はない。条件の如何によって、適当とされる組織の類型は違ってくる。プロフェッショナルに対しては、彼らの知的態度を促進するような組織がふさわしい。命令をもってしては、彼らから組織への最大限の貢献を引き出すことはできない。

テクノストラクチャを構成する人びとはプロフェッショナルとして特徴づけることができる。彼らは命令を内在化させ、外部からの命令を不必要にするだけの知的能力をもっているはずである。彼らはプロフェッショナルの標準に従って行動する。それでも、彼らが自分だけの専門に閉じこもって、全般を見渡す視力をもっていなければ、上からの調整を欠きえなくなる。テクノストラクチャが自己完結的な組織になりうるには、彼ら相互の横断的な関係によって、調整が成し遂げられなくてはならない。このためには、委員会制度というようなものの設定が必要になる。委員会において連合された知識が調整をもたらす。このようにして、テクノストラクチャは集団的意思決定の機関になり、ひとつの集団的人格を合成するにいたる。

テクノストラクチャがこのような形態で完成されると、最高経営層の役割は従属的なものになり、その重要性は著しく減退せざるをえない。その反面、形式的には中間層であるテクノストラクチャが大企業の実質的な支配者として立ち現われる。実権が一人あるいはごく少数の最高経営層に掌握されていると、個人的な策略や貪欲が発生するおそれがある。テクノストラクチャは比較的多くの人びとから構成されているから、個人的恣意がそこへ介入する余地はなくなり、その行動は合理的なものになる。

### 3 企業との一体化

ある人が意思決定を行なうに当たって、彼が所属する企業にとっての成果という見地から特定の

行動を選択するならば、その人は企業と自分とを一体化しているといえることができる。近代的諸条件のもとでは、企業との一体化は労働者にとってきわめて困難であるという観点からして、バーナード (Chester I. Barnard, *The Functions of Executive*, 1938) は企業組織を均衡の体系として説明している。企業とは、労働者から労力という形態で貢献を受け取り、その代わりとして金銭的・非金銭的な報酬を提供することによって成立する均衡の体系である。このような組織を功利的なものとして性格づけることができる。

功利的組織においては、組織目的の達成はそれに貢献する個人にとってそれ自体としては無意味なものである。これとは反対に、組織の目的がそれに参加する個人にとって直接的に価値あるものを道徳的組織と呼ぶことができる。この典型として、宗教的組織があげられるだろう。この場合には、個人は彼が所属する組織と目的において一体化している。

現場労働者、とくに、労働組合に立てこもっているものに比べると、テクノストラクチュアは企業と自分を一体化させる傾向が強い。しかしながら、この一体化は企業目的に共鳴しての道徳的志向から生まれてくるものではない。一般労働者と同じように、プロフェッショナルは営利企業の目的たる利潤追求になじめない。企業目的を自分のそれに適合させることによって始めて、彼らは企業と一体化しうる。つまり、企業目的を変容し、その営利性を稀薄化することによって、彼らは企業と一体化しうる余地を見出しているのである。

適合によって企業目的を変えうるには、企業における重要な地位を占めていることが条件になる。したがって、適合による一体化の動機が強いのは、指導的地位にあるプロフェッショナルである。巨大企業の中核部で指導的地位を占めるものはごく少数にとどまるのに、一体化の普及する範囲はかなり広い。これは、巨大企業のなかには、適合が求められる小宇宙が沢山あるということによって理解されるだろう。組織の時代には、自分の目的を個人的に達成しようとしても、大きな成果は期待されない。だから、その代わりに、組織の大きな力に対して小さな影響力を行使したほうが有利であると考えるのが普通である。

このような一体化は適合による企業目的の変容を前提としているのであるから、それは没個性的というよりも、個性の発揮を内容とするものといえよう。テクノストラクチュアを構成している人びとはオーガニゼーション・マンではなく、伝統的な企業目的に対して攻撃を加えているのである。彼らは企業目的を自分の目的、換言すると、プロフェッションの標準に合致させる可能性があるからこそ、それに貢献しているのである。彼らにとっては、企業は自己表現の手段として役立てられているにすぎないともいえる。

企業の法律上の支配権は所有者またはその利益代表たる最高経営層に握られている。企業規模が巨大化し、計画化が進行してくると、この支配集団の職能は次第に退化し、その性格は寄生的なものとなってくる。そうすると、支配集団は従業員、とくにプロフェッショナルなその貢献を維持

するのに十分な報奨を提供するかぎりにおいてのみ存在しうるものになる。したがって、テクノストラクチュアが望む方向に企業を経営しなくては、企業はその目的を達成できないような状態になる。こうなると、支配集団は自己保存的の観点に立たざるをえなくなり、その行動は便宜主義によって動機づけられることになる。かくて、企業は、その従業員がそれに求めているものを反映することになる。

企業への貢献の代償として、現場労働者は金銭的なものを重視する傾向がある。彼らは仕事において疎外される自己をゆたかな消費で裏打ちされる余暇において回復しようとする。彼らにおいても、非金銭的報奨の重要性を無視することはできないが、彼らは人間関係的管理によってあやつられ、彼らの行動は企業体制内の必要に適應せしめられやすい。労働組合という企業外の権威に服することによって、現場労働者は企業との一体化を拒否し続けているが、企業体制の基本的性格を変革せしめるほど、彼らが有力であるかどうかは疑問である。高度に発展しつつある産業社会においては、労働組合は次第に非戦闘的になり、政治的目標を掲げて革新への道を進むことが少なくなってきたようである。企業体制の枠内において、賃金引き上げに全精力を傾注しているような場合には、労働組合の目的とビジネスのそれの間には、かなりの共通性が見出されるようである。これからして、ビジネス・ユニオンという問題が出てくる。

プロフェッショナルの仕事への動機づけの体系においても、金銭的誘因の重要性を軽視することはできない。とくに、彼らの物質的待遇が低い時には、そうである。しかしながら、プロフェッショナルは金銭的収入を最大限にしようとする動機によって働くのではない。ある程度の収入は絶対的に必要であるが、収入額がこの限度を越えると、彼らの関心は主に仕事に向けられるのが普通である。大量生産の前期的段階においては、現場労働者はかつての熟練を失い、機械の付属物になり、彼らの仕事は知力も腕力も無用な単調なものになってしまう。したがって、彼らは自分の仕事に何らの魅力を感じなくなる。これとは対照的に、プロフェッショナルは仕事自体を楽しみ、そこに人生の価値を見付けることができる。彼らの関心は所得の極大化ではなく、面白くてやりがいのある仕事に向けられる。

プロフェッショナルは最大利潤の追求という企業目的に共鳴することはできない。彼らの個人的欲求はビジネスに反するものを含んでいる。しかしながら、企業目的を自分のそれに適合させることによって、彼らは企業そのものと自分を一体化させる方向で行動しようとする。その結果、企業の規模拡大や成長がプロフェッショナルの仕事の成功として受け取られるようになる。企業の成功はその従業員たるプロフェッショナルの個人的利害と合致する。企業の規模が拡大すれば、彼らの金銭的待遇が向上するのが普通であるし、さらには、彼らはより高い次元において自分の仕事を楽しむことができる。彼らの利害は継続事業としての株式会社のそれと平行しうるものである。企業の保全的価値、すなわち、その規模拡大や成長から生ずる価値を評価する点では、プロフェッ

プロフェッショナルは企業家よりまさっている。企業家はその株券を売り払って企業を離脱することはできるが、プロフェッショナルはそのように容易には企業に別れを告げることはできない。

プロフェッショナルの企業への一体化は、企業目的がどうあろうとも出てくるといったものではない。脱ビジネス化によって、企業がその営利目的から解放される時にのみ、この一体化は完成される。プロフェッショナルはその職業的標準に従うことによって、彼らの行動の社会性を実証しようとする。企業が社会的に意義をもつ目標に共鳴している場合にのみ、彼らは企業に忠誠を誓う。プロフェッショナルにとっては、企業は個人と社会をつなぐ媒介として受け取られているということができる。

テクノストラクチャが形成され、それが指導権を実質的に握るという事態において、企業は獅子身中の虫を抱えこんだことになるようである。企業が産業社会において存続し続けるには、テクノストラクチャなしにすませることはできない。しかしながら、そうすることによって、企業はその本来の性格を変えていくことを余儀なくされる。現在、ビジネスとプロフェッションは相互に妥協しながら手を組んでいるようである。妥協だけでは、両者の矛盾は根本的には解決されない。両者の対立がより鮮明になる時期が近づいているようである。そうすると、ビジネスからプロフェッションへの移行は、より決定的なものになるであろう。

#### 4 社会的バランスの問題

本来、生産は人間欲求を充足するためのものであるにもかかわらず、ビジネスによって支配されている産業社会においては、欲求が生産に依存している。生産はそれによって充足される欲求を作り出すという価値転倒的な依存効果 (dependence effect) を克服して、失われた消費者主権を回復しようとするのが「ゆたかな社会」(Galbraith, *The Affluent Society*, 1958) での議論の中心である。生産こそ生活の中心だという神話を批判することが、そのねらいになっている。

生産至上主義は消費大衆の操縦 (manipulation) を前提として実現される。これによって、大衆は企業体制の必要に適應させられる。現在の経済成長は大衆を組織的に欺瞞することのうゑに築かれているようである。操縦という用語に含蓄されている意味は、大衆は自主的に行動していると信じているが、事實は、彼らは背後からあやつられているということにある。企業体制はそれに適應した論理的思考を大衆に押し付けるというよりも、むしろ、非合理的情緒を内容にするムードといった心理的条件を作り出す役割を演じている。したがって、大衆の間に教育が普及して、彼らが非合理性を脱して、賢明な消費者として立ち現われるならば、経済成長の問題性は大した困難もなく理解されるだろう。この故に、経済成長よりも社会発展というスローガンは、保守政党によってさえ提唱されている。それにもかかわらず、企業体制の根は深く、政治の真の民主化なくしては、消費

者主権の回復は困難であるような状態だといわなくてはならないだろう。

人間の物質的欲求を二つに分けることができる。ひとつは他人に対してどうあろうとも、自分がそれを欲しいと思う絶対的必要に基づくものである。他はそれを満足させれば、他人より偉くなったような気がするという意味での相対的必要によるものである。前者は主に人間の生理上の客観的必要を内容とするものである。この欲求が満たされないと、死活の問題が出てくるが、それは比較的容易に限界に達する。後者は心理的なものであり、その満足は常に相対的であり、限度を見出すのはむずかしい。絶対的欲求は財貨やサービスなくしては充足されえないものであるが、相対的欲求を満たすには、このような媒介を必ずしも必要としないはずである。ところが、大衆消費社会においては、消費水準が社会的価値を計るほとんど唯一の基準になっているから、相対的な社会的欲求の充足は消費によって表現される。

経済成長にともなって、財貨の供給がゆたかになり、短時間の労働の報酬でも生理的欲求を満たすにはこと欠かなくなっても、人びとは今まで通り、あるいは、それ以上に働き続ける。彼らは余暇を多くするよりも、相対的欲求を満たすための消費水準の向上を選んでいるのである。人間は絶対的な生理的必要から遠ざかるほど、彼は何を購入するかについての広告による説得を受けやすくなる。大企業は価格を管理するだけでなく、広告を通じて需要そのものをも管理の対象にしてしまう。

広告は生理的必要を満たすための物質的欠乏から解放された人びとを操縦し、見栄張り競争を社会的欲求の源泉にしてしまう。さらに、それは企業体制の社会的威信を維持させるのに役立つ。この体制は財貨の生産を社会の唯一の目的にしようとする。生産至上主義が確立されると、大企業の指導者に対する社会的評価は極大化される。彼らはその立場からしても生産の重要性を強調する価値体系に強い関心を寄せないわけにはいかない。その反面、経済以外の文化的価値は不当に低い位置に押しやられてしまう。その結果、経済的富裕が人間の幸福とほとんど同義語になる。

生産が至上であるという考え方は貧しい時代においては妥当であろうが、ゆたかな社会において、それでいいだろうかという疑問が出てくる。貧しい社会では、絶対的必要に應ずるための生産が重要な意味をもたざるをえない。したがって、そこでの基本的な社会問題は経済的な性格を帯びてくる。経済学がもっぱら交換価値を問題にし、使用価値のことを問わないのは、ひとつの抽象的な専門科学としては当たり前のやり方であるといえる。しかし、ゆたかな社会では、このようなやり方は消費者を疎外して、ビジネスの利益に奉仕するという現実的な帰結をもたらすおそれがある。大企業は生産においては高い能率を示しているといえよう。だが、この業績は価値の転倒を土台として築かれているようである。生産による物質的富裕だけが人生の価値ではないことを、企業体制は故意に看過しているようである。ゆたかな社会では、諸価値の社会的アンバランスを意識しないで済ませられなくなっている。このような状況においては、経済学は社会的な価値判断に依存する

公共政策の道案内として適切なものではなくなるだろう。かつての経済学がもっていたような現実科学としての迫力は、今日のそれにはみられなくなっている。専門科学としての経済学の効用は失われてはいないが、その発言は謙虚であることが要請される。

各種財貨の生産の間には、相互に密接な関連が維持されなくてはならない。生産の社会的バランスの観点からしても、企業体制は批判の俎上にのせられる。それは私的に生産される財貨に過大な重みをかけ、公共的なものを軽視することによって、経済的なアンバランスを導きやすい。典型的な事例として、自動車と道路の不均衡があげられる。産業化の進行とともに、公共的サービス、即ち、誰かに提供しようとするれば、すべての人にそうしなくてはならないものの重要性が大きくなり、その不足が目立ってくる。

産業社会において、マス・コミや労務管理によって、大衆は大企業によって操縦されやすい状態におかれている。民主的に構成された政府でも、大企業の要求に従順であるのが普通である。自動車生産の企業体制にとっての重要性からして、道路への巨額な公共投資が行なわれる。この投資に際して、自動車が人びとの幸福にどれだけ寄与するものであるかについての高度な政治的判断が十分になされているとはいえない。したがって、自動車と道路のバランスがとれたとしても、社会諸価値についてのバランスが保持されるという保証は何もない。

産業化を推進するに当たって、人間に対する投資が物的資本へのそれと同様にまたはそれ以上に重要であるという認識が広まっている。この投資は教育を内容とするものである。教育は産業化の要請にこたえるだけでなく、そこから生ずる問題を解決するためにも必要である。就職の自由選択があるかぎり、教育は企業による私的投資の対象とはなりがたい。したがって、この投資は公共の仕事になる。わが国の現状においては、教育とくに大学教育への公共投資は自動車道路へのそれと好個の対照をなしている。自動車道路への巨額な投資に比べて、大学生の大部分がさしたる国庫助成を受けていない私学に在籍しているという現状をどう解釈したらよいのだろうか。高等教育に対する公共投資は、大企業がその運営のために必要とする員数の限度におさえられており、それ以上のものは個人的負担にほとんどゆだねられているといった状態である。高等教育は大企業に奉仕するのみではなく、企業体制が生んだ諸問題を解決するためにも必要欠くべからざるものになっている。現在の状態をそのまま放置していいのだろうか。

差し迫らない欲求が満たされて、差し迫った欲求が充足されないというところに、ゆたかな社会の経済問題がある。問題の起源は、需要が消費者の自発的必要からではなく、依存効果によって生まれてくることに求められる。生産の貨幣的総額ではなく、その合理的配分に注目しなくてはならない。依存効果は価値の転倒を基盤として構築されているのであるから、社会的アンバランスは生産の次元においてだけでなく、価値のそれにおいても現われている。

## 5 国家と企業

20世紀は組織の時代として特徴づけられる。組織とは意識的に統制された過程としての機能的統一体であり、その目的は人間の社会的行動を管理可能な状態におくことにある。今日、人間は思慮ある意識的統制を信頼して、自由放任の教義を放棄しなくてはならない時代に入りつつあるといわれている。このことは、知性の働きを要求しない機構たる市場を知性によって洞察しうるような管理機構によって置きかえることを意味する。

大企業に端を発する計画化を首尾一貫したものにするには、市場が及ぼす影響力をおさえなくてはならない。市場がもたらす不確実性は計画化と相いれない。特定の価格や需要を管理することによって、大企業は市場の影響力を弱めることはできる。しかし、市場を管理可能な機構に変えて、それを止揚することによって計画化を徹底させるためには、国家からの援助が必要である。総需要を調節し、物価・賃金を安定させるという点で、国家は企業による計画化を助けている。さらに、それは計画化のために不可欠な高度な人材の供給を可能にする条件を作るのに寄与している。このような補完的關係において、大企業と国家は達成しようとする目標において一体化しているといえる。

企業体制が成熟して、大企業の支配力が強化されてくると、国家と大企業間の境界線は分明ではなくなる。何故ならば、国家からの援助なくしては、大企業の支配力はかくも強大なものとはなりえないからである。このような国家と大企業の癒着を呼ぶために、マルキシズムは国家独占資本主義という用語を使っている。ガルブレイスはこれを「新しい産業国家」と呼んでいる。成熟した段階においては、産業体制はそれと国家の双方を包含するより大きな複合体たる「新しい産業国家」の一部となる。このようにして、市場機構は管理機構に取って代わられる。

ソ連経済においては、非社会主義諸国の企業で遂行されている計画化の機能の多くが国家によって担当されている。これに対して、自由放任の克服を国家統制にではなく、大企業相互における横の關係を通しての調整に求めようとする見解が出てくる。調整による経済全体の計画化は企業のうえに君臨する国家によってではなく、諸企業の相互關係に求められる。この見解では、企業側での計画化を助成するために、国家の経済的機能は拡大されているが、それは企業体制の要請に応ずる受身のものと解釈される。

マルキシズムの公式的見解によると、所有形態の変革なくしては、計画化は不可能であるという結論が出されている。しかしながら、事態はかなり複雑である。かつての世界的大恐慌に直面して、ビジネスは産業化を推進する資格をもっていないことがほぼ実証されたようである。その後の推移において、資本主義はその固有な性格たるビジネスを後退せしめながら、計画化への道を進んでき

ているように見える。このようにして現在にいたったものを依然として資本主義と呼ぶべきかどうかについて、論議が出てくる。他方、半世紀を経過した社会主義においては、国家による画一的統制に対する反省が生じてきており、企業の自主性を強化しようとする傾向が現われてきている。二つの体制は相互に歩みよってきているようにさえ見受けられる。この点を強調すると、産業社会という用語が出てくる。二つの体制の相違を無視するわけではないが、力点が共通性におかれている。

市場機構が健在であり、そこで、社会性の実現が期待されていた時代には、企業は私的存在にとどまり、企業家は自分の利益の追求にだけ専念すればよかった。ところが、大企業の時代になり、それが計画化を進めてくると、市場の機能は麻痺状態に陥り、大企業は少なくとも社会的責任の一端を負わざるをえなくなる。かくて、大企業は公的・社会的性格を帯びることを避けることができなくなる。

意思決定の問題は公的機関におけるよりも、私的機関において単純である。私的機関は自分に影響を及ぼす決定の結果についてのみ考慮すればよいからである。したがって、企業が市場での成功を唯一の目的とすればよい場合には、それを経営するには、アマチュア的手腕をもってしてもこと足りる。企業が公的機関に近づいてくると、そうはいかなくなる。大企業はそれ自身のことだけでなく、外部の問題についても慎重に考慮しなくてはならなくなっている。それが社会的諸利害の調整といったような役割を引受けざるをえなくなると、内部管理の複雑さと相まって、大企業は科学的知識に依存し、科学的方法によって経営されなくてはならなくなる。そのために、大企業経営者はプロフェッショナルとしての資格条件を要求される。つまり、大企業の行動が計画的なものになるほど、その運営において、科学的な知識・訓練が演ずる役割が大きくなるのである。

企業がビジネスであるかぎり、能率の基準は最大限の貨幣的利益である。投入も産出も貨幣という共通分母があるから、そこでの能率の問題はきわめて単純である。ところが、企業がビジネスを脱皮して、公的性格を帯びると、能率の問題は複雑になる。公的機関は自分だけの保全を図ることはできないから、そこでの能率の問題は部分均衡ではなく、一般均衡の見地から究明しなくてはならない。さらに、貨幣という共通分母をもちうる私的企業は価値判断の問題を回避することができるが、社会的企業はこの問題に直面しなくてはならない。企業が社会的責任をになっている以上、貨幣的に表現される能率だけではなく、それが奉仕する目的についても、それは無関心であることが許されない。

手段の合理性は事実問題であるが、目的の是非は倫理問題である。目的の選択についても責任をとらなくてはならないとすると、大企業の経営を担当するプロフェッショナルは倫理的に中立であるという立場にとどまることができなくなる。これからして、経営者倫理の問題は深刻なものにならざるをえない。価値判断は政策の問題であり、管理の機能はそれを受けての目的達成のための手

段の合理的選択に限定されるといえる。このような解釈に従うと、大企業経営者は管理の責任のみならず、政策についてのそれを負わなくてはならないということになる。

現代の社会体制においては、政治的権力と融合することによって、大企業はきわめて強力なものとなるだろう。あらゆるものがそれに奉仕せざるをえなくなる。国家もその例外ではない。したがって、社会主義体制においては、国家の責任に当然帰せらるべき政策的・倫理的問題についても、大企業は実質的な責任をとらなくてはならなくなる。このような事態では、国家は大企業相互の自主的調整によって支えられている象徴的存在にすぎないものになっている。なるほど、国家権力は大衆の投票を基盤とするものであるが、大衆そのものが大企業の操縦の対象になっているのでは、事態はどうにもならない。

内部管理がいかに複雑なものであっても、大企業が市場での成功のみをねらえばよいものであるならば、それはそれほど充実したテクノストラクチャをもつ必要はないはずである。大企業は能率だけではなく、それが志向する社会的価値についても大衆からの批判にさらされる。教育の普及にとともなう大衆の知的水準の向上によって、彼らの批判はきびしくなり、安易な操縦によって事態を糊塗することは次第にむずかしくなっている。これに耐えうるためには、より高度な人材を導入することによって、大企業はテクノストラクチャの補強に絶えず努めなくてはならなくなる。

理論はたんに実態を説明するにとどまらず、現在は萌芽的ではあるが、将来の動向を支配するような底流を照明するという課題をもっている。これまで述べたことは、日本での最近の経済成長の推移とはかなり違っているようである。市場での成功を重視する企業活動の成果として、この経済成長は生まれてきたように見える。しかし、今後は同じようなことを期待することはできなくなってきたようである。

## 6 組織論の社会科学的展開

大企業のなかには、数多くの細分化された組織単位がある。自分が関係する組織単位に不当な重みをかける結果、企業目的の達成をそこなうということはよくあることである。したがって、ある部門に責任をもつ経営者にその部門と他の部門の重要性を比較する仕事を託するのは、適切でないという見解が出てくる。そうだとすれば、これらの部門を総括する全般経営者にこの仕事をゆだねるべきであるということになる。テクノストラクチャが大企業の実質的な指導者になるには、それはその上位にある全般経営者の機能を消極的なものにしてしまわなくてはならない。そのためには、それを構成する人びとが専門家であると同時に、全般の業務にも通じていなくてはならない。さらに、彼らの間に、忠誠心を小さな組織から大きなそれに移すという態度が見出されなくてはならない。



全般的目的に部分的目的を合致させるべきであるということは、社会的目的と企業目的の關係についても指摘される。大企業の自主的調整によって国家の機能を消極的なものにするには、大企業経営者は社会的目的を理解しうるだけの知力とそれを優先させる倫理的態度を示さなくてはならない。売上高で測定される成長率の高さだけを目的にしては、今後の産業社会において、企業中心の体制を維持していくのはむずかしい。テクノストラクチュアには、大衆の動向を察知する能力とこれに順応しようとする姿勢が要求される。

企業組織の階層的段階を登るにつれて、経営者の内部的な業務は彼の対外的なそれに比べて重要性を減少する。彼にとっての重要な仕事は内部管理ではなく、むしろ、企業目的を社会的目的に順応させることに求められる。民主化の進みつつある社会にあっては、企業が大衆の要求にさからって営まれるならば、それは長期にわたって成功を続けることはできない。大企業経営者は技術的高度化に対処して長期的に問題を考慮することに習熟しているから、長期的観点に立つての企業目的と社会的目的の一体化という仕事の成就を彼らに期待するのは望みないことではあるまい。

このような事情であるので、最高経営層またはその仕事を代行するテクノストラクチュアが意思決定を適切にするには、社会的な諸問題についての知識をもっていないなくてはならない。社会科学が提供する知識は、彼らとその役割を果たすために必要欠くべからざるものになる。したがって、これらの人びとの訓練は管理論だけの狭い分野においてではなく、社会科学をも含む広い分野で行なわれなくてはならない。さらに、このことは組織論が社会科学的に展開されなくてはならないことをも意味する。これまで、組織論は企業内部の管理的諸問題を扱うものとされがちであったが、今日では、それはもっと大きな課題に答えなくてはならなくなっている。

大企業による計画化を実施するには、それを取り巻いている社会的環境にまで計画化を押し進めなくてはならない。このような計画化によって形成される巨大な組織のなかには、各種の要因が含まれている。これらを理解するには、組織論は企業管理論の域を脱して、社会科学にまで発展しなくてはならない。かつての時代には、社会性は市場での取引の所産であったので、市場の機構的分析をこととする経済学が社会科学を代表していた。ところが、今日においては、社会性は次第に組織を通じて意識的に形成されるようになってきている。したがって、社会科学を代表するものは組織を対象とするものになるのではないか。市場から組織への移行という現実には、社会科学の世界にもその反映を見出すことができるだろう。

社会性は市場では機構的に実現されるから、主体といったような問題は生じてこない。これに反して、組織においては、社会性は計画的に形成されるので、主体が問題になる。「新しい産業国家」の主体はテクノストラクチュアに求められている。これを構成する人びとはビジネスを後退させ、産業主義を発展させるのに寄与している。しかしながら、ビジネスからの脱皮は完全なものではなく、生産物の販売可能性が偏重され、それが人間の必要に対してもつ有用性が軽視されるきらいが

ある。さらに、彼らは現代の問題を全般的な社会的関連においてとらえる能力に乏しく、生産にだけ重みをかける傾向がある。

現体制に対する強力な批判が現場労働者の間から出てくることを、ガルブレイスは期待していない。期待はテクノストラクチュアを構成している知的な労働者にもあまり寄せられてはいない。彼は非生産的教育の重要性を強調しており、このような教育を受けた知識人の政治的先導に近代社会の将来をかけているようである。しかし、この知識人は組織のなかでの生活に慣れていないのが普通である。彼らは思索するが、行動しない類型の人間であるといえる。彼らがなしうことは大衆の啓蒙にとどまるようである。これが成果をあげうるにしても、そのためには途方もなく長い年月が必要であろう。要するに、ガルブレイスの現体制に対する批判は痛烈ではあるが、問題への対処の仕方においては、彼の所説は迫力を欠いているといわざるをえない。

労働者階級にもテクノストラクチュアにも期待がかけられないとするならば、このような結論が出てくるのは不思議ではない。労働者階級の蜂起による急進的な革命は、資本主義的な方向での産業化が困難な社会で起きた。高度に発展した産業社会においては、このような蜂起を予想するのはむずかしくなっている。企業体制の枠内に吸収されていく労働者も少なくないようである。労働運動は低調とはいえないとしても、その多くは経済主義的なものである。そうではあるが、ガルブレイスは労働者階級の革新性をあまりにも低く見積っているようである。企業のなかの中間層たるテクノストラクチュアについての彼の評価でも、これと同じことがいえるようである。

組織論がたんなる管理論としてではなく、社会科学的に展開されてくれば、これから提供される知識を身につけることによって、企業のなかの中間層の将来性をもっと明るく画くことができるのではないか。企業を経営するのに役立つ知識の延長線上に、社会的展望を可能にするものが出てくるのである。これからの大企業は深刻な対社会の問題を多く抱えこまなくてはならなくなるだろう。これらに対処するには、内部管理にのみ役立つ技術論や市場についての経済学的知識だけでは間に合わない。そこで、組織の社会科学といったものが必要になる。それを習得することによって、企業目的の遂行を広い社会的場面で理解することができる。社会的視野から見詰めると、企業目的そのものへの疑問も出てくるであろう。

求められているのは思索をするだけの知識人ではなくて、行動力のあるそれである。実社会において行動力を発揮しうるには、実務をこなせなくてはならない。大学出の多くが産業界にはいっていきが、彼らは年を重ねるにつれて、知識人特有の革新性を失い、保守に傾いていってしまうのが通例ともいえる。大学で習得した知識は抽象にすぎて、実務との関連を求めえないようなものであることがまれではない。そうでなければ、あまりにも実務的なものが多い。後者ははじめから社会性への展望を欠いているし、前者は実務に忙殺されているうちに退色してしまう。このようでは、実務のできる知識人は生まれてこない。非生産的教育を軽視するのは誤りであるが、同時に、生産

的教育を直ちにゆがめられたものとして受け取るのも独断であろう。

今日、社会革新ののろしが企業のなかの中間層の供給源たる大学のなかであがっているように見える。これは安定ムードのなかのあだ花であるといった通俗的な受け取り方も出てくるが、それは現代社会のかなり深い矛盾に根ざしているものとみることもできる。こののろしが意味するものの十分な検討は今後の課題であるが、この洗礼を受けた人びとが企業にはいることによって、そのなかでの中間層の性格は多少とも変わってくるという予感をおさえることはできない。

## アメリカ西部公有地処分の実態

—ネブラスカ州ゲイジ郡の例—

岡田 泰男

### I

フレデリック・ジャクソン・ターナーによって、アメリカ史におけるフロンティアの意義が指摘されたのは、1893年のことであった。<sup>(1)</sup> アメリカにおいて、公有地に対する政治的、経済的関心は、いうまでもなく建国当初から存在し、19世紀を通じて国会での論議は、しばしば公有地問題に集中した。とくに、1870年代後半から1880年代にかけて、公有地の減少、その不正取得及び不正利用等が世人の注目を集め、公有地に対する関心が高まった。公有地調査委員会が設置され、ドナルドソンの『公有地史』<sup>(2)</sup> が出版されたのは、かかる背景の下においてであった。しかし、アメリカの公有地のもつ歴史的意義に対する学問的関心は、ターナーのフロンティア論文によって、ひきおこされたといつてよい。それ以来、歴史家は公有地の問題をターナーのフロンティア仮説との関連の下に研究してきた。公有地史研究の三大権威書とされる、トリートの『国有地制度史』ヒバードの『公有地政策史』そしてロビンズの『われわれの土地遺産』は、いずれもターナーの伝統にそって書かれているし、最近刊行されたゲイツの『公有地法発展史』も、基本的には同様な立場に立っている。<sup>(3)</sup>

公有地をめぐる問題は数多くの問題が存在し、その成立、拡大、処分、管理等々が研究対象となる。しかし、歴史家がもっとも関心をよせてきたのは、公有地の処分とその結果という問題であった。すなわち、公有地がいかに私有化されたか、それが民主的制度を推進し、民主的社会をもたらしたか否か、という問題である。ターナーの言葉を借りれば「自由な土地が個人主義、経済的平等、立

注(1) Frederick Jackson Turner, "The Significance of the Frontier in American History," American Historical Association, *Annual Report for 1893* (Washington, 1894), 199-227.

(2) Thomas Donaldson, *The Public Domain: Its History* (Washington, 1884).

(3) Payson Jackson Treat, *The National Land System, 1785-1820* (New York, 1910); Benjamin Horace Hibbard, *A History of the Public Land Policies* (New York, 1924); Roy M. Robbins, *Our Landed Heritage: The Public Domain, 1776-1936* (Princeton, 1942); Paul Wallace Gates, *History of Public Land Law Development* (Washington, 1968).