

Title	産業化の社会的背景
Sub Title	The social background of industrialization in Japan
Author	青沼, 吉松
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1973
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.66, No.8 (1973. 8) ,p.533(1)- 549(17)
JaLC DOI	10.14991/001.19730801-0001
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19730801-0001

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.

産業化の社会的背景

青 沼 吉 松

1 人間くさい風土

社会を構成する原理を、集団主義と個人主義の二つに分類することができる。西欧的近代化は、個人主義を基軸として展開された。これとは対照的に、日本社会とくに戦前のそれにおいては、家族主義的形態をとる集団主義が根を強くおろしていた。「ゲマインシャフトからゲゼルシャフトへ」(F. Tönnies, *Gemeinschaft und Gesellschaft*, 1887) という西欧的發展を近代化の標準にすると、日本社会の前近代性が指摘される。そこでは、産業化にもかかわらず、社会は前近代的状态にとどまっているという跛行性が問題になる。

西欧社会との比較において、日本社会の特質が出てくる。かつて、この特質は是正しなくてはならない「ゆがみ」であるという議論が、社会科学の分野で主流を占めていた。ところが、西欧的發展を産業化のための唯一のモデルとすることについての疑問が提起されてくると、事態は変わってくる。産業化は国際的に共通な論理であるとしても、それを実現する社会的形態は多元的であると主張されるようになる。このような多元的産業化という観点に立って、日本の特質を積極的に評価しようとする議論が現われてくる。驚異的な経済成長を可能にした要因の一つとして、日本の特質が注目されるのはまれではない。西欧的發展を普遍的なものとすることはできない。だからといって、日本の特質をそのまま肯定することになるだろうか。

西欧で形成された古典的産業社会においては、市場機構が社会的統合の役割を果すものとされた。「見えざる手の導き」(A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776) に社会性のすべてをゆだねるという自然調和的楽天観が、そこから生まれてくる。各人が自分の利益を適切に追求しさえすれば、社会的に望ましい状態はおのずから出てくるとされる。したがって、社会性について思いわずらうのは、不要のこととされる。

市場が社会的統合の機能を代行し得るには、政治を受動化することが条件になる。わが国におけるように、「殖産興業」が「富国強兵」に従属していたところでは、市場といった非人格的機構に

よって、社会的統合が自然的に達成されるのを期待することは不可能であった。したがって、統合機能を担うものとして、伝統的な家族主義的価値観が欠くことができないものになる。日本的な社会的諸条件のもとでは、家族主義は産業化と矛盾するどころか、それと整合するものとして利用されたといわなくてはならない。

市場機構が自律的なものになってくると、産業化の過程において、労働者は商品化されて、「労働力」として現象する。このように労働者の人間性を疎外することによって、西欧における古典的個人主義は私的な性格を帯びてくる。経済的領域においては、自利心というかたちでの個性の発揮は私的な方向へ流される。かくて、人間性は生産性を向上させるための手段に供せられる。市場が円滑に機能しなくなると、人間性と生産性の矛盾はあらわになる。そして、私的性格を脱皮した個人主義は、社会化への道に向かって進むだろう。

アメリカに起源し、世界的に普及したテーラーリズム (F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1915) は、執行と計画を人格的に分離する。その結果、経営者は「科学」の名において産業独裁権を確保することになり、労働者は彼によって駆使される「自動機械」に成り下がる。この管理方式は、餌と鞭によって労働者の行動を支配しようとする。このようなやり方は、動物を飼い馴らす手法と本質的に類似している。

欧米においては、労働者の人間性を無視する管理方式を裏づける思想があるようである。資本主義の精神を喚起したプロテスタンティズムの倫理 (M. Weber, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, 1905) は、経済的成功の如何によって人間を宗教的に差別しようとする。さらに、生物進化論をそのまま社会に適用しようとするソニャール・ダーウィニズムは、貧民たる労働者を自然淘汰にさらされたものと見なす。このような発想のもとでは、労働者の窮状に手を差し伸べることは神の摂理や自然の法則にさからうものとされる。

これに比べると、日本の風土は「人間くさい」といわなくてはなるまい。そこでは、従属者を奴隸としてではなく、家族の一員として扱おうとする伝統があるようである。しかし、この人間味が本物であるかどうかについては、疑点がないわけではない。労働者を人間として処遇することが、彼らを手段として利用しようとする意図に結びつくことがないだろうか。

人間くさい家族主義的風土は、流行の「生きがい論」にとって絶好な温床になる。人間的欲求の発展につれて、労働者は「生きる」だけでは満足しなくなり、生きることの積極的価値を求める傾向がある。生きがい論は、これにこたえようとするものである。しかし、単調作業を必然的にする近代的生産様式のもとで労働に生きがいを持てというのは、労働者に非人間性を二重に強要することになりかねない。欧米的な管理方式は「汗」を要求するのにとどまっているのに、日本的なそれは「魂」の供出をも迫ることになるのではないか。人間にふさわしい仕事を与えることなくしては、労働に生きがいを抱けというのは無理である。

労働力というかたちで労働者を受動化してしまったアメリカの経営者は、「フロンティア・スピリット」の担い手になることを彼らに期待することはできない。ところが、わが国の経営者は匹夫をも奮起させる術に長じている。日本の能力主義が大衆向けになりがちであるのとは違って、アメリカでその洗礼をまず浴びなくてはならないのはエリートである。これからして、自己に対するきびしさが、アメリカの経営者のなかに育ってくる。これとは対照的に、日本の経営者においては、一種の「甘え」（土居健郎「甘えの構造」1971）がただよってくるおそれがある。「甘え」の本質は、他力本願である。従業員が企業に絶対的忠誠を誓い、献身的な努力を惜しまないならば、経営者は「神興」のなかにおさまってしまうことができる。その扉を開けると、出てくるのは1枚の御札である。人間くさい風土は、経営者の無能を許容することになる。

ほとんどのものがそうであるように、人間くさい風土にも、プラスの面とマイナスの面がある。象徴による権力行使が、日本的統治の特質としてあげられる。最高層は象徴として機能しさえすればよいという考え方を採用すると、無能なものほどその地位にふさわしいということになる。象徴が適切に操作されるかぎり、組織の運動は活発になる。しかし、それが向うべき目標を明確にするのはむずかしい。この事情を理解するには、お祭りの光景を念頭に浮べるとよい。神興をかつぐエネルギーはあふれているが、それが進む方向は定かではない。人間くさい風土は運動性ではすぐれているが、方向性において、それは欠けるところがある。

環境的諸条件に恵まれた他力本願的経済成長期には、家族主義的集団の内部から盛り上がるエネルギーだけでもこと足りる。しかし、環境が激変し、巧みな舵取りが必要になってくると、この集団のマイナス面が露呈してくる。外圧を受けないと動けない体質が反省を迫られている。例えば、アメリカの対外政策の転換をショックとして受けとめなくてはならないような体質を改善することが、焦眉の課題になる。

組織を維持するためにモラルを高揚させることは、経営者にとっての重要な職能である。（C. I. Barnard, *The Functions of Executive*, 1938）しかし、経営者の職能はこれにつきるものではない。これと並べて、組織行動の「方向づけ」が強調されなくてはならない。これまで、人間くさいのプラス面が生かされてきたが、これからの未踏社会への発足に際しては、そのマイナス面を照明しないわけにはいかない。

2 国益的観念

日本社会における家族主義は能力に応じて働き、欲求に応じて消費することを内容とするような純粋なものではない。それは封建的夾雑物を含んでいる。したがって、人びとは家族主義的集団のなかに埋没するだけでなく、そのなかで身分制的な拘束を受けなくてはならない。封建的家族主

義の性格を端的に表明するのは、「忠孝一致」という考え方である。

明治政府は幕藩体制における封建的道德を継承しただけではなく、それを集中化することを通じて強化した。この方針のもとで、国家の権威は絶対的なものになり、競合するほかの社会の存在を許さないまでに肥大した。西欧に見られる「多元的国家論」は、そこでは片鱗さえも見いだせない。中世の西欧社会では、王権の社会的通用力を強化するために、ローマ法王を媒介としてそれをキリストの宗教的権威に結びつけることが企てられた。日本においては、政治と宗教の結合は直接的であり、王権神授説のような複雑な過程は一切省略された。統治者を「現人神」にすることによって、祭政は一致する。民衆の意思を超越する権威で裏づけられると、国家は社会性のほとんどを飲み込んでしまう。「国家あって社会なし」というのが、戦前の日本であった。そして、「社会」という言葉は危険思想を内蔵するものとして廃棄処分が付される。

親への孝は自然発生的感情であり、それは君主への忠に先立って登場する。忠は孝より引き出され、その正当性の根拠を孝に求めないわけにいかない。そうであるのに、「大義親を滅する」段階になると、両者の序列は逆転する。君国の大義のためには、骨肉の私情を顧みるべきではないということになると、孝は忠に「ひさしを貸して、母屋を取られる」格好になる。かくて、「子供は陛下からの預りもの」であるということになり、「天皇の赤子」という考え方が生まれてくる。

「忠君」と「愛国」が同一化すると、国家はゲマインシャフトになり、強固な国益的観念が登場する。国益が私益を許さないまでに成長してくると、「滅私奉公」が現われてくる。アメリカにおける「オーガニゼーション・マン」(W. H. Whyte, Jr., *The Organization Man*, 1956)は、ささやかな恩恵の代償としてかけがえない個性を譲渡してしまった、引合わない取引の所産として描かれる。これに対して、日本のオーガニゼーション・マンは魂の無償供出の結果として生まれてくる。組織倫理の強さにおいて、後者が前者に優位していることはいうまでもない。

国益への絶対的帰依に由来する禁欲的態度のなかには、西欧における宗教的職業観に酷似したものをみいだすことができる。日本において、欧米のプロテスタント倫理に当たるものを模索すると、宗教的に粉飾された国益観念にぶつかるのではないか。両者において共通に成立するのは、一種の「天職」といった職業観である。「皇国勤労観」の内容は、「職域奉公」をもって示すことができる。職業はそれ自体としてではなく、国家への奉仕によって価値づけられる。出てくるのは、使命感ある職業観である。使命感を持つことが、「天職」の特質である。

家族主義社会では、近代西欧社会で発達した個人主義が芽生える余地はない。封鎖的共同体のなかでは、個性の発揮は抑圧される。例えば、個人的感情の典型的な発露である恋愛は、家連合という実体を持つ共同体の基本的規範を脅かすものとされる。したがって、それは「不義」ときめつけられ、「御家の法度」になる。個性をあえて主張しようとすれば、「村八分」という制裁が待ち構えている。家族主義社会では機能的集団が未熟であるから、自分が所属する共同体から除名されると

いうことは致命的結果をもたらさないではおかない。このような社会の秩序を維持するには、反個人主義が不可欠になる。そのために、一方では、異端を許さない不寛容が、他方では、異質的なものを包摂しながらそれを同化してしまう寛容が共存する。

個人主義が育たないから、これに立脚する契約的観念が成立する余地はない。この観念に代わるのが、「恩」という考え方である。与えられる恩は海よりも深く、天よりも高い。これに反して、返えす恩は常に「万分の一」である。施恩が無限であるのに、報恩は有限であるから、両者の関係を「取引」によって律することはできない。恩をひとたび受けると、それに基づく引け目を脱することは可能ではない。だからこそ、一宿一飯の恩義のために生命をさえ差し出さなくてはならないという苦しい羽目に陥る。かくて、恩を媒介として、一種の身分関係が形成される。もろもろの恩はハアライキをなしており、その頂点に位置するのが「君恩」である。メーンが社会進化の図式として提示した「身分から契約へ」(H. J. S. Maine, *Ancient Law*, 1861)の進路を阻んでいるのは、このような観念である。

日本の産業化を主導したのは、国家によって保護・育成された財閥的大企業であった。両者の関係は、「財閥は明治政府の芸術作品」であるといわれるほど親密なものであった。国家と大企業が融合して、一体をなす「産業国家」(J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, 1967)は、アメリカでは近時の所産であるとされる。しかし、日本においては、これは産業化の当初から存在していた。政治の支配から経済を解放して、市場機構に社会的統合を期待しようとする西欧的産業化とは異質なものがわが国に見られたのである。この産業国家においてイニシアチブを握っていたのは、政府とくにその軍事部門であったといえよう。軍事主導型の産業化路線を定着させるのに寄与したのは、統帥権の独立であろう。このような状況では、欧米的観念でのビジネスのなかに含蓄されるプライバシーの成熟は阻止される。

「奉公の大義に徹せよ」というのが、重工業化の先端を切った有力財閥の基本的方針として掲げられた。「会社の利益が国家のそれに反するならば、会社をつぶしてしまってもよい」という最高経営者の意思表示は、かなり真剣味を帯びたものであったろう。「産業報国」は必ずしも表面を飾るといった皮相のものではなかったようだ。利潤追求の隠れみのかたきとして国益をうたうには、この大企業はあまりにも深く国家的利害にコミットしてしまっていたというのが実情であろう。ビジネスライクであるのは、大企業経営者にふさわしくないという雰囲気は戦前には存在していた。戦後の経済成長期とこれを比較すると、隔世の感を押さえられない。

国益的観念は経営者のなかだけではなく、労働者のなかへもむしろより純粋な形態で浸透していた。これに基づく国家主義的職業観には、多少の盛衰が時期によって見られる。それが最高潮に達したのは、戦時中である。当時、「非国民」といわれるのが、最大の道徳的非難になっていた。このようにして、労働者は国家的人間に仕上げられていった。労働が国家的権威によって神聖化され

ると、それへの自発性が喚起されるから、労務管理は最小限ですませられる。

国益への献身を意味する職域奉公的観念の効果として、次の二つがあげられる。

労働は生計を維持するための手段を越えるものになるというのが、その第一である。労働を苦役とし、賃金をそれに対するほとんど唯一の報酬としてとらえる見解が拒否される。したがって、労働者を労働力という商品的カテゴリーに解消してしまう経済学的通念は、人間くさい風土ではそのままでは通用しない。労働を動物的欲求を充足するための方便にすぎないものにする、それを人間的かつ主体的に受けとめようとする態度は出てこない。この態度をまっぴらしてはじめて、職業観といった問題が提起されるのである。そこで取り上げられているのは「作業」ではなくて、「仕事」である。国益的観念を背景として労働を仕事として受取ることによって、日本では、職業観の問題が大衆の間に浸透していく。

職域奉公という観点に立つと、労働の内容や条件は二の次になり、それが奉仕する目的からする評価が重視される。奉公によって労働を神聖化する使命感のもとでは、仕事それ自体という思考が出てくる道はふさがれる。奉公に徹すると、「一君万民」という見地からして、職業における貴賤の区別は本質的なものではなくなるはずである。辛苦に満ちた低賃金労働者の勤労意欲を鼓舞するのに、国家主義的職業観は有効に作用する。勤労大衆のエネルギーを汲み上げる点で、日本の支配層は巧妙であったといわなくてはならない。これが、職域奉公的観念の効果としてあげられる第二のものである。

西欧の近代的状況に目を注ぎながら、ウェーバーはプロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神の近親的関係を摘出して、そこに産業化を導く主体的契機を見いだそうとする。わが国における産業化を強力に誘導した主体的契機としてあげられるのは、国家の神格化から流出する国益的観念であるといえる。前者は個人主義によって、後者は集団主義によって特徴づけられる。このような対照にもかかわらず、産業化への迫力においては、両者は共通したものを持っている。

宗教的倫理が後退したあとにも、それを土台として築かれた枠組は宙に浮きながら残存する。かつての敬虔な信徒はいつの間にか姿を消して、精神なき専門家たるテクノクラットや心情なき享楽人たる陽気なロボットが寄る辺なくさ迷う。論理的構造からして上位目的の存在を前提としてはじめて意味あるものになる産業主義が、それ自体として推進される。指摘しなくてはならないのは、目的の喪失による手段の目的化である。手段的価値をあくまでも追求する過程において、人間性は疎外される。経済の高度成長のなかでわが世の春を謳歌する時代は、そう長くはつづかない。空前の物質的豊かさを享受しているうちに、人間は自然からの報復に直面し、さらに、良心の痛みに耐え切れなくなるだろう。

人間性が麻酔から覚めてくると、無目的な産業主義への批判が生まれてくる。今日、西欧に発端する産業化路線をたどってきた社会は豊かさのなかでの道徳的頹廃に直面しており、それからの脱

出に懸命になっているようである。神の庇護を失った資本主義の精神は、異常な尊大さをもって粉飾された機械的化石化への道を暴走するおそれがある。これを押さえるには、神が去ったために空白となったところを埋めなくてはならない。神に依存することがもはや可能でないとすれば、人間はみずからを陶冶して、その良心をそこへ投入するほかはあるまい。

国家的権威が敗戦によって一挙に崩壊し、現人神の自己否定が宣言されるという状態において、わが国の産業化を嚮導していた原理は失われた。なお残存する家族主義的感情を利用しながら考案されたベールによって問題を糊塗することが、しばらくは可能であろう。しかし、それは長くはもたない。欧米の状況に類似する道徳的無重力が、現実のものになってくる。経済は成長したのに、精神的枯渇にあえいでいるというのが現在の様相である。国民的統合を実現するために、かつての超越的権威の復活を待望する声もないではない。しかし、価値観が大きく転換しつつある事実を無視するのは、現実離れしている。「偉大な転換期」(K. E. Boulding, *The Meaning of the Twentieth Century: The Great Transition*, 1964) と呼ばれる激動のなかでは、人間が作ったものだけではなく、人間そのものが変化にさらされている。

3 会社封建主義

戦時中の皇国勤労観は、「一億特攻」的発想につながってくる。日本に特有なものとされる「国体」を護持することは、国民全体の生命に優位してくる。このようにエスカレートしては、滅私奉公の観念は建前と本音の使い分けを余儀なくされる。戦局の悪化につれて、滅私が単なる名目ではなくて、現実の重みで迫ってくると、奉公の精神は動揺して、「背に腹はかえられない」という空気が醸し出されてくる。建前がぐらつくと、本音が正体を現わしはじめる。そして、「面従腹背」は生きるためのやむを得ない措置になる。

敗戦によって、面従の対象たる国家のカリスマ的権威が瓦解すると、その反動として、腹背にあった素朴な利己主義が浮び上がってくる。その結果、戦争直後の混乱期には、一切の集団主義が危殆にさらされる。行動を規制する集団的価値基準を見失った人びとは、一種のアノミー状態に陥った。自己を確立しないままに利己的世界に迷い込むと、そこから生まれてくるのは底知れない無力感であり、異様な虚脱感である。かくて、敗戦による一億的結集の分解のあとに、再び家的集団へのあこがれがよみがえってくる。これを国家に求めることができなくなった人びとは、自分たちが所属する会社へたどりつく。「経営家族主義」は戦前にも存在していたが、戦後には、後見人たる国家の介入を排除して、その陣容は一段と強化された。このような経過において、かつての国家的人間に代わって、企業的人間が出現する。

利潤追求が即自的に社会的であるという、西欧社会ではすでに陳腐化してしまった古典的企業観

が、経済成長期の日本で狂い咲きした。とくに、大企業の存立さえ危いといわれた60年代中葉の一時的不況期には、経営者の財界的活動さえ批判され、個別企業的立場に徹することが勧奨された。かくて、その10年ほど前に提唱されていた、企業の社会性をうたう経営者理念は後退せざるを得なくなる。このことは企業のプライバシーの強調をもたらす。「リプライバティゼーション」を主張するドラッカーの所説 (P. F. Drucker, *The Age of Discontinuity*, 1969) がわが国の産業界に歓迎される傾きがあるのは、理由のないことではない。経済と政治の融合に基づく計画化の拡大に反対して、企業のプライバシーを回復しようとするのがその趣旨である。

源流は戦前に求めることができるが、戦時中に強化され、戦後に制度化されてきた終身雇用と年功序列を手掛りとして、労働者は彼らの生活保障を会社に期待しようとする。社会保障の未整備を背景として、会社を場面とする集団主義が展開される。このようにして形成される企業一家の観念と古典的企業観が結合してできあがったものを、「会社封建主義」と呼ぶことができる。

かつては、国益的観念のもとに統合されていた諸企業は、この求心力が失われるとともに分散し孤立化する。「士魂商才」というかたちで国士的気概を持っていた経営者は、自分の会社を絶対視することはなかったはずである。国家的視野のなかで会社を全体の一部として把握することなくしては、彼は国士たり得ない。この気概が霧散して、「無魂商才」ということになる、経営者はすぐれてビジネスライクになる。自分の会社を「城」に見立てて、そこに立てこもって競争意識を燃やすという割拠的状况は、会社封建主義という呼称にぴったりである。

激しい闘争の背後に、相互に期待し合う相手方への依存とそれに起因する妥協があるという見方からして、日本のストライキは真剣味を欠くという批判 (S. B. Levin, *Industrial Relations in Post War Japan*, 1958) がなされたことがあった。そこで指摘されているのは、階級闘争と家族主義的協調の奇妙な共存であった。階級的立場を標榜してなされる政治的ストライキの最中に、会社存続についての危機意識に基づいて第二組合が結成されることが多いのは、この共存によって説明できるだろう。第二組合的路線が主流になるのが一般的傾向であるとすれば、共存する者のなかでの重みを家族主義的な労使協調にかけなくてはならない。会社の「城」的性格が労働組合によっても支持されれば、会社封建主義の地歩は固まる。

欧米との対照において、わが国の労使関係は家族主義を核心とする共同体的性格を帯びるものとして特徴づけられる。欧米人とは違って、日本人にとっては、会社は多元的な機能集団のなかの一つとしてではなくて、「家」的存在としての共同体として受け取られることが多い。日本的家族主義における封建的特性からして、企業一家の観念という共同体意識に基づく会社への忠誠は縦構造を強化し、横関係の仲間意識の成長を阻む。

したがって、仲間意識を中核とする欧米的な人間関係が発展する余地は、わが国にはあまりないはずである。それにもかかわらず、戦後間もない時期に、メーヨー (G. E. Mayo, *The Human Problems*

of an Industrial Civilization, 1933) などによって開発された「ヒューマン・リレーションズ」が、アメリカから輸入された。これには、理由がないわけではない。敗戦による既存権威の失墜は、それを支えていた家族主義そのものを斜陽にさらした。縦構造を内容とする伝統的な人間関係の陰が薄れたので、横構造を内容とする舶来のそれに飛び付いたのであろう。だから、復古調がきざしくると、舶来を排除して、伝統を取り戻そうとする。労使の利害一致を説得して、モラルを高揚させる点では、伝統的な人間関係は舶来のそれよりもまさっている。したがって、管理論的観点に立つかぎり、伝統が健在であれば、舶来を導入する必要はない。

大企業を舞台として構築される封建主義は、日本だけの特産物ではない。大規模な法人的組織とくに大企業に生活保障を求め、そのなかで共同体への欲求を充足させようとする傾向はアメリカにおいても現われてきているようである。生産性を向上させなくても、価格だけでなく欲望をも管理することによって巨額な利潤をあげ得る大企業は、労働者を懐柔するための資金にこと欠くことはない。かつては、大企業権力への「対抗力」(J. K. Galbraith, *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, 1952) になることができた組織労働者も、今日では企業体制のなかに組み込まれてしまったようである。以前には、彼らに期待をよせていたガルブレイスが「教育的・科学的階層」に望みを託さなくてはならなくなったのは、この事情を反映しているのであろう。

現代のアメリカにおいて実質的に支配力を握っているのは、法人形態をとる大規模組織である。このコーポレーションに立てこもっているのが、「コーポレート・アメリカ」(A. Hacker, *The End of the American Era*, 1968) である。これからもれた「スーパーフルアス・アメリカ」は、社会的な疎外を甘受しなくてはなるまい。

「コーポレート・アメリカ」の心情は、大規模組織に捧げられる。これからして、普遍化を志向する市民意識は低調になり、封建的割拠に似た分裂が生まれてくる。72年の大統領選挙において、マクガバンは大差をもってニクソンに敗れた。この際に注目しなくてはならないのは投票の量的分布ではなく、それぞれを支持した投票者の間に見られる質的な格差である。同じ土俵では融和できないほどの政治的見解の隔たりが、アメリカ人の間に出てきているのではなかろうか。大企業を中心とする組織体制では、国民的合意を獲得することが次第に困難になってきつつあるのではない。アメリカでも、ソーシャル・ダーウィニズムは公認のイデオロギーとしては通用しなくなっている。各人は自分の運命に責任を負うべきだという原則は全面的に崩壊するまでには至っていないが、社会的に疎外された人びとを沈黙させるのはむずかしくなっている。

「コーポレート・アメリカ」の典型は、新中間層たる「オーガニゼーション・マン」に求められる。他人が選択した目標に向って、自分の才能を捧げる能力と意欲によって、彼は資格づけられる。彼にとって、会社は自己充足的な封鎖的システムであるから、彼の思考と行動は会社本位にならざるを得ない。「手段的能動主義」が彼の努力のすべてを支配する。仕事熱心であることでは、彼は

能動的である。しかし、行動目標への批判を欠き、手段的合理主義を偏重すると、精神のない専門家が登場する。

アメリカのそれに比べて、「コーポレート・ニッポン」のほうが会社への共同体的意識において強いようである。日本では、個人的利害が家族主義的伝統によって禁圧されるから、共同体的意識はより鮮明に現われてくる。しかし、後者は前者ほど特権的ではない。中間経営層の給与を比較すると、絶対的にも相対的にも、アメリカのほうが恵まれているといわなくてはなるまい。アメリカにおけるように郊外に庭つきの独立住宅を獲得することは、わが国においては、大学出の一流会社のサラリーマンにとっても至難のわざである。さらに、平等が強調される現代日本においては、特権がはびこる基盤はあまり大きくないようである。

組織社会の中枢部に位置しながら必ずしもそれにふさわしい処遇を受けていないということは、内部批判を喚起するには有利な条件になる。この批判において、手段的合理主義からの脱皮が企てられ、体制そのもののあり方にまで、論議が及んでくるだろう。このような方向が開かれてこない、組織化が進んだ社会での革新は不可能ではないとしても、大きな犠牲を覚悟しなくてはならないだろう。

4 使命観の問題

生活水準の向上と高等教育の普及を基盤として、仕事への積極的な関心が増大してくる。人間以外の動物においては、生理的欲求が満たされると、欲求そのものが飽和状態になり、その行動は緩慢になるようである。人間においては、そうではなくて、下位の欲求が充足されると、より高次の欲求が現われてくる。「衣食足りて、礼節を知る」ようになった労働者は、物質的生活保障だけでは満足しなくなる。若い労働者の間で賃金についての不満からではなく、仕事についてのそれ起因して離職するものが多くなっているという。仕事での満足は、それをやる人の能力の程度によって左右される。教育を通じて人間能力が開発されてくると、より高次の仕事及要求されるようになる。単調作業を主軸とする労働集約的な産業構造は、この面からの突き上げから身をかわすことはできない。

仕事は会社のものであるから、それに熱意を抱くことは会社への貢献を意味するように見える。しかし、実情は必ずしもそうではない。何のために仕事をするのかを問うと、「会社のため」よりも「自分のため」と答えるものがずっと多い。(青沼吉松「組織と人間」1968) 仕事を通じて自分の能力を発揮することに大きな関心を持っているものが多い。したがって、よりよい仕事があれば、転職も辞さないというのが少なくない。仕事熱心は、会社封建主義を支持することになるとはかぎらない。

会社への絶対的忠誠を拒否して、それを自分の能力を試みるための舞台としてしか受け取らない

ものが増加しつつある。「従業員に仕事での生きがいを与えるのは、企業の責任である」と、ある大企業経営者は述べている。生きがいは、与えられるものではあるまい。それでも、「働きがい」の機会を提供することは、倫理的要請というにはあまりにも差し迫っている課題である。そうしないと、企業は必要な人手を質量ともに確保できなくなりつつある。

献身の対象が、会社から仕事へ移る傾向がある。そこに含まれている志向は反会社的であるとはいえないが、所属する会社を絶対視するような態度はそこからは生まれてこない。このように見えてくると、会社封建主義のあとに登場してくるのは、「仕事本位の職業観」であるようである。そこでは、仕事はそれ自体として価値あるものになる。そこから、仕事そのものの論理に従って行動すべきだという態度が出てくる。このような即物的態度は、ウェーバーが職業について理解しているものと本質的に類似している。そこで見落されているのは、使命感の問題である。

日本的伝統が崩れ、欧米的近代化が深層にまで浸透してくると、仕事本位の職業観に日本のこれからの方向を位置づけようとする見解(尾高邦雄「職業の倫理」1970)が現われてくる。これに対して、二つの疑問が出てくる。

一つは、それが日本の風土をほとんど無視している抽象論であるということである。仕事本位の職業観という即物的態度は明らかに欧米的なものであり、人間くさい風土になじまない。このような態度は神から疎外されて、原罪を負うて生活していかななくてはならないキリスト教的人間のものである。これとの対照において、日本文化は「恥」によって特性づけられる。(R. F. Benedict, *The Chrysanthemum and the Sword*, 1946) 日本的なものは固定しているわけではなく、発展していく。したがって、伝統を固守する必要はない。しかし、それを無視してしまうのは適当ではない。

もう一つの疑問は、限界をあらわにしてきているような欧米的近代化に日本の将来を託そうとするのは妥当であろうかということである。欧米での社会発展のあり方を唯一の普遍的なものとする信念は、すでに揺れているはずである。国際的に通用しそうにもない日本の特質は是正しなくてはならないが、さらばといって、そのすべてを放棄するのは行き過ぎである。

仕事本位の職業観は、使命感なしの職業観といった性格を持つ。これからして、仕事をそれ自体として楽しむという態度が生まれてくる。その結果、仕事と遊びの区別はほとんどなくなる。遊びを特徴づけるものとして、それ自体として楽しむということと、いやになったら何時でもやめられるということがあげられる。仕事に前者を当てはめることはできるが、後者について、そうはいかないはずである。いやでもやめられないところに、仕事での使命感の必要性が出てくる。また、楽しいものは何でもやるという態度は、使命感と衝突するおそれがある。

労働についての経済学的発想が古くさくなってくると、労働と遊びをはっきり区別していた境界線はぼやけてくる。人間的満足を無視しては、生産効率をあげるのはむずかしくなっている。両者が合致すれば、問題はない。そうでない場合には、満足のために効率を幾分犠牲にすることは避け

られなくなっている。また、そのようなゆとりを、豊かな社会は持っている。このような観点に立つと、遊びから現代社会の性格を解明しようとする試み (R. Caillouis, *Les Jeux et les Hommes*, 1958) に、注意が引かれる。このなかには、生産第一主義への痛烈な批判が含まれている。遊びについての偏見を打破し、その文化的創造性を伸長させることに、今後の社会発展の主要な部分がかかけられるだろう。しかし、仕事を遊びと同一視して、遊びのなかに社会を溶解してしまおうとする見解に賛成することはできない。

仕事をそれ自体として楽しめる人びとを、ガルブレイスは「新しい階級」(J. K. Galbraith, *The Affluent Society*, 1958) と呼んでいる。これまでの階級においては、差別は生産手段の所有関係に由来したが、これからの階級では、それは仕事との関係から出てくるという含蓄がこの概念のなかにあるようである。仕事をそれ自体として楽しむのは理想ではあるが、現実にもうすることが可能であるのはごく限定されている。彼らにとっても、使命感を持つことは必要である。しかし、彼らは仕事への動機づけを自主的に行なうことができるはずであるから、彼らに使命感をことさらに鼓吹する必要はあまりないだろう。

そのほかの大多数の人びとに対しては、そうはいかない。彼らに労働への意欲を喚起するためには、使命感は重要な役割を演ずる。同じ労働であっても、それに付与される社会的意義が違ってくると、それに従事する人びとの態度は変ってくる。支配層の利益を実現するためになされる大衆操作を内容とする使命感には、問題があることは否定できない。だからといって、すべての使命感を追放しようとするのは性急に過ぎる。使命感は効率だけではなく、満足にも寄与し、産業における労働者の精神的負担を軽減する。

17 歳から 23 歳までの若者を対象にした調査の結果(日本リサーチセンタ「若者意識調査」1971)によると、「趣味にあった暮しをしたい」や「のんきに暮したい」ものが増大してきているという。趣味を生かして、のんきに暮すのは結構なことであるが、その背後には、労働に対する消極的な態度が潜んでいるということが問題になる。これまでの日本社会を特徴づけていた勤労大衆の熱気が、急速に冷却してしまいそうな傾向を看取できないではない。方向性がなお確立されていないうちに、運動性までもしぼんでしまえば、日本社会は自壊の道をたどるほかはあまい。

「スーパー・インダストリアリズム」(A. Toffler, *Future Shock*, 1970) は、アンティ・インダストリアリズムではない。しかし、インダストリアリズムは軌道修正をせまられている。産業は第一義的なものではなくなろうとしているが、それはこれからも人間生活にとって欠き得ないものである。人間が動物性を脱却できない以上、産業が供給するものによって低次元の欲求を満たさないと、高次元の人間に真にふさわしい欲求が生まれるのは困難である。余暇で人生を享受するためにも、それだけの準備が必要であることを銘記しなくてはならない。

職域奉公や企業一家という観念を利用しながら、日本の支配層は巧妙に大衆に使命感を吹き込ん

できた。しかし、このやり方は今後は次第に通用しなくなりそうである。使命感の問題に正面から対決することを、今日の経営者は迫られている。この課題にこたえるには、会社を全体社会の有機の一環として経営することが必要になる。働く人びとの満足を軽視し、公害をたれ流すようなやり方で利潤だけを追求するような会社においては、何らの使命感も従業員の間にも生まれてこない。

単純労働者の意欲を喚起するというのは、使命感を必要とする理由としてはむしろ消極的なものである。より積極的理由からしても、職業的使命感なくしてはすまされない。知識の社会的重要性が大きくなり、それが職業と結びつき、現実的な力になってくると、知識人の使命感は重要な意味を持つようになる。雇主のためには凶器を作ることも辞さなという態度がはびこったり、興味本位に技術的可能性だけを追求したりすると、知識社会の前途は暗くなる。知識を利用することに対する社会的責任を知識人に求めることができないとすれば、社会は知識人なしにすましたほうがよい。

社会的分業を前提にして、職業は成立する。これは本来的に社会的なものであり、「社会的統合」の源泉たる使命感をそのなかに持っていないはずではないはずである。仕事本位という考え方のなかに、社会性が欠けているとすれば、それに立脚する職業観は致命的欠陥を帯びているといわなくてはならない。そのなかに、社会性が潜在しているのであれば、それを掘り出す必要がある。

近代は「すぐれて経済的な時代である」と規定された。この時代には、社会性は「見えざる手」というかたちで埋もれている。市場機構が円滑に機能しなくなり、産業化に起因する諸問題が深刻になってくると、人間は社会的統合をみずからの手で実現するほかはなくなる。かつてはなくてもすまされた職業的使命感が、今日では欠かせられないものになる。仕事本位の職業観に安易な期待を寄せると、社会は「使命感なきテクノクラット」の手に渡ってしまう。情報化を逆用して、彼らは人間不在の社会を築こうとする。これに抵抗しないと、人間にふさわしい社会は現実のものにはならない。産業主義から人間主義への「偉大な転換」を成就する時期に、人類は際会している。

5 革新への道

73年春秋の決算期において、わが国の大企業の多くはこれまでにない巨大な利益を計上した。個別企業は空前の好況に酔っているのに、全体としての企業体制は動揺を避けられないというのは皮肉な光景である。60年代の経済成長期には救世主とも仰がれた大企業が、今日では、諸悪の根源であるかのようにさえ見られている。政治力と手を結んだ企業体制に対する不信感が、国民の間に広がりつつある。問題の底流はこれまでも存在していたが、70年代にはいるころから、それが表面に激しく吹き出てきた。体制が崩れてしまえば、個別企業の繁栄は飛び散ってしまう。産業界において、かつての楽観は姿をひそめ、危機感が急速に深まってきている。

敗戦を契機として、分散を志向する企業的人間が、統合を重視する国家的人間に代わった。公式

論からして会社封建主義を批判するだけでは、問題の実践的解決に向うことはできない。まず必要なのは、現実を直視することである。会社を城にたとえて、それを枕に討死という熱気が、経済成長の精神的支柱になったことを否定することはできない。環境的諸条件に恵まれたということだけでは、この成長を理解するのに充分でない。ストライキを表示する鉢巻をしながらも、会社の業務に専念する光景は、しばしば外国経営者の羨望するところになる。「兄弟かきにせめげども外そのあなどりをふせぐ」という家族主義的原理に従って、労使の対立よりも企業間競争が重視される。この激しい競争意識が、経済成長のエネルギーを供給した。

このようにして達成された経済成長は、封建主義に特有な視野の狭さから解放されていない。企業間競争に刺激されて、シェア争いに狂奔すると、野放図な大量生産を抑制するものがなくなる。その結果として出てくるのは、公害や資源枯渇という問題である。利潤本位の古典的企業観に執着すると、投機や買占めといった反社会的行動が現われてくる。長期的展望を欠き、社会的統合を軽視したために、企業体制は山積する諸問題に囲まれることになってしまった。社会的批判によって窮地に追い込まれているのに、政治が救いの手を差し伸べないという不満から、「政府のやることは場当りの」だという苦情も出てくる。しかしながら、経済政策に文句をつける前に、企業体制そのものの自己批判が必要なのではないか。これからして、内部批判への寛容が産業界に要望される。そうしないと、「目くそ鼻くそをわらう」たぐいになるのが落ちである。

大企業の組織形態は、昔日とは面目を一新してきつつある。「プロジェクト・マネジメント」(D.I. Cleland and W.I. King, Systems Analysis and Project Management, 1968) のような手法を導入して、官僚制に固有な組織の硬直性を克服しようと努めている。このためには、巨大組織を自律的諸単位に分化させるのが得策である。これらの諸単位が自律的に行動しながら、しかも、全体としての組織が解体しないようにするには、諸単位のリーダーが自己調整力を身につけていなくてはならない。これが意味しているのは、他人への影響を充分に考慮しながら自分の行動を決めるということである。つまり、セクショナリズムからの脱出が、自己調整力の最大の効用である。このために利用されるのが、「システムズ・アナリシス」である。

プロジェクト・オーガニゼーションは、現場優先の組織である。これは、中央優先の官僚制組織と対置される。現場が中央の指示によって動かされるでくの坊になると、顧客の欲求を汲み上げない「お役所仕事」の欠陥を避けることができない。サービス精神を貫くには、現場にイニシアチブを持たせなくてはならない。これによって、現場の仕事は複雑になる。しかし、これがかえって有能者の意欲を盛り上げることになる。大学出の若者にとっての不満の種は、仕事が単純に過ぎるというのが普通である。さらに、顧客に奉仕するという実感を得られることによって、現場の労働者は仕事に使命感を抱くことができるはずである。かくて、組織をプロジェクト・システムにすることを通じて、組織と個人の統合を可能にする道が開かれる可能性が出てくる。この統合において、

効率と満足が合致し、企業組織は社会性と矛盾しないものになる。

現場優先の組織形態を採用しながら、しかも、現場での自己調整力が欠けると、大企業が中小企業の集合に分解してしまう。大企業の実力を背景として中小企業のように振舞えば、利潤をあげるのは容易である。この際に留意しなくてはならないのは、中小企業には許されているが、大企業には許されないことがあるということである。これに由来する社会的非難を回避するには、最高経営者にふさわしい戦略的配慮を、中間経営層たる自律的単位のリーダーにも持たせることが必要である。前者には戦略を、後者には戦術をとという官僚制基準にとどまっていれば、組織は動態的なものにはならない。

官僚制を時代の宿命であると諦観してしまう見解によると、組織は本来的に反個人主義的なものであり、その構成員の歯車化は避けられないということになる。歯車から構成される組織は、機械的性格のものである。環境の変化に適応して自己を更新できないのが、生物と区別される機械の特性である。企業をめぐる諸環境が激変しているなかで、組織が生き残るためには、機械的性格からの脱皮がなくてはならない。

組織が硬直性を免れないという前提に立脚して、これまでの革新理論は展開されている。環境の変化につれて、既存の組織はやがては古くさくなってしまう。これを破壊して、新しい組織を作らないと、革新は成就されないというのが通説になっている。古い秩序を打破してはじめて、新しい秩序がその灰のなかから誕生するという公式的マルクス主義も、このなかに含まれる。これらに共通しているのは、組織が自己更新力を持たないということである。しかし、今日、この力を持つ「新しい組織」への探求が進められている。プロジェクト・オーガニゼーションは、この方向において注目される。

通説に従うことは、二重の意味でむずかしい。高度に発達した社会では、試行錯誤に頼ることは危険であるというのがその第一である。原子力を利用する戦争や公害・資源問題をともなう産業化は、人類を回復不可能な状態に陥れるおそれがある。組織が陳腐化し、その破壊が必然的になるまで待つのは危険である。その前に、組織を更生させる方策がとられなくてはならない。たとえ創造を目指す破壊であっても、両者の中間において避けられない秩序の真空状態は、高度に組織化された社会の人びとに耐えがたい苦痛を与えないではおかしい。これが第二である。したがって、現状に不満を抱きながらも、ゲバルトに同調しないものが多くなっているのではないか。いかなる理論も大衆をとらえなくては、実力にならない。

だからこそ、革新の「新しい」道を探さなくてはならないのである。革新のエネルギーを組織のなかに求めることはできないだろうか。通説によれば、それは組織の外部からしか期待できない。革新が組織のなから芽生えるためには、組織は内部批判に寛容でなくてはならない。換言すれば、個性を圧殺するのではなくて、それを喚起する組織に、期待がかけられる。

この個性を生かす「新しい組織」は、すでに胎動をはじめているようである。「目標管理」「全員参加」「動機づけによる経営」は、いずれも個性や自発性の発揮を尊重している。しかし、受けとめる主体を用意しないで機構改革に終始することが主因になって、組織変革は結実しないで、泥くさいものになっているのが実情のようである。

探究を前進させるためには、かつての「討幕派の論理」に目を向けるのが賢明であろう。幕藩体制を打破して、明治維新を導く革新の切っ掛けを作ったのは「尊王攘夷派」であった。この中核になるのは、藩勢力の背景を持たない浪人・神官・庄屋・豪商などであった。「一君万民」意識をもって、彼らは封建的権威に対抗しようとした。しかし、確固たる組織を欠いていたが故に、尊攘派を特徴づけるには成算なき精神主義に頼るゲバルト的発想をもってしなくてはなるまい。

頻発する農民一揆によってあらわにされた封建制的抑圧の限界と半植地化を企図する欧米先進諸国の外圧に直面して、幕藩体制をそのままのかたちで維持するのはすでに不可能になっていた。このような情勢において、尊攘派に対立するものとして出てきたのが「公武合体派」である。幕府独裁を修正して、雄藩連合政権をもって封建制を再編成しようとするのがこの派の主流であった。禁門の変と下関での外国船砲撃によって、尊攘派が全面的に崩壊すると、公武合体派が時流に乗った。ところが、維新直前において、主導権は「武力討幕派」へ移った。

系譜において、討幕派は尊攘派とつながる。しかしながら、政治的リアリズムを体得していた点で、前者は後者とは区別される。尊攘派が無視した藩勢力を、討幕派はその組織論のなかに組み入れた。さらに、彼らは実行不可能な攘夷に固執することはなかった。心情に走った尊攘派が雄図半ばに倒れたのに、政治的覚悟をもって、討幕派は維新の功業を成し遂げたのである。

藩勢力を利用しながら、討幕派は武力によってその目的を達した。注目しなくてはならないのは、その後間もなく、彼らが「廃藩置県」を敢行したということである。かくて、藩体制からみずからを解放して、彼らは明治官僚として成長していった。討幕派の行動が首尾一貫したものであれば、封建的権威に拘束されないだけのナショナリズムの成熟を彼らのなかに見いだせるはずである。これに基づいて、藩勢力は中央集権的国家を創出するための手段に供される。革新のエネルギーを幕藩体制のなかから汲み出した点において、討幕派の論理は示唆に富む。既存の組織に自己更新力を持たせたために、内部からの変革が可能になった。その結果として、変革過程での摩擦を最小限度ですませることができたのではないか。

下からの盛り上がりが激しかった長州においては、藩主は早くから象徴化していた。しかし、薩摩や土佐での事態は、必ずしもそうではなかった。それにもかかわらず、藩体制を手段化することが可能であったのは、内部批判への寛容が存在していたからであろう。この寛容は藩主の度量に依存するよりも、客観的状況によるものであったようである。内外からの圧力が増大してくると、それは藩主の裁量の範囲を越えたものになる。かくて、彼はオポチュニストになるのを避けられなく

産業化の社会的背景

なり、実権は有能な家臣の手へ移る。危機に際会すると、最高層は組織そのものの維持に腐心し、その性格の変化には目をつぶらなくてはならなくなりがちである。かくて、内部批判への道は広く開かれ、「新しい革新」は容易になる。

「総論賛成、各論反対」が問題になっている。体制的観点からすると、「かくすれば、かくなるものと知りながら」なお個別企業的観点に執着して、奈落への道を急いでいるかに見える。内外の圧力に屈服して、自滅と混乱に見舞われるよりも、身を捨てても、浮ぶ瀬を求めたほうがよいのではないか。革新が避けられないならば、組織のなかに自己更新力を培養して、革新への道をなだらかにするのが、文化的に同質的であり、教育が普及している社会にふさわしいだろう。

(経済学部教授)