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

Title	自由と組織
Sub Title	Freedom and organization
Author	青沼, 吉松
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1977
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.70, No.3 (1977. 6) ,p.349(95)- 357(103)
JaLC DOI	10.14991/001.19770601-0095
Abstract	
Notes	研究ノート
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19770601-0095

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.

研究ノート

自由と組織

青沼吉松

1 市場社会の限界

18世紀後半のイギリスに端を発した産業革命の成果が実を結んでくるのは，19世紀になってからである。この世紀の末尾に産業化を成熟にまで導くのに寄与したのは，市場システムの前進である。市場は古くから存在していたが，これはそれまでは経済生活にとって脇役的存在たるにとどまっていた。ところが，19世紀にはいると，経済生活のほとんどを支配しながら，市場は近代的と修飾される社会を形成するための主役を演ずるまでに成長してきた。かくて，経済的性格をもって特徴づけられる近代社会を解明する鍵は，市場システムのなかに求められるようになる。

社会主義の出現を待つまでもなく，資本主義の独占段階においても，産業文明は非市場的基盤の上に構築される。したがって，19世紀社会の特質は産業社会であったことよりも，むしろ「市場社会」であったことにあるといわなくてはならない。市場社会は産業社会のなかに含まれるが，産業社会のなかには，非市場社会も存在し得るのである。したがって，市場システムが解体に直面しているからといって，終止符が産業社会に打たれるといったものではない。この解体が意味しているのは，市場が経済生活の自己規制的システムではなくなるということである。

「自由放任の資本主義は終わった」というのが，ケインズ (J. M. Keynes, The End of Laissez-faire, 1926) の理論的出発点であった。自由放任に代わって現われてくるのは，産業社会の意識的統制を内容とする計画化である。競争が計画によって取って代わられると，社会化の場面は市場から組織へ移行する。この場合においてもかつての時代と同じように，市場は経済生活の付随的要因としてなお生き残っていくのである。計画化が市場を全面的に廃絶してしまうとするのは，あまりにも短絡的な公式論である。しかし，市場はもはや社会化の主役にはなり得ないことはいうまでもない。

市場は「見えざる手の導き」によって左右される世界であり，その背後では，神の意思が働いている。それ故に，産業化を発足させ，それを成熟にまで導いた自由放任の教義を裏づけているのは宗教的なものである。この事情を理解するならば，資本主義の精神が宗教的倫理に基づいていることを実証しようとしたウェーバー(M. Weber, Die protestaniscthe Ethik und der Geist des Kapitalismus, 1905) の試みを素直に受取ることができるはずである。人間は生れてくる前に，その運命が神の意思によって決まっているというのが，「カルヴィンの予定説」である。そこでは，世俗的な経済生活における成功が，神による救済の証明であるとされる。自分の運命がどのように予定されているかを知るのは，宗教的人間にとってこの世における最大の関心事になる。かくて，仕事はその社会的脈絡から切り離されて，それ自体として目的になる。

経済生活における不平等は神意に由来するものとされたから，カルヴィンは貧困に対していささかも憐みの情を持たなかったという。宗教的感情が稀薄になってくると，ダーウィンの生物進化論を社会に適用しながら経済的競争を自然淘汰になぞらえる「社会ダーウィニズム」が現われてきた。社会進化論の立場から貧民への救いの手を不当なものとするのが，この見解の帰結である。これらにおいて看取されるのは，資本主義の非情性である。

プロテスタンティズムという宗教的倫理においては，各人はそれぞれ個別的な存在として神と向い合うことになる。神に対する個人主義的関係は，世俗生活におけるそれを心理的に準備する。このような宗教的人間

のなかから，見えざる手の導きに全幅の信頼を寄せながら利己的動機で行動する「経済人」が育ってくる。神による恩寵のあかしとして，利潤が自己目的に追求されると，獲得した貨幣で安住することなく，それを無限に求めるという禁欲主義が倫理的に正当化される。

このような内容の個人主義と禁欲主義に支えられて，社会が市場システムのとりこになる。スミス（A. Smith, The Wealth of Nations, 1776）によって「商業社会」と呼ばれたものが，これである。人びとが商人として行動するのが，市場社会の特質である。使用価値のためではなく，交換価値のために生産することによって，彼らは貨幣的利得の最大化を達成しようとする。市場法則の支配にゆだねられる産業社会においては，産業は人間の本来的欲求を充足する有用性ではなく，貨幣への交換性を目的として営まれる。

労働の成果で余暇を充実させたり，また，その過程を楽しんだりすることなしに，経済人はその果実だけを人生の目標にする。「人間は本来的には際限なく金を稼ぎたいと思うものではない」という観点からすると，企業家が仕事に専念する態度は精神病理学の研究対象になる。神への献身なくしては，市場社会は道徳的に空虚なものである。宗教的雰囲気が薄らぐにつれて，この社会の問題性はあらわになる。

市場経済における消費者主権は，民主政治における人民主権になぞらえられる。すべての人びとが主権者であれば，社会は権力関係から解放される。政治社会における投票と同じように，経済社会における競争は権力関係を排除する機能を遂行するはずである。中世的共同体から離脱した人びとの個別的利害を競争というフィルターでこしながら無色透明なものにしてしまうのが，市場社会である。各人の行動を利己心に動機づけられるものとして個別化し，権力関係に伴いがちの集団行動を回避することによって，自由の雰囲気がこの社会に醸し出される。

しかしながら，産業革命という巨大なひきうすで打ち砕かれて，伝統的共同体の構成員から寄る辺ない浮浪者に転化してしまった人びとにとっては，この自由は飢餓のそれを意味するものであった。飢餓という肉体的制裁が可能になるならば，政治的制裁は不要になるはずである。かくて，経済的自由主義が政治的民主主義と共存し得る余地が生まれてくる。

飢えにさらされながら動物的に駆使される人びとは，「労働力」というかたちで商品化される。これとともに，人間社会が経済システムの付属品に成り下がる。本来的には手段であるべき経済が，目的に転位するのである。すぐれて経済的なものとされる近代社会のなかには，手段と目的の転倒という内容の非人間性がうごめいている。これを克服しないと，民主主義は実質の伴わない形式にすぎないものになる。経済の民主化なくしては，政治のそれは空虚なものにとどまる。

人間の欲求は固定しているものではなく，発展するものである。人間以外の動物においては，生理的欲求が充足されると，欲求そのものが飽和状態になり，行動が緩慢になってくるようである。したがって，それらを飼い馴らすには，生理的欲求に訴えながら餌と鞭をもってするのが常である。伝統的管理手法たる「科学的経営」（F.W.Taylor, The Principles of Scientific Management, 1915）は，労働者を管理するのに動物を飼育する方法を適用する。そこでの科学が人間的次元のものでないのは明らかである。このような科学的管理技法を代表するテーラー・システムは，労働力的発想に立脚するものである。

低次な欲求が満たされると，高次な欲求が芽生えてくるのが人間の特性である。この事情を説明しようとするのが，「人間欲求についての階層説」（A. H. Maslow, Motivation and Personality, 1954）である。欲求が発展してくると，「仕事への動機づけ」あるいは「働きがい」といった問題が提起される。社会が豊かになり，生理的欲求の充足が飽和状態に近づいてくれば，労働において，その成果だけではなく，その過程が注目されるようになるはずである。労働への誘因は金銭的利得だけではない。働くことの喜びや社会承認が，人びとを労働にいざなう。そのためには，労働を快適なものにすると同時に，それが公共的なものであることを自覚させなくてはならない。

必要を越えた浪費や見えにこだわっての虚飾を軽蔑する態度を身につければ，財貨を飽くことなく求めるよりも労働を快適にすることが人生にとって価値あるものであるのを知ることができるはずである。労働の成果を人間的な欲求を充足させる程度にとどめれば，その過程を魅力あるものにするのは今日の技術的水準をもってすればそれほどむずかしくないだろう。かくて，労働を苦役とみなして，賃金をそれに対するほとんど唯一の報酬とするような経済学的通念は打破され，労働は真に人間的なものになる。この通念は貧しい社会の所産であり，今日の先進諸国の実情には合致しなくなっている。

最近の学説を待つまでもなく，人間的欲求の発展に

ついては古くから知られている。「恒産なくして恒心なし」といわれるように，恒産が成熟した産業主義によって用意されるまでは，人間に特有な欲求たる恒心はなかなか生まれてこない。「渇しても盗泉の水を飲まず」は美事ではあるが，これを多くの人びとに要求するのは無理である。「衣食足りて礼節を知る」のが，並みの人間のあり方である。衣食の道を整備するのに寄与する産業主義は，その発展の極致においてそれとは異質的な原理を生み出す。これを「人間主義」と名づけることができる。しかし，産業主義から人間主義への「偉大な転換」(K. E. Boulding, The Meaning of Twentieth Century: The Great Transition, 1964) は，産業化から自然に流れ出てくるものではない。恒産あっても恒心なしという状態に，現代社会に悩まされているように見える。

産業主義から人間主義への転換が意味しているのは，単純な反産業主義ではない。産業主義を逸脱から救済して，それを適切に方向づけることを，それは内容としている。「19世紀の本来の弱点は，それが産業社会であったことではなく，市場社会であったことである」という見解に立って，ポラニー (K. Polanyi, The Great Transformation, 1957) は市場社会の崩壊に由来する『大転換』を指摘する。市場社会に特有な経済の優位を否定して，これを社会のなかに埋め込むことがこの転換の課題になる。

克服されなくてはならないのは産業主義そのものではなく，「統制されないシステム」によって支配されるそれである。盲目的に自己を貫徹するような市場法則に支配されると，産業主義は逸脱を避けられない。経済は成長しても，生活は楽にならないという声が聞かれるのはこの逸脱に起因する。経済が社会を支配するのではなく，社会制度が経済機構を規制するのが正常である。市場社会は産業化を促進するのに貢献したが，産業主義が成熟段階を迎えると，それは歴史の風化作用に耐えられなくなる。かくて，市場社会の限界を指摘しながら新しい社会を展望するのが，今日の急務になる。

2　社会の再発見

古典派経済学では，企業は価格や需要を支配することのできない受身の存在とされる。しかしながら，市場において，弱者が淘汰され，強者だけが生き残ると，競争はその過程においてそれ自体を否定するものを生むことになる。出てくるのは独占の問題であるが，独占は法的に禁止されるから，それは寡占の問題として現象する。市場において独占力を発揮するために，現代の大企業は技術的に必要とされる以上に大規模になっている。独占は競争と対立するものであり，市場社会はすでに崩壊しつつあるのにもかかわらず，それが亡霊のようにさまよっているというのが現状である。

消費者主権をもって特徴づけられる自由経済のもとでは，何が生産されるべきかを決定するイニシァチブは消費者の手にあるのが原則である。ところが，経済力の集中の結果として生まれてきた『豊かな社会』(J. K. Galbraith, The Affluent Society, 1958) においては，生産者たる大企業がそれを握っているのが通例である。その結果，消費者主権は形骸化して，消費が生産の必要に順応させられる。経済体制は人間の欲求にこたえなくてはならないのに，人間がこの体制の要求に従わせられる。

経済的には，大企業は他者を自分の意図のままに動かせられるほどの絶大な権力を持っているが，これを裸のままで行使するのは民主的社会ではタブーである。あえてそうするならば，大企業は経済的弱者の政治的報復を覚悟しなくてはならない。権力をそれに服従する人びとに受容させるのに役立てられるのが権威である。その最高形態は，宗教的信仰から派生する。資本主義の精神を喚起するのに寄与したプロテスタンティズムの倫理が健在であれば，大企業の権力行使は容易になる。しかしながら，信仰一般の衰退によって，あらゆる権威が失墜しているのが現代社会の特質のひとつになっていることを忘れてはならない。

外的要因によって人びとの行動を支配することがむずかしくなると，彼らの動機に影響を及ぼして，彼らを心理的に操縦することによって所期の目的を達成しようとする企てがなされる。これから出てくるのは，「説得」という問題である。説得において，合理的なものと非合理的なものとが区別される。それが合理的であり，相手の知性に訴えるものであれば，教育という人格的関係が生まれる。これに反して，感情や情緒に依存する非合理的説得では，『かくれた説得者』(V. Packard, The Hidden Persuaders, 1957) が登場する。このような説得が成功すると，自分の意思で行動していると思っている人びとが，実は背後から見えない糸で操られているということになる。

心理学的知識を手掛りとして，人間操縦のための技法が発達してくると，大衆社会のマイナス面があらわ

になる。パッカードはかくれた説得者を市場で取り上げているが，彼らは生産現場にも現われる。餌と鞭をもって労働者を外部から支配するのが困難になると，彼らの内部にはいり込んで，彼らを人間的に操縦しようとする管理技法が生まれてくる。科学的経営と同一の延長線上にある官僚制によって代表される古典的組織形態は，1930年代になってから人間関係論によって挑戦されながら修正過程にはいった。このようにして形成された新しい管理技法は，古いそれよりも非人間的である。テーラー・システムを典型とする古い管理が要求するのは「汗」であるのに，新しいそれは「魂」の供出を迫る。市場での人間操縦は，「依存効果」と呼ばれる。寡占企業は価格を管理するだけでは足りずに，需要をもそうしようとする。生産と流通にまたがる人間操縦によって，独占体制に適合する人間類型が作り出される。

市場における説得が可能なのは，社会が豊かになっているからである。物質的欠乏から解放された人びとは，説得によって誘導されやすい。生理的欲求から遠ざかって，欲求が心理的起源のものになってくるほど，人びとは何を購入すべきかについて説得されやすくなる。欲求が生理的なものであれば，消費者は自分が何を欲しているかについて迷うことはほとんどない。ところが，欲求が心理的なものになり，例えば，自動車がスティタス・シンボルになってくると，「隣の車は大きく見える」といったような説得に乗せられるおそれが出てくる。説得による需要管理は，豊かな社会においてのみ可能なのである。

価格競争の代わりに，寡占企業は広告やセールスマンによる販売努力で競い合うのが通例である。大衆消費財においては，巨額の広告費やセールスマンの大軍を内容とする説得の費用が，生産のそれに匹敵することが少なくない。それどころか，前者が後者を上回わることも珍しくない。このような事情からして，文科系大学卒業者の過半がセールスマンとして就職するということになる。莫大な流通経費を投じなくては売れない財貨が氾濫しているということは，消費者がなくてもすませられるような財貨を買わされるということになるのではないか。

自分でなくては売れない商品をさばくのが，セールスマンの誇りとされる。その反面，消費者は不要なものを買わされるということにもなりかねない。アドマンと並んで，彼らは個別的商品を売るだけではなく，企業体制そのものを売り込み，経済成長を社会的目標として大衆に受容させようとしている。これは大企業権力を社会的に合理化するのに寄与する。その結果，企業が供給する財貨やサービスをできるだけ多く享受することが，人生の幸福に通ずるという錯覚が生まれてくる。そこで看過されるのは，企業が関係することのできない生活の次元である。ありのままの自然を楽しんだり，思索によって人生の奥行を深めたり，美を鑑賞することなどから，操られている人びとは次第に遠のいてしまう。

「レスポンシブル・マーケティング」の内容をなしているのは，企業がその製品を買う人びとの生活に，それが与える影響を慎重に考えるということである。そうすれば，顧客が真に欲しているものを洞察し，それを公正な価格で売るという企業行動が出てくるはずである。この場合には，セールスマンは説得者としてではなく，コンサルタントとしての役割を演ずることになる。顧客を操って利益だけを追求しようとするのは前者であり，後者は彼らの立場を理解し，彼らに奉仕しようとする。アメリカで証券マンの社会的評価が高いのは，彼らがコンサルタントとして機能しているからだという。民主的社会のなかで，企業が生き残るには，それは良き市民になるほかはあるまい。顧客と共に栄えることを，これは意味している。

良き市民であるためには，企業は広い社会的視野に基づいて経営されなくてはならない。『システムズ・アナリシス』(D. I. Cleland and W. L. King, Systems Analysis and Project Management, 1968) を経営に適用することなくしては，企業を存続させるのはむずかしくなっている。システムズという概念を取り入れるということは，企業システムをより大きなシステムたる全体社会の有機的部分として把握することを意味する。転換を迫られている社会に自主的に適応するには，企業はプライバシーの殻を破って，自らのシステムを開放的なものにするほかはない。そのためには，市場社会からの離脱が要請される。かつての亡霊に惑わされて，公共的性格を帯びつつある大企業を私的に経営しようとすることからして，困難が生まれてくる。

市場社会においては，企業は私的な存在にとどまることができる。私的に経営されると，企業システムは封鎖的なものになる。したがって，企業の内部を経済的にするために不経済をその外部に押し付けることになる。技術が高度化し，企業規模が巨大化してくると，このような外部不経済は社会的に許されなくなる。こ

の外部的なものを内在化すべきであるとする世論が盛り上ってきている。その一例としてあげられるのは，企業の公害責任を問う社会的姿勢である。市場社会の亡霊に取りつかれていると，大企業体制は自然環境だけではなく，人間をも荒廃にさらしかねない。

「くたばれ GNP」という掛声のなかで，経済成長の量的側面を偏重するのをやめて，その質的側面に注目すべきだという意見が出されてからすでに数年が経過している。そこで強調されているのは，成長のゆがみという問題である。経済成長が生活充実と矛盾するような豊かな社会においては，なくてもすませられるものや，あっては困るものがあふれているのに，必要欠くべからざるものが不足しているのではないかという疑問が提起される。経済成長のゆがみを是正することができなければ，市場社会は資源配分機能を有効に果せないという非難を甘受するほかはない。したがって，大企業は競争のなかで社会的良心を解消することは可能でなくなる。自分自身の行動の他人に対する影響についての責任感なくしては，社会は解体を免れない。公益を志向するのは経営者の個人的イデオロギーの問題ではなく，企業が生き残るための必須条件になろうとしている。

有限の世界では，幾何級数的成長を無限に持続することはできない。市場社会のもとで自然を征服の対象にしようとする技術主義を野放しにしておくと，経済成長の極致において，人間は自然からの手痛い復讐を受けることになる。人間の物質的要求には，限度がある。それを満足させるのに，複雑な機械装置はそれほど必要ではあるまい。経済の自律性を信仰し，生産至上主義をいつまでも固守していると，産業が供給するものが人間的欲求を凌駕してしまう。そうなると，計画的陳腐化が産業主義を維持するのに欠き得ないものになる。この傾向が促進されれば，ほとんど無限の需要を内蔵する軍備に，目が向けられる。偏狭なナショナリズムと結合する高度経済成長は，全面戦争が勃発すれば，人類のすべてを地球上から抹殺する危険をはらむ。自然からの復讐を受ける前に，人類は相互に殺し合いながら滅亡するおそれさえある。

野放図な経済成長の終焉をまって可能になる，社会的に平和で，自然との調和が保たれる社会は『成熟社会』(D. Gabor, The Mature Society, 1972) と呼ばれる。偉大な転換をなし遂げながら，このような社会を実現するには，人間についての深刻な内的反省なしにはすまされない。苛酷な自然との戦いにおいて，人間はこれまでに大きな成果をあげてきた。これから戦わなくてはならないのは，人間自身が持っている性格ではないか。自然からの反発を回避するには，従うべき自然の法則を発見するのに努めなくてはならない。だからといって，自然に受身に順応すればよいということにはならない。「内なる自然」としての自らの性格を変えることによって，自然との間に新しいバランスを作り出すのが今後の課題であろう。

欲求を充足させる物的手段を供給しているのにもかかわらず，企業は欲求そのものの変化から目をそらしているようである。人間的欲求は発展するものである。低次元の欲求が飽和状態に近づいてくると，高次元のそれが頭をもたげ，これを充足することが人間にとっての関心事になる。かくて，いかなる時代においても，経済的欲求を充足させるのは不可欠ではあるが，社会が物質的に豊かになってくると，それは次第に第二義的なものになる。したがって，人間行動を理解するには，非経済的欲求に目を向けなくてはならなくなる。欲求が高度化する過程において，人間は自らの性格を変えるのである。転換期に際しては，この変化に注目することが企業にとって重要である。

産業構造の転換が叫ばれ，労働集約から知識集約への移行が説かれる。この場合，ジェット機や大型コンピューターなどの技術的に高度な製品を作るのが，知識集約化の内容とされるのが普通である。しかし，製品に集約化される知識は，自然科学的なものに限定されることはない。むしろ，社会科学的な知識集約化の必要性を強調する必要があるのではないか。消費者が何を欲しているかを洞察して，それに合致する製品を作ろうとすれば，社会科学的知識を欠くことはできない。

企業努力の多くはいかに作るかという問題に注がれ，何を作るかについての配慮はあまりなされていないようである。これが原因となって，作りやすいものが大量に生産されることになり，それらの販売のために巨費が投ぜられることになるのであろう。流通過程で利用される才能を商品を作る前の段階で活用するほうが，消費者にとってはいうまでもなく，企業にとっても結局は有利なのではないか。広告に取り巻かれ，多数のセールスマンが横行している市場社会は，常軌を逸しているように見える。

産業が使用価値ではなく，貨幣との交換価値を目的として営まれるのが市場社会の特性である。見えざる手によって導かれる社会は，人間の意図を超越した

ものである。すべての人びとが商人として行動するような状況では，経済が社会を従属させる。市場が社会的機能を遂行し得なくなれば，人間的に統制されていない経済のなかに埋没していた社会を掘り出して，それを再発見しなくてはならない。そして，失われていた社会を再建して，経済をそのなかに埋め込むことが必要になる。そうしないと，盲目に成長する経済が人間を奈落にまで引き込んでしまう危険がある。

自由放任の教義を捨てて，経済を意識的統制の対象とすることは，組織の働きが市場のそれを補足する以上のものになることを意味する。市場社会から「組織社会」への推移をそこに見いだすことができる。市場の否定はイデオロギーであるというよりも，エンジニアである。技術革新を基盤として，生産のために必要とされる資本や時間が増大してくると，経済を市場での自己規制機構にゆだねることはできない。計画化を進めることなくしては，経済を成長させることも，それを人間生活の充実に役立てることも可能ではなくなっている。これにともなって，市場はなくなるわけではないが，その機能は社会的に付随的なものになる。

計画は市場の独占ではなく，市場から組織への移行を内容とする。独占の弊害は，その性格が私的であり，公益を無視することに求められる。計画の別名は「公共的独占」である。計画と独占の間には，幾つかの類似点があるが，両者を決定的に区別するのは公益への志向である。独占企業が公益を掲げることはあっても，それは私的利益を追求するための方便以上のものではない。競争に代わって，計画が社会的統制機能の主役を演ずる組織社会における問題点は，組織のなかで自由をいかに確保するかということにある。市場社会における幻想的自由が終焉したあとで，真の自由を樹立することが組織社会にとっての最大の課題である。

3　組織における寡頭制

『経営者の諸職能』のなかで，バーナード（C. I. Barnard, The Functions of Executive, 1938）はとくに「指導」の重要性を強調している。彼にとって，指導とはモラールを高揚させることを意味している。換言すると，企業目的を達成するという経営者の職責を遂行するに当たって，従業員の間に自発的協力態勢を作り上げることの重要性がとくに強調されているのである。この意味の指導は支配とは明確に区別される。外部からの強制をもって他人を自分の意思に従わせようとするのが支配であるのに対して，指導は各人の自由意思による協力を実現しようとするものである。したがって，指導が円滑に機能するならば，組織のなかにおいても自由を享受することが可能になる。自由こそ民主主義の根幹であるから，指導に重点をおくことによって，バーナードは企業組織への民主主義の導入を意図していたといえる。「労働者を特別に働かせるには，特別な賃金が払われなくてはならない」として彼らを商品化しながら産業独裁制を説くテーラーに比べると，対照は明らかである。

政治や経営を支配から指導に切り換えるに際して，人民や従業員の人間的成熟の度合が問題になる。指導を円滑に機能させるには，彼らの成熟が前提とされなくてはならない。しかし，このような人間が用意されていないからといって，指導を諦めて支配に徹するのはあまりにも性急である。この場合にも，目先の業績よりも彼らの育成を重視する方針のもとで，指導に重点をおくほうが賢明であることは少なくない。この方針に立脚すれば，短期的に成果を期待するのは断念されなくてはならないが，長期的には，より大きな成果をおさめることができるだろう。短期的成果を偏重するのは，掠奪農法にたとえられる。

政府や企業が対外的な闘争や競争に直面しており，短期的成果に死活をかけないではすまされない場合には，これを偏重するのもやむを得ない。かくて，政治家や経営者は，彼らの本旨に反しながらも支配を強行しないわけにはいかないことがある。組織のなかで自由を実現するには，ナショナリズムを静めて国際的対立を緩和する必要があるのは，このような事情に基づく。

組織のなかでの自由を困難にしている事情として，これと並んで，人間的な弱さという問題があげられる。自由を求めるには，権力を愛好する人間が多く，権力をひとたび手に入れたものはそれに執着し，さらにそれを大きくするのを望むといった傾向と対決しないわけにはいかない。権力はそれ自体のなかに人間を腐敗させる要因を含んでいる。理想を堅持し自らの権力に抗するのは不可能ではないが，長期にわたってそうするのは並みの人間のよくするところではあるまい。したがって，長期にわたる役職在任は，民主主義にとって危険である。アメリカにおいて，大統領の三選が禁止されているのは理由のないことではない。

だからといって，常勤の役員を設けず，すべての構成員が輪番で役職に当たるといったアナキスト的発想

は，組織効率を阻害することが多い。役職の内容が比較的に単純であり，構成員の平均的資質が高いところでは，このようなやり方は妥当であろう。そうでない場合には，役員を常勤にするだけではなく，彼らの在任期間を長くしたほうが，組織活動にとって機能的であるのが普通である。しかしながら，目先の機能だけを追求していると，アナキスト的発想と逆の困難にぶつかる。役職を特定の人びとに固定してしまうと，強い従属意識が一般構成員の間に生まれる。これが貴族制や君主制の登場をうながし，民主主義に致命傷を与えることにもなりかねない。

方法としての民主主義と理念としてのそれが分離するのは，珍しいことではない。その典型的事例の一つとしてあげられるのが，「ボナパルティズム」である。ナポレオン一世は，人民投票によって玉座に登った。彼は「人民の第一の代表」であることを自負していた。同じくボナパルト家の系譜を引くナポレオン三世も，自分が「人民の道具」であることを宣言することによって人民主権を認めた。人民の意思から生まれながらそれから解放されて，彼らの主人になった個人意思を内容とするのが，ボナパルティズムなのである。

これは悪質な君主制である。王権が民主主義的方法で生まれたという理由で，その反民主主義的実質への批判が封殺されるおそれがある。人民主権を独裁的君主に白紙委任してしまうのは，民主主義の自殺的行為であるとしかいいようがない。ファシズムやナチズムは，ボナパルティズムと同じ延長線上に位置づけられる。方法としての民主主義が，理念においてそれと対照的なものを生み出す危険がある。この危険を芽のうちに刈り取っておくのが，民主主義の発展にとって望ましい。

大衆を把握することによって理論を実践に直結させようとするのが，マルクス主義の目立った特色である。したがって，大衆を重視することにおいて，それは多様な社会変革論のなかでも群を抜いているといえる。このマルクス主義に立脚しながらも，少数の前衛をもってする既存体制の中枢部への奇襲によって，レーニンはロシア革命を敢行した。大衆の自覚的蜂起は，彼のプログラムにはなかったようである。大衆がこの革命に承認を与えたのは，それから暫くたってからである。当時の状況では革命を成功させるには，非民主的方法以外にはなかったのであろう。革命の結果が彼によって意図されていたものと違ってきたようである理由の一つは，このような方法を採用したことに起因するのではないか。彼の死後に出現したのは，強固な官僚制によって特徴づけられるスタリーン主義であった。

『資本論』が未完であることからして理解されるように，マルクスは組織や心理などの諸問題については研究の余地を残しながら人生を終ってしまった。この事情が背景となって，彼の亜流は生産手段の所有関係といった経済問題を偏重し，組織のなかでの自由の実現といった問題を軽視することになった。かくて，社会主義を経済問題だけに矮小化してしまう公式論との対決において，自由と民主主義は反共的スローガンとして利用されるということになる。

近代官僚制は，絶対主義王政のもとで発展してきた。君主の絶対的権威による大衆の受動化は，官僚制に絶好な土壌を提供した。企業組織の規模が拡大してくるにつれて，官僚制はそこへも浸透する。そして，社会主義諸国の多くも官僚制によって特徴づけられる。法規によって体系化された非人格的支配が，それらで猛威をたくましくする。組織に機械的性格を帯びさせ，構成員を歯車化してしまう官僚制は，自由の敵として位置づけられる。

生産手段の国有化を土台として，強固な官僚制が構築された。これは社会主義国家の経済的基礎を強化し，大衆の経済的福祉の向上に貢献するかも知れないが，彼らの人間的成熟を阻む点では，それはファシズムと同じ方向をたどる危険がある。貧乏から解放されつつある先進諸国において，大衆の多くが悩んでいるのは自動機械に成り下がることによって，職場の生活が空虚になっているということである。この事情に目を向け，自らを深く反省しないかぎり，既存の社会主義は先進諸国へ進出する機会を得られない。

社会主義の洗礼を浴びたのは，産業化の比較的に後れた諸国である。したがって，注意が経済問題へ集中され，人間問題が看過されたのはやむを得ない。社会が豊かになるにつれ，経済的搾取への関心は後退し，それに代わって，人間的疎外へのそれが前進してくる。この傾向は西側先進諸国においてのみでなく，経済的に成功した東側諸国においても見られるはずである。人間的疎外の問題にどのように対処するかということに，これからの社会主義の命運がかかっているといえる。組織生活のなかで大衆に自由を享受するのを可能にすることをもって，この問題は解決される。

下からの積極的参加を伴うことなしに，上からの計画が強力に進められると，大衆操縦なしにはすまされ

ないような事態に直面するのを避けられない。参加こそ民主主義の母胎であり，自由はそこから生まれてくる。わが国においても，参加が時代の声になっている。経営者団体が「全員経営」を提唱しているのが，今日の姿である。しかし，参加を普及させるには，大衆の人間的成熟が前提条件になる。建前では参加を強調しながらも，本音では大衆の未熟さを肯定しているのも少なくないようである。これでは，参加は掛け声だけのものになり，その背後に大衆操縦が隠されているということになる。今日の状況では，大衆への信頼を不動のものにするには，「百年河清を待つ」根気が必要であろう。

社会主義政党と労働組合を対象として，ミヘルス（R. Michels, Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie: Untersuchungen über die Oligarchishen des Gruppenlebens, 1911）は寡頭制への根強い傾向を指摘している。少数エリートによる大衆支配という組織形態を意味するものとして，これを受取ることができる。計画と執行が人格的に分離して，エリートが計画し，大衆がその指示をまって執行するというのが，寡頭制の具体的内容である。このように解釈すれば，それはテーラー・システムや官僚制と基本的に類似するものとされる。

社会主義政党や労働組合においてさえ，指導は支配に堕落しやすい。民主主義的方法に則って形成された組織においても，いつの間にか反民主的要因が芽生え，それが当初の理念を空洞化してしまうまで成長する。そのほかの組織においては，事態はもっと憂慮すべきものであるはずである。たとえ民主主義を標榜していても，寡頭制は組織生活においてはほとんど避けがたいことを，ミヘルスは印象的に述べている。寡頭制が組織の唯一の形態であるならば，組織のなかでの自由は遠のく。

組織の規模が大きくなるにつれて，直接民主制はむずかしくなり，代表制が欠き得ないものになる。代表制の一つである議会制は，人民の代表による統治として定義される。大衆意思の執行機関たる役割を演ずることを期待されている議員が，大衆の制約を脱して自立化する傾向が強く打ち出される。議員としての職能を遂行するには，特別な知識や経験が必要とされる。議会の仕事が複雑になってくると，大衆は議員を監視するための能力を十分に持つのがむずかしくなる。大衆の監視が緩んでくると，議員の特権化は避けがたいものになる。かくて，代表制は寡頭制に容易に変質してしまう。

自由を受けとめるのに足りる人間的成熟を，大衆が用意していないときには，彼らはその重みに耐えかねて『自由からの逃走』（E. Fromm, Escape from Freedom, 1941）を企てる。これが意味しているのは，権威へのあこがれである。かくて，議会制のもとで，彼らは自分の主人を選ぶことになる。人間が自らの創造物によって支配されるのが，疎外の内容である。この場合には，人民が政治的に疎外されることになり，彼らの主権は名目にすぎないものになる。疎外現象がいろいろな領域で展開されているのが，現状であろう。

民主主義のスローガンにおいて，「人民のための政治」よりも「人民による政治」に，重点がおかれなくてはならない。しかしながら，規模が大きく，内容が複雑な組織においては，直接民主制は組織効率を損うことなしには可能になりそうにもない。大衆の成熟を前提にしないこと，代表制は絶えず腐敗にさらされる。かくて，組織は委託者に対すの受託者の支配を生み出すからくりになる。権威を確立することによって，代表者は大衆から自らを解放して，彼らの上に君臨する支配者になろうとする誘惑にさらされやすい。

組織は寡頭制に傾斜しがちである。だからといって，組織なしには現代文明を維持することはできない。この事態に対処するには，初めは新鮮である組織もやがて腐敗するものだと覚悟を決めて，大衆は不断の革命に応ずる身構えを整えておかなくてはなるまい。「歴史は階級闘争の連続である」という毛沢東の遺言が，切実なものとして響いてくる。社会主義が実現したあとでも，階級と階級闘争は存在するのである。和をもって尊しとしない「造反有理」は，一切の権威を相対化してしまうだろう。同じことの反復ではなく，らせん状に発展するものであるが，階級闘争は百年後も，千年後も，万年後も続くのかも知れない。

生産手段の社会化を突破口としながら間もなく階級なき社会を実現できるというのが，社会主義的公式論である。これは人間性と組織の複雑さを無視したオプチミニズムにすぎないようである。これとは対照的に，ミヘルスはあらゆる組織の寡頭制への傾を指摘している。しかしながら，彼は民主主義についてのペシミズムを結論としていない。

現実をこのように描きながらも，彼は民主主義の信仰を失っていないのは，彼が引用している寓話からもうかがい知ることができる。臨終の父から「宝が畑に埋められている」と告げられた農夫の息子が，宝探し

に懸命になった。宝はついに出てこなかったが，畑の地味は豊かになった。理想に到達することはなくても，それを堅持することが，日常の行動を活気づけるのである。

寡頭制が歴史的に避けられないものであっても，これと戦いながら自由への歩みを進める努力は無意味ではない。「五十歩百歩」といえば，差はないことはないけれども，本質的な違いはないから，それを無視したほうがよいというのが通念である。これは打破さるべきでないか。百歩が五十歩より僅かでも望ましいものであるならば，地道な努力を積み重ねるべきであろう。脱政党や政治的無関心がまかり通っているのは，このような努力をないがしろにしているからである。これとの対極をなしているのは，幻想的に理想を描いて，これを暴力で実現しようとするテロリストである。これらのいずれにも組みすることはできない。

歴史における民主主義は，絶え間なく押し寄せる波にたとえることができる。寡頭制という岩にぶつかって，それは砕け散る。しかし，それに屈せずに，波はいよいよ大きくなりながら不断に打ち寄せ，さしも強靱な巨岩も次第に侵食される。岩はなくなることはあるまいが，勝敗の分は波のほうにあるのは明らかである。その結果，組織のなかにおける自由は次第に充実したものになる。

組織のなかの人間は，『オーガニゼイション・マン』(W. H. Whyte Jr., The Organization Man, 1956) として描写されている。組織からのささやかな恩恵の代償として，それに魂までも売り渡した人間というのが，この概念の中身である。これから脱皮して，組織のなかで個性を発揮することに努めなくてはならないのはいうまでもない。この努力を通して，自由が育ってくるのである。自己意識に目覚めた若者のなかには，組織社会への嫌悪を示すものが少なくはない。この嫌悪は理解できるが，組織のなかで自由を実現するための努力を怠っている点では，彼らは責められる。この努力を怠って，すでに過去のものとなりつつある市場社会における幻想的自由を追い求めるようでは，彼らは新しい社会の建設を担うことはできない。

(経済学部教授)