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

Title	自主管理と市場経済(2)
Sub Title	Worker's self control and market system (2) 自由管理と市場経済(2)
Author	青沼, 吉松
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1979
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.72, No.1 (1979. 2) ,p.1- 18
JaLC DOI	10.14991/001.19790201-0001
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19790201-0001

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.

自主管理と市場経済(2)

青沼吉松

3 経済的刺激と参加経営

「科学的経営」(Fredrick W. Taylor, The Principles of Scientific Management, 1915) として知られるテーラー・システムは，産業主義に立脚しながら案出された。産業革命を契機として，資本主義は商業主義的な段階から産業主義的なそれへと進化した。いずれの段階においても，企業は利潤追求をその行動目標とする。しかし，利潤追求を社会の物質的福祉の増大と平行させることにおいて，産業資本主義は商業資本主義と区別される。企業の社会的課題は，生産性の向上に求められる。この課題を遂行しながら利潤を追求している場合には，企業は社会的に積極的役割を演じている。産業主義に立脚し，生産性向上を志向する点において，いかなる経済体制でも利用し得る管理技術を提供するものとして，テーラー・システムは評価される。

生産性を向上させることによって，労使の利害を調和させようとするのが，このシステムのねらいである。労働生産性の向上をもって，製品単位当たりの労務費を節減させることが可能になれば，時間当たりの賃金を増額させても，企業は引き合うはずである。このようにして，「高い賃金と低い労務費」を共存させれば，労使協調を導き出すことができる。パイの分配では，労使は対立関係にあるが，その増大では，両者は協力関係にある。流通過程での対立を捨象して，生産過程での協力を強調するのが，テーラー・システムの特質である。

生産性向上を基盤として，労使協調を実現しようとすることにおいて，ジョセフ・N. スキャンロンによって案出されたプラン (Fredrick G. Leiseur, ed., The Scanlon Plan, A Frontiér in Labor-Management Corporation, 1958) は，テーラー・システムと共通している。しかし，団体交渉を肯定し，このプランが賃上げの代替物でないことを認めて，それへの介入を避けている点において，スキャンロンの所説はテーラーのそれとは異なっている。後者は労使の対立的側面を捨象し，労働組合に対して消極的態度をとるのに対して，前者はこの対立的側面と共存し得るものとして，協力的側面を取り上げているのである。

「労働者は特別の給与を受けることなしには，特別の働きをするものではない」という見解に立って，テーラーは彼らに対する経済的刺激の必要性を強調した。この必要性を認めることにおいても，スキャンロンは彼と共通している。生産が消費に対して不足し，消費に個人的格差があり，労働が苦役として受け取られているかぎり，経済的利己主義はなくならない。より多く消費し，より少なく働きたいとの願望を，それは内容としている。「能力に応じて働き，欲求に応じて消費する」ことが可能になる理想社会を実現して，経済的利己主義を消滅させるためには，労働がそれ自体として価値になることによって苦役でなくなり，生産が消費に釣り合うまでに増大されなくてはならない。この利己主義を否定することによってではなく，それを利用しながら企業の社会的課題たる生産性向上を達成しようとする点において，両者は共通している。

スキャンロン・プランにおいては，過去の実績に基づいて，生産物の販売価格のなかでの賃金部分の基準比率が設定され，実際の比率が労働者の努力によってこれを下回った場合には，例えば，その部分の4分の3が賞与として労働者に支給される。このようにして賃金を高くしても，その4分の1に加えるに，固定資本の効率的利用をもって，企業は利得を大きくすることができる。高い賃金と低い労務費の同時実現を，これは意味する。この賞与制度は利潤分配制度とは違う。価格変動による利益や設備増大によるコスト低下などのような労働者の努力と無関係な領域には，それは適用されない。

賞与制度の導入においては，スキャンロン・プランはテーラー・システムと類似している。しかし，これにとどまらず，独自な内容の提案制度による労働者の経営参加を含む点において，前者は後者と性格を異にする。賞与と参加のうちでより重視されるのは参加であることからして，両者の相違は基本的なものになる。経営参加とは，テーラー・システムによって代表される伝統的経営のもとで手足として扱われていた労働者の頭脳を活用して，彼らを意思決定に参画させることを内容とする。これによって，労働者が産業界で市民権を獲得する道が開かれる。計画と執行を人格的に分離して，労働者を「でくの坊」にしながら産業独裁制を樹立しようとするテーラー・システムと，産業民主化への道を用意するスキャンロン・プランはまさに対照的である。

「個人的野心は常に一般福祉に対する願望よりも，努力に対する有効な誘因になっている」という経済学的通説を受容して，「分離した諸個人」を対象とするのが，テーラー・システムのやり方である。これに対して，賞与制度の対象を個人ではなく，できるだけ大きな集団に求めようとするのが，スキャンロン・プランである。この集団志向を貫くために，提案による成果は工場の全員に対して，各人の賃金額に応じて均等に分配するのが得策とされる。前者は個人的利己心に由来する競争動機を偏重する伝統的な経営方式として規定されるのに対して，後者は労働者を集団として把握しながら協働動機に重きを置く新しいそれとして性格づけられる。

スキャンロン・プランにおいて重視されているのは，技法よりも，それが立脚している精神であ

る。技法において，それはテーラー・システムと類似していないではないが，精神においては，両者は基本的に異なる。労働者の人間性を無視して，彼らを「自動機械」のように扱うのが後者であるのとは対照的に，前者は人間性への配慮をもって生産性を向上させようとする。精神としてのスキャンロン・プランは，それが適用される状況の如何によって，さまざまな技法として具体化され得るものである。

このプランにおいて，賞与が参加と結びつけられていることに，目が向けられなくてはならない。そこで意図されているのは，経済的刺激に労働者を反応させるのにとどまらず，彼らの人間性を労働過程において活用しようとすることである。参加によって生まれてくるのは，彼らの労働に対する積極的態度である。労働を無価値なものあるいは苦役として受け取らせる伝統的経営とは異質的なものが，スキャンロン・プランのなかに見いだされる。労働者を計画に参加させ，生産過程においてイニシアチブを発揮する余地を彼らに与えると，労働は彼らにとって人生の価値として受け取られるようになる。これと対照的なのが，テーラー・システムである。労働者の生産過程でのイニシアチブを奪うことによって，それは樹立される。

『仕事と人間性』の関連を究明しようとする著作において，ハーズバーグ (Fredrick Herzberg, Work and the Nature of Man, 1966) は，人間が働くのは何故であるかを問題にしながら，動機づけ要因と環境要因を区別している。そこで環境的要因の典型としてあげられているのは，賃金である。団体交渉か年功制度によって決定され，仕事とは無関係なものであれば，賃金は仕事への動機づけ要因にはならない。しかし，労働者の能力と努力を反映するものであれば，それを単なる環境要因として処理することはできなくなる。賞与というかたちで支給される賃金が労働者の経営参加に由来するものであれば，それは彼らの業績の社会的認知を意味するものになる。このようにして，賃金が仕事への動機づけ要因として作用すれば，それは労働効率の向上を刺激するものになるはずである。生産性向上につながるものであれば，経営者は賃金の増額を渋る理由はなくなる。参加を強調することによって，スキャンロン・プランは賃金を環境要因から動機づけ要因に転化させ，労使協調を促進しようとするのであると解釈される。

労働者を「労働力」として商品化し，彼らの人間性を生産過程において疎外し，事物的なものとして彼らを扱うというのが，資本主義についての公式論的解釈である。ところが，資本主義はその本質とは矛盾するような経営方式を導入しながら，その体質を改善してきているようである。このようなものとしてあげられるのが，スキャンロン・プランによって代表されるような「参加による経営」である。この参加が額面通りのものであるかどうかは疑問であるとしても，かなりな程度の参加が企業経営のなかに浸透しているのは事実である。

参加経営は，スキャンロン・プランのもとでは「提案制度」というかたちで実施される。提案が制度化されると，仕事の改善についての意見を公式的に表明することが，労働者にとって可能にな

る。このなかには，上司に対する批判が含まれていることはいうまでもない。それにもかかわらず，提案の処理が直属上司の手にゆだねられていないことに，注意が向けられなくてはならない。それを検討し，採択するかどうかを決めるのは，労使双方からなる審査機関である。命令系統による問題解決を抑制して，話し合いによる労使協力を促進しようとする意図が，このような措置の中核になっているのである。

しかし，労使の意見が合致しない場合には，最終決定権は経営側に留保される。したがって，提案制度に基づいて設置される審査機関は，厳密な意味での委員会とは区別される「管轄会議」である。平等者からなるのが委員会の特性であり，意見がそこで合致しないときには，問題解決は票決にゆだねられる。これに対して，上司が部下と開くのが管轄会議である。そこでの決定権は上司の手にあり，部下の意見は参考とされるにとどまる。形式は平等であっても，実質はそうではないのがこの審査機関である。したがって，労働側の代表者としてこれへ出席するものは，究極においては従業員としての役割を演ずるほかはない。

審査機関における労働側の構成員は代表システムによって選ばれるのに，経営側のそれは執行システムによって任命される。この異質的な構成員が統合されるのは，経営権の不可侵性を前提にしてである。労使平等の原則が貫かれていないから，労働者の代表は経営権によって制約される従業員としても行動しないわけにはいかない。このような状況のなかで彼らに割り当てられるのは，代表システムと執行システムの「連結ピン」としての役割である。

このような審査機関に類似したものとして，教授会によって選ばれた学部長と経営権によって任命された理事から構成される大学常務会をあげることができる。執行システムの基軸となる常務会の構成員になることによって，代表システムのもとで選ばれた学部長は理事を兼務することになる。この二重の役割において，彼らは異質的な二つのシステムを連結するピンとして機能することを求められる。これが円滑に機能すれば，学部の自治は総合大学の経営と両立し得るものになる。

学部自治の伝統が根強い大学においては，これからの反発を回避しようとすると，経営者は「委員会への逃避」という誘惑に抗するのがむずかしくなる。管轄会議たるべき常務会が安易に委員会に変貌してしまうと，経営権は形骸化し，連帯無責任態勢が醸し出される。学部自治だけが偏重され，総合大学たる実質が失われると，全体としての組織は弛緩を免れない。所有権を基盤として，経営権が不可侵の聖域として確立されている企業では，これと反対の傾向が指摘される。労働者の代表が執行システムのなかへ全面的に組み入れられてしまうと，彼らは連結ピンとしての役割を演ずるのがむずかしくなる。その結果として露呈してくるのは，見せ掛けだけの「フィーリングとしての経営参加」である。

下から生まれてくる代表システムは人民主権的性格を，上から出てくる執行システムは君主主権的性格を帯びている。異質的な両者を統合して，一体のものにするのは容易でない。立憲君主制の

もとでの議会運営がはらんでいる緊張関係を，二つのシステムの交差からなる機関は免れることができそうにない。かくて，両者のいずれに重点を置くかという問題が出てくる。これをどのように処理したほうが組織目的の遂行にとって機能的であるかは，組織を構成する人びとの資質とそれが置かれている状況によって左右される。現実主義的観点に立つかぎり，画一的解答を引き出すのは適切ではない。

構成員の資質が高いのに加えて，目標達成において，長期的視野が導入されている組織は，人民主権的原理に基づいて自治的に運営されたほうが効率的であろう。このようなものの典型となるのは，知識人から構成され，教育効果を志向する大学である。そこで主役を演ずるのにふさわしいのは，自治を内容とする代表システムである。したがって，管理のための執行システムは脇役に甘んじなくてはならないということになる。このように理解すれば，大学常務会が委員会的性格を帯びるのは，批判の対象にはならなくなる。

これとの対照をなすのは，資本集約的ではあっても，労働集約的な大量生産方式を採用している企業である。単調作業に従事している人びとを多く抱え，商業主義的に経営されているので，視野が短期的である企業においては，組織構造は官僚制によって特徴づけられるピラミッド型に傾く。そこで目立っているのは，代表システムの未熟とそれに起因する執行システムの圧倒的優位である。労働組合は存在していても，それは生産過程における労働者の事物化を前提とするものであり，商品としての労働力を有利に販売することだけに専念するビジネス・ユニオンであるのが通例である。企業経営に代表システムを浸透させようとする動きは，これでは盛り上がりそうにない。

何をなすべきかだけではなく，所定の時間内にそれをどのように遂行するかにいたるまで詳細に規定する「課業経営」を基軸として形成されるテーラー・システムのもとでは，労働者は経済的刺激に機械的に反応するだけ受動的存在に成り下がってしまう。賞与制度を採用している点では，スキャンロン・プランはこのシステムに類似している。しかし，精神において，それは生産問題への労働者の参加を重視する。参加による経営民主化によって，労働者は能動的存在になり，産業界における市民権を獲得する可能性が彼らに与えられる。しかし，提案制度が経営権の枠内にとどまっているかぎり，それは正真正銘の参加に直接につながるものにはならない。それでも，この制度は参加への道を用意するものとしては役立てられる。

企業の基本方針に反するものと思われる直属上司の決定について，部下がより高位にある経営者による再審査を求める権利を与えるのが，「上訴制度」である。直属上官の命令を陛下のそれと心得よとするようなわが国旧軍隊に特有な硬直的組織行動は，この制度によって克服されるはずである。直属上司のやり方への批判が含まれている提案の処理を，彼らが介入できない審査機関にゆだねることによって，提案制度は上訴制度を含むものになる。

このような制度が実施されると，上司は部下からの批判にさらされるから，彼らは地位に基づく

権限に安住するだけではすまされなくなる。上司は部下からの批判を甘受し，それにできるだけ速かにこたえるという積極的かつ柔軟な姿勢をとらないわけにはいかない。権限がこのようにして機能的なものになってくると，無能な上司は生き残れなくなる。上訴を免れようとすれば，部下への命令に際し，その理由を彼らに説明するほかはない。神秘的権威を背景にして下される命令は部下の判断作用を停止させるのに対して，説明づきの命令はこの作用を刺激する。

上訴を回避しようとする上司の措置は，部下の批判能力をますます育成し，提案というかたちでの上訴をいよいよ活発にするだろう。参加経営を促進するためには，上司に対する経営者の評価は，彼らが多くの提案によって批判されたからといって，マイナスであってはならない。多くの提案を引き出すのに寄与したという理由で，評価はむしろプラスになるべきである。期待されるのは，部下からの批判に対して，上司が常に前向きに対処するということである。かくて，権限は地位に基づくものから機能に依存するものに転化する。かくて上司の権限は，それにふさわしい能力によって実証されなくてはならなくなる。

参加経営において従業員に期待されるのは服従ではなく，協力である。命令に服従するように部下を説得するのではなく，協力者として彼らを教育することが求められる。短期的に効率を上げようとすると，命令によって部下を駆使しがちであるが，長期的視点に立つと，教育によって命令を不用にするほうが得策であろう。教育によって命令を部下に内蔵させることに成功すれば，彼らの自発性に依存しながら効率を高めることが可能になる。人間はすぐれて自己統制的存在であるから，彼らの意思に反しては，彼らから最善の結果を引き出すことはできない。組織がその構成員から最大限の貢献を入手するには，彼らの自発性を喚起するほかはない。産業が知識集約化してくると，この喚起は欠き得ないものになる。

教育効果という観点において，経営参加を導く提案制度は評価される。短期的効率はこれによって損われることがあるかも知れないが，教育投資という見地からすると，この犠牲は引き合うものになるはずである。わが国における終身雇用制度は，教育投資のために有利な条件を提供する。産業が知識集約化するにつれ，投資の対象は事物から人間へ移行するのを避けられない。資本主義が可能であるのは，投資の果実についての処分権が資本家に認められているからである。投資の対象が人間になると，この処分権は人権との対立に直面する。民主的社会では，金権を人権に優先させるのはむずかしい。したがって，知識集約化が不可避であるとすれば，資本主義は抜本的な自己革新を迫られることになる。

提案のための審査機関の労働側構成員は，代表関係において労働者と有機的に結びついている。この点において，彼らは労組役員と共通している。執行システムのなかでの従業員としての労働者は，経営権を拒否すれば解雇を免れないだろう。労組役員は，これとは別個のシステムのなかに身を置いているから，そうはならない。労組を代表する彼らは，団体交渉において経営者と対等の立

場にあり，拒否権を発動し，実力行使に訴えることができる。労組役員との共通性にもかかわらず，執行システムの枠内に身を置いているから，審査機関の労働側構成員には，拒否権は認められない。

これからして指摘されるのは，提案制度による労働者の経営参加の限界である。執行システムの枠組のなかで代表システムを利用しようとする意図が，この経営参加のなかに含まれている。経営権への譲歩を余儀なくされると，労働者の参加は経営者が意思決定する際の手続問題にすぎないものになる。経営者が労働者の意見を反映する決定を打ち出すのに努めるかぎりにおいて，審査機関は委員会的外観を呈するにとどまる。

4 自主管理への道

労働者の経営参加は彼らの自主管理に通ずるはずであるが，「参加経営」のもとでは，労働者の自主性は経営技術の問題に矮小化される恐れがある。経営権を前提とするかぎり，管理における彼らの自主性を徹底するのはむずかしい。それは資本主義的生産関係に由来するものであるから，自主管理は活躍の舞台を社会主義に求めるほかはなさそうである。労働者の自主管理を強調し，社会主義を民主主義的方向において実現しようとする動向を，「新しい社会主義」として特徴づけることができる。古い社会主義たるスターリン主義に対置される代案として，それは提唱される。

スターリンの死後数年も経ない時期から，個人としてのスターリンは批判にさらされているが，体制としてのスターリン主義はいまだに打破されていない。それどころか，それは経済的に後進的な第三世界に広がりつつあるように見える。新しい社会主義は先進国における革命戦略として打ち出されたが，それは実現されたものではなく，理念としての存在にとどまっている。スターリン主義の内容をなしているのは，寡頭制支配を意味する官僚主義の異常肥大である。情報は下から上へ，指示は上から下へ流れ，意思決定が中央に集中されているのが，古い社会主義の特性である。

これからして，大衆がなすべきことを代行する官僚が，大衆から遊離して特権化するという問題が出てくる。「組織は委託者に対する受託者の支配を生み出す母胎である」という見解に注目するならば，この危険を軽視することはできない。官僚の特権化をもって，『新しい階級』(Milovan Djilas, The New Class: An Analysis of the Communist System, 1957) が社会主義のなかで形成される。政治を自由化し，一党独裁を廃止して，複数政党制を採用することを主張して，ジラスはユーゴスラビア共産党を除名された。

所有は社会化されているのに，管理が民主化されていないのが，スターリン主義をもって特徴づけられる社会主義の欠陥として指摘される。これを是正しようとして提唱されるのが，労働者の自主管理である。企業組織を民主化して，その経営を労働者の自主性にゆだねようとするのがその趣旨である。自主管理の原則は企業のみではなく，国家にも適用されるが，経済的民主化を基盤とする

ことなくしては，政治的民主化の徹底を期待するのはむずかしい。社会主義を民主主義の方向で実現するには，市民的に成熟した人びとの積極的な社会参加が必要である。スターリン主義がもたらしたのは，未熟な社会主義であるにとどまうない。特権的官僚がその地位を温存しようとすれば，大衆の市民的成熟を阻止するほかはないから，彼らは社会主義を成熟させる道を閉ざしてしまうだろう。

組織原理としての参加は，民主主義の理想に立脚している。この理想を実現するには，制度を準備するだけでは足りない。これを支える主体的条件と客観的基盤が欠けていると，形式とは似て非なる内実が生まれてくる。主体的条件とは労働者の人間的成熟であり，客観的基盤は高度化された技術の要請にこたえるものとして形成される。両者は分離して存在するものではなく，相互に関連し合いながら一体をなしているのが普通である。

人間的成熟を前提にしないと，人民による政治は衆愚政治へ堕落するのを免れない。効率を犠牲にする平等は，不平等に再生の機会を与える。組織がその目的を効率的に達成するには，その構造はそれを構成する人びとの能力格差を反映するものでなくてはならない。この格差が大きい場合には，組織構造はピラミッド型にならないわけにはいかない。参加によってこれを平坦にするには，底辺にある人びとの能力を開発して，上層の人びととの能力格差を縮小することなしにはすまされない。組織論に現実主義を貫徹させるには，未成年者に成人の衣服を着けさせるような愚行を避けなくてはならない。

技術が高度化してくると，単調作業はコンピュータと連動する作業機械のなかに吸収されてしまう。この過程が順調に進行してくると，未熟な人びとは産業的にも使いものにならなくなる。その結果，人びとを成熟に導く民主主義は，産業にとって機能的に不可欠なものになる。自動化された工場で必要とされるのは，故障を直す手先の器用さよりも，故障の個所を発見する体系的知識である。産業化以前において労働者に人格的に付着していた熟練を，産業化は機械と組織のなかへ分解してしまった。しかし，産業化がオートメイションの段階にまで発展してくると，それは熟練を新しい形態において復活させることになる。この熟練の担い手として登場してくるのが，『新しい労働者階級』(Serge Mallet, La Nouvelle Classe Ouvriere, 1963) である。

60年代後半の先進諸国を中心として台頭した急進的な「草の根民主主義」の経過が暗示しているのは，現実的基盤を欠くと，自主管理はアナキズムに逸脱する危険があるということである。「ニュー・レフト」として性格づけられるこの運動は，経済と政治の融合からなる『新しい産業国家』(John K. Galbraith, The New Industrial State, 1967) やオールド・レフトとして位置づけられるスターリン主義の帰結たる管理社会への反発として生まれてきた。自由への素朴なあこがれが，この運動への激しい情熱をかき立てた。

アナキズムを地上のものにするには，成熟した大衆が存在していなくてはならない。権威主義的国家を成立させている大衆社会的状況に手をつけることなく，それを廃棄しようとするのはあまり

にも非現実的である。不可能な自由を求めて，秩序を犠牲にするような過激な行動に走ると，ニュー・レフトは社会的支持を失う。批判は正しくとも，実行可能な代案を用意しないのでは，どうにもならない。人間の自己完成の可能性についての楽天観が，アナキストの盲点である。万人を啓発するのは至難の業であり，それまで待つのは万事を放棄するのに等しい。

アナキズムと対照されるのは，『パワー・エリート』(Charles W. Mills, The Power Elite, 1956) を重視するあまり，大衆の無力を誇張する見解である。マス・メディアが作る偽りの世界を利用して，パワー・エリートは世論を操作する。この世界に反応することによって，大衆は「メディア・マーケットの捕われた観客」になってしまう。両極端の中間に位置するものとして，アントニオ・グラムシ (James Joll, Gramsci, 1977) の見解があげられる。

大衆の自然発生性を軽視する前衛の意識過剰を批判し，革命を成功させるためには，大衆を心情的に引きつけ，彼らの同意を獲得することが必要であるとし，グラムシは大衆の自然発生性を重視した。この点では，彼はアナキストと類似しているように見える。しかし，厳しい諸条件のもとでロシア革命を成功させたスターリンを，彼は評価する。自然発生性を重視しながらも，それを偏重するアナキストには，彼は組みしない。大衆の自主管理と前衛の政治的指導を状況に応じてバランスさせようとするのが，彼の真意である。

自主管理に通じる党内民主主義は理念的には正しいが，自らのなかから指導者を生み出すほどに，大衆が成熟していない状況においては，それは政治的には誤っているとされる。政治を倫理から解放して，それを状況に応じての技術体系として把握することの必要性をグラムシは説く。マキアベリズムを避けがたいものにしている現実を直視しながらも，それに安住しないところに，彼の真面目が求められる。マキアベリズムの権化になり，理想を追求するアナキズムを厄介物扱いにするスターリン主義とは区別されるものを，彼の思想のなかに見いだすことができる。

文芸復興も宗教改革も経験していなかったロシア社会では，大衆は前近代的諸条件に拘束され，農奴的境遇から離脱できないままで革命を迎えた。したがって，革命を指導した知識人が，大衆と代表関係で結びつくのは可能でなかった。それにもかかわらず，革命が成功したのは，革命指導者が政治的天才であり，大衆の多くが旧時代の習性たる権威主義的性向をもって，彼のもとに一糸乱れずに結集したからである。さらにつけ加えられるのは，旧体制は内的に腐敗の極致に達しており，容易に打倒され得るものであったということである。

このような事情のもとで，革命は予期されたよりも早く成就された。しかし，内戦と反革命の危機を乗り越え，資本主義列強からの厳しい外圧に耐えながら革命を維持するのは容易なことではなかった。さらに，社会主義建設が成果を発揮し始めたころに，第二次大戦での深刻な痛手がのし掛ってきた。これに続くのが，戦後の冷戦である。かくて，臨戦態勢がソ連社会主義のなかへ深く食い込んでしまったようである。経済が後進的であったが故に，先進諸国では，資本主義が遂行した

課題を，ロシアでは，社会主義が代行しなくてはならなかったという事情がこれに加わる。このような状況への対応として，スターリン主義が登場してきたのである。革命を維持するために，これ以外の道があっただろうかという問いに答えることなしには，それへの批判は現実的なものにならない。

見体的状況を捨象して，前衛を重視する政治的指導主義と大衆路線を強調する自然発生的革命論のいずれを選ぶべきかを論じても，得るところはあまりない。状況の如何によって，革命戦略が違ってくるのは当然である。「自由は革命家にとって許されないぜいたく品」であったのは，ロシア的状況では肯定するほかはなさそうである。しかし，臨戦態勢が解除され，産業化が進んでくると，事情は異なってくるはずである。かつては正当化されたものが，そうではなくなる。市民社会が発達している先進諸国においては，自由に背を向ける社会主義は大衆の支持を獲得できそうにない。社会主義の土着化現象が起きてくるのは，当たり前である。ソ連型を社会主義の唯一のモデルとする見解は，国際的に支持されなくなっている。

革命を成功させるために大衆を組織化するのは，政治の本質的機能である。政治を嫌悪するアナキストは，革命を成就するのに不可欠な組織を持ち得ないということになる。グラムシは知識人の政治的指導を重視し，これなくしては，労働者階級はその歴史的役割を自覚し得ないとした。複雑な社会を変革するには，素朴な直接民主主義に依存するわけにはいかないから，知識人の重要性を強調するほかはなさそうである。新しい産業国家を批判しながら，テクノストラクチュアを構成する人びとは知識人に固有な教養を欠くとして，ガルブレイスは「教育的・科学的階層」を構成する非実務的知識人の政治的指導に期待を寄せる。知識人の性格については，異論はあるにしても，彼らの重要性を認めることにおいては，大方の意見は合致するようである。

グラムシの所説のなかで注目しなくてはならないのは，知識人の重要性を指摘するのにとどまらず，「自主管理するためには，労働者階級は伝統的知識人を同化するだけでなく，自らのなかから有機的知識人を生み出さなくてはならない」としていることである。伝統的知識人とは，支配階級の使用人たる専門家や技術者などを意味する。これらの人びとを同化するのにとどまらず，労働者階級が知識人の母胎になるということは，前衛と大衆の分離を克服して，両者を一体化する道を開くことになる。

知識人が労働者階級と有機的に結びついているということは，彼らがその利害を代表し，そのオーガナイザーとして機能していることを意味する。この階級の状態が改善されない段階においては，それは自らのなかから知識人を生み出すことはほとんどない。しかし，知識人の出身階級が何であろうとも，彼らは労働者階級と有機的に結びつくことができる。出身階級の利害にとらわれることなく，広い視野を持つことができるのが，真の知識人の特質である。

官僚が責められるのは，彼らが大衆の代行をすることではなく，大衆の啓発を怠っていることに

おいてである。大衆が未熟であるかぎり，官僚による代行なくしてはすまされない。官僚が特権化してくると，彼らは大衆を教育する代わりに，操作するのに専念するようになる。労働者を感情的に説得することによって操作することなく，彼らを教育によって自己完成にいたらしめるのが，有機的知識人の課題である。この努力が実を結ぶならば，自主管理のための主体的条件が整備されるはずである。

しかし，労働者階級と有機的に結びつく知識人が少なく，この階級の意識水準が彼らによる教育を受けつけるほどには高くないと，事態は楽観を許さない。この場合には，有機的知識人であっても，マキアベリズムを採用しないわけにはいかなくなる。これを避けるには，労働者階級が知識人を生み出す母胎になるまでに成熟しなくてはならない。そうなれば，この階級は多くの知識人を持つことができるし，彼らによる教育を受けつけるに足る意識水準に達しているはずである。

高度経済成長を背景として，わが国においても，労働者階級の状態は改善されてきており，その子弟のなかでの大学進学者は少なくなくなっている。これによって，前途に光明を見いだすことができそうである。しかし，学歴が内容のない肩書だけのものであれば，空しさだけしか残らない。さらに，労働者階級の出身であっても，知識人はこれと有機的に結合するとはかぎらないという事情がある。庶民から身を立てながら，特権の砦を築いた大閤秀吉のたぐいは歴史のなかで珍しくはない。

産業が高度化してくると，単調作業に従事する人びとはなかなか少なくならないとしても，知的な仕事に携わる人びとの相対的比率は次第に大きくなる。伝統的な革命戦略は前者を重視するのに対して，新しいそれは後者に注目する。生産過程で自らを事物化していない人びとからなるのが，新しい労働者階級である。この階級は知識人の母胎であるよりも，それ自体が知識人ないしはそれに準ずる人びとから構成されている。単純労働者は人生の価値を見いだせるほどの仕事と向い合っていないから，彼らの関心は賃金や職場での人間関係に集中される。これとは対照的に，知的労働者の関心は，仕事に集中される。したがって，仕事でのイニシアチブを求めての自主管理の要望は，彼らの間から起こってくる。自主管理を基軸として展開されるのが新しい社会主義の特質であり，その担い手になるのは新しい労働者階級である。

開発途上諸国に対する経済的・技術的援助は，先進諸国にとって避けられない国際的責務になっている。わが国もその例外ではあり得ない。しかし，日本が援助をすると，その国が競争相手になり，産業構造の転換を迫られるという事情がある。中進国から先進国への歩みを進めていた高度成長期には，不況を克服するには，日本経済はスケール・メリットにものいわせて輸出に拍車をかけさえすればよかった。今日では，そうはいかなくなり，不況は構造的性格を帯びている。産業構造の知識集約化が提唱されてからすでに久しい。口さきだけではすまされなくなり，構造転換が現実の課題になりつつあるのが現状であろう。

産業構造の知識集約化は，自主管理を実現するための技術的条件を提供する。知識人でなくてはこなせない仕事が，そこで多く用意される。そうなれば，労働者が知識人に依存してことをなすのではなく，自ら知識人になった労働者が自主的に問題を解決する可能性が開かれる。知識人と労働者が分離していると，民主主義を徹底するのはむずかしい。この分離を克服すると，かつてはユートピアとされた理想が現実的なものになってくる。

理想を実現するには，幻想的な直接民主主義を固執して，急進的に振舞うよりも，知的労働者を増加させるのに地道な努力を積み重ねるほうが賢明であろう。高度成長期には，賃金よりも仕事というかたちで，知的仕事への関心を示す若者が多かった。ところが，不況感のただよう昨今，生きることの安定だけを求めようとするものが，若者の間にも少なくないようである。このような風潮を打破しないと，未来は明るくなりそうにない。繁栄期に蓄積したものを食いつぶしてながらひっそり暮そうとするのでは，社会の展望は開けそうにない。

5 市場社会主義

スターリン主義と呼ばれる国家社会主義は，資本主義の高度発展の結果として自然発生的に起こってきた産業国家を意識的に形成したものであるとして，両者を一括して批判しながら，真の社会主義への方向として『第三の道』(Ota Sik, Der dritte Weg, 1972) が提唱される。第一の道たる産業国家的資本主義と第二の道たるスターリン主義的社会主業と対置されるものとして，第三の道が出てくる。産業国家とスターリン主義は所有形態においては対照的であるが，管理形態において，両者は共通しているとされる。国家独占的官僚制による中央集権的経済管理を打破して，経済管理を民主化しようにするのが，第三の道の眼目である。

経済と政治の融合によって成立する官僚制支配は，労働者を管理から疎外し，人民を政治的に未成年者にしてしまう。これを克服するための用具として市場システムに注目するのが，第三の道の特質である。これは社会主義を否定するものではなく，市場経済を導入することによってそこでの経済管理を民主化しようとするものである。社会主義社会への市場経済の導入に注目すると，第三の道は「市場社会主義」として特徴づけられる。

生産手段の社会化と経済の計画化によって，社会主義は本質的に性格づけられる。第三の道としての市場社会主義は，これらのいずれをも否定しない。生産手段の社会化を経済的基盤として，それは市場システムにおける価格メカニズムを利用しながら計画化を民主的に推進しようとするのである。価格が行政的に決定される場合には，企業によって過大に計算された生産費用に基づいて，それが不当に高い水準で固定化されるのを避けるのはむずかしい。これが意味しているのは，企業が国家の支援を受けて，国民生活を犠牲にしながら安逸を貪るということである。これに起因する

非能率を打破して，高い生産性を土台として構築することなくしては，社会主義は正真正銘のものにはならないとするのが，市場社会主義の主張である。

市場経済は社会主義とは相いれないという通説は，そこでは完全に否定される。社会主義で克服されなくてはならないのは，市場経済そのものではなく，方向づけを欠いている野放しの性格だけである。社会主義のもとで自由と民主主義を守るには，市場経済を欠くことはできない。計画化によって方向づけられると，市場経済は社会主義と矛盾しないものになるだけではなく，それを民主主義的成熟に導くための不可欠な要因になる。

スターリン主義は「未熟な社会主義」であるとされるが，成熟への道を阻止することからすると，それは擬似的な社会主義であり，社会主義とは似て非なるものとしなくてはなるまい。スターリン主義に対する批判は50年代後半から国際的に次第に広がり，すでに不動のものとして定着しているようである。ソ連社会主義も例外ではなく，それからの脱皮に苦悩しているというのが実情であろう。スターリン主義と結びつくかぎり，社会主義の声望は地に落ちた。それは擬似的社会主義であるから，それへの批判をもって，社会主義は葬り去られるものではない。新しい社会主義は古いそれに対するものであるよりも，社会主義の正常化を内容とするものとして受け取らなくてはなるまい。

内戦で反革命の危機が高まり，帝国主義列強が干渉戦争を仕掛けるなかで革命を遂行しなくてはならなかったロシアでの異常事態のもとで，スターリン主義は生まれてきた。この難局に耐え，革命を維持するには，これ以外のものを求めることはできなかったというのは事実であろう。だからといって，それを社会主義に到達するための正常な道であるとすることはできない。スターリン主義は真の社会主義というよりも，異常事態たる戦時に対処するための経済政策の技術的方法にすぎない。だからこそ，資本主義諸国においても，戦争に際会すると，それと類似するものが登場してくる。

異常事態に際会しての過渡的な応急措置としては，スターリン主義は正当化される。それが批判されるのは，それが不当に長く生き続け，しかも，社会主義の唯一のモデルたることを主張したからである。「現代の戦争では，戦勝国は自国の制度を敗戦国に押しつけようとする。これは過去の戦争では見られなかったことである。」ソ連体制の東欧諸国への強制輸出は，深刻な混乱を生み出さないではおかなかった。第二次大戦とそれに続く冷戦は，スターリン主義を長期にわたって生き残らせるのに寄与した。しかし，冷戦が緩和され，大規模な外敵の侵入の恐れが予想されなくなると，戦時経済政策的性格を帯びるスターリン主義からの脱皮が急速に進むはずである。

スターリン主義の性格を彷彿とさせるのは，外圧と内訌のなかで革命を維持するための「戦時共産主義」である。革命政府の緊急の必要に応ずるために，そこでは，物資や労働力が強制的に徴発された。経済外的強制に加えるに，農産物と工業製品の鋏状価格格差などによって，社会主義建設のための本源的蓄積が行なわれた。このような強行策に起因する激しい摩擦を緩和するために登場し

てきたのが「新経済政策」である。これを特徴づけるのは，社会主義への市場経済の導入である。この政策を過渡的方便と規定することによって，スターリン主義はソ連社会主義の常道になってしまった。このような位置づけを逆転して，戦時共産主義を異常事態への応急措置とし，新経済政策を民主的社会主義へ到達するための常道とするのが，市場社会主義である。

ハイエクが提唱した「理念としての自由企業体制」との類似からして，市場社会主義は資本主義に特有な経済的アナーキを復活しようとするものであるという批判が出てくる。しかし，それは社会主義であるかぎり，経済の計画化を否定しているわけではない。社会を市場経済のなかに埋没させてしまう「市場社会」はポラニー（Karl Polanyi, The Great Transformation, 1957）によって批判された。市場社会主義が意図しているのは，計画化によって市場経済を社会のなかで適切に位置づけることによって，それを社会的に利用しようとしているのにすぎない。市場経済が社会をとりこにすることができるのは，資本主義的所有関係のもとにおいてのみである。所有が社会化されると，それは社会を飲み込むだけの原動力をもはや身につけていない。

市場経済のすべてを悪とするのは，あまりにも観念的である。そうすると，計画経済に，それが背負いきれないほどの負担を課することになる。複雑な近代経済を計画化だけで処理しようとするのは，人間知性への過信に由来する。「実事求是」という観点に立つならば，「7分3分」の見方は市場経済にも通用するはずである。7分の欠点があったとしても，3分の利点があるならば，前者を是正しながら後者を活用するのに努めるのが賢明である。

市場経済は，その発展過程において，自らを否定するような要因たる独占を生む傾向がある。生産のための最適規模を越えて，企業の規模が拡大すると，それは価格を管理するだけではなく，需要をもそうしようとする誘惑にさらされる。不況下での物価高を内容とするスタグフレーションにおいて，企業経営は安定するかも知れないが，国民生活は苦況に陥る。指摘されなくてはならないのは，企業行動の退化である。これまでの現実的経過からすると，自由企業体制の実現は資本主義のもとでは期待できそうにもない。『隷従への道』において，ハイエクの批判はスターリン主義的社会主義に集中されているが，それは資本主義の高度発展段階たる産業国家へも向けられなくてはならない。ガルブレイスの『新しい産業国家』は幾分の誇張を含んでいるが，現実からそれほど隔たってはいないようだ。わが国のように，市民社会が戦後のものであり，その成熟度を高く見積るのがむずかしいところでは，産業国家が猛威を振い，社会が寡占体制の餌食にされかねない。市場経済の欠点とされているもののかなりの部分が，国家に支援された独占経済の所産であることを知らなくてはならない。

市場経済の最大の欠点は，それが独占経済を導き出すということに求められる。この逸脱を防止することができれば，それを善用することが可能になるはずである。独占経済に帰せしめなくてはならない欠点を除去すると，市場経済の利点が浮び上がってくる。この利点を活用することなしに

は，社会主義への道はなだらかにならないだろう。そうするのに失敗すると，それへの道は険しくなるから，豊かな社会の大衆はそれへ進むのをためらうだろう。

市場システムは経済的利己主義をもたらすとして非難される。しかし，後者は前者の結果であるよりも，むしろその原因である。経済的利己主義は資本主義以前にも存在していたし，社会主義になったからといって直ちになくなるものでもない。この利己主義からわき出てくるエネルギーを利用することなしには，社会主義を軌道に乗せるのに必要な経済発展を可能にするのはむずかしい。だからこそ，「人民公社各級経済組織は労働に応じた分配という社会主義の原則を真剣に実行し，労働の質と量によって報酬を計算し，平均主義を克服しなければならない」(78年12月23日北京放送による中国共産党第11期中央委員会第3回総会〔三中全会〕コミュニケ）として，中国でも，政治的・道徳的アピールや行政指導システムに代わって，経済的刺激システムが重視されるようになるのであろう。

大衆の潜在能力を開発し，それを活用するには，機会均等は不可欠である。しかし，平等は出発点たる機会についてのものであり，到達点たる結果についてのものでないということを知らなくてはならない。結果での平等を保障する理想社会は，現実から遥かに彼方の未来にしか見いだせそうにない。理念を志向するのは断念すべきではないが，未来を先取りすることによって現実を無視するのは賢明ではない。能力に応じて働き，働きに応じて消費するのが，社会主義にふさわしい。機会の平等が確保されているならば，所得格差はそれほど大きくならないはずである。人間や自然までも商品化してしまう市場経済は逸脱しているが，このような不当な拡大を阻止し，それを適切に方向づけるならば，それは経済的刺激システムとして社会主義社会においても有効に機能するはずである。

経済的刺激システムに代えるに政治的・道徳的アピールをもってしたのが，66年に起きた「文化大革命」である。このシステムに由来する個人的格差を批判して，人間はすべて平等であるという素朴な倫理観が打ち出された。これは理念としてあくまでも正しいが，誤まった実践がそれから引き出される恐れがある。貧乏社会主義のもとで，政治的天才によって政治的・道徳的に説得された大衆は天をも衝く勢いを示したが，文革がもたらす連鎖反応が危険と見られると，それは阻止された。その後も活動を続ける紅衛兵は，厳罰をもって処せられたという。大衆路線を極端にまで推進させながら盛り上がった文革が，「前衛なき革命」が可能でないことを実証するかたちで終息した。その結果としてもたらされたのは，前衛の交替にすぎなかった。さらに，「4人組」が追放され，文革時に失脚した人びとが復権してくるに及んで，「文革の精神を肯定しながらの脱文革的修正路線」が打ち出されるにいたった。これが意味しているのは，理想と現実の間の複雑な緊張関係であろう。

「大規模な外敵の侵入のないかぎり，党の中心任務は現代化建設である」とし，そのために，国

民経済の管理体制を自主管理と市場経済を重視する方向で改善しようとしているのが，中国の現状であろう。このような様相は，三中全会コミュニケにおいて如実に示されている。

農業を社会主義的産業化を発足させるための本源的蓄積の対象としないという方針が，そのなかで明確に表明されている。労働力・資金・生産物・物資の経済外的強制による無償調達は許されない。工業製品と農産物の価格格差を縮小するために，農産物価格の引き上げと農業用工業製品価格の引き下げが行なわれる。さらに，文革時には「資本主義のシッポ」として盗泉扱いにされていた人民公社員の自留地・家庭副業・市での取引は，社会主義経済の必要な補充部分として公認される。農業がなお産業の主要部分である社会において，それを犠牲にすることなく産業化を進めようとしているのであるから，西側先進国からの経済的・技術的援助は現代化建設のために欠き得ないものになる。この援助なくしては，農業への市場経済の導入を円滑に進めるのはむずかしい。

「現在わが国の経済管理体制における重大な欠点は，権力が集中しすぎているということである。各級経済行政機構の思い切った簡素化に着手し，その職権の大部分を企業性のある専業公司あるいは連合公司に移すべきであり，経済法則に基づく行動を断固実行し，幹部と勤労者の生産意欲を十分に引き出すことに注意を払うべきである。」これが示しているのは，行政指導システムの後退と経済的刺激システムの前進である。これにともなって，企業は自律的存在になる。さらに，労働者の生産意欲の喚起が期待されている。企業の自律性はこのように強調されているが，労働者の自主管理は明確には打ち出されていない。

企業が労働者によって自主的に管理されていても，それが政治的に支配されているのでは，自主管理はその対象を失うことになる。したがって，企業の政治からの自由を保障する市場システムを欠くと，自主管理は竜頭蛇尾に終ってしまう。これからして，自主管理社会主義は市場社会主義と相互に補完し合いながら，一体をなすものとして受け取られなくてはならない。自主管理と市場経済を二本の柱として構築されることによって，社会主義はスターリン主義から解放される。

権力構造を二元化し，経済を政治から解放して，個人的創意を喚起する点において，自由企業体制は評価される。社会主義においても，中央集権的官僚制から労働者を解放して，彼らの自発性を活用するためには，権力の分散とくに政治的権力と経済的権力の分離が必要である。企業を自律化するには，行政指導システムに代えるのに経済的刺激システムをもってしなくてはならない。社会主義に市場経済を導入することを，これは内容する。このようにして成立する市場社会主義が自由企業体制と区別されるのは，「見えざる手」にすべてをゆだねないという点においてである。後者では，企業エゴイズムが放置されるのに対して，前者では，これを誘導して公共的善にいたらしめるために，マクロ調整は国家によって担当される。国家の企業への干渉は固定しているのではなく，企業が自己調整力を身につけるにつれて，それは縮小される。

経済的刺激に対する人間の反応には，規則性があるという事情に基づいて，経済法則の樹立が可

能になる。これを利用しなから計画化を進めようとするのが，市場社会主義である。これによって，国家は過重な負担を免れると同時に，企業は恣意的な行政指導から解放され，それに起因する非能率性を脱皮することができる。

プロレタリア革命を科学としての政治経済学の最後の行為とする通説を誤りであるとして，ランゲ (Oskar Lange, Entwicklungstendenzen der modrenen Wirtschaft und Gesellschaft, 1964) は社会主義的政治経済学の必要性を説いた。社会主義は市場経済と共存し得るから，経済法則はそこでも作用するというのが彼の主張である。ブルジョア経済学で開発された分析方法を批判的に社会主義政治経済学へ導入しようとする試みが，それに基づいてなされる。これをもって社会主義を経済管理問題への対策の貧困から救出しようとするのが，彼の意図である。

戦時においては，国民経済は戦争遂行のために総動員され，それが奉仕する目的が画一化されるから，国家による官僚的統制が可能になるだけではなく，それが効率的に望ましいものになる。このような事情からして，資本主義においても，戦時には，国家統制が実施され，それはスターリン主義的社会主義と類似したものになる。しかし，平時の社会とくに豊かな社会においては，人びとの価値観の多様性が顕著であるから，国民経済が充足すべき社会的必要は極めて複雑になり，それは官僚的統制の手に負えるものではなくなる。社会主義のもとでも，事情はそれほど変らないから，市場システムを利用することなくしては，そこでの経済管理は円滑に進まなくなる。それにもかかわらず，現実の社会主義がこのシステムを排除する傾向があるのは，その経済が後進的であることと臨戦態勢が緩和されていないからではないか。

市場システムを計画化のなかへ包摂するには，そこで働いている経済法則は政治的に方向づけられなくてはならない。この方向づけのねらいは，経済法則を意識的に利用して，社会的必要に奉仕させることにある。短期的問題は市場にゆだねられるが，長期計画においては，政策が市場に優位することになるだろう。方向づけを欠くと，社会法則たる経済法則があたかも自然法則であるかのように暴力的に自己を貫徹することになりかねない。この結果として出てくるのは，経済は成長しても，生活は楽にならないという声である。経済を成長させるために人間生活を犠牲にするのは，本末を顚倒している。

市場システムが導入されても，社会主義の本質が計画化にあることには，基本的な変化はない。計画化の効用は市場システムを追放することではなく，それを意識的に利用することに求められる。経済法則は資本主義と社会主義に共通して存在しているが，その方向づけの有無によって，両体制は区別される。方向づけられないと，経済法則は悪魔のように人間生活に作用する恐れがあるが，方向づけられると，同じものが人間にとっての従順な召使に変貌する。

経済法則を方向づけるということは，企業が遂行すべき社会的課題の達成と合致するように，企業および労働者に対して経済的刺激を設定することを意味している。独占や投機などによる社会的

に不公正な利得を許さない措置が，そこで講ぜられる。利己心を前提として，経済法則は樹立されるのであるから，これを方向づけるのは，利己心を誘導して社会性にいたらしめることである。利己心は組織化されると，企業エゴイズムとして登場する。企業や個人の創意を喚起するには，経済的刺激をできるだけ活用して，経済外的強制を縮小するのが望ましい。

技術革新による利潤の創造的追求は，資本主義的発展の積極的側面である。自由企業体制が円滑に機能していれば，資本主義は社会主義に対抗し得る活力を身につけることができるはずである。このような理由からして，独占禁止法は支持される。資本主義は方向づけを欠いているわけではないが，それが不備なことからして，企業行動の退化に対する歯止めがきかなくなってしまう。収益性を無視するような勢いで市場占有率の拡大を，企業が競い合っていた高度成長はすでに過去のものになった。これに代わって現われているのは，減量経営のもとで収益性を安定させようとする傾向である。これを可能にするために，価格管理だけでは足りず，需要操作をも行なうにいたると，生産費に匹敵するほどの巨額な資金が流通過程に投入されるのが珍しくなくなる。このようなやり方は産業主義的ではない。商業主義的状況のなかで目立ってくるのは，企業の退化現象である。

社会主義のソ連型モデルを批判して，これとは区別される社会主義をポーランドで実現しようとするのが，ランゲの実践的目標であった。これを特徴づけるのは，市場システムと自主管理である。彼が提唱した根本的改革は企業の自律性を強化するとともに，自治機関たる労働者評議会を企業経営の基軸に据えようとするものであった。労働者の自主管理によって裏づけられないと，市場社会主義は社会主義の本質を逸脱してしまう恐れがある。

労働者の自主管理が制度化され，彼らの自治機関たる労働者評議会が企業の最高機関になっても，彼らの資質がこれにふさわしいほどに向上していないと，労働者主権は形骸化の危険にさらされる。労働者を代表して管理的地位に就いている技術者や専門家が特権化し，労働者が分配の権限しか持たないものになってしまうと，自主管理は名目にすぎないものになる。これによってもたらされるのは，国家官僚に代わって，企業官僚が登場しただけであることになりかねない。官僚による労働者の代行は避けがたいとしても，官僚を特権化させないための措置は講ぜられなくてはならない。特権化が回避されさえすれば，自主管理制度は労働者の啓蒙に寄与するはずである。

企業のみでなく，国家においても，自主管理が順調に発展してくると，自発的結社を基軸とする社会主義の建設が可能になる。社会主義的市民社会の実現を，これは意味する。しかし，これへの展望は現実的にはそれほど明るくない。現実のパワー・ポリティックスを直視すると，理想への道は悪徳によって舗装されないとなだらかになりそうにないようにさえ見える。

（経済学部教授）