

# 随想 集団主義と人類の運命

大阪大学経済学部教授 高田 馨

## 1. 集団は力なり

昔からよく「団結は力なり」というが、これは「集団は力なり」といってもよいであろう。このごろ、いろいろなところで、このことを、いまさらのように痛感させられる。たとえば、日本の企業における「集団主義的経営」がある。経営家族主義という日本独特の経営理念によって終身雇用制と年功型昇進・賃金制が確立され、これらは従業員の忠誠心を高め、技術革新を円滑にこなして日本経済成長の原動力となってきた。このことは、内外の人々の認めるところである。とくに外国人には強く印象づけられるらしい。かの有名なドラッカーはハーバード・ビジネス・レビュー誌に「日本の経営に学ぶもの」という論文を書いて〔1971年 3/4月号〕上のことを認めているし、フランスのジャン・ジャック・セルバン・シュレパールの著書『アメリカの挑戦』でも認めている。このような日本的集団主義経営の実際を視察に来る外国の学者や実業家や学生も増えているようである。「おみこし経営」といわれる日本的経営の集団主義は世界を驚かせている強い力の一つであることはたしかである。それにつけても、このごろアメリカの人事管理や組織に関する本を読んでおもうことであるが、アメリカの本は「いかにして従業員の忠誠心を強めるか」に強い関心をもっているようである。このことは、裏からいえば、アメリカでは従業員の忠誠心を確保するのに日本よりも苦勞しているということになる。

「集団は力なり」ということを示す別の例は労働組合である。私の知るかぎり、労働組合の最初の例はイギリスにある。19世紀の10年代に有名な「ラダイト騒動」というのがある。ノッティンガム地方の靴下編み工場に機械が導入されたので失業したり賃金切下げのギセイとなる労働者が伝説的な人物「ラッド王」にひきい

られて靴下編み工場を襲撃し機械を破壊したというのである。しかし、機械を破壊しても駄目であることがわかり、資本家に永続的に組織的に対抗しなければならないことを自覚し、労働組合が結成されたということである。ご承知のように、この労働組合は強大な対抗力として労働者の地位を向上させ賃金を増加させ労働条件を改善させるのに貢献したといわれる。日本の労組は「会社労組」といわれる独特の基礎構造をもっていて、ウエスタン・スタイルとは異なり、ときに「御用組合」と非難される。しかし、実際は、終身雇用制のもつ雇用安定性の長所を認めてその制度の確立・定着に貢献したといわれるし、各産業での連合体をつくって強力に労働者の利益をはかっている。毎年の春闘で、たとえば、関西私鉄5社が同時にストをうちその実力をみせた事実を思い出せば十分であろう。

「集団は力なり」を思い知らせる最近の事例に、地域社会住民団体がある。毎日のラジオやテレビや新聞でこの事例が報ぜられている。地域住民とくに新興都市や旧大都市では、「となりの人はなにをするぞ」で、まったく無関心である場合が多いが、公害問題などでやむにやまねず、あるいは誰かの強い指導力によって団結するのであろう。もともと温和な性格の、あるいは利己的な性格の人間が多い日本人がこのように団結するのは、よくよくのセツパつまった事情によるとみてよい。

「集団は力なり」を思い知らされる他の事例は消費者団体である。耐久消費財の性能テスト、食品の品質検査、価格決定機構や配給機構の追跡調査、当局への陳情、批判、世論形成などと精力的な活動がみられる。メーカーや商人にとっては、この消費者団体は大きなケン制力である。もちろん、消費者団体の努力にもかかわらず

ず、「やむをえない」といいながら当局は価格上げを認めたり、知らないうちに消費者物価は上昇してきている。今後は消費者団体にかげられ期待は強まる一方であり、各種の消費者団体の運動もますます活潑に展開されるであろう。

「集団は力なり」を最も強く示してきたものは宗教団体と国家である。宗教団体については、その権力の強さを示す例はあまりに多い。国家についても同じである。とくに、国家間の権力葛藤については、あとで考えたいとおもう。

さて、「集団は力なり」という事実は、裏からいえば、集団をつくる力のない人間の群れ、「烏合の衆」は力をもつことができないということである。集団形成力、団結力のない「集合」は「集団」とはならず「権力」ももたない。

「集合」に集団形成力＝団結力が加わってはじめに集団となり権力をもつ。

このことを逆に利用した好例が西欧「先進国」の植民地政策であったとおもう。第2次大戦のとき私は1年あまりシンガポール軍港にいたことがあったが、そのときマレー人の生活態度をこの目でみてはじめてイギリス帝国の植民地政策の本質・秘密を理解することができた。その秘ケツは2つあった。一つは工業過程を現地人から見えないようにしておくことである、ゴム樹液を採取しているゴム林を縫うて走るイギリス製の車のタイヤにどうしてこのゴム液が変化するかをゴム林に働くマレー人は知らない。

ゴムの樹とタイヤの間には無限・不可知のギャップがあった。第2の秘ケツは現地人から団結力を奪っておいたことである、土候（サルタン）を馴致し、庶民には、その日その日が明るい陽光のもと平和に送れさえすればよいというように馴致してきたのである。マレー人はマレー人の「集合」の元素にはなっていたが、マレー人の「集団」ではなかった。集団形成力が生まれなくなっていたからである。

要するに、集団形成力＝団結力をもつことができ集団をつくることができた人間集合は権力をもつことができ、そのような団結力のない集合は「烏合の衆」にとどまり権力をもつことは

できない。これが現世の実態である。

## 2. 集団的利己主義

集団はその力によって自分たちの利益を守ること、促進することができるが、他面では、その集団の利益だけしか考えないという集団的利己主義がみられる。

人間は小賢しいことを口にしてはいるが、結局は自己の利益を放棄することはしない。これが集団にも現われてくる。最も素朴な形は「恋愛」→結婚→家族の集団的利己主義であろう。

「あの女性は誰にも渡さない。オレのものだ。」とか「わたしはあの人だけを愛しています。」という相互独占欲、排他的忠誠心が「恋愛」においてみられ、それが結婚式という形式をとって家族という集団を形成する。ここでも「恋愛」過程でみられた独占欲、排他的忠誠心が強く、「他の家族はどうでもよい。自分の家族さえよくなればよい」という家族的利己主義があらわにみられる。よくバスや電車でみられるように座席を自分の家族だけには、人を押しのけて確保しようとする闘争ともなる。「パパ、ママここよ！」と座席確保の重大使命を達成した子供の雄叫びと雄姿をみるたびに、日本人のアニマリティにカンシン（寒心）するのである。この幼年時代→少年時代から培われた家族的利己主義は、成長して所属する諸集団にもすでに同じ性向をもつ先輩たちの努力によって確立されており、まことに自然に集団的利己主義に馴致されその担い手となっていくのである。企業という集団に入ると、経営家族主義のもとその企業への忠誠心を高めると同時に他の企業へは敵対心（敵ガイ心）を高める。労働組合も同じく自己の組合への忠誠心を高め異った上部団体に属する組合には敵ガイ心をもやす。悟りを甞いているはずの宗教団体でも異教の徒に対してはきびしい態度をとる。国家に至っては最もはげしく集団的利己主義が現われている。1963年にアメリカ各地を視察したとき、いわゆる斜陽地区や斜陽産業ではいろいろの苦情をきかされた。そこでは日本人をカタキと考えることは労使共通なのである。アメリカとニッポンのカタキ関係に労使ともに拍車をかけているのである。各国の

「元首」が笑顔でカンパイしたり、実業家や労組指導者が各国を互いに訪問して「親善」の態度を示しても、個人的には竹馬の友以上として交際していても、その上からきびしい国家の枠がはめこまれていて、イザとなれば国家的利己主義が現われる。大豆が不作だからニッポンとアメリカは同じようにそれを耐えようということにはならない。ニッポンへの輸出を切りつめてアメリカ人の生活を守ろうということになる。

上のような集团的利己主義のことをポールディング教授は「組織体の二面性」〔the two-sidedness of organizations〕ということばで指摘している。少し長いが引用しておこう

〔K.E. Boulding, The Organizational Revolution, 1953, pp.10-11. 岡本康雄訳『組織革命』, 1972, 45-47頁. ただし, organization は「組織」と訳さず「組織体」と訳しておいた. 〕

「組織体とは、一方では組織された集団内部の結束の強さの表現であると同時に、他方、自分たち以外の組織体とは結束していないことの表現である。いいかえれば、組織体は仲間集団（in-group）とよそ者集団（out-group）との区別をはっきりさせようとする傾向がある。それで、ほとんどの組織体が二つの顔——メンバーに向ける笑顔と外部に対する渋面とをもっている。現在、二面性が最も強くみられるのは国家である。……自国民の子弟には保護と慈愛を惜しまない国家も、敵国の子供に対しては、非情にも爆弾を投げつけるのである。外部からみれば、国家はすべて、自国を守るためには慈悲、愛、やさしさ、思いやりなどはいっさい顧みようとしない巨大な怪物である。必要とあれば、赤子を火あぶりにし、全市民を殺し、土地を荒し、約束をほごにし、うそを言い、あやしげな主張を行なう。組織体における二面性は、国家ほどではないにしても、どの組織にも共通する特性である。城壁内では兄弟愛に結ばれる団体が、外部の人に対しては偏見と尊大のかたまりの顔を呈する。信者の魂をあたたくはぐくむ教会でさえも、異教徒に対しては、火あぶりを行なわないまでも憎悪のことばで

焼きつくすのである。全体のための個人、個人のための全体というすばらしい旗じるしの下に、組合員の団結精神をうち立て組合内の宗教的、人種的障壁さえ取り除こうとしている労働組合も、雇用者や対立組合やがんこな非組合員などに対して若干ちがった顔つきとなる。同様に部内者からは偉大な企業帝国と思われている企業も、部外者に対しては好意をかなり欠いた顔つきとなり、時にはその従業員に対してさえそうなることもある。」

このように、集团的利己主義がはびこることは、人間の生活に強い不信感と闘争心を生み出し、互いに殺し合うことになるのであって、決して好ましいこととはいえない。しからば、どのようにすればよいのであるか。

### 3. 集团的利己主義を防ぐもの

集团的利己主義を防ぐ方法はあるのか。あるとすれば、どのようなものか。これについては、悲観論と楽観論があるであろう。悲観論によれば、人間はもともとアホウな存在であり、「馬鹿は死ななきゃ直らない」のだから、人類が死滅しなければ集团的利己主義はなくなる。人類は死滅するまでそうして苦しむのであり、どうすることもできないという考え方である。こういう考え方は一見無責任きわまる考え方であり人間として恥づべき考え方であるようにみえるが、人間の永い歴史をみて、人間のおろかさを感じている人には、そういう悲観論も根拠のないことではないであろう。これに対して、楽観論では、集团的利己主義が衝突すれば、まのずから妥協が成立し落ち着るのであるから心配するにおよばないという自然法的な考え方もあり、さらに、集团的利己主義の担い手である人間はアホウでもクレージーでもなくクレバーであるから、なんとか収拾できるという考え方もある。

さて、このような悲観論か楽観論かのいずれか一つを徹頭徹尾守り通している人はごく少数ではないだろうか。多く人はそう徹底できないようにおもわれる。悲観論者であっても、実際の生活では、「こうすれば少しはマシになるだろう」と改善に努力せざるをえないだろう。

「改善」の努力の意味を認めていることは、悲観論ではなく楽観論なのである。また、楽観論者といえども、ときどき「こんなことでは人類は亡びるぞ」と感ずることがあるであろう。そう感ずるかぎり悲観論者になっているのである。

このように、形式的には、集団主義的利己主義と人類の運命について、悲観論と楽観論を区別できるが、実際の生活では、人間は改善をめざして努力しているのであり、また、せざるをえない。このかぎりにおいて、楽観論によっているのである。ここで楽観論とは、「なにもしない」ことではなくて、人間の改善努力がなにがしかの効果をもつであろうということをも認めることである。

こういう努力にはすでにいろいろのものがあつる。典型的には、立法・行政・司法を含めた広義の「政府」(government)によつていふ。しかし、政府活動が盛んになると、官僚政治の非能率の問題が多くなるし、院外団の圧力とか陳情団の力とか、やはりいろいろの問題がでてくる。集団主義的利己主義はここでも解決されない。国家間の集団的利己主義を防ぐための国連の努力、国際法の存在、条約の存在にもかかわらず、戦争はどこかでいつでも行なわれている。法律をつくっても、すべての活動を網羅できないから、「法スレスレ」をねらうものが多くなる。公害法を設けても「その基準までは公害を出してもよい」というように免罪符と考えってしまう企業が多くなる。そこで、法律以上のことを訴える社会的責任論が出てくるが、いまのところ、日本の企業のすべてが本気で社会的責任を考え実行しているとはいえない。神崎川が鉄道唱歌第60節(下記)によまれている程度の美しさを取戻していないのが身近かな一例である。

『大阪いでて右左』

菜種ならざる畑もなし

神崎川の流れのみ

浅黄にゆくぞ美しき』

私のゼミの卒業生で一流会社に勤めているのが「法スレスレでやらされてます」とか「社会的責任論をゼミで勉強したように主張するには勇気がいります」と話していたが、これをきい

てガッカリしたのである。これは、やはり、企業の集団的利己主義の厳存をものがたる。個人として立派な紳士でも集団に入ると集団的利己主義のとりこになってしまう。

法律でも社会的責任論でも駄目なのかとおもうと、またもや、さきの悲観論に逆戻りしそうになる。しかし、バーナードのつぎのことばがわれわれを勇気づけてくれる。

「人は世界の分裂の証左をみて、それがあたかも世界的統合からの根本的な偏異であるかのように思つて、落胆しているのが現状である。しかしこの失望こそ、世界的統合の実現に先立つべき信念。すなわち統合の拡大強化が必要だとする信念のある証拠である。かかる信念が普遍的となり、協働の技術がこれまでよりもずっと発展するまでは、対立こそが終局的統合への主要な過程である。」

〔Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』307頁参照〕。

バーナードの上記のことばは、世界的統合の可能性を確信する楽観論にもとづいていふとみてよい。すなわち、協力すれば分裂は克服できるという信念をもって、協力の技術を開発せよというのである。

このバーナードのことばは、集団主義的利己主義を防ぐことができるか、できるとすればどうすればよいかについて、われわれを勇気づけてくれる。しかし、バーナードも最終的には、哲学と宗教の問題だとしてしまう。

「私は人を自由に協働させる自由意思をもった人間による協働の力を信じる。また協働を選択する場合にのみ完全に人格的發展が得られると信じる。また各自が選択に対する責任を負うときにのみ、個人的ならびに協働的行動のより高い目的を生みだすごとき精神的結合にはいり込むことができると信じる。協働の拡大と個人の發展は相互依存的な現実であり、それらの間の適切な割合すなわちバランスが人類の福祉を向上する必要条件であると信じる。それは社会全体と個人とのいずれについても主観的であるから、この割合がどう

かということは科学は語りえないと信じる。それは哲学と宗教の問題である。」〔上掲訳書 309頁〕。

このバーナードのことは、集団間の協力におきかえてみてもあてはまるであろう。しかし、協力のバランスについての判断を哲学と宗教の問題にまかせてしまうのはどうであろうか。さきに引用したポールディング教授も組織体の衝突の解決のよりどころを「愛」の精神に求めている。哲学、宗教、愛に解決の根拠を求めるのはやむをえないことであろうが、よく考えると、哲学、宗教などではまことに多くの考え方があるのをどうするかという問題がある。同じキリスト教でもカソリックとプロテスタントが分れているし、仏教でも無数の「派」がある。哲学や宗教にまかせても、また集団的利己主義が現われるのは必定である。「神さま仏さま」の集団的利己主義が人間集団の利己主義として現われてくる。いや、人間の集団的利己主義が神さま仏さまの集団的利己主義かとおもわせるものをつくり出す。価値観の闘争、神々の闘争は事実たえまがない。

ここまで考えてくると、やはり、人間の世界でも集団的利己主義は防ぎようがないとあきらめの境地に達するのであるが、これはさきに述べた悲観論の境地である。それではいけないと思う。しかし、なにかたよりになるものがあるのかときかされると、やっぱりはっきりしない。しかし、いま私が最も現実的なよりどころとなるとおもうのは、人間に固有の自利心である。人間は個人としても集団としても自利心 (self-interest) をはなれることはできない。これがあるからこそ、集団的利己主義が出てくるのであるが、逆に、自利心があるからこそ集団的利己主義を防ぐ可能性もでてくるとおもう。そして、相手の利益を配慮することが自分の利益にもなる関係を自覚した自利心を「啓発された自利心」(the enlightened self-interest) というならば、これを育てることが集団的利己主義を防ぐ着実な方法であるとおもわれる。もちろん、この「啓発された自利心」を養うこと、「赤裸な粗野な自利心」を「啓発された自利心」に転換するためには当事者が努力しなければな

らず、あるいは、強制力を行使しなければならぬかも知れない。自発的に自己啓発して「啓発された自利心」を養うことができれば理想的であるが、それができなければ、他律的に啓発しなければならない。また、「啓発された自利心」による行動が「粗野な自利心」によって乱され「バカをみた、もうやめた」というようにならないように枠組みを設定しなければならない。このような枠組みをつくり、「粗野な自利心」を「啓発された自利心」に転換させるように努力するのが各集団のリーダーの役目であり、また、そのリーダーのもとにあるメンバーの役目である。リーダーもメンバーもアホウで、これができないとき、そのときにはどうにもならない。私は、リーダーのなかにもメンバーのなかにもアホウばかりではないと信じているから、いまのところ、「啓発された自利心」によって人類は自滅から免れることができると信じている。しかし、ほとんどすべてのリーダーとメンバーがアホウであるならば、もう絶望である。人類は滅びるに値することをみずから証明したことになるとあきらめねばならない。

— 以上 —