

見果てぬ夢としてのアソシエーション ：協同性、労指関係、瞬時の意思疎通

小野塚 知二

はじめに

ヒトという種は、動物としてはひ弱な存在であり、一匹では到底生きることができません。この意味で、自助とは虚構に過ぎません。それゆえ、ヒトが人として生きるためには、必ず共同作業が必要となります。共同作業は人間にとって運命的で不可避な要件です。ヒトは共同作業を通じて、自らを最初の家畜、すなわち、人間にしたのです。しかし、共同作業には指揮命令と服従実行の相互補完的な関係がつきまといまいます。近現代になって、「個人の自由」が、少なくとも建前としては尊重されるようになっても、共同作業における支配=被支配は強まりこそすれ、なくなったことはありません。では、支配=被支配は本当に人にとって不可避なのでしょうか。

この問いに対して、出口に向かう鍵語としてただちにアソシエーションを想起する人は少なくないでしょう。アソシエーション（協同性）は、近現代社会の共同作業を支配=被支配関係から解放するための夢の言葉でした。ほかにも「連帯（solidarity）」、「友愛（fraternity）」、「協働（co-operation, colaboration）」などの語も、同様の夢を描く語でした。なぜ、アソシエーションは共同作業の支配=被支配関係から脱却するための希望の言葉だったのでしょうか。しかし、それは、現在までのところ、一つの例外を除いてすべて失敗し続けてきました。アソシエーションはなぜ失敗し、夢を描いた人びとの絶望の種となったのでしょうか。

共同作業における支配=被支配は本当に不可避なのか、また、希望の言葉であったアソシエーションがなぜ絶望の種となったのか、この二つの問いに現時点での暫定的な答を与え、今後の思考の可能性を探ることが本稿の課題です。

I 協同性の位相

(1) 人間=社会観の三類型

アソシエーションが希望の言葉として長く追求されてきた理由は、三類型の人間=社会観を概観するところからもわかります。すなわち、有機体モデル（organicism model）、原子論モデル

(atomistic model)、および協同性モデル (association model) です*1

これらのうち、最も古い人間=社会観は有機体モデルで、そこでは、個人（ヒト個体）は一個の生物体の器官（organ）を構成する細胞にすぎないと考えられています。たとえば、人の心臓を構成する細胞は死滅まで、心臓の細胞であって、ほかの器官の細胞になることはできませんし、むしろ、他のヒト・動物個体の器官を構成する細胞に変わることもできません。その細胞は発生した時点で、ある人の心臓の細胞であることを運命付けられていて、器官や個体を選択することはできないのです*2。つまりヒト個体は個人（individual）としての主体性（agency）を与えられていません。しかし、その細胞に供給される血流が少なくなれば、痛覚を神経系を通じて脳に伝達することで、たとえば狭心症の際の疼痛のように、不具合や不都合に対して「発言」すること（voice）は可能です。これとまったく同様に、前近代の共同体／身分制の中に組み込まれたヒト個体は、生まれながらにして、特定の共同体／身分の中で何らかの職分を果たすことがあらかじめ決まっていて、おのれが属する共同体や身分を選んだり、変更（change）したりすることは原則的には想定されていません。しかし、選択権（choice）のない共同体／身分の成員には、自分たちの共同体／身分[の自律]に関することについて完全な発言権（voice）が与えられていました。

原子論モデルは有機体モデルの対極に位置します。有機体モデルでは、共同体／身分制（≒社会）が先に存在し、人はその器官の構成要素としてのみ存在が承認されます。原子論モデルでは逆に、ヒト個体が個人（individual）として先に存在していて、社会（市場や国家）は彼らの契約の結果としてのみ発生します。したがって極端な場合には社会に参加しないという自由もありますし、いまいる社会から退出（exit）する自由も保障されます*3。個人の契約によって構成されるのが政治社会（国家）か市場社会（市場経済）かによって、成員間の人格的関係の有無や個人の発言権の有無が異なりますが、市場社会に限定するなら、市場に参入する主体間には何の人格的関係もありません。単におのれの欲望を満たすための手段として他者と個別的に契約しているにすぎないのであって、その他者がどのような人物であるかについては、契約を守るか否か以外には関心ももちません。また、他者との契約によって形成された市場に対して発言権（voice）を行使することはできません。市場の自動調節作用が人々の欲望をもっとも

*1 三つの人間=社会モデルについて詳しくは小野塚 [2018b] 第7章を参照してください。

*2 生物体の細胞も発生のある過程を経過した後は、iPS細胞のような人為的な操作によって諸種の器官の細胞になる能力を回復させない限り、他の器官の細胞になれませんし、移植手術や免疫抑制のような人為的操作がなされない限り、他の個体の細胞となることもできません。これとまったく同様に、前近代の共同体/身分制の社会においても、あるヒト個体の属する共同体や身分を変更することは、たとえば養子縁組で家の中でヒトを交換するといった人為的操作によるなら、可能とされていましたが、それが前近代社会の持続可能性のひとつの秘密でした。

*3 退出と発言権については、Hirshman [1970] を参照してください。

よく満たしてくれると考えられてきたので、市場の機能に介入することは排除されます。有機体モデルが前近代から存在していた人間=社会観であるのに対して、原子論モデルは近世に登場した新しい人間=社会観です。

さて、協同性モデルは、これら両者のよいとこどりをします。つまり、個人が先に存在し、彼らはおのれの自由意志にしたがって社会を作り (associate)、また退出する自由が保障されると同時に、彼らは社会に対する発言権も保障されます。しかも、発言権は団体の名称・目的・規約・解散等のすべてに及びます。協同性モデルには、是非もない前近代の共同体よりも、また非目的・非人格的な市場での取引関係よりも、もちろん独りで孤立して行うことよりも、自覚的で目的意識的な協同性の方が、あらゆる点で優れているという価値判断が込められています。際限の無い欲望の充足はむしろ独りではできませんが、協同性は、欲望充足の効率性という点で、前近代の共同体はもとより、その場限りの市場取引よりも、目的=手段関係として優れているだけでなく、同じ目的を共有する他者と仲間 (company) になること自体が目的でもあるのです。おのれの欲望をよりよく充足するのみならず、他者の役に立ち、他者に認められ、協働、連帯、友愛、互助 (mutual aid) 等々の諸価値を実現することができるというのが、協同性モデルが有機体モデルと原子論モデルの双方に対して主張する優位性の論拠です。

(2) 協同性モデルの近代的性格

原子論モデルが近世の、まだ原初的であった市場経済を念頭に置いて作られた範型だとするならば、協同性モデルは、そうした市場経済の問題性も明晰に認識できるようになった近代の産物です。それゆえ、そこには、自由、平等、友愛、自律性、人権などの近代的諸価値と親和的な側面がたくさん含まれています。他方、現代とは、近代の市場社会の問題を介入的自由主義の発想で解決しようとした時代ですから、出入り自由で発言権も保障され、人格的關係の構築や維持も目的となるアソシエーションは現代にあっては、つねに、現代社会の介入的性格からの解放の夢とも結び付いてきました。介入的自由主義の福祉国家・フォーディスト蓄積様式・国家独占資本主義が完成した 20 世紀後半になお、ユーゴスラヴィアの自主管理社会主義や倒産企業の自主管理再建闘争などが試みられ、アソシエーションが夢の言葉であり続けたのは、そうした背景のうえに出現した現象です。

(3) 社会主義的性格

原子論モデルは資本主義的な市場社会とその人間的基盤をめぐる通俗的な解釈を提供してきました。すなわち、市場では、人と人之间には何の關係もなく、誰もが価格のみを指標に自己利益を最大化しようと、個別にかつ独立に行動する「経済人 (homo oeconomicus)」であり、彼

らの判断と行動の集計を市場が調節・統合するという解釈です。このように、おのれの経済活動のあり方を決定する経済人こそが近代資本主義の担い手であり、彼ら独立独行の人物たちの行いは市場の自動調節機能を通じてのみ結び合わされているのだという資本主義観・人間観がこの解釈の根底に作用しています。ここでは、市場の調節機能の結果として、何らかの共同性は成立するのですが、それは人々が意図的・目的意識的に形成しようとした関係ではないという、あたかも「組織化されない複雑性 (disorganized complexity)」であるかのような社会観こそが、この通俗的な解釈を特徴付けています。

しかし、実は、純粋に投機的な市場での売り抜けのように、高度に個人的かつ利己的 (selfish) とされる市場行動も、その主体が自分しかみえていない (self regarding) な者ならば不可能であって、売り抜けにも他者理解 (「誰かがいまこの瞬間に売りに転ずるかもしれない」という other regarding な心の働き) が前提として作用していると考えざるをえません。それゆえ、市場に参入する人々の間に相互関係の成立しない「組織化されない複雑性」が市場の本質ではなく、他者を感じる力 (sympathy) によって「組織化された複雑性 (organized complexity)」こそが市場の本質なのです*4。

アソシエーションは、人が共同体に埋没した前近代社会 (および前近代への復古構想としての共産主義) とも、人が砂粒のように孤立して市場で一瞬すれ違うだけの市場原理主義とも異なる人間=社会観を提示しようとしている点で、社会なるものを意図的・目的意識的に形成しようとする社会主義 (socialism) の系譜を色濃く受け継いでいます。協同性モデルにおける社会が、組織された複雑系 (socius (仲間、会社、社稷)) であるということは、誰・何が^{しゃしよく}いかなる力で人々を仲間・会社・社稷に組織する (associate=ad+socius) のかという重大な問いを投げ掛けています。

II 分業—効率性—労指関係—支配

前節で、協同性が近世から近代・現代にいたる資本主義的な市場社会の中でどのような位相において出現したのかを概観しました。有機体モデルと原子論モデルの良いとこ取りで仲間関係を意図的に構成・維持しようとする協同性の理想は、しかし、なぜ失敗し続け、支配=被支配を免れないのでしょうか。本節では、それを分業という観点から考察します。

*4 人間=社会の本質を「組織化された複雑性」であると考えることによって、新たに何を問わなければならないのかについては、小野塚 [2018a] を参照してください。

(1) 分業は効率性を求める。

分業とは字義通りには労働の分割 (division of labor) ですが、それは決して、合目的な一連の労働を個々の作業に分割さえするなら、分業の利点は達成されるということを意味しません。やみくもに労働を分割して、皆がてんでんばらばらに働くことは分業ではなく、烏合の衆の無駄な作業です。分業とは、単一の意味のもとに一連の労働を有機的に分割し、分割された諸作業の成果を再び結合し直すことにより、独りですべての過程を担当するよりも高い効率性を達成する高度なわざです。分業がそのような技・業であるならば、その全過程は、誰かの明晰な指揮命令によって統括されなければなりません。こうした分業こそが人間を類人猿の群れから分離して人たらしめたのだとするなら、人の本質である共同作業には、必ず、指揮命令と服従実行という二つの機能が相互補完的に組み合わせられなければならないということになるでしょう。すなわち労指関係です。

(2) 労指関係

人間を人間たらしめた根源的社会関係としての共同作業は、本質的に労指関係という面を持たざるをえません。労指関係が人間=社会の超歴史的な本質だとするなら、「労使関係 (industrial relations)」は近代産業社会における労指関係の現象形態です。雇用 (employment, 使用者と労働者の関係) が指揮命令権をただちに担保するわけではありません。森建資 [1988] が克明に論じたように、近世から近代にかけて雇用関係が意味のある共同作業を成立させるためには、法の力で使用者側の指揮命令権つまり支配する権力を担保しなければなりませんでした。労指関係が近世・近代のどこかの過程で、法的な表現をとり、労働者と使用者の間に微細な権力関係を持ち込まない限り、雇用それ自体が支配を生み出すことはできなかったのです。

同様にして資本=賃労働関係において、資本家による生産手段の私的所有がただちに労働者への支配を生み出すわけではありません。生産手段の所有者が賃労働を資本の運動の中に実質的に包摂することで、はじめて支配は可能となるのです。それゆえ、「労資関係 (資本=賃労働関係)」とは資本主義社会における労指関係の疎外態であるということが出来ます。そもそも生産手段の所有が支配を可能にするという発想には無理があります。たとえば、軍隊において戦闘手段を所有しているのは君主・国家であって、将軍や上官ではありません。しかし、軍隊では将軍・上官の支配権が成立しているのは、人間の本質としての共同作業における労指関係が軍隊に反映しているからです。所有が支配を必然化するわけでも担保するわけでもありません。

逆に、学問の自由は、一見すると労指関係を否定しているように見えますが、そうではありません。真理の探究という普遍的な命令に従って、国際公共財としての真理を生み出し、共有するためには、大学や研究機関の設置者・所有者といえども、探究すべき真理の在処や内容につ

いて個別的に容喙^{ようかい}してはならないのです。もし仮に所有者が容喙できるとするなら、真理は個別的で条件付きのものに留まってしまいますし、国際公共財として共有することも困難になります。したがって、真理の探究という普遍的な命令の実行は、学問共同体（大学、学会、アカデミー（学術会議））の自律性に委ねざるをえないのです。学問の自由にあつてさえ、それが人間の共同作業である限り、個々の研究者は真理の探究という普遍的な命令の支配から自由ではないのです。しかし、それは大学や研究機関の研究・教育手段の所有関係とは独立に発生する支配なのです。

このように、指揮命令=服従実行関係がすべての人間=社会関係（階級、身分、支配、権力、学問）の本質であり源泉です。分業によって効率的に欲望を充足しようとする人間は、この労指関係から、少なくともこれまでのところは自由になることができませんでした。支配は人間が人間であるために不可避の要素だったので*5。

Ⅲ 労指関係を廃棄しようとする試み

労指関係が揚棄すべき問題として認識されるようになったのは、前近代の共同体／身分制から主体が「解放」され、近代的な個人という概念が形成されるようになってからです。それよりも前にも、むろん人間の共同作業は、支配=被支配の関係を必然的に帯びていましたが、自由な個人という概念の生まれる前には、支配は是非もないことであつて、それを廃棄しようとする試みは、後に見る原始仏教的な営みを除くならなされませんでした。

(1) 自由平等な諸個人と共産主義、社会主義の夢

すでに第Ⅰ節で概観したように、近世から近代にかけて、人々は前近代的な共同体／身分制からの自由と、発言権を行使できず非人格的な人間関係にしかならない市場社会からの自由の両方を求めて、協同性（association）の夢を語り、また、実際にその実現を追求し始めました。市民革命（ブルジョワ的変革）を通じて、自由平等な諸個人には、いつでも、どこでも、なにをしてもよいという普遍主義的な自由を追求しうるのだとの理想が語られるようになってから、まず、そうした「自由からの逃走」としての共産主義（communism）が早くも 16-17 世紀には唱えられ始めます。それは、共同体／身分制が与えてきた（と考えられた）保護を喪失した人

*5 筆者がかつて、小野塚 [1989] および小野塚 [1998] で、労資関係とは資本主義社会における労指関係の現象形態にすぎず、労指関係がその超歴史的な本質であると主張したのを、有田 [2000] は、階級関係のいろはもわかっていないと「批判」しました。しかし、この批判は、人類の誕生以来、人類につきまとうて離れない本質を見つめることをせずに、資本=賃労働関係というたかだか数百年の長さしか経験していないことがらに惑わされた謬見であるといわざるをえません。

びと（当時の用語法では「浮浪者（vagabonds）」）が、共同体／身分制からの自由を放棄して、共同体を再興復活しようとする、ある種の保守思想あるいは伝統回帰主義として論じられます。むしろ、そうした復古主義によっては、人の欲望の解放過程（宗教改革／ルネサンスから 17-18 世紀の市民的ヒューマニズムまでを貫く論理）の大きな流れを逆転することはできず、この過程は最終的には産業革命によって資本主義体制が技術的な基盤をともなって確立することによって完了し*6、逆に、共産主義の夢はそこでいったんは断ち切られます。

論理的には、共産主義の夢が解体した後に登場するのが社会主義（socialism）です。社会主義こそは、有機体モデルも原子論モデルも拒否する協同性モデルの嫡子であったといって差し支えないでしょう。社会主義・共産主義という語を学問的に扱った最初のまとまった業績である L.v.Stein, *Der Socialismus und Communismus des heutigen Frankreiches*（『現下フランスの社会主義と共産主義』、1842）や、マルクスとエンゲルの『共産党宣言』（1848）頃までは、「共産主義」の語も用いられてはいましたが、19 世紀後半になると、協同性モデルの社会変革構想を表す語は急速に「社会主義」へと収斂していきます。第一インターではさまざまな語で理想が表現されていましたが、「共産主義」はすでにほぼ死語となっていました。さらに第二インターでは正式名称に社会主義者（socialist）が用いられるようになり、資本主義と専制主義への挑戦者は、ほぼ等しくみな社会主義（もしくは社会民主主義）の語を用いるようになりました。19 世紀末以降の第一のグローバル経済の中で「繁栄の中の苦難」の理論的解釈として社会主義は影響力を増し、欧米日本だけでなく、従属諸地域にも「社会主義」を名乗る解放勢力が登場するようになります。第一次世界大戦という危機を背景にして登場したロシアのボリシェビキたちを中心とした政権は、帝国主義を継承する「ロシア」の語を放棄して、「評議会（council, Rat, soviet）社会主義共和国連邦」を名乗るようになります。

彼らの自己認識においても、欧米日本などでの認識においても、それは社会主義革命であり、資本主義的な労資関係を含むあらゆる階級支配を廃絶する（資本主義からの卒業）とともに、帝国主義的な民族抑圧からの卒業をも宣言しました。しかし、それが 1920 年代後半以降、スターリンの影響下に集団化と産業化（＝「電化」⇨農民を共同体（ミール）から叩き出し、労働者を創出すること）によって出現したのは、むきだしの労指関係でした。しかも効率性競争では資本主義的な分業・共同作業に敗北したのです。ソ連・中東欧の社会主義が 20 世紀末に相次いで頓挫したのは、自由を求める民衆の要求に敗れた結果ではなく、より効率的な欲望充足（その象徴としての「バナナ」）を求める民衆の要求に敗れた結果でした。欲望充足という点で、協同性モデルは 20 世紀末までには、原子論モデルに敗北したのです。

こうした社会主義の敗退に先だって、人を支配・抑圧する体制としての社会主義へのある種の

*6 人の欲望の解放過程と産業革命との関係については小野塚 [2023] を参照してください。

批判を込めて、20世紀後半に共産主義の「夢」が再び唱えられるようになりました。中国の「文化大革命」も、カンボジアのポルポト独裁の試みも、いずれも民衆を犠牲にした壮大な社会実験の側面をもちましたが、結果は、絵に描いたような反理想（dystopia、あるいは anti-utopia）を現出し、無惨な失敗に終わったのはご存知の通りです。

（2）資本家のコレクティヴィズムと中小生産者のコレクティヴィズム

19世紀から20世紀にかけては、生産協同組合、株式会社、さらに、労働者自主管理企業や自主管理社会主義など、社会全体を社会主義・共産主義の理想にしたがって変革するというという夢とは区別されたところで、実にさまざまな形態のアソシエーションも試みられてきました。

これらの試みのうち、現在にいたるまで安定的に存在しえたのは、株式会社だけです。株式会社とは出資者のみのアソシエーションであり、出資者と労働者が異なる共同事業のあり方です。つまり、そこでは、出資者間の関係は自由平等で、出入り自由で、発言権も確保されていますが、出資者（の代理人である経営者）と労働者（従業員）の関係は剥き出しの支配=被支配となることにより、共同事業における支配を担保しえたのです。株主は退出もできるし発言もできるという点で、それは確かにアソシエーションですが、従業員は発言できないし、退出すれば失業するという点で、有機体モデルの利点も協同性モデルの利点も失われています。

これに対して、ほぼ同じ目的（少額出資の促進と少額出資者の保護）と原理（持ち株の譲渡可能性、有限責任制）で出発した生産協同組合^{*7}、出資者をそこで働く者（労働者、中小の自営職人）に限定し、逆に出資者は必ずそこで働かなくてはならないというきつい条件を課したために、分業が必然的に帯びざるをえない支配=被支配の関係を、自由で平等なはずの出資者の内部に持ち込まざるをえず、長期安定的に成功した事例はひとつもありません。協同組合で成功しえたのは、消費協同組合（生活協同組合）や農協・漁協のように、出資者がその協同組合の労働に従事しない自由を確保し、逆に協同組合の従業員（職員）は、株式会社などと同様に、外部の労働市場から雇い入れている組合に限られています。それらの協同組合では、株式会社と同様に、経営者（専務理事）と職員（労働者）との間に支配=被支配の関係が持ち込まれます^{*8}。

支配を残した株式会社や消費協同組合は生き残り、支配を消し去ろうとした生産協同組合は出資者間の支配=被支配関係に起因する諸問題で失敗しているということはたいへん示唆的

*7 生産協同組合と株式会社の異同と歴史的関連については、椎名 [1985] による「資本家のコレクティヴィズム」と「中小生産者のコレクティヴィズム」との整理を参照してください。

*8 協同組合にも発生する支配=被支配の関係に目を瞑り、協同組合は非営利事業であるがゆえに搾取はなく、したがって労資対立も発生しないとの珍妙な議論（有田 [1996]、有田 [1997]）が唱えられたことがありますが、その理論的誤りについては小野塚 [1998] を参照してください。

です。

(3) 分散型自律組織 (DAO)

近年、情報技術の発展にも支えられて分散型自律組織 (decentralized autonomous organization) が注目と期待を集めています。現実には DAO で組織設計が完結して事業を行っている事例は、まだありません。したがって、それは現状では、語られている夢の一つにすぎません。

現在、語られている DAO の夢は、基本的に出資者間の意思決定に関する「新しい民主主義」あるいは「誘因志向型組織」の可能性ですが、それは、指揮命令と服従実行の関係のうち、指揮命令する者たちとの間での民主的的意思決定メカニズムであって、機能的には株式会社の株主たちのアソシエーションと本質的に同じです。実際に現場で手足を使って物事を動かしている人々まで含めた意思決定の方法として提案されている DAO はありません。というよりも、ありていにいうならば、DAO を提案し、また、それに夢を感じている方々は、現場で汗水流して働く人が意思決定に参加するなどということをもっとも夢想すらしていないか、あるいは、現場にはそういう人びとがいて社会は物的に成り立っているということをもっともわかっていないのではないのでしょうか。

また、出資者間の水平的で、自律的な意思決定としてはすでに生産協同組合や労働者協同組合などが2世紀前から連綿と試みられてきましたが、一度として安定的に機能したことはありません。その失敗の理由は先に見たように、出資者間に指揮命令する経営者と、それに服従して現実の事業を実行する労働者への分化が避けがたく、それゆえ、出資者間に支配=被支配関係が持ちこまれてしまうというところにありました。もし DAO の出資者たちが実際の事業の遂行 (=現場の労働) にもれなく従事するならば、こうした過去の失敗の轍を踏むことになるのは容易に予想されます。

この轍を回避しようとするならば、出資者は労働には従事せず、単なる出資者 (株主) としてのみ、組織の意思決定にだけ関与することに、機能範囲を限定せざるをえないでしょう。しかも、ガバナンス・トークンで貢献度の高い人の提案に投票して、物事と報酬を決めるという意思決定方法において、決定された契約内容をスマート・コントラクトで自動的に「実行する」ということは、株主総会での役員報酬の決定や、取締役会における事業方針の決定が自動的になされる可能性は示唆していますが、それはあくまで出資者・経営者内部の契約の実行であって、経営者と従業員間の契約 (雇用関係) の実行を自動化できることは何ら意味していません。むしろ、ガバナンス・トークンによる人気投票は、容易に (というか、ほぼ必然的に) 隠れファシスト的な報酬=懲罰メカニズムを生み出すことにならないのでしょうか。あるいは文化大革命における紅衛兵の暴力と同じような集団的・見世物的な暴力の行使みになってしまう危

険性も否定できません。意思決定や契約実行の過程に新しい技術を持ちこんでも、人間の本質が変わらないならば、同じ危険性が残るでしょう。

IV 労指関係という問題の本質

さて、ここで、あらためて、自由平等な諸個人の共同作業が労指関係を免れる可能性はないのか考えてみましょう。

(1) 労務管理とそれ以前

労務管理 (labor management) は、集団や組織があれば必ずなされてきたことというわけではありませぬ。むしろ、集団を束ねるためには必ず何らかの管理や調整は必要であって、それは古代ローマの軍団でもラティフンディウムでもなされてきたことですが、目的や手法の点で現在知られている労務管理と異なるだけでなく、人の身分・役割・振る舞いが予め定められた掟や矩として決まっている状況では、集団行動の成否は誰が集団の長・頭になるか (すなわち、適切な命令を出せるか否か) でほとんどが決まってしまうでしょう。労務管理はそうした状況ではなく、人が自由意思にしたがって動くことが当然と考えられてはじめて出現したのです。人の共同作業と労指関係は超歴史的な人の本質ですが、労務管理は自由平等な諸個人が成立した近代以降に特有の現象なのです。

では、予定された掟にしたがって頭目が命令すれば動くことが当然と考えられた状況から、近代社会に移行すれば直ちに労務管理が発生したのでしょうか。ことはそれほど単純ではありませんでした。近代の産業社会とは、効率的・合理的にモノを産み出さなければなりません、そこに参画する人々は自由・平等であり、自由意思にしたがって集団的な共同作業に従事するというたてまえの成立している社会です。当然、そこには M. ヴェーバーが想定したような明晰で合理的な管理組織が作用していたと考えたくなるのですが、それにもかかわらず、その共同作業を統括する明瞭な機能、すなわち労務管理を欠いたままの期間がかなり長く続いたことが知られています。

(2) 事前の相談・練習と作業進捗の遅速関係

では、そうした管理不在の状況は、なぜ、長く続き得たのでしょうか。マルクスの、オーケストラの指揮者の喩えに依拠して、それを集団の規模の問題として解釈することは可能でしょうか。確かに少人数のアンサンブルやバンドには役割としての指揮者・管理者は不要であり、大人数のオーケストラやバンドには指揮者が必要です。楽隊に関する音楽史研究では、およそ 30

人という人数が指揮者の要不要を分ける規模とされています。

しかし、この説の本質は、規模にあるのではなく、集団の成員それぞれがおのれの役割を果たしながら、他の相手と合わせることができるか否かにあります。人数が多くても膨大な練習時間を積み重ね、協議し、全員が共同作業の遂行について納得するための労を惜しまなければ、指揮命令の固定的な役割がなくても、効率的な共同作業は可能です。あるいは、演奏中でも楽員間に十分な意思疎通が可能ならば、百人のオーケストラが指揮者なしで演奏することすら原理的には不可能ではありません。ヴェーバーに即していうなら、その背後では何らかの経営規律は共有されていなければなりません、必ず官僚制的な組織と支配がなければ、集団の効率的な運営ができないというわけではありません。随時協議・納得に要する時間や労力と楽員間の意思疎通の困難性は、おそらくは人数の階乗に比例するでしょうから、少人数のアンサンブルやバンド、あるいはサッカーチーム程度の人数なら指揮者なし、また練習や演奏中・試合中の意思疎通にもそれほど多大の労力を費やさなくても、効率的な共同作業は可能なのです*9。

したがって、問題は本質的には、規模にではなく、練習（すなわち随時協議と納得形成による役割と関係の自覚）と作業進捗の遅速関係と、作業中の意思疎通の可能性とにあるのです。むろん、音楽演奏の本番では中断は許されませんから、大人数の場合、指揮者がいる方がはるかに効率的なのですが、練習に十分な時間をかけ、各人が集団全体の使命とおのれの役割を十分に理解し、作業中の意思疎通を確保しうるなら、特定の指揮・命令機能は不要でしょう。少人数のアンサンブルや団体競技のように、集団の調整・規律が随時可能な状況なら、近代産業社会であっても、労務管理は必要とはされないのです。作業を途中で止めることができない場合や、練習による合意形成よりも作業進捗の方が明らかに速いなら、効率性を重視する場合は労指関係が必要とならざるをえません。こうした、労務管理以前の状況から、いかにして、管理しなければならぬ問題が発見され、管理手法が編み出され、管理が実践されるようになったのか、つまり、労務管理が生成し、変容し、定着する過程の諸事例を比較可能な形で検討するための作業仮説が「職業の世界」です。「職業の世界」については第V節（3）で簡単に述べます。

（3）作業中の意思疎通の可能性

前項で見たように、十分に練習して相互の役割と関係について納得が形成されているなら、作業中の指揮命令は必ずしも必要ではないのですが、指揮命令を不要とする可能性はもう一つあります。それが作業中の意思疎通です。むろん作業中に言葉を用いることができるなら便利なのです（実際に、ぶっつけ本番のトークショーはこのようにしてなされます）が、音楽のよ

*9 労務管理の歴史性と、作業中の（また作業を一端中断しての）意思疎通・摺り合わせの可能性については、榎・小野塚 [2014] 序章を参照して下さい。

うに演奏中の意思疎通のために言葉を発することができない場合や*10、サッカー、ラグビーなどのように広い場所で行われる団体競技の場合、言葉に頼らない意思疎通がなされることもあります。サッカーやラグビーでは、練習中はともかく、本番の競技中は騒音が言葉による意思疎通を妨げますが、練達の選手たちは、一瞬、目を見交わしただけで、次に誰が何をし、そのあとにどのような流れで進めるかを瞬時に意思疎通します。絶妙のパスが決まるのは偶然ではなく、こうした競技中の瞬時の意思疎通のたまものなのです。演奏中に言葉での意思疎通をしないクラシック音楽でも数十人程度までだったら、どこで誰がテンポや間合いを決めるかを練習の時に合意しておけば、本番では全員がその人に注目することで微妙のテンポの変化を合わせますし、不測の事態が起こった（誰かが落ちたとか、指揮者がふり間違えたといった）場合も、誰に合わせるかは予め決められています。こうして演奏中も言葉を用いずに意思疎通することによって演奏は可能となるのであって、決して各人が「楽譜通り」に演奏しているから結果として合うというようなことではまったくないのです。

さらに、作業をいったん中断できる場合は、意思疎通や協議の可能性は深まります。音楽では通常、中断はありえませんが、サッカーやラグビーの試合だったら、競技を中断して各チームがそれぞれ、監督も交えて言葉で協議するということが可能です。トヨタ・システムの一つの到達点は、組み立てラインで、何らかの不良や不具合が発見された場合、現場の労働者の判断で、頭上の紐を引いて、流れ作業を止めることができますところにあります。チャプリンが『モダン・タイムズ』で描いたようにラインの速度に労働者が従属する（それゆえ、不良品が出て、そのまま下流に流れてしまう）のでなくて、不良や不具合の現認されたその場の判断でラインを止めて、原因を究明し、対策を講ずることによって、不良品の発生確率を極小化し、また、組み立て後の検品作業も効率化できるのです。こうした、共同作業を一旦中断して、協議・納得のうえ問題を解決できる可能性は、団体競技でも流れ作業組み立てラインでも、指揮命令機能の肥大化を回避し、現場の判断で物事を進める可能性が極限まで追求されています。

V アソシエーションの可能性

前節の検討から、アソシエーションの可能性を以下のように展望することができます。

*10 ただし、演奏中に意思疎通のために言葉を発することができないのは、クラシック音楽のように特殊な場合だけで、世界のほとんどの民族音楽やポピュラー音楽では、楽節の切れ目や変化の始まりで掛け声を用いており、音楽においても言葉は作業中の意思疎通の手段として便利であることが示されています。

(1) 達人たちのアソシエーション

共同作業に関わる全員にすべてが明晰に見え、それを全員が共有でき、瞬時に意思決定し、調整し、実行できるのだということは、少人数のバンドやアンサンブル、あるいは練習を重ねた集団競技の場合は、アソシエーションは可能かもしれないということを意味しているでしょう。ただし、そこには以下のようにいささか厳しい条件があります。すなわち、その共同作業に練達・熟達した者たちが長い時間をかけて瞬時の意思疎通の領域にまで到達し、彼らの関係がかなり固定的な（つまり成員の出入りや変更は少ない）場合に、彼らの共同作業は、いわゆる「ゾーンに入る」可能性はあるということです。それゆえ、それは凡人向けではないし、いつでも、どこでも、誰でも実践できるというものでもありません。出家の求道者たちと同様の持続した関係を通じて達成できるかもしれないという点で、まさに人類を支配から解放する可能性を示してはいるのですが、凡百の夫にはおよそ不可能という点で、これは「釈迦入滅」的な可能性、あるいは上座部仏教的な解法と申すのでしよう。仏陀は修行の末に解脱できたし、出家して道を究めた者にも成仏の可能性はあったのですが、社会の全員がその道に入ったなら、社会そのものが成り立たないから、これは、限られた者だけに許される状態にすぎません。社会の大多数の者たちがその境地に到達することはできないし、また、達人たちでも四六時中、この瞬時の意思疎通の状態を維持できるわけではないでしょう。達人たちにあってもそれを長期間、安定的には維持できないのは、おそらくは、この「ゾーン」の状態が人間の情報感知・処理能力の限界に近く、それを長時間継続するのは精神的・身体的な負荷が高すぎるからでしょう。

大多数の者はこうした高度なアソシエーションに入ることはできないし、達人でも短時間(数時間の演奏会や競技の時間だけ)しか達成できないわけです。こうして支配を脱却した理想的な共同作業は、残念ながら現実の社会でなされている共同作業のほとんどは担うことができないのです。しかし、支配を滅却した共同作業が不可能ではないことを示唆しているという意味で、このアソシエーションは仏陀やその弟子たちと同じように、人類に細い希望の光は投げかけています。

(2) 大乘仏教的かつ持続可能な解法

では、凡人たちも参加して、長期間安定的に、支配のない共同作業をすることは不可能なのではないでしょうか。少なくとも仏陀の時代から、アソシエーションが夢見られ始めた19世紀を経て、現在にいたるまで、その可能性はありませんでした。それゆえに、共同作業から支配をなくすというアソシエーションの試みはつねに失敗し続けてきたのです。しかし、いま、「勤労の義務」から人類を解放し、「働かざる者食ふべからず」という近世以来ながく人間を縛ってきた勤労=

生存倫理から自由になることは、ロボット・A I ・I Tの全面的な活用によって可能になるかもしれません。少なくとも、そうした技術的可能性を展望し、構想できるところに近付きつつあるように思われます。この夢が実現するなら、共同作業=分業=効率性=支配の因果連関は、人類史上はじめて必然ではなくなるでしょう。

むろん、それはロボット・A I ・I Tが人間の労働の諸局面に進出し、人間の労働を代替するなら、必ず達成されるということがらではまったくありません。かつて、産業革命によって機械が導入された際に、それ以前よりも悲惨な労働が常態化し、ラダイト（機械打ち壊し）や機械への忌避感が蔓延したように、新しい技術が人間にとって望ましくない効果をもたらす危険性は今後も常にあると考えねばならないでしょう。ただし、かつて京都学派の鈴木成高が述べたように、体制の如何に関わらず、機械文明そのものに呪われた性格が埋め込まれているのだと見るのは適切ではないでしょう^{*11}。産業革命から2世紀以上を、またフォード式の流れ作業ラインの普及から1世紀を経て、現在のわたしたちは機械と機械体系そのものを忌避しているわけではありません。労働運動や労働法による機械利用への規制と安全衛生基準の設定、労働科学による機械利用の最適条件の解明、労働時間そのものの短縮（日本はILO第1号条約（8時間労働日）は未批准ですが）、連続した長期有給休暇の出現（これも日本は未達成です）、労働過程の人間性の回復を求めるさまざまな主張と取組の成果など、長い時間と努力の継続の結果、わたしたちはメカニカルな機械は飼い馴らし、共存できるところまで到達しました。

おそらく、こうした機械の馴致・共存にいたる過程と同様に、わたしたちは、ロボット・A I ・I Tを巨大資本・プラットフォーマーに完全に委ねてしまうのでもなく、また、国家権力や軍隊にその利用を任せるのでもなく、ロボット・A I ・I Tとその用法を逐一、民主的な統制（democratic control）の下におくことが求められるでしょう。そうするならば、際限のない欲望が求める際限のない効率化は、生身の人間の共同作業よりも効率的な自動生産システムを設計することで擬似的には達成できるかもしれません。これは、生産労働（=苦役）から解放され、労働は奴隷にさせた古代アテネの市民的公共性（H.アーレント）に似た状態となるでしょう。むろん、そこでもソクラテースに死刑判決を下す（変人を排除する「社会の専制」（J.S.ミル）の）危険性は残りますが、それは現在もわたしたちが負っている危険性であって、人間を労働と支配から解放することによって生み出される新種の危険性ではありません。

（3）「職業の世界」

先述の通り（第IV節第（2）項）、わたしは、以下のような世界が、産業社会の初期には成立していたとの仮説を示しました。すなわち、同じ業種ないし職種の者たち（労働者だけでなく

*11 鈴木成高の機械文明観については、小野塚 [2001] および小野塚 [2023] を参照してください。

経営者、技師・製図工、職長など下級監督者も含む）で構成され、彼らは共通の技と物（道具・機械・労働対象）を用いており、その職業・営業について独自の価値観・判断基準・行動様式を共有する社会です。それは、中世の同職組合（ギルド）から近代（≒19世紀）にかけての熟練職工の職業別・地域別の文化共有集団で、高度な自律性を有していました。そこでは、労務管理はほとんど不要で、その職業の世界で若き日々を一定期間過ごした者なら、ほぼ例外なく、その世界に特有の価値観・知識・行動様式を身につけましたから、ことあらためて管理などせずとも、徒弟から職人・職長・製図工・技師を経て経営者までは共通の正しい行いをしていました*12。

この「職業の世界」は、誰もが好き勝手に随時入ることができるわけではありません。正規の入職過程（徒弟修行）を経た者のみに参入が許された世界で、女性、年少者、高齢者、外国人、他職種の成人はもとより参入できませんでした。つまり、ある種の（先天性原理によってではないとしても、職業経歴の早期=およそ十代後半から20歳前後までには決まる疑似的な）身分制社会でした。しかし、これも、管理や指揮命令や教育・訓練などが不要の、支配から擬似的に解放された理想状態でした。その世界に正規に入った者なら、強制されずともおのずと適切にふるまい、他者との関係も自発的に構築できたのです。

（4）J.C.スコット：絶望の回避

達人たちのアソシエーションが最も純粋な理想に近く、次にロボット・AI・ITを駆使した大乘仏教的・持続可能な支配からの解放があり、「職業の世界」は非普遍的で、疑似身分制的解法にすぎませんでしたが、共同作業を支配から自由にする可能性は展望できました。もう一つありうるとするなら、そもそも、共同作業における支配（労指関係）からの解放というような大きく積極的な理想を掲げても、それはしばしば破綻や反理想の危険性に逢着するのだから、反理想や全体的悪をまずは回避すべきであり、それゆえ、大きな理想を掲げることはせず、既存秩序の中でのささやかな抵抗（による漸次的改良（Popper [1957]））を試みるのみに留めるJ.C.スコットの一連の思考が、この節の最後に考慮されるべきでしょう。スコットのモラル・エコノミーやアナキズム*13よりも積極的な理想状態を、破綻や反理想の危険性を冒してでも追求するのか、それとも、反理想や絶対的悪をまずは回避すべきであるという漸次的工学（piccemeal engineering）で行くのかという選択です。

これは悩ましい判断です。20世紀にいやというほど、支配から脱却するための理想を試みて、ほぼ完璧にすべて破綻し、失敗し、そんな理想なら追求しなかった方がましという経験をして

*12 この「職業の世界」と、その後、労務管理が発生する二つの経路については、榎・小野塚 [2014] 序章を参照してください。

*13 ここでのモラル・エコノミーやアナキズムの意味については、Scott [1976], Scott [2014], Scott [2017] を参照してください。

きたわたしたちには、本節第(1)～(3)項で述べたような理想・疑似理想を追求するよりも、むしろ、反理想を回避することに注力すべきだと智慧も必要でしょう。少なくともロボット・A I ・I Tの民主的統制の下での活用が実現できるまでは、むしろ反理想と悪の回避の方が、優先順位の高い目標となるかもしれません。

むすびにかえて

共同事業における支配（労指関係）の必然性と、それゆえ、そこから脱却する可能性とは、単一の共同作業に参加する人数（共同事業の規模）、達成すべき効率性、そして、随時協議・合意形成の三つの変数の折り合いや、適切な組み合わせに依存して決まります。大規模な共同作業や高い効率性を求めず、より緩和された支配のなかで随時協議による納得形成の可能性は追求する余地があります。

むろん、そこでも、1世紀前に論争があったように、計算された計画経済（=百パーセント統制された共同作業）の優位性はもはや主張できませんから、市場はわたしたちにとって外部資源として、部分的には活用するということにならざるをえないでしょう。市場経済からの脱却や資本主義の揚棄をただちに求めるのは得策ではありませんし、20世紀の失敗を踏まえた賢明な判断でもありません。

半径15kmほど（昼間のうちに徒歩・荷駄でも十分に行き来できる大きさ、面積は数百平方キロ）の領域に数万～20万人ほどの人口（人口密度は100～300人/km²）が、食料と再生可能エネルギーをほぼ自給して生活するならば、紛争原因となってきた貿易への依存度は極小にとどめることができます。むろん、前近代以来なされてきたように特産物の交易は不可欠だし、社会の遺伝子的多様性を維持するためにも外部との人的・物的交流が不可欠であることはいうまでもなく、「小国寡民」というほど厳格な自給自足圏は決して追求すべきではありません。しかし、自由貿易は両国に利益であり、自由競争市場が最も効率的な財の配分を可能にするといった、論証も実証もされていない経済理論の教義からは自由に、経済圏の地理的大きさを相対的に縮小するならば、物財やエネルギーの収奪的な大量生産ではなく、むしろ、人々の共同作業は対人サービスのなされる適切な規模へと縮むに違いありません。そこでは、支配や労指関係は美的価値に照らして「格好悪い」ため、拒まれることとなるでしょう。革命によるアソシエーションの一挙的な実現ではなくて、いまから3ないし4世紀をかけて、人口を持続可能な水準にまで減少するとともに、労指関係といった人類の前史も徐々に終焉を迎える、そうした夢をいま

なら描くことができるのではないのでしょうか*14。

参考文献

- 有田光雄 [1996] 『民主経営の管理と労働』 同時代社。
- 有田光雄 [1997] 『民主経営と労働運動』 同時代社。
- 有田光雄 [2000] 『非営利組織と民主経営論』 かもがわ出版。
- 井上雅雄 [1991] 『日本の労働者自主管理』 東京大学出版会。
- 榎一江・小野塚知二編著 [2014] 『労務管理の生成と終焉』 日本経済評論社。
- 大塚久雄著/小野塚知二編 [2021] 『共同体の基礎理論 他六篇』 岩波文庫。
- 小野塚知二 [1989] 「労使関係におけるルールー19世紀後半イギリス機械産業労使関係の集団化と制度化ー」
(上) 東京大学『社会科学研究』第41巻第3号、1989年11月、pp.1-102。
- 小野塚知二 [1998] 「生協における管理と民主主義」 協同組合総合研究所研究報告書第21集『労働運動をめぐる論点の現代的総括』、pp.1-29。 https://researchmap.jp/search_Tomo/published_papers/31548172/attachment_file.pdf
- 小野塚知二 [2018a] 「近代資本主義とアノシエーション：永遠の希望と永遠の絶望」(梅津順一・小野塚知二編著『大塚久雄から資本主義と共同体を考える：コモンウィール・結社・ネーション』 日本経済評論社)。
- 小野塚知二 [2018b] 『経済史：いまを知り、未来を生きるために』 有斐閣。
- 小野塚知二 [2021] 「ゼロ成長経済と資本主義——縮小という理想」『世界』通巻947号(特集「サピエンス減少」)、岩波書店、2021年8月号、pp.148-163。
- 小野塚知二 [2023] 「産業革命論：欲望解放と自然的制約」木畑洋一・安村直己編『主権国家と革命：15～18世紀』(岩波講座世界歴史第15巻)、岩波書店、pp.103-135。
- 椎名重明 [1985] 「19世紀末イギリスの団体主義」椎名重明編『団体主義コレクティヴィズム：その組織と原理』 東京大学出版会。
- 森建資 [1988] 『雇用関係の生成：イギリス労働政策史序説』 木鐸社
- Albert O.Hirschman [1970], *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press (矢野修一訳『離脱・発言・忠誠：企業・組織・国家における衰退への反応』 ミネルヴァ書房、2005年)。
- Karl Raimund Popper [1957], *The poverty of historicism*, Routledge (『歴史主義の貧困』 中央公論社、1961年)。
- James C. Scott [1976], *The moral economy of the peasant: rebellion and subsistence in Southeast Asia*, Yale University Press (高橋彰訳『モラル・エコノミー：東南アジアの農民叛乱と生存維持』 勁草書房、1999年)。
- James C. Scott [2014], *Two cheers for anarchism: six easy pieces on autonomy, dignity, and meaningful work and play*, Princeton University Press (清水展訳『実践日々のアナキズム：世界に抗う土着の秩序の作り方』 岩波書店、2017年)。
- James C. Scott [2017], *Against the grain: a deep history of the earliest states*, Yale University Press (立木勝訳『反穀物人類史：国家誕生のディープヒストリー』 みすず書房、2019年)。

*14 人口減少社会のシナリオを描く必要性については小野塚 [2021] を参照してください。