

## 『七つの資本主義』を読む（5・完）

山 口 重 克

### 目 次

- § 12. 第12章の要約—イギリス資本主義：はじめに／イギリス企業文化管見／ジェントルマンとアッパー・ミドル／消費偏向／イギリス人の貨幣観／遠隔操作／イデオロギーの罫
- § 13. 第13章の要約—フランス資本主義：はじめに／七つの基準から見る／歴史の産物フランス文化／動乱と反乱／合意 vs 矛盾／道具的組織観 vs 社会政治的・権力拡散の組織観／審判としての組織 vs 合理的な権威のシステムとしての組織／距離を置いた非人格的な態度 vs 人格的で家族的な関係／アルベールの『資本主義対資本主義』/本章の議論の要約と結論の例証

### § 12. 第12章の要約—イギリス資本主義：はじめに／イギリス企業文化管見／ジェントルマンとアッパー・ミドル／消費偏向／イギリス人の貨幣観／遠隔操作／イデオロギーの罫

はじめに：まず、冒頭で述べられている本章の問題意識から紹介しよう。著者達は、イギリスのように口うるさい評論家が口先だけは立派な見解を振り回し、経済や産業、金融の問題が新聞、テレビ、ラジオで徹底的に報道されている文化をもつ国は珍しいといい、自分達が解きたいと思っている謎の一つとして、経済学的評論にかけては卓越しているイギリスの技量が、なぜ実際の経済成果と全く対応していないのか、なぜ言葉で勝って、ビジネスで負けるのか、という問題を提起する。本書の刊行は1993年なので、イギリスの経済についての本書の認識はその頃までのイギリスについてのものであるが、ポンドのマ

ルク、ドルに対する下落、深刻で執拗な不況、1991年から92年までの2.6%のマイナス成長、あるいは1981年から91年までの10年間の成長率がそれ以前の10年間の成長率に比べて決して優っていないという経済成長率の低迷などがあげられ、1979年にサッチャーが政権について以来、イギリスはいわゆる自由世界を象徴し、市場を礼賛し、かつ自由貿易を擁護してきたのに、次第にそうした体制の中で力を失ってきており、最近の世論調査の示すところによれば、サッチャー時代にこの国の経済衰退がくい止められたとする主張を受け入れるイギリス人は1割に満たないとされている。

**イギリス企業文化管見：**このように著者達の問題関心を提示したあと、ここで、本書でのジレンマ法によるここまでの各国の比較のデータが表にして整理・要約されているので、それを下に掲げておこう。

見られるように、イギリスの管理職は、普遍主義的、分析主義的、個人主義的、自己基準的、業績志向的、ヨコ社会的であり、また逐次の時間観の持ち主である。また、これまでの章での調査結果で見られたように、イギリスの管理

<b>普遍主義</b> アメリカ、イギリス、ドイツ スウェーデン	<b>個別主義</b> 日本、フランス
<b>分析主義</b> アメリカ、イギリス、オランダ、 スウェーデン	<b>総合主義</b> 日本、ドイツ、フランス
<b>個人主義</b> アメリカ、イギリス、オランダ、 スウェーデン	<b>共同社会主義</b> 日本、ドイツ、フランス
<b>自己規準</b> アメリカ、イギリス、ドイツ	<b>外部規準</b> 日本、フランス、オランダ、 スウェーデン
<b>獲得地位</b> アメリカ、イギリス、ドイツ、 オランダ、スウェーデン	<b>生得地位</b> 日本、フランス
<b>ヨコ社会</b> アメリカ、イギリス、ドイツ、 オランダ、スウェーデン	<b>タテ社会</b> 日本、フランス
<b>逐次の時間観</b> アメリカ、イギリス、オランダ、 スウェーデン	<b>同期化の時間観</b> 日本、ドイツ、フランス

職は、「創意と意欲」についての国際調査で22カ国中第19位、権限委譲能力の点では第15位、長期的な見方をとる能力の点では第17位に位置している。このようなイギリスの企業文化の特徴、性格を解明することによって、イギリスの経済不振解決の糸口も見出しうるのではないかと著者達は考えているようである。このことについて彼らは、市場は文化から独立してはいないのであり、経済を市場の諸力に委ねる、ということは見えざる手による資源配分メカニズムに委ねるということではなく、イギリス文化の諸力に委ねるということであるが、イギリス人は、自らの経済をどういう文化パターンに従うように調整したいと思っているのかが、本章のテーマであるという。

ジェントルマンとアッパー・ミドル：著者達によれば、イギリス人は、4.6時中利益のことばかり考えていなければならない製造業者や商人や銀行家を、心の底ではジェントルマンではないと考えているのであるが、サッチャー時代に主たる標的になったものの一つは、このジェントルマンと既存体制内の人々の持っている気風である。サッチャー革命の主唱者達にいわせると、このようなジェントルマンは、かつてのイギリスを偉大にし、後にはアメリカを活気づけた、仕事を創出し危険に打ち勝つ企業家達の毅然とした決断力を持ち合わせていない。これに対して、グランサム肉屋の娘であるサッチャーは、保守党の中における上昇型の中産階級の要素を代表している。こういって著者達は、以前のアンソニー・イーデン、ダグラス＝ヒューム、ハロルド・マクミランの頃の保守党は貴族的で地主階級優位であり、サッチャーの前の保守党党首エドワード・ヒースはブルジョワに基盤を有する保守党へのためらいがちな移行過程を代表しているにすぎなかったが、サッチャーの登場によって、イギリスは野心と業績がものをいう徹底的な業績支配への移行を漸く完了し得たというのである。

こうして、サッチャー主義は、小作人や所領の労働者に対する半封建主義的な気配りや、ケインズ主義という合意と福祉国家の側に引き寄せられたリベラル派を一掃して、イギリスを改善するはずであった。イギリスに鞭打って経済的復活をなし遂げ、アメリカ型の資本主義モデルに取り替えたはずであった。

なのに、どうしてイギリス経済は他のどの先進国よりも深刻で厳しい不況に陥っているのだろうか。なぜ現在のイギリスは、「新規企業の純増の見込み」で23カ国中21位になってしまったのであろうか。本章はこのように問題を提起し、本書のこれまでの11章を抛り所にすれば、この問題に答えるきっかけを見つけることが出来るといって、次のように論じる。

他人を叩きのめして自分が目立とうとする競争的個人主義の精神は、経済発展とは負の関係にある。この傾向に対する例外は全く見られない。これは個人が強靱でビジネスライクであるか、物腰穏やかで優しいジェントルマンであるかには関係がない。また、確固とした道徳的信条に従う自己基準型の人間は、目まぐるしく変化する世界には対応しきれない。どんなに才能があっても、信念型指導者は小手先の操作によっては組織なり国なりを長期にわたって維持していくことは出来ない。むしろ有能な人材は重要であるが、人材を磨くには、組織における指導者の影響力を誇張するアングロサクソン流のやり方よりも、日本やドイツ、オランダ、スウェーデン、フランスのように、個々の成員が自分を生かすように社会を運営して行くやり方の方がうまくいっているようであると。

著者達も、個人主義が資本主義創世記における唯一の方法であり、今でも企業家精神にとって必要不可欠だということについては、歴史的に見てかなりの証拠が存在するという。しかし、組織の段階に入った資本主義には、これまでと違った文化に力点を置くことが必要とされるように思われるというのである。サッチャリズムというものは、アメリカ型資本主義がまさに深刻なほどの業績不振に陥り始めたその後にそれを模倣しようとした、レーガンとサッチャーが作った仲間褒めの会のせいで、英米の両国民は、世界の競争優位のパターンがもはや自分達の文化とはしっくりいなくなっている状態に移り変わりつつあることに対して目を閉じてしまったのだ、というわけである。

その上、ジェントルマンの気風が崩れ去ってしまっていることも問題なのかも知れないといって、ジェントルマンのクラブの腐敗・墮落が取り上げられる。ジェントルマンは言葉こそがお互いを結びつけているクラブの一員なのであ

り、その場での口約束で巨万の富を得たり失ったりし、正式の事務処理が取引の数日後になされる金融街シティにおいては、事業の有効な運営のためにはこのクラブの規則が決定的に重要であった。かれらは金では代えられないものを失わないために、事細かな取り締まりがなくても、名誉あるやり方で、しかも何が「良いもの」かを直感的に見抜いて行動するだろうという信頼を寄せられて行動していたのだという。また、かつてのジェントルマンには、集団としての倫理や、学校や大学の同窓会ネットワークがあり、そうしたものののおかげで長年の間力の乱用は抑えられていたという。ところが、今やこのジェントルマンのクラブは企業犯罪とスキャンダルにまみれているとされる。本文とコラム（12－1）には、いくたの詐欺や会計上の不正行為の例が挙げられているが、これらの事件は1980年代の初め頃から増加しているようである。サッチャリズムが支配的な思潮になった頃から増加していることは興味深い。

**消費偏向：**次に本章で取り上げられているのはイギリスの消費偏向の問題である。著者達は、60年代の文化革命以来、英米の典型的な個人主義者達は生産ではなく消費するという価値観を身につけるようになったといい、著者の一人の1983年の著書の中の次のような文章を引用している。「最高の地位にある人々が…物的財を生産することについてはほとんど関心を寄せることがなかったため、イギリス経済全体は消費に偏向している。社会的な威信は、その人が消費者としてどれだけ洗練されているかにそのまま応じて高まる傾向にあり、ただの生産者に近づけば近づくほど威信は低下する傾向にある。…」。

また、社会学者のダニエル・ベルの『資本主義の文化的矛盾』の中における、近代主義と消費主義の自己表現様式が生産企業の節約的様式を呑み込もうとしているといい方を使った議論を紹介しながら、かつてのおおかたの資本主義社会の文化は、こうした節約の様式を支えてきたのであり、本書は、日本、ドイツ、スウェーデン、オランダでそういう様式が未だに残っていることを見てきたという。ところが、イギリスやアメリカにおいては、資本主義がその成功によって生存の維持という基本的な人間の欲求を充足してしまい、市場は広告によってかき立てられる欲望を含むところまで拡大したので、生産の拡大のため

には、あくことなくふくれあがる欲望によって消費が拡大することが必要とされることになったのだという。ベルによれば、60年代の文化革命が表すものは、節約的様式から自己表現的様式への大転換であったのであり、禁欲、規律、慎慮といった生産の価値観から、気楽で自発的で衝動的な消費の価値観への大転換だったのである。

**イギリス人の貨幣観：**つづいて取り上げられているのは、ドイツのところでも取り上げられていた貨幣観の問題である。著者達によると、イギリス人の貨幣に対する態度はドイツ人のそれとは対照的である。すでに見たように、貨幣そのものがドイツ人の多くを不快にさせるのに対して、イギリス人にとっては、貨幣には目に見える実体が欠けているというそのことが、それを魅力的にしているという。そして、アリストテア・マントが、貨幣とは、工場の煙とほこり、汚れた手や騒音をたてる機械に比べて、汚染されていない取引だと論じていることが紹介されている。著者達がコメントしているように、ここでは普遍的な富（貨幣）のシンボルに関わることは個別の物自体に関わりあうことよりも上等とされており、だから、小切手や為替は現金よりも上等とされるし、現金は製造品よりも上等とされるのであり、抽象化の程度の各段階は、それぞれ社会的威信の段階と一致しているのである。

著者達によると、このような偏向には、さらにもう一つの偏向が作用している。すなわち、貨幣は企業とそれが作っている製品の実証データを要約することが出来るが、これは、真理は複雑な組織や仕組みをその構成部分まで分解すると見えてくるという分析的原子論的な偏向の一部をなしているものであり、だから貨幣で物事を測るということは「分析的－統合的」のジレンマの一環なのであって、イギリス人は分析的な方を好むのだという。つまり、貨幣と収益は、企業とその作っている製品の「真の価値」を優雅なやり方で煎じ詰めて見せたものであり、金儲けにつきまとう混乱やら複雑さをすべて正確な数字と公式に還元して浄化してしまうので、イギリスは会計士や金融業者や経済学者を褒め讃えるのだというのである。

また、このように貨幣を好むということは、共同社会主義よりも個人主義が

好まれているということと次のような点で関係があるという。製品の製造に関しては、ある個人が自分一人で出来ることはほとんどない。つまり生産は集団的な性質のものである。しかしそのような個人でも、商売をうまくやったり、会社を乗っ取ったり、売上計算に創意を発揮したり、市場を動かしたり、節税をしたり、資産を運用したり、概していえば紙の上での事業活動に従事することは出来るのである。ロンドンのシティは、抽象的な数字を操って市場を動かす独立した業者、商人、株式仲買人、金融アナリストといった、自分の選定した産業を遠くから統計という道具を用いて眺める人々にとっての安息所になっているというわけである。

次に、マイケル・ポーターによる資本主義諸国の一連の発展諸段階（要素推進、投資推進、イノベーション推進、富ないし貨幣推進）のうちの最後の段階と経済的衰退との関係が論じられている。まず、ポーターが、「富推進段階に入れば、経済的繁栄は、ついには緩やかな衰退に向かうだろう。…イノベーション推進から富推進段階へと移行する期間は、会社は余り投資しないし、経営者や従業員は生産性向上に先んじた賃金上昇を獲得するので、会社の収益率および生活水準はさらに向上するかも知れない」と述べているのを紹介したあと、なぜ、貨幣推進型資本主義は衰退に向かうのかという問題を提起し、本書におけるこれまでの考察をふまえて、次のように述べる。

従業員にとって見も知らぬ株主のために働くことは有意義でもなければ刺激的でもないのに対して、やりがいのある製品をよく知っている顧客向けに作り上げるということは有意義でもあり刺激的でもある。また、貨幣志向に駆り立てられるのは会計や法律の訓練を受けた人々であって、世界クラスの事業を生み出すような高度な技術を学んだ人々ではない。利潤を志向し、またその成果を刈り取るためにイギリス産業はますます価格を引き下げなくなり、市場のシェアを狙う日本企業と競争しなくなっている。これは、そうしたのでは会社の年金基金からの収益の最大化を狙っている短期的な機関投資家の利益にそぐわないからである。同じ論理で、貨幣志向の人たちは、複雑な産業の状態から統計数字を抽出するだけで、自分達がほとんど知らない人的・技術的資源には長

期的な投資をしつづける。等々と。

また次のようにもいう。一つの会社の営業品目一覧表を構成している各事業部門がこぞって最高の収益を追求するという考え方では、大部分の従業員がもっと学習し、もっと知識集約度を高めるといふ方向には進まなくなる。従業員を学習させるためには、さまざまな製品が、生産や流通に必要とされる知識、訓練、および技術を媒介として、相互に結びつけられなければならない。こうして、ある一つの一貫した知識・体系から、50もの製品が開発できるのである。しかし、財務以外に諸事業部門を相互に結びつける理由がない会社間では、各事業部門はそれぞれ他の事業部門から孤立した存在になり、ただ、資金を自分の部門に回して貰おうとして、諸部門を統括するコングロマリットの本部に、競って売上金を納入するように駆り立てられることになる。これはエネルギーに満ちた仕組みであり、無駄がなく時には貪欲でさえあるが、精神を貧しくし、視野を狭くしてしまい、学習競争への参加者の助けにはならない。貨幣推進型の資本主義の衰退の理由は、このように考えられるというわけである。

次に取り上げられてるのは、イギリス企業の独自の行動様式の問題点である。

まず、イギリスの発明家達による画期的発明の数々が商業化に失敗してきた例、あるいは発明の開発を取りやめて他の国々に売却された例が列挙される。また、コラムで、80年代を通じてイギリス実業界の模範として称揚され、貴族にも列せられたジェームズ・ハンソンとジョージ・ホワイトが取り上げられ、彼らは他の株主や顧客や従業員や年金受給者や政府や地域社会といった利害関係者の持っている権利と報酬を移転することで、一部の利害関係者を富ませることが出来る能力を有していることを示して見せたとし、衰退期にある経済の問題の一つとして、資産を細分化したり会社を分解する方が、一つにまとまっているより役に立つように見えるということをあげる。そして、細分化して売り払う過程そのものが関係当事者の士気にダメージを与えてしまい、経済の不調を持続させてしまわないかどうか、原子的／限定的というイギリスの文化の偏りのために、イギリスには買収と機構改革と、買収者が自分の手に触れ



るあらゆる人間的な物事を金銭に置き換えてしまうことが、ブームのように繰り返されているのではないか、という疑問を提示している。

したがってまた、イギリスの問題は、イギリス経済が収益が上がらなくなっているとか金儲けに失敗していることにではなく、そうした金儲けが経済発展に必要な他の要因を押しつけてしまうようなやり方でなされていることにあるという。そして、イギリスの企業の業績がヨーロッパの企業の上位を占めているという1990年4月22日の『サンデー・タイムズ』紙の次のような調査結果を紹介している。すなわち、上位200社のサンプルからとったヨーロッパ上位50社の税引き前利潤が売り上げに占める割合をみると、イギリス企業は28社を占め、上位15社中で見ると9社を占め、上位5社中では4社を占めている。上位50社中フランスが8社、フィンランドが4社、オランダが3社、スイスとドイツがそれぞれ2社、ベルギー、アイルランド、スウェーデンが1社ずつを占めているし、同紙が用いた指標のうちのROTA（総資産収益）と付加価値額（単位通貨で測った収入マイナス購買額）についてみてもイギリス企業はやはり勝利を収めているとされているといったあと、著者達は、この記事には大陸系企業の業績を見下しているところがあるが、ここでは、企業が個々の株主に与える収益性は、経済発展や企業の成功の適切な指標とはならないのではないかという点が無視されているといっている。

著者達がいいたいことは、ここに見られるのは、重要なのは数字に置き換えられる基準であるとする分析的限定的な文化的偏りであり、最も重要なのは個人が得る利益であるとする個人主義的な偏りであるということのようである。この偏りのために、1984年から89年にかけて利潤がため込まれたにもかかわらず、その大半は再投資に回らなかったという点、つまり利潤率最大化行動をとるものは景気後退期になると、自分にとって何の利益もないので周期的に投資を手控えることになり、またこのことが、イギリスやアメリカや英語圏の国々が好況期には他の国よりも速やかに景気が好転するが、景気後退期の深刻さも一層厳しくなるという理由を説明する一つの手がかりを与えてくれるものであると見ている。

もっとも、そうは言ってもイギリスの強みは、製薬部門、準独占的民間部門、コングロマリット、小売り・食品産業のスーパー・マーケット、などの高収益部門の存在であり、これが全般的な収益の高さを説明してくれると著者達はいっている。そして、コングロマリッドの高利潤は企業買収、売却、節税などの手練手管を使って膨れ上がったものであるが、この高利潤志向の主たる犠牲者は、製品それ自体であり、市場シェアであり、世界の指導的企業の技術進歩に追いつこうとする意欲であろうとあって、「品質評価」の点ではイギリスは23カ国中19位を占めるにすぎないという10章で見た調査結果を再提示している。この「品質評価」の点で世界に卓越するためには、数年間はまったく収益が上がらないということもありうるのであるが、イギリスはこうした卓越さの追求を全般的に放棄してしまったかのようなというのが著者達の見解である。

**遠隔操作：**イギリスの経済衰退に拍車をかけているもう一つの未解決の問題として次にあげられているのは、長期にわたる社会的合意の形成の失敗、すなわち、労働者と経営者、政府と産業、教育関係者と実業界を結びつけ、人々と技術を成長させる発展的経済を作り上げるために最低限必要な条件についての見解の一致を見ることが出来なかったという点である。そして、ここでも文化が原因になっていると著者達はいう。つまり、潜在的に統一する力を持っている全体的なビジョンよりも分析と還元を好むということが、人々の考え方を細切れにしているのであり、共同体に従属する目的意識よりも個人を選好することが社会を細切れにしているというのである。

著者達は、個人個人が住んでいるバラバラの世界を普遍性といわれる一般原則に則って遠隔操作しようとする場合に、全体としての社会を組織したり管理したりすることが非常に難しくなるという、イギリス経済の問題を次のように論じる。

トマス・ホブスとジョン・ロックは自然科学を政治システムに適用するという作業を開始した人物であり、彼らによれば、人間は根本的には利己的だが合理的な存在で、個人のせめぎ合いの総和として主権者を作り上げ、合意に基づいて統治されるのであるが、こうした思想と、市場を主権者とみなす現代的

な見方の間には密接な共通性が見られる。そして、コングロマリット企業もこのロック流のシステムの縮図である。そこの各部門は、他のすべての部門とは独立に、利潤を最大化しようと試み、本部からより多くの投資資金を獲得しようと努力する。財務上、各部門には全体的な戦略計画はないし、相互の関係も、共通のビジョンもなく、個別部門の利益追求以上の目的もない。これは全体としてのイギリス経済の縮図に他ならない。イギリス政府は、このような経済の上に座していて、金融上のレバーを引っ張ったり、褒美をぶら下げたり、処罰を与えたりするのであるが、これこそは、功利的な満足を極大化する合理的な主体からなる利己的な個人の集合に、むき出しの「自然科学」を応用した一つの形に他ならない。さらに次のように続ける。

ここでのパラダイムは機械論的であり、「原因」たる専門家がレバーを操作して「結果」をもたらそうとするものである。1970年代の中頃までは、経済は計画可能、少なくとも需要は財政・金融の様々なレバーと政府支出によって管理可能と多くの人が考えてきた。そのあとに台頭してきた新しい正統派マネタリストは、利子率の引き上げによって加熱した経済を抑制し貨幣供給量を管理することでインフレーションは統御できると教えた。これは技術的で普遍主義的な回答であった。イギリス人は、その実効的な有効性というよりは、その文化的な価値観のために、この思想を受け入れたのかも知れない。その上、これらはすべて数字を用いて行われるのである。公式数字や大蔵省モデルに見られるのは、失業したり倒産したりしている人々が存在する「現実経済」にたいする無知と無関心である。マネタリズムが実際に産業に与えたのは、科学者の実験におけるモルモットの役割であった。その結果、経済発展を目的として政府、産業、組合、教育者が、共同分担しあって問題を解決していくという協力関係が得られたことはこれまで全くなかったのであり、こうして市場が、最も優れた遠隔操作装置として復活したのである。しかし、デイヴィッド・マーカンドが述べているように、市場的自由体制が基礎にしている中心的前提は、市場が示す様々な選択を行うのは還元主義のモデルが想定する自立した原子的な個人の私的利益追求であるが、もしこの前提が神話にすぎず、市場の行動主体

の選択が、現実には様々な欲望を含んだ膨大な要因によって形成されるとしたら、この前提が暗に示唆する診断や治療法を受け入れる根拠はなくなり、経済法則は歴史のあらゆる時期のあらゆる社会に妥当するという考え方は擁護し得ないものになり、経済政策立案者の任務はただこうした法則が作用するように保証してやることだという考え方も同様擁護し得ないものとなるのである。

このようにイギリス経済の問題点を論じたあと、著者達は、イギリスではどうして合意形成が難しくなったのか、経済的調整に必要な変化をどのように実現しているのか、という問題を提起し、その回答はマンカー・オルソンのいう「共通利益集団」のあり方にあるとあって、次のように議論を進めていく。

この集団には、労働組合、法律家、独占企業、民営化された公益事業、ロンドンのロイズ、ハンソン・トラスト、国民健康制度に属する医者などが含まれるが、こうした集団の存在理由は、自分の成員にとって有利になるように市場を歪めることにある。イギリスではこれらの組織が雑草のごとく生い茂り、経済そのものを窒息させ始めている。しかし、スウェーデンもまた共通利益集団で溢れかえっているのに、経済は強い。違いの一つは、北欧では共通利益集団が「包括的な」性格をもっていることにある。いいかえると、日本やスウェーデンや他のヨーロッパ諸国に利益集団は、共通の目的やビジョンを統合的全体論的に捉える傾向があり、広範な社会の共同性を尊重し、他のものの影響に対して外部基準的になりがちであり、長期的・同期化的に考えようとする。本書で述べてきた強い経済にはことごとく以上のような傾向が見られるが、イギリスは反対を好む。このようなイギリスの弱さの一例としては、異なる社会階級からなる共通利益集団同士が共同作業をしなければならない事業である製造業が、日本では60.4%、ドイツでは33.3%成長したの対し、イギリスでは1979年から91年のサッチャー時代全体を通じて、4.9%しか成長しなかった点があげられる。デーヴィッド・マーカンドはこういったイギリスの状態を要約して「まとまりなき社会」と呼んでいるが、この国の文化に欠けているのは、細切れになってしまった利益集団を、大きな問題に結集させうるヴィジョンであり、上位の目標であり、高度な使命感なのである。このように、この問題も文化的

価値観の相違に由来するというのが著者達の分析である。

**イデオロギーの罠：**ここで、本章でのイギリス人論とイギリス特有の難点が要約をかねて再提示れる。すなわち、イギリス人は実行よりも議論を好み、企業から抽出された数字の方が企業そのものよりも重要であり、市場についての経済的公理となっている通念の方を様々な動機が混在する複雑な産業制度という現実の領域で進展していることよりも興味深く感じるのであるが、このような抽象化の代償として、イギリスは現実の構造を論争あるいは議論の構造と見誤るというイデオロギーの罠に陥っているのだという。こうして、イギリスには、自分の側の議論の正しさを主張するためにだけ作り上げられた様々な二分法や区別で溢れかえった文化が出現し、この文化では極端な立場の中間にある本当の答えなるものを確かめることが出来ないため、思想上の試合は終わることがあり得ないことになるというのである。

イギリスの弱さを規定している要因の一つである教育の問題に、このことの例解が求められる。

ここでまず、C・P・スノーの純粹科学と純粹技術という区別に対して加えられたイギリスの文化人類学者エドモンド・リーチの次のような論評が紹介される。彼は、「科学者が直接人間に関わる問題に関心を寄せれば寄せるほど、科学者の社会的な威信はそれだけ低くなってしまいます。エンジニアや社会学者はこの世界の全くのくずどもである。…よい科学というものは純粹科学であり、これは決して現実の生活によって汚染されてはならないのである」といっているのであるが、これに対して、著者達は、こうした二分法的考えの主たる犠牲者は、エンジニアであり、製造業であって、その結果エンジニアの社会的地位は低く、人口比で見た彼らの占める割合はヨーロッパでも最低に属することになっているという。また、「大陸諸国では、生半可に技術者を科学者の端くれのように分類したりはしない。技術者は科学者よりも重要な役割を果たしている」というイワン・グローヴァーの産業省への報告書を引用している。そして、イギリスでは、物理学や数学で先の見込みの少ない学生から技術者を選び出すということはありがちなことであるが、19世紀にイギリスの先駆的な技術者

達が、自分たちの才能を正しく体系化して学校で教えられるようにしなかったことが、イギリスの文化に大きなつげとなっているのだという。

著者達によれば、イギリスはまた、実業界と教育とのイデオロギー上の分裂にも悩まされている。商業主義を軽蔑するインテリが大嫌いだっただッチャーは、経済発展史上最大級の知識の爆発的増大のさなかにあった1980年代に大学教育への支出を削減したのであるが、教育か企業かという選択は決して選択などというものではないと著者達はいう。このような議論そのものが有害な極端な考え方で、攻撃と批判のためだけの無益な議論なのだというのである。しかし、イギリスの高等教育が失敗したとしても、読み書き算盤という必要な技能を国民の大多数に教育しないというはるかに大きな失敗に比べれば、大したことではない。この失敗の結果、仕事の出来るものが見つからないので、景気後退のさなかにおいても技能不足が生じ、希少な技能労働者の賃金騰貴や、製品の知識集約度を向上させる努力の放棄が生じているという。雇用者は自分自身で人材を訓練しても、他の企業にかすめ取られてしまうので、そんなことはしない。こうして、イギリスは、今や低賃金低技能の労働力を抱え、新興工業国との競争はますます厳しくなっているというわけである。

ところで、著者達によれば、このような失敗の原因になった主要な教育問題は二つある。第1は、私立のエリート教育制度の教育はヨーロッパ並の水準にあるが、それは人口の8%しかカバーしておらず、しかも中産階級出身の政治家にして見ればこれで十分であると考えられていること。第2の問題は、伝統的教育vs進歩的教育という70年に及ぶイデオロギー上の論争、ないし教育とは大人が外側から子供に「注ぎ込む」行為なのか、子供の中から「引き出す」行為なのかという対立であるが、半世紀にもわたって、学習という全体として一つであるもののこの側面やらあの側面やらを擁護して論争してきたことは、時間の浪費だったという。すなわち、ここでもまたどちらの側も正しくないのであり、本当に学習に必要な一体性を分裂させているのは、論争それ自体だということわけである。

また、80年代の一連のストライキの過程で、教師達が「打ちのめされ」た

ため、この国の子供達の教育は、士気を阻喪（教育意欲を喪失）した教師達の手に委ねられることになったという問題もあげられている。

次いで、著者達は、その他にもイデオロギー的論争は、個人と集団、民間部門と公的部門、シティの金融界と産業界、市場と社会的配慮、計画と自由、イギリスの主権とヨーロッパ同盟、ジェントルマンと商人、を対立させ、イギリス人がそれらの問題についての議論を楽しんでいる間にも、経済は崩壊しているといつて、コラム 12-5 で、イデオロギーの罠のもつ力学を次のような例証を使って論じている。すなわち、ヨットの両側に立つ二人の水夫は、片方が右側なり左側なりに身を傾けると、相手の極端さを相殺するように行動せざるを得ない。つまり、船が転覆してしまわないためには、おのおのが極端な姿勢をとり続けざるを得ない。だから、おのおのが徐々にマストの方に近づいていくように合意を結ぶこと以外に、この袋小路を打開する手だてではない。そうした論理を欠いている文化は罠に陥ってしまう。上記の対立についていえば、集団は個人を発展させ育成しなければならないし、公的部門は民間部門の革新を促進しなければならないし、シティの金融界は将来の鍵を握る技術に対して長期・低利の貸付を行わなければならないし、市場は社会的な必要から生み出されたものだし、シナリオ計画法ははっきりと示された将来の選択肢から選ぶ余地を主体に与えるであろうし、ヨーロッパ同盟はイギリスの文化的経験から作り上げられるべきだし、感受性に優れた誠実なジェントルマンは世界でも最高の商人になるだろうし…、というように考えられるべきだというのである。

このあと、著者達は、このようなイギリスの対極化した思考がこの国の管理職にどのような影響を与えているかという問題を取り上げ、イギリスの管理職が対極的な立場を調停するのに苦労しているという命題を検証してみた結果を紹介している。

検証の仕方は、例のジレンマのうち6つを選び、顧客にマイクロプロセッサを販売するという仕事についての管理職の価値観を測ろうというものである。質問は、販売を促進すべきなのは、あらゆる顧客が欲しがる「普遍的マイクロチップ」と、顧客の必要に即した「個別的なマイクロチップ」のどちらで

あると思うか、顧客に対する品質向上のためのサービスは、「構成部品を完全なものにすること」と「全システムの解決がうまく行く」ようにすることのどちらであると思うか、を尋ねたもので、回答者には、左側の縦軸で、普遍主義、分析志向、個人主義、自己規準、獲得地位、逐次的時間観志向を測り、横軸で、個別主義、総合志向、集団志向、外部規準、生得地位、同期化的時間観志向を測って作られた格子の図（省略）の上に、アメリカの親会社、現在の慣行、理想とする価値観を位置づけてもらうという調査方法がとられた。そしてその結果は、これまでの本書で紹介してきた結果を確認するものであった。

すなわち、まずアメリカの親会社との関係についてみると、イギリスを含めヨーロッパの販売要員は皆、アメリカの親会社が好む縦軸から離れ、横軸の方へ移動したいと望んでいるが、イギリス人はそうした希望が最も弱い、つまりアメリカ人に最も近い。ドイツ人は右側に移行することに最も関心を抱いており、僅差でスウェーデン人、フランス人、イタリア人がそれを追っているという。

次に、管理職が理想として追求するものは何かについての検証、つまり、管理職達はジレンマを調停し、例えば短期と長期、業績と帰属、部分と全体をいっそう価値ある組み合わせに変えたいと望んでいるのだろうか、それとも彼らは対立し合う様々な両極を永久的なものと考えているのだろうか、についての検証であるが、著者達は、先の格子の図によって、それぞれの国々の管理職が「調停を選択する割合」をカウントするという方法で、両方の軸で高水準を達成しているものの割合を計算した結果を表示している。それによると「調停を選択する割合」はドイツ人が88％、スウェーデン人が84％、フランス人が75％、イタリア人が70％、イギリス人は51％である。つまり、イギリス人の49％は原則と原則が対立的に争うのを好むのである。

最後に著者達は、イギリスでは、失業かインフレかのように、あれかこれかの問題になってしまうのは、思想に凝り固まった人々が、ジレンマのうちのどちらか一方を他方に対して擁護するからであり、言葉の下に隠れている現実の世界では、両方とも致命的にまで傷ついているのであるが、現在の絶望の淵に



あっても、イギリスの経済学者達はあきらめることなく、みずからの陰鬱な科学を更新するのに懸命であるといつて、本章を終わる。

**§ 13. 第13章の要約—フランス資本主義：はじめに／七つの基準から見る／歴史の産物フランス文化／動乱と反乱／合意 vs 矛盾／道具的組織観 vs 社会政治的・権力拡散的組織観／審判としての組織 vs 合理的な権威のシステムとしての組織／距離を置いた非人格的な態度 vs 人格的で家族的な関係／アルベールの『資本主義対資本主義』/本章の議論の要約と結論の例証**

はじめに：本章は、オランダ系企業のフランス支社でささやかれているという次のような小話の紹介で始まる。それは、オランダ本社がフランス人全従業員を対象にあるコンテストを設けたが、その一等賞は、オランダの首都ハーグで週末を過ごすこと、…三等賞はハーグで10日間過ごすことだということである。そして、つづいて、西側経済におけるフランスの例外性のいくつかの例が挙げられる。すなわち、フランスは政治的にはNATOの一員だが、軍事的には独立している、リビア爆撃の際、アメリカの軍用機はフランス上空を飛ぶ許可を得られなかった、80年代初頭に、大部分の西側経済がマネタリズムと自由市場信奉という方向に移行したのに、フランスは反対の方向を取り、社会主義者の大統領と首相を選出し、集権的計画経済を推奨し、赤字財政で経済を刺激しようと試みたといったことなどである。

また、フランス人は表面上矛盾して見えるさまざまな特徴を持っており、安易な分類を寄せ付けない国民だといつて、次のような例を挙げている。すなわち、少なくとも名目上は8割がローマ・カトリック信者であるにもかかわらず、世俗的で、共和主義的で、しばしば反教会的になる。激しい反乱の歴史、平等と友愛の名の下に解放された下からの反抗が相次いだ歴史を持っているにもかかわらず、フランスは西側民主主義国家の中で最もタテ社会的で最も平等でな

い国の一つである。中央集権国家であることにたびたび挑戦を受けながら、フランスは依然として強力で中央集権的であり続けている。個人の自由に対する情熱的な信仰と、周期的に現れる偉大な指導者に魅了される文化とが対抗しあっている。等々。

**7つの基準から見る：**著者達は第2章で提示された7つの文化に関する座標体系の大部分で、フランスは英語圏、つまりアメリカ、イギリス、カナダ、の反対側に位置していると述べている。そしてこれはおそらく歴史的な反感の産物であるとし、一例として、普遍主義と個別主義を対比させるジレンマに関する点数を集計した表を掲げて、アメリカが普遍主義的な端に位置し、フランスが個別主義的な端に位置することを示している。

この表によれば、ヨーロッパ諸国の中でフランスは最も個別主義的であるが、著者達は、このことは、フランスが無法の国ということの意味するどころか、多くの点でフランスは中央集権的に統制されており、管理職の多くはいかなる場合も普遍的な義務を支持しているという。

ただ、フランスには規則を解釈するという点に特殊な考え方があるようである。著者達によれば、規則を破ることなく規則を曲げる術のことをフランス人はシステム・Dと呼んでいるが、あらゆる公式的なシステムの背後には、必要に応じて用いられる非公式のさまざまなコネがあり、策謀や背後で糸を操る術は計略や策謀と同様に賞賛の対象となるという。また、フランス人は、内部から影響力を行使することは、規則が役立つと想定されている人間の目的に応じてその規則を限定することだから、恥ずべきことでも不正でもないと考えているという。人間が規則を限定することによって、少なくともある種の規制はそれほど恣意的でも不適切でもなくなるというわけである。

つづいて著者達は、フランスの管理職について、彼らはこれまで、原理の適切な運用に対するほどには普遍的な法に対する恩恵を感じることはなかったといって、フランスの経営思想家の長老であるアンリ・ファヨールの次のような一文を引用している。

「好みからいえば、私は、ほんの少しでも厳密さを連想させるようなことは

避けつつも原理という言葉を用いたい。…原理とは柔軟なものであり、あらゆる必要性に応じられるものである。これまでそうした状況が生みだしてきた規則の変更の原因は現状の変化に求めることが出来る。…このことを私は〈状況の支配〉と呼ぶことにする。」

著者達は、このようなフランス人の「柔軟さ」には、例えば、規則が権力のある人間によって曲げられてしまって、彼らの権力を維持するために利用されてしまうというような問題点があることは明らかであり、フランス人もこのようにして獲得された特権的な優位に対して軽蔑の念をもっているというが、しかし他方でフランス人は、法律は時として頑迷で、具体的な人間が抽象物に苦しめられることがよくあるということの方により敏感な国民であると見ている。

次に、著者達は、分析的－総合的という座標上のフランスの位置について、英語圏の国々が特殊である側に位置する傾向が見られるのに対して、フランスは総合的の側の端に位置するとし、さらに会社は仕事と機能のシステムなのか、それとも社会的関係の網の目なのかというジレンマ、および利潤 vs 利害関係者の福祉というジレンマとを重ね合わせてみると、フランスが全体論的なアプローチを好むことは一目瞭然であるといって、「分析 vs 総合－企業は機能、任務、利潤に還元可能であると回答した割合」というタイトルの表 13-2 を掲げている。表そのものは省略するが、概要を紹介すると、割合が最大である国はアメリカで 55.0 %、最小が日本で 18.5 %。アメリカに次ぐ高い国から並べると、カナダ、スウェーデン、オランダ、イタリア、イギリス、ドイツ、フランス、シンガポールの順である。

そして、このフランス流の全体論的アプローチと関連することとして、フランス語には全体について風格のある印象を与える言葉が満ちあふれているとか、フランスでは社会的文脈における人間を研究する社会学の方が心理学よりも優位を占めているとか、哲学でも全体的概念、有機的一体性、構成要素よりも組織、などが重視されている、といった点が紹介され、そのあと、メアリー・パーカー・フォレットという、フランスで教育を受けた経営理論家の次の

ような指導者論が引用されている。すなわち、

「指導者といえば集団の経験を組織化できる人物が思い描かれるだろうと思われる。…最高経営者の任務とは、事業の目的たる統一体を思想的に表現することである。…最も有能な管理者は、一連の事実から論理的な結論を導き出すだけでなく、…未来についてのヴィジョンを有しているのである。」

この最後の点について著者達は、ヴィジョンは、全体論的に働く思考にとっては容易に思い浮かぶものなのだが、ブッシュ前大統領のように、分析的なバイアスのかかっている人にとっては、「ヴィジョンのようなものは得意」ではないのだという。

また、この全体論的なフランスの例としては、昇進に当たっての従業員の評価の仕方について、シェル・フランスの次のような事例が紹介されている。すなわち、シェル・インターナショナルのイギリスとオランダの人事部は、昇進候補者の評価・選出に当たっては、アメリカで考案されたヘイ方式を用いることを定めているが、これは個別的な好みよりも職務分掌と従業員の選別についての普遍的な規則を優先し、全体的で直感的な判断よりも「個々」の評価項目から成り立っている詳細なチェック・リストを優先しているのに対して、フランスの現地法人は「優先順序の革命の変更」によって、こうした基準をあつさり逆にしてしまったというのである。

本書の第2章で、分析 vs 総合という価値観の相違は交渉の仕方の相違にも現れているという問題が取り上げられ、アメリカや北西ヨーロッパの人々は「単刀直入」を好み、「遠回しの物言い」を好まないのに対して、アジアや一部のラテン系諸国ではそうしたやり方は無作法で不愉快なものと感じられるもので、彼らにとって大切なのは、複雑な情報を交換する際に必要な多面的な関係を結ぶことが出来るような信用に値する人々なのだということが述べられていた〔本研究ノート（1）『政経論叢』第120号所載，p. 77 参照〕。

ここでは、文化のなかには、まず全体の情景を精巧に仕上げ、親密な関係なり雰囲気なりを作り上げてからでないと要点に向かわないというものがあり、その点に限って見れば、フランス人は日本人に似ているとされている。著者達

によれば、フランス人は相手が信用できるかどうか、その人にとって利益があるという可能性によってつなぎ止められないときにその人物がどういう行動を取るのか、を見極める必要があると考えるのであり、だからこそ、フランスの経営者は会合で昼食のメニューについて論じたり、必要以上に、ましてや質問されている以上に、歴史的文脈や背景知識を提供しては、ゲストの気持ちを取り乱させるようなことをするのも知れないという。

さらに、共同社会主義を好むという点でも、フランスの管理職は個人主義的なアメリカやイギリス、オランダ、スウェーデンの管理職とはまったく対局に位置しているという問題が取り上げられている。著者達は、これはフランス人が多数派の意見に付和雷同するするということではなく、フランスにおける主要な政治的変革は、それを望む強力な社会集団がいない場合はほとんど実現しなかったということ、いいかえると、フランスの支配的エリート層はこれまで、組織化された社会の多数の力以外のものに屈服したことはなかったということを意味しているのだという。

つづいて、著者達が質問として提示したジレンマとその回答の集計結果が紹介される。ジレンマは次のようなものである。

二人の人が、生活の質を向上させるための対照的な方法について議論しているとす。一方の人は次のように言う。「分かりきったことさ。自由と自己発展の機会が最大限に得られれば、その結果として人の生活の質は向上するものなのだ」。もう一人は次のように言う。「おのおのが仲間の面倒を見続けるなら、たとえそれが個人の自由や個人の発展を阻んだとしても、われわれ全員の生活の質は向上するだろう」。

この生活の質の向上についての質問に対して、「最大限の自由と回答」した国別の割合が表13-3としてまとめられているが、割合の大きい方から並べると、カナダ、アメリカ、スペイン、オランダ、イギリス、スウェーデン、日本、イタリア、ドイツ、シンガポール、フランス、の順になっており、例えばカナダは80.0%、アメリカ78.2%、日本59.7%、シンガポール51.2%であるのに対して、フランスは45.1%である。

この結果に対して著者達は、他の調査対象国のどこも同胞に対する忠誠の方に過半数の支持を与えていないという事実から、フランスの管理職はいまだに自分自身の自由よりも「仲間」のために尽くす方に惹かれていることは明白であるといい、つづけて、「個別的な利害を一般的な利害に従属させること」を一般経営原理の一つにしているアンリ・ファヨールの次のような言葉を引用している。

「この原則が思い起こさせるのは次のような事実である。すなわち、企業のなかでは一人の従業員ないしは従業員の集団の利害がその会社の利害に優ってはならないということ、家の利害がその成員の利害に優先されなければならないこと、国の利害が一人の市民や市民の集団よりも優位に立たなければならないということである。無知や野心や利己心や怠惰さや弱さといった人間のあらゆる情念は、個別の利害を優先するあまり一般の利害を見失わせがちになってしまうからである」。

ファヨールの他の原理には、命令の統一、中央集権化や団体精神があるが、組織は、そこでは「協同体」として描かれており、この生物学的な比喩は、ベルグソンを想起させると著者達はいっている。

アングロサクソンとの違いという点で、最後に、意図的に自分の立場をアメリカの立場と対比しているブジョーのジャック・カルベが「ジェネラル・モーターズにとって良いことは、アメリカにとっても良いことなのでしょうか。私はフランスにとって良いことはブジョーにとっても良いことだと考えます」といっているのを紹介し、フランスの経営組織の独自性について、次のように述べている。フランスの経営において威信を託されているのはcadre（幹部）である。これはもともと、全部隊の訓練のために必要な幹部将校集団のことを指す言葉である。命令と権威のさまざまな段階は、個人が属している序列の性質をもっている。昇進は内部で行われ、業績の上まらない管理職は解雇されるよりも窓際で待機させられることが多い。等々。

他方、フランス人にも自己基準の傾向があることが次に述べられており、これは、共同社会主義的といっても、フランス人の集団志向に、日本人やシンガ

ポール人などの外部基準的共同社会主義とは非常に異なる性質を与えている点であるとされている。著者達によると、集団というものはその成員の意識が探り当てられるなら、共有される目的と信念によって点火されるものだという信念によって、フランス文化は動かされる傾向があり、「一般意思」は自然発火によって現れるのである。こうして著者達は、フランスの経営組織を比喩的に表すと、「バリケード」、つまり共同社会主義と内的な自己統御装置を組み合わせたものになると結論付ける。

以前に、獲得的地位 vs 生得的地位というジレンマについては、フランスの管理職は生得的な方に位置していることが示されていたが、この問題についてここで若干の補足が行われる。

生得的な方であるからといって、これはフランス人が業績に無関心ということではなく、彼らが激しく競争する時期を学校・大学時代と考えていることによると著者達はいふ。フランスでは、その時代にその人がどの程度優れていたかによって、その人の権限の範囲ないし等級が決まり、地位の高低はそれに起因することになる。フランスの管理者達は並外れてタテ社会的なのであるが、そうなる理由は、一つには学歴の論理に従って会社を序列化するという伝統、また一つには内輪での激しい抗争を解決するために強力なリーダーシップを必要とすることによると著者達は見ている。

最後に、フランス人の最も並外れた特性として、彼らの時間感覚があげられる。本書のこれまでの調査から知られるように、フランスは最も同期化的な国に属しているが、著者達によれば、これは、フランス人にはあらゆる物事を歴史というレンズを通して見る傾向があることを意味している。フランス人は、過去を現在よりも傑出したものと見なしており、現在も将来も、フランスという花全体にとっては添え花に過ぎないと著者達は見ている。

**歴史の産物フランス文化：**ここではフランス文化の特異性がフランスの歴史の特異性から説明される。フランスの歴史の特異性としては、専制君主の絶対的な権力、アンシャン・レジームが、ヨーロッパの他の地域の大部分よりもはるかに長きにわたって存続したという点があげられている。イギリスやオラン

ダや北欧諸国でのパターンは、累積的变化と漸進的な改革の過程で中産階級に権力がもたらされたというものであるが、フランスではそうした圧力に対する王権の側の抵抗があまりに長期にわたって成功したため、圧力が累増して、結局 1789 年の暴力革命として爆発したのだというわけである。

文化の問題としては、王権が長期にわたって存続したため、フランス王室は壮麗と威厳の代名詞となり、外交用の言語あるいはヨーロッパの大部分の宮廷用の言語はフランス語になったということ、他国の王室に比べて、芸術の後援者としての成功、あるいは豪華な料理、優美な衣服、建築物の規模などの点で、あれほど世界の文化に貢献したものはないということなどが述べられている。そして、現在でもフランスは、オート・クチュールやオート・クイジース、優美さ、落ち着き、洗練された会話、機転やマナーの点で卓越しているのであり、こうした支配階級に由来する感受性によって、フランスは、ワインやファッション、香水、美食、化粧品、バッグ、スカーフなどの点で、他の文化に対する優位を維持しているのだとされ、この伝統を継承している企業として、ロレアル、イブ・サンローラン、クリスチャン・ディオール、エルメス、ヴィトン、LVMH、ロマネ・コンティなどがあげられている。

**動乱と反乱：**次に、これまでにこうしたエリートに反抗した革命がいくつかあったのに、それらはどうしてエリート達の価値観を対極に追いやらなかったのだろうかという問題が取り上げられる。この点の説明は難しいとされているが、とりあえず、革命というものはえてしてそれが目的としている変革そのものを台無しにしてしまうものだからだとされる。革命家は結局、自分の志とは正反対の存在と化してしまい、友愛に恐怖が取って代わり、新しい権力は反抗の対象と同じように専制的になってしまうかも知れないところがあるのであり、例えば第一共和制は王制をナポレオン一世の帝国と取り替えただけで、階級制は生き残ったという点をその説明としているわけである。

もっとも、著者達は、こういったからといって、1789 年、1830 年、1848 年の革命がフランス文化を大きく変革したことを否定するものではなく、タテ社会と生得的地位は残ったが、その基準は変わったといって、国立土木橋梁学校

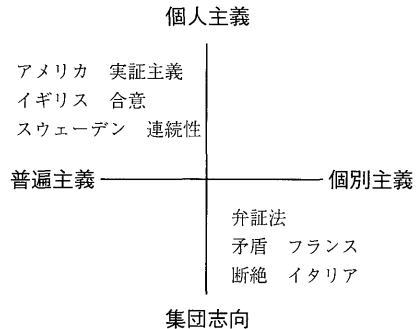


出身の土木技師達がナポレオン帝国から貴族の称号を得たことをその例としてあげている。

また、革命はフランス文化に、集団志向と各人の意識、とりわけ既存の秩序に挑戦するものの意識に訴えかける内面的統御装置、という珍しい組み合わせをもたらしたという。これは漸進的な改革に対する抵抗のもたらした当然の帰結であり、その結果社会変革への圧力が累積して、ある日、「一般意志」が変革を志向し、自発的にかつ集団的に正義についての感覚が共有されることになって、自発的な集団の反抗が爆発するのだというのである。そして、だからこそ「連帯」がフランス人にとっては重要な価値観になるのだとされている。

**合意 vs 矛盾：**これまで本書は一貫して、ジレンマないし矛盾という概念を使って各国の文化的特殊性を考察してきた。人はジレンマや矛盾を認識すると、それを調停しようとするが、そうした矛盾を認識する敏感さや調停しようとする意欲と技量は、国によって文化が異なればさまざまであるというのが本書の基本的な考え方である。そして、著者達は、これまでの考察から分かったこととして、日本の管理職には、富を創出する世界はさまざまな補完物が調和させられていくことから成り立っていると見なす傾向があり、アメリカなどの英語圏の諸国は、ここの目標が均衡していくことに注目しがちであると整理し、それに対してフランス人は、社会集団の有する目標の間には根強い矛盾があり、それがうまく処理されない限り周期的に爆発してしまうものと見なしているという。

著者達は、このようにフランス人が矛盾に注目するということは、すでに述べた二つの傾向が組み合わさった結果であるといって、右図のような縦軸の上下が個人主義と集団志向、横軸の左右が普遍主義と個別主義である4象限図を描いて、各文化をそこに位置づけている。



まず、個人には、普遍的に検証可能な事実を見出す能力が備わっていると信じている文化があり、そうした文化は、実証データに基づいて合意を形成することが出来るという結論を導きがちで、そこでは進歩と連続性は、ますます多くの事実を発見し同意を得ることの中に、すなわち知識の累積的獲得過程の中にあることになるかとされる。アメリカ、イギリス、スウェーデン、オランダはこのタイプに分類され、4象限図の左上の象限に位置している。

次に、集団が個別的な利害を形成し、だからこそそうした集団は彼らの利害を最もよく表現する思想を追求せざるを得ないと信じている文化が取り上げられ、フランスやイタリアがそれに属するが、これは右下の象限に集まる傾向が見られるとされている。対抗し合う個別の利害のそれぞれ異なる目標は各々矛盾し合い、最初の命題の次には反対命題が支配するというように、予定外の出来事と闘争とがつづくことになるのであり、進歩は連続的であるよりは断続的で、それまで抑えられていた思想が逆襲しては再び主導権を獲得することにもなるというわけである。

ところで、著者達はずづいて、フランス人はたとえカップルや恋人同士であっても絶えず対立するものだと考えているといい、アメリカではカップルはお互いを支え合い愛し合うものだとされているが、フランスでは、彼らがはらはらするような冗談の言い合いをするのも、彼らが心の中では好き合っている証拠なのだとされるといって、人類学者レイモンド・キャロルの『文化の誤解』を使ったコラムで、フランスとアメリカのカップルのあり方の違いを、以下のように対比している。すなわち、

フランスでは、「カップルになること」は、二人が別々の存在であることに優先する。もしもアメリカ人女性がフランス人の男性に、私に会いに来る前に電話ないし通知してほしいと頼んだとすると、これは彼らの関係の自発性の侵害である。それぞれが衝動的に相手に会いに行ったり、拒んだりすることが自由であるべきなのである。他方、もしもカップルがもっと大きな友人のグループに自発的に加わるとしたら、このグループの意向がカップルの好みに優先することになる。その友人達は、カップルが排他的な関係になることを容認しな

い。カップルの間の個人的な親密さが少しでも現れようものなら、それは反社会的と見なされてしまい、「おい、そこの二人は家に帰ったらどうだ」ということになる。

さらに、アメリカ人がショックをうけることには、フランスのカップルがお互いをからかったり、否定し合ったり、「激しい」異論を唱えてひどいいらだちを露わにしたりする「攻撃的な」振る舞いの数々がある。しかも彼らはこうしたことをすべて友人達の前で行うのである。おおっぴらにお互いをからかうことで、逆説的ながら彼らは自分達の絆がいかに強固なものかを示しているのである。フランス人にとっては、愛情は調和とは同じではない。調和は無関心を偽善的に取り繕っているのかも知れないのである。

アメリカのカップルは、典型的には、多人数のなかでも自分達の特別な結びつきが知れるようにするし、そのグループも彼らがいっそう親密になることに配慮する。彼らはお互いに対する思いやりを確かめ合うことで「理想的な関係」を皆の前に示すのである。彼らは議論もしないし、互いに反駁し合うこともしない。そんなことをしたら、グループのみなが困惑してしまうだろう。つまり、アメリカ人にとっては、同意するということが親密さの基礎であり、衝突や不同意は親密さを脅かすものと見なされるのである。アメリカ人にとっては、パートナーはお互いに相手の「理想の自己」の発展を激励・支援すべきものなのである。

要するに、フランス人の見方は、弁証法的で対照的な気分が人間関係を熱烈で刺激的なものにするというものであり、アメリカ人の見方は、怒りや衝突を克服する愛と調和によって理想を完成するというものであるとされる。あるいは、フランス人はアメリカ人の振る舞いを「素朴」で「偽善的」で「感傷的」と見なしているが、アメリカ人の方はフランス人の振る舞いを「不誠実」で「否定的」で「情緒過多」だと見なしているとされている。

以上が、コラムの内容である。

このコラムについて著者達は、アメリカ流の合意モデルでは誤解とコミュニケーションの誤りを管理職が克服するのであるが、これに対してフランス文化

がしばしば懐疑的であったことには以上のような背景があるのだといったあと、つづいて個人についても組織についても、その内部はさまざまな矛盾が支配しており、その結果、個人と組織の関係は常に問題をはらむという問題を取り上げ、次のように論じる。すなわち、組織は、だから、その成員個々人の発展を促すどころか、阻外を体現したものとして現れかねないのであり、それは個人の成長につながると同様、論理的にはアウシュヴィッツにもつながりかねない。それがどうなるかはさまざまな集団が何を欲するかにかかっている。フランスの経験からすると、社会は全体として、アルジェリアの独立を抑圧するようにも、ナチスと協力するようにも組織化されうるのであると。

この項の最後で、著者達は、フランス人は異なる階級や門地、組織、官僚制度の間には根深い集団的利害の相違があると信じているといい、こうしたことに基づく紛争は社会の紐帯を引き裂いてしまうか、さもなければ交渉によって協調する必要があるかのどちらかであるといつて、アンドレ・ローランによる調査結果を紹介している。その調査は、「将来の管理職は交渉者であることが主要な任務になるだろう」という命題に賛成かどうかを問うもので、賛成の割合が最大であったのはフランス（86％）、最小がスイス（41％）。順序だけあげておくと、割合の大きい方から、フランス、ベルギー、オランダ、イタリア、スウェーデン、デンマーク、イギリス、ドイツ、アメリカ、スイスである。因みに、アメリカは50％であった。

**道具的組織観 vs 社会政治的・権力拡散的組織観：**ここではまず、冒頭で、アメリカとフランスの組織観の違いの要点が次のように述べられる。すなわち、アメリカ流の見方によれば、組織とは重要な任務を達成するための道具の一つであり、それとは対照的にフランス流の見方によれば、組織はその成員に社会政治的な力を付与するために存在するのであり、その結果として、成員達は仕事全体をやり遂げるための十分な影響力と権限を手にするのだという。そして、こうした二つの見方の相違は、ここでもまた、本章の冒頭で強調した対立する文化的性質の組み合わせの相違なのだとされる。

以下では、この二つの見方の内容がさらに具体的に考察されていく。

アメリカ、イギリス、カナダ、スウェーデン、オランダは、分析的で、業績達成型個人に適応的なので、仕事に合う人々、役割に合う資格、経営目的に合う管理職、報酬に合う業績、地位の漸進的な上昇に合う定量化可能な価値、などを求めようとする。著者達によれば、組織は特定の任務を達成するための道具と見なされているのであって、管理職の権限は彼らが信任されている職務の執行から発生するのであり、そうした仕事以外の領域では消滅してしまうものなのである。

他方、フランス、イタリア、日本は、成果を判断する基準が拡散的であり、年齢や教育や性別や専門資格をそれぞれの成員の地位の理由にする傾向があるとされる。さまざまなコネや関係が重要なので、経営上の価値を判断するのに拡散的な基準が重要になるというのである。著者達はまた、このことを、組織というものは、多様な形態と方向をとりながら知識と影響力と権限を拡散する社会政治的な権力の中心として捉えられているといい、成員の地位は組織ないし政府によって、こうした権力の中心に帰属させられてきたと述べている。

次に、フランス政府が、例えば鉄道交通のインフラの整備、電話網の拡充、あるいは電気設備メーカーの世界的競争企業としての維持に力を入れている問題が取り上げられ、このように産業政策のために合理的な計算を働かせる点では、日本の産業政策に似ているように思われるかも知れないが、その歴史的起源は17世紀のフランスに発しているという。すなわち、この理論的根拠はルイ14世下の重商主義政策を象徴するコルベール主義にまでさかのぼる。現代の産業政策は、富を創出するために最大限に知識集約的な部門に高度に専門的な能力を利用することに重点を置いており、そうすることによってその部門は一国の知識のインフラをさらに向上させるのに必要な利潤をもたらすと考えられているのであるが、著者達は、この論理には、中央集権的で国家主導型の政府が管理する超知的な一般意志という、フランス人が好むあらゆる特徴が見られるという。

著者達はつづけて、しかし、フランスの産業政策はこれまでのところ日本の産業政策ほど巧みでもなかったし、成功も収めてこなかったという。フランス

企業は依然として世界的に見れば小規模であるし、日本との競争に対してフランスの電子・自動車産業を保護したおかげでフランスのメーカーには国内の大きな市場シェアが確保されてはきたが、ヨーロッパと世界におけるシェアははるかに小さくなったからである。このことから著者達は、ビジネスチャンスをつめるのは企業にまかせ、国による計画は避けるという英米流の経験論的伝統にも長所はあるという。もっとも、フランスでも実業界びいきの自由主義者が政権の座に着いたことはあるが、それはフランスがドイツの占領下に落ちた1940年のことで、それ以来フランス人は実業界を2度と全面的には信頼しなくなったのであり、そのためフランスでは、とりわけ社会主義政権は、日本の官僚ほど実業界の指導者達の発言に耳を傾けることがなかったように思われるといっている。

さて、それではフランスの経営者の方も文化的な選好を共有しているという証拠はあるかという問題が次に取り上げられ、INSEAD（国際経営学院）のアンドレ・ローランが、アメリカおよび北西ヨーロッパの管理職は道具的な組織観を有しているが、フランスとイタリアの管理職は、影響力を拡散するような社会政治的な権力の中心という組織観を有しているという命題を、以下のような3つの質問を行うことによって検証した結果が紹介されている。

第1の質問は、「管理職にとっては、自分の部下が仕事について提起してくるかも知れない質問のほとんどに対して、正確な回答を持ち合わせていることが重要である」という意見に対する賛否を問うもので、これによって、多面的な関係のもっている拡散的な性質を見ることが出来るとされている。賛成の%が大きい方から並べると、イタリア、フランス、ドイツ、ベルギー、スイス、イギリス、デンマーク、アメリカ、スウェーデンの順で、因みに大きい方の二つのイタリア、フランスはそれぞれ66%、53%、小さい方の二つのアメリカ、スウェーデンはそれぞれ18%、10%であった。

なお、同じ質問を用いたその後の研究調査では、日本の得点は75%、インドネシアが63%、フランスとイタリアは59%、スウェーデンとアメリカは16%であったとされている。

第2の質問は「ほとんどの管理職は、目的の達成よりも権力の獲得を動機としているように思われる」という意見に対する賛否を問うもので、賛成の％が大きい順に並べると、イタリア、フランス、スイス、スウェーデン、アメリカ、イギリス、ドイツ、オランダ、デンマーク。因みに、イタリア、フランスがそれぞれ63％、56％、オランダ、デンマークがそれぞれ26％、25％である。

第3の質問は、「専門活動を通じて管理職は社会に対して重要な政治的役割を果たしている」という意見に対する賛否を問うもので、賛成の大きい方からフランス、イタリア、スイス、スウェーデン、アメリカ、ドイツ、オランダ、イギリス、デンマークの順。フランス、イタリアがそれぞれ76％、74％、イギリス、デンマークが40％、32％となっている。

著者達は、こうしたフランス的なシステムにおいては、権力とは、ある特定集団の成員に生得的に備わった半永久的な所有物なのであり、また、権力は特定の任務に限定されているわけではなく、指導者は多方面に権力を広げるものなので、第2の質問への回答に見られるように、フランスとイタリアの管理職は正々堂々と権力を追求するのであり、第3の質問への回答に見られるように、自分達が自国の権力の中心の一部であることを実感するのだという。

最後に、組織を道具と見るか社会政治的に見るかという組織観の相違について、改めて要約的整理が行われている。まず、フランス人は権力を有限の資源のように見なすことが多く、ある人ないし集団が多くの分け前を占めていれば、他の人ないし集団は必然的に少ない分け前しかもたないことになるので、フランス人は相対的な影響力をめぐる集団同士で争うことになりがちであるのに対して、アメリカ人は彼らの共有している道具の有効度を向上させることは、組織全体にとってのチャンスと見なすので、道具の改善についての合意が成立するとされており、だから、アメリカでは権力は他人を介するものであるのに対し、フランスでは権力は他人に対するものなのだと要約されている。

なお、コラムで、組織の発展についての双方の見方の相違が6項目について対比されたあと、アメリカ人にとっては組織の発展は、全員が共有可能な道具の一つを改善することに他ならないのに対して、フランス人にとっては組織の

発展は、他の集団を犠牲にして特定の集団の権力と知識を増進することなのだとしめくられている。

**審判としての組織 vs 合理的な権威のシステムとしての組織：**ここでは、激しい矛盾に苦しむ文化は、対抗諸派をまとめ上げる先見力あふれる指導者を必要とするのであり、フランスは今でもヨーロッパで最もタテ社会的な文化の一つであるという文言で始まり、フランスのタテ社会的な権威秩序の特色が、アメリカの組織と管理職との関係と対比して次のように論じられている。

まず、アメリカ人は組織を、多くの管理職が均等に業績をあげる機会をもっている競争を促進するものとして捉えているのに対して、フランス人は、組織を世界に合理的な変革をもたらす力として考え出された生得的な能力のタテ社会的秩序と認識するのだとされる。

次いで、アンドレ・ローランが、アメリカに本拠地を有する多国籍企業の管理職に、自分の成功にとって最も重要な要因は何だったかと尋ねたときの回答が取り上げられ、多くのアメリカ人管理職が「野心と意欲」をあげたのに対し、フランス人管理職は、「高い能力を持っているというレッテルを貼られること」がもっとも影響力があったと述べていることが紹介されている。そして、これは組織が彼らにタテ社会の中に適当な場所をあてがったということを意味しているとしたあと、この対比について次のようにコメントがつづく。

アメリカ人にしてみれば、組織とは公平な競争の推進者であり、そうした競争においては野心と意欲に燃えたものが然るべき勝利を収め、そうすることでその組織と顧客の利益が促進される。もし競争が平等でなかったり、個人の業績が不当に評価されるならば、その組織は問題を抱える。一方、フランス人にとっては、組織構造そのものが競争のための武器であり、命令系統はすでに定まっている。原理を実際の行動に移すことは、すでに地位を割り当てられた人々に任されているのである。等々。

最後に、組織内のタテ型階層秩序の重要性と役割について、アンドレ・ローランが異なる文化的背景をもつ一群の管理職に対して行った質問と、その回答結果の要約が表として示されている。



質問は次の三つ。すなわち、(1)「タテ社会的構造をもつ主たる理由は、そうすると誰が誰に対して権限を有するかが誰にでも分かる点にある」という意見に対する賛否、(2)「今日組織において権威は危機にさらされていると思われる」という意見に対する賛否、(3)「ある部下に直属の上司が二人いるような組織構造（権限の分割）は何としてでも避けなければならない」という意見に対する賛否、である。表は省略するが、賛成が多い方からの順序と、最上位と最下位の％だけを以下に掲げておく。

(1) については、賛成が多い方から、イタリア、フランス、イギリス、オランダ、ベルギー、スウェーデン、スイス、ドイツ、アメリカの順。最多のイタリアは50％、最少のアメリカは18％である。

(2) については、賛成の多い方から、イタリア、フランス、ベルギー、スウェーデン、イギリス、デンマーク、オランダ、スイス、ドイツ、アメリカの順で、最多のイタリアが69％、最少のアメリカが22％である。

(3) については、賛成の多い方から、ベルギー、フランス、イタリア、ドイツ、スイス、イギリス、オランダ、スウェーデン、アメリカの順で、最多のベルギーが84％、最少のアメリカが54％である。

なお、この調査の結論として、ローランが「フランス人にとっては、目標の達成は権力の獲得よりも二次的である。アメリカ人にとっては、目標の実現は権力の獲得よりも優位に立つ」と述べていることが紹介されて、この節は終わっている。

**距離を置いた非人格的な態度 vs 人格的で家族的な関係：**ここではフランス人の対人関係と情緒の特色が取り上げられる。著者達によれば、フランス人は、アメリカ人や北西ヨーロッパ人よりも情緒的であり、またあらゆる感覚を含む感情表現も頻繁である。また、フランス人のビジネス・ランチは1時間半に及び、これはアメリカ人の1.5倍であるが、商談の多くは、まるでワインと食べ物が休憩と回復をとるための手段どころか判断力の刺激剤であるかのように、昼食の席でまとまるのだとされている。

さらに、フランス企業における上司と部下の関係は、タテ社会性を補正する

ために、より緊密で人格的なものである必要があるとされ、この点ではフランス人は、集団を道具の一つというより家族に近いものとする日本人に似ているとされている。また、著者達は、前任者にほとんど否定し得ない地位と先任権を与えることの利点の一つとして、前任者は部下の脅威にさらされることが余りなく部下を養成することができ、部下の方も、何らかの競争でもっとよい業績をあげて前任者をしのいでやろうとか、取って代わってやろうとは思わなくなるという点をあげている。

他方、著者達は、アメリカ人の距離を置いた態度を形成しているのは、この世界は普遍的な法則と客観的な特定のデータによって支配されているという考えと、道具としてもっとも効率の良いものを発見する最善の方法は、問題から感情的に距離を置き、選考中の候補のどちらの肩ももたないようにすることだという考え方だという。事実は願望によって影響されるものではないし、「最高に機能するもの」は、感情的なバイアスを除けば、はっきり示すことができるのだというわけである。

また、この距離を置くということは、単に人間関係だけでなく、価値観や行動領域の問題にも当てはまるとされる。すなわち、アメリカ人の上司は、仕事場ではチーフだが、彼の権限は仕事に限定されていて、駐車場や飲み屋や居間や通勤列車のなかでは必ずしも上級者ではないし、同時に、彼は従業員の福利厚生に責任を持つわけでもないのに対し、フランスの場合は、上司に委ねられている範囲は広く、彼は部下だけでなくその家族や扶養者にまで個人的な責任を切実に感じているようである。

もちろん、フランスの管理職も、自分の部下やその家族に対してある程度の距離を置く面がないわけではないが、アメリカの場合とは違うということが、最後に、アンドレ・ローランの次のような調査結果の紹介で示されている。すなわち、その調査での質問は「管理職が自分の部下に対してある程度の距離を置くことが出来ることは、自分の権威を守るために重要か」というもので、結果は、アメリカの管理職の50%がこれに賛成したのに対して、フランスの管理職は28%に過ぎなかった。この結果に対し、著者達は、フランスの管理職

には地位が帰属されているので、距離を置かないことが地位を弱めることがないのに対し、アメリカでは競争の中に身を置いているせいで、距離を置かなければならないと感じる人がいるのだらうとコメントしている。

**アルベールの『資本主義対資本主義』**：本章の最後の話題として、『資本主義対資本主義』の資本主義論が取り上げられる。フランス人のミシェル・アルベールによるこの著書は1991年9月に刊行され、フランスではベストセラーになった。著者達は、フランス人の著者が、異なるタイプの資本主義の間で密かな闘いが行われていることを取り上げた最初の人物になったことにはおそろしく必然性があるだろうという。というのは、フランス人は衝突や矛盾や論議には敏感であるし、アングロサクソンを不愉快にさせそうなことなら何でもフランス人にはたちまち大受けになるだろうからだというのである。

著者達は、まず、このアルベールの著書の内容を次のように概説する。

共産主義の敗北によって資本主義は単に勝利を収めただけではなく、競争相手を失い、勝利にあぐらをかいているために資本主義は危険な存在に化していると同時に、他方では、資本主義の内部である戦争が始まっている。その一方の側は、英語圏の経済を典型とするネオ・アメリカ型資本主義であり、他方の側は、オランダ、ドイツ、フランス、スイスといったライン型資本主義である。アルベールの見るところでは、フランスはその正会員ではない。日本は、アジア的な理由に基づきながらも、ライン型の流れに従っている。ネオ・アメリカ型資本主義は、個人主義的で、短期的で、商業志向的な気質を有しているのに対して、ライン型資本主義は、共同社会主義的で、長期的で、技術志向的な気質を有している。前者は魅惑することによって機能し、後者は成果によって機能する。両者の容赦ない闘いがつづき、ライン型が勝利するだろう。フランスは子供達や老人や貧困層の将来を保証しようとするならば、ライン側につかなければならない。ECも同様である。この本の内容を以上のように述べている。

つづいて、資本主義は3度（レーガンやサッチャーが国家を押し返したことで、共産主義を崩壊させたことで、そして湾岸戦争で）勝利を収めたが、今の資本主義は分裂しかかっており、そのことは次の諸論点を考察することを通し

で明らかになろうというて、以下のような10個の論点を提示している。

1. 移民は促進すべきか：アメリカやイギリスのような移民歓迎国は、外国人労働の流入によって労働力の市場価格が絶えず押し下げられることを費用面での優位と見ている。ドイツ、日本は同質的で調和的な国民の労働力を保持しており、その繁栄の増大は経済全体を向上させるものと見ている。危険な反乱分子としての少数派をかかえているフランスは、どちらの政策を追求すべきか。

2. 貧困の原因：ネオ・アメリカ型資本主義のもとでは、貧しさは失敗や怠惰さや恥辱を意味しており、彼らを助けようとすることは、彼らの慢性的な依存症にたかられる羽目に陥るだけだとされる。ライン型資本主義においては、貧困とは、衰退産業にいる人々の蒙るさまざまな不利益に経済が適応しなければならぬことの結果なのである。彼らはこの転換が出来るように訓練され、力を付けられ、支援されなければならない。

3. 社会保障は経済発展を助けるか：ネオ・アメリカ型資本主義では、社会的「安全ネット」は独立心と勤勉さを失わせるものである。それは怠け者を魅惑し、無責任さを助長するとされる。ライン型資本主義では、社会保障は経済の進歩を助け、経済発展にともなう混乱を社会的に解決し、いかなる組織集団も進歩に抵抗しないようにする一つ的手段と見なされる。

4. 俸給格差の役割：ネオ・アメリカ型資本主義では、重要人物にヨリ高い俸給を提供する能力が経済的な実力の主要なテコの一つである。給料は成果に、報酬は貢献に沿ったものでなければならない。サッチャー、レーガンの保守革命以来、俸給格差の増大は進歩と見なされてきた。この問題に関して、フランスはこれまで英語圏の人々の側に立っていたが、ライン型資本主義諸国と日本は、合意を重視する関係や仕事本来の満足が良好になるように、格差を制限するようにしてきている。

5. 課税は負債を促進すべきか貯蓄を促進すべきか：ネオ・アメリカ型資本主義は、人々が富を求めて「跳び上がり」、ひと跳びで成功するか失敗するか勝負をする「キリギリス」型の社会を促進する。その財政政策は債務を暗に

奨励し、借りれば借りるほど税制上優遇される。ドイツ、日本その他の「アリ」型社会では、税制は貯蓄に有利である。その結果は明らかで、ドイツ人と日本人の貯蓄率はイギリス人、アメリカ人の2倍であり、しかも後者の率は低下しつつづけており、彼らの消費支出はドイツと日本の資金によって金融されなければならないのである。

6. 規制と役人が増えるのと、規制が減り、それと同時に訴訟が増え、それに携わる弁護士が増えるのとではどちらが好ましいか：アルベールは、法の支配を免れることは不可能であると論じている。仮に前面で規制されるのを避けようとしても、事後的に法廷で争うことになるだけであろう。ネオ・アメリカ型資本主義は訴訟社会を選択し、ライン型資本主義は規制社会を選択しているわけであるが、アメリカでは、弁護士稼業は訴訟を餌にしている営利事業である。規制緩和のおかげで、膨大な詐欺事件が発生し、そのあとに訴訟の饗宴が続いた。

7. 銀行か証券市場か：ネオ・アメリカ型資本主義の衰退には、銀行による金融から株式発行に関連する金融への大規模な切り替えが伴っている。1970年には企業資金の80%がまだアメリカの銀行から調達されていたが、1990年までに20%に減少した。ライン型資本主義では、日本も含めて、長期的な、面倒見のよい、そして顧客企業の事情に精通している銀行による金融が、高水準を維持しているのである。

8. 実権は主として株主に与えられるべきか、あるいは経営者、従業員、顧客、公衆に与えられるべきか、というコーポレート・ガバナンス問題：ネオ・アメリカ型資本主義は前者を好み、ライン型資本主義は後者を好む。

9. 専門職の人々の教育と啓発に果たす企業の役割は何か：ネオ・アメリカ型の答えは、出来るだけ小さい方がよいというものである。何故なら、こうしたことは、株主の収益に高い費用を課すことになるからである。流動的な労働市場では、これは極めて危険な投資なのである。ライン型および日本型資本主義では、社会的調和と低い転職率が、訓練と教育が会社の利益になることを保証しているのである。

10. 保険の役割：ネオ・アメリカ型の資本家にとっては、保険は単に一つの市場活動にすぎず、多様な水準の安全を求める個人の選択の一つである。ライン型資本主義にとっては、保険は、共同社会が危険を社会化する方法なのであり、その結果、共同社会のメンバー達は、現在保険がかけられているものを取り替え、未来へ向かって勇敢に進んでいくための新しい挑戦を受け入れるよう元気付けられることになる。

著者達は、アルベールが提示している論点を以上のように整理したあと、彼の見解によれば、フランスはどちらの陣営にも属していないといい、その理由が次のように述べられている。フランスの共同社会主義は過剰に中央集権的であるし、政府はあまりにも統制的で、企業の自発性を尊重しない。フランスの悩みは、「中央集権的ジャコバン主義」であり、それに伴うマルクス主義の遺産の残滓である。フランスの軍事的伝統が強固なため、命令はトップダウン式に下部の職階に伝達されるようになっていくし、他方、民間部門はあまりにも長い間公的部門に従属してきたため、フランスは国家を押し返した保守革命のチャンスを逸してしまった。フランスはこれらの過程を、より分権化が進んでいるライン型資本主義と結びつける必要があるのである。本書の著者達はこのように言って、アルベールの紹介を終わっている。

**本章の議論の要約と結論の例証：**この最後の節では、本章の議論の要約とその結論の例証が行われている。著者達はそのために、ECのフランス人委員長ジャック・ドロール対サッチャーやメージャーやイギリス政府との間の論戦の過程で明らかになったECの将来についての二つの対照的なアプローチを取り上げ、さらにこのドロールとの対照に追加して、本書での8つの比較基準のうちフランスがアメリカ、イギリスと最も異なっている5つの基準の考察を例に使い、この論戦の説明をしている。

5点に分けた著者達の要約と例証は以下の通りである。ほぼそのまま紹介することにする。

1. 普遍主義／個別主義：イギリスにとってECは、古典経済学の普遍法則や英米の保守派の人々が今なお抱いている資本主義の概念におさまるものであ

る。ECの最も重要な側面は単一市場関税障壁の撤廃であり、そうなればイギリスは、欧州かそれとも旧植民地諸国との特別の関係かのどちらをとるかといった選択を迫られるようなことはなく、むしろ欧州はGATTの優等生となって自由貿易体制の拡大に貢献することになるわけである。

2. 分析／総合：イギリス人にとっては、ドロールの欧州についての洗練された拡散的で包括的なビジョンほど奇怪なものはないようである。イギリスの政治家達は、ECを経済や競争に限定的なものとして見ており、主権国家の社会的、政治的、環境的、財政的な諸問題に拡散的に干渉するものとは見ていないのである。

3. 個人主義／集団志向：ドロールはカトリックを信仰する元組合運動家であり、社会主義者で「制約なき資本主義」に批判的な知識人でもある。サッチャーらに代表されるイギリス人にとっては、こうしたことはすべて共同社会主義、あるいは裏から忍び込む社会主義を匂わせるものばかりである。徹底した個人主義者や古典的自由主義者にとっては、「社会」とはそれを構成しているさまざまな個人以上のものではなく、その個人は消費活動と投票行動を通じて自らの選好を表明する存在にすぎないのである。

フランスのおおかたの世論は、最低賃金法や職場の衛生安全規則、従業員の訓練・教育のための税額控除、就業時間規制やパートタイム労働者の雇用上の権利の確保、退職手当・勤続時間に応じた賃金保証は、従業員には直接的な利益を、そして雇用者にも間接的な利益をもたらすと見なしている。雇用者は機械と訓練にもっと投資を行うようになり、それを各労働者は作業上有効に利用することになるからである。まずまずの給付を与えれば消費者の購買力はもっと解き放たれる。イギリス政府にしてみれば、こうしたことはイギリスの低賃金を利用して公正な競争を行うという雇用者の持つ権利を著しく侵害することに他ならない。イギリスにとってはECは、費用の低い生産者には有利に働き、落伍した者にはそうした耐乏状態が幸いして再び追いつくことを可能にする市場の力に干渉しようとしていることになる。フランス人に見れば「不公正な競争」をしているのは、従業員を長時間働かせ、さまざまな権利を拒んでい

るイギリスの製造業なのであり、そうした行為は短期的には費用を押し下げられるかも知れないが、長期的には産業全体に損害をもたらすと考えられているのである。

4. 獲得地位／生得地位：以前に述べたことがあるように、獲得地位と高度の分析が結びつくと、単一市場や同様の機構を任務達成の道具と見る見方が生じるのであるが、これこそECを市場メカニズムの拡大と見なすイギリス側の見方に他ならない。他方、フランス側の見方は、生得的地位と多様な顔をもつ共同体に対する拡散的なアプローチとを結びつけるということを意味しており、この見方は影響力を伝播させる社会政治的権力の中心において隆盛を極めることになるのであって、これこそがドロールの戦略なのであろう。

5. ヨコ社会（公正）／タテ社会（階層）：イギリス人がECを加盟国間の公正な競争に対する潜在的な促進者と見るのに対して、ドロールは、フランス文化という眼鏡を通して、自分自身もその一員であるタテ社会的な権威の合理的な体系と見るのである。

以上が、著者達自身による本章の要約と例証の要約である。

最後に、著者達は、文化的特性について次のように付言して、本章を終わっている。すなわち、たとえ管理職が異なる文化間で協力し合っている場所でも、文化的な特性というものは長期的に持続するものであるという。そしてその例証として、パリ近郊の国際経営大学院で学んでいるイギリス人とフランス人の経営学の学生が、過程が進むにつれてますます文化的にはっきりした意味でのイギリス人とフランス人になっていくとする長期の研究があげられている。また、ブリュッセルで働くEC官僚も、18年間も協力し合って国際的な仕事をしたあとでも、物の見方はますますはっきりと自国流になっていくとされている。あるいは、主要な多国籍企業の場合でも、まったく同じことがいえるのをローランが発見しているとして、彼の論文が注記されている。

巻末に2ページ弱の本書全体についての「結語」があるが、この紹介は割愛する。



## お断り

この「研究ノート」の「はじめに」で書いたように、当初は『七つの資本主義』の要約が終わったら、結びとして、この著書以外の資本主義の類型論的考察に関する諸研究も比較参照しながら、本書に対する総括的なコメントを行なうことを考えていた。しかし、要約作業が予想外に手間取り、要約を終えるだけでも、私の定年退職に間に合わないことになってしまった。そこで、この「研究ノート」は要約だけで一応閉じることにし、予告してあった総括的コメントは、別の機会に、別の形で発表することにしたい。