

〈書 評〉

A. O. ハーシュマン著／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—』

奥 田 太 郎

Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, translated by Shuichi Yano

Okuda Taro

多分野にわたって大きな影響力を及ぼす現代の知的巨人の一人、ハーシュマンの名著が三十年ぶりの新訳により日本語で読めることとなった。しかも、訳者・矢野自身が、浩瀚なハーシュマン研究書（『可能性の政治経済学：ハーシュマン研究序説』法政大学出版局、2004年）を世に問うてハーシュマンの思考と正面から向き合い格闘する研究者である。この配役が奏功して、本書は原文の息づかいを損なわぬままに文意を的確につかみとった明解な翻訳で成立しており、読者は、ハーシュマンの思考を支える絶妙なバランス感覚をしっかりと受け止めることができる。また、巻末には訳者補説が付されており、ハーシュマンの思考を形成した彼自身の人生の歩みを詳しく辿ることもできる。とりわけ、本書巻頭の献辞の宛先であるエウジェニオ・コロールなる人物の正体を知ること、読

者は、ハーシュマンの現実世界を理解する強靱な知的体力の源泉に触れることができるはずである。さて、このような名著の秀逸な訳書を評するに当たり、あらかじめお断りしておかねばならないことがある。実は、評者の専門は倫理学であり、政治学・経済学については門外漢である。それゆえ、おそらく本書の内容の要点や経済学における学術的意義を知るには、本書そのものおよび矢野自身の著書に直に当たってもらうのが実際のところ最も近道であろう。とはいえ、門外漢には門外漢なりの役回りがあると考え、本稿では内容紹介をしながらも、評者自身の倫理的関心（とりわけ内部告発という切り口）から本書へのアプローチを試みたい。

本書は全部で九つの章と五つの補論で構成されている。五つの補論では、本論全九章中で展開された主張のいくつかを経済学や心理学の手

法でテクニカルに裏づける作業が行なわれている。しかしながら、門外漢がこうした他領域のテクニカルな論考を評価することは適切ではないだろうし、門外漢による書評としては本書の本筋を追っておけば十分だと思われるので、以下、本論九章分をかいつまんで紹介しておこう。

まず第一章「序論と学說的要素」では、本書の基本的な方向性が示される。ハーシュマンが取り組むのは、企業・組織の「とりかえしのつく過失」からの回復メカニズムである。伝統的な競争経済のモデルでは、企業の成長も衰退もともにその背後に合理的理由があり、結局のところ重要なのは競争の継続である、とされてしまうため、過失からの回復はほとんど真剣には取り扱われてこなかった。しかし、「とりかえしのつく過失」を競争に委ねて見過ごし続ければ、やがて社会全体の衰退をもたらすことになるだろう。ハーシュマンは、競争の働きの重要性を認めながらも、現実の社会の動向の中で競争が実際のところどのように機能しているのかを明らかにし、その限界を見据えた上で、それを代替もしくは補完する別のメカニズムを求める。そのメカニズムこそが、「離脱 (exit)」と「発言 (voice)」に他ならない。離脱とは、顧客がある企業の製品の購入をやめたり、メンバーがある組織から離れていくことであり、発言とは、企業の顧客や組織のメンバーが経営陣やそれを監督する権威ある部署などに自らの不満を直接表明することである。ハーシュマンによれば、離脱は経済学の領域に、発言は政治学の領域に属する。「とりかえしのつく過失」からの回復メカニズムとして、離脱と発言が対等な力と重要性をもって絡まり合いながら作用する

のを示すことで、経済学と政治学の架橋を試みるというのがハーシュマンの狙いである。

こうして、第二章「離脱」、第三章「発言」、第四章「離脱と発言の組み合わせ—固有の難しさ」、第五章「競争が助長する独占」、第六章「空間的複占と二大政党制の力学」の五章を費やして、離脱と発言の相互作用関係が時に実例を交えながら丁寧に論じられることになる。まず過失からの回復の研究に必要な概念的要素としてハーシュマンが挙げるのは、(1) 購買量が価格に依存するのではなく品質の変化に依存するという離脱関数、および、(2) 売上の低下と品質の向上の関係を表す、経営者側の反応関数の想定である。品質の低下は顧客の離脱を招き、離脱による売上の低下に対して経営者側が品質向上へと反応する。ただし、離脱が回復メカニズムとしてうまく機能するには、機敏な顧客と緩慢な顧客が程よく混ざっている必要がある。回復への努力を開始させる圧力のみならず、その努力が実るのに必要な時間的・金銭的余裕も与えられなければ、離脱は効果的に機能しえないからである。完全な知識をもつ消費者という完全競争型の想定では、回復方向の反応をする間もなく企業・組織が衰退してしまうため、この想定からの脱却をハーシュマンは説くのである。とはいえ、離脱は競争と表裏一体であり、競合する多数の企業がこぞって品質を低下させる場合には、離脱は顧客に「隣の芝生はいつも青い」という永遠に続く錯覚をもたらし、その結果、競争の維持によって企業の収益が維持されて、企業による回復への努力は先送りされてしまうことになる。これが回復メカニズムとしての競争および離脱の限界であり、経済学的な発想のみで現象を捉えることの陥穽でもあ

る。そこで、政治学の領域に属するとされるメカニズム、すなわち発言が導入されるのである。

発言によって、顧客やメンバーは、購入先の企業、所属先の組織の慣行、経営方針、それら企業・組織が産みだすもの等の品質を変えようとする。ただし、離脱と同様、行き過ぎた発言は、企業・組織に応答の時間を与えず破滅に追いやることになるため、発言についても、機敏な市民と緩慢な市民の程よい混合が求められる。「民主主義が正しく機能するには、極力注意を怠らず、活発に動き、自らの要求を口にす人々が必要である」（36頁）という政治理論の伝統的信条は実情を捉え切れていない。ハーシュマンは、経済学の消費者像に対するのと同じく、政治学にありがちな理想的市民像からの脱却を説くのである。さて、発言の主体は、離脱せずに顧客のままにいる不満を抱えた人々である。彼らは多くの場合、衰退した状態を回復させることが自分にはできると考えたり、他の選択肢への移行ではなくそうした回復の可能性に価値があると考えたりする限りで、離脱せずに発言する。しかしながら、離脱に比べて、発言には費用がかかるし、顧客・メンバーが購入先の企業・所属先の組織の内部で行使できる影響力や交渉力に左右される。影響力にも交渉力にも乏しく、なおかつ、離脱が容易な場合には、発言は回避されてしまう。競争は、逃げようと思えばいつでも逃げられるという過度の離脱を促進し、発言を萎縮させることで品質改善を阻害しかねない。たとえばハーシュマンは、ラテンアメリカの共和国による亡命の過度の容認を「発言を制約するための共同謀議」（67頁）だと批判している。したがって、発言の促進には、その顧客・メンバーにどれだけ不満表明の用意

があるか、および、多大な費用なく効果的に不満を伝えられる制度やメカニズムを作りだせるか、といったことが重要になってくるのである。

そこで、ハーシュマンは、第七章「忠誠の理論」において、組織に対する特別な愛着すなわち「忠誠 (loyalty)」が離脱と発言の連動に大きく寄与することを本書中最も多く紙幅を割いて論じる。ハーシュマンによれば、最も強く忠誠を抱く者でさえ離脱する可能性があり、そうした者にとって「離脱の脅し」は離脱せずに発言する際の重要な交渉カードとなる。この点で、離脱の可能性は回復メカニズムとしての発言の有効性向上に大きく寄与することになる。容易で過度の離脱は発言を阻害するが、忠誠を介した離脱の可能性の存在は発言の効果を増大させるのである。ハーシュマンはさらに、離脱せずに発言するという厄介な仕事を忠誠者はどうして引き受けるのかという問いを掘り下げ、彼らは、組織の産み出すものや組織の質が離脱した後もなお自分にとって重要であり続ける状態、すなわち、完全な離脱が不可能な状態にあるのだ、という答えに辿り着く。すなわち、「ある意味で、もうその商品は買わないと決めたにもかかわらず、その商品の消費者であり続けることであるし、形式的には離脱したにもかかわらず、その組織のメンバーであり続けるということである。」(107頁) この状態では、離脱はもはや単なる離脱ではなくなり、選択肢は、「離脱か発言か」ではなく「内部から発言するか離脱後外部から発言するか」になる。離脱するか否かを決めるのは、発言の手段として効果的か否かということになるわけである。こうした忠誠は主として教育などを含む公共財に関し

て成立しやすく、そうした領域における競争の不毛と発言の重要性をハーシュマンは強く主張するのである。とりわけ公教育への市場メカニズムの導入に対して、ハーシュマンの批判の矛先は鋭く向けられている。

その後、第八章「アメリカ的なイデオロギー・慣行のなかの離脱と発言」で、米国民がいかに強く離脱を好んで信奉しているかが実例によって示され、その弊害が説かれる。そして、第九章「離脱と発言の最適な組み合わせは可能か」において、離脱と発言の組み合わせの最適な均衡点は特定できない、と主張される。この主張を支えるのは、過失からの回復メカニズムそのものがすでに衰退の渦中にあるのだというハーシュマンの洞察である。しかし、ハーシュマンのこうした洞察は決して悲観的なものではない。第九章の結びの提案の中で、「どんな最適な組み合わせであれ、不安定になる傾向を生まれながらに備えているのだということが分かっているならば、離脱と発言を両方とも健全に維持する必要のある制度を設計し、それを改善するためにも役立つかもしれない」(142頁)と述べられているように、ハーシュマンは、離脱と発言の最適な組み合わせの不在という多くの理論家を落ち着かなくさせるような事態の中にも、そこに潜む積極的な「可能性」をみいだすのである。以上が本書の概要である。

では、こうしたハーシュマン的「離脱・発言・忠誠」論から内部告発の問題を捉えるとどのようなことが見えてくるのだろうか。ちなみに、本書の中で時折ハーシュマンがその名を挙げる消費者運動の旗手ラルフ・ネーダーは、内部告発を社会的な批判装置として鍛え上げるべく奮闘した人物でもある。最初に確認しておく

と、内部告発とは、組織の内部で生じた不正について組織のメンバーが組織の外部に対して開示する行為である。当然ながら、内部告発が問題となる場面では、組織の内部で何らかの不正が発生しており、それを放置することは長期的にその組織を衰退させ、最終的にはそうした衰退を放置する社会全体が衰退することになるだろう。内部告発は、そうした衰退からの回復をもたらしうるものである。それゆえ、内部告発の問題は、衰退からの回復を捉えるハーシュマン的モデルに親和的なのではないかと見込まれる。

素朴に考えれば、内部告発は発言の一形態であるように思われるかもしれない。確かに、内部告発を単に組織内の不正に対する不満の表明だとみなせば、ここで殊更に内部告発と騒ぎ立てなくとも、ハーシュマン自身の議論で語るべきことは尽きていることになろう。しかし、内部告発と呼ばれているものは、実際のところ、不満の表明としての発言に収まりきらない特殊な内実をもつ行為である。たとえば、内部告発は組織に対する裏切りや不忠とみなされやすいが、それは、不満を表明することそれ自体に由来するというよりむしろ、その不満の表明が組織の外部に向けて行なわれることにこそ由来する。したがって、内部告発に対する報復的反応は、ハーシュマンの考える発言に対するネガティブな反応に一致しない要素を含んでいる。さらに言えば、内部告発はむしろ離脱として生じることが多いのである。多くの場合、内部告発は、組織内部での解決が望めない状況で、ある意味では所属組織を見限って実行される。これは、発言が有効に機能しないがゆえに離脱する行為としても理解されうるだろう。たとえば、

退社をきっかけに組織内部の不正情報を暴露するタイプの内部告発などがこれに当たる。この種の内部告発は、過失からの回復のためになされる発言というよりむしろ、所属のみならず道徳的不正への共犯関係からも離脱しようとする行為である。そうなると、過度の離脱が回復機会を組織から奪い結果として社会全体を衰退させていく、という競争主義の陥穽が、内部告発においても成り立ちうると考えられるだろう。離脱としての内部告発がコストダウンされ過度に実行されるならば、「発言を制約するための共同謀議」が歪な形で成立することになりうるのである。この事態は、内部告発＝発言という単純な捉え方では見えてこないであろう。したがって、内部告発は、離脱、発言、忠誠の三項からなるハーシュマン的モデルのダイナミズムの中で捉えられるべきなのである。

ハーシュマン的モデルに基づけば、通常、忠誠に對置されることの多い内部告発の、忠誠との積極的な関係を提示することもできるかもしれない。ハーシュマンによれば、完全な離脱が不可能な状態にあっては、離脱後の発言が選択肢として可能になる。そこで行なわれるのは、特殊な忠誠者行動である。組織の見限りに端を発する離脱ではなく、完全な離脱が不可能な状態に置かれた忠誠者による発言こそが、衰退からの回復をもたらさうより望ましい内部告発たりえると言えよう。この意味で、ハーシュマンのモデルは、内部告発に対して一定の規範的指針を与える倫理的要素を備えているとも考えられるのである。ただし、内部告発の場合、行為者本人が必ずしも離脱してから発言するわけではない。少々強引に言ってしまうと、内部告発の核心は、行為者が離脱しないにもかかわらず、

発言そのものが組織を離脱してしまうことにある。発言そのものの離脱などという事態は、もはやハーシュマン的モデルの守備範囲を遥かに超えてしまっているだろうけれども、ハーシュマン的モデルの延長線上によく見えてくるようなものではあろう。このようにして、内部告発のねじれた特殊性は、ハーシュマンの離脱・発言・忠誠モデルを通すことで、より鮮明に姿を現すように思われる。内部告発の問題は、ともすれば、権力 VS 庶民といった善悪構造の中で論じられがちであるが、本書は、そうした傾斜に歯止めをかけ、内部告発問題がわれわれに提起している事柄の核心をぶれなく捉えることを可能にする思考の枠組みを提供している。

最後に、本書を内部告発との絡みで読むことによって示唆されると思われるビジネス倫理と経済学の接点について言及しておきたい。ハーシュマンの「離脱・発言・忠誠」論の枠組みから内部告発を捉えることによって、内部告発という行為が、もっぱら経済的営為とされるビジネスの中に入り込んだ政治的異物、もしくは経済的営為に対する徹底した批判としての政治的営為といった従来の位置づけではなく、経済的営為の中に不可分な形で編み込まれた政治的営為という新たな位置づけを獲得することになるだろう。こうして得られる内部告発観は、ビジネスと倫理の関わりを「倫理は儲かる」という経済偏重の視点や「儲けることはけしからん」という政治偏重の視点から解き放ってくれるはずである。ハーシュマンの議論は、内部告発という行為が、必ずしも経済学とはまったく無縁な「倫理」の問題ではなく、理論の組みようによっては真つ当な経済学的研究対象たりうる、

ということを強く示唆しているように思われる。このことは、さらに言えば、昨今そのニーズを高めているビジネス倫理が経済学の主題として取り扱われうる可能性にもつながるのではないだろうか。そして、我が国にありがちな、経済学を引退した者の人生訓としてのビジネス倫理、あるいは、経済学への無知と懐疑に満ちた経済学素人によるビジネス倫理、その両者の没交渉といった不幸な分野間交流停止状態を根本的に打開することにもなりうるかもしれない。ハーシュマンが政治学と経済学の架橋を試みたように、内部告発をハーシュマン的モデルで捉えようと試みることは、倫理学と政治経済学とを架橋させようとするにつながりうるだろう。この点こそが、倫理学者から見た本書

最大の魅力かつ現代的意義であると思われるし、また、そうした方向での模索は、ハーシュマンが提起する「可能性追求主義 (possibilism)」の精神を真摯に受け継ぐことでもあろう。

本書は、現在ビジネス倫理に取り組もうとしている研究者を筆頭に、経済・政治・倫理にまたがる領域で思考を試みる者全員にとって豊かなアイデアの源泉となりうる必読文献である。「小さなアイデアのもつ重要性」、そして、「その小さなアイデアがどのように育ちゆくものであるか」を今度はハーシュマンが私たちに教えてくれている。

(おくだ たろう・

南山大学社会倫理研究所第一種研究所員)