



大野 力・二宮 欣也・大野 明男

経営官僚 制批判

生命力形成の追求

矛盾打破の論理を詳述

企業官僚制の本質、躍進と蹉跌の実態を明示

鈴木成裕責任編集

ニュービジネスデザイン選書

③

同文舘

¥980



大野 力・二宮 欣也・大野 明男

経営官僚 制批判

生命力形成の追求

ニュービジネスデザイン選書

同 文 館

〈著者略歴〉

おおの つとむ
大野 力

昭和3年生れ。桐生工専卒。現在、評論家として活躍。著書に、「管理と運動」(東洋経済新報社)、「職場の若年層」(日本経済新聞社)、「人間の幅をひろげる15章」(ダイヤモンド社)、「新・亜細亜風説書」(創世紀)、「課長白書」(日本実業出版社)などがある。

にのみや きんや
二宮 欣也

大正15年生れ。大阪外国大学卒。現在、経営評論家として活躍。著書に、「鉄鋼戦争」(べりかん社)、「松下とソニー」(講談社)、「システムと人間」(実業之日本社)、「乱世の松下経営学」(潮出版社)、「企業像の転換を求めて」(共著、鹿島出版)その他多数。

おおの あきお
大野 明男

昭和5年生れ。東京大学中退。現在、評論家、ルポライターとして活躍。著書に、「世代論」(三一新書)、「市民運動と政治」(創世紀)、「全学連・その行動と理論」(講談社)、「人事とはなにか」(共著、日本経営出版会)などがある。

《換印省略》

昭和53年8月25日 初版発行

略称—官僚制

経営官僚制批判

——生命力形成の追求——

著者	大野 力
	二宮 欣也
	大野 明男
発行者	中島 朝彦

発行所 同文館出版株式会社

東京都千代田区神田神保町1-41 〒101

電話(東京)294-1801〜6 振替東京0-42935

©T. ÔNO, K. NINOMIYA, A. ÔNO 印刷・製本：東洋経済印刷

Printed in Japan 1978

はじめに

いま、わが国の企業が抱えている経営課題は数限りなく多いが、その一つは、企業の体質強化策をいかに進めるか、であろう。いや、多岐にわたる経営課題を大項目でくくると、結局のところはすべてがこの体質強化に集約される、といってもいいかもしれない。それほど今日の日本企業にとっては、経営の体質強化ないし改善は当面の大きなテーマである。

ところで、これに対する現実の企業の取組み方はどうだろうか。

減量経営という言葉に象徴されるように、経営資源の見直しと節減がその主流を占めていることは周知のとおりである。過剰人員、過剰管理職、過剰固定資産、過剰借入れ、過剰在庫、過剰経費の切り捨て、整理が急ピッチで進み、その結果、企業のコスト負担は大幅に軽減され、財務・雇用面での改善効果はかなりあがってきている。

だが問題は、こうした減量経営を進めることによって、真の意味で企業の活力が再生されるかどうかである。確かに身軽さの利益は手中にできるだろう。だが今日のいわゆる不確実性の多い時代に、八〇年代へ向けて、みずからの力で主体的に機会を切り拓いていくバイタリティを、これによって企業が持ちうるには到底考えられないのである。

ではどのようなアプローチをもってするなら、企業の生命力をより生き生きとしたものにする事が可能なのだろうか。今日の時代にふさわしい、効果的な企業体制の強化策が他にあるだろうか。

本書はこのような問いかけに対し、なにほどか応えたいとの意図のもとに執筆をこころみただけである。すなわち、企業の生命力を蝕んでいる最大の病源を「経営官僚制の弊害」とみて、これの克服の手がかりをさぐろうとしたものである。

いうまでもなく、今日の大企業、大組織は官僚制から完全に逃れることはできない。集団としての統一性を保ちながら、特定の目的を達成していこうと思えば、旧軍隊や中央官庁、宗教団体などに代表されるような、ピラミッド型の組織の採用を全面的に拒否することは不可能である。

しかしながら、企業規模がふくらみ、組織がいやがうえにも複雑になり、階層の上に階層を積み重ねすぎると、そこには必然的にさまざまな弊害が起こる。組織とは本来、ドラッカーもいっているように、それを構成する極く普通の人びとに能力以上の仕事をさせ、その長所を伸ばすようなものでなければならぬ。また、成員個々人が、要求された仕事以上のことをしようとする意欲が湧くようなものでなければならぬが、現実には反対の結果を招くことになる。個々人の能力を封じ込め、人びとの働く意欲や創造力を摘んでしまうのである。

しかも不幸なことは、わが国の企業の場合、四十八年秋のオイル・パニックを契機とする減速経済によって、こうした官僚制の弊害に一層のバイアスがかかっていることだ。高度成長が終わって成長の果実そのものが小さくなることだけでもマイナスのインセンティブとしては大きい、さらに加え

て「会社を辞めてほしい」「肩書を返上せよ」である。高度成長期、官僚制の深化するなかで噛みしめた疎外感が、ここへきて「企業不信」にまで高まったとしても少しも不思議はない。今日の企業業績の低迷は、このあたりにも一因がありそうに思われるのである。

さて、本書は、この現代の技術革新と資本主義が生んだ経営官僚制という怪物に対して、三人の共同作業というかたちで取組んだものである。執筆分担は次のとおりである。

I 経営における官僚制 大野明男

II 官僚制がもたらす経営の危機 二宮欣也

III 経営官僚制打破の論理 大野 力

ここで若干、それぞれの筆者の立場について説明しておく必要がある。本文をお読みいただくことだが、経営官僚制に対する視点と問題意識は少しずつちがう。大野明男氏は、鼎談のなかでも述べているが、官僚制の本質的特質を明らかにするために、組織の外側からの見方、すなわち行政官僚に対しては市民・民衆の側から、経営官僚制に対しては地域住民・消費者の側からみることに重点を置いている。企業はその果たすべき役割を、最終的には社会に対して負っている、という基本的立場を踏まえてのことである。

これに対し大野力氏は、一人一人の「自分」と経営官僚制を対置し、「自分」との関係において官僚制の弊害をどう打破していくか、を論じている。そして注目いただきたいことは、経営官僚制の打破は、そのような組織を支えている一人一人の「自分」が、在来型の地位欲求、出世主義を超えて、

職業生活に充足を求める、いわゆる充足民主主義の価値観を確立することにある、としている点である。

二人の大野氏が、外部から、組織下部から経営官僚制を批判しているのに対し、二宮は主として経営サイドから倒産企業と官僚制の弊害、業績躍進企業における官僚制への警戒心、いわゆる日本的経営と呼ばれるわが国企業の体質診断などをこころみた。経営官僚制が企業経営を現実にとどのように侵しているか。理論よりも生態の解明に焦点をしばったつもりである。

分担執筆にさいしては、事前に何回か三人で討論の場を持った。そして、そこでは官僚制そのものは組織の必要性が続くかぎり、今後も消滅しそうもないこと。したがって官僚制そのものを全否定することは現実的ではなく、いかに官僚制の弊害を克服するかが問題にされなければならない、という点においては意見の一致をみたが、その他の点についてはあえて見解を統一することをしなかった。

それはもとより三人のお互いの座標がちがうためである。座標がちがえば、当然、経営官僚制に対する理解の仕方がちがうし、実態の切り方もちがう。このさいはむしろそういうちがいをそのまま示すことが、きわめて動態的な経営官僚制に対する考察としては、かえって好ましい結果が得られるのではないか、という計算をしたわけである。ゲラ刷りを通読してみての感想は、相互に足らざるところを補完し合い、一応の目的は達せられたのではないか、と思う。

もっとも、そうはいっても、決して満足すべき水準とは考えていない。この種のテーマは、ゆっくり時間をかけ、思索を重ねなければ真に説得力のあるものは生まれないのに、出版社がわれわれに与

えてくれた「持ち時間」ははなはだ短いものだった。読者の叱正はもとより覚悟のうえである。

現代の経営官僚制を議論する立場は、大きく分けると二つあると思う。一つは、企業の目的達成に全責任を負う経営者の立場。もう一つは経営者により、あるいはその代理統治者である中間管理職によって統治される一般サラリーマンの立場である。おそらく両者とも、今日の経営組織や経営体制に對しては、相当のいい分があるにちがいないが、われわれが望むのは、そういう議論の叩き台に本書がいささかでも利用されることである。どうかわれわれの意を諒とされたい。

終わりに、本書の発刊の機会を提供して下さった鈴木成裕氏および同文館出版部のみなさんの労苦に感謝したい。

一九七八年八月

共同執筆者を代表して

二宮 欣也

經營官僚制批判

目次

III 経営官僚制打破の論理

1	官僚制と“自分”	116
2	官僚制の自己矛盾	127
3	“打破”の組織力学	140
4	“打破”の論理と構図	152
5	“身分”を超える時代	164

鼎談 生命力形成の追求

171

115

經營官僚制批判——生命力形成の追求

I

経営における官僚制

Ⅱ 官僚制と官僚性

古代官僚制と武家政治

本章のキー・ワードは、当然のことながら、組織における「官僚制」と、それが個人にまで浸透した状況を示す「官僚性」あるいは「人間の官僚化」などである。

コトバは社会的な生きもの、といってもいい一面を持っている。社会のなかで使われているうちに本来の意味とは違う内容になってしまいう例も多いし、同じコトバでも、時代や使う人によって、いいイメージに結びついたり、悪いイメージに結びついたりする。「官僚」というコトバの場合も、例外ではない。

官僚の発生そのものは、非常に古い。古代中国でいえば、随（六世紀末）唐（七世紀初頭から十世紀初頭まで）の時代に、すでに「科挙」と呼ぶ官吏登用の試験制度が定められていた。その頃の日本は、部族連合として始まった大和朝廷が、ようやく本格的な中央集権国家に成長しようとしており、遣唐使などによって先進国の制度や文化の導入につとめていたので、官僚制もまた、日本的に変形されつ

つ導入された。奈良朝末期から平安朝にかけての日本の統治形態は、貴族制プラス官僚制として理解することができる。

科擧の制によって代表される古代官僚の特性は、まず「門閥などの身分によらず、個人の力量によって選拔される」こと、したがって「特定階層や特定地域の利害を代表するのではなく、王権への忠誠」法令にもとづく統治の貫徹を目指す」ところにあった。もちろん、いつの時代にも、ましてや古代的な政治・社会条件のなかでは、「愚かな王」もいれば「悪徳官吏」も少なくなかったはずで、そこからさまざまな伝説や物語も生まれているが、古代中国の諸葛孔明（しょかつ・こうめい）や日本の菅原道真のような「忠臣伝説」が示している「理想的官僚像」は、右のごとき特性を基盤とするものと思われる。

ところで、中国では科擧の制が清朝の末期まで続いたというが、日本では鎌倉幕府（十二世紀末）に始まる武家政治によって、古代官僚制はいったん中断される。

武家政治のなかにも官僚制の要素がなかったわけではない。しかし武家政治は、何よりも武力を背景にした強権的統治であった。たとえば鎌倉幕府による守護・地頭職の確立は、官僚的な地方行政制度といえないこともないが、むしろ「泣く子と地頭には勝てぬ」というコトワザが示しているとおり民衆の側に「お上意識」^{かみ}を植えつける強権支配が本質だったと思われる。この「お上意識」が、後に日本の官僚制を下から支える大きな補完要素となっていく。

西欧の場合と明治官僚制

ヨーロッパにおける官僚制の歴史については、有名なマックス・ウェーバーの記述によって次のように要約しておくにとどめよう。

それは、まず「分業的な専門官吏」として次第に発達してきた。とくに、①財政を支える徴税人、②戦争のための将校、③訴訟のための法律家、という三つの領域において、十六世紀までに大きな勢力を確立した。彼らの存在は、「君主の門閥に対する闘争」において、君主側に勝利をもたらす大きな要因となるが、やがて彼らと専門官吏は、君主からも相対的に独立するようになる。そして近代に入ると、ドイツ型の立憲王制、イギリス型の議院内閣制、アメリカ型の大統領制といった分岐をふくみつつ、専門官吏のほかに「政治的官吏」も出現してきた。(M・ウェーバー『職業としての政治』一九一九年から)

ウェーバーが、近代民主制のなかの官吏について、「政治を行なってはならず、何よりもまず非党派的に行政を行なう」こと、「憤怒と偏見なしに職務を果たす」こと、「間違っていると思う命令でも、誠実・正確に執行する能力」などと、絶対的な中立性を要求したのは有名な話だが、それにはまた後でふれるとして、日本の場合に戻ろう。

戦国の乱世から、安土・桃山期は、日本人が国内でも、また国際的にも最も活発に躍動した時代であるが、間もなく徳川幕府による「鎖国と藩幕体制」の江戸時代に入る。身分制は固定化し、個人の

選抜・登用による官僚の育成というコースはほとんど閉ざされてしまった。封建領主は、名主・地主などの助けを借りてではあるが、領民とその生産物を（年貢米などの形で）私有物化していたのであり、そこでは「能力によって選ばれ、法令にもとづいて統治する」官僚が生きる余地はないのである。

やや例外的と思われるのは、広大な関東平野のほか全国に散在する徳川幕府の直轄地（天領）を統治するための代官・奉行制度だが、これも各地の天領に俠客を発生させたという程度の違いしかなく、三百年の治世は「お上意識」をいよいよ強めたと見られる。

そして幕末、欧米列強の外圧のなかで遂行された明治維新は、中央集権国家を創出するための激的なリーダーシップ争いであったから、誰が勝者になったとしても「封建・藩幕体制の打破」「武士階級の解体・身分制度の廃絶」は必然的であった。

かくして、統治者としての「武士」に代わり、「明治新政府の官員さん」が登場し、やがてドイツ型立憲君主制の下で「天皇陛下の官吏・軍人」となっていく。大正デモクラシーの波も、政党政治の一定の発展も、「重臣」を頂点とする「天皇の官吏」の本質を変えるに至らず、日本人の「官僚制」のイメージは、ほぼこの時期に定着する。

公務員と役人のイメージ

敗戦により、「天皇の官僚・軍隊」は解体あるいは大巾な性格変更を余儀なくされた。国家体制は、「象徴天皇制」と「議院内閣制」プラス「地方自治制」に改められ、官吏は公務員と名称を変更、国