

# 職場活性化と中間管理職

山 本 政 一

## I 序 説

おもうに、現代の日本企業の当面する課題が、いわゆる「バブル経済」の破綻からの立ち直りであり、無秩序な過剰投資、過剰生産、過剰消費に対する反省から全面的な縮小への道を急ぐものとなっていることは、いまや周知のとおりである。今日の長びく不況が従来まで繰り返されてきた循環型（周期説）のものではなく、ただ待つだけではどうにもならないほどの深刻さを帯びており、対外的には輸出一辺倒の黒字大国となることでよしとする日本企業の経営戦略が諸外国から拒否されるという状況下において、日本企業そして日本経済全般の構造的改革が急務となっている現実を知っておかねばならないであろう。いってみれば、現在の日本の不況は構造型不況であって、短期日のうちに景況が好転するというような甘いものではないのである。

コスト低減と生産性の向上が、まぎれもなく経営者の役割であり、日本企業の経営においては経営者における「不解雇の原則」と労働者における「ストなし原則」に基づいて、日本企業の労使関係は安定し協調関係の構築によって企業経営が円滑に行われ、相つぐ高度成長経済の持続と相まってこれまで世界の企業の中でも突出した利益を確保してきたことは事実である。

第二次大戦後の混乱期およびその後続いた低成長経済下における低賃金と長時間労働という状態からの脱却が、いわば「黄金の'60年代」(高度成長経済の登場)を境にして叫ばれつづけてきたのであるが、賃金についていえば、欧米先進各国の水準と比較した場合、実質的には(購買力からみても)未だ達していないとはいえ、往年の低賃金時代とは異なり所得の平準化に伴って平均的に一定レベルに達しているものとみることができし、また、苛酷な長時間労働では適切な労働力の確保が見込めないところから、次第に労働時間の短縮が進行していることはよいといえる。日本的経営のスタイルが年功制度と終身雇用制度、それに企業別(内)労働組合を基本とするものであり、このような、いわば「丸抱え」的・温情的・経営家族主義的経営が非近代的制度であるとされながらも、高度成長経済の持続によって年功制度は労働力の安定確保に役立ち、終身雇用制度もまた労働力の企業内定着を高め、企業別(内)労働組合は労使の決定的な対立よりも労使協調を促すものとなって労使関係が安定してきたわけであり、日本的経営はこれまで日本企業そして日本経済にプラスとなって作用してきたことはわれわれのよく知っているところである<sup>1)</sup>。およそ、自由主義経済体制をモットーとするアメリカの世界戦略(政治、経済、軍事にかかわる)の傘の下で、日本企業そして日本経済は急速に(好運といってもよい)量産・量販体制を築きあげ、技術立国、輸出立国となって、世界市場で「独り勝ち」を占めてきた。しかしながら、国際化(相互主義)と成熟社会(高齢化社会の定着とME化、情報化社会の到来)が滲透する中で、国際化についていえば日本市場の全面的な開放であり、相互主義を建前として部品や完成品の輸入拡大と現地生産・現地採用はもとより、外国人重役の登用などの措置が当然のこととされなければならず、また成熟社会の到来は、従来までの温情的・日本的経営の構造的変革を強く迫るものとなっている。

われわれは今日までの政府による不況対策として打ち出されてきた公共事業費の増額や超低金利政策、それに個人消費（総需要の60%以上を占める）の拡大を期待した大幅減税（やがて負担増も）が景気刺激策として全く無意味であるとは考えないが、問題は、それらの政策によって「バブル経済」の復活がなされることにはならない点を指摘しておかねばならないであろう。構造的な不況からの脱出は、従来のような無制限な量産・量販体制からの転換でなければならず、低成長ないし安定成長（適正成長）が定着する中で、たとえば部品の整理やモデルの数減らしが必要であり、新製品競争による一種の「ニュー・ブーム」づくりからの離脱によってコストダウンをはかり、無駄を省くことを経営政策の中心に据えながら、不採算部門の整理・統合が急がなければならないし、もはや一般化した感があるところの人減らしによる省力化の効果だけで足りず、とする考え方は当を得ていないといわなければならない。周知のように、日本企業とアメリカ企業を比較した場合に、労働時間については日本が、いま（1993年1月29日、労働省発表、従業員30人以上の事業所）年間1972時間であり、アメリカでは平均1957時間（1990年時点でドイツ1598時間）となっているものの、労働分配率（国民所得に占める賃金の割合であり、あるいは付加価値に占める人件費の割合ともいう）では日本77.0%に対してアメリカでは80.3%、ドイツ88.8%（1987年時点、日銀調べ）である。また、配当性向（税引き利益のうち、株主に対する配当金に充当される割合をいう）についていえば、日本企業の場合、大方は30%台であるのに対してアメリカでは54%となっており、一般的には50~60%台が国際マーケットにおける常識とされていることを知っておかねばならない。このように、日本企業における労働分配率は先進諸国の中ではまだ低いことが判明しており、配当性向についても国際水準からすれば、かなり低いといえることができる。な

るほど、配当性向  $(\frac{\text{配当金総額}}{\text{税引き利益金}} \times 100)$  についていえば、それが低ければ低いほど企業にとっては利益処分によりが生じてくるわけで、企業経営の堅実さを示すことにもなるが、実は株主（出資者）に対する利益還元の高さを物語るものでもある。したがって、従来までの日本企業は蓄積力（したがって規模の拡大）は巨大となっている反面、株主（出資者）に対する配当金の割合や労働分配率の低さにみられるように労働賃金の割合はなお低いのである。

ところで、本小論の狙いは「平成不況」とも呼ばれている現段階の景況が、いわば構造型不況であることを確認しながらも、企業におけるリストラチャリング（restructuring＝再構築）が単に省力化ないし人減らしだけで済まされてよいのではなく、国際化時代の日本企業そして日本経済の構造改革が国際協調を基本とし、相互に互惠平等の関係を構築することが先決であることを指摘した上で、日本企業の活性化が日本的経営の構造的転換によるものでなければならず、まぎれもなく企業の社会的責任であるところの、いわば企業維持のための適正利潤の確保（あくなき最大利潤を目ざすのではなく）と、出資者には適正な配当金を、労働者には適切な賃金を、消費者ないし利用者には適正価格と品質とサービスの保障を行うということが共存時代の企業経営の信条とされるべきであることを強調し、企業組織の執行（実践）の担い手と目される中間管理職の役割を説き、職場活性化の根本理念を明確にしながら、現代の経営理念を確認し、職場活性化の基本概念、管理組織の活性化、日本的経営と中間ボス型支配構造に関する諸問題をめぐって検討し企業組織活性化のための建設的問題提起を行おうとするものである。

## II 現代の経営理念

およそ、経営理念ないし経営方針（社是・社訓）については、たとえば日本生産性本部刊（1992年7月）、『社是・社訓』（新版）にみられるように、各社（各企業）ごとに、それなりのものが示されるのであるが、いずれも企業の存在理由を、いわば価値ある企業としての位置づけにおいて求めているといえる。『社是・社訓』（日本生産性本部刊）の第一ページを開けば、まず愛三工業(株)の経営理念として、1. お客様第一の心で商品を創り、2. 知恵と技術で高品質を実現し、3. 人を大切にする明るい職場を築いて企業の繁栄と豊かな環境作りで社会に貢献する、となっている。以下どの会社のものをみても大同小異である。かつてアメリカのヘンリー・フォード（自動車王）が大衆消費社会の到来を予定して、「大衆を忘れない、大衆こそ希望である。」との経営信条に基づいて、いわゆる「企業社会奉仕論」（高賃金・低価格）を打ち出し、T型車（大衆車であり、ベルト・コンベアシステムの採用でコスト低減に成功した）の生産・販売によって自動車業界の王座についたことは、あまりにも有名である<sup>2)</sup>。フォードのT型車の価格は、1909年当時、普通乗用車が1,000ドルを超えていたのに対して950ドルであったし、それが1925年になるとその三分の一の290ドルにまで価格を引き下げること成功したのである。また、よく知られているように、P. F. ドラッカーの「市場創造論」が第二次大戦後の日本企業の経営者の一つの合言葉となってきたことや、ナビスコ（世界一のアメリカのお菓子屋）の社是・社訓とされている「ミセスはわが社の社長なり、ミセスは最大の消費者なり、ミセスを大切に、ミセスを狙え。」などというのは、ミセスこそが消費者の中の消費者であり、ミセスの好む価格や品質それに

サービス（プレサービスとアフターサービス）の提供が企業経営の根幹でなければならないことを説いたものとして注目されてきたところである。われわれはここで社是・社訓と目されるものについて逐一紹介することはしないが、ともあれ総じて現代の経営においては、企業本位の経営から脱して消費者ないし利用者本位の経営を展開することが、ひいては企業の安定・成長につながることを経営者自身が認識するに至っていることを知ることができる。おもうに、現代の経営においては一方における企業性ないし採算性（利潤の確保）の問題と、他方における公共性（消費者本位ないし利用者本位）の達成との調和する点において企業・経営がなされてこそ、企業の社会的責任の達成がみられることになる。発達した資本主義社会では企業の存在理由は、いわば「価値ある企業」としてのものでなければならないし、われわれのいう、「価値ある企業」とは公共社会における存在価値を意味しており、人のために役立ち、人に喜ばれる企業であって、それ以外であるはずがない。公共社会については、なお産業と個人に分離して理解されるものの、いってみれば国民経済ないし国民生活にとって存在価値をもつものであることを前提としている。なるほど企業（主として私企業を指す）の経営は、いわゆる社会事業（社会政策的意味における）を行うものではなく、企業維持・発展のための一定水準の利潤の確保が求められることはいうまでもない。しかも、市場経済下の競争企業として存続するものであるかぎり、企業性ないし採算性を無視しては企業は成り立たないのである。もともと企業の経営は排他的・独占的に最大利潤を追求することであったが、企業の社会的存在が認識され、公益性が重視されるようになること、必然的に企業利潤は適正利潤の範囲において確保されることを必要としてくる。つまり、企業性（営利性ないし利潤）の達成のためには公共性（消費者ないし利用者であり、国民経済ないし国民生活ということ

になる)の実現を伴うこととされるのである。企業なるものは、社会事業ではないとはいえ、社会的存在であることを思えば、われわれのいう企業の社会的責任を改めて確認しておく必要があるであろう。すなわち、企業維持のための適正利潤(公益事業における公正報酬概念に見合うもの)の確保をはかり、出資者に適正な配当を支払い、労働者に適切な賃金を、消費者ないし利用者には適正な価格と品質とサービスの保障をはかることを前提とするものでなければならないであろう。消費者本位ないし利用者本位の経営姿勢が現代の経営理念とされる意味が企業の社会的責任との関係において存在することを指摘しておきたいと考えるものである。

### III 職場活性化の基本概念

われわれは前節において、現代の経営理念が企業の社会的責任との関係づけにおいて、価値ある企業としての存在理由を掲げるものであることを示してきたが、第III節においては価値ある企業としての企業目的達成のための職場の活性化についてその基本概念をめぐって検討することにしよう。われわれの考えでは企業は組織であり、組織は個々の職場において実践(執行)されるものである。したがって実践ないし執行の現場(職場)の活性化が期待されるところである。

職場活性化についていえば、明るい職場づくりであり、若々しい職場づくりであるといえる。職場においては仕事の意義を知り、使命感をもち、情熱を燃やして事に当たることが望まれるが、現代の勤労者意識の変化によって往年の旧軍隊式・直系的組織においてみられたような命令調(絶対服従)だけでは、もはややっていけない実状であることは誰でも知ってい

る。われわれが別の機会に指摘しておいたように、現代の勤労者（大多数の若者）気質が、もともと幼時から始まる苛酷な競争場裡において、「ゆとり」を見出すことができないまま、過ぎていたことから、あるいは「新人類」とまで呼ばれ、無関心、無気力、無節操、無感動、おまけに無作法の横行によって、いわばモラルとモラール（勤労意欲）が低下していることが、たえず問題とされるに至っている。このことは、単に現代の若者だけの責任とされるべきではなくて、現代の若者を取り巻く環境に、実は問題があったが故に生じたものと考えられる。「ゆとり」を感じることができないのは、ただ若者だけにかぎらず、現代の勤労者一般に共通したことがらであって、それは学歴社会・年功社会の定着に基づくところの社会的歪みである。民主主義の根幹が個人主義に基づくことはいうまでもないが、個人主義は利己主義と利他主義の調和するところにおいて求められるべき性格のものであり、自分本位の自己中心主義や身勝手を個人主義として誤って理解してはならないのである。助けあい、励ましあい、慰めあって生きるところに人間本来の姿があり、モラルなき社会を個人主義・自由主義・民主主義社会と考えるてはならないのである<sup>3)</sup>。いま日本社会は国際化と成熟社会の滲透、それに構造不況のせいもあって、企業における年功制度（それを支えてきた学歴社会）の崩壊や終身雇用制度が、あるいは半身履行制度への移行となって進行しつつあることも事実であるが、とはいえアメリカ型の契約社会にみられるような「仕事の個人化」（仕事の範囲と内容が明確化しており、責任と権限が個人に対して大幅に委譲される）が日本企業の職場において未だ十分になされているとは考えにくい。しかしながら、日本企業をめぐる経営環境は次第に脱年功社会、脱学歴社会への移行を迫るものとなっており、依然として日本的集団主義の枠内に留まることは許されない段階にあることを知っておかねばならないであろう。仕事の個人



化については、すなわち責任と権限の問題性を明確に認識しておかねばならないし、権限の委譲について、「責任のあるところ権限が伴い、権限のあるところ責任が伴う」、ということと、「権限の委譲はできるが、責任の委譲はありえない」、との原則を踏まえておく必要がある。

おもうに、職場の活性化は組織の活性化につながるものであり、組織の活性化は企業全体の活性化となることは当然のことからである。組織の活性化、したがって職場の活性化は、まぎれもなく管理者の役割に帰すものであり、職場における非効率や不始末については管理責任が問われる場合があることを十分注意しておかねばならないであろう。部下に対して権限を委譲したからといって上位者の監督ないし管理責任が問われないまま、すぎてしまうことは許されないことがらである。そうでなければ組織は円滑に機能せず、上位者は部下の信頼を得ることもできないであろう。われわれが知っているように、法治国家の責任体制は、まぎれもなく「自主責任体制」なのであって、直接責任は当事者が負うことになることはいうまでもないが、とはいえ上位者の間接責任（監督ないし管理責任）は、当然のことながら、存在するのである。直接責任に対して間接責任の責は上位者（管理者）が負わねばならないことを厳に知っておく必要がある。

しかして、職場においては管理者の責任と権限に基づいて、職場の成員（メンバー）の管理・運営をはかり能率向上を旨とするのが望まれる。職場の成員の活性化は、いってみれば管理者の責任となるものであって、部下の非効率を部下の直接責任のみに帰してしまうことは管理者の採るべき方策ではない。また、職場の成員についていえば、個々人は職業人としての自覚（自信と誇り）をもち、職務遂行能力の向上につとめなければならないことは、しごく当然のことからである。

おもうに、勤労者がモラル（勤労意欲）を向上させ、自信と誇りをも

って仕事に当たることが大切であるが、勤労者が仕事の価値ないし意義を知り、仕事に対する勤労者自身の遂行能力のレベルアップが望まれるし、勤労者自身の職業人としての意識がなければならないことはいうまでもないが、同時にまた管理者においては仕事に対する責任と権限の大幅な委譲を行った上で、その遂行については管理者自身の確認が必要となるものである<sup>4)</sup>。われわれは現代の勤労者意識の底流に、「何かやり甲斐のある仕事がしたい、努力すれば報われる」、はずという気運があることを知っている。何かやり甲斐のある仕事とは、責任ある仕事につきたいとの願望を意味しており、責任ある仕事とは、自らの判断(自由裁量権といってもよい)で仕事を行うことであり、仕事に対する権限(決定権限)を指すものである。また、努力すれば報われる、ということは、すなわち仕事の成果(業績ないし実績)に対しては公平処遇がなされることを信じているのである。民主主義が自由・平等・博愛の原則の上に成り立っていることは確かなことがらであるが、なかでも公平の原則(公平処遇)がその根幹であり、組織社会の最も注意しておかねばならない点である。したがって、組織における人事管理の優劣が組織活性化の鍵ともなるであろうし、人事管理はその人の価値(業績ないし実績)を正しく評価し公平に処遇することが、ひいては職場活性化の決め手となることを強調しておきたい。

われわれはまた、従来までの日本的経営における集団主義思想について、チームワークのよさで事に当たるといって、「集団の力学」の効果を全く無意味なものとするものではないが、仕事の個人化が次第にすすむ中で、日本的集団主義思想においては、ややもすれば集団主義は責任の所在を不明確にし、集団主義の強要によって、あるいは共同責任や連帯責任をとらされるという、不可解な結果をもたらすことにもなりかねないことを注意しておかねばならないのである。集団主義の強要は、やがて全体主義につな

がるおそれがあり、職場の活性化とは無縁のものといわなければならない。われわれのいう公平処遇の原則は、一つは人事管理の側面において求められるが、さらには賃金管理の側面において改革が求められるべきものである。賃金の支払形態についていえば、「同一労働・同一賃金原則」(equal pay for equal work)に基づくところの職務給こそが年功給に代わる公平処遇の賃金形態として認識されていることは周知のとおりであるが、基本的に職務給は同一労働(職務)・同一能力(能率)・同一賃金を原則とするものである。日本企業の当面する課題の一つが、年功給から職務給への移行にあるといっても過言ではない。学歴と経験年数によって初任給が決まり、以後は勤務年数によって定期昇給し、職位もそれに伴って上がるという、従来までの日本型年功制度のままでは、高学歴・高齢化社会が定着する中で、企業の賃金支払能力も限界に達するであろうことは容易にうかがえるところである。コスト低減と生産性向上が経営者の役割であることは、よく知られているが、急激な人減らしだけがコスト低減となるものではなく、人員の効率的活用によって余剰人員の削減をはかることには異論はないが、学歴偏重主義や年功偏重主義ではやっていけなくなることを、ここで注意しておかねばならないであろう。これまでの日本的経営の中で発揮されてきた年功制度の功の部分については、一応も二応も評価することができるが、誰でも学歴をもつ高学歴社会の到来と人生いまや80年、とまでいわれ、企業における定年制度も往年の55歳から60歳へ、そして65歳へと延長されていく中で、年功制度の変革が年功給の見直し(職務給への移行)となっていることを認識するかぎり、日本型年功制度の崩壊が現実のものとなっていることは確かなことがらである。年功型日本企業の内実が契約型社会の企業の様相を示しつつあることは事実であり、いまは段階的改革となっているものの、一定時期において急速に日本型年功制度の崩壊が現実のも

のとなっていくことが予想される。従来までの日本企業（日本的経営）における「不解雇の原則」（経営側）と「ストなし原則」（労働側）に基づく労使関係の安定化（労使協調）については評価されてよいが、バブル経済崩壊後の日本の構造的不況からの脱出にはなお長期間（あるいは数年）を要するものと考えられることでもあり、年功制度や終身雇用制度の変革は、いわば「時代の流れ」として受けとめておく必要がある。

世上、さまざまな数字と憶測がなされている中で、たとえば経済同友会による日本経済の分析と構造改革をめぐる提言（失業者の増減、雇用の創出などに関する）によれば、規制緩和によって非製造業中心に競争促進策を実施した場合には①過剰雇用（企業内失業者）は1994年（平成6年）の150万人をピークに2,000年には50万人（三分の一）を切るところまで減少する②就業者から企業内失業者を差し引いた実就業者は構造改革を実施しない場合に比べて最大で70万人減少（1997年時点）するが、2,000年には増加に転ずる——ことになる。失業者は現在の169万人（1993年9月時点）から1,995年に300万人近くまで急増するが、その後は次第に減少し長期的には雇用が実質的に増えていくものと予測しており、雇用創出効果を生むまでの過渡期に発生する失業者対策として、①一定規模以上の企業や経営体力のある企業はリストラクチャリング（事業の再構築）の新事業分野に積極的に社員を異動させるなど雇用を極力維持する、②国は不況業種の指定を拡大する、③失業保険の最長給付期間をこれまでの300日から500日に延長する——ことなどとなっている<sup>5)</sup>。

いわゆる、過剰雇用（企業内失業者ないし余剰人員）についていえば、バブル経済の創出に起因するものであり、「つくられた人手不足の経済」の「つけ」であって、なるほど人減らしによる人件費節減が経営上の一つの方策であるとしても、日本的経営における日本的労使慣行（不解雇の原則）

のもとでは人減らしによる合理化が達成されるには、なお長い時間を必要とするであろう。経済同友会の提言は、「規制緩和による失業の爆発的な増大を懸念する向きもあるが、構造改革は経済規模の拡大で大きな雇用創出効果を生む。中長期的な労働力不足もあり、雇用が大幅に減少する事態が続くことは予測しがたい」、というのであるが、バブル経済時代の過剰雇用対策で精一杯の現下の企業が、果して規制緩和による規模の拡大や大きな雇用創出に向かうか、どうかは疑問が残るところである。やたらに規模を拡大し「人海作戦」を展開するよりも、いわば「守りの経営」が今後の指標とされるはずであって、むしろ少数精鋭主義の経営が企業の当面する信条となっていくことは無理からぬことといえよう。少数にして精鋭なる社員の育成が、単なる年功主義から脱して能力や業績（ないし実績）を重視した人事管理と年功型賃金体系から職務給型賃金体系への移行、そして仕事（職務）における責任と権限の委譲による自主性の確保によって勤労意欲の向上をはかることで実現可能と考えられる。

#### IV 管理組織の活性化

およそ、管理概念についてはその意味内容として指導（教育）理念と支配（決定）理念（概念）が包摂されるが、さらには物事の調整（ないし、まとめ）ということもその中に含まれていると解釈できる。管理は、当然のことながら管理する側（者）と管理される側（者）の関係が存在するが、管理とは、すぐれて管理者（管理する側）の役割（課題といってもよい）であって、管理者の指導（教育）と支配（決定）に基づいて事が運ばれることを銘記しておかねばならない。日本的経営（管理）では管理の実際に

においては、物事を円滑にすすめるために調整が行われ、日本的経営の場において特有の「稟議制度」（伺い書制度であり、わざわざ会議を開くのではなく、書類を回覧して上司の決済を得る方法をとるものである。古くは明治時代の官制に遡るが、今日では民間企業でも一般的によく用いられる。）や、「根回し」（もともとは花木の移植に際して根元を、むしろや縄で囲って2～3カ月経過して元へ戻すと好くいくことを指すが、日本的経営では根回しとは重要事項の事前承認を得ておくための方策としてよく用いられており、インフォーマルに予め相談ないし協議して合意を得ておくことで会議では全会一致となることを意味している。つまり、事前の諒解をとりつけることであり、余程のことがなければ会議の席上で反対は出ないのが普通である。）という方法がよくとられており、管理組織の機能向上に役立つものとなっている。われわれはこれを日本の管理組織の活用の場における一種の「生活の知恵」と呼ぶことにしている。根回しについていえば、たとえば取締役会や常務会（役員会）でも実際には多数決主義をとらずに全会一致とすることになる。根回しは、いきなり会議の席上で賛否を問うかたちをとらず、事前に合意を得ておくために、あるいは会議の席上で反対しにくいことにもなるが、目的に向かって同一歩調をとっていくものであるかぎり、必ずしも性悪とはならないであろう。

しかして、稟議制度についていえば、稟議とは本来のかたちでは、下位者が上位者に対して伺い書をもって上申し決裁を受けることになるが、規模の拡大と組織の近代化がすすむにつれてスタッフ部門の拡充が生じてきて、必然的に回議の重要性が認識されてきたところに稟議制度の活用の意味があるといえる。

稟議制度の性格について、高宮晋教授は次のように述べておられる。「稟議制度は集権的執行体制の管理方式である。この体制のもとでは、社長は

執行活動の最高の指揮命令者であり、執行に関する権限が社長に集中している。したがって、仕事の担当者は個々の社長の決裁 (authorization) を得て初めて執行することができる。社長決裁は、ここでは個々の執行活動につき、個別に行われるのである。したがって、トップマネジメントの全般的な方針計画のリーダーシップが稀薄にならざるをえない。社長は日常的な執行活動についてその決裁に忙殺されてしまうからである。しかも、その判断は個別的・執行的なものにとどまらざるをえない。また、社長は決裁者として責任を一身に負うことになる。執行の担当は決裁を受けることによって、その責任から解除される。そのため稟議制度は責任回避の手段に逆用される傾向が生ずる。また、稟議は決裁に至る過程において関係者の間に回議されるが、この回議における関係者の捺印がいかなる意味をもつか、いかなる点においてその責任をもつかということが不明瞭である。この点からいっても、稟議制度は個々の職位における責任の関係を不明瞭ならしめ責任の転嫁に逆用される。トップの決裁はまたトップの部下の仕事に対する監督をも意味する。それは部下が仕事を始めようとする前に、トップに伺いを立て、トップがこれを検討して承認を与えるという方法によって、事前に部下を監督することになるのである。これで監督が完了したような錯覚にとかく陥り、事後の監督を軽視する弊が生ずる。また、部下の長に対する報告が軽視されがちになる。稟議制度は集権的執行体制の様式化されたものである。決裁を文書によって様式化している点において官僚的繁文縟礼化する傾向にある。また、文書作成上の技術によって、トップの決裁を受けやすいようにつとめる官僚的形式主義に墮落する傾向が生じてくる。また稟議制度は決裁のみならず、コミュニケーション、確認、記録の手段としても活用され、いわば、管理上の諸職能も万能的に果たす役割をもっている。これは、集権的執行体制における職能未分化の

状態を反映するものにほかならない」<sup>6)</sup>。

われわれは稟議制度の効果についてはこれを否定しないものであるが、従来までの稟議制度については、上位者に対する下位者の伺い書の形をとるものの、あるいは部下（下位者）の責任回避ともなるおそれがあることを指摘しておかねばならないであろう。したがって、管理の活性化のためには、経営上の重要事項（政策判断）についてはトップ（社長）の決定を仰ぐということは当然であるが、一般的な通常の職務についてはドシドシ部下に対して権限（決定権限）を委譲していくことが効果的と考えられる。権限委譲に際しては、いわば仕事の個人化がなされていなければならず、仕事の範囲と内容を明確にした上で、自らの判断で決定できるところの自由裁量権を付与することが必要となる。そのことが、ひいては創意工夫や勤労意欲の向上につながり、組織の効率化を促進することになるであろう。集権的執行体制ともなる稟議制度は社長の決断ないし決裁に俟つところとなるのであるが、社長の権限ないし権威が強調されるにつれて部下の発言が消極的となりやすく、部下の創造性をひき出すまでには至らないという欠陥を生ずることにもなるであろう。稟議制度を維持するとしても、全社的事項（重要事項）については社長に決定権限があるが、経営管理上の一般的職務権限は部下に委譲していくことが望ましいのであって、稟議制度においては回議がなされることで、それぞれが状況を知ることになる点はよいとして、ただそれだけで責任からの逃避ないし免罪となるものと考えてはならない。稟議制度の形式主義的適用の究極は、トップ（社長自身）の個人的手腕（ないし才能）に組織の運命が委ねられることになり、さらには独裁体制に陥るおそれもあることを注意しておかねばならないであろう<sup>7)</sup>。

ところで、管理組織の活性化においては最高管理機関（最高意思決定機



関)としてのトップマネジメントの役割が重要であるが、日本企業の場合、トップマネジメントにおける全般的管理者である社長の責任と権限の比重が大きいことは確かである。一般的にトップマネジメントの機能は次のようなものであるとされている。すなわち、「(1)見透しのある計画をたて、活動目標を明確にすること、(2)組織について一貫した計画を立てること、(3)最適の人材を要所に配置すること、(4)有効なる管理手段を決定すること」<sup>8)</sup>、である。

われわれがよく知っているように、トップマネジメントにはリーダーとしての卓越した能力(指導力)が要求されるのである。期待される管理者像とは部下の信頼と尊敬に値する人物でなければならないであろう。部下の信頼と尊敬を得るには、まず仕事の専門家として仕事ができる人でなければならぬ。部下に対しては「きく耳」をもつという度量の持ち主であることが望まれるのであって、部下の意見を十分きくことによって部下の参加意識と創造性をひき出していくことができる。管理者自身、イエス、ノーをはっきりさせ、決定については自らの責任と権限において事を行うということ(決断力)がなければならないであろう。管理者たる者は冷静な頭脳と温かき心情の持ち主であり、また熱き情熱と使命感の持ち主であることが望まれる<sup>9)</sup>。

われわれは馬場克三教授がトップマネジメントに関して次のように述べておられる点に注目しておきたい。すなわち、「一般に、事業の創設期または改革の時期には、有力な人物が現われて鮮明な指導力を発揮するが、一たん組織が形成され、事業が軌道にのると、それ以後は日常業務と年中行事の反覆、突発事故に対する応急措置ということで経営活動が明け暮れるのである。これを活気づける起動力が働かないかぎり組織の無気力化は避けがたい。ことに事務労働においては仕事量の標準を示すことがむずか

しく、能率を報酬によって刺激することが困難である以上、もともと、組織の目的と個人の目的とが一致していないので、組織無気力化の傾向は極めて強い。昔からわが国の官庁では、出世の秘訣として『三ない主義』といわれるものがある。欠勤または遅刻しない、喧嘩しない、仕事しない、という三個の『ない』が出世のためには大切であるというのである。仕事をしないというのは命ぜられた仕事をしないという意味ではなく、自発的に創意工夫をしたり、仕事に打ちこむことをしないというほどの意味である。そのような自発的活動は上司から脅威と感ぜられ、同僚からはねたみの念をもって眺められ、失脚の期待のもとにおかれるのである。だがこれは何も官庁だけのことではない。官僚化した大企業組織のもとでは例外なくみられるところである。結局、問題は形成された組織が真に有効に働くかどうかであるが、最高管理者の個人的資質にもとづくリーダーシップにすべてをかけるということが正しくないことはもちろんである。問題はむしろ、組織の目的と個人の目的をますます隔絶させるような社会経済組織にこそ横たわるといふべきであろう。しかしそれにもかかわらず、またはその故にこそ、現代の経営管理において、組織の目的と個人の目的を統合しようとする目標管理やリーダーシップの役割が問題となるのである<sup>10)</sup>。

しかして、管理組織に関してはラインとスタッフの関係に注意しておく必要がある。通常、ライン (line organization) は指揮命令系統であり、スタッフ (staff organization) は参謀助言系統を指す。ラインとスタッフの関係は、いわば「タテとヨコ」の関係にあるといえるが、経営規模の拡大と多様化ないし専門化がすすむようになってくると、ライン機能を効果的に実践するためにはスタッフ部門の助言や補佐機能の重要性が頓に認識されるようになり、組織においては参謀的補佐機能を担当する部門や人(専門職)が配置されることになる。たとえば、当該部門の部長に対する次長

職や課長職に対する課長補佐などの職位が設けられて、直属の上司に対して補佐機能を果たすことになる。また同一部門の中でもラインとスタッフの役割が設けられており、命令系統（ライン）と助言（参謀）系統において役割分担を果たすことにもなる。

おもうに、近代経営（組織）においては専門化が大きく進展し高度の専門知識と技術が要請されるようになってきており、専門部門（スタッフ）の助言がラインに大きく影響を与えるばかりか、時にはスタッフによるライン権限の侵害ともなる場合が生じていることを注意しておかねばならない。適切な補佐機能を果たすスタッフの役割については尊重されなければならないが、とはいえスタッフがライン権限を侵すことは管理組織上、正しいとはいえない。そこで実際にはラインとスタッフは相互依存の関係にあることが認識されてくるにつれて、経営管理組織ではライン系統とは別にトップに直属する組織として、ラインアンドスタッフ（line and staff organization）を設けて、決定し執行する場合のライン機能をもっと確実にすることも考えられてきた。われわれは近代経営においては全般的事項についてのスタッフ機関（助言・補佐）としての社長室、企画部（室）その他の全般的見地からなされるところの「ゼネラル・スタッフ」（general staff）の役割が、ますます重要視されていることに注意しておきたい。

ラインとスタッフの役割分担についていえば、基本的には「スタッフ活動はライン活動から分岐発展したものである。……スタッフ部門はラインに対して直接に指揮命令を下す権限をもたないということである。スタッフは権限のあるラインの担当者を通じてでなければその意見を執行に移すことはできない。しかし同じスタッフであっても、管理段階が下部に移るにつれて、ラインに対して直接指示する可能性が実際には多くなっていく。現場の技術者は職長をとびこえて作業員に指示を与える。他方、管理の上

部においてもスタッフはその専門的能力のゆえに巨大な権限をもつ存在となり、事実上、ライン部門をその指揮下におく結果となってくる」<sup>11)</sup>。

なお、ラインとスタッフの区分けについては、実務ではそれほど明確にはなされていないのが実状である。もともと、ラインとは軍隊における第一線の戦闘部隊を指し、スタッフとは後方部隊を意味したものであったが、その場合でも後方部隊（スタッフ）の中にもラインとして作戦の指揮権を発動する参謀（通常の役割はスタッフ機能を果たす）もおれば、スタッフとして補給や医療活動を分担するものもいたわけである。企業では一般的には生産、販売、購買、経理などの執行部門をラインと呼び、その他の部門はスタッフとすることにしている。ちなみに、経理部についていえば、予算などを勘案して各部門に対して助言（または統制）機能を果たすところの「コントローラー」（controller＝管理部）はスタッフ部門であり、また人事部では賃金決定や人事異動担当部門はラインとみなすことができるし、職務分析、職務評価、人事考課部門はスタッフである。要は、ラインとスタッフの関係はタテ糸とヨコ糸の関係にあるが、「スタッフ部門はラインに対して直接に指揮命令を下す権限をもたない」し、「スタッフは権限のあるラインの担当者を通してでなければその意見を執行に移すことはできない」、という基本原則の確認が重要となる。軍隊（作戦）の第一線の戦闘部隊の指揮官に対してラインとして、現地（作戦の場）での直接の指揮権（決定権限）が与えられているのであり、戦場（職場と置きかえてもよい）での指揮権は現地指揮官（ライン）にあることを確認しておくことが大切である<sup>12)</sup>。

次に、管理組織の活性化における分権化と統合化の問題について言及するならば、分権管理ないし分権化（decentralization）の問題をめぐって検討を加えることが必要となる。分権化とは集権化（centralization）ないし

集権管理に対して、地域別、部門別、製品別に部門編成が行われ、そこに大幅な権限の委譲がなされて事業別独立採算化をはかることで効率化を目的とするところに意味がある。分権管理の特徴は、各部門は全社的には本社・本部の基本方針の枠内に留まるものであるとはいえ、事業部制などの採用によって当該部門における自主性（自主化）の確保によって経営効率の向上をはかるものである。規模の拡大によって組織の肥大化がすすむと、ややもすれば形式主義や官僚主義がはびこって非能率となるおそれがあるところから、分権管理に基づいて責任と権限の大幅委譲によって組織の活性化をはかることになる。

馬場克三教授によれば、「もともと、集権管理組織における各業務部門は予算統制ないし原価管理によって、その活動に一定の基準を与えられているのであって、各部門は指示された予算と原価の範囲内で所定の任務を遂行し、これによって会社が利益をあげるのに貢献するよう仕組まれているのである。この場合、部門責任は一定の原価以内で生産を仕上げる原価責任または一定の予算のもとで一定の生産高または販売高を実現する生産高・販売高責任として現われる。したがって、各部門はそれぞれコスト・センターとして機能することになる。このような体制はしかし、部門は指示されたコストの責任を果たせばよいのだ、という受動的な体系をもたらすし、部門管理者の意欲は消極的なものに止まりやすい。分権管理はこのような受動的消極性を除去して、部門管理者の企業への貢献を積極的・自発的なものへと転換せしめようとするものである。けだし分権化は、部門をコスト・センターからプロフィット・センターに切換えさせるものであるからである。部門は与えられた仕事を指示通りに果たすことにより『会社の利益に貢献する』ものとしてではなく、自発的な任意の活動によって『会社に利益を貢献する』ものとして、独自の製品と市場をもつ独立採算の単

位となる。分権管理は独自の計画と予算のもとに、独自の判断で経営の諸活動を行うのである。たとえば、ゼネラル・モーターズ社のAC点火栓部門は、設計、製造、原材料購入、製品販売などの諸活動を自主的に行っている。しかし分権部門がどの範囲まで、独自の活動をなすうかは本社の政策による。たとえばシアーズ・ローバック百貨店では、仕入計画、商品選定、価格決定は本社が行うことになっている。一般に本社に残される権限としては、(1)総合的長期計画、(2)総合的利益計画、(3)予算の最終決定、(4)予算外の事業計画、(5)一定額以上の設備投資の承認、(6)重要人事、(7)資本調達、(8)労働協約（賃金、給与、ボーナスを含む）などがあげられる。製品の価格決定も多くは本社の権限とされる<sup>13)</sup>。

われわれは管理組織の活性化が分権管理ないし分権化によってなされることを知っており、分権化が一定の枠内（本社の基本方針）における自主化（自治ないし自由裁量権）によって経営効率の向上をみるものであることを確認するが、分権化が効率化、そして民主化を意味するものであることはよいとしても、ただ分権化しさえすればそれで効率化が期待できるものではないことを指摘しておかねばならない。過度の分権化は分散化に通ずる場合があることを知っておく必要がある。歯止めのない分権化（分散化）は組織の崩壊にもつながるおそれがあり、管理組織においてはどのレベルで統合化をはかるかが問題とされる。もとより、全社的には本社・本部の基本方針（経営戦略）に基づいて本部機構が統合化を行い、最終責任（権限）を明確化することになるが、執行にあたる各部門の部、課のレベルにおける役割分担の認識があいまいであってはならないのである。ことにラインとスタッフの役割分担が整然となされる必要がある。われわれは日本的経営管理組織における課の役割について評価しておきたいと考えるものである。

## V 日本的経営と中間ボス型支配構造

周知のように、日本的経営は年功制度と終身雇用制度、それに企業別(内)労働組合を基礎とするものであるが、それは温情的・経営家族主義的経営をもってよしとするところの、いわば「日本的合理主義」ないし「事なかれ主義」による調和の精神(妥協の精神)をバック・ボーンとするものである。

年功制度は、学歴と経験年数に基づいて初任給が決まり、以後は年功序列の人事管理(昇任・昇格)と賃金管理(年功型賃金)が行われるわけで、能力があっても後輩が先輩を追い越すことは稀である。これまでの日本的経営では欧米型の契約社会にみられるような労働市場の横断性と産業別、職種別、職務別賃金体系をとっておらず、同一労働・同一賃金原則の適用はなされていなかった。終身雇用制度(life-time employment)は雇用関係においては定年制があるということであり、一たん勤務したならば、特別の事由が生じないかぎりその会社に定年まで就職できることを意味している。また企業別(内)労働組合は、日本的経営では労使関係は階級斗争的・決定的対立関係をとるよりも、労使は協調・協議によって共存関係を構築することを示すものである。しかも、われわれが前にも述べたように、日本的経営では経営者における「不解雇の原則」と労働者における「ストなし原則」に基づいて労使関係が長い間(相つぐ高度成長経済下)安定化してきたことも事実である。しかしながら、今後の課題は、国際化と成熟社会の急速な浸透に伴って、従来までの日本的経営の制度を持続することができなくなり、その上長びく不況(平成不況と呼ばれる)によって温情的・経営家族主義的年功制度や終身雇用制度の根本的改革を必要としている

ることである。年功中心主義の人事管理や賃金管理（定期昇給を当然のこととする年功賃金）から能力・実績（業績）中心の昇任・昇格制度の採用と同一労働・同一能力ないし同一能率・同一賃金制度への移行が論ずべき課題となっている。終身雇用制度は、いまや「半身雇用」制度とも呼ばれているように、一たん勤務したからといってその会社に定年まで勤務できる保証はないといっても過言ではない。学歴社会が存在する中で学卒者の四月一せい採用という日本的雇用方式が今後も無理なく継続するとはかぎらないのであり、年功社会を支えてきた学歴社会の崩壊がはじまっていることを否定することはできないであろう。したがって、その人の価値を見極めるにはその人がどの学校を出たかということによって決まるというのではなく、「その人に何ができるか」によって決まることになるであろう。その段階では契約社会にみられるように、専門職（資格重視の雇用慣行と能力ないし実績（業績）主義の処遇（公平処遇）制度が定着することになる。

占部都美教授の論述にみられるように、「日本の会社のばあい、どうであろうか。日本の会社は通常、零細な中小企業を別にすれば、公開の労働市場から従業員を募集するというのではなくて、学校の新卒者から募集し、採用する。欧米では、労働組合が熟練工の養成に責任をもつものに対して、日本の会社は、養成工制度をとり、新卒者に対して必要な技能教育を会社の費用で行う。学校を卒業するとき、新卒者は会社を選択する自由をもっているが、一たん選択し、入社したならば、一生その会社に勤めるという前提の上に立って、会社を選択するのが普通である。アメリカ人が会社を選択するにあたって、つぎに転職する第二、第三の会社や職業を考えて、第一の会社を選択するのは、根本的に違っている。欧米の社会では、一生の間に三、四回は会社を変えるのが理想とされる。一つの会社に一生止



まるのは、無能な人間であり、有能な人間ほど、会社を変える可能性をもっている。会社を変えることによって、より高い地位と収入をえることができるのであり、栄達が早く、成功的な人間と目されるのである。……日本の会社を特色づける終身雇用とは、従業員は、学校を卒業すると同時に、特定の会社に入社し、社内の教育訓練を受け、定年までその特定の会社に雇用を続けるという雇用関係をさしている。会社側も、不況で一時的に仕事量が減ったからといって、余剰人員を直ちに解雇するようなことはしない。好況が帰るまで、余剰人員を温存しようとする。もし、構造的な余剰人員を生じたばあい、この余剰人員を吸収するために、日本の会社は営業部門の拡大、新製品の開発や新規事業への多角化に努力を傾注するのである」<sup>14)</sup>。

われわれは欧米型契約社会における、いわば「契約社員」のかたちでの雇用が、日本的経営において、すでに開始されていることを知っているが、全面的な導入までにはなお日数を要することになるであろうけれども、「契約社員型雇用」制度が日本的経営の改革として、やがて定着することになるものと考える。

ところで、日本的経営における集団主義思想と欧米型経営における個人主義思想が一般によく比較されているが、日本的経営における集団主義はチームワークのよさが強調されるのに対して、欧米型経営における個人主義は仕事の範囲と内容が明確化しており、いわば仕事の個人化（責任と権限の大幅委譲）がなされていることで勤労意欲の向上に役立ち、成功度（活性化）も高いのである。集団主義では一種の運命共同体的連帯感が生み出されるが、仕事に対する個人の責任と権限は、ややあいまいである。

さて、日本的経営が、いまや転換期に差しかかっていることはわれわれの認識しているところであるが、日本的経営の集団主義がチームワーク結

実として成果をあげてきたことは評価できるのである。しかして、集団の中核は、まさに課であり、各人は課の一員として課に与えられた仕事の遂行にあたる。そこで日本的経営における集団（組織）の中核が課であることは自明であり、課の中核は、すなわち課長である。日本的経営組織ではトップが、特別の事情が発生しないかぎり、直接、課員に指揮・命令することはない。課は日本的経営における組織の中核（単位）をなすものであり、したがって、課長はまた中間管理者として組織の要の役割を果たすことになる。課長が組織のパイプ役として上司と部下のつなぎ役となることも事実であるが、組織では課長を通して事が成し遂げられるところに日本的経営組織の特徴があるのであって、その意味では日本の組織は「中間ボス型支配構造」を形成しているといえることができる。したがって、組織の活性化は課（ないし課長）の活性化によって決まるといっても過言ではなく、課長に人材を得よ、とは一種の合言葉となっている。

近年、しきりに喧伝されている感がある「日本の課長」（ホワイトカラーの生産性の低さの象徴とまでいわれる場合がある）についていえば、紙上（日本経済新聞、1993年11月28日）に紹介されているように、「昭和八、九年頃までは、課長といえば、取締役に次ぐ地位」であった。ピーター・F・ドラッカー教授は「日本の課長を中心とする上下の管理・組織方式は今後、経営の制約になる。……15年もすれば課長は消滅する。」としているが、なるほど日本企業の規模の拡大と組織の肥大化によって課長職の数が増え、ラインとスタッフの不明確さや課長職務の複雑化と職務上の責任と権限のあいまいさなども加わって、しばしば「課長の権威の低下」が指摘されることもあったが、とはいえ組織の中核としての課、そして中間管理者（中間ボス）としての課長の職務がにわかに解消するものとは考えられない。あるいは課制を廃止して部をもって組織の単位とみる場合も生ずるかもし

れないが、仕事の執行にあたっては課をもって組織の単位とし、課長の能力を発揮させるべく、もっと課長に対して責任と権限を委譲していくことが組織の活性化につながるものと考えられる。課長は現場の指揮官ともされてきており、組織の重要な要となるものであって、それ故にこそ課長の能力発揮に対する組織の期待も大きいのである。日本社会が段階的に契約社会への移行を迫られていることも事実であり、報道されているように、課長に大幅に権限を委譲して「課別独立採算制」を敷いて「成績査定によって二年ごとに課長の適格性を見直し、不可と判定されれば課長ポストから外される」、という制度をとっている企業（オンワード樫山）もあるが<sup>14)</sup>、それだからといって企業組織のうち、いまずぐ課を廃止したり課長職を消滅させるまでには至らないであろう。

#### 注

- 1) この点に関しては、なお拙著、『現代企業の活性化問題』、第II章第4節「日本の経営の功罪」、九州大学出版会、1988年11月、を参照されたい。
- 2) W. Adams, *The Structure of American Industry*, 1957, p. 284, および拙著、『経営学序説』、千倉書房、1991年7月、165～166ページ。
- 3) 拙著、『現代企業の活性化問題』、前掲書、160～161ページ。
- 4) この点に関しては、なお拙著、『現代企業の活性化問題』、第VI章「企業におけるモラルとモラール」、前掲書、を参照されたい。
- 5) 日本経済新聞、1993年（平成5年）11月29日版。
- 6) 高宮晋、『経営組織論』、ダイヤモンド社、1973年4月、152～153ページ。
- 7) 稟議制度については、なお拙著、『経営学序説』、第13章第3節「稟議制度」を参照されたい。
- 8) 馬場克三、『経営経済学』、税務経理協会、1966年11月、144ページ。
- 9) この点に関しては、なお拙著、『現代企業の活性化問題』、第X章第7節「管理者の条件」、前掲書、を参照されたい。
- 10) 馬場克三、『経営経済学』、前掲書、144～145ページ。
- 11) 馬場克三、『経営経済学』、前掲書、150～151ページ。
- 12) この点に関しては、なお拙著、『経営学序説』、第13章第5節「ラインとスタッフ」、前掲書、を参照されたい。

- 13) 馬場克三, 『経営経済学』, 前掲書, 150～151ページ。
- 14) 日本経済新聞, 1993年12月28日。