

現代組織における「宦官」とは

— 三田村泰助『宦官』の組織論的再解釈 —

松井勇起

What is the "Eunuchs" of modern organization :
As Organizational Theory, Reinterpretation of Yasusuke Mitamura's "Eunuch"

MATSUI, Yuuki

キーワード：宦官、組織論、情報の独占、取引コスト、合成の誤謬

1. はじめに

宦官とは、男性器を去勢された官吏のことを意味する。清までの中華王朝をはじめとする日本を除く東アジア諸国、古代オリエントやギリシャ・ローマ及びビザンツ帝国、イスラーム諸国などユーラシア各地の王朝で見られた存在である。宦官はその身体的特徴から、神の権威を一身に集める皇帝・王やその後宮などで仕える。

宦官は中国史上非常に重要な役割を果たす存在であり、しばしば皇帝の選定や廃位に影響を与えるなど、強大な権限を振るい王朝衰退・滅亡の要因とも指摘される。例えば、漢王朝の宮中を事実上支配し、黄巾の乱や漢王朝滅亡の大きな要因となったとされる十常侍が有名である。

宦官が中国史上で何故権力を握ることができるのか、という問いは中国史でもたびたび話題となり、現代でも宦官が見られた王朝の歴史を扱う研究者の関心を集めている。本稿では、そうした歴史的な問題意識を越えた、現代社会を論じるための切り口として宦官について考えていきたい。その最初のとっかかりとして、東洋史学者である三田村泰助の宦官論を軸に論じていく。

2. 三田村泰助の宦官論

京都帝国大学で東洋史学科を出た三田村は、京大東洋史学の伝統を引く学者である。三田村は1963年に中公新書で『宦官』を執筆したが、この本の中でもその流れを汲む先行研究¹を多く用いている。三田村は中国史全体の宦官に共通する特徴を説明した上で、時代順に各宦官に関するエピソードや制度、役割を扱っていき記述を行った。

三田村に限らず、宦官を論じた研究は多く存在するが、ある時代のある地域の宦官といった、具体

¹ 例えば、桑原隲蔵の宦官論が参考文献に挙げられている他、内藤湖南など京大東洋史学の研究者に三田村が触れている。

的なケースを歴史学的に説明しているものである。それは歴史研究のための歴史研究といった意味合いが強く、専門外の人間に役立ちうるものを見出しにくい。

しかし三田村の宦官論の鋭さは、歴史学的な説明を前提としながらも、宦官一般の説明を行なっている。三田村は宦官の特徴として、以下のような記述をする。

- ・中国史上では殷の時代まで少なくとも遡れる古い存在²
- ・宦官の横暴が頂点に達して宦官を批判する論者たちでさえも、宦官を必要悪の存在だと捉えていた³
- ・宦官を君主が必要とした理由は後宮の管理⁴や君主の権威を守るための秘密保持⁵
- ・後宮の管理は女性たちの嫉妬が巡る中で事務をする激務⁶
- ・宦官と並んで女官も同様に権力をふるい、しばしば組むことで力を発揮した⁷

更に三田村は宦官が権力を握る理由をこのように指摘している。

- ・通常人間は自分の子孫のために動き、君主のためにすべてを投げうたないが、宦官は子孫を残せないためにその心配はないと君主が考えている⁸
- ・君主が幼いころから宦官が寝食を共にし、宦官が教育を担当し、宦官と共に机を並べて学んだ⁹
- ・宦官が皇帝の秘書としての地位を確立し、皇帝の側近として権勢をふるう力を持てた¹⁰
- ・宦官は君主を楽しませ墮落させるといふ、才能の必要な行為をすることで出世した¹¹
- ・出世する宦官は美声を持ち容姿が良いような女形的な人物である¹²

その上で、三田村は『宦官』の終章で、宦官が減び去った現代でも宦官的な存在がいると言及し、宦官に対する三田村の考察が今日の諸問題に通じることを主張している。それは会社組織における秘書こそが現代的な宦官に該当するという三田村の主張は、経営学・社会学的な議論に接続できる視点を提供しているといえる。

三田村は当時の経営学に科学的管理法とは違う人間関係論¹³が導入されたことにも触れながら、以下のように記述をした。

² 三田村泰助『宦官 側近政治の構造』中央公論社, 7p.

³ 三田村泰助『宦官 側近政治の構造』中央公論社, 24~25p.

⁴ 三田村泰助『宦官 側近政治の構造』中央公論社, 29p.

⁵ 三田村泰助『宦官 側近政治の構造』中央公論社, 23p.

⁶ 三田村泰助『宦官 側近政治の構造』中央公論社, 58p.

⁷ 三田村泰助『宦官 側近政治の構造』中央公論社, 78~80p.

⁸ 三田村泰助『宦官 側近政治の構造』中央公論社, 29p.

⁹ 三田村泰助『宦官 側近政治の構造』中央公論社, 78p.

¹⁰ 三田村泰助『宦官 側近政治の構造』中央公論社, 105p.

¹¹ 三田村泰助『宦官 側近政治の構造』中央公論社, 168p.

¹² 三田村泰助『宦官 側近政治の構造』中央公論社, 37p.

¹³ 人間関係論とは、組織内の公的關係とは違う私的な人間関係があつてこそ生産能力が向上することを主張する立場の経営学理論である。ホーソン実験が有名である。

強大な権力は秘密を生み、秘密は権力を強大にするというこの一般原則は、今も昔も変わらない。秘密を「情報の独占」と今日的に言いかえれば、なおはっきりするかもしれない。

(中略)

権力に直属し、その秘密保持のために情報を独占している秘書グループが存在しているようである。あるいはまた、権力者に密着し、公表されない情報を握っていると思われることによって幅をきかず連中がいるようである。

(中略)

巨大な組織にともないがちな秘密漏洩を防ぎ、下部組織間の対立を調整するために、経営層に直属する機関の役割はますます大きくなると考えられる。

(中略)

私的人間関係が公的なそれと結びつきやすいこと、そしてそのことがせつかく新しい役割として重視されてきた秘書を、悪しき宦官的存在にしてしまう危険が出てきたということが言えるだろう。

権力に直属しながら、今日的な秘書ではなく、単なる「取巻き」として、権力者に的確な情報を伝える能力を欠いた側近が流す害毒が、企業にとって、国家にとっていかに大きいかは言うまでもない。

このように見てくると、権力に直属し情報を独占する側近グループ、この組織としての宦官的存在は、現代においても無縁のものではないと言えよう。

少しく牽強付会に過ぎたかもしれないが、読者の中には、自分の周りを見まわして、あるいは思いあたるふしのある方もあろうかとひそかに思っている。

(三田村泰助『宦官 側近政治の構造』中央公論社, 215~217p.)

三田村は権力の取り巻きとして情報を独占し、リーダーにも下部にも自分達に都合の悪い情報を堰き止めてしまうタイプの秘書は、時代を超えた宦官の本質であると説明している。確かに三田村が指摘するように、皇帝のお眼鏡にかなう魅力的な宦官との私的な人間関係から生じた親密な付き合い・距離こそが権力の源泉であるならば、社長や会長に対する秘書の役割も共通点が多いといえる。三田村が最後に「読者にも思いあたる節があるのではないか」と記述しているように、組織の中で情報を独占し塞き止めることで利益を得る現代的な宦官は、現代の我々の周辺にも存在しうるものであり、我々もまた経験しているものとして三田村は認識している。東洋史学的な研究を通じて現代社会との共通点を考察する三田村の姿勢は、社会科学の観点からすると非常に貴重な知見である。

しかし三田村の現代的宦官を巡る組織論は、三田村自身が牽強付会と自称するように、論理は通っているものの根拠や社会科学的な知見・理論に基づいて書いているわけではない。この点は異なるディシプリンを持つ三田村にはできない仕事であると言えよう。本項では、三田村の知見を社会科学的な再解釈を加えて捉え直すことで、現代社会分析をよりやりやすくすることを目的とする。三田村が指摘するように、現代の宦官的存在の悪影響があるとすれば、古代中国と比べて様々な巨大組織が最新機器とより巨大な経済規模を以ってして活動する現代社会の問題点を浮き彫りにする糸口になりうるからである。

3, 三田村宦官論に關係する社会科学諸理論の整理

以上の三田村の議論に關係がある社会科学の諸理論を紹介する。三田村が現代的宦官の特徴として挙げた記述は「権力の取り巻きとして情報を独占」というものであるが、これは経済学的にはリスク論や情報の非対称性と呼ばれるものとして説明されている。また、情報を独占するという行為を解消するコストの大きさや、情報を独占された場合の結末はどういうものかの説明として、前者は取引コスト論、後者は合成の誤謬・官僚制の逆機能と呼ばれる概念で説明されている。この章ではまずこれらの説明を行っていく。

計算できないリスク論として著名なものはナイト(1959)によるものである。ナイトは確率計算によって予測できるリスクだけではなく、確率計算によっても不可能な「不確実性」が存在することを主張した。不確実性に直面した場合、通常は中長期的な資産ではなく安全で流動的なものへと持ち替える傾向にあることを指摘した。その上で完全競争市場においては、ナイトの論じた不確実性がどうやっても生じてしまうことから、ナイトは不確実性に実際に対処することとなる経営者への報酬の根拠になると説明した。

情報の非対称性とは、売り手と買い手の間で、売り手のみが専門知識や秘密といった情報を持ち買い手は持っていない状態を表す。こうした情報の非対称性が発生した場合、買い手が損をする市場構造が発生しやすい。例えば、中古車市場ならば、中古車の質を売り手側はよくわかってて買い手側は知らないことが多い。そこを売り手が突いて買い手にボロボロの中古車を割高で買わせることも簡単である。

プリンシパル・エージェント関係で情報の非対称性がある場合を考察するとモラルハザードが発生することとなる(菊澤(2016))。プリンシパル・エージェント関係とは、とある行為主体者が代理として別の行為主体者に委任する場合についてである。そのため、プリンシパル側はエージェント側に委任した行動をしっかりとしてくれることによって利益を確保することになるが、エージェント側のみが大量の情報を持ち、プリンシパル側はエージェント側が何をしているかを把握できない場合は、エージェント側が本来すべきである仕事をサボったり不正をすることが容易であり、不当な利益をむさぼることもたやすくなってしまふ。

さらに菊澤(2018)は取引コストの点から人間関係の調整について論じている。ここで菊澤が扱う人間関係の調整問題は、山本(1983)の「空気」論である。山本の「空気」にまつわる議論では、「空気を読め」という言葉に代表されるように、「みんなで作っていくもの」という側面に焦点を当てている。山本はこれを日本特有の現象と考え、山本の論を拡張した鴻上(2009)も、阿部(1995)の「世間」の議論を援用し、「世間」が強く残る日本に強く起きる現象であると論じている。

この空気によって合理的な思考が妨害されて大きな被害を及ぼしたことは、山本が挙げる戦艦大和出撃決定¹⁴までのプロセスなどを見れば明らかと言えよう。近代組織の特徴は近代官僚制による合理的意思決定であるといわれているが、近代官僚制の典型である軍さえも、空気によって動かされて非合理的決定を下してしまい、一度下された非合理的決定を覆すことが非常に困難であったことを山本は論じている。

山本が論じた「空気」の支配とは、本来限定合理性しかない人間が感じる人間関係の調整の大変さ

¹⁴ 沖縄へ出撃する側である艦隊側は犬死になりかねないと合理的に判断し、出撃を批判していた。しかし、出撃を主張する海軍軍令部と艦隊とのトップ会談では「場の空気」に飲まれた艦隊側があっさり出撃を認めることとなった。

から直接的なコミュニケーションを回避しがちになってしまうことから生じる。クレーマーに対する反論、異なる利害関心やロジックを持つほかの部局との調整は大変であり、コストの高さを感じた人たちが皆沈黙をしてしまう。沈黙をする集団は非合理であるが故に沈黙をしたのではなく、逆に合理的に計算をしたからであり、その部分合理性が合成の誤謬として問題となることを菊澤は指摘した。

部分合理性が合成の誤謬を起こすことが組織として立ち現れる議論として有名なものが、マートン(1961)による官僚制の逆機能である。官僚制の逆機能とは、目的合理的な組織運用を是として組織運用を行う官僚たちの諸行為によって、結果的に不合理な結果が漏らされることを指す。

沼上(2003)は組織論・経営戦略論の研究者の立場から、組織を腐敗するメカニズムを考察し、その中で大きな役割を持っている存在を奇しくも「宦官」と名づけ、論じている。この章では三田村が扱った現代的宦官と区別し、沼上の扱ったものを「宦官」と表記する。沼上の扱った「宦官」は三田村の研究を参考にしているわけではないが、示唆するものが多いのでここで詳しく扱う。

沼上は「宦官」について、交渉主体同士が直接対話をしないときに調整する際に発生する存在であるとしている。「宦官」は一見、高い調整能力で組織間・組織内コンフリクトを減らす優秀な人材に見える。しかし沼上によると、「宦官」はトラの威を借るキツネとして振る舞う「キツネの権力」を持つ存在である。「キツネの権力」のメカニズムは、面倒な顧客や厄介な上司、外国や市場といった外圧という存在をトラと見立てて創造し、トラの言い分を付度できる存在としてトラのメッセンジャー役を買って出る。その際トラはでっち上げの張子の虎でも良く、実はキツネ本人の都合の良い形でプロパガンダを行う。こうしたプロセスを通じて大きな権力と利益を得るキツネの権力を持つ「宦官」たちは、苦勞して各部門の責任者の立場を取りまとめる調整型リーダーシップとは似て非なる存在であるが、一見したところでは見分けがつかない。

沼上は「宦官」の見分け方として、トラ同士の直接交渉を恐れるか否かをと挙げている。トラ同士が直接腹を割って話し合えば問題は簡単に解決してしまうことも多いが、調整型リーダーは問題解決を喜び、「宦官」は己のキツネの権力が削減されてしまうことを恐れるために評価が二極化する。「宦官」は直接交渉を妨害するために、組織の中で不要なルールや調整専門ポストなどを作り出して、手続き論を用いて封じようとする。面倒でも直接交渉を行い調整ポストを作らないことが「宦官」を防ぐ方法であるが、その場合は激しい意見対立や強い権力者との直接交渉を恐れてはいけない、ということとなる。沼上はここで、対立や交渉を回避したが「大人しい優等生」という存在について言及し、一見善良な「大人しい優等生」が多数を占めてしまうと「宦官」が蔓延る素地が作られてしまうという逆説的な現象を明らかにしている。

また、沼上はスキャンダルが発生したときの「宦官」の暗躍メカニズムを示した上で、長期間安泰な状況が続いて本来手段に過ぎない「内向きのマネジメント」が目的化されるようになると、この点での能力が高い「宦官」が権力を握りやすくなる。本来の目的である組織成果を重視する構成員たちは実績という点で運不運にも左右される波が存在し失脚することもままあるが、「宦官」はプロジェクト失敗などのリスクがなく淡々とキツネの権力をルールに従って運用するだけで得点になってしまい、失脚しにくい。以上の状況を整理したうえで沼上は、もし「宦官」による組織の効率低下を抑止したい場合、強権的な手法による「宦官」の排除しか有効策はないと断じた。

以上の宦官論は、論理的には整合性が取れるものの、それぞれの論独自の制約を抱えている。沼上の論は組織内での事例を踏まえてのロジックではあるとはいえ、あくまで事例を伴わない思考実験である上に、理論化を目指したものではない。この点で沼上の研究には不十分な点が残る。

しかし、三田村を振り返ることで沼上の論は一般化できる。三田村は沼上とは異なり夥しいケース

を扱っているため、沼上の論に対する根拠を補強できるからである。三田村が観察した宦官は、男性器が欠如した官吏という現代社会とは異なる条件で生きてきた事例であるとはいえ、三田村が指摘するとおり秘書が親密な関係を元手に情報を独占するという現象との共通部分は大きく、参考にしやすい。実際、沼上の議論として出てくる調整ポストを作って宦官がそこに収まることや、直接交渉を妨げさせることで宦官たちに有利な情報統制を行うことなどは、三田村の著書の中でも出てくる。¹⁵

4. 考察、まとめ

ここまでの議論をまとめると以下のようになる。三田村が指摘した、現代社会の組織における宦官たちは、個々の主体としては己の利益のために合理的に動く存在である。そのため、宦官として実行できる手段として「権力の取り巻きとして情報を独占」することをしだす。

しかしそれを宦官たちがやればやるほど合成の誤謬を起こす。リーダーと下部との情報のやり取りを阻害し、両者の間での行為の意図を読み取りにくくすることは確かに宦官にとっては短期的には利益になる。しかし、これが長期間続くことによって合成の誤謬が発生し、皆が損をすることになる。例えば、宦官的な人物が情報統制をした結果不正が隠蔽されて、遅くに情報が暴露されたことで会社が倒産するような場合が考えられる。

そうした宦官的な人物が起こす情報統制は、プリンシパル・エージェント関係における情報の非対称性に該当する状況であるため、情報を持っていない側が気付くのは難しい。更に、仮に気付いた場合であっても宦官的人物との対立をも辞さないコミュニケーション行為は高コストであり、不確実性を伴うことであるため躊躇し安牌を選択しがちになってしまう。

このようにして、現代の宦官の基盤もまた盤石であることが、ナイトの不確実性、情報の非対称性、プリンシパル・エージェント関係、取引コスト論、合成の誤謬といった概念を組み合わせることで十分に説明することができる。三田村が牽強付会と自称した慎ましい現代社会での宦官についての指摘は、これらの議論から見ても十分に説明できるものであると言える。

5. むすび

本稿では三田村の宦官論を社会科学的な理論をもとに再解釈し、現代的宦官の悪影響が発生するメカニズムを精緻化した。三田村が指摘した現代社会における組織の中の宦官的存在は、確かに沼上も「宦官」と名付けたように、悪影響を与える存在であることを理論的に説明することが可能であることを示した。

しかし本稿には課題が残る。宦官論の基本に山本の「空気」論があるが、これについては取引コスト論による精緻化以外にも別の説明がありうる¹⁶が、本稿では扱えなかった。本稿での整理を土台に、現代の宦官的存在についてより深く研究することが、現代社会の諸問題の解決に向けた大きな一歩であることを筆者は信じている。

¹⁵ 三田村泰助『宦官 側近政治の構造』中央公論社, 105p.

¹⁶ 松井(2018)は、竹内(2018)が「メディア上のオピニオンリーダー」と定義したメディア知識人の基本的性質である「愛情乞食」性について、外に向けて派手にアピールするパフォーマー型だけではなく、外では目立たないものの組織内部で複雑なルールで他人をいじめて学内政治を行う宦官型といえる類型がパフォーマー型とは別に存在することを論じた。

参考・引用文献

- 三田村泰助(1963)『宦官 側近政治の構造』中央公論社.
- 沼上幹(2003)『組織戦略の考え方 企業経営の健全性のために』筑摩書房, 139~213p.
- 松井勇起(2018)「メディア知識人を典型とする煽動行為者の範囲から見る人間類型 承認欲求と界の戦略との関係」図書館情報メディア研究, 16, 1, 1-14p.
- 竹内洋(2018)『清水幾太郎の覇権と忘却 知識人とメディア』中央公論新社.
- 山本七平(1983)『空気の研究』文藝春秋.
- 鴻上尚史(2009)『「空気」と「世間」』講談社.
- 阿部謹也(1995)『「世間」とは何か』講談社
- フランク・ナイト, 奥隅栄喜訳(1959)『危険・不確実性および利潤』文雅堂書店
- ロバート・K・マートン, 森東吾, 森好夫, 金沢実, 中島竜太郎訳(1961)『社会理論と社会構造』みすず書房.
- 菊澤研宗(2016)『組織の経済学入門 改訂版 新制度派経済学アプローチ』有斐閣.
- 菊澤研宗(2018)『組織の不条理 日本軍の失敗に学ぶ』中央公論新社.

(受理日 : 2020 年 1 月 21 日)

