

2019年度東京経済大学大学院博士論文審査報告書

2020年1月8日

経営学研究科委員長 殿

論文審査委員

主査 柴田 高

副査 原口 恭彦

副査 石黒 督朗

記

審査請求者	経営学研究科博士後期課程	
	学籍番号	17DB001
	フリガナ氏名	材利 ヨシアキ 大森 慶暁

評価欄	審査委員署名	評価
	柴田 高	合格
	原口 恭彦	合格
石黒 督朗	合格	

論文題名	<p>「群れ」の概念化の研究 —日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営— A Study on Conceptualization of “MURE” —Corporate Organization with Japanese Origin Management—</p>
------	--

(所見欄)

本論文は、企業活動の進展に伴って組織内に生じる組織構成員の「群れ」を概念化することを目的としている。筆者の大森氏は、本学大学院経営学研究科修士課程の2016年度修士論文「企業組織の衰亡 ある総合商社の事例研究—「群れ」はTMTの意思決定にどう影響を与えたか—」において、筆者が約30年勤務した大倉商事株式会社（現大倉商事株式会社）の倒産の経緯について研究し、その中で企業組織内に生じた、組織構成員の「群れ」がトップマネジメントチーム（TMT）の意思決定に与える影響を論じた。この「群れ」という概念は、きわめて抽象的であり、先行研究も限られており、あいまいな部分も多かった。そのため、筆者の大学院博士後期課程への進学にあたり、「群れ」の概念を、より明確化し、議論可能なものとするのが求められた。本論文は、その「群れ」の概念化に対する研究成果としてまとめられたものである。

本論文は以下のような構成を取っている。

はじめに 問題意識

序章 論文の構成と仮説の提起

第1章 修士論文の概要 「群れ」の基礎的理解のために

第2章 さまざまな生物の「群れ」

第3章 ヒトの「群れ」

第4章 ヒトの「群れ」の例示 「群れ」の三要素、10の特質

第5章 大倉商事以外の企業組織に生まれた「群れ」 「群れ」の4つの類型

第6章 日本軍の失敗に見る「群れ」 組織進化論的な観点を含めて

第7章 ヒトの社会性と権力志向から見る「群れ」

第8章 組織進化論から見る「群れ」

第9章 リーダーシップから見る「群れ」
 第10章 離脱・発言・忠誠 企業組織の衰退への反応
 第11章 「群れ」の概念（中間的まとめ）
 第12章 日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の土壌
 第13章 日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の姿
 第14章 結論

日本の企業内における「ヒトの群れ」はしばしば観察者の目にする存在でありながら、この用語はきわめて一般的かつあいまいな語句であり、通説化した定義が存在していない。多くの点でインフォーマル組織や派閥と類似していながら、厳密な意味の組織ではなく、組織の前段階となる集団ととらえるべきである。以上のような背景から、本論文では、以下のような3つの問題意識を持ってまとめられている。

第一に、「群れ」の概念化を進めること。

第二に、「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」とはどのようなものかを考察し、その中で「群れ」が生まれやすいという推定を行なうこと。

第三に、修士論文で結論づけた「大倉商事の衰亡と破綻の実像」とはどのようなものであったかを再確認すること。

筆者の問題意識の中心にある大倉商事の倒産の経緯については、既に修士論文においてまとめられており、その中で得られた大倉商事の衰亡と破綻の原因に関する知見は本論文の第1章にまとめられている。さらに第2章では、アリ、ミツバチ、シロアリ、ムクドリ、小型の魚、バッタなど「さまざまな生物の『群れ』」について、先行研究から得られた知見をまとめている。これらに共通するのは、自然界に存在する、簡単なルールに基づく自己組織化のプロセスである。これに対して、第4章以降で述べる通り、ヒトは知能があるために Safety in number（「赤信号みんなで渡れば怖くない」）的に考える傾向があり、さらに必ずしも自己組織化によらずに、何らかの知識に基づいて「群れ」を形成する。本論文では、ヒトの「群れ」について4つの類型、すなわち、烏合の衆、他者を模倣する者、企業組織内に生まれる「群れ」、派閥の4つがあるとし、中でも企業組織内に生まれる「群れ」が出現するためには、以下の3つの要素が必要であるとしている。

第一に、コア・メンバーが主張する共通概念（共通目的）に対するメンバーの「共感」

第二に、共通概念達成のためのコア・メンバーそして他のメンバーへの「同調」

第三に、共通概念達成のために必要な協働意欲の存在

さらに、企業組織内に生まれる「群れ」は、次のような10の特質を持っている。

1. 「群れ」は、どの階層にも、何時でも、いくつでも形成される
2. 「群れ」は、不安定な「集団」である
3. 「群れ」は、「組織」と「集団」の間を「揺れ動く集団」であり「前組織的段階」にある
4. 「群れ」は、企業組織の繁栄または衰亡からの脱却を望み、イノベティブに行動する「有機的集団」である
5. 「群れ」は、「揺らぎ」、「外圧」などが一つも与えられなければ不安定な「集団」に止まり、縮小し、消滅することがある
6. その一方で、「群れ」は、ちょっとした「揺らぎ」、「外圧」によっても消滅することがある
7. 「群れ」は、共通目的（共通概念）を達成すると消滅することがある
8. 「群れ」は、ちょっとした「揺らぎ」、「外圧」によって変容する
9. 「群れ」は、ちょっとした「揺らぎ」、「外圧」によって「安定的」な集団となることがある
10. 「群れ」は、意図して与えられる「揺らぎ」、「外圧」によって「組織」に再編されることがある

本論文の第5章と第6章では、大倉商事以外の組織に生まれた「群れ」の事例を整理し、分析を加えている。対象としているのは、安宅産業、DEC、三菱自動車、オリンパス、山一証券と戦前の日本の陸海軍である。DECを除いては、いずれも日本の組織であり、日本の組織風土の中に「群れ」を生み出しやすい要素のあることが見いだされる。

本論文の第7章から第10章までは、「群れ」に関連するさまざまな先行研究を取り上げ、それらの

先行研究で述べられている概念と「群れ」の関連性や相違点を整理し、「群れ」の概念の明確化を試みている。第7章では、ヒトの社会性と権力志向の面から「群れ」をとらえ、主に社会心理学的な面から永田良昭やJ. フェファーらの先行研究に即して分析を進めている。第8章では、H. オルドリッチの組織進化論に即して「群れ」を分析している。オルドリッチの議論は参考とする部分が多いが、「群れ」は「境界」が不明確であり「組織」となる前の「集団」の段階であり、更なる論議が必要となる。第9章ではJ. コッターの『変革するリーダーシップ』との比較を試みている。コッターの論議は、企業組織の中に複数のリーダーが存在することが稀ではないことを示し、それらが統合されると大きな影響力を持つことが示されている。そして社内にはフォーマルなネットワークと並んで、緊密なインフォーマルなネットワークの存在が重要であることを示している。第10章では、政治経済学者のA. ハーシュマンの『離脱・発言・忠誠』から「群れ」を考えている。衰退する企業では、それを憂い、回復を願う者の発言が周囲の人間の共感を生むことが多いが、生まない場合は組織を離脱してしまう。これらの行動は、ハーシュマンの主張と重なり合う部分が多い。さらに第11章では、これまでの論議を整理している。

第12章では、「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」を生み出す土壌について考察している。ここでも和辻哲郎や丸山真男、野中郁次郎らの研究に即して、論議を進めている。さらに第13章では「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」の姿を考察する。会社組織に限らず、日本では家元制度、日本のイエ、日本人の標準型行為、日本特有の稟議制度、集団主義、情報などの資源の分散シェアリングなどには、「権威と権力の分離と並存」や「権威の間接的行使」が明確に現れている。これらにより、仮に企業組織のトップでなくとも中間職位や実権者の自由が許容される状況となり、「群れ」が出現しやすくなると考えられる。

本論文の結論は第14章に示されているが、以下のように整理される。

1. 企業組織内に生まれる「群れ」の概念は以下の通りである。
 - (1) 「群れ」は本来「性善」だが、複数の「群れ」が対立したとき、またヒトが持つ、逃れられない「権力志向」のために、「群れ」は常に「性善」とは限らず「悪しき群れ」となる可能性を持つ。
 - (2) 「群れ」には出現のための前述の三つの要素、十の特質、四つの類型などがある。
 - (3) 「群れ」の中から「悪しき群れ」が生じると「群れの利益のための群れ」に傾斜する。
 - (4) 「群れ」の出現は、組織進化論的には「組織内に生じた『変異』」と考えることができる。
2. 日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営については、以下のようにまとめられる。
 - (1) 日本には、アメリカ生まれの（アメリカらしい）姿ではなく、日本の風土や土壌に育まれた企業組織と経営がある。
 - (2) 日本では、権威のまつりあげと実権の行使、権力の分離と並存が長い歴史の中で認められる。そのような中間職位や実権者の自由がある社会では、「群れ」の出現は容易であると推定できる。

本論文は、筆者の大森氏の永年にわたる大倉商事での経験をもとに、その中から見いだされたさまざまな知見を整理し、多数の先行研究成果を援用して、大森氏の言う「群れ」の概念化を試みているところに新規性、独自性が見いだされる。特に本論文の独自性としては、あいまいになりがちな「群れ」という用語を整理し、三つの要素、十の特質、四つの類型に分類可能であると示したこと、大森氏の言う「群れ」は「組織」ではなく、前組織段階の有機的「集団」であると示したこと、さらに「群れ」は、長い歴史の中で培われてきた日本の組織の持つ風土の中で生まれやすい存在であると示したこと、などである。

以上のように、全体として新規性、独自性に富んだ論文であり、興味深い論議を展開し、新たな知見を提示しているものと判断される。口述試験においても、新たな知見を的確に論じており、論文審査委員は協議の結果、この論文を「博士（経営学）」の学位にふさわしい水準にあると認め、合格と判断するものである。

以上