

2019年度

博士論文

専修科目 : 経営戦略論
指導教員 : 柴田 高 教授

論文題名 : 「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 —

英文題名 : A Study on Conceptualization of “MURE”
— Corporate Organization with Japanese Origin Management —

東京経済大学大学院

経営学研究科博士後期課程

学籍番号 17DB001

氏名 大森 慶暁

目 次

はじめに	問題意識	1
1.	企業組織の衰亡の研究	1
2.	筆者の経歴	2
3.	問題意識	3
4.	序章に進む前に	4
序章	論文の構成と仮説の提起	7
序 1.	修士論文の位置づけ	7
序 2.	仮説提示へのアプローチ	8
序 2. 1.	「群れ」は「組織」ではなく「集団」である。	8
序 2. 2.	「境界」と「統御」	10
序 2. 3.	「群れ」の進化	11
序 3.	仮説	12
仮説 1 :	「集団」	12
仮説 2 :	「有機的集団」	12
仮説 3 :	「変容」	12
仮説 4 :	「前組織的段階」	12
仮説 5 :	「三つの要素」	12
仮説 6 :	「10 の特質」	12
仮説 7 :	「三つの水準」	13
仮説 8 :	「四つの類型」	13
仮説 9 :	「境界」	13
仮説 10 :	「合体」	13
仮説 11 :	「進化」	14

仮説 12：「変異」	14
仮説 13：「進化のプロセス」	14
仮説 14：「競争」	14
仮説 15：「転換と生存」	14
仮説 16：「退化、消滅」	14
仮説 17：「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」	14
仮説 18：「日本らしい土壌と風土」	15
仮説 19：「群れ」	15
仮説 20：「統御」	15
序 4. 本研究論文の構成	15
序 4. 1. 修士論文の概要 「群れ」の基礎的理解のために（第 1 章）	16
序 4. 2. さまざまな生物の「群れ」（第 2 章）	17
序 4. 3. ヒトの「群れ」（第 3 章）	17
序 4. 4. ヒトの「群れ」の例示（第 4 章）	17
序 4. 5. 大倉商事以外の企業組織に生まれる「群れ」（第 5 章）	18
序 4. 6. 日本軍の失敗から見る「群れ」（第 6 章）	18
序 4. 7. ヒトの社会性と権力志向から見る「群れ」（第 7 章）	18
序 4. 8. 組織進化論から見る「群れ」（第 8 章）	19
序 4. 9. リーダーシップから見る「群れ」（第 9 章）	19
序 4. 10. 離脱・発言・忠誠 企業組織の衰退への反応（第 10 章）	19
序 4. 11. 「群れ」の概念（中間的まとめ）（第 11 章）	19
序 4. 12. 日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の土壌（第 12 章）	20
序 4. 13. 日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の姿（第 13 章）	20
序 4. 14. 結論（第 14 章）	20
第 1 章 修士論文の概要 「群れ」の基礎的理解のために	22
1. 1. 修士論文の概要	22
1. 2. 問題意識	22
1. 3. 修士論文の構成	23
1. 4. 各章の要約	24

1. 4. 1.	第 1 章 意思決定の理論	24
1. 4. 2.	第 2 章 意思決定に影響する要因	25
	・「群れ」	25
1. 4. 3.	第 3 章 企業の衰退のモデル	26
1. 4. 4.	第 4 章 倒産事例	26
1. 4. 5.	第 5 章 大倉財閥と大倉商事	27
1. 4. 6.	第 6 章 大倉商事の事業成功例と失敗例	28
1. 4. 7.	第 7 章 大倉商事の倒産の兆候	28
1. 4. 8.	第 8 章 大倉商事の意思決定	29
1. 4. 8. 1.	大倉商事の意思決定に影響した企業文化（組織風土）について	29
	・我が社の風土上の問題について 牒 1440 号業〔1983（昭 58）-1-21〕	29
1. 4. 8. 2.	破産管財人が報告書で指摘した大倉商事の営業偏重型意思決定とリスク・マネジメント軽視について	32
1. 4. 8. 3.	大倉商事の現況について財務部長が抱いた問題意識について（一部引用）	33
1. 4. 8. 4.	大倉商事の意思決定の仕組みすなわち稟議制度について	33
1. 4. 8. 5.	審査部長の業務引継書の内容について（一部引用）	34
1. 4. 8. 6.	ジャニスが主張する意思決定に関する認識上の制約および人間関係による制約について	34
	・意思決定者の人格の欠陥	34
	・意思決定に及ぼす認識上の制約	35
	・意思決定に及ぼす人間関係による制約	35
1. 4. 8. 7.	倒産前の大倉商事の意思決定の特徴について	36
1. 4. 8. 8.	大倉商事の意思決定に関する人的要因のモデル（『「群れ」Y0 モデル』）について	36
1. 4. 8. 9.	動植物等の群れと大倉商事の「群れ」の類似あるいは相違について	40
1. 4. 9.	結論	41
1. 4. 10.	おわりに	42
	（図表 1） 適切な意思決定のためのチェック・リスト（1）	43
	（図表 2） 適切な意思決定のためのチェック・リスト（2）	44

(図表 3)	衰退の五段階 —第五段階—	45
(図表 4)	衰退の五段階 —十分に根拠のある希望—	45
(図表 5)	企業の衰弱と革新	46
(図表 6)	TMT の劣化と劣悪な経営の悪循環	47
(図表 7)	破綻への構図	48
(図表 8)	意思決定における人的要因 (「群れ」) 「群れ」Y0 モデル	49

第 2 章 さまざまな生物の「群れ」 50

2. 1.	さまざまな生物の「群れ」	50
2. 2.	生物の群れ	50
2. 2. 1.	動物の「群れ」の発生	51
2. 2. 2.	動物の「群れ」をまとめる手段	52
2. 2. 3.	動物の「群れ」のルールと行動	52
2. 2. 3. 1.	アリ	52
2. 2. 3. 2.	ミツバチ	53
2. 2. 3. 3.	シロアリ	54
2. 2. 3. 4.	ムクドリ	55
2. 2. 3. 5.	サカナ	55
2. 2. 3. 6.	バッタ	56
2. 2. 4.	自己組織化	57
2. 2. 5.	生物間の協力	59
2. 2. 6.	「群れ」の大きさの調節機能	60
(図表 9)	さまざまな生物の「群れ」	62

第 3 章 ヒトの「群れ」 63

3. 1.	ヒトの「群れ」	63
3. 2.	みんなで渡れば怖くない	63
3. 2. 1.	行動主体	64
3. 3.	人の「群れ」の知恵	64
3. 4.	ヒトの「群れ」の引き起こす過ち	66

3. 5.	人の「群れ」と意思決定	68
3. 6.	人の意思決定に影響を与える要因	69
3. 7.	人の「群れ」の先行研究（まとめ）	71
	（図表 1 0） ヒトの「群れ」	74
第 4 章 ヒトの「群れ」の例示 「群れ」の三要素、10 の特質		75
4. 1.	「群れ」の出現の三つの要素	75
4. 2.	「群れ」（集団）の一般的な特質	76
4. 2. 1.	「群れ」形成の主体性	76
4. 2. 2.	「群れ」の共通概念（共通目的）	77
4. 2. 3.	「群れ」の共通概念に基づく排他性	77
4. 2. 4.	「群れ」の硬さ（緊密性）	77
4. 2. 5.	「群れ」の内部の伝達（コミュニケーション）	78
4. 2. 6.	「群れ」の内部の統制・命令	78
4. 2. 7.	責任とペナルティ	79
4. 2. 8.	自律分散的意思決定	80
4. 2. 9.	「群れ」の共通目的達成への期待	80
4. 2. 10.	「群れ」の共通目的達成に伴う金銭的期待	80
4. 3.	典型的な四つの「群れ」	81
4. 3. 1.	烏合の衆	81
4. 3. 2.	Herding Behavior（模倣する「群れ」）	82
4. 3. 3.	企業組織内に生まれる「群れ」	83
4. 3. 3. 1.	「群れ」の「三つの水準」	84
4. 3. 3. 2.	企業組織内に生まれる「群れ」の特質	84
4. 3. 4.	派閥	85
4. 3. 5.	カリスマ的リーダーと「群れ」	86
4. 3. 6.	作られた「場」に形成される「群れ」	88
	（図表 1 1） 集団の特質から見た「群れ」の姿	90
	（図表 1 2） 企業組織内の「群れ」と TMT の関係	91

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

.....	92
5. 1. 企業組織内に生まれた「群れ」	92
5. 2. 安宅産業 — 群れのための群れ —	92
5. 2. 1. 総合化	93
5. 2. 2. 虚業	94
5. 2. 3. 社賓	96
5. 2. 4. 「群れ」	97
5. 3. DEC — 繁栄志向型の群れ —	99
5. 3. 1. 企業文化	99
5. 3. 2. 金銭的遺伝子	100
5. 3. 3. 「群れ」	102
5. 4. 三菱自動車工業（実質倒産） — 群れのための群れ —	104
5. 4. 1. 欠陥がある組織構造	104
5. 4. 2. スリーダイヤの驕りと幻想	105
5. 4. 3. 「群れ」	107
5. 5. オリンパス — 群れのための群れ —	107
5. 5. 1. 不正と隠蔽	108
5. 5. 2. 第三者委員会	111
5. 5. 3. 「群れ」	113
5. 6. 山一証券 — 群れのための群れ —	115
5. 6. 1. 根拠のない楽観	116
5. 6. 2. 「群れ」	117
5. 6. 3. 社内調査委員会	119
5. 6. 4. 純朴な「焼き芋」	122
5. 7. まとめ	125
5. 7. 1. 倒産事例に見る意思決定 影響を与えた三つの要因	125
5. 7. 1. 1. 戦略	125
5. 7. 1. 2. 組織制度	127
5. 7. 1. 3. 企業文化	128

5. 7. 1. 4.	三つの要因のまとめ	130
5. 7. 2.	「群れ」	131
5. 7. 3.	安宅産業を含む5社と大倉商事の共通点	133
	(図表13) 大倉商事以外に生まれた「群れ」	136
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	137
6. 1.	日本軍の失敗	137
6. 2.	本章の目的	137
6. 3.	日本軍の作戦の性格	137
6. 4.	戦争上の戦略目的	139
6. 5.	主観、楽観、情緒、空気	140
6. 6.	戦略の進化	141
6. 7.	超エリート	142
6. 8.	日本軍組織の特徴	143
6. 9.	戸部らの要約	144
6. 10.	環境変化への適応	145
6. 11.	組織学習	146
6. 12.	自己革新と創造的破壊	147
6. 13.	まとめ	149
第7章	ヒトの社会性と権力志向から見る「群れ」	150
7. 1.	社会的動物	150
7. 2.	ヒトの社会性	152
7. 2. 1.	社会的動物であるヒト	152
7. 2. 2.	集団	153
7. 2. 3.	集団のルール	153
7. 2. 4.	集団のリーダーシップ	154
7. 2. 5.	集団の資源	155
7. 2. 6.	集団の準則	155
7. 2. 7.	集団の硬さ 凝集性	155

7. 2. 8.	ヒトが望む同一性	156
7. 2. 9.	ヒトの社会性 (まとめ)	156
7. 3.	ヒトと権力	158
7. 3. 1.	権力志向	158
7. 3. 2.	単純接触効果	159
7. 3. 3.	ウチとソト	159
7. 3. 4.	うぬぼれ	160
7. 3. 5.	権力を持つこと	160
7. 3. 6.	ネットワーク	161
7. 3. 7.	まとめ	162
	(図表 1 4) ヒトの社会性と権力志向から見る「群れ」	165

第 8 章 組織進化論から見る「群れ」

8. 1.	組織進化論	166
8. 2.	組織個体群と「群れ」の相似	167
8. 3.	大倉商事	168
8. 4.	オルドリッチの組織進化論	169
8. 4. 1.	組織個体群	169
8. 4. 2.	組織	169
8. 4. 3.	組織の状況	171
8. 4. 4.	本書のあらまし	171
8. 5.	進化論アプローチ	172
8. 5. 1.	進化過程	173
8. 5. 1. 1.	変異	173
8. 5. 1. 2.	選択	173
8. 5. 1. 3.	保持	174
8. 5. 1. 4.	生存闘争	175
8. 5. 1. 5.	進化論的展望 (パースペクティブ)	175
8. 6.	進化論アプローチとその他のアプローチ	175
8. 6. 1.	組織生態学アプローチ	176

8. 6. 1. 1.	変異、選択、保持	176
8. 6. 1. 2.	転換	176
8. 6. 2.	制度理論アプローチ	176
8. 6. 2. 1.	変異、選択、保持	176
8. 6. 2. 2.	転換	177
8. 6. 3.	解釈論アプローチ	177
8. 6. 3. 1.	変異、選択、保持	177
8. 6. 3. 2.	転換	177
8. 6. 4.	組織学習アプローチ	177
8. 6. 4. 1.	変異、選択、保持	178
8. 6. 4. 2.	転換	178
8. 6. 5.	資源依存アプローチ	178
8. 6. 5. 1.	変異、選択、保持	178
8. 6. 5. 2.	転換	179
8. 6. 6.	取引費用経済学アプローチ	179
8. 6. 6. 1.	変異、選択、保持	179
8. 6. 6. 2.	転換	179
8. 6. 7.	六つのパースペクティブの要約	180
8. 6. 8.	進化へのアプローチに関するオルドリッチの結論	180
8. 7.	新しい組織の出現	180
8. 7. 1.	創業期企業家	181
8. 7. 2.	紐帯	181
8. 7. 3.	企業家の知識構造	182
8. 8.	組織境界	183
8. 8. 1.	ヤヌスの原理	184
8. 8. 2.	特異な職務	185
8. 9.	実践のコミュニティの出現	186
8. 9. 1.	組織的知識と組織構成員の認知図式の相互依存性	186
8. 9. 2.	組織の境界についてのオルドリッチの結論	187
8. 10.	組織の転換	187

8. 10. 1.	組織レベルでの転換の説明	187
8. 10. 2.	組織転換と目標	188
8. 10. 3.	組織転換と境界	188
8. 10. 4.	組織転換と活動システム	188
8. 10. 5.	組織転換と変異	188
8. 10. 6.	組織転換と変異の選択	189
8. 10. 7.	組織転換と変異の保持	189
8. 10. 8.	組織転換のしやすさ	189
8. 10. 9.	組織転換への参加	189
8. 10. 10.	組織転換についてのオールドリッチの結論	191
8. 11.	組織と社会変動	192
8. 11. 1.	法律や規制、日本らしい企業	192
8. 11. 2.	組織と社会変動についてのオールドリッチの結論	193
8. 12.	訳者あとがき（ふたたび）	193
8. 13.	まとめ 「群れ」、大倉商事、そして組織の進化	194
8. 13. 1.	組織進化論	194
8. 13. 2.	組織の進化	194
8. 13. 3.	組織個体群	195
8. 13. 4.	「組織」と「群れ」の一生	195
8. 13. 5.	企業組織内の「群れ」の発生と「変異」	196
8. 13. 6.	進化の停止	197
8. 13. 7.	自由裁量と逸脱	197
8. 13. 8.	大倉商事における逸脱	197
8. 13. 9.	大倉商事の進化への取り組み	198
8. 13. 10.	企業家の知識構造について	199
	(図表 1 5) 組織進化論から見た「群れ」	201
第 9 章	リーダーシップから見る「群れ」	202
9. 1.	コッターの用語	202
9. 2.	企業組織内に生まれる「群れ」	202

9. 3.	リーダーシップ	203
9. 4.	インフォーマル・ネットワーク	206
9. 5.	リーダーシップの育成	207
9. 6.	カリスマ	208
9. 7.	大倉商事の疑似カリスマ	208
9. 8.	企業文化 大倉商事の組織風土	209
	(図表 1 6) リーダーシップから見る「群れ」	211
第 1 0 章	離脱・発言・忠誠 企業組織の衰退への反応	212
10. 1.	離脱・発言・忠誠	212
10. 2.	岸本と坂出が論じる要点	213
10. 3.	ハーシュマンの理論	214
10. 3. 1.	序論と学説的背景 (上掲書第一章)	215
10. 3. 2.	離脱 (Exit) (上掲書第二章)	215
10. 3. 3.	発言 (Voice) (上掲書第三章)	216
10. 3. 4.	離脱と発言の組み合わせ (上掲書第四章)	217
10. 3. 5.	忠誠 (Loyalty) の理論 (上掲書第七章)	217
10. 3. 6.	まとめ	219
	(図表 1 7) 離脱・発言・忠誠から見る {群れ}	221
第 1 1 章	「群れ」の概念 (中間的まとめ)	222
11. 1.	「群れ」について	222
11. 1. 1.	企業組織の中に生まれる「群れ」	226
11. 2.	四つの先行研究	226
11. 2. 1.	バーンズ&ストーカーについて	227
11. 2. 2.	オルドリッチについて	228
11. 2. 3.	ハーシュマンについて	228
11. 2. 4.	バーナードについて	229
11. 2. 5.	バーンズ&ストーカーの所論	231
11. 2. 6.	「有機的組織」と「有機的集団」	233

11. 2. 6. 1.	専門的知識や経験	233
11. 2. 6. 2.	タスク	233
11. 2. 6. 3.	責任	234
11. 2. 6. 4.	コミットメント	234
11. 2. 6. 5.	統制・伝達	234
11. 2. 6. 6.	組織性	234
11. 2. 6. 7.	コミュニケーション	234
11. 2. 6. 8.	評価	234
11. 2. 6. 9.	共通概念（共通目的）	235
11. 2. 6. 10.	集団性	235
11. 2. 6. 11.	「群れ」の形成	235
11. 2. 6. 12.	企業文化	235
11. 2. 6. 13.	有機的システムと機械的システムの並存	235
11. 2. 6. 14.	組織の性格	236
11. 2. 6. 15.	「群れ」の変容	236
11. 3.	「群れ」の集団性と組織性	236
11. 4.	「群れ」の境界	237
11. 5.	「群れ」の出現 階層、出現の時期、その数	237
11. 6.	「群れ」の出現の三つの要素（共感 同調 協働意欲）	238
11. 7.	「群れ」の10の特質	238
11. 8.	「群れ」の4つの類型	239
11. 9.	「群れ」の類型の傾斜、権力志向	242
11. 10.	「群れ」の三つの水準	243
11. 11.	「群れ」への参加、群れからの離脱	244
11. 12.	「群れ」の消滅と変容	245
11. 13.	不安定から安定へ 無秩序から秩序へ	246
11. 14.	「群れ」が有するリスク	247
11. 14. 1.	「群れ」の容認、放任	248
11. 14. 2.	「群れ」の抑制、排除	249
11. 14. 3.	「群れ」の統御	250

11. 15.	大倉商事の「群れ」	251
11. 16.	「群れ」の生れやすさについて	252
	図表（18-1）有機的組織と企業組織内の「群れ」の比較表	254
	図表（18-2）有機的組織と企業組織内の「群れ」の比較表	255
第12章	日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の土壌	256
12. 1.	研究のタテ糸、ヨコ糸、ナナメ糸	256
12. 2.	三つの風土	258
12. 2. 1.	モンスーンの風土	258
12. 2. 2.	沙漠の風土	258
12. 2. 3.	牧場の風土	259
12. 2. 4.	日本的な風土	259
12. 2. 5.	権威と権力	260
12. 3.	日本の思想	261
12. 3. 1.	ウチとソト	261
12. 3. 2.	ウチの重視　ソトの否定	263
12. 4.	日本的権威	263
12. 4. 1.	集団主義	264
12. 4. 2.	日本の権威	266
12. 5.	混沌と秩序の形成	267
12. 5. 1.	秩序の形成	267
12. 5. 2.	ゆらぎ	270
12. 6.	アメリカ海兵隊と日本の意思決定	270
12. 6. 1.	アメリカ海兵隊の知的機動力	271
12. 6. 2.	海兵隊の組織論的分析	272
12. 6. 2. 1.	戦略・作戦・戦術	272
12. 6. 2. 2.	資源・規模・技術	272
12. 6. 2. 3.	組織構造と人的システム	273
12. 6. 2. 4.	指揮と統制	273
12. 6. 2. 5.	海兵隊と日本軍（企業組織）の知的能力	273

12. 6. 2. 6.	知の連結化	274
12. 6. 2. 7.	海兵隊の知的機動力モデル	275
12. 6. 2. 8.	海兵隊と日本生まれ（日本らしい）企業組織との相似	275
12. 6. 2. 9.	ウォーフアイティング	276
	・戦争のスタイル	276
	・指揮の哲学	276
	・任務戦術	277
	（図表 19） 日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の土壌	278

第 13 章 日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の姿

13. 1.	日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営	279
13. 1. 1.	先行研究の紹介	279
13. 2.	「イエモト」	281
13. 2. 1.	シューが論じる要点	281
13. 2. 2.	『比較文明社会論 クラン・カスト・クラブ・家元』の紹介と考察	281
13. 2. 2. 1.	親族の本質	282
13. 2. 2. 2.	日本の親族体系の概要	282
13. 2. 2. 3.	同族	282
13. 2. 2. 4.	イエモト	283
13. 2. 2. 5.	イエモトの最高権威	283
13. 2. 2. 6.	イエモトと近代的産業化	284
13. 2. 2. 7.	日本のイエモトと個人の欲求との特徴的なダイナミクス	285
13. 2. 2. 8.	シューの著書についての解説	286
13. 3.	ウジとイエ	287
13. 3. 1.	公文らが論じる要点	287
13. 3. 2.	論文「イエ社会としての日本 日本近代化分析」	289
13. 3. 3.	近代化の諸命題	289
13. 3. 4.	ウジ社会とイエ社会のサイクル	290
13. 3. 5.	原イエの出現	291
13. 3. 5. 1.	原イエとその特徴	291

13. 3. 5. 2.	原イエの階層性	291
13. 3. 5. 3.	原イエの自律性	292
13. 3. 5. 4.	原イエ連合体としての鎌倉幕府	292
13. 3. 6.	大イエ化の過程	293
13. 3. 6. 1.	大イエの形成	293
13. 3. 6. 2.	大イエの完成形態	293
13. 3. 7.	大イエ連合国家	294
13. 3. 8.	大イエ連合国家と「群れ」	295
13. 3. 9.	公文らの中間的まとめ	296
13. 4.	「日本らしさ」と「間人主義」	297
13. 4. 1.	濱口が論じる要点	297
13. 4. 2.	著書『「日本らしさ」の再発見』	298
13. 4. 2. 1.	日本やアメリカの社会的行為の基本的特性	298
13. 4. 2. 2.	標準型行為と規範型行為	298
13. 4. 2. 3.	生活に根差した「状況倫理（個別・状況主義）」のメリット	299
13. 4. 2. 4.	「自我」、「間人」	299
13. 4. 2. 5.	「個人主義」と「間人主義」の諸属性	300
13. 4. 2. 6.	「間人」における恥と罪	300
13. 4. 2. 7.	日本型組織、原組織イエモト	301
13. 4. 2. 8.	「イエモト」、疑似親族的組織	302
13. 4. 2. 9.	家元と名取、近代官僚制	302
13. 4. 2. 10.	「イエモト」の二元的構成原理	303
13. 4. 2. 11.	稟議制度	304
13. 4. 2. 12.	近代化と「集団主義」	305
13. 5.	タテの社会	306
13. 5. 1.	中根が論じる要点	306
13. 5. 2.	『タテ社会の人間関係』	306
13. 5. 2. 1.	場と資格	306
13. 5. 2. 2.	底辺のない三角形	308
13. 5. 2. 3.	集団主義	309

13. 6.	場の論理とマネジメント	310
13. 6. 1.	『場の論理とマネジメント』	310
13. 6. 2.	場の論理	310
13. 6. 2. 1.	場の概念	311
13. 6. 2. 2.	企業組織内の場	311
13. 6. 2. 3.	場の定義と基本要素	312
13. 6. 2. 4.	場の生成のマネジメント	313
13. 7.	人本主義	315
13. 7. 1.	伊丹が論じる要点	315
13. 7. 2.	人本主義	315
13. 7. 2. 1.	アメリカ的標準	316
13. 7. 2. 2.	失敗の危険	316
13. 7. 2. 3.	人本主義企業システム	317
13. 7. 2. 3. 1.	企業は誰のものか	317
13. 7. 2. 3. 2.	シェアリング	317
13. 7. 2. 3. 3.	組織的市場	319
13. 7. 2. 3. 4.	日本らしい従業員主権	319
13. 7. 2. 3. 5.	人本主義の限界	320
13. 8.	日本の経営	321
13. 8. 1.	アベグレンの主張の要点	321
13. 8. 2.	日本の経営	321
13. 8. 2. 1.	日本の工業化	321
13. 8. 2. 2.	人材の採用	322
13. 8. 2. 3.	報酬	322
13. 8. 2. 4.	職階、昇進、組織、権力	323
13. 8. 2. 5.	企業組織とヒト	325
13. 8. 2. 6.	日本らしさの継続性と変化	326
13. 8. 3.	『新・日本の経営』 50年後の日本の経営	328
13. 8. 3. 1.	日本的経営	328
13. 8. 3. 1. 1.	終身雇用制（終身的関係に基づく制度）	328

13. 8. 3. 1. 2.	アメリカの企業統治	329
13. 8. 3. 1. 3.	日本の企業統治	330
	(図表 2 0) 日本生まれの (日本らしい) 企業組織と経営の姿	332
	(図表 2 1) タテ集団は底辺のない三角関係	333
第 1 4 章	結論	334
14.	結論を述べる前に	334
14. 1.	本研究の展開について	334
14. 1. 序.	序章	334
14. 1. 1.	第 1 章 修士論文の概要 — 「群れ」とはなにか	334
14. 1. 2.	第 2 章 さまざまな「群れ」	335
14. 1. 3.	第 3 章 ヒトの「群れ」	335
14. 1. 4.	第 4 章 典型的なヒトの「群れ」	335
14. 1. 5.	第 5 章 大倉商事以外の企業組織に生まれた「群れ」	335
14. 1. 6.	第 6 章 日本軍の失敗から見た「群れ」	336
14. 1. 7.	第 7 章 ヒトの社会性と権力志向から見る「群れ」	336
14. 1. 8.	第 8 章 組織進化論から見る「群れ」	336
14. 1. 9.	第 9 章 リーダーシップから見る「群れ」	336
14. 1. 10.	第 10 章 離脱・発言・忠誠	336
14. 1. 11.	第 11 章 「群れの概念」(中間的なまとめ)	337
14. 1. 12.	第 12 章 日本生まれの (日本らしい) 企業組織と経営の土壌	337
14. 1. 13.	第 13 章 日本生まれの (日本らしい) 企業組織と経営の姿	337
14. 1. 14.	第 14 章 結論	338
14. 1. 15.	おわりに	338
14. 2.	結論	338
14. 2. 1.	主たる問題意識についての結論 「群れの概念化」	338
14. 2. 1. 1.	「群れ」の出現	339
14. 2. 1. 2.	「群れ」の影響力	339
14. 2. 1. 3.	「群れ」の出現の三つの要素 共通概念	339
14. 2. 1. 4.	「群れ」の 10 の特質	340

14. 2. 1. 5.	「群れ」の四つの類型	340
14. 2. 1. 6.	「群れ」の三つの水準	341
14. 2. 1. 7.	「群れ」の集団性、境界、進化	341
14. 2. 1. 8.	「群れ」への参加、「群れ」からの離脱	342
14. 2. 1. 9.	「群れ」の変容と消滅	343
14. 2. 1. 10.	重要な「群れ」の統御	343
14. 3.	従たる問題意識についての結論 「日本らしい企業組織と経営」について ...	344
14. 3. 1.	日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の土壌	344
14. 3. 2.	日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の姿	345
14. 3. 3.	「群れ」が生まれやすいという推定	346
14. 4.	大倉商事の破綻の実像	346
おわりに		348

はじめに 問題意識

1. 企業組織の衰亡の研究

企業組織の盛衰は稀ではなく、むしろ日常生じる現象である。また、企業組織の盛衰にはそのいずれの場合においても、それぞれ特有の背景や原因がある。筆者は、2017年の修士論文において、筆者が1966年から約30年在籍し、強い愛着を持っていた総合商社、「大倉商事株式会社」の倒産についてその原因の解明を行いたいと考え研究を進めた。

企業組織の繁栄または成功についての研究は多い。なぜなら企業組織の繁栄を追い求める経営者は、成功した企業組織の経営の実態や具体的な諸施策とその結果に学び、自ら経営する企業組織を、同じように繁栄の道を進ませたいと考えることが多いからである。逆に、企業組織の衰亡に関する研究は少ない。確かに、衰退し、衰亡し、破綻した企業組織と同じ道を辿ることがないように、企業組織の衰亡の事例は経営者に対する反面教師となり、また誤った道を歩まないように示される重要な警告になる。しかし、現在順調な業績をあげ、さらなる繁栄を追い求めている企業組織の経営者にとっては、企業組織の衰亡の事例は今すぐに必要な経営の参考モデルにはなりにくい。また、企業組織内に内包している衰亡の危機を認識することが出来ない経営者にとっては、企業組織の衰亡の事例が、自ら経営する企業組織に役立つ助言や警告とは到底思えないのである。しかし、ヒトの体の中に巣食い、増殖する病気と同じように、企業組織の転換を求める変異や、変異を認識して企業組織の転換をすべきだと認知することは簡単ではない。また、しかるべき変革や転換を行うことも容易ではない。企業組織の衰退や衰亡そして倒産は、いずれも企業組織が気づかないうちにひっそりと着実に近づいてくるのであり、突然表面化するのである。

企業組織の繁栄についての研究を行う場合には、公開された情報が多く、研究対象とする企業組織やその関係者からの情報提供も躊躇なく行われる。情報提供は、むしろ成功した企業組織や経営者が自ら提供を惜しまない。そして、成功した企業組織関係者に対してインタビューを試みれば円滑に進むであろう。一方、企業組織の衰亡の研究を行うにあたっては、圧倒的に情報が不足することが多い。特に、現実に倒産した企業組織に関する情報は、倒産処理（法的または私的な債務整理）の後に廃棄され、散逸してしまうことがほとんどである。また、企業組織の倒産、消滅をひき起こした経営者や要職にあった者たちは、研究者が期待する情報を提供することを好まないし、隠そうとするだろう。いや、失敗者は隠蔽するのが通例である。企業組織経営の成功や、成功し収益を上げた開発商品につい

ては、関係者は後になってあたかも自分がその繁栄や成功を最初から予期してリードしたのだと言い、その人達が著す自伝や社史、成功の法則などは、結果から遡った後付けの「美しい物語」となることがほとんどである。失敗は隠蔽される。また、倒産した企業組織の情報は、法的整理によって債務整理が行われた場合には、膨大な資料は裁判所内にとどめ置かれ、利害関係者でなければその開示を求めるのは容易ではない。倒産処理の実務を請け負った代理人弁護士（法律事務所）は倒産処理を可能な限り速やかに進め、不要となった書類は破棄・廃棄してしまうのである。

上記の実態を考えると、企業組織の盛衰、特に衰亡の研究を行うにあたっては、研究者自身が該当企業組織の内部者であったかどうか、また直接、企業組織の内部情報に接することが可能であったかが重要となる。内部情報にどれほど接することが出来たかによって、研究の速度や精度は異なってくる。A.D.チャンドラーは著書『組織は戦略に従う』（“Strategy and Structure”）の中で、デュポン社の詳細な経営史を述べているが、チャンドラーのミドルネームのDはDuponのDであり、チャンドラーがデュポンの一族であったからこそ、他の研究者の誰よりも詳細な内部情報に接することができたのである。筆者は、大倉商事に長く勤務し、経理部（外国為替）、営業経理部、ロンドン支店勤務を経て、審査法務部長、財務部長となった。このような経歴は、同社の内部情報に容易に接することができたことを示し、このような筆者の経歴は修士論文を著すに有利に働いたのである。

2. 筆者の経歴

筆者が修士論文にいう「ある総合商社」とは大倉商事株式会社である。同社は、1998年に経営破綻し、会社更生手続き開始による再生型の法的債務整理が不可能となり、破産手続きに移行した。同社は、本学、東京経済大学のルーツである大倉商業学校の創設者である大倉喜八郎が生み、大倉財閥の創成期における中核企業であり、一時は日本の10大商社の一に数えられた中堅総合商社であった。筆者は、1966年3月に慶応義塾大学経済学部を卒業後、同年4月に大倉商事株式会社に入社しおよそ30年間在籍した。入社時筆者は、経理部為替課（外国為替）に配属された。為替課では輸出信用状の接受、輸出荷為替手形の買取（銀行による換金）、輸入信用状の開設、輸入荷為替手形の引受、外国為替予約、外国為替持高管理などの業務に従事した。人事異動により営業経理部に異動した後には電機・船舶部門の会計処理を行う営業経理業務に従事した。さらに英国駐在（ロンドン支店アカウント）を経て、日本に帰国後は審査部（後に審査法務部）に勤務し、信用取引申請書

(稟議書)の審査、不良債権、焦付き債権に関する債権回収や取引先企業の私的、または法的な債務整理への対処などを経験した。審査法務部部長となった後は、財務部部長に転じ、IPO(株式公開)を行おうとした子会社である大倉ホームコンポーネント株式会社に出向し、管理部門担当常務取締役役に就任した。同子会社の株式公開は親会社であり衰退しつつあった大倉商事が創業者利益を得るために推進していたが、出向した筆者はIPOよりも、寧ろ同子会社は経営改善が喫緊の課題であると考えて行動した。その間、大倉商事は衰退を深め、衰亡の危機に瀕し、ついに倒産したが、筆者は、大倉商事の衰退と衰亡を社外から冷静に観察し、体感することができたのである。

筆者は、このような流れの中におかれていたのだが、出向期間中を含めて、大倉商事での実務経験の蓄積は貴重であった。特に無数の稟議書の審査や多数の取引先倒産処理への対処などの実務を経験したのちに就任した審査法務部部長、また、同社の資金繰りが窮迫しつつあった時期に就任した財務部部長として働いた時期には、会社の意思決定に関して、稟議書上の意見陳述により、または直接口頭によって社長他への意見具申が行える立場にあり、重要且つ機密事項にも触れる機会が多かった。このような実務、経験、知識そして内部情報は、後に、同社の衰亡の事例研究に役立ち、研究の精度を高めたのである。

3. 問題意識

筆者が、大倉商事という企業組織の中に生まれた「群れ」に着目したのは、修士論文執筆中であった。30年余の長きにわたって在職し、自身の成長の場であった大倉商事が倒産し、法的債務整理によってでも存続できなかったことは許せなかった。そのため、同社の倒産の原因と、法的整理によってでもその名を遺すことができなかったのはいったい何故かを解明したかったのである。その目的は修士論文を書くことによって果たされたが、企業組織の中に生まれ、意思決定に影響を与える「群れ」の概念の掘り下げは十分ではなかった。そこで、本論文を書くにあたっては、三つの問題意識を持っている。まず、「群れ」の概念化を進めたいと思う。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いたいと思う。第三に、修士論文で結論づけた「大倉商事の衰亡の実像」とはどのようなものであったかを再確認したいと思う。

第一の「群れの概念化」については、次のような先行研究を参考にする。さまざまな生物の「群れ」については、『群れの科学』(小沢,1991年)、『群れのルール』(ミラー,2010

年)、『自然の造形と社会の秩序』(ハーケン,1985年)、『群れはなぜ同じ方向を目指すのか? 群知能と意思決定の科学』(フィッシャー,2012年)、『協力と罰の生物学』(大槻,2014年)などの先行研究である。

また、ヒトの「群れ」については、『人の社会性とは何か 社会心理学からの接近』(永田,2003年)、『「権力」を握る人の法則』(フェファー,2014年)、『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』(戸部他,1984年)、『組織進化論 企業のライフサイクルを探る』(オールドリッチ,2007年)、『変革するリーダーシップ 競争勝利の推進者たち』(コッター,1991年)、『離脱・発言・忠誠 企業・組織・国家における衰退への反応』(ハーシュマン,2005年)などの先行研究である。

第二の「日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営」については、次のような先行研究を参考にした。『「日本らしさ」の再発見』(濱口,1988年)、「イエ社会としての日本 日本近代化分析」(公文他,1975年)、『ニッポン幻想 〈甘え〉から見た日米文化比較』(トビン,1983年)、『日本の思想』(丸山,1961年)、『日本的権威の理論 日本のリーダー像とその危機』(会田,1991年)、『比較文明社会論 クラン・カスト・クラブ・家元』(シュエ,濱田共訳,1971年)、『風土 人間学的考察』(和辻,1979年)、『タテ社会の人間関係』(中根,1987年)、『知的機動力の本質 アメリカ海兵隊の組織論的研究』(野中,2017年)などである。

第三の、見直した「大倉商事の衰亡の実像」については、修士論文で述べた倒産の原因は果たしてその内容が正確であったのかどうかを考えてみた。修士論文では意思決定の理論、意思決定に影響を与える要因を分析し考察する中で、大倉商事内に生まれた「群れ」がどのように同社の意思決定に影響を与えたかに着目した。そして同社のトップ・マネジメント・チームが状況の好転をただ待ち、無為無策に終始したということが倒産を招いたと結論付けたが、それは全てであったのかということである。本論文では、大倉商事の衰亡の実態を、「日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営」という観点からみるとどのような見方が可能であるのか、また、大倉商事という企業組織を「組織の進化」という観点から見ればどのような企業組織であったのかを見直してみたいと思う。

4. 序章に進む前に

さまざまな「群れ」、特にヒトの「群れ」の先行研究から、次のような興味が生まれる。第一に、ヒトが持つ「社会性」が「群れ」とどのような関係を持つのか。第二に、ヒトが持つ「権力志向」が「群れ」にどのような影響を与えるのか。第三に、「組織個体」そして「組

組織個体群（組織の群れ）」は、「変異」の「（取捨）選択」と「保持」そして組織の「転換」によって組織を進化させていくというプロセスを辿るが、組織の進化と消滅はどのようなときに生じるのか、第四に、企業組織内に出現する「群れ」とは「変異」なのではないか。第五に、組織個体または組織個体群（組織の「群れ」）は明確な「境界」を持つが、企業組織内に生まれる「群れ」は「境界」が不明確である。「境界」とは、組織や「群れ」の進化と衰亡にどのような影響を与えるか。第六に、企業組織内に生まれる緊密なインフォーマル・ネットワークとは「群れ」とどのような関係を持つのかなどである。

「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」に関する先行研究からは、次のような学びがある。第一に、日本人には他者を排除するような強固な思想はないこと。第二に、ウジよりもイエ、すなわち遠くの親戚よりも近くの他人を選ぶという日本人の傾向があること。第三に、欧米のごときトップ・ダウンよりも、日本では、権限委譲による間接的な権威（権限）の行使が一般的であること。第四に、日本では、自己の主張よりも集団での決定や責任の取り方に「集団主義」と呼ばれる特徴があること。第五に、上記のような日本らしい傾向は、権威と権限の分離と並存を生み、中間職位に自由を与えて自律分散的意思決定を可能にし、そして中間職位による権限行使が許容され、そこには前出の「緊密なインフォーマル・ネットワーク」や「群れ」が生まれやすいと考えられることなどである。このような先行研究からは、「日本らしさ」を生むヒト、その土壌はどのようなものであるのかということ、そして、そのような土壌から「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」が生まれていること、日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営は、企業組織内に出現する「群れ」と関係があることが読み取れたのである。

最後に、大倉商事の衰亡の実態については、「組織進化」の観点から、修士論文では触れなかった傾向を指摘することができる。大倉商事のトップ・マネジメント・チームは無為無策であったと述べたが、そのような危機対処の行動の中では、明らかになった社外の環境変化という「変異」、そして社内の業績衰退などの「変異」を認知していたとしても、同社内に生じた「群れ」の誕生という「変異」を無視していたという誤りがあったのだと考えられる。「群れ」の誕生という「変異」を認知せず、「（取捨）選択」しなかった大倉商事は「組織の進化」へのプロセスを無視し、放棄していたのである。大倉商事の衰退と衰亡には「進化論」による解釈を付け加えることができると考えている。

序章では、修士論文から一步踏み込んだ仮説を提起する。その仮説を念頭に置きながら
少しずつ本論文を展開して行きたい。

序章 論文の構成と仮説の提起

本章では、「はじめに」において述べた問題意識に従って、修士論文から一步踏み込んだ仮説を提示する。また、本論文の展開について記述する。

序1. 修士論文の位置づけ

筆者は、1998年に倒産した大倉商事株式会社に約30年間勤務した。筆者は、愛着があった大倉商事の倒産について、時間が経過し、冷静に考えることができるようになったのち、同社における実務経験と知識に基づいて、「倒産」の原因と法的な債務整理によってでも「存続できなかった」理由を、そして「大倉の名前さえ残せなかった」理由を解明したいと考えるようになった。筆者は、本学の修士課程に進み修士論文（大森,2017年）を書き終えることができたが、筆者の大倉商事の倒産に関する「悲しみ」と「怒り」が研究のきっかけを与え、突き動かしたのだと考えている。

筆者の修士論文は本学の学生紀要（『論叢』,第40号,2019）に掲載された。筆者を知る諸兄に論叢を贈呈し、読後のご批判、ご指摘を期待した。その中で、1966年に学部は異なるが慶應義塾大学を筆者とともに卒業した親友が感想を書き送ってくれた。その一部をそのままの表現で引用するが、それは次のような内容である。

「通常ならば倒産した会社ならば（言葉は悪いですが）ほって置くか、我関せず、どうでも良い、忘れたい、悔しさがこみ上げてくる等 良い感情よりも悪い感情が残るのではないのでしょうか？ にもかかわらず、貴台は会社を離れてからも会社倒産に関して原因・理由等を解明する意思を持続されて来られたのは、正しく（まさしく）“自分の元の会社 — 大倉商事を真に心から愛していた”と受け取りました。（中略）（修士）論文の後半では、「群れ」という言葉が使われて居られます。私はこの論文から会社倒産という事象からその過程、結果に至るまでの人間と云うものの在り方、（極端な言い方をすれば）“人間とは何か”を感じ取りました。」という内容である。

大学卒業後53年、ほとんど会う機会がなかったのだが、親友が書き送ってくれた感想は、筆者が、悲しみと怒りに突き動かされて修士論文を書いたことに意味があったと思わせてくれたのであり、うれしい出来事であった。

企業組織の衰亡に関する先行研究は少ないが、筆者の修士論文が少ない研究の一つとして貢献することができれば幸いである。修士論文では、企業組織内に生まれた「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に着目したが、「群れ」に関する先行研究もまた少数である。筆者は、東京経済大学大学院経営学研究科博士後期課程に進み、「群れ」の概念化を進めようとしている。その概念化が限られた「群れ」の研究に貢献することができることに期待し、「群れの概念」が、大倉商事以外の企業組織の衰退、衰亡、消滅に関する研究の一助となれば望外の喜びである。

序 2. 仮説提示へのアプローチ

序 2. 1. 「群れ」は「組織」ではなく「集団」である。

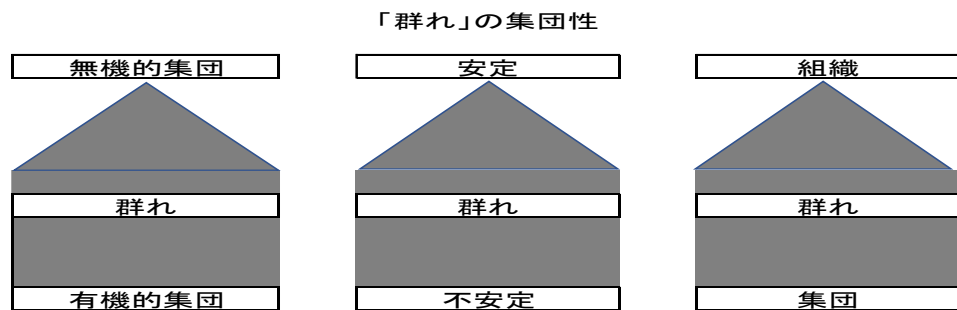
「群れ」に関する研究は、アリ、ミツバチ、シロアリ、ムクドリ、サカナ、バッタなどの「群れ」や金融資産運用を行うディーラー（ヒト）の「群れ行動」（Herding Behavior）などについて見られるがその例は少ない。中でも、筆者が行った「企業組織内に生まれる『群れ』」と「企業組織のトップ・マネジメント・チーム（以下、TMT と記述する）に与える『群れ』の影響」に関する研究は新しい研究である。そのため、修士論文に述べた「群れ」とはどのようなものか、「群れ」についての組織論的研究とはどのようなものであったかについては、本論文の読者にとっては取り付きにくい内容となるだろう。そこで、第 1 章で、やや長文となるが、筆者の修士論文の概要を述べて「群れ」について、予備的理解を深めていただくこととしたい。

また、上記の、動植物や菌類の「群れ」や Herding behavior における「群れ」の中で、動植物の「群れ」は、環境への対応という長い年月をかけたプロセスを経て形成され、変化を続けていくと考えられる。また、そのような「群れ」の形成は、動植物や菌類の個体が環境に対応して「群れ」に「進化」した結果ともいえ、更に「進化」を継続しているとみることが出来る。金融商品を取り扱うヒトが形成する Herd (Herding behavior) は自身の失敗の回避や、成功への目論みの実現、良い結果に基づく自身へのより良い処遇などを願って、他者の判断や行動を模倣するものである。このようなヒトの「群れ」は、動植物や菌類とは異なりヒトの知性に基づくものであるが、その形成は外部への「対応性」が目立つものである。

筆者がいう企業組織内に生まれる「群れ」は、コア・メンバーと共通概念に共感し、同調し、共通概念（共通目的）の下で協働意欲を持つヒトの集まりである。このような「群れ」は、動植物や菌類、金融ディーラーの「群れ」とは異なり、自律的に形成されるものであ

る。企業組織内に生まれる「群れ」は「組織」ではなく「集団」である。「群れ」は、企業組織のように整然とした構造を持ち、マネジメントされる「組織」ではない。「群れ」にはリーダーは存在せず、メンバー間に階層はない。「群れ」のメンバーは自由に相互に会話し、所属する企業組織がいま行うべきと信じる最善の案を提言し、その案を実現するために行動する「集団」である。「群れ」はネットワーク型集団であって、ただ指示を待っているような「無機的」な集団ではない。何かを生み出そうとするイノベーティブな「有機的」集団である。しかし、企業組織が、組織内に「群れ」が生まれやすいように、また組織内で「群れ」が行動しやすいようにあらかじめ手配し、または、生まれた「群れ」を許容し、利用し、正式組織に組み込もうとするときには、「群れ」は企業組織によって「組織内組織」に再編される可能性を残している。そのように考えるときには、「群れ」は、「組織」と「集団」の間の「前組織的段階」にある「集団」であると考えられる。すなわち、「群れ」は、「前組織的段階にある有機的集団」なのである。

また、「群れ」は不安定な「集団」である。「群れ」は、「組織と集団」の間を揺れ動き、また、「安定と不安定」の間を揺れ動くのである。「群れ」は、外部から、ある「揺らぎ」や、ある「外圧」、または組織化せよという「制度の要請」のような外的な「刺激」を受けなければ、変容したり、組織化したり、進化せずに消滅してしまうかもしれない。「刺激」があれば、存続し、変容し、不安定な「集団」から安定した「集団」に進化し、また、企業組織（制度）の要請によって「組織」に再編される可能性を秘めている。「群れ」は「組織と集団」の間であって揺れ動き、また「不安定と安定」の間で揺れ動く「集団」なのである。



- 「群れ」は組織ではない、集団である
- 「群れ」は共通概念を持つ有機的集団である
- 「群れ」は不安定である
- 「群れ」は組織と集団の間、安定と不安定の間を揺れ動く
- 「群れ」は明確な境界を持たない
- 「群れ」は「前組織的段階にある有機的集団である

「群れ」は自律的に生まれる。日本の企業組織は、欧米のように企業組織とヒトが無機質に、契約によって結びつけられ、トップからボトムまでに及ぶ完全な指揮命令系統が確立されていない例が多い。そのような「柔軟で不安定」な企業組織においては、エンパワーメント（権限委譲）によって下位者が一定の範囲で意思決定と権限行使を行うことが許容される自由が生まれる。柔軟で、下位者の行動の自由が認められる企業組織では、公式・非公式組織とは別に、共通概念（共通目的）を提唱するコア・メンバーに共感し、同調し、協働意欲を持つヒトの「群れ」が生まれやすいのである。

序 2. 2. 「境界」と「統御」

更に、「群れ」は企業組織の TMT のリーダーシップや諸施策に満足せず、企業組織に最善と確信する提言を行おうとして形成される。形成のきっかけは「群れ」の共通概念（共通目的）を最初に主張するコア・メンバーが出現し、その主張（共通概念または共通目的）に共感し、同調し、協働しようとする意欲を持つヒトが「集団」となるものである。「群れ」は自律的であり、不安定であり「集団」である。大きな特徴を一つ上げるとすれば、明確な目的、明確なルール、明確な「境界」を持つ「組織」に比べて、「群れ」ははっきりとした「境界」を持っていない。また、「境界」を明示しようともせず、「群れ」の外縁は常に漠としている。すなわち、「境界」と思しき（おぼしき）域においては、「群れ」のウチとソトや、あるメンバーが「群れ」のウチにいるのかそれともソトにいるのかも判然としない。「境界」の明定と「境界」の維持がなされないことは、「群れ」が「組織」ではなく「集団」であることを意味し、そして「不安定」な集団であることを意味している。「群れ」にとっては、属する企業組織を自ら脱して新しい「組織」を出現させることは不可能ではない。しかし、属する企業組織がその考えや方針によって、「群れ」の企業組織内の地位、構成、所在地などの場所、職務、職制、メンバー、員数、リーダーなどを定めて、今まではっきりしなかった「境界」を明確化することによって「群れ」を「組織」に再編することを受け入れるほうが、「群れ」にとっては、むしろ、容易であろう。「群れ」は「組織」に再編されれば、「境界」が明確になり、安定し、「組織」として変容の余地は小さくなり、そして、「組織」としての職責を果たそうとして企業組織の方針や施策から大きく逸脱する可能性をほぼなくすであろう。「群れ」が「組織」に再編されず、「群れ」にとどまれば、共通概念、共感、同調、協働そして企業組織に最善と確信する提言を行い行動するという当初の特質

を持ち続け、企業組織内で「自由」で「有機的」な行動を継続するであろう。しかし、「境界」が不明確であれば、「群れ」は不安定であり、状況によっては「群れの（利益の）ための群れ」に変容する可能性は高くなり、ときには企業組織を混乱させ、カオスに陥らせ、トップ・マネジメントの意思決定を歪め、「悪しき群れ」になる可能性の幅を広げるであろう。つまり「群れ」は「組織」への再編、「境界」の明確化により安定し、企業組織からの逸脱の可能性を低下させるが、「組織」に再編されない「群れ」は変容の幅は広く、状況の変化によって企業組織にとって「悪しき群れ」となる可能性を持つのである。このように考えるとき、「群れ」は、いつでも、どのような階層でも、いくつでも形成されるものであるから、企業組織は、内部に出現する「群れ」の存在を認知し、その影響力を知ろうとし、「群れ」の認容、利用の傍ら、抑制、排除そして、そのためには人事的な処遇による牽制や圧力などの方策を予め準備するというような「群れ」の「統御」を心掛けなければならない。

序 2. 3. 「群れ」の進化

転じて、組織の「進化」という観点から「群れ」を考察するとき、「群れ」が「組織」の中に出現するという事実を「組織」は無視してはならない。なぜなら、組織個体が創業され、組織個体群になり、更に組織群衆（組織コミュニティ）に進化していく中で、「組織」内の「群れ」の出現は組織進化論的な観点からは「変異」として位置づけられるべきである。「組織」は進化し、存続し、転換し、新たな組織を出現させるためには、「変異」を「（取捨）選択」し、不要なものは排除しまたは淘汰し、必要なものは「選択」して「保持」することが必要である。組織は環境に適応できないものだという将来への見通し（パースペクティブ）は、今では多くの研究者が組織は「進化」するものであると認める状況となった。また、オールドリッチは明確に「組織の進化」の枠組みを形作り、『組織進化論』（オールドリッチ,2004年）を著している。それでは「組織」と「組織進化」そして「群れ」の関係はどのようにとらえるべきであろうか。本論文では、「進化」を無視し、軽視し、停止し、退化する「企業組織」は「消滅」ととらえる。「進化」する組織では組織進化の過程における「変異」の「（取捨）選択」が重要である。TMTは、企業組織外の「変異」、または従前から認知されて来た企業組織内の「変異」、そして新たに認知されるべき社内外の「変異」を認知しなければならない。企業組織外と企業組織内の二つの「変異」の中で、企業組織内に生まれる「群れ」は、企業組織内の「変異」と位置づけられ、企業組織が無視し

てはならない「変異」なのである。筆者は、「群れ」と「組織進化」の関係を上記のように位置づけるのである。

序 3. 仮説

上記の「仮説提示へのアプローチ」に基いて、本論文の仮説を下記のように提示する。

仮説 1：「集団」

「群れ」は、「集団」と「組織」の間を揺れ動く「集団」である。また、「群れ」は、「不安定」と「安定」の間を揺れ動く「集団」である。

仮説 2：「有機的集団」

「群れ」は、「自律的」に形成され、「受動的に動かされる無機的な集団」ではなく「イノベーティブで有機的な集団」である。

仮説 3：「変容」

「群れ」は、ある「揺らぎ」または、ある「外圧」によって「集団」から変容し、また「不安定」から「安定」した「集団」に変化し、属する企業組織が望むときには「組織」に再編される可能性を残す「集団」である。

仮説 4：「前組織的段階」

「群れ」は、「前組織的段階にある有機的な集団」である。

仮説 5：「三つの要素」

「群れ」の出現または形成には、コア・メンバーとコア・メンバーが主張する共通概念（共通目的）への①共感、②同調、③協働意欲という「三つの要素」が必要である。

仮説 6：「10 の特質」

「群れ」は、①主体性、②排他性、③緊密性、④コミュニケーション、⑤共通概念（共通目的）、⑥規律性、⑦統制、⑧自律分散的意思決定、⑨共通目的達成への期待、⑩共通目的達成に伴う金銭的期待、という、「10 の特性」がある。単一または複数の特質の大小または

強弱によって「群れ」は揺らぎ、安定し、変容する。

仮説 7：「三つの水準」

「群れ」には、「三つの水準」がある。すなわち、第一に、「自律的に形成され、企業組織の発展あるいは衰退からの脱出のために、提言し、行動する「群れ」である。第二に、「企業組織が好調な業績（収益）をあげているときには目立たないが、衰退期にあるときには、弱体化した TMT の意思決定に影響力が目立つようになる「群れ」である。第三に、「提言が、もしも企業組織にとって不適切であっても、企業組織が好調な業績をあげているときには目立たないが、衰退期にあるときには、カオスに陥った企業組織を破綻させる危険性を持つ「群れ」である。

仮説 8：「四つの類型」

「群れ」には、「四つの類型（姿）」がある。すなわち、第一に「繁栄志向型の群れ」、第二に、「衰亡からの脱却型の群れ」、第三に、「（繁栄志向および衰亡からの脱却）双方向型の群れ」、そして第四に、企業組織の利益を忘れた「群れの（利益の）ための群れ」（ときには「悪しき群れ」）の四つの類型である。

仮説 9：「境界」

「群れ」は「組織」と異なり、明確な「境界」を持たず、積極的な「境界の維持」の努力も行われぬ。「境界」が明確ではなく、「境界の維持」の努力も行われぬために「群れ」は「不安定な集団」となる。「不安定な群れ」は、「群れの（利益の）ための群れ」に変容するのを躊躇せず、「組織」のためという共通概念を失いやすい。

仮説 10：「合体」

「群れ」は明確な「境界」を持たないため、「群れ」と他の「群れ」との境界は不明確であるが、それぞれの「群れ」の共通概念は異なり「合体した群れ」や「群れのコミュニティ」を形成することは稀である。「合体」は、「群れ」と他の「群れ」との共通概念が似通い、相互に合体の「利益」が認められるときに生じる。

仮説 11：「進化」

(仮説 11 から 16 は、組織の進化という視点から提示する仮説である。)

明確な「境界」を持たない「群れ」はそれ自体「進化」しないが、属する企業組織の「進化」に影響を与える。

仮説 12：「変異」

「群れ」の出現または形成は、企業組織にとって生じた一つの「変異」であり、属する企業組織の「進化」への「ゆらぎ」となる。

仮説 13：「進化のプロセス」

企業組織は、「変異」を認識し、「変異」を「(取捨)選択」し、取り上げるべき「変異」を「保持」し、取り上げるべきではない「変異」は淘汰させる。

仮説 14：「競争」

「変異」を「(取捨)選択」し、「保持」した企業組織は、他の企業組織と競争し、生存と存続をかけて争う。

仮説 15：「転換と生存」

「変異」、「選択」、「保持」、「生存闘争」という「進化」の過程を生きた企業組織は、企業組織を「転換」させ、新たな企業組織の在り方をつくり出して生存し、存続する。

仮説 16：「退化、消滅」

「群れ」の出現または形成という「変異」を認知できず対処しない企業組織は「進化」を停止し、または無視し、あるいは拒絶し、極端な場合は「退化」し、衰退、衰亡、消滅の危機に瀕し、消滅する。「消滅」とは、経営破綻、被吸収合併、法的または私的な債務整理を含む企業組織の「消滅」である。

仮説 17：「日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営」

(仮説 17 から 19 は、日本生まれの(日本らしい)という視点から提示する仮説である。)

日本には、欧米とは異なる「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」がある。

仮説 18：「日本らしい土壌と風土」

「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」の出現または形成には、日本に定着したヒト、イエ、集団での意思決定、権威と権限の分離と並存、中間職位の自由と自律分散的意思決定などという日本生まれで、日本で進化した、日本らしい土壌（風土）がある。

仮説 19：「群れ」

「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」を生んだ土壌と風土は、権威と権限の分離と並存に見られるように、「境界」を持たず「不安定」で「自由」な集団である「群れ」を容易に生み出しやすい。

仮説 20：「統御」

「群れ」は企業組織にとって常に有益であるとは限らない。企業は、出現した「群れ」を認容し、利用し、組織化し、ときには制約し、排除するような「群れ」の認知と統御を行う必要がある。

本論文は、上記のような仮説に基づいて、先行研究を分析、考察し、前出の三つの問題意識、すなわち、第一に、企業組織内に生まれる「群れ」の概念化を行うこと。第二に、「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」のもとで「群れ」が生まれやすいという推論を行うこと。第三に、修士論文で述べた「大倉商事の実像」を見直すこと。以上の三点について論じていきたい。尚、本論文では、大倉商事以外に生まれた「群れ」、日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営を生み出す風土、組織の進化などの観点を取り入れることにする。

序 4. 本研究論文の構成

本論文は、「はじめに」に始まり、「序章」、「各章」を経て、第 14 章の「結論」そして「おわりに」で完結する。以下、第 1 章から終章への構成と展開を概説する。なお、「はじめに」では研究の問題意識を、序章では、仮説を提示し、各章の概要を述べる。

序 4. 1. 修士論文の概要 「群れ」の基礎的理解のために (第1章)

本論文の読者の「群れ」に関する基礎的な理解を求めるために、筆者の修士論文の概要を述べることにしたい。修士論文は、大倉商事倒産の原因はトップ・マネジメント・チームの意思決定にあると考えて書き始めた。しかし、ジャニス、ダガン、クライン、カーネマンなどの意思決定の先行研究の分析と考察からは同社の倒産の原因を明確にすることはできなかった。

そのため、意思決定に影響を与える要因として、シャインの企業文化、ルメルトの戦略、アセモグルの制度・組織に関する先行研究に着目したが、これらを参考にしても同社の倒産の原因を見いだすことはできなかった。

さらに筆者は、企業衰退、衰亡のモデルを参考にし、国内外の倒産の実例を分析し考察した。倒産の実例においては、第一に、安宅産業では「戦略」、第二に、デジタル・エクイップメント・コーポレーションでは「企業文化」、第三に、三菱自動車工業では「制度・組織」に主たる原因があったことが明確になった。

上記のような準備段階を経て、筆者は、大倉商事の事例研究を開始したが、その経過において、企業組織内に生まれる「群れ」がトップ・マネジメント・チームの意思決定に影響を与える大きな要因となることに着目した。「群れ」は企業組織の繁栄期においてはその繁栄が続くように、「性善」な提言を行う。一時的な停滞に陥ったときには再度繁栄に進むように提言を行う。また、衰退期においては、衰亡を防ぎ、衰退から脱却するために最善と確信する提言を行う。「群れ」は企業組織のどの階層においても、時を選ばず、いくつでも生まれ、企業組織に役立つとする。また、「群れ」はトップ・マネジメント・チームが果敢に行動しないときに、その状態に満足せず生まれることが多い。企業組織の現状に満足せず、その繁栄、一時の停滞から再度の繁栄、衰退からの脱却を希求するコア・メンバーが、企業組織が取るべき策を提言するが、その提言を「共通概念(共通目的)」として共感し、同調し、協働しようとする意欲を持つ者たちが参加することによって「群れ」は生まれる。「群れ」の提言は企業組織が繁栄期にあるときには、その好調な業績に包み込まれて目立たない。しかし、衰退期には、トップ・マネジメント・チームが企業組織の進むべき方向性や、そのための施策などを明確に示さないときには、「群れ」の存在やその提言が目立つようになる。さらに「群れ」は上述のとおり、出現の職位、時期、数を選ばずに生まれるものであるため、特に衰退期においてはいくつもの「群れ」が生まれる。それらの「群れ」の

主張や提言は似ることもあるが、多くは異なる内容である。その場合には、「群れ」は自らの主張や提言を強弁するようになり、他の「群れ」を退けようとする。ときには、「群れ」の主張は本来「性善」で企業組織の利益のために行われるべきところ、提言は「群れの（利益の）ための主張や提言」にすり替わり、「群れ」は「群れの（利益の）ための群れ」に変容する危険性を持つ。そのような「群れ」は企業組織に最善ではなくとも提言を強く主張するようになり、そのようなとき、つまり企業組織の衰退期においては、トップ・マネジメント・チームはリーダーシップを失っており、企業組織がカオスに陥っている場合が多くなる。「群れ」の誤った提言は企業組織の意思決定に対してより強く影響するようになり、場合によっては企業組織の衰退を高進させ、衰亡（倒産）に押しやる危険性さえ示すのである。

そのような「悪しき群れ」は大倉商事にとどまらず、安宅産業にも、デジタル・エクイップメント・コーポレーションにも、三菱自動車工業にも見られたのである。

筆者は、「群れ」が示すトップ・マネジメント・チームの意思決定への影響、特に衰退期における影響に注目する。第1章（修士論文の概要）では、上記のような「群れ」について、読者が基礎的な理解を持つことを期待する。

序 4. 2. さまざまな生物の「群れ」 （第2章）

さまざまな生物「群れ」に関する先行研究を紹介し、考察する。アリ、ミツバチ、シロアリ、ムクドリ、サカナ、バッタなどの「群れ」の発生、「群れ」をまとめる手段、ルールと行動、自己組織化、「群れ」の大きさの調節機能など、主としてヒト以外の「群れ」に焦点を当てる。

序 4. 3. ヒトの「群れ」 （第3章）

特に「人の群れ」を取り上げ、さまざまな生物の「群れ」との違い、知能に基いて形成されるヒトの「群れ」の傾向、ヒトの「群れ」が持つ知恵、ヒトの「群れ」が引き起こす過ちなどを述べて、ヒトの「群れ」に焦点を当てる。

序 4. 4. ヒトの「群れ」の例示 （第4章）

「人の群れ」をさらに細かく掘り下げ、さまざまな「人の群れ」の中から「烏合の衆」、「Herd」、「企業組織内に生まれる群れ」、「派閥」を取り上げて比較し考察する。また、「群

れ」の出現に関する三つの要素、「群れ」の一般的な特質などを述べ、図表を示す。

序 4. 5. 大倉商事以外の企業組織に生まれる「群れ」 (第 5 章)

大倉商事以外の「企業組織内に生まれる群れ」、具体的な例としては、「安宅産業」、「デジタル・エクイップメント・コーポレーション」、「三菱自動車工業」、「オリンパス」、「山一証券」の「群れ」について述べる。「企業組織内に生まれた群れ」はいくつかの類型(姿)を見せるが、その姿は「繁栄志向型」、「衰亡からの脱却型」、「(繁栄志向型または衰亡からの脱却型の)双方向型」そして「群れの(利益の)ための群れ型」の四つであることを示す。また、上述の5社と大倉商事の「群れ」の共通点にも触れる。

序 4. 6. 日本軍の失敗から見る「群れ」 (第 6 章)

大東亜戦争を戦った日本軍は、多くの作戦の失敗を繰り返して敗戦に至ったのだが、その失敗は意思決定や絶対的な物量の劣勢にあったのではなく、日本軍の組織的特性や物量的劣勢の中で実施不可能な作戦を立案し敢行したことが原因であったと戸部等は『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』(戸部共著,1984年)の中で述べている。

筆者は、日本軍を、日本陸軍と日本海軍という巨大な二つの「群れ」として捉える。平時には二つの「群れ」は完成した近代的官僚組織として完璧に機能したが、軍は、非常時(戦時)にこそ国家を勝利させ、防衛する機能を完璧に果たすことを求められる。二つの巨大な組織の「群れ」は、統合した「日本軍」として機能することができなかった。むしろ、「日本陸軍」と「日本海軍」がそれぞれ「群れの(利益の)ための群れ」として行動した傾向がある。筆者は、上記のような視点から日本軍の失敗を考察し、「群れ」について述べる。

序 4. 7. ヒトの社会性と権力志向から見る「群れ」 (第 7 章)

「群れ」は「群れ」の出現の三つの要素のほかに、「群れ」はヒトが持つ「本性」を背景にして生まれる。ヒトは一人では生きられず、ヒトと人との間で相互に影響し合いながら生きる。すなわちヒトは「社会性」を生まれながらに持ち、自然に「群れる」傾向を持つのである。またヒトは、少しでも他者に優れ、他者よりも多くの所得を得、他者よりも高い地位に昇り、他者を動かす「権力」を自然に持とうとする。そのようなヒトの「本性」と「群れ」について述べる。

序 4. 8. 組織進化論から見る「群れ」 (第 8 章)

組織は進化する。進化は組織内外に生じる「変異」を組織が認知し、「変異」が受け入れるべきものかどうかを「(取捨) 選択」し、選択した変異は「保持」して、他組織と闘争(競争)していく。そして、組織をより良い方向に「転換」させながら拡大し、生存するのである。筆者がいう企業組織内に生まれる「群れ」は、組織進化論的に考えれば、社内に生じた「変異」である。「群れ」は繁栄または衰退からの脱却のために最善と信じる提言を行う。組織は「群れ」を認知し、その提言を取捨選択し、的確に「群れ」を統御しながら組織を進化させなければならない。そのような認知、対処、統御を行わなければ、組織は進化を停止し消滅の危機に至る。「群れ」を進化論的な観点から述べる。

序 4. 9. リーダーシップから見る「群れ」 (第 9 章)

組織をリードするのは必ずしも単一のリーダーではない。複数のリーダーが小さな組織においてリーダーシップを発揮し、他の小さな組織のリーダーが、成功した組織に共感し、心理的に共振し、手法を模倣するなどの共存や合同の姿勢を見せるときには、小さな組織は「組織の群れ」となって大きくなる。小さなリーダーシップは総合すると克服しなければならない重要な課題を解決できるようになる。衰退する企業は、小さなリーダーシップと総合した大きなリーダーシップを活用しているのかなどについて触れる。

序 4. 10. 離脱・発言・忠誠 企業組織の衰退への反応 (第 10 章)

ある組織が衰退の道に踏み込んだ時に、組織内の「発言主体」は組織の回復や改善のために「発言」をする。組織はその「発言」に対して速やかで適切な「反応」をしなければならない。若しも「発言」を無視し、「反応」しないときには、発言主体(それは組織にとって有能、重要なものであることが多いが)は組織を「離脱」する。組織は、「発言」に対する「反応」をし、発言主体が離脱せず継続的に有用な発言をする意欲を保つように、組織の均衡を保たねばならない。このような関係を筆者がいう「群れ」と関連させて述べる。

序 4. 11. 「群れ」の概念(中間的まとめ) (第 11 章)

前各章の先行研究を参考にし、「群れ」の三つの要素、10 の特質、四つの類型、三つの水準などを利用しながら、「群れ」の概念化(中間的なまとめ)を行う。中間的なまとめの主

要な内容は結論において繰り返されることになる。

中間的なまとめでは、①「群れ」が「集団」と「組織」の間を揺れ動くものであること。②「群れ」は「前組織的段階」にある「有機的」な「集団」であって「組織」ではないこと。ただし、変容し、進化し、「組織」に再編される可能性を残すこと。③「群れ」は「不安定」と「安定」の間を揺れ動く「集団」だが、なにかの「揺らぎ」や何かの「外圧」によって「安定した集団」に変容し、進化する可能性を残すこと。④「群れ」の形成には「共感・同調・協働意欲」という「三つの要素」が必要であること。⑤「群れ」は「主体性」、「排他性」、「緊密性」などの10の特質を持つこと。⑥「群れ」は第5章で触れたように「繁栄志向型」他の四つの類型（姿）があること。⑦上記⑤において触れた「群れ」の10の特質の強弱によって、「群れ」の「姿」が明確になり、「群れ」の「類型」も見えるようになること、などを述べる。⑧10の特質は、また、「群れ」の「固さ」などにも影響を与える。

第10章までが、本研究の「主たる目的」である「群れの概念化」の先行研究の分析と考察、そして、第11章が中間的なまとめである。結論を述べる前に、筆者は、第12章と第13章で、本研究の「従たる目的」である「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」の「土壌」とより具体的な「姿」について考察し、結論につなげたい。

序 4. 12. 日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の土壌 （第12章）

「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」に関する先行研究を紹介し、分析、考察を行う。先行研究の内容からは、さまざまな日本の「企業組織と経営」を「日本生まれに（日本らしく）」した土壌がうかびあがるはずである。

序 4. 13. 日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の姿 （第13章）

「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」について、より具体的にとらえた先行研究を紹介し、分析、考察する。第14章で三つの問題意識について結論を述べる。

序 4. 14. 結論 （第14章）

第11章で述べた「群れ」の概念化（中間的なまとめ）を基礎として本論文の結論を述べる。結論を述べる前に、「群れの概念」と「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」について要点を整理して結論に至るアプローチとする。そして、研究の主題である「群れの概念化」を整理し、次いで、従たる研究の目的である「日本生まれの（日本らしい）企業

組織と経営」についても整理する。さらに、そのような「日本らしさ」の下で、筆者がいう「企業組織内に生まれる群れ」が生まれやすいという筆者の推論を述べることにする。最後に、大倉商事の衰亡と破綻の原因について組織進化論他の視点などを加えて再確認した内容を述べる。

本論文は、上記のように展開していく。

第 1 章 修士論文の概要 「群れ」の基礎的理解のために

1. 1. 修士論文の概要

本論文で概念化を試みる企業組織内に生まれる「群れ」については、先行研究は少数である。「群れ」とは何か、「群れ」は、いつ、どこで、いくつ生まれるのか。生まれたのち、「組織と集団」、「不安定と安定」の間で揺れ動く「群れ」はどのように変容し、消滅し、安定し、組織に再編されるのかなどについては、本論文を読んでもいただく方にとって取り付きにくい内容であると思われる。そこで、第 1 章では、本論文の原点である筆者の修士論文の概要を述べて、筆者の基本的な考えについて予備的理解を深めていただきたいと思います。

筆者の修士論文の主題は、「企業組織の衰亡」であり、副題は、「ある総合商社の事例研究 — 「群れ」は TMT (Top Management Team) の意思決定にどう影響を与えたか —」であった。以下、記述する項目および章番号は、修士論文にほぼ準拠している。

1. 2. 問題意識

企業の隆盛や衰亡は経済界で日常的に生じる出来事である。企業の倒産、消滅も稀ではない。だが、企業の隆盛についての研究は多く、衰亡については少ない。企業や研究者は隆盛を模索して組織運営の模範例を探るのは自然であるし、隆盛を当然に求めた社会では衰亡を防ぐ教訓を探することは重要視されなかった。しかし変化した現代では、金融機関や大企業の倒産も増え、衰亡の研究の重要性はますます高まると考えられる。

大倉商事は、わが国で最も早い時期に創設された商社であり、そのロンドン支店は日本の商社で初の海外支店であった。創業者である大倉喜八郎は、大倉財閥を成し、また本学、東京経済大学の前身である大倉商業学校の創始者である。

筆者は、大倉商事に約 30 年在籍したのち、株式公開を計画する子会社に出向したが、その間に大倉商事は 1998 年 8 月 21 日に倒産（破産）した。倒産後、筆者は他社に勤務する間に大倉商事の倒産を冷静に見ることができるようになり、同社の歴史と在籍中の実務経験を再検討することにより「企業の衰亡の論理」を明らかにしたいと強く思うようになった。

具体的には、大倉商事はなぜ倒産したのか、大倉商事は倒産したがなぜ存続できなかったのか、という二つの疑問を解きたかったのである。企業の TMT は企業を倒産させてはならず、倒産に瀕しても、法的または私的債務整理という手段をもってしても企業を消滅さ

せないように努力する責務がある。大倉商事の倒産の原因は抗いがたい環境の激変なのか、それとも意思決定の失敗なのか、また同社の TMT は上記責務を果たしたのかを解明しようと試みた。

1. 3. 修士論文の構成

修士論文は、はじめに（上記二つの疑問）、序論、第 1 章から第 8 章、結論、おわりに、により構成されている。

序論では、各章の展開とその内容を簡潔に述べる。第 1 章から第 4 章は準備段階とし、第 5 章から第 8 章を大倉商事の事例研究とする。第 8 章においては大倉商事の意思決定を総合的に分析し、結論を導く。

第 1 章（意思決定の理論）では、意思決定に関する先行研究の検討を行う。

第 2 章（意思決定に影響を与える要因）では、企業文化、戦略、制度（組織）の先行研究、そして筆者が注目した「群れ」について考察する。

第 3 章（企業衰退のモデル）では、第 1、第 2 章の検討、考察に加えて、意思決定がもたらす組織の衰退に関する既存のモデルの比較検討を行う。

第 4 章（倒産事例）では、安宅産業、米国の Digital Equipment Corporation (DEC)、そして三菱自動車工業の事例研究の検討を行う。三社の倒産（あるいは実質倒産）の原因はそれぞれ異なるが、いずれも明確である。しかし大倉商事の倒産の原因は第 4 章での検討では、いまだ明確にはならない。

第 5 章（大倉財閥と大倉商事）では、大倉財閥と大倉商事の沿革と特徴を分析する。

第 6 章（大倉商事の事業成功例と失敗例）では、成功例と不動産開発事業の失敗例を簡潔に紹介し、鶏卵農場への融資と海洋掘削リグ売買の失敗例を詳述する。また TMT が行った意思決定の異常性に踏み込む。

第 7 章（大倉商事の倒産の兆候）では、同社の日常の会社運営体制そのものに倒産の兆候が既に表れていたこと、それは何であったかを明らかにする。

第 8 章（大倉商事の意思決定）では、組織風土の問題点、営業偏重型の意思決定、リスク軽視に関する破産管財人の指摘、財務部長の問題意識、稟議制度、審査法務部長の引継書、人間関係による意思決定上の制約、倒産前の意思決定の特徴、意思決定に影響を与えた人的要因である「群れ」の筆者のモデル（『「群れ」YO モデル』）、動植物の群れと大倉商事の「群れ」の対比などを総合的に分析し結論を導く。なお、結論、おわりに、については

1. 4. 9. および 1. 4. 10. で述べる。

1. 4. 各章の要約

1. 4. 1. 第 1 章 意思決定の理論

サイモン (Simon, H. A.) は意思決定を、決めるだけではなくその実施も意思決定行動に含まれると指摘する。また、意思決定は直観と分析の二種類の技能の密接な結合を含んだ混合によることがもっとも有効であると結論付けている。ジャニス (Janis, I.) は、警戒システム的問題解決法は優れた意思決定の手順であるというが、それは意思決定者に情報処理能力や人間関係などの制約がないときに優れているのであり、そうでなければ意思決定のために多大な時間と労力を必要とすることが問題となる。サイモンに言わせれば、警戒システム的問題解決法は、現実とかけ離れたあまりに大それた望みであるということになり、ジャニスの理論には限界があるのである。クライン (Klein, G.) は、人は、過去の経験知識を利用して状況変化の重要パターンを再認する直観による意思決定を行う **Recognition Primed Decision Making (RPD)** という能力を持つという。しかし、意思決定は多様であり、状況は変転することを考えれば、すべてを RPD により処理するには限界があり他の手法による補完を要する。ダガン (Duggan, W.) はクラインの理論を尊重しながらも、知識や経験を融合させ、ひらめきによって決断する戦略的直観を主張する。しかし戦略的直観による意思決定は、その実行までを担保していないことに限界がある。カーネマン (Kahneman, D.) は、ヒューリスティック、早く自動的な「システム 1」、遅いが分析的な「システム 2」による意思決定に関する所論を述べ、プロスペクト理論を主張する。プロスペクト理論とは、人は利得と損失が生じる可能性が並存する狭間では、利益を守り損失を防ごうとしてリスク回避的になるが、確実に損失が発生すると考えられる場合には、一か八か、リスク追求的になるという理論である。カーネマンは、ジャニスが主張する人間関係による制約以外の多様なバイアスを示してより現実に近い理論を展開している。

筆者が注目したのはティシー (Tichy, N.M.) の理論である。優れた意思決定は準備、宣言、実行という三つの段階を通じてこそ適切に行われるのであり、リーダーは、**Teachable Point of View (TPOV)** を持ち、自身と同じように準備と決断ができる部下を育て、自身との交代が生じることがあっても、意思決定の一貫性が保たれるべきだという。また、意思決定をすればそれでよいとするのではなく、行われた意思決定が実行されたかどうかを確

認し、その成果がなければフィードバックを行わなければならないとする同理論の指摘は重要である。それは、現存する企業において重要視される Plan,Do,Check,Action (PDCA) のサイクルそのものであり、同理論は企業にとって最も納得性が高い理論である。だが、ティシーの理論を含めて、本項で検討した意思決定の理論だけでは大倉商事の衰亡を十分に説明することはできない。(図表1)「適切な意思決定のためのチェック・リスト(1)」を参照されたい。

1. 4. 2. 第2章 意思決定に影響する要因

意思決定に影響を与える要因として、前出の意思決定理論に加えて、バーナード (Barnerd,C.I.)、シャイン (Schein,E.H.)、ルメルト (Rumelt,R.P.)、アセモグル (Acemogle,K.D.) の所論を検討し、併せて「群れ」の意思決定への影響も検討した。

シャインは、企業文化は強靱であるとし、DEC やチバ・ガイギーの営業戦略が、財務的基盤よりもむしろ企業文化的基盤を優先したことを例に挙げている。ルメルトは、良い戦略にはしっかりした論理構造(カーネル)があり、それは診断、基本方針、行動の三つの要素で構成され、戦略は考えるだけでなく行動につながらなければ意味がないという。この理論展開はティシーの準備、宣言、実行のプロセスに良く似ている。アセモグルは、「収奪的」な政治制度や経済制度は、収奪する者のみを益して国家に悪循環をもたらす国家を危うくするが、「包括的」な政治制度や経済制度は好循環を呼び、イノベーションを刺激し繁栄をもたらすという。同理論は、企業組織においても収奪的であってはならないという教訓を与えている。バーナードは、組織の経営について広範な指摘を行っているが、その中で、組織の経営とリーダーシップにおける道德準則の重要性を主張している。大倉商事末期には、果たしてこの道德準則が遵守されていたか確認が必要である。

・「群れ」

筆者は、上記意思決定に影響を与える要因に加えて、「群れ」に着目し、それに関わる既存の研究を分析した。昆虫、鳥、魚などは単純なルールで「群れ」を自己組織化する。金融市場で行動する人は、**Safety in numbers** (大勢でいれば怖くない) という思考に基づいて行動し、「群れ」の意見、先行する意見、他者の行動を模倣する傾向がある。しかし、人には高度な知能があるため、人の「群れ」は動植物のようにシンプルなルールで自己組織化されず、より複雑である。大倉商事に生じた「群れ」は、このような群れとは異なる特性を

持つ。同社の「群れ」は、一人の影響力は小さいという限界の認識から、自己組織化ではなく、他の群れの模倣でもなく、自分に共感し、同調し、協働する仲間を求めて主体的に「群れ」を形成し、TMT の意思決定に影響を与えようとしたのである。「群れ」を含めた意思決定に影響を与える諸要因はそれぞれ強力である。(図表 2)「適切な意思決定のためのチェック・リスト (2)」を参照されたい。

1. 4. 3. 第 3 章 企業の衰退のモデル

成功した企業であっても衰退するという厳しい現実がある。組織の衰退は病気のように気付かぬうちに急激な衰退を招く。成功企業が必ず偉大になるという自然の法則はなく、衰退したときには内部変革を行えば転落しないという決まりもない。(コリンズ,2010 年) 大東亜戦争の日本軍のように組織の欠陥により失敗を重ねることがある。マッキンリー等が主張する衰退と革新のモデルのうち「損失回避による回復」の考えは興味深い。TMT が現状に耐え、待っていれば状況はやがて好転するだろうと期待する衰退への対処方法は、TMT にとって最も抵抗感が少ない方法である。だが、その選択は気付かないうちに破綻を招く恐れがある。ハンブリック等は企業組織の衰退の悪循環と、TMT の劣化によって企業組織の意思決定も劣化し、破綻を招くことを示している。(図表 3 および 4)「衰退の五段階」、(図表 5)「企業の衰弱と革新」、(図表 6)「TMT の劣化と劣悪な経営の悪循環」、(図表 7)「破綻への構図」を参照されたい。

大倉商事の衰亡は、TMT が、現状を追認し状況改善を期待して無為無策に終始するというモデルを選択(意思決定)したことが大きな原因である。企業組織の衰亡に関する TMT の意思決定とその結果はかくも重要なのである。

1. 4. 4. 第 4 章 倒産事例

安宅産業では、少数株主である創業者一族とその取り巻きが、社内にその姿ははっきりと見えないのだが、強い権力を構築して意思決定に介入した。総合化が遅れた同社は、総合化への戦略として売上至上主義を選択し、リスクを無視した巨額の石油精製事業への投資などの意思決定を行い、その失敗によって倒産した。

DEC は、カリスマ的経営者オルセンが築いたエンパワーメント(権限委譲)、技術者優先、管理部門軽視などに見られる強烈な企業文化の下で繁栄したが、エンパワーメントは納得できない命令には従わなくても良いという社員を生み出し、また時代の変化は強烈な

企業文化によって中和されて正しく認識されず、危機に臨んでは統制のとれた意思決定が不可能となって DEC は消滅した。上記の企業文化は、シャインが分析したごとく、DEC の営業戦略が、財務的基盤よりもむしろ企業文化的基盤を優先したこと、分かりやすく言えば、市場が求める商品よりも技術者が「これでよい」という商品を追い求めることとなったのである。

三菱自動車工業は、三菱グループの重要企業であったが、継続的な業績不振の中で選択されたボルボやダイムラーとの提携、経営者の頻繁な交替、経営者交代に伴う経営方針の変更に基づく混乱があった。同社の TMT と現場は十分なコミュニケーションに基づく組織構築ができず、TMT は現場に「できないこと」を命じ、TMT に反論できない現場は、燃料データ改竄などの不正に手を染めた。同社はブランド・イメージを損ない、経営が破たんして、日産自動車の傘下に置かれることとなった。

安宅産業、DEC そして三菱自動車工業の倒産（あるいは実質倒産）の原因は明確である。しかし大倉商事の倒産の原因は、三社の事例を参考にしても未だ判然としない。

1. 4. 5. 第 5 章 大倉財閥と大倉商事

マックス・ヴェーバー (Weber, M.) がいうように、カリスマ的リーダーは通常危機的状況において現れる。だが、コンガーとカヌンゴ (Conger, J.A. & Kanungo, R.N.) 等によれば、産業界における変化は危機だけではなく好機によっても引き起こされるのであって、カリスマ的リーダーは危機だけではなく好機にも現れるという。大倉喜八郎は幕末の動乱期を好機として現れたカリスマ的起業家であり、大倉財閥を創り上げた。だが、喜八郎は、嗣子喜七郎が後継者足り得ず、経営を任せ得る専門経営者も育てることができなかった。ヴェーバーが指摘するように、カリスマ的リーダーは日常化に失敗すれば消え失せるのであり、喜八郎没後の大倉財閥はカリスマ的リーダーシップを失ったのである。財閥解体後残った大倉商事も人材を得られず、リスク・マネジメントは脆弱であった。筆者は審査部に 17 年間にわたって在籍したが、否決された取引稟議書は 1 件であり、否決された稟議書は再申請によって決裁された。同社では営業偏重型稟議決裁が行われていた。意思決定には「群れ」の意向が強く影響する傾向があり、ルメルトがいう意思決定の論理構造を支えている稟議制度（稟議書による申請、合議、決裁）という仕組みは十分に機能しなかった。

1. 4. 6. 第6章 大倉商事の事業成功例と失敗例

大倉商事は、鉄鋼原料、製鉄機械、電気通信機器、船舶などで事業を成功させた。しかし、安宅産業のように巨額ではないが、国内不動産開発事業、米国鶏卵農場への融資、大規模海洋石油掘削リグの売買などの失敗例がある。不動産開発事業では、大倉商事は土地取得から住宅建設そして販売までのノウハウを持たず、すべてを提携したデベロッパーに依存した。鶏卵農場への融資では、米国チャプター・イレブン手続きからの脱却資金の融資が際限なく増加して行った。米国中小オペレーターへの海洋掘削リグ売買では代金回収は遅延し、資金の融通が行われた。これらの取引の実態は商社金融であり、実業というより虚業であった。TMTは、不動産事業では右肩上がりの土地価格神話を信奉し、鶏卵農場への融資では融資先の経営者の能力を過信し、海洋掘削リグ売買では石油市場の動向を楽観視した。このような営業偏重型の思考とリスクの軽視、そして営業管掌取締役をはじめとする営業部門という大きな「群れ」の意向が意思決定に強く影響したのである。TMTは審査部や顧問弁護士の牽制意見を尊重せず、環境や取引リスクに対して常に楽観的であり、独善的な意思決定を行った。そこには意思決定の異常性が見られた。

1. 4. 7. 第7章 大倉商事の倒産の兆候

大倉商事には、自然発生的に生まれた習慣や暗黙の合意や了解等が寄せ集まった組織風土が根付いており、それは、経営者のリーダーシップの下に育てられる企業文化よりも更に根強く強靱であった。組織風土の危うさについては富士銀行出身の川里副社長が1983年（昭和58年）に社内に強く文書で警告したが、強靱な組織風土は倒産まで改革されることはなかった。組織風土は、現実の楽観視、リスクの軽視、短期的な視野、目先の利益優先、営業偏重型の意思決定などを社内に瀰漫させ、一部の取締役の意見が重用されるという「群れ」の影響を生んだ。議論し反論し合って衆知に基づいて論理的な意思決定を行うプロセスが組織から失われていたのである。このような大倉商事の状態こそ、倒産の兆候を既に示していた。危機が深まったとき川里は、大倉喜彦を代表者とし、再生のため新代表者となる大倉喜彦を補佐するTMTの再構築（新たなTMTの構築）を提言したが、TMTはこれを退け、そのとき大倉商事は帰還不能点に達し、破綻に向かったのである。

1. 4. 8. 第 8 章 大倉商事の意思決定

本章では、大倉商事の意思決定について総合的に考察する。大倉商事の衰退や破綻は、組織風土や、「群れ」の影響などの人的な要因がその意思決定に複雑に影響し、長い時間の経過の中で、複数の失敗を積み重ね、TMT が気づかないうちに、会社はギリ貧状態に陥りついには破綻したのである。

1. 4. 8. 1. 大倉商事の意思決定に影響した企業文化（組織風土）について

企業文化は、経営者のリーダーシップによって組み立てられ、深く企業内に根付くのである。大倉商事の企業文化（風土）は、企業文化というよりも寧ろ、自然発生的に生まれた細かな習慣や暗黙の合意、そして了解などが寄せ集まった組織風土である。企業文化は強靱だが、組織風土は、更に根強く強靱であった。

大倉商事の組織風土は、1983 年（昭和 58 年）、川里副社長が一般職以上全員に発した社内文書による指摘に良く示されている。やや長文となるが抜粋して引用する。組織風土は根強く大倉商事生え抜きの社員や経営者にはびこり、自ら改革は行わなかったのである。恥ずべきことであった。

・我が社の風土上の問題について 牒 1440 号業〔1983（昭 58）-1-21〕

・「経営体質改善計画及びその解説」に我が社の風土上の問題点が示されているが、我が社の風土は、全社員の日々の考え方と行動を暗黙の内に律している。従って、我が社の再建も、この風土を考慮せずに進めることは不可能である。

・会社の基本的仕組

株式会社とは、株主の出資による資本金を原資として活動する企業である。株主は出資金が有効に活用され、利益を生み、配当によってその配分を受けることを期待して、Management を担う Board を選出してその運営を委託する。一方、負託を受けた Board は、あらゆる工夫をこらして業績を発展させ、収益を生み出し、その負託にこたえなければならない絶対的義務と責任がある。従って、Board の施策に基づき、社業の一端を担う社員もまた全力を尽くして各自の業務を完遂し、営業成績を挙げ、会社の発展に寄与しなければならない。我が社においてここ十数年、果たしてこの最も根本的かつ基本的な企業の仕組が真に理解されていたであろうか。否である。

・会社方針の未消化と不徹底

会社の方針なり施策は Board により策定され、打ち出されるが、その方針の意味、根拠を正しく理解することなく、単に上が与えたもの、上が勝手に押し付けたものとして受け止め、疑問があっても申し出ず、ましてや自分の意見すら纏まらぬままに枝葉末節の批判のみに終始する実情であった。特に管理者層において、こうした傾向がより多く見られたという事実を指摘しなければならない。

なるほど会社においては、Board が基本となる方針・施策を打ち出すが、決して勝手気儘に作られるものではない。過去においては、この点が甚だ不明確であり閉鎖的、個人的色彩の強い方針・施策の決定が行われ、専ら知らしむべからず依らしむべし意思決定が行われていた。社員の一人ひとりが、辿っていけば当事者に他ならないという繋がりがここでは失われ、会社のためと言うより、Board のため、本部長のため、或は部長のためにやるとか、ただ指示を受けたからという受け取り方が一般的となり、社員自らが自らの課題として捉えるということをしなくなったのである。

・他人依存意識

我が社には、他人依存意識といわれるものがあるが、これは当事者意識の欠如とも言える。自分は組織のために何ができるのか、自分は何をすべきか、という自己への問いかけが常に必要なのである。

・個人プレー

会社にとって優れた社員は資産である。然るに我が社はどうかであろうか。社員の中には、恰も自分個人の資金あるいは資産を使って商売をやっているとでもいう様なつもりで、会社の資金や資産を勝手に使って会社に莫大な損害を与え、一向に恥じない者もいる。自分だけの狭隘な考え、判断のみを絶対と信じ、上級者にも相談せずことを行った挙句事故となり、損失を発生させるなど、正に個人プレー以外の何ものでもない。長らく一定の仕事に携わっていると、往々にしてこうした基本的事実を忘れ、恰も自分の個人的な力のみによって業務上の成果がもたらされるものと錯覚しがちである。これが昂じれば、ついには経営者になった時、会社を私物化するなどのことも起きるのである。

・会社組織という意識の欠如

我が社には組織を重んじないという、社風上の欠点が指摘された。組織図はあくまでその時々に応じ、社業を発展させるために最も有効だと考えられる社内の組織的取組方を図示したものであり、情勢の変化に応じ、組織もまた変化していく。しかし我が社において

は、屢々その所属している組織のみを考え、他の組織に所属する者や他の部門の仕事を、無視したり排除する風土がある。ここに **SECTIONALISM** の根源を見るのである。他部門といえども同じ大倉商事の傘の中にある。その部門の業績に寄与することは、とりも直さず **ALL OKURA** への貢献に他ならない。偏狭な態度は今こそ一擲すべきである。目を海外に転じよう。**SECTIONALISM** は純度を高め、実家主義として海外店の各拠点に定着しているのである。若し海外の自部門担当者が一度他部門の仕事に手を染めると、“汝は自分の出身母体を忘れてはならない。それを忘れて他部門の仕事をするのであれば、汝の帰国後は我が部門にポストはないと覚悟せよ”と脅迫する管理者がいる。これでは **ALL OKURA** の発展はありえない。

・我が社のヌルマ湯的社風

我が社の社風は、ヌルマ湯にどっぷり浸かっている大倉という誠に有り難くない世評である。十数年前からいわれ、今日もなお同じ様にいわれているのはなぜか。考えてみれば自ずから明らかである。世の中は進歩しているのに、我が社は一向に進歩・変化していないのである。自分の傷は自分で嘗め、自分の誇りは自分で褒めるといのように、自分で自分を許すという身の処し方しかなく、他人に批判されることを極端に恐れる余り、進んで外の風に当たり身を引き締め、難事に敢然と挑む姿はひとかけらも見られない。そうした態度こそがヌルマ湯そのものなのである。周囲の変化を軽視すれば、やがては滅亡に至る。

・社内規則の軽視

規則は会社という集団で人々が働くための必要な最小限の規範であって、組織集団には必ず存在するものである。ところで、我が社にあってはこの規則が本当に守られているであろうか。事實は、守る社員と守らぬ社員がおり、守らぬ社員の中には、自分は規則を無視して当然くらい重要な仕事をしているなどと広言する者すらいる。組織の中の一員ということのを正しく理解していれば、少なくともこの様な規則軽視はあり得ない。

・Playing Manager

若い社員は上司を見習いながら育つ。自分は **Playing Manager** として全力投球しているため、課長として部下の管理・育成、事務管理などとてもやっている暇はないという者がいる。部下の管理・育成等と自分の仕事を両立でき得ると認定して管理職に昇格させたにも拘らず、自らできないというのであれば、職を辞すべきなのは当然であろう。

・以上に述べた我が社の社風と現在の厳しい環境が相乗効果を起こし、我が社は依然として低生産性にあえぎ、先輩の遺産を食い潰し、他者との競争に常に劣後し、心ある人々か

らヌルマ湯と誹られ、しかも表面的には大会社の社員という顔をして多額の経費を遣い、会社を恰も自分だけの会社という風な個人色彩の会社とし、あらゆる面で低落の方向に導いている大きな要因の一つとなっているのである。我が社の伝統や社風の中には、他者に優るものも確かにある。しかし、ここに挙げた如き事例は一日も早く捨てなければならないことは明白である。」(川里俊久,1983年)

川里の上記警告について、大多数の社員は、言うことはもっともだが原則論であって、原則論を守ることによって大倉商事はそんなに簡単に変わるものではないとして読み流した。また、他商社に勝る歴史や人材を持つ大倉商事は、自社が信じるやり方で進むのが最善だと考えたのである。このような同社の組織風土が、閉鎖的で楽観的かつ独善的な意思決定を積み重ねて行ったのである。シャインが言うように確かに企業文化(組織風土)は強靱であった。

1. 4. 8. 2. 破産管財人が報告書で指摘した大倉商事の営業偏重型意思決定とリスク・マネジメント軽視について

大倉商事が破産したとき、破産管財人は大倉商事の実態と営業偏重型経営について明確に意見を述べている。破産申立書(東京地方裁判所フ第 5072 号, 1998 年 8 月 21 日, 民事第 20 部受付)そして管財人報告書に述べられた末期の大倉商事に対する意見が『戦後の大倉商事』の中に引用されている。(渡部聖,2006年)その内容を下記する。

・「破産申立書」における指摘では、「①会社はバランスが取れた体制であった。②商材も幅広く、積極的な新商材への取り組みがみられる。③破産原因には不動産取引損失の大きさ、長期的な採算性の悪さ、益出しを通じた保有有価証券の含み損失などがある。④含み損失は(親会社の子会社に物件を押し付けたのだが)リアルエステートなどで実現した。⑤平成7年の106億円の増資も一時的な余裕を生んだだけであった。⑥会社は更に103億円の追加第三者割当増資を目論んだが、中央建物以外の会社は態度を鮮明にせず、実現しなかった。⑦1998年7月に会社は鉄鋼ミルに対して支払い延期要請を行ったが、この新聞報道は大きな不安を生み、破産のきっかけとなった。」また、

・「管財人報告書」における指摘では、「①増資後の資本金は146億円余、総合商社20位である。②破産に至る原因は慢性的赤字、不動産投資をはじめとする事業多角化失敗による含み損失、赤字を糊塗する益出しなどによる財務体質悪化、審査部門などのチェック機能の不在と危機感がない先送り体質、直接の原因は資金枯渇である。③堅実経営は、利益を

得ようとして大型プロジェクトに傾斜し、巨額の損失をもたらした。石油掘削リグ、エッグシティ（鶏卵農場）買収、不動産事業などがある。④破産前1年間の益出しは303億円に上り、復配は実態のない収益により行われた。増資は焼け石に水であった。益出しの結果有価証券の含み損失は180億円に上る。⑤破産を前にした1998年2月末に会社更生手続き開始申し立てを真剣に検討した。⑥リスクへのチェック機能は、営業偏重の考え方から審査機能の脆弱化を招いた。⑦破産会社の経営トップや幹部従業員は、経営の実態を正視せず、危機認識も徹底を欠き、保有不動産・有価証券の大量売却によって何とかしのいで行けるという問題先送り体質から脱却することができなかった。他社に見られる抜本的なリストラを完遂する気概やリーダーシップは社内に存在しなかった。⑧鉄鋼ミルへの支払繰延要請が（倒産の）直接の引き金となった。会社更生手続き開始申し立ては不調に終わり、8月21日に破産申立となった。⑨管財人は125年の人材と商権を売り破産財団を増やすことを考えこれを実行した。優良商材も多く、管財人補助者となった社員の努力は多くの実績を上げた。その結果破産配当は比較的高いものとなった。⑩役員の経営責任は、明白な法令違反行為は見当たらないとされた。」

しかし、増資はステーク・ホルダーに実態を隠した非道徳的行為であり、2回目の増資がもしも実現していたとすれば、詐欺行為として非難されたであろう。また、TMTは意思決定の失敗、法的債務整理申立てに関する意思決定の逡巡、不適切経理処理などについて、道義的責任を問われるべきであったと筆者は考える。

1. 4. 8. 3. 大倉商事の現況について財務部長が抱いた問題意識について（一部引用）

1995年当時の財務部長は、着任にあたって、大倉商事が提案型企业への変革を図るとした指針に関連して、大倉商事の現状について、①決定が遅い、②明確な経営方針がない、③営業方針が整理されていいない、④天動説型思考、つまり、大倉商事の理論と都合により行動する思考、⑤現状を正確に開示しない、⑥役職が意思決定を避け、リスクをとらない、⑦内向きのエネルギーが高く外部への活力に乏しい企業、⑧組織風土が改まらない、などの懸念をメモに残していた。

1. 4. 8. 4. 大倉商事の意思決定の仕組みすなわち稟議制度について

大倉商事の個別案件の意思決定は、稟議制度に基づいて行われた。稟議書は起案・回付後、所管部署である審査部が受付けて意見を付し、合議部門が専門的意見を付し、決裁者

は決裁権限に基づいて稟議書を決裁する。また、必要に応じて指示または決裁条件を付す。稟議規程は子会社にも徹底された。しかし、実態は少額の案件については厳密な書面審査が行われたが、取引規模が拡大すればするほど、稟議書回付前の社内根回しや個別会議などが行われ、そのような準備手続きにおいて実質決裁された案件について、確認文書として稟議書が事後回付される傾向があった。つまり、重要案件については、管掌取締役の社内発言力、TMT との人的関係、案件実行までに許容される時間などによって、稟議制度が弾力運用されたのである。稟議制度は他の規程と同様に、制定・実施された瞬間から、便宜運用や弾力的運用が開始された。

1. 4. 8. 5. 審査部長の業務引継書の内容について（一部引用）

大倉商事の取引審査は、当初は業務部の仕事であったが、ようやく審査部による審査が行われるようになったのは 1970 年代、懸川取締役審査部長時代であった。しかし、管理を嫌う同社の組織風土は同審査部長の退任を速めた。与信判断は営業重視となり、自主的リスク・マネジメントの能力低下を招いた。さらに、衰退から破綻の時期においては審査部の意見は徐々に軽視され、情報は審査法務部を素通りするようになった。

筆者は、子会社（大倉ホームコンポーネント株式会社）に転出する際に「審査法務部長業務引継書」を残している。その中では、①審査法務部の位置付け（重要性）、②審査法務部の歴史、③稟議制度、④審査法務部の組織、⑤個別案件と着眼点、⑥不良債権などが記述されている。（大森慶暁,1997 年）

1. 4. 8. 6. ジャニスが主張する意思決定に関する認識上の制約および人間関係による制約について

ジャニスは、人的な要因として、意思決定者に人格の欠陥が認められるときには、適切な意思決定はできないと主張する。

・意思決定者の人格の欠陥

大倉商事の TMT については、①誠実さの慢性的な欠如、②開放性の慢性的な欠如、③危機的出来事や情報に対する無関心、④危機への遅い対処、無謀な決断法則、⑤組織の安定性と堅牢さについて常に楽観的、⑥警告や情報の過小評価、などの欠陥がなかったかを考える必要がある。

・意思決定に及ぼす認識上の制約

ジャニスは、意思決定に及ぼす認識上の制約があるとき、危険が高い意思決定をすることがあると主張する。認識上の制約とは、①人間の認識能力の限界、②熟考に要する時間の制約、③情報収集のための組織内資源の限界、④関連問題解決上の限界、をいう。このような認識上の制約があるときには、TMTは、①十分な分析をせずに意思決定する。②最小限の必要条件に合致すれば突き進む。③努力せずに最小限の改変を行う漸増主義（インクリメンタリズム）に拠る。④問題に直面したときに、問題や背景をよく知る者の要約（状況メモ）を見て意思決定する。などの意思決定を行いがちである。その意思決定の質は低く、粗雑な意思決定となることが多い。

・意思決定に及ぼす人間関係による制約

ジャニスは、意思決定者は認識上の制約があり、人間関係による制約があるときには重要人物や部下の反感を買わないように、権力者の意向に合わせ、決断が失敗であっても自分に責任が生じないように行動する、などの行動をするという。

筆者は、上記の「意思決定者の人格の欠陥」に関しては、次のように考える。大倉商事のTMTは会社の実態に気づかず、会社はつぶれはしないという根拠のない自信を持っていたために破綻の兆候に気づかず、危機を過小評価し、必要な意思決定を遅らせた。経営者としての人格の欠陥を示したと考えるのである。

また、筆者は、「意思決定に及ぼす4つの認識上の制約」に関しては次のように整理する。すなわち、①大倉商事のTMTは衰退への対処について最善を尽くしたというのであろうが、対処しきれないという人間の認識能力の限界があった。②大倉商事は、問題解決のための最善の対処策の熟考を許さない時間の制約下にあった。③TMTは往々にして情報収集と分析に要する人的、時間的経営資源の制約があったと言いがちであるが、TMTは自分に都合の良いものだけを見る傾向があり、現実を正視できていなかった。④関連問題解決上の限界については、次々に繰り出される施策は大倉商事本体に関する短期的視野に基づくものであり、ステーク・ホルダーへの対策や多くの子会社の再建、整理の計画などについての広く且つ長期的な視野を欠いていた。

更に、筆者は、「意思決定に及ぼす人間関係による制約」に関しては、大倉商事のTMTは、特定の有力取締役に対して遠慮し、批判すべきと考えても表面では無批判に追従し、

集団思考の影響下にあり、法的債務整理などの重要課題においては、意思決定を躊躇って、事態への対処を先送りする姿勢が見られた。と考えるのである。

1. 4. 8. 7. 倒産前の大倉商事の意思決定の特徴について

大倉商事では稟議制度に基づき、合理的、論理的な意思決定構造が構築されていた。しかし、衰退期には、業績低迷に焦った TMT は即効性がある営業偏重型の意思決定に偏るようになった。

アリソンは、キューバ危機時のアメリカ（国家）の意思決定について 3 つのモデルを分析しているが、大倉商事の分析にも参考になる。アリソンは第 1 モデルでは、政府の行動とは、単一で合理的な意思決定者が選択した行動であるとし、第 2 モデルでは、政府の行動とは、標準様式に基づいて機能している巨大組織が作り出した結果（組織成果）であるといい、第 3 モデルでは、指導者は一枚岩ではなく、グループの個々は中枢の競争的ゲームの独立したプレーヤーであり、政治は駆け引きである、と分析している。（アリソン,G.T. & ゼリコウ,P.,2016年3月）大倉商事の意思決定は、アリソンのモデルを参考にすれば第 3 モデルに擬せられる。外見上絶対権力者に見えた T 社長の権力は実は絶対ではなく、TMT の各プレーヤーは「群れ」や自身の利益を考えていた。

1. 4. 8. 8. 大倉商事の意思決定に関する人的要因のモデル（『「群れ」Y0モデル』）について

バーナードは、共通目的、貢献意欲、効用の配分など、組織の成立と均衡の維持などを述べている。貢献者、特に限界貢献者にとって、貢献に対する誘因あるいは効用の配分が均衡しているか否かについての判断は、各貢献者のそれぞれの人格においての価値判断による。また、貢献者は、組織の中で自身の貢献が認識され、組織における自身の存在価値が証明されるときに、貢献意欲を高めるのである。しかし、個人の行動が生む影響は小さいために、共感し、同調し、協働するものを求めて影響力を、一人の影響力よりも大きく膨らませる必要がある。人が性善であるとすれば、貢献行動は、少なくとも最初は、公式組織に有益であると確信する内容から始まる。

筆者は、このような人の集まりを、「群れ」と呼んだ。「群れ」と、「群れ」の行動は、大概は時間の経過とともに途絶え、「群れ」の影響を生むことなく終了する。しかし、まれに、「群れ」の行動は、メンバーが意図した以上に拡大することがある。

「群れ」は、その発生時点でメンバーの職位が低ければ低いほど、意思決定に影響を及ぼすためには長期間を要する。職位が高ければ高いほど、もしもその職位が上級管理者や取締役、TMTのメンバーであったとすれば、会社組織の意思決定への影響は速やかに発生する。また、「群れ」は、意思決定への影響力を維持しようとするとき、会社よりも寧ろ「群れ」のための主張をし、批判から「群れ」を弁護し、他の「群れ」を排除しようとする。性善からスタートした「群れ」は、「群れのための群れ」に変質するのである。

バーナードは、社会的統合の戦略的要因はリーダーの育成と選択であるとし、この過程は、技術的熟練か道徳的水準かのどちらか一方を強調しすぎる結果、アンバランスとなりがちであると主張する。TMTの行動は、常に企業道徳準則に沿っているかどうかは分からないのである。

大倉商事では、タテの構造の組織（中根千枝，1987年2月）が多く見られた。部門内管掌取締役の意向は全員一致で支えられた。取締役は構成員から、例えば、トヨさん、タキさん、ヤマさんなどと愛称され、取締役は部下の提案する取引をすべて採用して部下の信任を得ることにより、自身の発言力を高めて行った。閉鎖的、排他的、外部からの評価に無頓着な組織が形成されていたのである。取締役は常に成功者でなければならず、問題が発生した場合はその取締役は場から一旦姿を消し、部下の誰かが責任を負う仕組みとなっていた。

堺屋太一によれば、企業の倫理の頹廃は倫理の腐敗よりも恐ろしく、倫理の腐敗は物ごとが間違ったことだと認識しながら進むのだが、倫理の頹廃の恐ろしさは、「正誤が分からない」状態であり、しかも正義の仮面を着けているために拡大しやすく、容易に是正されないという。（堺屋太一,1993年）

大倉商事は社長の補佐役に恵まれず、TMTも先ず会社の利益を考える人材を欠いていた。末期では、「群れ」の影響を受けた組織の倫理は頹廃し、バーナードのいう道徳準則は十分に働いていなかった。

それでは大倉商事に生じた「群れ」をどのように捉えればよいのであろうか。（図表8）

「意思決定における人的要因（『群れ』）『群れ』YOモデル」を参照されたい。以下、図表に沿って説明を加えることとする。

企業は、将来の経営を担う人材を育成し、たとえ衰弱しても再生を模索できるようにしなければならない。TMTは、意思決定者として機能しなければならないが、一部の取締役に経営を一任してしまったなら問題が生じる。また、後継者を育成していなければ経営

に長期的な不安が生まれる。

TMTは所詮、人の集まりである。メンバー間で姻戚関係があるとき、出身大学が同じであるときなどの状況下では、人と人の間に親しさが生まれる。現在および将来の業務に関する価値観や倫理観について一致を見れば、人と人の関係が密接さを増す。過去、重要事業をともに推進し成功させた経験があれば、相互の信頼と連帯感が生まれる。ある者が突出した特性や能力を持ち、先頭に立つとき、フォローするメンバーが生まれ、強く支持する。このような関係による人の「群れ」は、集団で発言権を強め、リーダーは権力を指向する可能性がある。「群れ」は、上記のように、意図し、あるいは不作為に形成されて行くのである。

「群れ」の圧力は、2つの効果を生み出す。1つには、「群れ」に対抗し、批判し、より建設的である提言を行おうとする者を生む。2つには、「群れ」がすでに得た力に妥協し、「群れ」にすり寄るTMTメンバーが生じる。そのとき、意思決定の方向性は、「群れ」の意向に合わせたものになり勝ちである。協議や会議の大勢は偏り、集団思考が働くことがある。偏りがある意思決定が行われ、企業の将来に危機をもたらす可能性がある。危惧されたとしても、TMTの危機回避のための努力は抑え込まれる。「群れ」の考えは、集団思考そのものを意味するわけではないが、「群れ」の力は、「群れ」の構成員ではないTMTメンバーに集団思考を強いるのである。

「群れ」が強い影響力を与える意思決定において、TMTが危機認識を持っていれば、長期的な思考に基づいた意思決定が行われる。危機認識が欠如していれば、短期的思考に基づく場当りな意思決定が行われる可能性がある。ただ、危機認識を持っていなくても、「群れ」の影響は消し去ることができないので、常に正しい意思決定が行われるようになるわけではない。

「群れ」の影響下にある意思決定は、「群れ」のために有利に働き、将来を見通したグランド・デザインが欠落する。そして、実態や環境の変化を無視し、独善的、楽観的な意思決定が行われる恐れがある。企業の経営資源の実態が無視され、企業が有する不十分な経営資源によっては実現不能な施策を決定してしまうことがある。意思決定がリスク追求的となったり、場当たりなものとなることには抵抗を感じないのである。

このような意思決定の偏りは、失敗を生み、失敗は経営にダメージを与える。意思決定が成功であってもそれは幸運による成功であり、一時的な成功にとどまり、成功は長続きせず、失敗へ後戻りしがちである。

「群れ」の影響や意思決定の偏りや失敗は、貢献者に次のような結果をもたらす。失敗が繰り返されれば、TMTメンバーの一部は、貢献する努力を望まなくなり、辞任して、企業から重要な人的資源が失われてしまう。従業員のモチベーションは低下して活力は失われる。このような傾向は、やがて、TMTによる経営への信頼を失わせ、貢献者や、株主、金融機関などの重要なステーク・ホルダーの離反を招くことになる。

「群れ」の失敗により企業が転換点に達したときに、TMTが自ら再構築を行おうとして、メンバーの一部または全部を入れ替えて偏りのない意思決定を行えるようにするならば、企業は衰退からの脱却が可能になるであろう。だが、そのような再構築は、新たな「群れ」を生むかもしれない。企業経営は、人的要因である「群れ」の呪縛から抜け出しにくいのである。

TMTの再構築ができず、新たな「群れ」が生まれるとき、衰退からの脱却は困難になり、再生のために残された時間は更に少なくなる。TMTは現状からの脱却に焦り、リスク追求的、一発逆転的な意思決定を行う恐れがある。

企業が衰退するとき、TMTのリスク追求的な施策によって一時的な回復を見ることがあるが、人的要因は取り除くことは困難であり、一時的な回復から再び衰退に向かう。経営には混乱と失意が目立つようになる。TMTは打つ手がなくなり、根拠もなく実態を楽観して現状を追認し、放置し、ただ状況が改善するのを願い、動きを止める可能性がある。TMTはマイナスの人的要因を取り除かなければ、衰退のスパイラルは増幅される。そして、企業は破綻し、法的な債務整理または、私的な債務整理を行うこととなる。TMTが事実を直視せず、根拠のない楽観に支配され、適切な対策を講じず現状を追認して放置するような経営を行えば、経営は破綻する。無為、無策は、確実に企業を衰退させ破綻に導くのである。

大倉商事は危機に直面していた。T社長、財務経理管掌取締役OなどTMTの一部のメンバーは危機を正確に認識していたはずである。彼らはリスクの高い事業の成果に期待し、金融派生商品への投資や、行うべきではない引渡し前商品の前倒し売上などの不適切経理処理などで表面上の利益を作り出し、回復への時間を稼ごうとしていた。しかし、もはや、自力回復の望みは薄れ、他社との合併や金融機関に対する債務免除の要請、会社更生手続き開始の申立てなどを必要とする段階に到達していたのである。

筆者は、TMTがなぜ無為無策のまま事態を推移させたのか理解できない。だが、TMTには回復再生への戦略はなかったように見える。倒産を迎えた日に、TMTメンバーと破

産申し立て代理人弁護士から社員に説明が行われた。筆者は、説明者の顔ぶれや発言者を正確には記憶していない。憶えているのは、①詳細な経緯説明がなされなかったこと。②一部の幹部社員から、管理部門管掌取締役に対して、人事を壟断し会社運営を誤らせたという強い批判が行われたこと。③批判に対して同取締役は、自らの経営責任には触れずに、破産に至ったのは代理人弁護士の不手際が一因であると発言したことくらいである。

また、そのとき気づいたことは明確に記憶している。それは、倒産は TMT の意思決定に左右されるが、TMT メンバーに限らず、部課長級の幹部社員が会社の衰退に気づき、破綻に至る前に現状の批判や適切と信じる提言の声を上げるべきであったということである。その意味では、筆者を含む幹部社員も衰退と破綻の責任の一部を負っているのである。

1. 4. 8. 9. 動植物等の群れと大倉商事の「群れ」の類似あるいは相違について

大倉商事の「群れ」は、動植物の群れや金融市場における人の群れと異なる「群れ」であり、会社の共通目的を達成し会社を繁栄に導くために形成された。「群れ」への集散離脱は、自由であった。「群れ」は、派閥とは異なる性格を持っていたのである。大倉商事の「群れ」に連なるためには、積極的に動く者もあれば、目立たずに「群れ」の一員なのかどうかも判然としない者もいた。「群れ」の外縁は漠としており、「群れ」の内外（うちそと）は不明確であった。「群れ」を構成する者は、「群れ」にいることにメリットを感じれば内に棲み、メリットを感じることがなければいつでも「群れ」を離れることができる、ソフトな「群れ」であった。

大倉商事の「群れ」は、本来性善であったとしても、「群れ」の中には権力を指向する者がいた。会社のためよりも、むしろ「群れの（利益の）ための群れ」となる可能性もあった。「群れ」がこのような傾向を顕かにするときには、「群れ」は、会社の意思決定を偏らせる負の影響を持つ可能性があった。

大倉商事では、社員に対する実務的な教育は整備されており、社員は個々の資質に基づいて能力を高めることができ、部門や部署の運営ができるようになった。しかし、会社全体の経営を行う専門経営者になるための教育は行われず、TMT のメンバーであっても、会社の経営を行う能力は不十分であった。このような TMT では、「群れ」の発生やその影響は避け難かったし、「群れ」を統御することはかなわなかったのである。

バーナードのいう限界貢献者の組織からの離脱は組織の存続を不可能にするはずである

が、「群れ」の貢献者の離脱は公式組織の存続に影響は与えなかった。「群れ」にいることにメリットを感じるものは、その行動に公式組織の道德準則が働くとは限らない。「群れ」に反する行動をしたとき公式組織が準則に基づいて制裁を行うことはない。「群れ」のメンバーは、「群れ」と公式組織の共通目的が異なるとき、「群れ」を優先する。「群れ」の存在は公式組織の存続を益するとは限らない。「群れ」は、公式組織と同じように組織風土の影響下にあったが、その改革を試みず、また改革を望まず、組織風土を改革して会社を回復させ、再生への途に会社を導こうとするものではなかったと考えられる。上述のような大倉商事の意思決定と「群れ」との関係は、会社を徐々に衰退と破綻に導いたのである。

また、大倉商事の強靱な組織風土の下では、また、会社の衰退から脱出するために果敢に行動しようとしないうち TMT の指揮下では、「群れ」は容易に生じやすく、また意思決定に影響を与えやすかった。

1. 4. 9. 結論

大倉商事は、なぜ倒産したのだろうか。同社末期の意思決定は営業偏重型であり、危機に対して TMT は迅速、果敢な対処ができず、現状を追認して状況好転を待つ姿勢であった。このような TMT による意思決定には「群れ」が影響を与えやすかった。また、そのような組織風土は、「群れ」の発生を容易にした。大倉商事は、「群れ」の影響を受け、変革されることがない組織風土の下で小さな失敗を積み重ね、徐々に経営資源を毀損させ、TMT が気づかぬうちに破綻したのである。大倉商事の倒産は、自然消滅ともいえる破綻であった。

では、大倉商事は、なぜ存続できなかつたのであろうか。その原因は次の 4 つであった。第一に、大倉商事は会社更生手続き開始申立時に当座の運転資金を持っていなかった。第二に、メイン・バンクである富士銀行の支援が期待できなかった。第三に、事業管財人に推すべき候補者も確保できなかった。第四に、多数の子会社の再生または整理の計画は不明のままであった。これらの 4 つの原因をみれば明白であるように、大倉商事は存続のための具体策を持たず、存続のための準備を行っていなかったのである。このような大倉商事に対して、東京地方裁判所は会社更生法の適用は不相当であるとし、破産が相当と判断したのである。

1. 4. 10. おわりに

いま企業で働いている者は、倒産会社の衰亡の事例を見ると良い。筆者の経験によれば、衰亡に至る企業の企業文化（組織風土）はよく似ている。会社の衰亡は、TMT の意思決定とその結果によりもたらされるが、社員も自身の職位、職務権限に応じた適切な意思決定と行動をしなければ会社の衰亡は防げない。社員も企業の隆盛と衰亡について一定の責務を負っているのである。筆者は、子会社に在籍中に、大倉商事の倒産は不可避であると考えようになったが、それが現実のものとなったとき、TMT だけではなく、自分たち社員も大倉商事をつぶしたのだと感じたことを鮮明に覚えている。

以上が「修士論文」の要旨である。TMT は、また「群れ」自体も、衰亡の危機に際したときに積極的また果敢な施策を講じることなく、大倉商事はつぶれないという「根拠のない自信」に基いて、状況の好転をただまつという姿勢を維持した。TMT はすでに劣化しており、リーダーシップを発揮できなかった。そのような状況下で、「群れ」が生じ、その提言は短期的な視野に基いており、長期的また抜本的な対策よりも目先の利益を作りだすことにとどまった。抜本策よりも状況好転を待つという対処や、不適切だが見かけ上の利益を生み出すという小手先の処理は、当時の TMT にとって取り組みやすく、ストレスもない対処であった。そのような TMT と「群れ」は TMT に誤った意思決定をさせ、会社を倒産に導いたのである。

上記のように、筆者は、公式組織でも非公式組織でもない「群れ」が、特に衰亡に向かう企業組織において、誤った意思決定を後押しするなどの影響力を持つことに筆者は着目したのである。

(図表1) 適切な意思決定のためのチェック・リスト (1)

意思決定行動	情報活動	設計活動	選択活動	再検討活動
	決定のための機会を見出したか	可能な行為の代替案を見出したか	行為の代替案の選択をしたか	過去の選択の再検討をしたか
意思決定行動	将来の目的達成率をきめた情報分析をしたか	将来の目的に到達するために、今に立ち戻って今、次に何をするか、目的に到達する長期思考をして今、何をするか考え、最も重なり将来の目的に到達する短期思考またはユーリスティク(執行機関)だったか	長期思考やインに合致する代替案を選択したか	過去の選択は長期思考やインに合致するか考えたか
	将来は不可知として現在の情報分析を尊重したか	選択(案)において、選択肢を広く選んだか、選択肢を狭く選んだか、いずれかに偏っていたか	都合代替案を選択したか	都合過去の選択の評価をしたか
善悪システム的	善悪システム的問題解決法による問題解決を考ええたか			
グループワーク	各側面での集団思考が影響を与えていなかったか			
必要なりつの手順	目的調査における著しい意図はなかったか	代替案調査の著しい意図はなかったか	代替案のリストやインを検討しなかったのではないか	選んだ代替案の弊害を考えたのではないか
	乏しい情報収集ではなかったか	早期決定をしなかったか	最小限の必要条件下で自己満足化、簡便しなかったか	健全な実施計画・問題発生への準備を行わなかったのではないか
間違い多い決定	情報分析の偏った選択をしなかったか	最小限の必要条件下で自己満足化、簡便しなかったか	ユーリスティクス(案)で決定しなかったか	
	状況メモで判断しなかったか	集団思考の影響を受けなかったか		
問題による直観	解決すべき問題は経験がある専門領域内であったか	経験的直観による判断が可能だったか	インタビュー、インタビューを行なったか	ストーリー形成(経験的直観統合)を行なったか
	解決すべき問題は経験がない専門領域外であったか	専門外領域についても判断したか、それとでもできなかったか	類推(過去と現在の類似点比較)判断をしたか	
機動的直観	過去の経験に新たな情報を追加したか	情報を融合して設計したか	新旧の情報の融合に基づきひらめきにより発見したか	
	情報は論理的に処理されたか	ユーリスティクスではなかったか		
システム的ユーリスティクス	チアミッド効果、フットカミング効果、結果バイアス、スリロアインなどに陥らなかったか	バイアスに影響されなかったか	システム1(早く、自発的な意思決定)に頼らなかったか	システム2(遅いが分析的な意思決定)に頼ったのか
	失敗(損失発生)の可能性が強かったか	速度にリスク指向になっていなかったか	直直	
総合的意思決定	準備	準備(決定)	宣言	実行とフィードバック
	問題に正面から向き合って状況を把握したか	即断せず時間をかけて決めたか	最善と信じる決定を宣言したか	宣言を維持した結果につなげる実行を監視したか
		組織の中の支持者(自分・部下、スティーホルダーの協力)候補を築いたか		
		リーダーは行動を設計し、行動し、部下の行動を生み出したか		
		リーダーは意思決定するときTPOVの視点で部下に意思決定の方法を教え、将来の意思決定者になれるように育成したか		

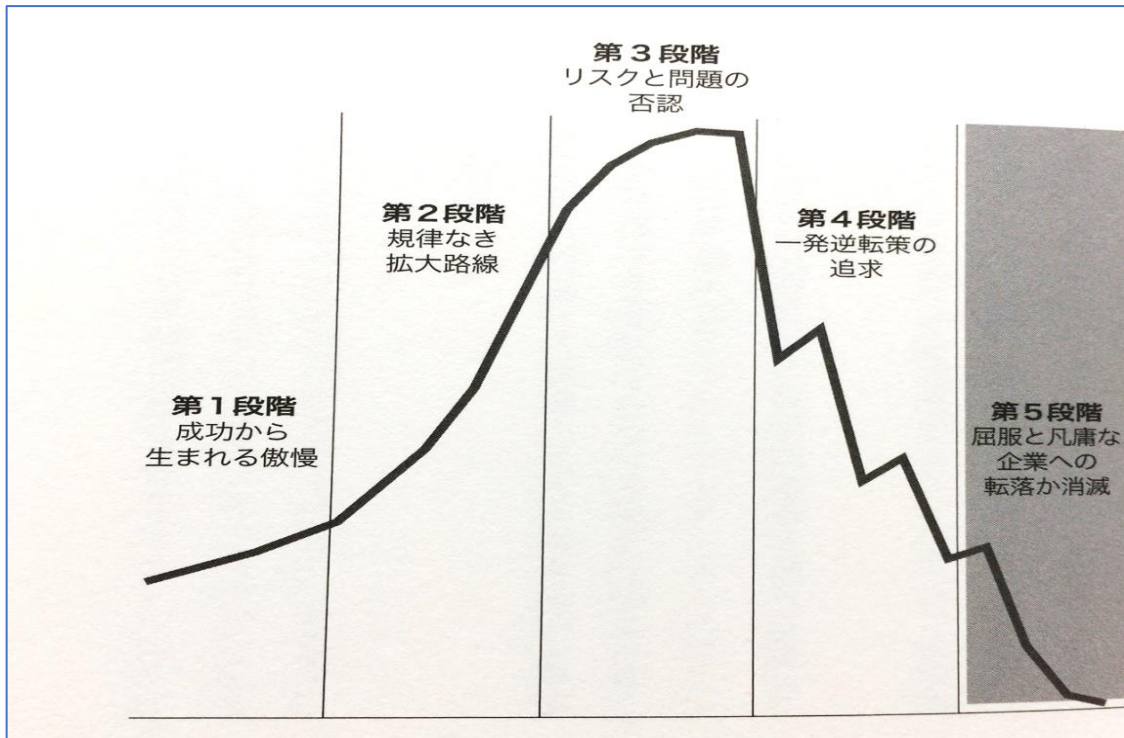
出典: サイモン, H.A., 1978年12月、 ジェニス, E.L., 1991年2月、 クラフツ, G., 1998年9月、 ゴガン, W., 2010年10月、 カーネマン, D., 2014年8月、 ティノー, N.M., ペニス, W.G., 2009年7月

(図表2) 適切な意思決定のためのチェック・リスト(2)

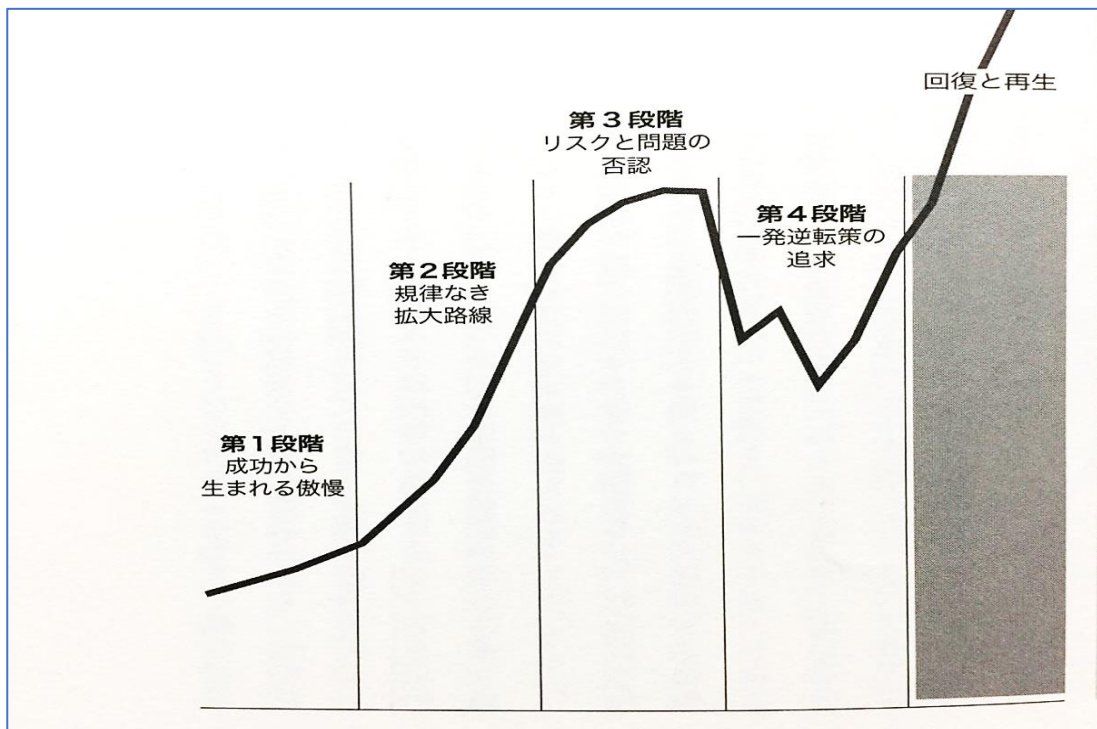
チェック項目	適切な意思決定のためのチェックリスト(2)		情報活動	検討活動	選択活動	実行活動
	情報活動	検討活動				
サイエンス	意思決定行動	決定のための機会を出したか	可能な行為の代替案を出したか	長期間考案の選択をしたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
	将来の目的達成時を含めた情報分析をしたか	将来の目的に到達するためには、今に立ち戻って今、次に何をすべきか、目的に到達する長期思考をしたか	今、何をすべきか考え、最も重要により将来の目的に到達する長期思考考案にはユーリシステム(執行機関)だったか	長期思考デザインに合致する代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
	将来は不可知として現在の情報分析を導いたか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
システム	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
グループ	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
個人	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
個人	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
個人	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか
	意思決定	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	選択(継続)において、選択を広げたいか、選択を絞りたいか、いずれかに偏っていないか	代替案を選択したか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか	過去の選択は長期思考デザインに合致するか考えられたか

出典: サイエンス, H.A., 1979年12月, システム, E.L., 1991年2月, システム, G., 1998年9月, システム, W., 2010年10月, システム, D., 2014年8月, システム, N.M. & システム, W.G., 2009年7月, システム, E.H., 2012年11月, システム, R.P., 2012年6月, システム, D. & システム, J.A., 2013年6月, システム, T.M.T.が権力, 利益, 献身を認る組織であり, 部下は変更の意欲を失い, 指令を無視し強断・専断するなど組織的欠陥が認められたか

(図表3) 衰退の五段階 —第五段階—



(図表4) 衰退の五段階 —十分に根拠のある希望—

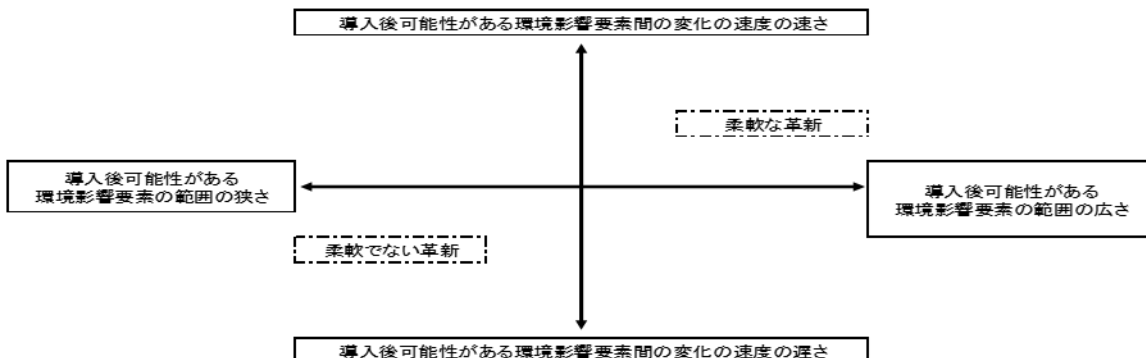


出典： コリンズ, J.C., 2010年7月

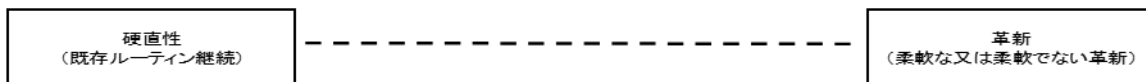
(図表5) 企業の衰弱と革新

企業の衰弱と革新

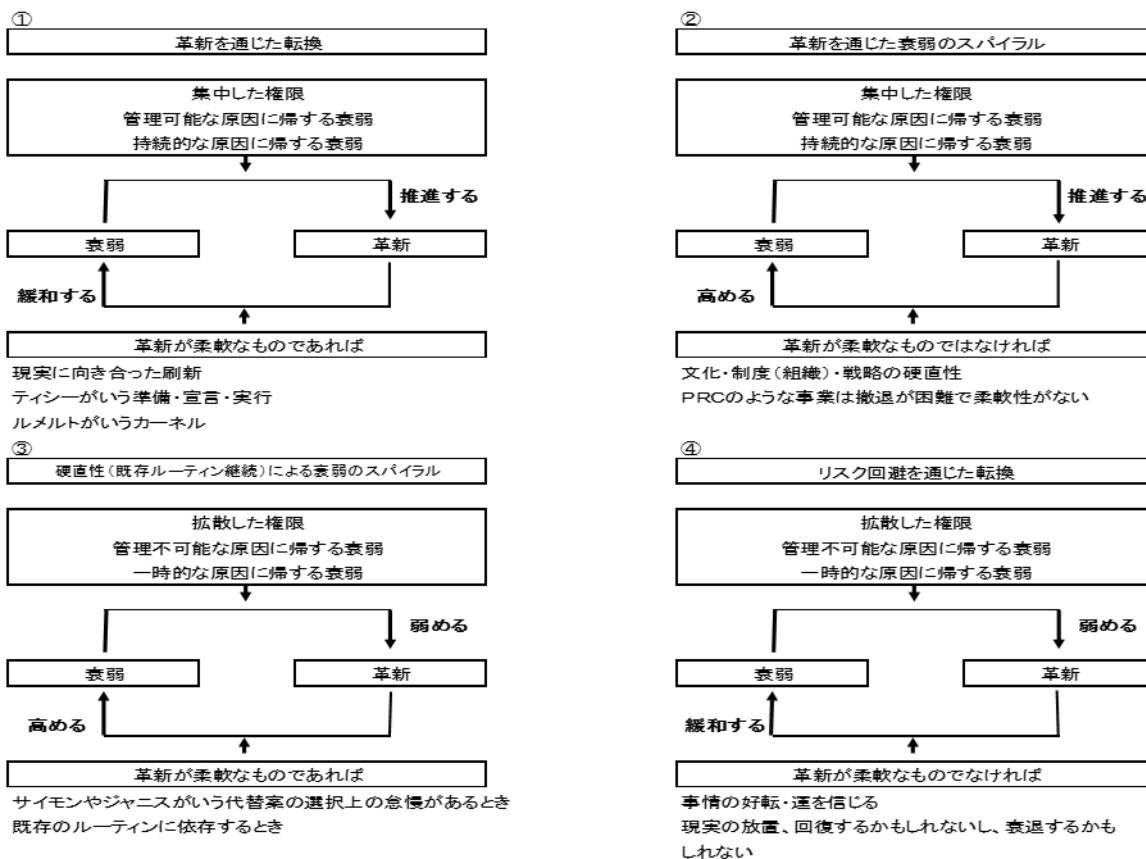
1) 革新の柔軟性の次元



2) 硬直性と革新の関係

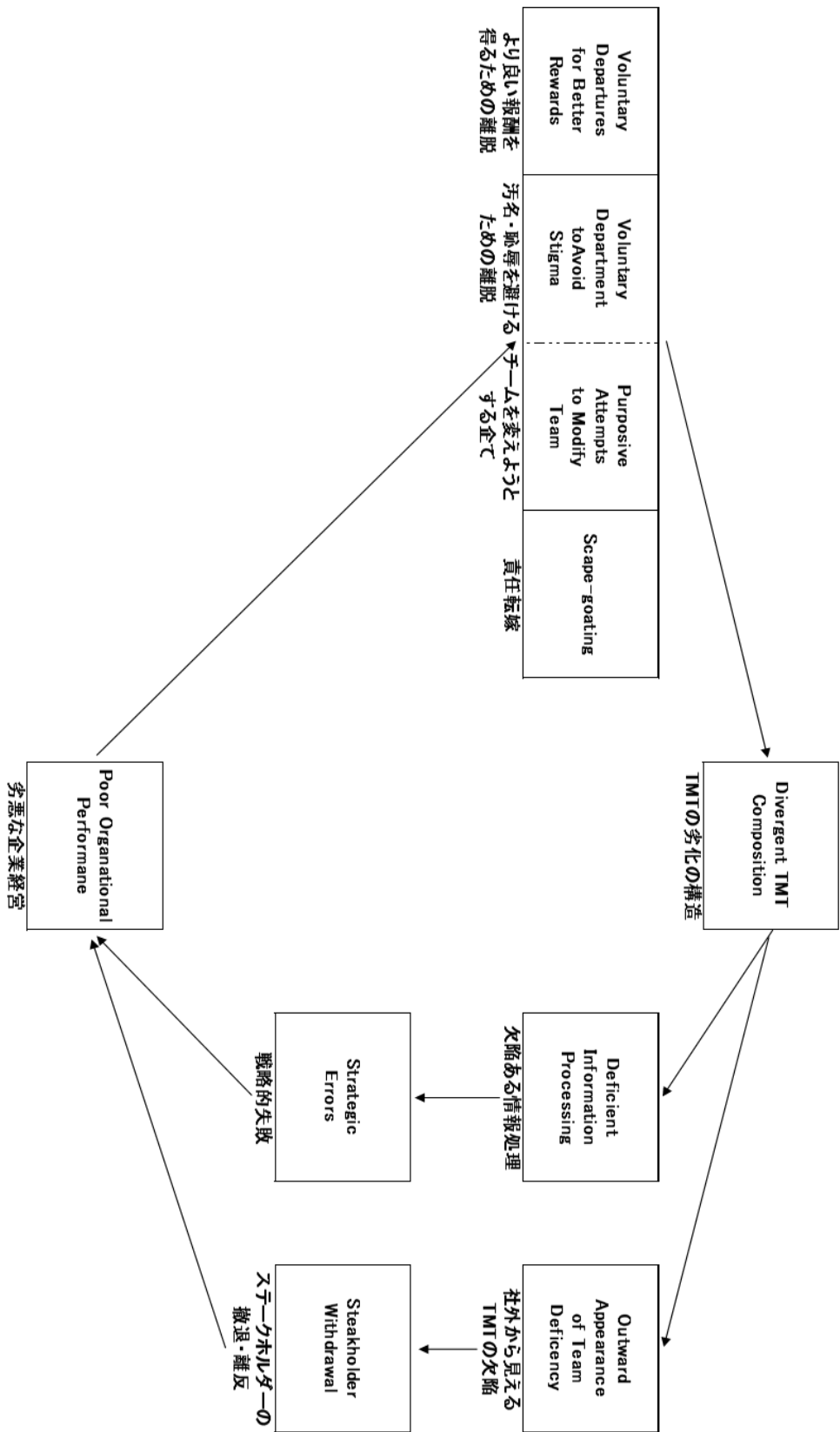


3) 転換 そして 衰弱のスパイラル



出典: マッキンリー, W., レイサム, S. & ブラウン, M., 2014 より作成

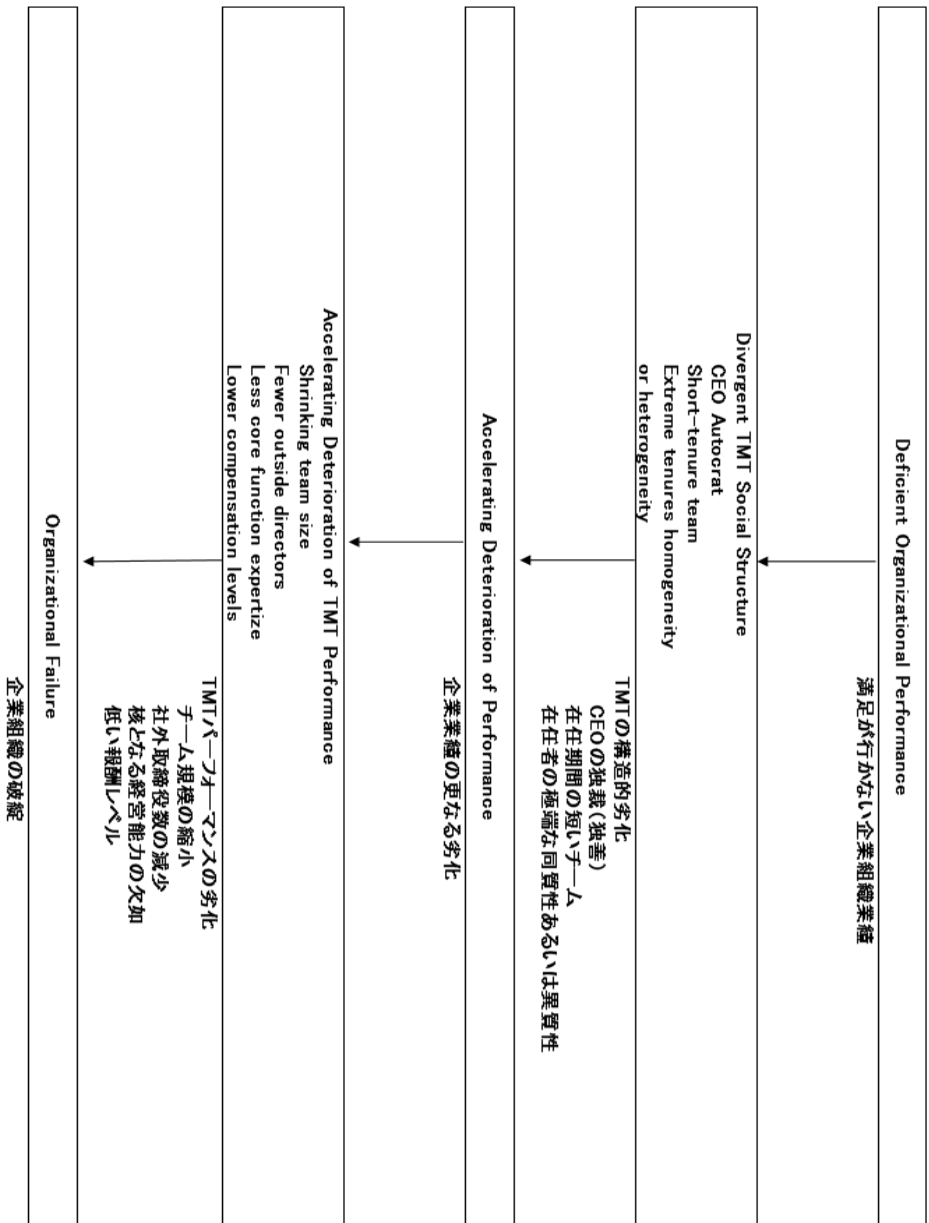
TMTの劣化と劣悪な経営の悪循環



(図表6) TMTの劣化と劣悪な経営の悪循環

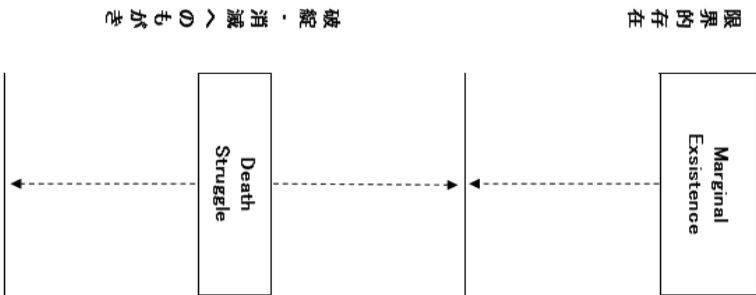
出典：ハンブリック, D.C., & ダヴェニ, R.A., 1992 より作成

破綻への構図



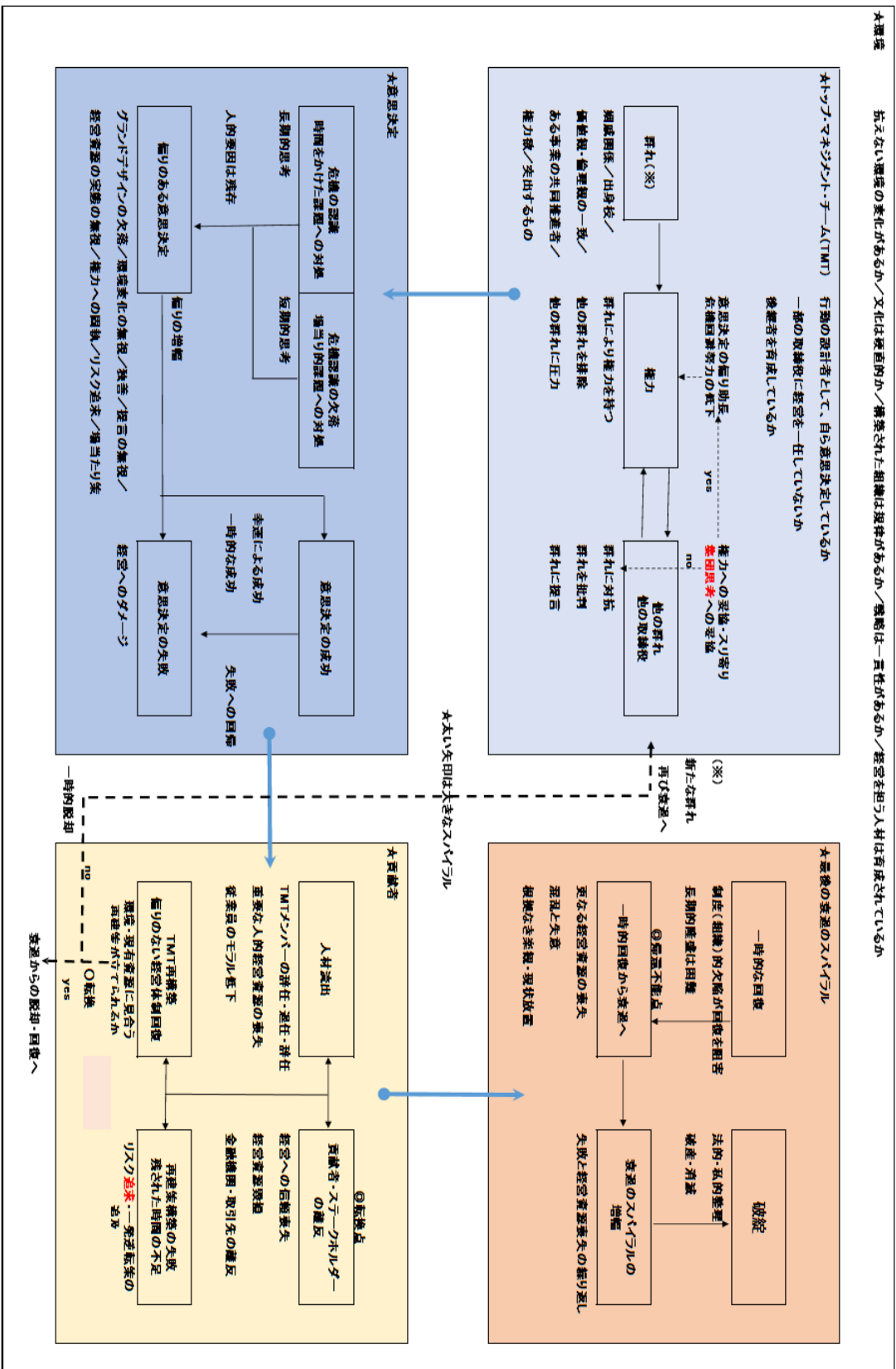
(図表7) 破綻への構図

出典：ハンガリック, D.C. & ダヴェニ, R.A., 1992 より作成



意思決定における人的要因（「群れ」） 「群れ」YOモデル
 企業文化、戦略、制度（組織）、人間関係による制約以外の意思決定に影響を与える要因

(図表8) 意思決定における人的要因（「群れ」） 「群れ」YOモデル



第2章 さまざまな生物の「群れ」

2. 1. さまざまな生物の「群れ」

第2章では、さまざまな生物の「群れ」についての先行研究を比較し考察する。先行研究の対象は、動物、菌類、人の群れなどであり、「群れ」の発生、組織化、ルール、変容、消滅などに及ぶ。

筆者が着目した企業組織内に生まれる「群れ」は、第1章において概略を述べた修士論文第8章の「『群れ』YOモデル」に示されている。本研究では、そこで示された内容を再度深く掘り直し、「群れ」の概念を明確にしようとするのである。なお、先行研究では、「群れ」を、集団、集合体、群れ、Herdなどと様々に表現しているが、第2章では、呼び方を統一して「群れ」と呼ぶことにする。

「群れ」は、大倉商事以外の企業組織内にも発生したと考えられる。そのような企業組織とは、第5章で述べる安宅産業、DEC (Digital Equipment Corporation)、三菱自動車工業、オリンパス、山一証券などである。またそのような企業組織に生まれた「群れ」は一樣ではないので、それぞれの特質あるいは「型」を表現しようとする。

なお、人の「群れ」については、章を改めて記述することにする。

2. 2. 生物の群れ

生物とは、「生き物。生活しているもの。一般に栄養代謝・運動・成長・増殖など、いわゆる生活現象をあらわすものとされるが、今日では増殖を最も基本的・普遍的属性とみなす」ものである。(広辞苑, 第7版) また、菌類とは、「きのこ・かび・酵母など変形菌・真菌類の総称。葉緑素を欠き、他の有機物から養分を吸収して生活する。大部分は糸状の細胞または細胞列(菌糸)から成り、胞子により生殖する。狭義には真菌類を指すが、広くは細菌・放線菌・変形菌類などを混同して使用される」ものである。(広辞苑, 第7版) さらに、細菌とは、「原核生物に属する単細胞の微生物。古細菌・真核生物と共に生物の三つのドメインを構成する。球状・桿状・螺旋状などを呈し、大きさは0.2~10マイクロメートル。細胞膜で囲まれた中に原形質があり、増殖に必要なリボソーム・核酸・基質・繊毛を持つ。二分裂を繰り返して増殖し、一部のものは芽胞(胞子)を作る。グラム染色によりグラム陽性菌とグラム陰性菌に大別する。無機質の酸化によりエネルギーを得る化学独立栄養菌と有機物を栄養源とする化学従属栄養菌のほか光合成細菌があり生態系中で物質循環に

重要な役割を果たす。ある種のもはヒトや動植物に病原性を示す」（広辞苑，第7版）

上記のような生物の定義を参考にして、本研究では、「生物」は動物・植物・菌類・細菌、ヒトを示すこととする。

生物は、しばしば「群れ」を形成し、生活するとともに、他者、他物に影響を与える。細菌は少数から数を増して「群れ」に増殖すると動植物や人に死をもたらすことがある。

生物は、同じ種、同じ系のものが集まり、「群れ」を作り、「社会」をなし、自律的な個体が環境や都度の状況に応じて全体としては秩序だった行動をする。そして、ある世代の秩序だった社会を築き、世代交代をしていく。こうした生物の行動は自己組織化と言われる。生物は置かれた環境の中で与えられる情報に対する反応として行動を起こし、個体相互に作用を及ぼす。このような自発的で、間接的な協調を行うのである。

後述するが、ヒトは一人では大きな力を持たないが、多数が集まり「群れ」を成すと、他者の行動や生活に大きく影響することがある。企業組織の中で従業員によって「群れ」が形成されると、企業組織の部分や、ある階層における意思決定に影響を与える。「群れ」が、取締役や部長など高い職位のメンバーによって形成されれば、企業組織経営上の意思決定にまで影響を与える。「群れ」は本来、自ら属する企業組織の繁栄、または衰亡からの脱却のために、工夫、発案、提言、行動などを行おうとするのであるが、「群れ」が企業組織の干渉（外圧）を受け、また他の「群れ」と対立し、対抗する状況にいたったときには、「群れ」は企業組織のための「群れ」から、「群れの（利益の）ための群れ」に変容する。変容した「群れ」は、自らの存在を確保しようとし、自らの主張や提言を強弁しようとする。変容した「群れ」の提言や行動は、本来は属する企業組織のための「性善」なものであったにもかかわらず、自らの利益のためのものに変化し、企業組織に悪しき影響を与えてさらに衰亡に追い込むことさえあるのである。

2. 2. 1. 動物の「群れ」の発生

動物の「群れ」はなぜ発生するのだろうか。『群れの科学』（小沢,1991年）はその理由を次のように説明している。その理由は、四つである。すなわち、①警戒効率が増加し、安全性が増大する、捕食者への警戒と摂餌の分担効率の増加が見られる、②「群れ」（集団）の健全性の保持、すなわち、捕食者から強いもの（強い遺伝子）が逃げて生き延びる、③配偶者の選択に幅が生まれる、④生存のためのさまざまな学習の機会が増大する、という理由である。（小沢,1991年,p7）よりわかりやすく言えば、①個体で行うよりも「群れ」になっ

て警戒行動を行えば、捕食者に対する警戒を分担することができ、また警戒とともに摂餌行動を分担することもできる。そのため、「群れ」の警戒効率と安全性は格段に改善される。

②個体で生きるよりも「群れ」を成せば、捕食者に襲われたときに、捕食者から、強い者、つまり強い遺伝子を持つ者が逃げおおせることができ、生き延びて「群れ」を維持し、「群れ」はより強い遺伝子を持つ者が形成して行けるようになる。「群れ」の健全性が確保されるのである。③個体は「群れ」の一員となれば、配偶者として選ぶ対象個体の幅（数）は大きく（多く）なり、強い個体を選択して強いもの同士がペアとなって「群れ」の健全性や強さを保持できる。④捕食者に対する安全対策や行動、摂餌、巣の発見や構築、繁殖などについて、個体で生きるなかで得られるよりも「群れ」の中にいることによって得られる情報ははるかに大きくなる。多くの情報を学習する機会が格段に大きくなるのである。

2. 2. 2. 動物の「群れ」をまとめる手段

個体が集合体となった「群れ」では、それをまとめる手段はさまざまであるが、ミツバチでは、女王ハチが他のハチにフェロモンを口移しで与えることによって行われる。チャバネゴキブリでは、集合フェロモンの分泌による。トノサマバツタでも、フェロモンの分泌が行われる。バツタが通常生きる孤独相から群生相に相転移するのは、バツタの個体数がある限界に達し、バツタ同士の物理的接触が生じると、セロトニンというフェロモンを分泌し、群生相となり、その一方でバツタ同士は共食いを防ごうとするのである。（小沢,1991年,p28）

2. 2. 3. 動物の「群れ」のルールと行動

動物の「群れ」には、組織のような確立した指揮系統はない。しかし種によってそれぞれ特有なルールがある。動物の「群れ」のルールと行動について、『群れのルール』（ミラー,2010年）はさまざまなルールと行動を述べている。

2. 2. 3. 1. アリ

アリは、「社会的昆虫」と言われる。しかし、動物の社会にはヒトの組織のような確立した指揮系統はない。アリの「群れ」（社会）も同様であってヒトの組織のような指揮系統は持たない。アリは、パトローラーと分類されるアリが、巣の周辺をパトロールし終わって巣に帰還すると摂餌に出かけるのだが、パトローラーから何らかの指示を受けてはいない。

またアリの個体が自分は何をすべきか考えて摂餌行動に移るわけでもない。ただシンプルなルールを自然に覚えていて摂餌するのである。すなわち、アリも、アリ以外の様々な生物も、リーダーなどからの指示は受けていないのだが、摂餌そして最短距離での摂餌などの困難な課題を解決する。簡単なルールによって誰も教えず、誰も指示せずに課題を解決するその生物の行動のプロセスを「自己組織化」を行っているという。自己組織化を支えるメカニズムは、第一に、分権的な統制、第二に、分散型の問題解決、第三に、多数相互作用の三つ（ミラー,2010年,p21）である。アリはいかに効率的に餌にたどり着くにはどうすればよいかに努力するが、その選択は個々が行うのであり、個体は初めからどの道をたどべきかを指示されるわけではない。個体はそれぞれに摂餌に成功するまでにたどった道にフェロモンを残す。フェロモンの痕跡、すなわち、餌を得た成功の痕跡である。フェロモン＝成功の痕跡が多いほど、そのアリの個体は他のアリの個体と比較して近道の往復を繰り返したことになる。そのような考えかたが正しいとすれば、フェロモンの痕跡、すなわち成功の痕跡が積み重ねられた頻度が高い道が、アリたちにとって、最も効率的な道であると認識されることになる。フェロモンの痕跡は他のアリを、その摂餌経路を選択するように強く導く効果を持つ。アリたちの行動は外見上統制が取れたものとは思えず、指揮命令によるとも思えず、上記のように分権的な統制であり、分散型の問題解決なのであるが、無数の結果の積み重ねはアリたちの間に相互作用を及ぼすことになる。アリのように単純なルールに従って行動する個体の相互作用が積み重なると、自己組織化が完成し、アリたちの「無秩序が秩序に変わり、新たな何かが出現する」（ミラー,2010年,p41）すなわち、新たな意思決定やアリ社会の構造や方向の変化などが創発されるのである。リーダー不在、指示命令不在の中で、混乱なく、無秩序が秩序に自己組織化されていくアリの社会はなぜか機能してしまうのである。

2. 2. 3. 2. ミツバチ

ミツバチは、新しい巣を見つけ確保するために「群れ」行動を行うが、巣にたどり着く経路を示し命令するリーダーはいない。数百匹の個体がそれぞれに、同時並行的に巣を見つけるために飛翔し、膨大な数の相互作用を他に及ぼしているのである。偵察（テイサツ）バチは飛翔によって得た情報を仲間に表示して意見あわせをするわけではない。仲間を増やそうとして競争し、競争の結果、膨大な情報の中から、ハチの集団（「群れ」）の総意で巣を決定しようとする。ミツバチは知識の多様性を活かして優れた決断を行う。見つけた巣につ

いて、ミツバチは他のミツバチに伝達し、多数の個体の知識の多様性の中から優れた決断をするのである。ミラーは、「群れ」の総意で新しい巣を決定する仕組みについて、「価格の変動が集団の総意によって決まる。株式市場に似ている」（ミラー,2010年,p50）と表現している。このような決断を行うことは、人間が群衆の叡智すなわち「集合知」を活用して優れた決断をするのに似ている。ミツバチはシンプルなルールにより自己組織化し、加えて、知識や情報の多様性、有効的な独立したアイデアの競争による間接的協業、異なる視点の融合による適応的模倣というメカニズムを優れた意思決定に役立てるのである。この意味では、ミツバチの集団が一体となった行動には混乱は生じない。ヒトの場合は、自己組織化ではなく、ヒトが持つ知能によって課題を解決しようとする。ミツバチのように知識の多様性の中から優れた決断を行うというような時間がかかる仕組みを好まず、効率よい決断をするためには集団のなかにプロフェッショナルを加えることを考え付きそうである。ミラーは、このような場合には、プロフェッショナルと一般のメンバーの間に「序列ができる」（ミラー,2010年,p67）という。プロを加えたために「群れ」（集団）はむしろ機能しにくくなる。また、メンバーの資質、能力、知識などに差があると、優れたものは他のメンバーをたよらず集団としてのまとまりを欠いてしまうという。ヒトの知能はアリやミツバチと違って、むしろさまざまな決断への障害を生み出すのである。ミラーは、認知バイアスについて述べている。ヒトは最初に得た情報を重視しようとするアンカリング効果を受けやすいこと、既に誤った意思決定のために使ってしまう、取り戻すことがもはやできないコスト（ sunk・コスト）にこだわること、メンバーの中に入れたプロフェッショナルによる他のメンバーが持つ情報の軽視、プロフェッショナルの独断専行、意思決定への不満や批判、このようなさまざまなバイアスは「知能を持つ」ヒトの決断に負の影響を与えるのである。ヒトにはミツバチのような多様性の中からの優れた決断が得意ではないのかもしれない。ヒトは知能のために自己組織化されることは困難になり、知能によって集団行動を阻害したり、知能によって集団の効率的な行動を自ら破壊してしまうかもしれないのである。

2. 2. 3. 3. シロアリ

シロアリは、アリやミツバチのような個体相互間の情報伝達によるのではなく、「アリ塚」という構造物を通じて間接的に相互作用を発揮する。アリ塚を作り、「群れ」の生存に最適な構造にし、アリ塚が外敵から脅かされたり、アリ塚の一部が破壊されたときには、自動

的に「間接的協業」によって修復を行うなどの行動を混乱なく行う。これらの行動から、シロアリは「群れ」の維持、生存に最適な構造のアリ塚を構築し、保持し、修復するためには個体は何をなすべきかを知る。それはシロアリのリーダーの指示命令によってではなく、アリ塚という構造物がシロアリに間接的相互作用を与えるのである。このような間接的相互作用、間接的協業が、シロアリを自己組織化に導き、情報の多様性をもたらすのである。（ミラー,2010年,p136）

2. 2. 3. 4. ムクドリ

鳥、例えばムクドリは、特有の行動を行う。集団に属する個体は互いに他の個体をよく見ながら、他のムクドリがどうするのか、ムクドリの集団が何処へ向かうか、他のムクドリがどんな情報を持っているかを示すサインを読み取るのである。このような行動は「適応的模倣」（ミラー,2010年,p176）である。ムクドリがこのように行動するときには、個体の密集度は「群れ」の中心よりも「群れ」の端の方が高い。また、個体は6、7羽の他の個体を認識しながら行動し、個体間の距離は、個体間の絶対的（物理的）距離ではなく個体と個体がどのような関係で配置されるのかという「位相的距離」（ミラー,2010年,p189）すなわち、個体間の相互の位置のバランスを意識するという。そのように行動することによって、例えば、ハヤブサのような外敵に襲われたときにも、集団の個体の密度やバランスが崩れないという結果を生む。ムクドリにおいても「群れ」は単純な相互作用の結果としてバランスが保たれるのである。

2. 2. 3. 5. サカナ

魚は、音や突然の動きなどの波動を認識することによってその行動を変化させる。「群れ」に属するサカナたちは、個体では得られない大量の情報を周囲のサカナたちから得ることが出来る。サカナの「群れ」は全体があたかも一つのセンサーである如く情報を把握し、重要な情報であれば「群れ」の全体に瞬時に伝達し、情報に対する対応の効果を増幅させる。サカナはこのように集団的警戒行動をするのであるが、サカナの「群れ」の形成の理由は、天敵（捕食者）からの防御を最大の理由とする。サカナの「群れ」の先頭は天敵に襲われやすい。従って、サカナは外敵から襲われたときには、ドーナツ型の「群れ」の状態を呈する。ドーナツ型のサカナの「群れ」には先頭に泳ぐサカナは存在しないため天敵（捕食者）に襲われにくいのである。サカナの「群れ」では仲間の動きという刺激が一定限度を超え

ると個体の行動は突如として連鎖反応し、一斉に動きを変える。

ヒトも、他者の行動を真似する傾向がある。自身に十分な情報がないと他者が何を知っているか、どのように行動するのかに強い関心を持つ。そしてヒトの「群れ」の動きに沿って動くことがリスクを防ぐことになる信じている。金融関係の仕事に就くヒトは、自身の業績が悪化したり、みじめな結果になることを避けるために、他者の思考や決断の傾向を知ろうとし、その行動を模倣しようとする。生物は自己組織化、情報の多様性の活用、間接的協業などによって、①警戒効率を増加させ、安全性を増そうとし、②「群れ」の健全性の保持を可能にする、また、③配偶者を幅広く選択できるようにし、さらに、④生存のためのさまざまな学習の機会を増大させるのだが、ヒトは、知能によって、または理性によって、非合理的な行動をしようとする本能や衝動を抑えることが出来る。しかし、その知能または理性は、生物の自動的な危機への対処に比べ、合理的であってもその決断は遅く、一人ひとりが異なり、ときにはカオスを招き寄せるなど、むしろ生物よりも劣る結果を招く恐れがある。

2. 2. 3. 6. バッタ

バッタ、例えばサバクバッタは通常個体で住み、餌を食し、孤独相にある。このようなときのバッタは、ヒトに対してはもちろん、バッタ相互間でも害を与えることはない。しかし、個体の密集度が上昇し臨界点に達したとバッタが認識したとき、バッタは「群れ」となり一体となって行動しようとする群生相に転移する。そのとき、バッタは、バッタの個体間で、相互に害や危険を及ぼすようになる。ヒトも大群衆となると理性を失い、メッカの巡礼の事例のように暴走し、他者を踏みつけ、踏み殺すような想定外で最悪の事態を生み出すことがよく知られている。ミラーによれば、バッタが孤独相から群生相に相転移する臨界点とは60匹だという。(ミラー,2010年,p251) また、バッタの孤独相から群生相への変異のきっかけは他の動物とは異なり、物理的接触である。物理的接触とは、あるバッタが偶然に他のバッタに触れるということではなく、より具体的である。あるバッタが他のバッタの後脚の大腿骨に接触すると、その刺激はバッタに敏感な反応を呼び起こす。バッタは接触を認識すると伝達物質であるフェロモン(セロトニン)を分泌し、バッタは他のバッタに引き付けられて「群れ」となり行動を共にするようになる。ただ、「群れ」になったバッタは「群れ」のために協働するわけではない。バッタの個体は自分のためだけに行動し、その行動はどのようなものであるかと言えば、目の前のバッタを食おうとし、

背後のバッタに食われないようにする。つまり共食いを避けるための行動を取るのである。バッタは「共食い」という習性を持つことから、バッタは後脚の大腿骨への接触は極めて鋭敏な感触をバッタに呼び起すのである。(ミラー,2010年,p252)

2. 2. 4. 自己組織化

自己組織化とは、ある簡単な要素から、自発的に複雑なシステムが組み上がることをいう。種子から植物が成長することや、人間社会における秩序の形成なども、広い意味での自己組織化とみなすことができるだろう。ハーケンは、『自然の造形と社会の秩序』(ハーケン,高木隆司訳,1985年)の中で、生物が「生存競争からまぬがれ、(中略)それぞれ専門の特技をもっていて、他に競争相手がいないために(そのようなときには;筆者注)皆が適者なのである」(ハーケン,1985年,p87)と言っているが、自己組織化された生物は他に優れた行動と結果をもたらすための「規則」に従って生きているのである。また、ハーケンは、秩序形成には、個々の構成要素の協同作業が重要であるとしているが、秩序を形成する法則は、「外からの制御なしに動く一種の自動制御の機構である」(ハーケン,1985年,p13)と述べている。自己組織化とは、アリの集餌、ミツバチの巣の発見、シロアリの営巣、ムクドリ of 相互行動の模倣、サカナの捕食者回避、バッタの共食い防止などに見られる自動制御ともいえるのである。

昆虫、鳥、魚など「群れ」にいる個体は、集団を最大限に利用するための規則に従うことが必要になる。しかし、その規則は単純なものであり、単純な規則が複雑なパターンを生み出すのである。

社会的昆虫の中で、シロアリの集団行動は特徴的である。シロアリは数百万匹が集まって生活し一大建造物であるアリ塚を建造する。無数のシロアリは多量の酸素を消費する。また、食料とする菌類を巣の中で栽培し、菌類はシロアリの5倍もの酸素を消費するという。酸素の供給と二酸化炭素の排出が必要となり、アリ塚には酸素と二酸化炭素の出し入れの仕組みを必要とする。アリ塚には柱、壁、通路、女王の住まいなどが構築されるが、その材料は土塊(つちくれ)である。シロアリは土に唾液を混ぜて粘着させる。唾液にはセメントフェロモンが含まれており、フェロモンは次々に働くシロアリを招き寄せる。シロアリの自己組織化は限られた情報により、またリーダーの指揮命令を受けることなく優れた集団活動を可能にする。そして、土に唾液を混ぜ、フェロモンによってワーカーを招き寄せ、土を盛り上げていくという単純な行動が、無数のシロアリによって行われると、柱や

壁や通路、女王の住まいが自然に出来上がっていく。

個体では不可能なことを、「群れ」の中にいけば可能にする知能を群知能（スウォーム・インテリジェンス）という。ミツバチが「群れ」によって新しい巣を見つけ出すという知能、アリが餌まで最短距離でアクセスするための知能などがその例である。このような「群れ」には個体の知能や個体が得た情報に基づいて、他の個体に指示し命令するリーダーは存在しない。「群れ」にいる個体の行動はさまざまであり、単純な規則に従って行動し、自己組織化がやがて無秩序から秩序を形づくるのである。

フィッシャーは『群れはなぜ同じ方向を目指すのか？ 群知能と意思決定の科学』（フィッシャー,2012年）の中で、ミラーの所論とは少し違う言葉遣いで、自己組織化について次のように述べている。昆虫、鳥、魚など、「群れ」にいる個体は、集団を最大限に利用するための規則（ルール）に従っている。単純なルールが複雑なパターンを生み出す過程は、自己組織化と呼ばれる。集団が得られる創発特性のなかで、最も重要なもののひとつが群知能（スウォーム・インテリジェンス）であり、これによって「群れ」は個々の成員ではできないような形で問題に対処し、解決することが出来る。「群れ」の行動は、集団の成員間で生じる相互作用の単純なルールから、自然に発生するものである。

群知能は、「群れ」には可能であるが個々の成員だけではできない問題の解決が、「群れ」が持つ群知能によって可能になるのだと考えれば理解できる。群知能を持つ「群れ」にはリーダーは不要であり、中心的な計画もない。単純なルールにより、一体となり、合理的と見える行動を行えることになる。サカナは、捕食者に襲われたとき以外には、正面に見えるサカナの後を追ひ、横にいるサカナと泳ぐ速さをそろえるという二つのルールしかもっていない。

単独で暮らすサバクトビバッタ（沙漠飛蝗）は、仲間が接近することで刺激を受けて神経伝達物質のセロトニンを分泌する。集団はセロトニンによって誘発された、仲間がほしいという衝動によって生み出され、まとまりを保つ。単独で暮らすバッタが群生相に転移するのは、集団の密度が非常に高くなり、1平方メートルあたり80匹ほどになると（ミラーは60匹とっている；筆者注）劇的な転移が急速に生じる。集団内のランダムな運動（無秩序な行動；筆者注）が高度に統一のとれた進軍（秩序ある行動；筆者注）に変化する。イナゴは（バッタ科イナゴは）、正面にいるイナゴについていく、脇にいるイナゴに遅れないようにする、後ろのイナゴとの距離を保つという固有のルールを持っている。筆者は、この点に関してミラーは、バッタが他のバッタの接触に極めて敏感であり、群生相に転移して

からの行動は共食いを恐れるからであるといっており、バッタが感じる恐怖がフィッシャーがいう上記三つの固有のルールを生み出すのだと考える。

2. 2. 5. 生物間の協力

大槻久は著書、『協力と罰の生物学』（大槻,2014年）の中で、生物間では、さまざまところで他者に利益を与える「協力」が行われていると述べている。協力は同種内で、また異種間でも行われている。例を挙げれば以下のようなものがある。

イソギンチャクとクマノミは異種間の協力関係にあり、「共生」（大槻,2014年,p11）の関係を形づくっている。イソギンチャクは、広辞苑第7版によれば、「六放サンゴ亜綱イソギンチャク目の花虫類の総称であり、浅海の岩石などに着生、体は円筒状、上端口盤部の中央に口があり周囲に6の倍数の触手を具える。触手は刺細胞にとみ、水中で開いて魚などの食餌が触れるのを待つ。刺激にあうと体は収縮」と説明されている。イソギンチャクは、その触手にある刺細胞で魚を刺して麻痺させ、捕食する。しかし、クマノミは刺さない。そのためクマノミはイソギンチャクを住み家にすることが多い。一方でイソギンチャクはクマノミが泳ぐことによって無性生殖の機会を増大させ、成長も早くなるというメリットを与えられるという。二者は協力関係にある。前出のハーケンは、前掲書の中で、生物が生存し、種を保存するためには生存競争の中で、「適者」であることが必要だと言っているが、もしも「適者」となれなくとも、「興味ある現象は、異なる生物同士が助け合う共生であろう」（ハーケン,1985年,p87）と述べており、上記のイソギンチャクとクマノミの例はまさにハーケンが注目する共生である。

キイロタマホコリカビ（細胞性粘菌）は個体ではバクテリアを捕食することで増殖するが、十分な餌がない状況になるとおよそ10万個もの個体が集まって「群れ」を形成する。「群れ」はやがて動かなくなり、「子実体（柄）」と呼ばれる多細胞生物となる。個体は「群れ」での生存を選択して「協力」し、膨大な数の個体を犠牲にする。この行動は「利他行動」（大槻,2014年,p21）と呼ばれる協力である。

大型魚に小型魚が群がって寄生虫を除去する行動をとることが見られる。大型魚には寄生虫の他者による除去という利益が生じるが、寄生虫を食べる側もそれによって腹を満たし生きることができる。このような行動は「相利行動」（大槻,2014年,p22）と呼ばれる協力である。

上記は同種、異種の生物間の協力関係であるが、中には、利益のただ乗りをするフリー

ライダーの出現もある。自らは他者に対する協力はせず、一方的に利益を搾取するものであり、このような2種の関係は「寄生」(大槻,2014年,p43)と呼ばれる。ヒトは、利益のただ乗りや一方が他方に与える不利益について、法により、または道徳の観点から、ヒトとヒトの間で罰を与えてこれを防ごうとする。また、ヒトは知能に基いて罰の徹底や効率化をしようとする。その現れは警察官や裁判官である。ヒトを除く生物間のフリーライダーへの罰は、フリーライダーを殺したり、追い払ったり、仲間はずれにするというような過酷な面を見せる。例えば、ホンソメワケベラというサカナでは、フリーライダーに協力を強いる行動をする。セイヨウオオハナマルハチは植物の受粉を助ける協力を行わずに花に穴をあけてただ蜜を吸い、植物の生存を脅かす。ある植物では根粒菌に酵素を与えない行動をし、根粒菌を殺して自らが搾取される関係を強制的に終了させる。大腸菌とファージ(バクテリオファージ)の関係では、大腸菌に寄生して食菌現象を引き起こすファージ(ウイルス)に対して大腸菌が遺伝子を修飾する制限修飾遺伝子によってバクテリオファージを強制的に切り離して、寄生、食菌の脅威を防ぐなどの行動をする。因みにバクテリオファージとは「細菌を喰うの意」(広辞苑第7版)である。もちろん、ヒトが知能に基いて法の規定や道徳の観点からこれに背く違反者に罰を与えるのとは異なり、ヒト以外の生物の罰は、生存の維持、防衛のため自然が徐々に作りだした行為である。

生物が上記のようにフリーライダーとの関係を絶とうとしながら、さまざまな協力関係にあるとき、同種、異種生物間の「群れ」が生まれるが、そのような「群れ」は形成することによって現れるメリットによって生じるのであり、アリやハチのような「群れ」とは異なる「群れ」である。

2. 2. 6. 「群れ」の大きさの調節機能

小沢正昭は、『群れの科学』(小沢,1991年)の中で、「群れ」の大きさの調節機能を述べている。

「群れ」は拡大・増殖するが、縮小、消滅することもある。また、「群れ」の大きさとは拡大すればするほど良いのか、または最適規模とはどのような規模かなどが自然の摂理によって決められていく。動物の「群れ」の縮小と消滅には次のような原因が考えられる。すなわち、第一に、「自然の収容力」の大小である。動物の餌が絶対的に不足すれば「群れ」は縮小、消滅する。餌の不足は、個体の絶対数の増加や、餌をはぐくみ提供する原野や森が荒廃することなどによって生じる。第二に、「群れ」が自ら持つ調節能である。すなわち、

外敵による捕食、同じ種の共食い、巢の不足などの生存拠点の欠落などによって個体の数は調節（増減）される。（小沢,1991年,pp28～30）

植物では、樹冠の大きさが密生度が決まるといわれる。樹木は、樹冠の下に他の樹木の生育を抑える物質を降らせ、自ら密生を防ぐのである。このような植物の他感作用、他感物質は、アレロパシー（allelopathy）（小沢,1991年,p74）と呼ばれる。因みに、アレロパシーとは、「植物の分泌物質や落葉の分解で生じる物質が、他の植物の生育を阻害または助長する作用。他感作用。」（広辞苑第7版）である。

菌は「嫌触現象」（小沢,1991年,p88）を示し、菌の「群れ（集落）」が生育、拡大して他の菌の「群れ（集落）」と接すると、菌の生育が停止する。また菌は、培地などの一定の域において増殖したとき、最大域までいっぱい増殖すると個体の数を急減させる。しかし死滅はしない。（小沢,1991年,p92）

細胞は通常、他の細胞の「群れ」と接触すると増殖を停止するが、接触阻害能力を失った細胞は、カルスと同様な増殖を見せることがある。カルスとは、細胞組織の一部を切り取って無菌培養したときに細胞のかたまりができるが、このかたまりカルスという。癌細胞の増殖はこの例である。

次の第3章では、人の「群れ」の先行研究について述べることとする。

(図表9) さまざまな生物の「群れ」

さまざまな生物の「群れ」

生物の種類		アリ	ミツバチ	シロアリ	ムクドリ	サカナ	バッタ		
生物の群れ	形成の理由	1	警戒効率と安全性の増加	警戒効率と安全性の増加	警戒効率と安全性の増加	警戒効率と安全性の増加	警戒効率と安全性の増加	警戒効率と安全性の増加	
			捕食者警戒と摂餌分担効率化	捕食者警戒と摂餌分担効率化	捕食者警戒と摂餌分担効率化	捕食者警戒と摂餌分担効率化	捕食者警戒と摂餌分担効率化	捕食者警戒と摂餌分担効率化	
		3	集団の健全性の維持	集団の健全性の維持	集団の健全性の維持	集団の健全性の維持	集団の健全性の維持	集団の健全性の維持	集団の健全性の維持
			捕食者から強いものが生き延びる	捕食者から強いものが生き延びる	捕食者から強いものが生き延びる	捕食者から強いものが生き延びる	捕食者から強いものが生き延びる	捕食者から強いものが生き延びる	
		4	配偶者の選択肢の拡大	配偶者の選択肢の拡大	配偶者の選択肢の拡大	配偶者の選択肢の拡大	配偶者の選択肢の拡大	配偶者の選択肢の拡大	
			個体で生きるよりも選ぶ相手が増加する	個体で生きるよりも選ぶ相手が増加する	個体で生きるよりも選ぶ相手が増加する	個体で生きるよりも選ぶ相手が増加する	個体で生きるよりも選ぶ相手が増加する	個体で生きるよりも選ぶ相手が増加する	
		5	学習の機会が増大する	学習の機会が増大する	学習の機会が増大する	学習の機会が増大する	学習の機会が増大する	学習の機会が増大する	
			個体で生きるより情報量が増大する	個体で生きるより情報量が増大する	個体で生きるより情報量が増大する	個体で生きるより情報量が増大する	個体で生きるより情報量が増大する	個体で生きるより情報量が増大する	
		まとめる手段	フェロモン分泌	女王蜂のフェロモンの口移し	蟻塚とセメント・フェロモン	個体相互間の位相的距離維持	情報に対する連鎖反応	セロトニン・フェロモン分泌	
		リーダー	なし	なし	なし	なし	なし	なし	
形成の簡単なルール	フェロモンの痕跡から最短路を決断	情報の蓄積と多様性からの決断	蟻塚の構築と補修という間接的協業	集団個体間のバランスを維持し捕食者に対抗	先頭をなくす円行動で捕食者に対抗	一定の数に達すると群生化し共食い防止			
形成の手法	自己組織化	自己組織化	自己組織化	自己組織化	自己組織化	自己組織化			
	フェロモン痕跡が最多の道を選択	飛翔結果の集積から決断	塚での間接的協業	個体間の位相的位置を保つ	異常情報を瞬時に伝達しドーナツ形に移行	前を追ひ、横と距離を保ち、後ろから喰われない			
規模の調節	餌の絶対量の不足	餌の絶対量の不足	餌の絶対量の不足	餌の絶対量の不足	餌の絶対量の不足	餌の絶対量の不足			
	外的による捕食、共食い、巣の不足	捕食者による捕食	捕食者による捕食	捕食者による捕食	捕食者による捕食	捕食者による捕食			
	自然の変動	天候	天候	天候	天候	天候			
	人や生物による駆除・圧迫	人による駆除	人による駆除	人による駆除	人による駆除	人による駆除			

出典：先行研究を参考にして筆者が作表した。

第3章 ヒトの「群れ」

3. 1. ヒトの「群れ」

ヒトは高い知能を持ち、「群れ」を知能に基いて形成する。高い知能がある故に、ヒトの「群れ」の形成や変容は第2章の昆虫や魚などの生物と異なり簡単ではない。また、行うべきことを自ら否定してしまうこともある。人の「群れ」は複雑である。

アリ、ハチ、シロアリ、バッタなどは単純なルールにより自己組織化を行う。動物の「群れ」は次のような理由によって形成されると既に述べた。すなわち、①警戒効率が増加し、安全性が増大する。②群れの健全性の保持を可能にする。③配偶者の選択に幅が広がる。④学習の機会が増大する。という四つの理由である。植物である樹木は、樹冠の大きさの域を自らの生存のために確保すべく、ある物質を降らせて他の樹木の生育を妨げる。イソギンチャクとクマノミのように共生し、利他の協力を行うものがある。菌は増殖する過程で、増殖した他の菌と触れると増殖を停止する。菌類のキイロタマホコリカビは餌になる十分なバクテリアがないときには子実体（柄）という塊になり、個体を犠牲にして生き延びる。

ヒトも「群れ」を形成するが、上記の生物の「群れ」が簡単なルールに基づいて自己組織化されるのに対して、人は知能によって「群れ」を形成する。その内容は様々であるが、ときには他の生物が自己組織化するのに比べて、知能があるために自ら「群れ」の形成を躊躇し、形成を停止し、「群れ」の形成が妨げられることによって生じる不利益を顧みないなどの行動をとることがある。

以下、人の「群れ」に関する概略を述べることにする。

3. 2. みんなで渡れば怖くない

金融市場で活躍するマネジャーたちは、「みんなで渡れば怖くない（大勢でいれば怖くない＝ Safety in numbers）」の原則にそって行動する傾向がある。彼らの受け取る報酬は成果に基づくものとなるため、彼らの判断や行動は他のマネジャーの判断やその成果に影響される。マネジャーはみじめな結果を残さないように、また、みじめな結果のために、受け取る報酬を押し下げてしまわないように、リスク回避的な行動をとる傾向がある。マネジャーの判断や投資態度は他のマネジャーの「群れ」、特に優れた成果を上げた「群れ」に影響され、逆にある成功したマネジャーが行った判断と行動は、他の「群れ」に波及し影響を

与えることとなる。企業組織の経営では、意思決定において時流に乗るというバンドワゴン効果が生じることがある。金融商品を取り扱うマネジャーは、「群れ」、特に成功する「群れ」の動きに影響されるのである。(Palley,T.I.,1995年)

3. 2. 1. 行動主体

金融市場で行動する行動主体 (agent) は「群れ」の意見を参考にする。行動主体が自身の持つ確信を無視して他者の選択を模倣するとき、情報カスケードが発生することがある。情報カスケードは素早く、概ね適切な意思決定をもたらすのだが、他方情報カスケードは他者に影響を与えて、最終的に全ての群れに誤った意思決定をさせる危険を伴う情報の流れである。

行動主体の選択は、行動主体が依存しようとし、あるいは模倣しようとする「群れ」の判断への確信の程度によって異なる。その選択が二者択一であるときには、行動主体が期待する報酬が最大になりそうな判断を選択する。合理的なバイナリーを選択である。

行動主体が意思決定をするとき認識し、判断の基礎とする情報は必ずしも真実である必要はなく、また情報は常に正しいとは限らない。行動主体は自身の意見への確信よりも、その後続く他者の選択が高い成果を示すのであれば、自身の確信にこだわらずそれを選択する。

行動主体が消費者である場合は、意思決定に影響を与える「群れ」のバイアスに感染しやすい。感染すれば買おうとする商品の正しい価格よりも高い代金を支払ってしまうかもしれない。また、買う必要がないアイテムを思わず買ってしまうかもしれない。また、自分に先立って行動した他者は価値ある情報を与えてくれるかもしれないが、そうではなく、ときには売り手が提供する情報の方がより信憑性を持っているかもしれない。価格を押し上げてしまうそのようなスパイラルは、アイテムに価値がなくても価格を猛烈に押し上げ、動きを増幅させる。消費者の意思決定というものは、かように群れの多数意見に対して感応的であるのである。(Teraji,S.,2003年)

3. 3. 人の「群れ」の知恵

知能にもとづいて形成された「群れ」の知については、プリスキンの『集合知の力、衆愚の畏 人と組織にとって最もすばらしいことは何か』(プリスキン,A.,エリクソン,S.,オット,J. & キャラナン,T.,上原裕美子訳,2010年)に詳しく述べられている。もろ刃の剣であ

る。「集合知」は簡単に「衆愚の罠」に陥ってしまうことがある。集合知は、ともに学び、単独で対応した場合よりも更に賢明かつ優れた結果を生み出す知の力である。しかし、「群れ」は、知と愚行のどちらについても、知らず知らずのうちに「知」に、または「愚行」に移行してしまう可能性を秘めている。「群れ」は、いともやすやすと暴徒に変わり、集団思考に陥り、限られた範囲の理解だけを振りかざして、オリジナリティを失い、解決すべき状況に関与する力まで失うことがある。

「群れ」になると、ヒトはときに互いの意見に耳を傾ける力を失って、全員が危険な状況に陥る恐れがある。例を挙げれば、アメリカのスペースシャトル「チャレンジャー号」の爆発事故がある。打ち上げに際して、関係者は過去の経験から、燃料補助ロケットの密閉用の部品であるオー・リングが、低い気温では耐久性を失って脆弱性を示すことが分かっていたにも関わらず、限界を超えた低い気温のもとで打ち上げることを決断した。その結果、ロケットの爆発を招き多数の人命を失ったのである。このとき関係者の「群れ」は、沈黙する者の集合体（つまりものを言わぬ者たちの集合体）であり、適切な言動を抑圧された雰囲気に関じ込められた集合体（すなわち正しいと思っても、それを言うてはならない雰囲気に関じ込められてしまった集合体）であった。彼らは沈黙し、相互に正しいと信じる意見、すなわち当時の気温では打ち上げを見合わせ、延期すべきであるという意見を言わない集合体に包み込まれてしまっており、沈黙の陰に不安と危惧と警告を秘めていたにもかかわらず具体的な言動をしなかった。そして、表面上では、あたかも慎重協議の上での全員一致の合意が形成された如き「合意の幻想」が生まれていたのである。（プリスキン他,2010年,p176）

プリスキンらは、集合知の本来のありかたについて、次のようにも言っている。「(集合知は)、『単なる頭の良さ』ではなく、またその集団の集合的認識の中から、人類は集団の活動を取り巻く精神的、文化的、組織的な力の中から気づきが生まれ、ふさわしい行動が判断されるのが、集合知のあり方だ」、(プリスキン他,2010年,p53)、そして「ヒトが心を開き、なおかつ自分の思うままにしようとせず、進んでその一部になろうとするとき、集合知は出現する」。(同書,p60)

フィッシャーは、『群れはなぜ同じ方向を目指すのか？ 群知能と意思決定の科学』（フィッシャー,松浦俊輔訳,2012年）の中で、集団の知恵と群知能について、別の言葉で次のように述べている。集団の知恵とは、「集団内にある多様性を利用して問題を解決するもの」であり、群知能とは、「集団内の個体どうしによる局所的な相互作用から創発的に生じる自

然発生現象のことをいう」。(フィッシャー,2012年,p145) 筆者は、ヒトが動物のように種の発現以来の積み重ねに基づく自然発生的な群知能によるのではなく、知能に基づく集合知によりより良い結果を生み出さなければならないと考えるが、プリスキンらによれば、次のように指摘されている。「集合知は、(中略) 個人に触発されたり、個人の行動を反映したりして生まれる」、「集合知は、(中略) 意図的、計画的に引き出したり、コントロールしたりすることはできない」、「意見の相違が生じた際は、傾聴し、共通点を探す。慣習的な知が役に立たないときには、建設的な可能性を探す。集合知を生む最善の方法は、一言で言えば、(一人ひとりのヒトがそのような) スタンスをとることだ」(プリスキン他,2010年,p101)

また、ヒトが「集合知」を生まずに「衆愚」に落ちるのは、個人が突出せず、集団の知恵を探さなくなった時であり、集団の構成員が自分に関係がないことだというスタンスをとり、他と調和せず、自分に都合が良く、自分が知ることだけを取り入れようとするときである。つまり集団が分断され、細分化される時である。それでもなお、チャレンジャー号の打ち上げの決断のときのように、「合意の幻想」があるときに衆愚が実現する。例を挙げれば、宇宙船アポロの電気回線の不具合を飛行士は知っていたが伝達しなかったために三名の飛行士が命を失った例、前述のチャレンジャー号の例などである。筆者は、集団(「群れ」)は一人では持てない力とそれによる結果を生み出すことができ、また、一人の知恵ではなく集合知によるより良い策や結果を得られるのだが、「群れ」の中に階層が生まれ、「合意の幻想」が生じ、また、「群れ」自体が属する企業組織の利益ではなく「群れ」のための利益を志向する集団となったときには、その行動は偏り、「群れ」はむしろ弱体化するのだと考える。

3. 4. ヒトの「群れ」の引き起こす過ち

「群れ」に帰属して得られるいちばん重要な利点は、自分と意見が一致し、自分を理解してくれる人に囲まれていることへの安心感、快適さ、安全という、感情的なメリットを得られることである。

「群れ」は、属する企業組織の繁栄のため、または衰退からの脱却のために最善と信じる提言を行う集団であるが、一歩間違えると、「群れ」自身の考えを支持するものばかり見せようとし、外部との不一致を隠そうとし、直面した外部との不一致のどれをも無視させて、「群れ」の内部から不一致が育つのを抑えるのである。

「群れ」は、自分たちが間違っているという可能性を、自分たちに見えにくくしてしまうには危険なほど有効なものである。「群れ」はどの階層にも、何時でも、いくつでも形成されるものであるから、複数の「群れ」が並存した場合には、「群れ」自身の主張または提言を間違っているとは考えず、正しく最善と確信する傾向が生じる。自身が間違っていると考えるのは不快であるし、正しいと確信して、間違えている可能性は否定したくなる。こうした傾向から「群れ」は自らの確信を常に強弁するようになり、「群れ」の中では集団思考が生じる。

「群れ」のメンバーの全員一致は昔から、不一致なものの排斥、不一致なものの追放、不一致なものへの暴力の行使を通じて実現されてきた。つまり、不一致を防ぎ、不一致を隠し、不一致を排除して「全員一致」を実現するために「群れ」は「力（ときには暴力）」を正義としたということである。このような誤った確信が他の意見を排斥し、追放し、暴力で退け、自説を正当化した例は多い。十字軍、異端審問、優秀な（？）人種の保護（優性保護）、民族主義、全体主義など、そしてそのような傾向を持つさまざまな団体の例である。

ヒトは、そして集団（「群れ」）は、力を持つと、上記のような傾向を持つようになり、また、内部はもちろん外部からも、間違いを指摘するものがいなくなり、ヒトの、または集団の主張を「おっしゃるとおり」と認めてもらえるようになる。

ヒトは、また「群れ」は、「群れ」自身のモデルを正しいモデルと無意識に、ときには意識的に混同する。そして三つの帰結に至り、または陥る。その帰結とは、第一に、「自分の信念は事実に基づいていると思うので、それに反する人々は単に正しい情報に接したことがなく、それ（正しい情報）に接すれば必ず自分の仲間になるだろうと見る」、第二に、「相手が執拗に反対してくるとき、（中略）相手が事実を知っていることは認めるが、それを理解できる頭（思考能力）があることを否定する」、第三に、「相手が（中略）事実を知らないわけではなく、理解できないわけでもなく、わざと背を向けている（道に反している）」と考えること、以上の三つの帰結である。

シュルツは、『まちがっている エラーの心理学 誤りのパラドックス』の中で、上記のような所論を展開している。（シュルツ,K.,松浦俊輔訳,2011年12月）

上記のように考えるとき、企業組織内に生まれる「群れ」はその構成員に大きなメリットや安心感、そして居心地の良さなどを与えるが、同時に危険な過ちへのきっかけを相互に与えかねないことに留意する必要がある。

3. 5. 人の「群れ」と意思決定

バーナードは組織における経営者の役割について広範囲な指摘を行っており、そのすべてが意思決定において重要である。その指摘は、第一に、組織の成立のために伝達、共通目的、貢献意欲の三要素が必要であること、第二に、組織存続のためには貢献と誘因の均衡が必要なこと、第三に、組織の能率は構成員の能率に依存し、特に限界貢献者の能率に依存すること、第四に、組織の経営とリーダーシップには「道德準則」が求められること、以上四つである。

TMT は、企業経営において、これ等すべてを認識し意思決定に反映させなければならない。TMT は、組織の均衡や道德準則に合致した適切な意思決定を行うことが期待されるのであって、組織準則が社会や個人などの道德準則を抑制し、書き換え、抑圧し、服従させるようなことが決してあってはならない。

企業においては、バーナードがいう産業組織などに特徴的な誘因が提供されている。企業は構成員の貢献を獲得し、企業を健全に維持、拡大するためには、企業の貢献者たちを自在に動かし、収益を上げるために働かせるような誘因を提供することが重要である。その誘因とは、報酬、労働（就労）環境、人事労務、職務権限、企業文化、目標達成のための理念や戦略、そして働く者が企業における自身の存在価値を確認できることなどである。企業と構成員の間で誘因の適切性に疑問や対立が生じ、効率性や能率の低下を招きそうなきときには、企業組織は、提供できる原資が許す限りにおいて誘因を改善し、構成員を説得することが重要となる。

企業組織内において、上記の、組織に不可欠である均衡が破れ、また貢献者を動かして組織を存続させるための誘因が適切に提供され、また分配されないときに、満たされない人たちの「群れ」が出現する。ただし、「群れ」は、金銭的な不満だけによって出現するのではなく、企業組織の TMT が最善の活動をしているか否かについて不満を持つことが、「群れ」の出現の大きな要因となる。そして、「群れ」は、TMT に適切な施策を求める提言をし、意思決定に影響を与えようとする。

カリスマが支配する組織においては、構成員はカリスマ的リーダーの理念、戦略を信じて従い、ときには妄信する傾向さえある。そのような傾向にあるときには、構成員は、実際には十分ではないのに、物的誘因以外にも十分な誘因の提供を受けたと納得してしまう可能性がある。しかしそのような組織は極めて希である。

カリスマが支配する組織においては、カリスマをフォローすることが当然であり、自律的に「群れ」を形成しようとする構成員は存在せず、また、「群れ」を形成しようという異端者が生じたとしても、カリスマは、いやフォロワーさえも、「群れ」の形成を許さないであろう。

3. 6. 人の意思決定に影響を与える要因

人の意思決定に影響を与える要因には、「群れ」の形成と提言そして行動のほかに、企業文化、戦略、制度（組織）がある。

企業文化は極めて強力である。企業文化は組織を支配していることさえある。企業文化は、企業の戦略や組織が、環境の変化に応じて変わっていくなかで、企業文化自体も変化し、時間をかけて企業に深く埋め込まれて社員に共有され、その共有は明確な認識がなくとも基本的な前提認識のパターンとなって行く。このような意味でも文化の影響は強く、変えることには困難を伴い、意図的にコントロールしにくいのである。

シャインは、著書『企業文化 生き残りの指針』の中で、「文化とは、グループが対外的課題をこなし、内部の人間関係に対処する中で獲得してきた集団内で共有された暗黙の仮定である。文化は、目に見える行動、儀式、文物、風土、および共有の標榜されている価値観に現れるが、その本質は、共有された暗黙の仮定である」（シャイン, 2004年, P190）と述べているが、企業文化は、構成員を支配し、意思決定に強い影響力を持つ。従って、TMTは常に企業文化に留意し、その影響によって意思決定の適切さを誤らせることがないように努めなければならない。そして企業文化の変革を必要とするときには、速やかに決断しなければ長期的な視野において企業の隆盛と存続を図ることが難しくなる。前述のとおり、文化の変革は極めて困難で力仕事になる。しかし、変革が求められるときには、TMTは決然として企業文化の変革を企図し、組織内に様々な抵抗や制約があっても変革を推進しなければならない。

企業文化は、本来、歴代の経営者によって、企業経営の理念に基づいて脈々と形成されていくものである。企業組織が明確な企業文化の下に運営されるのではなく、自然発生的な合意などが積み重なった組織風土の下にあり、組織風土がぬるま湯（ゆでがえる）的な性格であることは稀ではない。さらに、企業組織の経営者と従業員が、ぬるま湯につかり、居心地のよい組織（湯加減）に安住し、現状の刷新や変革を放置するときには、組織は停滞し衰退を招く恐れがある。カリスマの下では「群れ」は形成されにくいのであるとすでに

述べたが、明確な経営理念と、時間をかけて構築されて定着した企業文化の下では、企業組織の運営は諸規程や内規などに基づいて秩序だてで行われるので、そこでは「群れ」は形成されにくい。逆に、ゆでがえる的な組織風土の下で、秩序だった運営や統制が行われない企業組織では、構成員の自由度（ルール外の行動の許容度や逸脱）は高くなり、「群れ」は容易に形成される余地が生じる。

企業戦略については、ルメルト（ルメルト,R.P.,2012年）は、しっかりした論理構造（カーネル）が必要であると主張するが、この考え方とよく似た概念として、ティシー（ティシー,N.M., & ベニス,W.C.,2009年7月）は、リーダーシップの核心にあるのは決断であり、臨機応変に意思決定を重ねていくプロセスであるとする。そこでは、人事、戦略、危機の三つの領域において、準備、宣言、実行という三つの段階を経てリーダーの決断が下されるのである。リーダーは人間関係、組織、ステーク・ホルダーなどについての的確に把握し、準備を行ったうえで決断し宣言する。ルメルトとティシーの主張において重要な論点は、宣言に加えて具体的行動を設計し、自身と部下が行動することである。行動すること、およびその結果を確認する重要性を強く主張している。ティシーは、行動を伴わず、行動に裏打ちされない意思決定は的確であっても価値はないとする。上記二人のほかにも、フェファー（フェファー,J. & サット,R.I.,2014年）は、知っているだけで行動しなければ意味がないという。十分な情報にもとづいて、十分な検討を行い、どのように優れた意思決定が行われたとしても、行動しなければ何も生まれてはこないのである。

リーダーシップを失った TMT は行動せず、現状を追認し、改革を避け、やってくるかどうかかわからない状況の好転を期待してただ待ち、無為無策に陥ることがある。そのような状況下では、動かない TMT に対して、行うべき施策を提言し、TMT を突き動かそうとする「群れ」が形成される可能性が高まるのである。

制度（組織）の観点については、アセモグルが国家の衰退と繁栄について、著書『国家はなぜ衰退するのか 権力・繁栄・貧困の起源』（アセモグル,D., & ロビンソン,J.A. ,2016年）において制度論を述べている。アセモグルの所論は、国家がなぜ失敗し、衰退するかについてであるが、企業組織の制度（組織）にも通じるものを含んでいる。企業組織の限られた人材が構成する TMT が「権力」を得たのち、権力と「私的利益」両方の確保を図るとき、その経営は全社の利益よりも TMT の利益に偏って「収奪的」となる。TMT は変化を好まず収奪的な意思決定に基づく戦略を構成員に押し付ける。構成員は貢献の効用（成果）のほとんどが、いつも TMT に帰属してしまうことを知れば、改革に努力する意欲を失い、企

業組織は活力を失って衰退に向かう。アセモグルの研究は企業組織の TMT が持つ特質に留意すべきこと、その特質が意思決定に影響を与えており、企業組織の経営が「収奪的」であるという欠陥を露呈しているのであれば、その企業組織の衰退を招く恐れがあることを強く示唆しているのである。

収奪的な企業組織経営が行われ、TMT の利益に偏る経営が行われるときには、TMT は当然自身の利益に影響を及ぼす現状変革を望まない。従って、変革を求めようとする構成員を異端とする。そして表面化した「群れ」であれ、地下に潜った「群れ」であるかにかかわらず、「群れ」の存在を認知した都度、TMT に都合の良い制度を破壊してしまう異端者として、「群れ」への圧迫、異端者の異動、異端者の排除をしようとするだろう。そのような状況下では、組織は衰退し、衰退からの脱出を提言しようとする「群れ」は生み出そうとしても、しかし、形成されにくい。

3. 7. 人の「群れ」の先行研究（まとめ）

人の「群れ」の先行研究について、まとめてみる。人は、自分に十分な情報がないときには、他者の行動を見ようとし、「群れ」の経験から知識を得て、「群れ」に従って行動し、少なくともリスクを最小化しようとする行動を取る。顧客から預かった資金を運用するファンド・マネジャーや、情報を分析し提供する金融アナリストは、自分だけがみじめな成果や実績を残したくないときには、「群れ」と行動をともにしようとする。

メッカの巡礼の例を見ると、人は「群れ」の密度が高まると相互作用を始めている。相互作用は止めようもない群衆の暴走を招き、相互に押し合い、踏みつけ合って多くの人命が失われたりするのである。株式や為替などの金融資産に対する投資家が一旦行動のバランスを失うと、周囲の行動や他の投資家の判断に盲目的に追随するようになり、市場は狂ったように暴走し、多くの人が資産を失う。金融バブルが発生して弾けた（はじけた）例や経済危機は、「群れ」の集団的意思決定の失敗である。（ミラー,2010年）このようなときには、人には理性があり、非合理的な行動を取ることを抑える能力があるにもかかわらず、個々の独立性や多様性、個々の独自の判断といった「群れ」を賢く行動させる要素を消してしまうのである。

人は、自分より他者がうまくやっていたらその真似をしようとする。人の意思決定と行動には、意図しない力（物理的力）と意図した力（社会的力）の双方がかかっている。「群れ」では、双方の力によって動きを生む。どのような行動が最適かは、「群れ」の密度に大

大きく左右される。「群れ」の力は奇跡ではなく、「群れ」の多様性、つまり内部に違いがあるということが重要である。「群れ」の多様性とは次の五つをいう。第一に、知識の多様性、第二に、視点の多様性、第三に、解釈の多様性、第四に、問題解決法（ヒューリスティック）の多様性、第五に、予想モデルの多様性、である。

「群れ」にはカスケード効果が生じることがある。同じ行動をするものが一人、二人から三人、さらに四人と増えていくと、同じ行動をするものの数が急速に高まり、「群れ」が一つの動きをするようになる。例えば、一人のヒトがビルの看板を見上げているとき別の一人がこれに倣い、それを見た他の数名が同じ行動をしたときに、急に人の「群れ」が生まれ、何十人もの人がビルを見上げるといった行動をとるという効果である。また、人は、大まかな経験則に従うことで結論に達することができる。この場合の規則とは「二者択一で選ぶときには、一方しか知らなかったらそちら（知っている方）を選べ」というヒューリスティックである。（フィッシャー,L.,2012年8月）人は手近で、時間がかからず、ストレスが少ない大まかな行動をとるのである。

ミツバチなどの動物は、シンプルなルールによって自己組織化し、知識（情報）の多様性、有効的な独立したアイデアの競争による間接的協業、異なる視点の融合による適応的模倣などを利用して優れた意思決定に役立てる。ヒトも同じであるという。（ミラー,P.,2010年7月）ヒトも、個体よりも「群れ」の力を借りることが便利なので「群れ」を形成する。

「群れ」の情報や、知に依拠し、成功した「群れ」の意思決定を模倣するのも動植物と同じである。

しかし、ヒトには高度な知能があり、思考能力があるために集団の形成や、集団の知や情報に依ることが動植物ほど簡単には進まない。動物のように自己組織化は簡単ではないのである。ヒトは自ら考えるために認知バイアスに影響され、サンク・コストにこだわる畏にはまり、集団思考などに影響される。ヒトはそのため、「群れ」として最適を求めて行動することにおいては、寧ろ、動物に劣るかもしれない。ヒトは、「群れ」で生活するために、協力し、争い、非協力に対しては制裁を行うこともある。協力体制の消滅は「群れ」の分散や消滅を招き、武力での争いさえも辞さない過去もあったのである。

「群れ」には、国家、地方、県、市、町、村のように比較的大規模なヒトのかたまりが形成されたり、より小さな「群れ」として事業集団、企業、事業本部、部、課、チームなどのヒトのかたまりも見られる。このような比較的小さな「群れ」の中には、「群れ」を形成する必要性がなくなったり、「群れ」の共通目的を達成してしまったり、「群れ」の目的が消滅

することなどによって、「群れ」の存続が不要となることもある。

動植物、生物の群れはヒトの群れと異なる。アリ、ハチなどはシンプルなルールにより自己組織化を行うが、ヒトは高度な考える力を持つ点で異なり、考えて群れに加わり、あるいは自ら群れを形成する。修士論文で筆者が述べた大倉商事に生じた「群れ」は、先行研究に述べられた動植物の群れ、ヒトの群れとは異なる群れである。大倉商事という企業の中で、「性善」な動機により、また一人の影響力は小さいという限界の認識から、「群れ」を形成しようとするコア・メンバーは、自分と共通概念に共感し、同調し、協働しようとする仲間を求めて「群れ」を形づくったのである。大倉商事の「群れ」は、他の「群れ」を意識し、その「群れ」の意思決定を模倣し追随するというのではなく、コア・リーダーが仲間を集め、コア・リーダーに共感し、同調し、協働しようとする人たちが、主体的に「群れ」を構成した点で異なっている。

次の「第4章」では、具体的なヒトの「群れ」、すなわち、「烏合の衆」、「Herd」、「企業組織内に生まれる『群れ』」そして「派閥」を例示する。

(図表10) ヒトの「群れ」

ヒトの「群れ」

ヒトの「群れ」	ヒト						
	形成の理由	群れたいという社会性	影響力を持つとする権力志向	他者による自身の存在価値の確認・自信の獲得	共通概念の達成	地位・金銭等の処遇の向上	
	まとめる手段	社会性と知性	集合知				
	集団の特性	リーダーがいないネットワーク型集団	自己組織化によらず知性に基づく主体的形成				
	形成の契機	企業組織の衰退	業績・施策への不満	繁栄または衰亡からの脱却期待	コア・メンバーと共通概念	共感・同調・協働意欲が整うこと	
	階層・時期・数	階層を問わない	時季を選ばない	複数が並存可能			
	出現のための三つの要素	共感	同調	協働意欲			
	多様性	知識の多様性	視点の多様性	解釈の多様性	問題解決手法の多様性	予想モデルの多様性	
	意思決定	遅い	不安定	ヒューリスティック・システム1	集団主義	責任の所在が不明確	
	意思決定に影響を与える要因	戦略	企業文化	制度（組織）			
	規模の調節	誘因と貢献	誘因と貢献	誘因と貢献	誘因と貢献	誘因と貢献	誘因と貢献
リスク	ヒューリスティック	集団主義と無責任	集団思考	バンドワゴン効果	他者への加害		
消滅	共通目的の達成または喪失	相互信頼の喪失	メンバーの利害得失				

出典：先行研究を参考にして筆者が作表した。

第4章 ヒトの「群れ」の例示 「群れ」の三要素、10の特質

4.1. 「群れ」の出現の三つの要素

前第3章でヒトの「群れ」を概説したが、第4章では、具体的例として、四つの「群れ」を取り上げて比較し考察する。

ヒトの「群れ」にはさまざまな形や姿がある。本章では、その中でわかりやすい「群れ」を取り上げることとしたい。

具体的には、「烏合の衆」、他者を模倣する者（Herd = Herding Behavior）、「企業組織内に生まれる『群れ』」、そして「派閥」である。

企業組織内に生まれる「群れ」は、本来「性善」であり、属する企業組織のために最善であると確信する施策や方策を提言しようとする。

「群れ」の出現には、「三つの要素」が必要である。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である。

「群れ」は「組織」ではなく「集団」であり、企業組織の「群れ」に対する意向によって企業組織内の下部組織に再編される可能性を持つ。この段階を筆者は、「前組織的段階」という。「群れ」は自律的にまた主体的に出現するのであって、企業組織の意向や手配によって出現するものではない。上記の出現の三つの要素を考えればわかるように、

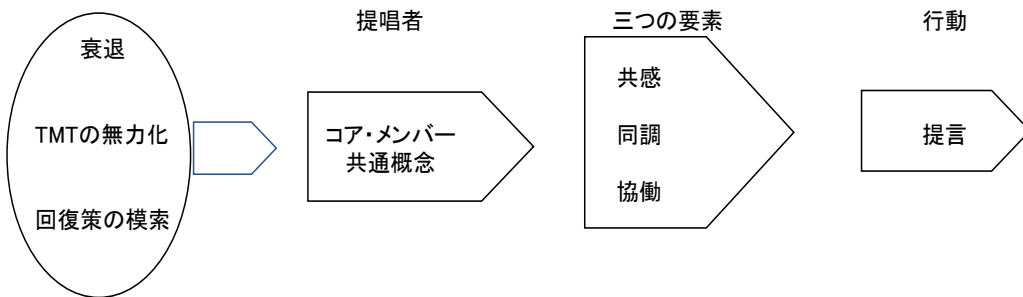
「群れ」は無機質で、また、まったく受け身な「集団」ではなく、企業組織のために生まれて動く「イノベーティブな（有機的な）集団」である。このような「群れ」は、企業組織の中で、いつでも、どのような階層においても、いくつでも出現すると考えられる。そして、「組織」のように明確な「境界」を持たないという大きな特徴を持っている。

「群れ」では、ルール、指揮命令は明確ではなく、メンバー間のコミュニケーションは自由でフラットである。「境界」が明確ではない「群れ」では、メンバーがコア・メンバーから距離が遠くなるほどに「群れ」の外縁に近づくが、「群れ」の外縁部、すなわち「群れ」の「端っこ」では、「群れ」のウチとソトが徐々に明瞭さを欠いて行く。また、コア・メンバーから遠く、「群れ」の外縁に位置するメンバーは、「群れ」のウチにいるのか、それともソトにいるのかさえ定かではなくなる。「群れ」への参加や離脱は自由であ

り、離脱へのペナルティもない。このように「群れ」は出現のための「三つの要素」が求められる以外には、きわめて「やわらかい集団」なのである。

そのような「群れ」も、しかし、細かくその特質を考察するとき、筆者は、上記の三つの要素以外に、一般的な「10の特質」があることに気が付く。以下にその内容を考えてみる。

企業組織内の「群れ」の出現



4. 2. 「群れ」(集団)の一般的な特質

四つの「群れ」を比較対照するためには、次のような特質に着目する。すなわち、第一に、「群れ」形成の主体性、第二に、「群れ」の共通概念(共通目的)、第三に、「群れ」の共通概念に基づく排他性、第四に、「群れ」の硬さ(緊密性)、第五に、「群れ」の内部の伝達(コミュニケーション)、第六に、「群れ」の内部の統制・命令、第七に、責任とペナルティ、第八に、自律分散的意思決定、第九に、「群れ」の共通目的達成への期待、第十に、「群れ」の共通目的達成に伴う金銭的期待である。これらを「群れ」が持つ一般的な「10の特質」と呼び、以下に補足説明する。

「10の特質」が強ければ強いほど「群れ」は硬く、統率がとれ、リーダーが明確化していき、「安定性」を増し、「派閥」や場合によっては「組織」に近づいて行く。

4. 2. 1. 「群れ」形成の主体性

「群れ」の形成には、共通概念(共通目的)や共通の使命を提唱する者が最初に声を上げ、「群れ」が形成されたのちには、その提唱者はコア・メンバーとなる。他のメンバーは、コア・メンバーのいう共通概念に共感し、心理的に共振し、提言と行動そして他のメンバーと同調し、共通概念の実現のために協働するようになる。「共感」、「同調」、「協働意欲」が「群れ」の形成と存続に重要な「三つの要素」となる。動植物の「群れ」は、あ

る簡単なルールによる自己組織化によって形成されるが、人の「群れ」は知能にもとづき、コア・メンバーと共通概念に共感・同調・協働する者によって形成される。従って、ヒトの「群れ」の形成は、自然発生ではなく主体性に基づくことが必要である。共通概念が明確であり、「群れ」の形成の主体性が強い「群れ」は、共通概念の異なる他の「群れ」に対して排他性を持ち、「硬い」「群れ」となる傾向を持つことになる。

4. 2. 2. 「群れ」の共通概念（共通目的）

共通概念（共通目的）は、メンバーが共有する概念であり、達成しようとする目的である。企業組織内に生まれる「群れ」では、属する企業組織の繁栄、または衰亡からの脱却のために最善と考えられる策を話し合い、決定し、提言し、実現のために行動することになる。明瞭でメンバーが都度最善と確信する共通概念は、「群れ」のメンバーの結びつきを硬くし、強い共感、同調、協働を可能にする。

4. 2. 3. 「群れ」の共通概念に基づく排他性

「群れ」は共通概念（共通目的）に共感、同調、協働するものによって形成される。メンバーを結びつけるのは先ず「共通概念（共通目的）」である。共通概念はメンバーが心理的に共振し、共感し、同調し、実現に向けて協働しようとする内容であり、その内容は明確であり、メンバーの確信を伴う内容である。共通概念が強ければ強いほど、「群れ」は硬い「群れ」になる。硬い「群れ」は、メンバーの確信する共通概念と異なる共通概念を持つヒトやヒトの集団、すなわち他の「群れ」に対して排他性を持つことになる。「群れ」は、自身の共通概念に沿うものは受け入れようとし、沿わないものは退けようとする排他性を持つのである。だからといって。「群れ」の「境界」は依然漠としている。

4. 2. 4. 「群れ」の硬さ（緊密性）

「群れ」はヒトの「集団」であり、メンバーが共に考え、共に行動するためにはある緊結剤が作用するはずである。メンバーを緊結し、硬い「群れ」にするには、共通概念（共通目的）が緊結剤として作用する。硬い「群れ」のメンバーを結びつけている緊密性は、「群れ」と他の「群れ」との漠たる「境界」をより明確にし、「群れ」のウチとソトを明確にするはずである。しかし、「群れ」は「やわらかい集団」であり、そのウチとソトをはっきりと分ける「境界」は明確ではない。「境界」が漠とした「群れ」は、その内部に

階層を持たず、指揮命令系統をもたず、メンバーは水平な関係で自由に会話して共通概念の理解や強化そしてその実現を推し進めようとする。「群れ」は「やわらかな」集団であり、その緊密性は本来は強いものではない。

4. 2. 5. 「群れ」の内部の伝達（コミュニケーション）

「群れ」の内部では、メンバー間の階層はなく、職位の上下、年齢の高下、在職期間の長短、学歴、男女の別などにかかわらず、メンバーが自由に、平等に話し合えることが本来の姿である。また、共通概念はもとより、それぞれのメンバーが持っている情報の中で重要と考える内容、それぞれのメンバーが他のメンバーから得たいと考える情報は、メンバー間で分け隔てなく伝達される。それぞれのメンバーは、知るべきことは知り、知らないことは知ることができるように密な伝達（コミュニケーション）が行われるのである。このような「群れ」の内部の良好な伝達は、一方通行ではなく、押し付けでもなく、共通概念の共有を可能にし、共感・同調・協働を促進するのである。

4. 2. 6. 「群れ」の内部の統制・命令

通常ヒトの「集団」が硬くまとまり、期待される役割を果たすには、「集団」の運営に関するルールが定められ、メンバーはそれを守り、ルールが遵守されているかどうかを監視され、必要に応じてルールは更新されていく。しかし、「群れ」にはリーダーはおらず、メンバー間の関係は水平且つ平等であって「やわらかな集団」である。メンバーは自由な伝達（コミュニケーション）を行うことが可能であり、会話を通じて常に共通概念や相互の理解を共有している。メンバーは相互に指揮命令し監視し、強制するのではなく、お互いに最善と考えることを示唆・助言するネットワーク型の関係である。そのような関係を通じて、より良い示唆や助言を数多く行うものが尊重されるようになっていく。しかし、そのような尊重は、指揮命令・監視・強制に繋がるものではなく、メンバーは依然水平で平等な関係を保つ。「群れ」という「やわらかな集団」は、メンバー自身の判断で「群れ」を離脱することがあっても、メンバーの離脱によって「群れ」は消滅するほどの大きな打撃を受けることはないのである。「群れ」はネットワーク型集団であって、自由でやわらかな集団なのである。

「群れ」のメンバーは、何時でも、どの階層に属していても、何人でも「群れ」に参加し、また離脱することができる。参加は、共通概念に対する共感・同調・協働意欲の「三

つの要素」を満たせば足り、他のメンバーによって参加の可否を選定されることはない。参加したいと欲すれば、参加できるのである。また、離脱は、他のメンバーにとって想定内の行動である。

4. 2. 7. 責任とペナルティ

「群れ」からの離脱は、共通概念が達成されたとき、共通概念やそれを提唱するコア・メンバーに対する共感が失われたとき、「群れ」への参加が自己の利益に反するようになったとき、企業組織内に生まれる「群れ」であれば企業組織または上部の階層から外圧を受けてメンバーが「群れ」にとどまるのが適切ではないと判断したときなどに突然生じる。しかし、公式組織でも非公式組織でもないヒトの集まりである「群れ」においては、メンバーの離脱は想定内のことがらである。また、ネットワーク型集団である「群れ」は、そもそもリーダーやルールによって指揮命令されるものではなく、あるメンバーの貢献について、他のメンバーから十分ではないと認知されても、個人の責任が問われ、ペナルティが課せられることは考えにくい「集団」である。

ただし、「群れ」にはさまざまな「群れ」があり、本章冒頭に示したように、「鳥合の衆」、「Herd」、「企業組織内に生まれる『群れ』」、そして「派閥」などがある。その中でも「派閥」のように主体性、排他性、硬さ、統制命令、責任とペナルティなどが高いレベルを示す「群れ」においては、メンバーの離脱は、離脱するメンバーの将来に悪い影響を及ぼすことがあるのではないかと考えられる。

例えば、政党や宗派のように主体性が高く、排他性も高く、他の「群れ」との対立や相克をためらわない「派閥」においては、「群れ」への参加は「群れ」へのコミットメントを伴い、責任を生む。メンバーは離脱者に対して義務不履行と離脱への強い抵抗感を持つ。もしも、あるメンバーが離脱しようとするときには、離脱によって、政治や宗教の社会での将来の活動環境が明らかに悪化してしまうという恐れがある。

「群れ」では、誰かがメンバーを統制し、命令することはない。メンバーは相互に十分な伝達（コミュニケーション）を受け、自由で水平な会話に基いて共通概念に基いた行動を行う。その集団構造はネットワーク型であって、階層は見られない。また、メンバーは誰かによって評価されたり、規制されることはなく、個々の意見開陳や行動について「群れ」に対する責任を強く問われることはない。「群れ」のメンバーとしての行動について、「群れ」からも所属する組織からも評価され、責任を問われることもない。さらに、

「群れ」や所属する組織からペナルティを受けたり、その後の処遇の悪化を招くこともないものである。

4. 2. 8. 自律分散的意思決定

コア・メンバーによって示された共通概念を知り、共感し、同調し、協働しようとするメンバーたちが自律的に形成した「群れ」は、もちろんコア・メンバーの人物、主張、正当性などの影響を受けることは当然であり、避けることはできないが、メンバー間には階層はなく、「群れ」をマネジするルールもなく、指揮命令を受けず、またメンバーが所属する組織のルールに拘束されることもない。「群れ」は、メンバーとメンバーが自由な会話をし、会話を通じて共通概念を実現するために最善と信じる提言と行動を自ら選択する。「群れ」の意思決定と行動は、ルール、階層、リーダーによって定められたり、強制されたりするのではなく、あくまで自律分散型である。

4. 2. 9. 「群れ」の共通目的達成への期待

「群れ」の外部との「境界」は漠とし、「境界」と思われる「群れ」のウチとソトとの境い目では、何処までが「群れ」なのか、そこにいるメンバーが「群れ」のメンバーなのかどうかも明確でなくなることが多い。しかし、少なくとも「群れ」のコア・メンバーに近い関係にあるメンバーや、「群れ」のソトとの「境界」にはまだ遠く、「中心」に近いメンバーは、共通概念への共感・確信を強く持っている。そして、共通概念（共通目的）の達成について強い願望を持つ。

4. 2. 10. 「群れ」の共通目的達成に伴う金銭的期待

「群れ」は共通概念（共通目的）の達成に対して強い願望を持つが、達成に伴う金銭的な期待を持つことはまれである。共通目的が達成されたときに、「群れ」では、メンバーごとの貢献度を評価して報償が行われることもない。また、貢献したメンバーは、「群れ」が属する組織内で昇進し、報酬が増加するという金銭的な成果を追い求めることもない。「群れ」のメンバーは、コア・メンバーが主張する「共通概念」に対する共感、同調、協働意欲という「群れ」の「三つの要素」に基づいて「群れ」を形成し、ネットワーク型の「集団」として共通概念の実現を期待するのであって、個人的な金銭的メリットを追い求めることはないのである。

ただし、「Herding Behavior」を行う金融商品のディーラーの「群れ」は、自らの努力や、損失の回避や、成功したディーラーの手法や行動を模倣によって成果を生み出すことを目指す。成果を生み出す以上は、昇進や昇給そして賞与の増額などの金銭的期待を持つことが当然である。

4. 3. 典型的な四つの「群れ」

4. 1. では、「群れ」の（形成の）三つの要素について、4. 2. では、「群れ」の一般的な10の特質を述べた。本章4. 3. では、「烏合の衆」、「Herd」、「企業組織内に生まれる『群れ』」、「派閥」の四つの「群れ」を取り上げることとする。四つの「群れ」の特質は、4. 2. で述べた「群れ」の一般的な10の特質以上に、それぞれの特徴的な特質、または特質の組み合わせが認められる。四つの「群れ」については、(図表11)「集団の特質から見た「群れ」の姿」を参照されたい。

4. 3. 1. 烏合の衆

「烏合の衆」は、ただ集まった人の「群れ」である。形成の主体性は薄い。明確な共通目的を持たないため、他者あるいは他の「群れ」に対する排他性は弱い。人と人との間の伝達(コミュニケーション)は不十分で、会話による合意がなされることも稀である。したがって集まった人々は緊密性に欠けており、「硬い群れ」ではない。コア・メンバーがいるわけではなく、集まったものたちが相互に必要な情報を伝達しようとしたり、情報を求めたりしない。「烏合の衆」はルールを持たないし、リーダーの統制命令によって行動するわけではない。達成しようとするのがらは集まったものたちのそれぞれで異なり、金銭的な見返りを求めて動くこともない。

それでは、「烏合の衆」とはどのような「群れ」なのか、その例を挙げる。公共交通機関が何かの原因によって混乱し、大幅なダイヤの乱れが生じて、人々がそのような状況に遭遇したとき、乗客やプラットフォームにいる人々が、交通機関の運営母体や目の前にいる駅のスタッフに対して強い不満を持ち、「集まって騒ぐ」「群れ」が出現することが好例である。人たちは、ダイヤの乱れが解消する見込みの有無の明確化を求め、乱れが解消するまでの想定所要時間を明示するように求め、併せて交通機関の運営主体側から乗客へ謝罪することなどを求めて大いに騒ぐ。しかし「烏合の衆」は、それ以外に確たる共通目的を持っているわけではなく、目的を異にする人たちの対立は存在せず、リーダーはおらず

統一的な指揮命令によって動くわけでもない。ただ騒ぐのである。自らが課題解決の手段や方策を持っているわけでもない。そのような「烏合の衆」では、遅延し、停車していた列車が徐々に動き出すと、騒いでいたものたちは一人、また一人と「烏合の衆」から離脱して、それぞれの判断に基づいて乗車し、目的地へ向かう。口々に声を上げて騒いでいた者たちは、バラバラに行動して姿を消していく。自律分散的な個々の意思決定に基いて集まり騒いだ「烏合の衆」は、混乱した状況の改善や解消という「期待」が達成されると、容易に離散し消滅する。

「烏合の衆」は、「群れ」の形成の主体性、「群れ」の共通概念（共通目的）、「群れ」の共通概念に基づく排他性、「群れ」の硬さ、「群れ」の内部の伝達（コミュニケーション）、「群れ」の内部の統制や命令、責任とペナルティ、「群れ」の共通目的達成に伴う金銭的期待のいずれをも持っておらず、ただ自律分散的意思決定にもとづいて行動し、「群れ」の共通目的である問題の解決への期待の下に動くに過ぎない。その共通目的も、明確ではなく、同じような状況に置かれたヒトたちが同じように考えるであろうという「漠然」とした目的である。また、ひとり一人の「解決」も統一されているわけではなく、それぞれのヒトたちの判断に拠るのである。

「烏合の衆」は、極めてやわらかく、短期的な影響力を持つがその「群れ」は長続きはしない。また、その行動は、ヒトや器物や設備などに損害を与えてもしない限り、「群れ」からも社会からも責任を問われることはない。「烏合の衆」は、急激に大きな「群れ」を形成するが、それだけであり、大きな影響を長期的に及ぼすことはないのである。急激に熱し、膨れ上がる「烏合の衆」は満開になった桜の花びらのごとく散って雲散霧消するのである。「烏合の衆」という「群れ」は、きわめて日本らしい熱しやすく醒めやすい「群れ」なのかもしれない。

4. 3. 2. Herding Behavior（模倣する「群れ」）

Herdは、外国為替、株式、債券などをやり取りする金融市場で活躍する人（ディーラー）に主にみられる「群れ」である。相場に投資する個人が同じような個人と「群れ」を形成することも考えられる。行動主体であるヒトは、常にすべて必要な情報を得て、必ず的確な判断をし、継続的にまた安定的に収益を生み出せるとは限らない。そのため、ヒトは一人では保守的または危険回避的になる傾向を示し、成功者の思考傾向、判断、投資行動を模倣しようとするが多くなる。なぜなら、行動主体は良い投資結果で終わりたい

と欲するからであり、行動主体がプロフェッショナルである場合は、良い結果を出して市場や所属企業組織から評価され、より良い処遇を受けることを期待するからである。このような人々は、自分はプロフェッショナルであり、豊富な情報と経験を持っており、それらを駆使して他者と異なった判断を行うことが可能であり、したがって成功するのに長けていると公言する人が多い。しかし、実際には、十分な収益を得られず、または損失を出し、コストを考慮すれば費用対効果の面で費用が上回り、その結果、自身の地位的なまた経済的処遇の悪化がもたらされることを恐れる被害妄想型の人が多いのである。そのような傾向を持つため、ヒトは、市場の同業者、隣人、職場の同僚などの判断と行動の傾向を常に気に向け、成功者を模倣し、自身のリスクを極小化し、最大ではなくとも安定的な利益を出し、自身の処遇の安定と向上を図ろうとするのである。

Herd は、他者への模倣という行為によって、人たちが直接的に集まるよりも、むしろ間接的な「群れ」を自律的に形成する。コア・メンバーは存在せず、期待する投資結果の達成と金銭的な見返りを期待するという共通目的を持つにすぎない。「群れ」形成の主体性、「群れ」の共通概念に基づく排他性、「群れ」の硬さ、「群れ」の内部の伝達（コミュニケーション）、「群れ」の内部の統制や命令、責任とペナルティの面において極めて弱い「群れ」である。

4. 3. 3. 企業組織内に生まれる「群れ」

本研究の主たる対象とする「群れ」は、企業組織内に形成される「群れ」である。「群れ」は、筆者の修士論文（東京経済大学大学院経営学研究科, 2017年）の中で、大倉商事のTMTの意思決定に影響した要因の一つとして取り上げ、『「群れ」YOモデル』として紹介した。企業組織内に形成される「群れ」とは、本来企業組織のために「性善」な提言を行う人の集まりであると理解される。しかし、企業組織全体を長期的な視野におさめて経営する専門経営者が不足している企業組織では、「群れ」は十分に統御されず、リーダーシップを失ったトップ・マネジメント・チーム（TMT）の意思決定に対して強い影響力を持ちやすくなる。その結果、TMTの意思決定を歪める可能性があると解される。また、「群れ」と「他の群れ」の間で主導権争いが生じたときには、「群れ」は属する企業組織の利益よりも、自らの「群れ」の利益を優先して、「群れの（利益の）ための群れ」に変容して暴走する危険を孕んでいる。

4. 3. 3. 1. 「群れ」の「三つの水準」

「群れ」は置かれた状況によって違う顔を見せる。企業組織内に形成される「群れ」には「三つの水準」があると考えられるのである。その「三つの水準」を中間的に整理すると下記のように解される。

第一の水準にある「群れ」は、自律的に形成され、企業組織の発展あるいは衰退からの脱出のために、「性善」な提言を行い、自ら行動し、TMT の意思決定に影響を与え、望ましい結果をもたらそうとする人の「集団」である。

第二の水準にある「群れ」は、企業組織が発展し拡大する時期にあるときには、好調な業績と将来への希望（期待）に包み込まれて目立たないが、衰退期にあるときには、その提言や行動は弱体化した TMT の意思決定に影響力を持ち、その影響力が目立つようになる人の「集団」である。

第三の水準にある「群れ」は、その提言と影響が、もしも「企業組織にとって不適切な内容」であったとしても、企業組織が発展し拡大する時期にあるときには、好調な業績と将来への希望（期待）に包み込まれて目立たないが、衰退時には混沌とした企業組織をカオスに追い込み、破綻させさえする危険性を持つ人の「集団」である。

このように考えると、筆者の修士論文の事例研究の対象であった「大倉商事に生まれた『群れ』」はまさに第三の水準の「群れ」であったと解される。

4. 3. 3. 2. 企業組織内に生まれる「群れ」の特質

さて、「序章」において提示した仮説にも含まれるが、企業組織内に生まれる「群れ」は、次のような特質を持っている。

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、イノベーティブに行動する「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

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

企業組織に生まれる「群れ」は、「群れ」の形成の主体性、「群れ」の共通概念（共通目的）、「群れ」の共通概念に基づく排他性、「群れ」の硬さ（緊密性）、「群れ」の内部の伝達（コミュニケーション）という特質を備え、自律分散的意思決定のもとに「群れ」の共通目的達成への期待も強い。しかし、「群れ」の内部の統制や命令、責任とペナルティ、そして「群れ」の共通目的達成に伴う金銭的期待は強くみられることはない。企業組織内に生まれる「群れ」については、（図表 1 2）「企業組織内の「群れ」と TMT の関係」を参照されたい。

大倉商事の「群れ」は「性善」であり、同社の繁栄または衰亡からの脱出のために最善と思われる策を提言し、その実現のために行動するものであるはずであった。しかし、衰退期から倒産の危機に瀕した会社では、「群れ」は長期的かつ抜本的な提言を行うことが出来ず、衰亡を表面的に取り繕うために、目先の架空の利益を作り出す方法を提言するなど、「性善」ではなく、むしろ同社を危うくする提言を行ったのである。同社の「群れ」は、O 常務をコア・メンバーとしてその影響を強く受け、同常務の指揮命令下で、財務部、経理部などは硬く結束して行動する傾向があった。そしてその意向に沿わないものたちは社外に出向させるなど、異端の排除が行われた。そして、同社の TMT は「群れ」の提言を受け入れて深刻な業績悪化を糊塗しようとしたため、倒産を速めたのである。

4. 3. 4. 派閥

「派閥」は、共通の目的・思想・理念・目論見を持つ「群れ」である。広辞苑第 7 版によれば、「ある集団の内部で、出身や政党政派や特殊な利益などを中心にして結びついた仲間」である。そして「派閥」は、「群れ」の形成の主体性、「群れ」の共通概念（共通目的）、「群れ」の共通概念に基づく排他性、「群れ」の硬さ（緊密性）、「群れ」の内部の伝達（コミュニケーション）、「群れ」の内部の統制や命令、責任とペナルティ、「群れ」の

共通目的達成への期待、「群れ」の共通目的達成に伴う金銭的期待について、いずれも高いレベルを示す。しかし、自律分散的意思決定と行動のレベルは低い集団である。

「派閥」とは政治においては党派であり、宗教であれば宗派である。「門閥」とは世間で一定の評価を得ている家同士が婚姻を通じて作り出す塊（閥）である。評価が高い大学出身者の同窓の者が互いに結びつき閥をなすのが「学閥」である。茶道や華道などを志すものの集まりのように、同じ目的を持つ人が活動のよりどころとして成す仲間や組織を「社中」という。「会派」とは、例えば国会院内で同じ理念を持つ議員たちが形成する派閥の一種である。「会派」は、党議拘束に縛られるなど、ときには好ましくない行動をとることがある。さらに「派閥」に似て、それ自体として好ましくないものとしては、「秘密結社」、「暴力団」などがあり、「秘密結社」は表面上友愛を旨とするといながら実は特定の目的を持つ人が集まって、その目的に沿わない外部の人や組織を抹殺しようとする。「暴力団」も任侠を自称して弱者を救うというが、事実は異なることが多い。「徒党」も悪事を行うために党（団体）となるのであり、「烏合の衆」とは異なり害を及ぼすことが多い。「派閥」は上記のような特質を持ち、陰謀を通じて権力への野望を持つに至る可能性を持つ。「派閥」は、「群れ」が持つ一般的な 10 の特質について、ほとんどの特質について高いレベルを示す。硬く、「組織」に限りなく近い「群れ」である。

4. 3. 5. カリスマ的リーダーと「群れ」

「カリスマ」の下でもカリスマとフォロワーにより「群れ」が形成される。その「群れ」は、危機や好機に、機を逃さずに自分たちの利益を守り、状況の好転や進捗を図ろうとする。その主体性は高く、排他性においても高いレベルを示し、緊密性も強い。「カリスマ」の求めること、そして命ずることについて「フォロワー」は、全員一致し、盲目的に従う。例えば、「群れ」が戦闘や戦争を遂行する時点においては、敵を撃滅するという共通目的と高い達成期待の下で、極めて高い排他性を有する。フォロワーの自律性は弱く、カリスマとともに「群れ」を形成する主体とはならないが、カリスマの追い求める共通目的は、カリスマによって極めて明瞭に、高い言語能力のもとで伝達されるために、フォロワーによるその理解度は高くなる。カリスマ（または現場のミドルのカリスマ、後述）の下で行動するフォロワーは相互に責任を強く共有するが、その行動は整合性があり、結果に対してペナルティを課されることは稀である。

さて、「独裁」とは、「独断で物事を決めること。また、特定の個人、団体、階級が全権力

を掌握して支配すること」である。(広辞苑第7版)つまり、カリスマの下にあるフォロワーの服従・追従とは異なり、独裁者の下にあっては、メンバー一人ひとりの理念や意思に反することであっても、独裁者からその実行を強いられるのである。従って、独裁者の下では、これを覆そうとして形成される秘密裏の「群れ」の形成は否定できないまでも、積極的な「群れ」の形成は期待できない。

「カリスマ」とは、「語源はギリシャ語であり、非凡な精神力であるとか、奇跡を行い予言をする神賦の能力を意味するが、これを科学的概念として提起し、普遍化したのはドイツの社会学者マックス・ヴェーバーである。彼は『経済と社会』(1921～1922)のなかで、(中略)(カリスマ的支配とは、)日常的なものをこえた非凡な資質に対する畏敬の念に基礎をおく支配関係をいう。ヴェーバーはカリスマ的支配を、『合法的支配』および『伝統的支配』と並ぶ主要な支配類型とした」(ブリタニカ国際大百科事典)

なお、合法的支配とは依法的支配ともいわれ、形式的に正しい手続きで定められた法規により正当化された支配であり、伝統的支配とは伝統や慣習により神聖化された権威(者)による支配をいう。

カリスマ的リーダーは一般人と違い、手の届かない天与のリーダーであり、その才能を信じるフォロワーによって選ばれる。しかし、カリスマ的支配は不安定で一時的なものであり、カリスマの死去または目標達成により途絶える。カリスマはその後、消滅するか、まれに「日常化」や「制度化」によって規則と伝統、または慣習に変化する。ビジネス上もカリスマ的リーダーは出現するが、ヴェーバーが言ったフォロワーにより選ばれ信奉されるリーダーよりも、リーダーと部下という関係であってやや結びつきが弱い。

ちなみに、日常化とは、課題である後継者問題が解決することなどによって伝統化と合理化が行われるのであり、制度化とは、成文化された仕組みによって合理化される場合をいう。

カリスマはこれまでに述べた特徴に加えて、社会的な危機的状況(あるいは人々が危機的状況だと思ふとき)に必要とされるという。J. F.ケネディー、ガンジー、ムッソリーニ、ルーサーキングなどがその例である。ビジネスでは、組織の変革期にカリスマが出現しやすい。

カリスマは偉大な演技者であり、言動によって人を動かす。また、フォロワーは盲信的にリーダーを受け入れる。カリスマは通常議論で他を圧倒する説得力を持っている。

カリスマは絶対的な影響力によって、害を及ぼす恐れもある。カリスマがいう目標には、

目標に正当性があるか、また反社会的でないかなどによって評価は分かれる。また、カリスマは組織のトップ以外にも、組織の活動する現場や軍隊の戦闘を行う現場にも出現する。アメリカ海兵隊では、「士官・下士官のミドルを要（かなめ）とするミドル・アップ・ダウンの自律分散的・相互依存的リーダーシップが縦横無尽に発揮されている。」（野中、『知的機動力の本質 アメリカ海兵隊の組織論的研究』,2017年）。戦闘が行われる現場では、変化の激しい状況において、ミドルのカリスマが戦闘を指揮するのである。

カリスマは戦略ビジョンを掲げる。またビジョンを明確に言い表す。ビジョンの実現の方法、時期なども明確に示す。カリスマは、ビジョンの達成には個人的なリスクやコストを顧みないという態度を見せる。カリスマはフォロワーの同意は求めない。また、指示もしない。カリスマの言動によってフォロワーは彼を信奉し追従（服従）する。このようなことが、カリスマとフォロワーの行動である。

ビジネスにおけるカリスマ的リーダーは、ビジョンや使命に焦点を絞ってフォロワーに明確に表現する。部下、仲間、上司の心にプラス・イメージを植え付け、それを維持させることができる。カリスマは、自分と自分の信念に強い自信を示す。カリスマは、部下に挑戦しがいのある目標を与える。そしてカリスマ自らが部下に手本を示すことができる。カリスマは、部下に信頼させ物事の進捗の経緯を示す。そしてビジョンと使命（感）を高めるような言動を継続する。カリスマは高度の言語能力とともに、言葉に拠らない表現力（例えば、ボディ・ランゲージ）を持つ。などの特徴を備えている。

カリスマは危機的状況に多く表れるという研究が多いが、好機にも出現するという見解を筆者は受け入れたい。部下がカリスマを求めるのは、将来に不安を感じる時が多い。不安が共有されるほうがカリスマを受け入れやすく、部下が自分たちで解決できると考えるときにはカリスマは出現しない。カリスマとフォロワーによって形作られる「群れ」が企業組織の繁栄、または衰亡からの脱却のために出現したとすれば、もたらされる結果には大きな振れがあるとは言えども、強烈な「群れ」となるであろう。

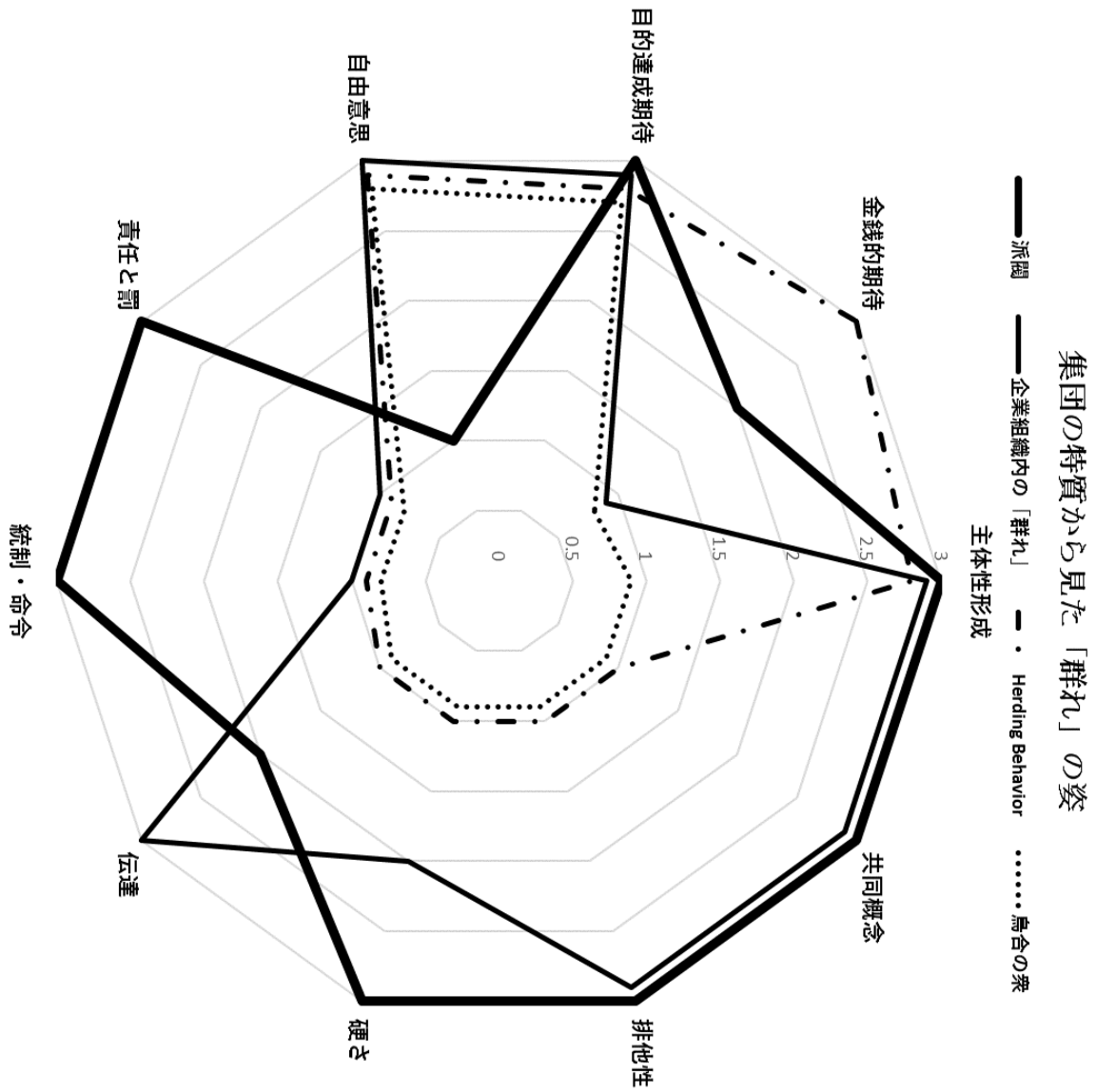
4. 3. 6. 作られた「場」に形成される「群れ」

「群れ」は、基本的に自律的に生まれるものだが、企業組織が、「群れ」が生まれるように、そして有機的な機能を果たすように、あらかじめ手配することによって、他律的または計画的に形成されることもあると考えられる。このような概念が、『「場」の論理とマネジメント』（伊丹,2005年）に述べられている。伊丹がいう「場」の上に集まって機能する

ヒトの集まりは、筆者がいう自律的に生まれる「集団」とは異なるが、企業組織の中に生まれる一つの他律的な「群れ」であると考えられる。

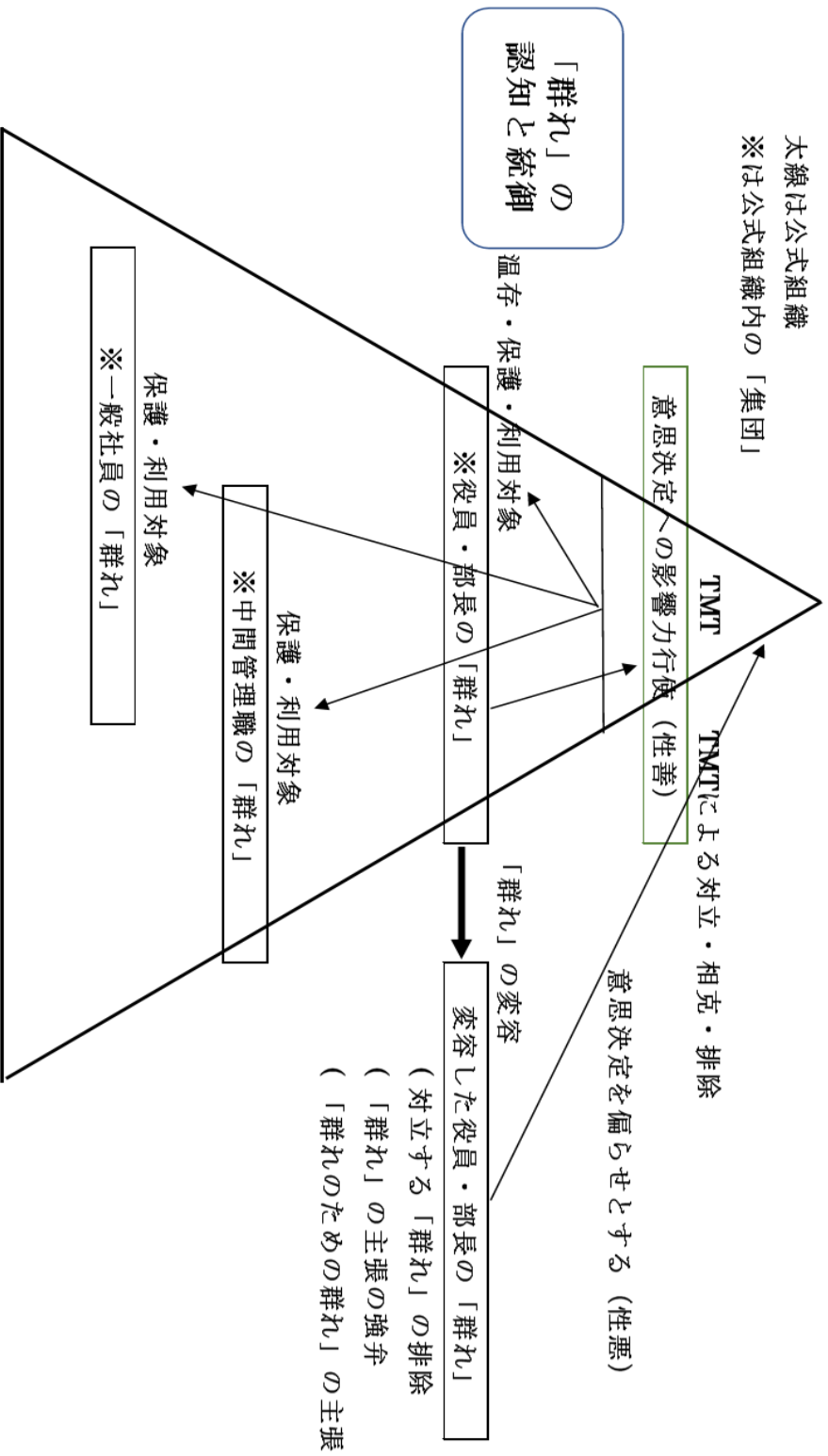
人の「群れ」の変容、組織への再編成、消滅などについては、次の第 5 章において述べることとする。

(図表 1 1) 集団の特質から見た「群れ」の姿



出典：先行研究を参考にして筆者が作表した。

企業組織内の「群れ」とTMTの関係



(図表 1 2) 企業組織内の「群れ」と TMT の関係

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

5. 1. 企業組織内に生まれた「群れ」

前第4章では、具体的なヒトの「群れ」である「烏合の衆」、「Herd」、「派閥」、「企業組織内に生まれた『群れ』」について比較、考察した。第5章では、大倉商事以外の企業組織の中に生まれた「群れ」、特に衰退し衰亡した企業組織の「群れ」の事例について述べることにする。対象に選んだのは、次の5社である。まず、他社に例を見ない「社賓」を中心とした社内に目に見えない権力の「群れ」を築き、TMTの意思決定を狂わせた安宅産業の「群れ」。第二に、創業者ケン・オルセンが技術者を偏重し、過剰なエンパワメントを行ったために、オルセンと技術者の「群れ」が正常な意思決定ができない会社を作りだし、会社を滅ぼしたデジタル・エクイップメント・コーポレーション(DEC)の「群れ」。第三に、スリーダイヤ(三菱)という巨大ブランドのもとで、三菱村型思考の経営者の「群れ」が「権力」を持ち、正常な企業に不可欠なTMTと現場のコミュニケーションを欠落させ、組織の欠陥が会社の衰退を招いて日産自動車の傘下企業になってしまった三菱自動車工業の「群れ」。第四に、社長と、社長に忠誠を誓う「誤った忠誠者」である上層部が「群れ」を成して暴走の限りを尽くし、財テク失敗による損失を隠蔽し、粉飾決算を繰り返したオリンパスの「群れ」。最後に、事業法人本部が「権力」を志向し、同本部から生まれた社長ともの言わぬ取締役の「群れ」が損失を隠蔽し、簿外債務を累増させ、決算粉飾を繰り返した山一証券の「群れ」。以上の5事例である。

5. 2. 安宅産業 — 群れのための群れ —

日本の鉄鋼業は、古くから原材料や製品の流通に商社や問屋を利用していたが、官営八幡製鉄所は、明治30年代から三井、三菱、岩井、安宅を代表的な商社とした。商社は当初から総合的商材を持つ「財閥系」、繊維を商材とする「糸ヘン系」、金属・機械を商材とする「金ヘン系」に大別されるが、安宅産業は典型的な金ヘン商社であった。日本の産業構造の拡大と変化に応じて、糸ヘン系商社は重工業部門に進出して総合化を図り、金ヘン系商社も同様に構造改革をめざした。安宅産業は総合化では後発であり、他社に遅れたが、鉄鋼取引により安定した取引を伸ばしており、石橋をたたいても渡らないといわれた堅実な経営を行っていた。

安宅産業は、1977年10月1日に伊藤忠商事に吸収合併され、3500人の従業員が会社か

ら離散することを余儀なくされた。同社は、元々は「金へん商社」であった。安宅産業の消滅に際して、同社が有したいくつかの商権は伊藤忠商事や大倉商事などの商社が受け継いだ。他社が興味を示さず承継しなかった商権に従事した従業員は当然職場を失うことになったのである。

大倉商事は、自動車産業において当時最優秀な技術と評価されたグリーンソン社の自動車用歯切り盤商権や欧州向けの鉄鋼製品の輸出商権を受け継いだ。両商権ともに優れた商権であったが、特にグリーンソンの自動車用歯切り盤の商権は大倉商事に利益をもたらした。当時の自動車は、動力伝達のために、特に方向を変えるときに左右の車輪に伝わる動力を正確に振り分けるために、精密に削り出したディファレンシャル・ギア（差動装置、または差動歯車）を装備することが不可欠であったが、グリーンソンの歯切り盤は世界で最高の性能を持つといわれていた。

5. 2. 1. 総合化

安宅産業は、総合化の方向性を模索していたが、山陽特殊鋼の会社更生法適用申請や山一証券への日銀特融が発生した 1966 年に、住友銀行の仲介によって、まだ規模が小さく人材が不足していた住友商事との合併の話が進められた。しかし、当時の「社賓」であった安宅英一には長男である昭弥を将来の社長に据えたいとの腹積もりがあり、住友商事との合併はその妨げになると考えて反対した。安宅産業は、合併について社長が決断したにも拘らず、安宅産業の創業者一族の反対によって合併を見送ったのである。安宅産業はやむなく自力で総合化を目指すことになった。商社の総合化には、緻密な事業計画と、想定される様々なリスクに関する危機管理体制の構築が必要である。だが、同社は総合化の手段として売上の急拡大に結び付く石油取引を採用することを決断した。そして、その取引の裏側にある巨大なリスクを軽視したのである。

安宅の TMT は、石油取引が売上増加に直結し、急速に主力商材に育つはずだという「幻想」に惑わされた。当時アメリカの実業家であるジョン・M・シャヒーンは、石油市場で石油メジャーに対抗する一大勢力を築こうとしていた。他方、カナダのニューファンドランド州は、過疎化からの脱出と経済成長を企図していた。相互に自身の権益と名声を得ようとするシャヒーンと州首相であるジョー・スモールウッドは、強く結びつくこととなり、ニューファンドランド島に石油精製事業（Newfoundland Refinery Company;NRC）を展開しようとして、スポンサーを探していた。総合化を急ぐ安宅産業の経営方針は、シャ

ヒーソンの思惑に合致し、安宅産業は石油取引拡大に大きく傾斜していった。その表れとして、安宅産業は1970年にシャヒーソンのタンカー傭船契約を斡旋する商談において1500万ドルの融資を約束することとなった。更に、1973年に安宅産業がNRCの総代理店になるにあたっては、信用状開設という方法による同社宛の融資枠6000万ドルを設定した。また、当時の安宅アメリカ社は、本社に正式に報告することなく、上記信用供与に加えて総代理店契約の補助契約書を締結し、NRCが利益を出し余裕資金が生じたときに返済することを許容する「出世払い」のごとき4200万ドルの無担保融資を約束した。これらの契約は、安宅産業が売上拡大を会社の至上命令と位置付けたために締結されたものだが、安宅産業ではなくNRCのみを利する極めて屈辱的な取引参入であった。

5. 2. 2. 虚業

総合商社の重要な機能は間接金融である。すなわち、商品の供給者と需要者の間に立ち、支払条件と回収条件の差を調整して「早く支払い、遅く受け取る」機能である。商品・商材の供給者は、個別に需要者に売り、個別に代金を回収することを選択すれば、与信リスク、すなわち「商品を先渡しするが、代金は後払いで受け取る」というリスクを自ら負担することになる。しかし、需要者ではなく総合商社に売れば、個別の需要者よりもはるかに大きな信用をもち、高い支払い能力を有する総合商社は間違いなく代金を支払ってくれるはずである。また、需要者は、供給者が提示する支払条件よりもずっと緩やかな支払条件を総合商社から与えてもらえるであろう。要するに、総合商社がその資金調達能力に基づいて、早く支払い、遅く回収するという金融能力を最大限に発揮し、「商社金融」という機能を果たすのである。本来金融機関が果たすべき金融機能ではなく、総合商社が上記の間接金融機能を果たせば、商品の供給者と需要者は満足する。また、金融機関も、供給者や需要者に資金を貸し付けるよりも、発生する与信リスクを総合商社に転嫁することができるので好都合である。総合商社は、金融機関、商品供給者、商品需要者の間でこのような金融機能を提供し、リスクを負うわけであるから、その代わりに取引ごとに一定率の利益（口銭）を受け取ることになる。しかし、このような金の力に頼った取引は、ときには与信リスクを現実化させ、経営を危うくするほどのリスクに膨れ上がる可能性を持つのである。

上記のような総合商社の金融機能は、通常取引においては問題とはならない。しかし、総合商社が石油取引、不動産開発事業、ゴルフ場開発事業などにおいて、商社自身が供給者でも需要者でもなく、買付けるべき商品を選別する能力や販売するノウハウを持たない

にもかかわらず、商社金融という「金の力」によって取引に介入することも事実である。このような「金の力」のみに頼った巨額の取引は、「実業」ではなく、「虚業」であるとも考えられ、ときには解決不能な巨大な規模の不良債権を生み、商社は塩漬けになった債権を抱えて身動きが取れなくなる危険を内包している。

1973年10月にNRCの開所式が開催された。しかし折悪しくその直後に第4次中東戦争が勃発した。中東の原油生産は減少し、1974年に原油価格は4倍に上昇した。中東の安い原油を買い、アメリカやカナダに売るというNRCの事業計画の前提が崩れたのである。安宅アメリカの社長は、日系二世で第二次大戦後の安宅産業の業績不振を立て直し、安宅の救世主と呼ばれた高木重雄であったが、高木は常に大型の商談を指向する傾向があり、安宅アメリカのスタッフは売上拡大を至上命令と考えて、慎重にリスク分析を行うことはしなかった。安宅産業本社でも、担当営業部門はもとよりTMT、管理本部、審査部などが、石油取引に伴い発生する危険の詳細かつ十分な検討を行ったとは考えられない。石油価格の急騰は、たちまちNRCの資金計画に齟齬を来たした。NRCの資金窮迫問題への対策として安宅産業は、与信限度額に石油価格上昇の倍率を乗じて、従前の6000万ドルから4倍の2億4000万ドルに引き上げるという安易な決定を行なった。原油代金は当初NRCから順調に支払われていた。しかし、その支払い原資は前述のNRCとの総代理店契約の補助契約に基づくNRCに対する42百万ドルの融資によって賄われていた。つまり、安宅アメリカはNRCに原油代金決済資金を融資し、その資金によってNRCから代金を回収していたのであり、このような取引の実態と欺瞞を安宅産業本社がどれほど認識していたかは不明である。このような状況では、NRCの資金はすぐに逼迫し枯渇するのは自明であった。

安宅産業がこのような巨大な危険を伴う事業に暴走していることは、住友銀行他の主力銀行がチェックできたはずである。しかし、当時の日本の金融機関は国際化指向の時代であり、巨大な売り上げ規模を持ち、海外取引を推進し、金融機関から巨額の借り入れを行う商社という重要顧客に対する融資については、きわめて甘い与信審査を行っていたというのが実態であった。前述のとおり、安宅産業は、金ヘン商社から総合商社化を急いでおり、住友商事との合併が創業者一族の反対により実現できなくなった後は自社努力による総合化を目指していた。安宅産業にとっては、取引単位が大きく巨額の売上拡大に直結する石油取引はのどから手が出るほどの取引であった。

安宅産業の売上拡大至上主義の経営方針の下では、リスクを伴う取引は石油取引だけにとどまらなかった。大東亜戦争終戦後は、過去には主要産業であったが既に斜陽化してい

た繊維産業への遅れた参入、商社金融機能による不動産事業への投資、そしてゴルフ場建設や盛りを過ぎたボーリング場への進出など、事業危険はいよいよ拡大していった。

当時の安宅産業では、事業投資資金は担当営業本部勘定に分散計上されており、上層部は詳細な実態を知ることはできなかったという。営業本部は TMT やリスク・マネジメント部門の管理が行き届かない立場にあり、専断、独断、そして暴走を繰り返したのである。安宅産業は総合化を急いでおり、リスクがあっても売上至上主義をとった TMT の「群れ」や、そのような経営方針を自分たちの行動を正当化する盾として、リスクを取り、売上拡大に直結する商材に傾斜する営業の「群れ」が生まれていた。安宅産業にはさまざまな「群れ」が生まれて TMT の意思決定にも影響力を持っていたのである。しかし、そのような「群れ」の動きを作りだし、TMT が進めた売上至上主義による総合化への暴走を事実上正当化したのは、「社賓」をコアとする「見えない群れ」であった。

5. 2. 3. 社賓

他の総合商社には見られず、また他の事業分野の各社にもみられない安宅産業の特殊性は「社賓」の存在に現れていた。安宅一族は当時すでに 2%未満の株を保有するにすぎない株主であったが、創業者である安宅弥吉の長男である英一は公式に「社賓」と呼ばれ、社内では「日本橋（に住む創業者一族）」と称されて社内に絶大な影響力を持っていた。この意味では、安宅産業は株主による会社の所有と経営の分離が未だ明確ではなかったのである。「社賓」と称せられる安宅英一は、その影響力に阿る役職員が集まって彼を取り巻き社内に特異なグループ（「群れ」）を形成するコア（元凶）となっていた。その「群れ」は、どの役職員が「群れ」のウチにいるのか、それとも「群れ」のソトにいるのかが、役職員相互間では目に見えない仕組みであったために、「群れ」に属さない役職員は、日本橋の「群れ」に恐怖心を持ち、対立したり意に沿わない行動をすることがないように寄り付かず、「群れ」の動きを牽制することもなかった。このような「目に見えない力」に基づいて「社賓」の「群れ」はますますその影響力を強めていった。「社賓」の意向は、前述の住友商事との合併を反故にするほど、社長を含む TMT の決定や命令に優先する強さを持っていたのである。

経営体質が近代化されていないということは、経営内容が公開されず、企業内諸制度が恣意的な決定と運営を防ぐことができず、また会社が社会の制度や慣習などの変化に即応できないことをいうのであるが、確かに安宅産業の近代化は遅れていた。安宅産業は株式

公開企業ではあったが、安宅一族の意向に経営が左右され、雇用者と被雇用者間の正常な関係を維持する機能を持つ労働組合が結成されていなかった。労働組合の結成は上記特殊グループの存在がこれを妨げており、ようやく労働組合が結成されたのは、安宅産業が衰退し伊藤忠商事による吸収が現実のものとなってからである。

塩田長英は『「安宅産業」の研究 苦悩する総合商社』（塩田,1977年）を書き、安宅産業のみならず総合商社の将来についての研究を行った。塩田は、上掲書の中で、安宅産業の特殊な経営体質について、「人事をはじめ資産の運用や経費支出などの面で恣意的な行為がなされていたというのは、安宅一族を形式的な盾として、自分たちの利益を拡大しようとした経営者や従業員がいたのであろう。安宅ファミリーとはそうした経営者や従業員の集団を総称するものであった」（塩田,1977年,p53）と述べている。社賓とその取り巻きである安宅ファミリーという「群れ」は企業組織よりも創業者やこれに寄り添うグループの利益を守り、会社の暴走を抑止するどころか助長していたのである。

NRC 事業の失敗により致命傷を負い、伊藤忠商事への屈辱的な吸収合併と、他商社への商権譲り渡しを余儀なくされた安宅産業をそれまで率いて来た社長市川政夫は、自主再建を主張する労組に対して終始無責任な発言を繰り返したという。NRC との石油取引を主導し重大な経営危機をもたらした高木重雄前常務（元安宅アメリカ社長）も責任回避的な発言をするにとどまったという。恐らく、自分たちには総合化を含む適切な経営方針があったのだが、日本橋の「群れ」がその方向を曲げてしまったといたったのであろう。塩田は、安宅産業破綻の真の経営責任について、「経営者はいさぎよく辞任することも必要だし、何といわれようと責任を全うするまで努力するということも必要である。安宅の旧経営者はそのどちらも行いえなかった」（塩田,1977年,p151）と述べている。すなわち、安宅産業の TMT は責務を果たさず、意思決定に影響を与えた「社賓」と「群れ」に抗いもせず、あるときには TMT の意思決定を正当化しようとし、失敗を隠蔽し、しかも有効な対策を行って得なかったのである。

5. 2. 4. 「群れ」

安宅産業の消滅は、NRC に代表される総合化路線における明らかな意思決定の失敗によると考えられる。そのような意思決定は、TMT の「群れ」、TMT の「群れ」の動きに沿った営業の「群れ」が生み出した。しかし、同社の消滅に至ったときには、日本橋の「群れ」の影響と責任は大きく取り上げられることはなかった。NRC、繊維産業参入、不動産投資

などはいずれも事業危険が大きい事業であった。事業危険は担当営業部門により手段を尽くして検討され、また分析されるべきであり、NRCについては、担当営業部門はもとより、安宅アメリカのリスク・マネジメントを責務とするスタッフにより検討され、十分に分析されるべきであったことは言うまでもない。また、安宅産業本社においても、売上拡大が会社の至上命令であったとしても、営業部門とは異なり冷徹な事業リスクの検討と分析を行うべき立場である管理本部や審査部門が慎重且つ牽制的な意見を述べ、TMTはそれら意見を参酌し会社の将来を見据えた意思決定をすべきであった。しかし、安宅産業は、総合化のための売上拡大のために、営業部門はもとより管理部門でさえ、ともに十分かつ冷徹なリスク検討と分析を行わず、リスクの防止あるいはリスクの軽減のための意見申述を行わなかったのである。「社賓」とその取り巻きがいかに絶大な権力を持っていたとしても、管理部門が述べるべき意見を述べるべきであったし、述べられたときに、それを意思決定に活かさなかった TMT の責任は軽くなるものではない。

安宅産業の経営の特殊性は、第一に、社賓を中心とする特殊かつ目に見えない「権力」が社内に存在し、TMT や役職員の行動や意思決定を束縛したこと、第二に、創業者一族の利益と株主をはじめとするステーク・ホルダーの利益が混同され、創業者一族の利害が優先されたこと、第三に、創業者一族を盾にして自身の昇進や利益を求める多数の従業員が在籍したこと、第四に、リスク管理体制構築が不十分であり営業部門の暴走を許したこと、第五に、役職員が毅然として自身が正しいと確信する意見を述べる風土が欠落していたこと、第六に、「日本橋」の意向に抵抗しない TMT の劣化と機能不全による意思決定の異常があったことである。このような安宅産業の企業風土と企業組織そして企業戦略の下では、日本橋の「群れ」の影響下にあり、日本橋の「群れ」の意向を隠れ蓑にした TMT は正常な意思決定ができず、意思決定は遅れ、決定した施策の実行は不徹底であり、経営実態や個別事業リスクの実態は明らかにされないまま放置された。組織進化論的に見れば、安宅産業の TMT は「変異」を認知し、「(取捨) 選択」し、取り入れるべき「変異」を「保持」することをしなかった。創業者一族や「群れ」の意向に左右されてしまい、正しく会社を導き、その進路を「転換」し、正していこうとする「進化」のプロセスが停止していた。そして、進化を停止した安宅産業では創業者一族が会社よりも一族の利益を重んじ、創業者一族を盾とした安宅ファミリーという「群れ」も自分たちの利益を重視しようとしたのである。安宅産業の失敗と倒産は、「戦略」の失敗によるものであり、また、同社の「群れ」は明らかに、「群れの(利益の)ための群れ」であった。このような経営の実体は、安宅産業

の TMT の劣化を招き、劣化を高進し、会社を衰退させ、破綻に至らせたのである。

5. 3. DEC — 繁栄志向型の群れ —

デジタル・エキップメント・コーポレーション (DEC) は、1966 年に誕生して隆盛を極め、創業者の一人であるケン・オルセンが築いた強烈な企業文化の下で、1987 年までに世界第 2 位のコンピュータ・メーカーに上り詰めた企業である。しかし繁栄は永くは続かず、企業の成長と拡大とともに経営の硬直化による影響が見られるようになった。すなわち、同社の成功と経営の硬直化は DEC を市場のパラダイム・シフトについて行けない企業にした。DEC は 1988 年から 1992 年の時期に経営が急激に悪化して、1992 年にオルセンが辞任するに至った。その後 DEC は、ダウンサイジングによる再建の努力を行ったが、1998 年にコンパックに売却され、DEC の歴史は閉じられることになった。

シャインの著書である『DEC の興亡』(シャイン,2007) では、成功をおさめた DEC の事業活動に根差す企業文化が役職員に共有されて強固となり、企業文化は社員の暗黙の共有された判断根拠となり、その企業文化は強く経営の意思決定に影響を及ぼし、ときには強烈な企業文化が環境の変化の認識や改革への動きを妨げるようになった。そしてそのような企業文化は、意思決定を誤らせ、最後には DEC を破綻に導いたという同社の事例が述べられている。

5. 3. 1. 企業文化

DEC の文化は、従業員、特に技術者に対して、正しいと思うことは実行してよい、提案者は実行者でもあり推進してよい、などというエンパワーメントが強力に推し進められたことに象徴される。シャインによれば、自由と責任感という両面を備えたエンパワーメントであった、という。このようなエンパワーメントは、DEC の従業員に鍛え上げられたリーダーシップを持たせるに至ったが、他面で、従業員は納得できない命令は実行せずに命令者に突き返して議論することが許された。このような企業文化は、オルセンのリーダーシップの下で、成長期、繁栄期にはきわめて有効に機能したが、やがて大きくなった DEC が、統制のとれた効率的な意思決定システムを保つことを徐々に不可能にして行った。DEC のマネジャーと従業員は、統制のとれた意思決定プロセスというものに価値を認めなかったのである。そのため、適切な時期に行われるべき適切な意思決定は遅延し、価値判断は独善的となった。社内では「消費者に受け入れられる商品」について社内の議論が尽きな

いときは、最終的な判断は市場に任せるというオルセンの姿勢が明確に示されており、このような姿勢は、意思決定のスピードを遅らせ、ときには意思決定の一貫性を欠くことにつながった。このような意思決定は、DECの成長期においては極めて効果的に作用していたため、成長から変化し、業績の減速が目立つようになったときには、逆に迅速果敢な対応のためのスピード感ある意思決定が求められても、効率的なトップ・ダウン方式の決定プロセスに変更することを、もはや不可能にしてしまっていた。DECの企業文化は、最終的にはDECの自滅の原因を、自ら作り出して行ったのである。

5. 3. 2. 金銭的遺伝子

創業者ケン・オルセンは、自分の判断を必要とする特定事項にのみ関与し、技術者の自由な自己責任における行動に期待する経営者であった。シャインによれば、部下に仕事を与え、どのようにその仕事を処理すればよいかを考える自由を部下に与えることこそ、オルセンの経営スタイルの中核をなすものだったという。このような企業文化の下でDECは爆発的な成長を見せ、コンピュータ業界のパラダイム・シフトが生じるまで他の追随を許さなかった。このようなDECの誕生と成長、そして業界を席卷するまでに至った拡大は、オルセンをコアにした技術者の「群れ」が強烈な企業文化を構築し、意思決定を左右したからなのである。

DECが拡大を続けていく中で、1960年代から1970年代にかけてコンピュータ市場が急激に拡大し、技術の成熟とともにカテゴリー・キラーが登場した。業界のパラダイム・シフトが生じたのである。DECの技術者が作り出すような、優れた、高価な、特殊なコンピュータは、必ずしも消費者が求めるものではなく、消費者は、小型で、安価で、相互接続が容易で、そして大量販売が可能なものに変化して行った。誰でも買うことが可能で、誰でも情報を共有し交換し合うことができ、自分でメンテナンスできるようなコンピュータ、すなわちパーソナル・コンピュータ（PC）が、消費者が求めるコンピュータの主流になったのである。しかし、DECの企業文化はこれを拒絶した。後にDECがPCの必要性とその製造販売を受け入れることになっても、IBMよりも高品質の数種のPCを製造販売することによってIBMと対決する姿勢を見せた。DECの企業文化は、シャインがいう「金銭的遺伝子」、すなわち、ビジネスを構築し収益をもたらそうとする経営のためのDNAを欠いていた。DECの文化は、改革を迫られていたのだが、企業文化という免疫要素または触媒の効果は環境変化による影響を中和してしまい、DECは改革を自ら妨げることになった。

DEC は環境変化への対応能力を失ない、オルセンが引退した後、事業の切り売りや大量のレイオフなどのダウンサイジングを経て、コンパックに売却されたのである。DEC を成長させ、反映させるのに強い影響力を与えたオルセンをコアとする「群れ」は、成長と繁栄を実現した後にコアを失い、影響力を失った。DEC に生まれた技術者の「群れ」は「繁栄志向型」であって、強烈な企業文化の下に生まれた「群れ」は、同社が一旦衰退し衰亡するときには、DEC を回復させ、再び繁栄させるために必要な影響力を与える役割と機能を持てなかった。

DEC では、技術至上主義が貫かれ、管理者（特に管理部門）は最後まで技術者よりも軽視され二流の社員とされた。DEC では、設計者自身に製品を製造するかどうかの最終決定をする権限が委譲されていた。「良い製品は何もしなくても売れる」、商品が開発に値するかどうかを判断できるのは設計技師だけであるといった技術至上主義のエンジニア文化が支配していた。エンジニアの文化は経営管理の仕事を見下し、マーケティング活動を見下していた。しかし、シャインがいうとおり、市場の動きは最高の技術または DEC が自明だと考える論理である「良い製品は何もしなくても売れる」などという理屈に沿って動くとは限らないのである。

エンパワーメントの文化の下では、社員は成長期には、オルセンが率いるあたかも大きな家族のような経営の下で、シャインが「機能的親密性」と呼ぶ協働体制があった。すなわち、すべての社員が過去の共同作業の経験からお互いを十分に理解し、そのためお互いの力の合わせ方や互いの調整の仕方を知っており、そして他者の行う事がある程度予測できるという社員同士の協働体制が圧倒的な力を発揮したのである。しかし、会社の規模が大きくなるにつれて、会社運営は混乱していった。

成長期を過ぎて「大きくなってしまった DEC」は、総合的な経営には不可欠なはずである管理部門の存在は相変わらず軽視され、収益をあげようとする金銭的遺伝子は欠落し、また、機能的親密性は失われており、人間的な対面マネジメントができない状態となっていた。DEC の経営に強く見られるエンパワーメントや知識基盤型性格、そして技術至上主義という企業文化は、技術者の「過信」を生み出していた。前述のとおり技術者に商品決定や製造推進までの権限を移譲してしまったこと、その結果 TMT の命令に対する抵抗や無視が強まったこと、例えば、技術者が優れた PC と信じたときには、その PC の生産を技術者が推進してしまうなどの社内の混乱が生じた。混乱を通じて既存の「権力」とは別個の「権力」が社内に形づくられるなど、DEC は制御不能な会社となった。特に重要なのは、

機能的親密性の消失と、「信頼の文化」から「権力の文化」へのシフトであるとシャインはいう。オルセンと TMT は無力になり、DEC は適時適切な意思決定ができなくなったのである。

5. 3. 3. 「群れ」

DEC の「群れ」は、知識基盤型性格を持ち、管理スタッフを蔑視し、技術至上主義であり、儲かるであろう商品よりも、技術者が技術的に良いと思う商品を作りだす傾向があった。そのような傾向の下では、DEC の「群れ」が意思決定に与える影響は自ずから偏っており、極めて強い「繁栄志向型」の「群れ」が生まれていた。しかし、DEC が転換期を迎えて、さらに衰退期に入ったときには、同社の「繁栄志向型の群れ」は「衰亡脱却型の群れ」を兼ねた「双方向型の群れ」となることはできず、自ら衰亡を脱却する人材も育成されていなかったのである。

DEC の転換期は 1988 年ころに到来した。1991 年、1992 年は赤字であり、同年後半にオルセンが突然退任した。経営を受け継いだボブ・パーマーは、不採算事業の売却、レイオフ、管理体制の整備などの改革を行って一時的な業績回復を達成したが、DEC の文化は強烈で固定したものであり、現実の変化を受け入れることができなかった。パーマーの改革は、社員の確立した強烈な企業文化になじむものではなく、社員の士気を低下させ、回復は一時的なものにとどまったのである。

オルセンの強力なリーダーシップの下に成長した DEC は、TMT メンバーの選出にも問題があった。オルセンの意に沿わぬ者、オルセンとともに進もうとしない者は TMT メンバーにはなれなかった。ゴードン・ベル（DEC に 1960～1966 年、1972～1983 年の二度にわたって勤務し、技術部長としてオルセンとともに文化を創り上げ、退職後はカーネギー・メロン大学の講師となってコンピュータ業界に大きな貢献を残したといわれる）のようにオルセンと技術的に議論し、ときには論駁、説得できる人材がいなくなったのである。創業期、成長期、成熟期、衰退期への転換点や、破綻への岐路などでは、TMT による冷徹な状況判断と適切な経営上の意思決定が必要であり、その企業文化は企業組織が存在する状況の違いによって修正されるべきである。しかし、DEC のオルセンが築いた企業文化は最後まで強烈であり、企業文化という免疫剤によって社内外の「変化」や「変異」は中和されて適切に受け止められなかった。変化に対応できない DEC は消滅に向かったのである。DEC は強烈な企業文化が、企業組織の進化を否定し、自ら会社を消滅させたと言えるだろ

う。

ゴードン・ベルは、『DECの興亡』の中で「付録 E 何が起こったのか? : 後書きに代えて」の中の「1992~1998年、DEC最後の時代」という箇所において、次のように述べている。その内容はDECを理解するのに重要であるので、引用する。「1992年、オルセンは辞任し、そして取締役会はボブ・パーマーをCEOとして迎えた。コンピューティングにも成功型事業経営にもまったく経験のない元半導体製造企業の人間にとっては、制御不能な会社はダウンサイジングが一番手っ取り早い対策だった。残念ながら、パーマーはトップ階層に必要なリーダーシップをもたず、コンピューティング市場における古今最大のチャンス、ワールド・ワイド・ウェブ(WWW)の構築ツールを供給するという機会を逃してしまった。コンパックから頂戴した手切れ金(パーマーが受け取った退職慰労金;筆者注)のおかげで、パーマーは最終的に最大の勝者となった。取締役会がそれに続いた。DECの社員、顧客、そして株主は全員、負け組で終わった。DECの首脳陣が、不適切な、誤った知識に基づく決定を下し続けたのは、助言者としてコンサルタントや社外の人間を採用したためだった。むしろ彼らは、社内に目を向けるだけでよかったのだ。DECの有能な社員基盤こそが解決策だった。しかし、リーダー達の誰もそのような賢明さを持ちえず、耳を傾けようとしなかった。DECにはコンピューティング技術に精通し、意欲を備えた精鋭社員が多数揃っており、そのような社員は世界最高級の製品やサービスの設計、製造、販売という目的の下にDECに集結していたはずだった。つまり、最大にして最も致命的だった誤りは、DEC社内の知識資本を頼りにしなかったことであろう」。(シャイン,2007年,pp321~322)以上がDECの衰亡とその原因を示すゴードン・ベルが述べた内容である。技術者、蔑視されていた管理部門やマーケティング部門の社員を問わず、社内の知識資本を頼りにしなかったため、社員はDECのために最善を尽くすという貢献意欲を失ってしまったのである。

オルセンは、事業を起し成長させる能力があったが、転換点を過ぎたDECの回復と衰亡期に再生のための施策を行うという経営者の資質を持たなかった。オルセンに従ってきた経営者たちも企業の衰退を食い止め、再生させる能力を持つはずがなかった。社外から招聘したCEOであるパーマーによりDECは一時的な業績回復を示したが、DECの文化の中で育った社員は意欲を失い、DECは活力を失ってついにはコンパックに売却されて消滅したのである。オルセンと技術者の「群れ」は成長と繁栄を推し進めたが、転換期から衰退に向かい衰亡するDECを再生させる資質と影響力は持たなかった。そしてオルセンと

いうコアを失った従業員は、パーマの造ろうとする新たな企業文化に馴染めず、DECを衰退から脱却させる「双方向型の群れ」にはなれず、もちろんDECを回復させ、再び繁栄させる影響力を持つ新たな「衰亡脱却型の群れ」を作れなかったのである。

5. 4. 三菱自動車工業（実質倒産） — 群れのための群れ —

『不正の迷宮 三菱自動車 スリーダイヤ 転落の20年』（日経ビジネス・日経オートモーティブ・日経トレンドイ他編,2016年9月）では、次のような衰亡の経緯が述べられている。

三菱自動車工業は、1970年に三菱重工業の自動車部門から独立して今に至るカー・メーカーである。同社は、三菱グループの重要会社として三菱重工業、三菱商事、三菱銀行（現三菱UFJ銀行）の継続的な支援によって存続し、業界に一定の地位を築いた。しかし、最近の20年余の間、同社の経営は不安定であり、経営上の課題を乗り越えるためにボルボ、ダイムラーとの提携を行った。三菱自動車工業の世界的な事業展開戦略は、同社独自の戦略というよりも寧ろ、提携先の戦略に左右されてきた。また、同社の頻繁なTMTメンバーの交代に伴う経営方針の相次ぐ変更は会社を迷走させた。

5. 4. 1. 欠陥がある組織構造

その20年の間で、1990年に型式指定審査法規の制定が行われたが、同社は同制定の翌年からリコール隠しを行い、燃費データを改竄するなどの不正を繰り返して、スリーダイヤのブランド・イメージを傷付けた。その結果、財務内容は実質債務超過となるまで悪化して、2016年10月20日の日産自動車による第三者割当増資引き受けを招き、その傘下に組み込まれるという実質倒産状態に至ったのである。

三菱自動車工業は、これまで自主的な経営をしてきたかと問えば、常に、あまりに強大な三菱グループの論理に動かされ、グループ各社間の相互依存体質に染まり、TMTは、自主的な経営よりも寧ろ、グループ内の調整に努力してきた感がある。

このような環境下で、TMTは閉鎖的で独善的な意思決定を行う傾向となり、経営と現場は相互の議論や会話が行われずに遊離し、相互に反発して相互の不信を生んだ。現場はTMTによって指示された「できないこと（できるはずもない燃費の改善などの指示）」を表面上可能とみせかけるため、事実の隠蔽やデータの改竄などの不正に手を染めることになった。TMTの指揮命令に対する現場の適時また適切な反論は行われず、経営者と現場の

相互の調整努力は失われていた。不祥事については、本来機能すべき社内組織による牽制は行われず、不幸にも不祥事が生じてしまったときにいち早く機能すべき、内部通報の仕組みも機能せず、実態は隠蔽された。共通目的を伝達し、共通目的を達成するための協働意欲を生み出し、成果や問題点を相互に通報し合い、問題の解決を話し合うというような適正な社内の伝達（コミュニケーション）は行われていなかったのである。

同社の経営においては、マーケティングは他社に比べて弱く、売れる製品の開発は遅れがちであった。また、手中にある経営資源の配分と効率の実態に合わせて、不要かつ不採算な製品や製造ラインを廃止して、有効な経営資源の配分に転換するというような経営努力は行われなかった。同社は、技術優先型の思考に基づいて市場や顧客を軽視し、開発・製造部門に人員が十分に配備されなかったことから、製品の安全性等の実験パターンを減らしたり、ダブル・スタンダードを容認するという事態を生んだ。健全な収益に結び付けるための、前向きだが慎重な製品開発や製品の安全性の重視、そして問題が発生したときの適時・迅速な対処、問題が解決しないときには発売を延期する決断などが行われたとは言い難い。また、それらを可能にする TMT と現場との適正なコミュニケーションは存在しなかった。その背景には、スリーダイヤというブランドへの驕りや、誤った技術至上主義があったのである。

5. 4. 2. スリーダイヤの驕りと幻想

三菱自動車工業は、「三菱村」の住人であり、『不正の迷宮 三菱自動車』（前掲書,2016年）が最後の財閥と呼ぶ「三菱」の内輪のロジックに左右されていた。同社においては、ルーツである三菱重工出身者は「王族」として行動してプロパー役職員の自主運営を不能にし、三菱重工業、三菱商事、三菱 UFJ 銀行は、同社の累積赤字の処理や債務超過を解消するための対策、そして資金繰りの破綻の防止などの重荷を押し付け合ったが、いずれも抜本的な経営改善には踏み込まなかった。このように、三菱村の論理では、三菱自動車工業の前向きな改革は望めなかったのである。また、同社の TMT と社員の間で、適正な両方向のコミュニケーションが行われない中で、役職員は、三菱グループの重要メンバーである同社は「つぶれはしないという幻想」を抱いていた。三菱村のロジックに左右され、自社の自主的経営努力よりもグループ各社の意向の調整が重視することが継続された。また市場・顧客・マーケティングは軽視され、自社が良いと思う商品ならそれで良いのだとする誤った技術至上主義が見られた。そのような社内環境においては、三菱重工出身の「王族」の

「群れ」が社内を支配し、TMTは常に「高すぎる基準（必要以上に高性能）」の製品を要求し、達成可能かどうかは十分議論されなかった。TMTは現場を軽視し、現場はそのようなTMTとの（無益な）議論を避け、表面上はTMTの指示や要求を遵守していると見せかけた。現場は、表面上では、下達された指示・指定の実現のためにデータの改竄を繰り返し、TMTは実態を把握できなかったのである。三菱村の「群れ」は、三菱自動車の本当の成長や繁栄よりも、「つぶれないはずである」三菱自動車工業の社内での「王族」の地位や「権力」を守ろうとする性格を持っており、「群れ」は同社を衰退や衰亡から脱却させるために最善の提言を行い、影響力を行使しようとする「衰亡脱却型の群れ」になろうとする姿勢を持たなかったのである。

三菱の「誇り（いや、そうではなく驕り）」は、日産自動車による増資引き受けに関する情報開示においても目に付いた。日産自動車は2016年10月20日にホーム・ページで、「日産自動車、三菱自動車株の34%を取得し、アライアンスを強化」と公表してその取組姿勢を明確にしたが、(<https://newsroom.nissan-global.com/releasees/print/161020-01-j>)三菱自動車工業は、同日、同社の広報部が、「第三者割当による新株式発行（日産自動車への第三者割当による新株式の発行）の払込完了のお知らせ」を金融商品取引所規則により適時開示したに過ぎない。そこでは、三菱自動車工業の衰退した実態を無視した誤った誇りと、日産を格下と見る、修正すべき体質（驕り）が相変わらず残っているように見える。

『不正の迷宮 三菱自動車』（前掲書,2016年）の末尾では、歴代社長らへのインタビュー記事の内容が示されている。その詳細の引用を省略するが、記事の内容はおおむね次のような内容であった。①中村裕一社長（在任期間は1989～1995年）は三菱重工業出身。技術至上主義であった。パジェロをヒットさせ営業拡大路線をとった。②川添克彦社長（同1997～2000年）は三菱重工業出身。高級車など不要事業からの撤退を逡巡した。リコール問題の責任をとり辞任した。③エクロート社長（同2002～2004年）はダイムラー・クライスラー出身。技術優先からの脱却を目指したが、現場把握が不十分であり、外部人材を登用して社内モチベーションの低下を招いた。④岡崎洋一郎社長（同2004～2005年）は三菱重工業出身。社内の責任部署不在を指摘した。⑤相川哲郎社長（同2014～2016年）は三菱自動車工業プロパー社長。燃費改竄責任を取り辞任した。⑥西岡喬社長（同2005～2004年）は三菱重工業出身。同社と三菱自動車工業の会長を兼務した。⑦益子修社長（同2005～2014年）は三菱商事出身。拡大路線を否定したが、燃費改竄を防げなかった。などである。

歴代社長は、それぞれ風土改革、自主的経営、技術至上主義からの脱出、社内の適正な伝

達の確立などを提唱したようだが、その姿勢は第三者的であった感がある。

三菱自動車工業は、適正な社内の伝達（コミュニケーション）を欠いた欠陥ある組織が改革されないまま自主的経営に終わりを告げたのである。

5. 4. 3. 「群れ」

三菱自動車工業の不正によるブランド・イメージの喪失、そして同社の衰亡は、経営戦略や意思決定の失敗というよりも、健全に維持されるべき組織を構築できず、制度（組織）の欠陥によってもたらされたのである。そして、上述の歴代社長へのインタビューの内容からもうかがわれるように、三菱重工業などから「舞い降りた王族」によって形成された誰も止めることができない「群れ」は、三菱自動車工業の実情から考えれば、同社を衰退から回復させる「衰亡脱却型の群れ」となるべきところ、残念ながら、「群れの（利益の）ための群れ」となったのである。今後、同社は、日産の影響下に置かれても、その組織上の欠陥を改めることが出来なければ、スリーダイヤの名を用いながら独立会社として日産グループの中心的存在となることは困難となり、日産自動車の一部への再編成（実態的な解体）につながりはしないかという危惧を内包している。

5. 5. オリンパス — 群れのための群れ —

オリンパスは 1985 年頃から財テクを推し進めたが、バブルが崩壊し、投資した株式価格は大きく値下がりし、「この損失は 2003 年ごろには 1176 億円に膨らんだ」という。評価損失は株の取得価額からの下落率が大きければ減損処理会計を強いられるが、「オリンパスは海外のファンドに『飛ばし』を始めた」。ちなみに、「飛ばし」とは値下がりした株式を決算期が異なる企業に一時的に転売したり、または含み損を抱えた株式を決算期の異なる企業に取得価額で一時的に転売したりして、損失を隠蔽してしまう操作である。「この謎はのちの不自然な買収劇とセットで解けることになる」。(安岡,2018年) オリンパスでは、無謀な財テクの結果生じた巨額の損失を隠蔽して、社長は損失発生の責任を表面化させずに「権力」を保持しようとする異常な事件が進んでいった。この事件の内容は、安岡孝司の著書である『企業不正の研究 リスク・マネジメントがなぜ機能しないのか』(安岡, 2018年) および、山口義正の著書『ザ粉飾 暗闘オリンパス事件』(山口,2016年) に詳しく述べられている。

オリンパスは 2011 年の損失計上の先送り発覚と元社長らの刑事責任の追及に対処する

ために経営刷新の必要に迫られ、「新生オリンパス創生に向けた中期ビジョン」を公表して、原点回帰と医療事業の中核化の努力を進めている。

5. 5. 1. 不正と隠蔽

オリンパスは、株式投資の失敗と発生損失を隠蔽するために、海外のファンドに値下がりがりした株を時価ではなく取得価額で売却した。株式投資だけではなく、オリンパスは内外の企業を実質価値よりも高額で買収することを繰り返していた。企業買収は実質資産価値に加えて将来の収益への期待値などを加算して行われるため、買収価額は買収時の対象企業の実質価値よりも通常は高くなる。したがって買収価額と実質資産価値との間には差額が生じ、その差額は「のれん」として資産計上され、数年間で償却されることになる。オリンパスは、海外企業を中心に異常な高額で買収し、短期間のうちに「のれん」を減損処理することを繰り返した。オリンパスは、財テク失敗により発生した損失を「飛ばし」という手法で表面化させずに隠蔽し、経営責任を免れようとした一方で、買収企業が期待通りの成長を達成しないために発生した資産（のれん）の評価損失を、減損会計処理によって処理した。つまり、財テク失敗による損失を企業買収による損失にすり替えたのである。オリンパスはいくつかの企業を、海外ファンドによって意図的に実質価値以上の価額で買収したが、そのような無謀かつ恣意的な買収は、買収対象企業の実質価値以上の対価が支払われたことを意味する。そして、そのような超過支払い金額を還流させることによって、海外ファンドに高値で買わせた株の含み損失を穴埋めしたのかもしれない。問題は、「飛ばし」や海外企業の異常な高値買収について、オリンパス社内で牽制または抑止機能が働かなかったことにある。

不正に関する社内告発は、公益通報者保護法に守られた社内通報制度に従って行われる仕組みになっているのだが、一般的には、通報者が不利益を受けることを完全に防止できず、社内通報制度は十分に機能しないことが多い。社内通報制度が機能しないと考える社員は、やむを得ず社外に外部告発することによって不正を告発する目的を達成できるかもしれない。しかし、社外告発は多くの場合、会社上層部に情報が還流することとなって表面化し、また、機密事項を不正に社外に流出させたとして、告発した社員は守秘義務違反を問われて懲戒処分を受ける危険が高い。社内通報制度も社外告発も企業組織を憂う善意の告発者にとってリスクを伴ない、行うべき告発を逡巡させるのである。

企業組織の不正が牽制され、摘発され、抑止されるには、そもそも稟議制度のように適

正な議論が社内に回付される稟議書などの書類によって行われるような仕組み（ルメルトの言葉を借りれば「論理的構造」）があり、そのような仕組みによって意思決定がなされる組織でなければならない。このように考えれば、最終的に意思決定する経営者（TMT）自体が暴走し、事実を隠蔽し、「権力」を保持しつづけようと画策するような企業では、適正な経営を行うためには致命的な欠陥があると言わざるを得ない。そのような経営のもとでは、リスク・マネジメントの限界を超えてしまっており、リスク・マネジメントは機能し得ないのである。オリンパスでは、「2001年4月にコーポレートセンター（いわゆる本社機能）を設立した。これは複数の本部と統括本部、統括室の上部組織で、総務部、財務部、法務部、人事部、経理部などを所管する」組織であった。（安岡,2018年）社長をはじめ「不正の主要級がコーポレートセンター長と監査室担当役員を兼務していた」。（安岡,2018年）オリンパスでは、リスク・マネジメントは機能しよるがなかったのである。

『ザ粉飾 暗闘オリンパス事件』（山口,2016年）は、日本公社債研究所アナリストと日本経済新聞証券部記者を経て経済ジャーナリストとなった山口義正が、月刊誌 FACTA（ファクタ）を通じてオリンパスの不透明な買収事件を暴いた記事に基づいて著述されており、オリンパス事件の詳細な経過を時系列に記述している。

オリンパスは上述のとおり、社長をコアとし、社長のために動く少数の経営者が「群れ」を作り、暴走し、社内の反対意見を抹殺し、適正な意思決定よりも専断、独断に近い意思決定が行われた会社であった。リスク・マネジメントは失われていたのである。

以下、『ザ粉飾 暗闘オリンパス事件』（山口,2016年）の内容を参考にして、オリンパス事件はなぜ起きたのか、事件の原因はどのように考えるべきなのか、事件を生んだ社長をコアとする「群れ」がどのように影響を与えたのかなどを考察する。なお、事件に関することがらが発生した日付は山口が記載した内容を信頼する。

さて、2009年夏、オリンパス社員某が山口に異常な買収が行われていることを漏らした。上述のとおり本来は社内通報制度により社内告発されるべき内容だが、多くの会社の如く、オリンパスでも社内通報制度による社内告発は個人の犠牲を覚悟しなければならなかった。特に同社においては、不正の元凶である菊川社長が内部通報を受ける側の責任者の立場にあり、社員某は社内告発をすることは到底できず、悶々としながら危険を伴うことを理解した上で、社外への情報提供によって不正解決の糸口を求めざるを得なかったのである。

2011年6月29日のオリンパスの株主総会では、末席執行役員である英国人ウッドフォードが社長に抜擢されて選任され、菊川は会長に退くことを発表した。山口は社員某から、

オリンパスが英国の医療機器会社ジャイラスをおよそ 2100 億円で買収し、更に国内の健康食品販売会社であるヒューマラボと資源リサイクル会社であるアルティス、そして調理容器製造会社 NEWS CHEF の三社を 734 億円で買収した聴取した。三社はいずれも高い成長の見通しがあるとして巨額の買収資金が投下された。また、異常に高い買収手数料が仲介者に支払われたことも知らされ、ヒューマラボ等の買収に関する取締役会資料の写しの提供を受けた。株主総会の開催前に山口は、情報提供者である社員某の名を秘して月刊誌ファクタ名でオリンパスに質問状を送ったが、「必要な情報開示は行われている」という以上の回答はなく、事実上無回答であった。株主総会においても上記の企業買収に関する報告、すなわち、2008 年 3 月にヒューマラボ他三社を 734 億円で買収し、翌年度にほぼ全額を減損会計処理した事実の報告は行われなかった。

2011 年 7 月 20 日のファクタ 8 月号は、「オリンパス『無謀 M&A』 巨額損失の怪」と題して、オリンパスによる無謀な上記三社の買収が行われ、買収直後に減損会計処理がなされたこと、取締役の善良な管理者の義務違反があったこと、三社以外にも 2008 年 2 月に買収した英国医療機器メーカーであるジャイラス社ののれん代償却がオリンパスの財務基盤を危機的状态に追い込んでいることを報じた。しかし、東京証券取引所（東証）はこのような情報に接しても反応を示すことはなく、情報を得た東洋経済やアエラも積極的に報道しコメントすることはしなかった。

2011 年 7 月 31 日にウッドフォード（社長）は旅行中、ファクタの記事を英訳した内容を友人から知らされ驚愕したという。その直後、8 月 2 日にウッドフォードは、ランチ・ミーティングで菊川会長、森財務担当副社長に記事について詰問したが、詳細は説明されなかった。このとき、ウッドフォードは森に、「あなたは誰の為に働いているのか」と質問したが、驚くべきことに森は、私は「(株主のためでも社員のためにもなく菊川さんのために働いている)」と述べたという。(山口,2016 年,p94) オリンパスには、菊川をコアとして、菊川に忠誠を尽くす森副社長などの上級役員が形成する硬い「群れ」が生まれていたのである。

ウッドフォードは、その後も菊川らから詳細な説明を得られず、2011 年 9 月下旬に菊川と森に書簡を送付した。その内容は、会社の行動はすべてのステーク・ホルダーに対して法的責任を伴うのであるから、ウッドフォードはオリンパスの社長として、ファクトが報じたような記事や事実について、詳細に把握する必要がある。よって詳細な説明を求めるといった内容であったという。また、事態の推移から考えて、取締役全員に同書簡のコピー

を送り、オリンパスの監査法人である EY 新日本 (Ernst Young 新日本有限責任監査法人) にもコピーが送付されるよう手配を求めた。

菊川、森からは誠実な回答は行われなかったが、ウッドフォードの継続的な追及によって、菊川らは 9 月 29 日に菊川が最高経営責任者ではない取締役会長になり、ウッドフォードを代表取締役社長 (最高経営責任者) とすることに合意した。(山口,2016 年,p113)

しかし、オリンパスは 2011 年 10 月 14 日の臨時取締役会で全取締役の賛成を得て、突然ウッドフォード社長を解任した。菊川は社長に復帰し、会長を兼任した。9 月 13 日付で菊川はコンプライアンス部門を直轄することになり、前述社内通報制度は完全に機能を失っていた。ウッドフォード解任については、海外メディア (フィナンシャル・タイムズ他) も報道した。また、ウッドフォードは、2011 年 10 月 17 日、英国重大不正捜査局に出頭し、オリンパスが行った企業買収において不正な支出があったことを通報した。英国重大不正捜査局とは、Serious Fraud Office、略称 SFO、重大で複雑な詐欺・汚職事件を捜査して訴追する英国政府の独立機関である。2011 年 10 月 26 日に菊川会長兼社長が辞任し、菊川子飼いの高山専務が社長に昇任したことを報道した。

5. 5. 2. 第三者委員会

2011 年 11 月初にオリンパスは実態調査のために第三者委員会を設置した。その調査報告書は、①第三者委員会報告書 (第三者委員会,2011 年 12 月 6 日)、②調査報告書 (取締役等責任調査委員会,2012 年 1 月 6 日)、③調査報告書 (監査役等責任調査委員会,2012 年 1 月 20 日)、④調査報告書別紙 (電子記録復元,2011 年 12 月 6 日) という膨大なものである。しかし山口は、オリンパス幹部の間では第三者委員会は当事者に都合の良い組成であると評されたといっている。調査報告書等を基礎として、オリンパスの新経営陣は、2012 年に同社ホームページに「信頼回復に向けた 100 日間の記録」(オリンパス CSR レポート 2012 特別版) を公開している。

オリンパスでは、株主代表訴訟の提起を受け、第 2 四半期の決算発表が延期された。週刊朝日は有価証券投資の損失の隠蔽があり、企業買収は株式投資の損失の隠蔽を目的としたなどと報道した。高山社長は、菊川が投資損失の隠蔽を認めたこと、森副社長を解任したこと、投資損失の隠蔽は菊川、森、そして元副社長であり現監査役である山田の三名が中心人物であったことを説明し、事件調査のため第三者委員会を組成したことを公表して、ようやく社外に対して謝罪したのである。

社内にも動きが生じ、2011年11月にオリンパス社員が再生を誓う署名サイトを立ち上げた。菊川体制の下では優遇されて昇進が速かったといわれる新宿本社の在職者は無反応であったというが、それ以外の職場に在職した社員は積極的に参加した。

オリンパスは金融機関に対する説明会を開催し、貸金が損失穴埋めに流用されたことを説明した。金融機関は不正と隠蔽を憤ったが、オリンパスへの融資引き上げをするわけにはいかなかった。

2011年12月6日に第三者委員会が「調査報告書」を公表した。「経営中心部分が腐敗」していたという厳しい内容であったが、企業ぐるみの不祥事と断じたわけではなく、報告は不徹底であった。調査報告書がいう事件は次のようなものであった。「社長、副社長、常務取締役というトップ主導であり、トップを取り巻く一部社員が加わって秘密裡に行われた事件である。社内にはリスク管理体制が機能していなかった。経営中枢が腐っておりその周辺も汚染され、悪い意味でのサラリーマン根性の集大成のような会社の中に生じた事件である」、オリンパス社内には、①異論をいうものが存在しなかった、②不正、隠蔽処理手段が巧妙であった、③社内各機関の役割が果たされなかった、④監査法人が十分に機能しなかった、⑤情報開示が不十分であった、⑥人事ローテーションなどが停滞していた、⑦社内のコンプライアンス意識が欠落していた、⑧事件の外部協力者が存在した、などが指摘されている。

「取締役責任調査委員会」の調査報告書には、菊川他の取締役としての善良な管理者義務違反があったとし、関与した役職員については誠実義務違反があり、また、監視監督義務違反があったとする。また、オリンパスおよび経営者には内部統制体制構築義務違反があったとしている。要するに、過去の名声、業績などを考えるとき、オリンパスは明らかに腐敗し、進むべき組織進化の方向から逸脱していたのである。

「監査役責任調査委員会」の調査報告書では、監査役に対する善良な管理者義務違反は指摘されていない。つまり、会社のトップと取り巻きが巧妙に不正を行い、隠蔽した場合には、通常の内部統制システムによって監査機能を果たす以上のことは望めないという感触の報告内容である。

オリンパスに限らず、昨今、第三者委員会の組成と報告が行われることが多いが、その中立性やメンバーの適正性などに十二分の注意を払わなければ、その調査結果は不徹底で中途半端なものとなることが避けられないことになる。オリンパスの場合もそのような傾向が既に現れていた。

オリンパス事件は最終段階に入り、2011年12月に東京地検特捜部、警視庁、証券監視委員会の捜索が行われた。しかし、東京証券取引所はオリンパス株式の上場維持を決定した。政府、金融機関、東京証券取引所のオリンパスへの処分は不徹底であった。大企業の不祥事への処分は社会への影響を最低限にするというような適切ではない配慮がなされたのである。それでも2012年2月には菊川、横尾ら7人が逮捕され、新社長に医療機器担当の執行役員笹宏行が就任した。

5. 5. 3. 「群れ」

菊川をコアとする上級役員の「群れ」が、オリンパスを正常な意思決定ができない会社にしたこと、またTMTが腐敗し不正の先頭に立てばリスク・マネジメントが機能しなくなるなどすでに述べたが、これほど巨額な事件がなぜ長期間隠蔽され、放置されたのだろうかを考えることが必要である。原因はいくつも数えあげることが出来る。第一に、菊川を中心とした少数の役員により閉鎖的、独断的経営が行われ、菊川をコアにした「群れ」の暴走が事件を招いたこと。第二に、菊川が絶大な「権力」を握り、菊川に阿ねて「菊川さんのために働いている」と広言する森副社長のような役員が重用されて「群れ」の有力メンバーになったこと。第三に、菊川が厚遇した新宿本社に在籍する社員に対してそれ以外の社員が対立感情を持ち、TMTさらにはオリンパスという会社に対して怒りとあきらめの感情を持ったこと。そしてそのような場では、積極的な会社改革の行動の芽が摘まれてしまったこと。第四に、事件の元凶である菊川がコンプライアンス部門を直轄したため、社内牽制や社内通報が機能しうがなかったこと。以上のような四つの原因を、一言でいうなら、「権力」に安住し、手放そうとしない一部の経営者によって会社が腐敗したことである。このような悲惨なオリンパスの経営実態は、意図的な経営によって、またはそのような経営を許す組織風土によって、アセモグルが『国家はなぜ衰退するのか 権力・繁栄・貧困の起源』（アセモグル,2016年）の中で示唆している「収奪的経営体制」となっていたのである。菊川とその「群れ」と、「群れ」を取り巻き阿るものたちだけを利する収奪的な経営体制の下では、建設的な提言は行われず、現体制に反発し諫言する者は登場しなかった。会社の実態に怒りを覚え、あきらめを感じたものたちの間では、企業組織の改善と改革のために真摯に取り組むことが忌避されるようになった。各個人は企業組織よりも自身の安全と昇進、そして有利な処遇を追い求めることに集中するという、誤った組織風土を生んでしまったのである。そのような組織風土の下では、不正や過ちを知らずながら放置し、

あるがままの現状に安住する風土が育ったのである。

オリンパスの「群れ」は、「繁栄志向型」ではなく、また「衰亡脱却型」でもなかった。典型的な「群れの（利益の）ための群れ」であり、企業を繁栄させるどころか、衰退させ、衰亡からの脱却のために影響力を及ぼすどころか会社を実質的に倒産させたのである。

大倉商事の事例研究において、意思決定に影響を与える要因として取り上げたシャインの企業文化、ルメルトの戦略、アセモグルの制度（組織）、そして筆者がいう「群れ」から見れば次のような指摘ができる。

オリンパスの事件が進行する間も、「創業の理念」などの同社の企業文化は変わらず社外に公表されているが、その実態はすでに失われていた。新たな悪しき組織風土によって良き文化は駆逐されていったのである。同社の経営戦略は、医療機器等の優良商材の開発と拡販に見られたように優れたものがあつたが、「群れの（利益の）ための群れ」が作った収奪的な制度（組織）の下では、TMTは、財テク失敗に対する責任回避あるいは損失の隠蔽のために「飛ばし」を行い、併せて無謀な企業買収を継続した。オリンパスは財務的蓄積を喪失したとともに、信用さえ一挙に失ったのである。

収奪的な経営体制はオリンパスの本来の姿ではない。無謀な企業買収は経営戦略の誤りではない。オリンパスの事件は、一握りの経営者が行った「不正」である。経営者による不正はリスク・マネジメントやコンプライアンスの域を超えて「防ぎようがない」。一旦作り出された組織や風土は、それが悪しきものであっても改めるには膨大な時間と必死の努力が必要である。

「信頼回復に向けた 100 日間の記録」の中で、オリンパスは「原点回帰」、「ワンオリンパス」、「利益ある成長」の 3 点を経営方針に掲げている。また、基本戦略の中ではガバナンスの再構築をうたっている。笹社長は、不正を行ったオリンパスはガバナンスとコンプライアンスが脆弱であり、重要情報が特定の役員や部門に独占され、意思決定における透明性や誠実性が著しく欠けていたと述べている。価値観が歪み、投資活動の失敗と財務上の実態の悪化を隠蔽したともいっている。筆者は、オリンパスは「悪しき群れ」によって適正な組織の進化を停止し、企業が破綻につながる行為を繰り返し行って、一部の役職員が自らの利益のために企業組織の将来への動きを退化させてしまったと思う。正しいオリンパスの企業風土（企業文化）が醸成され、新しいオリンパスの創成に向けた中期ビジョンが成功するかどうかは、今後ソニーとの業務提携の力を借りて、問題点をいかに解消できるかにかかっている。

オリンパスは、社長と社長のために働く少数の経営者たちの「群れ」が生まれ、暴走し、社内の意見を抹殺し、専断、独断に近い意思決定が行われた会社であった。「群れ」は、「権力」を握った菊川と権力構造を守ろうとした取締役たちが、失敗を隠蔽し、損失を先送りし、会社を危機に陥れた。まさに「群れの（利益の）ための群れ」であった。むしろ「菊川のための群れ」ともいえるだろう。

ちなみに、大倉商事では、T 社長が重用した O 取締役が、管理本部全体を動かし、審査法務部、人事部、総務部、財務部、主計部、経理部を指揮した。T 社長の信頼に裏付けられた O 取締役の社内権力は強く、本来、冷徹にリスクを分析し、明確な牽制意見を述べ、ときには経営上のリスクについても指摘すべき審査法務部さえも、O 取締役の指揮命令下であり、本来の機能を果たせたとはいえない。そのため、大倉商事では、社長や O 取締役に対して反対意見を述べる者は少なく、述べても取り上げられることは期待できなかった。筆者は、審査法務部長、財務部長時代に、O 取締役に、会社の現状から考えて法的整理まで視野に入れた再生策を検討すべきではないかと意見を述べたことがある。また、O 取締役の指示によって、仕入先への品代は期日通り支払うが一般経費については支払を繰延べていたことについて、会社の社会的信用を失うものであり改めるべきであると意見を述べたことがある。そのような意見は「審査法務部は正論を吐くだけで済むからいいなあ！」との答えがあり、当然に退けられた。同社の「群れ」も「衰亡脱却型」ではなく、そこにある会社と「権力構造」を守ることが優先する「群れの（利益の）ための群れ」であり、意思決定は歪められ、会社再生を危うくさせたのである。

5. 6. 山一証券 — 群れのための群れ —

山一証券は、1897 年創業の富士銀行系の芙蓉グループの証券会社である。山一証券は、野村証券、大和証券、日興証券とともに四大証券といわれ、大きな力を持っていたが、山一証券を営業休止に導いたのは巨額の簿外債務であった。巨額の国内簿外債務を生んだのは、事業法人部門の「飛ばし」であった。事業法人部門は同社の収益に貢献する最大の部門であり、社内で特別な位置付けにあり、山一証券の営業政策に絶大な影響を与えた。1986 年から 1991 年頃と言われるバブル期には顧客から預かった資金の運用を事実上一任され、顧客、山一証券双方に多額の利益をもたらした。しかし、バブル崩壊とともに、顧客に約束した利益を支払えば、自社には損失が発生し、また累積し、累積損失を表面化させないために、損失の先送り操作によって巨額の含み損失（簿外債務）を累積させ

た。当局の検査を潜り抜け、損失を顕在化させず、経営陣の責任を覆い隠すためには、国内外のペーパー・カンパニーを使った恣意的な隠蔽が行われた。悪質な隠蔽は、実態を複雑化し、社内における簿外債務処理の方法についての議論や意思決定を遷延させた。最後の社長である野澤は倒産前の最終段階まで、多くの取締役たちに実態を開示しなかった、そして当局による「自主廃業」の勧告を受けるにいたったのである。

事業法人部門の統率者であり、一時左遷されたが再び「権力」を得た行平とその取り巻きの取締役たちによって、事実隠蔽のための操作が繰り返された。また行平らには、時がたてば株価は回復して問題、すなわち処理を先送りした含み損失は自然に解消するのであり、「山一証券はつぶれはしない」という事実誤認や実態の否認、そして独善と楽観に満ちた安易な経営姿勢があった。このような経営が会社を「自主廃業」という事実上の倒産に追い込んだのである。

このような山一証券の混乱、衰退、衰亡、倒産の実態は、『しんがり 山一証券 最後の十二人』（清武英利, 2015年）に詳細に語られ、また、最後の十二人であった「山一証券株式会社社内調査委員会」の「社内調査報告書 いわゆる簿外債務を中心として」（以下、社内報告書と記述する）に調査に基いた事実が語られている。後者の社内報告書は、最後の社長である野澤の指示によって組成された社内調査委員会によりまとめられたが、社外委員の一人として加わった弁護士國廣正が、関係者の了承を得て國廣総合弁護士事務所のホームページに公表した。

以下、上掲書と社内報告書の記述を参考にし、または一部を引用して山一証券事件の経緯を追い、その内容を分析、考察した後に、同社の「群れ」はどのようなものであったのかを述べる。

5. 6. 1. 根拠のない楽観

「山一証券は、根拠のない楽観論が支配する会社だった。（中略）危険に直面していながら、『自分だけは大丈夫だろう』と思い込んで、その脅威を敢えて無視する心理・・・が支配する会社でもあった」。（清武, 2015年, p47）そのような同社の体質は、1997年7月14日の副社長会で（社内報告書によれば7月15日となっている）出席者からは「ウチには（中略）捜査は入らないよ」と根拠がない楽観論が述べられたが、「二週間後の30日、東京地検と証券取引監視委員会（SESC）が（総会屋への利益供与事件について）商法違反と証券取引法違反容疑で本社にふみこんできたことにも見られる。行平（当時会長）や

三木（当時社長）の自宅までも家宅搜索の対象となった」。(清武,2015年,p89)

このようにリスクと問題を否認し、内外の現実を楽観視する会社は、中長期的な合理的思考に基いた意思決定ができない傾向がある。事業法人本部が抱えた巨額の含み損失について、行平会長、三木社長、高木、永田の四氏に宛てた「法人ファンドの問題点について」と題するメモの存在を知った木下監査役は驚愕したそうだが、後に行平は、「そういえば、前に君は何か言っていたなあ」程度の認識であったという。(清武,2015年,p259)

1991年8月には、含み損失の実態報告が行われたが、「いつもそうだったが、会長と社長のハラが固まっていなかった。どんな具申をしても、上のハラが固まらないとどうしようもなかった」(清武,2015年,p314)と当時経理担当の白井常務は自主廃業後に告白した。簿外債務の実態と自主廃業をすべきという大蔵省証券局の意向は、自主廃業を決議する取締役会まで野澤社長から各取締役役に報告されなかった。また、TMTは最後まで、大蔵省やメインバンクである富士銀行が助けてくれると信じ、それが不可能であることが判明しても、裁判所が会社更生手続きの開始申立（再生型の法的債務整理）を受理してくれると期待していたようである。野澤社長をはじめとする主要役員たちは、正確な状況判断ができず、迅速かつ果敢な対処、そして的確な対処策に関する意思決定ができなかった。

「会社という組織をどうしようもない怪物に喩える人は多い。しかし、会社を怪物にしてしまうのは、トップであると同時に、そのトップに抵抗しない役員たちなのである」

(清武,2015年,p315)と清武はいつている。また、前出の弁護士國廣は、國廣は不正に手を染めた山一の経営陣が「会社のためにやった」という言葉を信じていない。それは「地位のためだ」と思うからだと言ったという。(清武,2015年,p302)

5. 6. 2. 「群れ」

山一証券にも「群れ」が生まれていた。行平をコアとし、行平の「引き」で専務取締役法人営業本部長になった小西らが参加する「群れ」は、バブル期における事業法人本部の収益の大きさによって作り出された社内の「権力」を維持しようとした。行平らの行動をコントロールできなかった他の取締役の心の中には、山一証券が老舗であること、四大証券の一つであり過去の名声があることなどから生まれてくる無意識な「おごり」があった。また山一証券は「つぶれはしない」、「危機に至ったときには国や銀行やグループが助けてくれる」、「再建型の法的債務整理について裁判所の理解が得られる」などという「根拠のない自信」、または楽観的見方を持っていた。そのような経営姿勢は、現実を正しく

認識することを妨げ、生じたリスクと問題を否認し、常に楽観的で独善的な判断に基づいた意思決定をしようとした。その結果、痛みを伴う抜本的な施策をとることを避け、明らかな不正、または不祥事である「含み損失」やその原因を隠蔽した。隠蔽は、「飛ばし」などの決算の粉飾によって行われた。経営者たちは、じっと待っていればやがて状況は好転し、相場の上昇によって含み損失などは自然に解消されると考えたのである。そのような意思決定は、結局、適時に適切な策を講じることなく無為無策につながったのである。

山一証券では、業務監理本部が1991年7月に新設された。「顧客との取引や業務状況を調査、把握し、適正な営業姿勢を維持するために必要な指導、助言を行うほか、不適正行為を未然に防止し、是正措置を講ずる」ための本部である。(清武,2015年,p26)しかし、証券会社では少々問題があっても稼ぐ社員が尊重された。

1997年3月18日に新しい業務管理本部長として嘉本常務が着任した。嘉本は不祥事が表面化されるにしたがって事実を把握するにいたった。また、後に自主廃業に至った最大の原因である簿外債務の実態を詳らかにしようとした「社内調査委員会」の委員長となった。

山一証券は、1997年4月11日に証券取引等監視委員会の特別調査課の調査を受けた。調査対象は総会屋への利益供与であった。総会屋小池は、四大証券である野村証券、大和証券、日興証券、山一証券の株をそれぞれ30万株持ち、利益供与を求めている。行平(当時会長)は捜査が本格化した後も、「違法行為はない」と言い張って、会長の座や日本証券業協会会長の職を降りようとしなかった。(清武,2015年,p100)山一証券は「法人の山一」といわれ、大手企業相手に成長してきたことから、(中略)法人営業部門出身者が要職を占めてきた。1997年11月19日、野澤社長と藤崎常務が大蔵省を訪ねたが、大蔵省証券局長の長野厩士(あつし)は、二人に「感情を交えずに淡々と言います(中略)自主廃業しかありませんね(中略)大蔵省は11月26日に独自に発表します。発表と同時に会社は自主廃業を発表してください」。(清武,2015年,145p)と伝えたという。「にぎり」に伴う大きな含み損失とその隠蔽は、既に救いがたい状況に陥っていたのである。

「にぎり」とは、顧客が資金を提供する代償として顧客の利益を保証するものであり、株価が永久に上昇し続けることが前提となっていた。つまり、山一証券が次々に巨額の株式投資を行う資金を提供し続けてくれる顧客に対して、通常期待できる以上の利回りを保証して資金の提供を確保し続ける仕組みである。株式相場が上がり続けるなら、山一証券は利益を出し、顧客に「握った(保証した)利益」を支払い、さらなる資金提供を受けて投

資し続けられるのである。まさにバブル期に多く行われた取引形態である。ところが、株価が下がれば損失が発生し、その処理は、顧客が損失を負担することを受け入れるか、それとも顧客に対して利益を「保証した」証券会社が損失の補填をするという方法しかない。相場が未来永劫上がり続けるはずはない。若しも相場が低迷し、保証した利益も確保できないようになれば、山一証券に利益が出るはずもない。山一証券（そして、にぎりを行う他の証券会社も）帳簿上の損失が直ぐに発生することは避けなければならないと考えようになる。損失の発生を避け、状況が好転するまで決着を先延ばしして帳簿上の粉飾を行うのが、「飛ばし」である。しかし、「にぎり」に始まり、「飛ばし」によって隠蔽した損失は、消えるものではなく「含み損」として水面下に潜っていたのである。

普通なら、トップの座に就いた者は違法行為や無理な営業にブレーキをかけることを考えるのが当然である。ところが、行平が社長になった 1988 年の後も、彼の腹心たちが事業法人本部の営業マンを強引な「にぎり」営業に駆り立て、「権力」を握った行平はそれを止めようとはしなかった。（清武,2015 年,p277） その理由は、「社内報告書」に詳しく述べられている。

5. 6. 3. 社内調査委員会

「社内報告書」（社内調査委員会,1998 年）は第 I 部（第 I 章社内調査委員会、第 II 章法的責任判定委員会、第 III 章用語等）、第 II 部（第 I 章簿外債務発生の原因、第 II 章簿外債務の発生、第 III 章簿外債務の管理、第 IV 章海外の簿外債務、第 V 章営業停止に至る状況）で構成されている。上掲書『しんがり 山一証券 最後の十二人』が述べる内容に関連して、「社内報告書」から要点を抜き取ってみる。

第 I 部、第 I 章「社内調査委員会」では、山一証券が営業停止に至った最大の原因である「簿外債務」に関する事実を明らかにする義務を果たすことが求められ、その義務の履行のため、取締役会の承認を得た野澤社長の指示により「社内調査委員会」を発足させたと記載されている。委員長は前出常務取締役嘉本隆正、ほかに社内委員 5 名、社外委員弁護士 2 名で構成された委員会には、この「社内報告書」を弁護士事務所のホームページで公表した弁護士國廣正が含まれている。また、調査の目的は、「けじめ」をつけることであり、東京地検、大蔵省大臣官房金融検査部、証券取引等監視委員会の調査と並行している。そして、「いつ、どのようにして、誰の決裁により簿外債務が発生したのか」、「その原因は何であったのか」、「なぜ、その後、巨額の簿外債務が発覚しなかったのか」等の事

実を明らかにして公表することを目的とした。（「社内報告書」,1998年,pp4～5）尚、社内調査委員会の調査は1997年12月下旬から始まり1998年3月31日に終了した。

同部第Ⅱ章「法的責任判定委員会」では、法的責任追及の可否、判定などについて述べているが、ここでは省略する。

同部第Ⅲ章「用語、背景事情など」では、1980年代後半、いわゆるバブル期の「財テク」ブームに乗って有価証券による資金運用が一般化したことに触れたのち、「営業特金」とは何か、「現先取引」とは何か、「にぎり」、「飛ばし」、「含み損」、「評価損」、「簿外債務」とは何かを説明している。その中でいくつかについて要約する

「営業特金」とは、特定金銭信託の略語であり、委託者が信託した資金を信託銀行が委託者の選択で運用し、信託終了時に金銭を交付する取引をいう。営業特金とは、特定金銭信託の形態を取りながら、事実上証券会社に運用を任せる取引の俗称である。株価の右肩上がりのバブル期では顧客も証券会社も積極的に利用した。

「にぎり」とは、証券会社が顧客から運用資金を導入するため、口頭で、「100億円を（年）6%の目標で運用しましょう」（「社内報告書」,1998年,p11）などと勧誘した取引であり、本来顧客（投資家）の責任でおこなわれるべき証券投資が、バブル期には証券会社への一任的な取引となったのである。そのため、損失が生じたときには、山一証券の損失補償につながる強い可能性があり、損失補償を避けるために、問題を先送りして帳簿上の損失発生を避けるために「飛ばし」が行われた。

「飛ばし」とは、含み損がある有価証券をもつ企業が、損失を表面化させないために、決算前に企業間の直接売買によって時価とかけ離れた、つまり簿価（あるいは取得時価額）で売却し、この取引を証券会社が仲介するとき取引をいう。「飛ばし」が繰り返されると、「（飛ばしの繰り返しは）山一証券においては『宇宙遊泳』と呼ばれた」。（「社内報告書」,1998年,p14）宇宙遊泳を解消するのは「神風」しかなく、『しんがり 山一証券最後の十二人』に述べられたように、山一証券では、相場変動あるいは相場下落の危険は深く認識されず、相場下落は一時的な現象として楽観視され、やがて状況の改善、すなわち株価の戻りがあれば自然に問題は解消する、つまり含み損失は消え去るのだと考えられた。このような姿勢をとり続ける山一証券は「飛ばし」を際限なく続けて行った。しかし、実は、このような「楽観」は、そう信じたいという「願望」であり、現実や事実からの「逃避」であり、内心危機感を持つ者が相当数いたはずである。

「含み損と評価損」とは、会計帳簿上表現されていない損失を含み損といい、表現され

た損失を評価損という。いうまでもなく、適時都度に帳簿に表現することが正当である。しかし、山一証券では含み損は隠蔽された。

「簿外債務」とは、含み損があるファンドを帳簿に記載せず、国内外のペーパーカンパニーなどに（含み損失を残したままで）保有させて損失を隠蔽し、運用資金を導入した投資家に返金すべき精算取引問題を先送りする場合の債務である。山一証券では、この簿外債務の累積、累増が会社を破綻させる一大原因となった。

第Ⅱ部、第Ⅰ章「簿外債務発生の原因」では、先ず、ファンド（運用資金）獲得の主戦場となったのは事業法人本部であり、簿外債務の国内分の原因となったのは、事業法人本部の「飛ばし」ファンドがすべてであったと記述している。また、1988年4月から1998年3月までの間、証券事故として社内処分が行われたのは1275件、うち事業法人本部の処分は10件に過ぎないことも記載されている。山一証券では、収益を生む主体であった「事法」（事業法人本部）の取引とその結果について、極めて寛容な取り扱いがされていたことを示している。いや、実は事実隠蔽のためには社内処分などできなかったのであろうと筆者は推量する。このような取り扱いは、行平の暴走、「問題先送り」「飛ばし」などの温床になったことが容易に想像されるのである。

1987年頃には、6月に日経平均株価が25000円を突破する時期となり、証券会社の競争は激化し、株高のためにむしろ証券会社の顧客からの資金調達が可能ではなくなった状況となり、山一証券は「にぎり」で、利益を保証し、顧客を利益で釣って資金導入を図るケースが増大した。当然、損益の調整や「飛ばし」などが頻発した。このような時期である1988年9月に行平が社長に就任したのである。

行平は取引の正常化を無視したわけではない。1989年秋頃、損失が生じたファンドの処理を目的として小松副社長に委員会組成を指示した。しかし、事業法人本部扱いについては規模が大きいため顧客と争うことができず、問題解消に至らず、1990年3月期にかけて含み損はむしろ拡大した。「飛ばし」は拡大し、資料には「JUMP」、「エンドレスにつなぐ」、「疎開」等の言葉が使用されていたという。

同部第Ⅱ章「海外債務の発生」には、1991年の金融不祥事（証券会社の顧客への損失補償など;筆者注）表面化したがい、ファンドを解消したいという顧客の要求が強まった。そのため、山一証券が引き取るか、顧客に引き取ってもらうかしなくなり、ファンドの海外への疎開が検討された。1991年11月には、ペーパーカンパニーに引き取らせる方法が浮かび、行平社長はこの方法しかないと決断した。（「社内報告書」,1998年,p29）

山一証券の簿外債務にする隠蔽方法としてペーパーカンパニーに引き取らせるという方法が採用されたのは、次のような理由からであった。①株価はいずれ戻り、上昇して、含み損は解消されるだろうという上昇神話を信じた。②行平社長が参議院で「これ以上、問題のある取引はない」と証言してしまった。③山一証券が引き取ったことが表面化すると他の顧客の不満が噴出する。④顧客との幹事関係を保てなくなる。⑤決算に影響する。⑥山一証券の信用が低下する、そして⑦関係者は「責任」を取らなければならなくなるが、それを避けたいという心理が強く支配している。という以上7つであった。特に⑦は、行平と「群れ」のメンバーが社内の「権力」を失いたくないという考えの現れであった。

同部、第三章「簿外債務の管理」では、簿外債務の管理と隠蔽について述べられている。隠蔽は巧妙であった。ペーパーカンパニー間でも「飛ばし」は行われていた。貸借対照表上の負債の部に計上した金額の合計額が200億円以上の株式会社は、法の定めにより会計監査人の監査を受けなければならないとされている。そのため、山一証券は「この『飛ばし』は、ペーパーカンパニー間の決算期の違いを利用して、各ペーパー会社の簿価残高（負債の総額）が200億円以上にならないように操作する目的で行われた」（「社内報告書」,1998年,p40）のである。

社内には藤橋企画室長のようにすべてを明らかにして抜本的な対策を立てるべきと考える者もいた。しかし、抜本策を検討すべく、常務以上の役員を対象として企画された合宿は行平の後を継いだ三木社長によって中止された。

同部、第四章「海外の簿外債務」では、海外でもペーパーカンパニーが簿外債務の引取りと管理に使われたことが記述されている。海外での簿外債務の原因となったものは次の四つに分けられる。「①顧客の損失補償、②山一証券の債権本部ディーリングによる含み損、③山一証券の海外現地法人で生じた損失、④山一証券の決算数字のための益出し」（「社内報告書」,1998年,p60）であった。

同部、第五章「営業休止に至る状況」では、最終的な状況が浮き彫りにされている。総会屋への利益供与について、1997年7月に山一証券は東京地検及び証券取引等監視委員会の強制捜査を受け、行平会長、三木社長などの幹部役員は退陣を余儀なくされた。

5. 6. 4. 純朴な「焼き芋」

1997年8月に、三木社長は野澤専務に対して社長就任を、また五月女専務に対して会長就任を要請した。野澤、五月女両氏は藤橋常務らとのミーティングで初めて含み損の概

要の説明を受けた。「野澤社長は含み損失の発生原因等の精査と今期一括償却を前提とした再建策の策定を藤橋常務と渡辺常務に指示した」。(「社内報告書」,1998年,p69)野澤社長は適時適切な指示を行ったのである。しかし、その後の意思決定が問題であった。野澤社長は行平顧問にどうするつもりだったのかを質し、「行平は『ソフトランディングすることだ』などと答えた」。(「社内報告書」,1998年,p70)その後、野澤社長と五月女会長は、含み損の公表や「新生山一のシナリオ」の具体的論議に入り、富士銀行への協力要請や外資との提携模索などを行った。しかし、11月には三洋証券が破たんし、山一証券の株が売りとたかれ、ムーディーズは山一証券の格下げ検討を発表した。富士銀行は山一証券に対して全面協力はできない、限界ある協力にとどめることについて理解を求めるという態度に変化した。大蔵省証券局との協議、証券取引等監視委員会への実態報告、顧問弁護士との協議などを続けるうち、11月19日に大蔵省長野証券局長は、「感情を交えずにタンタンと言います。検討した結果自主廃業を選択してもらいたい。社長に決断してもらいたい。(中略)こんな信用のない会社に免許を与えることはできない。行平さんはどう考えていたか、伺いたいくらいだ」(「社内報告書」,1998年,p75)との意向を野澤社長に伝えた。野澤社長は何とか助けてくださいと懇請したが、結論は出さなかった。

同日午後、野澤社長、藤橋常務、渡辺常務、杳澤顧問、経理部長が出席して弁護士と協議し、翌朝、26日に会社更生手続きの開始申請を行うことを、東京地裁に事前相談することにした。午後10時に緊急役員懇談会が開催され、野澤社長は初めて取締役にと2千数百億円の含み損があることを説明した。しかし、野澤社長は、自主廃業を迫られていることは話さなかった。「野澤社長はまだこの段階では自主廃業の選択にいたっていない」。

(「社内報告書」,1998年,p76)野澤社長の状況判断と意思決定には疑問を抱かざるを得ない。

11月20日、東京地裁は「飛ばしがあると会社更生は難しい」といい、大蔵省証券局は「24日にも大蔵省が発表する」と言い、破産処理の打診については、「破産の場合は顧客資産の保全措置がとれない。24日には大蔵省として飛ばしを発表し、「業務停止を命ずる予定である」(「社内報告書」,1998年,p76)と切り捨てた。

11月21日の取締役会では、含み損公表などが議論となったが、野澤社長からは、事ここに至っても、自主廃業を迫られていることは報告されなかった。

11月22日土曜日、日本経済新聞社が「山一証券廃業へ」の記事を掲載した。(「社内報告書」,1998年,p77)同日午後の臨時取締役会では自主廃業に対して異論が出され、会議

は結論なく閉会した。

11月23日日曜日、断続的に役員の会合が開かれ、野澤社長から「明日（24日）、自主廃業に向けて決議したいので承認をいただきたい」旨の発表があった。（「社内報告書」,1998年,p77）11月24日月曜日午前6時より、臨時取締役会が開かれ、自主廃業に向けた営業停止等が決議された。そして、同日午前大蔵大臣への自主廃業に向けた営業休止の申請を行い、「同日、大蔵大臣より、証券取引法第54条第2項に基づく『業務の方法に関する制限』、「会社財産の保全のための財産管理の制限」が命令された。（「社内報告書」,1998年,p78）

野澤社長は、行平の「群れ」のソトにいた。不正についても蚊帳の外であった。何も知らずに社長に推され、就任後簿外債務の存在とその額の大きさを知らされて驚愕した。野澤は実態精査と再生策策定を指示し、助けてくれるはずの当局やメイン銀行に協力を要請し、遂には会社更生手続きの開始申立によって会社の存続を図った。

筆者は、本5.6.4.項の第5行目に「しかし、野澤新社長らの、その後の意思決定が問題である」と書いたが、社長就任後の野澤による上記のような対処は、「誰でもできる」当たり前の対処はするが、野澤の意思決定は優柔不断であり、社内の衆知を集めることもせずに一人で内にこもり、危機に対して迅速かつ果敢な意思決定をすることができなかった。野澤は誠実な人間ではあったが、倒産への帰還不能点に達し、それを越えてしまった山一証券を救う能力をもともと持っていなかったようである。幹部役員以外の取締役は簿外債務の存在を知らず、野澤もその一人であった。野澤が自主廃業を決断したのは、すべての関係者から切り捨てられることがはっきりしてからであった。山一証券の役員たちは、「つぶれはしない」という奇妙な、根拠がない自信と「ゆでがえる」的風土に安住しており、野澤も同じレベルで悶々としていたのだろう。行平は山一証券の業績を拡大した意味では功労者であったが、その傍ら、さまざまな危機を認識せずに「にぎり」を進め「飛ばし」を行い、巨額の簿外債務を作りだして隠蔽した。行平の山一証券は、大蔵省証券局や同社のすべてのステーク・ホルダーから決して許されない状況を作りだしてしまった。繰り返すが、最後の社長となった野澤は、誠実な人間ではあったが、企業組織衰亡時の経営能力に欠けた。清武に言わせれば「野澤が社長に指名された理由は、社内政治に縁遠く、まさに純朴な『焼き芋』であったからである」。（清武,2015年,p4）会社を危機に追い込んだ者が、何もできない「純朴な焼き芋」を後継者に選んだのは、「つぶれない」山一証券という根拠のない自信に頼り、形式上退くけれども無力な野澤の頭越しに「権力」

を引き続き行使しようとし、山一証券の進路を変えようとはしなかった。つまり、野澤を選んだ権力者たちは山一証券の再生を自ら拒絶したのであった。

行平らの「群れ」は、山一証券に利益をもたらし、社業を発展させて四大証券の一つにまで同社を引き上げたが、築いた「権力」を維持しようとして、損失を隠蔽し、先送りし、あらゆる不正を行って社内の発言力を維持しようとし、「群れの（利益の）ための群れ」、または「権力のための群れ」となったのである。一時は「繁栄志向型」であり成功したが、衰退後は「衰亡脱却型」の能力を持つ者はおらず、「群れの（利益の）ための群れ」に終わり、会社を破綻させたのである。

5. 7. まとめ

5. 7. 1. 倒産事例に見る意思決定 影響を与えた三つの要因

国内外の倒産事例という違いはあるが、安宅産業、DEC そして三菱自動車工業の倒産事例では、ともに TMT が衰退や危機に臨んで適切な意思決定ができなかったという共通点がある。しかし、適切な意思決定を不可能にした要因は、各社においてさまざまである。

以下、意思決定に影響を与える三つの要因である「戦略」、「制度（組織）」、「企業文化」という三つの視点から倒産事例を考察する。また、（企業）組織の進化という観点からも倒産した企業組織の意思決定の特徴を述べ、「群れ」が意思決定にどのように影響を与えたかを考察する。

5. 7. 1. 1. 戦略

安宅産業は、総合化が遅れ、総合化を果たした他の商社と比較して売り上げ規模の格差が拡大することに焦っていた。その焦りは売上至上主義という経営戦略につながった。商社の信用の基盤である売上を急速に拡大するという方針は、反面、リスク・マネジメントを粗雑にした。リスクを過小評価し、売上指向に傾斜したのである。

DEC は、技術者が最重要視され、広範囲なエンパワーメントに基づいて、商品開発、市場に投入する商品、その製造にまで、技術者の意向が尊重された。マーケティングよりも「技術者が優れた商品であると評価する商品」が最善のものとされ、「売れる商品かどうか」は二の次となった。収益を上げるための「金銭的遺伝子」よりも「文化的遺伝子」が優先されてしまったのである。技術者重視は市場環境の変化に対する鋭敏かつ機敏な対応を妨げ

る結果となり、独善的な商品の開発と市場への投入が行われた。

三菱自動車工業は、三菱グループの意向に左右され、ボルボ、ダイムラーという提携先の世界戦略にも影響されて、自社の明確な戦略を持てなかったように思われる。

オリンパスは、1919年の創業から顕微鏡製造を目ざし、瑞光（ズイコー）写真レンズを開発してカメラ事業へ進出し、1950年には実用的な胃カメラを開発し、1950年代は顕微鏡、カメラ、医療機器の三事業を展開した。1994年には「事業を通して社会に新しい価値提案を行い、人々の健康と幸せな生活を実現する」という経営理念を制定した。顕微鏡、オリンパス・ペンほかのカメラ、医療用内視鏡そして小腸用カプセル内視鏡システムなど高い技術水準と商品開発能力において広く社会の信頼を得た。このような営業戦略は2001年6月に就任した菊川社長在任中にも変わることはなかった。しかし、菊川をコアとする「群れ」が推し進めた財テクによる利益獲得（実業ではなく虚業）は失敗し、2011年には巨額の損失計上の先送りが発覚した。菊川はウッドフォードを社長に抜擢することによって実質的な「権力」の温存を図ったが、それは見込み違いとなり、ウッドフォードと旧経営陣の間の経営権に関する内紛が深刻化していき、ついに菊川は2011年に退任した。オリンパスは2012年6月に「原点回帰」をスローガンとする「新しいオリンパス創成に向けた中期ビジョン」を発表し、9月にはソニーと業務及び資本の提携を発表し、ソニーの支援を受けることになった。本業である顕微鏡・カメラ・医療機器を核とする営業戦略は今後も揺らぐことはなさそうである。菊川らの「群れ」が採用し、「群れ」が暴走し、損失の隠蔽と処理の先送りによって会社を揺るがした誤った戦略は永く続くことはなかったのである。

山一証券は、四大証券と呼ばれるまでに規模を拡大し、法人営業に特化していった。そして、法人営業に傾斜した営業戦略によって業界の中で優位性を持っていた。山一証券が拡大と転落の間をさまよったのは、法人営業傾斜によるものではなく、他の証券会社と同様にバブル期の株価の右肩上がりをも前提とした「にぎり」、「一任勘定」による営業拡大の行き過ぎにあった。バブル期の株価上昇に伴い、株式運用資金は巨額化した。資金を顧客から引き出して運用し、他社に優る地位を保つには、顧客に損をさせない営業が必要であった。株価が転換点に達し、運用損失が生じる時期になっても、「にぎった」顧客に損はさせずに自社が損失を抱え込み、表面化できない損失の「飛ばし」に手を染めたことがその後の混乱と衰亡の始まりである。「飛ばし」は株価の右肩上がり保証されれば将来の株価の上昇によって必ず解消されるが、市場はそれほど単純なものではなかった。生じた損失の先送り、隠蔽は同社の適正な戦略をゆがめたのである。

上記五社の TMT は、いずれも誤った、またいずれは破綻する経営戦略を選択し、その戦略が会社を衰亡させたのである。

5. 7. 1. 2. 組織制度

安宅産業は、創業者一族の保有株比率が 2%程度であったにもかかわらず、安宅家は依然経営に深く関与し、安宅英一は「社賓」という他社に例を見ない地位を与えられた。「社賓」は、英一が住んだ場所が日本橋であったことから「日本橋」とも通称された。多くの社員は社賓または日本橋の意向を常に参酌して行動して、自身の置かれる職位における意思決定を行うようになった。そのような組織のなかでは、重要経営事項に関して TMT が意思決定を行っても、日本橋の意向が異なれば、TMT の決定は否定され、覆されることも多かったのである。一例を挙げれば、安宅産業の将来を安定させたかもしれない住友商事との合併は、英一の子息昭弥を社長に選定することを妨げるとして、創業家の意向によって廃案となった。安宅産業は公開企業であったが、実際には会社の所有と経営の分離が不十分であり、会社と従業員の正常な関係を保つべき労働組合は結成されていなかった。安宅産業の売上至上主義、NRC との石油取引、末期の伊藤忠との合併条件交渉などにも創業者一族は深く関与し、本来意思決定を行って会社を導くべき TMT は適切な、また迅速かつ果敢な意思決定ができず、そのようなときにこそ TMT に求められる創業者一族の影響の排除さえ行われなかったのである。

DEC は、オルセンの「権力」が他を圧倒し、長くオルセンの影響下で経営が行われた。そのような組織においては、会社にとって適切な内容であっても、オルセンが望まないことは否定された。オルセンは自身の価値判断や経営方針に沿わない者は TMT メンバーに選ばず、技術者に自由と責任感を与える広範囲なエンパワーメントを継続した。DEC の組織は会社の成長期には有効に機能したが、転換期から衰退期に入ると、衰退を防止して新しい組織を構築しようとする TMT の意思決定を妨げるようになった。衰退期以後の DEC の組織は正常に機能しなかったのである。

三菱自動車工業は、閉鎖的な経営を行う TMT と現場との間に相互不信が生まれ、頻繁な経営方針の変更に基づく混乱が生じた。また、「できないこと(できるわけがない高い目標)」を求める TMT に正面から反論できない現場は、データ改竄などの不正に手を染めて、会社の衰亡を速めた。バーナードがいうように、組織は本来コミュニケーション、共通目的、貢献意欲によって成立し、貢献と誘因の均衡によって存続するものだが、同社においては、

組織内の適正な伝達（コミュニケーション）が欠如しており、役職員間では共通目的の共有が困難になり、社員の貢献意欲を低下させ、不正の温床と化すというような欠陥がある組織となったのである。

オリンパスは、創業以来順調な事業展開を見せていたが、2011年に社長となった菊川と上級取締役の「群れ」が暴走し、「群れ」とその他の役職員、または経営者と現場の間には健全なコミュニケーションが失われてしまった。誤った施策や将来へのリスクに関する指摘や献策は取り上げられることはなく、同社は一部の役員のためのものとなって、組織は欠陥を露呈し、機能しない組織となったのである。

山一証券は、法人営業を得意とし、大きな収益を上げてきた事業法人本部が社内で「権力」を握った。行平をコアとする「群れ」は売上を伸ばし、収益を拡大させ、四大証券の一つとしての同社の繁栄に役立ったのである。しかし、バブル期の強引な営業は、バブルの収束とともに巨額の運用損失を生んだ。山一証券は、発生した損失を「飛ばし」という手法によって処理を先送りし、含み損失をさまざまな方法で隠蔽して巨額の簿外損失を発生させた。山一証券においても、社内の周知を集めた意思決定は行われず、一握りの役職員の「権力」が会社を支配する適性を欠いた組織となっていたのである。

上記五社において、共通するのは、創業者一族や社長をコアとする一握りの取締役の「群れ」が生まれたこと、社内の正常なコミュニケーションは失われ、組織は正常に機能しない欠陥がある組織となったこと、そのような組織の下では「隠蔽」が横行したことである。

5. 7. 1. 3. 企業文化

安宅産業は、戦略の失敗と組織の欠陥を露呈したが、それを招いたのは特殊な企業文化であった。創業者一族の意向を尊重するTMTの意思決定は、決断は遅く、明確さを欠き、専門経営者としての冷徹且つ適正なものではなかった。誤った意思決定は、次の誤りを発生させ、会社にとって最善の策を考えるよりも、TMTはむしろ、創業者一族の意向を尊重し、創業家の意に沿わない決断は避けることによって保身を図る傾向があった。このような企業文化（または組織風土）の下では組織は正常さを欠き、生まれる戦略も将来に向けた一貫性があるものにはならなかったのである。

DECは、オルセンが築いた強烈な企業文化が根付いており、成長の原動力となった。その半面、衰退期に入ってダウンサイジングによる再生策が講じられたときには、再生を委ねられたパーマーによって深く根付いた企業文化は否定されることとなった。従業員は、

住み慣れた企業文化が失われることによって士気を失ない、DECは再生策により一時的な回復を得たものの、失われる企業文化とともに消滅に移行したのである。強烈な文化は、DEC消滅後も、従業員が転職先でその影響下に置かれるほど強烈であった。オルセンは企業文化によって会社を成長させたが、衰退期では会社を再生させる能力を持たなかった。DECの企業文化は強固であり、繁栄志向型ではあったが、企業文化は自ら会社の将来を失わせる諸刃の剣となったのである。

三菱自動車工業は、三菱グループの価値観に拘束され、スリーダイヤのブランドを持つために、同社には経営実態にそぐわない誇り（驕り）が生じ、社員は、「つぶれない」という幻想を抱いていた。また、同社の企業文化は、交代を繰り返す時々のTMTの方針に基づいて修正され、長期的かつ一貫性がある企業文化ではなかったのである。

オリンパスの企業文化は、創業以来、顕微鏡、カメラ、医療用機器の開発と製造、そして販売に見られるように、人の健康と幸せを実現することを経営理念としてきた。そのような企業文化は創業者から歴代の経営者に引き継がれて変わることはなかった。オリンパスを破綻させた菊川でさえも、経営理念と営業戦略を大きく変化させることはなかった。しかし、菊川は容易く、手離れよく収益を実現する財テクに傾斜し、投資に失敗したときには会計上適正な処理をすることを避けて経営責任を明らかにせず、含み損失を隠蔽し、処理を先送りしようとした。菊川とその「群れ」は、適正な意思決定と組織運営に基づく成功例に学び、または誤った意思決定の結果としての失敗例を参考にして、企業文化を見直しまた変革することがなかった。菊川らは、在任中に、短期的な視野に基いて不適切な収益計上策を選択して、オリンパスの本業を最重要視する企業文化を歪め、失わせてしまったのである。

山一証券は、法人営業を得意とし、営業努力によって確固たる基盤を築いて四大証券の一つと称せられるに至った。このような企業文化に影響を与えたのは、バブルである。バブルは営業拡大の最高のチャンスであり、最高の場であった。まさに事業法人本部が活躍する場を与えられたのである。同本部を率いた行平は営業を拡大し、資金運用の実績を上げて行ったが、運用資金の導入のためには顧客法人に対する「誘い水」または「撒き餌」が必要と考えた。そこで、顧客に対して利益を保証する「にぎり」を行い、急速に運用の規模を拡大していった。株式相場は右肩上がりを保証されているわけではない。ときに株式投資は損失を生んだ。顧客に対して保証した収益を支払えば、当然山一証券には損失が残る。行平は損失を表面化させずに先送りするために「飛ばし」を行ったが、先送り損失は、やが

て戻り相場（株価の上昇）によって容易に解消されると考えたのである。相場の右肩上がり神話は現実ではなく「期待」に過ぎず、当然に先送り損失は累増していった。行平は更なる隠蔽のために、株式を取得原価で売り渡すためのファンドを設立するなど、複雑で巧妙な含み損失の隠蔽の仕組みを構築した。このような損失の隠蔽と先送りは、行平らの経営責任の表面化を遅らせ、社内権力の温存が行われたが、長くは続かなかった。最終的には、膨大な含み損失（簿外債務）は山一証券を押しつぶしてしまったのである。健全な企業文化は、バブルのような一過性の狂気によって影響される。狂気は、「あの証券会社もやっている」から当社も乗り遅れないように「一任勘定」や「飛ばし」を利用しようという狂気を生む。冷静に考えれば、株価上昇には限界があり、反落のリスクが現実化すると考える健全な考えは失なわれた。このような一過性の狂気に染まった行平らの経営者によって、企業文化は急激に変化して不健全なものとなり、塗り替えられてしまったのである。

ちなみに、大倉商事は、安宅産業や DEC と異なり、TMT の意思決定の大失策や特定の事業の大失敗が破綻に直結したわけではない。審査法務部などのリスク・マネジメント部門が慎重な分析検討を怠ったり、都度適切な牽制意見を述べなかったわけでもない。だが、大倉商事の末期の意思決定は極めて営業偏重であったことは否定できない。正常な状態に戻るべき転換点や帰還不能点においては、TMT はなすべき意思決定を躊躇した。意思決定の遅れは、迅速かつ果敢な危機対応を困難にした。同社の TMT は、危機的状況を追認し、楽観視し、看過し、ただ待っていれば状況の好転によって収益力低下などの課題は解決されるという無為・無策の姿勢を生んだ。山一証券の例にあるような「戻り相場」の幻影を見たのである。

大倉商事の破綻は、小さな失敗の積み重ねが徐々に経営資源を毀損させ、会社を衰退させた。安宅産業や DEC とは異なり、段階的かつ消極的な自然消滅であった。大倉商事は、安宅産業の石油精製事業への進出のように明らかな経営戦略の失敗によって破綻したわけではない。また、DEC のように強烈な企業文化が経営を歪めてしまったわけでもない。しかし、極めて営業偏重型の意思決定が行われたという点で、組織の異常性が見られたと考えられる。

5. 7. 1. 4. 三つの要因のまとめ

上記五社の考察から、意思決定に影響を与える企業文化、戦略、制度・組織という三つの要因について、下記のようにまとめることができる。

安宅産業は、特殊な企業文化（組織風土）の影響を受けたが、「戦略」の失敗がその衰亡の主要な原因であった。DEC は、オルセンが築いた強烈な「企業文化」が、両刃の剣となり、同社の繁栄をもたらしたのちに、同社の自滅を招き寄せた。三菱自動車工業は、共通目標を共有し、相互理解のための適切な伝達（コミュニケーション）が行われ、共通目標を達成するための協働が行われるべきところ、同社には社内の適正な伝達が欠落して組織の欠陥が破綻を招く主原因となった。オリンパスと山一証券は、いずれも強大な社内権力が不正を生み、正常な社内のコミュニケーションや内部告発を不可能にし、機能不全となった組織が会社を行き詰らせた。

5. 7. 2. 「群れ」

「群れ」には、出現のための三つの要素、10 の特質、四つの型がある。三つの要素と 10 の特質は既に述べたが、四つの型とは、第一に、「繁栄志向型の群れ」、第二に、「衰亡脱却型の群れ」、第三に、「両方向型の群れ」、そして第四に、「群れの（利益の）ための群れ」である。

筆者が修士論文で述べた「群れ」は「衰亡脱却型の群れ」であった。もちろん大倉商事の成長、繁栄期には「繁栄志向型の群れ」がなかったわけではない。しかし、筆者の研究対象となった同社の「群れ」は「衰亡脱却型の群れ」であった。そして、短期的思考の下で現状を糊塗するために、手段を選ばずに目先の利益を作りだそうとする提言を行い、TMT に影響力をあたえた。TMT が長期的視野に立って再生のための抜本的な、迅速、且つ果断な施策を決定し、実施することを妨げたのである。大倉商事の実態は、再生、繁栄を再び求めるような状況を既に逸脱していたのである。

DEC の「群れ」は「繁栄志向型の群れ」であった。オルセンと技術者の「群れ」は、技術者に与えられた自由と権限の下で DEC を繁栄に導いた。しかし、同社が転換期に達し、衰退し、衰亡の時を迎えたときには、「群れ」は衰退を食い止める影響力を持たなかった。「群れ」のコアであるケン・オルセンは、企業組織を成長させ繁栄させる能力は持っていたが、企業組織が一転して衰退、衰亡に向かったときには、企業組織を衰亡から脱却させる策を練り、実施し、推し進める能力を持たなかったのである。

安宅産業の「群れ」は異様な「群れの（利益の）ための群れ」であった。創業者一族は、経営への影響力を持ち続け、一族から「社賓」のように隠然たる「権力」を持つ者を出すために、安宅英一は「群れ」のコアとなった。そのような創業者一族に対して、阿ね、一族を

盾にして自己の保身と昇進を期待する者たちが集まった。その「集団」は集団のソトにいる者からは見えず、見えない「群れ」は恐れられて動きを止められることはなかった。「群れ」は、企業組織よりも創業者一族とその取り巻きの利益を求めた「群れの（利益の）ための群れ」であった。

三菱自動車工業の経営者の「群れ」は、三菱村の論理に左右され、三菱自動車工業という会社の自主的な経営を行うことが出来なかった。繁栄も衰退も、スリーダイヤのためのものであった。その意味では、同社の「群れ」は、繁栄を志向し、衰亡を防止しようとする「双方向型の群れ」であったが、三菱自動車工業の経営における自主性を欠き、三菱グループ内の調整に精力を費やし、企業組織の成立と存続のために最も重要な、経営と現場の間の正常なコミュニケーションの仕組みが構築されていなかった。同社の組織には欠陥があったのである。そのような欠陥は、同社の正常な運営を妨げ、現場における事実の改竄や事故そして不正の隠蔽などを招き、本来グループをのために強力であるべき「群れ」は、同社の繁栄を逆に阻害し、衰亡からの脱却にも役立たない「悪しき群れ」となったのである。若しも、適正な組織構造を持ち、三菱グループや業務提携会社の意向に左右されない自主的な経営を行っていたのであれば、生まれる「群れ」は「双方向型の群れ」となり、不正を防止し、繁栄に役立ち、万一の企業組織の衰退時には衰退を脱却する影響力を行使し得たはずである。しかし、同社の「群れ」は双方向型とはなり得なかったのである。

オリンパスの「群れ」は、菊川社長と社長に阿る上級役員「群れの（利益の）ための群れ」または「菊川の群れ」であった。財テクの失敗に対する菊川らの経営責任を問われないうようにするために、発生した損失を隠蔽し、損失の処理を先送りし、異常に高値の企業買収と「のれん」の減損会計処理を行って、財テクの損失を企業買収失敗による「のれん」の評価損失という異なる次元の損失にすり替えることなどを繰り返す「悪しき群れ」であった。

山一証券の「群れ」は、事業法人本部という突出した社内の勢力が「権力」を志向し、バブルという時流に乗って売上と利益を拡大した。時代が変化し、バブルが崩壊に向かい始めると、資金運用の損失発生が目立つようになった。「群れ」は損失を隠蔽し、損失処理を先送りし、海外に含み損失を疎開させることを繰り返した「群れ」であった。一旦は繁栄を招き寄せ、衰亡期には損失の先送りなどを行って再起を狙った「群れ」は、「両方向型の群れ」といえないこともない。しかし、「群れ」が考え出した策は、企業組織の再生のためというよりも、一部の役員の社内権力を保つために事実を隠蔽することであり、問題の先送

りを図るものであった。また、後継社長には善人だが能力に欠ける者を選定して、表面上は責任を取るが「実権」を持ち続けようとする諸策は正当性を欠いた。「繁栄志向型の群れ」は、環境の変化があるときには、環境分析の結果新たな施策を講じなければならない。もしも環境変化によって企業組織が衰退、衰亡に向かおうとするときには、「衰亡脱却型の群れ」に転じなければならない。山一証券の「群れ」は、株価は右肩上がりであるという神話を信じ、または信じようとし、相場の転換点を予期できず、衰退からの脱却に対応できなかった。繁栄にも衰亡にも対応できず、結果から見れば「群れの（利益の）ための群れ」に終わったのである。

5. 7. 3. 安宅産業を含む 5 社と大倉商事の共通点

これまで、大倉商事以外の企業組織に生まれた「群れ」について分析し、考察した。企業組織の意思決定に影響を与える 3 つの要因、すなわち、戦略、組織、文化による見方はすでに述べたが、最後に 5 社と大倉商事の衰亡に共通する諸点を考えてみることにする。

第一に、事実の「無視」である。いずれの企業組織も、衰退期に入り、衰退を放置すれば衰亡の危機に瀕することを知りながら無視して対策を怠るのである。第二に、環境に対する「軽視」または「楽観視」である。内外の環境変化はやがて企業組織の消滅にもつながりかねない重大な危機を招いているのだが、環境の変化を楽観視し、企業組織が自らのやり方で真摯に運営すれば、環境の変化は企業組織に致命的な影響を与えないし、乗り越えられると考えるのである。第三に「独善的な解釈」である。危機認識がなく、環境の「変異」を認知せず楽観視する企業組織は、自らの独善的な価値基準に基づいた解釈を行う。その内容は冷徹な目で見れば誤りなのであるが、自社の解釈は正しく、適切に対処していると独断するのである。第四に、自分が属する企業組織は「つぶれはしない」と「根拠のない自信（確信）」を持つことである。その確信は、その企業組織の歴史、市場に占めるシェアの大きさ、過去または現在の成功そして名声などから発し、企業組織の実態は速やかな、且つ抜本的な経営改善策を必要としているにもかかわらず、将来の見通し、具体的な施策と効果などの根拠も持たずに、自分の会社は「つぶれない」と望むのである。第五に、事実の「隠蔽」である。事実の隠蔽を行う企業組織は、業績が衰退し、売り上げが減少し、収益力が低下し、意思決定の失敗による多額の損失の発生があり、深刻な経営危機が迫っているという事実を認めようとしなない。そして、事実を認識したとしても、事実を意図的に隠蔽して金融機関などのステーク・ホルダーの目をくらまし、信用の低下を防ごうとするので

ある。第六に、「沈黙」である。消え去る企業組織の多くは、経営者たちが相互に論じ、正論を述べ合い、力を併せて抜本的な改革を進めるような行動をとらないことが多い。集団の責任の中に埋没して自らの責任を放棄し、争いを好まず、ぬるま湯の中に浸かり、旧態依然たる組織風土に安住するために、「沈黙」を守るのである。その沈黙は、自らの地位や「権力」を保全するために意図して守る沈黙であり、あるときには、上層部に対する提言は「言っても無駄」と考える「あきらめ」による沈黙であったりする。第七に、「待ちの姿勢」である。現在の衰退や危機は一時的な環境変化によるものであり、自分たちは最善の努力をしているのだと考え、時間の経過とともに状況は好転すると信じるのである。状況が好転すれば、市況は回復し、課題は解決し、含み損失は自然に解消して危機は去ると考えるのである。このような「待ちの姿勢」による危機への対処方法は、経営者にとって最もストレスが小さく、とりやすい対処策なのである。そのような、何もしないで好転を待つという姿勢は往々にして「無為無策」に通じるのである。第八に、誰かが助けてくれるという「根拠のない期待」である。古く、大きな企業組織ほど、このように考える傾向が強い。メインバンクが支援してくれるだろう、また、同業他社が手を差し伸べてくれるだろう、業務提携や対等な地位関係での合併が望めるだろう、などと根拠もなく期待するのである。第九に、「最後の手段への安易な期待」である。メインバンクを含めすべてのステーク・ホルダーから見放されたときには、法的な再建型の債務整理案が裁判所により認められるという安易な期待を持つことが多い。しかし、このような債務整理も簡単ではない。例えば、会社更生法の手続き開始の申し立てをする場合、裁判所は申し立て企業が当面の資金の手当てができていないか否かを確認する。子会社を含めた整理または再建計画が整っているかも重要となる。メインバンクの協力は得られるのか、スポンサーまたは退陣する経営者に代わって経営を担う事業管財人の候補は明確なのかなども裁判所の判断に影響を及ぼす。自助努力による再建ができないので、再建型の法的債務整理を行えばよいと考えるのは安易すぎる。衰亡し、破綻する企業組織の存続再生は、どのような手法を選択したとしても金融機関、債権者、従業員やその家族すべてのステーク・ホルダーに多大な犠牲を強いるからである。従って十分な準備をせず法的な債務整理を申し立てても裁判所の認可は容易くは得られないのである。

無視、否認、楽観、独善、根拠のない自信、あきらめと沈黙、隠蔽、先送り、状況好転への期待、他者の協力支援への期待、痛みを伴う抜本策の回避、待ちの姿勢、無為無策などはいずれの衰亡企業にも当てはまることである。

更に、忘れてはならないのは、経営者やその「群れ」の存在であり、そのようなものたちの「権力」への執着である。オープンな議論、迅速かつ果敢な対処、痛みを伴う抜本策、TMTの再構築など、企業組織再生に不可欠な事柄は、いずれも現経営陣とその「群れ」の地位を脅かし、権力や利益を失わせるものとなる。そのため、現経営者とその「群れ」は現状維持に固執し、抜本的改革を躊躇し、損失を顕在化させず先送りして隠蔽し、そしてただ状況好転を待つようになる。企業組織は繁栄しても、繁栄をもたらした経営者はやがて「変異」を受け入れ、企業を新たな企業組織に転換して進化させることを望まなくなる。進化を停止するという企業組織は消滅に向かう節目にあり、衰亡する企業組織に共通の傾向として認められる。

(図表 1 3) 大倉商事以外に生まれた「群れ」

大倉商事以外に生まれた「群れ」

対象会社	安宅産業	DEC	三菱自動車工業	オリンパス	山一証券	大倉商事	
群れの類型	群れの（利益の）ための「群れ」	繁栄志向型の「群れ」	群れの（利益の）ための「群れ」（双方向型の可能性）	群れの（利益の）ための「群れ」	群れの（利益の）ための「群れ」	衰亡脱却型の「群れ」	
形成の契機	総合化	強烈な文化と業界制覇の野望	グループ経営	財テクへの傾斜	事業法人部門の権力構築	衰亡と破綻防止	
形成主体	創業家と取り巻き	オルセンと技術者	三菱グループから舞い降りた要人	社長と取り巻き	事業法人部門	財務担当取締役とTMT	
経営姿勢	売上至上主義	技術至上主義	グループとの調整に終始		運用拡大至上主義	明確な	
特殊性	社實と見えない権力	金銭的遺伝子よりも文化的遺伝子を重要視	自社よりもグループとの調和を優先	論理的経営の崩壊	論理的経営の崩壊	権力の集中・状況好転を待つ無為無策	
意思決定	創業家がトップの意思決定を制約	権限委譲によるトップの意思決定への制約	自主的意思決定の欠如	一握りの経営者が決定し暴走	優柔不断	優柔不断	
不正	NRCなど営業部門の独断・独走	なし	実行不可能な命令に対してデータ改竄	損失処理の先送りと隠蔽	損失処理の先送りと隠蔽	引渡し前の売上前倒し計上等粉飾	
リスク・マネジメント	楽観・独善・つぶれないという根拠がない自信	市場の無視	楽観・独善・つぶれないという根拠がない自信	機能せず	楽観・独善・つぶれないという根拠がない自信	楽観・独善・つぶれないという根拠がない自信	
戦略	売上至上主義	技術（者）至上主義	自主戦略の欠如	本業よりも手軽な財テクを重用	株価上昇神話、運用拡大至上主義	長期的な戦略欠如	
企業文化	企業組織よりも創業家と経営者重視	技術者優先・エンパワーメント	三菱村に動かされ一貫性が失われた文化	無謀な経営による企業文化の無視	バブルの狂気により健全な企業文化を否定	企業文化ではなく自然発生的な組織風土	
制度（組織）	創業家（所有）とTMT（経営）の分離が不十分	正常な意思決定ができない組織	正常な伝達がない欠陥ある組織	正常な伝達がない欠陥ある組織	一握りの経営者による組織運営	ぬるま湯体質	
破綻への共通点	1	①事実の無視	②環境の楽観視	③独善的な解釈	④つぶれないという根拠のない自信	⑤隠蔽	⑥沈黙（発言の回避）
	2	⑦状況好転を待つの姿勢	⑧誰かが助けてくれるという根拠のない期待	⑨最後の手段（整理手続き）への安易な期待	⑩「群れ」の存在と影響		

出典：先行研究を参考にして筆者が作表した。

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

6. 1. 日本軍の失敗

『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』（戸部共著,ダイヤモンド社,1984年）は完成した近代的組織である日本軍が、大東亜戦争において数多くの重要な作戦で失敗を繰り返した内容を分析し、失敗の本質と教訓を述べている。

戸部らは、従前、日本軍の失敗と敗北の原因は意思決定の誤りや物量的な劣勢にあったとされて来たことが多いのだが、実は、失敗は日本軍の組織的な特性、そして物量的な劣勢の中にもかかわらず、実現不可能な作戦を立案し、敢行させた組織的欠陥こそがその原因であったのであると主張している。

また、日本軍の組織は、完成された近代的な官僚組織であり、平時においては何の問題もなく有効に機能していたのだが、戦時には、また作戦上の危機においてはそうではなかった。常に変化、変転する戦場での作戦において、日本軍組織は有効に機能することができなかった。不確実で、不安定で、そして流動的な戦場においては、軍隊の中核と作戦実施部隊は、状況の変化に応じて、都度、適切かつ速やかな対処を求められるのだが、日本軍は期待される組織機能を果たすことが出来ず失敗を繰り返したのである。上掲書は、戦争における戦略論ではなく、むしろ組織論や意思決定理論、また組織進化論の観点から、日本軍の失敗の本質を明確に示している。

6. 2. 本章の目的

上掲書は、ノモンハン事件、ミッドウェー作成（海戦）、ガダルカナル作戦、インパール作戦、レイテ海戦、沖縄戦について精緻なアナリシスを行っているが、本章ではその詳細には触れない。上掲書第2章に述べられた「失敗の本質 戦略・組織における日本軍の失敗の分析」と第3章「失敗の教訓 日本軍の失敗の本質と今日的課題」の内容を概観し、筆者がいう企業組織内に生まれる「群れ」と関連づけて考えを述べることにする。

6. 3. 日本軍の作戦の性格

作戦は、それぞれが個別に脈絡なく策定されたわけではなく、近代的組織である日本軍が大東亜戦争の端緒、開戦、展開、そして適切と思われる場面での終戦までを念頭において策定し、実施したはずである。そして、それぞれの作戦は今でも多くの日本人が思い起

こすことができる著名な作戦であり、しかもその成否は大東亜戦争の勝敗に大きく影響する作戦であった。各作戦は失敗し、一つひとつの作戦の失敗は、重大な結果をもたらし、その失敗は次の新たな作戦に大きく影響を与える内容であった。しかし、失敗の本質が究明され、究明の結果が軍の組織にフィードバックされ、失敗の本質についての知識が蓄積されることはなかった。日本軍は多くの重要作戦の成否とその原因を、その後の作戦の立案に反映させることはなく、日本軍はその組織的な特性の下で、そして物量的な劣勢の中で、現有の資源から考えれば到底「実現不可能」な作戦を繰り返し立案し、成功の見通しがなにもかかわらず、実施部隊に敢行させたのである。そのような日本軍の思考は、情緒的または精神論的であり、過去と現状を冷静に分析し、その後の組織や戦略を進化させようとする科学的思考傾向ではなかった。極論すれば日本軍は科学的な思考に基いて日本軍組織や戦略を進化させようとする組織ではなかったのである。

このような各作戦の共通点として、次のような諸点が挙げられる。第一に、大規模作戦であるため陸海軍の作戦中枢が作戦策定に深く関与していたと考えられる。第二に、複数の師団あるいは艦隊が参加する作戦であったため統合的な遂行が期待されたが、作戦中枢による作戦の策定と命令、そして実施部隊の作戦の理解と実施の間には、時間的、かつ空間的な大きな距離が生まれていた。さらに、作戦を遂行する部隊と部隊の間においても同様な時間と空間の距離が生じ、作戦遂行は効率を失いがちであった。場合によっては中枢と実施部隊間の相互理解の距離の大きさは、相互の対立をもたらさえた。などが考えられるのである。第三に、第一次世界大戦は、国家間、地域間の戦争にとどまらず広域における国家総力戦が展開されたのであり、大東亜戦争も当然に国家総力戦になることを示していた。つまり、同大戦後、装備と戦闘は高度に機械化された。大規模な戦力を支える武器、弾薬、糧食、戦闘員などを輸送し移動させる手段や、航空戦において消耗するパイロットの補充の重要性が高まっていた。敵の捕捉や攻撃に必須なレーダーなどの情報通信手段の整備が必要であることも十分認識されるべきであった。そして、このような軍の組織と運営を可能にする後方支援体制の充実も過去に見られない程度において求められた。すなわち、戦争は、国家間、地域間から多国間の近代的国家総力戦の時代になっていたのである。そして、戦時の国家では、勝利するためには、必勝の精神よりも、上記のような戦力等の整備が果たして行われたのかいなが問われたのである。第四に、日本軍は、不確定で、不安定で、そして流動的な個別の戦闘と戦争全体の状況の変化に適切に対処できたかが問われた。また、日本軍は、想定外の敵軍の奇襲や想定外の敵軍の戦法の変化などに対して、

作戦実施部隊が都度適時に柔軟に対応できたかどうか重要な課題であった。しかし、日本軍は、予め策定された作戦に沿って、想定された戦闘を遂行することに忠実であったが、想定外の変化に対処する柔軟性を欠いた組織であった。

日本軍は日露戦争の勝利の成功体験に過剰に適応しており、第一次世界大戦では実質的な戦闘を経験しなかったことが、日露戦争後の軍の組織や戦略、戦術、装備、兵站などの進化を止めてしまっていたのである。

6. 4. 戦争上の戦略目的

戦争を戦うときに、なぜ開戦するのか、戦争をどのように展開させるのか、どのような状況において戦争を終結させるかについてのグランド・デザインが必要である。今戦う作戦は戦争の中でどのような位置づけであるのか、想定した戦争が異なる展開を見せたときには偶発事態に対してどのような対策、対案が準備されているのかが問われる。

当時の日本軍には空軍という明確な認識は存在しなかったのだが、陸海空三軍はどのような関係にあり、どのように連携するのか、作戦において組み合わせられた複数の実施部隊がどのように連携するのかなどについて、作戦の戦略および目的、そして目的を達するための目標あるいは手段は常に明確でなければならない。クラウゼヴィッツが言ったとされる「目的はパリ、目標はフランス軍」（戸部他,1984年,p189）という言葉は、勝利して占領すべき地はパリであることが目的であり、目的の達成のためにはフランス軍を撃破しなければならないということの意味する。このような思考に基づけば、戦争の目的と手段はきわめて明確である。しかし、日本軍は、しばしば戦争を通じて、統一かつ長期的視野に基づく作戦があいまいであった。達成すべき目的がいくつも並列的に策定され、目的を達するための手段は場当たりのものであった。このような日本軍の組織としての特性または傾向は、戦争全体を指揮する者、作戦を策定するもの、作戦を示達し遂行を命ずるもの、そして実際に作戦を遂行する現場部隊の間で、相互の理解を不十分にし、理解される内容を不統一にした。さらに、作戦遂行上において、相互理解の不足に基づく誤解が生まれ、相互に丁寧に理解し合おうとしないために独善的な解釈を生み、特定の将官や、特定の部隊による独断専行を生む素地となった。一言でいえば、日本軍には戦争を開始し、作戦を遂行し、どのように戦争を終結させるかというグランド・デザインが欠落していたのである。さらに、日本軍には、グランド・デザインを完結させるためのグランド・ストラテジーもなかった。このような日本軍は、いかに精強な兵を持ち、いかに個別に優秀な兵器を持っていたとし

でも、長期的そして統一的に戦力を行使することはできなかった。「目的はパリ、目標はフランス軍」というクラウゼビッツの言葉通りには進まなかったのである。ちなみに、戸部らは、リデルハートの『戦略論』から引用して、「グランド・ストラテジーとは、一国のあらゆる資源を、ある戦争のための政治目的（中略）基本的政策（グランド・デザイン）の想定するゴール（中略）の達成に向かって調整し、かつ指向すること」であると言っている。

（戸部他,1984年,p194）

グランド・デザインを持たず、それを実現するためのグランド・ストラテジーも持たない日本軍の作戦およびその遂行は、個別的になりやすかった。具体的には、陸軍は夜間急襲による短期決戦を「必勝の精神」に基づいて敢行するという戦術に偏った。このような短期的な思考は、例えば、兵站を担う重要な輸送船団を潜水艦によって「護衛する」という考えを生まなかった。そのため、火力を持たず「裸」であった輸送船はやすやすと攻撃され、そのために膨大な兵員と装備、弾薬、糧食を失うことになった。海戦においても艦船による敵艦を攻撃することを中心とする思考は、航空機によって艦隊や、特に航空母艦を護衛する考えをおろそかにし、また敵航空機による空襲を受けた結果生じる艦上の火災の消火体制の整備などの自衛体制が軽視され、次々に主要艦船を失ったのである。

6. 5. 主観、楽観、情緒、空気

日本軍は、近代的組織であったが、状況の変化を主観的に、楽観的にとらえることが多く、作戦策定やその実施において情緒的な傾向が強く見られた。また、科学的な分析は回避され、情報分析に基づいて述べられる提言は、しばしば敗北主義などとして退けられた。また、提言（正論の陳述）を行ったものは異端者とされて排除された。科学的な正論を排除してしまう傾向は、意思決定の場において生産的な議論と結果を生むよりも、その場の関係者の立場や情緒を反映した「空気」を重視する判断と決定につながった。その結果、外見上は整っているように見えるが、あいまいで、折衷的で、現実的ではない作戦が策定された。概念的には素晴らしいが、実現不可能な作戦が策定されたのである。さらに失敗に学んで次の失敗を防ぐという思考は失われ、会議の場では「沈黙」が目立った。そのような傾向は、陸軍については、夜間の急襲による短期決戦という固定観念を変革させるに至らず、持久戦も念頭に置いて戦術を進化させることを妨げて作戦の失敗を招いた。また、海軍では、戦艦を重視する固定観念が維持され、すでに大きな戦果を生んでいた航空機による攻撃と防御を重視する戦術への進化を不可能にした。装備においては、アメリカは、練度が

低い兵であっても容易に使用できる兵器を開発して量産することがすすめられていたが、日本軍ではそのような兵器の開発と量産が無視された。アメリカ軍は、命中率が低いが多数の弾丸を発射でき、「扱いやすい自動小銃」を使用し、日本軍では、熟練した歩兵が使うのに適した「一発必中の銃」が使用されつづけた。このような効率を無視した日本軍の考え方は、情報や兵站を軽視し、過去の成功例に過剰に適応する傾向を生み、状況主義的なその場限りの戦術の継続を招くことになった。戸部らは、日本軍は基本的政策を実現するための総合的な戦略をもたず、「独特の主観的なインクリメンタリズム（逐次改善あるいは積み上げ方式）に基づく戦略策定をやってきたといわざるをえない」（戸部他,1984年,p200）と述べている。

6. 6. 戦略の進化

日本軍は兵に徹底した訓練を行ない、ひとり一人の兵は精強であった。しかし、ともすれば必勝の精神、一致団結、一発必中などの精神主義に従う傾向が強く見られた。また新たな装備の開発には重きを置かず、日露戦争当時の命中率が高い銃を改良した 38 式歩兵銃、歩兵とともに進み歩兵を補助、補強する軽戦車を使用し続けた。軽戦車は、歩兵の行動を補助、補強するには便利であったが、火力と装甲はアメリカの戦車に比較して圧倒的に脆弱であった。総体的には、日本軍は近代的な国家総力戦を戦う装備を持たない軍であった。逆に米軍は、自動小銃、レーダー、高角砲用弾丸の VT 信管などの開発を進め、精神よりも科学的、物理的に優秀な戦力で日本軍を圧倒した。因みに VT 信管とは、高射砲弾が目標機体に命中しなくとも、一定の近傍範囲（距離）に達すると炸裂する信管であり、アメリカは VT 信管の開発によって高射砲の砲弾が命中しなくとも炸裂して敵機を撃墜できるので、撃墜率を飛躍的に向上させた。一方、日本軍の高射砲は命中しない限り砲弾は目標機体の傍を素通りするだけであった。日本軍は熟練兵がよく狙って撃てば一発必中であるという気概と精神で戦い、また兵器の開発と使用に関する工夫も精神主義であり、アメリカの VT 信管のような兵器の進化を進めようとはしなかった。

日露戦争（1904～1905年）以来、日本陸軍の仮想敵国はロシアであり、日本海軍の仮想敵国はアメリカであった。陸海軍は、それぞれ戦備を整え戦力を蓄えたが、仮想敵国の違いは戦備に関する違いを生み出した。陸軍の戦争の主戦場は中国大陸であり、海軍は太平洋であった。陸軍は大陸の寒冷地において、想定される零下数十度においても機能する砲、銃、防寒具などを準備し、海軍は太平洋上での艦隊決戦を念頭に装備を整えた。戦術面で

は、陸軍は白兵戦による夜間急襲を主たる戦術とし、海軍は大鑑巨砲で敵艦隊を圧倒し、殲滅することであった。日本軍は第一次世界大戦（1914～1918年）に参戦したが、その目的は機に応じて中国大陸での利権を獲得しようとするものであり、過去の戦争とは全く異なる近代兵器を用いた国家総力戦を戦わなければならないという体験も、体験に基づく知識も得られなかった。大規模な戦闘を経験しなかったという現実には、日本軍が、近代戦つまり国家総力戦を戦う戦略、戦術、装備、弾薬、兵站などに関する軍組織の進化に関する議論を欠落させることになった。日本軍は日露戦争以来、過去の戦勝に過剰反応して、軍の進化を停止させてしまったと言ってもよいと考えられる。日本陸軍が大陸での戦争を想定した寒冷地に耐える装備は過剰な性能であり、その半面で近代戦を戦う装備の開発を欠落させた。日本海軍は、航空機による敵艦船の攻撃と自軍の艦船への支援を軽視し、戦術は大鑑巨砲による敵軍の圧倒と殲滅から脱することができなかった。

6. 7. 超エリート

日本陸軍では陸軍大学出身者が超エリートであり、卒業生の大部分が参謀に任命され、ほとんどが将官に昇進した。陸軍参謀は人的なネットワークを形成し、軍の指揮権に介入した。指揮官を補佐すべき参謀となった超エリートたちは、むしろ指揮官を指揮するような位置づけになり、現実にもそのように行動した。いわゆる「幕僚統帥である」。(戸部他,1984年,p220) 軍は近代的官僚制の組織であり、階層によって機能するのであるが、陸大出身者のネットワークという人的結びつきは階層を超越して機能し、幕僚統帥が行われた。そのような意思決定の場では、階層にかかわらず下剋上が発生したし、意思決定は根回しと人的な話し合いにより行われることが多くなった。幕僚統制が機能するとき、組織としての意思決定と指揮命令、そして作戦の実施は必ずしも保証されなかったのである。

日本海軍では、陸軍のように陸軍大学校に相当する海軍大学校出身者が超エリートとなって、海軍の意思決定に介入するということにはなかったが、それでも重要な作戦において下剋上の動きがないとはいえなかった。そして、そのような下剋上の動きについて、上級の指揮官や軍政のトップが下剋上を確実に押しとどめ、組織による統御を万全に保ったとは言えない。戸部らは、このような日本軍の組織構造上の特性を、日本的で特殊な「集団主義」(戸部他,1984年,p 222)と表現している。集団主義とは、個人を認めないのではなく、組織か個人かという二者択一の考えでもなく、人とヒトとの対人関係が最も価値あるものとされる「集団主義」なのである。筆者が後述する「日本生まれの(日本らしい)企業組織

と経営」の先行研究に関する分析と考察においては、欧米、特にアメリカは、ヒトが自我を主張し、対人関係を基本的要素と考えないのに対して、日本人は自我よりも人とヒトとの関係を重要視し、対人関係から脱却出来ないという特性の違いが明確に認められる。そして、日本軍の組織としての特性は、日本人そのものの特性により生まれたものであると考えられる。集団主義では、目的と目標そして手段を科学的に、また合理的に考えるよりも、状況に応じて組織を構成する人々の「間柄」や、ヒトによって微妙に異なる「考え方」によって、そして人々の「情緒」的な傾向や人々がいる「場の空気」などを重視して調整が行われることとなった。日本軍の意思決定や指示命令と実行は、集団主義から醸し出される妥協的産物となる。そして日本軍の意思決定は、作戦策定と実施の両面において、致命的なタイミングの遅れをもたらしたのである。日本軍の「遅い」意思決定は、アメリカ軍の組織的、かつ合理的で「速やかな」意思決定と迅速な実行に追従することが出来ず、日本軍の作戦の失敗の大きな要因となったのである。

6. 8. 日本軍組織の特徴

近代的な国家総力戦は、陸海空の三軍の戦力を統合的に動かす必要がある。近代戦では、軍の個別の単位が、個別の戦場で、個別にその戦力を行使し、戦闘能力を発揮するような時代ではもはやなかったのである。アメリカ軍では統合参謀本部が全ての戦力の統合を行うように機能したが、日本軍の大本営の中では空軍は陸海軍に対する補助戦力として認識されるに留まり、陸海軍は依然それぞれが独立した軍であった。また、陸海軍はそれぞれ独立した機構とスタッフを持って並存していた。大本営は両軍を統合する機能を果たさず、両軍に対する調整機能を発揮するものにとどまった。そして統合作戦は両軍それぞれの考えを斟酌するため、どうしても妥協的産物となり勝ちであった。作戦の目的、目標、達成手段は、それぞれの軍の顔を立てる不明瞭な内容となった。陸海軍や戦場における実施部隊の統合については、過去の英雄や過去の成功者の事例を参考として、力を持つ組織の意思決定者が、他の複数の組織の意思決定者を兼務するなどという、組織よりも個人的能力による統合に頼ることが多くなった。「個人による統合は、一面、融通無碍な行動を許容するが、他面、原理・原則を欠いた組織運営を助長し、計画的、体系的な統合を不可能にしてしまう結果に陥りやすい」（戸部他,1984年,p229）のである。

上記のように、組織的な一貫性、統合性を欠いた日本軍は、作戦上の失敗の原因や教訓を分析して記録し、その記録を参考にして次の失敗を防止し、または次の成功を招き寄せ

るために活用することを何故か行わなかった。敵情の把握、自軍の持つ戦力の正確な分析、刻々と変わる戦況の判断を重視せず、投入する人員（数）と精神主義によって困難を克服しようとする傾向があった。このような傾向は現実を楽観視し、乗り越えなければならない課題を軽視し、敵戦力を無理やりに過小評価し、その傍ら自軍の戦力を過大評価するなどの傾向を生み出した。そのような事実の軽視や学習棄却の無視は、現有の戦力から考えれば実行不能であるわかっている作戦を、観念的に立案して決定することにつながった。そのような作戦を精神主義の下に実施部隊に敢行させれば、失敗を積み重ねることは当然の帰結であったのである。日本軍では、常時変転する戦場での合理的な対処、また現場の指揮官による臨機応変の対処が行われず、軍の中樞が観念的に描き、組織学習に用い、訓練に利用した机上の学習の模範解答による対処が行われた。「日本軍の組織学習は、目標と問題構造を所与ないし一定としたうえで、最適解を選び出す（中略）シングル・ループ学習」（戸部他,1984年,p234）であったため、変転する現実に応じることが出来ないという致命的な組織上の欠陥を露呈した。

6. 9. 戸部らの要約

戸部らは次のように、日本軍と米軍の戦略と組織の比較を要約し図表化している。わかりやすい内容であるので、その内容をそのまま引用させていただく。（『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』, 戸部共著,1984年,p239）

日本軍と米軍の戦略と組織の比較表

分類	項目	日本軍	米軍
戦略	1.目的	不明確	明確
	2.戦略志向	短期決戦	長期決戦
	3.戦略策定	帰納的： インクリメンタル	演繹的： グランド・デザイン
	4.戦略オプション	狭い： 統合戦略の欠如	広い
	5.技術体系	一点豪華主義	標準化
組織	6.構造	集団主義： 人的ネットワーク・プロセス	構造主義： システム

	7.統合	属人的統合： 人間関係	システムによる統合： タスクフォース
	8.学習	シングル・ループ	ダブル・ループ
	9.評価	動機・プロセス	結果

6. 10. 環境変化への適応

組織の戦略、戦術と結果の間に整合性がある場合は、組織文化は強化されていく。整合性がなければ新しい知識や行動様式が模索されて古い知識や行動様式が「学習棄却」されて革新が生じる。アルフレッド・D・チャンドラーJr. は、『組織は戦略に従う』（チャンドラー,2004年）の序文の中で、「戦略が組織に影響を及ぼすのと同じように、組織も戦略に影響する」といっている。チャンドラーの研究は、戦略に従って組織が整えられるだけではなく、戦略もまた組織の現実によって影響され、つまり、相互に影響を及ぼすという関係であることを示している。日本陸軍は仮想敵国をソ連とする戦略、戦術を整備し、蓄積した。そして、兵力、装備、組織編成、戦術などはすべてシベリアなどの大陸の寒冷地を想定して準備された。しかし、その陸軍は、一転して太平洋の洋上で、そして島嶼部のジャングルで戦うことになり、準備は熱帯での戦闘において万全であったとはいえない。しかし、日本軍では学習棄却による変革は行われなかった。軍組織は環境の変化に合わせて戦略や戦術、装備そして組織自体を主体的に変革できるものでなければならないが、日本軍は机上で策定し、または観念的に策定した戦略に従って組織を構築した。そのため、日本軍の組織が現実に適合しなかったときにも戦略を見直すことをしなかった。日本軍は「自己革新組織」（戸部他,1984年,p246）ではなかったのである。

戸部らは、「日本軍は環境に適応しすぎて失敗した」（戸部他,1984年,p246）と主張している。すなわち過去の成功、過去の成功へのプロセスなどを所与のものとし、それらに適応するようにすべての兵力、装備、組織編成、戦略、戦術などを固定化させてしまった。そのために、仮想敵国の変化や想定された主要な戦場、技術革新による装備や戦闘方式の変化などの環境変化に適応する能力を自ら放棄してしまったというのである。戸部らのこのような主張は、まさに進化論における恐竜の「過度の環境適応が絶滅を招いた」ということに似ている。

より具体的には、陸軍は白兵戦による夜間急襲が最善の戦闘方式であるとする固定観念にとらわれ、海軍は洋上艦隊同士の決戦、大艦巨砲主義という固定観念にとらわれていた。

陸海軍ともに戦況の変転、敵国の戦略の変化、敵の戦術などの進化に適応できなかった。また、敵の新たに開発し実用化した兵器、そして開発した兵器の標準化と大量生産によってもたらされる敵戦力の強靱化を正しく認識できなかった。アメリカ軍は、新しく開発された兵器の使用方法を標準化し、簡素化（容易化）することによって、戦死した戦闘員に代わって練度が低い新兵を補充し、戦場に投入することが容易となった。このような彼我の戦力の維持と補充に関する思考や改革に関する変化が目に見えるようになっても、日本陸海軍は上記の固定観念から脱することが出来ず、自己革新を進めることが出来なかった。日本軍の固定観念は、前述のごとく、命中率が高いとして日露戦争で使った歩兵銃の改良型（38式歩兵銃）を使用し続け、一方、アメリカ軍は命中率こそ低いが多量の弾丸を連射できる自動小銃を使用した。また、日本軍は敵戦車に比較して圧倒的に火力や装甲の厚みで劣る軽戦車を使い続けた。日本軍は、固定観念から脱することができず、観念的には優れるが、実戦では劣る装備を使い続けたのである。ゼロ戦（戦闘機）の操縦や38式歩兵銃の使用、そして白兵戦に用いる銃剣の使用法などは、熟練した兵士に適したものであり、戦争が進むにつれて戦死や傷病で熟練兵の戦線からの離脱が増加すると、人と練度に頼る装備や銃器の使用はかえってその効率を劣化させた。大艦巨砲信奉の下で建造された戦艦大和は、レーダー開発の軽視や被弾した場合に発生する火災の消火などの危機対処能力の劣後が目立ち、力を発揮しないまま撃沈された。空母は最重要艦船であったが、アメリカが空母を中心とした輪形陣対空防衛システムを生み出して空母の損失を防いだのに対して、日本海軍の艦隊配列は合理性を欠き、艦船の喪失から生じる艦船の絶対的不足は、合理的な艦隊配列をさらに困難にした。また、「攻撃は最良の防御なり」（戸部他,1984年,p251）という思考は、長期戦を戦うための兵站を軽視し、兵員と装備そして弾薬を運ぶ輸送船を敵潜水艦の攻撃から防衛するための自軍の潜水艦利用を怠ることに繋がったのである。

6. 11. 組織学習

陸軍の白兵戦、夜間急襲、海軍の洋上艦隊決戦の固定観念は、日本軍の組織学習においても変わることはなかった。環境の変化があっても学習棄却、自己変革は行われなかったのである。過去の成功事例や過去の成功を導いた戦闘や、過去の英雄の事例などが、自己否定型の分析や知識の蓄積と革新を排除してしまい、現実の戦力や戦況に合致した合理的な対処策の発案を退けてしまったのである。コリンズは、成功は偶然であり、自身の資質、能力、戦略によると考えず、外的要因が成功に導いたのであり、成功者は常に謙虚であれ

と言っている。しかし、日本軍は、過去の成功に驕り、縛られ、環境の変化に応じた自己変革を自ら制約し、自ら敗戦を招き寄せたのである。

日本軍は、平時において、あるいは満州帝国の運営のような場面においては、完成した近代的官僚組織として、極めて有効に機能した。しかし、軍事組織は、実は、何時到来するかわからない非常時や戦時にいかに有効に対処し機能するかが問われる組織である。過去の成功に生まれた固定観念にとらわれたこと、第一次世界大戦で本格的な国家総力戦や大規模戦闘そして消耗戦を戦わなかったこと、日露戦争以来、長く平時の下におかれたこと、大東亜戦争開戦時に一時的に勝利したことなどが謙虚さを失わせ、日本軍には驕りが生れた。過去の成功と驕りが根拠のない「必勝」の考えを染みつかせた。このような日本軍は、自己革新能力を失い、組織内の革新的提言を異端として排除し、非常時、戦時に対処できる力を失っていった。平時に機能する高度に発達した官僚組織には、戦時に十二分に機能する組織への組織進化は見られなかったのである。

自己革新的であるためには、組織は自律性がなければならない。また、組織全体と組織内組織はそれぞれ自律性を持ち、それぞれのリーダーは自律分散型の意味決定と指揮命令が出来なければならない。しかし、日本軍は、上記のような様々な特性に縛られ、特性は戦場での自律分散的行動を制約し、教条主義的なエリート教育を受けたエリートが実行不可能な作戦を策定し、実施部隊はその遂行を指令されたのである。そして失敗の結果に関する責任は、作戦を策定し指令したものたちではなく、戦場での自律分散的な権限を与えられることがなかった戦場の指揮官たちが負わされたのである。固定観念に縛られ、誤った意思決定をする中央のリーダーたちは常に責任の埒外にあったのである。

6. 12. 自己革新と創造的破壊

組織は常にゆらぎ続けるものであり、不安定となり、不安定の程度が限界を超えると、組織は新しい構造へ飛躍する。飛躍には漸進的な飛躍にとどまらず、ときには突然変異のような急激な変化が求められる。進化というものは変化やゆらぎに適応するだけでなく、創造的破壊を伴って既存の限界を超えた姿に飛躍するのである。アメリカ軍は日本海軍との戦闘において大敗を喫すると、艦隊決戦から空母を中心とし、積載した戦闘機の自在で強大な攻撃力を利用する機動部隊への自己革新を行った。しかし、日本軍は優れた戦闘機製造や一点豪華な戦艦の建造などに突出した技術力を持っていたが、アメリカのように戦力を統合的に使い、失敗の経験と知識の蓄積を自己革新に向けることがなかった。優れた

提案は異端の発想として退けられた。日本軍で「革新」を行える者は誰かと問われれば、それは軍の中で「権力」を持つ者によって稀に行われるにとどまり、中間、下層の階層からの提言による革新の促進は不可能であった。過去の成功体験、成功に基づくパラダイム、固定観念化した概念に沿わない新しい考えは否定され、失敗や成功の知識蓄積は回避された。また、状況主義的で都度変化する対処というような思考の流れは、理論的な、また合理的な組織や戦略の進化を妨げたのである。

このような日本軍の組織の欠陥は、平時における群組織の完成度の高さ、開戦後の一時的な戦果と制圧地域の拡大、個別の戦闘における個別の成功などが目立った時期には、良い結果に包み込まれて目立たなくなった。また組織の欠陥による悪しき結果は、他の成功によってカバーされてしまい際立つことはなかった。しかし失敗が繰り返され、国運が衰退に向かう時期には、欠陥は次第に目に見えるようになり、一挙に突出したのである。

筆者がいう、企業組織内に生まれる「群れ」の影響は、企業組織の繁栄期においては、好調な業績に包み込まれて目立つことはない。「群れ」の提言がもしも企業組織にとって最善でなくとも目立つこともない。しかし、企業組織が衰退し衰亡の危機に瀕したときには、「群れ」の存在と影響は目立つようになる。また、「群れ」が「悪しき群れ」や「群れの（利益の）ための群れ」に変容したときには、その影響力が更に目立つようになる。そして、悪しき影響が噴出し、ときには企業組織を破滅させることさえあるのである。「群れ」は決して「組織」ではなく「集団」であるが、日本軍のような強大な組織の「群れ」も、小さな企業組織内に生まれる「集団」（「群れ」）と同じような推移を辿るのである。

くり返すが、企業組織が不幸にして組織的な欠陥を持つとき、繁栄期、成長期においては目立つことはない。好調な業績に包み込まれ、他の優れた組織内の他の成功によって欠陥のすべてがカバーされてしまうのである。そして、「組織の欠陥」は衰退期、衰亡期に突然噴出するのである。

戸部らは、「日本軍の持っていた組織的特徴を、ある程度まで創造的破壊の形で継承したのは、おそらく企業組織であろう」（戸部他,1984年,p280）という。継承には、良い面と悪い面の双方があった。大東亜戦争終戦後の公職追放により、それまでの経営者は一掃され、新しい、比較的若い経営者の抜擢が行われた。若手経営者は労働者と一体になって経営を行おうとして、過去の経営体制を自己否定的に革新したのである。しかし、若い経営者は経営者としての経験が乏しかったため、日本軍の率先垂範、一致団結などを含めた古く、しかし、確実な組織運営手法を無批判に継承してしまった傾向がある。

筆者が研究した大倉商事では、上記のような「古い」経営者から「若い」経営者への経営刷新が充分ではなかった。他の商社と異なり、財閥解体時に一旦退いた経営者たちは、やがて再び経営の座に戻ったのである。大倉商事の組織風土はそのままに保たれ、組織の進化は止まったのである。

6. 13. まとめ

日本陸軍と海軍は、日本的風土の下で生まれた組織であった。また、巨大な組織化された二つの「群れ」でもあった。過去の成功や英雄が率いた事例にとらわれ、過去の成功に過剰反応し、固定観念に縛られた二つの組織の「群れ」であった。高度に完成した組織は平時には完璧に機能したが、変化や変異を認識し、取捨選択し、取り入れるべき変異を保持して組織の変革、転換を図るといふ、「進化」の過程を辿ることに積極的ではなかった。革新的な個人の影響力は小さく、過去の英雄の思考や行動が引用され模倣されるにとどまった。特に、変化や変異を認識し、現状変革を提言するヒトは異端者として排除された。軍組織は完璧な階層を形成したものであったが、実際の組織の運用はヒトによって異なり、場の情緒や空気が強く影響し、意思決定は集団主義であって結果を生じさせたものの責任は不明確であった。陸海軍二つの巨大な「群れ」は、大本営の中で分離し併存しており、二つの「群れの（利益の）ための群れ」の性格を強く示していた。陸海軍はともに戦争に対するグランド・デザインおよび目的達成のためのグランド・ストラテジーを持たなかった。意思決定やその指令、変化への対処の指示は状況主義的で短期的視野に基づくものとなった。第一次大戦での実戦の経験、つまり近代的な国家総力戦を経験することがなかった日本軍は、平時の中で、観念的に、理論的に、実務的ではない形で完成した。実態と乖離した「完璧な組織」は、いわば外見的には組織の「進化の極限」に達していたが、逆に完成度にしばられ、完成した観念や組織に反するものを退けるものとなった。日本陸軍と日本海軍という巨大な二つの「群れ」は、日本という国家よりも「群れ」の理想や「権力」を追い求めた。

組織は「進化」を停止すると消滅に向かう。また、組織は進化の極限に達すると進化の結果にとらわれて自己革新を停止する。そして、自己革新を停止した組織は、新しいあるべき組織を生み出すための思考や対話、提言、そして更なる進化を追い求めるための決定を避けて、むしろ退化の道を辿る。日本軍も、筆者が在籍した大倉商事も、進化を自ら避けた組織であったと考えられる。

第7章 ヒトの社会性と権力志向から見る「群れ」

7. 1. 社会的動物

ヒトは、社会的動物である。いや、「社会性」のある動物というよりも、知性によって自ら社会に溶け込み、生きようとする人間である。ヒトは一人では生きられない。生まれてから直ぐには両親の保護下において生きる。保護下でただ生きるという時期を過ぎて這い、立ちあがり、歩くようになると、やがて兄弟姉妹、両親、祖父母などとは別に、家の外で初めて触れ合った友達とともに生きる時間があることを知る。就学後は教師の訓導を受けて家族や友達とは異なる担任教師や多くの教師、上級生、同級生などとかかわって生きるときが増える。小学校を卒業し進学後は中学校、高等学校の教師の指導を受けて勉学に励み、より広く、より高いレベルで他者とのかかわりが生まれる。高等学校卒業後は大学に進み、中には大学院に進んで、教授や学友ともさらに高度な学問や研究に携わるようになり、学外の教授、学生、研究者との関係が生まれる。そして、社会に出れば広く他者とかかわり、就職した企業組織のために持てる能力を発揮する。また、このような経過を経ても、ヒトは両親や親族、友達、級友、教師、同僚などのかかわりを捨てることなく持ち続けて、日に日に広く社会との関係を築いていくのである。

このような社会性を持つヒトは、社会に同化し、自身は社会から承認され、その行動は他者から了解され、結果が評価されることを望む。ヒトは自ら病的な資質を持たない限り、社会から孤立することを好んだり、他者から疎外されることを望みはしない。また、企業組織に属したヒトは、他者に認められ、他者より優れ、他者より高い報酬を獲得し、他者よりも高い地位に昇ることを望むようになる。そのため、すべてのヒトがそうだというわけではないが、多くのヒトは企業組織の中で他者に動かされるよりも、他者を動かしたいと考える。そのためには昇進し、「権力」を持つことを求めるようになる。ヒトは知能を持ち、社会性を持つ生き物であるから、社会から疎外されず、他者に優れようとし、「権力」を持ちたいと欲するのは、極めて自然な流れである。

社会におけるヒトは、一人では大きな力（影響力）を持つことはできない。そこで、ヒトは、「群れる」ようになり、群れて力を得て、他者を動かしたいと考えるようになる。このようなヒトの考えや行動も自然な流れである。

本研究は企業組織に生まれる「群れ」の概念化を主たる研究課題とする。「群れ」の概念を述べるための一つの要素として、本第7章では、ヒトは「社会性」を持つために「群れ」

を形成し、「群れ」は「権力志向」であることを主張する。ヒトは本来持つ「社会性」に基づいて企業組織内で他者と相互に影響を及ぼし合いながら、「群れ」を形成し、「群れ」によって影響力を拡大し、ついには「権力」を志向するのである。

「群れ」はヒトの「社会性」に発する集団である。修士論文においては、企業組織に生まれる「群れ」は、そのメンバーが属する企業組織の繁栄または衰退や衰亡からの脱却のために、「群れ」が最善と確信する施策または方策を考えて、属する企業組織に提言する「性善」な集団であるとした。しかし、「群れ」は、企業組織が繁栄し好調な業績を上げているときには目立つことはなかったのだが、企業組織が衰退し、衰亡に向かおうとするときに、それまでは目立たなかった「隠れた性格」を顕著に示すことがある。すなわち、「群れ」は常に「性善」であるわけではない。「群れ」は、実は、企業組織の中で「権力」を持つことを望んでおり、そのような隠れた性格を顕し、企業組織が衰退し、衰亡に向かっているときに、カオスに陥ってリーダーシップを失ったトップ・マネジメント・チーム（TMT）に対する影響力をより明確にするのである。そして、そのとき「群れ」は、企業組織内での「群れ」の力を示すために、企業組織の長期的な繁栄よりも、短期的視野に立って目先の結果を出そうとする提言を行い、TMT を突き動かす可能性を持っている。その提言と行動は、「性善」から変容し、むしろ「群れの（利益の）ための群れ」という性格を強くする。そして、そのときに他の「群れ」が存在するなら、そのような「群れ」を排除するように努めるであろう。そのような短期的な視野に陥り、目先の利益を見せようとする「群れ」の行動は、カオスに陥った TMT を混乱させ、ますます無力化させ、企業組織を破綻に追い込む可能性さえ持つのである。

筆者は、前述のとおり、「群れ」はヒトが本来持つ「社会性」によって生まれるものであり、また「群れ」は企業組織に属する者が当然に持つ「権力」に対する志向を持つという仮説を提起する。仮説を論証するためには、次の先行研究を参考にする。すなわち、第一に、『人の社会性とは何か 社会心理学からの接近』（永田良昭,2003年7月）、第二に、『「権力」を握る人の法則』（J.フェファー,村井章子訳,2014年1月）である。

永田は、社会的動物としての人が、その「社会性」に基づいて人間関係を築き、集団をなすことなどを述べている。フェファーは、一つの社会である企業組織に属したヒトが「権力」を当然に求めることを述べている。ヒト（個体）は、またヒトが集まった「群れ」は、そして企業組織内に生まれた「群れ」は、「権力」を志向するのである。本第7章では、「人の社会性」と「権力志向」という側面から、「群れ」を概観する。また、永田とフェファーの

論ずる内容を紹介しながら、「群れ」と関連する諸点を考察し、ときには批判的に考察することとする。

ヒトは、性（サガ）として群れる。ヒトは、企業組織に属し、人生の大半を過ごし、その企業組織に良かれと思い、企業組織自体の繁栄を期待するとともに、自らが企業組織から与えられる地位や報酬が高まることを望んで努力する。企業組織内でのヒトの努力は、企業組織のためという「理想」または「外観」を示すが、実は自分と家族のためを考えて、より高い地位や報酬を望んで努力するのが実態である。そして、自身と家族のための努力が、間接的に企業組織の利益につながり、その収益（結果）が自身にフィードバックされることを期待するのである。

日本の企業組織、特に大規模な企業組織は、毎年4月に高等学校や大学を新規に卒業した者たちを定期採用する。一斉に入社する新人たちは同期生として自然に「群れ」をつくる。そして同期生たちは、社内に分散して異なる職場に配属されるのだが、企業組織に関する情報は一人では簡単には得られず、同期生と情報を交換し共有して結びついていく。その一方で、企業組織は一斉入社する同期生という「集団」に対して、効率的な組織学習を行う便宜を得るのである。このような新規卒業者の「群れ」もヒトの社会性に基いて極めて自然に発生する「群れ」と考えられる。

ヒトは、一人の力の限界を知っているので、複数のヒトの力を借りようとし、「群れ」を形成する。そして、企業組織に「性善」で最適と確信する提言をしようとする。一方でヒトは、属する企業組織という社会の中で他者に優れ、優れた立場を獲得しようとし、他者や企業組織自体を動かす「力」を持とうとする。このような行動姿勢は、他の言葉を用いるならば、他者の命に従うのではなく、また他者に動かされるのではなく、そして、企業組織の意のままに動かされるのではなく、自分が「力」を得、影響力を高め、そしてヒトや組織を動かす「権力」を得ようとするのである。

7. 2. ヒトの社会性

先ず、『人の社会性とは何か 社会心理学からの接近』（永田良昭,2003年）を概観することにする。

7. 2. 1. 社会的動物であるヒト

同じ長さの線を個々に選び、また「さくら」に囲まれた1人が選ぶ有名なアッシュの実

験を永田は取り上げている。因みに「さくら」とは、何かを行おうとする側の者が、他者を想定した動きに引き込むために誘導するもの（ものたち）を言う。実験対象者が、いくつかの線の中から、モデルの線と同じ長さの線を選ぶように求められたとき、「さくら」に囲まれていると仮定する。多数の「さくら」が明らかに誤った長さの線を「正しい」長さである、つまり、モデルの線の長さと同じ長さだと主張すると、「さくら」に囲まれた1人の実験対象者は、多数意見に「同調」して間違っただ線と同じ長さだとして選んでしまう。この実験の例には、ヒトが社会的動物であり、孤立を望まず、群れてしまおうとし、また他者に同調する性質があることが示されている。「みんながそういうのなら、きっと僕が間違っているのだ」として、正しい線ではなく、間違っただ線を選んでしまうという実験なのである。ヒトは「間主観的世界にかかわっている」（永田,2014年,p10）のだという。つまり、「哲学でいう、自我のみならず他我をも含めた共同的な作用によって成り立つ主観のあり方」（広辞苑,第7版）があるのである。アッシュの実験のように他者の行動が新たに共有されるべき規範としてヒトに受容されることは大きな意味を持ち、興味深く、また、「恐ろしい可能性」を示すものである。社会的な規範やルールは、守られるべきであって守らなければ罰を受けるが、場合によっては上記のような他者の規範が（それが誤ったものであっても）ヒトの間で共有されるに至れば、一つの（恐ろしい）規範となりうるのである。

7. 2. 2. 集団

永田は、ヒトの集合体である集団とは「何らかの課題を共有して、すなわち何かを達成する、あるいは何らかの価値の実現に関して協同的な相互作用が営まれる集合体」であると述べ、また、「集団と組織体を一体のものとして扱うのは、集団の機能と構造的定義は組織体と同じである」と述べている。（永田,2014年,p33）しかし、筆者がいう「群れ」は「集団」であるが、組織のようにそれ自体を管理運営するスタッフやシステムを持たないため「組織」ではない。一方、「群れ」は共通概念を持ちそれを実現しようとする「有機的」性格を持つ。すなわち、「群れ」は「前組織的段階にある有機的集団」であって、永田のいう「『集団』と『組織体』は一体のものだ」という主張は受け入れられない。

7. 2. 3. 集団のルール

さて、「集団」のメンバーが何かを成し遂げようとし、相互の依存性が高い場合は、相互の行動を一定の方向に向け、行動を統御し、「集団」の存続を計ろうとする傾向が生じ、そ

れが「集団」のルールとなる。永田は、朝日新聞の記者であり大東亜戦争の凄惨なインパール作戦に従軍した丸山静雄の体験談を引用している。それによれば、日本軍の陣地に生じた「真空状態」を表現している。「真空状態」とは、正規軍が撤退した後に、落伍者、軽傷者、重傷者が、撤退を目指しているのだがそこに残された状態をいっている。このような状態は悲惨を極め、簡単に渡河できないような河を挟んだ撤退は特に悲惨である。兵は階級、傷病の程度に拘らず我先に残された船に乗ろうとし混乱を極め、混乱のなかでついに追従する敵軍の接近を招いてしまう。真の危機にいたったそのとき、集団の中から、ようやく「順番を決めろ」(永田,2014年,p58)という声上がり、ルールが定まるのだという。すなわち、無事な撤退そして撤収という共通の課題(共通概念)が生れたときに、課題解決のためのルールがようやく定まるのである。

7. 2. 4. 集団のリーダーシップ

また、永田は、同じく大東亜戦争でビルマ戦線に最下級兵卒として投入され、辛くも生き残った会田雄次がイギリス軍収容所に抑留され、強制労働を課せられた体験を引用している。その内容は、旧日本軍には正式な価値(階級)と正式でない価値(精神的な尊敬を受けているなにか)があったという。戦場の緊迫した状況下で、疲弊した兵士たちに対して、立哨を肩代わりし、乏しい物資をやりくりして汁粉を振る舞う「班長」の事例である。因みに「立哨」とは、「一定の場所に立って、部隊の警戒・監視の任に当たること。また、その兵」(広辞苑,第7版)を言う。この「班長」は上記のような他者のための行動を手伝うことがなかった兵士についても汁粉を振る舞う対象から除外しなかった。「班長」は、みんなで食べれば心の満腹だと言ったそうであり、「班長」が戦場のリーダーシップをとった。

上記のようなリーダーシップのもとでまとめ、戦場から撤収した兵士たちは、その後収容所に抑留されたのだが、収容所では、必要なものをうまく「くすねて」来るものがリーダーシップをとることになった。上記の「班長」の影は薄くなったのである。そして戦場では精強な兵士ではなかったが、収容所で風呂場をつくり、水を汲み、湯を沸かし、他者に(入浴を)提供するような「重い役割」を果たすものが新たにリーダーシップを取るようになったという。上記のようなものごとの流れは、兵士たちが置かれた環境や欲求そして関心事の変化に応じて「課題(すなわち成し遂げるべきこと)は変化する」(永田,2014年,p61)ことを示している。また、共通課題解決のために相互依存するヒトの指導性は、関係者が持つことを許された資源に依存するということになる。上記のとおり、(班長が振る舞った)

わずかな「食料」、(うまくくすねた) 収容所の「床板」、(手間暇をかけた)「入浴」の提供などというように、その時々ヒトが持つことを許される「資源」によってリーダーシップは移転するのである。

7. 2. 5. 集団の資源

筆者がいう、企業組織内に生まれる「群れ」(集団)では一人が持つ資源に頼るのではない。「群れ」の一人ひとりが持つ資源、言い換えれば、一人ひとりが持つ能力や経験を集めれば、「群れ」のメンバーが持つことが許される資源は一人のときよりも飛躍的に拡大し、増幅するのである。

そのような能力や経験は互いに似通っている可能性があるが、同じような能力や経験も一人よりも「群れ」になればより高度なものとなる。また、似通っていることから「群れ」のメンバー間で「あいつとは気が合う」、「話しているとお互いに親しみを感じる」というような感覚が生まれ、相互に了解し合い、結束が高まる傾向を生むのである。資源には、知識、技能、判断力、そして課題に対応しようとする動機づけなどが含まれるというのだが、課題の解決には直接的な能力だけではなく、資源を活用し、うまく組み合わせる力が必要になるのである。

7. 2. 6. 集団の準則

ヒトは「群れ」を通じて相互に了解し合うものとなり、共通概念(共通目的)などが共有されるようになることによって、「群れ」の共通概念は客観的概念にまで昇華し、共通概念に対する確信も高まることになる。ヒトが一人ではなく、「集団」の一員となることは相互の了解、信頼、企業組織内における各人の行動や企業組織内の準則の確信などを手助けすることとなる。

7. 2. 7. 集団の硬さ 凝集性

上記のような資源や共通概念の共有は、永田によれば、Cartwright & Zanderが主張する「構成員を集団に留まらせる力」という集団凝集性の概念的定義となるという。(永田,2014年,p112) ヒトを集団内に留まらせる力としては、留まらせるための「強制」、留まることにより得られる「名誉」、メンバーを相互に引き付ける「他者の魅力」、他のメンバーとの「利害関係」などがあるというのだが、集団の「凝集性」を保つのはメンバー相互の人

間的魅力という情緒的な好意の関係に基づく結果である傾向が強いと永田は述べている。

筆者がいう企業組織内に生まれる「群れ」は、確かにメンバー相互間で似通った資質や資源を持つことによって生まれる「好意」によって、「群れ」の「硬さ」に差が出ることもある。しかし、企業組織内に生まれる「群れ」は、外縁部に行くほど「境界」は不明瞭になり、あるメンバーが「群れ」の「ウチ」にいるのか、それとも「ソト」にいるのかも明確ではなくなり、「群れ」という「やわらかな集団」は、安定と不安定の間を揺れ動く傾向がある。すなわち、永田のいうような「凝集性」には欠けるのである。

7. 2. 8. ヒトが望む同一性

人間関係などを考えるとき、同一性という概念がある。同一性には「集合的同一性」と「個人的同一性」が考えられるが、集合的同一性とは、ある会社の管理職であること、ある会社の従業員であることなどの、ものごとの「くくり」を指し、個人的同一性とは、父親であり、役に立つ人であり、親しい友達であるなどのような「特殊な同一性」を示すとされる。要するに、そのようなものごとの「くくり」によって、ヒトが社会から了解され（受け入れられ）、または家族や知り合いから了解されるという関係となるのである。ヒトは個人では生きることが困難であり、他者から認められ、受け入れられるあるものごとを得たいと考えるのである。企業組織においては、ヒトはどのような学歴を持つか、どのような経歴や役職を持つか、どのような仕事において信頼するに足る人であるかどうかなど、他者から認められることを期待し、了解によって自分の存在価値を確認するのである。

7. 2. 9. ヒトの社会性（まとめ）

ヒトは、社会的な動物であり、一人で生きることにはできないとまでは断言できないにしても、一人より二人、二人より三人とより多くのヒトが集まることによって安心し、力を得て、より快適に生きる傾向を持つ。そのため、一人が確信することであっても、周囲の他者のみんなが違うというのであれば、「みんながそういうのなら、きっと僕が間違っている」と共調し、妥協する傾向を示す。このようなヒトが形成するヒトの集合体である「集団」は「何らかの課題を共有して、何かを達成する、あるいは何らかの価値の実現に関して協同的な相互作用が営まれる集合体」であるといえる。そのような集団は一人よりも大きな力を発揮し、大きな影響力を持つのである。また、「集団」は、そのメンバーが何かを成し遂げようとし、メンバー間に相互の高い依存性がある場合には、ヒト、あるいは集団（「群

れ)は、相互の思考や行動を一定の方向に向けて行動を統御し、「集団」の存続を計り、「集団」の目的の成就を計ろうとする傾向が生じる。そして誰かが「集団」を統御しようとするのであれば、その手法は「集団」のルールとなるかも知れない。また、ルールを定めるまでに至らなくとも、ときにはリーダーシップを発揮するヒトが、その存在を明らかにするかもしれない。しかし、そのリーダーシップは、常に同一ではなく、「集団」またはそのメンバーが持つ資質、能力、経験などの「資源」の強弱や変転、環境などの外的要因の変化、そして、ときどきに求められるものごとの異なりなどによって、だれがリーダーシップをとるかも異なってくるのである。

「群れ」の一人ひとりが持つ資源、言い換えれば、一人ひとりが持つ資質や能力そして経験などは大きな力とはならないが、一人ではなく「集団」として集めることができれば、ヒトが持つことが許される資源は一人のときよりも飛躍的に拡大し、増幅する。「集団」の力そして影響力も大きくなるのである。ヒトは「集団」を通じて相互に了解し合うものとなり、共通概念（共通目的）が共有されるようになる。そのような共有によって、「群れ」の共通概念は客観的概念までに昇華し、共通概念の確信も高まることになる。ヒトが一人ではなく、「集団」となることは、孤立したヒトとヒトとの間の相互の了解を相互に高め、信頼を高め、企業組織内における各人の行動規範や企業組織内の準則の確信などを手助けすることとなる。このようにヒトの人間関係を考えるとき、同一性という概念が目立つようになる。同一性には集合的同一性と個人的同一性があるが、「集団」や企業組織などにおいては、ヒトは一人では不安であり、他者から認められることを期待し、了解されることによって「同一性」を確認し、自分の存在価値を確認して大きな力を発揮しようとするのである。

上記のようなヒトの「社会的性向」は筆者のいう企業組織内に生まれる「群れ」にも見られる。外見的には、コア・メンバーが提起する共通概念に共感し、同調し、協働しようとするという三つの要素が揃うことによって「群れ」が出現するのだが、その裏では、例えば、似通った家庭環境、友人、過去の事業における協働、同じような学歴、趣味などを同じくするものが、前述の「群れ」の出現の三つの要素に加えて、さらに群れやすくする傾向を持つ。ヒトは、企業組織内においても、一人で孤高の存在であろうとはせず、「同一性」を得やすく、共感、共調、協働する者を求めるようになる。そこに生まれる「群れ」は「組織」ではなく「集団」であり、「前組織的段階」にある「有機的集団」である。しかし、「群れ」は「組織」と「集団」の間を揺れ動き、「不安定」と「安定」の間を揺れ動く。「群れ」は永

田のいう「凝集性」を欠く「集団」なのである。

7. 3. ヒトと権力

次に、フェファアの『「権力」を握る人の法則』（フェファア,村井章子訳,2014年1月）、について概観し、筆者の考えをまとめることにする。本書を概観することにより筆者は、次のような内容を読み取ることができる。

7. 3. 1. 権力志向

本第7章では、ヒトがその「社会性」に基いて「群れ」を形成しやすい傾向にあること、他方で「権力」を志向する傾向があることを述べようとしている。ヒトの社会性については既に述べた。もう一つの「権力志向」は、ときには他者から批判される傾向（志向）であるとはいえ、ヒトが欲する自然の欲求であり、フェファアによれば、「権力」がある人ほど長く健康に人生を楽しめる可能性が高いし、また金持ちになりやすいという。また「権力」はリーダーシップの一部であり、何かを成し遂げるには欠かせないものであると記述しており、フェファアは上掲書を読者にとって興味深いものとする。

ヒトは業務上で、「権力」や地位を得ることが最大のモチベーションであることが多い。最終的には企業組織内で影響力を持ち、目標を達成し成功者となることに通じる。「権力」や地位を得ることは不可能ではないが、容易くはない。しかし、「権力」や地位を得ると、ヒトは、長く健康に人生を楽しめ、金持ちになる近道を歩むことになるという。「権力」は、企業組織内で何かを成し遂げるのに必要なリーダーシップを持つのに便利である。因みに「権力はリーダーシップの一部である」と米国リンドン・ジョンソン政権の保険教育福祉長官であったジョン・ガードナーがいい、リーダーは「権力」に無関心であるべきではないと述べたという。(フェファア,2014,p24)

人は、企業組織内で意識して、また無意識の内にも力を欲し、「権力」を得てリーダーシップを行使し、何かを成し遂げようとする。そのため、ヒトは、いわゆる「リーダーシップ」や「成功談」の書籍を好んで読む。しかし、そのような書籍に書かれた内容は成功者が後付けで書いた成功談であり、書かれたことは事実であって嘘ではないが、読む人が読みたい内容だけを書き、著者が書きたくはないし読者も読みたくない「失敗」は書いていない。失敗を書かず、成功のみを大きく訴えかけても嘘つきにはならないのである。「権力」を持ちたいと望む人々のすべてが、自身の能力が他に優れていると確信しているわけでは

ない。そのため、「権力」を望むのだが、自身の資質や能力に確信が持てないヒトは、一人ではなく「群れ」の力を借りようとする。

7. 3. 2. 単純接触効果

日本経済新聞社は読者へのアンケートをしばしば行い、ある日に掲載されたある広告を見たか否か、見たならその広告の内容について何を読み取ったかを知ろうとする。このようなアンケートや、いろいろな広告それ自体も、その広告を見て広告に接したものに、より強い印象を与えて広告の効果を生じさせようとしているのである。ヒトが、より高い頻度で接したり、観察したり、手に触れたりすることにより生じる「単純接触効果」(人間は、他の条件が同じであれば慣れ親しんでいるものを好むという効果)(フェファー,2014年,p45)は、商品への好感度を高める。このような傾向を持つ「単純接触効果」は、企業組織内のヒトの昇進や昇格についても作用する効果である。そのため、ヒトは自身を評価し、昇進、昇格させ、より高い報酬を得させてくれることが出来る「力」を持つ上級者と頻繁に接触して、上級者との距離を縮め、好感を持ってもらおうとする。また、自身も他を評価し、昇進、昇格させる「力」を持ちたいと欲するのである。「権力」を持つ者が「権力」を志向するヒトを認識し、認め、評価するには、評価対象者が目立っているか、または目につく存在でなければ評価しようがない。また、評価され「権力」に近づこうとする者は、モノも言わず、顔も合わせず、「権力」を持つ者の周りをただ回っているだけでは、単純接触効果による結果を望むことはできない。ヒトは上級者に対して意見を述べ、何かを献策することには臆病である。特に上級者の考えや行動を否定したり、批判することを避ける傾向が強い。そのような行動は、上級者との距離を広げ、自身の「権力」への可能性を傷付けるからである。

7. 3. 3. ウチとソト

ヒトは基本的に相互に類似性を好む。例えば、名前が似ている、出身地が同じ、出身校が同じ、誕生日が同じ、入社年次が同じ、所属部門が同じ、知っている社員の社員番号が自分の誕生日と似ているなどの類似性である。そのような類似性自体には大した意味はないのだが、ヒトと人がお互いに興味を持ち、よく知り合い、好意を抱き合うきっかけになるのである。このようなヒトは、「自分が属する集団(内集団)をひいきし、それ以外(外集団)を差別しがちである。このような傾向を内集団バイアスと呼ぶ」(フェファー,2014年,p52)。

筆者がいう企業組織内に生まれる「群れ」には、共通概念への共感、同調、協働意欲という「群れ」の出現の三要素のほかに、このような類似性が「群れ」形成の一つのきっかけとなることが認められる。

7. 3. 4. うぬぼれ

ヒトの多くは、①昇進して高い報酬を得ること、②「権力」を持つために自分自身をそうなるように変えていくことが出来ると信じること、③他者と自分を比較して、自身が優れている部分と劣っている部分を冷静に分析できること、④自分に都合の良い情報だけを受け入れていないかどうかを知っていること、⑤そして「権力」を得るために自身の資質は過不足がないかをよく理解していること、などについて、「自分は適合している」と「自惚れている」ことが多い。誰しも自分には変革できない、他者に劣っている、都合の悪いことにはいつも目をつぶっている、「権力」を持つに値する資質などは持っていないなどと、自分を「低く評価する」ことは避けたいし、無意識であってもそのように考えることを嫌うのである。もっとも、成功者となり、「権力」をもつことについて、大なり小なりの不安を持つヒトは少なくはない。そのようなヒトは、万一失敗してしまった時のことを危惧して、わざわざスケジュールをタイトにして十分な準備ができないようにし、また、他にチェックすべき重要な文献を意図的に見つけ出してその分析や考察に時間を掛けざるをえなくするような行動をとることがある。つまり、自分で自分の成功を危うくするような仕掛けをすることがある。このような現象は、「セルフ・ハンディキャッピングと呼ばれる」(フェファー,2014年,p29)。そして、万一失敗したときには、失敗は自身の資質や能力の問題ではなくて、やむを得ない障害によって生じてしまったなどと説明し、自らも納得するのである。ヒトは、そこまで「うぬぼれ」たいのである。

7. 3. 5. 権力を持つこと

ヒトは上述のように「権力」に近づき、「権力」を持とうとする。企業組織の中でヒトは、他者から嫌われても「権力」を持つ方を選ぶ。「権力」は前述のごとく、リーダーシップを行使しようとするときには必要なものであり、「力」を持つ人には他者はすり寄り、同調し、協働を申し出る。本心はともかく、ヒトは自分が進めたい事柄を押し進めてくれる「力」を持つ人を好むようになる。「すくなくとも腹立たしいふるまいを容認するようになっていく」。(フェファー,2014年,p133)

「権力」を持つとすれば、ヒトは企業組織内のさまざまな「資源」を自由にできる立場に立とうとする。最高経営責任者なら当然の「権力志向」であるが、最高経営責任者まで上り詰めていなければ、最高財務責任者、せめて財務部長くらいにはなりたいと思う。資金（資源）を動かす力を持てば、社外から「力」を持っている人だと認めてもらえるようになり、企業組織内においても自分のまわりに有能な人材が自然に集まってくるようになる。人材が「資源」であるとするれば、手にする資源は時間の経過ごとに大きくなっていく。

大倉商事の例では、財務部部長から管理部門管掌常務取締役に上った O は、地位に応じて自由になる「資源」を手にし、徐々に増加させ、そのため多くの役職員が O にすり寄り、親しくしようとし、「力」を利用し、ときには恐れたりもした。O は意識しないうちに力を蓄えて行き、やがて意識的に力を行使するようになり、社内で大きな発言力（権力）を持つようになった。海外店で一緒に働いた T 社長との関係は家族ぐるみで濃密であり、T 夫人が来社したとき、社長室で O に対して「O さん」と苗字で呼びかけるのではなく、親しげに「名前」で呼びかけていたのを筆者は記憶している。O は T 社長が求める方向性と得たい結果を良く理解しており、不動産事業、米国鶏卵農場への投資、米国の小規模石油掘削リグのオペレーターへのリグ売却や融資にも理解を示して、さまざまな提案をして実現させた。しかし、大倉商事衰亡時には、残念ながら長期的視野に立って同社再建と繁栄をもたらす施策を提言することはなく、短期的視野に基づいて業績衰退の現状を糊塗するために、目先の利益を造り出す策を講じた。ステーク・ホルダーに会社の実態をより良く見せようとしたのである。フェファアの言い方に倣えば、「経営陣が興味を持ちそうな情報を見抜き、そうした情報を出来るだけたくさん集める」（フェファア,2014年,p143）能力があったのである。それは、とりもなおさず、自分の「権力」を拡大することにつながった。

7. 3. 6. ネットワーク

企業組織における業務上のネットワークとは何かについて、ドイツの心理学者であるハンス・ゲオルグ・ウォルフとクラウス・モーゼルは、次のように定義しているという。すなわち、「仕事上役立つと考えられるインフォーマルな関係性を自ら働きかけて構築、維持、活用し、そのメリットを最大化する行動」（フェファア,2014年,p155）である。企業組織内に良く知るヒトを増やし、人脈を作り、維持し、活用する。また、社外に知り合いをつくり、人脈を維持し、活用する。言ってみれば簡単なことである。しかし、その形成、構築、維持、活用には莫大な時間と努力を必要とする。それに耐えられる人はネットワークを持

ち、「権力」に近づくのである。ネットワークはまず広いことが重要であり、結びつきの硬さは必ずしも必要がないという。良く使われる、結びつきを表す言葉に「紐帯」という言葉があるが、多くのことを学ぶには弱く広い紐帯で十分である。似た者同士の紐帯ではなく、多様な地域、多様な産業、多様な企業組織、多様な人材など、異なる企業組織に属するヒトたちとのネットワークが実は有効である。また、ネットワークを努力の末に構築できたなら、できるだけその中心に位置すれば情報が集まり、情報や結果を企業組織内外に知らせ、評価を得ることが重要となる。そして、中心にいるためには、本社に長く在勤するなど、物理的に企業組織の中心にいることも必要となる。前出の 0 は本社から中心的な海外店である米国大倉社（ニューヨーク）に派遣され、帰国後は本社財務部を足場として企業組織内のネットワークを築いた。筆者は、本社からロンドン支店に派遣され、帰国後は審査法務部に長く在籍し部長となり、その後財務部長となった。筆者は紐帯を強くすることは苦手であり、権力を持つには至らなかったが、物理的に、また業務的に会社の中心にいることが企業組織内の情報、それも機密情報に接しやすいことを実感した。

ヒトは、自分とよく似た生い立ち、学歴、職歴などが似通っている者たちと一緒にいたがる傾向がある。相互に了解しやすく、相互に意思疎通が図りやすく、相互に傷をなめ合うことができるからである。このような似通ったものが集まる傾向を「同種親和性」（フェファー,2014年,p174）と呼ぶ。

筆者は、このような同種親和性を求め、ネットワークを構築し、それを広げて維持する努力をする根気を欠いていた。「群れる」のが嫌いであった。しかし、通常ヒトは、ヒトが持つ社会性に基づいて自然に群れて、また「集団」の知恵と力を利用し、自身が望むことを成し遂げようとするのは至極自然である。

7. 3. 7. まとめ

権力志向や権力闘争は必ずしも企業組織にとって巨悪ではない。要は、ヒトは社会的生物であり、自身が居る環境（企業組織）において、安穩に暮らすために「権力」を志向するのは当然であり、長く「権力」の場にいることを望むのでなければ、相応の「権力」を得るのは難しくはないということになる。

最終的に「権力」が企業組織にとって性悪となるかどうかは、ヒトや「群れ」の出現を認知し、利用し、活用し、時には抑制するという統御を行う経営者がいるかどうかにかかっている。大倉商事には「群れ」を統御する考えを持つ経営者はいなかった、同社の組織は前

述の川里が警告したように「ぬるま湯」であった。ぬるま湯に浮かんでいた「ゆでカエル」たちは、組織風土に安住し、心地良い湯加減の中で、ゆでガエルになることを恐れず、またゆでられようとするカエルたちを救い出そうとするものもいなかった。

大倉商事では、個人的資質を持つものは多かったが、長期的視野に立つ人材は育たず、また育てようともされなかった。それでも育ち損ねたものたちは徐々にピラミッドを登っていき、「権力」を持つ者との関係が良好であったり、「権力」を持つ者の好き嫌いによって、資質がなくとも、また教育されていなくとも、「権力」の座の一端を占めることがあった。このような例に該当する取締役を筆者は覚えているが、同社倒産直前に、子会社に向向していた筆者に対して、ある取締役が電話をかけてきた。「大森さん、会社更生法手続きの開始申し立ては通常何時ころに行うのだろうか、審査法務部長を経験したあなたに聞けばわかると思って聞くのだが・・・」。電話はそのような趣旨であった。当時の取締役の何人かのレベルや感覚はその程度であった。

大倉商事が正常に機能していた時代の最後の社長は竹中社長であった。竹中は社内外の批判に耐え、財務状態を良く知り、配当することを頑として拒んだ。一方で、職位、経歴を問わず中堅の社員と直接会話そうとし、夕食に誘い、人材の育成を行おうとしていた。竹中が退任するとき後継社長は二人に絞られていた。重工業機械部門出身の竹中直系の取締役、そして畑違いの物資部門の取締役であった。いずれも苗字のイニシアルは T である。竹中は直系ではない物資部門から T を後継に選んだ。結果的にはこの T が倒産を防げなかったのであるから失敗であった。因みに、破産管財人に言わせれば、T 社長は、収益の裏付けがない配当を行ったのである。しかし、筆者は、もう一人の T であっても失敗したと考えている。つまり、大倉商事には、部門を束ねる能力を持つと認められる人材は実務を通じた教育によって育てていたが、全社を長期的視野に基いて経営し、改革し、再生させる能力を持つ人材を欠いたのである。大倉財閥が人材を欠き、人材育成ができなかった旧弊は大倉商事においても続いていたのである。

重工業機械部門の T は、能力にあふれ、過去に例がない事業を推進するなど極めて優秀であったが、常に自分の利益を重要視する傾向があり、失敗を招いた時には「逃げる」傾向を見せた。米国鶏卵農場への融資事業が失敗したときには、融資先は「返す能力のない会社への融資であり、返済不能となることを予期し、債務不履行が生じたときに乗っ取りを企てた融資だ」として大倉商事を米国裁判所に提訴し、懲罰的損害賠償（punitive damage lawsuit）を求めた。訴訟は大規模であり、多数の証人に対する尋問が行われたが、当時の

大倉商事の代理人弁護士は、証人尋問を受けるために出廷を求められる者たちの中から、Tを除かなければ危険であると進言したほどである。当時 T は同融資事業の管掌取締役であったが、同取締役の平素の行動を良く知っていたのである。

物資部門の T は、「権力志向」であり、カリスマのごとく振る舞った。TMT や役職員は正論を述べたり、諫言することを徐々にあきらめていった。喜八郎翁のごときカリスマ性を持たない T は、やがて「裸の王様」になっていった。「権力」を得た T は、盛大な社長就任パーティを国内外で開催したり、頻繁な海外出張を繰り返した。海外出張では、出張先空港からゴルフ場に直行することが多く、駐在員にゴルフセットの持参を求めるなどの行動が目立った。頻繁な出張については、T 社長は社員に対して、「諸君のために世界いたるところに大倉商事繁栄の手掛かりを残すために行動しているのだ」という趣旨を述べたと筆者は記憶している。しかし、同社の衰退と衰亡、倒産の危機が迫っても T は詳細な財務状況、特に資金状況を把握していたとはいえ、抜本的な施策を講じたとは思えない。日常、重要案件の協議において、決断を迫られると、出席重職者たちに対して、しばしば「やっという（協議して結論を出しておいてくれ）」といって席を立ち、結果を聞きに戻る態度をとった。会社倒産の危機に及んでも、経営トップとしての冷徹な判断をし、素早く意思決定をし、果敢に行動したとは考えられないのである。

企業組織内に生まれる「群れ」は、ヒトの「社会性」により出現する。筆者は、「群れ」は共通概念への共感、同調、協働意欲という三つの要素によって出現すると述べたが、三要素のほかにヒトの社会的なつながりが影響し、その意味でも「群れ」は安定性を欠いた傾向を持つ。そして、「群れ」を統御する優れた経営者がいなければ、「群れ」はときに「群れの（利益の）ための群れ」に変容し、企業組織にとって「悪しき群れ」となる可能性を秘めるのである。大倉商事では、「群れ」をなしたが、「群れ」を認知し統御する経営者は存在しなかった。

(図表 1 4) ヒトの社会性と権力志向から見る「群れ」

ヒトの社会性と権力志向から見る「群れ」

ヒトの本性	社会性		権力志向	
誕生	未詳		未詳	
保護下	祖父母、父母、兄弟 姉妹からの保護		未詳	
最初の友人	親戚の子供との関係	近くのイエの同年代 の子供との関係	未詳	
小学校進学	担任等教師との関係	同級生との関係	未詳	
中学校進学	担任等教師との関係	同級生との関係	未詳	
高等学校進学	担任等教師との関係	同級生との関係	未詳	
大学進学	専門科目の教授等との 関係	同級生との関係	未詳	
部・クラブ活動	指導者との関係	他の部員との関係	部長・役員等になりたい	主な戦力になり注目 されたい
就職	上司との関係	同僚との関係	良い給料・高い職位 を獲得したい	指揮命令する立場に なりたい
企業組織内の 「群れ」	集団の力を期待	企業組織に最善の策 を提言する	権力志向は弱い	不安定と安定、組織 と集団の間で揺れ動く
部・クラブ活動	指導者との関係	他の部員との関係	部長・役員等になりたい	
社外活動	業界との関係	他社の構成員との 関係	他社をリードする立 場になりたい	他のメンバーを動か す立場になりたい
退職後	上記関係を持ち続ける		他の組織等で権力志向を維持する	
まとめ	ヒトは一人では生きられない。「群れよう」と考える。また、他者よりもより良い報酬を得、より良い地位を獲得し、ヒトに動かされるよりもヒトに指揮命令したい。企業組織内に生まれる「群れ」はコア・メンバーまたは共通概念に共感し、同調し、協働しようとするという3つの要素に基づいて出現する。企業組織内に生まれる「群れ」の出現は、上記の3要素に加えて、ヒトの社会性という本性が大きな要素となる。「群れ」はフラットなネットワーク型集団であり、参加離脱が自由な集団だが、それでももう一つのヒトの本性は力を得、権力を獲得し、他者に指揮命令することを自然に望む。			

出典：『人の社会性とは何か 社会心理学からの接近』、永田良昭、2003年

第8章 組織進化論から見る「群れ」

8. 1. 組織進化論

ハワード・E・オールドリッチの著書に、『組織進化論 企業のライフサイクルを探る』(Aldrich,H.E.,若林直樹・高瀬武典・岸田民樹・坂野友昭・稲垣京輔(共訳))がある。若林は、訳者代表として、上掲書の「あとがき」を書いている。筆者が着目する企業組織内に生まれる「群れ」に関連する部分を抜粋すれば、次のような内容になる。「本書は進化を主題に、企業を中心としつつ現代組織が発生、進化し、群れをつくり、組織社会を構成するダイナミックなプロセスを描く近年の組織論の代表作である。(中略)訳者たちは、彼(オールドリッチ)の組織進化についての幅広い議論に次のような三つの意義を感じ、日本に紹介したいと考えるようになった。まず、進化というマクロな視点を組み込みながら『組織社会』において、組織の創業から社会への進化の全体を描くという議論の壮大さとダイナミズムそして新鮮さである。これまでの組織に関する議論は、著者の指摘のように1つ1つのベンチャーや大企業の発展を描くものが組織の議論の中心だった。けれども、本書は、産業やクラスター、全体の組織社会への動きを描く壮大なマクロ組織論的な独自の視点を切り開いた。(中略)第二に、新規創業した企業や非営利組織などが1つの『群れ』へと成長していく過程を描いている点である。創業から相似の企業、非営利企業が群生し、そして産業、クラスター、集積へと発達していく過程を描いている点である。(中略)第三に、そうした発達を(中略)『進化』というメカニズムで描いていることである。ここでは、複数の組織が生まれた世代の問題、(組織が)年をとること、そして生きている時代から影響を受けながら、『群れ』として進化していく過程を描いている。(中略)とくに、彼の進化論の持つ意義は、単純な優勝劣敗主義的進化論者たちと違い、『優れた』ベンチャー、大企業や非営利組織の生存淘汰だけではなく、群れとしての共進化を論ずる(こと?)である。

(2007年2月 訳者を代表して 若林直樹)」(Aldrich,H.E.,若林共訳,2007年,pp445~447,以下オールドリッチと記述する)

ちなみに、「共進化」とは、「複数の種が互いに生存や繁殖に影響を及ぼし合いながら進化する現象。昆虫とそれによって花粉を媒介される植物、捕食者と被食者、寄生者と宿主などに見られる」。(広辞苑第7版)ことを意味する。組織の進化とは、ある組織が生み出した成功を受け継いで、他の組織が成功するのではなく、複数の組織が相争っていずれかが勝利を収めるのでもない。ある分野そして複数の分野の多数の組織たちが相互に影響を

与えながらともに進化することをオルドリッチは述べようとしている。

企業組織内に生まれる「群れ」を研究する筆者は、「あとがき」の中の「複数の組織が、『群れ』として進化していく、そして共進化しようとする」という表現に着目した。企業組織内に生まれる「群れ」は、ただ一つの「群れ」がその影響力を高めることもあるだろうが、「群れ」が相互に影響を及ぼし合いながら、変容し、合体し、進化し、あるいは消滅し、企業の繁栄や衰亡からの脱却に資する動きをするのが最善である。しかし、「群れ」はヒトの集団であり、ヒトには、それぞれが自身の利益を期待し、それぞれが「権力」を求め、「群れ」の並存や相克が生じたときは、ヒト自らが属する「群れ」を企業組織のためにではなく、「群れの（利益の）ための群れ」にしてしまいがちな逃れ難い本性がある。そのため、オルドリッチが述べようとしている共進化は、優れたヒト、優れた「群れ」、そして「群れ」を統御することが出来る優れた企業組織、そのように優れた企業組織を動かす優れた TMT が共存しなければ共進化は困難かもしれない。

8. 2. 組織個体群と「群れ」の相似

企業組織の中に生まれる「群れ」と組織の「群れ」（組織個体群）の二つを共に考えると、筆者の頭のなかでは、次のような考えが展開する。

1. 企業組織は「創業者」が形成・創設に着手する。
2. 企業組織内に生まれる「群れ」はヒトが（共通概念を最初に主張したコア・メンバーが）形成に着手する。
3. 企業組織は創成期においては、資本も人材も、そしてその他すべての資源にわたって不十分な、そして不安定な組織である。
4. それでは企業組織内に生まれる「群れ」はどのようなかといえば、「前組織的段階」にあり「境界」が明確ではない「不安定な集団」である。
5. 組織は環境や競争のための「変異」を認識し、「変異」を「選択」し、適合的なものは「保持」し、進化しながら他の組織と「生存闘争」を展開する。
6. 企業組織内に生まれる「群れ」は、企業組織内で置かれる位置に応じて変容し、ときには組織化され、進化して影響力を高め、またあるときには解体、消滅する。
7. 個々の組織（組織個体）は「群」を形成し、「組織個体群」となり、相互に影響力を及ぼし合いながら進化し、ときには消滅する。
8. 企業組織内に生まれる「群れ」は、あるとき企業組織の政策や統御によって「組織化」

され、「群れ」同士が合体し、「群れのための群れ」になるなど、変容、進化し、ときには消滅する。

9. 組織個体群、また規模を拡大したり組織化された「群れ」は安定を得るように思えるが、実はいずれも不安定を脱することはできない。
10. 「組織」は「進化」のプロセスを停止し、極端な場合には「退化」するときに、ほとんどの組織は消滅を余儀なくされる。
11. 企業組織内に生まれる「群れ」も企業組織の繁栄や衰亡からの脱却に役立つという役割を失ったとき、また当初の共通目的を達成したとき、そして本来の役割を失って「群れの（利益の）ための群れ」となってしまったときなどには消滅することがある。

上記のように考えをめぐらすとき、「組織個体群」と企業組織内に生まれる「群れ」の「一生」は良く似ている。

重要なのは、変化や変異を認知できず、変異の内容や軽重そして特質を選択できず、常に受入れやすいことのみを受け入れ、変異を楽観的に、そして独善的に解釈し続けるならば、変異の正しい選択と保持が出来なくなり、周囲に目を向けずに「我が道」を進む組織は他の組織との共存、競争に勝つことが出来なくなることである。また変異が「群れ」の「形成」など、企業組織内にとどまることがらであっても、「変異」の認知、「選択」、「保持」などの統御を失った企業組織は同様に衰亡に向かうと考えられることである。

8. 3. 大倉商事

筆者が長く在籍した大倉商事は、企業組織内に「群れ」が出現したが、大倉商事という「組織」は、社内外の環境の「変異」に対応する（「(取捨) 選択」する）ことができず、保つべき「変異」を「保持」できず、改めるべき組織風土を改めようとせず、楽観的、独善的な経営を行った。また、「大倉商事は潰れない」という根拠のない自信を持ち続けた。そのため、同社は、企業間の生存競争に勝つことが出来ず消滅したのである。そして、大倉商事に生まれた「群れ」も、長期的な視野で眺めた同社の進化と繁栄、またはさし迫った衰亡からの脱却のための的確な提言を行うことができず、企業組織に有益な影響力を及ぼすことはできなかったのである。大倉商事の「群れ」については、本章の他、第12章（リーダーシップから見る「群れ」）においても触れることとする。

8. 4. オルドリッチの組織進化論

以下に、オルドリッチの『組織進化論 企業のライフサイクルを探る』（オルドリッチ,2007年）を、分析し、考察し、ときには批判的に考察していきたい。

オルドリッチは、1979年に『組織と環境』を著しているが、その後も組織変動をめぐる諸問題に対する探求の枠組みを探し求めている。そして上掲書では、進化論アプローチを用いて、進化する組織の変化を生み出す「変異」、「選択」、「保持」そして「生存競争」の過程に関心を向け、複数の組織から構成される「組織個体群」や「組織コミュニティ」について述べている。

8. 4. 1. 組織個体群

「組織個体群」とは、「産業や地域などのように共通の傾向を持つ複数の組織の集合体」である。また、「組織コミュニティ」は、「複数の共生する組織個体群を含む集合体」である。（オルドリッチ,2007年,p1）そして進化の過程とは、「①組織が「変異」し、②環境や競争のために、希少価値をめぐってその「変異」が「選択」され、③適合的なものが生き残る「保持」が起こり、④そして「生存闘争」が展開するという形で進む」（オルドリッチ,2007年,p3）というのである。

8. 4. 2. 組織

それでは組織とは何であろうか。「目的志向」、「境界維持」、「人間行動または活動」の3つの次元から社会的に構築されたシステムであり、その内容は次のようなものである。

まず組織は、目的志向的であり、共通の目的に対して構成員が協力して行う共同行動つまり集合的行為を持つという点で、友人の集まりや、ゲームの観衆、大衆のような他の社会的単位から区別されるものである。

筆者がいう、企業組織内に生まれる「群れ」は、企業組織の繁栄または衰亡からの脱却のために企業組織のために最善と確信する提言を行おうとするものであり、共通概念（共通目的）を持っている。共通概念はコア・メンバーが最初に主張し、共通概念に共感し、同調し、協働しようとするものたちが自律的に「群れ」を形成する。その意味では「群れ」も目的志向的であり、まだ「組織」ではない「集団」であるが、単なる集合体ではない。

次に組織は、創設する場合に、組織のメンバーとメンバーではないものたちとの間を区

分することを一面では意味している。組織のウチとソトの「境界」、組織のメンバーであるか否かなどの「境界」が「維持」されることが必要である。組織が「境界」をコントロールできるかどうかは組織が自律性を持つかどうかにかかわってくる。共通目的など明確な加入のきっかけがない人々の集まりは、「境界」が明確ではなく、組織に加入するには参加のための資質や資格が問われたりしない。政党のような組織では脱退が脱退者のその後の政治活動を制約するペナルティを伴うのに対して、緩やかな人々の集まりへの加入や脱退は相対的に簡単である。上記から分かるように、「組織」は、その硬さを確保するために「境界」が明確であることが求められ、「境界維持」が必要なのである。

第三に、組織は原材料、情報または人的資源を使用して目的を達成するための活動システムを持っている。どのような原材料をいかにして用い、組織が用いる技術によって目的物を完成させることが求められる。そのためにはヒトとヒトとが相互作用を及ぼし合い、ヒトと技術や機械などとの間の相互作用によっても結果は影響される。組織は、このように、目的志向的で、境界維持的で、人間行動のシステムあるいはルーティンを持っているという3つの次元において活動しているのである。

さて、「組織には、『権力』を持ちそれを管理統合している人々や部門、つまり組織論が『権威』と呼ぶ主体がある」。(オールドリッチ,200年,p7) 権威は、組織の行動の取り決めをつくり出して組織を動かしていく。

筆者は、次のように考える。ヒトは他者よりも優れていたい、優れた地位に上りたい、優れた報酬を得たいなどの願望を通常持っている。また、他者によって指示され、動かされるよりも、自身が他者に命令し、動かしたいという「権力」志向を有している。しかし、日本では、欧米のように「権威」が組織の末端までに指揮命令するのではなく、「権威」は下位者に権限を委譲し、委譲された者は更に下位者に権限委譲し、最高権威者は自らすべてに指揮命令するのではなく、直近下位者に指示命令すれば足る。その指揮命令は、権限を委譲されたものを通じて次々に下方に向かって伝達される。つまり、トップは、直接末端まで指揮命令せず、その間接的な「権威」の行使によって下位者を動かしていく。日本におけるこのような傾向は、「権威と権限」が分離し、並存していることを示し、日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営につながっていると考えられるのである。「権威と権限の分離と並存」などについては、第12章以下で触れることとする。

組織内で「権力」が過度に集中してしまうと、半面では共通目的の実現を強く進め、達成につながるが、他面では公共の利益や組織自体の利益を害する可能性や傾向を生む。「権力」

の集中は、環境の「変異」について楽観的で独善的な解釈を生み、見聞きしたくないことの無視や放置につながり、組織内では正論を述べるものが異端者として排斥されるなどの弊害を生み出してしまふ。そのような組織では「我が道を行く」、「我が努力は環境変化を制する」などの「驕り」や意思決定の偏りを生む。そしてそのような組織は自ら組織を底辺に落とし、競争力を低下させ、解決すべき問題を残し、または拡大させて、それでも旧来の運営手法を改めようとせずに組織を破綻に陥らせる可能性がある。

ただ、「組織のうちで、底辺にいたり、競争力の低かったりするもの、もしくは問題を抱えたものすべてがすぐに解散したり廃業したりするわけではない。(中略)数多くの底辺にいる組織は、衰退したり悪化したりしながら、数年間はまたは数十年間の期間を生きながらえる」(Meyer and Zucker,1989,オールドリッチ,2007年,p10) ことがあるため、すべての組織のトップがオールドリッチの進化のプロセスを進んで受け入れるわけではない。

8. 4. 3. 組織の状況

上記のように、組織が「変異」を認識し、変異を「選択」し、選択した変異を「保持」し、競争力を持つという「進化」のプロセスを辿ると考えれば、組織は生まれ、育ち、進化するために十分な時間を持っていると思われる。しかし、「組織のかなりの多くのものは、それらをつくり出し運営している人間の生涯と比べるととても短い時間尺度のうちにあられては消えている。小規模で短命な存在である」(Kaufman,1985;Starback and Nystron,1981,オールドリッチ,2007年,p10) とオールドリッチは述べている。

欧米でも日本でも、ほとんどの組織は小規模であり、一方で、大企業・巨大企業は、その数は少ないが業界を支配している。また、巨大企業はそれぞれ多くの従業員を雇用するがその企業数は少ない。小規模企業はそれぞれの雇用者は少ないがその企業数は多数である。どちらが全体ではより有力な雇用者となるかと考えれば、小規模企業が勝る。さらに、「小規模(な企業)が高率で開業され、(高率で)廃業される」(Reynolds and White,1997;オールドリッチ,2007年,p17) とされ、組織は安定的なものではない。さらに、重要なことは、進化論パースペクティブから見ると、大規模組織は最初から大規模ではなく、小規模な組織から始まり、進化し、大規模組織に育っているのである。

8. 4. 4. 本書のあらまし

くり返すが、オールドリッチは著書の中で、組織進化に関わる四つの展開過程である組織

の「変異」、「選択」、「保持」、「闘争」を述べ、次いで組織理論における進化論的アプローチのほかに六つの主要なアプローチ、すなわち制度理論、解釈論、組織学習、組織生態学、資源依存論、取引費用経済学に基づくアプローチを述べている。また、組織の存続にとって「境界維持」は重要な問題である。なぜなら、組織のメンバー、すなわち、組織の境界内にいる構成員は、組織の諸資源を利用する「組織利用者」であるとともに、同時に組織の存続を支える「組織支持者」でもあるという両義的な役割を果たすからである。組織の「転換」(transformation)については、既に述べた「目的」、「境界」、「活動」という3つの次元において起きた主要な変化として定義している。前述のごとく、組織は頻繁に誕生するが、頻繁にそして短命の内に組織はまた消滅している。もしもすべての新設の組織が永遠に存続するのであれば、組織の進化の研究は、創業や適応、組織が生き続けようとする「慣性」の問題に限られることになる。しかし、高い確率で組織は解散され、消滅するので、「組織の死という事項に関わる研究がかなり増えてきた」。(Baum,1996;Carroll,1984 b;Singh,1990;オルドリッチ,2007年,p23) 組織は、二つの形で、独立した存在を停止する。第一に、解散するのであり、第二に、吸収合併により別の組織体の中に呑み込まれる。

筆者は、企業組織の研究が、その成長、繁栄、また、企業組織が生み出した優れた商品の成功などについて多く見られることを知っている。なぜなら、ヒトや企業組織は、他者の成功に倣って自らも成功したいからであり、そのために他者の成功の背景や努力、そして行動などに学ぼうとするのである。しかし、ヒトや企業組織は、自らが環境変化に適切に対応していると考えたいのが常であり、たとえ対応できていなくとも環境を楽観視し、自らの過ちを認めたくないために、他者の消滅や失敗に積極的に学ぼうとはしないのである。確かに『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』(戸部他,1984年)や『自壊の病理 日本陸軍の組織分析』(戸部,2017年)など、日本の巨大組織の歴史的失敗の研究は行われているが、一般の企業組織の衰亡・倒産に関する研究は数少なかった。筆者は、修士論文において民間企業であり、中堅総合商社である大倉商事の衰亡についての研究を行なったが、その研究は、むしろ数少ない研究、または新しいタイプの研究となったのである。「組織の死という事項に関わる研究がかなり増えてきた」(Baum,1996;Carroll,1984 b;Singh,1990;オルドリッチ,2007年,p23) のが実態である。

8. 5. 進化論アプローチ

以下に、進化論アプローチとその他のアプローチを比較し記述する。

8. 5. 1. 進化過程

組織の進化のプロセスは、第一に組織の「変異(variation)」、第二に「選択」、第三に「保持 (retention)」 第四に生存をかけて希少な資源をめぐる「闘争(struggle)」である。

8. 5. 1. 1. 変異

「変異」には、「意図的な変異」と「無計画的な変異」がある。意図的な変異は、ヒトや組織が問題を解決するために自発的に起こそうとする変異である。無計画的な変異とは、偶然の幸運、事故、不祥事などについて、組織の構成員たちがこれに対処すべくそれぞれの役割を果たそうとすることから生じ、または特別な意図に基かずに引き起こされる。そして、いずれの「変異」も組織の進化への起爆剤となる。一方で、「変異」は、時には組織内部で計画的に抑えられていることもある。支配的な力を持つ集団や派閥は自分たちの「権力」や特権に対して、他の者たちから異議を唱えられることを抑え込むために「変異」の機会を制約することがある」。(Pfeffer and Salancik;1978,オールドリッチ,2007年,p33) 組織個体を超えて、組織個体群レベルにおいても既得権益を持つ組織が組織個体群内に生じる「変異」を抑え込もうとするかもしれない。

筆者は、企業組織内に生まれる「群れ」は本来属する企業組織の繁栄または衰亡からの脱却に役立つとして自律的に形成されるが、「群れ」が並存し対立するときには、「群れ」は相互に排斥し合い、自らは変容し、企業組織のためにではなく「群れの (利益の) ための群れ」となると主張する。このような「群れ」の動きや変容は、組織進化論的に考えれば、「群れ」の出現は、企業組織にとって「変異」であるが、他の「群れ」を排除しようとする「群れ」は、企業組織が「(取捨) 選択」すべき他の「群れ」の出現という「変異」を抑え込み、消してしまうことになる可能性がある。

8. 5. 1. 2. 選択

「変異」の「選択」は、「変異」が起きたことをきっかけにして、「変異」を認知し、解釈し、中身を分析し、相違を峻別しながら、「変異」を受け入れるべく「選択」したり、取り除き、排除すべき「変異」を「(取捨) 選択」(仕分け) することである。

「変異」、すなわち環境の変化を楽観的に、また独善的に解釈し、「選択」せずに見逃し、

放置する企業組織は改革されず進化を停止する。また、「変異」を正しく認知できず、「選択」を重視しようとしなければ、そのような行動も重大な結果につながる。「自分たちの環境からある程度守られている組織の場合は、いわゆる『硬直した』もしくは『いつも失敗し続ける』組織であるように見える」。(Meyer and Zucker,1989;オールドリッチ,2007年,p37)

また、組織が古い、または現在の姿にこだわり、安住することについて次のような記述がある。すなわち、「ある組織が、過去の実践的なやり方を、毎日再生産しながら繰り返している。そのときにメンバーはそれに熟達し、それゆえそれを使い続けるようになる。(中略)自己強化過程のために組織の安定性が作られる。(中略)だが、それは『組織能力の罨』という状況になり得る(陥ってしまう)のである」。(Levitt and March,1988)そして、「いちばんよく知っていることを繰り返している(とすれば、)変化する環境への適応性を減らしてしまう」(オールドリッチ,2007年,p38)のである。筆者は、修士論文の先行研究で学んだデジタル・エクイップメン・トコーポレーション(DEC)、そしてチバガイギーを思いだした。DECは創業者であるケン・オルセンが技術者を最重要視し、「売れる可能性が低い」のだが、技術者が最善と考えた商品であれば製造販売するという組織行動を選択した。チバガイギーは、「売れる可能性が高い」のだが、チバガイギーという企業組織の概念になじまない商品は製造も販売もしないと考えて行動した。上記二つの企業組織は、収益をもたらす「金銭的遺伝子」よりも、「我が社はこうあるべきだ」という「(企業)文化的遺伝子」がより強い影響を与え、そのような強烈な企業文化が企業組織の「進化」を否定してしまった。このような企業組織は、自ら、企業組織の「存在」を脅かしてしまったのである。

8. 5. 1. 3. 保持

正しく認識された「変異」は「選択」され、「保持」されることになる。「保持」された「変異」は、組織を通じて受け継がれていく。複数の組織が結びつき協働している場合には、その結合関係を通じて「変異」はコピーされ「変異」の継承は広がって行く。また、組織の中で、「専門分化や役割の標準化が進むと、メンバーの行動の自由裁量が制限される。(中略)組織内部での要素の結合が緩やかな場合には、逸脱を起こす機会が生まれて、それを完全に除去することが時として困難なものとなる」。(オールドリッチ,2007年,p43)「保持」される「変異」があまりに強く受け継がれると、組織のメンバーは拘束され、柔軟に取り扱うことも、改める機会をも失う恐れがある。逆に組織の統制が緩やかな場合には、「保持」された「変異」から「逸脱」するものが少数にとどまらず、逸脱した組織の構成者は「逸脱」

が組織からも社会からも許容されるものなのだと誤って認識することになる。「変異」の「選択」と「保持」そして保持された「変異」の組織内への周知・徹底は組織によって適正かどうか常に把握されるべきである。

8. 5. 1. 4. 生存闘争

組織は「変異」を「選択」し、「保持」する。進化のプロセスが進行する。進化しようとする組織は、生存をかけて他者と「闘争」していくのだが、そのために他者との間で希少な資源獲得と資源の利用の闘争が行われる。また「闘争」は、組織個体間にとどまらず、組織個体群間でも行われる。組織個体群が進化すると、そのような組織群が資源を確保しやすくなり、遅れて進化しようとする組織にとっては、ただでさえ希少な資源がさらに希少になっていく。そのような事態の推移において、資源を獲得できない組織の死亡率は、生存闘争を通じて急速に高まる。

8. 5. 1. 5. 進化論的展望（パースペクティブ）

進化論的な展望では、組織は安定的であるよりもむしろ「不安定」と考え、組織の未来をかなり不確定の問題として取り扱っている。より小規模な組織の場合には、「選択」の結果は非常に重要で組織のその後に重く影響する。より大規模な組織の場合には、「選択」の過程で、多くの組織中の一部分が「選択」による「危険」に影響されるにとどまる。「変異」によって従来の運営方法では生き残れなくなったような単位組織は、「変異」を「選択」して生き残ることが可能になった他の組織の部分から資源を移してもらえるなどの支援を受けて存続することもある。だが、「大規模な組織が、こうした過程によって、その消滅を引き延ばすことができるにもかかわらず、（組織は）弱体化すると主張する」という（Barnett,1995b,オールドリッチ,2007年,p54）考え方を忘れてはならない。大規模な組織は、弱体化していくのだが、その弱体化はすぐに目に見えるほどではなく、組織全体によって弱体化がカバーされてしまうために、軽視されてしまうことに留意すべきである。

8. 6. 進化論アプローチとその他のアプローチ

オールドリッチは、進化論的パースペクティブのほかに、組織に関する六つのパースペクティブに論及している。すなわち、組織生態学・制度理論・解釈論・組織学習・資源依存論・取引費用経済学から見た「変異」、「選択」、「保持」、「転換」の関係である。

8. 6. 1. 組織生態学アプローチ

組織生態学アプローチでは、環境にある諸資源の分布やそれらが利用可能になる諸条件に焦点を当てている。

8. 6. 1. 1. 変異、選択、保持

組織生態学モデルでは、進化における「選択」は、組織が環境に対して適合しているかどうかの結果として生じると考えており、「選択」した「変異」を「保持」する過程については、組織が「構造慣性」を持ったものとするモデルを明らかに前提にして議論している。すなわち、組織は現状を維持しようとする慣性があり、組織の変化していく速度が、環境の変化に比べてよりゆっくりであるという前提を置いている。

8. 6. 1. 2. 転換

組織生態学モデルを取り扱う組織生態学者は、組織を、進化の選択によって生き延びたり消滅させられたりするものとしてとらえている。そして、組織は本来「凝集性」があるものとする傾向がある。その背景は、組織が比較的「構造慣性」を持っていると考えているからである。

8. 6. 2. 制度理論アプローチ

制度論的アプローチは、組織や組織構造が持っている性質、組織の構成者が組織の制度を当然に受け入れるという性質に焦点を当てている。

8. 6. 2. 1. 変異、選択、保持

制度理論を取り扱う制度理論研究者たちは、組織の「変異」を「外生的」なものとしてとらえている。組織が組織環境から求められる規範や規制に適応したり、それに倣わなければならない場合に、「変異」が発生するものとして扱ってきた。また、組織構造も環境からどのような影響が及ぶのかという観点から考えられている。そのような考え方からすれば、組織構造は、政府の強制力などのより高い権威によって「押し付けられる」のか、下位単位が自発的に組織構造について承認を求めるときにより高い位置にいる組織の上層部（権威）によって「権威づけられる」のか、上層部によって「誘導される」のか、他の組織構造を模

倣して「獲得される」のかなど様々に構築される。

8. 6. 2. 2. 転換

制度理論では、一般に、外部の適応条件が変化するときのみ組織は変化するという暗黙の仮定を持っており、組織は、制度や規則を「受動的」に受け入れる存在であり、その構成員もそのような組織や制度を当然に受け入れるものだと考えている。

8. 6. 3. 解釈論アプローチ

解釈論研究者は、組織の構成員が自分の社会的行為の意味について、自律的に他の組織の構成員との相互行為を通じて意味を組み立てていく世界の存在を仮定している。

8. 6. 3. 1. 変異、選択、保持

解釈論的な見方では、組織構造の「変異」は、他の組織による定義を話し合い、妥協し、受け入れることであるとされる。そのような考え方からすれば、解釈理論を取り扱う解釈理論研究者たちは、組織を凝集性がなく「不安定」なものとしていることになる。そして組織内にはさまざまな対立する考え方が共存していると主張する。組織のそのような多様性は、表面からはすぐに見えるわけではないが、安定した実体であるべき組織の凝集性は徐々に崩され弱められていくのだと考えている。

8. 6. 3. 2. 転換

解釈論的な見方では、組織は受身であり、不安定であり、組織自体の凝集性が弱いものと見ている。そのため、組織がつねに「解体の危険」にさらされていると指摘しており、外見上は客観的で固く構成されているように見える組織は、実は内部から崩されており、組織の進路が変えられてしまったり、ときには消滅してしまったりすると考えている。

8. 6. 4. 組織学習アプローチ

組織学習アプローチは、ヒトや集団や組織が、取り巻く環境やそこに含まれる情報をどのように認識して解釈し、解釈した情報を環境への適合にどのように使うかについて焦点を当てている。環境と情報にいかに関与して「学習」するかである。

8. 6. 4. 1. 変異、選択、保持

組織学習的な考え方では、組織のパフォーマンスが狙っていた水準に達しなかったときに、「変異」が生じて、問題を解決するための「選択」を行うための探索手続きを開始するきっかけとなると考えている。探索手続きは満足できる解決策が見つかったときに終了するため、サイアートとマーチによって「プロプレミスティック（詰め将棋的）」な探索であると呼ばれたのだという。そして、詰将棋的探索の結果で得られた「解決法」は、必要などきに再使用できるように組織の日常的な手続きや、その実行のための手順として記録され、蓄積されると考えられている。

8. 6. 4. 2. 転換

上記のような組織学習的な考え方からすれば、「転換」は急進的か漸進的かいずれかという点では、むしろ積み重ねによる漸進的なものととらえられている感がある。

8. 6. 5. 資源依存アプローチ

資源依存アプローチは、組織が、ともに影響下にある環境のもとで、他の組織とどのように相互依存関係を保って行くかについての「戦略的行為」に焦点を当てている。

8. 6. 5. 1. 変異、選択、保持

組織は他の組織との組織間分業において、どのように相互依存関係を保つのかだけにとどまらず、本来、「権力」を振るい、統制しようとする可能性を持っているものである。そのために、組織は他の組織を従属させたいと志向するので、他の組織との相互依存関係を支配と従属の関係にしたいと考える。あるいは、自らの組織が常に自律的に活動したいと考えるために、相互依存関係にある他の組織への依存を低めたいと考える。このようなときに、組織にとっての「変異」の形成が促されるのである。オールドリッチは、『変異』の『選択』に作用する力は、非対称的な権力関係に基いて働く。（中略）ある者の『権力』は『他者の依存性』に潜在的に宿っているという社会交換論のエマーソンの考え方に基づいている」（Emerson,1962,1972,オールドリッチ,2007年,p93）という。しかし、組織は常に支配したり、常に従属しているわけではない。市場のような形の環境に参加する組織たちは、取引や交渉や妥協の過程を通じて「権力」を獲得したり失ったりしている。その意味で、組

組織は常に「不安定」であり、解体・消滅の危険にさらされていると考えられる。

8. 6. 5. 2. 転換

組織は他の組織を従属させたいと志向するので、他の組織との相互依存関係を支配と従属の関係にしたいと考える。あるいは、自らの組織が常に自律的に活動したいと考えるために、相互依存関係にある他の組織への依存を低めたいと考える。しかし、組織は常に支配したり、常に従属しているわけではない。組織たちは、取引や交渉や妥協の過程を通じて「権力」を獲得したり失ったりしている。その意味で、組織は常に「不安定」であり、解体・消滅の危険にさらされている。このように考えるとき、オールドリッチは、資源依存アプローチにおいては、「フェアやサランシックは、組織における計画的な転換の可能性について判断ができかねている」（オールドリッチ,2007年,p94）と述べている。

8. 6. 6. 取引費用経済学アプローチ

取引費用経済学は、組織が行う経済活動において、市場を取るのか、それとも階層組織を取るのかどちらを選ぶかという点に焦点を当てている。分かりやすく言えば、組織は必要とする財やサービスを市場から獲得するのか、それとも、自身の組織を自在に動かして内製化するのか、どちらを選択するかということである。そのような「選択」は基本的には二者択一となる。

8. 6. 6. 1. 変異、選択、保持

取引費用経済学は、ヒトの情報処理能力には限界があり、組織は限定された合理性という制約の中でできる限りの合理的判断を行い活動する。また、ヒトや組織は「機会主義」によって活動するという考えもある。オールドリッチは、機会主義について、ウィリアムソンが述べたという「人間というものは正常な状態では『狡猾に利益を追求する』」のだという表現を引用している。

8. 6. 6. 2. 転換

取引費用経済学研究者は、組織は市場状態の変化に応じて転換することが出来るという一方で、組織構造が市場の下で経済的に有効であるかぎりにおいては、組織は転換をせず、安定し、凝集した実体であると考えている。

8. 6. 7. 六つのパースペクティブの要約

「組織生態学アプローチ」は、組織個体群の「不安定」さを示している。「制度理論アプローチ」は、組織個体群が社会的に構築されるという「受け身」の性質を持つことを強く主張する。「解釈論アプローチ」では、組織の構成員が自身の社会的行為の意味について解釈し、自律的に他の組織の構成員との相互行為を通じて意味を組み立てていくという「活動的な主体」であることを主張する。「組織学習アプローチ」でも、環境や情報を認識し解釈して、組織活動にどのように利用していくかを考える「活動的な主体」として扱っている。「資源依存アプローチ」では、影響下にある環境のもとで、他の組織とどのように相互依存関係を保って行くかについての戦略的行為、そして組織が自律的に活動するために他を支配し、従属させようとする「権力志向」を持つことを指摘している。「取引費用経済学アプローチ」では、組織構築において代替的な選択肢があるとき、その「費用と便益」に着目することを述べている。

8. 6. 8. 進化へのアプローチに関するオルドリッチの結論

オルドリッチは、進化を進化論的パースペクティブと他の六つのパースペクティブから分析しているが、次のように結論付けている。すなわち、「進化とは、前もって進路が決定されていない局所適応的な過程である」といい、実は「自分が何をしているのか、またその理由は何なのかということが正確にわかる人はごく少数に過ぎない」と主張している。また、「人々が参加する組織や団体は、攻撃的なメンバーが自分たちの求めるものを自覚し、がんばってそれを獲得しようとする場合には、彼らが引き起こす変化に対してもろい」ともいう。そしてそのような攻撃的なメンバーであっても、彼らが「自分の欲するものを得られるかどうかは別の問題である」ともいっている。(オルドリッチ,2007年,p108)

8. 7. 新しい組織の出現

新しい組織の出現（組織の創業）は、時期が来るまで、または適切な時期がくるまでは行われぬ。創業は都度の社会的および歴史的背景によって異なったものであり、均一な姿や形ではない。

オルドリッチは、組織の創業について次のように述べている。「第一に、創業活動が高い水準にある場合、ほとんどの産業社会において組織個体群に『変異』が継続的にもたらさ

れる。(中略) 第二に、創業時の活動に必要とされる『経営資源』は極めて少ない。(中略) 第三に、新しい組織に対する激しい『選択』の圧力は、創業の試みをほとんどつぶしてしまう。(中略) 第四に、新たな組織を創業しようとする試みのほとんどが、じつは新たな組織形態や組織ルーチン、組織能力をつくるのではなく、既存のものを『再生産』しようとするものである。ほとんどの創業は、組織に対して新奇な何かを追加するというよりむしろ、実際は、過去に漸進的な何かを追加するようなものである」。(オールドリッチ,2007年,p110)

8. 7. 1. 創業期企業家

資本もなく、人材に欠け、組織運営のルールも定まらない「混沌」の中で新しい組織を出現させようとするヒトを「創業期企業家」という。進化論の用語で言えば、「創業期企業家」は混沌の中で活動し、組織を発展させるために最善と思われる事柄を推し進め、間違っていれば改める。「創業期企業家」は組織の「変異」の主要な源泉の一つで、「変異」は彼らの意図から始まり、創業の実現に向けた行動を通じて続いていくのである。

組織の創業プロセスの成果は非常に不確実である。創業された組織のうち生き残るのは、自ら新たな組織構造、組織ルーチン、組織能力を創り出そうとしたものではなく、「一般的にみずからが参加する組織個体群における既存の組織ルーチンや組織能力を採用したものである」。(オールドリッチ,2007年,p115) そして「創業期企業家」のほとんどは、小規模な既存の仕組みを再生産することが多く、また、その方が失敗することが少ない。逆に「イノベーター企業家」に「根拠なく期待する」ものから見れば、既存の仕組みを再生産する企業家よりもはるかに成功する確率が高いように感じるのだが、実際には、「イノベーター企業家」の多くは生き残ることが出来ない。既存の企業経営に対してイノベーションを起こし、組織の能力を破壊的に改革し、誰も考えない商品を生み出すなどという「成功する」イノベーターは、実はまれであり、一握りの天才にのみ成り立つことだと考えられる。

8. 7. 2. 紐帯

「創業期企業家」にとっては、自身が持ち、自身が構築する社会的なネットワークにおいて、「紐帯」の多様性を持つことは重大な課題である。オールドリッチは、「紐帯」の多様性があるということはどのようなことかといえ、性別、年齢、職業、産業、エスニシティなどのさまざまな次元において、社会的位置や属性の異なっている人々との紐帯を持っていることを意味する。ちなみに、エスニシティとは、「国民国家体制のもとで、一部の人々が、

共通の文化的指標を拠りどころとする帰属意識と他集団に対して誇示する主体意識」(広辞苑第7版)を意味する。また、「紐帯」とは、字義から考えれば「紐と帯」であり、翻って、社会の構成員を結びつけて社会を作り上げる役割を意味する。従って「紐帯」を多様に育てるということは、通常直接的紐帯も持たない者との「架橋」を構築することになる。そして上記のように重要な「紐帯」は、強い紐帯、弱い紐帯、どちらでもない紐帯、さまざまであるが、強い紐帯は長続きし、相互の信頼に基づいて出来上がる。一方、弱い紐帯は一時的なもの、また見かけだけの紐帯といえる。どちらでもない紐帯は意味を持たないし、あるいは役に立たない程度の結びつきに過ぎない。オールドリッチは、「(弱くても)多様な紐帯を多く持つほうが、少数の冗長的で同質的な紐帯(強い紐帯)を持つよりも有益であるかもしれない」(オールドリッチ,2007年,p124)と述べている。

8. 7. 3. 企業家の知識構造

企業家は、複雑で多様で混沌とした環境の中で、組織をより良好な状態に維持し、高めなければならない。そのようなプレッシャーの下で活動する企業家は、ときには短絡的なヒューリスティックによる意思決定をし、またあるときには、無謀な行動をとろうとする。特に、不確実で複雑な状況においては、ヒトは環境や重い現実を楽観主義により軽く受け止めて危機感を持たない。また、過去の成功や一時的な成功経験は、ヒトを自信過剰に陥らせる。そして、ヒトは楽観的で、独善的で、自己中心的な傾向を示すことになる。そのようなときには、ヒトは、実は重要で危機的な情報であっても、見たいものを見、聞きたいことを聞くにとどめるという情報の「選択的利用」をする。情報の「選択的利用」とは、別の言い方をすれば、最初に見たこと、すぐに目に付くこと、思いつくこと、すぐに信じたいことを短絡的に利用したいと考える「代表性ヒューリスティック」である。

さらに、ヒトは、肯定的な結果は自分の努力の結果だと信じ、失敗は自身の判断や意思決定の誤りとは思わず、自分がコントロールできない「外部の要因のせい」だと考える傾向がある。優れたレベルにない企業家は、組織の業績が低下し、衰退し、衰亡の危機に瀕すると、全体的な経済環境や市場、そして商品に対する顧客の選択傾向などの企業組織外の要因を集めて分析し、業績の低下、衰退や衰亡は社外の要因によるものであって、自身の組織運営の稚拙さや失敗によるものではないと考える傾向がある。そのような経営者は、「努力したがそれでも業績が振るわないのは、外的要因による結果だったのだ、『なるほど、そうだったのだ』」と納得し、適切かつ果敢な対策を講じないで状況の好転をただ待つこと

を選ぶ。そして無為・無策に留まる中で、やってくる破綻を招くことにつながる。企業家の知識構造はこのように危険をはらむものだと考えられる。

新しい組織の出現は、上記のように、創業期企業家によって、創業の意図以外には「ほとんど何の資源も持たずに」開始される。そして、実は期待するよりもずっと確率は低いのだが、条件整備への努力と幸運とがマッチすれば、新しい組織は形づくられ始め、大きく育って行こうとする社会的単位が出現するのである。

8. 8. 組織境界

オルドリッチは、進化論パースペクティブから見ると、「組織境界」が発達するには次の四つの重要な理由があるという。「第一に、進化への選択圧力は、組織が「境界」を持つまとまりのある実体となってから本格的に影響する。(中略) 第二に、組織は「境界」を持ち、進化上の選択の作用に対して自立した単位となった後にのみ組織个体群の変化に強く影響する。(中略) 第三に、組織は、「境界」がまとまった形でつくられて働きを始めると、継承できる組織ルーチンと組織能力の担い手になる。(中略) 第四に、組織は「境界」を持つ実体としてあらわれると、それを舞台として新しい組織ルーチンと組織能力が生み出され、培養され、他の組織に複写される」(オルドリッチ,2007年,p165)と述べている。

組織は、上記のように「境界」を発達させ、明確にする努力を求められるが、それ以上に二つの別の問題を扱わねばならない。第一に、「組織は、組織の『境界』を『維持』するやり方を学ばねばならない」、第二に、「組織は、自分の組織に必要な分の『組織的知識(共通概念)』を再生するやり方を学ばねばならない」(オルドリッチ,2007年,p165)という点である。そして、そのために、「人々は『組織利用者』として、組織が管理している資源を提供される存在」であり、第二に、「人々は『組織支持者』として、組織が再生産をしていくために貢献をする」ものである。(オルドリッチ,2007年,p166)すなわち、ヒトは「組織利用者」であると同時に「組織支持者」でもあるのである。組織は、貢献を求めるための「誘因」である報酬と、「貢献」としての労働との交換の市場である。また、組織は、組織支持者の貢献を引き出すためには、「組織全体を動かす仕組みに従って、組織メンバーにインセンティブを割り当てて、自分たちの欲求よりも組織の役割行動を優先して果たすように制約している」(Georgion,1973,オルドリッチ,2007年,p166)のである。

8. 8. 1. ヤヌスの原理

ヤヌスは「古代ローマの神。最初は戸口の守神で、すべての行動の初めをつかさどる。前うしろ二つの顔を持った姿で表される。」(広辞苑,第7版) ヤヌス神は、出入り口そして扉を守り、初めをつかさどるが、頭は前後両面に顔を持っており、初めもそのあとも見守っているのである。組織の構成員は、「組織利用者」と「組織支持者」という二つの顔を持つ。組織の構成員は、利用と支持という矛盾する二つの意味で組織に加わっている。一方で組織活動維持に必要なことを行ない、他方で、自ら組織内で欲求を実現するために組織を利用しているのである。

組織は、組織内の権力者(「権威」と中間そして下層の構成員との間で、対立が生じないように「報酬」と「貢献」の均衡が保たれるように工夫されていると組織の存続はしやすくなる。バーナードも組織の存続のためには貢献と誘因が釣り合うことが必要だという。

組織の存続(再生産)には、「組織支持者」が必要である。もし組織支持者が存在せず、組織の構成員がすべて「組織利用者」であったなら、組織は有する資源を使い尽くされて存続することはできない。また、もし、権力者(権威)が組織の構成員の貢献のみを求めて、彼らの組織利用者としての要求を無視し却下し続けるとすれば、組織の均衡は保たれず、構成員は不満を持ち、退出し、経営に異論を申し述べるなどの行動に出て、組織を揺るがす恐れがある。特に、その構成員が組織にとって極めて重要な役割を与えられ、優れた能力を持っており、その構成員が組織にとってなくてはならない貢献者(限界貢献者)であるとすれば、そのような構成員に対する誤った処遇、構成員から見れば不満が募る待遇が継続すれば、組織は本当に揺らいでしまうのである。バーナードは、このような危険を、企業の「能率」について述べるなかで、「限界貢献者」の貢献に対する不均衡な誘因(処遇)は、限界貢献者の組織からの退出を招き、組織は存在し得なくなると述べている。

ヒトは、組織に対して一体感(帰属感)を持ち、自分の組織への貢献は組織に認められており、自らも組織に認められる行動をしていると確信し、組織における自身の存在感の証明を得るためには、「自分たち自身を、ある集団の運命に心理的に結びついていると知覚する」(オールドリッチ,2007年,p173) が必要である。しかし組織や集団の共通目標は必ずしも自身が自らのために求めるものではない。組織の共通目標をあたかも自らの目標であるように追い求めるのは、貢献によってより良い処遇を得られることを期待するからである。オールドリッチは、また、「組織支持者」という用語を、利己的な成果の追求とは関係の

ない、組織の構成員による組織維持のために行動するものを示すために用いる。そして、組織支持者になることは、「良い人間になること」ではないけれども、他のメンバーの内部役割行動を支持して行動し組織の維持に役立つものになるということを意味していると述べている。

また、組織の相当数の構成員が組織の中、すなわち組織の「ウチ」と「ソト」を分ける「境界」の内側で生じたことを重要なことだと考えるとき、その内容は組織の中で継承される。そして、上記の組織支持者と組織利用者の「バランス」が良いとき、つまり、「組織の均衡」が保たれているときには、組織は存続し、組織の「境界」は維持され、組織内で異論が少なく同質化が進めば、組織の「凝集性」は高められる。組織の均衡は、その組織が包括的なものであることが求められ、組織が上層部や一部の構成員の利益のために機能する収奪的なものであってはならない。

8. 8. 2. 特異な職務

創業期には、組織の能力、組織のルーチン、中核となる労働者などは混沌としており、創業期企業家にとって手探りの状態が続くが、やがて秩序が生まれてくる。手さぐりで実行された行為や活動は、それらが生じた背景や経緯が記憶から消えたあとであっても、組織にとって必要不可欠な業務として継承される。上記の業務を、オルドリッチは「特異な職務」と呼んでいる。特異な職務は創業期に創業期企業家や彼が選んだ中核労働者が試行錯誤の中で作り出したものであり、組織が存続する間は、長く維持される。しかし、組織が人事コスト軽減の目的のために常雇い被用者の比率を低く抑えようとすれば、上記のような特殊な職務は、長くは継承されなくなり、常雇いではない労働者によって一時的に受け継がれ、やがて組織外に持ち出されてしまうこともある。組織は、創業期に手探りで作り出し、組織運営のためにルーチン化された基本的な業務、すなわち「特異な職務」を維持する必要があり、そのためには、組織維持者と組織利用者のバランスを良く保ち、組織維持者が増加するように組織の構成員の処遇に配慮して、その結果、組織を存続させ、その凝集性を高めるように努力するのである。

オルドリッチによれば、「組織の生き残りは、一部では、どの程度のメンバーが組織支持者になるかによって決まる。同時に、どの程度のメンバーが組織利用者になるかにもよる」（オルドリッチ,2007年,p208）とされる。つまり、組織の均衡を保とうとする組織自体の努力がなければ、組織維持者を増やすことはできないし、逆に組織利用者を増加させてし

まうかも知れないのである。

8. 9. 実践のコミュニティの出現

創業期企業家が経験を通じて組織化した組織の知識構造を発展させて、受けた情報を認知してそれに意味を与えるパターンをつくり出す。それは「認知図式」と呼ばれるが、組織参加者の間で認知図式がどのように共有されるかが問われることになる。そして、共有された認知図式は、「変異」の出現の認知を高め、「変異」の「選択」と「保持」についてある組織固有の仕組みをつくり出していく。このような推移を経て、「実践のコミュニティ」があらわれるのである。「実践のコミュニティ」は、組織の組織的知識（共通概念）を維持し、維持された組織的知識を再生産していく。このような組織的知識の再生産を進めている組織の構成員の間に生まれた社会的相互作用、その集まりを「実践のコミュニティ」という。

8. 9. 1. 組織的知識と組織構成員の認知図式の相互依存性

新しい組織における社会的相互作用のパターンは、多様な変異とその選択を行う過程を通じて形成される。その過程は、第一に、情報探索の習慣、第二に、メンバーの認知図式の修正、第三に、共有情報における相互依存性の拡大、第四に、メンバー間の見解における同質化への圧力の四つからなっているという。情報探索の習慣は、新しく特別なものではなく、ヒトは組織の中でいつも情報を求めており、自身を取り巻く状況が不安定であればあるほど情報探索の傾向を強める。このような習慣は組織のだれもが持っており、組織の構成員は相互作用し合う。組織の構成員の間の認知図式の修正は、組織の構成員たちが上記「実践のコミュニティ」において相互作用し、偏った認知図式、すなわち偏った情報の認知と意味づけの手法を相互作用により修正する。共有情報における相互依存性の拡大は、組織内で意味を持つ組織的知識、すなわち共通概念がある組織特有の「価値観」をつくり出すことに始まる。つくり出された組織的知識は共有され問題解決に用いられるヒューリスティックを生む。この場合のヒューリスティックをオールドリッチは「認知ヒューリスティック」と呼んでいる。このような認知ヒューリスティックは継承され、組織の構成員たちをある「一つの型」にはめる効果を持つ。そのような同質化への圧力は、ある組織の構成員たちに、共有している情報を使用して偏った考え方をするように仕向けるかもしれない。組織内の偏った見方をする傾向はやがて同質化され、組織の「凝集性」は高まる。その結果、組織で同じような価値観で判断された意見は「多数意見」となる。そして、多数意見

は、今度は同質化を重んじて圧力を掛け、少数意見は「異端」として抑圧され、排除される。

このような認知図式の相互依存性は、組織の凝集性の形成を速め、同質化を進め、組織のウチとソトを分ける「境界」はより明確になり、生き残り続ける組織の「境界」は周囲の文脈をハッキリとわけ隔てるようになる。このような相互作用はときには組織に有利に働く。しかし、ときには組織を現実から隔離してしまっていて、組織の失敗の原因となることがある。

8. 9. 2. 組織の境界についてのオルドリッチの結論

「組織境界」は、組織的活動とそれを取り巻く環境との間の文脈の違い、ある組織と他の組織とのコントラストが深まるにつれてより一層明確になる。組織境界が明確になっていくことで、組織ははっきりと目に見える姿で現れてくる。組織は明確な境界を持つと、単なるヒトの集団・集積ではなくなる。人は、組織が定義する共通概念や役割の中でヒトの集団・集積とは根本的に違うまとまった実体を形成する。ただ、組織の境界が明確化され、境界の明確化によって組織がはっきりと目に見え、存続し、進化したとしても、組織と組織の「境界」は密封されているものではない。境界は隣り合う組織の間を完全に隔離しているわけでもないのである。組織と組織は、相互に学び、相互に反応するチャンスを残している。

8. 10. 組織の転換

組織は「変異」を「選択」し、行われた選択の結果を「保持」し、「競争」の結果、「転換」が生じる。組織には「慣性」があると主張する人がいる。すなわち、組織の中には、何も変えずに現状のままでいたい、変化や転換は望まない、という慣性が生じやすいことをいうのである。しかし、多様な研究が行われる中で、「組織には慣性がある」という前提の下で研究を進めて来た組織生態学者さえもが、組織は変化することができるし、組織はたびたび変化するものであり、組織はときにはきわめて急激に変化することもあるということ、進んで認めるようになってきている。

8. 10. 1. 組織レベルでの転換の説明

オルドリッチは、「組織転換」とは、組織における大きな変化あるいは実質的な変化と定

義している。また、組織転換を偏りなく分析するためには、組織の「目標」、組織の「境界」、組織の「活動システム」という三つの次元から分類を行おうとしている。

8. 10. 2. 組織転換と目標

組織は、「他の社会的構成単位と違って、通常さまざまな人々が一定の目標に向かって、集合的に行為している様子が観察されるという意味で、明確な目的を持っている」。(オルドリッチ,2007年,p245)しかし、組織の目標の中で、組織の生存は、あるいは組織の収益性は、組織が当然に持つべき目標であるので、組織が収益を上げ、あるいは生存しているということを組織の一つの変化・転換の形として分類することは不適切である。このような不適切な分類ではなく、組織の目標が広げられ、あるいは狭められ、目標の内容が変えられるなどの組織転換がある。

8. 10. 3. 組織転換と境界

組織の「境界」については、境界を広げるか、狭めるかという方法がある。組織が他の組織を吸収し、他の組織と合併し、他の組織へ組織を売却するというような境界の変化を伴う変化がある。

8. 10. 4. 組織転換と活動システム

組織の「活動システム」は、組織が業務を行うためのシステムであり、業務を行うための資源やその利用方法などを含む。日常の活動システムの小さな変化や変革は常に行われている。しかし、技術革新や経営者の更迭などは活動システムの大きな変化をもたらすと考えられる。

8. 10. 5. 組織転換と変異

「変異」は「転換」の機会を大きくする。「変異」が数多く生じるときには「転換」の機会も増大する。しかし、「転換」の機会や、大きさは、組織内部の「慣性」、すなわち「現状のままであればよい」、「変化は好まない」、「変化は組織の居心地を悪くする」などの思考傾向によって弱められる可能性がある。

8. 10. 6. 組織転換と変異の選択

「変異」の「選択」は、ある内容の「変異」を「選択」することによって組織を変化、転換させ、または組織の生存、再生産を押し進める。

8. 10. 7. 組織転換と変異の保持

「選択」された「変異」が保持されると、その内容は反復され、継続され、承継されることになる。その結果組織転換が明確な形で「実践のコミュニティ」に組み込まれ、組織の構成員によって当然に受け入れられるようになり、構成員同士が相互作用を及ぼし合うようになった時に完成する。しかし、組織内に強力な者がおり、特にそのような強力な者が権力を持っており、しかも制度（組織、活動システム）の維持、遵守を強く主張するものたちであるときには、変化や転換を行おうとする方向性を弱めることがある。

8. 10. 8. 組織転換のしやすさ

組織が明確な「境界」を持っていないとき、組織が境界に対してはっきりした認識を持って組織を統制しないとき、組織転換は起こしやすい。創業期の組織、創業後間もない組織、特に小規模な組織などがこれに該当する。

組織転換の三つの次元である、目標、境界、活動はそれぞれ独立した要素ではなく、それぞれが絡み合って作用している。また、組織転換は、多くの場合、転換についての組織内のコンフリクトを巻き起こすことが考えられる。

反対に、統一された組織的知識の解釈、すなわち共通概念の共有が、組織風土を支配しており、組織の「境界」も明確化しているのであれば、緩やかな「境界」を持ち、統制も緩やかな組織に不統一な組織文化が存在する場合よりも、組織内コンフリクトも少なく、組織転換は円滑に進むと考えられる。

8. 10. 9. 組織転換への参加

組織への「参加」は組織の構成員の「すべて」が、また、組織の再生産（生存）は組織の構成員の「多く」が関与し、貢献する。それでは組織の転換への参加はどのように考えられるだろうか。組織の転換への参加は法制、組織（企業組織）の形態によっても変わってくる。個人企業であれば、オーナーの一存で組織は何をし、組織に誰を参加させるかは容易

に決まる。有限会社や株式会社においても、その所有、すなわち株式の大多数を保有し絶対的な権限を持っている株主がおり、その株主が組織の経営トップとしてすべての裁量権を持っているとすれば、トップは、個人企業のオーナーに近い可能性において、組織が何をするか、組織が「転換」を進めるとすれば、誰を組織に参加させるかを独断的に決定することが出来る。参加は、許可、認諾、権限委譲、トップが認めた少数のメンバーによる共同の権限などの形によって可能となる。これらは組織の構成員が「与えられた参加」である。

小規模な組織であり、特殊な業務を実践のコミュニティにおける相互作用によって定め、柔軟に改めていくような企業であれば、組織の転換があるときの参加は、じっと待って与えられるのではなく、「より主体的」な参加になる。

より整備された企業組織においては、「取締役会は、株主から委託された責任に基づいて、株式公開企業を統治する。トップの経営者は、さまざまなルールによって、会社の資産運用に関する裁量を制約される」。(Mizruchi,1982,オールドリッチ,2007年,p277) このような組織においては、組織の運営や組織の転換は取締役のメンバー、またはトップマネジメントチーム (TMT) が主役となる。TMT は合議により、合議が成り立たないときはトップの専決事項として意思決定する。そのとき、「取締役は、軽率な合併や買収のような会社資産のいい加減な運用を避けるべきことを、法律で義務づけられている」。(オールドリッチ,2007年,p277) 一方、従業員は、このような組織、すなわち大多数の組織においては、重要な決定に関する大きな役割は受け持っていないのが実態である。

オールドリッチは、アメリカでは、小集団活動は基本的には無視されてきたが、スウェーデンと日本では、熱心に取り組みされてきたと述べている。一例を挙げれば、組織の重要な課題である品質管理についての日本の QC サークル (品質管理サークル) が典型的な小集団活動の例である。QC サークルは、少数のメンバーによる品質管理活動であり、組織から認められた QC サークルのなかで自由に現状分析し、自由に協議し、知識を共有し、自分たちの存在感を一人ひとりが認識しつつ、責任をもって品質の維持と向上に関して組織に対して提案することが出来る。また組織は、QC サークルの活動が円滑に行われるように環境を整え、成果を評価し、組織としても総合的な品質管理につなげるように活動を組織レベルに展開する。

ちなみに、QC サークルとは、「日本企業が開発した品質管理活動。1965年頃から普及・定着。多くは職場ごとの小グループによる自発的活動として行われる。小集団活動。」(広辞苑,第7版) である。

このような従業員の小集団活動の自由の確保、一定の権限の委譲、組織の構成員の自発的な行動と貢献に期待する組織運営は「日本らしい組織運営」である。ただし、小集団活動が組織運営上の重要事項の決定にまで影響を及ぼすことはまれである。

上述のような組織文化を持つ「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」のもとでは、通常、職務権限規程の定めによるなどの根拠に基づいて、トップの権限が下位者に順次委譲され、トップまたは TMT（権威者）は末端まで直接指揮命令を行わず、権限を委譲されたものたちによって日常の業務が円滑に推進されていることが多く見受けられる。

従業員の発言権について、他の例をみることにする。「アメリカでは、数においてますます増加し続けている小規模企業の従業員持株制計画（ESOPs）は、企業におけるより大きな発言権の可能性を、ある種の従業員に与えた」。（オールドリッチ,2007年,p278）また、そのような展開についてはアメリカ連邦政府が法的根拠を与えた。その結果、あまたの従業員持株制計画がつけられたが、しかし、従業員が実際に会社の株式の多数を握ったという企業は、ほんの少数でしかなかったという。

日本では、従業員持株制度（日本版 ESOPs）は日本の大企業の成功に重要な役割を演じてきた。また、大企業に働く従業員にとっては耳慣れた用語となっている。しかし、従業員持株制度が企業の成功に影響を与えたということ自体はなぜか重要視されて来なかった。1990年代初期には日本の大企業の90%以上が従業員持株制度を持っており、従業員は、企業組織からの勧奨により、または制定された制度に基づいて、月例給から一定の額が天引きされて積み立てられ、積み立てられた金額はやがて株式に転換され、従業員とその集合である従業員持株会は主要な株主になっていく。このような従業員持株制度は、日本の大企業の従業員と会社または経営者との間に強い一体感を持たせることとなり、企業運営を成功させた一つの要因となった。ただ、株主である従業員と従業員持株会は、「もの言う株主」にはならず、経営方針にまで大きな影響力を及ぼすこともなく、あくまで企業と従業員の一体感（帰属感）と、一体感のもとに組織の円滑な運営とより良い業績達成追求に役立つにとどまっている。

8. 10. 10. 組織転換についてのオールドリッチの結論

組織の「転換」は組織に「害」をもたらすことがないではない。しかし、「構造の転換は短期的には破壊的であるが、長期的には組織の生存の可能性を改善する」（Hannan and Freeman,1984,オールドリッチ,2007年,p281）とされている。

オルドリッチは、組織の転換は、次の三つの理由で組織の進化に重要であると述べている。「第一に、環境が進化し、組織がそのペースについていけないなら、根本的に変化できない組織は絶えず危険にさらされる。(中略) 第二に、(中略) 進化する環境の中で(この)企業組織が生存できるのは、変化する状況により良く適合する新しい組織が創設されるときだけである。しかしながら、ある組織が転換して生き残るなら、その組織のルーチンや組織能力は「変異」であり、それは「選択」され「保持」される。この新しい組織のルーチンや組織能力が模倣、借用、その他の普及形態を通じて広がるなら、この組織個体群の中の他の組織も同じ組織ルーチンや組織能力を採用すれば生き残るであろう。(中略) 第三に、(中略) 環境に歩調を合わせて、必要な転換を行うことができず、新しい組織が既存の組織に代わって登場しないなら、組織個体群自体が減じるであろう」。(オルドリッチ,2007年,p284)

組織が「変異」を「選択」し、「選択」した「変異」を「保持」し、それを企業の「転換」につなげ、組織を常に進化させていくことは上記のように重要なのである。

8. 11. 組織と社会変動

本項では、組織と社会変動について記述する。

8. 11. 1. 法律や規制、日本らしい企業

オルドリッチは、日米の企業組織が社会変動、政治的要因などによってどのような動きを見せたかを述べている。

第二次世界大戦後における日本での政治変化は、かなり高い有効性を持つような産業の垂直方向での企業間でのネットワーク構造、すなわち「タテの系列」を生み出した。

(Edwards and Samimi,1997;Gerlach,1992,オルドリッチ,2007年,p308) 例えば、自由競争の市場におかれるアメリカの自動車メーカーは、あくまで競争・機会主義であり、「長期的」な「互酬的」な関係に基づくような、外注業者のネットワーク(系列)を作り出さなかった。けれども、日本においては、一定の大企業によってこうした機会主義を抑制した企業間の「共存共栄」、「長期的」な「互酬関係」によるネットワークが作り出された。このような動きの中においては、1970年代において、日本の自動車メーカーは、アメリカへの輸出について制限を設ける圧力を受けている頃に、むしろ積極的に、アメリカ中西部に自動車関連の工場を立て続けに設立して、それまで日本国内で発達させてきた垂直的な、長期

的な、互酬的な、そして機会主義にもとづかず共存共栄しようとする外注ネットワークをアメリカ国内でもつくり出したのである。日本らしい民間企業のネットワークである。

日本国内において、1950年代における日本政府の政策は、トヨタ自動車のような大企業とその中小下請企業が、単純な互恵的な交換関係にかかわるよりも、むしろ互いに協力することへと強く動機づけられる環境に変えようとしていたのであり、このような関係が生み出した成功が、規制によって影響を受けようとしたときに、アメリカ国内に日本らしい体制を持ちこんで、共感を得、また成功したのである。

8. 11. 2. 組織と社会変動についてのオルドリッチの結論

オルドリッチは、組織の生存と進化の重要性を述べてきたが、次のように「組織と社会変動」についての結論を述べている。『組織』は、似たような『組織個体群』や、異なる特徴を持つ諸々の組織個体群からなる『組織コミュニティ』のうちに埋め込まれている。進化的に重要な転換は、次のものがある。第一に同じ組織個体群のうちで数多くの組織を通じて起こるもの、第二に、ある組織個体群の特定の世代内で広まっており、群を分断するようなもの、第三に、新たな組織個体群を生み出すようなものである」。(オルドリッチ,2007年,p322)そして、オルドリッチは、著書の最後章において、上記第三の視点から「新しい組織個体群の出現」について述べている。

8. 12. 訳者あとがき (ふたたび)

繰り返しになるが、『組織進化論』の翻訳者たちは概略次のように同書に着目し、評価している。

「本書は進化を主題に、企業を中心としつつ現代組織が発生、進化し、群れをつくり、組織社会を構成するダイナミックなプロセスを描く近年の組織論の代表作である。(中略) 訳者たちは、彼(オルドリッチ)の組織進化についての幅広い議論に次のような三つの意義を感じ、日本に紹介したいと考えるようになった。まず、進化というマクロな視点を組み込みながら『組織社会』において、組織の創業から社会への進化の全体を描くという議論の壮大さとダイナミズムそして新鮮さである。これまでの組織に関する議論は、著者の指摘のように一つ一つのベンチャーや大企業の発展を描くものが組織の議論の中心だった。けれども、本書は、産業やクラスター、全体の組織社会への動きを描く壮大なマクロ組織論的な独自の視点を切り開いた。(中略) 第二に、新規創業した企業や非営利組織などが一

つの「群れ」へと成長していく過程を描いている点である。創業から相似の企業、非営利企業が群生し、そして産業、クラスター、集積へと発達していく過程を描いている点である。

(中略) 第三に、そうした発達を(中略)『進化』というメカニズムで描いていることである。そこでは、複数の組織が生まれた世代の問題、年をとること、そして生きている時代から影響を受けながら、『群れ』として進化していく過程を描いている。(中略) とくに、彼の進化論の持つ意義は、単純な優勝劣敗主義的進化論者たちと違い、『優れた』ベンチャー、大企業や非営利組織の生存淘汰だけではなく、群れとしての共進化を論ずる(こと?)である。(2007年2月 訳者を代表して 若林直樹)(Aldrich,H.E.,若林共訳,2007年,pp445~447)

8. 13. まとめ 「群れ」、大倉商事、そして組織の進化

筆者はオールドリッチの組織の進化についての著述を興味深く読んだ。オールドリッチの理論は、後述する「日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営」についても多くの示唆を示している。本章のまとめでは、筆者がいう企業組織内に生まれる「群れ」、筆者が長く在籍したが倒産した大倉商事を(組織の)進化論的に見た内容を記述する。

8. 13. 1. 組織進化論

オールドリッチは、『組織進化論』の中で、「組織」が生まれ、組織の「群れ」(組織個体群)が発生し、外的要因に影響を受けながら「進化」していく過程を述べている。その過程は、組織と組織が競争し、闘争し、その間の優勝劣敗または生存淘汰というような関係にとどまらず、組織と組織が相互に影響を及ぼしながら、「ともに進化する」(共進化する)ことを述べている。

8. 13. 2. 組織の進化

組織の進化の過程とは、第一に、組織に「変異」が及び、第二に、環境や競争のために希少価値をめぐってその変異が「選択」され、第三に、適合的なものが生き残る「保持」が起こり、第四に、「生存闘争」が展開するという形で進む。

組織は、「変異」、「選択」、「保持」、「闘争」というプロセスを辿ることが出来ず、その結果、企業の生存、存続に必要な組織の「転換」ができないときには消滅に向かう。「変異」を正しく認知せず、ただ楽観的に、また独善的に認識し、外部の変化にもかかわらず、他者

を見ることなく「我が道」を行く組織は衰亡する。企業組織内の「群れ」の発生は、組織進化論的に見れば一つの「変異」であるとすれば、企業組織のトップ・マネジメント・チームが①「群れ」の形成、または出現という「変異」を無視し、②「群れ」はTMTのリーダーシップや諸施策に満足できずに出現し、自ら企業組織にとって最善と確信する提言を行うために現れたのだと認識しなければ、③そして、「群れ」の提言を深く検討もせずに「我が道」を行くのであれば、そのような企業組織も、進化志向を失い、進化を停止し、あるいは退化する企業組織として衰亡に向かう。

8. 13. 3. 組織个体群

組織は組織の「群れ」を形成する。その「群れ」を「組織个体群」という。組織个体群とは、産業や地域などのように共通の傾向を持つ複数の組織の集合体である。また、組織个体群の集合体は「組織コミュニティ」と呼ばれる。組織コミュニティとは、複数の共生する組織个体群を含む集合体である。

8. 13. 4. 「組織」と「群れ」の一生

「組織」の誕生、進化、消滅と、筆者がいう企業組織内に生まれる「群れ」の一生を比べてみると、相似が見られる。

第一に、「組織」は創業者が形成、創業する。「群れ」は共通概念を最初に主張したコア・メンバーが形成に着手する。

第二に、「組織」は創成期には資本や人材他の資源に欠け不安定である。「群れ」は「組織」ではなく、「集団」だが、「組織」と「集団」の間を揺れ動き、ある「揺らぎ」（きっかけ）によって組織に再編される可能性を残すこともあり、「不安定」な「前組織的段階にある集団」である。

第三に、「組織」は、環境や競争のために生まれる「変異」を認知し、変異を「(取捨)選択」し、適合的な「変異」を「保持」する。そして他の組織との「生存闘争」に入るのである。組織の生存は思ったよりも短く、生存できるかどうか不確実である。「群れ」は企業組織内において「群れ」が出現し、認識され、認知される位置付け等によって規模を拡大し、他の「群れ」と合体し、それ自体が変容し、ときには組織に再編され、進化し、あるときは消滅する。

第四に、「組織」は「群れ」を形成し「組織个体群」になり、「組織コミュニティ」を展開

し、組織個体、組織個体群相互間で影響を及ぼし合いながら進化し、ときには消滅する。「群れ」はその活動、属する企業組織の方針や統御によって集団から「組織」に再編成される。また、「群れ」はその存続が脅かされるときには、企業組織のために最善と確信する提案を行うという最初の共通概念から外れ、群れの利益を守るための「群れ」、すなわち「群れの（利益の）ための群れ」に変容する。

第五に、「組織または組織個体群」は安定した存在にみえるが、実は不安定を脱しきれない。「群れ」も拡大、合体、変容、進化などの経緯を経ても、「群れ」のウチとソトの境界は不明確であり、「不安定」である。

第六に、「組織」は「変異」の「選択」と「保持」ができず、進化を停止したとき、又はむしろ退化するときには消滅に向かう。「群れ」も共通概念を失ったとき、コア・メンバーとその主張する共通概念に対する信頼が失われたとき、共通概念を達成してしまったとき、「群れの（利益の）ための群れ」になり本来の使命から逸脱してしまったときなどに消滅を余儀なくされる。

このように「組織」と企業組織内に生まれる「群れ」の一生は良く似ているのである。

8. 13. 5. 企業組織内の「群れ」の発生と「変異」

筆者が長く在籍し、倒産した大倉商事は、「変異」を認識しても「選択」できず、取り上げ保つべき「変異」を保持しようともせず、染みついた組織風土の中に安住し、「大倉商事はつぶれない」という根拠のない自信に基いて「我が道」を進み、倒産した。同社の組織風土とそのぬるま湯的な状態は、修士論文に詳しく述べたように、川里が社内に対して発した警告の中に明らかである。

また、「我が道を行く」事例として、筆者は、二社を想起した。技術者が良いと思う商品は「売れないかも知れない」が製造販売したデジタル・エクイップメント・コーポレーション、「売れるだろう」が企業組織のコンセプトに合致しない商品は作らないというチバガイギーである。両社はともに、「変異」を「選択」せず、「保持」もせず、収益をもたらす「金銭的遺伝子」よりも企業文化（文化的遺伝子）を優先させた企業組織であった。そして、適切な販売政策によって企業組織を成長させ、業容を拡大させ、収益を上げるという企業組織に必要な、組織の「転換」や「進化」を進めようとする思考や遺伝子を、企業文化によって否定し、その結果組織は姿を消したのである。

8. 13. 6. 進化の停止

オールドリッチによれば、自分たちの組織が環境から守られていると誤認する組織は硬直した組織であり、将来いつも失敗を続ける組織だという。また従前のやり方を繰り返すだけの組織は自己強化して安定化するが、進化を停止することにつながるのである。状況を誤認し、楽観し、根拠のない安定を革新する組織は進化を自ら放棄し消滅するのである。

8. 13. 7. 自由裁量と逸脱

共通概念や業務ルーチンを自己強化していく組織は、凝集化が高まり、安定化するが、組織の構成員は同質化を求められ、自由裁量が制限される。一方、組織内部の要素の結合が緩やかな組織では自由裁量の余地が広がり、「逸脱」が生じる機会が生まれる。やがて、生じた逸脱は、逸脱したものが考え行うことについて、組織は「逸脱を認めている」とか、社会も「逸脱を犯したものを認めている」のだと考える誤認を生じさせ、不祥事や失敗の素地ともなるのである。トップ・マネジメントは組織の現状を常に認識し、組織内の業務のあり方が果たして適正であるかどうかを確認し、誤っていれば直すなどの統御を行う必要がある。

8. 13. 8. 大倉商事における逸脱

大倉商事では、前述の川里の警告に見られるように「ぬるま湯」の中にいた。同社においては他商社と比較して遜色のない稟議制度などの諸規程が定められていたが、規程は制定の直後から便宜運用が始まり、規程の自己否定がはじまった。そのため規程は常に人的な要因（人によって異なる解釈）によって変容させられ、逸脱が多発し、しかも逸脱は罰せられることはなかった。そのような組織風土は、不祥事や失敗の積み重ね、そして企業組織の衰亡さえ招き寄せたのである。

「変異」を「選択」できず、過去の成功や失敗から学び、誤りは捨て、取り上げるべきものは取り上げるという「学習棄却」することが出来ない組織には消滅の危機が生じる。大倉商事を含めて大規模な組織では、日常進行する弱体化は直ぐに目に見えるわけではない。また、過去の蓄積に基づく資源の蓄積によって弱体化は覆い隠されて、消滅を引き延ばすことができる。しかし、その裏側で弱体化は確実に進行する。大倉商事の業績は衰退し、やがて衰亡の危機に瀕したが、それにも関わらず、同社は長期的視野に立った抜本的な改革

を行わなかった。そのため目に見えない衰退は、人体の中に巣食う病気のように重篤化し、企業組織の弱体化は進行した。そして、衰退が誰もの目に見える程度に達したときには取り返しがつかなくなっていた。

8. 13. 9. 大倉商事の進化への取り組み

大倉商事は、大倉財閥の過去の名声、十大商社の一角を占めたという過去の隆盛、多様な取り扱い商材についての過去の成功などによって、組織風土の改革や長期的な成功への努力を怠った。組織進化論的にいえば、過去の名声、過去の隆盛、過去の成功、そして現在の業界内の評価から考えれば、同社の組織進化はこれ以上の進化は望めないし、また、進化しようとする必要がないほど進化したと考えていたのかもしれない。また、同社は、上記のような「大倉商事はつぶれない」という根拠のない自信に頼った。同社の行動は環境の変化に主体的に対処することなく、衰退期においては、状況の好転を待てばやがて問題は解決するからただ待つのだという安易な危機対処策を選択した。

組織学習アプローチによれば、「変異」に遭遇すると詰め将棋的な（解決策の）探索が開始され、満足できる回答が得られるまで継続されるという。また、資源依存アプローチでは、限られた資源について他の組織とどのような相互関係を保つかについての戦略を立て、望むべくは他の組織を従属させたいというような積極的、主体的な行動がとられるという。しかし、大倉商事では、そのような主体的な行動が採用されなかった。同社の「変異」のとらえ方は偏り、「選択」は遅く、「学習棄却」は行われず、「変異」を選択したとしてもそれを「保持」し「転換」に結びつけることを躊躇ったなどの姿勢が同社を更なる衰退、衰亡に導いたのである。

筆者がいう、企業組織内に生まれる「群れ」は「権力」志向を持っている。「群れ」は属する企業組織の繁栄または衰亡からの脱却のために最善と確信する提言を行うために自律的に生まれるのだが、ヒトは本来他者に優れ、他者よりも昇進し、他者よりも厚遇され、他者によって指示命令されるよりも他者に命じ動かすことを欲するという自然の願望、またはそのような本性を持っているからである。そのために「群れ」は並存したり対抗する「群れ」が生まれたときには、自らが属する「群れ」の共通概念を正しいと強弁し、他の「群れ」を排除し、また従わせ、自らは変容して企業組織のためよりも寧ろ「群れの（利益の）ための群れ」となったりする。しかし、上述の組織の「権力」と同じように「群れ」の「権力（影響力）」も移ろいやすく、平時や繁栄時においては影響力はむしろ小さく、企業組織

が衰退・衰亡し、企業組織や TMT がカオスに陥ったときにこそ「権力（影響力）」を高めるのである。

大倉商事では、衰退から経営破綻の危機に瀕したときに「権力」を握ったものたちは「権力」を保とうとした。「経営責任」を取り、新たな経営陣にその後を委ね、抜本的再生への施策を助言するよりも、むしろ、方法を選ばず目先の利益を作り出して衰退の実態を隠蔽しようとし、社員を含むすべてのステーク・ホルダーの批判をかわそうとした。そのような誤った「群れ」の提言や TMT の姿勢は、カオスに陥っていた T 社長を含む TMT の意思決定を遅らせ、歪め、会社は無為無策のうちに倒産に突き進んだ。

組織に参加するヒトは、組織が保有している資源を提供される組織利用者であるとともに、組織の再生産に貢献する組織支持者という二つの側面を持つ。大倉商事では、前出の川里による警告にあるように、「ぬるま湯的組織風土」の下では、圧倒的に「組織利用者」が多く、組織に安住し、与えられる資源を利用し、貢献に見合わなくとも他者と同様の報酬を望み、自ら改革しようとする意欲に欠けるものが多い傾向があった。

このような経営の実態こそ、大倉商事が「組織進化」のプロセスを自ら否定し、消滅に進む途を選んだことを示している。

8. 13. 10. 企業家の知識構造について

企業家は混沌とし、複雑な経済状態の中で株主の委任により、善良な管理者の注意義務により、真摯に経営しようとするが、ときには短絡的、無謀なヒューリスティックによる意思決定を行うことがある。また、環境や現実を楽観主義的に軽く受け止め危機感を持たないこともある。過去の成功は組織を自信過剰に追いやる。コリンズによれば、『ビジョナリーカンパニー2 飛躍の法則』のなかで、偉大な企業の経営者として、第一に、有能であること、第二に、組織に寄与すること、第三に、有能な管理者であること、第四に、有能な経営者であること、第五に、更に有能な第五水準の経営者が求められると述べている。そのような経営者は、万一失敗してもその原因を社外環境などに押しついたりはしない。成功するためにはなすべきことを知り、してはならないことを常に重視しているという。優れた水準にない経営者は、すぐに思いつき、すぐに信じたいことを採用する代表性ヒューリスティックによる意思決定を行う。そのような経営者ほど、肯定的な結果は自分の努力の結果だと信じ、失敗は自身の判断や意思決定の誤りだとは思わない。失敗は、自身がコントロールできない外部の要因のせいだと考えて失敗を繰り返すのである。また、そのよ

うな経営者は、事実を直視するのではなく、失敗の要因を多様な外部の出来事に見出そうとし、結果を導いた事柄の分析に集中し、次の手を打つことがない。分析の結果、自分は努力しており、判断は誤っておらず、原因は外部にあると結論付ける。そして、「そうか、失敗は外的要因によるのだ」と満足してそこで行動を終了させる。衰退し滅びる会社は、失敗や衰退の原因を内部に求めず、常に社外の変化に起因すると分析するのである。そして、会社や自分たちの施策や行動を抜本的に改めようとはしないのである。

(図表 1 5) 組織進化論から見た「群れ」

組織進化論から見た「群れ」

	日本軍	安宅産業	DEC	三菱自動車工業	オリンパス	山一証券	大倉商事
進化の状況	過去の勝利経験への過剰反応	進化への努力を創業家が妨害	環境変化無視、技術優先	自社の経営よりもグループの調和重視	本業以外への資源注入、傾斜	株価上昇神話信奉、市場を無視	過去の成功体験への過剰反応
組織の状況	統合戦力よりも陸軍と海軍が部分最適追求	創業家の経営介入により組織が異常化	オルセンと技術者が突出した組織	社内の正常な伝達がない欠陥ある組織	社長と一握りの役員に権力集中牽制機能不在	事業法人営業部門偏重、アンバランスな組織	営業偏重、リスク・マネジメントに欠ける組織
戦略	近代的国家総力戦への転換無視	売上至上主義、リスク軽視	収益獲得よりも企業文化を重視	市場を無視、製品開発・燃費改善等を軽視	本業よりも財テクを重要視	事業法人営業、一任勘定・握りに傾斜	長期的戦略なし、状況好転を待つ無為無策
現状認識	近代戦に対応できず、戦術・兵器開発等の遅れ	安易な新規事業参入、事業の盛衰・リスクを軽視	技術的に優れた製品は買ってくるという驕り	衰退を軽視、つぶれないという根拠のない自信	隠蔽した損失は株価回復頼り、つぶれない自信	隠蔽した損失は株価回復頼り、つぶれない自信	衰退を軽視、つぶれないという根拠のない自信
変異・選択・保持	国家総力戦への変化を無視・楽観視	石油等市場動向の無視・楽観視	PC・WWW等の変化を無視・楽観視	市場・他社製品競合等を軽視、三菱の驕り	充分に力がある本業の強化・開発を軽視	株価の変動を軽視・楽観視	長期的視野に立った組織転換を軽視
意思決定	遅く、折衷型	TMTの決定を創業家が否定	強烈的な企業文化がTMTの決定を否定	自社よりもグループの調整優先	社長と取り巻きが決定	社長と取り巻きが決定	独善・逡巡・手遅れ
進化への認識	過去の勝利、過去の英雄、一点豪華主義で進化を停止	総合化に関する安易な取り組み	製品のパラダイム・シフトを認識拒絶	組織改革、製品開発、顧客対策等の進化を否定	本業（実業）よりも財テク（虚業）推進	法人営業からの脱却・進化への努力を欠く	大倉は十分進化していると誤認
進化・組織転換	完成した官僚組織はさらなる進化を拒絶	創業家の介入排除、社員の廃止などの努力なし	自社の価値観を絶対視	グループの価値観を共有、改革に無関心	本業の進化を軽視	営業戦略の見直しと転換を軽視	充分進化したと誤認、環境好転による衰退回復を期待

出典：オールドリッチ,2007年、他の先行研究を参考に筆者が作表した。

第9章 リーダーシップから見る「群れ」

9. 1. コッターの用語

コッターは、『変革するリーダーシップ 競争勝利の推進者たち』（コッター, J. P., 梅津祐良訳, ダイヤモンド社, 1991年5月）を書いた。

コッターは、上掲書の中で「部分的なリーダーシップ」や「緊密なインフォーマル・ネットワーク」という言葉を用いている。

「部分的なリーダーシップ」は、企業組織内のミドル層のグループ（集団）がその役割を果たしているのであり、西欧タイプのリーダーシップとは異なっている。そしてそのリーダーシップは、企業組織内のきわめて小規模な部分に機能するのであるが、そのような部分的なリーダーシップが総合されたときには、企業組織の重大な課題や危機さえも、解決し乗り越えることを可能にする大きなリーダーシップになるというのである。

また、「緊密なインフォーマル・ネットワーク」とは、企業組織のリーダーシップの役割が適切に調整されるためには、フォーマルな組織よりも柔軟性に富み、適応力に富む「何か」が存在するという。そして、その「何か」とは、フォーマルというよりはインフォーマルな「何か」であり、階層構造というよりは「くもの巣状のもの」だといっている。

インフォーマルな、または蜘蛛の巣状のものとは、「ネットワーク」であり、そのネットワークは、中にいるものたちが相互に良く知り、相互に評価し合い、共通の価値観さえも持つような緊密なネットワークであり、厳密な組織、階層組織では形成され得ないネットワークである。

9. 2. 企業組織内に生まれる「群れ」

筆者がいう、企業組織内の「群れ」は、「組織」ではなく「集団」である。コッターはネットワークについて「共通の価値観」という言葉を使っているが。「群れ」は「共通概念（共通目的）」を提唱したコア・メンバーと共通概念に対して共感し、同調し、協働しようとするものたちが形成する「集団」である。「群れ」のメンバーは、同じ職歴であったり、過去に同じ事業の共同推進者であったなどの関係にあるため、相互に良く知り、相互に評価し、共通概念を持つ間柄である。「群れ」の共通概念とは、通常メンバーが属する企業組織の繁栄のために、または企業組織の衰亡からの脱却のために最善と確信する「性善」な提言をすることを目的とするのである。「群れ（集団）」はその位置付けや役割によって企業組織

が「組織」に再編する可能性を持つ。つまり、「群れ」は「前組織的段階」にある「集団」なのである。「群れ」は、本来は属する企業組織に有益である行動をとろうとする。企業組織そしてその経営を委ねられたトップ・マネジメント・チーム（TMT）が適時、適切、そして速やかな行動をとらないときには、「群れ」は、TMTに「揺らぎ」を与えようとして集まり、考え、提言をするのである。この意味において、「群れ」は企業組織の命令を待ち、受動的に動く「無機的」な「集団」ではない。寧ろ、企業組織の利益の観点に立って行動するイノベーティブな「有機的」な「集団」なのである。

9. 3. リーダーシップ

以下コッターの著書の要点を追いながら、コッターが考える人のネットワークと筆者の考える人の「群れ」について述べることにする。

コッターは、マネジメントとリーダーシップを明確に分けて記述している。マネジメントとは、第一に、将来への目標やゴールを設定して、その実現のための資源の割り付けを行う。第二に、組織構造と職務を確定し人材を配置し計画の伝達を行う。そして第三に、計画と結果を確認し、逸脱や問題点を把握して解決する。このような機能をマネジメントと呼んでいる。

一方、リーダーシップとは、第一に、方向を定めること。すなわち、将来に向けての長期的視点に立ったビジョンを打ち立てて戦略を設定する。第二に、人材を目標に向けて整列させる。すなわち、人々に方向を伝え、人々がビジョンを理解し、その達成に貢献する意欲を高める協力関係を築き上げる。そして第三に、モチベーションと意欲昂揚。すなわち、各種の障害をものともせず、人々を正しい方向に導いていく。このような機能をリーダーシップと呼んでいる。

上記のようなマネジメントとリーダーシップの概念を念頭に置いて、コッターは次のように述べている。「マネジメントが弱くしかしリーダーシップにすぐれた人物は、この反対の特性を持った人物よりすぐれているわけではなく、時として問題を生む人物になる。マネジメントが弱く、リーダーシップが強い場合には、(1) 長期的なビジョンが強調されるが、短期的計画や予算計画はないがしろにされ、(2) 専門性、組織構造、規則が軽視され、強力なグループ文化が強調され、(3) コントロール・システムや問題解決の原則を使うつもりのない人材が意欲づけられ、これらが重なり合ってコントロールの効かない（時にはまったくタガのはずれた）状況を生むことになってしまう。このような状況下では、多く

の企業家的企業が痛みをもって学んできたように、重要な納期、予算、約束が守られないこととなり、企業の存在さえ危うくなる。」(コッター, 1991年, p27)

また、コッターは、マネジメントとリーダーシップを別の言い方で対比している。「システムとその構造の究極的目的は、普通の人間が普通の方法で行動することによって、ルーティンの仕事を日々きちんと遂行できる形を作ることである。あまり意欲を高めるものでも、魅力に富んだ仕事でもない。しかしこれがマネジメントなのである」、「リーダーシップは(マネジメントとは) だいぶ違う。障害を乗り越えて壮大なビジョンを達成していくためには、時おりエネルギーの爆発を必要とする。すなわちモチベーションと意欲昂揚のプロセスを生み出すことができるエネルギーの爆発である」(コッター, 1991年, p100)

リーダーシップの問題を考える場合、企業組織に働く者の多くのものたちは、リーダーは通常一人だと考えやすい。また、先ずリーダーがおり、メンバーはリーダーに従い、リーダーに追従し、リーダーに導かれるフォロアーがいるという典型的な形になじんでしまっている。そのために、一つの課題や事例において複数のリーダーが存在すると考えること自体に抵抗がある。しかし実際には、リーダーは二人、三人、数十人、極端には数百人のリーダーがいてもおかしくはない。コッターは実例を挙げているが、1987年のデジタル・エクイップメント・コーポレーション(DEC)のデック・ワールド(展示会)では、多数の人材がリーダーシップを発揮するチャンスを与えられた。もちろん各々のリーダーシップは小規模なものであり、小規模なリーダーシップの役割はそれぞれかなり微力であった。しかし、小規模なリーダーシップが総合された結果、巨大なパワーを発揮し、デック・ワールドを成功に導くことになったのだという。

上記のように、リーダーシップは一人であるとは限らないこと、複数のリーダーシップの個々の機能は小規模であるが、小規模なリーダーシップが総合されると巨大な力となり巨大な課題や問題を解決できるということが重要である。

コッターはこのような例として日本の企業組織を取り上げている。「世界でもっともすぐれた業績をあげ続けている企業の多くは日本の企業である。例えば、住友(銀行)、松下(家電)、トヨタ(乗用車とトラック)、野村(証券)、キヤノン(コピー機)、その他である。アメリカ人が日本企業を見ると、そこにはリーダーシップを見出すことがむずかしい。しかし文化的に異なった方法で、日本企業はマネジメントとリーダーシップの両面ですばらしい実績を示しているのである。これは企業の業績(つねに顧客、銀行、その他からの期待に応えながら、一方で積極的に新しい状況に適応している)を見ても、これらの業績を生

むさまざまの要素（すぐれた計画、組織、コントロールが存在しつつ、かつ明確な方向づけ、これらの方向への人材の整列化、さらに高度に動機づけされた人材が存在している）を見ても明らかになってくる。日本企業では、トップにジョン・ウエイン・タイプの伝統的リーダーシップを強調する欧米の企業のやり方によらず、むしろデジタル社（DEC）で見られたような方法でこれらのすぐれた業績を達成してきたのである」（コッター, 1991年, pp139~140)

コッターは、「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」の中では、欧米のように一人の絶対的なリーダーによって企業組織が統御されるよりも、最高経営責任者がトップ・マネジメント・チームの複数のメンバーに権限を委譲して間接的に企業組織を統御し、権限委譲を受けたメンバーはまた、順次部下に権限を委譲して企業組織全体を動かしていく。権限を委譲されリーダーシップを機能させるものたちは、一人ひとりのリーダーシップは小さくとも総合力によって優れた業績をあげていることを指しているのである。

また、コッターは、「きわめて成功している日本企業のなかには、最高経営責任者に卓越したリーダーを戴いている企業も存在する。しかし、多くの企業におけるリーダーシップは個人というよりもグループから生まれてきている。そのグループもミドル層のグループである。きわめて多くの人材が部分的な役割を果たしているが、それぞれの個人の役割を見るときわめて小規模で、西欧タイプのリーダーシップとはまったくかけ離れている。しかしこれらは（小さいが）まさにリーダーシップであり、それらが総合されると、オイル危機、円ドル危機、保護主義的法律等々の危機から企業が乗り切ることを救うことができるわけである。もしこれらの危機が西欧社会に襲来したら、アメリカとヨーロッパに所在する多くの大企業は完全に破滅していたはずである」（コッター, 1991年, p140）ともいっている。

日本の企業組織のリーダーシップは欧米のように個人によるよりも、グループに生まれ、それぞれは小規模だが総合されるとオイルショックなどの巨大な危機を克服するという指摘はまた重要である。

コッターがいう複数のリーダーシップは、一人ひとりのリーダーシップが小さくとも、総合力となれば、大きな力を持ち、一人では到底解決できない問題も解決できるようになる。筆者がいう企業組織内に生まれる「群れ」はコッターがいう「組織」の中の複数のリーダーシップではない。「群れ」はあくまで「組織」ではなく「集団」である。現状に満足せず、「性善」に企業組織の繁栄、または衰亡からの脱却のために最善と確信する提言を行お

うとする。そのとき、「群れ」という「集団」は、自律的に形成され、メンバーは相互に良く知り、相互に評価し、所属する部門が異なる場合でも共通概念を共有している。そして、共感、同調、協働意欲という三つの要素によって集まり、その影響力を社内に及ぼすのである。「群れ」の影響力は「組織」に基づく影響力のように強いものではない。しかし、それぞれのメンバーのレベルでは小さい影響力が、メンバーが集まって「群れ」となったときには、大きな影響力となるのである。「組織」と「集団」の違いはあるが、「群れ」のメンバーも企業組織に対する小さな影響力を総合して「群れ」となり、企業の利益のために大きな影響力を持つのである。ただし、「組織」がウチとソトの「境界」を明確に持っているのに対して、「群れ」は不安定な集団であり、はっきりした「境界」を持たない。そのため、「群れ」は並立し、乱立し、「群れ」と「群れ」の間に対立が生まれることがある。「組織」のようにルールや仕組みの下で行動するのではないため、他の「群れ」と対立したときには、「群れ」は変容し、他の「群れ」を排斥し、逆に「群れ」が退けられようとするれば「群れの（利益の）ための群れ」に変容することがある。「群れ」の姿や目的そしてその与える影響は安定してはいないのである。「境界」がない、または「境界」が不明確であるという「群れ」の特性は、「群れ」が与える企業組織への影響の幅を大きくも小さくもし、ときには「群れ」は企業組織にとって不利益な「群れ」にもなると考えなければならない。また、「群れ」はヒトの「集団」であり、ヒトはより良い待遇、より良い報酬、より良い職位を望み、他者に動かされるよりも他者を動かすものでありたいという「権力志向」を持つ。このような権力志向も「群れ」に反映され、メンバーは「群れ」の影響力（権力）をより大きくしようとするため、その権力志向は、ときには企業組織に「悪しき影響を与える群れ」の温床となるのである。

9. 4. インフォーマル・ネットワーク

更にコッターは、緊密なインフォーマル・ネットワークという主張を行っている。すなわち、企業組織の中でリーダーシップの役割が見事に調整されて企業組織の運営が円滑である場合、「(企業組織の中に) フォーマルな組織よりももっと柔軟性と適応力に富む何かがある、したがってノン・ルーティンな出来事や変化にもっと上手に対応できる何かが存在しているということである。この何かとはフォーマルよりもインフォーマル、階層組織というよりは“くもの巣状のもの”ということが出来る」(コッター, 1991年, p143) と言っている。コッターは、DEC 他の例を挙げ、一人一人が担当分野で果たすリーダーシップの役割

のなかに、それぞれのヒトが業務を推し進めるときのすぐれた関係を生み出す（くもの巣状の）ネットワークが存在していたという。一人一人は相互によく知り合い、相互に評価し合い、長年一緒に仕事をしたり、重要な案件を共に成功させたことがあったり、そのような仕事上の関係から個人的にも親しい間柄になったり、また業務上の共通の価値観（共通概念;筆者注）を共有していた。

このような緊密なインフォーマルなネットワークは、フォーマルな組織構造がマネジメントの諸活動をうまく調整することができるのと同じように、リーダーシップの諸活動をうまく調整していくことができるのである。そして、良く知り合い、よく理解し合い、仕事を共にし、所属を超えて親しく相互信頼の関係になったものたちが、共通概念のもとに共感、同調、協働意欲という三つの要素に基づいて集まる「群れ」に似た特徴を示しているのである。

また、バーナードは、組織は共通目的、伝達（コミュニケーション）、協働意欲という三要素によって成り立つと言っているが、コッターがいうリーダーシップの調整に重要である緊密なそして円滑なコミュニケーションは、フォーマルな組織構造内であるよりも、むしろ、インフォーマルな、ただし緊密なコミュニケーションによる方がより良い調整機能が発揮されるのだと考えられる。

コッターは、「言うまでもなく、どの企業にもある種のインフォーマルな関係は必ず存在している。しかしほとんどの場合、これらのネットワークはかなり希薄である」（コッター, 1991年, p145）と言っている。逆にいえば、企業組織は、意外にも、緊密なインフォーマル・ネットワークを重視していないというのである。そして、緊密なインフォーマル・ネットワークはリーダーシップにとって不可欠であり、複数のリーダーが円滑に運営している企業組織には、必ず緊密なインフォーマル・ネットワークが存在しているともいうのである。

「日本生まれの（日本らしい）企業組織や経営」のもとでは、権威が権限を委譲し、委譲された者は更に下位に委譲して、権威者は間接的に企業組織全体を統御するということがほとんどである。「日本生まれの（日本らしい）企業組織や経営」においては、その意思決定やリーダーシップは自ずから「集団（複数）」であることが多いのである。

9. 5. リーダーシップの育成

コッターは、リーダーシップがどこからどのように生まれるかについても書いている。

今日、一般的には、マネジメントについては、成人に対して学校教育や職務経験を通じて教育する（育成する）ことが可能であると信じられている。一方でリーダーシップは、教育する（育成する）ことは困難であると信じられている。リーダーシップを最大規模のものと最小規模のもの間にとらえると、最も大規模なリーダーシップに必要な遺伝的要因と子供時代の教育などの経験を備えている人は数パーセント存在するのだが、小規模なリーダーシップに移行して見ると、その半分くらいまで上記の比率が高くなるという。このようなことから、企業組織のトップが、大規模なリーダーシップはともかく、小規模なリーダーシップなら育成できるのだと信じるならば、小さなリーダーシップの教育と育成は可能なのではないかと考えられる。

9. 6. カリスマ

カリスマ性については、コッターは次のように言っている。「(カリスマは) 現代の複雑な企業組織では効果的リーダーシップの発揮にそれほど重要とは言えない。したがってまわりの人たちからカリスマ的と認識されている人たちでさえ、彼らが成人してから得た経験からこの個人的吸引力が生まれてきたと考えている、と言ったほうが妥当なようである」。(コッター, 1991年, p182)

9. 7. 大倉商事の疑似カリスマ

筆者が長く在籍した大倉商事に引き直してみると、次のように理解できる。大倉商事が中核となっていた大倉財閥では、大倉喜八郎というカリスマが彼の個人的な財閥において機能していた。しかし、カリスマである喜八郎はカリスマの後継者を育成することなく、カリスマの日常化を可能にする専門経営者や経営の仕組みも残さなかった。従って喜八郎の没後は、カリスマは消滅したのである。大倉商事は専門経営者による経営に移行したが、その経営者レベルは、三井などの財閥のように有能な経営者を外部から招く努力を行わなかったため、喜八郎の縁者などが経営にあたることとなり、経営する人材の不足は否めなかった。このような大倉財閥の体質は、財閥解体後の大倉商事に同様の体質が継承され、人材不足が継続していた。そのため、他の財閥企業が新しい経営者への経営の移管という改革が行われたのに対して、大倉商事では改革は進まず、財閥解体によって追放された経営者の復帰が目立つなど、経営の体質変換は行われなかったのである。継続的な経営者の人材不足の中で、大倉商事の倒産を招いた T 社長は、社内ではあたかもカリスマのごとく

振舞ったが、そのカリスマは疑似カリスマであって実態はなかった。T 社長が昇任させた取締役たちのなかで T 社長が「相対的」に力を持ったという、ひとときの力関係の現れに過ぎなかった。

9. 8. 企業文化 大倉商事の組織風土

最後にコッターが指摘する企業文化とリーダーシップについて触れる。コッターは次のように述べている。「企業文化は、リーダーシップの潜在能力を備えた人材の採用と開発面に影響を及ぼすだけでなく、人材が実際にリーダーシップを発揮しようと努めるかどうかにも影響を与える。リスク・テイキング、コミュニケーション、すぐれた業績の賞賛、適応のための変革を重視している企業文化もあれば、それらを重視していない企業文化もある。これによって企業間に大きな差が生まれてくる」(コッター, 1991年, p212) コッターは適応のための変革を重視することの重要性を指摘しているが、大倉商事においては、そのような企業文化はなかった。

大倉商事には、企業文化というよりも、むしろ、自然発生的に積み重ねられ、長年染みついた企業風土があり、そのような企業風土の中に安住し、「ぬるま湯」に浸かったものたちの中では、変革は望めなかった。第1章の1. 3. 8. 1. に述べた如く、富士銀行出身で大倉商事の副社長となった川里が、業務企画本部長時代に文書で社内に強く警告した「ゆでがえる」的体質が同社を衰亡に追いやったのである。

コッターは、コナグラの事例を述べている。1919年に創立されたアメリカの大手食品メーカーであるコナグラは、「コナグラの経営理念」を残している。その中で「事業の理念」について次のような記述があるとコッターはいう。「われわれは曲がり角にさしかかっている。企業の成功は、企業家精神に富んだリーダーシップと専門的な管理とが手を取り合って、最高を求め、利益にも関心を示す人材が成果を達成していこうとする、そんな行動を促進するオープンな雰囲気の中で経営を続けていくことにかかっている」。(コッター, 1991年, p219) また、同理念の「組織の風土」の章では、適切な企業環境を作り上げることがマネジメントがなし得るもっとも重要な責務であろうとして、次のような基準を示している。「われわれの目標は次のような文化を作り出していくことである。すなわち、高い目標と高い基準に立ち向かうことを援助しかつ促進する。人材とアイデアを開発することを促す。マネジャーとその部下の間に高い参画と貢献を促す。同僚間に協調と緊密な専門職としての関係を築く、部門間のライバル意識を減退させ、われわれを分離するのでは

なく統合していくような目標に焦点を当てていく、といった文化である」(中略)「われわれが抱いている基本的仮説は次のようなものである。(1)ほとんどの人材は自分の仕事に意義を感じ得ることを望んでいる。(2)ほとんどの人材は自分を取りかこむ組織に結びついており、その一部であると感じることを望んでいる(帰属感)。(3)ほとんどの人材は自分自身独立した存在でありたいと願い、また仕事に対する責任感、個人としての独自性、さらに自らをあるがままに自由に表現していくことを感じたいと望んでいる、という仮説である」。(コッター,1991年,pp219~220)

大倉商事においても、従業員の一人ひとり、上記のように、①自分の仕事に意義を感じ得ることを望んでおり、②自分を取りかこむ組織に結びついていてその組織の一部であると感じることを望んでいる(帰属感)、③また、自分自身独立した存在でありたいと願い、また仕事に対する責任感、個人としての独自性、さらに自らをあるがままに自由に表現していくことを感じたいと望んでいたことは間違いないだろう。しかしながら、コナグラと大倉商事の社員の間どこに違いがあったかと言えば、②の帰属感であろう。従業員自身が大倉商事という企業組織によって育てられたにも関わらず、同社を繁栄に導こうとする帰属感はなかったのである。むしろ、③の自由で独自性をもって仕事をし、あるがままに進んでいきたい。そのためには、彼らが果たす部分的なリーダーシップとマネジメント(大倉商事の企業組織としての管理体制)との調和を重く受け止めることはなかったのである。従って大倉商事の多くの社員の行動は、前述の川里の警告のとおり、ゆでがえる的な組織風土の中で、個々の利益や住みやすさを大切にし、企業組織全体の調和や繁栄を考える意識は希薄であり、結果的には企業組織を損ねるものとなって行ったのである。

因みに、コナグラとは、「アメリカ合衆国の大手食品メーカー。1919年ネブラスカ・コンソリデーテッド・ミルズとして設立。1971年コナグラに社名変更。企業買収によって多角化をはかり、成長する。1977年乾燥ドッグ・フードのポー・ウーと特殊穀物販売のバーデック・グレイン、1983年アーマー食品、1986年シーフードのトライデント・シーフーズ、1989年アメリカ有数の鶏肉業者ホーリー・ファームス、1990年ベアトリス・フーズ、1991年電子レンジ調理用食品メーカーのゴールデン・バレー・マイクロウェーブ・フーズを買収。その後も買収を進め、数多くの食品ブランドを傘下に収めた。2000年現社名に変更。事業内容は冷凍食品、加工食品の製造・販売のほか、製粉・穀物取引、肥料、農薬、配合飼料なども手がける。」(ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典、2019年07月24日 14:31アクセス:筆者)

(図表 16) リーダーシップから見る「群れ」

リーダーシップから見る「群れ」

	緊密なインフォーマル・ネットワーク	企業組織内に生まれる「群れ」
キーワード	①部分的なリーダーシップ ②緊密なインフォーマル・ネットワーク ③蜘蛛の巣状のネットワーク	企業組織内に生まれる「群れ」
部分的なリーダーシップ	①「部分的なリーダーシップ」は、企業組織内のミドル層のグループ（集団）がその役割を果たしているのであり、西欧タイプのリーダーシップとは異なっている。 ②部分的なリーダーシップが総合されると、企業組織の重大な課題や危機さえも解決できる	企業組織の中の一人は力や影響力を持ってない。ヒトは「群れ」で相互に影響し合いながら、企業組織に最善と確信する施策や方策を提言する。
メンバーの関係	相互に良く知り、相互に評価し合い、共通価値観を持つネットワークであり、フォーマルなネットワークでは形成できない	企業組織に対して臨む共通概念をはじめに明らかにしたコア・メンバーと共通概念に共感し、同調し、協働しようとするものたちが「群れ」を形成する
マネジメントとリーダーシップ	①マネジメントとは、将来への目標を設定し、実現のための資源を割付け、組織構造と職務を確定し、人材を配置し、計画の伝達と結果を確認し、逸脱や問題点があれば解決する。 ②リーダーシップとは、方向を定め、長期的視点に立ったビジョンを打ち立て、人材に目標に基いて方向を伝え、ビジョンを理解させ、貢献意欲を高める関係を築き上げ、モチベーションと意欲を高め、人々を正しい方向に導く。	マネジメントとリーダーシップはともに不可欠であり、目標達成や改革は先ずリーダーシップによって進められ、成果が生まれるとその実施・継続はマネジメントに委ねられる。
部分的なリーダーシップの力	一つひとつは小さい。総合すると巨大な力を発揮する。	「群れ」の力は、メンバーの職位が高いほど早く強く生まれる。成功した「群れ」を模倣する「群れ」が生まれ、協力すればさらに影響力は高まる。
リーダーの数	企業組織に働く者の多くのものたちは、リーダーは通常一人だと考えており、リーダーがいて多数の者がリーダーに従い導かれるフォロワーとなることが多いと考えている。このような典型的な形になじんでしまったため、複数のリーダーが存在すると考えにくい。しかし、実は、多数のリーダーがいてもおかしくはない。	日本の企業組織では、最高権威者は、直下の組織内組織のリーダーを通じて全体を統率する。明確に認識していないが、日本の企業組織こそ小さな組織内組織と複数のリーダーが存在し、その総合力で成果を上げている。
日本の企業組織	日本には欧米でいうリーダーシップは存在しない。卓越したリーダーがいないわけではないが、多くの場合ミドル層のグループから（一つ一つは小さいが）リーダーシップが生まれる。	日本の企業組織では、最高権威者が下位に順次、重層的に権限を委譲し、下位にある者たちが活躍する自由を与えている。
リスク	リーダーシップが強い場合には、長期的なビジョンが強調され、短期的計画や予算計画はおろそかになり、スタッフやルールが軽視され、強力なグループ文化が強調され、問題解決の原則から逸脱した人材が意欲づけられ、コントロールの効かない状況を生む。企業の存在さえ危うくなる。	DECや多くの失敗に現れる現象である。大倉商事では「川里」が指摘した特殊な組織風土、ぬるま湯体質の中で企業組織は衰退し破綻に至った。
緊密なインフォーマル・ネットワークの認識	コッターは、①「言うまでもなく、どの企業にもある種のインフォーマルな関係は必ず存在している。しかしほとんどの場合、これらのネットワークはかなり希薄である」（コッター, 1991年, p145）と言っている。 ②逆にいえば、企業組織は、意外にも、緊密なインフォーマル・ネットワークを重視していないというのである。 ③緊密なインフォーマル・ネットワークはリーダーシップにとって不可欠であり、複数のリーダーが円滑に運営している企業組織には、必ず緊密なインフォーマル・ネットワークが存在しているともいうのである。	重くなった企業組織、長期的な視野を持たない企業組織、成員・「群れ」、ネットワークを重視して活用しない企業組織は衰退する。人的資源を利用しないからである。大倉商事では人材の育成、特に経営者レベルの育成は行われなかった。
働く者の意欲	①ほとんどの人材は仕事に意義を感じることを望む。 ②ほとんどの人災は属する企業組織の一員であり、企業組織のためにう役立つように帰属しているという意識を望んでいる。 ③ほとんどの人災は、企業組織内で、独立し、責任があり、独自性を発揮し、自由に自身を表現したいと望んでいる。	大倉商事の場合、左記③をほとんどのヒトが強く望んでいた。しかし、ルールからの逸脱、帰属意識の欠如が目立ち、経営者も組織風土の改革を望まず、ルールを便宜運用し、資源を浪費した。
まとめ	—	企業組織の目標達成のために、小さな力、小さなリーダーシップ、その総合、緊密なインフォーマル・ネットワークをルナ組織内で自在に活用することが望まれる。大倉商事を含む倒産企業にはそのような認識と実際が窺われなかった

出典；コッター, 1991年と他の先行研究を参考に筆者が作表した。

第10章 離脱・発言・忠誠 企業組織の衰退への反応

10. 1. 離脱・発言・忠誠

ハーシュマンは、『離脱・発言・忠誠 企業・組織・国家における衰退への反応』（ハーシュマン, A.O., 矢野修一（訳）, 2005年6月）の中で、企業、組織、国家の一時的な衰退において、内部の有力な発言主体（agent）が、衰退を食い止めるための発言をし、発言を受けた企業、組織、国家が適切な反応を行えば、衰退を食い止める可能性があることを述べている。適切な反応が行われなければ、発言主体の離脱が生じてしまう。また、企業、組織、国家への忠誠（忠誠者の心）は発言主体の離脱の先送りや、忠誠にもとづく離脱の脅しによって発言を活性化しようとすることも述べている。ちなみに、発言はボイス（Voice）、離脱はエクジット（Exit）、反応はレスポンス（response）、そして忠誠はロイヤルティ（Loyalty）という言葉を用いている。なお、上掲書の旧訳では、「発言」を「告発」と訳していたようである。矢野は「告発」という偏りを避けて「発言」という言葉を用いている。

ハーシュマンについては、多くの論文が著されているが、本章では、坂出健と岸本太一の論文を取り上げることにした。「アルバート・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』（坂出, 『社会経済史学』, 2006年）と「ハーシュマンに学ぶ研究書としての優れた特徴と研究・思考のスタイル」（岸本, 『経営学論稿』, 赤門マネジメント・レビュー8巻12号, 2009年）である。

筆者が、何故、ハーシュマンに着目したかと言えば、企業組織内に生まれる「群れ」に通じると考えたからである。ハーシュマンのいう、衰退する組織の回復を望む「発言」は、筆者がいう企業の繁栄、または衰亡からの脱却を望む「群れ」の「提言」に相似し、企業組織内に生じる「群れ」の出現は、オールドリッチがいう「変異」に相当する。そして、ハーシュマンの「発言」と「離脱」との関係は、発言主体に対して企業・組織が適切な反応をしなければ発言主体の離脱を招くのである。オールドリッチがいう「変異」を適切に受け止めて「(取捨)選択」しない企業組織は、組織の「進化」を無視し、進化を停止し、企業組織は消滅する危険さえあるのである。バーナードは「伝達」、「共通目的」、「貢献意欲」が組織成立の三要素であり、組織存続には「貢献」に対する適正な「分配」が行われ、組織の均衡が維持される必要があると述べている。筆者がいう「群れ」は、属する企業組織が繁栄または衰退から脱却するために、企業組織に最善と確信する提言を行う「性善」なヒトの「集団」である。「群れ」は、企業組織のTMTが的確に提言を取捨選択し、取り入れるべき提言は受け

入れてそれを実施することを期待している。適切な反応を得られなければ「群れ」は意欲を失い、提言と結果（実施または評価）という企業組織内の均衡は保たれなくなるだろう。上記のように、ハーシュマンの「離脱」、「発言」、「忠誠」は、筆者のいう「群れ」に通底するところがあるのである。

10. 2. 岸本と坂出が論じる要点

岸本は、論稿の中で、「ハーシュマン(1970)の本全体の中心的問いと分析視角は、“Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States” という本のタイトルに集約されている。(中略)組織が(一時的な)衰退に対してどのように(回復を促す)反応するのか。(中略)その議論の対象には企業だけでなく、企業以外の組織、さらには国家まで含まれる」(岸本,2009年, p 742~743)という。

『離脱』とは、サービスの受け手がサービスを受けている組織から退出する行為のことを指す。(中略)組織のメンバーの形でサービスを受けている場合はメンバーでなくなるという形であられる。一方、『発言』とは、サービスの受け手がサービスを提供する組織に対して低下の事実を直接的に伝える行為のことを指す。(中略)『離脱』と『発言』は、どちらも組織の提供するサービスが低下した時にサービスの受け手が引き起こす活動(=回復オプション)であり、どちらの回復オプションも組織のサービスの提供者、特に組織の経営陣にサービスの低下を気づかせ、改善の圧力を与える形でサービス回復を促す」(岸本,2009年, p 743) のであると説明している。

そして、ハーシュマンは、「組織の一時的衰退に対して、サービスの受け手が主に引き起こすオプションとサービスの提供者が敏感に反応するオプションがマッチした状況が、回復メカニズムがうまく機能する状況だ」と言えるのだが、(中略)「離脱と発言が最適な効果をもつように組み合わせたり、それが安定的になるための好条件など、まずありえない」という結論を述べている(岸本,2009年, p 745) ことを紹介している。

また、「組織が一時的な衰退に陥っているにもかかわらず、『離脱』と『発言』(とそのミックス) という回復オプションが適切に機能せずに、慢性的な衰退に陥っているという状況は、様々な現場で現実に起きていて、問題となっている」(岸本,2009年, p 746) として、ハーシュマンは多くの事例を紹介しているという。

次に、坂出は、ハーシュマンの上掲書は、三浦隆之の1975年の最初の訳出から30年を超えてもなお、斬新な問題提起を行っているという。

ハーシュマンは上掲書の中で、第一章から第九章にわたる論を展開しているが、第四章では「離脱と発言の組み合わせ 固有の難しさ」、第九章で「離脱と発言の最適な組み合わせは可能か」について述べている。また、第二・三章において、「企業・組織の衰退に対してとりうる反応」を、離脱オプションと発言オプションとして抽出し、それらのオプションが企業・組織の衰退にどのような反作用を及ぼすか検討している。(坂出,2006年, p 126)

繰り返すが、坂出は、ハーシュマンの基本タームのうち、Voice の訳語は、初訳の三浦は「告発」とし、矢野は「発言」を選んで、矢野はニュートラルな表現を用いたとしている。(坂出,2006年,p126)

有力な発言主体が離脱オプションにより失われる発言の麻痺というロジックからすれば、発言は離脱の可能性が排除された状況においてのみ有効なのであろうか。(中略)「忠誠 (Loyalty) の理論」は、忠誠による離脱の先延ばしや、忠誠者による離脱の脅しのため発言が活性化されるという可能性を検討し論じている。ただし、忠誠という概念を導入したうえでなお、組織衰退をおしとどめる離脱と発言の最適な組み合わせは見出されない。(坂出,2006年,p127) というのである。筆者は、上記の2人の所論も、筆者がいう「群れ」の研究に通じる内容であると考えている。

10. 3. ハーシュマンの理論

ハーシュマンが、『離脱・発言・忠誠 企業・組織・国家における衰退への反応』(ハーシュマン,A.O.,矢野修一(訳),2005年)において述べた概要を、10. 3. 1. 以降に記述することにする。

筆者は、経営者と従業員の間で保たれるべきことは、金銭的な内容にとどまらないと考えている。企業組織が従業員の貢献に対して適切に反応し、その反応は金銭的な分配のみならず、従業員みずからの達成感や存在感を認めてその承認につながる内容も含まれるのだと考えている。その視点から、筆者は、主張する企業組織内に生まれる「群れ」と関連づけてみて、ハーシュマンがいう「離脱・発言・忠誠」の理論に興味を覚えたのである。そのような視点から、ハーシュマンの上掲書のうち、第一章(序論と学說的背景)、第二章(離脱)、第三章(発言)、第四章(離脱と発言の組み合わせ)、第七章(忠誠)について、以下に概観することにする。

10. 3. 1. 序論と学說的背景 (上掲書第一章)

「経済学者は、経済主体のとりかえしのつく過失 (repairable lapses) にあまり注意を払ってこなかった。(中略) 典型的な経済学者は、衰退する (もしくは成長する) 企業は『合理的な理由があつて』 そうなつた」と考えてきたからである。(ハーシュマン,2005 年,p2) そして、企業間の競争は、経営者にとって「弛みのない」経営 (management without slack) を維持させ、企業が衰退すれば、経営者は望ましい水準まで回復させるために躍起となるはずではないかという、競争メカニズムの機能に触れている。また、競争メカニズムが機能しないときには別の重要なメカニズムが働くのではないかという。

企業の業績が不特定な原因によって悪化していくときには、経営者が注意とエネルギーを傾けていれば、回復できないほど原因は強固ではなく、企業が提供する製品やサービスの質の低下に主な原因があると考えるのである。

経営者は次の二つの代替的なルートを通じて、自らの失策を知るといふ。第一に、「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という場合がある。これがすなわち離脱オプションである」といふ、第二は、「企業の顧客や組織のメンバーが経営陣に対して、あるいは、その経営陣を監督する他の権威筋に対して、さらには耳を傾けてくれる人なら誰に対してでも広く訴えかけることによって、自らの不満を直接表明する場合がある。これがすなわち発言オプションである」(ハーシュマン,2005 年,p 4) というのである。

10. 3. 2. 離脱 (Exit) (上掲書第二章)

離脱オプションは、一般に、固有の力強さがあると考えられており、「離脱は、怠慢な経営に対し収益の低下という罰を科すことによって、『素晴らしい精神の集中』を誘発すると期待されている」(ハーシュマン,2005 年,p23) しかし、離脱が、企業が対応しきれないほどに「多すぎて早すぎる (too much, too soon)」ことがないこと、また機敏な顧客と緩慢な顧客を併せ持っていることが望ましいという前提を設けている。そのような状況において、もし企業が、古くからの顧客を失いながらも新規顧客を獲得すれば、離脱は、個別企業にそれほど重大な収益力低下をもたらさないだろうとし、市場全体で見てもすべての企業がそろって品質低下を招いて顧客の離脱を招くことはないだろうと考えている。つまり、「離脱」によって企業のすべてが淘汰されてしまうというような極端な考えは持っていない

い。

10. 3. 3. 発言 (Voice) (上掲書第三章)

「離脱ではなく、『発言』に訴えるとは、顧客やメンバーが、購入先の企業、所属先の組織の慣行、経営方針、ならびにそれら企業・組織が産み出すものを変えようと試みることである。ここで『発言』とは、不愉快な事態から逃避するよりも、とにかくそうした事態を変革しようと立ち上がることでであると定義される」。(ハーシュマン,2005年,p34)

最初に仮定されているのは、経営陣が自らの仕事に十分注意を払っていれば救済可能という状況である。また、発言は離脱同様に、「行き過ぎる」場合がある。発言は意思決定を混乱させ、悪しき影響を与えさえする可能性がある。それほど企業組織にとって迷惑な存在になりうるのである。

「離脱と発言の両者が常に最初の段階ではプラスに作用し、あとになって破壊的に作用するのだということにはならない。どんな企業、組織であれ、それが衰退する場合、通常、離脱か発言のどちらかが『支配的な反応モード』の役割を担うだろう。そのとき、補助的な反応モードを担う側は、破壊的作用どころか、きわめて限定的な規模でしか現れてこない。

(中略) 衰退がどんどん進めば、破壊の役割は支配的反應モードが単独でやり遂げてしまうからである。(中略) 離脱が衰退に対する支配的反應であるのは明らかで、発言は十分に能力が開拓されていないメカニズムである。つまり、発言がありすぎるという状況は考えられないのである」。(ハーシュマン,2005年,p37)

発言オプションは、離脱オプションが使えない場合、不満を抱いた顧客・メンバーが反応することのできる唯一の方法である。(ハーシュマン,2005年,p37) 品質低下と売上の減少が生じた企業は、その企業を、まだみかぎっていない顧客に注目すれば、これら顧客には、おそらくこの不満を表明する何らかの力があるはずであり、したがって「彼らは発言オプションの源泉である。」(中略)「発言の役割は離脱の機会が減少すればするほど大きくなる」(ハーシュマン,2005年,p38) と考えられる。

いったん離脱してしまえば発言を行使する機会を喪失するが、発言したところで離脱の機会は失われない。したがって、「ある特定の状況においては、離脱は発言が失敗したのちに行使される最後の手段としての反応になる」、「こうして、発言とは、離脱を補完するものであるとともに、離脱に代わる手段となり得ることがわかる。(ハーシュマン,2005年,p41)

ハーシュマンによれば、「離脱には、出るか否か(離脱するか離脱しないか)のはっきり

とした意思決定以外に何も必要ではないが、発言は、その本質上、常に新たな方向に進化していく一つの技芸（アート）である。（中略）こうしたことから、目の前に両方のオプションがある場合、離脱に有利に作用する大きなバイアスがかかってしまう。（中略）離脱というもう一つの選択肢が存在していることが（発言のための努力と効果の評価は、過去の経験に照らして判断しなければならないため；筆者注）、発言という技芸の発達を委縮させるという傾向をもつ可能性がある。（ハーシュマン,2005年,p46）

10. 3. 4. 離脱と発言の組み合わせ （上掲書第四章）

ハーシュマンは、別著『開発計画の診断』により、ナイジェリアの鉄道がトラックとの競争に直面し、業績が伸び悩んだことについて解明しようとしたという。その中で「（輸送手段の）活発な競争があったにもかかわらず、なぜ鉄道管理局がぐずぐずして、だれの目にも明らかな非効率性を正すことができなかつたのか」を説明している。

ハーシュマンは、「いつでも鉄道に代わりうる別の輸送手段が存在すると、鉄道の弱点を見逃さず、それを矯正しようとする意欲が、強められるどころか、逆に、弱められやすくなる」（ハーシュマン,2005年,p50）という。また、「公企業の経営陣は、国家財政当局が見捨てるはずがないといつも信じきっているため、顧客が競争相手（トラック業者を指す；筆者注）のほうに移ることによって生ずる収入の減少にはさほど敏感に反応しないが、反面、その提供するサービスが消費者にとって決定的に重要であり、かつ他に代替物がないために、それが悪化するとなると『大騒ぎする』目覚めた大衆の抗議には、敏感な反応を示すであろう」（ハーシュマン,2005年,p51）というのである。

このような競争の状況においては、ハーシュマンは、決定的に重要な一つの特徴があるという。それは何かというと、「製品の質にもっとも関心をもっている顧客、したがって発言のもっとも積極的で、信頼でき、創造的な主体となるはずの顧客が、だからこそ、品質が低下すれば一番最初に離脱する可能性の高い顧客でもあるということである」（ハーシュマン,2005年,p53）と主張する。

10. 3. 5. 忠誠（Loyalty）の理論 （上掲書第七章）

ハーシュマンは、「これまでの章で指摘したように、離脱オプションが存在することによって、発言オプションが幅広く効果的に選択される可能性は著しく低下しかねない。いいかえれば、離脱は発言を駆逐する（中略）」と言っている。（ハーシュマン,2005年,p85）

また、ハーシュマンは、離脱と発言を共存させる条件について、もったきちんと理解しようとするれば、ここで「忠誠」の概念を導入する必要がある。忠誠が存在すれば離脱の可能性が弱まるのは明らかだが、そのうえさらに忠誠は、発言の活動領域を広げることになるのだろうかとの疑問を呈している。(ハーシュマン,2005年,p86)

離脱が可能な場合、発言が実際に行使されるかどうかを決定づける主な要因には、以下の二つがある。第一に、顧客・メンバーが離脱の確実性を目の前にしながら、品質の低下した製品の改善という不確実性をどれだけ積極的に引き受けようとするか。第二に、顧客・メンバーが組織に対する自らの影響力をどの程度のものと考えているか。という二つの要因である。第一の要因は組織に対する特別な愛着、つまり「忠誠」に関係していることが明白であり、自分の影響力の大小にかかわらず、忠誠の度合いが高くなるほど発言が行使される可能性が高まる。このように忠誠は離脱を寄せ付けることなく、発言を活性化させるのである。しかし、発言が誰かの行動を促し、何かが起きることが期待できなければ、忠誠は維持されない。

忠誠が重要なのは、忠誠によって品質をもっとも重視する顧客・メンバーが最初に離脱してしまう傾向をある程度抑えられるからである。つまり、忠誠がなければ、上述の 10.3.4. (離脱と発言の組み合わせ) で指摘したように、活気をなくした企業・組織は、品質をもっとも重視する顧客・メンバーが最初に離脱してしまうという傾向によって、自らの抱える欠陥や困難に立ち向かうのを、もっとも助けてくれるはずの人々を失ってしまうのである。そのとき「忠誠」があれば、これらの影響力を持つ顧客・メンバーは、改善や改革が内部から実現するのではないかと期待して、忠誠がない場合よりも長くとどまろうとするということである。

ハーシュマンは、離脱と発言の代替性だが、離脱に対する特定の制度的障壁がなければ、忠誠という一般的かつ非公式な障壁があることが望ましい。そして、発言か離脱かの選択において、しばしば発言が放棄されるのは、必ずしも「発言の効果」が離脱より劣るからではない。発言の効果は、回復に向けて影響力を行使し圧力をかける方法を新たに見つけられるかどうかにかかっているのだという。また、忠誠がどれほど効力を発揮するかは、利用可能な代替的選択肢が近くにあるかどうかによるという。競争する価格や品質で大きくかけ離れていれば、つまり競争する余地もなければ、忠誠は必要ではない。しかし代替的選択肢が近くにあり、一方のわずかな衰退があれば顧客やメンバーがたちまち競合相手先に寝返るような場合には、忠誠があればそれは離脱を防ぐ「障壁」となり得るのである。

しかし、忠誠は、離脱を押しとどめ、発言オプションの行使を促すだけではない。忠誠は離脱の可能性も含意しているとハーシュマンはいう。発言の効力をあげるために離脱するぞと脅すこともあり得るのである。組織としては、参入の費用を高くし、離脱に対するペナルティを厳格にすることなどによって忠誠を強化しようとすることもある。忠誠が離脱と発言に与える影響力は一概に語ることは困難である。つまり、離脱と発言の相互の効用や効果は上記のごとくであるが、しかし、離脱と発言の最適な組み合わせを見つけることは困難である。

10. 3. 6. まとめ

筆者は、本章の「はじめに」において、何故ハーシュマンに着目したかを指摘した。それはハーシュマンの所論は、筆者が主張する企業組織内に生まれる「群れ」に通じると考えたからである。

ハーシュマンの「発言」は筆者がいう「群れ」の「提言」に相当する。提言する「群れ」が組織内で出現することは前出のオールドリッチの組織進化論にいう「変異」にあたる。

ハーシュマンの「発言」と「離脱」の関係では、発言主体に対して企業・組織が適切な反応をしなければ離脱を招く。オールドリッチの組織進化論によって解釈すれば、組織内に出現した「群れ」の出現という「変異」を、組織が適切に受け止めその出現と提言を「(取捨選択)しないのであれば、その組織は進化を無視し、進化を停止し、退化さえするものと断ぜられる。そのときには、組織は消滅につながる可能性さえあるのである。

バーナードは「伝達」、「共通目的」、「貢献意欲」が組織成立の三要素であり、組織存続には「能率」すなわち、「貢献」に対する適正な「分配」が行われて、組織の均衡が維持される必要があると述べている。筆者がいう「群れ」は、属する企業組織が繁栄するために、または衰退から脱却するために、企業組織にとって最善と「群れ」が確信する提言を行う「性善」なヒトの「集団」である。「群れ」は、企業組織の TMT が的確に「群れ」の出現という「変異」を認知し、提言を取捨選択し、取り入れるべき提言は受け入れてそれを実施することを期待する。企業組織が、適切な反応をしなければ「群れ」とそのメンバーは企業組織のために最善を尽くそうとする意欲を失い、バーナードのいう「貢献と誘因」（金銭的な内容だけには関わらない成果の分配）に相当する「提言と結果」という「組織と群れ」の「均衡」は保たれなくなるのである。

上述のごとくハーシュマンの所論は、筆者が主張する「群れ」に関する概念に通底する

ところがあるのである。

(図表 17) 離脱・発言・忠誠から見る「群れ」

離脱・発言・忠誠から見る「群れ」

	組織、衰退、離脱、発言、反応	「企業組織内に生まれる「群れ」
衰退	一時的衰退（放置すれば衰退は進行する）	一時的衰退（放置すれば衰退は進行する）
行動の主体	行動主体は、発言オプション、離脱オプションを持つ	「群れ」は、提言オプションを持つ
発言者	企業組織内の誰かが、推定から回復するために発言をする	企業組織内の職位、時季、数を問わず、衰退からの脱却そして行動しようとしないうTMTに意思決定と果敢な実行を促すために企業組織に最善と確信する「性善」な提言を行う
発言	発言者は企業組織の衰退からの回復のための発言に対して企業組織が適切な反応を見せることを期待する	「群れ」は企業組織の衰退からの脱却のための提言に対して企業組織（TMT）が適切な反応を見せることを期待する
反応	企業組織は発言の内容を確認し、発言内容の正誤、採否、実行の意思表示などの適切な反応を示すことを求められる	企業組織は提言の内容を確認し、提言内容の正誤、採否、実行の意思表示などの適切な反応を示すことを求められる
放置	企業組織が発言に正対せず現状を放置すれば発言者を含む構成員の落胆、反発、行動を招きよせる	企業組織が「群れ」の提言に正対せず、発言に正対せずに放置し、衰退から脱却をするための行動をとらないときには、「群れ」は落胆し、あきらめ、動きを見せる
離脱	企業組織の適切な反応がない時には、将来に不安を抱き、諦め、発言者を含む構成員は離脱を選択する	—
変容	—	企業組織の適切な反応がない時には、「群れ」は将来に不安を抱き、諦め、企業組織のために最善な提案をするという当初の「性善」の共通概念を捨て、「群れの（利益の）ための群れ」に変容する
忠誠	発言者が忠誠者であれば、離脱を思いとどまり、発言するかもしれないし、発言に正対しないなら企業組織から離脱するという脅しをかけることがある	—
三つの水準	企業組織の繁栄時、衰退時によって発言または離脱の意味が異なる	企業組織の繁栄時、衰退時によって「群れ」の提言、「群れ」の変容の意味が異なる
繁栄時	企業組織が繁栄している時には、発言者の存在、発言の内容は、好調な業績に包み込まれて目立たず、採用されにくい	企業組織が繁栄している時には、「群れ」の存在、「群れ」の提言内容は、好調な業績に包み込まれて目立たず、採用されにくい
衰退時	企業組織が衰退している時には、発言者が目につき、発言者の発言に注意が向けられる。企業組織は回復のために発言に正対し、正誤、採否、そして実行を謙虚に考えなければならない	企業組織が衰退している時には、「群れ」と「群れ」の提言が目につき、提言の内容に注意が向けられる。企業組織は回復のために提言に正対し、正誤、採否、そして実行を謙虚に考えなければならない
誤った発言	発言者の発言が企業組織にとって適切ではなくとも、企業組織の繁栄時には目立たない。発言が目立ち、企業組織が適切に反応しなければならないのは衰退時である	「群れ」の提言が企業組織にとって適切ではなくとも、企業組織の繁栄時には目立たない。発言が目立ち、企業組織が適切に反応しなければならないのは衰退時である
反応の重要性	企業組織が適切に反応しないときには、構成員の離脱を招いて重要な戦力を失う可能性が高い。また、適切な反応と行動をとらないときには衰退が進行し、破綻に至る	企業組織が適切に反応しないときには、「群れ」は熱意を失い、メンバーの退出を招いて重要な戦力を失う可能性が高い。適切に反応しないときには、TMTのメンバーの退出を招くことがある。TMTは無力化し無為・無策に陥って破綻を招きよせる恐れがある。
発言か離脱か	発言と離脱オプション、忠誠による発言者の行動は上記のとおりだが、離脱すると発言の機会は失われる。発言しなくとも離脱のオプションは失われない。しかし、発言または離脱のいずれを選択するか、発言と離脱のバランスをどうするかについての答えはない	「群れ」の提言と変容などは上記のとおりだが、「群れ」は提言、提言の断念、退出などのほかに変容のオプションを持つ。「群れ」は繁栄思考型、衰退からの脱却型、双方型、群れの（利益の）ための群れ型の4つの類型がある。衰退が進行し、TMTがリーダーシップを失ったときには、群れの（利益の）ための群れは企業組織に最善な提言を忘れ、TMTを混乱させ、破綻を招きよせる危険がある

出典：ハーシュマン,2005年と他の先行研究を参考に筆者が作表した。

第11章 「群れ」の概念（中間的まとめ）

第11章では、「群れ」に関する分析と考察に基づいて、「群れ」の概念を中間的にまとめることにする。分析と考察の対象は、本研究で取り上げたいいくつかの「群れ」の先行研究、大倉商事という企業組織の中に生まれた「群れ」の実像、そして大倉商事以外の企業組織の中に生まれた「群れ」の姿などである。

11. 1. 「群れ」について

本研究第7章の7. 1. で述べたように、ヒトは、社会に溶け込んで生きようとする生物であり、また、社会で安穩に生き、力を得て、そして「権力」を得るため「群れようとする」本性を持つのがヒトである。

ヒトは、一人では生きることが出来ない。誕生後は両親、祖父母、兄、姉などに守られて生き、年を重ねるごとに、ともだち、学友、教師などと触れ合って、相互に影響し合いながら生きていく。このようなヒトは、本来「群れる本性」を持つのである。

このように、ヒトは、「社会性」をもつ生物であり、他の人との関わり合いを保ち、ヒトと人との間に位置しながら、「群れよう」とし、他者の生き様や考え方を模倣しようとし、他者との関係を良好に保ちながら生きようとする。そのような生き方は、ヒトが生まれてこの方、日常においてみられるのであり、ヒトが人格を持ち、社会に進出し、企業組織に雇用され、報酬を得るため就業先に貢献し、また自ら事業を行うようになって、ヒトは本来持つ「社会性」を決して失おうとはしない。このようなヒトの「社会性」は、ヒトを「群れよう」とさせ、「群れ」を形成させようとする。ヒトの「社会性」は、ヒトの「群れ」形成の基本的な要素となるのである。

筆者は、第1章、「修士論文の概要」の1. 4. 2. の中で、企業組織の中に生まれる「群れ」について述べたが、ヒトは、企業組織という社会の中では、一人では大きな影響力を持つことができないという限界を認識するに至る。企業組織の中で、自らの影響力に限界を感じたヒトは、現状を打破し、一人では成し遂げることができない「何か」に取り組んで押し進めるために、「集団」の力を借りようとする。その「何か」とは、企業組織の繁栄や衰退からの脱却であり、ヒトはそのために最善であると確信する方策を考え、その結果を得ようとする。そのようなときにヒトは「群れよう」とするのである。

ヒトが、企業組織内で「群れ」をなすときには、「群れ」の「共通概念」を最初に示すも

のがコア・メンバーとなり、次々に生まれる他のメンバーは、コア・メンバーとコア・メンバーが主張する「共通概念」に「共感」し、「同調」し、「協働」しようとする強い意欲を持つ者たちである。筆者は、「共感、同調、協働意欲」を、「群れ」の出現のための「三つの要素」だと考えている。そして、「群れ」は、本来は企業組織に最善であると確信する「共通概念」に基いて提言するのであるから、本来「性善」な「集団」なのである。

いくつかの先行研究のうち、第2章では「さまざまな生物のなかに生まれる「群れ」について分析し、考察した。また、第3章で述べたように、「群れ」はヒトにも生まれる。ヒト以外の「群れ」、すなわち、アリ、ミツバチ、シロアリ、ムクドリ、サカナ、バッタ、そして菌類などの「群れ」は、種を守り、生存させ、「集団」の規模を拡大するために、「簡単なルール」に基づいて自己組織化を行う。自己組織化については、第2章の2.2.2.から2.2.4.において述べた。自己組織化のための「簡単なルール」または方法とは、次のようなものをいう。アリは摂餌のために最短のルート（最善のルート）を探し、また選択するために、摂餌のために行動する個体は歩いた経路にフェロモンを残す。そしてそのフェロモンの跡が最も多く残された道が最短（最善）の経路であると判断されるのである。バッタは、通常個体相にあるが、個体の絶対数が増加し、ある限界の数に達したときに、共食いを避けるために、個体相から群生相に相転移する。あるバッタが他のバッタの後脚の大腿部分に触れたときに、セロトニンというフェロモンが分泌されてバッタが群生相に相転移することを促す。群生相になったバッタは、前に行くバッタを食べようとし、後ろから迫るバッタに捕食されないようにする。両脇のバッタとは一定の距離を取る。サカナの場合は、捕食者から身を守るために、「群れ」の先頭を不明瞭にするために円運動を始める。なぜなら、「群れ」の先頭のサカナは襲いやすいが、捕食者は、円運動するサカナの「集団」では先頭のサカナを認識することができず、「群れ」のどの部分を狙ったらよいか迷ってしまい襲うことをやめるのである。さまざまな生物は、上記のような例に見られるように、「簡単なルール」を長い年月のうちに見つけ出し、個体のすべてがルールを遵守することによって、自己組織化を行うのである。

第3章で述べた「ヒトの群れ」では、上記のような自己組織化はなかなか困難である。すなわち、ヒトは、知能を持つために、むしろ自己組織化が容易ではなくなるのである。ヒトは「群れ」を出現させるにあたって、知能によってそれを行う。例えば、金融商品を扱うディーラーは、取引損失を生み出さないために保守的な行動をとる。損失を避けようとするのである。第3章の3.2.で述べたように、ディーラーたちは **Safety in numbers**（み

んなで渡れば怖くない) という行動をする傾向を見せる。そして、ディーラーは、自分以外の成功したディーラーの判断や行動を模倣するようになる。このような「模倣」は、**Herding Behavior** と呼ばれ、似たような判断や行動をする者たちの「群れ」が形成されるのである。しかし、「**Herd**」という「群れ」のメンバーは、必ずしも同じ企業組織に属するとは限らないし、同じ場所で働いているわけでもない。金融市場という比較的広域な場において、「**Herd**」(「群れ」)を形成するディーラーたちは、相互に「群れ」を形成していると認識していないことが多いであろう。多くのディーラーたちが、「同じような行動」をし、つまり他のディーラーの行動を模倣するために、一つの「集団」(群れ)を擬製しているといえる。

上述のとおり、ヒトは、企業組織内において、既に述べたごとく、コア・メンバーと「共通概念」への「共感、同調、協働意欲」の三つの要素によって「群れ」を作る。また、ヒトが持つ「社会性」という基本的な性質がヒトを「群れよう」と促す。ヒトの「群れ」は、本来「性善」な「集団」であるのだが、ヒトの「群れ」は、ちょっとしたきっかけによって「危険な群れ」にもなる。例をあげれば、メッカの巡礼が過去何回も起こした「群衆雪崩」と「圧死」の事故がある。聖地に向かう膨れ上がった巨大なヒトの「群れ」が、逃げ場がない順路、例えば、トンネルの中で押し合い、相互に圧迫し合い、ついには「群衆雪崩」が生じて数千人が圧死したのである。日本も例外ではない。2001年に発生した「明石花火大会歩道橋の事故」がある。JR 神戸線の朝霧駅付近の橋の上で、駅から花火大会が開催される会場に向かう群衆と、逆に会場から駅に向かう群衆が合流し、押し合い、「群衆雪崩」が生じて 247 人の死亡者が出た事故である。膨れ上がった「群れ」は他人よりも先に目的地に着こうとして急ぎ、焦り、ついには理性を失う。あまりにも多い群衆の勢いに身の危険を感じるというような、ちょっとした「揺らぎ(きっかけ)」によって、群衆(「群れ」)は押し合い、争い、暴走し、他のヒトを傷付け、他のヒトを踏み殺すことを避けようとしなくなるのである。また、「群れ」の中には、派閥や宗派のごとく、極めて排他的な「群れ」が生まれることがある。規範やルールに従わない者はためらわず罰し、排除する。異端者狩り(魔女狩り)や異端の宗派の抹殺を行おうともする。企業組織の中に生まれる「群れ」も、複数の「群れ」が対立したときや、企業組織の TMT がリーダーシップを失って適切な企業組織運営ができなくなってしまったときなどには、小さな揺らぎによって、「群れ」は属する企業組織に最善と確信する提言を行うことを停止し、「群れの(利益の)ための群れ」になって影響力を保とうとし、企業組織を衰退から破綻に追い込んでしまうような「悪しき群れ」に変容することがある。上記のように「群れ」は常に「性善」ではないのである。

ヒトの「群れ」には、巨大な「群れ」が生まれることがある。例えば、大東亜戦争の時の日本陸軍と日本海軍である。「日本軍の失敗から見る『群れ』」については、第6章に述べた。

軍組織は、本来国家を防衛し、国家を勝利させるために、常に整然とした行動を可能にするための完成した官僚組織であることを求められる。そのような目的のもとに構築された日本陸軍と海軍は、きわめて完成度が高い官僚組織であった。そして、平時においては完璧にその官僚組織としての機能を果たした。しかし、軍の機能は平時よりも非常時（戦時）において最も重要となるのであり、軍の中核は完璧な戦争のグランド・デザインを描き、戦争を遂行するためのグランド・ストラテジーを構築して、一兵卒まで有効に機能させることが求められる。戦争は、目的と方法が明確であることはもちろん、戦争遂行に必要な準備を整えて開戦し、戦況を有利に維持し、理論上最適である時期と形において終戦に至るまで、都度の作戦を成功裏に遂行できなければならない。直近の大東亜戦争においては、官僚組織として完成度が高かった日本陸軍と海軍は、残念ながら統合された「国家の軍隊」というよりも、むしろ「日本陸軍という群れ」と「日本海軍という群れ」という、二つの巨大な組織の「群れ」を形づくった。そして、それぞれの「群れ」をさらに高度化し、さらに強大にし、国家内におけるそれぞれの軍の「権力」を最大化するための行動をとった。二つの「巨大な群れ」は、「日本統合軍」であるよりも、並立・並存する「日本陸軍と日本海軍の連合軍」を生み出すことになった。そのため、敵であるアメリカ軍に勝利すべき作戦は、二つの軍の利害を調整し、妥協した曖昧な作戦となり、時の経過とともに徐々に悪化した戦況のもとでも改革されることはなかった。

日本が勝利した日露戦争後、大東亜戦争開戦に至るまでには、第一次世界大戦という二国間ではなく、多国間で、近代的な国家総力戦が闘われ、その規模、その戦術、その兵器などは全く新たなものとなった。第一次大戦での実戦経験を持ちえなかった日本は、軍の規模、戦術、兵器などのすべてにおいて旧態依然、または概念上の修正にとどまった。近代戦では欠くべからざると確認された航空機による攻撃力の整備は日本においては重視されず、陸軍と海軍がそれぞれ補助戦力として分け持ち、陸戦、海戦に役立てるにとどまった。「空軍」という近代戦では最も強力な攻撃力を、日本陸軍と海軍が「群れの利益のために」分け持ったのである。巨大な組織の「群れ」である日本陸軍と海軍は、終始、個別最適を追い求めることとなり、国家の防衛と勝利のための整備、改革という全体最適の努力を欠いてしまった。日本陸軍と海軍という二つの「巨大な群れ」は、「群れの（利益の）ための群れ」

となって国際情勢の正確な把握ができず、近代戦という戦争の形を認識できず、新しい時代に向けた改革は遅れ、変化や想定外の事態に対する柔軟な組織運営を行うことができなかった。もちろん、環境の変化を認識し、行うべき改革や個別の作戦での最適の対処を提言するものはいたが、二つの巨大な「群れの（利益の）ための群れ」は、正論を「異端」であるとし、「敗北主義的な思考」であると決めつけて、排除したのである。その結果、二つの「巨大な群れ」は、作戦の失敗を繰り返し、失敗に学び将来のために改革を行うという「学習棄却」を忌避した。日本軍は組織の進化を自ら避けて敗戦を招き寄せる「悪しき巨大な群れ」となったのである。

筆者は、企業組織内に生まれる「群れ」を本研究の主たる研究対象とする。よって、本章では、企業組織内に生まれる「群れ」の概念を中間的にまとめることとする。「群れの概念」の主要点は第 14 章の「結論」でくりかえされることになる。

11. 1. 1. 企業組織の中に生まれる「群れ」

筆者は、企業組織内に生まれる「群れ」は、「自律的に形成され、企業組織の発展、または衰退からの脱却のために、性善な提言を行い、行動し、TMT の意思決定に影響を与え、望ましい結果をもたらそうとする人の集まりである」と定義する。

しかし、企業組織が、長期的な視野で全体を経営する専門経営者を欠く場合には、「群れ」は社長ほかのトップ・マネジメント・チーム（TMT）によって十分に統御されず、また、「群れ」の提言は TMT によって十分に理解され、「(取捨) 選択」されることがないために、むしろ「群れ」の「提言」が TMT の意思決定を歪める恐れがある。TMT が「群れ」の目指すことを正確にとらえず、「提言」に対して適切に反応しないときには、「群れ」は企業組織のために最善と確信する提言を行う意欲を失うだろう。そのようなときに、「群れ」と「他の群れ」の間で主導権争いが生じたとすれば、「群れ」は企業組織の利益よりも「群れ」の利益を優先して、「群れの（利益の）ための群れ」に変容する可能性がある。そして、「提言」は企業組織にとって「性善」または「最善」なものではなくなり、「群れ」は TMT の意思決定に悪しき影響を与えるように暴走する危険を内包している。

11. 2. 四つの先行研究

修士論文において描いた「群れ」は、大倉商事に生まれ、衰亡または破綻に瀕した同社において、長期的な回復と繁栄のために最善の提言をするのではなく、短期的な視野に基づ

いて引渡し前の商品の「前倒し売上計上」など、目先の利益を作り出す誤った提言を行った。また、TMTは「悪しき提言」に影響されて適切な施策を取らず破綻を招いた。大倉商事の「群れ」は、「悪しき群れ」にとどまったのである。このような「群れ」に着目し、その影響力について修士論文で述べたが、「群れの概念化」は十分ではなかった。そこで、本研究では、改めて「群れ」とは何かという「概念化」を行うことを主たる問題意識とする。

日本においては、トップが末端まですべてを統率、指揮命令するのではなく、「中間職位が実質的な意思決定を行い、実施の権限を持つという自律分散的意思決定」が特徴的である。日本に、そのような特徴を生み出した土壌とはどのようなものかも興味深いものがある。また、「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え、「群れ」との関連を考えてみると、「群れ」は「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」の中で、生まれやすいという推定ができると考える。このような考察と推定が筆者の本研究の従たる問題意識である。

上記のように問題意識を持つとき、修士論文において参考にした先行研究のほかにくつかの先行研究を整理してみる必要が生じる。それらの研究とは、第一に、バーンズ&ストーカーの“**The Management of Innovation**”（バーンズ&ストーカー,1961年）、第二に、オールドリッチの『組織進化論』（オールドリッチ, H. E., 若林他（共訳）, 2007年）、第三に、ハーシュマンの『離脱・発言・忠誠 企業・組織・国家における衰退への反応』（ハーシュマン, A. O., 矢野修一（訳）, 2005年）、第四に、バーナードの『新訳 経営者の役割』（バーナード, C. I., 山本安次郎他（共訳）, 1968年）である。

11. 2. 1. バーンズ&ストーカーについて

筆者は、企業組織内に生まれる「群れ」の実態とは何かを改めて考えてみた。バーンズ&ストーカーの“**The Management of Innovation**”の内容を参考にした結果、「群れ」は「集団」であり「組織」ではないと理解した。また、「群れ」は「不安定」な「集団」であり不安定と安定の間を揺れ動いているものである。「群れ」は、ときには安定し、「組織」に再編される可能性を持つ。「群れ」は「集団」と「組織」の間を揺れ動く「前組織的段階」にある「集団」なのである。また、「群れ」は「組織」ではなく、「公的組織内の組織内組織」でもない。よって「群れ」は「組織」のルールに拘束されたり、指揮命令されることはないのである。「群れ」は、指示命令をただ待つ「集団」ではなく、また、指示命令のままに動く「受動的」あるいは「無機的」な「集団」でもない。「群れ」は属する企業組織の現在と将

来にとって最善と確信する「性善」な「提言」をすることを「共通概念」とするものであり、「群れ」はイノベティブであり「有機的」な「集団」なのである。このような筆者の考えをまとめるのに役立つバーンズ&ストーカーの“The Management of Innovation”については、追って改めて概観する。その内容については、(図表 1 8)「『有機的組織』と『群れ』の比較表」を参照されたい。

11. 2. 2. オルドリッチについて

オルドリッチが主張する「組織進化論」的に考えれば、企業組織に対して繁栄、または衰退からの脱却のための提言をしようとして出現する「群れ」は、企業組織内に生じた「変異」にあたる。「変異」の内容は企業組織にとって重大なものかもしれない。TMTは、「群れ」の出現と、「群れ」が提言する内容を受け止めなければならない。企業組織内に生じた「変異」を認知し、「変異」の出現とその内容を「(取捨) 選択」して、悪しき提言は退け、良き提言は「保持」(採用)すべきである。優れた「提言」を「選択」し「保持」したのちに、「選択」した「提言」を活用して、企業組織を他者との競争において有利に推移させなければならない。「提言」を自らの企業組織の繁栄、または衰退からの脱却に役立てるべきである。しかし、企業組織内に出現した「群れ」の出現という「変異」に適切に対処しなければ、企業組織の「進化」は遅れ、停止し、ときには「退化」してしまうかもしれない。「変異」の「選択」を忌避し、躊躇うという企業組織の誤った行動は、企業組織の衰退を速め、消滅を招きかねないのである。そして、企業組織が適切な行動をとらなければ、「性善」な、企業組織にとって最善と確信する「提言」を行おうとする「群れ」のメンバーは企業組織から退出してしまう恐れが生まれるのである。上記のようなオルドリッチが主張する「組織の進化」は、ハーシュマンが述べる『離脱・発言・忠誠』につながる考えとなる。

11. 2. 3. ハーシュマンについて

ハーシュマンは、企業、組織、国家において、一時的な「衰退」が生じたとき、衰退を防止しまたは衰退から脱却するために、企業・組織・国家からサービスを受けているものたちの中から、誰かが「声」(voice)を上げ、サービスを与えている企業・組織・国家がこれに適切に反応すれば (respond すれば)、「発言」と「反応」の組み合わせによって回復の道が開けるといっている。しかし適切な反応が行われなければ、回復への道は閉ざされ、「声」を上げたものは「離脱」(exit)してしまうという。そのようなときには、企業・組

織・国家自体が、回復の道から「離脱」を余儀なくされるのかもしれない。ハーシュマンは、「声」を上げようという動きは、企業組織に対する「忠誠」(royalty)によって影響されるという。その影響とは、第一に、「忠誠」があるからこそ「声」を上げるのであり、第二に、「忠誠」がある故に「声」を上げることを躊躇するのであろう。「忠誠」がある故に「声」をあげなければ、ヒトは「沈黙」することになる。「沈黙」は強制により、恐怖により、またある時には経営者に対するあきらめから生じることがある。ハーシュマンのいう「忠誠」による沈黙は、経営者(TMT)に対する「深刻な不信や諦め」から生じるのではなく、反応があるはずだと信じる「残された期待」からなのかもしれない。企業組織を動かすものたちは、企業組織のために「声」をあげ、期待して待つものたちに対する反応を怠ってはならない。適切な反応がない組織では「発言者」や「忠誠者」の「離脱」が生じ、衰退から回復への道に主要な役割を果たす人材が失われてしまうかもしれないのである。

筆者がいう企業組織内に生まれる「群れ」は、属する企業組織の繁栄、または衰退からの脱却のために「提言」を行う。「群れ」が、企業組織のTMTが行う意思決定や施策が満足できるものではないと感じ、また、TMTの意思決定や施策が果敢に進められていないと感じるときに、「群れ」は、企業組織に最善と確信する施策または方策を提言するために生まれるのである。「群れ」はオールドリッチがいう(企業組織内の)「変異」であり、ハーシュマンがいう「声」(提言)を上げるために生まれるのである。

「群れ」の「声」(提言)に対して、企業組織は適切な反応をしなければならない。適切な反応とは、企業組織の衰退を憂慮して、回復のために「群れ」が生まれたことを認知し、悪しき提言は退け、取り上げるべき提言を採用することである。提言に対する明確な反応を行わず、環境の変化を楽観視したり、衰退の事実を否認し放置し、また放置し、状況の改善をただ待つような無為無策に終始するTMTでは、最善を尽くそうとする「群れ」とそのメンバーの離脱を招いてしまう。組織は多くの貢献者を失って破滅してしまうかもしれないのである。

11. 2. 4. バーナードについて

バーナードは、『新訳 経営者の役割』第7章第1節「組織の要素」のなかで、「協働意欲」と「目的」、そして「伝達」(コミュニケーション)の三つが組織の(成立の)要素であるといっている。このうち、バーナードは、「伝達」が最も重要な要素であると考えているように筆者は感じる。(バーナード,1968年,pp86~95) また、第2節では、「組織の存続」

は、「協働の有効性」と「組織の能率」に依存すると述べている。組織の能率は、「その体系の均衡を維持するに足るだけの有効な誘因を提供する能力である」というのである。(バーナード,1968年,pp95~99)

筆者が「群れ」の出現の三つの要素であるとする「共通概念」(共通目的)に対する「共感」、「同調」、「協働意欲」はバーナードの主張に沿うものである。バーナードは組織の構成員が共通目的を伝達によって知り、そして理解し、その達成のために貢献をするのだが、構成員の貢献に対して十分な見返りがなければ、構成員は退出してしまう。つまり貢献による成果に基づいて、組織は構成員に十分な誘因を分配しなければならないのである。誘因とは必ずしも金銭的な内容に限らない。例えば、企業組織が貢献を認め、構成員の存在価値を了承し、昇進させることなども誘因になるはずである。共通目的を達成する協働の有効性が保たれ、構成員の貢献に対する分配が行われれば組織は均衡し、存続する。組織が構成員の貢献に対して誘因の提供(分配)ができなければ、人材は、組織にとって欠くべからざる人材から先に失われてしまう。バーナードがいう限界貢献者の退出は組織の存続を不可能にする。

筆者がいう企業組織の中に生まれる「群れ」は、属する企業組織に最善と確信する「提言」をしようとする。企業組織が「群れ」の出現を認知し、「提言」を取捨選択し、有益な提言を取り入れて経営に活用し、そして、提言を採用したことを「群れ」に伝えて「群れ」が企業組織の経営に役立ったと伝えたとすれば、組織と「群れ」(群れのメンバー)との均衡が成り立つことになる。オルドリッチの「組織進化論」を借りれば、企業組織内に生まれた「群れ」という変異を企業組織が「(取捨)選択」し、有益な変異を「保持」し、保持した「変異」を活用して企業組織の「進化」に役立てることになる。また、ハーシュマンの言葉を借りれば、「群れ」は企業組織の一時的衰退(実は継続的な衰退であるかもしれないのだが)から回復しようとして、最善と確信する施策または方策を「発言」(提言)する。企業組織が発言に対して適切に「反応」(取捨選択)すれば、企業組織の衰退は回復に向かい、「発言者」の「忠誠」は高まる。しかし、もしも適切な反応がなければ「忠誠者」さえ「離脱」してしまうことになる。「発言」と「反応」の組み合わせは、常に企業組織の衰退を喰い止められるわけではない。しかし、「発言」に対する企業組織の「反応」は、企業組織と構成員(発言主体)の均衡を保つのであり、反応がなければ構成員は満足(組織との均衡)を失って「離脱」するのである。

上記のように考えるとき、オルドリッチも、ハーシュマンも、バーナードも、そして筆者

も、企業の存続について、異なる言葉で相似する内容を述べている。すなわち、企業組織のために最善を尽くそうとし、最善と信じる提言（発言）をする者たちに対して、企業組織は正対し、提言を取捨選択し、役立つ提言を取り入れて経営に活用しなければならない。企業組織のそのような反応が欠落し、企業組織と構成員の間の十分な伝達が失われれば、構成員、特に重要な構成員は満足せず、企業組織に対する信頼を失い、忠誠を欠き、場合によっては企業組織から退出（「離脱」）する。企業組織は成り立たなくなるのである。

オルドリッチ、ハーシュマン、バーナードそして筆者の「群れ」に関する簡単なまとめは以上のごとくである。そこで、「群れ」の概念（中間的なまとめ）を行う前に、バーンズ&ストーカーの所論について下記することとする。

11. 2. 5. バーンズ&ストーカーの所論

「群れ」については、11. 2. 1. において、筆者の「群れ」に関するいくつかの仮説を述べた。第一に、「群れ」は「組織」ではなく、「集団」であるという仮説である。第二に、「群れ」は「前組織段階」にあるという仮説である。第三に、「群れ」は「有機的な集団」であるという仮説である。第四に、「群れ」は「非公式組織とは異なる」という仮説である。このような仮説をまとめれば、『群れ』は『前組織段階』にある『有機的な集団』であるということになる。

それでは、「群れ」は「組織」ではなく「集団」であるという第一の仮説は、どのように説明できるだろうか。「群れ」はリーダーを持たず、「群れ」のマネジメントのためのルールや罰則なども持っていない。次に、「群れ」は官僚的な集団ではなく、メンバー間の階層はなく、「共通概念」となる考えを最初に示したコア・メンバーに共感し、同調し、協働しようとする者たちが自律的に集まって形成した「集団」である。このような特質から「群れ」は「組織」ではないと考えられる。

「群れ」は「前組織段階」にあるという第二の仮説は、次のように説明できる。「群れ」は企業組織内に生まれ、企業組織の繁栄、または衰退からの脱却を図るために、提言し行動するという「共通概念」を持っている。そのため、公式組織である企業組織は、「群れ」を認知し、容認し、活用し、企業組織の共通目的を満たす「集団」として、「集団」から「組織内の組織」に変容させようとするかもしれないし、また「群れ」も、「組織」に再編成されようとする可能性を持っている。そのように考えれば、「群れ」は、現在は「組織」ではないが、その後の状況の変化や揺らぎや外圧によって、「組織」に変容し、「組織」に再編さ

れるかもしれない。すなわち、『群れ』は『組織』と『集団』の間であって揺れ動く『集団』である。」同時に、『群れ』は『不安定』と『安定』の間を揺れ動く集団でもある。」そのような「群れ」の状態は、「前組織的段階」にある「集団」と考えられる。

「群れ」は「有機的集団」であるという第三の仮説は、次のように説明できる。「有機」とは、「無機」との対極にある。広辞苑第7版によれば、「有機体」とは「多くの部分が一つに組織され、その部分が一定の目的の下に統一され、部分と全体とが必然的關係を有するもの（即ち、有機的に組織されたもの）とされる。同じく広辞苑第7版によれば、「有機的」とは「有機体のように多くの部分が集まって一個の物を作り、その各部分の間に緊密な統一があつて、部分と全体とが必然的關係を有しているさま」だという。また、「無機」とは、「生活力がない意」、「無機的」とは「無機物のように生命をもたないものさま」であるとされる。バーンズ&ストーカーは、「機械的」という言葉を用いているが、「機械的」とは、広辞苑第7版では、「機械がうごくように、型どおりであるさま」（すなわち、受動的・盲目的に活動をなすさま）を指すのである。しかし、「群れ」は、「無機的あるいは機械的集団」が自ら行動する力を持たず、受動的、盲目的に活動するのではなく、「共通概念」を持って自律的に集まり、ルールや命令によってではなく、対等なコミュニケーションの中で自ら提言や行動をまとめ上げていくイノベティブな「集団」である。すなわち、「群れ」は、「有機的集団」なのである。

「群れ」は「非公式組織とは異なる」という第四の仮説については、筆者は次のように考える。バーナードは著書である『新訳 経営者の役割』（バーナード,1968年）の中で、「組織」には、公式組織と非公式組織があるといっている。非公式組織については「人々は、その関係がどの公式組織の部分でもなく、どの公式組織によっても支配されていないときでも、しばしば他人と接触し、相互に作用し合っている（中略）これらの接触や相互作用の特徴は、なんらかのとくに意識された共同目的なしにそれらが生じ、継続し、あるいは反復される（中略）非公式組織とは、個人的な接触や相互作用の総合および（中略）人々の集団の連結を意味する」（バーナード,1968年,pp119~120）といい、また「非公式組織とは、不明確なものであり、むしろ決まった構造を持たず、はっきりした下部単位を持たない」（同書,p121）ともいっている。実際にヒト個人が企業組織内で行動しようとするときには、自分が密着する非公式組織を介して公式組織に接しようとする傾向があるが、これは、ヒトが「集団」を介して「全体」に接しようとすることに似ている。筆者は、この点で、バーナードがいう非公式組織は「群れ」に似ていると考える。しかし、たしかに非公式組織と「群

れ」には類似点があるが、「群れ」は企業組織の中で、企業組織のために「性善」な提言を行い行動するという、メンバー間の明確な「共通概念（共同目的）」を持っており、バーナードのいう非公式組織との違いが認められる。また、「群れ」は、企業組織から果たすべき課題を与えられて行動する非公式（一時的）組織に変化・再編される可能性も残しているが、その可能性があるということは、逆説的には、「群れ」はなお「集団」であって「組織」ではなく、「前組織的段階」にある有機的な「集団」であると考えられる。

11. 2. 6. 「有機的組織」と「有機的集団」

さて、『『有機的集団』とは何かということの理解のために、『有機的組織』と『前組織段階の有機的集団である群れ』』の比較を行うことにする。具体的内容については、第 254～255 頁に示す（図表 1 8）『『有機的組織』と『群れ』の比較表』（以下、比較表と記述する）を参照されたい。

この比較表は、バーンズ&ストーカーの“The Management of Innovation”を参考にして筆者が作成したものである。バーンズ&ストーカーは組織を、「機械的組織（マネジメント・システム）」と「有機的組織（マネジメント・システム）」に分けている。筆者の「比較表」では、左側に「有機的組織」の特質を、右側に有機的集団である「群れ（集団）」の特質を記載して対比した。比較表中の丸数字①から⑩は、“The Management of Innovation”から引用した内容であり、その他は筆者が付け加えた。以下、比較表の項目に沿って説明を加えることとする。なお、下記の 11. 2. 6. 1. ～15. では、「有機的システム」を単に「組織」と記述し、「群れ（集団）」を単に「群れ」と記述する。

11. 2. 6. 1. 専門的知識や経験

専門的知識や経験については、「組織」では「組織の共通のタスクに貢献するもの」とされ、「群れ」では「共通概念実現のためのもの」としている点で違いがある。

11. 2. 6. 2. タスク

「タスク」については、「組織」では「組織の全体状況から決められるもの」とされ、「群れ」では『『群れ』が自律的に選択するもの』としている点で、同じく違いがある。ただし、タスクが他のメンバー間の相互作用を通じて調整され、再定義されるという点で、組織に縛られない点では似ている。

11. 2. 6. 3. 責任

「責任」については、「組織」では「定められた領域としての責任ではなく、問題を他人の責任として上や下そして横に押しつけない」とされ、「群れ」では「群れは他の職域のメンバーに期待するだけでなく相互の協力による」としている点で似ている。

11. 2. 6. 4. コミットメント

「コミットメント」については、「組織」では「組織へのコミットメント」であり、「群れ」では「群れへのコミットメント」とあるという違いがある。

11. 2. 6. 5. 統制・伝達

「統制・伝達」については、「組織」では「ネットワーク構造であり賞罰は上司との関係ではなく組織全体の共通の利益から判断される」とされ、『群れ』では、ネットワーク構造であり、自由なコミュニケーションを通じて提言し行動する。ただし、組織から判断・評価されることはなく、取るべきリスクはない」のであり、ネットワーク構造である点で似ているが、組織の視点で判断・評価されるかどうかの違いがある。

11. 2. 6. 6. 組織性

「組織性」については、「組織」では「組織の長はもはや全知全能ではなく、ネットワークのいたるところの職位に一時的中心が置かれる」のに対して、「前組織段階の『集団』である『群れ』では、どこかの職位にセンターが置かれるのではなく、あくまでフラットな関係である」という違いがある。

11. 2. 6. 7. コミュニケーション

「コミュニケーション」については、「組織」と「群れ」は「タテよりヨコの関係であり、命令というよりも相談的、情報・助言の相互提供である」点で似ている。

11. 2. 6. 8. 評価

「評価」については、「組織」では「組織を意識した評価」であるのに対して「群れ」では「組織の評価に期待するものではない」点で違いがある。

11. 2. 6. 9. 共通概念（共通目的）

「共通概念（共通目的）」については、「組織」では「組織の全体状況から共通のタスクが決められる」のに対して、「群れ」では「企業組織の繁栄あるいは衰亡からの脱却のために『群れ』が自律的に共通概念を決め、持つ」という点で違いがある。

以上「比較表」上の①～⑩が“The Management of Innovation”からの引用点である。以下は、筆者の視点から付け加えた内容である。

11. 2. 6. 10. 集団性

「集団性」については、「組織」は「組織としてのシステムを持っている」のに対して、「群れ」では「『群れ』はあくまで集団である」という点で違いがある。

11. 2. 6. 11. 「群れ」の形成

「群れ」の形成については、「組織」では「平穏な状況が変動的な状況に変化したときに、従前機能していた機械的システムに代わって、柔軟でネットワーク型の有機的組織が形成され、イノベーションを創発する」のに対して、「群れ」では「『群れ』は何時でも、どの職位でも、いくつでも、形成されるが、そのイノベーティブな提言や行動は安定した収益状況では目立たず、衰退・衰亡の過程になると目立つ。また、混沌とした状況をカオスにし、企業の存亡を危うくする危険を内包する」ものであり、同じくイノベーティブな「組織」あるいは「集団（群れ）」であるが、属する組織に対して内包する危険性において異なる。

11. 2. 6. 12. 企業文化

「企業文化」については、「安定した企業文化の下で『組織』（有機的システム）が形成される」と考えられるのに対して、『群れ』は「安定した企業文化の下でよりも、自然発生的に積み上げられた組織風土、それも、統制が取れない『ぬるま湯・ゆでガエルの風土』の下で生まれやすい」という点で違いがある。

11. 2. 6. 13. 有機的システムと機械的システムの並存

「並存」については、「組織」（有機的システム）は「機械的システムとトレードオフ的なものではなく、有機システムが生み出したイノベーションを定着させ、より良く機能させ

るためには機械的システムが並行して必要になるという、組織並存・相互補完の関係である」のに対して、「群れ」は「自律的な前組織段階の有機的集団であり、新たな組織を作ろうとはせず、既存の組織にとってかわるものではない」という点で「組織」と「集団」の違いがある。

11. 2. 6. 14. 組織の性格

「組織の性格」については、「組織」（有機的システム）は「公式組織であり、限定的な目的のために非公式組織として形成されることがある」のに対して、「群れ」は「あくまで自律的であり、組織から限定的な目的や活動の『場』を与えられることを期待するものではない」という点で違いがある。

11. 2. 6. 15. 「群れ」の変容

「変容」については、「『組織』（有機的システム）の改編・変容は『組織』の決定によって行われる」のに対して、「『群れ』の変容は、組織の圧力、他の群れとの対抗などの外圧や揺らぎによって『群れ』から『群れの（利益の）ための群れ』に変容することがあり、その場合には『共通概念』である組織の繁栄または衰退からの脱却に役立つ提言や行動をおこなうとは限らない」という点で違いがある。

以上が「有意的組織」と「有機的集団」の比較表の要点である。バーンズ&ストーカーがいう「有機的システム」（有機的組織）は「組織」であって「集団」ではないが、「群れ」に似通った点が多く、「群れ」は「有機的集団」であることを示唆する。

11. 3. 「群れ」の集団性と組織性

上述の「アプローチ」を経て、以下に「群れ」の概念の中間的なまとめを進めていく。

「群れ」は不安定な「集団」であり「組織」ではない。揺らぎや外圧によって「群れ」は変容することがある。例えば、企業組織が、企業組織の繁栄または衰退からの脱却のために生まれた「性善」な「群れ」を容認し、利用し、活用しようとするときには、そのような企業組織の意向は「群れ」への揺らぎとなり、「群れ」は自律分散的な「集団」から、極めて企業組織に近い「集団」に変容する。もし、企業組織が、企業組織のために生まれ、動き、イノベーティブな行動をするように、予め「群れ」のための場を与えるときには、「群れ」は、相当の程度で他律的に出現し、企業組織の期待に沿って動く。企業組織は、「群れ」

をある課題の解決のためのプロジェクトチーム（組織内組織）に改めるとか、さまざまな部門から参加したものが集まった「群れ」を社内横断的な組織に再編することも考えられる。このとき、「群れ」は不安定な集団から脱して、組織に近づき、「組織」（または組織内組織）となる可能性がある。「群れ」という集団は、それ自体、または企業組織の意向に応じて、イノベーティブな行動をしようとする。このように「群れ」は「組織」ではなく「集団」であるが、組織に再編される可能性を秘めることから「前組織的段階」にあり、その行動は受容的、従属的、無機的なものではなく、能動的、イノベーティブ、有機的な「前組織的段階にある有機的な集団」なのであり、「集団」と「組織」の間を揺れ動く「集団」である。「群れ」の「集団性」には疑いはない。

11. 4. 「群れ」の境界

「群れ」は、コア・メンバーのいう共通概念に共感し、同調し、協働しようという意欲という三つの要素を持つものが形成するが、コア・メンバーから物理的・心理的距離が遠くなるほど、その結びつきは弱まっていく。日本人には、ともに暮らし、ともに働く者たちを大事にし、遠く離れていくものを忘れ、避け、ときには排除してしまうという「去る者は日に疎し」という心理的な傾向がある。「群れ」のメンバーにおいてもそのような傾向がないとはいえない。「群れ」は「共通概念（共通目的）」によって結びついているが、「群れ」の大きさや「硬さ」は一様ではない。「群れ」のウチとソトを分ける「境界」は漠としており、明確ではない。「境界」付近では、まだ「群れ」の「ウチ」なのか、それとも既に「ソト」なのかがはっきりせず、「境界」近くにいるメンバーが「群れ」のウチにいるのか既にソトに出たのかも明確ではない。「群れ」は、コアからの距離が大きくなるほど結びつきは弱まる。「群れ」は、やわらかな不安定な「集団」なのである。そのような意味でも、「群れ」は「境界」を明確にし、強固にし、他の組織との関係や利害関係を峻別する「組織」とは異なるのである。

「境界」については、オールドリッチの『組織進化論』（オールドリッチ,2007年）に詳しく述べられている。

11. 5. 「群れ」の出現 階層、出現の時期、その数

筆者が述べた大倉商事の「群れ」にとどまらず、他の企業組織の中にも「群れ」が出現し、これからも生まれるはずである。また、筆者は、「日本生まれの（日本らしい）企業組

織と経営」の中では「群れ」が生まれやすいのではないかと考えている。しかし、本項では、上記二点に詳しく触れることはせず、「群れ」の出現に絞って記述する。

企業組織内には、「群れ」が発生する特定の階層は存在しない。群れ」は何時でも生まれる。「群れ」の出現の時季が形成を促したり妨げたりすることはない。また、「群れ」の出現の数には下限も上限も存在しない。

すなわち、「群れ」は、「どのような階層にも、何処でも、何時でも、いくつでも形成される」のである。そのような「群れ」であるため、「群れ」は共存・並存することがあり、並存し、対抗し、相互に「共通概念」の正当性を争うことがある。また、相互に排除しようとすることがある。このような対立関係は一面では企業組織内での位置付けの先後、「権力」の優劣を競う関係でもある。このような並存、対抗、排除の基準は、それぞれの「群れ」の「共通概念」の一致または不一致から発することが多い。

尚、共通概念の相似、メンバー間の人的関係、環境などによって、複数の「群れ」は対立せず共存する可能性があることは否定できない。

11. 6. 「群れ」の出現の三つの要素（共感 同調 協働意欲）

「群れ」が生まれるためには、三つの要素が必要である。「群れ」は、「共通概念（共通目的）」を提唱するコア・メンバーが最初のメンバーとなるのだが、コア・メンバーまたは提唱する「共通概念」に他のメンバーが共感する（または心理的に共振する）ことがまず必要となる。共感したメンバーはコア・メンバーやその他のメンバーと同調し、「共通概念」、すなわち、企業組織の繁栄、または衰退・衰亡からの脱却のために、「性善」な、属する企業組織にとって最善と確信する施策または方策について提言を行い、その実現のために協働する意欲を持つことが必要となる。このような共感・同調・協働意欲の三つの要素を満たすメンバーが「群れ」を生み出し企業組織内に出現させるのである。

11. 7. 「群れ」の 10 の特質

前項で「群れ」の出現に必要な三つの要素について述べたが、「群れ」には 10 の特質があり、その強弱によって、「群れ」の「集団性」、「組織性」、「硬さ」、「安定性」などに影響を与える。

特質とは、第一に、「群れ」形成の主体性、第二に、「群れ」の「共通概念」、第三に、「共通概念」に基づく他の「群れ」に対する「排他性」、第四に、「群れ」の硬さ（緊密性）、第

五に、「群れ」内部の伝達（またはコミュニケーション）、第六に「群れ」の内部の統制・命令、第七に、責任と罰（ペナルティ）、第八に、自律分散的意思決定と行動、第九に、「群れ」の「共通概念」達成への期待、第十に、「群れ」の「共通概念」達成によってもたらされる金銭的利益への期待、である。

これらの特質の強弱を「烏合の衆」、「Herd」、「企業組織内に生まれる『群れ』」、そして「派閥」を例として取り上げて分析し比較考察した。その内容は第 90 頁に示した（図表 11）「集団の特質から見た『群れ』の姿」を参照されたい。

図表を見ると、それぞれの「集団」（「群れ」）が持つ特質の強弱によって、それぞれの「群れ」が表上に占める面積が変化している。その面積が大きいほど、「群れ」は硬く、安定的であり、組織に近づくと理解される。上記四つの「群れ」の中で、面積が最大となった「群れ」は派閥である。

11. 8. 「群れ」の 4 つの類型

「群れ」は「烏合の衆」、「Herd」、「企業組織内に生まれる群れ」、「派閥」などをはじめとして多様な「群れ」があり、そのすべての「群れ」を名づけて呼ぶことはできない。しかし、企業組織内に生まれる「群れ」については、どのように生まれたか、コア・メンバーは何者なのか、メンバーはどのような階層の人たちなのか、何を企図しているのか、メンバーごとの「群れ」に与える機能やそれぞれの能力はどのように評価できるかなどを考えると、一定の類型を見つけ出すことが出来る。筆者は、その「類型」を四つに絞り込み、第一の型を「繁栄志向型の群れ」、第二の型を「衰亡脱却型の群れ」、第三の形型「（繁栄志向と衰亡脱却の）双方向型の群れ」、第四の型を「群れの（利益の）ための群れ」に分類した。

これ等の「群れ」は一つの類型に終始する「群れ」があり、また、コア・メンバーやその他のメンバーが持つ能力、経験などによってその守備範囲が広がる「群れ」がある。例えば、「繁栄志向型の群れ」であったものが、企業組織をとりまく環境の変化や企業組織自体の状況変化に応じて、異なる類型の「群れ」に変容することがある。新興企業が成長し、収益力を高め、規模を拡大していく時期には、「群れ」は「繁栄志向型の群れ」である。しかし、その企業組織が成熟していくにつれて、経済環境の変化や内部の人材の喪失、政策の失敗などに遭遇し、そのために不幸にも企業組織が転換点に達し、従来の繁栄から一転して衰退に向かうことがある。このようなときに、もしも「群れ」のメンバーが

高い能力を持ち、狭い視野から広い視野を持つように訓練され続けて来たとするれば、「衰亡脱却型の群れ」としての能力を併せ持つようになり、今や企業組織の再生と新たな繁栄に向けた影響力を発揮するようになる例が生まれであろう。このような「群れ」は「(繁栄志向と衰亡脱却の) 双方向型の群れ」と呼ばれるのである。

「衰亡脱却型の群れ」は、大倉商事に生まれた「群れ」と同種である。所属する企業組織は環境の変化、社内状況の変化、経営者の交代、営業戦略の転換、金融機関の協力姿勢の変動などによって、従前の順調な成長と拡大が不可能になり、好調な収益の獲得ができなくなることがある。その結果企業組織の業績は徐々に悪化し、業績は衰退し、衰退が継続すれば衰亡し、さらには存続の危機まで懸念しなければならなくなる。そのようなときに、TMTが明確な再生への方策を立案し、積極果敢に施策を推し進めればよいが、方向性さえ示さないとすれば問題である。例えばTMTのうちの一人が、新たな販売政策、商材の開発、迅速かつ果敢な問題への対処などに関して具体的な提言をしようとするため、声を上げたと仮定する。そして、企業組織の衰退と危機について同じように危惧する役職員のうち、上がった声に共感し（心理的に共振し）、互いに同調し、「共通概念」（再生のためにとるべき施策と行動基準）を提言し協働しようという意欲を持つ者たちが「群れ」を出現させたとする。彼らは、企業組織の窮状からの脱出、再生、そして新たな繁栄を模索する者たちである。「群れ」は、企業組織がTMTの的確な指揮命令の下に順調に収益を上げ、発展途上にあるときには、好調な業績に包み隠されて、目立たなくなっていることが多い。「群れ」（衰亡脱却型の群れ）は、企業組織の衰退が明確になり、衰退に関する社内外の関心が高まるにつれて目立つようになる。問題なのは、「衰亡脱却型の群れ」が所属する企業組織に対して、緊急に着手すべき施策とともに長期的な視野に立った再生への抜本策を提言できるかどうかである。もしも「群れ」が「衰亡脱却」を短期的な視野に立って考え、小さくそして重要ではない改善策を示しても衰退からの回復には役立たない。目先の利益を捻出して表面を糊塗し、ステーク・ホルダーに対して（実は衰えてしまった）収益性を外見上で良く見せようとする弥縫策を提言するならば、企業組織の再生は困難になる。企業組織が衰退し存続が危うくなっているときには、自信を失ったTMTがカオスに陥って経営能力を欠くようになるかもしれない。そのような場合には、「群れ」の提言は意思決定の「正誤」の判断を揺るがし、TMTは「群れ」に影響されて誤った意思決定を行う恐れが生じる。また、一時的な業績回復が目立つほど、TMTは目先を考え、長期的な企業組織の再構築を先送りし、企業組織の再生と繁栄は考慮の埒外に置かれる。

上記のような偏った危険な「衰亡脱却型の群れ」は、本来は衰退からの脱却を志向して TMT に影響力を与えようとする外見を示しながら、実は企業組織をさらに混乱させ、TMT の意思決定を歪め、企業組織を倒産に追い込む可能性を持つようになる。

筆者が在籍したことがある大倉商事に生まれた「群れ」は、「打ち出の小槌を持つ男」と呼ばれたコア・メンバーが、深刻な業績悪化について目先を繕い、時間をかせぐ策の提言を行い、危険だが手軽で目先の効果を生みやすい提言に共感し、同調し、協働しようとした者たちが加わって「群れ」を形成した。その結果、外見上は収益性が高まり、ついに経営体制の再構築、他社との合併、法的な債務整理まで踏み込んだ抜本的な対策の提言は行われなかった。大倉商事の衰退が進むほど資金繰りは悪化した。同社は、グループ企業の協力を要請して増資を行い、保有不動産を子会社に転売することによって実体のない利益を作り出し、目先の利益を積み上げるために、まだ引き渡していない商品の売上を前倒し計上することを繰り返すなどの策を繰り返した。一方、経営体制すなわち取締役とそのスタッフを抜本的に再構築する案が、川里元副社長から提案されたが、当時「権力」を握っていた T 社長と TMT はこれを退けた。同社の衰退は常態に戻れる限界点である「帰還不能点」に達しており、川里の経営体制再構築案が否定されたとき、倒産は不可避となったのである。

四つのタイプのなかで、最も危険な「群れ」は、「群れの（利益の）ための群れ」である。企業組織内に生まれる「群れ」は、企業組織の繁栄または衰亡からの脱却に役立つ「性善」な提言を行おうとするのが本来の姿である。最初に声をあげたコア・メンバーの「共通概念」に共感し、同調し、協働しようという意欲を持つ者たちが集まって「群れ」を出現させる。「群れ」は何時でも、どの階層でも、いくつでも形成されることが可能であるから、いくつもの「群れ」が形成されれば、その主張するそれぞれの共通概念は異なることがある。「群れ」の提言はそれぞれの「群れ」が最善と確信する内容であるから、「群れ」と「群れ」の間で異なる「共通概念」の内容は、それぞれの「群れ」が受け入れ難いものとなる。似通った提言や、相互補完的な提言を行う複数の「群れ」が提携し合同する可能性はあるが、その実現はまれである。「群れ」が並存し、対立するようときには、「群れ」はその主張する内容が正当であると強弁するようになり、他の「群れ」を圧迫し、排除しようとする。「群れ」が当初提言した「共通概念」は、企業組織に最善な内容から、「群れ」を維持し「群れ」が主張する内容を推し進めるに便利な内容に歪められる可能性が生じる。すなわち、所属する企業組織に最善と確信する提言は、「群れの（利

益の) ための提言」に変化し、「群れ」は「群れの (利益の) ための群れ」に変容する可能性がある。大倉商事のように社内で「権力」を持った取締役が「群れの (利益の) ための群れ」を形成して、誤った意思決定とその実施を TMT に迫るとすれば、その影響は恐ろしい影響を与える。

もしも、「群れの (利益の) ための群れ」のコア・メンバーが上級取締役であったり、社長であったりすれば、会社の利益よりも一握りの取締役たちの「権力」や利益が優先されることも考えられる。そのような「群れの (利益の) ための群れ」は、オリンパスや、山一証券にも見られた。さらに異常な例では、安宅産業に生まれた「群れの (利益の) ための群れ」では、安宅産業という企業組織そのものよりも、創業者一族の「権力」とその取り巻きたちの地位と利益のための「群れ」を生んだのである。「群れの (利益の) ための群れ」はその名のとおり、企業組織の繁栄または衰亡からの脱却について最善な影響力を与えるのではなく、「権力」を維持し、より高い報酬を確保しようとし、現在の地位や力が侵されるときには、影響を及ぼす人や要因を排除し、そして失敗や不祥事はためらわず隠蔽しようとするのが通例である。結果としてそのような「群れ」が、企業組織の繁栄、または衰亡からの脱却に役立ったとしても、それは偶然である。

11. 9. 「群れ」の類型の傾斜、権力志向

筆者は、大倉商事、安宅産業など6社の「群れ」を分析し考察した。その結果、それぞれの「群れ」は四つの類型に当てはまるのではないかと考えていた。しかし、「群れ」は四つの類型のうち、「群れの (利益の) ための群れ」に傾斜している。「群れ」の類型は確かに四つであるが、一つの型に傾斜する (傾いてしまう) ことが多いのである。その理由は、まず、「群れ」はヒトの集団であり、ヒトは「群れよう」とするものであることである。また、ヒトは「群れ」ようとする中で、他者よりも強い力を持ち、より高く処遇され、より豊かな報酬を得たいと欲し、また他者に命令され動かされるよりも自身が命令して他者を動かしたいという思いを避けて通れない。このようなヒトの性質は、いわば「本性」である。そのため、企業組織内で生まれる「群れ」を構成するメンバーには、出身や職位にかかわらず、等しく「権力志向」が生じる。

複数の「群れ」は、多くの場合相互に排除し合い、企業組織によって淘汰されても、何処でも、いつでも、いくつでも出現するという「群れ」の性格から考えれば、新たな「群れ」が生まれ、新しく出現した「群れ」も「権力志向」を持つ。「群れ」は、本来の「共通概念」

と同時に「権力志向」を持つのである。

従って、企業組織は、「群れ」を決して放置してはならない。伊丹が著書『「場」の論理とマネジメント』のなかで、企業組織が予め手配した「場」の創発を述べている。このような「場」の上に他律的に生み出される「集団」は管理可能であるが、筆者がいう「群れ」はそうではない。企業組織は「群れ」の出現を認知し、統御することが必要である。「群れ」の出現は組織進化論的には企業組織内に生じた「変異」であることから、「群れ」の出現を把握し、そのメンバー、性格や傾向を把握し、「群れ」が企業組織に好ましい影響を与えるならば容認して利用し、悪しき影響を与えるなら制御し、排除しなければならない。「群れ」の統御は必要なのである。

企業組織内のヒトは、本来企業組織に対する貢献意欲を持つが、貢献意欲を保つには、明確な共通概念を保持し、適正な処遇を得ることが必要である。そして、金銭や地位などの処遇以外にも、ヒトは、企業組織内で自身の貢献を了解され、承認され、自ら属する企業組織における自身の存在価値を確認できることも重要となる。企業組織の構成員は金銭、地位、存在価値の確認などによって企業組織と自身の「組織内の均衡」が保たれることを望むのである。

上記のように、「群れ」はヒトの本性を映しており、「権力志向」を持っている。そのため、「群れ」は「群れの（利益の）ための群れ」に傾く傾向がある。従って、企業組織は「群れ」を統御する必要がある、決して放置してはならない。

11. 10. 「群れ」の三つの水準

「群れ」の出現の三つの要素、10の特質、四つの類型、「群れの（利益の）ための群れへの傾斜」、「群れの権力志向」などを整理してきたが、「群れ」のとらえ方には他に「三つの水準」という見方があると考えられる。第一の水準は、「群れ」は、「自律的に形成され、企業組織の発展あるいは衰退からの脱却のために、『性善』な提言を行い、行動し、TMTの意思決定に影響を与え、望ましい結果をもたらそうとするヒトの集まりである」という水準である。第二の水準は、「群れ」は、「企業組織が『発展・拡大の時期』にあるときには、好調な業績（収益）に包み込まれて目立たないが、『衰退期』にあるときには、その提言や行動は弱体化したTMTの意思決定に影響力を持ち、その影響力が目立つようになる」という水準である。そして、第三の水準は、「群れ」は、「その提言と影響が、もしも企業組織にとって『不適切』な内容であっても、企業組織が発展・拡大の時期にあるときには、好調な

業績に包み込まれて目立たないが、衰退時には混沌とした企業組織をカオスに追い込み破綻させさえする危険性を持つ」という水準である。上記が「群れ」が持つ三つの水準である。

本研究に取り組む契機となった筆者の修士論文における事例研究における「大倉商事の『群れ』」はまさに第三の水準の「群れ」であった。

それでは、「群れ」が置かれる水準は、「群れ」にどのように作用するのであろうか。第一に、繁栄期の「群れ」では、企業組織が好調な業績を維持し、将来への希望や期待が大きく膨らんでいくときであり、「群れ」が行う提言や TMT の意思決定に対する影響、そしてその結果が、たとえ「負の影響」となっても、悪しき内容は包み隠されて目立たないのである。第二に、衰退期の「群れ」では相違が目立つ。すなわち、企業組織の不安定な業績、経営資源の劣化と喪失が生じたときに、また、TMT がそのような状況を脱却するために有効な施策を適切に意思決定して果敢に実施できないというリーダーシップが欠如した状況の下では、「群れ」の提言や行動は企業組織の内外で浮き彫りとなる。そして、提言が「負の影響」を与えた場合には、第一の水準では包み隠されて目立たなかったが、「群れ」の存在とその影響力は大きく目立つ存在となる。第三に、「群れ」の「提言」は常に正しいとは限らない。TMT は、提言の正誤または適否を取捨選択する必要がある。そのような「群れ」の提言がもし企業組織にとって不適切な内容であった場合、また、採用されたが結果として不適切であった場合には、企業組織が繁栄期にあれば、好調な業績に包み隠されて「不適切」さは目立たない。しかし、企業組織が衰退し、そのままでは破綻も懸念されるような状況であれば、「群れ」の提言の正誤や適否は極めて重要な影響を与えるものとなる。そして、提言の「不適切」さは際立つようになり、その影響は企業組織の存立、存続にまで影響するのである。

「群れ」の影響力は、企業組織の状況、TMT の認識や能力などによって大きく変化する。また、「群れ」の影響力は、上記のように三つの水準によって変化する。この意味でも、企業組織は「群れ」の認知と統御に配慮しなければならない。

11. 11. 「群れ」への参加、群れからの離脱

「群れ」への参加は、資格が問われることはなく、参加を望む人を選別することはない。ヒトは、「群れ」の「共通概念」に共感し、同調し、協働しようとする意欲を持つという三つの要素を満たせば、「群れ」への参加が可能である。また「群れ」からの離脱は、離脱し

ようとするメンバーが離脱しようと望めば可能である。「群れ」は離脱者に対してペナルティを課すことはなく、離脱したものに対して離脱を理由として将来の不利益を及ぼすこともない。「群れ」は「境界」が不明確なやわらかな「集団」である。

11. 12. 「群れ」の消滅と変容

「群れ」は、次のようなときに、自然に消滅する。まず、共感・同調・協働という「群れ」の形成の3要素のいずれかが失われたとき、第二に、コア・メンバーへの信頼が揺らいだとき、第三に、「共通概念」への確信が失われたとき、第四に、「共通概念」が達成されたときに、「群れ」は自然に消滅することがある。「群れ」の「共通概念」への確信が揺らぎ、修正された新たな「共通概念」が確立されないときにも、「群れ」は揺らぎ、消滅することがある。「群れ」の消滅は、メンバーに対する企業組織内における処遇に悪い影響を与えることはなく、メンバーが所属する公式組織や非公式組織の在り方や存在に影響を及ぼすこともない。「群れ」に公式組織からの強い外圧がかかり、組織が「群れ」を排除しようとするときには、「群れ」は自然消滅ではなく、外圧によって消滅することもある。

「群れ」は、変容することがある。「群れ」はどこにでも、何時でも、いくつでも生まれ得るという特質から考えて、複数の「群れ」が並存することが考えられる。並存する「群れ」の「共通概念」が「群れ」によって異なった場合、「群れ」の対抗や相克が生じる。そのようなときには、ある「群れ」は他の「群れ」の「共通概念」よりも自らの「共通概念」を正当性があるとして強弁する必要性が生じる。また、自らの「群れ」のTMTに対する影響力を他の「群れ」よりも強いものに保とうとする。このような「群れ」と「群れ」の対立、相克が生じたときには、「群れ」はその「共通概念」、すなわち、「企業組織の繁栄または衰亡からの脱却に役立つ企業組織にとって最善と確信する施策または方策を提言する」という「性善」な「共通概念」を修正してしまう可能性がある。自分が参加した「群れ」の「共通概念」が万一にも誤っていたと考えられてもそれを強弁し、当初の「群れ」から「群れの（利益の）ための群れ」に変容することがある。変容した「群れ」は、その共通概念を強弁するため、所属する企業組織のために行動しようとする本来の姿から離れて、企業組織のためではなく、「群れの（利益の）ための群れ」として、TMTの意思決定に「悪しき影響」を与えることさえあるのである。「群れの（利益の）ための群れ」の恐ろしさについては既述のとおりである。

11. 13. 不安定から安定へ 無秩序から秩序へ

「群れ」は、「前組織的段階にある集団」であると同時に、「不安定な集団」である。不安定な状況は、何らかの揺らぎ、外圧によって「群れ」の変容をもたらし、「群れ」を不安定から安定に向けることも考えられる。

水は加熱すると温まった水は上方に、温度が低い水は下方に移動する。容器に入れた水は加熱すると上記のように温まった水は上方に移動し、温度が低い水は下方に移動する。温度が上がれば上がるほど水の動きは活発になり、いくつかの水の対流（動き）は「沸騰」という「揺らぎ」によって一つにまとまった対流を起こすことになる。

水の温度を沸騰点より低く維持しても、沸騰点を越えた過熱状態まで熱して蒸気にしても水は透明である。ところが、水を注意深く加熱して行き、沸騰点にまで到達すると、突然水はミルクのように不透明になる。これは、「水中を通る光が直進せず強く散乱されることを意味する。この光の散乱は、沸点のもとで水の分子が、「臨界ゆらぎ」とよばれる特殊な挙動をすることに起因する」。(『自然の造形と社会の秩序』, Herman Haken, 高木隆司 訳, 1985年, p32)

水が冷却され、徐々に温度を下げ、零度になり、零度以下に温度を下げて、液体のままであることがある。この状態は「過冷却」であり、極めて「不安定」な状態である。この状態は、ちょっとした衝撃というような「外圧」を受けることによって、瞬時に水は「相転移」して固体化し、水は不安定から「安定」した状態になる。

塩を水に溶かしていくと、塩分濃度は徐々に高まっていき、これ以上塩が水に溶け込めない「飽和濃度」に達する。この濃度を超えると水（塩）は「過飽和」の状態となる。この状態も極めて「不安定」な状態であるが、ちょっとした衝撃によって瞬時に塩は相転移し、固体化する。「安定」した状態に変化するのである。

不安定な「群れ」は、水の過熱、過冷却、過飽和の状態のように、ちょっとした揺らぎや外圧によって変容し、安定に向かうことがある。前述のように、「群れ」は共感、同調、協働しようとする意欲という、出現の三つの要素に基いて形成される。また、三つの水準の姿を見せる。不安定から安定への変容の揺らぎあるいは外圧とは何であるか考えてみることにする。

第一に、企業組織内に生まれた不安定な「群れ」は、企業組織が「群れ」を許容し、容認し、利用し、最終的に企業組織に有益であると認識して企業組織内組織に再編したときに、

安定した「組織」に変容する。このように、企業組織は自身の利益となると判断したときには、「群れ」を容認し、利用し、「組織化」する意図をもって「群れ」を不安定から安定に導こうとするのである。企業組織は「群れ」が安定的な「集団」となるための、いわば、触媒の作用を果たすのである。

第二に、企業組織が与える揺らぎではなく、「群れ」自体が持ち、あるものは強く、またあるものは弱く、まじりあっている揺らぎがあるはずである。それはどのようなものかと言えば、その答えは、前述の「群れ」の10の特質である。企業組織内に生まれた「群れ」がメンバー間の緊密性を高めようとし、安定した運営のためにルールを定め、コア・メンバーが「群れ」のリーダーであることを内外に明示し、統制命令を行って規律性を高めようとするときには、企業組織内に生まれた「群れ」はまさに、「派閥」の姿に似て行くのである。(図表11)に示す通り、「派閥」が有する面積は最大となる。10の特質の合計が最も少なく、図表上の面積が最小であるのは「烏合の衆」である。「烏合の衆」であっても、「共通目的」をより明確にし、誰かがリーダーとなって衆愚を教え、まとめて指揮するようになれば、「烏合の衆」はより安定的な「集団」に進化していく。「Herd」は、自律分散的な誕生と行動の下で、金融資産のより効率的な運用成果を達成して金銭的な満足を得るといったディーラーたちが「群れ」を形成する。しかし、そのような状況から脱して、あるディーラーが他のディーラーと結びつきを強め、相互の情報提供を密にし、一人ひとりの目的から大きな「群れ」としての「共通目的」を設定することも可能である。そして、大きくなった「群れ」を広域で円滑に運営するために「群れ」の内部の階層を明確にし、指揮命令システムを高めるような行動を重ねていくことも可能であろう。そのとき、「Herd」は一人ひとりの判断によって生まれ、消滅するのではなく、より安定した「集団」と化し、得られる金銭的成果を飛躍的に高めるかもしれない。

上記のように、「群れ」は不安定である。必ずしも秩序がある状態ではない。しかし、「群れ」は10の特質を一つずつ強くし、結びつきを硬くし、そして図表上で見る面積を広くしていくことによって、安定した「集団」、または秩序がある「集団」に変容することが可能である。

11. 14. 「群れ」が有するリスク

「群れ」の概念化を行ってきたが、既に述べたことがらに加えて、「群れ」の「統御」という概念が重要である。

11. 14. 1. 「群れ」の容認、放任

企業組織内の「群れ」は、何時でも、どの階層にも、いくつでも形成される。「群れ」の形成と行動が、企業組織の繁栄または衰亡からの脱却のために、「性善」な意図に基づき、「群れ」が企業組織にとって最善と確信する施策または方策を提言し、その実現に努力するのであれば、企業組織は「群れ」をあえて排除する必要はなく、「容認」し利用すればよい。しかし、「群れ」は変容するものであり、形成するメンバーの知識、能力、意図などによって企業組織の利益に反する動きを見せる可能性がある。したがって、企業組織は、「群れ」を容認しても「放任」してはならない。放任することは「群れ」の「性善」を無条件に認めることになり、「群れ」は企業組織の繁栄時にも、また衰退時にも TMT の意思決定に対する影響力を持つことから考えれば、企業組織の利益に沿わない「群れ」を「放任」することは、企業組織の利益を害することに通じる。万一、企業が衰退し、カオスに陥ったときには、「群れ」を「放任」してきた TMT は既に社内のリーダーシップを失っている可能性が高い。「群れ」が長期的視野に立って企業の再生や新たな繁栄に結びつく提言をせず、衰えた企業組織の実態を糊塗するために目先の利益を狙うものであっても、TMT はそれを受け入れてしまうかもしれない。リーダーシップを失った TMT は、すでに「群れ」を統御する力を失っているのである。よって、TMT は平常時に、そして繁栄時にあっても、外見上見えにくい「群れ」の出現や存在を認知するように努力し、認知した「群れ」は容認すべきなのか、利用すべきなのか、すなわち企業組織にとって有益なものかどうかを判断することが必要である。また、「群れ」の出現は、組織にとって企業組織内に現れた「変異」なのであるから、「群れ」の出現を認知し、利用すべきかどうかを「(取捨) 選択」と同時に、企業組織に無益または有害であると判断するときには、速やかに「群れ」の動きを妨げ、排除するように対処することが重要である。

「群れ」は本来、企業組織の繁栄、または衰亡からの脱却のために出現する。その出現は組織進化論的には生じた「変異」である。出現した「群れ」はその特質、類型、水準などによって「悪しき群れ」になる可能性がある。企業組織は、「群れ」の存在のリスクを判断すること、および統御することを平時、繁栄時においても明確に対処の方向性と手法を持たなければならない。「群れ」の概念化を行うについては、実は「群れ」の統御は極めて重要な留意点である。

11. 14. 2. 「群れ」の抑制、排除

企業組織が、出現した「群れ」が「性善」な影響を与えるものであるとして容認し、利用していたが、一転して「群れ」が「性悪」な影響を及ぼすことが危惧されるようになった場合には、企業組織は「群れ」の抑制と排除を考えなければならない。重要なのは、出現を認知した「群れ」とのコミュニケーションである。企業組織が「群れ」と向き合い、その共通概念の内容を理解することによって、「群れ」がなぜ形成されたのか、TMTの運営や施策に対する危惧や不満にもとづいた形成であるのかなどを知ることができる。そして、企業組織が気づかなかった問題点を知り、「群れ」が「共通概念」に基づき行おうとする「提言」が企業組織にとって採用すべき内容であるのかどうかなども明確になるはずである。対話が有益であれば、企業組織と「群れ」の双方にとって有益な結果を生むはずである。「群れ」への企業組織の反応は両者の間に均衡を生むことになる。「群れ」とのコミュニケーションは、対話が無益であることや、「群れ」との対立が生じることを予見するのに役立ち、「群れ」が企業組織に「負の影響」を与えると考えられるのであれば、企業組織は速やかに「群れ」への抑制や排除を進めるべきである。

抑制もまた、「群れ」とのコミュニケーションから開始されるべきである。企業組織が現実を傲慢に否認したり、極端に楽観視するのではなく、課題への取り組みの方向性を明確にし、「群れ」の提言と照らし合わせることは、いたずらに押さえつけ、「群れ」やメンバーの激しい反発を生むよりも有益である。「群れ」の出現は「変異」であって放置すべきではなく、「群れ」の「提言」は企業衰退時に回復するための方策を「群れ」が「提言（発言）」したと考えるべきである。バーナードがいう企業組織構成員の貢献意欲は十分な誘因により高められるものであり、誘因とは金銭的なものに限らず、構成員が業務上で感じる満足も含まれているはずである。構成員が、貢献し、その貢献が周囲から了解され、また提案が採用されたため企業組織内で構成員の存在価値が認められたことを確認することは大きな満足に通じる。企業組織は現実を十分に考察し、「群れ」に企業組織が繁栄、または衰退からの脱却のために採ろうとする運営の方向性を理解させることが必要である。「群れ」はどの階層においても形成されると述べたが、TMTの意思決定に影響を与え、しかも速やかに影響をあたえるのは「群れ」のメンバーの階層が高ければ高いほどその影響は早く、深いはずである。そのように考えれば、全社に企業組織の運営方針を開示して理解させるのはたやすいことではないとしても、影響力を持つ「群れ」に対して開示し、その理解を期待す

ることが、企業組織内の人々の満足を高め、組織を均衡させ、円滑な運営をおこなうのには有益である。影響力を持つ「群れ」が抑制と排除の対象と判断される時にも、十分なコミュニケーションは「群れ」の毒性を弱めるかもしれない。抑制あるいは排除すべき「群れ」は、影響力が弱い階層が低いものたちよりも、影響力が強い階層が高い取締役などがコア・メンバーとなっている例が多いかも知れない。このような観点から、もちろん経営最高責任者は TMT に対しても企業組織の将来への運営の方向性を十二分に理解させることが必要である。

「群れ」の抑制に代えて、コミュニケーションによって「群れ」に企業組織の運営の方向性を理解させ、協力させようとしても成果を得られず、ただ反発と対立のみを残すこともある。その場合企業組織はやむを得ず「群れ」を排除せざるを得なくなる。その方法の一つではないが、例えば、「群れ」の提言が無害であればそれを採用することによって「群れ」の「共通概念」を達成させて「群れ」を自然消滅させること、また、人事権に基いてコア・メンバーや他のメンバーを異動させることなど様々な方法が考えられる。この場合、人事異動は単に異端者の排除という思考に基いてはならない。提言が「性善」である以上は、異動後のキャリアの展開を考えることが必要であり、懲罰の色合いを持たせてはならない。異動は企業組織が大規模であり、広域な事業展開を行っているのであれば、本社との物理的な距離を持った地域への異動が有効である。先に述べたとおり、日本人には、近くにいる者を遠隔地にいる者よりも重視するという文化があり、遠隔地にある者は日々、TMT への影響力を薄めることも隔地間の異動を適当と考える一つの理由である。

11. 14. 3. 「群れ」の統御

「群れ」は「前組織的段階における有機的な集団」である。「群れ」が「性善」な提言をする限り、「無機的」に指示を待ち、指示されたことのみを機械的に処理するものであるとして取り扱うのではなく、何かを生み出す有機的（イノベーティブ）な構成員として遇すべきである。企業組織に望まれる「群れ」の管理とは、見えない「群れ」の存在を認知し、見えた「群れ」は放置せず、イノベーティブな集団として企業組織に良い影響力を与えるように遇することである。「群れ」の統御については前述 11. 14. 1. にも述べたが、「群れ」が企業組織にとって、衰退時に回復のための発言をし、その発言が企業組織に現実に役立つという見方によって「群れ」を統御することも必要である。

11. 15. 大倉商事の「群れ」

修士課程での事例研究の対象であった「大倉商事に生まれた『群れ』」はまさに 11. 9. に述べた「群れの（利益の）ための群れ」であり、11.10. で述べた第三の水準の「群れ」、すなわち、企業組織を破綻に追い込む「群れ」であった。衰退期の大倉商事の「群れ」は、長期的な視野に立って性善で将来に向けた抜本的な施策の提言を行うことはなかった。TMT が行動せず、有効な策を示さず、そして抜本的施策を果敢に実施せずに「やがて危機は去り、課題は解決されだろう」と、ただ状況の好転を待っている無為・無策に対して、短期的に効果が生じる策の提言を行った。売上の減少と売上の低下に伴う利益の深刻な減少、金融機関からの資金調達が徐々に困難になるという現実、ステーク・ホルダーからの懸念の表明と回復への圧力の高まり、社員に生まれた将来への不安などを一時的に解消するための策の現状を糊塗する策を提言したのである。しかしその提言は、所詮は実態を覆い隠すだけの効果をもたらすものであった。

実際に行われた現状を糊塗する策、具体的には不適切な経理処理としては、引渡し前の商品の売上を前倒しして継続的に計上することが挙げられる。まだ引き渡しが行われていない商品について、商品がまだメーカーから大倉商事の手元に入荷していないのに、受注していることを根拠に時期を早めて前倒しの売上計上を行った事例がある。このような売上計上は架空計上であり、将来の果実を木の幹を揺さぶって振るい落とすような行為であった。そしてこのような架空売上は継続され、日常化し、社内では「M（前倒し）」という隠語が用いられていた。因みに筆者が在籍した審査法務部では、上記前倒し計上の事実を知ったときから、「F（粉飾）」という隠語を用いて抵抗した。大倉商事の経理部長は職責上このような行為を中止するよう求める立場にあったが、財務担当役員の指示のもとでむしろ推し進め、将来の果実、を先に食い尽くしたのである。

上記のような架空売り上げによる利益を生み出した財務担当役員は当時重く用いられ、社長ほかから「打ち出の小槌を持つ男」と呼ばれていた。社長は不適切な経理処理を黙認し、多くの TMT のメンバーは「権力」にすり寄って看過し、そして反対することさえ許されない財務部や経理部などの実務部隊は、まさに「群れの（利益の）ための群れ」または「悪しき群れ」を作り出していた。上記の例に挙げた不適切経理処理は、抑止されるはずもなかったのである。

大倉商事は、そのほかにも、資産の子会社への売却による益出し、保有株式の売却によ

る益出しと売値での買い戻し、金融商品（デリバティブ）による益出しなどの目先の利益作り出しなどの施策が提言され繰り返し行なわれた。このような策は、確かに目先の利益を生み出し、実態を取り繕い、ステーク・ホルダーの目先をくらました。しかし、これらの策は、架空であり将来の収益の先食いであった。金融商品については、オプション売りとおプション買いという言葉がある。「オプション取引」は売り、買いともに多額の当座の利益を生む。オプションの買いは、買うときにコストと利益は確定する。オプションの売りは当座のコストは生じないでより大きな利益を生むが、将来にわたって巨額の含み損失を生む高い可能性を持つ。大倉商事が取り扱ったデリバティブは売りオプションに傾斜していった。

上記の引渡し前の商品の「前倒し」売上計上では、商品が引き渡されていないために、売上と利益の計上は大倉商事の側にのみ生じ、請求書は発行できない。売上計上の対象となる顧客は売上が計上されたことは知らされておらず、当然、買掛金の発生と支払い債務の発生は認識は生じなかった。顧客が大倉商事の請求に基づいて支払いを行うまでには相当の期間が経過することになった。架空の売上計上から、実際に商品が納入されたのちに代金請求が行われるのだが、商品の納入と代金請求、そして売掛期間経過後の代金回収は数カ月も遅れることになった。「M」という隠語が社内で広く知られるまでは、上記のような不適正経理処理については多くの関係者は知らず、業務上の事実認識として「異常なほどの売掛金の累増」と「異常に長い代金回収期間」が目につくことになった。筆者が部長であった審査法務部は異常に気づき、債権管理、与信限度管理の観点から営業担当者や担当経理部に対して頻繁に照会または警告を行った。しかし、実態は隠蔽され続け、審査法務部には説明はもとより、実態に関する情報さえ遮断されることとなったのである。

架空の売上による架空の利益は、深刻な収益力の低下の実態を隠蔽したが、大倉商事は自ら将来の収益を先食いし、先食いを継続せざるを得なくなり、代金回収期間の長期化は自ら資金繰りの悪化を招き寄せたのである。

「打ち出の小槌を持つ男」の誤った提言を受け入れ、不適正経理処理を黙認し、実態を繕い、抜本的な対策を打ち出せなかった社長やTMTは、もはや同社の衰亡を押しとどめる力とリーダーシップを失っていたのである。

11. 16. 「群れ」の生れやすさについて

筆者は、『群れ』は日本特有な『集団』である」という仮説を持っている。しかし、その

論証を行うだけの研究は不十分である。すなわち、筆者は、海外の企業経営の実態の研究を充分におこなっていない。『群れ』が存在するかどうかも確認していない。従って、本研究では上記仮説の提示と論証を断念した。

しかし、筆者は、「『群れ』は日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」のもとで生まれやすい、という考えをもち続けている。

本章では、「群れの概念」の中間的なまとめを行った。本研究の「結論」では、まず、最「群れの概念」の主要点の整理を行う。次に、「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」について述べる。そして、「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」の下で「群れ」が生まれやすいという推定を行う。そして、最後に、修士論文の事例研究の対象となった大倉商事について、その破綻の実像とはどのようなものであったのかについて述べることとする。

図表（18-1）有機的組織と企業組織内の「群れ」の比較表

	有機的システム	企業組織内の「群れ」
専門的知識	① 変動的な状況に適しており、下記のような特徴を持つ (①～⑩はパーンス&ストーカー、二宮豊志(訳)を引用)	① 混沌、カオスの状況下で目立ち、下記のような特質を持つ (「前組織段階」の「有機的集団」である「群れ」)
タスク	② 専門的知識・経験は組織の共通のタスクに貢献するという性質を持っている。 ③ 個々人のタスクの性質は現実的なものであり、それは組織の全体状況から決められる。 ④ 個々人のタスクは他のメンバーとの相互作用を通じて調整され、継続的に再定義される。	① メンバーは専門的知識・経験を「共通概念」の実現のために活用し、相互提供を行うが、強制ではなく、自律的行為である。 ② 「群れ」のタスクは、組織の全体状況から「組織」が決めるのではなく、「群れ」が動かさないTMTに対して現実的な施策と実行を提言する ③ 「群れ」のタスクは、「共通概念」に基づいて決定され、メンバー間の相互作用により随時再定義される。
責任	④ 権利・義務・技術的方法が限定された領域としての「責任」から脱皮している(問題を他人の責任として上方や下方あるいは横に押しやらない)。	④ 権利・義務・技術的方法は個々人の職域・職位・経験などから限定されず、個々人は専門外の事項は他のメンバーがすることと他者に期待するのではなく、個々の守備範囲(領域)を広げて提言し行動する。
コミットメント	⑤ 組織へのコミットメントは単なる技術的な規定以上の広がりを持っている。	⑤ 集団へのコミットメントは個々人の職域・職位・経験などにとどまらず、発揮される。
統制・伝達	⑥ 統制・権限およびコミュニケーションはネットワーク構造である。個々人の役割における行為に適用される賞罰は、彼自身と非人格的な組織との間、つまり直接の上司によって代表される契約関係からというよりも、組織全体の成長と存続という共通の利益の観点から行われる。	⑥ コア・メンバーを含むメンバー間のコミュニケーションはネットワーク構造であり上下左右のメンバー間で自由である。メンバーは、提言し行動するが、その結果について責任を問われることはなく、提言と行動についてリスクを取らない。
組織性	⑦ 組織の長はもはや全知全能ではない。タスクの技術的かつ営業的知識・情報はネットワークのいたるところにあり、その職位に統制・権限およびコミュニケーションの一時的センターが形成される。	⑦ ネットワーク型コミュニケーションのセンターが形成されることはなく、コミュニケーションを統制する権限を持つメンバーは存在しない。なぜなら「群れ」は「前組織段階」の「有機的集団」であるからである。
コミュニケーション	⑧ 組織内のコミュニケーションは、タテというよりヨコの方向でなされ、異なる職位の人々のコミュニケーションは命令というより相談的なものとなっている。	⑧ メンバーのコミュニケーションはタテではなく、上下左右の職位間で所属や職位に拘らず自由に行われる。したがって、指示・命令よりも共通概念に役立つ知識・技術の相互提供が行われる。
評価	⑨ コミュニケーションの内容は、指示・決定ではなく、情報・助言で構成されている。	⑨ コミュニケーションの内容は、指示・決定ではなく、相互に情報交換し、助言し、共通概念の実現について、「共感」・「同調」・「協働」を得るのに役立つものである。
評価	⑩ 組織のタスクおよび実質的な進歩や拡大への「技術的エトス」(信頼)に対するコミットメントは、忠誠心や服従より高く評価される。	⑩ 「群れ」の「共通概念」の実現に役立つ個々のメンバーの職域・職位・経験などから得られる専門的知識や技術の重みは相互に斟酌・尊重されない。
共通概念	⑪ 組織はメンバーが産業上、技術上、営業上の状況においても通用するような外部の組織に所属していることや専門的能力が高いことに重要性や威信を置いている。 共通のタスクを持っている。	⑪ 「群れ」はその「共通概念」の実現を図るために個々のメンバーの優れた知識・職域・職位などを活用しようとするのであり、所属する組織から評価されることを期待するものではない。 企業の繁栄または衰亡からの脱却のために、企業のTMTに性善な提言をし、実現のために行動するという「共通概念」を持つ。

図表（18-2）有機的組織と企業組織内の「群れ」の比較表

	有機的システム	企業組織内の「群れ」
集団性	<p>変動的な状況に適しており、下記のような特徴を持つ (①～⑩はバーンズ&ストーカー、二宮豊志(訳)を引用)</p> <p>機械的組織と同様に組織を運営するルール、指示命令系統、スタッフなどを持つっている。</p>	<p>混沌、カオスの状況下で自立し、下記のような特質を持つ (「前組織段階」の「有機的集団」である「群れ」)</p> <p>運営のルール、指示命令系統などのマネジメント・システムはなく、「組織」ではなく、「前組織段階」の「有機的集団」である。</p>
形成	<p>平穏な状況が変動的な状況に変化したときに、従前機能した機械的組織ではなく、柔軟でネットワーク型の有機的組織を形成し、イノベーションを創発しようとする。</p>	<p>企業が繁栄し、十分な収益を挙げている状況においては、さらなる収益性を求めて「群れ」が形成されることがあるが、その提言または行動は、安定した収益と将来への希望に包み込まれて目立たない。企業が衰退し、衰亡に向かい、社内が混沌とし、カオスとなったときにも、企業の衰亡からの脱却のために「群れ」が形成されることがある。その提言または行動は、低迷する業績と将来への不安の中で、回復あるいは脱出を促すものとして目立つようになる。ときには、企業の混沌と衰亡を促す危険性を持つ。</p>
企業文化	<p>形成された企業文化の下で、機体的組織が形成・定着したのち、環境の変化に応じて有機的組織が新たに形成されるとしても、企業文化は安定しており、変率は徐々に行われる。</p>	<p>企業文化が確立されている組織よりも、自然発生的に積み上げられた組織風土の下で形成されている、統制が効かないゆるま湯的な組織下で、「前組織段階」の「有機的集団」である「群れ」は形成されやすい。</p>
並存	<p>有機的組織は機械的組織と並存し、相互補完することがある。機械的組織が変化に対応できなくなったときに有機的組織が形成されてイノベーションを起こそうとする。イノベーションを定着させ、活用するためには、機械的組織の階層・意思決定・指揮命令などが必要となる。</p>	<p>新たな組織を形成し、既存の組織に代替しようとはしない。その性質はあくまでも「共通概念」の実現のために提言し行動する「前組織段階」の「有機的集団」である。</p>
組織の性格	<p>有機的組織は機械的組織のもとに限定的に形成され、あるいは機械的組織に代わって形成され、ときには機械的組織と並存・相互補完するものであって、明確な組織である。</p>	<p>「組織」の中で随時形成され、「組織」と並存するが、「前組織段階」の「有機的集団」であり、既存の組織の存続に影響し、または影響を受けたり、とって代わろうとする(トレード・オフの)関係ではない。</p>
変容	<p>有機的組織は公式組織の中に非公式組織として組成されることがあるが、多くの場合公式組織である。有機的組織はネットワーク型であり、指示・決定・命令よりも協議・助言・協動的な組織となる。しかしルール・指揮命令系統・スタッフを持つ組織であることは変わらない。</p>	<p>行動の「場」はあくまで自由・自律的であり、組織が従業員を配置して課題に対して決定・行動・結果を求めるために設定する「場」とは無関係である。</p>
	<p>有機的組織の(機械的組織であっても)改編・変容は自律的ではなく、組織の決定によって行われる。</p>	<p>対抗する「群れ」が形成され、企業からの圧力があるときには、「群れ」は「群れのための群れ」に変容し、その提言や行動は組織に対して「性善」ではなくなり、「群れ」のためのものとなるこのようなどときに行われる提言や行動は、組織の繁栄や衰亡からの脱出に有益とは限らなくなる。</p>

出典：バーンズ&ストーカー,1961年

第12章 日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の土壌

12. 1. 研究のタテ糸、ヨコ糸、ナナメ糸

修士論文の内容については、機会を見て見直してみたいと考えていた。本研究を開始して二年目に、指導教授である柴田高教授より、佐伯胖の著書『認知科学の方法』（佐伯，1986年）の紹介を得た。佐伯の上掲書には、タテ糸、ヨコ糸、ナナメ糸という言葉が佐伯が使った部分があるが、その内容はおおむね次のようなものである。

タテ糸とは何か、それは、研究者自身がどこまで研究を深めたかという視点である。このような視点から見れば、研究者自身が問題意識に基づいていかにしっかりした主張を行っても、それは「良く勉強しましたね」ということ以上にはならないという指摘である。ヨコ糸とは何か、それは、研究者以外にも、そして研究者自身の研究分野以外にも研究者と同じような考え方や主張をしている者がいるのではないかという視点である。このような視点から見れば、研究者自身の考え方を他の研究者の考え方や主張と組み合わせてみるのが重要だという指摘となる。それでは、ナナメ糸とは何か、それは、タテ糸とヨコ糸が整っても、つまり、研究者自身と他の研究者の考え方や主張を十分に組み合わせることができたとしても、それで満足してはいけないのではないかという視点である。このような視点から見れば、タテ糸とヨコ糸を組み合わせた上で、その結果に満足せず、研究者自身の考えや主張を最善、最終のものとして自ら批判し、見直し、研究者自身の研究内容を相対化しなければ本質を見誤ることになるという指摘である。研究者としては、大げさにいえば象牙の塔に、身近な表現では研究室や自室に閉じこもるのではなく、日常とのかかわりを持ち続けることが研究の幅を広げるということになる。

上述のごとく、筆者は、修士論文を一度見直してみようと考えていたので、また、現在76才になり、週一回という限られた時間であっても、未だ日常（すなわち、サラリーマンとしての職場）とのつながりを持ち続けていることもあって、佐伯の言葉は筆者に「なるほど」と感じる力強い励ましとなった。

本研究は修士論文で着目した「群れ」の概念化を一つの大きな目的とするが、併せて「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」に着目し、「群れ」が日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の中で生まれやすいのではないかという推論をしてみたいと考えている。

昨今、行われている様々な研究は、仮説を提示し、その仮説を数学的に解析し、一定の理

論値との一致や乖離を用いて、仮説が有意であるとか、あるいは有意とは言えないというようにまとめることが多いように感じる。筆者は、このような分析は好きではない。極めて狭い範囲の事実について証明し、確かにある仮説を論証できるのであるが、しかし、その結果が何を述べようとするのか、何につながる研究であるのかが良く理解できないでそこに留まるような気がするからである。理論的に「はまればきれい」に証明されるというのではなく、論じようとすることを広くとらえて、例えば、サイモンがジャニスの「警戒システムの意思決定法」について、現実とかけ離れた「あまりに大それた望み」だと表現したように、また、カーネマンが、バイアスにさまたげられることはあってもシステム 1 やヒューリスティックによって意思決定を行う道があるというように、広く研究対象を捉えて論じることが好きである。

そのようなことを考えるうちに、筆者は、企業組織の中に生まれる「群れ」は、コア・メンバーが主張する共通概念に対して「共感」する者が「同調」し、「協働」しようとする意欲をもつという、三つの要素が整う時に出現するという考えを主張しているが、それでは、「群れ」はいったいどのような社会や土壌に育つのかを広く考えてみようと思うようになった。

また、そのような社会や土壌を考えようとするときには、筆者が主張する「企業組織内に生まれる群れ」というものは、日本に特有な、あるいは、日本に生まれやすい「集団」なのではないかということも思いついた。しかし、筆者の研究は日本国内の事例にとどまっておき、欧米の企業組織、欧米の意思決定、さらには欧米に生まれた企業組織内の「群れ」があるのかどうかについても研究を尽くしてはいない。よって、本研究では、「群れは日本に特有な集団である」という仮説を提示してそれを論証することは避け、次の機会に論証を試みようとする。

しかし、企業組織内に生まれる「群れ」は、「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」の中に生まれやすいということは筆者の研究の中から推論可能であると考えられる。また、その推論を可能にする内容が先行研究の中に見つかるはずである。筆者は、そのような記述を先行研究の中に見つけ出すことを目的として、本章では、いくつかの先行研究を取り上げて考察することとする。なお、本章では、主として「概念的」な先行研究を取り上げ、次章第 13 章では、より「具体的」な先行研究を取り上げたいと考えている。

12. 2. 三つの風土

和辻哲郎は、著書『風土 人間学的考察』（和辻,1979年）の中で、人間存在の構造契機としての風土性を明らかにしたいといっている。和辻は、風土は三つの類型があるといい、その第一として「モンスーン」を上げている。モンスーンは季節風であり、夏の季節風として、熱帯の大洋から陸に吹く。したがってモンスーンの風土は暑熱と湿気に基づくものとなる。このような風土がそこに住む人間の存在をどのような構造にするかである。

上掲書は、筆者に対して次のように示唆する。第一に、モンスーンの風土の下では日本人は受容的かつ忍従的になること。ただし、そのいずれもが長きにわたってものごとに執着するのではなく、執拗ではなく、生じたものごとを受け入れるが、あたかも桜の花びらが咲き誇り散りゆくのと同時に、短期間で執着は解消されるであろうということ。第二に、西洋人が自我と他者を峻別するのに比べて、日本人は家を重要視し、ウチとソトを区別すること。第三に、モンスーンの風土下で変化し、変転してきた日本の社会は「権力を持たない権威」を生み、そのような風土と社会の変遷は、企業組織の運営においても、最高経営責任者の「権威の行使」を絶対的ではなく間接的にし、下位者に権限（権力）を委譲することによって人々からの抵抗が少ない組織運営をし、そこでは「権威と権力」が分離し、併存する特質を持つということである。

12. 2. 1. モンスーンの風土

さて、モンスーンの湿気は、耐え難く、また防ぎ難いが、湿気は人間の内に「自然への対抗」を呼び起こさない。その理由は、第一に、湿気が自然の恵みもたらすからであり、第二に、自然の暴威をも意味するからである。このように考えるとき、人間はモンスーンの風土の下で受容的・忍従的な構造となる。湿潤は、湿気、雨、大雨、暴風、台風、大雪などをもたらしモンスーンの風土にある国土の宿命となる。

12. 2. 2. 沙漠の風土

風土の第二の類型としては沙漠がとりあげられる。乾燥の生活は「渇き」であり、乾燥の自然は死の脅威をもって人に迫る。人間と自然は対抗的で戦闘的な関係となり、人間は団結する。しかし団結した人間も、生きるための水を汲む「井戸」を守るためには人間と人間自体が対抗的で戦闘的な関係となる。例えば、ある者の井戸が涸れてしまい、他の者の井戸

に水があふれているときには、あふれるほどの水に恵まれたものは、井戸が涸れた者たちに対して「どうぞ充分にお飲みなさい」と言っているわけにはいかない。十分な水量がある「井戸」を守ろうとするのである。このような状況では、人間は一人では生きられず、水の問題を一对一の関係で解決することはできず、部族の全体の考えに従って生きることが出来る。沙漠的な風土では、「乾燥」に対する対抗的で戦闘的な関係を生み、人間に、生きるためには全体（全体の方針）への絶対的服従が求められる。

12. 2. 3. 牧場の風土

第三の風土の類型は、牧場である。ヨーロッパでは、夏の乾燥と冬の湿潤が雑草を駆逐し、雑草との戦いが不必要で一旦開墾した土地は自然との戦いという契機がなくなる。人間は自然と対決したり、忍従してやがて与えられる恵みを待ったりする必要がなくなる。牧場では、もれなく必要な手当てをすれば、期待する果実を得られるのである。

12. 2. 4. 日本的な風土

上記のような三つの風土に属する国土のうち、日本はモンスーンの風土に属する。上述のごとく、人間はモンスーンの風土の下で受容的・忍従的な構造となる。くり返すが、湿潤は、湿気、雨、大雨、暴風、台風、大雪などをもたらす、モンスーンの風土にある日本の国土の宿命となるのである。日本は夏に大雨、冬は大雪になるという特殊な風土を持つ。和辻によれば、「熱帯的・寒帯的の二重性格と呼ぶことができる」。(和辻,1979年,pp161~162)

モンスーン的な風土の下での日本人の受容性は熱帯的・寒帯的である。桜の花のように華やかに咲きそろうが、執拗に咲き続けずに、恬淡に散り去る。疲れやすく持久性を持たない。忍従性もまた日本の人間において、単なるあきらめではなく、単に辛抱強いのもなく、気短かに辛抱する忍従である。日本の特殊な現象としてのヤケ（自暴自棄）は、右のごとき忍従性を明白に示している。しばしば台風の猛烈さで突発的に燃え上がるが、突如としてあきらめる。これが日本の国民的性格である。日本人の受容性を和辻は上記のように表現している。

人間とは個人であるが社会の中であり、人間と人間の間柄が重要になる。「モンスーン」、「沙漠」、「牧場」という風土によって人間の生活の基盤となる家族の性格はことなるが、その中で、家族（家）を大切にするのがモンスーンの風土である。家（イエ）は中国、そして日本において重要視される。日本の家は生活の基盤であり、親、兄弟、そして祖父母との

関係が内包されている。そして、遠い祖先があって今の家があり、今の家があるからこそ子や孫があるということになる。

日本の家では、共に暮らすものが重要であり、ウチとソトの感覚が強い。そのような感覚は、ときに、家を出て、あるいは家から遠く離れて暮らすことを余儀なくされる家族よりも、家で一緒に暮らす者たちが強い結びつきを持つ。このような感覚は、西洋人が人間を個人として考え、個人を中心にし、自我を強烈に意識する社会とは異なる。

和辻によれば、「日本には明らかに『家』がある。廊下は全然往来となることなく、また往来は全然廊下となることがない。(中略) 玄関あるいは入り口は、(中略) 内と外の別を立てている。(中略) 玄関を入る時には『脱ぐ』(中略) 玄関を出るときには『はく』ことを要する。(中略) 日本人はこのような『家』に住むことを欲し、そこでのみくつろぎを得る』。

(和辻,1979年,pp195~196)確かに日本人は、ウチ、ソトという表現を用い、ウチでは・・・、ソトでは・・・という。働く場所はウチの会社という。ウチとソトは明確に区別されている。しかし、ヨーロッパでは依然個人、自我が基本である。西洋人は、「ウチとソト」よりも、「私と他人」の別が基本である。

12. 2. 5. 権威と権力

和辻は、次のように述べている。古代における日本の国民の特殊性は、天皇を中心とした原始信仰のごとき国民の統一すなわち祭り事の統一の全国的実現であった。次には大化の改新によってもたらされた土地公有主義にもとづく国家社会主義的な社会組織であった。そして、鎌倉幕府による封建的組織の再興であった。更に戦国時代では、支配階層は実質的に覆され、明治維新により封建制度から再び中央集権国家となった。永い封建制度の間、「権力なき権威であった天皇の権威は、依然として将軍の権力よりも上にあり、依然として国民の全体性を表現するものであることが明白に示された」、などという記述である。(和辻,1979年,pp182~183)

日本のモンスーンの風土は、家を生み、ウチとソトという独特の社会を生み、「権力なき天皇の権威」は実際の統治者である「将軍の権力」の上にあるという特殊性を生み出した。織田信長が天皇の権威までを破壊して「天下布武」をしようとしたのは日本的な文化とは異質で別格であるとして、豊臣秀吉も、徳川家康も、天皇（権威）から任命された「関白・太閤」、または「征夷大將軍」の位によって社会の不満や指弾を巧妙に抑え、統治の正統性を与えられて実質的統治者となったのである。

このような「権威」の「まつり上げ」と「事実上の権力行使」、「権威」と「権限」の分離と並存は現代においてもみられる。すなわち、企業組織の最高権力者である「最高経営責任者」または「代表取締役社長」は、末端までのすべてを自ら指揮命令・統治するのではなく、組織と職制そして下位者への権限委譲を通じて間接的に権力を行使しようとする。そのような経営は、日本では、意思決定の遅れなどの経営上の効率を多少失なわせているとしても、全体の摩擦や対立をなくし、中間管理職の自律分散型の都度の意思決定を生み、中間管理職は、社長とあたかも同じ立場にいる者のように企業組織全体の利害を考え、その結果、中間管理職を含めた組織全体の活性化と効率化を生み出しているのである。「最高権威者の間接的な権威行使」、「権威と権限の分離と並存」は日本の特徴であり、日本の強さにつながっているのである。

12. 3. 日本の思想

次に、丸山真男の『日本の思想』（丸山,1961年）を取り上げる。丸山によれば、「自己を歴史的に位置づけるような中核あるいは座標軸に当る思想的伝統はわが国には形成されなかった」。(丸山,1961年,p5)という。すなわち、日本には思想がないというのである。また、そのような日本では、いろいろな思想的論争は起きるけれども、どれでも、いつでも、最初からの議論となり、長丁場の、統一が取れた議論の流れが構築されないのだという。それぞれの思想や議論は、いわゆる「言いつばなし」で他の思想や議論との対比、検証、考察が行われたいというのである。

12. 3. 1. ウチとソト

前項「日本の風土」で述べたが、「ウチとソト」、「私とあの人」は、日本人にとって、結びつける必要もないし別物なのである。ウチから見て、ソトの人のすることや考えは、批判し、非難する対象であつても、同居し、比較対照し、相互に良化を図るという思想はないのかもしれない。

しかし、「外来」、「舶来」という言葉があるように、外国への期待、尊敬、ときには崇拜の思想が日本人にはあり、明治維新のように、また、急速な近代化に見られるように、脈絡なく、無批判に技術や様々な仕組みを取り入れたところに、日本人の柔軟さ、ある意味では無思想の行動が見られる。しかし、そこでもう一つの日本人の特質が示されたことは何かといえば、イエ、ウチとソト、権威と権力の並存などという従来 of 全体的な安定を保つ

仕組みもさほど抵抗なく残存させたことである。そのため、急激で、かつ無批判な近代化が、日本人の大多数の社会を根底から破壊することなく進められたために、世界に類を見ない速やかで円滑な近代化がすすめられたのである。

丸山の上掲書の中で、小林秀雄が述べたことが紹介されているが、その内容は次のような内容である。「新たなもの、本来異質的なものまでが過去との十全な対決なしにつきつぎと摂取されるから、新たなものの勝利はおどろくほどに早い。過去は過去として自覚的に現在と向きあわずに、傍に押しやられる」（丸山,1961年,p13）このような日本的経営は、特に中小規模の企業組織において散見される。新たに経営のトップに就いたものは、過去を見極めず、性急に自分の思考にあった経営を推し進めようとする。過去と現在を比較対照し、悪しきものは捨て、良いものは取り入れるというような学習棄却が行われないことが多い。その原因は、日本的な脈絡がない思想によるのであり、ときには、新たな経営トップは、前任者よりも自身の存在を目立たせようとするのか、まれには前任者への嫉妬によって上記のような行動をするのかも知れない。

このような過去と現在の混在や相互に排除しない性格は、宗教においてもみられる。「神道」は、その時代時代に有力な宗教と「習合」してその教義内容を埋めて来た。つまり、神道はその思想（宗教的思考）に他の思想を制限なく取り入れて補充し、雑居させた。まさに日本の思想の雑居性を示している。

天皇については、将来如何なる事変が生じても決して天皇の元首としての位は揺るぎがないとされ、関東大震災のときには、「御真影」を火の中から取り出そうとして命を失った学校長が少なからずいた。また、万世一系の天皇の君臨を害さないことが大東亜戦争の終結の決断を遅らせた。それほど「天皇の権威」というものは、明治憲法においては重く、実際には、天皇が決断し責任を取ることを避け、元老や重臣が天皇の意志を推し量り（忖度して）、元老や重臣の天皇への助言を通じて天皇の意思を示そうとする仕組みをつくり出した。このような無限責任は実は「無限無責任」の可能性をもたらした。天皇個人の存在や意思決定が浮き彫りにならないようにし、また、誰が決め、誰が責任を取るのかを明確にしない中で、日本は漠然と融和した社会をつくり出したのである。

上記のような雑居、漠然、全体的家族的まとまりという日本の思想や組織は、前述したとおり、「ウチとソト」そして「私とあの人」という違いを、日本人にとって結びつける必要もないし別物とする考え方の中にある。そのため、現代の官庁、大学、企業組織などにおいても、「ウチではこのような考えである」というサイロのような組織体質をつくりだし、

自分たちの思考形態や実行方法をどこまでも深く掘り下げていくが、近くの別のサイロや遠くのサイロと提携したり共有することはまれとなる。閉鎖的且つ排他的な組織を生み出すのである。同じことをするにしても、自分たちのサイロで通用する考えや言葉を重要視し、他のサイロの考えや言葉を理解したがらず、否定したいという傾向を生み出す。大学の学部も、企業組織の部署も、ウチとソトを厳しく分け隔て、「際限なく細かなサイロ」を作りだしていくのである。

12. 3. 2. ウチの重視 ソトの否定

前出の佐伯胖は、同じ内容を他の研究者がどのように主張しているかということを重視すべきといているが、日本人のサイロの風土は、ウチの考えのみを重視し、他を勘案することはなく、同じ大学であっても学部が異なれば異なる考えを示すことさえある。企業組織の場合は、閉鎖的なウチを重視する組織は、企業組織外の変化に無頓着であり、変化を「ウチの理論」という触媒によって変化させ、楽観的で独善的な意思決定を生むようになる恐れがある。ウチは全力を尽くしている、だから、今は衰退に瀕しているが、ソトの考え方は誤っている、したがって、時間が立てば、ソトは変化してウチになびき、状況は好転してウチは再び成功すると信じるようになる。これが楽観的で独善的で、抜本的な思考や行動をとらない考え方である。

大倉商事の TMT は、衰退からの脱出に対して、変化や変異を楽観視し、独善的に解釈し、果敢な行動をとらず、状況好転をただ待つという対応を行って衰亡に至ったが、極めて日本的な思考に基いた行動であった。

しかし、サイロに入り込み、ウチの理論に執着し、固有の思想がないといわれる日本は、逆説的にいえば、急激な近代化にも見られるように、旧来の体制や仕組みを温存しながら、矛盾がある体制や仕組みを大きな抵抗を生じさせることなく導入できるという柔軟性を持っているのである。

12. 4. 日本的権威

日本的風土、日本の思想について考察してきた。本項では日本的権威について取り上げたい。会田雄次は、著書『日本的権威の理論 日本のリーダー像とその危機』(会田,1991年)の中で、日本的権威とその実態についての主張を行っている。

会田の著書からは、「日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営」について、次のよう

な示唆が得られる。第一に、日本人はウチとソトを区別し、閉鎖的な集団主義の傾向が明らかであること。第二に、日本の組織における道徳には二重性があり、後述のトビンがいうように、状況主義的に変転するが、集団への忠誠は普遍的であること。第三に、日本人は集団のなかで相互依存的に生き、全体的な力によって成果を上げ、ガイジンから恐れられ、一方で羨望視されること。第四に、権威を祀り上げ権力を行使する権威と権力の並存が見られること。の四つである。

明治維新以後の新興宗教について、会田は組織化が目立つという。新興宗教は、加入者（信者）が宗教的な克己、節制、教義の勉強、教団や他者への奉仕などの本来の行動をするよりも、むしろ教団に献金し、その結果、教団が維持され、社殿構築や行事が行なえるようにした。金銭的な貢献をすることが信仰の証とされるようになったのである。

政治家は、できないことをできると述べて人を信じさせ、そして、できないことが出来ると誇大妄想し、多くの人々の支持と金銭を獲得して「権力」を持った。組織化を行ったのである。

12. 4. 1. 集団主義

大東亜戦争終戦後の官庁や企業組織も組織化を深め、人は組織の中で安住することが出来る代わりに経営者は「権力」を持った。

このような大東亜戦争終戦後の日本人のオール「組織化」は、ガイジン（外国人）から見ると奇異というよりも羨望視の対象となったようである。日本人は組織に属し、組織内で相互に支え合い、相互依存の中で安楽に暮らしている。国家の中で、企業組織の中で、家庭の中で安住しているのである。そのような生き方は日本人の集団主義につながっている。

日本に住むガイジンも多いが、日本人にとっては「ソト（外）の人」であり、ガイジン（外人、外国人）である。外人は日本人とともに日本で暮らしながら、しかし、日本人の組織や、日本人の集まりの内側には決して入れてもらえないという不満を持っている。そのため、ガイジンからは日本人は集団主義で、閉鎖的で、主体性がないなどのさまざまな批判を受けてきた。

会田は著書の中で、このような日本人の傾向について、ジョセフ・J・トビンというアメリカ人が著書『ニッポン幻想』（トビン,1983年）の中で見事に証明しているといっている。

トビンの著書、特に第四章からは、つぎのような内容が読み取れる。トビンは、自身は交換留学生として日本に滞在したときに日本について多くを学んだ、日本に滞在するアメリ

カ人たちが日本と日本人についてどのように考えているかを質問し、多量の判断基礎を集めたなどの経歴を持っている。彼の著書は、原題を「Strange Foreigners」（「変なガイジン」）といい、トビンが博士資格を得る際に提出した論文がその内容である。その内容は、第一章から第六章からなっている。第一章は、日本の不条理とアメリカ人、第二章は、依存の心と日本人、第三章は、日本人の性とアメリカ人の幻想、第四章は、日本人の自己抑制とアメリカ人、第五章は、日本の集団主義とアメリカ人、第六章は、日本という鏡、という内容である。訳者である藤本直は、上記「原題」をそのまま使用せず、第三章で用いた「幻想」という言葉を使って翻訳書の題名を『ニッポン幻想』とした。トビンは様々な視点で日本と日本人を捉え、アメリカとアメリカ人との比較を行っている。

トビンによれば、日本人は、ひとりであれば紳士であるのに、集団になるとその行動は粗野になり、その道德もくるくると変化する。満員電車の中の行動、群衆の中の行動、特に飲酒後の行動においては、日本人は自己意識を失い、粗野になり、平気で醜態をさらし、烏合の衆と化する。他の日本人はそのような日本人の姿を無批判に認める。個人と集団の日本人は全く異なったものとなるというのである。

道德面では、日本人は一人でいるときには極めて紳士的なのだが、アメリカ人のように堅固な倫理観に拘束され、あるいは変わらぬ倫理観において行動するのではなく、例えば他人と交渉する商取引においては、日常従っている道德基準とは対極にあるような緩い基準にまで落ちて平気だという。また、そのような道德基準の変更を、良い結果を得るためだといって「恥じる」こともない。日本人の価値観は二重であり、可変であり、状況主義的であり、ガイジンから見れば理解に苦しむことであるようだ。アメリカ人から見れば、日本人は集団に対する忠誠が非常に強く、「集団指向」「集団主義」のみが普遍的価値観となっているともいう。

自我の強いアメリカ人からすれば、グループで行動することは自らの自我を退行させる行動となるのだが、日本人はグループ行動が好きであり、男性が、それも企業組織に属する者たちが集団に参加して旅行をするなど集団で行動し、集団で買い物をするなどは信じがたいと考えている。

しかし、日本人の上記のような集団主義は、日本人にとってそこに安住するのに適し、そのような安住の場で日本人が数々の成功を収めてきた事実を示している。ガイジンは、日本人の集団主義を否定し、批判するために次のようにいう。日本人は非創造的で非自発的である。日本人は追隨的である、日本の集団主義は（アメリカ人から見れば）退行的快感

をもたらす、日本人は自己犠牲の文化である、などと認知しようとするのである。トビンはこのような認知は日本文化をおとしめ、アメリカ文化を理想化するための「都合の良い認知」(Comforting cognitions)であると述べている。そのようなことさら意識した認知ではなく、ガイジンは実は、日本人の集団主義の住みやすさ、成果などをうらやむようになり、そこから疎外されていることに悩むようになることが多いらしい。日本人の集団主義、閉鎖性などについてのトビンの分析は上記の通りである。

12. 4. 2. 日本の権威

日本的権威に戻るが、日本の権威(権力)は、第一に、組織化し金を集める宗教(教団)、第二に、できないことをできると言って信じさせ、自分でもできると確信している政治(政治家)、第三に、企業組織の経営者、最後第四に、マスコミ(会田によれば新聞社、それも全国紙)である。

宗教は、本来の信仰よりも、新しい信徒を集め、金銭を集める組織に墮落したものがある。このような墮落を即時抜本的に改めるには、過去には織田信長の比叡山の焼討ちの例が挙げられる。「全山堂塔伽藍一切を焼き払い、居住する僧俗全員皆殺しというラディカルな改革である。(中略)信長は『玉石ともに砕け』と怒鳴りつけた(中略)(組織の浄化もできぬ)立派な学僧こそが許しがたい」と断じたのである。(会田,1991年,p167)政治は世界よりも日本、日本よりも自身のために世評に媚びて行動する政治家が増えている。企業組織は、利益と自己保身に傾き、不利な状況になれば対策を示すよりも記者会見し、頭を下げればよいという経営者が増加している。新聞社も、偏向記事が多い、批判されても全然反省をせず、見えすいた「ごまかし」をする、複数の有識者の意見を並べて中立であるとし、不偏不党を装う、世界の出来事が日本の新聞だけの情報に偏っている、などの批判を受けているのである。

日本の国民性、上記四つの権力の特質と限界は次のように考えられる。日本は無数の人間が独立して生きて来た巨大な島国である、また、階層がない社会である。日本の歴史の特徴には、次のような点が挙げられる。日本には、武士層という支配階級があったが、武士層は文化や経済力を持たなかった。武士層の支配は崇められるが実体性がなかったのである。一方、京都を中心とする公家や寺社は文化はあるが権力も経済力もなかった。公家や寺のように「権力のない権威は空虚」である。町人は経済力を持っていたが、権威も権力も与えられなかった。

日本では権力と権威が分立し、権威を祭り上げて権力を行使するものがあり、天皇の下での将軍、社長の下での（役付き）取締役など、日本では間接的な権威の行使が通例となっている。このような特質を持った日本では、実態のない権力者が特権者となり、特権意識が誤りを繰り返させる素地を築いている。会田は、そのような危惧を次のように述べている。「かつて情報、天皇に達せずという言葉があった。それは天皇だけでなく、政界、官僚界、経済界、宗教界での組織のトップにいる人々すべてに当てはまることばであろう」という内容である。（会田,1991年,p203）

12. 5. 混沌と秩序の形成

本項では、ハーケンの主張する秩序形成の科学（理論）を取り上げたい。ハーケンは著書『自然の造形と社会の秩序』（Haken,H.,高木隆司訳,1985年）において、シナジェティクス、すなわち秩序形成の科学の理論を展開している。シナジェティクスは、秩序の構成要素の詳細ではなく、何故秩序が生み出されるのかという全体的な一般原理を述べる。いまある秩序は、どのように出来上がるのかという一般原理である。ハーケンは、この点について、次のように言っている。「秩序が成立する仕組みを理解するためには、（中略）普通は、研究対象をより小さな部分に分解することが多い。（中略）（おもちゃの自動車をもった子供は）自動車がなぜ動くのか知りたくなり、たちまちそれを（分解して）壊してしまう。（中略）再び組み立てることもできず、（中略）彼は、全体は個々の寄せ集め以上の意味をもつという厳粛な事実に接したのである」。（ハーケン,1985年,pp5～6）つまり、今ある秩序の形成を知るには、バラバラな構成要素がどのように組み合わせられているかを知らねばならないというのがシナジェティクスの問題意識である。

12. 5. 1. 秩序の形成

構成要素が正しく組み合わせられれば秩序が形成される。秩序は一通りしかなく、不可逆性を示す。このような構成要素の集合状態は「相」といわれ、その移り変わりを「相転移」と呼ぶ。例えば、「水」が固体、液体、気体という「相」を持ち、その間を移り変わることを「相転移」という。

水は、通常液体であるが、ある温度で気体（蒸気）に相転移し、またある温度で固体（氷）に相転移する。水の温度を臨界温度すなわち相転移が生じる温度より低く熱しても、またより高く熱しても、水という液体は透明である。しかし水は臨界温度（沸点）に到達すると

水は突然ミルクのように不透明になるという。

「やかん（薬缶）」のような容器に入れた水を、下から加熱すると、熱くなった水は上昇し、最後には容器の中で水全体が対流運動を始める。熱は場所によって微妙に違うのだから、全体が一つの対流運動になるのは不思議である。小さな水の動きが無数に生じて、やがて一つの対流の動きに同化して行く。このような「きっかけ」と一つになった対流についてハーケンは次のように言っている。「液体の運動も（中略）規則的な運動をしたほうが、加熱された液体が能率よく上に運ばれるのである。（中略）液体の各部分の規則的な動きは（中略）「ゆらぎ」を通して行われる」。（ハーケン,1985年,p41）

レーザーの光は完全に整った光の波である。光電子の光は、あるとき、なだれのように増強されて他の光を支配し、ある特定のリズムをもつ一つの光の波にまとまってレーザー光となる。水の対流運動と似た、ある「きっかけ」によって一つにまとまる動きである。

「ゆらぎ」とは異なるが、複数の化学物質にあるものを加えると、たちまち反応して別の物質が生まれることがある。加える「あるもの」は「触媒」と呼ばれる。

完全な「球体」を容器の底に置くと「安定なつり合い」が生まれ、球は動かない。なめらかな水平な床に「球体」を置くと、何も力を加えなければ「中立の釣合い」となって、やはり球は動かない。伏せた容器の頂点に「球体」を置くと、球は何とか釣り合って動かないようにできる可能性がある。しかし少しでも力が加わると球は安定を脱してずれ、落下する。伏せた容器の頂点におけるつり合いは「不安定なつり合い」である。

レーザーの発光、液体の対流、化学反応、球体の釣合いなどは、シナジェティクスがいう秩序を構成する常に同一の原理が適用されているのである。

生物は、環境によく適応するものが進化し、競争に勝ち、生き残る。ダーウィンのいう「適者生存」であるが、その競争から免れて安全地帯に生き残ることもある。競争相手がいないときには競争は不必要になり、競争しなくともみな生き残る。異なる生物同士が助け合って生き残る現象には、刺胞動物門のイソギンチャクと魚のクマノミの例のように、お互いにメリットがある「共生」を行う例もある。

上記のような秩序形成とは別に、人間が経済活動においてある秩序を形成することもある。例えば商取引において、正常な行動をする人間は紳士的であり、取引から利益が得られるなどの組み立てをし、他者と談合をしないなどの行動をする。しかし、人間が集団行動を行うようなときには、モラルは低下し、談合し、損をしてでも受注するなど理屈に合わない行動をすることがある。このような道徳基準に合致しない商取引はアメリカ人にと

っては正常ではない。しかし、日本人のビジネスマンの間では、うまく受注するためには大きな問題とされないことがある。この道徳基準の劣化と、恥じることがないという解釈は、上述の 12. 4. 項の中でトビンが指摘した内容と同様である。ハーケンによれば、「シナジェティクスの観点から重要なことは、正常な行動と集団行動を区別することである。正常な行動とは、人々が互いに独立に行動することであり（中略）集団行動とは、（中略）あたかも前もって打ち合わせたように行動することであるが、（中略）実際に話し合いをすることを必ずしも意味しない。レーザー、（中略）個人個人がある決まった型の行動を取るよう強い気持ちが働くことである」（ハーケン,1985年,p135）と言っている。企業組織の意思決定においても、混沌とし、円滑な意思決定ができず、誤った意思決定を行うような影響を受けることがある。

混沌から秩序が形成されるのには、シナジェティクスによって理解されるように、偶然や「ゆらぎ」によって突然生まれることがある。例えば、水にゆっくり溶かし続けて行った塩の濃度が、これ以上は解けないという濃度、すなわち「過飽和」濃度であるとき、ちょっとした外圧や「ゆらぎ」があると、突然塩は固体となり沈殿する。上記のとおり、水は沸点以下のとき、また沸点以上の過熱状態にあるときには透明だが、沸騰すると突然ミルク状の蒸気を吹き出す。また、冷却された水は凍結せず氷にならず、液体に留まることがあり、その状態を「過冷却」というが、ちょっとした外圧や「ゆらぎ」によって水は突然固体化し、氷になる。過飽和、沸騰、過冷却と相変異の関係である。

衰退する企業の TMT が、混乱し、有効な施策を打ち出せず、ただ「自分の会社は潰れはしない」という「根拠のない自信」に頼って何もせず、環境や内外の状況の好転をじっと待つような状態も、過飽和や過冷却のような状況に似ている。そのような会社では、企業組織の内外が変化し、変化が究極の状況となり、本来は相変異が生じてもおかしくない状況となっても、TMT はそのまま会社を推移させようとするかもしれない。そのとき、企業組織内に生まれた「群れ」が、長期的視野に基づく衰退の回復への最善と考えられる提言を行おうとせず、目先の利益を作り出し、目先の状況を好転したがごとく見せようとする策を提言することがある。そのようなときには、TMT がその策は最善ではないと知っていながら、目に付く策（目くらましの利益）に飛びついて、一時的な、外見を繕う施策を行ってしまうことがある。事実を隠す弥縫策はとりつきやすい「ゆらぎ」になるのである。なお、「群れ」の発生は、企業組織にとって、社内に生まれた「変異」なのであり、TMT はその変異を冷静に認知し、受け入れるべきかどうかを「(取捨) 選択」し、その提言が正しい

ものかどうかを確かめて、正しいものは「保持」し、意思決定につなげ、衰退を脱却するために力を尽くす責務がある。

12. 5. 2. ゆらぎ

ハーケンは、世論研究家のノエルノイマンの著書を引用している。「(アメリカの社会心理学者である) アッシュによって (中略) 繰り返された実験の報告では、(中略) 大多数の人々は、無害で自分の損得に関係ない設問に対してさえ、明らかに誤りとわかる多数意見に従うものなのである」。(ハーケン,1985年,pp163~164) また、「人は、友人の好意を失い突然孤立する危険を犯すよりは、周囲をみわたす方を選ぶ」。(ハーケン,1985年,p165)

人間は自我を確立し、自身が正しいと確信する考えに基づいて常に行動するとは限らない。ノエルノイマンがいうように、周囲や集団に忠実であろうとする傾向を強く持つ。そして、集団や集散の中の「群れ」の提言のようなちょっとした「ゆらぎ」によって行動する強い誘惑を感じる。集団主義の傾向が強い日本人は、日本人の企業組織の経営において、ちょっとした「ゆらぎ」に揺さぶられる傾向が非常に高いと考えられる。

ハーケンの著書では、水の過冷却、塩の過飽和、突然発生するレーザー光などまったく異なる状況や場面において、あるきっかけや「ゆらぎ」があると、同じように一定の法則に従う秩序が生み出されることが述べられている。加熱した水は部分的対流が一つのまとまった対流を生み、過冷却水や過飽和塩水は突然相転移し、いずれも特定の秩序状態が成長していった秩序運動に引きこみ、秩序を実現するのである。そのようなとき、予測不可能な不規則な「ゆらぎ」のために、いくつかの秩序状態が現出することがある。加熱水は対流により、過冷却水や過飽和塩水はちょっとした「ゆらぎ」や外圧により、無秩序から秩序、不安定から安定に相転移するのである。このような現象は、言葉や芸術、文化、思想などの精神的世界でも生じるが、企業組織の意思決定や運営においても生じる。また、筆者がいう「群れ」は、元来不安定なものだが、「不安定な群れ」は、属する企業組織の意向などというちょっとした「ゆらぎ」や外圧によって「組織」ではなく「集団」である状態、すなわち「前組織的段階の集団」から「組織」に再編成され、不安定から「安定」した「集団」または「組織」に相転移する可能性を持つのである。

12. 6. アメリカ海兵隊と日本的意思決定

野中郁次郎は『アメリカ海兵隊』(野中,1995年)とその発展的な内容の『知的機動力の

本質 『アメリカ海兵隊の組織論的研究』（野中,2017年）を書いている。後者は、前者の内容のほとんどを包摂しているため、本項では後者を取り上げる。

野中は、上掲書の冒頭部分において、『失敗の本質』（野中,戸部他共著,1984年）では、日本軍を破った米軍は「未来の環境に対して自らの目標と構造を主体的に変えることのできる組織」であったが、日本軍は過去の成功体験に過剰反応し「自己革新組織」たりえなかった、と結論づけた。そして、著書である『知的機動力の本質 アメリカ海兵隊の組織論的研究』では、同じく著書である『アメリカ海兵隊』の組織論的研究をさらに深めて、(中略)「知的機動力」(Knowledge Maneuverability)という新しい概念(コンセプト)を提示すると述べている。また、「組織の特性をよく見ると、日本企業はアメリカ海兵隊に共通する点が多い」(野中,2017年,piv)という。

12. 6. 1. アメリカ海兵隊の知的機動力

野中は、アメリカ海兵隊の歴史を概観し、アメリカ海兵隊がアメリカ独立戦争が始まって間もない1775年11月10日に創設されたところから、その役割の変遷を含めて詳しく述べている。また、二十世紀の陸上戦の五大戦略革新のうち海兵隊が三つを開発し、その組織は極めて革新的であったと言っている。

アメリカ海兵隊は、当初木造帆船の船内治安維持を役割とし、鋼鉄艦の採用後は前進基地の防御を役割とするなどその役割は時代によって変化していった。その役割を革新しようとしたのが、第二次世界大戦時のアール・H・エリス少佐が述べた最も先見的であった研究論文「ミクロネシアにおける前進基地作戦」である。エリスは、日本を近い将来の敵として論じ、太平洋方面の戦争は日本軍の急襲で始まることを予見した。そして日本本土を叩くという戦略的な作戦を遂行するために「水陸両用作戦」(Amphibious Operation)という新しい概念を提唱したのである。その作戦は、「海上戦、上陸戦、陸戦、空中機動戦そして航空戦の戦術を採用した陸海空の複合的な統合作戦である」。(野中,2017年,pp14~15) アメリカ海兵隊の使命は、前進基地の防御から、前進基地の奪取に変化したのである。

朝鮮戦争時にアメリカ海兵隊は、近接航空支援を基盤とした体系的な空陸統合の思想を、1954年に海兵空陸任務部隊(MAGTF; Marine Air-Ground Task Force)という概念にまで進化させた。アメリカ海兵隊は、軍事組織としてはじめて、空中機動作戦を可能にする垂直離着陸輸送ヘリコプターを導入し、水陸両用とは、水空陸併用の意味を持つようになったのである。アメリカ海兵隊は、「機動戦」(Maneuver Warfare)の概念を他の軍種に先

駆けて正式にドクトリンに組み込んだ。さらに湾岸戦争後、ハイテク兵器や通信技術システムを活用する、いわゆる「軍事活動における革命」(RMA ; Revolution in the Military Affairs) 的な戦い方が思考された。時代のニーズと現場の要求を察知しながら自己変革にコミットし続けてきたのである。

12. 6. 2. 海兵隊の組織論的分析

野中のアメリカ海兵隊の組織論的分析は下記のような内容である。

12. 6. 2. 1. 戦略・作戦・戦術

『機動戦』(Maneuver Warfare) とは(中略)『賢い戦い方』である。機動戦は、敵軍を不安に追い込んで動揺や混乱を招き、自軍を優位な立場に確保する戦い方である。(中略) 機動戦を行う組織は、自律分散的・協働的なネットワーク型でなければならない。指揮系統は、現場の適応性や自発性を尊重する。(中略) 機動戦の対義語が『消耗戦』(Attrition Warfare) である。兵器の力を最大限に活かし、敵を物理的な壊滅状態に追い込もうとする決戦主義の考えである」。(野中,2017年,pp50~51)

日本軍は、「賢い戦い方」をしなかった。日本軍の組織はネットワーク型ではなく、自律分散的意思決定を許さず、作戦もその実施も観念的、精神主義的であった。大艦巨砲主義という日本海軍の戦い方は、時代の進歩に遅れており、まさに消耗戦であり、期待された戦時の能力を発揮し得なかった。日本陸軍の夜間急襲、白兵戦という戦法も、異なった意味で消耗戦であったが、グランド・デザインを欠いた戦いは勝利を呼べなかった。

12. 6. 2. 2. 資源・規模・技術

アメリカ海兵隊は、柔軟な思考から新たな装備の開発を進めた。必要なら模倣も逡巡しなかった。船首の板が倒れて、舷側から人員や車両を降ろす上陸用舟艇の「道板」(ramp) のアイデアは、帝国海軍の「大発」からヒントを得て開発されたという。また、戦闘機のパイロットであり航空戦術化であるジョン・ボイドが「トヨタ生産システムは相互信頼、任務命令、個人責任、調和とフロー概念、なにかんづく時間の操作を中核とするアイデアが機動戦と通底する」と指摘したことは興味深い。(野中,2017年,p55)

12. 6. 2. 3. 組織構造と人的システム

「アメリカ海兵隊の組織構造の最も大きな特徴は、管理用の官僚制組織と作戦用の機動性組織という相反する特徴をもつ組織構造が適時変換し合うことである」。(野中,2017年,p61)

アメリカ陸軍には、平時は年功、戦時は能力の一時昇進（テンポラリー・プロモーション）という制度があるが、しかしアメリカ海兵隊は、日本型組織に似て各職位に必要な経験を一段階ずつ積みあげて査定される等級昇進（ランク・プロモーション）である。このシステムの利点は、中長期にわたって獲得すべき能力の組織的かつ体系的知識の蓄積ができることだという。上記のとおり、アメリカ海兵隊の人事昇進制度は日本型組織の段階的昇進制度に類似性があるが、アメリカ海兵隊の文化も日本の文化に似ている。すなわち、調和、階層、そして「個人よりも集団」を重んじるという文化である。

12. 6. 2. 4. 指揮と統制

アメリカ海兵隊は、伍長（班）、軍曹（分隊）、少尉（小隊）、大尉（中隊）、大佐（大隊）、少将（連隊）、中将（師団）などの階級によって指揮する規模が異なる。またアメリカ海兵隊で特徴的なのは、速さと有効性を阻害しないように、『現場で判断できる権限を与える』という『任務戦術』(Mission tactics)を行っている。(中略)アメリカ海兵隊員は、(中略)緊迫する事態にあっては、(中略)平時の指揮命令システムを逸脱し、自ら判断する責務を負う。(中略)『指揮』のトップ・ダウンと『統制』のボトム・アップを両立させるのである。」(野中,2017年,p88) このようにアメリカ海兵隊の指揮官は隊員に命令する時には、「目的」と「理由」を説明するが、目的を達成するために採る「方法」は任せるのである。

12. 6. 2. 5. 海兵隊と日本軍（企業組織）の知的能力

野中は、「軍事組織の最大の課題は、『過去の成功体験への過剰反応』をいかに克服するかである。」(野中,2017年,p100)「組織の環境適応能力は、ウィリアム・R・アシュビーの最小有効多様性の命題『多様性のみが多様性を破壊できる』(Only variety can destroy variety) に集約することができる」(野中,2017年,p100)「アメリカ海兵隊の、(中略)『賢く戦う』哲学は、組織能力を知力で変革する『知的機動力』(Knowledge Maneuverability) を基盤とするのである」(同書,p101)と述べている。

筆者は、『失敗の本質』に見る日本軍は、「過去の成功体験に過剰反応（適応）し、そこから先に変革することができなかつた」のであり、複雑且つ多様な戦争という環境、それに対応しなければならない軍という複雑多様な組織は、環境に対応するために複雑多様にならざるを得ないが、日本軍は、過去の成功や過去の英雄の戦いぶりなどの成功体験に過剰に適応し、あえて環境やアメリカ軍の戦いぶりの複雑多様性を捨象して戦い、敗れたことになると考えている。

知には暗黙知と形式知があり、野中によれば、暗黙知と形式知の関係は水面から出ている目に見える部分が形式知であり、水面下に沈む何倍にもなる大きな塊が暗黙知であるというメタファーを用いることができるという。また、「アメリカ海兵隊は、あらゆる機会をとらえて密度の濃い対話をする場を設けている。戦闘後、あるいは訓練や図式演習後には、必ず AAR (After Action Review) という部隊のリーダーと部下の間で適時行われる専門的な議論がある」。(野中,2017年,p129)そして、「アメリカ海兵隊では暗黙知を絶えず言語化することを求められる」(同書,pp131~132)、「細目を統合する焦点化には、明確な概念化が必要なのである」。(同書,p134)とも述べている。

知は細目に始まり、統合された知に育つと大きな力を発揮し、適時的確な意思決定につながる。野中がいう「細目を統合する焦点化」には明確な概念、すなわち、海兵隊が行う事後討論や共有された暗黙知の文書化による知の概念化が必要である。日本軍は、エリート層にはじまり、下方に至る階層別の議論は行われたのであろうが、リーダーと部下の間の議論は稀であり、特に部下による分析、批判、改革の提案などの多くは退けられた。また、失敗の原因などの文書化とその後の成功のためへの活用はなされなかつた。学習棄却は機能しなかつたのである。このような日本軍の体質は、「日本らしい体質」である。そのため、現在の企業組織のガバナンスや、コンプライアンス・システムの整備は着々と行われているといえども、「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」では、上記の「日本らしい体質」が無批判に、あるいは無意識に暗黙知として継承されているように思われる。その場合、企業組織のガバナンスなどの体制整備は形式知にとどまり、実際には十分に機能していないように思われる。

12. 6. 2. 6. 知の連結化

アメリカ海兵隊では、「集団の形式知を組み合わせて物語や理論的モデルに体系化したり、概念を操作化するために、関連する知識や概念を分析して新たな高次の形式知を創造する」

(野中,2017年,p134)という知の連結化を行っている。その手法として、海兵隊は、月刊誌『ガゼット』などを用いて、情報提供をするだけでなく、「知的論争」の場を提供しているのである。

野中は、上記海兵隊のガゼットのごとき「知的闘争(インテレクチュアル・バトル)の媒体は、大日本帝国海軍には存在しなかったし、現在の自衛隊にも存在しない」と断じている。(野中,2017年,p138)

12. 6. 2. 7. 海兵隊の知的機動力モデル

アメリカ海兵隊では「士官・下士官のミドルを要とするミドル・アップ・ダウンの自律分散的・相互依存リーダーシップが縦横無尽に発揮されている」。(野中,2017年,p160) その結果、アメリカ海兵隊では、組織的な知的創造や組織的イノベーションが行われ、トップ・ダウンの「指揮」とボトム・アップの「統制」が、士官、下士官のミドルを軸に、実践的リーダーシップとして機能し、知的機動力が発揮されている。「指揮」と「統制」のような海兵隊の自律分散的リーダーシップのシステムは、常時変転する戦場(戦略的環境)において、時々の場合や状況に即した知識を蓄積するのに非常に有効な仕組みだといえる。

上記は、欧米ではトップ・ダウンと信じられているリーダーシップ(指揮命令)が、アメリカ海兵隊では、実は指揮と統制という自律分散的なリーダーシップに変化している。「日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営」では、権威と権限の分離と並存、権威の間接的な行使、重層的な上位から下位への権限委譲などによって、まさに海兵隊のごとく柔軟で、都度の状況に適合する組織が機能しているのである。この意味では、前述のとおり、野中は、「組織の特性をよく見ると、日本企業はアメリカ海兵隊に共通する点が多い」(野中,2017年,piv)のである。

12. 6. 2. 8. 海兵隊と日本生まれ(日本らしい)企業組織との相似

ジェームズ・アベグレンは、日本軍と戦った海兵隊員であった。彼は、『日本の経営』(アベグレン,1958年)において、戦後の日本企業の発展の源泉が「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」にあると論じて日本的経営を概念化した。ただし、アベグレンがいう終身雇用とは、正しくは終身的な関係を言う。

海兵隊には、*Once a Marine, Always a Marine* という言葉があるという。海兵隊員は海兵隊員でなくなっても海兵隊員なのである。日本の「終身的な関係」(ライフタイム・コミ

ットメント)は、属していた組織を去っても一生涯続く関係(コミットメント)なのであり、アメリカでも良い組織のあり方として価値を持つと考えられる。日本の「年功序列」は、アメリカ陸軍のように一時昇進(テンポラリー・プロモーション)制度もなく、経験の段階的蓄積を重視する海兵隊の等級昇進(ランク・プロモーション)制度と似ている。日本の「企業内組合」も、組合内部においては階層にかかわらず固い団結力をもつ一方で、外部組織とは猛烈に競争し対抗するというアメリカ海兵隊の行動性向と似ている。(野中,2017年,p170)

野中は、上掲書の中で、アメリカ海兵隊と日本企業は似ているという。また、環境の激変にさらされながら生き延びようとしている日本企業は、戦場の激変にさらされながら知を創造し利用し続けるアメリカ海兵隊の知的機動力をモデルにすべきと述べている。

筆者は、グローバル化が進む現在では、日本がアメリカ海兵隊の知的機動力に学び、逆にアメリカが(日本らしい)企業組織と経営を参考にし、相互に進化していくように思える。

上掲書は、第2部において、『ウォーフアイティング』の翻訳分を記述しているが、本項では触れない。しかし参考になる数行を下記する。

12. 6. 2. 9. ウォーフアイティング

・戦争のスタイル

「戦争のスタイルは、消耗戦と機動戦を両極端とする連続相(スペクトラム)に位置付けて表現できる」。(野中,2017年,p208)「消耗戦は(中略)中央集権的な管理に向かう傾向がある。(中略)連続相のもう一方の極の機動戦は、(中略)敵の弱点を選んで自軍の強みを充てるのである。(上掲書,p210)「今日の海兵隊ドクトリンは、(中略)主に機動戦に基づいている。(野中,2017年,p211)

・指揮の哲学

「作戦の望ましいテンポを生み出すために、そして戦闘の不確実性、無秩序、流動性に最もよく対処するためには、指揮と統制の分権化が必要である。(中略)下級の指揮官は(中略)上官の意図の理解に基づいて、自発的に意思決定をしなければならない」。(野中,2017年,p242)戦争は本質的に無秩序で、不確実で、ダイナミックである。「指揮官が、行動の基

準として確実性を得ようとしたり、いつも出来事を積極的に制御しようとしたり、計画に合うように出来事を操作したりすることは、戦争のこの本質を否定することになる。(野中, 2017年,p244)

・任務戦術

機動戦を実践するための重要な方法の一つは任務戦術の利用である。(指揮官は何を達成するかは指示するが) 任務達成の方法は部下に任せるのである。そして、上官の義務は、部下が正しい判断と自発性を発揮できるように、助言を与えることである。また、部下の義務は、上官の意図に従って行動することである。(野中,2017年,p251)

本章では、日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営を考えるための、日本の風土、哲学、権威、アメリカ海兵隊の日本に通底する戦争の哲学などに触れた。次章では、もう少し具体的に日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営に関する先行研究を紹介し、分析考察することにする。

(図表 19) 日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営の土壌

日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営の土壌

着眼点		企業組織内に生まれる「群れ」は日本特有のものではないか
		日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営を生んだ土壌とはどのようなものか
		日本の企業組織の中に生まれる「群れ」とはどのような土壌に育まれるのか
		解明された土壌に育った企業組織と経営の下で「群れ」は生まれやすいのではないか
先行研究	和辻哲郎	『風土 人間学的考察』,岩波書店,1979年
		日本はモンスーンの風土にある
		湿潤が湿気、雨、大雨、暴風雨、台風、雪、豪雪そして猛暑や厳寒をもたらす
		湿気は自然の恵みをもたらし、同時に自然の暴威を意味するので日本人は受容的、忍従的となる
		日本人は自我よりもヒトと人との関係を尊び、ウチとソトを区別し、イエを形作る
		① 「権力なき権威であった天皇の権威は、依然として将軍の権力よりも上にあり」云々(上掲書pp182~183)
	丸山真男	『日本の思想』,岩波書店,1961年
		「自己を歴史的に位置づけるような中核あるいは座標軸に当る思想的伝統はわが国には形成されなかった。(上掲書,p5)
		明治維新のように、日本人は無批判にあるいは無思想に外国の優れた技術や仕組みを取り入れた。しかし、イエや権威と権力の並存などは残存させた。
		「新たなもの、本来異質的なものまでが過去の十全な対決なしにつぎつぎと摂取されるから、(中略)過去は過去として(中略)傍に押しやられる」(上掲書,p13,小林秀雄を引用)
		② 天皇の権威を守るため、天皇が決断し責任をとることを避け、元老や重臣が天皇の意志を忖度し、天皇への助言を通じて天皇の意志を示そうとした。
		上記のような集団による意思決定と集団の無限無責任が、権威のまつりあげと中間職位の実権の行使を生み出した。
	会田雄次	『日本的権威の理論 日本のリーダー像とその危険』,PHP研究所,1991年
		日本人は、ウチとソトを区別し、閉鎖的な集団主義の傾向が明らかである。日本の組織の道徳は二重性があり日本人は集団の全体的な力によって成果を上げる。
		日本は島国であり、武士という支配層は権威であったが経済力を持たず実権がなかった。町人は経済力はあるが権威も権力も与えられなかった。権威と実権の分離が見られる。
		③ 「かつて情報、天皇に達せざうという言葉があった。それは天皇だけでなく、政界、官僚界、経済界、宗教界での組織のトップにいる人々すべてに当てはまる・・・」と危惧する。(上掲書,p203)
		権威をまつり上げ、中間職位が実権を行使するという上記の権威の構造は会田の危惧を呼ぶ。
	ハーケン.H.	『自然の造形と社会の秩序』,高木隆司訳,1985年
		「集団行動とは、(中略)あたかも前もって打ち合わせたように行動することであるが、(中略)実際に話し合いをすることを必ずしも意味しない」(上掲書,p135)
		「大多数の人々は、(中略)明らかに誤りとわかる多数意見に従うものなのである」(上掲書,pp163~164)
④ 「人は、友人の好意を失い突然孤立する危険を冒すよりは、周囲をみまわす方を選ぶ」(上掲書,p165)		
	日本人は、ハーケンがいうような集団行為、多数への妥協、全体としての調和を極めて重視し、権威と権力(実権)の並存を抵抗なく受容する。	
野中郁次郎	『知的機動力の本質 アメリカ海兵隊の組織論的研究』,中央公論新社,2017年	
	日本軍を破った米軍は「未来の環境に対して自らの目標と構造を主体的に変えることのできる組織」であったが、日本軍は、過去の成功体験に過剰反応し、「自己革新組織」たりえなかった。	
	「海兵隊の組織構造の最も大きな特徴は、管理用の官僚制組織と作戦用の機動的組織という相反する特徴をもつ組織構造が適時変換し合うことである」(上掲書,p61)	
	日本軍は完成した官僚制組織であったが、戦時に機能する作戦用の機動的組織としては機能しなかった。	
	「海兵隊で特徴的なのは、(中略)現場で判断できる権限を与える(中略)海兵隊員は(中略)緊迫する事態にあつては、(中略)平時の指揮命令系統を逸脱し、自ら判断する義務を負う」(上掲書,p88)	
	⑤ アメリカ海兵隊では、トップ・ダウン(指揮)とボトム・アップ(統制)を両立させている。	
	アメリカ海兵隊は、組織構造の適時変換、緊迫する場面での逸脱、トップ・ダウンとボトム・アップの両立において日本企業と似ていると野中はいう。「群れ」や「権威と権力の分離と並存」に似た考え方である。	
まとめ		①和辻は「権威と権力(「実権)の分離と並存」、②丸山は「権威を守るための集団意思決定すなわち権威と権力の分離と並存」、③会田は「権威と権力の分離と並存が産み出す危険」、④ハーケンには権威と権力の分離と並存を許す日本人の集団主義、全体の調和を重んじる妥協」、⑤アメリカ海兵隊では、指揮と統制・トップ・ダウンとボトム・アップ・目的を達成するための自律的行為強要などが、日本企業組織の権威と実権の分離と並存に相似」についてそれぞれ主張している。
		上記は、日本には、権威と権力の分離と並存が許容される柔軟な組織構造を生む土壌があり、「日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営」の下では、中間職位の自由が生まれ、「群れ」が出現しやすいという推定を可能にする。

出典：各先行研究を参考に筆者が作表した。

第13章 日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の姿

13. 1. 日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営

「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」に関する先行研究には、興味深い内容が多く見られる。公文の「イエ社会」では、織田信長、豊臣秀吉、徳川家康の統治者としての在り方や正統性について触れている。信長は武力により全権を握ることを目指し、秀吉、家康の二人は、統治者としての正統性の獲得について深く配慮している。信長は既存の天皇制を否定して滅ぼしてしまい、自ら武力に基づいて正統な統治者となろうとした。しかし、秀吉と家康は信長とは違い、天皇という「権威」すなわち象徴的な統治者を神聖化し、神聖な天皇の任命によって国家を統治するという正統性を得ようとした。秀吉は天皇の任命により関白・太閤となり、旧来の統治体制と妥協しながら実質的な権力を持つようとした。家康も天皇という統治者が、統治に反して乱を起こすものが生じたときに、これを治めるために任命する征夷大將軍となって、実質的な国家統治の正当性を得ようとした。秀吉は出自が低く、権威と正統性へのこだわりは、家康よりも強かったように思える。ちなみに太閤とは、「摂政または太政大臣の尊敬語。後には、関白を辞してなお内覧の宣旨をこうむった人、または関白の位をその子に譲った人のことをいった。特に、豊臣秀吉のことをさしていう語。」（広辞苑,第7版）である。また、内覧の宣旨とは「内覧を許す旨を申し付ける宣旨。摂政・関白以外でこれを受けた人は、摂関に準じる取り扱いを受ける。」をいう。（広辞苑,第7版）、さらに、内覧とは、「摂政・関白または特に宣旨を受けた大臣が、天皇に奏上すべき文書を、まず内見して政務を処理したこと。またその人。」を指す。（広辞苑,第7版）このような統治者の在り方は、現代において、日本的な経営では、最高経営者に象徴性を持たせ、中間職位者がトップの象徴的な指揮命令の下で、権限委譲を次々に下位に向かって重層的に受け、実質的な意思決定や権限行使を担うことが多いことにつながっていると考えられる。

本章では、以下の「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」に関する先行研究を取り上げる。

13. 1. 1. 先行研究の紹介

『場の論理とマネジメント』（伊丹敬之，2005年）には、近代組織論での「個人と個人間の情報的相互作用」の考え方が述べられている。また、濱口恵俊が主張する「間人主

義」の考えにつながるという記述がある。

間人主義は『「日本らしさ」の再発見』（浜口恵俊，1988年）に詳しく述べられている。西欧人は「個人」を社会での対人関係とは切り離れた存在とするのだが、日本人は、個人を人と人との間に位置付けられたものとし、対人関係と切り離せない存在と考える。このように日本人が人間を、「人間（人と人との間）」にある人と考えるのが「間人主義」である。西洋の近代官僚制は、トップが末端まで直接指揮命令する権力集中型であるが、日本では、間人主義に基づくため、外観上似ているが疑似近代官僚制であり、トップは中間管理職を介さなければ末端を指揮命令できない。そのため、中間管理職は、ある程度の自律的決定権を事実上もっており、ボトム・アップの意思決定のチャンネルが確保されることになる。このように考えるとき、日本の企業組織では「群れ」が生じやすい環境にあると考えて差し支えない。

「日本的経営」とは、アベグレンが『日本の経営』（アベグレン，1958年）で述べたように、アベグレンがいう「三種の神器」が特質となっているとして良く知られている。三種の神器とは、「年功序列賃金」、「企業内労働組合」、そして企業組織と従業員の「終身的関係」の三つである。

筆者は、日本的経営とは、アベグレンがいう日本的経営にすべて示されているわけではないと考える。むしろアベグレンがいう「形」よりも「日本生まれの（日本らしい）企業組織または経営」を生み出した社会的基盤や背景、すなわち「土壌」を並行して重要視すべきと考える。

研究者たちは、日本の社会構造・文化・権威と権力・企業組織などについて論じるときに、一様に「日本らしい社会」、「日本らしい権威」、「日本らしい組織」などを述べている。例えば、「イエとイエモト」、「ウジとイエ」、「権威と権限」、「権威者から下位者への権限委譲」、「権威者による間接的な権限の行使」、「人を動かすために企業組織が手配した場」などが含まれる。

先行研究から、次のようなことがらを学ぶことができる。第一に、日本人の、柔軟で過去を全面否定しない状況主義的な価値判断と社会。第二に、対人関係の重視。第三に、希薄な自我意識。第四に、分散シェアリングと集団主義。第五に、権威と実質的権限（権力）の分立。第六に、ヨコの関係（ネットワーク型関係）における人の心理的共振。そして第七に、人を動かすために企業組織が手配した「場」のかじ取りである。

上記から、自律・創発的な「群れ」に加えて他律・設計的な「群れ」の存在。企業組織の

かじ取りや、ゆらぎ・外圧による「群れ」の「安定した群れあるいは組織」への変容あるいは消滅。「群れ」の制御と企業組織のあり方、などに関するヒントが隠されている。

以下に、シュー、公文、濱口などの著書について、筆者が求める「日本生まれの（日本らしい）企業組織」または「日本生まれの（日本らしい）経営」という観点に合致する各研究者の論点または主張について要点を述べ、次いで、論点または主張についての考察を行う。

13. 2. 「イエモト」

13. 2. 1. シューが論じる要点

シュー, F.L.K. (許煒光) は、著書『比較文明社会論 クラン・カスト・クラブ・イエモト』の中で、外国と日本の社会を比較しながら次のように論じている。社会の組織化の原理は、中国については「親族（クラン）の原理」、ヒンズー社会については「ヒエラルキー（カスト）の原理」、そしてアメリカ（西洋）社会については「契約（クラブ）の原理」である。

日本の親族は、厳密に血縁にこだわらず、比較的柔軟な親族体系であり、近代化にあたっては、その体系を全面的に捨てようとせず、むしろ組織体の中に書き写して、組織づくりを行ってきた。血縁にこだわらないため、日本人は、経済的第二次集団、例えば、企業組織などに比較的入りやすく、シューは、そのような集団の例として「イエモト」を取り上げている。

イエモトは、自律的下位集団を包含しており、親族以外でも新しいメンバーの受入れを許容するため、中国よりもはるかに柔軟に近代化を進めるのに役立った。また、イエモト組織は土地に束縛されない都市型組織であり、現代の企業組織の原型となった。

イエモト組織の組織階層では、最高権威である「イエモト」のもとで、一定の技能・技術を持つ有資格者として「名取り」が認定される。名取りはそれぞれ弟子を育成することを許され、イエモトは名取りという下位者に自律的な意思決定を委ねるのである。

筆者は、そこでは、権威と権限の分離と並存が認められると考える。

13. 2. 2. 『比較文明社会論 クラン・カスト・クラブ・家元』の紹介と考察

上掲書（シュー, F.L.K., 作田啓一・浜口恵俊共訳）の中で、シューは、中国の家族制度、インドの家族制度、ヒンズーのカスト、アメリカの家族制度などを論じているが、本論では、それを省略し、「日本の親族とイエモト 日本の親族の本質」の中でシューが述べるこ

とに触れて行くことにする。

13. 2. 2. 1. 親族の本質

親族の本質を考察するときには、四つの概念、すなわち、関係 (Relationship)、属性 (Attribute)、優性関係 (Dominant Relationship)、および優性属性 (Dominant Attribute) が重大なものとされる。(シュー,1971年,p267)

「関係」とは、雇用者と従業員の間を考えるとわかりやすい。雇用者が働いてほしい人を求め、被用者が労働の対価を求める関係である。その関係(雇用期間)は相互に了解されていることが多い。

13. 2. 2. 2. 日本の親族体系の概要

中国の親族では、純然たる父系的な連続性と包摂性を表している。親族組織の基準に適合する人はすべて包摂される。日本の親族では、傍系の身内の者などを対象から除いたりするため、日本の父系の一族の範囲は、中国よりも狭いものとなる。また、日本では、同じ屋根の下に住む人びとからなる家が最も重要な集団だということになる。

13. 2. 2. 3. 同族

中国のクラン(「族」)は、わかっている男の祖先の子孫であるすべての男性、およびこの集団に嫁いできたすべての女性を含んでいる。そして、クランは地理的にどれほど遠くに分散していたとしても、「(中国人では)彼らを探索する努力がなされる」(シュー,1971年,p279)から、極めて強い関係に結ばれているといえる。このように親族の関係を重要視する中国では、「婿養子、あるいは法律上正当と認められた養子、もしくは儀礼上の養子をとることによって、縁続きではなかった人間を親族組織の一員にすることはまれである。」(シュー,1971年,p281)

日本においては、同じ家に住んでいることが重要とされる。別々の家に住む血縁のある者たちの緊密度が、同居している「儀礼的」な身内の者、すなわち「同居」している者たちよりも低いことが目につくのである。

日本人は、隔たった場所に居住する血縁のある身内の者たちが、彼ら相互間の関係を絶つ傾向を示すことは珍しいことではない。過去、親方が弟子に自分の姓を与えること、本当の親族と同居していた者を同じ墓地に埋葬すること、などの事実は、「イエというものを、

中国の親族集団よりもいっそう団体（corporation）に似たものにする」。(シュー,1971年,p282)

シューは、「中国人は彼らの基礎的な親族制度を本源的であると考えてるのに対して、日本人は、明らかに、彼らの親族原理よりもほかの根拠のほうがずっと重要だと考えている」という。(シュー,1971年,p284) 日本では、中国のクランではなく、家が重要であり、同じ家に住む「同族」が継承されていくというのである。

13. 2. 2. 4. イエモト

シューは、「イエモトは、日本に最も特有な第二次集団だとみなされるに違いないし、また、イエモトという社会組織と日本のすべての社会組織とに浸透する本質的原理は、縁約の原理と呼ぶことができる」。(シュー,1971年,p304) という。また、「縁約」を定義しているが、筆者は、「縁約」とは、「縁組の約束。特に近世、縁組願いが許された武家の男女両家が行う婚約の取り決めをいう」という「広辞苑第7版」の定義を取り上げたい。すなわち、血縁ではないが、二つの家あるいは二人の人がかかわりを持ち、一つになる「縁」によりイエモトという組織が生まれるのである。「日本の商工業における雇用者と従業員の関係は、イエモトの本質的な特徴を帯びる点で、いっそう重要である」。(シュー,1971年,p 304) とシューもいっている。

イエモトは、中国では全く知られないものであり、このようなかなりの規模をもち、合法的とされる第二次集団は、まれにしかなかったのだという。しかし、日本では、親族でない者からなる第二次集団が、長い期間にわたって作られ、増えて行った。「そしてこれらの第二次集団は、必ずしも常にというわけではないけれども、イエモト制度に基礎づけられていることが多い」。(シュー,1971年,p308) というのである。

13. 2. 2. 5. イエモトの最高権威

イエモト（家元）は最高権威である。家元が特定の芸能などについて有資格者として認定した「名取り」は、そのイエモトの流派の威信（権威）が弟子に与えられたのだということの意味している。例えば上方唄の一種である長唄を取り上げてみると、三味線を伴奏とし、七五調の唄を歌うのが長唄である。唄と曲は家元から弟子、弟子から復弟子（またでし）に教授され受け継がれていく。その技術が一定レベル以上に達すると、家元は弟子に「個人の芸名」や「芸名の家名」を与えて「名取り」とするのである。芸名の個人名は家元

の名の一部、または一字を与えられることが多い。例えば、栄三郎や栄之というような名取りは師匠が栄輔という芸名であれば、その中から「栄」という一字を与えられたことになる。また、芸名の家名では、長唄の場合には、「杵屋」とか「芳村」などという名を受け継がせることになる。そのようなプロセスを通じて、その芸能におけるイエモトを中心とした「疑似血縁関係」が形成されるのである。

「イエモト組織は、厳密にはヒエラルヒー的組織である。」(シュー,1971年,p309) ヒエラルヒーは、一般には地位の低い農民から地位が高い領主に至る階層が形成されていくのだが、イエモト制度の場合には、権威者あるいは父親的な人である家元(名人)から、「名取り」、更にその下に向かって階層が形成されて行く。

家元はイエモト制度の最高権威者である。家元が「名取り」に、そしてそれ以下に向かって階層のある疑似血縁関係を形成すると、イエモトは擬似的家族制度になるといえる。一人の名人(家元)のすべての弟子が、団体であるイエモトの成員となるのだから、イエモトは包摂性という属性を明確にする。同族というものが主に、土地と村落とに縛りつけられた農耕生活を行うものであるとすれば、イエモトは、土地と村落と農耕というような制約や呪縛をもたない都市的な生活に結び付くものである。農耕技術は、農民の移動性を制限する。しかし、都市的なイエモトは、生活の場は自由であり、広範で広域な組織化が可能となる。そのような属性は、イエモトは土地などの束縛がある同族よりも、いっそう完全に自由であり、自由に広範に広域に展開したすべてのメンバーを包摂することになる。

13. 2. 2. 6. イエモトと近代的産業化

上記のとおり、日本人は、中国の厳しい結びつきが求められる親族とは異なり、疑似血縁的内容によって、疑似親族であるイエモトを限りなく展開することが出来た。シューは、次のように述べている。「日本人は、第一次の親族の紐帯からすでに自由になっていたので、比較的大きな経済的、政治的、宗教的、軍事的な事業体の中へ、中国人よりもずっとたやすく引き入れられた。そうした事業体の目的は、狭く限定された親族的紐帯の目的とは違っている。さらにいえば、日本人は、中国人よりも容易に近代的な事業体の諸層に引き入れられるのに適していたばかりではない。彼らは、西洋との集中的な接触をするようになるはるか以前に、比較的大きな活動の場における『非常に多数の(中略)人びとの厳しい制御』(Levy,1953)を行う制度を、彼ら自身の間ですでに確立していた。それはイエモトという制度を通してであった。イエモトは、中国のどの伝統的な集団よりも、近代的な産業

化や国家主義の或る種の必要条件に容易に適合するものであった。」(シュー,1971年,p318)

親族の原理に縛り付けられた中国の「親族」と比較すると、「縁約」に基づくイエモトは、近代化過程において、二つの利点を持った。第一に選択意志という属性によって、必要なときはいつでも、血族ではなくともメンバーの中に新しい血を導入できることである。このような属性は制約から解き放たれ、限りなく規模を広げられるということになる。また、血縁ではないメンバーを新しい血として取り込むのであるから、その選定と許諾にあたっては、対象人物の事業や事務や芸能の面での遂行能力が問われるということになる。

このような利点は、日本が、西洋と接触して以来、めざましい、しかもすみやかな発展をとげたことの原因となった。その過程において、日本の新興勢力は、古いパターンの「多くのもの」を、中国の新興勢力と同じように根もとから切りはらった。しかし、シューは次の点が重要だと指摘し、引用している。「日本の新興勢力は、同時に、個人に対する統制源泉の『唯一のもの、あるいは主たるもの』を、根もとから切り払うようなことはしなかった。ところが中国では、それが行われたのである。」(Levy,1953;シュー,1971年,p321)

13. 2. 2. 7. 日本のイエモトと個人の欲求との特徴的なダイナミクス

日本人の対人関係については、シューは次のように述べている。「中国人の場合と同じように、状況本位の決定 (situational determinism) という用語でもって記述することもできる。(状況本位の決定というのは、ルース・ベネディクトによれば、突然に方向を転換しても当惑することのない能力と言われるパターンのことだが、しかし実際は、相異なる脈絡でのはっきりした矛盾に耐える傾向のことである) けれども、また一方では、日本人の理想は、万一のときには、主君や天皇に対する忠誠を最高のものとし、人びとの間での調和だとか、その他のすべてにそれを優先させるということである。」(シュー,1971年,p326) まさに、状況主義的なのである。日本人は、イエモトもしくは疑似イエモトでの身分を失うということに大きな恐れを持っている。そのため、日本人の対人関係の脈絡においては、身分を失ったり疎外されたりすることへの恐れは、同調を促すという傾向を作り出す。この場合、同調とは、イエモトへの貢献の分担を大きくするためにより熱心に働くこと、自身が属する集団やイエモトと異なるもろもろの集団ないしイエモトに対する偏見をもつこと、主君および伝統によって指令される家元の儀礼や習わしをかたくなに遵守すること、などという「同調」であると、シューはいつている。「西洋人と比較すると、日本人は思惟

(しい、しゆい) 方法において、かつて本当に普遍主義的であったためしがない。」(シュー,1971年,p331) すなわち、日本人は、状況主義的であり、感覚、知覚ではなく、科学的な認識、分析、総合、推理、判断などを行う特質を持たないのである。

13. 2. 2. 8. シューの著書についての解説

シュウの著書第 366 頁以下には、非常に分かりやすい解説が行われている。少々長いが引用する。「中国人は、状況中心主義 (situation-centeredness) の価値指向と相互的依存 (mutual dependence) という指向形態に基づいて生活する。(中略) ヒンズー人は、超自然中心主義 (supernatural-centeredness) によって特色づけられる文化型のもとで、一方的依存 (unilateral dependence) ともいふべき指向を行動の上に表す。(中略) アメリカ人 (西洋人一般) は、他者への依存をかたくなに拒否する、個人中心主義 (individual-centeredness) の価値観に則り、あくまで自分だけに頼るという自己依拠 (self-reliance) の指向でもって、世界に対処する傾向を示す。」(シュウ,1971年,p367) シューは、(中略) 三つの社会の組織化の原理として、中国については親族の原理 (kinship principal) を、ヒンズー社会に関してはヒエラルヒーの原理 (hierarchy principal) を、そしてアメリカ (西洋) 社会に特徴的なものとしては契約の原理 (contract principal) を、それぞれ指定した。クラン・カスト・クラブは、これら三つの連帯原理の論理的帰結だとみなされる。(シュウ,1971年,p369) 日本人は、自己の比較的柔軟な親族体系を全面的に棄却することなく、むしろその親族「構造」を組織体の中に転写し、かつその「内容」を強化するという形で、近代社会としての組織づくりをはかってきた。(シュウ,1971年,p375) 近代化が非常に遅れた中国と比較すると、日本人は第一次的な親族の絆からすでに解き放たれているため、経済的・政治的・軍事的・宗教的第二次集団に比較的加入しやすかった。またそうした集団としてのイエモトは、多くの自律的下位集団を包摂する団体 (corporation) であり、かつ選択意志の属性によって、必要な時には新しい血の流入 (優秀な人材の補充) を許すという、近代化にとっての前提要件を満たしていた。そのうえ、個人主義や自由主義ではなく「縁」約の原理に基づくイエモトの「内容」は、組織に対する忠誠および組織化力という近代的企業体にとっての重要資源を供与したのだった。(シュウ,1971年,p376)

13. 3. ウジとイエ

13. 3. 1. 公文らが論じる要点

公文俊平らは、論文「イエ社会としての日本 — 日本近代化分析」（公文他,1975年）の中で、大化の改新から平安末期に至る律令化の時代をピークとする「ウジ社会」と、鎌倉時代・室町時代から近代化の時代をピークとする「イエ社会」を比較しながら、次のように論じている。

ウジ（氏族）的な社会集団は、多くの社会的歴史において普遍的に認められるが、日本のイエは、ウジよりもはるかに自律性が高く、強いシガラミがあるウジよりも近代化への抵抗感が低く、分権的な社会を形成するのに役立った。

中国の律令国家は、国家指導者が「天命」を受けて国家を統率し、天命を体現できなければ廃されて新たな指導者（国家）が生まれた。それは革命と呼ぶべき変革である。日本では、氏族間で氏神の順位付けをし、「アマテラス」を最上位に置いて統治を正当化した。このような、「こじ付け」による制度はやがて解体され、生産力（農耕）と軍事力を兼ね備えた武士が、雇われ集団から変化して、私領を持つ武士団（原イエ）を形成するにいたった。その典型が鎌倉幕府であり、将軍と御家人の間の、「新恩と奉公;分配と貢献」という「契約関係」によって成り立っていた。

しかし、幕府が御家人に与えることができる土地などの財産には限りがあり、幕府と御家人の間の契約関係は徐々に空洞化し、幕府の運営は限界に達した。そこで強力な武士団（イエ）が他（他のイエ）を統合した武士団（大イエ）になり、大名領国が生まれた。その完成形は織田信長、豊臣秀吉、徳川家康の領国に見られた。

信長は兵農分離を行い、天皇制を廃止し、宮廷貴族を抹殺してでも専制君主となろうとした。知る限りのわが国の統治者では、このような思想にもとづいた社会変革を志向したのは信長だけである。秀吉も兵農分離を進めたが、信長とは異なり、古い統治形態と妥協して、天皇の任命によって太閤となり、天皇の「権威」を利用して「実質的国家統治」を正当化した。家康も、天皇の任命によって征夷大將軍となり、実質的国家統治を正当化した。このような国家統治には、権威のまつりあげと実質的権限の行使が見られ、権威と権限の分離と並存が認められるのである。秀吉と家康の官僚制に似た仕組みは、近代日本の官僚制構築への基礎を築いた。

血族、氏族というしがらみから自由であった日本は、古代においては、神をまつり（政り）祭祀を行い、神の意を知ってこれを行うことによって国を統治した。律令時代には、禁制法規であり罰則を定めた「律」と、行うべきことを教令する「令」の基本法によって国が治められた。やがて天皇の領土を除く土地を、力を持つ諸侯に分け与えて収めさせる封建制度のもとに国が治められることとなったが、やがて、武力と生産力（農耕）を持つ部下が諸侯にとって代わった。織田信長の上記の革命は明智光秀による信長暗殺によって終わり、信長の後を担った豊臣秀吉、徳川家康は、革命的な手法を用いずに、天皇の命により国を治めるといふ実質的な手法を取った。古代からの変遷、変転を経て、当初「まつりごと（政）を行った天皇に最高権威が戻ったのである。しかし、最高権威は「最高権力者」ではなく、常に最高権威者の意向を掲げた「実質的な権力者」が国を治めたのである。明治維新後も、最高権威者は最高権力者ではないことが多かった。日本では、権威と権力の分離と並存が行われてきたのである。それは日本人の状況主義的な価値観に基づくといえる。そのような価値観は、「あるときには」、家の長に対する忠誠、またあるときには、イエモトや領主そして将軍に対する忠誠、そしてある時には、最高権威者である天皇を家、家元、領主、将軍に優先するものとしてこれに従うというような柔軟で状況主義的な社会をつくり出したのである。

公文らは、「中間的なまとめ」において述べているように、近代化に進む日本社会の姿は、イエ社会のサイクルにあると考えている。以下要旨を抽出する。「イエとは複雑かつ多面的な概念である。（１）イエの原型は、高度の自活力（農耕）と防衛力（軍事）を、強固な統合力と共に備えた機能的経営体であり、系譜的、階層的、自立性などの面で、他の前近代社会に類例を見ない独特の「社会的発明」である。（２）大イエは、機能的特徴をいっそう進行させ、機能分化およびそれと結びついた身分分化を進行させた。一方では軍事・行政に携わる家臣団の役割構造が明確化し、小イエが制度化した。他方では、半自治的な下位主体としてのムラ（農業生産者）が出現した。（３）大イエ連合国家が確立してからは、小イエは、幕藩国家全体にとっての通過体としての資格をもつようになり、そのため、一方では小イエの成員が、上位のさまざまな社会的主体（藩、幕府、あるいは天皇）に対して「自由に浮動する忠誠心」（この忠誠心とは、上記のように、状況によって忠誠を誓う対象を浮動・変化させる状況主義的な忠誠心をいう）をさまざまな程度に抱いたり、新しい大イエ型組織の設立主体として行動したりする可能性が生まれてきた。（５）イエ社会としての日本は、原イエ（鎌倉期）または大イエ（戦国および徳川期）が高度の自立性をもって競争的

に存在する形で構成されてきた。その意味で、前近代の日本社会は、組織間分権性と組織的階層性を共に持つ、いわゆる「タテ社会」であった。(6) そのような分権的社会を統合する上位主体形成がみられるようになり、イエ原則が形としては採用されて倣い拡大の形をとる。したがって、不注意にみれば、日本社会は、イエ的な階層構造の貫徹した社会にみえかねない。しかし、実はそのような上位原則の影響力は観念の面において強く、実体面での影響力には平均的には限界があって、時には分権的性格が、時には集権的性格が現れる。日本社会の上位主体形成は、観念と主体、集権と分権の二重性格をもっている。」という考え方である。(公文他,1975年,pp85~87)

上記よりもわかるように、日本の社会は、信長の哲学(後述)は別として、その時々々の為政者の集権的な影響下にあるように見えて、実は自律性を備え、分権的なタテ社会であったといえる。権威のまつり上げと実質的な権力の分離並存はその中から生まれたのである。

13. 3. 2. 論文「イエ社会としての日本 日本近代化分析」

公文らは、1975年に著した村上泰亮(やすすけ)・佐藤誠三郎との共同執筆である上掲論文において、日本の社会について述べている。

日本史においては、二つの社会変動サイクルがある。第一は「ウジ社会」のサイクル、第二は「イエ社会」のサイクルである。ウジ社会のサイクルは律令化時代、そしてイエ社会のサイクルは近代化の時代をピークとする。多くの社会の歴史においては氏族(ウジ)的な社会集団がほぼ普遍的に形づくられてきた。日本史の独自性はなにかというと、ウジよりも遙かに機能的で能動的な、イエという社会集団を生み出し発展させた点である。

「イエ」を日本近代化分析の中核概念とする研究者は、公文ら以外にも川島武宜、京極純一、前出のシューなどがイエの重要性を強調してきた。公文らは、「イエは古代社会の氏族すなわち「ウジ」とは明瞭に異なる社会集団であって、(中略)ウジよりも遙かに機能性が強く、自律性が高い」(公文他, 1975年, p61)と主張する。「イエ型の組織原則は、一面において近代的な経営体の原型を準備し、他面において一種の分権社会を作り出し、そのことによって近代化への適合性を日本社会の中に用意したと思われる」(公文他,1975年, p61)というのである。

13. 3. 3. 近代化の諸命題

近代化とは、産業化を中核とし、産業化を支える社会システムの成立過程をさす。産業

化システムの共通部分と思われるのは、政府と企業組織内の近代的官僚制の存在、および読み書き算盤を普及させるシステムの存在である。日本の一つの特質でもある集団主義を考えると、近代化一般のためには、西欧的な個人主義よりもむしろ日本らしい集団主義が適合的であると考えられる。すなわち、日本のイエ、大イエというような拡大した形態における集団主義は適合的なのである。

13. 3. 4. ウジ社会とイエ社会のサイクル

イエ社会の変化と帰結、ウジ社会の変化と帰結には高い相似性がある。いずれの場合も、個別のイエあるいはウジが形成され、その時々々の環境において、第一に、それ自体で成員の生活を支える「自活力」、第二に、それ自体を調整し統合を保つ「統合力」、第三に、それ自体で外からの圧力から守る「防衛力」、第四に、外部と取引・交渉したり支配したりする「取引・支配力」を備えている。そして、個々のイエあるいはウジが組織を拡大して自己のもつ組織原則を周囲に浸透させていく。公文らは「有史以前に遡る日本の『ウジ』も、恐らくは氏族の一形態である。(中略)日本のウジの初期形態を『原ウジ』と呼ぶ。」(公文他,1975年,p67) 古代日本では、「すでに、複数の原ウジの階層的連合体としての『大ウジ』ともいふべき社会的主体が成立していた。(中略)遅くとも五世紀までには、畿内を中心とした有力な大ウジ(古代豪族をそれぞれの頂点にもつ)のゆるやかな連合体が形成され、その中で天皇氏がほぼリーダーシップを手中にした。」(公文他,1975年,p68)「まつりごと(政)は天皇のものとなったのである。

中国の律令制度では、「天命」を受けた指導者が、高度な文明の論理に基いて、国内外の異質な集団を同化統合し統治するとされ、もしも、指導者が、文明の論理を体現しない場合には「革命」によって排斥され、新たな指導者が選ばれることを示していた。これは、血縁と言う同質性によって形成され維持されるウジ型組織原則とは異質な集団指導体制であった。一方、日本型の律令制国家では、中国の天命により文明を具現する帝国型組織という原則に加えて、日本固有のウジ型組織原則がまじりあっている。日本では、中国流の「天命」という概念の代りに、氏神の階層づけを進めることによって最終的にアマテラス(天照大神)の系統を最高位に置いて、血縁の論理を極限まで利用し、ウジを単一化し、日本国家の最高首長は天皇であるとしてその地位の正統化が行われた。しかし、日本の氏神の順位付けという状況主義の律令国家は、天が命じた最高権力(権威)は最も尊いウジから現れるという異質な組織原則を性急に雑居させたものであり、急激に解体に向かって行かざ

るを得なかった。

13. 3. 5. 原イエの出現

その結果、新しい社会の組織原則は、生産力（農耕作業）と軍事力を兼ね備えたものでなければならぬ。その組織原則も、ウジやイエというような血縁組織を超えた方式であることが求められた。国家の中央ではなく、制度に縛られない辺境としての東国には、自力で生産（農耕）し、自衛する武士団とその結合である「開発領主」が成立していった。公文らは、「これをわれわれは、新しい（社会組織の）「核主体」とみなし、「原イエ」と名づけたい」、と述べている。（公文他,1975年,p69）

13. 3. 5. 1. 原イエとその特徴

十世紀当時の武士たちの戦闘集団は、平将門の乱にも示されている通り、利を求めて集合離散する烏合の衆であり、恒常的組織ではなかった。このような原イエとは、律令国家の支配体系あるいは荘園制から事実上独立した私領の上に築かれた一種の共同経営体である。また、原イエは、惣領（嫡子）という単一の父系血縁的継承を基として構成され、イエの家督、イエの家産を永遠に存続させることを前提とした経営共同体でもあった。

原イエは必ずしも土地に緊縛された集団ではなかったが、公文らは、「その（原イエの）実体は、企業一家などと呼ばれる近代的企業と一定の類似性をもっており、血縁（ないし地縁）の衣の下にいわば「社縁」とでもいうべきものへの収束傾向が暗示されている」と述べている。（公文他,1975年,p72）

13. 3. 5. 2. 原イエの階層性

原イエでは、惣領（嫡子）の継承が明瞭に上位に位置づけられており、庶子たちは従属的地位におかれていた。農耕については庶子家は分割相続を受けて独立していたのであって、惣領の庶子への支配権は軍事および祭祀においてのことであった。このようにして、原イエの階層構造は、種族や血縁に基づく固定的な階層構造ではなくて、個々人の能力に応じて階層間の移動も可能とされる機能的階層の性格をもっていた。しかし公文は、大ウジ内の階層構造は種族や血縁に基づく固定的な階層構造に近いものであったという。

13. 3. 5. 3. 原イエの自律性

原イエは、自律的であった。原イエは律令制の統制力に従わず自活し、自衛する組織であった。原イエは、前述のとおり、分割相続を原則とし、「分家」が行われていた。しかし分家は、本家と同様に独立の主体となつたのではなく、本家（惣領）が祭祀や軍事についての指揮権を握っていた。原イエは、自律していたが、本家と分家という階層構造を併せ持つ惣領制同族団になっていた。

13. 3. 5. 4. 原イエ連合体としての鎌倉幕府

鎌倉幕府は原イエの上位主体であった。それぞれの原イエの惣領たちは、将軍家の「御家人」となることによって、幕府と原イエは擬制的イエとなった。鎌倉殿と呼ばれた鎌倉幕府の将軍家と御家人は、双務的な契約関係にあったことが知られている。双務的契約とは、鎌倉幕府が「御恩」として御家人に対して「所領安堵」し、既存の国家への侵食や寄生から得られる収益を御家人に対して「新恩」として分配し、既存の国家の「職」や「官位」を御家人に授与するなどの利益供与をするのと引き換えに、それぞれのイエには、「奉公」として、鎌倉番役、合戦参加などを負担させる形をとった。

鎌倉幕府は、原イエ内部については、まったく発言権や指揮権をもたなかった。個々の原イエは、それぞれ独自で内部を統制した。公文らによれば、鎌倉殿が御家人に対してもつ支配力は、原イエの惣領が家人に対してもつ支配力にくらべて遙かに小さく、鎌倉幕府体制は、実体は高度に分権的なシステムであった。しかし、鎌倉幕府は、観念のレベルでは一種の集権構造として働いた。幕府は、ウジ国家である既存の国家から、自らの権威を征夷大將軍に任じられることによって正統化してもらい、ウジ国家の軍団となって既存の権威と協調をはかった。その間、幕府は、徐々に荘園制的支配システムを蚕食して実権を高めていく存在であった。

イエ国家側のウジ国家蚕食の手段は、具体的には、守護地頭制であった。「地頭」は、本来は、荘園制における現場管理者であったが、御家人たちを地頭として荘園領主に「口入れ（推薦）」する慣行を先ず定着させた。公文らによれば、「口入れの慣行は事実上任免権化し、地頭の支配力も次第に高まって、イエ国家側の支配システムが、荘園制支配システムの下部機構を乗っ取ってしまうのである」というのが実態であった。(公文他,1975年,p76)

鎌倉幕府に生じた問題点は、御家人との間の双務契約の空洞化であった。新恩給与の余

地は段々失われて行き、御家人の奉公に対する新恩給与がないことは「契約違反」であり、幕府と御家人の関係は不安定なものとなっていった。将軍の暗殺による幕府の実質的崩壊後の北条氏による「得宗政権」も、集権的な統治体制に対する御家人たちの抵抗にあって絶え間ない動揺をくり返した。「原イエ連合国家は解体に向かう」。(公文他,1975年,p77)そして、この時期の発生、変化、動揺は、その後が続いて室町期以降に開花する逞しい日本独特の社会と文化に繋がっていくのである。

13. 3. 6. 大イエ化の過程

13. 3. 6. 1. 大イエの形成

鎌倉末から室町期には、原イエの連合国家は成長の限界に直面した。武家の公家化はウジ国家システムの中に吸収され形骸化してしまう傾向を示した。しかし、イエは環境変化に適応して再編成され「大イエ化」を果たしていく。その過程においては、イエとイエとの相互侵略がはじまる。自律、自衛していた個々のイエの武力では、侵略に対処することは難しくなる。そこで産み出されたのが「大イエ」の形成であった。大イエは、一個の強力なイエが、他のイエを武力によって支配し、家臣化していく形となる。鎌倉幕府と御家人の契約型の結びつきに比べて、はるかに集権的性格が強く、大イエ内部でも階層的な役割構造を発展させることになった。大イエは「国人領主」を生み、際立って大規模化したものは「大名領国」となった。

13. 3. 6. 2. 大イエの完成形態

織田信長は、兵士を専門職化し、兵と農の機能を分化させた。そのため、農閑期を選ばなくとも年間を通じて戦闘が可能となった。また、信長は、家臣の持つ知行地の処替えを頻繁に行い、家臣たち自体と彼らが持つ所領との一体性を失わせて、家臣たちを官僚化させていった。このようなシステムは、やがて、徳川期に至って「地方知行」に替る「蔵米知行」制の普及によって完成した。大イエのこの完成形態は、原イエを武官や、文官である家臣団と、直接生産者としての農民などの機能分化を進めて行った。大イエはやがて大イエ連合国家になっていく。

13. 3. 7. 大イエ連合国家

織田信長は、大イエを、原イエ連合体とは著しく異なるものに改めて行った。もしも信長が暗殺されず、全国統一をなしとげていたとすれば、信長の国家は日本の社会の変化形から大きく離れ、豊臣秀吉や徳川家康の大イエ連合体とは異質な統一国家になっていた可能性がある。すなわち、信長は、大イエ型原理への対抗者を仮借なく押しつぶしたのであり、天皇制と宮廷貴族を抹殺してしまうくらいの覚悟を持っていた。その結果、信長という専制君主の下で、日本は、内向きな国家整備と成長にとどまることなく、西洋諸国に遅れはしたが、大航海時代の海外進出に参加したかもしれない。大航海時代とは、西洋諸国が15世紀から18世紀にかけて、ヨーロッパ中心主義的な動きから転換し、海に乗り出し、新たな航路を次々に切り開いた時代である。彼らは新大陸に到達し、そして各国の政治、経済、社会に大きな影響を与えたのである。徳川家康が採用した日本国家の安定の代わりに鎖国というような自閉的方向を採る可能性は、急進的な改革者であった信長には不向きなまっぴりごとであったのである。

信長の後継者となった豊臣秀吉は、信長の改革者としての考え方に比較してより妥協的な考え方を採用した。秀吉も信長の方向性を踏襲して兵農分離を強行し、刀狩と呼ばれる手法によって農民を武力から切り離すとともに、家臣団を土地所有から切りはなして集権的な官僚制を構築しようとした。しかし秀吉は、大名領国制そのものの改革に正面から取り組もうとはせず、ウジ国家以来の天皇制、宮廷貴族とも協調して、自らは関白、太閤となって実体を取ろうとしたのである。徳川家康は、さらに一步退いた姿で実体を取ろうとした。家康は個々の大イエの上位主体である日本国家において採用したのは、鎌倉幕府における原イエ連合国家の手法と類似していた。家康は、徳川家を武家の棟梁である源家の系譜を引くものと自称し、天皇から征夷大將軍に任じられ、その称号を与えられることによって全国支配の正統性を得たのである。征夷大將軍とは、古くは奈良・平安時代の蝦夷を鎮撫するための一時的な指揮官であり、鎌倉時代からは武家の最高権力者（棟梁）の称号であった。家康は、このような諸点から考え、自らの上位の権威としての天皇の存在を容認し、容認する代わりに天皇の権威を自らの実質的な国家支配の正統性獲得に利用したのである。

信長は、彼の哲学である急進的な考えと仮借ない実行力行使とによって大イエ群を統合しようとした。秀吉は、対外侵略を行うことによって間接的に大イエ群を使い、力を弱め、

再編成しようとした。しかし、家康は、彼が真に望んだかどうかはわからないが、各大イエの自立性を認め調整によって全体をまとめようとした鎌倉幕府方式をとり、それによって、秀吉時代までの戦乱と対外戦争によって疲弊した各大名をまとめようとしたのである。しかし鎌倉幕府が失敗したように、自立性の高い大イエを分権的な連合体方式でまとめることは難しいため、江戸幕府（徳川政権）は、巧妙な方法で、困難な大イエ連合国家という形をとりながら、実質的に中央集権国家を作り上げた。その方法とは、第一に、鎖国によって封鎖的な内向きな社会を作りだした。第二に、さまざまな方法で潜在的に危険な大名を抑えて行った。所領や役職を取り上げる「改易」や「減封」、他の領地に異動を強制する「転封」、参勤交代による定期的な莫大な出費の強制、徳川家にとって危険な（外様）大名を分断するような領地配置などを行った。危険な大名の分断とは、具体的には幕府の直轄領（天領）や徳川一門や代々徳川家につかえて来た譜代大名の領地を、徳川を守りやすいように要所に配したのである。また、大名の領内統治への牽制、貨幣制度や流通機構の安定化、外国貿易の独占なども徳川家の力の維持のために行った政策であった。

このような徳川時代は、稀にみる平和な時代であったが、閉鎖的、改革精神の欠如が目立つ平和は、安定の代わりに江戸幕府自体の活力と組織の機能的合理化を阻害した。しかし近代化との関連で注目すべき変化があるとすれば、作り上げた平和時のための行政システム・機能的官僚制の確立である。江戸幕府の国家経営の有効な組織である官僚制は、近代日本の官僚制につながったのである。

改易、減封、転封などによって大名が経営する「藩」は將軍の命によって取り替えられるものとなり、藩領は將軍、更には將軍を任命した天皇からの「預り物」という考え方が強まった。江戸幕府が天皇の權威のまつり上げと、その權威の利用による権力の正統化を行ったことから、家臣の忠誠は、藩から幕府さらには天皇に対するものに、状況主義的判断によって浮動させることができるようになった。

13. 3. 8. 大イエ連合国家と「群れ」

筆者は、次のように考える。日本生まれの原イエ、大イエ、大イエ連合体、イエの性格を残した国家は、下位者の自律性を残すものであった。江戸幕府といえども、徳川家は最大のだ名であって全国のだ名の連合体の上に成り立っていた。藩や藩内のイエの経営は自律を許容されていた。もし信長が専制君主として全国統一を果たしたなら、日本の近代化は欧米に近いものとなっただろうし、下位者の自主・自律は許容されなかったであろう。信

長を除いた日本の社会の変化は中間者・下位者の自律を許すものであった。そこでは、「群れ」の生成は何時でも、何処でも、いくつでも生まれやすかったであろうし、信長の時代がもし実現していれば、困難であっただろう。

13. 3. 9. 公文らの中間的まとめ

公文らは、この論文について中間的まとめを行っている。その内容を引用、略記する。公文らは、「近代化に赴こうとする日本社会の姿を、イエ社会のサイクルにあるものとしてとらえたい。しかし、(中略)近代化日本が、イエという名の集団主義によって見事に統制された社会だったことを直ちに意味するわけではない。イエとはより複雑で多面的な概念である。(1) イエの原型は、高度の自活力(農耕)と防衛力(軍事)を、強固な統合力と共に備えた機能的経営体であり、系譜的、階層的、自立性などの面で、他の前近代社会に類例を見ない独特の社会的発明である。(中略)(2) 原イエの倣い拡大(公文らの用語, 1975年)としての大イエは(中略)機能的特徴をいっそう進行させ、機能分化およびそれと結びついた身分分化を進行させた。一方では軍事・行政に携わる家臣団の役割構造と、家臣を供給する通過体としての小イエが制度化した。他方では、(中略)半自治的な下位主体としてのムラが出現した。(3) 大イエ連合国家が確立してからは、小イエは、幕藩国家全体にとっての通過体としての資格をもつようになり、そのため、一方では小イエの成員が(中略)上位のさまざまな社会的主体(藩、幕府、あるいは天皇家)に対して「自由に浮動する忠誠心」をさまざまに抱いたり、新しい大イエ型組織の設立主体として行動したりする可能性が生まれてきた。(中略)(4) (中略)ムラは、それ自体としては、かつての惣村と同様、新しい時代を開く核主体として機能することはついになかった。(5) イエ社会としての日本は、原イエ(鎌倉期)または大イエ(戦国および徳川期)が高度の自立性をもって競争的に存在する形で構成されてきた。その意味で、前近代の日本社会は、組織間分権性と組織的階層性を共に持つ、いわゆる「タテ社会」であった。(6) (中略)そのような分権的社会を、(中略)統合する上位主体形成がみられ、(中略)イエ原則が形としては採用されて倣い拡大の形をとる。したがって、不注意にみれば、日本社会は、イエ的な階層構造の貫徹した社会にみえかねない。しかし、実はそのような上位原則の影響力は観念の面において強く、実体面での影響力には平均的には限界があって、時には分権的性格が、時には集権的性格が現れる。日本社会の上位主体形成は、観念=主体、集権=分権の二重性格をもっている。(公文他,1975年,pp85~87)

13. 4. 「日本らしさ」と「間人主義」

13. 4. 1. 濱口が論じる要点

濱口恵俊は、著書『「日本らしさ」の再発見』（濱口,1988年）の中で、東洋と西洋の人間観等を比較しながら、「日本らしさ」である「間人主義」を次のように論じている。

人は、人と人との間に位置付けられるため、「人間」と呼ばれる。西洋人は、ヒトは対人関係とは離れて、自我の意識に基づいている。これに対して、日本人は、対人関係を切り離すことができず、自我という意識は薄く、人を他者との人的関連における相対的な存在だととらえている。この考え方が「間人主義」といわれる。

西洋人の個人主義は、自己中心・自己依拠主義、対人関係の手段視という基本属性を持ち、日本人の間人主義では、相互依存・相互信頼主義、対人関係の本質視という基本属性を持つ。

近代官僚制（職務ヒエラルキー）は、トップからボトムに向けて直接的統制が及ぶ。しかし、シューがいうイエモト組織では、トップは最高権威だが、権限は順次下位者に委譲され、トップの末端への直接的統制は限定される。外見上のピラミッド組織構造の中で、下位者が自律的意思決定権を持つのである。

このような特質は日本特有の意思決定の仕組みである稟議制度にも受継がれている。稟議制度では、①権限を委譲され自律性をもつ中間管理者が、起案した稟議書により決裁を得て案件を実施する。②承認を求める案は、関係部門と調整が行われるべく稟議書回付経路で関係部門の衆知を集めて承認を求める。③決裁された稟議書は意思決定の公式な記録となる。④起案者は決裁後、承認された案件について実施の全権を付与されるが、承認内容から逸脱することは許されない。⑤違反があったか否かは稟議書を「鏡」としてその内容に照らして判断され、賞罰が行われる。筆者が長く在籍した大倉商事もこのような稟議制度を持っていた。

上記のような「間人主義」では、個人が、独立性・競争・他者を超える努力・創造性などを厳しく求められず、意思決定は集団により行われ、集団が責任を負う。

濱口も、権威と権力の分離並存を示唆している。そのような日本らしい社会においては、分権的、自律的な中間者あるいは下位者の存在、それらによる状況主義的な意思決定が予想される。

以下濱口の著書、『「日本らしさ」の再発見』（濱口,1988年）の内容を追っていく。

13. 4. 2. 著書『「日本らしさ」の再発見』

濱口は、上掲書で、「この本で取り上げたいのは、(中略) ふだんは意識の中に入っていないような文化の基盤である。実際、「日本らしさ」としかいいようのないものが実在している。」(濱口,1988年,p4) といっている。「日本らしさ」に関するメタ理論の開発をめざすのであり、日本人がくり返し示す行動のパターンは、状況中心型とでも呼ぶべきものであり、日本人が行為の第一の基準と考えているのは、自らのおかれた「状況」だからだという。

13. 4. 2. 1. 日本やアメリカの社会的行為の基本的特性

日本人は、状況に臨機応変に対処する、なぜなら、状況相対的な行為の「標準」が、日本人の中には暗黙裡に設定されている。(標準型行為) これに対して、アメリカ人の社会的な行為の基本的特性は、日本人とはまったく対照的であり、自らのおかれた状況のいかんにかかわらず、公共的な価値観や集団的な規範に依拠する「規範型」の行動をとろうとする。(規範型行為または定律型行為)

13. 4. 2. 2. 標準型行為と規範型行為

日本人の「標準型行為」は、東アジアの人たちに共通した類型であり、アメリカ人の「規範的行為」または「定律型行為」は、西洋人一般に当てはまる行為形態と思われる。

濱口によれば、「ベネディクトの挙げる日本人の特性は、行為の使い分けである。日本人が、それぞれの状況に応じた個別的な基準に準拠して志向するとき、西洋人の視角から眺めると、日本人というのは二重人格者のような人間に見えてしまうのである」と表現される。(濱口,1988年,p34) 日本人に特徴的な「標準型行為」での基準のモラル的形態は、個別・状況主義(particularism-situationism)といえるし、これと対比されるようなエートス(特徴、性格)は、おそらく普遍・論理主義とでも呼ばれるものとなる。日本人もアメリカ人も総体では普遍・論理主義が主だが、相対的には日本人には個別・状況主義が多い。つまり、日本人は、観念的には普遍・論理主義であって、ある規範によって行為しようとしているのであろうが、実態は状況に臨機応変に対処するのであり、行為とその基準となる「標準」を状況によって使い分けているというのである。

13. 4. 2. 3. 生活に根差した「状況倫理（個別・状況主義）」のメリット

濱口は、「西洋人と比較した場合、『状況』要因を重視する日本人は、事態の示唆する本質を直接に究明したがる傾向がある」（濱口,1988年,p46）という。また、「ライシャワーは、日本人の状況倫理は、西洋人の個人主義的・普遍主義的なおきてとはちがって、スムーズに事を運ぶ柔軟性を備えている半面、予想もできなかった状況の下では、その機能は完全に麻痺し、日本人をおもむくままに行動させてしまう」と指摘したという。（濱口,1988年,p51）しかし、濱口は、日本人に特有な、都度の「状況」にふさわしい都度の「標準」が、その場その場で即決的に採択されることに、「状況倫理」の特色があるのであり、むしろコンティンジェントな状況においてこそ、「状況倫理」の強みが十分に発揮されるのだといたい、と述べている。

筆者は、日本人の状況主義的な融通無碍な判断や行動は、コンティンジェントな状況では強みとなり、アメリカ海兵隊の戦場における実践指揮者の行動につながるものとなる。しかし、日本人の状況主義的な行為は、都度の状況対処には適するが、場合によってはグランド・デザインを持つことを妨げると考える。アメリカ海兵隊の戦場における判断と行動は、達成すべき目標はあくまで明確であり、その方法は現場に委ねられるという点で日本人とは異なる。

現代生活における「状況倫理」の実例について濱口は次のような例をあげている。日本では交通機関等の優先席に若い男女やサラリーマンが平然と座っていることが多い。欧米では、優先席を用意するまでもなく、席をゆずることは、ごく当たり前の社会的常識になっている。このような差は、日本人が、優先席とは、老人・身体不自由者が他に優先して座れるというだけのことであって、該当する人が乗っていないと判断される場合には、座っても差し支えないのだ、という暗黙の前提（標準）が存在しているのだと述べている。

13. 4. 2. 4. 「自我」、「間人」

日本人を含む東洋人と、西洋人の人間観には、「間人」と「個人」という差がある。日本人は、「ヒト」を表す言葉として、「人間（にんげん）」という。字義からいえば、「人と人」との「間」に位置づけられる存在（じんかん、即ち人間）であることを意味する。したがって日本人は、ヒトを、対人関係と切り離すことのできない存在だと考えている。しかし、西欧では、ヒトを考えるとときには、対人関係の意味を含ませることはない。ヒトは互いに独

立した行動主体であって、社会とその構成メンバーである個人を峻別する。個人は日本人にとっては社会の単位的要素であり、西欧人にとっては主体的な構成要員なのである。濱口は、「東洋人の人間観を、西洋人の『個人モデル』との対比で、『間人モデル』と名づけたと思う」（濱口、1988年、p67）と主張している。これが濱口の「間人」である。

東洋人にとっては、人間の存在を示す概念である「自己（エゴ）」のような自分と他者を明白に区分するような概念を必要としない。「間人」は、自分と他者との人的連関において初めて成立する、相対的な人間存在だからである。濱口によれば、「人は、対人交渉に強調を置く」という新しい人間概念は中国籍のシュー（許煥光）によって考案されたという。尚、シューは「人」を「レン」と呼んでいる。

13. 4. 2. 5. 「個人主義」と「間人主義」の諸属性

「個人主義」は、三つの基本属性を備えている。第一に、自己中心主義。第二に、自己依拠主義。第三に、対人関係を手段視することである。個人主義においては、対人関係は、自己の存立にとっての有用な手段に過ぎないのである。「間人主義」も、三つの基本属性をもっている。第一に、相互依存主義。第二に、相互信頼主義。第三に、対人関係を本質視することである。間人主義では、対人関係は自己と切り離すことが出来ないのである。対人関係が完成すれば、ヒトは安堵して他者との間の関係が保てるようになる。そして、その対人関係（間柄）自体が本質的な価値を帯びると考えるのである。

上記のような個人主義と間人主義を比べてみると、日本と欧米の文化の違いに行きつく。例えば、イギリス式文化（欧米の文化）は、まず、他人を疑うことからスタートする。日本式文化は、先ず他人を信頼することから始まる。例をあげれば、日本人は家の鍵を隣の人に預けることを躊躇わないが、イギリス人は決して預けない。ヨーロッパでは、人は神とさえ契約関係にあるのである。間人主義の東洋人は、相手を先ず信じるために、契約書的一条項として、「紛議が生じた場合には、双方が誠意をもって協議し、円満に解決することとする」など定めることが一般的である。このような契約書状の規定は、国際的には奇異な条項となるのである。

13. 4. 2. 6. 「間人」における恥と罪

間人においては、まわりから自分を見つめる人たちが、自分を嘲笑することは自身の恥辱となるので、自分の振る舞いに対する世間の評判に常に気をつける。その感情は過敏で

ある。欧米人は、人が見ていようと見ていなかろうが、自我に確立されて来た絶対的な基準に照らして善悪を判断する。つまり、間人では「恥」、個人主義では「罪」に基づいて行動するのである。濱口は、次のようにいう。「日本人にあって、『恥』と対置されるのは『罪』ではなく、むしろ『罰』なのである。(中略)『コノ罰当リメガ!』と罵られることほど、身にこたえるものはないのである。」(濱口,1988年,p111)ただし、筆者は、現代の日本では自分の利益になることであれば、恥も罰も斟酌しない方向にその分化は変化してきているように思える。

13. 4. 2. 7. 日本型組織、原組織イエモト

濱口は、上掲書でシューを頻繁に引用しながら、日本型組織の構造と機能について述べている。日本の「家」・「同族」・「イエモト」を親族になぞらえて形成される「組織」だという。濱口によれば、シューは、「ある社会の親族システムの中で最も優勢を示すダイアド (dominant dyad) の属性が、その親族の内部だけでなく、また外部の諸関係に対する個人の態度と行為型のあり様を決定する傾向がある」。という仮説を提唱している。

シューによれば、中国では、父と息子の関係が優勢属性 (dominant attributes) であり、連続性、包摂性、権威などが強く作用して、代表的な二次的集団としての「族(クラン)」が形成されたのだという。中国での「族(ツウ)」は血縁組織であるが、アメリカ(欧米)の典型的な二次的集団とされるクラブ(自発的結社)は、非血縁組織である。クラブには、社交クラブ、KKK(クー・クラックス・クラン)のような秘密結社、在郷軍人会、救世軍、美術クラブ、など無数のクラブがある。アメリカ社会においては、親族・血縁をたよらず、子どもは、親から早く独立しようとする。

シューによれば、日本では長子が嗣子として家督を継ぐのが慣例であり、嗣子と非嗣子がそれぞれ本家と分家とを構成し、本家が本家と分家の全体を統制し、分家は本家に従属する。そのような序列化された秩序が、各家の構成員間に保たれて「同族」を形成する、という。

しかし、筆者は、現在では、嗣子(長子)相続は過去のものとなり、同族もこれほど明確ではなくなっていると考ええる。それでも、日本の家は、慣例ではなく、法によって相続が行われ、緩やかな秩序によって一族の連帯が保たれている、と考えるのである。

13. 4. 2. 8. 「イエモト」、疑似親族的組織

日本の非嗣子たちは、過去には、嗣子のように家督や財産を相続することが出来ず、第二次集団に参加して疑似親族組織を形成したと言われる。そのような疑似的親族集団は、上記のように、イエや同族に似て階層を持つものであったと考えられる。家元は組織の統括者となり、参加構成員は従属し、家元が与える恩義に対して、参加者は依存し、家元のためになる貢献をする関係であったであろう。シューは、このような二次的集団を、イエモトと名づけたし、日本の宗教団体、企業組織体、大学、官公庁、政党、労働組合などは、すべてイエモトの姿を示しているといえる。

濱口は、中国の「族(クラン)」、ヒンズーの「カスト」、アメリカの「クラブ」、日本の「イエモト」を「原組織」といい、イエモトという日本の原組織に対する実際の組織は、大企業、町工場、行政官庁、政党、労働組合、大学(学校)、宗教団体、旧軍隊、その他あらゆる組織体の中に、現実の仕事・活動の場として存在すると述べている。

13. 4. 2. 9. 家元と名取、近代官僚制

家元は、世襲的カリスマであるが、影響力は「権力」とはいえず、むしろ「権威」である。そのように考えるとき、イエモトの権力が直接末端に届き行使されることはない。むしろ、家元は各段階の名取りたちに、技術や芸を教授する権限を順次委譲する。つまり、師弟の間で連鎖的な階層構造が見られるのである。家元も、名取りも、名取りの権限の被委譲者たちは、それぞれ直属の下位者に対してのみ権力を行使できる。下位者は、このようなシステムの中で、委譲された権限内で相応の自律性を持つことになる。しかし、家元は、名取りに教授権は認めるが、免許状を発行するという特権は手放さず、独占を続けた。このような実態を考えると、イエモトには権威と権限の分離と並存が見られるのである。

日本の現代の組織体は、近代官僚制が日本の伝統的な家元制度などと表面上似ていたために、官僚制という構造に早くなじむことが出来た。そのように考えると、日本人が形成した近代官僚制と組織は、「日本生まれ」の疑似官僚制または組織であると考えられる。

近代官僚制はいわゆる職務階層構造であって、指揮命令系統がトップからボトムに向けて確立されているため、トップの直接的統制は末端に及んでいる。しかし、イエモトでは、家元は組織の最高権威であるが、家元が持つ権限は、下位者に順次、連鎖的にそして段階的に委譲されてゆく。下位者は、さらにその下位者に対して、家元から委譲された権限を

委譲することもでき、家元の権威を家元に代わってしめすものとなるのである。

イエモトの実態は、上記のごとくであり、権限を順に下位者に委譲するピラミッド型に連続された相対的な全体システムであるにすぎないが、外見上は、近代官僚制に類似した外観を持っている。実際には、中間的下位者たちは、ある程度の自律的決定権を、事実上持っており、このような実例として、日本独自の組織の意思決定方法である「稟議制度」において下位者が承認を求めるべき案件の起案者になりうるのは、その一つの例証である。筆者は繰り返すのだが、家元（トップ）は権威を持つ者であるが、下位者が一定の権限を持ち、「日本らしい」組織においては、権威と権限が分離し、且つ並存し、全体としてバランスが取れた組織運営が行われるのである。

13. 4. 2. 10. 「イエモト」の二元的構成原理

筆者は、「群れ」とは、企業組織内で、いつでも、どの階層でも、いくつでも生まれる前組織的段階にある有機的集団であると述べた。また、緩やかな凝集性を持つ「やわらかな集団」であり、外縁は明確でなく、「群れ」のウチかソトか、「群れ」のメンバーかそうではないのかも明瞭ではない。「群れ」への参加は資格を不要とし、メンバーとしての適否について選抜されることもない。また参加はコア・メンバーが提唱する共通概念（共通目的）に共感し、同調し、協働しようとする意欲を持つことという三つの要素が必要なだけであり、コア・メンバーが失われ、共通概念への確信の揺らぎが生じ、共通概念が達成され、「群れ」への参加が自らの不利益につながると判断するときなどにおいては、メンバーは自由に「群れ」からの離脱が可能であり、離脱に対するペナルティも課されないのである。

イエモトは、ビューロクラティックな外観を呈する、疑似親族的組織であるが、他方、イエモトは、団体的組織であることを志向しており、各人のイエモトへの加入とイエモトからの離脱は、当人の「選択意思」にゆだねられている。また、イエモトのメンバーとなるには、一定の資格や能力さえ備えておれば、原則的には誰であっても良いのだとされる。濱口は、「一般に集団が団体へと組織化されるための必要条件は、（中略）加入と離脱が当人の選択意思にもとづくものであることと構成メンバーの代替性、の二つである。イエモトは、（中略）この二つの要件を満たしている」、と述べている。（濱口,1988年,p247）

筆者は、「群れ」と、日本らしい集団あるいは組織である「イエモト」は非常に似通った特質を有していると考えられる。

このようなイエモトについて、濱口は、「日本らしい」組織であるイエモトでは、人と人

は契約的な「社会関係」ではなく、「縁（エン）」的な「間柄」、つまり、ゆかり、つづきあい、何かの関係がある程度の「縁」によって組織の諸関係が維持されるという。「成員のイエモトへの忠誠は、イエモトを疑似「間人」と見立てて、それへの間人主義的対処をはかろうとする行動傾向の現れだと解せよう。また成員どうしても、「親密な互助的關係」が強く求められもする」ともいっている。（濱口,1988年,p254）このような日本人は、近代化にあたって、「中国人のように柔軟性に富んだ親族体系を全面的に棄却することなく、むしろその親族『構造』を、西洋的社会構造に源を発する近代組織の中に、団体化に向けて転写し、なおかつその『内容』を『縁約の原理』によって強化した」（濱口,1988年,p258）のである。

13. 4. 2. 11. 稟議制度

日本では、近代的官僚制でのようなトップ・ダウン方式のコミュニケーション・チャンネルは、あまり効率的ではない。なぜなら、トップの意向は、組織内組織の中で、その組織の上司と部下の間においてというように分断されやすい。むしろ、担当者が直属の上司を通して上に向かって提案するボトム・アップ方式のチャンネルが設定されることの方が多く、「上位下達」、「拋らしむべし、知らしむべからず」というようなトップ・ダウンのシステムではなく、「下意上達」の可能性が大きく開かれているのである。

濱口によれば、稟議制度の根幹をなすものは、以下の三つであるという。第一に、上位者からの権限委譲によってかなりの管理的自律性をもつミドル・マネジメントが立案した計画が、直属の上司を経て組織内に上申され、トップの決裁を受けて実施に移される。第二に、立案に際しては、関係部門の担当者との調整や打ち合わせが行われ、文書（稟議書）の回覧においては、それらの関係者が内容を読み捺印（押印）することによって、回付され承認を得ようとする計画が公的に了承される。第三には、稟議制度は文書（稟議書）形式による組織意思の決定であり、稟議書はその決定のフォーマルな記録をも兼ねる。

さて、筆者は、上記三点に加えて、いくつかの点を加えたい。すなわち、第四に、稟議書回覧の途上で付された関係部門の意見等は、稟議書上に記載されることによって社内の衆知を総合する効果を生む。第五に、稟議書は承認（決裁）方法であるとともに、記録文書を兼ねるのであるから、起案者は、決裁された内容について全幅の実行権限を与えられる一方で、決裁内容、決裁条件、実施すべき指示事項への完全な遵守義務を求められる。第六に、万一、事故が生じた際には、決裁内容にもとづいて案件は実施されたか、それとも権限外行為や違反行為が行われたかどうかを確認する「鏡」となり、「鏡（決裁済みの稟議書）」

に写した結果、違反があるときは懲戒を行う判断の基準となる。稟議書とはこのような機能も有しているのである。

稟議制度においては、下位者が起案し回付した稟議書上に推されるトップの決裁印は、濱口によれば、「起案者による組織意思の実質的決定を『認証する』玉璽のようなものであり、(中略)(決裁までに行われる調整行動は)『根まわし』をさしている(中略)(稟議書という)文書形式での処理は、事務手続きにすぎないのである」(濱口,1988年,pp267~268)とされる。まさに稟議制度は、「権威と権限の分離と並存」の典型的なシステムであり、「日本らしい」意思決定は稟議制度に表されている。

13. 4. 2. 12. 近代化と「集団主義」

濱口は、「近代化は、全体から個が独立・分化するプロセスだといえるからである。その場合、個人主義は、いわゆる『かたくなな個人主義』へと変貌をとげる」(濱口,1988年,p277)という。シュアの説明によれば、「かたくなな個人主義」には、以下の二つの基本属性があるという。第一に、激しい競争性、ある個人の前進は、他の個人の相対的な後退であって、必然的に競争と結びつくこと。第二に、進取的な創造、すなわち、自己の地歩を保って行くには、絶えず創造的であらねばならないのである。(濱口,1988年,p277)

日本人は、前述のとおり、自己や自我を第一とせず、人と人との関係を切り離すことが出来ない性格を持っている。そのような日本人の「間人主義」は、西欧の個人主義、かたくなな個人主義に比較すると、確定的な判断の基準はなく、状況主義であり、都度の基準によって都度意思決定する傾向が強い。しかも、意思決定は一個人によるのではなく、衆知を集めて集団で意思決定し、意思決定の結果の責任は個人に帰するのではなく、集団がそれを負う。つまり「集団主義」をとるのである。したがって間人主義は一見優柔不断な感じを与える。しかし、濱口は、「柔軟性に富む行動原理となりうるし、また、日本的近代化の推進エネルギーでもあり続けるだろう。(中略)『間人』は、しなやかだが芯のつよい、外柔内剛型なのだ」(濱口,1988年,p284)と指摘している。日本人が、「他者の目を意識して自己の行為を制御するということと、他者の批評に流されて他律的に振舞うということとは、けっして同じではない」、また『恥を知る人』は、自己自身で自分をコントロールするのだとすれば、『恥の文化』に住む日本人は、ベネディクトが考えるほど他律的な人間ではなからう」、そして「(むしろ)一段階高い主体性を有するといえよう」(濱口,1988年,p301~304)と述べている。

13. 5. タテの社会

13. 5. 1. 中根が論じる要点

中根（千枝）は、著書『タテ社会の人間関係』（中根,1967年）の目的を「日本社会の構造を最も適切にはかりうるモノサシを提出することにある」といい、日本と外国の社会を比較しながら、日本のタテ社会を次のように論じている。

日本の集団意識は「場」にあり、インドでは「資格」にある。中根がいう「場」とは、一定の地域・所属機関などの枠によって人が集団を構成している場である。資格とは、同じ血縁・同じ職業・同じ立場などの資格で集団を形成する基盤である。場の集団では、場を離れていった者はやがて除外されてしまうため、人は集団から疎外されることを恐れる考えを持つ。資格の集団では、ヒトと人とは離れてることになっても、その人々が持つ資格に基づいて人のネットワークは保たれる。

場の集団は、序列が強く意識されるタテの集団となる。トップの下に多数の部分組織が積み上がり、それぞれの部分組織のトップが部分を統率する。このような企業組織では、トップは末端まで直接すべてを統率することはできず、トップは直屬下位にある部分組織のトップを通じて組織（階層）全体を統率せざるを得ない。そのため、トップは、絶対者ではなく、下位者の意向を勘案することを迫られる。トップは、最高権威者だが、その権限は限定されるのである。ここにも、権威と権限の分離と並存という日本らしい社会が認められる。

13. 5. 2. 『タテ社会の人間関係』

13. 5. 2. 1. 場と資格

中根は、「『資格』とは、社会的個人の一定の属性であり、生まれながらに、また生後獲得したものである。資本家・労働者・地主・小作人なども資格である。特定の職業集団、一定の父系血縁集団、カスト集団などがその例である。旋盤工、大学の教授、学生なども『資格』（中根, 1967年, pp24~26）であるという。また、「場」は一定の地域、所属機関など一定の枠によって、一定の個人が集団を構成している場を言う。例えば、AA村の成員、BB会社の社員、CC大学の者などがその例である、上記のように、日本の集団意識は「場」、

インドは「資格」に置かれているのである。(中根,1967年,pp27~28)

日本では、何々村の者・何々会社の者・テレビ局のもの・ウチ(自分)とオタク(自分の相手)・ウチの者とヨソの者という言い方が通例であり、そこでは、排他的、序列的、非社交的な見方、対等な議論ができない雰囲気、自己中心的、自己完結的考え方がまかりとおっている。これに対して、インドや西欧では、同じ血縁、同じ職業、同じ立場(例えば、ある家の嫁と他の家の嫁)などの資格で集団を構成し、ヒトと人は離れても資格ごとの自然のネットワークがあり、離れても関係は薄れない。人々は資格で結び付くのである。そのような考え方に立てば、インドや西欧では、いろいろな大学の教授同士が年齢や経験が異なっても(同じ資格で)対等に議論できる。このような考え方に対して、日本では、教授間の関係は序列的であって、若い教授が年かきの教授と対等に議論することなど考えられない。

上述のように、日本人の思考や社会はローカルで、直接接触的である。したがって、人が同じ集団に属していてもそれぞれが遠隔地に居住することになると、われわれが日常いうように「去る者は日々に疎し」、すなわち、親しかった人でも、遠ざかると次第にその人への情が薄れることとなる。そのような思考または社会の慣習を知る日本人は、属している集団から疎外されることを望まない。もし日本人が海外で勤務することになり、または海外に居住することになった場合には、その地で集団を作ろうとし、また、その集団に組み入れられやすく、その帰結として日本人コミュニティができることになる。そのような、特に海外に生まれる集団は、個人に全面的な参加を要求し、頻繁に集まるようになる。そのような集団が企業組織の海外支店ともなると、本人たちは職場を離れても支店長の下でのコミュニティに強く帰属することになる。また、その夫人たちも、支店長の妻が駐在員の妻たちに号令を発し、何時なんどきに支店長宅で集まりを催すので、各人手作りの料理を持って集まることという通知を受けるまでに至るのである。日本人の妻たちは、海外では現地人と距離を取り、日本語で話し、現地語での会話は食材を購入するときやレストランで食事するときに必要な最小限度のものとなることが多い。

中根によれば、「場の共通性により構成された集団は、枠によって閉鎖的で一体感がある集団になり、タテの組織が作られる」(中根,1967年,p70)、また、「序列は職種の違いを超える」。そして、「能力平等感があり職種別採用は行われぬ。誰でもできる・あいつが課長になったのに自分はなぜなれないのかという社会になる」(中根,1967年,p77)と主張する。このような現象は、濱口の『「日本らしさ」の再発見』(濱口,1988年)にも同様の趣旨が述

べられている。すなわち、序列は職種の違いを超えるのであり、今は職種が異なっているにもかかわらず、出身校の先輩には、後輩が自身の職種に関わる正しいと確信する主張であっても、強く主張しにくいというような集団となる。作家や俳優などの個々の能力によって評価が行われる社会であっても、「先輩を差し置いて私が賞をいただくなんて」、などと言う極めて日本的な序列意識や遠慮が見られるのである。

また、日本人の企業組織における採用は、個々の能力や専攻を考慮した選考によるのではなく、総合的な学歴を重視した採用が行われ、在学時の専攻にかかわらず誰もが様々な職場に配置され、「総合職」が作りだされていく。そのような職場では、自身と同期生は同レベルの能力であると信じる傾向が強くなり、同期入社他の者が昇進したのになぜ自分は昇進しないのかと不満を持つような社会となる。

日本人の場の社会に対して、インドや欧米のような資格の社会では、「ヨコの組織」になる。教授・助教授・講師はコリーグ（同僚）であり、ファースト・ネームで呼び合い、本音の議論をすることに何の抵抗もない。資格が違う場合にはお互いにドクター、ミスターなどと呼び合えば済む。

さて、日本に多い企業組織であるワンセット主義、何でも屋、多角的事業部は相互補完の関係にはなく、本来対立的で競争的である。企業レベルでは、ワンセット企業ごとの差を助長することになる。このようなワンセット主義の孤立集団の調整は、日本で高度に発達した中央集権的な行政組織、すなわち「縦割り組織」によって可能となった。

13. 5. 2. 2 底辺のない三角形

中根は興味深い表現をしている。「タテ集団は底辺がない三角形を形づくる」（中根,1967,p116）というのである。企業組織内のタテ組織またはタテ集団に新たに参加するものは、既存の成員のだれか一人に関係が繋がれば成員たりうるという意味でタテ組織またはタテ集団は開放的である。そのような組織内組織のリーダーは一人であり、その交替は簡単ではない。タテ集団に対して、ヨコ集団は、成員の全員の同意、或は明確な既定のルールによって成員となりうるという意味で組織は排他的である。

タテ集団のリーダーは、上述の「底辺のない三角形」のリーダーを通じてでなければ、すべての成員を直接把握できない。それぞれの「底辺のない三角形」を率いるのは、それぞれ一人のリーダーであり、その三角形に属する構成員たちはリーダーに従う。従って、タテ集団全体のトップであっても、タテ集団の部分である底辺のない三角形のリーダーを無視

して構成員に指揮命令することはできない。もしも指揮命令したとしても、構成員は三角形のリーダーに、タテ集団全体のリーダーが発した指揮命令に従ってよいかを尋ね、リーダーの承認を得られれば動き、承認を得られなければ動かずにリーダーに最終判断を委ねるのである。上記のように、タテ集団のトップは、下位に直属する集団内集団のリーダーを通して成員を把握し動かすのである。そのため、タテ集団のトップは、下位に直属する集団内集団のリーダーの意向を重視し、自身とリーダーの意向に違いがあれば調整する必要がある。したがって、日本に多いタテ集団では、リーダー（トップ）の力は限定されるのである。トップ（最高経営責任者）といえども、カリスマではなく、ワンマンでもなく、そのリーダーシップは制約されて下位者の自律的、比較的自由的な意思決定や行動が容認されることが多いのである。（図表 2 1）「タテ社会は底辺のない三角関係」を参照されたい。）

13. 5. 2. 3. 集団主義

情緒的にも、日本では、上からの力が強くなりすぎれば権威主義といわれ、下が強くなれば民主主義となる。しかし、民主主義は、場合によっては極端な平等主義となって、リーダーの力は弱くなり、総意を得て不満が噴出しないようにしなければ何も決まらない（決められない）ことになる。

日本では、下の創意を活用するという稟議制度がある。下位者が立案した案件を稟議書という文書により回付して、企業組織内の周知を集めて意思決定する仕組みである。中根によれば、「上に立つものは馬鹿でもよい。天才ではなく、調整力があればよい。しかし、（形式上は、または組織構成上は）頂点にいたることが権威の絶対条件である」（中根,1967年,p150）といっている。

このように、日本の組織は、序列があり、タテ型で上から下への指揮統制が可能である組織であるにもかかわらず、下位者の意向を重視する情緒的で、実態は柔軟な組織となるのである。そのような日本生まれの、日本らしい組織においては、極端な場合には、下剋上も起こり、不服従も生じる。そのようなことが生じたときには、懲罰よりも意見調整が重視される。日本生まれの、日本らしい企業組織には、西欧のような契約主義は存在せず、感情的、情緒的な組織であり、温情と慈愛あふれる、いや実際は組織内紛争や紛議を恐れて、全員一致という「和を」旨とするトップの下で、構成員は、自由に、組織に安住するのである。企業組織の施策、方針に異を唱えようとする構成員は、組織内のルール（契約）によってではなく、意思決定の合理的仕組みによるという認識においてでもなく、リスクを

負わずに自説を主張することが出来る。一人での主張では足りないときには、同僚、上司と語らって主張することも可能である。

その一方で、日本の組織は論理的・宗教的ではなく、道徳的な組織となる。個人の主張が道徳的でないと考えられる場合には、対人関係が重視され、「こんなことはしない方がよい」などという社会的強制によって影響されやすい組織となる。そこでは一致団結という考えが強くなり、集団の個人への強制は強くなる。一方では異端の排除が生じるのである。極端な場合には、多数意見の圧力の下で、偽った外見上の全員一致となる可能性もある。

日本では潜在的組織が自然発生的に強くなっている。そこではルメルトのいう論理的構造などは構築しにくい。日本は、四方を海に囲まれ、物理的に他国との国境線は膨大な長さとなっている。地理的に他国と隔絶されていることから、単一性が生まれ、場・枠・集団・平等主義・親分と子分・感情と温情・既存の社会への安住界などが形づくられている。その結果、日本には、特有の社会構造、文化が構築されることにつながっている。筆者は、このような閉鎖的な、特有な、相互依存的な社会では、社会から排斥されない限り、状況に応じて都度認識される価値観に基づき、個人が、また集団が、個々の責任を問われずに自説を主張し、その主張は調整され、全体の調和が図られることが多いと考える。このような日本の「場」には「群れ」の出現を容易にする傾向がある。

13. 6. 場の論理とマネジメント

13. 6. 1. 『場の論理とマネジメント』

伊丹敬之（いたみひろゆき）は、『場の論理とマネジメント』（伊丹,2005）において、人間の能力と空間の特性を、組織運営にうまく使うためには、場のマネジメントという経営のパラダイムが必要だと主張する。以下、伊丹の所論を考察する。

13. 6. 2. 場の論理

伊丹は、マネジメントとは、「管理すること」ではない。人々の間の情報と心理の相互刺激の舞台づくりをすること、なのであり、その舞台を、「場」という概念で呼ぼうとする。

（伊丹,2005年, p 23）

場で生まれる人々の間の「ヨコの相互作用」は重要である。なぜなら、「他人に任せた仕事の統御」が経営ということなのであるが、組織の経営において「経営の働きかけをする

ことは、単にタテの影響だけを狙っての働きかけばかりでなく、ヨコの相互作用を起こすための状況づくりを狙った働きかけも含むものなのである」。(伊丹,2005年,p 35)従って、伊丹は、「場」とはヨコの相互作用の容れもの、あるいは舞台のことであるという。そして、「タテの影響」プロセスは、「他律」的なおいが強く、「ヨコの相互作用」は、「自律」的なおいを感じさせる現象であり経営においては魅力的である。

仕事をするという活動と共に、人間の心には何らかの感情の動きが生まれる。そのような心理的な相互作用の結果、「仕事の場には感情が流れている」という心理的現象が生じ、人々の中の「心理的共振」が発生するのである。

筆者がいう「群れ」は、コア・メンバーが提唱する共通概念（共通目的）に共感、同調、協働しようとする意欲を持つ人々によって形成されるが、筆者がいう「群れ」出現の三つの要素は、伊丹のいう「心理的共振」と通じるものである。

13. 6. 2. 1. 場の概念

「場」は次のように定義される。「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである」。(伊丹,2005年,p 42) やかんに入れた水を熱すると、やかんの壁の形に沿って対流という現象が生まれる。水の分子の相互作用は大きな一つの対流となるという結果を生むことができるのである。熱した水の対流は、ハーケンの著書『自然の造形と社会の秩序』（ハーケン,1985年）に述べられている。

「情動的相互作用の容れもの」が、「場」である。情動的相互作用が濃密に起きると、人々の中の共通理解や個人としての情報蓄積が起り、また人々の中の心理的共振が起きる。人は、周囲に自分と類似の見方、類似の感じ方をする人々を見つけたとき、心理的に共振するからである。心理的共振が生じた結果、人々の中には心理的な連帯感、つまり共感が生じる。筆者の「群れ」の形成の三つの要素である共感、同調、協働しようとする意欲につながる概念である。

13. 6. 2. 2. 企業組織内の場

企業組織は、有効に機能する「場」を生むように、工夫、努力を行う。また、トップが独裁的な雰囲気を示し、自由な「場」を生まないように外圧をかけると、反発して別のダークな「場」が地下で密かに生まれてくるかもしれない。筆者は、衰退した企業において、「群

れ」が生まれ、カオスに陥ってリーダーシップを失ってしまった TMT に対して影響力を強め、あるときには企業組織を衰亡に至らしめる悪しき影響を与えると別途述べた。企業組織が衰亡の危機に瀕したときには、TMT の再構築を行い、適切な意思決定と実施ができるような再生策が講じられることが望ましい。TMT の再構築には、リーダーシップの再生と悪しき「群れ」の排除につながる期待が生じる。しかし、「群れ」は本来、いつでも、いかなる階層においても、いくつでも形成される集団であるため、別の「群れ」が生じる恐れがある。TMT が悪しき「群れ」を排除しようとするときには、上記新たな「群れ」や、地下に潜った「群れ」が生まれるかもしれない。伊丹のいう別のダークな「群れ」とは、筆者がいう別の「群れ」、「悪しき群れ」に通じる概念である。

13. 6. 2. 3. 場の定義と基本要素

伊丹は、前出のように、「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである」と定義しているが、『現象的』定義あるいは『機能的』定義だけでは不十分で、場はどのような要素によって構成されているか、を考える『構成的』定義もまた必要である」という。(伊丹,2005年,p103)そして、構成要素の面から厳密に考えると、「場とは、そこに参加するメンバーが下記の四つの『場の基本要素』をある程度以上に共有することによって、さまざまな様式による密度の高い情動的相互作用が継続的に生まれるような状況的枠組みのことをいう」と改めて定義している。(伊丹,2005年,p103)その四つの基本要素とは、第一に、アジェンダ(情報は何に関するものか)、第二に、解釈コード(情報はどう解釈すべきか)、第三に、情報のキャリアー(情報を伝えている媒体)、第四に、連帯欲求のことであると伊丹はいう。人は、情動的な存在であるばかりでなく、「自分が関係をもつ他の人々との間に相互励起という、類似の情報をもつ者間での相互確認と相互興奮と言う作用をもつ、心理的な存在でもある」。(伊丹,2005年,p133)似た考えを持つ人と接することにより心理的に共振し、情報処理活動もそれによって活発化するという存在でもあるのである。個人よりも人と人との間の関係や相互の働きかけを重視するという考えかたに立てば、そのような考え方は濱口の「間人主義」に繋がっていく。また、筆者がいう「群れ」に関しては、共通概念に共感し、同調し、協働することに通じる。

場のマネジメントは、「場を生成させるためのマネジメント」と「生成した場を生き生き

と動かしていくための場のかじ取りのマネジメント」の二つからなる」。(伊丹,2005年,p152)
また、場の生成は、他律的生成あるいは設計的生成と、自律的あるいは創発的な生成の二つがあるのである。(伊丹,2005年,p155)

組織の協働を何らかの形で統御しようとするのが、組織の経営である。「『統御』とは、『促し、率い、かじ取りをすること』と考えればよい。」伊丹は、「コントロールあるいは制御」というイメージだけでは階層への服従ということになり、一方で、放任してしまっただけでは統御できない。組織の協働を統御するには、制御と放任の間のどこかに経営の本質があるというのである。(伊丹,2005年,pp160~161) また、場の統御にはメンバーの参加意識が必須、不可欠であるという。そのためには、組織は場の個人に対して、自由、信頼、情報共有という条件を満たすことが必要であり、個人は参加意識すなわち相互の連帯意識を持っていることが必須、不可欠となる。そのような条件が満たされるときには、組織はメンバーの裁量行為は正当だと認識することが必要である。

筆者がいう「群れ」は、「個人が、共通概念（共通目的）に共感、同調、協働しようとして自由意思において参加し、階層にとらわれず自由にコミュニケーションを行い、共通概念について相互に理解し、相互に行動し、相互に心理的刺激をしながら共通概念の実現を目指す集団である。」このように考えるとき、「群れ」は伊丹のいう「場」に集う人の群れに近似している。相違は、「群れ」があくまで自律的に形成される前組織的段階にある有機的集団であるのに対して、「場」に集う人の群れは、企業組織が組織内組織として生み出そうとする他律性のおいがることである。その結果、場は制御と放任の間のある点で統御されるものであり、「群れ」は企業組織の手配の下になく、統御されにくく、あくまで自律的で、いつでも、いかなる階層においても、いくつでも形成される「集団」なのである。

強いて言えば、「群れ」は自律的に形成される「集団」であり、「場」は、「他律的生成または設計的生成」と、「自律的または創発的な生成」という「二つ」の場があるといえども、「群れ」に比較すれば、他律的あるいは設計的な性格を帯びていると言えよう。ただし、「群れ」は、その形成と行動が企業組織の利益となる間は、企業組織が容認し、利用し、ときには企業内組織として再編しようとする可能性を残している。その場合には、「群れ」は組織である「場」により近づくことになる。

13. 6. 2. 4. 場の生成のマネジメント

良くあることだが、経営を良く知らないで経営者となった人は、業績の転換期や衰退期

への入り口で、組織構造を変えることにしか注意を払わないことが多い。販売不振、利益率低下、企業組織の衰退などに対して、長期的な視野に立って抜本的な施策を立案し、意思決定し、実施することについてためらうのである。逆に、このような経営者がためらわず行うのは、部門を分割したり、営業マンの大規模な異動を命じたり、企画を担当する新たな部署を設けたりすることである。組織構造を変えることで経営の抜本策を講じたと安心し、それがうまくいかなければ、翌年度また同じことを行う。このような経営者は、要するに経営者としての能力に欠けるといえる。伊丹は、「組織の構造などは変えなくても組織としての動きには変化が出せる。場が生まれ、場が変わるからである」。(伊丹,2005年,p196)という。

さて、場には、「萌芽誕生」と「成立」という二段階がある。企業組織により設計される場では、場の萌芽も成立も、創発の余地は小さい。育成される場では、場の萌芽は創発的に生まれ、経営が育成して「場」を成立させる。自成する場では、場の萌芽も場の成立も、創発的に起きる。しかし、いずれの形においても、企業組織はあらかじめ基本的な手配りをしておくことが多い。ただ、成立後にあまりにも企業組織の介入が細かく行われると創発の可能性は低下する。企業組織が重要視すべきなのは、場を活かすことである。ヒエラルキーではなく、人が場で、ヨコの情動的相互作用、心理的共振を起こして自由で創発的な行動を起こし結果を残すように促し、導き、マネジすることである。

伊丹は、場には副作用があるという。第一に、場の中での個人が束縛感を感じることである。第二に、場の中で個人が「見えざる全体主義のにおいがする」ことである。つまり、場の上に置かれたのだが、自由、萌芽、形成、行動、結果という流れではなく、企業組織が考えるように場が制御されていると感じることである。表面上は場が手配され、場の萌芽と形成に進み、創発的な動きを許すようであっても、「重くなっている」組織では、場はうまく機能しないのである。筆者が言う「群れ」では、上記のような副作用が生じることはない。

伊丹がいう場は、制御と放任の間のどこかで機能するのであるが、筆者がいう企業組織内に生まれる「群れ」は、伊丹のように、「群れ」の存在、その機能、企業組織にとっての貢献の有無、経営に与える利点や危険などが TMT によって十分認知されているとは思えない。どちらかと言えば、放任の例が多いのである。「群れ」が本来は企業組織の繁栄または衰亡からの脱却のために自律的に出現し、企業組織にとって最善と確信する提言を行う性善な集団であるとするならば、TMT はその出現、行動、貢献、危険などを常に認知すべ

きである。その上で、TMTは「群れ」を容認し、利用し、活用し、ときには制御し、排除するなどの統御を行うことが求められるのである。

13. 7. 人本主義

13. 7. 1. 伊丹が論じる要点

伊丹（敬之＝ひろゆき）は、著書『人本主義企業』（伊丹,1993年）で日本の「人本主義」社会を述べ、「大東亜戦争終戦後に、日本企業が、非階層化され、民主化された企業社会を作りだした」と指摘し、次のように論じている。

伊丹は、「日本企業が、欧米の（特にアメリカ標準の）経営手法と異なるなにかをもっている」と外国で認識されているが、「具体的には、労使の協力関係、長期雇用保証、多能工、QCサークル、下請との協力関係、カンバン方式、株式市場に左右されない長期的視野の経営、政府と企業の密接な関係などである」（伊丹,1993年,p37）といい、また、「企業システムは、ヒトを根本にして経済組織の編成を考え、ヒトとヒトとのつながり方にシステムの原点を求める考え方である」これが「人本主義」という概念であり、世界にも普遍性があるシステムとなり得る可能性があるといっている。

人本主義企業には、次のような特徴がある。第一に、企業主権は経営者を含む「従業員」である。第二に、シェアリングは「分散シェアリング」である。シェアリングについては以下に述べる。第三に、市場は「組織的市場」である。このような人本主義企業の特徴に対して、資本主義企業では、異なった特徴がある。第一に、企業主権は「株主」である。第二に、シェアリングは「一元的シェアリング」である。第三は、市場は「自由市場」である、という違いである。

資本主義企業では、通常、情報・付加価値・意思決定の三つの要素が個人に集中する一元的シェアリングとなっているが、日本企業では、上記の「三つの要素」が平準化され分散されて、非相似かつ非集中である分散シェアリングとなっている。資本主義企業の市場は、自由競争であり、優勝劣敗だが、日本企業では、企業間の信頼に基づき、情報を共有し、共同利益を極大化し、相互に長期的繁栄を志向する点で異なる。

13. 7. 2. 人本主義

以下、伊丹の著書『人本主義企業』－ 変わる経営 変わらぬ原理 －（伊丹,1993年）を取

り上げ、その概要を考察する。

13. 7. 2. 1. アメリカ的標準

日本のジャーナリズムは、「アメリカ的標準」を無意識のうちに日本の標準の規範としてしまっている傾向がある。しかし、大東亜戦争終戦後の日本の企業社会は、アメリカ的標準とは異なる企業社会に進化し、非階層化され、民主化された企業社会をつくりだした。

日本の企業社会は、今、転換点に差し掛かっている。すなわち、グローバル化と新産業革命（デジタル革命）という二つの波に洗われている。その中で「日本的経営の崩壊」が叫ばれている。（伊丹,1993年,p23）このような転換点においては、企業行動は明確な問題意識と対処方針を持たないと危険がある。すなわち、明確な問題意識と対処方針を持たずに「やむを得ず動く」という企業行動は、誤って急激で行き過ぎた行動をしてしまう危険がある。そして、明確な問題意識と対処方針を持たないために「及び腰」で何も行動しないという危険がある。このような行動は、環境の変化や転換点の到来を正しく認知せず、いずれの場合も企業に対する内向きの視点から生み出される。また、そのとき経営の責任を問われる経営者自身の保身という視点から生じるのである。企業はアメリカ標準の「株主のため」にあるというような解釈のコピーからではなく、企業そのもののためになることは勿論だが、すべてのステーク・ホルダーの利益につながる視点から解釈し、環境の変化に対する問題意識を持ち、対処方針を定めて行動しなければならない。

13. 7. 2. 2. 失敗の危険

日本的経営は大東亜戦争終戦後、速やかで、且つ、ヒトに大きな抵抗を受けずに受け入れられるという稀有な近代化によって成功を収めてきた。しかし、伊丹は、上記二つの波の中で失敗の危険があると主張する。すなわち、「成功は失敗の母」になりやすいというのである。なぜなら、「盲目的に『成功への信頼』が生まれるからである。」（伊丹, 1993年, p33）そして、成功体験をなぞることによって新しい成功を生み出そうとするが、それは成功の本質を考えるのではなく、新しい発想に基づくわけではない。そのため、そのような企業行動はむしろ「失敗の本質」になるのであって、そのような企業行動の先には「失敗が保証されるだけである」（伊丹, 1993年, p33）のだという。

さて、日本人自身が認識する以上に、外国では、日本の企業が、欧米、特にアメリカ標準と考えられていた経営や企業組織のあり方とは異なる優れた内容を持ち、内外に示してい

ると認識されている。どのような点が優れているかという点については、伊丹は、上述のように「労使の協力関係、長期雇用保証、多能工、QCサークル、下請との協力関係、カンバン方式、株式市場に左右されない長期的視野の経営、政府と企業の密接な関係」（伊丹，1993年，p37）などであると述べている。しかし、これらの中には、アベグレンが指摘している日本的経営の三種の神器、すなわち、終身雇用（企業組織と労働者の終身的関係）、年功序列、企業別組合、といった制度が入っていない。このような労働市場の仕組みは、日本生まれの（日本らしい）仕組みであって、欧米など外国では日本と同じような仕組みの構築は困難と考えられている。一方で、下請けと共存共栄しようとする姿勢、株価を高めるために短期的視野に基づく経営ではなく長期的な繁栄を志向するという経営姿勢、そしてこのような経営を認め且つ密接に企業組織との関係を深めている政府の姿勢などが入っているが、これらも外国、特にアメリカ標準とは異なるものである。

13. 7. 2. 3. 人本主義企業システム

上記のような、ヒトを重視し、ヒトとヒトとの関係にもとづく経営姿勢を、伊丹は「人本主義」と呼んでいる。そして、人本主義にもとづく経営システムは、単に日本で生まれ、日本らしい経営にとどまらず、「時代と国境を越えられる普遍性があるのではないか」（伊丹，1993年，p42）つまり、世界に広く普遍的に通用する経営ではないかと主張する。

伊丹は、企業システムの三つの要素を上げている。第一に、企業は誰のものかという要素。第二に、企業組織の中で誰が何を分担し、どんな分配をうけるかというシェアリングの要素。第三に、企業同士は市場の中でどのようにつながり合うのか、そのつながりは対決なのか共栄なのか、という市場に関する要素である。

13. 7. 2. 3. 1. 企業は誰のものか

欧米では「会社は株主のもの」というのが、一般的な概念である。日本生まれの（日本らしい）経営では、会社は従業員または役職員（経営者と労働者の双方をいう）自身のものであると考える人が多い。その感覚を、伊丹は、「従業員主権」と表現し、「株主主権」と対比させようとしている。日本生まれの日本らしい経営は欧米とは異なるのである。

13. 7. 2. 3. 2. シェアリング

情報、付加価値、意思決定の三つが、基本的に一人（個人）に集中したパターンがある

が、これを一元的シェアリングとよび、欧米で見られるシェアリング・パターンである。日本ではどうかというと、上記三つが公平に平準化されて分散しているのが日本的なシェアリングである。三つの変数である情報、付加価値、意思決定の分散のパターンを微妙に変えて、多くのヒトに分担させ、分配させるかによって、シェアリングを非相似にし、それぞれの要素がどこかのだれかに集中することを避ける非集中のシェアリングなのである。伊丹によれば、一口に言って「みんなにそれぞれ花をもたせている」(伊丹,1993年,p055)のである。

意思決定の権限を上層部に集中させないことは、権限の分散になり、上層部だけではなく現場により近いものに意思決定をさせることになる。そのような意思決定とは、情報をもった人が意思決定をすることを意味し、意思決定において情報を効率的に利用することが出来る。また、自律的組織の柔軟さにつながり、上層部の指揮命令に従うだけではなく組織の下部が自律的に動けることによって、組織の全体が柔軟化し、上層部の形式主義や独走そして暴走というリスクを防ぐことにつながる。このような非階層化は機能的な反面、トップの権威の現実の権力行使を限定することになり、社内は分散し、意見調整にコストが生じることになる。日本生まれの日本らしい意思決定手法である「稟議制度」はその典型である。しかし、稟議制度は中間以下の地位にいる者が重要な案件を起案することが出来、その案件を稟議書という文書の回付によって社内の衆知を集め、組織の形成と存続に不可欠な企業組織内の「伝達（コミュニケーション）」が十分に行われることにつながり、一体感がある組織とその組織の意思決定、そして意思決定事項の徹底と実施につながるのである。バーナードの組織の三要素である伝達、共通目的、貢献意欲がまさに充足されるのであり、ルメルトがいう論理構造が十分に機能するのである。

筆者は、バーナードがいう上記の充足が失われた例として、三菱自動車工業を想起する。同社のトップが現場を知らぬ指揮命令を発し、それに抗えない現場が「できはしない」命令を達成したかのように繕うために不正に着手し、その結果ブランド・イメージを失うとともに業績の悪化も生じ、三菱自動車工業自体は日産グループへの実質的身売りをせざるを得なくなった例である。

伊丹がいうシェアリングの非相似を考えると、「みんなにそれぞれ花をもたせている」状態を醸し出すことによって「情報、付加価値、意思決定」が分散され、従業員それぞれが、上記三要素が一部に集中してしまうことから生まれる不満を減少させることになる。分散という現状に対する満足を生むことによって、社内にシェアリングの公平感を生む。アセ

モグルが示唆するような、上層部だけが情報も、金も、権力（権限）も握ってしまうような「収奪的な」組織構造よりも、企業組織内の心理的な調和は保ちやすくなるのである。これが「日本生まれの（日本らしい）企業組織」である。企業組織を権力やルールによるのみ動かすのではなく、年功に応じた分配にのみに頼るのではなく、また権力や能力のみによって分配に差を設けるのでもなく、全体の調和がとりやすい非収奪的、非集中、非相似を旨とする包括的な分散シェアリングなのである。

13. 7. 2. 3. 3. 組織的市場

資本主義の市場では、基本的に自由市場、自由競争、優勝劣敗の市場である。しかし、「日本的企業は、長期的、継続的に少数の企業と取引することによって、協力関係を作りだそうとしている。」（伊丹,1993年,p057）日本で当然と思われている市場の概念は、自由市場ではなく「組織的市場」とでも呼ぶべきものであり、互いに自社の利益を自社のために最大化しようとするのではなく、取引関係にある企業群が「共同利益の最大化」を求めて長期的な協力関係を保つのである。そのためには、日本では、市場のメンバーが情報を共有し情報を相互に最大限に生かすという、欧米では考えられない行動も生じる。このような環境下で、日本的な組織的市場が構築され、労使は協力し、下請との協力関係を成立させ、短期的で自社のみの利益を図って株価の上昇を狙うような経営をするのではなく、長期的視野において相互の共存共栄を図るのである。

13. 7. 2. 3. 4. 日本らしい従業員主権

伊丹は、株主が議決権により企業組織に対する主権をもつことが本当に良いことなのか、そうではなく、「従業員主権」が妥当ではないのかと疑問を呈している。（伊丹,1993年,p92～93）また、日本の企業組織が「安定株主」を作って「株式の持ち合い」を行うのも、株主に主権を持たれてしまうよりも、主権を主張する「もの言う株主」を少なくして、企業組織を実質的に従業員主権にしてしまおうとする行動とも解釈できる。また日本では一般に、「株主資本」というよりも「自己資本」、つまり我々の企業組織がかせいで溜め込んだ金だという呼び方も、従業員主権の考えの一つである。このような日本らしい従業員主権主義の下では、欧米では当然のごとく考えられるように株主が常に企業組織の所有者（主権者）なのではなく、株主が主権を行使するのは、企業組織の経営者のミス・マネジメントが認められ、ステーク・ホルダーの利益を無視した経営の暴走が生じ、従業員の主権が軽視さ

れて衆愚制の下に置かれてしまうなどの現象が現出されそうなときに、そのような危険で誤った現象を牽制し、「ラスト・ボイス」として正常化するために存在すればよいということになると伊丹は考えているのである。

13. 7. 2. 3. 5. 人本主義の限界

人本主義的経営に成功した社会は、近代以降の世界では日本が初めてらしいと伊丹はいう。人本主義企業システムは、大東亜戦争終戦後の日本に、次のような特徴をもった経済社会をつくりだした。第一に、市場参加者が相互に、本質的に利害が対立している人びとであるとは考えない経済社会。第二に、エリート主導型でなく大衆を動員でき、非階層化され、民主的な経済社会、そのような二つの経済社会をつくり出したのである。このような人本主義は日本以外でも新しい経済社会をつくり出す普遍性があると伊丹は考えている。ただし、人本主義にもとづこうとしても、あまりにも日本と文化的、市場的状况がかけ離れている国である場合、または確立した既存の経済社会をつくり直すにはあまりにも費用がかかり過ぎる場合には、人本主義の普遍性は阻害される。

人本主義は人の調和を保ち、従業員の協力が得られ、円滑な経営を企業組織にもたらしかもしれない。しかし企業組織をあまり大きくなく育ててしまう傾向も考えられる。(伊丹, 1993年, p201) なぜなら、上記の分散シェアリングの下で従業員が育つと、個々は大きな目で、企業組織全体を捉えて考えることから離れ、またはそう考えることができなくなることになる。また、日本の「現場」を重視する経営は、トップ・マネジメントであっても現場をもっと知らなければならない、TMT はもっと現場を訪ねるべきである、TMT は現場が動くように適切な施策を講じなければならないなどと求められるようになる。その結果何が生じるであろうか。TMT の一員であっても、現場に行き、現場とそこで働く下位者の現状を考え、本来ミドル・マネジメントが行うべきことまで TMT が行い、本来下位者が果たすべきことを TMT が奪い取ってしまうことになりかねない。その結果 TMT をはじめ中間管理職、そして従業員が、日常持つべき広い視野そして長期的視野の思考は縮小してしまう。そして、会社を経営できる人材が育たなくなり、人材を育成しようとする姿勢さえ失わせる可能性さえ生じる。ここに人本主義の限界が生じることに TMT は常時注意を払う必要がある。

大倉商事の場合は、喜八郎翁というカリスマが全てを考え、実行し、大倉財閥と大倉商事には喜八郎を補佐し、経営を担うような人材は育たなかった。他の商社と比較して人材

を欠いた大倉商事は、部門を経営するまで任せられるが、全社の経営を任せられる人材を欠き、内外の環境の変化や変異に適切に対処できないまま、過去の成功例に過剰に反応し、新たな施策を生み出せないまま消滅に向かったのである。人材不足と人材育成の姿勢の欠如は、大東亜戦争終結後の財閥解体後、旧経営者が復帰したことにも表れている。

13. 8. 日本の経営

13. 8. 1. アベグレンの主張の要点

アベグレンの『日本の経営 〈新訳版〉』（アベグレン，山岡訳，2004年）は、1958年に原著が発表され、その年のうちに邦訳版が発売されたが、それからおよそ50年後の2004年に新訳版が発売された。同書では日本の終身雇用、年功序列、企業内労働組合という「三種の神器」が日本の経営の特徴として紹介された。新訳版では、終身雇用は「終身的関係」という訳語に改められている。また、『新・日本の経営』（アベグレン，山岡訳，2004年）では、最初の著書からおよそ50年を経た日本経済を改めて分析、描写したのだが、日本的経営の転換点が叫ばれる中で、アベグレンは日本の経営は変わっていないと述べている。

以下、アベグレンの二冊の著書を考察する。

13. 8. 2. 日本の経営

『日本の経営 〈新訳版〉』（アベグレン,2004年）の序文では、アベグレンは、「日本の企業は社会的組織であり、共同体である。」（同書，p vii）といい、企業の構成員のために長く存続することを目標にしている。したがって、日本企業は従業員と「終身の関係」を保って職の安全を提供しようとしていると述べている。

13. 8. 2. 1. 日本の工業化

工業化は通例2つの道をたどっている。欧米型の工業化は、植民地の搾取、宗教による正当化、そして民間の企業の活動を組み合わせたものである。第二のソ連型の工業化は、中国が採用した道でもあるのだが、国家が主導し、最大限の速度で工業化する手法である。強力な推進の裏側では、民間と個人に本来許容されるべき、選択、自主性、自由の深刻な破壊が生じることを指摘しなければならない。

日本の工業化は、上記の欧米型、またはソ連型のいずれの道でもなく、独自の手法に拠

っている。それはどのような手法であったかといえば、日本の工業化においては、既存の経済活動を大きく変化させるに際して、既存・固有の日本の文化が維持されながら工業化が行われたことである。

また、アメリカでは、既述の先行研究にあるごとく、ヒトが参加する代表的な集団はクラブであり、友愛会などの親密で個人的な集団の一員になることが多いが、日本の企業ではむしろヒト（従業員）は会社の一員なのである。日本企業と従業員の恒久的な雇用関係は、欧米との大きな違いである。日本の従業員は、会社の一員であり、人本主義的に扱われ、間人主義のごとくヒトと人との関係が重視される存在である。これに対して、欧米の雇用関係は共同体ではなく、会社と従業員の関係は契約関係に近いのである。

13. 8. 2. 2. 人材の採用

日本では、企業組織がヒトを採用するとき、ヒト個人の能力や専攻そして経験などによって人材を採用することは行われない。経歴、人物、一般的な能力の質を総合的に評価して雇用するのが通例である。したがって、欧米のように、人の能力を細かく評価して採用しないために、採用された従業員が企業組織が期待したように必ず有能な従業員になるとは限らない。しかし、有能とは認められない従業員でも、重要部門ではない部署に配属して、それなりの地位を与えられることもあるのが日本らしい組織である。日本企業では、一旦採用されると、例えば、社内規則に違反したとか、法に触れ犯罪を犯したとかいう場合を除いて、能力の有無を理由に解雇されることは少ないとアベグレンは指摘している。

ただし、筆者の経験では、現代の企業では、就業規則に通常三カ月程度の試用期間を定めていることが多く、採用後の試用期間において、会社は採用したものに対して求める貢献内容を明らかにし、これに対する貢献が認められないときには、該当者にその旨詳細に通知した上で試用期間を終了することがある。すなわち、試用期間を満了し、その先は正式雇用関係に入らないという防御策を講じることが多くなっている。

13. 8. 2. 3. 報酬

日本では、従業員の給与制度は基本給を基準に作られており、従業員の給与のうち、職種や勤務成績によって増減する部分は少ない。

ただし、この点についても、変化が生じていると筆者は考える。すなわち、人事考課制度を設ける企業が増加し、考課基準に基づいて、従業員が企業とともに設定した目標につい

てその達成度を評価し、その評価の高低によって月例給や賞与が増減する仕組みを設ける企業が多くなっているのである。

「退職金制度は、勤続年数が長いほど大幅に増加し、早い時期に自己都合で退職する従業員には退職金を大幅に少なくする」。(アベグレン,2004年,p81) 退職金については、確かに現在でも、後払い賃金という性格が強く、早期退職や自己都合退職では、一定の基準によって退職金が減額されている。

日本の経営幹部の報酬は一般的に比べて欧米よりも低く、従業員の賃金との格差は大きくない。欧米は従業員の職務遂行と報酬は互酬的關係にある。日本の報酬制度は完全に互酬的關係にはなく、従業員の年齢または入社後の在籍年数が従業員の賃金の主要な決定要素となっている。確かに現在は能力給、考課給の採用が増えてはいるが、年齢給がきわめて大きく逆転する例はまだ少ない。アベグレンは、企業の効率性と観点からは、このような報酬制度によって主に二つの結果が生まれているという。第一に、「労働市場の流動性が一層低下している。(中略) ひとつの企業に勤めつづけるのがきわめて有利である。」(アベグレン,2004年,p90) そして、アメリカのように、報酬の多寡をすべて個人の責任とするような個人主義、契約主義、互酬的性格は日本には見られないし、もしもアメリカのような仕組み、「職務評価、コスト分析、報奨賃金制度といったアメリカの手法を日本の大企業に導入しようとする」と、現在の制度と激しく対立する結果になる」(アベグレン,2004年,p90) ともいう。「日本企業では、集団の仕事、集団の生産量こそが成果を測る際の単位となっており、個々人の違いはごくわずかししか考慮しない」(アベグレン,2004年,pp91~92) ののである。つまり、日本では企業組織の目標達成を有能な社員個人に期待するよりも、ヒトの集まりである集団に期待することが多い。このような集団主義の下では、従業員は、個人の責任を強く求められることはまだ少なく、むしろ個人が属する集団の責任が問われ、個人の貢献度が低かったとしても属する集団の貢献度が高ければ、自身の貢献度よりも寧ろ高く処遇される可能性もある。日本では、このような「集団主義」の下での職場に安住している傾向が残っていると筆者は考える。

13. 8. 2. 4. 職階、昇進、組織、権力

企業組織には、職制があり、職階があり、従業員は貢献に応じて昇進し、組織を動かすようになり、権力を持ち行使するようになる。しかし、アベグレンは、企業の多くで、社長は業務の指揮をとっていないという。社長の役割はほぼ、政治的、社会的な関係と、社外の組

織や個人に対して、会社を代表する役割に限られているというのである。「このような社長の立場から連想されるのは、天皇が実際には象徴的な存在になり、将軍の名において行動する家来が実権を握るようになる。(中略)日本では象徴的な指導者を通じて、権力が間接的に行使される傾向がある」(アベグレン,2004年,p105) というのである。

筆者は、日本の企業組織には、アベグレンが言うように、伝統的な権威と権力の分離と並存という特質が維持されていると考える。日本の企業組織では、その規模が大きくなればなるほど、最高責任者が末端まで、従業員の名と顔とその仕事を熟知して、権力を直接行使することは不可能になる。最高責任者は、直近の下位者に権限を委譲し、権限は下位に連鎖的に委譲されてゆき、現場の責任者が状況に応じた意思決定と権限行使をすることを許容することが多くなると筆者は考えるのである。前述のごとく、伊丹は、情報、権限等を非相似、非集中にすることが従業員の貢献意欲を高め、組織の効率的運営につながるという。日本の企業組織では、最高権威者は、最高権威という地位は手放さないが、下位者に権限を委譲し、下位者に自律分散的な行動を許容し、結果として対立がない組織運営を選択する、すなわち、象徴的な権威者として権力を間接的に行使する傾向が強いのである。

研究者たちによって日本企業の組織が細分化されていることが指摘されている。中根によれば、細分化された組織はトップが直接末端まで指揮命令することはできず、トップは直属の組織内組織のトップを通じて次々に権限移譲を行って組織全体を動かすと考えている。濱口は、日本生まれの日本らしい意思決定の仕組みとして稟議制度を上げている。日本の意思決定の仕組みはアメリカ企業と大きく異なっている。日本では、組織構造が細分化され複雑なことから、スタッフ機能とライン機能の区分けは明確ではない。また職務規定や職務権限は明確に規定されていないことが多い。日本の企業組織の場合、ほとんどすべての意思決定は個人よりも集団、また多人数の会議や議論によっておこなわれている。稟議制度を用いる企業では、稟議書という文書によって承認を得るべき案件が起案され、多くの関連部門へ回付され合議される。稟議書が回付された部門はそれぞれの専門的見地から稟議書上に意見を記述し、決裁者は稟議書上に記載された社内の衆知を集めて、その内容にもとづいて案を承認する。決定事項と決裁条件そして指示の内容は、再び複雑な回付経路を逆にたどって伝達される。アベグレンは日本の組織構造と意思決定手法において、「もっとも重要な点だが、この制度では(意思)決定の責任がだれにあり、意思決定の誤りの責任が誰にあるのかを明確にすることがほとんど不可能になっている」(アベグレン,2004年,p112) という。このように権限を与えられた個人が意思決定するのではなく、

集団の合議、根回しや会議や議論、稟議制度に基づく意思決定を行うのは、「日本ではかぎられた集団の中で人間関係が密接であるためであり、(中略)各人の顔を立てる(中略)この見方に従うなら、意思決定の直接の責任を個人に負わせることはありえない」(アベグレン,2004年,p114)のである。このような「集団主義の意思決定」と「曖昧な個人の責任」の所在は、確かに事業活動を非効率にするが、社内のヒトは直接責任を問われずに住みやすく、人間関係は円満に維持され、結果として円滑な企業組織運営が可能になると考えられている。日本の企業は人間関係を事業活動の効率性に優先させているのである。

13. 8. 2. 5. 企業組織とヒト

アメリカ大企業の組織は非人格的で合理化され、契約関係に似たものであるのに対して、日本企業の人間関係は家族に似ている。また、労働組合はほとんど大東亜戦争終戦後に作られたものであり、ユニオン・ショップ制をとり、労働協約を結んでいるものが多い。労働組合の歴史は浅く、労働組合指導者の力は強くない。また、労働組合と企業組織との関係は総体的に良好であり、労働組合の活動はさほど活発ではない。過去労働組合は、ベースアップ交渉などの就業条件改善について活発且つ強硬な姿勢を見せて、ストライキを継続して実施するなど、使用者への対決姿勢を見せていた。しかし現在では労働組合は、従業員と会社の間であって両者の主張を聞き、理解し合い、協調をもたらすような機能を果たしている。長期的には不明であるが、現在の労働組合は労働者の声を使用者に伝え、使用者の声を労働者に伝える役割を負っている。

日本企業の従業員の勤務態度は高いレベルにある。会社に対する忠誠心、直接の上司との密接な関係というような背景がある。そのような現状を考えると、あまりに欧米的な能力主義の雇用関係を性急に導入すれば従前どおりの高い勤務意欲は望めなくなる恐れがある。

日本の社会では、稟議制度のような集団意思決定の方法、個人ではなく集団のなかに情報が伝達され多くの関連部門の意見を徴して意思決定が行われること、情報や命令の伝達が複雑な経路であること、その裏側では組織が複雑であり管理職が多数であることなどが認められ、成功や失敗を個人の功績や責任にするのを避けようとし、同時に個人の報奨や処罰を可能な限り避けようとしている。このような経営の仕組みは、職務権限が明確になっておらず、責任の所在も集団が問われ個人レベルでははっきりしない。

アメリカでは人よりも組織の合理化や生産設備の効率化に重点が置かれるが、日本では

ヒトと組織の家族的な関係の中で、ヒトすなわち労働を最大限に活用しようとする経営が主流なのである。

13. 8. 2. 6. 日本らしさの継続性と変化

日本の近代化（工業化）の歴史は、大規模な変革を成功させた点で西欧や旧ソ連、中国などとは異なるものであった。変革が容易に達成されたのは、経営者や労働者が優秀であっただけではない。「(明治維新では) 政治革命が支配者層内での権力の交代にすぎず、古い社会を破壊するような激変でなかったためである。この結果、日本は新しい時代に入っても伝統的な感情と忠誠心を維持し、したがって社会の結束を失うことなく、物質面で大きな変化を起こすことができた。」(アベグレン,2004年,p170)

アベグレンは、日本の企業組織または経営の一般的な性格を次のように述べている。長文だが引用する。

第一に、企業組織の「構成員は取り消されることのない終身の地位（定年または定年後雇用期間満了までの企業組織との終身的関係）を持つ」。第二に、「採用にあたっては、(中略) 個人としての資質に基づいて選考する。(中略) 採用した従業員に適性や能力が欠けていても、(特別な事由がなければ) 解雇の理由にはならない」。第三に、「生産組織内での地位は、入社した時点で社会のなかで占めていた地位によって決まる」。第四に、「生産組織内の報酬は、一部だけが金銭で支払われる。(中略) 賃金は主に年齢、学歴、勤続年数、扶養家族数で決まり、地位や能力は報酬を決める基準のうち小さな部分を占めるにすぎない」。第五に、「公式組織は、複雑で細分化されており、(中略) それぞれの地位の権限と責任は明確ではない。(中略) 意思決定は集団で行われ、決定の責任を個人が負うことはない」。第六に、「企業は職場内に止まらず、従業員の生活に深く関与しており、(中略) 従業員とその家族の生活に責任を負い、正式な人事手続きと、上司と部下の非公式な関係とによってこの責任を果たしている。」(アベグレン,2004年,pp172~174) 筆者は、上記一般的性格のうち、第六を除いて、現在も日本の企業組織はその性質を維持継続していると考えます。

このような日本の企業組織または経営の性質は、日本の近代化（工業化）の発展にあたって、工業社会の発展に関する欧米モデル（革命）から予想される近代化の前後に生じた変化と比べて、日本では、近代化（工業化）以前の日本にみられた社会組織と社会関係から生じた変化は小さく、人々は近代化を抵抗なく受け入れ、日本は近代化を円滑に成功させたといえる。

アベグレンは、日本の社会関係の一般的な性格について、シュテツェルの主張、すなわち「実際にもルース・ベネディクトが想像した通り、日本の社会構造全体が、血縁関係から導き出された階層の概念に基づいている」を引用して、日本の社会構造を理解するには、第一に、血族の考え方、第二に、多かれ少なかれ親子関係を基本とした階層構造、第三に共通地縁などによる共通の守護ということが重要であると述べている。(アベグレン,2004年,p178) そのような考え方は、シューヤ、公文や、濱口などが主張する日本人のイエ、同居するものとのヒトと人との疑似血族関係、企業組織の中に形成されるヒトと人との疑似家族的関係などに繋がっていく。

大東亜戦争終戦後の財閥解体の対象となった財閥は、経済・産業界で血縁型の関係が最大限にまで拡大したものであった。財閥解体は持株会社の解体、財閥家族の企業に対する支配力の排除、集中排除を行ったものであったが、財閥は財閥家族が財閥本社の過半の株を保有し、財閥本社は株式保有によって子会社を支配し、子会社は株式保有によって孫会社を支配するという複雑なものであった。一方、金融機関も多数の会社の株式を保有していた。しかし、財閥解体においては「当時大量の株式を所有していた金融機関が一社も持ち株会社に指定されなかった」(『最新版 法人資本主義の構造』奥村宏, 2005年, p37)

筆者は、財閥解体は上記株式の放出によっても進められたのだが、膨大な株式は一般株主が取得することはできず、金融機関を含めた企業群による株式の相互持合いという「財閥とは異なる別の形での企業グループを生んだ」と考える。

「日本が工業化に成功を収めたのは、社会の構造や関係の革命が徹底したものであったからではまったくなく、逆に、日本の社会関係の中核部分そのまま維持され、以前の社会形態から工業化に秩序だって移行できたからである可能性が十分にあるといえる」。(アベグレン,2004年,p181)

アベグレンは、日本の伝統的な家族制度には、柔軟性と変化をもたらしうる特徴が少なくとも二つあることを強調しておきたいという。第一は、「養子の慣習である。(中略) 使用人や奉公人であっても有能で将来性があれば、(中略、本当の血族でなくとも形式的な一族として) 一族の事業で重要な役割を担うことが以前から可能になっていた。この慣習は(中略) 封建制度のもとですら社会の流動性と柔軟性をつねに保証する要因となっていた」、第二に、「(中略) 次男三男の役割も興味深い。土地が不足している日本では長子相続が原則となっているので(現代では長子相続は廃止されている) 都市労働者が生まれる条件ができています。さらに、「次男三男は移動性があるのだが、義理と義務によって『本家』と結び

ついた『分家』を作って継続性を維持する伝統がある。」(アベグレン, 2004年, p183) アベグレンが主張する上記の日本の伝統的な家族制度の特徴は、前述のシュー、公文、濱口らによって同様の指摘がなされている。

13. 8. 3. 『新・日本の経営』 50年後の日本の経営

アベグレンは、『日本の経営 (新訳版)』(アベグレン, 2004)の原著発表からおよそ50年後に『新・日本の経営』(アベグレン, 2004年, 以下新日本の経営と記述する)を発表した。その中でアベグレンは、「終身雇用」と訳されて来た“Lifetime Commitment”を「終身的関係」であるとし、また、終身雇用制は失われたのかという疑問に対しては、日本の経営は50年前と変わっていないと主張している。以下、アベグレンの日本の経営に関する第二の著書を考察する。

アベグレンが『日本の経営』原著を著したのは、戦後は終わったと言われた時期である。『新・日本の経営』はおよそ50年後に経済の再構築が行われている時期に発表された。そして、アベグレンは、50年経過した日本は依然健全な経済状態にあると言っている。

13. 8. 3. 1. 日本的経営

日本経済を担う企業が大きな成功を収めてきたのは、欧米の技術を吸収し、日本社会に特有の性格に基づく経営の仕組みと組み合わせてきたからである。日本らしさを残しながら、欧米の新しい仕組みを取り入れたのである。

13. 8. 3. 1. 1. 終身雇用制 (終身的関係に基づく制度)

終身雇用制は揺らぎ、能力主義、成果主義などの導入によって終身雇用制は終わったとする説もあるが、アベグレンは、『日本の経営』(原著)を著した五十年前と変わらないほど、日本の「終身の関係という社会契約が受け入れられ、守られている。」(アベグレン, 新・日本の経営, 2004年, pp119~120)と述べている。

しかし、アベグレンは、国際労働機関の研究では「職の安定という状況のもとでの雇用不安」と指摘していることを引用し、また、江波戸哲夫の研究に述べられている、「(日本の)現代人は、とくに現代のサラリーマンは将来に向けて悲観的な見通しを持つものようだ」(アベグレン, 新・日本の経営, 2004年 p122)という傾向を指摘している。また御手洗富士夫は、「(世界の)会社経営には二つの側面がある。(中略)雇用慣行は国ごとに違い

があり、これは文化が違うからだ。(中略) 日本で尊重すべき分野は終身雇用制(会社と労働者の終身的な関係)だ。終身雇用制の長所は、一人一人の社員が生涯をかけて、経営方針や企業風土を理解してくれることだ」。と言っている。(アベグレン,新・日本の経営,2004年,p134)

ヒトは、皮肉なもので、終身的関係が変わらず守られており、雇用は安定しているのに、「サラリーマンは雇用に関して、その時点より暗い将来のイメージを持ちがちである。(中略) さらにまた将来に向けての不安を高めている。」(アベグレン,新・日本の経営,2004年 pp122~123) のだという。企業組織が衰退に向かい、衰亡の危機が目に見えるようになると、欧米の企業は最大のコストカットである雇用調整に着手する。しかし、雇用調整は従業員の意欲を減じ、生産現場の混乱を招き、優秀な従業員の流出や他社に優れる技術の散逸を招く。アベグレンによれば、1993年の不況時のボーイングの失敗を例に挙げている。(アベグレン,新・日本の経営,2004年,p126) 日本は時間外勤務の抑制、配置転換、子会社等への出向そして転籍などあらゆる手段で現場への圧力が最も少なくなるように雇用調整を行い、御手洗がいった「生涯をかけて、経営方針や企業風土を理解してくれた社員」を失わないようにしている。雇用調整には非正規社員の受け入れも拡大している。

従業員の評価には成果主義も採用の拡大も見られる。しかし成果主義も社歴の浅い一般社員への適用は厳格ではなく、その主たる目標は、管理職や一部の社員への適用徹底にとどまっている。日本の経営は未だに共同体なのである。労働組合も前述のように使用者との敵対的関係を脱していることも含めて、日本的な経営の特徴を失なわず、日本的な経営の基本的な価値観と慣行を維持しながら、状況の変化、衰退、衰亡に対して対応しようとするのである。

13. 8. 3. 1. 2. アメリカの企業統治

欧米特にアメリカの企業組織は株主のものであり、株主の企業の所有権を保護するために企業統治の仕組みが構築されている。ガバナンス、スチュワードシップ、サーベンス・オクスリー法(SOX)に基づく投資家保護などはそのような例である。また、株主の利益を保護するためには常に株価の上昇を意識した経営がなされなければならない。今見える成果がなければ株主から経営を委託された経営者はその地位を失うため、経営者たちは長期的な企業組織の統治やバランスの維持、改革などには目が届きにくくなり、短期的視野に基いて株価総額の上昇に全力を傾ける。そのようなアメリカの経営は確かに短期的な利益

を生み出すが、その視野は短期的であり、経営者も短期における成果を強調することを志向し、成果を上げ、高額報酬を得て、次の高額報酬獲得のチャンスをうかがうようになる。このような傾向は、日本の経営者に比較して巨額の報酬水準を生み出し、ストック・オプションなどの手法によって貪欲な経営者が報いられるようになっている。アメリカの経営者は短期的成果を生み出すためには、社内の異なる意見を封じ、絶対君主のように末端までの指揮命令の権力を持つとする。ガバナンスの仕組みにかかわらず、短期的視野にもとづく経営上の失策や時には不正を生む温床となる。

13. 8. 3. 1. 3. 日本の企業統治

アベグレンは、「世界には二種類の企業があり、(中略) 第一の種類は『経済的』な目的のために経営されている。(中略) 利益を主目的としている。(中略) 労働のための協働体ではない。(中略) 経営陣と投資家からなる少人数の仲間うちのために富を生み出すことである」(アベグレン,新・日本の経営,2004年,p214) という。また、「第二の種類は、『共同体』としての生命をいつまでも維持していくことを目的に組織されている。」(アベグレン,新・日本の経営,2004年,p214) ともいう。上記から分かるように、アメリカ企業はあきらかに「経済的」企業であり短期的視野に利益を重視する。日本企業は「共同体」であって、長期的視野に基いた利益を重視し、従業員の調和を併せて重視する。日本企業は、急速且つ平穩のうちに近代化(工業化)を成し遂げたが、それは欧米の先進的な技術や生産手法を単に模倣するのではなく、旧来の社会制度やヒトの価値観を完全に捨て去ることをせず、近代化が日本らしい社会を壊してしまうことを避けたのである。

日本でも、アメリカの企業統治の手法、SOX法をJSOX法(金融商品取引法)に焼き直したコンプライアンス体制構築などを行っているが、日本に定着しているとはいえない。「経済的」目的に基づくアメリカの経営手法の強制は、「共同体」である日本らしい経営を傷付けかねないのである。したがって、日本では、日本の特質である状況主義の観点を取り入れた制度構築が行われている。そこでは、本音と建前が残され、ルールはルール、現実には現実という柔軟な運用が行われることが多い。

アベグレンは、イギリスの論者の主張を引用している。「日本では、利益はたしかに重要だが、利益の極大化や株主の短期的な利益ではなく、企業という家族の長期的な維持と繁栄こそがすべての関係者にとって最大の目標だし、今後も目標にすべきだとする点で、社会の合意が得られているようだ。(中略) 日本企業には共同体という性格があり、この性格

をもたらす要因のひとつは、株主利益を主要な目的としていないことである。」(アベグレン,新・日本の経営,2004年,p215)

成功を収めた日本企業には、トヨタ、キヤノンなどがある。日本の経営の伝統をとくに大切にしている企業である。キヤノンの御手洗富士夫社長は、次のように述べているという、「雇用慣行は国ごとに違いがあり、これは文化が違うからだ。進出先の国で社員を雇う際には、その国の文化を尊重しなければならない。日本で尊重すべき分野は終身雇用制だ。

(中略) この雇用慣行は日本の風土にあっているし、グローバル化市場を生き抜くうえで貴重なコア・コンピタンスだと思っている」。また、「終身雇用制をやめるつもりはない。米国で盛んな社外重役も、トップが自分のお友達を連れてくるだけで、日本ではさほど機能しない。だいたい社外の人が、その会社の中のことに精通して判断できるわけではない。」(アベグレン,新・日本の経営,2004年,pp219~220) ともいっている。

筆者は、これまで「日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営」の姿を述べてきたが、日本の社会制度、文化、思想、経営、企業統治、企業組織の生存と従業員の保護育成などは、すべて「日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営」のもとにある。欧米特にアメリカの基準・規範に沿うことが正しいとはいえず、「日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営」を今後も維持、尊重すべきことを示しているのである。

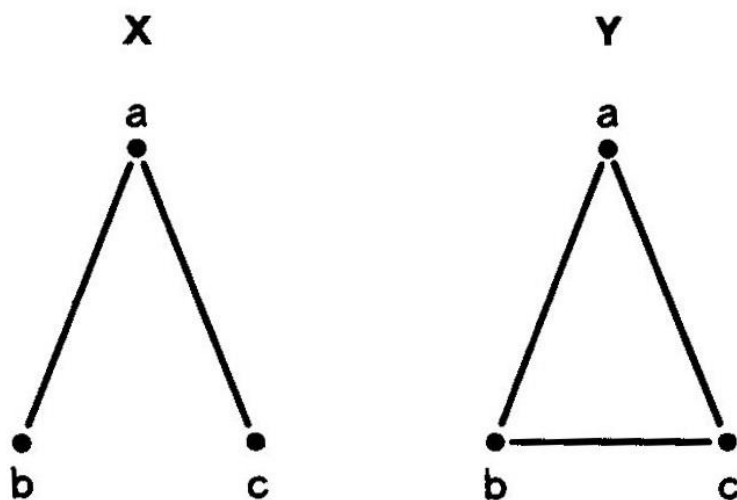
(図表20) 日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営の姿

日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営の姿

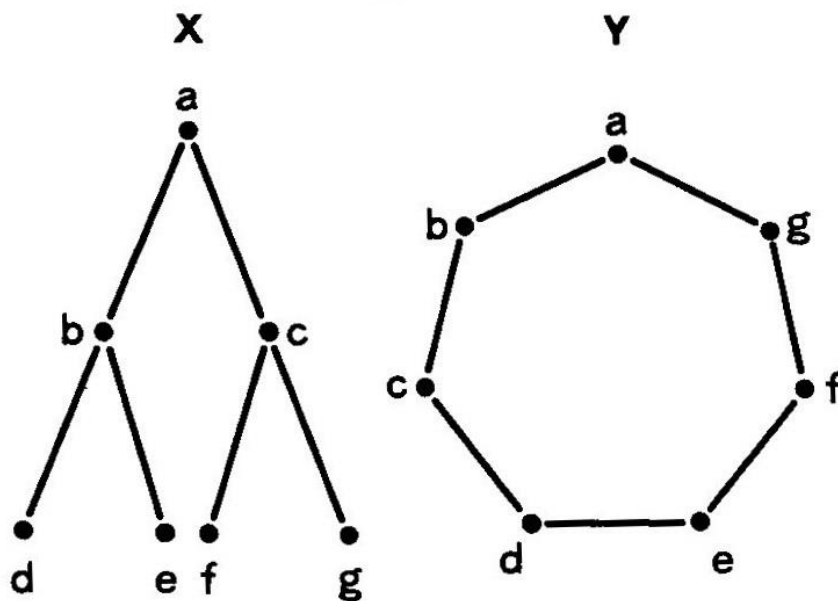
筆者の着眼点		<p>企業組織内に生まれる「群れ」は日本特有のものではないか</p> <p>日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営を生んだ土壌とはどのようなものか</p> <p>土壌に育まれた日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営はどのような姿を現すのか</p> <p>解明された「姿」を示す企業組織と経営の下で「群れ」は生まれやすいといえるだろうか</p> <p>柔軟で過去を全面否定しない状況主義的な価値判断と社会</p> <p>希薄な自我意識と対人関係の重視</p> <p>情報・付加価値・意思決定という資源が分散シェアリングされ、集団主義が円滑に企業を動かす</p> <p>権威と実権の分離と並存 共感・同調・協働意欲=心理的共振</p> <p>他律的・設計的な「場(人の活躍のば)」と自律的・創発的な「群れ」、そして統御の重要性</p> <p>『比較文明社会論 クラン・カスト・クラブ・家元』培風館,1971年</p> <p>社会の組織化の原理は中国はクラン、インドはカスト、アメリカはクラブ、日本はイエモトである。</p> <p>イエモトは最高権威で一定のレベルに達したものを「名取り」に認定し疑似血縁関係を形成する。</p> <p>「イエモトは、近代的な産業化に容易に適合するものであった」(上掲書,p318)</p>
筆者が先行研究に見た諸点	イエモト(シュエ)	<p>「西洋人と比較すると、日本人は思惟(しい、しゆい)方法において、かつて本当に普遍主義的であったためしがない」(上掲書,p331)柔軟で状況主義的である。</p> <p>① 「イエモト制度は、厳密にはヒエラルヒー組織である」(上掲書,p309)最高権威のイエモトは名取り、その弟子に順次・重層的に疑似的家族制度を形成する。家元は最高権威であり下方に権限を委譲する。日本の企業組織に酷似する。</p>
	ウジとイエ公文、村上、佐藤	<p>「イエ社会としての日本 日本近代化分析」、『中央公論10月特大号』,中央公論社,1975年</p> <p>中国の律令国家では「天命」を受けた指導者が国家を統率し、天命を体現できなければ廢される。日本ではアマテラスを最高神として「天皇」の統治を正当化した。状況主義で論理的ではない。</p> <p>天皇は最高権威であるが、古代も明治維新後も、最高権威者の意向を掲げた実権者が国を治めた。現代の企業組織では最高経営責任者(最高権威)が下位に順次重層的に権限を委譲して統率する。</p> <p>② 日本のイエはウジよりも柔軟である。東国で生まれ農耕し自衛する原イエは、鎌倉時代に幕府という上位主体の下にあった。原イエは大イエとなり信長・秀吉・家康らによって兵農が分離され官俵制が発達した。完成形は大イエ連合国家である。信長は権威と権力のすべてを手中に収めようとしたが、秀吉と家康は妥協的であり、「天皇(権威)」の任命により国を治める正統性を得ようとした。</p> <p>日本社会は、イエ的な階層構造の貫徹した社会にみえかねないが、実は、上位原則の影響力は観念的であり、実体面での影響力には限界があり、ときには分権的性格が現れる。「日本社会の上位主体形成は、観念=主体、集権=分権の二重性格を持っている」(上掲論文,pp85~87)</p>
先行研究	日本らしさと間人主義(濱口恵俊)	<p>『日本的権威の理論 日本のリーダー像とその危険』,PHP研究所,1991年</p> <p>日本人と西洋人の人間観には、「間人」と「個人」の違いがあり、日本人は対人関係を切り離すことができない。</p> <p>日本人は、イエモトに見られる疑似親族的組織になじみ、稟議制度に見られるように「集団主義」、「不明確な責任」、全体の調和を期待する組織を形成する。</p> <p>③ 「間人主義」の日本人は、権威と実権の分離と並存を許容する。</p>
	タテの社会(中根千枝)	<p>『タテ社会の人間関係』,講談社,1987年</p> <p>「資格」とはヒトが生まれながらに、また生後に得たもの。「場」は一定の地域・所属機関などによって一定の個人が集団を形成している場を言う。日本人は「場」に生きている。</p> <p>「場」の共通性により構成された集団は、枠によって閉鎖的で一体感がある集団になり、タテの社会が作られる」(上掲書,p70)日本はタテ、インドはヨコの社会である。</p> <p>「タテ集団は底辺がない三角形を形づくる」(上掲書,p116)タテ集団全体のリーダーは、直近下位の底辺のない三角形のリーダーを通じてでなければすべての成員を把握し指揮することができない。トップの権威には限界があり、三角形のリーダーの意向を参酌する必要がある。</p> <p>④ 日本の組織は序列があり、タテ型で上から下に指揮統制するが、実際には下位の意向を重視する情緒的で柔軟なものとなる。そこでは下刈上も不服従も生じる。「和」を重視する「集団主義」は権威の下で下位に自由が許容され、権威と実権が分離し並存する。</p>
先行研究	場の論理とマネジメント(伊丹敬之)	<p>マネジメントは管理することではなく、人々間の情報と心理の相互刺激の舞台づくりをすることだという。タテ(上下)の関係は他律的であり、ヨコ(場)の関係は自律的で心理的共振を生む。</p> <p>人は、「自分が関係を持つ他の人々との間に相互励起という、類似の情報をもつ者の中での相互確認と相互興奮と言う作用をもつ、心理的な存在でもある」(上掲書,p133)</p> <p>「場」は他律的または設計的な性格を帯びる人々の活躍の場であり、「群れ」は自律的または創発的な「集団」である。「場」の限界はその他律性と設計的に人が限界を感じることにある。</p> <p>⑤ 「場」は企業組織が統御しやすいが、「群れ」は認知・利用・制約・排除という統御に困難を伴う。それでも、企業組織は自律的・創発的な「群れ」を選択し、加えて常時統御を考える必要がある。</p>
	人本主義(伊丹敬之)	<p>『人本主義企業』,筑摩書房,1993年</p> <p>人本主義では、企業の主権は従業員にある。また、情報・付加価値・意思決定は分散シェアリングになっている。市場は自由競争ではなく企業間の信頼に基づく長期的繁栄を目指す。</p> <p>⑥ 分散シェアリングは稟議制度のように集団主義的意思決定に繋がり、トップの暴走を防ぎ、トップの権威と下位にある者の実権という、権威と実権の分離と並存につながる。</p>
先行研究	日本の経営(アベグレン)	<p>⑦ 企業組織には職制、職階があるが、社長は業務の指揮者ではない。「このような社長の立場から連想されるのは、天皇が実際には象徴的な存在になり、(中略)家来が実権を握るようになる。(中略)日本では象徴的な指導者を通じて、権力が間接的に行使される傾向がある」(上掲書,p105)</p> <p>集団主義的意思決定と曖昧な個人の責任の所在は、事業活動を非効率にするが、成員はみな住み易く、結果として円滑な企業組織運営が可能になる。</p>
	まとめ	<p>先行研究のすべてにおいて、①から⑦に示されるように、日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営においては、最高権威者の象徴性やまつりあげが主張されており、また、下位者が最高権威を否定せずに実権を行使することが認められる。日本では「権威」と「実験」の分離と並存があり、実験をもつ者の自律分散的意思決定と行使が行われる。その弊害は逸脱・暴走・自発的組織の破壊などに現れるが、日本らしい企業組織と経営は、そのやわらかさにおいて円滑な企業組織の運営を可能にしている。そのような土壌あるいは姿の中では、「群れ」が生まれやすいと思考される。</p>

出典：各先行研究を参考にして筆者が作表した。

(図表 2 1) タテ集団は底辺のない三角関係



第 1 図



第 2 図

出典： 『タテ社会の人間関係』（中根千枝，講談社現代新書，1967年）

第14章 結論

14. 結論を述べる前に

本研究の「はじめに」の3. で述べた如く、研究の問題意識は次の三つである。第一に、企業組織に生まれる「群れ」の概念化を行うこと、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考察し、そのような企業組織と経営の下で、「群れ」が出現しやすいという推定を行うこと、第三に、修士論文の事例研究において結論づけた大倉商事の破綻の実像について再確認することである。

修士論文では、大倉商事の衰退と破綻の原因を主として意思決定の理論によって考察し、意思決定に影響を与える戦略、企業文化、制度（組織）の三つの理論によって補強しようとした。さらに研究のなかで意思決定に影響を与える人的な要因として企業組織内に生まれる「群れ」に着目し、筆者のモデルを主張した。

本研究では、以上の先行研究に加えて、「組織進化」などの理論による異なる見方を加えることにした。

14. 1. 本研究の展開について

本研究は以下のように展開させた。

14. 1. 1. 序章

序章では「群れ」を組織進化論などの視点からとらえようとすることを表明した。また次のような仮説を提示した。「群れ」は「組織」ではなく「境界」が不明確な「前組織的段階」にある「有機的集団」であること、「群れ」には「三つの要素」・「10の特質」・「三つの水準」・「四つの類型」があること、日本には、「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」の「土壌」があり、その土壌から生まれた「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」の「姿」を示していること、日本の企業組織と経営では「権威と権力が分離し並存」し、「中間職位者の自由」があること、そこでは「群れ」が生まれやすいこと、最後に、企業組織による「群れの統御」は重要であることなどである。

14. 1. 1. 1. 第1章 修士論文の概要 — 「群れ」とはなにか

「はじめに」において指摘したように、企業組織の盛衰は稀なことではない。盛衰に関す

る研究のうち、成功の研究は多く、衰退の研究は少ない。また、企業組織内に生まれる「群れ」の研究も少ない。筆者の本研究は、「群れの概念化」を主たる問題意識とするが、企業衰退と「群れ」についての先行研究の数量が少ないことから、本研究は読者が取り付きにくいものとなる可能性がある。そのため、筆者は、修士論文の概要を第1章で述べて、「群れ」について基礎的な理解を先ず得ようとした。

14. 1. 2. 第2章 さまざまな「群れ」

第1章で概説することにより「群れ」について基礎的な理解を得た上で、「群れ」の先行研究の分析と考察を行った。第2章では、アリ、ミツバチ、シロアリ、ムクドリ、サカナ、バッタなどのさまざまな生物の「群れ」と「群れ」を形成する自己組織化という概念について述べた。

14. 1. 3. 第3章 ヒトの「群れ」

ヒトも生物である。知能を持つヒトの「群れ」は他の生物のように自己組織化は苦手であり、知性に基いて「群れ」を形成する。また、ヒトの「群れ」には知性ゆえのリスクがあることを主張した。

14. 1. 4. 第4章 典型的なヒトの「群れ」

ヒトの「群れ」をより具体的に理解するために、「烏合の衆」、「Herd」、「企業組織内に生まれる群れ」、「派閥」という四つの「群れ」を取り上げた。また、「群れ」の出現に必要な「三つの要素」と、ヒトの「群れ」が持つ「10の特質」を考察した。10の特質の強弱による「群れ」の姿の異なりを図示した。

14. 1. 5. 第5章 大倉商事以外の企業組織に生まれた「群れ」

大倉商事以外の企業組織にも「群れ」が生まれている。安宅産業、デジタル・エクイップメント・コーポレーション、三菱自動車工業、オリンパス、山一証券の「群れ」を研究・考察した。また、「群れ」の四つの「類型」を示した。四つの類型の中で、「群れ」は「群れの（利益の）ための群れ」に傾斜する傾向があることを述べた。

14. 1. 6. 第6章 日本軍の失敗から見た「群れ」

日本陸軍と日本海軍という二つの巨大な組織の「群れ」を考察した。二つの巨大で自己革新的ではなかった「群れ」は並存し、それぞれの利益や権力のために動き、統合戦力とはならなかった。また作戦の失敗に学び将来に向けた改革を行わなかった。二つの「群れ」は進化への努力を避け、敗戦に至った。

14. 1. 7. 第7章 ヒトの社会性と権力志向から見る「群れ」

ヒトは「社会性」を持つ生き物であり、一人では生きられず「群れよう」とする。また、ヒトは他者よりもより良い地位や報酬を得て安穩に暮らすために「権力」を志向する。このようなヒトの自然の本性は「群れの（利益の）ための群れ」を生みやすいことを述べた。

14. 1. 8. 第8章 組織進化論から見る「群れ」

オルドリッチの『組織進化論』によれば、組織は「変異」を知り、変異を「(取捨) 選択」し、「保持」し、「闘争」する。そして、組織を「転換」させ生存していく。「群れ」は、組織進化論的に考えれば、企業組織内に生じた「変異」である。企業組織は「進化」の過程を経て進化・存続・繁栄していくことを求められる。進化を否定し退化する組織は消滅に至る。大倉商事はどのような組織であり、同社の破綻に進化論的な考えは当てはまるのかどうかを考察した。

14. 1. 9. 第9章 リーダーシップから見る「群れ」

コッターの『変革するリーダーシップ』によれば、企業組織のリーダーは少数または一人であると考えることが多いが、実は複数のリーダーが小さなリーダーシップを発揮している。小さなリーダーシップは総合すると解決困難と思われる重大な課題も乗り越えることができる。小さな「群れ」は他の成功した「群れ」を模倣して、または合体して、大きな組織を生み出すかもしれない。衰退する企業では、このような「変革するリーダーシップ」が行使されていたのかどうかを考察した。

14. 1. 10. 第10章 離脱・発言・忠誠

ハーシュマンの『離脱・発言・忠誠』によれば、企業組織が一時的な衰退に陥ったとき、

誰かが「発言」する。発言は企業組織の回復を望む内容である。企業組織は「発言」に対して適切な「反応」をすることを求められる。反応しない企業組織においては「発言者」が失意やあきらめによって組織から退出し、やがて企業組織は消滅する。「忠誠」は「発言者」の離脱を遅らせるかもしれないし、「発言者」は離脱するといって企業組織の反応を強いるかもしれない。「発言」は筆者がいう「群れ」の「提言」に相当する。「提言」が無視されれば「群れ」は貢献意欲を失う。「群れ」のメンバーは忠誠を失って退出する。人材を欠いた企業組織は更に衰亡して消滅に向かう。「群れ」の考察には、バーナードの『新訳 経営者の役割』を参考にした。

14. 1. 11. 第 11 章 「群れの概念」(中間的なまとめ)

上記の先行研究の分析と考察、そして本研究の展開に基いて、「群れの概念」の中間的なまとめを行った。研究の「契機」、「群れ」の出現の「三つの要素」、「10 の特質」、「四つの類型」、「三つの水準」などについて詳しくまとめた。その要点は 14. 1. 14. の「結論」で繰り返されることになる。

14. 1. 12. 第 12 章 日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営の土壌

欧米(アメリカ)基準ではない「日本らしい企業組織と経営」があるはずである。日本的な風土、日本の思想、日本的権威などについての先行研究から日本らしい企業組織と経営を生み出した土壌を考える。そこでは、「権威のまつりあげと中間職位の実権行使」、「権威の間接的な行使」、具体的な例では「天皇という権威によって実権の行使を正当化させた徳川家康政権」などについて考察した。最高権威者は全体に対して末端まで統制命令するのではなく、将軍や企業組織の取締役などの中間職位が実権を行使するのが、日本では古来より普遍的であった。そのような日本的な「権威と権限(実権)の分離と並存」が、「日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営」を生み出す土壌となったと理解された。

14. 1. 13. 第 13 章 日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営の姿

シュエー、公文、濱口、中根、伊丹、アベグレンなどの先行研究に学び、前第 12 章よりもより具体的に、イエモト、イエ、間人主義、タテ社会、「場」の論理などの「日本生まれの(日本らしい)企業組織と経営」の姿を考察した。先行研究では、「権威と権限(実権)の分離と並存」、「中間職位の自由や自律分散的意思決定」などが頻繁に主張されている。第

12章、第13章を通じて、「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」の「姿」が明らかになり、最高権威者よりも中間職位の者が実権を行使する実態が浮き彫りになった。そのような社会では、「群れ」が生まれやすいことが推定できた。

14. 1. 14. 第14章 結論

上記の展開に基いて、「群れの概念化」、「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」、「群れ」の生れやすさ、そして「大倉商事の衰亡の実像」について結論を述べる。

修士論文では、大倉商事の衰退と破綻の原因を主として意思決定の理論によって考察し、意思決定に影響を与える戦略の理論、企業文化の理論、制度（組織）の理論によって補強し、意思決定に影響を与える人的な要因として企業組織内に生まれる「群れ」の影響を参考にしたのであるが、本研究では、これらの理論に加えて、「組織進化論」他の理論によって異なる視点を加えることにした。

修士論文では、大倉商事の破綻と消滅は、トップ・マネジメント・チーム（TMT）が、変化に対して、ただ状況の好転を待ち、無為・無策に陥ったために、TMTが気づかぬうちに破綻し、自然消滅したと断じた。しかし、組織進化論的な視点を加えれば、同社の認識では進化が極限まで行われ、さらなる進化への努力は回避され、むしろ進化の必要が否定されたために、進化は停止し、むしろ退化したとも考えられる。大倉商事の破綻は、状況好転をただ待つ「無為・無策」に加えて、「進化の停止」が大きな要因であったことを述べた。

14. 1. 15. おわりに

本論の「あとがき」を記述し、ご指導、ご協力を頂いた方々への謝辞を述べた。また、筆者の今後の研究に関する抱負なども記述した。

14. 2. 結論

本研究は、上記14. 1. のごとく展開した。以下に結論を述べる。

14. 2. 1. 主たる問題意識についての結論 「群れの概念化」

企業組織の中に生まれる「群れ」について下記概念化を行う。

14. 2. 1. 1. 「群れ」の出現

ヒトは、「社会性」を持ち、一人では生きようとせず「群れよう」とする。企業組織内に生まれる「群れ」の出現の根幹はこのような「社会性」にある。(14. 1. 7. 第7章を参照)

また、ヒトが他者よりもより良い処遇を享受し、他者に動かされるよりも自分が他者を動かそうとする自然の欲望は「権力志向」を生み、権力志向は「群れ」の出現を助ける。(同上)

「群れ」は自律的に形成されるが、ただ待っているわけではない。企業組織の現状や、TMTが意思決定し進める現在と将来に対する施策について不安や懸念を持つ者たちが、企業組織にとって最善と確信する施策や手法を提言しようとすることから形成が始まる。

「群れ」は「組織」ではなく「集団」であり、「境界」が不明で、メンバーの選定や、運営のルールや、階層、そして指揮命令と違反に対するペナルティなどが無い「やわらかな集団」である。

このような「群れ」(集団)は、企業組織のどの階層にも生まれ、時季を選ばずいつでも生まれ、そしていくつでも出現する。

「群れ」は上記のような「集団」であり、属する企業組織の繁栄、または衰退からの脱却に最善と確信する施策や手法を「性善」な立場から「提言」し、TMTの意思決定に影響を及ぼそうとするのである。

14. 2. 1. 2. 「群れ」の影響力

「群れ」は企業組織のどの階層にも生まれるが、影響を及ぼすことは簡単ではない。「群れ」をなす人々の階層が低ければ低いほど、影響力は弱く、また、影響力を発揮するには長い期間を要することになる。「群れ」を成す人々の階層が高ければ高いほど、例えば、「群れ」がTMTの一部または全部の人たちによって形成されるなら、その影響力は早くそして強く発揮される。

「群れ」には階層がないが、影響力を発揮するには、「力」を持つメンバーがいることが重要となることは否めない。

14. 2. 1. 3. 「群れ」の出現の三つの要素 共通概念

企業組織に対して、最初に声をあげたもの、また、その声の内容に共感するものが「群

れ」を生む。最初にあげた声の内容は「群れ」の「共通概念」をなる。最初に声をあげたものはコア・メンバーになる。「群れ」はコア・メンバーと「共通概念」に「共感」するものたちが、メンバーと同調し、協働しようという意欲を持つことが形成を促す。

「共感」、「同調」、「協働意欲」が「群れ」の出現の「三つの要素」である。「群れ」の形成は、コア・メンバーと「共通概念」に対する共感から始まるのである。

14. 2. 1. 4. 「群れ」の10の特質

「群れ」は次の10の特質を持つ。その特質とは、「群れ」の「形成の主体性」、「共通概念」、「共通概念の相違に基づく排他性」、「硬さ」、「コミュニケーション」、「統制と命令」、「責任とペナルティ」、「意思決定」、「共通目的達成への期待」、「共通目的達成に伴う金銭的期待」である。

10の特質は、それぞれのレベルが高いほど、「群れ」を硬くし、「群れ」の「境界」を明確にし、「組織」に近いものにもさせる。特質の強弱による「群れ」の姿の違いは、図表化して示す。

14. 2. 1. 5. 「群れ」の四つの類型

「群れ」は四つの類型に分類される。「繁栄指向型の群れ」、「衰亡脱却型の群れ」、「(繁栄志向と衰亡脱却の)双方向型の群れ」、そして「群れの(利益の)ための群れ」の四つである。企業組織が繁栄しようとするときには推し進め、また繁栄の展開が不十分で遅延するときには、繁栄を促す提言をするのが「繁栄志向型の群れ」である。

大倉商事のように衰退し、破綻の危機に瀕した企業組織であれば、衰退からの脱却のための提言を行う「衰亡脱却型の群れ」が出現する。「群れ」の能力が高い場合には、企業組織の繁栄時にも衰退時にも適切な提言を行うことができる「双方向型の群れ」が影響力を発揮する。

問題が生じるのは、複数の「群れ」が並存して対抗するとき、また企業組織の衰退が進みTMTがもはやリーダーシップを失ったときなどには、企業組織のために「性善」で最善と信じる提言を行うよりも、「群れの利益のため」に提言を修正し、自らの立場や力を維持しようとする「群れ」が生じる。また、本来長期的な視野に立って、衰退する企業組織が回復のために現在と将来にわたって取るべき施策を提言するのではなく、目先の利益を作り出して、現状を糊塗しようとする「群れ」が生じる可能性がある。このような「群れの(利益

の) ための群れ」は、「悪しき群れ」になり、企業組織をさらに衰退させ、破綻に追い込む恐れさえ持つのである。

14. 2. 1. 6. 「群れ」の三つの水準

企業組織には、平穩時、衰退期、破綻の危機に瀕するときの三つの水準がある。「群れ」もこの時期によってその水準を変化させる。

第一の水準は、「群れ」は、「自律的に形成され、企業組織の発展あるいは衰退からの脱却のために、『性善』な提言を行い、行動し、TMT の意思決定に影響を与え、望ましい結果をもたらそうとするヒトの集まりである」という水準である。

第二の水準は、「群れ」は、「企業組織が『発展・拡大の時期』にあるときには、好調な業績（収益）に包み込まれて目立たないが、『衰退期』にあるときには、その提言や行動は弱体化した TMT の意思決定に影響力を持ち、その影響力が目立つようになる」という水準である。

そして、第三の水準は、「群れ」は、「その提言と影響が、もしも企業組織にとって『不適切』な内容であっても、企業組織が発展・拡大の時期にあるときには、好調な業績に包み込まれて目立たないが、衰退時には混沌とした企業組織をカオスに追い込み破綻させさえする危険性を持つ」という水準である。上記が「群れ」が持つ三つの水準である。

ちなみに、大倉商事の「群れ」は第三の水準にあったと考える。

14. 2. 1. 7. 「群れ」の集団性、境界、進化

「群れ」の集団性と組織性を考えると、「群れ」は「集団」と「組織」の間を揺れ動く「集団」である。

また、「群れ」は不安定集団なのか、安定した集団なのかを考えると、「群れ」は「不安定」と「安定」の間を揺れ動く「集団」である。

「群れ」は誰かの指示命令を待ち、無機的に反応するものかどうかを考えると、「群れ」は「有機的集団」であり、何かをなそうとするイノベーティブな「集団」である。

「群れ」は環境によって変容し、企業組織にとって有用な「集団」であれば、企業組織の意向によって「組織内組織」に再編される可能性を残している。その意味からすれば、「群れ」は「前組織的段階」にあるといえる。そして、「前組織的段階にある有機的集団」なのである。

「群れ」の出現の三つの要素、10の特質、四つの類型、三つの水準については上述のとおりである。

「群れ」の重要な特性には、明確な「境界」を持たないという点がある。「群れ」の外縁部ではウチとソトとの境界（境い目）は漠としている。コア・メンバーからの距離が遠くなればなるほど、「群れ」の外縁は不明瞭になって行き、外縁部ではそこに立つメンバーが「群れ」のウチなのか、ソトなのか、「群れ」のメンバーなのかそうでないのかも判然としない。

「境界」を維持し、明確にすることは「集団」の硬さを高め、「ソト」との概念や思想、そして文脈を明確に分けて「ソト」との違いを峻別することにつながる。そして、「境界」が明確であるほど、その「集団」は一定のルールに従ってマネジしやすい「組織」に近づくのである。このように考えれば、「群れ」は「組織」ではなく「集団」であり、しかも極めて「柔らかな集団」である。

「群れ」は組織の進化に影響を与える。企業組織内に出現した「変異」である「群れ」を企業組織が正対して正確に認知し、その有用性の有無を判断し、その提言の良否を取捨選択することができれば、現在と将来の他の企業組織との競争に勝ち残ることができる。企業組織は進化することができるのである。

企業組織が「群れ」の出現と提言に的確に対応または反応ができなければ、企業組織は進化を停止し、ときには退化することになる。そのときには有用な人材は退出し、企業組織は衰退し消滅する可能性がある。

日本には、「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」が存在するが、そのような社会においては、「権威と権力の分離と並存」が認められ、中間職位にある者たちの活躍の場と自由が与えられる。すなわち、「群れ」が生まれやすい。

「群れ」は「権力志向」などによって「群れの（利益の）ための群れ」に変容しやすい。企業組織は「群れ」の出現を認知し、容認、利用、排除などの「群れ」の統御に重大な関心を持ち対処する必要がある。

14. 2. 1. 8. 「群れ」への参加、「群れ」からの離脱

「群れ」への参加は、「群れ」の出現の三つの要素、すなわち、コア・メンバーと共通概念への「共感」、「同調」、「協働意欲」の三つを満たせば可能である。「群れ」からの離脱もメンバーの自主的な判断により可能であり、「柔らかな集団」である「群れ」から見れば、メンバーが随時参加し、随時離脱することは想定内の出来事である。そして、メンバーが

コア・メンバーへの信頼を失い、共通概念への確信が揺らぎ、メンバーでいることの意義がなくなり、メンバーでいることが不利益であると判断されるなどの事由によって、離脱することを選択し実行しても、離脱によってそのメンバーに対する懲罰や、将来にわたって不利益となる処遇などは行われない。「群れ」は「柔らかな集団」である。

14. 2. 1. 9. 「群れ」の変容と消滅

複数の「群れ」の並存と対抗などによる「群れ」の変容については既に述べた。「群れ」は「共通概念」が達成されたとき、「共通概念」への確信が喪失したとき、コア・メンバーが失われたとき、コア・メンバーへの不信が芽生えたとき、属する組織によって組織内組織に再編されたときなどに消滅することがある。「群れ」は不安定な「集団」なのである。

14. 2. 1. 10. 重要な「群れ」の統御

「群れ」の出現は組織進化論的な考えからは、企業組織内に生じた「変異」である。筆者がいう「群れ」の提言は、ハーシュマンにいわせれば、衰退する企業組織の回復のための「発言」である。企業組織が「群れ」の出現を認知して適切に対応し、提言に対して的確な取捨選択を行うなら企業組織内に問題は生じないが、「群れ」の認知を怠り、または無視し、放置（放任）すれば、問題が生じる恐れがある。

放置された「群れ」は、企業組織への信頼を失い、あきらめを感じて自ら退出してしまい、企業組織は重要な人材を失うことになる。また、企業組織は、衰退からの回復や脱却、新たな繁栄への転換と組織進化の機会を失うかもしれない。

また、放置された「群れ」は、「群れの（利益の）ための群れ」になりやすい傾向を高め、企業組織にとって有益な行動ではなく、「群れ」の利益のために動き、企業組織を混乱させ、衰退から破綻に追い込むかもしれない。

繰り返すが、「群れ」の出現は企業組織内に生じた「変異」である、企業組織は、「群れ」の出現を認知し、その有益性を判断し、有益であれば利用し、無益で混乱を招くものであれば抑制し、ときには確固たる意志を持って「群れ」を排除するなど、「群れの統御」を常に行うことが重要である。「群れ」の「統御」は実は企業組織にとって「重要」なものとなる。

14. 3. 従たる問題意識についての結論 「日本らしい企業組織と経営」について

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述べ、また、その中で「群れ」が生まれやすいという推定を行う。

14. 3. 1. 日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の土壌

日本の「風土」はモンスーンの風土である。湿潤で豪雨、豪雪、酷暑、厳寒をもたらす風土は日本人を受容的、忍従的にする。都度協働できるものが必要である日本にはイエが生まれ、イエとともに住み貢献する能力を持つものが重要視され、ウチとソトを厳しく分けるようになった。このような風土は調和を重んじ、権威と権力（実権）の分離と並存そして、下位者の自由を生み出した。

日本の「思想」でも、雑居、漠然、全体的調和を重んじる傾向があり、天皇という権威が全てを決定することを避け、集団が決定したことを承認してもらう集団主義と集団無責任を生み出した。権威と権力（実権）の分離と並存そして、下位者の自由が見られるのである。

日本的な「権威」についても、武力や権力という力を持たないが祭り上げられる権威があり、権威は持たないが権力（実権）を行使する下位者がいるという日本的な権威が見られる。すなわち、権威と権力（実権）の分離と並存、そして下位者の自由が見られるのである。

また、ハーケンの『混沌と秩序の形成』のなかでは、ヒトにおいても明らかに誤りとわかる多数意見に従う傾向が引用されており、企業組織においては、特に衰退時においては、明らかに誤りであるとわかる施策も、そのときを一時的に乗り切り、衰退を目立たなくできる方策であれば、その方策を選択する方向に傾き、流されやすいというヒトの性向が示されている。

野中は、アメリカ海兵隊では、「目的」は示すが、「方法」は任せるという考えが支配しているという。上層部（権威）は目的を明確に示すが、実現するための方法は、都度、そして状況によって現場のリーダーに意思決定を委ねるのである。このような意思決定は、日本の権威と権限（実権）の分離と並存、そして下位者である中間職位の自由を意味することになる。

「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」の土壌に関する先行研究において重要な

のは、「権威と権限（実権）の分離と並存」、そして「下位者の自律分散的意思決定の自由」が随所に明確に述べられていることである。

14. 3. 2. 日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営の姿

日本的な経営とされる「イエモト」では、最高権威者である家元が一定の技能と技術を持つに至ったものを名取りに認定し、名取りに弟子の育成を任せるといったような自律的意思決定を委ねている。家元は名取りの認定などの最終権限は留保している。このような仕組みは権威と権限の分離と並存、そして下位者の自由を意味している。

日本の「イエ」は、自律性が高く分権的な社会を形成した。中間的な完成形である鎌倉幕府は、御家人の奉公に対して新恩を与えるという契約関係によって武士をまとめた。しかし、将軍は権威者であったが、御家人のイエの内部への指揮権はなく、権威と実権は分離していた。豊臣秀吉や徳川家康に見られるイエの完成形においては、天皇という最高権威者の任命によって秀吉は関白になり、家康は征夷大将軍となって、それぞれ実質的な国家統治の正統性を手に入れた。このような仕組みには、権威と権限（実権）の分離と並存、そして下位者の自由が認められる。

日本人と欧米人の行動を比較すると、欧米人は「規範的行為」をなす民族であって、不変の行動基準を持っている。それに対して日本人は状況に応じて行動規範を変化させる「標準型行為」を行う民族といわれる。日本の意思決定の典型的なシステムである稟議制度では、トップ・ダウンよりもボトム・アップを活用している。下位者が起案した実施案件を、稟議書という文書で社内に回付し、合議（回議）された部門が意見を付し、衆知を集めて決裁者の承認を求めるシステムである。その意思決定においては、決裁条件に対する違反がない限り個人の責任は問われない「集団主義」であり、「無責任システム」である。決裁者は、決裁するというよりも承認をするのであり、このシステムにも権威と権限（実権）の分離と並存、そして下位者の自由が認められるのである。

タテ社会を構成する日本の企業組織では、最高経営責任者は、複雑な企業組織全体を直接指揮命令できない。無数の企業組織内組織のリーダーに命令し、リーダーを通じて組織全体と指揮していくことになる。最高経営責任者（最高権威者）は間接的に権威を行使するのである。つまり、権威と権限（実権）は分離し並存し、下位者の自由が保たれるのである。

日本の企業組織では、情報、付加価値、意思決定という資源が TMT に集中していない。

多くのものに資源は分散され、分散シェアリングが行われている。資源の集中が企業組織の構成員の不満を増幅しないように、責任が特定個人に集中しないように、全体の調和が保たれるように工夫されているのである。このような仕組みでは、トップ・ダウンの経営に比較して、多少の経営効率上の低下が見られるとしても、最高経営者（最高権威者）がヒトを重視し、ヒトを活用し、全体の調和を重視する経営が行われるのである。

「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」の姿に関する先行研究において重要なのは、上述のような経営の姿の下では、最高権威者の権威の行使は間接的となる。すなわち、「権威と権限（実権）の分離と並存」、そして「下位者の自由」が保障されているのである。

14. 3. 3. 「群れ」が生まれやすいという推定

「日本生まれの（日本らしい）企業組織と経営」の「土壌」、そして「姿」に関する先行研究を概観し、考察してきた。先行研究において一貫して見られる日本の企業組織と経営の特徴としては、「権威と権限（実権）の分離と並存」、そして「下位者の自由」である。この点から見て、筆者は、そのような企業組織と経営の下では企業組織内に生まれる「群れ」が出現しやすいという推定が成り立つと考える。

14. 4. 大倉商事の破綻の実像

修士論文で述べたように、大倉商事の TMT は部門の経営は可能であっても同社全体を経営する教育を受けていなかった。大倉財閥と同様に経営者の人材を欠いていた。そのため、長期的な視野に立って施策を構築し実施することができなかった。業績の衰退期に入ると、TMT は環境の変化や経営の実態を軽視し、楽観視し、独善的な意思決定を行い続けた。その背景には「大倉商事は潰れない」という根拠のない自信があったのである。そのため、抜本的な再建策を立案できず、また、その立案を逡巡した。時期をまてば、状況は好転し、衰退と新たな繁栄という課題は容易に解消できると考えたのである。もちろん現実を重視し、法的な債務整理を含む抜本的な対策立案と実施を提言するものがなかったわけではない。しかし、そのような提言は退けられた。経営陣の再構築の提案もあったが、当時の TMT はそれを採用しなかった。TMT のなかには抜本的な施策よりも、目先の利益を生み出し、収益力の深刻な低下を糊塗し、ステーク・ホルダーの目をそらす策を提言するものがあつた。その策は抜本的ではなく、引渡し前の商品の売上を前倒して計上するというよ

うな小手先の策であり、その結果は将来の収益の先食いと資金繰りの更なる逼迫につながったのである。TMTはただ待つという無為・無策に陥り、実態を十分知らないままに同社の破綻、自然消滅を招いたのである。

修士論文では上記のように断じたが、本研究では、組織進化論という視点を加えた。大倉商事は過去の繁栄、過去の名声を得たように、大倉喜八郎翁の経営の下で常に新しい事業を見つけ経営するという進化を続けてきた。そして、その進化は、喜八郎翁死去後、残された経営者には正確には伝わらなかった。名門商社であり、潰れはしない商社という驕り、あるいは根拠のない自信を残すにとどまったのである。

そのため、大倉商事は、無意識のうちに、これ以上の進化は無用であると考え、企業文化（組織風土）の改革を含めた将来への抜本策を構築しなかったのである。もちろん総合化への努力が行われ、物資部門の拡大拡充によってその一部は達成された。しかし、その内容はリスク・テイクに偏る傾向があり、一方で審査法務部門の充実などの体制整備が遅れたのは破産管財人の指摘があるとおりでである。社内には発言する者は少なくなかった。また、衰退期には衰亡脱却型の群れが生まれたのも確かである。しかし、「群れ」の出現という企業組織衰退時に生じる「変異」は、重大な事実と判断されず、放置されたのである。同社では組織進化論にいう、「変異」、「選択」、「保持」、「闘争」、「転換」、「存続」、「繁栄」という進化の過程は適切にフォローされなかった。衰退期に生じる社内の「発言」に対しても速やか且つ適切な「反応」が行われたとは考えられない。事実を重く見て、提言（発言）をする者たちの多くは社外に出向させられた。法的整理を進言した顧問弁護士の意見は無視された。当時の社長、「権力」を持った常務取締役、それらを取り巻くTMTメンバーは提言を受け入れて果敢に行動するよりも、住みやすいぬるま湯につかり、「権力」の維持を望んだのである。

大倉商事の破綻と消滅は、上記のような進化を停止させ、むしろ退化させたことが、無為・無策とともに破綻と消滅の大きな原因となったのである。

おわりに

2017年3月に東京経済大学大学院経営学研究科の修士課程を修了してから3年間は経過する。

修士論文は筆者が初めて研究者の卵として書いた論文であった。研究のきっかけは、筆者が1966年4月に入社し、およそ30年間在籍した大倉商事株式会社の倒産にあった。

大倉商事の創業者は、本学（東京経済大学）のルーツである大倉商業学校を創設した大倉喜八郎である。喜八郎翁は、大倉財閥を成し、大倉商事はその中核として日本の商社では初の海外支店を英国ロンドンに開設した。大東亜戦争終戦後の財閥解体後も大倉商事は三井・三菱に劣らず、常に先進的なビジネスを推進した。

大倉財閥と大倉商事が進め、またかかわった事業は数多いが、赤倉観光ホテル、帝国ホテル、川名ホテル、ホテル大倉、大成建設、大日本麦酒（現サッポロビールとアサヒビール）、日本テレビ他が採用したカラー・テレビジョン・システム、NHKの放送用衛星、関西国際空港に初めてアクセスした試験機であるガルフストリーム製航空機、そして1972年に冬季五輪のジャンプ競技場となった大倉山ジャンプ競技場などがある。

筆者は、大倉商事に入社後、一貫して管理部門を歩んだが、放送衛星、マヨネーズの原料である米国鶏卵、世界最大規模の石油掘削装置、英国のウイスキー原酒、チリやアルゼンチンのワインの輸入、不動産開発などについて、契約・法務面で深く関わった。

筆者は大倉商事の歴史と業績、そして積極的な各種事業への取り組みの中で、育てられ、業務にあたることができた。同社に在籍することは自信になり、また業務上の経験は貴重なものとなった。

管理部門に在籍した筆者は、大倉商事の衰退と危機を感じないわけではなかったが、組織内に潜み、増殖した危機は急激に表面化し、ついに経営破綻し破産による債務整理に至ったのである。

筆者は、同社の倒産を黙許できなかつた。倒産の原因は何か、法的な債務整理という手法を用いてでも「大倉」の名を何故残せなかつたのかを知りたいと思った。倒産時に、筆者

は、子会社に出向しており、子会社も経営危機に陥ったため同会社の売却を行うなどの業務に追われた。ようやく落ち着いて、大倉商事に関する二つの疑問を解明してみたいと思い、大倉商事での経験、実務上の知識、内部に在籍したものとして知り得た情報などを整理して企業組織の衰亡に関する研究に取り組むことができたのは 70 才になった時であった。

大倉財閥と大倉商事とルーツを同じくする本学（東京経済大学）は幸運にも筆者の自宅から近い国分寺にあった。筆者の年齢、通学距離、大倉グループに関する膨大な資料を持つ大学ということを考えて、本学大学院経営研究科を受験したのである。

筆者は、本学入学時にほぼフルタイムで働くサラリーマンであった。今も勤務している会社の当時の社長である北野孝雄氏（故人）の応援を得て、精神的な負担がなく研究活動に入ることができた。改めて御礼を申し上げたいと思う。その後の歴代社長も同様の意向であり、誠にありがたいことであった。

本学大学院入学後は、学友、教授の方々、教務のスタッフから親切なご教示とご協力をいただいた。御礼を申し上げる。

修士課程では大森賢二教授、博士後期課程では柴田高教授のお二人に主任指導教授としてご指導を頂いた。大森教授から研究とはどのように進めるのか、また柴田教授から研究を高めるにはどのようにするのかなどについて暖かくそして厳しいご教示を頂いたことが修士課程を修了し、博士論文を提出できることにつながったものとして改めて御礼申し上げます。

修士論文では、「群れ」の概念化は十分ではなかった。そこで、博士後期課程では、「群れの概念化」を主たる研究課題とした。また、「群れ」は日本に特有なものではないかという興味を持ち、「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従たる課題とした。そして、大倉商事がなぜ倒産し消滅してしまったのかについて、修士課程における研究とは異なる視点から再確認してみることにした。

博士論文を提出した後は、年齢と体力に相談しながら、欧米の企業組織と経営はどのよ

うに日本と異なるのか、欧米には企業組織内に生まれる「群れ」が存在するのか、欧米の「群れ」は意思決定にどのような影響を与えているのか、について、研究をもう一步進めてみたいと考えている。 （ 完 ）

参考文献

1. アベグレン, J.C., 山岡洋一 (訳) 『日本の経営 (新訳版)』, 日本経済新聞社, 2004 年 12 月
2. アベグレン, J.C., 山岡洋一 (訳) 『新・日本の経営』, 日本経済新聞社, 2004 年 12 月
3. アセモグル, D. & ロビンソン, J.A., 鬼澤忍 (訳) 『国家はなぜ衰退するのか 上、下』, 早川書房, 2013 年 6 月
4. 会田雄次 『日本的権威の理論 日本のリーダー像とその危険』, PHP 研究所, 1991 年 2 月
5. オルドリッチ, H.E., 若林直樹・高瀬武典・岸田民樹・坂野友昭・稲垣京輔 (共訳), 東洋経済新報社, 2007 年 3 月
6. アリソン, G.T., 宮里政玄 (訳) 『決定の本質』, 中央公論社, 1977 年 8 月
7. アリソン, G.T. & ゼリコウ, P., 漆島稔 (訳) 『決定の本質 キューバ・ミサイル危機の分析 第2版 I、II』, 日経 BP 社, 2016 年 3 月
8. バーナード, C.I., 山本安次郎・田杉競・飯野春樹 (訳) 『新訳 経営者の役割』, ダイヤモンド社, 1968 年 8 月
9. バーガー, J., 吉井知津 (訳) 『インビジブル・インフルエンス 決断させる力 あらゆる行動を方向づける影響力の科学』, 東洋館出版社, 2016 年 12 月
10. ブリスキン, A., エリクソン, S., オット, J., キャラナン, T., 上原裕美子 (訳) 『集合知の力、衆愚の畏 人と組織にとって最もすばらしいことはなにか』, 英治出版, 2010 年 12 月
11. Burns, T., Stalker, G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, 1961
12. チャンドラー, Jr., A.D., 有賀裕子 (訳) 『組織は戦略に従う』, ダイヤモンド社, 2014 年 6 月
13. 中條秀治 「集団の概念と団体の概念」, 『中京経営研究』, 中京大学, 第 14 巻 2 号, 2001 年 12 月
14. コリンズ, J.C., 山岡洋一 (訳) 『ビジョナリーカンパニー 2 飛躍の法則』, 日経 BP 社, 2001 年 12 月

15. コリンズ, J.C., 山岡洋一 (訳) 『ビジョナリーカンパニー 3 衰退の五段階』, 日経 BP 社, 2010 年 7 月
16. コンガー, J.A., & カヌンゴ, R.N., 片柳佐智子・山村宣子・松本博子・鈴木恭子 (訳) 『カリスマ的リーダーシップ』, 流通科学大学出版, 1999 年 12 月
17. ダフト, R.L., 高木晴夫 (訳), 『組織の経営学—戦略と意思決定を支える—』, ダイヤモンド社, 2002 年 11 月
18. デービス, S.M., 河野豊弘・浜田幸雄 (訳) 『企業文化の変革 —「社風」をどう管理するか』, ダイヤモンド社, 1985 年 10 月
19. ダイヤモンド, J., 倉骨彰 (訳), 『銃・病原菌・鉄』上・下, 草思社, 2012 年 2 月
20. 同志社大学人文科学研究所 (編) 『財閥の比較的研究』, ミネルヴァ書房, 1985 年 2 月
21. ドラッカー, P.F., 上田惇生 (訳) 『経営者の条件』, ダイヤモンド社, 2006 年 11 月
22. ダガン, W., 杉本希子・津田夏樹 (訳) 『戦略は直観に従う』, 東洋経済新報社, 2010 年 10 月
23. Epstein, D.G., *Debtor-Creditor Law*, West Publishing Company, 1991
24. エプスタイン, D.G., 小杉丈夫・柏木昇・長浜隆・松木和道 (訳) 『アメリカの債権回収法』, 商事法務研究会, 1984 年 12 月
25. Etzioni, A., “Behavioral Economics: Towards a new Paradigm”, *American Behavioral Scientist*, 55 (8) 1099-1119, (2011)
26. ファーガソン, N., 櫻井祐子 (訳) 『劣化国家』, 東洋経済新報社, 2013 年 10 月
27. フィールド, Jr., J.A., 中野五郎 (訳) 『レイテ湾の日本艦隊: 太平洋戦争の大海戦史』, 日本弘報社, 1949 年 6 月
28. フィッシャー, L., 松浦俊介 (訳) 『群れはなぜ同じ方向を目指すのか? 群知能と意思決定の科学』, 白揚社, 2012 年 8 月
29. Fox, J., 倉田幸信 (訳) 「意思決定の仕組: フォン・ノイマンからカーネマンまで 人はなぜ間違いを犯すのか」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2016 年 3 月
30. グラッドウェル, M., 沢田博・阿部尚美 (訳) 『第 1 感 「最初の 2 秒」の「なんとなく」が正しい』, 光文社, 2006 年 3 月
31. Haken, H., 高木隆司 (訳) 『自然の造形と社会の秩序』, 東海大学出版会, 1985 年 3 月

月

32. 浜口恵俊『「日本らしさ」の再発見』, 講談社, 1988年5月
33. Hambrick, D.C. & D'Aveni, R.A., "Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies", *Management Science*, Vol.38, No.10, (Oct.1992)
34. 林原健『林原家』, 日経BP社, 2014年5月
35. 林原靖『破綻』, ワック, 2013年7月
36. ハーシュマン, A.O., 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』, ミネルヴァ書房, 2005年6月
37. 今井健一・金子郁容, 『ネットワーク組織論』, 岩波書店, 1988年1月
38. 稲葉陽二『企業不祥事はなぜ起きるのか ソーシャル・キャピタルから読み解く組織風土』, 中央公論新書, 2017年3月
39. 入山章栄「世界の経営学に『野中理論』もたらしたもの」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2016年2月
40. 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠雄・野中郁次郎(共著)『経営戦略論』, 有斐閣, 1985年9月
41. 伊丹敬之『人本主義企業』, 筑摩書房, 1993年6月
42. 伊丹敬之『場の論理とマネジメント』, 東洋経済新報社, 2005年12月
43. ジャニス, E.L., 首藤信彦(訳)『リーダーが決断するとき』, 日本実業出版社, 1991年2月
44. 加護野忠男『新装版 組織認識論』, 千倉書房, 2011年4月
45. 加護野忠男『経営はだれのものか 協働する株主による企業統治再生』, 日本経済新聞社, 2014年1月
46. カーネマン, D., 村井章子(訳)『ファスト&スロー』, 早川書房, 2014年6月
47. Kahneman, D. & Klein, G., "Conditions for Intuitive Expertise" A Failure to Disagree, *American Psychologist*, Vol.64, No.6, (Sept.2009)
48. 金田信一郎『失敗の研究 巨大企業が崩れるとき』, 日本経済新聞出版社, 2016年6月
49. 軽部謙介『検証 バブル失敗』, 岩波書店, 2015年3月
50. 加藤健太, 大石直樹『ケースに学ぶ 日本の企業』, 有斐閣, 2013年4月
51. 橋川武郎・島田昌和(編)『進化の経営史』, 有斐閣, 2008年12月

52. 菊池暁汀（編）『致富の鍵』, 丸山舎書籍部, 1911年10月
 53. 菊池浩之『日本の十五大財閥』, 平凡社, 2009年2月
 54. 菊澤研宗『組織の経済学入門 — 新制度派経済学アプローチ』, 有斐閣, 2006年10月
 55. 菊澤研宗『組織の不条理 日本軍の失敗に学ぶ』, 中央公論新社, 2017年3月
 56. 岸本太一「ハーシュマンに学ぶ研究書としての優れた特徴と研究・思考のスタイル — 経営学論講 Hirschman(1970)」, 『赤門マネジメント・レビュー』8巻12号, pp739～760, 2009年12月
 57. 清武英利『しんがり 山一証券 最後の12人』, 講談社, 2015年8月
 58. クライン, G., 佐藤洋一(訳)『決断の法則 — 人はどのようにして意思決定するのか?』, トッパン, 1998年9月
 59. クライン, G., 奈良潤(訳)『「洞察力」があらゆる問題を解決する』, フォレスト出版, 2015年11月
 60. 小出種彦（編）『大倉商事 独自の総合化路線を歩む』, 貿易之日本, 1978年5月
 61. 許斐義信『企業再生』, 中央経済社, 2005年7月
 62. コッター, J. P., 梅津祐良(訳), 『変革するリーダーシップ 競争社会の勝利者たち』, ダイヤモンド社, 1991年5月
 63. Kubota, N., “Present and the Future of Prospect Theory in International Relations : Theoretical and methodological analysis of its application to IR theory”, *Social Sciences Series, No.92, National Defense Academy, 2006年*
 64. 熊谷勝行『大倒産』, 東洋経済新報社, 2001年4月
 65. 公文俊平・村上泰亮・佐藤誠三郎(共同執筆)「イエ社会としての日本」, 『中央公論 10月特大号』, 中央公論社, 1975年10月
 66. 國重惇史『住友銀行秘史』, 講談社, 2016年10月
 67. 黒井英雄『「群れ」の文化と「個」の確立 群れの文化史観序説』, MOKU出版, 2012年4月
 68. 空門日出来「群知能における組織化メカニズムの構築」, 『情報処理学会第57会全国区大会』
 69. 丸山真男『日本の思想』, 岩波書店, 1961年11月
 70. 松元宏「日本の財閥」, 『エコノミア』, 第55巻, 第1号, 2004年5月
- NiCii 2016年5月20日 09:56a.m.

71. McKinley, W., Latham, S. & Braun, M., "Organization Decline and Innovation ; Turnaround and Downward Spirals", *Academy of Management Review*, Vol.39, No.1, (2014)
72. ミラー, D., & ミラー, I.L.B., 齊藤裕一 (訳)『同族経営はなぜ強いのか?』, ランダムハウス講談社, 2005年7月
73. ミラー, P., 土方奈美 (訳)『群れのルール 群衆の叡智を賢く活用する方法』, 東洋経済新報社, 2010年7月
74. 宮本守『日本の銀行業と横並び』, 多賀出版, 1997年2月
75. 水元惟暁・土畑重人 (共著)「自己組織化から拓く社会性昆虫の生態」, 『日本ロボット学会誌』 Vol. 35, No. 6, pp448~454, 2017年
76. 森川英正『財閥の経営史的研究』, 東洋経済新報社, 1980年12月
77. 森嶋通夫『なぜ日本は行き詰ったか』, 岩波書店, 2004年3月
78. 長岡豊「法人資本主義と日本的経営」, 『経済学論究』, 関西学院大学, 36 (4) 001~18, 1983年2月
79. 永田良昭『人の社会性とは何か』, ミネルヴァ書房, 2003年7月
80. 中村青志「大正・昭和初期の大倉財閥」, 『経営史学』, 第15巻, 第3号, 1980年
NiCii J-STAGE 2016年5月20日 10:06a.m.
81. 中根千枝『タテ社会の人間関係』, 講談社, 1987年2月
82. NHK取材班『ある総合商社の挫折』, 日本放送出版協会, 1977年9月
83. 日本経済新聞社 (編)『シャープ崩壊』, 日本経済新聞社, 2016年2月
84. 日本歴史学会 (編)『日本史研究の新視点』, 吉川弘文館, 1986年
85. 日経ビジネス・日経オートモーティブ・日経トレンドィ・熊野信一郎・池松由香・島津翔・寺岡篤志・藤村広平 (編)『不正の迷宮 三菱自動車 スリーダイヤ転落の20年』, 日経BP社, 2016年9月
86. 新田次郎『八甲田山 死の彷徨』, 新潮文庫, 1978年2月
87. 野中郁次郎・戸部良一・鎌田伸一・寺本義也・杉之尾宣生・村井友秀 (共著)『戦略の本質 — 歴史に学ぶ逆転のリーダーシップ』, 日本経済新聞出版社, 2008年8月
88. 野中郁次郎『戦略論の名著』, 中央公論新社, 2013年4月
89. 野中郁次郎『アメリカ海兵隊』, 中央公論新社, 1995年11月
90. 野中郁次郎『知的機動力の本質—アメリカ海兵隊の戦略論的研究—』, 中央公論新社,

2017年5月

91. 沼上幹『組織戦略の考え方 ― 企業経営の健全化のために』, 筑摩書房, 2003年3月
92. 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実(共著)『組織の<重さ> 日本的企業組織の再点検』, 日本経済新聞出版社, 2007年8月
93. 沼上幹・軽部大・田中一弘・島本実・加藤俊彦・島本実(共著), 「組織の<重さ>と組織の諸特性: 日本企業における組織劣化現象と組織デザイン」, 『組織科学』Vol.39, No.4, 2006年
94. 沼上幹「有機的組織の幻想」, 『一橋ビジネスレビュー』62巻1号, 2014年
95. 布目真生『マーチャントバンキング』, 金融財政, 1976年4月
96. 小笠原啓『東芝 粉飾の原点 内部告発が暴いた闇』, 日経BP社, 2016年7月
97. 奥村宏『最新版 法人資本主義の構造』, 岩波書店, 2005年1月
98. 大倉雄二『逆光家族』, 文芸春秋, 1985年4月
99. 大倉雄二『男爵』, 文芸春秋, 1989年7月
100. 大倉雄二『鯨 大倉喜八郎』, 文芸春秋, 1995年3月
101. 大倉財閥研究会(編)『大倉財閥の研究』, 近藤出版社, 1982年2月
102. 大西康之『三洋電機 井植敏の告白』, 日経ビジネス, 2006年11月
103. 大槻久『協力と罰の生物学』, 岩波書店, 2014年5月
104. オーウェン, J., 和田一夫(監訳)『帝国からヨーロッパへ』, 名古屋大学出版会, 2004年3月
105. 小沢正昭『群れの科学』, 研成社, 1991年2月
106. Palley, T.I., “Safety in numbers : A model of managerial herd behavior”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.28 (1995)
107. フェファー, J., 村井章子(訳)『「権力」を握る人の法則』, 日経ビジネス人文庫, 2014年1月
108. フェファー, J., & サットン, R.I., 長谷川喜一郎(監訳)『なぜ、わかっているも実行できないのか』, 日本経済新聞出版社, 2014年1月
109. リスクモンスター(編)『与信管理論』, 商事法務, 2012年4月
110. ロビンス, S.P., 高木晴夫(訳)『【新版】 組織行動のマネジメント ― 入門から実践へ』, ダイヤモンド社, 2009年12月
111. ルメルト, R.P., 村井章子(訳)『良い戦略、悪い戦略』, 日本経済新聞出版社, 2012

年 6 月

112. サドラーズミス, E., 吉田利子 (訳) 『直観力マネジメント』, 朝日新聞出版, 2010 年 12 月
113. 佐伯胖 『認知科学の方法』, 東京大学出版会, 1986 年 10 月
114. 坂出健 「アルバート・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—』, 『社会経済学史』, 72 巻 1 号, pp126~128, 2006 年 1 月
115. 坂井澄子 「群れの構造のモデルとその行動」, 『生物物理』, Vol. 13, No. 2, 1973 年
116. 堺屋太一 『組織の盛衰』, PHP 研究所, 1993 年 4 月
117. サンプソン, A., 山岡洋一 (訳) 『カンパニーマンの終焉』, ティビーエス・ブリタニカ, 1995 年 12 月
118. シャイン, E.H., 金井壽宏 (監訳) 『企業文化 — 生き残りの指針』, 白桃書房, 2004 年 9 月
119. シャイン, E.H., ディリシー, P.S., カンパス, P.J., & ソンダック, M.M., 稲葉元吉・尾川丈一 (監訳) 『DEC の興亡』, 亀田ブックサービス, 2007 年 5 月
120. シャイン, E.H., 梅津祐良・横山哲夫 (訳) 『組織文化とリーダーシップ』, 白桃書房, 2012 年 11 月
121. シュルツ, K., 松浦俊輔 (訳) 『まちがっている エラーの心理学、誤りのパラドックス』, 青土社, 2011 年 12 月
122. 柴田高 「日本的経営研究におけるアベグレン的解釈の影響と限界」, 『東京経大学誌』, 第 252 号, 2006 年 3 月
123. 塩田長英 『安宅産業の研究』, ダイヤモンド社, 1977 年 10 月
124. シュー, F.L.K., 作田啓一・浜口恵俊 (共訳) 『比較文明社会論 クラン・カスト・クラブ・家元』, 培風館, 1971 年 11 月
125. 清水直 『臨床倒産法』, 金融財政事情研究会, 1981 年 7 月
126. サイモン, H.A., 稲葉元吉・倉井武夫 (訳) 『意思決定の科学』, 産業能率大学出版部, 1979 年 12 月
127. サイモン, H.A., 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香 (訳) 『【新版】経営行動』, ダイヤモンド社, 2009 年 7 月
128. ソーベル, R., 鈴木主税 (訳) 『大企業の絶滅 経営責任者たちの敗北の歴史』, ピアソ

- ン・エデュケーション, 2001年6月
129. 砂川幸雄『大倉喜八郎の豪快な生涯』, 草思社, 1996年6月
130. サンステイーン, C.R.& ヘイスティ.R., 「いま明かされる集団思考のメカニズム — 一人ひとりの知恵を活かす6つの方法」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, 2015年6月
131. 高橋伸夫『日本企業の意味決定原理』, 東京大学出版会, 1997年10月
132. 田中隆之『総合商社の研究』, 東洋経済新報社, 2012年4月
133. 谷口安平『倒産処理法』, 筑摩書房, 1976年7月
134. 帝国データ情報部・藤森徹『あの会社はこうして潰れた』, 日本経済新聞出版社, 2017年4月
135. Teraji,S., “Herd behavior and the quality of opinion”, *Journal of Socio-Economics* 32 (2003)
136. テット, J., 土方奈美 (訳) 『サイロ・エフェクト 高度専門化社会の罟』, 文芸春秋, 2016年2月
137. ティシー, N.M., & ベニス, W.C., 宮本喜一 (訳) 『決断力の構造』, ダイヤモンド社, 2009年7月
138. 戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎 『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』, ダイヤモンド社, 1984年5月
139. 戸部良一『自壊の病理 — 日本陸軍の組織分析』, 日本経済新聞出版社, 2017年4月
140. トビン, J.J., 藤本直 (訳), 『ニッポン幻想』, 講談社, 1983年9月
141. 東京経済大学資料委員会 (編) 『大倉喜八郎かく語りき』, 東京経済大学, 2014年10月
142. 東北大学経営学グループ (著), 『ケースに学ぶ経営学 [新版]』, 有斐閣, 1998年3月
143. 土屋守章『現代経営学入門』, 新世社, 1994年5月
144. 宇田川勝・佐々木聡・四宮正親 (編) 『失敗と再生の経営史』, 有斐閣, 2005年6月
145. 渡部聖『私の見た大倉商事側面史』, 1994年6月, 私家版
146. 渡部聖『大倉史の断面』, 大倉商事, 1997年12月
147. 渡部聖『大倉商事125年小略史 最終章』, 私家版, 1999年1月
148. 渡部聖『大倉財閥の回顧』, 私家版, 2002年12月

149. 渡部聖『戦後の大倉商事』, 私家版, 2006年2月
150. 和辻哲郎, 『風土』, 岩波書店, 1979年5月
151. 山口義正『ザ粉飾 暗闘オリンパス事件』, 講談社, 2016年8月
152. 山本七平『存亡の条件』, ダイヤモンド社, 2011年3月
153. 保田明子「商社の原点 鯉は小さなたらいでは育たんす (番外編)」, 『日本貿易会月報』, 681号, 2010年5月号
154. 安田善次郎『富之礎』, 昭文堂, 1911年
155. 安岡孝司『企業不正の研究 リスクマネジメントはなぜ機能しないのか』, 日経 BP社, 2018年3月
156. 安岡重明 (責任編集)『日本の財閥』, 日本経済新聞社, 1976年10月
157. 安岡重明『財閥形成史の研究 (増補版)』, ミネルヴァ書房, 1998年
158. 好川透「株主のアイデンティティと帰属意識」, 『組織科学』, 第48巻, 第1号, 2014年

東京經濟大学大学院

経営学研究科博士後期課程

学籍番号 17DB001 氏名 大森 慶暁