

### 組織の盛衰モデル、そして唯物史観

ENTA, Yushi / 遠田, 雄志

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

51

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

37

(終了ページ / End Page)

49

(発行年 / Year)

2015-01-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00014707>

## 〔論 文〕

## 組織の盛衰モデル、そして唯物史観

遠 田 雄 志

「ネコってコウモリたべるのかな、ネコって  
コウモリたべるのかなあ」  
それがときどき、  
「コウモリってネコたべるのかな」  
だったりしてね。

ルイス・キャロル著、矢川澄子訳  
『不思議の国のアリス』新潮社、平成 17 年、  
18 ページ

## 目 次

はじめに

- I. 組織の盛衰モデルを補完する
    1. たかが“ウツカリ”されど“ウツカリ”
    2. 2つの展開図
  - II. 唯物史観について考える
    1. 唯物史観とは
    2. 2つの展開図？
    3. 唯物論か唯心論か、それが問題か？
- おわりに

はじめに

断っておきますが、これは興味唆（おもしろ）い論文ではありません。ホント、実践には役に立たないのです。

役に立ったか否かは別として、小生の前々稿「成長 - 衰退理論」（『経営志林』第 50 巻第 1 号 2013 年 4 月）では、アベノミクス、原発問題、草食系男子などといった、前稿「資源論」（『経営志林』第 51 巻第 1 号 2014 年 4 月）では、経済成長、希望格差社会などといった今日の問題に一応言及した。

本稿も含め前 2 稿いずれも「成長ゆえの衰退」という蠱惑的フレーズに触発され、育んだ思想をベースにしたものである。

しかし、その思想の表現形態に違いがあった。

すなわち、前々稿はレトリック、文章による考察が主であった。前稿では、システムダイナミクスによる図式的モデルを中心に論述した。しかし、そのモデルすなわち“組織の盛衰モデル”の解釈に不備があった。本稿は、その不備を正し、当のモデルの可能性と意義を探る目的で書かれている。実践的応用とか解題にはもとより配慮していない。文章もロジックを厳密に展開、説明することに意を払い、味も素っ気もないものになっている。その代わり、当初の目的は直截に果たせたのではない。

こうした作業の後、当然のように“唯物史観”の検討に移った。そして、唯物史観が組織の盛衰の数あるケースのうちの一部、極言すればオンリーワンケースを典型としそれを理論化したものであるとの結論を得た。管見ながら言うのだが、システムダイナミクスによる唯物史観の検討は初めてではない。

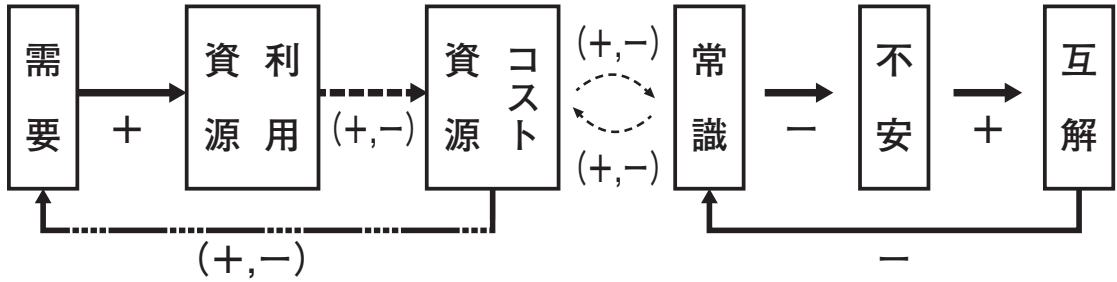
ついでに言わせてもらおうと、この組織の盛衰モデルは、その抽象的な構成概念ゆえの汎用性、唯心、唯物の相反する思考パターンを包摂する総合性そして単純な構造ゆえの操作性の点で、組織論、歴史学ひいては社会科学における“スタップ細胞”ではないかと内心自負している。

コピーも試料の改竄もしなかったが、論理の運びに矛盾や隙間あるいは瑕疵がなかったかどうか、戦々競々である。本家のスタップ細胞を発見したと自唱する「博士」の二の舞にならなければよいが、と願っている。

## I. 組織の盛衰モデルを補完する

## 1. たかが“ウツカリ”されど“ウツカリ”

組織<sup>1)</sup>の盛衰の歴史を記述するモデルとして、“組織の盛衰モデル”を本誌第 51 巻第 1 号の論文「資源論」の中で提唱した（『経営志林』



各項目を結ぶ矢印は因果関係を示し、矢印に添付されている +、- 符号は、二つの項目がそれぞれ同方向、逆方向に増減することを示す。ただし、点線矢印は条件付因果関係で、資源コストが高コスト体質になったことを示すと符号がそれまでの+から-に変わり、低コスト体質になったことを示すと-から+に変わる。また常識の信頼性が増加すると符号がそれまでの-から+に変わり、減少すると符号は+から-に変わる。なお、互解とは複数の人によって共有される常識とは異なる意見や行動である。

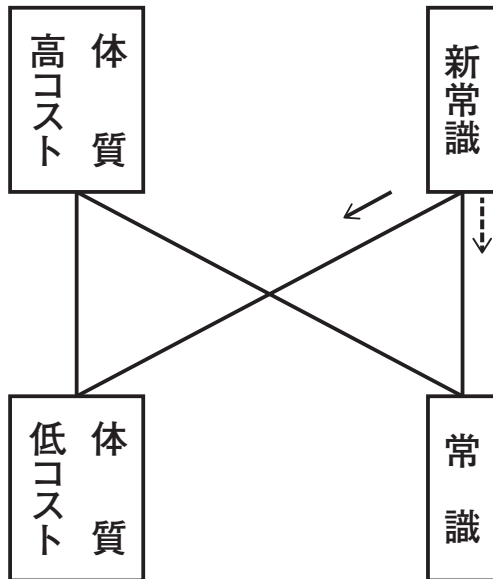
図1 組織の盛衰モデル

第51巻第1号（2014年4月）20ページ）。

しかし、それは不完全だった。詳しく言うと、システムダイナミックスの図そのものは全く問題がなかったのだが、図に添えられた“但し書き”に不備があったのである。その但し書きには「・・・点線矢印は条件付因果関係を示し、いずれかの資源コストが臨界点を超えると符号がそれまでの+から-に変わり、常識の信頼性

が極小点から増加すると符号がそれまでの-から+に変わる」とある（前掲誌、20ページ）。

ところで、組織の盛衰モデルにおいて、条件付因果関係が+に変わることは、組織体制が成長過程に入ることを、-に変わることは衰退過程に入ることを意味している。とすると、図中、相互に作用し合う“資源コスト”<sup>2)</sup>と“常識”のそれぞれの役割に偏りがあるのに気づかされ



実線矢印方向は唯心的循環を、点線矢印方向は唯物的循環を表わす

図2 組織の盛衰モデルの循環図

る。すなわち、“常識”は組織体制の成長過程を呼び込む福々しい役を演じるのに、他方の“資源コスト”は衰退過程を先導する忌まわしい役である。

それはともかく、この配役による組織の盛衰のシナリオとその実行可能性を前稿で縷々述べた。

しかるに、なおもやるべき作業が残っていたのである。資源コストと常識の役どころを交代させて、それによって得られる組織の盛衰シナリオが実行可能かどうかをも検討すべきだったのである。

それを行うためにはまず、詳しい説明は順次するとして、結論を先に述べると、これまでの“但し書”を一部次のように修正しなければならない。「・・・ただし、点線矢印は条件付因果関係で、資源コストが高コスト体質を示すようになったら符号がそれまでの+から-に変わり、低コスト体質を示すようになったら-から+に変わる。また常識の信頼性が増加すると符号がそれまでの-から+に変わり、信頼性が減少すると+から-に変わる。なお、互解とは複数のメンバーによって共有される常識とは異なる

意見や行動である」と。これで資源コストと常識の役どころが交代できるようになり、補完作業に必要な準備が整ったことになる。

以上のように、一部修正された“但し書”によって補完された“組織の盛衰モデル”は図1のようなになる。

この補完作業は、唯々“資源コスト”と“常識”が相互に作用し合っていることの真の意味を見逃したことに起因している。ウツカリミスと言えなくもないが、このミス実はきわめて大きな意味を持つものであることを以下縷々述べていこう。

## 2. 2つの展開図

それでは、資源コストと常識のそれぞれの役の交代によって得られる2つの組織の盛衰シナリオの妥当性の検討をしよう。

図1の“組織の盛衰モデル”を時間の流れにそって展開するといくつもの展開図が得られる。そのうちの作業に必要な1つは修正前の“但し書”の示すループを展開した図である。これを展開図1と名付けよう。もう1つは、但し書きの修正部分によって顕在化したループのうち

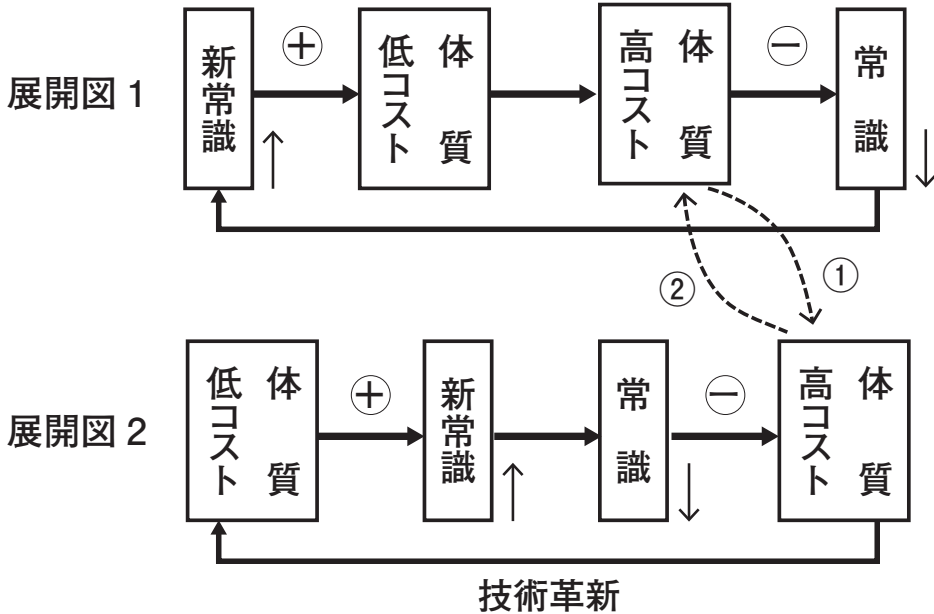


図3 2つの展開図

の作業目的に適ったループを展開して得られる図で、これを展開図2と名付けよう。なお展開図の項目には、組織の盛衰を顕著に特徴づける状態を用いている。

最初に、展開図1の検討から始めよう。図1 組織の盛衰モデルに見て取れるように、組織の常識が更新されると、旧常識の下で鬱積していた不安が減少し、互解も少なくなると新しい常識への信頼が高まり、不安も互解もいっそう減少し、常識への信頼もいっそう高まっていく。一方、この信頼の高まっていく常識に呼応して、それに陰に陽に規定される“需要”が創出されたり、復活したりする“低コスト体質”となる。そこでは“資源利用”が活発で組織は成長していく（この経過は↑記号を有する“新常識”と“低コスト体質”を結ぶ矢印上の⊕符号で示し、それは図1の条件付因果関係が全て+に転じたことを表している）。

はじめのうちは低廉だった資源も、物質とエネルギーはその有限性のため、情報に関しては必要多様性の法則により、いずれの資源もそれらが利用されるにつれてコストがアップしていく。やがて、いずれかの資源が妥当なコストでは利用できなくなると（そうした資源をクリティカル資源と呼ぶ）、組織は“高コスト体質”<sup>3)</sup>となる。“高コスト体質”とは、一言で言って需要減退状態で、それは展開図1に見るように、ある資源がクリティカルになったため、あるいは展開図2に見るように、“常識”の信頼性が下がったため“需要”が縮小し、それに関わる資源利用が削減されても“資源コスト”が上昇し続けるきわめて厄介な状態である。このとき組織体制は衰退過程にある。これに対してクリティカル資源の制約がなく、かつ、常識の信頼性が上昇している“低コスト体質”は需要が増大し、資源利用も盛んで資源コストが上昇し続けるが、組織体制は成長過程にある。

ともかくも組織体制が“高コスト体質”になると、需要は萎縮し、資源利用は減少するので組織は衰退していく。すると、これに呼応して不安や互解が増加して常識の信頼性は下降していく（この経過は“高コスト体質”と↓記号付“常識”を結ぶ矢印上の⊖符号で示され、それ

は図1の条件付因果関係が全て-になることを表している）。そして信頼性の下降し続ける常識が信頼度0（ゼロ）すなわち組織体制の衰亡の前に新たな常識に更新し信頼度が増加に転ずると、低コスト体質になり・・・という循環が繰り返される。以上の読み解きは筋が通っていて納得できるので、展開図1が現実に実行可能なことが分かった。

次に、展開図2について。高コスト体質の下で萎縮していた需要がそれまでの“資源環境”を一新するような技術革新<sup>4)</sup>によって復活あるいは創造され資源利用も盛んな低コスト体質になり、組織は再び成長していく。するとこれに呼応して新しく形成される常識への不安も互解も減少し、徐々に新常識への信頼性も上昇していく（これは“低コスト体質”と↑記号付の“新常識”を結ぶ矢印上の⊕符号で記号化されている）。そうした常識もその硬直性ゆえに変わりゆく環境と矛盾するようになると“不安”が高まり“互解”も増加し、常識の信頼性は下がる。一方、常識に陰に陽に規定されている“需要”が、そうした常識に呼応して減少し、それにかかわる資源の利用も抑制されるが、資源は依然として利用され続けるので、“資源コスト”のアップは止まらず、組織体制の高コスト体質は悪化の一途をたどる（この経緯は↓記号付の“常識”と“高コスト体質”とを結ぶ矢印上の符号⊖で表されている）。そして、“高コスト体質”が資源コスト∞（無限大）すなわち組織体制が衰亡する前に技術革新によって“低コスト体質”になり、またまた新しい常識が形成され・・・という循環が繰り返される。

展開図2のシナリオについての以上の説明も納得できるので、展開図2も実行可能であるのが確認された。

なお、2つの展開図いわばシナリオを概観すると、⊕符号の起点項目が善役を、⊖符号のそれが悪役を演じていることが分かる。なるほど、シナリオ1ではすでに述べていたように“常識”が善役で、“資源コスト”が悪役である。他方、シナリオ2では、“資源コスト”が善役で、“常識”は悪役である。

これにて、組織の盛衰についての2つのシナ

リオの実行可能性が確認できた。

2つの展開図のあらましが分かったところで、両者を比較、検討してみよう。盛衰する組織において大事なのは再生の問題である。組織の盛衰モデルによれば、組織体制が常識の信頼性の持続的低下や高コスト体質になると、2つの道しか残されていない。一つは、そうした状態をそのまま続けて衰亡する道である。もう一つはそうした状態から脱し、展開図1に見るように新たな常識に更新したり、展開図2に見るように技術革新によって、低コスト体質を実現する道である。この道がいわゆる再生あるいは革命である。組織体制の転換といってもよい。

ところが、常識が更新されなかったり（常識の信頼性0）、テクノロジーの低迷が続いて技術革新が行われなかったりして（資源コスト∞）、フィードバックが切断されると、組織はなすすべもなく衰亡していく。

常識は心に、テクノロジーは物の生産にかかわるものと単純化すれば、常識の更新によって再生する展開図1は唯心的展開、技術革新によって再生する展開図2は唯物的展開とでも言えよう（図2 組織の盛衰モデルの循環図で実線矢印の示す循環が唯心的展開で、点線矢印のそれが唯物的展開である）。

ところで、組織は常にそうした唯心的展開のみを、あるいは唯物的展開のみをしている訳ではない。現実の組織は、それまで唯心的展開をしていたのに唯物的展開をすることもあり（この代表的乗り換えが、図3では、点線矢印①で示されている）、その逆の乗り換え（点線矢印②で示されている）もあり、唯心、唯物2つの展開が複雑に交錯しているのが実際なのである。日本の歴史ひとつとってみてもそうである。印象風ではあるが、縄文から弥生時代の推移は主として技術革新主導の唯物的展開で、幕末から明治時代の変遷や戦後日本の転換過程は常識の更新が主導する唯心的展開でよりよく記述できるだろう。

翻って前稿では、本稿 図3 2つの展開図の展開図2すなわち唯物的展開の存在を見逃してしまったので、そもそも“乗り換え”なるアイディアは思い浮かばなかった。こうした

わばワンパターンに矮小化された“組織の盛衰モデル”では、組織の実際の盛衰の歴史は記述できないのである。

しかし、本稿での修正によって、組織の盛衰の歴史がいかに複雑であっても、それは唯心、唯物の2つの展開図の適切な乗り換えとして記述できるのである。その意味で、唯心、唯物の2つの展開図は、光学における三原色に相当する。あるいは、組織の盛衰モデルにおける唯物的展開の掘り起しはあの青色LEDの発明に喩えられるのではないか。

たかが“ウツカリ”ミスのため見落とされていたのは、かくも重要なミッシングリングとしての唯物的展開だったのである。これはきわめて大きなミスと言わざるを得ない。しかし、“但し書”の一部を修正することによって、そして以上の検証結果から、図1の組織の盛衰モデルは、晴れて唯心と唯物およびそれらが交錯する展開をあまねく記述することができる総合的モデルとなったのである。

## Ⅱ. 唯物史観について考える

### 1. 唯物史観とは

盛衰する組織の歴史について何らかのメカニズムや法則性を探らんとする試みにおいて（その一つが組織の盛衰モデルである）、避けては通れない古典的と言ってもよい一つの理論がある。有名な“唯物史観”がそれである。

唯物史観は、マルクスの思想を反映して、「社会は何よりも生産そして経済活動をその基盤として成り立っている」としている。そして、社会の生産力と生産関係との矛盾のダイナミズムが社会を発展させる。例えば、中世封建制社会においては封建領主と農奴という生産関係が主要であったが、その間に発展した生産力と次第に矛盾するようになり、ついには全く新しく資本家と賃金労働者という生産関係が形成され、資本主義社会が到来した。

では、当のマルクスが唯物史観についていかに述べているのか。「社会の物質的生産力は、その発展のある特定の段階で、従来それがその内部で運動してきた現存の生産緒関係と、また

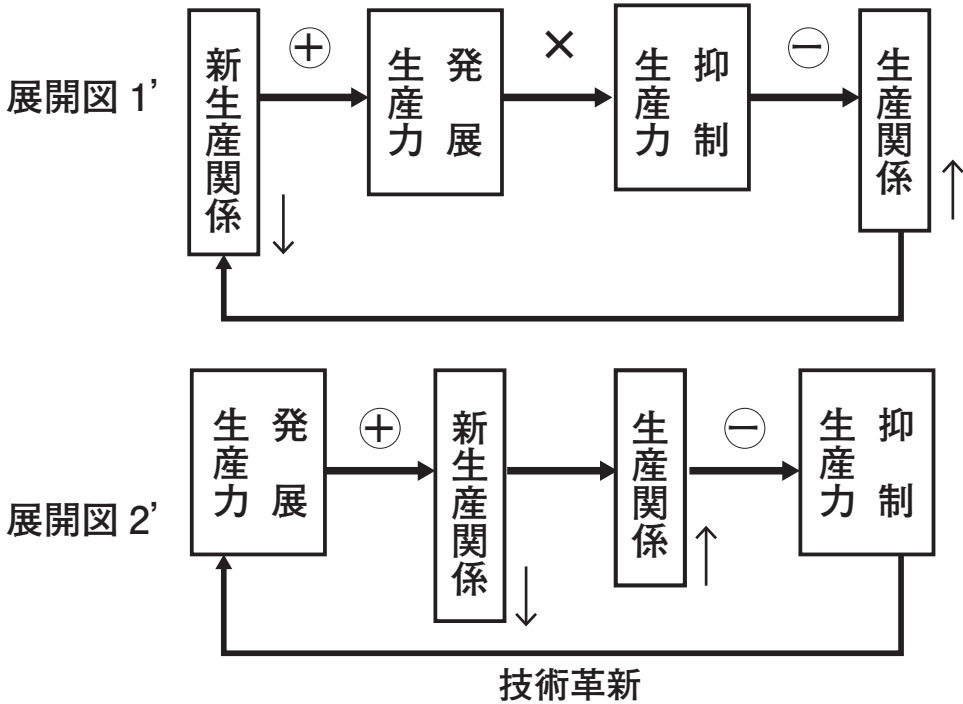


図4 2つの展開図？

はその法的表現にすぎない所有諸関係と、矛盾するようになる。これらの諸関係は、生産力発展の諸形態からその桎梏に急変する。そのときに社会革命の時代が始まる。経済的基礎の変化とともに、巨大な上部構造全体が、あるいは徐々に、あるいは急速に変革される。」(『マルクス 経済学批判』武田隆夫他訳、岩波文庫、2011年、257ページ)。なるほど、唯心ではなく唯物史観と称する訳だ。

そして、物的生産において生産手段の所有、非所有から階級対立が生まれる。

小生としても、唯物史観の神髄が「歴史はつねに階級闘争の歴史である」との強烈なメッセージにある、と認めるにやぶさかでない。しかし、ここでは、唯物史観における社会発展のメカニズムの論理構造をシステムダイナミックスを用いて検討してみよう。

## 2. 2つの展開図？

唯物史観は社会の発展法則を明らかにした一つの古典的理論である、とされている。社会も

一種の組織である。組織の盛衰モデルは、組織一般を対象としている。その上、そこで用いられている概念は抽象的で適用性が高い。そして先に述べたように総合的でもある。したがって、唯物史観も組織の盛衰モデルの俎上に載せて論ずることができるはずである。

そのためには、唯物史観を組織の盛衰モデルの構造に落とし込めるように、先のマルクスの煩瑣な文章のエッセンスを抽出しなければならない。それが「今ある社会の生産関係がもはや生産力の発展を助けず、その足枷になるとき、社会の革命が起きる」というフレーズである。これはまた、唯物史観による社会発展の法則としてよく知られている。

では、まず唯物史観が組織の盛衰モデルのような総合的モデルか否かを検討してみよう。その際、図1の組織の盛衰モデルそのものよりもそれから導かれた展開図を用いた方が分かりやすいことは、先に見たとおりである。そのためには、先の図2の展開図に用いられている用語と唯物史観の基本概念である“生産力”と“生

産関係”とを適切に対応させなければならない。

先の展開図中の“常識”はそれが更新されることからしても、唯物史観の“生産関係”に対応すると考えてよいだろう。またコスト体質であるが、“低コスト体質”では、需要が旺盛のため、資源利用が盛んで生産活動も活発である。逆に“高コスト体質”の下では需要が委縮しているため、資源利用が削減され生産活動が抑制される。生産活動のこうした違いは唯物史観における“生産力”の有り様に対応していると考えてよい。結論として、図3の展開図の“常識”には唯物史観の“生産関係”がまた、“低コスト体質”と“高コスト体質”にはそれぞれ“生産力発展”と“生産力抑制”とが対応する。

それでは、図3の2つの展開図に唯物史観の用語を対応させてみよう。その結果得られたのが図4である。

それでは、これら2つの展開図について先の“組織の盛衰モデル”の時と同様な検証を行なおう。まず、唯物的展開(図3の展開図2)をベースにした唯物史観の展開図2の実行可能性を検討してみよう。

その前に、細かなことだが一言。図3の展開図の“常識”の横に添えられた記号↑、↓の方向が図4の“生産関係”に添えられた記号↓、↑の方向と逆である。“常識”に添えられた記号は、常識への信頼性の増減を表しているのに対し、“生産関係”のそれは詳しく言うと、“生産関係への信頼性”とは逆に増減する“生産関係と生産力との矛盾”の減増を表している(これに関する限り「ヘーゲルさんも余計なヒネリを・・・」と言いたい)。

本論に戻ろう。“生産力抑制”の状態が何らかの技術革新によって解放されて、“生産力発展”の状態になると、やがて、それにふさわしい生産関係が形成され、それまで募っていた生産力との矛盾が減少していく(この経緯は、“生産力発展”と↓記号を有する“新生産関係”とを結ぶ矢印上の⊕符号で表されている)。しかし、その生産関係も程度の差こそあれ増大する生産力と矛盾するようになり、それまで減少していた矛盾が増加に転じ、生産関係が生産力を抑制するようになる(この経緯は、↑記号の“生

産関係”と“生産力抑制”とを結ぶ矢印上の⊖符号で表されている)。しかし、そうした状態をそのまま続けて社会が衰亡する前に、技術革新によって再び発展するようになった生産力が生産関係を更新し・・・、といった循環が繰り返される。この読み解きは納得できるので、展開図2は実行可能である。

次に、展開図1を検討してみよう。生産関係が一新され、生産力とのそれまでの矛盾が減少すると、生産力は発展する。ところが、発展する生産力がやがて抑制状態になり、それに呼応するように生産関係の矛盾が増加し、その矛盾が積もり積もって再び新しい生産関係が形成されて生産力が発展し・・・、といった循環を繰り返す。

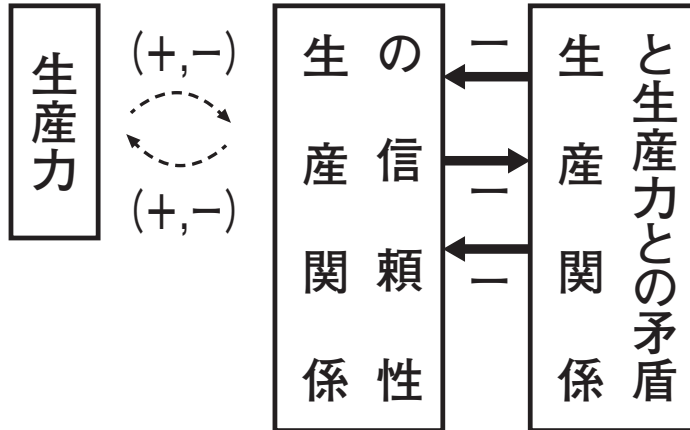
この読解は腑に落ちない、とくに「発展する生産力がやがて抑制状態になる」という部分である。というのは、発展する生産力にブレーキをかける生産力それ自身の内的メカニズムいってみれば自己抑制動因がない、と思うからである(これについては、そもそも生産力のベースとなっているテクノロジーに関する注4)を参照されたい)。すなわち展開図1は実行可能でないのである。これは、唯物史観が唯心的展開、循環を含みえないことを意味している。唯物史観という名はこの点にも由来しているのではないか。

では、唯物史観と組織の盛衰モデルとを分かつもの<sup>5)</sup>、換言すれば前者が唯心的循環を含みえないのに後者が唯物、唯心の両循環を含みうるのはなぜか。思うに、双方の理論を構成するそれぞれの概念がこの違いをもたらすのではないか。

まず、唯物史観における“生産力”の概念である。生産力の有り様の抑制から発展への推移は技術革新で説明できるが、発展から抑制への推移がそれ自身の内的論理で説明できないことはすでに指摘したところである。

他方、組織の盛衰モデルにおいてそれに相当する概念は“コスト体質”である。組織の盛衰モデルでは、低コスト体質から高コスト体質への推移はクリティカル資源によって、また高コスト体質から低コスト体質への推移は技術革新





各項目を結ぶ矢印は因果関係を示し、矢印に添付されている+、-符号は二つの項目がそれぞれ同方向、逆方向に増減することを示す。

ただし、点線矢印は条件付因果関係で、生産力が生産力発展の状態になると符号がそれまでの-から+に変わる。また生産関係の信頼性が増加に変わると符号が-から+に、減少すると+から-に変わる。

図5 唯物史観

によってというようにそれ自身の内的メカニズムによって説明している。

ここで、唯物史観をシステムダイナミックスで図式化したものとその循環図をそれぞれ図5と図6に示してみた。ただし、図5の中の“生

産力”は“生産力発展”と“生産力抑制”という2つの状態を分かつインデックスである。

このように見てくると、それぞれに用いられている概念の柔軟性、すなわち唯物、唯心どちらの展開にも対応できるか否かが二つの理論、

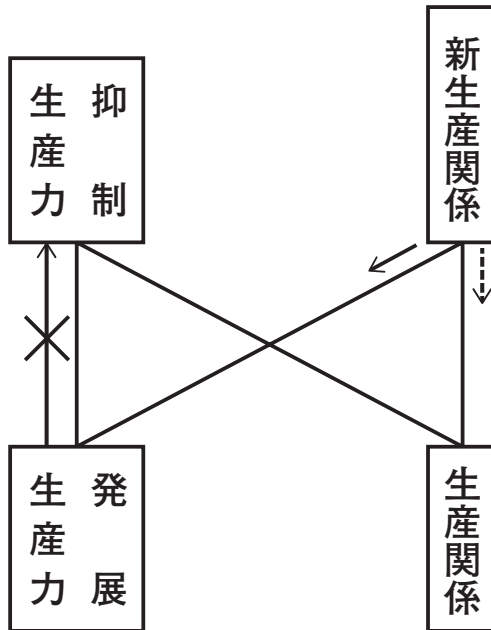


図6 唯物史観の循環図

とりわけその総合性の違いをもたらしているのではないか。

この違いは実践において、すなわち実際の組織の盛衰の推移を記述するうえで、より大きな違いとなって現れる。組織の盛衰モデルは唯心、唯物の両展開、循環を含んでいるので、相互の乗り換えが何の制約もなく自由である。そのため、実際の組織の盛衰のいかなる推移も組織の盛衰モデルによって記述できることは、すでに述べたところである。それに対して、唯物史観は唯物的展開、循環しか含んでいないので、組織の盛衰のすべての推移を記述することはできない。既に幾度か論じたように“生産力発展”から“生産力抑制”の道は閉ざされていて、それを含む組織の盛衰は記述できない（このことは、図6 唯物史観の循環図には通行禁止路があることから明らかである）。

だからといって唯物史観はヒルむには及ばない。図6における例えば“新生産関係”を始点とする、唯心→唯物→唯心→唯心→唯心という循環ルートである（これと同じことは、図4 2つの展開図<sup>7</sup>における“乗り換え”によっても得られる）。これは許される循環ルートで、これこそが正に「ある社会の生産関係が生産力の発展を助けず、足枷に変わったとき社会の革命が起きる」という唯物史観による社会発展の法則を循環の形式で表現したもの

である。<sup>6)</sup>

以上の考察から、次の結論が得られる。すなわち社会を対象とする唯物史観が「社会を組織の一種」と見なす組織の盛衰モデルの部分集合であるのは当然としても、それぞれが張る集合の“張る自由度”（それは図6と図2の“循環図”におけるいわゆる通行禁止路の有無に規定される）からしても唯物史観は組織の盛衰モデルの部分集合である。

とはいえ、唯物史観の価値が損なわれる訳ではない。むしろ、その理論が近代思想史においてまた政治史において果たした役割や影響力ははかり知れない。それはともかく、組織の盛衰のある一つのケースを社会発展の典型として「法則」に仕立て上げたマルクスおよびマルクス主義者の腕力は凄い。

ゼネラルを志向するのは学者。それに対して、活動家、革命家は歴史の“ある”ケースを法則したがって必然として運動をリードする者であろう。いわゆる「唯物史観」はその最たるものではないか。

だが、それは社会発展の“真”の法則<sup>7)</sup>ではない。だから例えば日本の今後の行方について誰も断言することができないのである。

### 3. 唯物論か唯心論か、それが問題か？

古来より、唯物論か唯心論かについて論じら

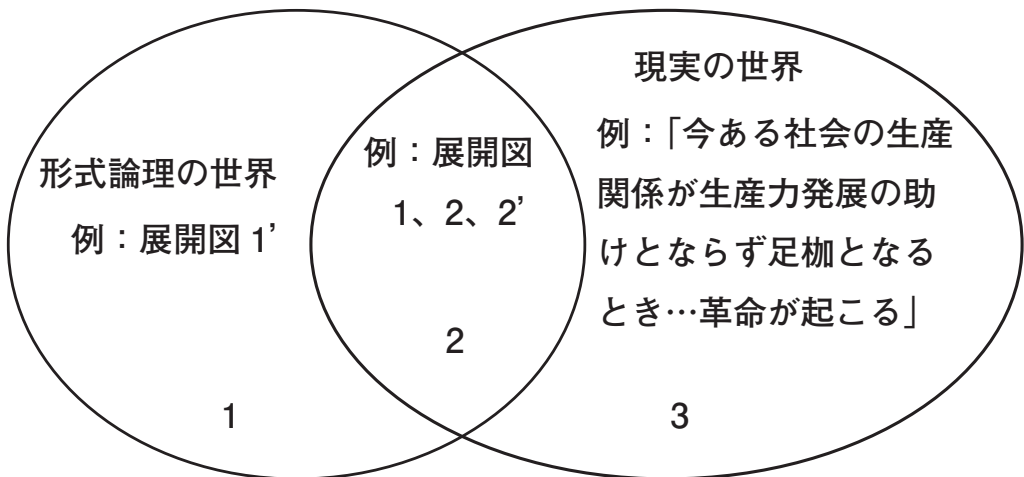


図7 形式論理の世界と現実の世界

れてきた。さてそこでは何が問題になっているのか。以下の論述は、盛衰する組織の歴史に関する本稿での思索から得た小生の見解である。

まず容易に思いつくのは、組織の再生は、常識の更新によるか、技術革新によってなされるものかという問題である。前者は唯心論者が、後者は唯物論者が主張するところである（この点で唯物論者と「唯物史観論者」とは区別される）。しかし、この答えは、ケースバイケースで、さして意義ある問題とは思えない。

唯心論か唯物論かの問題の核心はもっと深いところにあるようだ。本稿の図3の2つの展開図をジーンと眺めていると、奇妙なことすなわち、双方の時間の流れ、それと同じことだが“因果の方向”が全く逆であることに気づかされる。このことは、何を意味しているのか。組織の盛衰を展開図1で捉える唯心論者は展開図2の時間の流れあるいは因果の方向が、自分のそれとはまったく逆で、そうした流れや方向で組織の盛衰を理解しようとする唯物論者が信じられない。逆はまた逆である。こうして唯心論者と唯物論者は互いに信じられずあまつさえ相手を愚かとさえ思うかもしれない。唯心論と唯物論との問題はかくも深いのではないか。しかし、この辺のことは哲学者におまかせしたい。以上のことは、図2 組織の盛衰モデルの循環図により、一層明らかとなる。実線矢印の示す循環は唯心論者の循環で、点線矢印のそれは唯物論者の循環で、それぞれ時間の流れあるいは因果律が全く逆である。

ところで、唯物史観が組織の盛衰モデルの張る集合の部分集合であるとの結論を導くには、もっと直截な話の運び方があった。しかし、世の中には寄り道の効用というものがあり、思わぬ面白い副産物がお蔭で得られた。それは、形式論理の世界と現実の世界との時制の不思議な違いである。

思い出して欲しい。図3の展開図1、2と図4の展開図2は形式論理的に“真”（なぜならば、前二項と後二項が互いに“対偶”である）で現実にも実行可能であった。しかし、図4の展開図1は形式論理的には“真”であるが現実には実行不可能であった。その反対に先に検

討した唯物史観の例のキャッチフレーズは形式論理的には“偽”（なぜならば、フレーズの前半と後半は互いに必ずしも真ならぬ“裏”である）であるが、現実には実行可能である。

以上のことをベン図式で表すと、図7のようになる。組織の盛衰モデルが張るのは2+3の世界であるとして、1+2すなわち形式論理の世界から3の現実の世界を見ると、時間が……！

## おわりに

組織の盛衰を理解するモデルとして“組織の盛衰モデル”を本誌第51巻第1号に公表した。しかし、そこではいわば唯心的解釈に偏した記述がなされていた。例えば、組織の再生は常識の更新によってのみ成されるとして、明治維新や戦後日本の再生がその事例として採り挙げられていた（そのためもあって、技術革新による組織の再生には言及されていない）。

それにしてもシステムダイナミックスは、凄い。それは組織の盛衰をモデルとして簡明に表現する一つの手法に過ぎない。しかし、その基になっているシステムティックなロジックは包括的かつ厳密で、組織の盛衰モデルにおけるそうした唯心的解釈を偏ったものとして、もう一方の唯物的展開を鮮明にあぶり出したのである。そのため、技術革新による組織の再生という事実も視野に入れることができるようになった。

こうして、組織の盛衰モデルは本来の偏りのない総合性を取り戻した。それによって組織の盛衰についての理解が単眼ではなく複眼でなされるようになり、理論としての“厚み”を増した。

それは、小生の狭量な「組織は常識の更新によってのみなされる」とするこれまでの論述に修正を迫っている。小生としてはそれを認めざるを得ない。例えばアベノミクスについてである。守旧派の支持する安倍首相が常識を変更できるはずもなく、したがって再生は無理と推論し、アベノミクスの失敗を強く予測した。

しかし組織の再生には別のアプローチすなわち技術革新による組織体制の転換もあるとする

と、話は少々違ってくる。例えば、安倍内閣の理化学研究所への強力な肩入れや宇宙太陽発電プロジェクトの側面援助等の他に、首相直々の頻繁な海外訪問と資源交渉それに“戦争のできる普通の国”への突進等々が相乗効果を発揮して万が一にも組織体制を転換させないとも限らない。この可能性を認めるとしても、その確率は極めて低い。したがって、アベノミクスはやはり失敗するだろう、と予測せざるを得ない。

世界は唯心、唯物の両循環が交錯して展開している。しかるに、唯心、唯物の両循環の時間の流れは互いに逆である。だから、世の時間の流れは行ったり来たりしているのだ。

『不思議の国の頭でっかちな形式論理学者』より

#### 注1)

“組織”とは最も広義では、何らかの安定したまとまりのある集団である。そうしたまとまりをもたらしなのが組織の“常識”である。常識とは、組織メンバーに共有されている認識と行動の安定した枠組みだからである。

組織の常識にはもう一つ“環境を創造する”という大きな役割がある。すなわち、組織は常識を通して環境に働きかけ、環境は常識を通して組織に影響を及ぼしている。つまり、組織は固有の常識を介して主体的に固有の環境を創造しているのである。

常識はまた、組織メンバーの欲求に陰に陽に作用し、組織の“需要”を規制する。そうした需要を満たすべく組織は“資源”を必要とするが、それは自らが創造している環境に求める他はない。組織の“資源環境”もこうして常識に規定されている。例えば、イスラム教を常識としている人々は豚がいかに身近にあっても、それを食資源としない。

常識は習慣、規範、規則、制度といったものに具現化されているようになりかなり固定的である。したがって、資源環境も固定的で、融通無得という訳にはいかない。

かなり固定的ではあるが可変的でもある組

織の常識と技術革新、それらによって創造される環境と資源環境の一時的な組織のあり方を”組織体制”“という。要するに、組織は組織体制の連続体で、組織は主体的に組織体制を決定し、積極的にそれを繋げているのである。

“組織の盛衰モデル”は、こうした組織の動態を記述しようとするものである。

#### 注2)

ここで“資源コスト”とは、物質、エネルギー、情報のコストを言う。物質とエネルギーのコストは、その有限性ゆえにそれが利用されるにつれて、アップしていく。情報は、組織体制が複雑になったりコントロールが緻密になると、それが利用されるにつれその多様性が求められるようになり情報のコストもアップしていく。こうして、いずれの資源も利用されるにつれてそれらのコストはアップしていく。しかし、そうした資源のうち何らかの資源が妥当なコストでは利用できなくなったり（これをクリティカル資源という）、あるいは常識への信頼性が低下すると、需要は縮小し（これは一種の「組織体制の自己防衛本能」ではないか）、“資源利用”も抑制されるが、なおも資源は利用され続けるので資源コストのアップは止まない。需要が減少し、資源利用が縮小しているのに資源コストがアップし続ける組織体制のこの状態を“高コスト体質”と呼ぶ。

対する“低コスト体質”とは、クリティカル資源というものがなくかつ常識への信頼性も上昇しているので、需要が盛んで、資源利用も拡大し、そのため資源コストがアップしているノーマルな状態である。一般に低コスト体質のときは、生産活動が活発なので組織体制は成長過程にある。しかし、高コスト体質になると、需要が減少し生産活動も抑制されるので組織体制は衰退過程にある。“資源コスト”は組織体制の低コスト体質と高コスト体質とを分かつインデックスである。

現代の主要先進国は、化石エネルギーを炭酸ガスの排出、原子力エネルギーを危険という極めて高いコストを払ってようやくまか

なっている。したがって、そうした国々はエネルギーをクリティカル資源とする高コスト体質である。そうしたところでは需要が減少し、資源利用も抑制されるが、それは組織体制としてはきわめて自然で合理的な反応である。そうした象徴の一つが、少子化である。このような高コスト体質で、現在の組織体制を死守しながら何が何でも経済成長を、という訳で人為的に需要増を策するのはナンセンスである。そうした国々が再生し、再び成長を取り戻すには、組織体制の転換すなわち革命しかない。革命と言っても、おそるには及ばない。企業の転業も革命であるし、不振チームの旧弊たる常識を変えんとする意識改革も立派な革命である。

## 注3)

本稿での組織体制の“高コスト体質”は、最近エコノミストの間で言われている“セキュラスタグネーション（長期停滞）”とその内実において軌を一にしているようだ。

彼らは言う。米国をはじめとする先進諸国の長期停滞の原因は、深刻な“需要”の委縮にある、と。そしてそこから脱して再び成長を回復するには、ライフスタイルの転換と技術革新が求められる、と。ライフスタイルの転換とは本稿での“常識の更新”である（柴山桂太「大恐慌後に起こる長期停滞」『週刊エコノミスト』2014年10月21日号、48～49ページ）。

高コスト体質はまた、新しい組織体制への過渡期でもある。21世紀の世界のこの過渡期を展望するに当たって、藻谷浩介、NHK広島取材班『里山資本主義—日本経済は「安心の原理」で動く—』（2013年、角川書店）は大いに参考となるのではないかな。

## 注4)

“資源利用”のコストパフォーマンス、生産性に与るのがテクノロジーである。それは、組織メンバーの知識、知恵や熟練そしてそれらの蓄積の上に開発されるので、常に上昇、進化している。そうしたテクノロジーのうちのたまたまタイミングに恵まれた一部のものが

“資源環境”を、そして組織体制を一新する。これを本稿では“技術革新”と呼ぶ（単なる満塁ホームランよりも、逆転サヨナラヒットの方が価値あり、記憶されるのである）。産業革命そして近代資本主義をもたらしたJ.ワットの蒸気機関の改良はそうした例の一つである。現代では、ITがそうしたテクノロジーとなりうるかもしれない。

なお、クリストファー・ロイト著 野中香方子訳『137億年の物語—宇宙が始まってから今日までの全歴史—』2012年、文芸春秋社は総合的な地球誌であるが、テクノロジーについて大きなスケールで考えるとき、これはきわめて示唆に富み、かつイラストや写真ふんだんな楽しい好著である。

## 注5)

唯物史観によれば、社会の発展の動因は生産力である。その生産力はテクノロジーをベースとしているので、程度の差こそあれ絶えず上昇している。したがって、社会の発展も上昇する。ゆえに、唯物史観の歴史観は進歩史観である。

他方、組織の盛衰モデルによれば、組織は技術革新あるいは常識の更新によって再生する。技術革新はともかく、更新される常識は必ずしも上昇、進化するとは限らない。したがって、組織の盛衰モデルは進歩史観には懐疑的である。

## 注6)

唯物史観におけるいま一つの代表的な循環ルートはもちろん図4の展開図2、いわゆる唯物的展開である。これはすでに論じたように、技術革新による社会体制の転換を示唆するものである。しかし、これでは階級闘争を主導する上で革命の主意性、主体性をアピールする力に欠ける。唯物史観を論ずるに当たってこの循環ルートが無視される理由の一端はこの辺にあるのではないかな。

注7)

「今ある社会の生産関係がもはや生産力の発展を助けず、その足枷になるとき、社会の革命が起きる」なる命題を社会発展の“真”の法則と云いうるには、少なくともそれが社会発展の数あるケースの典型かつそれ以外にないことを、客観的かつ論理的に証明しなければならぬのだが・・・。

(2015.2.20)