組織認識論

組織経営のサイクル（そしきけいえいのさいくる）

組織は、まず自らのかかわる環境を把握し、それにもとづいていかなる政策や措置をとるべきかという決定をし、それを実行に移す。そしてまた、実行された政策や措置によって環境がどう変わったかを見直し、政策や措置を再検討し、それを実施するという営みを繰り返している。専門用語でいえば、組織は**認識**（cognition）、**意思決定**（decision-making）、それに**行為**（action）の三つの活動のサイクルを繰り返している。

組織はこうしたサイクルを途切れることなく繰り返しながら環境に適応し、存続、成長していくのである。ところが、環境の認識がズレていたり、意思決定がいい加減であったり、行為の過程が杜撰で、決定されたことが思うように実行されなかったりすれば、このサイクルは途切れてしまう。すると組織は、成長はおろか存続もおぼつかなくなる。

このように、組織の経営は、認識、意思決定、そして行為のどれをも欠いてはならないのだが、時代によってこれら三つの活動の相対的ウエートが変わるようだ。それに応じて、経営学もまた変わる。

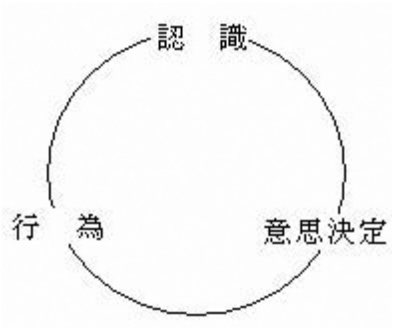


図１
組織経営のサイクル

経営学が20世紀初頭、最初に重要なテーマとして取り組んだのが、組織の行為という活動であった。言い換えれば、生産現場の能率を上げる管理手法の研究や普及が、経営学の最初のテーマであった。

そのような経営学を最もよく象徴しているのが、アメリカの機械技師テーラー（Frederick. W. Taylor、1856～1915）によって提唱された　**“科学的管理法**（scientific management）”である。

時は過ぎ、第二次世界大戦が終わり、時代も大きく変わると、経営学も大きく変わった。今度は組織の意思決定という活動がクローズアップされるようになった。経営学の対象が、一時代前のブルーカラーからホワイトカラーへあるいは、ロワー層からミドル層へ移ったといってもよい。

この時代の経営学を最も象徴する人物は、意思決定を軸に近代組織論を発展させたアメリカの経営学者サイモン（Herbert. A. Simon、1916～2001）である。またOR（オペレーションズ･リサーチ）、やＭＳ（経営科学）などの拡充・発展を通して意思決定手法が精緻化され広がった。

しかし、栄枯盛衰は世の習い、経営計画、企業戦略といったいわば意思決定に彩られた時代もやがて陰りを見せ始めた。とはいえ、今日もなお経営学は意思決定を軸に展開されている。そのため、このような経営学を**モダン経営学**と呼

ぶ。それがアメリカで主流であった期間は、おおよそ1950年から2000年までといってよいだろう。

時移り、時代は常に激しく変化し、世界を知り、状況を理解することが組織経営の鍵となった今日では、組織の認識という活動が経営学において重要視されるようになってきている。それを反映してか最近、経営学や組織論の先端的部分で組織の学習とか組織の知能といった問題への関心が次第に高まっている。来るべきポストデシジョンというか**ポストモダンの経営学**が組織の認識を中心としたものとなり、その対象もミドル層からトップ層に移行するのではないか。

そうした中、アメリカの社会心理学者ワイク（Karl. E. Weick、1936～）は「組織は、自らが順応しなければならない“事実”とみなす現実を創造する」とのアイディアを引っ提げて登場した。このアイディアを軸に展開された彼の組織論は、組織の認識論（orgaizational epistemology）そのもので、正に21世紀の経営学を導くものであろう。

組織認識論（そしきにんしきろん）

情報化が爛熟期を迎えた今日、多量な情報を集めたり、必要な情報を得るのは組織にとってさほど難しいことではなくなった。大事なのは、収集した情報からどんな物語を紡ぐか、どんな世界を描くかそしてその世界とどのようにかかわって自らの環境を創るのかといった問題である。これらは組織の認識の問題である。

ところで、認識の重要性を考える時、認識は意思決定に先行するもので決定を左右するからだという理解では不十分である。

認識は自らがかかわる環境を自ら**イナクト**（想造―これは想像と創造との造語）するから重要なのだ。

“教室のピグマリオン”という現象がある。学生を半分ずつに分けて「こちら側の学生は優秀で素質もある」と先生に告げて授業をしてもらった。すると、そう告げられた先生のクラスの学生は本当に好成績を治めた。実は学生はアトランダムに分けられていたのだが。これと似たものに社会学では、“**自己成就的予言**”というのがある。

そもそも、認識にバイアスがあると、その後の知覚も行為もそれに引きずられがちとなり、結局、認識に沿った現実が構築されてしまうことがよくある。言い換えると、もっともらしい認識が現実を創り上げてしまう。その壮大な例が米ソの冷戦である。アメリカが先かソ連が先かはともかく、仮にアメリカがソ連を仮想敵国とみなして、ミサイルを配備すると、今度はソ連が、アメリカは敵だということになって、ミサイルを配備する。すると、アメリカはやはりソ連は敵なのだと確信するようになる。こうしたことが繰り返されるなかで、あの米ソ冷戦構造が築かれていった。バーチャル（仮想）な冷戦がリアル（現実）な冷戦を**想造**したのである。

自らの認識が自らのかかわる環境をイナクト（想造）する。組織認識論は、この重要な認識を組織がどのように形成し、維持し、そして更新するのかをメインテーマとするものである。この問題の最初の有力な手掛りとなったのが1979

年、ワイクによって提唱された“組織化の進化モデル”である。

さらに最近、組織の適応（adaptation）を組織の常識（common-sense）という視点から捉え、その常識の更新メカニズムを明らかにした“組織の適応モデル”が提唱されている。なお、組織認識論の内容や展望に関しては拙稿「組織認識論のススメ」（『ポストモダン経営学』2001年、文眞堂、所収）を参照されたい。

イナクトされた環境（enacted environment）

太郎も次郎もH大学の1年生だ。大学に入って初めてのテストというので、彼らはかなり入念な準備をして経営学総論の前期試験に臨んだ。発表された成績はともにBだった。

この成績を見て太郎は思った。「大学というところは甘くない。日頃から自分で勉強しなくてはいけないんだ」と。そして、彼は後期、授業に積極的に臨み、先生の薦める本も読んだ。後期試験の後に発表された成績はAだった。「ここでは、努力が報われるんだ」。受験では散々苦汁を飲まされ、「すべては運サ」と半ば不貞腐れていた太郎にとって、それは新鮮な驚きであった。それからというもの、彼はいっそう勉強に励み、勉強がおもしろいと感ずることさえ何度かあった。「H大っていい大学だナ」と4年になった太郎は思い、最近では大学院に進もうかと真剣に考えている。一方の次郎は「あんなに勉強したのにBか」とがっかりし、他の科目も思うようにいかず、「H大ってヘンな先生ばかりだ」と決め込んだ。それからは勉強にも熱が入らず、近頃は「退学しようか、他の大学に入り直そうか」といったことばかり考えている。

二人をこうまで違えてしまったのは、彼らがH大でどんな教育を受けたかという「客観的」真実ではなく、それぞれが心の中で受け止めた「努力は報われる」や「H大ってヘンな先生ばかりだ」といった「主観的」事実である。たかが経営学総論の成績というタワイのないことがキッカケではあったが、それぞれの「事実」に次第次第に絡めとられていき、ついには太郎は大学院への進学を、次郎は退学を考えるまでに至ったのである。

大事なのは、“裁判などで問題になるような**「客観的」真実**”ではなくて“心の中で受け止めた「主観的」事実”なのだ。この“心の中で受け止めた**「主観的」事実**“にほぼ相当するものを、社会心理学者の**ワイク**は“イナクトされた環境（enacted environment）”と呼ぶ。なぜイナクトかといえば、それは、太郎･次郎物語からも分かるように、人が順応する環境は、実はかつて自らが能動的にかかわって創造したものであるということを強調するためである。いってみれば、**自縄自縛**ということだ。とすれば、頻発するいじめによる自殺の悲劇も、幾分かはいじめられたとする生徒の環境のイナクトの仕方にも問題があるのでは‥‥、と思えてくる。げにおそろしきはイナクトされた環境である。

それほど大事なイナクトされた環境は、組織ではどのように形成されるのか？また、それを適切なものにするにはどうしたらよいのか？これらの問に答えるためにワイクが展開したのが“組織化

の進化モデル”である。大層な名前だが、恐れるには及ばない。それは簡単で常識的でさえあり、そのエッセンスは先の太郎・次郎物語からもうかがえる。

たとえば、太郎はどのようにして教育環境をイナクトしたのか。彼は大学に入って初めてのテストということでかなり入念な準備をして経営学総論の前期試験に臨んだ（**行為**）。発表された成績Bを見て太郎は「大学というところは甘くない。日頃から自分で勉強しなくてはいけないんだ」と思った(結果の**解釈**)。そして彼は、後期、授業に積極的に臨み先生の薦める本も読んだ（行為）。後期試験の後に発表された成績のAをみて彼は「ここでは、努力が報われるんだ」と思った（結果の解釈）。それからというもの、彼はいっそう勉強に励み(行為)、わずかながらも勉強がおもしろくなってきた（結果の解釈）。太郎は「H大っていい大学だナ」とつくづく思い（イナクトされた環境）、このまま大学院に進もうかと真剣に考えている。

なんのことはない、（この場合、教育）環境について、主体が行為し、その結果を解釈し、それにもとづいて行為し、さらにその結果を解釈し、‥‥‥というサイクルを繰り返す中で心の中に形成された**認識**がイナクトされた環境というわけだ。当たり前といえば当たり前の話だ。それはともかく、このサイクルをより一般化し精確にした（その反面複雑になった）のが“組織化の進化モデル”別名“**ESRモデル**”である。

組織化の進化モデル（そしきかのしんかもでる）

“組織化の進化モデル（evolutional model of organizing）”は、組織が多義的な環境をどのように認識するか、ワイク流にいえば「イナクトされた環境を形成する過程」をモデル化したものである。ちなみに、“組織化”とはワイクにあっては“多義性”を削除することである。

それはともかく、ワイクは周知の自然淘汰の過程（変異、淘汰、保持）になぞらえてその組織化の過程をモデル化した。
それは次のような三つのステップから成り立っている。

①**イナクトメント**（enactment）個人や組織は、“変化”とか“違い”をよく経験する。これを**生態学的変化**（ecological change）というが、イナクトメントは生態学的変化と直接関係している。行為者が何事かを行いそのため次の行動への制約を変える（生態学的変化）。このような行為はイナクトメントである。また、行為者は生態学的変化をより深い注意を払うべく隔離するような行為をする。**囲い込み**（bracketing ）のこの行為もイナクトメントである。実際に生態学的変化を起こす行為であれ囲い込みであれイナクトメントという活動は、個人や組織に見なれない問題を生み、提示する。換言すれば、認識活動は“変化”を認知して初めてスタートするのである。社会においてこれらを専ら任とするのが例えば行政やジャーナリズムである。

②**淘汰**（selection）淘汰は前のステップ

で提示された多義的な問題に対してその解釈を共有すべくコミュニケーションを展開し、一つの解釈を淘汰･選択するステップである。これはすべからく、組織としての“まとまり”を得るためである。社会においては、立法であり、評論家なる人たちがしのぎを削る場である。

③**保持**（retention）保持は選択された解釈や「合点のいく意味形成･･･の比較的ストレートな貯蔵である」。保持ステップは組織のいわば記憶であり、アイデンティティーの源で、社会において保持を任とするのが司法やライブラリーである。

多忙なサラリーマンは時間を有効に使うため携帯電話を利用する（イナクトメント）。するとその携帯電話を通してついでの用事を頼まれ一層多忙になり（生態学的変化）、さらに携帯電話の使用が増え、それがなおいっそう彼を多忙にする････。あるいは“いじめによる自殺”のマスコミ報道(イナクトメント)は、“いじめによる自殺”を誘発し（生態学的変化）、さらにこれについての報道がまたまた自殺を誘発する。このように、イナクトメントと生態学的変化との間には相互作用がある。

また淘汰ステップへのインプットは通常二つあり、一つは前のステップでイナクトされた多義的な問題である。もう一つは、保持ステップで蓄えられている解釈やイナクトされた環境でそれが淘汰にインプットとしてフィード･バックされ、程度の差こそあれ、淘汰ステップに影響を与える。また成功の記憶が行為を方向づけることがよくあるように、保持とイナクトメントの間にもフィード･バックループがある。さらにイナクトメントの量が増せば淘汰活動の量も増え、同様な関係が、淘汰と保持のとの間にもある。

このように考えると、組織化の過程は、図１のように表すことができる。なお図の＋記号は因果関係で結ばれている二つのステップの活動が同方向に増減することを示し、保持からフィード･バックに添えられた（＋、－）符号は、自然ならぬ組織は保持内容を信頼する（＋）か信頼しない（－）かを決定できることを示している。

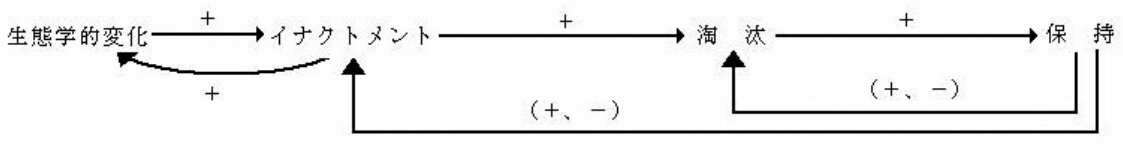


図１　組織化の進化モデル

これが、“組織化の進化モデル”でその三つのステップのイニシャルをとって“ＥＳＲモデル”とも呼ばれる。

この組織化の進化モデルとシステム制御の理論によれば、組織が（システム論的に“発散”しないで）存続するためには、組織はイナクトメントか淘汰のいずれかにおいて保持されている内容を疑わなくてはならない。すなわち、組織は保持されている考え方やイナクトされた環境を全面的に信頼したり、疑うのではなく、イナクトメントと淘汰のどちらかの

ステップでそれらを疑い、過去から半ば開放されなければならない。そうすれば、組織には、行為と解釈のいずれかで遺訓とか伝統といった過去に拘束されない目新しいものが生まれるというわけである。

組織を認識という新しい視点から捉えるモデルとして、組織化の進化モデルはその発想や主張がユニークで蠱惑的で、組織認識論のコアモデルとして誰もが認めるところであろう。ところが、難点もいくつかある。

まず、このモデルには、モデルそのものの整合性、単純性という点でいささか劣っている。というのは、モデルに添えられた＋、－符号の意味が、ところによってチグハグなのである。

それ以外にも、このモデルには少なくとも三つ問題がある。一つ。生態学的変化というが、組織は“変化”をどう気づくのか？より正確にいうならば、組織は“より深い注意を払うべき変化”をいかにして認知するのか？二つ目、ワイクは、保持されている内容すなわちイナクトされた環境を時に、行為と（その結果の）解釈のどちらかで疑え、という。しかし、疑う契機について何の説明もない。その上、その際行為か解釈のいずれかでイナクトされた環境を信頼していなければならない、という。これがワイクのいうところの“スプリット･デシジョン（分裂した決定）”というものだが、こんな器用な真似は机上ではともかく実際にはできはしないだろう。三つ目、保持されているイナクトされた環境を組織が修正したり、更新するメカニズムは何か？

残念ながら、組織化の進化モデルはこれらの問題に答えてはいない。

組織の常識（そしきのじょうしき）

組織には、外部･内部を問わず、入ってくる情報や種々の出来事をどう解釈、判断すべきか、そしてどのように対処すべきかという、いってみればその組織固有の認識や行動の安定した枠組みがある。だから、組織としてのまとまりを維持し、クルマを生産し続けたり、戦争をすることも出来るのだ。そういう枠組みを組織固有の「**常識**（common sense）」という。換言すれば、組織の常識とは、たとえ顔ぶれが変わってもその組織メンバーが皆「当たり前」と思っているもので、それを物差としてその組織固有のまとまりや秩序が維持されるのである。会社でいえば、その会社が「当たり前」としている固有の仕事のやり方や考え方である。

そうした組織の常識は、ルールや法律、しきたりあるいは習慣といったいわば耐久的なものに具現化されている。その上、そうしたものに反した行動をすると、（組織としてのまとまりを脅かすとの理由で）陰に陽に罰せられる（“いじめ”の問題もこの文脈で捉えることができる）。つまり、常識は組織によって公的に権威づけられているものである。しかもその権威は時間をかけて確立されたものなので、ちょっとやそっとでは揺るがない。

また、人間には慣性というものがある。人はこれまでどおりやってみて思ったような結果がでないからといって、すぐには今までのやり方を変えはしない。

「何かの間違いかもしれないから、もう一度これまでどおりやってみよう」と考える傾向がある。これを常識の「**差戻力**」とよぶが、その常識が信頼され権威づけられるほど、常識への差戻力が大きくなり、疑問や異見が生まれにくくなる。

次に、常識に対する疑問や異見あるいは行動が生じたら、それらがすぐ常識を揺るがすようになるかというと、そうではない。それらが生じたら、それをチェックする機能が組織の中で働く。これは、常識に批判的な意見や主張を拒否しようとするものなので、私はこれを常識の「**拒批力**」と呼んでいる。この力も、常識が権威づけられていればいるほど大きくなる。

ことほど左様に、組織の常識はなかなか変わり難い。だからこそ、常識が組織の安定源となり、**アイデンティティー**の源泉となるのである。

他方、常識は、組織が現在かかわっている環境に対応して形成され、保持されているものである。したがって、環境が大きく変わった場合、それにともない常識も変わっていかなければならない。クルマに対する社会やユーザーの目が最近厳しくなっている。自動車会社は、こうした環境の大きな変化に対応してその常識を公害や資源それに安全にいっそう配慮したものに変えていかなければならない（この辺が今日のトヨタとＧＭとを分かつ一つのポイントであろう）。

要するに、組織の常識とは、変わり難いが変わらなければならないある意味でパラドキシカルなものである。

組織の適応モデル（そしきのてきおうもでる）

組織の**適応**（adaptation）とは、組織が時の流れや世の動きに適切に対応して長期にわたって存続、成長していくことである。そのためには、組織は変わり難い常識を適時、適切に変えていかなければならない(“組織の常識”の項参照)。“組織の適応モデル（A Model of Organizational Adaptation）”は、常識のこのパラドキシカルなメカニズムを明かにせんとするものである。

組織はこれまでの常識にしたがって様々な事柄を処理したり、計画を立てて実行に移す。するとある結果が出る。それが常識の範囲を超えた、いわゆる〝想定外〟の結果であったとする。しかも一度ならず、何回も想定外の結果が出てくる。あるいは、似たような考え方や仕事のやり方をしている組織が予期せぬ事態に陥ったことをあちこちで見たり聞いたりした組織は「もしかしたら環境が変わりつつある」とか「変わったんじゃないか」と不安を感ずる。さらに、人は意外な情報に一度ならず何度も接すると、これまでの見方や考え方でよいのか、と不安を感じるようになる。こうした想定外の事柄や意外な情報のもたらす不安これが環境変化の気づきである。

しかしこの環境の変化は組織全体で気づくわけではない。多くの場合、一部の人のみが不安を感じ変化に気づく。企業であれば環境に直接接している営業マンとか経営責任を自覚している社長といった一部の人が気づく。

そうした変化に気づいた人たちはやがてこれまでの常識に目を向けるようにな

る。そして、例えば「どうやらわが社の仕事のやり方は時代に合わなくなっているようなので、もう少し若い人の考えを取り入れるべきだ」と考え始めたりする。

このように組織の皆が信じてきた常識とは違う物の見方、行動の仕方が、そうした敏感な人たちによって組織の一部で形成され、広がる。とはいえ、それは常識のような組織全体で共有されているものではない。あくまでも一部の仲間内で相互に共有された理解である。私はこれを“常識（common sense）”に対して“相互理解(mutual sense)”略して“**互解**”と呼ぶ。例えば日本では長年にわたって、終身雇用、年功序列人事が企業の常識であった。しかし、外資系企業やベンチャーを中心に能力給や成果主義といった互解が生まれている。

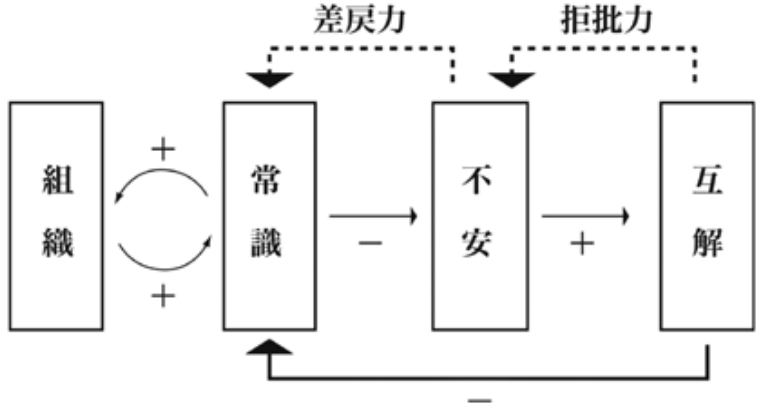
組織が今かかわっている環境が衰えてくると、そうした互解が、ますます形成され広がっていく。この互解がだんだん力を得てくると,これまで皆が依拠していた常識の信頼性が徐々に失われていきそれが底をついたときに常識は変更を余儀なくされる。やがて、常識を新たにした組織は自らのかかわる環境を一新し、組織自身を再生するのである。

組織が新しくかかわる環境に対応する新しい常識が適切で、その上皆が常識どおりに行動すれば、組織は無事成長していく。

組織が**成長過程**をたどると、それまで積りに積っていた**不安**は減少し始める。そのため、互解の形成が少なくなり、常識の信頼性が徐々に高まっていく。そして信頼されていく常識が今度は組織の成長を促進する。そして、組織はこの良循環の中で成長のピーク（極大点）を迎える。

やがてこれまで組織の成長を支えてきた**資源**が、今かかわっている**環境**から次第に得にくくなると、常識どおりにやっても、想定外の結果が生じるようになり、不安は増大し始める。そして、その不安が“常識への**差戻力**”をこえるほどになると、互解の形成が盛んになり、さらにそうした互解の力が“常識への**拒批力**”をこえるほどになると、常識の信頼性が下がる（“常識への差戻力”と“常識への拒批力”については、本稿「1 組織の常識」で論じている）。信頼性の下がった常識が今度は組織の衰退を促進する。そして衰退していく組織が今度は

図1　組織の適応モデル



ただし、各項目はそれぞれの極大値と極小値の間を増減し、＋、−符号は因果関係で結ばれている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。

常識の信頼性をますます下げる。こうした悪循環の中で、組織が衰退の極（極小点）に達し常識の信頼性が底をついたとき、その見直しが迫られるようになる。このように常識と組織とは良くも悪くも相互に作用しながら、常識とそれに対する環境が**更新**され組織は蘇っていくのである。

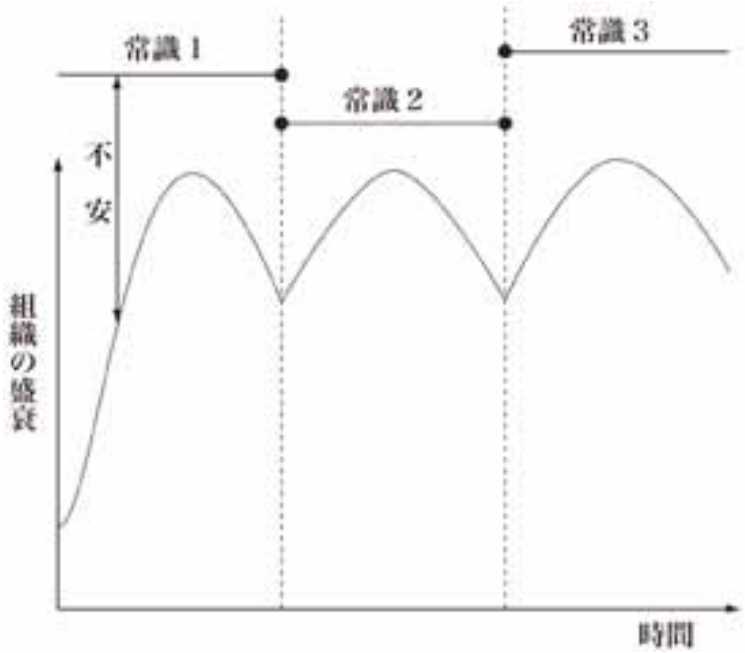
いま述べたことは“組織の適応モデル”として図1のようにまとめられる。（くわしくは遠田雄志『組織を変える〈常識〉（第2版）』（中公新書、2006）の第2章「組織の適応モデル」を参照されたい）。

図1は、よく知られている“正→反→合”の**弁証法**と構造が同じである。

また、生物種やDNAはその遺伝という特性から、保守的機能すなわち図1の差戻力と拒批力がきわめて大きい組織あるいはシステムとみなすことができる。**突然変異**は、そうしたきわめて大きい差戻力と拒批力が凌駕されたきわめて稀な現象である。してみると、容易に新種を生み出すインフルエンザウィルスはまことに奇妙な生物と言わざるをえない。

図1を展開すると、図2が得られる。ただし、図2では、各盛衰のサイクルに対応する常識はその間変わりがたいものとみなし、それぞれ**平衡線**で表されている。

図2　適応する組織の推移



この図の二つの線は、組織の盛衰と常識の軌跡を表している。しかし、それぞれの線そのものが表わす現象は、それに止まらず、多岐にわたっている。

まず、常識が**断続平衡線**で表されているのは、それが（組織の今かかわっている環境に対しては）平衡すなわち変わり難いが、（組織の新しくかかわる環境に対しては）断続的に変化・更新することを示している。

こうした断続平衡的な変化は、何も組織の常識に限ったことではなく、広く認

められる現象である。そのうちの特筆すべき現象として、例えばプレート・テクトニクス説による地殻変動とか進化論学者S.グールドの唱える生物の進化過程それに唯物史観による経済・社会体制の発展などが挙げられよう。

次に、“組織の盛衰”が**凸型曲線**で表されているのは、それが森羅万象を貫く“成長ゆえの衰退”という法則を視覚化したものであり、大は生命現象や生物種の盛衰から経営学における**「製品ライフサイクル」**といった現象があげられる。

このように図1で表される“組織の適応モデル”は組織の適応のみならず、その他かなり広範囲の現象をも記述しうるきわめて普遍的なモデルなのである。

組織の適応過程（そしきのてきおうかてい）

組織は、成長と衰退を繰り返しながら長期にわたって存続する。そして、組織は成長過程では革新局面を、衰退過程では保守局面を経験する。

革新局面とは、それがかかわる環境を一新し、新しい常識の下新しい秩序の建設・確立に励み、組織の成長の促進を図る時期である。続く保守局面とは、これまでかかわってきた環境の中で、既に確立された秩序の維持、擁護に努め、組織の衰退をくい止めようとする時期である。そして、通常保守局面と革新局面の挟間に動乱期というのが潜在している。

組織が保守局面のそれも後期を迎えるころになると、組織のかかわる環境は組織の常識にいよいよそぐわなくなり、互解がいっそう盛んに形成され流布されるようになる。そのため、そうした互解から芽生えた「常識」と既存の常識とが並存するようになる。この期間は新しい常識を支持する人たちと既存の常識を守ろうとする人たちとが激しく対立するいわば動乱期である。そしてこの動乱期は新旧の常識の優劣が逆転する時点を境に、さらに動乱前期と動乱後期に分けることができる（図３参照）。

それに対応して、新生の常識を支持する人たちは、さらに動乱前期の先駆派と動乱後期の改革派とに分けることができる。同様に、既存の常識を守ろうとする人たちも、さらに動乱前期の守旧派と動乱後期の復古派とに分けることができる。

ここに至って、組織の適応に抗するいわゆる抵抗勢力には大別して二つあることがわかる。一つは守旧派と呼ばれる人たちで、現在の常識のもたらしている既得権益を守ろうとして現在の常識の変更に抵抗する保守局面後期の敵役(例えば幕末の佐幕派)である。したがって、正しくは“守現派”とでも呼ばれるべきなのだ。もう一つは、復古派でそれは、更新された常識の下新時代にいながら、新しい常識になじめなかったりその実態に失望して、昔の古い常識を是として現常識の普及や定着に抵抗する人たちで、革新局面前期の敵役である(例えば、明治維新における西南戦争での西郷軍)。

人生いろいろである。しかし、動乱期における先の四つの派を用いると、人の生を骨太に類型化できる。例えば、幕末・維新の動乱を生き抜いた四人の英傑は次のように規定できる。

大久保利通：
　　先駆派→改革派、で“変革型”
西郷隆盛：
　　先駆派→復古派、で“反骨型”
徳川慶喜：
　　守旧派→復古派、で“斜陽型”
榎本武揚：
　　守旧派→改革派、で“順応型”

ところで、あなたは何型？

組織の保守局面と新たな革新局面との挟間に今述べたような動乱期が潜在する。そのため、組織の盛衰サイクルは以下のような四つの局面から構成される。それでは四つの局面について順次組織の適応という観点から特徴づけてみよう。

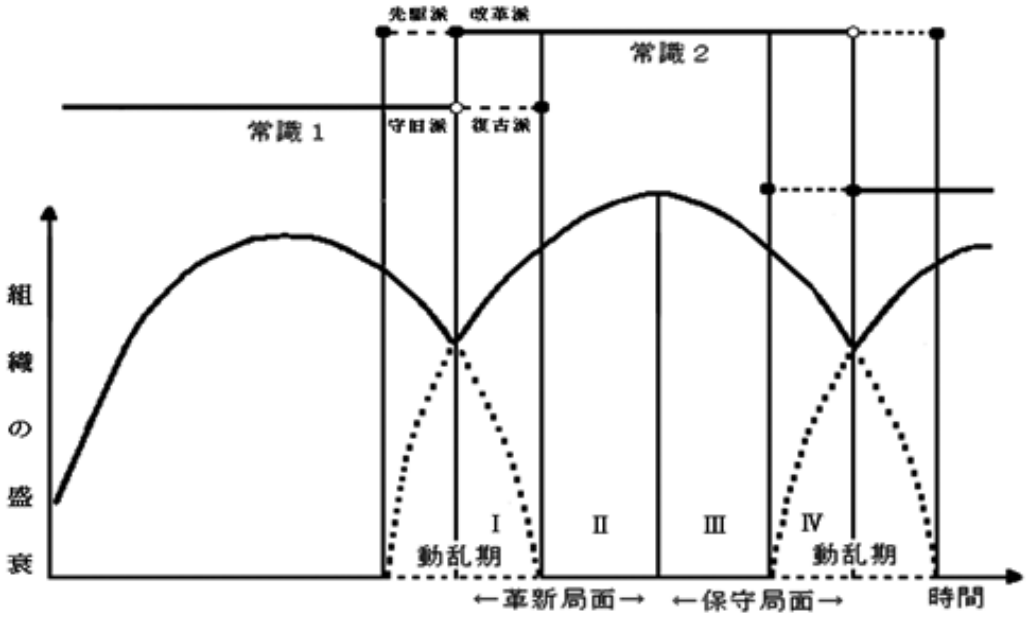


図3 革新局面と保守局面そして動乱期

Ⅰ．革新局面の前期＝動乱期の後期〔春〕

この時期、組織のかかわる環境と組織の常識が一新されて間もない。その環境と常識が適切であれば、組織はそれまでの低落傾向から一転して再び成長し始める（図3を参照されたい）。そのため、組織のこの成長をもたらした新しい常識は、多くの人たちによって徐々に信頼され、支持されるようになる。しかし、革新局面のはじめの頃はまだ昔の常識の方を良しとするいわゆる復古派の人たちが少なくなく、これが動乱の未だ治まらぬ革新局面前期の組織の様相である。

この時期、革新局面に入ったからといって油断は禁物だ。動乱にあまり手こずっていると、組織が成長軌道に乗り切れず失速してしまう危険が大きくなる。したがって、組織の権力を握った改革派は復古派に抗して新しい常識を迅速に普及させ確固と定着させなければならない。そのため教育のような公的コミュニケーションの拡充・強化が図られる.教育権は一つの重要な権力なのである（教育と会話の項参照）。

明治新政府の初代文部大臣森有礼の断行した強引ともいえる数々の教育行政

（一気に洋楽を子供たちに唱歌させた音楽教育はその一例である）もこの時期見合った見事な政策であった。

また、この時期、互解の力が弱まり常識の信頼性が高まる。これは組織カルチャーや気風の転換を意味してはいないだろうか。すなわち、この局面では、復古派に支持・擁護されているサブカルチャー（それまでのカルチャー）が既に時代遅れのものとして冷遇され衰退し、改革派の支持するカルチャー（それまでのサブカルチャー）が勃興し新時代を象徴するものとして推奨されるようになるのではないか。

時の常識であれそれを反映したカルチャーであれ、それを権威的に教え込むのが教育である。なぜ権威的かといえば、組織の常識は組織の公的関係、例えば先生・使途、上司・部下、先輩・後輩、あるいは親・子といったいわば上下関係で、「よそはともかくわが社ではこうすることになっているのだ」と教え、教えられるからである。小・中学校、公共放送、機関誌紙それに社内報といったいわば公的メディアはこの教育に資するものである。

それはともかく、あらゆる公的人間関係や公的メディアを動員してプロバガンダ紛いの強引な教育がまかり通るのがこの局面である。これはすべからく、改革派が復古派の抵抗を排して速やかに新しい秩序を建設せんがためである。

Ⅱ．革新局面の後期〔夏〕

復古派の抵抗がもはや無視しうるようになるのが、この局面である。この時期、互解はいっそう少なくなりその分ますます常識が信頼されていく。信頼される常識は、組織の成長を促し、成長する組織はいっそう常識の信頼性を高める。良循環である。

組織は繁栄のピークを迎える。その上さしたる抵抗勢力もない。したがって、現在の常識を最も純粋に反映したカルチャーが花咲くのはこの局面においてであろう。

組織も人間と同様、遊びや余裕が必要だ。休息を取り英気を養うためであるが、組織にあってそうした期間となり得るのは、組織が一番穏やかな革新局面の後期であろう。また、組織に大きな飛躍をもたらすような構想やビジョンが生まれるとすると、それはあるいはこの局面かもしれない。

Ⅲ．保守局面の前期〔秋〕

続く保守局面は組織の衰退していく時期に対応しているが、衰退の程度が未だ軽微な前期とそれが深刻となる後期とでは組織の様相が大きく異なる。

まず、保守局面の前期について考えてみよう。この時期、組織が今かかわっている環境はすでに常識に合うものでなくなっていて、常識どおりに行動をしても、想定外の結果がしばしば生ずるようになる。そのため、互解の形成が盛んになり、常識が疑われるようになるハズである。

ところが事はそう単純には運ばない。何しろこの段階での常識はといえば、組織の成長を最前までもたらしていたので、その権威も確立されていて高い。したがって、この常識の差戻力も拒批力もきわめて大きくなっている。そのため、

多くの人はこれまでのように常識に従い現状を維持しようとする。しかし、日頃から環境に直接接している例えば営業マンとか組織の運命に大きな責任を自覚している社長といった少数の人たちは、環境の現状に敏感で、このままでは危ないと思うようになる。これが保守局面前期の組織の様相である。

このとき、そうした敏感な人たちは組織に危機が迫りつつあると訴え、現状でもいけるとする多くの人に不安を感じさせなければならない。この時期本来なら、放っておいても互解が盛んに形成されるハズである。ところが現状維持という空気がそれに蓋をしてしまうのである。一部の敏感な人たちによる危機意識の訴えは,この蓋に穴を開けんとするものである。

とはいうものの、この蓋なかなか頑丈なのである。古代ローマ帝国のハドリアヌス帝は、旅する皇帝であった。彼は、行く先々で繁栄の陰に潜む衰退の兆しをかぎとり、帝国の行く末に危機を感じた。しかし、彼の危機感は、ローマ市民はもとより元老院にも届かなかった。そして、古代ローマ帝国はその後滅亡の道を緩やかに進んで行ったのである。

“現状維持”が昂じると、もっと始末が悪い。そこでは組織の衰退の原因が、現在の常識そのものにではなく、常識に忠実でなくなった組織に求められる。組織には清廉潔白な原理主義者のヒステリックな「原点に戻れ」の声が満ち溢れ、常識に少しでも違背する者は厳しく罰せられる。そして組織はきわめて窮屈で暗い空気に包まれてしまうのである。

Ⅳ．保守局面の後期＝動乱期の前期〔冬〕

常識とその環境との乖離がいよいよ大きくなると、組織の没落が迫ってくる。こうなると組織にエゴイスティックな行動が露わになる。たとえば、沈没寸前の船のネズミのように早々と脱出する人とか現常識のもたらしている既得権益を死守しようとするいわゆる守旧派と呼ばれる人が目に付くようになる。

こうした現実を目のあたりにすると、さすがに多くの人はこのままでは組織は危ないと思うようになるが、少数の守旧派はあくまでも現状を維持しようとする。こうした中で、先駆派は、様々な互解を（組織の公的関係でない）私的な例えば同志的な人間関係を通してあちこちで形成し広め、現在の常識を死守しようとする守旧派を孤立させ彼らの隠然たる力を殺ごうとする。

大学や私塾、ミニコミ、噂やビラそれにフェイス・ブックのようなITメディアといったいわば私的なメディアはこの互解の形成・流布に与るものである。

こうした私的メディアを動員した怪しげな互解が煽情的に喧伝されたり、それらの強引な説得といった乱暴が顕著になるのはこの時期である。これ一重に守旧派に抗して現在の常識を速やかに退場させんがためである。

この段階で”守旧派″の孤立化に見事成功したのが自民党元総裁小泉氏である。彼の得意とする″ワンフレーズ・ポリティックス″やいわゆる″小泉劇場”はどちらかといえばアジテーションに近いものだが、この段階にもっともマッチするものといえよう。明治維新は幕末彷彿と

沸き起こったきわめてイデオロギッシュな“攘夷”思想が起爆剤となっていた。あるいは、ロシア革命を特徴づけたものの一つは、無数の組合や秘密結社とそれらがばら撒く膨大な量の煽情的なデマやビラであった。

また、それまでどんな互解が形成・流布されてきたかもここで重要となる。なぜならば、新しい常識はそれまでの互解から醸生されるものなので、その点、自由と民主主義は不可欠な土壌である。

反対に、“守旧派”の力が依然衰えず、“先駆派”が排除され続けていると、組織はそのままズルズルと没落、崩壊の運命をたどる。中国清王朝の末期がまさにそれであった。西太后が今際の際に清朝12代宣統帝を指名した。新皇帝溥儀その時3歳。彼は、紫禁城の外の世界を全く知らぬまま、守旧派の重臣たちに操られ、ついに三百年の清王朝の最後の皇帝となってしまうのである。

この局面はまた、互解の力がきわめて強くなり、その分常識の信頼性がきわめて低くなる。これは、互解を反映しているニュー・サブカルチャーが次代のカルチャーになり、現在の常識を反映しているカルチャーが次代のオールド・カルチャーになることを暗示しているのではないか。