

## 〔論 文〕

## 往復書簡

## 歴史を数列で表すと

遠 田 雄 志

## 目 次

Y.F. 生から先生への手紙

先生から Y.F. 生への手紙

## I 歴史の数列化

組織とは

組織の盛衰モデル

先導か後導か

組織の三態

盛衰樹

歴史を数列で読み解く：日本と中国

## II 総 括

2つの表記法

唯物史観について

一人二役も

時間は行ったり来たりするのか

P.S. 思えば遠くへ来たもんだ

Y.F. 生から先生への手紙

拝啓

私は、『経営志林』の読者です。いつの頃からか、私は「なぜ永遠の繁栄はないの？」という疑問をバクゼンと抱いておりました。そんな折、先生の論文で「成長ゆえの衰退」というフレーズを何度か目にしました。しかも、そのフレーズこそが永遠の繁栄などないという問題を解く鍵である、と先生は前々稿「資源論」（『経営志林』第51巻第1号、2014年4月）で主張され、さらにそのお考えを図式モデルで展開されました。私としてはそれが正しいかどうかは分かりませんが、そのような論文があり、それを読ませていただいただけで十分満足でした。

ところが、先生はその図式モデル、“組織

の盛衰モデル”の解釈をさらに発展させ、前稿「組織の盛衰モデル、そして唯物史観」（『経営志林』第51巻第4号、2015年1月）で、そのモデルがあらゆる組織の盛衰の歴史をも記述できる、と主張されました。これは、私には思いがけない展開でしたが、モデルの進化という点で喜ばしいことと存じます。

しかし残念なところが一つあります。それは“乗り換え”というところです。「唯心的展開と唯物的展開を適切に乗り換えることによって、組織のいかなる盛衰も表現できる」。確かにその通りには違いありません。しかし、1) モデル全体の流れ、ニュアンスからして、乗り換えは不具合ではないでしょうか。2) 実際の組織の盛衰史を乗り換え、乗り換え・・・で表すとすると、きわめて複雑になるのではないのでしょうか？

私には、これらの点、気になってしょうがないのですが、先生のお考えをいただけたら幸いです。

敬具

先生から Y.F. 生への手紙

拝復

お手紙、ありがとう。決して読み易いとは言えないあのような論文をお読みいただき、その上鋭いご批判までいただき、著者としてこの上ない喜びです。

小生としても、あなたのご指摘を正当と考えます。そこで「行き詰まったら原点に帰れ」の格言よろしく、私も原点、この場合“組織の盛衰モデル”の構造にまで一歩踏み込み、入念な思考シミュレーションを重ねました。

以下、I 歴史の数列化 の長い部分が、

その結果です。前稿よりバージョンアップしていればよいのですが……。

続くⅡでは、Ⅰの論述をベースとして前稿の論点を振り返るいわば総括の部分です。

## I 歴史の数列化

### 組織とは

“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すのが組織の“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だ。

組織の常識にはもう一つ、それを通して“環境”と相互作用しているという役割がある。すなわち、組織は常識を通して環境を限定しそれに働きかけ、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。したがって、トヨタとニッサンの環境は違うのだ。

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”<sup>1)</sup>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、それは現在限定し、相互作用している環境に求める他はない。したがって、組織の“資源環境”もこうして常識に一部規定されている。なぜ“一部”かと言えば、資源環境はそれ自身の技術とりわけ技術革新に大きく影響を受けるからである。

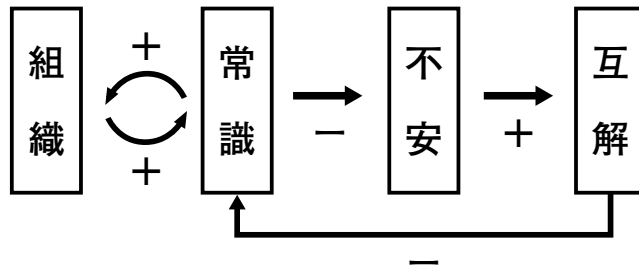
常識は習慣、規範、規則、制度といったものに具現化されているようになりかなり固定的である。したがって、その組織にとっての資源環境も、時に技術革新による急変ということがあるにせよ、かなり長期にわたって固定的で、融通無碍という訳にはいかない。

かなり固定的ではあるが、可変的でもある組織の常識、それを介して相互作用してい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。誤解をおそれずに分かりやすく言えば、「組織体制は死すとも、組織は死せず」である。

例えば、日本という組織を考えてみよう。江戸時代は一つの組織体制で、鎖国や厳格な身分制度を常識とするきわめて閉鎖的だが安定した環境を自ら築いた。そのため、例えば牛肉を食資源とはしなかった。その後、開国、近代化を常識とする近代日本という組織体制に転換し、環境もきわめて厳しいが開放的になり、新しい常識の下、牛肉が食資源として利用されるようになった。

あるいは、企業という組織における転業は組織体制の転換である。そこでは、ビジネスの常識が一変し、ビジネス環境とりわけ利用しうる資源環境も変わるからだ。

ところで、今日の経営学でも組織体制の転換というトピックスやケーススタディはよく見受けられる。しかし、それらはなべて組織の単な



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。なお、互解とは複数の人によって共有され、常識とは異なる意見や行動である。

図1 組織の適応モデル

る大改革、刷新というもので、その内実たるや多種多様で取り留めもなく、まともに論ずるには値しない代物だ。要するに、組織体制という概念がそこではあいまいなため、今日の組織論では組織はノッペリとしたいわば一代記物としてしか語れなくなっている。そこには、質的変化をなす次代へと展開する一貫したロジックが欠けている（例えば、傾向的成長、衰退なのか、単なる一時的成長、衰退なのかが未定義なのだ）。これは、本論でのメリハリのある組織観とは対極にある、いってみれば説教臭い回顧譚の類なのである。

### 組織の盛衰モデル

組織の盛衰モデルでは、組織の盛衰は基本的には2つの要因に依存している、と仮定されている。一つは組織（正確には組織体制）の常識で、もう一つは、環境とりわけ資源環境である。

まず、“常識”からごく簡単に説明すると、常識への信頼性が高まると常識によって規定される需要が盛んとなり、それに応じて生産活動が活発となり、組織体制は成長する。反対に、常識の信頼性が低下すると衰退する。

“資源環境”については、需要を満たすべく利用される資源のコストが低廉であれば、生産活動は活発となり組織体制は成長する。反対に、利用される資源のコストが高くなると衰退する。

以上概説した2つの要因のより詳しい内容をそれぞれシステムダイナミックスで図式化したのが図1“組織の適応モデル”と図2“資源

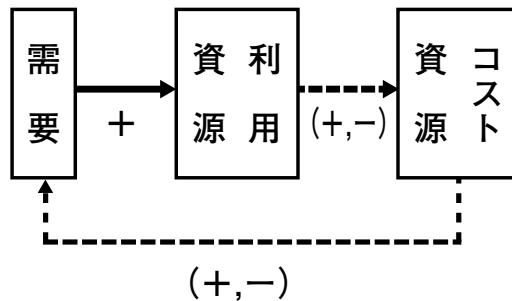
コストモデル”で、以下簡単に説明する。

まず“組織の適応モデル”について。

ある組織体制の“常識”の枠外、すなわち想定外の現象や出来事が長期化したり頻発するようになると組織体制の不安が高まり、常識に反する異見や行動（これを“互解”と言う）が広まり、次第に常識の信頼性は低下していく。やがてその不安が最高潮に達しその常識に代わって新しい常識に更新されると、それまで鬱積していた不安が次第に鎮まり、新しい常識への信頼性が増加に転ずる。しかしこの常識も、常識ゆえの硬直性のため変わりゆく環境と大きく乖離し不安を募らせるようになると、今度は次第にその信頼性が減少していく。組織の常識は、こうした信頼性の増加・減少のサイクルを繰り返しているのである（これについては、拙著『組織を変える<常識>』中公新書、2005年に詳しい）。

次に“資源環境”についての“資源コストモデル”。

われわれは、組織一般を考察の対象としている。そのため“資源”も抽象的、根源的なものでなければならない。そこで、資源コストモデルにおける資源とは、物質、エネルギーそれに情報とした。それらの資源は組織体制の維持、拡大あるいは管理のために利用される。そして物質とエネルギーはその有限性ゆえに、情報は必要多様性の法則ゆえに、利用されるにつれてそれぞれのコストはアップしていく。やがていずれかの資源が適切なコストでは利用できなく



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を示し、いずれかの資源のコストが臨界点（クリティカルコスト）を超えると、符号がそれまでの+から-に変わる。

図2 資源コストモデル

なると（この資源を“クリティカル資源”と呼ぶ）、それまで低廉だった資源が高コストな状況になる。そうしたところでは需要は次第に控えられるようになり、資源利用は減少するものなおも利用され続けるので、資源コストのアップは止まらない。<sup>2)</sup> そこでは生産活動は抑制され、組織体制は衰退していく。こうした状況から脱却するには、技術革新によってクリティカル資源のない低コストな資源環境を創造しなければならない。要するに、資源コストは低コスト状況・高コスト状況のサイクルを繰り返しているのである（これについては、拙著「資源論」『経営志林』第51巻第1号、2014年4月、に詳しい）。

二つのモデルをこのように並べてみると、それぞれのモデルの欠陥が目立つ。すなわち、組織の適応モデルは、常識の更新の過程に焦点を当てていたために、常識の信頼性の増減が需要の増減に作用する点を看過していた。他方、資源コストモデルは、一つの組織体制における資源コストと需要の変化の過程に焦点を当てていたために、資源環境の一新に一役買っている常識の更新という面を看過していた。

しかし、この欠陥問題は、然るべきところでも然るべき操作をすることによって、たちどころに解決されるので、気がかりではあろうがもう少し読み進めてほしい。

それはともかく、2つのモデルに共通するものは“需要”である。そしてその需要を介した“資源コスト”と“常識”の相互作用として組

織の盛衰が表現できるのである。

そこで、組織体制の成長と衰退の過程の概略を図3にそって説明しよう。

組織体制が低コストな状況では需要が盛んで、生産活動が活発となり、組織体制は成長し、常識の信頼性は高まっていく。逆に、常識の信頼性の高まりはいつそう需要を盛んにし、組織体制をさらに成長させ、それにともない資源コストもアップしていくが、組織体制が低コストな状況にあるうちは、以上の良循環により組織体制は成長していく。

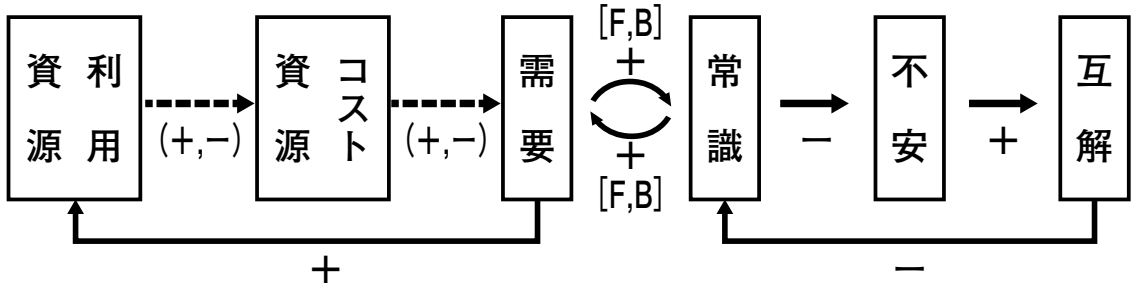
しかし、それにともない資源コストもアップし続け、やがて組織体制はクリティカル資源が現れるに及んで高コストな状況となり、需要は縮小し、生産活動は抑制され、組織体制は衰退し、常識の信頼性は減少に転ずる。逆に、減少する常識の信頼性は需要を減少させ生産活動はいつそう抑制されるものの停止するわけにもいかず、高コストな状況は一向に止まらない。こうした悪循環が繰り返されて組織体制は衰退していく。

やがて、技術革新によって資源コストが低コスト状況になるか、あるいは常識が更新されて常識の信頼性が増加することによって、新しい組織体制の成長と衰退が繰り返される。

このように、資源コストモデルにおける資源コストの低コスト状況・高コスト状況のサイクル（図8参照）と組織の適応モデルにおける既述のような常識の信頼性の増加・減少のサイクルが需要を介した相互作用によって組織の盛



図3 資源コスト・需要・常識



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を示し、資源コストが低コスト状況のときは+、高コスト状況のときは-であり、常識の信頼性が増加のときは+、減少のときは-である。そして、連結矢印上の記号 [F,B]は、嚮導を表し、F,Bはそれぞれ、先導、後導を示している。なお、互解とは複数の人によって共有され、常識とは異なる意見や行動である。

図4 組織の盛衰モデル

衰が表現できるのである。

そこで、資源コストモデルの“需要”を連結ピンとして両モデルを連結したものが 図4 組織の盛衰モデル である。図式モデルにすることによって、組織の盛衰の過程がより精確かつ深く検討できるようになった。また先に指摘した組織の適応モデルと資源コストモデルのそれぞれの欠陥が、この連結によって、互いがあたかもミッシングウィングを得たごとく、補完されている。

図4 の意味するところは何か。資源コストのサイクルの位相と常識のそれとがズレている場合、それはよくあることで、例えば資源コストが低コスト状況で常識の信頼性が減少している場合、条件付因果関係は一方が+他方は-となり、需要は増減定まらず、(良であれ悪であれ循環が形成されず) 傾向的成長も傾向的衰退もなさず、なしえない。

こうした場合、どちらかの要因の位相が同調しなければならない。例えば先の場合、資源コストの嚮導によって常識の信頼性が増加するようになると、条件付因果関係は双方とも+となり、需要は増加するようになり組織体制は傾向的成長となる。

二つの要因の位相がピタリと一致することはむしろ稀であることを思えば、組織の盛衰を考察する上で、位相のズレそして嚮導は欠かせない概念なのが、お分かり頂けたらう。ちなみに

図3 による組織の盛衰の説明では、この肝腎の嚮導の過程がうまく取り込めず、図4 とは似て非なるものである。

先導か後導か

組織は位相のズレを嚮導によって同調させなければならぬ。しかし、嚮導による同調といっても、理屈上でも現実でも先導による同調と後導による同調の2つがある。先導は先に位相的变化をなした要因が、いまだそうした変化をなしていない要因を引きずり込むようにして同調するものである。他方、後導はそれとは主客が逆転していて、いまだ位相的变化をしていない要因がすでにそうした変化をしている要因の足を引っ張るような形で同調するものである。そして、先導か後導かは、2つの要因の力関係、いってみれば綱引きによって定まる。

したがって、組織体制の成長・衰退のパターンは、以下の通りとなる。2つの要因、資源コストと常識のそれぞれが先導する成長の2ルートと衰退の2ルートの2×2=4ルート、そして後導による同様の2×2=4ルートの計8ルートあることになる。

しかし、先導と後導の違いは、つまるところ主客が逆転していること、同じことだが綱引きの勝敗の違いである。そこで8つのパターン(先導の4パターンと後導の4パターン)を綱引きの勝負という点に着目して、とりあえず以下の

ように整理してみた。その際、資源コストの低コスト状況、高コスト状況をそれぞれ RL, RH と、常識の信頼性の増加と減少をそれぞれ CU, CD とし、綱引きの勝敗を 勝>負 で表すとする。さらに、ローマ数字は傾向的成長をアラビア数字は傾向的衰退を表し、各数字の右上の' (ダッシュ) は、後導すなわち綱引きの勝敗が逆、つまり、負<勝 で表すとする。すると8つのパターンは、それぞれ記号化されて以下ようになる。

- I            RL > CD
- I'           RL < CD
- II           CU > RH
- II'          CU < RH
- 1            RH > CU
- 1'           RH < CU
- 2            CD > RL
- 2'           CD < RL

この表より、

$$I' = 2 \quad II' = 1 \quad 1' = II \quad 2' = I \quad (1)$$

であることがわかる。したがって、見掛け上の8パターンは、事実上4パターンに集約される。

次なる問題は、組織の盛衰の基本パターンとして先導、後導のどちらを基準とすべきか、である。この問題に答えるには、先導、後導それぞれの組織に対する作用を検討しなければならない。

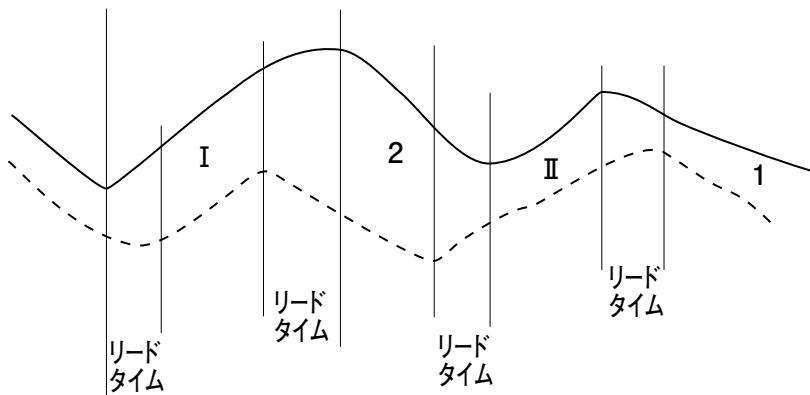
まず、先導による同調は、位相的变化をした要因がリードするもので、傾向的变化すなわち

傾向的成長と傾向的衰退とがその都度交代する。そして、傾向的衰退から傾向的成長に交代する度に組織体制は一新し、組織は再生する。その意味で「衰退ゆえの成長」<sup>3)</sup>でもあるのだ(図5 参照)。

他方、後導による同調は、位相のまだ変化してない要因、すなわち傾向的成長であれ衰退であれ現在の傾向を持続している要因がリードするので、傾向的变化(より具体的に言えば交代)をなしえず、現在の傾向を結局のところ継続するものである。そのため、それが傾向的衰退のとき行われると組織体制は転換されず、組織が再生する機会が逸せられる(図6の左図がそれである)。その意味で、後導は組織の再生をばむ「死に至る病」なのだ。

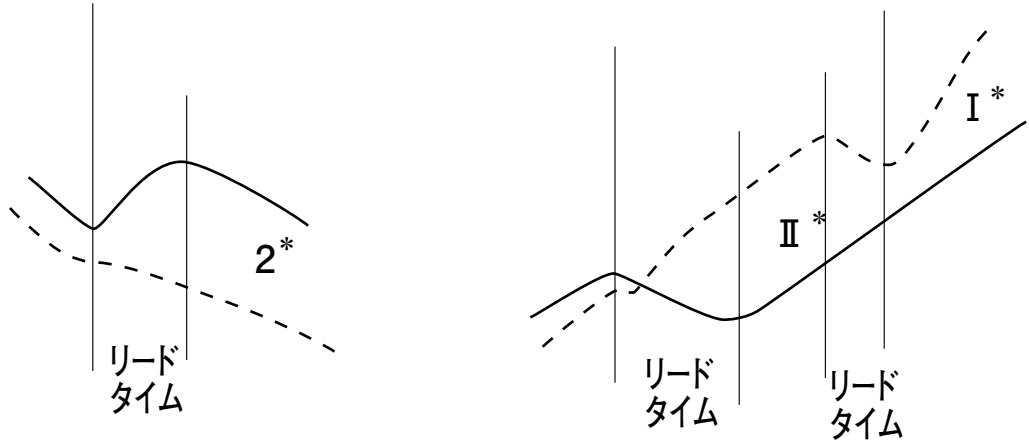
したがって、組織の嚮導のスイッチが後導に入っているようだったら、すぐに先導に切り換えなければならない。この勧告に対して、傾向的衰退はともかく、傾向的成長の継続も“ダメ”なのかという反論が、特に「成長神話の信奉者」から投げかけられそう。しかしすでに明らかにしたように、成長・衰退のサイクルが形成されず、組織体制が転換しないままの傾向的成長の継続は、やがて資源コストを∞(無限大)にし、組織は餓死する(図6の右図を参照されたい)。「衰退なき組織は滅びる」換言すれば「永遠の繁栄などない」のだ。“常勝巨人”を運命づけられているジャイアンツは危ない。

なお、図6の左図における実線と点線をそれ



ただし、実線は資源コスト、点線は常識の信頼性を表す。

図5 先導による同調



ただし、実線は資源コスト、点線は常識の信頼性、そして数字右肩の\*は後導による同調を表す。

図6 後導による同調

ぞれ富裕層の収入と貧困層の収入と読みかえると、アベノミクスの構造と実状が一目で瞭然とする。

すなわち、安倍首相、直々に大企業経営者に従業員の賃金上げを懇請し、大企業や富裕層の減税を実施することによって（逆進課税の消費税の増税は相対的には富裕層の減税である）、景況感を煽り、それを契機とする好循環によって日本経済を再生しようとする。これがアベノミクスであるが、現在のところ（2015年8月20日）失敗に終わりそうである。

これをわれわれの言葉で言うと、傾向的衰退に「富裕層の一層の富裕化」という位相的变化を仕掛けたが、先導による変化ではなく、後導による現在の傾向の継続、すなわち傾向的衰退が続いている、となる。きわめて分かりやすい説明ではないか。

このことはまた、アベノミクスのベースとされているトリクルダウン理論の破綻をも意味している。トリクルダウン理論、いわば「おこぼれ理論」が実践上、その数々の失敗や実現の困難性等によって批判、疑問視されている。それはまた理論的にも破産しているのである。なぜならば、それが先導による同調のみを前提とし、現実にも理論的にもある後導による同調を全く考慮していないからである。一言で言って、それは理論などではなく、一部の御用エコノミ

スの俗受けする希望的主張にすぎない。だが、これら御用エコノミストはなかなかしぶとい。「アベノミクスは今に至っても好循環しないではないか」との批判に、今度は「おこぼれをただ待つばかりではなく、おこぼれを自分で取りに行かなければならないのに、その努力が足りないのではないか」とアベノミクスの失敗を貧困層の努力不足のせいにする始末である。これを“三百代言”と言わずに何と言ようか。

第二は組織論というより科学技術史マターだが、後導による同調は、何といても遅れた要因がリードするものであって、歴史における「逆コース」、後戻りあるいは反革命として一般にネガティブに語られている。

それを別の面から見ると、後導による同調は折角の変化の芽を摘み取ってしまう。例えば、技術革新である。技術革新とは、われわれの定義では、クリティカル資源をクリティカルではないようにする技術であって、資源コストの状況を低廉にし、よって組織を再生させるものである。ただし、それは先導による同調が行われればこそその話である。そうした技術も、運悪く後導による同調によって足を引っ張られれば、然るべき評価や賞讃を受けずに、歴史の闇に閉じ込められてしまう。こうした不運な技術は意外に多いのではないか。いわゆる古代中国の四大発明はそんな一例であろう。

逆に、単なる改良が、タイミングに恵まれたために、技術革新と評価されることもある。産業革命を導いたと評されるJ.ワットの蒸気機関の改良がその一例である（蒸気機関はすでにギリシャ時代に発明されていたそう）。すべては運か。そう言えばA.ノーベルの業績そのものもノーベル賞もそうかもしれない。

先導であれ後導であれ同調に至るには、時間、リードタイムがかかる。この間、変化しようとする要因と現状を維持しようとする要因とがいわば綱引きをしている。そして、とりわけ組織体制の転換にかかわる時、換言すれば傾向的衰退局面での綱引きにおいて、前者が勝てば組織は変化という再生への道をたどるが、後者が勝てば組織は継続という名の死に至る病の道をたどる。その意味で、このリードタイムは組織にとってきわめて重要な期間なのだ。

またこの期間は、組織は傾向的成長も衰退もしていないし、できない。そこには、ただ一時的な成長と衰退いわゆるアップダウンが見られるのである。なおリードタイムの期間は、図4 組織の盛衰モデル の連結矢印上の記号[F,B]で表され、Fは先導をBは後導を示している。

**組織の三態**

これまでの論述を、そのベースとなっている循環に着目すると、具体的に言えば資源コスト

と常識の2つのサイクルの位相の $\wedge$ （アンド）と $\vee$ （オア）の関係から、組織の三態ともいうべきものが見えてくる。すなわち、循環つまりアンドの二つの状態と循環に至るまでつまりオアのリードタイムの状態の三態である。

まず、組織が良循環と悪循環とを交代させている状態である。そこでは、傾向的成長と傾向的衰退とが交互にいて、いわば健全な状態で組織は再生する。名づけて“正常態”である。組織の盛衰が凸型曲線で表されるのは、この正状態においてである（図5参照）。

第二は、良循環と悪循環とが結局のところ交代しない状態である。そこでは、傾向的成長であれ傾向的衰退であれ、それらが交互せず、結局のところ同じ傾向を継続する状態だ。これは、すでに述べたように後導による同調がもたらすものである。言ってみれば、“ブレーキ故障”あるいは、“癌細胞の増殖”状態、名づけて“異常態”である。この状態に陥ると、組織体制は一新されず、組織は再生されない。癌という病も、この後導による同調というアプローチから迫れないものか。

第三は、以上の二つの同調に至るまでのリードタイムの状態、この間組織は良であれ悪であれいずれの循環も形成できず、一時的な成長、衰退を繰り返している。名付けて“浮動態”である。

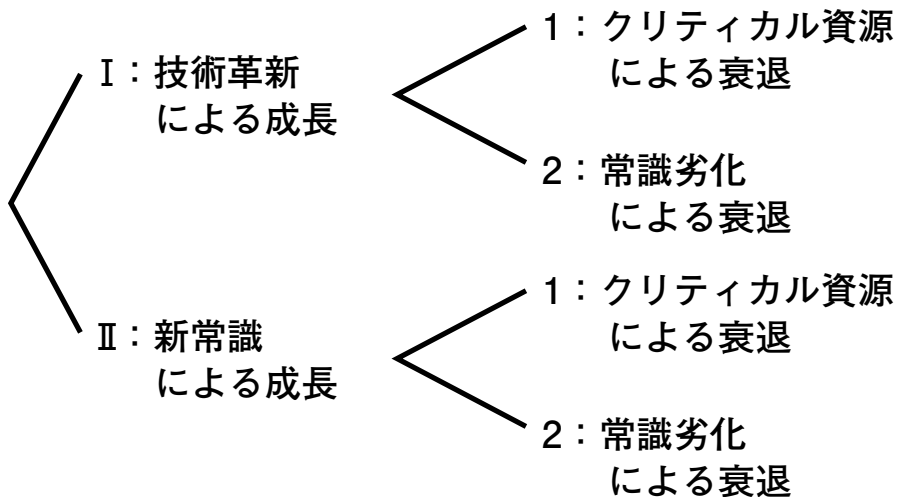


図7 盛衰樹



要するに、組織の盛衰モデルによれば、組織は正常態、異常態そして浮動態以外の常態はありえず、そのどれかの常態にある。そしてそこでは、当の傾向的成長や傾向的衰退が正常態のものか異常態のものかが問題となる。

この“組織の三態”説によると、小沢一郎は慧眼の政治家といえる。あまたの政治家が、組織として異常態である“成長神話”に取り憑かれている中で、彼は「政権交代がスムーズに行える政治体制」の構築を自らの政治的使命としていて、それは組織としての正常態で健全な姿なのである。

### 盛衰樹

これまで述べてきたことから明らかなように、組織の盛衰を論ずる上でふさわしい基本パターンは、後導ではなく先導による4つの同調である。

まず、良循環による傾向的成長：

I “資源コスト”の側での技術革新による低コスト状況への転換が、“常識”の側でのなおも減少している信頼性を増加するよう先導し同調する。

これは技術革新による成長といえる。

II “常識”の側での常識の更新による信頼性の減少から増加への転換が、“資源コスト”の側での高コスト状況から低コスト状況に先導して同調する。

これは新常識による成長といえる。

次に、悪循環による傾向的衰退<sup>4)</sup>：

1 “資源コスト”の側でのクリティカル資源による高コスト状況への転換が、“常識”の側でなおも増加している信頼性を減少するよう先導して同調する。

これはクリティカル資源による衰退といえる。

2 “常識”の側での信頼性のそれまでの増加から減少への転換が、“資源コスト”の側での低コスト状況から高コスト状況に先導して同調する。

これは常識劣化による衰退といえる（以上の4パターンは、図5にすべて作図されている）。

したがって、いかなる組織体制の成長・衰退のサイクルも、成長のローマ数字 I、II と衰退

のアラビア数字 1、2 すなわち  $2 \times 2 = 4$  の代替ルートのいずれかで表現できる。これは組織体制のいわば成長・衰退の基本パターンで、“盛衰樹”として 図7 に表示されている。

この盛衰樹はなかなかの優れもので、後導による同調も書き込めるようになっている。例えば、I から 1 へのルート (I - 1) が先導でなく後導によってなされたら、わかりやすく言えば“番狂わせ”ならば、1 をもたらず綱引きの勝敗の逆を示す 1' を 58 ページの (I) に見出し、1' = II より、本来先導によるルート (I - 1) の代わりに (I · · II \*) をそこに書き込めばよい。数字の右肩の \* はそれが後導によることを示す（なお導線の点線もそれが後導によることを示している）。なるほど、後導による同調は、この例のように今の傾向的成長を（あえて言うなら不健全な形で）継続させるものであるのが改めて確認された（図6 右図参照）。このことから逆に、盛衰樹から得た数列にローマ数字であれアラビア数字であれ、いずれかの数字の連続、同じことだが \* 付の数字を見たら、そこに後導による同調を読み取ることができる。

ところで、組織は組織体制の連続体である。したがって、いかなる組織の歴史、より厳密に言えば盛衰史も、横に並べた“盛衰樹”上のその組織がたどった軌跡として表現できる。そして、その軌跡はローマ数字とアラビア数字から成る数列として記号化される。

それはその通りなのだが、問題はいかに数列化するかである。経済組織ならば、そこにおける多くの事象が数量化されうるので、過去の歴史事象の数列化といってもさほど困難でもなく客観性もある程度保たれるだろう。ところが、話が組織一般となると、そう簡単にはいかない。傾向的成長か衰退かの特定でさえ容易なことではない。とはいえ、そうした判断の目安となるものはある。

組織体制が傾向的成長をしているときは、生産活動が活発なため、一般に将来の展望は明るく、積極的で守りより攻めの姿勢で、安全より効率が重視される。また組織の求心力も強く、まとまりがある。そして、特殊な生産活動も盛んなので人口が増加している。

反対に、組織体制が傾向的衰退にあるときは、生産活動が抑制されるので一般に将来の展望は暗く、消極的で、攻めより守りの姿勢が勝り、効率より安全が重視される。組織の求心力は弱く、組織としてのまとまりを欠く。そしてここでは少子化、人口減少が大問題(?)となっている。

これは正に、景気ということである。確かにあいまいなものだ。しかし、そうした景気が必要や生産活動と相互作用して、組織体制の傾向的成長や衰退に大いにかかわっていることも事実である。したがって、景気に類する時勢とか時の気運といったものも無視しえない目安となるのではないか。

いまま少し具体的に言えば、傾向的成長が技術や環境要因(例えば新技術の開発や導入、ライバル企業の退場あるいは新商品の市場投入や商圏の新規開拓など)によってもたらされたのならⅠが、常識や組織要因(例えば、M & Aあるいは新制度の導入やその時の思潮やリーダーの交代など)を契機としたものならばⅡが割り当てられよう。

同様に、傾向的衰退が資源や環境要因(例えば、資源の絶対的不足や資源利用の偏りや浪費、ライバル企業の登場あるいは商品の競争力低下など)を契機としたものならⅠが、常識や組織要因(例えば、制度疲労やリーダーの力不足や腐敗や後継者問題など)によってもたらされたのならⅡが割り当てられよう。言ってみれば、同じ仲の良い夫婦でも、それが夫唱婦随によるのか婦唱夫随によるのかで、その内実は月とスッポンなのだ。

それはともかく、こうしたことを目安として(このような目安はもっともっと充実しなければならぬ)、組織の盛衰の歴史がきわめてシンプルな数列で表される。ところが、この数列はあたかも歴史の骨格を透視するレントゲン写真のように、個々の組織の盛衰の大筋を写し出すのである。

しかし、所詮数字は数字で、一般に事柄の数字による縮約は質的な情報を取り込むのに苦手である。とはいえ、数字はそれに勝るメリットがある。あいまいさが少なく客観性が高い、と

いう点である。

歴史の数列化も当然そうした利点を有している。例えばまず、組織の比較である。上述のような利点を有する数列は、これまでのような多義的な言葉と文章による比較のどうしても避けられないあいまいさを補ってくれるであろう。こうした比較を加味すれば、各組織の特徴がよりいっそう鮮明に浮かび上がってくるのではないか。ライバル企業の数列も考慮した比較などは興味深い。

また、ある組織の数列に見られていたパターンの変化からその組織の質的变化やその時期を読み取ったり、さらに将来たどるであろう道を予測できるかもしれない。あるいは、数列のローマ数字とアラビア数字の交互性の“破れ”、換言すれば\*付数字の頻度から、その組織の保守性、より正確には守旧度がわかるだろう。比喩的に言えば、それは組織の癌病状のステージレベルを暗示するものであろう。

これらの適用例は今フト頭に浮かんだものだが、歴史の数列化はかくのごとく歴史研究の一助となりうるのではないか。例えば現代の医学である。きわめて複雑、微妙で個性的な人間の医療において、個人の多種多様な数値から成る検査データは今や不可欠となっているのではないか。

### 歴史を数列で読み解く：日本と中国

そこで、具体的な組織、日本と中国の歴史を“盛衰樹”で分析してみよう。断るまでもないが、以下の数列化は小生の歴史観に基づいている。

まず、日本の江戸時代から現代そして未来について：

戦乱に明け暮れた世に代わって、安定と安心を求める人々の声に答えて徳川家による幕藩体制がひかれた。安定した世の下で人々は生産に励み、農業技術やその他の生産技術も発展し、江戸時代は成長を続けた(Ⅱ)。

しかし、その成長は意外に短く、早くも五代将軍綱吉の元禄時代に翳りを見せ始めた。物質とエネルギー利用の点で優等生といわれている江戸時代、幕藩体制の維持、管理のための情報が然るべき多様性を欠くようになり(その一因は、厳格な身分制にあるのでは)、幕府の台所

は火の車となった。それに対して幕府の打った手はいわゆる江戸の三大改革であったが思ったような成果を上げぬまま、江戸時代は緩やかに衰退していった（I：クリティカル資源の情報が先導する衰退）<sup>5)</sup>。

やがて、幕末、維新を経て封建的かつ分権的国家に代わって中央集権的な明治政府が樹立され、殖産興業、富国強兵の掛け声の下、西欧列強の近代技術の導入、消化に励み、急速な成長を遂げた（II）。

しかし、日露戦争の勝利をピークに、資源小国日本の弱点が次第に露わになり、やがてクリティカル資源となった物質を補給すべく満州に侵略した。日本のこの無謀な行動を許したいま一つの要因は、日本の指導者層の劣化、具体的に言えば軍首脳の“行き当たりバッタリ主義”、戦略的思考の欠如である。やがて、国内は次第に軍国主義の覆うところとなった。そのため、上辺はともかく国民の国に対する疑念、不満は募ってゆき、やがて太平洋上の各戦線で敗北を重ねて、日本は急速に衰退の道をたどっていった（I）。

そして敗戦。戦前の軍国主義を180度転換し、日本は平和と民主主義を常識（憲法）とする国に生まれ変わった。戦時、不安と不満を鬱積していた人々は新生日本に夢を託し、生産に勤しんだ。外国技術の導入にも積極的であった。その甲斐あって、早くも1968年にGNP世界第2位になる程の急速な成長を遂げた。この頃、日本人とりわけ若者の多くは、将来に明るい展望をもっていた。そして、1964年の東京オリンピックは全国民によって熱く迎えられた（II）。

しかし、平成時代に入ると、日本はエネルギーがクリティカル資源の高コスト状況となった。こうした日本の現状に際し、資本主義そのものに対する疑い、不安が徐々に募って行って、日本は衰退の道をたどっている。今日の若者の展望する将来は決して明るくはない。彼らの生活ぶりも身の丈を心得て、堅実である。保守的といつてよいかもしい。そして、来る2020年の東京オリンピックに対する期待は国民こぞってという風でもなく実に醒めている。例の新国立競技場問題は、どことなく投げやりムー

ドさえ漂っている（I）。

それでは、日本の今後はどうなるのだろうか。衰退しているとはいえ、日本の資本主義はまだまだ根強い。その上、資本主義に代わる強力な思潮、主義も当面見当たらない。したがって、現在の衰退する日本を再生させるのは技術革新に求める他はないだろう。世界はIT革命がますます加速しており、日本の科学、技術の開発力もあなどれない。それに呼応して資本主義が息を吹き返しても、そう長続きはしないであろう。日本の成長、再生といっても、その程度に終わるのではないか（I）。

その後、制度疲労の目立つ資本主義が先導する衰退は早々に始まり（2）、程なく資本主義に代わる新しい常識の先導する本格的な再生がなされるのではないか（II）。

以上、日本の近世から現代そして未来について概観した。その際、各期の成長と衰退のタイプを“盛衰樹”に基づき分別し、以下の数列を得た：

II I II I II I I 2 II

この数列を一見しただけで、次の諸点が判然とする。

まず、日本の近世以降3度の再生は、ローマ数字IIが示すように、制度や思想の（その多くは他者からのもの）大転換を契機とするものであった。とはいえ、次の日本の再生は技術革新が先導するものとなるだろう。これは日本の技術力のさらなる発展を見越したものである。

また、これまでの各期の衰退の数字Iは何を意味しているのか。アラビア数字Iは「クリティカル資源の先導による衰退」と盛衰樹で定義されている。したがって、数字Iの頻出は、いかに日本が資源小国かを如実に物語っている。

次に、毛革命以降の中国の歴史：

国共内戦に勝利した毛沢東は1949年社会主義に基づく国づくりを宣言した。それと同時に国外の先進技術を積極的に導入するかと思いきや、豊富な人口に依拠して人海戦術で国を成長させようとし、成果もそこそこあった（II）。

しかし、その思惑は次第に外れるようになり、期待したほどの成長はならず、人心は次第に社会主義から離れようとしていた。これを反革命

の徴候と見なした毛一派が展開した大キャンペーンが文化大革命であった。毛沢東主義をめぐる思想上の大混乱のため、この間生産は顧みられず、中国は一気に衰退していった (2)。

この衰退を何とか押し止めさらに成長を取り戻そうとしたのが鄧小平であった。彼はそれまでの毛沢東主義に代わって“社会主義的市場経済”という大胆な政策転換を唱え、外国の技術や資本を積極的に導入し、中国を成長軌道に乗せた (II)。

しかし、最近の中国は、格差問題や共産党の強圧的統治に人心は倦んでいる。常識の求心力が失われつつあるのだ。それに対して共産党の幹部は技術開発を民生にではなく、国威発揚のため軍事に向けている。こうして、中国は今や衰退の道をたどり始めている (2)。

やがては共産党独裁という政治制度が否定され、新たな思想に基づいて中国は再生するのではないか (II)。

以上の経緯を数列で表すと次のようになる。

II 2 II 2 II

ここで、日中それぞれの歴史を記号化した数列を比較、検討してみよう。両者の数列を比較すると、アラビア数字が日本では1なのに、中国では2である。この違いは何を意味するのか。

アラビア数字は、組織体制の傾向的衰退が何を契機となったかを示すものである。そこで、まず日本であるが、日本の衰退の契機がこれまでのところ2ではなく1であったのだが、これは盛衰樹の定義より先にも述べたように、日本は資源小国であることを語っている。しかもその時々クリティカル資源が、江戸時代は情報、近代は物質そして現代はエネルギーと画然としているのが興味深い。その反面、日本人はお人好しというべきか、制度や政策にかなり従順で指導層に対しても寛容であることが推察される。

これに対して、中国のそれは2である。アラビア数字の2は、衰退の契機を先導したのが“常識の劣化”であることを示している。中国の常識は、中国共産党独裁である。ならば、その劣化とは具体的には、共産党の政策の不具合や共産党幹部の腐敗などであろう。こうしたことが契機となって中国が衰退したとなると、中国人

は実は日本人よりも、政策や制度に従順でなく、指導者層にも非寛容なのではと思えてくる。してみると、今日の中国人は“面従腹背”ということか。

## II 総括

### 2つの表記法

組織の盛衰を記述する方法に2つある。1つは、前稿で提唱した唯心、唯物の両展開図を用いる方法と、2つ目の今ここで開発した“盛衰樹”を用いる方法である。

手始めに、前稿「組織の盛衰モデル、そして唯物史観」(『経営志林』第51巻第4号、2015年1月、39頁)図3 2つの展開図の唯心的展開と唯物的展開は盛衰樹によればそれぞれ、

II 1 II・・・と I 2 I・・・

と表記できる。

それでは、現実の組織の場合はどうであろうか。例えば、先に分析した毛沢東革命以降の中国の歴史である。これを盛衰樹で表記すると、

II 2 II 2 II

となることはすでに述べた。他方、同じことを唯心、唯物の両展開図と乗り換えて表記すると以下のようなになる。

唯心→唯物→唯物→唯物→唯心→唯心→

唯物→唯物→唯物→唯心→唯心、

となる。きわめて煩瑣である。これは乗り換えなる(あえて言う)窮余の策に頼らざるを得ないからであるが、この一例からでも、両者の表記法の優劣は明らかである。

### 唯物史観について

「今ある社会の生産関係がもはや生産力の発展を助けず、その足枷となると、社会の革命が起きる」。これは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フレーズである。このフレーズを今度は盛衰樹を用いて記述してみよう。そのために、“生産関係”を常識に、“生産力”の“生産力発展”と“生産力抑制”をそれぞれ傾向的成長と傾向的衰退に置き換えると、盛衰樹における傾向的成長をもたらすのは生産関係の革命、ここでの常識の更新であり

(II)、傾向的衰退をもたらすのは生産関係の不適合、ここでの常識の劣化である(2)。したがって、このフレーズは、

II 2 II . . . .

と表記される。

「社会発展の法則」とされる先のフレーズは、額面通り受け取れば、生産力と生産関係との2つの要因によって規定される、と読める。しかし、実はこの数列が示すように、生産関係、より詳しくは生産関係と生産力との矛盾の有無のみ(!)に規定されるのである。

それはともかく、この数列は、正に、毛革命以降の現実の中国の歴史の示す数列なのである。何たる一致! この一致こそ、唯物史観の正しさを示すものだ、とするのはいささか早合点である。組織の盛衰の軌跡は $4 \times 4 \times 4 \cdots$ 通り、すなわち無数にある。これに対して、

II 2 II 2 II . . . .

で表される軌跡はその中のオンリーワンに過ぎない。社会発展の法則というからには、それ以外の軌跡はない、ありえないことを証明しなければならない。

唯物史観は、生産関係と生産力とを基本概念として社会の発展を捉えようとするものである。そこには、組織の盛衰モデルにおける衰退の契機の一つであるクリティカル資源に当たるものがない。ないのも当然で、生産力のベースとなっている技術は、組織メンバーの熟練、知識、知恵のそれまでの蓄積の上に開発されるもので、それにブレーキをかける(クリティカル資源のような)それ自身の内的メカニズムがないからである。そのため、唯物史観において社会の衰退の契機となりうるのは、生産力の外部要因すなわち生産関係の生産力との矛盾のみである。したがって、唯物史観の「盛衰樹」の基本パターンは $2 \times 1=2$ 通りだけである。こうした理論的構造からして、唯物史観は組織の盛衰モデルの部分集合なのである。

組織体制の転換の基本的動因は、組織の盛衰モデルでは、“需要の長期的減少”で、唯物史観では、“供給の長期的過剰”であると要約できる。それでは、需要の長期的減少と供給の長期的過剰のどちらを“因”でどちらを“果”と

したら、より説得的であるか?

### 一人二役も

組織の盛衰モデルの提唱者と言うのも変な話だが、そのモデルに対する小生の理解度が、少々おこがましいが“テーゼ・アンチテーゼ・ジンテーゼ”という風に次第に深まっていったようだ。最初「資源論」(『経営志林』第51巻第4号2014年4月)でこのモデルを提唱したときは、組織の盛衰を規定する2つの要因、常識と資源コストのうち、いってみれば常識を善役、資源コストを悪役とするシナリオをイメージし、その結果、組織の盛衰は唯心的展開によってなされると捉えた。

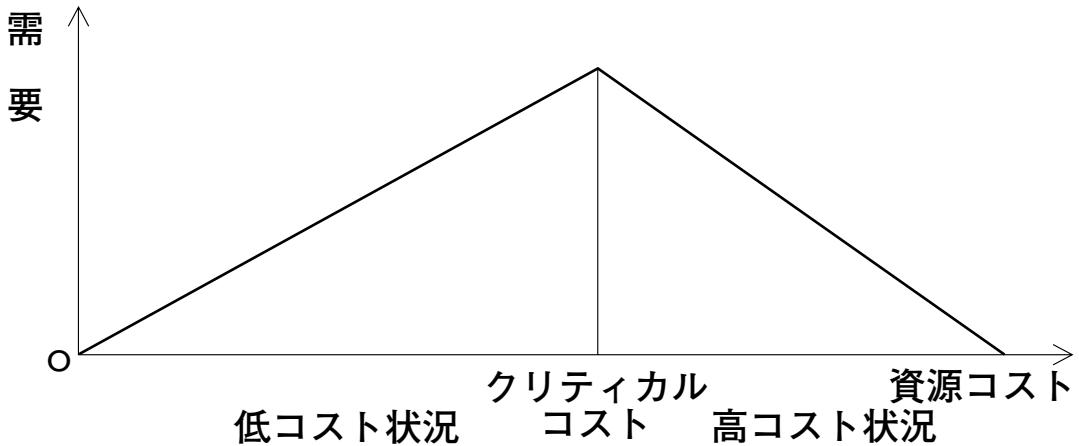
その後、「組織の盛衰モデル、そして唯物史観」(『経営志林』第52巻第4号、2015年1月)では、2つの要因が相互作用することから、常識と資源コストがそれぞれ善役と悪役を交代できるものとして、新たに唯物的展開を掘り起こし、2つの展開の乗り換えによって、いかなる盛衰もこのモデルで記述可能であるとした。

さらにその後、この手紙で、2つの要因のサイクルの違い、位相のズレと嚮導に着目することによって、いってみれば、2人の役者が一人二役をも演じうるシナリオをイメージすることができた。その結果がきわめて単純、明解な“盛衰樹”である。

このように理解の度を深める毎に、組織の盛衰モデルを通して見る風景も変わっていった。最初は偏った単純な風景、次に偏ってはいないが、混乱した風景を見た。しかし、今では、その風景の中に秩序を見ることができる。

### 時間は行ったり来たりするのか

最後に、前稿「組織の盛衰モデル、そして唯物史観」で提示した謎を解こう。不思議の国の頭でっかちな形式論理学者の呟き「時間は行ったり来たりしている」は、現実の組織は唯心的展開と唯物的展開を乗り換えて成長したり衰退したりしている、との言明を根拠としている。しかるに今や盛衰樹を得て、現実の組織の盛衰を記述するのに、“乗り換え”の概念は不要となった。したがって、時間は行ったり来たりす



ただし、各資源のコストのうち最初にクリティカルコストに達した資源をクリティカル資源という。そして、クリティカル資源が出現する以前の資源状況を低コスト状況と呼び、それ以降を高コスト状況と呼ぶ。

図8 資源コストと需要

る必要がなくなったのである。

注1)

組織は、需要との関係で二つのタイプに分けられる。一つは、古代ローマ帝国のように、その組織のメンバーの需要を満たす存在としての組織であり、いま一つは、造船会社のように、その時の需要を満たす存在としての組織である。

しかし、いずれのタイプの組織にも、本論で展開するロジックは通用する。

注2)

図2 資源コストモデル による資源コストと需要との関係は図8のように描かれる。

なぜクリティカル資源が出現すると需要は長期的に減少するのか。それは資源調達が無限ではないことに気付かされた組織体制のきわめて合理的な自己防衛反応だからではないか。この発想は取り立てて奇異ではない。

世の中には、臨界点というものがあり、その前と後では世界が一変し、それが自然の摂理であるという現象は少なくない、いやほとんどであろう。身近な例で言えば、CO<sub>2</sub>や自動車の排気ガス問題である。地球の環境汚染に対する許容量が有限なため、ある臨界点を境に排気ガスの世界が一変し、それまで排出自由な

世界から排出規制の世界へと現在なっている。

クリティカル資源出現を境とする資源環境の低コスト状況と高コスト状況も然りである。前者はいつてみればプライス（報酬）モードで利己心の赴くまま振る舞っても“神の見えざる手”によって然るべき均衡が達せられる世界である。後者はいつてみればペナルティー（罰金）モードで、周知の需要・供給曲線モデルが当てはまらないため、“人の見える手”によってコントロールしなければならない世界である（図8を解説されたい）。とすると、我々の知る経済学はどうやら低コスト状況のプライスモードに限るものと言わざるを得ない。ちなみに、高コスト状況でのペナルティーモードの経済学はさしずめ統制経済学の類とでもなるうか。

それはともかく、図8の凸型曲線は、ヒトの一生を含むあらゆる盛衰のモジュールではないか。

ところで、アベノミクスの一環で「インフレ目標2%」の経済政策が懸命に取り組みされている。その成否はともかく、これは長期デフレは悪とする経済学によるのだろう。しかし、物価の長期的下落が需要の傾向的減少にもとづくものであり、かつそれが組織体制の資源調達が有限で不可避な合理的過程ですらあるにもかかわらず、矯正すべき悪とする経済学は

未だに (!)クリティカル資源出現以前の低コスト領域に止まっていると言わざるを得ないのではないか。

なりふりかまわぬアベノミクスの景気浮揚策が、思うようにいかない。その理論的根拠は図8が示しているのではないか。

それはともかく、現代日本のクリティカル資源はエネルギーである。なぜならば、日本は現在、エネルギーをきわめて危険という高いコストをともなう原発に依存しているからだ。

また、古代ローマ帝国のクリティカル資源は、領土であった。古代ローマ帝国は、強力な軍事力によって次々と領土を拡張しそこから物資を略奪してローマは繁栄を謳歌したが、やがて妥当なコストパフォーマンスに見合う領土もわずかとなり、結局領土がクリティカル資源となって、古代ローマ帝国は衰退していった。これと同様に、大英帝国のクリティカル資源は植民地であった。

最近、日本では人手不足が問題となっている。してみると、少なからぬ企業にとってのクリティカル資源は、人手、人材である。

### 注3)

世界と言えば、せいぜいユーラシア、イングランドそれに地中海とその沿岸。それが、中世西欧の世界であった。その中世も、14世紀それまでの長きにわたる緩やかな衰退の終焉を迎えようとしていた。

そうした時代に別れを告げ、近代の扉を開いたのが、15世紀中ごろのポルトガルのエンリケ航海王子の大プロジェクトだった。それは、交易路を新たに大西洋に求めんとするものだった。造船技術、航海術それに地図の改良等がそのプロジェクトのバックグラウンドとなっていた。

大航海時代の幕が切って落とされ、南北アメリカ両大陸、オーストラリア大陸とアフリカ大陸それに太平洋を新たに加えた世界、それが近代西欧の世界となったのである。

この新世界で、西欧の国々は堰を切ったように、植民地を拡大し、原住民を騙し、脅し、殺し、ありとあらゆる富の略奪競争を展開した。

この間、常識もこうした蛮行を容認するようなものになっていった。神から人間主体の思想へ、嫌金利から好金利の商道徳へ、質素儉約から贅沢浪費の処世観へ、あるいは、博愛から弱肉強食そして利己心は善とする倫理観へと。一言で言えば、資本主義が常識となったのだ。

こうした西欧列強の帝国主義的富の略奪と蓄積は、産業革命を更なる動因として20世紀中頃まで続いた (I)。

そして、現代の先進諸国は第二次世界大戦後の相次ぐ植民地の独立に直面して、新たな富を得んと、なけなしの需要をめぐって熾烈な争奪戦を地球規模で繰り広げている。それがグローバリゼーションだ。しかし、それも“長期停滞”(注4参照)と言われているように思うようには運んでいない。エネルギーというクリティカル資源がネックとなって、先進諸国の“需要”は軒並み伸び悩み、生産活動が抑制され、今や先進国のみならず発展途上国も傾向的衰退過程にあるのである (I)。

さて、そこで「衰退ゆえの成長」なる命題である。換言すれば、「傾向的衰退は再生への過渡期である」。このポジティブな命題を“真”とするには、“組織の盛衰モデル”によれば、いわば理系、文系の二つの策がある。一つは“技術革新”であり、いま一つは“常識の更新”である。

まず、技術革新について。技術革新とは、それによってクリティカル資源をクリティカルではないようにする技術で、資源コストが低廉となる新しい資源環境を創造し、組織を再生させるものである。

今、そうした技術革新が期待できるであろうか。地球資源が今や危機に瀕しているとの事実は、すでに1972年のローマクラブの報告『成長の限界』で広く知られているところである。必要十分な資源が地球に求められないとすれば、それを宇宙に求める他はない。現在、確かに新しい資源環境と大量の汚染物質や廃棄物の新たな処理場を見出すべく、宇宙開発が盛んに取り組みされている。第二の“大航海時代”の再現を期してというところか。しかし、それは可能か、否である。なぜならば、人類

がこのままの生活を続けていけば、地球の資源枯渇はますます間近となり、宇宙技術の然るべき発展のために残された時間はいつそう短くなるからである。

とすると、残された策は“常識の更新”しかない。ここにおいても、近代をもたらし大航海時代の教訓が生きている。すなわち、中世から近代への転換において、常識がどのように更新され、それが地球資源の蕩尽と地球環境の破壊にどのように作用してきたかを、いま一度振り返ってみる必要がある。その結果、一つの答えが“資本主義の超克”である。しかしながら、資本主義が超克されたとしても、然るべき技術革新としての宇宙開発が今のところ時間的制約から期待できないとしても、省エネ技術や各種の再生可能エネルギー技術等の地道な技術改良がフォローされなければならない。世界を再生し、人類が生き残る道はそれしかない(Ⅱ)。

したがって、世界の近・現代そして未来の歴史を数列で表すと

### I I II

となろう、いやならなければならない。もしこのまま現実を深く反省することなく、ただ我武者羅に突き進んでいけば「資本主義世に懼り、人類滅ぶ」なんぞの洒落にもならない近未来が待ち構えている。

ところがである。いわゆるセカンドステージのアベノミクスだ。その構想の一つの柱は、経済成長率年3%で2020年までにGDP今の460兆円から600兆円にするというものである。また一つの柱は、少子化対策で出生率を今の1.42から1.8に引き上げ人口1億人をキープするというものである。

第一の経済成長については、日本はここ20年間低迷しているし、他の先進諸国も軒並み低成長率に甘んじていることからしても、成長率3%を5年間も維持するのはほとんど不可能であろう。また地球資源の点でも、これは資源危機を一層早める近視眼的な策といわざるをえない。いずれにしても、これは4~50年前のオールドグッドデイズならば黙認されたであろうオールドディールなのだ。

第二の少子化問題は、地球資源や地球環境にとっては、少しも問題などではなく、むしろ解なのである。しかもこれが資本主義の超克の一つの道筋を示唆するものとなるかもしれない。なぜならば、資本主義と成長神話に不可欠な人口増加とは裏腹の関係にあるからだ。少子化を殊更に問題とするのは、国力とか国威を第一義とする一部のナショナリストで、これもまたオールドグッドデイズの亡霊ではないか。

過ぎ去りし夢追い人、それが安倍首相だ。このハーメルンの笛吹きならぬ法螺吹き男は、我々を一体どこに連れていこうとしているのか……。

### 注4)

本稿での組織体制の“傾向的衰退”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)”と呼称はともかく、その理論構造において同じようだ。

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(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)。

一方本稿の論旨は、組織体制の傾向的衰退から組織を成長、再生させるには、技術革新と常識の更新によって組織を改めて需要増加の体質にしなければならない、とするものであり、ライフスタイルの転換はここでの常識の更新と同義である。

敢て言わせてもらえば、本稿ではその「深刻な需要萎縮」の更なる原因を、新たな組織論によって探っている。すなわち、現在の深刻な需要萎縮、同じことだが需要の傾向的減少は、現在の組織体制の資源環境がクリティカル資源の出現以降高コスト状況となり経済がペナルティーモード(注2参照)に変質したからである。

なお、この需要の長期的減少は「欲望が飽和に達したからだ」という考え方がある。これは需要が欲望と直接に関連づけられていて分



かりやすい。しかし、これは欲望と需要との間に常識そして組織体制が介在しているという事実を見落としている。そのため、この俗説は、組織をノッペリとした一代記物として捉える今日の組織論（本稿「組織とは」を参照されたい）と通底するものである。

#### 注5)

江戸時代の盛衰が実はソ連のそれと類似しているのである！ 長く続いたロマノフ王朝がレーニン率いる革命運動によって倒され、1917年、初の社会主義国としてソ連邦が誕生した。当初、初の労働者のための国家に対する期待は大きく、国民は国づくりに励み、国家としての成長も著しく、1957年には人類初の人工衛星打ち上げの快挙を成し遂げる程であった（Ⅱ）。

しかしその間、官僚主義が行き過ぎ、巨大で複雑な国家というシステムを制御するに必要な多様性を有する情報が次第に不足するようになった。そのため、物資の供給がアンバランスとなり、庶民の暮らしも苦しくなり、社会主義に対する疑いが徐々に広まってゆき、長い衰退の過程が続いた（Ⅰ）。

そうした中で1986年に生じたのがチェルノブイリ原発事故だった。時の共産党書記長ゴルバチョフはかねてより閉鎖的情報環境の弊害を認識していたのか、この機を捉えて、一気に“グラスノスチ（情報公開）”への政策転換を断行した。そして、これを契機にソ連邦は1991年に崩壊し、資本主義的な国家としてのロシアが再生している（Ⅱ）。

この過程を数列で表すと、

Ⅱ    Ⅰ    Ⅱ

となる。

このパターンは格別珍しくもなく、近代日本や現代日本の盛衰とも同じである。とりたてて興味深いのは、江戸時代もソ連も、その衰退が情報をクリティカル資源としている点である。前者が厳格な身分制度、後者が過度な官僚主義という違いはあれ、共に組織の“風通し”を悪くし、よって必要多様な情報を得るコストが著しく高くなったのであろう。

ソ連邦のこの数列はまた、毛沢東革命以降の中国の盛衰の数列とは異なっている。同じ社会主義国でもその盛衰の過程は異なることが、こうした数列表現によって、いっそう明らかとなった。このことから、ある国の共産党がリーダーとなって自国の社会主義建設を雛形として他国に押しつけることがいかに無理無体な暴挙であるかがわかる。

正直申しまして、前稿の脱稿後より、この手紙を書き終えた時の方が快いのです。これも再考の契機を与えてくれたあなた様のお手紙のお蔭です。心より感謝申し上げます。

敬具

P. S.

思えば遠くへ来たもんだ

「成長ゆえの衰退」なる言葉に魅せられて早10年。この間、試行錯誤に錯誤を重ねて、この度「歴史の数列化」なるまさか(!) のビジョンを描くことができた。

もとより、われわれの研究は、先人たちの思索、知見、理論の積み重ねの上にはじめて成り立つものである。小生にとってのそうした礎石は、ワイク（K.E.Weick）理論である。とりわけ、“イナクトメント（enactment）”そして“環境創造”の概念は“組織の盛衰モデル”の展開の核である。組織の“常識”は組織にまともりをもたらすと同時に、それを介して固有の環境を主体的に創造する。このアイディアは、組織は組織体制の連続体である、という組織観となり、組織の盛衰モデルの一つのバックボーンとなっている。また組織の常識とは「共有された認識と行動の安定した枠組」ということから、一つの時代を組織として捉えるアイディアはこの組織の盛衰モデルのもう一つのバックボーンである。

感謝 感謝

お願い

歴史の数列化について、歴史家や企業史の研究者の多くは「歴史はきわめて複雑、微妙かつ多面的なのでそもそも数字などになじむものではない」との理由で、われわれの手法に逡巡、

抵抗なされるのではないか。それも大いにもっともなことだと思う。しかし、盛衰樹の利用方は日中の歴史比較で示されたように、きわめて使い勝手が良く、その上切れ味が鋭い。「食わず嫌いは良くない」、とりわけ学問の進歩にとっては。

そこで、歴史家や企業史研究者の方々のそれぞれの分野の研究、分析に、もし御心が向いたなら試に盛衰樹を利用してみたい。そうした中で、この手法の欠陥があれこれ指摘されるかもしれない。

しかし、何といても、盛衰樹と歴史の数列化は生まれたばかりで、いかなる代物になるかは全くの未知数である。しかし、諸先生方の試行の一つ一つの積み重ねによってあるいは、この手法が歴史研究の一廉のツールとして認められるようになるかもしれない。

とはいえ、本稿の話の展開からして「歴史の数列化」はいわば“瓢箪から駒”ともいうべき副産物である。本筋はあくまでも、組織の盛衰のメカニズムを明らかにせんとするれっきとした組織論の研究の一端である。

そして組織の盛衰モデルを手掛かりに、主に二つの命題を得た。

1. 組織は組織体制の連続体で、組織体制の交代なき組織は危ない。
2. 組織体制はクリティカルコストを境にプライス(報酬)モードからペナルティー(罰金)モードに変質し、そこでの循環による傾向的衰退に対する“知”は未だに手探りの段階である。

本稿の主産物ともいうべきこれらの命題が皆様方のご理解の下、組織論研究の新たな視点を示唆するものとなるようお願いしている。

(2015.10)