

遠田雄志先生(故法政大学名誉教授)の「組織盛衰理論～その数理モデル」と、劉慶彬先生が提唱する「Effortarian (エフォタリアン:努力主義的・奮闘者)」理論を融合させ、企業の経営者やマネージャーなどが実務で活用できる実践的な形にして整理してみました。

## 組織の盛衰を支配する「Effortarian」ダイナミズム —資源と常識の双循環、および8つの経路に関する実践的考察—

### 1. はじめに:経営層やマネージャーが直面する「盛衰の正体」

現代の激動する市場環境において、組織の持続的成長を導くマネージャーに求められるのは、単なる管理能力ではなく、組織の「フェーズ(位相)」を読み解く力である。本稿では、遠田雄志教授の組織盛衰理論を核とし、劉慶彬先生が提唱する「Effortarian(奮闘的努力主義者)」の視点を取り入れることで、組織がいかんして資源を蓄え、常識を打破し、衰退の罅を回避すべきかを提示する。

### 2. 理論の核心:資源と常識の双循環(Effortarian Cycle)

組織の盛衰は、「資源(ハード)」と「常識(ソフト)」の相互作用によって決まる。

- **資源(Resources):** 資金、設備、技術、データ、そして Effortarian な人材。
- **常識(Common Sense):** 組織内の成功体験、暗黙のルール、思考の枠組み。

マネージャーは、蓄積された資源が古い「常識」を補強するのではなく、常に新しい「常識」を創造するためのエネルギー(Effortarianism)として機能しているかを監視しなければならない。

### 3. 相位(フェーズ)の組み合わせ:先導と後導

組織は常に以下の2つの因子の組み合わせの中にある。

- **先導因子(Leading Factor):** 成長を牽引する力。新たな努力、イノベーション。
- **後導因子(Lagging Factor):** 過去の結果として蓄積されたもの。ブランド、既得権益。

マネージャーの役割:

後導因子(過去の遺産)に安住せず、常に先導因子(Effortarian な挑戦)を組織の前面に押し出す「相位のマネジメント」が必要である。

### 4. Effortarian 理論に基づく「8つの盛衰経路」

組織が辿る運命は、資源と常識の組み合わせにより以下の8つの経路に分類される。

| 経路   | 名称        | Effortarian の視点                  | マネージャーの対策                          |
|------|-----------|----------------------------------|------------------------------------|
| 経路 1 | 王道(創発的成長) | 資源と常識が双循環し、絶えざる努力が続く状態。          | 成功体験を疑い、挑戦を称える文化を維持する。             |
| 経路 2 | 資源主導型     | 資金はあるが、努力(Effort)を忘れ、常識が硬直化し始める。 | 潤沢な資源を「安住」ではなく「破壊的投資」に向ける。         |
| 経路 3 | 常識先行型     | 志は高いが、それを支える資源が不足している状態。         | Effortarian な人材を繋ぎ止めるための最小資源を確保する。 |
| 経路 4 | 閉塞(漸進的衰退) | 過去の常識に縛られ、資源を無駄に消費している状態。        | 外部の「異端児(Effortarian)」を投入し、常識を壊す。   |
| 経路 5 | バブル(過剰適応) | 一時的な資源増加を「実力」と勘違いし、努             | 虚飾を剥ぎ取り、地道な現場の努力を再評                |

| 経路   | 名称                  | Effortarian の視点         | マネージャーの対策                 |
|------|---------------------|-------------------------|---------------------------|
|      |                     | 力を怠る。                   | 価する。                      |
| 経路 6 | 枯渇(不全)              | 資源が底をつき、常識も後ろ向き(保身)になる。 | 組織の解体、あるいはゼロベースでの再スタート。   |
| 経路 7 | 再生 (Effortarian 転換) | 危機感から古い常識を捨て、新たな奮闘が始まる。 | 現場の「小さな成功」を新たな常識の種として育てる。 |
| 経路 8 | 崩壊(急速な盛衰)           | 常識が社会と乖離し、資源が一気に流出する。   | コンプライアンスと倫理、そして真の努力の再定義。  |

## 5. マネージャーのための実践的指針

Effortarian 理論を実務に落とし込むため、マネージャーは以下の 3 点を実行すべきである。

1. **資源の再定義:** 資金や設備以上に、組織内に「自律的に奮闘する Effortarian」が何人いるかを数えよ。
2. **常識のデトックス:** 3 年以上続く「成功のルール」は、組織を衰退させる毒になる可能性がある。あえて「非常識な挑戦」を奨励せよ。
3. **フェーズの監視:** 自社が 8 つの経路のどこにいるかを四半期ごとに診断し、後導因子が先導因子を追い越していないかを確認せよ。

## 6. 結論

組織の盛衰は運命ではない。それは、マネージャーがいかにして組織内の資源を Effortarian なエネルギーへと変換し、過去の常識を更新し続けられるかという「双循環の維持能力」にかかっている。遠田教授の構造的視点と、劉先生の間行動的視点を融合させることで、組織は永続的な「王道」を歩むことが可能となる。

以下は、遠田教授の「組織盛衰理論」と劉先生の「Effortarian (エフォタリアン)」理論を融合させた、産業別の組織診断チェックリストです。

マネージャーは、自社の現在の状態が以下の 8 つの経路 (Paths) のどこに該当するか、現場の「資源 (人・物・金)」と「常識 (慣習・思考)」の力関係から診断してください。

### 【組織盛衰診断】マネージャー用チェックリスト: 産業別評価シート

| 盛衰経路               | 診断の視点(共通)                          | 第一次産業(農業・水産等)                   | 第二次産業(製造・建設等)                    | 第三次産業(サービス・IT 等)                 |
|--------------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| P1: 王道<br>(創発的成長)  | 資源と Effort (努力) が理想的に循環しているか?      | 伝統技術を保持しつつ、スマート農業等の新技術を貪欲に導入。   | 熟練工の技と最新自動化が融合。常に現場から改善が生まれる。    | 既存顧客を大切にしつつ、RaaS 等の新モデルで市場を席卷。   |
| P2: 資源主導<br>(硬直化)  | 資金や設備はあるが、挑戦する「奮闘心」が欠けていないか?       | 補助金や広大な土地に安住し、市場開拓や品種改良を怠る。     | 巨大な生産設備はあるが、前例踏襲の製品しか作れず付加価値が低下。 | 潤沢なキャッシュはあるが、保守的な官僚組織となり革新が止まる。  |
| P3: 常識先行<br>(資源不足) | 志 (Effort) は高いが、それを支える資源が追いついているか? | 高品質なブランド化を目指す、人手不足や資金難で規模化できない。 | 画期的な製品設計はあるが、量産設備や部材調達に資金が足りない。  | 独創的なサービス案はあるが、エンジニアや営業人員が決定的に不足。 |

| 盛衰経路                   | 診断の視点(共通)                       | 第一次産業(農業・水産等)                   | 第二次産業(製造・建設等)                   | 第三次産業(サービス・IT等)                  |
|------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| P4: 閉塞<br>(漸進的衰退)      | 古い慣習(常識)が、資源の有効活用を妨げているか？       | 「昔からのやり方」に固執し、若手の新しい提案をベテランが潰す。 | 過去の成功モデルに縛られ、品質過剰(オーバースペック)で赤字。 | 過去のヒット商品にしがみつき、DX やサブスク化への転換に失敗。 |
| P5: バブル<br>(過剰適応)      | 一時的な好況を「実力」と勘違いし、地道な努力を忘れていないか？ | 相場高騰による一時的増収を実力と信じ、経営基盤の強化を怠る。  | 特定の大型受注に依存し、技術開発の手を抜いたまま規模だけ拡大。 | 資金調達の成功やブームに乗り、実力以上の採用や広告費を投入。   |
| P6: 枯渇<br>(機能不全)       | 資源も底をつき、組織に「諦めムード」が蔓延していないか？    | 後継者が不在で、設備も老朽化。廃業を待つだけの状態。      | 技術流出が進み、受注も激減。現場に「改善」の意欲が皆無。    | 優秀な人材が流出し、既存サービスの質が低下。苦情処理に追われる。 |
| P7: 再生<br>(Effort 再点火) | 危機感から「古い常識」を捨て、新たな奮闘が始まっているか？   | 倒産危機から、D2C(直接販売)や観光農園への転換で活路。   | 下請け脱却を掲げ、自社ブランド開発に全資源を集中投下。     | 組織を解体・再編し、スタートアップ的機動力で新領域へ参入。    |
| P8: 崩壊<br>(急速な衰退)      | 常識が社会倫理から逸脱し、資源が一気に流出していないか？    | 産地偽装や環境破壊が発覚し、ブランドと販路を瞬時に失う。    | データの改ざんや安全軽視が露呈。社会的信用を失い受注がゼロに。 | 不正会計やハラスメントの放置。SNSでの炎上で顧客と社員が離反。 |

## 【マネージャーのための診断活用ガイド】

### 1. 「資源(ハード)」の確認:

- 自チームに、単なる「作業員」ではなく、自ら考えて動く「Effortarian(奮闘者)」が何人いるか？
- 投入しているリソースは、「過去の維持」に使われているか、それとも「未来の創造」に使われているか？

### 2. 「常識(ソフト)」の確認:

- チーム内で「それはうちの常識(ルール)に合わない」という言葉が頻発していないか？
- 成功体験が「壁」となり、外部の新しい情報(資源)を拒絶していないか？

### 3. 処方箋:

- P2(資源主導)にいる場合: あえて資源を制限し、ハングリー精神(Effort)を煽るプロジェクトを立ち上げる。
- P4(閉塞)にいる場合: 外部の Effortarian(異端児)を採用し、既存の「常識」を物理的に破壊する。
- P7(再生)を目指す場合: 失敗を許容し、小さな「Effort」の成果を新しい組織の「常識」として認定する。

以下は、特定の経路から、理想的な循環状態である「P1:王道(創発的成長)」へと組織を回帰・誘導するための、Effortarian リーダーシップの具体的な行動指針を整理しました。

遠田理論における「資源と常識の双循環」を再起動させるためには、リーダーが「努力(Effort)」の質を「現状維持」から「未来創造」へ転換させる必要があります。

## Effortarian リーダーシップ:P1 回帰へのロードマップ

### 1. 「P2:資源主導(停滞)」から P1 への回帰

【診断】資金や設備はあるが組織がハングリー精神を失い、事なかれ主義(常識の硬直化)に陥っている状態

● 行動指針:資源の「戦略的枯渇」を演出せよ

- あえて制約を設ける: 潤沢な予算をあえて制限した「特区プロジェクト」を作り、知恵と努力 (Effort) を使わなければ解決できない状況を強制的に作り出す。
- 「破壊的投資」の断行: 既存の成功モデルを脅かすような新技術や異分野へ資源を投じ、組織内の「常識」に揺さぶりをかける。
- 評価軸の変更: 「効率」や「ミスゼロ」ではなく、「どれだけ新しい試行錯誤 (Effort) をしたか」を KPI に据える。

2. 「P3: 常識先行 (資源不足)」から P1 への回帰

【診断】ビジョンややる気 (Effort) は高いが、それを支える資金、人材、設備が決定的に不足し、空回りしている状態。

● 行動指針:「最小有効資源 (MVP)」を速やかに確保せよ

- 選択と集中: 全ての理想を追わず、最も「王道」に近い一事業に Effortarian な人材と全資源を集中させる。
- 外部資源のレバレッジ: 自前主義を捨て、アライアンスや外部資金 (VC、補助金等) を積極的に取り込み、志に見合った「土台」を構築する。
- 「小さな成功」の現金化: 高い志を早期に「収益」という資源に変換し自走できる循環を作る

3. 「P4: 閉塞 (漸進的衰退)」から P1 への回帰

【診断】過去の常識 (成功体験) が重石となり、新しい資源や Effort を受け入れられず、じり貧になっている状態。

● 行動指針:「常識のデトックス」と「異端の重用」を断行せよ

- 聖域なき廃棄: 過去 5 年以上続いている「当たり前」の会議、報告書、ルールを一度全て疑い、不要な「負の常識」を廃棄する。
- 外部 Effortarian の「輸血」: 組織に染まっていない外部人材や若手をプロジェクトリーダーに抜擢し、既存のヒエラルキーを飛び越えた意思決定ラインを作る。
- 危機感の共有 (Burning Platform): このままでは崩壊 (P8) へ向かうという事実を数字で突きつけ、変化しないことのリスクを常識化する。

4. 「P7: 再生 (転換)」から P1 への回帰

【診断】崩壊の淵から這い上がり、新たな努力が始まったばかりの不安定な状態。

● 行動指針:「新しい努力」を「新しい常識」へ昇華させよ

- 成功パターンの言語化: 再生の過程で起きた「泥臭い努力による成功」を抽出し、それを「これからの我々の勝ち方」として組織の新しい常識 (文化) に定着させる。
- 心理的安全性の確保: 再生期特有の不安を取り除き、Effortarian たちが「再び失敗しても挑戦し続けられる」環境をリーダーが保障する。
- 資源の再配分: 再生によって得た利益を、即座に次の先導因子 (Leading Factor) へと投資し、循環の回転速度を上げる。

【共通】Effortarian リーダーが守るべき「3 つの鉄則」

| 鉄則        | アクション                         | 狙い                         |
|-----------|-------------------------------|----------------------------|
| 1. 資源の流動化 | 滞留している資金や人を、常に「未知の領域」へ動かし続ける。 | P2 (硬直) や P4 (閉塞) への沈殿を防ぐ。 |

| 鉄則             | アクション                           | 狙い                           |
|----------------|---------------------------------|------------------------------|
| 2. 常識のアップデート   | リーダー自らが「昨日の自分の常識」を否定する姿を見せる。    | 組織全体の柔軟性と学習能力 (Effort) を高める。 |
| 3. Effort の可視化 | 数字に表れない「奮闘」や「プロセスの革新」を称賛し、共有する。 | P1 (王道) を支える人間のエネルギーを最大化する。  |

### マネージャーへの次のステップ

現在の組織がどの経路にいるかを特定できたら、まずは「一つだけ、古い常識を捨てる (P4 対策)」か、「一つだけ、資源を未来の種に投じる (P2 対策)」ことから始めてください。

遠田理論の「構造」に、劉先生の「Effortarian (動機・エネルギー)」を注入し、さらに「先導因子 (Leading Factor)」と「後導因子 (Lagging Factor)」のダイナミズムに焦点を当てて深掘りします。

マネージャーが最も警戒すべきは、「成功が、次の失敗の準備を始める瞬間」です。

### 1. 先導因子と後導因子の「デッドクロス」を回避せよ

遠田理論における「位相」の考え方では、組織には常に2つの力が流れています。

- **先導因子 (Leading Factor / Effortarian Energy) :**  
未来を創る力。新しい技術開発、未踏の市場開拓、リスクを取る決断、そして「まだ見ぬ常識」を作ろうとする奮闘。
- **後導因子 (Lagging Factor / Accumulated Resources) :**  
過去の結果、蓄積された現預金、確立されたブランド、既存顧客、「これまでの正解」を維持するシステム。

#### 【危機のメカニズム】

組織が成長し、資源が豊かになると、**後導因子 (過去の遺産)** が **先導因子 (未来への奮闘)** を追い越してしまいます。これが「デッドクロス」です。マネージャーが「管理」や「効率」ばかりを口にし始めたとき、Effortarian は組織から消え、組織は P2 (資源主導) から P4 (閉塞) へと滑落します。

### 2. Effortarian による「常識の強制アップデート」

劉先生の説く Effortarian は、このデッドクロスを防ぐために、あえて「不均衡」を作り出します。

#### ① 資源を「負債」と捉える視点

通常マネージャーは「資源 (カネ・設備)」を積み上げようとしますが、Effortarian リーダーは、「過剰な資源は、ハングリーな努力 (Effort) を殺す毒になる」と考えます。

- **アクション:** 利益が出ている時こそ、その半分を「現在の事業を破壊しかねない新領域」へ突っ込み、組織を意図的に「P3 (常識先行・資源不足)」の状態へ揺り戻します。

#### ② 常識を「消費期限付きのソフト」と捉える視点

遠田理論の「双循環」において、常識は一度確立されると、新しい資源の流入を阻む「フィルター」に変わります。

- **アクション:** 「3年連続で成功した手法」は、もはや「古い常識」として廃棄リストに載せる。Effortarian は常に**常識の外部**から新しい資源 (知見・人脈) を持ち込み、循環を強制的に回し続けます。

### 3. 「8つの経路 (パス)」における Effortarian の転換点

組織がどの経路にいても、Effortarian の一撃が「位相」を反転させます。

|           |                  |  |
|-----------|------------------|--|
| 経路の状態     | 支配的な因子           | Effortarian による反転アクション                                   |
| P2 (資源主導) | 後導因子 (過去の遺産) が支配 | 「資源の焼却」: 潤沢な資金をあえて不確実な未来 (先導因子) へ投じ、緊張感を取り戻す。            |
| P4 (閉塞)   | 古い常識 (保守) が支配    | 「常識の破壊」: 外部から異能の Effortarian を招き、既存の指揮系統をバイパスして新事業を強行する。 |
| P7 (再生)   | 先導因子 (危機感) が支配   | 「成功の標準化」: 泥臭い奮闘 (Effort) から得た知見を、新しい「勝てる常識」として結晶化させる。    |

#### 4. マネージャーへの深化指針: Effortarian の「目利き」と「保護」

劉先生の理論で最も重要なのは、「Effortarian は、往々にして組織の『鼻つまみ者』や『変わり者』として現れる」という点です。彼らは既存の「常識」を疑うため、後導因子 (管理部門や保守派) からは攻撃を受けやすいのです。

マネージャーが明日から行うべき 3 つの深掘りアクション:

##### 1. 「不都合な真実」を言う部下を特定せよ:

組織の「常識」に対して違和感を表明している者はいないか? その違和感こそが、先導因子 (未来への芽) である可能性が高い。

##### 2. 資源の「向かう先」をチェックせよ:

今、会社が使っているお金と時間は、「過去の守り」か「未来の攻め」か。その比率が 8:2 を超えて「守り」に寄っていたら、組織は既に衰退の位相に入っている。

##### 3. Effort の「純度」を高めよ:

「忙しく働いていること (Busy)」と「未来のために奮闘すること (Effort)」を混同してはいけない。前者は後導因子 (作業) であり、後者こそが先導因子である。

以下は更に深掘りした場合のケース:

遠田雄独教授の「組織盛衰理論 (構造)」に、劉慶彬先生の「Effortarian (原動力)」と「チェルン数 (アテンションの方向性)」、さらに最新の「公理的エフォタリアン経済学 (位相コヒーレンス)」を統合し、経営者・マネージャーが「P1: 王道」を維持・奪還するための深掘り戦略を提示します。

マネージャーの真の役割は、リソースの管理ではなく、「努力の位相 (アライメント) を揃え、破壊的干渉を防ぐこと」に集約されます。

#### 1. 盛衰の 8 ルートと「位相コヒーレンス (波の重なり)」の相関

遠田理論の各ルートを、劉先生の「努力の位相 (方向性)」という視点で再定義すると、マネージャーが打つべき手立てが明確になります。

| 盛衰ルート  | 努力の位相 (Effort Phase) の状態              | マネージャーの「Effortarian」介入策                     |
|--------|---------------------------------------|---|
| P1: 王道 | 完全コヒーレンス ( $C \approx 1$ )。全員の努力が同じ方向 | 「位相の固定」: ルールを安易に変えず、成功の「リズム」を組織の文化として定着させる。 |

|              |   |  |
|--------------|---|--|
| 盛衰<br>ルート    | 努力の位相 (Effort Phase) の状態                                      | マネージャーの「Effortarian」介入策  |
|              | を向き、建設的干渉 ( $n^2$ 倍の成果) が起きている。                               |  |
| P2: 資源<br>主導 | 同調 (同調圧力による偽の位相)。<br>形だけ揃っているが、エネルギー (振幅) が弱まり、<br>内発的な奮闘がない。 | 「位相の揺さぶり」: あえて異質なプロジェクトを投入し、個々の<br>Effortarian な「固有の波」を再起動させる。 |
| P3: 常識<br>先行 | 高エネルギー・低コヒーレンス。<br>やる気はあるがバラバラ。干渉によってエネルギー<br>が相殺 (ロス) されている。 | 「プロトコルの提供」: 共通の評価基底 (測定基底) を導入し、<br>個々の努力が「見える」形に整列させる。        |
| P4:<br>閉塞    | 逆位相 (破壊的干渉)。<br>古い常識 (慣習) が新しい努力を打ち消し、組織全<br>体でエネルギーを浪費。      | 「常識のフィルター清掃」: 過去の成功体験という「古い測定基<br>底」を廃棄し、新しい価値基準に切り替える。        |
| P5:<br>バブル   | 位相の不安定化   | 外的要因による一時的な振幅増大を実力と勘違い。地道な位<br>相調整を怠ると急激に崩壊する。                 |
| P6:<br>枯渇    | 振幅 (エネルギー) の消失  | 努力の量も質も底をついた状態。新たな Effortarian (波源) の<br>投入が必要。                |
| P7:<br>再生    | 新たな波源の誕生  | 危機の中で、一人の Effortarian が新しい位相 (やり方) を示し、<br>周囲が共鳴し始める。          |
| P8:<br>崩壊    | 位相の社会的分離 (デカップリング)  | 組織の常識が社会の位相と完全にズレ、もはや測定 (評価) 不<br>能になる。                        |

## 2. 経営者・マネージャーのための「Effortarian」実践ガイド

劉先生の「公理的エフォタリアン経済学」に基づき、現場で使える 3 つの高度なマネジメント手法を詳説します。

### ① 「コーディネーション・プレミアム」の最大化 ( $n$ to $n^2$ の法則)

伝統的マネジメントは、10 人の部下の努力を「足し算 (10)」で考えます。しかし、エフォタリアン・マネジメントでは「位相を揃えることで自乗 ( $10^2=100$ )」の効果を狙います。

- **実践:** 予算を増やす (ゲイン) 前に、「言葉の定義」や「作業のプロトコル」を徹底的に統一してください。これだけで、同じリソースのまま成果が数倍に跳ね上がります。

### ② 「測定基底」の戦略的変更 (評価の力)

「部下が成果を出さない」と感じる時、それは部下の努力が足りないのではなく、マネージャーの「物差し (測定基底)」が古い可能性があります。

- **実践:** 例えば、ロボットバンクにおいて「販売台数」という基底だけで評価すると、現場の「顧客との深い関係性 ( $c_1=0$  の蓄積)」が見えなくなります。「顧客の現場での滞在時間」や「プロトコルへの依存度」という新しい測定基底を導入することで、隠れていた Effortarian な成果が「観測」され、組織に活気が戻ります。

### ③ 「チェルン数」による関心のルーティング

マネージャーは、組織内の「アテンション (関心)」がどこに向かっているかを管理しなければなりません。

- **実践:** 会議が「過去の反省 ( $c_1=0$ )」ばかりに時間を割いているなら、それはエネルギーが循環しているだけで蓄積されていません。
  - マネージャーはアルゴリズム (接続) となり、関心を「未来の技術革新や市場開拓 ( $c_1>0$ )」へと組織的にねじ曲げ、アテンションの「渦」を作る必要があります。