

組織解析概論と組織再生

麻生 利勝

目次

はじめに

第一 社会構造論

1. 国家的構造の位相
2. 企業等組織構造の位相

第二 組織循環論

1. 組織循環の位相
2. 組織循環の原理
3. 構成員意識と循環過程適応性の法則
4. 組織循環力
5. 再生と消滅の分岐
6. 具体的検証

第三 組織構成員の意識構造論

1. 組織循環過程（期）と構成員意識との相関関係
2. 組織の内外における価値基準
3. 意識の捻れと価値観の捻れ
4. 「価値観の捻れ」と対策
5. 社会構造と構成員の意識構造との相関関係

第四 組織構成員の価値観醸成土壌

1. ルール化社会と非ルール化社会
2. 法的規範と黙示的規範のバランス崩壊
3. 両規範の社会的計測

第五 組織再生の処方箋

1. 現代社会組織における両規範の不均衡
2. 両規範均衡への道

おわりに

はじめに

論者は、本誌1号に、企業犯罪抑止の視点を論じた。その際に、企業組織の本質的研究の一端として組織循環論に触れ、組織循環の過程に対応した施策が不可欠であることを指摘した¹⁾。その研究過程で、組織の本質に迫る研究が必要であるとの認識をもつに至った。企業組織の本質に関する研究は未だ少なく、研究自体が実践的で学問的興味の薄いものであると指摘する者もいる²⁾。

論者は、本論考において、①社会構造論、②組織循環論、③構成員の意識構造論の3論理から組織の本質（生理と病理）に迫ることができる仮説「組織解析論」を提唱する。その理由は、それぞれの論理が組織事象の解析機能を有することと、三角牽制機能の比較思考を中核とする認識的評価の有用性を明示できるからである。

すなわち、社会構造論は、国家並びに国民と企業組織の現代社会に占める構造的位相を明示できる。組織である企業自体の構造的位相も明らかにできる。この構造的位相を正しく理解しない諸策は効果を期待できない。現代社会では誰もが、その是非はともかく、国民（個人）が中核となった行政並びに企業との構造的位相を認めざるをえない。しかし、多くの論者は未だ企業中心の社会構造を前提にした理論的枠組を維持しているところに問題が潜んでいると思う。

組織循環論は、組織の時系列的事態を明らかにするばかりでなく、次の事象を明らかにすることができる。組織は構成員による言動を組織の活動と見なし、それ故に法的実在とする。だが、組織は、生成されると構成員の意思と有機的に連動しながら組織の固有かつ独自の活動を行う。組織活動の瞬時的効果が持続的な目的（組織設立の目的）に収斂することで、組織は存続する。しかも、組織は不可避免的に定軌道を循環し、その方向は不可逆的である。

意識構造論は、個人的意識と企業組織循環過程との相関関係、特に組織循環の原動力との関係を解明できる。構成員の意識構造を的確に判定できれば、組織がいかなる循環過程にあるかを識別することが可能になる。

畢竟するに、組織解析論は、組織の社会的位相を明示し、組織の循環過程を判定し、その循環過程における構成員の個人的意識を分析することを目的とする。その結果として、構成員の組織内意識を正しく認識すれば、組織の循環過程を識別でき、組織構造の社会的位相に適応した具体的対策が樹立できる。この流れに沿っていなければ、組織にとって有効な諸施策の立案ないし実施が期待できない。加えて、諸施策は、その実施段階で組織の内外に多くの歪みを生み、初期に期待された効果を生まないばかりか、悪弊が惹起され、その悪弊は組織自体の存亡にかかわる。規制緩和と行革による近代組織の大規模な変革が期待されていながらその実効性が疑われている背景に、組織循環過程に相応しくない諸策の存在を否定できない。循環過程に逆らう改革もしくは相応しくない諸策は、逆に当該過程の推進速度を加速させる。現代社会には、理論と現実との間に多種多様な乖離が存在している。これらは回避可能である。にもかかわらず、その原因と対策を見出せずして放置されている。従来 of 視座からは乖離の原因の究明と対策の樹立が不可能なのかもしれない。

現代における行政改革や企業内部の人事改革が格差社会を惹起させ、一層の組織不祥事を誘発しているとの批判は、このことを裏付けている。組織の実態を解析する有効な視座の欠落、組織解析の結果を組織再生に生かす手法の未開発、長期的ビジョンより短期的利害に関心が集中する現代的傾向、いずれも政治と教育の失敗が無関係ではない。

論者は、本論考で、仮説として組織解析論の概要を述べ、適宜、火急的に求められている司法制度改革（法曹組織改革）との関係に触れたいと思う。かつて、主観的価値観としての人間的評価（倫理）が客観的価値観としての科学的評価（合理性）に優位性を奪われたが、その後、科学万能主義の反省から倫理と合理性との架橋機能をもつものとして思考的価値観（解釈学的評価）が誕生した³⁾。近時に至っては、解釈の前提となる事実認識に軸足を移した認識的価値観（認識論的評価）が生まれている。

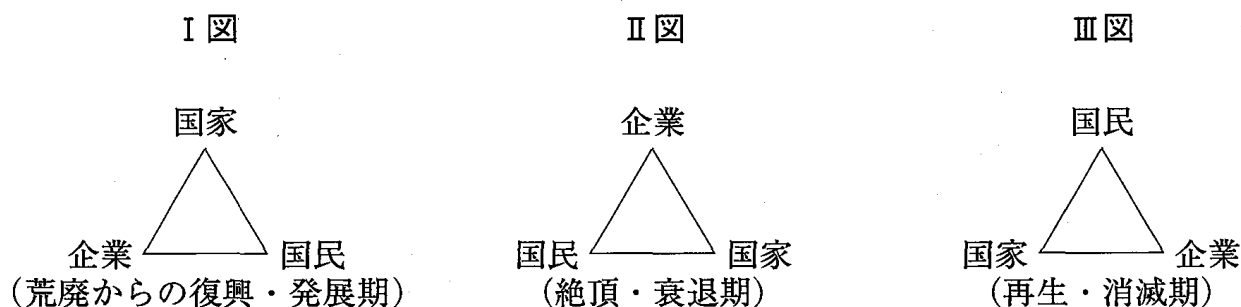
論者が提唱する組織解析論は、弁証法的止揚とは異なり、いわゆる三角牽制的思考（止揚）に着眼するものである。すなわち、組織解析論は、組織的機能

や個人的発想に至るまで思考対立軸を三角形的に設定し、その定点相互牽制の諸要因を解析することで、過去と現在の位相を認知し、三角牽制機能の変遷による未来的解決手法を見出そうとするものである。個人が、自らの思考とそれに起因した言動を選択するには、デジタル的な二者対立構造による止揚の結果に基づくより、三者三角構造の相互牽制機能の止揚結果を重視することがよりの確性を確保できる⁴⁾。人の集団である組織の実態を解析し、そのあり方を考究するのもにも組織解析論は優れていて、何よりもアナログ的な時系列的事実評価が可能であるため、原因究明と対策の構築が容易になると解する。

組織解析論の機能と効用の正しさは、多くの事例検証並びに時間的経過を経なければならない。今のところは検証体制の不備を認めざるをえない。事例検証を持続的に行うつもりであるが、正否の証明は後世の研究者に期待したい。

第一 社会構造論

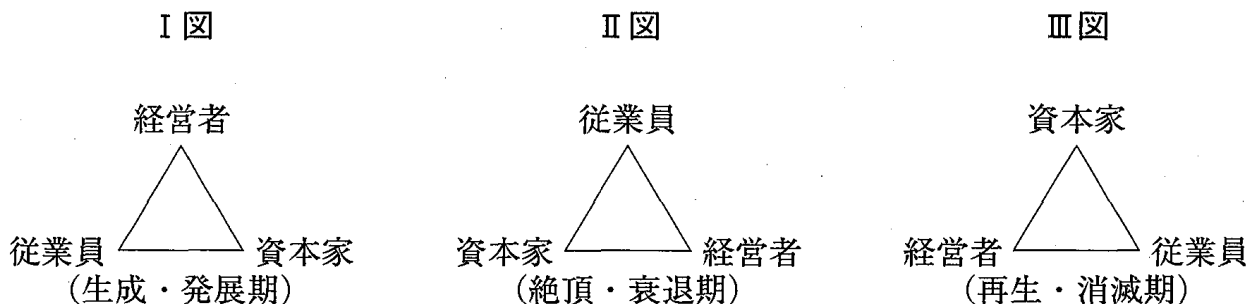
1. 国家的構造の位相



上記構図は、近代国家の典型的な3大構図である。I 図は、戦争や天災などによる混乱期にみられ、いわゆる非常時における国家構図を示す。国家が中心になり、企業と国民が国家建設に邁進する状態を表す。明治維新並びに第二次世界大戦後の我が国の国家構造である。日本株式会社の誕生もこうした構図をみれば容易に理解できる。II 図は、復興期を過ぎ、社会に繁栄と成長機運を取り戻した時期（絶頂・衰退期）における国家の構図である。現代の先進諸国家にみられる構図である。政策の中心は企業となり、国家の盛衰は企業のそれに

依拠し、国民の生活安定は企業の業績如何にかかっている。しかも企業は絶頂期を過ぎ衰退期に入っているのに気づかない。Ⅲ図は、衰退した国家組織で、再生を果たすか消滅するか、岐路にある構図である。我が国は、衰退期を経てこの岐路にあるように思える。政策の中心が企業から国民に移行しつつあるからだ。その移行速度が極めて遅く、Ⅱ図の時期が長かったために実感を伴っていないだけである。国家の再生か消滅かの岐路は、地球規模的な戦争危機による国難と環境破壊による自然災害と地球環境の激変による人類消滅の危機回避の可否にある。企業が衰退期を経て再生するか消滅するかは、直面ないしは潜在する危機管理の成否にかかっている。いずれも危機回避に失敗すれば、組織の再生は不可能となり消滅する⁵⁾。再生の処方箋は、後述する。

2. 企業等組織構造の位相

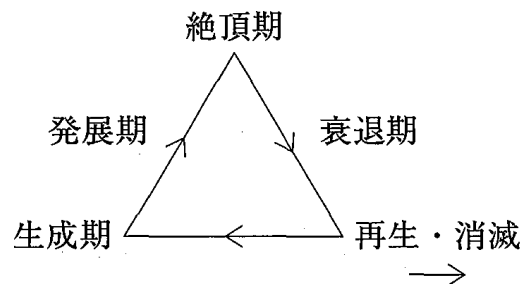


上記構図は、企業組織の典型的3大構図である。Ⅰ図は、企業等の組織の生成・発展期にみられる構図である。経営者中心の構図であり、従業員も資本家も脇役に徹する。Ⅱ図に至ると、組織は絶頂期に達し、やがて衰退期に至る構造を示している。従業員が主役に躍り出て自己満足に浸り、経営者や資本家は組織の影にいて利益をむさぼる。組織が衰退していることに気づくのが遅いのも、こうした三角点に位置する当事者に自己利益の確保意識が蔓延しているためである。Ⅲ図は、組織が宿命的に崩壊し、再生か消滅かの岐路に立たされている構図である。三者が再生の処方箋を樹立できれば再生してⅠ図の構図に移行する。三者が再生処方箋の樹立に失敗すれば、組織は消滅する。具体的な処方箋は後述する。

第二 組織循環論

1. 組織循環の位相

組織循環図



企業等の組織は、上図の矢印が示すように、生成から消滅まで常に循環し、これを回避することはできない。循環方向は上図の時計回りであり、その逆はありえない。逆に循環するように思える場合でも、それは組織内にいるための錯覚か、組織内の事情を知りえないための誤解である。あるいは循環速度の遅速による時間差に惑わされるためである。循環は、三角形循環であり、円形循環ではない。三角形の頂点に位置する絶頂期は発展期や衰退期に比べると短命であることがわかる。

2. 組織循環の原理

(1) 不可避的循環

すべての組織は前項の組織循環図に従った循環を回避することができないとする原理である。常に発展し続ける組織あるいは絶頂期に止まっている組織は存在しえない。かく見えるのは、組織の内外における正確な観察ができていないだけであり、錯覚である。

(2) 不可逆的循環

いかなる組織も生成、発展、絶頂、衰退、崩壊または再生の方向に循環する

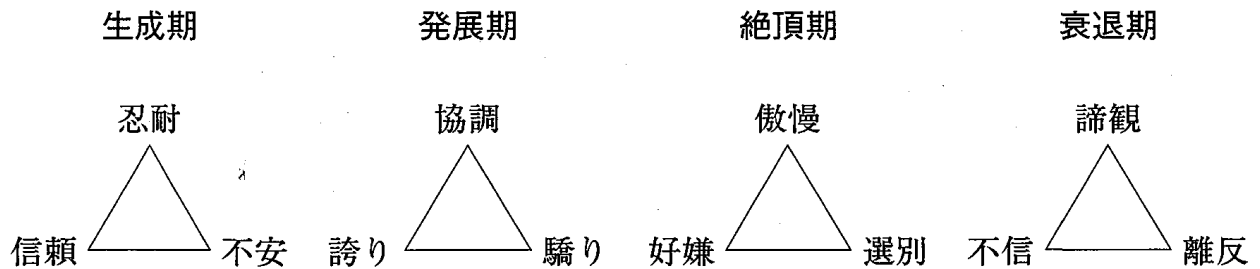
ものであり、その逆はありえないとする原理である。一見逆に循環しているように見えるのはその段階で1次的に循環力が停止しているか、循環速度が遅いためか、あるいは組織の肥大化により循環過程と循環速度を測りかねているために錯覚しているにすぎない。

3. 構成員意識と循環過程適応性の法則

(1) 構成員の複合的生活領域

組織の構成員は、私生活領域と組織的生活領域にまたがって生きている。単純に無人島であるが故に私生活領域のみに生きている人の場合でも、何らかの組織に関係しているものであり、無人島に1人住む人を除き、全く他人との関係をもたないで生きることにはできないからである。人は、誰かに、あるいは自然の何かに助けられて生きている。複数の人の集団では、各自の意識や価値判断は、千差万別である。しかしながら、その意識や価値判断を精査すると、その者が属する組織特有の要素を組み込んでいることに気づく。人間の人格が、生まれ育った家庭や地域環境に大きく左右される所以である。同一あるいは類似組織の構成員は当該組織の循環過程に応じた意識や価値判断をする。そうでない限り、人はその意識や価値判断が、組織から大きく乖離した異端者のものと評価されることで、自然に淘汰されることになるのを暗黙のうちに恐れるからである。この意識や価値判断の本質的性質を知らないで、組織改革や評価をすることは全く見当違いなものになりかねないので注意を要する。後述する社会の二面性、すなわちルール化社会と非ルール化社会の存在と不可分の関係は、こうした実態を率直に受け入れることになる。

(2) 循環過程における構成員の意識



組織構成員の意識は、上記に限られたものではない。あくまでも平均的ないしは象徴的意識と理解する。かかる意識の特徴がみられる限り、その組織の循環過程を判定することが容易になる。組織構成員の特徴的意識は組織循環過程を識別するリトマス試験紙上の色彩といえよう。自己の属する組織が、現在、いかなる循環過程にあるのかを知るのには、構成員の平均的意識は上記のどれに該当するかを判定すれば、容易に知ることが可能である。例えば、組織の生成期には、仲間内に信頼と不安が混在しながらも忍耐の重要性を自覚しているので、発展期へつなぐことができるのである。発展期に入れば、自己に対する誇りと自信が出てくるが、同時に驕りが生じる。しかし、組織の発展期における利便享受を歓迎して協調姿勢が顕著になる。やがて、経営者が好き嫌いで人事を実施し、従業員などが仲間とそうでない者との選別を行い、組織内に傲慢さが目立ち始めれば、その組織は間違いなく絶頂期にあり、まもなく衰退期に突入することが理解できる。衰退が始まれば、不信と離反が目立ち始め、組織内には諦観のムードが蔓延する。

4. 組織循環力

(1) 構成員意識の葛藤

上記の象徴的意識は、内容的には対極に位置する意識である。したがって、両極端からの歩み寄りや離散が繰り返され、おのずから葛藤が生まれる。やがて、葛藤する意識の中から新たな行動準則となる意識が生まれる。構成員の内面的変化としての「葛藤する意識変化」が組織の循環力を構成する。固定され

た均一な意識では組織の流れに乗った慣性モーメントは生じても、生きた変化に対応できる循環力は生じない。衰退ないしは消滅する企業には、無力化して惰性に流される組織構成員が多くみられる所以である。

(2) 意識確認の時間差

組織構成員が、所属する組織のいかなる循環過程にあるのかを自覚するには時間がかかる。また、必然的に自己の意識や価値判断の特徴を理解するにも時間を要する。この時間差が、次項に述べるように、実は組織構成員の行動力に深く関係する。時間差が小さければ小さいほど組織循環過程に適応した意識や価値判断が生まれやすくなるので、比較的小規模の組織や発展過程にある組織でみられる現象である。大規模組織や絶頂ないしは衰退期にある組織では、時間差自体が自覚されにくく、組織循環過程に適応した意識や価値判断が生じにくい。自覚された時点では、循環過程の末期的症状が現れているために既に回復や再生が困難となり、組織は崩壊を余儀なくされる。このことから、国家や広域地方ないしは大規模組織の改革には甚大なエネルギーを要することがわかる。

(3) 意識の捻れと循環力

時間は構成員の意識や価値判断を必然的に変化させる。その変化に気づき意識の捻れを自覚するとき、あるいは捻れた意識や価値判断を元に戻す行為（揺り戻し行為）に組織の循環力が生まれる。外形的言動と内部的意識や価値判断の実態とが乖離すればするほど、人はそれを無意識下で隠蔽しようと動く。組織衰退過程ではこの隠蔽動作が組織衰退を速めることになる。逆に、組織の発展過程では発展を速め強める方向に作用する。いずれにせよ、組織構成員の意識の捻れと揺り戻し行為がなければ組織の循環力は生じないので稼働することができず停止状態を呈する。

5. 再生と消滅の分岐

組織が衰退期を経て消滅するか再生するかは、以下の7項目を点検することで予測できる。

- ①最底（ドン底）期の自覚の有無（循環過程の自覚）
- ②生成期の目的意識の存否（理念的な社会的機能）
- ③指導者の有無（創立指導者と新規指導者）
- ④再生規模の適正の可否（小集団化と意識共有）
- ⑤再生資本調達の可否（小資金による再生）
- ⑥ステークホルダーの支援の有無（社会的期待の高低）
- ⑦社会的機能の有無（形成された社会的機能）

6. 具体的検証

(1) 司法制度（法曹）の組織解析

社会的天秤の仮設を前提として、現代社会における国家やその機関である司法制度を組織としての視点から検討する。

組織が、構成員の社会的バランスを取り戻す（法的規範と黙示的規範の揺り戻しと平衡）要因は、両極が人の集団である有機的組織として形成され、その組織が必ず生成・発展・絶頂・衰退から崩壊か再生かを繰り返すという組織の循環現象に起因していると考えられる。

本稿では紙面の都合で割愛せざるをえないが、この組織循環現象を経験科学から一定の原理化する仮説（組織循環原理）を提唱し研究する立場で、次のことを明らかにしておきたい。

- ①組織の循環現象は不可避的で、しかも不可逆的である。
- ②組織は、循環する時間軸の上で、組織構成員に対して、その保有する価値基準により決定する意思形成過程と決定内容の両者間で、さらに行動基準により行為が実行に移される時期と対象間で、それぞれに微妙な「捻れ現象」を惹起させる。

③この捻れ現象が組織を特徴づける法的正義と仁愛を両極とする社会的バランスに軽重を与え、揺り戻しのエネルギーとなる。

④したがって、揺り戻しエネルギーは、前記捻れ現象の質的量的軽重に比例する。

⑤すなわち、組織循環は、両極にある組織構成員の意思と行為における捻れ現象の軽重に比例して惹起する揺り戻しエネルギーにより、不可避的かつ不可逆的に発生する。

(2) 行為基準

揺り戻しの力量はその時代の人々の捻れ現象の力量に比例する。この力量は非ルール化社会における行動基準としての倫理観と人格や経験をベースにした情念に、ルール化社会における知的・論理的能力が加味されて育成される。人格や経験的知恵を抜きにしては、揺り戻しのエネルギーになる総合的力量は育成されない。知識偏重の教育結果からは、内面への進化が期待できず、短期的で利己的な言動を生みやすいからである。その場合には、前記のように自然現象の力を借りるか、少数の改革者の情念によらねば揺り戻しは困難となる。他方、非ルール化社会における人格と経験的知恵に育まれた情念だけでは、組織全体の秩序や対外的関係の維持・発展が困難になる。情に棹させば流され、全体的な舵取りが困難になることは必定である。

(3) 組織の改革

この仮説が正しければ、自己の属する組織が現在、いかなる組織循環過程にあるかを知るには、構成員の意識と行動の各調査だけで十分である。ただし、揺り戻しは政治的革命や教育改革など人為的なものとは限らない。人間の無為無策があまりにも長く放置されると、これを譴責するかのようになり、大洪水や大地震などの天災地変が人間の意思と行為における改革を促す契機となる。単に歴史上の権力闘争や領地紛争から類推するのと異なり、自然的事象を循環要因とするところに組織循環原理の特徴がある。地球環境の専門家であるドネラ・

H・メドウズ、デニス・L・メドウズ、ヨルゲン・ランダースらは、[Limits to Growth The30-Year Update] の中で、地球環境問題は、世界を地球上の全人類による巨大な組織であると仮定し、その組織構成員たる人間の活動が「行き過ぎる」とその行為対象域である地球が崩壊する虞があるので、再生のための新たな選択をして工夫を凝らすべきだと考えている。工夫の結果として再生された地球環境はそのままで維持できるものではなく、やがてまた行き過ぎが起き、崩壊か再生かの選択を迫られることになることになると、人間の歴史と過去のデータにより確信しているのである。この思考スタンスは、私の組織循環原理の研究と軌を一にしていると思われる。

第三 組織構成員の意識構造論

1. 組織循環過程（期）と構成員意識との相関関係

(1) 生成・どん底・消滅・再生期における意識

- ①円盤形構造（指導者も被指導者も混在し同一レベル）
- ②外形的価値基準「善悪」（正義か悪、適法か違法か）
- ③内面的価値基準「忍辱」（屈辱に耐え、恥を忍びバネにする）

(2) 発展期

- ①円筒型構造（指導者と被指導者の区分が明確になる）
- ②外形的価値基準「損得」（功利主義がはびこり、幸福感を侵食し、結果主義が普遍化する）
- ③内面的価値基準「精進」（こつこつと努力する）

(3) 絶頂期

- ①三角錐型構造（構成員の分限が整流化され、秩序安定化を求める）
- ②外形的価値基準「好嫌」（心情的差別化、倫理・道徳の分化による退廃が進む）

③内面的価値基準「禅定」（精神の集中による真理の探究）

(4) 衰退期

①円錐型構造（構成員の分限・秩序の紊乱による相互侵害）

②外形的価値基準「真偽」（信か不信か、本物か偽物か）

③内面的価値基準「正語」（虚言・不正隠蔽の排除）

2. 組織の内外における価値基準

(1) 組織循環との対応性

組織循環の4形態は構成員の分限の有り様を具現化したものである。

(2) 外形的価値基準

外形的価値基準は組織構成員の外面的心理における中核を表現したものである。この基準は組織循環のいかなる過程かを判別するメルクマールでもある。構成員の外形的言動の多く（過半数のもの）が、いかなる外形的価値基準に準拠しているかを知れば、該組織がどの循環過程にあるか判別できる。

(3) 内面的価値基準

内面的価値基準は組織構成員の内面的心理における中核を表現したものである。構成員の属する組織の歴史的・文化的影響を受けて各人に具有される価値基準である。その意味では、家庭並びに社会的教育の功罪として検討の対象にされるべきであろう。その功罪は人の社会的活動期間に対応して50年のスパンで修正されることになろう。戦後の50年における教育の功罪はこれから同じ時間をかけて修正されることになる。

(4) 宿命的循環

組織は構成員の言動により生成、発展、絶頂、崩壊、どん底・消滅の過程に従って不可逆的かつ不可避的に循環する。これは、不可思議な事実ではあるが、

釈迦の教えにいう「会者定離」、「怨憎会苦」、「無常観」に該当する。その詳細は省く。

3. 意識の捻れと価値観の捻れ

(1) 意識と価値観

構成員の言動は組織外から分析評価すると外形的価値基準に従っているように見えるが、構成員個人としての言動を内面的かつ個人的に分析評価すると、内面的価値基準に従っているように見える。しかも、価値基準は内外の両面において常に調整が可能なわけではなく、いわゆる心の葛藤として人の言動に常時影響を与え続けている。換言すると、構成員には価値基準における内面と外形との捻れ、これを「価値観の捻れ」といって、人間の誰にでも常に存在する。外面と本音のずれに酷似している。

(2) 価値観の捻れ

外形的価値基準は組織循環の速度に比例して移行する部分と、それに遅れて移行する部分とがあり、内面的価値基準の言動への影響においても同様に、同一価値基準に「時間差」が存在する。この時間差は価値観の捻れに質量ともに大きく関与する。

(3) 捻れの時間差

組織循環と価値基準の移行関係における重要な原理は、「価値観の捻れが構成員の行動における動機となり、組織循環の循環をもたらす根源的エネルギー」となることである。

4. 「価値観の捻れ」と対策

(1) 循環過程適応対策

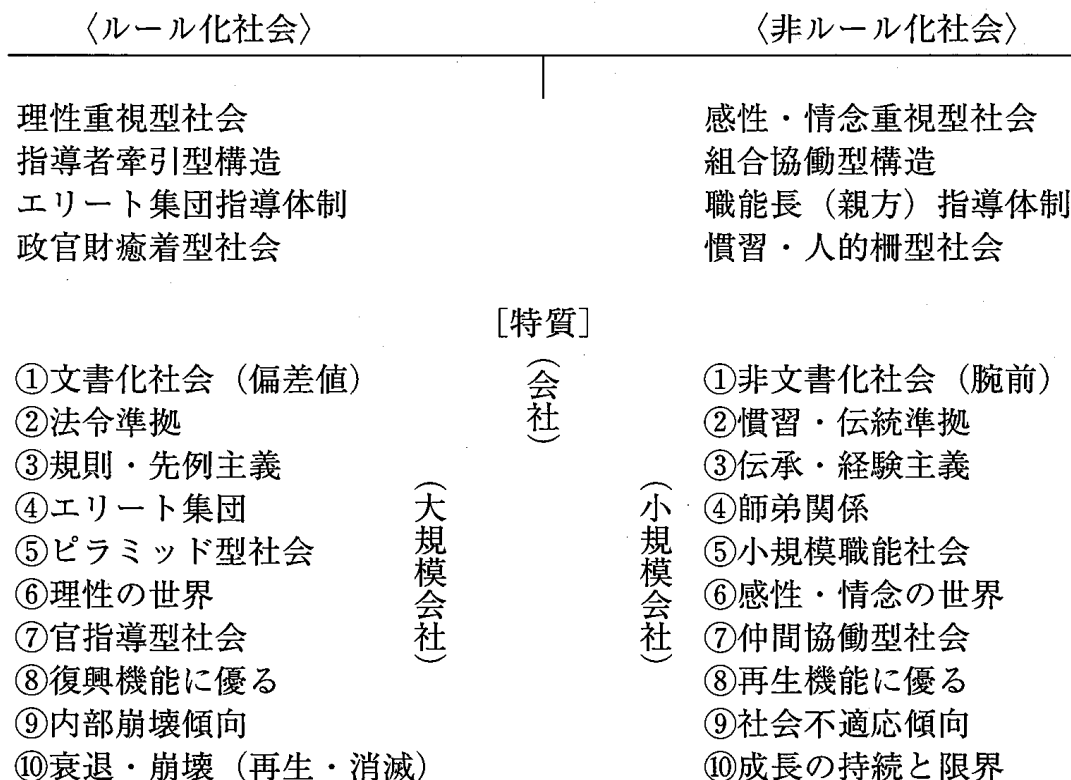
第1過程では、慈愛（母が一人っ子のために自らの命さえも犠牲にする慈しみ）、

第2過程では、平等（人は生まれながらにして聖者たるにあらず）、
 第3過程では、孤独（頼りにすべきは自己・会者定離）、
 第4過程では、自利自他（自己抑制による他者への利こそ人生の喜び）
 の精神を涵養し実践することで、「価値観の捻れ」を利用してできるだけ穏やかに次の過程へ移行させることで革命的動きを抑制し、個人としての「より良き、より高き人格」の完成をめざすことが重要である。

(2) 組織循環を恐れず、組織の現在置かれている過程を正確に認知し、次の過程へ向かっての最善の努力をすべきである。生者必滅、だが、禍福は縋える縄のごとし、「雪が解けて水になる」ことも間違いではないが、「雪が解けて春になる」ことも真理である。両者の正しさを知り調和させる東洋の伝統的精神、神仏の教えが大切である。

5. 社会構造と構成員の意識構造との相関関係

社会的特質の解析



第四 組織構成員の価値観醸成土壌

1. ルール化社会と非ルール化社会

(1) 生活の場の解析

人の生活の場としての社会には、法令に準拠しなければならないルール化された社会とルール化に馴染まない非ルール化社会が存在する。

ルール化社会は、システム化された組織中心の社会で、立法・行政・司法など国や自治体組織や大規模会社の組織とこれに属する人々が主として占めている。

非ルール化社会は、個人としての私生活領域であり、信念や情熱で生きる個人と、これらによる影響が強い家庭と芸術や趣味のように伝統・慣習に従って歴史的に伝承される個人的集団が存在し、ルールやシステム化に馴染みにくい感性や情念の社会領域である。法曹は、ルール化社会と非ルール化社会の双方に位置し、法令に準拠しながら歴史的に伝承されてきた伝統的価値観や慣習によって培われた普遍的価値観としての「仁愛」を人格にまで高めた黙示的規範に従うことになる。この両領域における特徴的相違は、情報（伝達すべき事実や構成員の命令・指示する意思を含む）の継承手段・方法の違い、並びに伝達時間差、およびその反射的效果としての不正な継承手段と不当な伝達時間に対する法的制裁の有無である。

(2) ルール化社会の特徴

ルール化社会は、その組織の構成員が保有する情報を相互にまた縦横に、しかも速やかに伝達し、かつそれらを確実に伝えるために文字化することができる「文書化社会」である。この社会では情報伝達能力並びに情報理解能力としての知的能力が重視され、組織内には過去の見解や先例を判断基準とする先例尊重主義が定着している。意思決定や行為の基準は、公的目的並びに公務の公開制および意思決定経過の透明性の要請などから、法令によって定められた明

示的な「法的正義」である。近時では、不作為の違法性論が多くみられ、必ずしも明示的な法的正義違反だけでなく、法令の目的・趣旨から「法的正義」（潜在的法的正義と呼ぶことができる）を導く傾向がある。文書化社会は法令を根拠とした法的正義に象徴され、法的正義に適った所為の遵守・奨励並びに法的正義に反する所為に対しての是正措置が整備されている。法的正義に反するものは法令違反として拒否され、断罪される。当然のように、この社会では、法令の解釈や執行に長けたエリートが誕生し重宝されることになる。法曹にしても、この種のエリートとして研修を受け、かつ、その活動が期待される面のあることは否定できない。

(3) 非ルール化社会の特徴

非ルール化社会は、個人が保有する情報の伝達を、歴史的に個人的理由や伝統・慣習に従って行う。個人的能力と場所的特質や時間的差異等の事情により、その成果に相違が起きる。また、伝達情報は、情報を受ける個人としても理解力や経験の度合いが異なるので、途中で変容あるいは誤解などが生じる。正確に伝達されないために、時には予期しない結果を生み、伝達情報の価値を超えた新事象をもたらす。情報の伝達の目的を超えた価値の創造がしばしばみられるのもこの社会領域の特徴である。文字を介さない私的情報の伝達は、口伝社会であり、以心伝心で継承されることもあるが、そのことは必ずしも保障されない「非文書化社会」である。この社会では、継承当事者相互間の信頼関係が重視される。伝承内容によっては、個人的適用能力の有無やそれに比例した時間が必要となる。直接に接触する場、時には共同生活を行うなど当事者間に密接な協働関係が不可欠となる。継承者の人柄や経験と技量が、何よりも伝承者としての信念と情熱が、尊重される。歴史的に伝承を受ける者には意気込みや真剣さなどの情念が必要となる。この情念の社会、すなわち非ルール化社会では、国民の道としての仁と、国民のつながりで必然的に発生する愛、すなわち「仁愛」が国民の行動枠組を形成する。仁愛が国民の平均的人格にまで高められると、非ルール化社会における黙示的規範としての倫理が確立する。

(4) 両社会の相互関係

法令に象徴されるルール化社会と対比すると、非ルール化社会は倫理に象徴されるのである。この社会では、熟練を要する職人や師匠といった個人的才能に優れた人、あるいは父母兄弟など常識ある年長者が尊重されることになる。この社会域での素養は、自己責任による養成に委ねられてきた。試験結果による偏差値教育には、倫理の涵養度を測ることができないからである。しかしながら、法曹の日常的活動は、公的（国家的）法曹としての法律専門職の側面と私的（国民的）法曹としての仁愛に満ちた人間的側面とを併せ持つ。いずれがなくても、あるいは、いずれかに軸足が偏っている場合にも、法曹として相応しいとはいえない。法科大学院が、深い経験と学識に長けた実務家教員を必要構成員としたのには、倫理観に欠けることのない法曹を養成する目的をもつからであると理解できる。また、最近の「ものづくり社会促進政策」は、単なる経済の活性化を目的としているだけでなく、我が国の非ルール化社会で醸成されてきた倫理社会への回帰現象の1つと理解できる。

2. 法的規範と黙示的規範のバランス崩壊

(1) 法令・倫理と両社会の関係

法令はルール化社会の法的規範であり、倫理は非ルール化社会の黙示的規範である。両者は法曹の行為規範であることにおいて同質である。その実現事象が異なり、違反行為に対する強制（法的制裁）の有無に差異があるのみである。

「法曹は法令に準拠し倫理に適う言動をとるべきである」ことには疑いの余地はない。問題は両者のバランスである。法令に準拠することのみに意欲的で、倫理に比重を置かない法曹であってはならない。「逆もまた真なり」である⁶⁾。

(2) 具体的事例検証

ルール化社会の法的正義が非ルール化社会の倫理の領域に入り込みすぎると、社会の全体的発展や秩序は一時的に維持しやすくなるが、それに比例して個人の倫理観が喪失する。多くの人々が、官依存症候群・他人依存症候群など

に罹患して、非ルール化社会における倫理的言動が期待できず、人間関係は至るところで混乱する。

ルール化社会におけるエリートが、法的正義に適った諸政策を実施し、戦後の我が国を牽引して見事な復興を成し遂げた。このこと自体は高く評価されるべきであり、小さな政府を提唱する者も忘れてはならない事実である。ただ、その結果としての、非ルール化社会の倫理が軽視ないしは無視され、法的規範と倫理（黙示的規範）のバランスを大きく崩している事実から目を背けてはならない。

現代社会では、国民がルール化社会のエリートの意思と過去の行為を高く評価しすぎ、あるいは該エリート自身が、今日なお自意識過剰な状況に留まっている。誤解を恐れずにいえば、昨今の社会的秩序の乱れ、並びに家庭や学校・地域における秩序の崩壊は、ルール化社会におけるエリート偏重から必然的に発生したものといえる。

3. 両規範の社会的計測

(1) 天秤仮説

社会構成員の意思と行為の実態を計測する社会的計測器という天秤があると仮定する。天秤の左側にルール化社会での法的正義を頂点として法令中心主義や全体的・客観的事由重視という錘を想定する。右側の非ルール化社会には倫理を頂点としながら仁愛などの情念や個人的・主観的事由重視の錘がついてると想定する。経験科学からすると、この天秤は、民族的特質（歴史・伝統・文化・宗教・風俗・慣習等から抽出される集団的特質）、並びに個人的特質（個人のDNA、家族環境、教育環境、政治・経済等の社会的環境などにより形成される個人的特質）の両者が総合化された人的特徴を支点としている。天秤は、時代の推移（時間の経過）とともに両極にある錘の軽重の変化に比例して、この支点を中心に揺れ動くことになる。

ちなみに、組織論からすると、企業構成員の意識・価値観がこの天秤の中間、すなわち支点に位置するとき、理想的な企業組織体であると解される。現代の

大規模組織の企業は、左に寄りすぎているため、組織内の人的関係に狂いが生じ相互牽制と相互繁栄が期待できない。また反対に、情念への傾き（右寄り）が大きいと、組織内秩序が乱れる。知性への傾斜（左より）が大きいと冷たい無機質的な組織になる。組織が衰退期に移行した後にこの偏りが大きすぎると組織崩壊の要因となる。

(2) 天秤の無常

その時代の社会的諸要因が、組織構成員の意思と行為に影響して、いずれかが重くなると反対の極は相対的に軽くなる。軽くなった極側では、やがて時間の経過とともに反対側に対する揺り戻しが起きる。なぜならば、活着ている社会的構成員は、天秤の有機的性質から常に平衡を取り戻そうとするからである。なぜならば、人間は、精神の発達度や心の内面への浸透度、あるいは社会的損得勘定で常に揺れ動くものと経験的に理解されている。人間は、社会的価値観や個人的価値観のレベルと内容を常に変化させる。人の行動原理となるべき基準は、いかに素晴らしい時期にあっても、一定の場に永く留まれば、やがて流水や水質並びに内包する生物の生息などに変化がみられる水の澱み現象のように、退廃するのである。したがって、社会的天秤は、変化するのを常態とする。

(3) 法的正義と倫理⁷⁾

これを現象として観察すると、ある時代の社会における人々の意思を決める価値基準や行為を決める行為基準は、その重さにおいて理想的な平衡（均衡）を保とうとするが、常に揺れ動き、一定の位置を保つことができないことを知る。この社会的天秤は、当該社会の構成員が「法的正義」域における法令中心の客観的思考や言動に傾斜しているか、「倫理」域における情念的言動に傾斜しているかを測定するのに適している。

過去の測定結果から推測される時間軸上の社会的天秤のバランス状況は、バランスが取れていると思えるのもほんの一時期であり、いずれかに傾斜を始めている。バランスが取れている時に実現する理想社会は、実現できない夢物語

ではないが、長続きはできない。同じように、いずれかに傾斜しすぎた時に発現する悪夢の社会も、歴史上の一こまにすぎず、いわば過渡期であり永続することはありえない。集団・組織や個人の生涯に関して栄枯盛衰、諸行無常の世界を強く感じる所以である。夏目漱石が「理に棹させば角が立ち、情に棹させば流される」と表現したのは、両極のバランス感覚が人生にとって悩ましい課題であることを説いたのであろう。

第五 組織再生の処方箋

1. 現代社会組織における両規範の不均衡

(1) 不均衡の実態

第三、第四の視座から現代社会を分析評価すると、社会的天秤は明らかに法的規範領域に傾きすぎている。また、組織は最盛期を過ぎ衰退期にあって、まもなく崩壊か消滅のステージに移行する。

この社会的組織の現在におけるステージを具体的に検証する。戦後の我が国では「国内の復興と対外的発展」を旗印にルール化社会でのエリート養成に重点を置いた。天秤の左側に位置するルール化社会が肥大化し重くなり、天秤は当然にその方向に傾いた。明治以降、ルール化社会のエリート教育機関として存在した国立大学や名門私立大学が多くの逸材を輩出し、彼らはいわゆる国家的法曹として復興と発展に大きく寄与した。ある意味では、戦後の我が国における天秤左傾政策は、成果が出たと評価できるのである。しかし、左傾したままでは、天秤のバランスが崩れているので、その分の弊害が出ることを回避できない。ルール化社会のエリートは、受けた教育からすれば、法的正義の実現と公平な措置に長けているはずである。戦後の経済復興期においては、国民的法曹として、経済的に弱い立場にいる人々の声を吸い上げ救済する役目を果たした。しかし、バブル崩壊後の政治的混乱や社会秩序の乱れは払拭できず、今日では格差問題にすり替えられている。その原因がすべてエリートたる国家的法曹にあるとはいわないまでも、その大半を原因として彼らは自覚すべきであ

る。また、国民的法曹としてのさらなる努力が求められる⁸⁾。

(2) 戦後の実態

戦後の60年余り、非ルール化社会は社会的関心から置き去りにされてきた。ルール化社会のエリートが企業を乗り越え、非ルール化社会にまで深く入り込んできたからだ。非ルール化社会の個人もこれを許したばかりか、むしろ官依存症候群に罹患して自己努力を放棄したのである。やがて、多数の人々は、楽を求めて日常生活における他者依存症に罹患し、自己責任から遠ざかった。他者依存症に罹った人は、治安が悪化すれば「政治が悪い。警察が悪い。教育が悪い。社会が悪い。」と非難してきた。自分の街を自衛する発想など微塵もみられない。もっとも、最近になって、一部ではあるが、ようやく目覚め始めたことがメディアに取り上げられている（日系ビジネス創刊36周年特別号）。今日の非ルール化社会が、自己責任並びに自己改革による自律自尊の精神が衰退し、結果平等を強要し不祥事の責任転嫁と無責任評論主義が蔓延しているが、これから脱却し始めたのであれば、未来に期待がもてる。

(3) 両規範の均衡位置

天秤の両極（法の正義と倫理の遠隔関係）に位置する社会の間に企業や会社その他多くの人的集団が位置する。いずれもルール化社会と非ルール化社会との距離の相違が、自己の属する組織として両極の特徴をどの程度受け入れているかを定める物差しとなる⁹⁾。なかでも会社は、前述したように理想的な組織である限り両極のほぼ中間に位置していると考えられる。なぜならば法人格をもたない企業から、自らの意思で法人格を取得し会社組織などに移行したのであるから、法令に準拠することを約束したと解され、かつ、日常的活動は内部規範並びに構成員個人の黙示的規範に準拠せざるをえないからである。会社の内部規範は、本質的に会社風土により醸成された独特な内容をもっている。ルール化社会の規範を多く持ち込むと私的企業から公益企業に近づくことになる。独立行政法人と同じ位置に移動する。過去の事例からすると、企業は、社

会的天秤の右側に属する情念の世界に近い位置にあれば、飛躍的な発展を遂げる。私企業の経済活動を活性化させるには、市場経済の自由に委ねることの重要性が読み取れるのである。

2. 両規範均衡への道

(1) 復興・生成期とルール化社会

戦後の復興期には、ルール化社会のエリート集団による日本株式会社の運営が強力なパワーを発揮して短期間に経済的繁栄をもたらした。しかし、現在ではその行き過ぎが明確になり、揺り戻しが起きている時代である。組織循環論では、我が国のみならず先進諸国は衰退から崩壊の道を突き進んでいることになる。既に崩壊し、新たな再生の道を歩き始めた国や企業もあるが、未だに衰退を食い止めるために悪足掻きをしている組織体がある。目的が不純な組織体は、衰退食い止めに足掻けばあがくほど崩壊するのを速めるだけで所詮は無駄な努力といわねばならない。無駄な努力が、かえって組織本来の再生を速める結果となる持論からすると、歓迎されるべき努力ともいえよう。

(2) 衰退期にある国

国や企業のような組織体は避けることのできない衰退がいったん始まると、逆に戻ることができないのである。いかなる知恵や施策によってもせいぜい緩く衰退して崩壊させるか、逆に衰退を速めて崩壊に至り、そこから新たな再生を始めるか、2つの選択肢しかない。小泉政権の諸策は、我が国の衰退を速め再生をいち早くもたらせるものである。抵抗勢力の政策は衰退速度を緩やかにして国民の苦しみを長引かせるだけである。早くどん底に到達した組織はそれだけ速く再生できる条件を具備でき、新たな繁栄が期待できる。郵政民営化の目的が、肥大化したルール化社会の縮小と非ルール化社会の復権による社会的天秤のバランスを図ることにあるとすれば、正しい方向をもった政策といえる。地方分権の目的が、これと同じであれば、非ルール化社会の復権を速めるものとして歓迎されるべきである。

(3) 組織回復の処方箋

現状の閉塞感¹⁰⁾を打開し、これらを是正し、法的規範と黙示的規範のバランスを回復させる1つの処方箋は、ルール化社会における公的組織の縮減と地方分権による地域中心の社会システムの構築である。例えば、法曹の養成は最高裁判所の管理システムを維持しながら、司法試験を法曹資格試験に変更し、合格後の裁判官、検察官、弁護士採用試験を各機関の管理に委ねることは可能である。試験合格年齢が若いだけでは、優秀な裁判官は育たない。裁判官は弁護士経験10年以上、あるいは各種専門職域における専門家経験10年以上などの制約、検察官にはその半分の経験的制約が不可欠であると思う。その後、裁判官は裁判所に、検察官は検察庁に、弁護士は各地域弁護士会に、それぞれ採用試験と採用後の研修を委ねる。これにより、さらに広域な人材開発と誘因が実現し、司法への国民の信頼は深まるに違いない。また、地域弁護士会での採用試験で、弁護士過疎地問題は一挙に解消する。法曹の三者交流は、それぞれの相当な職業経験を経た者に委ねるべきである。相当な知見を修得した者同士の交流にこそ、相互間の固有職域の相乗的効果が期待できるのであって、若年層における交流は興味本位の意識をかき立てるに止まる。

乱暴な表現ではあるが、現状を一層混乱に導き種々の社会的状況をどん底に導けば、どん底からの再生が早期にかつ確実に可能となる。軟着陸させる改革の緩和策は、途中での妨害や障害にて一層改革が遅れることになる。しかし、政治や経済などの社会情勢を急激に変化させると、革命的混乱が予想されるので、平和主義の現代国家ではアレルギー反応が起きるに違いない。衰退速度を適宜調整し、衰退により受ける種々の弊害に対して、十分な合目的的な救済を図る必要がある。それでも人に優しい改革ではなく、人に厳しい改革でなければ現状を変革できない。中途半端な改革では、「大河を渡る際に、濁流の途中で足踏みしては、渡り切れない」との箴言でわかるように、今、まさに必要な向こう岸（改革の岸）に渡ることは不可能になる¹¹⁾。

おわりに

組織解析論の効能は、衰退期にある組織の再生処方箋の1つを示すことができることである。現代にみられる組織の衰退過程では、すべてがバラバラに離れて、まるで無関係とも思われる領域までに拡散し、組織の内外で個人間における疎外感がますます進行する。個と全との関係は有害無益と誤解され、世界レベルでは国際警察国家思想が優位に立ち、国家レベルでは統治者と被統治者間での不信と憎悪が蔓延する。地域や家族間では、近隣の相互扶助意識が消滅し、家庭内では夫婦・親子間の断絶により利己的価値観が充満する。大規模の戦闘的殺戮と破壊行為並びに社会的格差による為政者への攻撃的反抗は、歴史的に証明されているように、この衰退過程にみられる必然的現象である。

21世紀にてこれを持ち切るには、人と人を結びつける絆の再生、物と物の関連を再評価する小単位的生活域の創出が不可欠である。道州制による国家組織の分断、さらには特区による経済的活動の小集団、教育機関の独立採算と第三者評価システム、個性のある個人的協力を不可欠とする町興しの推進、最終的には家族集団としての夫婦並びに親子の関係の再構築などが火急的課題である。

- 1) 企業組織体の犯罪行為抑止論は、企業組織体の存続と発展という合目的な視野と市民生活の幸福と繁栄に寄与する公私両性的機能に着目したものでなければ実効性をもたえない。とりわけ自主的な犯罪行為防止策は、構成員相互の内部位置関係における構成員の行動原理および構成員の生まれ育った国・民族におけるディープ・カルチャに根差した倫理観、道徳心、価値観と深く関わりをもったものでなければならない。それだけに、一般犯罪者に対する刑事制裁のあり方と違った視点が求められる。また、防止策の臨床的で一過性の欠点を回避し、防止努力を持続させ実効性を上げるために適正な法的介入はいかにあるべきかの視点が重要である。
- 2) 堺屋太一著『組織の盛衰』（PHP文庫、2005年3月25日1版27刷、84頁以下）によれば、「取り残された学問領域——『組織』＝組織史の体系的専門者は皆無、18世紀、古いもので16世紀の商人組織・官僚組織からの記述しかない。組織の生理や病理に関する研究はない。今日の『組織論』は、行政や企業組織を管理統制する方法や一時的活性化手法であって、組織の本質に迫る研究ではない。その理由は、①組織史の資料的限界、文献は役職名や組織図はあるも、その機能と実効性に関する資料ではない。物的証拠を重視

する近代実証歴史学では組織史が発達しなかった。学問に関心のある者は非組織的であり、組織の内部に通じる人々は実践的で学問的興味が薄い。組織の歴史や本質、抽象化された組織の生理や病理などを深く研究すべきである。」ことを知ることができる。

- 3) 哲学的系図によると、18世紀に至って主観即倫理は客観即合理性に優位性を譲り、個人はニヒリズムに陥る疎外感に悩まされた。その後、客観性は主観を投影したのにすぎないとして、その整合性を図るために解釈学が生まれた。
- 4) 三角構造による相互牽制思考とは、二者を対立させその主張の優劣判定（止揚）によるより良き結果を求めるのと異なり、二者対立構造にて止揚を行う際に、二者の他に二者が存在する場（位相）を三角形の1点と位置づけ、二者の止揚がその1点との整合性を有するか否かを検証し、整合性を有する場合もしくは整合性を図ることが可能である場合に、対立思考の止揚を認める思考システムである。法的紛争の解決は、対立する当事者主張の優劣だけでなく、現行法令に準拠したものでなければならないのが、その例である。二者対立構造を三者対立の三角形構造として三者間の調整・整合性を図ることに意味を有する。
- 5) 堺屋太一・前掲書第1章で、豊臣家、帝国陸海軍、日本石炭産業の生成から崩壊までを詳細に検証している。しかも、生成後の発展期を経て絶頂期に達すると、トップに立つ指導者並びに構成員の意識に変化が生じてやがて衰退が始まり、再生せず崩壊した経緯が明らかにされている。
- 6) 弁護士法は「社会的法的正義」とするが、「法的正義」と同義語か、別に解釈すべきか疑問なしとしない。一般には、法的正義と一般（常識）的的正義、前者は形式的法的正義か実質的法的正義か、後者は専門家的正義か一般人的正義かに区分できる。本稿では、形式的法的正義並びに実質的法的正義の両者を単に法的正義として取り扱う。ちなみに、適法的法的正義、形式的法的正義と実質的法的正義の3段階に区分する説がある（田中成明『現代法理論』（1984年10月、159頁以下））。この説で、「実定法の一定の内容やそれに基づく決定などの正当性を判定する実質的な価値基準というレベルで法的正義が議論される場合」を意味する実質的法的正義、および「裁判を通じて実定法的規準・手続きにのっとって直接実現される」法的正義が、本稿で取り扱う法的正義にあたる。
- 7) 法と倫理を対比させず、法と道徳との対比を考究する立場がある。田中は、「近代統一国家による法の国家化の推進、宗教改革に始まる道徳の内面化と個人道徳の確立に伴って法と道徳が、各々、自立的規範秩序として分化・独立し、しかも、しばしば両規範秩序の矛盾対立が見られるようになった以降における議論の展開」を重視する（前掲書81頁以下）。本稿での倫理は、自律的規範秩序の規準であるが、法的正義の裏付けになっていると考える。田中の指摘によれば、カントは「義務付けの仕方の相違に両者の区別基準を求め、合法性（Legal tat）と道徳性（Moral tat）の理論」を展開し、この法と道徳の区別論においては、自律的な個人の自由な活動の領域を法的強制による干渉から確保しつつも、同時に、法的義務を、人間の共同生活の存立・維持にとって不可欠な消極的義務として捉えることによって、法に対して基底的な社会倫理的意義が与えられていたという。

本稿では、法と倫理の区別基準を、ルール化社会と非ルール化社会に求め、倫理とは、カントの思想の流れに沿って「人間の共同生活の存立・維持にとって不可欠な義務」と解する。

- 8) 国家的法曹（法曹法曹）と国民的法曹（一般法曹）との区分は、国民国家と国民国家との概念の相違と類似している。国家と国民との関係は、近時、システム論から論じる立場が有力である。佐藤俊樹「国民国家というシステム——『国民』と『市民』の二重体」井上達夫・嶋津格・松浦好治編『法の臨界Ⅱ 秩序像の転換』（東京大学出版会、1999年3月、3頁以下）参照。

また、この分野での現代的課題の1つに、「宗教と国家」の関係が存在する。「信教の自由をめぐる国家と宗教共同体」をテーマとした「国際比較憲法会議2005」が都内で開催されたが、バッサム・ティビ独ゲッティンゲン大学教授は、「イスラム法は本来、生活規範や倫理について定めたものだ。」と説明しているが、この説が正しければ非ルール化社会の価値観・行動規準をルール化社会の典型である国家・憲法に持ち込むことになり、両者のバランスを崩すことになる（読売新聞2005年9月22日朝刊）。

- 9) 法の正義と倫理ないし道徳の関係を論じる場合、「法に従うことは道徳的義務か」の問題に到達する。法が服従者の本意か否かにかかわらず服従者の社会的行為を規定するのは、法に服従を要求する道徳的権威があるからだと説明されてきた。しかし、1970年代以降、多くの法理学者が道徳的権威を否定し、法に服従する一般的な道徳義務をも否定するに至った（ホセ・ヨンバルト、三島淑臣編集「法の理論15」（成文堂、1995年12月、100頁以下））。この理論に深入りするのを避け、法と倫理の関係を前記両社会領域での区分基準に従って論じることで、一応の説明がつくように思える。
- 10) 倫理学が現代社会で閉塞状況にあることを承認して、古典的な徳の理解が、有効な打開策を有し、品格と共同体との関係の重要性に着目した道徳生活の説明を与えるものであると提案する説に注目すべきである（Daniel Mark Nelson 著、葛生栄二郎訳『賢慮と自然法——トマス倫理学の新解釈』成文堂、1996年2月、213頁）。品格を個人の人格と読み替えるだけで、現代社会の共同体と個人のあり方を解く重要なキーワードになりうる。
- 11) 法的正義を実現する場合に、形式的法的正義論を振り回し、常識的正義に目をつぶっても直ちに批判されることはない。しかし、法的正義を常識的意義において理解している一般人は、常識的な法的正義の実現でない限り、法的正義の実現として納得しない傾向がある。「裁判上の常識が社会の非常識」と一部でいわれる原因でもある。一般人の常識は倫理に普遍化されているのであるから、法的知見をいかに振り回しても倫理に悖る措置は受け入れられないことを知らねばならない。これを放棄すれば司法への国民的信頼は完全に喪失するに違いない。