

[論 文]

資 源 論

遠 田 雄 志

父は今年二月で六十五
顔のシワはふえてゆくばかり
仕事に追われ
このごろやっと ゆとりが出来た

父の湯飲み茶碗は欠けている
それにお茶を入れて飲んでいる
湯飲みに写る
自分の顔をじっと見ている
人生が二度あれば この人生が二度あれば
井上陽水作詩
「人生が二度あれば」

目 次

はじめに

I. 3つの資源とその機能

1. 生物：「物質＋エネルギー＋情報」
2. 組織の3資源の機能

II. 資源コスト モデル

1. 組織体制と資源環境
2. 成長と衰退そして
3. 事 例

III. ミッシング ウィング

1. 組織の適応モデル
2. 組織の盛衰モデル

IV. 解 題

1. クリティカル資源
2. 経済成長って、一体何？
3. 安倍首相が革命を？まさか…
4. いま、なぜ希望格差社会なのか？
5. 売られた喧嘩か、中国問題

おわりに

はじめに

「成長ゆえの衰退」。このパラドキシカルゆえ

に蠱惑的なフレーズの意味するところは重くて深い。それが、“永遠の繁栄などない”あるいは“盛者必衰の理ひいては人類の未来”を論じているからである。

昨年、本誌に「成長-衰退理論」（『経営志林』第50巻1号、2013年4月）を発表し、組織の成長局面と衰退局面のそれぞれの組織の有り様を比較検討した。行論上、「なぜ成長ゆえの衰退なのか？」にも触れた。そこでは、“資源の有限性”がその理由として論じられていた。

しかし、その論文では、1. 資源とは、2. 成長から衰退への筋道は、という疑問が十分には答えられていなかった。説明がレトリカル、詭弁的なのである。少なくとも、あの重くて深いフレーズの説明としては、いささか貧弱だとの感は否めなかった。この拙論は、このギャップを埋めんとするものである。

I. 3つの資源とその機能

1. 生物：「物質＋エネルギー＋情報」

経営学で資源といえば普通、人、物、金それに情報の4つが挙げられる。それら4資源が、企業や病院や大学などの組織の経営に資するものとして考えられているならば、それはそれなりに妥当であろう。しかし、組織一般の営みを捉えようとするとき、それはいささか具体的かつ表層的に過ぎるきらいがある。組織一般を論ずるにふさわしい資源として、もっと抽象的で根源的なものはないのか？

科学論、現代科学思想の麗澤大学立木教夫教授によれば、1953年のDNAの二重螺旋構造の発見は、「生物を単なる「物質＋エネルギー」系とみなすそれまでの考え方を改め、生物は「物質＋エネルギー＋情報」系であるとの見方を確立することとなりました」（立木教夫『現代科

学のコスモロジー』1992年、164ページ)。

組織も生物もよく似ている。特に双方とも成長し衰退するという点は見逃せない。そこで本稿では組織の抽象的で根源的な資源として、物質、エネルギー、情報の3つを考えてみた。

2. 組織の3資源の機能

物質—エネルギー系の資源は、人々の衣、食、住、心の充足に役立つ。すなわち、人々は衣、食、住、心に関して様々な欲望を持ち、それらを満たすべく多種多様な需要が生ずる。それに応じて、例えば麻や綿花、米や麦、木材や石それに、木管や絵の具等々の物質および薪炭や石油などからのエネルギーが資源として利用される。

そうした需要と資源利用がチグハグであってはならない。どこかであるいは何かを通じてコントロールされなければならない。この需要と資源利用のコントロールに与るのが、物質—情報系の資源である。例えば、庶民の窯から立ち昇る煙やメディアの伝える物価情報などがそれである。

II. 資源コストモデル

1. 組織体制と資源環境

組織とは、最も広義では、何らかのまとまりのある集団である。組織にまとまりをもたらすものが組織の常識である。というのは、組織の常識とは、組織に属するメンバーによって共有されている「認識と行動の安定した枠組」だからである。その組織の常識にはもう一つ大きな役割がある。常識を通して環境を創造しているのである。この考え方は、環境を与えられたものとしそれに対応していくのが組織である、とする今日の組織論ではあまりなじみがないので、少し詳しくいうと、組織は常識を通して環境に働きかけ、環境はその常識を通して組織に影響を及ぼし……というように相互に作用し合いながら、組織は常識を介してその組織独自の環境を創造しているのである。

一方、組織にとってどんな物質をどんなエネルギーをそしてどんな情報を資源としているかは、こうして自らが主体的に創り上げている環

境の中に求める他ない。つづめていえば、組織が利用できる資源は、かなり固定的な常識によって規定されているので、相当程度限定されていて、融通無碍というわけにはいかない。イスラム圏の人々は身近に豚肉がいかにあるからといって、それを食資源として利用したりしない。

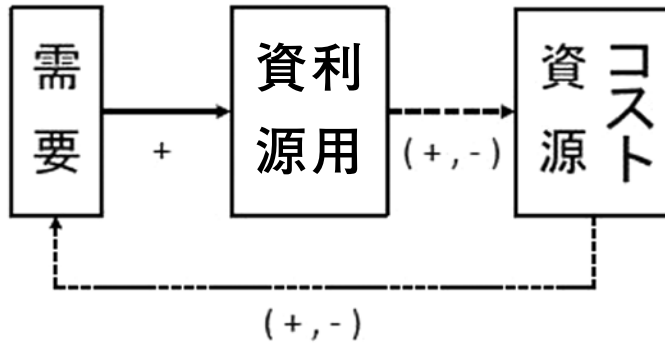
このようにその時の常識したがって資源環境に良くも悪くもこだわっている組織の一時的な有り方を、本稿では組織体制と呼ぶ。いわゆる組織とはこうした様々な組織体制の連続体なのである(これに対して、今日の組織論による組織はいわば一代記物で、そこでも「新体制」とか「再生」とよく語られるが、定義があいまいなためその意味するところは雑駁かつテンデンバラバラでほとんど論ずるに値しない)。要するに、組織は主体的に組織体制を決定し、それらを能動的に次々と繋げているのである。組織のこのメカニズムを説明するのが“組織の盛衰モデル”なのである。

2. 成長と衰退そして……

組織体制にかかわる人々の衣、食、住、心の欲求を満たすべく何らかの需要が生まれるとそれに応じて種々の資源が利用されてその需要が満たされる。ここにおいても組織の常識は決定的な役割を果たしている。例えば、同じ日本でも、江戸時代の常識では牛肉は需要されなかったが、今では大いに需要され食資源として利用されている。

それはともかく、需要が満たされると人々の欲求はさらなる需要を生み、それを満たすべくいっそう資源が利用され、さらに需要が拡大し……といった好循環が繰り返される中、資源利用が盛んになり、組織体制は成長していく。しかし、物質—エネルギー系の諸資源は有限なため次第にその稀少性を増し、それらのコストがアップしていく。また、“需要と資源利用のコントロールを司る物質—情報系の諸資源は需要が多様になったり資源利用が複雑になるにつれ、「必要多様性の法則」から情報も多様とならねばならなくなるので、情報コストも次第にアップしていく。

やがていずれかの資源コストが何らかの臨



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-に変わる。

図1 資源コストモデル

界点に達すると、成長できなくなる。組織体制がそれまでの資源利用がイージーだった低コスト体質から資源利用がタイトな高コスト体質になるからである。そこでは、最早妥当なコストでは利用できなくなった資源、これをクリティカル資源と呼ぶ、がネックとなって人々の欲求は控えられ需要も縮小する。

高コスト体質の下では、資源利用がそれまでより少なくなるものの相変わらず利用され続けるので資源コストは依然としてアップしていく。この点、物質とエネルギーに関しては説明は不要だろうが、情報について少し説明しよう。需要が縮小し資源利用が抑制される高コスト体質の下では、それまでよりもいっそう緻密な需要と資源利用のコントロールが求められる。そのコントロールを司るのが情報で、情報はいっそう多様性が求められ情報コストはアップするのである。いずれにせよ高コスト体質の下では、需要は落ち込み資源利用も少なくなるが資源コストはアップしそのため需要はさらに落ち込み……、といった悪循環が繰り返される中、資源利用が衰えてゆき、組織体制は衰退していく。要は、衰退過程といってもその間も資源は利用され続けているので高コスト傾向は止まず、この過程は資源コストが∞(無限大)になるまで、あるいはそうならないまでもこの組織体制が衰亡するまで続く。

以上述べてことをシステムダイナミックスを用いて図示すると、図1のようになる。

なお、このモデルにはテクノロジーが入っていない。テクノロジーの本質は図1の「資源利用」において費用対効果を高めることである(時にはその時の常識の枠内ではあるが「需要」を創造することもある)。したがって、テクノロジーは組織体制が高コスト体質になる時や衰亡する時を遅らせる。しかし、いかなるテクノロジーも資源利用をとまなうので、このモデルの構造はいささかも修正する必要はない。

このモデルでは、資源コストがいわばスイッチやアラームとなって、組織体制を低コスト体質(条件付因果関係 [+、+])から高コスト体質(条件付因果関係 [-、-])に、切り換えるようになっている。

こうしたスイッチあるいはアラーム機能は世の中の様々なシステムのみならず生体の細胞にもビルトインされている(このスイッチ機能が効かなくなったのが癌細胞とか)。例えば、最近の省エネエアコンは室温に合わせて幾段にも冷温風をスイッチしている。またアメリカでは、何をインデックスとしているかは不明だが、地域の警戒体制がテロ危険スケールによってアラームされる。

それはともかく組織のいわゆる「成長ゆえの衰退」は、以上の考察より、物質とエネルギー

の有限性と情報に関していえばその有限性というよりは、制御理論の大原則である「必要多様性の法則」から理論的に導かれる帰結である。したがって、組織の盛衰は理論ならぬ現実によく見られる一時的なアップダウンなどとは違い、ちょっとやそつとの人為ではいかんともしがたい法則なのである。

衰退していく組織が再生し、再び成長を回復するには、組織の常識が更新され、需要構造も変わり資源環境が一新されるいわゆる、組織体制の転換すなわち革命がなされなければならない。

この再生については、本節の資源コストモデル（それには組織の常識が明示されていない）では説明できず、第Ⅲ節での「組織の盛衰モデル」まで待たなければならない。

ここで、再生について一言。組織体制の連続体としての組織の再生は、組織体制の転換すなわち革命によって行われる。他方、ヒト系統「…一祖父母一父母一私一子一孫…」の再生は私から子への交代によって行われる。してみると、ヒトの有性生殖は組織における革命に相当する。

3. 事例

(1) 需要者＝資源利用者 恐竜

ここはシダや裸子植物の生い茂る恐竜の楽園である。恐竜たち（組織体制）は何よりも食欲を満たさなければならない（需要）。そのため彼らはシダや裸子植物を食べる（資源利用）。そうして彼らは育ち、子を産む。すると恐竜たちの食需要が高まり、彼らはいっそうシダや裸子植物を食べ子を産み……、といった循環を繰り返し、恐竜は繁栄していく。同時に恐竜自身も巨大化し、地上最大最強のティラノザウルスが現れるに至った。この間、あれほど密生していたシダや裸子植物も次第に豊富でなくなり、徐々にその稀少性が高まっていった（資源コストアップ）。

巨大恐竜の食餌量はすさまじく、さすがのシダや裸子植物も不足気味になった（高コスト体質）。

すると、餌をめぐって闘いが生じる。弱肉強食で、負け組は死んでいく。あるいは栄養が十分摂れない恐竜は子を産めない。こうして恐竜

たちの食需要は縮小しはじめ、食べられるシダや裸子植物の量も減るもののそれらの資源コストアップ傾向はやまない。そのため需要がいっそう縮小し……といった悪循環を繰り返しながら恐竜は衰退していき、ついにシダや裸子植物が尽きるとき絶滅していくのである。

恐竜の絶滅については、隕石の落下とそれによる気候変動説が言われているが、たとえそうしたことが起こらなかったとしても、いずれ絶滅は避けられなかったのではないか。深山の笹やキビを餌としているパンダを見よ。

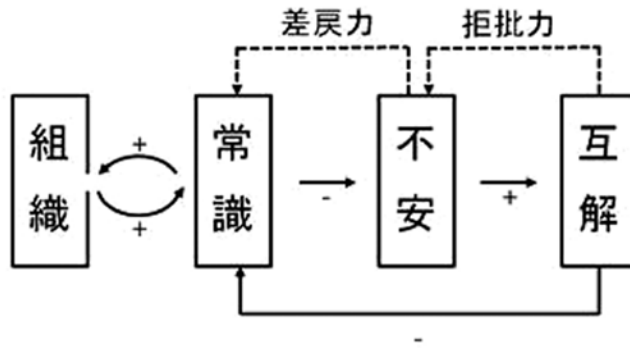
このタイプに入る他の事例として、免疫力の弱い人を資源とする各種のウィルス、領土拡大を資源とした古代ローマ帝国、限りない欲望を満たすのに地球を痛めつけて止まない人類などが挙げられよう。

(2) 需要者≠資源利用者 T自動車会社

今、クルマ社会である。そこでは、多くの人がクルマを求め（需要）、T自動車会社（組織体制）は人、物、エネルギー、情報を利用して（資源利用）、クルマを生産し、販売する。それに誘発されて、人々のクルマ需要がいっそう高まると、T社はそれに応じてより多くの資源を利用して人々の満足するクルマを生産、販売する。するといっそうクルマ需要が高まり、T社はいっそう資源を利用してそれに応える。するとクルマ需要がさらに高まり……といった好循環が繰り返され、T社は成長していく。

しかし、この間クルマの生産、販売に利用される資源は有限であったり、多様性が求められるため、次第にそれぞれのコストが高くなっていく（資源コストアップ）。やがて、T社の支出が収入を上回るようになると、クルマの価格を上げざるをえなくなる（高コスト体質）。すると、クルマ需要は減少しT社は資源利用を抑えるが、資源コストのアップはいっこうに止まらない。そのためクルマ需要はさらに減少し、……といった悪循環を繰り返しながらT社は衰退していく。今では農業分野に転出しようか（組織体制の転換＝革命）と考えている。

このタイプに入る事例として他に、各資源の生産、販売をもっぱらとする各種の産業がある。また、アメリカのメジャーリーグや病院もそれ



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。

図2 組織の適応モデル

である。

そこで問題。例のAKB48はどちらのタイプで、何を資源としていると考えたらよいか？

Ⅲ. ミッシング ウイング

1. 組織の適応モデル

組織の盛衰に関して実は小生は、これまで組織の常識を中心に構築したモデルを2005年に提唱し、それをベースにいくつかの論考を重ねてきた。そのモデルの骨子は次のようなものである。組織の盛衰は組織の常識の信頼性によっていて、その信頼性が上昇しているとき組織は成長し、下降しているときは衰退する。そして、常識の信頼性は人々の不安を媒介にして増減する常識批判の声すなわち互解に左右される。こうしたいくつかの関係をシステムダイナミクスを用いて図示したのが「組織の適応モデル」であり、(詳しくは『組織を(変える)常識 第2版』中公新書、2006、を参照されたい)、本稿の図2に示されている。

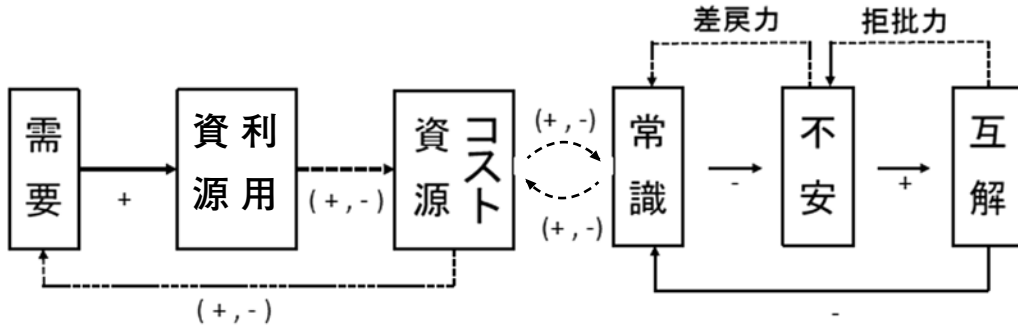
しかし、このモデルでは、組織の常識の信頼性がいつ、どうして上昇から下降へまた下降から上昇へ転ずるのかについてはあいまいである。この点がこのモデルの最大の欠陥であるが、それを補うと思われるアイデアもモデルを解説している以下の文章の中に見出せる。「組織

は……成長のピークを迎える。やがてこれまで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通りにやっても、想定外の結果が生じるようになり、不安は増大し始め……、常識の信頼性が下がる」(遠田雄志・小川格「組織論で読み解く 江戸時代(4)」『経営志林』第47巻3号 2010年10月、P.84)。

2. 組織の盛衰モデル

ところで本稿は、その資源を中心に組織体制の成長と衰退をやはり、システムダイナミクスを用いてモデルを構築した。それが「資源コストモデル」で、図1に示されている。2つの図において、成長を右肩上りの曲線、衰退を右肩下がりの曲線で表し、それぞれを展開すると、共に凸型曲線が得られる。そこで、2つのモデルのドッキングを試み、得たのが図3「組織の盛衰モデル」である。

このドッキングの意義は大きい。まず、組織の適応モデルでは言及しえなかった常識の信頼性の上昇から下降への転換と下降から上昇への転換がそれぞれ資源コストモデルとのドッキングによって、組織が高コスト体質になった時と(組織体制したがって資源環境の一新によって)低コスト体質になった時にそれぞれ生じることが明らかになった。



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。

図3 組織の盛衰モデル

次に、資源コストモデルはある常識によるある組織体制の成長と衰退を説明するもので、それ以上でもそれ以下でもない。したがって、その常識を更新して組織体制を転換して組織として再び成長と衰退を繰り返していくことは、このモデルでは全く考えられていない。組織論としてのこの弱点が、組織の常識の更新を明示的に組み込んでいる組織の適応モデルと連結することによって克服されている。

要するに、二つのモデルがそれぞれミッシングリングならぬ失われた翼として互いに補い合い、全体として、組織の盛衰を説明するモデルとして今ここに完結したのである。図3組織の盛衰モデルがそれである。

図3の左側は「資源コストモデル」で、ある常識と資源環境の下での組織体制の成長と衰退のメカニズムを説明するものである。対する右側は「組織の適応モデル」で、組織体制の成長と衰退にともなって減増する不安を介した常識の信頼性の増減そして常識の更新のメカニズムを説明するものである。いわば、前者は組織の対環境を問題とし、後者は対組織内を問題としている。そして両者が呼応し合いながら、より具体的に言うなら図中の条件付因果関係の符号が、「資源コスト」が臨界点を超えるとそれまでの+から-に変わり、「常識」の信頼性が極小点から増加すなわち常識が更新され資源環境が一新されるとそれまでの符号が-から+に変

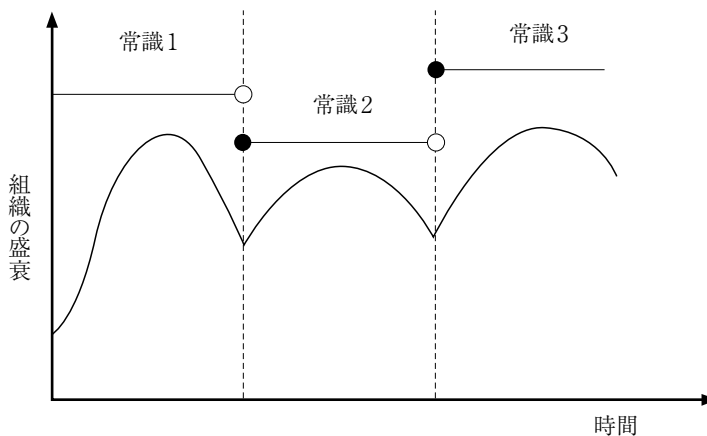


図4 組織の盛衰

わるといったことを繰り返しながら全体として組織の盛衰の軌跡が描かれるようになってきているのである。

図3を展開したものが図4「組織の盛衰」である。ただし、縦軸の測度はその時々々の常識に依存する。

図中、各盛衰のサイクルに対する常識はその間変わり難いものとみなし、それぞれ平衡線で表されている。

この図の二種類の線は、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、それがその時の組織体制に対しては平衡すなわち変わり難いが、新しい組織体制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“組織の盛衰モデル”は組織の盛衰のみならず、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。

IV. 解題

1. クリティカル資源

本稿Ⅱ2で、いずれかの資源のコストが何らかの臨界点を超える、すなわち妥当なコストでは利用できなくなると組織体制は高コスト体質に変わる、と述べた。そして、組織体制を高コスト体質にした資源を特にクリティカル資源と呼んでいる。とりわけその資源は、組織の維持

及び再生において文字通りクリティカルだからである。

例えば、恐竜にとってのクリティカル資源はシダや裸子植物であった。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。

では、浪費をベースとする資本主義が圧倒している現代社会のクリティカル資源は何か？危険きわまりない原子力発電になお依存しなければならぬ今日の状態を見ると、その答えはエネルギーとなろう。なぜならば、リスクも立派なコストだから。とすると、衰退する現代社会をこの原子力発電エネルギーになお依存して、再生しようとするのはナンセンスである。

ところで余談だが、肥満人口が増加しつつある人類をあの絶滅した巨大恐竜のイメージとダブらせてしまうのは小生のみか。

過去、現代と続いたので未来の話をしよう。2014年の日米野球界のプレシーズンで最もホットな話題はヤンキースによる田中マー君の超高額買収劇だった。これは、野球界の現在を象徴し、かつ未来を予兆している。米メジャーリーグにとっても田中マー君にとっても決して益にならないこんな馬鹿げたことが続くなら、ヤンキースはともかくアメリカひいては日本のプロ野球界の衰退は免れないだろう。その際のクリティカル資源は、法外な値段でしか調達できなくなってしまった人材である。日米野球界の今後は、ひとえにこの止まるところを知らない契約金をいかに抑え込むかにかかっていよう。

少し趣向を変えて、江戸時代のクリティカル資源は何か？物質やエネルギーのリサイクルや節約の優等生として知られているのが江戸時代である。その江戸時代が高コスト体質になったのは、意外に早く、元禄時代とされている。幕府の財政がその頃揺らぎ始めたからである。災害復興や相次ぐ神社仏閣の建立が思わぬ出費を幕府に強いたのだ。これを我々の言葉でいうならば、その大きな原因は、幕府による“需要と資源利用のコントロール”ミスで、それを招いたのが情報の多様性不足である。したがって、江戸時代のクリティカル資源はかなり早くから情報であって、それが幕末、開国まで続くのである。してみると、維新の四民平等、開国は高

過ぎる情報コストに対する打開策だった、と解釈することができる。

2. 経済成長って、一体何？

主要先進国、米、日、独、英それぞれの2012年度経済成長率（GDPベース）は、2.78%、1.96%、0.9%、0.17%で、それに対する発展途上国の中国、タイ、ベトナム、インドのそれはそれぞれ、7.7%、6.49%、5.25%、3.24%である（「世界の実質経済成長率ランキング」、IMF、2013年より）。両者の経済成長には有意な差があるようだ。

この差は何に起因しているのか？

そこには種々の要因が作用しているだろうが、ザックリ言って、両者の経済のコスト体質の違いが大きく与っている。すなわち、発展途上国の経済は低コスト体質で成長過程にあるが、先進国の経済は、高コスト体質で衰退過程にある（ある人はこれを“年老いた”先進国と称している（福井晴敏『人類資金』））。

資源コストモデルによれば、衰退過程にある組織は－（マイナス）成長をたどる。なぜならば、そこでは需要が落ちこみ、資源利用も縮小するからである。

ところが、先進国の中で成長神話に取り憑かれている国では、需要をなにがなんでも拡大して成長を維持しようとする（これを成熟経済などと称しているが…）。

それには3つの方策がある。一つは政府の公共投資による需要の創造。二つ目は世界中に宗主国の需要を押し付けるグローバリゼーション。三つ目は安定している秩序を破壊してでも新たな需要を絞り出そうとするもので、新自由主義者が主張する規制緩和である。

しかし、これらには、夢想家の陥りやすい現実無視が引き起す問題がある。すなわち、第一の政府の公共投資は程なく膨大な財政赤字を招く。第二のグローバリゼーションはローカルの個性的な文化や伝統を押し潰し、世界から多様性をなくしてしまう。第三の規制緩和は勝ち組をより自由に勝たせることによって格差を一層広げる。

ちなみに、オランダの経済成長率は、－1.25%、

フィンランド－0.83%、デンマークは－0.38%である。

3. 安倍首相が革命を？まさか…

長い長いデフレから脱却し、日本を再び成長軌道にのせよう。これが安倍首相の一つの大きな目標だ、とか（最近の首相の言動を見ると、狙いは別にあるようだが）。一方、長期の衰退過程に陥っている組織をよみがえらせ、再び成長させんとする人為を革命という。とすると、安倍首相は革命を…？ そう、彼の実際に行わんとしているのは、おそらく彼の意図に反して、革命なのである。問題はそれが彼に出来るかだ。

ところで、革命とはまた、組織の常識を更新し、資源環境を一新することでもある。日本の戦後の革命は、軍事一色であった資源環境から民事優先の資源環境への転換によって成し遂げられた。明治維新もまた鎖国、身分制に制約された資源環境を海外に開かれた資源環境に一新することによってもたらされた。おそらく、その他多くの革命もその基底にはこの資源環境の一新そして組織の再生というプロセスがあったのではないか。文字通り、農業革命、産業革命や情報革命はそれで、またロシア革命や中国革命も然りである。

では、今の日本の資源環境は？ 先にも述べたように、わが国の資源環境なかならずそのクリティカル資源は、他の多くの資本主義国と同様、エネルギーである。革命そして資源環境を一新せねばならぬ安倍首相は何とエネルギーをクリティカル資源とする旧来の資源環境に固執し、しかもよりにもよってきわめて危険な原発の再稼働を企図しているとは（これには、利権と金を餌に網の目のように張り巡らされた原発既得権益者集団のネットワークによる各界への巧妙かつ非情な工作が与っている、と一部でささやかれている…）。

今ここの長き衰退をもたらしめている資源環境にこだわって成就した革命があったらどうか。まるで、木に登って魚を求める、の図だ。この一点だけでも、安倍首相には革命は無理で、日本を再び長期の成長過程に引き戻すことはできないだろう。そんなことは、安倍首相が守旧

派に支持されていることから明らかであって、何も事更に「資源論」を持ち出すまでもなかったのかもしれない。

なお、アベノミクスは失敗に終るだろう、との予測はあくまでも「資源論」に基づいている。だからといって、もしこの予測が外れたとしても、それはひとえに今日の日本経済の長期的低落を高コスト体質と見なした小生の判断ミスのせいであって、「資源論」の誤りを示すものではない。

4. いま、なぜ希望格差社会なのか？

格差はいつの世にもある。取り立てて言う希望格差とは何か、そしてなぜ今なのか？

人がとりわけ若者が、皆同じスタートラインに立てない。スタートできたとしても、努力が同等に報われない。これでは若者ならずとも、希望は持てない。こうした不平等がまかり通っている社会、それが希望格差社会である。それでなぜ今なのか？

ところで今は、戦後日本の衰退過程にある。日本経済は、平成に入ってからこれまで長期低落傾向である。安倍首相がそこからの脱却を試みてはいるが、先に述べたように、それは残念ながら叶わないだろう。

衰退過程にある社会は高コスト体質で、資源利用がタイトである。したがって若者が何事かを企図しても、参入コストが高く、誰でもが、とくに若者がたやすく参入できるわけではない。

衰退過程はまた、成長過程で確立された秩序の維持に励む保守的社会でもある。多くの分野で既得権が確立されていて、ツケ入る隙がない、磐石で静態的な世である。そうしたところでの戦い方は正攻法である。総合力、資金力が勝負を決する。だからといって持たざる者が、生半可な奇襲をかけても、その勇気や努力が報われることは少ない。こうした不平等や閉塞状態は、組織の衰退過程、高コスト体質そして保守主義でこそ生じ、定着し、やがて希望格差社会という病理として顕在化するのである。してみると、希望格差社会は、日本という組織の盛衰とともに何度も繰り返し現れては消えるものなのでは

ないか。小生の歴史観によれば、大正から終戦にかけての時期、江戸時代の後期それに平安時代などが、そうした社会だったのではないか。

5. 売られた喧嘩か、中国問題

本稿Ⅱで、組織が環境を創造する、と述べた。しかし、これまでの組織論は、それに対していわば「環境所与説」を基に展開されていた。

この違いは、大きい。例えば、今問題となっている日中の政治環境である。これをまず、環境所与説で論じてみよう。そもそも、環境所与説とは単純化していえば、組織にとって環境はすでに与えられた一種のルールとして受け止めざるをえぬもので、それを前提条件としてどう対応するかが問題となる。すると、日本にとってこの困った環境はある日突然降って湧いた災難のようなものとなる。この中国の敵対的行動に対応するには自衛力を増強し、チャンスとみれば先制攻撃も辞さない。なにしろ「売られた喧嘩は買わねばならぬ」のだからとなりかねない。

これに対して「環境創造説」によると、この厄介な環境も日本と中国の長年にわたる種々のやりとりを通して互いに創り上げているもので、今後の双方の努力によって環境が改善されるかもしれない。解決はその時すればよいとなって、少なくとも短兵急な衝突を先延ばしできる（ちなみに、環境所与説には、そもそも環境を変えるという発想はない。このケースでは克服か屈服かがあるのみである）。

だからといって、環境創造説を採るべきだと早合点してはならぬ。歌劇『椿姫』のヒロインヴィオレッタは自らが主体的に創造した環境ゆえに悲しい人生を送るのである。

それはともかく、環境観の相違が組織の実際の行動をかくも違えるのである。組織論は、もうそろそろこの新しい「環境創造説」に目覚め、そして組織の行動のレパートリーを広げるべきであろう。

おわりに

勘の鋭い読者ならずとも「資源」とか「成長ゆえの衰退」といった言葉から、ローマクラブの『成長の限界』を想起したのではないか。

そこには「現在に成長率が不変のまま続くならば、来るべき100年以内に地球上の成長は限界点に到達するであろう」D.H.メドウズ他『成長の限界』(1972年)と書かれている。そして、節約や多子化の抑制といった施策が唱えられ、全体として暗い。視点がもつぱら“延命”にあって、文字通り命の回転すなわち“革命”は、埒外だからである。

革命あるいは再生というアイディアは「組織を組織体制の連続体」として捉えてはじめて発想されるのである。

これについて、恐竜の例で説明しよう。恐竜を組織として捉えると、Ⅱ.3で述べた経緯で恐竜は絶滅し、話はそれでおしまいで、夢も希望もない。“ローマクラブモデル”による話は正にこのレベルのいわば一代記もので、本稿での“資源コストモデル”に止まるものである。

しかし恐竜を一つの組織体制、そして、生物をそれを連続体の一部として含む組織として捉えると、話は違ってくる。再生というシーンが現れるからである。

進化論では、衰退しつつある恐竜にその時次第に抬頭しつつあった哺乳類がとって代わりやがて全盛期を迎えるメカニズムを自然淘汰という。これを我々の言葉で言うなら組織としての生物は恐竜という組織体制から雑食を習性(常識)とし、資源環境を変えた哺乳類という組織体制に転換することによって再生された、となる。こうしたレベルの話は、“組織の盛衰モデル”をもってしてはじめて可能となるのである。

それはともかく、再生という点で、生物界での自然淘汰は人間界の革命に相当するようだ。人類とは自然ならぬ主意の淘汰によって(絶滅に向かって)驀進している何とも奇妙な生き物なのだ。

ということで、今後の課題として組織の再生物語が語られなければならない。それについては、遠田雄志/小川格「組織論で読み解く江戸時代(4)、(9)」(『経営志林』第47巻第3号(2010年10月)、第49巻第1号(2012年4月))にささやかながらも触れている。

組織の再生あるいは革命に関して最後にテクノロジーの果たす役割の問題がある。組織の

盛衰モデルによれば、組織体制が高コスト体質になり衰退していくとその時の常識が次第に信頼性を失い、ついに常識が更新され資源環境も一新されることによって組織は再生される。この過程において、テクノロジーはただその組織体制の「資源利用」にかかわるのみで、主役はあくまでも資源である。換言すれば、いかなるテクノロジーが発展するかは、その時々組織体制に規定されるのである。例えば、17世紀初頭から19世紀中頃までの期間、テクノロジーとしての銃砲は欧米で著しく発展したが、我が国江戸時代にはほとんど発展しなかった。ちなみに、科学はその点が異なる。なぜならば、科学は組織体制を超えた真理を探究するのが本性だからである。

ところが、テクノロジーを革命、同じことだが組織の再生において主役とする理論がある。唯物史観がそれである。いわく「生産力の発展に照応して、生産関係が段階的に移行していく」。あるいは「今ある生産関係の形態がもはや生産力の発展を助けず、その足かせとなるとき、革命が起きる」。ここでは、生産力、そのベースとなっているテクノロジーが、あたかも自律的に発展するものと前提されていて、組織体制に規定されるものとは考えられていない。

蒸気機関がすでに古代ギリシャ時代に発明されていても、その発展が18世紀イギリスの資本主義社会の到来まで待たねばならなかった事実は、生産力の自律的発展をベースとする唯物史観では説明しがたい。また、中国の四大発明、紙、印刷技術、羅針盤そして火薬の発展史もテクノロジーが組織体制に規定される、とすることによってよりよく説明されるのではないか。

とすると、社会を含む組織のダイナミックな歴史を記述するモデルとして、従属変数にすぎない生産力あるいはテクノロジーを動因とする唯物史観よりも、独立変数としての常識の更新を動因とする組織の盛衰モデルの方が説得力に優れてはいないか。また、モデルの汎用性の点でも、社会はもちろん企業からウィルスまでをその適用対象としている“組織の盛衰モデル”の方に分があるのではないか。

この論文で新しく浮き彫りされたものの一つが“高コスト体質”という概念である。高コスト体質は現象としては組織体制の長期的衰退として現れる。その実態は図1で分かるように「需要」が縮小しても「資源コスト」がアップしそれがさらに「需要」を縮小させ…、という循環が形成される。当然「資源利用」すなわち生産活動は不活発となる。だからといって無理に需要を拡大させると資源コストのアップが加速される、といったきわめて厄介ないってみればコントロール不能な構造がビルトインされている。人がそれに気づくのは、せいぜいそうなつてからなのである。「後悔先に立たず」とはよく言ったものだ。

そして、その解決策、つまりこの体質から脱するには組織体制したがって資源環境の一新すなわち革命しかない。革命といっても怯むには及ばない。本稿Ⅱ.3の事例で触れたように転業も立派な革命である（これに対して「改革」は定義があいまいすぎる）。この高コスト体質について4つの角度から論じたのが、Ⅳの1、2、3、4である。

この不都合な概念を知り、その不愉快な状況を直視することは大事だ。それによって、いたずらに悪あがきするのが避けられるからだ。その点、昨今賑々しく喧伝されている諸々の少子化対策はどうか。いずれも通り一遍で、その能天気ぶりは悪あがきを通りこして滑稽ですらある。実際はどうか。図1を少し違った視点から読み解くと、少子化は高コスト体質を象徴する不可避な事柄であることが分かる。

それはともかく、まぎれもなき高コスト体質の今日、低コスト体質であったオールドグッドデイズの時に成功した策を過激に敢行するのが悪あがきの常になっている。しかし、それが事態をいっそう悪化させるのも常である。“改革なくして成長なし”の小泉元首相然り、“アベノミクス”の安倍首相は……？この文脈でいえば、世にいわれている江戸の三大改革、とくに寛政と天保の改革、は江戸の三大悪あがきと言った方が実態に近いのではないか。

なるほど。では、長期の成長を望むべくもない高コスト体質の今、革命か悪あがきしかない

のか。第三の道はないのか。ある。これについて考える上で、一つのアナロジー、類推が参考になる。衰退傾向でコントロール不能、その上不可避なのが組織の高コスト体質とすると、それは正に人のエージング、老いそのものである。そして、その老いに抗うのがアンチエージングで、それが時に悪あがきになりかねないのは先に述べた通りである。それに対して“病は治せるが老いは治せない”と開き直って、老いをそのまま受容するのも一策である。何と消極的な、と言うなかれ。それにも一理あるのだ。すなわち、老いゆえの不如意があればこそ、穏やかな余生があるのだ、と。古来より、それを“悟り”と言う。そして激しい“若”と穏やかな“老”両々相俟って人生は全うされるのだろう。「人生は二度ある」のだ。

ということで、今日の政府、経営者そして若者の政策や行動の有り方について小生の考えるところをわずかながらも前稿「成長－衰退理論」（『経営志林』第50巻第1号、2013年4月）で述べている。ついでにいえば、無能として世に知られている徳川11代将軍家斉は、その無策ゆえにもっと評価されてもよいのではないか。化政文化が興隆したのは確か、家斉の治世下だったのでは…。

高コスト体質はまた、弱肉強食や格差あるいは少子化などを顕在化する。それを避けんとして、資源コストのアラームもなんのその成長を無理に続けようとする、組織体制はブレーキを失った自動車のように暴走し、より悲劇的な突然死を迎えることになろう。してみると、無理に避けようとした先のいくつかの悲劇も穏やかな衰退を過ごすための不都合と見なすことができるのではないか。

人の一生も然り。小生はといえば、おそらくクリティカル資源としてのエネルギーの警告に素直に従い、穏やかな衰退をあるがままに受け容れようと思う（革命はおろか悪あがきするにもかなりのエネルギーが必要だ）。その際、種々の生理的衰弱や数々の不都合も甘んじて引き受けなければならないだろう。

〔追記〕 景気対策について

組織体制内での人為としての景気対策は、その組織体制固有の資源コストの臨界点以下および常識の信頼性の極小点以上の範囲内で行われ、図3 組織の盛衰モデル を用いると次のように記述できる。

景気抑制策；ある資源コスト値で、条件付因果関係をそれまでの+から-に変え、経済活動をしばらく鎮静化する

景気浮揚策；常識のある信頼度で、条件付因果関係をそれまでの-から+に変え、経済活動をしばらく活性化化する

これはあくまでも組織体制の資源コストが臨界点内の話であって、それを超えた高コスト体質では適用できない。なぜならば、高コスト体質では、条件付因果関係が-に固定されてしまっているからである。したがって、それを+に変えるには常識の信頼度を極小点から増加させる、つまり常識の更新にともなう資源環境の一新すなわち組織体制の転換、革命しかない。要するに、世界は非対称であって、低コスト体質はコントロールラブルだが、すでに“伸び代”の無くなった高コスト体質はアンコントロールラブルなのだ。

そこで、IV2「経済成長って、一体何？」に関連して次の提言ができる。低コスト体質で景気対策ができる発展途上国は、やたらに開発を急がずにその間インフラの整備に努めるべきだ。先進国になってからインフラを、といても、アンコントロールラブルな高コスト体質の下では、最早手遅れである。

その点、成長のスピードを競わせるような「経済成長ランキング」なるものはいかなるものか。

この論文は、○塾でのディスカッションに多くを負っている。ここに○塾の諸氏に感謝する。

2014.2.26.