〔研究ノート〕

オフィスにおける人間・組織を動かすパワー・ゲーム
―体験・見聞事例からの考察―

三　木　佳　光

〔Research Note〕

Power Game in the Work Office -Experience-Oriented Analysis-

Yoshimitsu　MIKI

Abstract

Power game case study in this research note is based on my 35 year experience to work for a General Construction Firm which is listed on the first board of Tokyo Stock Exchange Market. Ceremony, custom and tradition of Power practice vary in each company office, yet the “Dramatizing each own position in the organization” through Power game is common for workers in any work office. While workers learn tradition/atmosphere/mission of the company, they are getting ready for exercising such Power.

When workers have to get employed and work without work incentive just in order to make a living, working office may be uncomfortable and means nothing but just a working place. However, for those who practice Power game, the office is a sphere with limitless potentials and possibilities. If workers modify their work place with positive feeling and strategy, the work office can be a site as if shogi board game, with full of strategic transactions (tactics). The office is the place where workers spend at least 7-10 hours a day, and it ought to be where good/bad luck, opportunities/ risk, and victory/defeat(promotion/demotion, salary increase/reduction) must be repeatedly evolving at all times.

はじめに

パワーの儀式や習慣、伝統などはオフィスによって異なるが、人々がそれを使って「各自の地位を組織のなかでドラマ化」する点は共通している。そして、職場の伝統・風土・慣習を学んでいくうちにパワーを身に付ける準備ができてくる。

働き甲斐のないのに生活のために勤めなければならないからという理由だけで働く場合、オフィスは不愉快な場所にすぎず、それ以外には何の意味も持たない。ところが、そこをパワー・ゲームの場とする人にとっては無限の可能性を秘めた世界である。オフィスはその人の気持ち（戦略）が醸し出す場であり、駆け引き（戦術）次第であたかも将棋盤上の戦場でもあるかのように考えることができる。そして、少なくとも一日７－10時間を過ごす場であり、幸運・不運、好機・危険、勝利・敗北と

いったことが繰り返される世界である。

Ⅰ　人間・組織を動かすパワー

権威・権力としてのパワーは確かにオフィスにおいて存在する。それは人間行為と切っても切れない密接な関わりを持っている。すべての組織において、建前、本音を問わず、一定のパワー構造は権威・権力構造を重要な柱として成立し、その影響を受けている。クラブという趣味の組織でも、巨大な官僚機構でも何ら変わるところはない。誰かがルールを決め、誰かが行為の許されるべき範囲を設定する。パワーとは力であり、それによってあらゆる事項の結果が構成され、あるいは修正される。権威・権力のイメージは他者に対する支配、コントロール、影響力となるが、「他に対して力(パワー)を行使する」と表現すると受容度は低くなる。これを「他に対して権威をもつ」「人を動かす」と表現すると受容度は高まる。(注01)

ある人が組織のあるポジションに就任すれば、その地位に基づく役割・機能が定められており、そのパワーを頼りに周囲の人に影響を及ぼしていく。ポジション・パワーは組織によって付与されるもので、個人がこのパワーを行使する場合、地位・職務という鎧を身にまとっているがゆえに有効に機能するのである。

ところが、ある個人がパワーの特質を身に付けると、その人は、たとえ組織の役職を得ていなくとも、周囲の尊敬を得て絶大な力を発揮することも不可能ではない。地位とか職務を離れて個人そのものが保有する能力・影響力がパーソナル・パワーであり、個人に本来的に付随する力を業務にあるいは組織運営に持ち込んでいるといえる。パワーは人を説得したり意欲的にする能力、人を組織化して結束させる能力の行使のあり方によって、強力となったり微弱となったりする。組織の中の影響力をもつ人物に接触できるということもひとつのパワーであり、人脈が広範であればあるほど、パワーはレベルアップする。この点では重要な情報を早期に入手できる立場というのも同じであり、この立場にいる者は組織の目標を達成するうえで有利なところに位置しているということができる。

パワーが人間と組織を変える能力であるなら、パワーの本質を見極め、理解して有効に活用することが賢明といえる。パワーの存在を是認し、パワーの肯定的・建設的側面をどのようにすれば利用できるかを、組織の管理体制、個人の熱意やコミュニケーション能力、マネジメントやリーダーシップ

(注01) パワーは一般的に次の10とされている。それらは①強制パワー(恐れや不安に基づくもの)、②関係パワー(リーダーの人脈に基づくもの)、③報酬パワー(リーダーが与える報酬に基づくもの)、④合法パワー(公式の地位に伴う権限に基づくもの)、⑤人間パワー(個人的な資質や魅力に基づくもの)、⑥情報パワー(相手の欲しがる価値ある情報の所有・支配あるいは収集力に基づくもの)、⑦専門パワー(専門的知識と能力に基づくもの)、⑧実績パワー(過去の成功体験や実績に対するフォロワーの評価に基づくもの)、⑨信頼パワー(フォロワーから獲得した信頼に基づくもの)、⑩ネットワーク・パワー(人々との密接な関係に基づくもの)、である。パワーを求めるリーダーの思考特性には①人間というものは、相互に依存し合う存在である、②組織は特定の目標達成のためのシステムとして内外環境の要求に応じるために、パワーの建設的・肯定的側面を是認する、③環境変化は組織成員によるパワー・プレーを引き起す、④組織のパワー・プレーにはすべての成員が参画する必要がある、⑤フォロワーのパワー・プレーへの参画には人間関係等へ配慮する入念な計画が必要である、⑥フォロワーへの権限の委譲は任務の周辺にある事情を勘案のうえ、パワーを拡大・充実させるためのもので、リーダーはフォロワーの熱意や成熟度、コミュニケーション能力等を理解し、これらを活用する、等である。

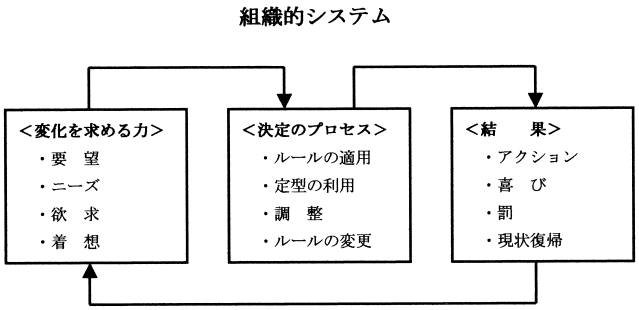
の能力の側面から解明することの意義は大きい。組織はパワーベースのシステム(注02)である。メンバーの集団的パワーを活用して諸問題の解決にあたっていけない組織は衰退し、やがて消滅することになる。

いかなる組織においても、組織構成員は建前の上では能力しだいで組織階層の階段を上に登れることになっている。組織構造がピラミッド型であるなら、階層が上にいくほど大きな権限を握ることになり、そこに位置する人の数は少なくなっていく。その結果、組織内部の人間は上位の階層の人の“特別の引き立て”を求めて同僚としのぎを削りながら暗々裏に、あるいはあからさまにパワー・ゲームをオフィスにおいて展開して、地位・身分などの状態を絶えず自分に有利な方向へと変える努力をする。組織のポジションの数が限られているので、ポジション・パワーの行使には多くの制限事項が存在する。それに対して、パーソナル・パワーの行使の側面では限界はないので、自分のパワーの拡大と充実に懸命になれる。パワーの行使が組織目的の達成あるいは組織メンバーの利益のために役立てられていると思わせると、パワー拡大にいくら熱心に取り組んでも、周囲から私利私欲のためにやっているとの誹謗中傷の謗りをうけることはない。

Ⅱ　体験・見聞事例ノート

本稿に記述するオフィスにおけるパワー・ゲームの事項（事例）は筆者が勤めた一部上場のスーパーゼネコンでの35年間の体験・見聞に基づいたものであるので、大企業のみに通用するものであるとの注釈が必要であるかもしれない。さらに、オフィス環境はＩＴ革命を中心に、また従業員の個性化の急進展で構造的に大きく転換しているので、時代錯誤の部分も多いとの指摘もあるかもしれない。しかしながら、オフィスでの勤務は大企業であれ、中小企業・ベンチャー企業であれ人間関係の織り成すパワー・ゲームの場であるので、いかにＩＴが進展しても、個性化が強調されても、パワーの確保と発揮の原理はいささかも変わることはない。違いがあるとすれば、それはパワー原理の浸透の度合いが業種や規模、職場形成の歴史的な経緯等、職場風土(注03)で大きく左右されることになっているに過ぎないといえる。

(注02) リーダーシップについて論じた理論がしばしば頓挫をきたす場合、つまり実際の場で役立たなくなる場合があるが、これはそれらの理論が、組織をシステム（図参照）として見ない、すなわち組織は有機的存在であるという本質に目を据えていないことに起因する。今日の組織はすべて、形式か内容かの区別はあるにしても、システムと同義である。このシステムの定義を行うとすれば、相互に依存しつつ、全体とも基本的かつ特有の関係を有する構成要素の集合である、ということになる。内部の主要な構成要素が性格を変えたり、組織の外に飛び出したりすれば、組織全体は大きく揺らぎ、場合によっては壊滅するということにもなってしまう。それゆえにグループのリーダーは、組織全体を視野におさめながら判断を下し、決定を行っていく必要がある。他のグループによる決定が、とんでもないところでとんでもない結果を引き起すケースがいくらでもあるのである。組織はまた、パワーをベースとしたシステムであり、あらゆる組織に、システムを統合し、同時にその限界を示す力が存在する（ジェームス・H.ブルーワー他、1986『パワー・マネジメント』ＰＨＰ研究所　pp.31-32）。

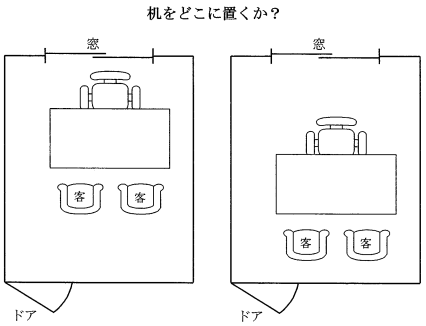


(注03) 風土という言葉を広辞苑で調べてみると「その土地の気候・地形・地質等、住民の生活・文化に影響を及ぼす自然環境」と記されている。つまり、風土とは“土地という環境諸条件そのもの”であると同時に“その環境諸条件の基で育まれた生活（毎日の行動様式）と文化（考え方と気質）”である。風土は単なる生活・文化に比べてより固定的なニュアンスが強いので、職場風土という言葉は「オフィスに固定された特有の生活・文化」という内容になる。

1　パワーの象徴：経営幹部の部屋

パワーは家具等の置き方に関係する。勿論、家具自体にはパワーは存在しない。世界中の最高の家具を集めても、パワーを意識した配置の工夫にはかなわない。例え、大きな個室を獲得しても、来客や部下を自分のデスクまで歩かせない限り何の意味も持たない。そして、会議テーブルや机・椅子等の配置が極めて重要になる。

小さな個室でも来客用の椅子をドアの近くに置き、机を挟んで正面での応対とするのが一般的な机の配置である。特に、小さな部屋で狭い場合、左図でなく右図のように机をドアの近くに配置し、来訪者のスペースを狭くして自分の後方を広くする。こうすると、来訪者と面談の際、来訪者は窮屈で、心理的にゆとりがもてず、部屋主に征服された意識になる。一方、左図のような机の配置の場合、来訪者が攻撃的な位置を占めることになる。



大きな個室の場合、パワーの観点からの配置関係も多様になるが、一般的にはスペースは２つに分割される。ひとつは長椅子などの応接セットを置き、非公式または親和的な話をするところで、意思決定等のないスペースである。もうひとつのスペースはパワーの圧力関係の場で、部屋主のパワーの座を象徴する机と椅子のある意思決定等が行われるところである。従って、来訪者を部屋主がどちらのスペースに招きいれるかが重要なこととなる。案件の承認決済をもらいたい部下又は商談取引の来客がソファーのあるスペースに座るように勧められたら、決定を引き延ばすまたは間接的な拒否のＮＯサインと思わなければならない。部屋主のデスクのあるスペースへと誘うなら、まじめな対応を部屋主は考えているといえる。来訪者を招きいれるスペースの違いは部屋主の意向を鮮明にさせる効果も持っているものである。しかし、悪くすると、デスクを挟んで面と向かった場合には“対決的”になりやすい。

日本では、往々にして来客への礼儀としてソファーで商談を進めることが多いが、パワー・ゲームの観点からすると相手に対する確たる意思表示を持たないで、その場の雰囲気に左右されている商談ということになりがちである。部屋に入った時に読み取るべきシグナルとしては、“どこに座るように勧められたか”ばかりでなく、“コーヒーやお茶が出されたか”“会談中の電話にどう対応していたか”も重要である(注04)。

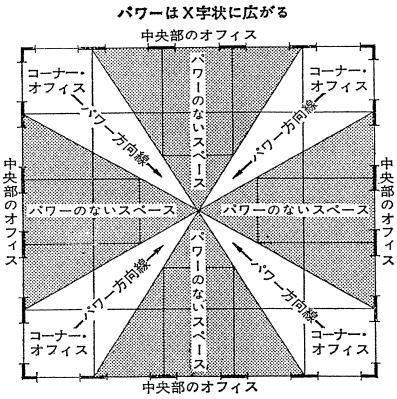
もっと大きなスペースのある部屋の場合には、区域は３つに分かれているのが常識である。筆者が頻繁に出入りを許されていた会社の最高経営幹部の部屋がその典型である。ひとつは、一隅に大きな会議用のテーブルと椅子を配置し、別の会議室を使わずに自分のパワー領域内で会議を開き、その会議の支配権を維持したいスペースである。会議用のテーブルは丸型でなく、パワーの序列がはっきりする長方形であった。椅子も最高経営幹部のみが肘掛椅子であり、他は全員普通の椅子で、最高経営

(注04) ソファーに座っての話し合いは、社交的なものである。特に、これといった話しあうべき案件のない時や友人等の紹介を介して会う場合には訪問客を無意識にソファーに座らせる。コーヒーやお茶を出すのは友好的社交儀礼であり、訪問客の気分をよくしたいという気持からである。少なくても出された飲み物を飲み終わるまでは部屋にいてもいいということになる。会談中の電話について“会談中は繋がないように”と秘書に言っていた場合には訪問客を重要視しているからである。どんな電話でも即座に出る部屋主の場合には、“自分がいかに忙しく、また重要な仕事をしている”ことをこれみよがしに訪問客にひけらかそうとしているか、又は訪問客をできるだけ早く追い出そうとしているかのどちらかである。

幹部は窓を背にして座り、次に重要な人物がその右側に位置するように座る。ＮＯ.２の人物が相対した席に座ると日差しなどの明るさをまともに受けるので、権力抗争的立場になる心理状況が生じるといわれているパワーの観点からの配慮であった。

デスクの上のものも偶然にそこにおかれたものではない。部屋主のパワーの程度を推察する手がかりになる。忙しいと思わせる程度に多少散らかせてあった。極秘と印した赤のファイルの数冊が机の上に置かれており、来訪者や会議出席者がそれに気づいたら、故意に見えないところに片付けるのを繰り返した。権威の高い雑誌も積んであり、後で参考にするかのように青い紙片が挟んであった。非常に見識の高い見栄えのするデスクにするように気を使っていたのである。部屋にはテレビがあり、時事問題や世界情勢に強い関心を持っていると思わせていた。さらに、体操用器具、ヘルスメーターのようなものも置いてあった。健康に自信があると誇示するにも極めてこれらの器具は有効に機能しており、パワーを感じさせるものであった。

さらに、オフィスの壁に掛かっている写真とか美術品においてもパワーの誇示に無関係なものは一つもなかったのである。



２　オフィスのコーナー

大きな部屋にデスクが混在するとき、「地理的」にパワーは中央よりむしろコーナーに集中する。オフィスの中央に近づけば近づくほどパワーは減じてくる。パワーはコーナーからコーナーへとX字型に広がる。中央部のデスクからパワーを行使しようとしても不可能である。コーナーにいる人が無能者とか高齢者であってもコーナーパワーの位置にいることが助けになる。

以下のような事例に直面したことがある。高齢者でコーナーにデスクを置いていた社員がいた。一日中、新聞を読んだり、社員懇談室で談笑に耽ったり、午後３時には必ずお茶をしていた。挙句の果ては、若手の部下に仕事を奪われて、社内での権威はまったくなくなっていた。会合には勿論呼ばれないし、重要なレポートもこない。ところが、だれも彼をコーナーから追い出すようなことはできなかった。定年を待つか、本人が死ぬかしなければ問題は解決できないと周囲は考えていた。その結果、彼は配転もなく、退職も強いられず、60歳定年まで勤め上げたのである。コーナーパワーが終身雇用制度を有効に機能させた事例といわざるを得ない[(注05)]。彼がコーナーにデスクを置いていなければ、オフィスメンバーからの非難中傷はすさまじいものであったに違いない。

(注05) 日本の企業は採用した人間を着脱可能な構成要素である「情報」や「もの」のモジュールと同じように扱かっていない。米国の企業は従業員をモジュールとして扱っているが、日本企業は従業員を企業に不可欠な人格体と見做して育てており、ここに“日本的経営”の良さを見出せる。「モジュールとして扱うということは、機能に着目することでもあるから、人間もコンピュータの操作能力とか、マーケティング能力とかの機能によって雇用し、それらの労働市場が十分に発達していれば、社員はいつでも着脱可能な構成要素となる。経営者の管理能力についても同様で、マネジメント能力や企業ガバナンスの市場が存在し、業績が悪ければ経営者はただちに取り替えられる。シリコンバレーでは、コンピュータの管理に責任を持つC10の平均寿命は一年半だといわれている。そして、企業というものは、このように着脱可能な構成要素を自由に組み立てるシステムであり、またそれ自体自由に売買できるものであり、その組織論はアーキテクチャーのごときものと考えられるに至る（今井賢一、1998「知識社会のビジネスアーキテクチャー」『ＤＨＢ』Dec-Jan,p.111）」。

3　デスクの私物化

自分だけが座れる小さな１つのデスクに過ぎなくても、誰でもその場所を正当に自分のものにしたいと考えている。そのデスクが個人のものでないということはよく理解できているが、その考え方を浸透させるどのような試みも失敗に終わっているのが現実である。デスクの私物化の欲求は随所に現われている。

どのような企業のオフィスでも、どれも皆同じようなデスクが並んでいる。書類１つ散らばっていないデスクがあったとしても、どの机の上にも、その机に座る人に意味のある品物が必ず載っている。それは自分で丹精をこめて製作した工作物とか旅行先でのお土産の灰皿、あるいはフットボールのヘルメットのミニチュア等かも知れない。要は、誰もが持っていないようなものを見つけてきて、それを見せびらかすことでパワーを誇示するのである。そういう品物がないときには家具の置き方に工夫することでも効果は抜群となる。周囲から見えないように囲いのあるデスクでは個人色はもっとはっきり出てくる。つまり、自分の占めるデスクの私物化の程度がパワーの強さのバロメーターである。

一般的に上級幹部社員になると個室を与えられるが、専門のインテリア・デザイナーが高価で恒久的なものに飾りつけるのが普通である。そして、デスクの上にはこれぞといわんばかりの品物が置かれることになる[(注06)]。

4　パワーは自分の領土の拡大

オフィスのコーナーを占める人々がどのように占有権を拡張しているかが興味深い。大抵、コーナーを占める管理者は部下との緩衝地帯をつくりながら、自分の占有場所からできるだけ遠くまで躍気になって橋頭堡を確保する。

次に、他部署の人が自分に会いにくる通路を一本だけ設ける。つまり、この通路は自分に近づこうとする者が必ず通る道筋である。この道は袋小路で「ベルリンの壁」のように抜けることはできない。これがだめなときは、自分の占有場所にポスターなどを貼る。ポスターは何でも良い。オフィスは壁の張り紙を見れば誰の領域であるかが一目でわかるからである。訪問者はそこまで歩いてくると、ここからはだれかの領域で、目に見えない前線基地を越えたことを知るのである。領域に関するパワー・ゲームとして、物などを置いて隣人のスペースにこっそり食い込んだりする場合もある。大きなファイル・キャビネットなどはスペースをとるのでこのゲームでは特に有効である。

筆者が委員会の委員として所属していたある経営協会での経験であるが、経営相談データファイルがたまたま不便な遠隔の別の階にあり、新任の専門部長が形ばかり保管責任を取っていた。そのファイルについては何も意味するものはなかった。ファイルの内容のほとんどは磁気テープに移されてしまっているので、その団体にとって重要といってもシンボル的な意味しかなかった。それでもなお、専門部長は団体職員のだれかがそれを調べたいという場合（それはありえないことなのだが……）を考えて、保管上の厳重なチェック基準を設定した。厳しくすればするほど、それは重要そうに見え、専門部長も重要な人らしくなっていった。それは、ファイル・キャビネットが占めるスペースの問題だけではなくなったのである。しかし、経営相談活動という観点からすると、ファイルは資産であるがパワーの拡大の可能性がない。そこで、専門部長は「経営相談ファイルの保管整備プロジェクトチ

(注06) 他人を見下した尊大な言動をする人は多い。自画自賛に余念のない人への対応法としては、まず、デスクの私物化しているものを褒めることである。彼らは尊大な態度を取りながらも内心では私物化しているものを褒めてもらいたくてしかたがない。私物化しているものがどんなに価値あるものかを吹聴したくてウズウズしているのである。

ームの編成」に踏み切り、高価な水平式ファイル設備を購入しファイル担当員を任命した。ファイルはいままでのコーナーに収容しきれないということで、新しい広大なスペースの置場を見つけることになった。ファイルは隠れたパワーの象徴であったのである。この間、協会内のだれもファイルの内容が磁気テープに記録されていることを指摘しなかったし、これを保管する担当者は閲覧者のいないファイル出し入れの帳簿を記帳するだけであった。

5　ボスへの近接度と来訪者往来の展望度

経営幹部は近づきにくいように守られたオフィスを好むが、秘書は侵入者を見張るという職務上、展望のきく場所にデスクを置くのが常識である。面白いことに、経営幹部は自分のプライバシーを大事に思うあまり、秘書もデスクの回りに仕切りを置いたら喜ぶだろうと考える。プライバシーをもたなくても展望が開けていることが秘書のパワーであることに思いが及ばないようである。

職務上、秘書はボスを「守る」ということなので、危険が迫っているとき警戒手段を講じたり警報を鳴らす余裕をもって危険に対処することが必要である。従って、秘書の姿が人々の目に晒されれば晒されるほど、その地位はパワーをもつことになる。「もっとよい」オフィス、つまり隔離した個室を秘書に与えれば、それは秘書のパワーを完全に奪うことにほかならないことを経営幹部は知らないことが多い。侵入者を監視するということが重要ならば、「ボスに近い」ということも重要である。秘書のパワーは距離が遠のくにつれ減っていく。ボスのオフィスの隣に位置すればパワー源に近いということでパワーは増幅する。大きなオフィスをもらってもそれが遠く離れていれば、秘書のパワーは次第に小さくなる。

私の直接見聞した事例であるが、副社長の補佐役がボスのオフィスに隣接する部屋を自分のオフィスとして確保したが、そこはとても快適とはいえず、薄暗く、息苦しく、絨毯もなく、窓もない小部屋であった。しかし、この小部屋のドアは廊下に面して開いているので、副社長室に往き来する社員や来客の全員が一望できたのである。パワーはボスに近いほど大きくなる。またボスが知っている情報をどれほど持っているかが鍵となる。

6　広々とした部屋と上の階ほどパワーが存在する

第二次世界大戦当時の古い記録をみると、ビルが爆撃された場合、下の階ほど安全ということで、パワーは下の階に存在していた。パワーの中心はもちろん地下室ということであった。しかし、平和時において、常識では、経営幹部が下の階にいるということは日常業務遂行に対する直接責任を放棄しているということになるので、上の階の従業員は経営幹部の管理を受けずに自由闊達に活躍するのを認められているということになる。上級管理者が壁や仕切りのない広々とした部屋や建物の上の階にいると、組織を厳しく統制していると考えるのが常識である。要するに、階段は上がるより降りやすいので、階段を上がってまで仕事に干渉をするのは肉体的にも、精神的にも自然の摂理に反することになるからである。

しかし、これとは違う理由も存在する。私の見聞したことのある会社では、ビルの最上層階に最高経営幹部が占拠していた。その階は広大な庭園が見下ろせる高さがあり、部屋の内部の装飾はシンプルだが高価なもので、外国の有名画家の風景画が掛けてあった。また、骨董商から買ったと思われる家具が置いてあった。このオフィスに行くには専用エレベーターを使用しなければならないので、役職がいかに高かろうとも使用許可がもらえるまではパワーの持ち主でないという象徴でもあった。事実、このようなビル内における上下階のパワーの峻別された区分は、パワーのないものの身分を固定

化する意図によるものである。中世の城が農民に卑しい身分を想起させるように、要塞理論を極端なまでに今日の企業で推し進めているオフィスといえる。

上司のパワーから自由になりたい人が明らかに避けた方がよいのは、壁や仕切りの少ない広々とした部屋につくったオフィスである。民主性と社交性を持った職場を奨励することでは開放的なオフィスがよいが、上司や重役は必ずしも部下を信頼しているわけではなく、誰彼にも目を光らせていたいので開放的オフィスを部下に要求するのである。軍隊における曹長よろしく部下を見渡せる場所にいたいのである（注07）。

7　基本色の持つパワーの威力

筆者が見聞したある会社の工場では社長が何でもかでも同じ色にペンキを塗っていた。それは緑色で紳士用トイレまでその色になっていた。ちょっと命令するだけですぐに工場のあらゆるところが緑色になってしまう。この工場は本社の勢力範囲であり、工場を訪問する者はだれもが、この工場従業員は社長のために働いていると反射的に想像するようになっていた。さらに、社長がこの会社の日本中の施設を緑色に塗ることになると恐れられていた。

これは極端な事例であるといえども、自分の管理下のスペースに色を使ってはっきり区別するということは、それほど異常なことではない。色は目に映る非常に効果的な方法で、いまは「カラー・コーディネーター」というコンサルタントまで現われ、ビジネスマンの性格や風采などを分析して当人の個人的パワーに貢献するような色合いを工夫して考え出している。「パワーの基本色」が決まると、オフィスの装飾からYシャツ、靴下、ネクタイまでありとあらゆるものをその色に統一することをカラー・コーディネーターは勧める。

私の友人の一人であったT建設会社の人材開発部長は自分の衣裳を全部投げ出し200万円もかけて衣服を自分のパワー・カラーに統一した。また、ある社長は自分の部屋を塗り変えただけでなく、自分の新車まで塗装をやり直した。あるカラー・コーディネーターから聞いたことがあるのだが、パワーのマークに色を使う効果は極めて大きいという（注08）。

私が知っている企業幹部は手はじめにブルーの絨毯を自分のオフィス部屋に敷いた。次に、家具のおおいをブルーの布に変え、壁やブラインドまで青く塗り直した。やがて秘書の椅子もブルーになった。その幹部のパワーが大きくなるにつれ、ファイル・キャビネットや床、コーヒー茶碗までブルーに変えていった。ほかの幹部はそれほど色に凝っていなかったので、ブルーの威力は驚くほどで、まもなく彼のシンボルカラーになってしまった。部下たちも周囲に合うからといってブルー系統の服を着るようになり、はじめは冗談のつもりがやがて忠誠を示すシンボルになってしまった。

（注07）部下に自主性を持たせる第一歩は、プライバシーを持たせることであるが、それを奪えばただの戦闘員レベルになってしまう。開け放しの広々とした職場では、自分のためとか特定の仕事のために働くのではなく、仲間や上司に見せるためが主目的となる。つまり、「生産性のあがる職場交流」でなく、むしろ「忙しく見せる演技」である。ボスが部下と同室したいと言うときは、腹蔵ない対話をしたいというよりは、部下を信頼していないからということにすぎない。ボスの求めるオフィスとは自分の価値が正しく認められ象徴化されている場所である。

（注08）一般に、青色それも紺に近くなると強力なパワーの色となる。黄色は軽薄で弱い。ベージュと黄褐色はどっちつかず。赤は警戒、焦茶は憂鬱。白は広がりと自由な気持を与える。従って、オフィスの色としての配色は白と紺、それと恐れを暗示する赤を配色することをカラー・コーディネーターは推奨する。

8　意思を無言で伝えるシンクロニー

会社では上司やトップのしぐさの“猿真似”がはやっている。自分と似ている割合が高くなればなるほど、その相手に対する好意度はその分だけ高くなる。他人の表面的な言動を真似ると、その相手から好意をもたれる（注09）。筆者の新入社員当時の課長代理はマージャンが好きで、しかもプロ級の腕前であったので、毎日、課員は就業後にマージャン屋に入り浸りであった。課長代理のもとで仕事をスムーズに行うためには、部下はマージャンを覚えて好きにならなければならないのに、筆者はマージャンを好まなかったので、何かと嫌がらせをされたことを覚えている。次に筆者が配属された職場の課長代理は将棋が趣味でアマの３段であった。筆者は将棋には興味があり、それは頭脳訓練には適しており、特に詰め将棋は知的時間つぶしの絶好のものであったのでそれなりにのめり込んだものだった。彼は重役にまで出世したので、それなりに将棋で私との人間関係を築くことができ、筆者を引き立ててくれた。テニスやゴルフ、盆栽などの趣味でも同じことが言える。

ある人物の動作を真似ることで、自分も同じ意見や態度であることを伝えることができる。これがシンクロニー（同調行動）と呼ばれる現象である。類似性の要因から自分と同じ意見の人には好意を抱く。会議の時、ある重要人物がイスを揺すりはじめたところ、あちこちから、同じようにイスを揺する音がしだした、という経験を筆者はたびたびした。イスを揺する（シンクロニー）ことで、その重要人物と同じ意見であることを、意識的にあるいは無意識のうちに伝えていたのである。筆者もせっかく「猿真似」をするのなら、できるだけ優れた上司や先輩の真似をして他の従業員より速い昇進を遂げたいと努力したものである。

自分がモデルにされるということは、その相手から自分が尊敬されたり、好かれたりする証拠だと本人は感じている。「尊敬しているから真似る」「好きだから誉める」ということが「上司猿真似の部下がその上司に可愛がられる」ことになるので、これが企業での出世の武器の１つとなる。筆者の周囲の人間は上司猿真似の猿軍団さながらの様態ともいえる状況が現出していたのである。部下の猿真似は、上司の考え方や態度、癖、趣味、服装、自家用車の車種にまで及んでいた。

9　派閥・学閥のパワーと限界

人間が３人集まると派閥が形成される。職場内でAとBの意見が対立した場合、どうしてもYES or NOという二元論的発想にならざるを得ないので、筆者は利害集団から自由な第三者的立場を貫くことが極めて難しかった。しかし、筆者は日和見にはなりたくなかった。日和見とは誘いがかかった時点で条件のいいほうについてしまう者のことであり、情勢によって途中で乗り換えるので誰からも信用されなくなり、結果的にはマイナスになるからである。当然のことながら、派閥に入らないでいると多数票の必要な派閥（注10）から誘いがかかってくる。主流派にしろ反主流派にしろ、どちらかに加

（注09）初めて会った２人にしばらく話をしてもらい、その後その相手について印象を尋ねる実験が米国で行われた。２人のうちの１人は実験のためのサクラで，相手のしぐさや動作を真似しながら話すよう指示されていた。なお、結果を比較するために、相手を真似ないで話すサクラも用意されていた。この実験では、真似された人は自分が真似されていることに気づかなかった。その結果は自分を真似しないで話した相手より、自分の言動を真似て話していた相手の方をより好意的に評価した。さらに、面白いことに、真似された人は、自分が相手を好いている以上に、その相手が自分を好いている、と感じていた。（渋谷昌二、1984『心理実験室』創拓社）

（注10）同郷、同窓、同期、同業、同世代、同年齢、同胞、同僚、同族、同じ大学といった、個人の人間性や能力にあまり関わりのない類縁性をもとに結束しようとする集団が派閥である。派閥は基本的に“上司は勢力圏域の拡大に資する人員頭数を増やすために”“部下は階層の階段を駆け登り、競争に勝つために”というパワー原理の利害関係に支えられているところに、類縁性の閉鎖性を付加していく集団である。

わるとしても長期的にその派閥にとどまらない限り、役職配転での重要なポストはまわってこない。また、明確に中立の意思表明をした場合は、両方のグループから付き合いが悪いと見られ、仲間はずれにされてしまう。中立を自らの生き様とし、一匹狼というヒネクレ者にもならずにオリジナルな人生を築くには“確固たる自我”と“有能な能力”が必要であるが、多くの者はそれらを持ちあわせていないのが現実である。

入社10年目の社員が課長代理のポストを与えられ、そのことが課内の反感を買った事例がある。課長と同じＨ大学の出身だったからである。筆者の勤めていた会社は伝統的に義理人情の厚いことと、学閥意識の強いことで知られていた。彼は課長代理になってからもひたすら先輩に甘えた。課の運営に対して先輩と同じように考え、同じように対応していくことによって、その学閥でポストを守ろうとしたのである。ところが、その数年後に、それまでの庇護者であった課長が地方転勤になった。彼は学閥の違う新任の課長から無能力者の烙印を押され、OL達からもバカにされるようになってしまった。これがタテ型社会における学閥のジレンマである。彼のように派閥の中に安住することは、勉強不足を招くだけであった。派閥安住は彼のように自分を上司にのめり込ませるだけでなく、部下を自分と同一視して、上意をそのまま下達してしまうイエスマンをつくり出すのが常であった。

ある重役は統括部門の部長に腹心の部下のリストを提出させて、異動昇進の重要なデータにしていた。こうなると、下の者は、上の誰と直結するかということが、一生を決める賭けになってくる。単勝ではなくて、上の上までが繋がる連勝式になるので誰と直結したらよいのかの読みは難しい。ピラミッド構造の派閥社会でこの読みが外れたときの派閥人間の哀れさは見るも無残であった。

10　同族会社のイエスマン

筆者は経済同友会に勤務したこともあり、またある経済団体の委員もしていたこともあるので、多くの同族会社の社員と親交を厚くしてきた。また、筆者が勤務していた会社も血縁を重視した同族会社であったが、今は同族色を払拭している。同族会社には多かれ少なかれ、次のようなイエスマンの心境が垣間みえる。

同族会社勤務の社員の多くは「オンリーワンの差別化の特性を持ち、会社の成長性があり、いわゆるエクセレント企業であることを自負するが、あるレベル以上の出世は望めない」という諦観といったものがあった。当然のことながら同族会社といえども、「七光り」の血縁者のみを優先させていたばかりではない。無理な命令や承服できかねる方針には明確に異議を唱えられる優秀な人材なら起用されたし、優秀な専門技術能力があれば、重役になれた従業員は枚挙に暇がないが、それでも同族会社には「家族的ムード」があり、その雰囲気に甘え、適応していく働き方が一般的であった。それは、いかに過剰適応しても、“ごますり”だけでは血の濃さを共有する相手に勝ち目がない（あるレベル以上の出世は望めない）という“ぬるま湯”的会社であった。

同族会社の中では、同族と親密な関係のある人物が役職者（上司）になっていた場合、部下がここで「ＮＯ」と言ったら、自分に対する信頼感が揺らぐのではないか、幹部から無視されてしまうのではないかという不安もあって、その保身術からイニスマンになることが多かった。

同族である本人に従業員が反抗したら同族本人は直接すぐに報復できるので、同族本人は“強い脅し”をかけられる。従業員は本心では反抗していても体面上はきわめて従順な隷属の礼を尽くすことで保身することになる。従って、同族本人との関係が切れたらイエスマンではなくなってしまう。ところが、同族と親密であるという場合の“弱い脅し”に反抗したら、それは長い期間に亘って虎の威を借る狐（同族の権力の笠に着る輩）のごとくじわじわと何をされるかわからないという恐怖によっ

て知らず識らずのうちに、イエスマンは本心から隷属の輩に下らざるを得なくなってしまう。いずれにしてもイエスマンは他人志向型であり、権力追従型、自我喪失型である。常識では“強い脅し”にあうとそれに本心から従うと考えられがちであるが、実際は反抗心が芽生えて本心から従わなくなる。このように常識に反して“強い脅しよりも弱い脅しが人を服従させる効果が大きい”ということが同族会社の従業員の事例での証左であった(注11)。

他人志向型のイエスマンにとって、同族の引き立てで同僚が出世するのをみることでショックを受けるのは当然の反応である。結果論的に同族会社の従業員の多くは「出世」というタテ糸だけを基準に自他を評価しがちであるので、友人が出世したといっては悩み、自分が昇格したといっては鼻を高くする。そして、他人志向が生み出すもろもろの不安やストレスを背負わなくてはならなくなっていた。

会社人間は出世コースの勝負に勝たなければならないという呪縛から逃れることができない。しかし、出世競争に一度勝ったからといって、それが最終的勝利というわけではない。人生における戦いは、一生涯続くからである。本当の意味でのライバル関係は“あいつがこうやったから、おれは別の発想で行こう”と考えて仕事の内容について改善へのかなり突っ込んだ話ができる間柄を形成できるかどうかであることに同族会社の多くの従業員が気づくのはかなりの年を重ねてからである。

11　パワーの中立地域

一般論として、パワーの持ち主は誰からも邪魔されず、自由に話し、コーヒーを飲み、お喋りをして、くつろげるような場所を特定の人とお互いの了解のもとでとってある。よく調べると、最有力者でも部下たちと気楽に話し合える場所がある。社用車の中とか、上司と部下の２人だけで他の社員がいない役員室とかいった場所である。受付付近もその一つで、誰もが一瞬同じ立場に立つ領域である。

(注11) 歯を磨いたり、良い歯ブラシを使ったりすることをすすめようと試みた実験がある。ジャニスとフェッシュバッハは、表のような「おどし」の1つのみが含まれた内容の話を、４グループの高校生に別々に聞かせた。第４グループには、おどしのない話を聞かせる。ただし、「虫歯を防ぎ、歯ぐきの病気を防ぐためにこういうことを励行しましょう」という主題は、４グループに共通に訴えた。そして、こうした話を聞いた直後と一週間後に、口腔衛生についてどのくらい注意を払っているかとか、実際にどのようなことを励行しているのかについての調査をした。
直後の調査では、「強いおどし」の話を聞いたグループの高校生が、虫歯や歯ぐきの病気について、最も強く心配し始めた。“すすめ（「恐ろしい目にあわないように歯を磨くようにしよう」、「歯を磨く時には悪い歯ブラシを使うのはやめよう」、「ときどき歯医者に歯の検査をしてもらおう」）”をどのくらい実行しようとするのかを調べた結果、「強いおどし」では無効果の場合が多かった。「弱いおどし」が“すすめ”に従う率が高く効果が最もよく現われた。この実験の一週間後に、全グループの高校生に、「どんな歯ブラシを使おうと別に問題はない」との主旨の話をした。これは、以前の話に対する逆宣伝である。そうすると、おどしのないグループではこの逆宣伝に賛成する者が多かったのに対して、おどしのあったグループでは賛成する者が少なかった。弱いおどしではこの逆宣伝に対して強い抵抗が見られ、賛成する者の割合が最も少なかった。(Janis.I.L.& Feshbach.S. 1953, Effects of fear-arousing communications, Jounal of Abnormal and Social Psychology,48)

用いられた刺激の概要（I. L. Janis & S. Feshbach, 1953）

	「弱いおどし」	「中位のおどし」	「強いおどし」
論旨の内容（例）	歯磨や歯ぐきの手入れを怠ると、虫歯になったり、歯に穴があいたりするから、ふだんから口腔衛生には気をつけよう。	歯磨や歯ぐきの手入れを怠ると、虫歯になったり、歯に穴があいてしまい、口中のただれ、はれもの、歯ぐきの炎症などになる。できるだけ歯医者へ通って、歯の穴にはつめものをしてもらいましょう。	歯磨や歯ぐきの手入れを怠ると、こんなにひどい歯や歯ぐきの病気に侵され、抜歯や歯腔穿孔など、たいへんな苦痛を伴う治療をしなければならない。場合によっては、ガンや中風や全盲になることもある。
訴求の形式	虫歯や、歯の穴については「レントゲン写真」または歯の悪くない人の「写真」を用いる。しかも、「一般に、こうなる」ことがあるという訴求。	よりたんたんと事実を述べる。それほどひどくない口腔疾患についての「写真」を用いる。手入れを怠ると、「一般的に、こうなる」ことがあるという程度。	たいへん痛そうなひどい虫歯や口内のただれ、歯ぐきの炎症などのなまなましい「スライド」と写真を用いる。「あなた」もこうなる可能性があるという訴求。

筆者が経済同友会に出向を命じられていた時期、同会幹事であったある会社の重役とその社内のホールを歩いている時は、重役は同じ速さでホールを歩いていても誰にも話しかけることがなかった。社内の誰もが後方を歩くことを暗黙に要求されていたのである。そして、受付付近までくると話しかけてもよいということが暗黙の了解事項であった。筆者と重役は社用車の中では打ち溶けた雰囲気になる。パワーの観点からいえば、そこは“社内ではない”ので、パワーの中立地域であることになる。社内に入り、受付を通り過ぎてエレベーターに乗り込むと、会話はまたできなくなる。社用車中での快活な会話のあと、筆者はエレベーターの隅に立ち、目は点滅するフロア番号をみつめるということだけしかすることがなかった。重役室に入り、秘書が退席し、筆者と２人だけになると、再び気さくな会話を楽しむことができた。また、経済同友会事務職員として他の会社のトップに面談に行った際の２人だけの応接室はパワー・レベルの低い筆者でも自由に会話のできる場所でもあった。

パワーのあり方をよく観察すると、パワーのある人はたとえどんな豪華なオフィスでも、そこに封じ込められるのを好まない。当人たちはパワー構造の頂点に自分があることを一定間隔で、社内公衆の面前で何度でも確認するのである。

12　ゴシップ・パワー

ゴシップというのは無駄な、しかも他愛のないおしゃべりである。ゴシップはただただ聞き流すことが賢明である。ゴシップに対して自分の意見を述べたり、尾ひれをつけたものを他の人に言い伝えたりしない限り、ゴシップは耳を傾ける価値のあるものである。注意深く聞いて頷き、一部始終を既に承知しているような顔をしていればよい。“まさか”などと言わないで、平然と「フーン」と言っていればよい。ゴシップ情報が“役立つ”あるいは“役にたたない”に関係なく、何でも承知しているという印象を相手に与えることが極めて重要である。この点はゴシップが自分自身の問題に関係していればなおさらである。

パワー・ゲームを展開する基本のルールは、たとえ悪いニュースを聞かされても冷静に受けとめ、すでに承知しているし、いっさい気にしていないような顔をしなければならないということである(注12)。筆者自身の体験であるが、営業企画課長時代、私ともう一人の営業課長で、次長職を競い合った。ライバルの営業課長が自己信条を吐露した長文を営業担当副社長に上呈し、その長文に私が性格的に次長職に不適であると記述してあった。このニュースが私に伝わったとき、私は既に長文の内容を承知しているということにして、冷静に対応し、ライバルの聡明さや才能、会社への忠誠を褒めたたえた。数日後、営業担当副社長とエレベーターで一緒になり、有名になってしまった長文が話題になったが、営業担当副社長は大声を出して笑い、手を振って、「忘れろ」と言った。このような場合、私が怒ってすぐに対抗措置をとったり、人の前で感情をあからさまに表わしたとしたら、それは致命的であったであろう。当然のことながら、幸運の女神は筆者に微笑んでくれた。

13　非公式情報の流れを制することがパワーの源泉

ゴシップは非公式の情報の流れであり、各人のパワーマネジメントに対する高いレベルのフィード

(注12) ゴシップを流す人間は、例えば次のようなタイプである。それは、１）うまい話を持ち込んでくるが約束を果たすことのできない人物、２）生き字引的知識を披瀝して、人をだますことを常とする人物、３）どんな提案にでもいい返事をする上司（「よかろう」「それではやってみよう」が口癖になっている上司）、４）おせっかい焼きでおしゃべりな腹心をよそおう人物、５）長時間働き、枝葉末節に拘る脅迫観念に駆られた人物、６）自分の都合のいいように能力のないふりをして人に迷惑をかける口ばかりが達者で役に立たない人物、などである。

バックにもなっていた。非公式の情報がどの人のおしゃべりを通じて、どの段階で誰に伝わったかが分かったときだけ意味を持つ。休憩時や昼食時に誰が誰と話をするか、通勤は誰と誰が一緒かを調べれば、きわめて簡単に流れの経路がわかる。

例えば、人事担当副社長は人事課長とよく食事をする。人事課長は筆者の秘書とよく談笑している。まことしやかな一片のニュースの根源を知るには、そのニュースを耳にした以前に、誰と誰が前日に食事をしたか探ればよい。筆者の人事部長時代の経験では情報の発信の源が分かってしまえば、人事担当副社長の措置にしてもトップ指示の人事異動にしても、その内容を事前に推測できる貴重な情報を手に入れることができた。

筆者の秘書がある時、「60歳前のある重役の健康をみんなが心配している」というようなことを話してくれた。この情報が流れてくるチャンネルを詳細に調べて、情報の出所が取締役会のある役員まで遡ることができた。取締役会でこの役員の退職が論議されていること、健康状態をトップ層はその理由にしていることが分かった。そして、“この役員に対してトップ層の半強制的勇退勧告について社員全体が憤慨している”という情報が流された。社員の誰もがこの人事は実現するとは考えていないという情報であったので、その役員の退職は実現しなかった。社員の間に勇退は理不尽という波がたったので、この件についてトップ層は、確信をもって決定を実行に移すことができなくなってしまったのである。

悪いニュースの場合、発表まえに非公式情報でそれを流して広め、本当の発表のときの苦痛や驚愕を和らげることができる。ボーナスが下がるとか、昇給が頭打ちになるなどは正式発表の数日前に極めて厳しい状況であるという噂を流し、実際の発表ではそれほどひどいものでないというようにもっていくこと等である。よいニュースはこれとは逆に、その発表の社員に与えるインパクトを強くするために、最後の瞬間まで秘密にしておく等である。

昇進時期が近づくと、期待通り昇進・昇給できない人々についていろいろなデマが乱れ飛ぶ。これを流すのは当人の打撃を和らげるためであり、個人ベースで最後にそれを伝えなければならない上司の気持を楽にするためである。ボーナス時期になると経営層が提示したいとするよりも大幅に上回るボーナスを社員の大半が期待しているとすれば、ボーナスは前年並み又は僅少低下と思わせて、数日間、あるいは数週間それに耐えさせる。経営層が最初の予定通りのボーナス額を労働組合に提示すれば議論にもならず、労働組合は感謝して即座に受諾することになっていた。

非公式情報は川の流れと異なり、上下左右、360度に流れることに留意しなければならない。それを流す人はフィードバックも手に入れる。非公式情報をもらう人は当然のお礼としての非公式情報を教える。極めて効果的に機能する非公式の情報の流れはどの会社でもある。企業規模の大小にかかわらず、底辺から最上層部への非公式情報は職制を経由することはないということを理解することが大切である。どのレベルの管理者も部下についての悪いニュースは、上層部に対して容易に伏せておけるからである。このことへの対抗手段として、「部下はこれこれをしなければならない」という上司の意向に対して、底辺から「部下は○○を実際にやっている」ことを非公式情報として上層部に伝えるのである。

14　ソシオメトリーが教えるパワーの実態

パワーに関心をもつ人は、職制に基づかないもう一つの管理システムを無視することはできない。オフィスにおける情報の流れが、正式な情報体系よりはむしろ非公式情報体系に沿って動くのと同じように、仕事の場におけるほとんどすべての機能は、非公式なもう一つの管理システムと重なり合っ

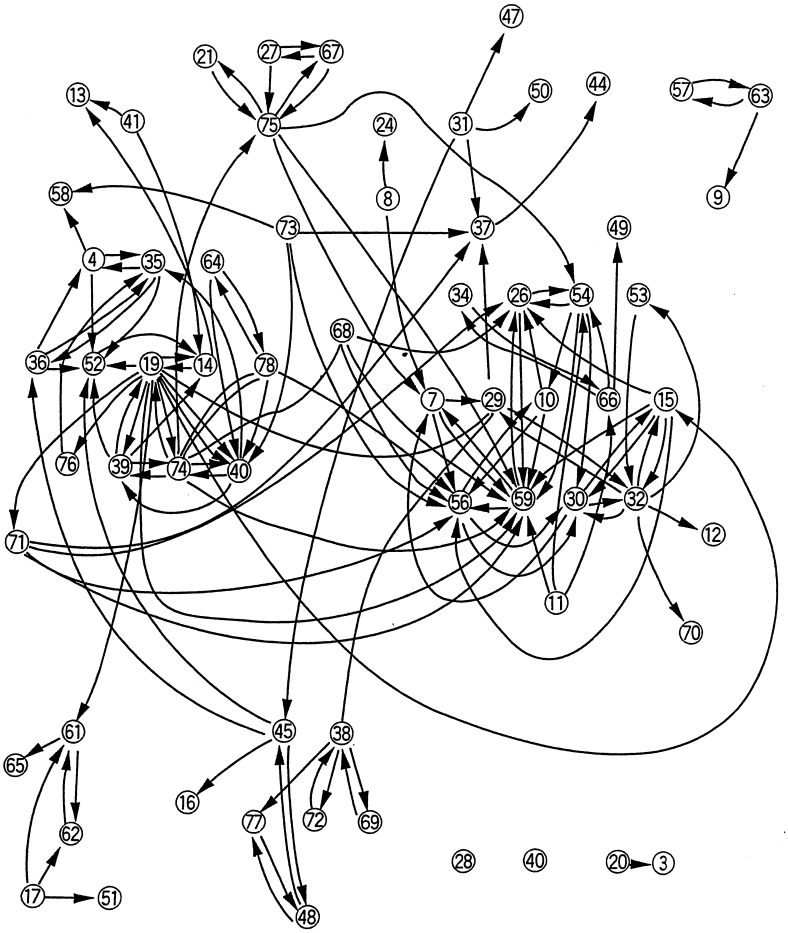
ている。

非公式の情報体系を形成する集団を把握する手法として、ソシオメトリー(sociometry)が役立つ。この手法は人間の相互作用を研究するものである。ソシオメトリーは集団内の人間関係の相関図(sociogram)を作成する技法である（注13）。

企業の多くの委員会は既に決まっている決定を承認するために集まり、ほとんどの取り決め事項は論議つくされ、決定されたアイデアや計画を再確認するだけにすぎない。筆者の経験からすると、調査報告書がいかに精巧にできていても、それは非公式の場で決定してしまった計画を正当化するために行われたに過ぎない案件が多くあった。また、既に実施してしまった案件の説明書を作成し、既に実施中の

（注13）右図はソシオメトリーのソシオグラムの一例である。ソシオグラムを見れば、誰と誰が相互のやりとりをするかの人的ネットワークを知ることができ、所属する小集団（クラスター）が浮き彫りになり、「人的ネットワークが集中する人であるスター」「複数のクラスター間の仲介役をするリエジン」「だれひとりとも人的やりとりのない人である孤立者」が把握できる。そして、集団内では個々人に付与された非公式の特定の役割期待が生じることが明確になり、集団構成員が共有している行動基準として、特定状況下で何をなすべきか、また何をなすべきでないかを集団構成員に教えることになる。集団に所属したら、それ以降、その人の行動はこの集団規範（基準）の影響を受け続けることになる。
（榊原清則、2002『経営学入門（上）』日経文庫）

集団内の相関図（sociogram）の例



出所：榊原、 2002 p.63
（原典：T. J. Allen, *Managing the Flow of Technology,* MIT Press, p. 154 ）

プロジェクトに対応した状況をつくり上げるだけのことをさせられていた社員も多く目にした。

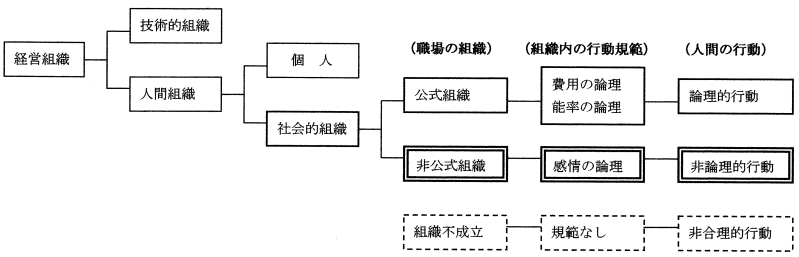
パワー・ゲームを展開したい人は「職制組織図」を頭にいれておくことは言うまでもない(注14)。「職制組織図」においてはなんでもないことであっても感情の論理が重要な意味を持つ場合もある。例えば１つの職場集団で、１人の作業員が生産能率は低いにも拘らず、彼がその集団の中でボス的地位を占めている場合もある。職場の中で各人は相互に自然発生的に人間関係を結び、非公式組織中で社会人としての安定感や帰属意識を充たそうとして行動する。これらの行動を感情論理のパワーの線、つまり、友好度、義務関係、信頼度、協力関係、対抗意識などの太さの異なる線で描くことができる。こうして、企業は全く異なる２つ組織図を持つことになる。

筆者が経験したことであるが、ソシオメトリーが教えるように、組織の規模の大小を問わず、非公式組織には必ず何人かのアウトサイダー的存在の人がいた。普段はオフィスの隅で黙々と仕事をしているのだが、この種の人はルーチン業務の実務面では密度の濃い高度のレベルの情報と知識を有していたので、公式組織内では彼らは必要不可欠の人材であった。しかし、非公式組織の中では同僚たちとの親密な接触があるわけではないので、公式組織内では“便利屋としての位置づけ”だけの意味しかなかった。

人々が真のパワーをどのくらいもっているか、どのような手段で会話を交わし、パワーを行使するかといったことを考えると、公式・非公式の組織図の２つを組み合わせることでパワーの関係構造の概略が分かる。それは外見よりもはるかに複雑で微妙なものになっているのが通例である。例えば、専務はいつでもブルーのYシャツを着ている。あるとき突然、部長のAが同じ系統のYシャツを好んで身につけて重役としばしば昼食を一緒にしているのに気がつけば、何かがあると感づかなければならない。社員の個々人は各自のパワーを維持しようとして、ちょっとした社交的な接触（昼食を共にする、帰りに一杯付き合う、オフィスで談笑する等）に気を使う。とにかく、人生は意外な出来事の連続である。

パワーの体系は構造が微妙であって、一晩のうちに崩壊し、まったく違った形で再現することもある。ソシオメトリーの人的ネットワーク図は集団構成員の野心や相互反応の結果を表わすものである。人事異動は全体の関係を変えるものであって、単にプレイヤーを交代させるというだけのことではない。人事異動に伴うもう一つの非公式組織図をよく理解し、それに関する徴候を読み取る力を身に付けなければならない。

例えば、社内報告書その他の公式的文書は、通常、職制組織が決めた順序で次々に回覧されるが、業界誌のような非公式なものは非公式の回覧リストで回覧される。また、人々がエレベーターに乗り込む順序も職制組織図の職位の上のものから順番に乗り込むが、降りるときは非公式組織図のパワー



(注14) 人間関係論によれば、経営の構造は右図のように技術的組織と人間組織に分けられる。前者は生産目的のために材料、工具、機械設備など物的手段を体系化したものである。後者は多数の人間からなる組織で、各構成員はおのおの相互作用の関係にあり、そこでの人間組織は公式組織 (Formal Organization) と非公式組織(Informal Organization)に分けられる。公式組織は能率の論理、非公式組織は感情の論理に支配されるものである。公式組織図に「載ってない人で社内の出来事に重要な関係のある人、または意思決定の方法に力をもつ人」の名前を入れたものが非公式組織図である。

の地位が順序となる。エレベーターが昇降している時間のうちに、上下関係が真のパワーの順序に入れ替るのである。

15. 人脈のパワー

社内キーパーソンは「何を知っているか」でなく、「誰を知っているか」で決まる。強力な社内外の人脈を持っている人がキーパーソンである。社内外人脈を活用した水面下の協力を得るという重要な役割を果たしている人ほど、仕事への満足度は高く、組織にとって強固な協働体制の中核的存在となっていた。人脈の持ち主とは都心にある大型書店でなく、アマゾン等インターネットが普及していなかった小さな町の一昔前の本屋の主人のような役割でもあった。筆者はよく町の本屋の主人に「こんな本を探しているんだけど……」と相談すれば、「それならば……」という答えが返ってきた。本屋の主人は筆者のニーズを把握し、一対一で求めるテーマの本を薦めたり探したりしてくれた。このように、社内キーマンはある課題解決（ニーズ）に必要な知識・スキルの持ち主は誰か、知的活動のできる創造的人材は誰かを知っており、必要に応じて連絡がとれ、参集させることができる。現在ではイントラネットやインターネットを意識的に活用した人的ネットワークの整備で新たな展開が可能になってきた。

人脈パワーを私利私欲に使う事例に遭遇したことがあった。A支店のB部長が社内外の人脈を通じての営業情報源であった。支店営業部の部員の大半が相談に訪れる相手がB部長であった。ところがB部長はこの人脈を利用して政治的あるいは金銭的な利得を目論んでいた。B部長はこの役割に奔走したあまり、本業の自分の営業活動が疎かになっていた。ところが、これを理由に“B部長が果たしている人脈からの営業情報収集活動”を消滅や減衰させることはできない。この人脈はB部長を中心に形成されてきたからである。さらに、B部長は自らの存在価値を高めようとして、わざと人脈を2つの派閥に分かち、互いに反目するように仕向けていた。つまり、“2つのグループの人脈を纏めるのは自分にしかできない”などと言いながら、協力すべき両グループの人間を接触させないようにコントロールしていたのである。

16. 会議の席次のパワー

一般的にいうと、会議は真のパワーの姿をそれほどよく表わしてはいない。実質的なパワーをもつ人は会議を他人の領域や中立的領域で開催することを選ばない。必ず自分のパワーの支配する領域で開催する。いかに不便でも大勢を自分のオフィスに招き入れ、ほかの場所でやろうとはしない。

定例の全社レベルの役員会や経営会議のようにあらかじめ場所が決まっている場合は別であるが、会議を主宰する者は自分が窓を背にして座り、皆が太陽の光を目に受けるように会場を設営する。会場の参会者は主宰者の机か椅子にできるだけ近く位置を占めようとする。これは会議を招集した主宰者と何か特別な関係でもあるかのように振舞い、入ってくるその他大勢の招集者とは違った立場にあることを見せようとするためである。そして“話の内容を知らなくても既に承知している”という顔ができるからである。座席があらかじめ決められていない場合には、このような理由から、多くの人は定刻よりも早目に出席して、主宰者又は参集するパワーのある人の周囲をウロウロすることになる。

どんな形のテーブルでも座るパワーの順序は主宰者またはパワーのある有力者の時計の針と同方向に移る。つまり、文字盤の「12」に当たるところが起点で、3時、6時、9時、の順にパワーは減少するといわれている。有力者の左右どちら側の席でも占めれば占めた価値があると考えるかもしれな

いが、パワー・ゲームにおいては実際はそうではないことが昔から長らく続いた(注15)。しかし、時代は移り変わり、今日では、会議に同席する人は武器などを持っていないので、有力者の左側席が有力者の次、そして次の順位が右側の席、順次、左の席、右の席……ということになっている。

17. 会議の人間生態学

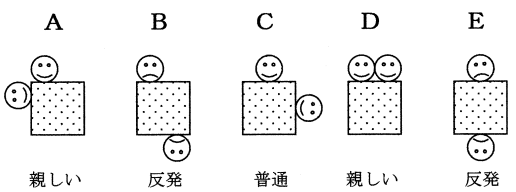
大きな角型テーブルで話し合いをする時、席の決まっていない場合、筆者の経験では問題の解決を最優先するリーダーはいつも短い辺の席に座っていた。ところが、人間関係を重視するリーダーは長い辺の中央に座る。会議室によっては、上席が決まっていることがあるが、この場合はそこに座っている人が居心地よさそうにしているか、それとも落ち着きがないかで、課題解決重視型か人間関係重視型かのどちらのリーダーであるかを筆者は判断したものである。さらに、会議に積極的でない人は大きな角型テーブルの一辺の端に座る。この席の人が発言することは少ないのが一般的であるのは言うまでもない。ある人が意見を述べている時、それを聞いている人の姿勢が、その発言者の姿勢に反応している時は、その意見に同意していることを示していた。また、親しい人同士が意気投合している時、腕や足の位置が鏡の映像のように一致することが多かった。

会議ではよく対立する人同士は向かい合って座る。正面は視線があわせやすいので相手を威嚇したり、相手から情報を得たりしやすいからである。親しい人同士は隣りに座ることが多い。逆に、話したくないとか顔をあわせたくない場合、当然のことながら最も離れた席に座る(注16)。２人の間の距離(注17)が近いことは、相手との親しさや、相手に対する好意を表わすことになり、豊かなコミュニケーションが期待されているからである。一方、遠い距離は相互に疎遠な関係であることが予測できる。また、ひそひそ話が隣り同士で始まる時はいつもリーダーの力が強い場合であった。そして、正面の人と私語が始まるのは、リーダーに権威がないことの証であった。

賛成意見の次には反対意見が出やすい。そのせいか筆者が周知していた会社の社長は重役会で反対意見が出る前に賛成意見を述べさせることに腐心していた。私の経験では30人の規模の会議であっても賛成の流れを作るのにはたったの３名で十分であった。何故３人なのかを最近になって知ることが出来た。それは単（１名）・複（２名）でなく３名で団となるので、はじめの３名の賛成意見に従って結論（マジョリティ・インフルエンス）が出やすくなるからである。同調行動は、集団の圧力を感じて自分本来の行動や主張を変えて集団にあわせる行動である。賛否を求められた時、３名が、強く拍手をしたり、「大声で賛成」と言ったりすると、それにつられて拍手したり、賛成と言ったりする

(注15) この理由は戦国時代の慣習に見ることができる。一般的に言って右手に短剣を持ち左側の人を突き刺す方が、右手を使って右に坐っている人を刺すよりもたやすい。右を刺すのは逆手になる関係でほとんど不可能であるので、来客があった場合、礼儀上は逆になるが護身上自分のすぐ左側に坐らせるのが賢明だった。その位置からは相手は主人役を刺せないが、主人役は来客を殺せる有利な位置にいることになるからである。従って、主人役にとって脅威にならず、無害のものは右側の席となる。

(注16) 喫茶店やレストラン、あるいは、パブや居酒屋で周りにいる人たちのテーブルの座り方を見てみると、そこには規則性があることに気づく。一般的に、外向的な性格の人は、向かい合って座ったり、並んで座ることを好んでいる。しかし、内向的な人は、できるだけ他の人と遠ざかって座りたいという気持が働くため、テーブルのはす向かいに座る傾向がある。さらに人は周りの雰囲気や話し相手との関係にあわせて、長方形でも丸形でもテーブルでの座り方は、普通の話し合いならばCである。対立したり、競争したり、難しい問題をかかえている間柄ならばBまたはEである。そして、協同して作業をする場合や親密な話をする時にはAあるいはDが多くなる。



人が増える。“バスに乗り遅れてはいけない”という心理が「バンドワゴン効果」である。そして参加者の大半が賛成意見であるという雰囲気が醸成されると、反対意見が言いにくくなり、全員一致で可決されることに多くの場合なっていた。会社への帰属意識が強い人ほど、リーダーの言動に同調しようとするからである。重役会で社長の発言に反対意見を発言して周囲から“よくぞ言ってくれた（アクティブ・マイノリティ）”と評価されながらも結果的には冷遇され左遷された人は枚挙に暇がないくらいいたのである。

18. 時間のパワー

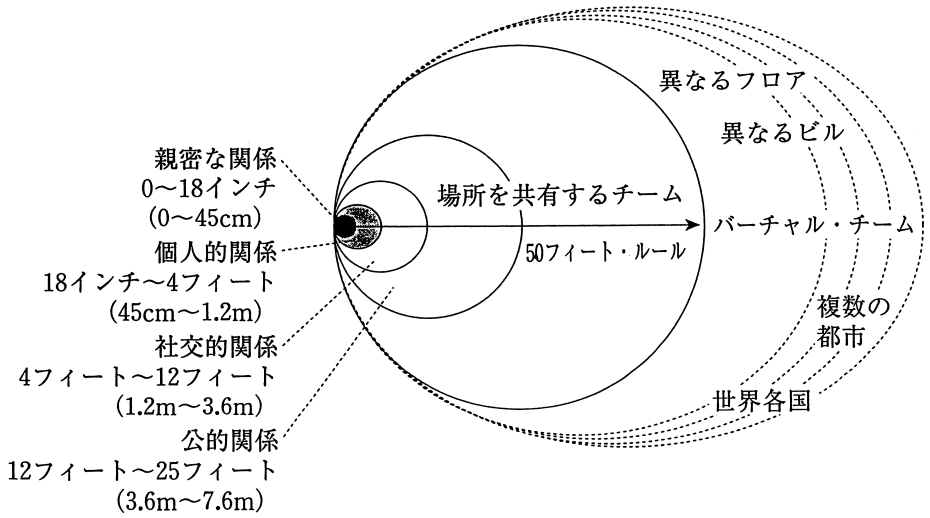
真の意味で“時間こそパワー”であるので、時計は典型的なパワーのシンボルである。多忙な管理者が来訪者に示せる最高のもてなしは、目の前で時計をはずして文字盤を下にデスクに置き、私の援助が必要なかぎり、私の時間をお使い下さいというジェスチャーを示す。逆に、文字盤を上にして置けば、忙しいから来訪者の相手はしていられないので、さっさと用件を述べて出ていってくれ、という意味である。筆者は何度もこのことの経験をした。

私の知人のある社長はとてつもなく大きい置時計を使っている。この時計は来客の真正面に向けて置いてあるので、社長の時間は来訪者の時間より貴重であるといったことを示すのに効果が大きい。このような威圧的効果をさらに強めるように、秘書が時折あらわれて“行動が予定に遅れています”と告げる。このようにあからさまな手を使って来訪者を慌てさせて自分のパワーを誇示していた。

また、別の知人のある社長の腕時計は、ボタンを押すとロンドン時間とニューヨーク時間といった複数の時刻が同時的に分かるようになっていたが、私の経験では、パワーの少ない人ほど複雑な時計

(注17) 人々が同じ場所にいるメリット(協力的に場を共有する範囲)について、MIT(マサチューセッツ工科大学)のトム・アレン教授は50フィート(約15m)であるという実証研究を発表しているのが参考になる。人々はバスケットボールのコートの幅よりも離れていると、週に1回でも言葉を交したり、協力したりする確率は劇的に低下することを実証したものである。

チームのタイプと距離の関係（アメリカの場合）



出所：ジェシカ・リプナック＆ジェフリー・スタンプス、1998 p.19

を持って喜んでいるように見受けられる。パワーが本当に安定している人は全然時計を持たないという。秘書が１分刻みでスケジュールを管理しているので腕時計などは不要であるからである。

腕時計のはめ方には手首は２つしかないのでどちらかであるが、筆者を困惑させるものとしては、米国での見聞であった。日本男性と違い米国男性が左手首の内側につけていることがかなり目についたことであった。手首の内側につけるのはイギリス軍の習慣によるものである。将校が手首内側に時計をつけるのは、夜間に螢光の文字盤を敵に見せないため、あるいは左手に馬具の手綱を握りながら時間が分かるようにするためであるといわれているが、どちらも現代のビジネスマンに当てはまらないからである。

置時計は来訪者に時間を知らせることでパワーを示すのに効果があるのに対して、腕時計を手首の内側につけるのは相手に時間を制圧されないように自主的に管理したいというタイムマネジメント理論によるものであるとの説明を聞いたことがある。さらに、勿論、冗談ではあるとは思うが、男性が腕時計を左手首内側にしておけば、女性の肩に腕を回しても文字盤は自分の方に向くので、女性の耳の高さで女性には見えないが、時計を見ながらキスができるという理由を聞いたことがある。昼食時にレストランにおいて、腕時計が見えるようになっていれば、肩に回した腕とキスの誘惑がうまくゆくかどうかを判断し計算できるというわけである。

時間の駆け引きではまず相手を待たせることがパワー・ゲームでは常識である。そのよい事例は電話である。相手が電話口に出ていて当方を待つ状態になるまではパワー・ゲームでは電話に出てはいけない。秘書に「相手が電話口に出たら教えてくれ」とパワーの保持者は言う。いちばん迷惑なのは、この駆け引きを別の形でやる人がいたことである。自分で電話口に出て、次々に「少々お待ちください」と言い、相手を電話口に待たせていた。

19. スケジュールのパワー

スケジュールがびっしり詰まっているのは重要な地位にある証拠である。同時に、やりたくないことをやらないですます言い訳として、「予定がありますから……」と逃げることもできる。パワーのある人はすぐに書き込みが埋まる小さなカレンダーを好む。特に日付の枠内に字がびっしり書いてあると激しい活躍ぶりが想像されるので、時間のパワー・シンボルとして最高なのは、一週間の予定が一目でわかる卓上カレンダーである。スペースの隅から隅まで何か書き込んだり消したりしてあると、これを一瞥するだけで、多忙ぶりがだれの目にも明らかになるからである。筆者のある上司は先約がないのに架空の先約を書き込み、これを取り消し、面会約束を申し込んだ人の名前を新たに書き込み、来訪者が来たときにこれを見せて恩にきせていた。当然のことながら、来訪者は感謝感激である。

経済同友会に勤務していたときに見聞したことであるが、同会役員で企業の経営幹部が自社に向かう道すがらはゆったりした様子でぶらぶら歩いていたのが、自社の回転ドアをくぐったとたんに、背をかがめ、走って行きたいんだがみっともないので我慢しているという恰好で、息もつかずに急ぐ。自分の部屋に入るころは最高速度になり、上着を脱ぎながら仕事の指図をはじめる。これは、これから飛行機で出かけるという場合にも当てはまっていた。筆者と同行していた経済同友会役員の企業経営幹部は十分な時間的余裕を見て空港に行き、着いて適当に筆者と時間をつぶしているが、搭乗時間が迫ってくると、廊下を走りながら大声で指示を秘書や部下に与え、秘書や部下は署名をもらう書類をもって周囲を駆けまわるといった“忙しいスケジュールこそパワー”であるという出発劇を演出していた。

さらに、短くても１時間は必ずかかると思われる会議に30分出席ですむということでスケジュール

に予約を記入しておけば、会議後に会わなければならない社内の予約者は、何時に呼び出しがかかるか分からないまま電話の近くにいるなどして待機していなければならない。これが「スタンバイ・ゲーム」といわれているパワー戦術である。他人への行動予定への押しつけや介入があればあるほどパワーは大きくなる。パワーの常識では自分が他人のために不自由になるよりも他人が自分のために不便になることで、自分のパワーは増大するというものである。だれもが自分のために待機しており、昼食時間になっても取らず、さらに美しい女性との夕食の約束を反故にすることを相手にさせることがパワーの発揮ということになる。

Ⅲ　真のパワーは“存在が不可欠”とは無関係

パワー・ゲームで一時的でなく長期に亙った真の勝者になれるかどうかは“各人の存在が会社にとって不可欠かどうか”とは無関係である。従業員は自分がこの会社にとってどのような価値があるかについて、確たる証拠となる事実を掴んでいる自信がなくても、自分はこの会社にとって必要不可欠の人物であるとの確信を持ちたがる。ところが、これに対して職場の人たちはそんなことはありえないと圧力をかける。

筆者の35年間の会社経験からすると、どのような社員であっても絶対に必要不可欠な人などは存在しないというのがパワー・ゲームとしてみた場合、真実（組織論理）であった。どんな重要な人物といわれていても、代替可能な人が必ず現われたのである。今日のネットワーク組織構造の企業では事情が全く異なってきた（注18）。とはいうものの、従前の企業組織の中で従業員を交代させない又は交代しなかったのは、“一時的に不便だから”“交代に伴う費用がかかるから”“新規採用者の仕事の習熟時間がもったいないから”と言った理由だけであった。

従業員一人ひとりの必要不可欠性を上司（職場）が認めると、それが上司の管轄職域を拡大・温存させることになるので、仕事はどこまでも拡張することになる。そして、それに伴う役職や責任が次

（注18）今日の企業では、共通の専門スキルやある事象へのコミットメントによってインフォーマルに結びついた人的ネットワークである「場の活動」がその社員の存在を決定するようになってきたので、「場というネットワーク」の中でそれなりの役割を担っている人の場合、その人の代替は至難である。ありうるとしたら「場そのもの」が変質してしまうからである。エティエンヌＣ．ウェンガー＆ウイリアムＭ．スナイダー（2001「「場」のイノベーション・パワー」『ＤＨＢＲ』August p.121）は新しい組織としての「場の効果の事例」を以下のように記述している。①世界銀行の「場」はナレッジ・マネジメント戦略の中核的存在である。経済開発に関する質の高い知識やノウハウを提供する「ナレッジ・バンク」を目指すというミッションが立てられた時、場に公式に予算をつけることにした。その結果、組織全体にまたがる場の数も増え(すでに100を超えている)、参加率も高まった。②某コンサルティング会社のコンサルタントたちが場をつくり、まったく新しい事業を生み出したというケースがある。5−7人程度で始まったこのグループには２年後、社内から多数のコンサルタントが参加するようになった。そして発足から４年後には金融サービス企業のための新しいマーケティング方式を考え出した。③パックマン・ラブスのメンバーは、「この手の問題ならばだれに相談すべきか」といった情報を熟知している。また、相手が問題をすぐに理解し、事の核心に迫れるような質問の仕方も心得ている。パックマン・ラブスでは、世界各地にいる場のメンバーが、仕事に関する質問に２４時間以内に答えてくれる。④クライスラー社の「テック・クラブという場」の効果は個々の問題解決だけにとどまらない。ベスト・プラクティスを社内に広めるという点でも理想的な手段である。このクラブは慣例の変更を検討したり、さまざまな規格を定めたりもしている。クラブに参加するエンジニアは、「エンジニア・ブック・オブ・ナレッジ」(エンジニアリング・ノウハウ集)というデータベースに、従うべき規格、部品の外注仕様、ベスト・プラクティスなどを蓄積することになっている。⑤IBMでは場が主体となって会議室での会議やオンライン会議を開いている。プレゼンテーション、廊下での雑談等、何もかもが情報交換・スキルの向上・ネットワーク発展のチャンスとなる。⑥AMSでは場の存在が人材獲得の争奪戦にも有利に働くことに気づいた。例えば、退社を考えていたあるコンサルタントは、場の会合で自分の興味とスキルにうってつけのプロジェクトを紹介され、社にとどまることにした。ほかにも有能なコンサルタントが何人も（あるマネジャーの言によると少なくとも６人）、スキルの向上と新規顧客の獲得につながる場への参加を認められたため、転職を考え直したという。

から次へと膨張しだして、職場社員数が幾何級数的に増大していくことになる。しかし、現実には、いかなる会社でも、自分はこの会社にとって必要不可欠の人と自負する社員はいるが、その人たちがいなくなったら会社は潰れるかというとそういうことはありえない。

オムロンは最長３ヵ月間のリフレッシュ休暇制度を導入した。この制度の適応を受けた課長の中には彼がいないということで業績が向上した部署もあったという（日経ビジネス、2004・1・19)。

【見聞事例　01】

筆者の親友は必要不可欠の人になろうと努力してほぼ完全に成功した。利益率の高い営業プロジェクトで受注に成功を重ね、営業部隊の精神的支配を広げていったのである。重要なファイルは彼個人専用のキャビネットに入れて鍵を掛けていた。彼だけしかわからないファイルが数多くあるようになっていった。ところが、ある日、彼はある理由で、会社を辞めることになった。彼が率いていた営業部隊はてんやわんやであった。ファイルの記録をいくら精査してもそれがどういうことを意味するのか誰もわからないものが数多くあったのである。さらに、あるべきファイルが見付からない、住所録も見当たらない、得意先のキーパーソンの名前すらわからない事態が生じたのである。しかし、３－４週間もしないうちに万事は元の状態に戻ったのである。最初から彼なんかいなかったように正常な営業部隊に戻ったのである。

【見聞事例　02】

筆者の友人の上司であった人の次のような事例を聞いたことがある。自分がどのくらい必要な存在かを証明しようとした上司が“自分のタフさを示そうとして議論を吹っかける”“部下の仕事のミスを見付けて、全員の前でそれを指摘して恥をかかせる”“無理な課題を与え、それが達成できないと無能だと罵倒する”“打合会で意見を言わせておいて、本人がしたいことと反対に進まざるを得ないように持っていく”“自分が持っていない知識や能力に対して全てムダで不必要とか馬鹿馬鹿しいなどと決め付ける”等の駆け引きの戦術をよく使っていた。さらに、上司は営業担当者から営業情報を入手して、それを神秘的な取り付き難いものに再編集し、営業情報システムを複雑なものに仕上げ、上司しかそれらの意味を説明できない内容にしていた。コンピュータのおかげでこのことがより緻密に巧妙になっていったのである。営業情報は上司のところのみに集まり、だれも気づいたり気にしたりしないので、営業情報から得られる独占的知識をパワー発揮に有効に使っていたのである。営業会議等で上司の意見に反対の議論が出ると“君は意見を述べているに過ぎない。私は営業情報に基づいた事実を述べている”という常套手段を駆使した。必要不可欠の存在になろうとして１日４―５時間もあれば楽にできる仕事を14－15時間もあくせく働いていた。その上司の姿は暴風雨の中で一片の木片に一生懸命しがみついているように思えてしかたがなかった、と友人は語ってくれた。上司は自分がいないとどうにもならないことを証明しようと、無駄な戦いを展開し自らも疲れ、上司も周囲も部下もいらいらしていたのである。

友人は「会社の仕事は誰にでもできる。ことによると、現在の担当者よりももっと良く出来るかも知れない、いや、出来る人がいる。今のところ、たまたま『彼（女)』が担当しているに過ぎない」ということを理解するのに、この事例を体験してから10年以上もかかったという。

【見聞事例　03】

大学の同窓会で話題になったもので、印象に強く残っているものに、人事考課権を駆使したオフィスパワーの行使がある。人間性をも含めた潜在能力を中心にして、上司の能力が部下のそれよりも絶対的に高い場合には“部下の能力に合った、あるいはそれ以上の職務（仕事)”を与えられ、能力相応または担当仕事相応の公正な人事考課を得ることになる。しかし、その逆の上司の能力が低い場合

には部下にとって悲惨な人事考課に苛まされているという体験談の披露であった。要するに、部下の能力が明らかに上司より優秀である場合、必ずといってもいいのであるが、上司の職域を部下が浸蝕して、彼の地位を脅かすことになるのを恐れることから、部下に与える職務（仕事）は能力よりも低いものであるのが常であるという体験談であった。そして、人事考課が最も高い場合でも、“いま担当している仕事にとっては公正を上回るが、部下の能力を下回る評価”であり、通常は例外なく“いま担当している仕事にとって公正を下回る評価”であったと、同窓会参画者が異口同音に述べたのである。

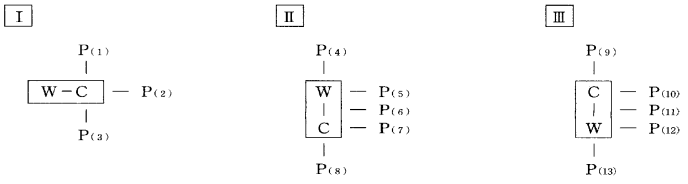
職務と能力と給与（人事考課）がバランスすることが理想[注19]であるが、人事考課権が上司にある以上、自己都合の人事考課権の発動がパワー・ゲームにおける優秀な部下に対する上司の最も効果的な常套戦術になっていたのである。部下よりも能力が劣る上司に遭遇した部下は“自分が担当した仕事の成果は上司の指導のおかげである”と故意に絶えず声を大きくして周囲の人たちに喧伝する戦術を駆使することに与みする度量を持たない限り、その上司は部下に“能力に合った仕事”あるいは“能力以上の仕事”を与えてくれない、というパワー・ゲームの威力を筆者が体得したのは50歳を過ぎてからであった。

おわりに

マキャベリほどの極端な思想を持つ必要はないが、競争世界においては、これまで記述してきたパワー・ゲームの実態を理解し、パワーの場で自分が不利にならないように努めなければならない。

出世するということはリーダーの地位につき、様々なパワーを身に付けなければならない。ビジネスは危機と背中合わせで「戦争」と極めて似通っており、戦時下リーダーの資質が求められる[注20]。しかしながら、現在、従来の組織構造を補完し、知識の共有・学習を活性化させる新たな組織形態が生まれている。それが「場（Communities of Practice）のパラダイム」[注21]である。「場」は戦略を

（注19）1940年代末に英国の金属会社で実施された“グレーシャー計画”は職務と能力と給与の3要素がバランスして初めて満足が生じるという「ＷＣＰ理論」を確立した。Ｗは職務、Ｃは能力、Ｐは給与で、3要素間に成立する関係は13通りが考えられるが、3要素間のバランスは現実には成立しにくい。それは3要素がそれぞれに独立に変化するので、3要素間に継続的に動的均衡を維持することが困難だからである。（出所：キャリアクリエイツ『ＬＤノート』2003・10　p.11）



Ⅰ　個人がかれの能力に合った仕事につき、
(1)公正を上回る給料を受ける。
(2)公正な給料を受ける。
(3)公正を下回る給料を受ける。

Ⅱ　個人がかれの能力を上回る仕事につき、
(4)いま担当している仕事にとって公正を上回る給料を受ける。
(5)いま担当している仕事にとって公正な給料を受ける。
(6)いま担当している仕事にとっては公正を下回るが、能力に合った仕事にとっては公正を上回る給料を受ける。
(7)能力に合った仕事にとって公正な給料を受ける。
(8)能力に合った仕事にとって公正を下回る給料を受ける。

Ⅲ　個人がかれの能力を下回る仕事につき、
(9)能力に合った仕事にとって公正を上回る給料を受ける。
(10)能力に合った仕事にとって公正な給料を受ける。
(11)能力に合った仕事にとって公正を下回るが、いま担当している仕事にとっては公正を上回る給料を受ける。
(12)いま担当している仕事にとって公正な給料を受ける。
(13)いま担当している仕事にとって公正を下回る給料を受ける。

（注20）イギリス人の軍事史研究家のジョン・キーガンは、アレキサンダーやナポレオン等の戦場での偉大なリーダーの資質を、１）兵隊の面倒を確約する、２）兵隊に自分の要求を明確に示す、３）兵隊に手柄を立てれば功に報い、逆の場合には厳罰に処すると申し渡しする、４）兵隊と苦難を共にする、と指摘する。これは現代のビジネス世界でも人口に膾炙されている常識である。

推し進め、新規事業を生み出し、問題を解決する。ベスト・プラクティスを広め、各人の専門スキルを高め、人材を呼び込んだり、囲い込んだりする。場には、たとえば木曜日の昼食時などあらかじめ日時を決めて定期的に会合するとか、あるいは、電子メールを介してつながっているもの、また、週ごとに決まった議題を掲げることもあればないこともある。議題があっても厳密にそれに従うわけでもない。そのため、場に集まるメンバーは、自由かつ創造的に経験や知識を分かち合うようになり、新しい着想も生まれやすい。

グローバル化の進展は日本企業の経営を集団主義というレベルでは捉えきれない側面を多く現出してきたし、企業組織がＩＴの進展でますますネットワーク化を加速してきている。日本の経営が「場のマネジメント」といえるような特徴を強めているのが今日である。このような「場」におけるパワーの諸関係がこれから最重要なことになり、そこでのパワーの本質的理解ができれば、競争世界の変動のなかに安定を求めることができ、パワーは静的なものではなく利発さと創意によってそれを追求・防衛・拡大しなければならないことを知ることができることになる。

(注21) 伊丹敬之（1999『場のマネジメント』ＮＴＴ出版、pp.114-125）はヒエラルキー組織と場の両者を比較して、それぞれのパラダイムの違いを右表のように纏め、この２つのパラダイムの違いはヒエラルキーのパラダイムがアメリカンフットボール、場のパラダイムがラクビーの“プレイのマネジメント”であると解説している。

	ヒエラルキーパラダイム	場のパラダイム
組織とは	意思決定する個人の集合体	情報的相互作用の束
マネジメントとは	決定し、命令し、動機づけること	方向を示し、土壌を整え、承認すること
経営行動の焦点	システム設計とリーダーシップ	場の生成とかじ取り
マネジャーの役割	先頭に立ってリードする	流れを見ながらかじを取る
	中央に情報を集め、自分で決定する	部下に任せ、ときに自ら決断する
メンバーの役割	与えられた仕事を遂行する	仕事の細部は自分でつくる
	想定外事項は上司と相談して決める	想定外はまわりと相談しながら自分で動く