

はじめに

今世紀に入ってから、私たちの生活や働き方を根本から見直すきっかけになった年が二度あった。最初は、東日本震災の発生した二〇一一年。未曾有の大被害を受け、経済的な成功や出世といった、それまで暗黙のうちに受け入れていた価値観を疑い、家族や友人、人々の絆の大切さを再認識する人が増えた。つぎは、コロナ禍に見舞われた二〇二〇年。人々は通勤や通学をはじめ日常的な外出を突然自粛させられ、会社、学校、家庭などとの関わり方を否応なく変えなければならなくなった。

そして二〇二三年。先の二つほど目立たないものの、もしかしたら日本人の組織や仕事・活動に対する関わり方が変わる節目になった年として歴史に刻まれるかもしれない。

丸三年に及ぶコロナ下の自粛生活がようやく終わりを告げようとしたこの年、社会が動き始めるのを待ち構えていたかのように、大きな組織スキャンダルがつぎつぎと世間を騒がせた。

まず芸能界。三月にイギリスBBCのドキュメンタリー番組が放映されたのをきっかけに、旧ジャーニーズ事務所の創業者、故ジャーニー喜多川氏の驚くほど大規模な性加害が表面化した。やがて事件を見過ごしてきたマスコミの倫理的責任まで追及される大きな社会問題になり、半世紀以上にわたり隆盛を誇ったジャーニーズの名は地に落ち、事務所は新たな名称とともに険しい再生への道を歩むことになった。

それに先立つ一月には、宝塚歌劇団宙組でのいじめが週刊誌で報じられ、九月末には団員が自殺している。同じく伝統を誇る歌舞伎の世界では、五月に市川猿之助の一家心中というショッキングな事件が起きた。猿之助のハラスメントを週刊誌で報じられたことが動機だったといわれ、ベールに包まれた梨園の舞台裏にひそむ別世界が垣間見えた。

スポーツに関わる組織では、七月に日本大学のアメリカンフットボール部の寮から大麻が発見され、それがきっかけで大学組織のガバナンス不全が批判にさらされることになり、とうとう伝統を誇る強豪アメフト部の廃止にまで発展した。年が替わり二〇二四年二月には、大相撲宮城野部屋幕内力士が複数の弟子に暴力をふるっていた事実が判明し、適切な対処を怠ったとして元横綱白鵬はくほうの宮城野親方が降格の処分を受けるとともに、部屋は閉鎖へと追い込まれた。

いっぽう大企業では二〇二三年四月に自動車メーカー、ダイハツ工業の認証試験における不正が発覚し、七月には中古車販売大手のビッグモーターで創業者一族によるパワハラのほか、保険金の不正請求が保険会社を巻き込んで行われていたことが明らかになった。

そして政界では一一月に自民党の派閥による政治資金パーティーをおした裏金づくりが告発され、責任者の逮捕、派閥のいっせい解体、安倍派幹部の離党勧告をはじめとする大量処分へと発展していった。

いま振り返ると、これらは序章に過ぎなかつたようだ。翌二〇二四年以降に発生した兵庫県知事による内部告発抑圧疑惑、東京女子医科大学の資金不正支出と元理事長の逮捕。そしてタレントの中居正広氏による性加害問題に対するフジテレビの不適切な関与の疑い。いずれも不祥事の構図は二〇二三年に発生したものと酷似していて、一種の「デジャブ感」さえ漂う。

こうした不祥事が起きるたびに、世間の厳しい目は組織のトップに向けられる。あるいは日本の組織の体質に原因があると指摘される。そして経営者や責任者は判を押したように組織の体質改善と管理の徹底を口にする。たしかに直接の原因が組織やマネジメントにあることは否定できないし、改革の責任を負うトップとしても、そこに何らかの手を打た

ざるを得ない。

しかし、私たちはもう一步踏み込んで考えてみる必要がある。そこで浮かびあがる大きな疑問は、「なぜいまになって巨大組織が崩壊するような出来事が立て続けに発生したか」である。もしかしたら根底には何か大きな構造変化が起きているのではなからうか。だとしたら、これまでの延長線上で対策を講じても根本的な解決にはならない。

私が注目するのは事件を起こした組織の社員や部員、タレントなど、事件には直接関わっていない大多数の組織メンバーの態度や行動が急速に変わりつつあることだ。その原因は、彼らを取り巻く社会環境の変化である。つまり、ある意味においてメンバーが安定した地位と待遇を享受するようになり、それが皮肉にも組織や権力者の暴走を招いてしまったのである。

さらに見逃せない点は、同じような変化が私たちの身近な組織、たとえば職場、学校、PTA、町内会、家庭などにも押し寄せていることだ。そして私たち一人ひとりが、所属する組織に対して、問題を起こした組織と同じような態度を取ろうとしている。マスコミを騒がせた事件や不祥事、そして組織の崩壊現象はけっして他人事ひとごと、対岸の火事ではすまされないのである。

本書では組織を構成する人々に焦点を当て、あらゆる日本の組織に共通する決定的な弱点をあぶり出す。そのうえで、これまでのようなマイナーチェンジや対症療法の繰り返しではなく、組織の原点に返って、大胆な、しかし理にかなった組織づくりを提言する。マインナーチェンジや対症療法はたとえ一時的に効果をあげても、やがて元に戻ってしまうことを私たちは嫌というほど見てきた。AIをはじめとしたデジタル革命は、モデルチェンジ（抜本的な改革）の強力な援軍となるに違いない。古い組織が時代の洗礼を受け、デジタル化の波が想像を絶する速さで押し寄せているいまこそ、新たな組織につくり替える千載一遇のチャンスである。

第1章では、二〇二三年に発覚し、大きなスキャンダルを引き起こした各種組織を三つのタイプに分ける。そのうえで共通する日本型組織の特徴を示すとともに、それがなぜ組織を崩壊の危機に追い込む原因になったかを明らかにする。

第2章では、かつて模範的とされた日本型組織が一転して、なぜいま問題点を露呈するようになったのかを述べる。

第3章では、私たちにとって身近な職場や地域の組織、学校、家庭などもまた同様の問

題点を抱えており、しかも個人にとってはいっそうリスクが大ききことを指摘する。

そして第4章では、賞味期限の切れた日本型組織を修正するのではなく、組織の原点に戻って一からつくり直すための大胆な改革案を提示する。

スキャンダルや不祥事が起きるたびにモラルの欠如を嘆き、「犯人」を血祭りに上げるだけでは崩壊の連鎖は止まらない。問題の根底にある組織の「構造」にメスを入れ、新たな構造に取り替えるストーリーにお付き合いいただきたい。