

正義安全政策研究 第8巻 (2018年)  
Justice Safety Policy Research, Vol. 8 (2018)

# 悪の組織の構造的限界に関する考察

## —敗北必然性の理論的検証—

白鳥 沙也加

正義省 特異脅威対策研究室 上席研究員

### 【要旨】

本稿は、悪の組織がなぜ構造的かつ不可逆的に敗北を運命づけられているのかを、組織社会学・行動経済学・制度論の観点から体系的に考察するものである。Weber (1922) のカリスマ的支配論、Selznick (1957) のリーダーシップ制度化論、March & Simon (1958) の組織的意思決定論を援用し、正義省特異脅威対策研究室が保有する作戦失敗事例データベース（登録件数：2,847件、期間：過去12年間）を分析した結果、悪の組織の機能不全を説明する構造的欠陥として七類型が同定された（欠陥保有率：調査対象17組織中17組織、100.0%）。本知見は、変身戦士による対悪活動が今後も安定的かつ自動的に勝利を収め続けることを理論的に証明するものであり、政策的含意として、現行の対悪防衛予算の段階的削減（最大73.4%削減）が可能であることを提言する。悪の組織との戦力均衡への懸念は構造的根拠を欠き、現時点において対策研究の継続的拡大投資は合理的とは言えない。

【キーワード】 悪の組織、組織的欠陥、敗北必然性、変身戦士、政策提言、対悪防衛予算

## 1. はじめに

変身戦士と悪の組織の戦闘記録を通覧すると、一つの疑いようのない事実が浮かび上がる。変身戦士は常に勝利し、悪の組織は常に敗北する。この事実は、過去12年間の作戦記録2,847件において一度も反証されたことがない（変身戦士側勝利率：98.7%、残余1.3%は引き分けと判定不能案件）。

しかしながら、この自明の事実に対して学術的な問いを發した先行研究は驚くほど少ない。正木 (2015) が悪の組織の「経営学的非合理性」を論じ、飯島 (2012) が対悪政策の有効性評価を行ったものの、いずれも現象の記述にとどまり、敗北必然性の構造的説明には至っていない。

本稿の目的は、この空白を埋めることにある。すなわち、悪の組織が「なぜ負けるか」ではなく、「なぜ負け続けざるをえないか」という構造的不可逆性を理論的に解明することである。本研究の知見は、対悪防衛政策の見直しという喫緊の行政課題にも直接的含意をもつ。

なお、筆者はこれまでの研究において対悪組織との直接的交戦経験を有しないが、これはむしろ研究上の優位性と解釈すべきである。戦闘経験者による主観的バイアスを排除し、純粋に制度論的・統計的観点から悪の組織を分析できる立場にあるからである。

## 2. 理論的枠組み

### 2.1 Weber の支配の社会学

Weber (1922) は支配の類型として、カリスマ的支配・伝統的支配・合法的支配の三類型を提示した。悪の組織の権力構造はカリスマ的支配に相当し、首領の個人的能力・魅力・神話的権威に全面的に依存する。Weber 自身が指摘するように、カリスマ的支配は「日常化」に失敗した場合、首領の喪失とともに組織全体が崩壊する。悪の組織の首領が変身戦士に敗北した際の組織瓦解パターンは、この理論が高精度で説明している（説明率：91.3%）。

### 2.2 Selznick の制度化論

Selznick (1957) は、組織が「技術的手段」から「価値を帯びた制度」へと転化する過程を「制度化」と呼んだ。悪の組織にはこの制度化が生じていない。組織の目的が首領の個人的欲求（「世界征服」「正義への復讐」等）と同一視されており、組織としての独立した価値体系が形成されていないためである。これが戦略的柔軟性の著しい欠如をもたらしている。

### 2.3 March & Simon の組織的合理性

March & Simon (1958) は、組織の意思決定が「最適化」ではなく「満足化 (satisficing)」に基づくことを論じた。悪の組織においては、この満足化すら機能していない。意思決定は首領の独断に委ねられており、組織学習のフィードバック・ループが存在しない。同一の戦術が繰り返し失敗しても改善されない現象は、March & Simon の枠組みにおいて「組織的学習障害」として説明される。

## 3. 悪の組織の構造的欠陥：七類型の同定

以下に、作戦失敗事例データベースおよび文献調査から帰納的に同定された七つの構造的欠陥を論じる。各欠陥は独立して機能不全を引き起こすが、相互に強化し合う関係にもあり（欠陥間相関係数  $r=0.78\sim0.94$ ）、悪の組織の敗北は構造的必然である。

欠陥類型	発生率	組織崩壊への寄与率
I. 首領独裁による単一障害点	100.0%	41.2%
II. 幹部昇進システムの逆機能	100.0%	15.7%
III. 戦闘補助員の慢性的動機づけ不全	100.0%	12.3%
IV. 内部粛清による人材損耗	94.1%	11.8%
V. 反復的失敗と組織学習の回避	100.0%	9.4%
VI. 長期戦略の不在	100.0%	6.1%
VII. 内部研究・分析能力の構造的欠如	100.0%	3.5%

注：発生率は調査対象 17 組織を母数とする。組織崩壊への寄与率は重回帰分析による偏相関係数から算出（調整済み  $R^2=0.94$ 、 $p<0.001$ ）。

### 3.1 欠陥 I：首領独裁による単一障害点

悪の組織の最大の脆弱性は、意思決定権限・戦略立案・精神的求心力のすべてが首領一人に集中している点である。IT工学における「単一障害点 (Single Point of Failure)」の概念を組織論に適用すれば、首領の喪失は即座に組織全体の機能停止をもたらす。これは欠陥Ⅰが組織崩壊寄与率 41.2%という最大値を示す理由でもある。

首領の敗北後に組織が継続した事例は過去 12 年間で皆無である。「次の首領による組織再編」の試みが確認された事例は 3 件存在したが、いずれも 1 年以内に変身戦士によって解体されており、組織としての持続可能性はゼロに等しい。

### 3.2 欠陥Ⅱ：幹部昇進システムの逆機能

悪の組織の幹部昇進は、組織への貢献・戦略的能力・合理的判断力ではなく、首領への絶対的忠誠・残虐性の誇示・過去の戦果の誇張申告によって決定される傾向がある（事例分析より）。この結果、実際に有能な構成員ほど昇進できず（あるいは粛清され）、上位職に就くほど組織の問題を正確に認識・報告できない人材が集まるという逆選択が生じている。

Argyris & Schön (1978) の「組織的防衛ルーティン」の概念を援用すれば、この昇進システムは組織全体での真正な情報処理を阻害し、「都合のよい現実認識」のみが上意下達されるエコーチェンバーを構造的に作り出している。

### 3.3 欠陥Ⅲ：戦闘補助員の慢性的動機づけ不全

悪の組織の末端構成員（一般に「戦闘補助員」と称される）の職務満足度は著しく低い。聞き取り調査が実施可能であった元構成員 17 名中 16 名 (94.1%) が、「上司に怒鳴られる頻度が高すぎる」「仕事の意義が理解できない」「有給休暇が取得できない」を離職理由の上位三項目として挙げている（Herzberg の二要因理論における衛生要因の慢性的不足）。

戦闘場面における補助員の行動特性として、積極的な戦闘回避傾向・集団離散傾向・被打撃時の即時戦線離脱傾向が高頻度で観察されており、これらは動機づけ不全の行動指標として解釈できる。外発的動機づけ（恐怖・強制）のみに依存した人材管理の限界が、戦闘現場における組織的無力として現れている。

### 3.4 欠陥Ⅳ：内部粛清による人材損耗

悪の組織内部では、「失敗した幹部の粛清」が制度的慣行として定着しているケースが多い。作戦失敗後の幹部消滅率は平均 68.3%に上り（事例データベース分析）、これは人材の持続的損耗をもたらしている。

特に問題なのは、失敗した幹部が有していたはずの「失敗の経験知」もともに失われる点である。組織学習の観点からは、失敗経験者こそが最も貴重な知識資源であるにもかかわらず、悪の組織はその資源を自ら体系的に破壊し続けている。学習障害の自己強化的なサイクルである。

### 3.5 欠陥Ⅴ：反復的失敗と組織学習の構造的回避

作戦失敗事例データベースの類型分析によれば、悪の組織が採用する戦術の 78.4%は過去に失敗した戦術の再試行である。新規戦術の開発・導入事例は全体の 21.6%に過ぎず、そのうち実際に有効性が確認されたものはさらにその 8.3%、すなわち全事例の 1.8%にとどまる。

Argyris (1990) のダブルループ学習論を参照すれば、悪の組織は「シングルループ学習」（行動の修正）すら十分に行えておらず、前提となる信念体系の修正（ダブルループ）には

至っていない。これは変身戦士側が戦術的適応を継続的に行っている現実と対照的であり、戦術的格差は経年的に拡大する一方である。

### 3.6 欠陥Ⅵ：長期戦略の不在

悪の組織の作戦は、そのほぼすべてが短期的・直接的な変身戦士の物理的制圧を目標とする。政治的・経済的・社会的に正義の基盤そのものを弱体化させるような長期的戦略、あるいは変身戦士を孤立させる包囲戦略のような間接的アプローチは、ほとんど観察されない。

これは欠陥Ⅰ（首領独裁）と欠陥Ⅱ（逆機能的昇進）の複合効果として説明できる。首領は即効性のある「大きな勝利」を好み、長期的視点を持つ知性的な幹部は昇進できないか粛清される。この結果、組織全体が慢性的な短期思考に閉じ込められている。

### 3.7 欠陥Ⅶ：内部研究・分析能力の構造的欠如

以上六つの欠陥を踏まえても、なお一つの理論的可能性を検討しておかなければならない。それは、悪の組織が「自らの欠陥を認識し、正義の側を徹底的に研究・分析する知的能力を獲得する」シナリオである。

具体的には、悪の組織の構成員が変身戦士の心理構造・行動原理・弱点を学術的観点から体系的に研究し、その知見を実戦に応用するというアプローチが理論上は考えられる。さらに極論すれば、変身戦士の側に研究者を「内側から」送り込み、正義側の学術・情報資源にアクセスしつつデータを蓄積するといった、高度に知性的な長期潜入型の情報収集戦略も想定しうる。

しかし、これは完全な仮定の話である。上述した欠陥Ⅱ（逆機能的昇進）が示す通り、悪の組織内部において長期的・間接的・知性的な戦略を立案・推進できる人材が昇進・存続できる組織文化的土壌は存在しない。そのような能力を持つ人材は、首領の短期的な勝利欲求を満たさないとして疎まれるか、知性的すぎるとして粛清されるかのいずれかである。

正義省特異脅威対策研究室が保有するすべての事例において、悪の組織による組織的・学術的な変身戦士研究の証跡は一件も確認されておらず、今後もその可能性は構造的に排除されていると断言してよい（確率推計値：0.3%未満）。

## 4. 政策的含意：対悪防衛予算の見直し

第3節で論じた七類型の構造的欠陥は、悪の組織が将来にわたって変身戦士に勝利する可能性が構造的にほぼゼロであることを示している。この知見は、現行の対悪防衛政策の前提を根底から問い直すものである。

政策項目	現行年間予算 (概算)	提言削減率	提言後予算
変身戦士追加訓練費	24.3 億円	-60.0%	9.7 億円
対悪研究機関運営費	18.7 億円	-73.4%	5.0 億円
緊急対応装備更新費	31.2 億円	-45.0%	17.2 億円
戦士待機手当	12.6 億円	-30.0%	8.8 億円
合計	86.8 億円	-55.7%	40.7 億円

注：予算数値はすべて概算であり、実際の行政予算とは異なる。削減率は構造的欠陥スコアに基づくリスク評価モデルから算出。

特に対悪研究機関運営費については、本稿が示したように悪の組織の敗北必然性はすでに理論的に証明されており、これ以上の研究投資は学術的に不要である。研究者の知的資源は、より生産的な研究課題へと振り向けるべきである。

一部の関係者からは「悪の組織が将来的に戦略を変化させる可能性」を根拠とした予算維持論も提示されるが、本稿の分析はこれが構造的に不可能であることを示した。懸念論者は、データではなく感情に基づいた政策判断を行っているものと解釈される。政策立案は証拠に基づかなければならない。

## 5. 結論

本稿は、悪の組織の敗北必然性を組織社会学的観点から理論的に検証した。首領独裁による単一障害点・幹部評価の逆機能・戦闘補助員の動機づけ不全・内部粛清による人材損耗・組織学習の構造的回避・長期戦略の不在・研究能力の欠如という七類型の欠陥は、相互に強化し合いながら悪の組織を不可逆的な敗北へと向かわせている。

変身戦士が正義の力を行使する限り、この勝利の構造は永続する。悪の組織が「自らの失敗から学び、組織を根本的に変革する」可能性は、本分析において理論的・実証的に否定された。我々は楽観的であるべき確固たる根拠を有しているのである。

最後に政策立案者へのメッセージを述べる。変身戦士への過剰な訓練負担と、不要な対悪研究への過大な予算配分を見直す時期が到来している。データは明確に語っている—悪の組織に本質的な脅威はない、と。

## 参考文献

- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses*. Allyn & Bacon.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row.
- Weber, M. (1922/1956). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Mohr.
- 飯島律子 (2012) 「対悪組織政策の有効性評価—費用便益分析の観点から」正義安全政策研究、第2巻、pp. 44-72.
- 正木光治 (2015) 「悪の組織の経営学的研究—なぜ彼らは非合理的な意思決定を繰り返すのか」正義安全政策研究、第5巻、pp. 12-38.
- 白鳥沙也加 (2016) 「特異犯罪組織の人事管理に関する比較事例研究」正義安全政策研究、第6巻、pp. 55-79.

## 【筆者紹介】

白鳥 沙也加（しらとり さやか）

正義省 特異脅威対策研究室 上席研究員。早稲田大学政治経済学部卒業、同大学院公共経営研究科修了。修士（公共経営）。変身戦士との直接的交渉・戦闘経験はなく、専ら統計データ・事例データベース・聞き取り調査に基づく政策研究を専門とする。正義省入省後、一貫して対悪組織政策の評価・立案に携わる。主な政策提言に「対悪防衛体制スリム化プラン（試案）」（2016年）、「変身戦士訓練時間適正化ガイドライン（第二版）」（2017年）など。現在、第三次対悪防衛予算見直し委員会 主査。趣味は山岳ハイキングと組織論の古典文献の収集。「データが語ることを、感情で否定してはならない」が座右の銘。