

軍師・参謀を志す人のために
組織内の私的な集団「派閥」の形成

Vol.17

組織内の私的な集団「派閥」の形成

1. この小冊子で検討すること
2. 組織の中に生じる人々の集まり
3. 組織内での“私的な集団”「派閥」の形成
4. 「派閥」が形成されると
5. 「派閥」のコントロール
6. 組織の中で自分のための^{グループ}集団を作る
7. 自分のための集団を形成していく手法
8. 私的な集団を形成し、率いていくにあたり直面する問題
9. 何をめざして自分のための集団を作るのか

この小冊子で検討すること

◆ これまで検討してきたこと

この小冊子シリーズでは、将来「軍師・参謀」のような役割を務めたいと考えている若い人がたとともに、そうした役割を実践していくために今から押さえておきたい要点・勘どころといったものの検討を続けています。シリーズ第14巻からは、読者の皆さんが「軍師・参謀」となったときに、おのれの知恵を使って支えていく相手である「指導者（リーダー）」にとっての、権力の確立や維持にかかわる課題について順を追って検討しています。

前巻（第16巻）では、指導者の権威に挑戦してその指導者の権力を奪い取ってしまうことができるほどの実力を持っている

人物を、組織内でどのように処遇するべきなのかという課題について検討しました。この第16巻での検討を締めくくるに当たり、組織内の人々が、自分たちの持つ属性や背景などの共通性をもとに結束して組織の中に“集団”を作り、この“集団”どうしで互いに利益を争ったり権力の主導権を巡って暗闘したりする傾向を持つという課題について触れ、この課題は第17巻で引き続き検討を行っていくこととしていました。

また、2010年12月に刊行した小冊子シリーズ増刊号では、その最後の章で、「軍師・参謀」として大きな仕事をするために人材を集めたら、その次はこの人材たちの組織化を図る段階であるということについて考えてみました。

◆ この小冊子で検討すること

この小冊子（第17巻）では、組織内の人々によって作られる“私的な集団”に関する課題について、大きく二つに分けて若干の検討を行うことにします。

一つ目は、「軍師・参謀」となった読者のあなたが指導者（リーダー）に、「組織内で作られる“私的な集団”の問題についてどのように考えてもらうべきなのか」という事項です。組織の中で作られる“私的な集団”は、ときに、その組織を統率している指導者にとって厄介な問題を引き起こすことがあります。この一つ目の検討項目については、組織を統制していかなければならない指導者を支えている、「軍師・参謀」としての立場から考えていくこととなります。

なお、この課題の検討開始は、小冊子シリーズ第4巻に掲げられていた「企業買収などの結果、組織の規模拡大によって異なる背景を有するさまざまな部門・人材を組織の中に大量に取り込むことによって生じる問題」を私たちが取り上げるに至ったことを示すものです。

そして、この小冊子では二つ目の検討項目として、「軍師・参謀」となった読者の皆さんがさらに大きな仕事をするために「自分自身の活躍を支えてくれる人材たちを得て、その組織化を図る」という観点から、組織内の“私的な集団”について考えてみたいと思います。「軍師・参謀」が組織の中で存分にその能力を発揮するためには、自分一人の力に頼るだけでは限界があります。「軍師・参謀」が策を立て、それを施^{ほどこ}していくにあたっては、おのれが用いるべき人々を、あらかじめ自身の手許^{てもと}にひとつの“集団”として組織化しておく必要があるのではないかと、この小冊子の制作者は考えています。この小冊子で取り扱う二つ目の項目については、「軍師・参謀を志す人」である読者の皆さんもまた、組織の中の一員であるということを検討の出発点としています。

組織の中に生じる人々の集まり

◆ 巨大銀行のトップ人事

読者の皆さんは、新聞や週刊誌などで日本の“メガバンク”と呼ばれる銀行やそのグループでのトップ人事を巡る記事をご覧になったことがあるのではないかと思います。そうした記事の中で時折、「今回の人事で会社のトップとなる誰^{だれ}それは、旧〇〇銀行の出身」などといった解説が付いていたことを覚えておられるでしょうか。

皆さんご承知の通り、我が国のいわゆる“メガバンク”は、日本に数多くあった都市銀行が1970～80年代以降に次第に合併を繰り返し、現在のような巨大な銀行グループとなったものです。上記で示したような解説記事は、この合併により巨大化し

た銀行グループのトップなどの役職に、合併する前の、どの銀行に所属していた人が就任したのかということの説明しているのです。

合併して、ひと回りもふた回りも大きな一つの組織（巨大銀行）になってからずいぶん時間が過ぎているにもかかわらず、その組織のトップになる人物が合併前のどの組織（旧銀行）の出身であるのかについて取りざたされるというのは、一体どうということなのでしょう。

所属していた元の銀行がどれであったのかがいちいち報道されるというのは、つまり、合併後の巨大銀行内では、合併前にいずれの銀行に所属していたのかという、各行員の持つ属性や背景が少なくとも人事面において、何らかの意味を持っているのではないかと、ということ推測させます。

◆ この小冊子の制作者の経験

上記の銀行のように「会社という組織丸ごと」というわけではありませんが、この小冊子の制作者には、ずいぶん昔のたいへん若かった頃に、勤務している会社で自分が所属している支店と別な支店という組織の“合併”が行われた経験があります。

今の日本の会社ではあまり見られないかもしれませんが、当時私が勤めていた会社は、社員を採用するにあたって、本社採用のほかに各支店にも一定の人数を独自に採用する枠がありました。各支店で採用された社員は、基本的に、その支店や支店の担当エリア内の営業所などだけを勤務地としていて、ほかの支店エリアに異動していくのは本社採用か、選抜の上で幹部候補とされた少数の者のみという人事システムができあがっていたのです。

また、現在ではどの会社でもオンライン・ネットワークによって会社全体がつながっており、業務の進め方も全社で一定