

2006年度

卒業論文

白い巨塔に学ぶ組織論
～意思決定の多角的分析～

早稲田大学商学部4年

井上達彦ゼミナール第3期

1f0304156

小関 悠介

SUMMARY

近年「経営学」という分野に対して年々熱い視線が注がれ始めている。学問として研究を続けてきた学者のみならず、最近では会社に勤めるサラリーマンから一般の学生、さらには主婦までもがこの「経営学」に興味を持ち始めている。こうした学問に今まで疎遠だった人達に対し、分かりやすく興味を持ちやすいケースを用いながらそれに対して解説を行うことによって、彼らの知的好奇心をくすぐり、少しでも経営学に対する距離を縮めようというのが本論文の目的である。

本論文は「白い巨塔」をケースとして扱い、作品中の後任教授選挙における候補者や候補支持者など、各登場人物の意思決定に対して2つの問題を提起し、それを解決する形で進行していく。1つめの問いは「各プレイヤーはどのような思惑から最終的な支持候補を決定したのか」という疑問。2つめは「なぜ東は財前を後任教授にしなかったのか」という疑問である。

また、本論文はこれらの問いに対し、経営学の考え方を適用することで目的を達成しようとする。1つはアリソン(1977)がキューバ危機を分析する際に用いた「概念レンズ」の考え方。もう1つはエリクソン(1973)の提唱した「発達段階」に基づき、金井(2004)が深めた「発達心理学にみるキャリア開発」の考え方である。

本論文はあくまでフィクションをケースとして採用しているため、その信憑性に欠けるということが問題点として存在するが、上記した本来の目的を果たすという意味では、一般の人々に対して理解しやすく分かりやすいということから、その信憑性に欠けるという部分を補って、フィクションが対象であるということは非常に有意義であると筆者は考える。

目次

SUMMARY.....	P.2
目次.....	P.3
序章.....	P.4
1 問題背景	
2 白い巨塔の概要	
3 問題提起	
先行研究レビュー.....	P.7
1 グレアム・アリソン「決定の本質」	
2 アリソンの用いた概念レンズ(モデル)	
3 ケースの差異	
4 3つの概念モデル	
「学閥モデル」(ピース).....	P.9
「利得モデル」(ピース).....	P.12
「信念モデル」(ピース).....	P.15
モデルの統合と新たな疑問、解答 - 画竜点睛を欠く -	P.18
1 各モデルの融合 【問い】の解答	
2 【問い】に対する解答と新たな疑問	
2, 1 各ピースの検証	
3 【問い】に対する最後の解答 - 画龍点睛	
3, 1 「花道」とは何か	
3, 1, 1 エリクソンの「8つの発達段階」	
3, 1, 2 「花道」の定義	
3, 2 「花道の美学」よる主張	
4 画竜点睛 【問い】の解答	
終章.....	P.26
1 結論	
2 本研究の意義	
3 今後の課題	

序章

1 問題背景

店頭に並ぶ「経営学入門」、「経済学入門」の文字。大学の中でも数を数える程しかない大教室が学生で溢れかえってしまう「経営組織論」の授業。近年、MBA の修得やベンチャー企業の立ち上げなど、華々しい話題の増加の影響もあってか、「経営学」に関する分野への関心が高まってきているようだ。しかし、今まで学問としての経営学に触れたことのない人達にとっては、いかにアプローチを仕掛けるかが重要課題のように思われる。そういった流れをうけてか、2005 年 9 月に出版されたフジテレビ系「踊る大捜査線」をモチーフにした『踊る大捜査線に学ぶ組織論入門』（金井・田柳）は大きな反響をうけ、経営学に興味がある人だけでなく、原作「踊る大捜査線」の一般のファンの間にも広く浸透した。また、16 年前に出版された、「ウルトラマン」の科学特捜隊の組織を若手学者が分析するという『ウルトラマン研究序説』もそういった類の作品の先駆者として、今なおその輝きは色褪せていない。

今回、筆者も同様に、これから新たに経営学や組織学を学ぼうとする人達の知的好奇心をくすぐり、より一層学問に対して興味を持ってもらうことを目的として、導入のケースとしてより理解しやすい、親しみやすいものを新たに作成することにした。

2 分析対象

本論文では 2003 年 10 月よりフジテレビ 45 周年記念ドラマとしてリバイバルされ、注目を集めた「白い巨塔」を取り扱う。1963 年から山崎豊子が連載を開始したものが原作である。当時の医学会を鋭く指摘した内容は大きな話題を呼び、単行本はベストセラーになった。その後上記したフジテレビ系「白い巨塔」が放送されるまでに何度も映像化されている。以下に作品群を記す。

・原作小説 「白い巨塔（一）～（三）」（1965） 山崎豊子著

「白い巨塔（四）～（五）」（1969） 山崎豊子著

・劇場映画 「白い巨塔」（1966） 主演：田宮二郎

・テレビ NET（現テレビ朝日）系「白い巨塔」（1967）、主演：佐藤慶、全 26 回

フジテレビ系「白い巨塔」（1978,79） 主演：田宮二郎、全 31 回

テレビ朝日系「白い巨塔(ドラマスペシャル)」(1990)、主演：村上弘明

全2回

フジテレビ系「白い巨塔」(2003,04)、主演：唐沢寿明、全21回

以上の作品の中から、今回分析対象とするのは原作小説「白い巨塔」(以降「原作小説」)である。本論文の問題背景と目的を考えれば、近年放送されたフジテレビ系「白い巨塔」(2003,04)(以降テレビシリーズ)を対象とするのが妥当かもしれないが、あえて原作小説を選択したのは、文字として形になっている原作の方が会話の表現や人物の描写において曖昧さがなく、緻密であり、何より研究対象として調査、分析が容易だからである。また、原作小説とテレビシリーズにはストーリー上大きな差異がなく、テレビシリーズのみを見たとしても十分に本論文の趣旨を理解できるであろうという認識も理由の一つである。

3 問題提起

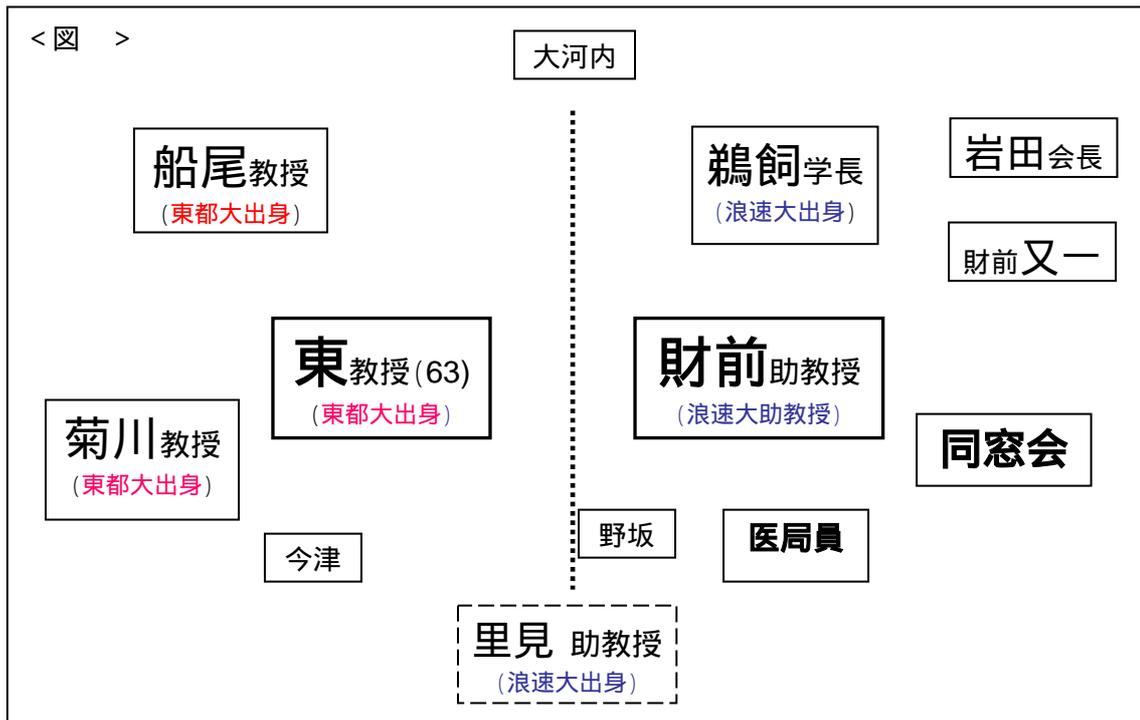
今回ケースとして取り上げるのは、原作小説で言えば(一)(二)に記述されており、テレビシリーズで言えば第一話～第十話に収録されていた、物語の前編とも言える、「国立浪速大学第一外科後任教授選」(以下、後任教授選)である。

この後任教授選のあらすじは、主人公である財前五郎助教授(以下、財前)が第一外科主任教授の東貞蔵(以下、東)の停年退官を機に後任教授の椅子を獲得しにかかるが、前任の東は後任に他大学から移入教授を推薦、それに対して財前も裏金工作や情報操作など手段を選ばずに支持基盤を確立しようとする。最終的には選考委員会にて東が擁立した菊川教授は財前に対して二票という僅差で敗れることになる。というストーリーである。

筆者がこの後任教授選において明らかにしたい問題は2つある。まず1つ目は、各候補はもちろん、各候補を支持した他の教授や、医局員、義父、医師会会長などといった登場人物(=プレイヤー)がどのような影響をお互いに及ぼし、最終的にどちらの候補を指示するのかという意思決定を下すに至ったのかを明らかにすること。つまり、『各プレイヤーはどのような思惑から最終的な支持候補を決定したのか』【問い】という疑問。続いて2つ目は、東は8年間も自分に仕えてきた財前に対して何故他大学からの移入教授を推薦し、対立する姿勢をとったのか。簡略化すれば、『なぜ東は財前を後任教授にしなかったのか?』【問い】という問題である。

これら2つの問いを分析し、考察する際に既存の理論や考え方をいながら説明することで本論文の目的を果たすものとする。

以下に載せる図は、後任教授選において各プレイヤーが最終的にどのようなポジションをとっていたのか簡単に図式化したものである。



先行研究レビューと分析の枠組みの設定

この章では【問い 1】【問い 2】を分析する上で必要とする理論が一体どのようなもので、どのように今回の分析の枠組みとして扱うかを説明する。以下、『決定の本質』（グレアム・アリソン,1971）を紹介し、その中で提唱される「概念レンズ」という単語に焦点をあて、説明していく。

1 グレアム・アリソン「決定の本質」

「結局研究者は究極的決定の本質を知ることにはできない。実際、それは多くの場合決定者自身にとっても同じことである。・・・決定作成過程には不明瞭で錯雑としたことが常にある。それは決定に最も直接的にかかわり合っている者にとってすら不可解なものなのである。」(1963,John F. Kennedy)¹といった言葉に集約されるように、ある究極的瞬間において下された決断の本質的な要因というのは研究者にはもちろん、時にはその決定を下した本人にすらも理解されがたい。John F. Kennedyがこの言葉を残すきっかけとなった、キューバ危機の意思決定のメカニズムにメスを入れたのが今回の先行研究となる『決定の本質』（グレアム・アリソン, 1971）である。アリソンは「概念レンズ（モデル）²」に着目し、3つの概念レンズを用いることでキューバ危機における意思決定に、より説得力のある分析を提供しようとした。

2 アリソンの用いた概念レンズ

アリソンが用いた3つの概念レンズは、「より広い脈絡、より大きな国家パターン、そして共有のイメージに焦点を当てる『第一モデル（合理的行為者モデル）』、そしてその脈絡のなかで情報や選択肢や行為を生み出すルーティンを明らかにする『第二モデル（組織過程モデル）』、最後に政府の個々の指導者と、主要な政府の選択を決定する指導者間の政治のより細かい分析に焦点を当てる『第三モデル（政府内政治モデル）』」（グレアム・アリソン,1971,P.301 より筆者が簡潔化）である。

¹ John F. Kennedy, "preface" to Theodore Sorensen, *Decision-Making in the White House: The Olive Branch and the Arrows*, New York, 1963

² 「分析の対象である問題の性格、問題を考慮する際に用いるべきカテゴリー、妥当する証拠の壁、そして出来事の決定要因に関する、意識されていない前提・・・中略・・・このような前提が・・・中略・・・概念モデルを構成する」（1971,アリソン,P.7）

ここでとりわけ注目しておきたいのはそれぞれのモデルがキューバ危機に対するいくつかの問いの解答として、相互補完的な役割を持ち、かつ互いに矛盾する点を持っているということだ。本文には「対外政策の最もすぐれた分析というのは、三つの概念モデルの諸要素を説明にうまく織り込んだものである。・・・中略・・・これらのモデルから相互補完的な要素を引き出すことによって説明を著しく強化することができよう。しかし、相互補完的な点と、意味するものが相矛盾する点とをより慎重に検討する必要がある。」(1971, グレアム・アリソン, P.301) と書き記されている。

3 ケースの差異

さて、今まで紹介してきたアリソンの概念レンズに基づく考え方をを用いて、本論文の2つの【問い】を説明しようと試みたいのだが、その前に後任教授選において生じる問いとキューバ危機に生じる様々な問いにはいささか差がありすぎ、アリソンの提唱した概念レンズをそのまま本論文の問いに当てはめて考えることはほぼ不可能であると思われることについてふれておきたい。その中でも最も大きな差は分析対象の違いにある。アリソンの研究が政府という集団による意思決定を対象としているのに対して、本論文における問いの対象は「各プレイヤー」という一個人の意思決定であり、大学閥や学部閥といった組織を通しての意思決定として捉えたとしても、アリソンが提唱した国家、政府、個人という3つのレベルに対する分析の枠組みをそのまま適用することが不可能なのである。

そのことを考慮して、本論文において概念レンズという考えを用いて問いを分析する際には、一つの意味決定を様々な前提や対象から捉え、意思決定の本質により近づけるといふ、先行研究の中で最も根本的な考え方を踏襲することにし、分析の際にはまた新たな概念モデルを用いて事象を説明することとする。

4 分析に用いる3つの概念モデル

上に記したように、今回の問いには新たな概念モデルを用いて分析を行うこととなった。本論文の問いに対して新たに用いる概念モデルは、以下の3つ。

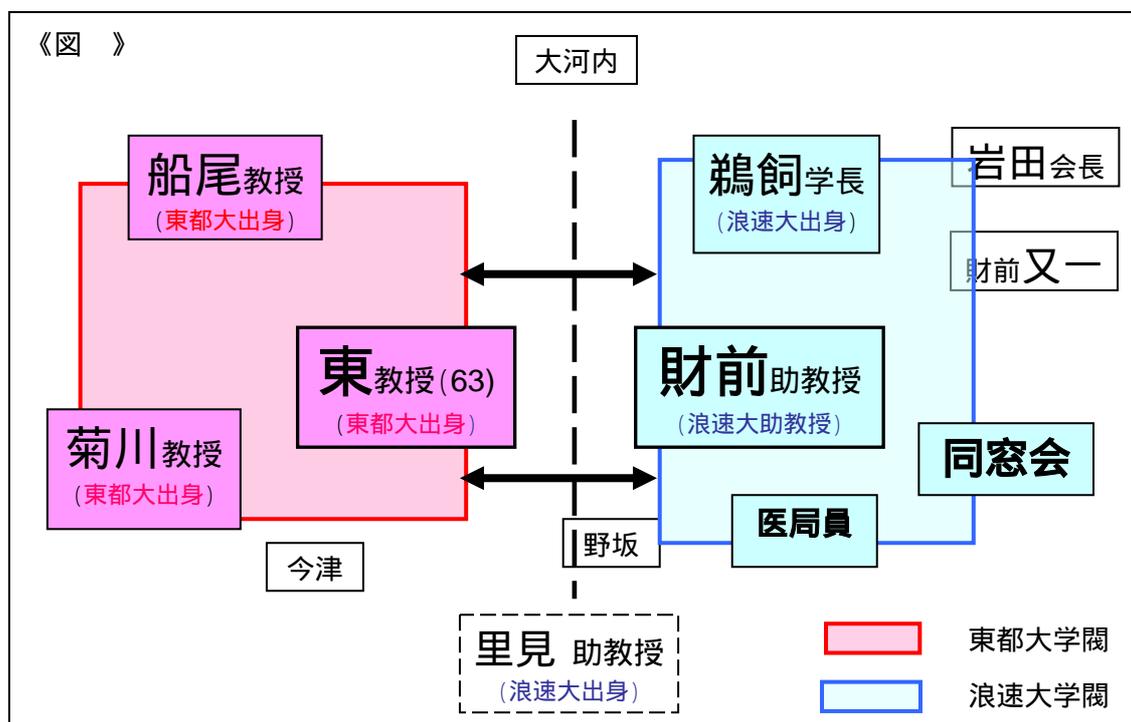
「学閥モデル」 「利得モデル」 「信念モデル」 である。

本論文では最終的に、これらの概念モデル、そしてそこから見出されたそれぞれの分析の視点を統合することによって解答を導く。筆者は、それはまるで一つ一つのピースの文脈を読み取り、他のピースとつなぎ合わせることで最終的に一つの画を完成させるパズル

のようなものだと考える。よって、本論文ではこれらの概念モデルから得られる解答をピースとして扱い、パズルを完成させていく過程に喩えて主張を展開していく。

それでは、次の章からそれぞれの概念モデルが一体具体的にどのようなものなのか、そして各概念モデルにおいてプレイヤーの意思決定がどのようになされているのかを調査し、考察していく。

学閥モデル



(1) モデルの説明

みなさんはこんな状況に遭遇したことはないだろうか。あるスポーツリーグの中で A チームと B チームは創立以来犬猿の仲。熱心なサポーターはお互いのチームがぶつかり合う試合には一段と気合をいれ、死に物狂いで応援をする。そんな勢いがあまってか試合のあとは乱闘騒ぎに……。ここで、仮に A チームのサポーターを A 助さん、B チームのサポーターを B 太さんとする。なぜ、A 助さんと B 太さんはなぜ喧嘩をし始めたのか？ A 助さんが急にぶつかってきたから？ B 太さんが大声で叫んでいるのが目障りだったから？ たしかに、これらは喧嘩が始まるきっかけになったかもしれない。でも、もし同じチームのサポーターだったらならどうだろう。きっと喧嘩にはなっていないはずだ。そう、この喧嘩

は根本にお互いのチームのライバル関係が存在することによって成り立っているのだ。少し前振りが長くなってしまったが、ここでモデルの説明に入ろう。

まず、1つ目のパースペクティブは学閥(ジッツ)である。ここでの学閥(ジッツ)は、「わが国独特の同じ医学部の卒業生で作られる、見えない組織である。」(米山,2002,P,13)との定義に従う。どのプレイヤーがどの学閥に所属しているのか、そしてそれらの学閥はどのような関係にあるのか。こうして学閥という組織を通して各プレイヤーを分析するのがこのモデルである。

また、本論文ではこの学閥という一つの組織は、それぞれある状況においてある目的を持つ、擬人化された存在であると考え、組織内の各プレイヤーはその組織の決定に従うものとする。そういった意味ではこの学閥モデルはアリソンの提唱する「第一(合理的行為者)モデル」と似通った視点³からの分析モデルになる。最初にあげた例もこうした定義があれば理解しやすいであろう。

(2) モデルからの分析、考察

さて、原作における各プレイヤーの学閥所属を分析すると図 のようになる。左側には東、船尾、菊川が所属する国立東都大学(以下、東都大)派閥。そして右側には財前、鶴飼、浪速大学附属病院第一外科医局員、浪速大学附属病院同窓会を囲む国立浪速大学(以下、浪速大)派閥(野坂、今津など浪速大学出身者ではあるが、候補指示における意思決定に関して影響が見うけられないものは除外する)がひかえる。

両派閥は今回の教授候補選においてそれぞれのジッツの拡大あるいは保持、そして各大学の精神や理念の面から明らかに対立している。そうした関係をよく表しているのが浪速大学医学部同窓会の顔役を務める鍋島が、財前から相談を受けて相手の出身大学を知った途端について出たこのセリフ「何?東都大学系、そうすると、二代も続いて東都大学にやられるというわけか、そんなことは断じて許せん、・・・中略・・・東都大学出身の教授が二代も続くなど全く聞き捨てならん、だいたい東都大学などというのは、国立大学の中でも権力主義の権化のようなところで、浪速大学のような在野精神に満ちているところとは、根本的に相容れぬものがある。」(P.325)や、第一医局員の間にも東教授が東都大学系から後任教授を連れてくるという噂が広まった際に医局員が叫んだ「わが浪速大学の第一外

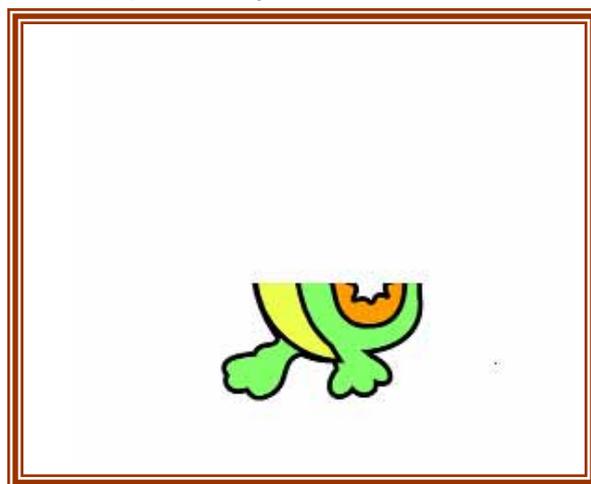
³「国家あるいは政府の目的を詳述することによって国際事件を説明しようとするのは、合理的行為者モデルの特徴である」(1971,アリソン,P.13)

科へ他大学から教授を迎えることなど、全く不名誉千万、この際、われわれは団結して財前教授実現を図るべきだ！」「そうだ！そうだ！本学出身者に人材が無いのならともかく、財前助教授というれっきとした実力者があるのに、他大学からとは何ということだ！」(P.339) というセリフである。

こうしたセリフから読み取れるように【問い】の解答として、組織の中の各プレイヤーがその組織の決定に従うものとすれば、図 における各プレイヤーの思惑は自分が属する学閥の候補を支持するものと理解できる。ここでは分析できなかった学閥に直接的には所属していないプレイヤー（岩田や財前又一）に関しては以降のモデルを通してそれぞれの意思決定要因を説明していきたい。

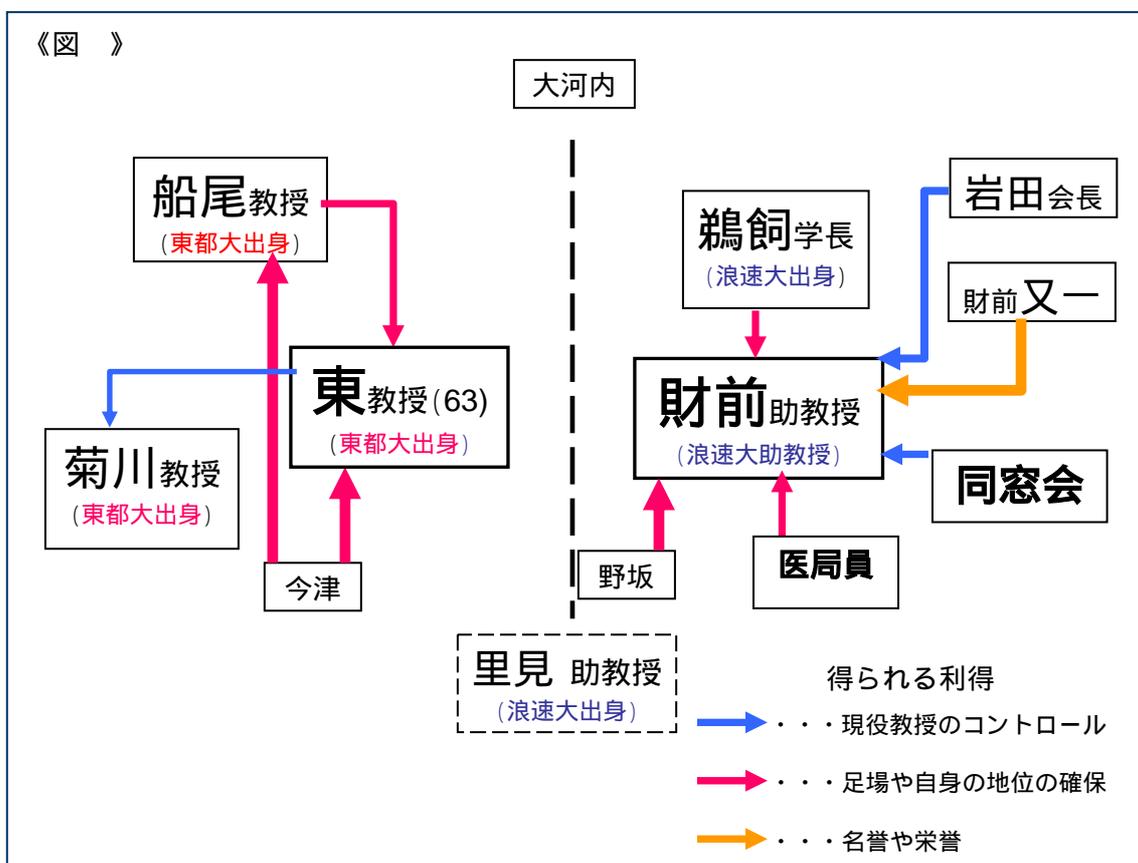
また、この学閥モデルにおける東教授の意思決定は、自身の東都大学という派閥を通して財前助教授属する国立浪速大学派閥に対して反対の意を示すことになり、【問い】に対して、「学閥（ジッツ）という組織の一員としての意思決定」という解答（=ピース）が得られる。このピースでは、東が財前に敵対する理由の一つとして組織間の対立をベースとして説明することができる。しかしその反面、なぜ他の浪速大学出身者とは違い財前五郎にのみ特別な敵対心を抱くのか、という財前個人に対しての東の気持ちは説明することができない。この点に関しては以降のピース、ピースで補足する。

ピースを仮に図示するならば、組織という全体を包括して捉えて考えるという視点からパズルの中で背景のような役割として捉えられるだろう。この右図で空白となっているのが示すことのできない個人的レベルの部分であると考えられる。



【ピース】

利得モデル



(1) モデルの説明

続いて、2つめの概念モデルを紹介する。2つめは各プレイヤー間にどのような利得の関係が発生しているのかを調査し、またそうした利得の関係を元にしてプレイヤーがどのような意思決定を行っているのかを分析する利得モデルである。ここでの「利得」は「各プレイヤーにとって名誉の獲得や地位の安定、金銭的利益など、支持を表明することの見返りとして得られるそれらの社会的、経済的利益」のことを指し、またそれらの関係がプ

レイヤーの意思決定に直接的に作用すると考える。

このモデルでは学閥モデルのように組織を通して分析を行うのではなく、各プレイヤー個人と個人がどのように結びつきを持っているのかを考えることによって、学閥モデルでは明らかにされることのなかった組織内における各プレイヤーの個人の意思決定に焦点をあてて分析を行う。

(2) 利得モデルからの分析、考察

各プレイヤー間にどのような利得関係が構成されているのかを示したものが下記の図である。矢印の向きは出発地点側が、支持を表明する側であり、それによって何らかの利得を得ることができる者。終着地点側が支持をうける者である。矢印の太さはその意欲の強さを表現している。

この図を見てまず、最初に気づくことは、各矢印によって結ばれたグループが左側の東都大学閥、右側の浪速大学閥にはっきりと分かれ、章の図に示された学閥の対立構造とほぼ全く同じ構成を作り上げているということだ。その理由は至って簡単で、各プレイヤーの利得の源がほぼ全て学閥の拡大から起因（例：同窓会は同学閥の財前が教授になることで、それぞれ会員が開いている開業医院の緊急患者の対応や手術困難な患者の対応において国立浪速大学に対して融通がきくようになり、医院自身の評判向上や患者数の確保が可能になる）しているからである。しかし、同時にこのことはこの概念モデルが学閥モデルをよりミクロなレベルで捉える、という意味で補完的な関係を構築しているということを示唆している。

もう一つ、この図の特徴は図に示された全てのプレイヤーから矢印が伸びており、この利得が全プレイヤーの意思決定に影響を及ぼしているということだ。なおかつ、矢印の幅が太くなっている財前又一、岩田、野坂、今津はこの利得関係によってのみ意思決定を行っている。とりわけ又一は『『・・・前略・・・人間は金が出来たら、次に名誉が欲しなる、人間の究極の欲望は名誉や、・・・中略・・・わしの出来んかった名誉欲を、女婿のあんたに是が非でも果たして貰いたい、わしの金儲けはみんなそのためや』化物のような凄まじい執念とも、毒気ともつかぬ熱気が、財前五郎の首筋に這い込み、そのまま、体内へ吹き込むようであった。(P.84-85)と描写されるほど、この利得に執着していることが分かる。これらのことから後任教授支持における各プレイヤーにとっての利得は、それぞれの意思決定に非常に大きな影響を与えていると考えることができる。また、このモデルは【問い

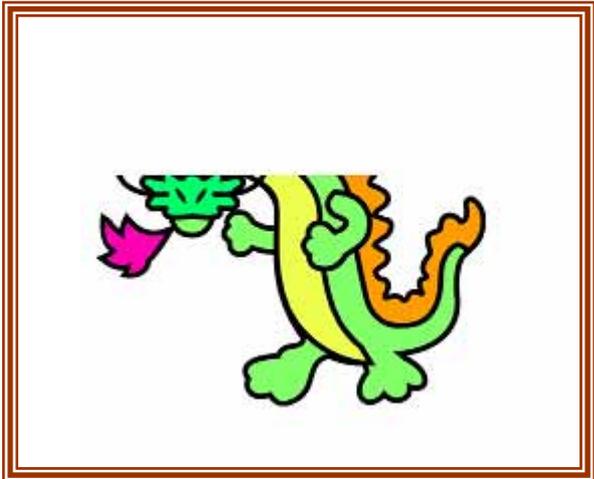
】に対して非常に有効な解答を提示する物であることが理解できる。

しかし、ここで注意しておきたいのはこの概念モデルはあくまでも支持を表明している側のプレイヤーの意思決定を説明するものであるということだ。つまり、いくら財前に支持が集まっていたとしても、それは「東教授に対立する」という財前自身の意思決定の動機付けとはなりえないということである。

このことを踏まえた上で、利得モデルから分析できる東教授の意思決定を考察してみる。船尾教授、今津教授はともに東教授に対する支持を表明しているものの、それは東の意思決定には直接的に影響を及ぼさない。一方、当の東教授が菊川教授を支持することによって得られる利得は「東は、自分の後任者として優れた才能の持主であるよりも、むしろ、自分の退官後も、完全なりモート・コントロールのきく後任者を探し出すために、その協力を船尾に求めているのだった。」(P.189)という描写から読み取られる「後任教授に対してのリモコン」という点のみであり、ここからこのモデルで考察される東教授の財前不支持の意思決定は決して積極的なものではないと考えられる。なぜなら、このことはもし仮に財前助教授が教授になったとしても、八年間も師弟関係であった間柄から同様に得られると考える利得であり、財前助教授不支持における積極的な動機付けとはいい難いからだ。

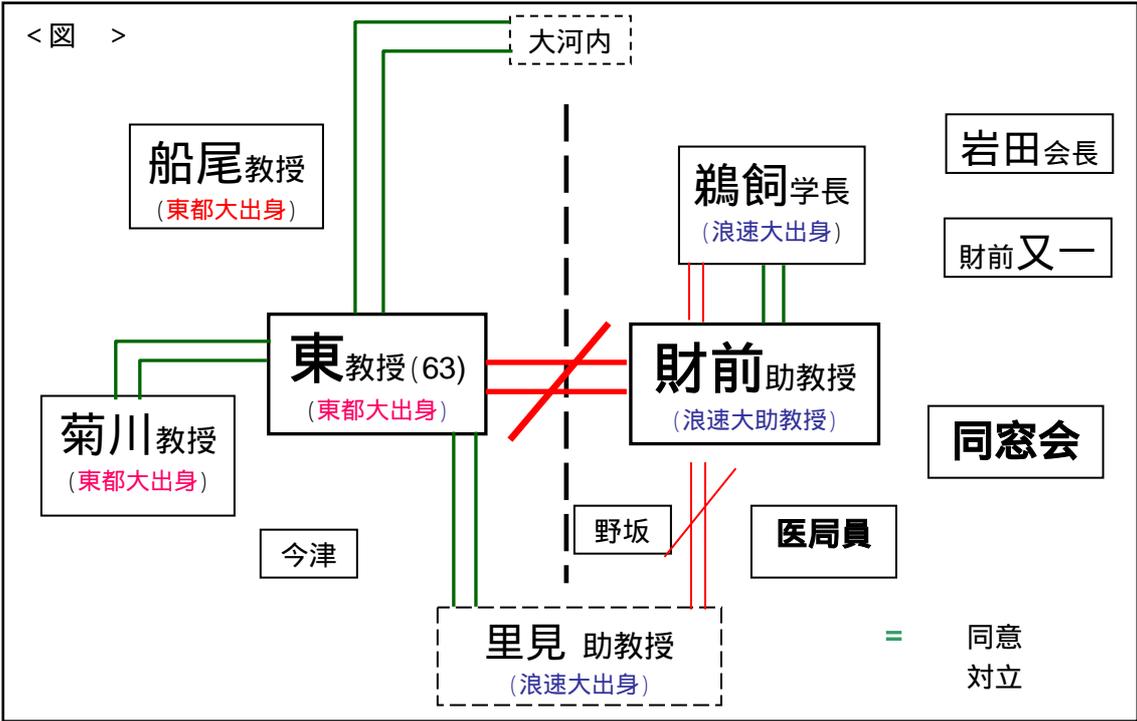
よって、この概念モデルからは【問い 1】に対して「個人的な利得に基づく菊川の非積極的支持という解答 (=ピース 1) が得られた。このピース 1 は【問い 1】の解答として決して有効なものだとは言いきれないが、ピース 1 において説明のできなかつた個人レベルでの東と財前の対立を考えるいいヒントになる。このピース 1 では、東が財前に嫌悪感を示す理由を説明することはできないが、反対に東が菊川の肩を持つ動機の理由付けとなっている。つまり、間接的に財前との対立構造を描く補助線のような役割を果たしていると考えられるのだ。

ピース 1 は 1 章で示された空白の個人レベルに該当する解答になるが、その中でも間接的な役割であることを考えると空白の部分全てを埋めるには到底至らないと考えられる。この図の中でも空白となっているのがまだ示されていない個人的レベルの直接的要因となる部分である。



【ピース +ピース】

信念モデル



(1) モデルの説明

最後となる3つ目の概念モデルは「信念モデル」である。作品中では、病気の原因や症状に対して理論的に研究や分析を行う病理学者と、実際に病床に赴いて患者の診断、治療を行う臨床医学者が対照的に描かれ、各登場人物の描写にも「病理畑」、「臨床畑」という言葉がしばしば見受けられる。本章ではこうした「個人の医学的判断の根幹をなす考え方」を「信念」と定義する。そして、この信念が各プレイヤー間でどのような関係性、作用をもたらすのか分析したものを「信念モデル」とし、それを図式化したものが図 である。

この概念モデルでは前出の2つの概念モデルとは違い、組織や人のつながりに関連する視点を用いるのではなく、よりミクロな個人の考え方に焦点をあて、その考え方の同調や対立が各プレイヤーの意思決定に影響をあたえたと考える。

分析、考察に入る前に、ここで図 の注意点を示しておく。図 では登場人物間における信念の関係をより把握しやすくするために、本論文では実際に候補支持をしておらず、プレイヤーとしてみなされない大河内、里見とのつながりも含めて描いている。プレイヤーでない2人の意思決定を分析する必要はないが、この2人のもつ信念が各候補にどのようなつながりをもたらしているのか参考にしてほしい。

(2) 信念モデルからの分析、考察

さて、そのことを踏まえて、プレイヤーではない大河内と里見を分析対象から外すと、図 から信念による意思決定を行っているプレイヤーは鵜飼と東のみであることが理解できる。東に関する考察は【問い 】の解答として後述するが、まずここでは【問い 】の解答として、鵜飼が信念の同意によって財前支持を表明しているということが読み取れる。鵜飼は財前に対して直接的に同意を示してはいないものの、東に対して「・・・前略・・・優秀な助教授じゃないか、腕はいいし、勉強もするし、その上、あの不適な面構えというのか、なかなか人気があるそうじゃないか」(P.25)と提言したり、本文中でも「典型的な臨床医である鵜飼にとっては、正反対の病理畑の里見を助教授に持って来ることによって、第一内科の充実を計ったようであった」(P.112)などと、里見を引き合いにだすことで、鵜飼と財前の臨床医的信念の共通点を浮き彫りにしようとしている。

このモデルは利得モデルのように、多くのプレイヤーの意思決定に影響を与えてはいな

いが、最終的に鵜飼に関してだけ見ると最初の学閥モデルから、利得モデル、そしてこの信念モデルまで全てのモデルで分析が可能になっている。このように、一人のプレイヤーは単一のモデルによってのみ分析されるのではなく、各モデルから複合的に分析されうる事が最終的にこの信念モデルから鵜飼を通して読み取ることができるだろう。

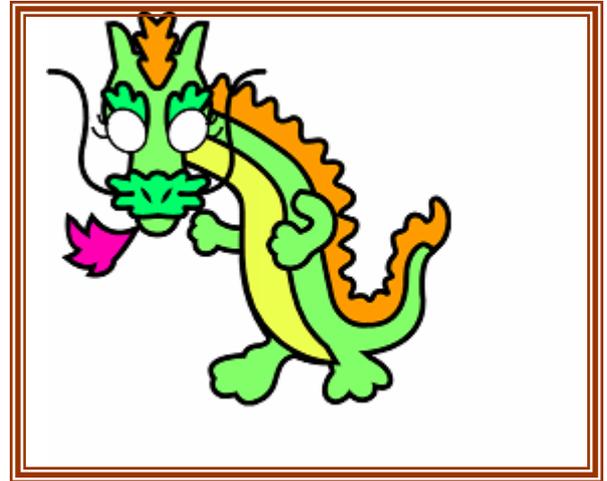
続いて、「信念」が一体東に対してどのような意思決定を促したのかを考察する。図 から、東は財前と対立、そして菊川に同意していることが分かる。作品中では病理畑出身の東は臨床医として腕のすぐれている財前とことあるごとに対立しており、ときに東は財前の手術を「・・・前略・・・それからさっき、君の手術をみていたが、あれは乱暴だよ。」(P.68)「君は患者が高齢者にもかかわらず、手術中に時計を見たりして、時間を気にしていた様子だが、・・・中略・・・手術というのは運動競技の記録でも、いわんやショーでもないから、スピーディに手際よくやるのが能じゃない、君の手術は何時も短時間ですむという評判らしいが、そんな評判よりもっと治療そのものに対して慎重にじっくりかまえなくてはいけない」(P.69)と酷評し、それに対して財前は東が提案する術式に反論を唱えるなどお互いの手術に対する姿勢は根本的に相容れない。また、東は菊川に実際に対面した際に、「とつとつとした抑揚の乏しい話し方であったが、学問に対するひたむきな熱意と、真摯な姿勢が滲み出ていた。東は、そうした菊川の飾り気のない、いかにも医学者らしい姿に接し、船尾が推薦してきた2人の候補者のうち、娘の佐枝子のため、妻を失った菊川の方を選んだことを、うしろめたくかんがえていた思いが無くなり、東の心の中で、菊川を後任教授に推そうという決意がさらに明確になった。」(P.347)と、信念の同意から菊川を後任教授として推薦する最後の決め手としている。

これらの描写から、この概念モデルでは東は明らかに財前と対立する姿勢をとり、菊川を積極的に支持していることが読み取れ、【問い】の解答として「医学者として持つ信念の違いによる激しい対立」(=ピース)という動機が明らかになった。

今まで、ピース では組織同士の対立を介して東と財前の対立を説明し、ピース ではピース で説明できなかった個人レベルでの対立を説明しようとした。しかし、東が菊川を支持するという意味で、間接的に財前との対立を説明することはできたものの、直接的な東から財前への感情については窺い知ることはできなかった。このピース ではそうした点を補って、東が財前に対して嫌悪感を持つ最大の理由を明らかにすることができた。

このピース は、ピース 、ピース では埋めることのできなかった個人レベルでの直接

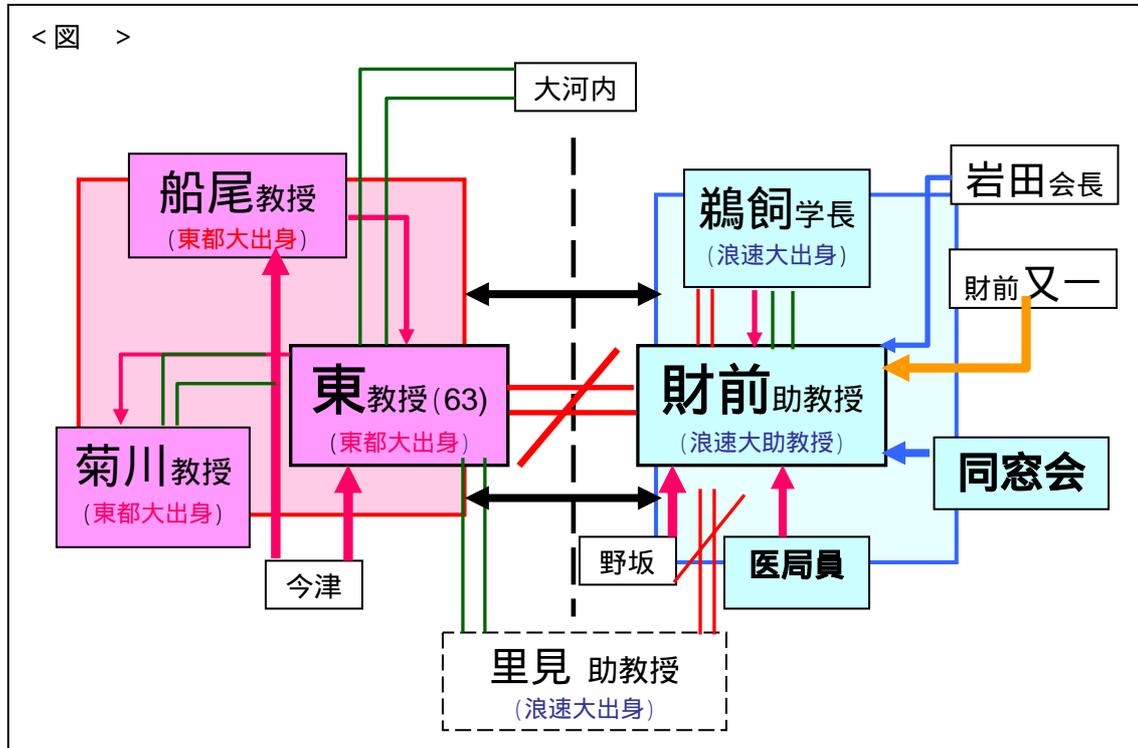
的な要因となる部分を補完し、空白の部分をなくしてパズルを完成に導くことができる。
個人の最も強い主張という意味からパズルに描かれた画の主人公のような役割と位置づけられるだろう。



【ピース +ピース +ピース 】

モデルの統合と新たな疑問、解答

- 画龍点睛を欠く -



1 各モデルの融合 【問い】の解答

今まで後任教授選における各プレイヤーの意思決定を異なる3つの概念モデルを用いて説明してきた。各概念モデルはそれぞれ異なった特徴を持ち、第一の「学閥モデル」では組織は目標を持ち、それに対して行動する擬人化された存在であると捉え、各プレイヤーの意思決定はその組織の目標によって左右されるとして、よりマクロな視点から個人の意思決定を考えた。第二の「利得モデル」では各プレイヤーは学閥や派閥といった組織に所属し、そこから生じる利得の関係によって意思決定を行う存在であるとし、中ミクロ的な視点で分析を行った。そして最後に第三の「信念モデル」は、各プレイヤーは個人の医学的考えの対立、同調に従って意思決定を行うとしよりミクロなレベルの概念モデルであった。

以上3つのモデルに図示されていた図 ~ を一つにまとめたものが図 である。図では全てのプレイヤーの意思決定とその要因が示され、最終的に後任教授選がこのように複雑なレベルでの意思決定が絡み合った中で行われていた、ということが理解できる。こ

れは 章の末尾に記した鵜飼の例から顕著に読み取れるだろう。また、各モデル単一では全プレイヤーの対立や支持を描ききることができていなかったが、3つのモデルを同時に用いて、それらを組み合わせることで全プレイヤーの因果関係を描ききることが可能になった。例えば、利得モデルでは候補支持者の意思決定の動機は全プレイヤーについての説明が可能であったが、肝心の東と財前の対立に関しては詳しく説明がつかなかった。しかし、学閥モデルでは組織的な対立、信念モデルでは個人的なレベルでの対立として説明をすることが出来、複合的なレベルで対立軸を示すことができた。よって、【問い】はアリソン(1971)の考え方を元にした、3つの概念モデルを相互補完的に理解することで解決することができる結論付ける。

2 【問い】に対する解答と新たな疑問

ここで【問い】に対して3つの概念モデルから導出されたそれぞれの解答(=ピース)を振り返りたい。まず、「学閥モデル」では東教授属する東都大学派閥と、財前が属する浪速大学派閥の組織的対立の中で、東は浪速大学派閥に対抗する意味で東都大学派閥からの移入教授を支持したと説明した。続いて、「利得モデル」では「後任教授のリモートコントロール」という個人的な利得の観点から、自らの地位を確保するために菊川教授を後任として推薦したと考えられた。最後に、「信念モデル」では「病理畑の東と臨床畑の財前の医学に対する考え方の食い違い」として東と財前は個人的激しい対立関係にあったと捉えられた。これらはそれぞれ、ピース では組織的なレベルの相互の対立、ピース では個人的なレベルでの間接的な対立、ピース では個人的なレベルでの直接的な対立を説明し、それぞれのピースが各ピースの不足点を補って、包括的に【問い】に対して解答を構築していた。

これで一見、東が財前を後任教授にしなかった理由は3つの違ったレベルから分析され、それぞれが複合的に絡んで最終的な意思決定に至った、つまり、 章で示されたように3枚のピースによってパズルは完成された、と最終的な結論に至りそうである。が、しかし、果たして本当に以上3つの理由で東の意思決定の動機を説明しきれているのだろうか。筆者はあえて 章の終わりに示したパズルに未完の部分を残しておいた。つまり、パズルは完成しておらず、画竜点睛を欠いた状態にあると考えているのだ。ここから、筆者はそれぞれ3つのピースに共通する欠点を述べ、最終的に「なぜ東は財前を後任教授にしなかったのか?」【問い】に対してもう一つ新たな解答を提案する。

2, 1 各ピースの検証

今まで記してきた3つのピースがなぜ解答として不完全なのか。その最大の理由は、財前が東の下で8年間助教授として仕えてきたという事実起因する。もし、3つの理由のみによって財前が後任教授の座から外されたとするならば、東は8年間もの間、常に根本的に財前とは相容れなかったはずだ。大学医学部では教授が常に人事権を握っており、助教授を他の大学に移動させることは容易である。そういった実権があるにも関わらず、東が財前を失脚させることなく退官後の後任教授選まで自分の部下として働かせていたのはなぜか。言い換えれば3つのピースが完成していた状態が続いていたのにも関わらず、後任教授選までに表面化しなかったのはなぜなのか、東の胸中になぜパズルが飾られていなかったのか、という疑問である。

以下、それぞれ3つのピースに対して時系列的な観点から検証を行う。

「学閥（ジッツ）という組織の一員としての意思決定」(ピース)

確かに、後任教授選終盤には東、船尾、菊川を含んだ東都大学派閥と浪速大学派閥の対立は明らかになっていた。しかし、東は自身を東都大学出身者として、常に浪速大学を敵視してきたという描写はなく、むしろ浪速大学派閥の鵜飼との協力によって次第に浪速大学に馴染み、第一外科を大きくしてきたと描かれている。なぜ、17年間（教授を務めた46歳～63歳の間）も尽力してきた浪速大学に対して突如反旗を翻すような行動をとったのか。疑問が残る。

「個人的な利得に基づく菊川の非積極的指示」(ピース)

菊川教授を後任教授としてリモートコントロールすることによって、自身の地位を確保するという利得が東には存在するが、三章の末尾にも記したように、このことは同じく財前にも言える。8年間育ててきたという恩義から財前を教授にしたとしても同じくリモートコントロールすることは可能である。しかし、最終的にそれは不可能になってしまった。財前と築き上げた8年間の絆は一体なぜ急にもろく崩れ去ってしまったのか。

「医学者として持つ信念の違いによる激しい対立」(ピース)

確かに、東と財前は医学的な考え上で激しく対立してきた。しかし、なぜ東は部下であ

る財前の考え方を8年間の間に教育し直さなかったのか。そしてなぜ、財前を地方大学に異動させることなく助教授として仕えさせ続けていたのか。それは時には、財前の素晴らしい手術さばきを認めていたからであり、それによって得られる第一外科の名声に充実感を得ていたからである。それがなぜ急に、後任教授選間際には財前の人格にまで批判をするほどの拒否反応を起こすようになってしまったのか。この不足点を説明する必要があると思われる。

3 【問い】の最後の解答 画龍点睛

筆者が提案する、以上の理由を補完し、「なぜ東は財前を後任教授にしなかったのか」【問い】に対する最終的な解答は「花道の美学」である。この解答は今まで説明してきた潜在化していた3つのピースによるパズルに、最後の仕上げを加えて表面化させる、いわゆる「画龍点睛」の役割を果たすものであると考える。

3, 1 花道とは何か

さてそれでは一体、「花道」とは何なのか。ここで、花道を定義する前に、エリクソン(1973)の提唱した「8つの発達段階」について簡単に説明し、その中でも最後の段階となる成熟期について注目した金井(2000)の「統合」という概念を紹介する。

3, 1, 1 エリクソン「8つの発達段階」

人間がいかにして成長を行うのかを心理的な面から捉える、発達心理学という研究領域がある。その中でも「発達段階」というのは人間の成長を連続的なものではなく、一つのステージからステージへと飛躍的に進むものとして、成長が描くラインを段階的に捉えらるゝとする考え方である。一般的にそれら各段階にはそれぞれ特定の「発達課題」があり、それを乗り越えることで次の段階に飛ぶことができるものとされている。

こうした考えの中で、各段階の分け方は様々な基準をもってそれぞれ定義されているが、その中でもE.H.エリクソン(1973)は人が生まれてから、寿命を迎えるまでを対象とする「生涯発達」という考え方を提唱し、その生涯を大きく8つの段階に分け、各段階の発達課題を定義した。(表)

<エリクソンの8つの発達段階 表 >

< 発達段階 >	< 発達課題 >
乳児期	基本的信頼 VS 基本的不信感
幼児前期	自立性 VS 恥・疑惑
幼児後期	自発性 VS 罪悪感
児童期	勤勉性 VS 劣等感
青年期	自我同一性 VS 自我同一性拡散
初期成人期	親密性 VS 孤立
成人期	生殖性 VS 停滞性
成熟期	統合性 VS 絶望

また、それらの課題を乗り越えられるかどうかの状態を「危機」⁴とし、危機を乗り越えられなかった場合には次の段階に歪みが生じると考えた。

3, 1, 2 「花道」の定義

金井(2000)はこのエリクソンが提唱した8つの発達段階(漸成説)を引き合いにだし、「漸成説の最後の段階の発達課題は「統合」である。六十代もなかばを超えるころには、それまでの人生の歩みを振り返って、うまくいったことも、うまくいかなかったこと、その時点では失敗だと思ったことも含め、自分の成し遂げたことを総体として自己肯定できなければならない。それが統合ということである。」(金井, 2000, P.149)と主張し、統合という言葉を定義している。筆者の言う「花道」は、この考えを応用し、「引退や退職を迎える人物が、しっかりと統合を終え、納得の行く状態で迎える退き際」のことを指す。また、金井(2000)は同時に「それ(統合)ができないで、「こんな人生なら歩まなければよかった」などと思うなら、その人はいくら世間的には成功していても、絶望や自己嫌悪に陥らざるをえない」(金井, 2000, P.149)と主張している。つまり、危機を乗り越えられなかった場合、統合が出来なければ花道を飾ることが出来ず、その老後に多大な影響が生じると言っているのである。

⁴ 「ある重要な部分機能やその機能に関する自覚のめばえが、本能エネルギーの移行と並行しておこり、しかもその部分に特有な傷つきやすさをひきおこす結果、その段階は、一つの危機」(E.H.エリクソン, 1973, P.10)としている。

3, 2 「花道の美学」による主張

筆者が主張する「花道の美学」による解答は、東は財前の存在によって統合が出来ず、花道を飾れなかったという考えである。

東は退官という、人生の大きな節目を迎えるにあたって自身の医学者人生を振り返って統合を行おうとしていた。東の医学者としてのスタンスは「信念モデル」でも説明したように、学者として学問に真摯に研究生活に身を投じるべきであるという病理学者としての姿勢をとっており、実地における診療をメインに行う臨床医として活躍する財前とは根本的に相容れない状況に陥っていた。しかし、そこで東の目の前に現れたのは、大物財界人が東ではなく財前を指名し、財前もそれを固辞することなく受け入れる姿。短時間で手術を終わらせ、無理難題に近い困難な手術を成功に導く財前に飛びつくマスコミ達。財前を“食道外科の若き権威者”としてもはや医学ジャーナリズムであった。こうして、自身とは全く正反対な財前が脚光をあびるにしたがって、東は次第に自身が今まで拠り所としていた信念が否定されていくような感覚を覚えた。そういった状況の中で東の統合は困難なものになり、財前に対して絶対的な対立心を抱くようになってしまったのである。本作中でも、財前との術式に対する口論の末に、財前が東に対して本質的な反論を行うと「君は僕の言葉を批判するのかね、自分の腕に酩酊してはいけない」(P.69)「君、言葉を慎み給え、君からそんな講義を聞かなくても、学会誌に目を通しておれば、そんなことは、誰でも解る！」(P.235)というように、自分のプライドを固持するような発言を繰り返している。互いに相容れない信念の中で、財前を肯定することはすなわち自分自身の人生の歩みを否定することになってしまう状況が生まれてしまったのだ。

一方の財前も、なぜ師である東の花道を配慮せずに、8年もの長い期間をかけて積み重ねた東との信頼関係をぶち壊しにってしまうほど、己の出世にのみ執着してしまったのか。実はこのこともエリクソンの発達段階、そして金井(2000)がレビンソンの考えを元に主張した「男らしさと女らしさの折り合い」の考えをもって説明することができる。少し話はそれるかもしれないが、端的に説明しよう。

財前はエリクソンの発達段階で言えば7番目にあたる成人期に位置している。この時期の発達課題は生殖性 VS 停滞とされ、エリクソンは「この生殖性は子孫を生み出すこと(procreativity)、生産性(productivity)、創造性(creativity)を包含するものであり・・・中略・・・新しい存在や新しい制作物や新しい観念を生み出すこと(ジェネレーション)を表している」(金井,2000,P.148)とし、この発達課題を乗り越えれば新たに「世話」とい

う「これまで大切にしてきた人や物や観念の面倒を見る能力」(金井,2000,P.148)がつくと考えている。財前はこの発達課題を未だ乗り切ることが出来ていないのだ。

さらに金井(2000)はもっと特定の35歳~45歳の課題に焦点をあてたレビンソンの考え⁵を引き合いに出し、その中でも「男らしさと女らしさ」の折り合いがついていない「おっちゃん」たちは、今までの人生を彩っていた「他人を蹴落としてでも這い上がる」「競争に加わる」「走るからには一等賞になれ」という男らしさを肥大させ勘違いし、「ともに生きている」「ひとりではない」「人をはぐくむのが大切だ」という女らしさを忘れている、と主張し、このことを「『オレがオレが』の時期の忘れ物がある。」(金井,2000,P.148)と表現している。まさに財前はこのような状態に陥ってしまい、メンターである東に身を委ねることが出来なかったのだ、と考えられるだろう。

少し脱線してしまったが、こうしたお互いにひけない状況の中で、東は財前を否定することで逆に医学者としての自分を肯定し、統合を終え、花道を歩もうとしていたのだと考えられる。これらの主張を裏付けるように、「白い巨塔」後任教授選は東の以下の言葉をもって締めくくられる。「『こういう勝ち方をした財前君が、教授として今後、どんな生き方をするか、私はそれを見たい - 』東は、心の中にある何ものかを確かめるようにぼつりと言い、真っ暗な窓の外へ視線を向けた。」(二巻 P.203)これは自分の統合を不可能にした財前という人間の人生をまだ認めきれていないことを暗に示しているのではないか。

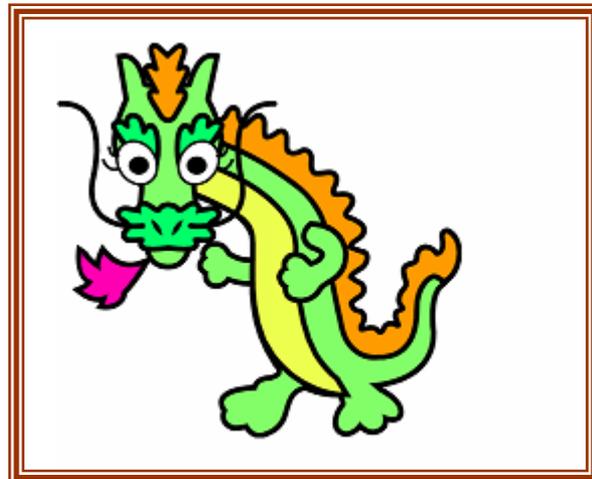
4 画龍点睛 【問い】の最終解答

以上が筆者の主張する「花道の美学」という観点からの分析である。

本作の冒頭は東が財前の存在を意識し始める形で「昨日までは自分の後継者として扱って来た人間が、何時の間にか、学問的にも社会的にも、自分の競争者になろうとしていることに、東は激しい動揺を覚えた」(P.65)という描写から始まり、以降執拗な東と財前の対立が描かれる展開となっている。これはまさに不完全だった3つのパズルに最後の仕上げが加わった瞬間を描写したものだと思えることができるだろう。

⁵ レビンソンは、この年代の課題は 若さと老い 男らしさと女らしさ 破壊と創造 愛着と分離という以上の四項目にうまくバランスをとり、折り合いをつけることであるとした(金井,2000)

この4つ目となる「画龍点睛」の考え方をもって、本論分の問いである【問い】に対する解答のパズルが完成するものとして、結ぶ。



【ピース +ピース +ピース +睛】

最終結論

終章

1 結論

本論分では『白い巨塔』における後任教授選をケースモデルとして扱い、2つの問いを立てた。【問い1】はアリソンがキューバ危機における意思決定のメカニズムを分析する際に用いた三つの概念レンズの考え方を応用し、同様に三つの概念モデルを用いて各プレイヤーを分析することで解答を得られた。【問い2】は【問い1】で用いた三つの概念モデルだけでは説明がつかず、新たに金井(2000)が提唱した統合の考え方を応用した「花道の美学」という考え方を当てはめることで最終的な解答をすることができた。

2 本研究の意義

本研究は、序章でも述べたようにこれから新たに経営学や組織学を学ぼうとする人達の知的好奇心をくすぐり、より一層学問に対して興味を持ってもらうことを目的としている。そういった意味では幅広い年代において支持された「白い巨塔」をテーマとして扱ったこと、また、問いを2つ立て、それぞれ組織的な理論と発達心理学に基づくキャリア形成の理論という全く違った面から分析を行い、それらを理解しやすい形で紹介できたことに意義があると考えられる。

3 本研究の限界と今後の研究の可能性

本研究は、より多くの人にアプローチするという目的には沿っているものの、ケースがあくまでフィクションであることによって、説得力や迫りに欠けるという点で、限界が感じられる。また、先行研究として扱ったアリソンの概念レンズの理論と本研究の概念モデルの理論にはケースの根本的な差から生じる大きな開きがあり、完全に先行研究を導入できていないということにも限界がある。

しかし、概念モデルは今回筆者が提案した3つだけではなく、他にも多数の概念モデルが導き出される可能性がある。それらを導き出し、より一層先行研究の紹介にふさわしいケース作りをすることができるかもしれない。また、本論文では「後任教授選」を取り扱ったが、この後任教授選を巡っての財前の裏工作や、財前が教授に固執する理由など他にもケースとして様々な視点から分析を深めることが可能な点であるばかりか、教授選後にもまだまだ複数の理論が応用できる可能性があり、「白い巨塔」という作品自体がケースと

して更なる可能性を秘めている。それらを分析し、より一層ケースとしての充実度を高めるのは懸命な読者の方々にお任せしたい。

参考文献

【書籍】

Greham T. Allison (1971) “ Essence of Decision : Explaining the Cuban Missile Crisis ”

(宮里政玄訳(1977)『決定の本質～キューバ・ミサイルの危機～』中央公論社)

E.H.エリクソン著/小比木啓吾訳(1973)

『自我同一性 アイデンティティとライフサイクル』誠信書房

別冊宝島編集部 編集/著者：金井壽弘など(2000)『よくわかる経営学・入門』宝島社

山崎豊子(1965)『白い巨塔(一)～(五)』新潮社

金井壽宏・田柳 恵美子(2005)『踊る大捜査線に学ぶ組織論入門』かんき出版

サーフライダー21 編(1991)『ウルトラマン研究序説』中経出版

森雄繁(1998)『権力と組織』白桃書房

米山公啓(2002)『学閥支配の医学』集英社新書

【映像】

DVD 『白い巨塔』(2004)ポニーキャニオン

【WEB サイト】

「僕たちの好きな白い巨塔」<http://moura.jp/clickjapan/shiroikyoto/>

「白い巨塔オフィシャルサイト」<http://www.fujitv.co.jp/shiroikyoto/index2.html>

どちらも 2007/02/09 現在

付属資料

原作「白い巨塔」(1965,山崎豊子)

【登場人物紹介(後任教授選まで)】

- 財前 五郎：国立浪速大学附属病院 第一外科 助教授
東 貞蔵：国立浪速大学附属病院 第一外科 教授 国立東都大学医学部卒業
鵜飼 良一：国立浪速大学附属病院医学部長兼第一内科教授
財前 又一：大阪の堂島で産婦人科医 財前産婦人科医院長兼大阪府医師会副会長
岩田 重吉：大阪府医師会会長
里見 脩二：国立浪速大学附属病院 第一内科 助教授 浪速大学医学部卒業
菊川 昇：国立金沢大学教授 心臓外科医 国立東都大学医学部卒業
船尾 悟：国立東都大学附属病院第二外科主任教授 国立東都大学医学部卒業
佃 友博：国立浪速大学附属病院 第一外科医局長
金井 達夫：国立浪速大学附属病院 第一外科次席講師
大河内 清作：国立浪速大学前医学部長 現病理学室室長
今津 昭二：国立浪速大学附属病院 第二内科 教授
葉山 優夫：国立浪速大学附属病院 産婦人科 教授
野坂 耕一郎：国立浪速大学附属病院 整形外科 教授
鍋島 貫治：浪速大学医学部同窓会の顔役 鍋島外科医院医院長
財前 杏子：財前又一の一人娘であり、財前五郎の妻
東 佐枝子：東貞蔵の娘
東 政子：東貞蔵の妻
花森 ケイ子：財前五郎の愛人であり、バー・アラジンのママ
里見 三知代：里見脩二の妻