

太田肇著『同調圧力の正体』PHP新書（2021年）

「同調圧力」というと、サービス残業、イノベーションの阻害、集団主義など、ネガティブな文脈で用いられることが多いが、同調圧力にはどのような性質があるのだろうか。また、同調圧力に立ち向かうにはどうすればよいのだろうか。

著者は組織学の研究者であり、その原点は、あらゆる組織がメンバーに対して必要以上に同調を迫っているという実感にあるという。本書では、日本における同調圧力とはどのようなものか、同調圧力がなくても秩序が保てる組織や社会をつくるためにはどうしたらよいかが語られている。

第1章では、同調圧力の仕組みについて述べられている。まず、共同体（家族やムラのように自然発生的で情によってつながる）と組織（企業や学校のように特定の目的を達成する）の違いを示したうえで、日本では、経営者が社員を家族のように扱う、私的なイベントを同僚が手伝うなど、組織が共同体化しやすいことを指摘し、そのような組織を“共同体型組織”と呼んでいる。そして、同調圧力を規定する要因としては、人の移動や交流がしにくいという「閉鎖性」、メンバーの価値観や行動性向が近いという「同質性」、個人が組織や集団の中に溶け込んでいるという「個人の未分化」の3つを挙げている。閉鎖的・同質的な組織は共同体化しやすく、個人が未分化であれば同調圧力に無防備であり、共同体型組織は、利害を共有する共同体のメンバーという建前で超絶的な貢献要求ができるという。

第2章では、同調圧力のエスカレートについて述べられている。同調圧力の仕組みを動かすのは人々の意識であるが、それが単なる共同体意識であればある程度のところで歯止めがかかる。しかし、メンバーの一致団結を何より優先し、批判や反対意見に耳を貸さず、ときには排除・抑圧するというようなイデオロギーとしての共同体主義となれば、同調圧力はエスカレートしていく。そして、共同体型の組織・社会という日本的な構造と、共同体主義というイデオロギーは相互に影響しあいながら強化されていったと著者は考察している。

戦後の日本においては、同調圧力が生産性に寄与したり、乏しい社会資本を共同体が補完するなど、共同体に向き合うベクトルが個人と組織で一致していた。そのため、メリットがデメリットを上回り、広く浸透していった。しかしながら、第3章で取り上げる平成時代に入ると、「グローバル化」、「ボーダレス化」、「IT化」といった世界の潮流に日本は取り残されることになり、この時代の日本経済の停滞や不祥事についても同調圧力の影響という観点から説明している。

第4章では、コロナ禍において明らかになってきた共同体型組織の弱点を指摘しつつ、公式の権限や序列によるタテ方向の同調圧力（家父長型同調圧力）が低下し、“括弧付きの「正義」”によるヨコ方向の同調圧力（大衆型同調圧力）が強まっているという変化についても述べられている。

第5章では、同調圧力に対処する方法として3つの戦略を提示しており、その中でも共同体と共存しつつ過剰な同調圧力を排除する戦略が最も有効かつ現実的であると述べている。

著者の提示する同調圧力への対処方法は、ひとりで・すぐに・容易にできるものではないものが多い。労働組合の取り組みにも、長時間労働是正や有給取得促進など、課題の背景に同調圧力があるものも少なくない。ひとりひとりが、異なる考え方や価値観を受け容れられるようになることが求められている。（浅香 徹）