

## 巻頭言

## ピーターの法則と森林の植物社会

研究管理官 埜田 宏

組織が衰退するしくみを示したピーターの法則\*によると、「階層的組織の中では、すべての構成員は無能のレベルに達するまで昇任する傾向がある」という。ある階層で能力を発揮した者が上位の階層に移動するため、最終的には、その階層に見合った能力を発揮できないポストに留まることになる。人間の組織では広く認められた法則のようだが、一種の階層的な植物社会である森林にも成り立つのだろうか？



“時間の経過とともに、すべてのポストはその職務を遂行する能力のない者によって占められる”

“仕事は、まだ無能のレベルに達していない構成員によって遂行される”

安定した森林では、林冠の位置にある樹高の高い個体の稼ぎが一番良い。伐採されたり、寿命が尽きるまで無能化することにはならないだろう。問題は林冠木が無くなった後、つまり次世代の構成である。林冠木の下で亜高木層を作っていたヤブツバキやミズバイは、少ない光条件の下で光合成を行うという能力を発揮するが、林冠の強い太陽光という条件を有効に使うことができない。下位の階層で能力を発揮できても、上位の階層では無能化するという法則に当てはまる。一方、林冠で能力を発揮できるシイの若木は安定した森林の下層にはあまり見られない。光の少ない条件では能力を発揮できないためである。シイ林中のイチイガシ、アカマツ林中のコナラのように、林冠木より耐陰性があり、高木層にもなれる樹種が下層にある場合は、次第にその樹種が優占する森林に遷移し、最後には代わる樹種がなくなる。そして、人為による皆伐や、台風などの大きな自然攪乱を受けて活力のある森林に生まれ変わる。

人間社会では、ピーターの法則から逃れるため、無能を装って昇任を避けるという方法がある。これは、個人的な対策であって組織の衰退を防ぐことにはならない。森林では、樹木個体の配置換えや階層の入れ替えができないから、非皆伐施業が失敗する。上木を十分に伐らないで下木を枯らしたり、優良木を大事にしたつもりで幹腐れを進行させたなど、枚挙にこと欠かない。

以上のように、少々のごじ付けを加えれば、ピーターの法則は植物社会でも成り立つ共通法則らしい。ならば、諸先輩によって蓄積された森林に関する実験結果を研究所の組織管理のために利用できるだろう。百年の停滞とならないため、5年に一度の手入れの機会を有効に使いたいものである。人間社会では、水平・垂直の相互移動が可能ではないか。

\*Peter, L.J. & Hull, R. 1969: *The Peter Principle: why things always go wrong*, pp. 179, William Morrow & Co., Inc., New York (邦訳、田中融二:ピーターの法則—<創造的>無能のすすめ—、ダイヤモンド社)

[\[巻頭言\]](#) [\[解説シリーズ\]](#) [\[報告\]](#) [\[おしらせ\]](#)

[\[所報トップページへ\]](#)