

修士論文

自律性に基づく相互扶助としての生命体型組織

木下 秀明

主任研究指導教員 林 幸雄

北陸先端科学技術大学院大学
金沢大学
(融合科学)

令和4年3月

対外厳秘

本要旨の内容については、他の人に口外または開示することを禁止します。
閲覧に当たっては、守秘義務を負うことに同意の上、取扱いには十分注意してください。
(学位請求者自身が各種申請等に利用する場合を除く。)

自律性に基づく相互扶助としての生命体型組織 Evolutionary Organization as Mutual Aid based on Autonomy

所属大学 北陸先端科学技術大学院大学

学生番号 2050001

氏名 木下秀明

主任研究指導教員氏名 林幸雄

1. 緒言

現在、多くの企業組織において役職や能力に基づくヒエラルキー構造が採用されている。ここでは少数の権限保有者が行う分析と意思決定によって、組織は**機械**のように制御され効率的に成果を上げることができる。しかしながら現在、効率偏重の機械型組織に限界が訪れつつある。競合他社の破壊的イノベーションや災害などの予想外が頻発する中で盲目的に効率を求め続けることは、組織を取り巻く状況に対して見当違いの行動を引き起こしかねない。また過度な効率の追求による、従業員の意欲や地球環境への悪影響が看過できないほどに大きくなっている。このような背景から、これまでとは全く異なる考え方で運営される組織として、フレデリック・ラルーの『ティール組織』に注目が集まっている。ティール組織では、従業員は上司の判断を待たずに自らの判断によって自律的に行動する。これによって従業員は意欲を回復し、組織は予想外の変化に素早く適応する。中央からの指示なしに組織が勝手に変化していくことから、このような組織は**生命体**として捉えられる。本研究は、この生命体型組織の本質的な特徴を明らかにし、表面的な組織理論の導入の問題点を指摘することを目的とする。

2. 着眼点と研究方法

ティール組織においてラルーは、人々の協力方法の変化と**世界観**の変化を結びつける。例えば、機械型組織は産業革命以降に広まった分析的・要素還元主義的世界観と結びつけられる。従来の組織開発論やマネジメント論は、組織を分析・制御することによって最大の成果を目指すことから、機械型組織の世界観の上に成り立つものである。したがって新しい世界観の上に立つ生命体型組織は、組織開発の文脈を超え、社会全体の変化の文脈から捉えられる必要がある。しかしながら、現在、生命体型組織に集まる関心の多くは、さらなる成果をもたらすマネジメント方法という文脈から生命体型組織を捉えている。このような態度で行われる改革は、表面的な組織慣行の導入にとどまり、組織における問題の根本的な解決をもたらさないと考えられる。本研究では、世界観の変化やそれをもたらす社会の変化に焦点を合わせて文献を調査し、生命体型組織を**社会変化の文脈**の上に位置づけることによって、生命体型組織の本質的な特徴を明らかにした。調査した分野は組織理論にとどまらず、教育心理学、IT、経済学、社会学、環境問題など多岐に渡る。

3. 構成と概要

本研究は、序論、本論2部、終論をもって構成される。本論の第一部(第1~4章)では、調査した文献に共通する構造や世界観の変化を通して、生命体型組織を社会変化の文脈に位置づけた。それによって生命体型組織の本質的な特徴を明らかにした。第二部(第5,6章)では、明らかにした特徴を踏まえて、現実の組織における表面的な取り組みの問題点を指摘した。

第1章では、組織を生命体として捉える組織理論としてラルーの『ティール組織』とピーター・M・センゲの『学習する組織』を取り上げ、共通点を探ることによって、生命体型組織へと向けた組織理論の変化を特徴づけた。両者は共に個人を中心とした組織理論である。組織が成果を上げるために個人が存在するのではなく、内発的動機に従う個人が協力し合う場として組織が存在する。これは個人が好き勝手に行動することを意味しない。真に自律的な個人は逆説的に組織や社会全体とのつながりを獲得するという。この**自律性に基づく個と全体のつながりの感覚**が、本研究全体を通じて強調される世界観である。

第2章では組織理論から離れ、オープンソースソフトウェア(OSS)開発コミュニティと、成績評価を廃した学校から、生命体型組織と通じる世界観や構造の変化を議論した。OSSとは、ソースコードを広く共有し、不特定多数が貢献することによって開発されるソフトウェアである。ここでは「所有」の概念が「排除」ではなく「頒布」を中心に構成され、独占による金儲けから共有による質の高いソフトウェアの開発へとソフトウェアを取り巻く構造が変化している。成績評価を廃した学校では、序列を排除することで生徒の恐怖を減らし、生徒一人ひとりが自律的に質の高い学習を追求している。これらの事例と生命体型組織に共通の

対外厳秘 本要旨の内容については、他の人に口外または開示することを禁止します。
閲覧に当たっては、**守秘義務を負うことに同意の上、取扱いには十分注意してください。**
(学位請求者自身が各種申請等に利用する場合を除く。)

変化は、金や成績などの**一元的な価値**からの脱却による、個人やコミュニティの**自律**と、競争から協力への変化である。一元的価値観が生み出す**独占や序列**は、人々を**利己的な行動**へと駆り立てる。多様な価値観が認められてはじめて、構造的な競争に伴う弱者が生み出されず、真に自律した個人同士の協力が実現する。

第3章では、ドラッカーの『知識社会』、カリスらの『脱成長論』、クロポトキンの『相互扶助論』を取り上げ、生命体型組織を社会変化の文脈の上に位置づけた。歴史的観点から捉えることによって、第1章と第2章で議論した自律性に基づく個と全体とのつながりの感覚が、取るに足らない一時的な流行りではなく、人間本来の在り方であることを明らかにした。人類は誕生以来、共同体を形成し助け合うことによって種を繋いできた。各共同体はそれぞれの文脈に応じて、**多様な**、しかし自然の**循環**の中で**自律**した生活を営んでいた。ここでは個人の自律性の前提として共同体の自律性が存在し、したがって個と全体は切り離されない。個と全体とのつながりの感覚は人間の本能によるものだと言える。しかし、**近代化**の中でこれらの共同体は破壊され、**資本主義、自由主義**へと価値観が一元化される。ここでいう自由とは、国家や市場原理に依存することで面倒な相互扶助から解放され、隣人の都合を考えずに自らの利益を追求できるという類の自由である。金を支払って所有したものは好き勝手使って良く、そのような特権を求めて人々は競争し続ける。このようにして生まれた利己主義的な行動が現在社会を取り巻く環境問題、差別、格差などの問題を引き起こしている。本研究では生命体型組織を、限界を迎えつつある**利己主義的な価値観から脱却し、共同体による相互扶助の精神を回復**しようという試みとして位置づけた。そしてこの相互扶助は、近代を通して発展してきた個人主義の上に成り立つ、**個人の自律的な選択**を基礎とするものである。

第4章では、第1章から第3章までの議論を組織に適用し、社会変化の文脈から見た生命体型組織の本質的特徴を列挙した。現在の社会や組織における根本的な問題点は、一元的な価値観である。全員が単一の指標を無批判に追求することによって過剰な競争や成長志向が生まれ、人々は利己主義的に行動するようになる。生命体型組織では、組織にとっての絶対的な価値観を作らない。そうしてはじめて、人々は真に自律的な行動をとることができる。このような全人格的な個人を基盤とすることによって、組織は生命体の様に変化し、さらに大きな全体との有機的なつながりを獲得する。

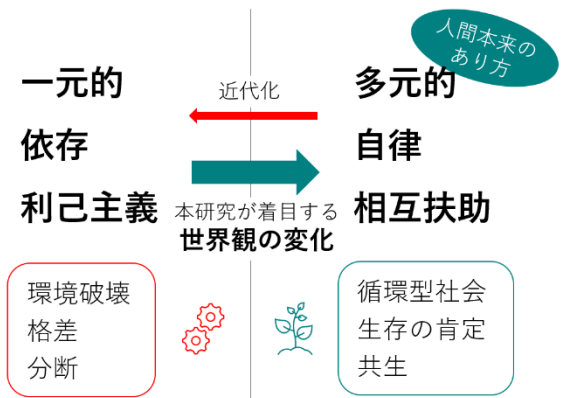
第5章と第6章では、第一部(第1~4章)を踏まえ、機械型組織の世界観から生命体型組織を捉えることによって生じる矛盾を考察した。多くの組織では、組織の利益を前提として個人に自由を与える。絶対的な価値観の上に与えられる自由がもたらすのは自己責任と競争の加速である。これによってさらなる利己主義が生まれ、現在の組織が抱える視野狭窄や不祥事、格差、環境負荷などの問題を悪化させる原因となり得る。

4. 結言

人々の自律性に基づく相互扶助の精神の回復として生命体型組織を位置づけ、それによって生命体型組織の本質的な特徴を明らかにした。生命体型組織にとって、あるべき姿は存在しない。全人格的な個人を基盤とすることによって組織は変化し、個人から世界へと広がる有機的なつながりの中に立ち位置を探し続ける。組織を生命体として捉える世界観の変化は、組織開発にとどまらず、現在の社会システムが抱える問題を乗り越え、より柔軟で豊かな社会の実現に向けた動きの表れであると言える。

主要な参考文献

- [1] フレデリック・ラルー 著、ティール組織 マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現, 英治出版, 2018.
- [2] スティーブン・ウェバー 著、オープンソースの成功 政治学者が分析するコミュニティの可能性, 毎日コミュニケーションズ, 2007.
- [3] ピーター・ファーディナント・ドラッカー 著、ドラッカー名著集7 断絶の時代, ダイヤモンド社, 2007.
- [4] ヨルゴス・カリス 著、なぜ、脱成長なのか 分断・格差・気候変動を乗り越える, NHK 出版, 2021.
- [5] ピョートル・クロポトキン 著、<新装>増補改訂版 相互扶助論, 同時代社, 2017.



図：人間本来の在り方の回復

目次

序論.....	4
1. 研究の背景	4
2. 研究の目的と研究課題.....	6
3. 着眼点と研究方法	6
4. 論文の構成	8
第一部 生命体としての組織.....	9
はじめに.....	9
第1章 組織を生命体として捉える	10
1.1 ティール組織	10
1.1.1 世界観の進化に伴う組織の変化.....	11
1.1.2 進化型（ティール）パラダイム.....	17
1.1.3 ティール組織のブレイクスルー.....	20
1.2 学習する組織	28
1.2.1 本質的に相互依存的な世界における学習者.....	28
1.2.2 5つのディシプリン	30
1.3 まとめ：全体とのつながりへと向けた認識の変容.....	38
1.3.1 予測不可能な世界.....	38
1.3.2 人間の持つ全体性への希求.....	39
1.3.3 生命体としての進化.....	41
第2章 企業組織を超えた潮流.....	43
2.1 オープンソースソフトウェア開発コミュニティ.....	45
2.1.1 オープンソースとは.....	45
2.1.2 所有権の意味合いの変化 -排除から頒布へ-	46
2.1.3 所有権の変化の構造上の意味	47
2.1.4 頒布で動くオープンソースソフトウェア開発コミュニティ	50
2.2 クオリティ・スクール.....	53
2.2.1 人は自らの思考や行動を選択できる	53
2.2.2 選択理論	54
2.2.3 クオリティ・スクール	57
2.3 非認知能力.....	61

2.3.1	認知能力至上主義の誤り	61
2.3.2	貧困に伴う非認知能力の欠如と貧困の再生産	63
2.3.3	知能至上主義の学校教育	65
2.3.4	非認知能力を育む学校教育	66
2.4	まとめ：生命体型組織との関係	69
2.4.1	独占による依存から共有による自律へ	69
2.4.2	自律性を重視する学校教育	70
第3章	社会の変化に伴う組織の変革	73
3.1	知識社会への移行	75
3.1.1	知識の性格の変化	75
3.1.2	人々の協力方法に影響を与える知識の性質	78
3.1.3	個人の自由と責任	81
3.1.4	知識社会における組織	82
3.2	脱成長論	85
3.2.1	成長追求の限界	86
3.2.2	成長に伴う構造的な犠牲	90
3.2.3	脱成長	96
3.3	相互扶助論	101
3.3.1	相互扶助は生命活動に備わった性質	101
3.3.2	相互扶助の歴史	104
3.3.3	近代社会に息づく相互扶助	111
3.4	まとめ：新たな形の相互扶助	114
3.4.1	近代化による一元化と利己主義	115
3.4.2	新たな形での相互扶助の精神の回復	117
3.5	第1章～第3章まとめ：共通の世界観の変化	120
第4章	生命体型組織の本質的な特徴	129
4.1	近代的個人主義からの脱却	129
4.1.1	成長至上主義がもたらした現在の組織の在り方	129
4.1.2	成長至上主義がもたらす個人主義	130
4.1.3	大前提：単一の指標からの脱却	132
4.2	全人格的な個人の肯定	132
4.2.1	差異の当然視	133
4.2.2	個別具体的な対応	133
4.2.3	自律的な個人による相互扶助	134

4.3	強みの連携.....	134
4.3.1	相互依存.....	135
4.3.2	流動性.....	135
4.3.3	コンテキストの共有.....	136
4.3.4	連帯の重層構造と開放性.....	136
第二部	多くの自律型組織に存在する矛盾.....	137
	はじめに.....	137
第5章	旧パラダイムから見た生命体組織.....	138
5.1	旧パラダイムとの本質的な違いー進化の捉え方ー.....	138
5.1.1	正解へと向かう進歩.....	139
5.1.2	正解がないことによる進化.....	139
5.2	権限の委譲.....	140
5.2.1	成長のための権限委譲.....	140
5.2.2	自己責任によって加速する個人主義.....	141
5.3	ダイバーシティ推進.....	143
5.3.1	成果につながるダイバーシティ推進.....	143
5.3.2	ダイバーシティ推進による全人格性の阻害.....	144
5.4	ミッション・ステートメント.....	145
5.4.1	組織のための心揺さぶる存在目的.....	145
5.4.2	完全も不完全もない世界観.....	146
第6章	具体的な企業における取り組みの例.....	147
6.1	巨大企業による破壊と依存.....	147
6.2	具体的企業の取り組み.....	148
6.2.1	Google.....	149
6.2.2	Amazon.....	152
6.2.3	IDEO.....	154
終論	158
1.	研究課題に対する回答.....	158
2.	今後の展望及び課題.....	159
参考文献	160

序論

1. 研究の背景

現在多くの企業組織では、株主総会や取締役会を頂点に据えトップダウンで意思決定が行われる、ヒエラルキー型の組織構造が採用されている。ヒエラルキー型組織では、上位の役職の人物が組織全体を俯瞰して意思決定を行い、組織全体がトップの考えのもとで行動する。それによって大規模な組織が効率的に機能を果たすことができる。また、ヒエラルキー型組織特有の縦割り構造のなかでは個人の役割や責任が明確であるため、従業員一人ひとりが組織全体に対して責任を負うことなく、自らの仕事に集中することができる。これによって従業員の専門性は磨かれ、業務はさらに効率化されていく。ここでは組織は機械として捉えられ、トップが人材や制度などあらゆる部品をうまく組み合わせることによって構築・運営される。

一方で VUCA と呼ばれる時代において、これまでの組織形態の限界が顕著に表れ始めている。VUCA とは Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字をつなぎ合わせた略語である。この言葉は 1987 年にアメリカの陸軍戦略大学のカリキュラムで初めて使われ [1]、アルカイダのような明確な指揮命令系統を持たない新しい形のテロ組織に対抗するための軍事用語として出現した [2]。2010 年代以降、多くの企業の年次レポートや世界経済フォーラム (ダボス会議) でも頻繁に用いられるようになり、現在では様々な面において将来を予測することが難しくなった現代の社会環境を表す言葉として用いられる。

このように事業を取り巻く状況が複雑で捉えにくく、大きく変化し続ける時代において、上層部が全体を把握して計画を立てるトップダウンのヒエラルキー型組織は状況の変化に素早く適応することができない。もはや経験豊富な上層部の考えが正しいとは限らず、また上層部の決定が実行者にたどり着く頃にはすでに状況が変化してしまっている。

また、ヒエラルキーがもたらす競争が過激化し、必ずしも努力が報われないことが明らかになるにつれて、働くことに対する人びとの価値観も変化している。高い給料や立身出世を求めて、上司に従い努力し続けるこれまでの働き方がより一層苦痛に感じられるようになっていく。デヴィット・グレーバーは『ブルシット・ジョブ [3]』の中で「被雇用者本人でさえ、その存在を正当化しがたいほど、完璧に無意味で、不必要で、有害でもある有償の雇用の形態 [3, p. 27]」の存在と、数多くの労働者がこのような仕事への長時間の従事から道徳的・精神的な被害を受けていることを指摘している。

このような背景から、機械として組織を捉える考え方から脱却し、全く新しい考え方で動く組織が登場してきている。フレデリック・ララーは『ティール組織 [4]』で、現在の機械的な組織が抱える様々な問題の解決を志す新しい形態の組織を『進化型組織』として紹介している。進化型組織において、従業員は上司の判断を待たずに自らの意欲と判断によって自律的に行動する。それによって組織は外部環境に対する素早い適応や従業員の意欲の向上を実現することができる。中央からの指示がなくとも自然と変化していくことから、進化型組織のリーダーたちは、組織を機械ではなく『生命体』として捉えている。本研究ではこの『生命体型組織』を取り扱う。

またティール組織では組織形態や組織慣行の導入にとどまらず、人々の世界観の変化を取り扱っており、従来の組織開発の文脈よりもさらに広く、社会変化の文脈の関連が示唆される。組織を生命体として捉えることによってもたらされる従業員の意欲の向上や外部環境への素早い適応は、生命体型組織の一側面に過ぎないのである。しかし生命体型組織についての研究の多くは組織開発の文脈にとどまり、生命体としての組織の社会的な位置づけが明確ではない。本研究では、このような社会の変化やそれに伴う人々の世界観の変化に焦点を当てる。

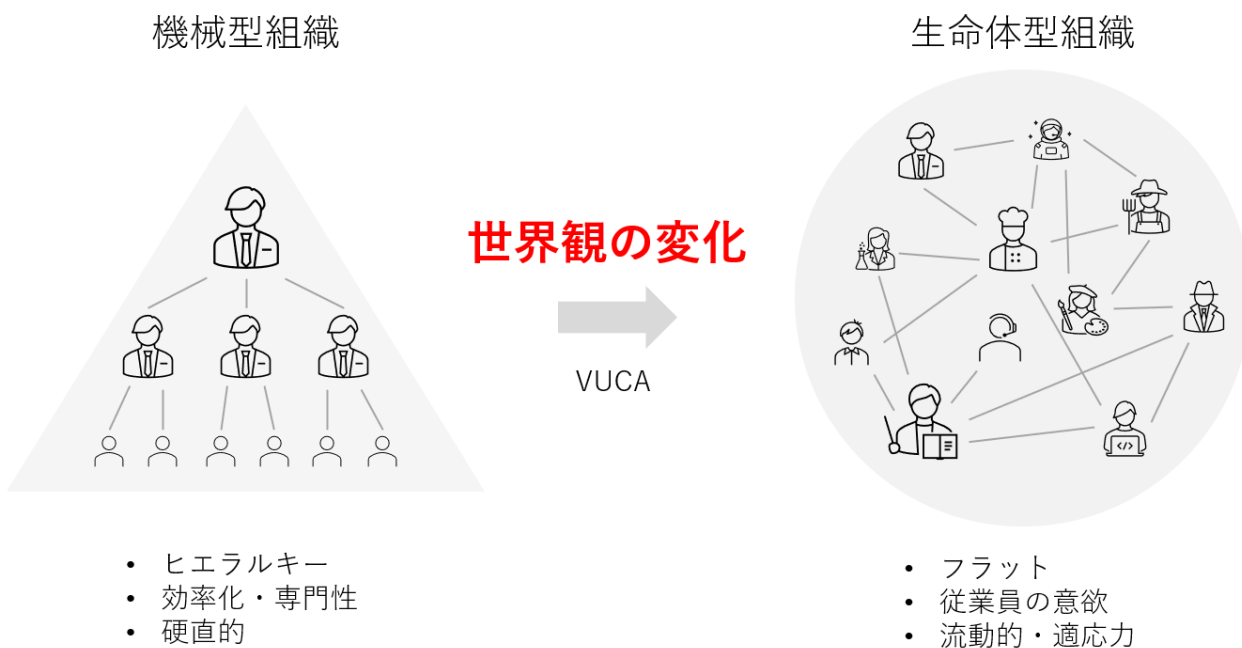


図 1：機械型組織から生命体型組織への変化

2. 研究の目的と研究課題

本研究の目的は『生命体型組織の出現を社会変化の文脈の中に位置づけることによって、現在の組織の中で行われている取り組みの課題を明らかにする』ことである。

研究課題として以下の4つを挙げる。

Q1. これまでの機械的な組織運営は、社会変化の文脈から何が問題なのか。

Q2. 生命体型組織はどのような社会的位置づけを持つのか。

Q3. 生命体型組織の本質的な特徴とは何か。

Q4. 現在の多くの取り組みが持つ根本的な問題点とは何か。

3. 着眼点と研究方法

着眼点

ティール組織においてフレデリック・ラルーは「人類の意識が新しい^{ステージ}段階に入ると、人々の協力体制にも大変革が起こり、新たな組織モデルが生まれていた[4, p. 27]」と述べる。本研究では、人々の世界観の変化やそれをもたらす社会の変化に重点を置く。

研究方法

一見無関係に思われる様々な立場や分野での取り組みは、固定的な強者による管理や支配からの脱却を志向する点でつながっている。このような観点で調査した取り組みに共通する構造の中に生命体型組織を位置づけることによって、現在の組織の根本的課題や生命体型組織の本質的意味を明確にする。扱う分野は組織理論に止まらず、教育心理学やIT、経済学、社会学、環境問題など多岐にわたり、本研究はこれらの分野の交差点に位置づけられる。

本研究で取り扱う取り組みは必ずしも現在の社会における主流ではなく、文献の収集方法には研究者のバイアスが存在している。したがって本研究は、正しい社会や組織の在り方を提示するものではなく、一つの変化の潮流を叙述するものであり、人間社会や組織の一部であることを注意されたい。しかし、これは本研究で取り扱う潮流が些細なものだということではない。これまでと異なる、しかしある一つの方向に向かう取り組みが、組織論のみならず教育、ITなどの様々な方面から起こっていること自体が新しい社会の在り方を示しており、この潮流の発生は必然的なものであることを本論文の中で示していく。取り組み同士の差異よりも共通性に着目するのはそのためである。

本研究は、図2に示す流れで行う。組織理論や社会変化を含めて調査した取り組みの中から共通に見られる構造や世界観の変化を発見し、それを再び組織へと適用して生命体型組織の本質的な特徴を考察する。そして、考察した結果を踏まえて現実の多くの企業における取り組みの問題点を議論する。

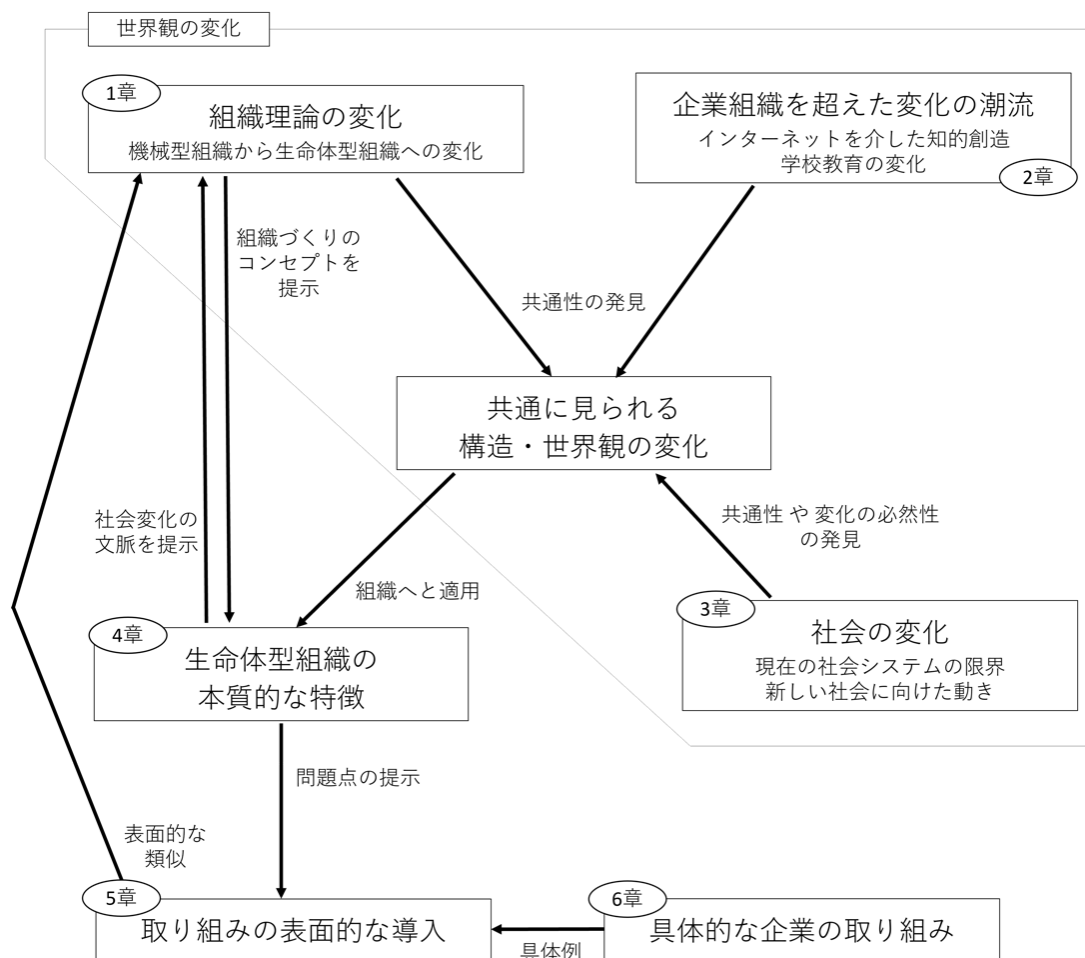


図2：研究の全体像

4. 論文の構成

本論文は、序論、本論、終論によって構成される。

序論では、研究の背景や目的、課題、方法を説明した。

本論は2部で構成される。第一部では、生命体として組織を見る潮流を社会変化の文脈に位置づけることによって、生命体型組織の本質的な特徴を明らかにする。第二部では、組織開発の文脈で行われる具体的な取り組みを取り扱う。主に、多くの企業で見られる自律分散型の組織開発の取り組みを第一部で明らかにした生命体型組織の本質と照らし合わせることによって、現在の組織開発の根本的な問題を指摘する。

終論では、研究課題に答えるとともに、本研究の限界や今後の展望を述べる。

第一部 生命体としての組織

はじめに

組織を生命体として見る動きが広まっている。これと類似した取り組みは組織開発の文脈を超えて存在しており、それらは必ずしも深く関連していない。ここに社会全体が向かいつつある一つの方向性が示されている。

第一部では、組織を生命体として見る世界観の出現を社会変化の枠組みの中に位置づけ、それによって生命体型組織の本質的な特徴を述べる。

第一部の構成

第1章では、本研究の中心的題材として、改めて生命体型組織を導入する。

第2章では、これまでと異なる考え方で運営されている学校やインターネット上でのコミュニティの事例から、組織論を超えて管理や強制をなくそうという潮流が存在することを示し、生命体型組織との共通点を述べる。

第3章では、第1章と第2章で整理した潮流を社会の変化の歴史の中に位置づける。これによって、生命体として組織を見る潮流は一時的な流行りではなく、人間の本能に根付いた必然的な変化であることを述べる。

第4章では、第1章～第3章をまとめ、生命体型組織の本質的な意味や特徴について述べる。

第1章 組織を生命体として捉える

序論では、組織を機械として捉える考え方から、組織を生命体として捉える考え方への変化が起こっていることを概説した。本章では、改めて生命体として組織を捉える考え方を導入する。この変化は具体的な組織構造や慣行の導入によって説明されるものではなく、組織や働くことに対する考え方、認識、世界観などの根本的な変化であることを示す。

第1章の構成

第1節ではまず、フレデリック・ラルーの『ティール組織 [4]』を取り扱う。ティール組織では、組織の変化を人々の世界観の変化と結び付けて捉えており、これまでとは異なる世界観で運営されている組織を『ティール（進化型）組織』のパイオニアとして紹介している。従来の組織論の範疇を超えて社会の変化から生命体型組織を論じている点から、本研究の中心的題材となる。

第2節では、ティール組織以前から組織に生命のメタファーを用いていたピーター・M・センゲの『学習する組織 [5]』を取り扱う。学習する組織では、従来型のピラミッド型組織で起こる視野の狭い行動や現状維持に対して、個人やチームとしての意識や能力を伸ばし続けることによって対処し未来を創造していくことを目指す。このようにトップからの命令なしに変化を続ける組織であることから、学習する組織を実践するリーダーたちは、組織を生命体として捉えている。

第3節では、第1節と第2節のまとめとして生命体型組織の特徴を考察する。

1.1 ティール組織

本節では、フレデリック・ラルーのティール組織を取り扱う。ティール組織では新しい組織モデルの出現を、発達心理学を用いて説明している。つまり「人類が意識の次の^{ステージ}段階へと成長すると、組織モデルもそれに応じて発達する [4, p. 17]」のである。ティール組織は従来の組織理論と比較してこの点において特徴づけられる。本研究が着目する社会の変化の潮流は、この人類の意識の発達と関連付けられる。新しい意識の段階に到達した人々は組織のことを生命体のメタファーでとらえており、ここから本研究における『生命体型組織』という用語を採用している。

またティール組織は単なるラルーの哲学ではない。現実には幅広い分野の多くの組織で長期間経営されている具体的な組織だ。ラルーは現在数多くの人々が属している発達段階から一歩先の^{ステージ}段階にある組織をパイオニア組織として取り上げ、それらの組織に共通する特徴を抽出している。

1.1.1 世界観の進化に伴う組織の変化

現在の組織モデルの限界

ラルーは戦略コンサルティング企業で15年にわたり組織変革プロジェクトに携わる中で、今日の組織の在り方に疑問を持った。ラルーは当時を振り返り「リッチな銀行や投資会社をさらにリッチにする仕事にどんな意味があるのだろうか」と仕事に疑問を持ちながら働いていました。「『そうだ、あと5か月で頑張ろう』を繰り返していた」と語る [6]。このような思いはラルーに限らず多くの人間が経験しているものである。これは自分と仕事が合っていないと感じる社員のみの問題ではない。自信に満ち溢れて見えるリーダーたちも競争とそのプレッシャーに疲れ果て、金や名誉ばかりを求める人生を空虚に感じている。さらに根本的な問題として、現在の組織は地球環境にさえ危害を加えている。さらなる売り上げや効率化を求めて開発を行う中で地球の空気や水、土壌を汚染するシステムが、かつてないスピードで生態系を消滅させていっている。「今日の組織はどこかが壊れている [7, p. 18]」これがラルーの問題意識だ。

組織への発達心理学の導入

先述の通りラルーは組織の文脈に発達心理学を導入している。これは、現状の組織における問題解決方法の限界を認識し、これまでと根本的に異なる方法を求める試みである。ラルーは以下の様に述べている。

組織が内部の問題を解決しようとする様々な方法は、状況を好転させるのではなく悪化させることが多いように思われる。ほとんどの組織は、事業の変更、合併、集中化、分散化、ITシステム導入、ミッション・ステートメントの作り直しや評価・報奨システムの再構築を何度も経験してきた。現在の運営方法が限界に達したと感じ、こうした従来の処方箋が、解決策ではなく問題の一部であるように思えることも少なくない。

もっと大胆で革新的な方法が求められている。 [4, p. 14]

そしてアインシュタインの「問題は、それが起こった時と同じ意識レベルでは解けない [4, p. 16]」という言葉引用し、現在のどこか壊れている組織の問題に対して「人間は、意識の新たな段階、新たな世界観に到達して組織を再生する必要がある。 [4, p. 16]」と述べる。ここに、人類の意識の発達とそれに伴う組織モデルの根本的な変化というラルーの重要な洞察が見られる。

組織の進化の歴史

発達心理学によると、このような意識や世界観の変化は人類の歴史の中で何度か実現されてきたことだという。多くの学者の間で、このような人類の進化は「連続的ではなく、何度かの突然の飛躍で起きている [7, p. 24]」という点で一致しており、この飛躍の度に人類が「周りの世界に対処する能力は、知的にも、倫理的にも、心理的にも飛躍的に伸びた [4, p. 17]」。現在起こっているこれまでは全く異なる組織の出現は、この大きな飛躍によるものである。

ここからは、人類が経験してきた意識の段階的な発達とそれによる組織の変化を概観していく。ラルーは各段階を衝動型パラダイム、順応型パラダイム、達成型パラダイム、多元型パラダイム、進化型パラダイムといった様に、色で表現している。これはケン・ウィルバーの「インテグラル理論 [8]」における表現を基礎として、様々な研究を消化した結果を反映したことによる。インテグラル理論とは、個人や集団の内面と外面という、この世界に存在するあらゆる現象を包括的・統合的に把握しようとする理論（思想）である。自然科学や人文科学、宗教、芸術など、一見相反するよう見えるあらゆるものを統合的に扱っており、その包括性から、政治や医療、ビジネス、教育、意識研究などにも応用される。インテグラル理論では、個人、組織、社会といったあらゆる規模の、内外両面のあらゆる領域について、それぞれが同じような傾向で段階的に『発達』すると考え、その発達の段階に色をつけている。ラルーの組織理論は、このインテグラル理論に影響を受けている。このことからラルーのティール組織は、組織そのものだけを考える理論ではなく、その組織を構成する個人や、組織がその構成要素となる社会についても対象としていることが分かる。

また、ある時代にすべての人間や組織が一つの段階に属しているというわけではないことをあらかじめ述べておく。この発達は歴史的な観点のみならず、一人の人間や一つの組織においても適応される。したがって、一つの社会の中に様々な段階の人間や組織は内包され、時代の移り変わりによって変化するのは、これらの段階の構成比である。

レッド衝動型パラダイム

ラルーは最初の組織生活の形態が生まれた世界観として、衝動型パラダイムを紹介している。衝動型パラダイムの前から人々は数十人から数百人程度の部族で生活をしてきたが、一方でこれらのパラダイムでは自我や因果関係の認知に乏しく、したがって分業は少なく、取り立てて組織と呼ぶべき形態は存在していなかった。

衝動型パラダイムでは、人は『力』を通して世界を見ることになる。このパラダイムで人々は自我に目覚め自分と他者を区別できるようになり、本格的な分業が可能となる。一方、自我に目覚めた人々は、自らが全体から切り離された小さな存在であることを自覚し、

したがって「世界は危険で、力強さとたくましさがないければ自らの欲求を満たせない場所に見える [4, p. 31]」。

力を通して世界を見る衝動型パラダイムによって形作られる衝動型組織は、トップが力を行って命令を下すことによって成り立つ。「対人関係に力を行って続け」ることが「人と人とを結びつける要素」であり、「組織の崩壊を防ぐのは恐怖と服従だけ」だ [4, p. 32]。したがって、トップの力が衰えるなどしてより力の強い存在が出現した際には下克上が起こることも珍しくない。また、トップの力が及ぶ範囲には限界がある。これらの理由から衝動型組織の規模には一定の限界がある。したがって安定した環境で計画に従って活動することは得意ではない。一方でトップの強制によって行動するため、内戦や国家の破綻など脅威が多く混沌とした状況への対応力は高く、現代においてはギャングやマフィアにみられる組織である。衝動型組織へは『オオカミの群れ』のメタファーが用いられる。

アンバー 順応型パラダイム

順応型パラダイムでは、衝動型パラダイムの自分や現在を中心とした考え方を脱し『因果関係』や『他者の視点』への理解が生まれる。因果関係の理解によって「人々は（過去から現在、未来へと続く）線形的な時間の流れを把握し、将来に向けた計画を立てることができるようになる [4, p. 33]」。また他者の視点の獲得によって「自らを律し、自己抑制を働かされるようになる [4, p. 35]」。「順応型パラダイムで何よりも重要なのは、社会的な帰属意識 [4, p. 41]」なのである。このような世界観のもとでは、人々は周囲に受け入れられた唯一の正しい方法に自発的に従い、それによって安定や確実性を求めることになる。「物事を行う正しい方法は一つ。そして不変だ（不変でなければならない） [4, p. 37]」という考えが順応型パラダイムの前提である。

したがって順応型組織では、衝動型組織では不可能であった大規模な組織を構築し、中長期の計画を立てて成果を上げられるようになった。灌漑システムやピラミッド、万里の長城は順応型組織によって作り上げられたものであるという。現代でも多くの組織は順応型パラダイムに属しており、大半の政府機関、公立学校、宗教団体、軍隊などが順応型組織として紹介されている。

順応型組織において出現した重要な概念として『社会的仮面』がある。順応型組織では権力階層や役割、プロセスは厳格に決められ、変化することがない。したがって順応型パラダイムで活動する人々は、組織内での自分の役割や役職と自分を同化することが求められる。司教は司教の僧服を着、司祭は司祭の服を着る。将軍の制服は一兵卒とは異なるものである。このように役職ごとに制服が定められ重視される。また制服だけではなく、態度や振舞い方も役割や役職ごとに全く異なるものになる。つまり、役割を担う一人ひとりの人間は重要ではなく、役割や役職そのものが重要視される。「社会的な安定は、仮面をつけ、個人的な性格や欲望や感情から自己を切り離し、社会に受け入れられる自己を獲得

することで達成される [4, p. 40]」のである。ここでは「人々は実質的に交換可能な資源 [4, p. 39]」として扱われる。

達成型パラダイム

達成型パラダイムでは、順応型パラダイムにおける絶対的な正解という考え方を脱し、世界を『複雑なゼンマイ仕掛け』のようにとらえるようになる。不変で固定的なルールが存在するのではなく、より賢く深く世界を理解し操作することにより、他と比較して相対的に効果的でいられるという世界観である。『成果』が最も重要であり、成果を求めてイノベーションを起こし続けることを目指す。上場企業やウォール街の銀行が達成型組織の典型例として挙げられており、現在の企業組織の多くはこの達成型パラダイムに属している。

世界がどのように動いているかを理解すればするほど、多くのことが達成できる。最善の判断とは、最大の結果をもたらす判断のことだ。人生の目標は、前に進むこと、社会に受け入れられる方法で成功すること、自分に与えられたカードで最後まで全力を尽くすことになる。 [4, p. 42]

ここでは固定化された階級がなくなり、より賢く世界を操作した者が階級を上がることができるようになった。

達成型の視点からすると、全ての個人は自由に人生の目標を追求できるべきで、その分野で最も優れた者がトップまで上がることができる。 [4, p. 44]

達成型パラダイムの中では人々は、達成したい、成功したいという希望を持ち自己実現に向けて努力をし続けることになる。つまり達成型組織では、より大きな成果を上げるために組織にムチだけではなくアメを持ち込んだ。具体的な作業内容を指示せずに目標と自由を与え、目標の達成度合いによって報奨を与えるようなプロセスも達成型組織の中で生まれたものである。自由と希望を与えられた従業員は高いモチベーションで仕事に励み、組織は競争相手よりも速くイノベーションを進めることができるようになる。

また、複雑なゼンマイ仕掛けの例えからも分かる通り、達成型パラダイムの人々は還元主義的な考え方で世界を捉えている。これは組織に対する見方にも当てはまり、達成型組織には『機械』のメタファーが用いられる。経営資源やプロセスをうまく配置し組み合わせ、問題が起こると油をさすように臨時チーム作りなどの介入が行われる。

ここまでは達成型パラダイムの一般的な特徴と利点を説明した。一方で、達成型パラダイムにも影が存在する。現在の多くの企業が達成型組織であり、ティール組織の問いの引き金となった現在の組織の問題点は、基本的に達成型組織を想定している。

まず、達成型パラダイムでは過剰なイノベーションを追求する。「基本的欲求の大半が満たされると、企業は次第にニーズをつくり出そうとし、私たちが本当に必要としていないもの（所有物、最新のファッション、若々しい肉体）が増えるほど幸せになれるという幻想を人々の間に膨らませるようとする。でっちあげたニーズに基づくこうした経済の多くが、金銭的にも生態学にも持続できないこと [4, p. 51]」は明らかである。この無秩序な生産の拡大は我々の住む地球環境の破壊へとつながっている。ラルーはこの状態のことを「成長のために成長を求める段階」であり、『癌』と表現している [4, pp. 51-52]。

次に、成長と利益ばかりを追求することが次第に空虚に感じられるようになる。達成型パラダイムでは原則として誰もがトップになれる可能性を持つ一方で、皆がトップを目指して過剰な努力を続けることになる。しかし、当然ながら勝者となれるのはごく一部の人間に過ぎず、多くの人間は報われない努力を続けることになる。また競争を勝ち抜き成功を取めた場合であっても、物質的でしかない成功の中で虚しさや孤独感を覚える場合がある。

ここでも人々は仮面を被っている。順応型組織のように階級や役職が直接その人を表す傾向は弱くなったが、その一方で自分は成長や利益をもたらす人間であること、役割にふさわしい能力のある人間であることを見せなければならない。常に冷静で合理的であることが求められ、弱みや感情は『仕事用の仮面』の下に隠さなければならない。

グリーン 多元型パラダイム

多元型パラダイムでは、達成型パラダイム以前に存在している一元的な価値観をすべて否定する。衝動型パラダイムでは『力』、順応型パラダイムでは『絶対的真理』、達成型パラダイムでは『成果』とされていた一元的な価値観がもたらす不平等を乗り越え、全ての人にとっての平等を唱える。

多元型は人々の感情に極めて敏感だ。あらゆる考え方は等しく尊重されるべきであり、公平、平等、調和、コミュニティー、協力、コンセンサスを求める。この見方に基づいて自発的に動くには、だれとでも密接で協調的なつながりを築くよう努力しなければならない。 [4, p. 53]

したがって、多元型組織では権力や階層はできる限り排除され、出来る限り多くの人間の意見を反映することが求められる。従来リーダーが独占していた権限は従業員に委譲され、権限委譲が機能するような文化を維持するために多くの努力が注ぎ込まれる。「すべての社員が平等に会社を所有し、だれもリーダーシップの地位を握ることなく、あらゆることをコンセンサスで [4, p. 56]」決める。そして、多元型パラダイムの人々は「リーダーは自分が率いる人たちのために奉仕すべきだ [4, p. 55]」と主張する。

また株主や投資家を最優先するのではなく、あらゆるステークホルダーの視点を平等に検討し、皆の利益になることを追求する。達成型組織のように多くの利益を獲得することではなく、「^{グリーン}多元型組織は、自社の社会的責任を果たすことがビジネスの中心であると考え [4, p. 60]」。したがって多元型組織はNPOやNGO社会的ベンチャーなどに多く見られる。

このような多元型組織の多くは『家族』をメタファーとして用いている。人を組織の歯車として扱うことはなく、家族のような居心地の良いコミュニティの中でお互いに助け合えるような文化を醸成している。このように目に見えない文化を重要視する点で、達成型組織の目に見える構造やプロセス、慣行を重視する態度とは対照的である。

多元型パラダイムは不平等を許さない気高い理想を持つ一方で、組織や社会に対して「実践的な対案をつくりだすのはそれほど得意ではない [4, p. 55]」。多元型組織ではリーダーシップではなくコンセンサスによって合意形成を行うが、この方法が十分な規模で一定期間成功することはほとんどないという。

かなりの大人数でコンセンサスを形成することは、そもそも難しいのだ。そんなことをすれば、まず間違いなく激しい言い争いになって、ついには行き詰まるのが落ちである。その反動で、舞台裏では権力抗争が勃発し、物事を前に進めようとする試みが始まる。 [4, p. 56]

また、多元型組織では人々が良好な関係性の中で協力し合う一方で、予定調和の結果しかもたらさない。コンセンサスによって導かれるのは誰にとっても他人事の意志決定となり、組織を今とは異なるより良い方向へ導くリーダーシップが失われてしまう可能性があるのである。日本におけるティール組織の第一人者である嘉村賢州はこれを、キャンプファイヤーの例えを用いて説明する。

グリーンは関係性を高めるために、様々な仕組みを作ります。そうして出来上がった仕組みは、キャンプファイヤーのように目の前の物事を明晰に照らし、メンバーに一体感を与えます。火がたかれているので、温かく、心躍るので、火の周辺には特別な求心力が生まれます。しかし、キャンプファイヤーに注意が向けられるのが当たり前になると、火が照らしきれない闇の部分、未知の領域を見たり、足を踏み入れることがおそろしくなっています。たしかに暗闇にはモンスター（危機）がいるかもしれませんが同時に、闇の中にこそ、組織を未来に導く室（イノベーション）があったりするのですが、合意形成の文化では、未知の世界に行こうというアクションは積極的に採用されません。 [9]

多元型パラダイムでは、一元的な価値観から抜け出し多種多様な文化やシステムが存在するという認識に至った。その一方で、その多様性をまとめ上げるには至っていない。ウィルバーのインテグラル理論の中では、多元型パラダイムの不健全な側面として、以下のように述べられている。

多元的相対主義は、主観主義の傾向があまりにも強いために、自己愛的態度に陥りやすいのである。(中略)そして自己愛の文化は、統合的文化の出現を妨げるのだ(なぜなら、自己愛的傾向の強い人は、自分自身の主観的領域の外へと踏み出そうとせず、それゆえ自分以外の誰かが真実をもっていることを認められないから)。[8, p. 66]

多様な価値観が尊重されるべきであるからこそ、自らの価値観も尊重されるべきであり、自分の主観的な事実の外側を見なくなってしまうのである。ここでは個々人の差異が特に注目されている。

一方で多様性の認識は次の進化型パラダイムの土台となるものである。差異への着目はその次に起こる統合のための前提であり、進化型パラダイムではこの多様性が統合されることになる。

1.1.2 進化型 (ティール) パラダイム

ここまで人間の意識の段階的な発達とそれに伴う組織形態の変化を概観してきた。本項では、これらの発達の上に新たに出現してきている進化型パラダイムの特徴を説明する。進化型以前の段階の名前が色で表現されていることと同様に進化型 (ティール) も色で表現される。ティールは鴨の羽色 (青緑色) であり、ここからも分かる通り多元型のグリーンと類似した表現をされている。これは多元型パラダイムと進化型パラダイムが両者とも、近年、達成型パラダイムを中心とする社会の中で目立ち始めたことによるものであると考えられる。ララーは「進化は加速しており、加速のスピードも増しているように見える [4, p. 61]」と語っている。このように加速するトレンドの中、多元型パラダイムが社会に十分に浸透する前に進化型パラダイムが注目され始めているのである。したがって進化型パラダイムを多元型パラダイムのような脱近代として単純に捉えることのないように注意しなくてはならない。インテグラル理論の著者であるケン・ウィルバーはティール組織のあとがきの中で「過去四〇～五〇年間に意識と文化に起こってきたのは、一つの大きな変容であると一般に考えられていたが、実際には二つの変容だった [4, pp. 540-541]」と述べ、これをティール組織が提示した深遠な差異と表現している。

意識が進化することを理解する

進化型パラダイムはそれより前のパラダイムと比較して、意識の発達を理解しているという点で特徴づけられる。つまり多元型以前のパラダイムの人々は「自分たちの世界観だけに価値があり、ほかの人々は取り返しがつかないほどに間違っている [4, p. 74]」と考える一方で、進化型パラダイムの人々は「意識は進化すること、そして世界に対処するための複雑で洗練された方向に向かおうとする機運が高まっている [4, p. 74]」と考える。自分たちの世界観よりもより洗練された世界観の可能性を認識しているのである。この点によって『進化』型と名付けられており、多くの研究者は進化型への移行が人の意識の進化において重要であると考えている。

ここからも分かるように、進化型パラダイムにおいては多元型パラダイムで否定された『階層』という考え方が復活する。一方でこれは優劣を判断するものではない。後の段階は前の段階の存在を許して組み込み、さらに複雑に問題に対処できるようになるといった性質のものである。

後に現れる段階が、先行する段階を自らの中に組み込みながらも、同時にそこになんらかの新たな能力を付け加えるのである。 [8, p. 115]

つまり階層の中に出現するあらゆるものは、それ自体で一つの正しい全体であり、かつ、より大きな全体の部分だと考えられている。

そもそも自然界はこのような階層でできており、あらゆる階層を否定することは不可能なように思われる。例えば分子は原子を含み、細胞は様々な分子を含み、動植物は無数の細胞を含み、森はそのような動植物を含んでいる。だからと言って材料となる原子やエネルギーを用意するだけで森が構築されることはなく、全ての段階が重要であり、各段階が健全である必要がある。

多元型パラダイムはあらゆる点において平等を求める一方で、自分たちの世界観以外を認めない階層的な考え方をしており、矛盾が生じている。健全な形の階層を認めることによって初めて物事は連携するのであり、階層を全く認めない場合には個々の要素は分離してしまう。進化型パラダイムは階層の存在を理解することによって、多様性を協働へとつなげることができるのである。

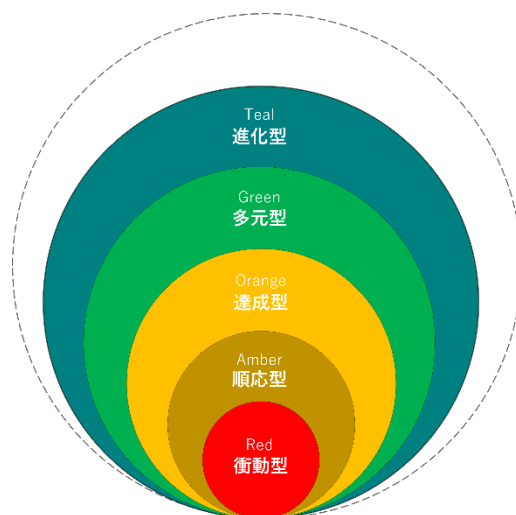


図3：進化型から見た発達段階の階層
前の段階を許して含み、さらに高次の段階の可能性を理解する。

エゴを失う恐れを抑える

また進化型パラダイムの人々の振る舞いとして、一見危険に思われるような大胆な行動が挙げられる。自分にとって都合の悪いことは起こってほしくない、もっと思い通りの人生が欲しいというような『恐れと欠乏感にまみれた人生』ではなく、物事はいつか好転する、人生は豊かであるといった『信頼と潤沢に満ちた人生』を送っているように感じられるのである。これはルールが『エゴ』と表現する、人々や物事を支配したいという欲求を抑制することによって生まれる態度だ。このエゴに自らが埋没していると、意志決定は外的な要因に左右されることになる。他人からの評価や成功、富、帰属意識を求めるようになるのである。

衝動型の観点では、自分の欲しい物を獲得できる判断こそが正しい。順応型では、判断を社会規範への順応度に照らして考える。家族、宗教、あるいは社会階層が正しいとみなす範囲を超える判断は、罪や恥となる。達成型では、効果と成功が判断の基準だ。多元型の場合、物事は（組織への）帰属意識と調和を基準に判断される。 [4, p. 75]

自らをエゴから切り離してとらえられるようになると、意志決定の基準は外的なものから内的なものへと変化する。「内側の奥底にある確信に沿っているから [4, p. 75]」、周囲の意見や常識に必ずしも合致しない行動を起こすことができる。進化型パラダイムに到達して初めて人々は、自分が仕事や生活の中で身に着けていた仮面を脱ぐことになる。

進化型パラダイムの人々は内的な基準で意思決定を行う。しかしこれは一人ひとりが身勝手に行動するというわけではない。むしろ、ルールは「今日、企業に蔓延する病気の多くは、恐れに基づく自分勝手な行動に原因があると言っても過言ではない [4, p. 86]」と述べており、外的な基準での意思決定の方が身勝手な行動を生むという。外部からの刺激によって意思決定を行うと、刺激元が対象とする範囲に限定された視野の狭い意思決定が行われ、全体としての協調性が失われるのである。それとは対照的に進化型パラダイムの人々は『誠実さ』や『自分らしさ』という感覚を出発点として、より協調的な働き方をする。この協調はある他人との関係性や組織の中での協調よりも視野の広いものであり、本当は正しいとは思えない状況、自分が行動を起こさなければならない状況を捉えて行動を起こすことまで含めたものだ。一人ひとりが本当の意味で自らの判断で動くことによって、より協力的な働き方が実現されるのである。

このような広い視野の背景には『全体性』というキーワードが存在する。ルールは「逆説的ではあるが、人々は自己に誠実に向き合うほど、自分をもっと大きな何か、人生と意識がお互いに結びついた一つの織物のようなものの一部、その一表現に過ぎないことが分

かってくる [4, p. 84]」と述べている。「自分は自然から分離しているのではなく、自然と一体なのだ、という覚醒 [4, p. 84]」とも表現しており、このような全体についての感覚があるからこそ視野を全体に向けて行動でき、個人的な所有よりも様々なつながりから豊かさを感じられるのである。そしてここまでの説明からも分かる通り、ラルーは、全体とのつながりの感覚は人間が本来持っているものであり、現在の組織ではエゴがこの全体性を抑え込んでいるという立場をとっている。

生命体としての組織

達成型組織は『機械』、多元型組織は『家族』を比喩に捉えられる。そして進化型組織は多くの場合『生命体』や『生物』として捉えられる。進化型組織には組織をデザインしレバーを引く権力者も存在しなければ、従業員を世話する父親も存在しない。一人ひとりの人間が内的な動機に従って行動し、その結果として組織全体がうまく回るよう変化し続ける。これは自然界の在り方と非常によく似通っている。

生命は、進化に向けてあらゆる知恵を働かせながら、底知れぬ美しい生態系を維持している。生態系は、^{ホールネス}全体性、複雑性、そして高い意識に向けて常に進化し続けている。自然は、自己組織化に向かうあらゆる細胞とあらゆる有機体の欲求に突き動かされて、常にどこかで変化している。そこには、命令を出したりレバーを引いたりする中央からの士気も強制もない。 [4, pp. 91-92]

1.1.3 ティール組織のブレイクスルー

前項では、進化型パラダイムにおける人々の特徴を説明した。本項では進化型パラダイムの世界観を中心に行動する進化型組織の特徴を述べる。この進化型組織こそが、本研究で取り扱う生命体型組織である。ラルーは進化型組織のブレイクスルーとして、自主経営（セルフマネジメント）、全体性（ホールネス）、存在目的（エボリューションナリーパーパス）の3点の特徴を挙げている。これらは互いに独立したものではなく、互いに関連し合っている。そして3特徴の全てが生命体のように自然に進化し続ける組織へとつながるものである。

また、これらの特徴は先述の通りラルーの哲学によるものではなく、ラルーが進化型の世界観を中心に運営されている具体的な組織を調査する中で発見された共通の特徴だ。そして、これらの特徴を持つ進化型組織は限られた規模や業種にしか見られないものでもなければ、ある特定の指針に沿って作られたものでもない。様々な規模や業種の組織が独自

に、しかし類似した特徴を見せ、それらが現在の社会の中できちんと機能しているのである。

自主経営（セルフマネジメント）

進化型パラダイムにおいては、一人ひとりが内的な基準で意思決定を行うことを求める。したがってあらかじめ役割の箱が存在し、その箱に割り当てるような従来型の組織開発はそぐわない。進化型組織では個人は組織のための一部分ではない。一人ひとりが自らの仕事についてあらゆる決定を行う権限を持ち、そのうえで同僚たちと仲間意識を育めるような組織構造やプロセスが存在している。

達成型パラダイムでは組織は機械のように構築される。規則を統一してプロセスを細かく指定・管理することによって、効率的な働き方を実現することができるという前提のもと、作業は細かく分割され従業員に割り当てられる。現場の従業員が行うべきことは本人ではなく、全体を俯瞰したマネージャーや管理部門が決定する。このような方法は管理者の視点からは効率的に思われるが、現場の従業員の視点からは内発的な動機を損なうことになる。自らが取り組む作業と組織全体のとのつながりが損なわれ、仕事への関心や責任感が失われてしまう。そして生まれるのは現場を知らない上司や不都合な行動をとる同僚への不信感である。このように、細かな分業を指示する組織では、個人の動機と協力関係の両方が損なわれる。

進化型組織では、従来の組織のように上から指示する人間はおらず、現場のチームもしくはつながり合った個人の中であらゆる判断が行われる。このように現場業務が組織の中心となることによって重要な点に時間やエネルギーを割くことができ、画一的な分業の中で損なわれた、仕事に対する使命感やモチベーションが回復するのである。

ここでは日々の役割分担から高額の決済に至るまで、あらゆる権限が現場に与えられる。むしろ「方向性を定め、予算を立て、分析をし、計画を立て、段取りを整え、成果を測定し、統制し、採用し、評価し、意思疎通を図る [4, p. 151]」など、従来はマネージャーが担っていたすべての職務を含めて現場の仕事となる。現場の自主経営チームは与えられたプロセスに従うのではなく、その都度、相談、調整し、決定を行うことになる。ここからも分かるように進化型組織には「組織図も、職務記述書も、肩書もない」。固定された役割の箱が存在しないことで、「自分の仕事は、興味や才能、組織のニーズに基づいて自ら選んだ様々な役割と責任」によって決まり、「こまごました役割について考えることで、組織には大きな柔軟性と適応性が生まれる」 [4, pp. 151-512]。

このように進化組織型では、組織全体の認可を得る必要なく現場の個人やチームが自分の判断に基づいて勝手に行動する。またチーム内の判断も決められたプロセスを経るので

はなく、その都度最適な方法を相談の中で探っていく。そしてこれらの個人やチームが連帯し、全体として組織を構成する。したがって組織は固定された形式をとることがなく、生命体のように常に変化し続ける。

これは複雑で、参加型で互いにつながり、相互依存的で、常に進化し続ける、まるで自然界の生態系エコシステムのような仕組みなのだ。まずニーズがあり、形式は後からついてくる。組織の役割も柔軟に設置、廃止、交換される。権限場分散されている。意志決定はそのアイデアが生まれたところでなされる。イノベーションは社内のどこから突然生まれても不思議ではない。ミーティングは必要に応じて開かれる。臨時のタスクフォースが自発的に立ち上がり、任期が終わればすぐに解散する。 [4, p. 227]

現場業務を組織の中心に置くと組織内の個人やチームを管理する役割がなくなり、従来型組織におけるマネージャーの役割は変化する。ティール組織の中で、特に自主経営を発達させている例として挙げられるオランダの看護サービス企業ビュートゾルフでは、マネージャーの役割はチームメンバーとともに机を囲みファシリテーションを行うことだ。マネージャー自身が問題の解決を図ったりチームに指示を与えたりしてはならない。また複数のチームに対してアドバイスを行うコーチという役割も存在するが、「コーチの役割は、仕事内容については一切発言権を持たず、チームに代わって意思決定を下す」ことはない [10, p. 80]。チームに降りかかる課題を直接助けたり代わりに責任を取ったりする役割は存在しないのである。マネージャーが問題解決を代わりに行うと、「自分たちで問題解決する機会をチームから奪うだけでなく、マネージャーがチームを無能だと思っていることを露呈させ」、「これが繰り返されると、チームは問題解決の主導権を握ることを、次第に嫌がる」ようになってしまう [10, p. 104]。

そしてさらに重要なこととして、マネージャーやコーチだからといって現場の従業員よりも偉いわけではない。これは理想的にはマネージャーやコーチに限らず組織内のあらゆる役割についていえることである。ある役割をほかの役割よりも優遇すると、人々はその役割ばかりを担おうとし、優遇されないが必要不可欠な仕事が行われなくなる。役割間の重要度の差をなくすことで初めて、本当に内的な動機に従って役割の選択を行うことができ、全体にとって必要な役目が果たされる。このような考えから、多くの進化型組織では個人やチームに対するインセンティブの類の仕組みを廃止している。一方で現実の進化型組織がすべての人間を平等に扱うというわけではなく、「こと報酬に関しては見えないピラミッドが存在している。つまり、大きな問題に取り組んでいる人は、役割の範囲が狭い人よりも高い報酬を受けている [4, p. 225]」。しかし、メンタルヘルスサービスを提供する

非営利組織 RHD において CEO の給与が社内の最低給与の 14 倍までという上限が定められているという事例も挙げられており、これまでのような需要と供給による給与決定とは異なる試みが行われていることも事実である。

戦略を考えることであれ、床を磨くことであれ、愛情をもって真剣に取り組まれている仕事は全て等しく処遇されるべきだ、という考え方もある。床掃除がもし、それほど望まれている仕事でないとしたら、それに従事している人々の給料は減らすどころか、増やすべきなのだ。 [4, p. 225]

ここで、進化型組織では肩書や役割間で格差が生まれないようにする一方で、全員が平等な権力を持つことを目指しているわけではないことを述べておく。興味や才能、関心の範囲は人それぞれ異なる。それを平等にまとめてしまうことは人それぞれが持つ可能性を狭めることになる。

進化型組織では、権力の獲得を、だれかが持つとほかの人の分が減る、という『ゼロサム・ゲーム』とは見ていない。全員がお互いにつながっていることを認め合い、あなたが強くなれば私も強くなれる、と考えているのだ。 [4, p. 228]

つまり「重要なことは、全員を平等にすることではない。従業員それぞれが自分の領域の中で最も力強く、最も健康になることを認めること [4, p. 229]」だ。人それぞれ権力を持つ範囲は異なるが、「自分の仕事に関する限り、(中略) 必要な権力をすべて持っている [4, p. 229]」のである。

進化型組織ではあらゆる意思決定が一部の管理者の一存ではなく、現場における相談で随時決められることを先に述べた。この相談は多元型組織で用いられるようなものとは異なり、助言プロセスとして紹介されている。

多元型組織は皆の権限を平等に扱いコンセンサスの形成を試みる。誰一人として見捨てることなく全員一致を目指すのである。しかし、相反する様々な意見を持つ個人が存在する中で全員の意見を完璧に反映した意思決定が行えるはずがない。気の遠くなるような議論の果てに誰にとっても望ましくない妥協に落ち着いたり、立場の高い人物の鶴の一声で決まってしまうりする。個人の内的な意思決定とは程遠く、エゴにまみれた意思決定となってしまう。

進化型組織で用いられる助言プロセスは次のようなものである。

原則として、組織内のだれがどんな決定を下しても構わない。ただしその前に、すべての関係者とその問題の専門家に助言を求めなければならない [4, p. 165]

意思決定は問題を発見した人物や最も大きな影響を受ける人が担当する。助言プロセスによって意思決定者の内的な動機やリーダーシップを損なわず、かつ組織として完全に自由で混沌とした状態にならずに済む。助言は必ず真剣に検討しなくてはならない一方で、必ずしも意思決定に取り入れる義務はない。したがって基本的に意思決定者の意見は尊重され、何となく意思決定者に反対という立場に意味はない。反対意見には意思決定のために乗り越える必要がある課題が反映されるようになる。これは、関係者のみによる直接民主制のような意思決定の形といえる。

全体性（ホールネス）

自主経営が行われる組織では、人々は組織から与えられる役割や作業ではなく、自らの選択で自らの仕事を決定していく。ここでは個人は組織が用意した固定的な役割にあてはめられる部品ではなく、全体としての自分である。

組織の進化の歴史の項でも説明した通り、これまでの組織は人々に対して『仮面』をつけて仕事をすることを要求してきた。

歴史を振り返ると、組織とは常に、ほとんど文字通りの意味でも比喩的な意味でも、人々が『仮面』をつける場所だった。(中略) 私たちは自分のありのままの姿ではなく、事前に定められた、組織に受け入れられるような一定の様式に従って装いを決め、ふるまうことを期待される。(中略) 合理的であることは最も価値あることとされ、ほとんどの職場では、情緒的、直感的、精神的な部分を表に出すことは歓迎されず、場違いとされる。[4, p. 238]

例えば、医者は白衣を着、ナースはナース服を着る。学校や軍隊では制服が定められており、会社員はスーツにネクタイを締め出勤する。このような見た目に分かる仮面だけではない。合理的でストレス耐性が高く、常に一定のパフォーマンスを出せるように努めた振る舞い方も仕事のための仮面といえる。

このような組織では、人々は特定の役割や合理性といった部分に削減される。エゴを抑え内的な基準に従って行動する進化型パラダイムの人々は、このような分離に対して敏感であり、ありのままの自分、全体としての自分であることを求めるようになる。

ルールはこのような全体性^{ホールネス}を全体としての自分であることに加え、自分と自分を取り巻く世界との一体感とも含めた概念として取り扱う。

世界中の古くからの教えは、深いレベルからこの点について論じている。人は心底では全員がお互いに深く結びついていて、全体の一部であるにもかかわらず、

それを忘れてしまっているというのだ。皆バラバラに生まれ、育っていくうちに、自分たちの深いありのままの姿からも、自分を取り巻く人々や生活からも切り離されたと感じるようになる。これらの教えによると、人生におけるもっとも深い使命感は、自分自身の中の、そして外部世界とのつながりを通じて全体性^{ホーレンス}を取り戻せと要求している。[4, p. 239]

人は生まれながらにして全体性の感覚を持っている。本当に内的な基準で行われる判断は、身勝手な行動ではなく、より視野が広く協調的な行動へとつながるのである。自主経営が全体性をもたらすと同時に、全体性も自主経営の前提なのだ。

人間は全体性を希求する。しかし現在の組織の多くの場面において人々は仮面を被り、容易にバラバラになってしまう。これは「自分自身をすべてさらけ出して人前が出るのを危険に感じるからだ。自分そのものをだれからも見えるように差し出すと、私たち自身の最も大切な部分が非難やあざけり、拒絶にあうかもしれないから [4, p. 244]」だ。画一的な価値観や競争に満ちた環境の中で、たった一人自分自身をすべてさらけ出しても、馬鹿で場違いだと思われたり、弱みに付け込まれたりするばかりである。全体性を取り戻すためには、開放的で安心できる職場環境が必要だと考えられる。

進化型組織では、人々が全体性を取り戻すための慣行が存在している。例えば RHD では「仕事と人間のありかたに関する基本前提」を定義している [4, p. 246]。

- (1) 人は皆、平等に尊い存在である。
- (2) 人は明確にそうでないと証明されない限り、本質的に善良だ。
- (3) 組織の問題にうまく対処する単一の方法はない。

ここでは人間性に関する前提が『信頼』を中心とするものであることが明確に表現されている。そしてこのような価値観は、態度や話し合いに関する基本ルールとして行動にも反映されている。基本ルールの中では「他人の自尊心を傷つけ、人として価値が低いと暗示するような言動や振る舞い [4, pp. 255-256]」は認められず、「そのような敵対的な態度に遭遇した人は、それを一つの問題として表沙汰にする権利と責任がある [4, p. 256]」のである。多くの進化型組織は従業員の管理を手放す一方で、このような基本的な振舞い方のルールを作成しており、「健全な人間関係について社員たちがお互いに話し合うための語彙を与え [4, p. 256]」ている。また、これらの基本ルールは一度作られて終わりではなく、定期的に価値観や基本ルールについて徹底的に話し合う時間を設けている。

進化型組織では他にも、会議中もしくは定期的に気持ちを静める機会を設けたり、直接的に自らの価値観を物語る機会を設けたりと、敵対的な行動を抑えてありのままの自分をさらけ出しやすくするための慣行が存在している。

存在目的（エボリューションナリーパーパス）

このように全体性を持つ人々にとって、金儲けや勝利、成長、存続はそれほど重要でない。このような利己的で中身の無い目的のための競争に身を投じ、長期間仕事を続けることは全体性を損なう行為であり、耐え難いものだ。

進化型組織にとって重要となるのは勝利や成功ではなく、『存在目的』である。

自分自身の問題としても、組織全体の問題としても、『私が人生でなすべき使命は何か？』『本当に達成しがたいのあることは何か？』といった、意義や存在目的に関する問いについて深く考えるようになる。進化型組織には、もはや生き残りへの執着はない。本当に重要なのは自社の存在目的なのだ。[4, p. 326]

存在目的に集中するようになると、競争は存在しなくなる。

自社の存在目的を、より広くあるいはより早く達成するために協力してくれる人はだれであれ、友人や味方なのであり、競争相手ではない。[4, p. 327]

進化型組織では、個人が連帯して組織を形成するだけでなく、組織自体も社会に対する全体性の感覚を持ち、生命体のように組織の枠を変化させながら周囲と連帯していくのである。

この存在目的は固定されたものではない。進化型組織では人々は『こうあるべき姿』から解放され、自らの判断で行動する。まず組織が存在してそこに個人をあてはめるのではなく、内的な基準で判断を行う個人が連帯することで形を成す組織である。だとすると、進化型組織にとって目指すべき完成形や辿るべきプロセスは存在しない。常に自らに対する認識を変化させていく。したがって組織の存在目的は『進化する』ものであり、ティール組織の原著では『evolutionary purpose』と表現されている。多くの進化型組織では、存在目的をミッション・ステートメントのような文章で表現していないという。「書かないことで目的は進化する [4, p. 336]」のである。

このように進化型組織は生き物のようにおのずと進化していくものだ。組織をこのように捉えると、組織全体の方向性について判断する人物は必要ない。組織内のあらゆる人々が『センサー』となり、存在目的に『耳を傾ける』のである。

存在目的という言葉は、組織形態によっては新しい考え方だ。達成型組織は、組織を機会ととらえている。機械には心がなく、自らの方針もない。この見方に立つと、機械がしなければならないことを決定するのが CEO と経営陣の役割だ。進化型組織は、組織を生きたシステムと考えている。自らの情熱を持ち、自らが

何者かを認識し、自らの方向感覚を持った独立した存在なのだ。そのシステムに何をすべきかを指示する必要はない。ただその存在の声に耳を傾け、連携し、ダンスに加わり、それが私たちをどこに連れて行ってくれるかを悟ればよいのだ。

[4, p. 334]

そして、組織の存在目的に耳を傾けるための最も単純な方法として『特別なことはしない』という答えが初めに述べられている。「人間はみな、自然の感知器を備えている [4, p. 339]」という。従来型組織のように情報を取捨選択して現場に与えるのではなく、現場が直接外とつながり自主経営をすることによって勝手に人間の感知器が機能し、変化がもたらされるのである。

本項では、進化型組織の特徴を述べた。進化型組織とは誰か一人が制御できるものでもなければ、単なる自由な個人の集まりでもない。これまでの組織ではエゴの裏に隠れていた個人の全体性を回復し基礎とすることによって自然に変化し続け、その中で自己の境界を越えてより有意義な協力関係を模索し続けるものであるといえる。

1.2 学習する組織

本節では、ピーター・M・センゲの『学習する組織』を取り扱う。センゲは、現在の組織の多くが陥っている視野狭窄や他責といった問題を乗り越え、未来を創造する力を高め続けられる組織を作るための理論を5つの要素技術をディシプリンとして紹介している。これらのディシプリンは具体的な実践方法であると同時に、原則・神髄のレベルでは人や集団が自らと世界との関係をどのように認識するのにも関係してくるものだ。センゲは、世界は機械のように要素還元されるものではなく、システム全体として機能するものであるという。このような世界において組織は一人のトップによって秩序立てられるものではなく、様々な思惑を持つ個人のつながりの中で変化し続ける。このような点から、学習する組織の実践者は組織を生きているシステムとして捉えている。

組織はそれぞれの意志、知性、感性を持った多様な個人の集合体であり、それ自体があたかも生命体のように機能します。そして全体がつながり合った生態系としての健全性を保ち、それによって個々の潜在能力を最大限発揮しうる可能性を生み出すのです。 [11, p. 55]

1.2.1 本質的に相互依存的な世界における学習者

世界観「本質的に相互依存的な世界」

現在私たちは多くの場面で、複雑な問題を細かく分けることにより対処を行っている。分割された課題に一つひとつ対処し、それらを組み合わせることによって全体としての問題解決につなげるのである。確かに課題を分割することによって、問題は扱いやすくなる。組織においても、最終的な目標に向けて作業を分割し従業員に割り当てることによって、従業員一人ひとりには迷うことなく素早い行動を行うことができる。このような要素還元的な世界観はこれまで様々な場所で成功を収めてきた。要素還元的な世界観のもとで生み出された科学技術の発展や生産性の向上は世界中に未曾有の富をもたらし、数多くの人間を飢餓や病気、貧困から救ってきた。

しかし今、このような世界観に限界が訪れている。分割された要素を組み立てても、思ったような全体像が現れないのである。センゲは、このような世界観を「独立した、互いに関連のない力で世界が創られているという思い込み [5, p. 34]」と表現している。世界は本来分割できるものではなく、それぞれの要素は相互に影響を与え合っているのだという。センゲは、世界を『本質的に相互依存的な世界』として捉える。これが学習する組織における世界観である。このような世界観の中では、組織に対する認識や組織の在り方はこれ

までとは異なるものとなる。少数のトップが問題を分析し切り分けたところで、複雑な相互依存が思いもよらない結果をもたらすのである。

世界は相互のつながりをより深め、ビジネスはより複雑で動的になっていくので、仕事はさらに『学習に満ちた』ものにならなければならない。いまや、ヘンリー・フォードやアルフレッド・スローン、トム・ワトソン・ジュニア、ビル・ゲイツのように、組織のために学習する人がひとりいれば十分という時代ではない。どうすれば良いかを経営トップが考え、ほかの人すべてをその『大戦略家』の命令に従わせることなど、もう不可能なのだ。将来、真に卓越した存在になる組織とは、組織内のあらゆるレベルで、人々の決意や学習する能力を引き出す方法を見つける組織だろう。 [5, p. 35]

学習「自分と全体に関する認識の根本的な転換や変化」

センゲが用いる『学習』は、現在『学習』と聞いて思い浮かぶような意味とは異なる。日常的に使われるような「『情報を取り込むこと』と、『真に学習すること』とは遠い親戚程度の関係 [5, p. 50]」だという。センゲによると、真の学習は受け身で行われるようなものではなく、主体的な行動を伴い、その中で世界や自らの人生を捉えなおしていくものだ。つまりここでいう学習は、狭い環境にうまく適応し「『生き残るための学習』—『適応学習』 [5, p. 50]」ではなく、自らを取り巻く全体に主体的に関わっていき「私たちの未来を創造する力を高める学習である『生成的学習』 [5, p. 50]」なのである。

そして人間は、このように主体的に未来を生成していくような学習に対する強い欲求を持っているのだという。

学習を通じて、私たちは自分自身を再形成する。学習を通じて、以前には決してできなかったことができるようになる。学習を通じて、私たちは世界の認識を新たにし、世界と自分との関係を捉えなおす。学習を通じて、私たちは自分の中にある創造する能力や、人生の生成プロセスの一部になる能力を伸ばす。私たち一人ひとりの中に、この種の学習に対する深い渴望があるのだ。 [5, p. 50]

この種の学習を通して、私たちは自分自身と全体とのつながりを取り戻す。

要素還元的な世界観の中では、人々は全体を分割した部分に押し込められる。自らが存在している領域の外側を見ることはなく、より大きな外側の変化に対して無力である。ここでは人々は自分自身と全体とを切り離している。自分は全体に対してできることもなければ、全体に対して責任を負う必要もないという態度だ。センゲは学習する組織の第2章

[5, pp. 56-69]の中で七つの学習障害として、現在の組織における問題点を挙げている。「『私の仕事は〇〇だから』『悪いのはあちら』『先制攻撃の幻想』『出来事への執着』『ゆでガエルの寓話』『経験から学ぶ』という妄想』『経営陣の神話』の7つだ。これらに共通する心理は、自らの認識外に対する無関心である。自分は自分の責任をしっかりと果たしているのだから問題が起こっても変わる必要がない。自分の視野の外に根本的な問題があったとしてもそれを無視し、自らの責任範囲やこれまでの経験の範囲で解決を図ろうとする。一人ひとりがこのような態度で自らの課題に取り組むことで、組織内に不信感が蔓延し、都合の悪い環境変化は無視され、組織全体が崩壊していく。

センゲの言う学習は、このような視野の狭い認識から脱却し、より大きな全体へとアプローチするための能力を伸ばすものである。

学習する組織の核心にあるのは、認識の変容である。自分自身が世界から切り離されているとする見方から、つながっているとする見方へ、問題は『外側の』誰かか何か引き起こすものだと思えることから、いかに私たち自身の行動が自分の直面する問題を生みだしているのかに目を向けることへの変容だ。学習する組織は、「いかに私たちの行動が私たちの現実を生みだすか、そして私たちはいかにそれを変えられるか」ということを人々が継続的に発見し続ける場である。 [5, p. 48]

センゲは要素還元的な考え方の代償として「本来私たちに備わっている、より大きな全体とつながっている感覚が失われてしまう [5, p. 34]」と述べている。学習に対する深い渴望とは、人間が生来持つ全体性の感覚を取り戻そうという、根源的な欲求であるといえるのではないだろうか。

1.2.2 5つのディシプリン

センゲは、「学習する組織と、従来の権威主義的な『コントロールを基盤とする組織』との根本的な違いは、ある基本ディシプリンを身につけているかどうか [5, p. 37]」だと述べ、5つのディシプリンを紹介している。5つのディシプリンとは、システム思考、メンタル・モデル、チーム学習、自己マスタリー、共有ビジョンである。ディシプリンという表現からも分かる通り、これらの要素は実践や原則を理解するだけのものではなく、実際に行動する中で個人と集団の中に育まれていくものである。また、これらのディシプリンはそれぞれが独立して働くものではない。「どの要素も他の四つがうまく機能するためには不可欠なもの [5, p. 38]」であり、「一つの集合体として展開する [5, p. 47]」ことが不可欠である。

システム思考

どれだけ多くのエネルギーを注ぎ込んで解決策を講じて、何度も繰り返して出現し、なくならない問題が存在する。このような問題に対処する際には、出現した問題に直接対応するだけでは不十分だ。単純な例だが、仕事の期限が差し迫った状況を考える。納期を守るために徹夜をする場合、現在取り組んでいる仕事は納期に間に合わせることができ、一旦問題は解決するように思われる。しかし、徹夜でたまった疲れによってその後のパフォーマンスが低下し、次の仕事で再び期限が差し迫った状態になってしまう。根本的な解決策が必要である。

システム思考では、このような問題に対処するために、問題という出来事の裏にあるパターンや構造を把握することを目指す。ここでのパターンや構造へのアプローチとは、例えば火事の火消しを考えると、パターンレベルでは「火事の多い時間、地域に消防団を重点配置」、構造レベルでは「耐火構造、スプリンクラー義務化などの政策」に対応する [12, p. 24]。発生している火事という『できごと』は氷山の一角にすぎず、その背後には火事が発生しやすい時間、地域といったパターンや、その原因となった構造が存在しているのである。

組織内外のあらゆる活動はシステムであり、「相互に関連する行動が織りなす、目に見えない構造で繋がって [5, p. 39]」いる。問題を時間的、空間的に俯瞰して捉えることが重要だ。「他と切り離された部分のスナップショットに焦点を当てて [5, p. 39]」も「私たちの気づかない構造が私たちを虜にする [5, p. 152]」ため、根本的な解決にはつながらない。

逆に言えば、私たちの行動を取り巻くシステムの構造を見ることを学ぶことは、今まで見えていなかった力から自分自身を解放し、最終的にその力と連動したりその力を変えたりする能力を身につけるプロセスの第一歩である。 [5, p. 152]

システム思考を身につけることによって私たちは視野狭窄から脱し、問題を自分事としてより効果的に対処することができるようになる。この点で、システム思考は単なる分析ではなく、私たちの認識の変化を導くものだ。問題を引き起こす構造には私たちが関わっており、そこには私たちが前提としている考え方によるバイアスが存在しているのである。学習する組織では、私たちが意思決定を行う際に前提とする考え方である『メンタル・モデル』にまでアプローチが行われる。メンタル・モデルへのアプローチは、火事の例では、「安全ビジョンの共有による一人ひとりの自発的行動とルール遵守 [12, p. 24]」に対応づけられる。一般的な意思決定では、意思決定によって変化した現実からフィードバックを受け、フィードバックから学習することによって新たな意思決定を行う。この学習サイクルは『シングル・ループ学習』と呼ばれる。ここでは私たちの前提に疑問の余地はない。一方で学習する組織では、フィードバックを受けて「前提そのものを検証し、ありのまま

に現実を見ることで自らのメンタル・モデルを見つめ、現実の状況に立脚した、より適切な前提の再構築[11, p. 39]」を目指す。この学習サイクルは、シングル・ループ学習に加えて、メンタル・モデルや前提を再構築するループが存在することから『ダブル・ループ学習』と呼ばれる。ダブル・ループ学習によってはじめて、失敗に向かっている現実をありのままに捉え、私たちを取り巻く構造を変えていくことが可能になるのである。

メンタル・モデル

センゲは先述したメンタル・モデルもディシプリンの一つとして取り上げている。「メンタル・モデルとは、私たちの心の奥深くに根差した前提、一般理論、イメージまたはストーリー[11, p. 192]」である。私たちは意識無意識に関わらずあらゆるものをメンタル・モデルを通して見ており、メンタル・モデルは「私たちが世界をどう理解するかだけでなく、どう行動するかも決定する[5, p. 241]」。このディシプリンでは自らに染みついたものの見方を見つめなおし、検証できるようになることを目指す。

新しい見識を実行に移すことができないのは、その見識が、世の中とはこういうものだという心に染みついたイメージ、つまり慣れ親しんだ考え方や行動に私たちを縛り付けるイメージと対立するからだ。だからこそ、メンタル・モデルを管理するディシプリン——世界はこういうものだという頭の中のイメージを浮かび上がらせ、検証し、改善する——が「学習する組織」の構築にとって画期的な大前進となる。 [5, p. 240]

私たちは経験の中で構築したメンタル・モデルを通すことによって世の中を単純化し、少ない負荷で素早い判断や行動ができる。一方で、このメンタル・モデルは必ずしも現実を正確に反映しているとは限らず、ダブル・ループ学習によってメンタル・モデルを更新することが必要である。また、メンタル・モデルは人によって異なるため、同じものを見ても人によって情報の取舍選択や解釈は異なる。

チーム学習

人によるメンタル・モデルの違いは組織において大きな影響を持つ。ある特定の問題であっても人によってその見え方が異なると、それぞれが他の人にとって見当違いの努力を行うことになる。このように足並みが揃わないチームでは一人ひとりがどれだけ一生懸命努力しても、互いに邪魔し合い、チームとして機能できない。個人の能力の総和がチームの能力ではないのである。

チーム学習は、「メンバーが心から望む結果を出せるようにチームの能力を揃え、伸ばしていくプロセス [5, p. 317]」だ。ここでは、ダイアログやディスカッションといった対話を通じて、メンバーが同じ方向を向いた『^{アライメント}合 致』の状態をつくることを目指す。

またチーム学習は本質的に集団としてのディシプリンであり、個人の能力の向上よりもチーム内での実践によって洗練されるものである。つまりチーム学習の中では個々人の能力よりもそれらをつなぐ『関係性』やチームが共有する『場』の質を重視する。センゲとともに学習する組織を様々な企業に導入したダニエル・キムは、場の質を高めることによってチームがもたらす結果の質を高めていく「*組織の成功エンジン* [11, p. 223]」を提唱している。組織の成功エンジンでは『関係性の質』『思考の質』『行動の質』『結果の質』『場の質』の5つの要素が存在しており、前4つは図4の様にループを形成している。チーム内の関係性の質が向上すると有意義なコミュニケーションによって思考の質が上がり、思考の質が高ければ問題は明確に整理されて行動の質が上がる。行動の質が高ければおのずと結果の質も上がり、良い結果が出れば自己防衛の必要がなくチームの関係性は高くなる。このような好循環を目指すのである。このループは当然悪循環にもなり得る。そして組織の成功エンジンでは、場の質を高めることによって関係性の質を高め、組織を好循環に変えることを目指す。この場の質を高めるといことこそが、「*みなエネルギーが一貫性*^{アライメント}をもったものになる [11, p. 223]」ことであり、チーム学習が目指す合 致である。

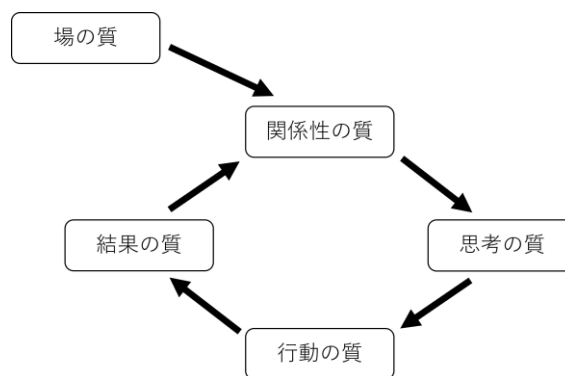


図4：組織の成功エンジン

([11, p. 223]を参考に作成)

^{アライメント}合 致はメンバーが皆一貫した方向を向いている状態である。しかし、これは必ずしも皆の意見が一致しているということではない。「*思考や行動の基盤について共通理解を持つ* [11, p. 223]」ということだ。これは本質的にメンタル・モデルの見直しを伴う作業である。自らのメンタル・モデルを内省し、互いに見えるように提出する。相手のメンタル・モデルを理解する中で自らの前提に気づきメンタル・モデルをさらに見直していく。この

ようなプロセスを集団で繰り返すことで、はじめて人々は皆同じ土俵に立って協力を始めることができるようになる。

このようにして生まれるチームの方向性はあらかじめ誰かが持っていたものではない。チームの中から自然と生まれたものである。こうして^{アライメント}合致を獲得したチームから生まれるアイデアや行動も、一人ひとりの意見や思考を超えたものとなる。個人の能力の総和が全体の能力ではない。全体は個人の総和を超えるのである。

自己マスタリー

広い視野や有意義な対話をするための能力を身につけるだけでは、全体性に向けた認識の変化にとって不十分だ。本当の意味で自らと全体とのつながりを認識するためには、自分自身に根差した動機が必要となる。主体的に関わっていく意志がなく受け身の態度では、自分の認識を広げて、外部で起こっている問題を自らの問題として捉えることなどしようとすら思わない。自己マスタリーは個人が「*独創的な仕事として自分の人生に取り組み、受け身の視点ではなく、創造的な視点で生きる* [5, p. 195]」という生き方の表現である。個々人がこのような態度で学習することによってのみ組織は学習することができ、このことからセンゲは、自己マスタリーを「『*学習する組織*』の精神 [5, p. 192]」と表現する。

「自己マスタリー」は、個人の成長と学習のディシプリンを指す表現である。
高度な自己マスタリーに達した人は、人生において自分が本当に求めている能力を絶えず伸ばしていく。学習する組織の精神は、こうした人々のためまぬ学びの探求から生まれるのだ。 [5, p. 194]

つまり、自己マスタリーに達した人は二つの動きを見せる。一つは、「自分にとって何が重要かを絶えず明確にすること」、もう一つは、重要なことを達成するために「どうすれば今の現実をもっとはっきり見ることができるかを絶えず学ぶこと」だ [5, p. 195]。

ビジョン（私たちがありたい姿）と今の現実（ありたい姿に対する現在地）のはっきりしたイメージを対置させたときに『*創造的緊張*』（クリエイティブ・テンション）と呼ばれるものが生まれる。 [5, p. 196]

創造的緊張が存在してはじめて人は「人生で本当に望んでいる結果を出す能力を伸ばす [5, p. 196]」ことができるのである。しかし、「ほとんどの人に、今の現実の認識にバイアスをかけてしまう習慣 [5, p. 213]」がある。現実の認識が甘すぎる場合には現状のまま変わる必要がなく、現実の認識が厳しすぎる場合には緊張に耐え切れずビジョンのなし崩しが起こってしまう。

自己マスタリーの本質は、自分の人生においてこの創造的緊張をどう生みだし、どう維持するかを学習することだ。 [5, p. 196]

現実を正確に認識するためにはシステム思考やメンタル・モデルのディシプリンが役に立つ。

そして、ビジョンと現実の乖離を直視して、尚ビジョンを保持し続けるためには、ビジョンは個人の深い精神に根差したものでなくてはならない。「個人のビジョンはその人の内側から生まれてくるもの [5, p. 202]」である必要がある。このようなビジョンは、今のつらい環境から抜け出したいというような消極的なものでもなければ、市場シェアや年収のようなものでもない。逃避や順応、適応を目指したところで、外部の問題が自分事になることはないからだ。目的意識に根差している必要がある。

二次的な目標だけではなく、究極の本質的な欲求に焦点を合わせる能力は、自己マスタリーに必要不可欠なものだ。 [5, p. 203]

自らの本質的な欲求に根差したビジョンは簡単に見つかるものではない。重要なのは「心からめざしたいもの、すなわちビジョンに絶えず焦点を当てたり、新たに焦点を当て直したりするプロセス [5, p. 206]」だ。

そして、自己マスタリーがシステム思考と組み合わせり高度に熟達すると、「特有のつながりや思いやりの感覚」を持ち、「自然と視野の広いビジョン」を持つようになるという [5, p. 237]。センゲは次のように述べている。

思いやりを相手のへの気づかいにもとづく感情の状態だと考えることだと私たちは考えがちだ。しかし、思いやりは気づきの度合いにもとづくものでもある。私の経験では、人は、自分の行動に作用するシステムがよりよく見えるようになるにつれて、そして互いに影響を及ぼしている圧力をより明確に理解するにつれて、自然とより多くの思いやりや共感を発揮していくものだ。 [5, p. 236]

ここでも、人間生来の本質的な欲求としての全体性が浮かび上がってくる。

共有ビジョン

自己マスタリーが個人の志に関するディシプリンであることに対して、共有ビジョンは集団の志に関するディシプリンだ。自己マスタリーの中では個人のありたい姿のイメージを個人ビジョンとして明確にしたが、共有ビジョンでは組織の単位でこれを行う。「共有ビジョンとは『自分たちは何を創造したいのか?』という問いに対する答え」であり、真

に共有されたビジョンは「組織に浸透する共通性の意識を生み出し、多様な活動に一貫性を与える」[5, p. 281]。

共有ビジョンによって組織の活動に一貫性が生まれ、焦点を絞った活動を行うことができる。一方で、組織が主であってはならない。上から与えられただけのビジョンが人々のコミットメントをもたらすことはない。それは組織のビジョンではなく、リーダー個人のビジョンである。あくまでも個人が心から大切に思えるビジョンであることが前提だ。その点で自己マスタリーは共有ビジョンの前提だといえる。個々人が心から目指したいビジョンを共有・誓約し、それらが結びつくことによって、共有ビジョンが生まれるのである。セングはこのようにして生まれる共有ビジョンをホログラムの例えを用いて説明する。

ふつうの写真を半分に切ると、それぞれは全体像の一部を表すだけである。しかし、ホログラムの場合は、分割しても、それぞれが全体像をそっくりそのまま表す。ホログラムをさらに細かく分割していき、断片がどんなに小さくなっても、一つひとつはやはり全体像を表している。これと同じように、集団が組織全体のビジョンを共有するときも、一人ひとり自分自身の最高の組織像を思い描いている。一人ひとりが、自分に関係のある部分に対してだけではなく、全体に対する責任を共有している。だが、ホログラムを構成する「断片」はまったく同じではなく、それぞれが異なる観点から全体像を表す。(中略) 同じように、各個人が持っている全体のビジョンもまた一人ひとり異なる。私たちはそれぞれ、より大きなビジョンに対する自分なりの見方を持っているのだ。 [5, p. 290]

つまり共有ビジョンとは、組織全体が進む道を示すことによって一人ひとりの目標や行動を呼び起こすものではない。それぞれが持っているビジョンを思い起こさせる、いわば合言葉のようなものだ。

共有ビジョンは、一人ひとりのビジョンを思い起こさせる合言葉である。だからと言って一人ひとりのビジョンさえあれば良いということではない。全体で共有しているという感覚が重要だ。セングは「人々が共有ビジョンを築こうとする理由の一つは、結束して重要な仕事に当たりたいという欲求があるからと考えるべき [5, p. 281]」だと述べている。人は全体としてのつながりを求めるものであり、共有ビジョンがこのつながりの感覚をもたらすのだと考えられる。

このようなつながりの感覚によって組織と個人の関係も変わっていく。『あの人の組織』ではなく『自分たちの組織』になるのである。すると共有ビジョンは『結果として』、個人のコミットメントと組織の一貫性をもたらすことになる。

このように人々に結束をもたらす真に共有されたビジョンを創り出すのは簡単ではない。

これまでの経験から本当の意味で共有されるビジョンが生まれるには、継続的な対話が必要だ。その対話の中で個人は自分の夢を自由に表現できるだけでなく、互いの夢に耳を傾ける方法を学ぶ。この耳を傾けることから、何が可能かについての新しい洞察が芽生えてくるのだ。 [5, p. 296]

共有ビジョンは合^{アライメント}致の状態を生み出しチーム学習を促進すると同時に、チーム学習のディシプリンがあって初めて有意義なものとなるのである。

本項では、学習する組織の5つのディシプリンについて説明した。最後にティール組織の3つのブレイクスルー（自主経営、全体性、存在目的）との対応関係を図5に示し、次節で説明する、2つの組織理論全体に流れる共通の感覚へとつなげる。

ティール組織のブレイクスルーはコンセプトであり、様々な取り組みや世界観の変容の結果として現れる状態である。その一方で、学習する組織のディシプリンは具体的な実践を伴い、その結果として組織の学習能力が上がっていくというものである。そこで、学習する組織のディシプリンをティール組織におけるブレイクスルーを実現するための具体的な要素のうちいくつかを言語化したものとして捉える。

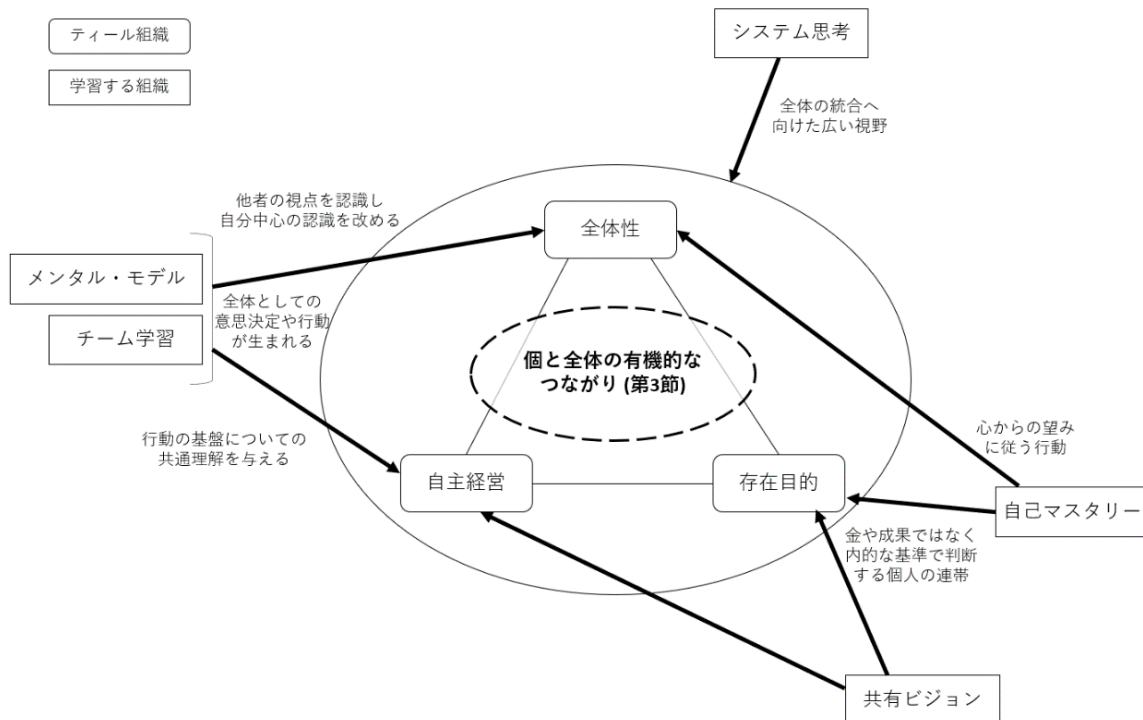


図5：ティール組織と学習する組織の対応関係

1.3 まとめ：全体とのつながりへと向けた認識の変容

本章では組織を生命体として捉える組織理論を2つ扱った。これらの組織理論は、個人の動機付けや組織構造といった戦略・戦術の議論を超え、人々の認識の変化を取り扱っている。本節では、章のまとめとして生命体型組織の特徴を整理する。生命体型組織とは、管理や強制を排除し人々が自由に行動することで、環境に適応し続けるだけのものではない。そこには人間が本来持つ、他人や集団、自然といった全体とのつながりへの渴望が存在している。生命体型組織とは、地球や宇宙全体という大きな生命の中で、周囲とつながり自らの立ち位置を探し続ける生命現象なのである。

1.3.1 予測不可能な世界

生命体型組織を語るにあたってラールとセンゲの両者が前提としているのは、予測不可能な世界だ。デカルトに始まり過去数百年、私たちの多くは要素還元的に世界を見ることによって成功を収めてきた。世界の法則を明らかにし、科学的な手法を取り入れることによって食糧の生産は拡大し、多くの疫病を克服し、時間や場所に縛られない便利な生活を手に入れた。このような成功を経て私たちは、あらゆるものから法則性を見つけ出し、世界を予測しようという態度こそが豊かさをもたらす生き方だと思うようになった。

しかし近年、このような態度の限界が露呈してきている。2005年にアメリカ合衆国を襲ったハリケーン・カトリーナや2011年の東日本大震災、2019年から続くCOVID-19の世界的流行など、私たちに数多くの『想定外』の事態が降りかかっているのである。これらの大災害が単独の原因で起こったものではないことは言うまでもなく、一見関係のないようなあらゆる要素が複雑に相互関連することによって起こるものである。そして、これらの要素や関連性の全てを特定し対処することは未だ現実的ではない。

このような予測不可能性が、世界の本質なのか、単純な要素同士が複雑に入り組んだものにすぎず巧みで精密な分析によって解決するものなのかはここでは判断しない。要素還元的な思考がもたらした成功は限られた狭い範囲にすぎず、さらに広い視野で観察すると自然環境をはじめとして様々な犠牲を強いているため、そもそも要素還元的な思考は成功していないと考えることもできる。一方で、これらの問題は加速する競争が私たちの現在の能力を超えたものを要求しているにすぎず、テクノロジーとイノベーションによって解決できるものだと考えることもできる。しかし、どちらにしても現時点で世界の全てを分解して予測しきめることは非現実的だ。であれば、変わるべきは人間の認識だ。あらゆるものを要素還元してそれぞれの要素を完璧に制御したところで、結果は思うようにならないのである。予測・制御しようとするのではなく想定外を織り込み、その上でうまく機能することを志向するようになる。

生命体として組織の世界観には、この世界の予測不可能性が大きく関わっている。外部環境に適応するために組織が流動性を手に入れなければならないというだけではない。一人ひとりの働くことに対する認識の変容である。世界を要素還元的に見ることの限界を理解した人々は、型にはまることを嫌うようになる。自らの人生を『こうあるべき姿』という型にはめたところで、それがうまく行くことはほとんどない。そこで『こうあるべき姿』を手放し、その上で自らが最も力強く、健全であることを望むようになる。

本項では、世界の予測不可能性が明らかになってきたことが、生命体としての組織の世界観の出現に寄与したことを述べた。しかし、これは直接的な原因に過ぎない。生命体型組織は、「どうせ思い通りにいかないのだから、目標を決めずに好き勝手生きよう」といった諦めによるものではない。ここにはより深い意味が存在している。

1.3.2 人間の持つ全体性への希求

生命体型組織は各個人が自由に動くだけのものではない。ラルーのティール組織とセンゲの学習する組織は、個人と全体の関係性について従来の組織理論とは根本的に異なっている。

要素還元的な思考で仕事を分割し割り当てられた作業をこなす態度は、大規模で効率的な分業を可能にした。一方で、作業を割り当てられた個人からは自分の責任範囲外の様子が見えなくなる。すると自らの行為が組織内外に与える影響を考慮せず、無批判に自らの利益を追求するようになってしまう。ここでは個人は組織全体を分割した一部分であり、一方で全体から独立した存在である。

生命体型組織における人々は、このような個人と全体の分離に抵抗し、自らが全体とつながっている感覚を獲得する。このような感覚は、ティール組織の3つのブレイクスルー（自主経営、全体性、存在目的）や学習する組織の5つのディシプリン（システム思考、メンタル・モデル、チーム学習、自己マスタリー、共有ビジョン）の説明の中でも数多く登場してきた。ティール組織では、『エゴ』を抑えることで自分本位ではない広い視野を獲得する。学習する組織では、システム思考をはじめとしたディシプリンによって世界に対する視野狭窄な認識を改め、自らを取り巻く全体に主体的に関わっていくことを目指す。そしてこの全体性の感覚は人間が本来持っており、組織を超えてより大きな全体である自然へとつながるものである。生命体型組織は、思い通りにいかない世界における諦めではなく、思い通りにいかない世界を他人と協力して乗り越え、自然の中に自らの立ち位置を見出そうとする試みだと考えられる。

全体としての個人

生命体型組織における個人は、外部に流されることなく自らの望む未来へと向けて行動する。これはティール組織では『内的な基準』、学習する組織では『自己マスタリー』と表現されている。流動的な世界においては、急速に古ぼけていくような外部環境の変化に惑わされて右往左往しては何もなすことができない。自分が心から成し遂げたいことに向けて行動することで初めて何かをなすことができる。

しかし、それだけではない。逆説的ではあるが、真に内的な基準を追求することによって、人々は全体とのつながりを重視するようになる。ルールとセンゲは、全体との結びつきに対する欲求を人間がもともと持っているものとして扱っている。「よく見られたい」「思い通りにしたい」という外的な基準をもたらす『エゴ（自我）』を抑えた結果現れる、真に内的な基準は、自然と全体へと向けた視野の広いものになると考えている。

このような感覚は論理的な思考によって導かれるものでも、倫理的な義務感によるものでもない。人間の本能に基づく感覚であり、理性だけでない人間のあらゆる領域全体から生まれる感覚だ。ティール組織における個人の『全体性』^{ホーレンス}には、このような意味があると考えられる。個人はありのままの姿で仕事をして初めて、より大きな全体とのつながりを感じることができ、組織・自然の全体とより協調的に働くことができるのである。

協力の中での認識の拡張

個人と全体とのつながりの感覚は、個々人の自律性の中から生まれる。その一方で、全体の中で自らの立ち位置を探る経験によって育まれるものでもある。必ずしも意見が一致しない人々の中で、自らの思いや考えを強調して意見を通すことはエゴでしかない。

物事に主体的に関わっていく一方で、協力の中で自らの認識が絶対ではないことを理解し、認識を拡張していく。学習する組織では『チーム学習』と呼ばれるこのプロセスを『自主経営』の中で相互に行うことによって、個人ではなく、チームや組織全体としての意思決定や行動が行われる。このような経験を繰り返すことによって、人々は自らが全体とつながっていることを経験として理解するようになる。

つまり個人にとって『こうあるべき姿』を手放すとは、自らの意見がないということではない。外部が決めた『こうあるべき姿』に踊らされないこと、そして自らの意見が絶対ではないことを理解するということであると考えられる。

1.3.3 生命体としての進化

前項からも分かるように、生命体型組織という言葉の意味は組織が生き物のように変化し続けるというだけではない。人間が持つ根源的な欲求、つながりの感覚を基礎とすることによって、より自然に立脚し生命の宿った協力体制を求める動きである。自然な在り方を追求した結果として、常に変化し続ける組織が生まれるのである。

したがって生命体組織には、これが完成という理想形があるわけではない。学習する組織のディシプリンを実現したら、理想の『学習する組織』が生まれるのではなく、変わり続ける組織が生まれるのである。これらの組織理論は、こうすれば理想の組織を作り上げられるという具体的な方法論、インストールモデルではない。

そしてこのように変化し続けることによって、生命体型組織は、自身よりもさらに大きな社会、自然、世界の中におけるつながりの中での自らの立ち位置を探し続ける。このような組織と社会の関係は、個人と組織の関係と相似の関係にある。

生命体型組織では、個人が自身を取り巻く境界に固執せず認識を改めていくことによって、より有意義なつながりと協力関係を築いていく。それによって全体としての組織が健全で力強く存在することができる。このような組織から生まれる意思決定や行動は、特定の個人によるものというよりも、チームや組織全体から生まれてくるものである。

これと同じことが個人単位だけでなく組織単位でもいえる。生命体型組織は成長や金儲けではなく、個人の全体性に基づく、しかし組織として自然と表れてくる流動的な存在目的に向けて行動を行う。競争ではなく存在目的に集中することで、組織外部との境界が揺らぎ、より有意義な協力関係を築くことができ、それによって社会全体の健全性が生まれるのである。

このような意味で生命体型組織は、自然界における生命現象の在り方を表現する階層構造の中に位置づけられる。これは権力階層ではなく、自律した下位の階層が協調することで上位の階層が成り立ち、それによってより複雑な表現が可能になるということが繰り返されるといった性質の階層である。全体性を持つ個人同士がうまく協調することによって組織内のある役割が十分に果たされ、このような役割がうまく協調することによって、組織全体が健全な形で成り立つ。そしてこのような組織が協調することによって社会的な機能が果たされ、社会全体も健全に機能するのである[図6]。

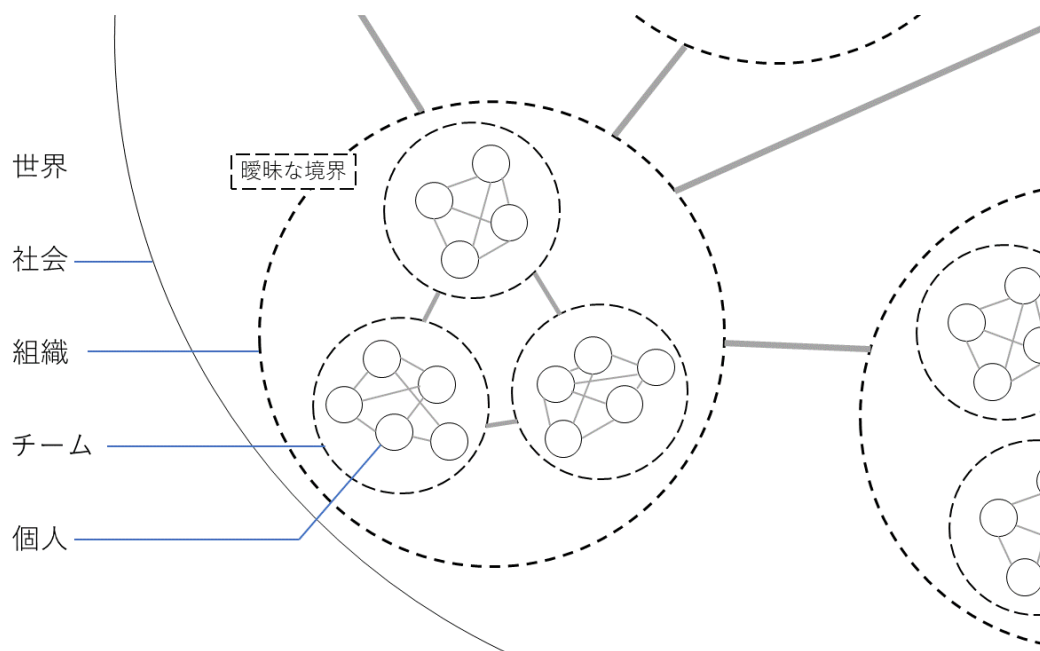


図6：自律した要素の協調による階層

各段階の各要素がそれ自体として自律的に成り立つ。自律した要素が世界と自らの関係性について認識を変容させ続けることによって、有機的な協調関係を築く。

第2章 企業組織を超えた潮流

本章では、これまでとは異なる考え方によって運営される学校や、インターネット上でのコミュニティを取り扱う。ここでも管理や強制から自律性へと向かう動きが見られ、このような潮流は企業組織に限った話ではないことを示す。また、一般的な組織開発の文脈の外にある事例と生命体型組織の共通点を見出すことによって、社会における生命体型組織について普遍性の高い特徴を抽出する。

第2章の構成

第1節では、『オープンソースソフトウェア開発コミュニティ』を取り扱う。コンピュータのOS（オペレーティングシステム）であるLinuxの開発や、WWWサーバーソフトウェアであるApacheの開発に代表されるこのコミュニティは、インターネットを通じた自由な参加と自由な離脱によって大規模かつ流動的な協力体制を築いており、少数の人間が絶対的な権力を持つことができない構造になっている。また、新しくて有用なソフトウェア生産の場というだけでなく、『所有』に関してこれまでとは異なる考え方で運営されている。

第2節と第3節では、これまでと異なる考え方で成功している学校教育の事例を取り扱う。教育はその時代に求められる人材を育成する場であり、社会と組織の在り方がうまく表現される。

第2節では、精神科医のウィリアム・グラッサーによる『クオリティ・スクール』を取り扱う。ここでは成績評価を廃止し、良い人間関係の中で上質を強調することによって、生徒の意欲が引き出されている学校教育の事例を紹介する。

第3節では、ジャーナリストのポール・タフによる『非認知能力』に関する議論を取り扱う。現在の認知能力至上主義によって引き起こされる格差の問題に対して、性格や気質と呼ばれる『非』認知能力にアプローチすることによって対処しようとする議論である。ここでも教室の温かい雰囲気や生徒の自律性が重要になってくる。

第4節では、本章で紹介した事例の共通項を整理し生命体としての組織との関連を考察する。これによって、生命体としての組織を取り巻く潮流として普遍性の高い特徴を抽出する。

本章の概要を図7に示す。ソフトウェア開発、学校教育、格差問題、組織論という、異なる分野の動きが、自律性や質の追求といった点でつながっている。

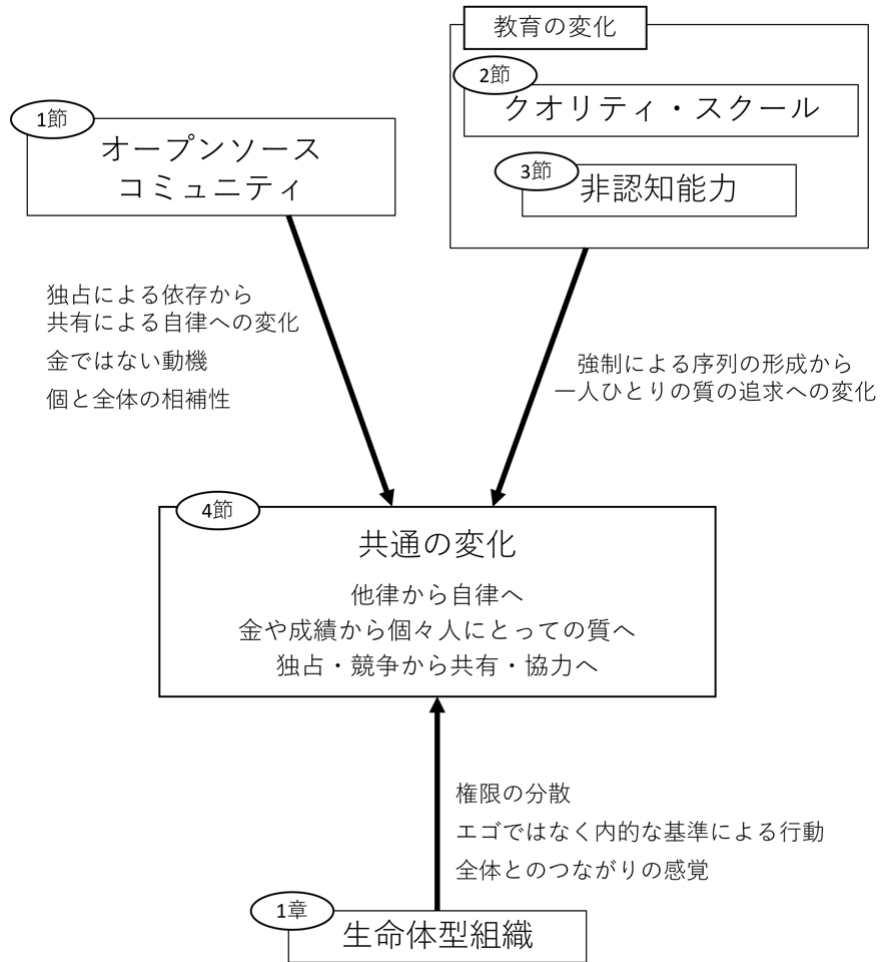


図7：第2章の概要

2.1 オープンソースソフトウェア開発コミュニティ

本節では、オープンソースソフトウェア開発コミュニティを取り扱う。オープンソースソフトウェア開発コミュニティでは、インターネットを通じて集まった不特定多数の人間が、並列して貢献を行うことによって開発が行われている。ここでの分業には従来型組織のような組織内の権限や市場原理は作用しておらず、主に個人の自由な選択によって一人ひとりの作業対象が決まる。このように絶対的な意思決定者を排除し、地理的・機能的に分散した形で複雑なソフトウェアを生み出すコミュニティについて、特に生命体型組織と関連する特徴を抽出する。

2.1.1 オープンソースとは

一般的なソフトウェア開発企業は、自社で開発したソフトウェアを販売することによって利益を出す。ここで販売されるのはバイナリファイルである。バイナリファイルは機械が読み取って実行することができるが、人間が理解し変更を加えることはできないものだ。変更を加えるためにはバイナリファイルのレシピであるソースコードが必要だが、ソースコードは開発企業内に秘匿され、利用者は見ることができない。このように利用者の権限を制限することによってソフトウェアは継続して購入され、開発企業は利益を得ることができる。開発企業の特権的な利益は、開発のインセンティブとしてごく自然に思われる。

一方、オープンソースによるソフトウェア開発コミュニティでは、ソースコードは広く公開され、利用者は自由に複製・改良・配布することができる。オープンソースの標準化団体であるオープンソース・イニシアチブのオープンソース定義によると、オープンソースであるプログラムの条件は次の通りである（参考：[13]）。「再配布の自由」「ソースコードの配布」「派生ソフトウェアの頒布」「作者のソースコードの完全性（ソースコードのどの部分が作者のオリジナルコードか分かる）」「個人やグループに対する差別の禁止」「利用する分野に対する差別の禁止」「ライセンスの分配（プログラムに付随する権利は再頒布者にも保証される）」「他のソフトウェアを制限するライセンスの禁止」「ライセンスは技術中立的であること」。ウェバーはこのオープンソース定義を3つの本質的特徴に整理している [14, p. 15]。

- ソースコードはソフトウェアと共に配布されなくてはならない。あるいは配布コスト以上の料金なしで入手できなければならない。
- ソフトウェアは、作者に対する使用料やライセンス料なしに、フリーで再配布できる。

- 誰でもソフトウェアや派生ソフトウェアを変更し、その変更したソフトウェアを同じ条件において配布できる。

ここから分かる通り、オープンソースによるソフトウェア開発では開発者は独占的な権利を得ることができず、したがって金銭的なインセンティブへの期待値は従来のソフトウェア開発と比較して低くなる。それにも関わらず、オペレーティングシステムの Linux や WWW サーバーの Apache、WEB ブラウザの Mozilla Firefox など、一般的かつ大規模なソフトウェアが多くオープンソースによって開発されている。

ここでは『所有』や『知的財産権』という概念の意味合いの変化が中心的な関心となる。これは政治学者のウェバー [14] の視点である。そして、所有の意味合いをめぐる構造の変化が、機械型組織から生命体型組織への変化によるものと類似している。

2.1.2 所有権の意味合いの変化 -排除から頒布へ-

排除を中心とした従来のソフトウェア開発

先述の通り、一般的なソフトウェア開発企業はバイナリファイルを配布し、ソースコードを独占する。ここでは所有権とは『排除する権利』だ。ソフトウェアのソースコードを所有する開発企業は、企業外からのソースコードへのアクセスを禁じることができる。そして、ソースコードの独占とそれによる利益の存在こそがソフトウェアを開発する動機である。このような排除による所有権はソフトウェア開発だけでなく、様々な分野で一般的な考え方となっている。

単純に言えば、財産の所有というのは、その所有者が指定する条件に基づいて、他人をそれから排除できる権利である。これは市場取引の行為やそれに伴う行為すべてを活性化する中心的な権利となる。ほとんどの場合、我々は財産というものをこの意味で考えるようになっており、それが流れる取引経済を人間の相互作用のほとんど自然とっていい形態だと考えている。(中略)人は排除としての財産権を基盤にして、機能する経済を構築してきた。 [14, pp. 294-295]

このような考え方のもとでは、知的生産に限らず人間生活のほとんどの営みを排除と切り離せない。スーパーで料金を支払い購入した食料品の所有権は購入者にある。それを購入者がどう利用しようが購入者の自由だが、購入者以外がその食料品を無断で食べた場合には、それは当然窃盗である。

頒布を中心としたソフトウェア開発コミュニティ

一方で、オープンソースソフトウェア開発における所有は排除を中心としていない。ここでの財産は『頒布』を中心存在している。これは私たちの直感とは大きく異なっているが、そもそも「人々のモノの所有の仕方やそれが何を意味するかについては、自然なこととは何もない。財産は社会的に構築された概念であり、その構築のされ方は変えることもできる [14, p. 295]」ものだ。ソフトウェアのソースコードは一般的な『物』とは異なり、容易にコピー可能という特性を持っているため、このような頒布と相性が良い。

頒布を中心としたオープンソースソフトウェア開発コミュニティの中では、ソースコードは共有され、利用者は自らのニーズに合わせて自らの手でコードを改良することができる。そして改良されたコードは再びコミュニティに共有しなければならない。コミュニティの人々は決して著作権を放棄しているわけではない。このような頒布に関する決まりをライセンスとして明確に定め、知的財産体系を構築している。

ここでは排除としての所有にあったような開発者の特権は存在しない。頒布を中心とした知的財産体系と排除を中心とした知的財産体系では、人間の創造性についての基本前提が異なるのである。排除を中心とした知的財産体系では、開発者は特権的なインセンティブを与えることによって創造性の発揮を促す。ここには、人間は創造的であることそのものを求めるのではなく、外部からの刺激によって行動を起こすものだという前提がある。反面、頒布を中心とした知的財産体系では、人間は「*創造的で独創的であることを望み、創造を行うには、それ以外のインセンティブを必要としない [14, p. 113]*」ということが基本前提となる。したがって、「*イノベーションが『不十分』になってしまうのは、創造的な人びとが創作のために必要な材料とツールにアクセスできないときだけだ。つまり、材料とツールの配布こそ、知的財産体系が解決しなければならない根本的問題 [14, p. 113]*」だ。ここでは知的財産権の基礎が「*作者の特権の保護からユーザー層の特権の保護へと移 [14, p. 113]*」されることになる。ユーザーが十分に創造性を発揮できるようにソースコードへのアクセスを確約し、「*フリーソフトウェアの継続的な使用、成長、発展、配布を最大限に拡大すること [14, p. 113]*」を目指すのである。

2.1.3 所有権の変化の構造上の意味

前項では、オープンソースソフトウェア開発コミュニティにおける所有が、一般的な『排除』によるものではなく『頒布』によるものであることを述べた。本項では、この変化が意味するところを述べる。

独占がもたらす依存・他律

一般的な所有の概念は『排除』を中心としたものである。ここでは所有者が所有物に対して他の個人が取れる行動を決定し、それを越えた行動を制限する。したがって、この排除権は独占権とも言い換えることができる。一般的なソフトウェア開発企業はソースコードを独占し、利用者がソフトウェアを手直しする能力を制限しているのである。また、多くの企業では優秀な技術者を囲い込むことで、労働力も独占しているといえる。

このような独占は企業にとって利益の源泉である。ユーザーは自分の力だけで一から欲しい機能を作ることができないため、企業の販売するソフトウェアを購入せざるを得ないからだ。企業が所有するソースコードや人材は競争力であり、広く公開することはあってはならない。

一方、ユーザー側に目を向けると、ソフトウェア開発企業への依存状態となっていることが分かる。先述の通り、一人ひとりのユーザーは自分の力だけで大規模なソフトウェアを開発する能力がなく、企業のソフトウェアを購入せざるを得ないのである。また企業のソフトウェアが使いにくくても改善する力を奪われており、企業が指定する規格・使い方を強制させられる。このようにして企業に合わせる中で、利用者の環境はさらにその企業に合わせたものとなり、さらにその企業への依存が加速する。囲い込みによる独占は、利用者を他律的にし、それがさらに囲い込みを進めるのである。

そしてこのような独占構造の中心には金銭的利益が存在している。

共有による自立・自律

オープンソースでは、所有の概念は『頒布』を中心としたものになる。ここでは、所有者に与えられるのは、対象にアクセスし、それを再配布する権利である。そして再配布されたものを受け取った人物も同じ権利を持つ。したがって、頒布を中心としたコミュニティの中では一部の所有者と多くの利用者という対立構造ではなく、コミュニティ全体が共同で所有することになる。オープンソースソフトウェア開発コミュニティで共有されるものはソースコードだけでなく、ドキュメントや議論の様子、バグ報告、労働力などあらゆるものが共有されている。

このようにコミュニティ内で共有を行うことによって、コミュニティの大きな成果の上に自らの貢献を載せることができる。ソフトウェアの中に自分の環境や好みに合わない部分、追加したい機能があったとしたら、自分がソフトウェアに合わせるのではなく、ソフトウェアを自分に合わせてチューニングすることができる。そして、この変更はコミュニティ全体に共有され、ソフトウェアの質が向上する。ソフトウェアの開発プロセスをコミ

コミュニティ全体で共有することによって個人は自律性を獲得し、自律的な個人のおかげでコミュニティ全体としてもソフトウェアを洗練させることができるのである。

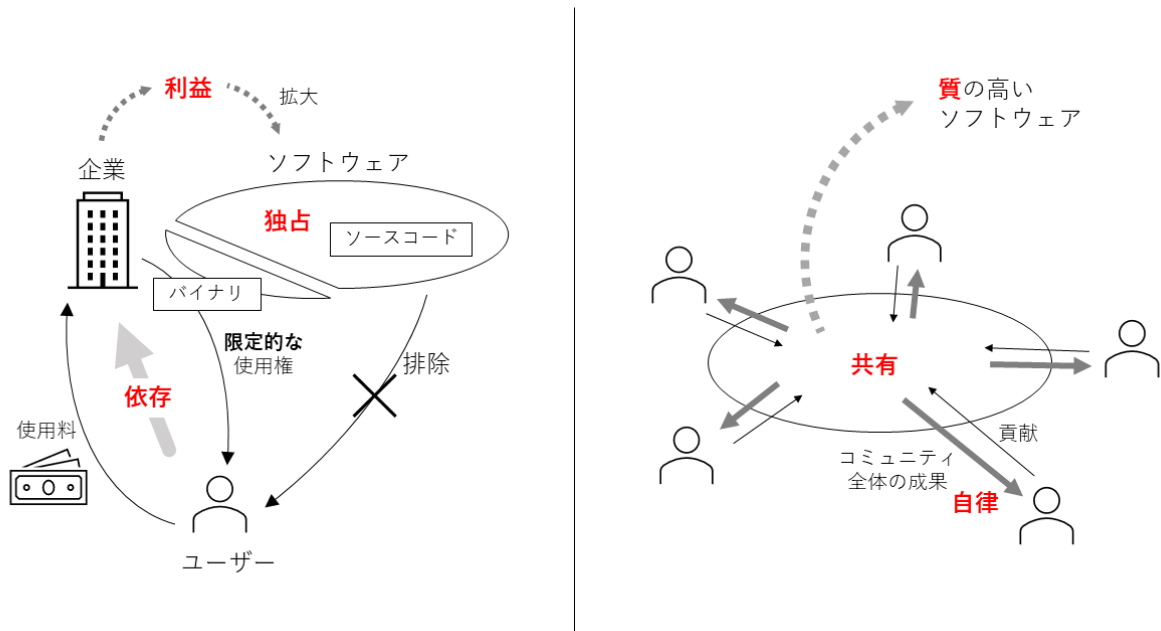


図8：独占による依存・他律（左）と共有による自立・自律（右）

（左）企業は利益と拡大のためにソースコードを独占し、ユーザーができることは企業の判断に依存する。

（右）コミュニティでソースコードを共有することによって、ユーザーは自らのやりたいことに合わせてソフトウェアをチューニングできる。その結果を共有することによってソフトウェアの質が向上する。

人びとがオープンソースコミュニティに参加する動機は様々であり、一概に決めつけられるものではない。しかし、少なくとも直接的に金銭的な利益を受けられるものではなく、オープンソースの構造が、独占構造のように既得権益や金銭的利益を中心とするものではないことは確かだ。さらに、個人の便益がコミュニティ全体の便益と切り離せないオープンソースの構造においては、個人の功利性や市場取引といった考え方自体が意味のないものであり、助け合って開発するプロセスや開発したソフトウェアを世の中の役に立てること自体に価値があるのかもしれない。この点に関して、フリーソフトウェア財団の創設者であるリチャード・ストールマンは道徳的感情から運動を始めている。

ソフトウェアは公共善のために問題を共に解決するコミュニティの重要な産物だった。つまり、これは人間が用いる技術に関する問題であると同時に、人間が暮らす社会に関する問題でもあったのだ。独占ソフトウェアは、まともな社会の道徳的感情にまっこうから逆らうものだった。（中略）従来の所有権をソフトウェ

アに適用すれば、助け合いの心を持つ隣人たちを「海賊」にしてしまう。この権利を口実として、法は助け合うコミュニティの実現を事実上禁止しているのだ。独占ソフトウェアにはどうしても対抗しなければならなかった。現実的に「善」であるケースの有無にかかわらず、道徳的に「悪」だからだ。 [14, pp. 67-68]

本項で説明したような、『独占と他律』から『共有と自律』への変化や、その背後にある価値の変化は、生命体型組織における権限の共有や、金ではない内的な基準や存在目的といった考え方と通じている。生命体型組織は株主や経営層、上司といった権限者への依存から、自らの自律性を取り戻す試みと言えよう。これについては本章第4節にて再び取り扱う。

2.1.4 頒布で動くオープンソースソフトウェア開発コミュニティ

前項では、オープンソースソフトウェアにおける特徴的な所有の概念について述べた。オープンソースでは排除がもたらす独占構造から脱し、頒布と共有によって助け合いながらソフトウェア開発が行われる。しかしこれは簡単なことではない。これまでの排除による所有権を前提とした社会の中では、一人ひとりが共有された資源を自由に独占しはじめてしまい、共有が成り立たないように思われる。また、不特定多数の参加によるソフトウェア開発は簡単に複雑化し、質の悪いソフトウェアが出来上がってしまうように思われる。オープンソースソフトウェア開発コミュニティは、オープンで自由なコミュニティだからと言って、「誰もが同等の権限と影響力を持ったカオス的な自由参加ではない。それでももちろん、創意によって統治され、たやすく合意が得られる同好の士による理想的なコミュニケーションでもない [14, p. 12]」のである。

本項では、オープンソースソフトウェア開発コミュニティを成り立たせている原理の一部を、頒布や共有、助け合いの促進という観点から取り上げる。

激しい議論

まず、オープンソースソフトウェア開発コミュニティの人々は様々なことについて話し合いを行う。話題は「プロジェクト内の特定の技術的問題からソフトウェア開発の政治やビジネスにまつわる一般的な問題まで幅広い [14, p. 109]」。

そしてこの議論は、非常に激しく遠慮のない論調で行われる。率直に意見を戦わせることによって、コミュニティの進むべき方向性を決めていくのである。確かに、「技術的問題には技術的解決策が存在し、オープンソースコミュニティは良いコードを認めてくれる

という考え [14, pp. 109-110]」が共通の認識として存在している。しかし、それによって必ずしも根本的な意見の相違が解決されるわけではなく、したがって技術的合理性が議論に落ち着きをもたらすわけではない。具体的な話し合いが必要である。

また、ここで話し合われる技術的合理性とは、「イデオロギーよりも現実的な技術的達成にはっきりと優先度を与える」ものである一方で、「テクノクラートの決定論ではない」。プログラムはそれが生み出されるコミュニティの組織化方法に大きく影響を受ける。ここでいう「『技術的な』意思決定は、コミュニティを組織する有効な方法についての深淵を反映している。実は、物事をどうすべきかという技術的な議論は、社会的な慣習や組織についての考察と密接に、そしてしばしば明示的に結び付いているのだ」 [14, pp. 216-217]。このようにコミュニティ構築の方法までを含めた技術的合理性で、質の高いソフトウェアの開発を目指していく。

フォーキング（自由な参加と離脱）

オープンソースでは、ソースコードが広く公開されている。したがって、コミュニティが気に食わない方向に進み始めた時に、誰でも自由にソースコードをコピーし、新しいプロジェクトを開始することができる。これをフォーキングという。この特徴が個人のインセンティブとコミュニティ全体の利益の関係に大きな影響を与える。

複雑で大規模なソフトウェアを一人で作ることはできない。したがって、何か達成したいことがある人は「追隨者を引き付ける必要がある [14, p. 209]」のである。つまり、ここでは指導者よりも潜在的な追隨者の方が強い権力を持っているといえる。

したがって、オープンソースソフトウェア開発コミュニティでは、特定の個人が独占的な権力を濫用することができなくなる。リーダーの立場にいる人は無理やり物事を決定する独裁者ではなく、「説明者」であり、かつ「コミュニティの文化規範を絶えず強化し続ける人物」である。そして、「プロセスにおける自分自身の重要性を謙遜するような態度」を取っている [14, pp. 218-219]。

また、指導者と追隨者の非対称な権力は、安直なフォーキングを防止し、人々の力を一つのプロジェクトに集中するためにも役に立っている。

形式化されたガバナンス

ほとんどの小規模のプロジェクトでは形式化されたガバナンス構造は必要ない。しかし規模が大きくなるにつれて、非常に多くの人間が所属する集団による意思決定や、非同期で行われる数多くの貢献への対応が難しくなる。例えば、Linux では最初期は、プロジェクト設立者のリーヌス・トーヴァルズが「プロジェクトを運営し、独断で意思決定を行っ

ていた [14, p. 242]」が、規模が大きくなるにつれて「良いタイミングで効率的に反応しなくなつて [14, p. 155]」いき、分裂の危機に瀕したことがある。上手くスケールさせるためのガバナンスが必要だ。

例えば、WWW サーバーである Apache の開発コミュニティでは、許可を得た人間のみが参加できる「Apache コミュニティのメンバーによる投票」によって行われる「最低定足数の合意ルールによるシステム」が発達した。「コードの変更は最低でも賛成票三票が必要で、反対票があつてはならない (中略)。他の意思決定は最低でも賛成票三票と、過半数の賛成が必要」だ [14, p. 244]。

他には、オペレーティングシステムである Linux の開発コミュニティでは、ピラミッド型の階層構造のような意思決定の流れを発達させた。下の階層から上がってきた意思決定をより高い地位を認められた開発者が俯瞰して判断する。最終的にはトヴァルズが「そのピラミッドの天辺に座り、低いレベルでは解決できない意思決定を管理する最終責任を負う [14, p. 245]」。

これらのガバナンス構造は一つの最適解や出来合いのテンプレートが存在するものではない。「試行錯誤を通じてスケラビリティを高めるように進化 [14, p. 246]」しているのである。

明示的な規範・行動基準 (ライセンス)

オープンソースソフトウェア開発コミュニティでは、階層的な権威によってコミュニティ参加者の行動を定義することができない。その代わり、「ライセンスがあるプロジェクトに参加するオープンソース開発者たちのコミュニティを定義付ける中核文書となる。」ライセンスが「実質的な憲法」として扱われるのである。このようにして「明示的に(ライセンスや憲法で)コミュニティをまとめる規範や行動基準を明示しておく」ことによって、コミュニティやソフトウェアの複雑性を管理しようとしている。 [14, p. 234]

先述した頒布を中心とした所有権も、ライセンスの中で明確に述べられるものである。

2.2 クオリティ・スクール

本節と次節では、これまでと異なる考え方で成功している学校教育を取り扱う。学校における目的は生徒一人ひとりの教育であるため、生命体型組織のような全体としての感覚が存在するわけではない。一方で、本節と次節で取り上げる二つの事例ではともに個人の自律性に焦点があてられる。これは生命体型組織における『個人の全体性』に対応付けられる。生徒は成績や成果を追求する合理的な仮面をつける必要がなく、自らの心に根差した判断を肯定されるのである。そしてこれは、より親密な協力関係を築き上げる前提となる。

クオリティ・スクールは精神科医のウィリアム・グラッサーが提唱した新しい学校の在り方である。クオリティ・スクールの中では、従来の学校のような強制的な課題や宿題、さらには成績評価すら存在しない。生徒を駆り立てる制度を廃止することで、かえって生徒たちが意欲的に学習に取り組むことができる。

本節では、まず概要としてグラッサーの取り組みに一貫する考え方を説明したのち、クオリティ・スクールの理論的土台となるグラッサーの選択理論を導入する。その後、選択理論を応用した学校であるクオリティ・スクールを解説する。

2.2.1 人は自らの思考や行動を選択できる

クオリティ・スクールの提唱者であるウィリアム・グラッサーはアメリカの医学博士、精神科医である。したがって元来教師や学校運営の専門化ではなく、1954年に「*退役軍人管理センターで研修医としてのキャリアを開始し* [15, p. 99]」た。それ以来、精神科医として臨床や教育に関わる中でグラッサーはある考え方を一貫している。それが『人は自らの思考や行動を選択できる』というものである。精神病の患者は必ずしも脳に器質的な異常があるわけではなく、不良や落ちこぼれの生徒は外からの抗えない力のせいで衝動的にふるまっている訳ではない。彼らは外部からの助けを待つだけの無力な存在ではなく、自らの意志で自分の現在と未来の行動を選択することができるという考えだ。グラッサーはこのような立場をとり、実際に診療や学校において成功を収めた。

この考え方は、グラッサーがキャリアをスタートさせた当時の精神医学における主流とは全く異なる。1954年当時主流だった考えは、精神病は脳に何らかの問題が発生したことによって起こる病気だという考えである。脳の器質的異常によって精神病が起こっているため、精神科医は電気ショックやロボトミー手術、向精神薬を使って外部から脳に働きかける。グラッサーの考えはこの考え方に真っ向から反対するものである。「*明らかに脳は機能している。問題は、脳の使い方にある* [15, p. 100]」。むしろ精神科医が行っているよ

うな外部からの刺激による治療こそ、脳の機能を退化させ、攻撃的な行動すら起こせなくする方法である。

外部から刺激を加えることで人を思い通りに動かそうという試みは、精神科に限った話ではなく、学校やその他組織内のものを含めたあらゆる人間関係において長きにわたって行われてきた。上司や教師は部下や生徒にノルマを強制し、その達成状況に応じて褒美を与えたり、罰を与えたりする。多くの場合、それが部下や生徒のためになると思って行っている。個人間のコミュニケーションにおいても、怒ったり褒めたりとあらゆる手を尽くして相手の意見や行動をコントロールしようとするのである。自らが良いと思う方向に相手を導くことこそが自らの責任であると考えられる場合すらある。このような考え方は裏を返すと、私たちはあらゆる場面で外部からの刺激に反応して行動しているということになる。自らの感情や行動は自分ではどうすることもできないのである。こうして外部からのコントロールを前提とした考え方は、人々を無力な犠牲者にする。グラッサーはこのような外的コントロールが数多くの不幸の元凶であると述べている。

このコントロールは、小は拒否の目つきから大は命を脅かすようなものとなる。どんなことであれ、私たちがしたいと思わないことを強制する試みである。最終的に私たちはこう考える。私たちの現在の感情や行動は他人に強制されているのだ、と。この考えは、私たちが必要とし、かつ求めている個人の自由を奪い去るものである。 [16, pp. 22-23]

2.2.2 選択理論

グラッサーは人間を、外部からの刺激によって反応するだけの無力な存在としては捉えない。したがってグラッサーは外側から人をコントロールしようとするのではなく、「内側から人を強化し、より良い選択をする能力を引き出す精神療法 [15, p. 97]」を提唱する。

選択理論とは、グラッサーが行った上記のような精神療法（リアリティ・セラピー）に医学物理学及び心理学者のウィリアム・パワーズによる知覚コントロール理論を取り入れ、理論的に補強したものである。

リアリティ・セラピーの発達：失敗から成功へ、過去から未来へ焦点の変化

先述の通り、グラッサーの考え方は主流の精神医学の考え方とは大きく異なっていた。大学でフロイト学派を拒否したこともあり、グラッサーは自分のオフィスを構えたものの教師たちから患者の紹介を受けることができず、専門家としての立場や金銭的状况が危うくなった。このような状況から、グラッサーは自らのアイデアを実行できる職場を求めて、

ベンチャー女子校で精神科医として働くことを決めた。ベンチャー校は、「問題行動を起こす十代の少女のための学校[15, p. 104]」だ。この学校に入ってくる生徒は、「社会秩序を乱す行為をしたうえ、ほとんどが極悪と区分された非行少女[15, p. 122]」である。リアリティ・セラピーはこのベンチャー校で働く中で、グラッサーが発展させたカウンセリング手法である。

ベンチャー校の少女たちは「怒りに満ち溢れ、協調性もなく、不機嫌で警戒心が強く、心身共に傷つけられた経験をもち、凶暴で、他人を操ろうとするものばかりであった。そう、自己都合を何よりも優先していた[15, p. 123]」。しかし、これは彼女たちが生まれながらにして凶悪であるということではない。彼女たちは「ほとんどの場合、記憶にあるよりも幼いころから虐待されていたという。怒鳴られ罵られ、叩かれ、無視され、悪事に加担されたあと、社会から閉め出された。精神的、身体的、そして性的に虐待を受けていたのだ[15, p. 122]」。その瞬間を生き抜くことが最も重要という状況の中で救いの手は差し伸べられず、それにも関わらず社会の中で失敗をすると罰せられ、失敗した過去は非行少女というレッテルとして残り続ける。失敗や過去に着目することによって、少女たちは未来に希望が持てず、さらに自己防衛的な態度をとるようになってしまう。

このような少女たちを相手に発達したリアリティ・セラピーでは、失敗や過去に焦点をあてない。生徒や患者は過去の経験を理由にして現在に望ましくない行動を許容することはないのである。

過去ではなく、現在と未来に焦点を当てる。過去は変えられず、それゆえ過去が現在の行動を制限することがあってはならない。 [15, p. 168]

過去や現在の感情ではなく夢や希望、望みに焦点があてられる。そして、それに向けて現在の行動を変えていくことによって、現在のつらい状況を変えていく術を身につけることが重要なのである。こうして自らが行動を変えることによって現実が良い方向へ向かう成功体験をする中で、患者や生徒は無力ではなくなる。すると意欲が向上する。過剰に攻撃的である必要もなくなり、良い人間関係を築くこともできるようになる。

リアリティ・セラピーは、一見すると患者や生徒に現実を直視して責任を果たすことを求める点で、厳しい方法であるように思われる。しかしその前提には人と人との温かいつながりが強調されている。

講演のたびに、彼は一貫して次の点を強調した。「不登校児であろうが麻薬患者であろうが、肝心なのは個人的に関わることだ。依存症者や非行少女に、あらゆる方法で次のように告げることだ。『あなたに何が起きているかがわたしにとって重要だ。あなたのことを心配しているのだ』と」 [15, p. 169]

このような、過去ではなく未来に目を向け、現在の行動を変えるカウンセリング手法はベンチャー校において大きな成功を取めた。極悪とされた非行少女が集まっていたベンチャー校はのちにクオリティ・スクールを構想する際の手本校として取り上げられるまでになっている。

このリアリティ・セラピーに理論的意味づけを行ったものが、選択理論である。

基本的欲求

選択理論では、すべての人は「*基本的欲求を満たすために、『内側から動機づけられて行動する』* [17, p. 14]」と考える。したがって外部から罰や褒美などの刺激を与えることによって人を動かそうとする試みには意味がない。これはグラッサーに一貫する考え方であり、基本的欲求は選択理論の根本を成す。基本的欲求は以下のような種類がある。

基本的欲求には、体の欲求（「生存」の欲求）と心の欲求の二つがあります。心の欲求はさらに四つに分けられます。「愛・所属」の欲求、「力（承認）」の欲求、「自由」の欲求、「楽しみ」の欲求です。 [17, p. 14]

基本的欲求が満たされると気分良く感じる一方で、「*基本的欲求が満たされないと、人は気分が不快で何かせすにはいられない気持ち*」なり、「*効果的な行動がとれないときは、周りの人の欲求充足のじゃまをしてでも（例えば、いじめや虐待など）自分の欲求を満たそうと*」するという [17, p. 17]。グラッサーによると鬱や酷い落ち込みも、効果的な行動がとれないときに起こる短期的・破滅的な行動の一つである。

したがって、私たちは「*他人の欲求充足のじゃまをしないで、自分自身の欲求充足をすること* [17, p. 17]」を考える必要がある。選択理論では『責任』をこの意味でとらえており、責任を果たすことで、自らは幸福を感じ、他人とは良い関係を築くことができる。リアリティ・セラピーで目指すのは、この『責任』を果たした状態だといえる。

上質世界

すべての人は基本的欲求の充足を目指して行動する。しかし、基本的欲求は私たちを駆り立てるエンジンでしかない。具体的にどのような方法で基本的欲求を満たすのかを決めるハンドルの役割をするのが、後述するデミングの『品質管理』から着想を得た、『上質世界』である。人は様々な経験の中で、どのような行動をすると基本的欲求が満たされるのかを写真のように記憶している。これを「*選択理論では『イメージ写真』（願望の写真）*と呼び、*イメージ写真が入れてある脳の部分を『上質世界（願望）』*と呼んで [17, p. 20]」

いる。この上質世界の中にあるものを実現しようとするとき、人は内側から動機づけられてやる気を出す。

上質世界に関して、2つ重要な点がある。1つ目は、上質世界に入れるイメージ写真は自由に入れ替えることができるという点。2つ目は、上質世界は人それぞれであるという点だ。

すべての人間が基本的欲求を必ず満たさなければならない一方で、基本的欲求を満たす方法は一人ひとりが自分の意志で選択することができる。長期的な欲求充足をもたらさない行動も、健全に欲求を満たすことができるイメージ写真が見つからないときに、その場しのぎの破滅的なイメージ写真を選択した結果である。リアリティ・セラピーは、患者や生徒の上質世界にあるイメージ写真を整理し、より長く健全に欲求を満たすことができるイメージ写真を選択する作業ともいえる。

そして、上質世界はあくまでも個人の頭の中に存在しているものである。自分の上質世界と相手の上質世界は異なる。したがって、自分の視点からは良いと思われることであっても、相手に強制することはできない。できるのは相手の上質世界を想像して欲求充足のサポートをする程度だ。相手の上質世界を無視して自分の上質世界を強制すると、相手の欲求充足を邪魔することになり、相手の上質世界から自分が剥ぎ取られてしまう。すると結果としてより反発を受けることになる。

2.2.3 クオリティ・スクール

デミングのマネジメント理論の導入

グラッサーはベンチャー校で培った選択理論を用いた学校経営に、W・エドワーズ・デミングのマネジメントについての考えを取り入れ、クオリティ・スクールを提唱した。デミングは戦後日本にやってきて傑出した業績を残したビジネスコンサルタントである。デミングのマネジメント理論では、「業績の悪い個人を何とかしようとするのではなく、むしろシステムの改善に焦点を当て[15, p. 127]」る。また、「ゴールはつねに上質をめざすものでなければならず、組織のあらゆる部分で質について評価するべきだと強調[15, pp. 127-128]」している。さらにグラッサーは、デミングが提唱するマネジメントのための14ポイントのうち、8番目の「『恐れを取り除く』が最重要と考えた[15, pp. 421-422]」。恐れを抱かせるような強制を排除し、支援的な環境を作り上げて始めて、生徒は上質を目指すことができるのである。つまり、ここでの上質は上司が普遍的なものとして定義するものではなく、一人ひとりが自らのために追求するものである。この点で、選択理論の上質

世界の考えとつながる。これは重要なポイントだ。現在、品質管理における功績をたたえる賞としてデミング賞という賞が存在するが、ここでは効率を重視した品質『管理』が強調されてしまっている。品質の高い製品やサービスを強制することはデミングの本来の考えとは異なるものであり、かえって品質を下げることにつながるのである。

序列の排除

クオリティ・スクールでは、生徒に恐れを抱かせるような強制を嫌う。したがって、宿題やペーパーテスト、成績評価は排除される。

これは、従来の学校では考えられない方法だ。「学校で教えられていることは正しく、勉強をしない生徒は罰するべき [16, p. 390]」だからである。従来の学校では、生徒が学習内容を確実に身につけられるように課題が与えられ、知識の定着を確認するためにテストでの評価が行われる。ここで与えられる課題は大人が決めるものであり、子どもはそれらを強制されることになる。そして、勉強をしない生徒や内容が定着していない生徒には悪い成績をつけ、落第させる。

グラッサーは、このような考え方は「破壊的な、間違った考え方 [16, p. 390]」と表現している。子どもに学習を強制することこそ、あらゆる子どもの学習意欲を奪う原因である。

まず、上質世界は人によって異なる。したがって、学習内容を強制することはできない。全員一律に学ばせたところで、学習内容自体に意欲的になれる子どもはごく一部である。まして、学校で教えられることの多くは知識の暗記でしかなく、子どもが現実世界で価値を感じるのが難しい。多くの場合、テストのためだけに暗記して、テストが終了したらすっかり忘れてしまうことになる。それにも関わらず、従来の学校では学習を強制し、従わない子どもを罰している。すると生徒の上質世界から勉強及び勉強を強制する教師や学校が剥ぎ取られ、さらに反抗するようになってしまう。

さらに重要な点として、一律強制の学習と成績評価は学校の中に序列を生み、生徒たちは否応なくこの序列に組み込まれることになる。このような強制的な競争の中に組み込まれた生徒は、学習そのものよりも周囲に勝つことを重視するようになる。

競争心の強い学生は、自分が科目選択をするとき、高得点がとれそうにない科目を避ける傾向があります。 [17, p. 143]

そして、「競争に勝とうとしている子どもにとって、答えのわからない友人を支援するという発想はあまりわからない [17, p. 144]」だろう。序列の存在は、子どもたちから協力の意欲と機会を奪い取り、それによって序列はさらに拡大していくのである。

このような序列の中で失敗した子どもには、問題児や落ちこぼれというレッテルが貼られる。勉強ができない本人に問題があるため、罰が与えられる。そして分からない内容が

あっても周りで授業は勝手に進んでいき、さらに落ちこぼれていく。このような経験を繰り返すうちに、「自分には問題があり成功することができない」「どうせこの苦しい状況をどうすることもできない」とあきらめるようになり、自ら基本的欲求を満たす力を身につけることができない。その結果、幸福をあきらめ生涯に渡って無力な存在として生きていくことになってしまう。

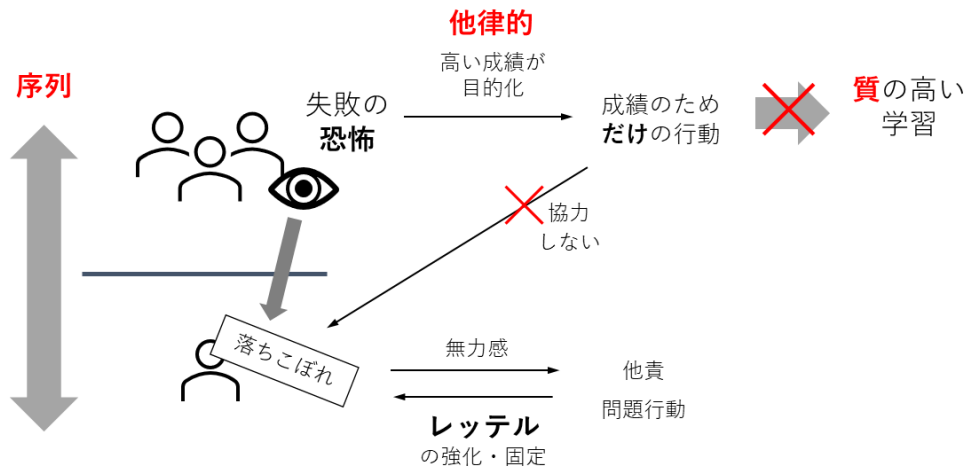


図9：序列のある学校の問題点

下位の序列に落ちることへの恐怖は、子どもたちを協力から遠ざけ、学習そのものではなく成績を目的とした行動へと導く。下位の子どもたちに救いの手が差し伸べられることはなく、落ちこぼれとしてのレッテルが強化されていく。

上質の追求

クオリティ・スクールでは、成績評価を廃止しているため落ちこぼれが存在しない。

落第はない、学校で、人より進んでいるとか、遅れているということは無意味である。(中略) 人との競争ではなく、どちらかといえば、自分自身との競争である。ベルは鳴らないし、正式な休憩時間もない。教師は子供たちを外に連れ出して、子供たちが望むだけ、いつでも遊ぶこともできるし、勉強することができる。
[16, p. 445]

できる限り強制を排除し、一人ひとりが基本的欲求を満たせるような温かい環境の構築を目指す。こうして初めて子どもたちは競争ではなく、自らの上質を求めることができるようになる。

クオリティ・スクールでは、「生徒と教師がクオリティ（上質）に達したと同意するまで、生徒の成果を改善することが求められる [16, p. 449]」。しかしこれもすぐに上質な成果を出すことを強制しているわけでも誰かと比較されるわけでもない。一度きりのテストで生徒の能力を判断するのではなく、「長い時間をかけて良い取り組みをする機会を与えられる [16, p. 456]」のである。

生徒は、良い取り組みをするのが好きだ。時間が与えられれば、生徒は全員簡単にそうする。 [16, p. 455]

ここでは、強制に従うことや反発することではなく、学習そのものの楽しさに焦点があてられることになる。外部からコントロールせずに、子どもたちが自分の内面にある上質を目指すことで、無力な生徒が生まれず、皆が生き生きと学ぶことができるのである。強制を排除することで意欲が上がり、結果として成績も向上することになる。

このような、成績による序列を排除し一人一人異なる質を追求できるようにする態度は、生命体型組織においても観察される。生命体型組織では、組織が与える金や成果などの目的や役割ではなく、一人ひとりが内的な基準によって判断・行動し、それによって人々の使命感や高いモチベーションが発揮される。これについては本章第4節で再び取り扱う。

2.3 非認知能力

前節ではウィリアム・グラッサーのクオリティ・スクールを取り上げ、成績評価による序列をなくすことによって生徒の意欲を引き出し、結果として成績が向上した学校が存在することを述べた。本節では、このような成績評価による序列を『非認知能力』の視点から捉える。ここでは子どもの貧困と教育政策を専門に活動するアメリカのジャーナリストであるポール・タフの議論 [18] [19]を参考にする。

非認知能力とは『非』認知能力である。IQ やテスト成績などで測られる認知能力に対して、非認知能力は「ひとつのことに粘り強く取り組む力や、内発的に物事に取り組もうとする意欲などを指す。心の OS (オペレーティングシステム) と言っても良いかもしれない [19, p. 4]」。平たく言うと、その人の性格や気質である。これまでの学校教育の分野では認知能力が重視されてきたが、近年、よりよい人生を歩むためには認知能力以上に非認知能力が重要であることが明らかになりつつある。

非認知能力の視点から学校教育を見ると、管理や強制がもたらす序列は生まれた瞬間から始まるものであり、該当する生徒だけでなく、世代を超えて続く貧困や格差の原因となり得る構造的なものであることが分かる。生命体型組織が個人にもたらす自律性は、このような構造的な弱者をなくすための試みであるといえる。

本節では、まずこれまでの認知能力を重視した取り組みがうまく行かなくなっていることを述べ、なぜそれがうまく行かないのかを非認知能力の観点から解説する。その後、認知能力よりも非認知能力を重視する学校における取り組みを紹介する。グラッサーは精神科、タフは格差の観点から話を進めているが、互いが学校の中で推奨する取り組みは、罰や強制、レッテルをなくし、子どもたちに自律性を与えるという点で非常に似通ったものである。

2.3.1 認知能力至上主義の誤り

タフによると、現在のアメリカでは『知能至上主義』が浸透している。知能至上主義とは、「こんにちの社会でいう『成功』はおもに、認知的スキル—知能検査で測定できる類の知力のことで、文字や言葉を認識したり、計算をしたり、共通のパターンを見抜いたりする能力が含まれる—の有無で決まる [18, p. 14]」というものだ。確かに知能が高い人間ほど処理能力が高く、短い時間で多くの成果を残すことができ、結果として成功につながってもおかしくないように思われる。このような知能至上主義はアメリカに限らず、多くの国でも少なからず浸透した考え方である。

そして文字やパターン認識、計算などの認知的スキルは、練習を重ねることによって向上させることができる。知能至上主義は非常に単純で分かりやすいアプローチ方法と与

えてくれるのである。小さい頃から本に親しんでいけば読解力は向上するし、算数の問題をたくさん解けば計算能力が上がる。「大事なのは早くはじめてたくさん練習することである [18, p. 16]」。このような考えのもと、乳幼児期から数多くの就学前教育が行われており、一大産業となっている。就学後も塾など、テストで良い点を取るために多くの投資が行われる。

つまり知能至上主義の中では、早くからたくさんのお金を投資され、認知的スキルを磨き上げた子どもが成功へと近づくのである。だとすると、貧困層の子どもたちは成功できないということになる。生活に余裕がなく教育に十分に投資することができない家庭で育った子どもは、知的スキルを磨くことができず、成功から遠ざかることになる。このようにして貧困が再生産される。そこでアメリカを初めてする諸国では、固定された格差を解消するため、あらゆる子どもに十分な教育の機会を与えられるように努力を続けてきた。ここには貧困層の子どもたちに対する集中的な教育の提供も含まれる。

しかし、どうやらこのような試みは根本的な解決をもたらさないようだ。タフは、「児童の発達にかんするここ数十年の一般通年は誤りで、わたしたちは間違ったスキルや能力に焦点を合わせ、まちがった戦略を使ってそのスキルを教え、育てようとしてきた [18, p. 17]」と述べている。例えば、高校修了同等資格 (GED) の保有者は、学力も IQ も普通に高校を卒業した人々と同等な一方で、「将来的に生じうるあらゆる重要な数字—年収や失業率、離婚率、違法ドラッグの使用率—について見ると (中略) 中退者とそっくりな結果が出た [18, p. 21]」。KIPP (「^{キレジットイェスバワー}知は力なり」プログラムの略) の例では、ほとんどの生徒が低所得者層で構成されたクラスであるにもかかわらず、「高エネルギー・高密度の授業のつづく長い一日と、入念つくられた態度矯正・行動変容プログラムを組み合わせたスタイルの学校生活 [18, p. 92]」の中で、皆向上心を持って勉強に励み、ほぼ全員が一流の高校に進学することができた。しかし、KIPP のように規則で縛られることがなくなった高校以降では、生徒の多くがうまく立ち回れず、四年制大学を修了できた生徒は大学進学者の 21 パーセントであったという。

人生の多くの場面で訪れる困難は、繰り返し計算のように単純なものではなく、数多くの挫折と挑戦、工夫によってのみ乗り越えられるものである。したがって重要なのは、知能や良い成績ではなく、勤勉さや好奇心、粘り強さ、コミュニケーション能力などの非認知能力である。

そもそも知的スキルは高度経済成長期に特に必要とされたスキルであり、知能至上主義はその名残に過ぎない。

教育手法が確立した一世紀以上前には、経済の側面から見た公立学校の役割は、事務仕事やくり返しの多い機械的な仕事をすばやくきちんとこなせる工場労働者

を生み出すことだった。(中略) いま、この二十一世紀に労働市場が必要としているのは、全く異なったスキルであり、現在の教育システムではこれを伸ばすことができない。それはたとえば、チームで仕事をする能力、人前でアイデアを提示する能力、効果的な文章を書く能力、深い分析思考をする能力、ある状況で覚えた情報やテクニックを見知らぬ新しい問題や状況に対して応用できる能力などだ。
[19, p. 141]

現在の教育が前提としている知能至上主義の考え方は時代遅れであり、ここに格差を是正するための方法を求めることの効果には疑問が残る。

2.3.2 貧困に伴う非認知能力の欠如と貧困の再生産

知能至上主義の世界観では貧困層における教育の機会が問題視され、したがって十分な教育を与えることによって格差の解消を試みる。しかし人間の能力やスキル、性格はこのように単純なものではない。認知能力の土台となるもっと重要な力はたくさん問題を解けば身につけられるようなものではなく、生まれた直後から、周囲の環境の中で形作られていくものである。そして、この重要な力である非認知能力は貧困の中では育ちにくい。これが貧困家庭で生まれ育った子どもが大人になってから貧困に苦しむ理由だという。

幼少期のストレス

貧困家庭で生まれ育った子どもが将来失敗しやすい原因を非認知能力の視点から捉えなおすと、問題となるのは食事や医療などの健康面でも、本や知育玩具などの知的刺激でもない。最も大きな問題となるのは、ストレスである。常にストレスがかかり続ける環境で幼少期を過ごすことによって、子どもは、この世界は不安定で常に警戒し続けなければならない、人生は自分の思う通りにならないことを学ぶ。すると落ち着いて勉強に励むことも、うまく行くかどうか分からない状況に耐えることも、相手の立場に立ってコミュニケーションをとることもできなくなるのは当然ではないだろうか。

タフは、生理機能の発達の観点からこれを説明する。幼い時期のストレスは、「体内の複雑なストレス反応のネットワーク—脳と免疫システムと内分泌システム（コルチゾールなどのストレスホルモンをつくり、放出する内分泌腺）を結ぶネットワーク—の発達に強い影響を及ぼす[19, p. 29]」。これから先の人生が困難であることを示す信号が与えられると、それに合わせてストレス反応システムをより過敏なものへと発達させるのである。外部からの脅威に備えて、常に血圧やアドレナリン分泌量が高く保たれることになる。

ストレス反応システムは、短期的に脅威から逃れるために役に立つが、長期的に活性化されることで様々な問題の原因となる。

免疫系がうまく働かなくなり、体重増加の一因となる代謝の変化が起こって、のちにぜんそくから心臓病まで様々な病気を引き起こす。さらに厄介なことに、ストレスは脳の発達にも影響を及ぼす可能性がある。とりわけ幼い時期に経験した高レベルのストレスは、前頭前皮質、つまり知的機能をつかさどる最も繊細で複雑な脳の部位の発達を阻害し、感情面や認知面での制御機能が育つのを妨げる。

[19, p. 29]

幼い頃の慢性的なストレスは、知的な作業に対処する能力の発達を阻害し、さらには上手く対処できなかった場面での失望や怒りの行動を抑えるための能力の発達も阻害する。すると当然、不慣れな状況への対処が求められ続ける学校や社会でうまくやっていくことはできない。幼い頃にストレスにさらされ続けると、自立や忍耐、他者との協調などの非認知能力の土台が育たないのである。

貧困層の家庭では、時間的・金銭的余裕がなく、また親も非認知能力を十分に育てられていないため、手のかかる子どもに常に優しく構ってやることができない。これがネグレクトや虐待をはじめとする、子どもにとっての慢性的なストレスへとつながり、子どもは非認知能力を育てられない。これが、教育の機会以上に重大で根本的な貧困の再生産の原因である。

親の愛情

子どもの感情面や認知面での発達は、十分な栄養や知育玩具を与えるような単純な方法で解決するものではなく、子どもを取り巻くあらゆる環境が影響を与えるものだ。そして、子どもを取り巻く環境のほとんどは親が担っている。タフは、慢性的なストレスによる悪影響を抑えるための重要な要素として『親の愛情』を挙げている。

とくに子供が動揺しているときに、親が厳しい反応を示したり予測のつかない行動をとったりすると、のちのち子供は強い感情をうまく処理することや、緊張度の高い状況に効果的に対応することができなくなる。反対に、子どもが瞬間的なストレスに対処するのを助け、怯えたり癩癩を起したりしたあとに落ち着きを取り戻すのを手伝うことのできる親は、その後の子どものストレス対処能力に大いにプラスの影響を与える。 [19, pp. 32-33]

親の愛情あふれる行動が、子どもにとっての『心の安全基地』となり、ストレスのかかる状況下でも落ち着いて対処することができるようになるのである。この心の安全基地が

将来、子どもが様々な困難が予想されることに対しても好奇心を持って挑戦するための手助けをしてくれる。

また親の愛情が、遺伝子発現のレベルからストレス反応を抑えている可能性がラットの実験から明らかになっている。子ラットがストレスを受けた時の母ラットの「なだめるような行動が、DNA上で海馬を制御する部位のメチル化を抑制するのだ[19, p. 34]」という。

2.3.3 知能至上主義の学校教育

規律と罰によるストレス

このようなストレスや愛情は、幼少期ほどではないかもしれないが、学校に入学してからも重要な影響を及ぼす。特に非認知能力の土台を育てられていない貧困層の子どもたちは、学校でのストレスに過剰に反応し、上手くやっていくことができない。彼らに必要なのは、温かく愛情にあふれた教室の中で、落ち着いてストレスに対処していく方法を学ぶことである。

しかし知能至上主義の学校はストレスを和らげるどころか、ストレスを強化し、子どもたちは非認知能力を身につける機会から遠ざけられている。テストの点数を重視し、非認知能力の発達について考えることのない学校、つまり一般的な学校では、問題を起こす生徒は自らの意志と損得勘定で違反行為を繰り返しているとみなされる。したがって、厳しく規律を強制し、違反行為に対しては罰が与えられる。違反行為の代償が大きくなれば生徒は違反しなくなるはずだからだ。しかし、このように罰を与える態度はさらに生徒にストレスを与え、感情を抑えることを難しくしてしまう。

レッテルがもたらす硬直的なマインドセット

つまり、知能至上主義の学校では、テストの点数が悪い生徒や反抗的な態度をとる生徒に対して、『不良』や『問題児』といったレッテルを貼りつけ、厳しく接することでさらに非認知能力のない行動をもたらすのである。意欲がなく反抗的な態度は、生徒個人よりも学校や教室のストレスに満ちた環境が原因になっているといえる。

このようなレッテルは、周囲からの救いの手を差し伸べにくくするだけでなく、生徒自身の自己認識も変化させていく。学校で出会う人々が皆敵に見え、常に闘い続けなければならない。また、何度も補修クラスに入れられたり停学処分を受けたりする中で「どうせ自分にはやりたいことを実現する能力がない」「努力しても自分の能力は伸びない」と捉えるようになってしまう。これは、グラッサーが指摘していたことと同じだ。どうせ成し

遂げることができないのだから、意欲的に勉強に取り組もうとは思えず、少しの困難ですぐに諦めるようになる。

つまり失敗を認めず、レッテルを貼りつけるような環境では、非認知能力は育たない。失敗するかもしれないことに挑戦し、実際に何度か失敗を繰り返しながら何とかやり遂げる経験をしてはじめて本当の意欲や粘り強さが育つのである。だとすると、この問題は貧困層に限った話ではない。特に知能至上主義の中でエリートとして育った人々は大きな失敗を経験していない。幼い頃から、勉強に関してたくさん干渉してくる（しかし、精神的に壁を設けている）親に課題を与えられ、ゲームのように課題をこなしてきたエリートは失敗の可能性があるような挑戦に対してしり込みをするようになる。その結果彼らは、投資やコンサルティングなど、「選ぶことが容易で抗うことの困難な道を会社側が用意する [18, p. 272]」仕事を選ぶのだという。つまり自らの意志よりも、失敗しないことを重視するのである。確かにこれらの職種は高い給料を与えてくれるが、これをより良い人生と言って良いのだろうか。このような自らの意志のない選択が、機械型組織の中で疲弊する従業員を生み出しているとも言えそうだ。

2.3.4 非認知能力を育む学校教育

ここまでの議論から分かるように、非認知能力とは直接教えられるものではなく、周囲の環境に左右されるものである。脳機能や能力は人それぞれ異なるものであるため、非認知能力そのものを発達させることはできないかもしれないが、環境によっては、生徒たちは非認知能力があるような振る舞いをするようになるのである。

このような振る舞いにとって重要になるのは、マインドセットである。知能至上主義の学校では、生徒たち、特に落ちこぼれの生徒たちは『落ちこぼれ』というレッテルを内面化し、自らは状況に対処できないというマインドセットを持つようになる。それとは逆に、自分は状況に対処できるというマインドセットを持つようになれば、粘り強く、好奇心を持って物事に取り組めるのではないだろうか。シカゴ学校研究協会のカミーユ・ファリントン は、このような粘り強さをもたらすカギとして 4 つの「学業のためのマインドセット」を抽出している。 [19, p. 109]

- ① 私はこの学校に所属している。
- ② 私の能力は努力によって伸びる。
- ③ 私はこれを成功させることができる。
- ④ この勉強は私にとって価値がある。

学校の人々は味方であるというリラックスした感覚を持つてなければ、感情に支配されてしまう。かといって甘えてばかりでは、避けられないストレスを前に心が折れてしまう。

非認知能力を重視する学校では、このようなマインドセットに向けて大きく分けて二つの方法をとる。『レットテルのない温かな教室』『自律的でやりがいのある課題』だ。

レットテルのない温かな教室

生徒たちの問題のある行動は、必ずしも生徒自らが選んで行っているものではなく、自分でも制御しきれない衝動や感情が関係している。したがって、このような生徒を不良や問題児と決めつけ、規律を強制したり罰したりすることは、さらにストレスを与えてしまい逆効果となる。

教師たちは「『ポジティブな感情に満ちた雰囲気』をつくり、『自律性を求める生徒の気持ちを敏感に感じ取る姿』を示す[19, p. 123]」必要がある。そのためにまずは罰を排除しなければならない。生徒が思うような成果を出せなかったときに悪い成績をつけるだけでは、生徒は「教師の添削を脅威として、自分に対する非難や偏見のしるしとして受けとめ[19, p. 116]」、反発してしまう。「添削は攻撃ではなく、もっとうまく書けるという信頼の表れ[19, p. 116]」であることを示さなくてはならない。

自律的でやりがいのある課題

温かな環境によって過剰なストレス反応を抑えることが重要である一方、それだけで生徒たちに意欲や粘り強さが生まれるわけではない。周囲を信頼し、問題を脅威に感じなくなるだけではなく、その問題に取り組む自らに対する信頼が必要だ。そのためにはIQテストや簡単な計算問題の反復のような失敗の可能性がない問題では不十分である。非認知能力を重視する学校では、骨の折れる、しかし価値を感じられる形で課題への取り組みが行われる。

ここでは『自律性』がキーワードとなる。従来の学校のように受動的に講義を受け、テストによって理解を確認されるようなものではない。ここでは「*学習の過程に生徒の参加を求める* [19, p. 125]」ことになる。

講義の時間を減らし、ワークシートでの反復作業も減らし、小グループでの活動に時間を使って、問題を解いたり、討論をしたり、長時間かけて何かをつくるプロジェクトに何人かで取り組んだりする。 [19, p. 125]

このような形で自らが主体的に参加することによってはじめて、自分自身に対する信頼が生まれるのである。

このような自律的・主体的な取り組み、特に骨のあるプロジェクト型の課題では、教室の温かな雰囲気为前提となる。失敗の可能性があるような難しい課題に取り組むにあたって、失敗してもレッテルが貼られず、改良を続けられるような環境である必要がある。

ディーパー・ラーニングの原則にのっとって運営されている学校には、同級生からの批判や、改良を歓迎する気風がある。作業に取り組む生徒はたいいてい、教師やクラスメートからたくさんのフィードバックを受けて改良を重ね、一年かけて完成させる。批評を受けてくり返し改良したり、長期にわたる課題に粘り強く取り組んだり、実際にやってみたうえで感じる不満に対処したりすることによって、生徒たちの知識や知力が伸びるだけでなく、非認知能力ーカミーユ・ファリントンの言葉でいえば「学業のための粘り強さ」、もっと一般的な言葉でいえばグリッド、レジリエンスーもまた伸びる。 [19, pp. 142-143]

非認知能力を重視する教育では、成績評価によるレッテルが排除され、温かい環境の中で子どもたちは自律的に活動できる。これはクオリティ・スクールの中で行われていることと良く対応する。成績評価によって子どもたちの中に序列を作り、下位になってしまうことへの恐怖を利用して画一的な勉強を強制するのではなく、一人ひとりが異なる質を追求することを認めるのである。

2.4 まとめ：生命体型組織との関係

本章では、オープンソースソフトウェア開発コミュニティと、自律性を重視する学校教育の例を取り上げた。本項では、これらの取り組みと生命体型組織を関連付け整理することによって、本研究が扱っている潮流を意味づけする。

これらの潮流の中では、これまでの社会の中で無力だった個人や民衆が力づけられ、自律性を持つようになる。ここでは限られた人間が特権的な地位を持つことがない。権力は全体に分散され、誰かが独占することができない。そもそも誰かに特権をもたらすような単一の指標を目指して動いている訳でもない。

2.4.1 独占による依存から共有による自律へ

本項では、オープンソースソフトウェア開発コミュニティと生命体型組織に共通する構造を説明する。

自らの手で自らの行動を決める

オープンソースにおいては、所有権が排除を中心としたものから頒布を中心としたものに変化することによって、『独占による依存』から『共有による自律』へと構造に変化が起こっていることを述べた。排除の所有権の下では、開発企業がソースコードを独占することによって、利用者は企業が定める範囲・方法でのみソフトウェアを利用することができる。そのソフトウェアを利用して手掛ける仕事の方法や目的の実現可能性はソフトウェア開発企業に依存しているのである。一方、頒布の所有権の下では、従来の開発の企業のような特権的地位の存在がいなくなる。ソースコードを皆で共有していることによって、個人は自らの手で自らの目的に合わせてソフトウェアをチューニングすることができる。そして、このような個人の取り組みが組み合わさることによって、コミュニティ全体としてもより質の高いソフトウェアを生み出すことができる。

従来型組織から生命体型組織への移行においても類似したことが起こっている。従来型組織では、現場の一人ひとりが自らの行動を十分に決められるだけの権限を持っていない。一人ひとりの行動を決めるのは組織であり、株主総会であり、経営者であり、上司だった。現場社員が何を行うことになるのかは、経営や上司に依存していたのである。しかし、生命体型組織では、従来型組織で一部の人によって独占されていた権限は組織全体に分散し、自らの仕事については全て自分たちで決めるようになる。

価値観の変化

このような独占と共有の間では、重視される価値が全く異なる。前者において重視されるのは、金や権力である。ソースコードを独占し特権的な地位を得た企業はソフトウェアを販売することで利益を上げ、それによって開発・成長を進めていく。確かに有用なソフトウェアの開発・維持のためにはお金が必要だが、その理論が建前であることも珍しくない。特にティール組織における^{オレレンジ}達成型組織は、成果、成長、達成が中心であり、競合他社に勝利し独占的な立場を確立することが主たる目的だ。

一方、オープンソースソフトウェア開発コミュニティの中では、金や権力を求めることが難しい。独占できないため、誰も特権的な利益を得ることができないのである。コミュニティに参加し貢献する動機は多岐にわたり一つに特定できるものではないが、少なくともこのコミュニティは金や権力を中心として動いていないといえる。

生命体型組織もお金や成長、権力などの特権的地位に価値を置いていない。目指すべきは存在目的である。ティール組織では、^{ティール}進化型より前の段階の価値観を金や権力の追求からさらに広げ、「よく見られたい」「人に気に入られたい」というような一見ポジティブに見える、しかし自分中心の考えまでを含めたものとして「エゴ」と表現している。この「エゴ」を抑えることによって、逆説的に自らの本当に求める目的へと向かっていけるのである。そして、このようにして表出する目的は、自分個人を超えて全体へと向かうものになるという。

個と全体の関係性

このようにして生命体型組織では、人々は全体とのつながりの感覚（全体性）を獲得する。これは個人と全体という二元論で表されない感覚である。全体があるからこそ個人が完全なものとして成り立ち、完全な個人がいるからこそ全体が成り立つという感覚だ。

この感覚はオープンソースソフトウェア開発コミュニティにも存在している。ソースコードを共有していることによって、個人はコミュニティの大きな成果の上に自らの目的に合わせてソフトウェアをチューニングすることができる。そして、個々人がその成果をコミュニティ全体と共有することで、コミュニティ全体としてさらに質の高いソフトウェアが生み出されるのである。

2.4.2 自律性を重視する学校教育

本項では、自律性を重視する新しい学校教育の在り方と生命体型組織の関連性を説明する。

管理・強制から自律性重視へ

本章で扱った二つの教育の事例は、ともに生徒を叱りつけ無理やり勉強をさせるような方法をとっていない。また、生徒は先生がカリキュラムに沿って講義することを受動的に覚えるのではない。生徒が主体的に参加することによって授業がつけられていく。そこにこうあるべき授業の進め方はなく、何をどのように学ぶのかというところから生徒に主導権が与えられる。すなわち前項のオープンソースコミュニティや生命体型組織と同じように自らの行動に対する選択権が営利企業や株主、経営層、上司でなく、生徒自身に帰属するのである。

成果主義的競争の廃止

管理や強制は、成績という単一の指標を生徒に押し付ける行為である。単一の指標を皆が追い求めると、そこには必然的に序列が生まれる。つまり競争に負け、不良や無能といったレッテルが貼られた無力な人間が生まれる。ここでも依存が生まれる。彼らは無能のレッテルを貼られた状態に満足することはできないが、だからと言って現状を変えられる力も持っていない。自分の行く末は、どこかの有能な人物に任せる他ない。自らができることは、現状に甘んじた状態でできる限り得をするような自分本位の行動をとることである。

また、序列の存在は無力な人間のみにとっての問題ではない。序列の上位の人たちも競争に勝つため、あるいは負けて下位にならないために行動する。評価指標を伸ばすために、やりたくないことや意義を感じないことに努力を注ぎ込み、また他の人との調和を考慮せずに自分本位の行動をとるようになる。これらの行動は自らの意志や意欲ではなく、序列に伴う恐怖や優越感によって引き起こされるものであり、自らの意志や意欲に根差さない他律的な行動であるといえる。

そもそも現在の成績やIQを評価する教育は、その成り立ちから他律的だ。産業革命や高度経済成長の中で、国や産業の成長拡大に貢献する工場労働者にもとめられる資質が、素早くミスなく仕事を処理できるIQの高い人間だったのである。

生命体型組織は、自らの心からの願いに根差した意思決定を行う完全な個人を基礎として成り立つものであり、また彼らがつながり合って協調することで成り立つものである。そして、その中では無力な人間がおらず個々人が最も力強くいられる状態を探し求める。

したがって生命体型組織と、無力な人間や他律的で利己的な行動を生み出す序列は相容れないものだといえる。生命体型組織においては、序列を生み出すような単一の指標があってはならない。

非認知能力による序列の懸念

タフの提言する非認知能力を重視する教育では、生徒の自律性を重視することによって従来無力だった貧困層の子どもにチャンスを与えることを志向する。一方で、この議論は序列をなくすことではなく、従来の弱者に新たな競争力を与える試みであることに注意されたい。こうして生まれる序列は成功者の『努力』を強調し、さらなる個人主義、共感性の喪失、自己責任を招く恐れがある。

リベラル派の人々の努力によって教育の機会の平等がある程度実現した今、それ以前は固定的な階層によって、つまりは明確に運によって勝者と敗者が決まっていた状況に、個人の能力という指標が加わることとなった。すると勝者は自らの成功を自らの努力によるものだと驕り、敗者のことを努力不足だとみなす。そして敗者自身も明確な運による敗北よりも大きな屈辱と怒り、無力感を覚える [20]。

したがって、意欲や粘り強さといった非認知能力を特定のゴールに向かうために有利な能力とみなさないように注意しなくてはならない。成績や金儲けなど、固定的なゴールを明確に定めてしまうと、結局は現代において成果をもたらす非認知能力が優遇されることになる。こうなると知能至上主義と何ら状況は変わっていない。むしろ失敗した個人が『努力不足』とみなされる度合いが強まり、自己責任が強調されうる。必要なのは何か特定の能力ではなく、一人ひとりの自律性を認めることである。

第3章 社会の変化に伴う組織の変革

第1章では生命体型組織を導入し、それが人間の生来持つ全体性へ向けた欲求であることを述べた。第2章では、生命体型組織と同じように管理や強制を廃することによって、他律から抜け出し自律を求める動きをまとめた。人々は序列下位のレッテルを貼られたり失敗の恐怖に怯えたりすることで、枠に収まって無力になる。そのような恐怖をなくし自律的であることを認められて、はじめて人々は個人主義に走らずに意義のある協力ができるようになる。そして人間はそれを求めているのである。

本章では、このような潮流を社会の変化の歴史の中に位置づける。第1章と第2章で取り扱った考え方の変化は、現在の暗黙に常識化している考え方を覆すに至っている訳ではないが、歴史の流れの中で見ると、必ずしも表面的な動きではなく必然性のある変化であることが分かる。

組織を生命体として捉える潮流は、近代化の中で生まれた成長を中心とする価値観から脱却し、循環型の社会を形作っていきこうという試みの中に位置づけられる。ここでは、一人ひとりがこうあるべきという価値観から解放され、自律的に行動する。だからと言って皆が勝手に動くわけではない。人間が本来持っている相互扶助の精神を今の状況に合わせて回復しようという試みである。

第3章の構成

第1節では、知識社会への移行を取り扱う。これはドラッカーが著書『断絶の時代』の中で最も大きな断絶と語ったものである。かつては神聖なものとして扱われ、教養に過ぎなかった知識が生産の中心となることによって起こった社会の大きな変化、特に組織の変化を中心に扱う。ティール組織の^{オレンジ}達成型パラダイムで問題視されるような近代的な価値観や資本主義の形成にとって知識が重要な役割を果たした一方で、知識が生産の中心になったことによって、資本主義を超えた『ポスト資本主義』としての社会の在り方が必要になったことを述べる。知識社会においては、経営トップや資本家ではなく、労働者自身が自らの選択で行動を起こす必要がある。

第2節と第3節では、脱成長論と相互扶助論を取り扱う。これらを取り扱うことによって、これまで論じてきた事例が、近代化の中で育まれてきた個人主義からの脱却と自律性の回復という点においてつながることになる。

第2節では、脱成長論を取り扱う。脱成長論では近代化の中で私たちにとって当然となった『成長』を捉えなおす。成長を追求することに見過ごせないほどの犠牲が必然的についてくることを論じ、『効率性』から『質の追求』へと私たちの価値観を変えていくためのラディカルな議論が行われていることを示す。

第3節では、『相互扶助論』を取り扱う。相互扶助論では、生命の本質は資本主義的なパイの奪い合いではなく、助け合いであると述べられる。近代的な個人主義の中でもこの相互扶助は脈々と引き継がれており、現在の潮流はこれまで引き継いできた相互扶助の新しい形での回復と捉える。

本章の概要を図10に示す。

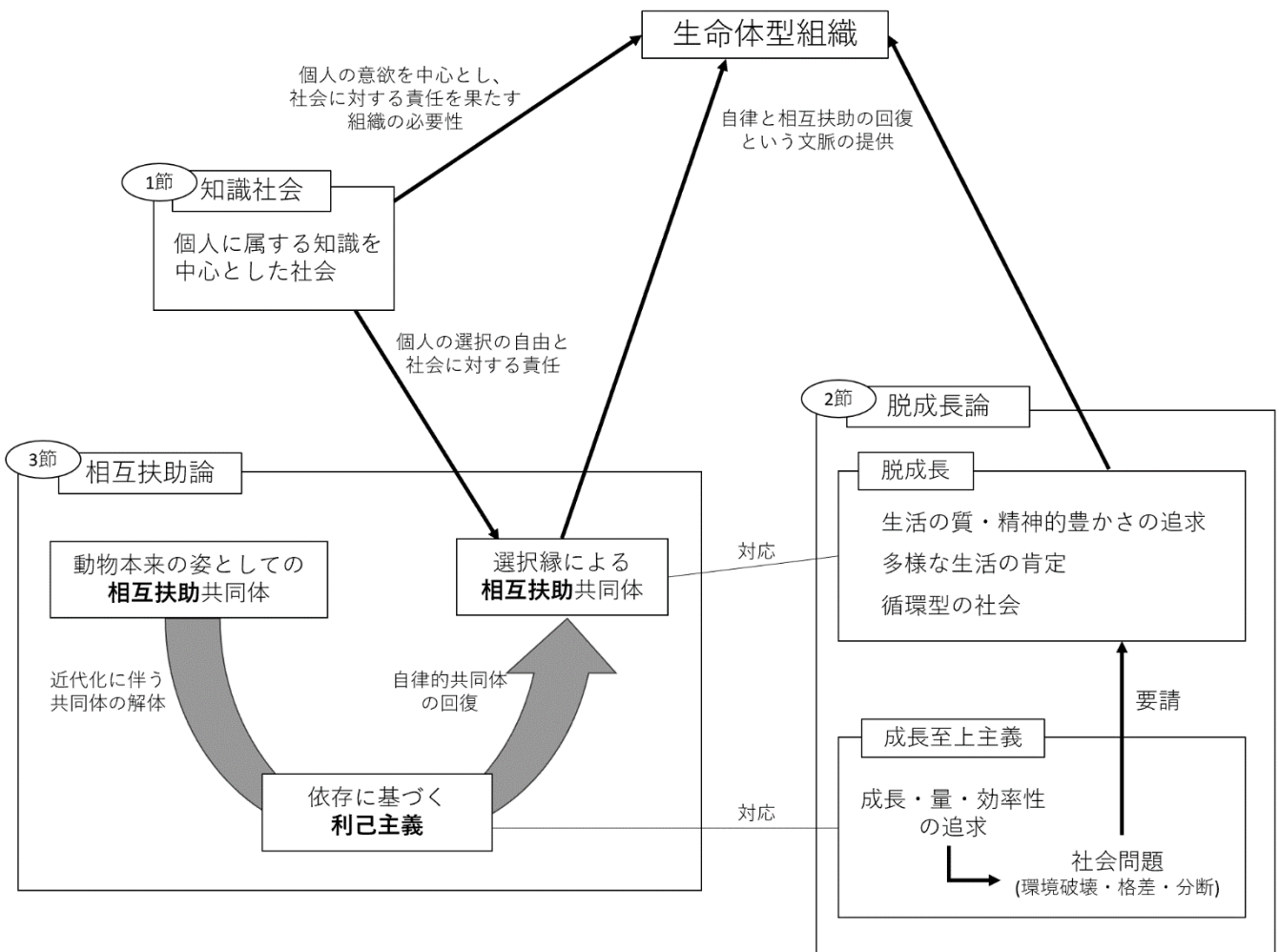


図10：第3章の概要

3.1 知識社会への移行

P.F.ドラッカーは 1969 年に『断絶の時代 [21]』の中で、社会の根本的な変化を論じた。全く新しい技術や産業の登場、グローバル化、大組織への幻滅などが挙げられているが、その中でも「最も重要なこととして、知識の性格が変わる [21, p. iv]」と述べ、1969 年時点ですでに知識があらゆる生産活動の中心となる資源になっていることを説明している。新技術や産業、グローバル化、大組織からの脱却においても、この知識の変化が大きな影響を与えている。

また、ドラッカーはこれらの根本的な変化が起こる断絶の時代に対して、1914 年の第一次世界大戦勃発から 1969 年に至るまでの時代を継続の時代と呼ぶ。戦後の復興とさらなる発展に貢献し、経済や産業にとって重要な存在である農業や鉄鋼業、自動車工業などは 19 世紀時点ですでに完成しており、産業の規模は大きく変化したものの産業構造自体はそれほど変わらなかったという。

今日の先進国の大量消費社会、その生産力と技術力は、ヴィクトリア朝の基盤の上に当時の建築ブロックをそのまま使ってつくられた。つまるところ、それらの者はヴィクトリア朝の経済と技術の成果であって、当時のビジョンの実現にすぎなかった。 [21, p. 7]

つまり、継続の時代は近代の継承であった。断絶の時代とは、近代的なビジョンそのものが変化していく時代であり、ポスト資本主義社会への移行といえる。そして、その中心に位置するのが知識である。

この断絶はラールのティール組織における段階的な組織の発達によく類似している。ドラッカーの語る断絶とは、近代的な価値観によって構築された達成型組織から脱却であり、その先の多元型、進化型へと向かう変化だといえる。実際に知識を中心とした組織では、個人間の絶対的な優劣や、全体を統べる能力を持つ個人は存在せず、進化型組織と類似したコンセプトを持っている。

本節では、このような知識の性格の変化を中心に、知識社会や知識社会に求められる組織の在り方の変化を論じていく。

3.1.1 知識の性格の変化

知識社会とは、知識を基盤とする社会だ。それ以前の社会で中心となっていた労働力や資本は未だに重要な地位を占めているが、それらは知識をうまく活用することによって手

に入れることが出来るものに過ぎない。あくまでも知識が社会の生産性を決める要因である。

本項では、知識の生産への適用の歴史を概観することによって、知識の利用が社会に大きな影響を与えてきたことを示す。最も重要なことは、『知識が行為に関わるものになった』ということである。知識は、それを知っていること自体に意味があるものから、実際に適用して価値を生んではじめて意味をなすものへと変化した。これが知識と知識を取り巻く社会に大きな影響を与えた。

教養としての知識

ドラッカーによると、「ごく最近まで、知識と仕事は分離され、互いの接触さえなかった [21, p. 275]」という。紀元前のプラトンの時代から 1700 年頃に至るまで、東西両洋において、「知識は行為に関わるものではなかった [22, p. 34]」のである。知識は純粋な真理の探究であり、一方で仕事のノウハウなどは知識とはみなされていなかった。

知識はその美しさのゆえに尊ばれ、知恵への導きとして大切にされてきた。これに対し、仕事は経験に基礎を置いた。 [21, p. 275]

確かに人々は道具を扱い、洪水を制御して農業を行い、ピラミッドのような巨大な建造物まで建設してきた。これ自体は尊重すべきものだが、これは体系的な知識の学習によるものではない。このように効用を与えるものは『テクネー (技能)』と呼ばれ、そしてテクネーは「特定の範囲に適用され、一般法則を伴わなかった [22, p. 34]」。また、テクネーは「徒弟となって経験を積むこと [22, p. 34]」によって身につけられるものであり、したがって、師匠が手本を示して教えられる範囲を超えて広まることはなく、身につけるためには長い期間を必要とする物だった。技能は秘伝であった。

ここから、ドラッカーの言う『知識』がどのようなものなのかが分かる。知識とは、体系化され、様々な分野に応用できるものである。そして、それを求める人びとに（師匠を直接介さずとも）伝えられるものでなくてはならない。

道具への応用 一産業革命一

1700 年頃まで、知識は行為に関係するものではなく、行為に関係するのはテクネー (技能) だった。しかし 18 世紀になり、テクネーを体系的にまとめる動きが出始める。秘伝であったテクネーが知識として体系化され、学べるもの、道具や製品に応用できるものになったのである。ドラッカーは 18、19 世紀の技術学校や、あらゆる知識を体系的にまとめた書物『百科全書』の例を挙げ、こう述べる。

技術学校や『百科全書』によって、経験は知識に、徒弟制は教科書に、秘伝は方法論に、作業は知識に置き換わった。これこそ、やがて我々が産業革命と呼ぶようになったもの。すなわち技術によって世界的規模で引き起こされた社会と文明の転換の本質だった。 [22, p. 37]

産業革命の中では、紡績機から蒸気機関に至るまで様々な道具が発明され、人間の生産力は加速度的に向上したが、これらの道具の発明は、知識の応用によるものだという。

このような道具の普及は、社会構造にも変化を与えた。一般法則や原理の応用がもたらした新しい技術や道具の多くは、これまでのように個々の職人の手に負えるものではなく、資金や設備、労働を集中することによってはじめて可能になるものだった。これらの技術の普及には、資本家が必要だったのである。

資本主義は、人類の歴史を通じて、東西両洋において形を変えながら何度も現れた。同じように技術上の発明と革新が多くみられた時代も幾度となくあった。しかし、この二五〇年間の発展が、前例のない特異なものであったことは、ひとえにその速度と到達度においてである。 [22, p. 25]

ドラッカーは、このような資本主義の急速な広まりの主たる原因として、知識の応用を挙げている。

プロセスへの応用 —生産性革命—

この圧倒的な速度での資本主義の確立は資本家による支配と搾取をもたらすと、多くの思想家が分析していた。カール・マルクスが代表例である。しかし、そうはならなかった。ドラッカーはその要因を『生産性革命』と述べている。爆発的な生産性の向上が資本家の搾取よりもはるかに多くパイを急速に拡大させ、賃金労働者階級（プロレタリア）がその恩恵を受けることができたのである。

ここでは、知識が技術そのものではなく、仕事のプロセスに応用されることになる。この生産性革命に大きな貢献をしたのが、フレデリック・ウインスロー・テイラーの『科学的管理法』である。テイラーは1881年、「*肉体労働者の仕事の研究、分析、組み立てに知識を応用した* [22, p. 43]」。科学的管理法の中では、「*仕事は研究され、分析され、一連の単純反復動作に分解される* [22, p. 47]」。そして、分析によって示された方法に従って仕事をすることによって、従来の熟練労働者と同等以上の成果を挙げられるのである。

テイラーが知識を仕事に応用した数年後には、*肉体労働者の生産性が年率三・五%ないし四%で伸び始めた。この数字は、十八年で倍増することを意味した。*

その結果、あらゆる先進国において、テイラー以降今日までに生産性が五〇倍に向上した。

この前例のない生産性の伸びが、先進国における生活水準と生活の質の向上をもたらした。それら先進国における生産性の伸びの成果の半分は、購買力の増大、すなわち生活水準の向上をもたらした。三分の一は自由時間の増大をもたらした。
[22, p. 51]

知識への応用 — マネジメント革命 —

生産性革命は大きな成果を上げた。その結果、肉体労働に従事する人数が減り、労働寿命が格段に延びた。それに伴って教育の期間が伸び、知識労働への需要が高まる。すると次に問題となってくるのが、知識労働者の生産性である。ここでは、知識に成果を挙げさせるために知識が使われるようになる。ドラッカーはこれをおそらく最終段階とし、マネジメント革命と呼ぶ。

知識を知識に応用するようになると、いよいよ知識が資源の中核となる。

今日では知識だけが意味ある資源である。もちろん伝統的な生産要素、すなわち土地、労働、資本がなくなったわけではない。だが、それらは二義的な要素となった。それらの生産要素は、知識さえあれば入手可能である。しかも簡単に手に入れられる。

もちろん、そのような新しい意味における知識とは、効用としての知識、すなわち社会的、経済的成果を実現するための手段としての知識である。この変化は、それが望ましいかどうかは別として、もはや元に戻すことのできない一つの変化、即ち知識を知識に応用した結果である。 [22, p. 56]

産業革命では知識を道具に応用することによって資本主義を確立し、生産性革命では知識をプロセスに応用することによって資本主義を確固たるものにした。しかしマネジメント革命では、社会の重心が資本から知識に移行する。この重心の移行こそが断絶であり、次節以降で議論する脱近代、脱資本主義の社会や人々の協力方法を考える上でなくてはならない要素だと考えられる。

3.1.2 人々の協力方法に影響を与える知識の性質

知識を中心とすることによって、社会のあらゆる場面に変化が起こる。この変化を捉えるにあたって、まず生産要素としての知識の性質を整理する。前項からも分かる通り、ド

ラッカーの言う知識は行為に関わるものである。そして、知識の持つ流動性や属人性、専門性は、人々の協力方法を水平なものへと変える。

行為に関わる知識

前項で述べた通り、産業革命前の知識は教養としてのものであり、行為とは切り離された存在だった。すなわち生産活動に関わるのは経験を基盤にしたテクネー（技能）だった。一方で、知識社会における知識とは、行為に役立てられて初めて知識となる。

知識人にとっての知識は何か新しいものを意味する。これに対し知識経済の知識は、新しさや古さには関係なく、ニュートン力学の宇宙開発への適用のように、実際に適用できるか否かに意味がある。重要なことは新しさや精密さではなく、それを使用者の想像力と技能にある。 [21, p. 276]

知識が技能にとって代わったという訳ではない。「知識は技能の基盤となる [21, p. 274]」のである。

このように知識が生産的な存在になったことが知識社会への移行の大前提であり、最も重要な点だ。

流動的な知識

テクネーは徒弟制や伝承によって伝えられるものであり、教育ではなく訓練でしか得られないものだった。したがってテクネーを身につけるためには一生を捧げる必要があり、またテクネーは労働組合などの内部に独占され子弟や縁者を超えて広まることのないものだった。

一方、知識は体系的な学習によって身につけられる。原則的には本や学校を通じて誰でも学ぶことのできるものであり、また、技能を身につけるまでの時間も圧倒的に短くなる。また、知識は流動的であり、一つの知識が常に最新であることはない。

知識は、その本質からして革新的足らざるを得ない。知識は極めつくそうとする。すでに知られているものはすでに陳腐化しており、今日のものではあり得ないとする。しかも知識はなわばりを無視する。金槌が大工の道具であって、レーザーが物理学者の道具であるなどということには頓着しない。知識を基盤とする技能は、縄張りに関わりなく変化していく。 [21, p. 307]

技能の基盤である知識が常に変化し続け、さらに優れた教育によって高度な技能を身につけられるという状況においては、「かつてのような技能の習得には意味がなくなった [21,

p. 308]」。長年の経験に基づいて特定の技能に習熟したところで、それは学校での体系的な学習によって圧倒的に簡単に身につけられ、また、その技能自体が新しい知識によってすぐさま陳腐化するのである。

属人的で専門的な知識

知識は流動的である。常にその数を増やし続け、より高度に専門化していく。そして専門分野に特化することによってはじめて機能を果たす。このような知識を一人の人間が全て持つことは不可能だ。したがって知識は属人的たらざるを得ない。知識は組織や資本家のものではなく、個人のものであり、個人は自らの専門知識を持って移動することができる。

そして一人ひとりが持つ「知識に上級と下級はなく階層はない。関係のある知識と関係のない知識があるだけである [21, p. 296]」。あらゆる場面で絶対的に優位な知識は存在せず、一人ひとりの専門知識が自らの得意とする場面において活躍する。

そしてこのような専門知識は単独では機能せず、組み合わせあって初めて生産的なものとなる。

水平な協力

知識社会では、ある特定の経験や知識を持っていること自体に意味はなく、また一人ひとりが独自の専門知識を持つようになる。このような状況において、組織の方向性を一人で決められるような権限を持つ個人や、組織内における絶対的な階層は存在しない。知識を十分に生かすためには、組織は専門知識を持つ個人を起点に構成されざるを得ない。すなわち知識社会における組織は、ピラミッド型の階層構造ではなく、水平な構造を持つことになる。

知識労働はチームとして組織される。そのチーム内で、仕事の論理が仕事の中身、担当する者、期間を決める。 [21, p. 297]

絶対的な階層構造は存在しない一方で、仕事内容と自らの能力や意欲を照らし合わせて都度チーム内における担当範囲が決められる。これはティール組織における自主経営とよく類似している。生命体型組織は、メンバー一人ひとりが最も力強くあることを目指す。そのためには組織や資本が中心ではなく、個々人の持つ独自性を尊重する必要があるのである。ドロッカーはこのような個々人の独自性を知識に求めていると考えられる。

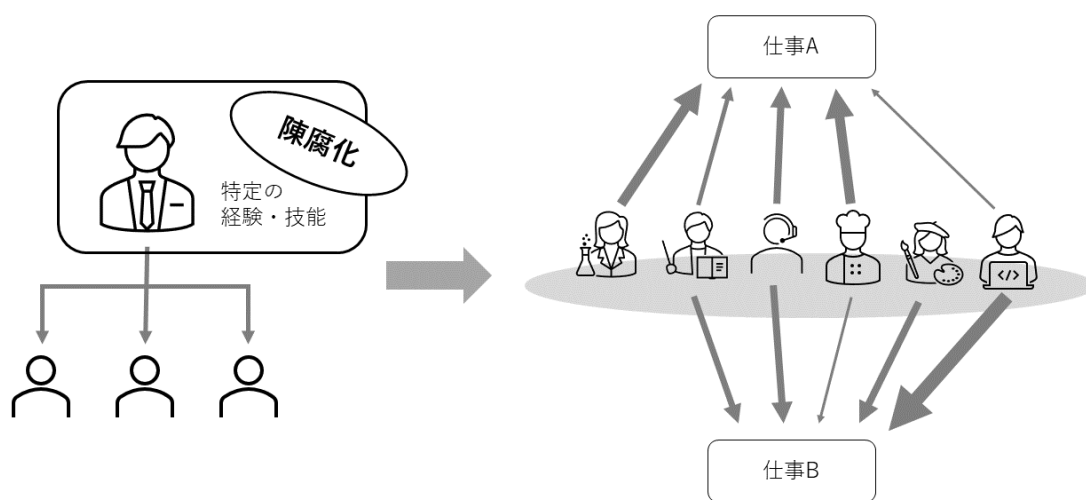


図 11：階層による統制（左）から、知識による水平で流動的な協力（右）への変化
知識を中心に動く社会では特定の経験や技能はすぐに陳腐化する。したがって一部の人間の経験や技能に大きく左右されるヒエラルキー型組織（左）は知識社会にそぐわない。

知識社会における組織は、独自の知識を持った個々人からなる水平なチームによって形成される（右）。チーム内に絶対的な優劣はなく、プロジェクトの内容に応じて貢献の比率が変わる。

3.1.3 個人の自由と責任

本項では、知識社会における個人に目を向ける。社会の基盤たる知識は属人的なものであり、それが個人に力を与える。知識社会では社会や組織全体のために個人が存在するのではなく、個人、即ち人間が重視されるようになるのである。このことは個人に自由を与えると同時に、責任を投げかける。

知識によってもたらされる自由

知識を基盤とした社会が登場すると、一人ひとりの人生が大きく変わることになる。「知識は、職業の定められた社会を、職業を選べる社会に変えた [21, p. 280]」のである。それ以前は、生まれついた職業に一生を捧げ、「特定の技能について習熟し、一つの目的のため

めの一揃いの道具の使い方だけを覚える」ことが唯一の道であったが、「知識を基盤とすることによって、学んだことを捨て新しいことを学ぶことができる [21, p. 275]」ようになったのである。しかも、知識の活用がもたらす生産性の向上は、「いかなる種類の仕事に就き、いかなる種類の知識を使っても、かなり裕福な生活を送れる [21, p. 280]」ようになった。

社会への責任

知識によって個人に職業選択の自由がもたらされた。一方で、この自由は一人ひとり自らについて意思決定する責任を迫る。この責任は自分自身にとっての責任であると同時に、社会に対する責任でもある。国や資本家の持つ資本によってではなく、個々人の持つ知識によって社会が成り立っているからだ。

だからと言って、社会のために個人が意思決定を行うわけではない。ドラッカーはこの意思決定を単なる職業選択ではなく「実存に関わる問題 [21, p. 253]」と捉えている。これは「一人ひとりの人間の意味、目的、自由という根源的な問題 [21, p. 254]」である。知識社会が社会として成り立つには社会だけでは十分ではない。社会のためにも一人ひとりの精神的次元にまで焦点を当てる必要があるというのが、ドラッカーの思想である。社会のための人間と人間のための社会が両立する。個人と社会は互いに依存し合い、切り離せない関係性が存在している。

これはデカルト以降、精神の実存を無視し、社会のための社会に関心を向けてきた思索家とは対極にある考えだといえる。同時に、生命体型組織の世界観と通じるものでもある。生命体型組織では、ティール組織における^{オレンジ}達成型パラダイムの物質的価値観から脱却し、一人ひとりの本質的な欲求に焦点が合わせられる。

3.1.4 知識社会における組織

本項では、知識社会における組織に目を向ける。

知識は専門化して初めて役に立つものである。一方で、高度に専門化した知識は単体では生産的たりえない。ドラッカーは次のように述べる。

個々の専門知識はそれだけでは不毛である。結合して、初めて生産的となる。これを可能にすることが組織の機能であり、存在理由であり、役割である。 [22, p. 67]

したがって知識社会において、あらゆる活動は組織を通じて行われる。すなわち組織は社会が成り立つための手段であり、かつ専門化した知識やそれを持つ個人が活躍するための手段なのである。

社会に対する機能

先述の通り、知識社会ではあらゆる活動が組織を通じて行われる。「知識社会では、社会の面倒を見るものは組織以外にない[22, p. 124]」のである。この意味において、組織はその内部に目的を持つコミュニティとは異なる。組織の目的は組織の外部にある。社会的責任を果たさなくてはならない。

そしてドラッカーによると、一つの組織があらゆる社会的責任を果たすことはできないという。あらゆる社会的責任を果たそうとした巨大組織の代表例として『政府』を挙げ、政府による救済の約束が果たされてこなかったこと、政府に対する幻滅が広まっていることを説明している。あらゆる問題を取り扱おうとした結果、優先順位を決められず肥大化していき、また権力を濫用し問題を起こすことになる。

全てをこなそうとすると、何も成し遂げることはできない。知識と同様に組織も専門化し、自らの目的に向けて知識を集中してはじめて成果を出すことができるのである。そのうえで「組織は、自らが社会にもたらす影響についての対策を含め、社会のニーズや要求の満足を自らの機会として捉えなければならない[21, p. 206]」。

組織がその本来の目的を遂行するための能力を傷つけるような責任を受け入れたり、買って出たりすることは無責任である。能力のない分野においては、組織に責任はない。

だが、ここに大きな但し書きがつく。組織社会における諸々の組織には、自らの能力に合致し、しかも問題を事業上の機会とすることのできる社会的な問題に関しては、何らかの取り組み方を見つけ出す責任がある。[22, p. 131]

専門化した知識が組み合わさって初めて機能したように、専門化した組織も単独で存在することができない。それぞれ異なる目的を持った組織が「共存し協力しなければならない。それぞれが互いに依存する[21, p. 174]」。そしてこの組織間の相互依存は組織同士の境界をぼやけさせる。

多元社会における組織間の共生関係の多くは、もののやり取りを超える。ある組織は自らの機能をほかの組織に渡している。あるいは自らの仕事に必要な機能をほかの組織に任せている。機能の絡み合いが深まっている。それぞれの組織の

役割が急速に変化している。ある仕事が行っている仕事を明日は他の組織がおこなう。 [21, p. 175]

知識社会における組織は、他組織との関係性の中に自らの居場所を見つけることを求められる。このような相互依存関係を通して社会への責任が果たされ、社会が成り立つ。

知識と組織の相互依存性

前項（個人の自由と責任）では、社会は個人の責任ある意思決定によって成り立っていることを述べた。このような意思決定を行った人々は、組織を通して知識を活用し、自己実現へと向かっていく。したがって「われわれは、組織が一人ひとりの人間に対して位置と役割を与えることを当然のこととしなければならない。同時に、組織をもって自己実現と成長の機会とすることを当然のこととしなくてはならない [21, p. 266]」。権限ではなく知識を中心とした水平な構造も、主体的な個人に自己実現のための機会を与えるものであるといえる。

一方で、組織にとっても個人の知識が必要である。社会にとっての機能を果たすためには個々人が持つ知識をうまく連携しなくてはならない。知識社会における組織の水平な構造は、知識と仕事内容を中心とすることで、組織として効果的に成果を出すためのものであるともいえる。

組織と個人はこのように相互依存し合っている。ここで問題となってくるのが、前項で述べた個人の目的意識と責任である。知識によって個人は自由を得たが、これは知識の論理に従う限り個人が好き勝手動いて良いことではない。そこには必ず社会と組織への責任がある。ドラッカーは、「今日の組織社会は、かつての社会よりも、はるかに意味と責任のある自由を与える。だがそれが実現されるかどうかは、組織ではなくわれわれ自身にかかっている」と述べ、これを「新しい種類の個人主義、新しい種類の責任」と表現している [21, pp. 268-269]。つまり個人の自由とは、健全な組織や社会があってはじめて成立するのである。

3.2 脱成長論

現在、世界の多くの国で、経済成長が中心的な目標として据えられている。ここでは生産と消費を拡大し、GDPを増やすことによって国民一人ひとりに行き渡る富の量が増え、国全体の幸福につながるのと考えられている。このような態度は国の政策に限ったことではなく、一人ひとりの人間にとっても暗黙の常識となっている。多くの人にとって金持ちになることが幸福への近道であり、より条件の良い機会を求めて努力を続けている。企業にとっても、建前は違ったとしても、実質的には利益の追求が中心に据えられている。このような形であらゆる主体が経済成長を求める結果、アダム・スミスの『見えざる手』が働き、社会全体がうまく回っていくと考えられてきた。実際に、このような成長を中心とする資本主義的、新自由主義的な考え方によって、この数十年間の世界の発展はもたらされてきた。すなわち、利益追求の結果生まれる生産規模の拡大と効率化によって戦後の物資の不足が解消され、物質的豊かさと技術的イノベーションによって多くの人々は便利な生活を享受できるようになった。

しかし近年、無限に成長を続けることを前提にした社会の仕組みの限界が明らかになりつつあり、経済成長を前提とした考えに異を唱える動きが活発化してきている。

成長至上主義に対する最も一般的かつ根本的な批判は、環境資源の枯渇や環境汚染である。人間の生産能力はこの数十年の間、人間の歴史に類を見ない加速度で成長した。それに伴って、地球に与える影響も指数関数的に増加している。この影響はすでに地球が持つ資源再生産能力や自浄作用をはるかに超えており、このままの速度で成長を続けると地球が数十億年かけて蓄えてきた資源が枯渇するのも時間の問題である。

また、日本やヨーロッパなどの特に成熟した国家においては、経済成長を続けること自体が難しくなっている。高齢化や人口減少は、生産量と消費量を停滞させ、経済成長を鈍化させる。すると経済成長を前提に構築された社会システムは破綻してしまう。例えば、年金システムは単純化すると、現役世代の若者が引退した高齢世代を支える仕組みである。生産労働人口が減り高齢者人口が増える中で、このような仕組みが一生続くとは思えない。

本節では扱うのは、このような成長至上主義的、資本主義的、新自由主義的な発想からの脱却、つまり脱成長である。脱成長では、成長が社会や人間にとっての自然な在り方であるという私たちの一般的な確信に対して疑問を投げかける。GDPのような「経済成長の追求をストップして、生活と社会の視点をウェルビーイングに置き直すことを主張する議論 [23, p. 20]」である。資本主義への挑戦と言っても良い。しかしこれは不況や金融危機の中で見られるような意図しない景気後退ではない。経済成長への信仰を止めるという選択である。経済的成長を前提とした社会システムを見直し、「成長なしで豊かな生活を送ることのできる制度、人間関係、人を育てていくこと [23, p. 40]」を目指す。

脱成長とは、不足や欠乏を強いられることではない。誰もが尊厳を保ち、不安を感じず、友情や愛情や健康を実感して生きていくこと、そうした生き方をするのに十分な環境の確保を望んでいる。お互いを世話し合い、支え合い、余暇と自然を楽しみながら生きていこうとするのが、脱成長なのだ。[23, p. 40]

個々人の成長の追求ではなく、互いのケアやコミュニティの連帯を中心として、より公平で持続可能な循環型の社会を形作っていこうという議論である。

脱成長の態度は、これまで扱ってきた人々の協力や自律性に関する考え方の変化を社会全体に拡張したものだといえる。成長や成功といった社会一般の価値観への限界を感じ、『競争』よりも『互いに助け合う』ことを志向する。この意味で、脱成長論はティール組織でいうところの達成型パラダイムから多元型パラダイムや進化型パラダイムへの移行を要求しているといえる。

3.2.1 成長追求の限界

先述の通り、成長を無限に追求し続けることは不可能である。この議論は近年、環境問題の観点から盛んに取り上げられだしたが、環境問題に留まるものではない。本項では、成長至上主義によって世界中で起こっている問題を整理する。

複利的成長

まずは、経済成長至上主義が前提としている複利的成長を導入する。

人間社会に限らず、あらゆる有機体は変化し成長する。しかし、永遠に成長し続けるものはない。植物はいつか朽ち、動物もいずれ死んでいく。その一方で新たな有機体が生まれる。このように、「個々の有機体のライフサイクルが集まって大きなシステム—森、家族、都市—を形成し、ほかの要因と相互作用しながら拡大や衰退のさまざまな経緯をたどっていく[23, p. 31]」ような『循環型』の成長が自然であり、人間社会もヒトの誕生以来99パーセント以上の期間を循環型の成長と、その結果生まれる『定常』な社会の中で生きてきた。人間社会において定常状態が正常だった。

しかし、現在の私たちにとっては成長し続けている状態、つまり『永続的』成長が常である。経済学者や政府が打ち出す政策はGDPの成長を前提としており、歴史は人類史における例外ともいえる驚異的拡大を果たした文明や国を強調する。

そして、現在の経済に目を向けると、『複利的』な成長が常識として扱われている。経済成長は「GDP前年度比〇〇パーセントの上昇」という比率で表される。年間3パーセントの増加は24年間での倍増を意味する驚異的な数値だが、「経済学者はそれをGDP成長

の『安定した状態』と呼ぶ[23, p. 49]。ここまでくると、物質的な豊かさの追求からも乖離しており、経済成長そのものが最終目的となる。

現在の経済成長至上主義は、自然な在り方でもなければ、成長が目的としているはずの豊かさともかけ離れたものになっていると考えられる。

環境危機

人間が生活する以上、地球環境に影響を与えることは避けられない。しかし先述の通り、ヒトは誕生以来数百万年にわたって、生態系の循環の中に存在していた。利用した資源は長い時間をかけて循環し、どこかで再び利用可能になっていた。

しかし現代の複利的な成長は、このような循環をはるかに上回るスピードで自然を消費している。物質としての制限がある以上、GDP という概念と完全に対応した形で消費量が増えることはないかもしれないが、それでも、無限に経済を成長させるためには際限のない資源の投入と際限のない廃棄物の排出が必要である。具体的な内容については取り扱わないが、際限のない成長追求の結果、生態系の破壊や資源の枯渇、炭素排出量の増加など、様々な環境問題が発生している。地球温暖化や竜巻などの自然災害、2019年に発生したCOVID-19のパンデミックも、人類による行き過ぎた開発が原因の人災であるという見方をする人々もいる [23, pp. 60-61]。あらゆる自然資源が人間の管理下に置かれ、人間の活動が地球の環境を左右するようになった。オゾンホールの研究で1995年にノーベル化学賞を受賞したパウル・クルツェンは、地球は地質学的に新たな年代に突入したと言い、人の活動の痕跡が地表を埋め尽くす『人新世 (Anthropocene)』と名付けている。

現在多くの場面で豊かさの指標として用いられている GDP は、このような環境への不かを考慮に入れることができない。ゴミを生み、地球を汚染する活動であっても、金銭的報酬が発生する限り、豊かさを生むものとされるのである。セルジュ・ラトゥーシュは「ある一定の閾値を超えると、国内総生産の増加は豊かさを減少させる、ということが次第に確実視されるようになってきた[24, p. 34]」と述べている。

二〇〇五年三月に刊行されたミレニアム・エコシステム評価報告書 (国連) によると、「プラスの経済成長を経験した国の多くは、自然資源破壊を計算に入れた場合、富は低下するだろう」。テキサス大学の報告書によると、二〇〇三年の米国では、交通渋滞だけで六三〇億ドルに相当する時間のロスと過剰消費が発生した。世界銀行によると、ダカールの大気汚染と自動車渋滞はセネガルの国内総生産を五ポイント上昇させた。産業医は、労働のストレスのコストがフランスの国内総生産の三%に相当すると推計している。 [24, p. 34]

GDP で表現される金銭的な豊かさは限られた範囲しか見ていない。金銭的繁栄の裏には商品化されない多様なコストが隠されているのである。

格差

経済成長至上主義の中では、一人ひとりが自らの利益を求めて利己的に行動する。多く稼ぎ多く消費することが GDP の増加につながるからだ。つまり利己的な行動が社会の共通善につながると考えられている。そして国全体の富が増えることによって、国民一人ひとりの取り分も増えることになる。これは前節で述べた生産性革命の中で起こったことだ。資本を集め細かく管理することで仕事は効率化され、それによって全体のパイが増加した。それと連動して、多くの国では中間層が拡大し、国内の所得格差も縮小へと向かった。

しかし現在の世の中を見てみると、GDP が増加しているにも関わらず、多くの人々の生活は苦しくなり、所得格差は増大している。成長の結果生み出された富が高所得者の間で分配されているのである。英米と比較して格差が少ないと言われる日本においてもこの傾向はみられる。少し古いデータだが、アンドリュー・J・サターが厚生労働省発表のデータをデフレ調整した結果によると、1998 年から 2007 年にかけて日本では GDP 成長の陰で所得の中間値が下がり続けている。「『平均所得』(一人当たり GDP) は期間中上昇し続けているが、日本の 50%以上の世帯が実際に手にした収入は一貫して低下を続けてきた [25, p. 48]」のである。世界全体に目を向けるとこの傾向はさらに顕著となる。貧困と不正の根絶を目指すオックスファムの報告によると、2018 年、世界で最も裕福な 26 人が、世界の資産下位 50 パーセントの 38 億人に匹敵する富を保有していたという。2017 年の調査ではこの人数は 43 人であり、格差と一極集中は増大している [26]。また 2019 年時点では世界中のビリオネア 2153 人の総資産が世界人口の 6 割にあたる 46 億人を超えており、最も裕福な 22 人の男性の持つ資産はアフリカ全ての女性の持つ富よりも多いという [27]。

経済成長はもはや格差解消のための方法とは言えない。複利的な成長は格差を生み出している。

持続可能な開発への批判

以上のような状況を踏まえて、世界では持続可能な成長を求める動きが活発化している。制度設計の改善やイノベーション、一人ひとりの行動の変容によって、成長を持続しながら自然資源や富をうまく循環させていこうという動きである。

国連の掲げる SDGs (持続可能な開発目標) はその代表例だ。SDGs とは、第二次世界大戦以降議論が続けられてきた平和・開発・人権の体系と、1984 年の環境と開発に関する世界委員会 (ブルントラント委員会) に始まり 1997 年の京都議定書に代表されるような

環境・持続可能性の体系が統合されて出来た開発目標であり、2015年の国連総会で満場一致で採択された。ここでは、17の目標と169のより詳細なターゲットを通して「*世代を超えて、すべての人が、自分らしく、よく生きられる社会*」を目指している [28]。

脱成長論者は、このような持続可能な開発すら楽観的で、欺瞞に満ちたものだと考える。斎藤幸平 [29]は、SDGsを現代版『大衆のアヘン』だと語る。現在と同じ価値観で、現在と同じような豊かさを享受し続けながら、SDGsの行動指針を多少なぞったところで気休めにしかならず、むしろさらなる成長の追求を正当化するための建前を与えてしまっているという。

斎藤によると、資本主義がこれまで環境問題に対して提供してきた解決策は、「*収奪と負荷の外部化・転嫁ばかり*」であり、「*矛盾をどこか遠い所へと転化し、問題解決の先送りを繰り返してきた*」という [29, p. 42]。例えば、ハーバーボッシュ法による廉価な化学肥料の大量生産は、資本主義的な短期的利潤の追求の結果疲弊した土壌を復活させた。しかし、アンモニア生産のために大量の化石燃料を使用している。「*現代農業は、本来の土壌養分の代わりに、別の限りある資源を浪費しているだけなのである。当然、製造過程では、大量の二酸化炭素も発生する* [29, p. 45]」。

太陽光発電などの再生可能エネルギーや物質を介さない情報産業、そのほか大きな技術的イノベーションに希望を見出す考えもあるが、これらの方法も経済成長を志向する限り、根本的な解決策とは言えない。資源消費が少なくなるとその分経済が加速し、絶対的な資源消費量や廃棄排出量は減少しないのである。斎藤はこれを『*経済成長の罠*』と言う。

経済成長が順調であればあるほど、経済活動の規模が大きくなる。それに伴って資源消費量が増大するため、二酸化炭素排出量の削減が困難になっていくというジレンマだ。

つまり、緑の経済成長がうまくいく分だけ、二酸化炭素排出量も増えてしまう。そのせいで、さらに劇的な効率化をはからなければならない。 [29, p. 69]

サターもこれを『*リバウンド効果*』として紹介している。「*通常、リバウンドの状況は、期待された消費削減量に対する帳消しになった量をパーセントで表示することで表される。たとえば、ほとんどのOECD諸国で、車の燃焼効率が上がるとより長い距離を運転してしまうため、10~30%のリバウンド効果が発生する現象が見られる* [25, p. 65]」。

そして効率化には限界がある。いくら資源消費や産業廃棄が少ないと言っても、大規模な設備投資や維持のために資源が必要であり、そんな中、複利的な成長を目指し続けることは不可能である。

3.2.2 成長に伴う構造的な犠牲

前項では、これ以上経済成長を進め続けることが難しいことを説明した。経済成長はもはや社会問題の解決策ではなく、社会問題の根本的な原因ともいえる。

本項では、前項で説明した現象をさらに深く掘り下げ、経済成長至上主義の意味するところを明確にする。これによって後に述べる脱成長のコンセプトが自然な形で浮かび上がってくる。

限られた資源の中で永続的・複利的な成長を目指すのは非現実的な考え方だ。それにも関わらず、産業革命以降の私たちは経済的・物質的な成長の一途をたどってきた。この繁栄の陰には、豊かな生活を享受している私たちからは見えにくい外部の犠牲が存在している。そして、これ以上犠牲に出来る外部がなくなったことによって、これまで見て見ぬふりをしてきた犠牲が、環境汚染や資源枯渇、社会の極端な不平等といった形で私たちの眼前に現れていると考えられる。

余剰による経済成長

経済成長とは余剰によって生み出されるものである。モノやサービスを生産にかかったコストよりも高い価格で販売することによって余剰の利益を生み、それをさらなる投資に回すことによって成長を続けていく。したがって「労働力や原材料、エネルギーを安価に手に入れることが、経済成長の基本だ[23, p. 62]」。このような経済成長の外側では、軽んじられ安価に扱われる労働者や資源が存在する。つまり過度な経済成長の追求は、不平等な交換が行われるヒエラルキーを前提とするものである。このように強者が弱者から搾取する構造が前項で述べた格差をさらに大きなものになっている。

生活手段の剥奪

経済成長は不等価交換が行われるヒエラルキーの存在を前提としている。しかし、これは歴史的にみて、搾取される側が国や資本家などの搾取する側と比較して元々劣っている存在であるということの意味しない。経済成長を推し進める社会が、外部にも自らの価値観を押し付け、その価値観の中で相手を無力化することによってヒエラルキーが発達したのである。経済成長はこのような植民地主義的な考えとも深く関わっている。

無力化の一環として行われたのがコモンズの独占だ。コモンズとは誰か個人が所有することなく、集団で共有・管理を行う土地や資源である。国民国家の台頭してきた近代よりも前の世界では、人間生活における資源の多くがコモンズによって賄われ、人々は自立した生活を送っていた。

しかし経済成長を進めるにあたって、人々がコモンズによって潤沢な資源を持っている状態は望ましくない。経済成長と希少性の二つは切り離すことができないものだ。需要が多く供給が少ないもの、すなわち希少なものであるほど、高い値段がつけられる。経済成長を推し進めるためには、生活の基盤であるコモンズを独占し希少なものとする必要があったのである。そこで、経済成長至上主義とは異なる共有による生き方を『後進的』で『非生産的』なものとみなし、開発の名の下にコモンズを剥奪する。「ヨーロッパおよび植民地では、その地域のコモンズを絞り上げることを意図したメカニズムが数多く導入され、従来の生計手段では生活が成り立たなくなった [23, p. 63]」。開発や発展の名のもとにコモンズを奪われた人々は、自立した生活を送ることができず、経済成長至上主義社会に組み込まれざるを得なくなる。

イヴァン・イリイチはこのような開発を「人間生活の自立と自存に対する暴力 [30, p. 31]」として批判している。

開発は、人間生活の自立・自存志向の諸活動を犠牲にして、形式的・画一的な経済領域の拡大を意味するものだ。(中略) こうした拡大は、他のすべての伝統的な交換の形式を犠牲にして進められている。このようにして開発は、つねに希少性が伝播していくことを含意している。つまり、希少とみられる財とサービスへの依存を含意している。 [30, p. 31]

イリイチは「平和とは言語と同様に、ヴァナキュラーなものである [30, p. 21]」と指摘している。ヴァナキュラーとは、『土着の』などと訳される。つまり平和とは時代、文化圏、共同体などによって意味が異なるものであり、開発を中心とした平和の強制はうまく行かないのである。

移転されると、平和は必ずだめになってしまう。平和の輸出は必ずや戦争を意味する。 [30, p. 24]

また、この構造は第2章第1節で取り扱ったオープンソースソフトウェア開発コミュニティに対するソフトウェア開発企業の独占構造とよく類似している [図 12]。

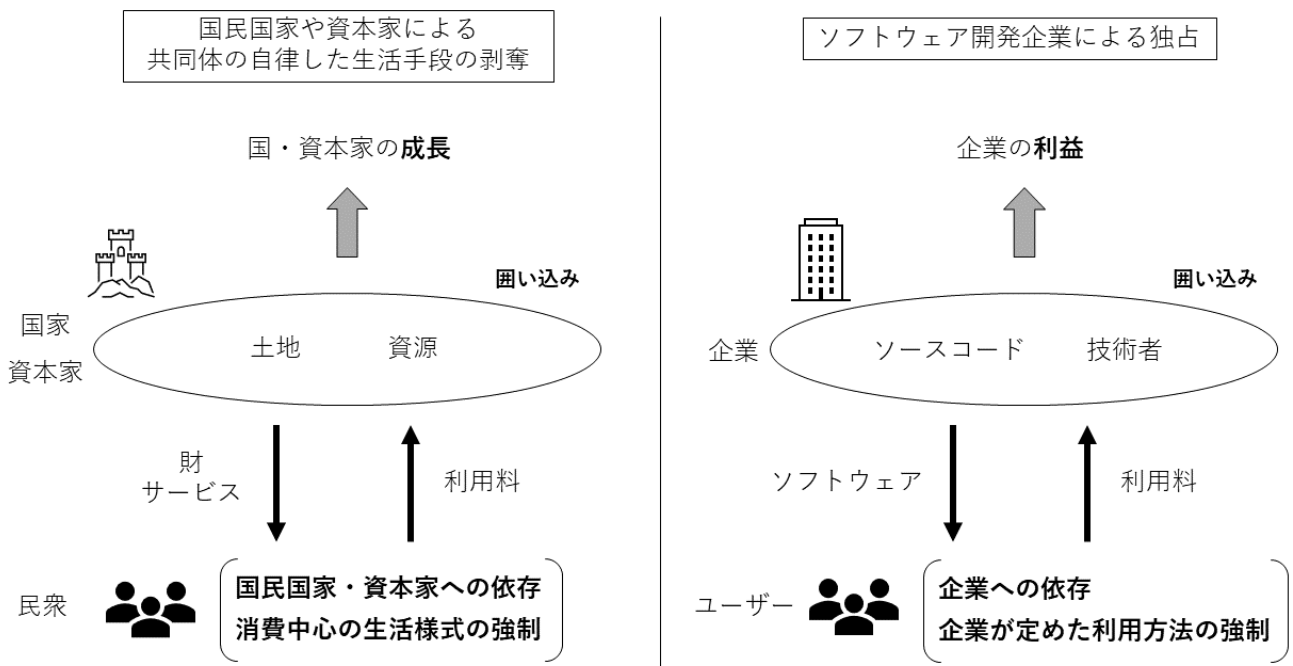


図 12：国家や資本家による生活手段の剥奪（左）と企業による独占（右）の類似性
 独占者が利用者にサービスを提供する代わりに利用料を受け取り、それによって独占者が成長していく。利用者ができることは独占者の判断に依存する。

賃金労働と消費による生活様式

コモンズを奪われ自立した生活を維持できなくなった人々は、市場に組み込まれる。あらゆるものが商品化され、「商品やサービスを買うことができない人々には環境はもはや利用しえないものとなった [30, p. 9]」。したがって人々はお金を稼ぎ、商品を買うことによって生活するようになる。ここで現れるのが賃労働である。「20 世紀以前は労働力を賃金に換えていたのは世界でもほんのわずかな人々」であり、「一部に封建制のもとで領主のために働く人々、また一部に奴隷として働かされる人々がいた」程度だった [23, p. 63]。

賃労働の中では自らの価値が賃金として表される。これによって人々はより多く稼ぎ、より多く消費することに喜びと誇りを見出すようになる。このような価値観の変化がさらに経済成長を加速させることになる。そしてこのような状況においても、資本所有者が経済成長を志向する限り、資本所有者と賃労働者の間での労働と賃金の交換が不平等であることに変わりはない。

人間の区別による正当化

このような搾取の構造は、人々にレッテルを貼ることによって区別し、差別を正当化することでも強化されてきた。

まず、人種・民族差別である。経済成長至上主義の社会から見て、外部で定常的な生活を送っている人々が『後進的』で『非生産的』に見えることを先述した。このような人々は自分たちよりも劣っており、蔑ろにしても構わない。アメリカ大陸のプランテーションの中で行われてきた黒人奴隷制度に代表されるような話だが、このような人種や地域による差別は現在も完全になくなっているわけではない。利益を上げるための合理的判断として、先進国の多くの企業は安い労働力を求めて発展途上国に工場を建てる。環境問題に関しても、先進国の汚染の解消の陰には工場移転先の発展途上国の環境汚染が存在している。

性別で役割を分けることによって生じたジェンダー差別的ヒエラルキーも経済成長に寄与している。これは賃金労働の登場とも深く関わっている。

賃金労働の新しい様式は、広く行き渡る過程で「男性らしさ」と結びつけられた。そして「生産的である」という肯定的な評価のもとで、女性と強固に紐づけられた再生産労働には与えられない賃金、威信、そのほかの資源を受け取るようになった。 [23, pp. 64-65]

賃金労働者として効率の良い働き方を男性に求め、その一方でそれを維持するための家事労働や出産育児に女性に押し付けるという方法によって、経済成長のための労働力を安く供給、維持、増加させることができるのである。

イリイチは、このような市場経済が要求する無賃労働を『シャドウ・ワーク』と表現し、「賃労働とともに、生活の自立と自存を奪い取るものである [30, p. 205]」と批判している。確かにあらゆる社会において、「生活の自立と自存の基盤を確保するのに必要な仕事はすべて、(中略) 性 (gender) に特有な仕方で振り分けられている」が、「社会に必要とされる特有な仕事は何であるかは文化的に定義されるものであり、それはそれぞれの社会で異なるものである」 [30, pp. 36-37]。どんな文化においても、男の仕事、女の仕事はその文化や文脈特有のものであり、このような具体的な仕事の振り分けによって男女間の平和が保たれていたのである。しかし、市場の出現と成長至上主義が、文化の中で決まる活動への従事によって保たれていた微妙な力関係を男性側に傾けた形で定義しなおし、本来あるべき生活のパターンを破壊してしまったのだという。

現在では、このような人種・民族・性別・地域による差別や区別をなくそうという社会的風潮が高まっている。しかし、その動きは差別を自分たちから見えにくいところに転嫁

しているに過ぎない場合も多い。その最たるものが、第2章の教育において触れた知能至上主義である。知能至上主義では原則的には誰でも自らの能力によって階層を上がっていくことができる。したがって、落ちこぼれはその機会を十分に利用しなかった人間であり、安い賃金で搾取されてしかるべきと考えられてしまう。

冷戦がもたらした経済成長神話

本項では、経済成長が搾取を前提として進められてきたものであることを説明してきた。それにも関わらず、現代の人々は犠牲になっている者ですら経済成長を目指すべきものとして捉えている。

アンドリュー・J. サターは、現在の経済成長に対する信仰ともいえる態度の起源の一つとして『冷戦』を挙げている [25, pp. 78-86]。

サターによると「冷戦以前は、経済成長は政策の優先課題ではなかった。特に大恐慌の間は、完全雇用のほうが重要な課題だった」。しかし、失業対策のための理論を曲解した結果が、冷戦の中で経済成長が軍事拡充と関連付けられ、政治的な目標へと変化していく。

経済成長を政治目標に初めて織り込んだのは1949年のイギリスである。ここでは、1930年代に生み出された「ハロッド＝ローマーの成長モデル」を参考にしている。「ハロッド＝ローマーの成長モデル」は失業問題に対して考え出された数学モデルである。この数学モデルは「人口増加が進む中、完全雇用を実現するためには、生産活動を増加させるしかないということを示すものだった。つまり、増え続ける人間を労働人口として吸収するには、もっとモノを作りださなければならないということだ。そして、生産量を増やすということは、すなわちGNPの上昇を意味していた」。1949年のイギリス政府はこの数式を「経済の安定には、経済成長が必要だ」と解釈し、政治目標へと組み込んだのである。

ここに軍事拡張の思惑が合わさり、経済成長が中心目標となっていく。1949年は初めてソビエト連邦が原子爆弾の爆発実験を行った年でもあり、アメリカでは軍事増強の必要性和それによる財政赤字の恐れとの間での対立が発生していた。ここに経済成長、すなわちGNPを追求する考えを取り込むことで、軍事増強が正当化されたのである。「軍事費は単なる費用ではない。それどころか、経済成長を刺激してくれる」のである。

その後、50年代から60年代にかけて、経済成長は「労働者の所得を実際に大きく引き上げる役目を果たした。そのため、成長が所得の不均衡を是正する働きをし、やがて左翼急進派の扇動による社会不安が沈静化していったのである」。これは前節で取り上げた生産性革命による資本主義の成功と対応付けられる。この中で、経済成長はイデオロギーとして大きくなっていく。イギリスの経済学者P・D・ワイルズによる論文『西側を上回る経済成長を遂げつつあるソビエト連邦』の中では「長期戦になった東西冷戦の中では、経済成長率が最も重要になる」と述べられる。もはや経済成長は失業者対策や社会不安の解

消のための方法や軍事補強の副産物をはるかに超え、「東側と西側の世界制覇競争」となった。そして「同時にそれは、生産量増大レース」であった。

現在の経済成長を追求する態度は人間本来のものではなく、冷戦の中で生み出された物語に過ぎない。

近代的個人主義

経済成長至上主義の世界的な広まりには、植民地主義的な支配や、産業革命や生産性革命による豊かさの獲得など様々な歴史的経緯が複雑に関与している。その中で私たちの中に染みつき、経済成長の限界が見えてなお、さらに経済成長を推し進める要因となっているのが、『個人主義』だ。個人主義は本論文の題材である組織にも深く関わってくる。

個人主義を尊重する態度が、権利や自由、平等を進化させてきたことは確かだが、その一方で他者を軽視する風潮をつくり上げてきたことも、また事実である。他者とともに享受するウェルビーイングを守るため、他者とともに土地や資源、文化を管理していく権利は、個人主義の権利よりも軽んじられている。 [23, pp. 44-45]

つまり、この個人主義は利己主義とも言い換えられる。

個人の消費や企業の消費は GDP の中で多くの比率を占める。個人の金銭的豊かさの総和が国全体の豊かさなのである。したがって経済成長至上主義社会において個人はたくさん稼ぎ、たくさん消費することによって国全体の GDP 成長に寄与することが求められる。つまり経済成長至上主義社会においては、「利己的で強欲な個人がひっきりなしに競い合うことが共通善^{コモンズ}に向かう自然な道 [23, p. 37]」なのである。そして、皆が利己的に競い合う状況で利他的な行動を行う者は、周囲から狙い撃ちをされ、搾取される。こうした恐怖から利己的な行動は強化されていく。

また、個人主義の発達には国や資本家によるコモنزの搾取も大きく関係している。コモنزは皆で管理するものであり、自分一人が好き勝手使うことができるものではなかった。しかし今やコモنزのほとんどが商品化され、お金と交換できるようになった。すると、本来は皆で共有し誰か一人のものではなかった土地やエネルギー、資源などをお金で購入し、自らのものとして独占できる。そして独占したものは自分で好き勝手使うことが可能である。近代化の中で生まれた『権利』や『自由』とは、全てをお金に換算し所有することで、他人の迷惑を考える必要がなくなったという意味での権利や自由であると考えられる。

3.2.3 脱成長

ここまでは、経済成長至上主義を取り巻く問題や構造を取り扱ってきた。ここまでの議論から分かるように、経済成長は際限のない搾取を前提とするものであり、現在、その限界が訪れつつある。また経済成長至上主義は近代化以降に生まれ発達してきたものであり、決して人間の自然な在り方ではない。人類の歴史の中で受け継がれてきた多様な生活のあり方をグローバリゼーションの名のもとに塗りつぶすことによって発達してきたのである。このような開発によって世界が成長追求の価値観で一元化されたことで、私たちはそれ以外の生き方を想像することが難しくなっている。

しかし、経済成長の矛盾と限界が明らかになるにつれ、経済成長と豊かさを切り離し、経済成長から脱却しようという動き、『脱成長』が次第に活発化している。ここでは社会問題の原因となっている経済成長を前提にすることを止め、地球や人間のウェルビーイングに主眼が置かれることになる。成長を追求することなく、豊かな生活を実現するための制度や人間関係、人を育てていくことを目指すのである。ここでいう豊かさとは、より多くの物質を所有することではない。より本質的かつ主観的な経験としての豊かさであり、精神的な豊かさ、心の豊かさを含んでいる。

一方で、脱成長論はこれまでの成長追求に対する唯一の代替案を示すようなものではない。異なる背景の様々な動きが『脱成長』して『自立共生的』で豊かな暮らしを求める点においてつながり、ネットワークを形成しているのである。ラトゥーシュはこれを「オルタナティブの様々な可能性の母胎 [24, p. 60]」と表現する。脱成長社会では、近代化の中で一元化され失われた様々な生き方が復活するのである。

本項では、まず脱成長論の中で求められる価値観の変化について説明し、その後、脱成長社会の在り方を考える。ここでは個人主義的な所有意識が薄れ、共有によるコモンズが復活することになる。

幸福についての誤解

経済成長至上主義の中で人々の間に根付いた個人主義は、人々を自己実現へと向かわせる。資本主義や市場原理のおかげで私たちは、中世以前の共同体のように他人とモノを共有したり、他人のケアをしたりする面倒くささから解放され、自由を享受できるようになった。そして現在、私たちは自分の存在意義の証明のために努力し、その結果として得た富を用いて自分の趣味嗜好の世界に閉じこもったり、成功を表現したりすることに喜びを感じている。お金が全てではないと言いつつも、多くの人はお金があればあるほど幸福に近づくと考え、そのために努力している。しかしこれは裏を返すと、「食べ物を分かち合い、家事を手伝い、お互いの世話をしとてともに生活する楽しさからも面倒くささからも切

り離されているせいで、より多くを消費し、富を他人に見せびらかすことにしか、満足や意義や個性を見出せなくなってしまう [23, p. 45]」ということでもある。人間の喜びはこのような狭い意味ではない。人間は他人とのつながりの中で喜びを見出し、幸福を感じる、社会的な動物である。

前野隆司 [31] は、お金や名誉、拡大を追求し続ける生き方は必ずしも幸福にはつながらないと述べる。ダニエル・カーネマンとギャラップの共同調査によると、アメリカでは年収 75,000 ドルを超えると幸福度は頭打ちになるという。

そもそもお金を中心とした自己実現で得られる地位や名誉、モノ、お金自体は、他人に勝つことで得られるものであり、これらの満足は優越感に紐づいている。だとすると、そこには必ず劣等感を覚える敗者が存在している。そして少し目を外に向けると、必ず自分よりも優れた人物が存在し、劣等感を覚えることになる。他人との比較によって満足が得られる財『地位財』による幸福は、他人との比較によらず満足を与えてくれる『非地位財』による幸福に比べて長続きしないのである。

前野は地位財による幸福が長続きしない理由を、脳内物質の分泌によっても説明している。大きな成果を出したときや優越感に浸っているときに脳内にはドーパミンが分泌される。ドーパミンの特徴は快楽を生み出すことだ。行動に対して快楽で報酬を与えることによって、次の行動への意欲を沸かせる。つまり、ドーパミンは際限のない期待や渴望を生み出すものであり、快楽によって満足することは決してないのである。

一方で、前野は持続的な幸福をもたらす脳内物質としてオキシトシンの存在を挙げている。

オキシトシンは、別名「愛情ホルモン」と呼ばれます。女性は子どもを産むと、オキシトシンが大量に分泌され、子どもに対していとoshiiという気持ちが強くなります。(中略) オキシトシンは、利他的な行為をすることでも分泌されます。

(中略) そうすることで、長く持続する本当の幸せを感じることができるのです。もちろん、人々が感謝したり利他的になったりすると社会が円滑になり、より良いコミュニティが形成されます。長い自然淘汰の結果、感謝をして利他的にふるまう人が、幸せに長生きし、生き残ってきたのだと考えられます。 [31, p. 113]

つまり人間には生来、他者との競争に勝ち続ける孤独な在り方だけでなく、利他的に振舞い他者と協力することで生きていく在り方も存在している。現在の経済成長至上主義社会は競争による前者の在り方が目立っているが、その限界が明らかになりつつある今、もう一方の人間関係を中心とした在り方に焦点が当たっているといえる。

競争を勝ち抜き続けお金を蓄えることだけが安心と幸福を得る方法ではない。お金を貯めることよりも重要なのは人間関係を作ることである。お金に固執した状態でお金を蓄えると、お金を守ろうとして人を信じられなくなり、孤独になる。孤独は幸せの最大の敵だ。また、お金だけで身の回りの全てを何とかしようとする場合、もしもの事を考え始めるといくらあっても足りない。それよりも困ったときに助けてくれる人間関係を拠り所とできた方が安心で幸福だという。例えば、世界一幸せな国を目指すブータンはお金よりも人間関係によって皆が幸福感を感じている。

ブータンの平均年収は、約二十万円です。決して経済的に恵まれているわけではありません。

しかしブータンの人には、困ったときに助けてくれる人が五〇人いると言われています。誰かが病気になったら、少しずつお金を出し合う。けがをして歩けなくなった人がいたら、みんなで世話をする。五〇人で助け合っていれば、そこまでお金を貯めなくてもやっていけるのです。 [31, p. 102]

このような助け合いによる金融の仕組みは、無尽講や頼母子講という名前で日本にも存在していた。特に沖縄ではこのような金融制度は模合と呼ばれ機能してきた。沖縄では、金融面での協力に限らず、農作業などの一家庭だけでは難しい作業おける共同も行われており、ここには「ゆいまーる」と呼ばれる助け合いの精神が息づいていた [32]。沖縄が日本で最も平均収入が少ない一方で、最も幸福度が高い県と言われる理由として、このゆいまーるの精神が受け継がれているということがあろう。

量（効率性）から質への移行

脱成長論では、豊かさの基準が変わる。本当の意味で生活の質を上げることが志向される。

経済成長を中心とした価値観の中では、生産能力を上げ、より多くのモノに囲まれることが豊かさの象徴だった。ここでは効率性が重視される。確かにこの効率性が一面では多くの人々を飢餓や疫病から救ってきたことは事実だが、その裏に様々な犠牲が隠れていることは先述の通りである。無秩序で効率的な生産は地球環境を破壊しており、機械化などによる効率化は労働者の待遇の改善にも労働時間の減少にもつながらず株主に分配される配当を増加させることになっている。そもそも「経済学でいう『効率性』には、富やその他の便益の分配の公平性については何も語っていない [25, p. 124]」。平等や公平を求める行動は非効率であり、現状大した資本や生産能力を持たない者を支援するよりも、能力が高くすでにたくさんの資源が集まっている者を支援する方が効率的に成長を進めることができると考えられてしまう。

一方、脱成長では、このような効率化による大量生産の中で無視されてきた豊かさに焦点を当てる。これは自然の豊かさであり、人間関係の豊かさである。そして一人ひとりや文化によって異なる生活の質である。「*良い生活の目標は、様々な文脈に従って多様に変化する* [24, p. 28]」。したがって、追求すべき豊かさは誰かが一元的に決められるものではない。言い換えれば、脱成長社会に求められるのは、多様な共同体が自律して存在することを認めることである。

しかしながら、このような価値の変化はテクノロジーを捨て、非効率で貧しい社会への移行を意味するわけではない。経済成長の追求と独占が問題なのであって、技術や効率化も認められる。しかし技術は専門家が独占するのではなく、イリイチが『自立共生的な道具』と表現したように皆が共有できる形で作り上げられ、民衆が民衆のために使えるものでなくてはならない。そして効率化の恩恵は皆が受けられるものでなくてはならない。ここで初めてケインズが1930年に予想したような、効率化による労働時間の減少が実現するのである。

コモンズの復権と個人主義からの脱却

ここまでの議論から分かるように、脱成長論が描き出す社会は、多様な共同体が自律して存在する社会である。したがって、近代化の中で商品化され独占されたコモンズが再び大衆へと返されることになる。そして現在、実際に「*土地や水、医療、文化的知識、パブリックスペースなど、あらゆる資源を民営化・商品化する風潮を否定し、それらの資源に対してコミュニティができるだけ大きな主導権を確保・維持することを要求* [23, p. 39]」するコモンズ復権のムーブメントが起こっている。コモンズは自然資源に限られるものではなく、第2章で取り扱ったオープンソースソフトウェア開発コミュニティもコモンズ復権の動きの一つである。

しかるにコモンズを多くの人々で共有・協働する仕組みを作って維持することは簡単ではない。必ずしもすべての人間の意見が一致することはなく、誰もが少しずつ妥協・譲歩する中でコモンズは運営されていく。このように「*コミュニケーションや規制、実験を重ね、互いに支え合い、衝突があれば話し合いながら、そうした共有の資源をつくり、維持し、享受していくプロセスを『コモニング』と言う* [23, p. 39]」。コモニングは時に個人の自由を制限する面倒なものである。国民国家や市場原理は一面ではこの面倒くささから人々を解放し、市民に自由を与えてくれた。

しかし今、この面倒くささが求められている。近代が与えてくれた自由とは、好き勝手する自由だった。国民国家や市場原理が与えてくれた近代的個人主義は、人々を絶え間のない競争や利己主義的な行動へと向かわせる。これによってもたらされるのは、私たちを取り巻く自然環境や人間関係の破壊である。

共有されたコモンズを維持するために自分以外の都合へも耳を傾け、気配りを行い、集団としての意思決定を行う。このような経験を通して、人々は自分と共同体とは切り離せない関係にあるのだというような協働主観的な意識を育んでいく。つまり、近代的な個人主義から脱却し、豊かな人間関係の中に身を置くのである。コモンズは人々に豊かな資源を与えてくれるだけではない。経済成長至上主義や個人主義に支配された私たちの意識を脱植民地化し、より民主的で豊かな脱成長社会を実現するための基盤を与えてくれるのである。

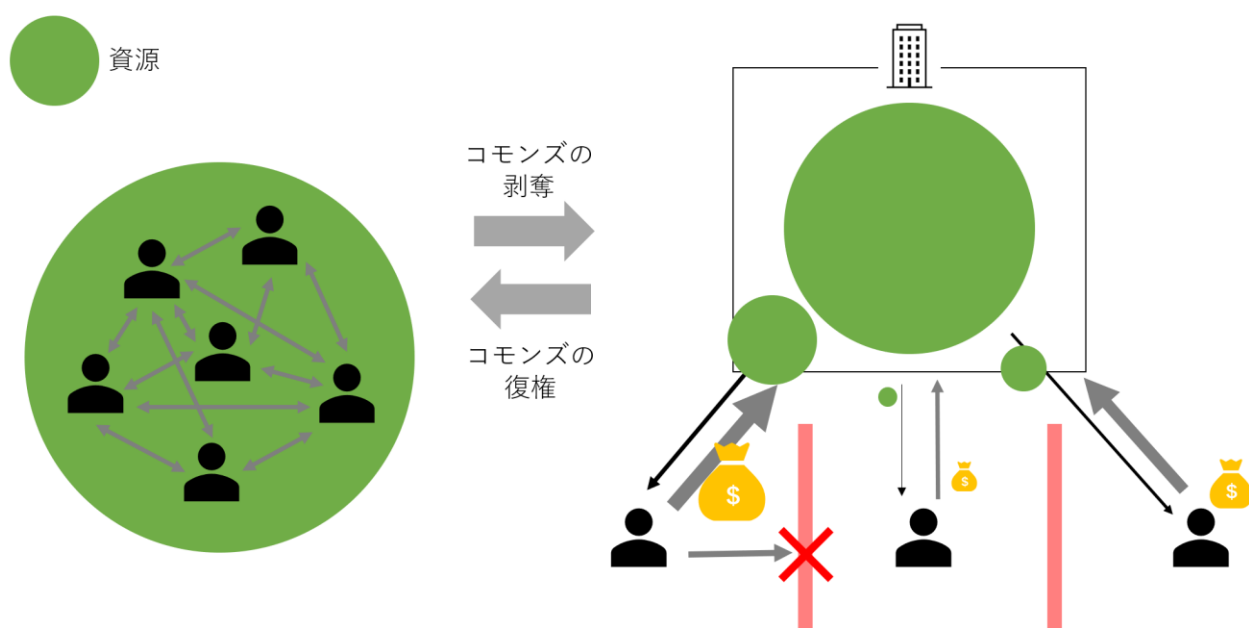


図 13：コモンズの剥奪と依存による近代的個人主義（利己主義）の発達

コモンズを共有する中で人々は隣人やコミュニティ全体とのつながりを獲得する（左）。

資源の管理を国や一部の人間に任せ、料金を払いさえすれば自由に資源を使えるようになった現在（右）。具体的な個人同士の関わりが希薄になり、隣人が困っていても視界に入らないことが多い。

3.3 相互扶助論

本論文では、これまでとは異なる人々の働き方や協力方法の潮流を取り扱ってきた。この潮流は近代的価値観からの脱却として位置づけられ、より自律的かつ協働的な生き方を志向する。そしてこのような生き方は、近代的価値観からの逃避として存在しているわけではない。人類が誕生以来続けてきた本来の在り方の回復である。

本節ではピョートル・クロポトキンの『相互扶助論 [33]』を参考に、人類は誕生以来、自律と協働を中心として生きてきたことを示す。人間を含む生命は本質的に、個として存在するものではなく、他者や全体との相補的な関係性の中にある存在である。

これはクロポトキン自身のイデオロギーや理念ではない [34, pp. 10-14]。相互扶助論の下地となっているのは、シベリアの厳しい自然環境下を中心とした動物や人々の観察の結果である。相互扶助論の中では、このようなフィールドワークや文献の渉猟によって得られた相互扶助の『事実』が数多く挙げられている。つまり相互扶助論は、クロポトキンが考えた相互扶助の必要性を説くものではなく、相互扶助の事実の叙述だ。相互扶助が必要なのではなく、相互扶助は必然として存在しているのである。

確かに生命には相互闘争の側面もあり、食料や土地の奪い合い、戦争の歴史が目立っているように思われる。クロポトキンは相互闘争自体を否定するわけではない。相互扶助論は、これまでスポットライトが当てられてこなかった「進化の主要な一要素としての相互扶助の法則を論じたもので、進化のあらゆる要素とその相互の関係を説いたものではない [33, p. 20]」。その上で相互扶助を相互闘争よりも重要な進化の要素と述べているのである。

相互扶助は相互闘争と等しく自然の一法則であるが、進化の要素としては恐らくはより大なる価値を有し、種の存続と発展とを保持すべき習慣と特質との発達を促し、同時にまたその各個体に最初の努力をもって最大の幸福と享樂とを得しめるものである。 [33, pp. 28-29]

相互扶助論は 1890 年から連載され、1902 年に単行本として発行された 100 年以上前の著作である。しかし、人間の本質へと焦点を当てた議論は色あせるようなものではない。

3.3.1 相互扶助は生命活動に備わった性質

相互扶助論において重要な観点の一つが、「相互扶助というのは、人間が考え出したものではなく、生物自体の生命活動にもともとそなわっている性質であって、人間は動物からそれを受け継いだ [34, p. 15]」というものだ。この観点は相互扶助論の序論で、「きわめて長い進化の間に人類の承継いで来たこの相互扶助の本能が、(中略) 今日なお非常に重要

な役目を演じている [33, p. 19]」ことを説明しようとしていると述べられていることからもうかがえる。したがって相互扶助は理性や愛、同情といった意識によって呼び起こされるものではなく、人間の動物としての本能を介して無意識に行われるものなのである。

ダーウィンの『進化論』との関係

クロポトキンが相互扶助を『進化の一要素』と表現していることから分かるように、相互扶助論は、ダーウィンの『進化論』を前提としている。ここで重要なのは、この進化と適応は人間にも適用されるということだ。人間は他の動物とは異なる特別に高等な存在ではなく、神が初めから現在の形で人間と人間を中心に回る世界を創造したわけではない。このような視点に立って始めて、因果関係に基づいて人間の本能に基づく行動原理を考えることができるようになる。

一方で、クロポトキンは進化論における、『生存競争による適者生存』を一般的に使われる意味よりも広義なものとして捉えている。適者生存とは、各個体が自らの生存のために闘争するというだけではない。同種の中で助け合い子孫を残すことによる『種の繁殖』までを含んだ意味で捉えられるのである。ダーウィン自身は適者生存を主に狭い意味で利用しているが、実はその裏にある本来の広い意味を、著作『人類の進化』の中で明らかにし、狭い意味で使いすぎないように警告しているという。

この言葉が、「各生物間の相互の^{けい}繋依を含む、また各個体の生命を維持することのみならずさらに子孫を残すことの成功をも含む、広い^ひ譬喩的の意味」に解せられなければならないことを主張している。 [33, p. 24]

そしてダーウィンは、種としての繁栄は各個体間の闘争ではなく、助け合うことによってもたらされるものであるとほのめかす。

彼は、かくのごとき場合の最適者とは、体力のもっとも強健なるものでもなく、または性情のもっとも狡猾なるものでもなく、弱者も強者も相ともにその団体の幸福のために相助け相救う道を知るもの^いの謂であるとほのめかしている。すなわち彼は言う。「ごく同情深い個体の最大多数を有する団体は、もっとも善く繁栄し、またもっとも多くの子孫を育成する。」 [33, p. 25]

適者生存競争における敵は、同じ生物ではない。災害や食料の欠乏などの『自然的障碍』である。クロポトキンは、「自然的障碍の作用と競争の作用とを比較してみるならば、ただちにわれわれは、自然的障碍の方が比較にならぬほど重大なものであることを認めなければならない [33, pp. 91-92]」と語り、必要量の 100 倍以上の食糧を持つ自然の中で、暴風による大破壊を受けた蛾や、無数の天敵以上に毎年の気候変動によって数を減らしてい

る二十日鼠や鳥類、伝染病によって壊滅的被害を受ける多くの動物の例などを挙げている。そしてこのような自然的障壁を乗り越えるために生命は協力し合うのである。

形質の分岐

生物が同種の個体間での生存競争よりも、種全体の繁殖を優先することを表す証拠として、クロボトキンは『形質の分岐』を取り上げている。

ある生物の種が特定の環境のなかで増えすぎた時、どうするか。互いに闘い合って淘汰されていくのか。そうではなくて、その種の一部が、棲む地域を変えたり、食べる食物を変えたりして、同種の間での競合を避けていく。そして、棲む地域、食べる食物を変えた個体群は、その新しい環境に応じて、身体を変えていく。それが遺伝を通じて定着していくと新種が生じる。これが「形質の分岐」です。これによって、種全体としては多様化しながら繁栄していくことができるわけです。[34, p. 17]

生物は競合する環境の中で闘い続けるのではなく、多様化することによって競合を避け、全体としての繁栄へと向かうのである。「自然淘汰はできるだけ競争を避ける方法を常に求めている[33, p. 95]」。これは現在の人間社会にとって重要な点だ。経済成長という一元的な価値観の中で闘い続けることは、生物としての人類本来の在り方ではなく、長期的な繁栄をもたらさない可能性がある。

人類共同の意識

人間の相互扶助は進化の中でもたらされてきたものであり、人間の本能による行動だ。この本能は愛・同情のような道徳的感情よりも遥かに広い感情である。クロボトキンは、これを「人類共同の意識」と表現し、「この広大かつ必然的な基礎の上に、さらに高尚な幾多の道徳感情が発達する[33, p. 17]」と述べる。

社会が人類の間によってもって立つ基礎は、愛でもなく、また同情でもない。それは人類共同の意識、よしそれがわずかに本能の域にとどまっているとしても、とにかくこの意識の上に基づくものである。相互扶助の実行によって得られる勢力の無意識的承認である。各人の幸福がすべての人の幸福と密接な関係にあることの無意識的承認である。また各個人をして他の個人の権利と自己の権利とを等しく尊重せしめる、正義もしくは平衡の精神の無意識的承認である。[33, p. 17]

相互扶助は必要だから意識的に獲得しなくてはならないというものではない。「意識以前の領域から発してくるものであって、意識に理由を探しても見つからない、『無意識の良心』というべきものとしてとらえられるべきもの [34, pp. 27-28]」である。

3.3.2 相互扶助の歴史

相互扶助は人間の本能によるものである。クロポトキンは動物社会から近代社会にいたるまで、何度も再編されてきた社会の中で人類の間に一貫して保持し続けられてきた相互扶助の歴史を叙述している。本項では、自然社会と人為社会の対比によって相互扶助論の観点を特徴づけ、その後に霊長類社会から中世社会までの相互扶助社会の変化を概観する。その中で、人類の歴史の中で受け継がれてきた普遍的な相互扶助の精神を述べていく。

自然社会と人為社会

一口に社会と言っても、その実態は単純に捉えられるものではない。国全体も社会である一方で、職場や地域、家族の間でも社会は形成されている。このような一つひとつ性格の異なる社会を、大きく二つに分けて捉える社会観がいくつも存在している。例えばドイツの社会学者フェルディナント・テンニーは『ゲマインシャフト（共同社会）』と『ゲゼルシャフト（利益社会）』に区別しており、イギリスの政治思想家エドモンド・バークは『自然社会』と『人為社会』に区別している。これらの区別に共通しているのは、「人間のなかにも貫かれている自然に立脚した社会と、もともとはそれを基にしていながらその上に人為的な手段によって構成したしくみをつくりあげ、それによって動かされている社会とが対比されていること [34, p. 35]」である。自然社会は「人格相互の関係を通じた結合であり、したがって、非公式で黙約的で自生的な社会 [34, p. 38]」であるのに対して、人為社会は「制度や機構を通じた結合であって、公式的で明示的で制度化された社会 [34, p. 39]」である。

これら二つの社会は常に二重の形で存在してきたが、その比重は変化してきた。動物社会、霊長類社会が主に自然社会から成り立っていることは言うまでもなく、傾向として、後の時代になるほど人為社会の比重が大きくなる。特に近代社会は人為社会が優位になっているように思われる。しかし、そんな中においても人為社会の土台である自然社会は決してなくなるものではない。特に、「大震災などの際の被災者共同体や、ソ連国家崩壊のときの非常時共同体などのように」人為的な仕組みではどうにもならない状況では自然社会が「甦ってくる」 [34, p. 39]。

相互扶助論は、歴史の中で見えにくくなってきた、しかし決してなくなることのない自然社会に焦点を当てる試みであるといえる。また本論文で扱っている生命体型組織は、こ

れまで人為社会としての性格が中心であった組織に、相互扶助による自然社会的な性格を持ち込む試みといえる。

霊長類社会

クロポトキンは、様々な動物社会の観察から、多くの動物種は同種の中で社会生活を営んでおり、「いかにして団結し、いかにして競争を避けるかということをもっともよく知るところの種が、やがて生存と進歩的発展との最良の機会を持つ（中略）そして非社会的の種が凋落しつつあるに反し、これらの種が繁栄する [33, p. 98]」と述べる。そして、動物種であるところの人類もこの法則に則るとする。つまり、人類はバラバラな個体が争いながら集合する状態から、争いを防ぐために秩序だった社会を形成したのではなく、「人間も最初からおのずから集団を作り、そこに秩序を生み出し、社会を形成したのだ [34, p. 44]」。人間社会は初めから、単なる集合体である群れではなく相互扶助社会だったのである。

クロポトキンは当時の先史人類学を参照し、「人間は社会、すなわち最も高等な哺乳類のそれと同等な、種族をなして生活していた [33, p. 101]」と述べる。「家族は団体組織の原始的様式どころか、人間進化のきわめて後世に属する産物である [33, p. 100]」という。日本の人類学者の今西錦司によると、必ずしも家族がなかったわけではなく、原始の共同体は世帯を構成要素としていたようだが、だとしてもこの世帯は孤立したものではなく、種族全体に組み込まれる形で成立していた。幼児のいる世帯は「オスはメスに扶けの手を差し伸べて、（中略）集団全体はそのオスに合わせて行動した [34, p. 46]」。そして「世帯は世帯だけで独立して行動するのではなく、世帯を全体に組み込むかたちで仲間たちに従った [34, p. 46]」。

このようにして形作られる社会は、『個』と『全体』という二元論で語れるものではない。そもそも個人や家族という意識自体が希薄であり、個と全体は切り離せない。この感覚は、人間社会を超えた自然界全体にも敷衍されるものである。クロポトキンは『相互扶助再論』の中で以下のように書いているという。

自然のなかにあるそのほかの存在は、すべてたがいに親密になることができる社会性を持っているし、人間の考えることもこの回路を通しておこなわれる。社会性をもった生命—つまり「われ」ではなくて「われわれ」—は、原始の人間の目から見れば、生命の正常な形なのだ。それが生命そのものなのだ。 [34, pp. 48-49]

このように「自己の存在とその種族の存在とを同一視する [33, p. 133]」のが生命の本質としての相互扶助の精神である。

氏族共同体

次第に大きくなっていった種族社会は、家族の血縁を媒介にして、氏族 *clan; gens* すなわち祖先を同じくする集団によって構成される相互扶助社会に変わっていった [34, p. 50]

クロポトキンは、このような氏族共同体の中で生活を行うオーストラリアの原住民やパプア人、ポリネシア人、エスキモー人などの実例を挙げ、氏族共同体の中でも先述のような相互扶助の精神が色濃くみられることを説明している。

近代以降のヨーロッパ人から見ると、彼らの生活は原始的で不潔で野蛮なものとして目に映るのが常だが、「聡明な人が長い間彼等の中に止まっていれば、たいていは彼等を地球上の『もっとも親切なもの』もしくは『もっとも温和なもの』という [33, p. 112]」そうだ。彼らは食料を分かち合い、弱者を見捨てることをしない。そして嘘をつくこともない。このような道徳的な「相互扶助の約束事が強制や制裁なしに守られている [34, p. 51]

例えば、「エスキモーの生活は共産主義を基礎とし、狩猟や漁獲の獲物は氏族のものとなる [33, p. 118]」。これは貨幣や交換、所有という概念がないことを意味しているわけではない。エスキモーの間では、富者は定期的に氏族皆を招いた大規模な宴会を開いたり、財産を分配したりする。「富の個人的蓄財の第一の用は定期に分配することである [33, p. 119]」。これによって、個人的蓄財による氏族共同体の破壊を防いでいる。

他にもパプア人は、「自分の子供に無利息で返金される約束で、友人の負債を払ってやるのがしばしば」ある。「彼等は病人と老人を保護」し、「いかなる場合にも一長患いの奴隷でない限りは一決して殺されることはない」。また、「いかなる口実の下にも真実でないことは決して言わず、また守ることのできない約束はいかなる約束をも決してしない、ということとその規則としていた」という [33, pp. 114-115]。

しかし彼ら未開人は、ヨーロッパ人が一見すると野蛮に見える行動を行うこともある。温かな相互扶助が行われている一方で、児殺しや老人の遺棄、食人などが行われていることもまた事実である。しかし、これらの一見野蛮な行動も、個と全体を切り分けず彼らの世界観によるものであり相互扶助の精神と矛盾しないもの、むしろ相互扶助の精神を良く表現するものである。愛情に溢れた親による児殺しは「種族に対する一個の義務として、またすでに成長している子どもを養育する一手段として、必要の絶対的圧迫の下に生じたもの [33, p. 123]」であり、したがって十分な食料が確保できる限り、児殺しの習慣が見られることはない。また棄老も、絶対的な不足の中で老人自らが強制されることなく「最善の友愛行為として [34, p. 53]」自ら選ぶものである。

彼らにとって個の存続と全体の存続は切り離されず一体となった問題であり、したがって彼らにとって兇殺しや棄老は単純な自己犠牲ではない。子どもや自分の生存と同様に、共同体全体の存続が重要なのである。

村落共同体

西暦 300 年から 700 年代にかけて、ローマ人が「野蛮人」と呼んだ諸民族の大移動によって、氏族共同体が崩壊していく。この時代にユーラシア大陸を襲った気候変動によって様々な民族が大移動を行い、その過程で人種が混じり合い、氏族共同体が内部から崩壊したのである。共同体の中に祖先を同じくしない複数の家族が存在することによって、『個』の意識が強くなり、「個々の家父長的家族が徐々にしかし確実に氏族の内部に発達した。そしてこのことは、ついには明らかに富と権力との個人的蓄積とおよびその世襲的伝授とを意味することとなった [33, p. 142]」。こうして、氏族共同体の多くは「散漫な家族の集団に分解 [33, p. 143]」されることとなった。

その中で、一部解体されなかった強力な共同体は、氏族共同体のような『共通の祖先・血縁』に代わって『共通の領土・地縁』に基づいて結合した『村落共同体』を形成するようになった。この村落共同体は、氏族共同体と比較して個としての家族や個人に対して自由を与えた。

この新組織は、家族の独立を認め、またはさらにその独立を強めた。すなわちこの村落共同体は、各家族の^{しやうへき}墻壁内に起る私事に干渉する^{ほうてき}権利を抛擲した。新組織はまた、個人の発意により多くの自由を与えた。 [33, p. 143]

共同耕作を行ったとしても、消費は共同ではないことが一般的となった。「共同で得た食物でもその一部を共同使用のために貯蔵してその余は各家族の間に分配されるのを常とし [33, p. 149]」、「家族内における私財の蓄積と、その世襲的伝授とを完全に承認した [33, pp. 146,147]」。

一方で、私有できるものは家畜や器具、家屋などの破壊し得る動産に限られており、土地は共同体の共有物であった。「土地は種族もしくは全民族の共有物」であり、「土地の所有権についてはそのいかなる種類のものをも承認せずまた承認することができなかった」 [33, p. 147]。そして土地にかかわるような事業、すなわち「森林の開拓、草原の開墾は多くは共同体の手で行われ、あるいは少なくとも数家族の共同事業として一必ず共同体の同意の下に一行われた [33, p. 147]」。

また、村落共同体ではあらゆる物事が『民会』によって決定された。民会とは「共同体すべての構成員の意志を結集する場 [34, p. 59]」であり、したがって「司法上、軍事上、教育上、もしくは経済上の諸風習は、村落や種族やまたは連合体の民会の同意がなければ

変更できなかった [33, p. 148]」。カバイル人による民会は、「すべての青年の男子」が参加し「そしてその決議はまったくの満場一致で採決される」のだという [33, p. 162]。ここで採決されることは土地に関することだけではなく、係の任命や共有地の再分配、道路、寺院、堀川などの公共事業など多岐にわたる。

私的財産が認められるようになると当然貧富の差が生まれるが、貧者が助けを得られず放っておかれることはない。カバイルにおいて、「貧者が『助力』を求めれば、富者はその畑へ行って働く。貧者が相互的に富者のために働くのと少しも違わない [33, p. 163]」。また、「急場に陥っている他のカバイル人に出遭えば、自分の財産や生命を犠牲にしても、それを助けなければならない [33, p. 163]」。もし利己的な態度をとって助けなければ、利己的な人物の村落共同体の民会はすぐさま損害を償わなければならない。

つまり、村落共同体において家族や個人が獲得した独立性や自由とは、「共同体の全体性が前提となった独立性と自由 [34, p. 59]」である。クロポトキンは、村落共同体を「それ自身が一個の世界」であり、「*the universitas* (宇宙) であった」と述べている [33, p. 148]。

ここでも個は全体と切り離せない関係にあり、相互扶助の精神は引き継がれている。このような相互扶助の村落共同体が、「逆境的な自然」や巫術者や祭司や武人といった少数の「混乱の時代に容易に発生するきわめて狡猾なかつきわめて強力な人々の圧迫」に対抗するための武器となった。「もっとも恐るべき国王の逆性の下においてすらも、村落共同体の民会とその習慣とは、ごく広い範囲にわたって依然として至上権を持っている [33, p. 168]」のである。クロポトキンはこの村落共同体が「人間をして家族とか個人とかの散漫な集合に分解させないで、無事に歴史中の最も暗黒な時代を通過することを得せしめた [33, p. 172]」と述べている。

中世自由都市

村落共同体を中心として形成された社会では、財の独占や権力の集中は許されず、主に共有と相互扶助によって人間生活が営まれていた。あらゆることは全員参加の民会によって決められていた。しかし、その中で一部の人間に権力が集まり始め、王や封建諸侯の権威が支配する中世へと移っていく。

クロポトキンは、このような権威の集中の原因は、軍事の委任やそれによる経済格差以上に、「平和を維持し、また自ら見てもって正義とするところのものを確立せしめんとする、民衆の欲求 [33, p. 174]」によるものだと述べる。例えば、種族や種族連合間の確執がもし起こってしまったとき、平和を求める双方の民衆は公平無私で法律に精通した仲介者や宣告者を求める。このような人を見出すのは困難なことであり、したがって法律を言い伝え記憶に保存している家族や種族の中から宣告者が選ばれることになる。そしてこのような法律の保存は「一種の技術、一種の『秘伝』となって、それがあつた家族の中に代々伝

授され世襲されるようになった [33, p. 176]」。このような、血を流さない平和的解決を求める結果として、権威を一部に集中させることになったのだという。

中世では王や封建領主に権威が集中した。「領主は農民に奴隷的労働を課することに成功し、またかつては村落共同体にのみ附与されていた諸権利（中略）を擅有^{せんゆう}してしまった [33, p. 181]」。しかし、その中でも民衆は相互扶助の精神を引き継いでおり、それを新しい様式で復活させることになる。その新しい相互扶助の共同体は、血縁でも地縁でもなく、同じ職業に基づく結合、つまり『業縁』によって成り立つ『ギルド（同業組合）』である。そして、この同業組合は「氏や村落共同体の中に働いていたのと同じ原則のさらに発展したものである [33, p. 186]」。組合それ自体が一つの独立した存在であり、その中で人々は相互扶助を行っていたのである。例えば、航海中の乗組員と乗客からなるギルドにおける、次のような船長の演説が紹介されている。

我々は今神と浪との俵^{たば}にある。われわれはすべて平等でなければならない。（中略）われわれの航海を無事に果たすためには、厳格な秩序を保たなければならない。 [33, p. 186]

そして、裁判長と陪審員を選挙し、航海中の自己統治秩序を保っていく。

勿論船中には船長の航海上の権力があつた。しかしその共同の目的の成功のためには、富者も貧者も、上役も船員も、船長も水夫も、船内のすべての人々助け合わなければならない。その相互の関係において平等であること、お互いにただの人間であること、そしてもしその間に何等かの争いが起これば、みんなで選挙した裁判官の前でそれを決定することに合意したのである。 [33, p. 187]

このような助け合いと自己統治の精神は厳しい船旅のみに見られるものではない。「とにかく一群の人々が共通の目的をもって集まっているところには必ずこれと同じ団結が生れ [33, p. 187]」ていた。商人、工匠、猟師、農夫、僧侶、画家、教師、大学教授、宗教劇上演、娯楽休養、乞食、死刑執行人に至るまであらゆる業種、目的ごとに同業組合が存在し、職業や目的が増えるにつれて同業組合の数も増加した。「そしてそのいずれもみな独立裁判権と相互支持との同一原則の上に組織されていた [33, p. 190]」という。これこそが『中世同業組合の精神』である。同業組合の中で個人が得た自由は好き勝手に動くことができる自由ではなく、特定の団体に所属する自由であり、その団体が自治によって運営されることが個人の自由につながっていたのである。

中世の都市は、このような自己統治する同業組合の集積として成り立つ。また、封建制度は必ずしも村落共同体の瓦解を意味したわけではなく、「農民はなお、その村落共同体の二つの根本的権利、すなわち土地の共有と独立裁判権とを維持していた [33, p. 181]」と

いう。つまり、「中世の都市は二重の連合体として現れた。すなわち街とか教区と市区とかいう領土的団結を組織したすべての戸主の連合であると同時に、また各々その職業によって同業組合を結んだ各個人の連合である [33, p. 197]」。このような連合を形作ったのが、自由都市である。「自由都市は、領主権力からの特権状を獲得することによって、同業組合・村落共同体の連合をコムミュン *commune* として確立した [34, p. 63]」。そして、この中世都市は「あらかじめ考案された計画によって、または外部からのある立法者の意志によって組織されたものではない [33, p. 204]」。様々な勢力、団体が衝突と調整を繰り返す中で生まれた自然的産物であり、常に変わっていった結果の所産であるという。

クロボトキンは「*Commune* (自治町村) は国家の『自治的』な一部に過ぎないものではなかった」と考え、「コムミュンそれ自身が一国家であった」と表現している [33, p. 195]。ここにおける自由とは、村落共同体が持っていた政治意思決定の自由の上に、あらゆる生産・消費、社会生活のための結合を築くことによって、またその上で国家による束縛からの自由を勝ち取ることによって、個人や各団体に与えられる表現の自由だったのである。

このような表現の自由の獲得と維持のために闘い続けていた中世都市においては、様々な文化や芸術、技術が発展した。中世初期の繁栄時代には賃金労働はなく、人々は同業組合や都市のために仕事を行った。富や権力は大きな問題ではなく、仲間や社会に評価される質の高い生産物を作ることが個人や組合の求めるところだった。クロボトキンは「自由都市の繁栄時代ほどに労働が盛んでそして尊敬を払われていたことは、古今未曾有である [33, p. 210]」と述べている。また、クロボトキンは「都市が独立の生活を送っていた時代が、キリスト紀元的最初から十八世紀の終わりまでの人智の最大発展時代 [33, p. 223]」であり、「今日の技術は、多くは、当時すでに生長したものの継続に過ぎない [33, p. 226]」と述べている。

『帰納科学の歴史』の著者ホエウエルという言葉によるに、「羊皮紙も普通の紙も、活字も彫版も、生成されたガラスも鋼鉄も、火薬も、時計も、望遠鏡も羅針盤も、新暦、十進法、代数、三角法、化学、対位法 (中略)」、これらのものは全て停止時代という名の下にあれほどまでに侮蔑されたこの中世に発明されたものである。 [33, p. 226]

十九世紀の間に生じた急激な工業の進歩は、一般には個人主義と競争との勝利のおかげであると言われているが、確かにそれよりもはるかに深い根原を持っている。十五世紀における諸種の大発見、ことに物理学や天文学上の諸種の進歩による気圧の発見は、中世都市制度の下になされたものである。そしてひとたびこれらの発見ができると、蒸気動力の発明やこの新動力の獲得から生じた一切の革命が必然に続いて起って来た。 [33, pp. 302-303]

他にもクロポトキンは中世建築術の精巧さと芸術性を評価している。

自律した都市における、国による抑圧のない表現の自由と労働の尊重が後に続く数多くの発展をもたらしたのである。停止時代と呼ばれた衰退の時代は、国家時代への移り変わりの中での相互扶助的諸制度の破壊によって起こったものだった。

3.3.3 近代社会に息づく相互扶助

人類は誕生以来、常に相互扶助の共同体の中で生活を送ってきた。種族としての共同体に始まり、氏族共同体、村落共同体、同業組合と、民族大移動や封建領主の圧政による社会の解体の度にその形を変えて、相互扶助の精神を維持し続けてきた。

そして近代化以降、再び相互扶助社会は解体の危機に瀕している。現在私たちが暮らす社会は、国による保障やお金によるモノやサービスの購入によって、面倒な相互扶助を行わなくても良くなった。『一人は万人のために、万人は一人のために』という精神は、『各人は自己のために、国家は万人のために』へと変化してしまった。しかし、このような状況でも人間の本能に根付いた相互扶助の精神が完全に失われたわけではない。自治と相互扶助を原則とする相互扶助の精神が、近代社会においても新しい形で表現されている。

本項では、まず近代化の中で相互扶助の精神が損なわれていく過程を確認する。これは前節で取り扱った、近代的個人主義の発達過程である。前節では主に金銭を中心にした資本主義、新自由主義を原因として扱ったが、本節本項では国民国家の成立に伴う自由主義の発達を扱う。

その後、近代化の波の中で生き続ける相互扶助の例と特徴を述べる。

近代化に伴う相互扶助共同体の解体と相互扶助の精神の喪失

中世では自由都市が相互扶助共同体に自由を与え、それらが連合することによって社会を形成していたことを先述した。一方で、絶対王政や封建的体制における領主による圧政が存在しており、また、一部の共同体が特権を認められていた。

フランス革命に代表される近代革命は、このような一部の人間による特権を否定し、自由と平等に基づく国民国家の成立を目指すものである。あらゆる人民は国の下に平等であり、特権を持つてはならない。このような考えは、独立した政治を行い一つの国家のように成立していた村落共同体や同業組合と真っ向から対立するものだ。自らの領域に特権を認められた共同体は自由と平等の障害となるのである。国家の中に国家があってはならない。したがって、国家は多大な努力によってこれらの共同体を解体した。

国家は（中略）かつて相互扶助的傾向がその表現の場所を見出したあらゆる制度を組織的に破壊することに努めた。村落共同体は、その民会も、裁判所も、独立の行政も、またその土地までも奪われてしまった。同業組合は、その財産と自由を奪われて、国家の監督の下に置かれて、その役人等の気まぐれと貪慾との犠牲になった。年はその主権を奪われて、その内的生活の源泉たる民会や、選挙による裁判所や行政や、または主権的教区や同業組合などを破壊されてしまった。国家の役人等は、かつて有機的一全体をなしていた各部分を、すべてみなその手に収めてしまった。 [33, p. 238]

例えば、フランスでは「十八世紀を通じて国家は労働者の団結を禁ずる多くの法律を出した。そして一七九九年には、一切の団結を嚴重な処罰の下にまったく禁じてしまった [33, p. 272]」。

このような国家による共同体の解体は、人々に中世以前とは質の異なる自由を与えることになる。これまで生活を成り立たせるために人々が相互に担い合っていた義務を、国家が社会政策として行うようになったことで、人々は共同体に対する義務から自由になったのである。中世以前の自由は共同体の全体性を前提としたものだった。一方で近代の自由は完全に個人としての自由であり、隣近所の迷惑を顧みなくても良い自由である。クロポトキンは、次のように述べている。

国家があらゆる社会的機能を吸収してしまったことは、必然に、^{ほうじゆう}放縦なそして偏狭な個人主義の発達を助けた。人民は、国家に対する義務の数が増して行くに従って、明らかに人民同士の義務を免れた。 [33, p. 239]

近代国家においては、病気になった隣人を看病する義務はなく、殺し合いの現場で黙っていて誰かを見殺しにしても罪にならない。カネさえ払えば、隣で飢えている他人を無視して遠慮なく食事をとることができる。

人は他人の欲望の^{いかん}如何にかかわらず自己の幸福を求めることができまた求めなければならぬものであるという理論が、どこにでも、法律にでも、科学にでも、宗教にでも、勝利を占めている。 [33, p. 240]

ここでようやく、自然界や人間界を支配する原則は相互扶助ではなく相互闘争であるという見解が一般的なものになる。

このようにして発達した個人主義は『一人は万人のために、万人は一人のために』という個と全体を切り離さない相互扶助の精神を、『各人は自己のために、国家は万人のために』というものに置き換えたのである。共同体の自治とそのための相互扶助によって営まれていた人間生活は、国家への依存とそれによる競争へと置き換わった。

選択縁に基づく相互扶助

近代化の中で、周囲を気にしない個人主義が発達し、人間生活の原則が自治と相互扶助から、依存と利己的競争へと移り変わった。制度としても私たちの信条としても、相互扶助の諸制度は破壊されてきた。しかし、それにもかかわらずクロポトキンは、人間社会における相互扶助の精神は失われておらず、「相互扶助と相互支持の原則が今日なお人類の生活の大部分を占めて [33, p. 240]」いるという。相互扶助は人間が持つ本能であり、近代化による共同体の解体を乗り越えて、近代の要求に適應する形で再び形づくられたのである。

村落共同体は破壊されましたが、農村の生活のなかには、かつての共同体の習俗と慣習がいたるところに生きていました。協働労働や互酬関係も生きていました。

自由都市の自由は奪われましたが、都市の街区ごと、教区ごとの住民組織は生きていました。同業組合＝ギルドは国家の監督の下におかれましたが、それに代わってさまざまな労働組織が生まれました。 [34, p. 69]

この動きは、法令の下で団結が陰謀として処罰された状況においても止まることはなかったという。1825年に団結令が廃止されてから1830年に迫害が再開されるまでの一時的な比較的的自由では、「幾多の組合や連合があらゆる職業に組織された。そしてロバート・オウエンが『労働組合』大同盟を組織した時には、数ヶ月に五十万の会員を集めた [33, p. 273]」。このような労働組合は現在のように労働者の「賃金と労働条件をよくするための組織ではなく、労働者の間での相互扶助的性質をもつもの [34, p. 33]」だった。

またクロポトキンは一九世紀当時に存在していた相互扶助的共同体の例として、労働組合のようなものばかりではなく、自転車クラブや高山クラブ、国際禽鳥学会、教育者団体などを挙げており、「大団体でなければ十分にできない多くのごく有用な仕事」をしたり、「会員の間での新しい友情」をつくったりしていると述べている [33, p. 286]。

このような近代以降において新しく生まれた相互扶助は、個人の自由にもとづいた任意のものであるという点で特徴的である。クロポトキンが近代における相互扶助団体について「何等の野心もないまた報酬もあるかなしの莫大な任意的仕事をしている [33, p. 288]」と述べている。すなわちこれらの相互扶助団体は、氏族共同体や村落共同体に見られる血縁や地縁といった絶対的に存在する結合でも、同業組合に見られる業縁といった絶対的ではないが自由な選択による結合でもなく、自らの意志によって選択する『選択縁』による結合からなるものなのである。

歴史を通じて、自然社会としての相互扶助の形態は「自然的・非選択的な性格のもの (kinship) から人為的・選択的な性格のもの (contract) へと変化 [33, p. 71]」してきた。

ここに自然社会と人為社会の融合に向けた変化が見て取れる。生命体型組織は選択縁による相互扶助の一形態であるといえるのではないだろうか。

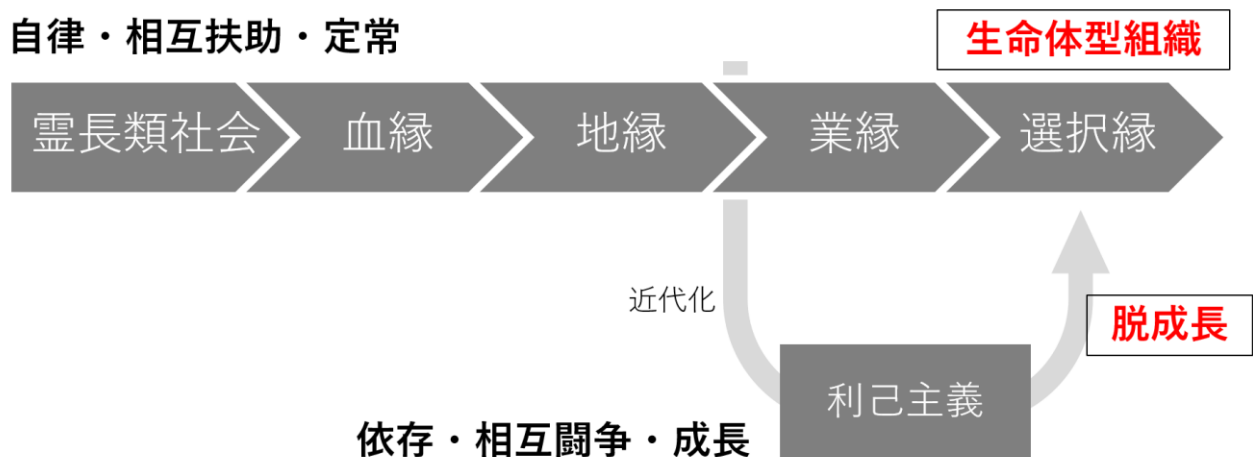


図 14：相互扶助の歴史における脱成長や生命体型組織の位置づけ

人類は誕生以来、自律した相互扶助共同体の中で定常・循環型の生活を営んできた。しかし近代化の中で共同体が解体され、強者への依存と競争の構造が出来上がったことにより、自由主義＝利己主義が発達した。脱成長はこの利己主義から脱し、人間本来の在り方を回復しようという動きである。そして生命体型組織は、この動きの中で現れた新しい形の相互扶助共同体として位置づけられる。

相互扶助を形作る縁は図のように明確に区切られるわけではなく、前の段階の共同体に加えて新しい形の共同体が生まれ出されてきたことに注意されたい。例えば、中世自由都市は地縁による村落共同体と業縁による同業組合が調和するように形成されていた。

3.4 まとめ：新たな形の相互扶助

本章では、一部の人間による支配や管理から脱する動きを、社会の歴史の中に位置づけることによって捉えなおした。これらの動きは限界を迎えつつある近代的価値観からの脱却であると同時に、近代よりもずっと昔から存在する、人間の本能に基づく相互扶助の回復である。ここでは個人主義が捉えなおされる。身勝手ではなく、全体主義でもない。多様な個人の自律性を認めることによってはじめて、より広く、有意義な協力体制を生み出すことができる。これは本研究が題材とする生命体型組織の在り方そのものであることが分かる。

本節と次節ではこれらの社会的な変化の歴史を簡単に整理し、また第 1 章から第 3 章まで論じてきた変化の潮流を改めて提示する。これによって生命体型組織の本質的な特徴を扱う次章へとつなげる。

3.4.1 近代化による一元化と利己主義

人類は誕生以来、何かしらの形で共同体を形づくり社会的生活を営んできた。人間生活のあり方は共同体ごとに全く異なり、土着の文化や状況、価値観に合わせた生活が営まれてきた。このような多様性が人類の生息域を広げ、人類種全体としての『レジリエンス』にも貢献してきた。

しかし、近代化の中で人類の多様性は一つの価値観へと吸収されることになる。この価値観は人間が持つ相互扶助、相互闘争の内、相互闘争を強調する。そこから生まれる利己的な競争はある点では人類に豊かさをもたらしたが、その一方で多くの犠牲を生み出すものだった。現在この犠牲が、環境破壊や格差などの社会問題として、看過できないほどに大きくなって私たちの眼前に現れている。

共有によって営まれる自律的な共同体の解体

人間の相互扶助は動物から受け継がれた本能であり、人類は誕生以来共同体の中で相互扶助によって生命をつないできた。共同体の中で、人々は資源を共有し、互いにケアし合うことによって、個人や家族単体では乗り越えられない厳しい自然に対処してきた。ここでは個と全体は切り離せない関係にある。個人という意識が薄く、個人の生存と同じかそれ以上に共同体全体の健全性が重視される。

また、このような共同体の中で行われる相互扶助は、具体的な個人間で行われるものである。具体的な相互扶助の方法は共同体内の文脈によって決まるものであり、そこには共同体内での文脈の共有が必要である。したがって、共同体は自律している必要があった。共同体が全体として自律してはじめて、個人間の相互扶助は成り立つのである。こうして生まれる自律的な共同体は、その土地の歴史や文化、時々々の状況に従って、多様な形をとっていた。

このような共有による自律的で多様な相互扶助共同体は、中世以前までの人間社会の一般的な形であった。しかし国民国家の成立の過程で、自律した共同体は解体されていく。共同体は啓蒙や開発の名の下で差別され、コモンズを取り上げられ分割・分配された。人々が協力し合う共同体は、国家が定義する自由を脅かすものとして禁止され、力を奪われた。

独占と依存による相互扶助の精神の喪失

コモンズを独占され、自律する力を奪われた共同体はバラバラになっていく。その一方で、これまで相互扶助が担っていた社会的な機能は国家などの独占者が担うようになる。国家が提供してくれる法律や制度、サービスに依存することによって、面倒な相互扶助が

不要になったのである。したがって人々は、隣人の迷惑を考えずに自分の利益を追求することができる自由を手にし、相互扶助的精神は衰退していく。

共同体としての自律性を失った人々が賃労働をはじめ、消費中心の価値観を身につけたこともこの傾向を加速させた。より大きな稼ぎを得るためにコミュニティから離れ、工場へと入った人々は画一的な分業によって周りのことを気にせずに自らの仕事を黙々とこなす。仕事は楽しいものではないが、たくさんお金があれば食うにも住むにも困らないし、人々から尊敬される。

また教育も、個人として行動する工場労働者を前提としてデザインされた。素早く正確に仕事をこなす処理能力の高い子どもを優遇し、そうでない子どもを落ちこぼれとする。このような競争の中で育った子どもたちは高い評価を受けられるような行動にばかり価値を置くようになり、自律的な行動が失われていく。そして、他人を助けるよりも自らの利益になる行動をとるようになる。

このように近代化の中で、それ以前は様々あった価値観が、自らの利益と成長を求める個人主義的、自由主義的な価値観に塗り替えられた。ここでは個人は全体から独立した存在であり、また具体的な個人ではなく組織の一部品としての個人であり、また社会的サービスを受ける一単位としての個人である。

新自由主義・市場原理による無批判な自由の拡大

そして現在、このような個人主義・自由主義の影響はより大きなものとなっている。個人の自由は勝ち取ったものではなく、人間社会に初めから存在する常識のように思われている。グローバル化による市場の拡大、知識の活用による効果的なアプローチによって、能力のある人物がより大きな成功を獲得できる可能性が高まった。あらゆるものが市場原理の中で動き、お金さえあればより大きな自由を手に入れることができる。

ここでは国家の影響力が弱くなった代わりに、人々はGAF Aに代表されるような巨大企業に依存している。それ以外にも、自分たちの生活に関係する多くの重要な場面で自ら判断を下すことは少ない。政治は社会について知識や経験が豊富な政治家に任せ、仕事の目標も自分ではなく上司によって決められる。そして、上司が決める目標自体も、株主や市場の動向、マーケティングによって決定されるのが常だ。重要な判断は自分よりも高度な知識や経験を持つ有能な専門家にしてもらう方が便利で合理的なのである。現代の人々はこれまでにないほど大きな自由を手にした一方で、これまでにないほど他律的となっている。

ここで行われているのは、世界全体を相手にした経済成長競争である。この競争とそれによってもたらされる自由への欲求は際限のないものだ。人々は際限なく利益を求め、際限なく努力し続ける。

近代的価値観の限界

この際限ない自由の拡大の限界が近づいている。際限ない資源の搾取や環境の汚染は、私たちの生活を豊かにするどころか、地球を人間にとって住みにくいものになっている。そもそも経済成長は差別や格差を前提としたものであり、ごく少数の成功者による富の独占が進んでいる。

3.4.2 新たな形での相互扶助の精神の回復

近代化の中で、共同体の力は奪われ、その多くは解体された。しかし共同体による相互扶助は人類が誕生してから一貫して受け継いできた本質的な欲求であり、決してなくならないものである。そして、近代的価値観の限界が明らかになるにつれて、相互扶助の精神を新しい形で回復しようという動きが盛んになってきた。これこそが本研究が題材とする潮流であり、組織形態の変化の意味であり、世界観の変化である。生命体型組織はこのような相互扶助共同体の復活の中に位置づけられる。

共同体としての自律

近代的個人主義の価値観が染みついた現在においても、相互扶助はなくなっていない。例えば、災害時、国や自治体の助けが間に合わない状況では人々は助け合いながら急場をしのぐ。それ以外にも様々な場面において、必ずしも金銭を介さない形で具体的な個人間における共有や手助けは見られる。相互扶助論の中で取り上げられている労働組合や社会活動団体、サークル活動はその一例である。この動きはさらに盛んになっており、脱成長論においては、コモンズの復権として説明した。第2章で取り上げたオープンソースソフトウェア開発コミュニティはその一例であるといえる。

このような共同体では、自分のための行動と共同体のための行動が分離されない。相互扶助的共同体の中で受け継がれてきた、個と全体の切り離せない関係が復活する。したがって個人の自由だけでなく、共同体全体として自律している必要がある。共同体内部における文脈が外部によって邪魔されず健全に自律している場合に限り、個人の自由が可能になるのである。

このような共同体独自の文脈を形作る中で、人々の個人主義的価値観は解きほぐされていく。共有された資源を身勝手に使うことはできず、数字としてではない具体的な他人に気を遣う必要がある。意見の異なる人と主張をぶつけ理解しあううえで、互いに多少なりとも妥協し合うことによって、本来人間が持っていた全体としての感覚を回復していく。そして、このような文脈の共有を経てのみ、共同体は自律することができる。

個人の選択に基づく共同体の連携

一方で現在起こっている潮流は、単純に近代的個人主義を否定し過去へと退行するようなものではない。近代的個人主義を経て現れた相互扶助は個人の選択によるものである。つまりここでは、個人主義と相互扶助が両立する。

相互扶助論の中で、人々の相互扶助は血縁・地縁・業縁・選択縁と移り変わってきたことを述べた。この移り変わりの中で相互扶助の形態はより人為的かつ選択的、個人的なものへと変化してきたことが分かる。サークル活動や社会活動の団体はもとから自然にあったものではなく、また直接的に生活にかかわる活動をしているわけではない。生命体型組織を取り巻く潮流は、このような選択縁による相互扶助の回復であるといえる。利己的な個人主義ではない。利己的な行動を引き起こす成長至上主義から脱却し、真に個人の自由に立脚することによって、人間が本来持つ相互扶助の精神が回復するのである。

これには知識社会への移行が深く関わっていると考えられる。知識が社会の資本となった事によって、知識を持って移動する個々人に活動選択の自由が与えられ、人生を一つの職業や活動にかける必要がなくなった。これは業縁が選択縁へと移り変わったとも言い表せる。

また、近代を経たことによる物質的充足もこの傾向に寄与していると考えられる。中世以前は、絶対的に物資が不足している場面が基本状態であり、そのため個人の行動は制限されざるを得なかった。姥捨てや子殺しも絶対的不足の中で行われたものであり、十分な資源の下ではこれらの習慣は見られなかったという。近代を経て物質の絶対的な不足が解消されたことによって、個々人の意志に立脚したより複雑かつ強力な相互扶助社会が可能になったのである。

また、相互扶助社会は移り変わりの中で、より個人的なものへと変化してきた一方で、より大規模なものへと変化してきた傾向にある。はじめは血縁に限られていた結合は、血縁を超えて土地を同じくする人々へと広まった。そして中世自由都市は、地縁による共同体の連合と業縁による共同体の連合の二重構造として構成されていた。近代を経て封建制から解放された新しい相互扶助社会では、中世のような共同体の連合がさらに広がるのではないだろうか。クロポトキンの中世における相互扶助社会の在り方を踏まえ、近代的個人主義を乗り越えた新しい相互扶助社会について、著作『ある革命家の手記』の中でこう述べているという。

新しい社会は、人間がいろいろな目的のために連合したたくさんの協同団体 *association* によって構成されることになるだろう。農業の団体、工業の団体、知識人の団体、芸術家の団体などあらゆる種類の生産を目的として結びついた職業

連合 *trade federation*。住宅、ガス、食糧、衛生施設などの提供するための自治体 *commune*。この自治体相互の連合 *federation*。最後には、一定の地域にかぎられることなく、全国的な規模、あるいは数ヵ国にまたがる規模で、経済的必要や知的必要や芸術的必要や道徳的必要をみたすために協力する人たちの広汎なグループ、これらのすべてのグループは、相互の間の自由な協定によってむすびつくことになるだろう。 [34, pp. 99-100]

このような多元的な共同体が連合することによる社会は、ドラッカーの知識社会とも通じている。知識社会では、万能の個人がいないことと同様に万能の組織も存在しない。各組織が専門化し、それが連合することによって社会が成り立つ。

このような社会はティール組織やインテグラル理論の中で用いられる『自然な階層』に基づくものである。完全な個人の結合によって、自律的なチームが構成され、チーム同士が連帯することで組織が構成される。そして、そのような組織が社会に対する存在目的を果たすことによって社会が成り立つ。ここでは個人から社会や世界に至るまで、各階層の要素は上位の階層を分割した部分ではなく、それ自体で全体である。かつ各要素は上位の階層に含まれている。

これらの社会構想の共通性は偶然ではない。これまでも人類は社会の危機の度により強力な相互扶助の形を模索し続けてきた。そしてこれは生命体型組織を求める動きにも同じことがいえる。生命体型組織を求める動きは、限界を迎えつつある近代的な組織像を脱し、より強力な協力方法を模索する試みである。そしてそれは、近代の中で一層際立った個人の自由に立脚するものである。そして、より大規模で強力な相互扶助の下では、個人はさらに力強く存在することができるようになる。

3.5 第1章～第3章まとめ：共通の世界観の変化

第1章から第3章では、組織、IT、教育、社会など様々な分野で起こる変化の潮流を論じてきた。これらは、権力階層に基づいて人々の行動を単純化し利己主義的な行動へと駆り立てる構造から、助け合いやそれによる安心を通じて、具体的な個々人の内発的な動機や生活が尊重される構造への変化を目指す点において共通している。

本節では、第1章から第3章で説明してきた上記の変化を改めて図15に示し、図と各章の記述を対応付ける。対応付けは、図中の番号を用いて行う。

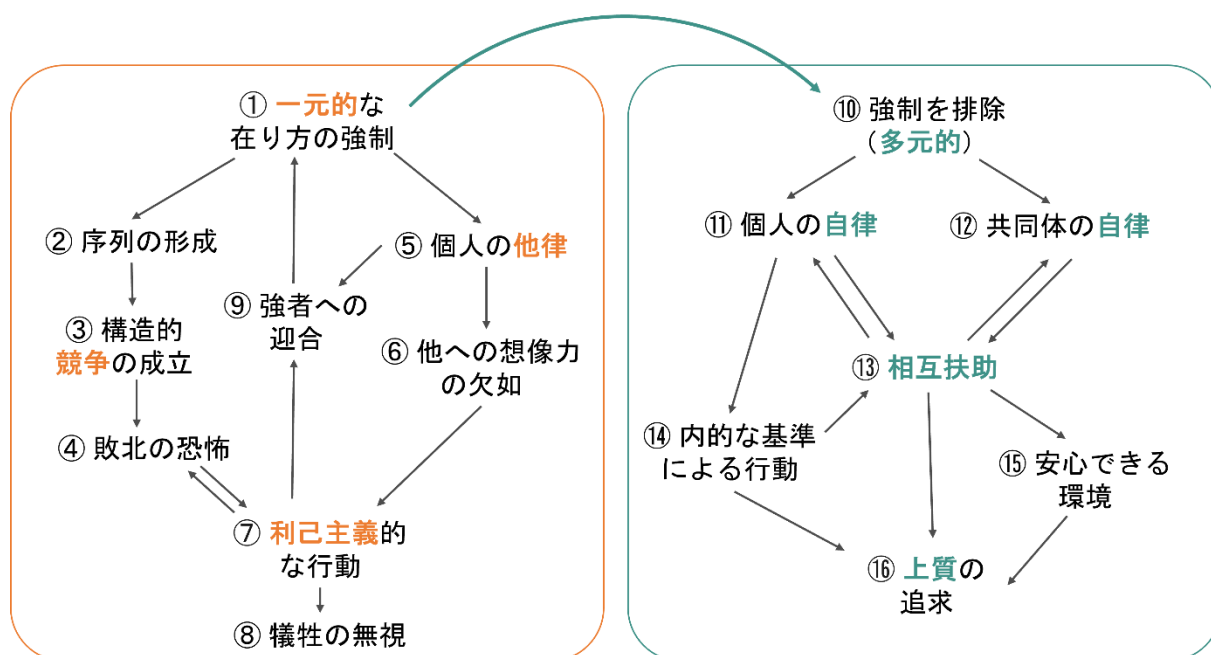


図15：共通する構造の変化（左：変化前、右：変化後）

第1章：組織

図中の対応箇所

① → ② → ③

対応する内容

現在の中心的世界観である達成型段階では、金や成果が中心となる(①)。このような価値観の中で組織や組織内の人々は、金や名誉、出世、勝利を求めて、厳しい競争の中で努力を続けている(②, ③)。

記述箇所

1.1.1 世界観の進化に伴う組織の変化 > 現在の組織モデルの限界

図中の対応箇所

③ → ④ → ⑦

対応する内容

成功を目指す競争(③)の中で人々は恐怖や虚しさを感じ(④)、自らの思う通りに人々や物事を動かしたいと感じる。ラルーは、これを『エゴ』と表現し、組織や個人の身勝手な行動はエゴが原因だと述べている(⑦)。

記述箇所

1.1.2 進化型 (ティール) パラダイム > エゴを失う恐れを抑える

図中の対応箇所

① → ⑤ → ⑥ → ⑦

対応する内容

ピラミッド型組織では、少数の人間が問題を分割、判断し、従業員がその判断に従う(① → ⑤)。

このように全体を分割した一部分に押し込められた人々は、自らが与えられた領域の外側を見ることがなくなる(⑥)。

自らの認識の外に対して無関心になった人々は、自分の狭い視野の中で都合の良い解釈と行動をするようになる(⑦)。

記述箇所

1.2.1 本質的に相互依存的な世界における学習者 > 学習「自分と全体に関する認識の根本的な転換や変化」

図中の対応箇所

⑩ → ⑪, ⑫

対応する内容

生命体型組織では、権力階層やそれによる統制が行われず(⑩)、現場の個人やチームの判断に基づく自主経営が行われる(⑪, ⑫)。

記述箇所

1.1.3 ティール組織のブレイクスルー > 自主経営

図中の対応箇所

⑪ → ⑭ → ⑬

対応する内容

エゴを排除し自律性を獲得した個人(⑪)は、外部に流されることなく自らの望む未来へと行動する(⑭)。これはティール組織では『内的な基準』、学習する組織では『自己マスタリー』と表現される。こうしたエゴに振り回されない『全体性』のある態度は、自然と全体を考えた広い視野へとつながるといふ(⑬)。

記述箇所

1.3.2 人間の持つ全体性への希求 > 全体としての個人

1.1.2 進化型 (ティール) パラダイム > エゴを失う恐れを抑える

1.2.2 5つのディシプリン > 自己マスタリー

図中の対応箇所

⑬ → ⑫

対応する内容

自主経営が行われるチームでは個人が主体的に行動する一方で、必ずしも意見が一致しない人たちと権力階層による命令を用いずに協力する必要がある。学習する組織では、『チーム学習』によって個々人の『メンタル・モデル』を広げ、チーム全体の進んでいく方向性を合わせる(⑬)。このようにして、個人の自律と共同体の自律(⑫)は両立する。

記述箇所

1.3.2 人間の持つ全体性への希求 > 協力の中での認識の拡張

1.2.2 5つのディシプリン > チーム学習

図中の対応箇所

⑭ → ⑯

対応する内容

生命体型組織は、達成型組織の様に金儲けや成長、保身を目的としない。生命体型組織にとって重要なのは、組織の『存在目的』である。この存在目的は誰かに与えられるものでも、利己的なものでもなく、個々人の内面から生まれる誠実さや自分らしさに根差したものであり(⑭)、存在目的の追求は人それぞれの上質の追求に対応付けられる(⑯)。

記述箇所

1.1.3 ティール組織のブレイクスルー > 存在目的 (エボリューショナリーパーパス)

1.2.2 5つのディシプリン > 共有ビジョン

第2章 (1) : オープンソースソフトウェア開発コミュニティ

図中の対応箇所

① → ⑤ → ⑨ → ① → …

対応する内容

従来のソフトウェア開発においてソースコードは開発企業が独占する(①)。ユーザーは自分の力で大規模なソフトウェアを開発できないため、企業が販売するソフトウェアを購入し、企業が指定する範囲内の使い方を強いられる(⑤)。

企業に合わせてユーザーは行動するため、ユーザーの環境はさらに企業の都合に合わせてたものとなり(⑨)、企業の独占的権利は強化されていく(①)。

記述箇所

2.1.3 所有権の変化の構造上の意味 > 独占がもたらす依存・他律

図中の対応箇所

⑦ → ⑧

対応する内容

ソフトウェア開発企業は継続的に金銭的利益を生み出す権利を獲得するためにソースコードを独占し、ユーザー自身がソフトウェアを開発する力を奪いとる(⑦)。

したがってユーザーは、ソフトウェアが使いにくかったとしても、甘んじて受け入れる他ない(⑧)。

記述箇所

2.1.3 所有権の変化の構造上の意味 > 独占がもたらす依存・他律

図中の対応箇所

⑩ → ⑫ → ⑬、⑬ → ⑪,⑫,⑯

対応する内容

オープンソースソフトウェア開発コミュニティでは、ソースコードを特権的に独占できる企業や個人は存在しない(⑩)。開発者と利用者の本質的な区別はなく、ユーザー主導のオープンなコミュニティ全体でソフトウェアが共有・開発される(⑫)。

このようにソースコードが共有されることによって、コミュニティの参加者がコード修正、バグ報告、議論などで貢献し合うことができる(⑬)。このような貢献を図中では相互扶助と表現しており、これによってコミュニティ全体としてソフトウェアを開発することができる(⑫)。

またソースコードの共有(⑬)によって、コミュニティ全体の大きな成果の上に自らが求める機能を追加することができる(⑪)。

そして、このような相互貢献によって目指すものは、少なくとも金銭的な利益ではない。数多くの質の高いソフトウェアがオープンソースで開発されている(⑯)。

記述箇所

2.1.3 所有権の変化の構造上の意味 > 共有による自立・自律

第2章(2)：教育

図中の対応箇所

① → ② → ③ → ④ → ⑦ → ⑨、⑦ → ⑧

対応する内容

従来の学校では、知能至上主義のもと、学校や先生が決めた勉強を強制され、テストなどによる成績評価が行われる(①)。

このような成績評価は生徒の間に序列と競争を作り出し(②, ③)、求められる成果を出せなかった生徒や競争に負けた生徒は『落ちこぼれ』や『不良』というレッテルを押し付けられる。

落ちこぼれのレッテルを貼られた生徒は、上質世界から学校を剥ぎ取り、教師や周りの生徒に対して反抗的な態度をとるようになる。また、非認知能力の節では、このような罰が生徒に恐怖やストレスを与え、感情の抑制を難しくすることを述べた(④ → ⑦)。

また、落ちこぼれというレッテルを貼られていない生徒も、競争に負ける恐怖(④)から失敗しないような行動、例えばテストで成績を取るためだけの勉強を行うようになる(⑦, ⑨)。

そこでは、自分個人の成績を取ることが最優先(⑦)であり、落ちこぼれとされる他の生徒に手が差し伸べられることはない(⑧)。

記述箇所

2.2.3 クオリティ・スクール > 序列の排除

2.3.3 知能至上主義の学校教育 > 規律と罰によるストレス, レッテルがもたらす硬直的なマインドセット

図中の対応箇所

⑩ → ⑪ → ⑭ → ⑯

対応する内容

クオリティ・スクールや非認知能力を重視する学校では、課題やテストを受動的にこなすことを強制されず(⑩)、自律的な学習をする機会を与えられる(⑪)。

クオリティ・スクールでは、このような自律性によって、生徒それぞれが自らの基本的欲求の充足に向けて(⑭)一人一人異なる上質(⑯)を目指すことを認められる。

非認知能力を重視する学校では、このような自律的・主体的な活動(⑪)によって、自らへの信頼を身につけ、内発的動機を育むことができる(⑭)。

記述箇所

2.2.3 クオリティ・スクール > 上質の追求

2.3.4 非認知能力を育む学校教育 > 自律的でやりがいのある課題

第3章 (1)：知識社会

図中の対応箇所

⑩ → ⑪

対応する内容

知識は専門化して初めて機能を果たし、また知識の間に階層はない。したがって、知識社会における組織は絶対的な強者の判断ではなく(⑩)、一人ひとり異なる専門知識を持つ個人(⑪)の水平な協力によって成り立つ。

記述箇所

3.1.2 人々の協力方法に影響を与える知識の性質 > 属人的で専門的な知識, 水平な協力

図中の対応箇所

⑪ → ⑭

対応する内容

知識によって個人に職業選択の自由がもたらされた(⑪)。しかし、これは個人が好き勝手動くということではない。ドラッカーはこの自由によってもたらされた意思決定の責任に関して、「実存に関わる問題[21, p. 253]」であり、一人ひとりの精神的次元にまで焦点を当てる必要があるとしている(⑭)。

記述箇所

3.1.3 個人の自由と責任

図中の対応箇所

⑪ → ⑬ → ⑫、⑫ → ⑬ → ⑪

対応する内容

個人と組織は知識の連携(⑬)を通じて相互依存の関係にあるといえる。個々人が持つ知識がうまく連携して初めて組織は機能を果たすことができ(⑪ → ⑬ → ⑫)、また満足に機能する組織が個々人の知識に活躍の場所を与えている(⑫ → ⑬ → ⑪)。

記述箇所

3.1.4 知識社会における組織 > 知識と組織の相互依存性

第3章(2)：脱成長・相互扶助論

図中の対応箇所

① → ② → (③ → ④) → ⑦ → ⑧

対応する内容

現在、社会や組織、個人のあらゆる単位において、経済成長が豊かさへの近道と考えられることが多い①。しかし、経済成長は余剰によって生み出されるものである以上、そこには不平等な交換が行われるヒエラルキーが前提となっている(②)。

したがって、過度な経済成長の追求は強者が弱者から搾取する利己的な行動たらざるを得ず(⑦)、格差や環境の犠牲を無視することにつながる(⑧)。

記述箇所

3.2.2 成長に伴う構造的な犠牲 > 余剰による経済成長

図中の対応箇所

① → ⑤ → ⑥ → ⑦

対応する内容

近代国家は成立の過程で、民衆の自立した生活手段を奪い共同体を解体することで、人々に国家の成長や賃労働と消費を中心とした生活様式を強制した(①)。

このような国に依存する(⑤)ことで、人々は面倒な助け合いの義務から自由になり(⑥)、他人の迷惑を顧みずに自らの利益を追求し続けることが可能であるという近代的個人主義を発達させた(⑦)。

記述箇所

3.2.2 成長に伴う構造的な犠牲 > 生活手段の剥奪, 賃金労働と消費による生活様式, 近代的個人主義

3.3.3 近代社会に息づく相互扶助 > 近代化に伴う相互扶助共同体の解体と相互扶助の精神の喪失

3.4.1 近代化による一元化と利己主義 > 共有によって営まれる自律的な共同体の解体, 独占と依存による相互扶助の精神の喪失

図中の対応箇所

④ → ⑦、⑦ → ④

対応する内容

皆が利己主義的に競争し合う状況では利他的な行動をする者は搾取の対象となってしまう。こうした恐怖から、利己主義的な行動は強化されていく(⑦ → ④, ④ → ⑦)。

記述箇所

3.2.2 成長に伴う構造的な犠牲 > 近代的個人主義

3.4.1 近代化による一元化と利己主義 > 新自由主義・市場原理による無批判な自由の拡大

図中の対応箇所

⑩ → ⑫、⑬ → ⑪,⑫

対応する内容

脱成長では、成長至上主義から脱却し(⑩)、共同体にコモンズが返される(⑫)。

こうして自律性を取り戻した共同体は相互扶助によって維持される(⑬ → ⑫)。そして、相互扶助の精神は個と全体とを切り離さない。個人が全体のために行動するのと同じよう

に、具体的な個人のために全体が動く。こうして個の自律性と全体の自律性の調和を目指す性質のものである(⑬→⑪)。

また、近代を経て生まれた相互扶助は個人の選択に基づくものであり、中世以前と比べてより個人の自律性が際立つものとなっている(⑪)。

記述箇所

3.2.3 脱成長 > コモンズの復権と個人主義からの脱却

3.4.2 新たな形での相互扶助の精神の回復 > 共同体としての自律

3.3.3 近代社会に息づく相互扶助 > 選択縁に基づく相互扶助

図中の対応箇所

⑬→⑮→⑯、⑭→⑯

対応する内容

脱成長では競争ではなく相互扶助(⑬)によって人々は豊かな暮らしへと向かっていく。この豊かさは物質的な豊かさや勝利する優越感ではない。勝ち続けることでのみ得られる安心ではなく、助け合うことで得られる安心がもたらす(⑮)自然の豊かさや人間関係の豊かさ、精神的な豊かさである(⑯)。

そして、この豊かさは人に決められるものではなく、一人ひとり、また文化や文脈によって異なるものである(⑭→⑯)。

記述箇所

3.2.3 脱成長 > 幸福についての誤解, 量 (効率性) から質への移行

第4章 生命体型組織の本質的な特徴

本章では、第一部のまとめとして、これまでの議論を再び組織へと適用する。

前章では、近代的個人主義の隆盛によって影を潜めていた相互扶助の回復として、生命体型組織を位置づけた。そしてそれは個人の自律性に基づくものであることを述べた。個人主義と相互扶助は矛盾しない。個人の意志に立脚することによって、より強力な相互扶助が実現するのである。

本章では、このような文脈から組織を捉えなおし、それによって組織開発の具体的な方法論を超えた生命体型組織の本質的な意味を明らかにする。

4.1 近代的個人主義からの脱却

現在社会に起こっている様々な問題は、成長至上主義を中心とした画一的な価値観に伴う個人主義が原因となっている。これは組織の中でも同じことがいえる。儲けを出せる人間や儲けを出せる行動が優遇されることによって、近視眼的な行動が蔓延し、組織全体として成り立たなくなってしまう。まずは、成長や成果を中心に捉える考え方から脱却することが生命体型組織の大前提となる。生命体型組織は進化し続ける。しかしそれは全体と自然に調和する方法を探し求める営みであり、全体を無視して自らの成長を求めるということではないのである。本節ではまず、成長や成果を中心に捉えて構成されることによる現在の組織の問題点を整理し、単一の価値観からの脱却が必要であることを述べる。

4.1.1 成長至上主義がもたらした現在の組織の在り方

本項ではまず、成長至上主義の社会における組織の在り方を整理する。

成長を前提とした社会

産業革命、生産性革命、そして冷戦を経て、現在の社会は経済成長や生産消費の拡大などの成長を前提としたものとなった。年金などの社会保障の制度や税金制度、都市開発など社会全体に関わる仕組みの多くが成長を前提としてデザインされている。当然組織も社会全体の成長の担い手として構成されていく。

効率の追求

成長至上主義の社会における成長至上主義の組織では、効率の追求、つまり、より少ない時間やコストでより多くの生産を行うことが志向される。産業革命や生産性革命においては、道具やプロセスに知識を応用することによって生産の効率が大幅に増加し、それ以前は欠乏が常だった人々は、物質的に豊かになることができた。

効率の追求は一極集中とは切り離すことができない。資源やお金、人材を一つの場所に集中することによって規模の経済が働き、より少ないコストで大量に生産することが可能になる。

また産業革命と生産性革命の成功と同じような発想によって効率性と成功を求める組織では、画一的な分業が行われる。一人の人間が様々な役割をこなしたり、他の部署と連携を取るために時間と労力を使ったりすることは非効率である。人々は目の前の仕事に集中し、専門化していく。

また成長の意味の中心が物質的なものから離れ、経済的な成長が中心となった状態で効率性を求めると、成果主義が導入される。そもそも成果主義は、高度経済成長が終わりそれ以前のような経済的成長を求め続けることが難しくなった中で、人件費削減のため導入されたものである。ここでは工業を中心とする社会の組織ほど画一的な分業がされるわけではないが、全体の目標を分割する形で部署、個人へと目標がブレイクダウンされていき、個々人はその目標を達成するために努力する。

有能な労働者育成としての教育

成長を中心とした画一的な価値観の下では、監督や上司の指示を効率的にこなせる人材が求められる。そこで学校も、暗記や宿題の強制によって能力の高い人材を効率的に育成し、また成績評価やテストを通じて高い処理能力を優遇する。

このような学校での経験を経て社会に出た子どもたちは、監督や上司の指示を疑わず、与えられた指示を効率的にこなすことに価値を置くようになる。

4.1.2 成長至上主義がもたらす個人主義

このように効率や成果といった画一的な価値観によって動く組織の中で働く人々は、全体とのつながりの感覚を失っていく。分割された役割の中で視野狭窄に陥り、成果を出せないことへの不安から自分勝手な行動をとるようになる。

一極集中による分断

資本や人材の集中による一極集中は、資本家とそれ以外の間に格差を生み出すだけではない。それ以前の世界で人々が持っていた親族や地域における紐帯が失われていく。若者はたくさん稼げる仕事や種々の機会を求めて都会へと進出し、一人で生活を始める。それによって自由を手に入れる代わりに、親族や地域で助け合う機会が失われ、個人や家庭は孤立した存在となるのである。

このような孤立した個人や家庭を単位とした生活は、生産だけでなく消費の観点からも経済成長にとって都合が良い。家具家電を含めたあらゆるものの消費が個人や家庭の単位で行われることによって、消費が拡大するのである。

画一的分業とプロセス管理による視野狭窄

画一的な分業とプロセス管理、縦割りの組織は、個人に対して責任範囲を与える。これは個人が自らに与えられた仕事を、責任をもってこなさなくてはならないというだけではなく、個人が自らの責任範囲外について責任を負う必要がないということも意味している。個人は全体のことを考える責任も必要もないのである。このような組織の中で生まれる行動は、個々人の良心とは無関係に視野の狭い利己的なものとなる。

ここでは近代化によって社会に生まれた依存とそれによる個人主義と同じ構造が見られる。全体のことを考えた難しい判断は上司に任せ、それに無批判に従うことがきっと組織全体のためになるだろうという考えの下、自分の仕事に集中し、誤った方向へと力強く進んでいくのである。

成果主義と序列による恐怖

このような相互扶助の喪失と個人主義の発達、成果主義の導入によってさらに加速する。画一的な分業によって成り立たない知的な仕事が増加してきた現在、特にこの成果主義が人々の個人主義的傾向を強化する原因となっている。生命体型組織と成果主義は本質的に相容れないものである。

成果に絶対的な価値を置くと、人々は成果を出す能力の優劣で判断されるようになる。人々は否応なくこの構造的な競争に参加させられるのである。競争に勝ち序列の上位に位置づけることができれば富と名声を手に入れることができ、そうでなければ苦しく惨めな生活が待っている。このような希望と恐怖から人々は競争に勝つための行動をとるようになるのである。

競争に勝つための行動は利己的になる傾向がある。特に役割が分割され、視野が狭くなっている状況では全体のことを考えずに自らの成果につながることのみが行われる。当然、

見返りなしに組織内の他の人を助けるような行動は起こらない。他人に協力すると、相手の評価のみが上がって自分の評価を上げるための機会を失うことになるからだ。

また成果主義においては、人々の依存体質がさらに強化され、それによっても相互扶助の精神が失われる。重要な判断は成果を出せる高い能力のある人物や組織の制度に任せておけばよく、一人ひとりが具体的な個人を助ける必要がないのである。

さらに、このような成果主義では人々は倫理的な観点からも相互扶助を否定し、個人主義を強調するようになる。成果主義の中では、一人ひとりが獲得する富や名声は自らの能力と努力によって勝ち取るものである。したがって勝者は努力を報われねばならず、敗者は努力を怠った自己責任の結果として敗者となる。このような自助の論理が相互扶助の動機をさらに減少させ、個人的な努力へと人々を駆り立てる。

4.1.3 大前提：単一の指標からの脱却

ここでいう成果とは、金銭的な利益に限ったものではない。人々に序列を与えうるあらゆる『単一の』指標における成果である。皆が同じ指標に価値を置いていると、そこには必ず競争と序列が生まれ、個人主義的な価値観や利己主義的な行動が発達するのである。例えば、学校における成績もこれに該当する。

問題は、一つの価値観しか認められないことである。組織の目的を明確に定め、それに資する能力のみを優遇することがあってはならない。そのため生命体型組織は個人の全体性を基礎とし、また組織として特定の形を持たずに進化し続けるのである。

4.2 全人格的な個人の肯定

前節では、現在の成長至上主義の社会における根本的な問題として成長至上主義という単一の価値観を挙げた。これは人類誕生以来、多様な共同体が自律して独自の生活を営んでいた社会の在り方を、近代化の中で植民地主義的に統一してしまったこと、そしてその結果現在の社会に様々な問題が起こっていることと対応している。

このような一元的な価値観からの脱却は、裏を返すと組織内外の多元的な価値観の肯定へとつながる。生命体型組織が身を置く社会は本質的に多元的なのである。そして、その多様性一つひとつを構成する最小単位は共同体ではなく、個人である。生命体型組織の中で一人ひとりが全人格を認められなくてはならない。

4.2.1 差異の当然視

ここでいう多様性は、人種や障害といった大仰なものではない。組織の一人ひとりが生まれ育ってきた中で自然と生まれる多様性である。生命体型組織が個人の全体性や心理的安全性を形作る対話の慣行の中で期待するのは、こういった組織内にもともと存在している多様性を当然のものとして肯定することなのである。この意味で、本節は『多様性』ではなく『全人格的な個人』という言葉を用いている。そして、全人格的な個人に対して寛容であることによってはじめて、人々は競合して利己的な行動に走ることなく、自由と相互扶助が両立する可能性が生まれる。

したがって、多様性を人種や障害、性別などで捉えることは望ましくない。このように人にレッテルを貼る態度は、組織の中にすでに存在している一人ひとりの多様性を無視し、人の思考や行動、つまり全人格性を制限することになるからだ。一人ひとりの微妙な差異を無視し、『日本人』『健常者』とレッテルを貼りつくと、日本人として、健常者として望ましい在り方が生まれる。これはティール組織で登場した『仮面』と同じものだ。レッテルを通して相手を見ることは相手の行動をレッテル通りに矯正し、レッテルによる一元的な価値観へとつながるのである。そして、そのような中で望まれる『成果』を出せなかった人は無力になる。そうではなく具体的な個人間の関わり合いの中で、相手を全人格的に肯定しなければならない。

4.2.2 個別具体的な対応

前項の後半の議論からも分かるように、全人格的な個人に対して組織が寛容であるためには、個人にレッテルを貼りつけるようなことがあってはならない。具体的な個人同士の関わり合いの中でレッテルを取り払うことによってはじめて、個人の全人格性が肯定される。したがって重要な判断を専門家やマネージャー、法律など自分たちの外部に完全に任せ、それに無批判に従うような態度は望ましくない。この文脈においてティール組織における自主経営や学習する組織におけるチーム学習は、自分たちの手で個別具体的な対応を取るためのものという側面が強調される。

ここから分かる通り、生命体型組織は個人的な関わり合いを構築できるような規模で全体が構成される集団が個人の次の基本要素となる。このような自律した集団が連帯することによって、組織、そして社会が構成されていくのである。

4.2.3 自律的な個人による相互扶助

全人格的な個人の肯定は、個人に自由と自律性を与える。自由を与えられ、自らの意志で活動を選択することで個人は意欲的になり、結果としてより大きな成果がもたらされる。

しかし、相互扶助の回復という文脈ではより深い意味が存在する。真に肯定された全人格に根差した判断は、利己主義的な行動ではなく、相互扶助へと向かうのである。相互扶助は人間が動物から受けついで本能だ。『こうあるべき』という社会からの要請によって生まれていた利己主義的な仮面を学び捨てることによって、人間本来の相互扶助の精神が回復するのである。

このような傾向を表すものとして、近年ビジネスの場で『アート』が注目され始めているという。既存の価値観や論理に縛られずにイノベーションを起こすための思考法という功利的な文脈で使われることが多いが、一方で、生命体型組織における自律的な個人という文脈で見ると次のように捉えることができる。

現在、世界中で成功を収めている論理的思考は、成長・効率性を重視する社会システムに上手く適応するためのものでしかない。そしてシステムの是非を問わず無批判に従うことは時として悪になり得る。アートを重視する動きは、外部の決まりではなく自らの内面の『美意識』に照らしてシステムを相対化することによって、人としてより良い生を営むことを志向する動きである（参考：[35]）。

生命体型組織の中で得られる個人の自由や自律性とは、『こうあるべき』という社会や組織の決まりや固定観念自体を取り払い、より良い生き方を模索していく自由や自律性だと考えられる。

4.3 強みの連携

生命体型組織では個人の全人格性が尊重される。しかし、これだけではバラバラの個人が集まった集合体に過ぎない。これはティール組織における^{グリーン}多元型組織の段階である。価値観の多元性を認める一方で、個々人の差異に重点を置くことによって互いに分かり合えないという前提が強調され、互いに拒否し合うことになりかねない。

様々な価値観を持った個人がうまく連携することによってはじめて、個人の全人格性が尊重され、組織全体としても社会に対する機能を発揮することができるようになると考えられる。

4.3.1 相互依存

最も重要なこととして生命体型組織の世界観では、万能な組織も万能な個人も存在していない。一人ひとりが異なる知性や感性、経験や能力を持っている。何か一つの能力で競い合って優劣を決めることはなく、一人ひとりが自らの全人格性を発揮する中で最も力強くあることを目指す。

したがって生命体型組織における個人間や組織間の連携は相互依存の形をとる。ある特定の視点から見ると不足した人物がいたとしても、足りない部分は他の得意な人が補い、組織や社会全体としてかみ合っとうまく機能しているのであれば、それで構わない。例えば、日本版ティール組織と呼ばれるダイヤモンドメディア社創業者の武井はこのように語っている。

うちの会社にも、全然朝起きれないエンジニアがいるんですけど、でもすごい優秀なんですよ。そういうのを周りがサポートして、チームとして、組織として、うまくいっているんだったら、結果オーケーみたいな感じになる。(中略) 個別のところを見ると、誰にだって得意不得意とか、強み弱みっていうのはあるわけです。仮に弱みがあったとしても、組織のなかで、それがプラスマイナスで全体でゼロになっていたらオーケーという、そんな感じですよ。 [36]

このような相互依存は、個々人の能力に絶対的な優劣をつけては成り立たない。したがって優劣を生み出すような一元的な価値観の排除は生命体型組織における強みの連携の大前提である。

4.3.2 流動性

生命体型組織は進化する。組織全体の方向性を定める権限を持つ者はおらず、自律的な個人があらゆる場所で自らの意志に従って行動を起こし、それによって組織は自然と変化していく。

このような生命体型組織の流動性は、一元的価値への固定を防ぎ、個人の自律性と有意義な協力とを実現することに一役買っている。

利益の追求や成長に限らず、固定的な目的は優遇されるべき価値観をもたらすことになる。するとその価値観の体現度による序列が生まれ、人々の行動は内的な基準に照らし合わせたものではなく、組織固有の価値観に合わせた無批判で競争的なものへと変わる。個人が完全に自らの内的な基準で意思決定することによって、組織は常に変化し続け、それによってかえって競争が抑えられるのである。

そもそも特定の型や知識は特定の文脈の中でしか機能しない。機械型組織も、これまでの社会の文脈に合わせて試行錯誤を重ねた結果生まれたものである。文脈によって組織が変化していくのは自然な形といえる。

4.3.3 コンテキストの共有

個人の全人格性を尊重しつつも、組織全体として成り立つようにすることは簡単なことではない。村落共同体や同業組合では民会のような全員参加の話し合いによって個と全体の自律性を両立していた。ここで重要なのは、具体的な個人同士のつながりである。あらかじめ決められた規則やプロセスの上での単位として扱われる個人の全人格が尊重されるはずがない。

生命体型組織ではこのような具体的な個人同士がつながり、その場の文脈を共有することによって集団としての意思決定が行われる。これは学習する組織のチーム学習に対応する。必ずしも一致しない意見を戦わせ妥協・譲歩を重ねる中で、人々は自らの価値観に固執しないより広い見方を獲得していく。このような過程を経て状況に対する共通の理解が生まれ、それが集団としての決定につながるのである。

したがって、個人同士が直接つながることができる規模で自律したチームが個人の次のレベルの集団である必要がある。そして、その集団がさらに連帯することによってさらに大きな機能、組織、社会となるのである。

4.3.4 連帯の重層構造と開放性

生命体型組織では自律した個人がその全人格性を保てる規模のチームを作り、こうしてできた自律的な機能としてのチームがさらに連携することによってより大きな機能を果たす。このような水平な連携が重層的に重なり、社会が構成される。これは前章のまとめで、ドラッカーやクロボトキンの社会構想と類似した、自然な階層による世界観として取り上げた形である。

ここでは組織は幾重にも重なる階層の一部でしかなく、組織の境界自体があいまいなものとなっている。実際にティール組織では、存在目的に集中した組織にとって競合相手は存在せず、従来競合とされていたような組織とも連携するようになる」と語られている。つまり生命体型組織とは、組織として特定の形式を持つものではなく、類似した志を持つ個人が各々の志の達成のために連合する場であり、世界全体の中とのつながりの中で自らの自然な居場所を探し続ける一つの生命現象である。

第二部 多くの自律型組織に存在する矛盾

はじめに

第一部では、生命体型組織を社会的な文脈に位置づけることによって、その本質的な特徴を導いた。生命体型組織は、人間が本来持つ相互扶助の精神を、現代の文脈に合わせ個人の自律性を際立たせる形で表現したものである。

一方で、生命体型組織は別の見方もされうる。それは「圧倒的に素晴らしい成果を上げられる [4, p. 477]」組織である。生命体型組織は成長や金銭的な成功を目的にしているが、それによって逆説的に組織は圧倒的な成長スピードを手に入れるのである。ティール組織で紹介されている「地域看護組織ビュートゾルフ」の例では、「二〇〇六年設立時には従業員が一〇人だった組織が、二〇一三年半ばには七〇〇〇人となり、オランダの地域看護師の三分の二を雇用するまで拡大していた」と述べられている [4, p. 478]。組織内の全員が権限を持ち意欲的に働くことによって、従来の組織と比較して圧倒的なパフォーマンスが実現されるのである。つまりこれは機械型組織、ティール組織で言うところの達成型^{オレンジ}の世界観を通した成長主義的な見方である。

第二部では、このような態度で生命体型組織を捉えることによって生じる矛盾を論じる。ルールは「人類は、意識の新たな段階、新たな世界観に到達して組織を再生する必要がある [4, p. 16]」と述べている。達成型^{オレンジ}パラダイムの視点から、生命体型組織で行われている慣行を表面的に取り入れたところで、根本的な目的や考え方が異なり、上手く働かない。重要なのは世界観の進化であり、現在の世界観のまま問題に対処しようとする試みは、問題をさらに悪化させることすらあると考えられる。

第二部の構成

第5章では、成長主義的な文脈からみた生命体型組織を論じる。世界観を変えずに生命体型組織に類似した取り組みを表面的に取り入れることは、問題を悪化させ得ることを述べる。

第6章では、具体的な企業の取り組みについて、第5章で議論した視点を取り入れて批評を行う。

第5章 旧パラダイムから見た生命体組織

本章では、本論文が取り扱ってきた支配や管理から脱却する潮流を、^{オレインジ}達成型パラダイムの成長主義的な世界観から捉えた場合に起こる動きを議論する。これらの動きは一見すると人々の自律性を高め、充実した働き方を与えてくれるように思われる。しかし、これらの動きは根本的な部分で生命の自然な在り方とは異なっている。世界や現在の組織が直面している課題を組織にとっての投機と捉え、不自然な成長をさらに加速させていくことで、問題をさらに悪化させる危険性を孕んでいる。

第5章の構成

第1節では、全体像として生命体型組織と成長主義的な世界観との根本的な違いを提示する。これらは進化に対する態度が根本的に異なっており、このことが本章で扱う他の違いにも影響を与えている。

第2節では、権限の委譲によって従業員に自律性をもたらす試みを取り扱う。これは主にティール組織の自主経営に対応する。従業員に自律性を与えることによって意欲と能力を発揮させようという試みは、成長至上主義と組み合わせることによって自己責任を生み出すことになる。

第3節では、ダイバーシティ推進を取り扱う。これは主にティール組織の全体性に対応する。多様性を尊重し不平等や格差を解消しようという問題意識という建前の裏には、金儲けや成長のためという本音が存在しており、これが組織や社会にさらに根深く見えづらい序列を作り出すことになる。

第4節では、ミッション・ステートメントについて取り扱う。これは主にティール組織の存在目的に対応する。心揺さぶる存在目的を与えることで従業員の意欲を向上させようとする試みだが、ここでは組織が主で従業員が従という構造を前提としており、組織が目指すべき価値観の強制へとつながることになる。

5.1 旧パラダイムとの本質的な違い — 進化の捉え方 —

本節では、ティール組織における^{ティール}進化型パラダイムよりも前のパラダイムから生命体型組織を見た際の、最も根本的な誤りを指摘する。それは『進化』という言葉に対する態度である。この違いが次節以降で取り扱うあらゆる取り組みの中での矛盾を引き起こしている。

5.1.1 正解へと向かう進歩

生命体型組織は予測不可能な環境の変化に伴って自然に進化する。それによって組織はより力強く効果的な存在となることができる。このように捉えた時、進化という言葉には『進歩』というニュアンスが含まれる。組織は時間の経過とともに前進し、成長していくと考えられるということだ。これは近代化に伴って発展してきた成長至上主義的な進化の捉え方であり、つまり相互扶助と対になる相互闘争を前提とした考え方であることが分かる。

つまり成長至上主義的な文脈で見ると、生命体型組織には向かうべき正解が存在し、正解に向けて進歩し続ける。これが組織の進化だと捉えられる。そして現在、正解は多くの場合、より大きな利潤や成功、成長、発展である。ティール組織における^{オレソジ}達成型パラダイムで運営されるWEBメディアの記事の中では、自律分散型組織（＝ティール組織）の導入目的として「変化する働き方の中で効率を上げるため」「一人ひとりの意見をダイレクトに反映させるため」と紹介されている [37]。良い人材を集め、設備投資し、組織の規則や規範、文化をデザインしようとすることで、組織を『進歩』させ、より大きく成長していくことを目指す。

そしてこのような文脈において、生命体型組織はこの進歩の先にあるものとして捉えられる。生命体型組織こそ目指すべき正解であり、そのために生命体型組織で用いられている様々な慣行を組織にインストールするのである。先述のメディア記事の中では、象徴的な表現として「自律分散型組織は5つのフェーズで変えていく[37]」と記述されている。衝動型から順応型、達成型、多元型という組織の進化を経て、進化型組織を『目指す』のである。

5.1.2 正解がないことによる進化

しかし、生命体型組織を一つの正解や具体的な方法論として捉えるこのような態度は、生命体型組織の本質とは程遠いものである。

生命体型組織では手触り感のある文脈が重視される。生命体型組織は構成員の中で文脈を共有することによって、具体的な個人同士の相互扶助を実現することを目指す営みである。したがって本質的に導入すべきプロセスや目指すべき正解が存在しない。日本におけるティール組織の第一人者である嘉村は次の様に述べている。

ティール組織を目標とするのではなく、「今の組織は健康かどうか?」「一人ひとりの日々の仕事が恐れや外発的なものから来ているのか?それとも愛や思いやりといった内発的なものから来ているのか?」という問いを皆で探求し、ティー

ル組織のプラクティスも参考にしながらも一步一步トライ&エラーをしながら組織を成長・進化させていくというのが大切になります。 [38]

したがって生命体型組織の進化とは、目指すべき正解へと向けた進歩ではない。むしろ、正解がないことによって組織は進化するのである。目指すべき特定の正解を作らないことによって真に個人へ自由と自律性が与えられる。こうした本当の意味で自律した個人がそれぞれの意志で行動を起こすことによって組織が常に変化し続ける。そういった意味での進化である。

そしてこのような流動的な変化によって、組織内に固定的な強者が生み出されず、さらなる個人の自律性と助け合いが生み出される。

組織が向かうべき正解を定義してしまうと、このような個人の自律性と相互扶助は逆方向へと動き出す。そして無批判かつ強力な競争と利己的な個人主義へと向かっていくことになる。

5.2 権限の委譲

生命体型組織には、従来型組織における経営者、マネージャーに当たるような権限を独占する存在はおらず、権限は組織全体に分散する。これは成長至上主義的な視点から見て、魅力的に映る。なぜなら組織中の個人が自らの判断で自律的に行動することによって、より効果的に利益を出し、組織が成長することができるからだ。

しかし、このような文脈で個人に与えられた自由が助け合いを生むことはない。ここでは自律性よりも自己責任が強調されるからだ。そして自己責任の恐怖は人々をさらなる競争と利己的な行動へと導いていく。

5.2.1 成長のための権限委譲

成長至上主義の文脈を通すと生命体型組織は『自律分散型組織』として映る。個人が自律的に行動することが可能であれば、組織により大きな成果をもたらすことができるからだ。自律型組織導入の目的は「変化する働き方の中で効率を上げるため」と「一人ひとりの意見をダイレクトに反映させるため」である [37]。つまり、『VUCA への対応』と『個人の能力の発揮』によって自律的な行動が組織に利益をもたらすのである。本論文の序論では、この二点を生命体型組織の背景として説明したが、この態度は成長至上主義的なものであり、生命体型組織の本質的な意味を見落としていたことが分かる。

VUCA への対応

VUCA と呼ばれる予測不可能な世界において、ヒエラルキー型組織は力を発揮することができない。変化し続ける複雑な組織内外の全てを少数のトップが把握することは不可能であり、状況の変化に合わせた正しい判断を行うことができない。また、ボトムアップで現場の意見を吸い取ったとしても、組織の階層を上がり、上層部が判断し、実行に移されるまでに時間がかかり、いざ実行に移したときには世界の状況はすでに変わっている。

現場の社員に権限を委譲し、現場が自分の判断で実行に移すことによって、実務に基づく効率的な意見がスピード感をもって実行され、それによって組織が VUCA に対応する。

個人の能力の発揮

権限の委譲は知識社会の文脈とも関係する。工場での大量生産が中心だった社会においては、皆が決められた手順に従い効率的に生産を行うことによって大きな利益を得ることができていたが、現在はこのような大量生産以上に個々人のアイデアが大きな利益をもたらすようになった。したがって皆に同じプロセスを強制するのではなく、現場自らが最も成果を上げられる方法を選択する必要がある。

現場の社員に権限を委譲し、現場が自らの意欲に従い自らが最も働きやすい方法で働くことを認めることによって、現場の社員は高いモチベーションを発揮し、組織へもたらす成果も大きくなる。

5.2.2 自己責任によって加速する個人主義

権限委譲し自律分散型組織をつくることによって個人はやりがいを感じ、意欲的に仕事を行う。しかし、その目的はあくまで組織の成長にある。組織が主で個人が従だ。組織の利益を主として捉えていることを示す記述が、メディア記事 [37]の中にある。組織が個人の行動を上手く管理しなくてはならないことを、ティール組織のデメリットとして挙げているのである。そのデメリットとは「一人ひとりにセルフマネジメント能力が必要」「リスク管理の懸念」の二点だ。しかしこれは両者とも組織の成長を主として捉えることが原因で生まれる懸念である。

セルフマネジメント能力の必要性

自律型組織では、ピラミッド型組織において上層部が行っていた判断を現場の社員が行う。したがって組織内の全員が自らの力で組織に利益をもたらす判断と行動をしなければならない。一人ひとりがこのようなセルフマネジメント能力を持っていなければ組織が成

り立たず、セルフマネジメント能力が低下したメンバーにはすぐに介入しなければならない。

つまり、ここでは組織が、組織の成長に役立つ能力としてセルフマネジメント能力を個人に求める。このセルフマネジメントは生命体型組織における個人の自律性とは全く異なるものである。成果を強要し、それをもたらす能力を優遇することで組織内に序列を生み出すことになる。

リスク管理への懸念

ヒエラルキー型組織では、ある判断はいくつもの階層を通過する中で様々な人の目に入り、それによって重大な判断ミスリスクを排除することができた。しかし現場が自律的に判断・行動するようになると、彼らの判断の是非を判断し管理することが難しくリスクを排除することができなくなってしまう。

ここにも組織を中心とした考え方がうかがえる。現場に権限を委譲する一方で、上層部や管理者の意図通りでない行動は認められないのである。現場は組織から与えられた目標を自分のものとして取り込み、そして目標を達成するという条件の中で、その方法のみを自由に選択することになる。

また、権限の分散によるリスクの懸念に関して、場合によってはヒエラルキー型組織の方が間違った行動が生まれやすい。下位の人間が上位の人間の判断を覆すことは難しく、現場を知らない上位の人間が決めたことが、その意図を考えようとしめない下位の人間によって無批判に実行に移されるのである。それに対し、生命体型組織では文脈を共有した集団で判断を行うことによって、一人の身勝手な判断による行動が起こることは少ない。

自己責任としての自律性

このように権限を委譲された現場の従業員は、与えられた権限を組織の利益のために利用することを強制される。つまり、ここで個人に与えられる自律性とは表面的な欺瞞ではない。

このような建前としての自由は、上層部による強制と支配をさらに強いものとする。建前であったとしても、従業員の選択は従業員が自らの意志で行ったものであり、従業員は自ら進んで組織にとっての目標を追求しているとみなされるからだ。権限委譲は、外発的な動機を内発的動機として扱うことによって、個人に責任を押し付ける。

つまり利益の追求を前提とした権限委譲は、個人に自律性を与えずに責任だけを委譲する行為といえる。セーフティーネットを奪われた状態で成果追求の競争へと投げ出された個人は、さらに勝利めがけて躍起になる。そこに相互扶助の精神が回復することはない。

5.3 ダイバーシティ推進

生命体型組織では、個人の全人格性を基盤とすることによって有意義な協力関係を築いていく。平たく言うと、生命体型組織では多様性が尊重される。

多様性の尊重は成果主義的な観点から見ても重要な要素であり、現在多くの組織においてダイバーシティ推進と題した女性や外国人の採用や登用が行われている。しかし、成長や成果を中心とした多様性は必ずしも人々にとって働きやすさをもたらすものではない。表面的なダイバーシティ推進が、根深い構造的な差別と分断を見えにくくしていると考えられる。

5.3.1 成果につながるダイバーシティ推進

近年、多くの場面で多様性の尊重が叫ばれている。これは少なくとも建前上は人権の文脈で語られることが多い問題だが、その一方で成果主義的な文脈においても、多様性の尊重が大きな意味を持つようになってきている。ダイバーシティ推進が利益と成長をもたらすのである。本項では『マネジメント』『マーケティング』の二つの視点から、ダイバーシティ推進がもたらす利益を紹介する。

マネジメントとしての多様性

グローバル市場における厳しい競争の中では、企業は常に変革し競争力を向上させ続けなければならない。そのために企業はこれまでと異なった視点を持つ人材を登用することが求められる。つまり、ここでのダイバーシティ推進は「イノベーション人材の登用 [39, p. 36]」である。グローバルな知識社会においては、「多様な要素を含み持つ人材を企業に積極的に取り込むことによって企業の競争力と組織パフォーマンスを高める [39, p. 39]」ことが重要だ。成長至上主義的な企業は、多様性を活用して利益を高めることを期待して、多様な人材が働きやすいような制度や文化の整備を行うのである。

マーケティングとしての多様性

ダイバーシティはイノベーションのために役立つだけではない。ダイバーシティをめぐる社会運動の活発化自体が企業にとってはビジネスチャンスだ。「ダイバーシティ・マーケティングとはダイバーシティをビジネスチャンスと捉え、それをブランド化しながら商品化していくことである [39, p. 38]」。ダイバーシティに関する問題への取り組みの姿勢を見せることによって企業ブランドが向上し、企業全体の商品の高い評価へとつながるのである。

5.3.2 ダイバーシティ推進による全人格性の阻害

前項から分かるように、成果至上主義におけるダイバーシティ推進は、多様な人々そのものではなく組織のために行われるものである。したがって、ここで行われるダイバーシティ推進は必ずしも人々の全人格性の尊重へとつながらない。

成果につながらない多様性の拒絶

ダイバーシティ・マネジメントでは、多様性を経済的な利益をもたらすものとして肯定的に捉えている。しかしこれは裏を返すと、経済的利益へとつながらない多様性は受け入れられないということである。経済的利益を中心に据えたダイバーシティ推進はマイノリティの中にもさらに序列を作ることになる。そしてそのうえで、「あたかもそうした問題はすでに解決されて、もはや存在していないような平等幻想を作り出[40, p. 16]」し、拒絶された多様性についての問題を遮断するのである。つまり現在多くの企業の中で行われているダイバーシティ推進は、「差異をめぐる新たな包摂と排除の力学を作動させて、受け入れやすい差異を選別化して管理する手法[40, p. 14]」といえる。

本来の人権問題としてのダイバーシティは、「不平等是正や反人種主義など挑戦的で居心地を悪くさせる理念[40, p. 15]」であり、それらの挑戦を乗り越えて誰もが生きやすい世界を目指すものだ。生命体型組織も不平等を乗り越え一人ひとりが最も力強く存在する協力方法を模索するものであり、この文脈の上に載っている。生命体型組織の文脈においてダイバーシティは成果への寄与によって捉えられてはならないのである。

カテゴリー分けによる差異の周縁化

また生命体型組織における多様性は、人種や民族、性別などの分かりやすいものではない。生命体型組織にとって重要なのは具体的な個人が持つ全人格性である。つまり多様性はすでに組織内に存在しており、考えるべきはすでに存在する多様性を統合することである。

人種や民族、性別などでカテゴリー分けして多様性を求める行為は、組織内にすでに存在している具体的な個人が持つ微妙な多様性を見えなくしてしまう。このようにして大雑把で血の通わない分類によってカテゴリー分けされた個人は全人格性を失ってしまう。具体的な個人ではなくカテゴリーに対して求められる行動が生まれるのである。そしてその中で望まれる成果を出せなかった人間は無力な存在になってしまう。

5.4 ミッション・ステートメント

生命体型組織には組織の方向性を決定づける個人が存在しない。その代わりに、一人ひとりの行動の判断基準となるような全体としての指針が存在している。テール組織では存在目的、学習する組織では共有ビジョンがこれに対応する。

成長至上主義の文脈では、このような指針の目的は自律型組織の維持だといえる。一人ひとりの意欲を高め、自発的かつ組織全体と同じ方向を向いた行動を喚起するためにミッション・ステートメントが定められる。

しかしこの目的も組織が主であってはならない。組織内全員に一律に与えられる目的は個人の自律性を阻害する。そしてそれはいずれ組織を硬直させ、利己的な個人主義をもたらすことになる可能性がある。

5.4.1 組織のための心揺さぶる存在目的

知識社会の文脈でも生命体型組織の文脈でも、ある特定の組織が万能の存在となることがない。各組織は自らの担当する領域の中で機能を果たし、それらが連帯することによって社会が成り立つ。組織には目的が存在するのである。そして人々は組織の存在目的を中心にして集まり、存在目的に向けて協力し合いながら意欲的に仕事を行う。ここで使われる存在目的は金や勝利、成長といったものではなく、もっと人々の心を揺さぶるような本質的で上質を目指す目的である必要がある。このような目的による自発的で意欲的な個人の貢献は『結果として』組織に大きな利益をもたらすことになる。「*利益ではなく存在目的の達成に全力を投じるほどに多くの利益が獲得できるのだ*」[4, p. 331]。

要するに『組織には心揺さぶる存在目的が必要』であり、『存在目的は組織に利益をもたらす』のである。したがって成長至上主義的な文脈で物事を捉える組織経営者は生命体型組織の話聞いて、「『組織も目的が必要だ』*と*言い出し、*会社にとっての目的をワークショップをやって言語化しよう*と[6]」する。

しかし、ここには大きな矛盾が存在している。一人ひとり異なる個人の心に根差すものでない存在目的を組織が決めつけ、全体にとっての行動指針として強制しているのである。この矛盾は存在目的をトップダウンで決めようとボトムアップで決めようと同じように生じる。存在目的に共鳴した人物のみを採用したからと言って、社会も人も変わり続ける。組織全体としての固定化された存在目的が常にすべてのメンバーにとって心揺さぶるものであるとは限らない。

また組織全体が個人に与える存在目的は、組織内における個人のあるべき姿を規定してしまう。金や勝利ではなく組織の存在目的を重視すると語ったところで、以前は体力があり合理的でより多くのお金を稼ぐことができる人物という社会一般において存在していた

個人にとってのあるべき姿が、組織の内部におけるあるべき姿というように多少細かな単位へと移動するに過ぎない。そして、このようなあるべき姿が組織内に序列と競争をもたらすことになる。

5.4.2 完全も不完全もない世界観

組織全体の存在目的は組織内にこうあるべき姿を生み出し、序列と競争へとつながる。したがって、生命体型組織は本質的に固定化された存在目的を持たない。これは本章のはじめに説明した『進化』の本質的な意味と同様の議論である。

生命体型組織では、組織全体が個人に対して押し付ける目的が存在せず、真に個人の自律性に則って目的が決まっていく。したがって組織の目的は流動的に変化し続け、序列も生まれない。実際に、ラルーが調査した生命体型組織の多くはミッション・ステートメントの形で存在目的を文書化していないという。組織にとっての完全を定義しないことによって、不完全も生まれない。あるべき姿を求めるのではなく、具体的な個人間の具体的な対応が行われて初めて、多様性は統合されるのである。

ここまでの議論から分かるように組織の存在目的は組織全体として満を持して決定するような性格のものではない。組織内外の文脈を共有する中で自然と生まれてくる共通認識を言語化したような性格のものだ。したがってこれは組織の存在目的というよりも、組織全体が持つ方向性と表現した方が正確である。

第6章 具体的な企業における取り組みの例

前章では、生命体型組織に見られるような取り組みを、成長至上主義の文脈の中で用いることによって起こる矛盾を整理した。

本章では前章での議論を踏まえ、現実に存在する組織として、Google、Amazon、IDEOの3組織とその中で行われている取り組みを取り上げる。本章で取り上げる組織はいずれも、従来のような機械型組織とは表面的には全く異なる先進的な取り組みを行い、それによって大きな成功を収めている。個人は自分の意欲に合わせて楽しく働き、それによって組織は、顧客が求めるような質の高いサービスを提供することができる。

しかし、これらの組織は必ずしも生命体型組織の世界観で動いているわけではない。様々な先進的取り組みの前提には、限られた顧客や資源を競合他社と奪い合いながら成長を目指す資本主義的な競争原理が存在している。競争に勝ち抜くことを目的として従業員に働きやすい環境を与えているのであって、その逆ではない。つまり、これらの組織は成長至上主義を中心とした現在の問題ある社会システムからの脱却を目指すものではなく、現在の社会システムをハックし、その中で最も強くなることを合理的に追求した組織なのである。

第6章の構成

第1節では、先進的な企業の社会における立ち位置を考えることによって、これらの企業が生命体型組織の文脈によって語られるものではなく、むしろ近代的な価値観を押し進める存在であることを示す。

第2節では、第5章を参考に、具体的な企業における先進的な取り組みを批判する。

6.1 巨大企業による破壊と依存

社会における巨大企業の立ち位置を見ることによっても、先進的な取り組みによって成功した企業が、生命体型組織の文脈とはかみ合わない存在であることが分かる。

顧客中心主義による競合他社の破壊

先進的な取り組みによって大きな成功を収めている組織は共通して『顧客中心主義』である。金儲けではなく社会貢献を中心にしており、成長至上主義的なパラダイムから脱却しているように思われる。しかしこれは、現在の社会が破壊的イノベーションを中心としたグローバル市場によって成り立っているからだ。このような社会では、圧倒的に優れた

製品だけが生き残り、そのほかは競争に負けて廃れていく。つまり、競争を勝ち上がり成長するために、合理的に顧客中心主義を選択しているのである。

大企業への依存

そして私たちは『便利だから』という功利的な理由で、競争に勝利した企業を選び続け、彼らの勝利を盤石なものへと導いていく。例えば、GAF A (Google, Apple, Facebook, Amazon) と呼ばれる 4 大テクノロジー企業が提供するサービスはもはや私たちの生活に欠かせないインフラとなっており、意識的に使わないようにしても知らぬ間にその恩恵に預かっている。例えば、インターネット上で稼働するサービスの多くは Amazon が提供する AWS (Amazon Web Service) の上で稼働している。また、私たちが目にする情報の多くは彼らの作るアルゴリズムによって決められ、その情報によって消費をはじめとした私たちの様々な欲求は喚起される。

つまり私たちは現在、これら的大企業に依存することによって便利な生活を享受している。これは国家へ依存と引き換えに個人の自由を手に入れた近代化の過程と構造を同じくしている。世界的に有名なこれらの先進企業は、生命体型組織の文脈で語られるものでないだけでなく、人々の自律性を奪い、画一的な価値観や格差をもたらすことによって近代的な個人主義、つまり利己主義を加速させている可能性すらある。

本章では、自律型の組織運営をする大企業が独占と依存を生み、近代的個人主義を加速させている可能性を論じた。ここで注意しなくてはならないことは、必ずしもこれら的大企業が悪ではないということだ。本章と次章で批判する企業やその取り組みにおいて問題となるのは、『過度に』成果や成長を求め一部に富を集中させることである。組織が共生的で循環的な社会にとっての役割を果たすためには金銭的な利益や成長が必要であるため、成長そのものが否定される訳ではない。

6.2 具体的企業の取り組み

本節では、Google、Amazon、IDEO における取り組みの一部を取り扱う。これらの組織は生命体型組織と類似した取り組みによって、現在の社会において成功を収めている。しかし、これらの組織は成長至上主義を前提として動いている。生命体型組織にも見られる取り組みの中から、成長に寄与するものだけを選び取っているに過ぎない。

6.2.1 Google

Google は世界最大の検索エンジンを中心にインターネット関連のサービスを提供する企業である。

大学の研究室で生まれたこの企業は、マーケティング以上に製品の質を重視する。創業者であるラリー・ページとセルゲイ・ブリンは「グーグルをいくつかのシンプルな原則にもとづいて経営していたが、そのうち最も重要なのが『ユーザーを中心に考えること』だった [41, p. 18]」という。ユーザーにとって最高のサービスを提供することに集中することで、お金は後からついてくるという発想である。インターネットやモバイル機器が普及したことによって市場の人々には過剰とも選択肢が生まれた。そのような状況においては、過去の世界のように、身近だからという理由で作れば売れるということはない。製品やサービスの質のみが競争を勝ち抜くための要素だと考えられる。

スマート・クリエイティブに自由を与える

最高のサービスを提供するために Google が採用する戦略は『とびきり優秀な人材をたくさん採用し、彼らに自由を与える』というものである。知識を中心とした社会では、資本を集中することによる大量生産ではなく一つのアイデアが競争の要素であり、したがって優秀な個々人に十分に能力を発揮させることが最も重要なのである。

実験のコストは安くなり、失敗のコストも（うまくやれば）かつてよりは大幅に低くなった。そのうえ、かつてはデータは希少でコンピューティングのリソースも高価だったが、いまではどちらも豊富になり、ケチケチする必要はなくなった。部署を越え、大陸や海を越えての協業も簡単にできる。こうした要素が組み合わせられた結果、突如としてひとりのプレーヤー、マネージャー、経営者にいたるまで、働く人間がとほうもないインパクトを生み出せるようになった。 [41, p. 33]

Google ではこのような優秀な人々を「スマート・クリエイティブ [41, p. 33]」と表現する。スマート・クリエイティブとは、多才で専門性とビジネススキルと創造性を併せ持っている人材である。特定の業務に専門化するのではなく、コンセプトを作り、分析し、そして自分の手を動かして業務を遂行する。努力を欠かさず、高いコミュニケーション能力や集中力、主体性を持つ。これまでの常識に縛られない発想をするため、特定の考えを押し付けることはできない。制約を少なくすることで、優れたアイデアが実行される。したがって組織はスマート・クリエイティブを邪魔せず、彼らが働く環境をマネジメントすることが重要なのである。

彼らに求められる資質は「ラーニングアニマル [41, p. 146]」であることだ。現在持っている知識は重要ではない。様々なことに興味と情熱を持ち、学ぶことに意欲的であること。何か失敗した時に打ちひしがれるのではなく、失敗から学んで前進することが重要である。地頭や非認知能力のある人間と表現しても良い。この点で、従来の階層組織で優秀であるとして重用された、限られたスキルにとことん習熟し専門性を磨くタイプの人材とは全く異なる資質を持つ。

そして Google は優秀なスマート・クリエイティブたちの中でも、「一番影響力の大きい人たちを見きわめ、彼らを中心に組織をつくる」。『会社を動かすのは誰か』は、職務や経験ではなく、仕事ぶりや情熱をもとに判断される [41, p. 73]。

つまり、Google は過剰なほどの能力主義によって運営されているといえる。したがってここには前章で述べたような、権限の委譲がもたらす自己責任の構造が存在している。組織内の一人ひとりがセルフマネジメントを行い、成果を出し続けなければならないのである。Google がうまく機能しているのは、とびきり優秀なスマート・クリエイティブによって組織が構成されているからに過ぎない。自分の力で成果を上げられるだけの能力を持ち、過激な競争の中でも人と良好な関係を築ける人格を持ち、失敗しても上を見続ける強い精神を持つ人物が集まることでしか成り立たない。そして、このような人材はそう多くはない。Google はこのような優秀な人間、オープンソースソフトウェア開発コミュニティで中心となるような人間を囲い込んで独占しているともいえる。

心理的安全性の重視

エイミー・エドモントンによると、心理的安全性とは「対人関係のリスクをとっても安全だと信じられる職場環境であること」であり、「心理的安全性は、職場の仲間が互いに信頼・尊重し合い、率直に話ができると（義務からだとしても）思える場合に存在する」という [42, p. 30]。

Google が 2012 年に生産性の高いチームに共通する要素を発見するために行ったプロジェクトであるプロジェクト・アリストテレスによると、この心理的安全性がチームの生産性にとって最も重要な要素であるという。安心して何でも言い合えることによって、異なる意見を持つ人間同士の対立が表出し、それを解決することによってより大きな成果へと向かうことができる。また、心理的に安全であるため、失敗を恐れずに挑戦し続けることができる。つまり心理的安全性がチームの学習の前提である。したがって Google のマネージャーは、チームに心理的安全性をもたらすための研修を受け、チームメンバーも 1on1 の面談やチームビルディングの集会などで自らの価値観や信念ベースの会話をする機会が与えられる [43]。

心理的に安全であることで、チームメンバーは自分らしく働くことができる。これは生命体型組織における全人格的な個人の肯定に対応する。実際にテール組織では、全体性をもたらす慣行として、コミュニケーションの指針や価値観を共有する機会が紹介されている。これによって組織に元から存在している多様性が尊重され、多様な個人による協力へとつながる。

一方で、Googleのような文脈で扱われる心理的安全性は、成果へとつなげることが前提となっている。この点で、Googleは生命体型組織における慣行の中で成果にとって都合の良いものを取り上げているともいえる。

オープンイノベーション

Googleは、多くの点でオープンである。それは組織内の従業員に情報と権限を与えるというだけではない。組織とは関係のない外部の人間に対してオープンであることによってイノベーションを目指すのである。これはオープンソースにおける独占の拒否に対応する。例えば、Googleは2005年に買収したスマートウォッチのOSであるAndroidをオープンソースで開発している。独自のスタンダードを作って囲い込むことによって競合他社に対する競争優位を確立するのではなく、「オープンなスタンダードに従い、顧客にプラットフォームから退出する自由を与える [41, p. 125]」のである。独占せずに「公平な競争環境で戦い、プロダクトの優位性によってユーザーの支持を勝ち取りたいと考えている [41, p. 128]」。

一見、独占を嫌い、公平さを重んじているように思われるこの方法は、さらに広い視点から見ると独占を生んでいる。Googleは、目先の利益のコントロールを犠牲に破壊的イノベーションを起こすことによって、競合他社から顧客を奪い取っている。つまり、Googleは「成長を最優先 [41, p. 114]」することで、長期的には独占的利益を得ることになると考えられる。オープンソースソフトウェアに限らず、目先の利益を犠牲にして人を集めプラットフォームを成長させる。そして、オープンにしていない一部の重要な権利を利用して、大規模に成長したプラットフォームから利益を得るのである。得られる利益がプラットフォームによる恩恵の一部であったとしても、グローバルな規模に広がったプラットフォームから得られる利益は相当なものである。実際にGoogleは全てをオープンにしている訳ではなく、オープンにすることが最適な場合に戦略的としてオープンを選択している。例えば、シュミットは「どう見てもライバルより優れているプロダクトがあり（おそらく優れた技術的アイデアにもとづいているため）、新しく急成長を遂げる市場で競争しているときは、プラットフォームをオープンにしなくても急速に成長することができる [41, p. 129]」と述べている。オープン性は独占的な利益を前提としたものなのだと考えられる。

6.2.2 Amazon

Amazon は E コマースにおける世界トップの企業である。Amazon も Google と同様に、『顧客中心主義』を基本理念として掲げ、そして競合他社を破壊して回っている。圧倒的な品ぞろえと安い価格、使いやすいユーザーインターフェースなどによって、顧客を引き付けて成長し、瞬く間に小売り産業の構造そのものを変えてしまった。Consumer Intelligence Research Partners (CIRP) の調査によると、配送料無料や、ドラマや映画の見放題、会員限定セールなどのが付いたサブスクリプションサービスである Amazon プライムのアメリカにおける会員数は、2021 年の第 2 四半期末の時点で 1 億 5300 万人に上ると推定されており [44]、小売業の独占傾向がうかがえる。その他 Amazon は AWS (Amazon Web Service) でもクラウドコンピューティングサービスの世界トップシェアを誇っており、Amazon の恩恵を受けずに WEB を利用することはほぼ不可能である。Amazon 創業者であるジェフ・ベゾスは、2018 年以降 4 年連続で世界長者番付のトップに君臨している。

効率的な仕組みづくり

Amazon は Google と同様に、『成長』を中心としたビジネスモデルを掲げている。成長することによって規模の経済が働き、商品が安く提供され、顧客満足度が上がる。すると客数が増え、売り手も集まってくる。そうしてさらに規模を拡大して、さらなる顧客の満足へとつなげていく [45, p. 86]。

したがって、あらゆることについて『スケール』するかどうかを考える。人間が介さなくても同じようなサービスが提供できるような『仕組み』を整えることを目指すのである。

ジェフベゾスは、「*Good intention doesn't work. Only mechanism works.*」(「善意」は働かない。働くのは「仕組み」だ) という言葉を、よく口にし、私たちに言って聞かせました。 [45, p. 54]

このような考え方の下であらゆることを仕組み化、効率化することによって圧倒的な顧客満足度や従業員満足度を実現しているのである。

このような態度は、流動的で質を重視する生命体型組織とは全く異なるものだ。常に価格競争にさらされ続ける小売りという業種の関係上、効率化が最も重要な関心事だからだ。生命体型組織は目指すべきものではなく、各組織は自らの文脈で最も健全な形を目指すことが求められる。Amazon は近代的な大量生産大量消費のパラダイム上における組織の健全な在り方の一つといえるかも知れない。

一方で、データと仕組みと成長を重視するあまり組織に綻びが出てきている。アマゾンジャパンでその創成期から成長期(2005~2018)にかけて経営層として働いた星はこう述べている。

「企業理念として顧客中心主義を掲げながら、(中略)アマゾニアンの間ほとんどは(中略)顧客を『データ』としてしか見ることはないのである。(中略)品揃え、低価格、利便性を、疑問も持たずに黙々と改善していきただけになってしまっている部分もある。」

「メーカーなどとの関係も、自動化が進みコミュニケーション不足になったり、(中略)メーカーへの要求が厳しすぎるため信頼関係を失い、結果、商品調達力に陰りが出ることも考えられる。」

「機能別となった仕事や、仕組みのチューニング、チェックをしていくことに面白みを感じられずに辞めてしまう人もいる」

「組織が巨大化して役割分担の縦割り化が進み、生半可な『Ownership(会社全体を考えて行動する)』では切り抜けられなくなってきている」[46, pp. 260-261]

これらは全て、機械型組織における視野狭窄によって起こる問題の典型例である。

決裁者の少ない縦割り構造

効率的な仕組みとして、例えばAmazonは明確な縦割りの組織構造を持っている。この階層はCEOジェフベゾスの下にシニア・ヴァイス・プレジデント、その下に各国のヴァイス・プレジデントが数十人、その下にディレクター、シニアマネージャー、マネージャー…というツリー構造をしており、階層は比較的少ない。そして決裁権はアメリカに集約されている。このような階層及び決裁者の少ない組織編成では決裁者に声を届けやすく、したがってスピーディに決断が可能なのだという[45, pp. 21-24]。

自律的なチーム

Amazonは縦割りのツリー構造の組織図をしているが、その一方でヒエラルキー型のチームで動いているという訳ではない。Amazonには効率的で迅速な仕事の遂行のために「『部署間のコミュニケーションを増やす方法ではなく、減らす方法を考えるべきだ』という基本的な考え方」があり、そのためには「自律的な実働部隊だけがあれば良く、実働部隊を管理する人はいない」のである。このような背景から、2002年に「ピザ2枚ルール」が考え出された。このルールは、チームを編成するときにはピザ2枚で全員のお腹を満たせるような人数に収めるべきだというルールであり、現在でも開発チームの基本ルールとして定められている。このルールはGoogleでも紹介されており、他チームや他部署の都合に振り回されない自律的でスピーディなチームを編成している[45, pp. 227-229]。

この点は、生命体型組織に類似した取り組みだ。しかし、その目的は具体的な個人同士の相互扶助ではなく、素早い行動と高い成果である。

細かい目標管理

Amazon では 100 以上の数値目標を設定し、あらゆることをその数値によって管理する。最終目標となる売り上げなどの成果だけではなく、その達成のために必要な行動が全て数値として見えるようになってきているのである。このようにして具体的な数値目標として表現することによってはじめて、主観を排除した客観的かつ公平な人事評価をすることができる [45, pp. 188-197]。

成果主義評価を行うことによって、成果につながらない行動、例えば人を助ける行動などが起こりにくくなることはこれまで述べた通りである。Amazon はこのような従来評価につながらなかった行動を評価へと組み込むことで利己的な行動の発生を抑えているといえる。しかしこれらの数値目標も全社の年次目標をブレークダウンした形で定められるものであり、最終的に成果へとつながることが前提である。義務として表面上の助け合いを行ったところで、数値として明確に表された指標は人々を競争へと駆り立てることになる。そして細かい指標の設定では扱いきれない、もっと微妙で個人的な、しかし重要な相互扶助は起こらなくなってしまう。

リーダーシップ理念

Amazon は仕組みづくりに加えて、その仕組みを動かす人も重視している。Amazon の全社員は『Our Leadership Principles=OLP (リーダーシップ理念)』という 14 箇条の行動理念に基づいて行動することが求められ、人事評価の際には、数値目標に加えて OLP の観点からの評価も行われる。ここでいう「リーダーは、現状を大きく飛び越えて、その組織を引っ張り上げる人。つまり、『役割』以上の『生き方』や『あり方』が必要 [45, pp. 106-107]」である。

今回は 14 箇条の内、最も根本的な 2 箇条を取り上げる。それが『Customer Obsession (顧客へのこだわり)』と『Deliver Results (結果を出す)』である。つまり、OLP とは成果を出すための人間を評価するための仕組みといえる。成果主義と生命体型組織が相容れないものであることはこれまで述べてきた通りである。Amazon も Google と同様に、自律的に成果を上げられる能力のある人間を採用・評価し、彼らに切磋琢磨させることによって成果を上げているのである。

6.2.3 IDEO

IDEO は世界を代表するデザインカンパニーである。自由で遊び心があり失敗を歓迎する雰囲気ของทีมや組織を作り、それによって革新的なデザインを次々と生み出している。

Google や Amazon よりも創業が早く、現在シリコンバレーで多くの組織をイノベーションと成功へと導いている、自由でフラットでスピーディな文化の基礎を確立したのがこのIDEO だと考えられる。

IDEO は現在組織開発のコンサルティング事業も行っており、そこではイノベーションをもたらすこれらの方法を、『デザイン思考』として提唱している。本項ではデザイン思考を中心に、IDEO の取り組みを扱っていく。

顧客中心のデザイン思考

イノベーションをもたらすデザイン思考の第一の特徴は『顧客中心』であるという点だ。これは顧客の要望を聞くということではない。顧客に直接話を聞いても、当たり障りのない答えが返ってくるだけだ。「顧客は (中略) 何が悪いのか、特に何が欠けているのかを説明できない [47, p. 34]」のである。

イノベーションの開始地点は、モニターによる検討やマーケットリサーチなどの方法で直接顧客に聞くことではなく、現場で顧客の様子を観察することである。

自分自身の目と耳で物事を見聞きすることは、画期的な製品の改良や創造の最初の重要な一段階である。 [47, p. 35]

先入観を横に置き、初めて見るように、判断せず、感情移入しながら、些細なことも観察する。特に、ルールを破って予想もつかないような使い方をする人たちや、興奮や落胆の表情を素直に示してくれるような熱中した人々を観察する。

このように理想的・一般的でない顧客と同化するようにして観察することによって、意識には上らない不便な点やあると便利な機能のインスピレーションが得られるのである。

イノベーションは顧客の観察から始まる。これはデザイン思考の根幹の一つである一方で、生命体型組織と根本的に異なる点だ。デザイン思考が外部起点であるのに対して、生命体型組織は個人の内面が起点である。生命体型組織では、個人の真に内的な基準を中心に組織を構築することによって、人々の内面にある相互扶助の本能を呼び起こす。一方で、外部つまり顧客を中心に考える態度は、顧客の満足という指標での競争を引き起こすのである。そしてこの顧客満足度の獲得競争は、現在の過剰な労働や大量生産大量消費といった問題をもたらすものだ。

ブレインストーミングとラピッドプロトタイピング

デザイン思考では、観察から得たインスピレーションをチーム内のブレインストーミングによって深掘りしていく。ブレインストーミングは厳格な雰囲気での会議ではなく、遊び心に溢れたエネルギーの発散の場である。たくさんの数のアイデアを出すことに意味があり、馬鹿げたアイデアが馬鹿にされることはない。遊び心のあるブレインストーミングの中で「社員を自由にして想像力を思いきり発揮させる」ことによって、メンバーは「何かしたくてむずむずした状態」になる。メンバーの間に活気、エネルギー、高揚感が生まれ、想像力が発揮されるようになる。アイデアそのものだけでなく、「クリエイティビティを発揮する雰囲気」や「イノベーション志向の文化」がつくられる [47, pp. 74-75]。

このようなブレインストーミングを通じて何かしたくてたまらないムズムズした状態になったメンバーは、すぐさまプロトタイプ作成に移る。「解を得る前に行動し、一か八かやってみる [47, p. 120]」のである。そして行動しながら考え、修正していくのである。このように、問題に対して遊びのように試行錯誤を繰り返すアプローチは IDEO の文化の一つになっている。

実際に物を作っては修正するアプローチは、組織内にイノベーションの文化を醸成する。プロトタイプに完璧が求められることはなく、小さな失敗を恐れずに思い切ったアイデアを実行に移すことができるようになる。また、早めに実物を作ることによって、思いがけないリスクや有望なアイデアが見つかるかもしれない。

ブレインストーミングとラピッドプロトタイピングは両者ともイノベーションのための具体的な方法論であるとともに、遊び心を中心として組織内に活気やエネルギー、失敗を恐れない雰囲気を作り出すものである。

遊び心と熱意溢れるチーム

IDEO はこのような活気や遊び心によって、私たちが心の中に持っているブレーキを外し、イノベーションを生み出す。そしてこのような寛容で活気あふれる楽しい雰囲気は、チーム内で醸成されるものである。

まず、IDEO のチームには「『彼ら』は存在しない [47, p. 96]」。全て自分たちで決めることができる。そのような自由を与えられることによって、チームを自分たちものとして捉え、誇りをもって働けるのである。

IDEO ではこのような自由やチームへの誇り、一体感を感じられるような仕掛けが随所に散りばめられている。彼らはやや無茶なハードルに取り組み、チーム一体となって成し遂げる。そしてそれを祝って贈り物を送り合ったりパーティを開いたりする。成し遂げる

ことは仕事である必要はない。IDEO の共同創業者であるトム・ケリーは IDEO がどのようにイノベーションを起こしているのかを書いた著作の中で、サンドヒル・チャレンジというエンジンがない手作りレーシングカーのチャリティダービーに全力で取り組む例 [47, pp. 242-250] や大切なクライアントとともにトライアストンに挑戦する IDEO のメンバーの例 [48, pp. 141-143] を紹介している。むしろ日中であろうと皆で仕事をさぼり、悪ふざけをする。このような普通では考えられないような気晴らしが、チームの士気と創造性を高めてくれるのである。

このような遊び心や自由は、ティール組織の全体性や自主経営に対応する。チームに自由を与えることによって、人が子どものころに持っていた遊び心が認められる。そして遊び心に満ちた安心できる雰囲気の中で協力して成し遂げる経験を積むことによって、さらにチームの一体感が増して行くのである。

一方で、仕事の場面で与えられる自由は顧客志向という範囲の中のものであり、組織の目的や形態が、個人の全人格性に基づいて生命体の様に進化することはない。

終論

1. 研究課題に対する回答

本研究の目的は『生命体型組織の出現を社会変化の文脈の中に位置づけることによって、現在の組織の中で行われている取り組みの課題を明らかにする』ことである。第一部では、生命体型組織の出現を社会的な文脈に位置づけ、その本質的な特徴を考察した。第二部では現在の社会に見られる生命体型組織と似た取り組みを批判した。これらの考察を踏まえて、序論で設定した各リサーチクエスチョンへの回答を示す。

Q1. これまでの機械的な組織運営は、社会変化の文脈から何が問題なのか。

機械的な組織運営は人類にとって当たり前なものではない。近代化の中で人類本来の在り方である多様な相互扶助共同体が解体され、価値観が成長至上主義に一元化されていく過程に対応して生まれた組織形態である。機械型組織の中では人々は相互扶助の必要がなく、狭い視野で自らの利益のために行動することができる。このような個人主義が、組織内の『人々の意欲の低下や組織の不祥事』、ひいては『社会の格差や地球環境の破壊』をもたらしている。

Q2. 生命体型組織はどのような社会的位置づけを持つのか。

生命体型組織の出現は、近代化の中で失われた相互扶助の精神を新しい形で回復しようという、人間の本能に基づく動きである。近代的個人主義を経て、より『個人の自律性に立脚した形での相互扶助』の精神が表現されている。

Q3. 生命体型組織の本質的な特徴とは何か。

生命体型組織では、依存によって生み出される近代的個人主義から脱却し、本当の意味で個人に自律性を与えることによって逆説的に人間の本能に根付いた全体とのつながりの感覚が浮かび上がってくる。このような感覚は組織内の個人だけではなく、組織自体にも存在している。全人格性をもって自律的に動く個人を基礎とすることで、組織はその境界を『流動的に変化』させ、それによって『世界との有機的なつながり』を獲得していくのである。

Q4. 現在の多くの取り組みが持つ根本的な問題点とは何か。

自律的な組織を志向する多くの取り組みは、全人格的な個人の肯定がなされていない。表面的に自律性を与えているが、ここで得られる自律性は組織が決めたこうあるべきという正解を目指すためのものである。こうあるべきという指標は組織に『序列を作り出し、協力を阻害』してしまう。

また表面的な解決策を取ることによって、上記の根本的な問題が隠され、個々人の自己責任を強化してしまっている。

2. 今後の展望及び課題

本研究では、管理や支配から自律へ、競争から助け合いへといった変化の事例を取り扱ってきた。このような変化の潮流は自明なものではなく、未だに社会の多くの場面では管理や支配、競争が大きな比重を占めている。したがって生命体型組織を位置づけた潮流から筆者の忝意性を取り除くために、今回取り扱った事例を、今回扱った潮流とは異なる事例と比較し、その正当性や成立条件をさらに深掘りして確認しなければならない。

また本研究では、具体的な企業運営の方法へは踏み込まなかった。これは生命体型組織が、求めるべきものでも求めるべき正解を持つものでもないという研究結果を配慮してのことだが、このままでは具体的な組織開発の場面で役に立てることが難しい。本研究を踏まえて、組織運営の際に留意すべき原則をいくつか提示することも今後の課題と考えられる。

参考文献

- [1] U.S. Army Heritage and Education Center, “Q. Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?,” 22 11 2021. [オンライン]. Available: <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>. [アクセス日: 6 12 2021].
- [2] 山下竜大, “軍事用語として誕生した VUCA——激変するビジネスの戦場でリーダーはいかに立ち振る舞うか,” 27 7 2017. [オンライン]. Available: <https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1707/26/news032.html>. [アクセス日: 6 12 2021].
- [3] デヴィッド・グレーバー (訳 酒井隆史、芳賀達彦、森田和樹), ブルシット・ジョブ クソどうでもいい仕事の理論, 岩波書店, 2020.
- [4] フレデリック・ラルー (訳 鈴木立哉), ティール組織 マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現, 英治出版, 2018.
- [5] ピーター・M・センゲ (訳 枝廣淳子、小田理一郎、中小路佳代子), 学習する組織 システム思考で未来を創造する, 英治出版, 2011.
- [6] 山本一輝, “山本一樹 note フレデリック・ラルー氏 Teal Journey Campus 講演「Purpose Story」,” 18 9 2019. [オンライン]. Available: <https://note.com/ideapartners1019/n/n6a909814c1d0>. [アクセス日: 6 12 2021].
- [7] フレデリック・ラルー (訳 羽生田栄一、中埜博、遠藤政樹), [イラスト解説] ティール組織 新しい働き方のスタイル, 技術評論社, 2018.
- [8] ケン・ウィルバー (監訳 加藤洋平、訳 門林奨), インテグラル理論 多様で複雑な世界を読み解く新次元の成長モデル, 日本能率協会マネジメントセンター, 2019.
- [9] 嘉村賢州, “なぜグリーン組織のリーダーはティールに惹かれるのに、次の一手を打てないのか,” 13 12 2017. [オンライン]. Available: <https://medium.com/@nextstageorganization/なぜ green 型組織のリーダーは teal に惹かれるのに-次の一手を打てないのか-2bb18c482b4c>. [アクセス日: 9 12 2021].
- [10] アストリッド・フェルメール、ベン・ウェンティング (訳 嘉村賢州、吉原史郎), 自主経営組織のはじめ方 現場で決めるチームをつくる, 英治出版, 2020.
- [11] 小田理一郎, 「学習する組織」入門 自分・チーム・会社が変わる持続的成長の技術と実践, 英治出版, 2017.

- [12] 枝廣淳子、小田理一郎, もっと使いこなす! 「システム思考」教本, 東洋経済新報社, 2010.
- [13] Open Source Initiative, “The Open Source Definition version 1.9,” 22 3 2007. [オンライン]. Available: <https://opensource.org/osd>. [アクセス日: 19 12 2021].
- [14] スティーブン・ウェバー (訳 山形浩生、盛岡桜), オープンソースの成功 政治学者が分析するコミュニティの可能性, 株式会社毎日コミュニケーションズ, 2007.
- [15] ジム・ロイ (訳 柿谷正期), ウィリアム・グラッサー ～選択理論への歩み～, アチーブメント出版, 2015.
- [16] ウィリアム・グラッサー (訳 柿谷正期), グラッサー博士の選択理論 幸せな人間関係を築くために, アチーブメント出版, 2000.
- [17] 柿谷正期、井上千代, 選択理論を学校に クオリティ・スクールの実現に向けて, ほんの森出版, 2013.
- [18] ポール・タフ (訳 高山真由美), 成功する子失敗する子 何が「その後の人生」を決めるのか, 英治出版, 2013.
- [19] ポール・タフ (訳 高山真由美), 私たちは子どもに何ができるのか 非認知能力を育み、格差に挑む, 英治出版, 2017.
- [20] マイケル・J・サンデル (訳 本田由紀), 実力の運のうち 能力主義は正義か?, 早川書房, 2021.
- [21] ピーター・ファーディナンド・ドラッカー (訳 上田惇生), ドラッカー名著集 7 断絶の時代, ダイヤモンド社, 2007.
- [22] ピーター・ファーディナンド・ドラッカー (訳 上田惇生), ドラッカー名著集 8 ポスト資本主義社会, ダイヤモンド社, 2007.
- [23] ヨルゴス・カリス、スーザン・ポールソン、ジャコモ・ダリサ、フェデリコ・デマリア (訳 上原裕美子、保科京子), なぜ、脱成長なのか 分断・格差・気候変動を乗り越える, NHK 出版, 2021.
- [24] セルジュ・ラトゥーシュ (訳 中野佳裕), 脱成長, 白水社, 2020.
- [25] アンドリュー・J.サター (訳 中村起子), 経済成長神話の終わり 減成長と日本の希望, 講談社, 2012.
- [26] oxfam international, “public good or private wealth,” 21 1 2019. [オンライン]. Available: <https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620599/bp-public-good-or-private-wealth-210119-en.pdf>. [アクセス日: 28 12 2021].

- [27] oxfam international, “Time to Care: Unpaid and underpaid care work and the global inequality crisis,” 20 1 2020. [オンライン]. Available: <https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620928/bp-time-to-care-inequality-200120-en.pdf>. [アクセス日: 28 12 2021].
- [28] 田瀬和夫、SDG パートナース, SDGs 思考 2030 年のその先へ 17 の目標を超えて 目指す世界, 株式会社インプレス, 2020.
- [29] 斎藤幸平, 人新世の「資本論」, 集英社, 2020.
- [30] イヴァン・イリイチ (訳 玉野井芳郎、栗原彬), シェドウ・ワーク, 岩波書店, 1990.
- [31] 前野隆司, 年収が増えれば増えるほど、幸せになれるか? お金と幸せの話, 河出書房新社, 2020.
- [32] 西原光雄, ゆいまーるの世紀へ, 創栄出版, 2003.
- [33] ピョートル・クロポトキン (訳 大杉栄、増補修訂 同時代社編集部), <新装>増補修訂版相互扶助論, 同時代社, 2017.
- [34] 大窪一志, 相互扶助の精神と実践 クロポトキン『相互扶助論』から学ぶ, 同時代社, 2021.
- [35] 山口周, 世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか? 経営における「アート」と「サイエンス」, 光文社, 2017.
- [36] 武井浩三, 天外伺朗, 自然経営 ダイヤモンドメディアが開拓した次世代ティール組織, 内外出版社, 2019.
- [37] グローバル採用ナビ, “自律分散型組織はどうやって作る? 【目的や具体的なやり方をご紹介します】,” 株式会社アスカ, 26 4 2021. [オンライン]. Available: <https://global-saiyou.com/column/view/autonomous>. [アクセス日: 9 1 2022].
- [38] 嘉村賢州, “ティール組織探求・実践の道しるべ,” 18 9 2020. [オンライン]. Available: <https://homes-vi.com/ティール組織探求・実践の道しるべ/>. [アクセス日: 9 1 2022].
- [39] 新ヶ江章友, “ダイバーシティ推進と LGBT/SOGI のゆくえ ——市場化される社会運動,” 著: 多様性との対話 ダイバーシティ推進が見えなくするもの, 株式会社青弓社, 2021, pp. 36-67.
- [40] 岩淵功一, “多様性との対話,” 著: 多様性との対話 ダイバーシティ推進が見えなくするもの, 株式会社青弓社, 2021, pp. 11-35.
- [41] エリック・シュミット、ジョナサン・ローゼンバーグ (訳 土方奈美),

- How Google Works 私たちの働き方とマネジメント, 日本経済新聞出版社, 2014.
- [42] エイミー・C・エドモントン, (訳 野津智子), 恐れのない組織 「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす, 英治出版, 2021.
- [43] ピョートル・フェリクス・グジバチ, 世界最高のチーム グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法, 朝日新聞出版, 2018.
- [44] Digital Commerce 360 | Vertical Web Media LLC, “Most Amazon shoppers have eyes only for Amazon,” 3 11 2021. [オンライン]. Available: <https://www.digitalcommerce360.com/article/amazon-prime-membership/>. [アクセス日: 12 1 2022].
- [45] 佐藤将之, アマゾンのすごいルール, 宝島社, 2018.
- [46] 星健一, amazon の絶対思考 常に、「普通という基準」を作り変える, 扶桑社, 2019.
- [47] トム・ケリー、ジョナサン・リットマン (訳 鈴木主税, 秀岡尚子), 発想する会社！世界最高のデザイン・ファーム IDEO に学ぶイノベーションの技法, 早川書房, 2002.
- [48] トム・ケリー、ジョナサン・リットマン (訳 鈴木主税), イノベーションの達人！発想する会社をつくる 10 の人材, 早川書房, 2006.

謝辞

本研究を進めるにあたり、主指導教員の林幸雄教授からは、研究のご指導・ご鞭撻をはじめ、研究生生活や社会に出てからの心構えに至るまで幅広いアドバイスをいただきました。決して自律した院生ではありませんでしたが、根気強く励まして下さり、何とか研究を進めることができました。心より感謝申し上げます。

副指導教員として気にかけて下さり、人文系の研究の進め方について貴重なご意見・ご指摘を賜りました小島治幸教授に深く感謝申し上げます。

専攻の同期や林研究室の皆様からも多大な支援を頂きました。研究についての議論だけでなく世間話にも付き合ってください、精神的にも支えていただきました。感謝申し上げます。

そして、長きに渡る学生生活を支えていただいた家族にも感謝いたします。

最後に、本研究に関わっていただいた方々に再度心から御礼を申し上げます。