

## 日本的な自律分散型組織の可能性と 懸念に関する考察

山田 裕嗣

### はじめに

最適な「組織」の姿は常に変化し続ける。その変化の大きさには振れ幅があり、比較的安定して推移することもあれば、急激な変化に晒されることもある。これまでの筆者の経験を踏まえると、現在は「急激な変化」が起きている最中だと捉えている。

筆者は、大企業における人材開発・人材育成の領域からキャリアをスタートした。その後、複数のベンチャー企業において、共同経営者や人事責任者などの異なる役割を経験し、現在は自分自身が設立した会社の代表取締役を務める。また、アメリカにある法人との事業提携、シリコンバレーに本社のあるベンチャーキャピタルからの出資、シンガポール現地法人の組織マネジメント、イギリスのベンチャーの日本国内の事業展開の支援など、様々な国・地域とのビジネスを経験してきた。

これらの経験は、事業内容、マーケットの競争環境、組織規模や社風など、それぞれに固有の特徴を持ち、必ずしも一つの切り口だけで語りきれるものではない。しかし、この中で一貫して根底に流れる変化は、組織運営が「中央集権型」から「自律分散型」へと大きく移っていることである。この新しく出現している自律分散型の組織をより深く探求・実践するため、2018年より一般社団法人として自然経営(じねんけいえい)研究会を立ち上げ、代表理事の一人を務めている。

しかし、自律分散型の組織が万能であり、全ての組織がこのような組織運営に置き換わると思っているわけではない。その組織が置かれている環境、

## 研究ノート

実現したいビジョンによって、最適な組織運営は異なるからだ。言い換えれば、自律分散型の組織と中央集権型の組織は二者択一なものではなく、この2つを両極としたグラデーションの中で、適切に「使い分け」される世界へと進んでいくはずである。

このような「使い分け」が実現するためには、この両者（中央集権と自律分散）にそれぞれどのような特徴があり、何が得意で何が不得意なのかについて、様々な実例をもとにした検証が欠かせない。しかし、残念ながら自律分散型の組織については実例が多くなく、健全な検証がまだ十分に果たせるに至っていない。

また、このような検証において、文化や環境などの特性も考慮する必要がある。なぜならば、「日本」の上で実践される自律分散型の組織は、他の文化（特に「西洋」）とは一定の違いがあるはずだ。この点は、筆者自身が「テール組織」「セルフマネジメント」「自律分散型組織」などの新しい組織の姿について、米国・欧州などの現地で実例を学び、また各国の専門家と議論してきた中で強く実感した仮説でもある。そのため本稿では、「日本的」な「自律分散型」の組織について、これまでの筆者の経験を通じて感じる可能性と懸念に関する考察を試みたい。

### 1 筆者の個人的な探求の経緯

まず初めに、本稿の前提としての筆者自身の問題意識と、それが培われた当事者としての経緯を説明してみたい。

#### (1) 当事者として「組織」と深く向き合ったきっかけ

「これまでと違った、新しい形の組織の姿があるのではないか？」そのテーマに行き着いたのは、自分自身が「解けなかった課題」に向き合うことに原点がある。

これまでの人生の中で、最も切羽詰まって「組織」について考えたのは、ITベンチャーの創業から5年間、共同代表者として経営に携わったときだ。10年来の知人の誘いで、30歳になる年に経営に携わることになった。自分

がそんな道を選ぶとは夢にも思っていなかったので、参画から3ヶ月くらいは、「自分が仕事を作らなければ、本当に何もすることがない」という現実にも馴染めずに苦労したことをよく覚えている。

創業当初は、「組織」なんてことを考えている暇はなかった。メンバーそれぞれが、自分のできることに、やるべきと感じることに必死で向き合い、とにかく試行錯誤し続けるしかない。互いに背中を預け合わなければ何も実現しないし、端的に言えば会社は潰れる。ギリギリの状況の中で、それぞれの熱量が活かされる方向へと事業を進めていくような時期。会社の銀行口座の残高が数万円になったり、信頼するメンバーと袂を分かつことになったりと、失敗も、しんどい経験ももちろん多かった。ただ、「一人一人が自分の熱量を最大限に発揮して動く」ことを支援する組織の空気感は、自分には非常に合っていた。

いくつかの事業への挑戦と失敗を繰り返した上で、「この事業に集中しよう」と決められるタイミングが来た。そこからは、明確な意思を持って組織を「機能の集合体」へと作り変えていった。経営陣の1人として、自らの意志でそれを推進していったし、事業を成長させる上で「最も正しい」方向性だと確信していた。今振り返っても「正しい」意思決定だったと思っている。

しかし、自分自身の本心として、その方向性が決して好きではなかった。本気で思っていないことは、周囲には簡単にバレる。結果的に、その中途半端な不一致が組織に悪影響を及ぼした。自分自身の経営者としての実力のなさも相まって、当時のメンバーにも、関係者にも、色々と迷惑をかけてしまった。

他にもいくつかの要因も重なり、この時期に自ら代表を降りることを決め、会社からも離れた(ちなみに今でもその会社は創業者・経営陣を中心に、しっかりと事業を推進している)。この会社の代表を降りる前後くらいから、「創業当時の個々人の熱量を最大限に活かす空気感を持ち、かつ、事業を成長させるような組織は作れなかったのだろうか?」と考えるようになった。これが、冒頭にも上げた「解けなかった課題」として、その後には追求していくテーマになった。新卒で人材育成・組織開発の仕事をした経験から、人・組

## 研究ノート

織に関する領域に土地勘はあったので、自分なりに少しずつ調べ始めた。その過程で、Teal Organizationという概念にも出会った。当時はwebサイトをどれだけ調べても英語でしか文献がなかったので、英語の書籍を買い、海外のwikiを調べ、その内容を日本語でブログにまとめて発信した。2016年12月だった。

この記事は「ティール組織」について日本語でほぼ初めてまとめて書かれたドキュメントだったため、書籍が発売される直後までの1年半ほどは、「ティール組織」と検索するとトップに出ていた。その記事を読んでくださった方にもよくお声がけいただくようになった。ちなみに、当時ダイヤモンドメディアの代表だった武井浩三さんとも、以前から顔見知りではあったものの、この記事がきっかけで「これからの組織の姿」について色々と話すようになり、自然経営研究会の立ち上げにもつながった。

### (2) 「日本的な組織」に向き合うきっかけとなった「ある一言」

自然経営研究会が立ち上がってから半年後くらいの2018年5月。毎年ヨーロッパで行われているNext Stage World Gatheringというイベントに参加した。NSW Gatheringとは、ティール組織などの次の時代(next stage)の組織に向き合う様々な国の人が集まるイベントである。開催地は例年ギリシャであり、この年はハルキ島という人口300人程度の小さな島で行われた。参加者は14カ国から27人。最多はデンマークの6人、次いでギリシャの4人。あとはオーストラリア、イギリス、オランダ、ノルウェー、アメリカ、エジプト、オーストラリアなど各1～2人。日本人(というか東洋人)は1人。

前後を含めると7日間のイベントだが、Gatheringという言葉がぴったり来るような、ゆるくオーガナイズされた「集まり」。全員で集まって対話する時間もある、散歩しながらの対話や、思い思いのテーマについて分かれて行われるセッションもある。こういう緩やかな構成で行われているので、セッション以外でも参加者同士で色んな対話が行われる。その中で出てきた一言が、私が組織を考える上で大きな影響を与えてくれた。

そのときの話題は、一言でまとめると「個人主義」と「集団主義」だった。直

前のセッションで、日本の組織においては集団主義（collective）な意思決定や振る舞いが多いのに対して、フランスでは個人主義（individualism）が強い、という対比で盛り上がった。

色んな話題に行ったり来たりしている中で、オーストリアから参加していた女性が無気なく漏らした一言が非常に印象的だった。「一人ひとりの個性が発揮されてこそ、世界は美しい。個性が全部混ざり合ってしまったら、それは灰色にしかならない。私はそんな世界は見たくない」とも控えめながら、それでいて、奥深くから発せられる、そんな嫌悪感がそこにはあった。「ああこの人は、本当に、個性が混ざるの嫌なんだ」と、はっきりと感じた。

その後、社会性昆虫（アリとかハチとか）や、武士道の話とかを交えつつ、「種族全体のため」とか「一族のため」に発揮される個性もあるのでは？と一生懸命に説明してみたものの、最後まで、芯を食って伝えられた感じはしなかった。根本的に何かが違う、という漠然とした感覚が残った。このときの経験は、それまで考えていた「個人の個性を活かしながら、事業を成長させる」というテーマに加えて、「日本的な文化を色濃く反映した、新しい組織の姿」について、強く惹きつけられていく転換点になった。

ギリシャから帰国した後に、色々な切り口から探求や実践を積み重ねていった。自然経営研究会では、様々な分野の方と対談するイベントを開催し続けた。同時にこの団体自体が「最も積極的に色々な実験に取り組む」ことを目指し、様々な運営面の工夫を行った。日本の中で行われている新しい組織運営の実態調査を行い、沢山の実践している企業に話を聞かせてもらったこともある。新しい経営の姿を志す企業において、外からの支援も、中に入って一緒に変容を進めることも両方経験させてもらった。ティール組織の著者のフレデリック・ラルー氏を含め、国内外で新しい組織に視線を向ける様々な立場の方ともお話をさせていただいた。また、ユング心理学や河合隼雄氏の著作には非常に影響を受けたし、植物や動物の「知性」、進化生物学や人の身体への理解、哲学や宗教など、様々な分野の専門家の方にもお話を伺った。

本稿は、この期間を通じて私自身が探求し、実践してきた中で得られた

「日本的な組織の姿」に関する仮説をもとに、その可能性と懸念を論じてみたい。

## 2 自律分散型の組織が求められる背景

### (1) 自律分散型の組織とは？

そもそも中央集権型と自律分散型にはどのような違いがあるのか？最も大きな違いは、組織における権力の所在である。中央集権型では文字通りに「中央」に権力が集中しているのに対して、自律分散型ではその多くが現場・末端へと移譲され、組織内に広く「分散」している。それに付随して、多くの場合に前者はピラミッド型の組織構造を取り、後者はフラット型ないしネットワーク型の構造となる。

組織運営にもそれぞれ特徴がある。中央集権型では指示命令による動きが中心となり、その進捗や達成度合いを適宜管理する必要がある。また、ルール・規則を定め、それが遵守されることを前提として全体の統率を取る。

自律分散型では、権力が広く分散しているため、多くの活動は自主的な個人作業・共同作業が中心となる。そのため、基本的には管理の色合いは薄く、相互の信頼に基づいた自律性が重視され、ルールや規範よりも共通の価値観を共有されることが多い。

### (2) なぜその機会が増えたのか？

このような自律分散型の組織は、必ずしも新しいものではなく、経営学の領域では古くは1960年代などから扱われている。ここ最近のトレンドで言えば、「アジャイル開発」という開発手法に端を発して、さらには組織全体の「アジャイル」な運営について活発に議論されている。

しかし日本国内において、特にこの数年間に大きくこの議論が前進したように感じられる。その一つのきっかけは、2018年1月に発売された「ティール組織」(英治出版)にある。この本をきっかけに、それまで「フラット型組織」や「ホラクラシー」など様々な言葉で表現されていた新しい組織モデルについて、「ティール組織」という共通の言葉で語られるようになった(ただし、

この言葉に込められた含意に一定の振れ幅があることは注意が必要である)。

一方で、このような議論の興隆はこの書籍だけによって実現したとは考えにくい。その背景に進んでいた変化があり、それを顕在化させたという意味で「一つのきっかけ」であったはずだ。では、その背景にあった変化とは何だったのか。筆者が主だった観点として捉えていることを「個人」と「組織」の観点に分けて上げてみたい。

### 「個人」の3つの観点

まずは「個人」を取り巻く変化について、3つの観点から挙げてみたい。

1つ目は「所属の流動性」の高まり。C.アベグレンが1950年代に『日本型経営』にて言及した「終身雇用」は、働く当事者の中でその感覚が乏しくなって久しい。企業側もこれを所与の条件とし続けることの限界を言及し始めている。副業や兼業など、所属先が1つではない働き方も、以前はベンチャーや中小企業などが中心であったものが、大企業においても比較的一般的になってきた。

2つ目は「場所の自由度」の変化。「場所」については、これまでもIT企業を中心に行われてきていたりリモートワーク・在宅勤務が、新型コロナの影響で多くの企業にも波及した。このような「同じ人」が「同じ場所」に「同じ時間」に集まって働く、という状況はますます減ってきており、その前提で組織運営を考える必要が出てきている。

3つ目は働くことそのものの「意味付け」の変化。ミレニアル世代はミニマリズムやエコロジーへの嗜好性が強く、お金で買えるものへの興味が低いとされている。このように、「お金」という価値基準の重み付けが相対的に下がっている。これは上記の働く「所属」の多様化にも通じるが、同じ「働く」ということの中でも、「お金」を獲得するための「働く」もあれば、ビジョン・理念・チームに対する思い入れや共感にドライブされて「働く」こともある、という選択肢を自然と選ぶようになってきている。

これら3つの観点を総合して考えると、「個人」の側が様々な切り口における選択肢を持った上で、働くことを「選ぶ」ようになってきたと言える。

### 「組織」の観点

では、「組織」の観点から捉えると、どのようなことが考えられるのか？まずは、上述したような働く「個人」の変化に対する適応が求められる。さらに、それ以外に3つの観点が挙げられる。

1つ目は「変化の速さ」。VUCAという言葉が日本のビジネスシーンで用いられるようになって数年が経つが、この傾向は依然として変わらず、むしろ加速している。このような変化の速さがある中では、「末端」から「中央」に情報を集め、「中央」で判断と計画立案を行い、「末端」に計画を伝える、というサイクルを回している間に、状況のほうが変化してしまう。

2つ目は「技術的な実現可能性」。感染症対策に合わせてリモートワークがより広く普及したことから見取れるように、仕事を進める上で、かなりの程度が「非対面」「非同期」での情報のやり取りに移行可能になってきた。

具体的には、メールアカウントやオフィスツール（Microsoft 365、Google Workplaceなど）、チャットや会議システム（Slack、ZOOM、Teamsなど）、オンラインストレージ（Dropbox、Boxなど）、会計ソフト（freee、MFクラウドなど）、サブスクリプション型で利用できるアプリケーションが豊富に揃ってきている。当初はIT企業が中心だったこれらの利用も、大企業・中小企業のいずれにおいてもより広く普及してきた。

3つ目は「判断基準の多元化」。筆者自身の実感に基づく仮説も多分に含む観点だが、今日において、企業が考慮すべき判断基準はますます多元化している。例えば株式会社においては構造的に「株主価値の最大化」が最終的な命題となる。これまでは、様々な観点を考慮した上で、最終的には「利益の最大化」という一元的な判断へと落とし込むことが比較的容易だった。しかし、「環境負荷」「多様性」「人材価値」など、利益だけではなく、多様な観点を考慮して選択する必要がでてきた。この場合、すべての価値基準に合致する選択肢が存在するとは限らず、そもそも解くべき課題自体が定義できないことも増える。

これはすなわち、一箇所(中央)に情報を集める仕組みを作り、そこに最も課題解決能力の高い人材をアサインすれば、その人材が正解を導くことがで

きる、というモデルが成り立たなくなりつつある。言い換えれば、「中央が全てを解決できる」という前提自体を問い直すことが必要になっているのではないか。その代替策となるのは、可能な限り組織全体における課題解決能力を高めること、すなわち「分散した意思決定」のできる状況を整えることである。

もちろん、「中央」が一元化して解くべき課題、示すべき方針や戦略などは依然として存在する。むしろ、追求する価値基準が多くなる分、より包括的な意思決定が求められることも増えるとも言える。一方で、全てのことに回答を出せるわけではなく、組織全体の中で、それぞれに変化への適応を起こせることも合わせて求められてくる。

### 3 日本のな自律分散型の組織の特徴

ここまで、自律分散型の組織がより強く求められ始めた背景を挙げてきた。では、それは日本の文化的な素地の上ではどのように実現するのだろうか。

この点については、「自然(じねん)経営」という切り口から整理してみたい。

#### (1) 「自然(じねん)」というキーワード

筆者は2017年から自然経営ということを提唱し、2018年5月からは一般社団法人自然経営研究会を設立し、代表理事の一人として活動を続けてきている。自然経営とは、一言で表せば「自然(しぜん)の摂理に沿った経営」である。その特徴は大きく「あるがままに委ねる」「今を起点にする」「すべては変わり続ける」という3つに集約されると考えている。これを具体的に実践するには、「情報の流動性」「力の流動性」「境界の開放性」という組織のインフラを整える必要があること、また組織運営はPDCA(Plan-do-check-action)というサイクルではなく、「土壌を整える」「種を植える」「見守る」という局面の継続的な循環によって行われることなどとして捉えている。

また、自然経営では、「機械的な組織」と「生命的な組織」の違いを前提とし

## 研究ノート

ている。これは組織を捉えるメタファーの違いであり、組織が部品へと要素分解可能な構造として捉えるのが機械的な組織であり、全体が動的な現象として成立していると捉えるのが生命的な組織である。組織を実際に運用するに当たっては、機械的な組織では、共通の未来の目標を最初に定め、そのために活用可能なリソースも明確に定義し、逆算して具体的な行動に落とし込む。それに対して、生命的な組織は、良い状態を続けやすくなる方向に、流れに身を委ねるかのごとく自然と進んでいく。

その上で、「日本的」な観点として大切にしていることは、「自然(じねん)」という言葉に込めている。『翻訳の思想』(柳父章1995)によると、現在使われている自然(しぜん)という言葉は、1796年に出された日本最初の蘭日辞書「波留麻和解」(稲村三伯)において *natuur* の翻訳として使われたことが起源とされる。その後、英語の *nature* の訳語にも使われるようになった。

この英語の *nature* は、世界における「人間以外」の客観的な実体を表す名詞として解釈できる。翻訳語としての自然(しぜん)は、この *nature* のもつ「客観」としての意味合いを色濃く引き受けたものと捉えられる。一方、自然(じねん)という言葉においては、人間はその他の世界から分離されるものではなく、その中に等しく存在するものであり、このような「主客未分離」な世界の捉え方を前提としている。

このような主客を分離した世界の捉え方である「自然(しぜん)」と、主客が未分離である「自然(じねん)」の違いが、日本的な組織を形作る上で根源的な違いになると考えている。これを「組織」の文脈により引き寄せて捉えてみると、「自分自身」と、その最も近い外の存在としての「組織」との関係に現れる。西洋的な自然(しぜん)の捉え方では、自分自身と組織は分離された存在として認識されるのに対して、日本的な自然(じねん)では、自分と組織の境目はより曖昧に認識される。

## (2) 中空均衡構造と中心統合構造

そのような「自然(じねん)」な世界観に基づいた組織を考える上で、筆者は河合隼雄の「中空均衡構造」を参照している。

河合隼雄は『中空構造日本の深層』（1982）において神話の構造を紐解く中で、西洋の中心統合構造に対して、日本が中空均衡構造となっていることを指摘している。西洋の一神教の文化の中では、神は唯一の中心として存在し、絶対的な力と原理原則を有して全体を統合する、という構造を持っている。

一方、日本の神話の構造では、中心に無為の神が存在し、その周辺の神々は部分的に対立・葛藤し合いながらも、全体的な調和を形成する。中心の強い力や原則によって統合するのではなく、動的な現象として全体の均衡が取られる、という構造である。これらは神話の構造であるに留まらず、その文化における心の深層構造へ通じると捉えられている。

これを「組織」という文脈に置き換えてみると、西洋的な組織の作り方は、基本的には中心統合構造、すなわち一つの強い中心によって全てが統合される、という世界観によって成り立つと捉えられる。これは中央集権型、ピラミッド構造を作るときにはとても相性がよく、その結果として大きなインパクトを創り出すことに成功してきたと言える。

一方、日本的な組織作りにおいては、中空均衡構造、すなわち中心は「空（くう）」であり、その周囲に動的な平衡状態が持続することで作られる。

河合隼雄は『「日本人」という病』（2009）の中で、このような中空構造は古くは「イエ」の制度であり、明治維新の際には天皇を中心に日本全体を「イエ」とするような考え方を取り、戦後はさらに「会社」が「疑似イエ」の存在へと移行していったとも指摘している。戦後の日本においても、多くの企業はピラミッド型の組織構造を取り、組織運営を洗練させるにあたって西洋から多くの知見を取り入れていった。しかし、このような河合隼雄の捉え方を参照するならば、日本において実践された組織は、ピラミッド型の組織の形を取りながら、深層では中空均衡の構造を土台としていたとも捉えられる（この歴史的な経緯については別の考察を必要とするため、本稿ではこれ以上は扱わない）。

### (3) 西洋と日本の自律分散型組織の違い

本稿の主題である自律分散型の組織へと議論を戻すと、西洋においても、自律分散型の組織に関する探求や実践は日本と同等以上に活発に行われている。しかし、西洋における自律分散型の組織では、根本的な思想自体は中心統合構造のままである。言い換えるならば、「中心」は依然として強く存在する、と筆者は捉えている。その中心を「ピラミッドの頂点」のような限られた人物・役職に集めるのではなく、「ルール・仕組み」へと移行させることによって、脱中央集権型の組織の実現が図られている。一例として、組織全体を運営するに当たってのルールが事細かに定められている組織運営としてHolacracy（ホラクラシー）が挙げられる。また、先ほどの自然（しぜん）と自然（じねん）の対比の切り口から見ると、西洋的な組織においては主客分離した世界観が強く、一人一人は自らを確固たる「個人」として捉えることを思考のスタート地点とする。そのため、まずは「個人」として果たすべき役割が先にあり、その一つ一つの個人の集合体として「チーム」や「組織全体」の成果が位置づけられる。

一方、日本的な文化における自律分散型の組織は、違った形を取って実現されることが想定される。それは強い中心によって統合される組織運営ではなく、「空（くう）」である中心の周囲で行われる一人一人の自律的な活動や自主的な共同作業によって成り立つ。そして、その積み重ねによって実現する継続的な均衡－不均衡の遷移によって、結果的に全体としての変化が生み出されていく。さらに自然（じねん）の世界観、すなわち主客未分離な世界の捉え方をより強く反映させると、一人一人は必ずしも「自分自身」を思考のスタート地点としない。この世界観の中では、「個人」と「組織全体」がより重なり合って認知され、自分の果たすべき役割は、組織全体（場合によってはさらに広く社会全体）の中に自然と位置づけて捉えられる。

## 4 日本の自律分散型組織の可能性と懸念

ここまで、日本的な自律分散型の組織とはどのようなものか、筆者なりの現時点の捉え方を述べてきた。それを踏まえ、このような組織の持つ可能性

と懸念について考察してみたい。

### (1) 可能性

まずは日本的な自律分散型の組織が秘めている可能性について、3つの観点から捉えている。

1つ目は、環境変化に対するしなやかな対応力を持つこと。これは自律分散型の組織であれば、根底に流れる構造に関わらず獲得しやすい特性であると言える。しかし、上述した通りの「中空」の構造を持つこと、また「自然(じねん)」な世界観を持ち、組織と個人が重なりやすい特性を持つ「日本的」な組織においては、組織全体に対する変化が一人一人が自分ごととして認知しやすい。その結果として、それぞれの現場・末端において、組織全体にとって最適な判断が取られやすい。これは短期的な瞬発力として作用するというよりも、より長い時間軸におけるレジリエンスの高さとして発揮されると言える。

2つ目は、多様な創造性を許容できること。日本的な組織においては、西洋的な自律分散型の組織のように統合される強い「規範」を持たなくても成立しやすい。それゆえ、関わる人が持っている「個性」や「ゆたかさ」の考え方が、たとえ一見相反するものであっても、「善と悪」の対立構造を作らずに共存できる可能性を秘める。これはすなわち、異なる価値観を持つ人であっても、その人らしい多様な創造力を発揮しうることに通じる。

3つ目は、新しい実験が生まれやすいこと。上記の2つに挙げた「しなやかな対応力」と「多様な創造性の許容」が合わさることで、一人一人の創造性が発揮された、具体的な実験の機会が作られやすくなる。もちろん、実験の数が多いことは失敗の生まれやすさにもつながる。しかし、多方向への実験が重なることで、筋の悪いものは淘汰され、結果的に筋の良いものが残ることに通じる。このような試行錯誤を経ることで、特定の「中心」によって運営される組織では思い至らないような、全く新しい発見が実現する可能性は高まる。

## (2) 懸念

逆に懸念として考えられることもある。3つの観点から捉えてみたい。

1つ目は、適切なリーダーシップが発揮されないこと。日本的な組織がいかに「中空」の構造を持って運営されていても、特定の場面においては強い「中心」による果敢なリーダーシップの発揮が必要なことがある。例えば、緊急時の対応として、組織全体が一斉に急激な変化を必要とする場合。その緊急性や必要性の高さを感じられている人だけが動くことに委ねてしまつては、組織としては致命傷を負う危険性がある。別の例としては、それまでとは全く異なる非連続なチャレンジが必要な場合。新規事業への挑戦、世代交代を促す抜擢人事など、特定の経験や視点を持っている人物しかできない判断には、強い中心としての意思決定が求められる。このような強いリーダーシップの発揮は、「中空」では実現が難しい可能性がある。なお、余談ではあるが、この「リーダーシップ」という言葉そのものが日本語に翻訳されえないことにも、日本の文化においてこの「果敢な意思決定」という振る舞いが十分に根付いていないことの現れであるように感じる。

2つ目は、意図を持った持続的な活動が行いづらいこと。「中心」が強いと、言い換えれば「命令」の強度が高いことでもある。この中心が存在しないことによって、強い意図を持たなければ継続しない活動は実現が難しい。

仮に組織に関わる人の大半が「それは大切だ」という意識を共有できる活動であれば、ルールで縛ったり管理を強めたりせずとも、自然と継続されていく。しかし逆に、その時点では多くの人は「意味がない」と感じるが、長い目で見れば本質的に極めて重要な活動を続けるには、何らかの強制的な力を働かせる必要がある。この「力」に該当する中心の強さを持たないことが、持続的な活動の難しさに通じる。

3つ目は、イノベーションが実現されないこと。「イノベーション」も多様な定義を持つ言葉だが、ここでは「これまでにない革新が社会へと実装されること」として捉える。すなわち、卓越した技術の発明はイノベーションではなく、たとえばiPhoneやUBERのように、世間に新しいプロダクト・行動習慣・考え方などが広く普及することを指している。これは、上記2つの

懸念として「強い中心によるリーダーシップ」と、それを広く実現する「持続的な活動」の組み合わせによって最も起こりやすい。逆に言えば、日本的な自律分散型の組織とは、相性が悪い可能性が高い。もちろん日本的な組織においても、一人一人の創造性が発揮され、多様な実験が繰り返されることで、「結果的に」イノベーションが起こることはある。しかし、それを激しい競争環境で戦いながらより広い範囲へと普及するには、違ったスタイルの組織運営が求められる。

## おわりに

本稿では、日本的な自律分散型の組織について、深層の中空均衡構造という特性を踏まえて捉えた上で、その可能性と懸念について論じてきた。

冒頭でも述べたが、自律分散型の組織はまだまだ実例が増え始めたところであり、より詳しくその特性を理解するためには、その実践者・実践例が増えることが欠かせない。現在の大きな変化の流れを考慮すれば、こういった組織は望む・望まないに関わらず「増える」はずである。私自身も、自然経営研究会という組織に携わる中で、一人の実践者としても、また他の実践者を支援する立場でも、この流れがさらに促されるように関わっていきたい。

また、さらなる研究を深めるという観点では、今後は2つの展望を想定している。1つ目は、歴史的な経緯を紐解くこと。本稿の中でも記載したが、「日本的」な組織のこれまでの潮流は、必ずしも「西洋的」なそれとは同一ではなかったはずである。日本における「次の組織」をより精度高く見通す上では、これまでの経緯を丹念に紐解き、その延長線上として未来を見据えることが望ましい。

2つ目は、他の文化圏の実践と比較すること。「日本的」な姿をより精緻に捉えるためには、多面的な視点からの立体的な理解が必要となる。特に、自分たち自身にとって「当たり前」すぎて見落とされがちな点にこそ、より色濃く文化的な特性が反映されている可能性がある。

また、筆者自身が英語圏の専門家との対話で強く感じてきたことだが、本稿で「日本的」な特性として語ることに彼ら/彼女らは強く興味を持つことが

## 研究ノート

多い。決して「日本的な組織のほうが優れている」と言いたいわけではない。文化的な特性が異なれば、その上に出現する組織の姿も「違う」のが当然なのである。その前提を踏まえた上で、それぞれの文化で得られた知見を持ち寄りながら、互いに「次」の組織をより理解し、実践するための学び合いの促進ができればと思っている。

## 参考文献

アベグレン、ジェームスC.

1958『日本の経営』、東京：ダイヤモンド社。

河合隼雄

1982『中空構造日本の深層』、東京：中央公論新社。

2009『日本人という病』、東京：静山社。

柳父章

1995『翻訳の思想：「自然」とNATURE』、東京：ちくま学芸文庫。