

## あとがき

### 「全体的個人」は、環境を内包して止揚し、 未来の生き方を創造する

田原真人

本特集の目的は、個人の主観と経験に基づく「当事者研究」という方法論を用いて、「激しく変化する近年の社会状況において、新しい働き方と組織のあり方を求めて挑戦している人々の実践を描き出すこと」であった。序論で、玉城毅は「全体的個人」が出現している結果、新しい働き方と組織の在り方が生まれているのではないか？という仮説を立てた。そこで、本論では、玉城毅の仮説を手がかりに、6名の当事者としての実感を読み解き、論じてみたい。

最初に、本論を担当する田原真人について簡単に説明する。大学院の博士課程で複雑系の科学を専門的に学び、細胞性粘菌における個と集団の関係の理論的研究を行った。その後、物理の予備校講師として3～5校の予備校に「多所属」する形で働きながら、2005年に有限会社熊猫舎を設立し、オンラインの予備校ビジネスを始めた。この当時の私は、社会制度が押し付けてくる「個人化」を内面化した「個人」であったと思う。

2011年、東日本大震災をきっかけに予備校講師を辞めてマレーシアに移住し、すべての仕事をオンラインで行うようになった。2013年には、主体的な学びを探求するオンラインコミュニティ「反転授業の研究」、2017年には完全オンラインの自律分散型の「ギルド型組織」である与贈工房（現・トオラス）を立ち上げ、自ら実践を重ねながら、オンラインコミュニケーションを活用した主体的で自律的な学び方、働き方の提案をしてきた。2021年からは、参加型社会の実現を中心に据え、活動範囲を広げている。現在は、社会と自分が一体化し、社会をより良くするために生きる「全体的個人」の意識が強まっている。大学での研究から一貫して、生命の自己組織化能力に

関心を持ち、在野の研究者として実践的研究を行ってきた。その気づきを、『Zoomオンライン革命』(2017)『出現する参加型社会』(2021)にまとめて出版した。

私自身も、自己変容を繰り返しながら、新しい働き方や、新しい組織を追究してきた当事者である。当事者の視点も持ちながら、同じ時代の課題に向き合って格闘してきた6名の当事者の報告について考察したい。

最初に本論のキーワードである「全体的個人」について論じたい。序論では、3種類の「個人」が登場した。自己利益を最大化する新自由主義的な「個人」、制度によって「個人化」される「個人」、そして「全体的個人」である。私は、3種類の「個人」に、組織の中で機能の一部になっている「組織人」を加えた4種類を、次のように整理した。

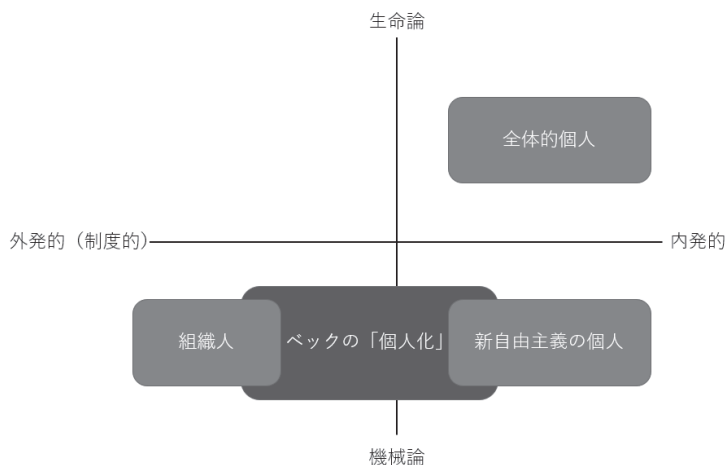


図1 4種類の「個人」の分類

工業化によって、農村共同体の束縛から離れて都市へ流出した人々は、組織という新しい共同体に所属する「組織人」となった。組織が労働者に「個人」であることを求める社会状況が進むにつれて、自己利益を追求する「新自由主義の個人」が現れてきた。本論の主題である「全体的個人」とは、「新自由主

義の個人」を求められることに対する違和感から生じた、新しい位相の個人である。その位相の違いを、機械論と生命論の違いとして整理した。

機械論とは、世界は3次元空間で閉じており、そこに存在する物質が、決められた因果関係の法則によって動いているという考え方である。そのため、因果関係の法則を発見することができれば、未来を予測し制御することができると思う。生命も突き詰めれば、物質の集合体であり、因果関係に従っていると考える。それに対して、生命論とは、私たちが認識する3次元世界は、高次元に埋め込まれたものであり、3次元と高次元とを行き来する存在が生命だと捉える考え方である。生命論における個人は、3次元空間で断片化された個であると同時に、高次元でトランスペアソナルに繋がり合っている個であるという二重性を持つ。20世紀に入り、機械論から生命論への世界観の転換が進み、人間観に変化が起きている。心理学では、人間性心理学やトランスペアソナル心理学が登場し、組織論では、ティール組織が論じられるなど、生命論的世界観で生きる人たちが増えてきている。本論の6名の当事者たちも、非暴力コミュニケーション（NVC）、トランスペアソナル心理学、ティール組織など、生命論的世界観から影響を受けている。

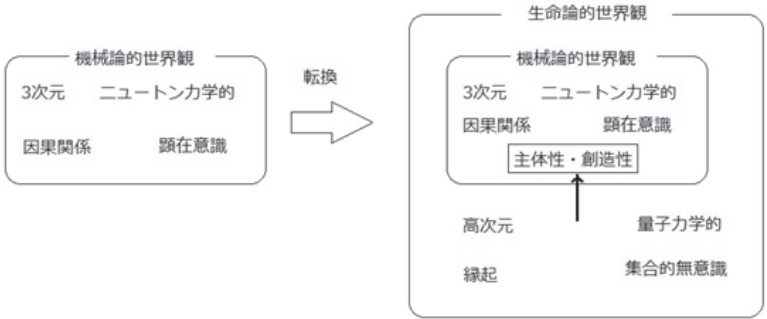


図2 機械論と生命論

産業革命後、機械論的世界観に基づく社会制度が広がった。その制度を押し付けられた個人は、トランスパーソナルな繋がりを断ち切り、断片化された個人となった。それが、「新自由主義の個人」として現象化していたのではないだろうか。本論の6名の当事者は、「新自由主義の個人」として生きることを潔しとせず、内面の深いところから立ち上がる衝動を手がかりにして、新しい生き方を模索している。「新自由主義の個人」が、断片化された自我(エゴ)の欲求を内発だとするのに対し、「全体的個人」は、世界の全体性と繋がって湧き上がる想いと個人の特性とを重ね合わせることで、自己(セルフ)の存在の意味を見出そうとする。田幡、佐藤、玉城(麦野)の報告からは、トランスパーソナルな領域との繋がりを取り戻し、社会と共感で繋がりがつつ、個人として生きることの矛盾と格闘しながら自己変容していくプロセスが読み取れる。一方で、松井、山田、武井の報告は、「全体的個人」としての実感に基づき、「全体的個人」として生きられるような人材育成、組織形態、社会制度を検討する試みであると言える。

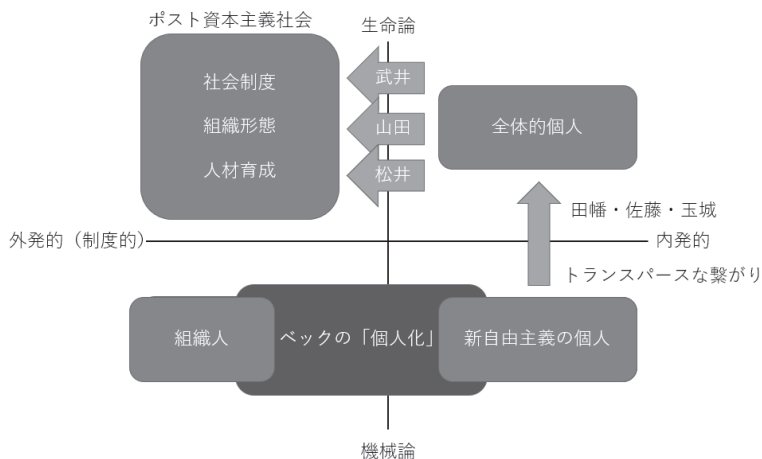


図3 6名のレポートの位置づけ

人間観、組織観、社会観の変化を捉えるために、次のような変容のサイク

ルモデルを導入する。

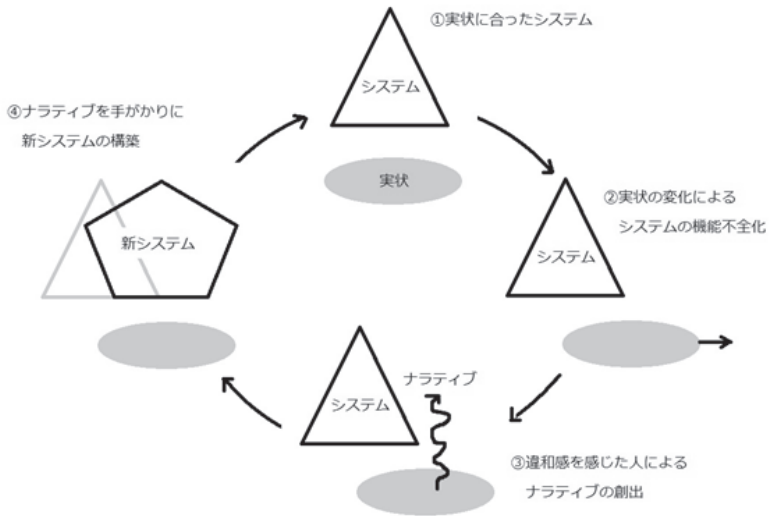


図4 個人・組織・社会の変容サイクル

言葉を持つ生命である人間は、言葉によって作られるシステムと、流動する生命的な実状の両側面を持つ。各ステップは、次のようになる。

- ①システム(=アイデンティティ)と実状が一致している。
- ②実状が変化し、システムが機能不全化し、不本意な現実が繰り返し起こるようになる。
- ③違和感をキャッチした人たちのナラティブ(語り)を手がかりに、新しいシステムの探索が始まる。
- ④実状と調和したシステムが作られる。

このサイクルは、個人、組織、社会の各レイヤーで成り立っていると考えられる。また、個人は組織の構成要素であり、組織は社会の構成要素であるから、違和感によって変容した個人が増えるにつれて、組織の実情が変化し

て組織が機能不全化する。その結果として、変容した組織が増えると、社会の実情が変化して、社会システムが機能不全化する。このようにして、ミクロとマクロは互いに繋がり合っており、ミクロからマクロへと機能不全化が進んでいく。本研究は、個人、組織、社会の各領域における違和感をキャッチした6名が、その違和感を手がかりにして、自分自身を含むシステムについて洞察しているものだ。本研究の意義は、6名の当事者から立ち上がるナラティブを手がかりにして、新しく出現しつつある動きを捉えることと、その動きと調和するような新しいシステムの手がかりを掴むところにあると考える。

6名の当事者に共通している違和感は、「全体的個人」としての内的欲求と、組織において働くときに押し付けられる「新自由主義的な個人」であることとの矛盾であり、「全体的個人」として生きられる組織ができたとしても、資本主義社会においてその組織が存在する上で生じる矛盾である。田幡、佐藤、玉城の3名は、その矛盾について次のように語る。「仕事選びにおいて、安定性などに惹かれる気持ちは分からなくもない。しかし、やりがいや好きかどうかの方が大切ではないか。それがなくて、人間はまともに働き続けられるのか。(田幡)」、「何をするにしても金銭的価値の獲得が主目的に。永遠と右肩上がりの予測モデル。情報格差で利益を上げる。(佐藤)」、「一つの企業の一員としての不可避的な活動の限界(玉城)」。

矛盾を解消するための行動として、田幡や玉城はパラレルワーク(多所属)、佐藤は大企業における本業と複業、という形で、自分の「全体的個人」としての内的欲求を満たせるような働き方を自らデザインする。彼らに共通している視点は、多様な活動をポートフォリオ化してバランスを取りながら、未来の組織、社会のデザインを探求するための学習の場を自らデザインしている点である。それは、組織や社会のカテゴリーに自分をはめ込んでいくのではなく、自分の全体性の中に組織や個人を内包し、抱え込んだ矛盾を止揚して未来を見出そうとする試みである。

組織を越境することで得られる学習の場としてのメリットについて、松井の「能力発揮は「組織の文脈」と「個人の能力」の掛け合わせ」という視点が興味

深い。自らを異なる組織の文脈においてみることで、これまで発揮できていた能力が発揮できなくなったり、反対に、今までよりも能力が発揮できるようになったりする経験は、暗黙の前提となっていた組織の文脈を自覚できる能力や、自分自身をメタ認知する能力を高める。自分と職場環境との関係を構造的に捉えられるようになることで、自分自身の輪郭がくっきりとしてきて、組織に適合するのではなく、自分の内的衝動から湧き上がってくるものを捉えやすくなる。「トナシバ」は、個人が「全体的個人」になっていくきっかけとなる機会の提供であると同時に、組織が変容するために必要な能力を育成する人材育成プログラムになっているのである。

山田は、西洋と日本の自律分散型組織を比較し、そこに存在する人間観(世界観)の違いを次のように指摘する。

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。

これらは、「新自由主義の個人」を引きずりながら、組織のルールを中央集権から自律分散型へシフトしたものだと言える。山田は、続いて、日本的な自律分散型組織を次のように説明する。

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。

山田が指摘するように、「個人」と、個人の枠組みを超えたトランスパーソナルな領域である「組織全体」または「社会全体」とが重なり合う中で、存在の意味が生まれる方向を感じ取って進んでいくのが「全体的な個人」の特徴である。自然(じねん)経営では、「全体的個人」の集合体としての組織経営が探究されている。

武井は、ダイヤモンドメディア株式会社で12年間にわたり、「全体的個人」の集合体としての組織経営を追求した結果、組織は、社会環境の中で存在する生命体であり、環境に適応するように最適化するということを実感したのではないだろうか。武井は次のように述べる。

私は2019年にダイヤモンドメディアを退任し、活動の領域を一企業の中から社会全体へとシフトさせた。現在、株式会社の経営を4社、社団法人を5社、NPO法人を1社、その他任意団体やコミュニティを通じた活動を10以上行っているが、その全てはポスト資本主義の創造に通じる活動である。

武井は、組織経営の実践を通して、資本主義社会が、「全体的個人」として生きることを阻害しているという気づきを得て、「全体的個人」として生きることが可能になる社会制度として「ポスト資本主義」を構想する。武井は、資本主義を成立させているイデオロギーを看破し、それに対する「ポスト資本主義」のイデオロギーを「Talentism(才能主義、人間主義)」として提案する。Talentismの3つの項目、①コモンズの創出(公有化、共有化)、②循環・定常な持続可能経済への移行、③内在的価値と社会関係価値の評価は、トランスパーソナルな領域と繋がる「全体的個人」として生きることを奨励するものとなっている。



6名の当事者の報告により、現在の組織や社会の状況の中で、「全体的個人」として生きることを願う者は、社会からの意味付けを受け入れて適応するのではなく、個人レベル、組織レベル、社会レベルで、自ら多様な環境を内包し、そこから生じる矛盾や葛藤を学習機会として捉え、新たなナラティブを立ち上げようと格闘しているという様相が浮かび上がったように思う。

## 参考文献

田原真人

2017『Zoom オンライン革命!』東京：秀和システム。

2021『出現する参加型社会』参加型社会学会。

