

働き方と企業経営の未来 —自律分散・協調型社会への流れの中で—

The Future of Working Style and Corporate Management in the Megatrend to Autonomous Decentralization and Cooperation

瀬谷崎 裕之
SEYAZAKI Hiroyuki

要 旨

技術の急速な進歩、グローバル化、産業構造の変化、わが国における少子高齢化や人口減少、日本産業の国際競争力の低下、新型コロナウイルス、国際情勢の不安定化など、未曾有の複雑で予測不能な時代が到来した。先進国では経済が低迷し所得格差が拡大する。その中で若年世代の価値観や働き方は大きく変わりつつある。企業経営はこのような社会変化に対応することが求められている。本稿では企業経営に影響する社会や組織の自律分散・協調型化の流れを検証し、働き方の変化を踏まえたうえで、未来の企業経営はどうあるべきかを考察した。

大量生産・大量消費、高度経済成長という社会で機能していた中央集権的な社会や組織構造は、経済の低迷、消費や価値観の多様化という変化の中で変革を迫られており、社会や組織は自律分散・協調型へと変わっていく。さらに情報技術が場所や時間の概念を変え、この変化を加速する。AIやロボット技術は仕事の二極化をもたらす可能性があり、若年層の価値観の変化と情報技術により働き方は多様化する。人々は職業人としてのより高度なプロ意識や自律（自立）を求められ、自身の成長を重視した働き方を追求するようになる。

現在の企業の多くは達成型の中央集権的組織であるが、社会変化の中でこのような企業はやがて劣勢に立たされる。企業は今まで社員と組織の意識や文化に踏み込んだマネジメントを十分に行ってこなかったが、今後は経営トップの意識のパラダイムをアップデートするとともに、社員の意識や組織文化に踏み込んだ企業経営が必要になる。このためには理念経営が不可欠であり、若年層の成長志向を考えれば、財務的な観点や社会的責任だけではなく、社員の成長を重視した経営が必要になる。AIだけでなく、Web3やメタバース、ブレインテックなどの先端的な情報技術も未来の経営に大きな影響を与える。経営はこれらの技術にも無関心ではいられない。

1. 自律分散・協調型社会への流れ

現在の日本社会や企業の多くは中央集権的な構造となっているが、今後はあらゆることが自律分散・協調型へとシフトしていくと考える。これは現在のシステムが急激な社会変化に対応できず、制度疲労を起こしているからである。この流れは働き方や企業経営にも影響を与える。ここではまず、自律分散・協調型社会への流れを検証する。

1.1 社会の自律分散・協調型化

経済成長が続き大量生産・大量消費が人々の生活を豊かにする時代は一極集中が適していたが、新型コロナによるパンデミックは都市集中型の社会の弱さを浮き彫りにした。経済や社会のリスクマネジメントの観点からも、都市機能の「分散」が必要である。

地方都市は人口減少・高齢化や財政難の影響により、従来通りの行政サービスや生活の利便性を確保することが難しくなっている。コンパクトシティ構想はICTの発展によって、スマートシティ、スーパーシティとその名前やコンセプトを変えてきた。いずれの構想も「集中」が鍵であった。しかしながら、周辺地域の住民が中心部に移転するのは容易なことではない。このため現状の「分散」を維持したまま、公共交通の自動運転化やドローンの物流活用、遠隔医療など、先端技術を活用した利便性確保のための施策を進めている地方都市も多い。情報技術の発展やコロナ渦中のテレワークが後押しする形で、都市と地方の二重生活者や地方に拠点を置く人、地方の魅力にひかれて移住する人など、多様な価値観を背景に社会の自律分散・協調型化は進みつつある。カーボンニュートラルや地方創生の観点からも、エネルギーや食料供給の地産地消といった自律分散型社会の方が優位性が高い。実際に再生可能エネルギーの有効活用を可能にする仮想発電所の取り組みや、地域での農業の6次産業化が進められている。

地方創生は道半ばであるが、情報技術や先端技術を活用しながら、地域の自然や風土、産業を生かした自律分散・協調型の魅力的な地域創りが進む。

1.2 組織の自律分散・協調型化

会社組織も自律分散・協調型へと向かう。これは経営の未来に大きな影響を与える。ここでは2つの理論からその流れを検証する。

1.2.1 フレデリック・ラルーの組織モデルの発展段階

フレデリック・ラルーは著書『ティール組織』の中で、組織の発展段階を「衝動型」「順応型」「達成型」「多元型」「進化型」とした。官僚組織が「順応型」、現代の企業の多くが「達成型」とすると、その先はボトムアップの意思決定を行う「多元型」、もしくは全体性（ホールネス）、存在目的を重視する独自の慣行をもつ「進化型」になるとしている¹⁾。ラルーは「発達心理学」と「インテグラル理論」をよりどころとしていることから、一言で言えば、人や組織の内面のパラダイム、すなわち意識の発達段階に応じて組織は段階的に発達するということになる。

ここでは、『ティール組織』を参照しつつ、現在の多くの企業が分類される達成型組織以降のパラダイムと組織の特性を概観する。行政機関、宗教団体、軍隊などに代表される順応型組織のパラダイムは、「物事は常に「正しい」か「正しくない」に分類される」といったものであった。それに対して、達成型は「相対的な世界観であり、意思決定の基準が倫理から有効性に変わる」。これは、現代の企業の多くが財務的な達成目標に対して有効性を重視した戦略をとってきたことから明らかである。現在の資本主義社会が経済合理性を追求するものであり、伝統的経営学が、人は合理的な意思決定をするという仮定に依拠していることから理解できる。ラルーは達成型組織の特性として、イノベーション、説明責任、実力主義を挙

げている。達成型パラダイムは物質的豊かさや経済成長をもたらす一方で、環境問題や経済格差、食料問題など多くの社会問題を引き起こしてきた。

達成型の行き詰まりによって生まれたのが多元型のパラダイムである。「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、協力、コンセンサスを求める」という考え方である。ルールによれば、多元型組織でもっとも重要なのは、企業文化であり、多元型組織の特徴は、「権限委譲」「価値観を重視する文化と心を揺さぶるような存在目的」「多数のステークホルダーの視点を生かす」の3つである。多元型組織は「家族」に例えられることが多く、野中郁次郎が日本企業のDNAとして注目する「全員経営や周知経営という経営のあり方」²⁾はその企業文化の特徴からまさに多元型であり、多元型組織は日本の伝統的経営との親和性が高いと考えられる。松下幸之助は多くの著書や講演の中で、衆知を集めて経営することの重要性を説いており、稲森和夫の「アメーバ経営」は経営理念共有の重要性や採算管理における権限委譲など全員経営の要諦を示している³⁾。

進化型のパラダイムはそれまでとは次元が異なる。ルールの進化型のパラダイムを一言で意識すれば、より崇高な人間観に基づいた意識や考え方である。筆者の言葉で補足すると、例えば、人間は「利己的」か「利他的」か。進化型のパラダイムでは「利他的」なのである。資本主義そのものやピラミッド型組織、従来のマネジメントのあり方は、ホモ・エコノミクス（経済的合理性に基づいて自己利益を最大化するため個人主義的に行動する人間）を前提にしている。しかし、人間は本来、利己的なだけの存在ではなく、利他的な精神をもち、社会や人々に貢献することを願っているという事実がさまざまな研究によって明らかになってきている。松下幸之助や稲森和夫のような偉大な経営者の経営哲学は、根源的な人間観や倫理観に基づいているという点で進化型のパラダイムである。

ルールによると進化型組織は「自主経営」「全体性（ホールネス）」「存在目的」の3つによって特徴づけられる。自主経営では組織内に階層構造やマネージャーが存在せず、仲間との関係性の中で一人ひとりが自律的に活動する。中央集権的な構造をもたないため、権限は現場に移譲され意思決定は現場で行う。自主経営ではメンバー一人ひとりの権限と責任が大きくなるため、それがモチベーションや成長意欲を高め、メンバーの協力関係を強化する。全体性とは、本当の意味でありのままの自分でいられる状態である。ありのままの自分がチームや顧客に貢献できることを知れば、人はさらなる自らの強みを発見し伸ばそうとする。存在目的とは、組織の存在目的と自身の存在目的が明確で、その方向性が一致しているということである。人間本来の利他的な精神によって顧客や社会に貢献できれば、経済的な所得に加えて、幸福や充実感といった金銭には代えがたい所得が得られる。

ここで重要なのは、経営トップや投資家が進化型のパラダイムを共有していない限りは、進化型組織は実現できないということである。したがって、大企業がすぐに進化型組織に生まれ変わることは考えにくい。一方で、株式会社ネットプロテクションズホールディングスのように、ティール組織を標榜し、東京証券取引所第一部（現プライム市場）に上場を果たした企業もでてきた⁴⁾。今後、自律分散・協調型の進化型組織が成長市場をけん引する未来は十分にあり得る。

1.2.2 経営学的視点から示唆される進化型組織の誕生

入山章栄は経営学的視点から企業組織を論じている。入山は「企業は利益追求を一つの目標とする組織の一形態である」ことを前提に、企業組織のあり方（存在範囲）を決める5つの要素（ドライビングフォース）が存在し、これらの要素の重要度が時代とともに変化し、組織のあり方が決まるとしている。5つの要素とは、（1）効率性（利

益の最大化)、(2) コンピタンス (企業に内在する強み)、(3) パワー (他組織との依存関係)、(4) アイデンティティ (アイデンティティが組織の求心力をもたらす)、(5) ネットワーク (組織は人のネットワークの集合体である) である⁵⁾。

産業革命以後は「効率性」の時代であり、多くの達成型組織をもたらした。変化が激しく不確実性が高い現在では、企業はイノベーションを起こさなければ生き残れず、人材も流動的になってきている。入山によればこのような社会で重要な要素は「アイデンティティ」と「ネットワーク」の組み合わせであり、多元型組織が適している。さらに入山は未来の組織を決定づける要素はやはり「アイデンティティ」と「ネットワーク」の組み合わせだとしており、「今よりもさらに組織を超えた人の流動化が進むことにより、進化型になる」としている。「多元型がカリスマリーダーを中心とした放射状のネットワークだったのに対して、未来では中心がなく、さまざまなネットワーク上の人が他の人と多様につながる」とし、「アイデンティティは、やはり重要で、多元型では、リーダーの力強いビジョンが求められたのに対して、中心がない組織でのビジョンは、より緩やかな価値観ベースになるのではないか」としている。「求められるリーダーシップも進化型組織のリーダーがカリスマ型のトランスフォーメーション・リーダーシップを発揮するのに対して、未来の組織では、仮にリーダーがいても、その役割はサーバント・リーダー的なものになるのではないか」と主張している⁵⁾。

入山は利益追求を企業組織の前提としており、意識のパラダイムの転換を前提としているラールの主張とは論拠が異なる。ただし、インテグラル理論や成人の発達理論の観点からも、また経営学的観点からも進化型組織の誕生が示唆されていることは興味深い。組織の自律分散・協調型化は必然の流れと考えられる。

1.3 技術が加速する自律分散・協調型化

情報技術も社会や組織の自律分散・協調型化を強く後押しする。産業革命によってもたらされた資本主義は、資本家が資金を集めて設備投資を行い、従業員を工場に集めて効率よく製品を生産するという産業社会をもたらした。一方で情報技術により、クリス・アンダーソンが紹介したメイカームーブメント⁶⁾や、アルビン・トフラーが1982年に指摘した、生産者 (Producer) と消費者 (Consumer) とが一体化したプロシューマー (Prosumer) の復活⁷⁾が実際に起こっている。工業化により生産者と消費者の分離が一般化したのが、情報技術や3Dプリンターの発達によって、誰もが大規模な工場施設に頼らずに、ある程度の量の製品を作り、流通させることができるようになった。需要の多い一般的な消費財は今後も従来型の大量生産により供給されるが、市場ニーズは多様化しており、ニッチ商品、つまり多様化した消費のテール部分には新たな生産形態が対応する。資本がなくてもアイデアがあれば生産者になれる。つまり資本主義の民主化とも言える自律分散への動きである。

さらに注目すべきはweb3の登場である。web3は分散的 (中央集権的でない) という点で、Web1.0やWeb2.0と決定的に異なっている。元MIT教授で実業家の伊藤穰一は、Web1.0、Web2.0とWeb3の違いをアプリケーションレイヤーとプロトコルレイヤーの比重の違いとして説明している (図1)⁸⁾。

プロトコルレイヤーとは情報技術のインフラ部分であり、アプリケーションレイヤーとは、インフラ部分を使ってサービスを提供する部分である。現在は巨大プラットフォーマーがアプリケーションレイヤーを通じて、ユーザーを支配しており、本当の意味で民主的 (自律的) とは言えない。Web3のプロトコルレイヤーの重要技術はブロックチェーンであり、分散型アプリケーションやスマート・コントラクトを構築するためのブロックチェーン・プラットフォームであるイーサ

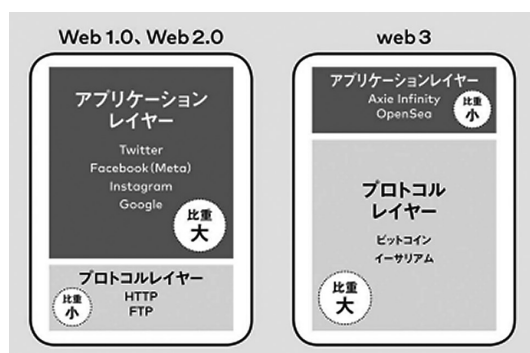


図1 Web1.0、Web2.0とWeb3の違い
 (出所：文献8 p20「Web1.0、Web2.0とWeb3のレイヤーの価値の比重の違い」)

リアムや、取引台帳にブロックチェーンを用いた仮想通貨のビットコインなどがプロトコルレイヤーを構成する。これに基づけば、例えば、Web2.0上でのメタバースは現在のような巨大プラットフォームが寡占し、メタバース間を自由に行き来したり、メタバース内の所有物を他のメタバースに持ち歩いたりできない。一方で、Web3上では大小さまざまなメタバースが存在し、仮想通貨で購入した服を着てメタバース間を移動したり、すべてのメタバースで同じ価値をもつNFT（非代替性トークン）を所有したりできることになる。つまり、実社会と同様にユーザーが自由で自律的なのである。

伊藤はWeb3によって、個人の働き方が「組織型」から「プロジェクト型」に変わる可能性についても言及している。仕事の主体がDAO（Decentralized Autonomous Organization：分散型自律組織）になる可能性である。伊藤によれば、DAOは会社組織ではなく、プロジェクトごとに立ち上げられ、個人は、自分が興味をもち、貢献できそうなDAOを見つけて「参加する」という形で働くことになる」と指摘している。DAOはトークンのやりとりを通じて何かを生み出すように機能するコミュニティのようなもので、現在の企業のような上下関係や株主も存在せず、同じ目的で集まった

人々が、DAO参加者の合議制により貢献度合いに応じたトークンが支払われるとしている。このことからDAOは従来の企業組織や経営の概念を根本から変えてしまうと指摘している⁸⁾。

もちろん、DAOにはデメリットもあるため、日本でWeb3によって機能するDAOが直ちに一般化するとは思えないが、現在の企業組織を代替する将来の可能性として、経営者は注目しておくべきである。

また、経済学者のジェレミー・リフキンは、情報技術や生産技術の高度化によって、製品やサービスがほとんど無料になり、市場の力を受けることがなくなる社会を想像し、「生産性が極限まで高まれば、私たちは財とサービスがほぼ無料になる時代に向かって次第に加速しながら突き進むことになる。そしてそれに伴い資本主義市場の交換経済が衰退し、協働型コモنزの共有型経済が台頭する」⁹⁾としている。

この協働型コモنزがWeb3によって実現されるのであれば、その形は進化的パラダイムを共有したDAOになる可能性が高いと考える。その理由は、若年層の価値観の変化である。

リフキンは米国のミレニアル世代の価値観に関する興味深い分析を行っている。その分析を要約すれば、米国のミレニアル世代はお金で幸せは買えない、物質主義は幸せを増すどころか、人々をいっそう疎外し、恐れを抱く不信感に満ちた孤独な存在にしてしまうことに気づき、愛情や人との親交、すなわち人間らしさにこそ幸せがあることを感じ始めているということになる¹⁰⁾。

日本のZ世代はSNSを使いこなし、インターネットによって世界中の膨大な情報にアクセスできる環境にあるため、さまざまな価値観に触れ、多様性を当たり前のこととして受け入れており、自分らしさを尊重する傾向が強いとされる。所有することに強いこだわりがなく、モノ消費よりも体験を重視するコト消費に関心をもつ。地球温暖化やSDGsといった社会問題に関する教育を受けてきており、社会問題にも関心が高いとも言われ

ている。これらはリフキンが分析した米国のミレニアル世代の特徴に通底している。

このような若年世代の価値観は経済的価値よりも自己実現や社会価値を重視し、社会的価値を生み出すことに豊かさを感じるということである。社会的に意義のある価値観を重視するという点で、これはまさに進化型のパラダイムである。このように若年世代の価値観の変化と、情報技術や生産技術の進化がよい意味で働き方の多様化や社会の自律分散・協調型化をもたらす可能性は高いと考える。

2. 働き方の未来

情報技術の活用が進み、社会や組織が自律分散・協調型へ向かうトレンドの中で、仕事や働き方の未来はどのように変わるだろうか。

2.1 AIやロボット技術が仕事の二極化を引き起こす

情報技術、特にAIやロボット技術の活用が進めば、定型業務は減り、個々の才能を生かす仕事への転換が進む。2013年にオックスフォード大のオズボーン准教授らが、「雇用の未来」に関する研究結果¹¹⁾を発表して以降、世界中で同様の研究が実施され、労働の自動化率が話題となった。今ではオズボーン准教授らの約半数という極端な数字が参照されることはないが、ここで重要なのは数字ではなく、AIや機械技術の高度化により人に求められるスキルが変わり、失業や所得格差を生じうるということである。

また、米国MITのエリック・ブリニョルフソンらは、機械との競争で人は負けつつあり、それが失業をもたらし、平均的な所得の伸びを抑制している一因となっていると主張している¹²⁾。これは経営者などの高賃金で創造的な仕事は技術的に、低賃金の肉体労働はコスト的に機械に置き換えることが難しいため、労働市場は二極化し、格差を助長すると考えられる。さらに米国の経済学

者タイラー・コーエンも、世界各国で富裕層と貧困層の格差が拡大しつつあり、要因の一つに賢い機械の進化を挙げている。通信・情報処理技術の素養があつて、賢い機械と協業しながら、現実の問題を解決できる人たちが成功を収めるとしている¹³⁾。

世界の所得格差について、2012年に米国経済学者のブランコ・ミラノヴィッチが示した「エレファント・カーブ」は、現状を象徴的に示した(図2)¹⁴⁾。先進国の高所得者層(図中C)と新興国・途上国の中間層(図中A)の所得が大幅に上昇している一方で、先進国の中所得者層(図中B)の所得は低迷している。これは先進国で中所得層と高所得者層の所得格差が広がっていることを示している。また、総務省は「先進国の中スキルの労働者に限ってみれば、労働分配率の減少をもたらした要因の大部分を「技術」が占め、これに次ぐ「グローバルバリューチェーンへの参加」と合わせた2つの要因で大部分を占めている」¹⁵⁾としており、技術の進展が所得格差の主要な要因になっていることがわかる。

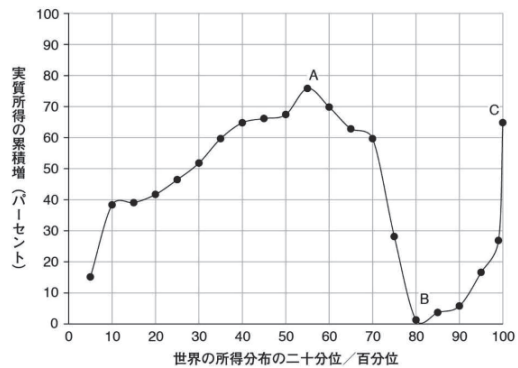


図2 エレファント・カーブ¹⁴⁾

このように技術が所得格差を助長する主要な要因かどうかの議論はさまざまな研究により決着がついている。中スキルのルーチ的な仕事は機械化や新興国・途上国への海外移転が進み、技術の進歩が速いことから中所得層は高スキルの仕事に短期間で適応することが難しく、低スキルの職業

へと移動する傾向が高いと考えられる。日本ではこのような二極化はまだ深刻化していないが、所得格差は社会の分断や政治的不安定、将来的には消費や経済の低迷を助長するため、産官学によるリカレント教育の仕組みなど、今から対応策を講じる必要がある。

2.2 価値観の変化と働き方

2006年の新会社法施行以降、起業数は増加傾向にあり、積極的にフリーランスを選択する若者も増えてきた。新型コロナウイルスの感染拡大により、リモートワークが進められ、若者の中には都心から離れた地方に移住する人も現れた。情報技術の活用、都市機能の分散や地方創生が進めば、魅力的な地域への移住はさらに進むはずである。三菱総合研究所は、「要望する働き方を実現できない場合、転職を検討・決断する従業員が少なからず存在する」「希望する働き方を実現できるのであれば、給与ダウンを許容する層が存在する」ことがわかり、「従業員が働き方をより重視する時代に入ったと考えられる」と結論付けている¹⁶⁾。この背景にあるのはすでに述べた若年層の価値観の変化と情報技術の進歩である。

当然、仕事に求めるものも変わる。経済的な所得以外の所得、すなわち満足感、充実感、幸福感といったものが重要になる。このような「状態」に加えて人間が可能性を開花させる「プロセス」を幸福とみなす考え方もある。このプロセスは痛みや苦しみを伴うかもしれないが、新たな所得を得るためには避けて通れない。人々はこの状態とプロセスの両方を仕事や働き方に求めることになる考える。

2.3 情報技術を活用した場所の制約のない働き方

米国不動産仲介会社「eXp Reality」はバーチャルオフィスを活用して急成長した¹⁷⁾。このような事例に加えて、コロナ感染拡大により、一部の職種ではリモートワークの有効性が実証された。今後、メタバースやデジタルツインのような情報技

術やロボット技術の進歩により、リモートワークはさらに拡大する。メタバースが一般的になれば、われわれはアバターを活用することによって身体性や属性から解放され、言語の障壁をも容易に超えてしまうことから、仕事の形すら大きく変わる可能性がある。地方に住みながら、業務時間をバーチャル空間で過ごす人もでてくると考えられる。

2.4 成長を目的とした働き方

それぞれの才能を生かす働き方、価値観を大切にする働き方を実現するためには、プロとしての自立が求められる。その結果、今後は仕事や働き方を選択するうえで、それらが自身の成長につながるかどうか重要な判断材料になる。これは2.2で述べた、仕事や働き方が人間の可能性を開花させるプロセスになるか否かと同義であり、会社が社員にとって最適な成長の場を提供できるかどうかは経営上の重要課題になると考える。最近では、会社の成長と同様に、社員の成長を手段ではなく目的化し、2つの目的を同時実現する企業が増えつつある。

2.5 未来の働き方の課題

未来の働き方は新たな問題を生み出す可能性もある。コロナ下のリモートワークでは、コミュニケーションの機会そのものや、対面のコミュニケーションが減り、論理思考的なコミュニケーションが中心となった。OJT（On-the-Job Training）がやりにくく、ビジネスで重要な共感力、すなわち相手の立場や気持ちを理解する能力も育ちにくい。これを補うために管理職の負担が増加し、コミュニケーション不足による組織上の問題も生じやすくなっている。

社会学者エミール・デュルケームは100年以上前に著書『社会分業論』の中で「分業が過度に進展する近代社会では機能を統合する相互作用の営みが欠如し、共通の規範が育たない」と主張したとされるが¹⁸⁾、コミュニケーションが不足するリ

モートワークはこれを助長する。共通の規範の欠如は社会に格差や分断を生み出し、過度な自由の中で欲望を追求した結果、思うようにならずに虚無感にさいなまれるということもあり得る。働き方の変化によって生じうるこのような問題は今後注意していく必要がある。

3. 企業経営の未来

社会の自律分散・協調型化は企業経営や事業そのものに影響を与えるが、ここでは組織の自律分散・協調型化への流れや働き方の未来から、企業経営がどうあるべきかを考える。

スタートアップやオーナー企業では、経営トップが自身の意識のパラダイムを高められれば、進化型組織に移行することは不可能ではない。一方で、大企業、特に上場企業では抜本的な経営改革は難しい。大企業のトップは「雇われ社長」であることが多く、任期が短いため長期的視点での改革に取り組みにくく、実質的な意思決定の裁量範囲が限られるためである。ただ、自律分散・協調型化の流れの中で、硬直的な達成型組織は、近い将来、必ず劣勢に立たされると考える。イノベーションが起きにくいこと、組織運営に過剰なコストがかかっていること、そして何よりも社員の幸福につながりにくいからである。

ここでは筆者が勤務した三菱総合研究所（以下、弊社と記す）での経験を踏まえつつ、達成型企業の経営は何をすべきか、制約条件の範囲でどのような経営を目指すべきかを論じたい。最初に結論を述べれば、それは進化型のパラダイムと方向性が一致する慣行を、現行の経営に資する形で取り入れるということに尽きる。これは変革のリスクを回避しつつ、将来的な進化型への移行の可能性を高めるからである。

3.1 未来の経営は4象限からのアプローチが必須

ここでの内容は進化型組織の3つの慣行すべてに関係している。ラルーが『ティール組織』の中

で繰り返し述べていたように、意識のパラダイムによって組織は進化する。これは組織に限ったことではなく、人の行動も背景にある意識の影響を大きく受ける。システム思考、成人の発達理論、リーダーシップ論でも意識（研究分野によってメンタル・モデル、知性など表現は異なる）の重要性が指摘されている。

例えば、『学習する組織』の著者、ピーター・M・センゲはシステム思考を説明する「冰山モデル」の中で、個人や組織のメンタル・モデルが最終的な「できごと（行動）」に大きな影響を与えている（図3）¹⁹⁾。



図3 システム思考の冰山モデル²⁰⁾

ロバート・キーガンは発達心理学の観点から企業を分析し、知性の発達を促す組織文化の重要性を指摘している。発達を後押しする組織文化と慣行が根付いている組織を「発達志向型組織（DDO: Deliberately Developmental Organization）」と呼び、際立った業績を上げていることを紹介している²¹⁾。

リーダーシップ論の研究者、ロナルド・A・ハイフェッツは、課題を「技術的問題」と「適応課題」に分け、多くの時間とエネルギーをつぎ込んでもいまだに解決できない問題があるとしたら、その問題は後者であると主張している。「技術的問題」とは経験や専門性、知識を使って問題を解決できる問題、「適応課題」は、経験や専門性だ

けでは解決できず、個人や組織、コミュニティや社会が大切にしてきた価値観や信念を明らかにし、価値観の一部を手放したり優先順位をリセットしたりして取り組むべき課題、すなわち知性のアップデートが必要な課題であるとしている²²⁾。

「U理論」はMIT上級講師C・オットー・シャーマーが提唱している「過去の延長線上ではない変容やイノベーション」を個人、チーム、組織、コミュニティ、社会のレベルで起こすための原理と実践の手法を示した理論である。U理論は「リーダーシップや創造性の源泉は何か」「何がその発揮を可能にしているのか」という研究から始まり、超一流の人たちによる創造性、インスピレーション、イノベーション、リーダーシップなどの源泉は「何か (What)」でも「やり方 (How)」でもなく、「誰 (Who)」つまり「何者としてそれをやるのか」にあるとの結論に達している。要するに社会システムにおける結果の質は、そのシステムの中の人々の行動を生じさせている意識に左右される。それゆえ、「何をどのようにやるか」よりも、そもそも「何のためにやるのか」「それをなそうとしている自分や集団は何者なのか」という人や集団の内面の根本的な問いかけが重要なのである²³⁾。

このようにさまざまな研究が意識やメンタル・モデルの行動や結果に対する影響の大きさを証明しているにも関わらず、達成型組織の経営の多くはその点に注意を払わない。これは合理性を追求するあまり、合理性の範囲外にある心理的な部分をマネジメントの対象外と考えるからである。また、企業の基本理念（使命、共有すべき価値観）が単なる文言で終わることが多いのは、理念が社員や組織の価値観を明文化したものであるにも関わらず、達成型組織は短期的な財務目標の達成を優先するからである。

ラルーの主張は、個人と組織の内面と外面が密接にかかわっているというウィルバーのインテグラル理論の「四象限モデル」がベースにある（図4）。

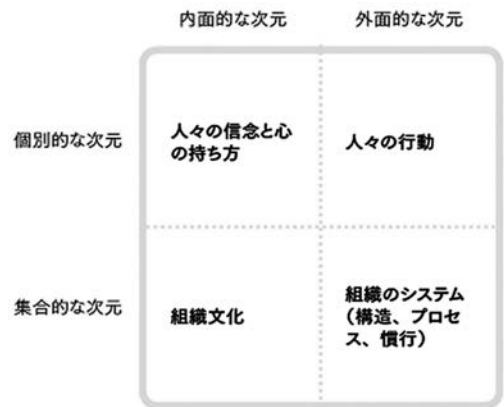


図4 ウィルバーの「四象限モデル」²⁴⁾

実際の企業のマネジメント施策を「四象限モデル」に当てはめると図5のようになる。内的な意識の変容は結果に対して大きなレバレッジ効果をもたらすことがさまざまな研究からわかっているにもかかわらず、筆者の経験からすれば、組織レベルでも個人レベルでも、内的取り組みが遅れていると感じている。

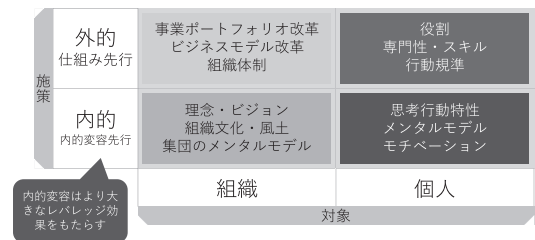


図5 マネジメント施策の四象限モデルでの整理（出所：筆者作成）

多くの達成型組織では理念・ビジョンが存在しても、経営の意思決定や日常業務に生かされることはない。まして個人の内面に踏み込んだ施策がとられることはほとんどない。したがって、企業全体の意識のパラダイムをレベルアップするためには、経営が組織や個人の内的変容を目指した施策にも取り組む必要がある。例えば「大企業病」と呼ばれる保守的で非効率な企業体制や組織風土

はどんな企業でも少なからず存在する。大企業病は中央集権的な達成型組織の弊害である。内的変容先行の取り組みがなければ解決しない典型的な適応課題なのである。

3.2 理念経営を実現できない会社は衰退する

価値観と働き方の多様化は社員の忠誠心の低下など企業にとって好ましくない遠心力として働く。放置しておけば退職者は増え、組織力は低下する。一方で、基本理念はそれに共鳴する社員にとっての求心力となり、組織の一体感を生み出す。基本理念とはそもそも企業、もしくはそこで働くわれわれが何者なのかを端的に表現したものである。基本理念に基づく経営（理念経営）は組織に対する内的取り組みであり、基本理念の徹底は組織文化・風土を創り出し、一体感や組織力の源泉となる。複雑性が増大し予測不可能な事業環境では、理念経営は今まで以上に重要性を増しており、基本理念の見直しや徹底を図る企業が増えている。理念は企業の存在目的や共有すべき価値観を明文化したものであり、理念経営は理念に基づいた経営という点で進化型組織の3つの特徴のうちの「存在目的」に大きく関係している。

理念経営の重要性や実現方法は、すでにジム・コリンズが著書『ビジョナリー・カンパニー』で明らかにしており、多くの経営者に影響を与えた。コリンズの「基本理念」は、組織にとって不可欠で不変の主義（基本的価値観）と、会社の根本的な存在理由（目的）を表現したものである。理念経営とは「基本理念を維持し、進歩を促す」であり、コリンズは具体的方法を①社運を賭けた大胆な目標（進歩を促す）、②カルトのような文化（基本理念を維持する）、③大量のものを試して、うまくいったものを残す（進歩を促す）、④生え抜きの経営陣（基本理念を維持する）、⑤決して満足しない（進歩を促す）の5つのカテゴリーに分類している²⁵⁾。

弊社では創立50周年事業の一環として、2年をかけて、全社員を巻き込む形で新たな理念を策定

した。理念は「新経営理念」として策定プロセスとともに弊社ホームページに公開されている。最終段階では社員投票によって選ばれたタスクフォースメンバー8名が社員の議論を吸い上げる形で、経営理念案を経営に提案し、外部有識者の意見を踏まえて最終調整し、経営会議と取締役会で機関決定した。一般的な達成型組織による理念の見直しとしては、全役職員が議論を尽くしたという点でこれ以上ないプロセスを踏めたと考えている。今後は理念を徹底し、社員の個人的なビジョンとの一致を図り、経営トップが変わっても、理念経営を維持していくことになる。理念が経営の意思決定のみならず、日々の業務状の判断や行動のよりどころとなれば、過去の組織文化をさらに発展させた企業文化が醸成されるものと期待している。

3.3 社員の成長を目的とする経営

人材育成はコストだと考え、財務状況が悪化すると人材投資を抑制する企業は多い。松下幸之助の有名な言葉の一つ「得意先から『松下電器は何をつくらうところか』と尋ねられたならば、『松下電器は人をつくらうところでございます。あわせて電気製品をつくらっております』と、こういうことを申せと言ったことがあります。」²⁶⁾はこの対極にある。未来の働き方や、若年層の価値観を考慮すれば、社員の成長を目的化した経営は求心力になる。

筆者は仕事を通じて多くの社員と接してきたが、顧客や事業を拡大して成長していく人と、そうでない人が確かに存在する。そうでない人は年齢とともに「不活性シニア」という不名誉なレッテルを貼られ、ルールがよりどころとした「インテグラル論」の「ホールネス（全体性）」、すなわち、ありのままの自分でいられる状態とは程遠いものになってしまう。これはシニアに限らないが、シニアになるほどつぶしがきかず、組織上の問題は大きくなる。どんなに頭脳明晰な社員であってもこのような状況に陥る可能性がある。人

生100歳時代、このようなシニア層が自身の能力を十分に発揮して生き生きと働ける組織であったらどんなにいいだろうか。

そこで、弊社では一時期、コンピテンシーモデルを使って、この不活性問題を解決することを検討した。だが、コンピテンシーを模倣できないところが問題なのである。つまり不活性問題が適応課題であるにもかかわらず、技術的問題ととらえ、コンピテンシーは模倣できると勘違いしたのである。その際、本質的な解決策のヒントになったのが、ロバート・キーガンの発達志向型組織（DDO）であった。弊社では、2019年から2020年にかけて、組織開発分野のさまざまな手法を駆使し、DDOを体験する研修を試験的に実施した。DDOは進化型組織の「全体性」につながるものであり、「自主経営」の土壌にもなる。

キーガンはDDOには人の発達を後押しするコミュニティ「ホーム」、発達を実現するための慣行「グルーヴ」、発達への強い欲求「エッジ」の3つの側面があるとしている（図6）。「エッジ」は成長の限界という意味であり、DDOでは全員が限界に挑んでいる。一般的に考えれば、たいてい人は自分の弱さや能力不足が組織の中で露呈することを好ましいとは思わない。DDOでは弱さを隠したいという衝動を打ち消すための仕組みが浸透しており、それによって弱さを克服する機会が増え、周囲が互いの成長を助ける。「グルーヴ」は「定番のやり方」という意味である。グルーヴを決定づける4つの要素は「安定を崩す」「ギャップに注意を払う」「成長を意識した時間の尺度をもつ」「人の内面をマネジメントする」である。「ホーム」は「エッジ」と「グルーヴ」が機能するための心理的安全性の高い環境である。DDOでは地位の低い人も異論や意見を主張でき、地位が高い人も成長し変わり続けようとする努力を免除されない。そのような環境の中で一人ひとりが「エッジ」に挑み、「グルーヴ」を実践することによって、「ホーム」の文化は強化される²⁷⁾。

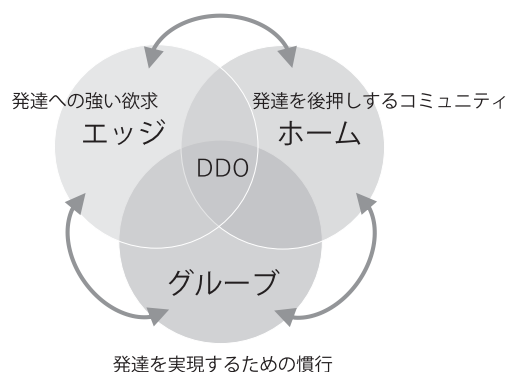


図6 発達志向型組織の3つの側面
（出所：文献27 p145「図3-1 DDOの三つの側面」をもとに作成）

弊社の研修では、参加者が今まで知らなかった自身の行動を制限するマインドセットや思考特性を診断・理解したうえで、実際にDDOが実現するとどのようなことが起こるのかを体験した。現在、この研修に参加したリーダーがエバンジェリストとなって社内に体験を広げる活動を行っている。当初、方法論が理解できないということで、活動に対する反対意見もあったが、参加者の行動変容が周囲から見ても明らかであり、社内には肯定的な受け止め方が広がっている。適応課題である不活性問題の解決にも必ずつながると考えている。

3.4 経営も現場もシステム思考で考える

システム思考は課題の本質的解決には欠かせない。例えば、企業がリスクマネジメントでもっとも注意しているのが、品質トラブルとコンプライアンス違反である。深刻な品質トラブルの対応には多大なコストがかかり、コンプライアンス違反は業務停止や廃業に追い込まれる可能性があるからである。

通常、これらの未然防止のために管理強化が図られる。管理強化はシステム思考における「問題のすり替わり」を引き起こす（図7）。管理強化は一時的に効果を発揮するが、従業員への負担が増加し、時間差の後に、再度事態は悪化する。こ

のためさらに管理強化を行い、根本的な解決策が手つかずになる。

このような悪循環を避けるためには、システム思考を活用して、本質的な問題はどこにあって、何を解決すればよいのか、現場で知恵を出し合っ

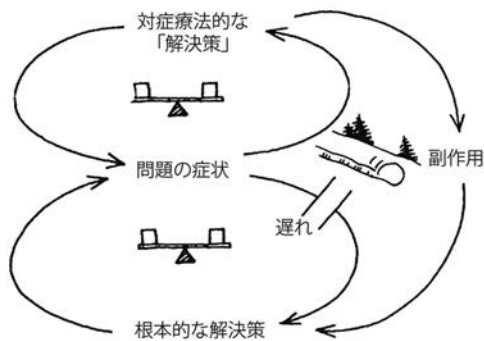


図7 システム思考におけるシステム原型「問題のすり替わり」²⁸⁾

3.5 先端技術の理解は企業経営に不可欠

過去の産業社会では文系出身の経営者のもとで理科系出身の技術者集団がモノを作り、文系出身の営業マンがモノを売るという構図があった。高等教育も文系と理系に分かれ、このような分離構

最後に

人の行動、社会や企業の活動を支配しているのは、意識のパラダイムであり、いくら方法論を学んでも本質的な課題解決に至らないことが多い。

性悪説に基づけば他人は信用できないし、利己的な人は共感を生まない。資本主義はそもそも利己心による利益追求が「神の見えざる手」によって公益をもたらすという考え方である。ひずみを伴いつつも経済が拡大している社会ではこの考え方は機能し、微修正で乗り切れた。一方で、「裕福な人が神の王国に入るよりは、ラクダが針の穴を通る方が簡単です」(「マタイによる福音書」第19章24節)という言葉がある。経済のパイが拡大しないなら、こちらの方が正しいのである。

失われた30年の中で地球温暖化や格差問題などの資本主義のひずみを経験した若年層の意識や考え方は、より社会貢献や幸福を重視したものに変化している。資本主義や経済成長至上主義は多くの中老年やシニア世代が信じてきたフィクションであった。意識のパラダイムを変え、新たなフィクションを創り出す時期に来ている。若年層の多くはすでにそのことに気づいている。企業経営はこのような社会変化に 대응していかなければならない。

参考文献

- 1) フレデリック・ラルー著、鈴木立哉訳(2018)『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』pp.32-78 英治出版
- 2) 野中郁次郎、勝見明(2015)『全員経営：自律分散イノベーション企業成功の本質』pp.14-45 日本経済新聞出版
- 3) 稲森和夫(2006)『アメーバ経営：ひとりひとりの社員が主役』pp.127-254 日本経済新聞出版
- 4) 株式会社ネットプロテクションズホールディング <https://corp.netprotections.com/> (2022年9月5日閲覧)
- 5) 入山章栄(2019)『世界標準の経営理論』pp.971-

- 992 ダイヤモンド社
- 6) クリス・アンダーソン著、関美和訳 (2012) 『MAKERS—21世紀の産業革命が始まる』第3章 NHK 出版
 - 7) アルビン・トフラー著、徳岡孝夫訳 (1982) 『第三の波』 pp.449-453 中央公論新社
 - 8) 伊藤穰一 (2022) 『テクノロジーが予測する未来 web3、メタバース、NFTで世界はこうなる』 pp.14-49 SB クリエイティブ
 - 9) ジェレミー・リフキン著、柴田裕之訳 (2015) 『限界費用ゼロ社会』 pp.37-45 NHK 出版
 - 10) ジェレミー・リフキン著、柴田裕之訳 (2015) 『限界費用ゼロ社会』 pp.486-491 NHK 出版
 - 11) Carl Benedikt Frey, Michael A. Osborne (2013). THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?.
<https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf> (2022年9月5日閲覧)
 - 12) エリック・ブリニョルフソン, アンドリュー・マカフィー著、村井章子訳 (2013) 『機械との競争』 pp.73-93 日経BP
 - 13) タイラー・コーエン著、若田部昌澄・池村千秋訳 (2014) 『大格差 機械の知能は仕事と所得をどう変えるか』 pp.4-11 NTT 出版
 - 14) ブランコ・ミラノヴィッチ著、立木勝訳『大不平等——エレファントカーブが予測する未来』 (2017) p.24 みすず書房
 - 15) 総務省 (2019) 『令和元年度版 情報通信白書』 pp.143-145
 - 16) 三菱総合研究所 (2022) 『ポストコロナにおける働き方・オフィスのあり方に関する調査レポート』
https://www.mri.co.jp/news/press/20220627_2.html (2022年9月5日閲覧)
 - 17) 『バーチャルオフィスを活用して急成長する不動産仲介会社「eXp Reality」のビジネスモデル』
<https://contech.jp/exprealty/> (2022年9月5日閲覧)
 - 18) 山本周 (2018) 『武器になる哲学 人生を生き抜くための哲学・思想のキーコンセプト50』 p.208 KADOKAWA
 - 19) ピーター・M・センゲ著、枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳 (2011) 『学習する組織——システム思考で未来を創造する』 pp.40-42 英治出版
 - 20) 小田理一郎 (2017) 『「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』 p.120 英治出版
 - 21) ロバート・キーガン, リサ・ラスコウ・レイヒー著、池村千秋訳 (2017) 『なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか——すべての人が自己変革に取り組む「発達指向型組織」をつくる』 pp.29-97 英治出版
 - 22) ロナルド・A・ハイフェッツ, マーティ・リンスキー, アレクサンダー・グラショウ著、水上雅人訳 (2017) 『最難関のリーダーシップ——変革をやり遂げる意志とスキル』 pp.44-52 英治出版
 - 23) C・オットー・シャーマー著、中土井 僚・由佐美加子訳 (2019) 『U理論[エッセンシャル版]——一人と組織のあり方を根本から問い直し、新たな未来を創造する』 pp.36-38 英治出版
 - 24) フレデリック・ラルー著、鈴木立哉訳 (2018) 『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』 p.433 英治出版
 - 25) ジム・コリンズ, ジェリー・ボラス著、山岡 洋一訳 (1995) 『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』 pp.131-339 日経BP
 - 26) 松下幸之助 (1981) 『松下幸之助〈一日一話〉——仕事の知恵・人生の知恵』 p.30 PHP 研究所
 - 27) ロバート・キーガン, リサ・ラスコウ・レイヒー著、池村千秋訳 (2017) 『なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか——すべての人が自己変革に取り組む「発達指向型組織」をつくる』 pp.144-197 英治出版
 - 28) ピーター・M・センゲ著、枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳 (2011) 『学習する組織——

ーシステム思考で未来を創造する』 p.682 英治
出版