

経営組織における個と全体： 個の自由とホロニックインターアクション

伊 丹 敬 之

1 はじめに

組織とは、本来は個々自由な存在である個人が集まって、協働のために集合体をつくったものである。そうした組織が生まれると、そこには必然的に個と全体とのかかわりあいの問題が発生してくる。そのもっとも基本的な問題は、組織における個人の行動と全体の秩序の間の関係であろう。全体の秩序とはこの場合、組織目的である仕事の達成のために個人の行動の間に生まれてくる秩序のことである。個人の行動がバラバラのままでは仕事は効率的には達成できないだろう。そのために必然的にさまざまな「調整」活動が生まれ、個人の行動から全体の秩序をつくりだすためのプロセスが生まれる。

その秩序形成のプロセスゆえに、さらにつぎの問題が生まれる。それは、全体の秩序を形成しようとする必然的に必要な努力が、組織の構成員の自由を束縛しないか、という問題である。

単純に考えれば、答えは「なんらかの形で個人の自由は束縛されざるをえない」。しかし、ことはそれほど簡単ではないのであって、この答えは、「だから全体が個を圧殺する。全体のために個人の自由が犠牲になる。したがって、組織は悪だ」という見解にはストレートにはつながらない。ストレートにつなげるのは、組織の本質と機能を十分に理解しない考え方である。全体の秩序をつくるためには、個人が自由を失って隷属をする必要がある、という暗黙の前提にたった議論である。

しかしそうはいっても、組織に属する個人の立場からすれば、「個への束縛」という感じが生まれることが多いのもまた事実であろう。

問題は、秩序形成のプロセスにからんでいる。全体の秩序を形成するプロセスのあり方次第で、個人の自由のあり方あるいは感じ方が左右されるのである。一人の経営者がすべての命令を発し、人々はそれに従うだけ、というような極端なケースを考えてみればよい。そこでは、たしかに個人の自由は束縛されているように見える。

では、人々が自由に意見の交換をし、「民主的」に秩序を形成しようとするプロセスをもったとしたら、個の束縛感はなくなるのか。答えはノーである。パラドキシカルには、「民主的な秩序形成のプロセスゆえに、よけいに個人の自由の束縛感は強くなる」ことすらありうる。

日本の経営組織の特徴の一つは、そこでの秩序形成のプロセスが「ボトムアップ」とか「現場主義」とかという言葉で象徴的に表現されるように、自律分散処理的で、したがって、中央集権的な匂いが弱いことである。その秩序形成のプロセスの本質は、ホロニックインターアクションということばで表現されるような、人々がさまざまな相互作用を組織の中で行いながら、なかば自律的に秩序が形成されてくるプロセスであろうと思われる。(ホロニックインターアクションについては、次節でよりくわしく述べる)

その意味で「民主的」な側面の大きい秩序形成のプロセスが主流で、だとすれば、組織に属する個人の自由感は高くてもよさそうなのだが、「会社人間」という耶嚮的な言葉が象徴するように、日本の組織では束縛感をかなりもつ人々も多く、人々が組織のために犠牲になりすぎているという感じも一方では強い。(組織の中の自由については、今井・伊丹(1988)を参照せよ)

「民主的な組織の秩序形成のプロセス」と「個の束縛感の強さ」とは、一見矛盾する。しかしどうやら、ホロニックインターアクションというような秩序形成のプロセス「ゆえに」、その副作用として「個の束縛感」がより強くなる、という傾向があるようである。

それは一体なぜなのか。その副作用がいやだからホロニックインターアクシ

ををやめようとするのがよりよい解決なのか。あるいは、別な解決のスタンスがありうるのか。組織における個と全体の問題を、「ホロニックインターアクションの副作用」による「個への束縛」という観点から考えるのがこの論文の中心課題である。その考察は、たんに個人の自由感の問題ばかりでなく、日本の経営組織が共通に抱えている他の問題にもかかわってくる。その問題とは、大きなリーダーの育成ができにくくなっている、あるいは組織の（外圧によらない）自発的な転換能力が小さくなっている、といった問題である、そうした大組織病とホロニックインターアクションの副作用とは、じつは本質的につながっている面があるのである。

2 ホロニックインターアクションの機能と副作用

ホロニックインターアクションとはなにか

ホロニックインターアクションとは、組織のメンバーが他のメンバーとの間で行う情動的相互作用と心理的相互作用のことで、その相互作用の際に個々のメンバーが全体の動向との間で自らフィードバックをしながら自分の行動や自分の発信を決めて行くような相互作用のことである。（ホロニックインターアクションおよび、それを中心概念として生命現象を理解しようとするアプローチについては、清水（1985）をみよ。）

そこでは、二つのタイプの相互作用が同時におきていくのがホロニックインターアクションの特徴である。一つは、個人が自分がその一部である全体の情報との間でおこす相互作用。自分が全体との関係で存在することをつねに意識しながら、その意味で全体を自分の中に取り込んで、他者との関係や自己の行動を決めていこうとする相互作用である。マクロとの相互作用といってい。もう一つの相互作用は、個人が他の個人とのコミュニケーションをすることによっておきる、ローカルな相互作用。まわりの人間の動向に影響をあたえ、また影響をうけながら、関係や行動を決めていくという相互作用である。ミクロでの相互作用といっていだろう。

マクロとの相互作用は、さまざまな形で起き得る。マクロの情報統合を担当

する機能がある個人あるいは集団に託されていて、そこで統合された情報が個人にフィードバックされていく、という形もあり得る。あるいは、組織に属する人々にあらかじめ共有された情報解釈と統合のルールがあり（それがマクロのルールとなっている）、それを内在化した各個人がそのルールと自分のもった情報との間のフィードバックによって結果としてマクロとのフィードバックがおきるというケースもある。

そうしたさまざまな情報的相互作用を廻りの人間や「マクロという全体」と行いながら、人々はそれぞれに自分の属する部分の全体像を描きながら、自分の行動を決めていく。そうして人々がそれぞれにもつ全体像や情報は、次第にばらばらでなくなり、収束に向かうことがある。多くの人が共有する情報や全体像は次第に勢力を大きくし、組織全体の行動となっていく。それが組織の全体の秩序となっていく。そうした、自律性の強い相互作用の結果として秩序形成が行われるのが、ホロニックなアプローチである。それは、組織の中核の部分で全体の秩序を誰かが決め、それを伝達された組織の構成員がそれに従うように自分の行動を決めていく、という「全体第一」アプローチ、あるいは中央集権的なアプローチとは随分と趣きを異にする秩序形成のやり方である。（全体第一アプローチとホロニックなアプローチの簡単な対比については、Shimizu and Itami (1986) と伊丹 (1989) を参照のこと）

このアプローチは、生命組織での秩序形成の中心的なアプローチであると思われるし、日本の経営組織での秩序形成の中心的なアプローチであるとも思われる。

しかしだからといって、日本の経営組織が単純な自己組織体であることを意味しない。たしかに、経営組織全体を一つの単位としてみれば、それは自己組織体である。環境の中で、みずから自分の秩序を形成し変化させていく能力をもっている、という意味では自己組織体である。だが、組織の構成員が全く自律的なプロセスだけで秩序を形成していくわけでもない。

組織を構成するメンバーの中に、秩序形成のプロセスの促進や誘導、あるいはときには指令を出すことを役割とする人間が、経営組織には必ずいる。経営

者、管理者と呼ばれる人々である。彼らの役割は秩序形成の促進であって、そのための手段を取ることである。その秩序形成促進のためにとる行動を受けて、組織の構成員が自己組織的にみずからの関連する部分の秩序を形成していく、という形が普通なのである。そこでは、自己組織化で秩序が生まれる部分と、経営する側が秩序の枠をなんらかの形で与えてしまう側面とが、同居している。「自律と他律の同居」は経営組織の特質の一つである。

こうして「他律」の部分があるとはいえ、ホロニックインターアクションを中心とした秩序形成のアプローチを多くの日本の経営組織ではとっていると思われる。そこでは、個人が全体の秩序形成に参加する度合いが大きいし、その結果組織全体の行動の柔軟性が生まれやすい。

また「全体第一」アプローチに比べれば個人の行動の自由度も高いと思われる。なぜかといえば、ホロニックアプローチでは、全体アプローチのように個人の行動の枠が全体にデザインされていて、限界が予めはっきりしているということが少ない。自由に、全体のこまかな構図がなくとも秩序が生まれ得る。だから、そこで起きる部分秩序の自己組織と全体秩序の合成しだいで、個人の行動の自由度は結果として大きくなる可能性が高い。それは、あらかじめはっきりと自由な行動の範囲が決まっているというような自由度ではないが、しかし個人の行動のありうべき幅も、組織全体の柔軟性も大きくなるのである。

ホロニックインターアクションの副作用

ホロニックインターアクションの結果、個人の行動の自由度がかなり高いにもかかわらず、多くの日本の経営組織では多くの人々が束縛感、自由感の少なさを感じていると思われる。それはパラドックスである。

そのパラドックスを生みだしている原因の大きなものの一つが、ホロニックインターアクションそのものではないか。つまり、ホロニックインターアクションの副作用として、束縛感が生まれやすい。束縛が生まれる「必然性」があるとは言わないが、注意をしないと束縛感が生まれやすいのである。

その副作用は、ホロニックインターアクションのプロセスそのものに起因す

るものと、ホロニックインターアクションの結果として生まれてくる秩序のタイプに起因するものとに分けられる。「プロセス起因」の副作用と「結果起因」の副作用である。

ホロニックインターアクションのプロセスそのものの中で、三つの事柄が副作用を起こす原因となり得る。一つは、相互作用の中で個人のレスポンスを決める際に個人がとり勝ちな態度。もう一つは、相互作用の相手の範囲。第三に、相互作用を十分に行うのに必要な時間とエネルギー。

個人の態度という観点からの問題点は、「自己規制」あるいは「自粛」という問題である。ホロニックインターアクションが人々との相互作用から一種のコンセンサスのようにまとまりが生まれてくるプロセスであるということを各個人が知っているだけに、そのコンセンサスへ向かうプロセスを下手に邪魔すべきでないという雰囲気がつい生まれてしまうことがある。そのために、オープンで活発な議論にならずに、つい人々が自己規制をして、自分の主張をのべることを自粛してしまう。

自己規制は、一方で秩序形成をスピードアップし、無用な対立を避ける、といういい点もあるのだが、自分が自己規制をしていることを意識する人々にとっては、それは自由な意見をのべる機会を失っているという意味で、束縛感につながるのである。

束縛感も強く感じるのであれば、自由な発言をするのだろうか、それほど強くない束縛感であれば、一つ一つのことにについては発言はしないだろう。とくに、ホロニックインターアクションのプロセスがうまく行くための要件が、人々が全体のことを考えて行動することであればあるほど、「この位なら発言をやめよう」ということになりやすい。その自粛が累積したとき、人々が心の底にオリのように沈澱した束縛感を感じることは、十分あり得ることである。自粛を自分がしたという感覚が、実際に組織として生まれた秩序がそれほど不満なものではなくとも、自由感だけを奪うのである。

ホロニックインターアクションという秩序形成のプロセス自体が各個人の自己規制を暗に要求しているように受け取られるとき、ホロニックインターアク

ションのゆえの束縛感が生まれる素地ができてくる。

ホロニックインターアクションのプロセス起因の第二の副作用は、相互作用の相手の範囲が限定されていくことゆえに束縛感が生まれうる、ということである。ホロニックインターアクションのプロセスがうまく行くためにはその相互作用のネットワークに加わる人々は互いにある程度の情報をもつ必要があり、そのためにはその相手はしょっちゅう入れ替わってはまずいし、数が多すぎても困る。したがって、比較的限定された人々と相互作用をもつことになることが多いただろう。だとすれば、相互作用の相手の多様性が限定される危険が大きくなり、それゆえに束縛感が生まれる可能性が出てくる。ことばを変えれば、閉鎖的なネットワークの中でホロニックインターアクションが起きていく危険が現実になったとき、束縛感を感じる人々が出てくる。

第三のプロセス起因の副作用の原因は、ホロニックインターアクションに要する時間とエネルギーである。ホロニックインターアクションから秩序を生み出すためには、人々は他者を観察し、コミュニケーションをし、意見の調整をし、さまざまな相互作用を幅広く行う必要がでてくる。その一つの表れが、日本の経営組織でよくみられる「根回し」あるいは「感触をさぐる」といった行動である。そうした相互作用の量の多さは、当然それに伴う時間とエネルギーを個人が使うことを要求する。

時間とエネルギーはしかし、一人の個人にとって有限にしか与えられていない。組織の秩序形成のために時間とエネルギーを使えば、それ以外の個人生活のために割き得る分は減ってしまう危険がある。その時、「他にやりたいことがあるのに、組織の秩序形成のためにできなくなってしまった」という意味での機会喪失の感覚が生まれ、それが組織による束縛感へとつながっていく。

ホロニックインターアクションの副作用はそのプロセスによるものばかりでなく、秩序が組織に生まれた結果が束縛感につながることもあり得るのである。そうした「結果起因」の束縛感の原因の第一は、情報の同質性からくる多様性の欠如である。ホロニックインターアクションのプロセスは情動的相互作用が中心で、その結果多くの人が共通の情報やその解釈を共有することによって、

その情報にもとづいて人々がとる行動に組織としての秩序が生まれる。組織としては、行動面で最終的に秩序が生まれればいいのだが、ホロニックインターアクションのプロセスは情報面での秩序をまず作ってから、それゆえに行動面の秩序が生まれることを保証しようとする、という傾向がある。したがって、日本の経営組織では情報共有が大切なこととされるのである。

それだけを考えればそれはいいことなのだが、多くの人々のもつ情報が同質化化するということは、それだけで多様性の感覚を欠くことになり、それが自由感の減少につながる可能性があるのである。ホロニックインターアクションが成功したために、人々が束縛感をもってしまう危険があるのである。

これにたいして、「全体第一アプローチ」あるいは中央集権的秩序形成のアプローチでは、個人がとるべき行動が上から指示されるという意味では自由度は小さい。しかしそれは行動面だけであって、人々は多様な情報を持ちながらひとまず行動だけでは歩調を合わせている場合も多い。そのとき、行動の自由度は低くても、自由感、情報の多様性ゆえに、案外大きいこともあり得るだろう。とくに、組織内での行動を、労働として賃金を対価にして組織に売り渡した、と意識している人々であれば、とくにそうだろう。行動を指令されても当然である。しかし、ものの見方や情報まで同質化されるのはかなわない、という感覚が強ければ、ホロニックインターアクションによる束縛感が強くなっても不思議ではない。

「結果起因」による副作用の第二の原因は、ホロニックインターアクションの結果として生まれる秩序が、「みんなのコンセンサスから生まれてきた」という理由で、それに従うことを過剰に要求する性質のものになりやすいことである。つまり、つまらない部分もふくめて、過度の統一性、秩序服従への要請が生まれやすい場合があるのである。そこで、「大事なことならば組織の秩序を守るのはかまわないが、こんなつまらないことまで」という感覚が生まれる可能性がある。その時、束縛感が生まれる。

副作用の背後に

こうした副作用は、副作用ということばが暗示するように、ホロニックインターアクションのもつ良い面と丁度背中合わせになっている。したがって、副作用がいやだからそれをやめようという風にはそう簡単にはならないのである。

たとえば、ホロニックインターアクションは情報の相互交流を促進するところに大きな意義がある。しかし、相互交流は同時に相互干渉にもなりかねない。

ホロニックインターアクションからは、「人々の総意として」秩序が生まれてくるから、参加的でいい。しかし、それは生まれてくる秩序への服従しないことを、単純に「総意に背くから悪である」としてしまう危険がある。

ホロニックインターアクションでは、相互作用が濃密で、深い共有が生まれる。しかしそれは人々がその相互作用に捕らわれた存在になりかねないことも同時に意味している。

ホロニックインターアクションでは、時間的な継続性やつながりが生まれやすい。しかし、それは同時に、慣性の大きな組織になる危険が大きいことをも意味している。新しい方向へと組織が向かうためには、大変な手間ひまとエネルギーがかかる。その代わり、なにか求心力のある外圧が加わったとき、一旦方向が変わり始めれば驚くほどのスピードで変化に対応できる。

こうしたホロニックインターアクションの二面性は、日本の経営組織での「個の束縛感」の大きな原因の一つとなっているばかりでなく、多くの組織で大組織病あるいは大企業病と呼ばれる現象が起きやすい原因の一つにもなっている。

たとえば、組織の基本的方向を自発的に転換することの難しさである。日本の組織はよく外圧に弱い、といわれる。自己変革能力が低く、環境からのプレッシャーとくに外国からのプレッシャーがかかって初めて大きく変わり始めるというのである。

あるいは、組織の中に大きなリーダーが育ちにくいという弊害である。コンセンサスづくりはうまくても、大きな絵を描けない人がリーダーの地位に座っていることがいかに多いか。

自由感、自発的転換能力、リーダーの育成。この三つの問題は日本の経営組織が抱える大きな問題点であるが、そのいずれについても、問題の根源の一つにホロニックインターアクションの本質そのものがかかわっている。問題の根っ子は三つとも共通しているのである。

束縛感のあり得る原因として、自己規制、ネットワークの狭さ、時間とエネルギー、情報の同質化、過度の統一性への要求、という五つの原因をあげた。くわしい議論は読者に任せたいが、これらの五つの原因はいずれも、自発的転換能力の小ささの原因でもあり、大きなリーダーの育成がうまく行きにくいことの原因でもある。

こうした大企業病の三つの症状が、大きな組織でぬくぬくと恵まれた人々のたるみゆえに起きているのなら、話はよほど簡単である。しかし、ホロニックインターアクションという、日本の経営組織を成功させてきた基本原理の一つと私が思うものゆえにこうした症状が生まれているのなら、解決は容易ではない。

私は、上に書いてきたような問題をもたらし危険があるからといって、ホロニックインターアクションを秩序形成のアプローチとして望ましくないというつもりは毛頭ない。やはり、望ましいアプローチだと思う。副作用がいやだからといって薬を飲むのを止めれば、副作用はなくなるかもしれないが、本来の効能も同時に失う。それでは失うものの方が大きいであろう。

3 解決のさまざまな具体策

では、どんな解決の方向がありうるのか。おそらく、問題の複雑さ、本質性からして、こうした副作用の解決策はさまざまな手段が総合的に組み合わせられる必要があると思われる。そうしたさまざまな具体策を、前節にあげた原因毎にまず考えてみよう。

プロセス起因の副作用について

自己規制からみる束縛感とは、基本的に個人が自分では不必要かも知れないと

思う「慮り」を他人に対してしてしまうことから生まれている。したがって、そうした慮りを少なくすることが、この原因による副作用を小さくするためには必要になる。

慮りの多くは、誤解から生まれる。「他人はこうして欲しいと思っているのではないか」、「こうしないと自分は非常識と思われるのではないか」、「こうした行動が一般的に自分の組織ではルールになっているのではないか」。そう思うことの多くが実は誤解である。あるいは、それに似た現象が過去あったことからの針小棒大の解釈である。誤った解釈が重なることにより、不必要な慮りが生まれる。

したがって、解決のもっとも基本的な方策は、誤解が生まれにくいような配慮をすることである。そのための一つの具体策が、人々間のコミュニケーションが、普段着のレベルでうまく行くように普段着の交流の機会を多くすることである。「コンパ」と称して、仕事を離れた意思疎通の機会をもとうとする企業。「ワイガヤ」と称して、自由な議論を何かにつけてしようとする風土をつくろうとする企業。それらの努力はすべて、誤解が生まれにくいコミュニケーションの場作りに役だっている。

慮りを人々にさせる一つの原因は、管理のルールや行動の規範としての「組織の中の礼儀作法」である。そうしたルールや規範に従う必要を過大視することによって慮りが生まれてくる。その傾向を助長するのが、つまらない規則、暗黙の内規、手続き的なうるささ、などである。したがって、そうした規則や手続きを極力少なくしてしまうことが必要になる。

問題は、たんに規則や手続きが直接的に人々の行動を不自由にすることではない。むしろ、そうした規則や手続きの存在が、明白にはそれらの規則や手続きに関連しない行動についても「慮り」を人々についついさせてしまうことにある。ホロニックインタラクションの中では、規則や手続きは思わぬ影響をもってしまうのである。したがって、「稟議書のハンコを三つまでに限定する」とか、「組織内の文書や伝票の伝達ルートを簡素化する」とか、一見つまらなそうなことに熱心に改善努力をする企業があるのは、そうした規則やルールの

もつ深い影響を知っているからである。

オープンな議論をするクセあるいは風土をもつことも、人々が自己規制をしない、あるいは誤解が生じにくいために必要であろう。そのためには、オープンな議論をせざるを得ないような状況をどれくらい生み出せるか、が鍵であろう。そのための具体的手段が、会議の設定の工夫、会議の進め方の工夫かもしれない。あるいは、組織内の研修のプロセスの工夫かも知れない。人は「オープンな議論をしよう」と唱えるだけでオープンな議論をするようなものではない。

プロセス起因の副作用の第二の原因は、「ネットワークの狭さ」であった。この問題への対応策の基本は簡単で、「人々の人的ネットワークをより広く」することである。その基本を実行する具体策が必ずしも簡単ではないのだが、組織の内部では、人事異動を活発にすること、組織の外部との関連では、外とのさまざまな接触の機会を増やすことによる「ネットワーキング」の奨励、この二つが大きな具体策であろう。

組織内部での人事異動は個人の仕事と人のネットワークを拡大させるし、外部とのネットワーキングも人々が組織内の仕事上のネットワークを越えた、しかも仕事とは直接には関係がないかもしれない相互作用の場をもてるようにする。このネットワーキングの必要性は、ネットワークの狭さから束縛感を感じる人々にとって、とくに意味があるだろう。

なぜなら、この種のホロニックインターアクションの副作用がもっとも強いのは、そのインターアクションのネットワークに捕らわれている人々である。つまり、そのネットワーク以外に自分の場をもてない人々であるからこそ、仕事上の相互作用の相手の狭さがとくに気になる。もし、組織内の仕事上のネットワーク以外にもさまざまな個人的な相互作用の場をもっている人々なら、仕事上の狭さ自体がそれほどの束縛感の原因にはなりにくいであろう。よく「会社人間になるな」という。それは、仕事の直接的ネットワーク以外に相互作用の場をもつことの重要性をいっていると解していいだろう。

ホロニックインターアクションに時間とエネルギーが大きく割かれるために、

束縛感が生まれるという副作用に関しては、二つの解決策の方向が考えられる。一つは、時間とエネルギーをより少なく効率的につかって同じ量のホロニックインターアクションが出来るような工夫。もう一つは、時間とエネルギーの限界生産性がかなり落ちるまで時間とエネルギーをついそそぎ込んでしまうことのないような工夫である。

第一の工夫のためには、普段からのコミュニケーションをよくしておくとか、あるいは情報通信の新しい技術をつかって、対面コミュニケーション、口頭コミュニケーションでなくとも相互作用がより効率的にできるような組織内の情報システムづくりをする、といった具体策があるだろう。

第二の工夫（限界生産性が落ちてきたら、時間とエネルギーの注入をやめる）はかなり大切な工夫であると思われる。それは、生産性の小さい努力をしているとことさら人々の疲労感ややり切れなさを生み、束縛感につながりやすいからである。しかも、自己規制と慮りの世界では、限界生産性が落ちていることを認めること自体に人々がためらいを感じる可能性が大きい。だからこそ余計に、時間やエネルギーの注入への制約や歯止めを半ば強制的に設けてしまうことが必要にもなる。「何曜日は早帰りの日、定時退社の日」というようなルールのある企業が、よく働く企業にはしばしば見られる。それはたんに労働協約との関係で残業を少なくする必要からくる対策というばかりでなく、限界生産性が落ちてでもまだ時間とエネルギーをそそぎ込んでしまう傾向に対する歯止めの一つである。

結果起因の副作用について

情報の同質化と過度の統一性への要求というホロニックインターアクションの結果として生まれる事態がもたらす副作用は、プロセス起因の副作用の場合より深刻な問題であることが多い。それは、ホロニックインターアクションがうまく行くからこそ起きがちな問題だからである。そして、それは「悪しき全体主義」へとつながりかねない危険をはらんでいる。たんに束縛感が高まって人々の心理的エネルギーの水準が不必要に低くなってしまおうという危険ばかり

でなく、組織の情報基盤そのものが固形化、硬直化していく危険である。

情報の同質化への対応策は、つねに異質なものをとり入れ、また異質な情報をもった人々を温存するための努力を払うことが基本であろう。

異質なものを取り入れるためのもっとも肝要なことは、おそらく人の流動化を心がけることである。「ヒトを変える」という手段がもっとも効果的であろう。組織の中の人事異動を活発にして、一つの組織の中でも異質性の強い人々同士を交換異動させるのもいいだろう。あるいは中途採用で異質な人々を組織の中に取り入れる努力をするのも必要だろう。情報の同質化の副作用は、同質化した情報をもった人々が固定的継続的に相互作用をし続ければますます大きくなる。

ヒトの流動化の問題は、ネットワークの狭さという問題の解決策としても登場した。束縛感の背後の原因の多くは、人の固定化から生まれる問題なのである。アメリカのように外部の労働市場との間で流動性の高くヒトが異動するのは、ホロニックインターアクションのためには機能的でないであろうが、企業内、企業グループ内、さまざまなヒトの流動化が必要であることはまちがいないであろう。

組織の中で異質な情報をもった人々を温存するための努力もまた必要である。たとえば、組織上ホロニックインターアクションが他の部分と少なくともしたがって同質化のプロセスが働きにくい組織単位を、組織の中につくる。分社とよばれる小さな独立的単位を企業内に作って本体から隔離するのはその例である。そうした異質な部分の活躍が認められているということによって、人々の束縛感は小さくなるだろう。

さらに、それは、過度の統一性を要求しがちな人々が組織の中に多くなる傾向へのアンチテーゼともなるだろう。

過度の統一性への要求への対応策も、基本的には情報の同質化と同じで、異質なものの存在を許し、奨励する傾向をことさらに強くもとうとすることである。そのためには、「異議申し立て」あるいは「告発」の機会が用意されていることも大事である。つまり、形成されてきた秩序に対する組織内部での異議

申し立てであり、それとは違う秩序があってもいいことの内からの告発の機会である。そうした異議や告発に正面から耳を傾ける姿勢と仕組みが、ホロニックインターアクションを使おうと思えばこそ、必要となる。それを秩序形成への邪魔者と扱ってはならない。そう扱わないからこそ、ホロニックインターアクションが生き生きと機能できる基盤ができる。

自由のポケット

こうしたプロセス起因、結果起因の原因のいくつかに対応するためによく取られる組織上の措置がいくつかある。上では原因別に議論してきたが、実際の対応策は複数の原因に一つの組織上の措置が対応しているのが普通であろう。

その代表例の一つが、「自由のポケット」を組織の中に設けることである。それは、「研究開発に従事する人間は時間の15%を自分の自由な夢の研究にあてるべきだ」というポリシーかもしれない。あるいは、「費用予算のX%は担当者の自由裁量で使ってよい」という暗黙の了解かもしれない。

公式に認められているか否かは関係なく、組織の全体としての秩序形成や管理の網の目からの隔離港のようなものを、「自由のポケット」と呼ぶことにしよう。それは、個人の自由な行動への正当性を組織として裏打ちされた部分であり、自由を自由と容易に感じることでできる機会の用意である。一種の治外法権をあえて認める部分と表現してもよい。当面の組織の秩序形成のためのホロニックインターアクションから分離された部分である。

自由のポケットの中では、自己規制の必要はない。統一性への要求もない。情動的に同質化する必要もない。ネットワークを拡げることも容易であろう。

そうした自由のポケットをどの位の大きさに確保できるかは、ホロニックインターアクション中心の組織ではかなりむづかしい。しかし、それがかなりの程度で確保されることは、その自由のポケットを享受する人々の束縛感への対応のために必要なばかりでなく、他の人々の自由感を高めるためにも必要であろう。自分はそれを享受していなくてもそうしたポケットの存在自体が自由を感じさせるからである。さらに、その自由のポケットから生まれる新しい情報

や新しい秩序の芽が、組織全体が方向転換をするときの新しい情報基盤としての原資になる可能性もある。

自由のポケットは、ホロニックインターアクションのアイデアとは一見矛盾する組織上の措置である。しかし、自由のポケットに代表されるようなパラドキシカルな対策こそが、「行動は自由なのに自由感が少ない」というホロニックインターアクションの副作用のパラドックスの解決には、さまざまな意味で必要とされているのではなかろうか。

4 本質的な問題

「個の束縛感」という問題に前節でのべたようなさまざまな対応策を組織が考える必要があるのは、束縛感が個人の心理的エネルギーを小さくし、その結果組織の運営の効率に影響があるからだけではない。もっと深い理由は、束縛感の問題がより本質的な問題を象徴する「氷山の一角」だからである。

その本質的な問題とは、組織の中の秩序形成と管理のあり方についてありうる二つの基本的なアプローチのミックスと管理の仕方のはききがえ、という問題である。

二つの基本的アプローチとは、前にものべた「全体第一アプローチ」と「ホロニックインターアクションを中心とする自律分散的アプローチ」である。日本の経営組織の多くが後者のアプローチを実際にはとっているにもかかわらず、前者のアプローチのために有効な管理の仕方や組織の仕組みが組織の経営の現実には入り込んでいることがよくある。そのときには、自律分散的にいく筈のプロセスがつい管理過剰になる。本来秩序とは上から与えられ、人々はそれに従い、それを精密化するというアイデアで作られた管理の手法を適用するからである。「なぜきちんと分散的にさせてくれないのか」という思いが、分散的にホロニックインターアクションの中から秩序を作ろうとして努力をしている人々からすれば生まれてくるのは、当然である。

つまり、個の束縛感の不満は、全体アプローチとホロニックインターアクションという二つの考え方はざまでの人々の悲鳴なのではないか。本来自由な

相互作用をするはずなのに、管理の手法ゆえに自己規制してしまう。生まれる秩序を大切に上から維持したいと思うから（これは全体アプローチ的な考え方）、つい過度の統一性への要求が出てしまう。ホロニックインターアクションで秩序が生まれてくるプロセスの中で全体第一アプローチに必要な管理上のスタンスをとってしまうから、その矛盾が副作用を生み、ひどく束縛的に重く感じる。

それは、誤用であり、はきちがえである、誤用やはきちがえが起きるのには、またそれなりの理由があろう。人は、ホロニックインターアクションでは秩序は生まれないとつい思ってしまう。だから、つい「上からの管理」をしてしまう。あるいは、全体第一アプローチという機械論的な秩序形成のあり方が過去あるいは欧米では主流であった。したがって、その考え方の残滓がつい組織の中の現実のプラクティスに顔をだしているのであろう。そうした奇妙なミックスが、副作用を起こさせている。

この問題から抜け出すには、基本的にホロニックインターアクションの考え方で統一した組織の管理のあり方をもつ必要がある。そうすれば、「はざま」や「奇妙なミックス」ゆえの悲鳴はなくなるだろう。そのためには、まず、自分達の秩序形成のあり方の本質がホロニックインターアクションにあることを再確認する必要がある。そしてその考え方を貫き通した組織の管理のあり方を考え出す必要がある。欧米で一般的な組織の管理のあり方に安易にヒントを求めようとしないで、自分達の経営組織の原理にふさわしい管理のあり方を考える必要に多くの日本の経営組織が迫られているのではないか。それが、束縛感の問題の背後にある本質的な問題である。

参考文献

- 今井賢一・伊丹敬之, 1988, 「1990年代日本企業のビジョン」, 『ビジネス・レビュー』, 1988年4月号
- 伊丹敬之, 1989, 「経営組織における秩序形成」, バイオホロニクス・シンポジウム '89 「生命の複雑性と情報」 発表論文
- 清水博, 1985, 『生命に情報を読む』, 三田出版会
- Shimizu, H. and H. Itami, 1986, "Firm as Informational Nexus," Working

paper, presented at Hitotsubashi-Stanford Conference on the Concept of the Firm.

日本語訳は伊丹敬之著『マネジメント・ファイル'90』（筑摩書房，1990年，に所収予定）

（完）

（一橋大学教授）