

生命体としての経済・経営

富 森 虔 児

- I 経済現象は生命現象である
- II 「ティール組織」=生命体型組織
 - 1 自主経営
 - 2 全体性の重視
 - 3 「存在目的」の追求
- III 結び

I 経済現象は生命現象である

およそ生きとし生けるもの=生命体には共通する普遍的な諸特質がある。生命科学者らによればそれらは以下の通りである。¹

まず生命体には同じものは皆無ということである。そうした絶対的個別性は細胞・器官・個体といった生命体のあらゆるレベルで確認される。例えば人間は同じ遺伝子を持つ約 60 兆個の細胞からなるといわれるが、それらの細胞はそれぞれどこかで異なり機能も異にしている。また古今東西歴史を通して同じ人間は――卵性双生児を含めて――存在していない。このような絶対的個別性と多様性は生命体の第一の普遍的性質である。

また、このように多様な生命体の一つ一つは、状況に応じてその発現形態をさまざまに異にする。例えばある人物 A はその置かれている環境状況を異にすることによってその持てる個性の別な側面を発現する。例えば家庭と職場、職場での違う持ち場においては同じ A がまったく異なる性向を示すのである。一つの細胞も体の細胞の損傷などによってその位置をたまたま変えられれば異なる役割を与えられることになるのである。かくて状況に応じた多義性は生命の第二の普遍的性質と認識されることになる。

第三に、およそ生きとし生けるもの=生命体は孤立分断されて単独に存立できず、必ず他との関係において存立していることである。相互に競合しあう関係、補食・被食の関係、補完しあう関係、相互励起の関係等関係は様々であるが、それらの関係は生命の存立にとって不可避のものである。清水博によれば「本来、生命は関係論的存在である。しかも二重の意味で「関係」に関わっている。第一には、生命は部分（要素）の集りからできているが、それらの要素間にはさまざまな関係が生成し、消滅している。第

1 ここでの生命の普遍的性質については主に文献 (1) (2) に拠っている

二には生命体自身がほかの生命体と関係をもっている。この二種類の関係がなければ生存状態は不安定になる²」のである。

次に、あらゆる生命体は自ら生きんとする自主的な力＝自己主張を持っていることである。死とともにそれを失うまでそうした自主性に基づく自己主張をもって自己創出（オートポエシス）を繰り返すのが生命体には普遍的にみられる。問題はこの自主的に生きようとする力＝自己創出性の基をなす自己を科学的に根拠づけるものが何かということであるが、それを明確に示した生命科学者は筆者の知る限りいまだ見当たらない。明確に認識されていながら、その科学的根拠はなおナゾとされている部分である。金子邦彦はそうしたナゾをあえて回避するためかこの生命体の自主性を、「〈自主的〉に振る舞うようにみえる³」とナゾに満ちた表現にとどめたとも推察される。

このような生命現象の一般的特質とされるものは経済現象にもすべて確認されるものであり、人間によって担われる経済現象が典型的な生命現象に他ならないことが明白であることが理解される。

まず経済現象の個々の担い手の多様性・絶対的個別性が確認できる。消費を担う個々の消費者は多様であり、同じ消費行動を決して行うものではない。何よりも日々消費する消費の内容は質量ともに消費者によって異なる。「かつて」経済学の主流をなした一般均衡理論では効用極大化がすべての消費者の行動原理とされたが、多様な人間の中にはそうした前提に乗らない人間もありうるということが知られるようになり、均衡理論の現実遊離が認められるようになった。

今一つの経済現象の主役である企業については利潤極大化が共通の行動原理とされてきたが、後述の「ティール組織」のように「組織の存在目的の達成」が企業の行動目標であり、利潤極大化が必ずしも企業の目標でなく、その意味でも企業の等質性は否定されるに至った。

状況に応じた多義性という生命現象の第二の特質も、経済現象の主体である生産者、消費者、企業などにおいて明白に確認されるところである。同じ消費者でも時と場所を変えることによってその消費趣向が様々に変転することはいうまでもなく、また他の消費者の趣向の流れに影響を受けて様々に変転することもよく知られているとおりである。生産者・労働者も普通多義にわたる潜在能力を持っている。それらのどの部分が表出するかは、当該の労働者が、どのようなチーム状況の中で働くかによって多義にわたることも容易に想定されるところである。

状況に応じた多義性は企業レベルでも同様である。個別企業も多義にわたる営業可能

2 文献 (2) 14 ページ

3 文献 (1) 29 ページ

4 経済現象の生命体性については文献 (5) 第一章参照

性を孕んでおりそのどの側面が前面に出てくるかは、その企業がどのような競争関係の下で営業するか、どのような提携関係をどのような企業と持つかによってさまざまでありうるだろう。

かくて経済活動の諸主体において、生命の第二の普遍的特質が明確に確認されることとなる。上にみたように生命体が状況に応じて多義性を示すということは、とりもなおさず生命が状況との関係の中で存立していることであり、ゆえに清水博は生命は関係論的存在であるとした。こうした相互関係性における存立は生命現象としての経済現象においてもさまざまに認められる。「市場における競争関係、生産活動における川上・川下関係、…企業合同、企業内の仕事の連携関係」などである。またある産業の発展が技術的関連のある特定の産業と相互励起の関連の中で自己組織的に急激に発展する現象などは一日本の高度成長期や発展途上国などでみられた経済の急発展期特有の一経済の相互関連性の特にダイナミックな例と言えるかもしれない。

消費主体や労働主体は、人間の行為内容に即した態様であり、人間生命体に本来的な自己主張＝自己創出活動を行っていることは言うまでもなく、そうした人間の集団である企業が様々な協同活動を通して自己主張と自己創出活動をするのも改めて言うまでもなく明らかである。従って経済現象の主体にある生命体の第四の一般的性質（生命の自ら生きんとする自主的な力＝自己主張）に疑いをさしはさむ余地はない。

以上のごとく生命体の一般的性質は経済現象の主体にすべて確認されるのであり、経済学が生命体の科学であることはいまや明らかである。新古典派を中心とする従来の経済学が、対象の過度の抽象化を通して対象の生命体性を看過してきたことの問題は少なくないとしなければならない所以である。

II 「ティール組織」= 生命体型組織⁵

組織形成において時代に応じたパラダイムがあり、名著『ティール組織』の著者フレデリック・ラルーはそうした各歴史段階の集団・組織パラパラダイムの発展段階を次のように跡付けた。

衝動型組織（色分けすればレッド）集団をまとめるために組織のトップは常に暴力を行使。組織をつなぎとめるのは恐怖。環境変化に対して極めて受動的で、短期志向で混乱には強い。現代にみられる事例。マフィア、ギャング

5 原本では「ティール組織」を「進化型組織」としている箇所があるが、筆者は evolutionary の訳語「進化」に問題を感じており、別な理由からもこの表現を避けている邦訳に従いすべて「ティール組織」で統一し、その内容を汲んで生命体型組織と追加した。

順応型組織 (色分けすればアンバー) ピラミッド型の階層構造に適用される極めて型にはまった役割。トップダウンによる指揮命令。厳格なプロセスにより何よりも「安定」が重視される。現代にみられる実例。カトリック教会, 軍隊

達成型組織 (色分けすればオレンジ) 目標は競争に勝つこと。利益を獲得し, 成長を目指す。前進するための鍵はイノベーション。目標達成のための経営。現代の事例は多国籍企業

多元型組織 (色分けはグリーン) 古典的なピラミッド組織の中で, 文化と権限委譲を重視して従業員のモチベーションを高める。現代の実例。サウスウエスト航空

ティール組織

「ティール組織」はこのような組織パラダイムの発展の一つの到達点として現代のいくつかの企業にみられるようになったもので, もっとも生命体に近い組織体と考えられている。色分けされてティールとされているが, 原著者はこの色について特別の説明をしていない。ブルーと緑の混ぜ合わせのような色で, 生命の色を考えているものと思われる。このティール組織には三つの突破口があるとされており, その三つの突破口を通して「ティール組織」が造られる。

1 自主経営

従来の経営組織を超えて最も生命現象に近くそれゆえにエネルギーに満ちた経営組織として提唱されているのがフレデリック・ラルーの言うティール組織 (進化型組織) である。いくつかの業種にそのパイオニアともいえる経営組織が存在するというがおそらくそれらのうち最も代表的で典型的なのはオランダの看護サービス会社のビュートゾルフであろう。そこでこの会社に即してティール組織の概要を要約してみよう。

もともとオランダには全国に散在する自営業の看護師が全国に散在しておりそれらの看護師が地域密着の在宅ケアサービスを行っていた。こうした看護師の集団を従来型の経営組織 (例えば達成型の組織) が統括的に組織しその経営的コントロールによって運営されるのが普通の形態であった。そこでは諸種の看護サービスが注射, 包帯巻き, マッサージなどに細分化され, それぞれがマニュアル化され所要時間も標準化されていた (こうした標準化されたサービスは「商品」と呼ばれた。看護師たちはこうした商品サービスを一つ一つ処理すると次の現場に向かい, 商品の処理件数によって処遇された。だがこうした一見合理的なシステムには重大な欠陥が伴うことが発見された。何よりも患者と看護師の間の豊かな人間関係の喪失である。普通患者の諸種の疾患にはそれなりの患者の歴史が伴う。持ち場を次々と走り回る看護師には, 例えば患者とコーヒーを飲みかわしながらこうした語らいの時間を持つ余裕などは与えられない。かくて患者と看護師双方のストレスはたまり看護師の離職が増えることになった。

こうした旧来の看護組織の弊害に着眼し、ヨスデ・ブロックは革命的な「テール組織」の看護サービス会社ビートゾルフを設立してこの世界に持ち込んだ。

まず「自主経営」がこの組織の基本である、具体的には全組織はまず 10-12 名からなるグループに分けられ、それぞれに担当地域が与えられる。各グループはかつて細分化されていた仕事全体を担当しそこでのケアプラン、スケジュールリング、オフィスの場所、業務管理、医師・薬局との協力、チームの研修活動、チームの分割、こうした判断はすべてチームで自主的に決める。しかもここにはチームリーダーはいない。

業務はすべてグループのミーティングによって決められるが、ミーティングを主導するリーダーのようなものではなく、ファシリテーターと言われるミーティングの推進役のような人が一人いるのみである。ファシリテーターはまず議題のリストアップを行うがそれらは彼（彼女）の提案ではなくすべてメンバーから質問を通して吸い上げたものである。議題の修正改良ののち解決案が合意されるが、この過程で外部の指示のようなものは決して与えない（後述するような「地域コーチ」と呼ばれる経験者のアドバイスを仰ぐことはある）。ファシリテーターはヒアリングのスキルとテクニックの研修を十分に受けているといわれている。

こうしたグループミーティングを通しての「自主経営」のポイントは業務実践が現場のイニシアチブにあるとのことである。そして自ら考えそれに基づいて働くことによって仕事に対するモチベーションはいやが上にも高まることである。そのことは、必要介護時間といった成果に明白に示されているのである。

「テール組織」では自主経営する現場に重点がおかれるため、逆に中上位のマネージャーのようなものは存在しないか、あっても極めて控えめな存在となる。

まずチームに地域マネージャーのようなものは存在しない。仮にチームにある種の専門知識を十分持ち合わせているメンバーが見当たらない場合は、ほかのチームにあたりたり社内 SNS を通して「地域コーチ」と呼ばれる人にアドバイスを仰ぐことになる。しかし「地域コーチ」は上から垂直的にアイデアをチームに伝達するようなことはしない。もっぱら主体であるチームからの諸質問に応じそれらにアドバイスを与える控えめな役割に徹することが期待されている。また多くの場合「地域コーチ」は数十チームと関わっており、単独のチームに専属化するようなことはコーチへの権限集中の恐れがあるため避けられる。

また従来の経営組織では普通にみられるような（人事、法務、財務、リスク管理、IR、研修・・・）などのスタッフ機能も現場の自主的遂行にゆだねられているため、スタッフ部門として設置され人員を割り当てられることも最小限にされる。

例えば、看護サービス会社ビュートゾルフでは 7000 人の従業員に対してスタッフの数はわずか 30 名といわれている。

「ティール組織」ではこうしたスタッフ機能は基本的に現場に委譲されており、日ごろの自主的実践を通して現場も大抵の専門知識を身に着けるようになってきている。こうした中ではスタッフの強化などはかえって現場のモチベーションをそぐことになりかねずその意味でもスタッフ部門は抑制される。それでも現場の専門知識が不足するときはあくまでも現場からの要請に基づいてスタッフないしスタッフによるボランティアタスクフォースやフリーランサーの専門家が上に示したような抑制的な援助を行うことがありうるとされている。

むしろこうしたありようは他の部門の「ティール組織」も同様に認められる。金属自動車部品メーカー FAVI では資材調達、受注、コストダウンなどはすべて現場が担っており、多くの情報、専門知識も現場の従業員によって共有されており、スタッフによる関与は最小限に抑えられている。

以上のように「ティール組織」では、現場従業員が自主的にチームを通して直接に発動するエンジンを駆動力に、結果的には既成の組織を上回る成果を伴って、生命力あふれる活動を遂行しているのである。

2 全体性の重視

チームの中での役割のようなものは各自にあてがわれている。だがそれも状況によって変わって行く。従って、固定した役割に応じた制服のような「仮面」はなく、その人の個性の大部分を家に置いていくような他のタイプの組織で普通のこととは見られない。それぞれが自分の好みの自分の全体を表現できる服装で職場に出てくることになる。

さらに驚くべきは特定の日に、全員パジャマで出勤する「パジャマデー」を設けている話である（サウンドトゥルー社）。車社会でしか考えられない企画とも思われるが、まさに徹底し「袴を脱ぐ」試みであり、ここまでして人々の全体をあらわにしようというのである。

かつてウインストン・チャーチルは「私たちは建物を作る、次に建物が私たちを作る」といったといわれている。つまり建物が仕事を作るというのである。「ティール組織」の会社ではこの点は十分意識されている。従って CEO やもともと数少ないスタッフや地域コーチなどに個室や応接セットのようなものは与えられない、たいていは普通の従業員の横に同じように机が並べられることが多い。このほか人々の全体性を呼び起こす一助として木々や草花がオフィスにふんだんに持ち込まれるケースも報告されている（ESBZ 校=学校, FAVI 社=金属メーカー）。

先に本稿の冒頭で生命の普遍的性質を列挙しその中で生命の持つ多義性に触れた。ここでいう人々の全体性の重視とはまさにこのような生命体としての持つ多義性を仕事場

にもそっくり持ち込むことによって人々に変化にとんだ可能性を引き出そうというように考えることが出来よう。

3 「存在目的」の追求

個別のティール組織にはそれぞれ特定の目的を社会で果たすべき存在目的がある。

こうした存在目的のある限り、他との競争はありえない。他とは異なる独自の存在目的が目的なのであり、ここでは同レベルで争われる競争などはありませんからである。著者 F. ラルーによれば彼が「ティール組織」として挙げた 12 社のどこにも公式文書の中に「競争」という言葉はなかったそうである。独自の存在目的については他社との「競争」はありえないからである。だが自社の存在目的を生き生きと達成する限り、利益、それも大抵平均を超える高利益を結果として得ている。

こうして一定の存在目的をもって他の力で動かされるのではなく自主的に動いている「ティール組織」はまさに生命体と言ってよい。その生命体がこれからどちらへ動くべきかも外部から指示されるようなことはありえない。いずれかのチームメンバーの一人が動くべき方向を「感知」し彼（彼女）の起案を軸に動いていくことになる。ピュートゾルフの看護師が提案した「宿泊介護施設」の発案とその社内普及のエピソードはそうした「ティール組織」の進化的運動の一つの典型例と言えよう。

上記の「宿泊介護施設が内部の一看護師の発想から生まれてように「ティール組織」ではイノベーションはすべて内部の自発的な動きから生まれ市場調査に基づいた上からの発案などから発することはない。

例えば FAVI での純銅開発なども、現場のチームメンバーが、他の業務や製品にまったく関係のない純銅というそれまで不可能とされていたものを遊び感覚で発案し、そこへチームメンバーがほとんど遊び感覚で「自己組織的」に絡み合う中で誕生し、それが結果的に市場でもヒットして FAVI の目玉商品になったというのである。

要するに、「ティール組織」とはこのように組織内部にうごめく自発的力が組織全体を動かしていきそれによって社会に「存在目的」を主張していく「生命体的」存在なのである。

6 介護は普通家庭内で夫夫妻によって担われており、いわゆる老老介護となっている場合が多かった。そのため介護者の蓄積する疲労の問題が小さくなかった。ここで看護師の一人がたまたま古い農家を相続することになり、この農家を数日から一週間程度宿泊看護に使えないか、そうすれば介護者はその間休息が取れ介護を受けるものもリフレッシュできるのではないかとメンバーの一人から発案され、「宿泊介護施設」として利用されることになった。やがてこの発案は組織全体に受け入れられ普及していくことになった。（文献（6）336 ページ）

7 「ティール組織」は特定の業種にのみ適合するとの誤解もありうるが、原著者は各国にまたがる 12 業種の具体的サンプルを挙げて詳細に述べており、この種の誤解は当たらないことが解る。

Ⅲ 結 び

伝統的経済学とりわけ新古典派経済学は人間＝生命体が経済を担っていることを学の中に取り入れることをいつしか忘れ、もっぱらその対象を抽象化・等質化することによって、図式化、数学化を極めてきた。それによって理論はそれなりに精緻化し高度化してきたが次第に現実から遊離した理論のひとり歩きになってきたことは否めなかった。

本稿はそれに対して経済が生命体の営みにほかならないことに敢えて注意を喚起しその方向、言い換えれば生命体科学的な方向への経済学の再構築を提唱しようとするものである。

経営においては人間の存在はより見やすい。それでも伝統的な経営組織は生命科学的な意味で人間のエネルギーを十全に引き出すことに必ずしも成功していたとは言えなかった。ただここでは生命の理にかなった、そしてそれによって経営のエネルギーを高める「ティール組織」と言われる組織型がすでに生まれつつある。その限りで生命科学的には経営学が経済学より先行していると言えるかもしれない。

いずれにせよ、本稿が提唱しようとする経営・経済における生命科学的接近はまだほんの端緒についたばかりである。つたない本稿がそうした今後の期待される発展への一助となれば幸いである。

参考文献

- (1) 金子邦彦『生命とは何か－複雑系生命論序説』東大出版会、2003年
- (2) 清水博『新版生命と場所』NTT出版、1999年
- (3) Lynn Margulis & Dirrion Sagan, *What is life?* Navraumont Publishing Co, 1995 (邦訳『生命とは何か－バクテリアから惑星まで』池田信夫訳、1998年、せりか書房)
- (4) Stuart Kauffman, *At home in the Universe - The Search for the Laws of Selforganization and Complexity*, Oxford University Press, 1995 (邦訳『自己組織化と進化の論理－宇宙を貫く複雑系の法則』米沢富美子訳、1999年、日本経済新聞社)
- (5) 富森虔児『生命の経済学－生物学による経済学再構築』春秋社、2008年)
- (6) Frederic Laloux, *Reinventing Organizations - A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Japan UNI, 2014 (邦訳『ティール組織』鈴木立哉訳、2018年)