対話による共同体

―ティール組織の学校―

五十嵐沙千子

一

「共同体」というと国や地域、都市共同体や村落共同体などを想像する人は多いだろう。だがもちろん、共同体は国や地域といった地域共同体に留まるものではない。地縁・血縁でつながる集団も共同体を構成するが、人が共同で何かを行う組織、人々が共同のアイデンティティを持つ集まり、それらもやはりひとつの共同体なのである。インターネット上の「コミュニティ」がその良い例である。これもまさにそのcommunityという呼称が示す通り「共同体」なのであり、そこには帰属意識があり、所属するプラットホームが存在し、「われわれ」というアイデンティティが存在し、そして集団の「ウチ・ソト」といった意識上の閾が共有されている(1)。

その意味において企業や学校といった組織も共同体といってよいのだが、とりわけ近年では組織を共同「体」とみなす動きが広がっている。それは、かつてはゲゼルシャフト（Gesellschaft）と呼ばれていた（たとえば企業に代表されるような）こうした機能集団を、地縁・血縁・友情などでつながる自然発生的な有機的な社会集団（ゲマインシャフトGemeinschaft）と区別する従来の二元論的な見方を骨折させること、つまり、機能集団（組織）を、自然発生的ではないにせよひとつの有機体として捉えようとする転換が起き始めているということである。

こうして組織のマネジメント論は大きく変わることになる。もはや組織は、かつてのようにリーダーが目標数値を設定・管理し、スタッフを機械の部品のように配置し組織を構成していくというコントロール可能な機械論的存在ではなく、自律し、有機体のように自ら触手を伸ばし自ら成長する「自然界の複雑な生命システム」を範として構成された「学習する組織(2)」なのである。こうした転換の立役者の一人であるピーター・M・センゲは言う。「森には「責任者」などいない。人の体は指の切り傷に血液凝固

因子を流すのに脳からの命令を待ったりしない。自然界の「中央集権化」されたコントロールは、局所的なコントロールの複雑なネットワークがあるからこそ存在できるのだ。私たちは、どうやって歩いているかなど考えもしないが、いったんこの「身体知」（経験知）が発達すれば、体は私たちの意識的な命令に反応するようになる[3]」（傍点引用者）。もはやリーダーの役目は操作者ではなく庭師である。そして有機体として自ら学習し自ら成長する組織の鍵となるこの「ネットワーク」こそ「対話」なのである。こうして「自然界のパターンを発見し、体現する[4]」ものとして生み出された最新の組織論は、自律的システムの発達の鍵となる「ネットワーク」＝「対話」をめぐって展開されることになる。

本論文で取り上げる「進化型組織（ティール）」もこうした新しい組織論のひとつ、そして二〇一四年に出版されるや世界中で重版を重ねた、今最も注目を集める「共同体」の思想である[5]。

二

ティール組織についての詳細な説明に入る前に、センゲが従来型の組織の限界について触れた興味深い文章があるのでそれを取り上げておきたい。

組織論は機械論的組織論から有機体的組織論に転換したと先に述べた。それはもちろん、倫理的理由からでも美的理由からでもなく有機体的組織論を用いることが「有効」であり「生産性」向上に直結するからである。そうでなければ企業などの利益追求型組織が新しい組織論を採用することなどあるまい。しかし組織論の根本的地平が転換したからといって実際に各組織がそのあり方を根本的に変化させることができるわけではない。むしろ現在の組織の大半は新しい知の地平への移行に困難を極めているのである。なぜか。

センゲは、W・エドワード・デミングがセンゲに充てた書簡をまず引用し、さらにそれに続けて次のように述べている。

> 私たちのマネジメントの一般的体系は職場の人たちを破壊してきた。人は生まれながらにして、内発的な動機づけ、自尊心、尊厳、学びたいという好奇心、学ぶことの喜びを備えているものだ。しかし、それらを破壊する力は、幼児期に始まり――ハロウィーンの仮装大賞、学校の成績、そして「よくできました」の金星シールなど――、大学卒業までずっと続く。職場では、人もチームも部門も、ランクづけされ、上位なら報酬がもらえ、下位なら罰が待っている。目標管理制度（MBO）やノルマ、奨励金や事業計画は、部門ごとにばらばらに積み上げられ、わからないものやわかり得ないものまで含め、ますます多くのものが破壊されていく。（以上、デミン

グの書簡）

……私にとってもっと重要だったのは、共通する「マネジメントの体系」が現代の組織を支配しており、とくに仕事と学校との深い結びつきを作り出しているというデミング博士の考えだった。彼はよくこう語っていた。「教育の一般的体系を変えなければ、マネジメントの一般的体系は決して変えられない。両者は同じシステムなのだ」。……人々が失敗するのは、人格形成に最も影響を与える学校の体験に埋め込まれた思考・行動様式によって、社会生活に適応してきたからだと理解したのだ。「上司と部下の関係は教師と生徒の関係と同じだ。」とデミング博士は述べている。教師が目標を設定し、生徒はその目標に応える。教師は答えをもっており、生徒はその答えを得ようと努力する。生徒は自分がうまくできたかどうかを、教師の評点・評価によって理解する。どんな子どもも一〇歳になるまでには、学校で人より先んじ、教師を喜ばせるにはどうすればよいかを知るようになる。そしてこの教訓を、「上司を喜ばせるばかりで、顧客に役立つシステム改善には失敗する」職業人生の終わりまでずっと持ち続けるのだ。(6)

もはや問題は明らかである。従来型の組織を支えてきたのは学校のシステムである。学校は「ハロウィーンの仮装大賞」や「評価」によって生徒を操作し、「良い評価」と「悪い評価」という飴と鞭を使い分けて生徒たちのアイデンティティを刺激し、教師の思い通りの行動をとる生徒を「良い子」として優遇してきたのだ。「成績」はいつも数直線的であり生徒たちはその数直線上に序列化された価値を保証される（その価値しか保証されない）存在である。そしてこうして形成された「良い子」たちが社会に出て、同じように「上司」の評価に従い、所属集団の価値に同一化し、組織の数直線上の序列で自分自身の価値を（そして同僚の価値をも）決定してきたのである。

だがもちろん、このことはすべてが「学校のせい」であるということではない。「学校」にそうした手法をとらせたのはわれわれ全ての大人のマインドセットであり、「学校」はその縮図であるとも言えるだろう。その意味では、システム論が言うように、学校は単なる「結果」であり、学校というものを作り出しているわれわれ自身の環境をこそ問題にしなければならないということでもある。

いずれにせよ問題は組織と人を幸せにしないこの学校と社会の共犯関係であり、そしていずれにせよ興味深いのは、こうした組織と個人のあり方が「人間性に反する」あるいは「個人の幸福に結びつかない」というありきたりの（道義的な）批判ではなく、今や組織の（あるいは社会の）「生産性」を下げるという批判を

受けてぐらついていることである。

以下、早速、ティール組織の思想を見てみよう。

そこでは、まさにわれわれにとって見慣れない、新しい有機的組織の姿が模索されているはずである。

三

先述の通り、ティール組織はフレデリック・ラルーの同名の書『ティール組織』によって世に出た思想である。思想とは言ってもこれはラルーの思想ではない。現代社会は、いわゆるメリトクラシーの時代（産業社会）が終了して新しい社会への移行期にあるが、この混沌とした時代に自らの組織を旧来のそれから脱皮させることに成功して飛躍的な業績を上げている「パイオニア組織」が世界中に存在する。ラルーはそれらの組織に共通の「思想」をあぶり出し、それをティール組織（ラルーはティール組織を「進化型組織」と呼ぶ）の思想として同定したのである。つまり「ティール組織」とは、自らの組織の脱構築に成功したパイオニア組織の持つ「一貫した新しいモデルを指向するパターンや共通性」(20)なのである。

その「新しいパターン」、すなわち「ティール組織」とは何か。

ラルーによれば、ティール組織以前、従来型の組織は以下の四つに分類される(7)。

（一）衝動型組織(8)

衝動型組織とは「力」によって構成された組織である。この組織においては最も力の強い者が全てを握る。人々は自分と他人を比べ、強ければ支配し、弱ければボスに服従する。ここでは「自我は完全に目覚めており、人々は他者からも世界からも異なった存在としての自己を認識している。……他者より強ければ、自分の欲求を満たすことができる。他者の方が強ければ、降参して庇護を求めるだろう。……アメとムチのような単純な因果関係も理解されている」(30-31)。「強さ」によって構造化された強力な上下関係の中で、上に立つ「ボス」はアメとムチを使い分け、恐怖と服従によって組織の倒壊を防ぐ。ラルーは言う。「オオカミの群れはよい比喩だ。オオカミの群れでは、「アルファ・ウルフ」と呼ばれるトップが、自らの地位を維持するために必要に応じて力を使う。これと同じく、衝動型組織の長がその地位にとどまるためには、圧倒的な力を誇示し、他の構成員を無理やり従わせなければならない」(32)。こうした組織は、戦闘地域、内乱、破綻国家、刑務所、治安の悪いスラム街、またギャングやマフィアにおいて観察されるものである。

（二）順応型組織

順応型組織では一人の強者ではなく体制が支配する。「衝動型

組織では個人が力を求めて争うため、権力構造は常に流動的」(38)であるが「順応型(アンパー)組織では、正式(フォーマル)な役職、固定的な階層、組織図によって、権力の安定がもたらされている。組織全体は堅固なピラミッド構造で、上意下達式の命令系統が正式に採用されている」(ibid.)。順応型組織では個人はもはや彼自身の力で他者と対決する必要はない。個人の力が弱かろうと衰えようと、組織に順応してさえいれば組織が彼を守ってくれるからである。したがって個人にとって重要なのはまず組織を維持すること、そして彼自身が「自分の属する社会集団に承認され、受け入れられ、そこからはじき出されないよう努力する」(34)ことの二点となる。もちろんこの二点は循環的である。自分自身の生き延びのために組織に順応する成員が多ければ多いほどその組織は強大化し安定し、その結果さらに所属する成員の安全が高まり、生き延びが保証されるからである。

この同化のループの中で、人々は自我を維持するために自我を折る(順応する)ことを選択する。また自分が順応するだけでなく、他の成員もまた組織に順応するように統制を強めるのである。順応しない者は順応しないというその一点において排除される。彼の存在が組織を不安定にし、そのことを通して組織に所属する人々の安全を侵害するからである。組織の安定にとって重要なのは強者ではなく順応する者である。こうして順応型組織には「完全なルールの一覧ができあがっている」(38)のが常である。このルールに則って「物事は常に「正しい」か「正しくない」に分類され」(35)、「正しい」=「適合している」かどうか、人は不安に満ちて自らをチェックし、また組織からもチェックされている。チェックするコンプライアンス担当スタッフが必ずいて、組織のルールを十分に守っていない人々に懲戒処分や罰則を科すこともこの組織の常態である。「その根底にある考え方は、労働者(生徒)はほとんどが怠け者で、不正直で、つねに指示を持っている存在であり、常に監督され、指導を受けるべき存在だ、ということである」(38-39 括弧内補足は引用者による)。こうして全ての成員が「自らを律し、自己抑制を働かせられるようになる。しかも人前だけではなく、個人的にもそれをできるようになる」(35)。つまり「集団の基準を自分の行動基準に取り込んで、自分は組織にうまく適合するような、正しい身なり、行動、発想をしているかということばかり考えている」(34 傍点引用者)ようになるのである。

この過程で個人的アイデンティティが形成される。順応型組織において彼は彼自身として存在するのではなく何よりもまずその当の組織の一員であり、さらにその組織の構造を安定させる部品=社会的役割である。前者の例は例えば「××社員」、「○○高生」、「日本人」等の集団的アイデンティティであり、後者の例は「看護師」「教師」「営業職」「オーナー」「労働者」などの役割名であろう。組織を安定させるためには組織の構造を安定させなけ

ればならないのだが、そのために「順応型組織（アンバー）は役職、階級、制服を発明し、それを日常的に使わせることによってメンバーを役割に一体化させようとする」(40)。しかもそれは「制服だけの問題ではない。労働者なら労働者向けの食堂で、エンジニアなら工場のレストランで食事を取るのだ。こうした場所では、会話の話題も、冗談も、身の上話の内容も全然違う。社会的な安定は、仮面をつけ、個人的な性格や欲望や感情から自己を切り離し、社会に受け入れられる自己を獲得することで達成される」(40)のである。この切り離し=個人の自己疎外を前提として、個人は、順応型組織が要求する「社会的な仮面」に自己同一化し社会化するのである。

当然ながらこの順応型組織においては組織の進化は起こりにくい。そもそも「変化には疑いの目が向けられる」(37)。「順応型パラダイムに従って行動している人々は、秩序の維持と前例踏襲を何よりも重視」(37)するからである。ラルーは言う。「順応型（アンバー）パラダイムの点からは、参加型経営は馬鹿げた方法で、経営は結果を出すために命令と統制に依存しなければならない。前線の仕事は範囲が狭く、決まりきった仕事（ルーティンワーク）に近い。イノベーション、批判的思考、自己表現は求められない（認められないことも多い）」(38-39)。また「情報は必要に応じて与えられる」(39)だけで基本的には閉じられている。決まった仕事を与えられた通りにこなして組織を維持すること、役割=部品としてのみ存在することが全ての人の義務なのであって、それらの人々を情報にアクセスさせる必要はない。そもそも組織維持の観点からすれば組織の情報公開は危険である。結局、順応型組織の中で「人々は実質的に交換可能な資源」(39)でしかなく、それ以上のものであることは求められない（認められない）のである。

さらにラルーは、こうした順応型組織が容易に自民族中心主義に陥る構造をもつことを指摘する[9]。自分の集団の維持は自分自身の生き延びに直結する。しかも人は自らの自己疎外と引き換えに組織に順応し同一化してきたのだ。もはや組織は彼自身の「自集団」である。「衝動型（レッド）の二元的思考はまだ存在しているが、個人個人の「私のやり方か、あなたのやり方か」は集団的な「私たちか、彼らか」に置き換えられる。衝動型（レッド）に見られた自己中心主義は、順応型（アンバー）では自民族中心主義に変わる」(34)。

ラルーによると、先進国社会における今日の成人人口の大半がこのパラダイムに従っている。そして、こうした順応型組織の例としてラルーが挙げるのは、現在の大半の政府機関、宗教団体、軍隊、そして学校である(36)。

（三）達成（オレンジ）型組織

達成型組織では他組織との競争に勝つことが目的となる。勝つために達成型組織では「意思決定の基準が（順応型組織における）倫理から有効性に変わる」(42 括弧内引用者注)。達成型組織に

とって「最善の判断とは、最大の結果をもたらす判断」(42)である。「こうした認識力を持つと、人は権威や、集団の規範や、代々受け継がれてきた体制に疑問を抱くことができる」(43)。優越を達成し他組織に先駆けるためには絶えず自組織を発展させ変化させる必要がある。こうして達成型パラダイムは順応型組織が閉ざしたイノベーションへの門を開くことになった。

この組織にとって成員は当然、重要な人的資源である。単に既存のルールに順応する成員ではなく、組織のイノベーションに貢献し、利益を高めることのできる「有能かつ生産的な」人材が登用され、能力に応じて階層が変動する。ラルーは言う。「達成型組織は実力主義という革命的な考え方を導入した。組織の階段を上れる可能性が全員に与えられ、同じポジションにとどまることが決まっている者などだれもいない、というのが基本的な発想である」(48 傍点引用者)。成果を挙げれば社会階層を上がれるというこの「達成型パラダイムの世界観では、人々は具体的な成功を目指して動く。設定された目標の達成を促そうと、達成型組織が実績評価、ボーナス制度、表彰制度、ストック・オプションなどの様々なプロセスをつくり出した」(47)のである。

階層が固定化された順応型組織から実力主義の達成型組織への移行によって、社会的な公平性が画期的に高められることは言うまでもない。

だが同時にこのパラダイムの中で人々は絶えず他の成員との競争に晒されることになる。他者は共同の仲間である前に競争相手であり、人生は自分の価値を決定するレースである。仕事上の成功が即人生の成功となるこの達成型パラダイムの中で、人は「高級住宅地」「お金のかかる私立学校」など、自分の能力=位置価値が可視化されたものとしてのたくさんの記号を提示し、自分の住むコミュニティの中で他者と差別化して生きようとする。この組織が作り出した「入り口」の平等としての「公平な」競争は、能力主義による「出口」の不平等を生むのである。

また、このパラダイムの中で「燃え尽き」てしまう人も多い。たしかに生きるために順応=自己疎外しなければならなかった順応型組織とは違い、「原則的には、達成型組織での仕事は、自己実現のための手段になり得る。しかし、何もかもが目標や数値、進捗状況と最終期限に落とし込まれ、さらには別のプログラムへの変更や部門間の調整といったことが何年も続くと、そもそも仕事の意味は何なのかと疑問を持ち、もっと別のことを望む人々が現れる」(52)。

さらに、産業構造から見ても成長し続けること=消費を増大させ続けることは原理的に不可能である。競争が激化し市場が過密化してくると、「企業は次第にニーズをつくり出そうとし、私たちが本当には必要としていないもの(所有物、最新のファッション、若々しい肉体)が増えるほど幸せになれるという幻想を人々の間に膨らませようとする。でっち上げられたニーズに基づくこ

うした経済の多くが、金融的にも生態学的にも持続できないこと」(51)は既に明らかである。

こうして、達成型パラダイムとは「もっと別のことを望む人々」が現れる。これらの人々はこのような「達成型(オレンジ)パラダイムの影を充分に意識している。それは物質主義、社会的不平等、コミュニティーの喪失」(53)である。結局のところ、「成長と利益だけが重要で、トップに到達する人生だけが成功だとしたら、私たちは人生の中に空虚感を見いだすことになる」(52)のだ。

これらの人々が選択するのが、次に述べる「多元的組織」である。

(四) 多元型(グリーン)組織

多元型組織は、まず達成型組織の前提(順応型組織がもたらした不平等の克服)を共有する。「個人は古くからの決まり切った役割という監獄からだけでなく、世襲的な身分、社会階級、家父長制、組織化された宗教団体、そして打倒すべきその他の組織上のニーズから解放されなければならない」(53)。さらに多元型組織は、達成型組織がもたらした能力主義に基づく不平等の撤廃をも要求する。人は力や階層によって差別されるべきではない。だがその個人の能力によっても差別されてはならないのである。こうして多元型パラダイムは、「力が全て」(衝動型組織)「順応が全て」(順応型組織)「能力(実力)が全て」(達成型組織)という一元的な価値尺度で構成されたパラダイムのすべてを否定するのである。一元的価値尺度は必然的にその価値に基づく不平等を生む。こうした不平等は乗り越えられなければならない、というのが多元型パラダイムの由来である。人はそもそも平等であるべきなのだ。「多元型(グリーン)は人々の感情にきわめて敏感だ。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、コミュニティー、協力、コンセンサスを求める。この見方に基づいて自発的に動くには、だれとでも密接で協調的なつながりを築くよう努力しなければならない」(53 傍点引用者)のである。

こうして多元型組織においてはすべての人の声が公平・平等に=多元的に聞かれることになる。どんなに能力のない人の声も、専門的知識や経験のない人の声も、能力の高い/専門的知識や経験豊富な成員の声と同様に尊重され、あらゆる決定が全員のコンセンサスにもとづいて決定されなければならない。あらゆる価値観が多元的に受け入れられなければならない。こうして「多元型(グリーン)組織はボトムアップのプロセスを模索する」(54-55)ことが求められる。つまり多元型組織は「権力の不平等によって、トップの人々がいつも最下層にいる人々を統治する結果になるのなら、階級を廃止して、全員に平等な権力を与えることにしよう。……あらゆることをコンセンサスで……決めよう」(56)とするのであり、「さまざまに対立する見解をなるべく多く集めて、最終的にはメンバーの総意に基づく決断を目指す」(55)のである。

このようにして多元型パラダイムはそれまでの諸段階の不平等を廃し、あらゆる人々に権限を委譲し、成員中心主義の文化を守り、さらに自組織の利益だけでなく組織が関係する「すべてのステークホルダーを幸福にする」(60)ことに向かう。多元的組織においては営利ではなく「自社の社会的責任を果たすことがビジネスの中心」(60)なのである。こうした多元型パラダイムがNPOなどの非営利組織で多く見られるのもある意味で頷けることだろう。

だがこうした多元型組織の維持は当然のことながら困難である。「かなりの大人数でコンセンサスを形成することは、そもそも難しい」(56)。しかもあらゆる声を平等に尊重しなければならないとすれば、そもそも多元型パラダイムは合意への道にみずからブレーキをかけることになってしまう。こうして「多元型(グリーン)は古い構造を壊すには強力な力を発揮するが、実践的な対案をつくりだすのはそれほど得意ではない」(55)という限界にぶつかるのである。

(五) 進化型(ティール)組織

ラルーはここまでのパラダイムの進化をマズローの欲求段階説に基づいて説明している。周知の通りマズローの欲求段階説においては、人は生命欲求が充たされれば安全欲求をもち、それが充たされれば所属欲求をもち、さらにそれが充たされれば承認欲求をもつ。それらの欲求を充たすものとして衝動型組織、順応組織、達成型組織、多元型組織が設定されてきたのだとすれば、人の欲求の最上位のもの、すなわち自己実現欲求に対応するのが進化型組織である。生命欲求、安全欲求、所属欲求、承認欲求は確かに人間にとって根源的な欲求であるが、それらが充たされた個人はもはや衝動型組織・順応組織・達成型組織・多元型組織には魅力を感じない。そうした組織では自己実現を叶えることはできないばかりかむしろ集団の生命欲求、安全欲求、所属欲求、承認欲求のために自らの自己実現が阻害されるからである。

自己実現欲求をもつ段階に至ったパラダイムにおいては、組織は個人の自己実現のためにあり、人が組織に所属するのは明確に自己実現のためである。

しかし自己実現は個々人によって多様であらざるをえない。といって個々人がバラバラに勝手に行動していてはそもそも「組織」が成り立たない。あくまで自己実現を求めるバラバラな個人が共に組織を形成し、しかもその組織を通して各自の自己実現を達成する、そうした「組織」が求められるのである。ここにこの「組織」特有の困難さがある。「組織」と個々の「自己」の衝突が容易に起きるからである。「成員」が、「組織の一部」ではなく、完全に自らの自己実現のために寄り集まった(逆に言えば自らの自己実現が達成できないならすぐに離散する)主体的な「一個人」であるような「組織」というものがはたして可能なのか。

進化型組織の戦略はこれらの「主体的な一個人」に組織の軸足を移すということ、有機体の例で言えば「脳」ではなく身体各部分の末端神経組織に組織運営の権利委譲をするということにある。

ラルーは言う。「順応型組織と達成型組織には組織図がある。……進化型組織ではこの前提がくつがえる。人々は事前に決められた仕事に無理に合わせる必要がなく、自分の仕事は、興味や才能、組織のニーズに基づいて自ら選んださまざまな役割と責任によって決まっていく。方向性を定め、予算を立て、分析をし、計画を立て、段取りを整え、成果を測定し、統制し、採用し、評価し、意思疎通を図る――従来はマネジャーが担っていたこうした職務は、チーム内のそれぞれのメンバー間で分担される」(151 傍点引用者)。

そこに所属する成員は「割当てられた仕事」ではなく「自分の仕事」をする。その仕事は「自ら選んだ」ものである。さらに「自分の仕事」をするために、成員は自分たち自身で「方向性を定め、予算を立て、分析をし、計画を立て、段取りを整え、成果を測定し、統制し、採用し、評価し、意思疎通を図る」という「上部組織の仕事」をする。そこまでが「自分の仕事」なのである。自分の自己実現をする責任は自分にあり、自分の自己実現のマネジメントをするマネージャーは自分自身だからである。

こうして進化型組織の成員たちは互いに相談し、調整し、自分たちの自己実現にとっての最適解をそのつど探していく、という先の読めない／流動的な組織形態を取ることになる。自分の自己実現を図る個人たちが集合して自分たちの組織を自分たちで経営していく、こうした「合議によるセルフ・マネジメント」が進化型組織の基本的構造である。

しかしこの進化型組織の「合議」は多元型組織のそれとは異なるものである。

多元型組織の合議があくまで誰一人見捨てない、全員一致の合意に基づく決定を求めるのに対し、進化型組織では全員の合意は必須ではない。全員の一致を待っていては誰も何も始められず、成員の自己実現が損なわれるからである。そこで進化型組織では、組織の末端=実働グループ一〇～二〇人ずつの意思疎通しやすい小さなチームを作り、そのチームで「方向性を定め、予算を立て、分析をし、計画を立て、段取りを整え、成果を測定し、統制し、採用し、評価し、意思疎通を図る」というスタイルを取ることが多い。この小チームの決定は組織全体の裁可を得る必要はなく、外部の承認を待つ必要もない。現場で必要だと判断したチームが自分たちの判断に基づいて「勝手に」行動するのである。これらの小チームが全体として組織=進化型組織を構成しているのだ。すなわち、こうした自主経営する小チームの連帯が、互いに自主経営を保証し、承認し、支援する組織という全体

を構成しているのである。だからラルーは言う。「自主経営組織について調べ始めるとつい戸惑ってしまうのは、これはニュートン科学が前提としている、支配による階層的な枠組みに沿った構造ではないという点である。これは複雑で、参加型で、互いにつながり、相互依存的で、常に進化し続ける、まるで自然界の生態系のような仕組みなのだ。まずニーズがあり、形式は後からついてくる。組織の役割も柔軟に設置、廃止、交換される。権限は分散されている。意思決定は、そのアイデアが生まれたところでなされる。イノベーションは社内のどこから突然生まれても不思議ではない。ミーティングは必要に応じて開かれる。臨時のタスクフォースが自発的に立ち上がり、任務が終わればすぐに解散する」(227 傍点引用者)。例えば健康な身体は熱湯に触ると手を引っ込める。脳の大脳皮質がいちいち指令する以前に、痛みを感じた手は「勝手に」動くのである。それを「勝手」と捉えるのは大脳皮質を唯一絶対の指令系統とする見方に過ぎない。その指令を待たないからこそ手は火傷を免れるのである。「組織が自主経営され、生きている世界では、変化を外から強制する必要がない。生命体としての組織には、環境変化を感じ取り、内側から適応する能力が備わっているからだ。……生態系の全体が、その瞬間に創造性を発揮して反応する。進化型組織も変化には同じように対処する。人々は必要だという感覚に従って自由に反応する。彼らは静的な職務記述書や上下関係や業務部門に縛りつけられていない。次々と予想もしない新しい事態が不連続で起こってくるという状況に、創造力豊かに対応できる。状況が変化するのは当然のこととして、自然に、どこでも、いつでも、ほとんど痛みも努力もなく対応する」(363)のだ。したがって「進化型の観点では、組織は自らの生命力を持った有機体であり、創業者やリーダーの前提や関心事とは別の、組織自身の自律的な文化を持つことが認められるべき」(390)なのである。ラルーはこうした捉え難い／固定することのできない進化型組織を「生きたシステム」(334)「エネルギーが集まる場あるいは独自の生命形態」(373)と呼ぶ。

こうした組織の中で人は自分自身である／あるいは自分自身であろうとする。自己実現のために構成される進化型組織の中で、人は、ある特定の役割や部品に削減されることなく、全体としての自分であり、誰にも損なわれない自分である。またそのことがこのパラダイムでは強く要請されてもいる。「自主経営組織では、社員一人一人の教育、年齢、仕事の幅が何であれ、互いに大人と大人の関係の中でふるまうことを強く促される」(240)。立ち位置や役割に関係なく、自己実現しうる対等な「大人」同士であるということが進化型組織の成員の条件である。お互いを対等な大人＝主体であると信頼する前提が進化型組織の権限委譲を支えているのだ。

ここから進化型組織に特有の「文化」が生まれる。例えば進化型

組織には組織図がない。固定的な役職名もない。「固定的な名称では組織内で流動的に変化していく職務内容を説明しきれない」(151)し、彼らが選択した役割もまた、そのつどの「必要性」にしたがって柔軟にアメーバのように形を変えていくからである。だからこの組織には「制服」もない。それは、そもそも自己実現をしようとする人間にとって「毎朝出勤前に着替えるたびに、自分自身の一部を閉め出さなければならない……仕事用の仮面を身につけ、職場の期待に応えようとする」(238)必要も、「事前に定められた、組織に受け入れられるような一定の様式に従って装いを決め、ふるまう」(238)必要もないからでもある。進化型組織においては、仕事の場では「求められる像」に自分を当て嵌めてそれ以外の部分は隠すか排除しプライベートでは自分を取り戻すという受動的な二元論に生きる成員ではなく、仕事の場も含めた自分の二四時間の全体を自己実現の場として生きる「試行する主体」こそ求められるものであり、またそれこそ進化型組織の存在意味であるとすれば、自分が生きるあらゆる時間／場における自己疎外の撤廃、自己の全体性の取り戻し以外に進化型組織の「規則」はない。

もはや進化型組織に固定した形も、また完成形もないことは自明だろう。この「組織」は自「組織」の維持さえも越えていくのである。そもそも組織のために人が集まったわけではなく人が自分の自己実現のために集まったその共同を進化型組織と呼ぶのだとすれば、そこに集まる人々が自己実現という目的に照らしつつ常に組織の枠を反省し、形態を変化させていくのは当然のことである。進化型組織はその進化の過程において「組織」というかたちそのものを、固い殻に覆われた固体としてのそれから柔らかい膜をもつアメーバ状のものに、さらに膜の溶解した内と外のないその都度その場の連帯へと進化させていく潜在性をもちながら進行しているのである。だがそれは当然のことである。実現されるべき自己それ自体が所与の実体ではなく永遠に未然の生成の中にあるものだとすれば、進化型組織もまたその完成形においてではなく希求としてのみ／そのつどの状況の中で自分たちの自己実現を模索する試行としてのみ存在することは自明である。上述の3つの「形式」、すなわち（一）自主経営、（二）全体性、（三）存在目的：何のためにこの組織があり何のために自分たちが組織に所属しているのかを問い直し常に方向づけをし直していく反省、これらの形式において進化型組織は成員たち全員の自己実現を可能にするべく絶えず変化していく。われわれはこの進行形、組織の「膜」も「外殻」も持たず変化する恒常をこそ進化型組織と呼ぶことができるのかもしれない。

既に世界にはこうした進化型組織がいくつか存在する。そのひとつにベルリンの学校、ESBZ がある。教育機関としては唯一、ラルーがティール組織として取り上げた組織である(10)。

四

ESBZ(Evangelische Schule Berlin Zentrum)とは二〇〇七年に創立された、ベルリンにある七年生から一二年生、日本で言えば中学・高校一貫六年制の学校である。卒業する生徒たちの多くはドイツの統一大学入学資格試験（Abitur）を受けるという、いわゆる大学進学へ向けて置かれたギムナジウムにあたる。この学校を筆者は二〇一九年三月に訪問した。

着いてまず驚いたのは学校の外観である。ドイツ国内はもとより世界中から何百人もの見学者を迎えるこの学校の外壁はスプレー塗料の落書きだらけだったのだ。グラフィティまたはタギングと呼ばれるこの落書きは、日本では道路壁や店舗シャッターなどに散見される「迷惑行為・犯罪」である。外壁だけではない、学校の内部、廊下や教室、図書室にもこうした「落書き」やさまざまな写真・絵が貼られている。どこを歩いても「整然と机が並べられた教室」は一つも無く、どの「教室」に入っても室内は騒然としており、窓際のカウンターに座って一人で何かをしている生徒がいると思うと、二つ三つ置かれた大きなテーブルをそれぞれ囲んで賑やかに喋っている六〜七人の生徒のグループがあり、２人で一緒にプリントに取り組んでいる生徒も、またホワイトボードのところで数式を書いて話し込んでいる二人もいる。教師らしい人はいない。そのうちホワイトボードで立ち話をしていた二人のうち一人が大テーブルに戻り、他の生徒と話し始めた。と、ホワイトボードに残った方の人が私のところに近づいてきた。その人が教師だったのである。その授業は数学の授業で、先日行われたテストを生徒たちが振り返り、自分の力で全ての問題が解けるように取り組んでいる時間だということだった。「いつでも、まずは生徒たちが自分たちで考え教え合う。それでわからない時は誰かが私の所に来る。私から聞いたことを今度はその生徒がグループに帰って他の生徒に教える。もし一人で学習したい時は、いつでもカウンターで一人で勉強すれば良いんです」と彼は言うのである。

この光景は学校中どこでも見られた。どの教室にも、グループ用の机（ディスカッション、共同作業）がいくつか、窓に面したカウンター、そしてホワイトボードがある。どこにいるか、どうするかは自分で決める。「指示する教師」も「注意される生徒」もいない。生徒は思い思いに立ったり座ったりしながら思う通りのことをし、自分の時間をフルに／そして自分たちのために使っている。教師はそれを支援し、見守っているのである。「教師は teaching の専門家ではありません。教師は何よりも教科の専門家であり、そしてサポートの専門家なのです」と ESBZ の先生たちは言うのである。そしてそうした「教師」たちに支援され、どの教室も騒然とし、そして全員が真剣に自分の決めた学習に取り

組んでいるのがESBZという「学校」である。

授業を見て回っていると廊下にぺたんと座り込んで喋っている一二〜一三人の生徒たちがいた。私と案内の先生が通りかかると、そこにいた先生が生徒に「何をしているかゲストに教えてくれる？」と英語で話しかけた。生徒たちは私に英語で挨拶をし、「フランス語の授業をしている」と教えてくれたのだが、中に一人、「みんなはなぜ英語で話すの？」とドイツ語で回りの生徒たちに不満を言う生徒がいた。授業の邪魔をされたのが嫌だったらしい。フランス語の先生がその生徒に「英語で話して」と二度ほど促したのだがその生徒は「なぜ？　これは私たちのフランス語の授業でしょ？　それなのになぜ英語で話さなければならないの？」と相変わらずドイツ語で言う。先生が「ここに来る人全員にwelcomeの気持ちを持つことが大事よ。だから英語で」と言ったとたん、私を案内してくれていた先生――Svenと呼ばれていた――がフランス語の先生に「そう教えることが正しいことなのかな？」「それに、あなたの考えを上から教えてもいいのだろうか」と言った。「確かに。それは違うわね」とフランス語の先生がそれに応えて言う、その会話を聞いていたその生徒は、初めてにっこりして私に英語で挨拶してくれたのだった。

それらすべてが生徒たち全員の前で自然に生じたことである。生徒たちは、自分に納得する権利があり、異議申し立てをする権利があり、大人たちが「間違う」こともあること、それをフラットに率直に話し合うこと、そして誰の前であっても（生徒の前であっても）「間違い」をオープンに認めて、大人たちも成長していく存在であることを知る／教えられる。

教室の中も同じことだ。生徒は、誰も置き去りにされず、自分の学習を（その内容も・方法も）自分で選んでよく、一人で、あるいはクラスメートたちと納得するまで話し合う権利が生徒たち全てにあり、誰の許しも得ずに途中でやり方を変更してよく、教師はいつでも支援してくれ、そして学習を仕上げていくのは自分たちであることを知っている／教えられている。

これらすべては、言語的に教えられ申し渡されることではない。「主体的であれ」などと言葉で生徒に教える教師などいない。また「人を尊重しろ」「人と平等であれ」などと言い渡す教師もいない(11)。これらすべては行為遂行的（パフォーマティブ）に教えられているのだ。言い換えよう。この学校では、生徒は、主体的であることを真に許されているのである。学校の全て、授業の仕方、生徒が自分の学びをデザインするその仕方、決して介入せず生徒が助けを求めたときにだけ支援する教師達、その教師を呼ぶ呼び方（教師を「先生」と呼ぶ生徒はもちろん一人もいなかった。また私を案内してくれた先生は姓ではなくSvenという名前で生徒からも同僚の先生からも呼ばれていた。教師同士も名前で呼び合っているのである）、生徒の前であろうとゲストの前であろうと生徒と教師／教師と教師が自然に率直に腹を割って対話をするその仕方、空間の作り

方、それらのすべてにおいて生徒は全面的に自己決定できる存在として前提され、そうした存在として扱われている。生徒たちは「未成年」「子ども」ではない。リアルに「対等な人間」として扱われているのである。そして教師達もまた「教師として」ではなく、一人の過ちうる人間として、変化し成長する過程の人間同士として存在しているのだ。

外壁の「落書き」や教室の中の様子について聞いた私に Sven はこう言った。「まさに「空間」が非常に重要なのです。だからこそ私たちはこの空間を選択しているのです」、と。「「先生」は三つある、と私たちは考えています。一つは私たち教師。二つ目の「先生」は生徒。そして三つ目の「先生」が空間。生徒をインスパイアするのは、何よりも彼らを取り巻いている空間なのです」。

「アフォーダンス」という言葉を聞いたことのある人も多いだろう。アフォーダンスとは空間はそれぞれその意味をもっており、人は空間に入ると自然にそのメッセージを受け取って行動するのだというのがその意味である。

生徒は空間からその意味を読み取る。ESBZ の空間が生徒たちをインスパイアし、メッセージを発信し続けているのだ。その意味とは何か。もちろんそれは ESBZ の教育理念そのものである。

たとえばこの ESBZ の空間の作り方を見てみよう。Sven は言う。「私たちは、生徒たちも私たちも、自分のいる空間を快適に整える力がある、またその権利もあると考えています。それで私たちは、インテリアとアウトテリアの専門家（空間作り）を呼んで、二ヶ月に一度、みんなでディスカッションをしているのです。専門家とディスカッションすることで、自分たちがどんな空間で学ぶのか、快適な空間とはそもそも何か、また自分だけではなく全員にとって快適な空間とは何かを深く考えることができる。そうやってデザインを考えて、私たちは私たちのいる場所をみんなで工事するんです。保護者たちが大工道具やペンキをもってきて全員でね」。

外壁に書かれた「落書き」は学校が荒れていることの表象ではなく、まさにそのつど伝統や「学校」という従来の規範に囚われず全員で自らの快適さを求め学びつつ試行錯誤しているプロセスの表象だったのである。校内の壁や床には生徒の飾り付けがあり、図書室に設定されたニッチはそこだけカーペットが敷かれた床に赤い大きなクッションがいくつも置かれている。「自宅で寝そべって気楽に本を読むのが誰にでも許されていることだとすれば、本を読む場所である図書室でそうやって本に集中していけないわけがない」からである。

おそらく日本人が ESBZ を見たら眉をひそめ、それをカオスだと思うかもしれない。だがこの学校に見られる「カオス」はカオスではない。これは異なる秩序に導かれた空間なのだ。日本の学校が生徒や教師の本音や苦痛を抑圧し鈍化させることで成立し

た「機械のような整然さ」で保たれているとすれば、ESBZは「生体のもつ整然さ」、外界を感じ、自らの苦痛と快を感じてそのつどの最適解を探しながら変化する生体の整然によって保たれているオートポイエーシスのシステムなのである。これは基準枠を決めその規範に全ての成員を適合させる固定した組織ではない。これはその場で生きる全ての成員から生じ、全ての成員の相互作用から変化する、生成する組織なのである。

ESBZの生徒三人と二時間ほどディスカッションする機会も得たが、「この学校に規則はあるのか?」という私の問いに対し生徒たちは「Ja, und nein.(yes and no)」と答えてくれた。「「学校のやり方や他の生徒との関係に疑問を持つ生徒がいたら、どんなことでも徹底的にディスカッションする」という規則はある。だが「固定した規則はない」のだ」と。「誰かが決めた規則を他人に押しつけて従わせるのは無意味だ」と生徒たちは言う。「この学校の教育目的はIndependenzであって、あくまでも先生たちは生徒を「自律できる人間」として扱ってくれるし、生徒たちも自律できる人間であることを求められている。「他の人間に従う」存在であることは求められていない。自律できる人間同士が相互に相談してすべてを決めていくのがこの学校の文化なんだ」ということだった。

これはいわゆる「勉強」の面にも適用されている。この学校は卒業時に大学入学資格試験を想定しているため勉強もかなりハードだと生徒たちは言っていた。もちろん勉強の計画は自分で立てる。また、この学校では生徒たちが自分で計画を立て、修正しやすいように、各教科の進度やカリキュラムを細分化し、弾力的に組み合わせ、リフレクションと再構成がしやすいように、また生徒たちの主体的な「授業」がやりやすいように構成されている。そのESBZカリキュラムを基に生徒は自分の勉強のプランを立て、二週間に一度先生と面談して振り返りながら計画を修正し、勉強を進めている。また、教科学習以外に、SDGsのような社会や世界の問題に対する自分のプロジェクト学習は当初からこの学校に取り入れられており、生徒たちはかなり力を入れてこの探究に取り組んでいる。「生徒は自分のパッションの通りのテーマを立てる。二週間に一度プレゼンして進めていく。普通の教科のクラスには先生が二人いるけど、この探究クラスは先生がいない。先生がいると方向づけをしてしまうから」というのが生徒の話だった。

これらが、私が訪問したESBZの風景である。

ちなみにこの学校を紹介したラルーは以下のようにESBZを紹介している。

・先生が教壇から一方的に教える一斉授業は廃止され、各教科は小さなテーマごとに区分けされ、理論、演習、テストをひとつの単位として、段階的な学習ができるようにした。(158)

・学習は各自のペースで進むので、ESBZには驚くほどいろいろ

なタイプの子どもが集まっている。どのクラスにも自閉症の子や、軽度か重度までの学習障害の子どもがいる。……生徒のバックグラウンドは驚くほど多様だ。二〇％は少数民族で、二五％は政府から食事補助の受給資格がある。一方、およそ四分の一の生徒はそれとは正反対のエリートや裕福な家庭の子どもだ。(159)

・現在は、生徒たちの自主運営（セルフ・マネジメント）に関する最も大胆な実験が進行中だ。ドイツの生徒たちは、一二年生の終わりに国家試験に合格しなければならない。そしてその成績で受験できる大学が決まる。……学校の指導方針に沿いながらも、なおかつ国家試験の準備もできるように、一〇年生から一二年生のカリキュラムを完全に設計し直すことはできないだろうか？　生徒と先生たちはそう考えた。二〇一五年は、この三学年の全生徒が設計し直したカリキュラムで一年を過ごすという野心的なプロジェクトに取り組む。デザイン思考……の専門家から助言を受けて、子どもたちと教師陣は二日間にわたる集中的なデザイン・ワークショップを通じて、全体的なコンセプトをつくりあげる予定だ。次に生徒と教師たちは、一流の教育専門家から支援を受けながらその後一年をかけて各自のプロジェクトに向き合い、コンセプトを具体的な体系や実践に変える作業に取り組む。(161-162)

・ESBZの教師も学校を自主運営（セルフ・マネジメント）している。……どのクラスにも担任教師が二人つき、全員が協力し合う。ここでは、三つのクラスでひとつのミニスクールを構成している。三クラスは同じフロアを共有し、六人の教師のための小さな職員室があり、毎週そこで職員会議をしている。……ミニスクールは校長からの承認を得ずにほとんどあらゆることを決められる。(162)

・保護者も自主運営（セルフ・マネジメント）だ。この学校は特別な法的地位の下で設立されている――ベルリン市は教師の給料の九三％しか支払っておらず、校舎やそのほかの費用については一切補助金が出ない。したがって、その差額は保護者たちの世帯収入に合わせて計算された寄付金で埋められている。……素晴らしいのは、ESBZには授業料公費支給制度が適用されていない、という点である。しかも、教師の労働時間はベルリン市内のほかの学校と同じで運営されなければならない。保護者たちの貢献があるとはいえ、ほかの公立学校よりも予算が少ないのだ。(162-163)

こうしてラルーは言う。「どんな学校もESBZの成功をまねすることができる。なぜならお金や資源は成功の決定要因ではないからだ。必要なのは、子どもたちと、先生たちと、教育を新しい視点でとらえ直すということなのだ」(163)、と。

五

どこかの島に住む人々について、こんな話がつたえられている。人々はより健康でより良い生活を送ることができる

ような、どこか別の土地へと移住することを切望していた。問題は、泳いだり航海したりするという実践的な技術が、まったく発達していないということだった――あるいはそれは、遠い昔に失われてしまっていたのだったかもしれない。そのため、ある人々は島の生活にとってかわる暮らしについて考えることをはなから拒絶していたし、いっぽうでは海をわたってゆくことはまったく考えないままにローカルに［その場所で］問題を解決しようとしている人たちがいるのだった。(BE 302-303)

ウンベルト・マトゥラーナとフランシスコ・バレーラは彼らの思想であるオートポイエーシスを展開したその著『知恵の樹』において上のように語っている。

たとえば ESBZ はその空間を別なふうに、整然とした机の配置・落書きのない外壁・前にあるホワイトボード・中心にいる教師というふうに設定することもできただろう。これまで固定されてきたそうした伝統的空間を維持することもできただろう。そうしたら生徒はその空間に入り、その空間の中で求められている「生徒」に同一化し、その「生徒」を身体化することを「学んだ」だろう。それは簡単なことである。そして、そうした「与えられた」空間の中で生徒たちは自己実現の代わりに受動性を、自律への勇気の代わりに他律の「安全」を、他者とともに自分たちの場所を作っていけるという自信の代わりに権力を持つ大人への順応を学んでいくこともまた容易なことである。

だが ESBZ において生徒が知る／学ぶことはこれとは違うことだ。ESBZ という名の下で大人たちが開こうとしている広場は、こうした閉じた「学校」とは全く違うものだ。

ここで生徒が知る／学ぶのは以下のことである。ESBZ には――他のティール組織と同様――確立された手法・成功に至る道程があるわけではない、ということ。それにもかかわらずただ大人たちは、生徒たちと一緒に、自分たちが本当に納得し、本当に幸福でいられる広場を開(あ)けていこうとしたのである。確定した「学校」というシステムの外に出て、生徒たちと一緒に、自分たちで自分たちのあり方を模索し、自分たちの希求を新しい「学校」という空間として組織化し、生徒たちと共に「海を渡って」いこうとしているのである。

それらを生徒は知り、そして学んでいるのだ。

オートポイエーシス、自己組織化と呼ばれるこの思想を簡単に言えば、生物が「生きている」というのは彼とその環境のあいだのやりとりが続いていることであり、「生きていく」ことはこのやりとり／生物と環境双方の相互的な変化＝適応があって初めて可能になる、というものである。生物個体が環境に適応するのではない、生物と環境は情報を交換(やりとり)し、互いにその情報に合わ

せて自己を変化・組織化させていく。つまり生物と環境は共に変容し、共に自己生成しつづけていくのである。これが生物が「生きている」ということである。このカップル、つまり生物と環境というこの共同の交換＝適応＝自己組織化の「カップル」を、マトゥラーナ＝バレーラは「構造的カップリング」と呼ぶ。

注意すべきなのは、この構造的カップリング／生物学的個体間合同が、あらかじめデザインされたり設定されたりしたものではない、ということである。たまたま置かれた環境の中で、その生物とその環境とが出会い、互いに「生きていく」ために交換と変容を共にするのだ。したがって生物の自己組織化はどこにいくかどうなるか予測のつかない、漂流のかたちをとる。そのつどの出会いと生成、自己組織化だけがその生物と環境の双方の「生」を保証するのだ。それこそが生物学的に見た「進化」であり「生成」であり、そして「生」のかたちである。こうしてマトゥラーナ＝バレーラは言う。

> 進化とはナチュラル・ドリフト（漂流）であり、オートポイエーシスならびに適応の維持から生れるものだ。水滴の場合とおなじく、有機体と環境の多様性と相互補完生を生みだすために、外部からそれをみちびく［指令をあたえる］力は必要ではない。またそのようなみちびきの力は、あるリニイジ（系統）のヴァリエーションがもつにいたる方向性を説明するためにも必要ではなく、生物のなんらかの特定の性質が最適化されるためにも、必要とされはしない。進化は、〈放浪（ヴァンダールスト）への衝動〉をもった彫刻家に、どこか似ている。彼は世界中を転々としながら、こちらで糸を、あちらで錫の固りを、またこちらで木材を集め、それらの部品の構造と環境条件とが許すままに、それらを結合させる。それらの材料は、結合させることができるという以外に、なんら理由をもたないままに。そうして、彼が放浪を重ねるにつれて、複雑な形態が生みだされることになるのだ。調和をもって連結された部品群によってできあがったそれらの作品は、デザイン［意図］の産物ではなくてナチュラル・ドリフト［気ままな漂流］の産物だ。これとおなじようにして、〈アイデンティティおよび再生産能力の維持〉以外の法則はなんらもたないまま、ぼくらすべての生物は出現した。それこそ、ぼくらにとっての根本的原理として、ぼくらをあらゆる生きている存在と連結するものだ。すべてのもの、つまり五枚の花びらをもつバラに、湾に住むエビに、あるいはサンチアゴやニューヨーク・シティや東京で働く会社の重役に」(BE 135-136　傍点原文　（）内引用者注)。

われわれはドリフトする「進行的変化」である。われわれは固定した「個体」ではない。われわれが有機体であるということは

われわれが固体であるということではなくわれわれはわれわれの環境と共に「進行的変化」をする「生成」であるということである。有機体であるわれわれにとって選択可能なのは、一方向的に環境に適応することでも、また環境を適応させることでもなく、コミュニケーションの中で共-存在することだけ、「共-存在であること」だけである。「ぼくらの世界とは必然的にほかの人々とともに生起させる世界にほかならないことを知っていさえすれば、共＝存在をつづけたいと思っている相手の誰かと争うはめになったとしても、自分たちにとって確実なこと（絶対的真実）が他人の存在を否定することになるのなら、その真実をかたくなに主張しつづけることはもうけっしてできない。……共-存在の唯一の可能性は、より広いパースペクティヴ、両者が一致して共通の世界を生起させることができるような存在の領域を、選ぶことだ。……争いは、生じた場所ではけっして解決されえない。争いは、ただぼくらが、共＝存在が生じるようなもうひとつの場所［反対物の一致を見いだせる、より広いコンテクスト］へと移動したときにのみ、消滅する。この認識を認識することが、人間を中心にすえたエシックスのための社会的命令［規則］となるのだ」（BE 297-298　傍点原文）。

それはわれわれが生きていく上での「命令」である。それは私と他者として生起する私の「環境」の双方がその下にある「命令」、われわれが生命として生き延びていくための必然的命令である。

この命令の中でわれわれは、たえず新しいまだ見ぬ「私」へ、そして新しいまだない「環境」へドリフトし、この私にとっての他者と共に未だ見ぬ新しい「世界」を構成していく。われわれは有機体である。われわれは有機体であることを完全に許されている。こうして「有機体どうしの構造的カップリングをつうじて、それぞれが自分の適応と組織とを維持しつつ、おたがいをまきこみあいながらおこなわれる〈共＝個体発生〉［コ＝オントジェニー］。これが起きるとき、〈共＝ドリフト〉しつつある複数の有機体は、ひとつの新しい現象領域を発生させる」（BE 211-212）。

生物学はまた、ぼくらは認識の領域を拡大することもできるのだということを、教えてくれる。これは推論や、見知らぬ人との出会いやいっそう直接的にはぼくらに他者を見せ、彼あるいは彼女にたいしてぼくらのかたわらに存在の空間をひらくような、生物学的個体間合同の表現をつうじてもたらされる新しい経験によって、生じるものだ。この行為は〈愛〉と呼ばれる。あるいはよりおだやかな［そして余分なコノテーションのない］表現を好むなら、毎日の生活においてぼくらのかたわらにほかの人々を受け入れるということ。これこそ、社会という現象の生物学的基礎だ。愛がなければ、つまり他人がぼくらのかたわらに暮らすことを受入れるのでなければ、社会的プロセスは存在せず、

したがって、〈人間であること（ヒューマンネス）〉も存在しない。競争から真理の所有、さらにはイデオロギー的確信にいたる、他者を受入れることの土台を切り崩してしまうようなすべては、社会的プロセスの土台をもやがて切り崩してしまうことになる。なぜならそれは、社会的プロセスを生みだす、生物学的プロセスを切り崩すからだ。(299-300　傍点引用者)

対話はもう、常に既に起きている。それはわれわれが有機体であるということの存在論的前提である。対話の中にいないということは不可能なのだ。異なる他者と出会い、その違いに踏み込み、それを交換（やりとり）し、自己と他者との内的な変容を通して、生物学的個体間合同を、新しいひとつの世界を生じさせていく対話（やりとり）はいつもわれわれの存在論的条件として、生物であるわれわれを強制しているのだ。われわれは対話の中にある。そして変容の中にある。変容するということ、共に生成するということが対話の中にあるということ、そしてわれわれが有機体であるということである。それを否定したとしても、われわれはその中にある／遮断したという欠如において、新たな共同のかたちを遮断したというその欠如においてわれわれは対話の中にあるのである。

ESBZやティール組織がわれわれにとって涙ぐましく、そして懐かしいものに感じられるのはそのせいだろう。

それらはわれわれにとって取り戻しなのである。あらゆる生物の対話（やりとり）による自己組織化と変容を受け入れ、そのつどのオートポイエティックな進行する組織へ、われわれの本来のかたちである共・漂流へと動きつづけていく共同体は、生きる有機体としてのわれわれの唯一可能な生のかたちであるはずである。生物として生き延びていくために、われわれは絶えず自分を手放し、自分のこの環境を維持することを放棄し、新しい他者／環境と共に新しい世界を形成していく。

そしてこの共同の生成の中で、われわれは生まれるその新しい世界なのである。

注

※本文中、略号のない()内数字はフレデリック・ラルー著、鈴木立哉訳『ティール組織』英治出版、二〇一八年の引用頁を指す。また略号BEはウンベルト・マトゥラーナ、フランシスコ・バレーラ著、管啓次郎訳『知恵の樹』筑摩書房、一九九七年を指す。本略号の後の数字は本書引用頁である。

(1)「地域コミュニティ」という言い方もよく耳にするが、これも単にその地域に存在する「地域共同体」を指すものではなく、地域に住む住人同士の何らかの協働関係にもとづくより積極的なつながりを指す場合が多い。

(2) ピーター・M・センゲ、枝廣淳子他訳『学習する組織』、英治出版、二〇一一年。前書きで訳者は以下のように書いている。「学習する組織とは、目的を達成する能力を効果的に伸ばし続ける組織であり、その目的は皆が望む未来の創造である。学習する組織には唯一完全の姿があるわけではない。むしろ、変化の激しい環境下で、さまざまな衝撃に耐え、復元するしなやかさ（レジリアンス）をもつとともに、環境変化に適応し、学習し、自らをデザインして進化し続ける組織である」（同書、五頁）。

(3) 上掲書、五二七頁。

(4) 上掲書、五二六頁。

(5) フレデリック・ラルー著、鈴木立哉訳『ティール組織』英治出版、二〇一八年。原著は Frederic Laloux, *Reinventing Organizations*, Lightning Source Inc. 2014.

(6) 上掲書、二二-二四頁。

(7) 「組織」を形成する以前の集団の段階についてもラルーは述べている。人類にとって最も原初的な集団は紀元前一〇～五万年ごろの狩猟社会のそれである。この頃、人々は家族の血縁関係など小さい集団で暮らしていた。明確な分業はまだ見られず、組織モデルのようなものがあるわけではない。また自我は充分に形成されておらず、「人々は他人から自分を、あるいは環境から自分を完全には区別して捉えられない」(29)。これは個体発生史としては生まれたばかりの赤ん坊に見られる状態であり、この段階をラルーは「無色」の「受動的パラダイム」と呼ぶ。次に人々は部族を形成するようになるが、部族とは言っても分業は極端なまでに少なく、因果関係に対する理解は不十分で「雲は自分を追いかけてくるのであり、日頃の行いが悪いと天気が悪くなって天罰が下る。この不思議な世界を静めるため、部族は儀式を行ったり、古老や巫女に従うことで安心を得ようとする」(30)「神秘的パラダイム」を生きている。こうした段階を経て、人類は「組織」を形成するようになるのである。

(8) 思想家のケン・ウィルバーが提唱したインテグラル理論（人間・組織・社会を多様な視点から総合的にとらえるための新しい理論）に従って、彼はそれぞれのパラダイムを色で示している。

(9) (34)参照。彼が順応しなければならないのは彼自身の組織であり、彼にとって守るべきは彼の組織である。衝動型組織の二元論では「生き残るのは自分か彼か」であったが、これは順応型組織では「われわれか彼らか」に変わる。

(10) 従来型の組織を再生産してきたのが他ならぬ「学校」であることは既に述べた通りである。

ラルーは言う。「現在の学校は、おそらく他のあらゆるタイプの組織よりも自主経営から遠いところにある。学校は、世界中のほとんどあらゆる場所で、一クラス当たり二五名をひとまとめにして一年ごとのペースで加工するというつまらない工場に変わってしまった。子どもたちは事実上、事前に決まったカリキュラムにしたがって自動的に押し流される交換可能な部品と見られている。教育サイクルが一通り終了すると、型にはまった子どもたちが卒業し、はまらなかった子どもたちは途中で放り出される。この教育システムでは、生徒に知識を詰め込む全知全能の教師が前に立ち、生徒たちが何時間も静かに座って

授業を受けると学習効果が最も高まると信じられている。自分で学習計画を決めて目標を設定することは子どもにできるはずがないとみなされ、それは教師の仕事とされる。しかし本当は、教師も信頼されていない。校長や教育長、学校区、専門委員会、標準テスト、学校に義務づけられたプログラムから厳しく監視され、ある程度の「きちんとした」仕事をする義務を負わされているのだ。」(155-156)

(11) もちろん「調和」や「努力」などという「クラス目標の標語」が貼ってある教室など、ESBZには一つもない。

※本論文は、JSPS科研費［課題番号26370006］の助成を受けたものである。

（いがらし・さちこ　筑波大学人文社会系准教授）