



経営者の意識の発達と最高の組織作り

李 超・狩 俣 正 雄

要旨 近年、働く人々にとって最高の職場、充実した組織、意識の高い会社など働きがいのある職場や組織に関する研究が数多く行われている。これらの研究は最高の組織の特徴を明らかにしても、経営者がどのような意識の発達段階でそのような組織が形成されるかについては十分に明らかにしていない。F. ラルー (Lalouz) は、人間の意識の発達段階と組織発展のモデルの関係を検討して、意識が高度に発達した段階のティール組織の特徴を示している。しかし、彼は、経営者がどのように働きかけることでティール組織が形成されるかについては十分に明らかにしていない。そこで、本稿は、経営者の意識の発達段階にどのようなレベルがあるかを検討し、働きがいのある理想的な組織作りの条件を明らかにしている。

Abstract Recently there are many studies which elucidate the characteristics of great organizations or abundant organizations which are worth working for. But those studies do not elucidate the relationship between the consciousness development of managers and great organizations.

F. Lalouz examines the relationship between the development of human consciousness and the organizational models, and shows the characteristics of the evolutionary type of organization for the stage when consciousness developed highly. But he does not clarify enough how the evolutionary type of organizations or the Teal organizations are formed by the leadership of managers.

Therefore, this article aims to elucidate the relationship between the consciousness development of managers and great organizations, and the conditions of the building of great organizations which are worth working for.

キーワード 意識の発達, 組織発展の類型, ティール組織, スピリチュアル組織, 最高の組織作り

原稿提出日 2018年5月30日

1 はじめに

近年、働きがいのある最高の職場や組織に関する研究、あるいは仕事のあり方や働き方改革に関する研究が多面的に行われている。それらは、例えば、働く人々にとって最高の職場 (Burchell, M. and J. Robin, 2011)、充実した組織 (Ulrich, D. and W. Ulrich, 2010)、意識の高い会社 (Mackey, J. and R. Sisodia, 2014) などである。これらの研究は、従来の超優良企業の特徴を表した T. J. ピーターズ (Peters) と R. H. ウォーターマン (Waterman) の『エクセレント・カンパニー』(Peters and Waterman, 1982) や真に卓越した企業を表した J. C. コリンズ (Collins) と J. I. ポラス (Porras) の『ビジョナリー・カンパニー』(Collins and Porras, 1994) とは異なっている。後者の研究が高業績を上げて成功している企業の特徴を示しているのに対して、前者は、働くことの意味や生きる意味に関わり、職場のストレスや鬱などの心理的、精神的問題を解決するような働きやすい職場や理想的な組織作りに関係している。

しかし、これらの研究は働きがいのある最高の職場や充実した組織の特徴を明らかにしても、経営者やリーダーがどのような意識の発達段階にあれば、そのような職場や組織が形成されるかについては十分に明らかにしていない。しかし、経営者やリーダーの意識の発達と組織の運営方法や組織の形態は密接に関係している。それは、世界で起こる事象はその人の発達レベルに基づいてしか捉えられないし、理解できないからである。人は自己の発達レベルでしか事象の意味を把握できず、発達レベル以上にはその意味を解釈できないのである。このことは経営者の意識の発達以上にその組織は発展しないことを意味しているのである。

このようなことから意識の発達段階と組織発展のタイプとの関係、あるいは理想的な組織作りや組織変革の問題についての研究が行われてきている。例えば、F. ラルー (Lalouz, 2014) は、人間の意識の発達段階と組織発展のモデルの関係を検討して、現代社会や組織が抱える様々な問題を解決するティール (teal) 組織、すなわち進化型モデルを提示している。しかし、彼は、高度に発達したティール組織の基本的特徴とそのような組織の具体的事例を示しているが、経営者がどのように働きかけることによってティール組織が形成されるかについては十分に分析していないのである。

そこで、本稿は、経営者の意識の発達にどのような段階があり、その意識の発達段階によって経営者はどのような組織形態を採るかを検討し、働きがいのある最高の組織作りの

条件を明らかにすることになっている。

2 経営者の意識の発達段階

人間の意識とは何か、それがどのように発達するか、あるいはその発達段階にどのようなものがあるかについては多面的に論議されている。K. ヴィルバー（Wilber）によると、発達というのは自己中心性の減少であり、意識の増加もしくはより深く広い展望を考慮に入れる能力の増加である（Wilber, 2000, 邦訳, 48頁）。意識は発達するにつれて、低次の視野は放棄され、自己を世界の中心に位置つける傾向は否定されようになる。すなわち、意識の発達というのは、自己中心的な思考方法やパターンからより広い包括的な思考方法やパターンへと視点あるいは世界観や価値観が拡大していくことである。

この意識がどのように発達し、その段階ないしレベルにどのようなものがあるかについては、人間の成長発達との関係で数多く議論されている。例えば、J. ピアジェ（Piaget, 1964, 1970）は、子どもの発達を①乳児期の感覚運動的段階、②幼児期の前操作的思考の段階、③児童期の具体的操作期の段階、④青年期の形式操作期の段階、の四段階に分類している。E. H. エリクソン（Erikson, 1963, 1982）は、人の発達段階を①乳児期、②幼児期初期、③遊戯期、④学童期、⑤青年期、⑥前成人期、⑦成人期、⑧老年期に分類している。ヴィルバー（Wilber, 2006）は、これまでの発達理論やモデルを包括的に分析、整理して統合的な発達モデルを示している。彼は、意識の段階を色のスペクトルとして表しているが、それを色で示すのは、その発達段階にラベルや名称をつけることが誤解を生むと考えているからである。その発達段階は人の独自の世界観を示すもので、次のような段階から成っている。①インフラレッド（infrared）の原始的世界観、②マジェンタ（magenta）の呪術的世界観、③レッド（red）の力の世界観、④アンバー（amber）の神話的世界観、⑤オレンジ（orange）の合理的な世界観、⑥グリーン（green）の相対主義的世界観、⑦ティール（teal）のインテグラル・システム世界観、⑧ターコイズ（turquoise）の統合的・包括的な世界観、⑨インディゴ（indigo）、およびそれ以上の段階（violet, ultraviolet, clear light）は超統合的な世界観の段階であり、スピリチュアリティの段階である（Wilber, 1995, 1997）。このように発達段階については論者によっていろいろな段階があるが、基本的にわれわれは6段階があると考えている。この点についてはすでに論議したので、要約して述べよう（狩俣, 2017, 69-96頁）。

意識の発達が自己中心的な思考や行動からより包括的、普遍的な視点で思考し行動する

ことであるならば、経営者の意識の発達段階には、①自己中心的、②自組織中心的、③社会中心的、④世界中心的、⑤地球中心的、⑥宇宙中心的、段階があるといえる。

①の自己中心的段階は、何よりも自己の利益を最大化することを目的に行動することである。自己利益追求こそがすべての行動の基本であり、仕事や仕事以外でもすべては自己の欲求充足を満たすために行い、そのためならば自己の持っている能力や資源あるいはあらゆる手段を使って自己利益を追求する。

この段階では人は自らの欲求や欲望を満たすことを求める。この段階の経営者は、組織で働く従業員を私利私欲の道具と捉え、また組織も自己の利益や欲望を満たす手段であり、すべての組織行動は自己中心的視点で行われる。

②の自組織中心的段階は、自組織の利益やその発展を中心に行動する段階である。この段階では、経営者は自己の利益よりも組織の成長発展を中心に行動する。これは、経営者が組織と一体化し、さらに組織のトップとして経営者の地位と一体化することで、自己利益が組織の利益と一体化するからである。この段階では経営者は自組織の利益になるかどうかを判断基準にする。また社会の規範や規則も組織に利益があれば従うが、利益がなければそれに反してでも自組織の利益極大化を求めることになる。

③の社会中心的段階では、経営者は自己や所属する組織は社会を構成する一部であると考え、組織を超えて、社会全体の利益や繁栄を求めて行動する。自組織は社会の下位組織であり、自己や組織は社会の規則や規範に従い、それに違反しない限りで自組織の利益を追求する。この段階の経営者は、自組織を超えて業界団体や国家レベルでの役割の地位に就き、自組織よりも業界全体あるいは社会全体の利益を考慮する立場にある。

④の世界中心的段階は、自分のいる社会を超えて、世界全体の視点から自己の存在を捉え、世界そのものの繁栄と平和を求め、すべての人々の福祉を中心に考え行動する段階である。この段階は相対主義と平等主義の考え方に立ち、多様な視点を平等に尊重しようとする。したがって、この段階ではすべての人々の人権に配慮し、世界の繁栄を求めて思考し行動する。

⑤の地球中心的段階は、人類全体の持続的発展、地球環境の保全を考慮し、地球を大切に行動する段階である。この段階では、経営者は前述のすべての段階を共感的に理解することができ、それぞれの段階の相対的真実を認識することができる。この段階は、自己における心と身体を統合する意識であり、個を超える意識が始まり、スピリットを意識し始める段階である。

⑥の宇宙中心的段階は、超時空間的段階あるいは非二元の段階であり、スピリチュアリ

ティの段階である。スピリチュアリティは、自己と自己を超越した外部の崇高なものなどとの一体化や融合化、あるいは自己利益と他者利益の統合化であり、自己（利益）に執着せず、自己と他者の区別がなくなり、自己即他者あるいは個即全体の意識の状態である（狩俣、2009、175頁）。それは自己超越性や意味実現の状態として現れる。したがって、スピリチュアル段階の人は、自己と周りのもの（他者あるいは組織や社会）との一体化・融合化を求め、自己利益よりも自己超越的利益ないし他者や地球全体の利益を求め、さらに他者、社会、地球への貢献を志向するようになる。

以上、経営者の意識の発達段階を示してきたが、人は成長するにつれて自己中心的な思考や行動から、他者、社会、世界、宇宙へと視点を拡大し、より広い、より高い、あるいは深い視点で思考し行動するようになる。そして、その思考や行動の基礎になる価値観、あるいは世界を認識する上での重要な枠組みを与える世界観が、私的、個別的、地域限定的な考え方から普遍的、統合的な価値観や世界観へと深化拡大していくようになる。人は最終的には自己の意識が個への執着をなくし自己超越して、周りのものと一体化、融合化し、真の自己を見出す状態を達成し、究極的な発達段階、すなわちスピリチュアリティの段階に向って発達するのである。

それでは、経営者の意識がこのように発達すると、その意識の発達段階に応じて組織はどのように発展するのであろうか、あるいはどのような形態を採るのであろうか。

3 組織の発展段階

R. キーガン（Kegan）と L. L. レイヒー（Lahey）は、成人の知性の発達段階を三つに分けている（Kegan and Lahey, 2016, 邦訳, 91-125頁）。①環境順応型、②自己主導型、③自己変容型、の知性である。①の知性のレベルの人は、周囲からどのように見られ、どのような役割を期待されるかによって、自己が形成される。帰属意識をいなく対象に従い、その対象に忠実に行動することを通じて、一つの自我を形成する。自己意識は、主としてほかの人間、もしくは考え方や価値観の流派あるいはその両方との関係という形で表現される。

②の知性のレベルの人は、周囲の環境を客観的に見ることにより、内的な判断基準（自分自身の評価基準）を確立し、それに基づいて、まわりの期待について判断し、選択を行える。自分自身の価値観やイデオロギー、行動規範に従い、それに基づいて自律的に行動し、自分の立場を鮮明にし、自分に何ができるかを決め、自我の境界を設定・管理する。こうしたことを通じて一つの自我を形成する。

③のレベルの人は、自らのイデオロギーと価値基準を客観的に見て、その限界を検討できる。どのようなシステムや自然発生的秩序も何らかの形で断片的、ないし不完全なものだと理解している。これら以前の知的発達段階の人よりも、矛盾や対立を受け入れることができ、一つのシステムをすべての場面に適用せず、複数のシステムを保持しようとする。自分の中で整合性がとれていても、その状態が自分のすべて、あるいは人間として完成している、ということとは違うと認識し、一つの自我を形成する。

キーガンとレイヒーは、人の知性は大人になっても成長するものであり、人の成長を促して高業績を上げる組織を発達指向型組織 (Deliberately Developmental Organization = DDO) と呼び、そのような組織の特徴を示している。DDO は、人の発達を後押しするコミュニティであるホーム、発達を実現するための慣行であるグルーブ (groove)、発達への強い欲求であるエッジ、の三つの軸の相互作用から成っている (Kegan and Lahey, 2016, 邦訳, 126-175頁)。この三つの軸は、次のような12の考え方を前提としている。エッジは、①大人も成長できる、②弱さは財産になりうるし、失敗はチャンスである、③発達指向の原則に従う、④目標はすべてが一体化、ということである。グルーブ (車の轍、あるいは定番のやり方の意味) は、例えば、会議の運営方法、社員の成果の評価方法、仕事との課題に関する社員同士の会話の仕方などの慣行のことである。それは、⑤安定を崩すことが建設的な結果につながる場合がある、⑥ギャップに注意を払う、⑦仕事の完了ではなく、成長のためのスケジュールを設定する、⑧人の内面もマネジメントできる、ということである。ホームは、個人の発達に重要な役割を果たす。人が成長するためには、職場のコミュニティで一人ひとりが人間として尊重され、自らの行動に責任を負い、うわべだけではない対話を続ける必要がある。そこで、エッジは、⑨地位には基本的に特権が伴わない、⑩皆が人材育成に携わる、⑪皆が「僚友 (クルー)」を必要とする、⑫皆が文化を築く、ことである。

キーガンとレイヒーによると、これら12の革新的な特徴が根づく環境を作るためには、一般的な組織とは異なる文化を育もうとする強い意志がなくてはならない。求められるのは、個人の成長を手段ではなく目的と位置づけ、失敗と不出来を弱点克服のチャンスとみなし、職場の強力なコミュニティを、個人と組織の可能性を開花させるために必要な混乱を経験できる場と考えるような文化である、としている (Kegan and Lahey, 2016, 邦訳, 172頁)。このようにキーガンとレイヒーは、人間の発達段階を示し、その成長発達を促進する組織の特徴を明らかにしている。しかし、彼らは人々が発達することでどのような組織のタイプを採るかは明らかにしていないのである。

ラルー（Lalouz, 2014）は、人間の意識の発達と組織発展のモデルとの関係を検討して、現代社会や組織が抱える様々な問題を解決する考え方として進化型モデルを提示している。彼によると、現代社会を支配している組織のモデルは合理的な考え方に基づく達成型モデルである。しかし、それは、組織がエゴを追い求める場になっており、組織の人々は心の奥底に抱いている情熱を十分に発揮できていない。また、現代の組織は、とてつもない勢いで天然資源を枯渇させ、エコシステムを破壊し、気候を変え、地球環境を破壊し、この地球を傷つけてきている。そこで、彼は、これらの問題を解決し、人類自身が生き残るためには、私たちが自分自身の意識を高められるかどうか、そしてこの世界との間に新しい関係を築き、この世界に与えてきた損害を癒せるかどうかにかかっている、としている（Lalouz, 2014, pp.4-5, 邦訳, 14-16頁）。

ラルーによると、私たちが今日知っている組織は、私たちの現在の世界観、あるいは今の発達段階を表現したものにすぎない（Lalouz, 2014, p.15, 邦訳, 27頁）。また、組織の発達段階を決める要因は、リーダーがどの段階のパラダイムを通して世界を見ているかである。すなわち、どんな組織もリーダーの発達段階を超えて進化することはできないのである（Lalouz, 2014, p.41, 邦訳, 70-71頁）。

それでは、人類の意識の発達はどのようなものであろうか。あるいはその意識の発達段階によって組織はどのような形態を採ってきたのであろうか。彼は、人類の意識の発達の代表的な段階とそれに対応する組織モデルとして、①神秘的パラダイム、②衝動型パラダイム、③順応型パラダイム、④達成型パラダイム、⑤多元型パラダイム、⑥進化型パラダイムを挙げている（Lalouz, 2014, pp. 13-35, 邦訳, 21-63頁）。

①神秘的パラダイム。この段階の意識は、肉体面でも感情面でも、自己と他者を概ね区別して認識しているが、それでもまだ自分自身が世界の中心にいると見る段階である。因果関係に対する理解は不十分で、世界全体が様々な神秘に満ちていると見る段階である。この段階では、まだ組織は存在しない。

②衝動型パラダイム。この段階では、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自己を認識している。世界は危険で、力強さとたくましさが必要ならば自らの欲求を満たせない場所に見え、力こそすべてと認識している。この段階では、他者と自己を区別できるので、役割の分化、分業も可能となる。組織には一人の長と多くの歩兵が存在する。この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。衝動型組織は、戦闘地域、内乱、治安の悪いスラム街といった敵対的な環境に非常に適している。

③順応型パラダイム。この段階では、他者の感情や物の見方をより理解できるようになり、自らを律し、自己抑制を働かせられるようになる。そして因果関係という概念は理解され、人々は線形的な時間の流れを把握し、将来に向けた計画を立てることができる。そこで、順応型組織は中長期で計画を立てられるようになり、規模を拡大できる安定した組織構造を作れるようになる。ルールは、順応型組織によって灌漑システム、ピラミッド、万里の長城は作り出されたとし、現代では、この組織は大半の政府機関、公立学校、宗教団体、軍隊などである、としている。

④達成型パラダイム。この段階での世界観は物質的で、複雑なゼンマイ仕掛けのように捉えられる。そして人性の目標は、前に進むこと、社会に受け入れられる方法で成功することである。そしてその分野で最も優れた者がトップまで上ることができる。ルールによると、達成型組織を具現したのが現代のグローバル企業で、その特徴は、イノベーション、説明責任、実力主義である。

⑤多元型パラダイム。この段階では、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ことになる。そして仕事の成果よりも人間関係の方に高い価値を置く。多元型組織は様々な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ことになる。多元型組織の社員たちは、経営陣の承認を得ることなく重要な意思決定ができる。またこの組織は活動の核心部分に人々の心を揺るがすような目的を設定している。

多元型組織のリーダーの役割は、相反する様々な条件を調整してすべてのステークホルダーを幸福にすることである。リーダーは自分が率いる人たちのために奉仕するサーバント・リーダーとなる。

⑥進化型パラダイム。人生の究極の目的は、成功したり愛されたりすることではなく、自分自身の本当の姿を表現し、本当に自分らしい自分になるまで生き、生まれながら持っている才能や使命感を尊重し、人類やこの世界の役に立つことである。進化型の段階になると、全体性を心の底から渴望するようになる。この段階への移行は、しばしば超越的な精神領域への解放と、私たちが大きな一つの完全体の中につながり、その一部であるという深い感覚とともに起こる。

進化型組織、すなわちティール組織は自主管理、全体性、存在目的という三つの特徴を持っている（Lalouz, 2014, pp.56-57, 邦訳, 92-93頁）。一つは、自主管理（self management）で、進化型組織は大組織にあっても階層やコンセンサスに頼ることなく、仲間との関係性で動くシステムである。二つ目は全体性で、進化型組織は、私たちの精神的な

全体性があらためて呼び起こされ、自分をさらけ出して職場に来ようという気にさせてくれるような、一貫した慣行を実践している。三つ目は存在目的で、進化型組織はそれ自身の生命と方向感を持っていると見られている。組織成員は、組織が将来どうなりたいのか、どのような目的を達成したいのかに耳を傾け、理解する場に招かれる。

ラルーは、進化型組織が成果を上げるのはこれら三つの要因にあるとしている。そして、彼は、このような三つの要因に基づいて組織を運営している数多くの事例を示している。それでは進化型組織にはどのようなものがあるのでしょうか。以下ではラルーが進化型組織の事例として示している三つの組織（ビュートゾルフ、ホラクラシー、モーニング・スター）の特徴を示し、さらに働く人々にとって理想的な組織がどのような特徴を持っているか検討しよう。

4 働きがいのある最高の組織

(1) ビュートゾルフ

ラルーは、オランダで地域に密着した在宅ケアサービスを提供しているビュートゾルフ（Buurtzorg）が、進化型組織の最も優れたケースであるとしている。そこで、この組織がどのようなものか、その特徴について眺めて見よう。

ビュートゾルフは、看護師のヨス・デ・ブロック（Jose de Blok）が2006年に設立した非営利の在宅ケア組織⁽¹⁾、看護師主導のホリスティックケアモデルによって、オランダにコミュニティケアの革命を起こしているといわれる。創立者のヨス・デ・ブロックによると、1990年代、オランダではケア事業者が大規模化し、専門職への管理強化と分業化が進み、その結果、看護師は自律性とやりがいを奪われ、多くの看護師が現場を去っていた。そこで、彼は、看護師が本来の専門職を発揮することができれば、もっと良いケアを持続可能な形で提供できるのではないかと考え、よい看護師が働きたいと思う職場を作ること考えてビュートゾルフを設立した。

ビュートゾルフの活動の根底には、自分の人生で起こることについて、自分で判断して決定すれば、自分の人生に自ら影響を与えられるし、より幸せな人生を送ることができるという考え方がある。看護師なら誰でも質の高い看護を提供したいと思い、そのため常に

(1) ビュートゾルフについては、Buurtzorg, <https://www.buurtzorg.com/>, Buurtzorg services japan 株式会社, <http://buurtzorg-services-japan.com/>, Jose de Blok, 他 (2014), 堀田 (2012, 2014) を参照。

自分のスキルを高めていきたいと思っている。そこで、彼は、ビュートゾルフの様々なシステムはそれを実現するためにあり、人はそうした職場ではやりがいを持って働くことができ、もっと勉強しようと学習し続ける雰囲気も生まれ、より高いものを目指す職場環境ができる、としている（Jose de Blok, 他, 2014, 427-434頁）。

ビュートゾルフは、1チーム10人から最大12人の看護師を中心とする自主管理チームであり、チームには管理者はおらず、メンバー間に上下関係もなく、階層構造になっていない。チーム全員でケアとチーム運営に関わるあらゆる業務を行い、皆が必要と思う支援を、最善の方法で提供する仕組みになっている。そしてチームは週1回程度ミーティングを開き、利用者が直面している問題を話し合い、ケアの振り返り、役割や責任の確認を行い、互いに学び合う場が設けられている。またチームは、利用者のケアサービスの質の向上、教育、地域活動等についての年間計画を立てて取り組み、相互評価も行っている。各チームは、利用者、看護師の採用・教育、財務、イノベーション等すべてに裁量と責任を持っており、独立チームは人口約1万5,000人エリアで約40-60人の利用者を支援する仕組みになっている、という（堀田, 2014, 441-444頁）。

ヨス・デ・ブロックによると、ビュートゾルフを支えているのはチームスピリットである。同じ考えを持って、お互いに信頼し合える人と一緒に仕事をしているということこそ、何よりも大切なポイントである、としている。ビュートゾルフのミッションは、①利用者と地域看護師の人間的な関係を基盤に、②自立支援とQOL（生活の質）向上につながる最良の解決策を見出すために、利用者と利用者の持つネットワークと協働、③専門性の高いケアを責任をもってチームで提供する、④専門職としての職業倫理と基準に則り、必要以上のケアは提供しない、ということである。そして利用者については、①できるだけ自分自身の生活についてコントロールしたい、②自分自身の生活の質を維持し改善しようと努力する、③社会的関係を求めている、④人々との暖かい関係を求めている、と考えている（堀田, 2014, 443頁）。

このような自律的チームを支えるのが、バックオフィスとコーチである。バックオフィスというのは、報酬の請求、看護師の労働契約、給与支払い、財務諸表の作成といった在宅ケア組織にとって避けたい事務を担うものである。これによって看護師は事務の仕事から解放されることになる。それはまた、新規チームの立ち上げ支援、イノベーション、品質管理、組織戦略立案等も行っている（堀田, 2014, 447頁）。

コーチは、チームからの要請を受け、担当チームを訪ねて、チーム自らが解決に至るよう支援する。一人のコーチは、40-45チームを支援する。その役割は次のようなもので

ある。①問題が起きた時それを解決すること、あるいは問題を解決してチームがどのように成長したかの振り返りを支援すること。②希望に応じて、ほかのチームの例等を共有することもある。ただしコーチ自身が良いと信じる解決策があるとしても、各チームが自ら選択することを促す。③チームに質問を投げかけ、チームがミッションに照らして物事を考える枠組みを手助けする（堀田，2014，447頁）。

このような取り組みによって、利用者の満足度は、在宅ケア組織の中でも最も高く、スタッフのコミットメントと満足度も高い、利用者一人当たりの提供時間は少ない、ケア提供時間も短い、労働生産性は高い、欠勤率・離職率も低い、という結果になっているとのことである。

以上のようにビュートゾルフは、看護師を中心とする自主管理チームであり、チームには管理者はおらず、メンバー間に上下関係もなく、対等で平等な関係の組織を形成し、チーム全員で利用者中心のケアを行い、利用者の満足やチームメンバーの満足、およびチームの生産性を高めているのである。

(2) ホラクラシー

ホラクラシーは、B. J. ロバートソン（Robertson, 2015）が提唱している組織である。ロバートソンによると、Holacracy とは、ホラーキー（hola-）の構造を持つ組織によるガバナンス（-cracy）という意味である（Robertson, 2015, 邦訳，67-68頁）。ホラクラシーは組織を管理運営するための新しいソーシャル・テクノロジーであり、従来型の組織のルールとは違う一連の中核的なルールに則っている。ロバートソンによると、ホラクラシーは、組織が目的を実現できるよう、クリエイティブな能力を解き放とうという目標の下に、施行錯誤を繰り返して様々な実験などを行った実践から生まれた、という。

ホラクラシーには上司と部下の関係がない、組織の階層性を表す肩書がないなどの自主管理チームの組織である。チームはサークルと呼ばれ、それは完全に自律し、チーム内でどのような役割を割り当てるか、チームメンバーはお互いにどのようなコミットメントをするのか、といった問題を自分達で話し合い、決める。そのホラクラシーには次のような要素がある（Robertson, 2015, 邦訳，28-29頁）。①「ゲームのルール」を明示し、権限を再配分する憲法、②組織を構築し、人々の役割と権限の及ぶ範囲を規定する新しい方法、③それらの役割と権限をアップデートするためのユニークな意思決定プロセス、④チームを常に最新の情報に同期化し、一緒に仕事をやり遂げるためのミーティング・プロセス、である。

ホラクラシーの目的は、仕事を体系化することであり、人を組織することではない。それは、組織を構成するものは人ではなく、役割と機能であると考えているからである。そのため、ホラクラシーでは、人とその人が担う役割とを明確に区別する。ホラクラシーの第一の特徴は、役割が決められていくプロセスにある。例えば、ある人が自分が担当している現在の役割に疑問を感じたとすると、その人は、自分のチーム内のガバナンス（統治）・ミーティングに提案する。ミーティングでは、①提案が発表される、②問題点の明確化、③反応ラウンド（提案に対して反対意見を述べる）、④修正と明確化、⑤異議申し立てラウンド、⑥統合ラウンド、のプロセスに従って採決される（Robertson, 2015, 邦訳, 110-129頁）。どのチームもこのプロセスを通じて、毎月複数の役割を適応させ、明確化し、新たにつくり、あるいは廃止するのである。

組織のオペレーションはすべてガバナンスが構築したの上に行われる。ガバナンスは、組織の権力のあり方であり、すべての権限や期待はガバナンス・プロセスから流れる。ガバナンスは、一人のリーダーを仲裁者として頼るのではなく、皆から情報収集して検討する「統合的」プロセスを用いて、組織の大元にある事柄に対処する。ホラクラシーでは、ガバナンスの枠外で発生するすべてのことがオペレーションの領分である。オペレーションとは、与えられた役割を担い仕事をこなすためにガバナンスで規定された構造を使うこと、またガバナンスが描いた役割同士の関係に基づき、他のチームメンバーと仕事を効果的に協調させることである。ホラクラシーでは、ガバナンスを通じて生み出された基礎的構造に、さらにオペレーション上の区別や、ルールや、軽めのプロセスが内包されており、チームが協同で仕事を遂行し、役割を実現することを支えている（Robertson, 2015, 邦訳, 138-141頁）。

このようにホラクラシーは、個々人が抱える問題や課題をチームとして解決することで個々人の仕事を有効に遂行するのである。それは、チームメンバーが対等に対話することで、彼らや彼女らの仕事を全うするための方法を発見できるようチームを支援し、チーム全体が発展する組織なのである。

(3) モーニング・スター

モーニング・スター（Morning Star）は、トラックのオーナー経営者であったクリス・ルーファー（Chris Rufer）が1970年に設立したトマト専門の生産・運送業者で²⁾、今日、

(2) モーニング・スター（Morning Star）については、The Morning Star Company, <http://www.morningstarco.com/>, Hamel (2011) を参照。

アメリカ合衆国におけるトマトの加工および運送分野で圧倒的なシェアを確保しているといわれる。最初のトマト工場を建設したとき、クリス・ルーファーと最初の従業員は、どうやって一緒に働きたいかを話し合い、次の二つの原則に従って、モーニング・スターのあらゆる経営慣行を進めようと決めた。①個人は決してほかの人を強制してはいけない、②それぞれの約束を守ること、である。モーニング・スターはこの基本原則に忠実に従って運営されることになった。

会社のミッションは、安価で環境にやさしい方法で顧客の期待に応える品質とサービスを絶えず達成するようにトマトの製造とサービスを提供することである。そして、組織のビジョンとして、トマト製造業界でオリンピックの金メダル受賞者になること、明らかに素晴らしい生産性と個人の幸福を達成するために、個々人の才能と努力を組織する卓越したシステムを開発し実施すること、従業員自身とサービスを提供している人々に対して幸せをもたらしてより調和のとれた裕福な生活の機会を提供すること、である。

モーニング・スターは、自主管理という基本的な哲学に基づいて構築されている。この会社は、他者からの指示を受けず同僚、顧客、供給業者、同業者と活動を調整し、コミュニケーションを行う自主管理専門家の組織である。同僚（従業員）はそれぞれ独自の才能を使って喜びや感動を見つけ、同僚の活動を補完し強化する活動にそれぞれの才能を使うこと、またミッションを達成することに個人的責任を引き受けることである。同僚の原則としては、①ミッション、②個人の目標とチームワーク、③個人の責任とイニシャチブ、④忍耐、⑤直接のコミュニケーションと合意形成、⑥配慮と共有、⑦正しいことを実行すること、である。モーニング・スターの同僚になると、同僚は個人的なミッション・ステートメントを書き、自分が約束した役割をすべて「仲間達への覚書」に書き出すのである。

モーニング・スターを調査した G. ハメル（Hamel）によると、モーニング・スターは次のような10の特徴を持っている（Hamel, 2011）。①使命（ミッション）を上司の代わりにする、②社員同士で合意を形成させる、③全員に本当の意味での権限を与える、④社員を枠にはめない、⑤昇進するためではなく、影響を及ぼすための競争を奨励する、⑥明確な目標とガラス張りのデータ、⑦計算と協議、⑧対立の解消と適正手続き、⑨同僚による評価と異議の申し立て、⑩互選制の報酬委員会、である。ハメルは、このような自主管理は、従業員の主体性が強まり、専門性が深まり、融通が利く、協調性が高まり、よりよい判断ができる、忠誠心が厚くなる、としている。

以上はルールが進化型組織の事例として示している組織であるが、これら三つの組織に

共通する特徴はチームのメンバーは上司と部下の関係がなく、対等平等の関係で、個々のメンバーが抱える問題は対話型のコミュニケーションを行って解決し、自らの役割の知識や技能を向上させるために相互学習を行い、チーム全体のスキルアップを行い、働きがいのある職場を形成して高業績を上げていることである。次に、これらの組織の他に、働きがいのある理想的な組織の特徴とは何かについて眺めて見よう。

(4) 夢の組織

R. コフィー (Goffee) と G. ジョーンズ (Jones) は、世界で一番働きたいと思ってもらえる組織を作る必要があるとして、DREAMS (夢の組織) を提唱している (2015)。彼らによると、人々が理想的な組織を求めているのは、世界が次のように変化しているからである。第一は、資本主義のあり方が変わりつつあることである。それは、人々が暮らしを立てるといった基本的要求を超えて、説明責任、自己表現と能力開発の機会、透明性、即応性をさらに求めている。第二は、組織は今や複雑性と多様性から成る世界に直面しており、経済大国のあり方が世界的に変化している。第三は、技術と科学の変化のスピードが歴史上かつてないほど速くなっており、私たちを取り巻く状況を変えてしまったことである。第四は、多くの成熟した国々は、人口構造上の時限爆弾を抱えていることである (Goffee and Jones, 2015, 邦訳, 13-18頁)。

コフィーとジョーンズによると、今日の組織は、社会構造や労働市場の条件によって職業が決まってしまう強制的分業と経済制度が倫理的規制を欠いているアノミー的分業が混ざっている世界である。そこで、彼らは、理想の組織とはどんなものかを問い続け、その回答が六つの原則に従って作られた組織であり、それが以下の頭文字の DREAMS で表わされる組織であるとしている (Goffee and Jones, 2015, 邦訳, 22-33頁)。

Dの (Difference) は、ありのままにいられる場所、他者とは違う自分のあり方や物の見方を表現できるところで働きたい、ことである。Rの徹底的に正直であること (Radical honesty) は、今、実際に起こっていることを知りたいことである。Eの特別な価値 (Extra value) は、自己の強みを大きく伸ばしてくれて、自己の成長に特別な価値を負荷してくれる組織で働きたいことである。Aの本物であること (Authenticity) は、誇りに思える組織、良いと思えることを本当に支持しているような組織で働きたいことである。組織が本物であれば、そこで働く人が、仕事を通じて最高の自分になり、最高の力を発揮できる。Mの意義 (Meaning) は、毎日の仕事を意義あるものにしたいことである。Sのシンプルなルール (Simple rule) は、バカげたルールや一部の人のみに適用されて他の人に

は当てはまらないようなルールに邪魔されたくないことである。理想の組織とは、社員が納得して従えるような明確なルールがあり、その明確さとシンプルさを維持することに決意して注意を怠らない組織ということである。

コフィーとジョーンズによると、このような夢の組織作り成功するためには二つの要因がある（Goffee and Jones, 2015, 邦訳, 298-300頁）。重要な成功要因の一つ目は、トップ経営者の弾力的な支援である。経営者は、すぐれた組織を作ることのメリットを納得し、そのような組織を開発することに気持ちの面で肩入れすることである。もう一つの要因は、成果に直結するように実行することである。それは、もし、今、ゴシップや噂話等の否定的な話題が目立つカルチャーが生まれているなら、Rの徹底的に正直であることを追求することである。また最も優秀な人材に働き続けてもらうことが難しくなっているなら、Eの特別な価値に取り組むことである。組織が何か良いものとして支持しているのがあいまいになっていたら、Aの本物であることに着手することである。社員の貢献意欲が低いなら、Mの意義について取り掛かることである。最後に、組織が複雑になっているならSのシンプルなルールを作ることである（Goffee and Jones, 2015, 邦訳, 278-313頁）。

このようにコフィーとジョーンズは、世界で一番働きたい組織としてDREAMS（夢の組織）の作り方を示している。その夢の組織あるいは本物の組織で働く人々は、自分の仕事に誇りを持ち、自分の仕事に固有の意義を見出すことができ、それによって組織は高業績を達成できるということなのである。

(5) グレートカンパニー

R. カールガード（Karlgaard）は、永続的に成功する企業の条件として、①戦略、②ハードエッジ（スピード、コスト、資本効率などの企業の実行力）、③ソフトエッジが卓越していることであるとしているが、これまでは①や②が重視されてきたが、しかし、今後、企業の持続的優位性を支えるのはソフトエッジであるとして、その条件を明らかにしている（Karlgaard, 2014, 邦訳, 1-24頁）。

ソフトエッジは次の五つの要素から成っている（Karlgaard, 2014, 邦訳, 12-18頁）。①信頼、②知性（経験から学び取る力）、③チーム（効果的なチームワーク）、④テイスト（心の最も深いところに響く、万人の感性に訴えるもの、感情をゆさぶるもの）、⑤ここに残るストーリー、である。

彼によると、①の信頼はソフトエッジの土台であり、最も働きがいのある会社を作る本当の土台である。組織にとって信頼には二つの側面がある。一つは、顧客との間に築く

「対外的な」信頼である。他の側面は、「対内的な」信頼であり、従業員とマネジャーと経営幹部の間に築かれる。報酬でも特権でもなく、信頼こそが「最も働きがいのある会社」のリストに名を連ねるのに必要なものであり、信頼関係が築かれることが素晴らしい職場の際立った特徴であるとしている。それは、高潔さや尊敬や誇り、そして、それらの感情によって生まれる信頼感が現実的に利益を生み、生産性を飛躍的に向上させるからである (Karlgaard, 2014, 邦訳, 47-86頁)。

カールガードによると、チームは柔軟でスピードのある小さな組織で、グローバル経済ではコラボレーションとイノベーションが不可欠であり、そのためには効果的なチームワークが極めて重要になる。チームの規模として、10人前後が適切で、それは、他のメンバーを気遣いやすく、情報をはるかに共有しやすく、互いに助け合うことも多くなるからである。また個別に仕事をするよりチームとして取り組むほうが、ストレスにうまく対処したり、柔軟に行動したり、よい決定をしたり、生産性を上げることができるからである。共有することこそ優れたチームワークの真髄である。チームとして成功するためには、知識と意見と気づきを共有するプロセスを必ず踏むことになる。またチームが競争相手よりよい仕事をして高い業績をあげるためには、異なる意見や違った観点を持つ人々を大切なグループメンバーと考える必要がある。多様性は、価値を生み出し、チームの業績を向上させる。また多様性には、様々な情報や経験を持つメンバーがつながっていたりするので、多様性のあるチームは創造的に問題解決する力を高め、知識とスキルの幅を広げ、より質の高い解決策を編み出し、それを素早く実行することにもなる (Karlgaard, 2014, 邦訳, 131-178頁)。

カールガードは、このようなことから、チームは10人前後の場合に最高の業績をあげる傾向がある、少人数のチームのほうが素早く行動できる、チームが全力を尽くすのは認知的多様性が促進されているときである、過去の困難を乗り越えた経験を持っている人をメンバーにすると、最高にしっかりしたチームをつくることができる、チームリーダーは大きな期待というプレゼントをどんどん与えるべきである、としているのである (Karlgaard, 2014, 邦訳, 178頁)。

人は誰でも、尊敬され、意欲を高め、成長を続けるチャンスを欲しいと思っているので、このようなチームを形成することが、ソフトエッジにおける真の強みであり、グレートカンパニーを構築することが重要ということなのである。

以上、働きがいのある最高の組織の特徴について述べてきたが、それらは次のような共通の特徴を持っているといえる。第一に、小集団ないしチームの形態になっていることで

ある。第二に、組織成員ないしチームメンバー間に信頼関係があり、それぞれ助け支え合う関係があることである。第三は、チームメンバーのそれぞれの仕事に対して大幅な権限が与えられていることである。そのため、第四は、組織はリーダーと部下の上下関係にある階層構造ではなく、フラットな組織形態になっていることである。第五は、個々人が問題を抱えたとき、チーム全体で対話して解決する仕組みになっていることである。第六は、それぞれの業績評価については、一人の管理者ないしリーダーが評価するのではなく、チーム全体で対話して評価することである。第七は、絶えず相互学習し、チーム全体で学習して、仕事の遂行に必要な知識や技能を高めていることである。第八に、経営者（リーダー）を含めて、メンバー全体が働きやすい職場環境を形成するために努力していることである。

このような特徴は、われわれがすでに有効なチームを形成する要因として示した①コミュニケーション、②コミットメント、③成員間のシナジー、④相互学習、と一致している（李・狩俣，2017）。成員間のオープンで自由なコミュニケーションが行われ、成員が高いコミットメントを有し、多様なスキルを持った成員が相乗効果的に協働し、成員が相互に学習し合うことができるチームが理想的な組織ということなのである。

5 最高の組織作りの条件

(1) インテグラル・アプローチ

以上の働きがいのある最高の組織の特徴は、組織運営の仕組みやシステムを中心的に示している。しかし、それらは意識の発達段階とどのような関係にあるのか、あるいは意識の発達段階が組織成員間に共有される価値観や組織文化とどのような関係にあるかについては明らかにしていない。それらは個々人の意識や行動、あるいは組織の平均的文化レベルとどのような関係にあるかまでは明らかにしていない。すなわち、組織成員の意識や行動、成員に共有される価値観を含む組織の全体的特徴までは明らかではないのである。組織の全体的特徴を明らかにするためには統合的視点が必要である。組織事象を統合的に捉えるのに参考になるのがヴィルバーのインテグラル・アプローチである。ヴィルバーは、従来の学問分野の問題を検討し、様々な学問領域を統合的に捉える方法を示しているからである。

ヴィルバーによると、インテグラル（integral）とは、総合的、調和的、包括的を意味する。すなわち、インテグラル・アプローチは、われわれを取り巻く世界を、より包括的

に、より効果的に見ていくものである (Wilber, 2006, p.2, 邦訳, 5頁)。彼によると、人がインテグラルに考え、感じ、行動するとき、そこには全体性、あるいは完全性の感覚が伴う。どんな事象も内側から見ることも、外側から見ることもできる。外側からの見方は、それがどのように見えるか、ということであり、第三人称的・第三者の見方である。内側からの見方は、どう感じるか、ということであり、第一人称的な見方である (Wilber, 2006, pp.18-22, 邦訳, 30-35頁)。前者が客観的アプローチで、後者が主観的アプローチである。

しかし、ヴィルバーは、この二つのアプローチに加えて、さらに二つの領域、すなわち個人と集団 (集合) に分類する。彼は、いかなる現象も内面的 (主観的) な方法と外面的 (客観的) な方法と、同時に、個人としてか、または集団としてか、というアプローチに分けられる、としている (Wilber, 1997, 邦訳, 15-19頁)。これは、人間が個人として存在し、また人間が集団や組織あるいは社会の中で活動する限り、当然の考え方である。人が何らかの対象を研究する限り、個人の領域と集団 (集合) の領域の二つがあるからである。そこで、個人の内面と外面、集団の内面と外面の四つの象限に分類できる。人間は、主観的側面 (個人の内面)、客観的側面 (個人の外面)、間主観的側面 (集団の内面)、間客観的側面 (集団の外面) を持つのである。インテグラル・アプローチは、その四つを包括するものである。

このように考えて、ヴィルバーは世界を包括的に捉えるためにアークル (AQAL) モデルを提唱する。AQAL は、全象限・全レベル・全ライン・全状態・全タイプ (all quadrants, all levels, all lines, all states, all types) の略である。AQAL とは、統合的認識を実現するための効果的な道具であり、多様な視点を認識、分類するための少数の簡単なカテゴリーを明確にするものである (Wilber, et al. 2008, p.69, 邦訳, 91頁)。

①象限 (quadrants)。これは、われわれ人間が世界をどのように見るかという視点を示す。それは内面と外面、個人と集団の二つのカテゴリーを組み合わせて、図1のように四象限で表される。

左上象限は、個人の内面で、「私 (I)」空間で、感情、思考、意図、瞑想状態などを示す。左下象限は、集団の内面、「私たち (We)」空間で、共有された意味や価値、文化、人々の関係、相互理解などを表す。この空間は、共通認識、意思疎通、共通理解が達成される時に常に存在している。そして他者の存在を自らの一部として感じるとき形成される。右上象限は、個人の外面、「それ (It)」空間で、歩行や挨拶などの行動、身体・エネルギーなどを表す。この空間は、表面、表層を眺める視点である。物や人を対象化して、

その行動を感覚的に捉える。また、「それ」空間は物質的な感覚を伴い、見ることができ、触れることができ、嗅ぐことができ、聴くことができ、示すことができるものである。右下象限は、集団の外面、「それら (Its)」空間で、環境、テクノロジー、社会の制度や仕組みなどを表す。

ヴィルバーによると、この象限により科学の見方や視点の違いを統合的に捉えることが可能になる。外面の右象限の客観的アプローチ、内面の左象限の主観的アプローチ、さらにそれらを個人と集団に分けて四象限にすることで、従来、学問的に論争のあった行動主義 (右上象限)、システム論 (右下象限)、現象学 (左上象限)、解釈学 (左下象限) を統合的に捉えることができるのである (Wilber, 1997, 邦訳, 9-44頁)。

②レベル (levels)。これは、意識の高さを反映し、成長や発達の段階を表す。意識の発達のレベルないし段階はそのレベルで固定するのではなく、そのレベルを中心に上下運動をしている。あるときは高いレベルの視点で、あるときは低いレベルの視点に基づいて思

図1 ヴィルバーの四象限モデル

<p>内面</p> <p>個人的 意識、思考、内省 現象学</p> <p>個人</p> <p>構造主義 “I” 空間 (主観的) I</p>	<p>外面</p> <p>行動的 歩行、挨拶 オートポイエーシス (認知科学など) 個人 経験論 (神経生理学など) “It” 空間 (客観的) It</p>
<p>We</p> <p>“We” 空間 (間 - 主観的)</p> <p>集団</p> <p>解釈学 エスノメソドロジー 共有された意味、人間関係 文化的 内面</p>	<p>Its</p> <p>“Its” 空間 (間 - 客観的)</p> <p>集団</p> <p>社会的オートポイエーシス システム理論 法律、テクノロジー 社会的 外面</p>

出所) Wilber, K. (2006) *Integral Spirituality : A Startling New Role for Religion in the Modern and Postmodern World*, Integral Books, p.37 (松永太郎訳『インテグラル・スピリチュアリティ』春秋社, 2008年, 59頁) を参考に筆者作成。

考する。そのため意識が高度に発達したと思われる人が、時に幼児的に行動することもある。このレベルは、前述したように経営者の意識の発達段階として示したものである。

③ライン (lines)。これは、成長と発達が発生することになる具体的な領域のことである (Wilber, et al. 2008, p.70, 邦訳, 93頁)。このラインには、例えば、認知、人間関係、倫理、感情などがあるが、それぞれは他とは相対的に独立した発達ラインである。そして、このラインには、それぞれ発達レベルがある。そこで、ある人は知的レベルでは非常に高いが、感情や倫理のレベルでは低いということもある。

④状態 (states)。意識の状態には、例えば、覚醒状態、夢見状態、熟睡状態、観想状態、非二元状態がある (Wilber, 2006, p.74, 邦訳, 112頁)。覚醒状態は人が起きて意識している状態であり、夢見状態は眠りに入って夢を見ている状態であり、熟睡状態は夢を見ない深い眠りの状態である。観想状態の状態は、他のすべての状態を目撃する能力で、例えば覚醒状態であっても、明晰夢の状態であっても、目撃者はそれを目撃する。非二元的意識は、他のすべての状態に対して常に現前する基底であり、そしてそのようなものとして経験される。これが、いわゆる悟りの状態ないしスピリチュアリティといわれる。

⑤タイプ (types)。これは、あらゆる発達段階に存在する水平的な差異のことであり (Wilber, et al. 2008, p.70, 邦訳, 93頁)、例えば、男性性、女性性、文化的差異などである。

この AQAL モデルで特に重要な点は、われわれは事象をそれぞれの発達レベルないし段階でしか捉えられないということである。われわれは、世界に対しては、表象的な (対象を表象する) 方法によって捉えるだけである。したがって、誰も完全な真実というものを持っていない。特定の指示対象 (実物) は、特定の発達論的に秩序づけられた世界空間の中にしか存在しない (見ることができない) し、事象は特定の発達レベルにしか存在しないのである (Wilber, 2006, pp.248-251, 邦訳, 361-364頁)。

このように AQAL モデルは、事象を四象限で捉えるだけではなく、その事象はその人の発達レベルによってしか見られず、理解できないことを示している。したがって、経営者がどのような組織のタイプあるいはリーダーシップを採るかは組織成員の発達レベルに対応して決めなければならない、より高いレベルの経営スタイルを実行するためには成員の発達レベルを高めなければならないのである。

(2) 意識の発達段階と組織発展の類型

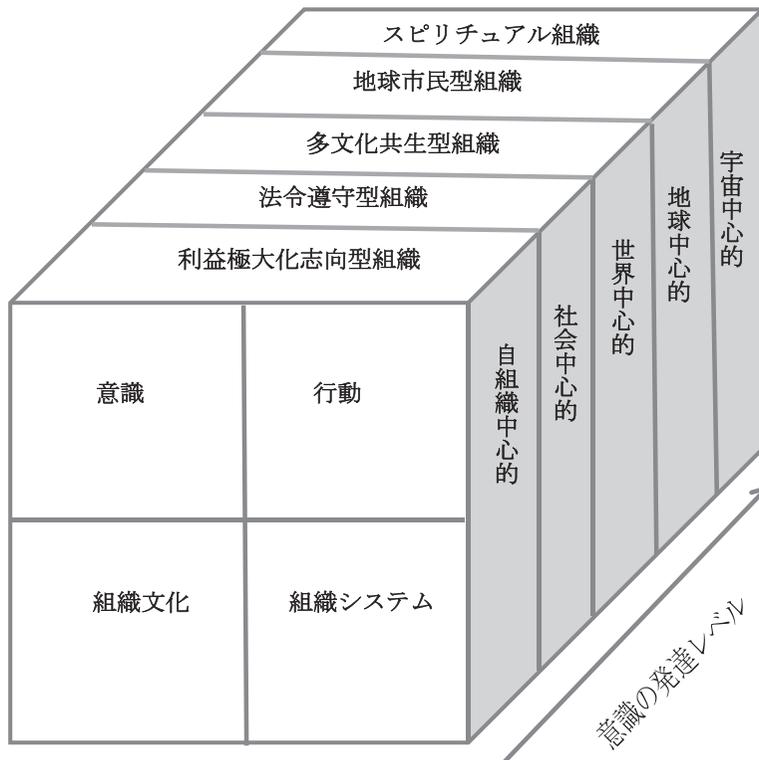
それではこのような統合的視点に基づいて意識の発達段階と組織発展の類型の関係はど

のように捉えられるのであろうか。ララーは進化レベルまでしか分析していないが、われわれは前述のように経営者の意識の発達段階はスピリチュアルレベルまでであることを示している。ララーは人間の意識の発達の最高段階までは明らかにしていないのである。

図2は4象限と経営者の意識の発達レベルと組織の発展段階（類型）を示している。経営者の意識の発達段階には自己中心レベルもあるが、この段階の人が経営者として組織を運営することは困難であるので、自組織中心レベル以上を示している。それでは経営者の意識の発達段階に応じて組織はどのように発展するのであろうか。それらは、①利益極大化志向型組織、②法令遵守型組織、③多文化共生型組織、④地球市民型組織、⑤スピリチュアル組織である。①から④まではララーの組織のタイプにほぼ相当するので、概略的に説明し、ここではスピリチュアル組織について説明しよう。

①利益極大化志向型組織は、今日の市場経済中心の社会では一般的な企業形態である。このレベルの組織は、組織成員を利益追求の手段と捉え、何よりも利益の追求（極大化）こそ重要であると考えて、経済利益中心主義に行動する。そこでは、組織成員に対する人

図2 意識の発達段階と組織発展の類型



出所) 狩俣正雄 (2017)『スピリチュアル経営のリーダーシップ』中央経済社、227頁を修正。

権への配慮や人間の尊厳の尊重の考え方はなく、社会問題や環境問題も企業の利益に役立つ限り考慮することはない。この段階の組織（企業）では、結果として長時間労働、過労死、過度のストレス、鬱などの問題が生じ、働く人々の労働意欲の低下、組織への忠誠心やコミットメントの低下、離職者の増大等の問題を起こすことになる。

②法令遵守型組織は、意識の発達段階としては社会中心的レベルで、自組織を超えて、社会の法律や制度的な市場経済法則に従って行動する。これは、自組織の利益を超えて業界全体あるいは社会全体の利益を考慮する立場である。この段階の経営者は合理的世界観を持ち、ギブアンドテイク（give and take）の取引型のリーダーシップを行う。

③多文化共生型組織は、意識の発達段階としては世界中心的レベルで、社会を超えて、世界全体の視点から自己の存在を捉え、世界そのものの繁栄と平和を求め、すべての人々の福祉を中心に考えて行動する。この段階の組織は、組織成員の仕事の意味や生きる意味に関わるロゴスを喚起し、相互支援の組織文化や信頼関係を形成して地域社会や世界の人々に貢献する組織活動を展開する。

④地球市民型組織は、発達段階としては地球中心的レベルで、人類全体の持続的発展、地球環境の保全を考慮し、地球を大切に行動する。この段階の組織は、それぞれの段階の相対的真実を認識し、超国家的な組織の実現、本来の意味での地球市民の実現を求めて行動する。

⑤スピリチュアル組織は、宇宙中心的レベルの発達段階の組織である。この組織は、人類全体の持続的発展、地球環境の保全を考慮し、地球や宇宙を大切に行動する。この段階は、自己における心と身体を統合する意識であり、個を超える意識が始まり、スピリットを意識し始める段階である。したがって、左上象限は意識の最高段階であるスピリチュアルレベルとなる。そこで、このレベルの組織成員は自己超越的に行動し、利他主義的愛に基づき、経済的利益よりも他者や社会全体の利益を求めて行動するようになる。

このレベルでの左下象限は、利他主義的組織文化、高い価値規範、高い経営倫理を有し、良好な人間関係、高い信頼関係、相互支援関係を示す。そこでは自己超越的なコミュニケーションを行う関係が形成される。リーダーと従業員が自己超越的に接し、他者を尊重し、他者の真の声を聴き、他者の問題と一体化することで自己超越的なコミュニケーションは可能となる。

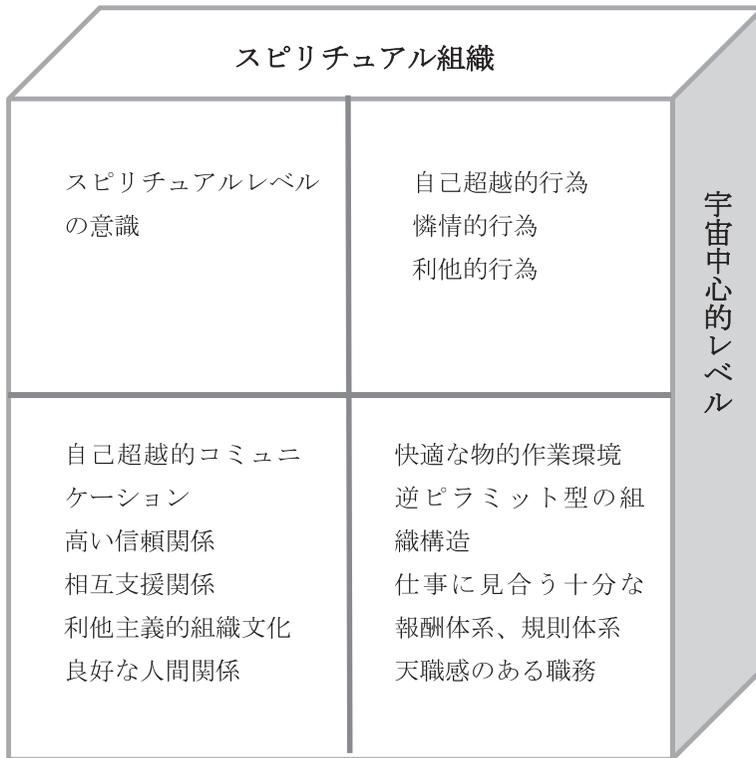
右下象限は、快適な物的作業環境や仕事に見合う十分な報酬体系、規則体系、逆ピラミッド型の組織構造などを示す。また仕事に見合った生活をする上で十分な報酬や、従業員が天職感を得られるような仕事がある。これによって、従業員は働きがいや生きがいを

見つけ、充実感を得られるようになる。

右上象限は、自己超越的行動、憐情的行動、利他的行動を示す。自己超越性は、自己利益を越えて他者や社会あるいは地球全体の利益を考慮することである。自己超越性は、利他的愛に基づき他者や社会の利益を求めることである。そして、憐情的行動は利他的愛の行為として現れるものであり、スピリチュアル行為である。

図3は、以上の各象限の特徴を示している。このレベルは、スピリチュアル経営を実践する組織であり、スピリチュアル組織として表される。スピリチュアル経営は、リーダーが職場におけるスピリチュアルな欲求や価値の重要性を認識し、人々（従業員）を単に物質的、肉体的、心理的存在としてのみ捉えるのではなく、スピリチュアルな存在として捉え、組織の使命やそのスピリチュアルな価値を成員と共有し、彼（女）らの意味実現を支援し、自己超越的に行動するように運営する。この意味で、組織成員の意識をいかに高めるかが、ここでの経営者の課題である。それではどのようにして意識の高い組織を形成するのであろうか。そのための条件は何であらうか。次に、この点について検討しよう。

図3 スピリチュアル組織の特徴



出所) 狩俣正雄 (2017) 『スピリチュアル経営のリーダーシップ』中央経済社, 223頁を一部修正。

(3) 最高の組織作りの条件

職場における働きがいや意味充実を図る組織を構築するためには、何よりも組織成員、なかんずく経営者の意識が高くなければできない。働きがいのある組織を構築するためには、経営者はスピリチュアリティに基づいて経営する必要がある。しかしながら、多くの人々がヴィルバーの意識の発達段階での神話（自組織中心）レベルであり、せいぜい合理的（社会中心）レベルにあるならば、相対的（世界中心）レベル以上の組織を構築することは困難である。しかし、困難であるとしても働く人々にとって最高の職場、多くの利害関係者にとって良い組織が持続可能な組織であるならば、組織が長期的に存続発展するためには、そのような組織を構築する必要がある。

それでは働きがいのある最高の組織を構築するためには何が求められるのであろうか。その条件とは何であろうか。第一の条件は、経営者が高いレベルへ成長発達することである。そして、そのために自ら高い発達段階を求めて研鑽し、成長を続ける努力をすることである。少なくとも、世界中心レベルから、地球中心、宇宙中心レベルへ、すなわちスピリチュアリティを求めて努力研鑽することである。しかし、いくら経営者が高いレベルにあって、組織としての意識の発達レベルは組織成員全体の平均レベルを表すので、意識レベルを高めるためには組織全体として意識を高める教育研修をすることである。

そのためには経営者は次の役割を果たすことが重要である。一つ目の役割は、経営者が自己や役員の発達レベルがどの段階にあるかを把握することである。これは意識、思考、道徳、世界観や人生観などの左上象限でのレベルを把握することである。二つ目は、自組織の発達レベルがどの段階にあるかを診断し、把握することである。これは組織全体の平均レベルの倫理観、世界観、価値観、あるいは組織文化や倫理風土などの左下象限である。三つ目は、倫理規範、組織構造、報酬体系、罰則規定などの企業の外的システム、すなわち右下象限がどのようなものかを把握することである。四つ目は、組織成員の職務行動や倫理的行動などがどのようなものか把握することである。組織活動は、最終的には個々の成員の行動であり、組織目的達成行動をするか、倫理的行為をするか、あるいは法令に反する不祥事を起こすかで現れる。これらの役割は、四象限モデルに基づいてそれぞれの象限の現在の状態、レベル、ライン、タイプを把握することを意味している。

そこで、意識の高い組織づくりの第二の条件は、組織の現状やタイプなどを把握した後で、その望ましい状態やレベル、すなわち目標を設定することである。そして、四象限モデルに沿ってそれぞれの象限での目標達成に必要な施策を実施することである。目標達成のための発達レベル（左上象限）、目標とする組織文化の構築（左下象限）、目標とする組

織のシステム，すなわち組織構造，倫理規範，罰則規定，報酬規程などの制定（右下象限），理想とする成員の職務活動ないし模範的行動（右上象限）を奨励するのである。

第三の条件は，経営者の意識の発達が高いレベルにない場合の課題である。これは，経営者の発達がたとえスピリチュアリティの段階でなくても，少なくともラインとしてのスピリチュアリティの存在を認めることである。人間には多様なラインがあるが，近年，マネジメントでも SQ（スピリチュアル知能）の存在が認められ，SQ の重要性が認識されてきている（Zahar and Marshall, 2000）。

C. ヴィグラスヴォース（Wigglesworth）は，人の知能を身体，知的，感情，スピリチュアルな知能の四つに分類している（Wigglesworth, 2012, pp.15-31）。PQ（Physical Intelligence Quotient）は，身体的知能で，ライフサイクルの最初に現れ，乳幼児期で，その能力の習得に時間が充てられる。人生の後半では栄養，運動，睡眠などから病気の予防までの肉体の適切なケアを行うことで意識される。IQ（Intelligence Quotient）は，知能指数ないし認知的知能で，論理的問題や戦略的な問題を解決するときに役立つもので，言語能力，数学的能力などの能力である。EQ（Emotional Intelligence Quotient）は，感情的知能で，こころの知能（感情）指数と呼ばれる。これは，自分の感情を認識したり，制御したり，共感したりする能力であり，人間関係処理能力である。

SQ（Spiritual Intelligence Quotient）は，スピリチュアル知能である。SQ とは，どのような状況でも，内적および外的な平穩を保ちながら，知恵と憐情をもって行動する能力である。SQ が高いことは，精神的なものを使って視野を広げることができ，より豊かで意義深い人生を送ることに意味を見出し，人としての完全さ，人生の目的や方向性などを感じることができる（Wigglesworth, 2012, p.8）。

このような SQ が阻害されると，人々は職場で働くことの意味を失い，組織目的を達成しようとするモチベーションを低下させることになる。これは，今日のマネジメントでは，知性，感情，身体，スピリットが重要であるからであり，特に，スピリットは人間の身体に宿っている生命力であり，エネルギーの源であり，知性，感情，身体の三つの基礎にあるからである。このことは発達の最高レベルのスピリチュアリティではなくとも，ラインとしてのスピリチュアリティが組織にとっては重要な要因であることを意味している。

組織成員が働く意味や働きがいを求め，精神的な充足を求めているならば，スピリチュアリティはマネジメントでも重要な問題である。もし経営者が組織成員をスピリチュアルな存在として捉え，スピリチュアリティの欲求を満たすように仕事を工夫するならば，組織成員の態度は変化し，結果として生産性や業績も向上する。J. B. キウーラ（Ciulla,

2000, p.227, 邦訳, 400頁) がいうように, 人間は敬意をもって扱われ, 意味のある仕事を通じてまっとうな暮らしができれば満足するからである。経営者は, 少なくとも組織成員をスピリチュアルな存在として捉え, 尊敬と敬意を持って扱うことが必要なのである。

第四は, 利害関係者から信頼される組織を構築することである。どのような組織であれ, その存続発展の最低限の条件は組織に関わる人々から信頼されることである。組織ないし企業がどのように崇高な理念を掲げ, 高い理想を掲げても, 日々の活動で人々の期待を裏切り, 信頼されなければ, 最高の組織は実現できない。経営者と組織成員との間に, あるいは成員間に絶対的の信頼がなければ最高の組織はできないのである。

この信頼についてはすでに述べたように(狩俣, 2009, 38-50頁), 信頼は, 自分で解決できない問題を抱えた人(信頼者)が, その問題解決において他者に依存するという脆弱な状況で, 他者(被信頼者)がその脆弱性や弱点を攻撃するどころか, 逆にその問題解決を図るという期待である。それではなぜ信頼者は脆弱な立場にありながらも被信頼者を信頼するのであろうか。それは, 被信頼者が言行一致, 配慮, 平等, 自己開示, 一体化, などの特徴を持っているからである。しかし, これは人間関係一般での信頼であり, 対人的信頼である。さらに仕事で信頼を得るためには, 能力とロゴスが必要である。これらの特徴は, 人格を表す指標であり, これらの特徴を有する人は人徳のある人間と呼ばれるのである。

信頼は, 一般には対人的な問題が中心になるが, しかし, 信頼が組織の問題になる場合には, 組織はさらにシステムの信頼とコンテクスト的の信頼を形成する必要がある。システムの信頼は, システムそのものが全体として持つ信頼のことである。これはシステムを構成する個々の要素の相互関係によって生み出される信頼である。例えば, 飛行機についていえば, パイロットが優れた能力や技能を持っていても, 飛行機が整備不良であれば, 飛行機に搭乗することは危険であり, それは飛行機, パイロット, 整備士などシステム全体としての信頼性に欠け, システム的の信頼がないことになる。

コンテクスト的の信頼は組織自体の信頼である。この信頼は, 組織が利害関係者の期待に応え, 彼らや彼女らからどのように評価されるかという組織の有効性の問題である。これは, 組織参加者の動機の満足ないし意味充足, 組織目的の達成, 社会貢献, 組織自体の変革や自己創造, を行うことで達成される。すなわち, 組織がこれらを達成すると多くの利害関係者から信頼され, コンテクスト的の信頼を得られるのである。

以上のように信頼に対人的の信頼, システム的の信頼, コンテクスト的の信頼があるならば, これら三つを形成することが多くの利害関係者から高く信頼される組織を構築することに

なる。このような信頼性の高い組織は働く人々にとって意味を充足する組織なのである。

6 結 び

以上、経営者の意識の発達段階とそれに対応した組織の発展タイプを示してきた。人間の意識が発達し成長するということは、自己中心的な思考や行動から、他者、社会、世界、宇宙へと視点を拡大し、より広い、より高い、あるいは深い視点で思考し行動することである。経営者の意識の発達段階には、自己中心、自組織中心、社会中心、世界中心、地球中心、宇宙中心レベルがある。その中で自己中心レベルの人が経営者として組織を運営することは困難であるので、本稿では自組織中心レベル以上に対応した組織の発展タイプを示してきた。それらは利益極大化志向型、法令遵守型、多文化共生型、地球市民型、そしてスピリチュアル組織である。スピリチュアル組織はラダーの進化型組織よりも一段高いレベルの組織である。この段階の組織は現代社会では極めてまれであるが、しかし、人々がスピリチュアルな価値を求め、また人々の意識の発達の最高の段階がスピリチュアルレベルであるならば、スピリチュアル組織の特徴を明らかにする必要がある。それは、人々は意識が発達するにつれて働きがいのある最高の組織、理想的な組織を求め、その実現のために努力するからである。

そこで、現実には理想的組織の実現が困難であるとしても、本稿はそのような組織作りの条件を明らかにしてきたのである。その第一の条件は、経営者自身が高いレベルへ成長することである。そして、そのために自ら高い発達段階を求めて研鑽し、成長を続ける努力をすることである。第二の条件は、組織の現状やレベルなどを把握し、組織の望ましい状態やレベル（目標）を設定し、その達成のために努力することである。第三の条件は、経営者が少なくともラインとしてのスピリチュアリティの存在を認め、組織成員をスピリチュアルな存在として扱うことである。第四は、利害関係者から信頼される組織を構築することである。スピリチュアル組織に限らず、どのような組織でも、その存続発展の最低限の条件は組織に関わる人々から信頼されることにあるからである。このような条件が整うことで、意識の高いスピリチュアリティに基づく最高の職場や充実した組織は形成できるのである。

参 考 文 献

- Burchell, M. and J. Robin (2011) *The Great Workplace : How to Build it, How to Keep it, and Why it Matters*, Jossey-Bass A Wiley Imprint. (伊藤健市・斎藤智文・中村艶子訳『最高の職場—いかに創り、いかに保つか、そして何が大切か—』ミネルヴァ書房, 2012年).
- Buurtzorg, <https://www.buurtzorg.com/>, 2018年4月26日閲覧。
- Buurtzorg services japan 株式会社, <http://buurtzorg-services-japan.com/>, 2018年4月26日閲覧。
- Ciulla, J. B. (2000) *The Working Life : The Promise and Betrayal of Modern Work*, Three Rivers Press. (中島愛訳・金井壽宏監修『仕事の裏切り—なぜ、私たちは働くのか—』翔泳社, 2003年).
- Collins, J. C. and J. I. Porras (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary*, NY: Harper-Business. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則—』日経 BP 社出版センター, 1995年)
- de Blok, J., Kroon, Y., Leferink, A., Sluiter, W., 山本則子「『チームスピリット』が人を、地域を、社会を変える—Buurtzorg に学ぶフラットな組織運営の勘所—」『訪問看護と介護』2014年6月号, 427-434頁。
- Erikson, E. H. (1963) *Childhood and Society, 2nd ed.*, W. W. Norton & Company, Inc. (仁科弥生訳『幼児期と社会 I』みすず書房, 1977年).
- Erikson, E. H. (1982) *The Life Cycle Completed : A Review*, W. W. Norton & Company, N.Y. (村瀬孝雄・近藤邦夫訳『ライフサイクル, その完結』ミスズ書房, 1989年).
- Friedman, R. (2014) *The Best Place to Work : The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace*, Penguin Publishing Group. (月沢李歌子訳『最高の仕事ができる幸せな職場』日経 BP 社).
- Goffee, R. and G. Jones (2013) “Creating the Best Workplace on Earth,” *Harvard Business Review*, Vol. 91, No.5, pp.98-106. (スコフィールド素子訳『『夢の職場』をつくる6つの原則』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2013年12月, 28-43頁).
- Goffee, R. and G. Jones (2015) *Why Should Anyone Work Here? What It Takes to Create an Authentic Organization*, Harvard Business Review Press. (森由美子訳『Dream workplace (ドリーム・ワークプレイス)—誰もが「最高の自分」になれる組織をつくる—』英治出版, 2016年).
- Hamel, G. (2011) “First, Let’s Fire All The Managers,” *Harvard Business Review*, Vol.89, No.12, pp.48-60. (有賀裕子訳「自主管理を徹底する世界最大のトマト加工業者 マネジャーを作らない会社」『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー 絆の経営—現場を結束させる力—』2012年4月, 30-47頁).
- Karlgaard, R. (2014) *The Soft Edge : Where Great Companies Find Lasting Success*, John Wiley and Sons, Inc. (野津智子訳『グレートカンパニー—優れた経営者が数字よりも大切にしている5つの条件—』ダイヤモンド社, 2015年).
- Kegan, R. and L. L. Lahey (2016) *An Everyone Culture : Becoming a Deliberately Developmental Organization*, Harvard Business Publishing Corporation. (中土井僚監訳・池村千秋訳『なぜ弱さを見せあえる組織がつよいのか—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—』英治出版, 2017年).
- Lalouz, F (2014) *Reinventing Organizations : A Guide to Creating Organizations Inspired by Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker. (鈴木立哉訳『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—』英治出版, 2018年).
- Mackey, J. and R. Sisodia (2014) *Conscious Capitalism : Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business Review Press. (鈴木立哉訳『世界でいちばん大切にしたい会社—コンシャ

- スカンパニー—』翔泳社, 2014年).
- The Morning Star Company, <http://www.morningstarco.com/>, 2018年4月10日閲覧。
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982) *In Search of Excellence*, NY: Harper & Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件—』講談社, 1983年).
- Piaget, J. (1964) *Six etudes de psychology*, Gonthier. (滝沢武久訳『思考の心理学—発達心理学の6研究—』みすず書房, 1968年).
- Piaget, J. (1970) *L'Epistémologie Génétique*, Presses Universitaires de France. (滝沢武久訳『発生的認識論』白水社, 1972年).
- Robertson, B. J. (2015) *HOLACRACY: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt and Company, LLC. (瀧下哉代訳『HOLACRACY ホラクラシー—役職をなくし生産性を上げるまったく新しい組織マネジメント—』株式会社 PHP 研究所, 2016年).
- Ulrich, D. and W. Ulrich (2010) *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win*, McGraw-Hill. (梅津祐良・松本幸弘訳『個人と組織を充実させるリーダーシップ』生産性出版, 2012年).
- Wigglesworth, C. (2012) *SQ 21: The Twenty-one of Spiritual Intelligence*, SelectBooks, Inc.
- Wilber, K. (1995) *Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『進化の構造 1・2』春秋社, 1998年).
- Wilber, K. (1997) *The Eye of Spirit: An Integral Vision for a World Gone Slightly Mad*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『統合心理学への道—「知」の眼から「観想」の眼へ—』春秋社, 2004年).
- Wilber, K. (2000) *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*, Shambhala Publications, Inc. (岡野守也訳『万物の理論—ビジネス・政治・科学からスピリチュアリティまで—』トランスビュー, 2002年).
- Wilber, K. (2006) *Integral Spirituality, A Startling New Role for Religion in the Mordern and Postmorden World*, Intergal Books. (松永太郎訳『インテグラル・スピリチュアリティ』春秋社, 2008年).
- Wilber, K., Patten, T., Leonard, A., and M. Morelli (2008) *Integral Life Practice*, Shambhala Publications, Inc. (鈴木規夫訳『実践 インテグラル・ライフ—自己成長の設計図—』春秋社, 2010年).
- Zohar, D. and I. Marshall (2000) *SQ Spiritual Intelligence: The Ultimate Intelligence*, Bloomabury. (古賀弥生訳『SQ—魂の知能指数—』徳間書店, 2001年).
- 狩俣正雄 (2009) 『信頼の経営—スピリチュアル経営の構築に向けて—』中央経済社。
- 狩俣正雄 (2017) 『スピリチュアル経営のリーダーシップ—働きがいのある最高の組織づくりに向けて—』中央経済社。
- 堀田聡子 (2012) 「オランダのコミュニティケアの担い手たち (前篇) 在宅ケアのスネサンス—Buurtzorg—」『医学書院』第2986号, http://www.igaku-shoin.co.jp/paperDetail.do?id=PA02986_04, 2018年4月25日閲覧。
- 堀田聡子 (2014) 「Buurtzorg 解体新書」『訪問看護と介護』2014年6月号, 440-448頁。
- 李超・狩俣正雄 (2017) 「働きがいのある最高の組織とチームビルディング」『商経学叢』第64巻, 第2号, 321-355頁。