

■ 論 文

グローバル化による多様性促進メカニズムの考察

— 縮減プロセスを援用して —

A Study of Diversity Promoting Mechanism as a Result of Globalization

— Using Luhmann's Reduction Process —

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士後期課程

湯 川 恵 子

Keiko Yukawa

■ キーワード

グローバル化、縮減、一様性、多様性、パーソナリティ

1. はじめに

グローバリゼーションやグローバルスタンダードと呼ばれる流れが、世界的に減速傾向にあるように思われる。グローバル化は、新たな市場の開拓や世界規模の標準化を可能にし、文字通り1つのglobe（球体）として世界を相対的に縮小化することに成功した。反面、経営学者のミンツバーク（2003）をはじめ、経済学者でノーベル賞を受賞したスティグリッツ（2002）などが警鐘を鳴らしているように、彼らの批判に共通して見られるのは、グローバル化が伝統的な固有の価値観を揺るがしているように思われている点である¹⁾。グローバル化による経済成長は、都市化を招き、伝統的な社会を揺るがし、その独自性に対する脅威となっていると考える識者は少なくないようである。

このようにグローバル化を懐疑的に捉える見方が広がっている。しかしグローバル化を、もし放置しておくくと世界を一様化するとともに、独自性

を抹消してしまう過程と考えることが、はたしてそれでいいのかという疑問がある。従来の日本的経営が行き詰まりをみせ、グローバル化の名のもとにアメリカ型の制度を新しく導入したにも関わらず、いまだに閉塞状態が続き、将来のビジョンが描けない企業にグローバル化は何も示唆を与えないのだろうか。否、本稿では、グローバル化が本質的に独自性を推進する見方、すなわちグローバル化は多様性を促進するという立場から着想することにしたい。この立場は、グローバル化に対する理解の再構築によって補強されることになると考えられるからである。

そこで本稿では、はじめにグローバル化に対するこれまでの理解を整理し、そこから脱却するべく理論的根拠をルーマンの縮減²⁾に求めることにする。ルーマンがシステム論において基本的命題としたのは、システムの複合性を高度化することによって環境の複合性を縮減することである。換言するとこれはある主体が生きつづけようとするとき、その生きている世界が大きければ自分自身

も生きる能力を養って大きくなる必要があるということである。自分が大きくなるというのは、物理的に大きくなるということの意味しない。システムが環境に対して相対的に有利な立場や能力をもち、それだけシステムの自由度を大きくして自律性を増すということの意味している。

縮減メカニズムは、一の論理が多を支配するというのではなく、あくまでも環境との相互作用の中で自システムの自由度や自律性を増しながら、今日現在の自分を乗り越え、明日の自分を高めるプロセスを重視する。この自己進化のプロセスが、グローバル化にも何らかの示唆を与えるだろうというのが縮減を援用する根拠となっている。

これをもとに、グローバル化の下で日本の企業が入り入れた制度を一つの例として、縮減プロセスを組織に定着させるためのキーファクターである個人および個人の協働に言及しながら、グローバル化による多様性促進メカニズムの積極的な意味を探っていききたい。

2. グローバル化の基本特性とその限界

1) グローバル化の基本特性

グローバル化の概念は、国を超えるとともに諸国間で相互依存関係の程度をますます増大させる過程における世界の縮小と、1つの全体としての世界という意識の増大の双方を含意している(ロバートソン、1997)³⁾。この考え方が、世界を一律化し、独自性を抹消するプロセスとしてグローバル化を否定的に考える傾向から、独自性を保持しながら多様性を促進する肯定的かつ好意的立場にグローバル化の視点を転換するのに役立つと考える根拠となっている。本来企業経営にチャンスをもたらす可能性を内包していたはずのグローバル化が、なぜ疑問視されるようになってしまったのだろうか。ここではグローバル化を大きく3つの基本特性でやや批判的に俯瞰してみたい⁴⁾。

第一に、ローカルスタンダードのグローバルスタンダード化である。地球が縮小するに伴い、あるローカルの規準が国際標準として機能するようになる過程をわれわれはこれまでに幾度となく

経験してきた。スティグリッツも認めているように、民主主義や市民社会の理念のグローバル化は人々の考え方を地球規模から発想する方向に転換するのに成功した。またグローバル化のおかげで数億人が等しく一定以上の生活水準を手に入れることが可能となり、経済のグローバル化は、新たな市場も開拓した。

反面、強者の立場にたつ企業や国の約束ごとが国際標準として機能するようになると、その結果、ローカルの独自性が排除され、次第に、押し付けられた強者の論理がグローバルスタンダードとして定着していったと考えられる。この現象によって、ローカルに存在している多様な文化を駆逐し、世界に一様性をもたらしたのである。

第二に、経営諸資源の国際間移動が容易になった点である。経営諸資源が国の壁を超えて行き来するようになると同時に、世界がより大きな1つの市場として存在を認められるようになっている。グローバル化によって人びとは欲求やニーズを満たす商品を即時に、簡単に手に入れることができるようになり、また世界中どこにいても一様性の高い商品とサービスを広い範囲から選択し、利用することができるようになったのである。IT社会がグローバル化を牽引してきたことは言うまでもない。

しかしその負の結果として、国という概念が希薄化しているのも看過できない。例えばマクドナルド化現象にみられるように、世界中どこへ行っても同じファーストフードを見つけることができるようになっており、つまりこれは本来もっていたはずの国や企業の独自性を排除していることと同義の結果を招いている。リッツア(1999)が明確に定義して著書のタイトルにもしているマクドナルド化(McDonalozation)とは、「ファーストフード・レストランの諸原理がアメリカ社会のみならず世界の国々の、ますます多くの部門で優勢を占めるようになる過程」を意味している。アメリカを代表するレストランが世界中を席卷するプロセスは、まさしくグローバル化そのものであるといえよう。リッツア以降、マクドナルド化批判を端

緒に、その根底にあるグローバル化に対する批判を行なう文献が今日なお枚挙に暇がない⁵⁾。

最後に、地球規模の環境問題の深刻化である。20世紀、経済価値追求に邁進してきた企業は、当該市場の唯一の勝者を目指し、熾烈な市場競争を展開してきた。そのため、陳腐化を事前に組み込みつつ消費者をつねに欲求不満状態にする使い捨て社会を作り出し、またコストの外部的で社会にツケを回すことに何ら疑問も抱いてこなかった。根底にあるのは、消費を刺激し、需要を拡大していけば、経済は無限定的に拡大するという構図であると言える。しかも使用する自然資源の総量を消費に応じて拡大していくことを、科学技術が後押ししたために、あたかも自然資源の制約から解放されたかのような錯覚にとらわれた時代であったとも言える。

このような消費指向的な社会の実現を地球規模で目指した結果、量的な拡大追求がもたらす物的に一律化したグローバル化社会の創出に囚われ、質の変化や多様な豊かさの追求に至らなかったことが、地球規模で問題を深刻化させた原因の一因とも考えることができるだろう。たとえば地球温暖化問題は、グローバル化社会が作り出した人間のエゴが顕著にみられる。本格的対策を講じない限り、地球環境に重大かつ破壊的な変化を生じ、いくつかの島嶼を居住不可能にし、海拔の低い地域を脅かし、農業や自然生態系への重大な影響が懸念されるなかで、地球温暖化問題に対する考慮すべき2つの側面を識者の指摘にみてみよう。(柳下、1992)⁶⁾

第一は、地球温暖化問題には大きな科学的不確実性があることである。第二は地球温暖化が不可逆的な現象であることである。通常の政策選択は、誤った行動をとることを避けるため確実な知見が得られるのを待つ。しかしこのようなアプローチは不可逆的な変化に対しては有効ではなく、むしろ致命的な結果をもたらしかねない。その際に、科学的不確実性を対策の遅延の理由としてはならないだろう。

地球温暖化問題における二酸化炭素排出の大半

は先進国の活動に起因するものである。このため開発途上国からすれば、先進国が地球の資源エネルギーを思う存分使って経済発展をしてきて、いざ途上国がこれから経済発展を行なおうという時に、二酸化炭素の排出を増やさないようにしようと主張するのは、開発途上国の経済発展の途を閉ざそうとするものだと感じられても仕方がない。しかし、仮に途上国が対応策に参加しなければ、近い将来、途上国からの排出が温暖化の寄与の半分以上になるとみられているという。

この問題の根底には、地球上のあらゆる国が大量の資源利用を前提とした経済価値指向型社会の実現に邁進してきたことがあると考えられる。グローバルに広がった経済価値指向型社会の実現という目標は、一つ覚えのように世界を一律化に向わせる結果になったのである。

生物多様性の危機を訴えたシヴァ (1997) は、西洋的知識体系とローカルな知識体系とを対比させながら、前者が普遍的な支配体系として提示する商業価値中心の論理展開を批判している。西洋的知識体系の下では、自然環境をも流れ作業的な一律性にはめ込み、持続不可能なモノカルチャーを生み出す市場至上主義の立場をとるとしている。このように生命を無視した市場至上主義の蔓延によって、ローカルな知識体系はその存在自体を否定することで消滅させられた。反対に本来ローカルから発生したはずの西洋的知識体系を普遍化するために、暴力と誤った情報が必要とされたという。⁷⁾

今日、グローバル化に異議を唱える声が多くあがっているのは、グローバル化がもたらすプラスの面もありながら、それよりも多くのマイナス面が大きく取り沙汰されているからであろう。特にそのマイナス面は、ローカルに存在している独自の文化に対する脅威を与えている点で顕著であることが、上述の基本特性から伺うことができる。

そもそもグローバル化という言葉が用いられる以前には国際や多国籍という言葉が使用されていた。これらの言葉には一社、あるいは一国の論理をもって世界に乗り出していく結果、地球全体に

本社あるいは本国の論理を押し付けるような傾向がみられた。1つのローカルな論理が影響力を強め、地球全体を凌駕する状態のなかで、国際や多国籍の延長線上でグローバル化という言葉が一人歩きをしてしまったというのが実態ではないだろうか。

3つの基本特性を整理すると、従来型グローバル化の問題の源泉は、過度に一極集中しすぎた権限が不均衡を起こしていることにあるように思われる。本来、規模や影響力の大小によって優劣が決定されないはずの国や組織が、規模あるいは影響力の大きさに比例して支配的な強者の論理を押し付けはじめているのが、今日のグローバル化の正体ではないだろうか。さらにこのパワーバランスを意図的に崩すことで、ローカルの普遍化、すなわちグローバルスタンダードが形成され、既成事実として定着するに至っているのが実情と考えられる。以下では今日のような、強者はますます強く、弱者はますます弱いままという権限の不均衡を引き起こす源泉となっているグローバル化に対する批判を、権限の視点から探ることにしたい。

2) 従来型グローバル化の限界要因としての権限

権限に関する議論はグローバル化の議論に先行して、すでに経営学において一定の見解が示されていることは周知の通りである。影響力の強さの根拠となる権限のルーツの視点から、代表的な分類として権限法定説、権限委譲説、権限受容説、権限職能説で比較検討を試みてみたい。

権限法定説や権限委譲説では、権限はあらかじめ決まっており、一方的に上から下へおてくるものと考えられている。あらかじめ設計された法律や仕組み、制度によって、自己決定の機会を得ないまま誰かが決めたことをやるだけで、他者に対して自分の意見を表明し、自らの個性を際立たせることを怠り、次第に外的影響から自由な思考を働かせることが困難になる。その結果、大いなる全体へと同化する全体主義の罠に陥る。いったん全体と同化してしまうと、本来もちえたはずの自由な思考で他者の存在を意識することを判断停

止し、無意識的に全体という名の一様性に支配される結果になるだろう。

グローバル化に照らして考えてみると、この種の権限は、ローカルな強者の論理が既成事実として世界を支配し、グローバルスタンダードとして幅をきかせることを後押ししている。同時に、その他大勢組のそれぞれがもつローカルな独自性に対する判断停止を、無意識圏の増大によって達成するものである。無意識圏の創出によって自己決定を放棄させるグローバル化した世界では、責任の所在がどこにあるのかを不明確にする危険性もあるだろう。たとえばグローバル化の基本特性で列挙した地球環境問題は、どこに責任の所在があるのかがよく分からない。京都議定書にまつわる攻防をあげても、資本主義経済大国としてアメリカのローカルスタンダードがグローバルスタンダード化する一方で、世界的に進行した資本主義経済の負の遺産である地球温暖化の問題に対して批准回避する姿勢は、責任を明らかにしようとしていないと世界から非難されてもおかしくないだろう。

一方、バーナードが主張する権限受容説や、フォレットの権限職能説などにみられる権限説は、上述の権限法定説や権限委譲説とは異なる扱いがなされている。バーナードの権限受容説は、権限は上から一方的に下りてくるものではなく、受け取り手側によって受容されたときにはじめて効力を発揮するという説である。権限の主観的、人格的側面を強調し、受け取り手側の意思や価値を尊重した受容ないし同意にもとづいているのであって、権限をもつかどうかの決定は受け取り手側にあり、発信者の側にあるのではないとしている。⁸⁾

また、フォレット(1963)の権限職能説では、権限は仕事を遂行するときに発生するものであると考えれば、仕事そのものに権限が帰属するという見方が可能である。その際の責任の所在は、特定の人ではなく職能遂行に参画する関係者全員が共同責任を取ることになる。このように権限は職能に帰属するというのがフォレットの主張である。

グローバル化における権限の議論で問題となっ

ていたのは、過度に権限法定説や権限委譲説の側に傾いた権限の不均衡にあったと考えられる。この不均衡を是正し、権限受容説や権限職能説が支える対等な関係性の構築や共同責任の概念を意識して、多様性を許容することで、無意識圏から脱出しより主体性のあるグローバル化を指向することが可能になるだろう。

グローバル化が今後もこれまでと同じように権限法定説や権限委譲説主導で進められれば、より多くの不平等や不安を無意識のうちに生み出しつづけるだろう。グローバル化が、世界を一様化し独自性を排除するという立場から、多様性を促進するという立場に転換することがこれまで以上に求められていると考えられる。グローバル化の本来的な意味を権限から再考すると、問題はグローバル化にあるのではなく、それをどのように進めるのかにあると考えられる。以下では、論理的な意味でグローバル化の再構築を試みてみたい。

3. 縮減メカニズムによるグローバル化の再構築

ボストンコンサルティンググループCEOのスターンは、グローバル企業にとって一番危険なのは、巷で流行っているからとその経営コンセプトを単純化して受け取ってしまうことにあると指摘している。このことから、ローカルに存在している固有の文化を駆逐し、強者唯一の統一した論理に押し込めるやり方の愚を認めることができる。

地理的、文化的に広がりや異なりをもつ企業が、世界を大きな1つの市場として、違いを排除し、一様化するのではなく、むしろ違いを強調しその多様性を尊重しあいながら、統合的な方向性を打ち出していくことが望ましい。企業や国の多様性を尊重しあいながら、地球全体の調和を図ることは、個と全体の統合という経営学が追い続けてきたテーマの1つに帰着するようにも思われる⁹⁾。

では、多様性を促進しつつ全体の方向性を見出していくために、理論はどのようなメカニズムを提示できるのだろうか。本稿ではルーマンの縮減メカニズムによって説明を試みてみたい。

世界のさまざまな現象のなかにただ一種類の事象や関係だけが可能であると信じて、それを徹底的に追求し、それが必然的な事象や関係であると自他ともに信じられるところまで確定していくという伝統的な科学観に対して、ルーマンは現象学に立脚し、世界を多様な可能性のうちのひとつの現われとみている。この視点が昨今のグローバル化に対する誤認と酷似していると考えられる。

従来型のグローバル化では、主体が理解可能な範囲で世界を一様化する一方で、理解不可能な範囲を捨象し続けてきた。世界を1つの市場と考え、世界共通の枠組みや制度に収斂していくこうとする姿勢に問題はない。しかしだれがその枠組みや制度を設計するかが問題なのである。地球の標準はあくまでも地球という視点で考えられなければならない。しかし実際には優勝劣敗の論理が適用され、世界をいち早く支配した国や企業のローカルスタンダードがグローバルスタンダードとして機能しているのが現状であろう。このようなプロセスで進行したグローバル化の下では、強者にとって相互理解する必要のないその他大勢の国や企業のローカル性には着目されず、またローカル性を顧みることすら許されることのないままに、強者の権限によって無意識圏に入れさせられることを余儀なくされたその他大勢組の論理は、理解不必要として捨象されたと考えるのは難くない。

このような状況の中で、人間の認識能力には限界があり、また認識していないところにも現象が存在しているとする現象学に立脚し、唯一絶対の解ではなく複数の解が存在する余地、すなわち社会現象のあいまい性や矛盾を許容する立場から考察を加えるルーマンの示唆は少なくない。複合性の縮減 (reduction of complexity) と呼ばれるルーマンの主張は以下の通りである。

われわれは意味的な対応付けをしながら、可能な種々の体験を統合し、可能性の混沌たる状態に秩序を与えることができる。選ばれた可能性を推し進めると同時に、選ばれなかったほかの可能性を無視し、保留する。このように複合性に秩序を与える働きを複合性

の縮減と呼ぶ。(ルーマン、1990)^{10) 11)}

換言すると、選択されなかったさまざまな可能性を単に否定し、ゼロに帰してしまうのではなく、世界の諸形式のうちに潜在的な形で維持し、接近可能な状態で次の準備に備えて複合性を保持するという働きこそ縮減の主要な機能である。グローバル化に置きかえて考えてみると、未来の可能性を一様性によって削減してしまうのではなく、多様性を許容して個別主体がもつ独自性を捨てずに脇においておく指向性を保持することといえよう。このような機能を果たすために、システムは自己の複合性を高度化することによって環境の複合性を縮減する。すなわち自己の複合性の高度化こそが縮減能力の増大となる、というのがルーマンのシステム論における最も基本的な命題であるといわれる所以である(新・中野、1984)。

組織が環境の複合性を吸収する際、環境の側にある複合性を組織が吸収できる範囲内に限定して適応する対応と、環境の複合性にあわせて組織が吸収できる複合性の範囲を拡大していく対応では、まったく性質を異にする。経営環境が複雑な動きをすることが自明となった今日、なすべきことは複合性を否定して現実を単純化することではない。むしろ組織内の複合性を高めていくことで、環境の複合性状態をそのままにして相対的に組織の複合性縮減能力を高めていくことが求められているのである。

このルーマンの縮減メカニズムは、グローバル化に本質回帰を促す可能性をもっていると考えられる。反対に複合性を否定することは世界を一様化し、独自性を抹消してしまうだろう。マクドナルド化やグローバルスタンダードという名のローカルスタンダードの横行は、まさに強者の論理によって世界を一様化した悪しきグローバル化の結果に他ならない。

反対に、複合性縮減のメカニズムは、多様性を促進するものとなる可能性を秘めている。相互の違いを明確に意識、認識し、違いがどこからきているのか、その本質を理解したうえで、多様な国籍をもち、多様な文化を保持する企業同士が、コ

ンフリクトを進化の兆候としながら統合によって違いを調整していくプロセスをとっていくことがますます必要になってくるだろう(グラハム、1999)。

以上をもとに次代のグローバル化、いわばポストグローバル化とでも呼ぶような潮流を、多様性を担う個別企業という側面から考察を加えてみたい。

4. ポストグローバル化を指向する企業

1) ポストグローバル化に向けた企業の取組み

企業において安易なグローバル化がうまくいかずにいる半面で、不況下でも元気の良い企業が多く存在している。そこにはどのような違いがあるのだろうか。この違いを日本企業のなかで研究した新原(2003a)は、アメリカ的な方式を導入した日本企業の業績は必ずしも高くはない一方で、高い業績をあげている企業は経営者の現場感覚といった従来から日本企業が強みとしてきた属性をもっていることを明らかにし、アメリカ経済主導型のグローバル化に対する反証を行なっている。

そもそも新原(2003b)は、90年代以降好調なアメリカ経済を見て、日本的システムには限界があり、アメリカ的なものに収斂していくという見方の中で、日本の企業はアメリカで成功している制度を表面的に輸入しようとしたために、本質の部分が骨抜きになった型だけを取ってきたことに言及している。元来、日本的経営が学習によって培ってきた型に自信がもてなくなったときに、表面的な型をアメリカから輸入するのではなく、日本の経営の型のどこに問題があり、どのように改善すべきかの議論がなされるべきだったことをふり返り、原点に戻りもう一度問題を見定めることを主張している。

アメリカから輸入した型の1つとして、成果主義を具体例にあげて問題を掘り下げてみよう。組織や集団に帰属して、その組織や集団の価値に身を染めて生きることで幸せが保証される時代が終りを告げつつある代わりに、個が尊重される時代がやってきたと一般的にいわれている。皮肉な言

い方をすれば、好むと好まざるとに関わらず、自己選択的に生きざるを得ない時代がはじまったということと同義のようにも受け取れる。

これらを背景にして日本企業にも成果主義の導入がかなり進んだと言われている。しかし、一方でさまざまな弊害も顕在化しているとともに、従来の終身雇用を前提とした年功序列型の人事制度が統計的にはそれほど減少していないとする調査もある(永田、2003)。

成果主義の利点は、日本企業の馴れ合い体質を改善し、会社に属する以上個々人が役割を担い、成果を出さなければならないという意識を浸透したことにある。一方、悪い面として、日本企業の強さの源泉だった人と人とのつながりを分断したことがあげられる。過度の競争意識をもつようになり、評価に対する不満が充満する一方で、「成果を出さないと会社にいられない」という追い込まれた心理状態がストレスを生むこととなる。成果主義を導入して成功している企業は、人事制度に着手する前に、会社の価値や存在意義をきちんと設定、再認識してそれを社員に浸透させている。反対に、こうしたプロセスを経ずに「ライバル企業が導入したから」と横並び意識で成果主義に飛びついた企業ではうまくいっていない現状を指摘する識者もいる(日経ビジネス、2003年11月24日)。成果主義を浸透させているキャンノンを例にあげてみたい。

キャンノンは、年功制をなくし、役割給に切り替えた新賃金・人事制度を2001年4月から導入し、年功序列型の体系を抜本的に見直した。しかし、賃下げイコール総人件費抑制、の経営サイドに主導権があることが見え見えの成果主義導入とは一線を画している。その証拠に、いまだに雇用確保の旗じるしを降ろしていない。キャンノンが行っていることは、経営理念や行動指針を教育によって徹底しているというただ一言に尽きる。しかも、成果主義型の賃金・人事制度を運用するために研修を準備したのではなく、社員の意識調査の結果、風土改革や意識改革などについての理解度が思った以上に低かったことに起因しているという(日

経ビジネス、2003年11月24日)。

どんなに良いといわれる制度でも、あるいはグローバルスタンダードであったとしても、企業風土に馴染まない制度の導入は難しい。また、はじめは企業風土に馴染まないものであったとしても、事後の教育によって社員一人ひとりに徐々に受け入れられる場合もあるだろう。独自性を保持しながら、多様性を許容するポストグローバル化を一企業レベルで実現するカギは、企業の担い手である社員、すなわち個人にかかっていると考えられる。

2) ポストグローバル化を可能にする個人の確立

資本主義というイデオロギーが培ってきた市場原理が多くの人々に利益をもたらすことは自明のことである。しかもここで言う市場原理は、グローバル化の潮流のなかで世界中に拡散しているのも事実である。しかし一つ覚えのように市場原理を賞賛することが、いわゆる社会の公器としての企業にふさわしくない行動原理になりつつあることが認識されはじめてもいる。そのような中で、世界の一様化を助長したグローバル化が企業に及ぼした影響は少なくない。

ゴシヤール=パートレット(1999)によると、短期的な効率を最大化するために、人材を含む全ての経営資源から最大限の価値を搾り取ることができるよう設計された企業は、その過程において、個人が継続的に能力を向上させ、新しい価値を生み出すことから生まれる、長期的で動的な有効性を犠牲にしてしまったことを指摘している。さらに彼らは、個を活かす企業は、価値を搾取するのではなく、継続的な個人の学習によって価値を生み出すことを考え、そして個人の学習を単なる企業目的達成の手段ではなく、企業目的そのものとするのである。

世界を一様化することへの警鐘は、グローバル化というキーワードがこれほど盛んに議論される以前から、すでに社会学者たちによって行なわれていた。人間社会を単一の要素で説明することへの批判は、社会の多次元性をその批判の根拠とし

てなされていた¹²⁾。

ポストグローバル化時代を生きるうえで大切なことは、企業の経済活動や経営行動を通して文化の違いや考え方の違いをなくして、垣根を取り払って何でも自由に行き来や売買、生産可能であるという幻想を描くことではない(海老澤、2000)。グローバルな枠組みの中で、個人が独自性をもって行動していくことである。これが、本稿で強調すべきグローバル化が本質的に独自性を推進する見方、すなわちグローバル化は多様性を促進するという立場の根拠となっている。

21世紀に成功する組織は、問題解決や意思決定に組織内外の境界を超越して世界的な規模で取り組み、学ぶことになる。世界的に追求するには、組織のあらゆるレベルの人たちが、地球の果ての地からでも、また民間、公共、社会のどの部門においても、アイデアや知識や革新を世界のあらゆる場所から求めることが最も重要になる。このように世界に探求する精神を組織構造に織り込むには、独自の価値を少しずつ浸透させていき、世界的視野に立って考え、追求し、行動する人に報いることが必要だろう。(ソマーヴィル=ムロズ、1998)

このような考え方は、個人が行動しながらそれぞれ異なった可能性の観点から世界を解釈し、その中から選ばれた可能性を推し進めると同時に、選ばれなかったほかの可能性を保留し、潜在的な形で維持しながら接近可能な状態で次の準備に備えておくということと同義である。すなわち複合性の縮減プロセスを追っていると思われる。

複合性の縮減プロセスで重要なのは個人である。しかし、個人がいかに優れた能力や意欲をもっていても、個人ひとりの力のみで成功することは難しい。一人の人間には時間的、空間的に制約があることを視野に入れば、ある種共通の理念に基づく人間関係が築かれるのは自然な流れといえよう(阿部、2002)。この関係が国境を超え、理念で結ばれた組織や行動が新たなグローバル化を構築していくことは想像に難くない。現にこのような協働型の新しい組織の萌芽がみられる。

例えば、あるテーマに関する関心や、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団と定義される実践コミュニティ(コミュニティ・オブ・プラクティス)がある。実践コミュニティは、個々のビジネスユニットだけではなく、異なる組織の人々をも結びつけ、そしてシステム全体を求められる中核的な知識の周りに結びつけていく。職場や学校、家庭や趣味などを通して、どこにでも存在し、かつ複数に所属することが可能である、としている(ウェンガー=マクダーモット=スナイダー、2003)。

企業の行動主体は個人である。一方で、企業が組織たる所以は個人と個人の協働にあることは言うまでもない。個人が協働によって組織を形成するとき、個人の域を超え、自己と周囲を同時に考えるという発想で個々の多様な目的を許容するマネジメントが求められる。

ワイク(1997)は、組織内の人々は時間、空間、エネルギーを共有する必要はあっても、目的を共有している必要はないとしている。共通の組織目的は個々の多様な目的達成のための手段の共有後に出現し、あらかじめ与えられているというよりは、メンバーによって創造されると考えられている。つまり個別組織はあらかじめ定めた唯一の目的に向かう必要はないということと理解できる。つまりワイクの主張する組織化のプロセスでは、協働の目的は個人々人によって事後的に創造されるのである。ゆえに組織化のプロセスの主体である個人対個人の相互協働を組織間に敷衍し、その組織間で連携をとりながら経営資源を共有する余地を拡大していくことで、グローバル化プロセスを構築していくことが期待される。

ひとつの相互影響関係が、他のひとつないし複数の相互影響関係の契機となり、この関係が際限なく持続、発展する入れ子構造のプロセスは、生命有機体の本質を追求した哲学者モランのバックル概念に同一プロセスを見ることが出来る。モランは一方が他方の欲求を満足させる相互依存関係をバックル(締め金)という言葉で表現し、その

関係性を相補と敵対で整理しながら、相補関係と敵対関係とは互いに排除しあうのではなく、絶え間ない循環回路を形成していると捉えている。たとえば捕食する側とされる側との関係は、敵対関係だけではなくて、自動的調整装置を発生させて、種の多様性の保存要因であると同時に組織を作り出す独特の敵対関係の保存要因の双方をもつ関係を育むという。生存は本質的に他者を必要とし、相互隷属から相互提携へ、相互疎外から相互依存へ、相互搾取から相互交換への道すじをつけるというモランの主張には、本稿で求めるべきポストグローバル化のヒントが多く隠されていると考えられる。(モラン、1991)

しかし、ここでいう組織がイコール企業とはならない。ドラッカー (2002) が述べているように、企業という場合は生計の資を得る場所ではあっても、生活と人生を築く場所ではありえず、あくまでも機能を基盤とする1つの社会であるに過ぎないからである。そのうえでドラッカーは、今日われわれに課された課題をコミュニティの創造に置く。これはかつてのコミュニティとは異なり、自由で任意のもの、一人ひとりの人間に対して、自己実現し、貢献し意味ある存在となりうる機会を与えるものでなければならぬと述べている。

グローバル化の本質が、本稿で主張するように独自性と多様性のダイナミックな相互交織のもとに成し得るとしたら、これを実現する主体は個人しかいないだろう。しかもこの個人は、従来から指向されてきた経済性を追求する一元的な価値基準から脱却すると同時に、企業という唯一の機能的組織体にもみ属する個人は想定されていない。むしろ企業人であると同時に、地域人であったり、家庭人であったり、また社会人でもありえる。このように多元的な価値に裏付けられた多様な人格をもつ個人は、individualすなわち不可分の全体、in (=not) +divideとして社会に関わることで、独自性と多様性を組織にもたらす存在となるだろう。さらにシュッツ (1991) によると、個人は独自の生活状況や、歴史的あるいは社会的性格を帯びた知識ストックをもっており、それぞれの関心、

動機、目的に従って行為をしつつある。彼らは自分が生活しつつある世界について一定の概念や解釈をもって類型化しており、しかも他者との日々の相互作用を通じて、他者とともにこの世界をたえず意味づけ、解釈し、新たに構成しつつある。個人の主観を絶えず他者との相互作用によって再構成する主観性、すなわち間主観性によって世界を解き明かすことの有効性を主張している。

間主観性を本稿に即して考えると、一度形成されたら変化しない硬直的な個人ではなく、他者との相互作用の中で自分を変え、また相手にも影響を与えるダイナミックな独自性を発揮する個人が想定される。同時に、こうした相互作用体系の中で自分を高めながら多様性吸収能力を向上させる個人の協働が、組織の選択肢を多様なまま保持し、未来への可能性を高めることに貢献すると考えられる。

バーナードがいみじくも述べているように、全体に影響を与える唯一の方法は、部分に努力を加える以外にない。個人を通じて組織に影響を与えることで、個人と組織の動的均衡が実現すると考えられる。

4. おわりに

以上の考察から、グローバル化がもたらす変化の1つに、個人の確立があるといえるだろう。グローバル化によって世界がより1つの大きな地球になるにつれ、従来は個人の存在が相対的に小さくなると考えられてきた。しかしグローバル化の本質は、地球がより1つになるにつれ、あらゆるレベルで独自性が発揮されるとともに多様性が強調され、なおかつそのエネルギーが共通の理念を生み出し、相互影響しはじめるプロセスにあるのである。

このプロセスを予見するかのようにパーソンズ (1992) は、文化がパーソナリティに内面化され、集団に制度化されるプロセスの重要性を指摘している)。相互の違いを認め、尊重しあいながら、違いを個人のパーソナリティに内面化しつつ、組織に定着させるべく制度化するプロセスを構築す

ることがより一層求められていくと考えられる。ここでいうパーソナリティすなわち個性とは、単一であるとともに唯一であり、しかも1つひとつ異なっており、相互に関係を保ちながら創造するものである(澤瀉, 1972)。

グローバル化が排他の論理ではなく、環境の側にある複雑性や予測不可能性を前提にしつつ理解可能な範囲に問題を限定せず、包摂の論理に依拠することが求められている。これによって文化的独自性と多様な価値観に対する脅威を取り除き、真に望ましいグローバル化が実現すると考えられる。また、行動を通して目的の事後発見や、目的創造を可能にする組織創発行動や増分行動には、社会の多様な価値¹⁴⁾を漸次的に受容し、ひいては経営主体が発展し続けるための潜在可能性を増幅することが期待されよう。個別主体が新しい関係性を創り出すことに貢献し、地域資源の共有が有効的に行なわれる可能性も高まると考えられる。

今日、地球上を支配している経済の論理を過度に求めることを、少し脇におく時代が到来しつつある。個別に私的財産を世界で一番多くもつ人が、もっともパーソナリティに溢れ豊かな人生を送っているとは限らないからである。一企業組織、一国レベルの自己都合にとらわれず、多様な現実を縮減するプロセスを個人が、いや地球の持続可能性に目覚めた複数の個人が確立するとき、真の意味で多様性を促進するグローバル化が促進され、われわれにとってグローバル化を有用なものにすることができるだろう。

註

- 1) スティグリッツ, J. E. (2002) 『世界を不幸にしたグローバリズムの正体』鈴木主税訳、徳間書店。ミンツバーグ, H. (2003) 「アングロサクソン経営を超えて」『ハーバードビジネスレビュー』2003年1月号、42-53ページ。
- 2) 社会システム理論を打ちたてたルーマンは

縮減を以下のように展開する。「他方の複合性による一方の複合性の縮減」(Luhmann, N. (1995) *Social Systems*, Stanford University Press, p.27. [ルーマン, N. (1993) 『社会システム理論』佐藤勉監訳、恒星社厚生閣、42ページ。]) ルーマンは主体に自らのシステムを置き、また客体に環境を置いてそれぞれを対峙したうえで、システムの複合性による環境の複合性の縮減を説いた。

- 3) ロバートソン, R. (1997) 『グローバリゼーション-地域文化の社会理論』阿部美哉訳、東京大学出版会、19ページ。ジャーナリズムでは一様化を促進するグローバル化を煽動するような記述が多いのに対して、本稿で取り扱うグローバル化は、本文でも強調するように、「世界を一様化し、独自性を抹消するプロセスとしてグローバル化を否定的に考える傾向から、独自性を保持しながら多様性を促進する肯定的かつ好意的立場」にグローバル化の視点を転換したいという積極的意味を見出すという意図がある。ゆえにこの意図を後押しするロバートソンの定義を援用したものである。
- 4) 海老澤栄一 (2000) 『地球村時代の経営管理』文真堂、および海老澤栄一 (2002) 「グローバル化時代の企業経営(1)」『マネジメントコンサルタント』日本経営士会編、2002年10月号、を参照して整理したものである。
- 5) 上掲のスティグリッツをはじめとして、「マクドナルド化」批判の契機となったリッツアの文献、世界銀行の副総裁である、リチャール, J. F. (2003) 『問題はグローバル化ではないのだよ、愚か者-人類が直面する20の問題』吉田利子訳、草思社。その他いくつかあげてみたい。ヘルド, D.・マッグルー, A. (2003) 『グローバル化と反グローバル化』中谷義和・柳

原克行訳、日本経済評論社。EUジャパンフェスト日本委員会編 (2003) 『グローバル化で文化はどうなる? - 日本とヨーロッパの対話』 根本長兵衛訳、藤原書店。

- 6) この整理は、柳下正治 (1992) 「地球温暖化問題とエネルギーへの影響」 『土木学会誌』 1992年2月号別冊増刊、13-17ページ、の指摘を参照している。ただしデータは古いので、『環境白書』等で最新のものを確認した。
- 7) シヴァ, V. (1997) 『生物多様性の危機 - 精神のモノカルチャー』 高橋由紀・戸田清訳、三一書房。比較的伝統的な社会を保持しているインド出身の著者ならではの世界の一様化に対する痛烈な批判の記述が興味深い。
- 8) バーナード, C. I. (1968) 『新訳 経営者の役割』 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、ダイヤモンド社、170-180ページ (Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press)。このバーナードを、森本三男 (2001) 『現代経営組織論<第2版>』 学文社、154-156ページ、を参照し理解に役立てたものである。
- 9) 統合に関する理論的功績はフォレットにある。グラハム, P. 編 (1999) 『メアリー・パーカー・フォレット: 管理の予言者』 三戸公・坂井正廣監訳、文真堂、にはドラッカーをはじめとして経営学者たちが注解を加えており、フォレットの影響が今日の経営学においても支持されていることが分かる。監訳者の三戸や海老澤の文献にもフォレットの記述が頻出している。
- 10) ルーマン, N. 『信頼 - 社会的な複雑性の縮減メカニズム』 大庭 健・正村俊之訳、勁草書房、9-10ページ。「縮減」という言葉に執筆者自身もそうであったように誤解が起きやすい。縮という響きには自分あるいは相手を縮めることを連想しやすいがそうではない。主体の能力を学習によって高め、認識可能な範囲を拡大し、ひいては自己を高めるプロセスを「縮減」と呼んだ。自己を高めることは相対的に他者を縮め減ずることになり、こうしてさまざまな他者との相互作用によって認識範囲を拡大していくプロセスの持続を説いた。さらに「縮減」のカギを握る要因に信頼を提示し、他者存在の多様性を許容する重要な概念としたのである。
- 11) 多様性と複合性の使われ方について整理しておく。本稿では多様性 (diversity) と一様性 (uniformity) を比較対照の概念に用いている。ルーマンの「複合性の縮減」によってここで新しく複合性 (complexity) という概念が提示されており、その複合性の対概念は単純性 (simplicity) で示される。語源からすると厳密にはこれらは異なる概念である。しかし、uni- (1つ) やsimplus- (1つの・単純な) を示す一様性や単純性に対しての多様性や複合性は、いずれも多を意識したもものとして理解することが可能と考えられる。ゆえにここでは、ルーマンの記述に負う部分では複合性を用い、本文の主旨に関連する部分には多様性を用いていくこととする。
- 12) ルーマンははじめアレクザンダー、ギデンズなど今日の社会学に影響のある研究者たちの著作に見られる議論である。
- 13) パーソンズ, T. (1992) 『社会体系と行為理論に展開』 田野崎昭夫監訳、誠信書房、226ページ。文化決定論の部分がルーマンやギデンズなどのちの研究者の批判対象になっていることは周知の通りである。しかし、パーソンズの主張にある示唆を部分的ではあるが積極的に解釈したい意図が本稿にある。
- 14) 多様価値についての基本的な考え方や枠組みは、バリュー研究プロジェクト (日本経営診断学会共同研究プロジェクト、メン

バー：一瀬益夫・海老澤栄一・中村正継・森弘子・湯川恵子)の研究成果の一部であり、湯川恵子(2003)「社会性を意識した経営診断学の可能性-歴史研究の視点から」『日本経営診断学会論集③』日本経営診断学会編、283-293ページに詳しい。

参考文献

- 阿部謹也(2002)「なぜ働くのか」『中央公論』2002年7月号、108-111ページ。
- アシュビー, W. R. (1967)『サイバネティクス入門』篠崎武他訳、宇野書店、256ページ。
- 新 睦人・中野秀一郎編(1984)『社会学のあゆみパートⅡ 新しい社会学の展開』有斐閣新書、48-79ページ。
- ウェンガー, E.・マクダーモット, R.・スナイダー, W. M. (2002)『コミュニティ・オブ・プラクティス』野村恭彦監訳、翔泳社、33-34ページ。
- 海老澤栄一編(2001)『経済価値を超えて-健全な経営行動の提案』同友館。
- 海老澤栄一(1998)『生命力のある組織-海図のない航路の行動指針』中央経済社。
- 海老澤栄一(1992)『組織進化論-行動・過程・創造』白桃書房。
- 海老澤栄一・寺本明輝・行時博孝(1999)『智恵が出る組織-創造性創出のプロセス』同友館。
- 澤潟久敬(1972)『個性について』第三文明社、32-33ページ。
- グラハム, P. 編(1999)『メアリー・パーカー・フォレット：管理の予言者』三戸公・坂井正廣監訳、文真堂。
- ゴシヤール, S.・バートレット, C. A. (1999)『個を活かす組織』グロービスマネジメントインスティテュート訳、ダイヤモンド社。
- シュッツ, A. (1991)『アルフレッド・シュッツ著作集 第3巻 社会理論の研究』プロダクション, A.編、渡辺光・那須 壽・西原和久訳、マルジュ社)
- 林 正樹・遠山 暁編(2003)『グローバルな時代の経営革新』中央大学出版部、13-26ページ。
- ソマーヴィル, I.・ムロズ, J. H. (1998)「新しい世界に求められる新しい能力」『企業の未来像』ヘッセルバイン, F. 他編、小坂恵理訳、トッパン、93ページ。
- フッサー, E. (2001)『デカルト的省察』浜渦辰二訳、岩波書店。
- ドラッカー, P. F. (2002)『ネクストソサエティ』上田惇生訳、ダイヤモンド社、271-273ページ。
- 仲正昌樹(2003)『「不自由」論-「何でも自己決定」の限界』ちくま新書。
- 永田 稔(2003)「多様性を生かす制度を構築」『日経ビジネス』2003年11月24日号、90-92ページ。
- 新原浩朗(2003a)『日本の優秀企業研究-企業経営の原点 6つの条件』日本経済新聞社。
- 新原浩朗(2003b)「日本の優秀企業から何を学ぶか」『Best Partner』2003年2月号、4-20ページ。
- フォレット, M. P. (1963)『自由と調整』ダイヤモンド社。
- Manville, B. (2003) *A Company of Citizens*, Harvard Business School Publishing, p. 90.
- モラン, E. (1991)『方法2・生命の生命』大津真作訳、法政大学出版局、22-29ページ。
- 山崎正和(2003)「グローバル化と「社交」社会-組織社会の弱体化ののちに」『中央公論』2003年1月、144-158ページ。
- リツア, G. (1999)『マクドナルド化する社会』正岡寛司監訳、早稲田大学出版部、17-18ページ。
- Luhmann, N. (1995) *Social Systems*, Stanford University Press. (ルーマン, N. (1993)『社会システム理論』佐藤 勉監訳、恒星社厚生閣。)
- ワイク, K. (1997)『組織化の社会心理学(第2版)』遠田 雄志訳、文真堂。「成果主義の浸透に次の一手」『日経ビジネス』2003年11月24日号、98-102ページ。