

100年 先を読む

11

中小企業に期待される ホラクラシー組織への 転換

▶ 役職も昇進もない企業

現在の大半の企業では頂点に会長や社長が君臨、以下に部長、課長、係長、主任などの役職が存在し、それ以外の一般社員とともに全体が構成されている。このような階層がある状態をヒエラルキーというが、上部ほど少数、下部ほど多数であるため、全体はピラミッド構造になる。これは企業だけではなく、官庁では頂点が大臣、学校では校長など、職名は相違するものの同様の構造であり、軍隊では大将を頂点に細々とした階級で構成されるピラミッドを形成している。

ところが最近、社長や取締役会は規則によって存在するものの、それ以外の社員は全員が対等という企業が出現するようになった。平坦な全体に、社長など少数の取手が付加されたような形状から文鎮構造とも命名されるが、ホラクラシーという名前が流行しはじめている。クラシーはデモクラシーのクラシーと同義で支配とか統治という意味であり、ホラの語源はホロンで、個々の要素それぞれが全体の性質も保有するという状態を表現する言葉である。

すでに日本に存在するホラクラシー企業を紹介すると、実際が理解できる。

人材斡旋や企業紹介を仕事とする社員五十数名の東証一部上場企業では、社長以外は技術担当や販売担当など職務は規定されているが役職はなく上下関係もない。それを象徴するのが企業のウェブサイトである。一般の企業では、冒頭に正装し

た真顔の代表の写真とともに会社の目標などを説明しているが、この会社のウェブサイトの冒頭にはセーターなどを着用した五十数名の社員全員が笑顔で登場する。

上下関係は存在しないから出世や昇進はないが、仕事の成果を反映した昇給はある。それを決定する上役は存在しないため、本人が自分を理解してくれていると期待する社内の数名の社員に査定を依頼して決定する。多数の企業にありがちな派閥や付度が発生する余地がない。最大の特徴は毎週1回開催される社員全員が集合する会議であ



る。ここで部署ごとの進捗状況や課題などが報告され、社員全員が会社の状況を共有する仕組みが機能している。

▶ 中小企業から出発する ホラクラシー社会

これからの社会でホラクラシーが主流になるか疑問とされるかもしれないが、ホラクラシーがヒエラルキーを打破した事例がある。インターネットである。

1980年代末期にインターネットが商用通信手段として登場するまで、1880年代から通信の覇者は電話であった。これは何層もの交換施設に通信回線が集約されるヒエラルキーの典型であるが、インターネットは世界に分散する無数のルーターを経由して相手に情報が到達するホラクラシーを象徴する技術である。

この技術が登場した当初、既存の電話会社や有名な通信学者は運営主体の明確ではないインターネットが通信手段となることを、懐疑どころか否定していた。しかし、わずか十数年で覇者は交替し、現在では世界の40億人以上の人々が利用する

手段となった。しかも電話が世界の2割の人々に浸透するには130年という歳月が必要であったが、インターネットは商用サービス開始から17年後に2割の人々にサービスを提供している。電話とは桁違いの速度である。

ホラクラシーの最大かつ重要な特徴は、組織を構成する全員が情報を共有することであるから、巨大企業では困難と想像されるかもしれない。もちろん毎週1回、全員が一室に集合して口頭の報告で情報を共有する方法では、巨大企業での情報共有は実現できないが、これを可能にするのもインターネットである。実際、アマゾンが1000億円で買収した通信販売会社ザッポスは社員1500名程の企業であるがホラクラシーを導入している。

それでも有利な組織は中小企業である。ザッポスがホラクラシーの導入を発表したときには、全体の14%に相当する210人の社員が馴染まず自主退職した。しかし、社員が少数の企業では、もともと情報は共有されているから、社員にもそれほど抵抗はない。

巨大なタンカーが方向転換しようとするれば、相当の時間と距離が必要であるが、モーターボートであれば一瞬で可能である。社会が激変している現在、大化けするかもしれないホラクラシーに挑戦されることを期待する。



東京大学名誉教授
つきおよしお
月尾嘉男
Tsukio Yoshio

昭和17(1942)年生まれ。東京大学工学部卒業。工学博士。コンピュータ・グラフィックス、人工知能、仮想現実、メディア政策等を研究。全国各地でカヌーとクロスカントリースキーをしながら私塾を主宰し、地域の有志とともに環境保護や地域計画に取り組む。著書に『幸福実感社会への転進』（モロロジー研究所）、『転換日本』（東京大学出版会）ほか多数。