すぐに役立つ 楽しい経営学

大学講義「企業経営とトップマネジメント」

2019.04 ～ 2019.07

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

©2019 Toru Saito

未来の組織 ～ 世界的な自律型組織

©2019 Toru Saito

1969年、高校の歴史教師が
「ナチスドイツの全体主義がなぜ生まれたか」
生徒に体感してもらうための実験を行った

THE WAVE

A FILM BY DENNIS GANSEL

ザ・ウェーブ ～ ロン・ジョーンズ氏（米国カバリー高校歴史教師）による授業実験

1969年、高校教師ジョーンズが、歴史の授業で**ナチス支配下のドイツにおける全体主義**を教えようとしていた。彼は講義でヒトラーの映画を見せて全体主義を説明したが、**ドイツの民衆がなぜヒトラーについていったのか、なぜだれもナチの行動を批判できなかったのかが、学生たちはまったく理解できない**という様子だった。

そこでジョーンズは生徒に**「規律と力を作り出せることを証明しよう」**と提案し、姿勢、持ち物、先生の呼び方、質問の仕方や答え方など**細かい規律**をつくり、**軽いゲームのつもりで守ってみるよう**指導した。ふだん自由な雰囲気で教育されてきた生徒たちは、嫌がるどころか競争心をもって規則に従おうとした。

しかも、**生徒たちは規則を覚えるたびに次の規則を欲してゆき**、授業終了のベルがなり終わっても、彼らはその規則を続けようとした。もはやゲームではなかった。

©2019 Toru Saito

参考：西田公昭著「マインド・コントロールとは何か」（筆者要約）

ザ・ウェーブ ～ ロン・ジョーンズ氏（米国カバリー高校歴史教師）による授業実験

次の授業においてもそれは続いていた。ジョーンズはこの運動を**「ザ・ウェーブ」**と名付け**「この運動の信念に従うことで、我々はパワーを得られる」**と主張した。刺激を受けた生徒たちは、**運動の旗印**を作る。これによって、この運動はものすごい勢いで広がりはじめ、**数日間で全校の生徒たちに浸透**していった。

その様相はまさに**ナチスの運動**と同じだった。生徒たちは**自由と交換に「ザ・ウェーブ」に入っている優越感**を得て、未入会の人々を差別をし、攻撃をした。いつでもやめられるゲームのつもりで参加していた「ザ・ウェーブ」はやめる者がほとんどいなくなり、そうした者は**密告され、制裁を受ける**ことになっていった。

最終日、ジョーンズはメンバー全員を講堂に集め、もう一度、ヒトラーの映画を見せる。彼らの行動はナチスと同じで、**誰もがナチになる危険がある**と伝える。 そこで生徒たちはようやく目が覚めて、軍隊調の姿勢をくずし、軍旗をすてたのだ。

©2019 Toru Saito

参考：西田公昭著「マインド・コントロールとは何か」（筆者要約）

人は、自分が思うより簡単に
マインドコントロールされてしまう。

そして
メンタルモデルが固まってしまうと
別の価値観を受け入れられなくなる。

©2019 Toru Saito

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、「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。**目標管理制度やノルマ、奨励金や事業計画**は、部門ごとにバラバラに積み上げられ、わからないものやわかり得ないものまで含め、多くのものが破壊されていく。

学習する組織　序文 W・エドワーズ・デミング博士

©2019 Toru Saito

わたしたちが「当たり前」と思う組織像は
本当に効率的なのだろうか？
人々を幸せにするものなのだろうか？

それは「壮大な思い込み」ではないだろうか？

驚くほどシンプルなルールだけで
じつは組織はうまくいく？

動画出典：https://www.youtube.com/watch?v=NIH6ZRFSkZA

ブラジルで発見された、万里の長城のようなハキリアリのスーパーコロニー。その規模は125平方メートル、地下8メートルの深さで世界最大級のアリの巣。研究者が10トンものセメントを流し込み、その全貌を解明した。 住んでいたアリは数十億匹と考えられている。

ハキリアリ鋭いあごで葉を切り取って巣に持ち帰り「アリタケ」と呼ばれる特殊なキノコを栽培する。アブラムシの卵を巣の中で育てるケースもある。

これだけ巨大な巣でありながら、その換気や導線は十分に配慮されており、主要な部屋はすぐにアクセスできるようにハイウェイが形成されている。さらにハイウェイの脇にはゴミ処理場や、キノコ栽培する菌園を繋ぐ道があり、合理的に最短ルートで輸送を行えるシステムが整っている。

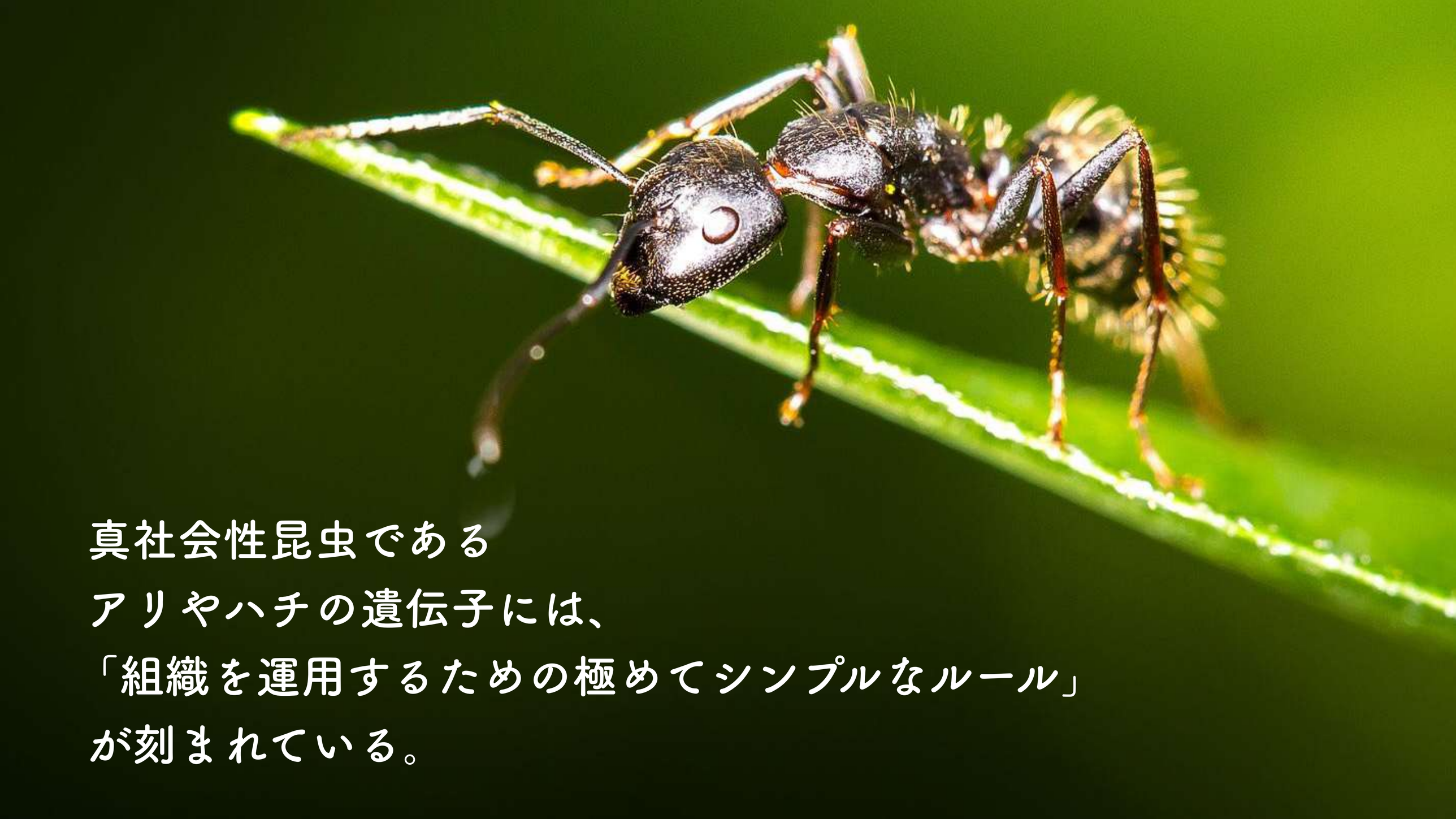
アリには

- 脳みそがない。ほぼ盲目である
- 近距離で動くものを感知できる
- フェロモンを感知できる
- 組織にはリーダーがいない
- 賞罰も指示もない。意思すらない

©2019 Toru Saito

組織も知性もないアリが、どのようにして
このようなスーパーコロニーをつくりあげ、
運用し、成長し続けられるのだろうか？

©2019 Toru Saito



真社会性昆虫である
アリやハチの遺伝子には、
「組織を運用するための極めてシンプルなルール」
が刻まれている。

例えば…

©2019 Toru Saito

既知のルール1「集団の大きさによって役割が変化する」

アリ界では「産卵を担当するのは女王アリだけ」というルールがある。

実は働きアリもメスで、単体で雄を産むことができるが
相互に監視しあい、産卵を妨害するルールがある。

このルールは、初期では100%運用されるが、
集団が大きくなると次第にゆるくなり、
最終的には、次世代のための雄確保のため20%程度となる。

©2019 Toru Saito

既知のルール２「年をとった個体ほど危険な作業に向かう」

若い時には幼虫の世話を行い
次第に巣の維持に従事するようになり
年老いてくると巣の外に餌を探索に出かける。

種全体の生存から見れば
年寄りは寿命が短いから
危険な仕事をしても損害は少ないからだ。

©2019 Toru Saito

既知のルール３「仲間が一定量に達するとその仕事をやめる」

食料調達アリは
接触し合うことで
周囲の仲間の量を判別できる。

そして仲間が一定以上になると
コロニーに戻って行く。
これにより仕事の適正配分が実現される。

©2019 Toru Saito

ハチやアリは自らの本能に従いながら、
コロニーがあたかもひとつの生物のように整然と機能する。

予測不可能で常に変動する自然環境の中で、統制なしに最適に業務分担できる、驚きのシステムが構築されているのだ。

©2019 Toru Saito

社会性昆虫に学ぶ、分散組織のポイント

1. シンプルなルール

シンプルなルールによる個体の相互作用が、指揮者不在の組織を絶妙に成立させている。

2. バランスのとれた多様性

個体には、仕事の役割や働くタイミング等に個体差がある。この多様性によって、共同作業がシンフォニーの如く整然と行われる。

3. 緊密なコミュニケーション

近隣のアリは「こちらに食べ物がある」「逃げろ」等の交信をフェロモンを介して行う。この局所的な交流が、コロニー全体に共通の情報として広がってゆく。

©2019 Toru Saito

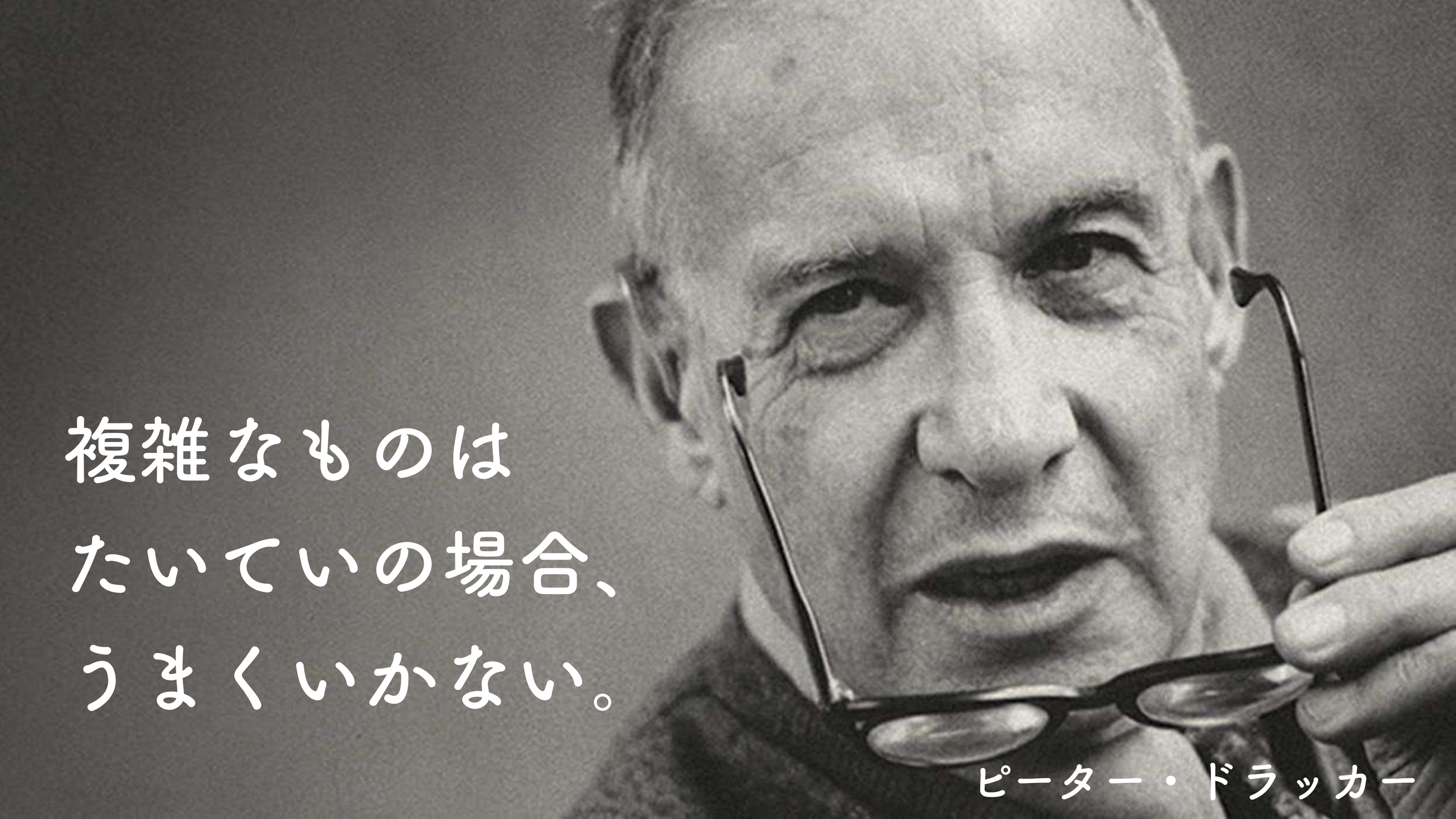
それに比べて、人間界のルールは …

©2019 Toru Saito

「学習する組織」を破壊するマネジメント体系

- **評価によるマネジメント** … 短期的な指標、可視化された数値を重視
- **追従を基盤にした文化** … 恐怖による管理、上司を喜ばせることで出世
- **結果の管理** … 経営陣が目標を設定、社員に目標を達成する義務を賦課
- **正答 vs 誤答** … 専門的な問題解決を重視、意見が不一致の問題は軽視
- **画一性を重視** … 相違は解消すべき問題、減点主義でバランス優等生を重視
- **予測と統制** … マネジメントすなわちコントロール、計画→組織化→統制
- **過剰な競争と不信** … 競争こそ高業績の原動力、社員の不安や不信は軽視
- **全体性の喪失** … 問題の断片化、組織の細分化、つながりの軽視

©2019 Toru Saito


複雑なものは
たいていの場合、
うまくいかない。
ピーター・ドラッカー

もっともっと自由な発想で…

・時間も場所も制約がなく、自由だったら？
・上司ではなく、自分が仕事を決められたら？
・予算はなく、チームで目標を決められたら？

©2019 Toru Saito

社員同士が
相互契約する会社！

相互契約型経営 ～ モーニングスター

（注）モーニングスターは「セルフマネジメント」のみを実現する組織として「ティール組織」でも紹介されている

© 2018 Toru Saito

出典: http://www.happy.co.uk/5-companies-that-dont-have-managers/

・1970年創業、世界最大の米国トマト加工業者
・社員約400名、年間売上7億ドル
・創業以来、取引量、売上、利益とも二桁増加
・創業者は、現CEOのクリス・ルーファー

©2019 Toru Saito

動画出典：https://www.youtube.com/watch?v=pt3t26KnrN0

Q 組織の目指すものは？

すべての社員が**自主管理の達人**となること。社長や上司から指示を受けることなく、同僚、お客様、サプライヤー、業界関係者らとのコミュニケーションや調整を図る会社になる。

上からおりてきた命令ではなく、自らが考えた使命や目標を元に自律的に行動するために、社員間で入念な合意形成が行われることがモーニングスター経営、最大の特徴だ。そのために社員は平均10名の同僚と話しあい、業務がすりあわせられ、社員と業務の関係性が確立されていく。その「合意書」には多くの活動分野とそれに対する成果尺度を記載され、全社員で3,000件にものぼる業務の関係性が示される。社員全員が独立請負業者となり、合意書が業務契約書の役目を果たしているのだ。

©2019 Toru Saito

Q 社員の仕事はどうやって決まるのか？

会社のミッションが社員にブレイクダウンされる。社員は同僚と相談し、自らのミッションを達成するのためにどうすべきかを**自らが考えて計画**を作成。社員同士が**「合意書」**で契約。遂行に責任を持つ。

同社全体のミッションは「トマト関連の製品やサービスを提供して、品質や対応の面でお客様の期待に確実にお応えする」こと。それに対して社員は、その実現に自らはどう貢献するのかを自分のミッション・ステートメントに記す義務を負う。例えば、工場で働くある社員のミッションは「効率よく環境に優しい方法でトマト・ジュースをつくる」ことで、その達成に責任を負う。そのために必要な訓練を積み、経営資源や協力を手に入れることも、各社員の自己責任のもとに行われる。

©2019 Toru Saito

Q 社員の仕事はどう評価されるのか？

全社員は**同僚からのフィードバック**を参考に、**合意書のコミットをベースに自己評価**する。地域ごとに**互選された報酬委員**が、自己評価とあわせて漏れた成果も考慮し、慎重に社員の報酬額が決定される。

社内では隔週で業務進捗や事業部収支が公開され、同僚同士によるチェック「ピア・プレッシャー」が管理統制を代替する。社員は自己裁量で購買や支出が可能だが、その妥当性を明示する説明責任を負い、同僚を説得する必要がある。万が一、社員間で紛争が起こった場合、従業員六名による委員会によって仲介され、それでも解決できない場合にはCEO判断となる。が、そのようなケースは極めて稀とのこと。管理コストが不要な分、同業他社の同等職より10-15%程度高い報酬となるようだ。

©2019 Toru Saito

R

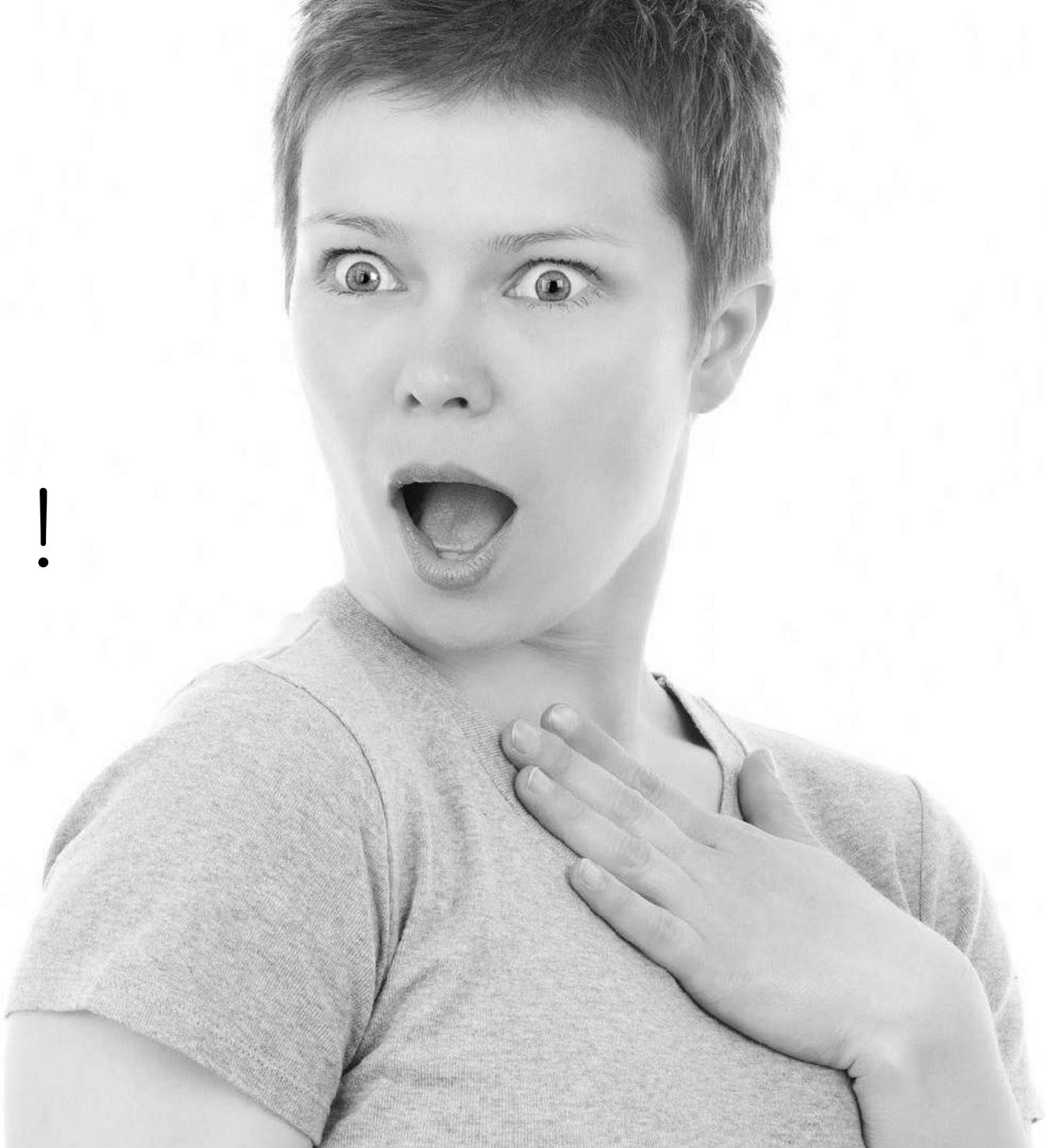
所属するバイトや部、サークルで考えてみよう

1. 組織のミッションを、メンバーにブレークダウンする
2. メンバーは、仕事で関係するすべての社員と契約する
3. 全メンバーは契約に基づき、自主管理で行動する

この原則を取り入れたら、組織はどう変わるだろう？

©2019 Toru Saito

社内で民主主義を
実現している会社！



©2019 Toru Saito

民主主義経営 ～ セムコ

© 2018 Toru Saito

出典: https://www.youtube.com/watch?v=k4vzhweOefs

・1953年創業、ブラジルのコングロマリット

・二代目で現CEO、リカルド・セムラーが革新

・社員約3000名、離職率はほぼゼロ

・ブラジルで学生から最も人気のある企業

©2019 Toru Saito

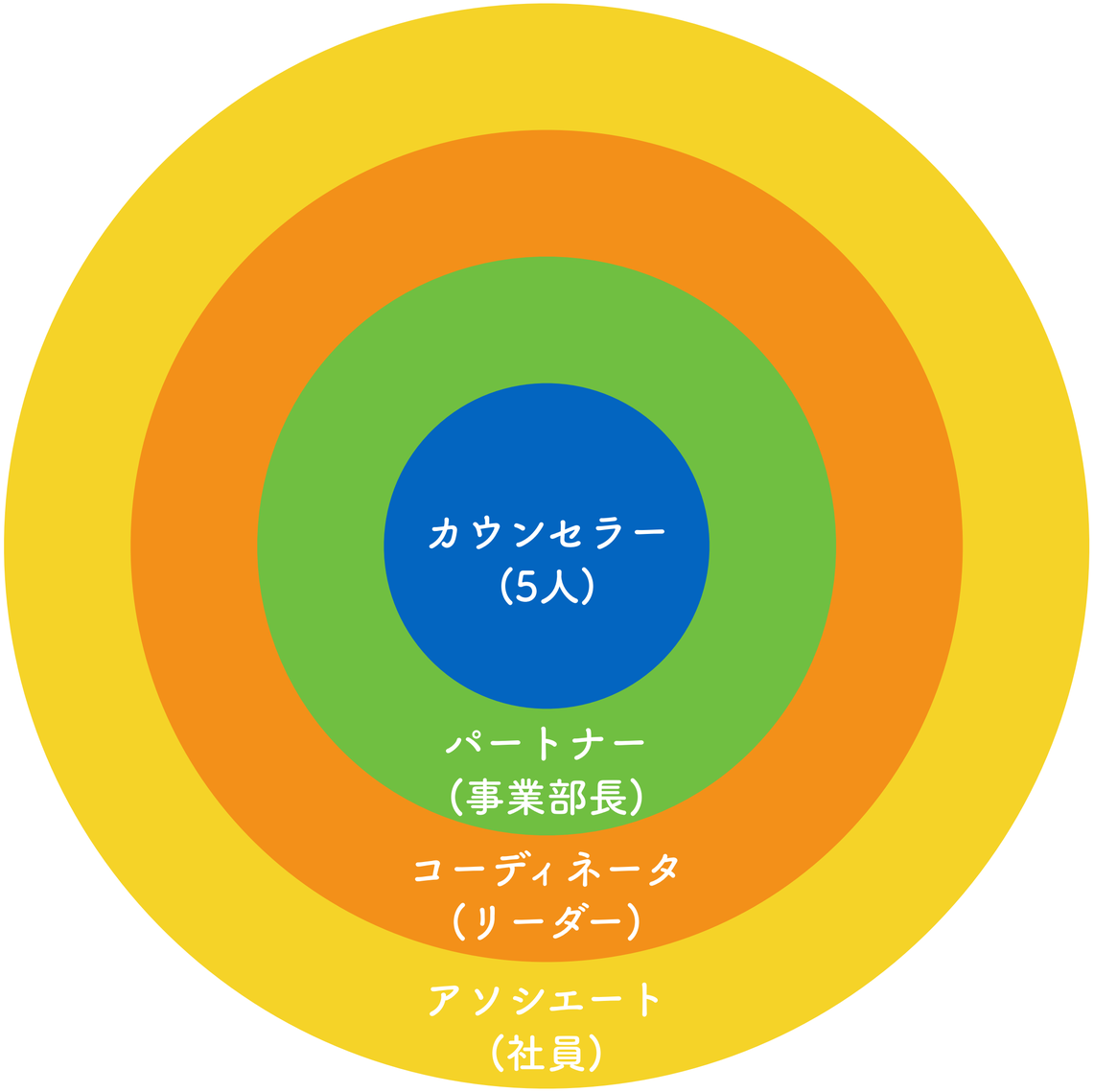
動画出典：https://www.youtube.com/watch?v=wdA5cm2oBY

Q 組織の目指すものは？

社員の善意を完全に**信頼**し、社員の**多様性**を受け入れ、社内に**「民主主義」**を持ち込むこと。「私の役割は、社員の自由、民主的な体制、コントロールを排除する仕組み作りです」（セムラー）

もとよりブラジルは多様な人種で構成される社会であり、教育水準や生活水準も一定ではない。モラルの低い社員も多く存在し、工場では盗みも多発する。そんな環境において、セムラーは徹底した性善説を貫き、何度も裏切られながら経営システムを進化させてきた。

©2019 Toru Saito



セムコの組織はサークル型

社員は自分たちのボスとなるパートナーやコーディネータ**自ら選択**できる。上司となるパートナーやコーディネータ、経営幹部は**定期的に部下評価**を受け、**内容は公開**される。

©2019 Toru Saito

Q 組織の意思決定の仕組みは？

現場判断は社員。問題があればリーダーに相談できる。**組織の課題は事業部長**が週次会議で検討。**全社の課題はカウンセラーと社員**の週次会議で検討。**最も重要な意思決定は全社員による投票**を実施する。

セムコでは「許可を願うより、許しを請え」というモットーがある。つまり直感に従ってまず行動し、それから許可を請うスタイルを奨励しているのだ。このように、永続的に組織硬直化を避けるための価値観が大切にされているのが同社の特徴だ。

©2019 Toru Saito

Q 社員の報酬はどうなっているのか？

11の報酬体系(固定給、ボーナス、報奨金、ストックオプションなど)から**自らの意思で選択**できる。ハイリスクハイリターンか、ローリスクローリターンか、その中間かを自らが選択可能なシステムだ。

またライフスタイルに応じて給与をコントロールする「変動型給与」も導入した。さらに育児や長期休暇の希望にも柔軟に応えられ、自分の好きなだけ働くことのできる仕組みになっている。同社では「サテライト・プログラム」と呼ばれる社員の独立制度も提供している。これは社員の創業を経営資源の面で支援し、セムコの事業パートナーとして転身を図ってもらうシステムだ。

©2019 Toru Saito

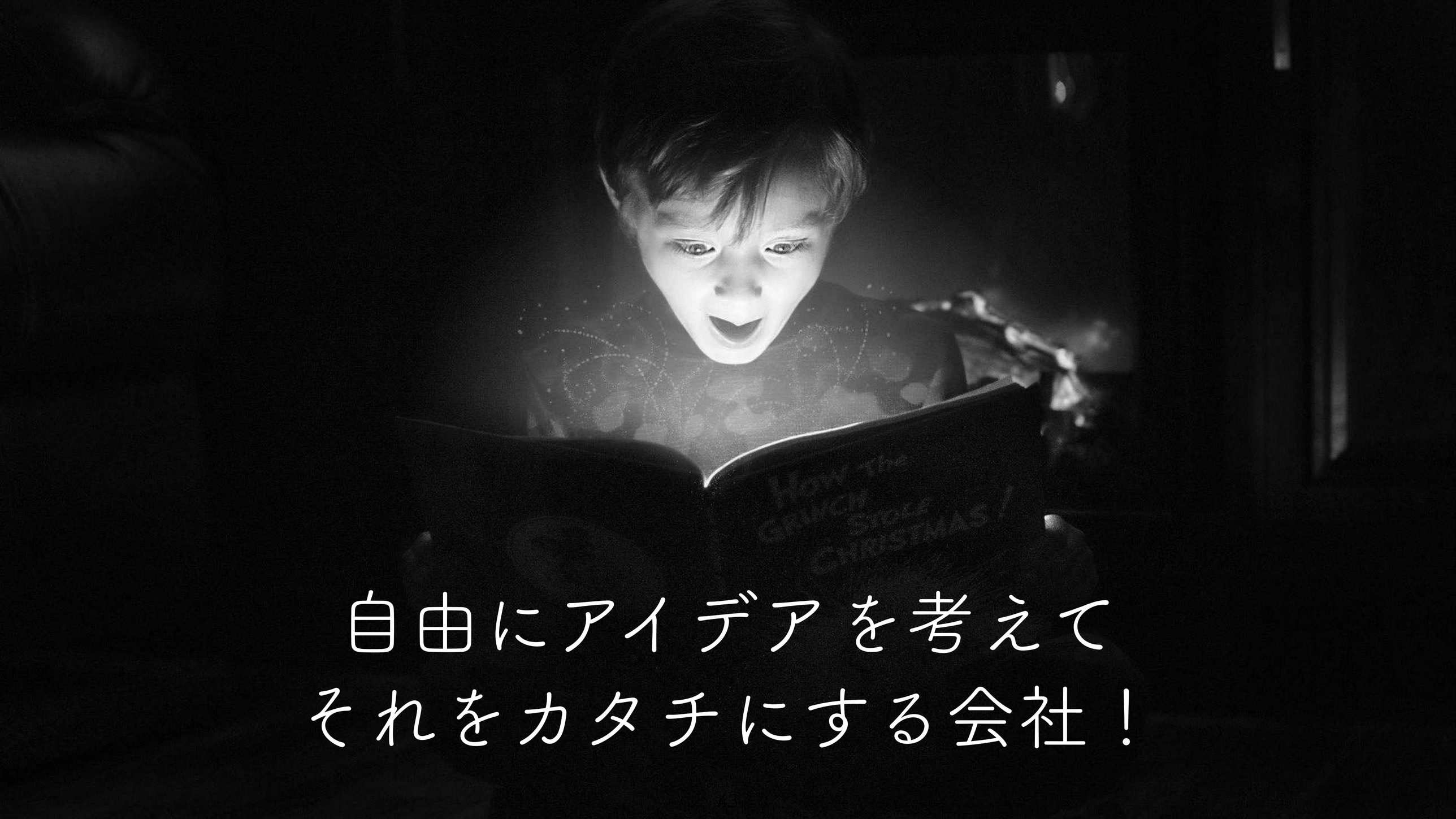
R

所属するバイトや部、サークルで考えてみよう

1. 自分のボスは自分で決め、部下はボスを評価できる
2. 許可のあとに行動ではなく、行動のあとに許可(報告)
3. 徹底した民主主義。重要な意思決定は社員投票で

この原則を取り入れたら、組織はどう変わるだろう？

©2019 Toru Saito



自由にアイデアを考えて
それをカタチにする会社！

アイデア市場経営 ～ W.L.ゴア

出典: https://www.gore-tex.jp/our-promise.php

・1958年創業、30ヶ国に展開するグローバル企業

・社員約9000名、年商は30億ドル超

・素材技術が特徴で、医療、バイオ、服装など

・特に「ゴアテックス」ウェアは世界的に普及

©2019 Toru Saito

マイクです 1999年に入社しました

動画出典：https://www.youtube.com/watch?v=7mYBQivLPSo&list=PL165hVjTMsMmyavIfVV12uifKe3LMIvNj&index=1

Q 組織の目指すものは？

恐怖ではなく**信頼で結ばれた組織**を創る。**性善説で階層のない組織**、誰もが**自由に交流**できる。**社員がアイデアを発案し、他社員も興味ある仕事**を選択できる。**会社と社員は運命共同体**と考えて経営する。

入社一年後からは給与の12%が株式で付与される。同社は非公開企業だが、株式は現金化できる。社員にとってこの株式が最大の金銭資産であり、快適な老後への約束となっている。その結果、同社は「働きやすい企業トップ100」の常連となり、1度も赤字を出すことなく、ほぼ50年間、着実に収益をのばしてきた。創業者ビル・ゴアの死去は1986年だが、以降も変わらず成長を続けている。

©2019 Toru Saito

Q 組織の仕組みは？

「利益を上げる事と楽しむ事」を目的とした小規模の**自己管理チーム**を核とし、個人が縦横に直接つながる**格子型組織**。上司はなく同僚のために仕事をする。官僚化防止のために**組織規模は200名まで**。

ゴアでは仕事を社員に強制的に割り当てることはできない。あくまで自発的に引き受けてもらうしかない。つまり社員同志が任務や責任範囲について同僚と交渉するということだ。そして社員はチームの成功にどれだけ貢献したかで評価され報酬を与えられる。要請を断る自由もある一方で、一度協力を宣言すると神聖な誓約とみなされ、履行できないと報酬に影響する。自己責任で自らの業務を選択し、それが個人や会社の利益にも繋がる見事な仕組みが構築されている。

©2019 Toru Saito

Q 組織のリーダーの決め方は？

社内では「**自然に発生するリーダーシップ**」が大切にされている。チームに貢献すれば、その社員は自然と支持者を引き寄せる。会議を招集して、人が集まってきたら、リーダーになる仕組みだ。

現CEOであるテリー・ケリーの選任の時も同様だった。取締役会が社員に対して「自分が喜んで従いたい人物は誰か」という調査を部門横断的に行い決定された。そしてリーダーはいかなる時にも、リードされる社員に対して説明責任を負うことになる。これは地位に伴う権力乱用を避ける効果を持っている。ちなみに自然に発生したリーダーの割合は、全社員のうち約1割である。

©2019 Toru Saito

Q アイデアやチームはどう発生するのか？

週に半日「**遊びの時間**」があり、自分の好きなプロジェクトを育んだり、他社員のプロジェクトに協力できる。いかに優秀な人を自らのチームにひきこめるかという**アイデア競争**がベースとなる。

現CEOであるテリー・ケリーの選任の時も同様だった。取締役会が社員に対して「自分が喜んで従いたい人物は誰か」という調査を部門横断的に行い決定された。そしてリーダーはいかなる時にも、リードされる社員に対して説明責任を負うことになる。これは地位に伴う権力乱用を避ける効果を持っている。ちなみに自然に発生したリーダーの割合は、全社員のうち約1割である。

©2019 Toru Saito

Q 製品化はどのようにされていくのか？

新製品開発では**「本物、勝利、価値」**と呼ばれる**評価プロセス**が特徴だ。競争によって浮かび上がったアイデアは、この**イノベーション創出の仕組み**を経て、世に出されてゆく。

「本物」ステップでは「この製品で解決される顧客の問題は本当に存在しているか、想定顧客はどのくらいおり、それにいくら払うのか」という点の立証を求められる。「勝利」ステップでは「自社に技術的優位性があるか、パートナーによる補完スキルはないか、規制上の障害はないか」という点の回答を要求される。「価値」ステップでは「価格と利益はどのぐらいになるか、利益をあげる業務体制を構築できるか、損益分岐点はどれくらいか」といった点に対する解決が求められる。

©2019 Toru Saito

Q 社員の報酬はどうなっているのか？

全社員は年に一度、同僚からの**「ピア・レビュー」**を受ける。最低でも20名から情報が集められ、**報酬委員会**に伝えられる。そこで総合的な貢献度が評価され、全社員がランク付けの上で報酬が決まる。

同社には4つの事業部門および製品別の事業部があり、それぞれの分野で構成される報酬委員会が社員の評価をランキングとして作成する。このランキングは社内非公開であるが、相対的な4段階の位置づけは社員本人に伝えられる。ある意味で成果報酬の一種といえるが、業務や目標を自らが決定できることが大きな違いと言えるだろう。

©2019 Toru Saito

R

所属するバイトや部、サークルで考えてみよう

1. 個人が掲げたアイデアに人が集まればチームとなる
2. アイデアは３つのステップで磨かれ、世に出てゆく
3. リーダーもチームも自然発生させる

この原則を取り入れたら、組織はどう変わるだろう？

©2019 Toru Saito

相互契約型経営の**モーニングスター**、民主主義経営の**セムコ**、アイデア市場経営の**ゴア**。未来型の組織を選択した企業には、その志において明らかな共通点がある。

それは、顧客や社員を、**資源ではなく人間として尊重**していること。社員や顧客に強制することなく相手の立場でモノを考え、**社員を信じる強い意思**を持っていることだ。

仕組みで共通しているのは**「透明の力」（同僚の信頼に基づくピアプレッシャー）**をフルに活用していることだ。これこそ**未来組織の原動力**であり、従来の「統制の力」にかわり、**自律的な秩序を促す源泉**となるものだ。

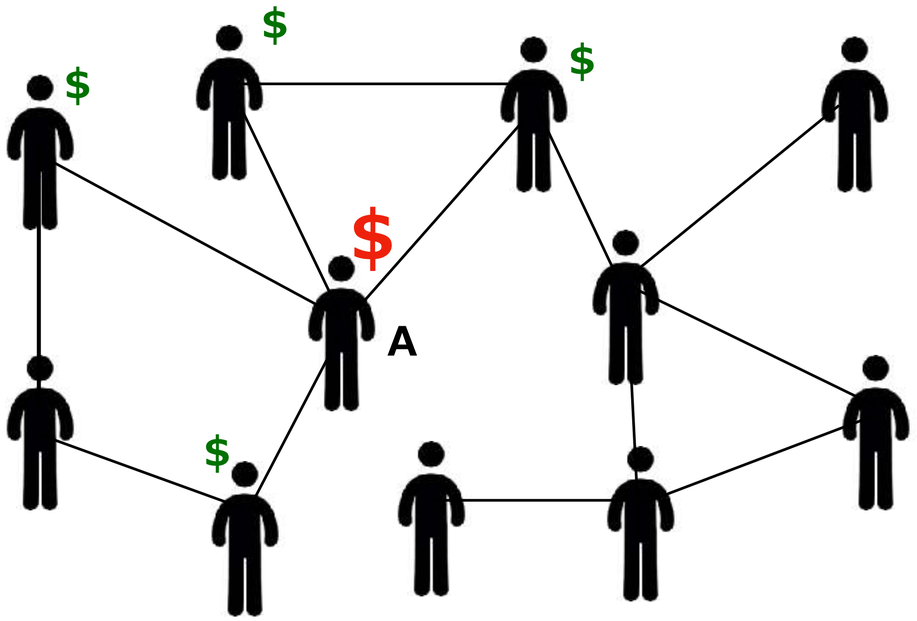
©2019 Toru Saito

MITによる「コミュニティにおける運動を促進」するための実験

スマートフォン内蔵センサーにより、参加者の運動量は自動的に測定される。動機づけとして、

ケース1：個人インセンティブ
　Aが運動すると、個人に報酬を付与

ケース２：ソーシャルインセンティブ
　Aが運動すると、Aの友人に報酬を分配付与



ソーシャル・インセンティブ＝個人インセンティブの約4倍

強い関係性(直接的な交流回数が多い)ほど効果は高まる。**最も親しい関係では約8倍**となった。ただし**ネットのみの知りあいの効果は薄い**。個人インセンティブと比較して**効果が持続する**こともわかった。

©2019 Toru Saito

出典: アレックス・ペントランド著「ソーシャル物理学」

自律する組織に共通する６つの特徴

1. **トラスト**　社内における相互信頼の醸成
2. **コラボレーション**　情報共有と共創の場づくり
3. **スモールチーム**　小さな自律的組織が核
4. **ユニファイ**　全社調和のための使命や価値観共有
5. **イノベーション**　革新を誘発する仕組み
6. **フィードバック**　同僚による貢献の相互評価

©2019 Toru Saito

斉藤徹著「BEソーシャル！」より

次回の講義では
この自律する組織の特徴を
さらに本質的に考えていこう

©2019 Toru Saito