ティール組織？

ホラクラシー？

未来の組織について考えてみよう

DAO？
（自律分散型組織）

ver 2020.04.01

ビジネス・ブレークスルー大学 専任教授　斉藤 徹

©2020 Toru Saito

ティール組織、ホラクラシー、DAO …

新しい言葉がいろいろ飛び交ってて
実際のとこ、意味や違いがよくわからないぞ

ティール組織

2014年にフレデリック・ラルーが提唱した、**次世代型の組織モデル**。
従来の組織とは全く異なる構造や慣例、文化を持ち、３つの特徴がある。

・**自己管理**　階層がなく、組織は流動的。メンバーは自らの判断と責任で動く
・**全体性**　自己開放したメンバーと心理的安全性の高い場で、集団的知性を磨く
・**進化する目的**　環境変化にあわせて、生命体のように組織の目的が進化する

ラルーは、この３つのうち１つでも持つ組織をティール組織の事例として挙げているが、それだと他のモデルとかぶって不整合が起きるため、ここでは３つの特徴を併せ持つ組織を「狭義のティール組織」として話をすすめていきたい。

©2020 Toru Saito

「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」
フレデリック・ラルー 著

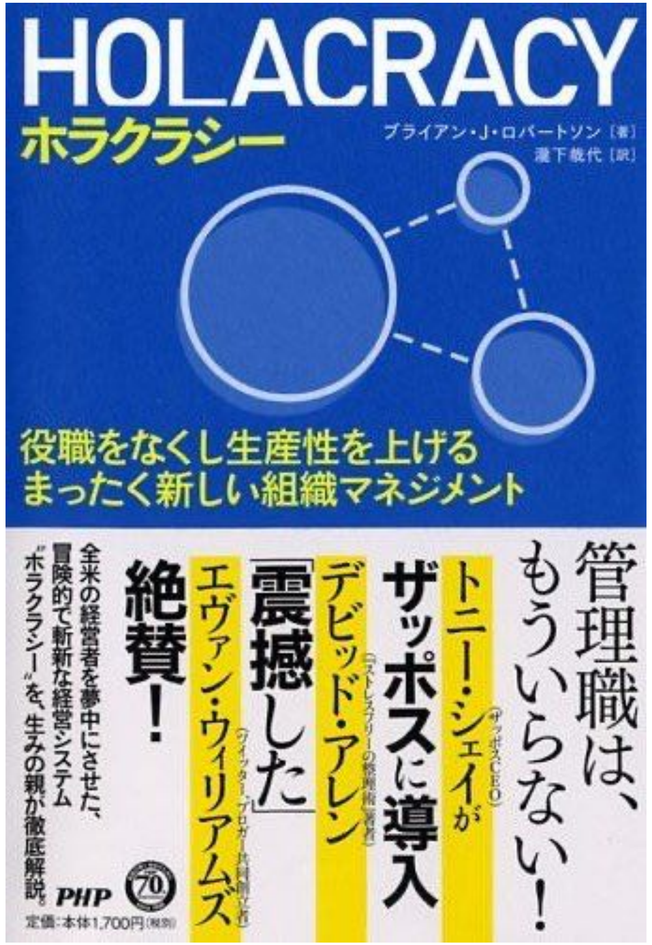
©2020 Toru Saito

ホラクラシー

2007年にブライアン・ロバートソンが提唱した、**体系化された組織運営システム**。人体における臓器のように、**部分が自律的に動いて全体調和を図る経営**を目指す。個人に権限を付与するのではなく「ホラクラシー憲法」と呼ばれる統治ルールにしたがって意思決定する、自発的だが規律重視の経営システムである。

単純にヒエラルキーのない組織を「ホラクラシー組織」と呼ぶことも増えてきたが、これは誤用で、少なくともロバートソンが提唱したものではない。

©2020 Toru Saito



「HOLACRACY — 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」
ブライアン・J・ロバートソン 著

©2020 Toru Saito

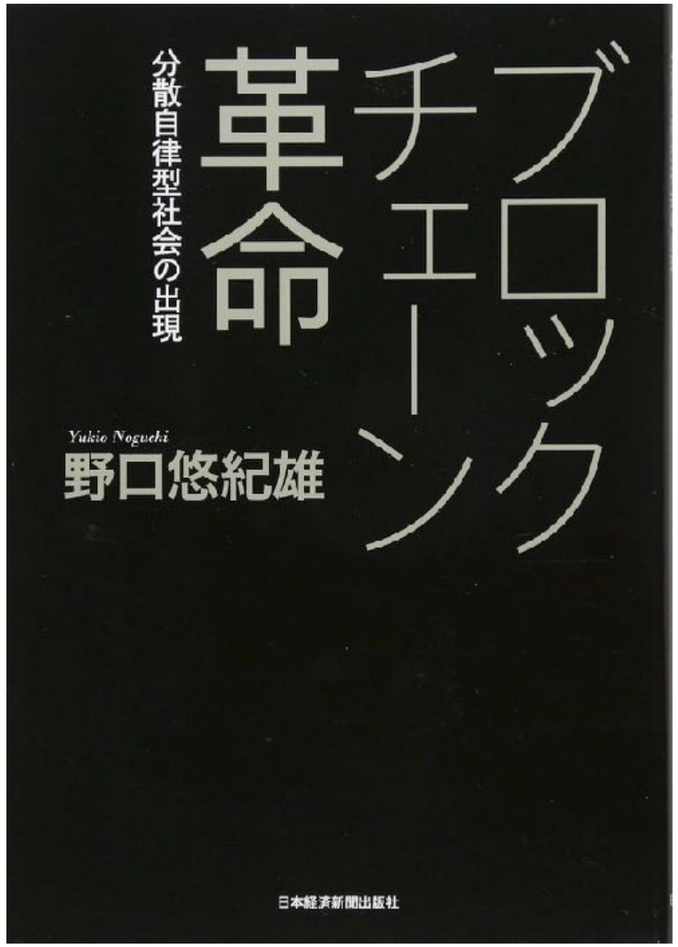
DAO（自律分散型組織）

2016年に、仮想通貨「イーサリアム」の考案者であるヴィタリック・ブリテンが提唱した、**ブロックチェーン技術**を基礎とした**管理者不在の組織形態**。
(1)書き換え不能のために**信用を担保**できる (2)決められた**契約(ルール)を自動実行**できる というブロックチェーンの持つ２つの特徴により、管理者不在で半永久的に可動するシステムを構築することが可能となる。

この技術により、コンピュータに置き換え可能な業務に関しては管理者不要となり、**人間はルーチンワークから開放され、より創造的な業務に没頭することができる**と考えられている。

DAO = Decentralized (or Distribued) Autonomous Organization

©2020 Toru Saito



「ブロックチェーン革命 ― 分散自律型社会の出現」
野口 悠紀雄 著

©2020 Toru Saito

よくわかった？

わかりませんよね。たぶん😅

でも、これからの組織を考える上で

これらのアイデアはとても大切です。

©2020 Toru Saito

これから、たとえ話をまじえて
一緒に「組織の未来」を考えていきましょう。

©2020 Toru Saito

Ⅰ. 経営を自分ごとにしてみよう

©2020 Toru Saito

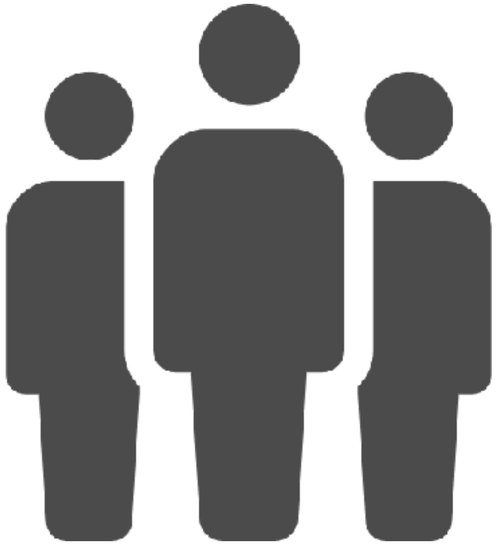
2019年、あなたは会社をやめて起業した

あなたはプログラマ。
ソフト開発経験は10年、この業界ではベテランの域だ。

仕事には自信があるが、働いてた会社の文化が好きになれなかった。
縦割り組織もいやだし、ブラックな働き方にもうんざりしていた。

©2020 Toru Saito

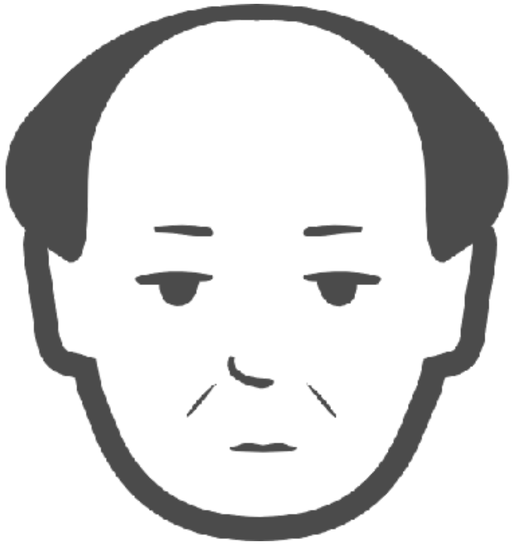
でも、そんな悩みはもうおしまいだ。
2019年、あなたはついに独立して会社をはじめたからだ。



社員は一緒に仕事をしたいという会社の後輩、それに
プログラミングを勉強したいという学生アルバイト、気のあった三人チームだ。

©2020 Toru Saito

でも、起業してすぐに気がついた。会社の運営はいろいろ大変だ。
そもそも、今までみたいに仕事がどこかから降ってくるわけじゃない。



仕事をもらいにいろんな会社を回ったり、いろんな問題の相談に乗ったり、
運良く仕事もらっても、最初は利益にならないような案件が多かった。

©2020 Toru Saito

何でも自分で解決できた時と違って、社内にも面倒なことはいっぱい増えた。
学生に基礎から教えたり、チームでの分業やスケジュールを考えたり、
みんなの経費を記録したり、見積書や請求書をつくったり。

何よりお金が心配だ。資金が途切れないよう、入りと出をきちんと計画しないと。
入ったお金で、家賃払ったり、PC買ったり、みんなに給与として分配したり。
すると人事評価も必要になるし、税金や社会保険も考えなくちゃいけない。

©2020 Toru Saito

「素晴らしいウェブを開発して、お客さんにもっと喜んでもらおう」
独立する時にはこんなふうに漠然と考えてた。
もっというと、社員が楽しく仕事できる会社をつくりたかった。

クライアントからいただいた仕事を、最高のクオリティに仕上げればいい。
単純に考えて独立してみたけど、現実はかなり違ったみたい。
みんなで仕事することの大変さを、しみじみ痛感している今日このごろだ。

©2020 Toru Saito

この話をもとに、経営学を考えてみよう

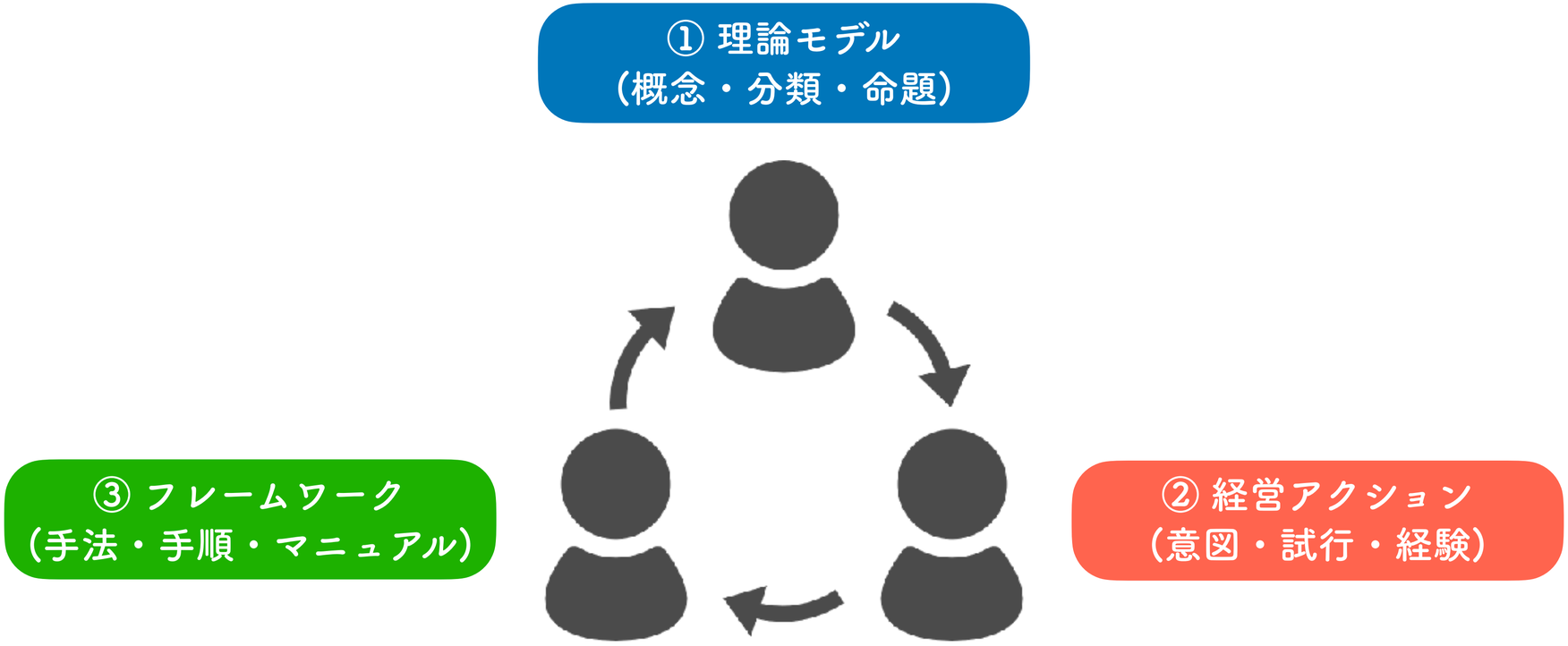
まず、経営はふたつにわけられる。
顧客や競合先、外注先など、社外を改善する「環境のマネジメント」
社員やアルバイトなど、社内を改善する「組織のマネジメント」

経営学を超大雑把に分けると、前者が「戦略論」、後者が「組織論」
今回は「組織論」の範疇でありながら「組織論」の常識にとらわれない
「未来の組織」をテーマ設定として進めていく。

©2020 Toru Saito

それともうひとつ

一言でいうと、経営とは「協業して価値をうみだす活動」だ。



その活動は「①理論、②実践、③まとめ」を繰り返して進化する。

©2020 Toru Saito

参考：根来龍之著「ビジネス思考実験」

① 初めに考えたのは「社員が楽しく仕事をする会社」にすること

② それを実現するために、いろいろ試行錯誤してみて

③ 社員が「ソフト開発を分業するためのマニュアル」をつくった

©2020 Toru Saito

④ 単なる分業じゃない。「働く喜びを感じる職場」を目指したい

⑤ 仕事を通じて考えると、マニュアルだけじゃだめなことに気づき

⑥ 楽しく働くために「コアバリュー」をみんなで考えた

©2020 Toru Saito

⑦ 社員が増えても「楽しく働く文化」が希薄化しないように

⑧ 働きながら、みんなでいろいろアイデアを出しあった

⑨ この会社での働き方を「ワーク・ルールズ」としてまとめてみた

- 上司や階層がなくす
- つねにペアで作業をする
- 二週間ごとに顧客との合同イベントをする
- 毎朝10時にみんなが顔をあわせて民主的な会議をする
- 仕切りのないオフィスでワイガヤで働く
- 仕事や進捗、給料までオープンにして信頼を生む …

©2020 Toru Saito

参考： リチャード・シェリダン著「ジョイ・インク 役職も部署もない全員主役のマネジメント」

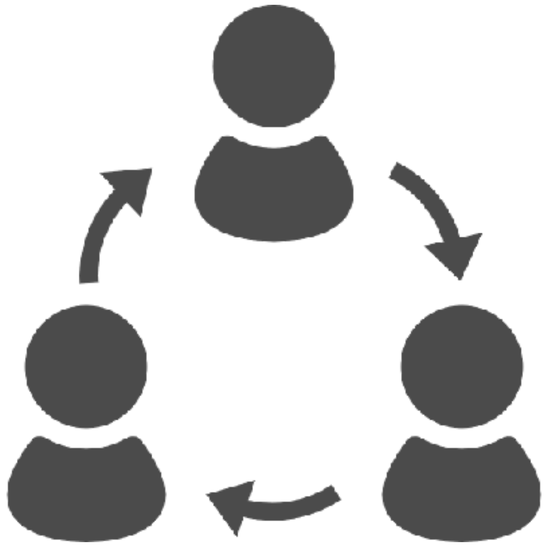
組織がだんだん未来的になってきた

©2020 Toru Saito

経営は「理論と実践を相互作用させる知のサイクル」

① 初めに考えたのは「社員が楽しく仕事をする会社」にすること
④ 単なる分業じゃない。「働く喜びを感じる職場」を目指したい
⑦ 社員が増えても「楽しく働く文化」が希薄化しないように

① 理論モデル
（概念・分類・命題）



③ フレームワーク
（手法・手順・マニュアル）

② 経営アクション
（意図・試行・経験）

③ 社員が「ソフト開発を分業するためのマニュアル」をつくった
⑥ 楽しく働くために「コアバリュー」をみんなで考えた
⑨ この会社での働き方を「ワーク・ルールズ」としてまとめてみた

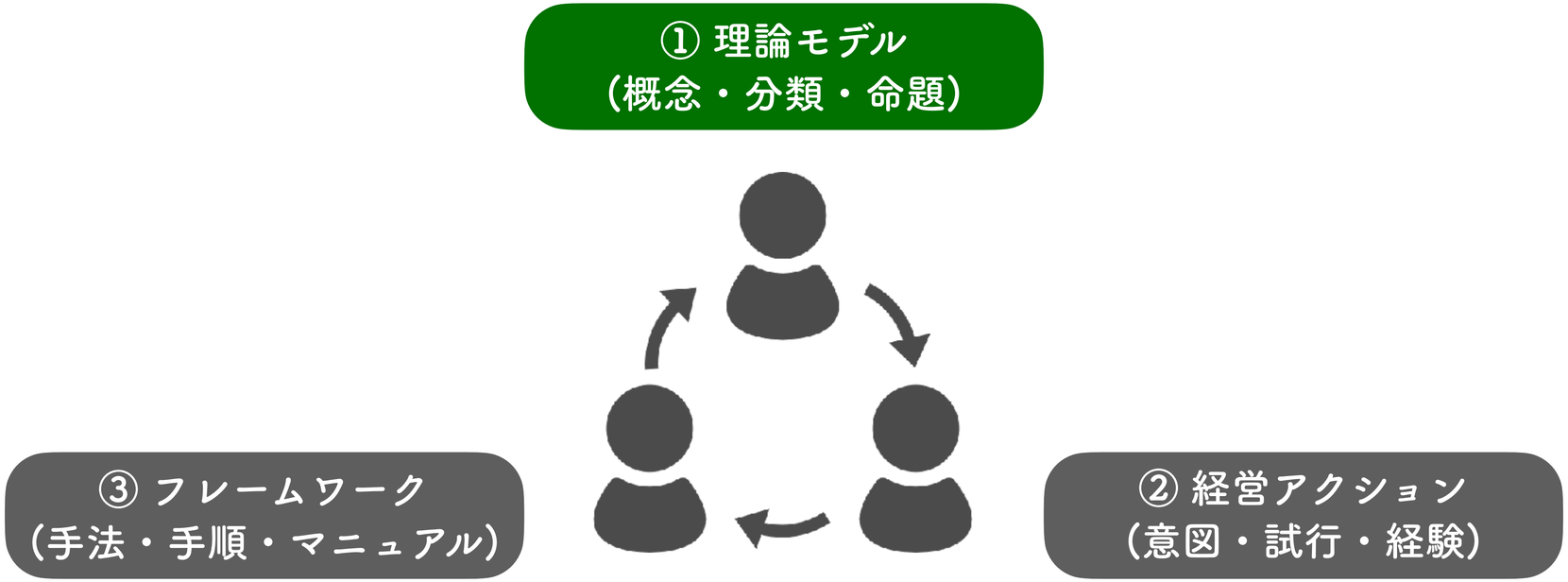
② それを実現するためにいろいろ試行錯誤してみて
⑤ 仕事を通じて考えるとマニュアルだけじゃだめなことに気づき
⑧ 働きながら、みんなでいろいろアイデアを出しあった

©2020 Toru Saito

さて「未来の組織」に話をもどそう

ティール組織

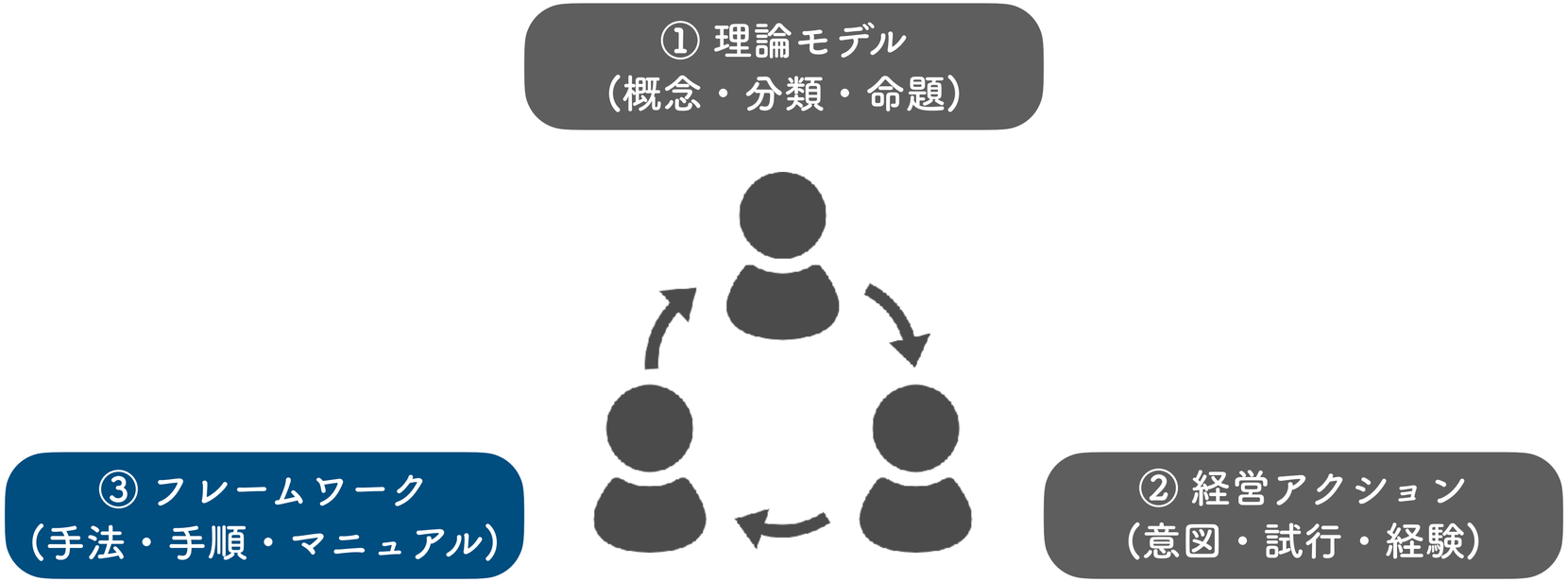
ティール組織とは「自己管理、全体性、進化する目的という３つの特徴を持つ従来とはまったく異なる組織」のこと。つまり ①「**理論モデル**」である。② および ③ に特定の型はなく、むしろ多様性を重視したモデルと言える。



©2020 Toru Saito

ホラクラシー

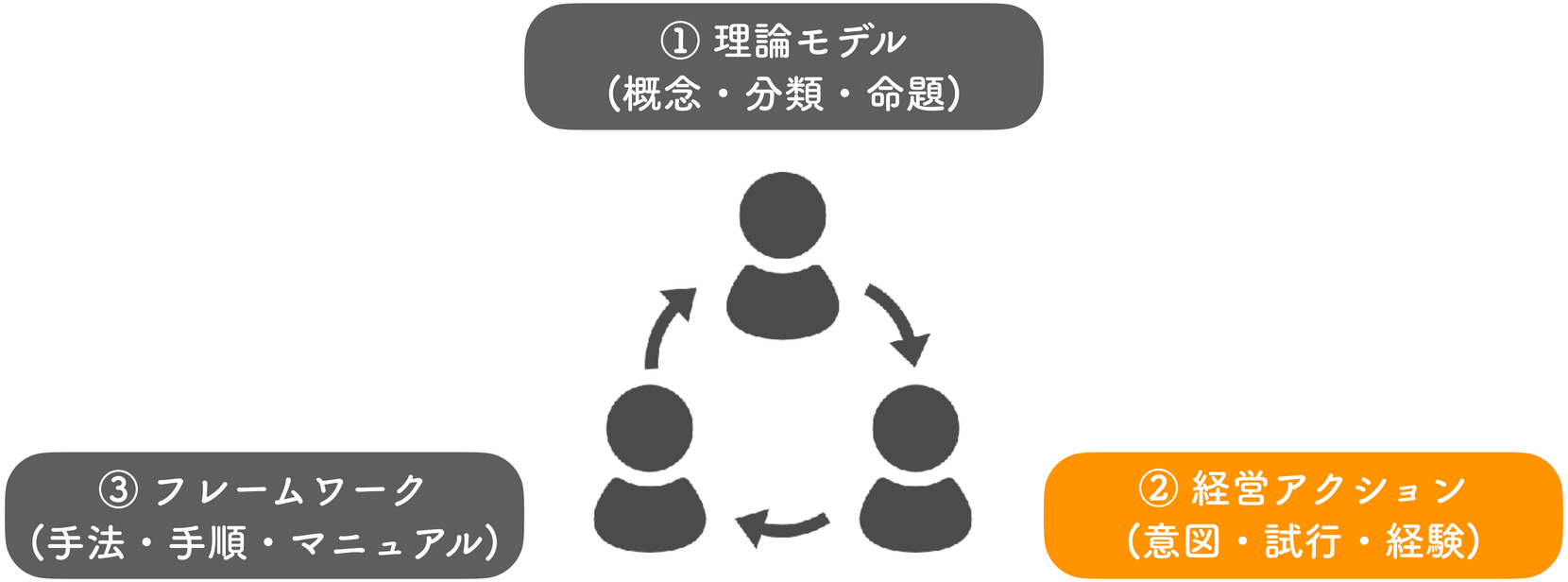
ホラクラシーとは「部分と全体が調和する組織を実現するための組織運営システム」であり、ホロンという概念に基づくという意味で①「理論モデル」も含むが、特徴としては ③「**フレームワーク**」がきめ細かく決まっている点にある。



©2020 Toru Saito

DAO（自律分散型組織）

DAO(自律分散型組織)とは「ブロックチェーン技術を基礎とした、管理者不在の組織形態」であり、① も含むが、②「**経営アクション**」の自動化に比重がある。③に関してはプラットフォームはあるが「契約」を企業が設定する必要がある。



©2020 Toru Saito

こんな感じで「３つの未来型組織」は
それぞれ力点が異なる経営コンセプトである。例えば

「**ティール組織**」の概念をとりいれ
「**ホラクラシー**」の手法を導入し
「**DAO**」の実装を試みたい

なんてカラフルなことも可能なのだ。

©2020 Toru Saito

ティール組織？

ホラクラシー？

では、この「３つの未来型組織」を
経営学、心理学、経済学の知見もちりばめて
ひとつずつ、深く考えていこう

DAO？
（自律分散型組織）

©2020 Toru Saito

II.未来の組織を考えてみよう

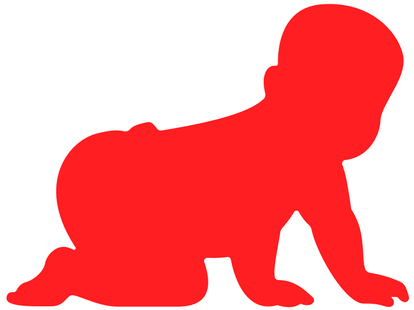
ティール組織

©2020 Toru Saito

人間には「知性発達」の段階がある

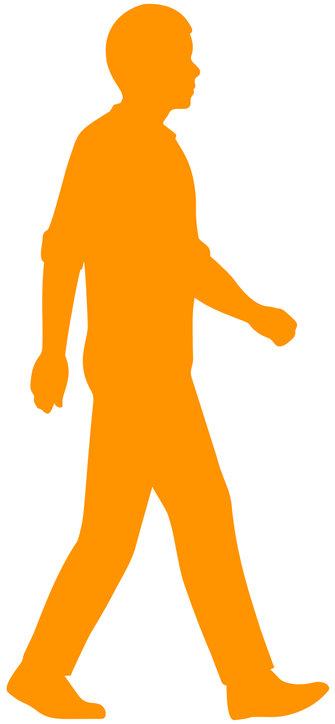
©2020 Toru Saito

人間の「知性発達」の段階

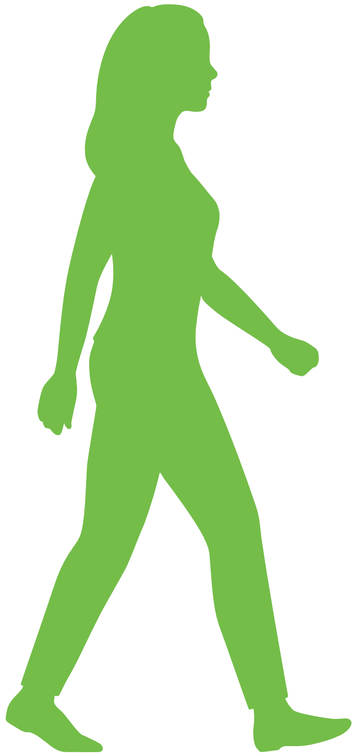


レッド(衝動型)
感情を抑制できず
癇癪で欲求を表現

アンバー(順応型)
承認欲求が目覚め
規則や道徳を理解



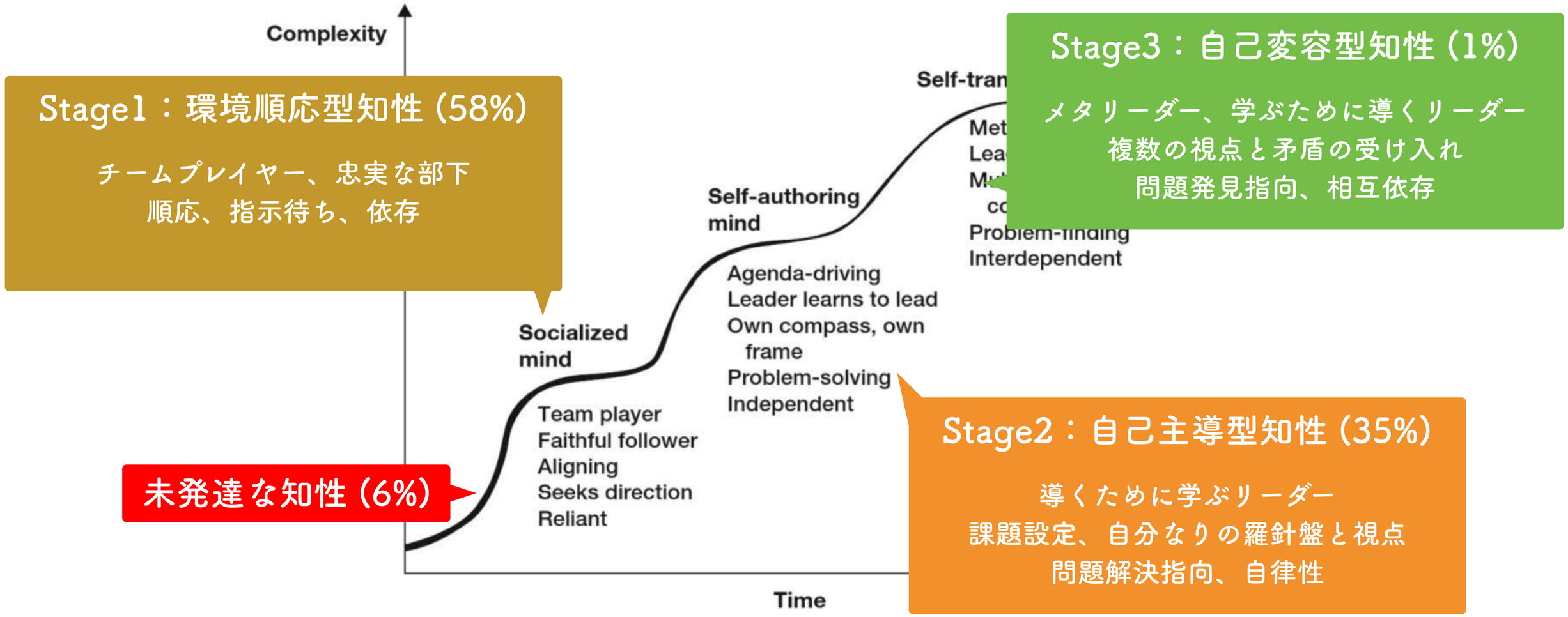
オレンジ(達成型)
理性と革命の時期
成功に目覚める



グリーン(多元型)
寛容や調和を重んじ
多様性を受け入れる

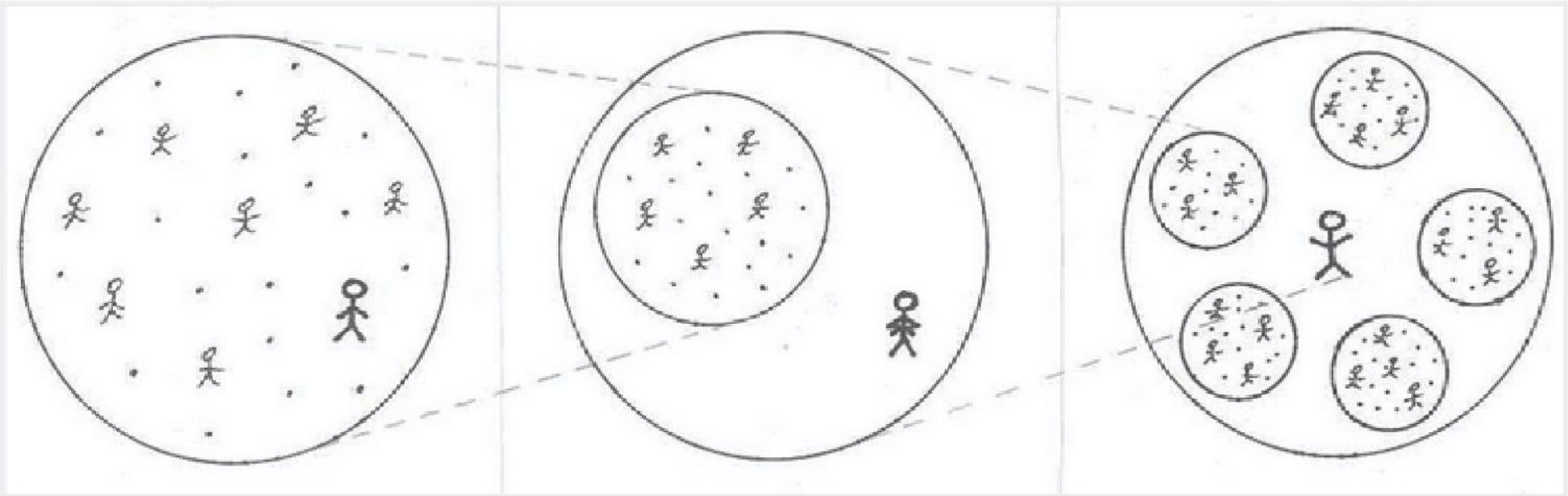
©2020 Toru Saito

大人の知性発達、３つの段階



参考：ロバート・キーガン著「なぜ弱さを見せる組織が強いのか」

THE SOCIALISED MIND	THE SELF AUTHORING MIND	SELF TRANSFORMING MIND
Stage 3 - 58% pop.	Stage 4 - 35% pop.	“Stage 5 - 1% pop.



“I am my relationships, I follow the rules”	“I have an identity, I make choices”	“I hold many identities, I embrace paradox”

Excerpt: Constructive Development Theory - Robert Kegan “ In Over our Heads”

©2020 Toru Saito

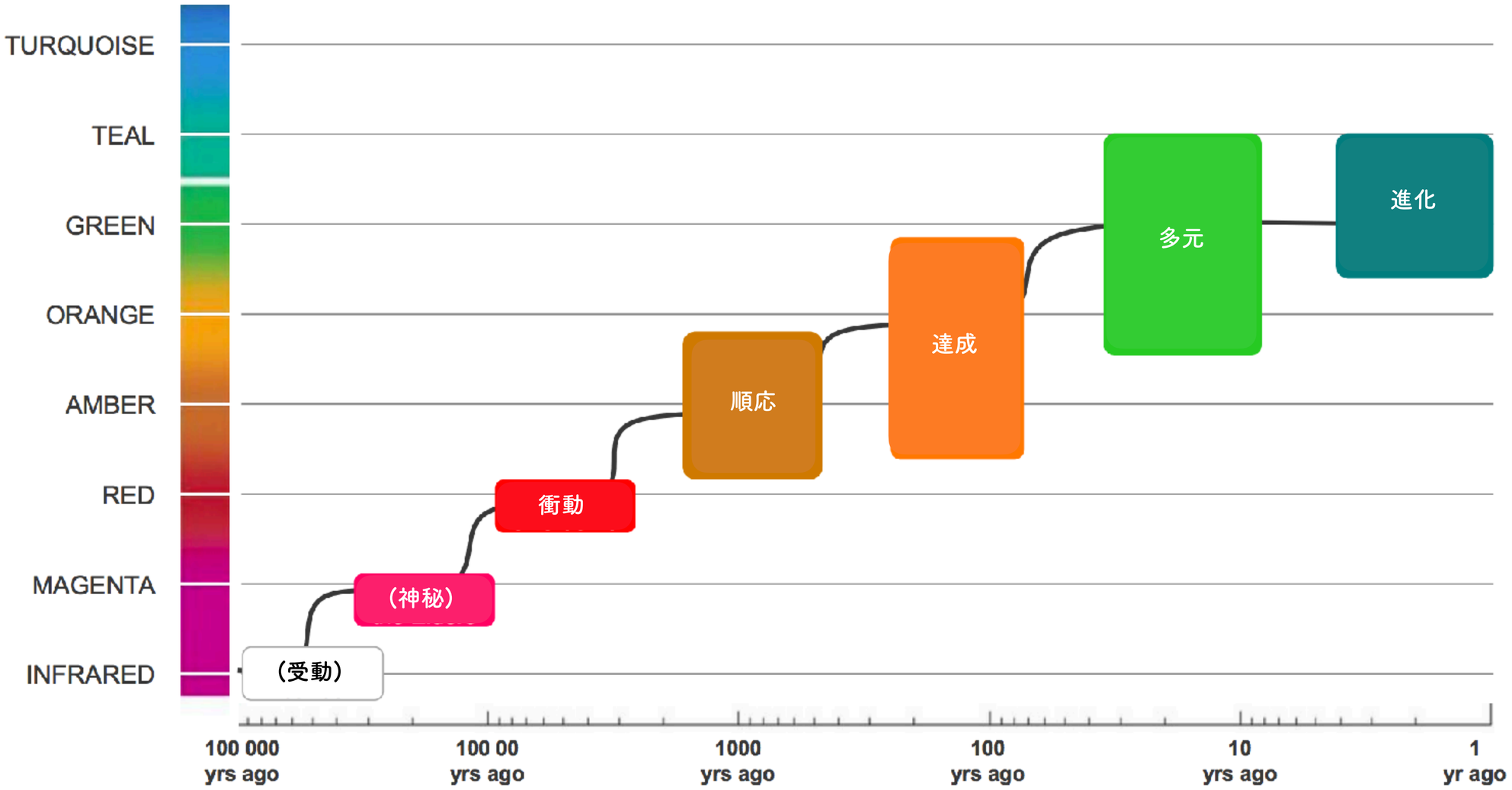
参考：ロバート・キーガン著「なぜ弱さを見せる組織が強いのか」

人間と同じく

人類にも「意識発達」の段階があった

©2020 Toru Saito

人類の意識変化とともに、組織形態は進化してきた。



©2020 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

人類の「意識発達」の段階

（米国の現代思想家であり「インテグラル思想」の提唱者、ケン・ウィルパーによる）

約一万年前
原始的な王国によって
最初の組織形態が誕生
「チカラで統治」

レッド（衝動型）
感情を抑制できず
癇癪で欲求を表現

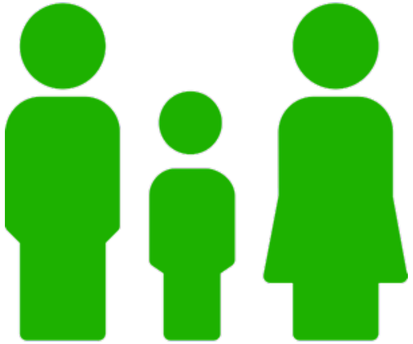
紀元前四千年
農業が大規模化し
文明・国家・宗教が誕生
「ルールで統治」

アンバー（順応型）
承認欲求が目覚め
規則や道徳を理解

産業革命以降
工業・商業が大規模化し
科学とビジネスが浸透
「市場原理で統合」

オレンジ（達成型）
理性と革命の時期
成功に目覚める

一部の人々が覚醒
物質主義に疑問を持ち
多様な価値観を重視
「民主的に合議」

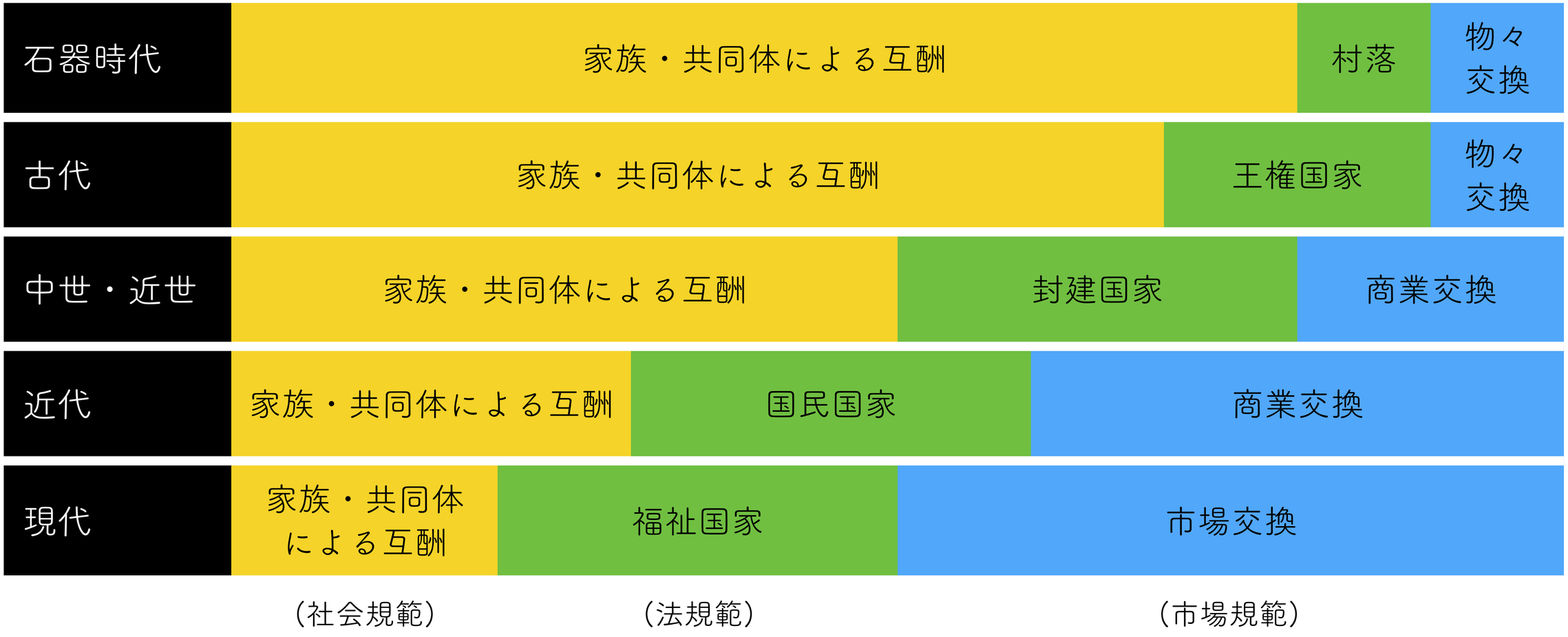


グリーン（多元型）
寛容や調和を重んじ
多様性を受け入れる

©2020 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

（参考）時代変遷とともに変わる社会の統合システム（生産と分配の仕組み）



参考：古田隆彦著「人口波動で未来を読む」

ティール組織の基本的な考え方

人類がパラダイムシフトを経て
「意識発達」が次のステージに進むと
新しい「組織形態」が生まれてくる

©2020 Toru Saito

衝動型パラダイム
RESERVED
BCF

衝動型パラダイム

約一万年前、 最初の首長制と原始的な王国、**組織生活の最初の形態**が生まれた。**自我は完全に目覚めている**。自我を意識して最初に感じるのは**恐れ**であり**死**である。自分が全体からは隔離された小さな存在にすぎず、苦しめられるか死ぬことになるかもしれないと考えはじめる。

世界は危険で、**チカラこそすべて**だ。 他者より強ければ、自分の欲求を満たすことができる。逆に他者の方が強ければ、降参して庇護を求めるだろう。

感情を抑制できず、**癇癪や暴力で自分の欲求を表現**することが多く、他者の感情にあまり気づかない。 **アメとムチのような単純な因果関係**が理解されている。ものの考え方も、強いか弱いか、君の方法か僕の方法か、といった**白黒をはっきりさせる世界観**で成り立っている。

他者と自己を区別できるので、**本格的な分業が可能**となり、大規模な奴隷制も見られるようになり、組織の規模も**数千人、数万人**へと拡大した。現代においても、戦闘地域、内乱、破綻国家、刑務所、治安の悪いスラム街といった**敵対的な環境**は、衝動型パラダイムに近い。

©2020 Toru Saito

引用：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

「衝動型組織」

ボスが野望を実現するための組織

メタファー：狼

- 目標は「ボスの野望」
- 求心力は「恐怖」
- 動機づけの手段は「暴力」
- 環境変化に対して極めて「受動的」
- 短期志向で「混乱」に強い

©2020 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

順応型パラダイム

順応型パラダイム

紀元前四千年から。**国家、文明、制度、官僚、宗教**の時代。発達心理学者によると、先進社会における今日の成人の大半が、このパラダイム、**ニュートン的な観点**で世界を認識している。

人々は時間の流れを把握し、**将来に向けた計画**を立てられるようになり、**農業を大規模化**することで、統治者階級や 役人、僧侶、兵士、職人に分配できる余裕ができ、メソポタミアに最初の国家と文明が生まれた。

他者の感情や物の見方を理解できる**6〜7歳以降**の世界。**自我と自尊心**が生まれ、**承認欲求**が目覚め始める。集団の基準を自分の基準に取り込み、自己中心主義が自民族中心主義に変わる。

人々は**規則と道徳**を受け入れ、外れると罪の意識や恥ずかしさを感じる。権力は強力な個性ではなく、一つの役割に与えられる。

秩序、安定、予見性が重要になり、**階級や差別**などが生まれる。**静的な社会、伝統性**が重んじられる。そのため、女性や社会的弱者、自由思想家に人々にとって好ましくない点が多い。

©2020 Toru Saito

引用：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

「順応型組織」

階級とルールが極めて厳格なピラミッド組織

メタファー：軍隊

- 組織構造は「ピラミッド」
- 求心力は「階級と罰則」
- 動機づけの手段は「厳格なルール」
- 厳格なプロセスで「安定」を最重視
- 未来は「過去の繰り返し」

©2020 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

達成型パラダイム

達成型パラダイム

達成型の世界観は静的ではなく、**複雑なゼンマイ仕掛け**に例えられる。「正しさ」という絶対的な倫理ではなく「より有効」という**相対的な効率性**。人生の目標は**「成功する」**ことである。

達成型の人々は以前より多くの可能性を追求しはじめる。思春期はいかにも騒がしい時期だが、それは心の目に可能性の世界が開かれるからだ。いわば**「理性と革命の時期」**なのである。

こうした認識力を持つと、人々は権威や集団の規範、伝統的な体制に疑問を抱くようになる。ルネッサンスを経て啓蒙主義と産業革命期に入ると、 達成型の思考は教養人たちの間に広がり始めた。今日では**大半のビジネスと政治のリーダーにとってこの世界観が支配的**である。

その思考は**科学、イノベーション、起業家精神**の水門を開き、人類に未曾有の繁栄をもたらしたが、一方で**企業の貪欲性、政治の短期視点、過剰消費、環境問題**など負の側面が目立ってきた。

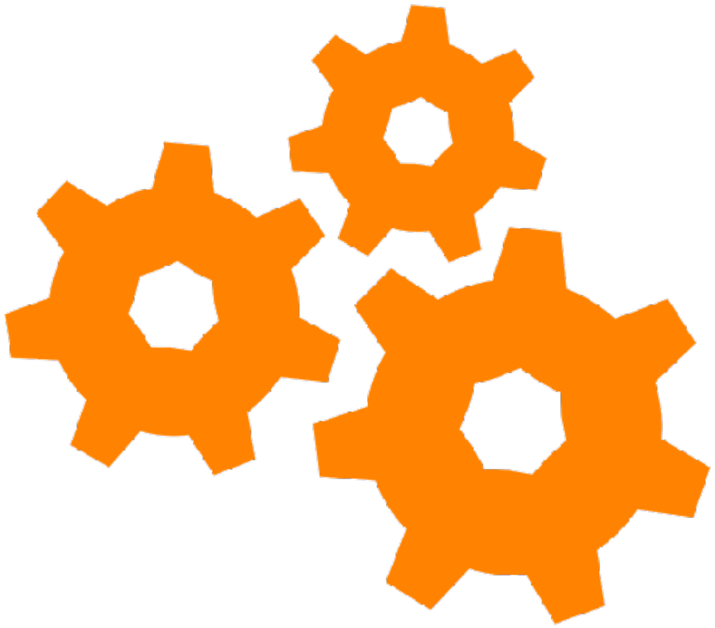
達成型は物質的で精神性や超越性を疑う。幸せは**物質的な目標の達成**にあると考え、自分で定めた目標を達成することに夢中になる。未来に生き、今あるものに感謝することはほとんどない。

©2020 Toru Saito

引用：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

「達成型組織」

利益と拡大のために、実力主義をとる組織



メタファー：機械

- 目標は「競争に勝つ」
- 求心力は「お金と地位」
- 動機づけの手段は「予算統制と賞罰」
- 成果に基づく「実力主義」
- 最上位の価値観は「利益」と「拡大」

©2020 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

多元型パラダイム

多元型パラダイム

多元型は**「成功か失敗かを超えた意味」**を人生に見いだす世界観を持つ。達成型の物質主義に危機感を感じた多元型の人々は、あらゆる考え方は**等しく尊重**されるべきだと考えており、**公平、平等、調和、コミュニティ、協力、コンセンサス**を求める。

今日の企業や政治のトップにおいては達成型パラダイムが支配的であるが、多元型はポストモダンの学術思考、非営利組織、社会事業家、地域活動家の中に多く見られる。このタイプの人々にとっては、**仕事の成果よりも人間関係の方が価値は高い**。

多元型組織は**ボトムアップのプロセス**を模索する。多様な見解を多く集め、最終的にメンバーの総意に基づく決断を目指す。基本スタンスは気高く寛容で、他人の気持ちを理解し、相手に対する思いやりがある。

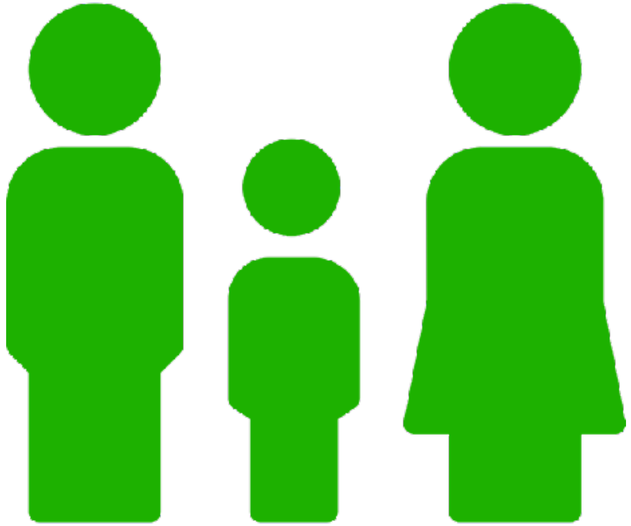
多元型の思想は理想的だが、全員合意が困難なのでルールを決めにくい、ルールがないと現実は回らない、平等にすると権利の乱用が始まるなどの**問題点を包含**している。そのため、古い構造を壊すには強力なパワーとなるが、実践的な対案をつくりだすのはそれほど得意ではない。

©2020 Toru Saito

引用：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

「多元型組織」

家族的で、価値観や文化を大切にする組織



メタファー：家族

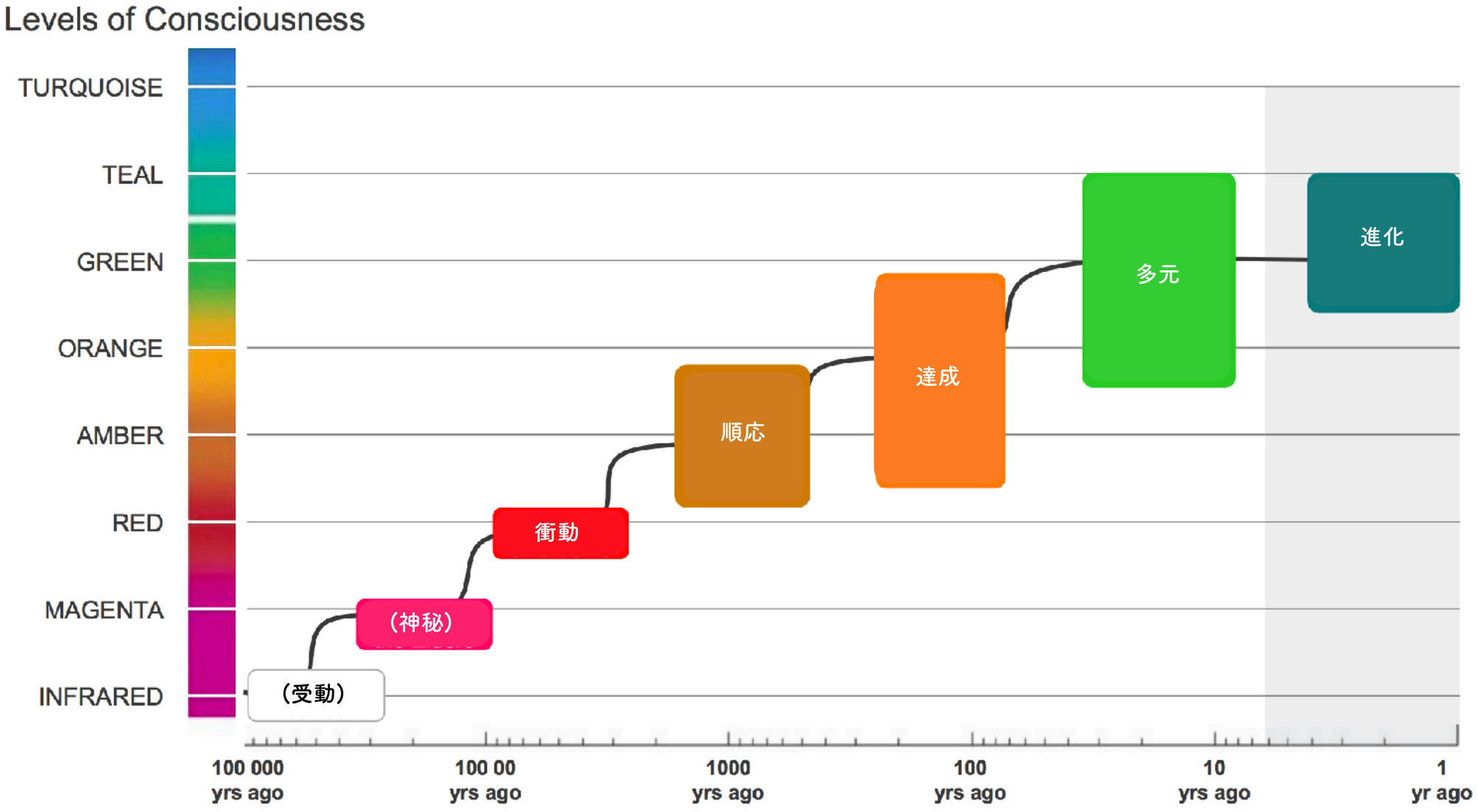
- 組織階層は「ピラミッド」
- 共有する「価値観、組織文化」を尊ぶ
- 動機づけは「内発的」
- 現場に「権限を移譲」
- 仕事の成果より「人間関係」を重視

©2020 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

進化型パラダイム
（ティール組織）

進化型パラダイム

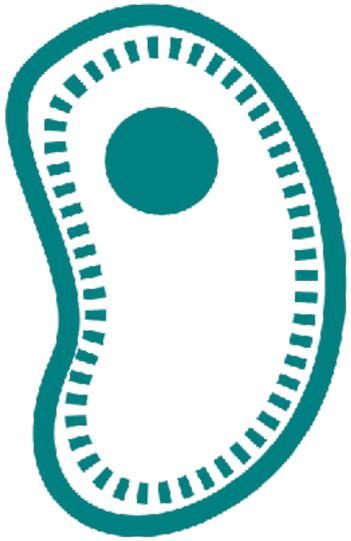


©2020 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

「ティール組織」

生命体のように進化し続ける組織



メタファー：生命体

- 組織階層は「フラット」
- 進化し続ける「崇高な目的」を持つ
- 「自分らしさと人間関係」を共存させる
- メンバーは「内なる正義」に従って「セルフマネジメント」を基本とする

©2020 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

	達成型組織	多元型組織	ティール組織
組織の形態	ピラミッド	ピラミッド	ほぼフラット
組織の目的	売上・利益・拡大	成果と人間関係の共存	個人と組織の使命
動機づけ	予算統制と賞罰	価値観に基づく内発性	内なる正義、内発的動機
価値観	実力主義	組織文化	自己実現と社会貢献
情報共有	統制あり	給与以外はほぼオープン	すべてオープン
プロジェクト	トップダウン中心	ボトムアップ中心	自然発生的
人事評価	成果主義	プロセス重視	メンバーの話しあい

©2020 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

ティール組織、３つの特徴

進化し続ける目的

セルフマネジメント

個人の全体性

©2020 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

1. 進化し続ける目的

組織の目的は収益、成長、シェアではない。個人と組織の使命をすりあわせ、生命体のごとく進化させてゆく

	達成型組織	ティール組織
目的	収益・成長・シェア	共有する**社会的な使命**
戦略	トップが策定	**集団的知性**から**自然発生**
意志決定	収益・成長・シェアを基準に 管理者が意志決定	組織の目的を基準に **感知したメンバー**が意志決定
競合他社	敵対的存在	**すべての他社を受け入れ** ともに組織の目的を追求
利益	もっとも重要な指標	使命を追求した結果
計画と管理	短期的視点で予測と統制を厳格に実施	予算はない。計画は変化が前提 内発的動機づけを重視
個人と組織の使命	組織と個人の目的は無関係	採用・教育・評価制度により **個人と組織の使命の融合**を模索

©2020 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

2. セルフマネジメント

気づきを得たメンバーが自然発生的なリーダーとなり、助言をベースに、社内の資源を集めて、自ら推進する

	達成型組織	ティール組織
組織構造	ピラミッド構造。大規模なスタッフ組織	自律発生的な**チーム** + 助言する**コーチ**
プロジェクト	複雑な状況下で経営資源に優先順位をつけるための重い仕組みの上で運営	**自然発生**で、極限まで**シンプル化**
役職	役職があり、職務内容と権限が設定	役職はなく、**流動的な役割**が多数存在
意志決定	ピラミッドの上位階層で決定 下位決定は上位から無効とされる可能性あり	助言プロセスを経て、**完全に分権化**
危機管理	少人数で構成される集団が秘密裏に意志決定	透明な**情報共有**（ピア・プレッシャー） メンバーは**集合的知性**からの支援あり
情報の流れ	情報は権力の源泉であり メンバーには知る必要がある場合に開示	財務や報酬を含め、あらゆる情報は **誰でもいつでも入手可能**
報酬	個人のパフォーマンスをベースに 組織階層上の上司によって決定	チームのパフォーマンスに注目し 本人希望を重視し、**同僚間の話しあい**で決定

©2020 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

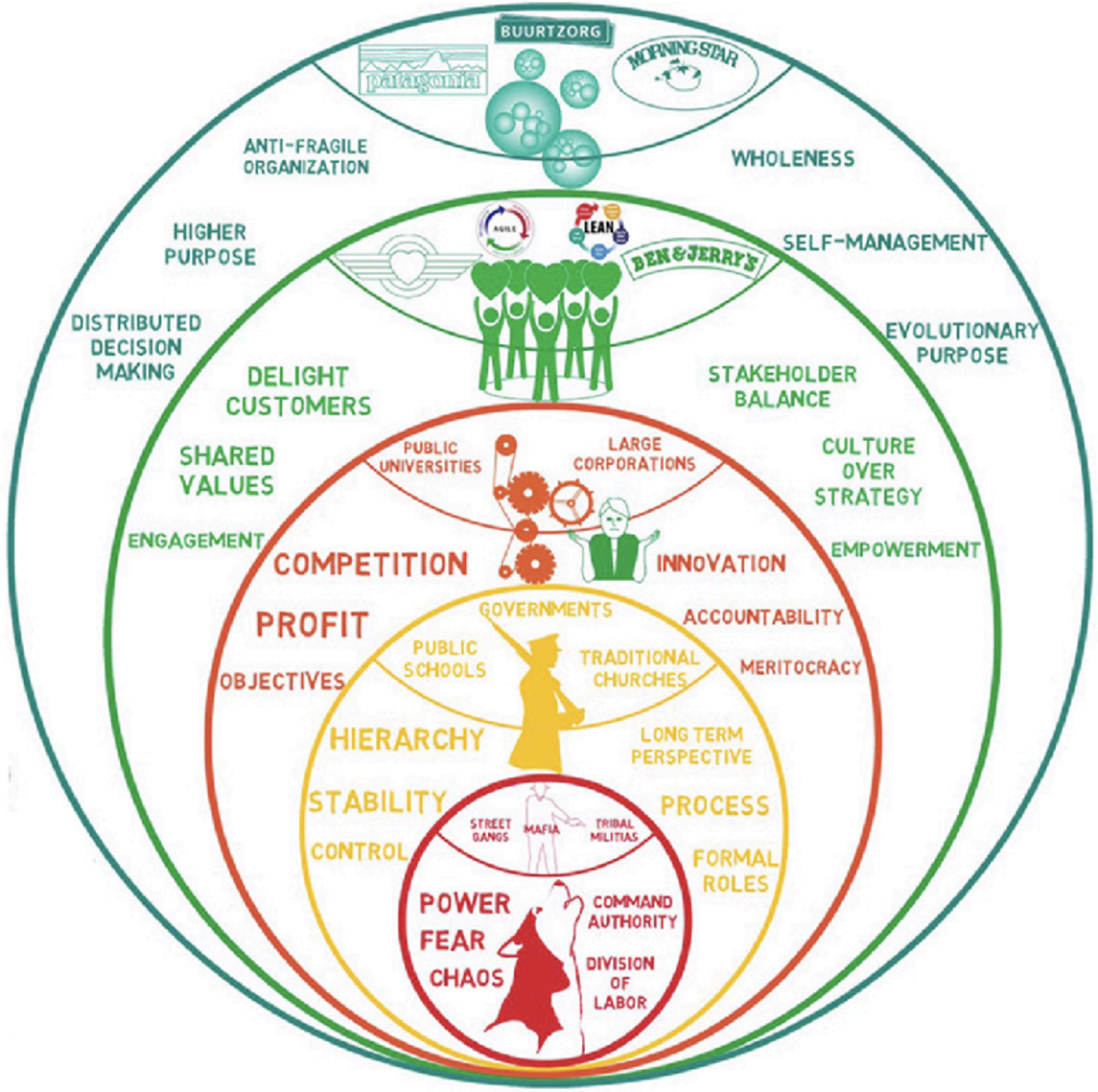
3. 個人の全体性

メンバーは壁をつくらない。オープンに全人格を組織に持ち込み、多様性を尊重しながら、自己実現を目指す

	達成型組織	ティール組織
価値観とルール	統制のための規律	自律的に行動するために**価値観を共有**
オフィス	機能に特化した、標準化されたオフィス	**暖かく遊び心のあるオフィス** 子どもや動物にも開放
役職	自分は何者かを示す標識。職務記述書あり	役職名や職務記述書なし **自らの役割は何かを考える**必要あり
業務時間	明確な拘束時間あり 副業に対しては規定あり	プライベートを含めてメンバーそれぞれの **時間の使い方を誠実に話しあい**
ミーティング	チーム間、階層間で極めて高頻度 ルールは特になし	**傾聴やアイデア創出のためにルール**あり
採用	人事部が採用面接 採用基準にしたがって評価	ともに働くメンバーとの面談 **組織と個人の目的**が重視
教育研修	人事部が設計 スキル向上やマネジメント訓練が主流	研修は自由度が高く、自己責任で選択 社員全員が参加する**文化構築の研修**が重要

©2020 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」



- **ティール ～ 進化形組織（次世代型組織）**
  生命体のように進化し続ける組織
  セルフマネジメントと全体性を特徴として併せ持つ

- **グリーン ～ 多元型組織（文化重視の非上場企業など）**
  家族的で、価値観や文化を大切にする組織
  成果より人間関係を重視する

- **オレンジ ～ 達成型組織（上場する大企業など）**
  利益と拡大のために、実力主義をとる組織
  アメとムチにより統制する

- **アンバー ～ 順応型組織（軍隊、行政機関など）**
  階級とルールが極めて厳格なピラミッド組織
  定形業務の繰り返しを得意とする

- **レッド ～ 衝動型組織（マフィア、部族の民兵など）**
  ボスが野望を実現するためにつくった組織
  暴力を使って、恐怖で支配する

©2020 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

ティール組織、事例研究

©2020 Toru Saito

「ティール組織」として調査対象された企業：12社

AES……エネルギー/グローバル/従業員4万人/営利企業。ロジャー・サントとデニス・バーキによって1982年に米国で設立され、その後短期間で世界トップクラスの電力会社の地位に上り詰めた。世界中に12の発電所を構え、従業員数は4万人。

BOS/オリジン……ITコンサルティング/グローバル/従業員1万人(1996年時点)/営利企業。エッカルト・ウインツェンによって一九七三年にオランダで設立された。1996年にウインツェンが事業をフィリップスに売却して同社を去ったときには、20カ国に1万人の従業員を抱えていた。

ビュートゾルフ……ヘルスケア/オランダ/従業員1万人/非営利組織。ヨス・デ・ブロックと一組の看護師チームによって、2006年に設立された非営利組織。現在はオランダ最大の地域看護師の組織として、高齢者や病人の在宅ケアサービスを提供している。

ESBZ……学校(第7～12学年)/ドイツ/生徒数1500名と職員、保護者/非営利組織。同校のディレクターであるマーグレット・ラスフェルトが主導して、2007年にベルリンで設立された公立学校。その革新的なカリキュラムと組織モデルが国際的な注目を集めている。

FAVI……金属メーカー/フランス/従業員500名/営利企業。もともとは家族経営の金属部品メーカーとして1957年にフランス北部で設立された。1983年に、ジャン・フランソワ・ゾブリストがCEOに就任し、抜本的な組織の変革に取り組みはじめた。主力製品は自動車産業向けのギアボックス・フォーク。

ハイリゲンフェルト……メンタルヘルス病院/ドイツ/従業員600名/営利企業。ハイリゲンフェルトは現在、リハビリテーション・センターと4つのメンタルヘルス病院をドイツ中央地域で運営している。同社はヨアヒム・ガルスカ、フリッツ・ランの両博士により1990年に設立された。ガルスカはこの病院を立ち上げる前、従来型のメンタルヘルス病院で自分のビジョンを包括的アプローチによる精神疾患の治療に適用しようとして失敗したという経験をしている。

ホラクラシー……組織運営モデル。ホラクラシーは組織運営モデルのことで、もともとはフィラデルフィアのスタートアップ企業ターナリー・ソフトウェアのブライアン・ロバートソンがチームメンバーと共に開発した。ターナリーの経営を次のリーダーに引き継いだあと、ロバートソンは、研修、コンサルティング、リサーチ企業のホラクラシーワンを共同設立した。同社はこの新モデルの普及を事業としており、規模の大小を問わず世界中の営利、非営利組織で採用されるようになった。

モーニング・スター……食品加工/米国/従業員400~2400名/営利企業。モーニング・スターはクリス・ルーファーによって一九七〇年に設立されたトマト専門の生産・運送業者で、今日、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。

パタゴニア……アパレル/米国/従業員1350名/営利企業。イヴォン・シュイナードという、おそらく史上最もビジネスとは縁遠いと思われる男が、のちに「パタゴニア」と呼ばれる企業を設立してピトン(登山用の鉄製のくさび)の生産を始めたのが1957年。カリフォルニアを拠点とするこの会社は、世界的なアウトドア用品メーカーに成長し、環境問題の改善に本格的に取り組んでいる。

RHD……人事/米国/従業員4000名/非営利組織。リソーシズ・フォー・ヒューマン・ディベロップメント(RHD)は、フィラデルフィアを拠点にアメリカ合衆国の一四州で事業展開をしている非営利組織。精神疾患、各種依存症からの回復、ホームレスといった分野でさまざまな形態の住居やシェルター、各種プログラムを提供して支援を求める人々にサービスを提供している。ロバート・フィッシュマンによって一九七〇年に設立された。

サウンズ・トゥルー……メディア/米国/従業員90名と犬20匹/営利企業。サウンズ・トゥルーは、スピリチュアル・マスター(霊的な能力がある人たち)の録音、書籍、オンライン研修プログラム、音楽などを通じて霊的な知恵を広める事業を行っている。タミ・サイモンによって一九八五年に設立された。

サン・ハイドローリックス……油圧部品/グローバル/従業員900名/営利企業。サン・ハイドローリックスは二人のエンジニアによって1970年に設立され、油圧カートリッジ・バルブとマニホールドの設計および製造を手がけている。現在はフロリダ(本社所在地)、カンザス、イギリス、ドイツ、韓国に工場を構える上場企業である。

©2020 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

この12社は「ティール組織の３つの特徴」のいずれかを含む
「広義のティール組織」だが、すべての特徴を際立たせてる
ティール組織の代表格として「ビュートゾルフ」がある。

©2020 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

世界で一番ティールな組織、ビュートゾルフ(BUUTZORG)

ビュートゾルフ誕生の背景

1990年代ごろから、オランダでは**社会保障費が財政を逼迫**し、**在宅ケアの効率化・分業化**が進んだ。その結果、ケア行為は画一的かつ断片的になり、**業界もより安いコストで質の低いケアを提供**するようになる。**利用者**は毎回、ちがう看護師にいちいち自分の症状を伝えねばならず、**看護師**も目の前の「やらなければならないこと」に追われ、やりがいを見出せずに、離職する人が後を絶たなかった。

看護師がケアの全プロセスに責任をもち、その専門性を存分に発揮する場を作れば、コストは抑えたまま質の高いケアを提供できるのではないか。そんな思いから、**ビュートゾルフ**は誕生した。

©2020 Toru Saito

参考：嘉村賢州氏ブログ：オランダで急成長を遂げるティール組織、Buurtzorgの驚きの組織運営

ビュートゾルフは、**オランダにある在宅看護・介護の非営利組織**だ。2006年に4人の看護師によって設立されて、**わずか10年で約1万人、売上高300億円(2013年)**に達するまでに成長した。

・**利用者満足度**は全在宅看護・介護組織で第1位
・**従業員満足度**は全産業のなかで第1位
・約8%の**高利益率**（利用者一人あたりコストは、他事業者の約半分）
・全看護師はレベル3超、40%は最上レベル5（他事業者は平均2～3）

©2020 Toru Saito

参考：みずほ情報総研：「在宅看護・介護組織 ビュートゾルフ BuurtZorg」

ビュートゾルフでは**平均6名の小規模チーム**が活動単位。各担当地域で40-60名の利用者を持ち、**問診からケアまで一貫**して実施する。

- **リーダーや管理職はゼロ**。チーム全員がケアに責任を持つ
- 職員の多くは非常勤職員だが、**同一労働同一賃金**が原則
  (レベルにより給与が決定。レベル5の時給で2300円程度)
- **分業制を取らずチーム対応**することで、人件費を抑制している
  (他事業者では3名で訪問する家も、同社では1名で訪問可能)
- **職員の裁量が大きい**ことが、職員のモチベーション向上となり
  利用者の信頼感の醸成にも貢献している

©2020 Toru Saito

参考：みずほ情報総研：「在宅看護・介護組織 ビュートゾルフ BuurtZorg」

ビュートゾルフのシンプルな決まりごと

- チームの人数は**12人を上限**（顧客は平均50人）とし、メンバーは「**相互作用による問題解決法**」というスキルを研修で習得する
- チームは独立し、①利用者へのケア、②看護介護職の採用・教育、③財務や収益、**すべてに対して裁量と責任**が与えられている
- **定例ミーティング**で、役割を確認し、振り返りから学びを深める
- 看護師は**専門知識**を習得、**チームを超えた貢献**が奨励されている
- 約40チーム毎に1人の**コーチ**を配置。役割は「**チームの最重要課題へ示唆に富んだ問い**」を投げかけること。意思決定権は持たない
- **バックオフィス**（約40名）は現場支援（請求、契約等）に徹する

©2020 Toru Saito

参考：嘉村賢州氏ブログ：オランダで急成長を遂げるティール組織、Buurtzorgの驚きの組織運営

相互作用による問題解決法

第一ラウンド：メンバーが抱える問題を共有して提案を募る。ファシリテーターは意見や提案を下さず、**提案は全てフリップ**に書かれる。

第二ラウンド：すべての提案をベースに修正や改善が加えられて、**全員で第三案としての解決策**がつくられる。

第三ラウンド：多数決はしない。**信念に基づいて異義を唱えるメンバーがいなければ解決策が採用**される。「別の解決策の方が良いかもしれない」という理由では拒めない。新たな情報が入った時には**いつでも見直す**という共通の理解があるからだ。

©2020 Toru Saito

参考：嘉村賢州氏ブログ：オランダで急成長を遂げるティール組織、Buurtzorgの驚きの組織運営

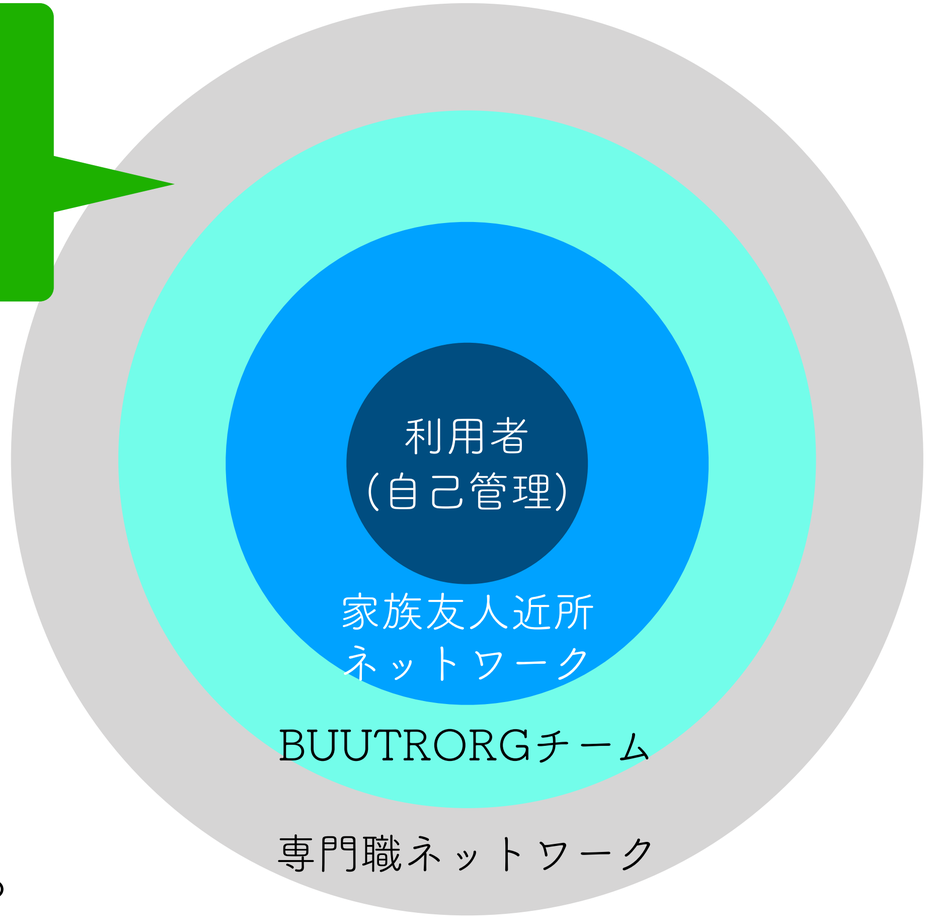
ビュートゾルフのICT活用（Buurtzorgweb）

- **業務日誌、利用者の様子**や**ケアの内容**などを登録
- メンバー間の**情報共有**を支援
- 日誌に記載された作業と時間を元に**各メンバーの生産性が自動算出**されBuurtzorgwebで**公開**
- 特定テーマに関する**専門家を探索**し交流できる**社内SNS**を提供

参考：嘉村賢州氏ブログ：オランダで急成長を遂げるティール組織、Buurtzorgの驚きの組織運営

ビュートゾルフ・オニオン・モデル

ビュートゾルフは、内側から外側に
働きかける。利用者を力づけ、適応させ、
ネットワークを作り、支援する。



メンバー個人が「進化する目的」を
仕事の中に見出し、実行する。
チームにはほぼ全権限が移譲され、
情報共有も非常に活発なので、
利用者毎の最善のケアを探ることができる。

©2020 Toru Saito

参考：嘉村賢州氏ブログ：オランダで急成長を遂げるティール組織、Buurtzorgの驚きの組織運営

利用者の思いに寄り添う

「自分の暮らしは自分でコントロールしたい」
「生活の質を改善しつづけたい」
「自分の住む街で社会参加したい」
「あたたかい人間関係がほしい」

こうしたニーズをもとに「自分ならどのようなケアができるのか」をメンバーが自由に話せる雰囲気がビュートゾルフにはある。例えば「近所の人を誘って、一緒にコーヒーを飲む」「利用者と一緒に遺書を書く」など、通常のケアでは考えられないことも、状況にあわせて行われる。ビュートゾルフではケアの60％が「利用者との対話の時間」に向けられる。その結果、バリエーションに富んだケアがたくさん誕生している。

©2020 Toru Saito

参考：嘉村賢州氏ブログ：オランダで急成長を遂げるティール組織、Buurtzorgの驚きの組織運営

アムステルダムで行われた歩行器を使ったレース。「自分たちでもできるスポーツがやりたい」という利用者からの相談がきっかけでスタートした。大会にはビュートゾルフのメンバーと利用者だけでなく、保健業者や行政関係者も加わっている。

動画出典：https://www.youtube.com/watch?v=Q-fPDrN5pBU

（参考）経営学からのヒント

ティールで提唱された「達成型組織」は、経営学の父といわれるフレデリック・テーラーの「科学的管理法」に端を発するものだ。それ以降、経営学では、組織やリーダーシップのあり方、組織開発の方法などが研究され、時代とともに理論も進化し続けている。ここでは「ティール組織」に関連する理論をピックアップしたい。

©2020 Toru Saito

1. システム４理論（レンシス・リッカート、1960年代）

組織には「課題志向」と「関係志向」があるとし、①**独善的専制型**（徹底した課題志向）、②**温情的専制型**（課題志向>関係志向）、③**参画協調型**（課題志向=関係志向）、④**民主主義型**（課題志向 < 関係志向）の4種のシステムを規定。④民主主義型を採用している経営組織の業績が最も高いとした。

2. コンティンジェンシー理論（バーンズ&ストーカー他、1970年代）

安定的な環境では「**機械的(階層的)組織**」が、不安定な環境では「**有機的(分散的)組織**」が向く。経営環境によって最適な組織やリーダーシップは異なるので、唯一最善の解は存在しないとする理論。

3. 学習する組織（ピーター・センゲ他、1990年代）

複雑化する経営環境に適応するためには「**管理する組織**」から脱皮し、恒常的な学習により進化を続ける「**学習する組織**」になるべきとし、システム思考、メンタルモデルなど、５つの原則を提示した。

4. 対話型組織開発（ブッシュ&マーシャク他、2000年代）

社会構成主義（言葉が世界をつくる）に基づき「**当事者の意味づけこそが組織を変革する鍵**」とし、関係者一同の対話の場に創り、その会話とストーリーを変えることで組織を変革するという考え方。

©2020 Toru Saito

でも、とにかく「言葉」が難しすぎて
せっかく実践的なことを言ってるのに
実践してる人に伝わらないでしょ

©2020 Toru Saito

なので、この4つの流れを
就職経験のない大学生にもわかるように
めちゃやさしく紐解いてみます

©2020 Toru Saito

1. システム４理論（1960年代）

① 温情ゼロ。目標を達成する冷徹な組織（成果のみ）
② トップダウン、部下と主従関係の組織（成果 > 人）
③ 頼れるボスが、現場に権限委譲した組織（成果 = 人）
④ メンバーを全面的に信頼。民主的な組織（成果 < 人）

リーダーは「成果に対する関心」と「人に対する関心」で4タイプに分類でき、組織の性質も決まる。**④に近づくリーダーや組織ほど、実は成果も高くなる**んだよという理論。ティール組織の分類に対応させると、①が「衝動型」 ②が「順応型」 ③が「達成型」 ④が「多元型」 に近いかな。すべてがヒエラルキーを前提しているので「ティール組織」はこの中にない。1960年代の理論なので、めちゃ複雑になった現代の社会や組織にそのままあてはまらないけど、着眼点はとてもわかりやすいよね。

©2020 Toru Saito

2. コンティンジェンシー理論（1970年代）

機械的組織	有機的組織
職能的な専門化	知識と経験に基づく専門化
職務・権限の明確化	職務・権限の柔軟性
地位権限に基づくパワー	専門知識に基づくパワー
ピラミッド型の権限構造	ネットワーク型の伝達構造
上層部への情報の集中	情報の分散
垂直的な命令と指示の伝達	水平的な情報と助言の伝達
組織忠誠心と上司への服従	仕事や技術への忠誠心
企業固有のローカルな知識の強調	コスモポリタンな知識の強調

経営環境によって最適な組織やリーダーは違うので「システム4理論」みたいな唯一最善の解は存在しないでしょという考え方。安定した環境だと「機械的組織」、不安定な環境だと「有機的組織」が向くとかね。他にも規模、技術、戦略などの違いでベストな組織は違う。「ティール組織」でも環境やリーダーの発達段階によって組織が変わるとしてるとこなど、この理論に通じているね。

©2020 Toru Saito

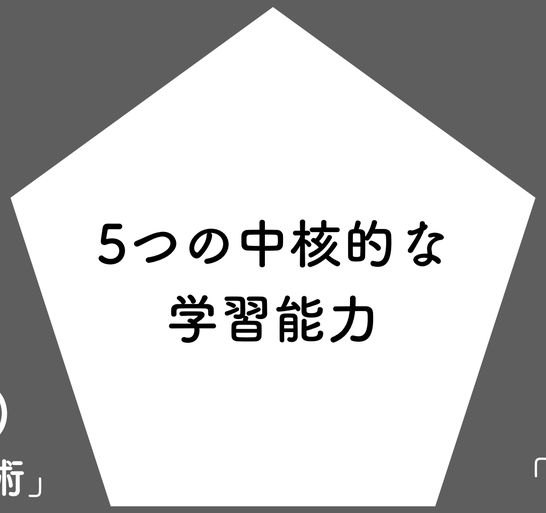
出典：J. ウッドワード「新しい企業組織」

3. 学習する組織（1990年代）

システム思考
「複雑さを理解する能力」

自己マスタリー（個人）
「個人の意思を育成する技術」

メンタルモデル（個人）
「認知の歪みを正す能力」



共有ビジョン（組織）
「組織の意思を育成する技術」

チーム学習（組織）
「対話から共創する能力」

コンピュータ化がどんどん進んで、経営環境がすごく複雑になったから、「管理する組織」みたいな古臭い考え方はだめ。**常に環境から学んで進化しつづける「学習する組織」**にならないと、恐竜みたいに死んじゃうよという理論。進化し続ける生命体のような組織を目指す「ティール組織」は、この「学習する組織」の延長にあるコンセプトだよね。まさに「学習するための組織」とも言えるかな。

©2020 Toru Saito

出典：J. ウッドワード「新しい企業組織」

4. 対話型組織開発（2000年代）

診断型組織開発	対話型組織開発
本質主義・実証主義（真実はひとつだけ）	社会構成主義（人の数だけ現実はあるぞ）
オープン・システム	対話型ネットワーク
組織を分析し、その結果に基づいて変革する	人々の語り方が変わると、結果的に変革される
行動と結果	語り方と意味づけ
計画的	継続的、反復的
期間限定のアプローチ	エンドレス
上層部で開始され、下部に広がる	組織のどこからでも始まり、大きく広まる

組織開発っていうのは読んで字のごとく「組織を変革」すること。ODとも言われるね。**人材開発が「人」を対象とするのに対して、組織開発は「人の人の関係性」を対象をする**もの。人間尊重で民主的な価値観をもった手法なので、人を心のない歯車として構築された「科学的管理法」とは対極的と言えるね。以前は、データを収集・分析した上で関係者が話しあう「**診断型組織開発**」が多かったけど、最近は診断なしに関係者が一同に集まって対話する「**対話型組織開発**」が注目されているんだ。

©2020 Toru Saito

参考：ジャルヴァース・R・ブッシュ, ロバート・J・マーシャク他「対話型組織開発」

4. 対話型組織開発（2000年代）

根底にある考え方は「言葉は世界をつくる。言葉が組織を変える」

「がんばった人が報われる」という理念を掲げる、ある実力主義の営業会社のお話。理念はトップの信念から出た言葉で、社内文化として広く浸透していた。でもある日、会社の残業方針に不満を持つ一部の社員が「ウチってブラックだよな」と言い出した。その言葉は、多くの社員の頭の中にあったものと一致したため、独り歩きして次第に広まっていく。トップの言葉も社員の言葉もこの会社の一面を表していたが、より共感を集めた「ウチはブラック」という認識が定着し、退職者が続出しはじめた。何も変わっていないのに「言葉による意味づけ」が組織を変えてしまったのだ。

対話型組織開発の根底にあるのは「**社会構成主義**」。わかりやすく言うと、「社会や組織における意味とか現実とかって、絶対的な一つの真実があるっていうより、メンバーがコミュニケーションする中で、社会的につくられていくもんだよね」っていう考え方。だとすると「真実を探る分析」をいくら一生懸命やってもだめだよね。それより関係者の頭の中にある「意味づけ」が問題なんだから「関係者が一同に集まって対話」するのがいいよね。ってのが「**対話型組織開発**」なんだ。

©2020 Toru Saito

4. 対話型組織開発（2000年代）

課題に対する「意味づけ」を変えて、組織が自然と動きはじめた事例

1980年代、カナダ国内を「環境保護派」と「ビジネス推進派」が二分し、激しい対立を繰り広げていた。そこに、突如として「持続的な開発（Sustainable Development）」という言葉が現れた。この「持続的な開発」という概念が提案されてから「環境保護派」と「ビジネス推進派」の間には対話が生まれ、建設的な流れが形成されて、両者が協力して価値を創造しはじめた。

ポイントその1：矛盾を含む言葉でよい
それまでの認識では「開発」は「非持続的」であったので「持続的な開発」は相反要素が入る矛盾したキーワードだ。しかしこの言葉こそが、対立する２グループを統合する筋道をつくったのだ。

ポイントその2：曖昧性な言葉でよい
この言葉だけでは「何をしていいか」は明確にわからないので、人々が対話を行い、決めることができる。この「スキ」や「ツッコミどころ」こそ、活発な対話を促進するポイントなのだ。

©2020 Toru Saito

4. 対話型組織開発（2000年代）

対話型組織開発は「会話を変え、意味づけを変えることで組織を変革する手法」

① まずは「どんなテーマで、どのような対話を行うか」をデザインするためのコアチームをつくる。で、そのメンバーで勉強しながら、自社に一番あった対話を計画するんだ。楽しそうだよね。

② 関係する社員を一同に集めて、対話を行う場(コンテナ)をつくる。コンテナは、多様なメンバーが、何を言ってもいい雰囲気の中で、何かをなすために、あらたな物事をつくるような場だよ。ここでは「ホールシステム・アプローチ」っていう手法を使うことが多い。(次ページにて説明)

③ コンテナでは変革を志す人がリーダーとなり、クリエイティブな質問で対話を促す。自分の考える方向にコントロールしちゃだめ。何が生まれるか、場を信じて流れにまかせることが大切だよ。

④ 対話を通じて志あるメンバーで集まり、いろいろな「パイロットプロジェクト」が出てきたらその実行を支援する。コンテナを定期的に繰り返すことで、言葉が変わり、組織が変わってゆく。

このアプローチは、組織を自己組織化する能力がある生命体として捉えてるとことが「ティール組織」と通じるところが多い。トップダウンでもボトルアップでもない、第三の意思決定方法と言えるよね。

©2020 Toru Saito

4. 対話型組織開発（2000年代）

	適用できる組織	人数	時間	具体的な対話の流れ
AI	チーム 部署・部門間 組織 ホールシステム	何人でも	1～2日	① ディスカバリー：ペア、グループ、参加者と輪を広げ、強みを発見する ② ドリーム：組織の理想の姿を考えて、寸劇や制作物で表現する ③ デザイン：理想的な姿を合意し、全員で活き活きとした言葉をつくる ④ デスティニー：言葉を実現するアクションプランを考え、共有する
フューチャーサーチ	ホールシステム	基本は64人 （8チーム）	2.5日	① 過去：個人、組織、世界で、ここ30年に何が起きたかを年表化する ② 現在：全員が集まり、組織で何が起きているかをマインドマップ化する ③ 未来：混合チームで、組織の理想的な未来を考え、寸劇などで表現する ④ 宣言：全員で合意可能な宣言文とアクションプランをつくり、共有する
OST	大きめのチーム 部署・部門間 組織 ホールシステム	何人でも	0.5～3日	① 参加者の輪：全員が輪になり、話したいメンバーから議題が立案される ② 市場：議題を話しあう時間帯と部屋を共有、出席者は自由に参加できる ③ 議論：参加者は自由に出入りし貢献する。最後に議事録が共有される ④ 行動：優先テーマを投票で決定。アクションプランをつくり、共有する
ワールドカフェ	チーム 部署・部門間 組織 ホールシステム	12名以上 （4名単位）	2-3時間	① 第一ラウンド：問いに対してチームで自由に話しあい、模造紙に書く ② 第二ラウンド：一人がホストとして残り、他は分散。続きを話しあう ③ 第三ラウンド：一人がホストとして残り、他は分散。続きを話しあう ④ 収穫：対話を通して得られた気づきを、参加者全員で共有する

1980年代からはじまった、主要な「ホールシステム・アプローチ」の比較

©2020 Toru Saito

参考：中原淳、中村和彦著「組織開発の探求」

ホラクラシー

©2020 Toru Saito

人体の仕組みは
信じられないほど巧妙です

©2020 Toru Saito

例えば、人体は37兆個の細胞でできており
個々の細胞は毎秒10万回の化学反応をしています。

©2020 Toru Saito

人体はかなり驚異に満ちていて、**トップダウンの指揮系統ではなく、分散型のシステム** ― 身体全体に分散した自律性の自己組織化したネットワーク ― により、効率よくきちんとした成果をあげながら機能する。

細胞や臓器といった器官は、それぞれがメッセージを取り込んだり、処理したり、アウトプットする能力がある。**それぞれが機能を持ち、その機能を遂行するための仕組みをつくる権限**を持っている。

刻一刻とあなたの身体が処理している情報量を想像してほしい。(中略) **例えば白血球が病気を感知した場合、あなたの意識に情報を送り、抗体を産出する許可がでるのを待たないといけないとしたら？**

まったく使い物にならない。そうだろう？それなのに私たちときたら、**組織はそんなふうに機能するものだ**と思っているのだ。

©2020 Toru Saito

出典：ブライアン・ロバートソン著「ホラクラシー」

ホラクラシーの着眼点

人間の組織でも
個々人に「自分が検知したひずみ」に対処する責任と
それを行う権限を付与することはできないだろうか？

©2020 Toru Saito

Holacracy®

動画出典：https://www.youtube.com/watch?v=MUHfVoQUj54

ヒエラルキー組織

経営陣や幹部のアイデア
が、組織全体を動かす。

ホラクラシー組織

一人ひとりのアイデア
が、組織や業務を絶え間なく変革する。

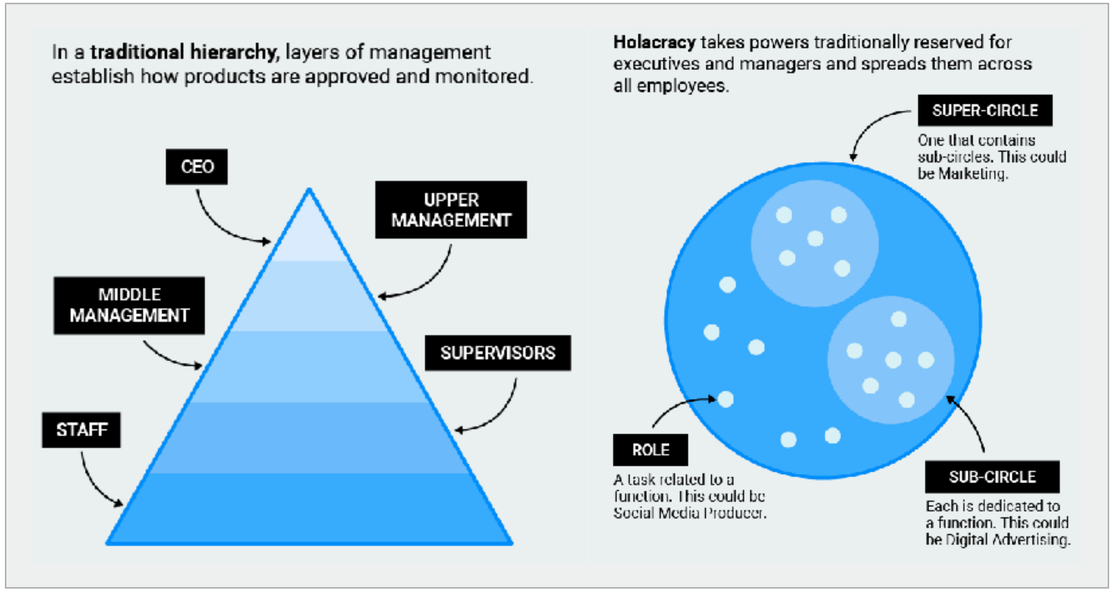
インターネットの登場で、ビジネス環境は激変している。
トップダウンの意思では、時代に取り残されるのだ。

©2020 Toru Saito

人体は細胞の集合体だ。**「細胞」**が集まって**「器官」**が作られ、その**「器官」**がそれぞれ役割を担いながら集まることで**「人体」**が機能する。

人体のように**「全体を構成する要素自体が、全体としての構造を持つ」**ような階層構造は**「ホロン」**と呼ばれる。

ホラクラシーは、ホロンを語源とする組織マネジメントだ。人体にあたるのが**「スーパーサークル」**、器官にあたるのが**「サークル」**、細胞にあたるのが**「役割」**だ。



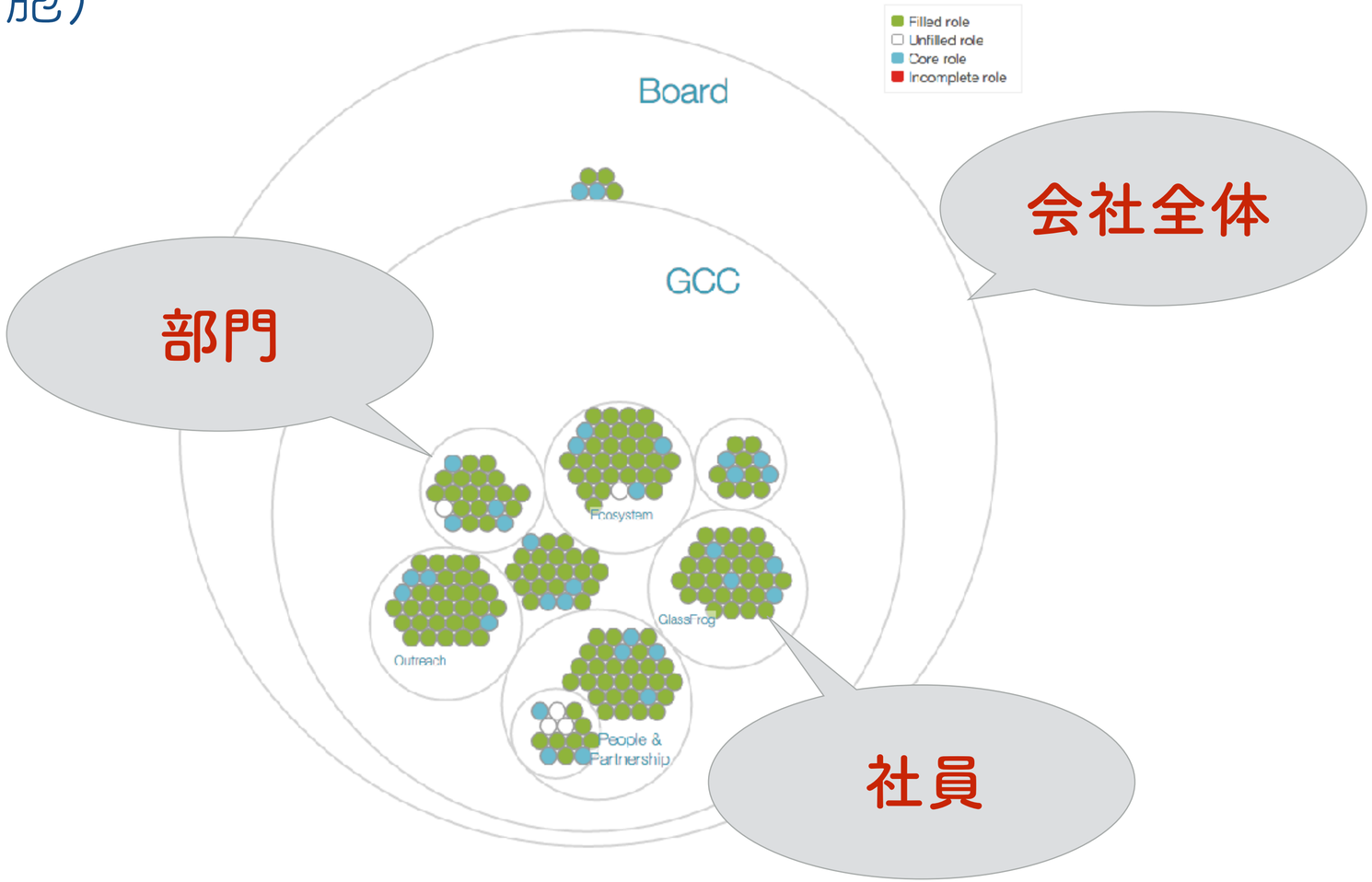
©2020 Toru Saito

出典：ブライアン・ロバートソン著「ホラクラシー」

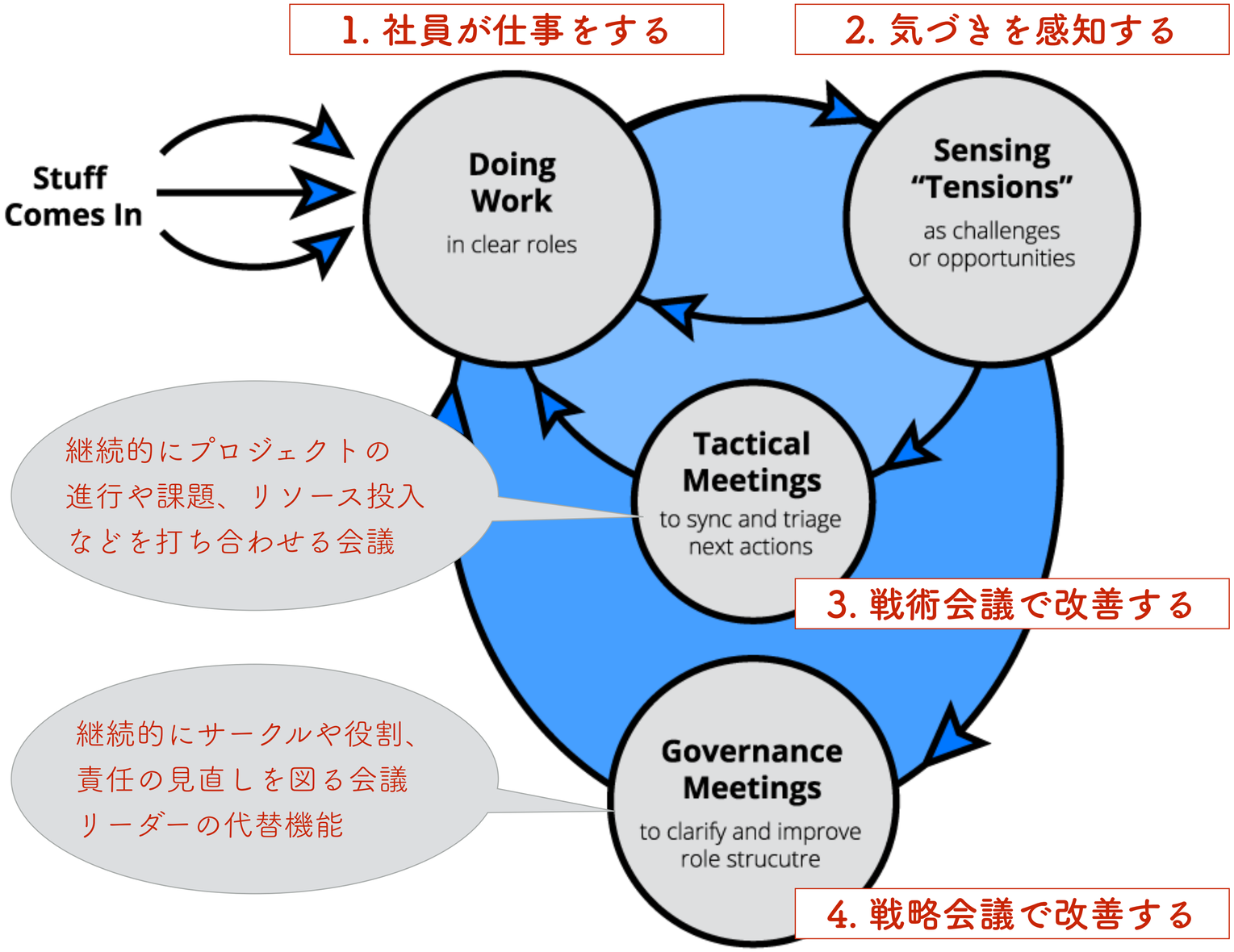
スーパーサークル = 会社全体に相当（人間）

サークル = 部門（器官）

役割 = 社員（細胞）



©2020 Toru Saito



©2020 Toru Saito

ホラクラシー最大の特徴、それは「ホラクラシー憲法」を基礎する独自ルールにある

- ゲームのルールを明示し、権限を再分配する憲法
- 組織を構築し、人々の役割と権限におよぶ範囲を規定する新しい方法
- 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
- チーム内で常に最新の情報を共有し、一緒に仕事をやり遂げるための会議プロセス

©2020 Toru Saito

Introduction: Holacracy® Constitution

(Version 4.0)

What is this document?

This Constitution documents the core rules, structure, and processes of the Holacracy "operating system" for governing and managing an organization. It provides a critical foundation for an organization wishing to use Holacracy, by anchoring the shift of power required in concrete and documented "rules of the game", which everyone involved can reference and rely upon.

How is this document intended to be used?

This Constitution is intended to be referenced by whatever declaration or agreement captures the decision to organize using the Holacracy system. That may be a formal set of legal bylaws or similar operating agreement, or a simple board resolution or CEO policy declaration similar to the sample one attached at the end of this document. See Article V for key adoption-related matters, and note also that this explanatory page and the sample declaration at the end are included for informative purposes but do not constitute part of the core Constitution document.

What isn't this document?

This document is not a complete s
HolacracyOne separately publishe
document that references and inc
document for learning to actually
it can serve as a critical reference

31ページにわたる「ホラクラシー憲法」

Legal Disclaimer

HolacracyOne is not a law firm. The information contained herein is documentation of Holacracy's rules and processes, and should not be construed as legal advice to be applied to any specific factual situation. You should not rely upon the materials provided in this document in a legal capacity or for legal needs without first consulting an attorney with respect to your specific situation. This document is provided "as-is", without warranty or condition of any kind whatsoever. HolacracyOne does not warrant this document's quality, accuracy, timeliness, completeness, merchantability, or fitness for use or purpose. To the maximum extent provided by law, HolacracyOne and its agents and members shall not be liable for any damages whatsoever arising from the use of this document.

For More Information or Support with the Holacracy System:

www.holacracy.org

Find the latest version of this document on the web:
http://ow.ly/6CmNJ

Holacracy One
Exquisite Organization

©2013 HolacracyOne, LLC – This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported License; for licensing purposes, using this document in the governance structure of your own organization shall not be restricted as a "Commercial" usage.

HOLACRACY® CONSTITUTION (v4.0)

PREAMBLE

THIS HOLACRACY CONSTITUTION (the "***Constitution***") defines the fundamental rules, processes, and other constructs of the Holacracy system for organizational governance and operations, thereby allowing its formal use by an organizational entity, whether such entity is a corporation, partnership, trust, association, joint venture, limited liability company, or other entity, or a team, department, business unit, function, or other subset of such an entity (the entity or subset thereof so adopting this Constitution being the "***Organization***"), when duly adopted by one or more directors, managers, founders, or other agents with the due authority to so adopt this Constitution as the basis of authority for the Organization (such agents being the "***Ratifiers***" of this Constitution), and duly enacted by those agents engaged by the Organization to govern and execute its work under the terms of this Constitution (each such agent a "***Partner***" of the Organization, whether legally a partner, employee, contractor, volunteer, director, or otherwise).

ARTICLE I

ENERGIZING ROLES

1.1 Definition of Role. A "***Role***" is an organizational entity meant to be filled and
ation, in order to (a) express
pursue certain results on behalf
regulate certain property,
tion (each a "***Domain***" of such
tion of certain ongoing activities
for the Organization (each an "***Accountability***" of such Role).

1.2 Responsibilities of Role-Filling. A Partner duly filling a Role shall have the responsibilities documented in this Section 1.2, until such Partner enacts whatever resignations or other due-process may be necessary to cause their removal from such Role assignment.

1.2.1 Processing Tensions. A Partner duly filling a Role shall regularly compare the current expression of such Role's Purpose and enactment of its Accountabilities to such Partner's sense of an ideal potential expression of such Purpose and enactment of such Accountabilities, to identify gaps between the current reality and such a sensed potential (each such gap a "***Tension***"). For each Tension so identified, such Partner shall attempt to reduce such Tension by identifying and enacting one or more appropriate courses of action given the authorities and other mechanisms available to such Partner under this Constitution.

1.2.2 Processing Accountabilities. A Partner duly filling a Role shall regularly review all Accountabilities of such Role and determine, in service of expressing each such Accountability, (a) specific actions that could be executed immediately by such Partner and would be useful to the Organization to have promptly executed in the absence of competing priorities (each a "***Next-Action***"), and (b) specific outcomes that require multiple sequential actions to achieve and that would be useful to the Organization to work towards realizing in the absence of competing priorities (each such outcome a "***Project***").

©2013 HolacracyOne, LLC

©2020 Toru Saito

HOLACRACY℠ CONSTITUTION (v4.0)

PREAMBLE

THIS HOLACRACY CONSTITUTION (the "***Constitution***") defines the fundamental rules, processes, and other constructs of the Holacracy system for organizational governance and operations, thereby allowing its formal use by an organizational entity, whether such entity is a corporation, partnership, trust, association, joint venture, limited liability company, or other entity, or a team, department, business unit, function, or other subset of such an entity (the entity or subset thereof so adopting this Constitution being the "***Organization***"), when duly adopted by one or more directors, managers, founders, or other agents with the due authority to so adopt this Constitution as the basis of authority for the Organization (such agents being the "***Ratifiers***" of this Constitution), and duly enacted by those agents engaged by the Organization to govern and execute its work under the terms of this Constitution (each such agent a "***Partner***" of the Organization, whether legally a partner, employee, contractor, volunteer, director, or otherwise).

ARTICLE I

ENERGIZING ROLES

1.1 Definition of Role. A "***Role***" is an organizational entity meant to be filled and energized by one or more duly-assigned Partners of the Organization, in order to (a) express certain capacities or potentials, perform certain functions, and/or pursue certain results on behalf of the Organization (such Role's "***Purpose***"); and (b) control and regulate certain property, functions, processes, domains, or areas on behalf of the Organization (each a "***Domain***" of such Role); and (c) perform or otherwise manage and effect the execution of certain ongoing activities for the Organization (each an "***Accountability***" of such Role).

1.2 Responsibilities of Role-Filling. A Partner duly filling a Role shall have the responsibilities documented in this Section 1.2, until such Partner enacts whatever resignations or other due-process may be necessary to cause their removal from such Role assignment.

1.2.1 Processing Tensions. A Partner duly filling a Role shall regularly compare the current expression of such Role's Purpose and enactment of its Accountabilities to such Partner's sense of an ideal potential expression of such Purpose and enactment of such Accountabilities, to identify gaps between the current reality and such a sensed potential (each such gap a "***Tension***"). For each Tension so identified, such Partner shall attempt to reduce such Tension by identifying and enacting one or more appropriate courses of action given the authorities and other mechanisms available to such Partner under this Constitution.

1.2.2 Processing Accountabilities. A Partner duly filling a Role shall regularly review all Accountabilities of such Role and determine, in service of expressing each such Accountability, (a) specific actions that could be executed immediately by such Partner and would be useful to the Organization to have promptly executed in the absence of competing priorities (each a "***Next-Action***"), and (b) specific outcomes that require multiple sequential actions to achieve and that would be useful to the Organization to work towards realizing in the absence of competing priorities (each such outcome a "***Project***").

©2013 HolacracyOne, LLC (cc) BY-NC-ND

31ページにわたる「ホラクラシー憲法」

■ 統合的意思決定プロセスの概要

1. 提案の提示 ～ 発言者：提案者のみ。ただし協力を要請することもできる
提案者はひずみを説明したり、それを解決するための提案を述べる機会を与えられるが、話し合いは行われない。提案者は話し合いを要請することができるが、それは提案の作成に協力してもらうだけに限られており、コンセンサスを築いたり、懸案事項を一本化するためではない。

2. 提案を明瞭にするための質疑応答 ～ 誰でも質問でき提案者が回答。これを繰り返す。情報を求めたり、理解を深めるたりするために、誰でも明瞭するための質問をすることができる。提案者は質問に回答するか、あるいは「詳細は未定」と言うことができ。リアクションや対話は認められない。

3. リアクション・ラウンド ～ 提案者以外全員がひとりずつ発言する。一人ひとり、提案に対して適当と思われるリアクション(率直な反応)を示す機会が与えられる。リアクションは、一人称または三人称のコメントとして行われなければならない・話し合いや回答は認められない。

4. 修正と明瞭化 ・・・

5. 反対ラウンド・・・

6. 統合・・・

©2020 Toru Saito

ホラクラシー、事例研究

©2020 Toru Saito

「ホラクラシー」導入企業

メディアムCEO
エヴァン・ウィリアムズ

ザッポスCEO
トニー・シェイ

タイムマネジメント専門家
デビッド・アレン

導入企業　1000社

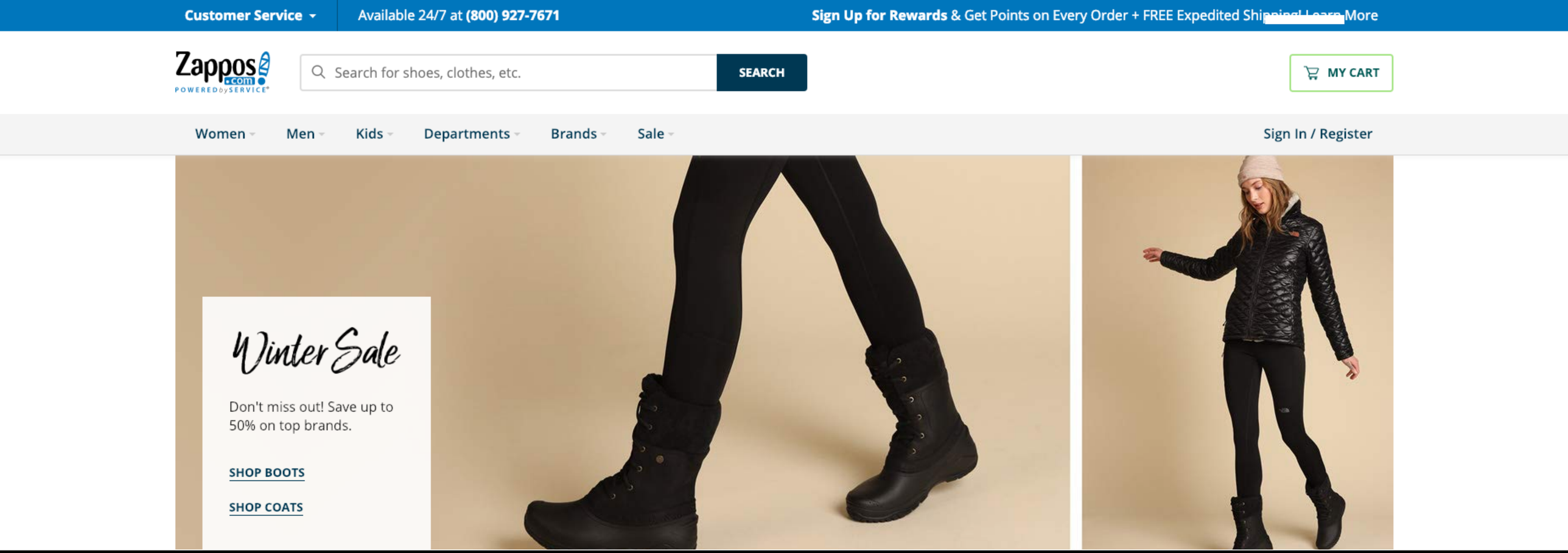
「ホラクラシー」提唱者
ブライアン・ロバートソン

©2020 Toru Saito

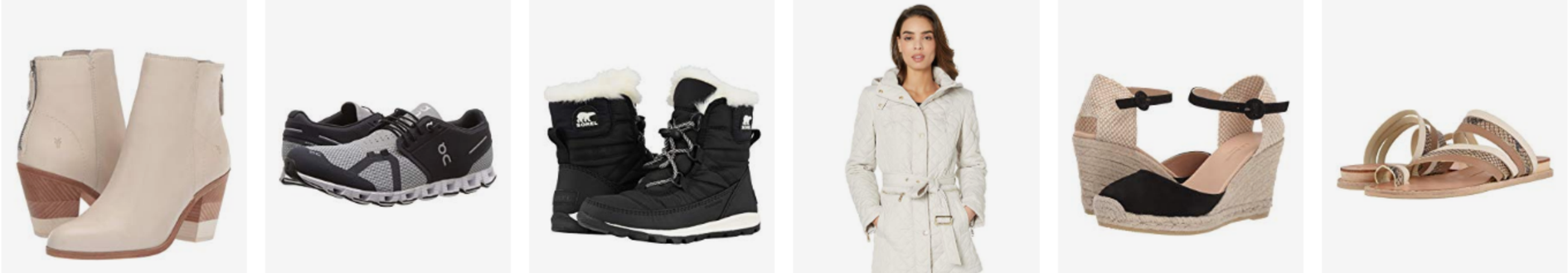
「ホラクラシー」は複雑なシステムで、導入に時間がかかるため提唱者であるロバートソンが創業したHolacracy One ないし認定されたファシリテーターから指導を受けるのが一般的です。

1000社以上の導入事例があるようですが、そのうち最大規模で著名企業でもある「ザッポス」を事例として取り上げます。

幸せを届けるアパレルECサイト、ザッポス(Zappos)



年商1000億円、社員数は1千人を超えるアパレルEC企業。2009年にアマゾンが800億円で買収した。
コアバリューを最優先、顧客に感動を届ける経営で著名。同社の見学ツアーが定期的に開催されている。



ザッポスの感動体験を創造する「コアバリュー」

- サービスを通じて、WOW（驚嘆）を届けよう。
- 変化を受け入れ、その原動力となろう。
- 楽しさと、ちょっと変わったことをクリエイトしよう。
- 間違いを恐れず、創造的で、オープン・マインドでいこう。
- 成長と学びを追求しよう。
- コミュニケーションを通じて、オープンで正直な人間関係を構築しよう。
- チーム・家族精神を育てよう。
- 限りあるところから、より大きな成果を生み出そう。
- 情熱と強い意思を持とう。
- 謙虚でいよう。

©2020 Toru Saito

同社では社員が「コアバリュー」にそって自律的に活動することを奨励しており、伝説的な感動ストーリーがいくつかある。

ある女性がザッポスサイトで靴を購入した。病床の母親にプレゼントするためだ。しかし、残念ながらその後に母親の病状が急に悪化し亡くなってしまった。

そんな時に、ザッポスから靴の具合をたずねるアフターサービスのメールが届いた。そこで返品期限を過ぎてしまったが、母親が亡くなってしまったので靴を返品したい。それが可能化とメール返信したところ、すぐ「宅配の集荷サービスを送ります」という反応があった。

ザッポスでは送料無料の返品サービスを行っていたが、購入者は集荷場に靴を持っていく必要があった。ルールを超えて自宅への集荷を手配してくれたことに彼女は驚き、感謝した。

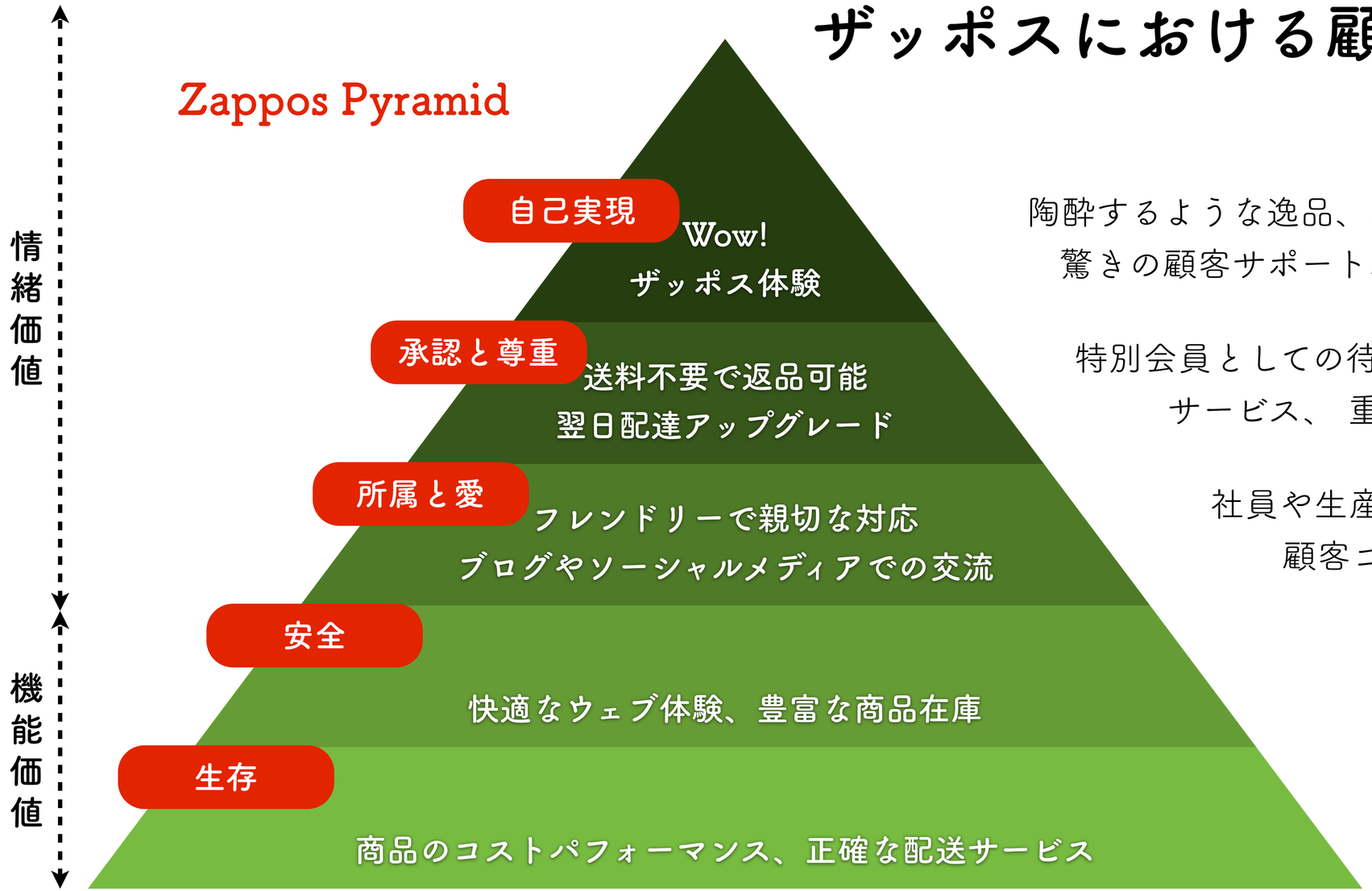
だが、話はそこで終わらなかった。翌日、女性の玄関先にお悔やみの花束が届けられ、ザッポスからのメッセージカードが添えられていたのだ。

女性はその体験をすぐにブログに書いた。「感極まってどっと涙がこぼれました。人の親切には弱い私ですが、今まで人様からしてもらったことの中でこれ以上に心を打たれたことを思い出せません。ネットで靴を買うのだったら、ザッポスから買うことをお勧めします」

©2020 Toru Saito

参考：石塚しのぶ著「ザッポスの奇跡」

ザッポスにおける顧客経験価値



陶酔するような逸品、わくわくの買い物体験
驚きの顧客サポート、社会貢献への一体感

特別会員としての待遇、事前期待を上回る
サービス、 重要感を感じさせる演出

社員や生産者との顔の見える交流
顧客コミュニティ内での交流

安全と安心、品揃え
長い期間における品質

商品の質、価格、納期

©2020 Toru Saito

顧客サービスとコアバリュー経営で著名になったザッポスが
2015年、分散経営システムを全社導入するということで
「ホラクラシー」は一躍有名になった。

ホラクラシー導入に反対した社員が多数退社したことが話題に
なったが、その後の進捗はあまりオープンになっていない。

©2020 Toru Saito

上司不在の組織「ホラクラシー」はうまくいくか？

2015年4月、ザッポスは「ホラクラシー」を導入した。この日から会社には**管理職が一人もいなくなった**。社員は仕事の進め方について自分で判断することになった。

この改革は、他社とは異なる方法を取り入れることで有名なザッポスにおいても、社内に大きな波紋を引き起こした。1500人ほどの従業員のうち、**14％に相当する約210人が「ホラクラシーになじめないこと」を理由に退社を決断**したのだ。

社員の一人は**「ホラクラシーは分かりにくく、時間がかかる」**と話す。新システムについて学ぶために、週5時間も余計な会議をしなければならないこともあった。

シェイCEOは、ホラクラシー実施に**「時間がかかり、多くの試みと失敗を伴う」**と認めている。それでも、このシステムは、**社員が起業家のように行動し、アイデア促進や協業体制、イノベーションの迅速化を促す効果がある**と信じている。

©2020 Toru Saito

出典：The Wall Street Journal 2015年5月22日記事

管理職を置かない組織が理想なのか？

ミディアムやザッポスが、**管理職を置かない組織形態「ホラクラシー」**を採用した。**この革新的な概念を巡っては激しい議論があり、懐疑派も多い。**

しかし私は提唱者であるロバートソンと話すにつれ、**ホラクラシーの大部分は、優れたマネジメントによく見られる要素を単に体系化している**と気づいた。問題は速まっている世の中の動向に対してヒエラルキーでは動きが遅れることなのだ。

しかし、まったく新しい組織形態へと一足飛びに移行することは大改革であり、落とし穴もある。そこに突き進む前に、まずは敏捷性という問題そのものについてもっと真剣に考えるべきではないだろうか。

ロバートソン自身、**ホラクラシーは万人向けでない**ことを認めている。だが全てのマネジャーにとって、ホラクラシーが解決しようとしている問題への理解を深めることは有益となるはずだ。

©2020 Toru Saito

出典 ハーバード・ビジネス・レビュー 2015年12月03日（一部を抽出して主旨を要約）

ホラクラシーのアプローチは
チャレジングだが、課題も多い。
成果のゆくえを見守りましょう。

©2020 Toru Saito

（参考）心理学からのヒント

「ホラクラシー」はヒエラルキーのない組織を、社員が
民主的なルールに従うことで実現しようとしたものだ。
ここで課題となるのは「ルールに従う」という行為が強制
となると、社員が自己決定感を喪失する可能性があること。
その参考として「自己決定理論」をピックアップ紹介したい。

©2020 Toru Saito

自己決定理論（デシ&ライアン、1985年に提唱）

心理学者エドワード・デシは、いろんな実験を通して「**アンダーマイニング効果**」（好きでしていたのに、報酬をもらっちゃうとやる気がなくなる）を発見した。簡単にいうと、単純な作業だと賞罰とかの「**外発的動機づけ**」が効くけど、クリエイティブな仕事では好奇心とかの「**内発的動機づけ**」が重要ってことなんだ。その考え方を心理学者リチャード・ライアンと発展させたのが「**自己決定理論**」ってやつで、５つのミニ理論がある。

1. **認知的評価理論**
   「命令、ノルマ、ルール、競争、評価」などは自己決定感を低下させるが、「本人が成長機会と捉える、楽しく感じる、励ましを得る」などは、内発的動機づけを高める。
2. **有機的統合理論**
   自己決定感の程度により「**無動機づけ**」「**外発的動機づけ**」「**内発的動機づけ**」という三段階があって、そのなかの「外発的動機づけ」も、自己決定感により四種類に分類できる。（次ページ参照）
3. **因果志向性理論**
   自律的志向性の高い人は内発的動機づけを好むんだけど、**統制的志向性**の高い人は外部からの統制に従って行動を調整するのが好き。それと**非自己的志向性**の高い人は無気力で動機づけが難しい。
4. **基本的心理欲求理論**
   基礎的な欲求として「**自律性・有能感・関係性**」があって、その3つ全部で内発的動機づけが起こる。
5. **目標内容理論**
   目標とする内容が、異なる動機を生みだすとした理論。**内発的目標（健康、自己成長、親密な人間関係、コミュニティへの貢献など）**は、**外発的目標（金銭、名声、称賛など）**より、長期的な幸せに結びつく。

©2020 Toru Saito

自己決定の段階性（有機的統合理論）

	他律的 ←→					自律的
動機づけ	無動機づけ	外発的動機づけ				内発的動機づけ
自己調整	なし	外的調整	取り入れ的調整	同一化的調整	統合的調整	内発的調整
	非意図的 有能感の欠如 統制感の欠如	従順 外的な報酬や罰	自我関与	個人的な重要性 感じられた価値	気づき 自己との統合	興味 関心 楽しさ
因果の位置	非自己的	外的	外的寄り	内的寄り	内的	内的
言葉にすると	やりたいとは思わない	人から言われ仕方なく やらないと叱られるから	やらなくちゃいけない 不安だから 恥をかきたくないから	すべき 自分にとって重要だから 将来のために必要だから	やりたいと思うから することが自分の価値観と一致するから	面白いから 楽しいから 興味あるから 好きだから

©2020 Toru Saito

出典：小池伸一「動機づけ理論と学生指導への応用－自己決定理論の援用」

（参考）モチベーション3.0 ～ 内発的な動機の根源にあるもの

パーパス（目的） 人生における意味を感じたい	オートノミー（自律性） 自分の人生を監督したい	マスタリー（熟達） 新しいことを学び、創造したい
自らの意味づけで行動したい	課題の優先度を決めたい	新しいことを知りたい
自己利益だけでは満たされない	時間の使い方を決めたい	フロー状態を継続したい
まわりの人を幸せにしたい	どんな手法を使うかを考えたい	自己成長を感じたい
自分を超えたものに貢献したい	一緒に働く仲間を決めたい	根気と情熱が必要となる

©2020 Toru Saito

参考：ダニエル・ピンク著「モチベーション3.0」

DAO
（自律分散型組織）

©2020 Toru Saito

DAO（分散自律型組織）は
「ブロックチェーン技術」をベースにした
未来の組織です。

©2020 Toru Saito

そもそも「ブロックチェーン」ってなに？

©2020 Toru Saito

「ブロックチェーン」は「分散台帳」

分散するすべてのコンピュータが
すべての取引情報を記録して、管理する技術のこと

©2020 Toru Saito

分散処理で改ざん困難だから安心

第三者機関が取引を
管理し、信頼性を担保

全取引履歴を全員で
管理し、信頼性を担保

中央管理システム　　ブロックチェーン

©2020 Toru Saito

出典：Z.com Cloud「ブロックチェーンについて」

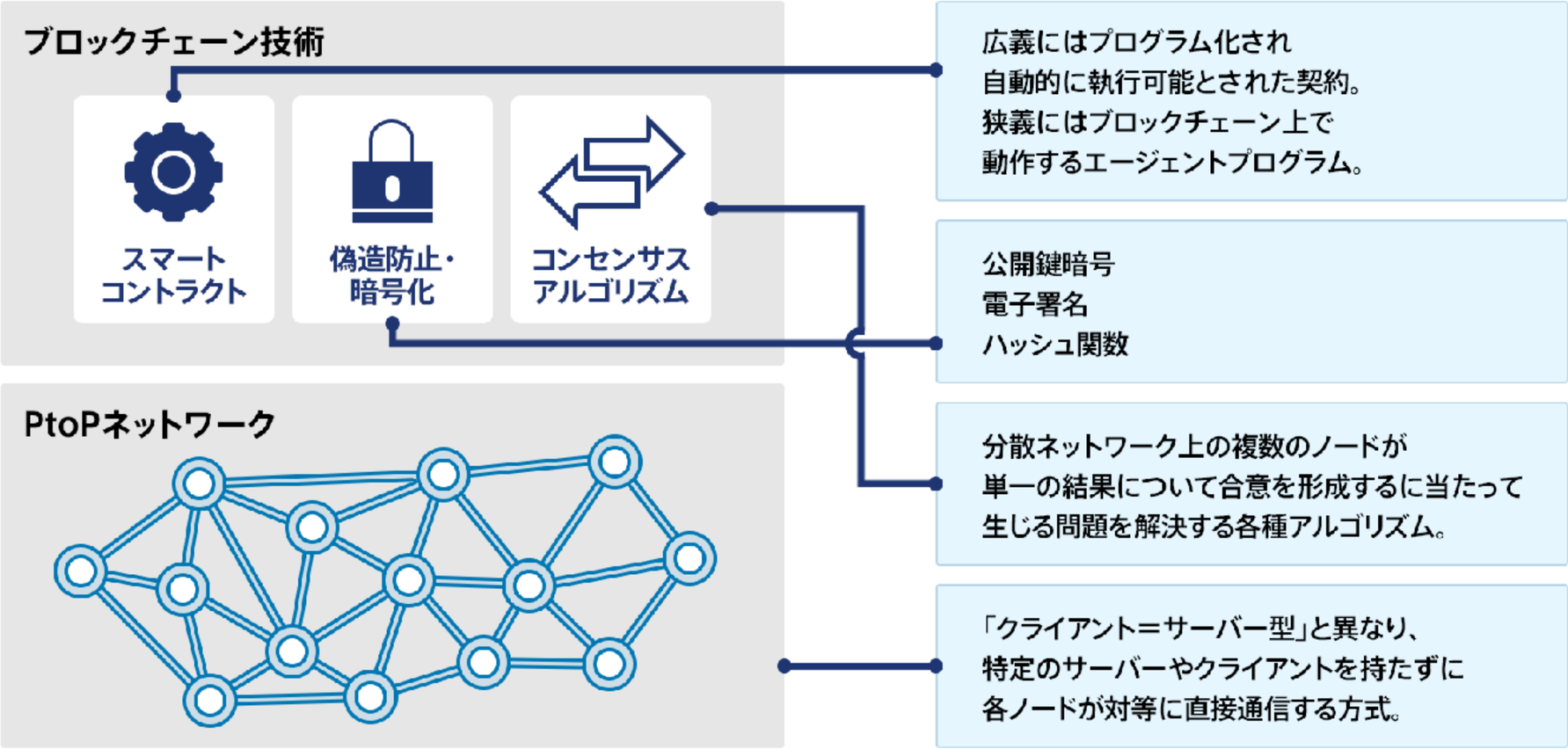
ブロックチェーンの特徴

1. **透明性**：全参加者が同じ取引台帳を所有（暗号で匿名性担保）
2. **安全性**：台帳が分散されているため、改ざんが事実上不可能
3. **永続性**：分散P2Pネットワークにより、無停止で稼働
4. **低費用**：巨大な設備投資が不要（参加者がリソースを提供）

©2020 Toru Saito

（参考）ブロックチェーンを支えるさまざまな技術

ブロックチェーンはネットワーク内で発生した全取引を記録する「分散台帳」のことで、その仕組みは、P2Pネットワーク、スマート・コントラクト、暗号化技術など複数技術の組み合わせで実現されている



©2020 Toru Saito

出典：NTTデータ

「ブロックチェーン」が
インターネットにも匹敵する凄い技術と
いわれているのはなぜ？

©2020 Toru Saito

それは「ブロックチェーン」が
人や組織を信頼しなくても安心して取引できる
電子的な仕組みといえるから

©2020 Toru Saito

今まで、経済的な取引は
相手を信頼しないと成り立たなかった

©2020 Toru Saito

実は、商売には不安がいっぱい

・広告で書かれてたことはホント？
・商品を本当に送ってくれる？
・不良品だったら返品できる？

・ちゃんとお金を支払ってくれる？
・このお金は偽造じゃない？
・売った後にトラブル起こさない？

買う人　　売る人

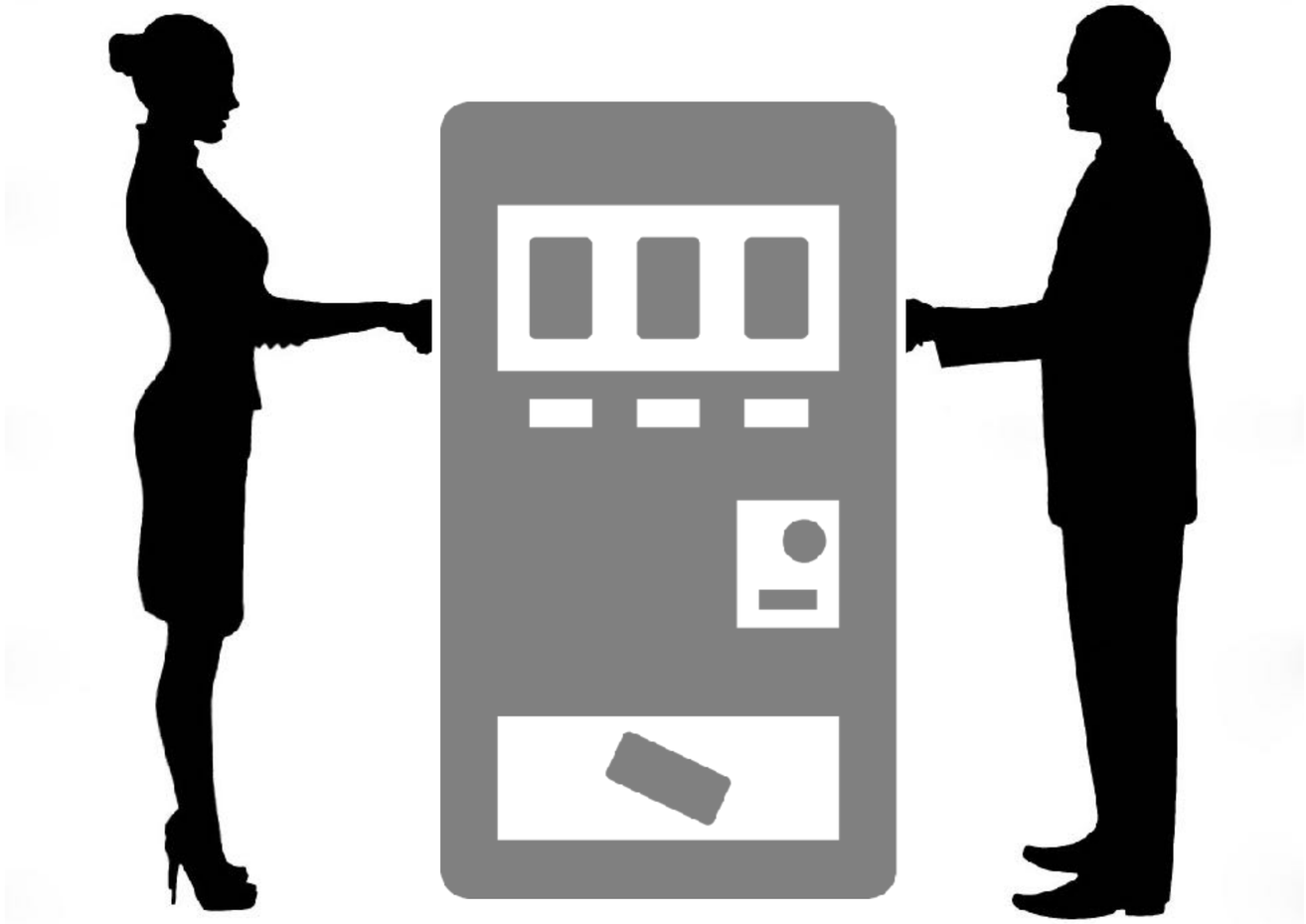
©2020 Toru Saito

では、もし
二人の間に「自動販売機」があったら？

©2020 Toru Saito

なにこれ、めちゃ安心

① お金を入れる
② 商品を選ぶ
③ ボタンを押す
④ 商品を受け取る



① 価格を設定する
② 商品を入れる
③ 回収に行く
④ お金を受け取る

買う人

売る人

©2020 Toru Saito

「ブロックチェーン」には
この自動販売機を高度化したような
「スマートコントラクト」という機能がある

©2020 Toru Saito

「スマートコントラクト」ってなに？

©2020 Toru Saito

「スマートコントラクト」とは

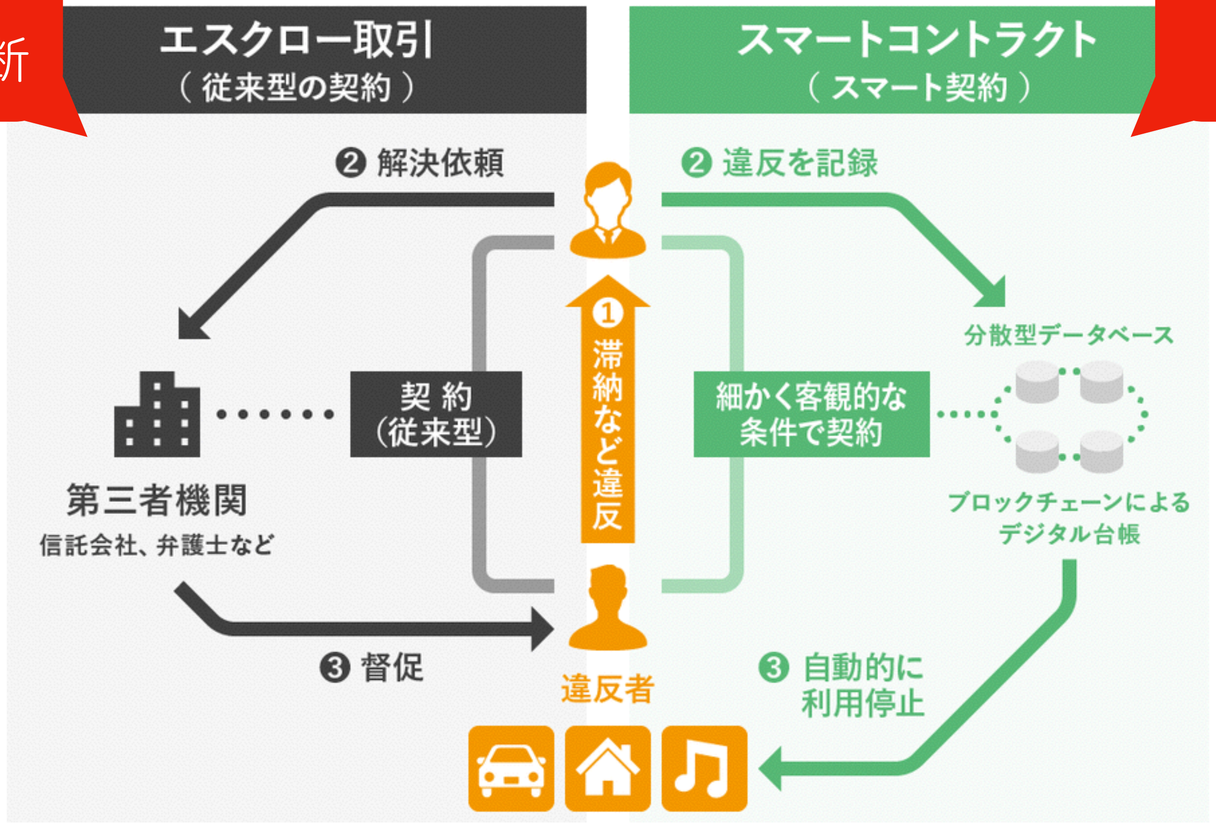
契約内容をあらかじめ登録しておくことで
取引を自動的に実行する機能

©2020 Toru Saito

従来型の契約と「スマートコントラクト」の違い

トラブルが起きたら
第三者機関が仲裁し
事実関係を確認して判断

トラブルが起きたら
取引が自動的に停止
事実関係は確定



出典：Beyond「スマートコントラクトとは？」

例えば

「スマートコントラクト」が実用化されると…

©2020 Toru Saito

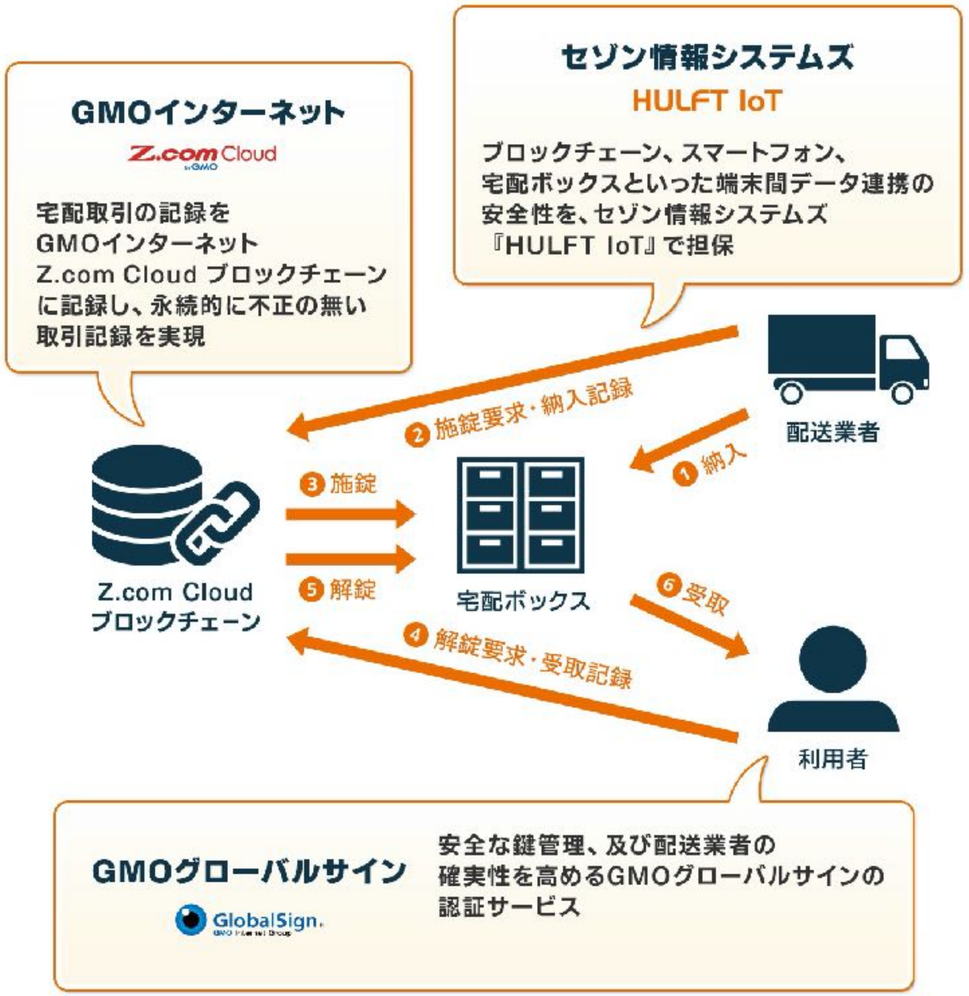
スマートコントラクトの実証実験「キーレス宅配ボックス」

■ キーレス宅配ボックスの流れ

① 配送業者が宅配ボックスに荷物を納入する
② ブロックチェーンに納入が記録、施錠要求が出される
③ 宅配ボックスに鍵がかかる
④ 利用者がスマホから解錠を要求する（本人認証）
⑤ 宅配ボックスが解錠、受領が記録される
⑥ 利用者が荷物を受取る

■ 機能の意義と今後の展開

① 特定の配送業者に縛られず「誰がいつ開閉し、何を受領したのか」を半永久的に証明・保証できる
② 誤配送や盗難を防ぎ、対面取引と同等の配送品質を実現できる
③ 今後、利用者が受け取ると同時の自動課金、IoTとの連動したトレーサビリティなどの展開が可能となる



©2020 Toru Saito

出典：GMO社プレスリリース

世界では実用に向けて、多くの企業が試作段階に入っている

シェアリングサービスに
「スマートロック」を
slock.it

音楽著作権の管理を
無人化、自動化する
UJO music

自由に売買できる
マーケットプレース
District0x

ブロックチェーン版
ライドシェアリング
La'Zooz

分散化された組織
運営を管理する
aragon

個人のPCリソースを
世界中でシェア
Golem

未来を予測する
分散型予測市場
GNOSIS

金の売買履歴を
蓄積して管理
Digix DAO

©2020 Toru Saito

で、DAO（分散自律型組織）とは？

©2020 Toru Saito

DAOは「ブロックチェーン」技術による
管理者不要の自律的な組織

©2020 Toru Saito

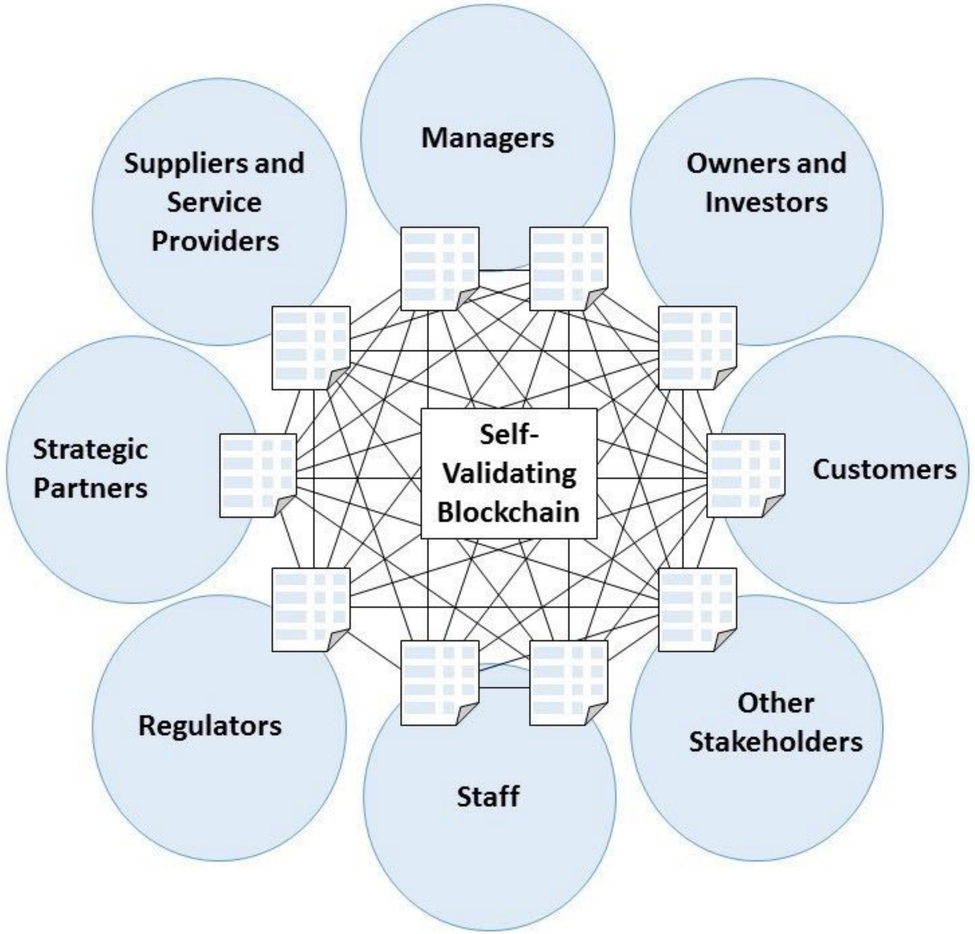
DAOは、経営者の機能をブロックチェーンが代行する組織

	労働者がいる	労働者がいない (AIロボットが代行)
経営者がいる	伝統的な企業	ロボットを使う企業
経営者がいない (Blockchainが代行)	DAO (自律型分散組織)	AIによる完全自動企業

©2020 Toru Saito

出典：野口悠紀雄著「ブロックチェーン革命」

企業の中にある役割を、合議の上で「契約化」して スマートコントラクトで自動実行するという着想



©2020 Toru Saito

DAOは管理者を持たず
ネットワークにつながる多数のコンピュータが運営する。

意思決定、実行、紛争解決は
人ではなく、人が決めたルールに従う。

簡単には変更の効かないルールによって運営されるため
仮に企業がなくなっても。サービス自体は提供され続ける。

©2020 Toru Saito

参考：野口悠紀雄著「ブロックチェーン革命」

Bitcoinが世界で最初のDAOだと言われることがある。

仮想通貨の採掘の方法、コインの生成量、不正取引に関するルールなどに関する一連の手続きがあらかじめ「Bitcoin Protocol」として規定されて、完全に管理者不在でシステムが稼働しているからだ。

このシステムにおいて、株式にあたるものは「Bitcoin」
サービスは「Bitcoinによる決済」、労働者は「採掘者」
労働者の動機づけは「マイニング報酬」
顧客は「Bitcoin利用者」、収入は「取引手数料」である。

©2020 Toru Saito

参考：野口悠紀雄著「ブロックチェーン革命」

「DAOにより、働き方は大きく変わります。例えば、おいしいフランス料理のレストランがあるとしましょう。

オーナーシェフは料理を作る以外にも、食材を仕入れ、広告などで集客し、接客、精算、納税などのルーティン業務が発生します。こうした周辺業務のうち、ルーティン業務はDAOが代行してくれるようになります。

つまり、オーナーシェフはおいしい料理を作ることに集中できるようになるわけです。システムや機械が得意な仕事はそれらに任せ、人は人にしかできない仕事をする。そういう世界が実現することを、私は期待しています」

出典：mugendau「野口悠紀雄氏インタビュー」

©2020 Toru Saito

(参考) ブロックチェーンやスマートコントラクトの課題

万能に見える「ブロックチェーン」や「スマートコントラクト」だが
現在はまだ黎明期で、技術的、法的な課題を抱えている

- 実行速度に課題がある。特にオープンネットワークでの遅延やばらつきをどうするか
- 取引あたり手数料が発生するブロックチェーンが多く、そのコストをどうカバーするか
- 外部とのつながり（金の取引であれば金自体の信頼性など）の信頼性をどう担保するか
- 現実の契約は複雑なものが多く、特に多様な例外処理をどうプログラミングするか
- トラブル発生時は大規模な損害になりやすい。バグ対応や改定をどう速やかに行うか
- 機密情報であることの多い取引内容の秘密保持をどうするか
- 法制度が未整備なため、分散システムの責任主体や証拠能力がない問題をどうするか

©2020 Toru Saito

DAO、事例研究

©2020 Toru Saito

ブロックチェーンの「スマートコントラクト」は
技術的にもまだ未成熟で、現実の世界に普及するには
まだそれなりの時間がかかると予想される。

ここでは同技術のエバンジェリスト、ジョセフ・ルービンが
立ち上げた「コンセンサス」をDAO事例として取り上げる。
同社は「スマートコントラクト」を実装するための
プラットフォーム「イーサリアム」を提供し、
自身も自律分散型組織を実現している企業である。

©2020 Toru Saito

世界で最も進んだDAO、コンセンシス(CONSENSYS)

コンセンシスにおける経営の方針

コンセンシスは、ブロックチェーン技術を事業展開するだけでなく、同技術が持つ分散思想を経営に取り入れており、上下関係がなく、自主的に仕事を決定・実行する組織を構築している。

「ホラクラシー」システムは導入していないが、基本方針「役職ではなく役割」「権限の委譲ではなく分散」「社内政治ではなく明確なルール」「大きな改編ではなく小さな改善の繰り返し」は参考にしたという。

同社では、すべてのメンバーが経営方針の決定に参加している。ルービンは会社を車輪の「ハブ」にたとえる。中心となるハブから、いくつものプロジェクトが「スポーク」として広がっているイメージだ。

©2020 Toru Saito

参考：ドン・タプスコット & アレックス・タプスコット著「ブロックチェーン・レボリューション」

コンセンサスにおける分業方法

メンバーは自分の仕事を自分で決められる。トップダウン型の指示は存在しない。各メンバーは常時２～５個のプロジェクトに関わっていて、やるべき仕事を見つけたら自発的にそれを引き受ける。

「みんなでよく話し合うので、やるべきことはつねに認識されています」とルービンは言う。ただし、やるべきことは刻々と変化する。

「シェアできるものは何でもシェアします。ソフトウェアのコンポーネントもそうです。小回りのきく小さなチームで動いていますが、チーム間でつねにコラボレーションしています。オープンでリッチなコミュニケーションに満ちた職場です」

©2020 Toru Saito

参考：ドン・タプスコット＆アレックス・タプスコット著「ブロックチェーン・レボリューション」

コンセンサスにおけるインセンティブ

ルービンは上司ではない。アドバイザーに近い役目だ。どの仕事を進めるべきかという相談が来ると、彼は全体の仕事が最もうまく進むような配分を考えてアドバイスする。

メンバーの強いインセンティブとなっているのは、各プロジェクトの成果報酬として提供しているトークンだ。トークンはイーサリアムの通貨イーサーに交換でき、各国通貨に交換することも可能だ。

「独立と支えあいのちょうどいいバランスをめざしています」とルービンは言う。「僕たちの仕事のしかたは、自立したエージェント同士のコラボレーションなんです。みんな自己管理のできる大人です。よく話し合って、それぞれ自分で判断するんです」

©2020 Toru Saito

参考：ドン・タプスコット & アレックス・タプスコット著「ブロックチェーン・レボリューション」

約束事のスマートコントラクト化

メンバーはそうした話し合いを通じてやるべき仕事を決定し、仕事を自主的に分担し、役割や報酬を調整する。そして、決まった内容を「すみずみまで明確な、自動的に執行される取り決め」に記述する。

「これが僕たちの関係のビジネス的な側面をひとつに結びつける役目を果たしています」とルービンは言う。取り決めのなかには成果に対する報酬もあれば、基本給に当たるイーサー(仮想通貨)支給もある。

さらに、タスク単位（特定のコードを書くなど）で志願者を募るバウンティハンター方式もある。条件を満たす成果物を仕上げたら、決められた賞金が付与されるというしくみだ。

©2020 Toru Saito

参考：ドン・タプスコット & アレックス・タプスコット著「ブロックチェーン・レボリューション」

約束事のスマートコントラクト化

ルービンは言う。「すべてはオープンで、目に見える形になっています。インセンティブにもあいまいなところはありません。だから率直にコミュニケーションできるし、クリエイティブになれるし、状況に合わせて適切な動きができるんです」

進化する企業コンセンシスのやり方は、ブロックチェーン時代の企業のあり方をいち早く体現していると言えるだろう。ただし、ルービンはまだ満足していない。まだ試行錯誤の段階なのだ。

彼らが将来的にめざしているのは、人間によるマネジメントを完全に廃し、スマートコントラクトが全体を制御する自律分散型の組織だ。

©2020 Toru Saito

参考：ドン・タプスコット & アレックス・タプスコット著「ブロックチェーン・レボリューション」

同社の考える、企業の将来像

「グローバルな分散型ネットワークという基盤の上に巨大な知性が展開するんです。専門の部署を寄せ集めた大企業という構造は否応なく変わっていくでしょうし、人間ではなくソフトウェアが自由市場のなかで協力・競争するようになるはずです」とルービンは言う。

人工知能がもっと進化すれば、やがてホモ・サピエンス・サイバネティカと呼べる状態になっていくと思うんです。人間だって多くの種を追い越して進化してきましたが、おおかたうまく共存できています」

コンセンシスはまだ動きはじめたばかりだ。その壮大な実験が成功するかどうかはわからない。でも彼らのストーリーは、企業というものの未来形を垣間見せてくれる。

©2020 Toru Saito

参考：ドン・タプスコット & アレックス・タプスコット著「ブロックチェーン・レボリューション」

（参考）経済学からのヒント

ブロックチェーン技術を応用して分散型組織の構築を目指す
DAOのアプローチは、企業の本質的価値を問うている。
そこで、ノーベル経済学賞を受賞したロナルド・コースが
著書「企業と本質」の中で提唱した「取引コスト」に関する
考え方をピックアップして、そのサマリーを紹介したい。

©2020 Toru Saito

取引コスト（ロナルド・コース、1937年に提唱）

経済学者ロナルド・コースが提唱して、経済学者オリバー・ウィリアムソンが発展させた「**取引コスト**」っていう考え方があるんだ。ちなみに二人ともノーベル経済学賞をとった凄い学者だよ。

で、「**取引コスト**」っていうのは「**人が人と取引するために必要なコスト**」のこと。

例えば、ソフト開発を依頼したい時には、(1)最も安く最も高品質に開発してくれる人を探す手間や費用 (2)価格や条件に関して交渉する手間 (3)開発が約束通り進んでいるかを管理・監視する手間 とかが必要となるよね。

常時ソフト開発してる事業者だったら、何か必要な都度、人を探して、契約して、管理する、という手間は膨大になっちゃうから、**企業というカタチで人を内部に集めておき、余計なコストを低減しよう**とするはずだよね。

こんな感じで、**企業の存在価値は「取引コスト」の低減**にあって、**企業の維持コストが取引コストを下回っている**限り、企業はその規模を拡大することができる。って考えられるとコースは説いたんだ。

©2020 Toru Saito

取引コストには三種類ある

主な取引コストは、以下の三種類に集約される。

- **探索コスト**：予算にフィットし、最も高品質な成果を提供する相手を探し出す費用
- **交渉コスト**：取引相手と交渉し、取引する条件を決定するための費用
- **監視コスト**：合意内容の確実な履行を管理・監視・紛争対応するための費用

でも、これら３つのコストは、いずれも相手の過去の実績がわからず、信頼を担保できないために発生するコストなんだよね。だから、**信頼を担保できる技術、ブロックチェーンを活用すれば、この3つの費用を極小化することが可能**となるんだよね。

あとね、コースは企業と外部の関係を想定したんだけど、階層が複雑な大企業だと「社内の取引コスト」も大変なことになってるよね。ブロックチェーンの存在意義は、**社内外を問わず**、人や企業間の取引コストを大胆に削減できることなんだ。

この技術で、個人をベースにしたネットワークが経済合理性を持つ時代になるといいね。

©2020 Toru Saito

Ⅲ. 世界の未来組織から学ぼう

3つの未来型組織の特徴を
だいたい理解できましたか？

©2020 Toru Saito

3つの未来型組織の共通点は
「ヒエラルキーも上司も不在で、対話を重視した組織」

3つの未来型組織の相違点は
「上司の指示に変わる、組織の原動力」

1. 「ティール組織」は、主に内発的動機づけ（組織による）
2. 「ホラクラシー」は、主に外発的動機づけ（ルール）
3. 「DAO」は、ブロックチェーンというテクノロジー

©2020 Toru Saito

情報システムが劇的に進化したおかげで
ヒエラルキーのない組織が現実的になってきました。

でも、実は…

©2020 Toru Saito

「ティール組織」という概念が
あらわれるずっと前から
ヒエラルキーのない未来型の組織は
存在していました

©2020 Toru Saito

その中でも、世界的に注目されている
4つの未来型組織を見ていきましょう

©2020 Toru Saito

指揮者がいない
オーケストラ！

指揮不在の楽団 ～ オルフェウス室内管弦楽団

・弦楽器16名、管楽器10名、計26名の基本構成
・グラミー賞を２度受賞した世界的なオーケストラ
・リハーサル、演奏、レコーディングにいたるまで、
一貫して、指揮者なしで演奏を行う特殊な団体

©2020 Toru Saito

一般的にオーケストラでは**「指揮者」**と**「コンサート・マスター」**（多くは1st ヴァイオリン）がリードし、楽団員は演奏中、指揮者とコンサートマスターを見ながら演奏を行なう。

指揮者は、テンポのコントロールや各パートのタイミングを知らせ、作曲家の意図を表現に落とし込んでゆく。コンサートマスターは、楽団員に細かな演奏のニュアンスを伝えたり、弓の使い方を決めたりする。

オルフェウス楽団に指揮者はいないが**「作品ごとにリーダー役」**を選び、そのリーダー役が**「作品の解釈の素案」**をつくる。一方で**「メンバーには対等な発言権」**があり、この素案に対して意見を交わし、作品ができあがっていく。

万一、対立が発生した時は**リーダー役が調整**する。彼らには**「オルフェウス・プロセス」**と呼ばれる８つのルールが存在する。

©2020 Toru Saito

参考: ハーヴェイ・セイフター著「オルフェウスプロセス」

オルフェウス・プロセス

1. その仕事をしている人が権限をもつ
2. 演奏に自己責任を持つ
3. 役割を明確にする
4. リーダーシップを固定させない
5. 平等なチームワークを育てる
6. 話の聞き方を学び、話し方を学ぶ
7. コンセンサスを形成する
8. 職務にひたむきに献身する

©2020 Toru Saito

「オルフェウス室内管弦楽団」は、1972年に
ニューヨークにて設立されました。

同楽団の「オルフェウス・プロセス」を参考にして
1991年創立の「東京アカデミーオーケストラ」が
自律的なオーケストラを実現しているそうです。

（参考記事）日本の人事
指揮者のいないオーケストラに聞く
一人ひとりがリーダーシップを発揮する自律型組織のつくり方

東京アカデミーオーケストラ
田口輝雄さん　室住淳一さん　益本貴史さん

©2020 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

©2020 Toru Saito

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。

©2020 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。

©2020 Toru Saito

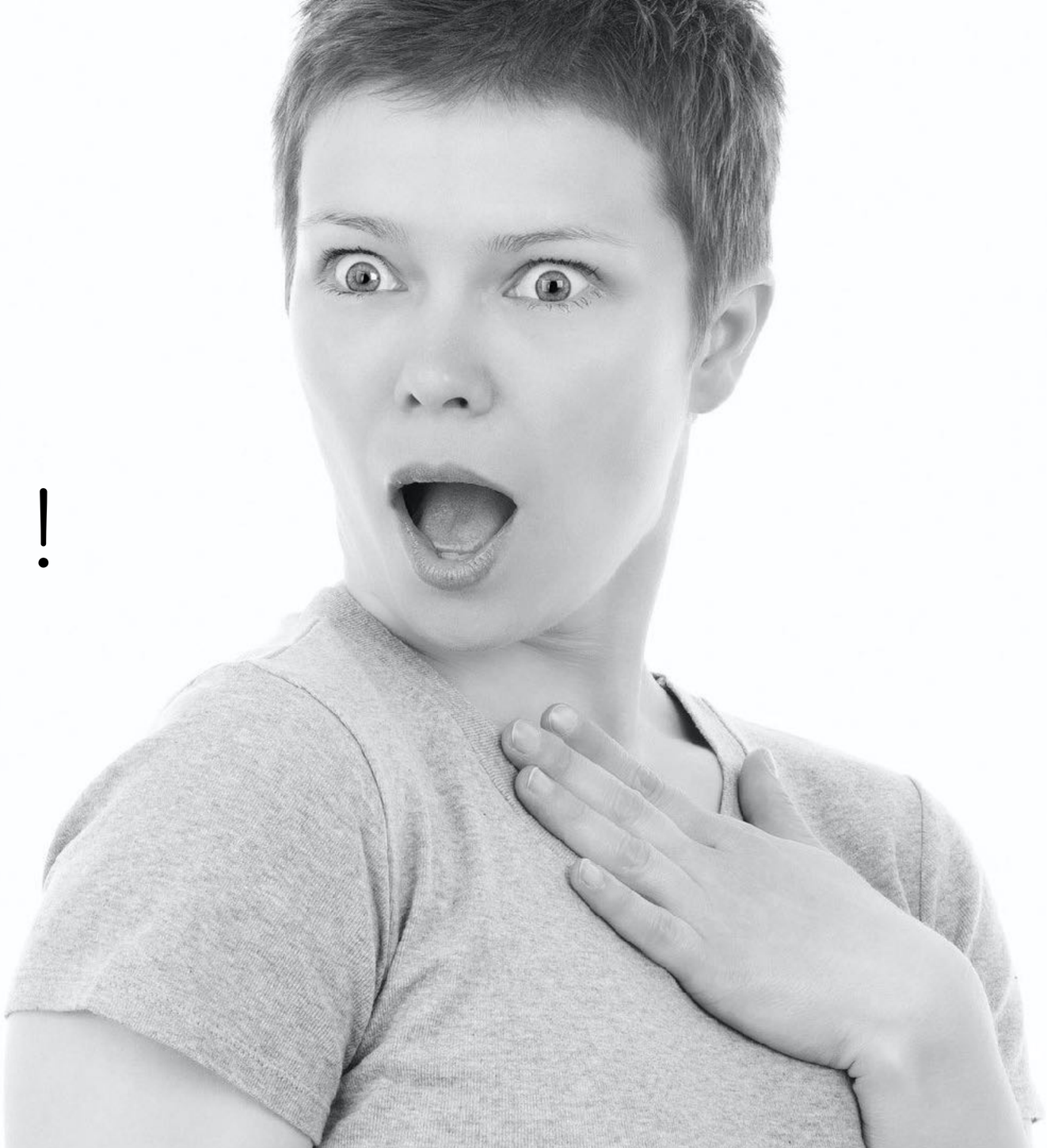
Q 社員の仕事はどう評価されるのか？

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。

©2020 Toru Saito

社内で民主主義を
実現している会社！



©2020 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

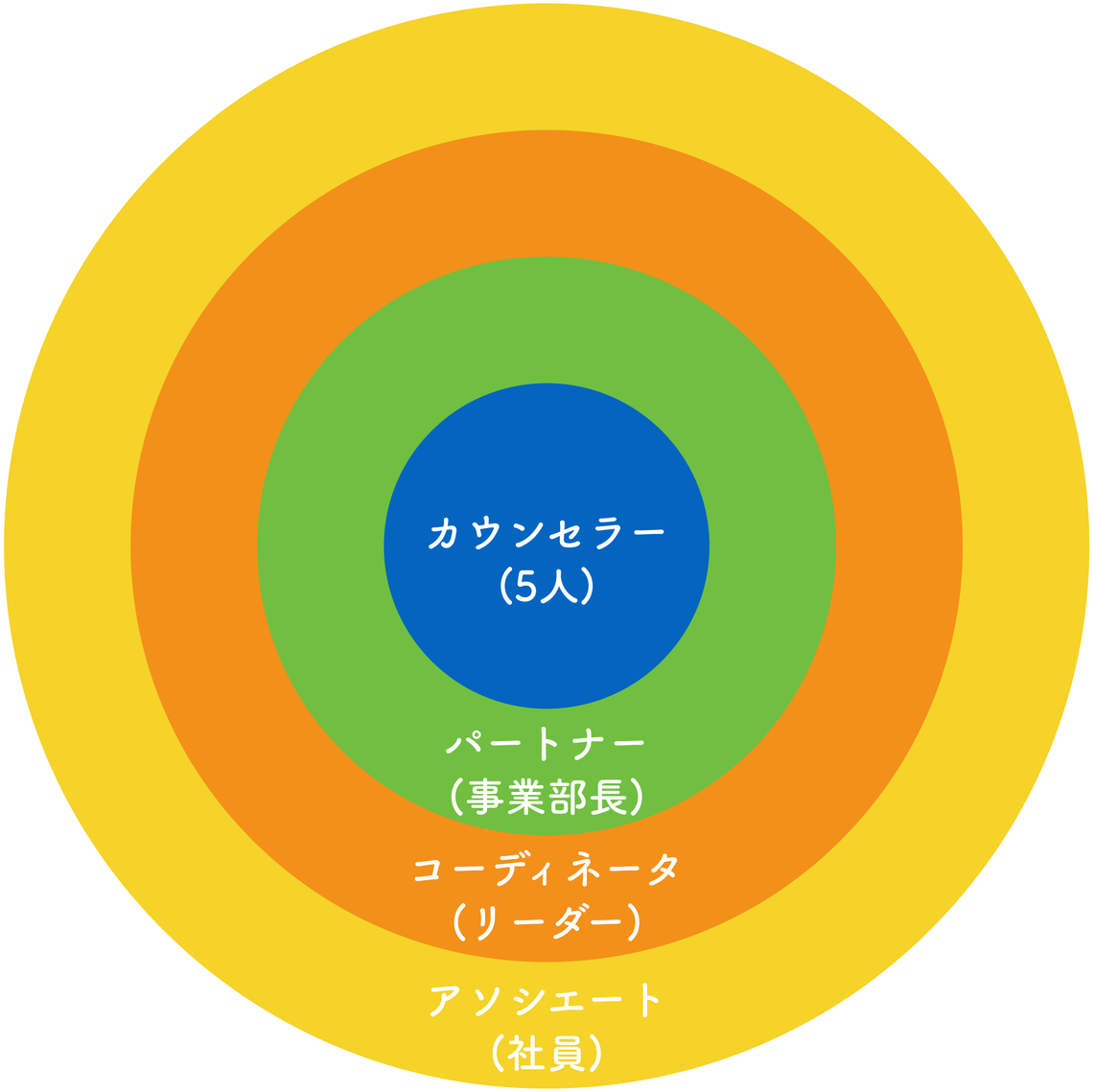
©2020 Toru Saito

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。

©2020 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。

©2020 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。

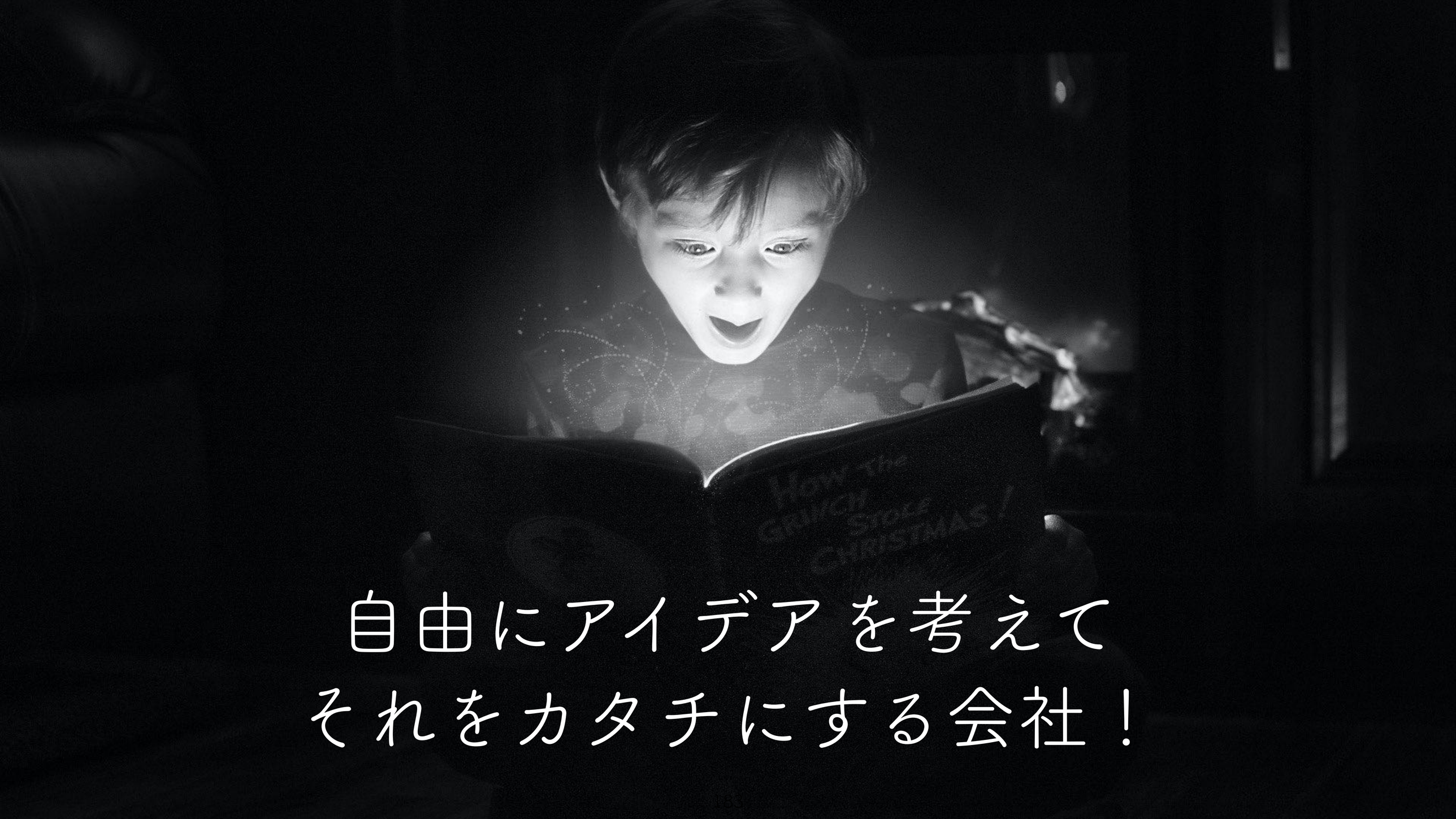
©2020 Toru Saito

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。

©2020 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

©2020 Toru Saito

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。

©2020 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。

©2020 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。

©2020 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。

©2020 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。

©2020 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。

©2020 Toru Saito

制作者プロフィール　斉藤 徹（さいとうとおる）

1961年12月12日生まれのAB型、原宿近辺に在住
愛するもの … ストーンズ、ホール&オーツ、拓郎、サザン初期、ターニャ、今を生きる、青島刑事と湾岸署、ジョブズ、野菜、sunao、ループス、dot、hint、スライドづくり、穏やかに生きる

1985年 日本IBM株式会社に入社
1991年 株)フレックスファームを創業
2000年 インテル他から30億円超の資金調達
2001年 バブル崩壊により、創業者追放の憂き目に
2005年 株)**ループス・コミュニケーションズ**を創業
2009年 ブログ「**in the looop**」を執筆開始
2011年 書籍「**ソーシャルシフト**」（日経出版）を上梓
2016年 **学習院大学** 経済学部特別客員教授に就任
2016年 書籍「**再起動　リブート**」（ダイヤモンド社）を上梓
2018年 ブログ「**join the dots**」を執筆開始
2018年 幸せ視点の経営学を学ぶ「**hintゼミ**」を開講
2020年 **ビジネス・ブレークスルー大学** 専任教授に就任

幸せ視点の経営学とイノベーションを学ぶ「hintゼミ」を開講しています

120時間の大学講義エッセンスを、21時間に凝縮した少人数・短期集中講座

1. 幸せ視点の経営学
2. ずっと続く幸せを探して
3. 人のつながりの科学
4. 共感を育む対話の技術
5. リーダーシップの技術
6. 組織は未来に向かう
7. インサイド・アウト

「hintゼミ」にご興味ある方は　Join the dots

■ 社内向け講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）

アント・キャピタル・パートナーズ様、NHKエンタープライズ様、NTTアド様、関西電力様、カスミ様、KDDI様、コナミデジタルエンタテインメント様、静岡朝日テレビ様、静鉄ストア様、資生堂様、スポーツオアシス様、大広様、D2コミュニケーションズ様、DAC様、デルフィス様、電通様、電通テック様、トッパン・フォームズ様、日清食品様、日本オラクル様、日本ユニシス様、博報堂様、博報堂DYメディアパートナーズ様、パナソニック様、BSフジ様、ビルコム様、フレッシュ・デルモンテ・ジャパン様、三菱UFJニコス様 他

■ 顧客むけ講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）

アイエムジェイ様、IMJ様、IFIビジネススクール様、朝日インタラクティブ様、アスキー総研様、ITマネジメントサポート協同組合様、EO大阪様、ADTECH様、アライドアーキテクツ様、茨城県経営者協会様、ココロザシ大学様、インフォバーン様、Web2.0様、ACフォーラム様、NTT様、OAG税理士法人様、大阪アドバタイジング協会様、大塚商会様、オプト様、カレン様、川崎商工会議所様、企業研究会様、グローバルコモンズ様、神戸ITフェスティバル様、神戸商工会議所様、コミュニティデザイン様、佐賀県高度情報化推進協議会様、佐賀商工会議所様、CIOマガジン様、ジークラウド様、GPオンライン様、JPモルガン証券様、消費者関連専門家会議様、翔泳社様、情報通信総合研究所様、新聞広告協会様、セールスフォース・ドットコム様、ソフトバンク様、ソリューション研究会様、大日本印刷様、タスク様、調布青年会議所様、ツイートアカデミー様、ティップネス様、デジタルハリウッド大学様、TechWave様、デロイトトーマツ様、凸版印刷様、トッパンフォームズ様、ドラッグストアMD研究会様、日冠連経営者協議会様、日本経済新聞社様、日経BP様、日本アドバタイザーズ協会様、日本ATM様、日本オラクル様、日本カードビジネス様、日本経営開発協会様、日本小売業協会様、日本システム開発様、日本商工会議所様、日本生産性本部様、日本製薬工業協会様、日本綜合経営協会様、日本チェーンストア協会様、日本電気様、日本マーケティング協会様、PR現代様、ビジネスバンク様、ビジネスブレイクスルー様、富士ゼロックス様、富士ゼロックス総合教育研究所様、保険サービスシステム様、毎日コミュニケーションズ様、マインドフリー様、丸の内ブランドフォーラム様、三菱UFJモルガンスタンレー証券様、宮城大学様、メンバーズ様、LineUp様、楽天様、リックテレコム様、流通科学大学様 他

企業向けセミナー承ります。お気軽にご連絡を … saito1212@gmail.com