

働き方改革と組織の在り方に関わる一考察

—サイボウズ株式会社のケーススタディを通して—

松山大学大学院経営学研究科 博士課程

八木 英夫

目次

はじめに	1
第1章 わが国の働き方改革の現状	
第1節 働くことの意義	2
第2節 働き方改革の背景	3
第3節 政府のこれまでの働き方改革の歩み	4
第4節 企業に求められる働き方改革の視点と課題	7
第2章 サイボウズ株式会社働き方改革の特徴	
第1節 当社の概要	9
第2節 働き方改革の取組み	11
第3節 働き方改革の従業員意識調査	15
第4節 5つの成功要因	17
第3章 経営学的視点からの考察	
第1節 GPTWモデル	18
第2節 ソーシャルネットワーク理論	21
第3節 「場」の理論	23
第4節 組織的公正理論	25
第4章 他の先進事例に学ぶ	
第1節 ゴーホージャパン株式会社のケース	27
第2節 株式会社船橋屋のケース	32
第3節 アクロクエストテクノロジー株式会社のケース	36
第5章 働き方改革のあるべき姿	
第1節 働きがいの定義	40
第2節 ハーズバーグの二要因理論	42
第3節 GPTW社ジャパンの働きがいと働き方改革に関する考え方	44
第4節 働き方改革の目指すべき方向性	48

第6章	進化型組織の出現	
第1節	組織の発展段階	54
第2節	ティール組織の3つの要件	58
第3節	ネットワーク組織	61
第4節	進化型組織（ティール組織）の組織構造モデルの特徴	62
第5節	ホラクラシー組織	64
第6節	インテグラル理論	66
第7節	進化型組織の企業事例（国内）	69
第7章	働き方改革と組織の在り方に関わる分析	
第1節	アンケートによる定量的分析	76
第2節	統計解析結果	81
第3節	総括	88
	おわりに	92
	付属資料	93
	引用・参考文献	100

はじめに

現下の、企業における働き方改革の議論と実践は画一的に過ぎる。働き方改革の推進が、却って働きがいや喪失させることも懸念される。そして、組織形態と働き方改革の中身を整合させる視点がないことが大きな課題と思料される。本論文は、このような問題を解決できるように、働き方改革を考える理論的な視点を導出し、世に問うものである。

主たるテーマは、ひとつには真の働き方改革は働きがいや高めることにあるとし、働きがいや高めるための5つの条件、即ち、①目的を明確にすること、②経営者の意識の高さ（あるいは意識改革）とリーダーシップ、③働きやすい制度や仕組み作り、④それらを実行するための組織風土作り、⑤ICTの活用や場の活用などについて、先行研究も踏まえ定性的かつ定量的に検証することである。いまひとつは、ティール組織のような進化型組織は、果たして働きがいのある組織と言えるのかを、事例研究に加え、働きがい指数やティール度指数を創出することにより、定性的かつ定量的に検証することである。

尚、サイボウズ株式会社の全面的な協力を得て行う。

本稿の構成は7章からなる。

第1章では、わが国の働き方改革の現状をまとめる。働き方改革の背景や、政府のこれまでの歩み、「働き方改革」関連法成立を受けて、今後企業に求められる視点を述べる。

第2章では、サイボウズ株式会社の働き方改革の特徴に言及し、同社の働き方改革の3本柱である、「制度改革」、「ツール」、「風土」の概要をまとめ、働き方改革の従業員意識調査などを通して、同社の成功要因を考察する。

第3章では、経営学的視点から同社の働き方改革を考察する。マネジメント全般に関わる視点、社外との人脈づくりや、知的イノベーションに関わる視点、オフィス改革と社内の活性化の視点、人事制度策定の手続き的公正の視点の4つである。

第4章では、他の3社（ゾーホージャパン株式会社、株式会社船橋屋、アクロクエストテクノロジー株式会社）の働き方改革の取組みをまとめ、成功要因を考察する。

第5章では、働き方改革のあるべき姿は働きがいや高めることにあるとし、先行研究も踏まえ、今後の働き方改革の目指すべき方向性を考察する。

第6章では、ティール組織のような進化型組織とは何かを論述する。具体的には、階層型組織と進化型組織の違いに言及しつつ、進化型組織の概要とその特徴を明らかにして、組織の発達段階における位置付けを明確にする。また、理論的根拠となっているインテグラル理論も紹介する。また、進化型組織の国内企業事例を紹介する。

第7章では、本稿の主眼である二つのテーマについて定量的な検証を行う。

ひとつは、働きがいの要素を働きがい指数とし、ティール組織の要素をティール度指数として相関分析を行うことにより検証する。

いまひとつは、働きがいや高める5つの条件と、働きがい指数との相関分析や、重回帰分析を行うことにより検証し、そして総括する。

第1章 わが国の働き方改革の現状

第1節 「働く」ことの意義

まず、「働く」ことの定義からみてみることにする。広辞苑によれば、「働く」は、①うごく。②精神が活動する。③精を出して仕事をする。④他人のために奔走する。⑤効果をあらわす。作用する。⑥（悪いことを）する。⑦（文法で）語尾などの語形が変化する。活用する。とある。この定義からすれば、「働く」という言葉は有償労働を指すこともあれば、無償労働のこともある。

次に、「働く」という言葉の語源には「傍（はた）を楽（らく）にする」というものがある。傍とは周りの人のことであり、周りの人を楽にしてあげることが「働く」ことの本質にあると考えられる。従って、ビジネスの現場で世の人々を楽にするため、幸せにするために働く有償労働もあれば、無償の家事や、育児、介護や、地域活動などの無償労働も含まれ、結果として、我々の日常生活のほとんどが「働く」ことで占められていると言えよう。本稿では、有償労働を前提としている。

また、谷田部（2012）は「人材マネジメントと働きがい」において、働くことが持つ意味を次のように捉えている。“働くことが持つ意味”を大きく捉えると、①生活の糧を得る、②社会と結びつく（社会に参加する、社会に貢献する）、③能力を発揮して自己実現を図る（なりたい自分になる、自分らしく働き、自分らしく生きる）、に区分される。歴史的、国際的にみて今の日本は相対的に豊かであり、働くことの意味はかつての生活の糧を得ること中心から、働きがい、生きがいを求めることに重点がシフトしている。つまり、働くことの意味は①から②と③、とりわけ③へと重点が移行しているといえる¹。

これは、人が働くことによって得られるものは金銭だけではなく、社会とつながり、社会の中での役割を持つことができ、そして自分を表現することができるとしたもので、米国の心理学者であるアブラハム・マズローによる、マズローの法則（欲求5段階説）の自己実現欲求を満たすものと思料される。

¹ 谷田部光一「人材マネジメントと働きがい」政経研究第49巻第2号、2012年、3頁

第2節 働き方改革の背景

政府が進めてきた働き方改革の背景としては次の3点が指摘できよう。

第一は、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少である。

厚生労働省の国立社会保障・人口問題研究所のデータ等によれば、わが国の人口は2005年に12,729万人とピークを迎え、就業して生産活動の中核をなすとみなされる、15歳以上65歳未満の生産年齢人口は8,409万人、高齢化率20%となる。その後減少基調を辿り、2015年には、人口が12,520万人、生産年齢人口が7,592万人、高齢化率27%、そして団塊の世代が75歳以上（後期高齢者）となる2025年には、人口12,066万人、生産年齢人口7,085万人、高齢化率30%と見込まれ、人口の3割が65歳以上と予想されている。その後もこの基調は続き、2050年には人口9,708万人、生産年齢人口5,001万人、高齢化率39%と人口の約4割が65歳以上と予想される。更に2060年には、人口8,674万人、生産年齢人口はその約半分の4,418万人、高齢化率40%と、他の先進国に先駆けて超高齢化社会となることが見込まれている²。このため、女性や高齢者の就業、また外国人労働者の受け入れが喫緊の課題となっている。加えて、5年間のアベノミクスの効果により好景気が持続しており、足下の有効求人倍率は1.5倍を優に超えて上昇しており、中小企業に於いては求人難、特に若者の求人難が深刻化しつつあることも労働力確保のために欠かせないことである。

第二には、育児や介護との両立、転職・再就職、副業・兼業など、働く方のニーズが多様化していることである。言い換えればワークライフバランスを確保して、健康に、柔軟に働きたい、あるいは、ライフスタイルやライフステージの変化に合わせて、多様な仕事を選択したいというニーズがあり、これらの個々のニーズにどう応えていくかという背景がある。

第三として挙げられるのは、労働生産性が国際的にみても低水準にあることだ。労働生産性の国際比較2017年版によれば、わが国の時間当たり労働生産性はOECD加盟国35か国中20位、米国の約2/3である。主要先進7か国の中では最下位の水準にある³。従って、ICTの活用などにより業務の効率化を図って長時間労働を是正することや、正規と非正規の待遇差の是正などを通して、非正規のモチベーションアップによる労働生産性の向上は国際競争力の強化という視点からも欠かせない課題となっている。

こうした背景のもとで、政府は働き方改革こそが、労働生産性を改善するための最良の手段であり、生産性向上の成果を働く人に分配することにより、個人の所得の拡大、企業の生産性と収益力の向上、国の経済成長が同時に達成されるとの認識のもと、働き方改革をスタートさせた。

² 2015年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳人口を除く）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」（出生中位・死亡中位推計）

³ 労働生産性の国際比較2017年版 <https://www.atpress.ne.jp>

第3節 政府のこれまでの働き方改革の歩み

2016年8月3日、第3次安倍内閣（第2次改造内閣）が発足。この時の基本方針（閣議決定）で、働き方改革を「一億総活躍社会の実現に向けた最大のチャレンジ」と位置付け、多様な働き方を可能とする社会を目指し、長時間労働の是正、同一労働、同一賃金の実現など、労働制度の大胆な改革を進める。

次に、2016年9月2日、働き方改革により重点的に取り組むため、内閣官房に働き方改革実現推進室を設置。官房副長官を室長とし、厚生労働省や経済産業省、財務省などから、約40人の職員を集め、長時間労働の是正や、同一労働同一賃金の具体策を練る。

そして、同年9月26日、働き方改革の実現を目的とする実行計画の策定などについて審議するため、安部首相を議長とし、働き方改革担当大臣や厚生労働大臣などの関係閣僚や、日本経済団体連合会会長や日本商工会議所会頭などの有識者を構成員とする「働き方改革実現会議」が発足する。この会議は、同年9月27日に第1回目が開催され、2017年3月28日に開催された第10回目では、働き方改革の基本的考え方や法改正の方向性、また、2026年度までにどのような施策をいつ実行するのかなどをまとめた「働き方改革実行計画」が決定された（図1.1参照）。この計画の決定をもって「働き方改革」関連法案として、具体的に動いていくこととなる。

当該「働き方改革」関連法案は、2018年4月6日に第196回通常国会に提出され、同年5月25日には衆議院厚生労働委員会において可決、5月31日には衆議院本会議でも可決され、参議院に送付。6月28日に参議院厚生労働委員会においても可決、翌29日には参議院本会議でも可決し、ここに「働き方改革」関連法案として成立した。

「働き方改革」関連法の基本的な考え方は、以下の3つの柱からなっている。

第1の柱は、働き方改革の総合的かつ継続的な推進である。雇用対策法を改定し、働き方改革の理念を定めた労働施策総合推進法に改称した。

第2の柱は、長時間労働の是正・多様で柔軟な働き方の実現等である。長時間労働の是正としては、時間外労働の規制や、有給休暇取得の義務化などがある。また、多様で柔軟な働き方の実現としては、高度プロフェッショナル制度の創設などがある。

第3の柱としては、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保である。同一労働同一賃金にあるように、正従業員と非正規労働者の待遇に不合理な差をつけることを禁止した。それらの主な概要は以下の表1.1の通り。

働く人の視点に立った課題

仕事ぶりや能力の評価に納得して、意欲を持って働きたい。
 ・正社員と同じ待遇で働くことは、仕事に対する責任を、しっかりと果たしたいと思いましたが、「同一労働同一賃金適用企業で働く(女性)」に戻った分だけお給料にも目を見えてきます。頑張ってきたと思いきや、思ったより「パート」から有期契約を経て正社員として働く(女性)
 <働き方改革に関する総理と現場との意見交換会で寄せられた声>

健康に、柔軟に働きたい。
 ・若者が転職しようと思えば、労働時間・休日・休暇の条件が、会社に合わないと、2009年37.1%→2013年40.6%、テレワークを実施したい 30.1%
 ・副業を希望する就業者 約368万人

病気の治療、子育て・介護などと仕事を、無理なく両立したい。
 ・病気を抱える労働者の就業希望92.5%
 ・出産後も仕事を続けたい(女性) 65.1%
 ・介護を理由とした離職者等 年10万人

ライフスタイルやライフステージの変化に合わせて、多様な仕事を選択したい。
 ・引退は、幾つかからでも、どんな状況からでも、再出社できる。子育ての経験をしたから、今の職場で活かせることたくさんある。(専業主婦からリカレント教育を経て再就職した女性)
 <働き方改革に関する総理と現場との意見交換会で寄せられた声>
 ・社会人の学び直し希望 49.4%
 ・65歳超でも働きたい希望者 65.9%

家庭の経済事情に関わらず、希望する教育を受けたい。
 ・高校卒業後の4年制大学進学率 (両親年収)400万円以下 31.4%
 " 1000万円超 62.4%

検討テーマと現状

1. 非正規雇用の処遇改善
 ・正社員以外への能力開発機会 OJT30.2%(正社員58.9%)、OJT36.6%(社員72.0%)
 ・本意非正規雇用労働者 296万人(15.6%)

2. 賃金引上げと労働生産性向上
 ・賃上げ率 2010-2012年平均1.70% → 2013年1.71% → 2014年2.07% → 2015年2.20% → 2016年2.00%

3. 長時間労働の是正
 ・週労働60時間以上労働者7.7%(30代男性14.7%)
 ・80時間超の特別延長時間を設定する36協定締結事業場 4.8%(大企業14.6%)
 ・時間外労働が必要ない理由「顧客からの不規則な要望に対応する必要があるため」44.5%(最多)

4. 柔軟な働き方がしやすい環境整備
 ・テレワークを導入していない企業 83.8%
 ・国内テレワーク市場規模 2013年215億円→2014年408億円→2015年650億円
 ・副業を認めている企業 85.3%

5. 病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進
 ・がんと診断された後無職になった 29%
 ・妊娠・出産等で、仕事を続けられなかったの両立の難しさで退職 25.2%
 ・介護休業取得者が1万7千事業所 1.3%
 ・障害者雇用義務のある企業が、障害者を雇用していない割合 約93%

6. 外国人材の受入れ

7. 女性・若者が活躍しやすい環境整備
 ・若者等で退職した正社員女性の再就職<雇用形態別>(正規)12%(非正規)88%
 ・退職社員の復職制度がある企業 12%
 ・就職氷河期世代(30代後半-40代前半)の完全失業率+非労働力人口 42万人
 ・若年(15-34歳)無業者 57万人

8. 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実
 ・企業の中高年の採用意欲<採用実績別>(実績あり)66.1%(実績なし)34.9%
 ・社会人学生 2.5%(OECD平均16.7%)
 ・学生生活費の月額平均 (国立自宅)9.4万円 (私立下宿)17.3万円

9. 高齢者の就業促進
 ・65歳以上の就業率 22.3%

対応策

①同一労働同一賃金の実効性を確保する法制度とガイドラインの整備

②非正規雇用労働者の正社員化などキャリアアップの推進

③企業への賃上げの働きかけや取引条件改善・生産性向上支援など賃上げしやすい環境の整備

④法改正による時間外労働の上限規制の導入

⑤勤務間インターバル制度導入に向けた環境整備

⑥健康で働きやすい職場環境の整備

⑦雇用型テレワークのガイドライン刷新と導入支援

⑧非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援

⑨副業・兼業の推進に向けたガイドライン策定やモデル就業規則改定などの環境整備

⑩治療と仕事の両立に向けたトラリアンゲル型支援などの推進

⑪子育て・介護と仕事の両立支援策の充実・活用促進

⑫障害者等の能力を活かした就労支援の推進

⑬外国人材受入れの環境整備

⑭女性のリカレント教育など個人の学び直しへの支援や職業訓練などの充実

⑮パートタイム女性が就業調整を意欲しない環境整備や正社員女性の復職など多様な女性活躍の推進

⑯就職氷河期世代や若者の活躍に向けた支援・環境整備の推進

⑰中途採用の拡大に向けた指針策定・受入れ企業支援と職業能力・職場情報の見える化

⑱給付型奨学金の創設など誰にでもチャンスのある教育環境の整備

⑲継続雇用延長・定年延長の支援と高齢者のマッチング支援

働き方改革の実現

図1.1 働き方改革の実現

表 1.1 「働き方改革」関連法の概要

雇用対策法の改定	働き方改革の理念を定めた「労働施策総合推進法」に改称 施行；2018年7月6日
同一労働 同一賃金	正従業員と非正規労働者の待遇に不合理な差をつけることを禁止 施行；2020年4月1日、中小企業は2021年4月1日
残業時間の上限規制	時間外労働の上限を年720時間、月100時間（休日労働含む）、 2～6か月の平均80時間（同）に設定 施行；大企業2019年4月1日、中小企業2020年4月1日
有給取得の義務化	有給休暇が年10日以上ある労働者について、うち5日の取得を企 業に義務付け 施行；2019年4月1日
高度プロフェッショナル制度の創設	高収入（1075万円以上を想定）で専門知識を持った労働者につい て、本人の同意などを条件に労働時間規制から外す。残業代や深夜・休日手当が支払われない 施行；2019年4月1日

（出所）官報平成30年7月6日（号外第147号）等をもとに筆者作成

第4節 企業に求められる働き方改革の視点と課題

「働き方改革」関連法の成立を受け2年が経過した。現状を踏まえ、今企業に求められる視点として次の5点を挙げたい。

第1は、多様性のある時代に対応した意識改革である。特に経営者や、管理者はマネジメントという立場で求められる。それは、「均質な人が長時間働く時代」から「多様な人が多様な場所・時間で働く時代」に変化しているという認識である。そのうえでマネジメント手法についても、従業員一人一人をすべて違う個性のある存在として認識し、従業員の個別のニーズに向き合い、マネジメントを通して種々応えていくという姿勢が求められている。まさに、多様な背景を持つ人を知り、歩み寄ることから「働き方改革」は始まると言っても過言ではない。

第2は、多様な人が働きやすい環境と制度の整備であろう。それには、テレワークやサテライトオフィスを導入して職住近接の実現を目指したり、短日・短時間制度や、フレックスタイムの導入など、働く場所や、時間をフリーにすることや、社内コミュニケーションの活性化を推進するなどの様々な方法が挙げられる。

第3には、業務の可視化、業務量の削減を挙げたい。業務の棚卸し、業務量のスリム化を進めるにあたり、有効なのはICTを活用したツールの導入であろう。現在は、勤怠管理、経費精算、MA、BI、ビジネスチャット、グループウェアなど様々なクラウドサービスが比較的低コストで導入できる。

第4としては、働きやすさのみならず働きがいを求める視点であろう。

働きがいには働きやすさに加え、やりがいという仕事に対する内発的モチベーション（動機付け）が含まれている。詳細は第5章で論ずるが、やりがいを高めることは働き方改革の課題といっても良い。内発的モチベーションを表す一つの指標として、ワーク・エンゲージメントがあるが、米国のギャラップ調査2017年によれば、わが国では「熱意あふれる従業員」はわずか6%に過ぎず、139か国中132位と最下位レベルであった。

最後に、現在の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響にどう対応していくかという視点を挙げておきたい。在宅勤務の急速な普及は、パソコンと通信環境があればどこでも仕事ができることを示した。テレワークによって副業・兼業や、リゾート地などで仕事をするワーケーションも容易になる。ただ現状、これらリモートワークは、コミュニケーションの希薄化や、生産性の低下の恐れという課題がある。今後、テレワークとオフィスでの仕事を組み合わせたハイブリッド型の働き方や、個々人の役割や具体的な仕事内容を明確にした「ジョブ型」の雇用制度の導入など、ウイズコロナ時代の働き方が問われることとなる。

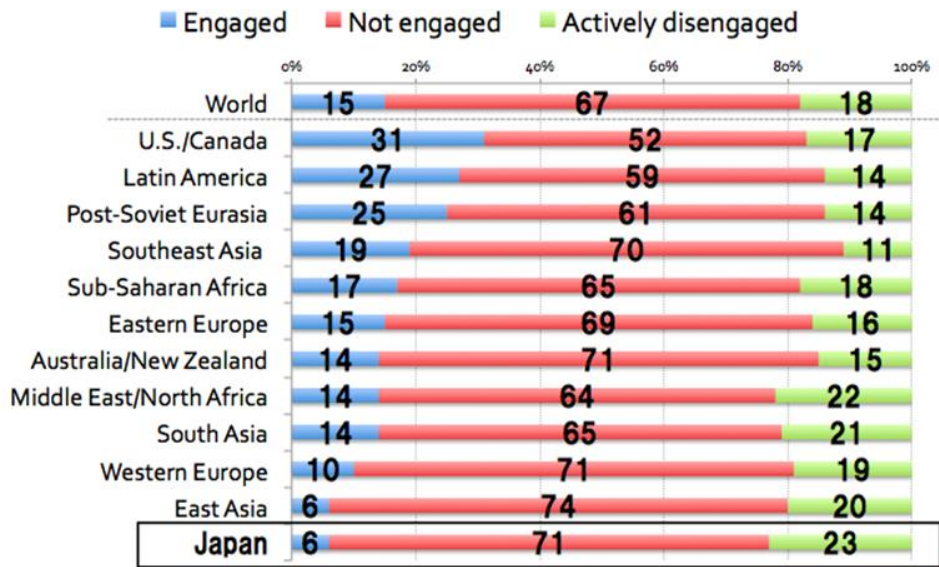


図 1.2 米国ギャラップ社「熱意あふれる従業員」の割合調査
 (出所) State of the Global Workplace 2017 GALLUP

第2章 サイボウズ株式会社の働き方改革の特徴

第1節 サイボウズ株式会社の概要

企業データは以下の通り。

代表者	青野 慶久
本社所在地	東京都中央区日本橋 2-7-1 東京日本橋タワー27F、28F
設立	1997年8月（愛媛県松山市にて3名で創業）
資本金	613百万円
売上高	13,417百万円（2019年12月期連結）
従業員	741名（2019年12月末連結）
事業所（8） 子会社（5）	東京、仙台、横浜、名古屋、大阪、広島、松山、福岡 サイボウズ・ラボ株式会社、及び中国、ベトナム、米国、豪州に子会社
事業内容	グループウェアの開発、販売、運用
備考	2000年8月、東証マザーズ上場、2002年3月、東証二部に市場変更 2006年7月、東証一部に市場変更 企業理念（ミッション）は「チームワークあふれる社会を創る」 ビジョンは「世界で一番使われるグループウェア・メーカーになる」

同社は、1997年8月愛媛県松山市の2DKのマンションを月額家賃7万円で借りて、現社長の青野氏を含め3名で起業。社名は「サイボウズ」。サイバーな子供たちという意味の造語である。初代社長の高須賀氏が金の管理や顧客のサポート、現取締役でもある畑氏が製品の開発、そして青野氏が販売という役割分担でスタートした。当初は、働き方は過激で週6日働き、給料はゼロ、過労死寸前まで働くという状況であったという。10月には最初の製品「サイボウズ Office」を発売開始。12月には単月で黒字化、翌98年の3月には月商10百万円超を計上するなど、予想を上回るペースで売上げていく。同5月には市内の雑居ビルに移動し、派遣従業員を1人採用。その後も売り上げは順調に伸び、同11月には人手不足対応から大阪市の梅田に本社オフィスを移転する。99年には要員も15名体制となった。

一方、競合先との競争上、更なる要員の確保と資金の調達、知名度の向上を狙って、2000年8月、東証のマザーズ市場に上場する。会社設立以来わずか3年という異例のスピード上場であった。約30名ほどの要員と共に同12月には本社を東京に移転する。それ以降は東京を拠点の中心として事業を展開する。2002年3月には東証二部に市場を変更。同年9月大企業向けの主力製品である「サイボウズ Garoon」を発売、2005年の4月の株主総会で青野氏が代表取締役社長に就任。事業規模拡大のために、積極的にM&Aを行い、その結果2005年1月期の売上高が約29億円であったものが、2008年1月期には連結ベースで、

120 億円を超えるまでになった。また、2006 年 7 月に東証一部に市場変更する。

その一方で成長のひずみには大きいものがあった。2006 年 1 月期の離職率は、過去最高の 28% を記録するなど、社内の雰囲気は劣悪であった。そこで、2007 年に「チームワークあふれる社会を創る」、「世界で一番使われるグループウェア・メーカーになる」ことを全社共通のミッション・ビジョンと定め、M&A による多角化路線を修正。事業ドメインをグループウェア事業として、2008 年から 2012 年にかけて M&A により取得した子会社を売却して多角化を整理する。その結果、2012 年には売上高は 42 億円まで減少することとなった。事業についてもこれまでは、パッケージソフトが中心であったが、2010 年の初頭にクラウド事業への徹底投資を意思決定し、2011 年からは企業向けクラウドサービスを本格的にスタートする（11 月、クラウドサービス「cybozu.com」の提供開始、クラウド版「サイボウズ Office」「Kintone」の提供開始。12 月、クラウド版「サイボウズ Garoon」の提供開始）。そして 2012 年 10 月にはクラウド版「メールワイズ」の提供開始し、現在の主力製品の足固めを築く。

2017 年 8 月創立 20 周年を迎え、2017 年 12 月期、売上高 9,502 百万円（内、約 6 割がクラウド事業）、従業員数 586 名、国内 7 拠点、海外 5 拠点、国内グループウェア市場で No.1 の 400 万人が利用する、我が国最大のグループウェア会社に成長した。

その過程で、多様性のある組織を志向し、働き方改革を進めた結果、現在は離職率 4% 以下の水準にまで低下している。社外からの評価も高く、受賞歴としては、日経コンピュータのパートナー満足度調査 2020 においてグループウェア/ビジネスチャット部門 1 位を獲得し、4 回目のパートナー満足度 No.1 となった。また、ヘルプデスク協会主催の HDI 格付けベンチマークに於いて 2018 年、2019 年最高評価の三つ星を獲得。その他ワークスタイル関連では、2014 年「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選出。2016 年「テレワーク先駆者百選 総務大臣賞」受賞、2017 年「HR アワード」最優秀賞、2019 年 GPTW 社の「働きがいのある会社ランキング」に 6 年連続ランクイン、2018 年「働きがいのある会社 女性ランキング」2 年連続 1 位などを受賞している。

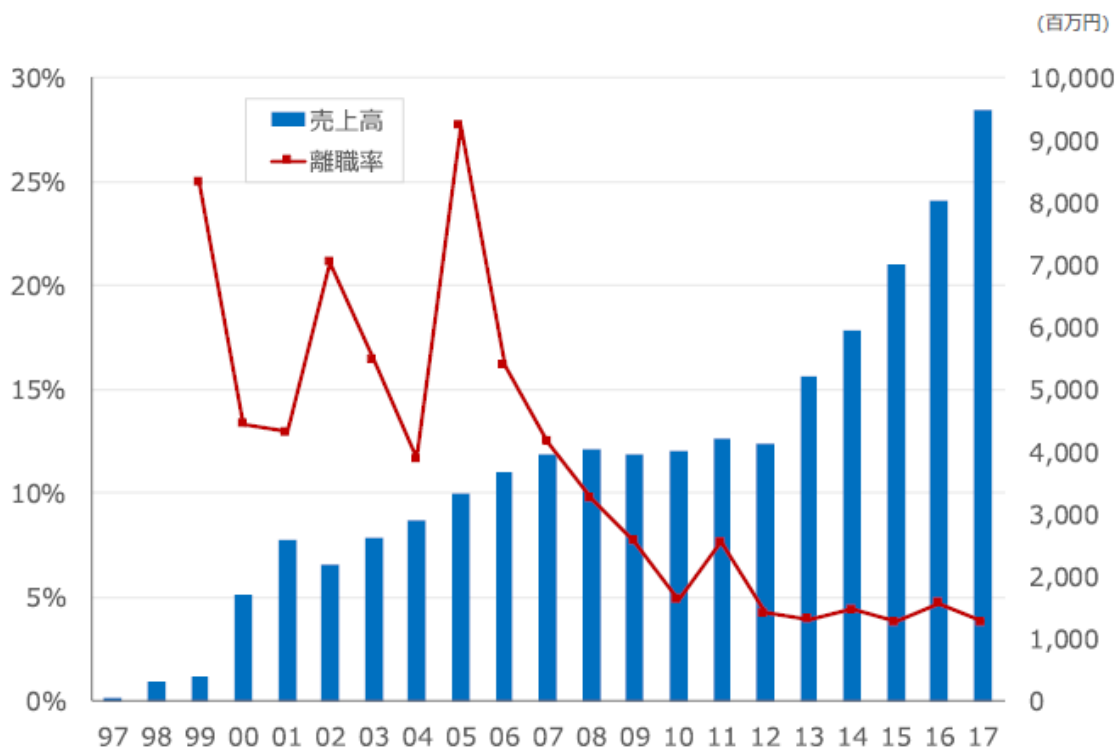
第2節 働き方改革の取組み

同社の働き方改革は、2005年に離職率28%を記録。これを契機に始まったと言える（図2.1参照）。

2007年6月、執行役員クラス8名でいわゆるビジョナリー合宿（参加者は事前に『ビジョナリー・カンパニー2』を読んで参加）を行う。目的はサイボウズが永く掲げられる共感できる理想を言葉にするためである。これを経て、「チームワークあふれる社会を創る」、「世界で一番使われるグループウェア・メーカーになる」ことを目指すという、現在の同社ミッション・ビジョンが定まることとなる。その旗印のもとで、本格的に働き方改革が進んでいく。

同社の働き方改革の特徴は、①制度、即ち在宅勤務、人事評価と給与、育児休暇、採用・退職、副業などの人事制度改革と、②ツール、即ち情報共有クラウド、ビデオ会議、BPM、セキュリティ、リアルオフィスなどのインフラや情報機器と、それらの運用を支える③風土、即ち理想への共感、多様な個性の尊重、公明正大、自律と議論などの価値観の共有の3本柱がうまく機能していることにある。

以下、詳細にみていくこととする。



(注) (99)半年決算、(11)連結での業績、(12)11か月決算

図 2.1 離職率と売上高

(出所) 同社資料

まず、①制度から見てみよう。

同社の制度改革は、人事制度改革（表 2.1 参照）と社内コミュニケーション活性化のための制度（表 2.2 参照）の 2 つに大きく分けられる。人事制度改革については、2006 年の育児・介護休暇制度からスタートした。小学校就学時まで休業が可能であり、最長 6 年間と長いことが特徴である。また、2007 年から実施された働き方の選択は、当初はシンプルに「残業ありのワーク重視型」、「残業なし、もしくは時短のライフ重視型」の 2 種類からはじめ、その後、ある程度は残業をしてもよいと考える人をイメージし、残業時間を上司とともに管理したい人向けに「ワークライフバランス型」の選択肢を増やし、3 種類とした。2014 年には、働く時間に加え、働く場所についても自由度に応じて 3 つに区分し、時間と場所をかけたあわせた 9 種類の中から働き方を選択できるようにしたが、2018 年からは、働く時間と場所をもっと柔軟に選択できる「新・働き方宣言制度」に移行している。その他、ウルトラワークという制度もある。これは 2012 年から始まったが、選択した働き方から異なる働き方を、単発であることをウルトラワークと定義。従来の在宅勤務や時差出勤を含む概念であるが、「チーム」、「個人」両方の生産性の向上を目的に実施している。そして、副（複）業が許されている。従業員が自分らしく働き、経済的にも精神的にも自立した未来となるよう、副業が可能であり、しかも業務や会社資産と関係ないものは、上司の承認も報告する義務もなく自由である。さらに 2017 年からは、自分らしい個性的なキャリアを積むため複業も認められている。同社特有のものとしては、2012 年からスタートした育自分休暇制度がある。これは 35 歳以下で、転職や留学等、環境を変えて自分を成長させるために退職する人が対象であるが、最長 6 年間は復帰が可能というものである。

表 2.1 主な制度改革

	制度	概要
2006	育児・介護休暇制度	最長6年間の育時・介護休暇制度
2007	働き方の選択	ライフステージの変化に合わせて働き方を選択できる制度。育児、介護に限らず通学や複業など個人の事情に応じて、勤務時間や場所を決めることができる。当初は、時間のみであったが、2014年から時間に加え、場所も選択できるようになる。9種類から働き方を選択できるようになったが、2018年からは「新・働き方宣言制度」に移行
2010	在宅勤務制度	当初は月4回という制限があったが、2012年より「ウルトラワーク」制度を開始したため回数や場所の制限を廃止
2012	ウルトラワーク	選択した働き方から異なる働き方を、単発であることをウルトラワークと定義。従来の在宅勤務、時差出勤を含む
2012	育自分休暇制度	35歳以下で、転職や留学等、環境を変えて自分を成長させるために退職する人が対象。最長6年間は復帰が可能
2012	副（複）業の許可	社員が自分らしく働き、経済的にも精神的にも自立した未来となるよう、副業が可能。業務や会社資産と関係ないものは、上司の承認も報告する義務もなく自由。2017年からは、自分らしい個性的なキャリアを積むため複業も認められる
2014	子連れ出勤制度	「学童保育に行きたがらない」「子供の預け先が無い」などの問題解決のために開始

（出所）同社資料

表 2.2 社内コミュニケーション活性化のための諸制度

	制度	概要
2005	部活動支援	本部をまたぐ5人以上で部活動が作れる。部員一人当たり年間10,000円を補助
2008	誕生日会	誕生日会に一人当たり3,000円を補助
2009	仕事Bar	リラックスした雰囲気の中、まじめに仕事の話をする「場（Bar）」に飲食費を支援する制度。部署をまたぐ5人以上の会が対象。一人当たり1,500円を補助
2010	部内イベント支援	部内での飲み会等に一人当たり年間10,000円を補助
2011	感動課の設置	社内イベントや研修、日々の業務を感動的にするための専任担当者を人事部に配置。「職場に感動を！」をスローガンに社内に感動の種を見つけ、感動の華を咲かせることがミッション
2012	イベン10	本部をまたぐ10人以上で、業務時間外に行う単発のイベントに対し、費用の半額を一人当たり上限2,000円まで補助

(出所) 同社資料

最後に、これらの人事制度の策定プロセスにも言及しておきたい。従業員が気兼ねなく問題提起できる風土のもと、従業員同士で議論を重ねて人事制度を作っている。具体的には、まず従業員からの意見・提案があり、次にワークショップを繰り返し、草案を策定。最終的に本部長会において社長が意思決定するというプロセスを辿る。この過程はグループウェア上でオープンにされ、提案者は説明責任を果たし、その他の従業員は質問責任を果たすことが求められている。

一方、社内コミュニケーション活性化のための制度については、表 2.2 の通りであるが、これらにより従業員同士の交流を促進し、チーム力を高めることに役立っているという。その中で興味深いのものとしては、2011年にできた感動課の設置がある。これは社内イベントや研修、日々の業務を感動的にするための専任担当者を人事部に配置。「職場に感動を！」をスローガンに社内に感動の種を見つけ、感動の華を咲かせることがミッションというものである。

次に、②ツールについて言及したい。同社は、同社のグループウェア製品を中心に情報共有クラウドは整備されており、情報のセキュリティ管理も行き届いている。従業員にはパソコンやモバイル機器が貸与され、どこからでもバーチャルオフィス（グループウェア）にアクセスすることができる。従って、重要な意思決定や、プロジェクト管理などはすべてグループウェア上で行うことができる。また、在宅勤務や遠隔地からでもテレビ会議を通してコミュニケーションを図ることができることからテレワークにも不自由しない。一方、東京オフィスなどリアルオフィスは、人の五感を刺激し、感情を揺さぶるような一種の劇場型の役割を果たしている。社外の人たちもアクセスしやすく、ハブとしての機能を有し、オープンイノベーションが期待できる。セキュアなネット環境、安心して集中できる空間であると言っても過言ではない。

さらに、③風土についてみてみよう。同社の風土の特徴として4つ挙げたい。

ひとつは、「公明正大」の文化である。「公の場で明るみに出ても、正しいと大きな声で言えること」。多様な人材が同じチームで働くために、サイボウズにおいて基本となる行動規範と定義されている。

二つには、「率先垂範」の文化である。ルールを決めた後は、リーダーが率先して実行しないと、皆ついていくことができないため、サイボウズでは「率先垂範」の文化を大事にしている。

三つには、「自立と議論」の文化である。多様性を重視すれば、答えは一つとは限らないため、従業員同士が建設的に議論して問題を解決するための手段が必要であり、そのため「問題解決の手法」を繰り返し社内研修して、「説明責任・質問責任」の考え方を周知している。

四つには、「ルールより目的」の文化である。どのような制度であっても、目的を理解せずに使うと、期待する効果を得ることは難しい。従って、厳密に制度を作り、運用していくには大きなコストがかかるため、目的を共有・共感することが大事であるとするものである。

第3節 働き方改革の従業員意識調査

従業員の働き方改革に対する満足度や、効果などを定量的に分析するために、従業員の意識アンケート調査を2018年10月に実施した。内容については、表2.3 働き方改革に関するアンケート調査の結果の通りであるが、設問は制度について9個、ツールについて5個、風土について4個、その他、働き方改革全般について14個の全部で32個である。5段階のリッカート・スケール法（①当てはまらない、②どちらかと言えば当てはまらない、③どちらとも言えない、④どちらかと言えば当てはまる、⑤当てはまる）で行い、サイボウズ株式会社単体の正社員（含む執行役員）466名を対象に実施し、131名より回答を得た。回答率28.1%。結果は、⑤当てはまる、④どちらかと言えば当てはまる、の合計を%表示している。

具体的にみていくこととする。まず制度については、①人事制度策定のための手続きは83.2%の方が公正であると認識している。②の「新・働き方宣言制度」については84.7%の方が満足していると認識している。③のウルトラワーク制度はおよそ半数の方が、月2回以上利用するなど利便性があると思われる。④の人事評価制度については、5割弱の方が満足していないという結果となった。これは同社の人事評価制度は、社外相対評価（市場性）+社内絶対評価（チームへの貢献度）で決められており、チームの貢献度は、発揮しているスキルと覚悟度（組織の理想に対するコミットの度合い）で測る。年功序列にせず、新卒の初任給でも差をつけるとのこと。従って、低い被評価者からは満足を得られていないものと推測される。

⑤の最長6年の育児・介護休暇制度は約7割の方が利用するなど、利便性は高い。⑥の副（複）業は約3割の方が行っており、また⑦において7割強の方が会社の仕事のプラスになると前向き評価である。⑧の6年間の育自分休暇制度については75.6%の方が会社のためにもなると評価している。⑨の社内コミュニケーション活性化のための諸制度については、およそ6割の方が積極的に参加している。

次に、ツールについては、⑩の情報共有クラウドは91.6%の方が満足しており、満足度は高い。⑪のビデオ会議も約8割弱の方が週1回以上利用するなど、利便性は高い。⑫の情報セキュリティの管理に対する評価は87.7%と高い。⑬、⑭のワークプレイスについては仕事の環境面、知的交流、それぞれ95.4%、84.7%と高評価である。

また、風土については⑮～⑱において、既述の4つの文化の定着、実践度合いはいずれも6割強以上と高い。

さらに、働き方改革全般についてみてみよう。⑲の労働生産性の向上は74.0%の方が認めている。経営理念の共有も94.7%と極めて高い結果となった。⑳の多様性の組織についても84.0%の方が認識している。㉑から㉕の信頼に関する設問については、いずれも7割以上の方が信頼があると認識している。㉗～㉙の仕事や自社製品に対する誇りについては、いずれも9割弱以上の方が持っているとの前向きの回答を得た。㉚～㉜の同僚との連帯感に

関わる設問については、それぞれ8割以上の方から肯定的な回答を得た。

表 2.3 働き方改革に関するアンケート調査の結果(1) (単位%)

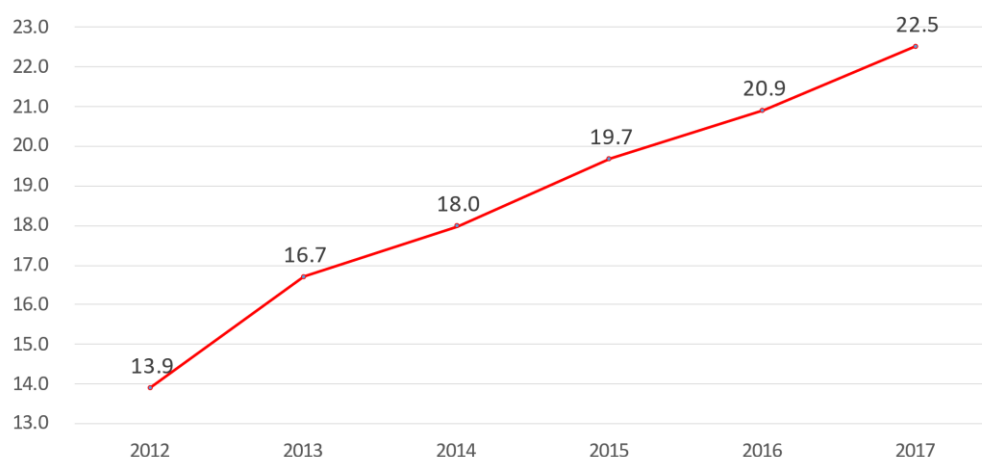
	質問内容	結果	質問内容	結果
制度	①人事制度策定のための手続きは公正になされている。	83.2	⑩私は、会社の情報共有クラウドはよく整備されており、満足している。	91.6
	②私は、働く場所と時間を柔軟に選択できる「新・働き方宣言制度」については満足している。	84.7	⑪私は、会社のビデオ会議を週回以上利用している（自他・拠点間含む）。	77.9
	③私は、ウルトラワーク制度を月回以上利用している。	48.9	⑫私は、会社の情報セキュリティの管理は充分なされていると思う。	87.7
	④私は、人事評価制度に満足している。	50.4	⑬会社のワークプレイス（リアルオフィス）は仕事のしやすい環境であると思う。	95.4
	⑤私は、最長6年の育児・介護休業制度は手厚い制度であり、利用したいと思う。	69.5	⑭会社のワークプレイス（リアルオフィス）での知的交流は活発であると思う。	84.7
	⑥私は、副（複）業をしている。	29.0	⑮私は、会社には「公の場で明るみに出ても、正しいと大きな声で言える」公明正大の文化が定着し、実践されていると思う。	89.3
	⑦私は、副（複）業は会社の仕事にプラスになると思う。	72.6	⑯私は、会社には「率先垂範」の文化が定着し、実践されていると思う。	64.9
	⑧私は、6年間の育自分休暇制度は会社のためにもなると思う。	75.6	⑰私は、会社には「自立と議論」の文化が定着し、実践されていると思う。	81.7
	⑨私は、社内コミュニケーション活性化のための諸制度（部活動支援、誕生日会、仕事Bar、部内イベント支援、イベントなど）には、積極的に参加している。	61.1	⑱私は、会社には「ルールよりも目的」を共有・共感する文化が定着し、実践されていると思う。	75.6

表 2.3 働き方改革に関するアンケート調査の結果(2) (単位%)

	質問内容	結果	質問内容	結果
働き方改革全般	⑲私は、会社の一連の働き方改革により仕事の能率が上がるなど、自分の労働生産性は向上していると思う。	74.0	⑳会社は、私を信頼していると思う。	71.7
	㉑私は、会社の経営理念である「チームワークあふれる社会を創る」を共有している。	94.6	㉑私は、自分の仕事に誇りを持っている。	88.6
	㉒私は、会社は多様性のある組織であると思う。	84.0	㉒私は、自分のチームや、ワークグループが行った仕事に誇りを持っている。	91.6
	㉓私は、会社を信頼している。	84.7	㉓私は、会社の製品や、社会への貢献に誇りを持っている。	93.9
	㉔私は、経営者を信頼している。	93.9	㉔私は、会社には自分らしくいられる環境が整っていると思う。	87.0
	㉕私は、上司を信頼している。	90.1	㉕私は、会社には社会的で親しみやすく、自分を歓迎する雰囲気があると思う。	86.3
	㉖私は、同僚を信頼している。	93.9	㉖私は、会社の中で家族意識や、チーム意識を感じている。	83.2

第4節 5つの成功要因

同社の働き方改革は離職率が28%から4%以下にまで改善したこと（図2.1参照）、労働生産性の向上についても、図2.2の一人当たり売上高の推移、及び既述のごとくアンケート調査の結果により認められること、その他、第3節のアンケート調査で明らかになったように、働きがいのある職場であることが種々窺えることなどから、働き方改革は成功していると言える。



(注1) 売上高；同社単体、正社員数；含む執行役員

(注2) 対象期間；現在の主力事業であるクラウドサービス事業が本格化する2012年以降

図2.2 一人当たり売上高（百万元/年）

(出所) 同社資料

その要因を以下にまとめてみたい。

第1に挙げたいのは、2007年のビジョナリー合宿などを通して、全社共通の理想・ミッションを作り、全員で共有したことである。即ち、ミッションとしての「チームワークあふれる社会を創る」と、ビジョンとしての「世界で一番使われるグループウェア・メーカーになる」という上位概念の下で、制度、ツール、風土を構築したことである。

第2には、経営者の意識の高さとリーダーシップを挙げたい。

即ち、青野社長の、従業員一人一人をすべて違う個性のある存在として認識し、従業員の個別のニーズに向き合っていくマネジメントの姿勢にある。また、企業理念作りをリードしたこと、また率先して育児休暇制度を取得するなど、リーダーシップを発揮している。

第3は、申制度、ツール、風土の働き方改革3本柱がうまく機能したことである。

第4は、既述のごとく公正な人事制度策定プロセスに求められよう。

第5として看過してはいけないことは、スモールスタート・スモールチェンジの手法が挙げられる。具体的には、例えば在宅勤務や、ウルトラワークの本運用の前に1年程度試験運用して状況を見て、修正しながら本運用を開始することや、副業も最初は許可制にして状況をみながら、解禁とすることなどにみられる。

第3章 経営学的視点からの考察

経営学的視点から、サイボウズ株式会社の働き方改革を考察する。採りあげるのは、①マネジメント全般に関わる視点から、働きがいのある会社モデルである GPTW モデル、②社外との人脈づくりや、知的イノベーションに関わる視点から、ソーシャルネットワーク理論、③オフィス改革と社内の活性化の視点から、「場」の理論、④人事制度策定の手続き的公正の視点から、組織的公正の理論の4つである。

第1節 GPTW モデル

Great Place To Work モデルは、米国の調査会社 Great Place To Work Institute 社が開発したモデルである(以降 GPTW モデルと言う)。同社は、米国ではフォーチュン誌の「米国における働きがいのある会社 100」や、「働きがいのある会社」ランキングの調査元として知られているが、世界最大規模の従業員調査(毎年世界各国の 6,000 社以上の企業で、約 400 万人の従業員を対象に調査)を実施し、30 年間のデータをもとにモデルを開発した。それによれば、「働きがいのある会社とは、従業員が経営者、管理者を信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている人たちと連帯感を持てる会社」と定義されている⁴。定義の中心となるのが、従業員とマネジメント層(ここでは、経営者、管理者層を指す)の間の「信頼」であり、これが従業員の「働きがい」を大きく規定する。「信頼」は、「信用」「尊敬」「公正」の3つの要素から成り立っている。ここに、会社や仕事に対する「誇り」と、仲間との「連帯感」を加えた5つが、働きがいのある会社を構成する要素となる。

⁴ マイケル C.ブッシュ&GPTW 調査チーム『世界でいちばん働きがいのある会社』日経 BP 社、2018 年、229 頁

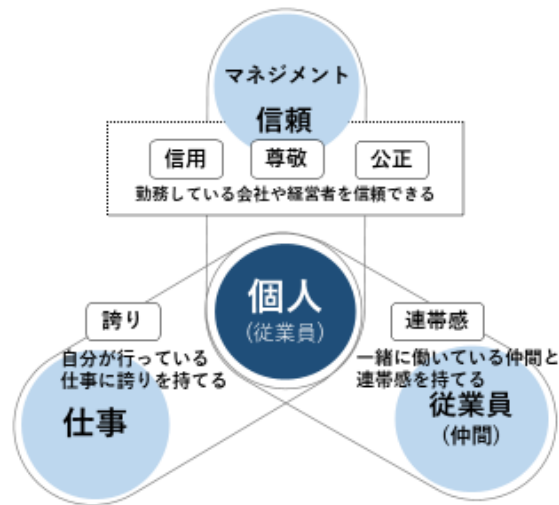


図3.1 従業員から見た「働きがいのある会社」モデル

(出所) 世界でいちばん働きがいのある会社

この5つの要素について、マイケル C.ブッシュ&GPTW 調査チーム著『世界でいちばん働きがいのある会社』によれば次の通りである。

「信用」は、従業員がマネジメントを信用できるかどうか、もっと具体的に言うとマネジメント層の能力や誠実性が信用に足るかどうか。信用が築かれている組織では、マネジメント層は会社の方向性や事業計画について常に従業員と対話し、意見を求めている。結果として、経営資源を効果的に分配・調整することができ、従業員は自分の仕事会社の目標とどのようにつながっているのかを明確に理解できる。また、経営者・管理者層は真摯さ、誠実さを持って事業を行い、言行一致の態度を取ろうと努力する。

「尊敬」は、経営者・管理者層が従業員を一人の人間としてどれだけ配慮し、尊重しているか。尊敬が感じられる組織では、仕事に必要な教育やリソースを従業員に提供し、良い仕事や特別な努力には感謝を示す。また、従業員を重要な意思決定に参画させ、安全で健康的な職場環境をつくりあげているほか、ワークライフバランスを単なるお題目のままにせず、高いレベルで実践している。近年、「働き方改革」の旗印のもと、企業では残業削減や休暇の充実、リモートワークの推進など、様々な施策が進められるようになった。一般的な「働き方改革」の多くの施策は、ここで言う「尊敬」につながる。

「公正」は、従業員を公平、中立に扱っているか。公正な会社では、事業運営で得られた利益が、適切な報酬制度や福利厚生を通して、適正に配分されている。また、従業員は年齢や性別、人種などの属性にかかわらずあらゆる場面でフェアに扱われ、役職者の任命や昇格の決定にえこひいきがなく周囲からの納得感が得られるプロセスで行われる。

「誇り」は、仕事やチーム、会社に対する誇りやそれに携わることを名誉に思う気持ちがあるか。誇りの高い組織は、従業員が仕事の意味・意義を理解し、自分たちの仕事が地域や社会に貢献している自負がある。その会社で働いていることに誇りを感じ、長く勤め、活躍

したいと感じる人は多い。

「連帯感」は、従業員同士が協力し合う関係があるかどうか、あるいは一体感があるか。連帯感の高い職場では、従業員一人ひとりを一つのコミュニティーとして暖かく迎え入れ、従業員は自分らしくいられると実感を持つ。メンバー間で成功を相互に祝い、時には家族や仲間といった感覚を抱く⁵。

では、第2章第3節のアンケート結果に GPTW モデルを当てはめてみたい。

アンケート結果は以下の通り。

「信頼」については、問②会社に対する信頼は 84.7%、問③経営者に対する信頼は 93.9%、問④上司に対する信頼は 90.1%である。また、「誇り」については、仕事に対する誇りは、問⑦88.6%、問⑧91.6%、問⑨93.9%である。さらに、「連帯感」については、同僚との連帯感は、問⑩87.0%、問⑪86.3%、問⑫83.2%である。いずれも高水準であり、同社は、働きがいのある会社であることが窺えよう。

尚、GPTW モデルについて、斎藤（2018）は「働きがいのある職場」を開発する手法として GPTW モデルを高く評価し、「働きがいのある職場」を開発することこそが「働き方改革」と言及している⁶。

⁵ 前掲書（マイケル C.ブッシュ&GPTW チーム）、230～232 頁

⁶ 斎藤智文（2018）『『働き方改革』とは『働きがいのある会社』を創りあげる組織開発』労務理論学会誌 28 号、16～19 頁

第2節 ソーシャルネットワーク理論

この世は、人と人のつながりで成り立っている。人と人の社会的なつながりはどのようなメカニズムで生まれるのか、そしてつながりは、人や組織にどのような影響を与えるのか、といった視点から研究している理論がある。いわゆるソーシャルネットワーク理論である。その起点に位置し、基本となる理論にエンベデッドネス理論（埋め込み理論）というものがある。そのエンベデッドネス理論の基本単位は、「つながり」である。同理論によると、ビジネス上の人と人のつながりは、大きく三つのレベルに分けられる。①アームス・レングスなつながり、②埋め込まれたつながり、③ヒエラルキー上のつながりの三つだ。①アームス・レングスなつながりとは、経済学が想定する市場取引に近い関係である。初めてビジネス取引をするような浅い関係のことをいう。一方、③ヒエラルキー上のつながりとは、例えば企業内での制度的な上下の関係などを指す。上司は部下に指示を出し、部下はそれに従うという一方通行の関係だ。②「埋め込まれたつながり」とは、言わばその中間に位置し、既に何度かビジネスを一緒に経験したり、場合によっては苦楽までともにしてきたような深く、強い関係をいう。埋め込まれたつながりになると、人はお互いを疑わず、合理性よりも、ヒューリスティックな意思決定に頼るようになり、両者はお互いに心理的に近い状態にあるので、利己性が弱まっていくという。

そしてこれまでの研究により5つの法則があることがわかっている。法則1；関係性の埋め込み、人は一度つながった相手と繰り返すつながり、関係性が安定化していく傾向がある。法則2；構造的な埋め込み、人は「つながっている相手がさらにつながっている他者」とつながりやすい。法則3；位置的な埋め込み、より多くの人とつながっている人ほど、情報獲得・発信の面で有利となる。法則4；埋め込まれたつながりでは、人は意思決定のスピードが早くなる。法則5；埋め込まれたつながりは、アームス・レングスなつながりより「私的情報」を交換しやすくなる、というものだ。

21世紀に入ってから、IT化、グローバル化、規制緩和などを背景に、20世紀とは桁違いのペースで、世界中のありとあらゆるものが様々な次元でつながってきている。しかし、これら新時代のつながりもまた、エンベデッドネス理論で説明できることが近年の研究で示されつつある。

このエンベデッドネス理論で説明される新しいつながりに、「企業の境界を越えたつながり」があり、加速していることが指摘されている。

そもそも、企業とは人が集まってできている。即ち、企業そのものが「埋め込まれたつながり」の集合体でもある。このように企業を「人のネットワークの集合体」と捉える視点を、ネットワーク組織というが、従来の日本の企業の多くでは、人は企業の境界内ではつながりをつくるものの、境界を超えてつながりを築くことには、消極的だった。管理部門、製造部門、研究部門などの従業員はなかなか会社の外に出ず、営業も客先以外には人脈を広げない。即ち企業の境界とネットワーク組織の境界が、ほぼ同義であった。しかしこの状況は、つい

に日本でも変わりつつある。企業の境界を越えて活動する人々が台頭する萌芽が、様々なところで見えてきたからだ（図 3.2）⁷。

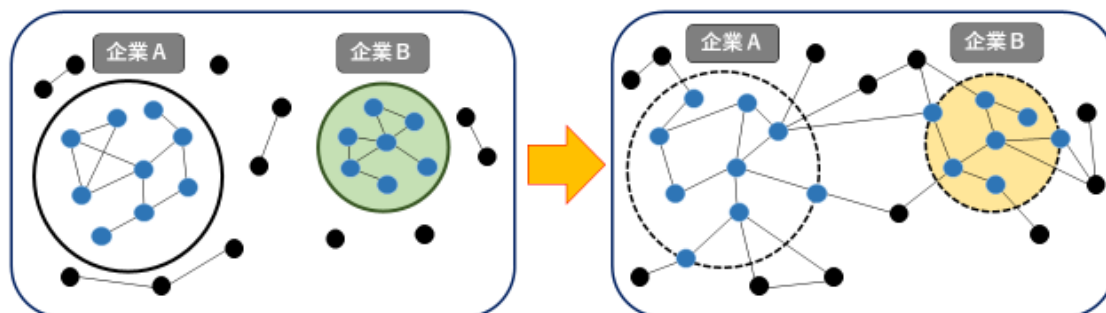


図3.2 企業の境界線と人のつながり

(出所)入山章栄 (2016)

例えば副（複）業の推奨などが好例であろう。企業の狙いは、人脈などのネットワーク作りと、異業種体験による知的イノベーションの啓発にある。

サイボウズ株式会社においても副（複）業は許されている。第 2 章第 3 節のアンケートの結果でも、約 3 割の方が行っている。代表例を紹介しよう。社長室で働く中村龍太氏は、同社以外に別の IT 企業にも籍を置き、週末は農業に従事している。その結果、人脈が増え、サイボウズの製品である Kintone を使ってレタス工場の水耕栽培を行うなど、知見を広めている。

6 年間の育自分休暇制度を利用して、ネットワーク作りや、知見を広めている方もいる。サイボウズを一旦退職し、青年海外協力隊に所属し、アフリカのボツワナ共和国で 2 年間ボランティア活動をしている長山悦子氏だ。同社復帰後の活躍が楽しみである。

これからの時代は、さまざまな人が企業の境界を越えて行き来し、人脈を作り、情報を交換していくようになり、企業の存在意義が薄れていく、とさえ言えるのかもしれない。そしてその代わり台頭するのが、埋め込まれた人と人のつながりのネットワークだ。このネットワークは、先の 5 つの法則で述べたように、従来の企業とは異なる次元の強さとしなやかさを持つと言えよう。

⁷ 入山章栄「エンベデッドネス理論 世界標準の経営理論」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー誌 2016 年 11 月号、142～152 頁

第3節 「場」の理論

働き方改革を考えると、マネジメント、制度や風土といったソフトの面も重要であるが、ハード面としてのインフラであるワークプレイスの在り様も大切なことである⁸。ワークプレイス（空間）の変革がどのようにワークスタイル（働き方）の変化となり、組織の成果につながるのか、その関係性をみてみたい。まず、その前提として「場」を定義しておこう。

「場」とは、場所そのものを指すのではなく、物理的環境と仮想的環境のなかに創出される意味空間（関係性）であり、そこで個人的文脈（背景情報）が共有される。「場」は今ここでできている関係性そのものであり、それは流動的である。従って、「場」によってワークスタイルが変化したり、ワークスタイルによって「場」が変化する⁹。図 3.3 がそれを示している。



図3.3 ワークプレイス変革の効果

（出所）『人事よ、ススメ！』を基に筆者作成

例えば、職場にある背の高いパーティションを取り払い、フリーアドレスとする。つまり、空間・環境の変更を行う（ワークプレイスの変革）。すると、職場での見る・見られるという関係性が生じ、また自由に移動することができるという、関係性に変化が起きる。即ち、そこに「場」が創設されたことになる。そして同僚とのインフォーマルな交流を重視し、費やす時間が増え、そのため知的交流も活発となるなど、意識と行動に変化が表れる。そのことにより、創造性が向上し、仕事が効率化する。即ち、ワークスタイルが変化する。その結果、人材面では、離職率が減少する。業務面では部門間の調整作業が減少する。顧客との関係では、苦情処理時間が短縮される。また、財務的には、製品の売上増につながるなど、具

⁸ 本節ではワークプレイスを、ワークスペースも含んだ広い概念で捉えている。

⁹ 中原淳編著『人事よ、ススメ！』、知識創造理論の現在知識創造をめざす「場」のデザインとは 妹尾大著、碩学舎、2015年、264～269頁

体的に組織の成果が表れる。

一方、変化したワークスタイルは、意識と行動の変化を通して、新たな「場」を創る。このように、ワークプレイスとワークスタイルは、お互いに影響し合いながら進化している。

次に、ワークプレイスとしてのオフィスについてみてみよう。

東京工業大学院の妹尾准教授によれば、知的交流の活性化、言い換えれば「場」の活性化に最も影響を与えているのはオフィスづくりのプロセスであるという。オフィスのユーザーがオフィスづくりに主体的にかかわることこそが、クリエイティブな「場」としてのオフィスの創造に直結するという¹⁰。

サイボウズ株式会社の東京オフィスをみてみたい。

同社では、21世紀のリアルオフィスのあり方を、社外パートナーを含む全員参加で検討した。具体的には、人事部主導で働き方、風土・制度・ツールの3本柱にフォーカスし、プロジェクトチームを運営。グループウェア上の掲示板で常に情報を共有し、社内外を問わず全員参加で議論。従業員30名×4時間×3回のワークショップを開催し、リアルオフィスのあるべき姿を徹底的に議論。社内イベントなどを活用し、オフィスや働き方のあるべき姿を日々検討していった。コンセプトは「Big Hub for Teamwork」である。情報やヒトを集結させ、リアルコミュニケーションが活発に行われることにより、サイボウズチームの一体感を高め、エコシステムを含めてハイパフォーマンスを生み出し続けるチームワークの中心拠点というものだ。「Fast&Easy+Entertain (サクサク、カンタン、ワクワク。サイボウズらしさにこだわる。)、Show case (働き方そのものを世の中に訴求していく)」というイメージコンセプトである。東京オフィスは2015年7月に現在の日本橋に移転したのであるが、移転後も全従業員にアンケートを実施し、アクションの効果(満足度・稼働率)をはかっている。そしてその結果を全員で共有し、改善案を検討して実行している。

第2章第3節のアンケートでも、ワークプレイス(リアルオフィス)は、⑬仕事がしやすい環境95.4%、⑭知的交流が活発84.7%という結果がその何よりの証左であろう。

¹⁰ 前掲書(妹尾大)、276頁

第4節 組織的公正理論

組織的公正は、分配的公正と手続き的公正に分類される。

分配的公正は、分配の結果に関して感じる公正さのことであり、貢献度（インプット）に対する報酬（アウトプット）の度合いにおいて公平さを求めるものであり、例えば、自分と他者において、自分のアウトプット/インプット＝他者のアウトプット/インプットの関係が平等であることをいう。しかし、この平等はともすれば不公平と感じる傾向がある。

一方、手続き的公正は分配の手続きに関して感じる公正さのことである。第2章第4節で、同社の成功要因として、公正な人事制度策定プロセスを挙げたが、本稿では手続き的公正の観点からみていきたい。

名古屋市立大学の余合淳准教授によれば、手続き的公正は、①一貫性、②偏見の抑制、③情報の正確さ、④修正可能性、⑤代表制、⑥倫理性の6つの構成要素からなる。こうした6つの基準が個人の手続き的公正判断を高めるとし、特に一貫性、倫理性、偏見抑制、正確性が手続き的公正判断のうえで重要であるとされている。一貫性とは、人と時間に依存して左右されないような手続きのことを意味する。例えば、雇用者（上司）が異なっても、昇進や昇格の決定の際には同じ基準で考慮すべきであろう。また、朝礼暮改の人事制度であれば、一貫性のないアドホックなものともみなされる可能性がある。偏見抑制とは、自己利益や思想的偏見（個人的偏見を含む）を持ち込まないことを意味している。裁判を想定した場合、裁判官が個人的な経済的利害に関連するような事件は担当すべきではない、といった例であろう。情報の正確さとは、正確な情報と合理的な判断をしたことを意味する。修正可能性とは、他の権威者が決定を修正したり、覆したりする機会を与えることである。すなわち、不服申し立てのメカニズムである。代表制とは、その過程の全局面において、関係者の全員の関心、価値観、見解を考慮することを意味するものである。倫理性とは、基本的道徳観と倫理的価値に一致していることを意味する。例えば、脅しや身体的な危害を持って証言を引き出すことが許されないようなことを意味する。手続き的公正理論の意義は、分配結果が個人にとって納得いくものであるかどうかとは別に、このような諸手続きを満たしていれば、公正であればある程度個人の公正感が満たされ得るとする知見にあると考えられる¹¹、とするものである。

さて、同社の場合はどうなるであろうか。まず、①一貫性、②偏見の抑制、⑥倫理性については、「チームワークあふれる社会を創る」という経営理念を全員で共有し、「公明正大の文化」、「自立と議論の文化」が定着し、実践されているので、要件を満たしていると言え、問題はない。③情報の正確さ、⑤代表制については、会議で決まったことは勿論のこと、ワークショップで話し合われた内容については、その日のうちに議事録としてグループウェア上に掲載されて全員に周知されるため、要件を充足していると言える。④修正可能性につ

¹¹ 余合淳「組織的公正理論の課題と理論的展望—公正な人事管理に向けて—」岡山大学経済学会雑誌7(2)、2016年187～190頁

いては、「説明責任・質問責任」の考え方が浸透し、ワークショップを繰り返しながら進めることから、修正可能性は担保されている。従って、同社のやり方は、組織的公正理論の手続き的公正の手順を踏んでいると思料する。

また、第2章第3節①のアンケートにおいても83.2%の方が公正であると認識していることが何よりの証左であろう。

第4章 他の先進事例に学ぶ

第2章では、サイボウズ株式会社の働き方改革の成功要因を考察した。本章では、働き方改革により実際に業績を改善し、また働き方に関する受賞歴があるなど、先進企業として定評のある3社を採りあげ、事例研究を行うことにより、働き方改革の成功要因を考察することとしたい。

第1節 ゴーホージャパン株式会社の場合

企業データは以下の通り。

代表者	Manikandan Thangaraj 迫前社長（2011年2月～2019年11月）
本社所在地	神奈川県横浜市西区みなとみらい3-6-1 みなとみらいセンタービル13F
設立	2001年9月
資本金	400百万円（親会社100%）
売上高	非公開
従業員	89名
拠点	関内オフィス、川根本町オフィス
事業内容	自社開発ソフトウェア製品の販売、付帯するコンサルティングサービス、保守サービスの提供
関連会社	Zoho Corporation Private Limited（インド）、Zoho Corporation（米国） Zoho Corporation PTE Ltd（シンガポール）、ZOHO (Beijing)Technology Co.,Ltd（中国）
備考	2001年 AdventNet Inc.の日本法人としてアドベントネット株式会社を設立 2009年米国 ZOHO Corporation の社名変更に伴い、社名をゴーホージャパン株式会社に変更 2011年 ZOHO グループ再編の結果、グループ本社はインドに移行、同社の親会社は Zoho Corporation PTE Ltd（シンガポール）に変更

また同社の企業理念は以下の通り。

「人の役に立ち、人と喜びを分かち合う」こと、これを行動規範9か条の実践で実現します。

同様に、人事理念は以下の通り。

「主体的であり、共に価値を創造する人材が集う会社」

(1) 同社の概要

ゾーホージャパン株式会社(旧アドベントネット株式会社)は、Zoho Corporation Private Limited の日本法人として 2001 年 9 月に設立。親会社は、1996 年に米国のニュージャージー州で設立された Advent Network Management を母体とし、2 年後にカリフォルニア州シリコンバレー近郊のプレザントンに移転して AdventNet Inc.となる。2009 年に現社名に変更。2011 年からは ZOHO グループ再編の結果、インド第 4 の都市チェンナイへ本社機能を移転。それに伴い、同社の親会社は Zoho Corporation PTE Ltd (シンガポール)に変更。

同社の迫前社長は、創業当初からボードメンバーとして参画し、2011 年に同社の 2 代目社長に就任。当時、財務的に赤字の大変厳しい状況であったが、2012 年から『理念経営』をテーマに掲げ、財務基盤の立て直しと社内の意識改革を推進して、苦境を脱し、業績も、売上高において 2018 年 3 月期/2011 年 3 月期対比で 3 倍になるなど V 字回復を達成する。同社は“正しい成長”、即ち、社会的意義があること、また、社会的な課題に取り組みつつ成長することを使命と考えている。迫社長によればそういう会社は、社会から受け入れられ、愛されるという。

同社の親会社は、世界 125 か国に事業を展開し、ネットワーク管理システムである『WebNMS』、企業の情報システム部門向けの『ManageEngine』、一般向けの『Zoho』と、それぞれ約 30 種類のソフトウェア製品やクラウドサービスを提供しているが、同社は、これらのソフトウェア製品の販売、付帯するコンサルティングサービス、保守サービスの提供を行っている。

また同社は、2016 年 11 月、平成 28 年度「テレワーク先駆者百選」に選出。2017 年 2 月第 7 回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞審査委員会特別賞を受賞。2018 年 1 月「よこはまグッドバランス賞」に認定。2018 年 2 月「働きがいのある会社」ランキングでベストカンパニーを 3 年連続受賞するなど、働き方改革の先進企業として評価されている。

(2) 働き方改革への取り組み

同社が働き方改革への取り組みを意識したのは、迫前社長就任(2011 年 2 月)直後に発生した東日本大震災がきっかけとなる。同社は事業自体がクラウドサービスであったこともあり、大震災後、従業員の間では自宅のパソコンからでも業務が続けられるようにしようとする機運が高まり、制度化に向けた先行運用を経て、テレワークを可能とする今日のスーパーフレックス制度(2016 年 4 月開始)へとつながったとのことである。

また、迫前社長就任時は経営危機で業績も低迷しており、社内は活気がなく、ネガティブ思考や他責のムードが蔓延していたため、社内の活性化と業績の回復のために、未来志向の企業理念作りと改革を行った。

まず、企業理念については 2011 年 5 月から 4 か月かけて、従業員と役員からなる 10 名のプロジェクトチームを組成して検討。これが 2012 年 1 月策定の既述の企業理念となり、この理念の下でその後の理念経営の推進へとつながった。

次に、改革については2つの改革を実行する。ひとつは組織改革である。当時、組織は機能別の縦割り組織であったが、セクショナリズムから脱却し、組織としての連帯感を持たせるため、事業部単位のカンパニー制を横割り組織として加え、更に理念の浸透を図るために新たに経営企画室を設置した（2012年7月）。

いまひとつは、意識改革である。「人の役に立ち、人と喜びを分かち合う」という理念のもと、大切にすべき行動規範を策定。この行動規範とは、1) 感謝の心を持つ 2) 正直さを大切にする 3) 真摯に取り組む 4) 前向きに取り組む 5) 自発的に取り組む 6) スピーディに決断する 7) 先入見にとらわれない 8) お互いに高めあう 9) さらに良いものを目指す という9か条である。この行動規範を共感、浸透、具体化して実践することにより理念の実現を目指している。そのために同社は人格を重視し、性善説に立って人材の育成にあたっている。表4.1の各種社内制度の取り組みも、人格の育成と成長のための機会と位置付けている。注目に値するのは、新入従業員には必ず、コヴィー博士の7つの習慣研修を受講させるなど7つの習慣の考え方を身に付けて、社内の共通言語化を図ろうとしていることである。採用に際しても人格を重視しており、既述の人事理念にその考え方が結実している。

(3) 働き方改革の成功要因

成功要因としては、次の4つを挙げたい。

第一は経営者の意識の高さとリーダーシップである。

迫前社長は、西郷南洲の「敬天愛人」を座右の銘として、従業員全員の幸せのために、今自分ができることは何なのかを常に考えているという。

また、既述のごとく正しい成長を標榜して、社会的意義のあること（例えば地方創生の観点から古民家を活用して静岡県川根本町にサテライトオフィスを開所）や、社会的弱者（例えば雇用が難しい重度障害者や精神障害者の就業）への配慮を怠らない、意識の高い経営者であると言えよう。

社長就任以来、理念経営を推進し、組織改革と従業員の意識改革を断行し、業績面でV字回復を果たしたことは、リーダーシップの何よりの証左と言えよう。

第二は、目的を明確にした制度作りにある。従業員の幸せと働きがいを目的に、表4.1にあるように、例えば2016年4月より始まったスーパーフレックス制度や、ジョブ・リターン制度などがその代表例である。スーパーフレックス制度は、業務時間に関しては、1か月の所定労働時間（1日8時間×営業日数）を満たすことを条件に、法定休日を除いた日の午前8時から午後10時までの間であれば、上司の事前承認も不要で自由に勤務時間帯の設定が可能である。また、業務を行う場所に関しては、上司の事前承認は必要であるものの、合理的な理由さえあればオフィスであろうと、自宅や喫茶店などのワークスペースであろうと、各自で自由に決められる。そして、育児や介護で一度会社を辞めた従業員に対しても、退職から5年間は、退職時と同じ条件での職場復帰ができるジョブ・リターン制度なども

用意されている。

第三としては、ICTの活用が挙げられる。

同社の事業は、自社開発のソフトウェアを販売しているだけに、ICTの活用水準は高い。例えば、モバイルの接続については、会社支給のiPhoneを使用し、Web会議システムでは、Appear.in、Skype、WebEx、Zoho Meeting等、音声通話ではiPhone、テキストコミュニケーションではZoho Chat、業務支援ではZoho Connect、スケジュール共有では、サイボウズOfficeが利用できるなどICTの環境は整備されており、実際、最近の社内アンケートでも9割近くの従業員がこれらのツールを活用してテレワークを行っているという。また、ほぼペーパーレス化も実現している。

第四には、これらの制度や仕組みを支える組織風土、即ち、性善説に基づき、思ったことを自由に口にでき、受け入れてもらえる信頼感のある職場環境も見落としてはなるまい。

表 4.1 ゴーホージャパン株式会社における社内制度・取り組みの一覧

カテゴリ	名称	制度／取り組みの内容
触発する	企業理念	理念経営の礎となる考え方を定義
	使命	社会、お客様、関連企業、協力会社、従業員に対して創造する価値を定
	行動規範	企業理念を実現するために実践する 9 つの行動規範を定義
	コーポレートメッセージ	5 年後のあるべき姿やそれに向けた取り組みを定義
	7 つの習慣	人格育成のための教育。入社後、正従業員全員が受講
	社内ベンチャー	従業員からのビジネス提案に対して社長判断で予算を拠出する仕組み
語りかける	経営企画室	会社経営の第二領域を行うチームを設置し、従業員へ働きかける
	社内報	定期的に社内報を作成し、従業員だけでなく家族にも配布する
	JPK. K. 掲示板	従業員が自由に投稿できる Web 掲示板
傾聴する	社長ランチ	年に 1 回程度、社長と昼食を食べながら提案や意見交換を行う
	総務意見箱	自由に意見や提案ができる仕組み、Web システム
感謝する	社長賞	優れた貢献をした人を社長が表彰する
	理念表彰	行動規範や理念を実践できている人を従業員投票により表彰する
	心に残るありがとうカード	感謝の内容を書いて渡せるカードを従業員に配布
	慰労会	年度末に従業員の家族、顧問の方々を招いて慰労会を行う
育てる	職制チャレンジ	該当の職位より高い職制に就き業務にチャレンジする
	社外研修制度	従業員の希望で受講できるセミナー群 (IT、英語、業務、管理職スキル
	資格報奨金	資格試験の費用の補助と資格取得時の報奨金の提供
	教育補助	会社が認めた社外教育の費用の 20%を補助
配慮する	スーパーフレックス	業務の時間、場所の自由度が高い働き方
	ジョブ・リターン	育児・介護の目的で退職するときに 5 年後の復職を約束
	短時間勤務	介護時や育児時 (小学入学まで) に短時間勤務が可能
	傷病休暇	使いきれなかった有給休暇を蓄積し、病気などの時に利用できる
	リフレッシュ休暇	5 年に 1 回、傷病休暇を利用して、2 週間連続の休暇が取れる
	喫茶補助	社外打合せの間に喫茶店などで業務を行う時に 300 円を補助
	無料ランチ	会社指定の弁当の代金を全額補助
	401k 積立補助	積み立てを行う従業員への補助
	労働災害保険	労働災害時に公的保険とは別の補償金を支給
	職制特別加算金	職位より上位の職制についている場合、賞与支給時に加算金がある
	自宅用避難グッズ支給	雇用形態に関らず自宅に避難・防災グッズを備えるための費用を支給
	上級救命講習受講	全従業員を対象に上級救命講習の受講を会社負担にて実施
採用する・ 歓迎する	面接中心の採用プロセス	企業理念への賛同と人格を重視した採用を行う
	チューター・メンター制度	新入従業員の相談役 (業務面、非業務面) を割り当てる
	チューター/メンターランチ	本人とチューター、本人とメンターが昼食をする場合の費用補助
祝う	従業員旅行	1 年に 1 回最大 4 日程度の旅行を行う
	誕生日会	月 1 回、誕生日の人を全従業員が祝う
	歓送迎会補助	グループ企業メンバーが来社した時の歓迎会、送別会の費用を補助
	観光補助	来社したグループ企業メンバーと観光をする時にその費用を補助
分かち合う	実績賞与	会社の業績 (売上) に連動した賞与を年度末に支給
	NPO 団体への寄付	年に 2 回、従業員からの提案を受けて、社会貢献として寄付を実施
	横浜 FC 足長ドリームシート	サッカー観戦の機会を障がいを持つ子供、被災した子供に提供

(出所) 同社資料

第2節 株式会社船橋屋のケース

企業データは以下の通り

代表者	渡辺 雅司（8代目）
本社所在地	東京都江東区亀戸 3-2-14
設立	1952年10月
資本金	2,000万円
売上高	16億円（2017/3期）
従業員	300名
直営店	亀戸駅前店、こよみ広尾店、柴又帝釈天参道店、本土寺参道店
事業内容	くず餅（くずもち）・あんみつ等の製造販売 和スイーツなど創作カフェの経営
備考	文化2年（1805年）創業、屋号を「船橋屋」とする 昭和27年10月、有限会社 船橋屋設立 昭和43年6月、株式会社へ改組

同社の経営理念は以下の通り。

「くず餅ひと筋真っ直ぐに」。

また「売るよりつくれ」、「浮利をおうな」を社訓としている。

(1) 同社の概要

船橋屋の創業は、徳川11代将軍徳川家斉の治世である文化2年(1802年)に遡る。初代勘助は、亀戸天神が梅や藤の季節に参拝客で賑わうのを見て上京し、湯で練った小麦澱粉をせいろで蒸し、黒蜜ときな粉をかけて餅を作り上げたところ、それがまたたく間に参拝客の垂涎の的となり、いつしか「くず餅」と名付けられ、江戸の名物のひとつに数えられるほどの評判を得た。勘助の出身地が下総国（千葉県北部）の船橋であったことから、屋号を「船橋屋」とした。また、当地は原料である小麦の良質な産地でもあった。以降5代目までは個人経営であったが、6代目の時に、昭和27年10月有限会社とし、同43年6月株式会社に改組し、今日に至る。同社は、社訓を忠実に守り、経営理念の通りくず餅に磨きをかけてきた創業213年の、ものづくりにこだわり、おもてなしの心を大切にする老舗和菓子企業である。

8代目当主である渡辺雅司氏は、三菱東京UFJ銀行（旧三和銀行）勤務を経て、1993年同社に入社。専務取締役を経て2008年8月代表取締役に就任し、今日に至る。

同社の主力であるくず餅は、450日の間乳酸発酵させ、出来上がったくず餅の消費期限はわずか2日間という保存料無添加の身体に優しい商品である。この発酵技術を活かして、くず餅乳酸菌サプリメント開発に乗り出すなど新規事業にも注力している。また、同社は業

界に先駆け、品質マネジメントシステム国際規格の、ISO9001:2000 認証を取得しており、店舗は、東京・千葉を中心に首都圏に 24 店舗を展開し、年商は 16 億円の規模である。

(2) 働き方改革への取組み

同社の働き方改革は 2007 年頃から始まる。

渡辺社長が入社したころの舟橋屋は、高圧的な職人の価値観で運営されており、下の者は口答えが許されない環境であった。ルール、システムはなしに等しく、従業員のマナーは劣悪であった。パンチ・アフロ・茶髪の従業員がたむろし、就業時間内に酒盛りはするし、日曜日ともなれば近くにある場外馬券場に行くという有様であったとのこと。意に沿わない従業員の多くは辞めていき、新規の採用で何とか要員を賄うという状況であった。当時、渡辺社長は業績軸の経営を行い、業績こそ黒字経営を続けていたが、従業員の表情は暗く、会社の雰囲気も淀んでいたという。

そこで、従業員の働きがい高めるために働き方改革に着手する。折しも 2004 年入社 of 佐藤恭子氏は、入社選考期間中に、舟橋屋の全店舗を訪問し店舗別の分析レポートを作成したという強者。そのためか、入社早々先輩からイジメの対象となるが、力量と熱意は人後に落ちない。彼女は社長をよく助け、働き方改革を実行していくこととなる。

同社の改革の中心は、人材にフォーカスした人事改革と組織改革の 2 つである。

まず、人事面については、既往の従業員を変えることは難しく、途中で採用する従業員はこれまでの実績から辞める確率が高く、従って新卒採用を重視し、時間をかけて育成するという方針を取る。採用にあたっては、同社の経営理念に共感する同志を採用することとし、2007 年に佐藤氏が担当。2010 年には会社説明会を導入する。また、新卒内定者を入社 1、2 年目の従業員がフォローするメンター制も導入する。

育成については、社外研修に力点を置く。正従業員 80 名を対象に 20 万円/人・年のコストをかけ、スキル・ノウハウ・マインドの研修に努める。研修を受けた正従業員は、持ち帰ってパートを指導するという良循環を構築する。

一方、組織面では、改革以前は会長、社長の下に製造部、企画部、仕入受注管理部の 3 部があり部長職はあったものの、課長職はなく部の交流もない状況であった。2015 年にリーダーズ総選挙があり、選ばれた佐藤氏が執行役員企画本部長に就任。生産本部、企画本部という 2 本部体制のもと 9 つの部と 8 つの課からなる現組織体制となった。

舟橋屋独特のものとして、プロジェクトマネジメントがある。プロジェクトマネジメントとは、販売や営業、製造、企画など事業部門別に職位・職階を駆け上がっていくタテ軸とは別に、ヨコ軸にプロジェクトチームを組織する。このプロジェクトでは職位や勤続年数に関係なく、従業員が自らの意思で主体的に考え、行動するプロジェクトマネジメント体制を確立し、若手・中堅・幹部従業員関係なく、プロジェクトリーダーに就任するというもので、狙いは、全員参加型経営の実現、経営者意識を持つ人財の育成にある（図 4.1 参照）。これまでにブランディングプロジェクトや 2016、2019 中期経営計画プロジェクトなどがキッ

クオフして業務に移行。2007年にキックオフした組織活性化プロジェクトや、2018年にキックオフしたイノベーションプロジェクトなどは現在継続中である。

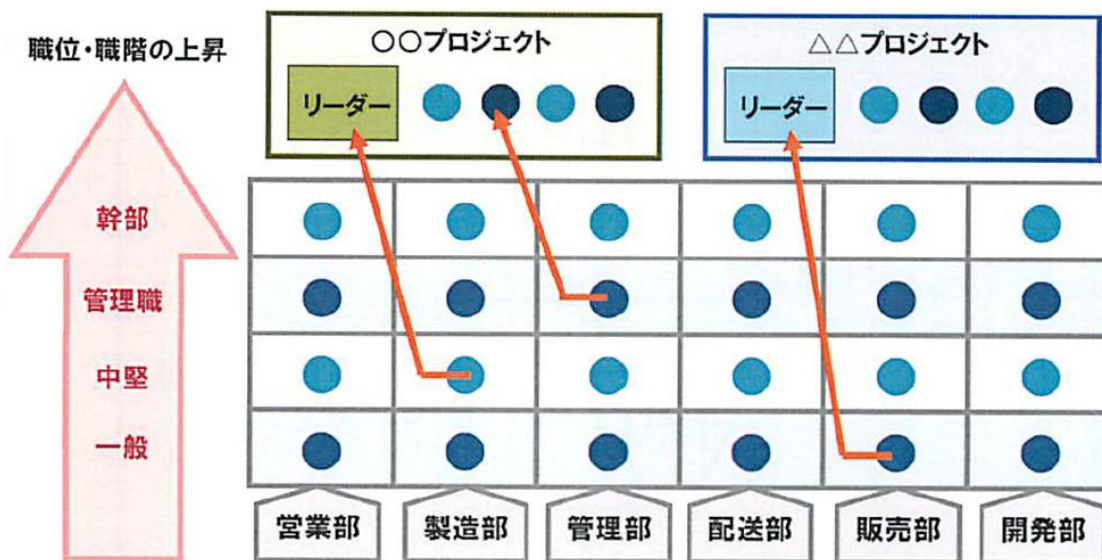


図 4.1 船橋屋のプロジェクト体制

(出所) 同社資料

その他に、組織風土活性化アンケートを行い、組織風土の改善にも注力している。同社では毎年2回、匿名の社内アンケートを行っている。チェック項目は20項目で、内容的には、コミュニケーション、経営計画の認識・理解度、目標達成の確認・評価、仕事満足度についてである。アンケート結果をもとに、部門長と組織活性化プロジェクトが改善活動に動くことにより対応している。

これらの取り組みにより、2007年3月期と2014年3月期の比較で、売上は38%増、経常利益は583%増、離職率は81%減となり、改革当初の2008年の学生エントリー者数が250人であったものが、2015年には16,625人、この間内定者数は、毎年コンスタントに4~6名を採用できている。

(3) 働き方改革の成功要因

まず、第一に挙げたいのは渡辺社長自身の意識改革とリーダーシップである。

既述のごとく、入社同社は業績本位の利益志向であったが、社内の活性化のためにはCSよりESが大事であると認識し、マネジメントのスタイルを改め、従業員の働きがいや幸せを基軸とするマネジメントに方向転換。そして懐刀の佐藤氏を上手に使い、人事改革や組織改革を実行していった。そのリーダーシップは評価に値しよう。

第二は、目的を明確にすることにより制度をつくっていったことである。例えば、組織活

性化プロジェクトでは「従業員が船橋屋で働いて本当に良かったと思える会社を創る」ということを目的に、その為に何をすべきかを考え実行していったことなどが挙げられる。

第三には、ICTの活用がある。①ペーパーレス化を進めたこと、②商品の受発注を電子化したこと、③社内のコミュニケーションやスケジュール管理をクラウド上で行うようにしたことなどである。

最後に、組織風土作りも挙げられよう。既述のごとく、組織風土活性化アンケートを活用したことが大きい。PDCAサイクルを回して職場の課題を解決。その結果、従業員自らが共感し合い、主体的に動いていく風土が形成されたことである。

第3節 アクロクエストテクノロジー株式会社のケース

企業データは以下の通り

代表者	新免 流
本社所在地	神奈川県横浜市港北区新横浜 3 丁目 17 番地 2 友泉新横浜ビル 5F
設立	1991 年 3 月
資本金	4,100 万円
売上高	未公表
従業員	80 名
拠点	ミャンマー支社
事業内容	パッケージサービス販売事業、システムコンサルティング事業 システム開発・支援事業、飲食事業、職場改善コンサル事業
備考	夫の流氏が社長として技術を担当、妻玲子氏が副社長として会計、人事管理を担当。基本は全員参加型経営

また同社の従業員理念は以下の通り。

「価値ある人生を、価値ある仲間と、共に切り拓く」

同社のミッションは次の通り。

①社会への使命

Acroquest の創り出す技術で、地球を感動で進化させる

②お客様への使命

人間の本质にコミットしたソフトウェアを提供し、最大の信頼をサービスする

③エンジニアとしての使命

革新的な技術思想を追求し、IT エンジニアの価値を向上させる

(1) 同社の概要

同社は、1991 年に新免夫妻が創業した会社である。起業前、夫の新免流氏は IT ソフト開発会社の技術者として勤務し、妻の新免玲子氏は外資系企業に勤務していた。ともに上司に対し自由に意見が言えない職場環境であったため、独立して自分たちで思いっきり気持ちよく仕事ができる理想の会社を創りたいとの思いから起業したものである。夫が代表取締役社長となり、技術面を、妻が副社長として会計や人事管理面を担当し、言わば 2 人 3 脚で会社を経営。同社のようなシステム開発会社は、人が経営基盤であり唯一の財産。その財産をより大切にするために、IT エンジニアが最も働きやすい環境を創るために仕組みや制度を整えてきたと言える。その甲斐あって働きがいのある会社となり、同社の従業員の約 9 割は IT エンジニアで理系の出身であるが大学院卒が 7 割を占める高学歴の、大手のシステム

開発会社に引けを取らない優秀なスタッフを揃えている。

同社の事業は、IoT サービスの展開支援やシステムの受託開発、特に高速道路や電力、通信などのインフラ系、及びビッグデータ分析などの IT コンサルティングが主力で、強みがある。

また、同社のマネジメントの特徴としては全員参加型の経営を行っていることである。それはMA=Meeting of All staff（全従業員会議）と言われ、月に一度行われ、原則として従業員は全員参加する。議題は、従業員から提案されたもので、ジャンルの制限はなく、会社の方針からレクリエーションの企画まで何でもありである。そしてMAで決まったことは、すべて即座に実施される。同社の社風を形成している最も重要な仕組みであると言えよう。

また、MAには次のような基本理念がある。「MAとは、Acro 人として常に挑戦心を忘れず、Acroquest が Acro らしくあるために、決断し、変革していく場である。」そして、①私情をはさまない、②徹底的に議論する、③コミットできない話題のときは退出する、という参加者が守るべき鉄則がある。このMAで決められた社内の仕組みや制度はこれまでに 200 ほどあるという。こうした取り組みが評価され、同社は、2015 年、2016 年、2018 年と GPTW 「働きがいのある会社」ランキング 1 位（従業員 25～99 名部門）、2015 年、第 5 回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞 審査委員会特別賞受賞や、2018 年健康経営優良法人 2018 に選出されるなど、働き方改革の先進企業として評価されている。

(2) 働き方改革の取組み

同社の働き方改革の歩みは、既述のMAによって生み出された社内制度や仕組みの歴史と言っても過言ではない。これらは、新免玲子氏の『会社を元気にする 51 の「仕組み」』に纏められているが、その中から同社らしい、特色のあるものを表 4.2 に、社を元気にする制度・仕組みの例として記載している。これらに共通するものは、従業員を第一に考え、従業員がいきいきと働く会社を創るためにはどうすべきかを、従業員全員で考えてスピード感を持って実行していくという思想である。そしてその具体策が蓄積され、結実していると言える。設立されて 25 年余のこれらの職場改善ノウハウが、「組織いきいき実践勉強会」というかたちで集約され、対外的になされるまでになった。新免副社長が講師を務め、2016 年 4 月より開催。現在 6 期目であるが好評とのことである。

また、同社の働き方改革を考えるうえで、欠かせないのはオフィスなどのワークプレイスに配慮していることである。オフィス全体を街のように意味づけ、「PLAZA」「CAFÉ」「HALL」など、ゾーンごとに名前を付けデザインを考えている。通称「アクロ広場」と言われている。

オフィス全体の間仕切りはなるべくつくらず、開放的な空間にして、柱や壁面に木目をふんだんに使い、リラックスできる落ち着いた雰囲気のおフィスである。ワークスペースはフリーアドレスである。

表 4.2 会社を元気にする仕組み・制度の例

仕組み・制度の名称	内容
従業員ファイル	入社から退職までが記録された個人別のファイル。活躍シート、プロジェクト一覧、目標管理シート、勤怠シートに個人の実績や履歴が記録される。最大の利点は上司が替わったときに新上司が旧上司から部下の引継ぎを受けやすいこと。
IT スキル成長年表	身につけた IT スキルを数値化し、見える化することにより、成長へのモチベーションを高める。
Happy 査定 360	従業員の給料（賞与を含む）を従業員全員で話し合っ決めて決める仕組み。 給与の納得性を高めることが働くモチベーションに直結し、質の高い従業員を育成するとの考えが基になっている。導入して既に 20 年以上が経過し、実際にモチベーション向上に役立っている。
昼ミ	毎週火曜から金曜にランチ後に行われる簡単なミーティング。社長、副社長、SM（シニアマネージャー）、COSL（カンパニーサポート・リーダー）等が参加。従業員には社内 SNS で共有される。
配偶者誕生日休暇	既婚の従業員が配偶者の誕生日に休暇を取得できる仕組み。
婚活サポート	適齢期の従業員（30～39 歳までの独身従業員）には婚活サポート費用を援助。土曜日の出勤禁止と婚活イベント等への参加費として、毎月 1 万円を支給。
全社禁煙	2001 年より実施。全社禁煙とは、オフィス内は勿論、従業員と一緒に外で食事をしている時も禁煙。また、喫煙者は採用せず。
コーヒープレイク	毎日、午後 3 時になると、オフィス内の照明が消され、BGM が流れ、15 分間は仕事禁止。
メディテーション	1 日の終わり、午後 6 時 15 分から 5 分間は、チャイムとともにオフィス内の明かりや、デスクの上のディスプレイを消し、全員瞑想で頭を切り替える。
花一輪	全ての従業員が 1 年の中で「この日はあなたが主役」となるのが「花一輪」。その人の誕生日に、全ての従業員が花を一輪ずつ贈る。当日の朝には上司が本人のデスクに花瓶を用意し、出社した従業員が「誕生日おめでとう！」などと一声掛けながら、一輪の花を花瓶に入れていく。
従業員理念	2002 年 6 月、従業員全員で「価値ある人生を、価値ある仲間と、共に切り拓く」という理念を策定。

(出所) 新免玲子 (2015) より筆者作成

(3) 働き方改革の成功要因

第一に挙げられるのは、新免夫妻の意識の高さとリーダーシップであろう。

従業員がいきいきと働き、自由に意見が言える理想の会社を創りたいという高邁な思いがある。マネジメントのスタイルはトップダウンではなく、全員の総意に基づく全員参加型の経営であるが、要所要所は、口をはさみ上手にまとめているという。また新免社長は、全社禁煙の制度については、率先垂範で真っ先に実行したという。

第二には、目的を明確にした制度であり、仕組みであるということだ。同社の場合は従業員がいきいきと働くためという基本軸がしっかりしている。

第三としては、ICTの活用も見逃せない。同社の場合は、4種類のコミュニケーションツールを使い分けて、生産性の向上に努めている。①TwitterのようなマイクロブログシステムのTimeRun、②Facebookのような企業向けSNSのYammer、③文章を自由に作成・編集できるWEBシステムのwiki、④LINEの4つである。その他、社内のデイリーの情報を共有するために、独自のWEB報告書を持って、有効活用していることである。また表4.2のITスキル成長年表も、ICTの技術向上の視点から貢献している。

第四として挙げられるのは、同社の組織風土である。MAや、従業員理念に象徴される、従業員一人一人が自立した存在として責任を持って、自由に主体的に取り組んでいるという風土と、一方、表4.2にある配偶者誕生日休暇、婚活サポート、花一輪などにみられる家族主義的な風土の両面があるが、これらが相乗効果を発揮して働き方改革を支えていると言えよう。

最後に付け加えたいことが、働き方改革をワークプレイスというハード面から、支えるものとしてのオフィスの有効活用も忘れてはなるまい。

第5章 働き方改革のあるべき姿

第1節 働きがいの定義

まず第3章第1節において、GPTWモデルを詳述し、働きがいの重要性に言及した。

そして、今回の働き方改革の所管官庁である厚生労働省が「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査」を行い、その報告書によれば、①従業員の仕事に対する意欲や、②従業員の勤務継続の意向や、③会社の業績の高さにおいて、働きがいのある群と働きがいのない群を比較したところ、いずれも働きがいのある群が圧倒的に上回った結果となった¹²。(図5.1参照) これらのことから、働きがいは働き方改革を考察するうえで要となるものと思われる。

単位：%

		従業員の意欲	従業員の定着	会社の業績
働きがい	働きがいがある群	84.2	50.7	48.0
	働きがいがない群	27.5	11.4	30.3

(注1) 従業員の意欲：仕事に対する意欲は「高い」「どちらかと言えば高い」と回答した割合

(注2) 従業員の定着：「今の会社ですっと働き続けたい」と回答した割合

(注3) 会社の業績：会社の業績が「上がっている」「どちらかと言えば上がっている」と回答した割合

図5.1 「働きがい」の効果

(出所) 厚生労働省「職場の働きやすさ・働きがいに関するアンケート調査(従業員調査)」(平成25年)

働きがいとは、働き甲斐とも書き、一般的には仕事をするためのモチベーション(動機付け)のことである。甲斐には値打ちという意味があるので、働きがいは、働くだけの値打ちがあるかどうかを指す言葉と言えるが、明確な定義はない¹³。

また、学術的な先行研究に、働きがい自体に関する定義づけの例はほとんど存在しないが、美濃(2019)によれば、次の3文献を挙げている¹⁴。

足立は、「働きがい」の定義を「単なる職務満足という狭義の捉え方ではなく、働くことの楽しさや働くことの充実感という仕事そのものから得られる満足感と仕事することに

¹² 厚生労働省『働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する報告書』平成26年5月、8~9頁

¹³ 厚生労働省『働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する報告書』においても、特に定義したものではなく、働きがいを働く価値がある、働きやすさを苦勞・障壁が小さいとしている。

¹⁴ 美濃陽介「働きがいワークモチベーション」青森中央短期大学研究紀要(32)2019.3 214頁

よって得られる報酬に対する満足感を意味する」とし、働きがいの概念を、ハーズバーグの動機づけ－衛生要因理論に基づき、内発的要因と外発的要因に分離した要因群として捉えている。

次に、小野は、「働き甲斐とは、その人の仕事生活の中で、職務満足感の重要な構成要因である能力の十分な発揮や成長、達成感、充実感などを感じることができ、そして、それが自己の人生の肯定に繋がること」と定義し、「働きがい」を職務満足（Job Satisfaction）の概念から捉えている。

さらに谷田部は、「働きがい」は働くことに関係する場面、仕事関係的な状況で生じる主観的状态と捉え、「働きがい」を「働くことにより生活の安定や社会との結びつきを実現するだけでなく、仕事や所属組織が自分の適性や価値観に合っており、仕事や組織を通じて能力を十分に発揮できかつ人間として成長でき、併せて働くことに達成感や充実感が生じ、仕事や所属組織自体に誇りを持ち、仕事や所属組織に満足している主観的状态」と定義しており、所属組織の概念も含めるなど広義に捉えていることが窺える。

このように「働きがい」については、統一的な見解による学術的な定義はなく、ハーズバーグの内発的要因・外発的要因などの動機付け理論や、職務満足の概念、さらには所属組織満足の概念といった視点から捉えられていると言える。要約すれば、「働きがい」については、「働くこと、職務を遂行することによる満足感や、価値観を感じている主観的な心理状態の総称」と思料される。

働きがいは、英語でワーク・モチベーションという。既述のハーズバーグの二要因理論（動機づけ－衛生理論）は、職務満足に関する調査に基づいて体系化されたものであるが、学術の分野においてはワーク・モチベーションのバイブル的存在である。働きがいを経営学の視点から考察するには必要と思われることから、次節で詳しくみていくことにする。

第2節 ハーズバーグの二要因理論

米国の心理学者であるフレデリック・ハーズバーグは、働く人々の職務態度に関する研究を行って、その結果を実証的に分析し、導出したのが二要因理論（動機づけ－衛生理論）である。

調査を行う上でのリサーチクエスションは「組織メンバーの仕事への態度を規定する要因は何か」という問題である。この場合の仕事への態度とは、仕事への満足、あるいは、仕事へのモチベーションである。こうしたリサーチクエスションに基づき、ハーズバーグは、仕事で経験された事象について、職務満足の顕著な改善に貢献したあるいは低下を招いた要素についての調査を行った。結果として5要因が職務満足の強力な決定要因として浮かび上がった。それらは達成、承認、仕事そのもの、責任および昇進である。そして職務不満については、会社の政策と経営、監督技術、給与、対人関係および作業条件が抽出された。これらの要素はお互いに満足ないしは不満のみを導く要素であり、逆方向に影響を与えることがほとんど見出されなかった¹⁵。

そこでハーズバーグはこれらの要因群がそれぞれ分離したテーマを持っていると考え、図の右側の満足をもたらす要因は、すべて当事者の職務・課業（単位あたりになされるべき職務および作業）への関係づけを表しており、これらの要因によって当事者の仕事への意欲が高まると考え、「動機付け要因」と名付けた（図5.2参照）¹⁶。

一方、図の左側の不満をもたらす要因は、職務それ自体や、当事者が職務を行っていることではなく、職務の周辺や環境に関わっていることであると考え、これらの要因が不満を防止する機能があるとして、「衛生要因」と名付けた。衛生が、医学的に予防と環境を意味することに倣ったものである。二要因論のユニークさは、職務に関する満足と不満が一元的ではないことを主張していることにある¹⁷。

¹⁵ 北垣武文『オイコノミカ第48巻 第2号』2012年、44~45頁

¹⁶ 松山一紀氏がハーズバーグ.F./北野利信訳（1968）『仕事と人間性 動機づけ－衛生理論の新展開』東洋経済新報社、86頁より作成

¹⁷ 田尾雅夫編著『よくわかる組織論』2010年、松山一紀、42~43頁

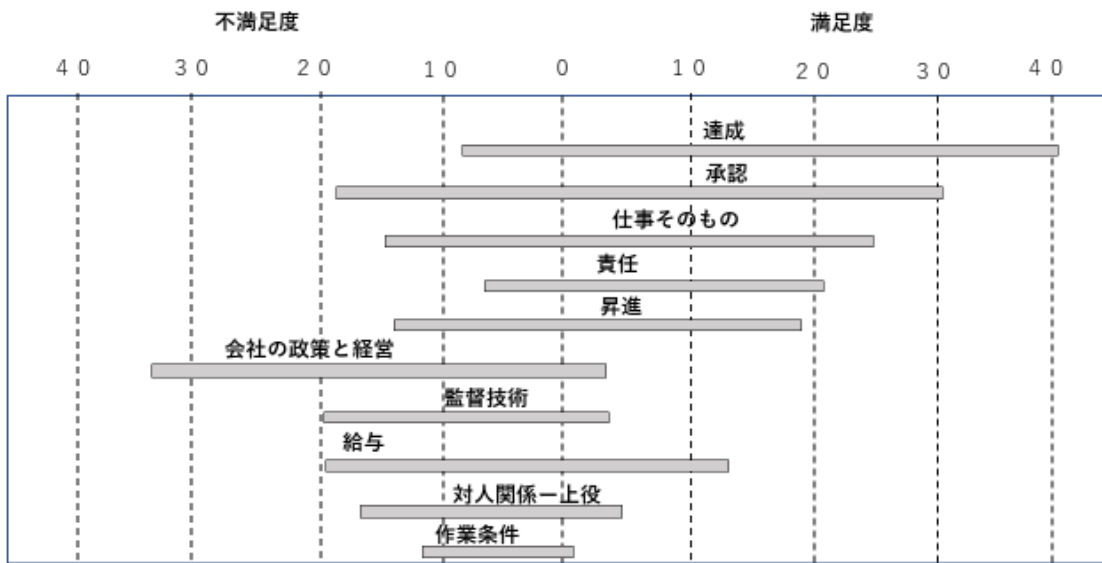


図5.2動機づけ-衛生理論

(出所) 『よくわかる組織論』 42頁

第3節 GPTW 社日本の働きがいと働き方改革に関する考え方

GPTW 社日本は、ハーズバーグの二要因理論を使って、働きがいと働き方改革に関する考え方を提唱している。同社の考え方の特徴は二つある。

ひとつは米国の心理学者であるフレデリック・ハーズバーグの二要因理論を踏まえて、働きがい＝働きやすさ+やりがい（働きやすさとやりがいの両方が揃っている状態）と捉えていることだ。具体的にみていくことにする。

まず、ハーズバーグの二要因理論とは、人事労務管理に必要な要素を「動機付け要因」と「衛生要因」の2種類に分けて考えるべきだとする理論である。「動機付け要因」とは、仕事そのもの、達成、承認、責任、昇進、成長の可能性など、ないからと言ってすぐに不満が出るものではないものの、あればあるほど仕事に前向きになる（やる気やモチベーションにつながる）など、満足度を上げる要因である。一方、「衛生要因」とは、会社の方針と管理、監督、身分、作業環境、安全保障、給与など、整備されていないと従業員が不満を感じるものの、整備していても不満の解消になるだけで満足度の向上にはつながらない要因である。従って、「動機付け要因」と「衛生要因」は相反する概念ではなく、お互いに足りない部分を補い合うような関係であり、従業員の満足度を上げるためには、「動機付け要因」と「衛生要因」のどちらか一方だけ満たせばよいというわけではなく、「衛生要因」における問題を解決したうえで「動機付け要因」を満たす必要があると考えられる。

同社では、図 5.3 の通り、やりがいとは、仕事に対するやる気やモチベーションなど、仕事そのものや仕事を通じた変化に起因するものであり、同理論においては、主に「動機付け要因」に関するものとしている¹⁸。

一方、働きやすさとは、快適に働き続けるための就労条件や報酬条件などを指し、同理論においては、主に「衛生要因」に関するものとしている。

¹⁸ 岩佐真裕子「働きがいが高まる働き方改革の進め方とは」労政時報 第 3959 号/18.10.12、112~116 頁

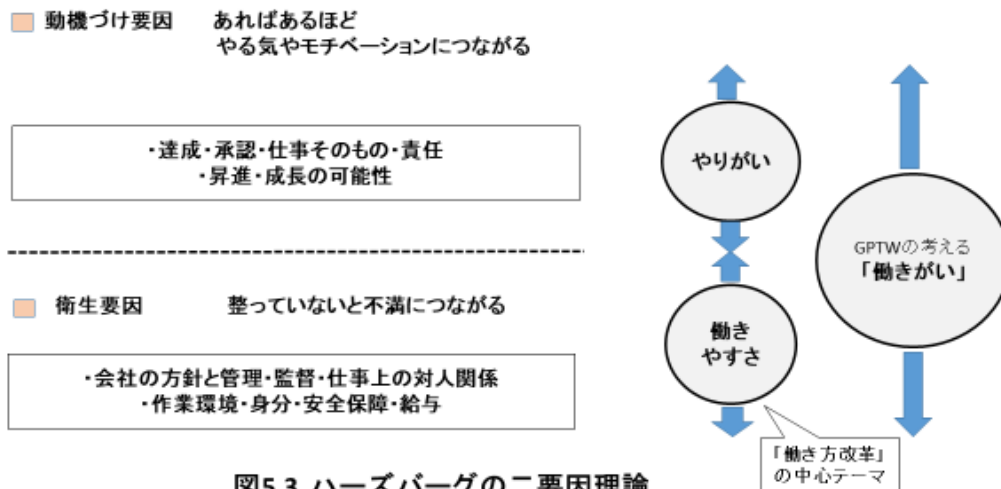


図5.3 ハーズバーグの二要因理論

“働きやすさ”は「働きがい」を高める一つの要素

(出所)岩佐(2018)113頁

いまひとつは、同社ではこれまでの「働きがいのある会社」調査データを基に、“働きやすさ”と“やりがい”と企業業績の関係を示して、働き方改革の課題を指摘していることである。詳細は以下の通り。

岩佐(2018)によれば、同社が行う「働きがいのある会社」調査に参加した企業における業績を調べたところ、「働きがいのある会社」のほうが、そうでない会社よりも業績が向上していることが明らかとなった。加えて、「働きがい」を“働きやすさ”と“やりがい”の観点で分析したところ、“働きやすさ”のある職場よりも、“やりがい”のある職場のほうが、業績が向上していることが明らかとなった。

また、“働きやすさ”と“やりがい”という二つの軸から図5.4の通りの四つの職場に分け、業績との関係について分析を行ったところ、売上げの対前年度伸び率については、①いきいき職場(働きやすく、やりがいもある)が最も高い値を示した(図5.4)。次いで、②ばりばり職場(働きやすさはないが、やりがいがある)において高い値を示した。一方で低くなったのは、③しょんぼり職場(働きやすくもなく、やりがいもない)と④ぬるま湯職場(働きやすいが、やりがいがない)であり、ほぼ同水準となったのである。①いきいき職場の売上げの対前年度伸び率は、③しょんぼり職場や④ぬるま湯職場より37ポイント以上高い結果となった。この調査結果により、「働きがい」が高いことは、業績向上と関係があるといえることが分かった。

また、その「働きがい」を“働きやすさ”と“やりがい”に分けて分析した結果、③しょんぼり職場や④ぬるま湯職場よりも②ばりばり職場、さらに、②ばりばり職場よりも①いきいき職場において、売上げの対前年度伸び率が高くなったことから、業績を向上させていくうえで重要なポイントは、「働きがい」の中でもとりわけ、“働きやすさ”よりも“やりがい”にあるといえる。

なお、①しょんぼり職場と、“働きやすさ”だけはある③ぬるま湯職場が同水準であったことは興味深く、“働きやすさ”だけがあったとしても、それは売上げ向上につながるとは言い難い。

そして、②ばりばり職場より④いきいき職場が高い結果となっていることから、“やりがい”だけがあったとしても、“やりがい”と“働きやすさ”の両方がある場合のような効果は得られない可能性が示唆された。“働きやすさ”が十分でないことは、優秀な人材が定着しないことにもつながりかねないため、継続的な業績向上を目指すうえでも、やはり両方が高い④いきいき職場を目指していくことが望ましいといえるところである。

また、同社は現在進められている働き方改革の多くは、この“働きやすさ”や、ハーズバーグの言う「衛生要因」にばかり焦点が当てられ、“働きやすさ”は確かに上がったが、従業員の仕事に対する“やりがい”はむしろ下がり、総合的な働きがいは改革前よりも下がってしまったというケースも珍しくないとし、“やりがい”や「動機付け要因」の観点からの改革が欠けているのではと警鐘を鳴らしている。図 5.1 で示した働きがいの効果も考慮すれば筆者も首肯できるところである。

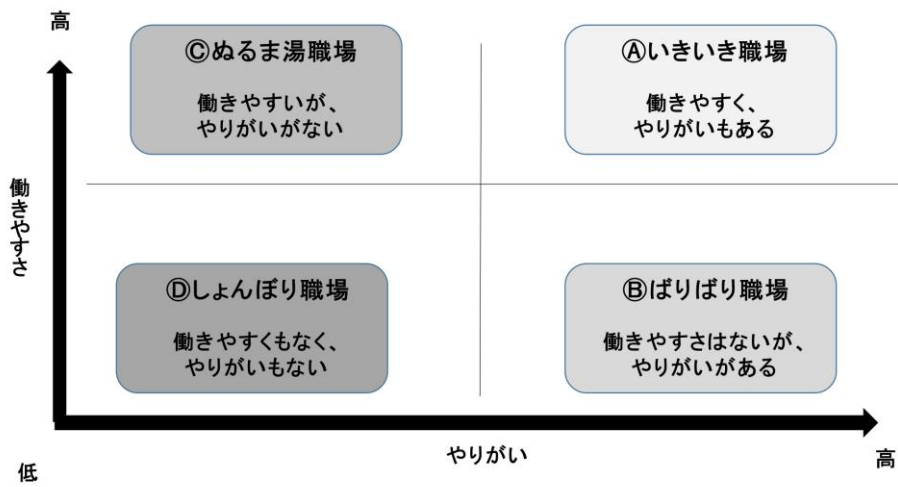


図5.4 “働きやすさ”×“やりがい” 四つの職場タイプ

(出所) 岩佐(2018)、114頁

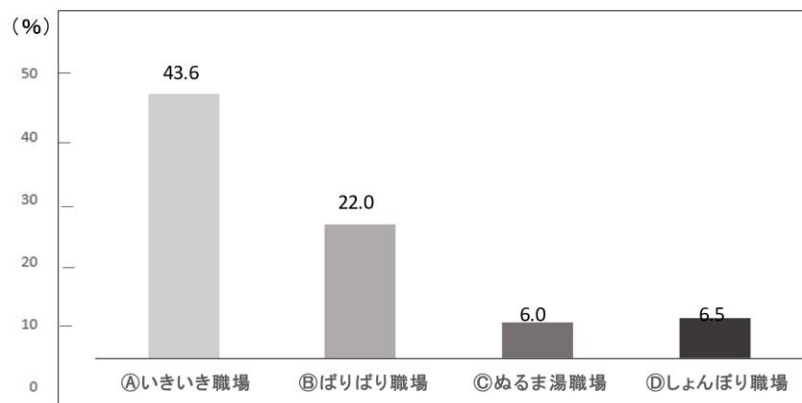


図5.5 四つの職場タイプごとの売上げの対前年度伸び率

(A)いきいき職場の売上げの対前年度伸び率は、
 (D)しょんぼり職場や、(C)ぬるま湯職場より37ポイント以上高い

(出所) 岩佐(2018)、114頁

第4節 働き方改革の目指すべき方向性

(1) 働き方改革の概念図

働き方改革を考察するには、働き方改革のあるべき姿や、目指すべき方向性を定める必要がある。何のために働き方改革をやるのかという視点である。この目的を明確にしなければならぬ。次にそのためにどのような手段や、方法を駆使するのかということである。働き方改革自体が自己目的化すると、制度を作ってはみたものの、ほとんど利用されないということが起こりかねない。例えば、育児介護休暇や有給休暇の未消化や、ノー残業デーなので仕事を家に持ち帰って行うというようなこと、また、モバイル機器を貸与されても有効に使えないというような現象が起きる。

働き方改革の概念を整理すると（図5.6）の通りとなる。

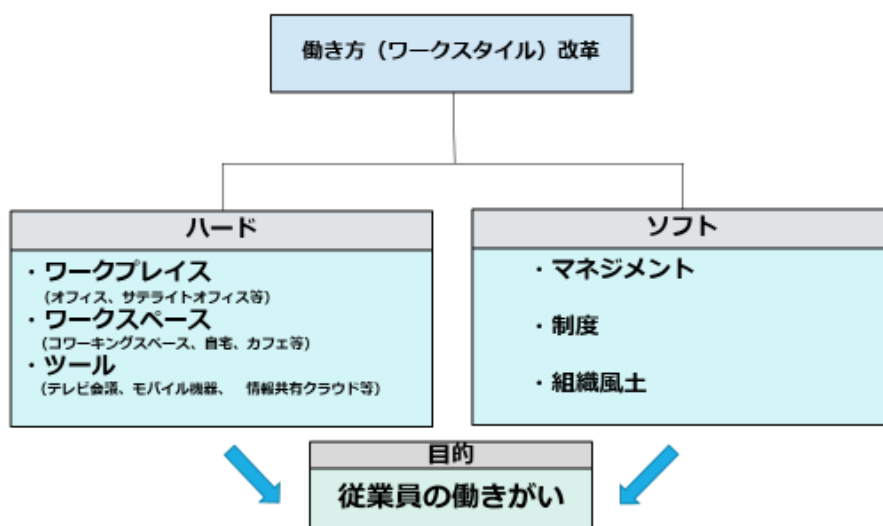


図5.6 働き方改革の目指すべき概念図

まず、働き方改革の本来の目的は、既述のごとく従業員の働きがいを高めることである。従業員の働きがいは、“働きやすさ”と“やりがい”の両方が揃っている状態と考える。“働きやすさ”のみを追求して、種々制度を用意し、就労条件や労働条件を改善しても、従業員の“やりがい”、すなわち、従業員のやる気やモチベーションの向上には必ずしもつながらない。ここは大いに留意すべきことであろう。

次に、働き方改革を実行するために、ハード面とソフト面に分けて捉えると、ハード面としては、オフィスやサテライトオフィス等のワークプレイス、コワーキングスペース、在宅勤務の自宅やカフェ等のワークスペース、テレビ会議、モバイル機器、情報共有クラウド等のツールが挙げられる。そしてソフト面としては、マネジメント、制度や仕組み、組織風土が挙げられよう。但し、本稿の先進事例モデル企業のサイボウズ株式会社では、ワークプレイスやワークスペースはツールに含まれるとしている。

(2) 働きがいを高める 5つの条件

第2章で、サイボウズ株式会社の働き方改革の成功要因を探り、第4章でゾーホージャパン株式会社、株式会社船橋屋、アクロクエストテクノロジー株式会社の働き方改革の成功要因を探った。これらに共通するものは何であろうか。それを整理すると以下の5点が挙げられよう。

①働き方改革の目的を明確にすること、②経営者の意識の高さ（あるいは意識改革）とリーダーシップ、③働きやすい制度や仕組み作り、④働き方改革を実行するための組織風土作り、そして⑤ICTの活用や場の活用である。そしてこれらの5つの成功要因は、既述の岩佐（2018）からも窺える。それによれば、「働きがい」を高め、業績向上をもたらす「働き方改革」を実現するためには何を行うべきか。“働きやすさ”と“やりがい”のどちらも高い「いきいき職場」での取り組みを基に、そのポイントを紹介している。

第一は、ゴールや目的を明確にするとある。「働き方改革」を成功させるには、最終的なゴールが何かをしっかりと見据えることが重要であると指摘しているが、これはまさに、①働き方改革の目的を明確にすること、そのものである。

第二には、経営トップが本気でコミットするとあるが、これは、②経営者の意識の高さ（あるいは意識改革）とリーダーシップ、に相当しよう。

第三は、“やりがい”にも目を向ける、として働き方改革を実行するうえで重要な“やりがい”という目に見えづらいものを、アンケート調査を活用するなど、数値化して「見える化」することを推奨しているが、これは、④働き方改革を実行するための組織風土作りの一つの方法であり、関連性が大いにあると思料される。

それ以外の、③働きやすい制度や仕組み作りは、働き方改革を行うにあたりソフト面で欠かせないものであり、また、⑤ICTの活用や場の活用は、ハード面で必要不可欠なものであろう。従って、岩佐（2018）は筆者の主張を裏付けるものと思料される。

また、2018年9月に、労務理論学会第28回全国大会が、統一論題：働き方改革と「働きがい」のある職場として開催されたが、その中で齊藤（2018）は、働きがいを高め、その過程の中で生産性を高めていくことこそ働き方改革だと考える。やるべきことは「働きがいのある職場」を実現することにはほかならない、と述べている¹⁹。これは即ち、働きがいを高める→生産性の向上→働き方改革の成功という視点に立脚しており、働き方改革の成功要因とは、言い換えれば働きがいを高める条件をクリアした結果もたらされたものであると言え、働き方改革の成功要因と働きがいを高める条件は、基本的に同義であると思料される。従って、働き方改革の5つの成功要因を、働きがいを高める5つの条件として、今後考察していくこととする。

GPTW社ジャパンでは、既述のごとく、働きがい＝“働きやすさ”＋“やりがい”と捉え、“働きやすさ”は従業員が快適に働き続けられる環境を指し、就労条件や労働条件と大きく関係し、“働きやすさ”を向上させる施策は、例えば労働時間の短縮、有休消化率の向上な

¹⁹ 前掲論文（斎藤智文）18頁

ど、働き方改革の取り組みの中心テーマで成果が目に見えやすいとしている。一方、“やりがい”は従業員の仕事に対するやる気やモチベーションを指し、仕事や意味づけ、自身の成長感、承認（上司や他人から認められること）と関係していて、やりがいを向上させる取り組みや成果は、どちらかと言えば目に見えにくいとしている²⁰。

従って、上述の先進事例に共通する働き方改革の5つの成功要因、即ち、働きがいを高める5つの条件を大別すれば、③と⑤は“働きやすさ”のウエイトが高く、逆に①と②と④は“やりがい”のウエイトが高いと言えよう。

次に、働きがいを高める5つの条件は、働き方改革の概念図では①、②、③、④はソフト面に位置し、⑤はハード面に位置するものとして区分けできる。このことからソフトの重要性が指摘できよう。

尚、働きがいを高める5つの条件は、第7章において企業アンケート調査に基づく定量的な検証を行うこととする。

(3) SDGsの動向

現在、世界では貧困や人権に関する問題など様々な課題があり、世界中で連携して解決していこうという動きが見られる。その指標とされているのが持続可能な開発目標・SDGs「Sustainable Development Goals」であり、17のゴールと169のターゲットを定めて2030年までの達成を目指し、発展途上国のみならず先進国においても、その取り組みが行われている（2015年9月の国連サミットで採択されたこの国際目標は2016年から2030年までの期間で達成を目指し、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載されている）。

その中の一つに、SDGsの17の目標の8番目に「働きがいも成長も」というものが定められており、すべての人のための継続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を推進すると定められている。

そして、そのディーセント・ワークの実現のために8つのチェック項目（日本労働組合総連合会）がある²¹。①安定して働く機会がある。②収入は十分（生活し、今後にも備えて貯蓄が出来る賃金）である。③仕事とプライベート（家庭生活）のバランスが取れている（長時間労働に苦しんでいない）。④雇用保険、医療・年金制度に加入している。⑤仕事で性別（女性だから、男性だから）、性自認（LGBT）による不当な扱いを感じることはない。⑥仕事で身体的、精神的危険を感じることはない。⑦働く人の権利が保障されていて（組合に入れる、作れる、会社と交渉できる）、職場での相談先がある。⑧自己の成長、働きがいを感じることができる。

わが国の働き方改革は、既述のごとく、同一労働同一賃金による非正規雇用の処遇改善や、

²⁰ 前掲書（マイケル C.ブッシュ&GPTW チーム）224～225 頁

²¹ 日本労働組合総連合会 <https://www.jtuc-rengo.or.jp>（閲覧日：2020年12月20日）

長時間労働の是正や柔軟な働き方がしやすい環境の整備など、まさにディーセント・ワーク実現のための取組みとしても位置付けられよう。そういう中で、働きがいは今後、国際社会のトレンドとして持続していくものと考えられる。

第6章 進化型組織の出現

いま、注目されているビジネス書がある。2018年1月に日本語版が発行された、フレデリック・ラルー著の『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』である²²。原著は『Reinventing Organizations』と言い、その4年前に発行されたが、ベストセラーとなるなど、日本での反響が大きいと言われている。ティール組織とは、端的に言えば「社長や上司が業務を管理するために介入をしなくても、組織の目的実現に向けて従業員が自律的に進むことができるような独自の仕組みや工夫に溢れている組織」のことをいう。

まさに、これからの時代の組織の在り方が示されている。

フレデリック・ラルーは、先駆的組織と思われる世界の12社の事例からマネジメントの共通概念を抽出し、要点を纏めた。①自主経営（セルフ・マネジメント）、②存在目的（エボリューション・パーパス）、③全体性（ホールネス）、の3つである。組織から階層性を手放したところに一番の特徴がある。

また、有史以来の組織の発達段階を論述している。ケン・ウィルバーのインテグラル理論に基づき、人間の意識の発達段階を用いて組織の発達段階を理論化している。インテグラル理論とは、人間・組織・社会を多様な視点から統合的に捉えるための新しい理論である。当該理論は、色で識別すると覚えやすくなる効果が期待されるため、様々な段階を名称ではなく色で示すことが多い。同書においても、組織モデルの発達段階を図6.1の通り、7つに色付けして整理されている。その中で、これからの時代の組織を進化型組織、即ち「ティール組織」として、色で定義している。

また、ティール組織は本章で取りあげる企業事例から窺えるように、情報の透明化（共有）のもと、「自律・協調・分散」型の組織づくりに取り組んでいる。「自律・協調・分散」型の組織とは、端的に言えば、組織をフラット（非階層化）にすることにより、意思決定などの権限を個人やチームに委ねる。その結果、個人やチームは、仲間と連帯しながら主体的に仕事を行うことのできる組織のことである。これは、第5章で論じた働きがいのある組織、就中、やりがいを高めることを、組織改革を行うことから目指そうとしていると言えよう。

尚、本稿では、ラルーの定義する「ティール組織」を進化型組織として取り扱うが、その「ティール組織」の一形態であり、具体的に仕組みや運営方法などを詳細に規定している「ホラクラシー組織」をそれと区別して、併せて進化型組織として取り扱うこととする。

²² フレデリック・ラルー『ティール組織—マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版、2018年

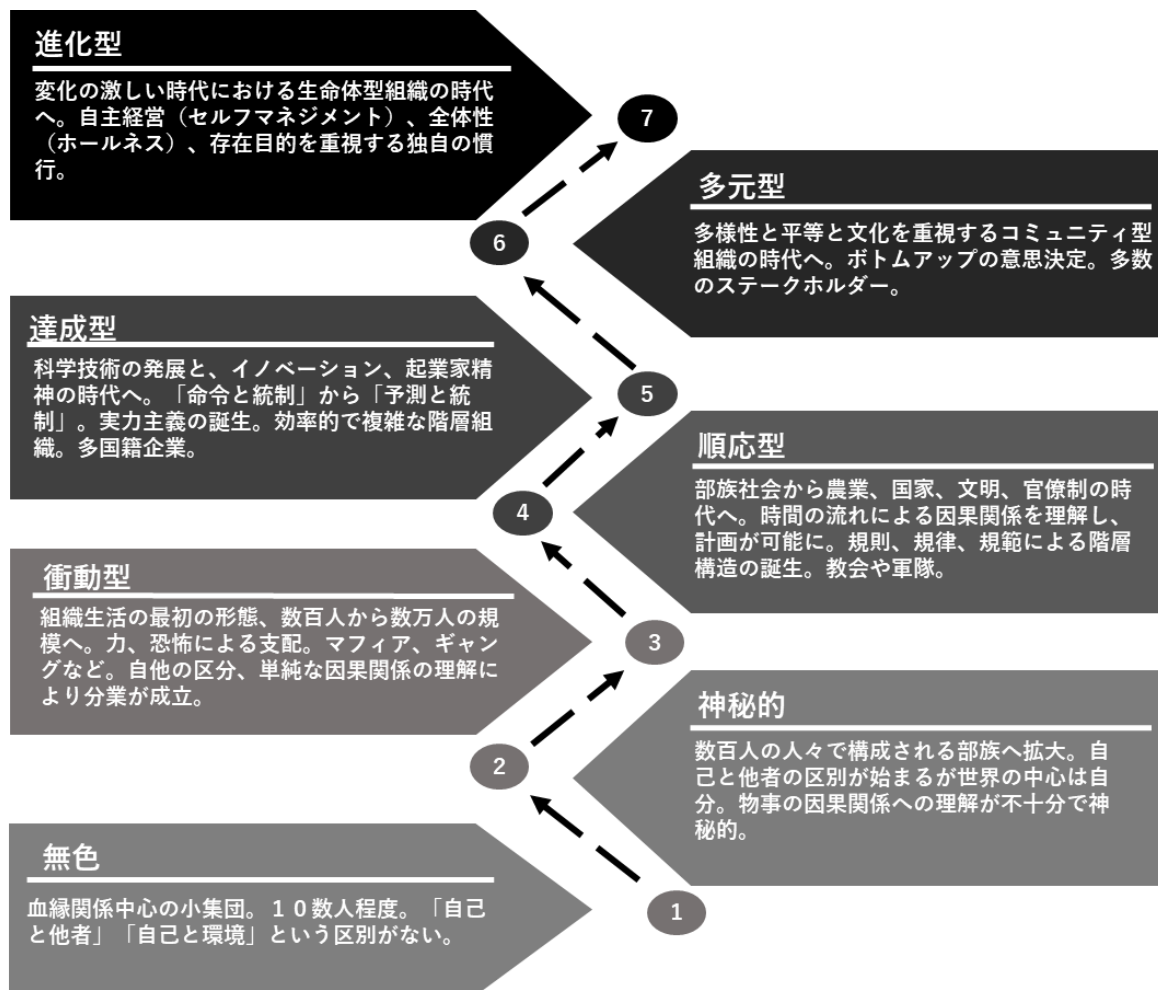


図 6.1 人類のパラダイムと組織の発達段階

出所：『ティール組織』日本語版付録

『これからの組織』を探求しよう <https://www.dhbr.net>（閲覧日：2019年3月2日）

第1節 組織の発展段階

ララーのティール組織では人間の意識の発達段階を組織に適用した5つの組織モデルが示されている。①衝動型組織（レッド組織）、②順応型組織（アンバー組織）、③達成型組織（オレンジ組織）、④多元型組織（グリーン組織）、⑤進化型組織（ティール組織）の5つである（図6.2）。

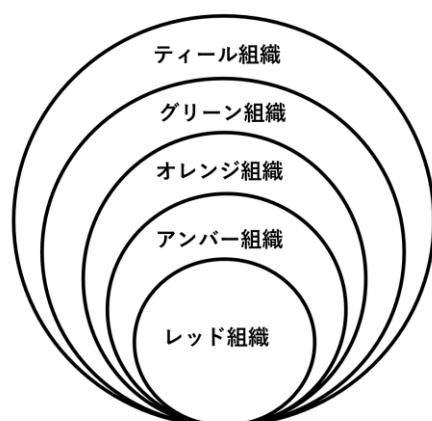


図6.2 5つの組織モデル

出所:『実務でつかむ!ティール組織』

5つの組織モデルを考えるうえで重要と思われる3つの点を指摘しておきたい。

第1は、5つの組織モデルは実務的には、優劣を付ける尺度ではなく、当該組織が目的面、構造面、運営面において、どのような状態であるのかを知ることに役立つという視点である。

第2は、ティール組織がレッド組織以降の組織モデルと分離しているのではなく、それらを内包していることを示しているという視点である。

第3は、現実には、1つの組織に多様な組織モデルが共存していることも多いため、安易に色付けをするのではなく、当該組織が経営の重心をどの組織モデルに置いているのかを考えることが大切であるという視点である。

以下にその概要と特徴を述べたい。

(1) 衝動型組織（レッド組織）

この段階のパラダイムでは、自我は完全に目覚めており、人々は他者からも世界からも異なった存在として自己を認識している。世界は危険で、力強さとたくましがなければ自らの欲求を満たせない場所に見え、力こそすべてと認識している。この段階では、他者と自己を区別できるので、役割の分化、分業も可能となる。組織には一人の長と歩兵が存在する。

この組織の長がその地位にとどまるためには、圧倒的な力を誇示し、他の構成員を無理やり従わせる必要がある。組織運営の特徴としては、力による支配をベースとして特定の個人の方によって、支配的に運営するスタイルであり、欲しいものが獲得できているかどうかの主たる判断基準である。また短期的思考で混乱には強い。現代にみられる事例としては、マフィア、ギャング、部族の民兵などが挙げられる。メタファーは「オオカミの群れ」である。

(2) 順応型組織（アンバー組織）

この段階のパラダイムでは、他者の感情や物の見方をより理解できるようになり、自らを律し、自己抑制を働かせられるようになる。そして因果関係という概念は理解され、人々は線形的な時間の流れを把握し、将来に向けた計画を立てることができる。組織運営の特徴としては、上意下達で厳格な社会的な階級に基づく序列によって情報管理を行い、指示命令系統が明確な状態で運営するスタイルである。組織内の規範に順応しているかどうかの主な判断基準。階級的序列に基づく役割分担によって、多人数を統率することが可能。組織の安定性を計画的な統率により可能にする仕組みのため、長期的な展望や計画を重視する。ただ、変化や競争よりは、組織の規範である、階級的な序列が優先される組織であると言えよう。現代にみられる事例としては、カトリック教会、軍隊、大半の行政機関、宗教団体、公立学校などが挙げられる。メタファーは「軍隊」である。

(3) 達成型組織（オレンジ組織）

この段階のパラダイムは、物質的で複雑なゼンマイ仕掛けのように捉えられる。そして人生の目標は、前に進むこと、社会に受け入れられる方法で成功することである。組織運営の特徴としては、社長や従業員等の階層構造を持ちながら、成果をあげた従業員が評価を受け、出世することができる運営スタイルである。成果や成功が主な判断基準。当該組織は、変化を歓迎し、競争が可能となるため、イノベーションが生まれやすい。また、数値管理による経営管理を重視しており、変化と競争に生き残ることが個人としても組織としても必須となる。そのため、人間でありながら、まるで機械のように働くことが生じ、人間としての幸せとは何かという原点回帰が生まれる契機ともなる。イノベーション、説明責任、実力主義が特徴。事例としては、現在の大半の企業が当てはまる。特に現代のグローバル企業はその象徴的存在。メタファーは「機械」である。

(4) 多元型組織（グリーン組織）

この段階のパラダイムでは、あらゆる考え方は等しく尊重されるべきであり、公平、平等、調和、コミュニティ、協力、コンセンサスを求めることになる。そして仕事の成果よりも人

間関係の方に高い価値を置く。グリーン組織は様々な対立する見解をなるべく多く集めて、最終的にはメンバーの総意に基づく決断を目指すことになる。またこの組織は活動の核心部分に人々の心を揺るがすような目的を設定している。リーダーの役割は、相反する様々な条件を調整してすべてのステイクホルダーを幸せにすることである。リーダーは自分が率いる人たちのために奉仕するサーバント・リーダーとなる。組織運営の特徴としては、社長や従業員等の階層構造を残すものの、組織内で共有された強い文化や価値観をもとに、現場への権限移譲も進んでいる。オレンジ組織のような機械的な働き方ではなく、もっと人間らしく、生まれ持った主体性が発揮され、個人個人の多様性が尊重されるような組織を目指す運営形態である。組織文化との調和が主な判断基準である。

ただ、社長や経営層の権力が具体的にどのように組織内に分配されていて、どのように役割に応じて意思決定を行うのかの明確なルールや手続き等がないため、社内での合意形成に時間を要してしまうことがある。その結果、合意形成が取れない場合に最終的に社長の意思決定に委ねざるを得ないことも生じる。個人の多様性を尊重しながらも、役職を残しているため、意思決定時に、どうしても役職が影響力をもってしまう矛盾が生じる。加えて、メンバーの中にも、意思決定時に社長や経営層を頼る傾向が生まれてくる。このような制約があるものの、グリーン組織では、オレンジ組織よりは、メンバーの意見も言いやすく、風通しの良い組織運営が可能である。事例としては、サウスウエスト航空、ベン&ジェリーズなどの文化重視の組織が挙げられる。メタファーは「家族」である。

(5) 進化型組織（ティール組織）

この段階のパラダイムでは、人生の究極の目的は、成功したり愛されたりすることではなく、自分自身の本当の姿を表現し、本当に自分らしい自分になるまで生き、生まれながら持っている才能や使命感を尊重し、人類やこの世界に役立つことである。この段階になると、全体性を心の底から渴望するようになる。この段階への移行は、しばしば超越的な精神領域への開放と、私たちが大きな一つの完全体の中でつながり、その一部であるという深い感覚とともに起こる。グリーン組織以前のように、組織が社長や株主、あるいはその他ステイクホルダーのものではなく、組織自体が一つの生命体であり、メンバーは生命体である組織の目的を実現し続けるために、共鳴しながら関わっているのがティール組織の特徴である。背景には、「組織はだれのものか？」という問いに対する捉え方の変化がある。そのため、社長や管理職からの管理するための指示命令系統はなく、組織の進化する目的を実現するために、メンバー全員が信頼に基づき、独自のルールや仕組みを工夫しながら、目的実現のために組織運営を行うというスタイルを取っている。その背景には、トップがこれまでの経営経験や数々の葛藤を経て、意識の状態に変化が生まれ、このような経営を実現したいと心の底から願っていることがある。具体的な事例としては、ラルーのティール組織で取りあげているビュートゾルフや、モーニング・スター運営モデルのホラクラシーなどが挙げられる。

メタファーは「生命体」である。

第2節 ティール組織の3つの要件

ラルーのティール組織では、12社(AES、BSO/オリジン、ビュートゾルフ、ESBZ、FAVI、ハイリゲンフェルト、ホラクラシー、モーニング・スター、パタゴニア、RHD、サウンズ・トゥルー、サン・ハイドロリックス)の事例調査の結果、「ティール組織」の要件を3つと捉えている。ひとつは、自主経営(セルフマネジメント)で、階層やコンセンサスに頼ることなく、同僚との関係性のなかで働くシステムである。二つ目は存在目的(エボリューションナリー・パーパス)で、組織全体が何のために存在し、将来どの方向に向かうのかを常に追求し続ける姿勢を持つというものである。三つ目は全体性(ホールネス)で、誰もが本来の自分で職場に来ることができ、同僚・組織・社会との一体感を持てるような風土や慣行があることである。ラルーによれば、これらのいずれか、あるいはすべてを備えている組織をティール組織と規定している。

以下、詳細にみていくこととしたい。

(1) 自主経営(セルフマネジメント)

ティール組織では、社長や管理職からの指示命令系統はなく、組織の存在目的を実現するために、メンバー全員が信頼に基づき、以下のような独自のルールや仕組みを工夫しながら、組織運営を行うというスタイルを取っている。その結果、そこではメンバー全員が真に主体的に関わる状態が実現されている。具体的には、①情報の透明化だ。業務の結果指標やプロセス指標、給料等含めたあらゆる情報がオープンになっている。次に、②意思決定プロセスの権限移譲である。個人の役割が明確になっており、その範囲で原則として、個人に意思決定が委ねられている。但し、意思決定する前に、すべての関係者とその問題の専門家(アドバイザー)の助言を求める必要がある。いわゆる「助言プロセス」という仕組み等がある。そして、③人事プロセスの明確化である。採用・退職、給料決定のプロセスが独自に明確化されており、社長や経営層の権力が及びにくいようにルール化されるなど工夫されている。

情報の透明化によって、結果指標やプロセス指標も見えるようになっており、メンバーやチームは、自分自身の行動の結果やプロセス指標を自覚し、自主的に業務を行うことが可能となっている。

(2) 存在目的(エボリューションナリー・パーパス)

ティール組織では、組織の目的を存在目的(エボリューションナリー・パーパス)としている。それは組織自体を、株主や社長の所有物ではなく、ひとつの存在、生命体と捉えているからである。生き物に生きる目的があるのと同じように、組織も生きているため、目的を有しているという発想だ。また、生き続けるなかで目的も進化していくため、エボリューション

ナリー・パーパスと表現されている。そのため、定期的に、「この組織はどこに行きたがっているのだろうか？」とお互いに感じながら、話し合う場等が設けられている組織もある。

(3) 全体性（ホールネス）

自主経営を組織的に、有効に機能させていくためには、メンバー全員の能力が存分に発揮されていることや、個人的な不安やメンバーとの関係性のうえでの気になることなどに組織として寄り添うことが重要であるという。このことを、本書では全体性（ホールネス）としている。

全体性については、何より、経営トップ自らの全体性の回復（自分自身の希望や痛みを感じ、心の奥底で大切にしていることと共にいること）が先にある。即ち、トップ自らがどのような希望やいたみがあり、今後、どのような経営を実現していきたいのか、この想いが根底にあることが重要である。本書では、具体的に、相互の人間関係を良くするトレーニングや、意見や感情の相違を扱うトレーニングや、個人が色々なタイプの仕事にチャレンジできるような工夫など、個人が組織において、多様な能力や感情を発揮できる独自の仕組みや工夫が紹介されている。

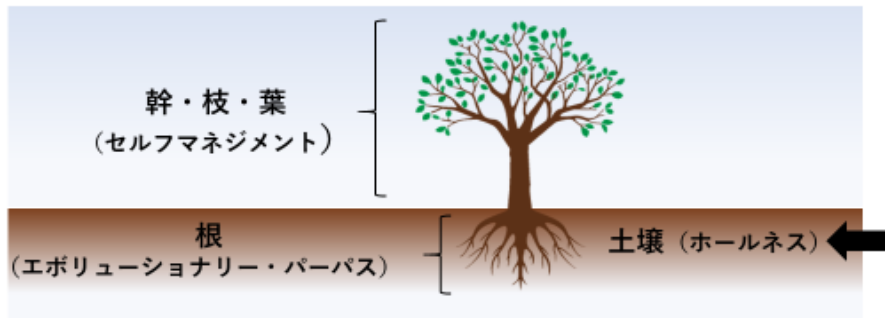
(4) 3つの要件の関係性

では、これらの要件はどのように関係しあっているのでしょうか。その全体像を樹木に例えてみることにする（図 6.3）。

まず、全体性（ホールネス）については既述の如く、誰もが本来の自分で職場に來ることができ、同僚・組織・社会との一体感を持てる風土や慣行のことであり、それは言わば樹木を育てる源となるような、可視化できないソフトな存在ということで、土壌に相当すると思料される。

次に、存在目的（エボリューションナリー・パーパス）は、組織全体が何のために存在し、将来どの方向に向かうのかを追求し続ける姿勢を持つことから、樹木の大本である、可視化できないハードな存在ということで、根に相当しよう。

そして、自主経営（セルフマネジメント）は、階層やコンセンサスに頼ることなく、同僚との関係性の中で働くシステムのことであり、実際に樹木として可視化できるハードな存在ということで、幹・枝・葉に相当すると思料される。



(1)セルフマネジメント (自主経営)

階層やコンセンサスに頼ることなく同僚との関係性の中で働くシステム

(2)エボリューションナリー・パーパス (存在目的)

組織全体が何のために存在し、将来どの方向に向かうのかを常に追求し続ける姿勢を持つ

(3)ホールネス (全体性)

誰もが本来の自分で職場に来る事ができ、同僚・組織・社会との一体感を持てるような風土や慣行

図6.3 樹木に例えるティール組織の3つの要件

第3節 ネットワーク組織

ネットワーク組織とは、「複数の個人、集団、組織が、特定の共通目的を果たすために、社会ネットワークを媒介にしながら、組織の内部もしくは外部にある境界を越えて水平的かつ柔軟に結合しており、分権的・自律的に意思決定できる組織形態」であると定義している²³。脱工業化や情報化が進んだ革新的な組織モデルであり、ネットワークは、人的ネットワークであったり、情報ネットワークであったりするが、イノベーションを起こしやすい組織であるという。また、大規模なタテ型の官僚制組織は、少数のトップにより規則に基づいて上下関係で動くために、硬直的で変化への対応に難があるが、これらを克服する効果を有しており、ネットワーク組織は、大規模なタテ型の官僚制組織（ヒエラルキー組織）に対立する組織概念である。

また、ネットワーク組織には5つの特徴があるという。それは、①社会ネットワークを媒介にして低階層（フラット）で水平的であり、緩やかな結合をしていること、②特定の目的を共有しつつ、共通の情報、規範、ガバナンスを共有しており、分権的、自律的な協働関係を持っている。そして、③従来の部門や組織の壁を越えて、組織の内部や外部の人材、情報、経営資源を動員することができる。加えて、④組織内部の論理にだけ従う内向きな意思決定ではなく、市場や外部の環境を基準にした意思決定を行う。そして、⑤自己組織的に柔軟な変化をする点である。

ティール組織は既述の如く、情報の透明化（共有）のもと、「自律・協調・分散」型の組織づくりに取り組んでいる。「自律・協調・分散」型の組織とは、端的に言えば、組織をフラット（非階層化）にすることにより、意思決定などの権限を個人や、チームに委ねる。その結果、個人やチームは、仲間と連帯しながら主体的に仕事を行うことのできる組織のことであり、組織論の視点で捉えれば、ネットワーク組織の一形態であると言える。次節では、ティール組織の構造を具体的にみていくこととする。

²³ 若林直樹「ネットワーク組織」（田尾雅夫編著『よくわかる組織論』ミネルヴァ書房2010年、所収）148～149頁

第4節 進化型組織（ティール組織）の組織構造モデルの特徴

現在の企業の大半を占めている達成型組織（オレンジ組織）は、役職による階層型組織であり、指示命令系統は経営者からのトップダウンの場合が多い。これに対し、進化型組織（ティール組織）は、基本的には役職ではなく、役割によって業務を行う非階層型の組織である。ここに大きな組織構造上の特徴がある。因みに多元型組織（グリーン組織）は、メンバー全員の声を活かすボトムアップ志向の組織であるが、役職はあり、階層型の組織である。

表 6.1 に、ティール組織とオレンジ組織を比較しているが、その違いは顕著である。

表 6.1 組織構造モデルの比較

	達成型（オレンジ）組織	進化型（ティール）組織
組織構造	ピラミッド型の階層構造	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自主経営（セルフ・マネジメント）チーム ・ 必要に応じて、コーチ（収益責任を負わず、管理上の権限も持たない）がいくつかのチームを担当する。
調整	（トップ経営陣から下部組織に至るまで）すべての階層で行われる定められたミーティングで調整が行われる。結局朝から晩までミーティングになることも珍しくない。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営チームによるミーティングはない。 ・ 必要が生じたときに調整が行われ、ミーティングが開かれる。
プロジェクト	複雑な状況を管理し、経営資源に優先順位をつけるための重い仕組み（プロジェクト・マネジャー、ガント・チャート、計画、予算など）。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 徹底的に簡素化されたプロジェクト管理。 ・ プロジェクト・マネジャーはおらず、プロジェクトに必要な人材は自分たちで集める。 ・ 計画や予算は最小限で（あるいは全くなく）、自発的に優先順位付けがなされる。
スタッフ機能	人事、IT、購買、財務、管理、品質、安全、リスク管理など、おびただしい数のスタッフ機能。	<ul style="list-style-type: none"> ・ そうした機能の大半は各チームで、あるいは自発的なタスクフォースが担う。 ・ ごく少数のスタッフ機能は助言のみ行う。

（出所）『ティール組織 日本語版付録④』

またララーによれば、ティール組織には3つのタイプの組織構造が見られるという。

一つは、平行構造である（図6.4）。FAVI、RHD、ビュートゾルフなどで見られるケースであるが、少人数（例えば、ビュートゾルフでは10～12名）のチーム制で、チーム間で必要以上に調整をする必要がなく、各チームが独立して自律性を持って業務にあたっている。チーム内では、メンバーが自分の役割と、他のメンバーに対する相互のコミットメント（約束）を決める。

二つ目は、個別契約の網（ウェブ）構造である。これはモーニング・スターで見られるケースであるが、「ビジネス・ユニット」を構成して業務を行う。チーム内で役割とコミットメントが話し合われることはないが、密接に協力する同僚間ではコミットメントが正式に文書化される場合もある。

三つ目は、チームの入れ子構造である。ホラクラシーは、フィラデルフィアを拠点とするターナリー・ソフトウェアで最初に始められた自主経営の手法であるが、これは現在、完全に文書化された運営モデルで、チーム編成が入れ子構造になっている。因みに、ホラクラシーでは、チームのことをサークルという。サークルは完全に自律し、サークル内でどのような役割を割り当てるのか、サークルメンバーはお互いにどのようなコミットメントをするのかといった問題を自分たちで話し合い、決めることができる。ただ、平行構造のチームとは違い、チームが独立して自律的に動いているのではなく、サークルとサブサークルがあり、上司と部下の関係ではなく、二重結合によってつながっている。具体的には、サブサークルは、上位サークルへの代表者を選び、そのサークルのすべてのミーティングに出席する。一方、上位サークルは自分の代表者をサブサークルに送り、その話し合いに参加させるという入れ子構造になっている。ホラクラシーについては、次節で詳しく取り上げる。

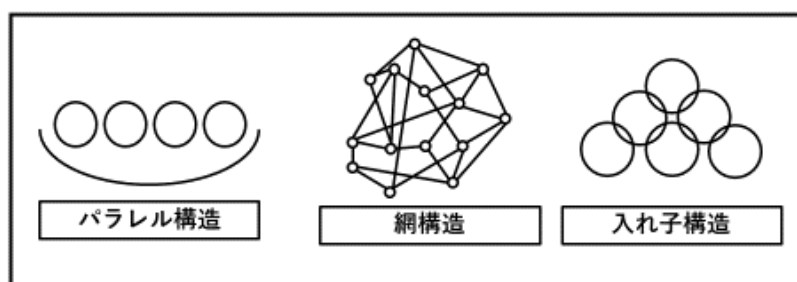


図6.4 進化型組織の組織構造

出所: 『ティール組織』日本語版付録③

第5節 ホラクラシー組織

ホラクラシーとは何か。ホラクラシーとは「全体性」を意味する物理・哲学用語である「ホロン」から生まれた組織思想のことで「ヒエラルキー」の対義語である。

ヒエラルキーが中央集権型の階層構造だとすると、ホラクラシーは分散型の非階層構造であると言える。組織を機能と役割に細かく分け、その中を人間が柔軟に移動しながら、都度最適なところで意思決定を実行していく自走的な組織である²⁴。言い換えれば、組織内の上下関係を撤廃して、メンバー個々人の主体的な動きを促し、メンバーの意思決定、自己判断が次々に生まれていくような組織、いわゆる自己組織化組織のことである。ティール組織の一種と位置付けられている。従ってその組織においては従来の上司・部下のような従属関係はなく、組織内の人間はあくまで対等な立場として扱われ、肩書も存在せず、あるのは役割のみである。ホラクラシーという言葉自体は、米国の組織コンサルタントであるブライアン・ロバートソン氏による造語である。2014年に米国の靴EC大手であるザッポス社が導入したことで日本でも注目を浴びた。経営学の世界でも、「管理をしないマネジメント」として世界中のビジネススクールでも注目されつつある。

ホラクラシー経営では、個人の主体性や責任を重んじ、また同じように権利も尊重する。そこではすべての個人が対等に扱われ、組織内部には上司も部下もなく、杓子定規な稟議や意思決定プロセスすらない。

ホラクラシー経営については、世界的にも前例は少なく、汎用的な経営システムとして確立されたものではなく、明確な定義はないものの、特徴としては、①上下関係のないフラットな組織であること、②経営情報などをオープンにするなど、情報の透明化が図られていること、③組織目標がなく、意思決定はチームや個人に任されるなど、非管理型の組織であること等が挙げられる。

ホラクラシー組織のメリットとしては、一般的には、①スピード感のある意思決定が可能となること、②従業員の主体性が向上すること、③業務の削減・効率化が図れること、④柔軟な組織運営ができることなどが言われている。

一方、デメリットとしては①従業員のセルフマネジメント能力が問われること、②従業員の状況が把握しづらいこと、③リスク管理が難しくなること等が言われている。

世界的には、前述の米国のネット通販のザッポスや、米国民泊仲介のエアビー&ビー、米国のトマト加工会社であるモーニング・スター、ブラジルのコングロマリット製造企業のセムコ社などが代表的企業と言われている。

わが国では、不動産業界向けクラウドサービスのダイヤモンドメディア株式会社や、東証一部上場の求人サイト運営の株式会社アトラエなどがある。

そういう中であって、ホラクラシーを組織運営モデルとして開発・ルール化して、この新

²⁴ 武井浩三「21世紀を導く新しい組織形態『ホラクラシー』」航空自衛隊機関誌「翼」2017年、125頁

モデルの普及を事業として取り組んでいる企業がある。既述のブライアン・ロバートソンによるホラクラシーワンという企業である。ここでのホラクラシーに言及したい²⁵。

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

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

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

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

²⁵ 李超・狩俣正雄「経営者の意識の発達と最高の組織作り」商経学叢第65巻第1号、2018年、141～142頁

第6節 インテグラル理論

本節では、ラルーの『ティール組織』の理論的支柱となっている、インテグラル理論に言及したい。インテグラル (integral) とは、ひとつは統合的、包括的という意味で、分断された領域をつなぎ合わせることを言い、もうひとつは必要不可欠という意味で、世の中にある膨大な情報の中から絶対に見逃してはいけないものを見極めることを言う。インテグラル理論は米国の思想家・実践家であるケン・ウィルバーが創始したもので、一言でいえば、人間・組織・社会・世界を統合的にとらえるための新しいフレームワーク (理論) である。インテグラル理論は次の5つの主要な要素 (象限・レベル・ライン・ステート・タイプ) からなる。

①四象限

四象限とは、あらゆる現象を見ることのできる4つの主要な視点、即ち内面的 (目に見えない)、外面的 (目に見える)、個人 (単数)、集団 (複数) のことを指しており、これらは頻繁に使われる代名詞で言い表すことができる。具体的にみていくと、左上象限は個人の内面を示す私 (I) であるが、ここは私を主語として表現される主観的な経験の領域である。思考、感情、感覚などを示す。左下象限は集団の内面を示す私たち (We) であるが、ここは私たちを主語として共有される間主観的な合意の領域で、集団によって共有されている価値観のことであり、文化、相互理解、人間関係などを示す。一方、右上象限は個人の外面を示すそれ (It) として対象化される客観的な事実の領域であり、行動、身体、脳・神経などを示す。また、右下象限は集団の外面を示すそれら (Its) であるが、ここは間客観的な外的制度の領域であり、社会システム、制度、物理的環境などを示す。そしてインテグラル理論では、統合的な理解のために、ある事象について少なくともこれらの4つの視点 (象限) を通して見る必要があるとしている。これらはすべての事象において同時に生起する基本的な視点である²⁶。

また、李・狩俣 (2018) によればこの象限により科学の見方や視点の違いを統合的に捉えることが可能になり、外面の右象限の客観的アプローチ、内面の左象限の主観的アプローチ、さらにそれらを個人と集団に分けて4象限にすることで、従来、学問的に論叢の在った行動主義 (右上象限)、システム論 (右下象限)、現象学 (左上象限)、解釈学 (左下象限) を統合的に捉えることができるという²⁷ (図6.5参照)。

②レベル (段階)

人間は成長・発達する存在であり、成長・発達の過程は、一定の段階を経て成長していく。この段階をレベルという。そして人間は一生を通して、意識 (構造) は段階的に成長し、個人の思考・感情・行動の質はそれによって大きく変容する。意識は統合的に発達し、意識レ

²⁶ 鈴木規夫・久保隆司・甲田烈『入門インテグラル理論』 日本能率協会マネジメントセンター 2020年、49～53頁

²⁷ 前掲論文 (李・狩俣) 149頁

ベルの各段階は波のように流動的であり、網の目のようにお互いに絡み合った形で存在しているとのことである。ケン・ウィルバーはインテグラル理論において、一般的に8~10の発達段階を考えており色で表現している。同様に、ラルーの『ティール組織』においても図6.1の如く組織の発達段階を7段階に分けて色で表現している。

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

図6.5 ウィルバーの四象限モデル

出所:「経営者の意識の発達と最高の組織作り」(李・狩俣) 149頁より

③ライン（領域）

人間は多種多様な能力を保有しており、これらを分類したものをラインという。これは、成長と発達が発生することになる具体的な個々の領域のことである。このラインには例えば、認知、対人関係、倫理、感情などがあるが、それぞれは他とは相対的に独立した発達ラインである。そして、このラインにはそれぞれ発達レベルがある。そこで、ある人は知的レベルでは高いが、感情や倫理のレベルでは低いということもある。

④ステート（状態）

人間は様々な状態を経験する。人間の思考や行動は状態（意識の状態や身体の状態）の変化に応じて驚くほど異なる。こうした状態のことをステートという。意識の状態について言えば、意識の状態には、例えば覚醒時の意識状態、夢見の意識状態、熟睡時の意識状態、観想の意識状態、非二元的意識状態がある。覚醒時の意識状態は人が起きて意識している状態であり、夢見の意識状態は眠りに入って夢を見ている状態であり、熟睡時の意識状態は夢を見ない深い眠りの状態である。観想の意識状態は、覚醒時、夢見時、熟睡時などの変化に関わらず、それらすべてを客観的、または俯瞰的に眺めるような一貫した意識状態であり、非二元的意識状態は、悟りとも呼ばれるような境地のことで、究極的な意識状態のことである。

⑤タイプ

人間は、一人ひとり独自の特性（性格や行動傾向）を持っている。例えば内向的・外交的、自律的・依存的、男性性・女性性などがあり、こうした性格や行動傾向の分類のことをタイプという。これは、基本的にはあらゆる発達段階に存在する水平的な差異のことである。

これら 5つの要素からなる全象限・全レベル・全ライン・全状態・全タイプを駆使して世界を包括的に捉えるために、ケン・ウィルバーは AQAL モデルを提唱したが、AQAL モデルを応用して、現代が抱える課題や問題を解決するための実践法がインテグラル・アプローチである。

以上、インテグラル理論を概観してきたが、以下にインテグラル理論を考察するうえで看過できないことを 3 点指摘しておきたい。

第一は、「すべては正しいが部分的である」ということである。これはケン・ウィルバーが強調している内容であるが、この言葉は、どれだけ創造的に見える哲学・思想・宗教・心理学・科学も、ある特定の領域について、特定の関心から組み立てられたものであり、それらのうちどれかひとつを無条件に正しいものとして盲信するべきではないということと同時に、それぞれの知見には部分的な真実もまた息づいていることを意味しているとのことである²⁸。物事を統合的・包括的に四象限で捉えようとしているインテグラル理論の基本的な考えと思料される。

第二は、「超えて含む」という考えである。世界を構成するのは、全体でもなく、部分でもなく、全体/部分、即ちホロンであるとする。ホロンは、哲学者アーサー・ケストラーの造語であるが、部分と全体を一つの単位としたものである。例えば、原子はそれ一個で全体であるが、分子の部分である。また、単語はそれ一個で全体であるが、文章の部分である。このようにホロンは階層をなし、一個の全体は次の階層の部分となることである。こうした階層構造は入れ子状になっており、発達の各段階は、実際にはホロン階層をなしているという考え方である。ラルーの『ティール組織』においても、組織の発達段階を図 6.2 の如く捉えている。

第三は、「人は、事象をそれぞれの発達レベル・段階でしか捉えられない」ということである。李・狩侯 (2018) によれば、われわれは世界に対しては、表象的な (対象を表象する) 方法によって捉えるだけである。従って、誰も完全な真実というものを持っていない。特定の指示対象 (実物) は、特定の発達論的に秩序づけられた世界空間の中にしか存在しない (見ることができない) し、事象は特定の発達レベルにしか存在しないのである。このように AQAL モデルは、事象を 4 象限で捉えるだけでなく、その事象はその人の発達レベルによってしか見られず、理解できないことを示している。従って、経営者がどのような組織のタイプあるいはリーダーシップを採るかは組織構成員の発達レベルに対応して決めなければならない、より高いレベルの経営スタイルを実行するためには成員の発達レベルを高めなければならないのである²⁹。首肯できるところである。

²⁸ 前掲書 (鈴木・久保・甲田) 40 頁

²⁹ 前掲論文 (李・狩侯) 150 頁

第7節 進化型組織の企業事例（国内）

これまでは進化型組織の特徴を重層的にみてきたが、第7節では、進化型組織の国内企業事例を紹介する。具体的には、ダイヤモンドメディア株式会社、株式会社アトラエ、株式会社ネットプロテクションズである。

また、社内の一部の組織にティール化への動きが見られる事例として、階層型の典型的企業である九州電力株式会社のインキュベーションラボと、サイボウズ株式会社の開発本部を取りあげる。

(1) ダイヤモンドメディア株式会社

企業データは以下の通り

代表者	岡村 雅信
本社所在地	東京都港区南青山 4-9-1 シンプル青山ビル 1F
設立	2007年9月
資本金	2,000万円
売上高	未公表
従業員	30名
拠点	なし
事業内容	不動産オーナー・不動産仲介業者・管理会社向け IT システムの開発、提供 Web サイト・IT システムの受託開発 人材紹介・研修の提供
備考	2019年9月、創業者の武井浩三氏退任 2019年10月、5名の新経営体制に移行

ダイヤモンドメディア株式会社は、2007年9月に設立された不動産業界向けの Web ソリューションを提供する不動産テクノロジーカンパニー（不動産テック）である。前経営者の武井浩三氏は2006年に IT メディア企業を創業するも1年で倒産。翌2007年に同社を創業。本質を追求する企業作りを目指し、手探りの中、管理をしないマネジメント思想にたどり着き、独自の組織構造を構築。わが国ではホラクラシー経営の第一人者として注目を集めている。その非管理型の経営手腕が評価され、2017年には第3回ホワイト企業大賞を受賞している。

このように、同社は経営面では、創業時よりホラクラシー経営を続けているが、その主な取組みは以下の通り。

「働く時間・場所・休みは自由」、「給料・経費は公開され話し合いで決める」、「すべての経営・財務情報がオープン」、「理念・目標がない」、「社長・役員は選挙で決める」、「起業・

副業を推奨」などである。

以下に若干の補足説明を加えたい

まず、①「情報はすべてオープン」である。同社では、財産・給与情報や意思決定プロセスをはじめとする企業情報のすべてを社内に公開している。

②「働く時間、場所、休みは自分で決める」ことができる。同社には自分を管理するのは自分自身であるという考え方であり、従って、例えば平日に休暇を取ることも、土日に働くことも、朝早く働くことも、夜型であることも、全てが自由である。

③「肩書は自由」である。同社には上下関係がなく、役職は存在せず、あるのは仕事の役割である。肩書は自分で考える。

④「起業、副業を推奨」している。同社では、自分の能力・バリューを適切に発揮する場として、同社以外の場で起業や副業を行うことは、その人のためにも、会社のためにも、社会のためにも正しいと考えているからである。

⑤「経費は自由裁量」である。同社では、従業員全員が会社の財務情報を知っているため、全員が経営的観点から判断し、必要なものは買う、不要なものは買わない、わからないときは相談することになっている。

(2) 株式会社アトラエ

企業データは以下の通り。

代表者	新居 佳英
本社所在地	東京都港区麻布十番 1-10-10 ジュール A8F
設立	2003年10月
資本金	1,123百万円
売上高	3,430百万円(2020年9月期)
従業員	63名(2020年9月期)
拠点	なし
事業内容	成功報酬型求人メディア「Green」の企画・開発・運営 ビジネス版マッチングアプリ「yenta」の企画・開発・運営 エンゲージメント解析ツール「webox」の企画・開発・運営 新規事業の企画・開発
備考	2016年6月 東証マザーズ上場 2018年6月 東証一部上場 ビジョン；世界中の人々を魅了する会社を創る

株式会社アトラエは、人材紹介・求人サイト運営を主力とするITテクノロジー企業である。

同社の創業者である新居佳英氏は、長年経験してきたアナログかつクローズドな従来のHR（Human Resources＝企業の人的資源）領域にITテクノロジーの力を駆使して変革を起こし、労働力の最適配置を実現するため、2003年10月に同社を設立。当初は、株式会社ユビキタスコミュニケーションズと称していたが、2014年7月に商号を現社名に変更する。

2006年7月、成功報酬型求人メディア「green」のサービス提供を開始、2016年1月にはビジネス版マッチングアプリ「yenta」を、2017年5月にはエンゲージメント解析ツール「webox」のサービスの提供を行う。この間、業績は増収増益基調で推移し、2016年6月に東証マザーズに上場、また2018年6月には、東証一部に昇格した。

同社の特徴は、経営組織にある。いわゆる「ホラクラシー組織」と言われるものである。リーマンショックのタイミングで組織を見直し、マネージャー職を廃止し、取締役以外はすべて従業員というフラットな組織とし、プロジェクトチーム単位で事業を進める形態に変更した。取締役も会社法上必要なため置いているが、役職や上司という概念ではなく、そのため上からの指示はないという。

指揮系統については、現場の意思決定は、チームごとの議論に基づいて行われる。プロジェクトごとにマネジメントに長けたメンバー、もしくはそのプロジェクトに最も情熱を持ったメンバーがプロジェクトリーダーになる。そのリーダーが中心となってチーム内で裁量を持って意思決定する。チームレベルでは決めきれない領域の議題などは、リーダー全員でのミーティングで議論し、意思決定を行う。そして、その結果は全従業員に報告・共有される。

また、経営情報などはすべてオープンである。その他働き方については、「性善説」を前提に従業員の自主性に任されており、ルールや細かい決まりはほぼないとのことである。従って、時短勤務やリモートワークなども自由にできる。住宅手当についても、例えば会社の近隣に住む場合厚く出すことにより、従業員のほとんどが会社から徒歩圏内に住んでいるという。そのため通勤時間の短縮や、介護・保育の利便性や、余暇時間の活用などにも寄与し、従業員のストレスの軽減につながっているという。

同社の取組みの中で注目に値することとして2つ言及したい。

ひとつは評価制度である。同社は「360度評価」とアルゴリズムを活用している。上司が存在しないため、従業員は自分の働きを理解していると思うメンバー5人を評価者として自由に選ぶ。指標となるのは、チームや会社にどう貢献したのかということであり、その評価に応じて給与も決まる。自分で人選しているのだから不満も出にくいという。5人の評価も重みが異なる。周囲から評価が高い人からの評価は重く、逆に評価が低い人からの評価は軽くするアルゴリズムを組み入れて公平性を保つ工夫をしている。

いまひとつは、2016年11月に全従業員に対して、特定譲渡制限付株式を付与したことである。狙いは、従業員が経営陣と同じ目線でやりがいを持って仕事に取り組めるようにするためであるという。わが国では初めてのことである。

こうした取り組みが評価され、従業員100名未満の部で「働きがいのある会社」ランキ

ングで 2017 年 3 位、2018 年 6 位、2019 年 1 位となった。

(3) 株式会社ネットプロテクションズ

企業データは以下の通り。

代表者	柴田 紳
本社所在地	東京都千代田区麹町 4-2-6 住友不動産麹町ファーストビル 5F
設立	2000 年 1 月
資本金	100 百万円
売上高	未公表
従業員	310 名 (2020 年 4 月 1 日現在)
拠点	関西オフィス、福岡オフィス、台湾オフィス
事業内容	後払い決済サービス (未回収リスク保証付き)
備考	2004 年、柴田氏代表取締役に就任 2018 年 10 月、新人事制度「Natura」発足 ミッション; つぎのアタリマエをつくる 7つのビジョン; ①歪みがない事業・関係性をつくる、②すべてのステークホルダーと真摯に向き合う、③みんなで会社をつくる、④志を尊重する、⑤ワクワク感を大切にする、⑥違いこそを組織の力に変える、⑦厳しく求め、支え合う

柴田紳氏が代表取締役を務める株式会社ネットプロテクションズは、2000 年 1 月に設立された、後払い決済サービスの運営会社で、資本金 100 百万円、従業員数 310 名の企業である。いわゆるクレジットテック企業である。2001 年に IT 系投資会社である ITX より出向した。同社は創業以来赤字が続いていたが、2004 年に代表取締役に就任し、2007 年度に初めて単年度黒字を達成する。当時は離職率も高く、組織風土の改善に着手。従業員のやりがい重視する「自律・協調・分散」型の組織づくりに従業員ともに取り組む。その結果、黒字基調で成長を続け、2018 年には売上高約 110 億円 (推定)、主力サービスの利用者は 1 億人を突破するに至る。また、2016 年～2018 年に入社した新卒従業員 (63 名) の離職率は 4.8% (3 名) と低い水準を維持している。同社の組織は、「ティール組織」的との評価があるが、以下にその取組みを紹介したい。

まず、2012 年にワーキンググループ制度を導入した。ワーキング制度とは、個々人がメインの業務を持ちつつ、業務時間の 20% で自分の思いのあるプロジェクトに手を挙げてチャレンジする制度で、グーグルの 20% ルールにヒントを得たものである。例えば、新卒採用や研修といった従来部署が担っていた短期業務的なものから、風土活性プロジェクト「きちんとわく Lab」などの全社横断的なもの、「予算作成」といった経営陣の任務のようなブ

プロジェクトもある。また異動については、半期に一度、自分自身のキャリア感を公開するビジョンシートに基づき、希望制、兼任も認めるといった、業務選択の自由度・流動性を高める取り組みも行われている。こうしたワーキンググループ制度などの実施によって、個々人で自分の役割を主体的に決めて仕事をするという組織風土が醸成されていった。

また、2012年には、「次のアタリマエをつくる」というミッションと、行動指針である7つのビジョンをつくった。このビジョンは、トップダウンではなく、全従業員が1年かけて議論した末に策定されたものであるという。

そして、2018年10月には、新人事制度の「Natura」をスタートさせる。

特徴の一つが、事業推進を担う「マネージャー」という役職を撤廃し、上司という役割をなくしたことである。そして、マネージャーにあった権限と責任を分散させ、メンバーが主体的に推進し、権限も責任も負うという構造にした。その一方で、「カタリスト（媒介役）」という役割を導入。

これは、ラルーの「ティール組織」のコーチによる助言プロセスに近い概念である。助言プロセスは、文字通り「助言」を得るためのものであって、「承認」プロセスではない、という点が重要である。

特徴の二つが、複数の同僚からの評価によって、報酬が決まる、いわゆる360度評価を導入したことである。具体的には、仕事の関わり具合が高い従業員、5～10人が評価者となる。そして評価者となった従業員は、新たに定義された11のコンピテンシーによって、対象者を評価する。「評価者」担当と「評価委員会」の調整というプロセスを経て、最終的な評価が決定する。この間、DS（Development Support）と呼ばれる面談を短期的に複数回行うことがポイントとなっている。

また、評価の趣旨が従来の「報酬の適正配分」から「人材の育成・支援」へシフトさせたことも大きな変更のひとつである。こうした取り組みが評価され、2013年版より「働きがいのある会社」にランクインされている。

最後に、なぜ「ティール組織」のような進化ができたのかについて触れることとする。

第1に挙げられるのは、経営者である柴田紳氏の強い意志である。自身の経験から前時代的組織モデルへ強い問題意識を持ち、従業員のやりがいを重視した「自律・協調・分散」の組織文化を目指すという強い思いがあったことである。

第2には、「ワーキンググループ制度」や異動の希望制といった取り組みが有効に機能し、自主経営への突破口となったことである。

第3としては、ビジョン策定に従業員を巻き込むなど、「存在目的」となる組織の方向性を従業員と共有できているということなどが挙げられよう。

(4) 九州電力株式会社インキュベーションラボ

2018年7月に、ヒエラルキー組織の典型である九州電力株式会社のコーポレート戦略

部門内に、「ティール組織」の土台作りにつながる組織ができた。イノベーションを推進・強化していくための組織の、インキュベーションラボである。インキュベーションラボでは、プロジェクトごとにチーム運営を行っていて、自然と関わる人が広がり、チームの輪がグループ内外、社内外にどんどん広がっていく、まさに人と人が有機的に繋がってチームが出来上がっていくスタイルを取っている。そこでは、メンバーが相互に悩み相談することができ、失敗から学び続けられる環境が生み出されている。

インキュベーションラボ内では、形としての役職は残すものの、役職者の役割がプロジェクトの管理ではなく、プロジェクトのメンバーの能力が最大限発揮できる環境をつくることとなっている。具体的には、役職者は社内外の人脈支援やアドバイスなどを行っており、一言でいうと、お助け隊のような存在となっている。そのため、インキュベーションラボでは、指示命令系統が存在せず、メンバーそれぞれが主体的にプロジェクトにあたることが実現できている。

また、情報の透明化によって、各プロジェクトでのプロセスや結果を自由に見ることができるプラットフォームの整備が進んでおり、プロジェクトメンバーがどのように動いて、どのような結果が生まれているのかも、お互いに知り、活動の知見として役立てることができるように工夫されている。このように役職者が管理する役割から支援する役割へ移行することや、情報の透明化は、「ティール組織」の要点のひとつである「自主経営」の土台作りにつながっていくものであろう。

加えて、主力事業である電気事業をはじめとする既存事業に真摯に取り組み続けている部署・メンバーとインキュベーションラボのメンバーの繋がり・信頼関係が強いことである。電気事業では、電力の安定供給という使命のもと、ミスの許されない仕事を日々遂行している多くの部署が存在している。そのような業務を行う中でも新しいことに挑戦するメンバーを快くインキュベーションラボへ送り出し支援してくれる部署と、送り出されたメンバーが抱く部署への感謝が根底にあるからこそ、グループ全体で、インキュベーションラボの活動に取り組むことが可能となっている。このような感謝や信頼をしっかりと伝えることは、「ティール組織」の要点のひとつである「ホールネス（全体性）」の土台作りにつながると言えよう。

いずれにしても、大企業の分野で、特にイノベーションの分野で、こうした動きが出ていることは今後を示唆するものとして注目に値する。

(5) サイボウズ株式会社開発本部

2019年1月に、サイボウズ株式会社は開発本部の組織変更を行った。本部内の部署を廃止し、その結果部長職がなくなり、管理職のいないフラットな組織となった。開発本部だけではあるが、ティール組織化への流れとして注目に値する。

開発本部の役割は同社の製品を開発することであるが、2018年までは日本だけで9つの

部署（プロダクトマーケティング部、東京第1開発部、東京第2開発部、西日本開発部、東京品質保証部、松山品質保証部、開発基盤部、OSS推進室、コネクト支援部）が「kintone」や「Garoon」などの製品開発を担うマトリクス組織であった。従って、開発本部内には、様々な職能・地域ごとに分かれた部署のメンバーが所属していたのである。

この組織構造は事業の中心がオンプレミスであった10年以上前からクラウドに移った2018年に至るまで変化していなかった。一方、開発本部に求められるニーズは大きく変化。即ち、短いサイクルで開発した製品を安全にリリースし、運用本部と連携して安定運用し、得られたデータを開発に活かしながらより多くのお客様に価値を届け続けていくことの重要性は一段と高まり、オンプレミスからクラウドへの変化に合わせた開発スタイル（ウォーターフォールでの指揮統制・分業型からスクラムでの自己組織化・機能横断型）が求められたのである。

組織としては、開発本部の直下にフラットな関係でチーム制が敷かれ、予算・勤怠などの部長権限はチームに委譲されることとなった。具体的には、出張申請、経費の支払いの申請や、本部内でのチーム間の異動などは各チームで決定されているが、新卒採用、給与評価、組織づくりなどは、各チームレベルで決定するのは難しい面もあり、本部内に組織運営チーム（元部長であった方々が中心のチーム）を新設して対応している。開発本部全体では2021年2月現在190人強いて、約30チームある。人数の多いチームは約60人、少ないチームは1人。チームにリーダーを置いて運営しているチームもあれば、合議制で意思決定しているチームもある。新組織の狙いとしては、①職能単位での部分最適化ではなく、チーム全体で最適化、②従来の職能の枠にとらわれず、個人の多様なスキル・個性を活かしてプロダクトやチームに貢献、③チームに必要なことはチームで意思決定できるように、権限と責任をチームに委譲、④主体的にキャリアをつくれるように異動をカジュアルにすること、が挙げられる。

また、新組織の移行に際しては、組織変更の最大のテーマを「ユーザー価値の最大化」と定め、社内オンライン上で、誰でも自由に参加可能な形式で議論を重ねて進めたとのことである。

同社の青野社長は、ティール組織は「自分が作りたい組織の理想像。真の意味での働き方改革はティール組織への移行」との認識を持って、社内での勉強会を実施している。今回の組織変更は開発本部のみであるが、成果をみながら今後他本部での実施などを通して、究極的には全社的なティール組織化への歩みも予想される場所である。

第7章 働き方改革と組織の在り方に関わる分析

第1節 アンケートによる定量的分析

1、アンケートの方法

アンケートについては、サイボウズ株式会社より全面的な協力を得た。他に、四国内の企業2社の協力を得て、それぞれの従業員の方をお願いした。

内容については、別紙の「働き方改革と組織の在り方に関わるアンケート調査」のお願い（従業員用）の通りであるが、先行研究の、『最高の職場』、『世界でいちばん働きがいのある会社』、GPTW 社ジャパンの「日本の『働きがい』 動向レポート 2020 年」、『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』、三菱総合研究所の『未来に選ばれる会社』³⁰などを参考に全部で 53 個の設問（以下の（1）、（2）、（3）のグループから構成）を用意した。内訳は、（1）組織や、職場での働きがいに関わる要因の設問 22 個、（2）マネジメント、組織の目的や風土に関わる設問 17 個、（3）働き方改革に関わる設問 14 個である。選択肢は、5 段階のリッカート・スケール法にしたがい、（①当てはまらない、②どちらかと言えば当てはまらない、③どちらとも言えない、④どちらかと言えば当てはまる、⑤当てはまる）とした。アンケート調査は Web 調査（Google フォーム）を用い、2020 年 7 月に実施した。

その結果、サイボウズ株式会社では、単体の正従業員（含む執行役員）606 名を対象に実施し、194 名より回答を得た。回答率は 32.0%であった。同じく、地元の協力企業である α 社では、従業員 39 名を対象に実施し、27 名より回答を得た。回答率は 69.2%であった。そして β 社では、従業員 27 名を対象に実施し、19 名より回答を得た。回答率は 70.3%であった。

³⁰ M・バーチェル&J・ロビン『最高の職場』ミネルヴァ書房、2012年、4～5頁
前掲書（マイケル C.ブッシュ&GPTW チーム）65～87頁
GPTW 社ジャパン「日本の『働きがい』 動向レポート」2020年、17頁
前掲書（フレディリック・ラルー）507～513頁
三菱総合研究所編著『未来に選ばれる会社』ダイヤモンド社、2019年、122～127頁

前掲のサイボウズ株式会社以外の2社、 α 社および β 社の企業データは以下の通りである。

α 社

本社所在地	高知県高知市
設立	2002年6月
資本金	10百万円
売上高	非公表
従業員数	77名（内正従業員37名）
事業内容	不動産仲介（売買・賃貸）、不動産管理 不動産コンサルティング、建物のリフォーム 建築プロデュース、損害保険代理店業

β 社

本社所在地	愛媛県松山市
設立	1997年2月
資本金	16百万円
売上高	非公表
従業員数	41名（内正従業員22名）
事業内容	コンピュータのS/Wの開発・販売・保守 Webサイト・ECサイトの制作・保守 障害者総合支援法に基づく就労支援事業 児童福祉法に基づく障害児支援事業

2、分析の考え方

分析に際してリサーチクエスチョン（RQ）として2つを設定した。一つ目のRQ1は、「ティール組織に近くなれば従業員の働きがいが高まる」である。これを検証するため、「働きがい指数」と「ティール度指数」を、各社ごとに、アンケート設問を用いて、それぞれ次のように設定した。アンケート設問の(1)のグループの設問より働きがい指数（①～⑫の設問ごとに平均値を出し、更に設問全体を平均したもの）を算出する。同じく(2)のグループの設問よりティール度指数（①～⑱の設問ごとに平均値を出し、更に平均したもの）を算出する。そのうえで、働きがい指数とティール度指数の相関を調べることによってRQ1を検証する。

いまひとつは、第5章で定性的に論述した働きがい高める5つの条件は、定量的にも働きがい高めるものであることを説明する。二つ目のRQ2は、「働きがい高める5条件は実際に働きがい高める」である。

これを検証するため、具体的には、(3) のグループの設問の中で、5 条件に対応する①～⑭の設問と「働きがい指数」の個別の相関を調べることにした。具体的には、働きがいを高める 5 つの条件のうち、「働き方改革の目的を明確にすること」は①の設問に相当。同様に「経営者の意識の高さ（あるいは意識改革）とリーダーシップ」は②の設問、「働きやすい制度や仕組み作り」は⑦～⑭の設問、「働き方改革を実行するための組織風土作り」は③の設問、「ICT の活用や場の活用」は④～⑥の設問に各々相当する。

なお、2 つのリサーチクエスチョンの分析には IBM SPSS Statistics/Base 23 を使用した。

3、アンケート調査の結果

ここでは、サイボウズ株式会社のアンケート調査結果をみていくこととする。表 7.1 は、(1) 働きがい指数と、(2) ティール度指数に関するアンケート調査の結果であるが、設問ごとに当てはまる、どちらかと言えば当てはまる、の合計を%表示している。

まず、働きがい指数のアンケート調査では、GPTW モデルを使って設問している。①～⑮の設問は、第 3 章第 1 節の GPTW モデル、即ち、従業員から見た「働きがいのある会社」モデルを使用。⑯～⑳は、今般、現在の時代に即したモデルにバージョンアップしたもので、全員型「働きがいのある会社」モデルと言い、働きがいのある会社とは、マネジメントと従業員の間信頼があり、一人ひとりの能力が最大限に生かされている会社のこと。優れた価値観（バリュー）やリーダーシップがあり、イノベーションを通じて財務的な成長を果たすことができるものとするものである（表 7.2 参照）。因みに財務面でみると、同社の直近 3 期の売上高経常利益率は、2017 年 12 月期 8.6%、2018 年 12 月期 10.6%、2019 年 12 月期 13.4%と高水準で推移している。

また、同社のアンケート結果では「⑱私は、会社は、従業員の潜在能力を最大化していると思う。」を除いて 7 割以上の高い結果となったが、⑱については、既述の自立と責任の組織文化があつてその範囲内との感があり、会社が、従業員の潜在能力を最大化してくれるとの認識がそれほどないから 59.2%という結果が出たものと推測される。

次に、ティール度指数のアンケート調査では、自主経営については、「⑲私は、会社の人事評価は同僚間の評価も入って公正であると思う。」(31.5%) を除けば高水準の結果となったが、これは実際に、同僚間の評価が行われていないためと思料される。そして存在目的については、総じて高いものの、全体性等については、自主経営や、存在目的に比べれば高くない結果となった。

表 7.1 サイボウズ株式会社のアンケート調査結果

(1) 働きがい指数に関するアンケート調査の結果

(単位%)

	設問内容	結果
従業員から見た「働きがいのある会社」モデル	①私は、上司や経営者との間ではオープンで気さくなコミュニケーションがあると思う。	91.8
	②私は、上司や経営者は適材適所の人事配置を心掛けていると思う。	75.7
	③私は、上司や経営者は誠実さを重視し、一貫性を持ってビジョンや業務を遂行していると思う。	96.3
	④私は、上司や経営者は部下に必要な研修・能力開発を受けられるようにしていると思う。	75.8
	⑤私は、上司や経営者は自分の職場に情報、提案、そしてアイデアを求めていると思う。	88.7
	⑥私は、上司や経営者は仕事と私生活の両立ができるよう部下に促していると思う。	92.8
	⑦私は、上司や経営者は従業員に公平な態度で接していると思う。	90.7
	⑧私は、上司や経営者は採用、昇進でえこひいきしていないと思う。	74.8
	⑨私は、上司や経営者はいつも道徳的に正しい判断をしていると信じている。	84.5
	⑩私は、自分の仕事に誇りを持っている。	85.6
	⑪私は、自分のチームや、ワークグループが行った仕事に誇りを持っている。	92.3
	⑫私は、会社の製品・サービスや、社会への貢献に誇りを持っている。	95.9
	⑬私は、会社には自分らしくいられる環境が整っていると思う。	88.2
	⑭私は、会社には社交的で親しみやすく、自分を歓迎する雰囲気があると思う。	88.7
	⑮私は、会社の中で家族意識や、チーム意識を感じている。	81.4
全社員型「働きがいのある会社」	⑯私は、経営者を信頼している。	91.7
	⑰私は、会社を信頼している。	81.4
	⑱私は、仕事を通じて人として成長している	81.9
	⑲私は、会社は、従業員の潜在能力を最大化していると思う。	59.2
	⑳私は、会社は、日常の業務に取り組む際の指針となる根本的な価値観を明確化していると思う。	85.6
	㉑私は、経営者は、会社の文化をリードし、従業員の共感を呼んでいると思う。	94.9
	㉒私は、会社は変化に対応し、持続的に成長するためのイノベーションを起こしていると思う。	83.5

(2) ティール度指数に関するアンケート調査の結果

(単位%)

	設問内容	結果
自主経営	①私は、会社の経営情報の開示は進んでいると思う。	97.4
	②私は、会社の組織は上下関係のない、フラットな組織に近いと思う。	87.1
	③私は、会社の仕事はチームを主体として運営されていると思う。	88.1
	④私は、従業員一人ひとりが視座を高く持ち、主体的に考え行動していると思う。	79.4
	⑤私は、勤務時間や働く場所が個人の自由に任されていると思う。	97.4
	⑥私は、会社の仕事は役職ではなく、役割で決められていると思う。	89.7
	⑦私は、会社の仕事は対話や、コンセンサスが重視されていると思う。	86.1
	⑧私は、会社の仕事は現場で判断し、意思決定が速いと思う。	81.4
	⑨私は、会社の人事評価は同僚間の評価も入って公正であると思う。	31.5
	⑩私は、会社の仕事を行う際、対立が起きたときには他の人の助言を仰ぐことが推奨されていると思う。	68.6
存在目的	⑪私は、あらゆる従業員が、常に会社全体の視点で（会社のミッションの実現に向けて）自分の業務を行うべきであると思う。	77.3
	⑫私は、会社の存在目的は社長や経営層が独断で決めるのではなく、従業員全員が議論して創るべきものであると思う。	70.6
	⑬私は、「利益」とは会社の存在目的を達成する過程で自然に発生する副産物であり、利益の創出が仕事を行う真の目的ではないと思う。	68.1
全体性等	⑭私は、会社では自分をさらけ出し、ありのままにいられると思う。	58.2
	⑮私は、自分の個人的な不安や、弱さに会社は寄り添ってくれていると思う。	59.8
	⑯私は、会社との一体感を感じていると思う。	51.5
	⑰私は、会社の仕事を通して自己実現できていると思う。	68.0

表7.2 全員型「働きがいのある会社」モデル

項目	備考
信頼	従業員とマネジメントとの間にある高いレベルの信頼
人の潜在能力の最大化	属性や立場に関わらず、人の潜在能力を最大化
価値観（バリュー）	会社の価値観（バリュー）
リーダーシップの有効性	会社のカルチャーをリードし、従業員の共感を呼ぶ有効なリーダーシップ
イノベーション	会社の変化に対応し、持続的に成長するためのイノベーション
財務的成長	よいカルチャーから生み出される財務的な成長

働きがいのある会社とは、マネジメントと従業員の間信頼があり、一人ひとりの能力が最大限に生かされている会社のこと。優れた価値観（バリュー）やリーダーシップがあり、イノベーションを通じて財務的な成長を果たすことができる。

(出所) GPTW社ジャパン

第2節 統計解析結果

1、働きがい指数とティール度指数の相関分析

分析結果は以下の図 7.1 の通り。相関係数は、 $r = 1.000$ と極めて強い正の相関が認められる。また、サンプル数が 3 社と少ないものの、 p 値（有意確率）は 0.3% であり、仮説が正の可能性が高いことを示している。

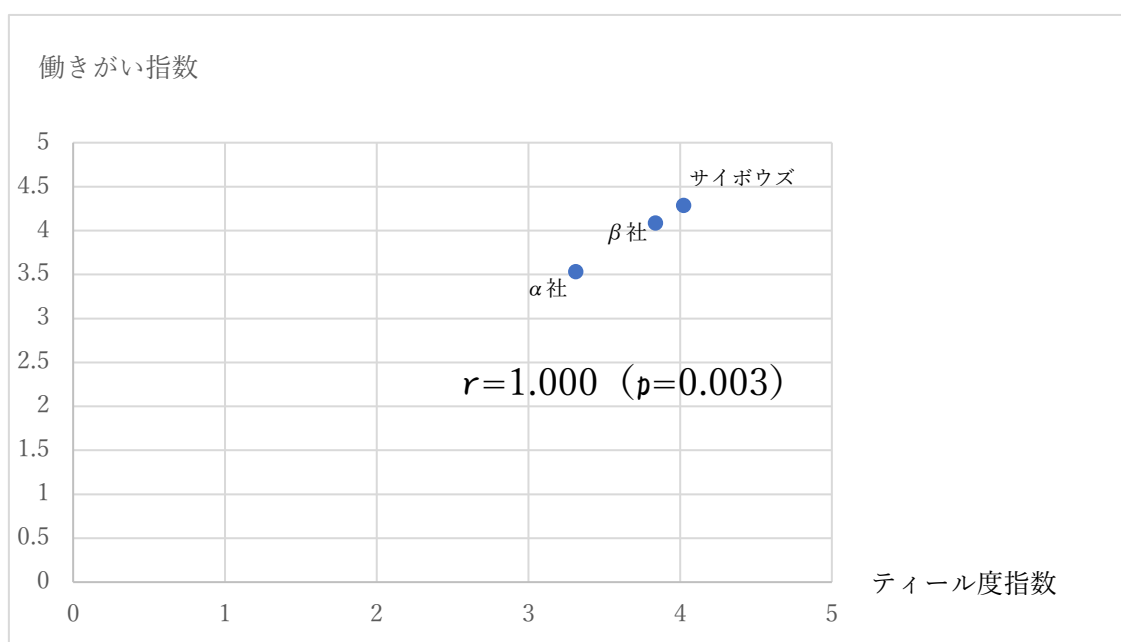


図 7.1 ティール度指数と働きがい指数の相関関係

図 7.1 より、ティール度指数と働きがい指数が正の相関関係にあることが窺える。確かに 3 社の結果であり、サンプル数を増やして検証する必要があるものの、相関係数が 1.000 で、有意確率が 0.3% ということは、これらに正の相関があることを強く予見させる。

これは相関関係であるが、組織のティール度が高くなれば、そこでの従業員の働きがいも高まることを窺わせるものである。この結果により、R Q1「ティール組織に近くなれば従業員の働きがいが高まる」は検証されたと言える。

従って、働き方改革の目的が働きがい高めをすることであることを踏まえるならば、組織改革の方向としてティール度を高めることを志向することが妥当であると思料される。

2、働きがいをもつめる5つの条件と働きがい指数の相関分析

表 7.3 サイボウズ株式会社の場合

設問	相関係数	有意確率	判定	働きがいをもつめる5つの条件
(3) -①	0.398	0.000	△	働き方改革の目的を明確にすること
(3) -②	0.329	0.000	△	経営者の意識の高さ（あるいは意識改革）とリーダーシップ
(3) -③	0.492	0.000	○	働き方改革を執行するための組織風土作り
(3) -④	0.431	0.000	○	ICT の活用や場の活用
(3) -⑤	0.391	0.000	△	同上
(3) -⑥	0.383	0.000	△	同上
(3) -⑦	0.352	0.000	△	働きやすい制度や仕組み作り
(3) -⑧	0.322	0.000	△	同上
(3) -⑨	0.330	0.000	△	同上
(3) -⑩	0.089	0.218	×	同上
(3) -⑪	0.128	0.075	×	同上
(3) -⑫	0.406	0.000	○	同上
(3) -⑬	0.338	0.000	△	同上
(3) -⑭	0.253	0.000	△	同上

(注) 判定基準

$0.7 < |r| \leq 1.0$ 強い相関・・・・・・・・・・◎

$0.4 < |r| \leq 0.7$ 相関あり・・・・・・・・・・○

$0.2 < |r| \leq 0.4$ 弱い相関・・・・・・・・・・△

$0.0 < |r| \leq 0.2$ ほとんど相関がない・・×

同社のケースでは、14組の相関の組合せのうち12組で有意な結果が認められる。これらを見ると、そのすべてが「弱い相関」、「相関あり」であることがわかる。これより、働きがいをもつめる5つの条件の仮説は概ね正しいものと思料される。

表 7.4 α 社のケース

設問	相関係数	有意確率	判定	備考
(3) -①	0.541	0.004	○	働き方改革の目的を明確にすること
(3) -②	0.490	0.009	○	経営者の意識の高さ（あるいは意識改革）とリーダーシップ
(3) -③	0.770	0.000	◎	働き方改革を実行するための組織風土作り
(3) -④	0.504	0.007	○	ICT の活用や場の活用
(3) -⑤	0.747	0.000	◎	同上
(3) -⑥	0.629	0.000	○	同上
(3) -⑧	0.203	0.310	△	同上
(3) -⑨	0.607	0.001	○	同上
(3) -⑩	0.554	0.003	○	同上
(3) -⑪	0.591	0.001	○	同上
(3) -⑫	0.392	0.043	△	同上
(3) -⑬	-0.014	0.944	×	同上
(3) -⑭	0.727	0.000	◎	同上

(注) 判定基準

$0.7 < |r| \leq 1.0$ 強い相関・・・◎

$0.4 < |r| \leq 0.7$ 相関あり・・・○

$0.2 < |r| \leq 0.4$ 弱い相関・・・△

$0.0 < |r| \leq 0.2$ ほとんど相関がない・・・×

同社のケースでは、14組の相関の組合せのうち11組で有意な結果が認められる。これらを見ると、そのすべてが「弱い相関」、「相関あり」、「強い相関」であることがわかる。これより、働きがいをも高める5つの条件の仮説は概ね正しいものと思料される。

表 7.5 β 社のケース

設問	相関係数	有意確率	判定	備考
(3) -①	0.450	0.053	○	働き方改革の目的を明確にすること
(3) -②	0.573	0.010	○	経営者の意識の高さ（あるいは意識改革）とリーダーシップ
(3) -③	0.745	0.000	◎	働き方改革を実行するための組織風土作り
(3) -④	0.520	0.023	○	ICT の活用や場の活用
(3) -⑤	0.663	0.002	○	同上
(3) -⑥	0.654	0.002	○	同上
(3) -⑦	-0.026	0.914	×	働きやすい制度や仕組み作り
(3) -⑧	0.405	0.086	○	同上
(3) -⑨	0.608	0.006	○	同上
(3) -⑩	0.536	0.018	○	同上
(3) -⑪	0.310	0.197	△	同上
(3) -⑫	0.661	0.02	○	同上
(3) -⑬	0.399	0.090	△	同上
(3) -⑭	0.344	0.162	△	同上

(注) 判定基準

- $0.7 < |r| \leq 1.0$ 強い相関・・・◎
 $0.4 < |r| \leq 0.7$ やや強い相関・・・○
 $0.2 < |r| \leq 0.4$ 弱い相関・・・△
 $0.0 < |r| \leq 0.2$ ほとんど相関がない・・・×

同社のケースでは、14組の相関の組合せのうち9組で有意な結果が認められる。これらを見ると、そのすべてが「相関あり」、「強い相関」であることがわかる。これより、働きがい高める5つの条件の仮説のうち一つを除いては概ね正しいものと思料される。

なお、条件のうち唯一正しいと判定できなかった「働き方改革の目的を明確にすること」と働きがい指数の相関係数0.450の有意確率は0.053であり、5%有意水準での判定では有意と言えなかったものの、有意にかなり近い水準と言ってもよい。このことも踏まえると、5つの条件の仮説はこの会社でも概ね当てはまると言えるだろう。

以上、3社のケースについて、働きがい高める5つの条件のうち、「働き方改革の目的を明確にすること」(①の設問)、「経営者の意識の高さ（あるいは意識改革）とリーダーシップ」(②の設問)、「働きやすい制度や仕組み作り」(⑦～⑭の設問)、「働き方改革を実行するための組織風土作り」(③の設問)、「ICTの活用や場の活用」(④～⑥の設問)が働きが

い指数と正の相関関係にあるかどうかを、検証してきた。加えて、相関係数で有意性が認められる設問について、別途、表 7.6 の如く働きがいの因果関係について照会したところ、5 条件が働きがいを高めるとい因果関係についても確認できた。

その結果、3 社について、R Q2「働きがいを高める 5 条件は実際に働きがいを高める」という仮説が実証されたと言える。

表 7.6 3 社の 5 条件と働きがいに関する因果関係

サイボウズ株式会社のRQ2

設問	設問内容	回答
(3)-1	働き方改革を何のために行うのがよく浸透すれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-2	経営者の強い意志と率先垂範が発揮されれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-3	働き方改革を実行するために会社が組織風土作りに注力すれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-4	働き方改革を進めるために会社がIGTの活用を推進すれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-5	会社のワークプレイス(リアルオフィス)が仕事のし易い環境であれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-6	会社のワークプレイス(リアルオフィス)での知的交流が活発であれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-7	フレックスタイム制が導入されれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-8	在宅勤務などのテレワークが実践されれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-9	会社の育児・介護休業制度は手厚くなれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-12	会社内のコミュニケーション活性化のための諸制度(部活動支援、誕生日会や部内イベントの支援など)が手厚くなれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-13	副業が認められれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-14	同一労働・同一賃金になれば、働きがいは高まると思う。	△

(注)回答欄に、当てはまる:○ どちらとも言えない:△ 当てはまらない:×

α社のRQ2

設問	設問内容	回答
(3)-1	働き方改革を何のために行うのがよく浸透すれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-2	経営者の強い意志と率先垂範が発揮されれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-3	働き方改革を実行するために会社が組織風土作りに注力すれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-4	働き方改革を進めるために会社がICTの活用を推進すれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-5	会社のワークプレイス(リアルオフィス)が仕事のし易い環境であれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-6	会社のワークプレイス(リアルオフィス)での知的交流が活発であれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-9	会社の育児・介護休業制度は手厚くなれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-10	会社内の高齢者雇用について継続雇用の延長や、定年延長が実践されれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-11	会社で有給休暇を充分取得できれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-12	会社内のコミュニケーション活性化のための諸制度(部活動支援、誕生日会や部内イベントの支援など)が手厚くなれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-14	同一労働・同一賃金になれば、働きがいは高まると思う。	○

(注)回答欄に、当てはまる:○ どちらとも言えない;△ 当てはまらない;×

β社のRQ2

設問	設問内容	回答
(3)-1	働き方改革を何のために行うのがよく浸透すれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-2	経営者の強い意志と率先垂範が発揮されれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-3	働き方改革を実行するために会社が組織風土作りに注力すれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-4	働き方改革を進めるために会社がICTの活用を推進すれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-5	会社のワークプレイス(リアルオフィス)が仕事のし易い環境であれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-6	会社のワークプレイス(リアルオフィス)での知的交流が活発であれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-9	会社の育児・介護休業制度は手厚くなれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-10	会社内の高齢者雇用について継続雇用の延長や、定年延長が実践されれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-12	会社内のコミュニケーション活性化のための諸制度(部活動支援、誕生日会や部内イベントの支援など)が手厚くなれば、働きがいは高まると思う。	○
(3)-13	副業が認められれば、働きがいは高まると思う。	○

(注)回答欄に、当てはまる:○ どちらとも言えない;△ 当てはまらない;×

3、働きがい高める5つの条件と働きがい指数の重回帰分析

また、サイボウズ株式会社について、働きがい高める5条件のうち、最も働きがい高める効果があるのはどの条件であるか、そして条件の優劣の度合いをみるために、5条件のそれぞれを説明変数として、働きがい指数を被説明変数とする重回帰分析を行った。

重回帰式は次の通り。

働きがい指数=0.177×「働き方改革の目的を明確にすること」+0.138×「経営者の意識の高さ（あるいは意識改革）とリーダーシップ」+0.197×「働きやすい制度や仕組み作り」+0.127×「働き方改革を実行するための組織風土作り」+0.300×「ICTの活用や場の活用」。またt値は順番に2.688、2.196、2.806、1.956、4.657であった。自由度修正済決定係数は0.388。

自由度修正済決定係数が0.4を若干下回るものの、t値はほぼ2を上回るため、これらの5条件は働きがい高めることが確認され、RQ2を裏付けるものとなったと言えよう。

そしてβ係数によると、5条件のうち最も働きがい高める効果があるのは、「ICTの活用や場の活用」。それ以降順番に、「働きやすい制度や仕組み作り」、「働き方改革の目的を明確にすること」、「経営者の意識の高さ（あるいは意識改革）とリーダーシップ」、「働き方改革を実行するための組織風土作り」となった。

以上の分析から、働き方改革の目的が働きがい高めることであることを踏まえると、これら5つの条件を満たすように、様々な角度から経営改善を行っていくことが望まれる。

第3節 総括

本節では、これまでに論述した働き方改革の先進企業4社の事例研究や、ティール組織に関する考察、及びアンケート調査に基づく統計解析結果などを踏まえ、働き方改革全体を纏めてみたい。

働き方改革は4つの側面で捉えることができる。

第一は、意識改革という側面である。経営者の意識の高さ、意識が低い場合は意識改革が求められる。即ち、働き方改革は何のために行うのかという視点であり、従業員の理解が得られる目的を明確にすることが必要である。例えばサイボウズ株式会社の場合は、「働きがいのある職場」をつくるために、従業員一人ひとりをすべて違う個性のある存在として認識し、「チームワークあふれる社会を創る」というミッションに合うものであれば、従業員の個別のニーズに向き合い、制度の整備などを通して、種々応えていくとの方針である。

そして、経営者はリーダーシップを発揮して目的を従業員全員に伝え、共通理解を得ることが重要である。具体的には、全従業員会議や、研修会などの実施が有効であろう。

第二は、人事改革である。表7.7の如く各社の働きやすい人事制度はまちまちであるが、策定プロセスに公正さが求められることであろう。例えばサイボウズ株式会社の場合は、従業員同士で議論を重ねて人事制度を作っている。具体的には、まず従業員からの意見・提案があり、次にワークショップを繰り返し、議論を重ねて草案を策定。そして、最終的に本部長会において社長が意思決定するとのことである。

第三は、業務改革である。これはICTの活用などにより、業務の電子化やペーパーレス化は勿論のこと、業務プロセスの効率化や見直しが中心となろう。その際、各社とも業務の見える化に注力している。

また、「場」というワークプレイスを上手に活用して知的交流の活性化につなげ、部門間の調整作業の減少や、顧客との苦情処理時間の短縮をはかるなど、業務プロセスの効率化がなされている。こうしたハード面の効果も見落としはなるまい。

最後に挙げられるのは、組織改革である。組織改革の概念には、ハード面の組織構造（組織形態）の見直しのほかに、ソフト面の組織風土作りを含めて考えたい。

4社に共通するのは、組織風土作りに注力していることである。働きやすい制度や、仕組みを作ってもそれを支える風土がないとうまくいかないことだ。また、組織風土作りには時間がかかる。例えばサイボウズ株式会社の場合は、2005年に離職率28%を記録し、これを契機に働き方改革が始まったと言えるが、離職率が現在の水準まで下がるのに5年~10年の歳月を要している。その間に、様々な諸制度を作りながら、その一方で全社共通の理想・ミッション作りから始まり、組織風土作りに注力してきている。

次に組織構造に言及したい。

ゾーホージャパンでは、既述の如く機能別の縦割り組織に事業部単位のカンパニー制を横割り組織として加え、さらに理念の浸透を図るため経営企画室を設置するなど、マトリク

ス組織とした。

株式会社船橋屋では、生産本部、企画本部という2本部体制のもと、9つの部と8つの課からなる現組織体制に移行することにより、仕事の役割と責任を明確にした。

サイボウズ株式会社では、2019年1月に開発本部を既述の如く、管理職のいないフラットな組織とした。ティール組織化の流れである。第2節で、ティール度指数と働きがい指数とが強い正の相関関係にあることは検証されていることから、ティール組織化することが働きがいのある組織を作ることとなる。表7.8で働き方改革の4つの側面とティール組織の3要件の関係性を纏めた。少し言及したい。

ティール組織では、組織自体をひとつの存在（生命体）と捉え、組織全体が何のために存在し、将来どの方向に向かうのかを常に追求し続けることを従業員全員で共有している。従って、働き方改革を何のために行うのか、即ち、働き方改革の目的は容易に醸成され易く、意識改革の素地は元来あると言える。

次に人事改革については、種々人事プロセスが明確であることや、経営者の権力が及びにくいようにルール化されていることを考慮すれば、従業員のニーズに基づく働きやすい制度や仕組み作りは充分可能であろう。

また、業務改革については情報の透明化により、業務の結果指標や、プロセス指標などの情報がオープンであること、意思決定プロセスの権限が従業員個人や、チームに委譲されていることなどから業務の見える化や、業務プロセスの効率化は進んでいる。

最後に、組織改革に言及する。組織風土については、同僚・組織・社会との一体感のある組織風土が形成されている。組織構造については、フラット化され、経営者や管理職からの指示命令系統はなく、従業員全員が信頼に基づき組織運営に主体的に関与できている。組織改革は極めて進歩的であると言えよう。

以上の諸点を考慮すれば、ティール組織はまさに働き方改革を進めるのに適した組織システムと言っても過言ではあるまい。

表 7.7 働き方改革の4つの側面

会社名	意識改革	人事改革	業務改革	組織改革
A社	<ul style="list-style-type: none"> ・全社共通の理想・ミッション作り ・経営者の意識の高さとリーダーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事制度改革と社内コミュニケーション活性化のための諸制度(表 2.1、表 2.2 参照) ・公正な人事制度策定プロセス 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報共有クラウドの整備や情報のセキュリティ管理 ・テレビ会議の活用 ・オープンイノベーションが期待できるリアルオフィス 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織風土作り「公明正大」「率先垂範」「自立と議論」「ルールより目的」 ・開発本部のテール組織化
B社	<ul style="list-style-type: none"> ・理念経営と9つの行動規範 ・経営者の意識の高さとリーダーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・スーパーフレックス制度や、ジョブリターン制度など(表 4.1 参照) 	<ul style="list-style-type: none"> ・様々なICTの活用 ・9割のテレワーク活用 ・ペーパーレス化 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織風土作り(性善説に基づく信頼感のある職場環境) ・マトリックス組織化
C社	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者の意識改革とリーダーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒採用の重視、社外研修に力点 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトマネジメントの実施(図 4.1 参照) ・ペーパーレス化や、商品の受発注など、ICTの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織風土作り(組織風土活性化アンケートの活用) ・2本部、9部、8課体制にシフト
D社	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員理念と全従業員会議 ・経営者の意識の高さとリーダーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社を元気にする仕組み・制度(表 4.2 参照) 	<ul style="list-style-type: none"> ・4種類のコミュニケーションツールの活用 ・開放的でリラックスできるワークプレイス 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織風土作り(自立、責任、自由、主体的な風土と家族主義的な風土の両面兼備)

(注)

A社；サイボウズ株式会社、B社；ゾーホージャパン株式会社、C社；株式会社船橋屋、D社；アクロクエストテクノロジー株式会社

表 7.8 働き方改革の4つの側面とティール組織の3要件の関係性

	ティール組織の3要件
意識改革	組織全体が何のために存在し、将来どの方向に向かうのかを常に追求し続ける姿勢や意識を持つこと
人事改革	経営者の権力が及びにくいようにルール化 採用・退職・給料決定などの人事プロセスの明確化 従業員のニーズに基づく働きやすい制度や仕組み作りは可能
業務改革	業務の結果指標や、プロセス指標などの情報の透明化 意思決定プロセスの権限移譲により、個人の役割が明確、助言プロセスあり
組織改革	誰もが本来の自分でいられ、多様な能力や感情が発揮できる一体感のある組織風土 組織のフラット化（非階層組織）

おわりに

まず、本論文のメインテーマについては、二つとも定性的かつ定量的に検証することができた。

第一は、働きがい高めるための5つの条件、即ち、①目的を明確にすること、②経営者の意識の高さ（あるいは意識改革）とリーダーシップ、③働きやすい制度や仕組み作り、④それらを実行するための組織風土作り、⑤ICTの活用や場の活用などについては、実際に従業員の働きがい高めることが検証できたと言える。

従って、働き方改革の目的が働きがい高めることであることを踏まえると、これらの5つの条件を満たすように、様々な角度から経営改善を行っていくことが望まれよう。

第二には、ティール組織のような進化型組織は、働きがいのある組織と言えるのかについても、ティール組織化すれば従業員の働きがいは高まることが検証できたと言える。

従って、働き方改革の目的が働きがい高めることであることを踏まえるならば、組織改革の方向として、ティール度を高めることを志向することが妥当であると思料される。

次に、今後の研究の方向性について言及しておきたい。

一つは、研究の深掘りである。本稿のサンプル数は3社と少ない。これは現在、新型コロナウイルスの影響により当初予定していた企業の協力が得られなかったためである。今後、より多くのサンプル数を確保することにより、検証を深掘りしていきたいと考えている。また、働き方改革をより多面的に考察するために、働き方改革の失敗事例の研究も行いたいと考えている。

二つには、今回の論文では働き方改革を組織改革の視点から考察するために、ティール組織を採りあげたが、ティール組織をメインにした研究も行いたいと考えている。

何故ならば、21世紀はVUCA（Volatility:変動制、Uncertainty:不確実性、Complexity:複雑性、Ambiguity:曖昧性の4つの頭文字の造語）の時代と言われ、先行きが不透明で将来の予測が困難である。従って、トップダウンで部下が決められたことを実行するのではなく、予想外の事態になっても、企業の存在目的に耳を傾け、従業員一人ひとりが主体的に考えて実行していくことが求められていると言える。また、個人の主体性を尊重するという価値観の浸透により、意思決定を個人やチームに委ね、個人を組織の呪縛から解放し、より人間らしく働くことを主眼に、一人ひとりが生命体のように共鳴しながら目的を実現することが求められようとしている。まさに、ティール組織は時代の要請に応え、今後重要性が増すものと思料されるからである。

その際、併せて、実務的、学術的な観点から、ティール組織のはじめ方についての研究も深めていきたいと考えている。

最後に、本稿の完成にご協力いただいた方々や企業に感謝申しあげたい。特に、取材や、アンケート調査などで多大のご協力をいただいたサイボウズ株式会社、そして多大のご指導をいただいた松山大学の東淵則之教授には、紙面を借りて感謝の意を示したい。

別紙 1.働き方改革に関するアンケート調査のお願い

松山大学大学院経営学研究科では、現在「働き方改革」を研究しております。

このアンケートは、サイボウズ株式会社に勤務されている皆さんが、貴社の働き方改革についてどのように思っているのか、また、各種制度の満足度や利用状況など、ご意見を賜ることによりご協力をお願いするものです。

五者択一方式で、全部で 32 問です。あまり深く考えずに、全問を直感的にお答えください。

また、回答結果は統計的に処理し、個人を特定することはありませんので率直なご意見をお聞かせください。

1. プロフィール

初めにあなたのプロフィールについてお答えください。

(1) 年齢

20代 30代 40代 50歳以上

(2) 勤続年数

5年未満 5年以上10年未満 10年以上15年未満 15年以上20年未満

(3) 職位

一般従業員 リーダークラス 部長級以上（含む副部長）

(4) 担当業務 複数職務を担当している場合は、最もウエイトの高いものを1つ選んでください。

販売・営業系

人事・総務・法務・経理・財務系

情報システム・開発系

広報・宣伝・企画系

サポート・問合せ系

その他

複数職務（業務）を担当している場合は、最もウエイトの高いものを1つ選んでください。

2、質問内容

以下の項目について、最も当てはまるものを選択してください。

- 1 当てはまらない
- 2 どちらかと言えば当てはまらない
- 3 どちらとも言えない
- 4 どちらかと言えば当てはまる
- 5 当てはまる

【問1】制度についてお聞かせください。

- ①人事制度策定のための手続きは公正になされている。
- ②私は、働く場所と時間を柔軟に選択できる「新・働き方宣言制度」については満足している。
- ③私は、ウルトラワーク制度を月2回以上利用している。
- ④私は、人事評価制度に満足している。
- ⑤私は、最長6年の育児・介護休業制度は手厚い制度であり、利用したいと思う。
- ⑥私は、副（複）業をしている。
- ⑦私は、副（複）業は会社の仕事にプラスになると思う。
- ⑧私は、6年間の育自分分休暇制度は会社のためにもなると思う。
- ⑨私は、社内コミュニケーション活性化のための諸制度（部活動支援、誕生日会、仕事 Bar、部内イベント支援、イベン10 など）には、積極的に参加している。

【問2】ツールについてお聞かせください。

- ⑩私は、会社の情報共有クラウドはよく整備されており、満足している。
- ⑪私は、会社のビデオ会議を週1回以上利用している（自他・拠点間含む）。
- ⑫私は、会社の情報セキュリティの管理は充分なされていると思う。
- ⑬会社のワークプレイス（リアルオフィス）は仕事のし易い環境であると思う。
- ⑭会社のワークプレイス（リアルオフィス）での知的交流は活発であると思う。

【問3】風土についてお聞かせください。

- ⑮私は、会社には「公の場で明るみに出ても、正しいと大きな声で言える」公明正大の文化が定着し、実践されていると思う。
- ⑯私は、会社には「率先垂範」の文化が定着し、実践されていると思う。
- ⑰私は、会社には「自立と議論」の文化が定着し、実践されていると思う。

⑩私は、会社には「ルールよりも目的」を共有・共感する文化が定着し、実践されていると思う。

【問4】 その他、働き方改革全般についてお聞かせください。

⑪私は、会社の一連の働き方改革により仕事の能率が上がるなど、自分の労働生産性は向上していると思う。

⑫私は、会社の経営理念である「チームワークあふれる社会を創る」を共有している。

⑬私は、会社は多様性のある組織であると思う。

⑭私は、会社を信頼している。

⑮私は、経営者を信頼している。

⑯私は、上司を信頼している。

⑰私は、同僚を信頼している。

⑱会社は、私を信頼していると思う。

⑲私は、自分の仕事に誇りを持っている。

⑳私は、自分のチームや、ワークグループが行った仕事に誇りを持っている。

㉑私は、会社の製品や、社会への貢献に誇りを持っている。

㉒私は、会社には自分らしくいられる環境が整っていると思う。

㉓私は、会社には社会的で親しみやすく、自分を歓迎する雰囲気があると思う。

㉔私は、会社の中で家族意識や、チーム意識を感じている。

以上

別紙 2.働き方改革と組織の在り方に関するアンケート調査のお願い

松山大学大学院経営学研究科では、現在「働き方改革と組織の在り方」について研究しております。

このアンケートは、会社に勤務されている皆さんが、貴社の組織や、働き方改革についてどのように思っているのか、多方面にわたってご意見を賜ることによりご協力をお願いするものです。

五者択一方式で、全部で 58 問です。あまり深く考えずに、全問を直感的にお答えください。また、回答結果は統計的に処理し、個人を特定することはありませんので率直なご意見をお聞かせください。

1. プロフィール

初めにあなたのプロフィールについてお答えください。

(5) 年齢

20代 30代 40代 50代 60代以上

(3) 勤続年数

5年未満 5年以上10年未満 10年以上20年未満 20年以上30年未満 30年以上

(4) 雇用形態

パート・アルバイト 契約従業員 正従業員 その他

(5) 職位

一般従業員 管理職 執行役員

(6) 担当業務 複数職務を担当している場合は、最もウエイトの高いものを1つ選んでください。

販売・営業系

人事・総務・法務・経理・財務系

情報システム・開発系

広報・宣伝・企画系

サポート・問合せ系

生産技術・生産管理・生産工程系

顧客サービス系

その他

2.質問内容

以下の項目について、最も当てはまるものを選択してください。

- 1 当てはまらない
- 2 どちらかと言えば当てはまらない
- 3 どちらとも言えない
- 4 どちらかと言えば当てはまる
- 5 当てはまる

【問1】 貴社の組織や、職場での働きがいに関わる要因についてお聞かせください。

- ①私は、上司や経営者との間ではオープンで気さくなコミュニケーションがあると思う。
- ②私は、上司や経営者は適材適所の人事配置を心掛けていると思う。
- ③私は、上司や経営者は誠実さを重視し、一貫性を持ってビジョンや業務を遂行していると思う。
- ④私は、上司や経営者は部下に必要な研修・能力開発を受けられるようにしていると思う。
- ⑤私は、上司や経営者は自分の職場に情報、提案、そしてアイデアを求めていると思う。
- ⑥私は、上司や経営者は仕事と私生活の両立ができるよう部下に促していると思う。
- ⑦私は、上司や経営者は従業員に公平な態度で接していると思う。
- ⑧私は、上司や経営者は採用、昇進でえこひいきしていないと思う。
- ⑨私は、上司や経営者はいつも道徳的に正しい判断をしていると信じている。
- ⑩私は、自分の仕事に誇りを持っている。
- ⑪私は、自分のチームや、ワークグループが行った仕事に誇りを持っている。
- ⑫私は、会社の製品・サービスや、社会への貢献に誇りを持っている。
- ⑬私は、会社には自分らしくいられる環境が整っていると思う。
- ⑭私は、会社には社会的で親しみやすく、自分を歓迎する雰囲気があると思う。
- ⑮私は、会社の中で家族意識や、チーム意識を感じている。
- ⑯私は、経営者を信頼している。
- ⑰私は、会社を信頼している。
- ⑱私は、仕事を通じて人として成長している
- ⑲私は、会社は、従業員の潜在能力を最大化していると思う。
- ⑳私は、会社は、日常の業務に取り組む際の指針となる根本的な価値観を明確化していると思う。
- ㉑私は、経営者は、会社の文化をリードし、従業員の共感を呼んでいると思う。
- ㉒私は、会社は変化に対応し、持続的に成長するためのイノベーションを起こしていると思う。

【問2】 貴社のマネジメント、組織の目的や風土についてお聞かせください。

- ①私は、会社の経営情報の開示は進んでいると思う。
- ②私は、会社の組織は上下関係のない、フラットな組織に近いと思う。
- ③私は、会社の仕事はチームを主体として運営されていると思う。
- ④私は、従業員一人ひとりが視座を高く持ち、主体的に考え行動していると思う。
- ⑤私は、勤務時間や働く場所が個人の自由に任されていると思う。
- ⑥私は、会社の仕事は役職ではなく、役割で決められていると思う。
- ⑦私は、会社の仕事は対話や、コンセンサスが重視されていると思う。
- ⑧私は、会社の仕事は現場で判断し、意思決定が速いと思う。
- ⑨私は、会社の人事評価は同僚間の評価も入って公正であると思う。
- ⑩私は、会社の仕事を行う際、対立が起きたときには他の人の助言を仰ぐことが推奨されていると思う。
- ⑪私は、あらゆる従業員が、常に会社全体の視点で（会社のミッションの実現に向けて）自分の業務を行うべきであると思う。
- ⑫私は、会社の存在目的は社長や経営層が独断で決めるのではなく、従業員全員で議論して創るべきものであると思う。
- ⑬私は、「利益」とは会社の存在目的を達成する過程で自然に発生する副産物であり、利益の創出が仕事を行う真の目的ではないと思う。
- ⑭私は、会社では自分をさらけ出し、ありのままでいられると思う。
- ⑮私は、自分の個人的な不安や、弱さに会社は寄り添ってくれていると思う。
- ⑯私は、会社との一体感を感じていると思う。
- ⑰私は、会社の仕事を通して自己実現できていると思う。

【問3】 貴社の働き方改革についてお聞かせください。

- ①私は、働き方改革を何のために行うのかがよく浸透していると思う。
- ②私は、経営者の強い意志と率先垂範が発揮されていると思う。
- ③私は、働き方改革を実行するために会社は組織風土作りに注力していると思う。
- ④私は、働き方改革を進めるために会社はICTの活用を推進していると思う。
- ⑤私は、会社のワークプレイス（リアルオフィス）は仕事のし易い環境であると思う。
- ⑥私は、会社のワークプレイス（リアルオフィス）での知的交流は活発であると思う。
- ⑦会社では、フレックスタイム制が導入されている。
- ⑧会社では、在宅勤務などのテレワークが実践されている。
- ⑨私は、会社の育児・介護休業制度は手厚く、満足している。
- ⑩会社では、高齢者雇用について継続雇用の延長や、定年延長が実践されている。
- ⑪私は、会社で有給休暇を充分取得している。
- ⑫私は、会社内のコミュニケーション活性化のための諸制度（部活動支援、誕生日会や部内イベント

の支援など)は手厚く、満足している。

⑬会社では、副業が認められている。

⑭会社では、同一労働・同一賃金になっていると思う。

【引用・参考文献】

- 1) 青野慶久 (2015) 『チームのことだけ、考えた』ダイヤモンド社
- 2) アストリッド・フェルメール&ベン・ウエンティンク (2020) 『自主経営組織のはじめ方
現場で決めるチームをつくる』英治出版
- 3) 足立明 (1999) 「勤労価値観が職務満足に及ぼす影響—チェーンストアの中高年における
生きがい・働きがいの実証的・理論的研究—」流通科学大論集 第 11 巻第 2 号 1~19
頁
- 4) 安達英一郎・村上芽・橋爪麻紀子 (2016) 『投資家と企業のための ESG 読本』
日経 BP 社
- 5) 新居佳英・松林博文 (2018) 『組織の未来はエンゲージメントで決まる』英治出版
- 6) 荒川陽子 (2021) 「『働きがいのある会社』が成長できる理由」月刊総務 2021 年 1 月号
16~19 頁
- 7) アリー・D・グース (2002) 『企業生命力』日経 BP 社
- 8) 池田浩 (2017) 「ワークモチベーション研究の現状と課題—課題遂行過程から見たワークモ
チベーション理論」日本労働研究雑誌 No.684 16~25 頁
- 9) 石塚しのぶ (2011) 『ザッポスの奇跡』廣済堂出版
- 10) 伊丹敬之・加護野忠男 (1989) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞出版
- 11) 今井賢一・金子郁容 (1988) 『ネットワーク組織論』岩波書店
- 12) 入山章栄 (2016) 「世界標準の経営理論 第 26 回エンベデッドネス理論」
ダイヤモンド・ハーバード・レビュー誌 11 月号 142~153 頁
- 13) 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- 14) 岩佐真裕子 (2018) 「『働きがい』が高まる『働き方改革』の進め方とは」労政時報第
3959 号 111~116 頁
- 15) 上田泰 (2003) 『組織行動研究の展開』白桃書房
- 16) 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
- 17) 大久保幸夫・皆月みゆき (2017) 『働き方改革 個を活かすマネジメント』
日本経済新聞出版
- 18) 太田肇 (2020) 『「超」働き方改革—四次元の「分ける」戦略』筑摩書房
- 19) 太田肇 (2017) 『なぜ日本企業は勝てなくなったのか—個を活かす「分化」の組織論』
新潮社
- 20) 岡崎淳一 (2018) 『働き方改革のすべて』日本経済新聞社
- 21) 岡元利奈子 (2018) 「『働きがいのある会社』調査の方法と調査結果を活用した組織変
革のあり方」企業と人材 2018 年 5 月号 34~39 頁
- 22) 小野公一 (2011) 『働く人々の well-being と人的資源管理』白桃書房
- 23) 小野公一 (1991) 「職務満足感と生活満足度の関係についての一考察」亜細亜大学経営

論集 27 (1・2) 295~320 頁

- 24) 加護野忠男・山田幸三『日本のビジネスシステム その原理と革新』有斐閣
- 25) 狩俣正雄著 (2017)『スピリチュアル経営のリーダーシップ』中央経済社
- 26) 岸川善光 (2017)『経営学要論』同文館出版
- 27) 岸学 (2012)『SPSS によるやさしい統計学 第2版』オーム社
- 28) 北居明 (2014)『学習を促す組織文化—マルチレベル・アプローチによる実証分析』有斐閣
- 29) 北野唯我 (2019)『OPENNESS 職場の「空気」が結果を決める』ダイヤモンド社
- 30) クリストファー・A・バートレット&スマントラ・ゴシャール (2007)『個を活かす企業 自己変革を続ける組織の条件』ダイヤモンド社
- 31) クレイトン・M・クリステンセン他 (2017)『ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム』ハーパーコリンズ・ジャパン
- 32) 桑田耕太郎・田尾雅夫 (2010)『組織論 [補訂版]』有斐閣
- 33) ケン・ウィルバー (2008)『インテグラル・スピチュアリティ』春秋社
- 34) ケン・ウィルバー (2010)『実践インテグラル・ライフ - 自己成長の設計図 - 』春秋社
- 35) ケン・ウィルバー (2019)『インテグラル理論』日本能率協会マネジメントセンター
- 36) 厚生労働省(2014)『働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書』
- 37) 厚生労働省資料(2017)「働き方改革実行計画(概要)」1~24 頁
- 38) 小笹芳央(2019)『モチベーション・ドリブン 働き方改革で組織が壊れる前に』KADOKAWA
- 39) 小塩真司 (2011)『SPSS と Amos による心理・調査データ解析 (第2版)』東京図書
- 40) 小室淑恵 (2018)『働き方改革 生産性とモチベーションが上がる事例 20 社』毎日新聞出版
- 41) 近藤宣之(2018)『従業員に任せるから会社は進化する 日本版「ティール組織」で黒字になる経営の仕組み』PHP 研究所
- 42) 斎藤智文 (2008)『働きがいのある会社』労務行政
- 43) 斎藤智文 (2018)『「働き方改革」とは『働きがいのある会社』を創りあげる組織開発』労務理論学会誌 28 号 5~22 頁
- 44) 新免玲子 (2015)『会社を元気にする 51 の「仕組み」』日本実業出版社
- 45) 鈴木規夫・久保隆司・甲田烈(2020)『入門インテグラル理論』
- 46) 鈴木竜太 (2013)『関わり合う職場のマネジメント』有斐閣
- 47) 田尾雅夫編著 (2010)『よくわかる組織論』ミネルヴァ書房
- 48) 高橋恭介 (2018)『給与 2.0 10 年後も給与が上がり続ける新しい働き方』アスコム
- 49) 武井浩三 (2018)『会社からルールをなくして社長も投票で決める会社をやってみた。人を大切に作るホラクラシー経営とは?』WAVE 出版
- 50) 武井浩三 (2017)「21 世紀を導く新しい組織形態『ホラクラシー』」航空自衛隊機関誌「翼」124~131 頁
- 51) 武井浩三・天外伺郎 (2019)『自然経営』内外出版
- 52) 田坂広志 (2010)『まず、世界観を変えよ』英治出版

- 53) 田坂広志 (2002) 『なぜ、働くのか』 PHP 研究所
- 54) 橘玲 (2019) 『働き方 2.0 vs 4.0 不条理な会社人生から自由になれる』 PHP 研究所
- 55) 寺本義也 (1990) 『ネットワーク・パワー —解釈と構造』 NTT 出版
- 56) 天外伺郎 (2019) 『実存的変容』 内外出版社
- 57) 東瀨則之 (2005) 『経営統計学のマネジメント的研究—経営データ解析への展開—』
千倉書房
- 58) 東瀨則之 (2017) 「成長ドライバ理論による良い会社づくり研究のアプローチ」
松山大学論集第 29 巻第 3 号 55~100 頁
- 59) 中原淳編著 (2015) 『人事よ、ススメ!』 碩学舎
- 60) 中原淳 (2010) 『職場学習論 仕事の学びを科学する』 東京大学出版会
- 61) 日本総合研究所編著 (1993) 『生命論パラダイムの時代』 ダイアモンド社
- 62) 丹羽真理 (2018) 『パーパス・マネジメント 従業員の幸せを大切に経営』
クロスメディア・パブリッシング
- 63) 沼上幹 (2004) 『組織デザイン』 日本経済新聞社
- 64) ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2014) 『世界の経営者が愛読する ハーバード・
ビジネス・レビューBEST10 論文』 ダイアモンド社
- 65) ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2018) 『幸福学』 ダイアモンド社
- 66) ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2019) 『オーセンティック・リーダーシップ』
ダイアモンド社
- 67) フレデリック・ハーズバーグ (1968) 『仕事と人間性 動機づけ—衛生理論の新展開』
東洋経済新報社
- 68) マイケル・バーチェル&ジェニファー・ロビン (2012) 『最高の職場』 ミネルヴァ書房
- 69) ピーター・M・センゲ (2011) 『学習する組織』 英治出版
- 70) ピュートル・F・グジバチ (2018) 『世界最高のチーム グーグル流「最少の人数」で「最大
の成果」を生み出す方法』 朝日新聞出版
- 71) 古野庸一 (2019) 『「働く」ことについての本当に大切なこと』 白桃書房
- 72) フレディリック・ラルー (2018) 『ティール組織マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』
英治出版
- 73) フレディリック・ラルー (2018) 『ティール組織—新しい働き方のスタイル』 技術評論社
- 74) ブライアン・J・ロバートソン (2016) 『ホラクラシー』 PHP 研究所
- 75) 朴容寛 (2002) 『ネットワーク組織論』 ミネルヴァ書房
- 76) マイケル C.ブッシュ&GPTW 調査チーム (2018) 『世界でいちばん働きがいのある会社』
日経 BP 社
- 77) 前野隆司・小森谷浩志・天外伺郎 (2018) 『幸福学×経営学』 内外出版社
- 78) 前野隆司 (2019) 『幸せな職場の経営学』 小学館
- 79) 松岡孝敬 (2019) 『生命体的企業とは何か 生命のシステムに学ぶ成長し続ける企業の創りかた』

大学教育出版

- 80) 松山一紀 (2005) 『経営戦略と人的資源管理』 白桃書房
- 81) 三菱総合研究所編著 (2015) 『働き方の未来』 ダイヤモンド社
- 82) 三菱総合研究所編著 (2019) 『未来に選ばれる会社』 ダイヤモンド社
- 83) 南和気 (2018) 『人事こそ最強の経営戦略』 かんき出版
- 84) 美濃陽介 (2019) 「働きがいとワークモチベーション」 青森中央短期大学研究紀要 (32) 213~217 頁
- 85) 三村真宗 (2018) 『最高の働きがいの創り方』 技術評論社
- 86) 本橋潤子 (2019) 「経営倫理と「働きがい」 一目的的人間観の文脈で考える」 日本経営倫理学会誌第 26 号 53~68 頁
- 87) 谷田部光一 (2012) 「人材マネジメントと働きがい」 政経研究 第 49 巻第 2 号 155~187 頁
- 88) 谷田部光一 (2016) 『働きがいの人材マネジメント』 晃洋書房
- 89) 山田理 (2019) 『最軽量のマネジメント』 ライツ社
- 90) 由佐美加子・天外伺郎 (2019) 『ザ・メンタルモデル』 内外出版社
- 91) 余合淳 (2016) 「組織的公正理論の課題と理論的展望—公正な人事管理に向けて—」 岡山大学経済学会雑誌 7 (2) 187~203 頁
- 92) 吉原史郎 (2018) 『実務でつかむ! ティール組織』 大和出版
- 93) 米川和雄・山崎貞政 (2010) 『超初心者向け SPSS 統計解析マニュアル 統計の基礎から多変量解析まで』 北大路書房
- 94) 李超・狩俣正雄 (2018) 「経営者の意識の発達と最高の組織作り」 商経学叢第 65 巻第 1 号 131~159 頁
- 95) 李超・狩俣正雄 (2017) 「働きがいのある最高の組織とチームビルディング」 商経学叢第 64 巻第 2 号 321~355 頁
- 96) リッチ・カールガード (2015) 『グレートカンパニー 優れた経営者が数字よりも大切にしている 5 つの条件』 ダイヤモンド社
- 97) ロバート・キーガン&リサ・R・レイヒー (2017) 『なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか』 英治出版
- 98) ロブ・ゴフイー (2016) 『DREAM WORK PLACE』 英治出版
- 99) 若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織 社会ネットワーク論からの新たな組織像』 有斐閣
- 100) 若林直樹 (2006) 『日本企業のネットワークと信頼—企業間関係の新しい経済社会学的分析』 有斐閣
- 101) 和田彰 (2010) 『日本でいちばん働きがいのある会社』 中経出版
- 102) GPTW 社ジャパン (2020) 「日本の「働きがい」 動向レポート」
- 103) Francisco Polidoro Jr .,et al., (2011) "When the Social Structure Overshadows Competitive Incentives :The Effects of Network Embeddedness on Joint Venture Dissolution ," *Academy of*

- Management Journal*, Vol.54,pp.203-223.
- 104) Gardner , J. W.(1990) *On Leadership* , The Free Press , A Division of Macmillan,Inc
- 105) Gratton , L .(2014) *The Key :How Corporations Succeed by Solving the World's Toughest Problems* ,Lynda Gratton c/o PFD
- 106) Gulati ,R. et al.,(2012) *Meta-Organization Design: Rethinking design in Interorganizational and Community Contexts* ,” *Strategic Management Journal* ,Vol.33 No6,pp571-586
- 107)Herzberg F. (1966) *Work and the Nature of Man*, NewYork : ThomasY.Crowell Company
- 108)Joel M . Podolny and Karen L . Page(1998) ,“Network Forms of Organization ,” *Annual Review of Sociology* Vol24(1),pp57-76
- 109) Laloux , F. (2014) , *Reinventing Organizations* , Nelson Parker
- 110) Mackey , J . and R. Siosodia (2014) *Conscious Capitalism ; Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business Review Press
- 111)Marc Granovetter,(1985) “Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness,” *American Journal of Sociology* Vol91,No3,pp481-510
- 112)McGregor,D.(1960)*THE HUMAN SIDE of ENTERPRISE* , original English language ;Mcgraw-Hill inc NewYork
- 113) Pfeffer , J .(1998) *The Human Equation : Building Profits by Putting People First* , Harvard Business School Press