
朋友だより

豊かな未来を構想する一連の作業の流れの中で、「次世代型組織」
をとり上げた書物と出合いました。

私共、中小企業家同友会が追求している組織のあり方を客観的に
眺めるよい機会でした。

ご参考になれば幸甚です。

2018年6月

(有)コンサルタント朋友
代表取締役 奥長弘三



『ティール組織』を読む



友人に薦められて F.ラルー著『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—』（鈴木立哉訳、英治出版 2018年1月）を読みました。まさに従来の常識を覆す次世代型組織の事例が12件、全世界から集められています。収録の条件としては最低5年以上継続していることと、少なくとも100人の従業員を抱えていることです。事業分野としては、小売り、メーカー、エネルギー、食品、教育、医療に及びます。事例を2件紹介します。

事例1 ビュートゾルフ

最初のケースはビュートゾルフ(ヘルスケア、オランダ、従業員7万人)です。オランダでは19世紀以降、どの地域にも病人や高齢者に在宅ケアサービスを提供する地元の看護師がいます。このような地域の看護師はオランダの医療制度になくてはならないものでした。

ところが、1990年代にオランダの健康保険制度の見直しが行われ、自営業の看護師の組織化と効率化がはかられました。しかし大組織の中に組み込まれた看護師は今までと違い、仕事の一部分のみを担当することになっただけでなく、作業標準化のおかげで時間に追いかけるようになってしまいます。一方患者側にとっても新制度は苦痛の種となります。毎日毎日看護師が変わり、都度自分の症状を新しい看護師に説明することは、高齢の患者にとって大きな苦痛です。人間的なつながりが無くなると、医療の質も低下します。

こうした状況の中で、2006年にヨス・デ・ブロックが10人の看護師と共にビュートゾルフ(オランダ語で「地域看護」)を創立します。ビュートゾルフでは、看護師は10~12名のチームに分かれ、各チームは細かく割り当てられた担当地域に住む、およそ50名の患者を受け持ちます。一つのチームはあらゆる仕事を担当します。看護師達はケアサービスを提供するだけでなく、どの患者を何人受け持つかも自分達で決めます。新しい患者の受け入れ、ケ

アプランの作成、休暇や休日のスケジューリング、業務管理も、また現地のコミュニティーにどう溶け込んでいくのか、どの医師や薬局と協力していくか、そして現地の病院とはどう協力するのがベストかを判断します。

この結果、ケアがバラバラで行われることは無くなりました。できる限り一人の患者に対し、常に一人か二人の看護師が担当につけられるように計画が立てられます。こうして数日経ち、数週間が過ぎていくうちに、患者と看護師の間には深い信頼が築かれます。ケアはもはや注射や包帯だけではなく、また患者は一人の人間として扱われ尊重されます。

現在ビュートゾルフに入社するために従来型組織から転職してくる看護師は後を絶たず、2006年後半にわずか10名の看護師で開業した組織が、2013年にはオランダの地域看護組織で働く全看護師の3分の2を占めるに至りました。

事例2 FAVI

次のケースはFAVI(金属メーカー、フランス、従業員500名)です。主力製品は、自動車向けギヤボックス・フォーク。

FAVIは1950年後半に、水道の蛇口用部品をつくる会社として創業されました。FAVIも以前は一般的な工場と同じように運営されていましたが、1983年に創業家に指名されたジャン・フランソワ・ゾブリストがCEOに就任しますと、すべてが変わりました。ゾブリストがトップになって2年も経たないうちに、FAVIはビュートゾルフの運営方法に驚くほど似た組織へと変貌を遂げます。

現在、同社では「ミニ・ファクトリー」と呼ばれる15~35名で構成された21のチームが活動しています。殆どのチームは特定の顧客或いは顧客カテゴリー(フォルクスワーゲンチーム、アウディチーム、ボルボチーム、水量計チームなど)向けの業務に特化しています。少数ながら川上の製造チーム(鑄造チーム、鑄型修理チ

ーム、保守チーム)と支援チーム(技術者、品質管理、研究所、事務管理、営業支援)といったチームもあります。どのチームも自主経営されています。ミドル・マネジメントはおらず、チームが自分達で決めた以外のルールや手続きは実質的に何もありません。

毎週開かれる短時間のミーティングで、例えばフォルクスワーゲンの営業担当者は発注された注文内容を 12 名の同僚に伝えます。発注量が多いと全員で喜びを分かち合い、少ないとガッカリします。製造計画はミーティングの場で決定され、チームメンバー全員が納品日について合意します。

同業他社は、どこも人件費を節約するために中国に生産拠点を移してしまいました。ところがFAVIは欧州に残った唯一のメーカーであるだけでなく、ギヤボックス・フォークが50%市場シェアを誇っています。品質の良さは昔から定評があり、しかも同社の作業員は過去 25 年以上にわたって、納期に遅れた注文が一つも無いという記録を誇りにしています。従業員の離職率は事実上ゼロです。

ティール組織の特徴

同書が紹介するティール組織(次世代型組織)の特徴を次のようにまとめることができます。

1. 規模の大小に関わらず、内部の運営は 10 ~ 30 人程度の少人数のチーム制になっています。このチームが売上、顧客との関係、採用、教育などについて権限を持っています。
2. 自主経営、全体性そして存在目的の追求がティール組織が重視する3つのポイントです。
自主経営… 社長や管理職からの指示命令からではなく、メンバーや組織が自律的に機能する。
全体性…… 一人ひとりのメンバーが自分らしさを取りもどす。メンバー全員の能力が存分に発揮されている状態。
存在目的… 組織が何の為に存在し、今後どの方向に向かうのかを常に探求し続ける組織であること。
3. 意思決定の際の助言システムが有効に機能しています。原則として組織内の誰がどんな決定をしても構わないことになっています。但しその決定の前に、全ての関係者とその問題の専門家に助言を求めることが義務づ

けられています。そしてその助言を真剣に検討しなければなりません、その助言を採用するか否かは、本人に任されます。

4. CEOが交替すると、従来型の組織に戻ることがあります。同書では、2つの事例についてCEOが変わることで、ティール組織が崩壊し、従来型の組織に戻ったケースを紹介しています。
5. 著者は、ティール組織が一般化した社会をどのように見ているのでしょうか。それはゼロ成長、循環型経済を想定しています。まさに成熟社会と言って良いでしょう。

日本にも存在している次世代型組織

筆者が加入している中小企業家同友会では、以前から経営者と社員が、双方の信頼関係をもとに、経営指針にもとづく全員参加型経営と社内で自由闊達な意思疎通のできる社風をめざして努力しています。そこでは社員一人ひとりが生き生きと目標を持ち、自主的に働くこと、そして働くなかで成長することが追求されています。

その結果、厳しい経営環境の中で、順調な業績を上げている企業が多数生まれています。次世代型組織の典型といえるでしょう。

また法政大学、坂本光司教授の著書『日本でいちばん大切にしたい会社』シリーズ(あさ出版)に登場する企業群も次世代型組織といって良いでしょう。シリーズは 6 冊を数えています。

同書で坂本教授は、会社が大切にすべき 5 人として、下記を挙げています。順番が大切と主張しています。

1. 社員とその家族
2. 外注先・下請企業の社員
3. 顧客
4. 地域社会
5. 株主、出資者



本文で紹介した次世代型組織（ティール組織）— 社員が自主的に経営に参画する組織 — は、私たちの日本国憲法と整合性があることに気がつきました。

次世代型組織は社員一人ひとりの個性が全面的に発揮される組織です。これはまさに日本国憲法が想定している社会です。

憲法の重要な条項を下記に示します。

第13条 すべての国民は個人として尊重される。

第18条 何人も、いかなる奴隷的拘束も受けない。
又、犯罪に因る処罰の場合を除いては、その意に反する苦役に服させられない。

第19条 思想及び良心の自由は、これを侵してはならない。

第27条 すべての国民は、勤労の権利を有し、義務を負う。

第97条 この憲法が日本国民に保障する基本的人権は、人類の多年にわたる自由獲得の努力の成果であって、これらの権利は、過去幾多の試練に堪へ、現在及び将来の国民に対し、侵すことのできない永久の権利として信託されたものである。

上記のうち、第97条は特別な意味を持っています。憲法は章ごとに区分されており、第10章が「最高法規」で第97条から99条までと成っています。

この章の冒頭の第97条は、憲法が最高法規である実質的な理由を示していると考えられています。すなわち「最高法規」の章の冒頭に97条をおいて、人権の重要性をうたい、憲法はそれを保障する法であるから、最高法規なのだということを実質的に示していると考えられています。伊藤真著『日本国憲法の論点』（株）トランスビュー発行 2005年7月P.66）

憲法が13条の「個人尊重」はじめ、個人の基本的人権を最も大切にしていることは重要です。これからの時代の組織を先進的に示している次世代型組織（ティール組織）が、私たちの憲法が想定している社会と整合性があることは嬉しい限りです。

～*～*～ あとがき ～*～*～*～*～*～*～*～*～*～*～*～*～*～*～*～*～

朋友だより 152号をお届けいたします。

4月の南北、6月の米朝の歴史的会談をTV視聴し、思い出した歌があります。NHK「忍たま乱太郎」のエンディングテーマです。昨年末、合唱団の忘年会時にピアニストの息子さん（小学1年）が歌ってくれた「世界がひとつになるまで」という歌の歌詞（松井五郎作詩）

♪世界がひとつになるまで／ずっと手をつないでいよう／あたたかいほほえみで もうすぐ／夢が本当になるから／はじめて出会ったあの日 あの場所から／いろんな未来が 歩きはじめた
／（抜粋）

が頭の中を巡りました。まだまだ困難な問題が山積しており、これからの対話が大切であります。期待を持ってあの握手が本物であってほしいと願うばかりです。（野上）



朋友 有限会社 コンサルタント朋友
〒113-0022 東京都文京区千駄木 3-36-11
千駄木センチュリー21 602号
TEL. 03-5815-3021 FAX. 03-5815-3022
e-mail foryou91@tokyo.email.ne.jp
[URL:http://www.consultant-hoyu.co.jp](http://www.consultant-hoyu.co.jp)