

組織と個人の新たな関係

自律・自走型組織からの示唆



内藤 琢磨



立山 宗徑



成瀬 双葉

CONTENTS

- I 組織と個人の関係性変化の背景
- II 自律・自走型組織運営先進企業における人材戦略
- III 先進企業におけるリーダー行動／メンバー行動の考察
- IV 自律・自走型組織づくりに向けたヒント

要約

- 1 企業経営において人材は重要な経営資源であるが、会社との間には明確な主従関係が存在した。しかしながら、社内組織の曖昧化、人に着目した経営コンセプト、資本市場のモノサシの変化、労働市場の流動化といった動向が、従来の組織と個人の関係性に変化をもたらしている。
- 2 本稿では、組織と個人の新たな関係性を模索する上でヒントとなり得る自律・自走型組織運営形態としてティール組織、ホラクラシー経営に着目し、日本で当該組織運営モデルを実践する企業3社（株式会社ネットプロテクションズ、株式会社Colorcrew、九州電力株式会社インキュベーションラボ）に協力を得て、組織内のリーダーとメンバーの行動特性について調査を実施した。
- 3 その結果、「ルール・規則・上位者判断ではなく、当事者の話し合いで問題を解決する」「社内のリソース情報を限りなくオープンにする」「可能な限りメンバーに意思決定機会を付与する」「メンバー間の距離感を縮める」といった課題解決支援に関連する行動に顕著な特徴が確認された。
- 4 今後、自社を自律・自走型組織に近づけたいと考える企業は、組織のフラット化に先駆けて「リソース情報のオープン化」に取り組むべきである。そして何よりも重要なのは、そうした組織運営を志向する経営者やリーダーが「力を誇示するのではなく、周囲に知恵を授け自由をもたらし尊敬型リーダー」であるかどうかという点である。

I 組織と個人の関係性変化の背景

1 デジタルテクノロジー進展がもたらす企業関係の変化

(垂直型からネットワーク型へ)

デジタルテクノロジーの進展は企業組織そのもののあり方にも変容をもたらしている。ビジネス・バリューチェーンがモノや暗黙知・あうんの呼吸ではなく、デジタルデータでつながることによって、産業構造は従来の垂直分業体制から水平分業体制に移行してきている。

垂直分業体制の典型はかつての自動車産業であった。完成車メーカーを頂点としたグループの系列は新車コンセプト、エンジンを中心とした技術開発をメーカー本体で担う。一方で、車体製造や電装、内装や部品、販売、

メンテナンスは、グループ企業、さらに孫会社・曾孫会社が担っており、日本国内だけでも2万5000社程度が自動車産業を形成するといわれている。

代表格であるトヨタ自動車もCASEといわれる自動車業界のデジタルシフトによってNTTやKDDIといった情報通信企業に限らず、シンガポールのGrab社や米国のUber社といった海外異業種サービス業との水平的なネットワークも形成しつつある。また2022年、HondaはソニーグループとSony Honda Mobility設立を発表し、新たなモビリティサービスの共創を進めている。

こうした企業間のつながり方の変化は企業内組織のあり方にも影響を及ぼしている。すなわち、従来の垂直的な組織階層、いわゆるヒエラルキー型（階層型）組織から、水平的

図1 企業関係と変化と社内組織への影響

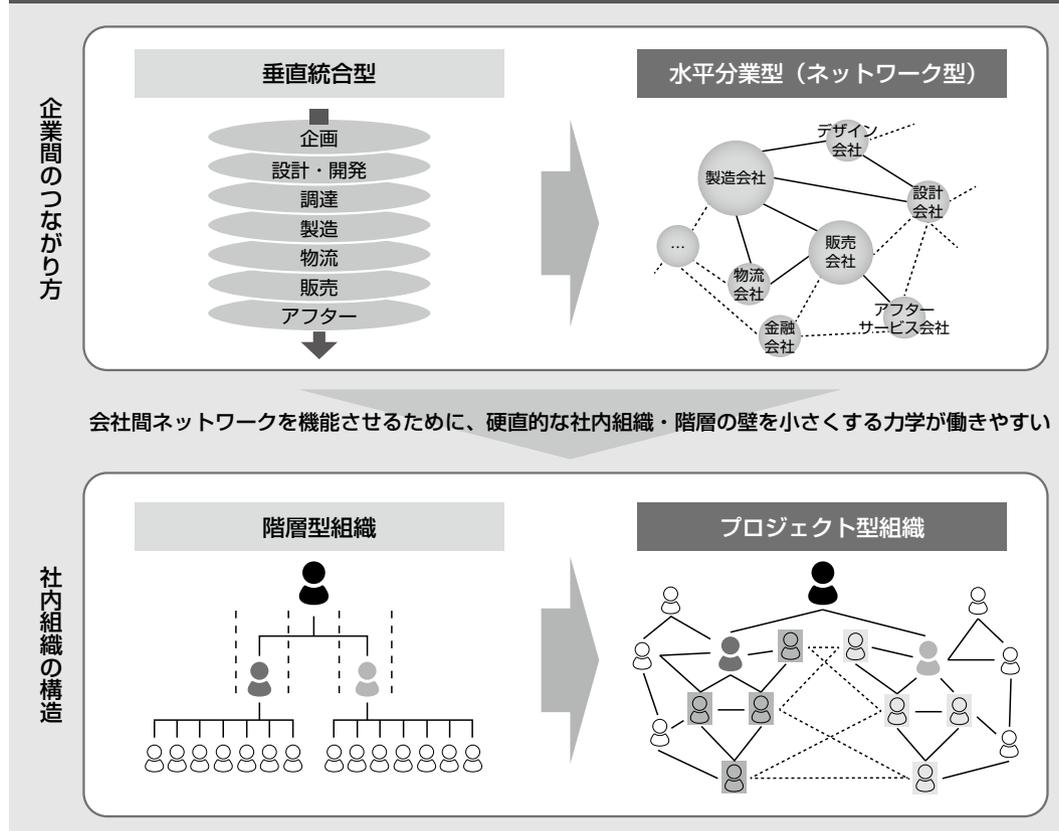
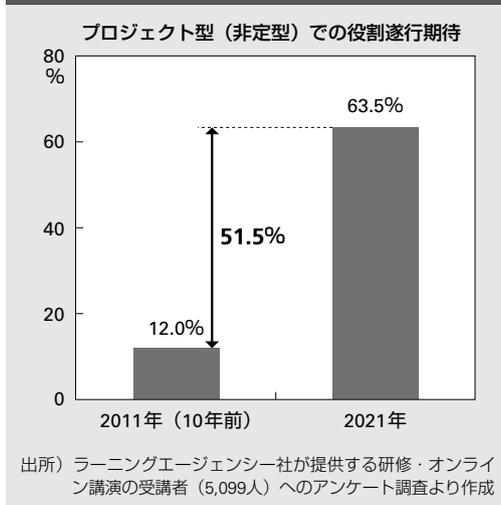


図2 この10年間でプロジェクト型業務は激増



なフラット型、プロジェクト型への変容、さらには外部組織とつながるエコシステム型、コンソーシアム型への進化を後押しする。なぜならば、会社間が水平分業制やネットワーク型でつながり、機能するためには、情報やデータの素早い社内組織間連携が不可欠だからである。そのためには社内の情報共有度を可能な限り高めておく必要がある。

そして、組織内や階層間での情報ギャップをなくしていくことは、組織の縦（階層）と横（部署）の壁を低くすることにつながる。必要な情報をその目的に応じて必要な人に限定してスピーディーに共有するのは、どうしても限界が生じやすいからである（図1）。

実際に、プロジェクト型の組織横断的な仕事がこの10年間で劇的に増加していることは実感するところであろう（図2）。

2 人に着目した 新たな経営コンセプト

また、あらゆる場所でのデジタル化が進展する中で、AI・ロボットと人との共生や少

子高齢化に伴って、より少ない人口で豊かな社会を実現するために雇用・労働から教育に至るまで社会システム全体の見直しが叫ばれている。

かつて新卒一括採用、終身雇用を中心とする日本型雇用システムは日本の競争力を支える経営モデルといわれた。しかしグローバル競争や経済のデジタル化、そして国内少子高齢化といったマクロ環境下において日本企業は競争力を失うと同時に、人材に対する投資を控えるようになった。その結果として、人材競争力低下のバッドサイクルにつながった。

そうした中、行き過ぎた資本主義がもたらした環境破壊、さまざまな過当競争をはじめ、複雑で予測が難しい世界を生き抜くために、社会と経済のあらゆる側面の見直しが、国連やOECD（経済開発協力機構）といった世界レベルで議論されるようになってきた。その動きは新型コロナウイルス感染拡大による健康志向の高まりやESG投資の広まりに伴い拡大し、ビジネスの場でもWell-Being、エンゲージメントや心理的安全性といった「人に着目した新たな経営コンセプト」が受け入れられる素地となっている。

もちろん、労働者側の働き方や価値観の変化を見据えて、多様性を受け入れることが、企業競争力の観点のみならず、社会に存在し得る公器として必要不可欠であるとの認識が企業側に広まったことも事実であろう。

そうした中、2020年9月に経済産業省が発表した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書（通称、人材版伊藤レポート）」では、多くの日本企業が直面する人材競争力の低下、人材戦略不在といった状況に対する変革に向けて取締役会の責任の明

確化、投資家との対話促進、検討すべき人材戦略やKPI、アクションプランの方向性について提言が行われた。続いて22年5月に発表された「人材版伊藤レポート2.0」では、人的資本経営をどう具体化し、実践していくかに関する多くの有用なアイデア、事例が示された。

23年4月より有価証券報告書内でも人的資本開示が本格スタートする。経営者は、自社の経営戦略と結びついた人材戦略を、どう構築し、実践するかに否応なしに向き合わざるを得なくなった。

3 資本市場のモノサシの変化 (無形資産への注目)

米国のグローバル企業では1995年には市場価値における無形資産の割合が50%を超えており、現在は90%となっている。一方で、日本での割合は2020年時点で32%であり、米国市場の35年前の水準にとどまっている(図3)。

そして投資家は無形資産の中でも特に人的資本に強い関心を持っている。16年の米国ウェルズ・ファーゴ幹部による不正口座開発事件や、18年のドイツフォルクスワーゲンの性

能テスト不正といった労働関連のガバナンススキャンダルは、人材や組織ガバナンスの問題が優良企業の企業価値を一気に毀損させる引き金となってしまふことを目の当たりにしたからである。

米国の機関投資家グループは、上場企業の人的資本に関する情報開示を義務づける嘆願をSEC(米国証券取引委員会)に提出した。その後SEC、GRI(Global Reporting Initiative)、IIRC(International Integrated Reporting Council)、SASB(サステナビリティ会計基準審議会)などを含む国際団体が開示ガイドラインを示し、ISO(国際標準化機構)が公開したISO30414(人的資本に関する情報開示のガイドライン)へとつながっている。

日本でも21年11月公表の「新しい資本主義実現会議報告書(内閣官房)」や22年8月「人的資本可能化指針(内閣官房)」、11月「企業内容等の開示に関する内閣府令等の改正案(金融庁)」において人的資本情報開示項目が示され、国内上場企業はその対応準備を進めている。

一方で、投資家は企業価値向上のポテンシ

図3 S&P500と日本企業の市場価値に占める無形資産の割合

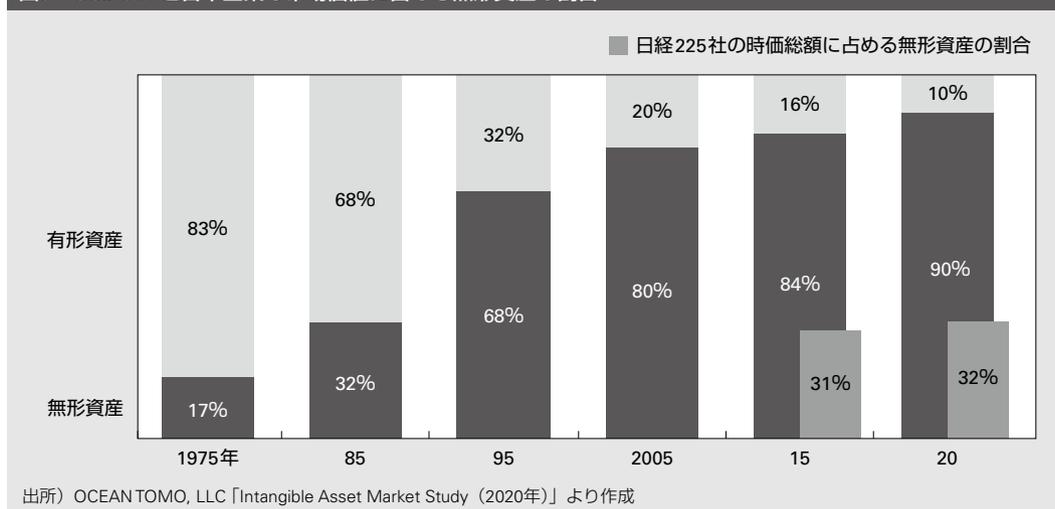
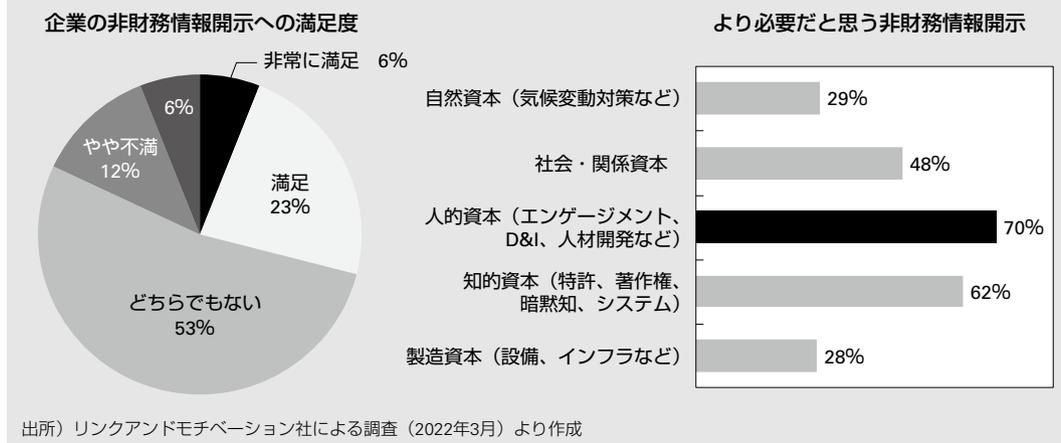


図4 非財務情報開示に対する投資家の認識



ヤルを測るモノサシとして、人的資本に着目していると同時に、日本企業の人的資本開示に強い不満を持っている。

特にESGやサステナビリティ経営において「人的資本」「心の資本」をどのように高めるかだけでなく、経営戦略や事業戦略と連動した人材戦略をどう再構築し、実践していくのか、そして企業価値向上にどうつなげていくかをストーリー立てて語ることでできる経営者との対話を求めている (図4)。

4 個人主導のキャリア形成・働き方がもたらす人材流動化

いわゆるジョブ型人事制度が多くの企業で検討され、導入される過程で、企業は社員に対して自律的にキャリアを自己選択すべきというメッセージを伝えるようになっている。人の保有能力や発揮能力そのものではなく、任された役割や仕事に対して処遇が支払われるのがジョブ型人事制度である以上、どのような職務ができるのか、どのような役割が担えるかを、企業ではなく個人の責任に帰属させようとするものである。

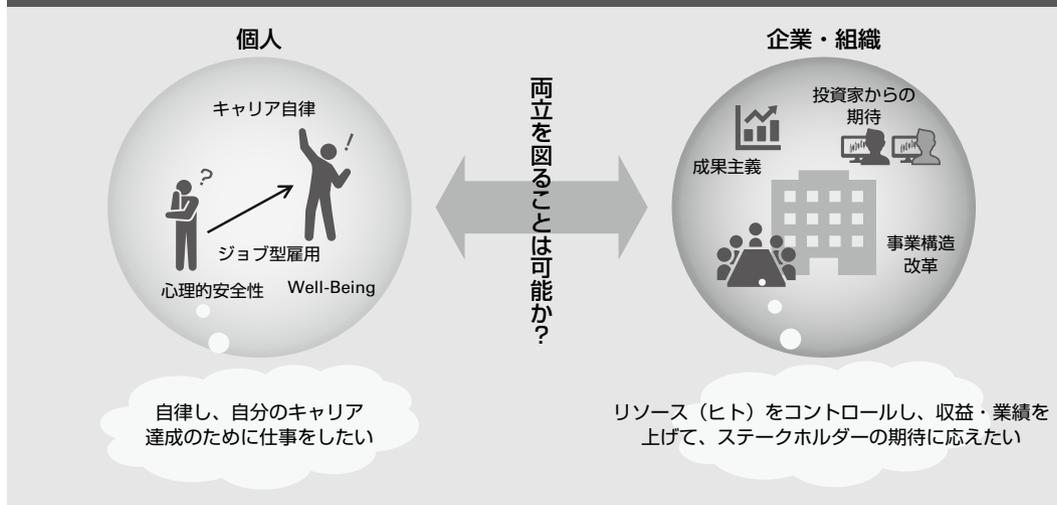
一方で、そうした個人主導のキャリア形成は、転職や社内公募による異動といった人材の流動化を促すことにつながっている。

個人は自分自身のやりたいこと、中長期的なキャリアの道筋を描いた上で、自身が今できること、これから自らを高めていけそうなこと、そうした仕事や役割にどのような社内価値や外部の市場価値、すなわち「どのくらいの報酬が得られそうなのか」をよく考えてキャリアやジョブ、あるいは会社の選択を行うようになりつつある。

もちろんそうした選択は報酬だけが決定要素ではない。極めて多様化した志向性とキャリアを有する個人を引きつけ (エンゲージ)、個人から選ばれる会社になっていかなければ、人材獲得に敗れ、企業としての競争力も維持・向上できなくなってきたのである。

このように、個人は特定の企業組織や団体に所属をしながらも、さまざまな角度から一方的な従属関係ではなくなりつつあるといえる状況であり、そうした個人の意向やキャリア観あるいは日常的な状態 (コンディション) を適切に理解していく必要がある。

図5 組織と個人の関係をめぐる環境変化



その一方で会社組織は人・社員を結束させてビジネスモデルを回し、価値創造をしていかななくてはならない。個人に自分勝手にふるまってもらっては、経営は成り立たないのである。

では、自律し、あるいは自身のキャリアを達成するために仕事をする個人・社員と組織をどのように結束させ、企業運営をしていけばよいのか。そもそもそのような両立が成り立ち得るのだろうか（図5）。

II 自律・自走型組織運営先進企業における人材戦略

1 ティール組織運営、ホラクラシー経営に着目する理由（本研究の目的）

組織と個人の新たな関係性として、会社と個人の方向性が連動した上で、個々の社員が自律的に行動することによって運営される自律・自走型組織の有効性が議論されている。2015年前後よりその代表的な経営モデルとし

て、ティール組織運営やホラクラシー経営が注目されるようになった。

一方で、こうした自律・自走型組織は大企業には適用し難いという見方がある。ホラクラシー経営の先進企業とされ、管理職を完全に廃止していた米国Zappos社は、従業員規模が拡大する中、ビジネス指標改善施策の一環として、17年に管理職を一部再配置した。また、01年に管理職を廃止したGoogleも、「何かを学ばせてくれる人や議論に決着をつけてくれる人が必要」という多数の従業員からの要望を受け、翌02年には管理職を復活させている。

とはいえ、自律・自走型組織運営が、柔軟かつ創造的な組織形成に有効なことは否定できない。上記のZappos社も基本的な組織運営の考え方としては、ホラクラシー経営を維持している。本章では日本国内における先進企業へのベンチマーク調査を基に、自律・自走型組織の特徴を抽出し、既存の大企業が自律・自走型組織運営を導入するためのヒントを探る。

2 (ティール組織運営、ホラクラシー経営) 既存研究の総括

ティール組織運営とは、2014年にフレデリック・ラルーが提唱した次世代経営モデルの1つである(図6)。

ティール組織は、階層やコンセンサスではなく、仲間との関係性の中で働く「自主経営」、個々のメンバーが壁をつくらず、ありのままをさらけ出して働く「全体性」、組織のあるべき姿、達成すべき目的とメンバーの方向性を紐づける「存在目的」の3つの特徴を持ち、絶えず変化していく事業環境に対して生物の進化のように柔軟に対応するという理論・組織コンセプトである。組織の成長力は強く、たとえば、06年に設立されたオランダのヘルスケア関連団体Buurtzorg(ビュートゾルフ)は、ティール組織運営によってわずか10年足らずで従業員数7000人にまで成長

している。

一方、ホラクラシー経営とは、07年にブライアン・J・ロバートソンが提唱した組織運営手法である。前述のティール組織運営には、並列するチームが独立して動くパラレル型、メンバー間が個別に約束(コミットメント)を交わすウェブ型などいくつかの組織運営手法が存在するが、ホラクラシー経営もティール組織運営のコンセプトを踏まえた組織運営手法の1つと位置付けられる。

ホラクラシー経営では、上下関係のない入れ子構造のサークルを単位とするフラットな組織体制が敷かれ、社員は役職や肩書を持たず、それぞれが裁量を持ちながら組織の目的やビジョン達成に向けて働く。そして、ホラクラシー憲法(<http://holacracy.org/constitution>)と称されるルールに従って意思決定が下されるのが最大の特徴である。なお、昨今では、役職や肩書のないフラットな組織運

図6 ティール組織に至る組織形態のステップ

	比喻	代表組織	特徴
レッド組織 (衝動型)	オオカミの群れ	<ul style="list-style-type: none"> ギャング マフィア 	<ul style="list-style-type: none"> トップが暴力をもって構成員を支配 トップの目が届く範囲内の小規模組織を構成 目先の利益を追求し、秩序のない環境で強みを発揮
アンバー組織 (順応型)	軍隊	<ul style="list-style-type: none"> 軍隊 行政機関 協会 	<ul style="list-style-type: none"> 固定的な階層・組織の中で、上意下達の指揮命令に従って行動 プロセスを継承することで、中長期的な計画・目標を達成可能に 階層構造により、大規模かつ安定的な組織を構成
オレンジ組織 (達成型)	機械	<ul style="list-style-type: none"> 多国籍企業 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト単位で業務を遂行し、イノベーションを重視 目標管理に基づくインセンティブの明確化により、従業員を動機づけ 階層主義を撤廃し、公平な実力主義を徹底
グリーン組織 (多元型)	家族	<ul style="list-style-type: none"> 文化重視の企業 ✓ Southwest Airlines社 	<ul style="list-style-type: none"> ピラミッド組織の中で、現場に権限を委譲し、柔軟な意思決定を促進 会社共通の価値観の中で、個人を尊重し、エンゲージメントを向上 株主だけでなく、多様なステークホルダーの幸福を追求
ティール組織 (進化型)	生命体	<ul style="list-style-type: none"> 自律・自走型組織 ✓ Buurtzorg ✓ Zappos社 	<ul style="list-style-type: none"> 自主経営：階層やコンセンサスでなく、仲間との関係性の中で働く 全体性：メンバーが壁をつくらず、ありのままをさらけ出して働く 存在目的：組織のあるべき姿、目的とメンバーの方向性が紐づく

出所) フレデリック・ラルー『ティール組織』(英治出版、2018年)より作成

営を単純にホラクラシー経営と呼ぶ場合も多い。このホラクラシー経営では、階層型の歪みをなくすことで従業員の意思を柔軟に、かつ素早く取り入れることが可能となる。また、それぞれの社員が起業家的視点を持つことによって、イノベーションや共創が促されるという特性を持つ。

また、最近ではブロックチェーンを利用した管理者不在組織として、DAO (Decentralized Autonomous Organization: 自律分散型組織) も注目されている。

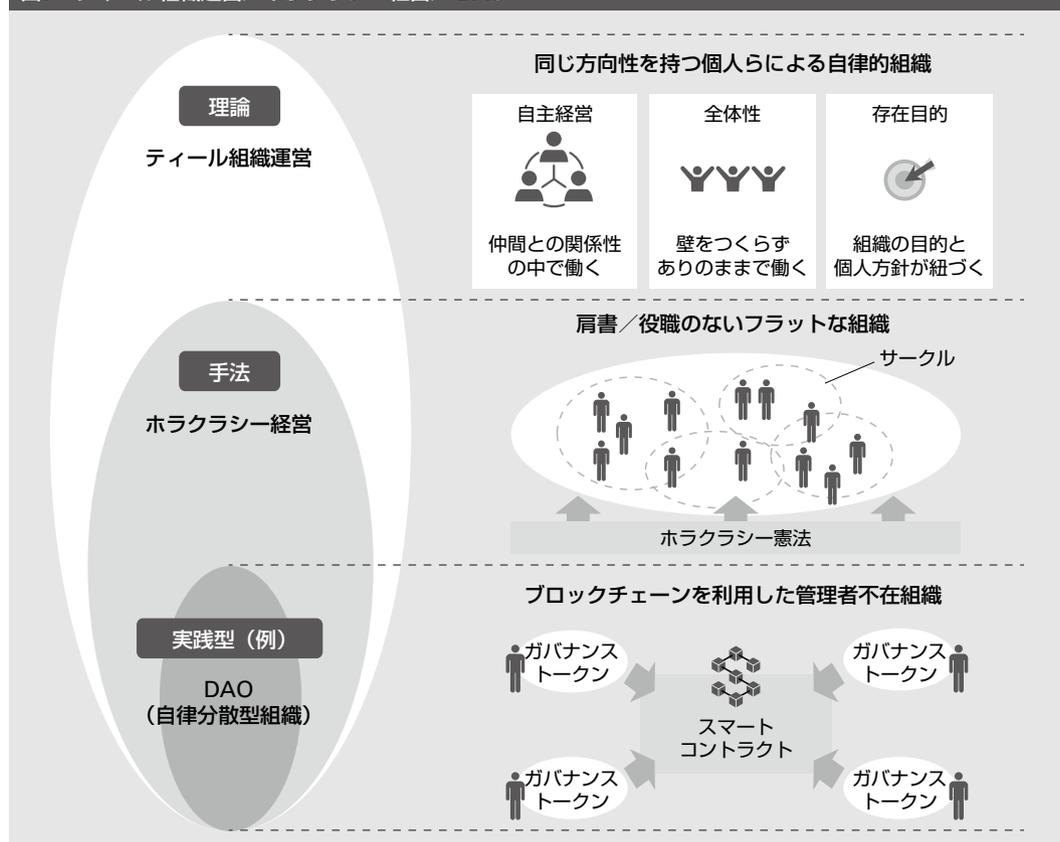
DAOでは、ガバナンストークンと呼ばれる暗号資産を保有する人が投票することで組織の方針が決定され、決定された方針は、ブロックチェーン上のプログラムであるスマートコントラクトに従って実行される。ティール組織が理論、ホラクラシー経営がコンセプト・

手法であれば、これらの実践型の1つがDAOといえる。あらかじめ決められたスマートコントラクトというルールに従うDAOには不要な上下関係が存在せず、社員は自らの業務により集中することが可能となる。また、ブロックチェーン上のスマートコントラクトは、改ざんの危険性が極めて低いため、方針の実行確実性が高いのも特徴である(図7)。

3 先進企業における組織・人材マネジメントシステムの特徴と示唆

本研究では、自律・自走型組織運営を実践する先進企業／組織として、株式会社ネットプロテクションズ(以下、ネットプロテクションズ)、株式会社Colorkrew(以下、Colorkrew)、九州電力株式会社インキューベシ

図7 ティール組織運営／ホラクラシー経営／DAO



ョンラボ（以下、九電インキュベーションラボ）のベンチマーク調査を実施した。

ネットプロテクションズとColorkrewは、設立後、一定期間を経て組織をフラット化し、役職を廃止、社員に対して大幅に権限を委譲する自律・自走型組織運営に移行した企業である。また九電インキュベーションラボは、大企業ながら一部組織に自律・自走型組織運営を取り入れたケースであり、どれも設立当初から自律・自走型組織運営を行っていたわけではない。

これらの企業への調査・洞察を通じて、自律・自走型組織の特徴を抽出するだけでなく、既存企業が自律・自走型組織運営を取り入れる上での示唆を示す。

(1) ネットプロテクションズ

①概要

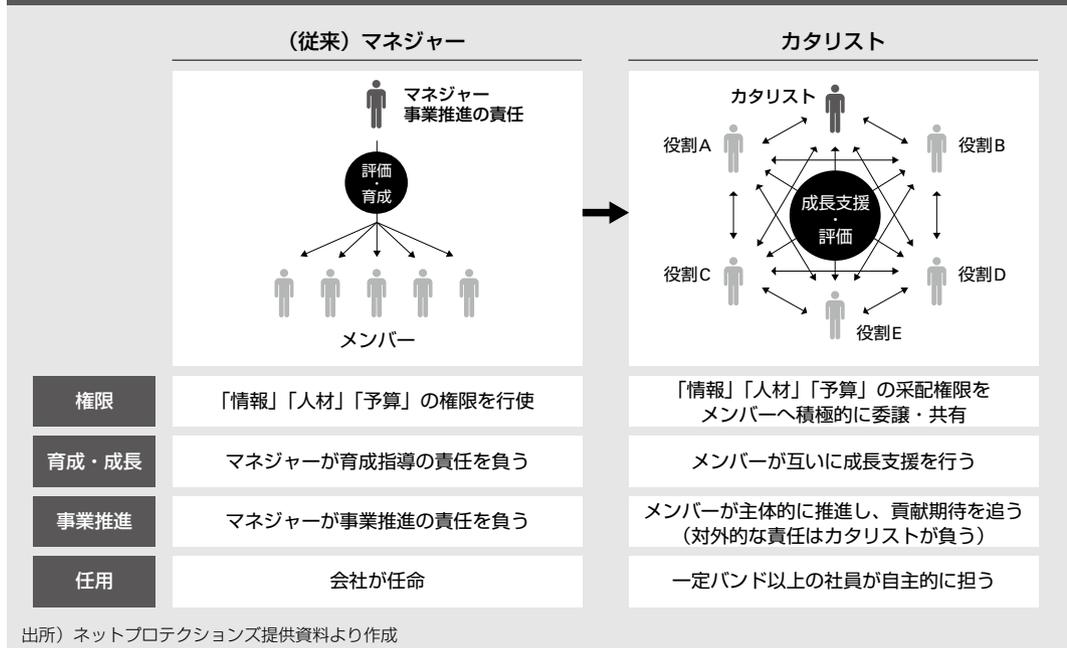
ネットプロテクションズは、東証プライム市場に上場するネットプロテクションズホールディングスの主要事業会社であり、BNPL

決済サービス（後払い決済サービス）を事業のコアとして展開している。独自の人事制度である「Natura」を中心に、自律・分散・協調を実現するティール組織運営を実践している。

②人事制度Natura

Naturaでは、ティール組織として全員がマネジメント視点で意思決定を行う観点から、特定のメンバーに権限・責任が集中しないよう、マネジャーの役職が廃止され、代わりに、情報、人材、予算の采配権限を持つカタリストの役割が設けられている。カタリストのミッションは権限を行使することではなく、メンバーに最大限権限を委譲・共有しつつ、現場の意思決定を促すことにあり、ティール組織運営を支える重要な役割を担っている。また、社命ではなく、一定以上の社内資格を満たす対象者からの手上げ式など本人の合意の下で社員が自主的に担う役割であり、複数のユニットを兼務するカタリストも多い

図8 ネットプロテクションズのカタリスト



(図8)。

Naturaにはそのほかにも、全社員に公開されるバンド制度（5段階の職務グレード）、成長を促す半期で計6回の面談、コンピテンシー（ビジョン達成に向けた行動特性）による360度評価、それによる昇給・昇格の決定など、テール組織運営を支える複数の仕組

みが整備されている（図9）。

また、特徴的な組織風土やビジョンにフィットする人材を集めるため、人材獲得・初期育成に力を入れている。人材獲得については、新卒・中途を問わず、1時間半の面談を3回実施し、生い立ちも含めて人となりを深掘りして、組織風土へのフィット性を確認す

図9 ネットプロテクションズの人事制度Naturaの概要

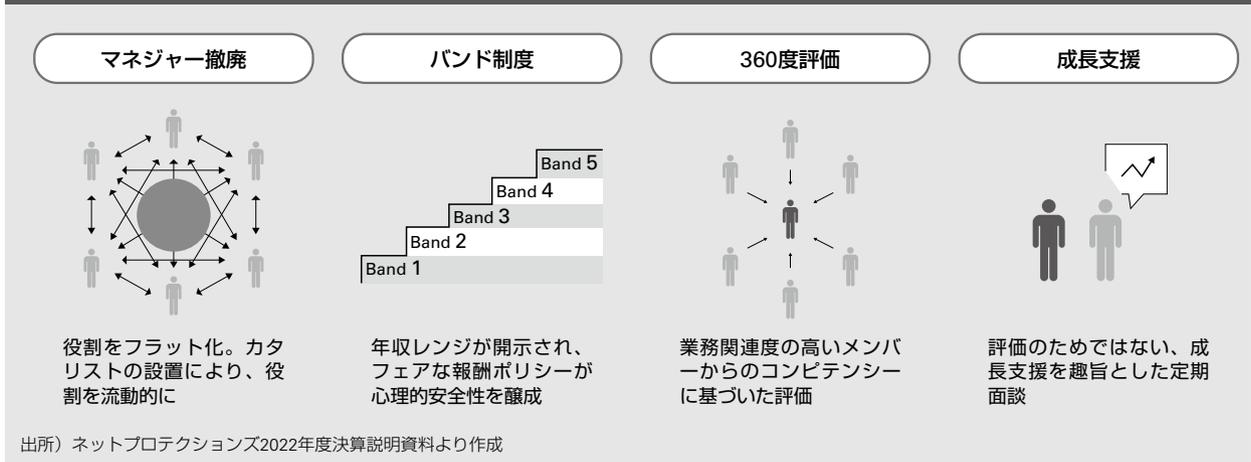
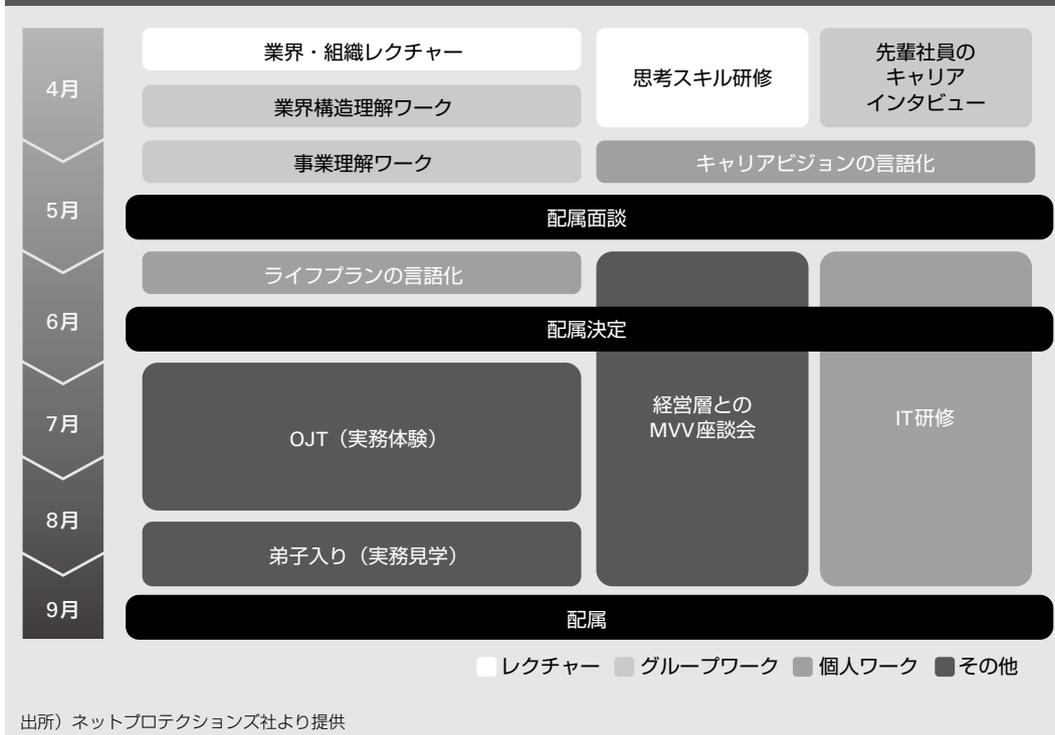


図10 ネットプロテクションズの初期研修体系



る。特に35歳以上の中途社員については、柴田社長自ら最終面接を行うという。

初期育成は、社員250人の企業規模にもかかわらず半年以上もの期間をかけて実施される。研修の中には、現場発の仕組みである、特定の先輩社員に2週間付き切りになる「弟子入り」なども含まれる。中途社員の場合も、自部署の業務に従事する前に3カ月かけて複数部署を2週間ずつ経験する制度が設けられている。複数部署にまたがった意思決定ができるよう、他部署への深い理解促進を意図したものである（図10）。

③導入の背景・経緯

一方でネットプロテクションズは、Naturaという人事の仕組みを導入したことでティール組織運営が実現できたわけではない。

柴田社長が出資元企業であるベンチャーキャピタルからネットプロテクションズに取締役として出向してきた当初は、「旧来型」のマネジャーが多く、柴田氏の方針に反発して退職するマネジャーも少なくない状態であった。

根本的な考え方が異なる中でマネジャーに権限を委譲しても、組織がうまく回らないと実感した柴田社長は、2012年から1年間かけて全社で組織の在り方について議論を始める。結果として、既にあったミッション・バリューに、「組織価値観」のビジョンが追加され、これがティール組織としての風土を形成する精神的な結集軸となった。価値観の異なる個人が集まった上で、組織としてどのように運営をし、価値を出していくのが組織価値観であり、7つのビジョン（後述）の中でも特に「歪みがない事業・関係性をつくる」にその想いが集約されている。

社員の誰もが歪みを感じない会社を目指し、多くの議論を重ねた結果、共感できなかった社員の退職もありつつ、同じ価値観を持つ人材が凝集された。18年にNaturaを導入し、マネジャー（役職）を廃止した際には、既にティール組織運営の風土が浸透しており、違和感を覚える社員もいなかったという。

(2) Colorkrew

①概要

Colorkrewは、総務tech、HR tech、クラウド系受託サービスをはじめとした各種アプリ受託サービスなどを展開する企業である。2019年10月まで豊田通商の子会社であった株式会社ISAOが、20年に商号変更の上、ミッション、ビジョン、スピリッツを再制定し、設立された。同社では「バリフラットモデル」という、役職や部署を撤廃した自律・自走型組織運営を実践している。

②制度

「バリフラットモデル」では、役職、部署、階層、情報格差をなくす、4つのゼロが原則であり、たとえば、個々の社員の評価・報酬もすべてオープンになっている。

組織は、プロジェクトリーダーの下にメンバーが集まる形で運営され、あるプロジェクトでリーダーを担う社員もほかのプロジェクトではメンバーとなる。たとえば中村代表も、経営プロジェクトのリーダーを担う一方で、ほかのプロジェクトでは1メンバーとして参画する。基本的な意思決定は現場のプロジェクトリーダーが担い、中村代表や経営メンバーは月次のプロジェクトレビューや日々の行動を可視化する自社開発サービスの可視

化ツール（Goalous）を通じて、各プロジェクトのリーダーやメンバーとコミュニケーションをとっている。

処遇は360度評価を基に決定される。360度評価では、当該職種におけるコアスキルに加え、チームのプラスアルファとなる行動をしているか、コミュニケーションコストが高くないか、英語基準を満たしているか、といった項目が評価される。これに、昇降級推薦に関するコメントが付記されたものを参考に、人事委員会が①役割、②目標、③活動と成果、の3つの観点から等級格付を行う（図11）。

③導入の背景・経緯

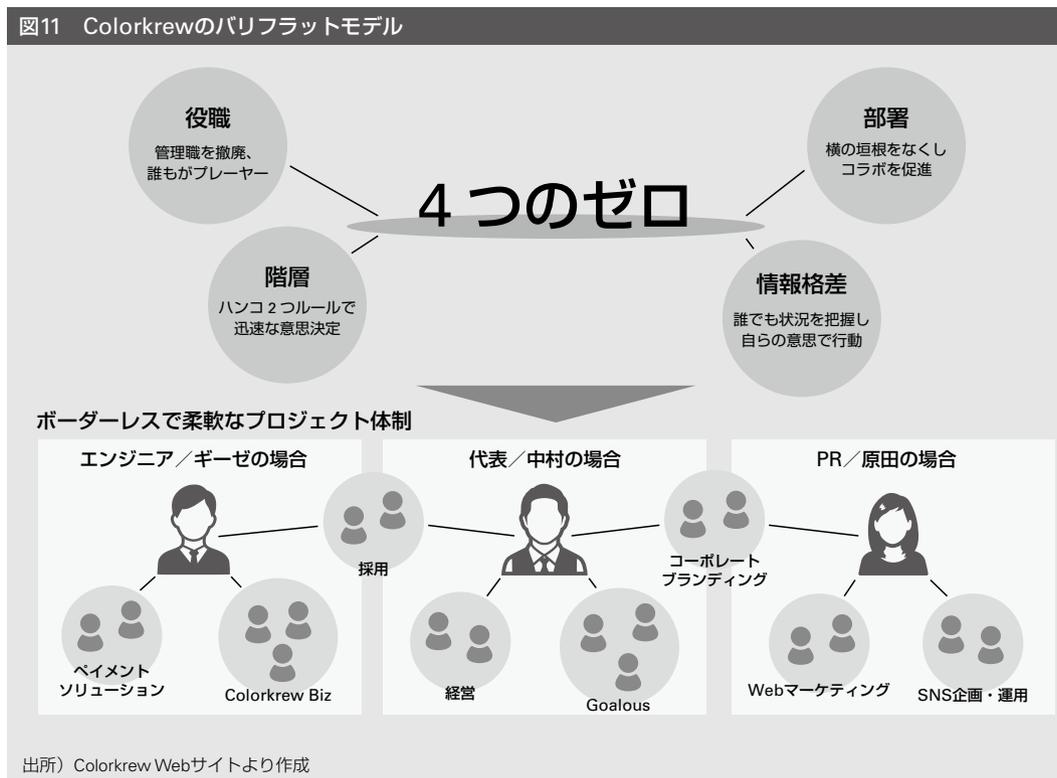
前述のバリフラットモデルは、中村代表が出身元である豊田通商でも感じた違和感、具体的には階層間の「伝言ゲーム」の無駄を解消したいという思いが基となっている。前職での駐在経験などを通じて、欧州企業のフラ

ットな風土に触れたこともきっかけの1つとなった。

2010年にColorkrewに出向した中村代表は、翌11年から少しずつ組織のフラット化を進めると同時に、人事制度の刷新を行った。たとえば、それまで前職の年収などを参考に個別に設定されていた社員の報酬は、役割や市場価値と照らし合わせながら、当時350万～1200万円（現在では420万円～1700万円）のレンジの中で一から再設定されている。こうした見直しは、当然社内に大きな反発を引き起こし、複数人の退職にもつながったという。なお、11年には、ミッション、ビジョン、スピリッツについても、現在の原型となるものが策定された。

その後も自律型組織運営に向けた取り組みが進められ、徐々に組織風土が変化していく。結果として15年には、組織管理を担っていた5人のマネジャー側から、役職を完全に

図11 Colorkrewのバリフラットモデル



なくすべきとの提案が中村代表に上がった。この発案がきっかけとなり、評価体系やコーチ制度に関する詳細設計を経て、15年10月に現在の「バリフラットモデル」が導入されることとなった。

(3) 九電インキュベーションラボ

①概要

九電インキュベーションラボは、九州電力の新たな事業やサービスを生み出すためのプロジェクト「KYUDEN i-PROJECT」の下、イノベーションを生み出すための環境整備、イノベーション人材の確保・育成などの役割を担う組織である。九電インキュベーションラボでは、ティール組織運営の考え方が取り入れられており、特に、新規事業を担うメンバーはラボ長直下に配置され、組織階層のフラット化が図られている。

②制度

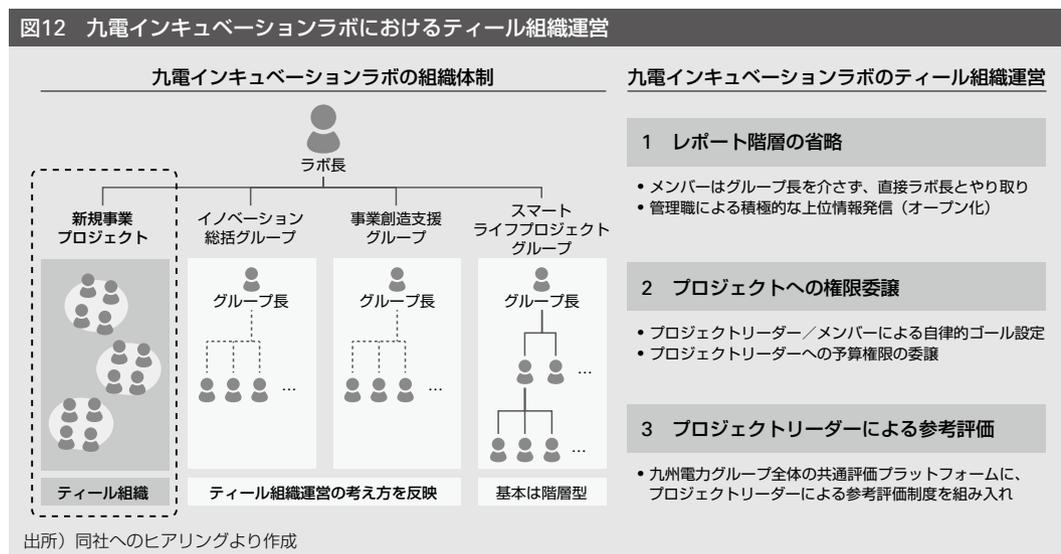
九電インキュベーションラボにおいて、人事上の階層は存在するものの、間にあるレポート階層が省略されている。各メンバーがグループ長などを介さず、直接ラボ長と相対で

きるのである。組織階層のフラット化を志向した結果、経営に係る上位層の情報も、ラボ長をはじめとする管理職から積極的に発信される風土が根づいている。

プロジェクトのゴールも、プロジェクトリーダー、メンバーが自律的に設定し、実行していくことが基本となる。これに伴い、予算含め多くの権限もプロジェクトリーダーに委譲されている。プロジェクトの最終的な継続判断、事業化評価のみを会社が担う形となっている。

人事評価制度は九州電力本体のものを共通プラットフォームとして活用しているため、ほかの自律・自走型組織のように多面評価が導入されているわけではない。一方で、もともと社内にあった「参考評価」（出向者や複数の職務を兼務する場合に適用する評価制度）という制度を活用し、プロジェクトリーダーがメンバーを評価する仕組みを導入している。プロジェクトリーダーとメンバーが人事上の階層を逆転させることや非管理職がプロジェクトリーダーを担うことも多く、九電グループ共通の評価制度だけでは不具合が生じてしまうためである。

図12 九電インキュベーションラボにおけるティール組織運営



人材は主に社内公募や九電グループ内のビジネスアイデアコンテストによって集められる。特に、新規事業プロジェクトには、社内のビジネスアイデアコンテストにおいて最終選考を通過した提案者を中心に配属される。社内のビジネスアイデアコンテストでは、複数回のワークショップなどを通じて、人となりは事前に確認されるため、ラボの組織風土にフィットしないケースは少ない。また、そもそも社内ビジネスアイデアコンテストの事業アイデアを考えている状態は、いわば「一人テール状態」であるため、組織と人材とのミスマッチは発生しにくいという（図12）。

③導入の背景・経緯

テール組織運営は、九電インキュベーションラボの設立時にプロジェクト運営のスピード感を最も重視したことから検討が始まった。組織階層の無駄を省き、役職に縛られない働き方を志向した結果、新規事業を担うメンバーはラボ長配下のグループに所属せず、ラボ長と直接相対できる体制が整備されることとなった。

また、設立から2～3年が経過した頃には、「NEW WAY 新しい明るさを、一緒に作ろう」というラボ独自のパーパスが策定されている。メンバーの増加に伴い、ラボ長の目が届かない場面も出てきた中で、メンバーの心の拠り所が必要となっていたためである。パーパスはメンバーへのインタビューの下で策定されたものであったが、最終案の検討時には、「既存事業に従事している社員からの共感は得られるか」といった意見も上がり、最終決定に至るまでには多大な労力を要したという。

(4) まとめ

最後に先進企業3社に共通する特徴を整理する。

まず、多くの権限、裁量がリーダー、さらにはメンバーレベルにまで委譲されており、上位（経営）からのコミュニケーションは命令ではなく、あくまでアドバイスと位置付けられていた。

また、自発的な現場判断を促す観点からも、ほとんどの情報が組織内でオープン化されており、メンバー間の情報ギャップが極小化されている。

処遇については、定量的な個人目標の達成度よりも会社全体や組織へのコミットメントが重要視され、多面評価といった周囲のメンバーによる評価が組み込まれている。もちろんこれには、階層がない、もしくは人事上の階層とビジネス運営上の意思決定階層が連動しないため、単純に上長による評価が難しいという側面もある。

また自律・自走型組織運営を実践する企業の中には、全社員に対してストックオプションといった株式型報酬を付与するケースも確認されているが、自らの行動で企業価値を高めるよう意識づけさせるための仕掛けづくりの一例といえよう。

人材の確保に当たっては、組織風土特性とのミスマッチを防ぐよう、一般的な企業よりも丁寧な選定プロセスが採られている。トップ自らによる採用プロセスへのコミットも多く見られた。

そして上記のような制度・仕組みが整えられた上で、メンバーが同じ方向性を共有できるよう、組織・人材の上位概念（ありよう）が設定されている。3社に共通して、上位概

図13 先進企業3社における自律・自走型組織運営のまとめ

	① ネットプロテクションズ	② Colorkrew	③ 九電インキュベーションラボ
上位概念の設定	ビジョン（組織価値観）の設定 「歪みのない事業・関係性をつくる」	ミッション／ビジョン／スピリットの策定	ラボ独自のパーパス策定 「NEW WAY 新しい明るさを、一緒に作ろう」
現場への権限委譲	カタリストを通じたメンバーへの権限委譲／共有	プロジェクトリーダー主体の意思決定	プロジェクトメンバーによるゴール設定＋リーダーへの予算権限の委譲
情報のオープン化	全社員へのバンドの開示 ほか	情報格差ゼロの原則（報酬／評価のオープン化 ほか）	管理職による経営情報の共有／オープン化
多面評価による処遇決定	コンピテンシーによる360度評価＋360度評価による昇給・昇格	コアスキルによる360度評価＋360度評価による等級割付	九州電力共通評価PFへの参考評価の組み入れ
人材確保上の工夫	社長自ら面談＋長期間の人材研修	代表自らによる面接 ほか	社内ビジネスコンテストを通じた自律・自走型人材の選抜

念の設定に1年単位の時間が費やされており、またトップ層中心の議論ではなく、現場レベルを含む組織全体での議論がなされていた。

なお、ネットプロテクションズやColorkrewでは、ときには人材流動にもつながる改革が行われ、社員の意識、方向性を一致させる上で多大な労力と相応の痛みが伴っていることも見逃せないポイントである（図13）。

以上、本章では先進企業へのヒアリングを通じて、自律・自走型組織の定性的な特徴を分析した。次章では、そうした企業で働く社員への行動調査（アンケート）を基に、自律・自走型組織に共通する具体的な行動特性を定量的に抽出する。

Ⅲ 先進企業におけるリーダー行動／メンバー行動の考察

1 リーダー／メンバー各行動モデル仮説（モデル構築プロセス）

今回、本研究では、先進企業と世の中一般

企業それぞれの社員に対してリーダー／メンバー行動に関するアンケート調査を実施し、両者の結果を比較することで、自律・自走型組織におけるリーダー、メンバーの行動面の特徴を考察した。

（1）行動モデル構築プロセスの全体像

具体的には、まず組織のリーダーが日常行動で遭遇する場面をPM理論（詳細は後述）のフレームに沿って抽出し、自律・自走型組織の先進企業への調査から抽出されたリーダー行動の特徴を加味することで、初期行動モデルを設計した。

続いて、従業員50人以上の企業勤務者1136人のうち、階層型組織に所属すると回答した855人に対し、リーダー行動、メンバー行動双方についての調査（以下、世の中一般企業調査）を行い、自律・自走型組織と比較対象とする階層型組織のデータを得た。

また自律・自走型組織運営を実施する先進企業のうちネットプロテクションズ、Col-

orkrew、九電インキュベーションラボの社員に対しても同様の調査を実施した。

(2) 行動モデルの内容

場面別のリーダー行動モデルを抽出する前

図14 リーダー行動モデル考察の概要

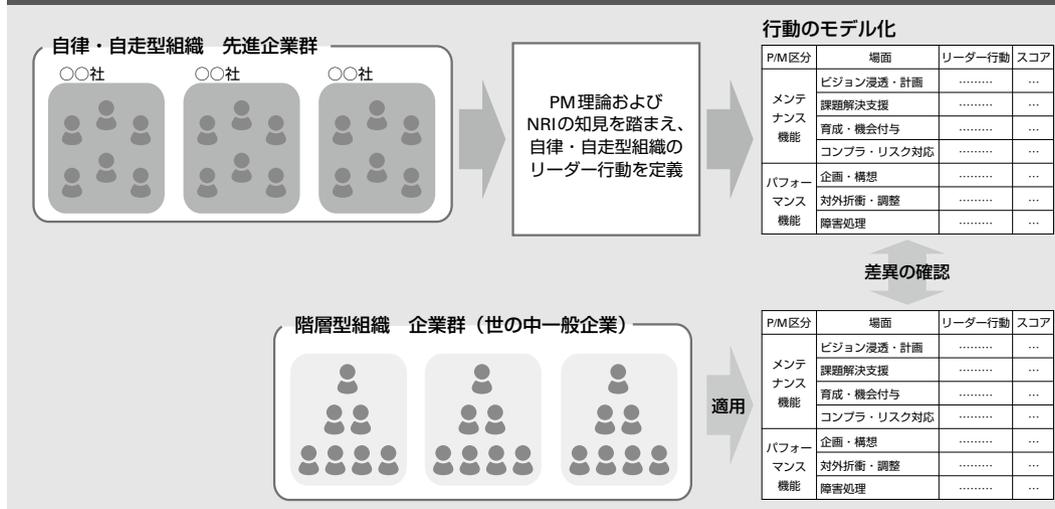


表1 自律・自走型組織のリーダー行動定義

項目名	定義
1. 困りごとフォーカス	組織ビジョン・計画策定時には、世の中の課題・困りごとアンテナを立てる
2. パーパスマネジメント	メンバーと一緒に自社のパーパス・価値観に関して話し合い、理解を深める
3. ムーンショットの設定	組織ビジョン・計画策定には、壮大でチャレンジングな目標を設定するよう働きかける
4. 情報オープン	メンバーに対して、社内・組織内情報は加工せず素早く共有する
5. 問題解決を任せる	問題解決に向けて、メンバーの裁量に任せて結果を確認する
6. 話し合いで解決	問題解決は関係者の話し合いによる解決を基本とする
7. メンバーとの距離を縮める	メンバーを深く理解するために、自ら話しかける機会づくりを行う
8. 意思決定機会を創る	意思決定の担い手はできる限りメンバーに付与する
9. 意思・成長に応じた機会付与	メンバーの意思成長状況を意識しながら仕事を任せる
10. 長期視点での人材育成	長期的な視点を重視して人を育てる
11. 個性に関心を持つ	業務外の時間も活用して仲間の個性を理解する
12. 模範となる法令遵守	法令遵守に関して周囲の模範となるよう行動する
13. 皆で人事評価	多くのメンバーの意見を重視して人事評価を行う
14. 全社貢献重視	設定された個人目標にとらわれず、会社・組織への貢献度を重視して人事評価を行う
15. Whyを考える	新しい業務の企画・構想時には、常にその目的や会社にとっての意義を考える
16. リスクと向き合う	自分が責任を取れる範囲内でリスクを取る
17. 論理より想い	新たな価値創造のための議論には、感情や想いを大切にする
18. 困難な調整を主導	調整が困難な場合でも、自ら率先して調整・合意形成を図る
19. コンフリクトを活用	異なる考え方の衝突やコンフリクトを敢えて活用し、新たな価値発見を行う
20. トラブル時の指示命令	障害処理・トラブル対応時には、通常とは異なる情報伝達・指示命令系統で動く
21. 再発防止の仕組みづくり	トラブルが再発されないために仕組み・ルールを再構築する

提としたPM理論とは、リーダーシップについて、組織ないし集団をまとめるために発揮される「組織メンテナンス機能（Maintenance function：集団維持機能）」と組織としての成果を上げるために発揮される組織パフォーマンス機能（Performance function：目標達成機能）との2つの要素で整理する考え方である。

PM理論の2要素の枠組みに、野村総合研究所（NRI）の過去の人事系コンサルティングでの知見を踏まえて一般化したリーダーの役割行動要素を組み合わせることで、リーダーが日常業務において遭遇する場面を一定程度網羅的に整理した。

その上で場面ごとの具体的な行動内容を自律・自走組織運営先進企業と世の中一般企業への調査を実施して具体的な定義を行い、行動モデルを構築した（図14、表1）。

2 世の中一般企業と先進企業の リーダー／メンバー行動の 違いと示唆

(1) 概要

前述の行動モデルに基づいて先進企業と世

の中一般企業に勤務する社員に対してそれぞれWebアンケート調査を実施し、結果の比較分析を行ったところ、先進企業群ではリーダー・メンバー設問のスコア平均が4.2～4.3であるのに対し、世の中一般企業のスコア平均は3.5前後であり、当該行動モデルの全体感に関しては自律・自走型組織のリーダー・メンバー行動を一定程度反映した定義となっていることが確認できた（図15）。

(2) 各項目から抽出された

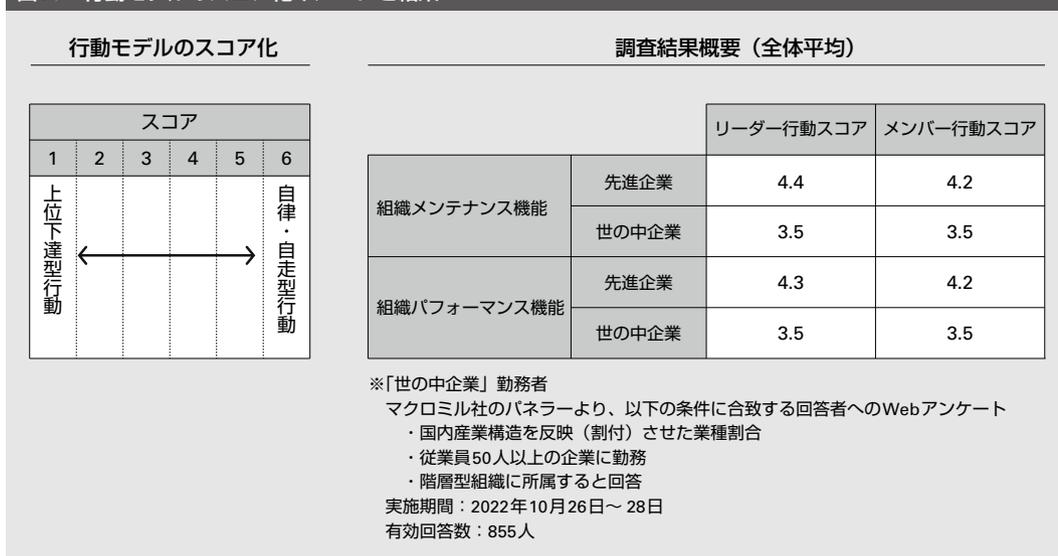
自律・自走型組織の特徴

ここでは、リーダー行動、メンバー行動のスコアがともに4.5を超え、かつ世の中一般企業との差異が1.2ポイント以上となった項目について、先進企業へのインタビュー時に紹介のあったエピソードを踏まえて取り上げたい（図16）。

①話し合いで解決

先進企業は問題解決に際してルールや規程にのっとった判断ではなく、可能な限り社員間の話し合いによる解決を図っている。

図15 行動モデルのスコア化イメージと結果



特に「組織のあり方（上位概念）」については社員同士の議論が極めて重視されており、第Ⅱ章で取り上げたとおり、九電インキュベーションラボではメンバー全員にヒアリングを行った上で策定している。策定プロセスでは喧々諤々の議論が行われたものの、策定された理念は、ラボ設立後数年を経て構成員が増える中で、組織運営を推進する上での結集軸になっている。

②情報オープン

組織のフラット化を志向した結果として、各メンバーが知り得た情報を素早く組織全体に発信する風土が根づいている。ネットプロ

テクションズでは執行役員会議に前述の「カタリスト」がオブザーバー参加するが、社長・経営層の発言や会議の資料などについて素早くメンバーへの情報共有が行われている。

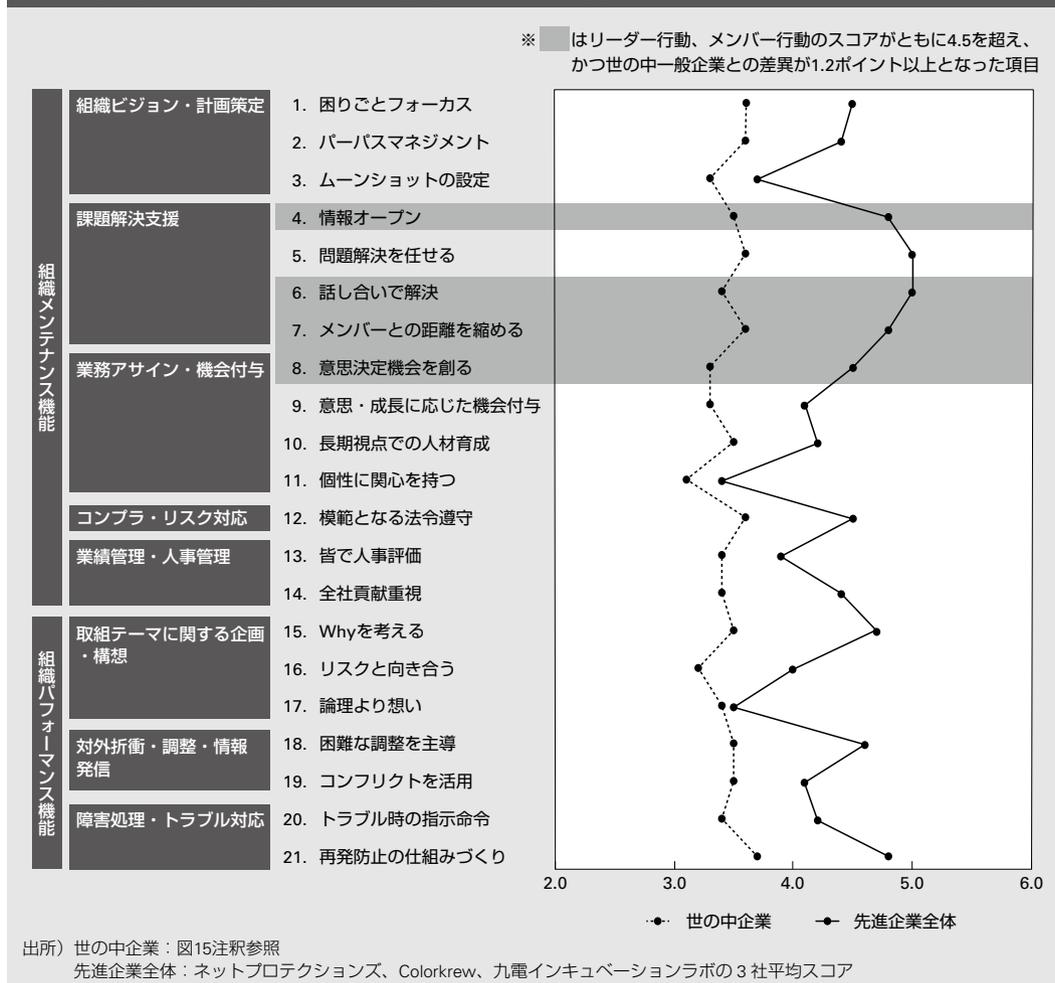
また九電インキュベーションラボでは、メンバー起点の情報共有の際、成功事例のみならず失敗事例の情報共有も行うことで、組織全体の底上げに貢献しようとする行動が実践されている。

③メンバーとの距離を縮める

組織内のリーダー層とメンバー間の距離の近さも先進企業の特徴である。

いずれの企業においても、採用段階から複

図16 先進企業・世の中企業のリーダー行動モデルスコア一覧



数社員が十分に時間を割いて候補者のこれまでの経験を深掘りするだけでなく、たとえば第Ⅱ章で紹介したネットプロテクションズのようにトップ自ら候補者と対話して、カルチャーへのフィット感を確認している。

入社後も、前述のとおりトップからメンバーまで対等に議論する風土であるため、リーダーが各メンバーの考えや人柄を知る機会も多い。Colorcrewでは、社内で実施した社員アンケートの結果、80%の社員が「経営層に対して自分の意見を言える」と回答している。

またネットプロテクションズではプロジェクト内のリーダー（カタリスト）、メンバー間の四半期ごとの面談（QDS：クォーターリー・デベロップメント・サポート）に加えてカタリスト以外との間で活動の振り返りや方針策定を話し合う面談（RDS：レギュラー・デベロップメント・サポート）が行われている。こうした活動により、人格形成やキャリア構築支援が評価者以外の人とのかかわり合いをも通じて運営されており、リーダーとメンバー間、あるいはメンバー同士の近い距離感を維持する仕掛けとなっている。

④意思決定機会を創る／意思決定機会を担う

ネットプロテクションズでは「社長からアドバイスすることはあれど、決定するのは各社員である」とした上で、その感覚を「個人事業主が250人いて、会社が好きだから貢献しているイメージ」と表現している。

先進企業では中途採用のみならず新卒採用も実施しているが、新卒入社直後の社員に対しても、すぐに先輩社員同様の意思決定や、答えのない議論にも経営者目線で向き合うことを求め、意思決定機会を意図的に創っている。

もちろんメンバーには困難に直面した際にはサポートする旨を伝えることで、心理的安全性を担保しながら意思決定の機会付与を行い、少しでも早く経営的視座での判断力に近づけることを試みている。

また、今回特徴的な行動項目として取り上げた4項目のうち3つが、「課題解決支援行動」に関する項目である（図16を参照のこと）。

先進企業では、入社直後のメンバーであっても、経営レベルの情報に触れることができる。意思決定プロセスにおいても上位者の判断を仰ぐのではなく、ほかのメンバーからアドバイスを受け、ときには喧々譁々の議論を重ねながら、自ら意思決定を行うことが求められる。

一人一人のメンバーが自律している一方で、リーダーが自らメンバーに話しかけ、距離感を縮める工夫がなされていることも見逃せない。

リーダーやメンバーが組織内の情報格差を極小化すると同時に、各メンバーの課題解決機会を付与し、安心してチャレンジできる環境をも整備することが、メンバーの自律性と組織貢献意欲の向上にもつながっているのではないだろうか。

Ⅳ 自律・自走型組織づくりに 向けたヒント

1 適用可能な組織の要件

企業組織においてある決断がなされ、総力を挙げて効率的に実行する場合には、トップダウン型で指示命令系統を明確にした階層型組織の方が合理的である。当該組織のリーダーは異論や多様な意見に必要以上にとらわれ

ることなく、強い意志をもってチームを鼓舞し、解決すべきことをスピーディーに片づけるのが得策だからである。

しかしながら決まったことを効率的に実行するのではなく、新たなアイデアを具現化し、常識を疑って考え直すことが組織のミッションである場合には、支配的な組織運営だけではうまくいかない。ここでは誰もが組織（会社）全体の視点、すなわち経営的な視点からさまざまなアイデアを持ち寄り、心理的にも安全でフラットな状態を保持しつつ、議論を通じて進むべき方向性を見定める必要がある。自律・自走型組織運営はすべての企業組織に適用可能ではない。したがって、企業あるいは企業内組織が掲げるミッションとの親和性を踏まえてこの組織運営モデルがふさわしいかどうかを適切に見極める必要がある。特に新規事業開発や研究開発のような創造的かつ非定型業務が中心を占める企業・組織においては、より適用性が高いといえる。

また自律・自走型組織運営はスタートアップ企業や小規模組織が中心であり、大企業にはそぐわないのではないかといった意見も多

く聞かれるが、米国ゴア社のように1万人を超える大企業でも自社組織の99.9%に役職・階層を持たないフラット型運営を徹底している企業が存在する。同社では、単位組織内の人数を最大で150人とし、社員一人一人の経営的視座からのセルフコミットメントを引き出し、業容拡大に成功している。

2 自律・自走型組織の経営者 (尊敬型リーダー)

もう一つ、自律・自走型組織づくりを目指すに当たって忘れてはならない重要なポイントは、自律・自走型の組織ビジョンを掲げる経営者（会社や組織の最上位者）が、自身の行動において「力を誇示するのではなく、周囲に知恵を授け自由をもたらす」リーダーであるかどうかという点である。

人類進化生物学上、こうした「尊敬型リーダー」は企業組織内だけではなくさまざまな国や文化、部族の中にも存在するという（表2）。

ハーバード大学のジョセフ・ヘンリック教授と心理学者のジョン・メイヤー氏によると、尊敬型集団の場合、リーダーの寛容な態

表2 尊敬型と支配型のリーダー

	リーダータイプ	
	支配型ヒエラルキー	尊敬型ヒエラルキー
出現	<ul style="list-style-type: none"> 古代 人類やその他霊長類の「共通祖先」の時代 	<ul style="list-style-type: none"> 比較的小さな狩猟採集社会で暮らしていた時代 人類特有
影響の及ぼし方	<ul style="list-style-type: none"> 強制、威圧、攻撃、褒美と罰による操作 	<ul style="list-style-type: none"> 心からの説得・相手に敬意や好意を表す ロールモデルになる
リーダーの性格	<ul style="list-style-type: none"> 自己陶酔的 自信過剰 	<ul style="list-style-type: none"> 本物の誇りを持つ
リーダーの社会的行動	<ul style="list-style-type: none"> 攻撃的、出世思考、自己中心的 	<ul style="list-style-type: none"> 向社会的（利他的）、寛容、協力的
従属者の視線	<ul style="list-style-type: none"> 用心しながらリーダーの行動を窺う アイコンタクトを避け、凝視しない 	<ul style="list-style-type: none"> リーダーにじっと注意を向け、話をよく聞こうとする
従属者の距離感	<ul style="list-style-type: none"> リーダーとの遭遇を避ける 攻撃を避けるため距離を取る 	<ul style="list-style-type: none"> 進んでリーダーにアプローチする 距離を近くに保つ

出所) マシュー・サイド『多様性の科学』（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2021年）より作成

度が従属者に次々にコピーされ、集団全体が協力的な体制を築いていく。尊敬型のリーダーが知恵を共有すれば、ほかの誰かが有利になることもあるが、集団全体に寛容で協力的な態度が浸透するメリットも大きい。他者を助けることで結局は自分にもプラスになるという「ポジティブ・サム」、仏教でいう「利他の精神」のような環境が強化される。尊敬型ヒエラルキーはこうして発展してきたとのことである。

前述の自律・自走組織運営先進企業においては、権限を有さずとも場面ごとに周囲から自然とリーダーとして認められる人材が必ず存在した。本研究においてNRIはそれらを「ナチュラルリーダー」と称したが、その概念は尊敬型リーダーに符合すると考える。

本気で自社や自組織の自律・自走型組織運営を志向しようと考えている経営者・リーダーは自身がナチュラルリーダーとなり得るかどうかをまず自問自答すべきであろう。

3 ファーストステップとしての 情報オープン化

第Ⅱ章でも言及したように、以前、Google

もヒエラルキーが組織に弊害をもたらすという膨大なデータを準備し、フラット化に着手したが、残念ながらうまくいかなかった。ヒエラルキーの欠如は組織に混乱を招き、創業者のラリー・ページ氏とセルゲイ・ブリン氏が「Googleには方向性を定めて円滑な協力体制を促す管理職が欠かせない」とすぐに気づかされる結果となった。

大きな企業であればあるほど、秩序だった組織とヒエラルキーは不可欠である。一気にフラット化を図って自律・自走型組織へと転換するのは現実的ではない。

ではどこから着手をしていけばよいのか。われわれはスタートポイントは「情報のオープン化」にあると考える。変化を先取りし、個々が経営的な視点を持って判断・行動できる組織運営を行うためには、組織内外に関連するさまざまな情報に格差が生じないようにしておかなくてはならないからである。

ここでいう情報とは、主に以下に該当する経営のリソース情報である。

(a) 経営情報

経営・事業運営に関して、日常的に経営幹部クラスに共有される情報や経営会議にて議論される経営課題やその背景に関する情報

(b) 人事情報

個人のスキルや志向性に加えて、人事評価に関する情報。当然のことながら「個人情報の保護に関する法律（個人情報保護法）」や「人事データ利活用原則（一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会提言）」にのっとった情報活用が前提となる

(c) お金の情報

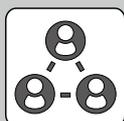
売上、利益といった収益関連（除くインサイダー情報）だけではなく、経費に関する情報

図17 Colorkrewが社内で共有する主な情報



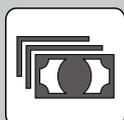
経営情報

- ・財務情報、事業別損益
- ・事業上の運営情報



人事情報

- ・社員の目標、想い（考えていること）、活動状況（工数）
- ・社員の勤怠、役割、等級、評価



お金の情報

- ・収益関連情報
- ・交際費などの経費
- ・社員の給料

出所) Colorkrew Webサイトおよびヒアリングにより作成

リソース情報のオープン化が意味するところは、「幹部・管理職の権限を一般社員に委譲して組織階層をフラットにする」第一ステップである。したがって、この取り組みに対してはナチュラルリーダーの下で幹部・管理職に理解・賛同してもらえるか次第といえる。ちなみにColorkrewは個人の給与情報もオープンにしている（図17）。

一方で自律・自走型組織においても、すべての情報がオープン化されてコミュニケーションが行われているわけではない。Colorkrewでは個人のプライベート（メンタルなどの課題含む）な話やチーム運営上の話し合いなどについては、まずは関係する人が集まって話をしている。ポイントは「関係する人全員を立場にかかわらず集める」ことであり、言い換えれば「問題解決に貢献できる人」を対象とし、「偉い・立場が上だから」相談するわけではないということである。

4 「情報のオープン化」がもたらすグッドサイクル

図18に沿って説明していく。

(1) 広い視野と高い視座の獲得

「情報のオープン化」によってメンバーは自身の担当業務以外の幅広い視野や経営幹部、リーダーと同じ視座で会社組織全体を俯瞰することが可能となる。

こうした広い視野や高い視座の獲得によって、メンバーには「もし自分が経営者、リーダーの立場であったなら」という自律・自走的意識が徐々に醸成されていく。

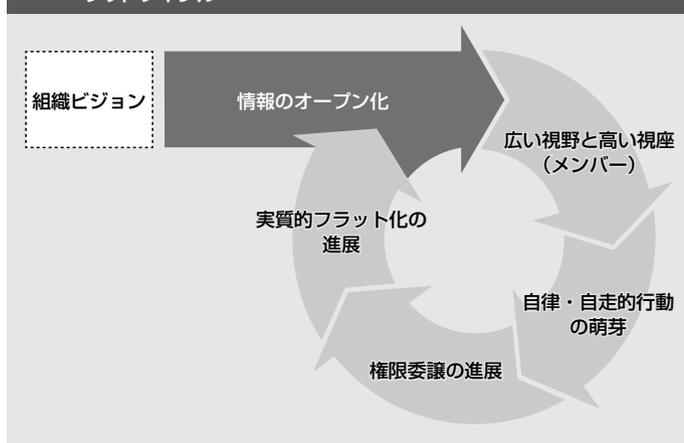
(2) 自律・自走型行動の萌芽と拡大

意識づけされたメンバーの中からは、徐々に旧来の上位者と同じかそれ以上の判断をよりスピーディーかつ的確に行うケースが出てくる。そうした具体的な行動や経験が増えることで、現場でビジネスを行う担当者に対する権限委譲が促進される。

その結果、自らが経営視点を有して主体的に判断するカルチャーにマッチした人材を仲間として積極的に採用していくといった変化が生じてくる。

九電インキュベーションラボの場合、ほとんどが九州電力グループ内からの公募制によって異動（人材登用）が行われる。実際にはラボに公募で異動するには半年に及ぶビジネスアイデアコンテストを通過する必要がある、その半年間にワークショップや複数回のプレゼン選考により応募者が選抜されていく。コンテスト期間中に応募者は多くのラボ社員と交流し、事業化に向けた構想に関して、他応募者も含めてさまざまな議論を繰り返す。応募者はそうした機会を通じて、ラボの理念・パーパスを実現するために自らが事業責任者としてどのように動けばよいのか、フラットな組織においてどのように他者とコ

図18 情報のオープン化がもたらす自律・自走型組織に向けたグッドサイクル



コミュニケーションをとっていかを体験していく。

そのプロセスを通じて自律・自走組織における動き方を疑似体験させると同時に、ラボ社員と本人間でのフィット感を双方で確認している。結果としてラボには、自律・自走型組織運営に共感できる人材が集まるという仕組みである。

(3) 権限委譲の進展

権限委譲の結果として組織ヒエラルキーの実態としての壁は低くなり、実質的な組織フラット化が進展する。そこでキーとなるのは権限委譲に理解のある管理職が存在するか否かである。

自律・自走型組織に移行することはすなわち、従来の管理職・マネジャーが保持していた組織長としての権限を「手放す」ことを意味する。自律・自走型組織に移行する上でここは大きな変化点となる。

Colorkrewの場合、当時組織管理を行っていたマネジャーが自ら、「役職をなくしてフラット化すべき」だと中村代表に働きかけてきたとのことである。デジタル領域のビジネスにおいて、人の管理を中心とするマネジャーの市場価値は一定年齢を境に加速度的に低下する傾向にあり、その会社でしか通用しなくなってしまうという健全な危機感が当時のColorkrewのマネジャーに存在していたのである。

図19 ネットプロテクションズのミッションと組織ビジョン

MISSION

つぎのアタリマエをつくる

私たちは、2002年に「NP後払い」の提供をスタートし、日本国内の後払い決済市場を牽引してきたBuy Now, Pay Later (BNPL) のリーディングカンパニーです。また、ティール組織の実践企業として、社員が自分らしく働ける文化や風土を実現しています。「つぎのアタリマエをつくる」をミッションに、事業及び組織の両面で革新的な仕組みづくりを目指しています。

VISION

歪みがない事業・関係性をつくる
社会に提供するサービス、顧客・パートナーとの関係性、組織づくりにおいて歪みのない自然な状態を理想に掲げ実現していきます。

みんなで会社をつくる
全員が責任ある当事者として、事業も組織もつくり育てていきます。

わくわく感を大切に
わくわくするから夢中になれる。夢中になるからわくわくする。私たちはこの感覚を大切にします。

すべてのステークホルダーと真摯に向き合う
個はもちろん、組織としても誠実であり続けたい。顧客・株主・パートナーに対して、そしてメンバー同士が真心を持ち真剣に向き合う組織を目指します。

違いこそを組織の力に変える
多様な視点・個性を尊重し、重ね合わせることを組織づくりの原動力にしていきます。

志を尊重する
志を重んじ、自ら道を選んでいける風土・仕組みづくりを進めていきます。

厳しく求め、支え合う
互いに水準の高い成果を求め、助け合うことで、共に成長していける組織を目指していきます。

出所) ネットプロテクションズWebサイトより作成

(4) 組織ビジョン（どのような組織にして いきたいか／組織のありよう）

情報のオープン化に着手する大前提として、ナチュラルリーダーである経営者は、自律・自走型組織づくりをすることを組織ビジョンとして掲げているという前提が必要であることはいうまでもない。

組織ビジョンには個人が1つの組織に集まった上で、組織に対して何を求め、あるいは個人はどうやって組織に貢献するのか、またオープンな情報の下で日常的にどのようなコミュニケーションを取ることで組織パフォーマンスが最大化されるのか、といった視点が盛り込まれる必要がある。

ネットプロテクションズにおいては、「歪みがない事業・関係性をつくる」をはじめとした7つの組織ビジョンを掲げている。これは約1年かけて間社長以下全社員が参画し、議論を重ねて練り上げた概念である（図19）。

5 最後に

VUCAと称される予測不可能な環境変化が取り巻く現代社会においては、変化をいち早く予測し、リーダーの指示を待たずとも各人が経営的な視点を持って自律的に判断・行動できることが不可欠な組織能力（ケイパビリティ）である。

そうしたことを踏まえると、これからの企業経営、事業運営を考える上では、ティール

組織やホラクラシー経営といった自律・自走型組織運営を実践する先進企業のリーダー、メンバーの行動特性や、企業としての人材マネジメントシステム、さらには尊敬型リーダーとしての経営者のあり方などからは多くのヒント・学びがあると考ええる。

参考文献

- 1 フレデリック・ラルー『ティール組織』英治出版、2018年
- 2 マシュー・サイド『多様性の科学』ディスカヴァー・トゥエンティワン、2021年
- 3 松岡佐知「人的資本報告が日本企業の人材マネジメントに与える影響」『知的資産創造』2022年4月号

著者

内藤琢磨（ないとうたくま）

野村総合研究所（NRI）グローバル経営研究室プリンシパル

専門は人事戦略策定、人事制度設計、コーポレートガバナンス改革、役員報酬制度設計

立山宗徑（たてやまむねみち）

野村総合研究所（NRI）経営DXコンサルティング部シニアコンサルタント

専門は人事戦略策定、人的資本経営、人事制度改定

成瀬双葉（なるせふたば）

野村総合研究所（NRI）経営DXコンサルティング部コンサルタント

専門は人事戦略策定、人事制度設計