

# フラット型組織に関する調査 ～人間中心社会における組織構造とは～

むかさ ゆうすけ  
向笠 雄介

一般財団法人日本経済研究所 イノベーション創造センター

## 1 はじめに

産業革命以降、科学技術の発展は人類の生活を便利にし、多くの課題を解決してきた。その技術の進化は現在も著しく、AI、IoT、ロボット、5G通信……そのスピードは日々加速している感がある。インターネット、スマートフォン等は私たちが子どもの頃には存在せず、想像すらできなかったモノである。そのお蔭でいつでもどこでも知りたい情報を獲得でき、オンラインでモノを購入できる時代にもなっている。

このように技術は進化している一方で、一人ひとりの暮らしは実感としてより幸せになったと感じられているだろうか。技術を進化させる最終的な目的は人を幸せにすることのはずである。技術進化により生活はより便利になり、仕事はより効率的、かつ精緻に遂行することが可能となった。このまま技術が進めば、より自動化が進んで人がする労働は減り、最終的には人は趣味や娯楽などの文化活動を中心に活動する時代がきてもよさそうなものである。しかし、実際は、技術が進化するとその分新たにやることが増えて、結局、人間が行う作業総量は減っ

ていないのが実感ではないだろうか。

また、2017年に米国ギャラップ社が実施した調査によると、日本で仕事に熱意のある社員はわずか6%であり、調査した世界139か国中132位と、米国の31%や世界平均の15%と比較しても圧倒的に低いことが判明している。一方、やる気のない社員は71%にもものぼるといふ。

これは個人のマインドセットや資質の問題というよりは、組織や社会の仕組み自体にも構造的な問題があるのではないだろうか。

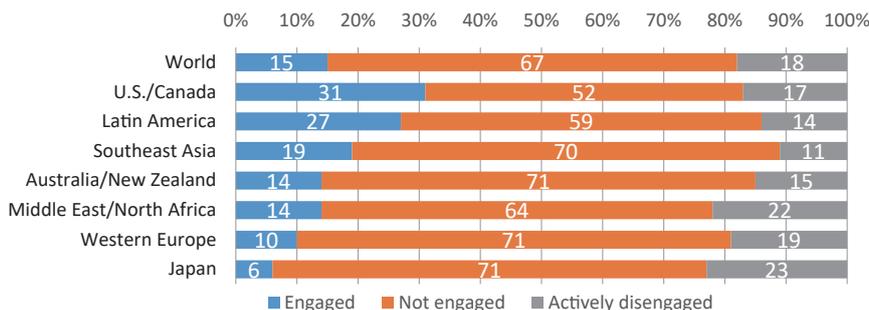
では、皆がもっと熱意や内発的動機をベースに活動できる組織の仕組みを作ることはできないのだろうか。そうすれば、人々の幸福実感度も向上し、より生きやすい世の中となり、人々のストレスも軽減されるのではないか。そのような課題意識（問い）から本調査を開始した。

## 2 非連続的な変化が進む世界

### 2.1 線型から面型へ変化するビジネス構造

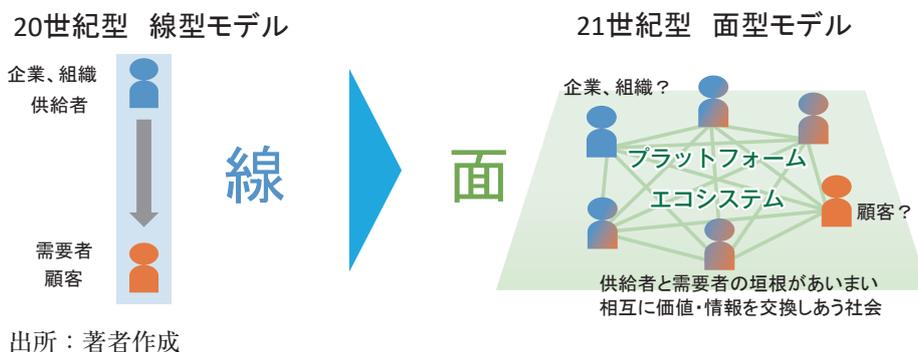
近年、産業・社会構造が従来の供給者たる企業から需要者たる生活者への一方通行でモノ・サービスを提供する「線」型モデル（20世紀型工業社会）か

図表1 世界各国の熱意がある社員の割合



出所：State of the Global Workplace2017 GALLAP

図表2



ら、プラットフォームやエコシステムと呼ばれる仕組みのなかで企業、組織、生活者が相互に価値や情報を交換しあう「面」型モデル（21世紀型知識社会）に変化しつつあり、従来型産業を支えていた大企業群もこの変化への対応が喫緊の課題となっている。スマートシティ、MaaS社会、IoT、ブロックチェーン等、最近流行り言葉となっている概念はほとんどが「面」型モデルともいえる。面型モデルは関係者が多岐にわたり従来の中央管理型では成立が難しいこともあり、自律分散協調型のシステム、生物学的自律駆動システムなど、これまでとは異なる新しいビジネスの仕組み・構造も注目されつつある。

## 2. 2 情報革命による不確実性と多様性の増大

そもそも面型モデルのビジネス構造が登場した理由としては、インターネット、スマートフォンおよびそれらの上に乗る各種アプリケーション等の情報技術の普及で、個人や組織に関係なくリアルタイムで双方向に情報授受ができるようになったことが挙げられる。

情報技術の普及は、情報流通速度の加速により社会が変化する速度も劇的に加速させており、将来予測が困難ないわゆる VUCA（Volatility 変動性、Uncertainty 不確実性、Complexity 複雑性、Ambiguity 曖昧性）な時代をもたらしている。

同時に SNS をはじめとした情報技術により、一般人も情報発信ができるようになり、情報流通のあ

り方はこれまでのマスメディアによる特定の価値観の一方通行から、個人が持つ多種多様な情報がリアルタイムで流通する時代へと変化している。このように情報の流通が多様化した結果、価値観も多様化したことで、「ダイバーシティ（多様性）」の重要性が叫ばれる時代となっている。

## 2. 3 人間中心、個の時代へ

情報流通のあり方の変化により、情報、サービス、価値の授受はネット上を中心にマスから個人単位へ移行しつつある。例えば、個人が情報発信するツイッター、個人間でモノを売買するメルカリ、個人が料理レシピという価値を提供するクックパッドなどが挙げられる。その結果、「個」の力や存在感が急速に拡大、社会や経済に関するものの見方についてもマクロな経済活動や産業活動を主軸とした見方から「生活者」たる人間を主軸とした見方への転換が迫られている。この流れは最近の SDGs や ESG 投資という世界的潮流からも見て取れる。従来は経済成長の名のもと、外部不経済として切り捨てられていたものを経済活動へ内部化するこれらの動きは、まさに経済・産業主体から生活者個々人の幸福感を優先するものともいえよう。

以上のようにビジネスや社会の構造や潮流が変化した結果、これまで続けてきた経済社会システムもやや制度疲労を起こしつつあることは否めない。そのため、これらの変化に対応した新しい組織や社会

システムの創造が必要となっている。

### 3 新しい社会や組織の萌芽

先述のとおり、これまでの社会は変化の速度が緩やかで、ある程度過去の延長線上で未来を予測することができた。また、情報流通も主にマスメディアからの一方通行であるが故に、価値観にも一定のまとまりがあったことから、組織や社会全体として明確な目的や目標を立て、それに向かって一丸となり進むことが可能であった。このような社会では、指揮命令系統を明確にした階層型組織を構築して、アメとムチで組織人を駆動させることが最も効率的であった。過去の経験値やマニュアル化・標準化も有効に機能していた。

しかしながら、現在のように変化の速度が激しく、価値観が多様化した社会では、過去の延長線上では将来を予測できず、目的すら不明確で目的と手段の混同が多発するような状況へ陥っている。このような状況下では、個々人として根源的な目的へ立ち返ること、つまり「どう在りたいのか」を模索することから始める必要がある。

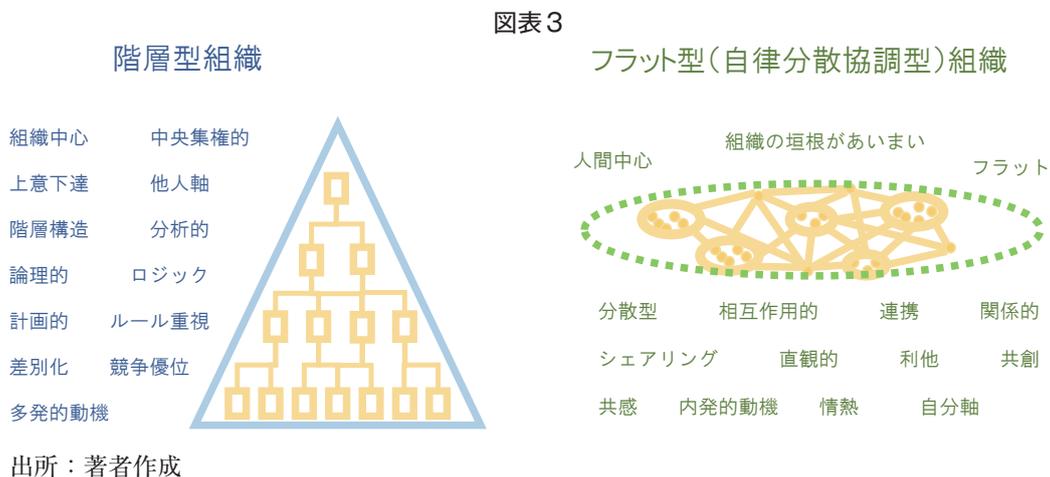
では、何が社会や組織を駆動させるのか。それはシンプルに「ありたい未来」を熱く思い描く個人（リーダー）とそれに共感する周囲の人々（支援

者）ではないだろうか。この熱意や共感に基づいた個人の集まりで仕事を進めていくためには、組織の都合が優先されがちな従来型の階層型組織とは異なる組織形態が必要になる。それは、階層がほとんど無く、想いを持つリーダーと支援者が目的に応じて臨機応変にチームを組むことで、組織による強制力ではなく、個人の内発的動機を最大限活かすことができるような“自律分散協調型”（≡フラット型）の組織形態となるのではないか。実は、このようなフラット型組織は既に存在し「ティール組織」（後段で紹介）や「ホラクラシー組織」という名称で近年注目を浴びている。

#### 3. 1 イノベーションにおける内発的動機の重要性

最近、ビジネス界隈では「イノベーション」の重要性が叫ばれているが、このイノベーションにおいても個人の内発的動機の重要性が着目されている。

イノベーションは既存の常識や枠組みを「変える」新しい何かである。そのため、「変える」ことを既存の価値観や常識で動いている人々に説明、納得、共感させ、社会実装まで到達するには大きなエネルギーが必要となる。その際、外発的動機（金銭的な報酬、業務命令など）ではエネルギーが長続きせず社会実装まで到達しにくい。内発的動機により



強いエネルギーを継続することで、周囲を巻き込み、社会実装まで持ち込むことができるのではないだろうか。そのためにも、内発的動機が沸き上がりやすい仕組みが必要と考えられる。

実際、内閣府知的財産戦略本部も「ワタシから始めるオープンイノベーション（価値共創タスクフォース報告書）」を2019年6月に発表、「ワタシから始める」≡内発的動機の重要性を説いている。報告書によると、日本でオープンイノベーションが振るわない背景として、危機感先行で目的が不明確なまま着手し、担当者が「なぜ私がやるのか」という内発的動機が薄いまま「どのようにやるか」という方法論に走っていることにあるという。形を整えることにエネルギーを使うものの大きな変革につながらず、結果、経営者、担当者、既存組織の3者が上手くいかない原因をつけ回しているという。方法論よりも目的・動機・主体性が重要であると報告書は指摘している。

### 3. 2 「アート思考」の登場

イノベーションの方法論としては「デザイン思考」が主流となっているが、近年新たに「アート思考」なるものが登場し注目されている。このアート思考が注目されていることも、イノベーションには内発的動機が重要であると認識された結果である。

デザインとアートは一般的には混同されがちだが、デザインは「社会や他者へ実装するためのソリューション」、アートは「自らの内面から湧き上がる問いかけ」と定義できる。つまり、デザイン思

考は生活者起点ではあるものの、どうしても他者（社会を含む）の課題解決に重点が置かれている「他人軸」である。これに対して、アート思考は自分自身の関心、理想、希望など自己の内面から湧き上がる想いや情熱に従って何かを創造していくという「自分軸」であることが大きな相違点と言える。

ただし、デザイン思考は古くてこれからはアート思考だという訳ではない。アート思考的に自己の内面に感じる社会や既存の何かへの違和感を突き詰め、それを何とかしたいという内面から湧き上がる情熱や創造力をエネルギーとして、デザイン思考的に社会や他者の課題解決を図ろうとする、そのような両者の使い分けが必要である。

### 3. 3 「ティール組織」の流行

フラット型組織に関する世界的な名著に「ティール組織」（フレデリック・ラルー著、2018年国内発売）がある。より理想的な組織を追求する経営者や人事関係者などを中心にティール組織は一大ムーブメントとなっている。本書は階層構造を持たずに運営されている組織をティール組織と呼び、その特徴や運営の要点をまとめたものである。それらの規模は従業員数十人から数万人の大企業まで、分野も小売、製造業、エネルギー、食品、教育、医療と幅広い。

本書ではティール組織運営の要点として、自主経営（Self-management）、全体性（Wholeness）、存在目的（Evolutionary Purpose）の3点を挙げている。“自主経営”とは階層構造や管理職がなく、相互信頼をベースとして業務遂行上の権限をチームや

図表4

ロジカル思考	デザイン思考	アート思考
市場中心 定量化・客観性重視 既存の価値基準の枠内	人の課題や不満中心 定量×定性のバランス 既存の価値基準の延長	個の希望や理想中心 理想・直感重視 新しい価値基準の提示

出所：青黒塾、松本隆広氏講義資料

個々人が分散して保有するさまざまな仕組みである。“全体性”とは仕事用の仮面をつけず、ありのままの姿でいる状態のことである。ありのままの姿でいられることで、萎縮せずに内発的動機で動き、指揮命令系統がなくとも、自発的に考え、協調し、行動することが可能となる。“存在目的”とは組織が「この世界で何を実現したいのか？」という組織のすべての判断の拠り所となるものである。存在目的は絶対的に固定されたものではなく、進化するものとして日々組織運営を通じて真摯に探究していくという。

## 4 フラット型組織の実践例

本調査では、実際にフラット型組織を動かしている組織の実態や工夫している点を把握すべく、いくつかの組織にヒアリング調査を実施した。以下に3つの組織のヒアリング結果を紹介したい。

### 4.1 事例1 九州電力インキュベーションラボ

九州電力株式会社（以下、当社）は九電グループ全体のイノベーションを推進し、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」の取組みを加速するための社内特区的な組織「インキュベーションラボ」を2018年に設置、従来の階層構造ではない仕組みを当ラボにて実践している。当ラボ自体は兼務者を含めて約40名規模だが、既存の事業部門やグループ企業、外部の企業やアドバイザーとも柔軟に連携してプロジェクトチームを組成している。

階層型組織構造を見直す端緒は、当ラボ設置の前に遡る。かつて、トップ直轄で組織変革を推進した際に、クロスファンクショナルチーム（CFT）を作り平社員から経営層までがフラットにワークショップ形式で議論、上下なくフラットにしっかり対話する素地ができていた。当ラボの組織構造の

ベースには、このCFTでのフラットに対話する文化があった。

当プロジェクトの取組みについては、社長が2代続けてスポンサーにつき、また前社長（現会長）は現在もエグゼクティブアドバイザーに就くなど、経営層からの支援も手厚いという。

#### 〈実際の仕組み、運営〉

当ラボの最大の特徴は、現場への権限移譲である。イノベーション案件を推進する際は、プロジェクトのリーダーやチームメンバーが自ら考え、決定し、行動することが必要不可欠である。そのため、既存組織とは異なるルールを設け、徹底して現場のリーダーに権限移譲している。プロジェクトリーダーは原則、アイデアを提案した人になるので、年齢や従来部署の役職に関係なく、若い人もリーダーとなり大きな決断を遂行している。ただし、決断はリーダーの独断ではなくチームで合意形成している。

当ラボにはラボ長も存在しているが、ラボのメンバーが仕事をし易くなるようなサポート役に徹しており、メンバーは権限を委譲されているので自分たちでプロジェクト全体を俯瞰し判断して実行していくという、いわば皆が経営者のような体験をしている。

このように、上下なく対等なので思ったことを互いに言い合い議論できる環境がある。それ故、意見の対立で揉めることもあるが、前提として揉めごとや「嵐のフェーズ」が存在することをメンバーが最初から共通認識として持っている。そのため、チームメンバーのほとんどが基本スキルとして「ファシリテーション」を学んでおり、それをを用いて合意形成に活かしている。当事者だけで解決できない場合は、社外からファシリテーターを入れることもある。

情報の透明化も徹底している。情報格差がなく皆で共有できること自体が強力な権限移譲となるからである。プロジェクトの内容や進捗は、九電グルー

プロジェクトを進める際は、当社内部の人だけでなく外部の人とも密接に協力するので、情報機器（IT ツール）もチャットアプリなど必要なものはすべて導入している。新しい IT ツールについては技術面やセキュリティの確保等、特に大企業での導入には困難を伴うことも多いが、トップの方針のもと情報管理部門の協力を得て積極的に取組みを進めている。

経営管理的な側面として、当ラボのモニタリングは、その目的に沿う形で KPI 的なものを設置しているが、今のフェーズは立ち上げ時期なので毎年見直しており、中期的な目標は決めていない。試行錯誤しながら進めていくプロセス自体を大事にしている。

通常は管理ツールとしての側面もある計画や目標についても、管理するためではなく、メンバーがゴールイメージを共有し向かっていくために必要なものとして設定している。目標顧客数などを設定しているチームもあるが、ノルマ的な考えではなく、あくまでチームメンバーが自分たちの事業上の必要性から自分たちのために設定したものである。

各メンバーの業績の評価についても、イノベーションへの挑戦が報われるように評価項目に「挑戦」を設定している。挑戦自体が指標なので、たとえ失敗しても高評価となることもある。また、既存部門に在籍しながらプロジェクトに協力している社員もいるので、その人たちも同様に評価される。

各メンバーの業績の評価についても、イノベーションへの挑戦が報われるように評価項目に「挑戦」を設定している。挑戦自体が指標なので、たとえ失敗しても高評価となることもある。また、既存部門に在籍しながらプロジェクトに協力している社員もいるので、その人たちも同様に評価される。

#### 〈目指す方向性の共有〉

KYUDEN i-PROJECT には「わたしが動く チームが生まれる 九州から変える」というコンセプトがある。ここで重要なのは「わたしが動く」。つまり、組織を作る際に個人から出発するというメッセージである。既存の組織ではない個人から生まれるチームだから、指示ではなく自分からスタートさ

せるという内発的動機が起点となっている。「自分で動いて自分で組織を作り、事業を創り、九州から世の中変えていくものを出しましょう！」という一貫したメッセージでそれに賛同する人を集めている。その上にある企業ブランドメッセージ「ずっと先まで、明るくしたい」の「明るくしたい」も電気の明るさだけでなく、不安になる要素が多い世の中を明るくできるようにしたい、次の「明るさ」を創るために「わたし」が動く、ということの意味している。新事業であっても次の明るさを創るモノでなければ取り組まない。その価値観をチームメンバーが共有している。

#### 〈組織構造を変えた結果、影響〉

現場のリーダーへ権限を移譲した結果、リーダーが社内外の人を巻き込んでチームメンバーを増やし内発的な人を増殖させている。また、社内の他部門の人にも影響を与え、ラボのプロジェクトに手を挙げようとする人も増えていくという好循環が生まれている。その結果、ともすればイノベーションの取組みは時間とともに縮小していくこともあるなか、新たなプロジェクトの応募者がこの2、3年で増加している。

さらに想定外だったのは、応募者にシニア層が多かったことである。当初は若手社員がほとんどだろうと想定していたが、残りの人生を賭けて取り組みたいという情熱あるシニア層も一定数いたということである。

電力会社というインフラ系の企業なので安定志向の人が多いと思われるが、実際は当社のポテンシャルを感じられる結果となっている。

#### 〈今後について〉

組織の仕組みも日々試行錯誤を続けている。例えば、現在はリーダー等の役職が一応存在するが、さらに一歩進めて、役職ベースではなく、役割ベースで複数のリーダーシップが発揮できるチーム構築も試行している。

そして、KYUDEN i-PROJECT の取組みは新事業開発だけではなく、当社グループ全体を変革し次の仕組みを作る活動でもある。当プロジェクトには年間100名もの人材が参画しているので、プロジェクトに参画した社員を起点に、グループ全体に新しい文化を広げることを期待している。

#### 4.2 事例2 クラウドクリニック

株式会社クラウドクリニック（以下、当社）は在宅医療を担う医師や医療関係者向けにクラウド技術を活用したアウトソースサービスを提供している企業である（2015年設立、従業員約70名）。在宅医療ニーズの増加が今後見込まれるなか、在宅医療に携わる医師の負担軽減を図っている。さらに、元看護師などで育児介護等の理由から働いていない潜在的な医療職女性を有効活用することで、「在宅医療の課題」と「個々の活躍推進」という2つの社会課題をICTの力で解決するビジネスモデルを構築している。

当社は代表の川島史子氏が「ティール組織」の本を読み、これだ！と思いフラット型組織（以下、ティール組織）の仕組みを導入、現在実践中である。ただティール組織導入前も、代表のリーダーシップで牽引するというより、メンバーが個々の強みを活かし助け合い、皆が経営者という精神で運営されており元々ティール的な組織という土壌があった。組織の規模拡大に伴い、それまでは暗黙知として浸透していた文化・風土を、「ティール組織」を共通言語として明示的に導入した。

##### 〈存在目的の重視、共有〉

当社が組織運営の大前提として大切にしているのが、経営理念（≡存在目的）への共感である。当社に入社する際に「当社は経営理念のためだけに仕事をする」と伝えられ、それに賛同する人しかいないほどだ。当社の経営理念は「医師が医療に集中でき

る環境づくりに貢献し、誰もが在宅医療を享受できる社会を目指します」と「誰もが自分を活かしより豊かに輝ける社会の実現を目指し新たな雇用機会の創出を目指します」である。つまり、医師をサポートしているが、見ているのはその先にいる患者さん。そして、患者さんとは自分自身や大切な家族や友達かもしれない、そのために仕事をしている。経営理念をもとにクレド（信条・行動規範）も定めており、笑顔で感謝の気持ちを伝え合う、ポジティブ発想、とりあえずやってみよう、当事者意識をもつ、プロフェッショナルな仕事をする等々、当社の「当たり前」を記載している。さらに、経営理念を形だけでなく浸透させるために、クレドに基づいてメンバー個人のフィードバック（評価）も毎年実施している。

##### 〈管理をしない運営〉

当社はクリニックごとのチームで仕事をするが、チームリーダーという形式的な管理職は存在しない。過去に管理職を置いたこともあったが、「指導」を始めてしまうため廃止し、管理するのではなくチームのメンバーたちが自ら気付ける仕組み作りを重視することにした。管理は容易だが、される側もする側も面白くなってしまふ。時間がかかっても、自分で気付き自分で動けるようになることが組織の成長にもつながるからだ。

面白いものでリーダーを置かなくても、各チームには自然発生的に自分がリーダーだと中心で動いてくれる人がでてくる。そして、あるチームでは自分がリーダー的な動きをするが、別のチームでは他に任せる、と柔軟に役割を分担するようになる。人は本来誰かの役に立ちたいというモチベーションがあり、困っているときや忙しいときにお互いが助け合いサポートし合う。

また、ミーティングで意思決定する際は、多数決ではなく経営理念に照らし、当社としてあるべき姿

かどうかで判断する。初期に役割や権限を規定する職務文書を作ったこともあるが、変更するスピードが速く、変えることが多かったので廃止。支出が必要な際も、いくら使っていいか聞かれると、逆にいくら必要なかを聞き返され、自分で考えるよう促される。自分で自主的に考えて企画、実行、振り返る経験が少ないメンバーに対しては、社内向けの企画やイベントを通じて自律的に考え行動する練習をしている。また、「普通はこうだ」という考えも止めて、ゼロベースで自由に発想する練習も行っている。

#### 〈内部ルールは少なく〉

社内向けのルールは、管理コストを減らすためにも原則作っていない。ルールを作ると、「〇〇を申請しないといけない、連絡しないといけない、承認しないといけない」と手間だけが増えてしまう。個人の強みを消す可能性もあるので、原則、ルールは作らない方がよいと考えている。たとえミスがあっても、できなかったことを追求するのではなく、根本原因を一緒に考える。基本的に人は間違えるもの、年齢も経験も関係なく、皆が間違えてゴメンと言える関係が大切としている。ただし、お客様に対してはミスが発生しないよう徹底してマニュアルを作り込み、高品質を標準化できるよう仕組化している。

#### 〈人にやさしい風土〉

褒め合い、感謝を伝える風土も特長のひとつ。自分がして欲しいことを相手にすると返ってくるもの。真面目で褒め合う文化がなかった拠点では、褒め合う練習のワークショップまで開催し、風土を醸成した。

失敗が許される風土もある。自信がない、やったことがないことでも、最後にサポートできる範囲で失敗を許している。失敗して大丈夫という安心感がないとチャレンジもできない。社長からは自身が「代表取り締められ役」として謝罪し責任取って取り締められるので、その範囲で自由にしていと皆

に伝えている。

働き方も女性の働きやすさを重視しており、フルタイム、短時間勤務、在宅勤務、育児休暇中とメンバーによって様々。組織に人が合わせるのではなく、人に組織が合わせているが、合わせてみて何の問題もなかった。

#### 〈入社後の変容〉

当社に向いている人はどんどん自由になる。向かない人は指示命令がないと動けず、自分で考えることが苦手な人。当社でも入社後すぐは確認目的で「どうしたらいいですか?」と聞く人もいるが、逆に「どうしたらいいと思う?」と聞き返すと、大概答えを持っている。そうして、どんどん自分で動けるようになっていき、仕事を楽しめ自分事にできていくようになる。

#### 〈今後〉

今後はティール組織をより浸透し体感させるため、「自分で自分を評価する」プロセスを回すことを検討している。このプロセスの構築も社長が主導するのではなく、自主経営としてメンバーたちが準備している。皆に任せることで、社長の顔色をみることをやめさせたい。それができて楽しく働けることがわかるとティール組織が体感できる。これにより、皆が本当にのびのびと働けるのかを実験する。やってみてダメなら、すぐ止めさせてくれる風土もある。

自分のタイミングで自分で気づき、失敗から学び、チャレンジから学ぶ、そのような仕組みをつくりたい。家庭の都合で成長できる時、できない時があり、人によって成長のタイミングは違うが、それでいい。入社何年目でこのくらいとかは関係ない。ティール組織では評価の基準が難しい。そのため、自分で気付いて自分を評価する「後値決め」が一番納得感があるのではないか。その際は、互いの給料もオープンにすれば、おかしな値決めの抑止効果も

はたらく。

#### 〈当社で働いている人の感想〉

今まで仕事は得意・不得意に関係なく、働いた結果お金を貰うものだった。ここでは楽しいことだけでお金が貰えるという感覚なので、サボるという発想にならないし、楽しいからやるし、働きやすいこの会社にいたいと感じている。ここで働いていると昔は本当にロボットだったと感じる。働いている自分と普段の自分が二極化していて、融合してはいけなそう思っていた。ここでは自分を丸ごと持ち込んでいいことになっている。デートするのでこの日に休みますとかも許される。嘘をつかないと休めない空気感はない。お互いさまだから皆何も思わない。

### 4. 3 事例3 おふくろさん弁当

おふくろさん弁当（鈴鹿エコサウンド株式会社）は三重県鈴鹿市の当地最大手の弁当製造、販売業者である（2007年設立、従業員約50名）。ノルマに追われ、無理して頑張り、心をすり減らす「普通の」会社生活に違和感を持った設立時のメンバーたちが「人が人らしく、自由に伸び伸びやれる会社とは？」「毎日行くのが楽しみで、みんなと楽しく遊ぶように会社に行けたら、もっと生産性や売上も伸びるのでは？」と理想を描き、当社を設立した。

#### 〈命令・規則がなく話し合いでの意思決定〉

弁当製造は決められた作業が多く、階層型組織、規則、命令で人を動かす方が効率的と思われるかもしれない。しかしながら、当社の目的は弁当を効率的に製造し利益を出すことではなく、従業員が充実し生き生きとしていることなので、なんでも話し合いで決める方式をとっている。管理職、命令、規則、ノルマはないが、各人が周囲を見ながら自然に上手く回している。話し合いも堅い「会議」ではなくフランクなもので、面倒な決裁書や報告書なども最低限しかない。社長という肩書は存在するが、普

通の会社の社長とは異なり、「社長係」として対外的な対応をするだけ。基本的に全員が経営者感覚でやってくれるので社長係は楽で楽しい。

#### 〈争いをなくすためのコミュニケーション技術〉

話し合いで決めるとしたものの、当初は話し合うほど意見が対立し、仲が悪くなることもあった。そこで、この「話し合えなくなる原因」を研究した結果、わかったことは、人は人生経験や知識をもとにした「自分のなかの世界」≡価値観、観念があり、それをもとに出来事に反応するということである。この「自分のなかの世界」は人により異なるので、ある出来事への反応も人それぞれであり、誰が正しいとか間違っているかはない。この「自分のなかの世界」から来る反応に気付くためには、相手の言葉を聞くと、行動を見たときに自分のなかから湧き上がる感情を観察する。そうすると、自分のなかでの勝手な解釈に過ぎない自作自演の「自分劇場」に陥っていることに気付く。このように、自分の観念から起こる気持ちを俯瞰的に気付けるようになると、他人の気持ちにも自然と心が向くようになり、職場の雰囲気が格段に良くなる。つまり、話し合いで決めるためには、話し合いができる人になることが先ということである。

#### 〈仕事ができる人をあえて重用しない〉

一般的な企業では「仕事ができる」ことはいいことであり、仕事ができる人に重要なポジションを任せたり、リーダー格にするのは当たり前と認識されている。当社も最初はそのようにしていたが、次第に仕事ができる人に周囲が無意識的に従いだし、できる人が「上」で周りの人が「下」であるかのような雰囲気ができてきた。そうすると、「上」の人は命令したり「下」の人に腹を立てたりする一方、「下」の人は委縮し、場の心理的安全性が担保されなくなり、皆が本来持っている力も出せなくなる。それでは当社が目指している「人が幸せになるため

の会社」ではなくなってしまう。そのため、できる人だから重用するということはしていない。

#### 〈働き方〉

どれだけ働きたいか、いつ来ていつ帰るかも話し合いで決めており、会社の都合を一方的に押し付けることは一切しない。シフトも強制や決めつけはなく、皆の自由意志で組み立てていく。そして、休みたいときはいつでも休める。休む理由も「今日はおもう疲れたから」「遊びに行きたい」でも問題ない。もともとシフトも余裕をもって組んであり、突然休まれても大丈夫になっている。休みが多すぎて人が足りなくなった場合も、SNSで支援を頼めば誰かしらが駆け付けてくれるので何とかなる。

#### 〈失敗に寛容な文化〉

大前提として、人はミスをするのが当たり前、という考えがある。当社でもおかずの入れ忘れや配達忘れ等のミスが起こることがあるが、一切責められることはない。一般的にはミスを犯すと、叱責し、二度と同じミスが発生しないようルールや規則を増やしていく。だが、そうするとミスしてはならないという外圧で委縮してしまい、伸び伸びと仕事できなくなる。ミスもそのまま受け入れてもらえることにより、心に余裕ができた結果、効率も上がるし、個性を発揮して創造的なものを生み出すことができる。

#### 〈会社としての実績〉

このように、当社は従業員の幸せを何より優先した組織運営をしているが、それで利益が出ずに倒産してしまっただけでは本末転倒である。しかし、当社は経営面でも順調である。例えば、労働時間は皆が仲良く自分の担当を超えて手伝い合うため、同業他社より少ない時間ですんでいる。営業についても、特に営業活動もしていないにも関わらず販売数は順調。社内管理や人間関係に疲れていないので、心がすべてお客様に向いているからである。また、管理部門の人件費が発生しないため費用が抑えられ、その分

利益が増える。

#### 〈コミュニティとしての取り組み〉

実は、弁当屋を始める前後から良い社会を作りたいという思いを持つ人たちが集まっていて、弁当屋だけでなく、農業、カルチャースクールなど幅広く「アズワン」というコミュニティ活動を実践している。コミュニティは「つながる社会づくり」を理念としている。そのため、コミュニティでは「贈り合いによる経済の仕組み」なるものを導入。弁当屋で余った弁当や農場でとれた野菜、人々が作った惣菜、簡単な日用品、車に至るまでをコミュニティの施設に持ち寄り、シェアリングエコノミーを実践している。現在の社会はもともと内部にあったものをどんどん外部化（アウトソーシング）している。例えば、子どもを家庭の代わりに預かる保育園もそうである。あえて中間に貨幣を介在させることは非効率ともいえる。それを再度内部化しようとする取り組みが「贈り合いの経済」である。コミュニティでは過去に地域通貨も試してみたが面倒でやめてしまったという。やはり、必要なモノ・サービスをシェアリング＝贈り合いするのが一番良いのかもしれない。

#### 〈カリスマリーダーがいない〉

通常、会社組織はもちろん、地域コミュニティ等の人が集まった組織や団体には、人間力や存在感で組織を牽引するリーダーがいることが多いが、ここにはそれが存在しない。

特定の個人がカリスマ的になると、その考え方が絶対的な基準となり、組織やコミュニティ内において「～ねばならない」「～すべき」が蔓延し、窮屈になってしまう。ここに存在するのは先述のとおり、自分を見つめ思い込みの観念を外すことで人間関係を円滑にする、いわば「技術」だけであり、他に拘束するものは何も無く、多様な考え方や生き方を相互に認め合う自由がある。現在できあがっている組織の仕組みも、皆が話し合って実際に運営して

みて試行錯誤した結果であって、誰も絶対視していないし、今後もおそらく変えていくものである。そのためか、訪問して印象的だったのは、誰も「こうあるべきだ」「こうした方が良い」「これが理想だ」といったイデオロギー的な話をしないことである。コミュニティへの所属意識も希薄で、アズワンの一員だと意識したこともない、誰かに入りたいといわれても何をもって入るとするのかよく分からないとの話があった。この“緩さ”こそが組織やコミュニティが持続するうえで重要だと感じた。

## 5 考察

前章のヒアリング内容から、各組織とも階層構造や管理部門なしでフラットな組織運営とするために、さまざまな工夫をしていることがわかる。なかでも、目的（方向感）の共有、本音で話し合える仕組み、情報の透明化、失敗を認める文化（心理的安全性の確保）などは、いずれの組織でも多少の方法論は違ったとしても、共通した取組みであった。また、性悪説ではなく性善説に立ち、従業員を本当に信頼している（が故に管理もしない）風土や文化があることも共通事項と感じた。その他、ヒアリング結果からの気付きは以下のとおりである。

### 〈業種や業務形態にかかわらず〉

当初の仮説では、オペレーション主体である程度「型」が決まっている仕事は階層型組織の方が効率的かつ効果的で、フラット型組織は不確実性が高く「型」が決まっていない新規事業開発や高い創造性が必要とされる仕事などに限定されると考えていた。しかしながら、前章に掲載したヒアリング事例からわかるように、新規事業の創造という「型」がないケース（事例1）のみならず、どちらかというオペレーション主体の業務（事例2、3）でもフラット型組織による運営が可能である。さらに、個人のモチベーションや創造性を上手く活用して日々

の業務もよりよく“カイゼン”しているようであった。このように、業種や業務形態に関係なくフラット型の組織で動かすことができ、そこで働く個人にとっての満足度や充実度が高いのであれば、今後多少しづつかもかもしれないが、フラット型組織が増えていくのではないか。

### 〈人、価値提供、利益の三位一体〉

フラット型組織はその名前の通りフラットであっても組織を円滑に運営するために様々な仕組みを構築しているが、フラット化は目的ではなく、あくまで手段に過ぎない。フラット化のその先には組織に所属する人が生き生きと良い状態でいられ、その結果、人がその内に秘める能力を最大限発揮できるという「人間起点」「人間中心」の発想がある。

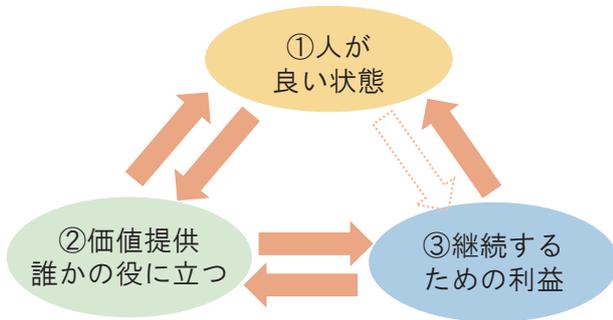
もちろん、世間一般的にも組織にとって重要な財産は「人財」であることは従来から指摘されていることである。しかし、実際の現場では「組織の論理・都合」が優先され、ある程度「個人の都合」が犠牲になるのは仕方ないことという認識が一般的ではないだろうか。

組織は何のために存在するのか。この問いに対する答えとしては、「利益をあげる」「社会や人々に価値を提供する」などが一般的かもしれない。確かに、利益は組織が継続するためや税金を支払うために必要不可欠である。そして、価値の提供とは誰かの役に立っているということで、これも企業活動の大前提として欠かせないものである。しかし、組織の存在理由の回答として「所属する人が良い状態であるため」が一番目に挙げられることはあまりないように思われる。

だが、組織の運営においては、①人が良い状態であること、②価値の提供（＝誰かの役に立っていること）、③組織として継続するための利益、この3つのバランスが重要ではないだろうか。

人が良い状態で最大の力を発揮できれば、より良

図表5



出所：著者作成

い価値を生み出すことができる (①→②)。価値を提供して誰かの役に立つことは、提供側にとっても喜びという良い状態につながる (②→①) し、対価としての利益も創出できる (②→③)。そして、利益を出すことで組織が継続できるからこそ、価値提供も続けられるし (③→②)、組織に所属する人が給料を貰うことができる (③→①)。

かつて、米国型市場主義経済の全盛期には、企業活動は③に偏重していた。しかし最近、SDGsやESG投資の流行からもわかるように、人々の課題を解決する (≒誰かの役に立つ) こと、つまり②の重要性が着目されている。そして、これからはSociety5.0でも「人間中心の社会」と謳われているように、①のように人そのものを起点として考える時代になるのではないだろうか。誤解を恐れずにい

えば、組織や社会は想像の産物に過ぎないが、人は実際に存在する。その「人の幸せ」というシンプルな目的に最も適合しているのがフラット型組織なのかもしれない。

## 6 おわりに

現在、改めてフラット型組織が注目されているのは何故だろうか。さまざまな要因が複合的に絡まっているが、最大の要因はやはり「人間中心社会」を求める人々の想いを具現化しているからではないだろうか。社会の現状にどことなく閉塞感や息苦しさを感じ、人間の本能的なもの、本質的なもの、感覚的なものに回帰したいと思う人が多いのかもしれない。フラット型組織はその想いの受け皿として注目されていると考えられる。

もちろん、フラット型組織が究極の理想形という訳ではない。組織形態としてはまだまだ歴史が浅く、仕組みとして不十分な点も多くあることから、今後も試行錯誤しながら進化していくと思われる。それでも「人間中心社会」という大きな流れが続くであろうことを考慮すれば将来的にはフラット型組織の進化版こそが組織形態の主流になる可能性もあるのではないだろうか。