

# ティール組織の意義と課題：メガネ21を事例として

水野 一郎

はじめに<sup>1)</sup>

マッキンゼーで10年以上にわたり組織変革プロジェクトに携わってきたフレデリック・ラルー (Frederic Laloux) が2014年に公刊した『*Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness* (組織の徹底的な改革：人間の意識の新しいステージに触発された組織創造のガイド)』は、12カ国語に翻訳され20万部を超えるベストセラーになっている。日本でもその書名を大胆に翻訳した邦訳版『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』が2018年に出版されたところ、2019年12月には11刷を重ねて10万部を突破し、ティール組織に関連する書籍も続々と刊行され、一躍進化型組織としてティール組織が注目されることになっている。またラルーは2016年に上記著書をコンパクトにしたイラスト版を刊行し、こちらも2018年に邦訳版が出版されている。このイラスト版については、サイボウズ株式会社の青野慶久社長が次のような推薦の言葉を寄せている。

「ティール組織には、私が作りたい組織の理想像がはっきり示されています。あとで振り返ったとき、『人生で一番影響を受けた本』という気がしています。既存の組織に感じていた違和感を見事に表現し、未来の組織を予測しています。真の意味での『働き方改革』は、ティール組織への移行なのだとわかりました。皆さん信じられないと思いますが、これからの世界経済を席卷するのがティール組織です。働く人たちが幸福で、そして圧倒的に生産性が高い。それがティール組織です。ぜひ『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)とセットでお読みください。理解の深まり方が違います。私は、待ちきれずに英語版を買ってしまいました。日本語イラスト本の発売、おめでとうございます！」

---

1) 本稿は、福岡大学を主催校として対面とオンラインのハイブリッドで2021年11月13日に開催された日本管理会計学会2021年度第2回九州部会における報告を加筆修正した論考である。論題は一部変更している。九州部会準備委員長の田坂公先生(福岡大学)、司会をお引き受けいただいた崎章浩先生(明治大学)に記して感謝申し上げます。

ここまで青野社長が絶賛するティール組織とは一体どのようなものかが筆者にとって大変気になってきたのである。周知のようにサイボウズという会社は、「グループウェア」という情報共有ソフトを開発している東証一部上場会社であり、青野社長が育児休暇を取って「イクメン社長」と呼ばれ、最近では「100人100通りの働き方」を実践し、働き方改革の代表として注目されている<sup>2)</sup>。

そこで筆者はラーの上記著書やラーの講演（ネットで視聴可能）、ティール組織について書かれた文献などを研究してきた。そうするとこうしたラーの組織についての考え方がきわめて興味深いものであると同時に、実は日本でもラーが事例に挙げているようなティール組織はすでに存在しているのではないかと、ということに気がついてきた。サイボウズや未来工業、伊那食品工業、日本レーザー、メガネの21などがそうであり、京セラのアメーバ経営なども部分的に重なっているところも多いように思われる。日本レーザーについては、近藤宣之会長が日本版「ティール組織」として著書で紹介されている（近藤宣之2018b）。しかし日本レーザー以上に日本版「ティール組織」と考えられるのがメガネの21である。（株）メガネの21については、すでに拙稿（水野2017）において人本主義に基づく中小企業の事例として取り上げてきた。

本稿では、まずこうしたラーの組織理論を彼の問題意識と研究方法に即して把握し、ラーが理解する組織モデルの進化過程およびティール組織が切り開いた突破口であるブレイクスルーを検討する。続いてティール組織の特徴としてラーの調査対象となった組織とその基本情報を紹介し、ティール組織の意義と特徴を明らかにする。そしてこうした作業を踏まえてここではメガネの21を事例としてあらためて取り上げ、その特徴を概観した上でティール組織と比較検討し、最後に人本主義経営・管理会計の観点からティール組織の意義と課題を考察することにした。

## 1 ラーの組織理論

### 1-1 ラーの問題意識と研究方法

ラーは、「現代の組織のあり方が限界に近づいていると感じている人々は多く、組織での生活に幻滅するようになってきている」(Laloux 2014, p. 3 邦訳書13頁)という現状を把握した上で、「人々の可能性をもっと引き出す組織とは、どんな組織だろうか？ どうすればそんな組織を実現できるのだろうか？」(Laloux 2014, p. 4 邦訳書14-15頁)との問題意識をもって組織研究に取り組んできたのである。

---

2) 2005年にサイボウズの離職率が28%だったのが2013年には4%をきり、「安心して働ける会社」にどのように変わっていったかについては、青野（2015）、青野（2018）、山田（2019）が詳しく紹介され、参考になる。

まずラルーは、人の意識の発達段階を念頭に置きながら、組織を進化の過程にあるととらえ、研究者たちが見過ぎてきた重要な点の一つとして「人類の意識が新たな段階に移動するたびに、新しい協働のあり方、言い換えれば新たな組織モデルを生み出してきたという点」(Laloux 2014, p. 5 邦訳書17頁)を指摘する。そしてラルーの著書の第I部が組織の歴史に焦点を当て、「人間の意識がどのように進化し、新たな段階に進むたびに、どのようにして新たな組織モデルを生み出してきたのか」の物語だというのである(同上)。こうした人の意識の発達段階を踏まえながら、組織を歴史的に捉えようとするのがラルー理論の特徴である。

次にラルーは著書の第II部を「実証的研究—パイオニア組織から学べること」として、「一歩先の段階にある組織が実際どのように運営されているかを詳細に紹介する」ために「未来はすぐそばに来ているのではなく、すでに現在の中に融合している」と理解し、「私はこの2年間、人類の次の発達段階に適合するようなモデルで運営されているパイオニア組織を調査してきた」(Laloux 2014, p. 6 邦訳書17-18頁)というのである。ラルーは、「調査対象となる組織の場所やセクター(営利企業、非営利組織、教育機関、医療機関、政府機関)を問わなかったが、少なくとも100人の従業員を抱え、新しい発達段階の特徴をかなり備えた組織構造、慣行、プロセス、文化を最低5年以上維持していること」を条件としたが、調査した12の組織はこの基準をはるかに上回っていたとのことである(同上)。

続いてラルーは、調査にあたって大きく分けて2種類の質問票を用意しており(前掲書の付録①を参照)、一つは、組織研究において一般的に分析対象となる45の組織慣行とプロセスに関するものであった。もう一つは、過去と未来に関する25問で、今までにない組織モデルが生まれた環境とその環境で経営を続けるうえで何が重要な要素かを尋ねている。なお調査方法は、公表資料、内部文書、インタビュー、現場の訪問などであった。

そしてラルーは、「現代が抱える気の遠くなるほどの諸問題を克服しようとするれば、新しいタイプの組織、つまり今よりも目的意識の高いビジネス、人間味にあふれた学校、生産的な非営利組織が必要となろう。殻を打ち破って新しいことに挑戦しようとする者はたいてい抵抗にあうだろう」と述べたうえで、「本書が、読者のここからの旅に寄り添う実践的なハンドブックとなることを祈っている。世の中の準備はできており、あなたを待っていることは間違いない」(Laloux 2014, p. 9 邦訳書22頁)と力強く同書のイントロダクションを結んでいる。

## 1-2 組織モデルの進化過程

人の意識の発達段階を踏まえながら、組織を歴史的に捉えようとするのがラルー理論の特徴である。ラルーは、「歴史の流れの中で、人類は人々が集まって仕事を成し遂げるやり方を何度も根底から革新し、そのたびに以前よりもはるかに優れた組織モデルをつくり出してきた。しかもこの歴史的視点で現状を眺めると、新しい組織モデルがもうすぐそこにまで来ていて、顔を出すのを待っているのかもしれないと思えてくる」(Laloux 2014, p. 14 邦訳書25-26頁)

と述べ、組織モデルの歴史的発達段階を7つの進化パラダイムに区分し、次のようにそれぞれ名前と色で表現するのである (Laloux 2014, pp. 15-36 邦訳書28-62)。とくに色で組織の発達段階を表現するのは、ケン・ウィルバー (Ken Wilber) が提唱したインテグラル理論<sup>3)</sup>に基づくものであり、色で識別すると覚えやすくなる効果を期待できるという。

#### (1) 受動的パラダイム (無色) (Reactive-Infrared paradigm)<sup>4)</sup>

これは人類にとって最も初期の発達段階であり、時代はおよそ紀元前10万年～5万年頃で、人々は家族などの血縁関係という小さな集団で暮らしていた。

#### (2) 神秘的-マゼンタパラダイム (Magic-Magenta paradigm)<sup>5)</sup>

およそ1万5千年前あるいはもっと早い時期から、人類は一部の研究者が「神秘的 (magical)」と名付けた意識段階へと移行し始めた。この段階になると、集団の規模も小さな家族から数百人の人々で構成される部族へと拡大し、心理的にも認知的にも、複雑な物事に対処できる能力へ飛躍する大きな一歩となった。ただ物事の因果関係に対する理解が不十分で世界全体がさまざまな神秘に満ち満ちている。

#### (3) 衝動型-レッドパラダイム (Impulsive-Red paradigm)<sup>6)</sup>

歴史的に見ると、衝動型-レッドパラダイムは、人類にとって次の大きなステップだった。今からおよそ1万年前に最初の首長制と原始的な王国が、そして組織生活の最初の形態が生まれた。他者と自己を区別できるので役割分化、つまり本格的な分業も可能となり、大規模な奴隷制も登場し、首長制社会が勃興し、規模も数千人、数万人へと拡大した。

#### (4) 順応型-アンバーパラダイム (Conformist-Amber paradigm)<sup>7)</sup>

順応型 (アンバー) パラダイムでは、部族社会から、農業、国家、文明、制度、官僚制、そして宗教団体の時代へと飛躍した (アンバーとは琥珀のことであり、日本では琥珀色。本稿では以下アンバー組織とする)。アンバー組織は、中長期で計画が立てられること、規模を拡大

3) インテグラル理論は、人間・組織・社会を多様な視点から統合的にとらえるための新しい理論であり、提唱者のケン・ウィルバーは、ラルーの著書の邦訳書に「本書に寄せて」という文章を寄稿し、本書とインテグラル理論の関係について説明している。なおラルーの本書に影響を与えたケン・ウィルバーの有名な著書 (*A Theory Of Everything*, 2000) は2019年に邦訳版が全面的に訳を改め、邦題を『インテグラル理論』変更され、復刊している。この中にクレア・グレイブス (Clare Graves) の「スパイラル・ダイナミクス」の発達段階を色で表現した図も紹介されている。

4) ラルーはこの「受動的 (Reactive)」という言葉がジョニー・ウェイド (Jenny Wade) から拝借したと注記し、説明している。

5) ラルーはこの「神秘的 (magic)」という言葉がゲブサー (Gebser) から拝借したと注記し、説明している。

6) ラルーはこの段階はスパイラル・ダイナミクス理論のRed (赤) などに相当すると注記し、説明している。

7) ラルーはこの「順応型」はローヴィンガー (Loevinger) などが使っている用語だと注記し、説明している。

できる安定した組織構造を創り上げられることの2つの点で運営方法に大きな進歩をもたらした。灌漑システム、ピラミッド、万里の長城はアンバー組織によって作り出されたのである。このアンバー組織は現代にも存在しており、大半の政府機関、公立学校、宗教団体、軍隊などである。

#### (5) 達成型-オレンジパラダイム (Achievement-Orange paradigm) <sup>8)</sup>

達成型-オレンジパラダイムの特徴は、3つのブレイクスルーである。一つはイノベーションであり、達成型（オレンジ）組織（以下本稿ではオレンジ組織とする）は、未曾有のイノベーション時代の先駆けとして過去2世紀の間に莫大な富を作り出すエンジンとなった。二つ目は説明責任（Accountability）であり、アンバー組織の「指揮と統制」は、オレンジ組織では「予測と統制」になる。戦略計画、中期計画、年間予算サイクル、主要業績指標（KPI）、そして設定された目標の達成を促そうと、実績評価、ボーナス制度、表彰制度、ストック・オプションなどが入ってくる。すなわちオレンジ組織のパラダイムにおいて経営のための会計は大いに発展し、今日の管理会計の基盤が形成されてきたのである。三つ目は実力主義（Meritocracy）である。オレンジ組織は実力主義という革命的な考え方を導入した。実力主義を採用することで人材の枠は劇的に拡大し、だれも最初から排除されることはない。社会的な公平性を画期的に高めたのである。またルールは、オレンジ組織のパラダイムでは「組織を機械と考えられて」いるが、「これは還元主義的な科学と工業化時代の遺物」と呼んでいる。組織について語るときには工学の専門用語を用いることも多く、オレンジ組織の求めるリーダーシップは、組織を機械に見立て、経営を工学的な視点から眺めようとするのである。

#### (6) 多元型-グリーンパラダイム (Pluralistic-Green paradigm) <sup>9)</sup>

多元型-グリーンパラダイム（以下本稿ではグリーン組織とする）の特徴は、3つのブレイクスルーである。一つは権限の委譲である。グリーン組織は、オレンジ組織の実力主義に基づく階層構造を残しているのだが、意思決定の大半を最前線の社員に任せている。例えばサウスウェスト航空のグラウンドスタッフのチームは、自らの創意工夫で乗客の抱えた問題に向き合う権限が与えられている。二つ目は価値観を重視する文化と心を揺さぶるような存在目的である。強烈な文化が共有されていないと、権限委譲を前提とした組織をまとめるのは難しい。多くのグリーン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。オレンジ組織では戦略と執行が絶対であるが、グリーン組織で最も重要なのはその会社の文化である。

---

8) ルールはこの「達成型」という言葉をジョニー・ウェイド (Jenny Wade) から拝借し、スパイラル・ダイナミクス理論のOrange (オレンジ) などに相当する用語だと注記し、説明している。

9) ルールはこの段階はスパイラル・ダイナミクス理論のGreen (グリーン) などに相当すると注記し、説明している。

グリーン組織のCEOは、企業文化と共有価値を育てて守ることが最も重要な仕事だと述べる。三つ目は多数のステークホルダーの視点を生かすことである。グリーン組織では、企業は投資家だけに責任を負うのではなく、経営者、従業員、顧客、サプライヤー、地域社会、社会全体、そして環境に対する責任も負っていると考える。

以上、ラルーの組織モデルの歴史的発達段階を簡潔に紹介してきたが、ラルーは、また最初の組織形態が生まれたレッド組織以降の4つの組織モデルを端的に想像できる印象的な比喻(メタファー)で表現している。すなわちレッド組織は「オオカミの群れ」、アンバー組織は「軍隊」、オレンジ組織は「機械」、グリーンは「家族」である。そして「新しい組織モデルは、恐らくこの表を出発点にまもなく出現するだろう」と述べている(Laloux 2014, pp. 35-36 邦訳書62-63頁)。この新しい組織モデルこそ進化型-ティールパラダイム(Evolutionary-Teal paradigm)(以下本稿ではティール組織とする。なおティールの色は青緑色である。)なのであり、その組織の特徴は次章で明らかにしていきたい。

## 2 ティール組織の特徴

### 2-1 ラルーの調査対象となった組織とその基本情報

ラルーは、ティール組織パラダイムの着想を得た調査対象の12の組織とその基本情報を次のように紹介している(Laloux 2014, pp. 57-59 邦訳書93-99頁)。

#### (1) AES: エネルギー／グローバル／従業員4万人／営利企業

AESは、ロジャー・サントとデニス・バーキによって1982年に設立され、その後短期間で世界トップクラスの電力会社の地位に上り詰めた。世界中に12の発電所を構え、従業員数は4万人。

#### (2) BSO・オリジン: ITコンサルティング／グローバル／従業員1万人(1996年時点)／営利企業

BSO・オリジンはエックルト・ウインツェンによって1973年にオランダで設立された。1996年にウインツェンが事業をフィリップスに売却して同社を去ったときには、20カ国に1万人の従業員を抱えていた。

#### (3) ビュートゾルフ: ヘルスケア／オランダ／従業員7000人／非営利組織

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

#### (4) ESBZ: 学校(第7-12学年)／ドイツ／生徒数1500名と職員、保護者／非営利組織

ベルリンセンター福音学校(ESBZ)は、同校のディレクターであるマーグレット・ラスフ

ェルトが主導して、2007年にベルリンで設立された公立学校。その革新的なカリキュラムと組織モデルが国際的な注目を集めている。

**(5) FAVI：金属メーカー／フランス／従業員500名／営利企業**

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

**(6) ハイリゲンフェルト：メンタルヘルス病院／ドイツ／従業員600名／営利企業**

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

**(7) ホラクラシー：組織運営モデル**

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

**(8) モーニング・スター：食品加工／米国／従業員400～2400名／営利企業**

モーニング・スターはクリス・ルーファーによって1970年に設立されたトマト専門の生産・運送業者で、今日、アメリカ合衆国におけるトマトの加工および運送分野で圧倒的なシェアを確保している。アメリカでピザやミートソース・スパゲティを食べたことのある人なら、モーニング・スターの製品をどこかで口にしているはずだ。

**(9) パタゴニア：アパレル／米国／従業員1350名／営利企業**

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

**(10) RHD：人事／米国／従業員4000名／非営利組織**

リソーシズ・フォー・ヒューマン・ディベロップメント（RHD）は、フィラデルフィアを拠点にアメリカ合衆国の14州で事業展開をしている非営利組織である。精神疾患、各種依存症からの回復、ホームレスといった分野でさまざまな形態の住居やシェルター、各種プログラムを提供して支援を求める人々にサービスを提供している。ロバート・フィッシュマンによって1970年に設立された。

**(11) サウズ・トゥルー：メディア／米国／従業員90名と犬20匹／営利企業**

サウズ・トゥルーは、スピリチュアル・マスター（霊的な能力がある人たち）の録音、書籍、オンライン研修プログラム、音楽などを通じて霊的な知恵を広める事業を行っている。タミ・サイモンによって1985年に設立された。

**(12) サン・ハイドロリックス：油圧部品／グローバル／従業員900名／営利企業**

サン・ハイドロリックスは2人のエンジニアによって一九七〇年に設立され、油圧カートリッジ・バルブとマニホールドの設計および製造を手がけている。現在はフロリダ（本社所在地）、カンザス、イギリス、ドイツ、韓国に工場を構える上場企業である。

**2-2 ティール組織のブレイクスルー**

以上の12の組織を調査し、事例研究をした結果、ラルーは、「調査対象組織のうち数社はほとんど純粹にティールだったが、大半の組織はブレンド、すなわち一部の分野では一貫してティールの行動に従ってイノベーションを達成してきたが、ほかの分野では従来のオレンジやグリーンのパラダイムに基づいて行動している」と述べたうえで。「これは事例としての質を落とすものではない。ティールの要素の一部が欠落していたとしても、どの分野でも全体としてはティールと呼べる組織のあり方となっているからである」と総括し、ティール組織が開くブレイクスルーとして、自主経営（Self-management）、全体性（Wholeness）、存在目的（Evolutionary purpose）の3つを挙げている（Laloux 2014, pp. 56-57 邦訳書92-93頁）。

**(1) 自主経営（Self-management）**

ティール組織は効果的に機能するための鍵を見つけ出した。大組織にあっても、階層やコンセンサスに頼ることなく、仲間との関係性のなかで動くシステムである。

**(2) 全体性（Wholeness）**

職場に行くときには、狭い「専門家」としての自己をまとい、もう一つの自分の顔はドアの外に置いておけ—組織とは、そこで働く人々に常に常にそういうことを期待する場所だった。そうした組織の中では、男性的な強い意志、決意と力を示し、疑念と弱さを隠すよう求められることが多い。合理性がすべてであり、情緒的、直感的、精神的な部分はまず歓迎されず、場違いだと見なされてしまう。ティール組織は、私たちの精神的な全体性があらためて呼び起こされ、自分をさらけ出して職場に来ようという気にさせるような、一貫した慣行を実践している。

**(3) 存在目的（Evolutionary purpose）**

ティール組織はそれ自身の生命と方向感を持っていると見られている。組織のメンバーは、将来を予言し、統制しようとするのではなく、組織が将来どうなりたいたいのか、どのような目的を達成したいのかに耳を傾け、理解する場に招かれる。

ラルーは「この3つのブレイクスルーは、時に微妙に、時に徹底的な形で、従来の維管手法



とは異なる、具体的な日々の実践を通じて実現していく」と述べているが、これらの説明だけでは分かりにくく、本書の第Ⅱ部第2章以降では、パイオニアたるティール組織のエピソードを示しながら、その実践活動の様子を紹介している。ラーがオレンジ組織からティール組織にパラダイム転換した「最も優れたケース」として先に紹介したビュートゾルフを挙げている。

#### (4) ビュートゾルフのケース

オランダの医療制度では19世紀以降、病人や高齢者の在宅ケアサービスを提供する地域看護師がいたのであるが、1990年代にそうした看護師を組織化する計画が始まり、看護師を束ねる組織が合併によって規模を大きくし、オレンジ組織として成長してきた。新規顧客の開拓担当者が看護師のケアサービスのやり方に口を出して、プランナーが採用され、日々のスケジュールを看護師に提供し、患者から患者への移動を最適化するようになり、さらに規模が拡大するとともに地域マネージャーとディレクターが現場の看護師を上司として管理するようになってきた。正確なスケジュール管理をめざし、効率を上げるためにあらゆる種類の処置に標準時間が設定された。例えば静脈注射は10分、入浴は15分、傷の手当ては10分、足を圧迫するための弾性ストッキングの交換は2分半などである。さまざまな医療処置は求められる専門知識に応じて階層化され、経験豊富で報酬の高い看護師は難しい処置を取り扱い、報酬の低い看護師は残りの仕事を一手に引き受ける。効率の向上を監視し続けるために、すべての患者の自宅玄関ドアにバーコードの付いたステッカーが貼られ、看護師は訪問のたびにバーコードをスキャンしなければならず、組織の中央のシステムですべての活動が記録され、監視・分析される仕組みになったのである。規模とスキルの両面で効率を求めるオレンジ組織のパラダイムの視点からは理にかなったものとなってきたのである。

こうした組織に対して患者と看護師の双方から不満が出てくるなかで、ヨス・デ・ブロックは2006年にビュートゾルフ（オランダ語で地域看護という意味）という非営利組織を起ち上げ、それまでのオレンジ組織とはまったく違った組織運営を始めたのである。看護師は10～12名のチームに分かれ、チームは細かく割り当てられた約50名の患者を受け持つ。一つのチームは以前には部門ごとに区別されていたあらゆる仕事を担当する。看護師達はケアサービスを提供するだけでなく、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、どの医師や薬局と協力していくかなどもチームで決めるのである。ビュートゾルフのチームには上司（管理職）はいない。チームは実質的にメンバーで自主的に編成された自治組織になっているのである。ただチームにアドバイスをする地域コーチがいる。地域コーチは階層的組織にあるような権限は一切持っていないし、決められた職務はない。ビュートゾルフの地域コーチが担う支援の範囲は広く、平均すると40～50のチームの面倒をみている。このような組織のビュートゾルフは、2006年の10名から7年間で7000名へと成長し、圧倒的に高水準のケアを達成しているが、スタッフ機能の多くがチームに委譲され、7000名の組織は最小限のスタッフ30名で運営されているのである。以上のようにビュートゾルフは自主経営組織として

ティール組織に転換したのである。またラルーがビュートゾルフと同様にティール組織として高く評価しているのがフランスの金属部品メーカーであるFAVIであり、その他の会社の事例も詳細はラルーの本書をご覧ください。

ラルーは、著書の第Ⅱ部の第2章と第3章では自主経営について触れ、続く第4章と第5章では全体性を追求するための取り組みを詳しく説明し、第6章では組織の存在目的を取り扱う。第7章では組織文化の側面を取り上げている。そして各社の慣行の全体像に関心のある読者は、付録4を参考にしてほしいと述べている。そこでは、ティール組織の組織慣行を従来の主要な機能プロセス（戦略、イノベーション、マーケティング、営業）、人事プロセス（採用、実績、管理、報酬）、日々の主な実践活動（ミーティング、意思決定、情報フロー）に沿って紹介している。したがって本稿ではつぎにこの付録4によってティール組織の概要を考察することにした。

## 2-3 ティール組織の概要

付録4ではティール組織の特徴的な概要をオレンジ組織との対比によって記述しているが、ここでは対比されたティール組織だけを取り上げることにする（なお邦訳書に多くはしたがっているが一部訳語を変更している）。

### ➤ 構造

#### (1) 組織構造

自主組織チーム。必要に応じて、コーチ（損益責任を負わず、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。

#### (2) 調整

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、臨機応変にミーティングが開かれる。

#### (3) プロジェクト

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。

#### (4) スタッフ機能

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を行う。

### ➤ 人事関連

#### (1) 採用

将来一緒に働くかもしれない社員たちとの面談で組織と組織の存在目的が重視される。

## (2) 新人研修（オンボーディング）

関係するスキルと組織文化に関する徹底的な研修。組織に溶け込むためのローテーション・プログラム。

## (3) 教育研修

研修は自由に自己責任で受ける。社員全員が参加する組織文化構築の研修が極めて重要。

## (4) 役職と職務内容記述書（Job titles & Job descriptions）

役職はない。決まった職務内容記述書の代わりに流動的できめ細かな役割が多数存在する。

## (5) 個人の目的

個人の使命と組織の目的の交差点を探るために、採用、教育、評価制度が用いられる。

## (6) 柔軟性と業務時間の取り決め

仕事にかけられる時間と自分が生活のうえで大事にしているほかの時間との割合についての誠実な話し合い。約束（コミットメント）が守られている限り、労働時間には高い柔軟性がある。

## (7) パフォーマンス管理

チームのパフォーマンスに注目する。個人の評価は同僚間の話し合いに基づいて（ピア・ベース）決定される。評価のための面談は、その人がこれまで何を学んだか、その人の使命は何か、一人一人と探索する。

## (8) 報酬

基本給については、ほかの社員とのバランスを考えながら自分で定める。賞与はないが、全社員平等の利益分配がある。給与の格差は狭い。

## (9) 任命と昇進

昇進はないが、同僚間の話し合いに基づく（ピア・ベース）流動的な役割の再配分がある。自分の権限外の問題について率直に意見表明をする責任がある。

## (10) 解雇

解雇は仲介者の入る紛争解決メカニズムの最終段階。実際には極めてまれ。解雇を学習機会へと転換する思いやりのある支援。

### ➤ 日常生活

#### (1) オフィス空間

自分たちで飾り付けた、あたたかい雰囲気スペース。子どもたちにも、動物にも自然にも開放されているオフィス。職階が全くない。

#### (2) ミーティング

エゴを抑え、全員の意見に耳が傾けられるような、具体的な慣行がある。

#### (3) 意思決定

助言プロセスに基づき完全に分権化（あるいはホラクラシ的な意思決定の仕組み）。

#### (4) 紛争

紛争を明らかにし、対処するための時間が定期的に定められている。複数の段階を踏む紛争解決の仕組みがある。全員が紛争対処の訓練を受けている。紛争は当事者と仲介者以外には知らされず、部外者が引きずり込まれることはないという文化がある。

#### (5) 情報フロー

会社の財務や報酬も含め、あらゆる情報はいつでも、だれでも入手できる。外部に対して完全に透明で、存在目的をうまく達成するために部外者からの提案が歓迎される。

#### (6) 価値観

明確な価値観が、組織内で受け入れられるあるいは受け入れられない行動や態度の基本ルールとして具体化され、働く人々にとって安全な環境を守ろうとしている。価値観と基本ルールについての議論を深めるためのルールや慣行。

#### (7) 内省のための空間

静かな部屋。集団での瞑想と沈黙の慣行。大集団での振り返り会。チームによる管理と仲間同士でのコーチング。

#### (8) 気分管理

どのような気分が組織の存在目的に資するかを常に感じ取る。

#### (9) コミュニティの構築

自分を開示してコミュニティーをつくるためのストーリーテリングの実践

### ➤ 主な組織プロセス

#### (1) 存在目的

組織は自らの存在目的を持った生命体として見られている。競争という概念は組織行動に無関係。「競合他社」を受け入れ、共に存在目的を追求する。存在目的に耳を傾ける慣行がある。だれもがセンサーとなっている。

#### (2) 戦略

戦略は自主経営（セルフ・マネジメント）マインドのある従業員の集団的な知性から自然発生的に現れる。

#### (3) イノベーションと製品開発

インサイド・アウト一何を提供するかは存在目的によって定まる。直感と美によって導かれる。

#### (4) サプライヤーの管理

サプライヤーは存在目的への適合度で選ばれる。

#### (5) 購買と投資

助言プロセスが尊重されれば、誰でも任意の金額を使うことができる。チームの投資予算は同僚間の話し合いに基づいて（ピア・ベース）決定される。

#### (6) 営業とマーケティング

シンプルな提案としてのマーケティング：これは世界に対する私たちの提案である（インサイド・アウト）。営業目標はない。

#### (7) プランニング・予算策定・管理

「感覚と反応」に基づく。予算や予実分析はまったくないか、極端に簡素化されている。「完璧な」答えを探すのではなく、実用的な解決策と高速反復。何が必要かを常に感じ取る。目標数値はない。

#### (8) 環境と社会への取り組み

本質的な基準としての「誠実さ（Integrity）」：「なすべき正しいことは何か?」。何をするのが正しいかをだれもが感じ、だれもが取り組みを始められる。

#### (9) チェンジ・マネジメント

組織は環境変化に合わせて常に内部から変化しているので、チェンジはもはや適切なトピックではない。

#### (10) 危機管理

関連する人であればだれでも、集団的な知性に頼ってベストの反応を得ることができる。もし助言プロセスを停止する必要があるれば、停止の範囲と期間が定められる。

以上、ラルーの組織理論として彼の問題意識と研究方法、組織モデルの進化過程、ティール組織のブレイクスルーを検討し、続いてティール組織の特徴としてラルーの調査対象となった組織とその基本情報、そしてティール組織の特徴的な概要を紹介してきたが、ラルーが事例研究としたティール組織を超えるようなティール組織と考えられる(株)メガネの21<sup>10)</sup>をつぎに事例として取り上げて考察することにしたい。

---

10) (株)メガネの21については、すでに拙稿（水野2017）において人本主義に基づく中小企業の事例として取り上げているので参照されたい。なおその拙稿は、同社の創業者の一人である平本清氏の3冊の著書と同社のホームページ、そして2017年6月22日に「人を大切に作る経営学会」のメンバーと共に同社を訪問し、平本清氏からの説明を伺ったことに基づいている。次頁の写真はメガネの21の通常の店舗であり、当時はこの2階に本部（本社）が入っていた。



2017年6月22日筆者撮影

### 3 (株)メガネの21 (トゥーワン)

メガネの21は、テレビ東京の「カンブリア宮殿」で2009年6月22日と29日に2週連続して出演し、そのユニークで「非常識な経営」が大きな話題となったのである。ここではまず、メガネの21の企業概要と沿革、社是、経営方針を見ていきたい。

#### 3-1 企業概要

設立：1986年2月4日，資本金：5,000万円，所在地：広島市，代表取締役社長：平本学  
 従業員数：121名（男64名・女57名 2021年4月現在），事業内容：メガネ・コンタクトレンズの  
 小売専門店，光学品・補聴器などの販売，売上高：2,504,404千円（2021年2月期実績），関  
 連会社：(株)21札幌，(株)21福岡，(株)21長野，(株)21島根，(株)21沖縄(株)21山口，(株)21  
 東京，(株)Fit

#### 3-2 沿革

1986年02月 株式会社メガネの21設立。

平本清氏など創業者の方達が幹部社員として勤務していた広島県内の有力な大手メガネチェーンのオーナー家の新社長と対立し「辞めた（あるいは辞めさせられた）メンバー」（平本2009，28頁）によって起ち上げられた。そのためオーナー家の新社長の株主至上主義とは違った経営理念と経営思想で会社を設立され，それは同社の「社員の幸福を大切にします」という社是や経営方針によく表されている。

1998年03月 コンタクト部門 21コンタクト設立

1999年03月 (株)21システム，(有)21アライアンス，(株)メガネの21の三社が合併，株式会社21設立

- 2009年06月 テレビ東京系『カンブリア宮殿』にて(株)メガネ21紹介  
2009年10月 平本清『会社にお金を残さない!』, 2010年10月 平本清 著『丸見え経営』 発刊  
2011年06月 TBS系『がちりマンデー!』にて(株)メガネ21紹介  
2012年01月 鼻の上に浮くメガネFit-NoPad発売  
2015年04月 世界初!どこでも浮くメガネ 軽くてシンプル eyeFit発売

### 3-3 社是と経営方針

社是：21は社員の幸福を大切にします。社員は皆様の信頼を大切にします。

そして「皆様とは、お客様・取引先・眼科医・同僚・家族などをさします。社員が不幸なのに、お客様を幸せにできるはずはないのではないのでしょうか。ほとんどの企業は、「顧客の満足」を第一優先にあげていますが、社員は売上ノルマに追われ、社畜状態です。企業倫理が問われる現在、経営者ばかりではなく、社員のモラルも重要になってきております。消費者の立場で判断し、『正しい事は正しい、間違っている事は間違っている』と言える21でありたいと考えています。」と続けています。

経営方針：「丸見え経営で日本一の安さに挑戦」

「(株)21(トゥーワン)は、好きなメガネの仕事を続けたい一心で設立し、創業以来、社長の年収に上限(1000万円を目安)を設け、メガネ・コンタクトの価格を下げ続けてまいりました。アベノミクスの金融緩和を追い風に、さらなる大幅な経費削減を進め、お客様に還元するため、21価格を下げ続けます。これからも、徹底した合理化をすすめ、丸見え経営で情報を公開しつつ、日本一の安さに挑戦し、お客様と社員に還元することをお約束致します」。

### 3-4 同社の特徴

メガネの21の経営の第1の特徴は、「丸見え経営で日本一の安さに挑戦!」ということにある。同社はホームページでこのスローガンを掲げ、「比べて下さい!原価率」として同社と上場会社であるJ社との比較をしている。同社は総売上25億円、仕入原価率71.9%、粗利益率28.1%、それに対してJ社は総売上602億円、仕入原価率22.5%、粗利益率77.5%、である。つまり(株)21は、売上規模で24倍の会社に比べて、粗利益を削って、価格を下げ、顧客に還元していることを示そうとしているのである。実際1988年に15,000円であった同社の薄型レンズは、年々価格を下げて、2014年には5,300円になっている。ここに同社の「日本一の安さに挑戦し、お客様と社員に還元することをお約束します」という経営方針の徹底が意識されるようになっていく。また仕入原価率が高い背景には平本氏が尊敬されている先代の社長(退職を余儀なくされた大手メガネチェーン)の経営方針に「安く仕入れて安く売るならバカでもできる。高く仕入れて、安く売れ!」というのがあったそうで、そうした取引先を買いたたかぬという考え方を大事にしているとのことである。

第2の特徴は、給与・賞与、評価はすべて公開し、社長は任期制としていることである。(株)メガネの21では徹底した「ガラス張り経営」を行っており、全社員の給与・賞与がすべて公開され、すべての社員が社内のWebサイトを通じてみるができるそうである。財務状況はもちろんであるが、さらに新製品の開発過程、人事的な問題や評価を含めて全社員が閲覧できるようになっているのである。会社の財務諸表、各店舗の損益状況、新店舗の出店状況など経営に関する情報は社員に公開されている。通常の会社ではトップシークレット扱いの開発中の商品情報も公開されており、機密情報の漏洩が気になるところであるが、「隠すより、隠さないほうが社内情報は守られる」(平本2009, 99頁) そうである。会社がどれだけ利益をあげて、それがどんなふうに分かるかをすべて公開しているからこそ、社員は会社に不信感を抱かず、会社の利益は自分の利益と直結しているというリアルな認識が持てるので、機密情報を漏らすなんて愚かなことはしなくなるというのである。平本氏はまた「すべての情報を公開する」というたったそれだけのシステムで、最高のチェック機構が成り立っているというのである(平本2009, 103頁)。

社員にもプライバシーがあって給与・賞与の公開についてまで踏み込めない会社が多いが、同社ではどんなに収入が多くても1,000万円程度なので、会社の業績を考えれば、会社上層部の収入はある程度予想が付き、今更隠す必要がないという。また個人の人事上の評価や出資額もオープンになっているそうである。とくに社員の評価はアバウトに評価することが、結局はもっとも正確でロスのない方法だそうである。

さらに興味深いのはメガネの21には、一般の会社でみられるような部長、課長などの役職がなく、創業以来、ほとんどフラットな組織で会社を運営していることである。社長という役職は「対外的な意味で」残しているだけであり、「社長といっても特別な権限はなく、単なるポストでしかない」という(平本2009, 110頁)。そして社長の任期は4年と決まっていて、その期間が経過すると、自動的に社長職は別人に移るそうである。

第3の特徴は、必要な資金は社員から集める「究極の直接金融」である。メガネの21の資金繰りは、基本的にすべて社員からの出資によって成り立っており、銀行からの借入れは基本的にゼロにしている(最近はそうでもないが)。これは「自分たちでお金を出して、自分たちの会社を運営し、自分たちの職場を確保する」という考え方に立脚しているからである。役員だけではなく、社員も「社員借入れ」制度という社内預金によって会社にお金を出している。任意の制度であるが金利を通常の定期預金などよりも高金利を設定しているため社内預金をする社員も多いのである。以前は10%の金利であり、5%に引き下げたこともあるが、現在は変動金利にして10%前後の金利だそうである。また同社の株式はすべて社員で持ちあっており、従業員持株制を採用しているのである。つまりメガネの21の社員は債権者であり株主なのであり、共同経営者でもある。すなわち経営共同体が事実上実現しているともいえるのである。

第4の特徴は「会社の仕組み」と「社員のモラル」が会社を支えていることである。同社の



ユニークな経営について平本氏は「もっとも重要なのは、すべての仕組みが巧妙かつ、有機的につながっているところ」にあると考えている。「社員が会社を信頼してくれるのは、利益が出たら賞与として配るという仕組みが正しく機能しているのと同時に、それをすべてオープンにするシステムがある」からだというのである。また平本氏は「もう一つ忘れてはならないのが社員のモラル」だと指摘し、「会社の仕組み」と「社員のモラル」というのは、車の両輪のようなもので、どちらか一方がなくなっても(株)21という車は正しく前に進まない主張されている（平本2009, 207頁）。社員のモラルが高ければ過度なルールは不要となり、管理にかかるコストや労力も大胆に削減でき、人間関係に関するトラブルも減り、職場環境も格段によくなるというのである。この社員のモラルが何によって高められるかは、しっかりした経営理念の確立と浸透であり、経営トップのモラルである。「社員のモラル」は経営理念と考えることができるし、「会社の仕組み」は付加価値の拡大（生産性の向上）と分配を軸にした経営管理システムと理解できる。京セラで言えば「京セラフィロソフィ」による経営トップと従業員の「高いモラル」であり、「部門別採算制度（時間当たり付加価値）」による「会社の仕組み」なのである。

またこうしたメガネ21を野中郁次郎が「表面積最小、体積最大の球体組織」として次のように評価しているのは興味深い。メガネ21は「球体」としての組織を想起させる。立体の表面積を最小化し、体積を最大化すると球体になる。目に触れる表面は最小でも、内部の知の体積は最大。メガネ21は最小限の組織により社員個人の幸福という個別具体を追いつつ、組織全体の顧客創造という普遍に結びつけ、社内情報のオープン化によって自律的にバランスを保つ。それは、社員間の緊密な関係を内包する球体のような組織を目指しているように思える」というのである（野中2010 55頁）。

### 3-5 ティール組織との比較

続いてメガネの21をティール組織との比較をしてみよう。メガネの21のホームページにおいて「メガネ21はティール組織だと紹介されましたね。」との問いかけに対して次のように回答しており、同社がティール組織に対してどのように考えているのかがわかるので少し長くなるが引用しておきたい（<https://www9.two-one.co.jp/>）

「(株)21の創業者達は共同経営者と呼ばれ、社内預金・社員持株・無給労働の社員参加型組織で育ち、同族経営組織へ逆進させる世襲社長から、解雇された経験を糧に、社員参加型を進化させた社員兼務型の丸見え経営を構築しました。社長が懸命に社員を働かせる管理組織より、社員が自ら楽しんで働けば、管理職無しで最大効率が達成できて、労働・経営・投資の分配は最大限に成ると考えました。私達も労働者・経営陣・投資家を兼務する社員が、我欲を抑えて、顧客・取引先・社員へ利益還元すれば、皆様から信頼されるメガネ店に成れると信じています。

社員による自主経営を推進するには、1、社長と同じ情報が得られる。2、社長と同等の権限

が得られる。3, 社長以上の報酬や社用車が得られる。4, 社長の信任を得れば新社長に推薦される。5, 社長の反対を却下して社員の提案が実践できる。6, 社長より大きな利益貢献した社員は尊敬される。7, 社長と社員は共に損失責任を問われる。8, 社長退任後も社員の権限が守られる。9, 社長の特権や責務が軽微だから簡単に交代できる。などが必須条件と考えて推進しています。よって、同様の組織が世界に多数存在し、弊社がティール組織（進化型組織）と呼ばれるのは、光栄の極みです」。

こうした説明と上述したメガネの21の特徴から、ティール組織が切り開いたブレイクスルーとした自主経営（Self-management）はすでに実践されており、全体性（Wholeness）は社員の幸福を大切に人間として人格を評価することで対応され、存在目的（Evolutionary purpose）は社是と経営方針の徹底した理解とモラルの向上によって認識されている。ある

さらにラルーがティール組織の概要をまとめた点をいくつか選択してメガネ21の特徴を当てはめてみよう。メガネ21がティール組織の特徴を多くの点で実体化しているのが理解できるだろう。

#### ➤ 構造

1 **組織構造**：社長の任期は4年。「社長は小学校や中学校の学級委員長のようなもの」。部長・課長がないフラットな組織。株式はすべて社員で持ち合っている。社員はオーナーであり株主である。「会社の仕組み」と「社員のモラル」が会社を支えている（平本2009 207頁）。

2 **調整**：経営データ、全社員の評価・給与など、21の社員はイントラネットを通じて社内あらゆる情報を閲覧することが出来る。しかもただ閲覧できるだけではなく。全社員がイントラネットを通じ意見表明や発案をすることができる。そのため会議は一切なし、稟議書なし。

3 **プロジェクト**：社員が独立してフランチャイズ店を出す時なども、社内に出資を募ることになる。

4 **スタッフ機能**：総務や人事、経理、宣伝などの専属部署はなく、本部の社員8人で担当。社長も普段は店で接客する。

5 **役職と職務内容**：「管理職はいらない」、店には責任者が一人いるだけ。(株)21には、非正規社員はいない。パート社員も正社員として雇用され、あくまでも時短勤務している社員という概念でパート社員と呼んでいる。歴代社長、取締役経験者も、パート社員として、働いている。フルタイム勤務社員と、同一労働同一賃金で働き、また、21ネットで全ての情報を得られ、発言も可能、さらに、会社貸付を行い、利息収入を得ることもできる。

6 **報酬**：儲かったら社員に分配、ボーナスは年に3回、決算賞与で経常利益をほぼゼロに調整。基本給は30歳、約400万円、年収の上限は1000万円。社員間の報酬の格差は狭い。

7 **情報フロー**：社員の給料、評価を公開する「本当のガラス張り経営」（平本2009 82頁）。会社の財務諸表、各店舗の損益状況、新店舗の出店状況など経営に関する情報は社員に公開。接客マニュアルはない。お客様を自分の家族だと思って対応すれば自然とサービスが良くなる。

縁故入社は可能な限り受け入れる。紹介者に責任を持たせる。

8 戦略：経営のトップだけで決めるのではない。新店舗の出店など経営に関する情報は社員に公開。「いい分散・いい集合」でモラルの高い集団をつくる。直営店はチームプレイタイプが集まって運営し、個人競技タイプは独立して店を構えた方が本人の幸福になり、全体のためにもなる。

9 購買と投資：21では銀行から資金を調達せず、運転資金は社員からの出資で賄っている。197人の社員中150人が出資しており、総額は約10億円(21本体で。グループ全体だと20億以上)に上るといふ(2009年当時)。社員は銀行の預金金利よりも高い金利(年4～5%)を得ることができ、ウィン・ウインの関係が成り立っている。

10 プランニング・予算策定・管理：目標・ノルマは一切なし。「最適な目標設定をする」という無駄な作業(平本2009 142頁)。社員の評価はアバウトに評価することが、結局はもっとも正確でロスのない方法。特別な管理会計はない。売上高、売上総利益、経常利益などの指標を重視。

## むすび

以上、本稿では、近年注目を集めているフレデリック・ラルーの進化型-ティールパラダイムに基づくティール組織を取り上げて、ラルーの問題意識と研究方法に即してラルーの組織モデルの進化過程およびティール組織が切り開いた突破口であるブレイクスルーを検討し、ティール組織の特徴としてラルーの調査対象となった組織とその基本情報を紹介し、ティール組織の意義と特徴を明らかにしてきた。そのうえで本稿ではメガネの21を事例としてあらためて取り上げ、その特徴を概観した上でティール組織と比較検討してきた。

こうした作業を踏まえて、ティール組織とその研究がケン・ウィルバーのインテグラル理論などに基づいた興味深い研究ではあるものの、日本における経営と会計の研究者からその研究の意義として言えることは、第1に人本主義経営としても評価できる日本的経営を再考し、進化させるきっかけを与えたことにあるだろう<sup>11)</sup>。ティール組織の研究者でラルーの邦訳書に解説を寄せている嘉村賢州東京工業特任准教授が天外伺朗ソニー元常務の事業本部長時代のソニーOBにティール組織の話をしたところ、「なんだ、そんなこと今頃いつているのか、俺らはとっくの昔にもうやっていたよ、って全員がいいだしてね」(嘉村・天外2020 55-56頁)というエピソードは、かつての日本的経営の会社に所属した社員の率直な感想であろう。

同じようなことはかつての日本的経営を代表するパナソニックや京セラにもあっただろうし、「人を大切にする経営学会」の坂本光司会長の著書(坂本2008-2020)で紹介されている会

11) このためには渋沢栄一をはじめとする日本の優れた経営者や経営思想の研究が重要である(水野2021a参照)。

社やこれまでの拙稿（水野2017, 水野2021b）でも取り上げてきた日本的経営を色濃く残している未来工業, 伊那食品工業, 日本経営, キリックスなどの会社にも共通するところが多く, 親和性も高い<sup>12)</sup>。ウィリアム・オオウチの1980年代にベストセラーとなった名著『日本に学び, 日本を超えるセオリーZ』を読み直してみたが, ティール組織の全体性 (Wholeness) が「人に対する全面的な関わり」(81頁)として社内のゴルフコンペや宴会を例に挙げてすでに説明されている。ルールが日本の企業を事例に選ばなかったことを残念に思うし, メガネの21についてはどのような評価をするのかを尋ねてみたいところである。2011年に亡くなったTOCの提唱者であるゴールドラット (Goldratt,E.M) は, 晩年に次のように述べていた。「リストラは人間の尊厳を損なう」ものであり, 「終身雇用制は日本企業の競争力の源泉の一つだと考えています。残念ながら, 日本企業はこの美德を放棄しつつあります。従業員に忠誠を尽くさない企業が, 従業員からの忠誠を期待することはできません。従業員の忠誠を得られない企業は顧客からも忠誠を得ることはできず, 遅かれ早かれ, 市場から淘汰されてしまうでしょう。」(ラミ・ゴールドラット2013, 14頁)

なお慶應大学の岩尾俊兵専任講師の次のようなティール組織の評価は鋭く問題点についており傾聴に値するものである。「ティール組織の流行は, 日本的経営の三種の神器を知らない者による日本的経営への憧憬か, あるいは日本的経を失いつつある日本企業に属する者の懐古主義に近いかもしれない。もし新時代の組織がティール組織的なものだとすれば, 日本企業が日本的経営を失いつつあるのは, 本当は時代に逆行しているのかもしれない。この点は, ティール組織が気づかせてくれる大切なことである。日本企業が自ら退行している可能性があるためだ。」(岩尾2021 61頁)。

またティール組織とその研究の第2の意義は, 現代の管理会計に重要な問題を投げかけたことである。ルールはオレンジ組織を具現化したものが現代のグローバル企業として捉え, そこには「予測と統制」が中心となり, 戦略計画, 中期計画, 年間予算サイクル, 主要業績指標 (KPI), そして設定された目標の達成を促そうと, 実績評価, ボーナス制度, 表彰制度, スtock・オプションなどを含めていた。すなわち現代の管理会計はオレンジ組織の管理会計なのである。これに対して「2-3ティール組織の概要」で紹介したようにティール組織の管理会計に関係するところは, オレンジ組織と正反対で組織構造は自主組織チームで必要に応じて, コーチ(損益責任を負わず, 管理上の権限も持たない)がいくつかのチームを担当し, 経営チームによるミーティングがなく, 必要が生じたときに調整が行われ, プロジェクト管理は徹底的に簡素化され, 計画や予算は最小限あるいは全くなく, 自発的に優先順位付けがなされる。スタッフ機能は限定され, 報酬については他の社員とのバランスを考えながら自分で定め, 給与の格差は狭い。さらに戦略は自主経営マインドのある従業員の集団的な知性から自然発生的に現れるとし

---

12) 野中・勝見 (2015) が紹介している13の事例も自主経営, 全体性, 存在目的をしっかりと保持しており, ティール組織の具体的な形態の一つといえるだろう。

て営業目標はなく、予算や予実分析もまったくないか極端に簡素化され目標数値はないという。

このような極端ではあるが現代の管理会計を否定するようなティール組織の管理会計はどのように考えればよいのだろうか。これは今後の重要な課題であるが、稲盛和夫京セラ創業者が常に強調していた「ものごとをシンプルにとらえる」（稲盛2009 595-601頁）ところにヒントがあるように思われる。また名和高司一橋大学ビジネススクール客員教授のABCやBSC批判も参考になる。ABCのような「分析過多な欧米流の手法が、日本企業の競争力を弱める大きな要因の一つになった可能性が高い」し、BSCは「流行りもの好きの企業が飛びついたが、その結果、実際に業績を上げたという話は聞いたことがない。あまりにも複雑すぎることで、そもそも数値で管理しようという発想自体が、人間に対する根本的な洞察が欠如しているためだ」（名和2021 90-91頁）というのである。

ティール組織の特徴を兼ね備えているメガネの21は、社長の年取に上限（1000万円）を設け、任期制で権限も限られており、組織はきわめてフラットで、社内のイントラネットで究極の完全な情報公開を行っている。従業員からの資金調達を中心に株式会社でありながら労働者共同組合的な組織となっている。そこでは管理会計は、「カネ」の管理と「ヒト」への分配計算が中心できわめてシンプルなものであった。そしてここであらためて注目したいのが落合・飯塚（1993）の変動損益計算書で、限界利益と付加価値との結びつきを評価している（239頁）。限界利益 $\equiv$ 付加価値と把握すると限界利益による損益分岐点分析や付加価値による生産性と分配性の分析の両方の機能が活用できる。一倉（2021）も全部原価計算を批判し、企業経営にとっては限界利益計算こそが必要だと主張している。ティール組織による管理会計は、「分析過多な欧米流」の管理会計の呪縛を置き放ち、「カネ」の管理を中心とする資金繰り計算、「ヒト」への分配計算と結びついた限界利益 $\equiv$ 付加価値を中軸にシンプルな管理会計を構築する必要があるように思われる。

最後に20数年前にブームとなっていたTOCに関連した宮本匡章大阪大学名誉教授の警鐘を新しい管理理論や技法に対する研究者の姿勢として自戒を込めて、引用しておきたい。「学問体系を一変させるようなパラダイム・シフトを伴う開発は、滅多に起こるものではない。われわれが新しい思考や技法として取り扱うものの多くは、現実には既存技法をマイナーチェンジしたものである可能性が少なくない。それを、あたかも全く新しいものであるかのように取り扱うことは、ビジネスの世界ではともかく、研究者が自ら加担すべきことではない——中略——研究者としてのわれわれは、新たに提案された管理技法に対して、今までに先達が開発してきた管理技法（思考）がそこにどのような形で継承され、その上で、現在の企業を取り巻く諸環境に適応して、いかなる新たな展開が付与されているかを、的確に認識すべきだということである。」（宮本1998, 9頁）

## 参考文献

- 青野慶久 (2015) 『チームのことだけ考えた』ダイヤモンド社
- 青野慶久 (2018) 『会社というモンスターが僕たちを不幸にしているのかもしれない』PHP研究所
- 一倉 定 (2021) 『あなたの会社は原価計算で損をする (復刻版)』日経BP (初版1963年)
- 稲盛和夫 (2009) 『京セラフィロソフィー』盛和塾事務局
- 落合孝信・飯塚真玄 (1993) 『中小企業の発展は戦略的な中期経営計画だ!』産能大学出版部
- 岩尾俊平 (2021) 『日本“式”経営の逆襲』日本経済新聞出版社
- 嘉村賢州・天外伺朗 (2020) 『「ティール組織」の源へのいざない』内外出版社
- 近藤宣之 (2018a) 『社員を「大切に」から黒字になる。「甘い」から赤字になる』あさ出版
- 近藤宣之 (2018b) 『社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
- 坂本光司 (2008-2020) 『日本でいちばん大切にしたい会社 (1-7)』あさ出版
- 名和高司 (2021) 『稲盛と永守: 京都発カリスマ経営の本質』日本経済新聞出版
- 野中郁次郎 (2010) 「野中郁次郎の成功の本質: メガネ21」 *Work* DEC 2009-JAN2010 Vol.47
- 野中郁次郎・勝見明 (2015) 『全員経営: 自律分散イノベーション企業 成功の本質』日本経済新聞社
- 平本清 (2009) 『会社にお金を残さない』大和書房
- 平本清 (2010) 『丸見え経営』ソフトバンククリエイティブ
- 平本清 (2016) 『無税相続で会社を引き継ぐ』日経BP社
- 水野一郎 (2017) 「人本主義に基づく中小企業の管理会計」『関西大学商学論集』第62巻第2号 91-107頁
- 水野一郎 (2021a) 「ニューノーマル時代の読書術: 渋沢栄一とその継承者に学ぶ」『企業会計』Vol.73 No.11 114-117頁
- 水野一郎 (2021b) 「中小企業管理会計と分配の多様性」『関西大学商学論集』第66巻第3号 35-53頁
- 宮本匡章 (1998) 「管理技法の伝承とその発展をめぐって-TOCに関連して」『企業会計』Vol.50 No.1 4-10頁
- 山田 理 (2019) 『最軽量のマネジメント』サイボウズ式ブックス
- 吉原史郎 (2018) 『実務でつかむティール組織』大和出版
- ラミ・ゴールドラット・岸良裕司監修ダイヤモンド社編 (2013) 『何が、会社の目的を妨げるのか: 日本企業が捨ててしまった大事なものの』ダイヤモンド社
- Laloux, Frederic (2014), *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker (鈴木立哉訳 (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)
- Laloux, Frederic (2016), *Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations*, Nelson Parker. (中埜博・遠藤政樹訳 (2018) 『(イラスト解説) ティール組織: 新しい働き方のスタイル』技術評論社)
- Ouchi, W.G. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing company. (徳山二郎監訳『日本に学び、日本を超えるセオリー-Z』CBSソニー出版)
- Wilber, Ken (2000), *A Theory Of Everything*, (加藤洋平・門林奨訳 (2019) 『インテグラル理論: 多様で複雑な世界を読み解く新次元の成長モデル』日本能率協会マネジメントセンター)
- テレビ東京「カンブリア宮殿: 管理職はもういらない!?」2009年6月22日, 29日

(付記)

本研究はJSPS科研費(基盤研究C)19K02028の助成を受けたものである。記して感謝申し上げます。