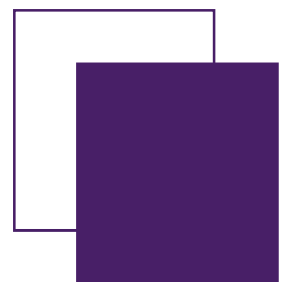




「自律型組織実践ガイド」

～組織変革の悩み解消Q&A～

一般社団法人ジャパンダイバーシティネットワーク
自律型組織研究会



CONTENTS

はじめに 自律型組織実現に向けた悩みに応える	01
------------------------------	----

Q1 What to change

具体的にどこを変えたらいいのかわからない	02
----------------------	----

自律型組織の6つの構成要素をセルフチェック	02
「企業理念」をアップデートする	03
「評価」をアップデートする	05
「報酬制度」をアップデートする	06
「意思決定」をアップデートする	07
「情報共有・コミュニケーション」をアップデートする	08
[コラム] 自律型組織のコンプライアンス	09

Q2 Where to go

目指すべき自律度がわからない	10
----------------	----

組織の仕事内容に応じて、目指す自律度を定める

Q3 How to start

変革の始め方がわからない	11
--------------	----

トップが変革を宣言、プログラム化して順次展開する	11
[コラム] 自律型社員の育て方	13

参考文献	14
------------	----

はじめに

自律型組織実現に向けた悩みに応える

■ 背景と目的

当研究会の前身、JDNダイバーシティ・マネジメント研究会が2017年に発刊した「ダイバーシティ・マネジメント～21世紀を勝ち抜く経営モデル～」では、21世紀のVUCA環境にスピーディに対応するため、社員の持つ多様性を最大限活用することができる、自律型組織への転換の必要性を提言しました。

提言後、経営者、実務担当者から大きな反響があった一方で、「実際にどうやって実現したらよいか分からない」という声が多く寄せられました。(下表「3つの悩み」参照)

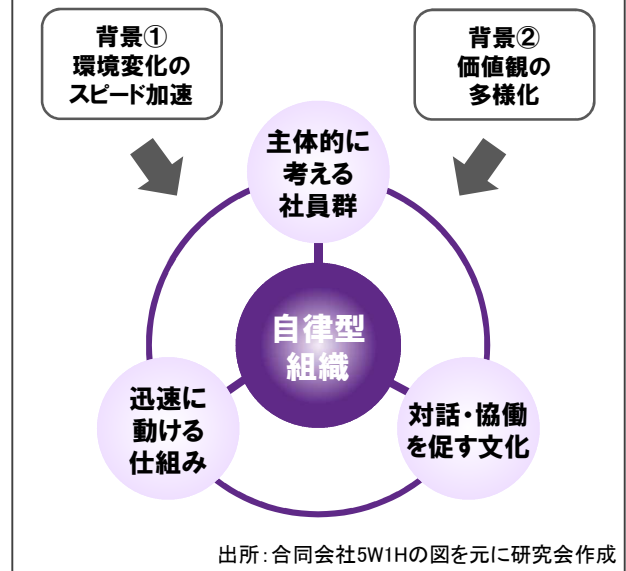
本稿は、そのような経営者、実務担当者の悩みに対する解決の方向性をガイドとして示し、自律型組織実現の一助として活用して頂くことを目的としています。

■ 自律型組織とは

自律型組織とは、環境変化のスピードと顧客の価値観の多様化に対応し、新しい価値を生み出すことを目的とした組織で、以下の3つの要素から成り立ちます。(図1)

- 主体的に考える社員群
- 迅速に動ける仕組み
- 対話・協働を促す文化

図1：自律型組織とは



■ 実践ガイドの構成

本稿では、自律型組織への変革が進まない理由としてJDNに寄せられた3つの悩みに対応して、3つの推奨事項を示します。

次章より、それぞれの推奨事項を具体的に解説します。

自律型組織実践ガイドの構成

自律型組織の変革が進まない理由

3つの悩み

Q1	What to change 具体的にどこを 変えたらいいのかわからない
Q2	Where to go 目指すべき 自律度がわからない
Q3	How to start 変革の始め方がわからない



当研究会の見解

3つの推奨事項

A1	6つの構成要素をセルフチェック、 足りない部分をアップデート
A2	業種・業務ごとに 組織が目指す自律度を変える
A3	トップが変革を宣言、 プログラム化して順次展開する

Q1 What to change 具体的にどこを変えたらいいのか

→ 自律型組織の6つの構成要素をセルフチェック

■ 組織の成立要件

組織論の大家と言われているアメリカの経営学者チェスター・バーナードは、「組織とは、意識的に調整された二人またはそれ以上の人々の活動や諸力のシステムである」と述べています。

そして、組織の成立要件として①共通目的、②貢献意欲、③意思疎通、の3つを挙げています。

自律型組織と規律型組織では、この3つの成立要件を満たす方法が大きく異なります。

個人の自律性に任せながらも、社員が企業の目標達成のために自発的に協働していくためには、成立要件をどのように満たせばよいのか、この章で解説していきます。

■ 規律型組織と自律型組織

組織の形態は無数にあり、単純な類型化は困難です。本稿では、自律型組織とこれまでの組織を対比するため、多くの日本企業に見られる組織の特徴を抽出、これを便宜的に「規律型組織」と定義し、解説を進めていきます。

類型	権限	意識の方向	情報開示	コミュニケーション
規律型	集中	上司	クローズド	一方通行、定期的
自律型	分散	顧客	オープン	双方向、随時/即時

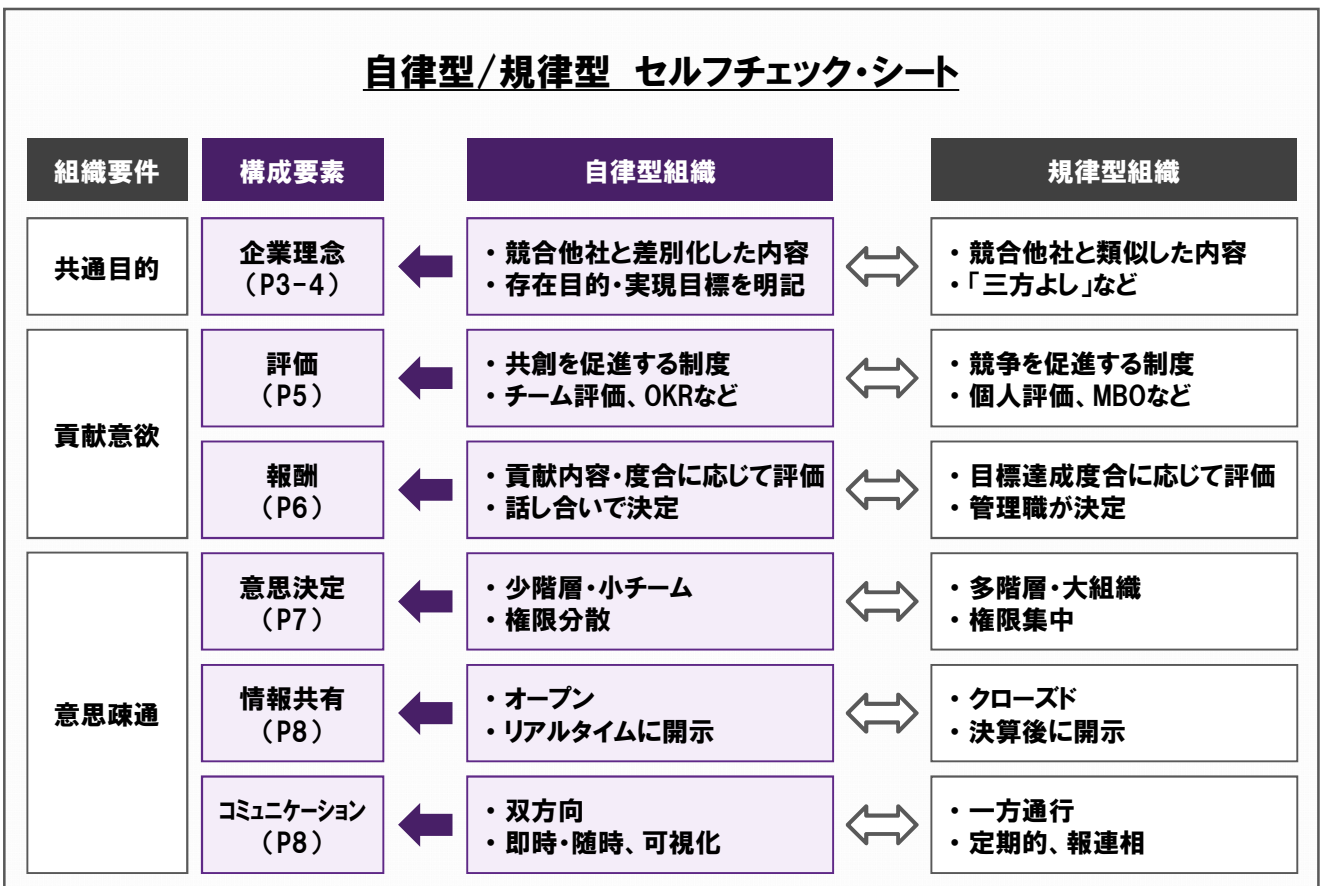
規律型組織では、組織の上位管理者に権限を集中することで、組織の統制を保ってきました。

20世紀の高度経済成長期を支えた成功モデルとして、多くの日本企業が今なお採用しています。

■ 実践ガイドの利用方法

まず、組織の成立要件に大きな影響を与える6つの構成要素を、自組織に当てはめてチェックしてみましょう。

自組織の制度が「規律型」に当てはまったら、その部分を「自律型」にアップデートする必要があるということです。アップデートの必要な個所が分かったら、該当ページの詳細に進んでください。



Q1 What to change 「企業理念」をアップデートする →野心的な目標を追求する企業に人は集まる

■ 企業理念の役割

大きな企業の組織では、事業部、営業部、人事部、その下の機能別に細分化されたグループなど、目的に応じて大小さまざまな組織が存在します。

それぞれの組織はそれぞれの機能別の役割を果たしますが、機能に集中しすぎると視野が狭くなり、個別最適に陥りがちです。これを防ぐために、そもそも自社が何を目的とした組織なのか、全体として向かうべき方向はどちらなのか、を指し示すのが企業理念です。

■ 企業理念の構成要素

企業理念は、企業の存在目的を宣言する「ミッション」、具体的ななりたい姿を共有する「ビジョン」、これらを実現するにあたって大切にしたい価値観である「バリュー」の三点セットで構成されます。

■ 組織形態による企業理念の違い

下表は、規律型組織と自律型組織を代表する企業のミッションを比較したものです。

違いは一目瞭然で、規律型組織の企業理念が主に「社内」に向けた「理念・行動規範」の共有を目的としているのに対し、自律型組織の企業理念は「社外も含めた全ステークホルダー」に向けた、企業が追求したい「野心的な目標」となっています。

この違いは、以下に起因すると考えられます。

- 規律型組織は、社員の向かうべき方向性が管理職の指示または業務マニュアルによって提示されるため、目標を共有する必要がない
- 自律型組織は、変化に対応するため、新たな知見・能力を採用、アライアンスによって積極的に取り込んでいる。また、イノベーションのための研究開発、時間をお金で買う企業買収など資金調達ニーズも大きいため、すべてのステークホルダーに自社を理解、共感してもらう必要がある

■ 自律型組織の企業理念

自律型組織の企業理念には、「これから達成しようと志していること」が語られています。また、いまだ誰も達成したことのない大きく、かつ社会的意義の高い目標が掲げられることが多いようです。

これを発信することで、社員の想像力、野心を揺り動かし、自社の事業に対する当事者意識を高める効果があります。また、野心的で社会的意義が高い目標は、顧客や株主も惹きつけます。さらに、優れた企業理念は優秀な人財を引き寄せ、人財の流出を防ぎ、一致団結するために役立つとも言われています。

次頁では、自律型組織の代表例として、海外・国内2社の事例を紹介します。

企業理念の違い	
規律型組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の存在意義・存在目的 ・ 理念、行動規範を共有 ・ 主に組織内へのメッセージ
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 三綱領:所期奉公、処事光明、立業貿易(三菱商事G) ・ 優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する(日立G) ・ 全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること(京セラG)
自律型組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の存在意義・存在目的 ・ 野心的な目標を発信 ・ 組織外にも向けたメッセージ
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 世界中の情報を整理する(Google) ・ 地球上で最も豊富な品揃え、地球上で最もお客様を大切にする企業(Amazon) ・ 価値のあるアイデアを広める(TED)

■ 事例①Amazon.com

世界最大の流域を有するアマゾン川から名づけられたAmazon.comはその名の通り、あらゆるものが流通する場へと挑戦を続けています。そのたゆみなく挑戦する姿勢は、同社のミッション、ビジョン、バリューにそのまま表現されています。

●ミッション

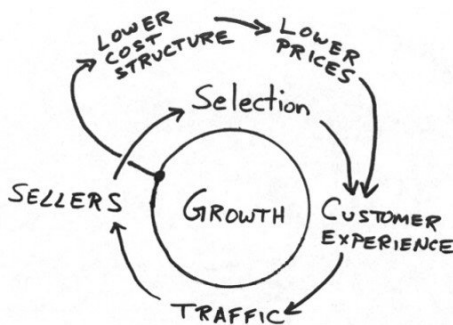
- 「地球上で最も豊富な品揃え」
- 「地球上で最もお客様を大切に的企业」

●ビジョン

- 「Every day is still Day One」
- ～現状に満足することなく、常に今よりも上を目指す～

アマゾンの創業者ジェフ・ベゾスがレストランの紙ナプキンに描いたとされるビジネスサイクル(図2)は、低価格を生み出す仕組みや品揃えの多さによって「驚くべき顧客体験」を提供すれば、会社が成長し、さらなる顧客獲得につながることを示しています。毎日が常に「Day One」だと考え、新たな挑戦を続けることが成長の原動力であることを、社員に分かりやすく伝えています。

図2:アマゾンのビジネスサイクル



出所:アマゾンHP会社概要より(CEOジェフ・ベゾス手書きメモ)

●バリュー

アマゾンでは全員がリーダーであるという考え方のもと、社員全員が以下の信条に基づいて行動する、としています。

→ 「Our Leadership Principles (リーダーの14の信条)」

- ① Customer Obsession (お客様起点)
- ② Ownership (「自分事」として考える)
- ③ Invent and Simplify (革新・創造・シンプルの追求)
- ④ Are Right, A Lot (優れた判断力)
- ⑤ Learn and Be Curious (常に学び、好奇心を)
- ⑥ Hire and Develop the Best (採用・育成で組織成長)
- ⑦ Insist on the Highest Standards (高みを目指す)
- ⑧ Think Big (大胆な方針と方向性)
- ⑨ Bias for Action (リスクを取る)
- ⑩ Frugality (創意工夫による節約)
- ⑪ Earn Trust (傾聴・敬意・信頼)
- ⑫ Dive Deep (すべてに目を配る)
- ⑬ Have Backbone; Disagree and Commit (妥協しない)
- ⑭ Deliver Results (結果を出す)

■ 事例②株式会社ユーザーベース

ユーザーベースは、「経済情報で、世界を変える」をミッションとして掲げて2008年に創業した、経済情報インフラを提供する企業です。

これまで各企業の経営企画部門などで7日間かかっていた業界分析を1時間で実現、600以上の企業・団体、日本の時価総額トップ100社中4割が導入し、アジア4か国にも展開しているサービス、SPEEDAなどを提供し、企業活動の意思決定を支えています。

2016年10月にマザーズ上場、2018年に経産省の次世代ユニコーン候補企業支援プログラム「J-Startup」に選出されるなど急成長を遂げている同社は、多様な人財の能力を結集し、外部の多様なパートナーと共に価値を共創しており、自律型組織の典型例といえます。

野心的目標であるミッション、社員に求める共通価値観であるバリュー、そして投資家・株主など社外に向けたメッセージなど、自律型組織の企業理念として参考になります。

●ミッション

- 「経済情報で、世界を変える」

●バリュー

多様な人財を自社の競争力の源泉と捉える同社は、社員それぞれの生き方を尊重しながらも、力を結集するために共通の価値観を設け、7つのルールとして共有しています。

→ 「7つのルール」

- ① 自由主義で行こう
- ② 創造性がなければ意味がない
- ③ ユーザーの理想から始める
- ④ スピードで驚かす
- ⑤ 迷ったら挑戦する道を選ぶ
- ⑥ 渦中の友を助ける
- ⑦ 異能は才能

●投資家・株主に向けたメッセージ

顧客サービスを提供するパートナー企業や投資家・株主に向けても自社の経営姿勢を分かりやすく伝え、これを実行することで、信頼と支援を獲得しようとしています。

→ 「3つの約束」

- ① 「経済情報で、世界を変える」このビジョンの達成に向けて忠実に行動します
- ② 良い時も悪い時も、正直に話します
- ③ 有言実行を積み重ねる事で、信頼を獲得します

Q1 What to change 「評価」をアップデートする →個人評価からチーム評価、競争から共創へ

■ 外発的動機と内発的動機

企業における評価は報酬に反映することが多く、報酬は社員の生活に大きな影響を与えるため、評価プロセスの正当性・妥当性は、社員のモチベーションを左右します。

モチベーションの源泉には、評価・賞罰が主となる外発的動機と、興味・好奇心・自己肯定感といった内発的動機があります。仕事のやりがいは、この二つがうまくバランスした時に感じやすいのですが、規律型組織では外発的動機、自律型組織では内発的動機を重視する傾向があります。

■ 規律型組織の評価の特徴

規律型組織の評価方法の代表例は、目標設定管理、MBO (Management by Objectives)と呼ばれる方法です。達成すべき目標・成果を設定し、それらに対する達成度合いで評価する、成果主義に基づく内容です。

この手法は公平性や透明性に優れている一方で、目標数値の達成率や個人間競争を重視するため、以下のような負の側面も持っています。

- 目標に設定されていないことはやらない
- 目標に設定されていないことは評価されない
- 個人間の差が大きいとモチベーション低下を招く

外発的動機のみに注力すると、短期的なモチベーション向上の効果があるものの、組織全体として見ると、ある一定以上の効果は認められにくいとされています。

■ 自律型組織における評価方法

自律型組織では、組織の目標管理方法として、OKR (Objectives and Key Results)という手法が取られています。まず最初に、チームメンバーを鼓舞するようなビジョンとゴールをチーム内で共有します。次に各自の役割を明確にして、メンバーはトライ&エラーを繰り返しながらゴールに向けて仕事を進めていきます。

メンバーは各自の役割に応じて自発的・自律的に動きますが、成果は個人ではなくチームで達成することが特徴です。トライ&エラーで進めるため、失敗は少なからず発生しますが、ここでは失敗は成功のもと、として受け止められます。

従って、「チームの中で一番失敗が少ない人」や「チームの中で成果を上げた順番」など、個人の比較に基づく評価の方法は行いません。チーム内のメンバー同士を競わせるのではなく、いかに他者と協力しながらチームに大きく貢献したか、という点が評価のポイントとなります。自律型組織ではチーム内のメンバーはそれぞれの役割に応じた異なる仕事を自律的に行うため、メンバー同士が競争する状況にもなりません。

ゴールの達成に向けてやり方や進め方は任せられ、トライ&エラーも奨励されているため、自分の中から「チャレンジしたい」、「やり遂げたい」、「やれるはず」というような、内発的動機が生まれやすくなります。

評価方法の違い

規律型組織

外発的動機を重視
(評価・賞罰)

- 個人業績に基づく
- 個人の目標設定管理(Management by Objectives)
- チーム内メンバーの競争を推進

自律型組織

内発的動機を重視
(知的好奇心・自己決定・自己効力感)

- チーム業績に基づく
- チームの目標設定管理(Objectives and Key Results)
- チームメンバーの共創を促進

Q1 What to change 「報酬制度」をアップデートする →明確で透明、本人も参加する評価プロセス

■ 報酬制度の種類

報酬制度は大きく基本給(固定給)と業績給(変動給)に分類されますが、ここでは業績給の分配、金額決定のプロセスを取り上げます。

■ 規律型組織の報酬の特徴

規律型組織ではチームより個人の業績を重要視するため、業績給加算後の年俵は社員のランク付け、役職に比例し逆転はしない、という不文律があります。

その分配プロセスは、組織の上層管理職によって決められ、個人単位のインセンティブ報酬により、チーム内の利益配分に差が出る形となっています。

これらは、「個人単位のインセンティブ報酬は業績を向上させる」、「人はカネのために働く」という二つの神話から生み出されたものです。

実のところ、報酬制度の研究者の中では、90年代にはすでにこの二つの神話には否定的な見解が示されていますが、実際のビジネス社会ではまだまだこの神話が広く浸透したままです。

■ 自律型組織の報酬の特徴

一方、自律型組織では、報酬の不公平さを減らし、格差を縮める方向に進んでいます。

個人業績に対する報奨金は大半で撤廃され、チーム業績に対する報奨を採用する企業が増えています。個人の競争原理を超越し、互いに協力してチーム、ひいては企業全体の業績を上げよう、という考えに基づいているからです。個人単位のインセンティブ報酬は、むしろチームワークを阻害すると考えられています。

注目すべきは、決定に至るプロセスにあります。大前提として、決定プロセスは明確化されており、かつ本人がそのプロセスに「能動的に参加している」と感じられる仕組みになっています。その結果、不公平感を生じる余地は限りなく抑えられ、納得感を抱ける工夫がされています。

規律型組織で育ってきた方には、自身が給与決定に関わるこのようなプロセスに違和感を感じるかもしれません。が、自律型組織では、主体的に考えて動く社員によって、対話・協働を促す文化が醸成されているため、社員自身が仲間に相談しながら自分の給与を決めるというプロセスは自然なこととして受け入れられているようです。

以下に、自律型組織の報酬制度例として頻繁に取り上げられている海外事例のうち、代表的なものを紹介します。

■ 事例① W. L. Gore & Associates, Inc.

給与額は、同僚間の話し合いに基づく給与決定プロセスにより決定されます。一人の管理職だけでなく、同僚全員が評価プロセスに参加するため、公平性が担保されます。

- ①年に1回全ての社員と一緒に働く同僚たちを格付け
- ②回答をアルゴリズムで集計し、社員を何段階かの給与ベースにグループ分け

■ 事例② Morningstar, Inc.

給与額は、報酬委員会からのフィードバックを受けながら、自分が妥当だと思う額を自分で決めます。

- ①年に1回自分が適正だと思う給与額、根拠を提出
- ②報酬委員に選出された数人の同僚に①を開示
- ③報酬委員会は①を精査・調整し本人にフィードバック(委員会の役割は助言を与えるのみ)
- ④フィードバックを考慮するかしないかは自分で決定(本人と委員会の評価に大きな差がある場合は、両者が合意に達するまでディスカッションを重ねる)

報酬決定方法の違い

規律型組織

- 個人評価を重視
- 決定プロセスが不明確
- 組織階層上の管理職が決定

自律型組織

- チーム評価を重視
- 決定プロセスが明確
- 被評価者が決定プロセスに関与

Q1 What to change 「意思決定」をアップデートする →権限集中から権限分散、PDCAからOODAプロセスへ

■ なぜ権限の分散が必要になったか

組織の権限設定のあり方はビジネスの性質や環境によって異なりますが、大別すると2つのケースに分類できます。

- 権限の集中が有効なケース
 - 商品/サービス: 標準仕様、少品種、大量販売
 - 商品サイクル: 遅い(規制産業、独占市場)
- 権限の分散が有効なケース
 - 商品/サービス: 個別仕様、多品種、少量販売
 - 商品サイクル: 速い(グローバル競争、開放市場)

顧客の要求が多様化し、変化のスピードが加速している21世紀では、多くの企業で権限の分散が必要だということが分かります。

■ 権限分散のメリット

権限を分散するメリットは、3つあります。

- ① 市場の変化を素早く捉え、
- ② 多様な価値観によるアイデアを活かして意思決定し、
- ③ 素早く実行に移す、ことができる

変化は現場で起きています。現場を一番知っているチームが状況を見極め、迅速に対応できるように権限を与えるわけです。意思決定と実行が早ければ、「早く失敗して早く学習する」ことができるのです。

■ 意思決定プロセス

これまで、意思決定の定番プロセスはPDCAでした。1年または四半期に1回トップが計画(予算)を示し、現場はその間、当初の計画に従って粛々と仕事を進めていくことで業績を達成してきました。

これに対して、環境変化のスピードが速く、頻繁に状況が変わる場合は、その都度計画を一から変更してはとも間に合いません。これに対応して生まれたのがアメリカ空軍が開発したOODA(ウーダ)です。

PDCAが「自分の計画」から始まるのに対し、OODAは「相手の観察」から始まります。観察(Observe)→方向づけ(Orient)→決断(Decide)→行動(Act)というループを現場中心で行うことにより、迅速な意思決定と実行が可能になります。

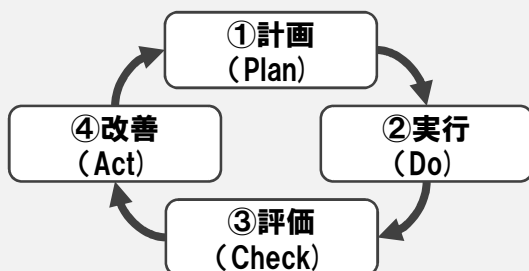
■ 成功の秘訣

権限の委譲にはリスクがある、という声をよく聞きますが、リスクのないところにはリターンもありません。投資と同様、リスクは分散することによって損失を最小化できます。大きな権限をそのまま下に委譲するのではなく、小チームに権限を分散することが成功の秘訣です。

権限と意思決定プロセス

規律型組織 = 権限集中

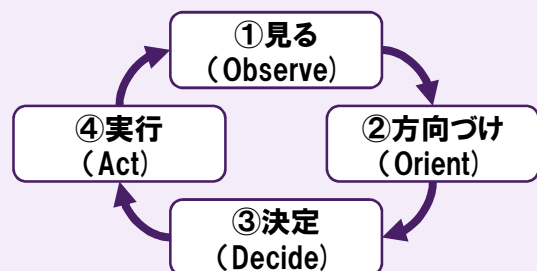
PDCAプロセス



- ①、③: 上位組織責任者が計画の決定権限を保有
②、④: 下位組織は計画通りに実行(権限なし)

自律型組織 = 権限分散

OODAプロセス



- ①~④: 小チームがすべての権限を保有、現場の状況に応じて臨機応変に判断、決定、実行

Q1 What to change 「情報共有・コミュニケーション」をアップデートする →最善の結果を出すために、情報を共有し助け合う

■ 情報共有

権限を分散し、OODAによるスピーディな意思決定を行う上で、最も重要なのが情報共有です。

情報共有の目的は3つあり、共有すべき情報の内容は多岐に渡ります。

- ① 現場が正しい判断を行うための情報
 - 会社の方向性、価値観(→P3 企業理念)
 - 会社の戦略、業績、課題
 - 各種ナレッジ(市場動向、顧客の課題、過去の取引経緯、社内外キーパーソン情報など)
- ② トラブルを早期に発見、解消するための情報
 - 各種予測(受注、売上、原価など)
 - 各種進捗(営業、プロジェクト、各種トラブルなど)
- ③ 新しい価値を共創するための情報
 - 各種ナレッジ(技術最新動向、業界最新動向、各界キーパーソンからの一次情報)

① 現場が正しい判断を行うには

十分な情報を与えずに権限を委譲することは、フロントガラスの曇った車にドライバーを乗り込ませるのと同じです。

目的地である企業理念、目標達成のための道筋である戦略を示すのはもちろん、よりよい判断を導くための参考情報を、ドライバーである現場のリーダーに開示しましょう。カーナビの渋滞情報が最新であると同様、これらの情報はITを活用してタイムリーに共有します。

② トラブルを早期に発見、解消するには

判断や実行には失敗がつきもの。これをゼロにすることは不可能です。権限を分散する際には、失敗が起こることを前提とし、失敗の予兆を早期に発見、早期にレスキューを行える仕組みが必要になります。

具体的には、会社の業績目標の達成状況、進捗を財務会計ベースではなく管理会計ベースでリアルタイムに可視化すること。また、現場がトラブルを検知したら、予兆の段階から進んで報告をする通報システムを作ることです。

自律型組織におけるマネジメントの役割とは、定量的、定性的に状況を把握した上で、平常オペレーションは現場に任せ、上位レベルでないと解決できないトラブルが発生した時だけ、現場に駆け付け、チームを助けることなのです。

③ 新しい価値を共創するには

三人寄れば文殊の知恵。新しい価値を創造するには、一人で考えるより多様な人の知識、経験、アイデアをベースとして共創した方が、よりよい結果を生みます。

また、進化を続けるテクノロジーをいかに早く正確に理解し、自社の競争戦略にどう組み込むかが、企業の競争力に直結する時代です。社員が仕入れた最新技術動向のような知識、プロジェクトで培ったアイデアやノウハウなどは、社内であまねく公開・共有すべきです。

規律型組織では、社員間の競争を促し個人の業績を評価したため、情報を隠したいモチベーションが働きました。(→P5 評価) 自律型組織では、有益な情報を公開した人が称賛され、チーム全体の成功に貢献する人が評価されるような制度にすることで、情報共有を促進します。

■ コミュニケーション

規律型組織はオーケストラ、自律型組織はジャズのセッションに例えられます。規律型組織では指揮者一人の指示に従っていたのに対し、自律型組織はそれぞれの楽器プレイヤーが曲全体の進行、お客さんの乗り具合などを観察し、臨機応変に反応しながら一曲一曲をライブで演奏していきます。

同様に、自律型組織では権限が分散されていながらも、企業の共通目的の実現に向けて、全チームが有機的に連携していくことが求められるため、規律型組織の何倍ものコミュニケーションが必要と言えます。

これを実現するためには、情報共有の仕組みだけでは不十分です。対話や協働を促す風土や、よりよい判断のために上司・同僚・部下が自由に意見を求め合える姿勢、異質であることを互いに認め、お互いを重要な人財として支援し合う環境を作ることが欠かせません。



～コラム：自律型組織のコンプライアンス～

■ 権限委譲と不正の関係

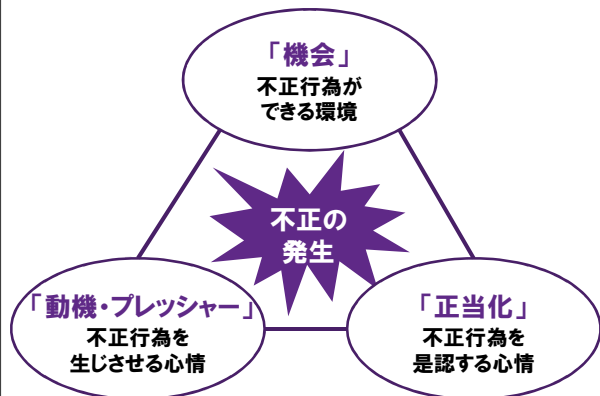
権限委譲は自律型組織の大きな特徴の一つですが、「社員に権限を委譲すると、不正が起きやすいのではないか」と不安を持つ経営者の方も多いでしょう。

実はこれは大きな誤解であり、自律型組織の仕組みは規律型組織と比較すると逆に不正を生みにくく、コンプライアンスを徹底しやすい環境だと言われています。

■ 企業不祥事の原因と対策

組織内の不正発生メカニズムの研究の一つに、米国の犯罪社会学者ドナルド・R・クレスラーが唱えた「不正のトライアングル」理論があります(図3)。これは、「機会」、「動機・プレッシャー」、「正当化」の3つの要素が揃った時に不正が発生するという考え方です。

図3:不正のトライアングル



出所: W. Steve Albrecht 著「Iconic Fraud Triangle endures」を元に研究会作成

「機会」とは、不正を起こしても発見されにくい、日常業務を監視される仕組み・体制が無い状態を言います。

「動機・プレッシャー」とは、待遇への不満、過剰なノルマ、業績の悪化など、不正を起こす心理的誘因のことです。

「正当化」とは、倫理観やコンプライアンス意識が欠如し、自らに都合の良い理由で不正を正当なものとするすり替えてしまう心理です。例えば、横領時に「あとで返金するつもりだった」と反論したり、法令違反時に「役員に命令されて断れなかった」と述べる、などです。

「正当化」については、個人の価値観に依存することが大きいいため、組織が完全にコントロールするのは難しいと言われています。

組織においては、これら3つの視点で不正防止を考えなくてはなりません。

「機会」については、内部統制の脆弱性といった環境に起因しているため、既に多くの組織で以下のような対策が取られているはずで。

- ・内部通報制度の設置
- ・内部監査の実施
- ・情報管理体制の整備

「動機・プレッシャー」、「正当化」については、コンプライアンス意識の希薄さから生じる心情の問題であるため、以下のような対策が取られていることが多いようです。

- ・コンプライアンス研修の実施
- ・不正行為に対する罰則規定の強化
- ・健全な企業風土の浸透
- ・反社会的勢力に対する毅然とした姿勢

■ 自律型組織の不正抑制メカニズム

この3つの要素に対して、自律型組織は3つの抑止効果を持っています。

一つ目は、可視化と情報共有です。

(→P8 情報共有・コミュニケーション)

権限分散によるリスクを最少化するため、自律型組織では徹底的な可視化と情報共有を行います。

業務の状況や内容はデジタル化され、必要な情報には誰でも自由にアクセスできる環境となっています。このように透明化された状況下では、相互牽制が働きやすく、不正が発覚する可能性が高いため、不正の「機会」を減らすことができます。

二つ目は、チーム評価です。(→P5 評価)

目標管理や評価はチーム単位で行われ、ノルマ達成のような個人への過剰な「プレッシャー」が起きにくい構造となっています。トラブルが起きた場合にはチームで話し合い、解決できない場合はマネジメントに対してレスキューを要請する通報システムもこれを助けます。

三つ目は、企業風土です。(→P3 企業理念)

高い志で企業の存在目的を謳うミッション、お互いに助け合う文化を生むバリューなどを周知・徹底することにより、不正を発生させない健全な風土を醸成します。

また、個人が自律的に働きながらもチームに貢献する文化が浸透すると、不正によって大切なチームに迷惑をかけたくないという心理が働くため、身勝手な「正当化」が起きにくくなります。

Q2 Where to go 目指すべき自律度とは

→組織の仕事内容に応じて、目指す自律度を定める

■ 自律度の段階とは

組織の自律度を測る尺度として参考になる考え方に、フレデリック・ラルーの提唱した組織類型があります。同氏は、組織は時代に対応して進化するとし、その進化の段階を「レッド→アンバー→オレンジ→グリーン→ティール」の順で5段階に区分しています(図4)。

最も進化したティール組織は、レッドからグリーンまでの次元を内包し、それらを超えた複雑な機能を備えているため、目の前の仕事に合わせて組織構造やプロセスを柔軟に変化させることのできる、最も自律度の高い組織です。

この自律度(色)は、自らの組織の状態を知ったり、どのような状態を目指すか考える目安に使うものであり、組織に優劣をつけるものではありません。同じ組織でも平常時と緊急時で必要な色は変わりますし、同じ企業でも部門(本社と工場)や地域(支社・支店)ごとに色は変わり得ます。

企業内には通常、様々な色の組織が混在するため、企業全体の色とは、組織の大多数を占める色のことを指します。

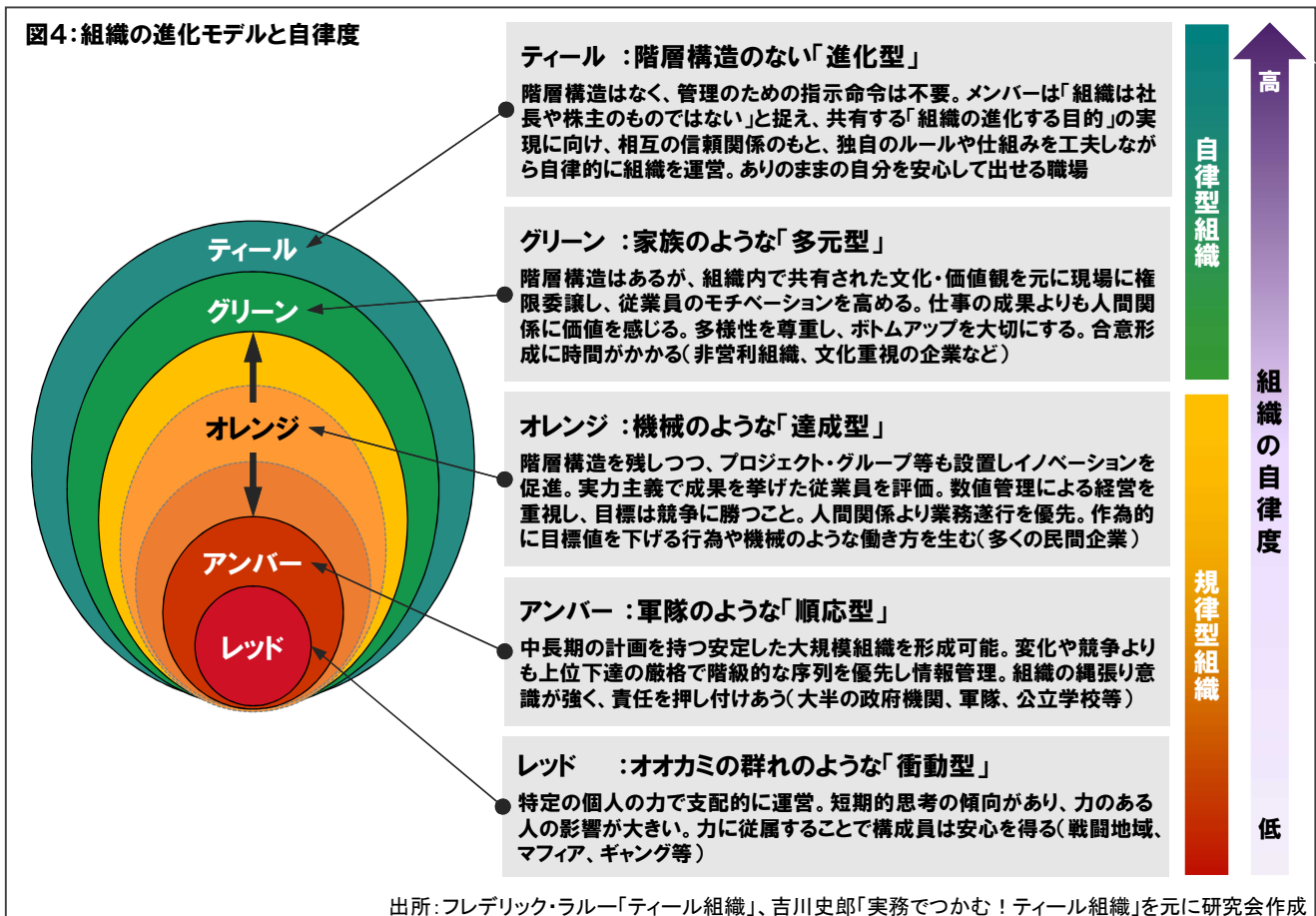
■ 企業トップと部門長が推進

大切なのは、各組織が「目の前の仕事に対して適切な自律度にある」ことで、組織の仕事の特性に応じて、目指す自律度を定めればよいのです。

現在、日本の大企業の多くはオレンジ、つまり「達成型」組織です。これを全社でグリーン、ティールなど自律型に変えるためには権限設定、各種制度などに手を入れる必要があるため、企業トップの決断が必要です。

一方で、オレンジ企業でも、部門長の意識と行動によって、自部門の色をグリーン寄りに変えることは可能です。

部門長が社員に創意工夫や自らを表現する機会を与え、組織内の目標をボトムアップで決めるなどすれば、活気ある革新的なグリーン寄りの組織に近づくでしょうし、細かなルールや手続きを作り、予算や目標数値でがんじがらめにすれば、ストレスが多く活気のないアンバー寄りの組織になるでしょう。つまり、自らの部門の自律度を上げることは、現場の長の裁量にもかかっているのです。



Q3 How to start 変革の始め方

→トップが変革を宣言、プログラム化して順次展開する

■ 企業トップが語る、組織変革の進め方

これまで見てきたように、組織制度を自律型に転換するには、様々な要素を統合的に調整していく必要があります。そのため、どこから手を付けていいのかわからない、という声が多く聞かれます。

当研究会ではケーススタディとして、自社を自律型組織へ転換する変革プロジェクトに取り組んでいる企業を取り上げました。企業トップにインタビューを行い、組織変革の進め方をモデルケースとしてまとめました。

現在、実際に行われている変革実現プロジェクトの6つのステップを、トップの生の声を交えて紹介します。

1. 現状を正確に把握する
2. 変革ビジョンを策定する
3. 変革に必要な具体的な施策をプログラム化する
4. トップ自らが変革を宣言し、実行する
5. プログラムの進捗を可視化、モニタリングする
6. 変革完了まで、コミュニケーションを継続する

■ はじめに:ダッソー・システムズについて

ダッソー・システムズ株式会社は、高い3D技術を中核とするフランス系ソフトウェア開発企業の日本法人です。1994年設立、親会社は1981年、フランスのダッソー・アビエーションという航空機のメーカーから3Dソフトウェアの開発メーカーが独立し創業した企業です。

山賀裕二代表取締役社長は、日本アイ・ビー・エム、日本マイクロソフト、セールスフォース・ドットコムを経て2017年11月にダッソー・システムズの代表取締役社長に就任。

着任後間もない2018年3月より、日本法人の社内変革プロジェクト『NExT』を立ち上げ、新しいダッソー・システムズへの転換を強力に推進されています。

■ 変革の背景と目的

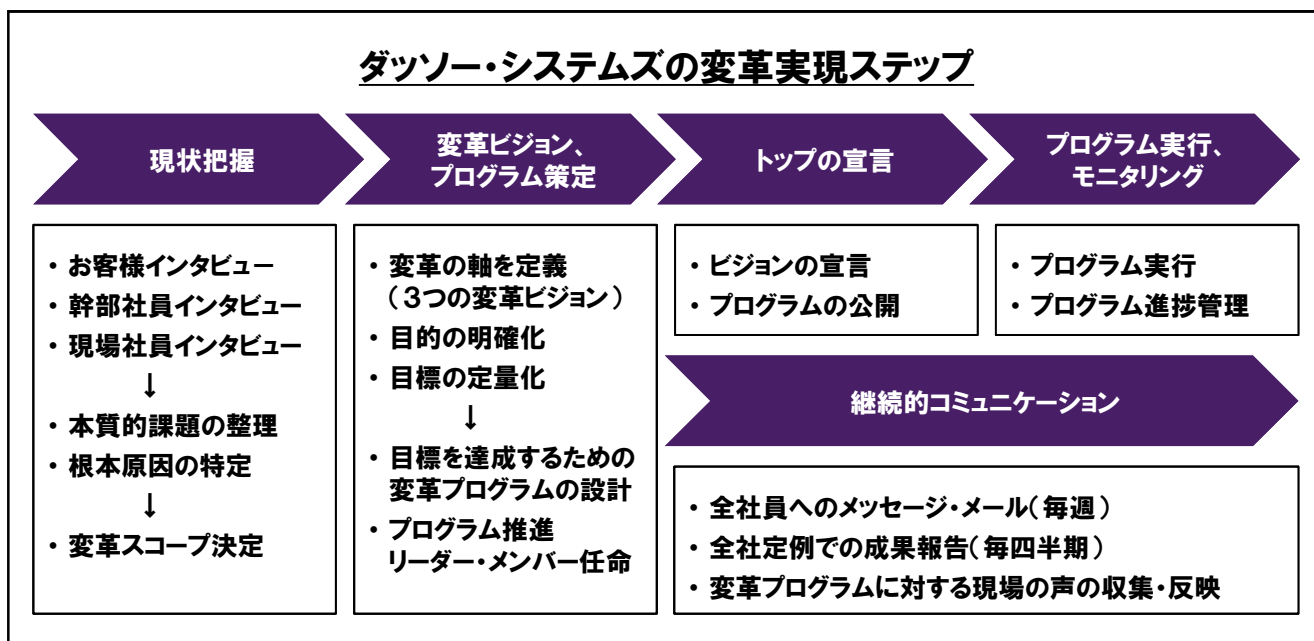
山賀社長が変革が必要と考えた背景は、自社が置かれている経営環境の変化でした。

「我々のお客様はグローバル市場の熾烈な競争で生き残るために、イノベーションを迫られています。これに伴い、ダッソー・システムズ自体も単にソフトウェアを提供する企業としてではなく、お客様のイノベーション実現を支援する企業に脱皮することが求められています」

(山賀社長、以降、カッコ内太字は山賀社長コメント)

会社全体を変革して行く上で、キーとなる重要要素は3つあると考えました。

「一つは“活動品質を高める”こと。もう一つはそれを支える“スキルと人財”。最後に、人財のモチベーションを生む“組織風土と環境”のバランス。この要素のいずれが欠けても、実行力が大きくダウンします。変革プロジェクトでは、これらの重要要素をブレイクダウンし、改革構造の全体像をデザインしました」



■ 現状把握

変革プロジェクトの具体的な計画に入る前に、まず着手したのが「現状把握」でした。

「すべての改革の成功の鍵は、2点に集約されると考えています。一つは、客観的な評価や事実に基づき正しい戦略を立てること。もう一つは、その戦略に基いて、着実に実行すること。自分たちの現状を正確に認識するためには、外部のお客様やパートナー様からの評価が非常に重要だと考えています。当然、変革の当事者である社員の本音を聞き出すことも大切です」

社内では、若手を集めたセッションを通じたダイレクトインタビュー、社内SNSによる情報交換、週1回のマネジメント層とのラウンドテーブルの他、顧客別のアカウントプランレビューなどの実務の場で自然な形で意見を聞くなど、情報共有の質とスピードを重視して進めていきました。

こうして、事実に基づいて課題をあぶり出し、根本原因を特定した上で、変革スコープを決定しました。

■ 変革ビジョン、変革プログラムの策定

次に、変革の軸として社員の気持ちを一つにするために、3つの変革ビジョンと、ビジョンと現状のギャップを埋めていくための6つの実行プログラムを策定しました。(下図)

■ トップの宣言

このビジョンと実行プログラムは、2018年度のキックオフミーティング(全社会議)で発表しました。

「我々が目指している方向、『こうありたいんだ』という、大きなビジョンを、トップ自らが直接、社員に届けることが重要だと考えています」

■ 継続的コミュニケーション

プログラム開始後も、その進捗を共有すると共に、変革の目的と意義を繰り返しメッセージを発信するなど、変革が形骸化しないように気を配っています。

「変革活動の決め手はいかに現場の人が自分事として捉えてチャレンジしていけるか。その為にはマネージャーの役割が重要ですが、トップから直接伝え続けることも大切だと思います。自身も毎週月曜日に全社員に向けてメッセージメールを出し、改革の重要性を訴え続けています」

この取り組みが功を奏し、最初は改革に懐疑的なスタンスをとっていた社員も、改革の雰囲気社内には伝播するに従って意識が徐々に変わりつつあり、改革の機運が全社に広がっている手ごたえを実感されているそうです。

「社員からメッセージメールに直接返信が来ることも増えてきました。特に新しいメンバー、若手社員からのメールが多いですね。改革の波が広がっていることを実感する瞬間です」

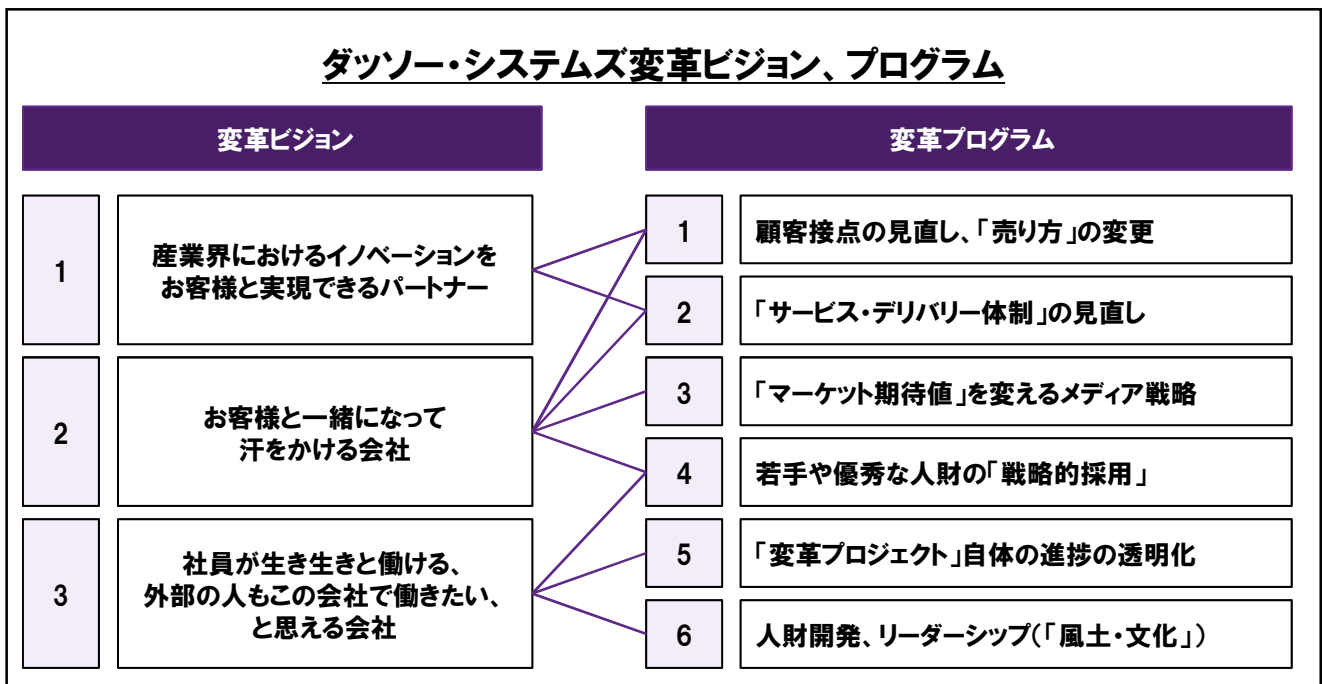
■ 今後の課題

今後の課題は、以下の3つと考えています。

① 組織構造の見直し

組織構造自体の変更は影響が大きいため、当初の改革プログラムには含めませんでした。が、組織変更は戦略の実行には不可欠であり、次フェーズ以降に着手する予定です。

「これまでの、業界に合わせた組織構造も有効なのですが、顧客接点の改革に合わせて機能を見直す予定です」



あまり階層をつくるのではなく、できるだけフラットに、コミュニケーションがダイレクトに伝わるようにしたいですね。組織変更に先立って、まずはバーチャルなクロスファンクショナル組織としての活動を推進する予定です」

②過去のマインドセットからの脱却

ダッソー・システムズはこれまで比較的「放任型」の組織だったため、「放任型」マインドから「自律型」マインドへの変更が、次の課題です。

「米国系企業に比べると、自社の風土は自由度が結構あります。その文化や風土が良い形で現れるケースもありますが、放任主義や属人性が高くなってしまいうリスクも感じています。今までは組織サイズも小さく、経験豊富なメンバーが多かったためそれで機能していましたが、共通の『軸』がなく、個別最適な行動も垣間見られました」

「ルールで管理する規律型組織にはしたくありません。ビジョンやコミュニケーションで『軸』をつくり、自律型組織に変えたいのです。そして、未来を見据えた新しいチャレンジが生まれる文化を、継続的に醸成していきたいです」

③社員一人ひとりの自律性の向上

「自律性については、既に改革効果が出始めています。先日、ある社員から『お客様から信頼されるアドバイザーを育成するトレーニングをやりたい』という、自発的な提案があり、実際にセッションを数回実施してくれました。そして昨日、セッション参加者から「これから先、こういうビジネスをしたい」という企画プレゼンがありました。

ただし、このような自発性、自律性を持っている社員はまだ一部にとどまります。今後、このような自律型社員をいかに増やしていくかが、継続的な課題だと考えています」

～コラム：自律型社員の育て方～

自律型社員とは、

- 自らが考え、判断し、行動できる
- 主体的に学び、成長できる

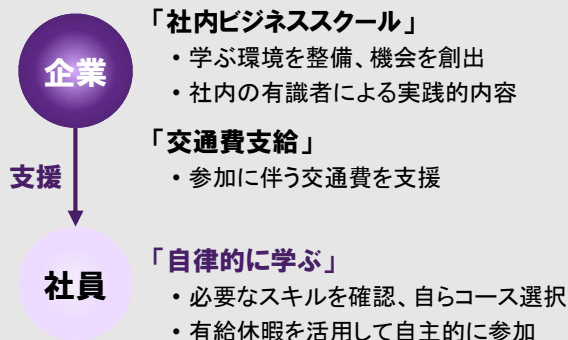
人財を指しますが、先生や先輩、上司の「言うことをよく聞くように」教えられてきた日本人の多くは、自律型の働き方をしたことがありません。

そこで、社員を自律型人財に変えるため、企業が社員を支援する人財開発方法の一例を紹介します。

事例①：「自ら学ぶ」を支援 (株式会社星野リゾート)

都市部から離れて働く社員の「働きながら学びたい」という声にこたえ、約300の社内ビジネススクールを開講、スキル習得の機会を提供しています。専門知識を有する社員や役員が講師となり、経営やマーケティング、業務の周辺知識など様々なテーマを扱っています。

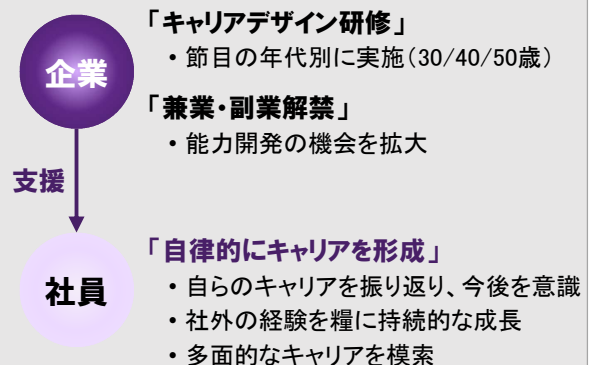
参加は義務ではなく、学びたい社員が有給休暇を活用して自主的に参加。社員にとっては、必要なスキルの確認と今後のキャリア計画につなげることができます。



事例②：「自律的なキャリア形成」を支援 (コニカミノルタ株式会社)

全社員に対してキャリアデザイン研修を実施し、自身のキャリアについて見つめ直す機会を創出しています。その結果、自発的なキャリア相談が増加し、「自律的なキャリア形成」に向けて社員が自ら行動するようになりました。

また、兼業・副業の解禁など多様な働き方を導入し、社員の選択肢を拡大しています。エントリーした社員は、社外でも通用する能力を磨こうと、自己研鑽意欲を高めています。



組織の「箱」を自律型に変えても、「中身」の社員が自律的でなければ、自律型組織は実現できません。

社員の成長を支援し、自律型社員を育てることは、企業の持続的な成長につながることでしょ。



参考文献

P.1

- [1] 高野 潤一郎(2016)
「自律型組織＝主体的に考える社員群＋迅速に動ける仕組み＋対話・協働を促す文化」
@人事 人と人をつなぐ、人事のための総合メディア
<https://at-jinji.jp/expertcolumn/22>

P.2.

- [2] Chester I. Barnard (1938)
「The Function of the Executive」Harvard University Press
- [3] 齊藤 徹(2013)
「社員が自ら動き出す組織のつくり方」ZDNet Japan
<https://japan.zdnet.com/article/35035621/>

P.3

- [4] サリム・イスマイル、マイケル・マローン、ユーリ・ファン・ギースト(2015)
「シンギュラリティ大学が教える飛躍する方法 ビジネス指数関数的に急成長させる」日経BP社
- [5] 成和塾(大阪)
～経営者の生き方・考え方「企業に企業理念が必要ですか？」
<http://www.seiwa-osaka.gr.jp/blog/life/5/>

P.4

- [6] Amazon.comホームページ 会社概要
<https://www.amazon.co.jp/b?ie=UTF8&node=4967767051>
- [7] ユーザベースホームページ
ミッション
<https://www.uzabase.com/company/mission/>
7つのルール
<https://www.uzabase.com/company/seven-rules/>
株主・投資家の皆様へ 3つの約束
<https://www.uzabase.com/ir/topmessage/>
- [8] 稲垣 裕介(2018)
「カルチャー専任」チームの設立も。ユーザベースの、迷いなく挑戦できる組織の作り方(2018年1月25日、SELEK)
<https://seleck.cc/1156>

P.5、6

- [9] ラズロ・ボック(2015)
「ワーク・ルールズ！」東洋経済新報社
- [10] Ricardo Semler (2004)
「The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works」Penguin/Portfolio
- [11] Ricardo Semler (2014)
「How to run a company with (almost) no rules」TEDGlobal 2014
- [12] フレデリック・ラルー(2018)
「ティール組織ーマネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現」栄治出版
- [13] ジェフリー・フェファー(1998)
「報酬をめぐる六つの危険な神話」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー1998年9月号

P.7

[14] 田中 靖浩 (2016)

「米軍式 人を動かすマネジメント—『先の見えない戦い』を勝ち抜くD-ODA経営」日本経済新聞出版社

P.9

[15] 渡辺 樹一 西谷 敦 (2018)「企業不祥事事例の分類と分析、不正ではない不祥事とコンプライアンス経営の重要性」
BUSINESS LAWYERS

<https://business.bengo4.com/articles/337>

[16] W. Steve Albrecht (2014)

「Iconic Fraud Triangle endures」 FRAUD MAGAZINE July/August 2014

<https://www.fraud-magazine.com/article.aspx?id=4294983342>

P.10

[17] フレデリック・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」栄治出版

[18] 吉原 史郎 (2018)

「実務でつかむ！ティール組織—“成果も人も大切に”次世代型組織へのアプローチ」大和出版

P.13

[19] 東洋経済オンライン『星野リゾートの社内はなぜ風通しがいいのか社員が自律的に動ける組織が持つ5つの特徴』

<https://toyokeizai.net/articles/-/221413>

[20] 日本経済新聞『星野リゾートの社内塾、ワインから経営まで』

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO22650140U7A021C1XVA000/>

[21] 厚生労働省『グッドキャリア企業アワード2018』

<https://career-award.mhlw.go.jp/winners/2018/03.html>

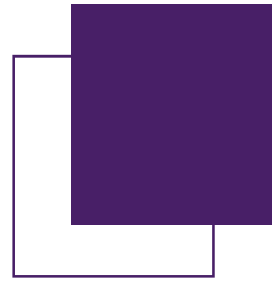
■ 編集後記 ■

当研究会は、前身のダイバーシティ・マネジメント研究会による提言、「ダイバーシティ・マネジメント ～21世紀を勝ち抜く経営手法～」発行後、より実践的な内容を研究したいという有志メンバーと、提言の趣旨に賛同した新たなメンバーを迎えて2018年6月に発足した研究会です。

執筆においては、ダイバーシティ・マネジメント研究会当時のメンバーをはじめとした様々な方のご助言を頂きました。関係者の皆様には、ここに御礼申し上げます。

特に、ダッソー・システムズ株式会社の山賀裕二代表取締役社長には、大変お忙しい中、快くインタビューに応じて頂き、示唆に富んだお話を伺うことができました。厚く御礼を申し上げ、心より感謝いたします。

本レポートが、皆様の自律型組織の実現に少しでもお役に立つことができましたら、幸いです。



「自律型組織実践ガイド」 ～組織変革の悩み解消Q&A～

自律型組織研究会
2019年3月発行

〒102-0073 東京都千代田区九段北1-5-10
九段クレストビル5階
一般社団法人ジャパンダイバーシティネットワーク
TEL:03-5212-2585
<https://diversity.or.jp/>

<研究会リーダー>

郡のぶ 株式会社シグマクシス

<執筆メンバー>

飯島 玲子	パシフィックコンサルタンツ株式会社
浦濱 瞳	ダッソー・システムズ株式会社
中野 靖子	株式会社シグマクシス
西元 理恵	アフラック生命保険株式会社
本道 敦子	公益財団法人 21世紀職業財団
本間 美賀子	日本ユニシス株式会社
横田 真人	ダッソー・システムズ株式会社
吉川 絵理	株式会社ゆうちょ銀行

©一般社団法人ジャパンダイバーシティネットワーク
本ガイドの無断転載を禁じます

