

# Society5.0 の新しい経営組織と経営戦略

## —ティール風味の組織、オセロ理論、第七感マネジメント—

### Evolutionary Teal Organization, Othello Theory, The 7th Sense Management

加 納 正 二

#### 概 要

本稿の目的は Society5.0 における新しい経営組織や新しい戦略の可能性を考察することにあります。VUCA の時代ですが、人口減少社会と人工知能社会は間違いなく到来します。私はこれを「二つのジコウ問題」と称しています。

この問題が起きる社会では、経済社会にも様々な変化が生じ、企業は必ずしも従来のように経済社会の中心に位置するとは限らず、インディペンデントワーカーが増加するでしょう。それにあわせて、企業組織はティール風味の組織に変化し、企業同士の「競争」は「共創」へ変わるオセロ理論が適用されるでしょう。

また意思決定は PDCA の中の入れ子構造的に OODA ループが取り入れられ、人工知能を活用した第七感マネジメントが模索されてゆくでしょう。

#### 1. はじめに

私達が住む世界は大別すれば、人間が作り上げた社会と自然の二つに分かれます。「人間」は「自然」の中に含まれるという見解もありますが、人間は自然に含まれるか否かという哲学的な議論に関しては割愛させていただきます。

我々、人類が造った社会を経済中心の視点でとらえるならば、経済社会ということになります。経済社会は、人権意識や価値観など人々の考え方によって影響されます。経済社会の変化とともに、経済社会の（現時点では）中心に位置する企業の組織や経営戦略にも影響を与えるでしょう。経営の意思決定の方式も変わるでしょう。いえ、企業という概念、働くことの意味さえも変化してくるでしょう。

本稿では経営組織、経営戦略、意思決定の手法が令和新時代、Society5.0 の社会にどのように形になってゆくのか、その可能性を探求したいと思います。

#### 2. VUCA と二つのジコウ問題

新しい令和新時代が始まりました。Society5.0 の社会でもあります。現代は VUCA の

時代だと言われます。ブカ、もしくはブーカと発音します。4文字のアルファベットは、それぞれ次の言葉を意味します。

Volatility：変動性

Uncertainty：不確実性

Complexity：複雑性

Ambiguity：曖昧性

これらの頭文字を取って VUCA です。4文字のアルファベットの意味する言葉は、まるで現代は霧の中にいるかのようです。VUCA とはいうものの、この時代の日本には明確なことが二つあります。私は「二つのジンコウ問題」と呼んでいます。「二つのジンコウ」とは「人口減少」と「人工知能」です。

まず、日本は人口減少社会であるということです。人口は減りますが、人生100年時代と言われるように高齢者の数は増えます。

もう一つは第4次産業革命が起き、Society5.0の時代になり人工知能とロボットが躍進し新たな雇用を創出する反面、人間の雇用を奪取する問題があるということです。我々は新たな経営手法を模索する必要があります。

本稿では Society5.0 の新たな経営の可能性を探ってみたいと思います。

### 3. 経済社会の変化

現代の経済社会の変化としてシェアリングエコノミー、ギグエコノミー、クリエイティブエコノミーの3つが特徴的だと私は考えています。

経済社会は「所有」する時代から、「共有」もしくは「利用」する時代、すなわちシェアリングエコノミーに変化してきています。しかし、「所有」する経済が完全に消失することはないでしょう。多様な価値観は経済社会においても多様なビジネスを生み出したということです。選択肢が多い社会は潤す人の裾野も拡大します。

大きな資本を持たない我々庶民でもシェアリングエコノミーに参入することは可能です。シェアリングエコノミーのおかげでピケティの不等式  $r > g$  は縮小され、格差は解消とまではゆかないにしても改善されてゆくでしょう。

シェアリングエコノミーの供給者はプラットフォーム企業に属する従業員ではなくインディペンデントワーカーです。たとえば宿泊サービスでは、宿を提供する供給側はホストと呼び、宿泊を希望する側はゲストと呼びます。ホストは Airbnb などの従業員ではないのです。

そのためシェアリングエコノミーは、格差改善どころか、非正規労働者をより過酷な長

時間労働に追い込み、しかも価格競争により低所得になるというネガティブな見解もあります。

しかし、近未来とは楽観的に期待して予想するものでもなければ、悲観的な予測をするものでもなく、我々自身がハッピーになれるように築き上げてゆくものだと考えます。

労働はフルワークから単発のワークへと移行してゆくでしょう。単発の仕事を中心とした経済社会をギグエコノミーと称します。むろん正規雇用で定年まで働くという雇用形態が完全に消失することはないでしょう。

今から100年前の1920年、つまり大正9年のサラリーマンは有業人口中どのくらいの割合を占めたのでしょうか。

竹内(1999)によれば、1920年(大正9)のサラリーマンの割合は、わずか5.5%、1930年(昭和5)は6.9%にすぎなかったのです。サラリーマンは、日本の知識階級であり、日本の知識階級はすべてサラリーマンに属していると言われた時代ゆえの数値でしょう。当時サラリーマンは憧れの存在でした。

ところが、1955年(昭和30)には14%、1965年(昭和40)には19%に増加します。大学進学率の上昇に伴い、学歴インフレと言われる時代になり、「知識人」や「インテリ」という言葉が意味を持たなくなってきました。こうしてサラリーマンは次第に増えてゆきます。

逆に農業人口は1926年(昭和1)には52%でしたが、1960年(昭和35)は33%、1977年(昭和52)には14%と減少の一途をたどっています。

今日の私達が普通のことと思える「会社に勤める」という働き方は、100年前は5%の人だけが行う特権的なことだったのです。逆に、非常に少ない割合の農業従事者が過半数を占めていたのです。

昨今、インディペンデントワーカーという組織に所属しない生き方やギグエコノミーという「ちょっとした仕事」も副業・兼業として注目されています。組織に所属し、毎朝満員電車で揺られて定刻に決まった場所へ出勤するというスタイルはまだこの数十年間の歴史しかないのです。

シェアリングエコノミーの「所有」から「利用」もしくは「共有」への流れは大きな変化といえますが、ギグエコノミーの「フル」から「単発」への移行は、新しい流れともいえますが、元に戻ったともいえます。

クリエイティブエコノミーという語はHowkins(2001)で用いられたのが最初とされます。

John Howkinsは英国の作家で、創造性と経済学の関係について述べました。UNCTADは「クリエイティブ経済」は、「経済的な成長と発展をもたらす見込みがあるクリエイティブ資産にもとづく、現在進行形の概念である」として、「クリエイティブ経済の中心にあるのは、クリエイティブ産業である」と述べています。

では、クリエイティブ産業とは何でしょうか。UNCTADによれば次のように説明されています。UNCTADのCreative Economy Report 2010のp8-9および『クリエイティブ経済』

の p12-14 から部分的に引用します。

クリエイティブ産業は、(1)文化遺産(Heritage)、(2)芸術(Arts)、(3)メディア(Media)、(4)機能的創作物(Functional Creations)の4つに分類され、さらに9つのサブグループに分類されます。

Society5.0のデジタルの時代だからこそ、人間にしかできないクリエイティブなものを我々は期待し求めるようになるでしょう。ロボットや人工知能で代替できないクリエイティブな産業は必ず残ることでしょう。

Howkins (2001)では、クリエイティブエコノミーの2000年の世界規模は2.2兆ドルで、年5%で成長していたとしています。またOECD諸国において、クリエイティブ経済がサービス産業全体の2倍、製造業の4倍で成長していることを示しています。

ユネスコは2013年の報告書でクリエイティブエコノミーの分野は世界で約3000万人の雇用を創出し、年間2兆2500億ドルの収益を生み出していることを示しています。この数値は世界のGDPの3%を占めることとなります。

『クリエイティブ経済』によれば2008年のリーマンショックでは世界経済が12%も縮小したにもかかわらず、クリエイティブ財とクリエイティブサービスの輸出は成長を続け、2008年には5920億ドルに達しました。この数値は2002年の2倍以上で、この6年間に年率14%という高成長を続けたことになるのです。

クリエイティブエコノミーは文化も富も生み出すのです。クリエイティブな人々が集まり、創造都市を築くことでしょう。たとえば映画産業では、ハリウッド、ムンバイ、ラゴス。舞台芸術の都はロンドンとニューヨークというように。

クリエイティブエコノミーは世界経済の発展にとって大きなポテンシャルを有していると言えましょう。さらにクリエイティブエコノミーは貧困をなくすことや、女性のエンパワーメント、また何らかの事情で社会的に排除されたり孤立したりしている人を社会の構成員として受け入れるソーシャルインクルージョンを促進する手段としても有効と考えられます。多様な人々を受け入れることをインクルージョン(包摂)といいます。

ICT (Information and Communication Technology) は情報伝達技術と訳されます。IT (Information Technology) は情報技術と訳されます。両者に明確な違いがあるわけではありませんが、インターネットおよびコンピュータ関連技術の活用を意識するときにICTという言葉を使う傾向があるようです。

現代は、ICTによって多様な人材が労働市場に参入できる時代です。働き方も多様化しています。ICTを利用して時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方をテレワークといい、こういう働き方をする人をテレワーカーといいます。雇用型のテレワークは企業に雇用されている従業員、自営型のテレワークは個人事業主です。私はインディペンデントワーカーと称しています。

クリエイティブエコノミーはテレワークに向く仕事です。雇用型は勤務先から仕事を依

頼されるわけですが、インディペンデントワーカーが業務を受託する方法としてクラウドソーシングを活用するのも一つの手段でしょう。クラウドは群衆（crowd）を意味し、ソーシング（sourcing）は業務委託の意味です。発注者は主に企業で、プラットフォームとなるマッチングサイトにアウトソーシングしたい業務を公募します。

ICT環境が確保されていれば、自宅でもコワーキングスペースでも利用でき、場所や時間の制約がなく、自分のライフスタイルにあわせて、自分の創造性を発揮できるビジネスといえるでしょう。

さて、このように経済社会が変化してきました。では、経済社会の（現代では）中心といえる企業の組織にはどのような変化が起きるのでしょうか。あえて括弧書きで（現代では）としたのは、経済社会の中心がいつまでも企業とは限らないと私は考えているからです。

今後、多くのインディペンデントワーカーが増え、大きな経済的影響をもつことが想定されます。その一方で大企業はより大きくなり巨大化するでしょう。

## 4. 進化型ティール組織

### 4.1 経営組織はなぜ変化してゆくのでしょうか。

企業で働く人々には、かつて大変にミゼラブルな時代がありました。今から65年前の企業にはこんな大争議がありました。昭和29年（1954）6月4日のことです。繊維産業のO社では組合結成と同時に「結婚の自由を認めよ」「宗教（仏教）を強制するな」「信書を開封するな」等の要求を掲げて無期限ストに突入しました。

女子は結婚すると退社させられたり、男子も結婚すると転勤させられたりするため、結婚するとやめるか別居するしかなく、本社200人中、家族と同居しているものは専務一人ぐらいで、自宅通勤者もほとんどなく、寮生活を強制される、など「格子なき牢獄」を組合は訴えたのです（『昭和史全記録』p.545）。

この事件では組合委員長が社長に対して抗議自殺をするという悲劇も起きました。社長以下各工場長など32人を一斉に書類送検、労働法違反は刑事事件として検察庁の取り調べになりました（『昭和史全記録』p.546）。

このようなことは今日の我々からすれば、労働者を人間として扱わない随分時代遅れの野蛮な組織に思えます。しかし、同じことが未来の子孫が私達の働き方を見た場合にも起きるかもしれません。

組織が変化（あるいは進化と言ったほうがよいかもしれませんが）してゆく背景の第一には人権意識の高まりがあるでしょう。労働法はもちろんこと、様々な法律で働くものの権利が確保されてきました。

1980年代後半のバブル時代、企業は多くの設備と人員を抱えました。バブル崩壊後は

過剰資産となりました。その反省のもとに、非正規雇用が増えました。非正規社員を雇用する企業側のメリットとして雇用調整がしやすいこと、人件費を低く抑えることができるということがありました。しかし、現在同一労働同一賃金に向けた動きが見られるのがよい例でしょう。

第二にダイバーシティ（多様性）ということを経営も社会も認識するようになったことでしょう。ダイバーシティマネジメントが企業には期待されるようになりました。

第三に二つのジレンマ問題を抱えた社会の存在があります。つまり人口減少社会と人工知能社会です。

このような背景の中で登場したのが、進化型の組織がティール組織です。

#### 4.2 ティール組織とは何でしょうか。

フレデリック・ラルー（Frederic Laloux）著、鈴木立哉訳『ティール組織』および英語版 *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness* にもとづき、現在、もっとも進化した組織とされるティール組織（Evolutionary-Teal Organization）を紹介しましょう。

原題には、日本語タイトルにある teal という英語は登場しません。この teal は小カモの意味ですが、teal blue は濃い緑がかかった青色をさします。海の色とも言えるでしょう。

ラルーは組織を原始的なものから順に高度な組織を紹介しています。興味深いのはそれぞれの組織に色をあてていることです。

同書のもとになった考えには、ケン・ウイルバーの「インテグラル理論」があります。また根底にはマズローの欲求五段階説があります。

心理学者の A. Maslow は人間の欲求はまず基本的な欲求によって動機づけられるが、低位の欲求が満たされるとより高次の欲求によって動機づけられ、欲求は5段階の階層をなしていると考えました。もっとも下位の欲求は、食糧、睡眠など生理的欲求です。次に住居、衣服、貯蓄など安全性・安定性の欲求となります。生理的欲求や安全性の欲求は基本的欲求です。3段階目の欲求は友情・協同・人間関係などの社会的欲求です。4段階目の欲求は、他人から尊敬されたいなどの自我欲求があります。企業内では昇進などが該当するでしょう。最終段階は自己実現の欲求です。

ラルーのいう発展段階と組織モデルについて示します。カッコの中は、その段階の色彩を示します。

低いほうから順に、①受動的パラダイム（Infrared）、②神秘的パラダイム（Magenta）、③衝動型パラダイム、④衝動型組織（Red）、⑤順応型パラダイム（Amber）、⑥順応型組織（Amber）、⑦達成型パラダイム（Orange）、⑧達成型組織（Orange）、⑨多元型パラダイム（Green）、⑩多元型組織（Green）、⑪進化型パラダイム（Teal）、⑫進化型組織（Teal）、



となります。

現代の組織として現実に日本で多く稼働しているのは、おそらく達成型組織や多元型組織でしょうから、⑦から説明します。

#### ⑦達成型パラダイム (Orange)

意思決定の基準が倫理から有効性に変まりました。人生の目標は社会に受け入れられる方法で成功することと考えられるようになりました。啓蒙主義と産業革命の時代になると達成型の思考は教養人の間に広がり、第二次世界大戦後、西洋では達成型パラダイムにシフトする人が急上昇しました。

達成型パラダイムの適切なリーダーシップは組織を機械にみたくて、経営を工学的な見地から眺めようとするものです。

#### ⑧達成型組織 (Orange)

達成型組織の特徴は3つあります。まず、イノベーションを促進する仕組みを持っていることです。第二に、説明責任が重要視されるということです。達成型パラダイムの世界観では、人々は具体的な成功を目指して働きます。したがって目標管理が必要となり、そこには説明責任が要求されるのです。第三の特徴は実力主義です。これは社会的な公平性を増し、従業員各々の能力を発揮するでしょう。

メタファとしては機械があげられます。達成型組織は躍動的でエネルギー、創造性、イノベーションの余地がありますが、人間味が無いとも言えます。また、達成型組織の負の側面として過度のイノベーションを行い、計画的陳腐化により需要を生み出すストラテジーなどがあります。

また目標に向かって走り続けても全員がトップにはなれるわけではなく、中高年になり左遷人事などを経験すると、空虚感にとらわれ、人生の意味を再考する人も出現します。

#### ⑨多元型パラダイム (Green)

多元型パラダイムは、達成型パラダイムの負の側面を意識し、あらゆる考え方は等しく尊重されるべきと考え、仕事の成果よりも人間関係のほうが、価値が高いとします

この考えは、現代社会では、非営利組織、社会事業家、地域社会活動家の中に見られます。多元型パラダイムの寛容性を悪用して、誰かがとんでもないアイデアを提案した場合、「あらゆる考え方を等しく尊重する」という考え方にもとづく否定できないことになり、矛盾が起きることになります。

#### ⑩多元型組織 (Green)

多元型組織の特徴は3つあります。まず、多元型組織のリーダーは、部下の声に耳を傾け、権限を委譲し、動機づけ、育てるサーバントリーダーになる必要があるということです。

第二に、多元型組織で重要なものは企業文化だということです。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てゆくのは難しいのです。多元型組織のCEOの大切な仕事は文化と shared values を育て守ることです。

第三に、多数のステイクホルダーの視点を生かすことです。多元的組織では CSR は mission と考えます（ちなみに達成型組織では CSR を obligation とみなします）。

多元型組織のメタファーは家族です。従業員は同じ家族の一員で、お互いのために存在していると考えます。

#### ①進化型パラダイム (Teal)

マズローの欲求5段階説の最上階は自己実現の欲求でした。ティール組織は自己実現の欲求に対応した組織です。「人生は、自分の本当の姿を明らかにする旅」であるとしています。

同書日本語版 p.76 から引用しましょう。

「これ以前の段階では、愛や名声や成功を追い求めていくと、ゆっくりと、しかし確実に、私たちが他人の顔をまとうようになってしまう。進化型パラダイムでは、内面の正しさを求める旅を続けると、自分が何者で、人生の目的は何か、という内省に駆り立てられる。人生の究極の目的は成功したり愛されたりすることではなく、自分自身の本当の姿を表現し、本当に自分らしい自分になるまで生き、生まれながら持っている才能や使命感を尊重し、人類やこの世界の役に立つことなのだ。進化型パラダイムでは、人生とは自分たちの本当の姿を明らかにしていく個人的、集団的な行程と見られている」

#### ②進化型組織 (Teal)

進化型組織のメタファーは生命体としての組織です。自然は、自己組織化に向かうあらゆる細胞とあらゆる有機体の欲求に突き動かされて常にどこかで変化しているのです。進化型組織の3つのブレイクスルーは以下の3点です。

##### ①自主経営 (Self-management)

大組織にあっても、階層やコンセンサスに頼ることなく、仲間との関係性で動くシステム。

##### ②全体性 (Wholeness)

私たちの精神的な全体性があらためて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)

進化型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。

### 4.3 ティール風味の組織

上記3つのブレイクスルーが実際に企業の中でどのように運用されてゆくのが、ティール組織の重要な点なのでしょう。Self-management ができる精鋭ぞろいの企業にしかなり立たないように思えますが、これから日本にも広まり裾野が広がるにつれてティール



ル組織の様々なバリエーションが登場してくるような気がします。

ティール組織の考え方の適用は企業だけではありません。簗（2018）p.210では、「今後のイノベーション経営を模索する中で、ティール組織の概念は今後の事務部門の範疇にとどまらず、病院組織全体のあり方に対しても、大きな示唆を与えるものと思料される」と述べ、ティール組織を病院経営において適用することに言及しています。

五十嵐（2019）では、ティール組織による学校のESBZを2019年3月に著者が訪問した際の記録を載せています。

私はラルー著『ティール組織』を最初に読んだ際、近未来の会社について理想の姿を描いたSFビジネス小説ではないかと思うほどの驚きを感じました。pp.93-98で調査対象組織名としてAES等12社の名前が明示されていなければ、理想の組織というものについて論じた所謂「机上の空論」かと勘違いしそうでした。

権力による支配ではなく、構成員自らが律する自然な組織はすばらしく思えますが、実際にどのように組織運営するのか興味もたれます。

マズローの欲求5段階説の最上位の概念は自己実現の欲求です。ティール組織はその概念と対応するものです。

2017年に第3回ホワイト企業大賞を受賞した東京都港区青山にあるダイヤモンドメディア株式会社（代表取締役：岡村雅信氏）はホラクラシー経営を行う企業として有名です。そのHPには、会社員であれば誰もが羨ましく思うような言葉が記されています。HPから引用しましょう。「働く時間、場所、休みは自分で決める」「肩書は自由」起業・副業を推進」「オフィスのコワーキング化」「社長役員は選挙で決める」「経費は自由裁量」などです。

ダイヤモンドメディア株式会社は2007年に設立、資本金2000万円で従業員30名の企業です。若く、規模の小さな企業にしかティール組織は対応できないかのように錯覚しますが、『ティール組織』の調査対象として示された企業の中には、従業員4万人のAES、従業員1万人のBSOオリジンなど大企業も含まれています。

従業員の意見が対立したときの意思決定の仕方、給与の決め方、解雇したい従業員がいた場合の対処方法など具体的な運用に関しては様々な工夫が必要になるのでしょう。

サイボウズ式2019年5月8日の「ティール組織＝全員が幸せになれる組織とは限らない」という記事は興味深いものです。これは、3月30日、サイボウズ社の株主総会とあわせて開催されたチームワーク経営シンポジウムの様子を記述したものです。テーマは「新しいカイシャとティール組織について語ろう」です。

ここで、伊那食品工業・最高顧問の塚越寛氏は自社をグリーン組織と述べています。またFC今治オーナーの岡田武史氏は、自分の組織はレッド組織だとし、「3カ月後のお給料が払えるかどうか不安だし、死に物狂いでやっている状態なんです。その上、経営者の私ほど経営に危機感がある人がほかにいないから、結局私がワンマンでやってしま

う」と述べています。

結局、企業が成長ステージのどの段階にあるか、また危機的な状況であるかによって、どの組織がよいのか変わってくるのでしょうか。また岡田氏が「主体性や自由はいい言葉に聞こえるけれど、自分で何か考えてつくりなさいと言われるのがプレッシャーになる人もいる」と述べているように、ティール組織で幸福になれるかどうかは個人差があるということでしょう。

企業の置かれた状況や従業員の資質・人生観によって適する組織はいろいろのようです。進化型組織だからといって表面だけをティール組織の真似をしても効果がないでしょう。私はこういうとき、「西施捧心（せいしほうしん）」という言葉思い出します。中国古代四大美女の一人である西施（せいし）は、西施は胸の病があり、胸に手をあて眉をひそめて歩いたのですが、その姿があまりにも美しかったため、当時の女性たちは皆、胸に手をあて眉をひそめれば美人に見えると勘違いして、西施の仕草を真似したという逸話です。

ティール組織の断片だけを真似しても組織はうまく機能せず企業の成績もあがらないでしょう。『ティール組織』pp.242-244では「人間性を仕事に呼び込む」という題でサウンズ・トゥルー社の例があげられています。同社には従業員90名と犬20匹がいて、会議中に犬が人の足元で寝ているのは珍しい光景ではないとのこと。

会社にペット同伴することだけを真似してもティール組織の神髄がわかるわけではないでしょう。しかし、新しい世代に進化型組織の3つのブレイクスルー（自主経営、全体性、存在目的）は受け入れられビジネス社会で拡散してゆくことでしょう。また大学の経営学の講義でもティール組織について語られることにより、大学生は進化型組織の存在を知り、就活でも企業に対して何色の組織なのか質問をするようになるかもしれません。

こうして、少しずつですが、日本の企業風土にティール組織の考え方が広まり、様々な自社にあったティール組織のバリエーションができることでしょう。私はこういったララーが提唱する完璧なティール組織とは言えないものの、ティール組織の考え方を取り入れた組織を「ティール風味の組織」と呼んでいます。

ティール風味の組織には組織の文化が大きく影響するでしょうが、現実的な財務面や株主構成からも補完的な経営システムが要求されることでしょう。

近藤（2018）が述べる、株式の殆どを全従業員で所有するコーオウンドビジネスのようなスタイルがティール風味の組織には必要かもしれません。

『ティール組織』では、5種類の組織をあげていますが、現実的なビジネスの組織としては、衝動型組織を除いた順応型組織、達成型組織、多元型組織、進化型組織の4種類でしょう。

確かに、進化型組織（ティール組織）は理想の組織かもしれませんが、うまく運営してゆくにはそれなりの工夫と努力が必要でしょう。また組織のメンバーも粒よりの人材で構成されていることが必要になるでしょう。

ドイツの社会学者テニース(1855-1936)は、人間社会をゲマインシャフトとゲゼルシャフトに2分しました。

ゲマインシャフトは「共同社会」とも訳し、成員が互いに感情的に融合し、全人格を持って結合する社会。血縁に基づく家族、地域に基づく村落、友愛に基づく都市などをさします。

これに対して、ゲゼルシャフトは「利益社会」とも訳され、成員が各自の利益的関心に基づいてその人格の一部分を持って結合する社会。成員間の関係は表面的には親密に見えても、本質的には疎遠とされます。大都市・国家・企業などが該当するとされます。

社会はゲマインシャフトからゲゼルシャフトへ移行するとテニースは考えました。ティール組織の3つの breakthroughs の一つは全体性(wholeness)でした。これはゲマインシャフトのいう「成員が互いに感情的に融合し、全人格を持って結合する社会」に似ているのかもしれませんが。

テニースの二元論に従うならば、人間社会はゲマインシャフトからゲゼルシャフトへ移行し、利益を安定的に稼ぐことのできる余裕のある企業は、さらにゲゼルシャフトから、もう一度ゲマインシャフトの要素を加えて、ゲマインシャフト的な社会に進化してゆくということでしょうか。

歴史をもとに戻すことはできるのでしょうか。ティール組織の3つの breakthroughs の一つである全体性(wholeness)を私達は企業組織という人間社会の中でもつことができるのでしょうか。

『ティール組織』pp.242-244では「人間性を仕事に呼び込む」という題でサウンズ・トゥルー社の例があげられています。同社には従業員90名と犬20匹がいて、会議中に犬が人の足元で寝ているのは珍しい光景ではないとのこと。

犬の好きな人ばかりではありません。苦手な人もいるでしょう。また犬がよいのであれば猫はどうか、S字型生命体はどうか、などペット同伴通勤には具体的な運用に様々な課題があるかもしれません。S字型生命体とあえて婉曲的な表現をしたのは、その生き物の名前の漢字一文字を見るだけでも聞くだけでも嫌という人もいるくらい苦手な方は苦手ですから配慮したのです。

まだペットの場合は好き嫌いを表現できなくもありません。しかし、人間の子供を会社に同伴する場合、正直に好き嫌いは表現できないでしょう。まして、その子の親が職場の同僚なのです。今は少子化の時代、子供が重要な人類の宝であることは十二分に理解していても、やはり「職場に子供」という組み合わせが苦手な人は苦手でしょうね。

女流作家や女性芸能人で子供が苦手ということを書物やネットなどに書いていらっしゃる方もいますが、一般の組織人では自由に自分の気持ちを表現するのは難しいかもしれません。

それに、子供が欲しくても授からない女性(あるいは、その前段階にある結婚の機会がない女性)から見れば、子供という存在は、目も眩むほど眩しく光り輝く握りこぶしほど

もある大きなダイヤモンドに見えるかもしれません。

そういう女性から見れば子供同伴出勤は巨大なダイヤのイヤリングを耳につけて出勤するようなものなのです。当然ながら、仕事にダイヤのイヤリングが必要なのかということになります。

全体性 (wholeness) というのは、「誰も自分らしくある安心・安全な場所」とされますが、ある意味、「矛」と「盾」のようなものに私には思われます。職場に自分の全人格、あるがままなものを持ちこめば、その方はやりがいを感じ、充実感を持ち、仕事の生産性も上がるかもしれません。

しかし、ペットにしろ、人間の子供にしろ苦手な方は、我慢して気にしていないふりをすることになり、その方にとっては職場では自分本来のあり方を否定しながら働いていることになります。そういう社員は結局、その組織から離れてゆくことになるのでしょう。ラルー著 p.92に記載されている古い組織を形容する次のフレーズを引用しましょう。「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そういうことを期待する場所だった」

古い物が悪く、新しい物が常によいとは限りませんし、その逆もいえます。明治時代の日本に帝国大学ができたとき、大学生は経済的にも知的能力にも恵まれたエリートばかりでした。現在の大学は大衆教育であり、まったく明治時代の帝国大学とは存在意義が異なります。

ラルーのいう進化型組織 (ティール組織) は明治時代の帝国大学のように、すばらしい選りすぐりの社員を集めた高度な集団に思えます。実際に企業で導入するには、具体的にどのようにするのか疑問が出るのは自然なことに思えます。そのためか日本全国で同書の自主的な読書会や勉強会が開催されているようです。

ティール組織を実際にどのように運用してゆくかについては、今後、様々な意見交換がされ、様々な要素が取り入れられてゆくでしょう。ティール組織は今後、日本の組織に大きな影響を与え、様々なバリエーションをもつティール風味の組織が誕生するでしょう。

働く人達はエリートばかりではありません。普通の人が、まずは生活の糧を得るために働きます。スタートアップ企業が起業の段階から粒よりの精鋭を揃えて始める組織ならばともかく、既存の企業がよりステージを高めるために進化型組織の手法を導入するならば、従来のやり方も尊重しながら、ティール風味の組織に変化してゆくでしょう。

## 5. 経営戦略の変化とオセロ理論

『ティール組織』のpp.498-506の中でラルーは「進化型社会の中の進化型組織」について述べていますが、「人々が人生の目的を人生の中心に位置づけるほど、組織の通気性が高くなる」としています。人生100年時代の今日、予想される傾向と整合的な現象が述べ

られています。

進化型組織が進めば、社会も進化型になるわけです。むしろ、その逆に社会が進化すれば、組織も進化型になるとも言えます。人々の働き方が次元の高いものになればなるほど、一つの組織に従属することが重要ではなくなるでしょう。フルタイムの仕事からギグワークへと動きになってきます。副業や兼業があたりまえのような時代になれば、企業の間には垣根があることにあまり意味がなくなってくるでしょう。

これは、経営戦略も変化することを意味します。

必ずしも同じ業界とは限らない多くの企業や研究機関・大学が参加してイノベーションを起こす方法がオープン・イノベーションといわれるものです。企業の枠を超えた新規事業開発や高度な専門スキルを有する社外の人材の起用などをさします。

これに対して特定の参加者のみで研究開発を行うのがクローズド・イノベーションです。従来、我が国の家電・自動車・IT産業等で行われてきた親企業と子会社の共同開発の手法ですが、クローズド・イノベーションでは企業活力を生み出すことができないとされています。

バブル崩壊後の時代（1991年以降）は「失われた10年」あるいは「失われた20年」と言われます。中には「失われた30年」となるという学者もいます。バブル崩壊以降の低成長の要因は様々に指摘されるが、クローズド・イノベーションも要因の一つとされています。

多様な事業主体が系列や業界の枠を超えて、場合によってはライバル関係にある事業主体も有機的に連携して、共存・共栄を図るオープン・イノベーションのシステムをビジネス・エコシステムと称します。あるいはエコシステム、ベンチャー・エコシステムとも言います。エコシステムの本来の意味は生態系のことですが、ここではそれ以上の意味が含まれています。

森下（2014）は競争と協力の格子気体モデルを用いて企業間の動態分析を行い、市場が成長の限界に近いときと成長の限界から遠いときという条件のもとで、競争優位の拡大型企業と協力を大事にする持続型企業の戦略をシナリオ分析しています。分析の結果、成長の限界に近いときは、協力関係の効果が大きいという結論を得ています。

森下（2014）の研究は、サステイナブルな経済成長の時代におけるビジネス・エコシステムの有効性を示唆するものといえましょう。

私は令和新時代の新戦略は「競争から共創へ」向けての戦略だと思っています。オセロゲームを例にしましょう。

ご存じのようにオセロは白黒の駒を持つ2人で行う競技です。相手の駒を挟むと自分の色の駒になります。取り囲むと全て白になったり黒になったりするのです。実際のオセロゲームでは、図1において、P点から陣地とりを開始したA社か、Q点からスタートしたB社か、いずれかが陣地（PSQR）を広く占有し、いずれかが負けます。

私がここでいう新戦略とはどちらも勝つオセロということです。A社はすべてA社の白い駒で囲んだと感じ、実際A社の売上も収益もあがる。これに対して、B社もやはり全てB社の黒い駒で囲んだと思い、やはりB社の売上も収益も伸びる。どちらもウインウインとなる関係を築くことです。私は、これをオセロ理論と呼んでいます。

なぜ、両者ともハッピーになれるのでしょうか。それはゲームのオセロでは決められた場所内での陣地（PSQR）の取り合いになります（図1参照）ですが、新戦略では陣地の取り合いの競争ではなく、PSQRを超えた新市場や新製品を共創し無限にビジネスチャンスを拡大（図2参照）してゆくからです。

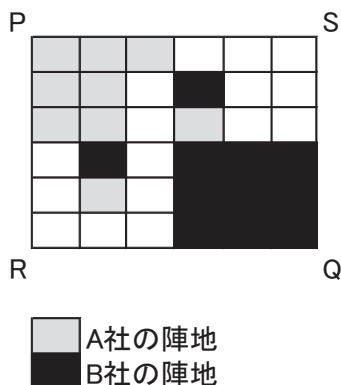


図1 通常のシェア争い

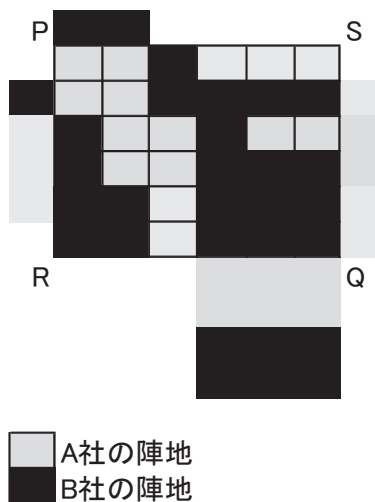


図2 オセロ理論



2社だけでなく、3社以上の場合も同じです。すべての企業が、それぞれ自社の駒で市場を支配したという喜びを得て、なおかつ増収、増益になるシステムです。

綺麗事や精神論ではなく、これからの企業はこういう生き方をすべきではないかと考えます。そのためには本当に世の中の人々が幸福になる仕事を（ライバル企業も含めた）企業同士が業界の枠を越えて創り出してゆくことが必要になるでしょう。

実際のビジネスでうまくゆくかどうかは、小手先の駆け引きのようなものではなく、人類愛のような大きなフィロソフィーが背景に必要となるでしょう。

## 6. OODA ループと第七感マネジメント

VUCA の時代は変化のスピードが激しく、PDCA サイクルには限界があると思われれます。VUCA の時代に意思決定が遅くではビジネスチャンスを失うことになります。

日本では意思決定の際に使う PDCA サイクルが非常に浸透していますので、PDCA については説明不用かとは思いますが、OODA ループについてお話する前に PDCA サイクルを念のため御紹介します。

Plan：事業計画の策定を行います。

Do：しかるべ手続きを経て社内で計画が承認されるとプロジェクトが実施されます。

Check：実施すると計画どおりに事が運ぶとは限りません。計画と実績のズレを検証します。

Action：必要に応じて改善を行い実行します。

Plan：前期の PDCA の状況を見て、新たな事業計画の策定を行います。

上記を繰り返すことを、「PDCA サイクルを回す」という言い方をします。

ところが、VUCA の時代、不確実性が高く、変化に対してスピードが求められる経営では計画（Plan）をしている余裕はありません。また計画（Plan）があるがゆえに不測の事態に柔軟に対応できず、ひいてはビジネスチャンスを逸することにもなりかねません。

また検証（Check）にこだわるあまり、上司が計画（Plan）と実績（Do）のズレを厳しく詰問するというような時代遅れの経営をしている企業では、部下が最初から検証（Check）しやすい計画（Plan）にするために頭を悩ますとか、上司に PDCA サイクルの状況をみせるために、書類のための書類作りをしなければいけないような弊害が起きています。

チェット・リチャーズ著、原田勉訳『OODA LOOP』p.318ではアップル社のおもしろい話がかかれています。アップル社では3か月計画を事業計画といい、1か年計画を中期計画と呼びます。3か年や5か年の計画はドリームと呼んでいるということです。日本では

3か年や5か年の計画を中期計画と称して練っているようですが、アップル社に言わせれば、まったく無意味だということです。

イノベーションのスピードが速く事前に予想できないことが起きる可能性の高い業界では、計画はかえって足枷になるリスクのほうが高くなるのです。

計画や検証は必ずしも必要ではありません。それに代わるのがOODA ループと言われるシステムです。OODA ループはもとはと言えば、元アメリカ空軍大佐で軍事ストラテジ家ジョン・ボイドの戦闘哲学です。東西冷戦終結後、ボイドはこれを、ビジネスを含む現代のコンフリクト哲学の基本原則としたのです。その後、1989年に米国の経営評論家トム・ピーターズによって紹介されました。

さて、OODA とは何を意味するのでしょうか。リチャーズの著書 p.107から引用します。もとは戦闘哲学であったことを感じさせる表現です。

**Observe (観察)：**環境を観察しなければならない。環境には自分自身や敵、あるいはその物理的、心理的、精神的状況、潜在的な敵見方が含まれる。

**Orient (情勢判断)：**観察したもののすべてが何を意味するののかについて情勢判断し、自らを方向づけなければならない。

**Decide (意思決定)：**ある種の決定を行わなければならない。

**Act (行動)：**その決定を実行に移さなければならない。つまり行動しなければならない。

OODA ループは変化が激しいVUCAの時代にふさわしい手法だと思いますが、PLANが何もないというわけにもいかないように思います。現実的な方法としては長期的にはPDCAサイクルを用い、短期的にはOODA ループを用いるなど入れ子構造にして組み合わせるのがよいのではないかと思います。

また、企業の成長ステージによっても使い方が異なるでしょう。スタートアップ企業が起業後しばらくの間、適するのはOODA ループと思われる。

このOODA ループを高速で回すには組織文化が基礎となります。リチャーズの著書 p.88から引用しましょう。4つの属性が必要であるとしています。ジョン・ボイドは「オペレーション成功のための組織文化」と呼びました。

①相互信頼：一体感、結束力

②皮膚感覚：複雑で潜在的に混沌とした状況に対する直観的な感覚

③リーダーシップ契約：現場の主導性を高めるミッション（一般に上司と部下との契約）

④焦点と方向性：オペレーションを完遂するためのぶれない軸

同書では②の皮膚感覚はカッコ書で *Fingerspitzengefühl* と書かれています。このドイツ

語の原義は「指先の感覚」ですが、通常、「直感的能力・知識」と訳されます。この能力は混乱し混沌とした状況の中でも物事の本質を鋭く洞察することができるのです。

市場がコモディティ化した社会では、五感ビジネスが重要になってきます。新車には「新車の香り」をつけます。高級車のドアを閉めたときは重厚な音がするようにします（リンストローム（2005））。モスバーガーでは大きな口をあけてハンバーガーをほおばったときの音が、いかにもおいしそうな音がする商品を2019年に開発・販売しました。ウイルバーの『インテグラル理論』では発達モデルを、ラルーの『ティール組織』では、組織の発展段階を色で表現しています。

学者は当然ですが、ロジカルな考え方にこだわります。しかし、現実の経営においては、直感が重要な地位を占めることを示す多くの見解があります。たとえば、内田（2019）、野中・山口（2019）、佐宗（2019）などです。

むろん、感・勘・観だけでうまくゆくとは限らず、データ分析を駆使した経営判断とあわせもつことが必要でしょう。右脳・左脳双方の活用です。これは必ずしも同一人物が両者について優れた能力を持つ必要はなく、経営者に対して優秀な片腕が補完してくれるとうことでよいと思います。

この片腕は人間とは限りません。人工知能が意思決定に関して補佐役を果たすことも考えられるでしょう。

Society5.0の時代には、ソーシャルメディアやビッグデータ、人工知能の発達によりOODAループは、当初ジョン・ボイドが考案したよりもはるかに大規模で組織的なものに進化してゆくでしょう。Observe（観察）の対象は、人間がとらえる以上のビッグデータになるでしょう。Orient（情勢判断）は人工知能に学習させて、人間が判断する一助にさせることができるでしょう。

私が本稿で提案したいのは、ビッグデータの分析という一般的な人工知能の使用方法ではありません。ここで、少し文学のお話をしますが、経営に関連してゆきます。

明治時代の女流作家に尾崎翠という人がいます。代表作に『第七官界彷徨』という不思議な小説があります。人間には五感があります。五感を感じる器官を五官といいます。虫の知らせやインスピレーションなど五感を超えた直感を第六感といいます。『第七官界彷徨』の主人公の町子さんは、第六感を超えた「人間の第七官にひびくような詩」を書こうとするのです。七つ目の感覚と第七官とはいったい何なのでしょう。主人公は模索します。

経営者には、右脳を働かせた勘の鋭さが必要だと思います。しかしこういう才能に恵まれたリーダーばかりではありません。左脳のデータ解析は多くのプロのサポートが可能かと思いますが、右脳の補助は難しいように思います。

そこで経営者の勘といったものを集積し人工知能で分析させ、経営者のサポートを行うのです。

人間の感じる第六感のデータを人工知能で集積・分析したものを私は第七感と呼んでい

ます。すると尾崎が探し求めた第七官は人工知能といえるでしょうか。このような第七感によるマネジメントは今後開発されることが予想される一つのマネジメント手法だと考えます。

### 【参考文献】

- 五十嵐沙千子 (2019) 「対話による共同体：ティール組織の学校」『倫理学』35巻
- 石塚しのぶ (2010) 『ザッポスの奇跡』廣済堂出版
- 稲盛和夫 (2014) 『京セラフィロソフィ』サンマーク出版
- 稲盛和夫 (2010) 『アメンバー経営』日経ビジネス人文庫
- 稲盛和夫 Official Site <https://www.kyocera.co.jp/inamori/management/amoeba/>
- 恩蔵直人 (2010) 『感性で拓くマーケティング』丸善プラネット
- ケン・ウィルバー著、加藤洋平監訳、門林奨訳 (2019) 『インテグラル理論』日本能率協会マネジメントセンター
- 内田和成 (2019) 『右脳思考』東洋経済新報社
- 加納正二 (2018) 『地域密着型金融の限界とフィンテック』三恵社
- 加納正二 (2019) 『江戸の働き方と文化イノベーション』三恵社
- 加納正二 (2019) 『令和の日本経済と企業経営の課題—誰もが主役になり自分らしく生きる時代—』三恵社
- 加納正二 (2020) 『日本経済の軌跡と明日—高度成長から令和新時代まで』三恵社
- A・クリシュナ著、平木いくみ・石井裕明・外川拓訳 (2016) 『感覚マーケティング』有斐閣
- 国連貿易開発会議 (UNCTAD) 著、明石芳彦他訳 (2014) 『クリエイティブ経済』ナカニシヤ出版
- 近藤宣之 (2018) 『社員に任せるから会社は進化する』PHP
- サイボウズ式 (2019) 「ティール組織＝全員が幸せになれる組織」とは限らない。5月8日 <https://cybozushiki.cybozu.co.jp/articles/m005317.html>
- 佐宗邦威 (2019) 『直感と論理をつなぐ思考法』ダイヤモンド社
- 竹内洋 (1999) 『日本の近代 12 学歴貴族の栄光と挫折』中央公論社
- トニー・シェイ著、本荘修二訳 (2010) 『ザッポス伝説』ダイヤモンド社
- アルン・スンドララジャン著、門脇弘典訳 (2016) 『シェアリングエコノミー』日経BP社
- 塚越寛 (2014) 『リストラなしの年輪経営』光文社
- 西井一夫 (1989) 『昭和史全記録』毎日新聞社

野中郁次郎・山中一郎『直観経営』KADOKAWA

野村総合研究所（2015）「日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に」

野村総合研究所、上田恵陶奈（2017）「AIと共存する未来～AI時代の人材～」

野村順一（2011）『色の秘密』文春文庫

「働き方の未来2035：一人ひとりが輝くために」懇談会（2016）報告書

ハーバードビジネス・レビュー編集部（2018）『イノベーションの教科書』ダイヤモンド社

トマ・ピケティ著、山形浩生他訳（2015）『21世紀の資本』みすず書房

細川あつし（2015）『コーオウンド・ビジネス』築地書館

クリスチャン・マスビアウ著、斎藤栄一郎訳（2019）『センスメイキング』プレジデント社

ダイアン・マルケイ著、門脇弘典訳（2017）『ギグエコノミー』日経BP社

宮崎康二（2015）『シェアリングエコノミー』日本経済新聞出版社

森下あや子（2014）「老舗企業の持続メカニズムの理論と応用に関する研究：拡大成長から持続型経営へ」博士論文、静岡大学大学院

籾康之（2018）「病院組織における経営マネジメント職の人材開発」『現代社会文化研究』No.66

フレデリック・ラルー著、鈴木立哉訳（2018）『ティール組織』英治出版

チェット・リチャーズ著、原田勉訳（2019）『ウーダグループ OODA LOOP』東洋経済新報社

マーチン・リンストローム著、ルディー和子訳（2005）『五感刺激のブランド戦略』ダイヤモンド社

ブライアン・J・ロバートソン（2016）『ホラクラシー』PHP

Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne（2013）The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?

Larry E. Greiner（1998）“Evolution and Revolution as Organizations Grow,” *Harvard Business Review May-June*.

Hong Kong Special Administrative Regional Government（2005）*A Study on Creative Index*

Howkins, John（2001）*The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London, Penguin.

Frederic Laloux（2014）*Reinventing Organization: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker

Chet Richards（2004）*Certain to Win*, Xlibris Corporation

UNCTAD（2010）*Creative Economy Report 2010*

（2019年10月31日 受付）

