

出されている。ちなみに、井手直行社長のニックネームは「てんちょ」だ。

井手社長は「みんなニックネームで呼び合う」と説明する。事業運営は少人数のチームでの活動が基本。チームのリーダーはユニットディレクターという肩書を持つが、トップダウンで指示命令を出す存在ではない。業務に慣れていない人をフォローしたり、裏方として事務作業をしたりするのが役割だ。意思決定はあくまでもチーム内での議論を通じて図る。

井手氏は「僕一人の意見よりも、社員10人が10個の意見を出した方が、質が高いに決まっている」と話す。階層型の組織では、納得してなくても社長の意見に従ってしまう。しかし、組織をフラットにして議論すれば、時間がかかっても納得感は高まり、「チームのメンバー一人ひとりが一生懸命になれる」（井手社長）。

ティール組織の3要素のうち「自主経営」が、このように社員が自発的に意見を言い、行動に移すというものだ。だが、以前のヤッホーはそうではなかつ

た。組織の雰囲気が悪化していた中で、フラット化へとかじを切ったのだ。

お通夜のような朝礼をしていた

1997年のよなよなエール発売以来、業績は順調に伸びていた。だが、ブームが一段落した2000年ごろに減収へと反転。社内は「犯人探し」をするかのような陰口や悪口が横行した。そして、退職する社員が徐々に増えていった。

08年に井手氏が社長に就任した際は増収増益に好転してはいたものの、約20人の従業員は「指示しなければ動かず、仕事に消極的だった」（井手氏）。毎日の朝礼でも「社員は誰も話さず、お通夜みたいだった」（井手氏）という。

従業員が自ら動き、元気で明るい会社になりたい——理想とする組織をつくるために、井手氏はわらをもつかむ思いで、ヤッホーが出店していたEC（電子商取引）モール「楽天市場」（楽天）が主催するチームビルディングの研修プログラムに参加した。

研修の大半は、チームのメンバーが協力し合って何かを成し遂げるとい

もの。例えば、チーム10人全員が順番にクモの巣のように張られたロープをくぐり抜けるというゲームがある。制限時間は1時間。しかも、全員が異なるルートを進まなければならない。

初めのうちは、とりあえず行動する人もいれば、綿密な作戦を立てる人もいてまとまりがない。しかし、時間がたつにつれてメンバーが互いの個性を理解し始めると、うまくゲームを攻略できるようになった。

それから井手氏は、組織のマネジメントのやり方を見直した。上意下達でなく、現場からの意見を尊重。それと並行して、楽天で学んだチームビルディング研修を自社にも導入した。井手氏は「研修を通じて、社員はチーム作りにはコミュニケーションが最も大切だと分かる」と話す。その効果が、先ほど見たような活気のある職場だ。

現在、ヤッホーの従業員数は約140人。「みんながお互いの性格をよく理解している。そうした影響で仕事の議論の質も高まる」と話す。ヤッホーはチームビルディングによって、一人ひと

「ティール組織」と正反対の組織論「識学」も人気
権限なき「お願い」では社員は動かない？

ティール組織を目指した場合、必ず「良い組織」になるのだろうか？ そんな疑問から、オープン編集会議メンバーはコンサルティング会社の識学（東京・品川）の安藤広大社長にティール組織に対する見方を聞いた。識学の顧客は、フラットなティール組織とは正反対の、階層型組織の経営者や管理職だ。「上司と部下」という上下関係の中で、誤解や錯覚を抱かずに、いかに正確に上意下達のコミュニケーションを実践して組織のパフォーマンスを向上させるかを指南している。

安藤社長は「誤解や錯覚を生じさせないルールを決めるのは、

責任を伴う上司の権限だ」と強調する。例えば「自主経営」を前提にするティール組織のメンバーには「役割」はあっても、他のメンバーを強制的に動かすための「権

限」はない。安藤社長は「権限がなくなると、命令でなくお願いに変わる。お願いに変わった途端に、理由の説明に多大な時間を費やすことになり、組織運営は非効率になる」と話す。階層型組織と比べるとメンバーの自由度の高いティール組織に対する懸念だ。

識学は今年2月、会社の立ち上げから4年で東証マザーズに上場するほど、顧客を獲得し業績を伸ばしている。経済成長が鈍化する中で、閉塞感の打破をフラット化に求めるティール組織に対し、強いリーダーシップにより業績を伸ばそうという旧来型の発想も根強いことがうかがえる。



識学の安藤広大社長はヒエラルキー型の「責任」と「権限」を組織運営のポイントに挙げる。階層構造を取り扱うティール組織とは一線を画す

要だ。柳澤CEOらは、何かを主体的に作り出すことほど面白いことはないと考えている。カヤックを創業したのも、面白く働くためだ。ものをつくること自体が目的でなく、「面白く働く」ことを目的と捉えている。そして、人生を面白く生きる人を1人でも増やすために組織を運営しているのだ。

面白く働く仲間を増やすための組織をどうつくるか。答えはブレンストーミング（プレスト）にあった。面白い仕事は、活発なプレストからしか生まれられない。そのようなプレストを追求した結果が、ティールの組織の形だった。

同社のプレストには作法がある。出てきたアイデアは否定せず、質より量を重視する。他の人のアイデアには「それ面白いね」と積極的に乗っかる。会議でもアイデアが面白ければクラッカーを鳴らす。何でも面白がり、誰がど

んなアイデアを言っても受け入れる。その安心感が、さらなるアイデアを誘発していく。柳澤CEOは、「プレストをやっていると、究極的には誰が出した案か分からなくなる」と話す。

そんなプレストでは肩書は重視されなくなりフラットな組織となった。それは社員の評価制度にも表れている。

評価は完全にガラス張りだ。各自の目標は公表され、同じ職種に就く同僚全員が仕事ぶりを8段階で評価し合い、点数を付ける。その点数は、社長から平社員まで公表され、その点数によって給与額が決まる。「完全に評価のプロセスがオープンなので、誰もが納得する」（柳澤氏）のだという。

大企業であれば、上司が部下の会社への貢献度を評価し、その内容を他人が見ることはできない。賃金は人事が決めた賃金テーブルに従って決まってい

りの個性を受け入れるというティール組織の2つ目の要素「全体性」を高めたと言えるだろう。14年連続増収増益という業績が、その結果だ。

カギはプレストにあった

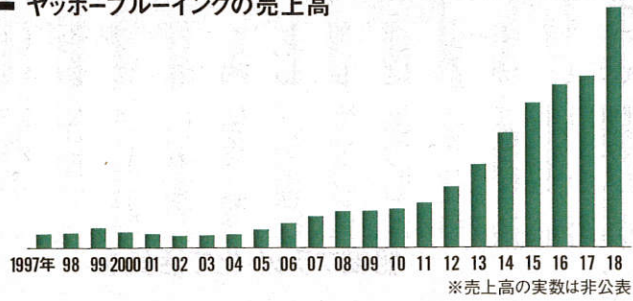
では、ティール組織の3つ目の要素、「存在目的」とはどのようなものだろう。多くの企業が掲げる経営理念とは何が違うのか。それを探るために、創業時からティールの事業運営を続け、上場も果たしたというIT企業、面白法人カヤック（神奈川県鎌倉市）を訪れた。

創業者でCEO（最高経営責任者）の柳澤大輔氏は、1998年に学生時代の友人2人とともに同社を創業。現在、ウェブコンテンツ制作から地方創生まで、幅広い事業を手掛けている。

カヤックの経営理念は「つくる人を増やす」。だが、存在目的は何かという点については、もう少し深い解釈が必

フラット組織で成長するヤッホーブルーイング

■ ヤッホーブルーイングの売上高



オープン編集会議のメンバーとともにヤッホーブルーイングの井手直行社長（下中央）に取材した。井手氏は社内の雰囲気を変えるため、チームが活動主体のフラット化した組織に変革。売り上げも伸ばしている。廊下には従業員のニックネームと写真が貼られている（右上）

