

経営者の皆様に、次への視野(スコープ)を。  
毎月、かんぽ生命がお届けします。

# かんぽスコープ

Vol.137

経営  
時流

## テイル組織の可能性。 コロナ禍の下、抜本的な業態変革を考える。



「クライシス(危機)こそチャンス」と語る嘉村氏。

新型コロナウイルス禍で、これまでのビジネスに限界を感じ、業態変革をめざす企業が多く見られます。その中で、単に事業を見直すだけでなく、事業を成り立たせている組織から変革し、環境変化に強い企業に生まれ変わらうとする動きも見られます。そこで注目されているのが「テイル組織」。階層がなく、現場が一切の決定権をもって業務を遂行する組織です。この「テイル組織」の日本における唱道者として著名な嘉村賢州先生に、抜本的な業態変革を行う可能性について聞きました。

**「コロナ禍で、改めて注目される「テイル組織」。」**

「この1年と数カ月、事業は砂上の楼閣のようにだと気を落としている経営者も多いのではないだろうか」と嘉村氏は思いやる。

現代の企業は、未来を予測し、計

画を立てて事業を行う。その計画の前提が崩れてしまったのだ。もつとも、昨今は技術や市場の変化が激しく、未来の不確実さをコロナ禍で再認識させられたともいえる。

「だから、トップが戦略を決めて上意下達する従来の指揮系統が機能せず、現場が自主的に判断して行動するほうが、結果的に最適解を見いだせるケースが多くなっているのですね。そうした自律分散型組織の究極の姿が「テイル」です」

「テイル組織」は、経営コンサルタンのフレデリック・ラルーが提唱。その著書『テイル組織』は、世界で60万部以上、日本でも10万部以上を売り上げ、2019年ビジネス書大賞・経営者賞も受賞した。次世代の組織モデルとして関心を集めていたところ、コロナ禍が襲来し、改めて脚光を浴びている。

それでは、同書に紹介されている事例の中から、中小企業のケースとして、フランスの金属加工メーカー、FAVIの例を見てみよう。

**自主経営を貫く、フランスFAVIの例。**

FAVIは1957年創業の同族

会社。83年、創業家からCEOに指名されたJ・F・ゾプリストが、フラットな組織形態に変革した。

「それまでは、財務、人事、企画、営業、製造、技術、購買、生産管理などに分かれた普通の階層型組織でした。ゾプリストは、これらの部門を閉鎖して、その機能と権限を全て工場のチームに引き継がせたのです」

チームは15人〜35人からなり、自動車メーカーなどの顧客別や、水量計などの製品分野別<sup>※1</sup>に分かれる。製造を核として、営業から生産計画、購買、生産管理、出荷、さらには投資や採用まで、チームがあたかもひとつの企業のように活動する。

その成果はめざましく、変革を始めた当時80名ほどだった従業員は、現在約400名。不況期でも解雇はゼロ。給与は業界平均をはるかに上回り、それでも毎年5〜7%の税引き後利益をあげている。

「顧客の間で、FAVIは「信頼」の代名詞になっています。品質はもちろんですが、納期遅れが一度もないからです。面白

いエピソードに、ヘリコプター事件がありますよ」  
あるとき技術上の問題が発生し、納期に間に合わないことが分かったため、チームは独自の判断でヘリコプターをチャーターして納品した。すると顧客から「そこまですることはないのに」と電話があり、しかし



「テイル組織」への理解を深めるために、嘉村氏が講師を務めたワークショップ。経営学を学ぶ学生をはじめ、経営者、NPO職員などが参加した。

フレデリック・ラルー  
著、鈴木立哉訳、嘉村賢州解説  
(英治出版)



嘉村賢州  
NPO法人場とつながりラボhome's vi代表理事。東京工業大学リーダーシップ教育院特任准教授。著書に『「テイル組織」の源(ソース)へのいざない』などがある。  
<https://www.homes-vi.org/>

※1 ラルーは、組織形態は歴史的に変化すると捉え、それを色で表し、衝動型(レッド)、順応型(アンバー)、達成型(オレンジ)、多元型(グリーン)、進化型(ティール)などに分ける。  
※2 ほかに、鑄造や保守などの共通技術チーム、研究所や事務管理などの支援チームもある。

ゾブリストはこう応えたという。「確かに。でも、これはチームメンバーの仕事に対する責任感と誇りの表れで、それだけの価値があったのです」。

F A V I を例に、「従業員はもともと善良だ」、「従業員は幸福感なくして成果なし」、「価値は現場でつくられる」と、「ティール組織」がよって立つ前提をラールは書き記す。

## 企業の存在目的を 問い直す機会にしよう。

ラールは、世界の進化した組織100以上を調査し、「ティール」の特徴を抽出。F A V I のような「自主経営」と、さらに「全体性」「存在目的」を進化へ向けての「3つの突破口」にあげている。詳しくは同書をひもといてほしいが、コロナ禍の下では企業の「存在目的」も重要になると嘉村氏は指摘する。

「それは企業理念など、必ずしも明文化されたものではありません。ひとりひとりが『なぜ私たちは集まっているのか』という根源的な問いを発し、組織それ自身の声に耳を傾けることを通じて感じ取るものです」

少々難解な言葉だが、嘉村氏が関与している京都のアパレル企業、株式会社ヒューマンフォーラムの例が参考になるかもしれない。

同社は外出自粛の影響を受け、店舗の売り上げが激減。社長の岩崎仁志氏が主立った社員を集め、包み隠

さず経営状況を伝えた上で今後について相談したとき、「厳しいことは分かった。でも、われわれは、なくなつてはいけない仕事をしている」との声が、そこから湧き上がったという。そのとき社員たちは、組織の存在目的に問いかけ、耳を傾けていたに違いない。

創業からしばらくは「作りたい服を作っていた」同社だが、事業が拡大するにつれて売れる服を作るようになり、「らしさ」を見失っていた。期せずして従業員の「思い」に触れた岩崎氏は、営業戦略で出店した店舗を閉じるとともに、手厚い退職金を提示して早期退職を募集。覚悟を決めて残った従業員と一緒に、デザインと販路をいちから見直し、現在、再生に邁進している。

「私たちの組織は、危機を乗り越えてでも存続する意味があるのか。あとすれば、その存在目的は何か。根本的な問いを問い直す機会を、コロナ禍が与えてくれていてと考えてはいかがでしょうか」

そして嘉村氏は、コロナ禍の今こそ、さまざまに挑戦できるチャンスだと語る。

「なぜなら、どの企業も未来が見えていないからです。だったら、失敗を恐れる必要はなく、むしろ堂々と失敗できる時期と捉えることもできます。そのようにして、戦後の復興期、ソニーもホンダもサントリーも成長してきたのですから」

# わが社のメンタルヘルス向上作戦

## メンタルヘルスは重要な経営課題



文=吉野 聡

精神科産業医。新宿ゲートウェイクリニック院長。医学博士。著書は『精神科産業医が明かす職場のメンタルヘルスの正しい知識』など多数。

### 心の不調者は年々増加

メンタルヘルスとは、心の健康のこと。うつ病やパニック障害といった精神疾患から、不安やストレスといった精神状態までを含んでいます。

心の不調を訴える人は年々増加傾向にあり、とりわけ職場が原因とされるケースが多くなっています。厚生労働省の調査では、約6割の人が職場や仕事で不安やストレスを感じているとの結果が出ており、2019年度の精神障害に関する労災補償の請求は2060件、支給決定は509件と過去最多。労務リスクの観点からも、企業のメンタルヘルス対策は必須だといえるのではないのでしょうか。

なにより、メンタルヘルスの問題を放置しておけば、職場の生産性の低下を招く恐れがあります。心に不調がある人は、本

人の能力が十分に発揮されず、仕事の効率も低下しがちです。さらに休職者や離職者が増えれば、貴重な人材を失うことにもつながりかねません。メンタルヘルスは、会社の業績に直結する経営課題と考えるべきでしょう。

### パフォーマンスを向上させる対策もある

しかし、メンタルヘルス対策というと、仕事を減らしたり、休ませたりと、どちらかというとネガティブな取り組みばかりを連想する方も多いのではないのでしょうか。もちろん、労働時間の是正やハラスメントの防止など、従業員の精神状態に悪影響を与える環境の改善は必須です。でも、達成感を得られるような工夫や、業務遂行上の裁量権を与えるようなマネジメントを行い、従業員のモチベーション・アップを図ることもメンタルヘルス対策の重要

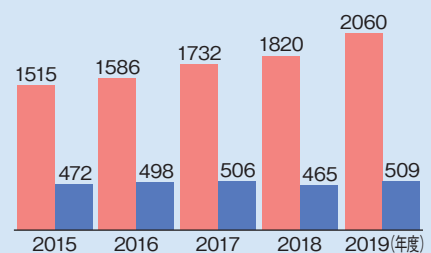
な要素。心の健康を増進させ、さらには仕事のパフォーマンスを向上させるポジティブな取り組みもあるのです。

活力のある職場をつくるための方法を、基本から応用まで、これからシリーズで解説していきます。

### 精神障害の労災補償状況

\*単位:件

左: 請求件数 右: 支給決定件数



\*厚生労働省「精神障害に関する事案の労災補償状況」(2020年6月26日)を基にかんぽ生命が作成。

(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。

Copyright © 2021 JAPAN POST INSURANCE Co.,Ltd All Rights Reserved.

(2021.5.27)