

パーパス経営は現場一人ひとりから始まる ～テール組織の視点からみたパーパス経営

場づくりの専門集団NPO法人場とつながりラボhome's vi
代表理事

嘉村 賢州



1. バズワード化するパーパス経営

ここ数年、パーパスという言葉がバズワード化し始めています。AIやDXといった他のバズワード同様、それ自体は時代の大きな方向性を指し示しており、時代を望ましい方向へとシフトする機会にもなり得ます。同様にさまざまな言説が飛び交うなかで本質を見失い、一過性の流行で終わってしまう場合もあります。できればこの現在の潮流が一過性の流行にとどまらず、私たちの社会を次のステージに進める大きな一歩となっていくことを私は願います。

私はパーパス経営の専門家ではありません。私はテール組織をはじめとする進化型組織の専門家です。『テール組織』はフレデリック・ラルーが2014年に出版した新しいマネジメントのパラダイムを示した本です。世界では70万以上の発行部数となっており、日本語版は2018年に発売され、現在10万部の発行部数となっています。組織論としては異例のヒットとなりました。フレデリック・ラルーはその著書の中で現在現れ始めているテール型の組織の特徴のひとつとして「存在目的 (Evolutionary purpose)」を掲げており、パーパスの重要性を丁寧に語っています。出版後も彼の探究は広がり、今の世の中のパーパスとのかかわり方に警鐘を鳴らしており、またこれからの組織における理想的なパーパスとのかかわり方も示しています。彼のパーパスに対するとらえ方や考え方は今話題になっているパーパス経営とは異なる部分がありますが、きっとそれらの理解はバズワード化しつつあるパーパス経営の波の中で本質を照らす役割を果たしてくれると私は信じています。今回の論考では一般に語られているパーパス経営の考え方とフレデリック・ラルーの考えるパーパスとの違いを理解しながら、これからの組織のあり方を探求していきたいと思います。

2. 今パーパス経営で語られているパターンは

私自身、日本でパーパスの言葉が広がり始めたとき、さまざまな論考に目を通しました。その中でパーパス経営に関して大きく3つの傾向があることがわかってきました。1つめはミッション・ビジョン・バリューの延長線上にある考え方です。企業全体として大切にしている考え方や方向性をしっかりと明文化することで組織としての一貫性や求心力を高めていこうというものです。洗練されたステートメントはブランド向上にもつながり、従業員の士気の向上にもつながるかもしれませんが、2つめは社会貢献の視点です。今まで企業活動において、社会貢献や社会課題への取り組みは傍流であることがほとんどでした。CSRなどの担当も、メインのビジネス領域ではなく総務部や特別な部門をつくって取り組んできました。しかし、近年社会問題は複雑化し、特に気候変動などの問題は待ったなしの状況になってきています。そんな状況下において社会課題の解決を行うビジネスを真ん中にもってくるような企業が増えてきています。ビジネスを通じて真正面から社会課題に取り組んだり、社会を次のステージに引き上げようとしたりする試みです。昨今ではSDGsという言葉も経済界でもよく耳にするようになりました。3つめはステークホルダーの視点です。2つめにもつながるところですが、難しい社会課題の解決や志高いビジョンはひとつの企業だけで成し遂げることはできません。業界・業種を超えてさまざまな企業・セクターが力を合わせて実現していく。このような大きな目的のために企業活動を行うことをパーパス経営と呼んでいる場合もあるようです。

3. ティール組織ではパーパスは内側に問うもの

こういったパーパス経営に共通する傾向は素晴らしいものであると感じます。同時に私がティール組織と比較して興味深く感じたことは、その着眼点の違いでした。上記にあげたものはどちらかという外にベクトルを向けているととらえることができます。今起こっている社会環境の現状に対して企業がなすべきことは何か。この「べき」から考えるやり方はとても大切である反面、少しの危うさが伴います。たとえば上記の観点からつくられたパーパスの文言を眺めると、その文言を他の企業に当てはめても違和感がないようなものであることが多くあります。その策定プロセスは何か正解探しのようなものになり、そして抽象度が上がり、似てくる傾向にあります。

実はティール組織におけるパーパスは、外側の視点も考慮には入れますが、それ以上に大切なのは内側、特に働く一人ひとりの中の内なるエネルギーにアクセスできるかを問います。本当に働いている一人ひとりのエネルギーが湧き出す取り組みはなんだろうか、働く一人ひとりが本当に誇りをもって取り組める仕事とは何だろうか、と探求し続けるのです。

4. ティール組織の外観を知る

ここで少しティール組織について外観をおさらいしておこうと思います。パーパス経営同様、ティール組織もその概念普及の過程で多様な解釈がされ、誤解も多い概念になっています。ティール組織を理解するうえで組織経営の2大潮流を抑えておくことが重要になってきます(図1)。1つめの潮流は「トップダウン型」の組織経営です。スティーブ・ジョブズやイーロン・マスクに代表されるようなカリスマ的な経営者がビジョンや戦略を構築し、そしてそれをもとに組織マネジメントを行うようなやり方です。これらのやり方はとてもパワフルで推進力がありますが、同時にやり方によっては人が疲弊するような組織運営になってしま

図1 組織づくりの2大潮流からみる進化型組織



進化型組織の台頭 (ティール組織、ホラクラシー、ソシオクラシー、ソース理論等.)

出所：場とつながりラボhome's vi

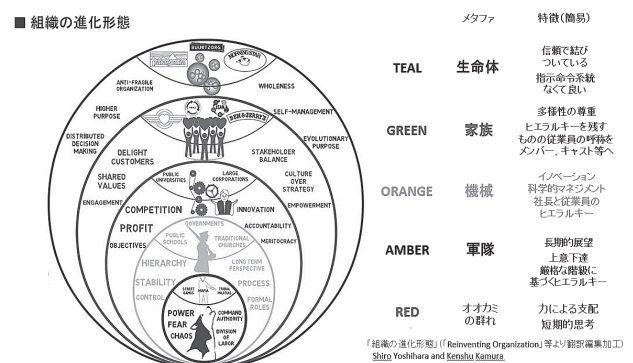
います。その反動として生まれてきたのが「ボトムアップ型・分散型」の組織運営です。一人ひとりの価値観や考え方を大事にするような組織経営です。人間性豊かな組織が多いこのやり方ですが、どちらかということの中で生まれるビジネスは小粒のものが多くなりがちです。これらの潮流は行ったり来たりしながらそれぞれ進化してきています。ティール組織はこのボトムアップ・分散型組織として語られる場面も多いのですが、それは誤解であり、トップダウン型の推進力とボトムアップ型の人間性を兼ね備えた進化型組織という文脈で語られています。ホラクラシーやソシオクラシー、ソース原理などさまざまな手法や理論が最近では発表され、実装されてきています。

5. ティール組織の基礎①：組織の発達段階

さらにティール組織の詳細について見ていきましょう。人類が誕生して以来フレデリック・ララーは5つの段階を経て組織が進化してきていると語ります。恐怖の支配を中心に生まれた一番原始的な組織形態であるレッド型組織、上位下達型の指示命令系統、業務プロセスの明確化によって長期的展望と安定性を実現したアンバー型組織、企業間競争が加速するなか、経営状態を物差しで測り、改善やイノベーションを仕組み化してきたオレンジ型組織、取り組む内容の社会性や人間性のある組織経営を実現するために、組織文化の熟成、権限委譲、対話やワークショップなどのプロセスを取り入れたグリーン型組織。そして今、さらに新しい組織形態として生命体のような特徴をもつティール組織が生まれてきているのです(図2)。

オレンジ組織では機械のメタファで例えられるように、人が時には部品のように組織に当てがわれ、管理されることにより人の疲弊を生み出しました。また、過度な競争主義は本来の組織活動の目的を超え、過度なシェア争い、その成長スピードは地球の資源の枯渇

図2 組織の発達段階



出所：場とつながりラボhome's vi

へと近づくほどの勢いとなっているものもあります。グリーン組織では多様な価値観を大切にすることの弊害として、無限に続く話し合いや合意形成の罨。オレンジ組織ほどの事業インパクトを産まない組織も多くあります。

6. ティール組織の基礎②：3つの特徴

生命体的な組織といわれるティール組織には、①自主経営②全体性③存在目的の3つの特徴があります(図3)。一つひとつ簡単にみていきましょう。

「自主経営」は従来のヒエラルキーの組織構造や業務プロセスとは違う新しいやり方を指します。従来型の組織では階層構造の上から指示がやってきますし、また現場で意思決定したい場合は上司や上層部に決めてもらうか、会議で決定するなどの方法が主流でした。ティール組織では助言プロセスという独自のプロセスを活用しながら、現場で意思決定できる組織が多くあります。人を上司にするのではなく、パーパスを上司にするマネジメントスタイルと言えるかもしれません。特に大規模組織では経営層が現場の代わりにビジョン、戦略を構築するのが当たり前であり、また現場社員が感じている思いや課題意識、新しいアイデアなども階層構造が連なる場合、採用される機会も少なくなります。そういったプロセスの中では言われたことだけを行う社員が増えていく。ティール組織の観点でいうとセンサーを切ってしまう社員が増えてしまう傾向にあります。ティール組織はある意味、一人ひとりのセンサーを取り戻した組織形態ということもできます。

2つめの「全体性」とは働く人一人ひとりがありのままの自分を持ち込める職場になっているかを表すキーワードです。安心・安全な職場環境の中で一人ひとりが鎧や仮面をはずし、ありのままで過ごす職場を実現できています。従来型の組織では感情を出すと「プロでしょ。感情はコントロールするものです」と言われたのに対し、ティール組織では感情はその人がその人

らしく働けていないシグナルとして、そこに耳を澄ますような職場になっていきます。そのような職場では働く人たちが不安やわからなさ、もしかしたら笑われるかもしれないという恐れを超え、個性的なアイデアや失敗の経験もシェアしていくようになります。それらがチームや組織の進化のきっかけとして活用されていくのです。

そして3つめが「存在目的」、英語ではEvolutionary purposeといい、まさにパーパスの部分を表します。この部分の詳細は後述しますが、簡単に説明しておきましょう。フレデリックは世界中の組織を見て回るなかで驚いたことがひとつありました。それはティール組織の事例のほとんどに中長期事業計画が存在しなかったという事実です。そしてミッション・ビジョンなども明文化していない組織が結構あったということ。ゴール設定や計画というものが社会環境の変化や自分達の変化を色眼鏡でみてしまい、変化適応しにくくなるというのです。その代わり目的を問い続けて考え、対話し続ける状態の重要性を語っています。それではさらにパーパスに関して深く見ていきましょう。

7. 誤った目的とのかかわり方

フレデリックはパーパスを論じる時に従来型の組織のパーパスのあり方に警鐘をならしています。そのひとつがパーパスというのは本来その組織活動における判断基準になってくるものですが、それらが「生存」と「最大化」になっているという事実です。本来組織は、常に自分たちが今この世の中に何を表現することに意味があるだろうかと考え続け、それらをもとに企業活動することが重要なはずで、生存や最大化はパーパスにはなりえない。しかし、今多くの取締役会では、どうやったら生き残れるのか、どうやったら成長するのか、という問いに多くの時間を費やしています。

8. 手段化するパーパス

さらにフレデリックは手段として使われる目的のあり方にも異を唱えています。企業はパーパス策定のプロセスでどちらかというと、かっこいい洗練されたキャッチコピーを作ろうとしている場面が多いのではないのでしょうか。それはなぜでしょう。そうすることでブランディングになるとか、採用で人が集まるという理由かもしれませんが。またパーパスをなぜ作るのかを尋ねると、次のように言う人がいます。「パーパスを明文化して握っていないと、こんな大勢を束ねられない、それぞれが自由にやったらバラバラになってしまうじゃないか」と。パーパスを、人を束ね

図3 ティール組織の3つの特徴



出所：場とつながりラボ home's vi

る道具として使おうとしているのです。これこそが機械論的な組織運営パラダイムの典型なのです。フレデリックは手段として目的を使うのではなく、そもそも組織には目的があり、耳を澄ますことが重要であるといえます。さらには決めることも、おしゃれで飾り立てた文言を作る行為も必要ではないというのです。「真の目的に耳を澄ます」。このことがティール組織におけるパーパスとの関わり方になります。

9. 「パーパスに耳を澄ませる」とは

この感覚を理解するために、一人の人生をイメージすることが役に立ちます。20歳の若者がこんなふうに言ったと想像してください。「先輩、僕気づいちゃったのです。人生の目的。もうこの後の20年計画も綿密に立てました」。皆様などう思うでしょうか。私はとてももったいないように感じます。この若者はこれからさまざまな人と出会うでしょう。まだ経験していない経験もたくさん積むことになるでしょう。この若者がもっとその才能を活かし、情熱をもって取り組むことができる何かと出会う可能性もあります。私なら以下のように答えるでしょう。「確かに、今そこに情熱をもっているのは良いことだと思う。それをもとにいったん取り組んでみるのもよいでしょう。だけど20年の計画を綿密に決めるのはもったいないと思うよ。仮の計画ぐらいにしておいて、まだまだ変わる余地も残して歩んでみたらどうだろうか」と。

実は企業活動も同じなのです。現在の企業のプロセスでは洗練されたミッション・ビジョン・バリューを策定し、それをもとに中長期事業計画をつくる。要はパーパスのようなものを最初に頑張っつくり、それをもとに計画を進めていく流れです。ティール組織においては、ある程度直感ベースで共有した方向性（コール）をもとに、現場主体の意思決定プロセスで実験的な試みを広く展開し、行動したことによる学びを素早くシェアし、対話により探求する。そしてまた感じたコールをもとに行動して、学びをシェアしての繰り返しを行っていく。10年、20年経ったときに「なるほど。私たちはこのために集まってきたのかもしれない」と後から確認するようなプロセスだとフレデリックは語るのです。

一部のすぐれたアーティストはこう言います。「私とその音楽をつくったなんて恐れ多い。ある時、急にメロディが私のところにやってきて、咄嗟にその断片をメモして。そして演奏しながら徐々に全体としての形を整えていく」。パーパスが私たちの組織をつかまえてくれる。そのパーパスからのノックがコールであり、

明確に確認できるパーパスは後になって気づくようなものなのです。耳を澄まし続ける行為こそが重要となるのです。

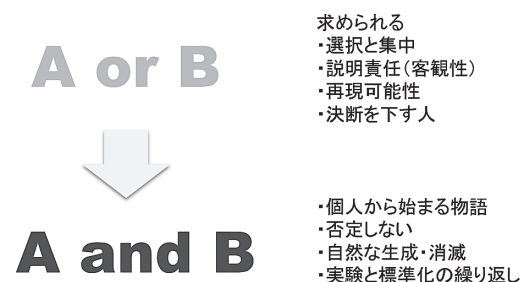
10. 一人ひとりの内側に耳を傾けていく

最近どの組織もビジョン・戦略が似ていると感じることはないでしょうか。各社のホームページのビジョンとかコンセプトといった部分を眺めてみると、「これ、違う企業のロゴをそのままつけても成り立つのではないか」というぐらい、ほとんどの企業が抽象的できわめて似ています。そうなってしまうのは明確な理由があります。それは「A or B」という従来型の組織論に通底する世界観からくるものです（図4）。私たちは組織経営において選択と集中がきわめて重要だとずっと叩き込まれています。リソースには限りがあるからA or Bを考えて、Bという選択肢を切るということをしなくてはいけないというのです。しかし、Bという選択肢に想いをもっている組織のメンバーはどのように感じるでしょう。きちんとした説明のないまま、自分の信じる方向性が却下される場合、強い被害者意識が生まれます。

きちんと納得感をもたせるには説明責任が必要になってきます。ここで次の問題が発生します。本当にイノベティブなアイデアや、世の中になかったコンセプトなどは直感による確信は強くても、言語化やその成功可能性をエビデンスで証明するのは極めて難しいのです。その結果、イノベティブな方向性ではなく実現可能性や再現可能性がより説明できるものしか残らなくなってしまい、誰も反対もしようがない抽象的な、何かを言っているようで何も言っていない、判断基準として使われない目的が明文化されてしまうのです。

ティール組織は全く違うアプローチを取ります。A and Bの世界観で進めていきます。一人ひとりの想いが却下されることはありません。小さな実験をみんなが始めてよいのです。とはいえ全部自由にやったら、リソースが分散されてしまうのも事実です。そこで、

図4 「A or B」ではなく「A and B」



出所：場とつながりラボhome's vi

優先順位をつけることはあります。しかし、Bを却下するのではなく、「組織全体としては、今Aの方に時間や資源を大きめに配分しよう」というように、「AよりもB」という表現をすることはあります。そうすることでどんなアイデアも小さくは始めることができるのです。同時にやり始めるといろいろな学びがあります。話し合いだけでは見えなかった市場のニーズ、新しいアイデア、自分たちの存在意義などが発見されていきます。また、オレンジ組織であれば、「一度始めたからには最後まで責任を持てよ」と、一度始めたからやめられないというプロジェクトが組織に無数残り続けます。ほとんどの人が「もうそれは必要ない」と感じている残り続けているプロジェクトはないでしょうか。ティール組織ではそういうことは発生しません。必要ないならどんどんやめてよいのです。「必要がないことが学べたことが素晴らしい気づきですよ」と、全員が思っているのです。無数のプロジェクトが生まれては消え、生まれては消えを繰り返していくなかで、本当に生まれるべくして生まれたものが一大事業に変わっていく。これがティール組織的な発想なのです。

このA and Bを象徴するキーワードがThe Deepest Potentialと言われる考え方です。ティール組織を実現していくうえで、ホラクラシーという手法を活用している組織が一定数ありますが、そのホラクラシーで使われている言葉です。パーパスを「組織が世界で持続的に表現できる最も深い創造的な可能性 (The Deepest Potential)」と定義しています。簡単に言うと人が一人増えただけでパーパスが変わるということです。今までのマネジメント領域でいうと、ミッション、ビジョン、バリューは人が一人増えたところで変わるはずがないのです。それを実現していく部品としての人が増えていだけなのです。ティール組織の考え方では、例えば40年の人生経験があって、いろんな特技や趣味があるAさんという唯一無二の人が増えたら、そのことによってこの会社が世の中に表現できる可能性は広がります。同じように企業が1日でもその

企業活動を進めたら、The Deepest Potentialは広がっているはずなのです。

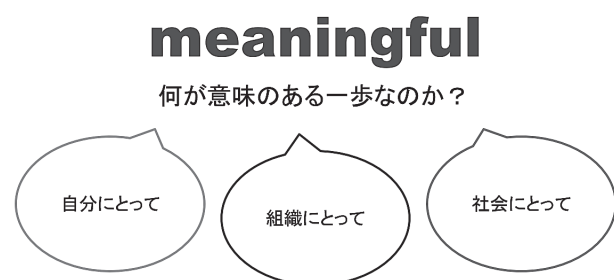
そういうことを言うと、「可能性が広がるのはわかりますけど、それこそリソース分散で全部が全部できないじゃないですか」ということを言われるかもしれません。その時に重要なのが「meaningfulな一歩」という考え方です (図5)。その組織のThe Deepest Potentialを想像し、対話を通じて探求を進めていくなかで、自分達の可能性を本当に発揮したら、世の中に提供できることのアイディアや理想の未来像がたくさん現れてきます。出てくるアイディア群の中で「今、本当にこの組織がすべきことは何だろう。最も意味のある一歩は何だろう」ということを考えて一歩踏み出すことを繰り返していく。自分にとって、組織にとって、社会にとって本当に意味がある一歩は何かに向き合う。従来の組織だと、それが経営会議で意思決定という形になることが多いですが、ティール組織の場合、現場でどんどん意思決定し実験を進めていく。その実験の気づきをまた組織全体で持ち寄り、探求を重ねていきます。その先に組織がこの世の中で本当に発揮すべきパーパスが、組織全体の中で浮かび上がってくるのです。

以上、ティール組織の観点からパーパス経営を眺めてみました。時に外部のトレンドや社会の要請に気づくことも大切なプロセスだと思います。同時に働く一人ひとりが日々感じている喜び、痛み、顧客と日々関わっているなかで発見される顧客の物語、それらにはその組織が唯一無二の喜びを提供していくためのアイデアを紡ぐうえでのヒントがたくさん隠されているのです。働く一人ひとりのセンサーを取り戻し、対話を重ね、行動する前から意思決定を行うのではなく、それぞれが小さな実験を重ねながら、その組織が発揮し得る意味・意義を問い、結果として組織のパーパスが立ち現れる。そんなパーパスとのかかわり方もイメージしていただけたのではないのでしょうか。読者の皆様のこれからの企業活動がこの世界により彩りを加えられるようになることを心から願っています。

(筆者略歴)

集団から大規模組織に至るまで、人が集うときに生まれる対立・しがらみを化学反応に変えるための知恵を研究・実践。研究領域は紛争解決の技術、心理学、脳科学、先住民の教えなど多岐にわたり、国内外問わず研究を続けている。2015年に1年間、仕事を休み世界を旅するなかで新しい組織論の概念「ティール組織」と出会い研究を始める。現在は第一人者として研究、実践支援を行っている。東京工業大学リーダーシップ教育院特任准教授。

図5 meaningfulな一歩



出所：場とつながりラボhome's vi