未来組織の**起業**を疑似体験しよう

大学講義「起業論 II」

2019.09 ～ 2019.12

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

©2019 Toru Saito

働かない社員、どう対応しよう？

©2019 Toru Saito

学習の成果

1. 組織の目的はどうするのか？	世界をもっとカラフルに
2. 組織構造はどうするのか？	スモールイズビューティフル
3. 意思決定はどうするのか？	チーム単位の意思決定
4. 計画や管理はどうするのか？	愛と信頼に基づく経営
5. 情報共有はどうするのか？	透明性が信頼を創る
1. 働き方はどう設計するのか？	個人の幸せと仲間の助けあい
2. 役割はどうするのか？	チームの自主運営
3. 報酬はどうするのか？	技術に基づくオープンな報酬
4. 採用はどうするのか？	チーム単位の採用と教育
5. 研修はどうするのか？	学習する組織を実践

© 2018 Toru Saito

講義のテーマ

冨田真由美です。ティール組織を目指して三年、私も26才になりました。最初のサービス設計、それにめざす組織像が明確だったためか、絵の好きな人たちの情熱でイーゼルはこれまで順調に成長し、こんな感じの体制になりました。

・6つのチームが活動中。正社員とアルバイトで構成されており、6チーム合計で30名です
・私は相変わらず現役。他のチームのコーチをしながら、一番大きなチームで絵を書いてます！
・本部機能(広報とコーチング、総務。会計は外注)はなんと社員が一人だけで回してます
・月売上は約1000万円。チーム売上は100万円～400万円までばらつきありです

でも、いま大きな悩みがひとつあります。それは社員の積極性に差がでてきたこと。特に一人意欲にかける社員がいて、イベントに当日連絡での欠席が二回も続き、チーム内で頭を抱えてしまっていること。愛の経営、性善説の経営を標榜するイーゼルにとって、これは宿命的な問題かも。明日は久しぶりに三人のアドバイスをもらう日なので、この対策を相談しようと思ってます。

© 2018 Toru Saito

1 チームで話しあってみよう（10分）

© 2018 Toru Saito

2 アクションを考えるためのヒント（10分）

アクションを考えるためのヒント

パパの意見 … 大企業のエリートサラリーマン。新規事業開発部長

もう30名になったのか。それに月商1000万円！
いや、ずっと個人商店みたいな感じで行くのかと思ってたので、ホントびっくりだよ。

それで、働かない社員の問題が出たのね。なるほどね。
一般的に30名を超えると、家族的経営をするのが難しくなるラインと言われてるんだよな。
これからは真由美の苦手な「経営システム」を入れていくのが一般的なんだよ。
機能別の組織、社内ルール、予算管理とかね。

この問題も原点はそこにあると思うよ。
経営の基本は信賞必罰だよ。この際「がんばった人が報われるシステム」を導入するのがいいんじゃないかな。
例えば、業績をなんらかの数値にして評価するとか、個人やチームの予算と実績を管理するとかね。
進んでるところでは、社員同士の360度評価を実施してるところもあるよ。

そういうのは、やりたくない？なら、どうやってこの問題を解決するつもり？

© 2018 Toru Saito

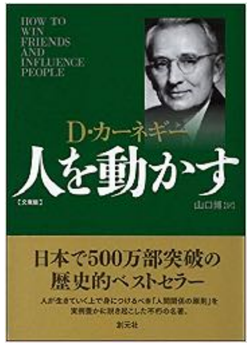
アクションを考えるためのヒント

叔父の意見 … 小さな会社を起業し、倒産危機も経験した苦労人

真由美の会社はもう30名になったのか。もう叔父さんの会社を超えちゃったな笑
でも、その悩みは痛いほどわかるよ。もうかれこれ二十年もそういうことに悩みまされてきたからね。
お父さんはシステム化を提案したんだ。そうだね。それがビジネスでは正解じゃないかな。

ただ、真由美は、今までの会社とはまったく違う「恐怖ではなく、愛が真ん中にある会社」を目指してたよね。
であれば、成果主義や360度評価を導入したら、三年間築いてきた組織文化が破壊されてしまうだろうな。

叔父さんならどうするかって？私ならじっくりその社員と向き合うな。
上司としてではなく人間として。それも一人の味方として、社員の話を傾聴するね。
甘くないかって？そう思えるかもね。
でも、どんな犯罪を犯した人であっても、その人にはその人なりの理由がある。
その行動には、その人にとっての「意味」があるんだよ。
それを理解してあげた時、二人に真の信頼関係ができる。別の世界が開けてくるんだ。
「人を動かす」って世界的ベストセラーがある。これ読んで、真由美なりに考えてごらん。



© 2018 Toru Saito

講義のテーマ

兄貴の意見 … 米国に留学して仲間とベンチャーを創業。技術系役員

なに、もう30名になった！それはすごいな。ティール組織の威力半端ないな笑
でも、性善説のシステムだからこそ出てきた、いわゆるフリーライダー問題だね。
そう。それは真由美のいうように、ある意味、必然だよ。

親父のいうのもわかるけど少し古いな。今はアメとムチによる統制の限界が問われているヒューマンな時代だからね。
成果主義や360度は「ソーシャルキャピタル」という見えない経営資本を壊すんだよ。
簡単にいうと、社内の信頼関係を壊してしまうんだ。

兄貴ならどうするかって？僕なら「透明のチカラ」を使うよ。
全社ですべての情報を透明にしてしまうんだ。その人の生産性や、対応した顧客の満足度とかね。
真由美の会社は給与までオープンだよね。だったらすごく導入しやすいよ。
透明のチカラを使うと、ピア・プレッシャー(仲間からの心理的圧力)がかかり、内発的に変わっていくことが多い。
ソーシャル物理学の研究によると「ピア・プレッシャー」の効果は「アメとムチ」の4倍とからしいね。
それで変わらなければ？う～ん、周りに迷惑がかかるから解雇だな。

© 2018 Toru Saito

3 チームでロールプレイしてみよう（20分）

ロールプレイをしてみよう

チーム内で

1. 働かない社員　1人（働かない理由をひとつ考える）
2. チームメイト　1-2人（仕事が滞り、メンバーの苦情に頭を痛める）
3. 人事コーチ　1人（アドバイザー）

にわかれて、15分間ロールプレイしてみよう

© 2018 Toru Saito

4 クラスで意見交換しよう（20分）

ロールプレイをしてみよう

ロールプレイから学べたことはなんだろう？

© 2018 Toru Saito

ロールプレイをしてみよう

学びと三人の意見から
チームの方針を決定しよう

© 2018 Toru Saito

5 私はこう考えました（5分）

学習の成果

みんなのアドバイス、心に響きました。
そして、とても反省しました。
私自身、その社員としっかりお話できてなかったこと。

その社員は複雑な家庭の事情があって、精神的にかなり疲弊していたようです。
本人確認の上で、そのことをチームメンバーにも伝えました。
苦しくて話せなかったことを理解してもらえて、なんか結束が高まったみたい。
他のメンバーにもこの話を伝えて、もっと社内の関係性よくしていきます。

透明のチカラについては、社員が不快に感じない範囲で
導入していくのがいいかなと。いずれにしても三人に感謝です。

© 2018 Toru Saito