

博士論文要旨

松山大学大学院経営学研究科博士課程 八木 英夫

【論文題目】 「働き方改革と組織の在り方に関わる一考察
ーサイボウズ株式会社のケーススタディを通してー」

【論文の全体構成】

- 第1章 わが国の働き方改革の現状
- 第2章 サイボウズ株式会社の働き方改革の特徴
- 第3章 経営学的視点からの考察
- 第4章 他の先進事例に学ぶ
- 第5章 働き方改革のあるべき姿
- 第6章 進化型組織の出現
- 第7章 働き方改革と組織の在り方に関わる分析

【論文内容の要旨】

本論文は、現在の働き方改革の二つの課題とその対応を考察し、検証することが目的である。

ひとつは、働きがい如何に高めるかにある。働きがいは、Great Place to Work Institute Japan（以下、GPTW 社ジャパン）も主張するように、働きやすさとやりがいの両方が揃っている状態と考えると、わが国の場合は、働きやすさについては、一連の働き方改革によって改善されつつあるように見受けられるが、やりがいについては認識も低く、今後の大きな課題である。

いまひとつは、組織の視点からのアプローチも重要であるということである。働き方改革を考える場合、①ライフスタイルを含めた個人の在り方、②個人と組織の関係性、③個人に影響を及ぼす組織の在り方の3つの要素からみていく必要があるが、現在の働き方改革の中心は①と②についてであり、③の視点が欠落している。

即ち、本論文はサイボウズ株式会社の全面的な協力のもと、働きがいの視点と、組織の在り方からの視点から、働き方改革を定性的かつ定量的に考察したものである。

まず、働きがいの視点では、働き方改革の目指すべき概念の全体像を示し、その目的は従業員の働きがい高めることであるとした。そして、そのためのアプローチ方法をハード（ワークプレイス、ワークスペース、ツール）とソフト（マネジメント、制度、組織風土）に分けて捉えて、サイボウズ株式会社をはじめとする働き方改革の先進企業の事例研究から、働きがい高める5つの条件、即ち、①働き方改革の目的を明確にすること、②経営者の意識の高さ（あるいは意識改革）とリーダーシップ、③働きやすい制度や仕組み作り、④

組織風土作り、⑤ICTの活用や場の活用を導き出して、定量的にも検証した。

次に、組織の在り方の視点からは、進化型組織として注目されているティール組織を考察し、ティール組織化することが働きがいをもつことにつながることを明らかにした。

【各章の概要】

第1章 わが国の働き方改革の現状

第1章では、わが国の働き方改革の現状をまとめた。働き方改革の背景や、政府のこれまでの歩み、さらに「働き方改革」関連法成立を受けて、今後企業に求められるとされる視点と課題を整理した。

働き方改革の背景として3点が指摘されている。①少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、②育児や介護との両立、転職・再就職、副業・兼業など、働く方のニーズの多様化、③国際的に労働生産性が低水準にあることである。

また、企業に求められる視点と課題としては次の5つが挙げられている。①多様性のある時代に対応した意識改革、②働きやすい環境と制度の整備、③業務の可視化や業務量の削減、④働きやすさのみならず働きがいを求めること、⑤新型コロナウイルス感染症の影響への対応である。

第2章 サイボウズ株式会社の働き方改革の特徴

第2章では、まず、サイボウズ株式会社の働き方改革の歩みや、特徴に言及し、同社の働き方改革の3本柱である、「制度改革」、「ツール」、「風土」の概要をまとめている。

具体的には、「制度改革」とは、ライフステージの変化に合わせて勤務時間や場所を柔軟に選択できる「新・働き方宣言制度」や、副（複）業の許可などの人事制度改革、及び社内コミュニケーション活性化のための諸制度のことである。「ツール」とは、情報共有クラウドを整備し、情報セキュリティ管理をしっかりと行うことにより、重要な意思決定や、プロジェクト管理などはグループウェア上で行うことができるようにしていること、また、在宅勤務や遠隔地からでもテレビ会議を通してコミュニケーションを図ることができることを言う。「風土」とは、①公の場で明るみに出ても、正しいと大きな声で言える「公明正大」の文化、②リーダーが率先して実行していくという「率先垂範」の文化、③問題解決の手法として説明責任と質問責任の考え方を周知・徹底する「自立と議論」の文化、④制度を作り、運用していくには、目的を共有・共感することが大事であるとする「ルールより目的」の文化である。

そして働き方改革の従業員意識調査とヒアリングを通して、同社の離職率の低下（2005年に28%から、現在4%以下の水準）や、労働生産性の向上などの成功要因を考察した。成功要因は5つある。①働き方改革に着手するにあたり、同社共通の理想・ミッションを共有したこと、②経営者の意識の高さとリーダーシップ、③働き方改革の3本柱（制度、ツール、風土）がうまく機能したこと、④公正な人事制度プロセス、即ち、従業員からの意見・

提案があり、次にワークショップを繰り返し、草案を策定のうえ、最終的に本部長会において社長が意思決定するというプロセス、⑤制度のスマールスタート・スマールチェンジ。即ち、いきなり本格スタートするのではなく、試験運用して状況を見ながら本運用を開始したことである。

第3章 経営学的視点からの考察

第3章では、経営学的視点から同社の働き方改革を考察した。

第一は、マネジメント全般に関わる視点から、働きがいのある会社モデルである GPTW モデルを使って考察した。当該モデルでは、働きがいのある会社とは、①従業員が勤務している会社や、マネジメント層を信頼（信頼は、従業員のマネジメント層に対する信用と、マネジメント層の従業員に対する尊敬や公正さからなる）し、②自分の仕事に誇りを持ち、③一緒に働いている仲間と連帯感を持てる会社と定義されているが、同社の従業員意識調査によれば、これら①、②、③いずれも高水準にある。

第二は、社外との人脈づくりや、知的イノベーションに関わる視点から、ソーシャルネットワーク理論を使って考察した。ソーシャルネットワーク理論とは、人と人の社会的なつながりはどのようなメカニズムで生まれるのか、そしてつながりは、人や組織にどのような影響を与えるのか、といった視点から研究している理論である。近年、新しいつながりに、企業の境界を越えたつながりがあり、加速していることが指摘されている。例えば、同社の約3割の従業員が行っている副（複）業のケースや、6年間の育自分休暇制度（一旦、同社を退職しても6年以内であれば復職できる制度）を利用して、青年海外協力隊に所属し、アフリカのボツワナ共和国で2年間ボランティア活動をしている元従業員の方、などは好例である。

第三は、オフィス改革と社内の活性化の視点から、「場」の理論を使って考察した。「場」の理論とは、そもそも「場」とは、場所そのものを指すのではなく、物理的環境と仮想的環境のなかに創出される意味空間（関係性）のことであり、また流動的であるとする理論である。従って、「場」によってワークスタイルが変化したり、ワークスタイルによって「場」が変化する。実際、同社は2015年7月に東京オフィスを日本橋に移転したが、ワークプレイスの変更によりワークスタイルの実効性を高めており、アンケート調査でも裏付けられた。

第四は、人事制度策定の手続き的公正の視点から、組織的公正の理論を使って考察した。組織的公正は、分配的公正と手続き的公正に分類され、手続き的公正は分配の手続きに関して感じる公正さのことであるが、同社の公正な人事制度策定プロセスは、当該理論が当てはまることを明らかにした。

第4章 他の先進事例に学ぶ

第4章では、他の先進事例3社である、ゾーホージャパン株式会社（外資系のソフトウ

エア企業)、株式会社船橋屋(くず餅の製造・販売企業)、アクロクエストテクノロジー株式会社(システム開発企業)の働き方改革の取組みを事例研究によりまとめ、成功要因を考察している。

共通する要因は5つあった。即ち、①働き方改革の目的を明確にすること、②経営者の意識の高さ(あるいは意識改革)とリーダーシップ、③働きやすい制度や仕組み作り、④組織風土作り、⑤ICTの活用や場の活用である。

第5章 働き方改革のあるべき姿

第5章では、働き方改革のあるべき姿は働きがいが高めることに有ると論述している。

ひとつは、働きがいの定義に言及し、ハーズバーグの二要因理論や、GPTW社ジャパンなどの先行研究を踏まえ、働き方改革の先進事例に共通する成功要因は、まさに働きがいが高める5つの条件であることと考察している。

具体的にみていくと、まず、働きがいの定義については、統一的な見解による学術的な定義はなく、ハーズバーグの動機付け要因や、職務満足概念、さらには所属組織満足概念といった視点から捉えられている。

次に、ハーズバーグの二要因理論とは、人事労務管理に必要な要素を「動機付け要因」と「衛生要因」の2種類に分けて考えるべきだとする理論である。「動機付け要因」は、あればあるほど仕事に前向きになって満足度を上げる要因のことであり、一方、「衛生要因」は整備されていないと従業員が不満を感じるものの、整備していても不満の解消になるだけで満足度の向上にはつながらない要因である。

GPTW社ジャパンは、ハーズバーグの二要因理論を踏まえて、働きがい=やりがい+働きやすさと捉え、基本的には、働きやすさが衛生要因、やりがいが動機付け要因に相当するとして、現在の働き方改革については、働きやすさは向上しているが、やりがいは不十分であると述べている。筆者も首肯するところである。

さらに、第4章で考察した働き方改革の5つの成功要因は、サイボウズ株式会社を含めても同様に捉えられることであり、これらの5つの成功要因は4社に共通するものと整理した。そのうえで、先行研究などを踏まえ、働き方改革の5つの成功要因は働きがいが高める5つの条件であると考察した。

いまひとつは、働き方改革の概念図を示し、今後の働き方改革の目指すべき方向性を考察している。

即ち、働き方改革はハード面では、①ワークプレイス(オフィス、サテライトオフィス等)、②ワークスペース(コワーキングスペース、自宅、カフェ)、③ツール(テレビ会議、モバイル会議、情報共有クラウド等)を通して、ソフト面では、①マネジメント、②制度、③組織風土を通して、従業員の働きがいが高めることであると思料している。

加えて、SDGsの動向にも言及した。SDGsの17の目標の8番目に「働きがいも経済成長も」が定められており、その中でディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)

を推進すると定められている。わが国の働き方改革は、同一労働同一賃金による非正規雇用の処遇改善や、長時間労働の是正や、柔軟な働き方がしやすい環境の整備など、ディーセント・ワーク実現のための取組みとして位置付けられている。働きがいは今後、国際社会のトレンドとして持続していくものと予想される。

第6章 進化型組織の出現

第6章では、働き方改革を組織の視点から捉えるために、ティール組織のような進化型組織を取りあげ、ティール組織とは何かについて言及した。

ひとつには、ネットワーク組織論の視点を踏まえ、階層型組織と進化型組織の違いに言及しつつ、進化型組織の概要とその特徴を明らかにして、組織の発達段階における位置付けを明確にした。具体的にみていくことにする。

ティール組織は、フレデリック・ラルーによって唱えられている組織概念であり、ティール組織とは、端的に言えば「自律・協調・分散」型の組織であると思料される。情報の透明化（共有）のもと、組織をフラット（非階層化）にすることにより、意思決定などの権限を個人やチームに委ね、その結果、個人やチームは、仲間と連帯しながら主体的に仕事を行うことのできる組織のことであり、ネットワーク組織の一形態であると言える。

ラルーは、進化型組織と思料される世界の12社の事例からマネジメントの共通概念を抽出して要点を纏め、ティール組織の特徴として3つの要件を挙げている。

①自主経営（セルフマネジメント）

情報の透明化のもと、組織はフラット化している。従って経営者や管理職からの指示命令系統はなく、従業員個人やチームに意思決定プロセスの権限が委譲され、従業員全員が信頼に基づき組織運営に関与している。

②存在目的（エボリューションナリー・パーパス）

組織自体を、ひとつの生命体として捉え、生き物に生きる目的があるように、組織も生きているため目的を有しているという発想である。従って、従業員は組織全体が何のために存在し、将来どの方向に向かうのかを常に追求し続ける姿勢を保有している。

③全体性（ホールネス）

誰もが本来の自分でいられ、多様な能力や感情が発揮できる組織風土があることである。

また、ケン・ウィルバーのインテグラル理論に基づき、人間の意識の発達段階を用いて組織の発達段階を理論化している。インテグラル理論とは、人間・組織・社会を多様な視点から統合的に捉えるための新しい理論である。当該理論は、色で識別すると覚えやすくなる効果が期待されるため、様々な段階を名称ではなく色で示すことが多いが、ラルーにおいても組織モデルの発達段階を7つに色付けして整理し、その中で、これからの時代の組織を進化型組織、即ち、ティール組織として色で定義している。

いまひとつは、「自律・協調・分散」型の組織づくりに注力している国内企業事例を大きく二つに分けて紹介した。

第一は、組織全体でティール化を目指している不動産テック企業のダイヤモンドメディア株式会社、HR テック企業の株式会社アトラエ、クレジットテック企業の株式会社ネットプロテクションズの 3 社である。

第二は、組織の一部でティール化を目指している九州電力株式会社インキュベーションラボや、サイボウズ株式会社開発本部の 2 社である。

第 7 章 働き方改革と組織の在り方に関わる分析

第 7 章では、本論文の主眼である二つのテーマ（RQ1「ティール組織に近くなれば従業員の働きがいが高まる」、RQ2「働きがい高める 5 条件は実際に働きがい高める」）について定量的な検証を行った。具体的には、サイボウズ株式会社と四国の協力企業 2 社、匿名の α 社（不動産賃貸・管理）、 β 社（ソフトウェア開発・保守・管理）の計 3 社の協力を得て社員アンケート調査を実施し、そのデータをもとに行った。

第一は、働きがいの変数（要素）から構成した働きがい指数と、ティール組織の変数（要素）から構成したティール度指数について相関分析を行うことにより、両者には正の相関が認められるか検証した。これにより、ティール組織化すれば従業員の働きがいは高まる事が検証・確認された。

第二は、働きがい高める 5 つの条件と、働きがい指数との相関分析や、重回帰分析を行うことにより、働きがい高める 5 条件は実際に従業員の働きがい高める事が検証・確認された。

そして総括として、働き方改革の先進企業 4 社の事例研究や、ティール組織に関する考察、及びアンケート調査に基づく統計解析結果などを踏まえ、働き方改革全体を纏めた。

働き方改革は、①経営者の意識の高さや、働き方改革の目的を明確にして従業員全員の共通理解を得るための意識改革、②働きやすい人事制度構築のための人事改革、③ICT の活用や、「場」の活用による業務の見える化や、業務プロセスの効率化などの業務改革、④働きやすい制度や、仕組みを支える組織風土作りと組織構造の見直しによる組織改革の 4 つの側面で捉えることができる。

一方、ティール組織は既述の 3 要件から考察するに、この 4 つの側面を充分充足するに適した組織システムであると言える。

まず意識改革については、ティール組織は本来組織全体が何のために存在し、将来どの方向に向かうのかを常に追求し続けることを従業員全員で共有している。意識改革の素地は充分認められる。

次に人事改革については、ティール組織では人事プロセスが明確であることや、経営者の権力が及びにくいようにルール化されているので、従業員のニーズに基づく働きやすい制度や仕組み作りは充分可能と思料される。

また業務改革については、ティール組織では情報の透明化により業務の結果指標や、プロセス指標などの情報がオープンである。加えて意思決定プロセスの権限が従業員個人や、チ

ームに委譲されていることから、業務の見える化など業務プロセスの効率化は進んでいる。

最後に組織改革については、ティール組織では同僚・組織・社会との一体感のある組織風土が形成されていること、及びフラット化された組織構造で、経営者や管理職からの指示命令系統はなく、従業員全員が信頼に基づき組織運営に主体的に関与できており、組織改革は極めて進歩的であると言える。

以上の諸点を考慮し、働きがいをもつ観点からは、ティール組織は働き方改革を進めるには適した組織システムと結論付けた。