

---

---

[総合地域研究所 令和元年度「共同研究」報告]

# 価値創生モデルによる コーポレートガバナンスの類型化

敬愛大学経済学部教授

和田 良子

---

## 1 研究の目的

本論文は、経営を、「経営者による企業のステークホルダーに対するメカニズムデザイン」というサービスと捉え、Ueda et al. (2008) によるクラス別価値創生モデルをベースに、Wada (2017) 和田 (2018) で考察したクラス別経営の違いが生む価値創造の質的な違いを、コーポレートガバナンスに重点を置いて再考察する研究である。

企業の経営者による「経営」という行為を「経営者」による有機的な意思決定の群と捉え、経営をステークホルダーに対するメカニズムデザイン問題として捉えることが可能である。そこでは経営者がメカニズムの設計者に相当し、その他の意思決定者がプレイヤーとなる。経営をサービスの一つと考えるとき、サービスの創発シンセシスのクラス分けを用いて、経営の進化を、組織形態や環境変化への開かれ方、経営目標の不完全性の程度の違いによって分類することができる。

Wada (2017) ではUeda et al. (2008) で提示されているサービスのクラスの類型に応じて、経営者と労働者、経営者と株主などバイナリでの利害関係者との関係それぞれを、クラスに応じて分類を行い、その質的な違いを議論した。和田 (2018) においては、特に労働者と経営者、経営者と株主の関係に焦点を当て、各クラスの質的な違いについて、仮説を立てて、経済学の枠組みを用いた定量的な計測が可能なモデルを作っている。経営学においては、経営哲学はもっぱら定性的なものとして叙述されており、経営における暗黙知をインタビューなどの形で明らかにしていく特徴がある。この理由としては、一部上場企業がプレイヤーとなっている場合、比較できる企業が業界に少なく、計量的な比較ができないことに加え、業績が良く市場における最大のプレイヤーであっても、上場しておらず、定量的分析が可能なデータがない可能性が挙げられる。わずかながら定量的なデータを用いて、網羅的な分析を行った日本における事例は、名和高司『成長企業の法則～世界トップ100社に見る21世紀型経営のセオリー』(2016, ディスカヴァー・トゥエンティワン) である。海外では、ベイン&カンパニー社による『リピータビリティ——再現可能な不朽のビジネスモデル』(2012, プレジデント社) によるレポートなどは売り上げ・利益率と財務資料に、コンサル業務を通じて入手した非財務資料に基づいた、企業価値が高い、継続性があるなどの、経営の組織形態や企業理念の研究を行っている。

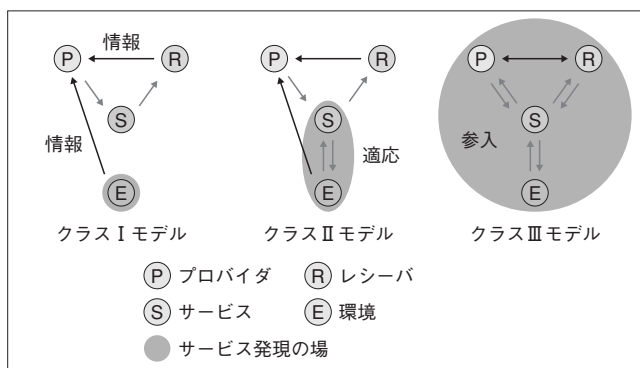
この論文では、和田 (2018) で明らかになった醤油産業における事例研究の結果を踏ま

え作成したクラス別経営の目的と、経営のクラス評価方法について再考するために、Ueda et al. (2008) の価値共創モデルの再考を行い、最も重要な概念である「創発」と、コーポレートガバナンス・コードの導入などガバナンス強化の関係について考察する。その際、比較対象として、経営学において知られている経営理論を踏まえる。また、最新の組織形態である「ティール組織」がクラスⅢの経営を可能にする組織であるという仮説について述べる。

## 2 サービスのクラスの類型化の基礎的理論とクラス別経営の類型化再考

### 2.1 Ueda et al. (2008) によるサービスのクラスの類型化

図1 サービスのクラスの類型化



本論文の基本的なモデルである、クラス別価値創生モデルについて、簡略に述べる。

クラスⅠモデルでは、サービスのプロバイダとレシーバの間での取引によりサービスが行われる。サービスが経済学で通常想定できるレシーバが対価を支払い、プロバイダがサービスを提供する。情報は完全である。また、サービスの提供は環境に対して開かれておらず、環境が変わってもプロバイダは同じサービスを提供することになる。経営が生み出す価値は「提供型価値」である。

クラスⅡモデルでは、プロバイダによるサービスの提供は環境に関して開かれており、環境が変化すればそれに適応してサービスの内容も変化していく。サービスの供給および需要は条件付き問題として叙述できる。経営が生み出す価値は適応型価値である。

クラスⅢモデルでは、環境が変化する中で、サービスのレシーバとサービスのプロバイダが相互に「創発」しあうことで、新しいサービスを生み出していく「共創」が行われる。経営が生み出す価値は「共創型価値」である。

必ずクラスⅠからⅡ、ⅡからⅢへと進化していくというわけではなく、ⅡからⅠへ、ⅢからⅠへと戻っていくこともある。また資本の大きさ、生産する企業の歴史の長さなどにも関係がない。例えばヘアサロンで行われているサービスはその規模に関わらずⅢであることがほとんどである。

Wada (2017) においては、「経営」そのものをサービスと捉え、経営者をプロバイダ、ステークホルダーをレセプターとして、各クラスの違いについての仮説を立てた。本論文の前半ではWada (2017) 和田 (2018) の考察に基づいたアンケート調査項目を作成するにあたり、改めて「共創」という概念について整理する。

### 3 「共創」概念の再考と現代の企業経営の問題解決

#### 3.1 企業における意思決定——アナリシスからシンセシスへ

ここで、なぜ経営をサービス学における共創の枠組みを利用してモデル化したのかについて、上田（2008）に沿って論じる。

上田（2008）においては自然の構造を分析して元素に還元していく、といった行為はアナリシスであり、“順問題”とすると、シンセシスは、“逆問題”である。アナリシスを内包する人工物を創出することがシンセシスであるとしている。これを経営という問題に置き換えて考えてみよう。

経済学・経営学・心理学など社会科学はアナリシスを行う学問であるのに対し、工学はシンセシスを行う科学である。アナリシスは分析であるため、ある状態をみてそこに構造を仮説として理解し、その構造の下での最適化として行動を理解するということである。逆問題としてのシンセシスは、現在の構造を理解して企業の現状を叙述する組織やプロセスを変えることで、仮説に基づいた、行動とパフォーマンスを最適化できる組織を構築する、という、メカニズムデザインそのものである。

シンセシスのレベルの深度によってクラスⅠが完全問題、クラスⅡが不完全環境問題、クラスⅢが不完全目的問題となる。

#### 3.2 クラスⅢの共創的経営における目的の不完全性

「共創」という言葉は特に経営理念の場面において頻繁に利用されるようになってきており、常識的な言葉となっている。しかしながら、その本質的な意味について、十分に理解されて利用されているかという疑問をさしはさむ余地がある。そこで、「共創」概念の黎明期の著書の一つと言える、上田完次『共創とは何か』（培風館、2008年）によって学術的定義や由来を確認しておく。

「共創」という用語をシステム論的に定義された学術的な理論の中核をなす概念として定義を行ったのが、工学者であり人工物工学研究センターを創設した上田完次（1946–2015）である。「共創」いう概念に基づいた「共創工学」について、「単独の行動主体のみでは得られない有効な解を、行動主体間の相互作用の結果、システム全体として創出する、有効解をつくる。そういう問題を競争的意思決定問題として、その枠組みと方法論を追求する新しい工学である」と定義している<sup>1)</sup>。そして、不完全情報下の共創的意思決定のシステムを、「①複数の行動主体から構成される。②全体として目的を持っている。③おかれている環境がある。」としている。

ここまでは、経済学における提携ゲームにおける最適解を求める作業として叙述できる。ただし、世界の認識として、「①環境が未確定な場合が多い、②目的が不確実な場合がある、③行動主体が合理的とは限らない」と叙述している。このうち、③については行動経済学によって明らかになってきており、具体的な状況に応じた問題の解を発見することが可能である。また、①についても環境における期待値からの分散や、シナリオといったものを想定することで対処可能である。したがって、「共創工学」に特殊な本質の一つが、②の目的が不確実な場合がある、というところにあることがわかる。この部分は、現代の経営が抱える問題として最も重要になってきていると考えられる。

なぜならば、一部上場企業は環境問題への寄与や社会問題解決への寄与、より高次のガバナンスシステムへの整備を通じて、経済学の教科書にあるように経営の目的を、単純に「株主の利益最大化」とすることが正しいとはいえなくなっているからである。企業は従業員や取引相手を始めとしたすべてのステークホルダーに対する責任を果たすことが求められおり、さらに環境や社会へのコンプライアンス遵守が求められていると同時に、投下した株主資本に対する利益率ROE8%以上を維持するという株主への還元を求められている。かつては、経営の制約条件として考えることが出来た「環境」に対して、プレイヤーとして積極的に貢献していくことが求められているのである。また利益の分配において相反するステークホルダーすべてを重視しなければならない。したがって、企業はもはや最大化問題ではただ一つの変数について最大値を求めるのではなく、同時に複数の変数の値を求めなければならないのである。この点について次の節で詳述する。

### 3.3 複数の目的の同時最適化

経済学の問題は資源の制約から、「あれか、これか」「あちらを立てればこちらが立たず」というジレンマの問題としてトレードオフ問題を設定して何らかの形で最適解を求めることになる。それに対して、例えば、ジム・コリンズによって執筆された経営理念の書『ビジョナリー・カンパニー』には「あれか、これか」ではなく「あれも、これも」という考え方をすることが大切であると説いてあり、まさに現代の企業が直面し、実現しなければならない最適化問題であると言える。しかしながら、上田（2008）が指摘するように複数の問題を同時に解くことは企業の意思決定を極めて複雑にする。例えば $n$ 個から1つを取り出す問題の解は $n$ 通りだが、2つを取り出す問題と考えれば、順序も区別すれば $n \times (n - 1)$ 通りとなる。目標が増えるにつれて、階乗で選択肢が増えるため、最適解を求めるための時間が増え、最適化問題は難解になっていく。

現代の企業は、国際的社会的課題を解決しながら企業の利益を追求することや、従業員の厚生を高めて十分な報酬を与えながら株主の利益を追求するといった、相反する目的を同時に達成する必要に迫られている。取締役会や経営会議では、複数の目標を統合する企業理念をどうすべきなのか、企業内の問題共有をいかなる組織と伝達手段で浸透させるのか、またステークホルダーにいかなる優先順位をつけることが正解となるのかなど、まさに「目的が（ある程度）不正確」な時期を持ち、「目的自体を解きながら明確にしていく」といった動学的な最適化問題に近い問題を解かなければならない。もちろん定常的に目的が不正確であると、ビジョンの共有や浸透が不可能となるため、目的の正確さは必要だが、目的を厳密に定義しすぎてしまうと、事業の領域を狭くしてしまい、結果的に成長性を損なう。成長していく企業は常に挑戦し続けているため、目的はある程度不正確であると考えることができる。

さらに各産業におけるリーディング・カンパニーは、21世紀初頭までであれば「環境問題にも配慮する」「社会的責任を果たす」などの課題を制約条件と認識していたが、現代では「環境問題の解決策を探る」「社会的な課題を発見し解決する」というように、決定力のあるプレイヤーとして、他の企業も巻き込んだ最適な社会選択をするための意思決定が求められている。

上記の考察から、現代の企業が直面する経営問題は、「共創工学」が定義する最大化問題

として記述することが適切であり、経営問題は、最も定義および理論モデルでの考察が難しい「目的が不正確」という部分に帰着する、と結論付けることができる。

### 3.4 企業経営における「創発」

「共創」を可能にするプロセスであり基礎概念の一つが「創発」という概念で語られる内容である。上田（2008）によると、「創発」とは、『辞書的に「何か新しい、簡単に予測できなかったものが現れる」「何かが起こったことが、元々存在していたものにその理由を求められない、還元できない』』という意味である、さらに『「複雑性という性質に関係している」「ある種の秩序形成に関係している」「暗黙知との関係」を表現している』と定義している。そしてそれらを踏まえて、学術的な定義として、

- ① 計算論的創発（Computational emergence）（Langton, 1986）：局所的、決定論的な相互作用からの耐性的秩序の発現として、例えば進化計算を用いたシミュレーション、セルオートマトン
- ② 熱力学的創発（Thermodynamic emergence）（Prigogine, 1981）：継続的な自己組織化を通して発現する、物理・科学における平衡とは離れた大域的な秩序形成
- ③ モデル関係論的創発（Emergence relative-to-a-model）（Pattee, 1989）：観察者モデルから、創発を物理系からの行動の逸脱として捉える。創発は観察を通して観察者と物理系の関係の変化を含む

の3つを紹介している。②は操作不可能であり、③は認知のずれの問題にフォーカスしている。それに対して①は計算可能なものであり、したがって操作可能である（例えばオートマトンはゲーム理論で用いられる計算のパターンにかかわる概念である）。以下の共創の基礎概念としての「創発」を定義している。それは3つの動きに分解される。

- (A) 要素間の局所的相互作用から大域的挙動が（ボトムアップとして）現れる
- (B) 大域的挙動が要素の環境として（トップダウン的に）フィードバックされる
- (C) 環境下で大域的秩序が形成し、システムに目的を与え、新しい機能を発現する

(A)→(B)→(C)の作用を通じて、創発とは、“要素間の局所的な相互作用により大域的挙動が現れ、その対極的挙動が要素のふるまいを拘束するという双方向の動的過程を通して、新しい機能や形質、行動を示す秩序が形成されること”とある。2020年2月現在のGoogle辞書では「創発」の定義に「要素間の局所的な相互作用が全体に影響を与え、その全体が個々の要素に影響を与えることによって、新たな秩序が形成される現象」とあり、ほとんど同じ意味である。

このように「創発」の定義を確認すると、日本的経営に頻繁に観察される、企業の経営会議・取締役会での意思決定とその浸透のプロセスとして捉えることができる。そもそも「創発」とは工学・工業に特徴的な概念でもあるため、何かを複数のプレイヤーで作り出す作業を叙述するうえで有用な概念である。上記の定義に基づいて、経営における「創発」のプロセスを考慮に入れると、経営とは、下記に表現される、(A)現場からのボトムアップ、(B)部局長会議・経営会議・取締役会を通じたフィードバック、(C)のステップを踏んだ「創発」を行う作業であると記述できる。

- (A) 〈現場からのボトムアップ〉現場の相互作用から目標達成と課題解決に向けた新しいニーズや問題点がボトムアップとして議題に上がる。どの企業にとっても、目標達

成がすでに出来上がったプロセスをなぞるだけで達成できる（つまり生産関数の技術はそのまま目標が達成できる）というようなことは、マクロ経済が良くなければ難しい。またマクロ経済が良好であっても、顧客（およびエンドユーザー、環境）のニーズが変わることで、新しいニーズが生じるため新しい人材位の確保や組織の改編といった対応が求められる。一方問題点に関して人材の流出や、不正や事故、社内のハラスメントや長時間労働などコンプライアンス違反という形で露呈することがある。この場合、上記の解決すべき事柄に対して、ボトムアップによる現場の改善や問題解決があれば、企業規律として社内全体にいきわたり、役員と管理職、管理職と一般従業員の関係、従業員と顧客などへの対応、経営者と株主の在り方、さらに社内では是とされる行動規範を形成していく。このようにして社内文化が作られていく。そのプロセスは暗黙知であり、叙述されないことも多い。

- (B) 〈経営会議・取締役会を通じた現場へのフィードバック〉経営会議・取締役会の議論・決議により現場の意見が集約され、現場に判断として戻される。このフィードバックには正と負のものがある。社内では是とされることは、経営会議や取締役会での決定事項は具体的に従業員の昇給・昇進・褒章と処罰などの目に見える形で、トップダウンで現場環境としてフィードバックされる。各現場への人材・金銭の投資もフィードバックである。社内規定の改正は、従業員や役員のインセンティブシステムに影響し、労働環境としてフィードバックされる。
- (C) (A) → (B) → (A) → (B)を繰り返す、目的が定まり、やがて大局的な新しい秩序としての新組織が形成・見直される。場合によりそれが子会社の買収や、部門の完全子会社化、企業間の提携となる。また、取締役および執行役員の入替えが起きる。企業は環境の変化などの外生的な変化および、先に見たボトムアップとフィードバックを繰り返すなかで内生的な相互作用により目的を持つ。

### 3.5 本田技研における具体的な「共創」の定義にみるクラスⅢの経営

上田(2008)によると、「共創」という造語を日本で初めて用いたのは、本田技研工業株式会社(以下、「本田技研」)の社長であった久米是志であり、1980年代の半ばである<sup>2)</sup>。本田技研の現在の企業理念には「共創」という言葉は存在しないが、実践的経営の中における「共創」を、学術的ではない、誰にでもわかる言葉を用いてわかりやすく解説している。

本田技研に在籍し、共創フォーラムの事務局長(当時)を務めていた吉田恵吾によると、「共創」的企業における「創造」的働き方とは、「人が集まって何か新しいことにチャレンジしましょう、ということ」(139頁)と定義されている。そして、「共創」を可能にする組織の特徴を、「サッカーのチームのような組織」と例えており、①「共創的」チームにおいては「個が活かされている」ことが必要である。②コンベンションの意味の「競争」をしていないと、クリエイションの「共創」は起きない。という二点を指摘している。②の理由として、「創造のためには、今までのやり方を「変える」必要があるが、それに抵抗する勢力も納得しながら変わるためには、競争の中で克服しなければならない課題が生じているから」と解説している。

この談話は2004年のものであるにもかかわらず、現代の企業が直面している課題とその解決法を示している。今までのやり方を変える必要があるときの抵抗勢力とは、過去の成

功体験そのものであることもある。例えば、SEGAで知られる株式会社セガホールディングスは、グループ企業の、株式会社セガ（セガ・インタラクティブおよびセガゲームズの吸収合併は2020年4月から）が1988年に東京証券取引所市場第二部上場を果たすと同時に、16bit家庭用ゲーム機『メガドライブ』を発売し、アメリカにおいて1995年に2,000万台、全米の55%のシェアを占める成功を取めた<sup>3)</sup>ものの、その成功体験から、セガサターンなどセガシリーズの制作に固執し、新しい時代の流れを取り入れることに後れをとったと言われている。

アベノミクスでの社外取締役による取締役会の活性化は、当初、「社内の常識を疑うため」というコンプライアンス違反を発見するための監査的な面が強調されていたが、社外取締役という異なる視点を投入することによって、株主の視点をより意識した経営にするためのKPI（重要業績評価指標）作成や報酬制度への働きかけなどが期待されている。

また、①の「個を活かす」という点において、クラスⅡにおいても、「適材適所」人事を行うことで「個を活かす」は実行される。ただしこれは効率性を意識する人材配置の問題であり計算可能な問題である。経済学であれば技術関数における、個々の人的資本から生み出される生産量の係数の問題に帰着する。しかしクラスⅢにおいては、個々の人的資本の相互作用（具体的には問題解決策の共有やアイデアの創発）があるため、単に効率性の観点では問題を記述することはできない。

クラスⅢの経営における、個と個の在り方、個と組織の在り方については、第5章で述べる「ティール組織」という形態と関係がある。

## 4 「共創」とコーポレートガバナンス改革

### 4.1 コーポレートガバナンス改革の経緯

アベノミクスの目標として、日本の持続的成長をもたらすこと、そのために持続的な企業価値向上と中長期投資の促進を図るというものがある。「伊藤レポート2.0」によると、2016年6月に「日本再興戦略2016」が閣議決定され、コーポレートガバナンス改革を「形式」から「実質」に進化させることが決定した。さらに、政策課題として、「ESG（環境、社会、ガバナンス）投資の促進と、持続的な企業価値を生み出す企業経営・投資の在り方やそれを評価する方法について、長期的な経営戦略に基づき人的資本、知的資本、製造資本等への投資の最適化を促すガバナンスの仕組みや経営者の投資判断と投資家の評価の在り方、情報提供の在り方が検討され、投資の最適化等を促す」ため、「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」が設立された。

そしてコーポレートガバナンスへのテコ入れが成長戦略の一つとして推進され、ガバナンス・コードの導入がなされた。導入当初はコードがコンプライできない場合のエクスペインについて明確であればよいと言われていたが、2022年からプライム市場およびスタンダード市場の一部上場企業は、“すべてのコードのコンプライ”が行われるように求められている。

この背景には、「伊藤レポート2.0」にあるように、日本企業の収益力が低い、特に株主資本投下に対する利益率が低いという認識がある。1989年から続く株価の低迷を「ROE（自己資本利益率）」の低さに求め、その原因を「レバレッジ（負債の活用）」の差に起因するものではなく、日本企業の事業の収益率を表す「ROS（売上高利益率）」が長期に低迷して

いるからであると指摘している。伊藤レポート2.0の認識は、ROSの低さが、企業側からは、「投資家は短期的な財務数値を追いかけ、自らの要求のみを主張している」とみる一方で、投資家側からすると、「企業経営者は指標にこだわった経営を実践しない、投資家との面談で指標や数値を約束しても、自社の中でそれを一貫性を持って展開しない（「ダブルスタンダード経営」）」という企業と投資家との非建設的な関係によってもたらされており、機関投資家の背後にいる個人の富（金融資産）、年金資産等の縮小につながるという大きな問題意識を投げかけている。

#### 4.2 コーポレートガバナンス・コードが企業のガバナンスにもたらした変化

企業の成長戦略として2014年には「『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版ステewardシップ・コード》」が策定され、2015年にはコーポレートガバナンス・コードが導入された。そこでは、企業の取締役会議の実効性の評価と取締役会の強化、取締役の選任・解任・後継者育成計画についてのコードが定められている。さらに2019年6月には、機関投資家と企業の対話において重点的に議論することが期待される事項を取りまとめた「投資家と企業の対話ガイドライン」の策定が行われ、それに伴ってコーポレートガバナンス・コードの改定が行われた。

コーポレートガバナンス・コードにおいては取締役の報酬決定を行う客観的な組織である指名報酬委員会の設置が求められているほか、譲渡制限付きエクイティを用いた役員報酬制度導入による短期的なパワー経営を導入することが求められている。（「投資家と企業の対話ガイドライン」における【経営陣の報酬決定】3-5. 経営陣の報酬制度を、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた健全なインセンティブとして機能するよう設計し、適切に具体的な報酬額を決定するための客観性・透明性ある手続が確立されているか。こうした手続を実効的なものとするために、独立した報酬委員会が活用されているか。また、報酬制度や具体的な報酬額の適切性が、分かりやすく説明されているか。）

また監査の強化の観点から、社外取締役を3分の1以上にするという具体的な目標が挙げられた。配当政策の明示化、実質的な政策保有株式の縮小も求められている。（【政策保有株式の適否の検証等】4-1. 政策保有株式4について、それぞれの銘柄の保有目的や、保有銘柄の異動を含む保有状況が、分かりやすく説明されているか。個別銘柄の保有の適否について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、取締役会において検証を行った上、適切な意思決定が行われているか。そうした検証の内容について分かりやすく開示・説明されているか。政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な基準が策定され、分かりやすく開示されているか。また、策定した基準に基づいて、適切に議決権行使が行われているか。）

ガバナンス・コードの導入当初から、実効性ある社外取締役の選任による経営の活性化が強く求められており、バックボーン、専門知識に加え、国籍や性別におけるダイバーシティが強く求められることとなった。社内・社外含めて女性の取締役を最低一人は置くことが望ましいとされている。この部分では、「共創」が意識されていると考えることができる。なぜならば、ダイバーシティを行えば経営がうまくいくという考え方は、証明されていないにも関わらず、政府が積極的に導入しようとしているからである。利益や、利益率の上昇のための施策である以上、国際的なESGによる要請を満たすという以上に、女性や



国籍の違うものの考え方や立場を取り入れなければ、労働力を増やしたり、時間に対する生産性を高めたりすることができず、結果として新しいものを持続的に作ることはできないという認識が背景にあるものと考えられる。そのプロセスは、異なるものを取り込み昇華させて新しい価値をうむための作業という意味で「創発」に支えられた「共創」でなければならない。

コーポレートガバナンス・コードの導入後、2019年には上場企業の半数近くが指名・報酬・監査委員会を設置する傾向にある。導入後3年でのガバナンス強化と組織改編には多くのコストが伴ったことが予想される。コーポレートガバナンス・コードはいわば外生的に導入された基準であり、各企業の状態にとっては最善のタイミングでコードをコンプライできるとは限らないが、経営を客観的に評価するための枠組みを作ることで、企業が持つ有形・無形資本を最大限に活かすという目的と手法のひな型が示された形になる。

指名・報酬委員会においては半数以上が独立役員で占められなければならないが、ホールディングスなどでは時に業界をまたいだ成果を評価する必要があるため、独立した機関によるガバナンスは良く機能する。例えば、みずほフィナンシャルグループでは元・内閣府政府統括官・審議官の太田弘子氏が取締役会の議長を行っており、WCD (Women Corporate Directors) の勉強会における講義では、指名・報酬委員会での判断・決定のヒアリングを念入りに行う必要があることを明かしていた。報酬委員会は、不文律を明示化する取り組みであり、報酬委員会がある企業では、情報開示において共創のベースとなる信頼を醸成する条件を満たしている。指名委員会は、ホールディングスにおいて公平性を保つために重要であると考えられる。

#### 4.3 求められるジェンダーの役割と評価

「対話ガイドライン」における取締役会の機能発揮の条件として“【取締役会の機能発揮】3-6. 取締役会が、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、適切な知識・経験・能力を全体として備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を十分に確保した形で構成されているか。その際、取締役として女性が選任されているか。”がある。

しかしながら、女性の取締役を“お飾り”と揶揄する傾向はなくなっておらず、女性の取締役が存在することが経営にどのような影響を及ぼすかについては、内外ともにいくつかの研究はあるものの、まだ十分な検証が行われていない。太田・向 (2019) によると、女性監査役がいる企業ではほかの企業よりも負債コストが有意に低いものの、女性取締役の存在とは関係がないという結果を得ており、女性監査役を雇っているような先進的な企業の負債コストが低いにすぎず、女性取締役はお飾り「トークン・ウーマン」の域を出ていないと結論付けている。ダイバーシティは社会に対して何らかのシグナル効果を持っているということになる。

報告者が報告時に知らなかったことであるが、安倍政権の下、2015年にWCD Japanが結成され、上場企業の執行役員・役員が交流・勉強会を行っている。組織は自治的に運営されており、半数以上は生え抜きの取締役またはオーナー系の取締役である。アナウンサーや学者は1割程度であり、民間企業における現場の経験を積んだ女性や官公庁でのキャリア、弁護士がほとんどである。こうした実態に触れることなくモデルにあてはめて推定することにより、お飾りにすぎないという推論が生まれたものと推測される。これは定量的

な経営の分析においても、定性的な裏付けがなければならないことを意味している。

#### 4.4 取締役会活性化の成功事例

2019年のコーポレートガバナンス・コードの改定においては、取締役会の活性化の事例として、GINZA SIXの開発・運営にかかわったJ. フロント リテイリング株式会社（大丸、松坂屋、パルコなどの持ち株会社であり、マルチリテラー）においては、2016年当時、取締役会の実効性が低く、議題となった内容はあらかじめほぼ決められており、そこで活発な議論が行われることはなかった。代表取締役社長は、これを見直し、司会者を代表執行取締役にし、取締役会における席を毎回くじで変えるなどのナッジを取り入れながら、会議の活性化を図り、真に必要な議題についての最適解を探る試みを行った。この結果、闊達な議論を行うことができるようになり、経営上の成果として、GINZA SIXの開業に至ったとある（代表執行役社長 指名委員会委員報酬委員会委員 山本良一氏による、セミナー資料より）。

#### 4.5 クラスⅢのコーポレートガバナンス

クラスⅢにおける株主と取締役の関係について、Wada（2018）による記述を再掲する。

クラスⅢでは、経営者は株主とは対話を通じて長期的な利益を株主に還元しながら、社会へと還元していく。ステークホルダー間での優先順位において、明示的に株主が第一の優先順位となることはない。したがって利益の最大化のみを目的にすることはない。長期的な企業価値の最大化を目指して、株主とは積極的に話し合っていく。

株主は、スチュアードシップ・コードに基づいて、財務的な指標のミニマムな条件を設定しているが、それを実現するためにどうするべきかについて機関投資家は助言を行う。株主と経営者は、単なるエージェントと依頼人の関係ではなく「共創」を行うことで新しい価値を実現しその報酬を分け合う。

一部上場企業において、取締役が株主との対話を重視し、また非財務情報を掲載した「統合報告書」の作成を行う企業が増えている。その中には譲渡制限株式を用いた役員報酬制度の導入についての詳細な記述などがある。また花王株式会社（以下、「花王」）では、2019年度の統合レポートでは48頁にわたる内容の中に、事業戦略のみならず、財務戦略やESG投資などについても担当執行役員の説明を載せている。

またコーポレートガバナンスの項目では社外取締役の対談を載せている企業も少なからず存在する。これは、株主にとっては不確実性を取り除く効果があり、株主と経営者の間の対立する関係を和らげるものである。

上記の考察から、クラスⅢを認定しうる観察できるものとして、「統合報告書において、非財務情報を掲載している」「社外取締役の活動と指針が示されている」を掲げることとする。

クラスⅡでは売上（収入）または利益を形成するためのKPIとなっているのに対し、「KPIが利益に短期的に直結しない」という特徴もクラスⅢにみられる。利益を最大の目的とせず、結果として利益が大きくなるというものをもたらす組織形態が始まっている。それが次で取り上げる「ティール組織」である。

## 5 クラスⅢの経営とティール組織

この章では、最新の組織形態である「ティール組織」について取り上げ、Wada (2018)の経営の類型化との比較を行う。

クラスⅢにおける従業員は自律的でなければならないという考え方に基づいて、ティール組織との関連について述べる。その際、ティール組織の前段階の組織をクラスⅠ、クラスⅡに当てはめることができる。

### 5.1 「共創的チーム」と「ティール組織」

共創を促すようなチームの在り方においてクラスⅢレベルの経営と、最新の組織形態と言われる「ティール組織」との間には共通点が多い。また、クラスⅠ、クラスⅡのレベルの経営と、ティール組織となる以前の形態、「グリーン組織」「オレンジ組織」はクラスⅡに、「レッド組織」はクラスⅠに近い組織形態であるため、その関係を比較検討する。

### 5.2 ティール組織とは何か

まず、ティール組織とは何かを、2014年、Reinvesting Organizationsを著したフレデリック・ラルー氏により定義する。ティール組織とは、役職者（社長、上司）が業務管理をしなくても、組織の目的実現に向けて自主的な経営ができていく仕組みのある組織であり、売り上げなどの数字でみる成果が目的ではない。

ティール組織は、ホラクラシー組織と非ホラクラシー組織の二つに分類できる。ホラクラシー組織とは、社内上、社長や役員などの役職自体を持たずに、自主経営を実現しながら運営されている形態のことである。非ホラクラシーとは、社長や役員などの役職は若干残しながらも、社長や役職者の持っている権力が経営上、影響しにくい工夫をしていることである。

営利団体におけるティール組織の例は、ラルー (2018) によると、以下の通りである。

- ① ビュートゾルフ：オランダの訪問医療であり、従業員は7,000人。役職者ではなく困ったときに助言をする「コーチ」が存在しており、チームのパフォーマンス指標を透明化することで成功した。毎日どのようなことをすべきなのかをチームで考えることで、課題を解決した。
- ② パタゴニア：アパレル企業で従業員は1,350人。環境問題に取り組んでおり、ファストファッションからスローファッションへの流れを作ろうとしている。
- ③ モーニング・スター：食品加工の企業で従業員は400人以上。トマト専門の生産・運送でアメリカシェアNo.1を誇る。
- ④ ザッポス：靴のECサイトで社員は1,500人以上（2009年からアマゾン傘下）。“最も働き甲斐のある会社100社”に入る。2014年からホラクラシー組織（ティール組織の一つ）を実践している。

吉原 (2018) によると、日本におけるティール組織の日本における数少ない事例の一つである株式会社ネットプロテクションズ（非上場）では、ティール組織に変更することで社員の定着を図った。アデコ株式会社も非上場であり、社内の情報について、取締役会議事録までの開示による自主経営を実現した。また九州電力株式会社については、ティール組織にすることで、子会社との関係を改善したという例が報告されている。

#### 5.4 ティール組織以前の組織とクラスⅠ・クラスⅡの経営

ティール組織は進化形組織の頂点にあり、そこに至るまでに様々な形態をとる。その類型化は表1の通りである。マフィアなどのレッド組織（衝動型組織）は違法な組織に多いのでここで考察する必要はない。

現代に機能する組織に公立学校や警察・軍隊などのアンバー組織（順応型）がある。クラスⅠの企業における経営者と従業員（プレイヤー）、その意識伝達はトップダウンで相互作用はなく、プレイヤーはルールを変えることはできず、従うしかない、というものである。クラスⅠの経営では環境は一定であり、こうした組織においては環境は変わらない。

オレンジ組織は達成型組織であり、日本企業のほとんどにみることができる。この組織では、株主の利益・売上の最大化を目的に合理性や効率的な資源の利用が行われ、その過程で、イノベーションが達成される。これは、まさに伊藤レポート2.0において、日本企業はこの25年でイノベーションを達成しながらも、低い利益率に甘んじてきたという指摘のうち、日本企業がオレンジ組織として半ば成功したと合致している。経済学の世界観に当てはまり、クラスⅡの経営として叙述できる。アンバー、オレンジ組織ではプロセスというものが生じ、前のプロセスを繰り返すことで再生産をすることが可能になる。この点において、オレンジ組織は機械であると比喻されている。言い換えれば計算可能な組織であり、財務諸表があれば企業の姿を予想することができるということを意味する。

グリーン組織は、家族的な多元型組織であり、オレンジと同じようにピラミッド型の組織を持つが、その中で上から下への権限委譲をすることで、従業員のモチベーションを上げることに成功する。代表取締役は父親のような存在であり、社員に対して奉仕をするという立場にある。グリーン組織は、オーナー系の上場企業においてはよくみられる。株主も血縁であったり、起業時のパートナーであったりするため、従業員の顔が見えている規模では社員の厚生を最大化することを目標の一つに掲げる傾向がある。観察されること

表1 組織の進化

パラダイム 〈比喩〉	特徴 「目的・重視されること」	現代の事例	「観察されること」	ルールと プレイヤー
レッド 衝動型 〈オオカミの 群れ〉	集団をまとめるために組織のトップが(暴)力行使 環境変化に受動的・混乱に強い 「生存」	マフィア 部族の民兵	思いつきで社長がルールを 変える 指揮権限と労働分担	NOルール
アンバー 順応型 〈軍隊〉	絶対的世界観 ピラミッド型の階層構造 型にはまった役割 トップダウンによる指揮命令 「安定」	カトリック教会 軍隊 行政機構 公立学校	メンバーに正式な役割がある 安定した大きな階級組織 過去の経験から得た「プロセス」を長期的視点に利用	ルールに従う ルールを疑わない ルールを変えられない
オレンジ 達成型組織 〈機械〉	相対的世界観(システムの比較) イノベーション(疑問) (株主の)「利益・売上最大化」 「合理性・効率」	多国籍企業	個人の実力主義/説明責任 古典経済学の世界観 多ければ多いほど良い制 約下で最善を目指す	ルールを疑う ルールは変えられる
グリーン 多元型 〈家族〉	ピラミッド型だが権限委譲により従業員のモチベを上げる リーダーは父親・社員に奉仕 「文化」「権限委譲」「奉仕」	文化重視の組織 サウスウエスト航空	権限の委譲・価値観を重視 ステークホルダー・モデル =従業員や社会を重視	ルールを更新できる
ティール 進化型 〈生命体〉	進化する目的 個人としての全体性の発揮 自主経営/相反する価値の共存	ホラクラシー組織 ザッポス	透明な経営・人事プロセス チームごとの評価	

(出所) 「ティール組織」より著者作成。

としては手厚い福利厚生や健康投資などがある。また働き方における多様性もみられる。権限委譲は、信頼と責任感の下で行われるため、グリーン組織における従業員はかなり自律的になってきている。また、権限委譲されているため、従業員によりルールは更新できる。環境には開かれている。権限の委譲・価値観を重視しており、ステークホルダーでは従業員や社会を重視する。

### 5.5 ティール組織とクラスⅢの経営

ティール組織への大きな疑問として、「非営利団体ではなく、営利団体において、利益ではない目標を置くことが可能なのであろうか」ということがあげられる。さらに、企業が大きくなると、活動を海外にまで広げ、さらにコンプライアンスなど社会的な要請の水準が高くなりESGなどの崇高な目的を達成しなければならない。まさに相反するようにみえる課題を同時に解決する方法が、ティール組織であると考えられている。なぜならば、自分で自分を律する社員を育てられない場合、どこまでも管理をしなければならない。ところが、厳しい内規を定めて全面的に管理をしようとする、何をすることも管理部門に「これはしてもいいんですか」「ここまではだめですか」など、従業員は一挙手一投足に至るまで、自分で決めることができない事態に陥る。例えば、BSE問題以前の、完全にマニュアル化されていた吉野家（現・株式会社吉野家ホールディングス）においては、マニュアルに沿って働けばよかったため、BSE問題が起きてメニューが増えたときに対応できないという問題が生じたと言われている。

しかし、企業が大きくなればなるほど、自律的な社員を育てなければ管理を一方的に強めなければならないため、選択肢の少ない企業となってしまう。また自律的に小さい課題解決のできる社員が共創しあうことで、大きな問題解決の糸口をつかむことが可能になる。

吉原（2018）では、ティール組織へと変容する条件として、①進化する目的を持つ、②自主経営、③個人としての全体性の発揮、が挙げられている。①の内容は、「組織が将来どうなるかを予測するのではなく、どうなりたいのか、どのような目的を達成したいのかを常に話し合う」ということであり、これは、組織を株主のための存在ではなく生命体と捉える、というものと解釈できる。①の条件は、アナリシスではなくシンセシス（部分から全体へ）の作用において、下部機関から上部機関にボトムアップしていく作用が日常的に行われて、上から下への判断について詳細が下されるのを待たずして自分たちで意思決定していくことを意味する。したがって、2で説明した(A)→(B)→(C)という作用が極めて短期間で行われるか、もしくはその境界がややあいまいになっている可能性が考えられる。ここで、「進化する目的」と表現されていることは、環境に適応し環境を作っていくということになると考えられる。

さらにラルー（2018）によると、短期的な目的・株主のための目的から、自分（たち）の社会の中での存在意義のための目的へ移行することによって、進化する目的を持つことは可能になるとしている。成果として数字を求めないことも特徴である。階層やコンセンサスに頼らず仲間との関係性の中で働く。

またティール組織は、権限委譲（多元型グリーン組織）の先にある自主経営（自律と信頼）を可能にする仕組みであり、

- ① 情報が透明（業務の結果指標・プロセス指標・給料・人事評価とそのプロセス・時に取締

役会資料までも)

- ② 意思決定プロセスの権限委譲（役割の明確化と更新：組織と個人の双方のフィードバック）
- ③ 人事プロセスの透明化（採用・退職・給料決定などのプロセスが明確化され、権力の行使による人事がない）

仕組み上の特徴がみられる。ティール組織で「自主経営」をしてもらうメリットの一つは、社長や上司は業務を管理するための介入をしなくてよいので、権力を分配することで組織目的の実現に集中できることである。また経営者は組織の目的実現に集中できる。さらにブランドの発信・組織全体の環境を整えるなど、社員も組織の目的実現に焦点をあてることができる、というものがある。

日本では経営者が執行役員を兼ねている場合も多く、経営という仕事のほかに、事業のリーダーという立場を保有したままということになる。これでは経営に集中できないため、成長性を阻害する可能性がある。ネットプロテクションズでは、2018年に社内向けで役職の完全廃止をしており、マネージャーを廃止し、カタリスト“媒介役”を導入した。これは、特定の個人に恒久的に権限・責任を負わせるマネージャー制度を廃止して、カタリストの責任はグループメンバー全員で持つという組織の改編を行っている。これは民間の利益団体としては驚くべきことのように思えるが、サッカーなどにおいては、ゴールを入れるまでのプロセス全てが全メンバーに責任があり、特定の誰かが失敗の原因を押し付けられることは、ほとんどない。これは本田技研の吉田氏が述べた「共創」を可能にするチームの特徴であり、クラスⅢの組織である。つまり価値共有のためのシステムデザインとしての連帯責任が存在するが、連帯責任の先に連帯の成果の喜びがあるということだと理解できる。

ラルー（2018）および吉原（2018）によると、ティール組織においては、グリーン組織におけるような権限委譲の下でのプレイではなく、単なる権限委譲を超えた自律的な意思決定、すなわち自主経営をしてもらうためには、個において全体性（ホールネス）が必要となる、とある。全体性とはエゴの開示と昇華であると表現されており、精神的な全体性＝価値共有がなされていることが重要である。したがって、「個人が仮面をまともせず（自分らしさをさらけ出して）職場に来ること」になる。またそもそも価値を共有できる人しか採用しない、価値を共有できる人材に育てる、ということが必要となる。これは、『ビジョナリー・カンパニー』における同質性と同じ概念である。また、個人は組織で自己実現するが、目標はエゴを満足させるような評価を受けるということではなく、「価値を実現すること自体に満足を見出す」ことになる。

ティール組織においては、社員は一人一人経営者のように考えて、良心（社会における既成の倫理や最低限のコンプライアンスより上のもの）および、世の中のグランドルールに従い行動する<sup>4)</sup>。そして、経営者は創業者のように考えて行動する。これは企業の継続性や、変わらない企業理念、ミッションを意味するであろう。さらに、チーム内では、悩みを分かち合う（社長も社員も全員が、実現される理想とのひずみについての不安を発信でき、聞いた人はそれをサポートする）ことが重要であるとされている。また、社員のホールネスのために重要なこととして、経営者が頭ではなく、心を言葉で語り始めることが重要であるとしている。経営者が美辞麗句を並べたり、形式的なわかりにくい言葉を用いたりしているだけでは、社員と目的を共有することはできないからであると考えられる。

ティール組織とは、利益を最大の目的としないで、結果として逆説的に利益をあげる組

織である。社員は経営者のように考えて、良心および、世の中のグランドルールに従い行動し、社員は経営者のように、経営者は創業者のように考えて行動する。成果は利益ではなく「満足」である。そして理性だけでなく感情や直感・良心（グランドルール）を重視することになる。感性の重視は、べき論としての「断捨離」から「こんまり式“ときめき”による片付け」への移行に似ている。

まとめると、ティール組織は意外にも『ビジョナリー・カンパニー』で叙述される経営に似ており、価値共有できる個のみ（同質性）で形成された組織であり、一見矛盾する価値や相反する目的を達成する（あれも、これも）ということを実現する組織なのである。

矛盾する複数の目的を達成しうる組織とはクラスⅢの経営を可能にする組織に他ならない。ここではティール組織という先進的な組織形態の考察から、企業の組織図は観察なのであるため、組織や組織内の役割分担の在り方、キャリアプランからもクラスⅢを観察できることが示唆された。

## 6 結論：クラスⅢの経営を示す指標

この研究では、企業の経営を類型化したWada (2018) 和田 (2019) の仮説に沿って、定量的・定性的な分析を行うために、各クラスを示す指標を考えた。クラスⅢを表す指標としては、コーポレートガバナンス・コードのコンプライの程度、統合報告書の有無を選ぶことができる。さらにティール組織についての考察を通じて、社内の情報の透明化の程度が高いほどクラスⅢになっているとすることができることがわかった。また、社員への権限委譲の程度と自律性の程度がクラスⅢを表す指標であると結論付けられる。ティール組織とクラスⅢレベルの経営は必ずしも同義ではない。クラスⅢであればティール組織となっているわけではないが、ティール組織はクラスⅢとなっているといえる。また、社員の自律性は、クラスⅢの価値共創には必要な条件であることを発見した。したがって、社員の自律性をいかに測定するのかを明示的にすることが今後の課題である。

(注)

- 1) 上田完次『共創とは何か』培風館 39頁。
- 2) 『場と共創』（2000年）著者の一人である三宅美博氏による叙述。
- 3) Wikipediaの出典、Video Business誌の1995年1月号の記事「Game makers dispute who is market leader.」。
- 4) 株式会社スペースの社内文化として「社員が経営者のように考える」という特徴がある。

(参考文献)

上田完次『共創とは何か』培風館 2008年

太田浩志・向真央「女性役員が負債コストに与える影響の実証研究——Difference-in-Differences分析による因果関係の検証」2019年第27回ファイナンス学会秋季大会報告

ジム・コリンズ『ビジョナリー・カンパニー』1995年

フレデリック・ラルー『ティール組織』2018年

吉原史郎『実務でつかむ！ティール組織』大和出版 2018年

和田 (2019) 「経営をサービスと捉えたクラス別価値創成モデルの醤油産業における事例研究—組織の違いがもたらす「共創」の可能性の違い—」総合地域研究, 敬愛大学総合地域研究所

Wada, R. (2018) Applying Management as a Mechanism Design: A Case Study of the Value Creation Model, *Short paper of ICSSI2018 & ICserv2018*