

## あとがき——いいチームとは何か

チームと組織とは何が違うのだろうか。本書を書き終えて去来したのはその問いだった。本書では、組織とチームは互換可能なものとして、なんとなく文脈によって使い分けたり、「チーム（組織）」と併記したりしてきた。しかしこうして書き終えて、組織とチームは似て非なるものだと強く感じるようになった。ではその本質的な差異はどこにあるのか。

「組織（Organization）」には、幾層にも構造化された集合体というイメージがある。他方、「チーム（Team）」には「プロジェクトチーム」という言い方や、過去を振り返って「あれはよいチームだった」ということがあるように、期間限定で組まれるものというニュアンスがある。そして組織はときに構成員の思いとは真逆のベクトルへと暴走することがある。誰もが内心「こんなことをしても意味はないのに」と思っているまさにその方向に進んでいくことがある。

本論でも述べてきたように、私は日本最大級の総合支援組織となるプロジェクトを立ち

上げ活動するなかで、行政をはじめとする様々な組織の不合理を目の当たりにしてきた。そして、我々の社会における理不尽の9割は組織によるもので、そうした問題のほとんどは、特定の個人に起因する問題ではなく、複雑怪奇化した組織がもたらした、いわば「組織災」と言うべきものであることがわかってきた。怪物と化した組織では、人はひとりの人間である前に「組織人」という名の僕しもべとなり、本質は失われ、誰がどう考えてもおかしい理不尽がまかり通ることになるのだ。

私が本書で「チーム」と呼んでいたものは、腐敗した組織のアンチテーゼであり、個人のの思いと全体の営みが同じ方向を向いている、フラットでしなやかな機能体を指していたのである。

今の経営学では、「組織が生き延びることはよいことである」ということがその是非を論じられることもなく、暗黙裡に前提となっていていようだ。実際、古今東西、競争戦略から協調戦略まで様々な「戦略」が提案されているが、それらをひもとくとどれも組織が生き延びるためのものになっている。しかしながら、延命すればするほどよいというのは本当なのだろうか。我々の社会には、「原発村」に代表されるような、既得権益や利権維持

のために存在するかのように見える、本当の意味では社会に不要な組織が多々存在しているように思う。我々はそろそろ「本来の役割を終えた組織は老害を振りまく前に自ら幕を閉じたほうが美しい」という教養を持ったほうがよい。特に国民の血税で賄われる公共の組織であれば、なお一層そうであろう。

すなわち組織ベースではなく、時限的に成立する「チーム」を基本にすること。それだけで、不必要な組織に有限のリソース（税金）を投入することなく、その時本当に必要としているチームに効果的にリソースを分配できるようになる。組織の理不尽が減り、社会に役立つチームが増える分、私たちの社会はよくなっていく。

人間は限りある人生を生きるからこそ、今を輝いて生きることができない。「法人」という言い方があるように、組織もまた輝いて生きてこそ意味があるのではないか。

他方、一度生み出された組織は失いたくないと思うのも人情であり、また本当の意味で社会に必要な組織や、存続すべき組織もある。では、どうすれば組織を腐敗したゾンビと化すことなく、いきいきとした「チーム」として存続させることができるのか。

つい先日、ベストセラー『日本でいちばん大切にしたい会社』（坂本光司著、あさ出版）

で一躍有名になった伊那食品工業を訪問する機会があった。塚越寛会長の信頼の厚い「人と経営研究所」所長である大久保寛司氏に連れて行っていただき、塚越会長や社員の方の話も伺うことができた。毎朝行われる掃除にも参加させていただいたが、2万坪に及ぶガーデンは社員ボランティアにより隅々まで清掃が行き届いたリゾート施設のようでもあり、想像を遙かに越えた「奇跡の会社」であった。

こればかりは自分の目でみて体感しなければわからないと思うが、無理を承知で言葉にすれば、そこでは、一人ひとりが若々しく働いていたのだ。それだけでは、奇跡の会社は言い過ぎのように感じる人もいるかもしれない。確かに、創業から間もないベンチャー企業であれば、一人ひとり活き活きと働いていること自体は珍しいことではない。しかし、企業も数年が経てば次第に錆び付いてきて、5年、10年も経てば、その辺にある硬直化した組織の典型となっているものだ。ところが伊那食品工業は、創業から50年以上経っている500名規模の会社であるにもかかわらず、一人ひとりが若々しく働いているチームであり続けているのだ。「組織」というものに携わったことがある人ならば、それがどれだけ奇跡的なことかわかるだろう。

塚越会長が提唱している「年輪経営」とは、ゆっくり少しずつ成長していく経営観を表

したもののだが、それと同時に、数百年、ときに数千年と成長し続ける大樹のようなあり方をも包含した概念なのだろう。組織も有機体である以上、不老不死は原理上不可能だが、そうであったとしても、大樹レベルで永続することは可能かもしれない。

では、どうすればそれが可能になるのか。

その糸口を塚越氏の名著『リストラなしの「年輪経営」』（光文社）をひもとき考えてみる。伊那食品工業の社是（理念）は「いい会社をつくりましょう。よくたくましく。そしてやさしく」となっている。つまり、本論（第3章）で述べたことを踏まえれば、伊那食品の「戦略」、すなわち「追い求める指標」は、「会社を取り巻くすべての人々が、日常会話の中で「あの会社は、いい会社だね」と言ってくれること」と言える。経営上の数字ではなく、「社員はもちろんのこと、仕入れ先からも、売り先からも、一般の消費者の方からも、そして地域の人たちからも「いい会社だね」と言ってもらえる」ことを戦略的指標としているのだ。

そして副題の「たくましく。そして。やさしく」には、「経営とは「会社の数字」と「社員の幸せ」のバランスをとること」であり、「このバランスこそ、経営者が最も求められるもの」という理念が込められている。

塚越氏は、生き抜くため、会社を存続させるために20年間邁進してきた後、少し余裕が出てきたときに、「会社とは何のためにあるのか」と考えるようになったという。考え続けたのちに、「会社は、社員を幸せにするためにある。そのことを通じて、いい会社を作り、地域や社会に貢献する」という結論に達する。そして、「それを実現するためには、「永続する」ことが一番重要だ」と気づいたそうだ。会社が永続できなければ、社員の幸せを断ち切ることになるためだ。

ここで重要なことは、伊那食品にとって「永続すること」は目的ではなく、「社員を幸せにし続ける」という目的を達成するための手段にすぎない、ということだ。そしてそのために「いい会社だねと言ってもらえること」を戦略的指標として据えて、それを実現するために様々な施策（戦術）を打ち出し、実現してきた。それが創業から50年以上が経過し、500名規模となっても、一人ひとりが若々しく働けることにつながっているのだろう。

つまり「社員を幸せにし続けること（究極の目的）」↓「永続すること（方法的な目標）」↓「いい会社と言ってもらえること（戦略的指標）」↓「それを実現するための様々な施策（戦術）」であり、これらの優先順位は倒錯してはならない、ということだ。まさに逆説的だが、存続することを究極の目的としていないからこそ、「48年間連続で増収増益」とい

った持続的に成長し続ける「年輪経営」が可能になったのだ。

究極の目的は何か、その本質を問い続け、目的と手段を取り違えることなく、当たり前のことを当たり前ではないレベルで実行すること。この伊那食品工業の経営を一言でいえば、本質経営と言うこともできるだろう。

これは、いいチームの運営にも当てはまる。チームは何のために作るのか。それは人を幸せにするためだ。その究極の目的（本質）からブレないこと。それをきちんと理解した上で実行できるようになること。さらに意識せずに実践していること、つまり「習慣」とすること。それがチームメンバーの身についたときに「組織文化」となり、それが空気のようになったとき「組織風土」となるのだろう。

伊那食品でみた奇跡とは、「いい会社を作りましょう」という経営理念が組織文化となり風土となった、チームとしての組織の姿だったのだ。

もちろん、それは、想像も及ばないほどの工夫と努力を長年にわたり継続してきた結果に違いない。王道に近道はない。しかし、王道から外れないようにすることはできる。そのための指針となるのが、本論で論じてきた本質であり、原理なのだ。本質からブレないよう、自覚的に行動し続け、少しずつ習慣化し、文化、風土を育んでいけるよう、

私も、チームも、一步ずつ成長していきたくと思う。

## 謝辞

最後に、お世話になった皆様に感謝の言葉を。

本書の題名は、筑摩書房の磯知七美さんに与えられたものです。おかげさまで従来の組織論にはない、しなやかなチームを作るための原理を伝える本にできたのではないかと思っ  
ています。思えば出版のお声かけをいただいたのは2007年でしたが、月日は流れ、  
8年も経ってしまいました。私にとっての最初の新書をこのような形で世に送り出すこと  
ができて、嬉しい限りです。本当にありがとうございます。

「ふんばろう東日本支援プロジェクト」は2014年9月末、一定の役割を果たしたと考  
え、発展的に解体しました。最後のミーティングで出てきた言葉は、「何もできない自分  
で終わらないでよかった」でした（涙が込み上げてきて言葉に詰まってしまいました）。そ  
う思えたのはチームに協力してくれたすべての皆さんのおかげです。どのようにお礼をい  
っても伝えきれませんが、本当にありがとうございます。コンピューター・メディア・  
アートの世界最大のコンペティション、アルス・エレクトロニカにおけるゴールデン・ニ



カ(最優秀賞)も、ベストチーム・オブ・ザ・イヤ―2014も、「ふんばろう」というチームに関わってくださったすべての皆様による受賞にはかなりません。賞は活動の結果いただいた僥倖のようなものですが、それぞれの持つ力と知恵を結集し、未曾有のチームを作ること、被災された多くの人に手を差し伸べることができたこと、チーム史に残る活動ができたこと、それは関わった一人ひとりが、誇りに思っただことだと思います。

また様々な観点からサポートしてくださった早稲田大学大学院商学研究科(MBA)の先生方、事務所の皆様、学生の皆さんにも心から感謝いたします。そして、社会人になってから、自分の中で勝手に「師」として学ばせていただいた池田清彦氏、竹田青嗣氏、水響絵美子氏、糸井重里氏、大久保寛司氏に深謝いたします。本書では明示していませんが、本書の成立には皆さんの存在が欠かせませんでした。ありがとうございます。

最後に、妻と娘にも心から感謝します。本書は娘が我が家にきてくれてから書いた最初の単著です。この家族チームは自分の中では永遠です。本当にありがとうございます。

2015年4月1日 満開の桜をみながら

西條剛央