

# ボトムアップ型組織における業績評価と報酬

鈴木 良 始

- I 問題設定と意義
- II ボトムアップ型組織の種類
  - II-1 多元型組織
  - II-2 自主経営組織
- III 多元型組織における評価と報酬
  - III-1 グーグル
  - III-2 サイボウズ株
- IV 自主経営組織（ティール組織）における評価と報酬
- V 考察

## I 問題設定と意義

「ボトムアップ型組織」とは一般に共有された専門用語ではない。それゆえ、まずその含意を説明するところから始めなければならない。

私企業に雇用されて働く人々にとっては、その企業の事業内容と自身が働く目的（何のために、なぜその仕事に精を出すか）とを、十分に納得して働ける程度にまで重ね合わせることは容易なことではない。企業は具体的な事業を営んでいるので、その事業に顧客が存在する以上は、事業を通じて顧客や社会に貢献しているという理屈を立てることはできる。しかし、同類の事業で競合企業も多数あり、たまたま働いている自分の会社が特段の存在意義をもっているとは評価されているわけでもないという一般的な状況を想定すれば、働く本音のところで組織目的を自らの働く目的と重ね合わせることは、困難といわざるをえない。さらに、意義のはっきりしないそのような仕事で、なぜつねに前期比一定比率で売上高を増加させ、シェア拡大に努めなければならないのか、本音で納得できる意味は存在しない。組織の目的と働く個人の目的との統合は、一般的に、困難な課題なのである。

けっきょく、多くの人々にとって組織で働く目的は、生きるための報酬の獲得やその組織での地位の獲得（昇進）という経済的目的のためであり、組織の事業に関わる目的やビジョンに共鳴し、仕事そのものに意義を感じ、意味ある目的のためにやりがいを感じながら仕事に精を出すという幸福な状況は、簡単には得られない例外的なものということになる。

このことを裏返していえば、人々を雇い入れて組織目的の達成のために働いてもらう

企業ないしマネジメントの側にとっては、競争的市場の中で組織の存続をはかり、本音の組織目的としての売り上げ増加と利益確保を図るためには、組織目的を個人の働く目的と同一視できない人々を組織目的達成のための労働に向かわせる「管理」が必要となるということである。そのための組織的仕組みとして階層制組織がある。組織は上位者が計画を立案し、上位から下位へと達成目標を提示し、遂行状況と達成度を管理し、個人の業績を評価し、それを報酬や昇進に結び付ける。このような仕組みが、組織の目的と個人の目的が本音のところでは重ならなくても組織が機能して目標達成に向けて稼働することを保障している。しかし、このようにして組織は稼働するが、多くの人々にとってその労働行為は「意味のある」目的と連動していないため、本質的なところで個人の潜在力を活性化するうえでは限界がある。

P. F. ドラッカーは、マネジメントの理想的な姿を、組織成員が組織目的を自らのこととして共有し、その共有された目的に向かって組織成員が進んで自律的に行動する状態として描き、これを Management by Objectives and Self-Control と表現した (Drucker, 1954)。その後、目標管理 (MBO: Management by Objectives) はアメリカ企業に浸透し、のちに日本企業においても普及したが、それはドラッカーが理想としたものとは真逆のものになった。ほとんどの場合、目標管理における目標 (Objectives) とは、組織が一体として共有できるような「仕事の意味」から導出されるものではなく、組織の成長というたんなる私的利益を至上命題とするトップダウンの目標からブレイクダウンして配当されるものであり、したがってその達成のための労働は自発的で自律的なかたちで意欲高く遂行されるもの (Self-Control) とはならず、逆に業績評価と報酬格差への怖れによって上位管理者が管理的に刺激するものとなった。<sup>1</sup>

以上のように、組織は一般的にはその目的と組織成員の目的とを統合できるわけではないため、組織目的達成のためには組織成員の仕事ぶりを管理的に統制しなければならない。その枢要の手段は業績評価とそれに基づく報酬管理である。

しかし、このような階層制組織によるトップダウン型の目標設定と管理統制による目標達成努力の調達とは異なる駆動原理をもつ組織も存在する。その数は徐々に増加する傾向にあるように思われる。これを本稿ではボトムアップ型組織と呼ぶ。

ボトムアップ型組織の特徴の一つは、社会をより良くすることや真に顧客のためになることを目指す組織目標を掲げ、組織の経済的利益や売り上げ成長に従属させない重

---

1 資本主義の現実経済をよく理解したドラッカーであっても、組織目的と個人目的がある程度重なりうるような企業「目標」というものが容易なものではないことを自覚してはいなかったように思われる。「目標管理の最大の利点は、支配によるマネジメントを自己管理によるマネジメントに代えることにある」(ドラッカー, 2006: 180)。ドラッカーのこの1954年の主張には、「目標」を個人の信念と統合させてセルフ・コントロールすることの困難への懸念が見られない。それゆえ、その後のマネジメントの現実世界において、ドラッカー的目標管理はビジネスの現実によって裏切られるのが必然であった。

要な目標（ビジョン、ミッション）として堅持することである。組織目標の内容が事業を通ずる社会的貢献を明示的に示しているだけでなく、それが組織の存在意義として確かに堅持されることが組織の諸慣行や日常的な組織活動から組織成員に信じられるとき、組織目標は単なる建前ではなく、組織成員が主体的に努力するに値する目標として受け止められる。換言すれば、その組織目的の追求が組織の存在意義になっているということである。組織目的が、このような内容と価値観による支持を獲得するという状態は、数多ある企業の中では少数派に属する。多くの場合、立派な内容の組織目的を掲げていても、組織の諸慣行と経営者の言動は利益増大、成長、シェア拡大こそが本音の目的であることを示している。このような企業にとって組織目的を達成する手段はトップダウンにならざるを得ない。

ボトムアップ型組織の第二の特徴は、組織成員が自発的で自律的な働き方をすることに対する強い価値意識である。そのような働き方を失うぐらいなら組織を起こした意味がなくなるといえるほどの強い価値意識が、ボトムアップ型組織にはほぼ共通して認められる。したがってボトムアップ型組織では、多くの意思決定がボトムアップで行われる。そしてさらに、意思決定のために必要な経営情報が組織成員に対してオープンに提供され、共有されている。

以上の二点を特徴とする組織は、先に述べたトップダウン型組織による目標達成方式、つまり組織成員に対する管理統制によって仕事ぶりを管理し、それによって目標達成を追求するのではない。ボトムアップ型組織は、ドラッカーが理想のマネジメントとした状態を実現するための前提条件を備えている。すなわち、組織成員が納得して追求できる組織目標、そして管理によって働くのではなく、納得した組織目標に向かって自発的、自律的に努力する組織成員から構成される組織、である。

このような組織が現に存在するとすれば、そのような組織では、個々の成員の業績評価と報酬はどのようになるのか、これが本稿の問題設定である。

## II ボトムアップ型組織の類型

### II-1 多元型組織

多元型組織とは、フレデリック・ララーが提示した組織モデルの進化類型である（ララー、2018）。現代経済における私企業の一般的な組織モデルでは、その存在目的は成長と利益であり、そのための不断のイノベーションである。組織成員はそのために貢献できる業績と能力の程度によって価値があるのであって、それ以外ではない。成長と利益、そのための手段であるイノベーションや効率性、これらが組織を貫く単一の価値規範である。このごく一般的な、私たちを取り巻く合理主義的組織モデルを、ララーは

「達成型組織」と呼んだ。この達成型組織とは異なるモデルとして、外見上同じように見える現代の私企業組織の中から「多元型組織」モデルを抽出して見せたのはラルーの卓見である。以下、多元型組織の特徴をラルーの所説から整理する（ラルー，2018：第一部第1章）。

現代経済の規範的モデルである達成型組織と対比してみると、多元型組織の特徴は、企業組織の意味、つまり「何のための組織なのか」の価値意識が達成型組織のように単一ではなく、多元的であることである。利益や売り上げ、イノベーションを唯一の絶対的な価値とはしない組織である。多元型組織を支える価値観は、効率性のみを重視せず、効率性を超えて組織成員一人一人の尊厳と価値を重視する。それゆえ、達成型組織の効率性優先が必然的にもたらす影の部分である不平等、コミュニティの喪失などを意識し、公平、平等、コミュニティ、協力、敬意などの人間関係に関わる諸価値を重視する。こうした価値観は、現代企業組織の外部に出れば社会的に珍しいものではなく、次第に人々の間に広がってきている価値観である。現代ではポストモダンの学術思考、非営利組織、社会活動家等の中に広くみられる。多元型組織とは、このような価値観をそのまま企業組織に持ち込み、実現しようとする組織として理解することができる。

多元型組織の特徴の一つは、ボトムアップ志向である。多元型組織も外見上は階層制組織形態をとっており、達成型組織と変わらない「管理」階層を残している。しかし、組織プロセスを貫く価値観や志向性は、達成型組織とは正反対である。多元型組織はトップダウンの管理志向ではなくボトムアップ志向である。それは、意思決定の大半を最前線の現場社員に任せている事実によく現れている（ラルー，2018：57；マッキー&ソーディア，2014：119-121）。

このような権限委譲に対応する形で、多元型組織ではマネジャー＝リーダーの役割が達成型組織とは質的に異なる。多元型組織では、マネジャー＝リーダーの管理権限を縮小し、仕事をさせる管理から現場が主体的に進める仕事を支援するという方向にマネジャー＝リーダーの役割を転換させている。奉仕型リーダーシップ（サーバント・リーダーシップ）が多元型組織における一般的なリーダー観なのである（オリリー&フェファー，2002；池田，2017；ケーブル，2018）。最前線社員に権限委譲し、その意思決定と業務遂行がうまく進むように支援することがマネジャー＝リーダーの役割とされる。

現場社員への権限委譲と並ぶもう1つの多元型組織の特徴は、価値観、組織文化の重視である。達成型組織のように組織の権限構造とそれに基づく指示と管理によって組織の秩序を維持するのではなく、共有する価値観とビジョン・目標に向かってチームや個人が自律的に行動する多元型組織では、価値観や組織文化が組織の秩序を支える役割を果たすからである。

組織をまとめる価値観として、多元型組織は組織成員の幸福だけでなく多元的なステ

ークホルダー（企業を取り巻く社会の利害関係者）への貢献を重視し、組織の目的としている（マッキー，2014；オライリー&フェッファー，2002）。企業組織は成長と利益拡大への無限機械ではなく、組織成員を個人として尊重し、さらに関係するステークホルダーを含むより良い社会への貢献を組織目的としている。このような、組織成員が強く納得し共有できる強力な価値観、組織文化が、権限委譲された組織成員の自律的働き方の方向性を組織目的と統合させるのである。価値観、文化が共有されることで、権限委譲された現場組織が組織の混乱をもたらすことなく、高い活力を発揮しながら現実的に機能するのである（Gittel，2006；マッキー，2014；オライリー&フェッファー，2002）。

## II-2 自主経営組織

多元型組織が階層制を残したままでボトムアップ型の組織プロセスを確保するのに対して、自主経営組織は組織の階層制を意識的に排除する。自主経営組織では、組織成員1人ひとりが対等に権限を保有して協働するので、多元型組織のような上位階層からの権限委譲は存在しない。企業組織は組織の対外的な契約において代表者と機関を必要とするので、形式的に会長や社長が存在しても、徹底した自主経営組織であるほどトップの実質的な意思決定領域は限られ、フラット化した組織成員集団やチーム単位において意思決定が行われる<sup>2</sup>。

多くの自主経営組織は創設者が描いた組織目的と価値観を軸として成立し、活動を始めているので、自主経営組織の多くの事例では創設者の価値観に共感する人々から組織が構成されている。しかし、自主経営組織は創設者に支配権限を置かないので、組織の目的（ビジョン、ミッション）は、組織成員間のフラットで対等な影響関係の中で進化的に変化し共有されるものである。これを Laloux（2014）は *evolutionary purpose* と表現している。ここで重要な点は、本質的に権限関係がフラットな組織では、組織目的や価値観を含めて何事も組織成員の主体的な意思として共有されるということである。

自主経営組織では、このような集団的で柔軟な意思形成がうまく行われるための工夫がみられる。すなわち、情報共有システムや知識交換システムの整備、チームによる議論の進め方への熟達、チーム間の調整方式、自由なイニシアティブによる意思決定とそれが組織的混乱に至らないための助言システム、現場チームレベルへのスタッフ機能の吸収など、自主経営組織に独自の組織的な制度とプロセスである。多くの自主経営組織は、互いに連携して学び合っていないにもかかわらず、結果としてほぼ共通したこれらの組織的仕組みを育ててきている（ラルー，2018：第二部参照）。

自主経営組織は、社会との関係での意味ある活動を主体的に共有し、納得できる目標

2 ラルー（2018）は欧米の12の自主経営組織について調査を行い、その特徴をまとめている。

に向かって自律的に仕事に取り組むという点で多元型組織と共通する組織的特質を持っているが、管理された労働から迂遠である点では多元型組織以上に徹底している。

以上のように、多元型組織と自主経営組織ではいずれも、組織成員が管理者に管理されて働くのではなく、ボトムアップ型で主体的に働き、自ら（個人およびチーム）を律している。それは、ドラッカーが組織における理想的な働き方として定式化した Management by Objectives and Self-Control を実現している組織だといえる。そのような組織では、個々の組織成員やチームの業績評価と報酬はどのようになっているのか、事例を検討してみよう。

### Ⅲ 多元型組織における評価と報酬

#### Ⅲ-1 グーグル

アメリカでは株主価値中心の企業観が圧倒的に強いにもかかわらず、多元型組織も珍しくない。たとえば、大企業にあってもホールフーズ・マーケット、サウスウェスト航空、グーグルは多元型組織の特徴を持っている。そのほかにも多くの事例がある（マッキー、2014；オライリー&フェッファー、2002；ボック、2015；シュミット&ローゼンバーグ、2014）。ホールフーズやサウスウェスト航空が多元型組織の特徴を持つことは比較的知られているが、グーグルについてはその組織的特質が十分知られているとはいえない。そこで、まずグーグルが多元型組織といえるのか、確認しておこう。

本稿では、多元型組織の特質として、次の点を重視する。①組織の価値観が利益と成長に限定されず多元型であること、いいかえれば組織の最重要の目的として社会的課題を掲げ、それが企業の多様なステークホルダーへの貢献として意識されていることであり、②多元的価値観の最重要の一面として、組織成員を組織目的達成の手段・管理対象とみるのではなく、その働きがいと幸福それ自体が組織目標とされていることである。管理対象でないということは、社員の自律的な意思決定と自由な発言が保障され、組織成員は共感できる組織目標に向けて自律的にセルフ・コントロールしながら働いていることを意味する。

グーグルのマネジャーは、部下の働きぶりを管理的に強制する手段としての人事権限をほとんど保有していない。この点について、グーグルで働いた元マネジャーは、「他社のマネジャーなら通常付与されている権限をグーグルのマネジャーは基本的にほとんど持っていない」と回顧している（Zetlin, 2017）。すなわち、グーグルではマネジャーは部下の採用、解雇、昇進、異動を自分で決めることができない。これらはアメリカではマネジャーに付与される常識的な権限であり、業績評価権とともにマネジャーが部下の働きぶりを管理するパワーの源泉となるものである。

グーグル人事部門トップのラズロ・ボックもこれを認めている。グーグルのマネジャーは、誰を雇うか、誰を解雇するか、誰を昇進させるか、個々の社員の業績評価、個々の社員の昇給・ボーナス・株式付与等について、意見を述べることはできるが決定することはできない。これらの決定は、マネジャーの集団、委員会、独立した専門チームなどによって慎重に協議されて下される。「組織全体が最も公正な状態になるよう求めるなら・・・マネジャーはこうした権力を手放し、いくつものグループを通じて結論が調整されるようにしなければならない」（ボック、31-33）。マネジャーの管理的権力を制約し、組織の公正を確保することを上位に置こうとするグーグルの姿勢は、確固たるものである。

このようなマネジャー権限への制約は、グーグルの組織全体に共有された価値観によって支えられている。2015年からグーグルCEOとなったサンダー・ピチャイは、6万人をこえたグーグル社員に対する基本的な考え方を次のように述べている（Ghoshal, 2017）。

リーダーとしての仕事のかなりの部分は（グーグルの6万人を超える）これらの人々の成功を手伝うことです。リーダー自身の成功を追い求めることではなく、人々がより良い結果を出せるように手助けすることです。リーダーは、人々の仕事の障害や障壁を取り除き、成功できるようにするのです。私はいつもこのことを考えています。

グーグルのCEO、会長、持株会社アルファベット会長を歴任し、グーグルの二人の創業者と並ぶ地位にあったエリック・シュミットも、マネジャーはチームに奉仕するのであり、飴と鞭で管理することがマネジャーの仕事ではないと強調している（ボック、33）。

グーグルが社員の自律的な働き方に置く価値観と、これに対応する非管理統制的な奉仕型リーダーシップは、トップマネジメントによる計画策定と管理というトップダウン型の組織をグーグルの創設者が忌み嫌ってきたことと相即している。プロダクト開発における明確に定義された計画フェーズと目標の設定、経営幹部による段階的なレビューによる進捗管理などからなる一般的な「ゲートベース・アプローチ」のグーグルへの導入が提案されたとき、創業者の1人ラリー・ページはこれを「バカげている」と一蹴した。<sup>3</sup>

3 シュミット&ローゼンバーグ（2014：20-23）。個別の製品開発ばかりでなく、グーグルでは、中長期的な事業計画を策定して取締役会が承認するようなトップダウンの計画と管理も排除された。マイクロソフトとの本格的な競争が始まったとき、「マイクロソフトは必ず、それも波状攻撃で攻めてくる」とエリック・シュミットは警戒し、実際、マイクロソフトは110億ドルをグーグルの追い落としに投資し

社員の自律的な働き方の尊重と同質の価値観として、多元型組織は組織成員の平等性を重視することを特徴としている（ラルー，2018）。上位者による管理が組織秩序を維持する本質的手段である達成型組織では、ヒエラルキーに付随する権限・便益はむしろ当然視される。しかし、グーグルではさまざまな権限・便益の平等性が徹底して追求されている。グーグルでは、最上級幹部であっても新入社員と同じ便益、特典、資源しか受け取ることができない。役員用の食堂・駐車場・年金などはない。ボーナスから投資できる退職貯蓄制度も他社の慣行と異なり全社員が利用できる（ボック，2015：206-207）。社員間の平等性の重視は、自律性を支える奉仕型リーダーシップとともに、多元型組織の特質の重要な側面である。

グーグルを多元型組織にしているもう一つの点は、組織の存在目的である。社員の尊重と並んで、社会への貢献が多元型組織の不可欠の柱である。社員が共有して情熱を傾けうる組織目的がなければ、社員が自律的に仕事をする意味を見出すことはできない。グーグルはこれをミッションと呼んでいる。グーグルのミッションは、「世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセスできて使えるようにする」、である。たとえ技術的可能性が不確かであったり、費用が掛かることが予想される開発プロジェクトであっても、グーグルでは、このミッションに基づく試みを支援してきた。このミッションへの社員の信頼がグーグル内に浸透しているために、6万人を超える大規模組織になっても、社員の考え方にはミッションへの高度の結束がみられる。2013年の社内調査では、セールスチームの86%の社員が、自らの「仕事とグーグルの目的の明確な結びつきを理解している」と回答し、ほかの部門ではこの割合はさらに高く、91%に達した（ボック，2015：62-70）。

以上のように、グーグルにみられる諸々の特徴は、同社が通常の達成型組織とは異なる多元型組織であることを示している。グーグルでは、社員は組織ミッションを自らの仕事との関連で理解し、自分の仕事の意味を自覚しながら、自律的に目標を追求して働いている。それは、その働きぶりと業績をマネジャーが評価し、報酬に反映させ、そのことを通じて外発的に働かせなくてもグーグル社員は自律的に働く、ということの意味する。では、グーグルにおける評価と報酬はどのようになっているのだろうか。

業績評価プロセスに対するグーグル社員の満足度は、他社の水準と比較するとかなり高い。2013年に行われた調査では、グーグル社員の満足度は55%であった。他者の水準は30%であるという（ボック，2015：250）。グーグルは2013年以降も制度の改善を継続しているので、満足度はその後も上昇している可能性が高い。

---

ㄨ たが、グーグルはその脅威に対抗するための集権的な戦略策定も管理強化にも手を付けず、むしろ社員の自律的な働き方を堅持し、その結果、マイクロソフトよりも高い成果をあげてマイクロソフトのグーグル潰しを跳ね返した。（同：23-26）



評価プロセスに対するグーグル社員の満足度を高めているのは、4つの特質である。その第一は、組織ミッションと連動した目標設定の自律性である。これは OKR (Objectives and Key Results) とよばれ、グーグルの創立初期から自律的な目標設定方式として実践されてきたものである（ドーア, 2018）。それは、ドラッカーの提言を裏切って普及した目標管理制度（MBO）のような、トップダウン型の管理制度ではない。組織ミッションと結び付いた具体的で意味のある目標を掲げ、さらにその達成を支える複数の下位目標を自律的に決め、達成に向けて努力するシステムである。

OKR の目標設定の具体例を示そう。たとえば、インターネットの検索品質を X% 向上させるという目標を設定する。このような目標は売上目標などの金銭的な結果目標とは異なり、組織ミッション（「世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセスできて使えるようにする」）と分かりやすいかたちで結び付いており、その達成を追求する意義が明瞭である。これを Objective として、そのための Key Results を決める。それはたとえば、検索結果の妥当性を高めることであったり、検索待ち時間の短縮であったりする。これを計測可能、検証可能なかたちで設定する。このように、OKR の目標設定は具体的で意味のあるものであり、社員はそのために何をするか、それぞれのタスクを決める。OKR の内容と進捗、達成状況は、社内ネット上で全社員、チームについて公開されており、社員は誰でも知ることができる（ボック, 2015: 250-251）。

OKR の進捗状況は毎週または隔週、マネジャーとの 1 on 1 ミーティングで共有する。マネジャーはこの定期的対話を通じて、社員 1 人ひとりの仕事を認識し、進捗させて達成に導く奉仕型リーダーシップを行使する。これは、半期または年一回の業績評価結果の通知のみでリアルタイム・フィードバックのない MBO の業績管理とは大きく異なる。忘れたころの評価結果通知ではなく、具体的な達成課題に即して取り組み状況がリアルタイムで具体的に協議され、積極的なフィードバックを受け、助言を受ける（ドーア, 2018: 251-267; 世古, 2017）。

半期や一年の振り返りである業績評価は、このリアルタイム・フィードバックの蓄積の上に行われる。グーグルの業績評価はまずマネジャーがたたき台を作成し、その後委員会方式によるキャリブレーション（公正さ向上のための集团的協議）を経る。四半期または半期に一度マネジャーが作成する業績評価のたたき台は、OKR に基づくリアルタイムの日常的接触の蓄積がベースにあるので、もともとその評価結果は、部下のリアルな努力内容を把握していない一般的な MBO の業績評価よりも、はるかに評価プロセスの公平性、納得性が高い。しかも、評価は OKR の達成度がそのまま反映されるわけではない。達成に有利に働いた環境条件や不利に働いた条件、さらにクロス・ファンクショナル・チームのメンバーからの評価が考慮される。OKR の達成度自体が評価に占める割合は、三分の一以下であるという（ドーア: 258-259; ボック: 264-265）。

以上のような、個人の達成目標の納得性と設定における自律性、リアルタイムのフィードバックとフィードフォワード、マネジャーによる納得性・公平性の高い業績評価のたたき台が、グーグルにおける社員個人の業績評価の特質を形成している。

業績評価に関わるグーグルの第二の特質として、マネジャーの行動特性に対する粘り強い改善努力を挙げることができる。マネジャーに対してもグーグルは、特定のリーダーシップ行動を管理的に強制することはなく、チームメンバーからのフィードバックを活用した自発的改善に期待している。グーグルの「人材イノベーション研究所」が2009年に実施した有名なオキシジェン・プロジェクトの結果を参考に、どのようなマネジャー行動がチームを活性化し優れた結果をもたらすかを特定し、これらの行動特性について定期的に社員に質問票調査を行い、結果が各マネジャーに伝えられる。取り上げられる行動特性には、①良いコーチであること、②権限を委譲し、マイクロマネジメントをしないこと、③メンバーの成功と満足に関心と気遣いを示すこと、④話は聴き、情報は共有すること、⑤メンバーのキャリア開発を支援すること、⑥助言できるだけ技術スキルをもつこと、などが含まれる。定期的な質問票調査の結果の該当マネジャーへのフィードバックによってマネジャーのリーダーシップ行動は改善され、2010年から2012年にかけて、マネジャーへのチームメンバーの平均支持率は83%から88%へ上昇した(ボックス:310-319)。

多元主義的価値観の浸透によって、もともとグーグルのマネジャーに対する社員の支持率は著しく高いが、このような取り組みによってマネジャーへの信頼感はいっそう高まり、マネジャーが作成する業績評価たたき台の公平感にもそれが好影響を及ぼしていると推定することができる。

マネジャーの業績評価にみられるグーグルの第三の特質は、評価を評価区分への定められた人数比率で強制する相対評価を行っていないことである。一般的に、MBO(目標管理制度)を中心とする社員の業績評価は、あらかじめ定められた割合で社員を段階区分に振り分ける相対評価である。このような業績評価制度への不信感は非常に強い(鈴木, 2017)。グーグルはこれを行っていない。これは、マネジャーによる業績評価の信頼性を高める必須の要件である。グーグルのマネジャーは、自身の個人的判断基準に従ってメンバー各個人を絶対評価している<sup>4</sup>。

グーグルの業績評価にみられる第四の特質は、キャリアレーションである。既述のよ

---

4 グーグルは2013年末、41段階区分を5段階に簡略化し、試行した。5段階は、「改善を要す」「つねに期待通り」、「期待を上回る」「期待を大きく上回る」「最高」の標語で区分されている。ネガティブな評価が1区分のみである点に特徴があらわれている。マネジャーはこの標語に沿って社員の業績を評価し、たたき台を作る。データによると、各グループのマネジャーによって区分割合は異なっている。「改善を要す」社員は、あるグループでは5%、別のグループでは3%であり、「最高」の比率も5%と1%と異なっていた。中間の各区分の比率も同様に異なっていた(ボックス, 2015:258-263)。

うに、グーグルではマネジャーの様々な人事決定権を制限し、最終決定はマネジャーの集団、委員会、独立した専門チームなどによって慎重に協議されて下される。業績評価の場合も同様であり、マネジャーによる業績評価はそのまま最終決定とはならず、マネジャーグループが社員1人ひとりの顔写真を見ながら、評価バイアスの可能性がないように慎重に検討する。これは、支払い原資を意識した相対的調整ではなく、あくまで個人の業績区分の妥当性の検討である。このキャリアブレーション・プロセスに対するグーグル社員の評価は非常に高い（ボックス：264-265）。

以上が、多元型組織グーグルにおける個人の業績評価プロセスである。社員は個人として尊重され、その働きぶりに対するフィードバックは日常的な進捗に対する支援と、定期的な業績評価に分かれている。業績評価は、あらゆる手立てをとって評価プロセスの公平性・信頼性を高めようと組織的努力を積み重ねているところに特徴がある。その努力の根底にあるのは、社員1人ひとりを尊重する多元型組織の価値観である。

5段階に区分されたグーグル社員の業績評価結果は、集团的キャリアブレーションを経て確定され、報酬に反映される。その反映方式の詳細については情報は得られない。しかし、グーグルの公平性には、個人の大きな貢献に対しては相応の報酬で報いるという考え方が含まれている。評価プロセスだけでなく、結果も貢献度に対して公平であることが良しとされる。社員の諸権利の平等性重視とは異なり、報酬に関しては単純な結果平等志向ではない。そのため、同じ職位の中でも「最高」評価と「つねに期待通り」の評価では大きな報酬格差が生まれる。ただし、当然ながら大多数の社員は、「つねに期待通り」、「期待を上回る」に区分される。社員は、オープンに共有されたOKRの取り組み情報やクロス・ファンクショナルな社員間評価等を通じて、組織への貢献度を互いに知っている。その上に生まれる報酬格差は、グーグル社員によって公正なものとして受け入れられている。

グーグル社員は、GEが長期にわたって行ってきたような、相対評価による順位付けや下位10%に区分されて解雇される恐怖と競争意識によって管理されて働いているのではなく、意味ある課題に働く意欲を感じながら主体的に働いていると理解できよう。

### III-2 サイボウズ(株)

日本の中小企業には、伝統的に利益の追求を抑制し、社員を大切に、顧客・社会と共存しようとする企業は多くみられる。「三方よし」という考え方は、現代においても中小企業経営には多く見出すことができる。多元型組織を生み出す土壌は広く存在するといつてよい。しかし、中堅以上の企業規模になると、多元型組織といえる特徴をもつ企業は非常に少なくなる。その数少ない企業のなかに伊那食品工業、未来工業とならんで、サイボウズを挙げることができるであろう。

伊那食品も未来工業も製造業であるが、サイボウズは企業向けグループウェアの開発・販売・運用、クラウドサービスを事業とする IT 系企業である。同社のグループウェア（サイボウズ Office）の導入企業は6万社を超え、クラウドサービス契約企業数は2万社を超える。グループウェア分野では日本の代表的企業の一つである。従業員数は2017年12月時点で単体414名、連結586名であり、資本金は6億円超、東証第一部上場企業である（同社有価証券報告書および同社ホームページ）。

サイボウズでは、2006年ころまでは長時間残業、土日出勤当たり前で、年間離職率は15%を超え、2005年には年間離職率28%を記録した。ごく普通のブラック企業に近かったのである。同社はこの最悪期からおよそ10年間、創業者で社長の青野慶久を先頭に組織と人事制度の改善・試行を積み重ね、社員の希望と状況に合わせた「100人いれば、100通りの人事制度」という組織の価値観を確立するまでに変貌した。近年、離職率は4%程度まで下っている（青野、2018）。

サイボウズはどのような組織目的（ビジョン）を掲げる会社なのか。まず、この点から、サイボウズが多元型組織の特質を持つ会社であることを確認したい。サイボウズのビジョンは「チームワークあふれる社会を創る」である。同社のグループウェア事業はその表現である。同社はこのビジョンに共感する多様な社員の集まりであり、このビジョンを通じて、チームワークあふれる働き方（青野、2015；青野、2018：195-199）、より良い社会づくりへの貢献を目指そうとする。同社創業者で社長の青野慶久は、その著作で次のように述べている（青野、2018：74-76）。

売上にしても、利益にしても、雇用者数にしても、じつはそんなに意味のあるものではないのかもしれない。社会に対してきちんと価値を生み出して売上を上げているのか、それとも巧みに競合を排除することで楽に売上や利益を上げているのか。……。そこを見ないといけません。……。サイボウズはあまり利益を出さない方針で経営しています。「働き方改革」が大きなトレンドになっている今、徹底的にいろいろなところにお金を使って、本気で社会を変えようと思っています。投資の一つはクラウドサービス。クラウド上で情報共有して働くのが当たり前になれば、人間はもっと柔軟に働ける。時間や場所にとらわれず、育児や介護をしながらでも社会に貢献できる。そうなれば今、日本で起きている少子高齢化の問題を解決できるかもしれない。……。低価格で質の高いクラウドサービスを普及できるよう徹底的に取り組み、社会を変えていかなければならない。

このような視点は、売り上げと利益成長、効率性を至上の価値とする達成型組織と一線を画している。サイボウズは、ワーキングマザーの働き方改革支援動画『大丈夫』

や、働き方改革の矛盾を突くアニメ『アリキリ』、地方創生イベント『地域クラウド交流会』など、事業とは直接関係のないところでもさまざまな情報発信を行い、ビジョンの延長上で社会に貢献しようとする多元型組織の特質を示している（青野，2018：76）。

社員が組織のビジョンと自分の仕事の意味を重ね合わせて理解し、自由に発言し働くことができるならば（青野，2018：92-110），そこにはドラッカーが思い描いたような働き方 Management by Objectives and Self-Control が実現されていることになる。そのためにはグーグルにみられたのと同じような，社員の自律性を尊重する価値観が必要である。それなしには，ビジョン・ミッションを自分の仕事と結び付け，自律的に成果を出す働き方にはならない。

サイボウズには，個人の選択と発言を奨励する組織文化・価値観と人事制度があり，それが多元型組織のもう一つの特徴である社員の自律性を支えている。それは以下に述べるように，組織文化・価値観の側面と人事制度の側面の二つからなる。

組織メンバーが組織に埋もれず多様な個性を発揮するために，サイボウズでは社長の青野が先頭に立って「公明正大」と「自立」を重視し強調している（青野，2018：181-182）。「公明正大」とは，情報を隠さないこと，嘘をつかないことなど，組織の風通しのよさを保障する規範であり，「自立」とは，上司の前でも個人として責任をもって発言し行動することである。自分の意見を抑え込まず，疑問があれば必ず問い質すことは社員の責任だと青野は強調する（青野，2019）。

「和を以て貴しとなす」で育てられてきた人たちには，「私の強い社員」になることはなかなかできない。私たちが「私の強い社員」になるために取り組んでいるのが「質問責任」で，これは社員全員に課している。・・・。「これ，ちょっとおかしくないか？」「これは何だかはっきりしないな」などと思ったときに，それを口に出して問わないのは，質問責任を果たしていないことになる。そんなときは，自らを鼓舞してでも我を出して聞くべきだ。質問責任を果たさずにモヤモヤを溜め込み，会社を出てから酒場で愚痴っていたりするのは，卑怯者のやることだ。これが私たちの質問責任という考え方で，ベースのルールとしてある。こうしたことを続けていると従業員は鍛えられ，成果も出てくる。

多様性が尊重され，情報の透明性が確保され，自由な発言・質問が奨励される組織は，多様な経験とアイデアが化学反応を起こす組織であり，その化学反応のエネルギーは共有されたビジョンという一つの出口に向かって結集する。社長青野はこれを「フラスコ理論」と呼び，以下のように，それがサイボウズの強みそのものだとする（青野，2018：176-179）。

フラスコの口は、明確なビジョンです。この狭い出口に向かって全神経を集中させることで、エッジの効いた成果を出せる。……。サイボウズには、たくさんのソフトウェアエンジニアがいます。グループウェアに限らず、様々なソフトウェアを作り出すスキルを持っています。にもかかわらず、ビジョンを絞る。全メンバーの力を一点に結集する。だから、世界中に存在する無数のソフトウェア企業に負けない、ユニークでレベルの高いグループウェアを作ることができる。

多様な社員の自律性を尊重するサイボウズの考え方は、事業目標の設定や戦略選択にまで及んでいる。トップダウンの働き方は忌避される。サイボウズでは現場からのボトムアップによる創発的な戦略形成が行われている。現場の発想に基づいて現場で様々な実験を繰り返し、情報をオープンに共有し、壁をなくして議論し、ビジョンの実現へのチャレンジを続ける。これは、グーグルにみられたものと同じ考え方である(青野, 2018: 191-194)。

日本の多くのカイシャでは、……。次の期の目標を設定するときは、今までの傾向に、数パーセントを上乗せした目標を設定しがります。そしてその目標を達成できるように、日々叱咤激励し、ときには叱責し、達成が難しくなると長時間労働でカバーします。……。フラスコ理論でカイシャをマネジメントするときの目標設定は、逆のアプローチになります。今までの傾向から、あえて目標を数パーセント落として、その代わりに新しいチャレンジを加えます。……。足してほしいのは、気合や根性による目標数字のストレッチではなく、今までになかった新しいアイデアとチャレンジです。……。(目標を)設定するときは、どれくらい下げられるかも含めて、営業とマーケティングのメンバーに任せています。ボトムアップ型で作成していると言えます。

(中略)

社会の確実性が下がって、先に何が起こるか読みにくくなっているのですから、実験的アプローチに切り替えたほうがいい。いろいろやってみて、下から何か出てくるのを待つ、というやり方です。質の経営では、生き残るためにいろいろな実験を繰り返します。そのためには、ユニークな1人ひとりを重視する。そこから湧き上がってくるいろいろなものを見て、「面白いから、もうちょっとやってみようか」と方針を決めていくのです。トップダウンでストレッチした目標を決めてしまうと、現場での実験的アプローチができなくなってしまいます。現場の人たちは、目標達成だけに集中せざるを得なくなります。

以上、サイボウズの経営の特質を多元型組織の視点から整理した。サイボウズは、経営計画を集権的に設定する企業ではない。ボトムアップ型の企業である。また、トップダウンで設定された計画の達成に向けて階層型組織の管理システムをフル稼働させ、目標達成への社員の努力を管理的にドライブするという企業ではない。サイボウズは、社員が当事者意識を持てるだけの社会的意義のあるビジョンを掲げ、社員は自らの仕事とビジョンとのつながりを理解し、チームを通して自律的に協働している<sup>5</sup>。

以上、サイボウズが多元型組織の組織特性を持っていることを確認した。では、ドラッカーの Management by Objectives and Self-Control が妥当するサイボウズでは、社員の業績評価と報酬はどのようになっているのか、以下この点を整理してみよう。

サイボウズという企業の特質をみる際には、同社が社員の多様な働き方を推進する企業であるという点も見逃せない。サイボウズは、およそ10年をかけて組織改革を模索し、試行錯誤を繰り返しながら、最終的に、「100人いれば100通りの働き方があってよい」という経営原則に辿り着き、人事制度も共通の制度枠に社員をはめ込むのではなく、一人一人の事情に合わせて対応する方向になった（青野，2018：184-186；中野・武部，2018<sup>6</sup>）。以下にみるように、このことが同社の給与決定方式にも影響を与えた。

サイボウズの評価制度は絶えざる試行錯誤の末、社員1人ひとりの市場価値を求めるという市場主義に落ち着いている。同社では社員は誰でも短時間勤務や在宅勤務、さらには副業（複業）さえも希望できるという多様で柔軟な働き方を推進してきた。そのため、過去には、様々な働き方に応じた給与テーブルを整備しようとしたこともあった。たとえば、在宅勤務の場合は関わるチームメンバーの負荷が高まるという想定のもと、給料を多少下げた給与テーブルなどを考えたが、仕事内容や個人の特性によっては在宅勤務の方がパフォーマンスが上がることもある。けっきょく、あらかじめ基準を用意することは困難であり、結果として、給料は個別に決定するという形になった。その際、金額の妥当性を判断する出発点になるのが、「この人が転職したらいくら？」という市場価値であった<sup>7</sup>。

市場価値による社員の給与決定は社外的価値と社内的価値の二軸からなる。まず社外

- 5 現代の企業は全般的傾向としてチーム組織による働き方を強めている。サイボウズもこれが妥当する。個人プレーは推奨されない。「多様な個性を生かすカイシャでは、『貢献』と『感謝』が大きな報酬となります。自分の個性を発揮し、チームのビジョンに貢献できることはうれしい。自分の貢献に対し、他人から感謝されるとさらにうれしい。逆に、他人に貢献してもらって感謝するのもやっぱりうれしい。『ありがとう』といっている人はとても幸せそうでしょう？」（青野，2018：195-199）
- 6 これはサイボウズの人材多様性を高めることに結果的に貢献している。しかし、サイボウズは人材多様性が同社のアイデア創造性を高めることを狙って、人事制度の多様性・柔軟性を高めたわけではない。むしろ逆に、いろいろな働き方を許容したいという個人尊重の価値観が制度の柔軟化への模索的努力を生み、その結果としてもたらされた人材の多様性が社長青野の「フラスコ理論」にまとめられるような多様なアイデアの化学反応をもたらしたのである。
- 7 以下のサイボウズの給与決定の考え方については、特に断らない限り、サイボウズ取締役山田理の説明による（山田，2015 a；2015 b）。

的価値をみてみよう。社外的価値は「転職したらいくらもらえそうか」という転職市場の市場評価が基準になる。一律に決まるものではないが、人事部門には転職市場を見ながらおおよそのレンジを示すことは難しくない。給与統計も利用する。職種、経験年数、年齢、地域などの属性が加味されて、最終的に社外的価値の金額レンジが出てくる。

社外的価値の金額幅イメージが決まると、次に第二ステップとして社内的価値の評価に移る。サイボウズで社内価値が高い人とは「社内で信頼度が高い人」を指す。信頼度は「覚悟×スキル」で測るという。「覚悟」はサイボウズへのコミットメントであり、勤務時間・勤務形態の選択が実際にどのように影響するか、各人の選択とその影響により増減する。あくまで選択によるものであり、社員はだれでも必ず同じレベルで会社に尽くさなくてはならない、ということを要求するものではない、とされている。自らが選択したサイボウズへのコミットメントに応じて変わるということである。これに各人のスキルを掛けあわせて「信頼度」を評価する。社内的価値は覚悟×スキルによる信頼度が一番大きなポイントであるが、「これに『抜けられたら困る』という人にはプレミアムがつくような『社内需給』や経験年数や同職種のバランスなどを考慮する『社内相対感』などを加味して、社内的価値を算出」(山田, 2015 a) するという。

以上にみられるように、同じく市場価値・市場主義といっても、社外的価値は客観性が鮮明であるが、社内的価値は「なぜこの金額になるのか」を納得できるように説明できるかという点で曖昧さを払拭できていない。もちろん、社内的価値の判断根拠となる主要な情報は当該マネジャーから出されるので、情報の信頼性はある程度高いといえる。現場マネジャーからの情報等を基礎に、給与を決定するのは「評定会議」という会議体である。社外的価値と社内的価値に関わる情報が「評定会議」に集められ、これに基づいて決定される。

社内的価値に関わる情報を最もよく知るのはチームマネジャーである。したがって、現場マネジャーからの「信頼度(覚悟×スキル)」の評価やその他の「加味」される評価情報が社内的価値の評定に利用されるのは合理的ではある。また、給与の決定にマネジャーが直接関わらないのは、グーグルの方式と類似している。マネジャーが直接に報酬評価に関わらないのは、マネジャーの役割を成長支援に集中させる意味でも、またチームメンバーのマネジャーに対する心理的安全や信頼の点でも効果的であろう。自由に意見を言うことができ、質問をすることを奨励するサイボウズの考え方も、それは調和している。

とはいえ、「なぜその人の給与が550万円かとか、485万円になるか。これって厳密には誰も分からない」。そこでサイボウズでは、決定された「市場価値」への疑問に対しては徹底したフィードバックを重視しているという(山田, 2015 b)。



給与統計のグラフを出して「あなたの市場価値のレンジはここくらいで、このレンジの中であなたの評価はこんな感じだけど、自分では今、どこの会社のどんなポジションに転職できそうか。どう思う？」と聞いてみます。さらにもうちょっとこういう経験を積んだら君の市場価値はこう上がるよ、どう思う？」といったようにフィードバックをしていくと、「ですよ～」という感じになる。市場価値に対してフィードバックがきちんとできていなければ、モヤモヤが残ります。説明責任こそ大事です

「徹底したフィードバック」に関する上記の説明を読むと、社外的価値には説得力がある。しかし、社内的価値になるとやはり説明が難しい。けっきょく、社内的価値の面では、ポジティブに評価されたのはどの点で、改善が求められるのはどの点か、どうすれば社内的価値が今後より高くなるか、そうした評価の上下への変動要因を示すにとどまり、絶対水準の合理性を示すことは困難なのである。サイボウズの場合、社内的価値については、将来的に、同僚による評価を大きくするなど公平性の説得力を高める方向に進化する可能性が残されているのかもしれない。

サイボウズの場合、グーグルのようなチームマネジャーに対するメンバーの意識調査とその結果の当該マネジャーへのフィードバックが見られない点、またマネジャーとメンバーとの1 on 1の週次対話のような制度もみられない点で、社内的価値の手続き的公平性には改善の余地がありそうである。しかし、かつて個人間競争を煽る成果主義を採用して年間離職率の高騰に見舞われた同社の苦い経験、仕事をチームとして進める態勢でチームメンバー間の信頼と協力を重視していることへの配慮から、社内的価値の評定要素に短期の個人業績は含めていない。サイボウズの報酬決定は、成果主義的な業績管理ではない。この点は、達成型組織とは異なる。自律的で自発的な働き方に対して、できるだけ公平感の高い評価をフィードバックするという方向性を追求している点で、サイボウズの業績評価は達成型組織とは異質である。

#### IV 自主経営組織（テイル組織）における評価と報酬

ここではラルーの研究（ラルー，2018）に依拠して、自主経営組織における評価と報酬の特徴を簡潔にまとめる。

達成型組織の業績フィードバックは、課題に対して何が足りないかを伝える場、つまり達成に向けた管理統制の手段の一つであり、意欲をなくすシステムになっているのが一般的である。多元型組織では、マネジャーによるフィードバックは直接に報酬評価に結び付くものではなく、日常的な対話による成長支援に主眼をおく傾向がある。マネジ

ヤーのいない自主経営組織では、フィードバックと支援はマネジャーからではなく同僚から得られる (ラルー, 311-312)。

業績評価におけるフィードバックの内容は、多元型組織と自主経営組織においては基本的に承認と支援である。多元型組織の場合はこれを現場マネジャーが担っている。自主経営組織ではどうか。

一定期間を振り返るフィードバックの事例としてラルー (2018) は CC&R (勇気と再生センター) の実践を取り上げている。それは問題点を指摘するものではなく、前向きである。今年うまく行った祝福してもよいようなことはありましたかと尋ね、承認し、賞賛する。このプロセスで何を学びましたかを尋ね、経験からともに学習しようとする。来年最も期待していることは何ですか、最大の心配事は何ですか、あなたの役に立てることはありますか等を尋ね、将来への明るい展望を共有する。来年の仕事において、自分で成し遂げたい具体的な目標はありますかと尋ね、目標の設定を共有する。同様に、サン・ハイドローリックスの事例では四つの簡単な質問ポイントに基づく振り返りが行われている。すなわち、①そのメンバーの称賛すべき特徴について述べる。②組織にどのような貢献をしたかを聴き、承認する。③組織にどのような貢献をしたかを尋ねる。④組織はあなたにどのような支援ができますかと質問する。いずれの場合も、フィードバックは管理的に何事かをさせようとするものではないので、ネガティブなフィードバックが見られない。具体的な改善点の指摘は、むしろ一年中、仕事のプロセスの中で行われている (ラルー, 314-316)。

誰がどれだけの報酬 (給与) を得るべきかについて、マネジャーのいない自主経営組織ではどのようにして決めているのか。これには、同僚間の話し合いや相互評価によるという事例と、自ら定めるといふ事例がある。とはいえ後者の場合も、各人の報酬は社内ネットワーク等で公開されている場合が多く、同僚の評価承認が背後で影響している。

WL ゴアでは年一度、各社員は同僚の格付けを依頼される。ホラクラシーワンの場合も同様である。このような同僚による評価をもとに、一定の算式で、社員は何段階かの給与ベースにグルーピングされて給与が決まる。これに対して、AES とセムコは、自分で給与を決めるシステムである。ただし、給与情報は公開されて誰でも知ることができるので無謀な給与にはならない。モーニングスターでは、もう少し洗練されたシステムをとる。社員は自分の給与水準を自分で設定して提案するが、選任された同僚から構成される報酬委員会からのフィードバックを受けることが条件となっている。まず、社員は年一度、自分が公平だと考える給与を、その理由となる同僚の意見やその他の資料を付して、報酬委員会に提出する。生計費調整分程度の給与アップを提出する人が多いが、特に貢献したと思う社員はそれ以上の昇給を希望する。およそ四分の一の社員が生

計費調整を上回る昇給を提示する。報酬委員会は社員各自が提出した昇給案を精査し、フィードバックする（もっと上げてよい、過大だ、など）。フィードバックはあくまで助言なので、本人が出した当初の昇給レターを変更しないことも可能ではある。しかし、報酬委員会のフィードバックで高すぎるのではないかといわれる社員は毎年わずかしかない。自己設定システムであっても、同僚の評価と承認は昇給レターの提出段階で効果的に担保されていると理解できよう（ラルー、217-219）。

自主経営組織においても、個人の給与水準は個人間で異なる。基本的に、組織における個人の貢献度に対するチームメンバーやより広い範囲の同僚の評価を反映して給与水準が決まっている、と理解することができる。自主経営組織は、個々人の貢献の違いから出る給与差を否定はしていないが、総じてラルーが調査した事例では傾向として、まず全員が基本的なニーズを満たせる給与水準を得ることが第一として意識されている。最低給与の水準を押し上げつつ、最高給与水準を抑制するように努力しているという（ラルー、222-224）。

最後に、インセンティブとしての報奨金（ボーナス）についてはどうか。達成型組織では、インセンティブ報酬は人の意欲を高めると考えられている。多元型組織では個人間競争を嫌い、チーム単位でのグループ賞与を好む傾向がある、とラルーは見ている。多元型組織は、個人間競争ではなくチームの協働を組織の基本とするので、グループ賞与はその価値観と適合的である<sup>8</sup>。自主経営組織では、ラルーが調査した組織の大半が個人差のある報奨金（ボーナス）を完全に廃止している。多元型組織が好むチーム報奨金ですら、大半の自主経営組織は採用していない。つまり、自主経営組織では、個人間であれ、チーム間であれ、格差のあるボーナス支給は事例として少ないということである。ただし、特別に業績が良かった年は、利益の一部を全員で分配することがある。その場合の分配方式は基本給の一定率か全員同額かであり、平等性がはっきりしている（ラルー、221-222）。

## V 考 察

多元型組織も自主経営組織も、目標設定と働き方には自律性がはっきり認められ、達成型組織に一般的にみられるような集権的な目標設定、目標達成のための管理はみられない。評価と報酬においても、これを管理と統制の外発的インセンティブとして利用しようとする組織プロセスは、自主経営組織にはまったく見られない。多元型組織においても、目標達成へのモチベーションは、目標そのものの有意味性と自律的目標設定による当事者意識、チームの協働性もたらす承認と感謝のモチベーション効果、顧客と社

8 ただし、本稿で取り上げたグーグルとサイボウズはこれを採用していないと思われる。

会からのフィードバックに支えられている。業績評価による金銭的刺激はそれらと並びモチベーションへの部分効果を有するとはいえるであろうが、それ以上のものではない。人々は、業績評価と報酬による労働疎外からかなりの程度自由であるといえる。

多元型組織において、業績評価は仕事の進捗と成長に対する支援と、報酬決定のための評価とに分かれ、前者を主として現場マネジャーが担い、後者は現場マネジャーとは異なる委員会等が担う方向に分かれてきている。これは、多元型組織が社員の労働を業績評価によってドライブしなければならないという必要性が弱まり、むしろ個人の納得性、公平性担保の重要性が相対的に高まることへの、当然の組織的適応といえる。自主経営組織においてもこの二つのプロセスとしての分離はみられるが、その担い手としてはいずれの評価も同僚が主体となると整理してよいであろう。

多元型組織は報酬以外の面では組織成員の平等性への価値観が高く、そのことが組織の公平感と一体性に貢献している。しかし報酬に関しては、多元型組織は貢献度に基づく個人間の報酬格差を肯定する傾向が鮮明である。ラルーは、ボーナスに関して多元型組織は個人間ではなくチーム間の貢献度格差を反映させる傾向があるとしているが、この点はグーグルとサイボウズでは確認できなかった。

自主経営組織では、報酬は給与が基本であり、ボーナスのような労働刺激的報酬方式はそれ自体が例外的である。しかも、特別に業績が良かった年に例外的に実施される場合にも、利益の分配方式は基本給の一定率か全員同額かであり、平等性への志向が明瞭である。自主経営組織では、共有する組織の存在価値に向けた協働意識がより強くなり、成果を個人やチームの貢献度で格差付けることに対する拒否反応は強いといえる。さすがに給与そのものを平等にするところまでは行われていないが、基本給水準の最低額引き上げと最高額抑制の事実、自主経営組織における報酬の性格をよくあらわしているといえよう。

#### 参考文献

- Bock, L. (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*, Twelve. (ボック著, 鬼澤忍・矢羽野薫訳『ワーク・ルールズ!』東洋経済新報社, 2015年。)
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*, Portfolio/Penguin. (ドーア著, 土方奈美訳『Measure What Matters: 伝説のベンチャー投資家がGoogleに教えた成功手法OKR』日本経済新聞出版社, 2018年)
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*, Harper & Row, 1954. (ドラッカー著, 上田惇生訳『現代の経営(上)』ダイヤモンド社, 2006年。)
- Gittell, J. F. (2006). "Relational Coordination: Coordinating Work through Relationships of Shared Goals, Shared Knowledge and Mutual Respect." Kyriakidou, O. E. and M. F. Özbilgin, *Relational Perspectives in Organizational Studies*, Edward Elgar.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker. (ラルー著, 鈴木立哉訳『ティール組織: マネジメントの常

- 識を覆す次世代型組織の出現』英治出版，2018年。）
- Mackey, John & R. Sisodia (2013). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business School Press. (マッキー&シソーディア著，鈴木立哉訳『世界でいちばん大切にしたい会社』翔泳社，2014年。）
- O'Reilly, C. A. & J. Pfeffer (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press. (オライリー&フェファー著，廣田里子・有賀裕子訳『隠れた人材価値』翔泳社，2002年。）
- Schmidt, E. & J. Rosenberg (2014). *How Google Works*, John Murray. (シュミット&ローゼンバーグ著，土方奈美訳『How Google Works 私たちの働き方とマネジメント』日本経済新聞出版社，2014年。）
- 青野慶久 (2015) 『チームのことだけ，考えた。』ダイヤモンド社。
- 青野慶久 (2018) 『会社というモンスターが，僕たちを不幸にしているのかもしれない。』PHP。
- 池田浩 (2017) 「サーバント・リーダーシップ」坂田桐子編『社会心理学におけるリーダーシップ研究のバースバクティブII』ナカニシヤ出版。
- 鈴木良始 (2017) 「アメリカ企業における業績評価制度の変革運動（ノーレイティング）とその背景」『同志社商学』第69巻第3号。
- 世古詞一 (2017) 『シリコンバレー式最強の育て方－人材マネジメントの新しい常識1 on 1ミーティング』かんき出版。
- 青野慶久 (2019) 「サイボウズ青野社長が説く「会社というモンスター」に振り回されない覚悟」2019年1月15日参照。  
([https://diamond.jp/articles/-/190745?utm\\_source=daily&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=doleditor](https://diamond.jp/articles/-/190745?utm_source=daily&utm_medium=email&utm_campaign=doleditor))
- 中根弓佳・武部美紀 (2018) 「『100人いれば，100通りの働き方』を実現 サイボウズでの仕事を複(副)業とする人材を募集する『複業採用』とは」  
(<https://jinjibu.jp/article/det/tonari/1868/>) 2019年1月10日参照。
- 山田理 (2015 a) 「サイボウズの給料は『あなたが転職したらいくら?』で決めています」  
(<https://cybozushiki.cybozu.co.jp/articles/m001020.html>) 2018年7月15日参照。
- 山田理 (2015 b) 「社内評価だけで給料を決めるのをやめたら，多様な働き方が実現できた」  
(<https://cybozushiki.cybozu.co.jp/articles/m001021.html>) 2018年7月15日参照。
- ケーブル, D. (2018) 「従業員の能力を最大限に引き出す，サーバント・リーダーシップの実践法」  
(<http://www.dhbr.net/articles/-/5373>) 2018年6月3日参照。
- Ghoshal, D. (2017). "Let Others Succeed": Google CEO Sundar Pichai's Simple but Effective Leadership Style.  
(<https://qz.com/879633/let-others-succeed-google-ceo-sundar-pichais-simple-but-effective-leadership-style/>) 2018年8月1日参照。
- Zetlin, M. (2017). Here's Why Bosses at Google Are Not Allowed to Hire, Fire, or Promote Employees. Former Google exec Kim Scott provides a rare look behind the scenes.  
(<https://www.inc.com/minda-zetlin/heres-why-bosses-at-google-are-not-allowed-to-hire-fire-or-promote-employees.html>) 2017年5月23日参照。