

# 選ばれる組織へ

優秀な人材が自然と集まる「共進型組織」への進化

組織改善プラットフォーム **yellba**  
いえるば

# 目次

はじめに なぜ今、組織のあり方が問われているのか？

## 第1章 旧来型マネジメントの限界と、その構造的疲労

- 1-1 100年以上続く「管理」という名の“呪縛”
- 1-2 「ハリボテのエンゲージメント」という罠
- 1-3 見過ごされてきた、人が辞める「本当のコスト」

## 第2章 新しい組織の形「共進型組織」とは

- 2-1 「共進型組織」の定義
- 2-2 共進型組織を支える、揺るぎない2つの基盤
- 2-3 他の組織論との違い：革命ではなく、現実的な「進化」のアプローチ
- 2-4 共進型組織がもたらす、持続的な好循環

## 第3章 「共進型組織」への道筋

- 3-1 すべての土台となる「信頼」をいかにして育むか
- 3-2 エンゲージメントの中核「自律性」をいかにして引き出すか

## 第4章 対話から始める、共進型組織への第一歩

- 4-1 対話の二つのレベル：なぜ「1on1」だけでは足りないのか？
- 4-2 組織レベルの対話を阻む「見えない壁」と、仕組みの重要性
- 4-3 対話の“仕組み化”を実現する、yellba（いえるば）という解決策
- 4-4 yellbaがもたらす、確かな経営成果

おわりに 未来を共創する組織へ

はじめに

## なぜ今、組織のあり方が問われているのか？

---

労働生産人口の減少、それに伴う人材獲得競争の激化、そして働く人々の価値観の劇的な変化。現代の日本企業は、かつてないほど「人」に関する根源的な課題に直面しています。

かつて、企業は圧倒的な「選ぶ側」として、労働市場において優位な立場にありました。しかし、インターネットの普及により個人がアクセスできる情報は爆発的に増加し、転職や副業、フリーランスといった働き方の自由度が大幅に増した今、そのパワーバランスは大きく変化し、大きな転換点を迎えています。特に、自身の市場価値を客観的に把握し、キャリアを自律的に描こうとする優秀な人材ほど、身を置く場所をよりシビアな視点で「選ぶ」ようになりました。

**もはや、企業は従業員を単に「管理」するだけの存在ではられません。**社内に向けては、いかにして社員一人ひとりの意欲と能力を最大限に引き出し、組織への貢献意欲を高め、定着してもらうか。社外に向けては、いかにして自社を「ここで働きたい」と思われる魅力的な場所として伝え、優秀な人材を惹きつけるか。この二つの問いに明確な答えを提示できない企業は、成長が鈍化するどころか、その存続さえも危うくなる時代に突入したのです。

本ホワイトペーパーでは、こうした深刻な時代背景を踏まえ、**多くの日本企業に根強く残る旧来のマネジメント手法の限界を構造的に解き明かします。**そして、これからの「選ばれる組織」に不可欠な新しい組織モデルとして「**共進型組織**」というコンセプトを提唱し、その思想的背景から実現に向けた具体的なアプローチまでを、深く掘り下げて解説していきます。

## 第1章

# 旧来型マネジメントの限界と、その構造的疲労

なぜ、多くの企業が「人の問題」で壁に突き当たっているのでしょうか。その根源をたどると、約100年前に確立された組織運営の基本思想にたどり着きます。

### 1-1 100年以上続く「管理」という名の“呪縛”

現代の多くの組織運営の根底には、20世紀初頭、フレデリック・テイラーが提唱した「科学的管理法」の思想が、今なお色濃く残っています。これは、工場労働の生産性向上を目的とし、人を「管理・統制すべき対象」と捉え、効率を最大化するための資源（リソース）と見なす考え方です。

この「管理型」の思想は、その後の時代変化に応じて形を変えながらも、本質的には維持されてきました。

#### 人的資源管理（HRM：Human Resource Management）

人を「資源」と捉え、戦略的な活用を目指したが、あくまで経営目標達成のための「リソース」という位置づけは変わらなかった。

#### 人的資本経営（HCM：Human Capital Management）

人を「資本」と捉え、投資対象として価値最大化を図る。一見、個人の価値を認めているように見えますが、その根底には「投資対効果を最大化する」という管理思想が横たわっています。

これらの思想は、組織の秩序を保ち、効率性を追求する上では有効に機能してきました。しかし、社員が自律的に情報を得てキャリアを考えるようになった現代において、この「管理」を前提としたモデルは、組織の至る所で深刻な構造的疲労を起こしているのです。

### 1-2 「ハリボテのエンゲージメント」という罠



この構造的疲労に気づいた先進的な企業は、10年ほど前から「エンゲージメント向上」という処方箋に飛びつきました。しかし、その実態はどうでしょうか。

多くの企業が取り組むのは、以下のような施策です。

- 福利厚生の実質化、お洒落なオフィス、給与アップ、フレックスタイム制の導入...

### 社員の不満解消のため企業がとる施策

福利厚生の充実・お洒落なオフィス・給与アップ  
フレックスタイム制の導入…

衛生要因は解消されるが「働きがい」は生まれない

静かな退職 (Quiet Quitting)  
に繋がってしまう



心理学者ハーズバーグの二要因理論を借りれば、これらは不満を解消する「衛生要因」ではあっても、意欲を積極的に引き出す「動機付け要因」ではありません。衛生要因の整備は、社員の心身の健康を守る上で不可欠であり、不足すれば不満を引き起こしますが、それだけでは本質的なエンゲージメント、すなわち「働きがい」は生まれないのです。

結果として多くの組織で散見されるのが、「居心地は良いが、仕事への情熱や貢献意欲はない」という、いわゆる「静かな退職 (Quiet Quitting)」状態の蔓延です。エンゲージメントサーベイのスコアは、見かけ上は改善するかもしれませんが、しかし、それは組織の真の健康状態を反映しているのでしょうか？パフォーマンスは上がらず、挑戦する文化も生まれず、現状維持を望む社員ばかりが増えていく。そして、成長意欲の高い優秀な社員ほど、その「ぬるま湯」のような環境に物足りなさを感じ、静かに組織を去っていく。これこそが、多くの企業が陥りがちな「ハリボテのエンゲージメント」という深刻な罠なのです。

## 1-3 見過ごされてきた、人が辞める「本当のコスト」

「人が辞めても、また採用すればいい」。そんな考え方が通用した時代は終わりました。一人の社員、特に中核を担う人材の離職がもたらす損失は、一般的に**その社員の年収の1.5倍から2倍以上**にものぼると言われています。このコストは、単なる欠員補充の費用だけではありません。

### 直接的コスト

- **採用費**：人材紹介会社への成功報酬、求人広告費、採用担当者の人件費など
- **教育・研修費**：新入社員研修、OJTにおける指導役の工数、外部研修費用など、これまで投下してきた育成コストが全て無駄になる。

### 間接的・機会的コスト

- **業務停滞・生産性低下**：引き継ぎ期間中の重複業務、周囲のメンバーの業務負荷増大、そして当該ポジションが空席であることによる業務の遅延や質の低下。
- **チームの士気低下**：仲間が辞めることによる心理的な動揺や、「この会社は大丈夫か？」という疑念が、残った社員のモチベーションを蝕む。特に、連鎖退職の引き金になるケースは少なくない。
- **ブランド毀損と将来コストの増大**：退職者が転職口コミサイトなどにネガティブな情報を書き込むことで、企業の評判が低下。これにより、将来の採用活動がより困難になり、採用費がさらに高騰するリスク。

補充が極めて困難な現代において、離職は単なる「欠員」ではなく、組織の活力を内側から蝕み、未来の成長機会を奪う、極めて深刻な経営リスクとして認識する必要があります。

## 第2章

# 新しい組織の形「共進型組織」とは

旧来の管理型モデルが構造的疲労を起こしている今、私たちはそれに代わる新しい組織のあり方を構想する必要があります。それが、本稿で提唱する「共進型組織」です。

### 2-1 「共進型組織」の定義

「共進型組織」とは、**組織と個人が、信頼と自律を基盤とした対等なパートナーとして関わり合い、双方の目的・成長・価値を共に実現していく、新しい組織のあり方**を指します。

これは、従来の「会社が個人を管理・活用する」という一方的な関係性から脱却し、「人と組織が、変化の激しい環境の中で**共に未来を探求し、進化し続ける（to Progress Together）**”という双方向の関係性を前提とします。企業と個人が、お互いの成長のために力を合わせ、同じ船に乗る乗組員として未来へ向かって進んでいく。それが「共進」という言葉に込めた意味です。



### 2-2 共進型組織を支える、揺るぎない2つの基盤

この新しい組織モデルは、精神論ではなく、以下の2つの価値観を具体的な制度や行動に落とし込むことで機能します。

#### 信頼（Trust）

会社は個人の意思や能力、そして善意を信じ、個人は会社のビジョンや方向性を信じる。性善説に立ち、お互いがリスペクトし合う関係性を全ての土台とします。

#### 自律（Autonomy）

一人ひとりが「やらされ感」ではなく、自己の意志と責任において判断・行動することを、組織として心から尊重し、積極的に促進する。

管理の対極にあるのが、この「信頼」と「自律」です。管理は、「人は放っておくと怠ける」という性悪説的な前提に基づき人を統制しようとするのですが、共進型組織は、「人は自己実現を目指して行動する」という性善説的な前提に基づき、人の可能性を解き放つことを目指します。

## 2-3 他の組織論との違い：革命ではなく、現実的な「進化」のアプローチ

ティール組織やホラクラシー組織といった自律分散を志向し、階層構造をなくす先進的なモデルも注目されています。これらの思想には共感する点も多いですが、既存の、特に大規模な階層型組織にそのまま導入するには、あまりにハードルが高いのが実情です。

	ティール組織・ホラクラシー組織	共進型組織
アプローチ	ヒエラルキーをなくすなど、組織構造を根本的に変える「革命的」なアプローチ	既存の構造や文化を尊重しつつ、関係性や対話のあり方を変えていく「進化的」なアプローチ
導入	既存の組織が全体で導入するのは、文化的な抵抗も大きく極めて難しい	部署やプロジェクト単位など、 <b>段階的・部分的な導入が可能</b> で、組織を徐々に進化させられる

共進型組織は、理想の形をゼロから作るのではなく、**今ある従来型の組織を、その文脈を尊重しながら内側から進化させるための、現実的かつ実践的な理論**である点が最大の特徴です。つまり、既存のピラミッド型組織の構造を大きく変えることなく、部署やプロジェクトといった単位で部分的に導入し、組織を徐々に進化させることが可能です。革命ではなく、進化。だからこそ、あらゆる組織が今日から取り組むことができるのです。

## 2-4 共進型組織がもたらす、持続的な好循環

「管理」から「共進」へのシフトは、組織に目先の数字以上の、本質的で持続可能な好循環を生み出します。

- **本質的なエンゲージメントが自然と育まれる**：やらされ感ではなく、自らの意志で組織に関わることで、内発的な動機（働きがい）が醸成される。
- **社員が組織を「自分ごと」として捉え、自律性が高まる**：当事者意識が芽生え、指示待ちではなく、自ら課題を発見し、解決しようとする文化が生まれる。
- **縦の風通しが良化し、組織の「集合知」が活用される**：多くの企業で「横の連携」は進む一方、階層を越えた「縦の対話」は依然として大きな課題です。共進型組織は、現場のリアルな知見やアイデアを経営に届け、それを意思決定に活かすことで、組織全体の課題解決能力を高めます。
- **ボトムアップの改善が進み、変化に強い組織になる**：現場の小さな気づきや改善案が吸い上げられ、実行されることで、組織全体に、環境変化に素早く適応できる「自浄作用」が働くようになる。
- **社内外の優秀な人材から「選ばれる組織」になる**：社員がいきいきと働く姿や、風通しの良い組織文化は、自然と外部にも伝わり、有効な採用ブランディングとなる。

## 第3章

# 「共進型組織」への道筋

では、どうすれば自社を「管理型」から「共進型」へと進化させられるのでしょうか。その鍵は、まず「信頼」という土壌を徹底的に耕し、そこに「自律」という種を蒔き、育むことにあります。

### 3-1 すべての土台となる「信頼」をいかにして育むか

組織と個人の信頼関係は、一朝一夕には築けません。それは、人間関係と同じように、日々の誠実な行動の積み重ねによってのみ育まれます。ビジネスコンサルタントのデビッド・マイスターらが提唱した有名な「**信頼の方程式**」は、組織における信頼醸成を考える上で、極めて有効なフレームワークとなります。

$$\text{信頼} = \frac{\text{(信憑性 + 信頼性 + 親近感)}}{\text{自己志向性}}$$

この方程式の4つの要素を高める（自己志向性は低める）ために、組織やリーダーは具体的に何をすべきでしょうか。

#### 1. 信憑性 (Credibility) を高める：「情報の透明性」を徹底する

- **Do**： 経営状況や重要な意思決定の背景・プロセスを、可能な限りオープンにする。「なぜこの決定をしたのか」という"Why"を丁寧に説明する。
- **Don't**： 社員の役職や立場によって情報を恣意的に遮断したり、加工したりしない。情報のブラックボックスは、不信感の原因となる。

#### 2. 信頼性 (Reliability) を高める：「言行一致」を貫く

- **Do**： 会社として、リーダーとして、一度「やると言ったこと」は必ず実行する。守れない約束はしない。一貫した行動で示す。
- **Don't**： その場の勢いで安請け合いをしたり、掲げた方針がいつの間にか立ち消えになったりする。「また言っているだけだ」と思われた瞬間、信頼は崩れ去る。

#### 3. 親近感 (Intimacy) を高める：「一人の人間」として尊重する

- **Do**： 社員一人ひとりのキャリア観やプライベート（家族、健康など）に配慮し、尊厳をもって接する。直接対話などを通じて、業務外の話題に触れることも大切にする。
- **Don't**： 社員を目標達成のための「駒」や「歯車」のように扱う。個人の人生を無視した要求は、心理的な距離を決定的に遠ざける。

#### 4. 自己志向性 (Self-orientation) を低める：「利己心」を捨てる

- **Do**：会社の決定やリーダーの言動が、「社員のため」「顧客のため」「社会のため」という視点に基づいていることを示す。
- **Don't**：「会社（経営陣）の都合」「自分の部署の利益」といった、自己中心的な論理を振りかざさない。

これらの行動を組織全体で、特にリーダー層が率先して実践し続けること。それが、共進型組織に不可欠な「信頼」という土壌を育む、唯一の方法なのです。

### 3-2 エンゲージメントの中核「自律性」をいかにして引き出すか

信頼という土台の上に、社員の「働きがい」の核となる「自律性」を育てていきます。心理学者のエドワード・デシとリチャード・ライアンが提唱した「自己決定理論」は、人の内発的動機（やる気）が、以下の3つの普遍的な心理的欲求が満たされることで高まることを明らかにしました。

1. **自律性 (Autonomy)**： 自分の行動を、自分の意思で選択し、決定したい。
2. **有能感 (Competence)**： 自分は能力があり、価値ある貢献ができると感じたい。
3. **関係性 (Relatedness)**： 他者と尊重し合える、安全で温かい関係を築きたい。

管理型のマネジメントは、皮肉にもこれら3つの欲求をすべて阻害します。マイクロマネジメントは「自律性」を奪い、一方的な評価は「有能感」を損ない、統制的な関係は「関係性」を冷え込ませます。

では、どうすればこれらの欲求を満たし、自律性を引き出せるのか。それは、**目的を共有した上で、個人の裁量と選択の余地を意図的に保障すること**に尽きます。具体的には、「情報共有」と「意思決定権限の分散」が不可欠です。

例えば、チームの目標達成に向けた「やり方」をメンバー自身が考え、決定できる。自分たちが働く職場の「環境改善」について、自分たちで声を上げて変えていける。こうした小さな成功体験の積み重ねが、「自分たちの職場を、自分たちの手でより良くできる」という感覚、すなわち「**自分ごと化（オーナーシップ）**」を育み、真の自律性に繋がっていくのです。



## 第4章

# 対話から始める、共進型組織への第一歩

信頼を育み、自律性を引き出す。その具体的なアクションの中心に位置するのが「対話」です。しかし、一口に対話と言っても、その目的やレベルは様々です。そして、多くの企業がその違いを理解しないまま、対話の持つ可能性を最大限に引き出せずにいます。

### 4-1 対話の二つのレベル：なぜ「1on1」だけでは足りないのか？

近年、多くの企業が1on1ミーティングを導入するなど、「対話」の重要性に気づき始めています。これは大きな前進です。しかし、共進型組織を目指す上では、対話には二つの異なるレベルがあることを理解し、両方を実践する必要があります。

- 1. 個人に向き合う対話（個人レベルの対話）**：1on1やキャリア面談に代表される、上司と部下、あるいはメンターとメンティーといった1対1の関係で行われる対話です。個人の成長支援、モチベーションケア、悩み事の傾聴などを目的とし、信頼関係の構築や個人のパフォーマンス向上に不可欠です。
- 2. 組織に向き合う対話（組織レベルの対話）**：全社集会やワークショップ、そしてアイデア投稿制度など、組織全体の課題や未来について、多対多の関係で行われる対話です。部署横断的な問題の解決、経営戦略への意見反映、新しい企業文化の醸成などを目的とします。

問題は、多くの企業が「個人に向き合う対話」に注力するあまり、「組織に向き合う対話」が圧倒的に不足している点です。「部下の話は聞いている」と言うリーダーは増えてきましたが、その対話はいくまで1対1の閉じた関係の中でのもの。例えば、「評価制度に納得がいかない」「部署間の連携が悪く、業務に支障が出ている」といった**構造的・組織的な課題は、一個人の上司が解決できる範囲を超えています**。

個人レベルの対話だけでは、こうした組織全体の課題は決して解決されません。むしろ、声が吸い上げられない状況が続けば、「どうせ言っても無駄だ」という無力感が組織に蔓延し、エンゲージメントを著しく低下させる原因となります。組織が進化するためには、個人のケアに留まらず、組織全体の課題をテーブルに乗せ、集合知によって解決策を探る「**組織レベルの対話**」が不可欠なのです。

### 4-2 組織レベルの対話を阻む「見えない壁」と、仕組みの重要性

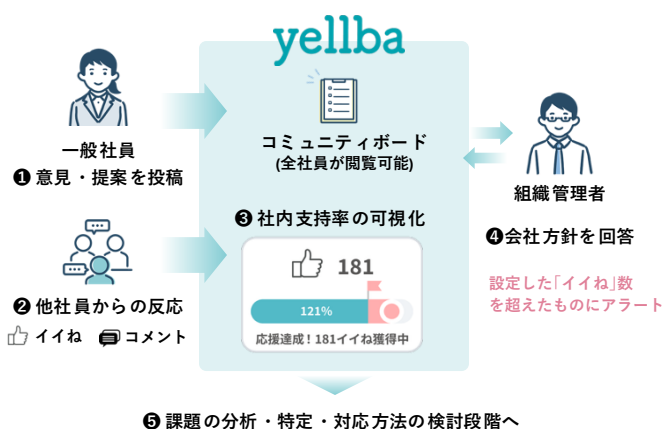
では、なぜ「組織レベルの対話」はこれほどまでに難しいのでしょうか。多くのリーダーが「もっと組織のために意見を言ってほしい」と願いながらも、それが実現しないのには構造的な理由、すなわち「見えない壁」が存在するからです。

- **心理的な壁**：「こんなことを言ったら評価が下がるのではないか」「どうせ聞いてもらえない」といった、社員が感じる心理的安全性の欠如。

- **構造的な壁**：現場の意見を吸い上げる公式なルートが存在しない、あるいは形骸化している。声の大きい人や役職者の意見ばかりが通ってしまう会議の構造。
- **運用的な壁**：勇気を出して上げた声が、結局「言っぱなし」で終わってしまう。誰が、いつまでに、どう対応するのかが曖昧で、改善に繋がった実感が無い。新しい企業文化の醸成などを目的とします。

これらの「見えない壁」が存在する限り、経営層がどれだけ「対話が重要だ」と唱えても、現場は白け、不信感を募らせるだけです。共進型組織への進化は、この壁を壊し、**誰もが安心して声を上げられ、その声が建設的な組織改善へと繋がっていく「仕組み」**をつくることから始まります。

### 4-3 対話の“仕組み化”を実現する、yellba（いえるば）という解決策



そこで、私たちが提案するのが組織改善プラットフォームyellba（いえるば）です。

yellbaは、単なる意見収集ツールやアンケートシステムではありません。組織と個人の「共進」を促し、自律的な改善サイクルを組織に実装するための、新しい対話プラットフォームです。yellbaは、前述した「対話を阻む壁」を、その仕組みによって解消します。

### yellbaが創り出す「共進サイクル」

#### 1. 多様な声の収集（心理的な壁の打破）

匿名・記名を投稿者が選択できることで、心理的安全性を確保。「誰が言ったか」ではなく「何を言ったか」に焦点を当て、誰もが安心して本音を表明できる場を提供します。

#### 2. 社内支持の“見える化”（構造的な壁の打破）

投稿された意見への「いいね（共感）」機能により、声の大きさや役職に関係なく、その意見がどれだけ多くの社員に支持されているかを客観的に可視化します。これにより、感情論や一部の有力者の声に流されず、組織全体にとって本当に重要な課題を特定できます。

#### 3. 自律的な参加とオープンな対話（当事者意識の醸成）

社員自らが提案し、他の意見に共感を示し、コメントで議論に参加するプロセスを通じて、「自分ごと」意識が自然と醸成されます。オープンなやり取りは、組織の透明性を高め、信頼関係を強化します。

#### 4. 改善の記録と蓄積（運用的な壁の打破）

どのような声が上がリ、どのような議論を経て、何が改善されたのか。そのプロセスが「組織の学びの資産」として半永久的に蓄積されます。「上げた声が、きちんと組織を動かした」という成功体験が、次の対話へのモチベーションとなります。

このサイクルを通じて、yellbaは「上からの指示」でも「下からの不満の噴出」でもない、**組織の未来を創るための、建設的で継続的な対話の場**を創出します。

## 4-4 yellbaがもたらす、確かな経営成果

この「共進サイクル」を回し続けることは、文化的な変革に留まらず、明確な経営成果へと繋がっていきます。

### ✓ 離職の防止と定着率の向上

社員の不満や懸念が深刻化する前に、その兆候を早期に察知し、対応できる体制が整う。

### ✓ 本質的なエンゲージメントの向上

自ら組織に関与し、改善に貢献できる環境が、社員の内発的な動機、すなわち本物の働きがいを育む。

### ✓ 採用ブランドの強化

風通しが良く、社員の声が尊重される組織文化は、外部にも自然と伝わり、他社との差別化要因として優秀な人材を惹きつける。

### ✓ 経営意思決定の質とスピードの向上

現場のリアルな情報や集合知に基づいた、的確でスピーディーな意思決定が可能になる。

結果として、yellbaは会社が“**社内外から選ばれる会社**”へと進化するための、強力かつ実践的なエンジンとなるのです。

おわりに

## 未来を共創する組織へ



これからの時代、企業と個人は、どちらか一方が他方を支配・管理するような旧来の関係では、共に成長することはできません。お互いの価値観を尊重し、深く信頼し合い、同じ目的に向かって「共に進む」対等なパートナーとなることが不可欠です。

**制度や仕組みだけでは、人の心は動きません。**大切なのは、信頼という土壌を耕し、自律という種をまき、そして対話という水と光を絶えず与え続けること。その先にこそ、持続的なエンゲージメントと、予測不能な変化にもしなやかに対応できる、真に強い組織が生まれるのです。

**いま、あなたの組織には「信頼」と「自律」を育む土壌がありますか？**

本音の対話が生まれ、組織を動かす「仕組み」はありますか？

もし、その第一歩に課題を感じているのなら  
ぜひ一度、私たちにご相談ください。

yellbaは、社員一人ひとりの声を、組織を未来へと動かす力に変えるお手伝いをします。

株式会社yellba

【住所】 〒107-0052 東京都港区赤坂8-5-40 ペガサス青山310

【URL】 <https://www.yellba.co.jp>