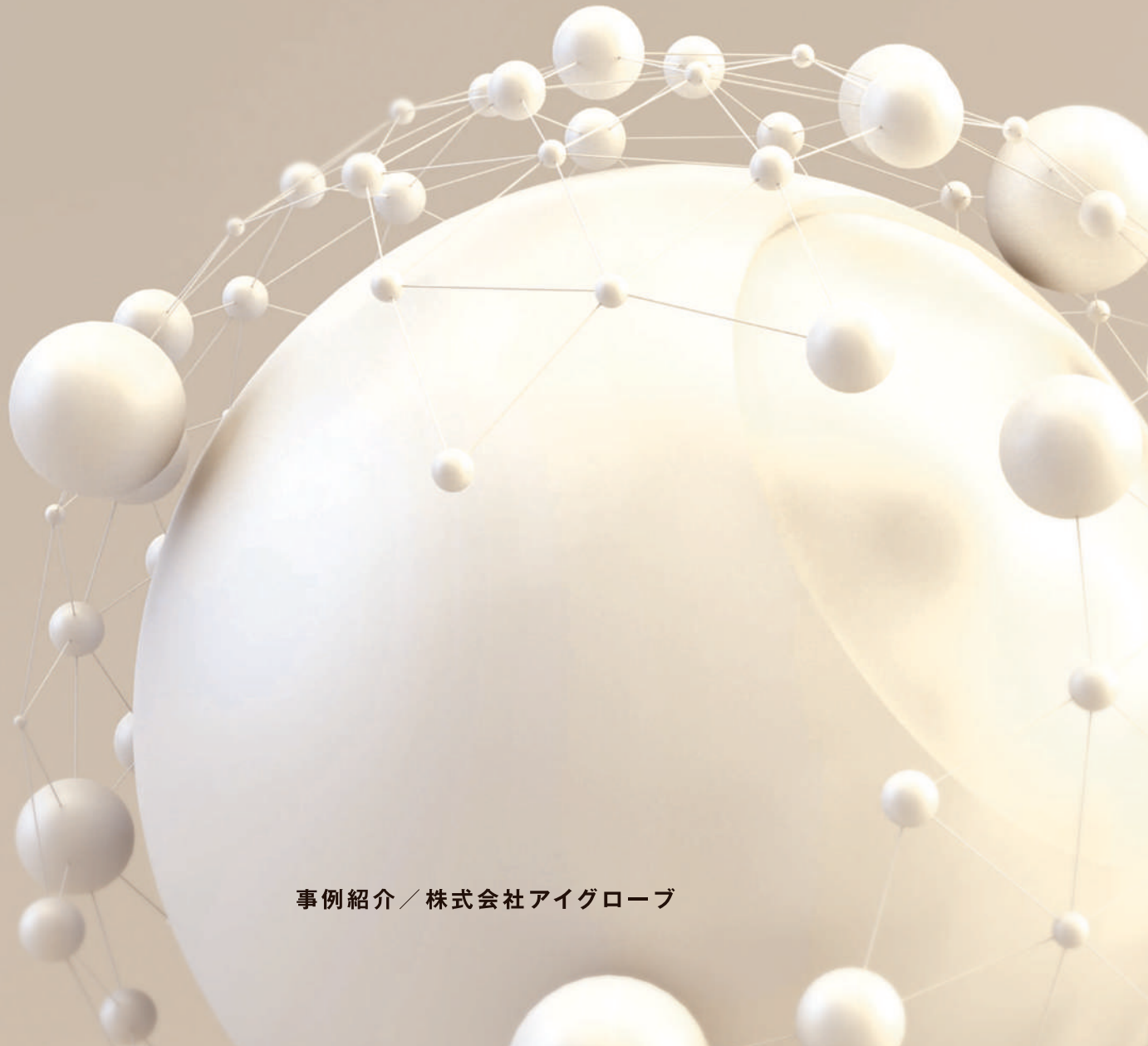


# NBC PLUS+

vol.106

ティール型組織で実践  
『給与は自分で決めなさい』  
～育てることを諦めない～

事例紹介 / 株式会社アイグローブ



# 『給与は自分で決めなさい』

## 育てることを諦めない

文：NBCグループ

### 厳格で頑固な父親に、人として大切なことを教わった――。

●宮城社長 「当社の前身となる『有限会社キューブ』を創業したのは1998年でした。受託型で開発を担うIT企業です。

その前にちよつと、創業に至るまでのことをお話ししましょう。

「そもそもなぜ起業しようと思ったのか?。ここには私の父が深くかわります。私の父は戦争で片親を亡くし4人の家族を養っていたいかなくではいけませんでした。もともと政治家になることが父の夢でしたが、自分が稼がなくてはいけなかったためにその夢を諦めたんです。父は私にそうした話をせつせつとしました。」

「俺は政治家になりたかったが諦めざるを得なかった。だからお前が政治家を目指せ。」と――。

このオヤジは、非常に頑固者で、特に教育・教養・作法みたいところに非常に厳しい人でした。言葉遣いひとつとってもそう。とにかく大変厳しく育てられました。理由は言わないんですが『駄目なものは駄目だ!とにかく駄目だ!』と。そして箸とか茶わんとか……いろいろ飛んでくるんです。星一徹のような人でしたね(笑)。

そういう経験をしながら、人として大切なことの大部分を父から学びました。」

「人の上に立つ仕事をしなさい」  
父の言葉が起業の原動力に

●宮城社長 「人の上に立つ仕事をしなさい。父に言われたこの言葉が私のルーツであり、会社を起す際のキーワードになりました。」

「人の上に立つ仕事をしなさい。」  
『それが嫌だったら公務員。どちらかにしなさい。』――。

物心がつく前から、そんなことをずっと言い聞かされてきました。多少なりともその意味が理解できるようになったのは、中学に通い始めてからだだったと思います。



株式会社アイグローブ 代表取締役 宮城 勤 氏

1968年 福島県喜多方市生まれ  
戦争で片親を亡くし、4人の家族を養う使命を負った厳格な父親によって育てられる。その父親の「仕事をするなら人の上に立て」という教えが起業を後押ししたという。



NBCコンサルタンツ株式会社  
専務取締役 紅本 巨



NBCコンサルタンツ株式会社  
担当コンサルタント 西 勝義

profile

会社名	株式会社アイグローブ
代表者名	代表取締役 宮城 勤 氏
社員数	135名(2022年10月時点)
創業	1998年3月
事業内容	コンピュータ及びその周辺機器の開発・製造・販売・運用 コンピュータソフト及びその周辺機器の開発・製造・販売・運用 インターネットをインフラとした企画開発・販売・運用
所在地	〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目8-8 FLEZIO 五反田6階



宮城社長の故郷・会津地方の風景

「きちんと責任を負って仕事をすべきだ。だったら、人の上に立つて責任を負う立場でやりなさい。」ということを書いてたんじゃないのか？それに、大企業でも潰れる時代。民間企業は、必ずではないけれど潰れる可能性は否定できない。だから「人の上に立ち、責任を負って仕事をするのが嫌なら、公務員になれ。潰れないから。」と言いたかったんじゃないか？とね。

父のこうした言葉は、高校・大学と進学した私の頭の中にずーっと残っていました。そして起業する上でも一番の後押しになりました。」

## 研究に没頭した大学時代

### 同期との成長格差を感じ

#### 起業を決意

●宮城社長「大学時代、とある大手電気通信企業の関連会社でアルバイトをしていました。いわゆる組み込み系、自動車産業でいうところの自動車やロボットを制御するものとか、そうした事業を手掛ける企業でのアルバイトでした。」

そこでは、大学生にもかわからず、主要なところをやらせてもらってました。今だったら考えられませんが、開発というか「研究」をやいなさいって。バイトがそんなことやっていたの？という感じでしたが、いろんなデータを取って、自分で設計して回路をつくって、それを繰り返しやっていたんです。

それがすごく面白くなっちゃって、『大学、行ってる場合じゃないな！もう就職しちやえ！』って。大学を中退し、そのアルバイト先に就職しました。そして、R&D部門で工業用ロボットの研究開発に4年間ほど携わりました。僕としては

すごく楽しかった。楽しくて、楽しくて……。

特に予算に追われることもなく、好きなことをずっとやらせてもらえて幸せだなあ……。そんな風に思っていたんですが、ハッと気づかされることがありました。

ある時、大学が一緒だった友人たちと一緒に久しぶりに再会しました。大手に就職した彼らと、僕の間には知らぬ間に大きな格差が生じていました。

みんなは、明確に設定されたゴールに向かい、予算や期限、品質などに日々追われながらもその中で確実に伸びている。技術面だけではなく、精神的な部分も含めて――。

一方の僕は、お金がジャバジャバある環境で『じゃあ、この1年間、何に使おうか！』使わないと次の予算が取れないから使っちゃおうぜ！』とこんな感じ。大きな格差でした。

これはまずい。若くして、こんなことをしたら、ろくなやつにならない……。そう思って、独立を決意しました。」

「こんなことをしていたら

ろくなやつにならない……。」という焦り。

経営という大海に乗り出した

### 3人の船頭

●宮城社長 「知り合いと3人で会社をはじめました。担ぎ出されたというわけじゃないですけど、私がトップで、あと2人。『有限会社キューブ』のはじまりです。

意気揚々とスタートしたわけですが、経営なんてまったく学んできていなかったわけで……。仕事して、お金もらって、給料払って……。その程度で考えていたのですが、当然そんな簡単なものではありませんでした。



そして、何をするにも障壁になったのが「同じようなスキルを持った3人がそれぞれに船頭役であった」ということ。小さな会社なのに、小回りが利かない、意思決定が遅い……。どうしようもない会社になってしまいました。

1年ぐらいいは一緒にやっていたが、これは駄目だな」と結局たもとを分かちました。

船頭が私1人になった会社は、みるみる調子がよくなりました。意思決定が早くなり、いろんな企業様から引き合いがあり、救われて……。

じゃあ、もうひとつ、お客様先で仕事をするようなところもつくろう！と『株式会社アクアキューブ』を立ち上げました。すなわち、『有限会社キューブ』は受託型、『株式会社アクアキューブ』は準委任型といった形で、事業形態ごとに会社を分けた格好です。

新設した株式会社アクアキューブもお客様や社員など、人に恵まれ、比較的順調でした。大手企業と取り引きできるようにもなり、外資系大手IT企業や日系大手シス

テムインテグレーター企業と直接契約できたことは、大きな弾みとなりました。

そこまでは「とん拍子に来たのかな」と思っていたのですが……。経営ですから、NBCさんが言われる「まさか」というアレがあるんですね……。」

経営の「上り坂」「下り坂」

そして「まさか」。

●宮城社長 「外資系大手IT企業と契約したはいいものの、日本人とはいえ外資系なので文化や風土がすべてアメリカナイズされていました。責任の取り方も仕事の進め方も、お金の出し方、発注、リスク管理……。日本は結構ウエットで、ある意味、持ちつ持たれつみたいなところがあると思います。外資系には通用しません。何か一つ瑕疵（かし）が出たら損害賠償です。

ある時、大手のクレジット会社のシステムを請け負いました。相当大きなシステムで、総額20億円ぐらいの規模の仕事でした。その一部

分を当社が担ったわけですが、エラーが発覚しそれがものの見事に火を噴いてとんでもない事態に発展しました。

当然、当社の責任だけじゃありませんでしたが、彼らは責任を取らない。文化。しわ寄せは必ず下請けが負うのです。

結局、当社は3億円の損害賠償を請求されました。僕には3億円なんていうキャッシュももちろんありませんでしたし、借りられたかもしませんが、そもそも僕はその瑕疵がうちの瑕疵だと言われること自体に納得がいかなかった。

そこで、担当者と喧々諤々やるわけです。ところが何の証拠もなく、言った・言わないで一向に埒が明かない。無論、会社の規模では絶対に負けます。しかし、これを持ち越えないと、本当に潰れちゃうな」と思い、『社長を出してくれ。社長と話したい。』とリクエストしました。

今振り返ると、僕もよく言ったなと思います(笑)。その後さまざまなり取りを経て、結局執行部のトップである先方の副社長が出てきました。」

経営の「まさか」から学んだ、経営者としての「折れない心」。





## 宮城社長の 金言3選

### 「変革のエネルギー。」

変革にはエネルギーが必要ですよね。  
3倍どころじゃない、10倍ぐらいエネルギーがないと何も変わらない。そのエネルギーを維持することが結構大事だと思っています。  
そして、痛みを伴わなければ、イノベーションも起こらない。何もしないことが一番怖いこと。  
平々凡々と普通に何もなくて……  
実はこれほど怖いことはないと思っています。  
それから、過去の成功体験にしがみついているのはダメですね。

### 「自分が変わらなければ 何も変わらない。」

とにかくにも、トップがまず発想を変え、行動を変えていくことが大事だと思っています。  
自分が変わることで人々も変わるだけですからね。  
まず自分が変わらないと。  
そして経営者は誰よりも、輝いていないと。

### 「仕事は 豊かな人生を送るためのツール。」

仕事というのは、僕は「ツール」だとは思っていません。  
人生を豊かにするツールで、自分を成長させるツール。  
相手が良くなれば、絶対自分も良くなるし、その逆もそう。  
お互いが人生をどう良くしていくかが大切です。  
そういう意味でも、  
教えているようで教えられていますね。

この戦いに

勝たなきゃいけない理由

●宮城社長「僕の強みは何か——？  
相当悩み考えた結果、僕は社員とその家族の人生を背負っている。向こうは、雇われとは言わないまでも、大企業でその職責において執行しているだけの人。この差はでか

い！」と、そこに辿り着きました。

そして、この一点についてのみきちんと話をしようと、先方の副社長と3ヶ月間ぐらい、徹底的に話し合いました。

根気強く話していくうちに、わかり合える部分が増えてくるんですね。先方もやはり日本人ですから。

結果、その損害賠償を取り下げてくださいました。

あの経験は僕の経営者としての基礎となりました。本当に、胆力を鍛えていただいたと感じます。当時は大変キツかったです。逃げずにきちんと対峙できたことは非常に大きく、その後会社の規模が大きく

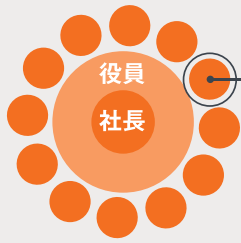
なるにつれ発生したさまざまな問題にも、逃げずに向き合うことができました。

事あるたび『まあ、あの一件に比べたら大したことない！』と。そのまさかを境に、さらに物事がうまい具合に進むようになりました。」

## 自立分散型(ティール型組織)

### 目的

- ・ 社員の自主独立
- ・ 信頼醸成
- ・ ワクワク感



### ティール型組織への改革

各ユニット

### ※ティール型組織とは？

2014年にフレデリック・ラルーの著書

『Reinventing Organizations』で紹介された次世代型の組織のあり方。

ティール型組織は生命体と比喻され、細胞一つひとつ(社員それぞれ)が自由に変化し続け、自分たち(企業・組織)の使命を感じながら、個々の意思決定によってありのままに動く。つまり、社長や上司がマイクロマネジメントを行わずとも目的のために進化を続け、自立(自律)・自走する組織といえる。

右向け右〜！の会社から「自立」すること。

上図にあるように、当社は【中央集権(一極)型】から【中央集権(分散)型】、そして【自立分散型(ティール型組織)】へ組織を改革している。

その背景には、創業期の3人船頭体制から宮城社長のトップダウン経営となつて以降の「自分の言うことしか聞かなくなつた組織」への危惧と「人を育てる」ことを社員へ経験させてこなかった……という宮城社長自身の反省がある。

意思決定のスピードは、あらゆる場面において企業の明暗を分ける。そう考えると【中央集権(一極)型】の宮城社長のトップダウン経営は理にかなう。さらに当社はそれで業績を伸ばし、先述の「まさか」を含めさまざまな問題に対峙し乗り越えてきた。しかし、社長が猛スピードで走りグイグイと引っ張ってきた組織は「人が残らない組織」となり、残った社員は「右向け右」の状態だった。



●宮城社長「経営はスピード。これは痛いほどわかっていますし、いまでも重要だと考えています。しかしそうやって走り続けた結果僕の言うことしか聞かない組織になつてしまった。右と言つたら右。お客様のことを考えるよりも、僕が言うことだけ聞いていければいいといった感じ。お伺いを立てる気味ないな風土が醸成され、そういう依存体質の社員・組織になつてしまつた。少し手前味噌になりますが、当社は技術的には非常に高いものを持っていると思いますし自負もあります。」

一方で組織となると……、他社に劣っていたかもしれない。きちんと人を育ててきたかという、育ててこなかったんですね。

他方でそれは、IT企業としての戦略でもありました。つまり『余計なことはせずに技術に特化してほしい。』と。でもまったく余計なことではなかったんです。近視眼的な経営でしかなかった。5年後、10年後——、組織はどうあるべきかを考えてこなかった、そのツケがまわってきたわけです。」

【中央集権(一極)型】から

【中央集権(分散)型】へ

【中央集権(一極)型】だった組織を、宮城社長は持ち前のスピード感をもって、いきなり【中央集権(分散)型】へと変革。すると、たくさんの課題が噴出したという。

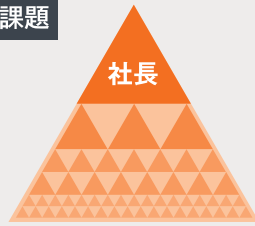
社員たちには、1プロジェクトのリーダーやマネージャーの経験はあったが、部長や課長など会社組織の中での管理職経験はなかった。

## 中央集権(一極)型

### 目的

- ・意思決定のスピード化
- ・技術特化型
- ・顧客との信頼向上

### 組織化への課題



<図1> アイグローブ様における組織変革の流れ

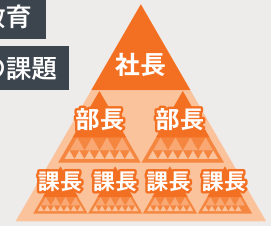
## 中央集権(分散)型

### 目的

- ・組織力向上
- ・収益拡大
- ・組織拡大

### 社員の人間教育

### 依存体質への課題



全社員に宮城社長の課題感と「こういう会社にしていく」を発表され、ティール型組織

【中央集権(分散)型】そして  
【自立分散型  
(ティール型組織)】へ

「これはいいかん。〃とNBCさんに教わったりしていろんなことにトライしました。いろいろ教わりながらやるんですけど、そういう環境だからなかなか根づいていかない……。『これは、もう大胆に変えるしかない!』と、【自立分散型(ティール型組織)】を目指すことにしました。まあ、原因をつくったのは僕だったんですけどね。」

どう立ちまわらなければいけないのか、どのような役割でどう価値創造すべきか、そうしたイメージがまったく湧かなかつたのだ。  
そして、そうした環境下では毎年10人程度採用される新入社員もなかなか育たず、離職率も上昇傾向にあった。

は2021年6月にキックオフ。組織改革を断行したことを宮城社長は「大正解」だったと振り返る。  
●宮城社長「一番実現したかったのは、当時の依存型から自立能動型へ変えることでした。」  
改革スタートから2年目となる今、宮城社長はどのように現状を解釈されているのだろうか。

●宮城社長「大正解です。あのまま経営していたら、それ以上の成長も臨めなかつたでしょうし、自立し能動的に動けるようになった人間も限られていたと思います。」

当然、100パーセントはいかないですよ。しかし『できつつあるな。』とは思っています。

それぞれが『自分も何かやらなきゃいけない。』という意識を持ち、自分の部下も含めて、さらに予算も握って、戦略も考えて……。あるいは『この部分は壊していくんだ。』など立ち上がる。濃淡はありますが、そうした企業風土・文化が、ちよつとずつ、根づきつつあると感じます。



当然、僕自身が意思決定したほうが早いことはたくさんある。組織を変える前までの『右向け右!』問答無用!『その代わり社長がすべて責任を取る!』というスタイルも、まったく間違っていたわけではないと思います。  
それでも組織を変え、民主主義・民主国家になったわけです。そうすると時間も手間も、エネルギーもかかる。しかし、莫大な時間や手間やエネルギーを投下してでも、やらなくてはいけないことだったので。」



## 「人と心をどうやって通わすか ということしかないんですよね。」

### コミュニケーションの課題

まずは形(制度)づくりから

そして魂を入れていく

——「社員間で活発に意見が飛び交うようにするためには、ひとつ【心理的安全性】というキーワードがあるかと思っています。ある程度の信頼関係が醸成されていないと意見交換など難しいと思いますが、何かコミュニケーションに関して工夫されていることはありますか？」

●宮城社長 「創業期からの【中央集権(一極)型】の頃は、社員が少ないのもありましたが、コミュニケーションも取りやすかった。退職者もほとんど出ませんでした。ところが、【中央集権(分散)型】とした途端、離職率が一気に上がりました。

僕自身、コミュニケーションの回数や密度が、それまでとは変わっていました。疎かになっていったというか。なので、ティール型組織にしたときに改めて、すこしフラットに、あるいはコミュニケーションしやすいようにしました。

また、技術者は技術の話に終始してしまう傾向があります。相手の顔色を見て『何かあったの?』とか趣味の話でもすればいいのだけれど、

なかなかそれができない。すると心が通わない……。信頼関係が醸成されません。

今そのあたりを改善すべくコミュニケーションの量に着目し、まずは『形から変えよう』と取り組んでいます。KPIを設け、何か話さないとか、ワンオンワンを月に何回やりなさいとか、定量的に決めていきます。

まあ、まだ形づくりの段階なので、これからはそこに魂を入れていかななくてはなりません。自分の魂を相手に移さなきゃ。」

内定者説明会・トップ自らが密にコミュニケーション

当社では、新入社員の内定が決まってから入社まで、必ず月に一度は「オリエンテーション」と称し社長自らが内定者たちとコミュニケーションをとっているという。

技術や仕事の話ではなく、将来どのようなことをしたいか、どんな環境をつくりたいか、そのためにはどういったことが必要なのかというディスカッションがメインで、あとは会社の進む方向性と個人のベクトルを合わせることにこの時間を使っている。

## 離職率が上がると……採用・育成コストすべてが損失に!?

●宮城社長 「僕も若い子と話すのは刺激になりますし、楽しいんです！」

【中央集権(分散)型】への組織変革により離職率が急上したという宮城社長。人が辞めてしまえば当然、それまでかけてきた採用コスト・育成コスト・時間……そのすべてが損失に変わってしまう。さらに「人が売上をつくる」すなわち労働集約型の当業界において、次から次へと退職者が出ることは最大の痛手だ。そこで、宮城社長はティール型組織への変革を英断、実行に移された。このティール型組織——、当社では10名弱程度で構成された各ユニットのユニット長に権限委譲し、自立(自律)・自走させることを指すが、こんなことをすればさらに混沌とした状況を招くのではないかと懸念される読者も多いだろう。ところが「むしろやりやすくなった」と宮城社長は振り返る。

●宮城社長 「リーダーとしての成果がなかなか出ない……。『やはり退職者が出てしまうユニットがある……。』そうした現状があるのも事実です。長く当社に貢献してくれた彼らリーダーを当然無碍に扱う



## コミュニケーション 向上・維持のための 2つの取り組み

### 管理者会議(1回/月)

役員会のような最高意思決定機関。ケーススタディーという形で、離職や教育などについて話し合う。

### スキルリード※に対する常時コミュニケーション

社長は特にこのスキルリードに対し思いを直接伝えることを徹底している。

「会社としての大事な部分というのを徹底的に伝えていきます。心を通わすのです。(宮城社長)」

※スキルリード……ユニットを束ねる4名のユニット長が分散していく。

経営ボードと言われるところの意思決定を担うのがスキルリードという立場。

社長の最大の仕事は、「火をつける」「想いを伝える」「魂を入れる」こと。

ことはできません。ただティール型組織は、結果がすべてですから、いくらその過程で頑張ったとしても、結果が出なければやはり降格になり、異動になる、という「仕組み」になっているのです。中間管理層——、当社では40〜40代中頃のメンバーが多いですが、そのクラスになったらもう技術云々じゃないと思っ

ています。つまり、いかに「人」というリソースを最大限使い目標達成させるか。そこに尽きると考えています。そうした力を持たずして、これから5年先、10年先、生きていけるのか？僕は常々そうした点を伝えていきます。」

「結果がすべて」——、宮城社長の言葉にもあるように一見すると「ドラスティックな仕組み」を構築された一方で、「想いや魂」、心を通わす」というフレーズを多用されること

が印象深く刻まれる。  
技術よりも人間的な魅力……  
幸せになる・経営理念……  
その教育の根底にあるものとは？

厳しい環境でたくましく

助け合いながら生きる。

原風景・会津の地

●宮城社長 「僕が生まれ育った会津の環境が深く関係しているような気がします。もう本当に、びっくりするぐらいど田舎で。2メートルも雪が積もるほどの深い山間で、いわゆる限界集落です。そうした環境で人々はやはり助け合いながら生きてるんですね。」

ティール組織と

『給与は自分で決めなさい』が

採用・育成・定着の

すべてにつながっていく

支給したい年収ベースにはまだ到達していないというが、利益率を上げながら、利益が出たら人件費で還元して1人当たりの年収を上げていこうと会社づくりを進めている当社。IT業界は人材が横に移ることが常。転職に際してもまったく異なる畑に移ることは少なく、IT業界内で動いていく。それだけに、給与も含めいい条件、そして成長できる会社であることが社員の定着

につながり、当然採用力を高めることになる。まさに競争に勝つための要諦だ。宮城社長は「少しずつその芽が出てきている。」と語り、さらにティール型組織とNBCの『給与は自分で決めなさい』に基づいた人事評価制度構築・運用の組み合わせにより、改革スピードは一層加速したと言う。

●宮城社長 「会社への貢献度によって適正な評価をしたいと考えています。先ほども少し申したとおり、『今まで頑張ってきたやつだから』とか、逆に『年次が低いから』とかさまざまに判断にバイアスがかかることがあります。でも、そんなことをやってたら、これから事業会社は生き残れない。当然、評価制度に100パーセントはないので全員から完全なる納得が得られることはないと思っただ方がいいと思います。一方で絶対に、軸をぶらさない。軸をぶらさない評価制度だけは、つくり上げたいと思っています。」



● 担当コンサルタント ●  
NBC コンサルタンツ株式会社  
西 勝義

● NBC西「アイグロープ様では、2019年に一度、人事評価制度を導入していましたが、テイル型組織への変革を機に、2021年に再構築をいたしました。

等級制度は階層を6つのグレードに集約し、若い人材にはスモールステップを短期間でステップアップし昇格できるように、上位グレードはシンプルにする代わりに給与の幅を持たせてマネジメント・エキスパートでも活かせる仕組みにしています。

そして【自分の給与は自分で決めなさい】を実践するように、グレードだけではなく、給与幅も見える化して、自分で将来キャリアを考えられる基盤にしています。

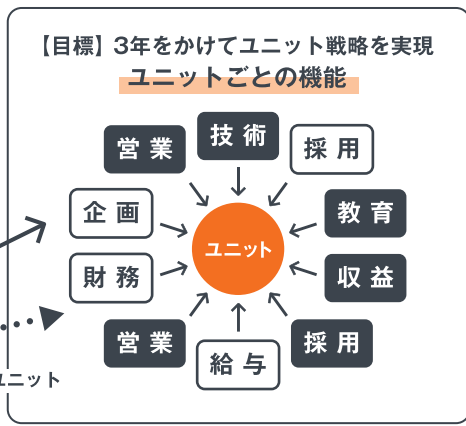
宮城社長は「結果」という言葉を多用されますが、その背景は賞与の仕組みにあります。会社全体の賞与原資は、戦略的コストを除く営業利益の達成度により定め、その会社全体の原資を13のユニットで分配。さらに各ユニット内で社員の貢献度に応じて分配していきます。ユニット責任者の方々は、会社全体の原資をユニットメンバーに説明する責任を有し、さらにS/A/B/C等の評価をつけるだけにとどまらず、

ユニット内で評価基準と『誰に何%原資を割り振るか』を話し合います。また、最後まで説明責任が求められるゆえに、ユニット長は社員からの批判や疑問にも答えていきます。ユニットメンバーの物心両面の満足度向上のために、組織の責任者として結果を出すことで報いていく必要があるという姿勢の表れだと理解しています。

各ユニットの配分に関する資料を拜見すると、メンバーからの『会社の業績が悪いと、賞与は減るんですね。』というリアルな質問に対して真摯に説明するユニット長や、評価への納得度アンケートを取られたユニットがあることに驚かされました。自分たちで決めることに『煩わしい』との意見があるのかと思いきや、結果はその逆で『今回の評価は公平だと感じた。』『今後も自分たちで決めていきたい。』という前向きな結果がでていました。

また結果だけで人事評価をしているかという点、そうではありませぬ。給与については①粗利目標達成度 ②スキルマップの状況 ③行動

アイグロープ・スタイルのテイル型組織は未だ進化の途中にあります。3年かけて変革することを社長は宣言されており、それを体現するように運用可能になったものからスモールスタートし、組織の変化に応じて変えるチェンジファーストの姿勢、組織にも説明する機会をつくりオープンに議論をする、宮城社長が重視する。経営の意思決定と実行のスピードは「着実に根づき、進化を続けています。」



ユニット内部アンケートより  
今後の賞与分配率の決め方について  
どうしたいですか？

「自分たちで決めたい」  
100%

目標の達成度 ④役割と、多面的に評価をしています。特に若い社員の方々はスキルマップ評価を重視しています。インタビューにもあるように、宮城社長は人材育成に注力されているので、仕組みを活用して人を育て、定着し、成長し続ける組織づくりに取り組んでいます。

「『給与は自分で決めなさい』

野呂さんの教えを

実践しています。」

「見える化したことが本当に良かった。」と仰る宮城社長だが、収益性や個人ごとの実績、また賞与の分配の仕方やルール、どのようによれば評価が上がるのかに至るまで、すべてをオープンにすることはなかなかできるようでできない。そこまで踏み切った理由を尋ねた。

●宮城社長 「売上がある程度立っていたこともあり、ルールがあつてないような評価を僕自身がしていました。今まで給与も賞与も一度も下げたことがありませんでしたから、下がらないという意味においては社員も納得はしていたかと思いません。」

ただその弊害として、きちんと貢献した人間はよい一方で、貢献していない人間も評価されていることになるわけです……。ここはきちんと仕組みをつくり公開すべきだと考えていました。

公開すると決めたら、その範囲を中途半端に定めるのではなくすべてオープンにしちゃおうと思いま

した。『もう全部、権限委譲するから、やってくれ。』というのがいいんじゃないのかと。

まさに『給与は自分で決めなさい』という野呂さんの教えを実践しています。」

### 会社の成長ビジョン(1)

「社員に『この会社に入つて良かった』と思つてもらいたい。『ワクワクしたり楽しい企業にしたい。』そう語る宮城社長。当然、社会的使命を全うしながらも、働き方はさらに柔軟であるべきと言う――。

●宮城社長 「もう海外でも沖縄でも北海道でも、ユニットごとに分かれてもらった方がいい。ワーク・ライフ・バランスを実現してほしいんですよね。絶対そのほうが生産性は高まると考えています。そういう環境をつくりたいです。」

そして積極的に何か世の中に関心を持つて、こういうことに取り組んでみよう、こういうことをやってみよう、と、人を巻き込んでいく。そういうことがどんどん、わき起こつてほしいなと思いますね。」

## アイグロブ独自の文化を持った テイル型組織への発展。



### 会社の成長ビジョン(2)

テイル型組織における各ユニットは当社の中のひとつの会社。組織改革を始めて2年目「本当の意味で自立能動型」になることが当面の目指すべき姿だと宮城社長は言う。

●宮城社長 「われわれ独自の文化を持ったテイル型組織に発展させていかななくてはなりません。そのためには本当の意味で自立能動的な組織になることが必要です。」

例えば、こういう人のためにこんなシステムをつくりたいとか、システムだけじゃなくいいんです。が、こうしたサービスを提供することによって、何か世のためになる、喜んでもらえる。そのことでユニットのメンバーも、幸せになるんだみたいな、きちつとしたビジョンを持った組織体が本当の意味で生まれることを、やっぱり期待したいです。」

ユニットはひとつの会社であり、ユニットの長は小さな社長です。」





## コンサルタント EYE

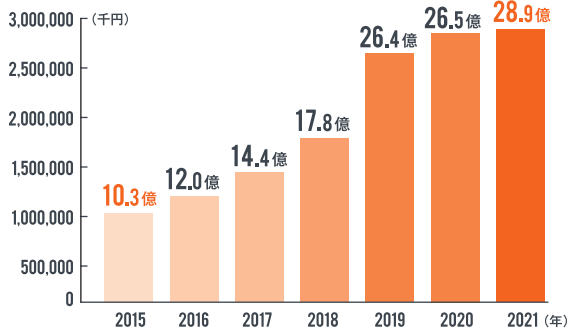
NBC コンサルタンツ株式会社  
人事評価プロジェクトリーダー

西 勝義 Nishi Katsuyoshi

profile / 2014年以降、人事評価制度構築・運用を専門にご支援。成果主義が時流であった2000年代以降は人事評価制度を通じた組織の活性化と業績向上のコンサルティングに尽力。2020年6月、これまでの研鑽をもとに企画・設計したクラウド人事評価『クラウド・シッポ』をリリース。

ティール型組織には①進化  
する目的②セルフマネジメン  
ト③全体性(社員が自分の  
ちの力を発揮する)という3  
つの要諦があります。アイグ  
ロープ様はまさに、経営理念  
やユニットごとの戦略、目標  
の見直し、そして今回のイン  
タビューにもあるセルフマネ  
ジメントに基づくユニット経  
営を進めています。宮城社  
長は全体性のさらなる発揮の  
ために、半期に一度の給与改  
定や、一部のグレードでは若手  
社員のモチベーションアップ  
のため半期に一度の昇格チャ  
ンスづくりを進めています。

■ 業績推移<2015~2021年>



トの意思決定や課題解決が  
スムーズにいくように環境を  
つくり、サポートする役目を  
担っているように感じます。

2015年から2021年  
にかけて、売上高10億円から  
28.9億円へと7年で驚異的な  
成長を果たしており、2022  
年も着実に成長を続けてい  
ます。今後も、さらに進化す  
る経営をお手伝いさせていた  
だきます。

### 編集後記

労働集約型産業のお客様とご縁  
をいただいた際、皆さん口をそろえ  
て「やはり、人が最大の資源だ。」  
「●●業ではあるが、やっているこ  
とは、まさしく人材育成業だ。」と  
言われる。

人が残らなければ売上も上がら  
ない、人が入ってこなければ成長し  
ない、人が育たなければ付加価値が  
生まれない……。そこまでは理解さ  
れている一方、いかにして離職率を  
下げ、人を定着させ、人を集め、人  
育てるのか……。この仕組み・組織  
づくり、教育、評価に悩まれている  
経営者は多い。

それに対する一つの解が、宮城社  
長の標榜されるティール型組織で  
はないだろうか。10名前後のメン  
バーで構成されるユニットがそれ  
ぞれに権限(予算・賞与など)を与え  
られ、真の意味での自立(自律)・自  
走型の組織をつくり出すとされてい  
る。その動きが業績にも表れてきて  
おり、言うまでもなく今後の展開の  
土壌となっている。

労働集約型産業には「100名の

壁」があるように思う。そして、この  
壁を破れる企業は本当にごくわず  
か。宮城社長も創業当時はスピー  
ドを重視し、社員が言うことを聞  
く……。いわゆるイエスマンでよい  
とお考えだった。

社長の目が届く規模のうちこそ  
れでもよいだろう。しかし、組織の  
規模が大きくなり、社長一人の目が  
行き届く人数・現場数を超えてく  
ると、社長の代わりが生まれてこな  
く、立ち行かなくなる。つまり自  
立(自律)・自走型の組織に生まれ変  
わらなければ、次のステージはな  
い。そこにいち早く気づかれ、エネ  
ルギーを費やして「改革に挑まれた  
のが宮城社長だ。

「頼りになる役員・管理者がいな  
い——。」強い想いをもって会社を  
起こされた創業者がそう嘆きなが  
ら、社長の目が届く規模のうちに会  
社の幕を下ろされるケースは実に  
多い。

「100名の壁」を破り、ますます  
成長されるアイグロープ様は、多く  
の創業経営者に示唆を与えてくだ  
さっている。(NBC 紅本)