
Teal組織に向けて

僕が失敗し、学んだこと。そして、これから

Takahiro Kameda - 2018年10月11日



改装前の toiee Lab。全ては、ここから始まりました

はじめに

この文章は、「いろいろあったけど、一緒にやろう！」と思ってくれたパートナーの方々に向けて、強がったり、できる人を演じたりせず、僕の「あるがまま」を書いています。

3日間の集中ワークショップ（ラーニング・ファシリテーター・ワークショップ）を通じて感じた「受容の場」「学ぶコミュニティ」の可能性を、現実のものにするには、「あるがまま、失敗を隠さずシェアし、そこから学ぶこと」が必要だと考えています。

この文章では、僕の未熟さ、繰り返し続けた失敗、様々なことをシェアします。そして、そこから学んだことは、きっと、あなたの仕事、プライベートに役立つと思います。

是非、楽しんでお読みください。

2018年10月11日 toiee Lab にぴったりの日より

キャンペーン疲れしました・・・

最近、近い人（3年近く付き合いがある人）から、

「最近の toiee Lab のメールは、真剣に見ないんだよね」

「メールが来ても、キャンペーンばかりで読む気が起こらないんだよね」

と、言われてしまいました。

もしかしたら、あなたも「そうそう、その通り」と思っているかもしれません。まずは、「なぜ、キャンペーンを繰り返していたのか？」について、余さず、説明します。

本当のことを言うのは、怖いです

いわゆる裏事情、本当のことを明らかにすることは、とても怖いです。もしかしたら、さらにながかりされ、本当に「さようなら」となる可能性があります。しかし、離れてしまったら、それまでだと思っています。縁がなかったんだと思います。

これから僕らが、ここで明らかにした失敗を乗り越えて、信頼を回復できたら、また出会うことがあるかもしれない。そう考えて、隠さずに書いていきたいと思っています。

全ては、僕視点です

なお、この文章の中では、関わった様々な人が登場します（主に、toiee Labスタッフ）。彼らには、彼らの事情があったと思います。僕自身、彼らに感謝こそすれ、恨みはありません。誰かを責めようとも思っていません。

次へ進むための「良い経験」をもらえたと思っています。

あくまでも「僕の視点である」と考えて、読んでいただければ嬉しいです。

※ 本編は「小説風」に、回想しながら書きます

7月末に、第一次toiee Labは、終了しました

僕は、大学の春学期最後の講義を終え、急いで toiee Lab の事務所に向かった。

「今日からが、本当のチャレンジだ」

と言う気持ちがあり、少し早足で向かった。toiee Labの事務所は、母校のすぐそばにある。その事務所へ続く坂道を小走りに向かった。

「昨日送ったプランについて、みんなはどう考えているだろうか？」

「細かいところを詰めて、団結して取り組むためには、どんな話をしようか？」

と考えながら、向かっていた。

...

ところが、事務所に近づいた時、事務所が暗い。電気がついていないみたいだ。

「なぜだろう、誰もいないのか？」

事務所に到着すると、部屋が綺麗に片付けてあって、大テーブルに全員が神妙に座っている。覚悟を決めたが故なのか、それとも・・・、不安がよぎった。

「もしかして、誰かが辞める話をするのかな？」

僕は、本当のチャレンジ、もしかしたら「最後のチャレンジ」を行う前に、「あきらめました。やりません」と言う人が出たのだと思った。脳裏には、「Nくんかもなー」なんて思っていた。

...

まさか、全員に「辞表を出されるなんて」想像もしていなかった。

全員が辞職

最初に口を開いたのは、Rくんだった。

中心メンバーが辞職

彼は、toiee Labの中心メンバーだった。彼は、講座の設計、ファシリテーション、システム、パートナーとの勉強会など、あらゆる側面で、toiee Labを支えていた。

僕は、Rくんは「僕は続けます」と宣言すると思っていた。

Rくんは、

「やっていることは、良いことだと思う。学習の理論も、素晴らしいと思うし、今後も学んで行きたいと思っている。将来の夢でもある「スポーツ界」にラーニングファシリテーションを持ち込みたいという気持ちは変わっていない」

「でも、もう一緒にはできません」

混乱する僕には、さらに追い打ちをかける混乱が訪れた。

「亀田さんは、研究者としては素晴らしいと思う」

「でも、経営者としては、誠実じゃないと思っています」

「例えば、会社の財務状況を明らかにせず、窮地に陥るまで、ちゃんと知らせていない」

「ちゃんと伝えてくれれば、みんな次の行動ができたはず」

「つまり、僕らの生活については、考えてくれていないと思います」

驚いたが、言い訳の余地はなかった

僕は心底、驚いた。一つ目は、Rくんが辞職すること、二つ目は「不誠実さ」について。中心メンバーのRくんがいなくなったら、計画をしていたプロジェクトは、全てできない……。そう思った。

次に「財務状況を知らせていない」や「生活を考えていない」と言われたこと。そもそも、財務情報については、僕自身がちゃんと把握していなかった。しかし、経理は、Mさんをお願いしていた。

みんなは、Mさん経由で「財務状況」をぼんやり聞かされているはずだった。また、計画案にも財務状況についても明記していた。だから、知らせていないことについて、不誠実と言われたことに驚いた。

しかし、深く聞いてみると

「経営者である亀田さんから、面と向かって、改めて言われていないこと」

が不誠実であるとのことだった。

「親の心、子知らず」ということ自体が問題

「そうか、そう言うものか・・・」と、恥ずかしながら、初めて理解した。そして次に、「社員の生活について考えていない」ことについては、正直なところ、悲しい気持ちになった。

toiee Lab を発足して以来、僕の給与は常に後回しにしてきた。足りない時は、カットし、受け取る日を後回しにして、真っ先に社員に給与を渡していた。それなのに、「社員の生活を考えていない」と言われたことについて

「親の心、子知らず」

とってしまった。しかし、この感覚こそが、問題の原因の一つだとは、その時の僕は気付かなかった。

本当は「財務を透明化し、全社員が状況を把握できるようにし、いつでも逃げ出せるように」すべきだった。このようなことは、知識では知っていた。セルフマネジメント、アメーバ経営、その他の経営書に書いてある。

しかし、それ以上に「隠された前提」が大事だ。それに気づいたのは、もう少し後だった。

赤点、赤点、赤点・・・

頭が意味もなく、グルグル回っている中、次に、Kくんが話し始めた。

彼には、ラーニングの理論、ラーニングのデザインなどを教えてきた。将来的には、toiee Labでの「知識の柱」になってもらおうと、難しい話もたくさんシェアしてきた。そんなKくんには、こう言われた。

「toiee Labが目指していることは、賛同するし、価値があると思う」
「でも僕は、誰かに何かを教えるよりも、自分が成長したい」
「ラーニングよりも、ライティングの仕事をしたいと思います」
「前から考えていました。実は就職活動もしていました」
「今回の財務状況の話もあり、辞めたいと思います」

そう告げられた。

僕は、「これまでの取り組みは、なんだったんだ？」と、感情もなく、がっかりしていた。そして、Nくん（彼が最初に辞めるだろうと思っていた）が口を開いた。

恥ずかしくて、消えてしまいたい

Nくんには、常に「自分で考えて、意思決定して、仕事をする事」を伝えてきた。言われたことをこなすだけでなく、顔を上げて、チーム全体を見て「やるべきことを探すこと」や、「仕事を通じて、新しいことを学ぶこと」を口酸っぱく、伝えてきた。

時には、丸一日時間をとって、一緒に仕事をして、体感してもらうようなこともした。精神的に強くはなかったのも、悩むことが多かった。

そんな時は、カフェで3時間ぐらい、ひたすら話を聞いて、やる気を取り戻してもらったりした。

そうやってきた彼に

「正直に言わせてもらおうと、今回のプランでは「いける」と思えなかった」
「つまり、亀田さんから「次の有望なアイデア」を聞けなかったことが、辞める理由です」

この言葉を聞いて、僕は「これが、僕の経営者としての成績表だ」と痛感した。

教育会社にも関わらず、
誰からも信頼を獲得できず、
誰も成長させることができず、

3年間が終わったんだと思った。

その後、Mさん、Aくんが話した。Mさんは、Nくんと同じく「不誠実」が原因だと言われた。Aくんには、「生活のため」と「ラーニングよりも、クリエイティブをやりたい」と言われた。

結局、僕は、toiee Lab のミッションに共感している二人からは、不誠実と言われ、他のメンバーには「やりたいことではなかった」と言われた。

僕が、最後にできることをやろう

真っ赤な成績表を見せられた僕は、もう全てを受け入れることにした。
そして、「今できる最高のことをしよう」と決めた。

それは、この場にいるスタッフ全員に「心置き無く、話してもらおうこと」「最後の最後に、理解された」と感じてもらうことだった。

僕は3年前の夏を思い出していた。
あの夏に、やったことをもう一度やろう！

そう決意した。

娘が生まれた、3年前の夏のある日

2015年の夏、娘が生まれた日に、僕は三人の社員に電話をしていた。

それぞれの社員にメールでアポを取った。アポの時間が近づいてくると、なんとも言えない「胸を締め付けられるような感覚」があった。

それでも、妻から言われたことを実行しようと決めていた。

「大事な話は、直接あって話すか、電話をすること。
メールは、絶対にダメ」

妻は、僕に何度も念押しをした。

僕は、過去の経験も重なって「電話すること」を決意した。
その過去の経験とは、僕が初めて「精神的に辛い」と感じた一連の出来事だった。

実の弟に、悪口を言われる毎日

僕は、親が離婚した時も、親友に「精神病のきっかけが、亀田と自分を比べたこと」と告げられた時も、それほど落ち込まなかった。

「その人の課題は、僕には解決できない。課題の分離」

と考えていたからだった。

しかし、2012年は、本当に辛かった。もともと、気管支系は弱いため、咳風邪を引くと長引く方だった。当時は、精神的な辛さも重なって、何ヶ月も咳が治らない状態が続いた。

喘息のように、夜になると咳がひどくなり、疲れ果てて眠りにつくまで、咳き込んでいるような日々が3ヶ月以上続いた。

その原因は、実の弟との関係だった。

彼は僕の会社の社員だった。そして僕に「良い経営者になってほしい」と願っていた。そうすれば、会社の力を解き放ち、大きなことを成し遂げられると信じていたようだった。

ところが、当の僕は全くそんな気がなかった。経営よりも「次どうするか？」が気になっていた。

後3年も経てば、事業は転換期を迎えると考えていた。それまでに、次のことを考え、試行錯誤する必要があると考えていた。しかし、ソフトウェアの世界ではなく、もっと別の何かを探していた。

「自分が、一生をかけてもいいと思えること」

これを探していた。

弟は、そんな僕を「身勝手に、責任感のない人間だ」と感じていた。また、社内会議などで僕の議論の仕方に腹を立てていた。僕は大学の研究会のような感覚で、「ディベート調に、論理を激しくぶつけて会議する」ようなタイプだった。

このようなやり方では、「誰もアイデアなんて出せない」し、「人が育ったりしない」と思い、弟は、ますます僕に不満を持つようになっていった。

辞職してもらうことを決意

やがて弟は、他の社員とランチに出かけたきり、帰ってこないこともよくあった。そのランチ中には、「兄が不誠実だ」という話を延々としていたそうだ。

他の社員からも、僕について何て言っているか？を聞かされた。そして、僕も体調が中々治らなかった上、会社に行くのすら「嫌」になっている自分を発見した。

自分の会社なのに、入社するのが怖くなっていった。

そんな自分に気づいて、「やめてもらおう」と決意をした。そして、弟に「大事な話がある」と伝えて、カフェに行く約束を取り付けた。

何をやっているんだ、僕は・・・

ここ何週間も、まともに話したこともない状態だった。そんな兄から「大事な話がある」と言われて、弟はどんな気持ちだったのだろうか？僕は想像もしていなかった。

しかし、カフェに行く前に、弟の顔をちらっと見たとき、悟った。とても不安そうな顔をしていた。そして、僕は初めて、いま、自分がすべきことを悟った。

小さい頃、親は離婚した。それからというもの、僕なりに父親がわりをしようとしていた。4つ離れていることもあり、小さい時は、よく面倒を見ていたと思う。

そんなことが思い出された。

そして、目の前の不安そうな顔を見て、、、

「僕は、こんな近くの人に、こんな顔をさせているのか・・・」

「こんな結果のために、弟を雇ったわけじゃないし、仕事をしているわけでもない」

「一体全体、何をやっているんだ、俺は」

と思った。

そして、ふっとこんな考えが湧いてきた。

「辞めてもらうことは変わらない。でも、今できる最高のことをしよう」

理解されていると感じるまで、理解する

決意が固まり、僕は「とにかく必死で聴いた」。僕の理解を相手に伝え、弟が「そうじゃなくって・・・」という繰り返しをした。僕の意見や、考えは一切話さなかった。僕のことを理解してほしいという気持ちが無くなるぐらい、全力で聴いた。

とにかく、弟の気持ち、感情、心を聴くこと、理解することに集中した。

最後は、二人とも笑顔で、お互いを励ましあって、話し合いは終わった。
辞職勧告ではなく、「それぞれの人生のための話」をする場になった。

．．．

弟に、辞職を告げるとき、3年前に創業メンバーと別れる時にやった「相手を本当に理解する」という行為。これを、toiee Labの若いスタッフに対して行う決意をした。

そして、全員が話すことに耳を傾けた。
自分の理解を伝え、相手からの補足を聴き、自分の理解を伝えることを繰り返し続けた。

最後は、「みんなすっきり」とした顔になった。

傾聴する力だけは、上がったのかもしれない

経営者としては、完全に落第点だったが、傾聴する力だけは上がったのかもしれない。そう思えた。しかし、「いざという時だけ」ではなく、日常的に「理解されたと感じるまで、聴く」ができていれば、結果は、もう少し違っていたかもしれない・・・。そう思った。

僕自身も、少し晴れ晴れした気持ちになって、最後に一言。

「最初に決めたいことは・・・」

「このテレビ、誰がもらう？」

と、ワークショップで使うテレビを指差した。みんなも、少しだけ笑った。

心の奥底にある、本当の想いを知る

全員が辞める。彼らの今月の給与を支払わなければならない。一方で、お客さんとの約束を果たさなければならない。自分一人で、何をどうやったらいいだろうか？一通りのことを終えたら、その後、自分の身の振り方を考えよう・・・。

そう決意し、「ごめん、家に帰るわ。ちょっと、みんな給与を捻出する方法を考えなければならないから」と事務所を後にした。

一人で背負うキャンペーン

家に帰って、「一人でも、一定期間 toiee Labを続けられるプラン」を考えた。前から実験していた「モバイルラーニング」の方法論で、教材をリリースすることを決めた（耳デミー方式）。そして、今持っている資産を売却することで、みんなの給与を捻出することを決めた。

一気に紙に計画案を書き上げた。

（それが、ここ最近の一連のキャンペーン（といりブ（教材）のティーチャープラン、WordPressのギフト、耳デミー、ラーニング・ファシリテーター講座など）だった）

この時、Mさんから電話があり、「一通りの整理ができるまでは、無給でも手伝いますから」と言ってもらった。

程なくして、子供達が明るい声で「パパが家にいる。ただいまー！！」と帰ってきた。僕は、「幸せだなー」と思った。

心の奥底にある、本当の想いを知る

帰ってきた妻に「今日の夜、話できる？」と伝えた。どういうわけか、子供達は無意識で察したのか、今日は早く眠ってくれた。

僕は、妻に、一連の出来事を伝えた。

これまで取り組んできた「ラーニングの体系（サイエンス）」と、その可能性、チーム学習が世界に大きく貢献できるという確信、そして、そのために給与を削って、ときには妻に迷惑をかけながら、頑張ってきたこと。

そして、覚悟を決めて「このプランで行こう！」「これでダメだったら、解散するしかない」という話をしたら、チャレンジする前に、全員に辞められてしまったことを、洗いざらい話した。

みんなの言い分を理解することに全力を尽くし、次のプランを考えることに全力を尽くすことに集中していた緊張が全部解けた瞬間だった。

自然と涙が溢れた。

泣くつもりなんてなかったし、悲しい気持ちもなかった。それなのに、なぜか泣けてきた。僕は妻に話すような、自分自身に説明するように、涙の訳を言葉にした。

「とても悔しい」

「僕が導かれるように、学び、発見したラーニングについて、広げたいと思った」

「でも、もうできない。一人で広げるとなったら、時間がかかる」

「大学に戻って、本を書いて、講演会をして・・・」

「そんなの嫌だ。現場で、目の前の参加者一人一人が変わることを通じて、世界を変えていきたいのに・・・」

「チームで、それを実現したいと思った。きっとできると思った。」

「でも、できると信じていたのは、僕だけだったんだ」

言葉にして、僕は驚いた。

僕は、まだ諦めきれていなかった。

頭では「一人の方が、儲けも大きい。非常勤のスタッフか、アウトソーシングのスタッフを雇って、一人で悠々自適に研究や、授業でもやろうかな。それと同時に、どこかの大学に戻って、研究室でも持ったらいいか・・・」なんて考えていた。

でも、心の奥底では、「現場で、チームを作って、同じ思いを持つ人たちと、切磋琢磨して、苦楽を共にしたい！」そう願っている自分がいた。

捨てる神あれば、拾う神あり

妻は、ポツリと言った。

「贅肉が取れたと思えばいいじゃない」

「それに、LFT（ラーニング・ファシリテーター）さん達がいるなない。

協力してもらったら？」

僕は、一瞬混乱したが、正気を取り戻した。

壁を取り除く

なぜ、そう思わなかったんだろう？と思うぐらいシンプルな答えだった。なぜなら、仲良くしているLFTさんと話していて、「一緒に働きたいって思ってくれている」ことが、ありありと伝わってきていた。

それなのに、「toiee Lab」と「LFTさん」の間に壁を作っていた。

...

理由は簡単だ。LFTさん達を頼りにしたら、若いスタッフ達が嫉妬すると思っていたからだ。彼らに仕事を作らなければ、という勝手な「父親的な感覚」を持っていた自分に気づいた。

...

虫が良すぎるけど、「本当に一緒にやろう！」と伝えよう。すごく喜んでくれるはず、そう思うと、なんだかワクワクしてきた。そして、僕は眠りについた。

キャンペーンを実行しつつ、新しい組織を思い描く

次の日、Mさんに、Nくんが合流した。「toiee Labの後処理が終わるまでは、手伝うことを、一緒にやろう」そう言って、誘ってくれたらしい。

三人で茨木市の喫茶店に集合し、今後の計画について考えた。

辞職願が7月末だったため、事務処理が間に合わないということで、8月まで全員を雇用することになった。全員の2ヶ月分の給与を一人（三人）で作らなければならない。そんな状況でも、希望とチャレンジ精神が湧いてきていた。

なぜなら、LFTさん達は、すでにベテランの域にある。

ずっと、教育に関わることを仕事にしてきた。教育を変えていきたい！という情熱は、もともとある。そして、実務能力も、経験も十分に備えている。

しかも、パイロット教官、オルタナティブ教育、キャリアカウンセラー、大学教員、たこ焼き屋さん、心と体のつながりの研究と実践者、法律関連の講師、大手企業での部長職をしてきた人など、経歴も多様だ。

自立していて、経験豊富で、多様なスキルや知識を終結できれば、すごいことができる！とワクワクしていた。

解散することになった toiee Lab で目指していた「自己組織化する組織」を実現できるんじゃないか？と思っていた。

TEAL組織に会う

僕は科学者として生きてきた。でも、科学者になる前から、ずっと感じていることがある。それは、「実に運がいい」といことだ。必要な時に、必要な知識や人に出会えることが実に多い。

今回も「ラッキー」が起こった。

...

キャンペーンのためにWebサイトを再構築し、プログラミングをしている最中も、「次の組織のこと」を考えていた。ドラッカーの本を読み直しつつ、新しい知識を探していた。

すると、忙しい中でも学ぶために契約している「オーディオブック・サービス」に、聞いたことがあるキーワードが飛び込んできた。それは、

TEAL型組織だった。

最初のオーディオを聞いている時、衝撃が走った。「ケン・ウィルバー」のキーワードに、ハッとした。

博士課程のとき、コロラド州ボルダーにあるコロラド大学に2ヶ月だけ留学したことがある。その時、「あのケン・ウィルバーは、ここにいるのか。すれ違ったりして・・・」なんて思っていた、ケンウィルバーだった。

彼の研究を大いに影響を受けながら、構築された「TEAL組織」という書籍に、僕は惹きつけられ、夢中で聴いた。

そこには「答え」があった。

僕が求めていた組織像と、ぴったりだった。しかも、それを理解するための知識は、僕が大学院時代に学んでいた複雑系の知識が大いに役立つ。カオス、自己組織化、場の形成、フラクタル構造など。

そして、TEAL組織においては、僕らが理想として感じている「ラーニング」が必須であり、新しい時代を生み出すことに、大きな役割を果たせるんじゃないか？と直感した。

TEAL組織とは何か？

まだまだ、勉強中だし、深く知りたい方は、書籍を読んでほしい。

また、以下で「僕なりの理解」を詳しく説明したオーディオが聞けるので、それも参考にしてほしい(<https://toiee.jp/series/mimidemy/> の3話から5話)

ここでは、概要だけを簡単に説明する。

TEAL組織の基本的な視座

TEAL組織のTEALとは、鴨の羽色（青緑）のことだ。インテグラル理論の中で、人の認知（精神）の発達の段階を色で表している。インテグラル理論は、様々な発達の研究（古くはマズロー、エリックエリクソンなど）を分析し、それらをまとめ上げて「色」をつけて、分類している。

例えば、超有名なマズローの欲求五段階説は、人の精神の発達の一つの分類と考えられる。マズローによれば、

- 生存欲求
- 安全欲求
- 帰属欲求
- 承認欲求
- 自己実現欲求

と、人の欲求（精神）が進展するとしている。空腹で死にそうな時は、安全など考えず、目の前の獲物を見つけたら飛びつく。空腹が満たされれば、今度は「この状態が継続的に続けばいいのに」と安全の欲求が芽生える。そして、安全が満たされれば、コミュニティの一員でいたいと感じるようになり、それが満たされると、コミュニティ内で一目を置かれる人間になりたいと思う。そして、最後は、他者の評価に影響されることなく、自分で自分を評価し、貢献したり、成長自体にフォーカスする「自己実現」の状態になる。

この精神の発達は、個人の中で起こるだけでなく、社会も同じように発達すると考えて、様々な分野の発展、歴史を見ることが、インテグラル理論の面白いところだ。

例えるなら、ヘーゲルの弁証法でテクノロジーの進展を分析すると、様々な示唆が得られるのと同様に、インテグラル理論の「色分け」にしたがって、人だけでなく、組織も分析すると、多くの示唆が得られる。

「TEAL組織」では、様々な組織をインテグラル理論をベースに分類し、それぞれの特徴を紹介している。そして、新しく生まれ始めた「TEALな精神状態の人たちが運用する組織」についての実践方法、事例を紹介している。

研究は「オレンジ・達成型組織」で進展する

「TEAL組織」を読みながら、自身の所属してきた組織、コミュニティを考えてみた。僕が楽しい！と思っていた組織は、「オレンジ（目的達成型）」だった。

オレンジでは「合理性」が重視される。目的のために手段を選ばないところもある。そして、論理、証明が力を持つ。したがって組織は、フラットに近づくし、実力によって権限が決まる。

僕が所属した研究会（同じ分野の他の大学の先生たちで作る）では、若手研究者も、ベテランも対等に議論をする場所だった。自分の研究結果を発表すると、あちこちからツッコミが入る。それに対して「すみません」と謝るのではなく、可能な限り「反論」することが求められた。

こうやって忌憚なく議論し、討論することで、研究の穴が見つかる。時には、「あ、なるほど！」と新しい研究の突破口が見つかったりする。

このような環境を僕は楽しんでいて、これはひとえに、僕が研究が好きで、肌に合っていて、成果を出していたからだろう。

しかし、研究に出遅れた同僚や、議論負けしてしまう人にとっては、とても苦痛な場所だった。現に、研究会スタイルで、ゼミで議論をすると、先輩方に嫌われてしまったことがあった。

大学は「アンバー（琥珀色）・順応型組織」

一方で、大学や古くからある学会は「アンバー」だった。ここでは、いわゆる「しきたり」があった。例えば、ある学会では、「偉い先生」から順番に質問することが、暗黙の了解だった。

それを敢えて無視して、手をあげたり、学会の既定路線に対して「明確な反対」と「その証拠研究」を出すと、

「昔は、教授が引いた線に合うように計算をしたものだ」

と、嫌味を言われたりした。そんな非科学的な・・・思うことは多々あった。また、大学では一度教授になったら、よほどのことがない限り、職が剥奪されない。僕が目から見ても、研究はしていないし、僕の博士論文を査定する能力がないような人が、審査に立つ。

案の定、質問は的外れだし、説明をしても、伝わらない。そのような人に、なぜ査定をされるのか理解ができなかった。

アンバーな世界では、「手順、手続き、ルール」によって、権限が決まる。これによって、安定的に、同じことを繰り返すことが可能になる。高度成長時の日本企業のようなものだ。

いわゆるコミュニティに多い「グリーン」多元型組織

僕の弟は、長らく「音楽の世界」にいた。彼は、様々な人々、アーティストとコラボレーションをしてきた。音楽の世界、アートの世界は、様々な価値観の人が、ごちゃ混ぜになって、お互いに刺激を与えあっている。

今思えば、このような世界にいる弟（グリーンを知る人）は、オレンジ型の意識状態の僕が未熟に見えたのかもしれない。

会社を起こした後、基本的に「僕が物事を決める」ことをしてきた。新しく生まれそうな市場を見つけ、そしてソフトウェアをプロトタイプし、仕組みを作り、コピーを書き、今でいうマーケティングオートメーションを作り上げた。

そして、そのシステム上で、ともに起業した大学時代の友人たちに手伝ってもらった。その中で、僕は「ほぼ全ての仕組みを決めたのは自分だから」ということで、高い報酬を得ることにした。

当時、28歳にして、大学教授よりも多い報酬を得ていた。

そして会社内では、「論理」「証明」を優先し、物事を決定してきた。

オレンジ vs グリーン

以前のソフトウェア会社は、オレンジ（目的達成型）の組織だった。そして、ほぼ、僕の独断で物事が決まっていたと思う。従業員は、決められたことの中で、好きなプログラミングをするというスタイルだった。

そんな中、弟は「グリーン」な意識だったと思う。つまり、様々な意見をコラボさせることで、新しいことを生み出したかったのかもしれない。

僕は、そのようなやり方を「まどろっこしい」と一蹴していた。

グリーン（多元型）の場合、意思決定に「全員の合意」が必要になる。そうになると、会議が延々と続き、何も決まらない。アイデアは骨抜きになり、「誰でもいいから決めてくれ」となることもある。

もし「強力な価値観」を共有して、「家族のように」あうんの呼吸ができるようになれば、オレンジ達成型組織を超えた成果を出すことが可能になる。

そのためには、グリーン組織では「上司は、サーバントリーダー」となることが要求される。積極的に、権限委譲を進めていくことが必要となる。

僕は、弟が去って数年後、ソフトウェア会社の最後の1年間は「サーバントリーダー」になろうと努力をしていた。現場で働く、つまりプログラマー、デザイナーが「自分で意思決定」するように、手伝う役割を担った。

デザイン思考の勉強会を開き、キャンペーンなどの方法論を教え、彼らに意思決定をさせるようにした。

しかし、今まで「上から指示」をしていたのに、今度は「自分で意思決定しろ」と、上から指示される。この矛盾を抱えたまま進み、ほとんど何も成果を残せなかった。新しいものを生み出すことも叶わなかった。

ピンチになれば、「サーバントではなく、意思決定者」として、前に出て、どんどん決定して成果を出した。そういうことが続けば、続くほど、徐々に

「俺は、プログラミングだけできたら、それで幸せだ」
「そんな難しいことはわかりません。デザインだけがしたいです」

と言われるようになってしまった。

ソフトウェア会社の末期は、オレンジ vs グリーンで、未熟な経営を繰り返していたように思える。

TEAL と toiee Lab

では、TEALな組織では、どのようにして、ものごとが進むのだろうか？

意外だが「自己組織化」によって、「自然と立ち現れる」ことによって、そこから進む。例えば、U理論の冒頭で、オットー・シャーマー博士の経験が語られているが、誰も支持していないのに、全体がまとまり機能するような「組織」が、TEAL組織の特徴である。

toiee Lab の立ち上げは、まさにTEALのように進んだ。

toiee Lab は、僕と大学生たちとで「問いを中心とした放課後の勉強会」を行うことからスタートした。今では「ゼンログ」という名前で、体系化した、深い対話を促す方法の原型のようなものを使って、一人一人のストーリー、想い、想定を話し続けるようなプロセスから、自然に形になった。

毎週のように勉強会をするところから、徐々に頻繁に集まるようになった。そして、大学近くのカフェの片隅で、たくさんのストーリーを共有する中で、

「新しい学びの場を作ろう」
「僕らが、今感じているようなことを得られる場所を」
「全国津々浦々、さらに世界中に・・・」

当時、僕は財力があったので、私費を投じた（計算していないが、合計で2,000万円近くは使ったと思う）。

スペースを借り、内装を行い、家具を買い、手伝ってくれる学生のアルバイト代を払い、いろんな企画を行う中、不思議な縁がなんどもあって、ラーニングが形になっていった。

まさに、ドンピシャと思うタイミングで、「講座設計のオファー」がおとづれ（アメリカの超有名なマーケターの日本の代理店から）、その講座設計のための知識を得られる講座（5日間に及ぶもの）に参加ができた。

同時に、僕が専門でない分野の教育を設計したり、たくさんの実験を行い、形にしていっていった。

あの頃は、全員が「自分たちは、なんでもできる」と信じている、そんな雰囲気があった。

結果を求め出した時から、全てが狂い始めた

様々なものが形になってきたとき、僕は「ソフトウェア会社を終了させる」ことを決意した。toiee Lab 立ち上げに奔走する中、ソフトウェア会社は、新しいものを生み出せず、集客も行わず、少しずつ衰退するのみだった。

大学の友達でもあった開発メンバーと別れ（良い別れ方だったとは、胸を張れないが）、toiee Labに集中し始めた。

その頃から、徐々に「魔法」が溶け始めたように思う。

全員を雇用し、売り上げを出し続けるためには、「成功」することが求められる。つまり、結果を出すことが必要だ。ところが、チーム内には、常に「不安が充満」するようになった。

具体的には、「やってみて、失敗したら恥ずかしい」という気持ちが充満していたように思う。その結果、アイデアはたくさん出るけど、試作品はたくさん出すけど、実際にリリースまで行かないことがなんども起こった。

僕は、その状況を見て「ここで手を出すと、意味がない」と思って、見守ることにした。しかし、どうしても、収益が足りなくなる段階になり、前に出ることにした。

企画を考え、コピーを書き、システム設計を行い、仕事を完遂できると選んだ二人ぐらいに仕事を頼み、収益を確保するような行動をとった。

その結果、人を育てる時間を作れたと思っていた。

しかし、それは2つの問題を引き起こしていた。

一つ目は、「いざとなったら、亀田さんが助けてくれる」というもの。二つ目は、成功（一時的な措置に過ぎないが）を目の当たりして、「更なる失敗への恐怖」だった。

そして、誰もいなくなった

toiee Labを本格スタートしてからは、「チームで仕事をするが、結果が出ない」「チーム編成をトップダウンで行う」「さらに結果が出ない」。そこで、「一時的に亀田手動で利益が確保できることをする」。すると、失敗への恐怖と、無力感が広がり、「最後は、亀田さんがなんとかするんじゃないか？」という気持ちになっていく。

結果、僕は、この3年間、ひたすら忙しかったという印象だ。

メンバー一人一人と向き合う。チーム編成をする。いざという時に備えて、サイドプロジェクトの準備をする。サイドプロジェクトを始めて、本業（教育、研究）ができない。なんとか合間を見つけて、研究を細々するような状態だったと思う。

この忙しい中、二人目を授かり、目の回るような忙しさを過ごした。

その中でも、LFTさんたちの協力もあり、「ラーニングの体系化」ができたが、最終的には、誰も育てられず、受容の場である組織も作れず、信頼を失い、全員から辞職されるという結末を迎えたと思う。

toiee Labは、「TEAL」から「グリーン(亀田がサーバントリーダー)」から「オレンジ」になり、グリーンに戻ろうとし、またオレンジに戻りを繰り返していた。

このようにインテグラル理論で、ありありと状況を分析でき、多くの示唆を得られる。

以上の反省を得て、第二次 toiee Labへ

「TEAL組織」を貪り読みながら、僕は「次やるなら」について、考えていた。そして、読めば読むほど、「体系化したラーニング」「ラーニング・ファシリテーション」が、TEAL組織に重要な役割を果たすと確信するようになった。

そして、ワクワクして、たまらなくなった。

TEAL組織と「ラーニング」

説明原理のない「教育」の世界

toiee Lab では、「科学として」ラーニングを定義し、ラーニングデザインを定義し、ラーニングファシリテーションを定義している。そして、科学であるためには、「基本的なモデル（世界の定義方法）」が必要である。

物理学の世界では、マクロな世界ではニュートンの万有引力の法則、光速に近い状況ではアインシュタインの相対性理論、極小の世界では量子論というモデルによって、様々な現象をうまく説明し、予測をしている。

これと同じように、「人が何かを学ぶこと」や「組織学習」や「人が集まってできる場」についても、それらの構成要素や、相互作用を「説明するモデル」が必要だ。

しかしながら、教育学の世界を見渡しても、このような「定義、モデル」が存在しなかった。

これには、正直驚いた。

教育学や、教育分野は、「説明原理がない」のである。これでは、「〇〇すべき」「〇〇であるべき」や、経験則によるガイドラインしか存在し得ない。テストし、検証し、統計に頼る以外に、何かを改善する方法がない。

現代科学では「モデル化」があり、応用が可能になる。

そこで、単独で「人の学習のモデル化」を行なった。この時、大いに役立ったのが、僕が研究者時代に扱っていた「人工生命」という分野の知識だった。

これらから「フラクタル構造のフィードバック制御システムが自己組織化すること」が人の学習であると定義した。そして、この視座から眺めれば、アドラー、アクティブラーニング、シュタイナー教育、モンテッソーリ教育も、全て「同じことをしている」ことがわかる。

このような視座から、「ラーニング・ファシリテーション」を定義し、「ラーニング・デザイン」を定義した。

難しいだろうから、誰にも教えなかった

この発見を見出した後、オーディオセミナーを作ってみた。もう2年ほど前だと思う
(KAMEDAアーカイブにて視聴できる)。

当時、ファシリテーターの方や、ビジネス講師の方々にシェアしたところ、すこぶる反応が悪かった。PDCAではないのか？から始まり、話し方が下手だなど、内容には見向きもされなかった。

その後、直接インタビューなどを通じてわかったことがある。

「良いラーニングの経験がないから、理論が理解できない」

という結論を得た。そして、「ハウツー」や「マインドセット」のみを、ファシリテーターの方々に伝えるようにした。僕は、学習理論については、口をつぐむようにした。

ラーニングの理論が、TEALを理解することに役立つ

しかし、「TEAL組織」を読み進めるうちに、考えが変わってきた。本気で、ラーニングの理論の部分、人工生命という学際分野が得た知見を共有してみたい。

「もし、共有して実感してもらうことができたなら、今からやろうとしていることを理解してもらえるんじゃないか」

そんな期待感から、3日間の「ラーニングファシリテーションワークショップ」を再開することにした。そして、Rくんが募集をかけてくれた。

僕は「ラーニングの理論」を広げることで、TEAL組織についても学び、気づける人が増える！と思って、ワクワクしていた。

...

しかし、ワークショップの参加者は、一人しか集められなかった。これには、本当にかっかりした。

しかし、あえて「全ては導かれている」と考えてみた。すると、心が静まり、やるべきことが浮かび上がってきた。

そうだ、「内輪の勉強会をしよう」

第二次 toiee Lab が「立ち現れる」

僕は、ずっと支えてくれていた「LFTさん」に連絡を取った。そして、正直に話した。今回、ワークショップを共同開催し、講座開催をバトンタッチする予定だった。多くの人が、予定を空けてくれていた。

ある人は、北海道から東京へのチケットまで予約してくれていた。

...

「すみません、LFTワークショップに人を集められませんでした」

「その代わりに、内輪の勉強会をします」

「ラーニングの理論そのものを、深く探求します」

そして、

「申し訳ないんですが、遠方から来る人の交通費、宿泊費と、会場代を全員で割り勘する形でも良いですか？」

とお願いした。

最終的には、僕を含め七人の勉強会になった。

ラーニングのサイエンスを学ぶ

3日間を通じて、「フィードバック制御」「自己組織化」「フラクタル構造」などの「基礎定義」からスタートし、「ファシリテーションとは、結局何をやっているのか？」や「ラーニングデザインとは、結局何をやっているのか？」などを、みんなで議論して探求した。

まるで、大学のゼミ合宿みたいだった。

本当に楽しい探求の時間だった。

そして夜には、みんなで遅くまで飲みに行き、多くのことを語り合った。飲み会では、これまでの経緯、そして全員に辞表されたことを包み隠さず話した。

僕は、「がっかりされるかもしれない。それなら、それで仕方ない」と思っていた。ところが、全然違う反応だった。

「ご苦労様」
「いろいろ大変だったね」
「でも、これから一緒にやっ払いこう」
「正直に話してもらえて、とても嬉しい」

と言われた。

僕は、目頭が熱くなって、少し涙目になったことを、そつと隠した。

新しい toiee Lab が立ち現れてきた

ラーニングの科学を探求しているのにも関わらず、勉強会では「TEAL組織」に話が及んだ。そして、自然と「これから toiee Lab をどうしていくか?」「私たちは、世界に何を求められているのだろうか?」「toiee Lab という生命は、何を望んでいるのだろうか?」と問うようになった。

そして、言葉にはならないけど、「新しい何か」が生まれてくることを感じた。

大阪での勉強会で「存在目的」が立ち現れる

続いて、大阪近辺に住むLFT（ラーニング・ファシリテーター）の方々とも勉強会を行なった。2回目の勉強会だったので、勉強会の進行もスムーズだった。

毎回ワークショップをやっていて不思議の思うのだが、「なぜか、後続の人ほど、学びやすくなる現象」がある。それを感じながら、これからの toiee Lab をどうするか?の対話を行っていった。

その中で、自然と3つのものが現れた。

- (1) toiee Lab という全く新しい働き方、組織のあり方を探求し、見本（希望）になる
- (2) 関わる人に「ラーニング」（FILM菌と称している）を、次々と感染させる
- (3) 受容の場を生み出し（ラーニングには不可欠）、こんな雰囲気家族、コミュニティ、組織の持ち込みたい!と思ってもらい、仲間を増やす

が、現れた。

そして、ワクワクするチャレンジをしているうちに、「いろんな社会問題も解決できるかもしれない」と思えるような感覚があった。

そして、全力で走って、楽しんで、子供達にバトンタッチする日を迎えられるんじゃないか？そんな希望が湧いた。

親のいない、「toiee Lab」くん

ワクワクするような「勉強会」が終わった次の週、Rくんが、面白い話をしてくれた。

なんでも、Rくんの友達の子社は、とても変わった会社らしい。とにかく「姿勢」を大事にしている。結果よりも、成功よりも、「姿勢」を大事にしているとのこと。

失敗しても、失敗しても、「本当に良いことを行う」という姿勢を貫いて、突破口を開くことを目指す会社だそうだ。

その子社には、出資者がいる。その出資者が「姿勢こそ大事だ」と言って、目先の利益に走らないように、応援をしてくれているらしい。

TEAL組織と「株主」

TEAL組織において「経営者」や「株主」は、とても重要であり、重要でないという妙な役割がある。経営者、株主が「心底、TEAL型の運営を良いと信じていること」が必要だ。そうでないと、結果が出なくなったら、慌てて「従来方式」に戻ってしまうからだ。

株主（理事会など）が、新しいCEOを迎えて、オレンジ目的達成型を実行してしまえば、あっという間に組織はズタズタになる（そのような事例が、書籍には紹介されている）。

一方で、株主や経営者は、「現場がセルフマネジメント」し、自己組織化することを見守ることが求められる。つまりは、役割を小さくしなければならない。

以上のことから「極めて重要」だが、「実務面での役割は小さい」ということが起こる。

C社が羨ましい

僕は、Rくんの話を聞きながら「羨ましいなー」と思った。失敗を許容してくれるだけの資金を提供してくれる親がいるのは羨ましい。

ある程度、安心した状況でこそ、チャレンジできるし、学ぶこともできる。カツカツの経済状況では、不安によって行動ができなくなる。

そう考えると、「羨ましさ」が込み上げてきた。

しかし、ふっと僕の心には、違う問いが生まれた。

「親がいないからこそ、できることがあるんじゃないか？」

「それは、なんなのか？」

エンジェル投資家がいなくても、為せば成る

今、toiee Labは、「正社員は、僕を含めて三人だけ」だ。しかし、toiee Labは、14人だ。もう少ししたら、二人増える。

toiee Labの知識、情報をすべて共有して、一緒にプロジェクトを進め始めている。オープンに、なんでもシェアしながら進めている。

スタートして、まだ1ヶ月も立たないので、ヨチヨチ歩きだ。しかし、全く新しい働き方が始まった。まだまだ、TEAL的な働き方ができていない。ちょっとぎこちない。

それでも、全く新しい何かを作り出そうとしている感覚がある。

これから、多くの仲間に出会えることを楽しみにしている自分がいる。

toiee Lab の現状

実は、まだ資金難が続いています。
その理由について、ちゃんと説明したいと思います。

(僕の恥ずかしい失敗が、役に立ったらいいなとも思っています)

見覚えのない請求

実は、メンバーの退職は「7月末」を予定していましたが、間に合わないとのことで、8月末退社になりました。

そこで、8月まで、キャンペーンに伴う事務作業などをお願いすることにしました。しかし、信頼関係がズタズタで、断れられました。具体的には、

「給与の未払いがある限り、手伝えない」

と言われました。

確かに、相手の立場になれば、「自分は半分は巻き込まれた被害者だ」「もうやめる会社だし、給与を払ってもらえる確信もない」。それなのに「手伝うなんて考えられない」と思うのは当然だと思います。

結局、僕は納得して「一人で」やれる限りのことをすることにしました。ただし、Mさん、Rくんが手伝ってくれることになったので、三人であらゆる仕事をしました。

おかげさまで、「といりブ・ティーチャープラン」と「WordPressギフト」によって、700万円近くの売り上げを作ることができました。この売り上げで、メンバーの2ヶ月分の給与、税金と、会社の諸経費（税金や、今の事務所の解約金など）を支払うことができました。

ところが、ある日、見覚えのない「社会保障」の請求が届きました。
社会保障費は、社員三人なので、20万円前後になるはずです。

それなのに、一桁違いの「200万円」になっていました。

調査の結果、多くを学びました

社会保険事務所の担当者に、理由を尋ねると、内訳を調べてくれました。すると、「400万円近くの賞与」があることを告げられました。そして「社長は、ご存知ないのですか？」と聞かれました。

「賞与？なんのことだろう？」

「ボーナスを出すような余裕はなかったし、出した覚えもない・・・」

顧問税理士に、お願いして、未払金となっているものの内訳を明らかにしてもらいました。わかったのは、「未払金の大部分」が賞与だったのです。

この賞与は、アルバイト時代の苦勞に報いるためと、これから頑張っていくためのモチベーションアップとして、提案されたものだったようです。思い起こせば、税理士さんに「賞与の話がありますが、計上していいですか？」と聞かれて、適当に「はい」と返事をしていました

起業時に「社長は簿記を学べ」という話を聞いたことがあります。

しかし、全部人任せにしてきました。社会保障費の知識もなく、どんぶり勘定できました。前の会社では、高い利益を達成してきたので、「利益を出せば、すべて解決」と、経理を軽んじていた自分がいました。

「そのツケだ」ということを悟りました。

言い訳にしかありませんが、経理の透明化を行いアメーバ経営のミニバージョンに取り組もうとしていました。しかし、忙しいを理由に、税理士さんやスタッフに押し付けていました。

経営者としての自覚のなさが招いた、僕の失態だと、、、ほとんど、自分のがっかりしました。

正直に、正直に、正直に、

実は、この文章を書く過程で「辞めていった人たちへの恨みつらみ」が出てきました。なぜ、辞めていく人たちに、身に覚えのない賞与を払わなければならないんだ？最後の最後、

必死で働いているときに、何もしなかった人に、お金を渡すなんて、嫌だ、腹立たしい・・・

そう思ってしまう自分がいました。

どこかで、人のせいにし続けている自分がいました。

しかし、誰かのせいにしてしている限り、学びを得ることはできません。

改めて「もし」を考えていました

toiee Lab がスタートした時、もし「経理の透明化」を真っ先にやっていたら・・・と考えて見ました。当時、free というシステムを使おうとしていました。

「あのシステムを使って、「全員がいつでも、経理情報を見れる状態」を作っていたら、どうなっただろうか？」

「ぼんやり「収入が足りない」とかではなく、数字で見せるこをとができれば、どうなっただろうか？」

現実がしっかり見えていれば、「自分がなんとかしなければ」と、気持ちを一人一人が気持ちを奮い立たせていたかもしれません。

あるいは、もっと早く「辞める」と思えたでしょう。もし、早くにやめることが出来れば、彼らも、もっと早く「自分がしたいこと」にチャレンジできたかもしれません。

TEAL組織では、経理の透明化をしています。新しいチームでは、これを第一に取り組みます。既に行動を始めました。

年に一回しか合わず、毎月5万円を支払って、決算時に20万円を支払っていた税理士事務所を解約し、free の専属の税理士さんに切り替えました。

新たなチャレンジを始める

以上が、すべてです。

つまり、まだ「資金難」状態が続いています。
本当に、恥ずかしいですが、これが僕の全てです。

研究者、知識の分析家、ファシリテーターとしての能力には、自信があります。しかし、経営者としては、最悪どころか、最低レベルだと自覚があります。

しかし、LFTさんたちと勉強会を通じて、立ち現れた未来、3年間の研究で得た「ラーニング」や「ラーニングデザイン」や「教材作成プロセス」。さらには、大学で共同研究した「モバイルラーニング（耳デミーの構成方法）」や「プログラミング講座」など、世に出したいものが山ほどあります。

僕が持っているもの、今できるありったけを出して、「新しい toiee Lab を続けていきたい」と切に願っています。

そして、様々なアイデアを考えました。

例えば、toiee Labの核である「ラーニングのサイエンス」のオンライン教材を収録し、販売することです。しかし、これは時間がかかります。完成までには、2ヶ月以上かかると思います。

直ぐにリリースできるものとしては、Webやプログラミングの知識です。例えば、WordPressで「ビジネスシステムを作る方法（toiee Labが行なっているものなど）」を提供することは可能です。

しかし、これは「ラーニング」ではなく、「マニュアル」だし、サービスになってしまい、本業から逸れてしまいます。

このように、様々なアイデアを考えました。
しかし、どれも、これも「足踏み」をするアイデアばかりでした。

もっと何かないか？と考えていたら、向こうから答えがやってきました。

なぜ、「毎日と学びと発見」なのか？

アイデアを考えながら、悶々としていました。「なにかがピタッと来ない・・・」そんな気持ちでした。そこで、気分転換に「TEAL組織」を読み始めました。ある一説に釘付けになりました。

マーケティングに対する進化型組織のアプローチは実に単純だ。正しい提案だと感じる内からの声に、耳を傾けるだけのだ。(・・・中略・・・) 一風変わったパラドックスだが、ティール組織は世界のノイズ(調査、フォーカスグループ、顧客分類)に合わせるのではなく、自分の内なる声に耳を傾けて世界のニーズに応えようとしているのだ。

— フレデリック・ラルー; 嘉村賢州. 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 (Kindle の位置No.5851-5852). 英治出版株式会社

これは toiee Lab が「チーム学習」や「本当の加速学習」や「ラーニングの理論」「ラーニングファシリテーション」を体系化する知識に出会ったり、初期の講座を作るプロセスそのものだと感じました。

あるいは、僕が最初に起業したソフトウェア会社の企画も同じだとも。実は、「直感型で、非科学的」と言われるのが嫌で黙っていましたが、ちゃんとした顧客調査、統計はしていませんでした。むしろ、10年前には、Webマーケティングをやるためのツール群なんて、誰もピンと来なかったです(今では、マーケティング・オートメーションというバズワードになっている)。

だからこそ(誰も理解ていられないからこそ)やろう!と決めて行動すると、自然と人が集まってきました。そうやって、3年ぐらいかけて、必要と思うソフトを次々と開発していった結果、たった四人で年商8,000万円近くの会社になりました。

このような経験から、「今の僕のあるがまま、心の声に聞いてみる」と、どんなのが良いと思うのだろうか?と考えました。

その結果が、「毎日を学びと発見」にすることです。全ては、そこから始まると直感しています。

例えば、ある集中ワークショップに参加したとします。例えば3日間の集中ワークショップだったとして、その3日間を充実させるには、準備が大事です。つまり「日々の人生の中で小さく学び続けていること」があり、それが「3日間の集中で、ブレクスルーを」可能にします。

他の例を挙げれば、1ヶ月に一回だけ座禅会に参加し、その時だけ、心静かにするだけでは、なかなか「安定した心」を手に入れることはできません。

毎日を学びの場として、「小さな修行」を行い、静けさを座禅会に持ち込むようにするからこそ、月一回の座禅会で多くを得られるようになります。

以上のことから、やるべきと思えるものは、「毎日が学びと発見になる、隙間時間を活用する教材」です。しかも、「誰もが手に入れられる価格」で提供したいと思っています。

このような深い部分の希望に光が当たり、自分でも驚きました。

耳デミー・毎日が学びと発見とは？

僕は、知識の虫です。なんでも、ばくばく食べます。そして、それをわかりやすく説明するのが得意だと自認しています。また、僕は「オリジナルの知識」を持っていないと思っています。全ては、先人の知恵だし、借り物だという意識があります。自信がある、内ではなく、そんなものだと思っています。

だからカリスマ性のかけらもないと思っています。しかし、だからこそ、多くの人に「自分なりに考えること」を伝える適任だと思っています。

付き合いのある人からよく言われるのは、「亀田さんの話は、なんとなくアカデミックというか、色が無い。それが信頼できます」です。

つまり、「色がなく」「学ぶ楽しさ」とともに、学び始めるきっかけを作るのが、僕の役割だと思っています。

振り返れば、第一次 toiee Lab を作ってくれたスタッフは、皆僕の授業の学生でした。彼らは、僕の話で刺激を受け、何かを実現したい！と思ってくれました。このことから、「毎

日を学びと発見にする教材」を作り始めることは、第二次 toiee Lab のスタートにぴったりだという妙な納得があります。

「毎日が学びと発見」から、ワークショップへ そして「専門的な耳デミー教材へ」

第二次 toiee Lab では、「チームでワークショップ設計」を行なっていきます。そして、ワークショップをテストする中で「どんな前提知識があれば良いか？」を探求し、専門的な耳デミー教材（オンライン教材）の内容を決定するというプロセスで、教材をリリースしていきます。

このプロセスの中で、「毎日が学びと発見」は、叩き台の役割を果たします。知識の全体像、別の側面、関連する知識などを豊富に話します。広く学ぶことを通じて、目の前の学びたいものを学ぶ力を養うような教材になると思います。

つまり、「耳デミー・毎日が学びと発見」は、源泉であり、エッセンスの集まりのような教材になります。

もし、十分な利用者が確保できたら、教材作成のスピードは上がる

もし、「毎日が学びと発見（オンライン教材）」を選んでくれる人が、十分な数になれば、僕は「知識を咀嚼すること」を仕事の中心に据えることができます。宣伝、広告、セールスなどの仕事を一切やめることができれば、「教育を作ること」「チームを育てること」に集中できます。

もちろん、僕自身がとても幸せな気持ちで仕事に打ち込めると考えています。

以上のことから、「毎日と学びと発見」をスタートさせることにしました。

もし、あなたにぴったりなら、僕に（あるいは、第二次 toiee Lab に）出資するつもりで、申し込んで欲しいと思います。

<https://toiee.jp/product/mmdm-daily-learning-archives/#top>

前回の反省を踏まえた計画

第一次 toiee Lab を発足させた時、「永久会員の募集（初期の名前は、といてら永久会員、今は、といりブ永久会員。以後、といりブ永久会員と記載します）」を行いました。

そして、といりブ永久会員さんには、40近く(37講座)のワークショップビデオを提供しました。しかし、「どのような教材になるか？」を事前にお見せすることなく「信頼と期待によって」販売した結果、ニーズにマッチしないと感じる人を生み出してしまう結果になりました。

といりブ永久会員は「出資」という位置付けが強かったです。今流行りのクラウドファンディングのように、「思っていたのと、ちょっと違う」というリスクを承知で申し込んでもらうような企画でした。

出資を広く募る場合は、「もっと形が決まっていて、十分に評価ができる状態」で出すべきです。これを3年前の企画から学びました。

そこで今回は、「既に収録済の音声」を公開し、「ちゃんと手にとって判断してもらえる」ようにしました。以下に、収録済の音声を公開しています。あまり見かけないような知識や、知識の切り口です。おそらく、「面白い！」とと思ってくださる方は、一定数いると思っています。

是非、試してみて、判断ください。

<https://toiee.jp/series/mimidemy/>

教材の追加ペースについて

これは「随時」です。ジャンルは問わず、どしどし入れていきます。多い月もあれば、少ない月もあるかもしれません。それでも、「第二、第四の週に何かはアウトプットする」と決めて、行なっていきます。

カレンダーにも、予定を入れています。

これまで、約束したもののリリースが遅れることが多々ありました。言い訳にもならないことは、重々承知しているのですが、原因は「チームのマネジメントに忙しく、教材作成ができなかったこと」です。

若いスタッフを育てようとして、四苦八苦したことは、既に述べてきた通りです。そして、ずっと失敗し続けました。さらには、スタッフの給与を支払うためのサイドプロジェクトを一人で立ち上げ、それを軌道に載せるなど、「教材作成、教育、研究」に時間を使えずじまいでした。

全く恥ずかしい話です。全ては僕の責任です。
言い訳ではなく、単なる事実であり、失敗です。

このような反省から、第二次 toiee Lab は、全く違う形で運営を開始しました。まず、社員はたった二人です（僕を入れると三人）。他、10人以上は「独立した人々」です。一人ずつが独立した個人として、自主経営（セルフマネジメント）をします。

チームを束ねるのは「TEAL組織の慣行」です。

例えば、「対話プロセス」や「存在目的を探求するミーティング」や「学びの報告会」などです。僕が忙しく、チームの管理のために働く必要はなく、「自己組織化」によって、チームが発展する仕組みを進めています。

以上のことから、僕自身は「教材づくり」に専念することができます。
結果、ペースよく、教材をリリースしていく体制が整いつつあります。

ご期待ください。

専門特化したクオリティを求める方へ

もし、あなたが「耳デミー：毎日が学びと発見」を試してみて「半端なクオリティ」と思ったのなら、そのまま無視してください。これはあくまでも「スタート」です。この後、チーム toiee Lab によって、ワークショップ設計が行われ、テストされ、専門の耳デミーが生まれてきます。

専門特化して洗練された教材が生まれるまで、待っていただければ嬉しいです。

KAMEDAアーカイブ、Web寺子屋2015、Web寺子屋2010

先日、データベースを整理していたら、過去に作ってリリースしなかったオーディオが大量に出てきました。第一次 toiee Lab では、試作品を作ってもリリースできず、終了したものも多々ありました。それらの中には、本当に価値あるオーディオがたくさんあります。

そこで今回、過去に収録し、リリースされなかったオーディオなどを掻き集め、それらを「KAMEDAアーカイブ(176話)」としてまとめました。

今回お申し込みいただいた方へは、感謝の気持ちを込めて、上記の「KAMEDAアーカイブ」と、過去に人気のあった2つの教材をプレゼントします。

各教材の一部を無料視聴していただけるように用意をしました。
是非、お聴きください。

- [KAMEDAアーカイブ](#)
- [Web寺子屋2010](#)
- [Web寺子屋2015](#)