未来組織の**起業**を疑似体験しよう

大学講義「起業論 II」

2019.09 ～ 2019.12

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

©2019 Toru Saito

どういう組織を目指すのか？

©2019 Toru Saito

講義のテーマ

冨田真由美です。グラレコにハマり、全財産130万円を投入して株式会社イーゼルを創業し、早や一年半が経ちました。わからないことだらけの起業だったけど、パパ、叔父、兄貴、三人の師匠に恵まれて、ようやく収入が安定してきました。

今、月の売上は約100万円。バイト学生を数名雇用して、累積損益もついにプラスになりました。大企業のお得意様からは「チームを強化したら他の部門にも紹介できる」と言われています。

短期間でここまで成長してきたのは、三人のアドバイスもさることながら、アルバイトとして手助けしてくれた友人、グラレコの素晴らしさに着眼してくれたお客さまがあってこそ。おかげさまで好きを仕事にできる機会がいただけて、もっとみんなに貢献したい気持ちも増えてました。

よし、これからオフィスを借りて本格的に会社組織としてやっていこう。でも私は経営のこと、まだよくわかってない。どんな会社を目指せばいいのか、久しぶりに三人の師匠に聞いてみよう！

© 2018 Toru Saito

講義のテーマ

パパの意見 … 大企業のエリートサラリーマン。新規事業開発部長

オフィスを借りて、本格的に会社組織としていきたい？
すごいな。正直、ここまで行くとは思ってなかったよ。
ゼロをイチにするのは、イチをジュウにするよりむずかしいからね。たいしたもんだ。

で、これからどんな会社を目指すべきかって？
確かに最初から理想像は持っていたほうがいいな。流されてツギハギになりがちだから。

そうだなあ。パパだったら、がんばった人がむくわれる会社がいいかな。
もし真由美が「株式会社イーゼル」を社会的な影響力の強い会社にしたいのであれば
優秀な人が集まる仕組みを、最初から会社のDNAとして組み込むのがいいと思う。

真由美はイーゼルの未来、どう思い描いてるのかな？

© 2018 Toru Saito

講義のテーマ

叔父の意見 … 小さな会社を起業し、倒産危機も経験した苦労人

おお、もうグラレコ事業のマーケティングを考えたんだ。すごい進歩だね。
理に変わった考え方だと思う。さすがシリコンバレー仕込みは違うな。

それで、どんな組織をめざすべきかって？
そうだなあ。まだ僕が大企業で働いてたとき、すごく不自然に感じたことがひとつあるんだ。
それは内向きの仕事に費やす時間がすごく多いこと。特に管理職になると会議と報告、評価が仕事になる。
そして、優秀な人ほど出世して、お客様に貢献しない仕事ばかりするようになってしまう。
その時、僕は「社員が内向きと外向きに使う時間の比率」で、いい会社かどうか一発でわかると思ったんだ。

では、社員が外を向いて仕事をするにはどうしたらいいか。
それは簡単なこと。社員を信頼すればいいんだよ。現場を管理するのではなく、支援するチームだね。
管理や評価をやめて、丁寧に信頼関係を醸成し、人間的な文化を築くことだ。
恐怖ではなく愛でつながる組織。それが僕の理想の組織かな。真由美はどう思う？

© 2018 Toru Saito

講義のテーマ

兄貴の意見 … 米国に留学して仲間とベンチャーを創業。技術系役員

ふーん、おやじと叔父さん、そんなこと言ったのか。なるほど二人の特徴がよくあらわれてて面白いな。

最近、日本で売れてる『ティール組織』って本、知ってる？
アメリカで2014年に出たんだけど、ちょうど俺がベンチャー立ち上げたころだったんで、めちゃ参考にしたんだ。
人類の意識進化にしたがって、組織も進化してきたっていう仮説で
そこでは５つの組織形態が、色をモチーフにして紹介されてるんだ。それと照らし合わせるとわかりやすいよ。

「オレンジ ～ 達成型組織」利益と拡大のために、実力主義をとる親父の理想。大企業はほとんどこれ。
「グリーン ～ 多元型組織」家族的で、価値観や文化を大切にする叔父の理想。優秀な創業者に多いな。
「ティール ～ 進化型組織」生命体のように進化し続ける組織。理想的だけど、相当ハードルが高い。

俺はまあ、オレンジとグリーンのいいとこ取りが理想かな。
真由美もこの本読んで考えてみ。

© 2018 Toru Saito

1 アクションを考えるためのヒント（10分）

ティール組織

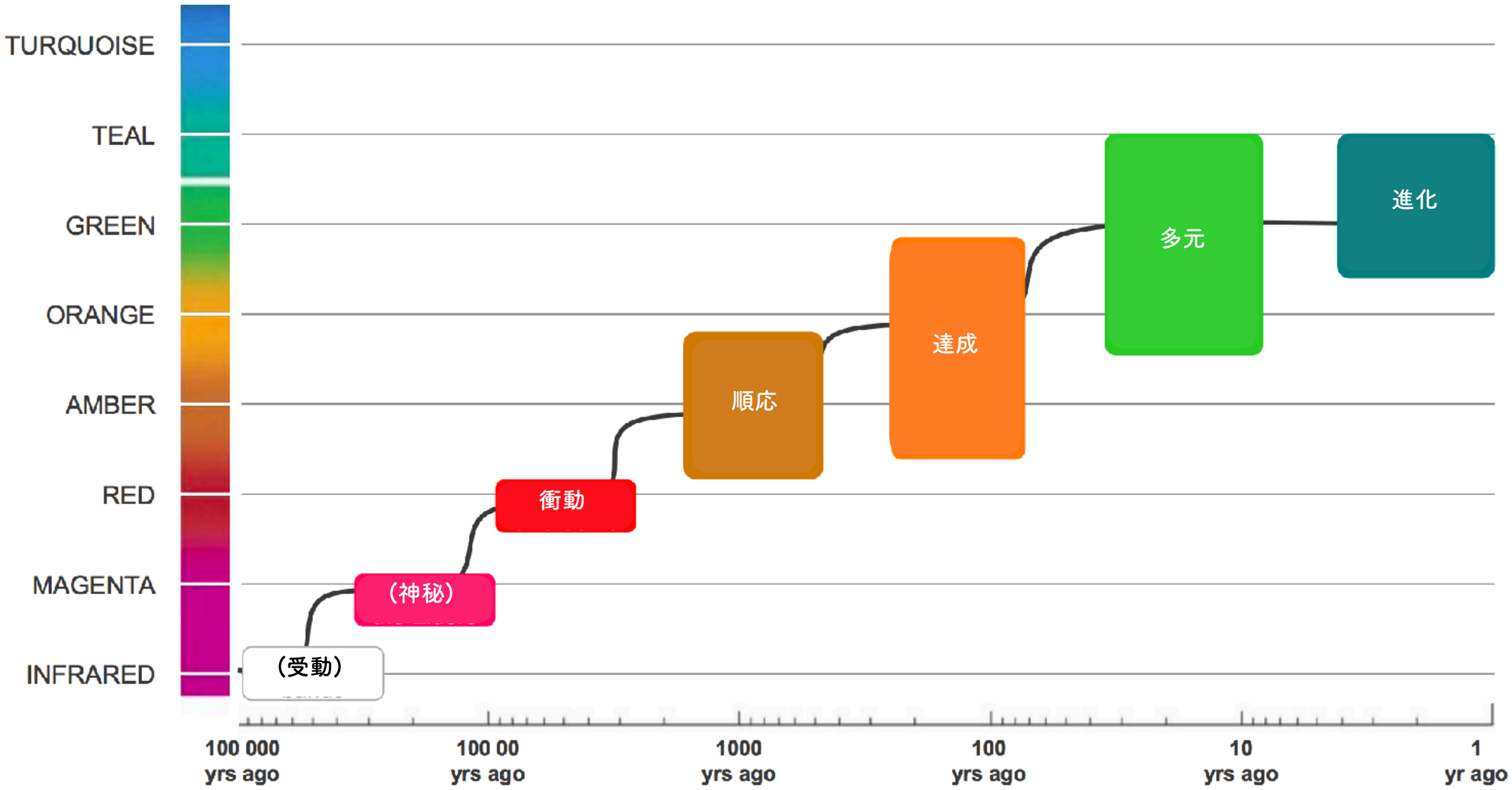
あなたが理想とするのは、どんな組織？

© 2018 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

ティール組織

人類の意識変化とともに、組織形態は進化してきた。



© 2018 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

ティール組織

「衝動型組織」
ボスが野望を実現するための組織

メタファー：狼

- 目標は「ボスの野望」
- 求心力は「恐怖」
- 動機づけの手段は「暴力」
- 環境変化に対して極めて「受動的」
- 短期志向で「混乱」に強い

© 2018 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

ティール組織

「順応型組織」
階級とルールが極めて厳格なピラミッド組織

メタファー：軍隊

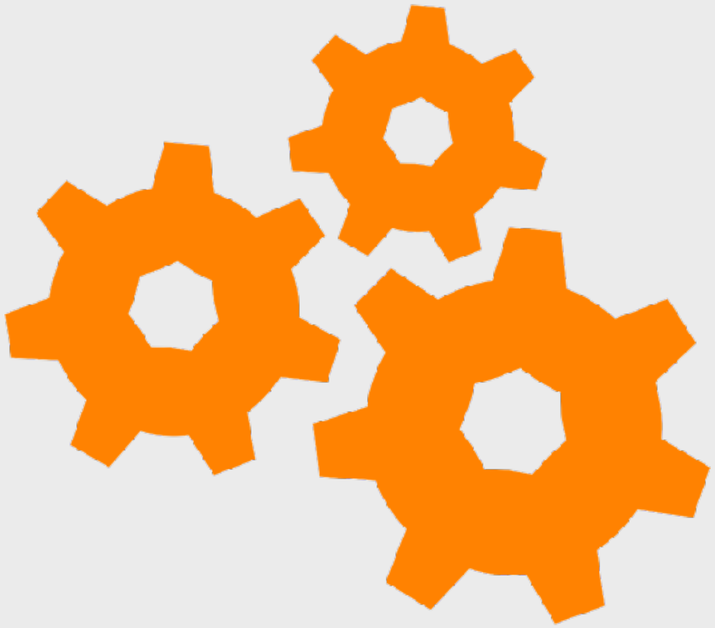
- 組織構造は「ピラミッド」
- 求心力は「階級と罰則」
- 動機づけの手段は「厳格なルール」
- 厳格なプロセスで「安定」を最重視
- 未来は「過去の繰り返し」

© 2018 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

ティール組織

「達成型組織」
利益と拡大のために、実力主義をとる組織



メタファー：機械

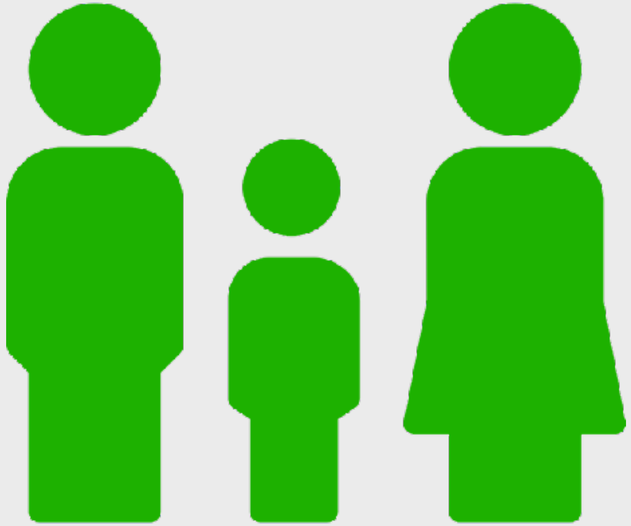
- 目標は「競争に勝つ」
- 求心力は「お金と地位」
- 動機づけの手段は「予算統制と賞罰」
- 成果に基づく「実力主義」
- 最上位の価値観は「利益」と「拡大」

© 2018 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

ティール組織

「多元型組織」
家族的で、価値観や文化を大切にする組織



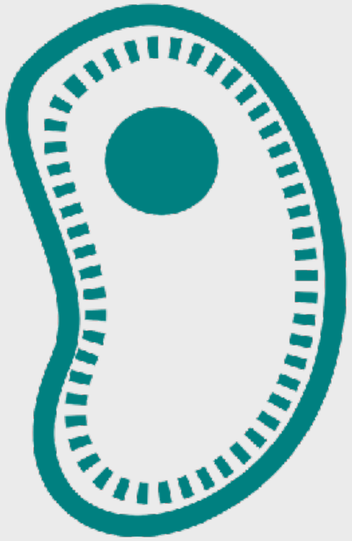
メタファー：家族

- 組織階層は「ピラミッド」
- 共有する「価値観、組織文化」を尊ぶ
- 動機づけは「内発的」
- 現場に「権限を移譲」
- 仕事の成果より「人間関係」を重視

© 2018 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

「ティール組織」
生命体のように進化し続ける組織



メタファー：生命体

- 組織階層は「フラット」
- 進化し続ける「崇高な目的」を持つ
- 「自分らしさと人間関係」を共存させる
- メンバーは「内なる正義」に従って
  「セルフマネジメント」を基本とする

© 2018 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

ティール組織

	達成型組織	多元型組織	ティール組織
組織の形態	ピラミッド	ピラミッド	ほぼフラット
組織の目的	売上・利益・拡大	成果と人間関係の共存	個人と組織の使命
動機づけ	予算統制と賞罰	価値観に基づく内発性	内なる正義、内発的動機
価値観	実力主義	組織文化	自己実現と社会貢献
情報共有	統制あり	給与以外はほぼオープン	すべてオープン
プロジェクト	トップダウン中心	ボトムアップ中心	自然発生的
人事評価	成果主義	プロセス重視	メンバーの話しあい

© 2018 Toru Saito

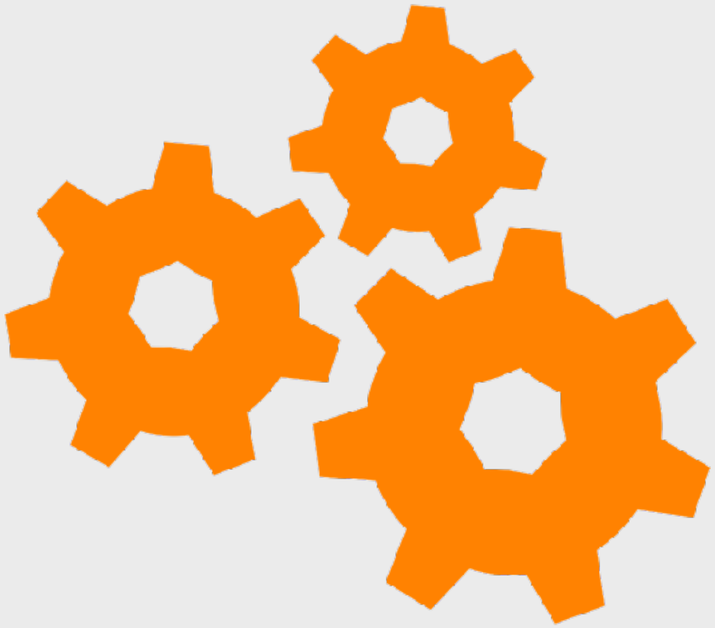
参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

2 チームで話しあってみよう（60分）

© 2018 Toru Saito

ティール組織

「達成型組織」
利益と拡大のために、実力主義をとる組織



メタファー：機械

- 目標は「競争に勝つ」
- 求心力は「お金と地位」
- 動機づけの手段は「予算統制と賞罰」
- 成果に基づく「実力主義」
- 最上位の価値観は「利益」と「拡大」

© 2018 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

「達成型組織」を考えよう

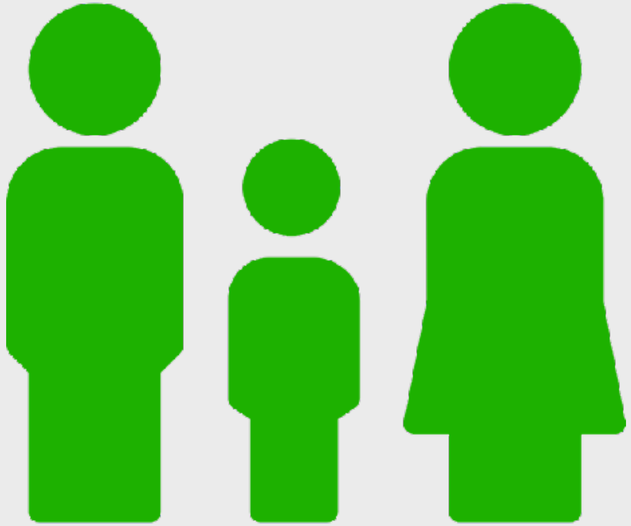
1. どんな社員が集まるだろう？社員はどんな表情をしてそう？
2. お客さんと社員はどんな関係？お客さんはどんな態度をとりそう？
3. 社員と社長(自分)はどんな関係？社長(自分)はどんな気持ちだろう？

①個人で3分間考えてみよう
②チームで12分間話し合って、そのサマリーをLINEに投稿しよう

© 2018 Toru Saito

ティール組織

「多元型組織」
家族的で、価値観や文化を大切にする組織



メタファー：家族

- 組織階層は「ピラミッド」
- 共有する「価値観、組織文化」を尊ぶ
- 動機づけは「内発的」
- 現場に「権限を移譲」
- 仕事の成果より「人間関係」を重視

© 2018 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

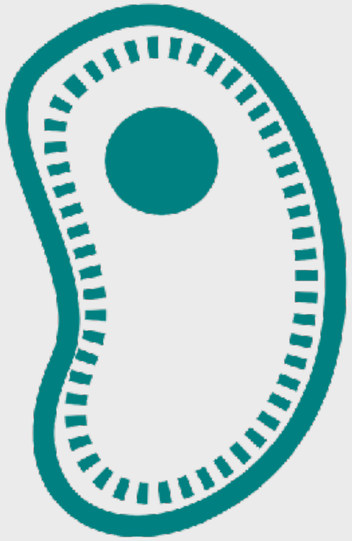
「多元型組織」を考えよう

1. どんな社員が集まるだろう？社員はどんな表情をしてそう？
2. お客さんと社員はどんな関係？お客さんはどんな態度をとりそう？
3. 社員と社長(自分)はどんな関係？社長(自分)はどんな気持ちだろう？

①個人で3分間考えてみよう
②チームで12分間話し合って、そのサマリーをLINEに投稿しよう

© 2018 Toru Saito

「ティール組織」
生命体のように進化し続ける組織



メタファー：生命体

- 組織階層は「フラット」
- 進化し続ける「崇高な目的」を持つ
- 「自分らしさと人間関係」を共存させる
- メンバーは「内なる正義」に従って
  「セルフマネジメント」を基本とする

© 2018 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

ティール組織、３つの特徴

進化し続ける目的

セルフマネジメント

個人の全体性

©2019 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

進化し続ける目的

組織の目的は収益、成長、シェアではない
個人と組織の使命をすりあわせて
シェアした目的を生命体のごとく進化させてゆく

©2019 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

1. 進化し続ける目的

組織の目的は収益、成長、シェアではない。個人と組織の使命をすりあわせ、生命体のごとく進化させてゆく

	達成型組織	ティール組織
目的	収益・成長・シェア	共有する**社会的な使命**
戦略	トップが策定	**集団的知性**から**自然発生**
意志決定	収益・成長・シェアを基準に 管理者が意志決定	組織の目的を基準に **感知したメンバー**が意志決定
競合他社	敵対的存在	**すべての他社を受け入れ** ともに組織の目的を追求
利益	もっとも重要な指標	使命を追求した結果
計画と管理	短期的視点で予測と統制を厳格に実施	予算はない。計画は変化が前提 内発的動機づけを重視
個人と組織の使命	組織と個人の目的は無関係	採用・教育・評価制度により **個人と組織の使命の融合**を模索

©2019 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

セルフマネジメント

トップダウンによる指示統制はなし
気づきを得たメンバーが自然発生的なリーダーとなり
助言をベースに、社内の資源を集め、自ら推進する

©2019 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

2. セルフマネジメント

気づきを得たメンバーが自然発生的なリーダーとなり、助言をベースに、社内の資源を集めて、自ら推進する

	達成型組織	ティール組織
組織構造	ピラミッド構造。大規模なスタッフ組織	自律発生的な**チーム** + 助言する**コーチ**
プロジェクト	複雑な状況下で経営資源に優先順位をつけるための重い仕組みの上で運営	**自然発生**で、極限まで**シンプル化**
役職	役職があり、職務内容と権限が設定	役職はなく、**流動的な役割**が多数存在
意志決定	ピラミッドの上位階層で決定 下位決定は上位から無効とされる可能性あり	助言プロセスを経て、**完全に分権化**
危機管理	少人数で構成される集団が秘密裏に意志決定	透明な**情報共有**（ピア・プレッシャー） メンバーは**集合的知性**からの支援あり
情報の流れ	情報は権力の源泉であり メンバーには知る必要がある場合に開示	財務や報酬を含め、あらゆる情報は **誰でもいつでも入手可能**
報酬	個人のパフォーマンスをベースに 組織階層上の上司によって決定	チームのパフォーマンスに注目し 本人希望を重視し、**同僚間の話しあい**で決定

©2019 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

個人の全体性

個人と組織に明確な境界線を築かない
メンバーはオープンに全人格を組織に持ち込み
多様性を尊重しながら、自己実現を目指す

©2019 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

3. 個人の全体性

メンバーは壁をつくらない。オープンに全人格を組織に持ち込み、多様性を尊重しながら、自己実現を目指す

	達成型組織	ティール組織
価値観とルール	統制のための規律	自律的に行動するために**価値観を共有**
オフィス	機能に特化した、標準化されたオフィス	**暖かく遊び心のあるオフィス** 子どもや動物にも開放
役職	自分は何者かを示す標識。職務記述書あり	役職名や職務記述書なし **自らの役割は何かを考える**必要あり
業務時間	明確な拘束時間あり 副業に対しては規定あり	プライベートを含めてメンバーそれぞれの **時間の使い方を誠実に話しあい**
ミーティング	チーム間、階層間で極めて高頻度 ルールは特になし	**傾聴やアイデア創出のためにルール**あり
採用	人事部が採用面接 採用基準にしたがって評価	ともに働くメンバーとの面談 **組織と個人の目的**が重視
教育研修	人事部が設計 スキル向上やマネジメント訓練が主流	研修は自由度が高く、自己責任で選択 社員全員が参加する**文化構築の研修**が重要

©2019 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

「ティール組織」を考えよう

1. どんな社員が集まるだろう？社員はどんな表情をしてそう？
2. お客さんと社員はどんな関係？お客さんはどんな態度をとりそう？
3. 社員と社長(自分)はどんな関係？社長(自分)はどんな気持ちだろう？

①個人で3分間考えてみよう
②チームで12分間話し合って、そのサマリーをLINEに投稿しよう

© 2018 Toru Saito

3 クラスで意見交換しよう（10分）

ティール組織

あなたが理想とするのは、どんな組織？

①チームで5分間話しあって投稿しよう

© 2018 Toru Saito