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

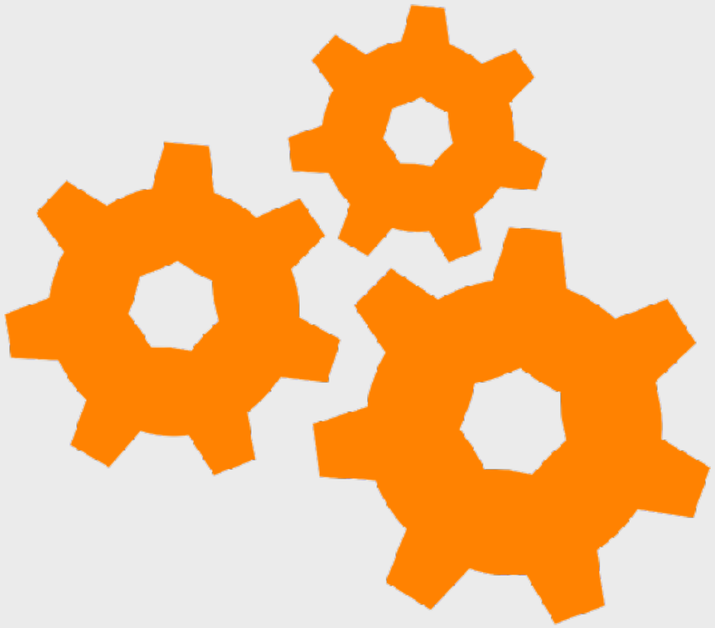
©2019 Toru Saito

ティール組織の仕組みを設計する

©2019 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

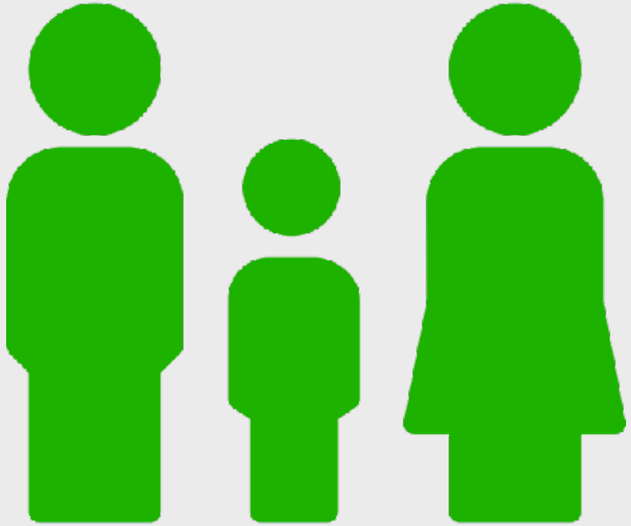
- 目標は「競争に勝つ」
- 求心力は「お金と地位」
- 動機づけの手段は「予算統制と賞罰」
- 成果に基づく「実力主義」
- 最上位の価値観は「利益」と「拡大」

© 2018 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

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



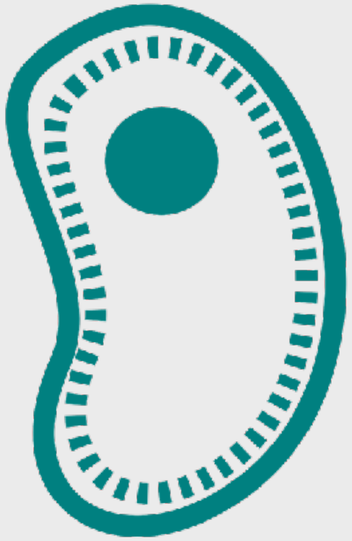
メタファー：家族

- 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」

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

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

真由美、まじで「ティール組織」めざすのか！
ハードル高いぞー
たぶん、まだその意味をよくわかってないと思うんだ。

例えば、ひとつ身近な例を考えてみようか。
真由美はたぶん会社で「誕生日パーティ」するとかって
素敵だな！って思うよね。

でも「誕生パーティ」ひとつとってみても
組織文化によって、開催の仕方が全然ちがってきちゃうんだ。

© 2018 Toru Saito

講義のテーマ

- 衝動型組織
  ボスの誕生日パーティを全社をあげて行う。社員の誕生日パーティなど怖くてできない

- 順応型組織
  毎年幹部の誕生日パーティが恒例行事となる。原則的に全員が出席。欠席すると減点される

- 達成型組織
  毎月社員の誕生日パーティを行う。誕生日を迎えた人を祝い、成績優秀者が表彰される
  (オフィシャルなイベント。出席が基本。イメージはホテルのパーティ会場で盛大に)

- 多元型組織
  毎月社員の誕生日パーティを行う。社内イベントチームがあり、楽しいイベントを企画する
  (暖かく家族的なイベント。ただし主催するサイドとお祝いされるサイドは明確にわかれる)

- ティール組織
  アイデアが情報共有され、共感した人が中心となって企画し、お祝いしたい人が自然と集まる
  (社長のアイデアでも特別視されない。あくまで自然発生。みんなでつくる手作りパーティ)

© 2018 Toru Saito

講義のテーマ

ティール組織、最大の課題は…

どうすれば「メンバーが内発的に動く組織」ができるの？

どうすれば「しなくちゃ」を「したい」に変えられるの？

© 2018 Toru Saito

モチベーションについて信じられていることの大半が、とてもではないが真実とは言えない。やっかいなのは、**動機づけについて、多くの企業が新しい知識に追いついていない**という点だ。

今なお、きわめて多くの組織が、人間の可能性や個人の成果について、**時代遅れで検証されていない、科学というよりほとんど俗信に根ざした仮定**に基づき運営されている。

目先の報奨プランや成果主義に基づく給与体系がその例だ。

「モチベーション3.0」著者
ダニエル・ピンク

© 2018 Toru Saito

参考：ダニエル・ピンク著「モチベーション3.0」

講義のテーマ

人を動かすためのOS

モチベーション1.0

生理的動機

「食べるために働く」

生存欲求と性的欲求

戦後の焼け野原

モチベーション2.0

外発的動機

「成功報酬のために働く」

報酬と罰

高度成長・バブル期

モチベーション3.0

内発的動機

「働きたいから働く」

自らの意味づけ

社会成熟期

© 2018 Toru Saito

内発的な動機の根源にあるもの

パーパス(目的) 人生における意味を感じたい	オートノミー(自律性) 自分の人生を監督したい	マスタリー(熟達) 新しいことを学び、創造したい
自らの意味づけで行動したい	課題の優先度を決めたい	新しいことを知りたい
自己利益だけでは満たされない	時間の使い方を決めたい	フロー状態を継続したい
まわりの人を幸せにしたい	どんな手法を使うかを考えたい	自己成長を感じたい
自分を超えたものに貢献したい	一緒に働く仲間を決めたい	根気と情熱が必要となる

© 2018 Toru Saito

講義のテーマ

人生における「**意味**」を感じたい

自らの「**意思**」で動きたい

新しいことを学び「**成長**」したい

© 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

なんとなく「ティール組織」をイメージできたかな？
どうすれば、みんなが自発的に発想し、企画し、協力しながら動き出すか。
その思想なくして、いくらティール組織の構造を議論しても意味がないんだ。

その上で、イーゼルが100人になったとき、どんな風にしたらそうなるだろう。

どんな使命を持っているだろうか？
どんな組織になっているだろうか？
仕事はどう決まって、どう進めているだろうか？

© 2018 Toru Saito

1 チームで話しあってみよう（60分）

© 2018 Toru Saito

ティール組織

あなたはどういうときに「やる気」になる？
どういうときに「やる気」がそがれる？
具体的に考えてみよう

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

会社がどういう使命を持っていれば
あなたはやる気になるだろう？

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

会社がどんな組織構造になっていれば
あなたはやる気になるだろう？
（いい上司がいることが前提とかはナシ）

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

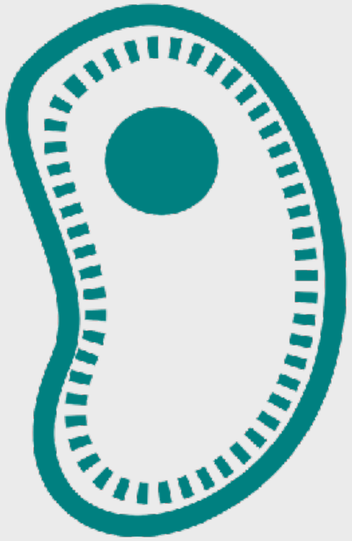
仕事はどう決まって、どう進めるのがいい？
一番やる気になって、お客さんも喜んでくれる？

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

2 私はこう考えました（10分）

「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

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

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

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

© 2018 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

© 2018 Toru Saito

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

© 2018 Toru Saito

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

© 2018 Toru Saito

世界で一番ティールな組織、ビュートゾルフ(BUUTZORG)

ビュートゾルフ誕生の背景

1990年代ごろから、オランダでは**社会保障費が財政を逼迫**し、**在宅ケアの効率化・分業化**が進んだ。その結果、ケア行為は画一的かつ断片的になり、**業界もより安いコストで質の低いケアを提供**するようになる。**利用者**は毎回、ちがう看護師にいちいち自分の症状を伝えねばならず、**看護師**も目の前の「やらなければならないこと」に追われ、やりがいを見出せずに、離職する人が後を絶たなかった。

看護師がケアの全プロセスに責任をもち、その専門性を存分に発揮する場を作れば、コストは抑えたまま質の高いケアを提供できるのではないか。そんな思いから、**ビュートゾルフ**は誕生した。

©2019 Toru Saito

参考：嘉村賢州氏ブログ：オランダで急成長を遂げるティール組織、Buurtzorgの驚きの組織運営

ビュートゾルフは、**オランダにある在宅看護・介護の非営利組織**だ。2006年に4人の看護師によって設立されて、**わずか10年で約1万人、売上高300億円(2013年)**に達するまでに成長した。

・**利用者満足度**は全在宅看護・介護組織で第1位
・**従業員満足度**は全産業のなかで第1位
・約8%の**高利益率**（利用者一人あたりコストは、他事業者の約半分）
・全看護師はレベル3超、40%は最上レベル5（他事業者は平均2～3）

©2019 Toru Saito

参考：みずほ情報総研：「在宅看護・介護組織 ビュートゾルフ BuurtZorg」

ビュートゾルフでは**平均6名の小規模チーム**が活動単位。各担当地域で40-60名の利用者を持ち、**問診からケアまで一貫**して実施する。

- **リーダーや管理職はゼロ**。チーム全員がケアに責任を持つ
- 職員の多くは非常勤職員だが、**同一労働同一賃金**が原則
（レベルにより給与が決定。レベル5の時給で2300円程度）
- **分業制を取らずチーム対応**することで、人件費を抑制している
(他事業者では3名で訪問する家も、同社では1名で訪問可能)
- **職員の裁量が大きい**ことが、職員のモチベーション向上となり利用者の信頼感の醸成にも貢献している

©2019 Toru Saito

参考：みずほ情報総研：「在宅看護・介護組織 ビュートゾルフ BuurtZorg」

ビュートゾルフのシンプルな決まりごと

- チームの人数は**12人を上限**（顧客は平均50人）とし、メンバーは「**相互作用による問題解決法**」というスキルを研修で習得する
- チームは独立し、①利用者へのケア、②看護介護職の採用・教育、③財務や収益、**すべてに対して裁量と責任**が与えられている
- **定例ミーティング**で、役割を確認し、振り返りから学びを深める
- 看護師は**専門知識**を習得、**チームを超えた貢献**が奨励されている
- 約40チーム毎に1人の**コーチ**を配置。役割は「**チームの最重要課題へ示唆に富んだ問い**」を投げかけること。意思決定権は持たない
- **バックオフィス**（約40名）は現場支援（請求、契約等）に徹する

©2019 Toru Saito

参考：嘉村賢州氏ブログ：オランダで急成長を遂げるティール組織、Buurtzorgの驚きの組織運営

相互作用による問題解決法

第一ラウンド：メンバーが抱える問題を共有して提案を募る。ファシリテーターは意見や提案を下さず、**提案は全てフリップ**に書かれる。

第二ラウンド：すべての提案をベースに修正や改善が加えられて、**全員で第三案としての解決策**がつくられる。

第三ラウンド：多数決はしない。**信念に基づいて異義を唱えるメンバーがいなければ解決策が採用**される。「別の解決策の方が良いかもしれない」という理由では拒めない。新たな情報が入った時には**いつでも見直す**という共通の理解があるからだ。

©2019 Toru Saito

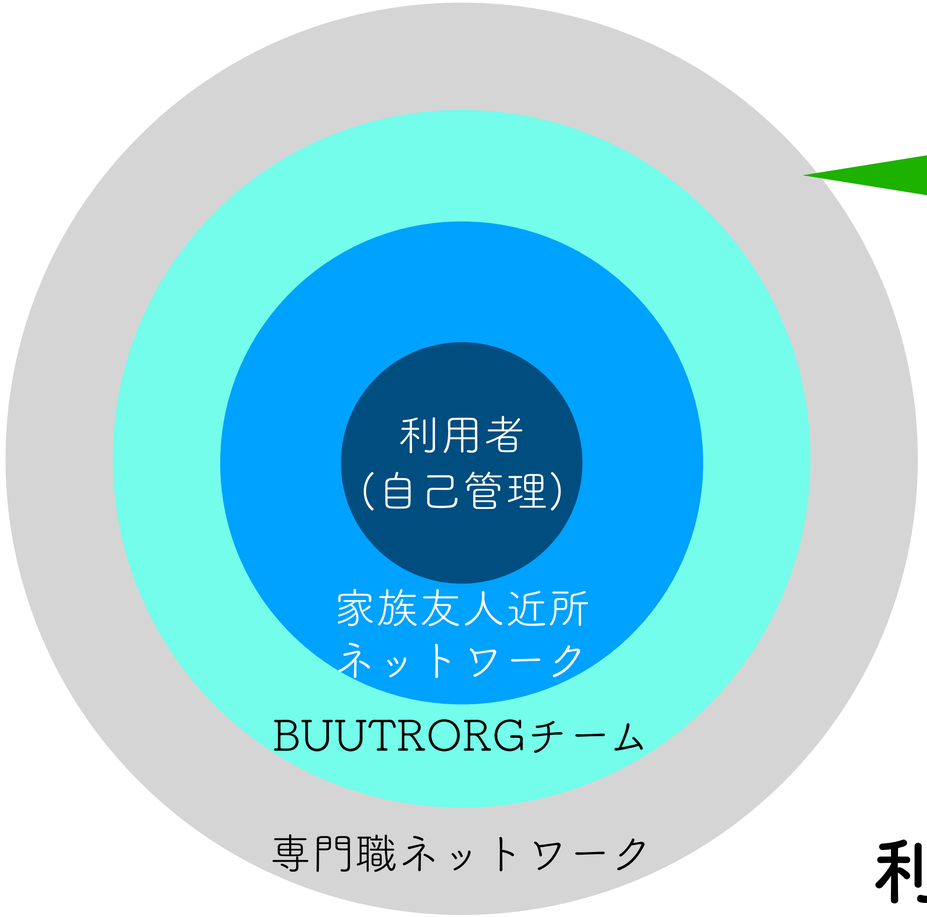
参考：嘉村賢州氏ブログ：オランダで急成長を遂げるティール組織、Buurtzorgの驚きの組織運営

ビュートゾルフのICT活用（Buurtzorgweb）

- **業務日誌、利用者の様子**や**ケアの内容**などを登録
- メンバー間の**情報共有**を支援
- 日誌に記載された作業と時間を元に**各メンバーの生産性が自動算出**されBuurtzorgwebで**公開**
- 特定テーマに関する**専門家を探索**し交流できる**社内SNS**を提供

参考：嘉村賢州氏ブログ：オランダで急成長を遂げるティール組織、Buurtzorgの驚きの組織運営

ビュートゾルフ・オニオン・モデル



ビュートゾルフは、内側から外側に
働きかける。利用者を力づけ、適応させ、
ネットワークを作り、支援する。

メンバー個人が「進化する目的」を
仕事の中に見出し、実行する

チームにはほぼ全権限が移譲され
情報共有も非常に活発なので
利用者毎の最善のケアを探ることができる

©2019 Toru Saito

参考：嘉村賢州氏ブログ：オランダで急成長を遂げるティール組織、Buurtzorgの驚きの組織運営

利用者の思いに寄り添う

「自分の暮らしは自分でコントロールしたい」
「生活の質を改善しつづけたい」
「自分の住む街で社会参加したい」
「あたたかい人間関係がほしい」

こうしたニーズをもとに「自分ならどのようなケアができるのか」をメンバーが自由に話せる雰囲気がビュートゾルフにはある。例えば「近所の人を誘って、一緒にコーヒーを飲む」「利用者と一緒に遺書を書く」など、通常のケアでは考えられないことも、状況にあわせて行われる。ビュートゾルフではケアの60％が「利用者との対話の時間」に向けられる。その結果、バリエーションに富んだケアがたくさん誕生している。

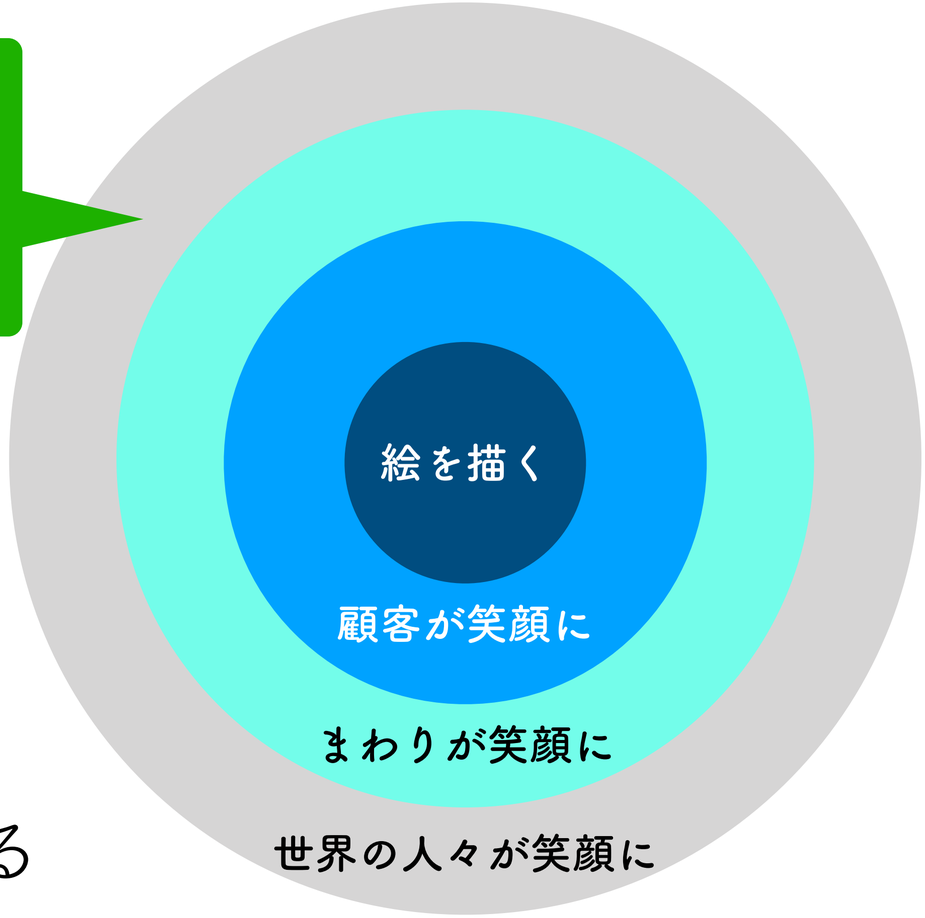
©2019 Toru Saito

参考：嘉村賢州氏ブログ：オランダで急成長を遂げるティール組織、Buurtzorgの驚きの組織運営

学習の成果

世界をもっとカラフルに。

イーゼルは、内側から外側に
絵のチカラで働きかける。顧客の笑顔を
外につなぎ、愛ある世界を広げてゆく



メンバー個人が「進化する目的」を
仕事の中に見出し、実行する
チームにはほぼ全権限が移譲され、
絵による最善のソリューションをお届けする

© 2018 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

学習の成果

1. 組織の目的はどうするのか？	世界をもっとカラフルに
2. 組織構造はどうするのか？	スモールイズビューティフル
3. 意思決定はどうするのか？	チーム単位の意思決定
4. 計画や管理はどうするのか？	愛と信頼に基づく経営
5. 情報共有はどうするのか？	透明性が信頼を創る

© 2018 Toru Saito