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

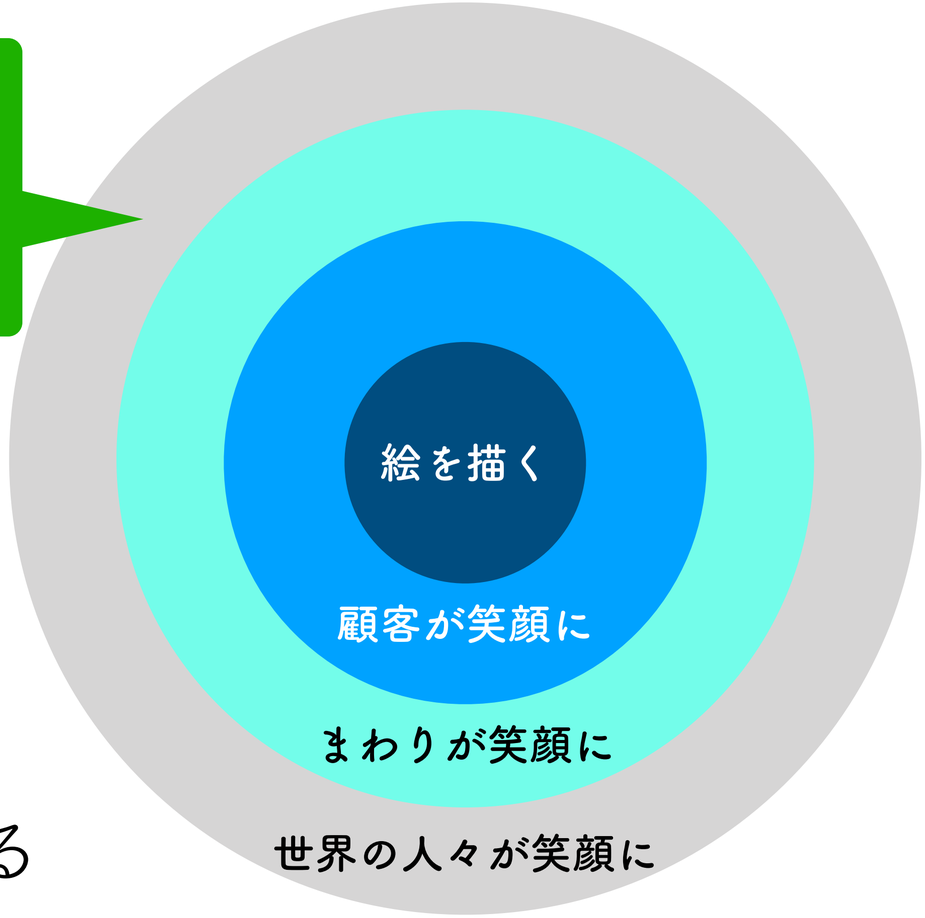
©2019 Toru Saito

ティール組織の働き方を考える

©2019 Toru Saito

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

ティール組織

1. どんな目的を持った組織なのか？

「世界をもっとカラフルにして、笑顔をお届けしたい」というシェアドミッション

「本質的な幸せを大切にする」というシェアドバリュー

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」 チーム(7名以下)に顧客応対、採用教育、財務の権限を移譲

40チームに1人のコーチ。コーチは重要課題への問いかけをするのが役目で、実行権限はない

3. 意思決定はどうするのか？

「チーム単位の意思決定」 バリューと個人の内なる正義をベースにチーム単位で意思決定する

アイデアは気づいたメンバーが提起。第三案の共創をへて、信念に基づく反対がなければ実行

4. 計画や管理はどうするのか？

「愛と信頼に基づく経営」 計画も管理もしない性善説の経営。本社は会計・広報・情報のみ

5. 情報共有はどうするのか？

「透明性が信頼を創る」 細部まで完全に情報共有し、チーム間の交流や助けあいを支援する

© 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

おお「ティール組織」を具体的にイメージできてきたみたいだね。
では、こんどはもっと社員よりになって考えてみよう。

イーゼルが100人になったときに、どんな風になったらいいと思うかな。

社員はどんな働き方をしているだろう？
仕事の役割はどう決まる？報酬はどう決まる？
採用や研修はどうなってるのがベストだろう？

© 2018 Toru Saito

1 チームで話しあってみよう（75分）

© 2018 Toru Saito

あなたはとって、ベストの「働き方」って？
どういう仕組みをつくれば、それが実現できる？
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
③僕が質問するから、それに答えてね。

© 2018 Toru Saito

ティール組織

その時、役割はどう決めればいいと思う？
その時、報酬はどう決めればいいと思う？
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
③僕が質問するから、それに答えてね。

© 2018 Toru Saito

ティール組織

採用はどうする？どんな人に入ってもらいたいと思う？
どんな研修をしたらいいと思う？

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
③僕が質問するから、それに答えてね。

© 2018 Toru Saito

2 私はこう考えました（10分）

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

ティール組織

進化する目的、それに基づく組織の慣行

	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

© 2018 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

© 2018 Toru Saito

ティール組織

セルフ・マネジメント

	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

© 2018 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

© 2018 Toru Saito

ティール組織

個人の全体性を実現するための仕組み

	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

© 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. 働き方はどう設計するのか？	個人の幸せと仲間の助けあい
2. 役割はどうするのか？	チームの自主運営
3. 報酬はどうするのか？	技術と経験ベースのオープンな報酬 チームと全社の利益の一部を均等分配
4. 採用はどうするのか？	チーム単位の採用と教育
5. 研修はどうするのか？	学習する組織を実践

© 2018 Toru Saito

学習の成果

わたしの心から共感する「ビュートゾルフ」の経営を参考に
100名になった時の経営の仕組みを考えてみました。

本当にこんな経営ができるのか。
挫けそうになっても、ライフワークとして進めていきたい。

創業したときは、絵が好きなだけの大学生だったんだけど
師匠や環境に恵まれて、いつのまにか信念ができてきました。
つらいことがあっても、心の声に素直にがんばります！

© 2018 Toru Saito