すぐに役立つ 楽しい経営学

大学講義「企業経営とトップマネジメント」

2019.04 ～ 2019.07

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

未来の組織 ～ ティール組織 I

©2019 Toru Saito

240万年前「ホモ・ハビリス」

体重：30-40kg、身長：100-135cm

最も初期のヒト属の生き物

©2019 Toru Saito

NHK
1.5 ch
最初期のホモ属
「ホモ・ハビリス」
動画出典：https://www.youtube.com/watch?v=_RaUDDmO8A

そして30万年前に
ヒト属で現存する唯一の種
「ホモ・サピエンス」が登場した

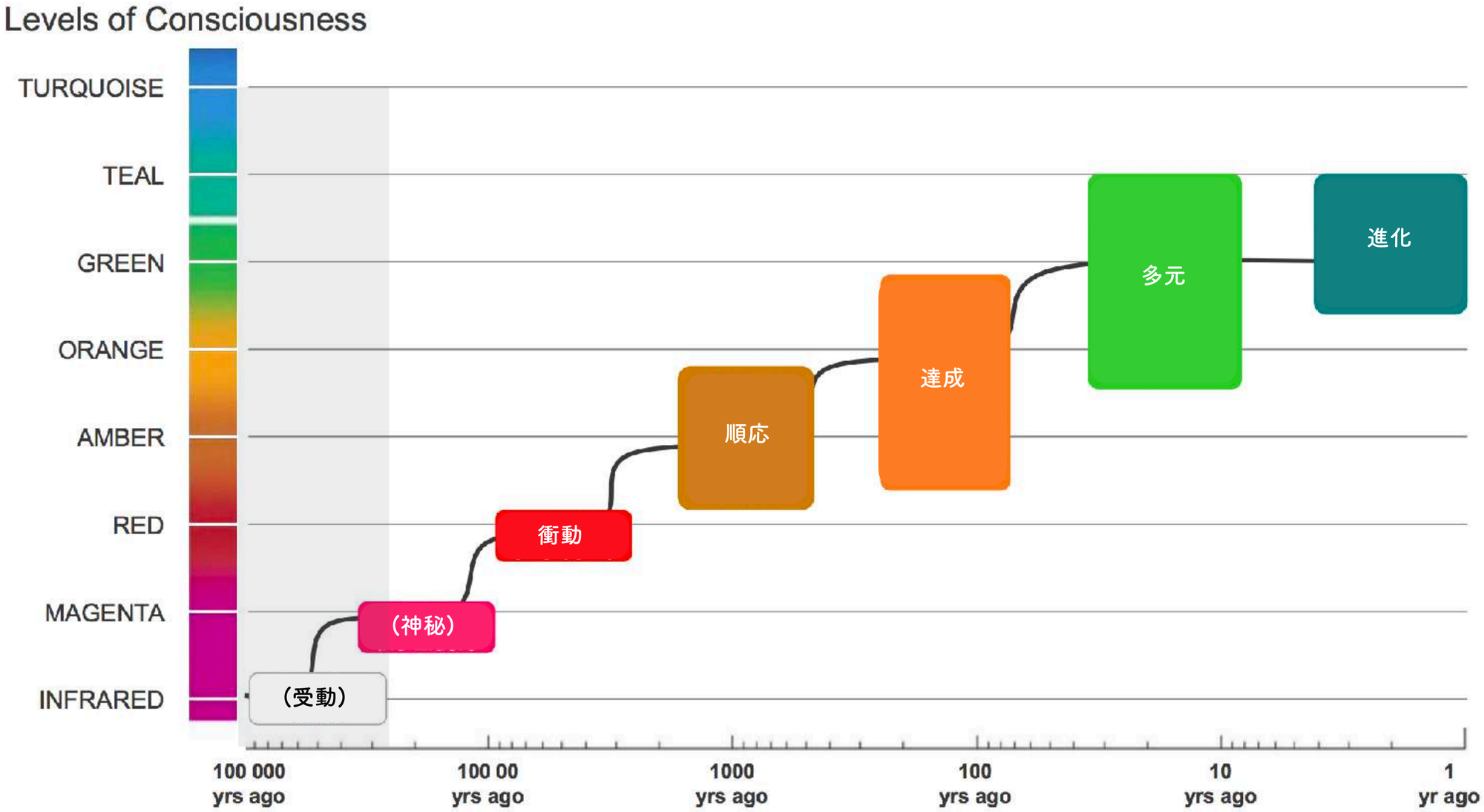
©2019 Toru Saito

受動的パラダイム（～ 紀元前 5万年）

・自己が未確立で幼児に似た意識レベル
・家族や親戚10人ほどのグループ

画像出典：http://www.e-libera.com/entertainment/2016/09/lascaux/

受動型パラダイム



©2019 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

受動型パラダイム

人類にとって最も初期の発達段階。時代はおよそ**紀元前10万年~5万年頃**で、人々は**家族などの血縁関係**という小さな集団で暮らしていた。この**集団の規模はせいぜい十数人**だ。

複雑な人間関係に対処する能力が不足しているため、あの規模を超えると集団は分解し始める。**自我は十分に形成されておらず**、人は環境や他人から自分を完全には区別してとらえられない。

生存を支えているのは**狩猟**である。分業を必要としないので組織モデルのようなものはまだ何もない。そのため、一族の中には階層が存在せず、リーダーシップを発揮する長もいない。

今日の世界には、このパラダイムの末裔となる部族がいくつか残っているだけだ。しかし、児童心理学者たちの研究によると、**生まれたばかりの赤ん坊**もこれらの人々と同じ発達段階にある。つまり、自己の概念が母親と環境から完全には区別されていないという意味においてだ。

©2019 Toru Saito

引用：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

約２万年前
人類は「農耕」をはじめて
進化の一歩を踏み出しました。

©2019 Toru Saito

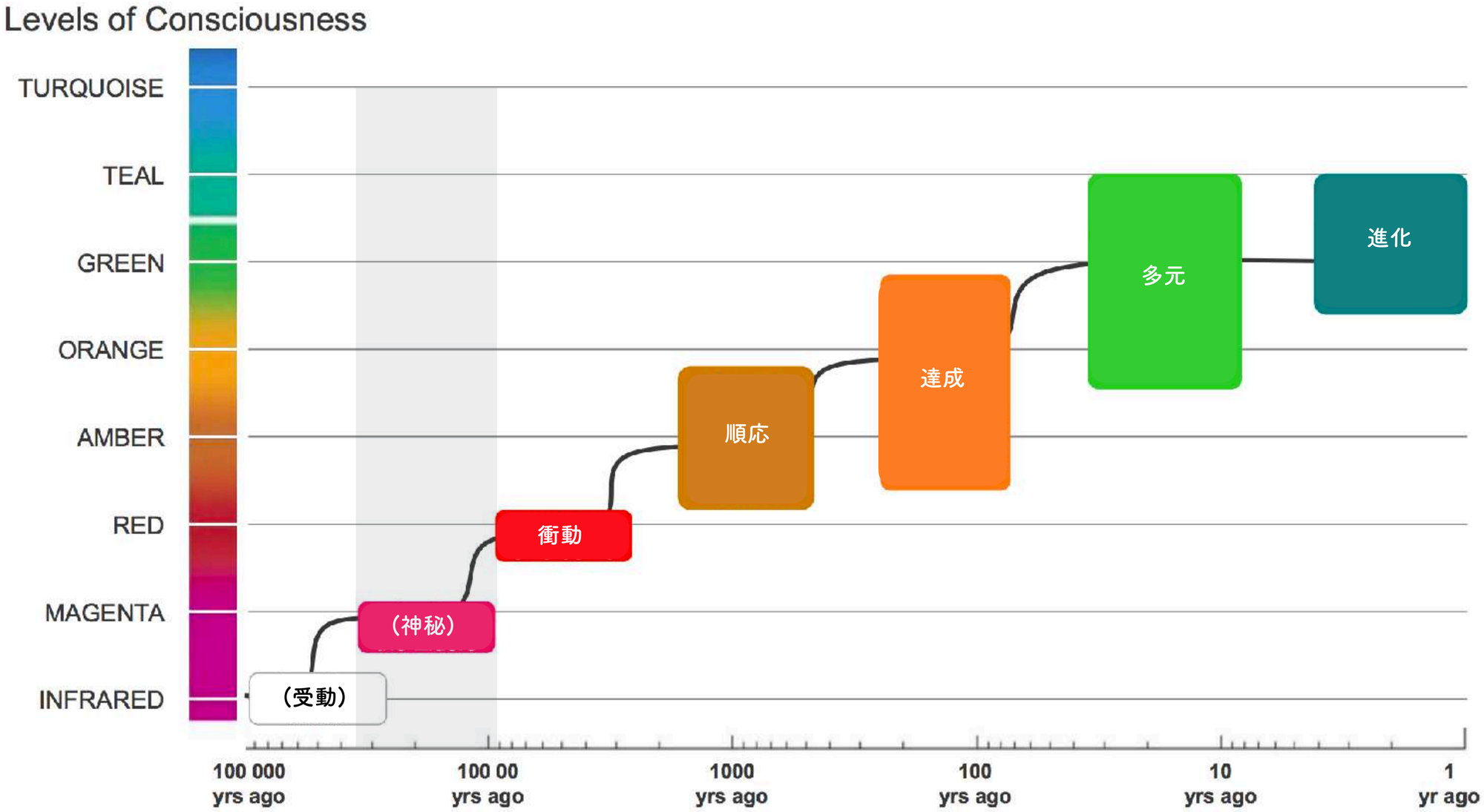
神秘的パラダイム（～ 紀元前 1万年）

・因果関係に対する理解が未発達な意識レベル

・集団は数百人の部族へと拡大

画像出典：http://www.e-libera.com/entertainment/2016/09/lascaux/

神秘的パラダイム



©2019 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

神秘的パラダイム

約1.5万年前ころ。集団の規模も小さな家族から、**数百人の人々で構成される部族**へと拡大し、心理的にも認知的にも、複雑な物事に対処できる能力へ飛躍する大きな一歩となった。自己と他者を概ね区別できるが、**自分自身が世界の中心**にいる。**因果関係に対する理解は不十分**で、世界全体がさまざまな神秘に満ちている。

雲は自分を追いかけてくる。日頃の行いが悪いと天気が悪くなって天罰が下る。この不思議な世界を静めるため、部族は儀式を行ったり、古老や巫女に従うことで安心を得ようとする。

ほとんどの人は「今」を生きており、**将来を予想する人はほとんどいない**。死は現実のものと見られておらず、死への恐れは極めて乏しい。分業はまだほとんどない。

生後3～24ヶ月の幼児に多く見られる意識の段階であり、人々は「感覚運動差異」(自分の指をかむときの感覚は毛布をかむときとは異なる)や「感情差異」(母親がそばにいると不思議な事に安心感を覚える)を獲得する。多くの子どもは適切な養育を受けてこのステージを乗り越える。

©2019 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

そして約１万年前
人類は、ついに「村落」をつくりはじめ
本格的な組織ができてきました。

©2019 Toru Saito

Ancient Jericho（世界最古の村、イェリコ）

Towns became bigger as their populations increased. This made their architecture and urban planning more complex and they required more space to expand. The possibility of storing food surpluses meant that part of the population quit agricultural activities to devote their time to other things. Artisans, priests, traders... The wealth of flourishing cities attracted greed of the nomadic tribes and forced their inhabitants to build protective walls around their cities. This was the case of Jericho, in the West Bank, Palestine. With a history of more than 11,000 years, this was the first fortified city known ever and, up to the present day, it is considered the first city in history.

Jericho, the first one

Natufian hunter groups settled in this spot in 12,000 BC before it became the city of Jericho. Towards 9,400 BC, the settlement had more than 70 houses with around a thousand inhabitants and something unprecedented; a 3.5m highand almost 2m thick wall and a stone tower that reached a height of 8.5 m.

7000 BC

The round houses made with adobe, similar to igloos, were substituted by rectangular ones. Sanctuaries and ovens appeared.

Glory and collapse

The apparition of the Canaanites implied changes in house planning. This people absorbed the original culture and took Jericho to its most glorious times. According to archeological records, the city was destroyed by 1500 BC to be re-founded in the 9th century BC.

Houses

They had stone foundations, clay brick structure, 50 cm width walls and the roofs were covered with a mixture of reeds and clay.

Courtyards

The buildings usually had a 7 metre square courtyard used to cook and preventing smoke from entering inside the house.

Double fortification

Similar to medieval dortifications, these were 3 m wide and more than 4 m high by 1700 BC. They were reconstructed at least 15 times.

Resources

There is evidence of cultivated plants and possible sheep breeding since 7220 BC. There was a water canal system.

The Jordan River

Jericho was favored by the river and trade. Its walls became thicker and were surrounded by a moat.

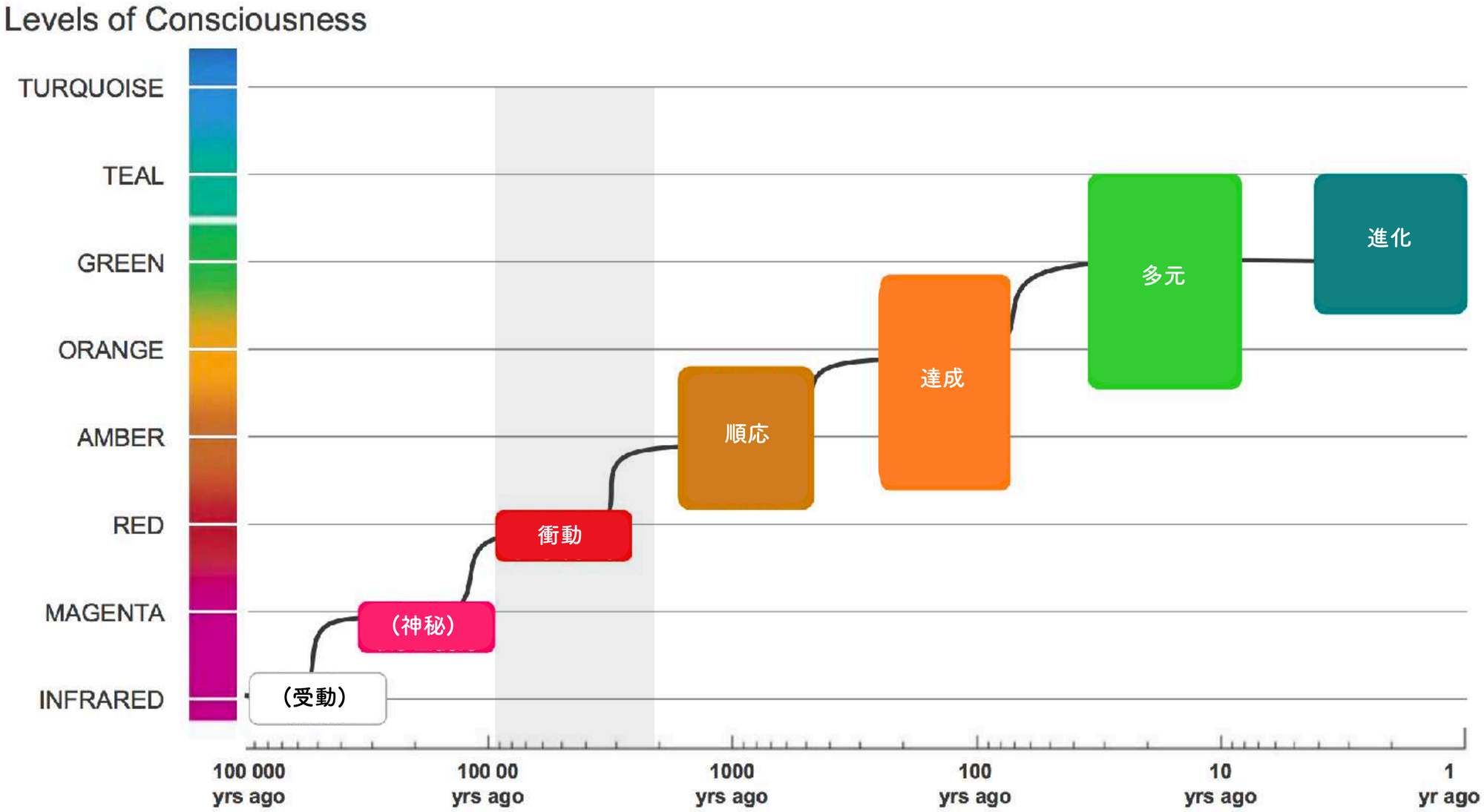
Two storeys

Two storey houses had a working area in the first floor and the rooms on the second floor.

出典：https://mapsontheweb.zoom-maps.com/post/155949777372/ancient-jericho-the-first-walled-city-in

衝動型パラダイム
RESERVED
BCF

衝動型パラダイム



©2019 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

衝動型パラダイム

約一万年前、 最初の首長制と原始的な王国、**組織生活の最初の形態**が生まれた。**自我は完全に目覚めている**。自我を意識して最初に感じるのは**恐れ**であり**死**である。自分が全体からは隔離された小さな存在にすぎず、苦しめられるか死ぬことになるかもしれないと考えはじめる。

世界は危険で、**チカラこそすべて**だ。 他者より強ければ、自分の欲求を満たすことができる。逆に他者の方が強ければ、降参して庇護を求めるだろう。

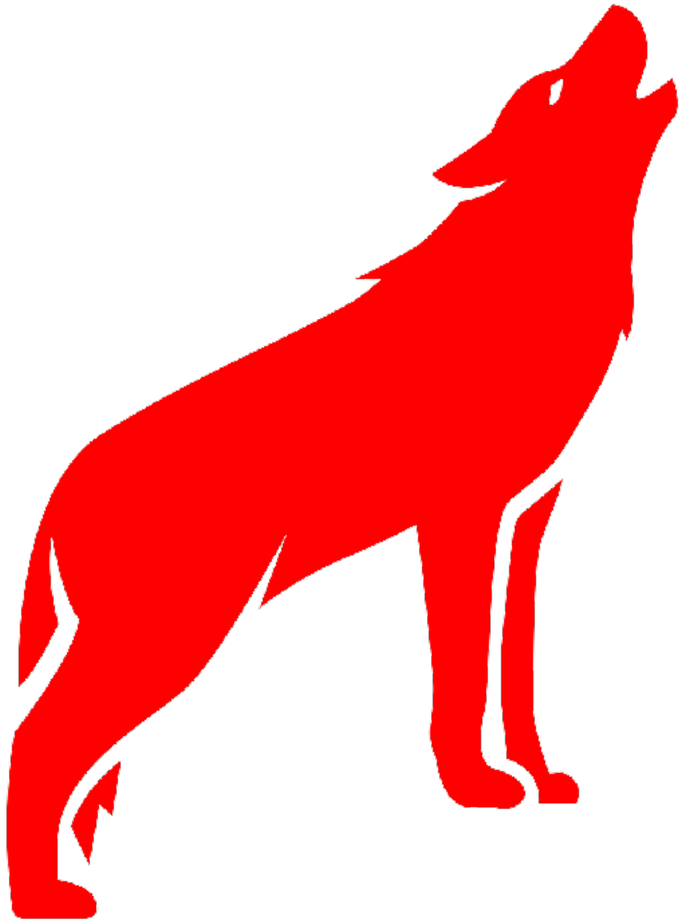
感情を抑制できず、**癇癪や暴力で自分の欲求を表現**することが多く、他者の感情にあまり気づかない。 **アメとムチのような単純な因果関係**が理解されている。ものの考え方も、強いか弱いか、君の方法か僕の方法か、といった**白黒をはっきりさせる世界観**で成り立っている。

他者と自己を区別できるので、**本格的な分業が可能**となり、大規模な奴隷制も見られるようになり、組織の規模も**数千人、数万人**へと拡大した。現代においても、戦闘地域、内乱、破綻国家、刑務所、治安の悪いスラム街といった**敵対的な環境**は、衝動型パラダイムに近い。

©2019 Toru Saito

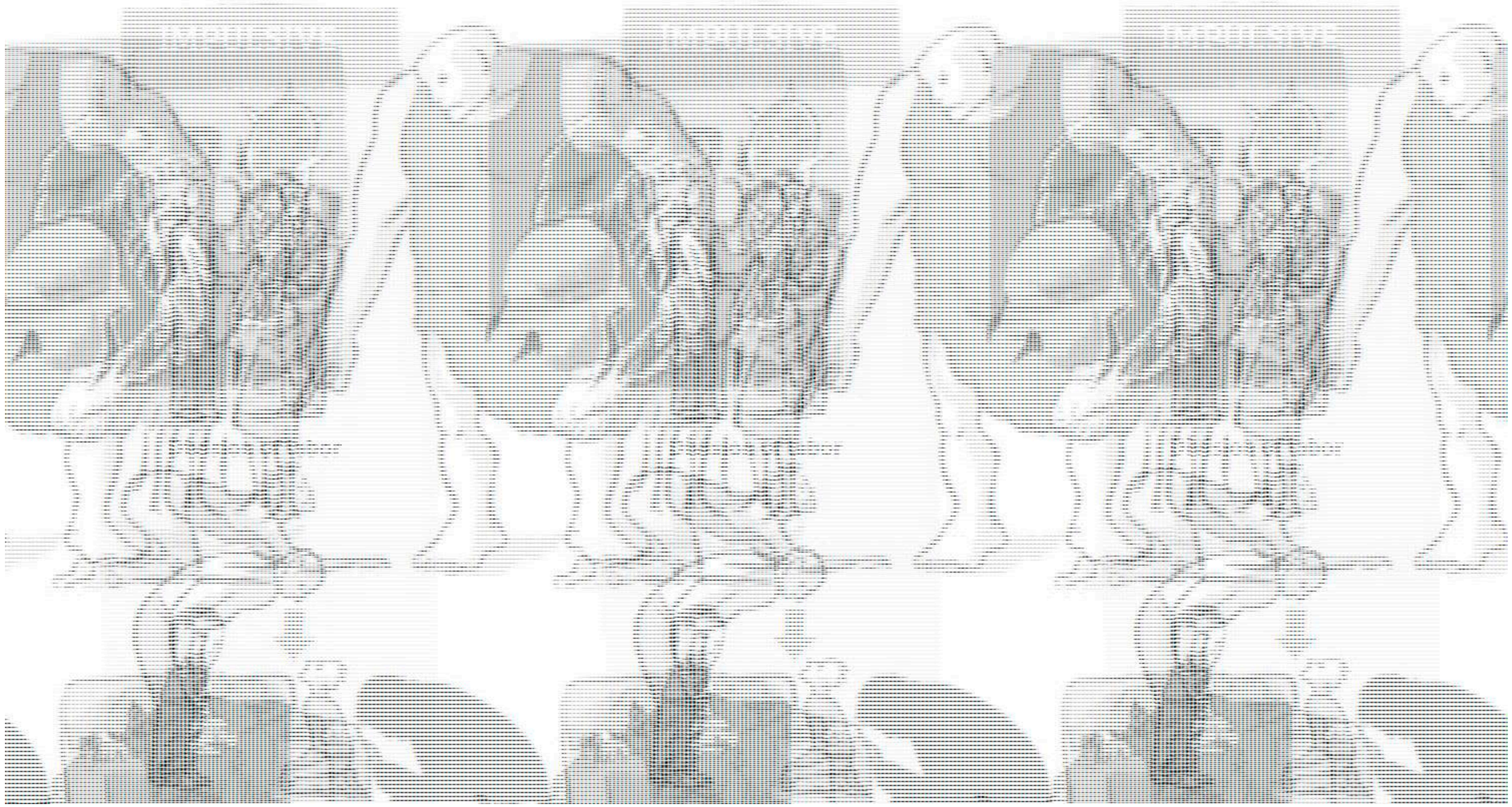
引用：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

メタファー：狼の群れ



©2019 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」



現代に見られる事例

マフィア、ギャング、部族の民兵

組織の特徴

労働分担、指揮権限

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

衝動型組織

- 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

©2019 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

R

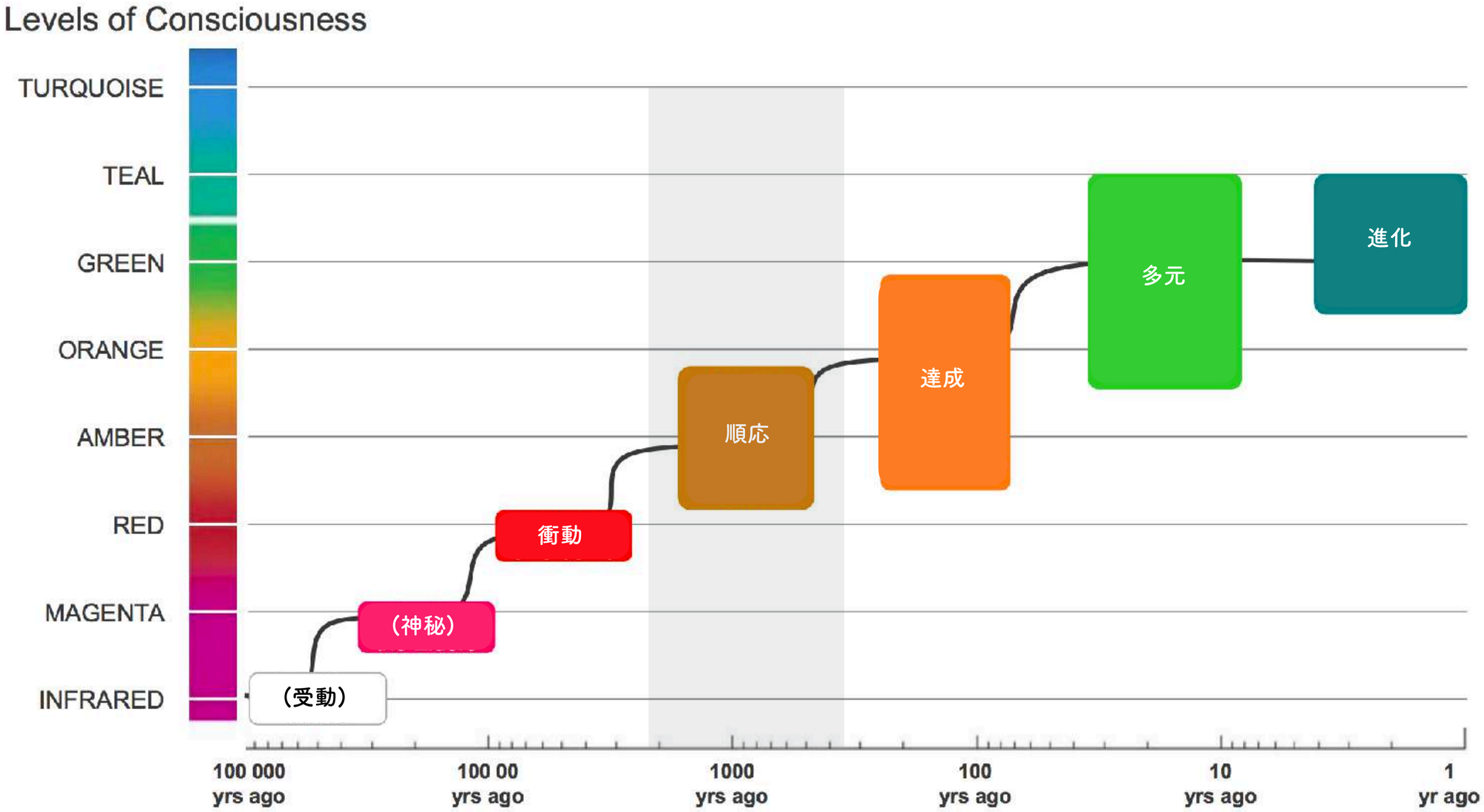
ボスが野望を実現するために、暴力を使って、恐怖で支配する

あなたの身近な「衝動型組織」を挙げて
その特徴を考えてみよう

©2019 Toru Saito

順応型パラダイム

順応型パラダイム



©2019 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

順応型パラダイム

紀元前四千年から。**国家、文明、制度、官僚、宗教**の時代。発達心理学者によると、先進社会における今日の成人の大半が、このパラダイム、**ニュートン的な観点**で世界を認識している。

人々は時間の流れを把握し、**将来に向けた計画**を立てられるようになり、**農業を大規模化**することで、統治者階級や 役人、僧侶、兵士、職人に分配できる余裕ができ、メソポタミアに最初の国家と文明が生まれた。

他者の感情や物の見方を理解できる**6〜7歳以降**の世界。**自我と自尊心**が生まれ、**承認欲求**が目覚め始める。集団の基準を自分の基準に取り込み、自己中心主義が自民族中心主義に変わる。

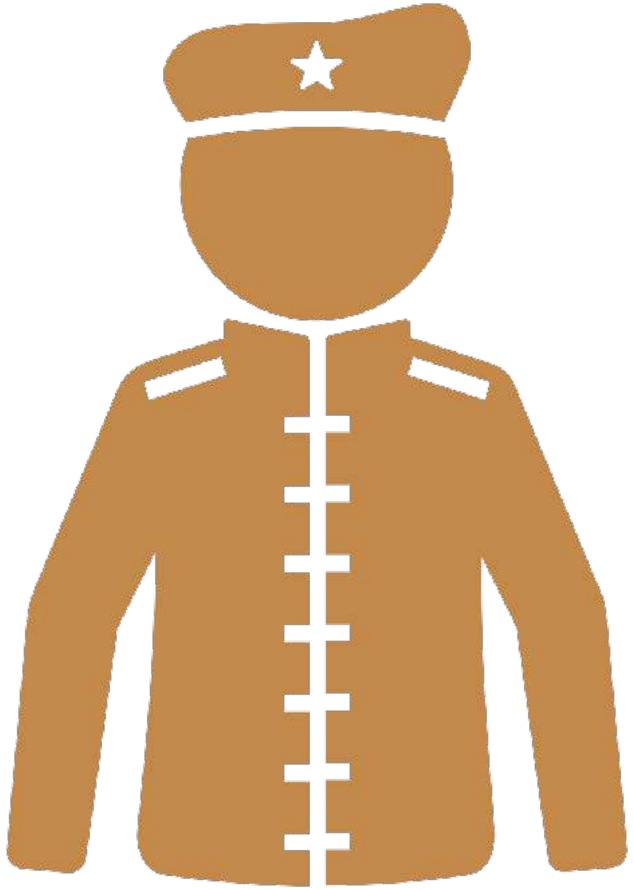
人々は**規則と道徳**を受け入れ、外れると罪の意識や恥ずかしさを感じる。権力は強力な個性ではなく、一つの役割に与えられる。

秩序、安定、予見性が重要になり、**階級や差別**などが生まれる。**静的な社会、伝統性**が重んじられる。そのため、女性や社会的弱者、自由思想家に人々にとって好ましくない点が多い。

©2019 Toru Saito

引用：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

メタファー：軍隊



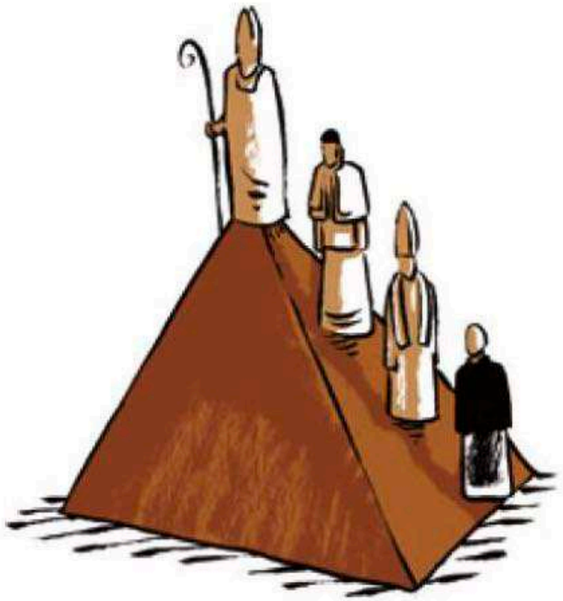
©2019 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

TRADITIONAL

Replicable processes

Stable organization chart



4

現代に見られる事例

軍隊、カソリック教会、行政機関、公立学校

組織の特徴

安定、階級組織、長期視点

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

順応型組織

- 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」

©2019 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

R

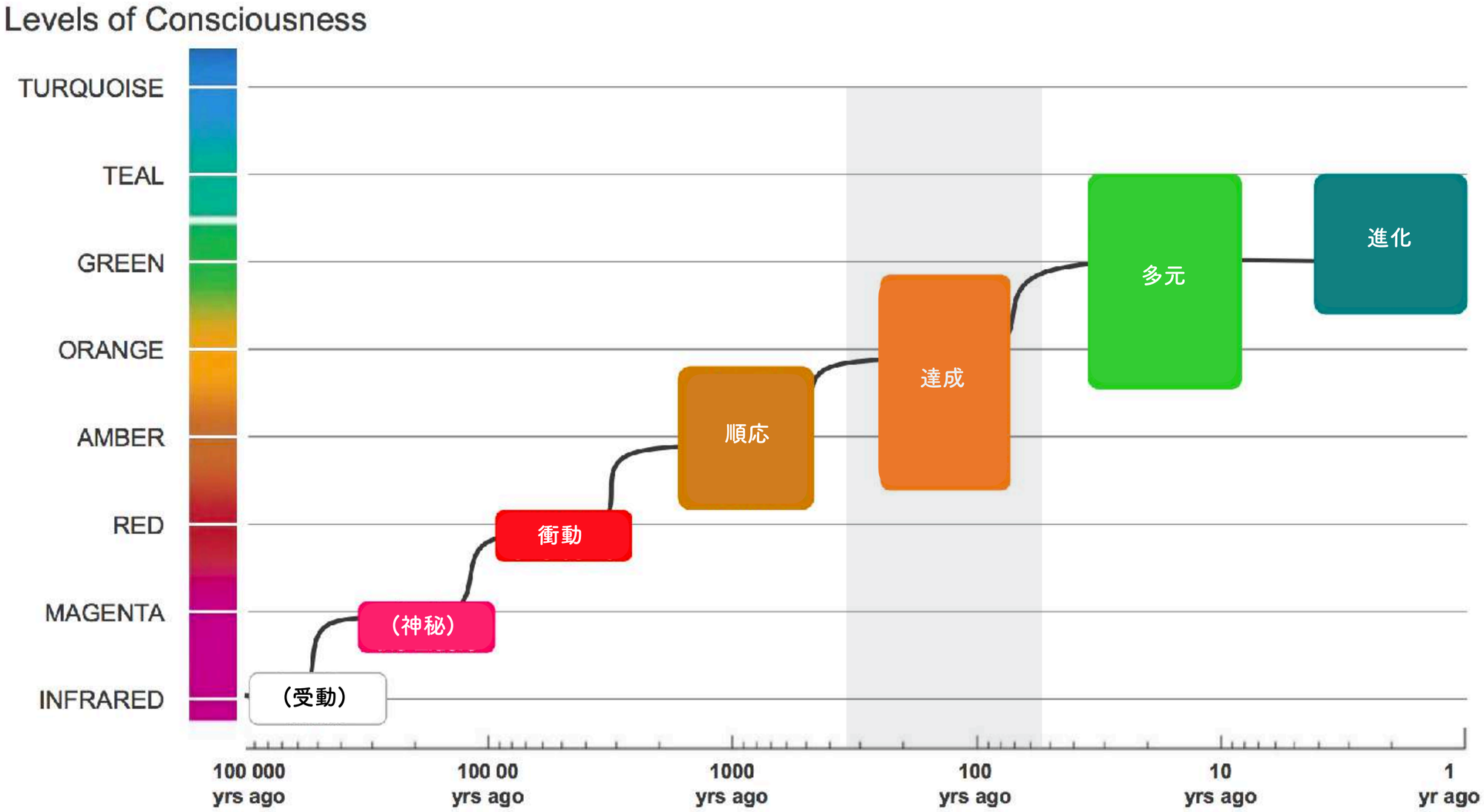
階級とルールが極めて厳格なピラミッド組織で、定形業務の繰り返し

あなたの身近な「順応型組織」を挙げて
その特徴を考えてみよう

©2019 Toru Saito

達成型パラダイム

達成型パラダイム



©2019 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

達成型パラダイム

達成型の世界観は静的ではなく、**複雑なゼンマイ仕掛け**に例えられる。「正しさ」という絶対的な倫理ではなく「より有効」という**相対的な効率性**。人生の目標は**「成功する」**ことである。

達成型の人々は以前より多くの可能性を追求しはじめる。思春期はいかにも騒がしい時期だが、それは心の目に可能性の世界が開かれるからだ。いわば**「理性と革命の時期」**なのである。

こうした認識力を持つと、人々は権威や集団の規範、伝統的な体制に疑問を抱くようになる。ルネッサンスを経て啓蒙主義と産業革命期に入ると、 達成型の思考は教養人たちの間に広がり始めた。今日では**大半のビジネスと政治のリーダーにとってこの世界観が支配的**である。

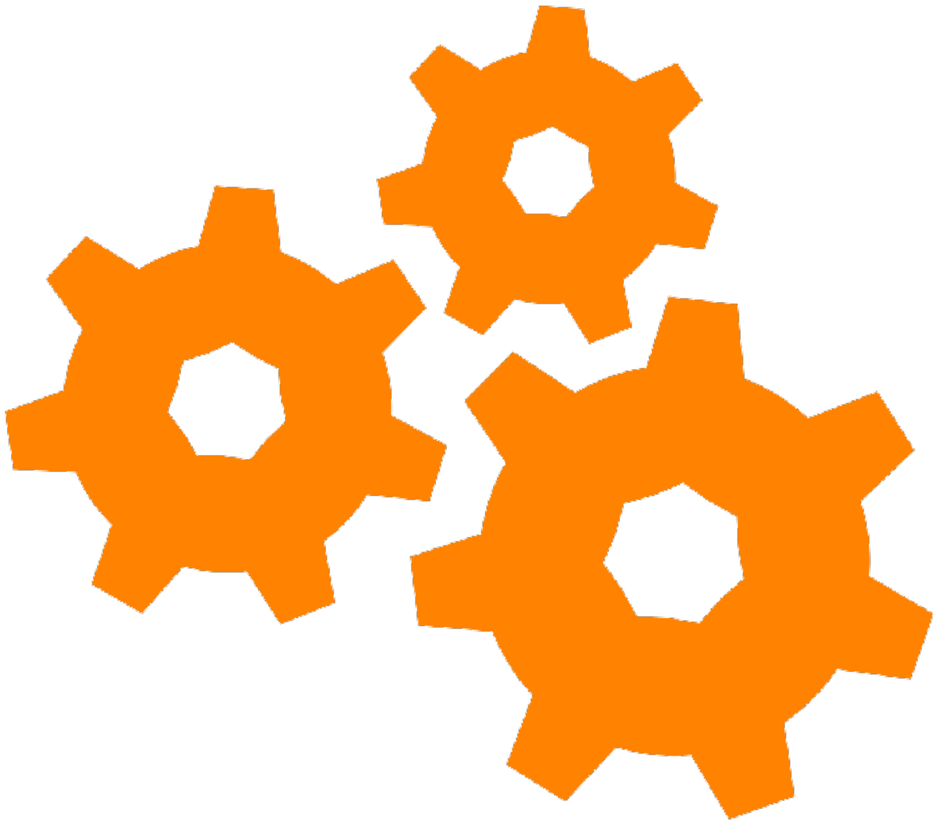
その思考は**科学、イノベーション、起業家精神**の水門を開き、人類に未曾有の繁栄をもたらしたが、一方で**企業の貪欲性、政治の短期視点、過剰消費、環境問題**など負の側面が目立ってきた。

達成型は物質的で精神性や超越性を疑う。幸せは**物質的な目標の達成**にあると考え、自分で定めた目標を達成することに夢中になる。未来に生き、今あるものに感謝することはほとんどない。

©2019 Toru Saito

引用：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

メタファー：機械（複雑なぜんまい仕掛け）



©2019 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

現代に見られる事例

多国籍企業をはじめとする大企業

組織の特徴

イノベーション、説明責任、実力主義

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

達成型組織

- 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「予算統制と報奨・降格」
- 成果に基づく「実力主義」
- 最上位の価値観は「利益」と「拡大」

©2019 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

R

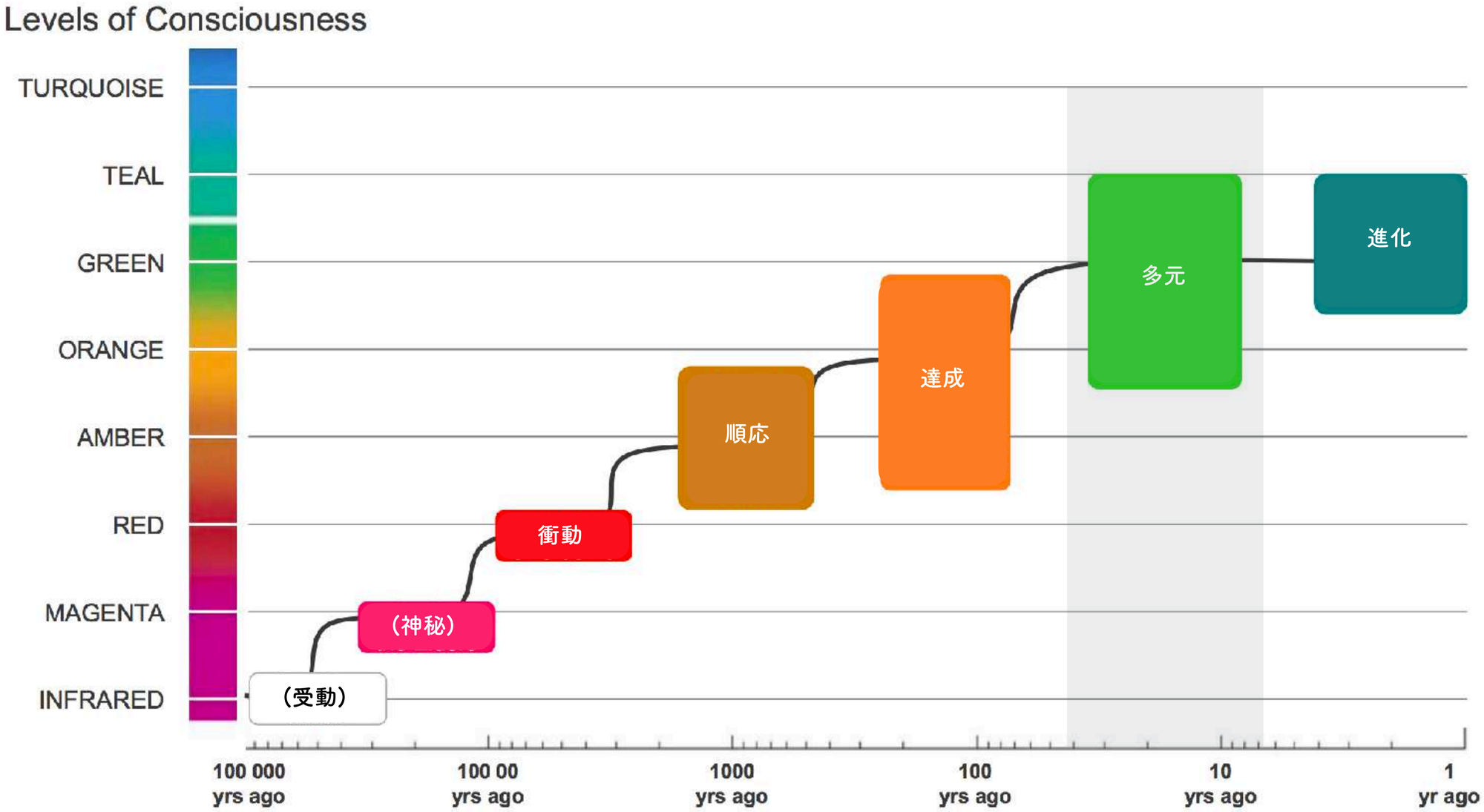
利益と拡大のために、徹底した実力主義で、アメとムチによる統制

あなたの身近な「達成型組織」を挙げて
その特徴を考えてみよう

©2019 Toru Saito

多元型パラダイム

多元型パラダイム



©2019 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

多元型パラダイム

多元型は**「成功か失敗かを超えた意味」**を人生に見いだす世界観を持つ。達成型の物質主義に危機感を感じた多元型の人々は、あらゆる考え方は**等しく尊重**されるべきだと考えており、**公平、平等、調和、コミュニティ、協力、コンセンサス**を求める。

今日の企業や政治のトップにおいては達成型パラダイムが支配的であるが、多元型はポストモダンの学術思考、非営利組織、社会事業家、地域活動家の中に多く見られる。このタイプの人々にとっては、**仕事の成果よりも人間関係の方が価値は高い**。

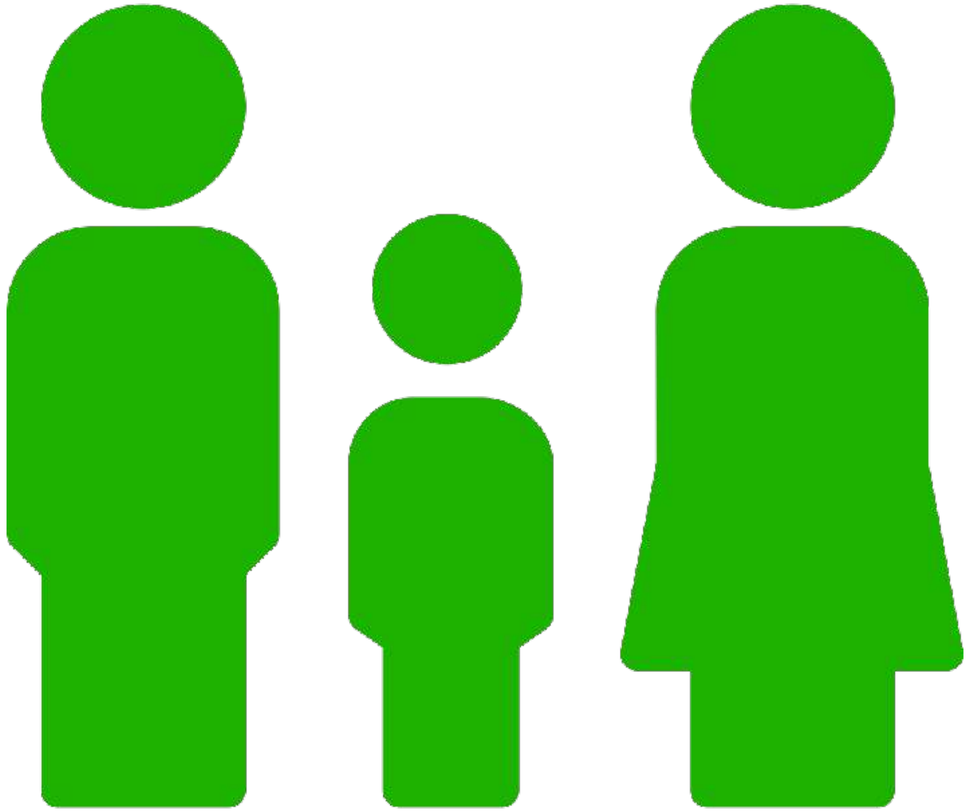
多元型組織は**ボトムアップのプロセス**を模索する。多様な見解を多く集め、最終的にメンバーの総意に基づく決断を目指す。基本スタンスは気高く寛容で、他人の気持ちを理解し、相手に対する思いやりがある。

多元型の思想は理想的だが、全員合意が困難なのでルールを決めにくい、ルールがないと現実は回らない、平等にすると権利の乱用が始まるなどの**問題点を包含**している。そのため、古い構造を壊すには強力なパワーとなるが、実践的な対案をつくりだすのはそれほど得意ではない。

©2019 Toru Saito

引用：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

メタファー：家族



©2019 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

現代に見られる事例

文化重視の比較的小規模な組織

組織の特徴

権限の移譲、価値観の重視、三方よし

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

多元型組織

- 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

©2019 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

R

家族的で、価値観や文化を大切にし、成果より人間関係を重視する

あなたの身近な「多元型組織」を挙げて
その特徴を考えてみよう

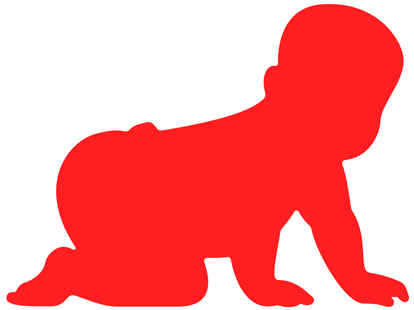
©2019 Toru Saito

大人の知性発達、３つの段階

～ 今の組織のリーダーは、どの段階か？ ～

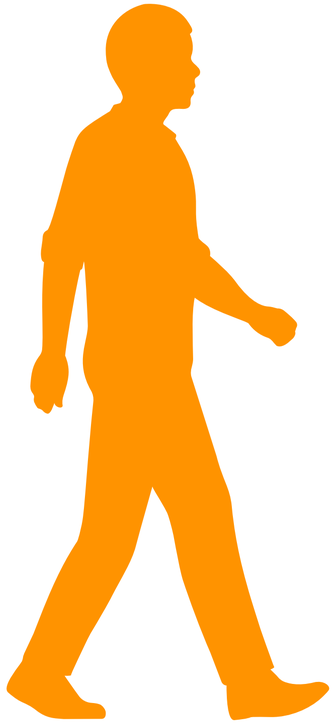
©2019 Toru Saito

人間の「知性発達」の段階

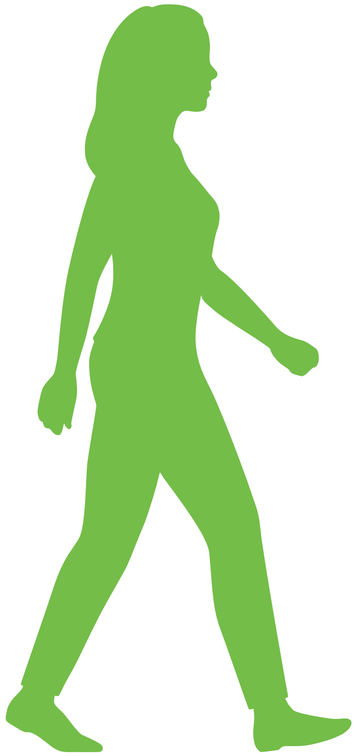


レッド(衝動型)
感情を抑制できず
癇癪で欲求を表現

アンバー(順応型)
承認欲求が目覚め
規則や道徳を理解



オレンジ(達成型)
理性と革命の時期
成功に目覚める

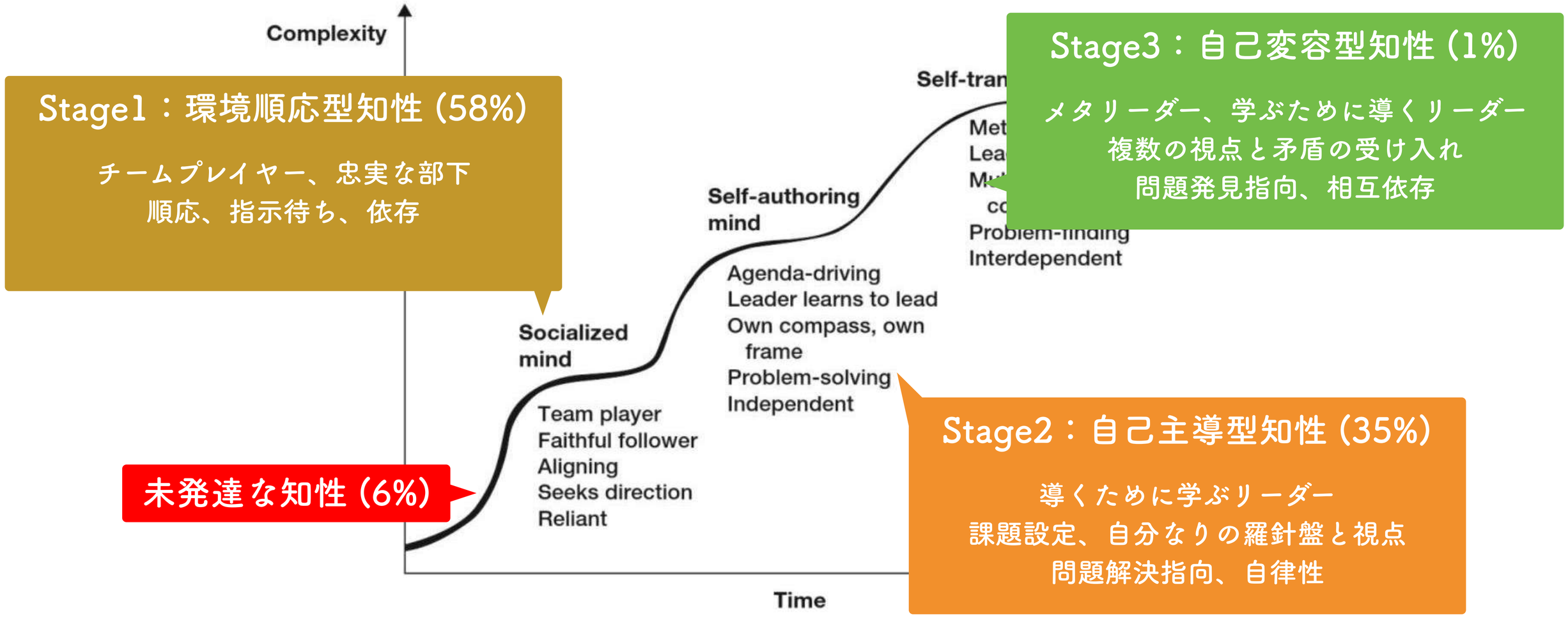


グリーン(多元型)
寛容や調和を重んじ
多様性を受け入れる

©2019 Toru Saito

出典：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

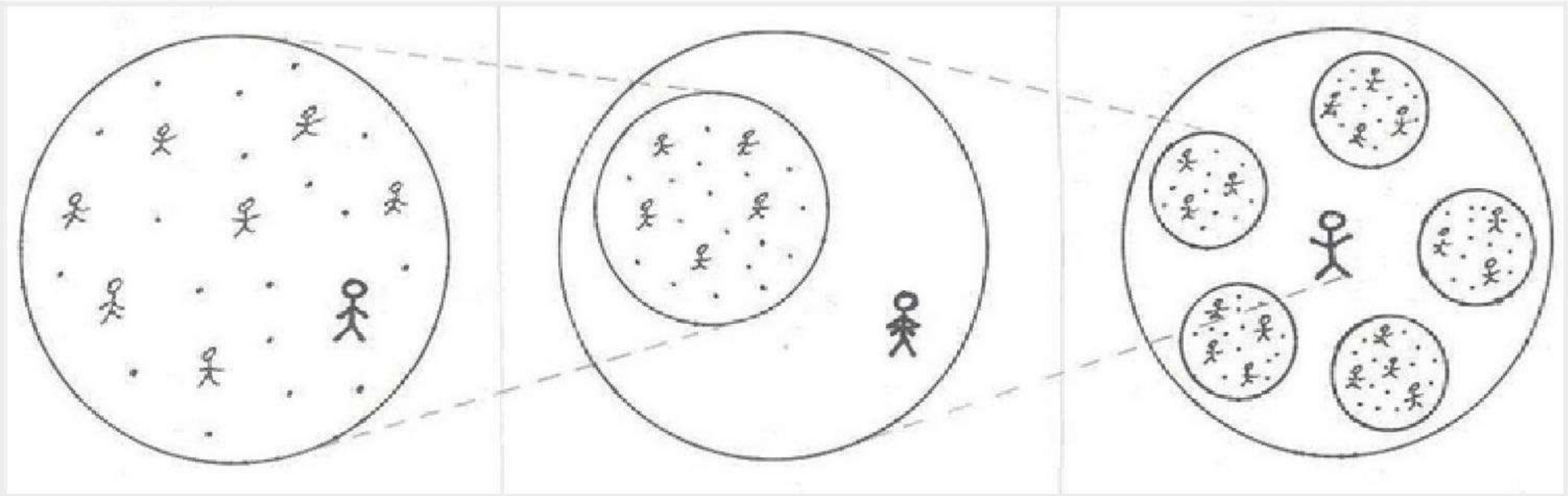
大人の知性発達、３つの段階



©2019 Toru Saito

参考：ロバート・キーガン著「なぜ弱さを見せる組織が強いのか」

THE SOCIALISED MIND	THE SELF AUTHORING MIND	SELF TRANSFORMING MIND
Stage 3 - 58% pop.	Stage 4 - 35% pop.	“Stage 5 - 1% pop.



“I am my relationships, I follow the rules”	“I have an identity, I make choices”	“I hold many identities, I embrace paradox”

Excerpt: Constructive Development Theory - Robert Kegan “ In Over our Heads”

©2019 Toru Saito

参考：ロバート・キーガン著「なぜ弱さを見せる組織が強いのか」

Amber	順応、軍隊、集団の規範
Orenge	達成、機械、成果の追求
Green	多元、家族、人間的な関係性

参考：ロバート・キーガン著「なぜ弱さを見せる組織が強いのか」

環境順応型知性

・周囲からどのように見られ、どのような期待をされるかによって、自己が形成される
・帰属意識をいだく対象に忠実に従い、行動することを通じて、ひとつの自我を形成する

自己主導型知性

・周囲の環境を客観的に見ることにより、自分自身の価値基準を確立する
・自分自身の価値観に基づき、優先度により取捨選択を的確に行い、自律的に行動する
・自分の立場を鮮明にし、自他の境界を管理することで、ひとつの自我を形成する

自己変容型知性

・自らのイデオロギーや価値基準を客観的に見て、その限界を検討できる
・世界は多様であり、矛盾や対立を受け入れて、複数のシステムを保持しようとする
・自分の中の整合性に満足せず、他者の意見も受け入れて、ひとつの自我を形成する

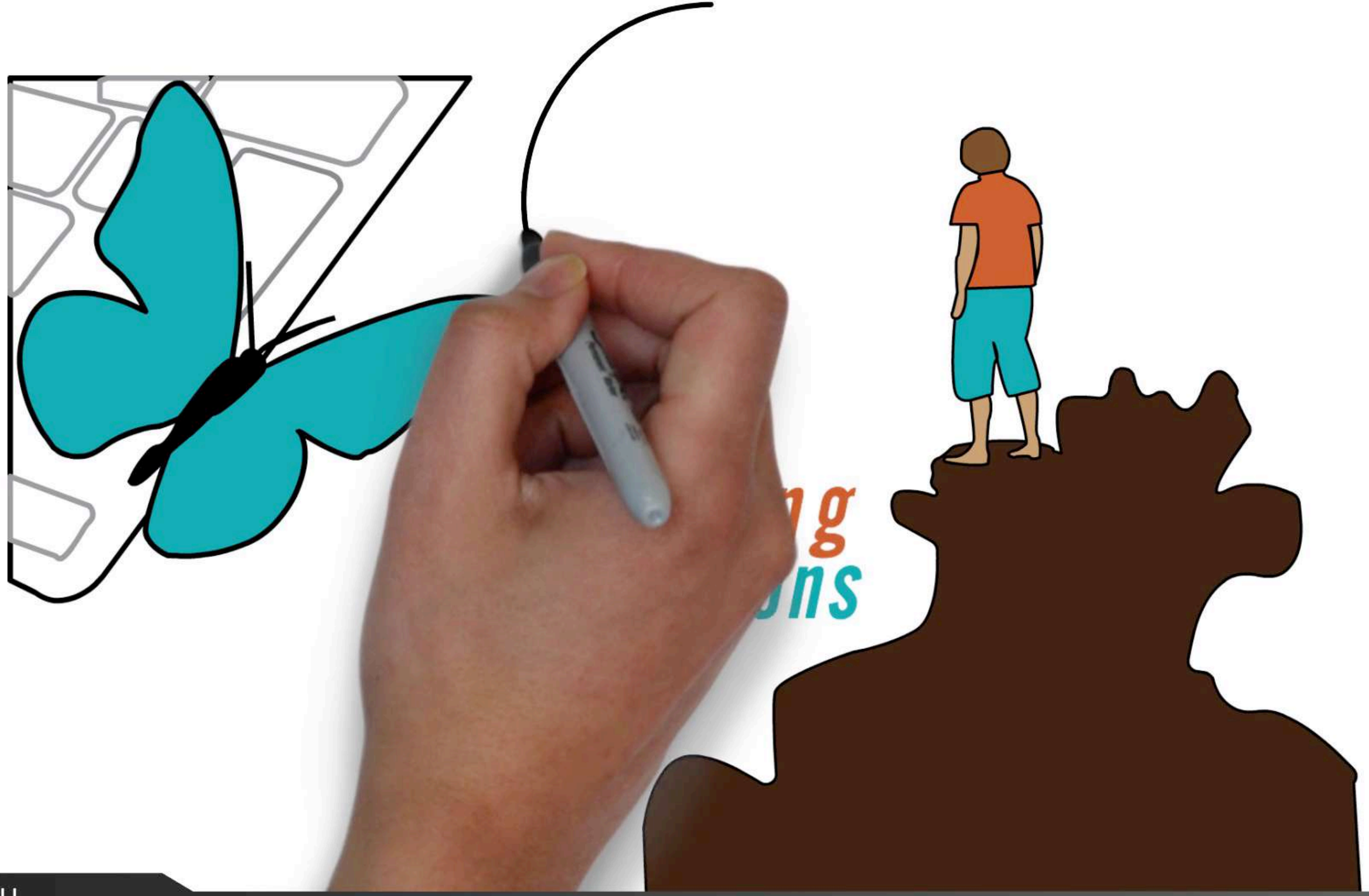
参考：ロバート・キーガン著「なぜ弱さを見せる組織が強いのか」

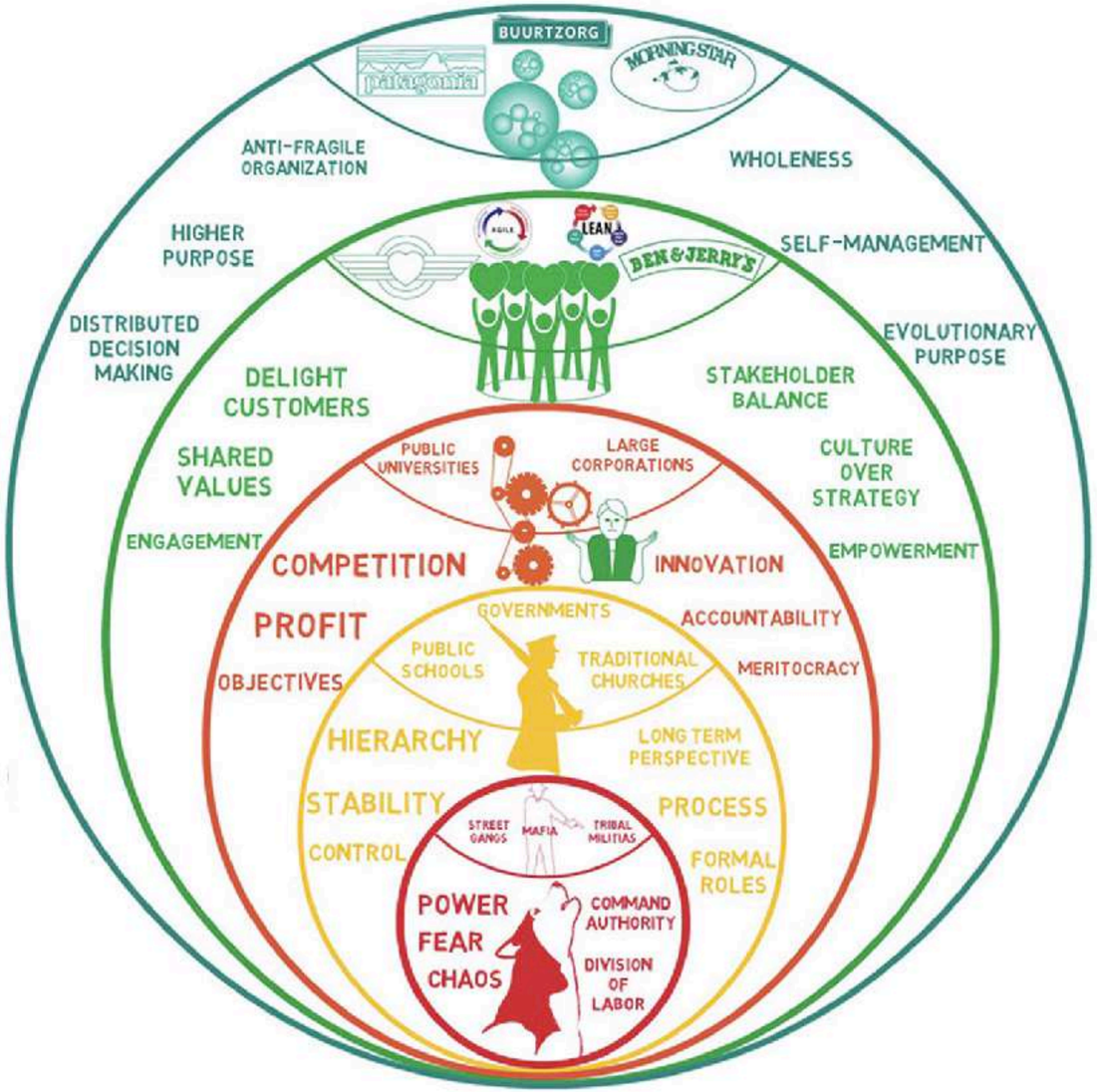
「リーダーはどのパラダイムを通して世界を見ているだろうか」
リーダーの発達段階を超えて、組織が進化することはできない。

リーダーが組織を進化させたければ
自分自身が変わること。それしか道はない。

©2019 Toru Saito

参考：ロバート・キーガン著「なぜ弱さを見せる組織が強いのか」





- ティール ～ 進化形組織（次世代型組織）
  生命体のように進化し続ける組織
  セルフマネジメントと全体性を特徴として併せ持つ
- グリーン ～ 多元型組織（文化重視の非上場企業など）
  家族的で、価値観や文化を大切にする組織
  成果より人間関係を重視する
- オレンジ ～ 達成型組織（上場する大企業など）
  利益と拡大のために、実力主義をとる組織
  アメとムチにより統制する
- アンバー ～ 順応型組織（軍隊、行政機関など）
  階級とルールが極めて厳格なピラミッド組織
  定形業務の繰り返しを得意とする
- レッド ～ 衝動型組織（マフィア、部族の民兵など）
  ボスが野望を実現するためにつくった組織
  暴力を使って、恐怖で支配する

©2019 Toru Saito

参考：フレデリック・ラルー著「ティール組織」

RED	衝動、群狼、欲求の充足
Amber	順応、軍隊、集団の規範
Orange	達成、機械、成果の追求
Green	多元、家族、人間的な関係性
Teal	進化、生命体、内なる正義