

# すぐに役立つ **楽しい経営学**

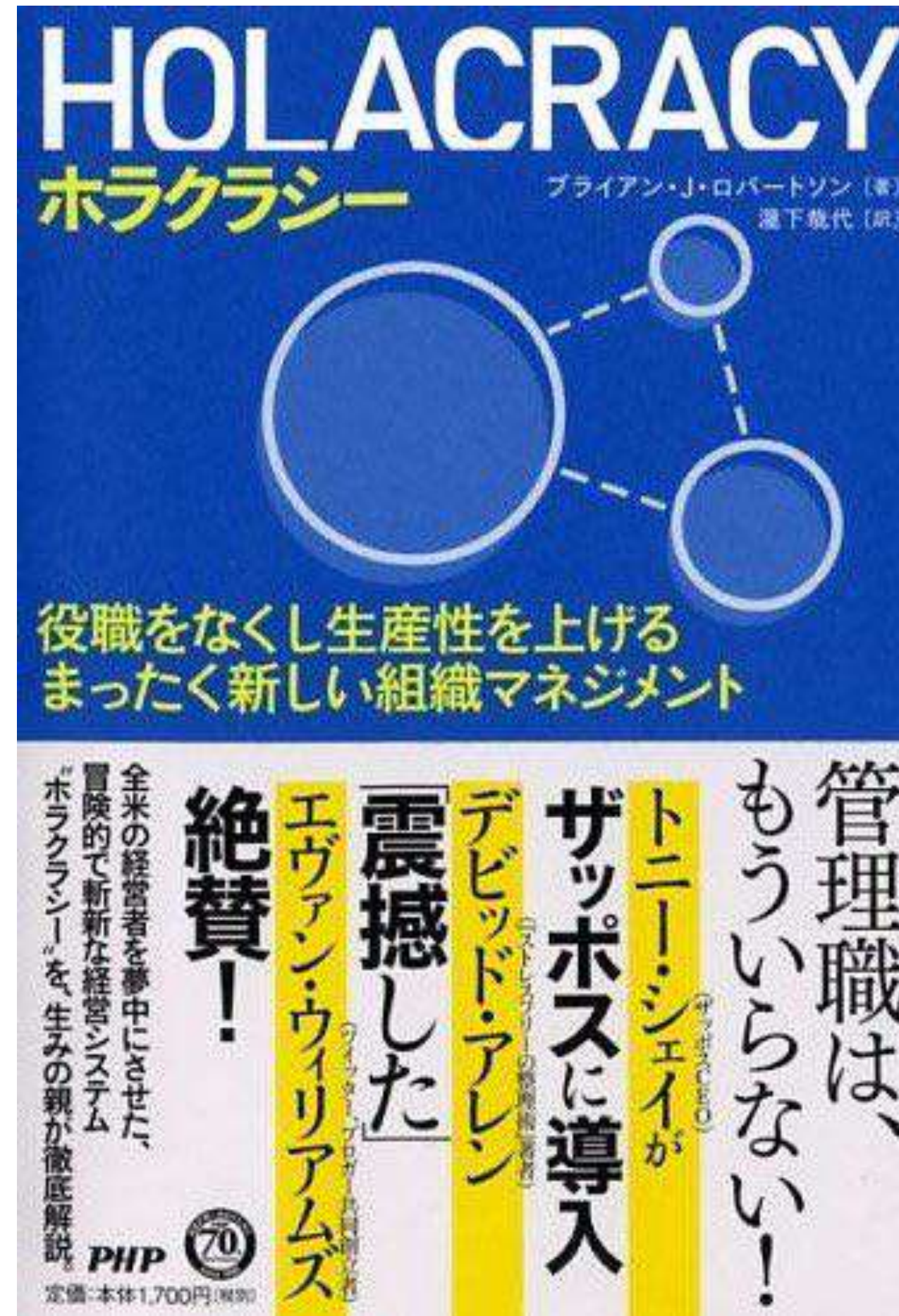
大学講義 「企業経営とトップマネジメント」

2019.04 ~ 2019.07

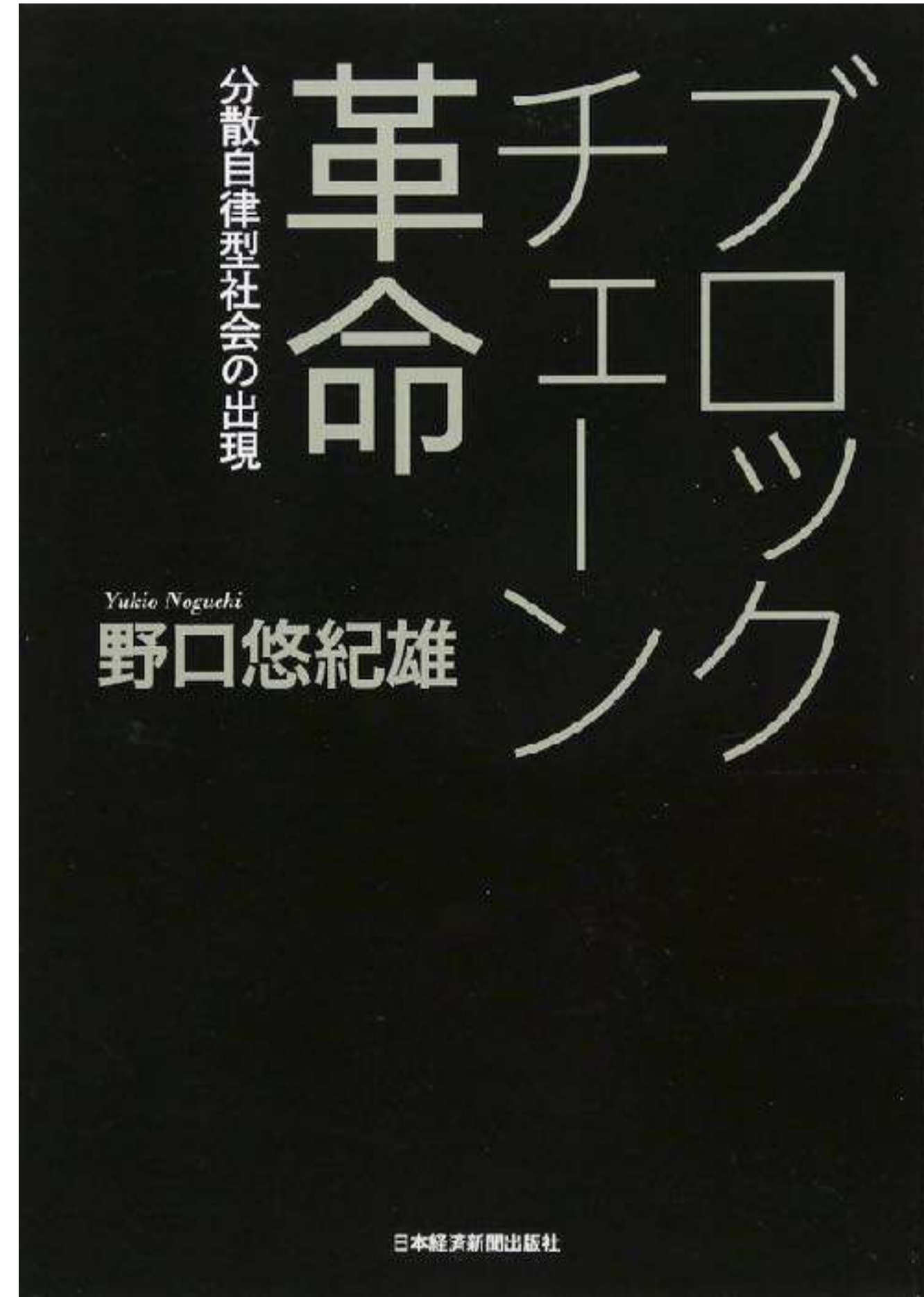
学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授 齊藤 徹

これまでの復習を …

## 未来の組織 ～ ティール組織 I



「HOLACRACY — 役職をなくし生産性を上げるまったく新しい組織マネジメント」  
ブライアン・J・ロバートソン 著



「ブロックチェーン革命 — 分散自律型社会の出現」  
野口 悠紀雄 著



「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」  
フレデリック・ラルー 著

# L

ホラクラシー、DAO、ティール組織

それぞれ「ヒエラルキーのない新しい組織」の概念だけど  
それってどう違うんだっけ？（難問）

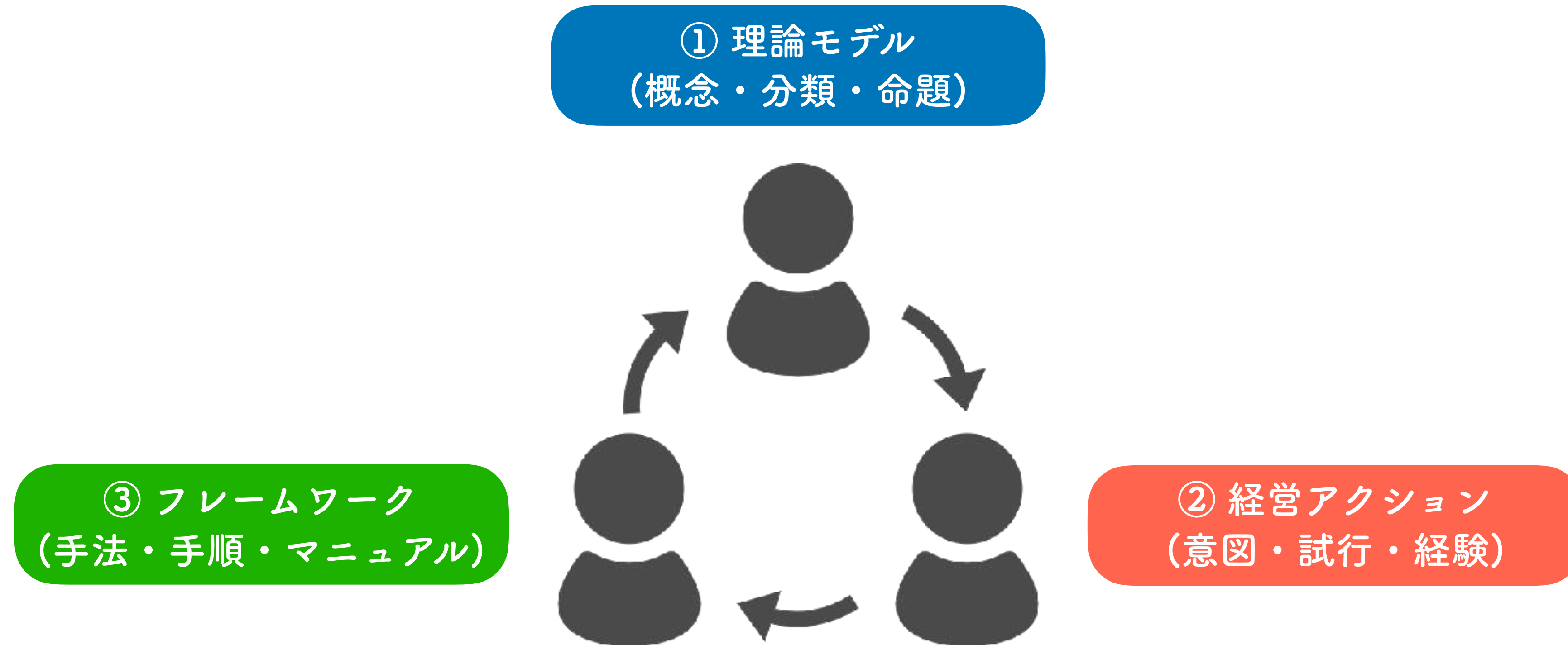
（クリエイティブな回答を考えて、追加しよう）

「ティール組織、ホラクラシー、DAO」

概念の違いを整理すると…

経営とは「協業して価値をうみだす活動」である。

その活動は「①理論、②実践、③まとめ」を繰り返して進化する。



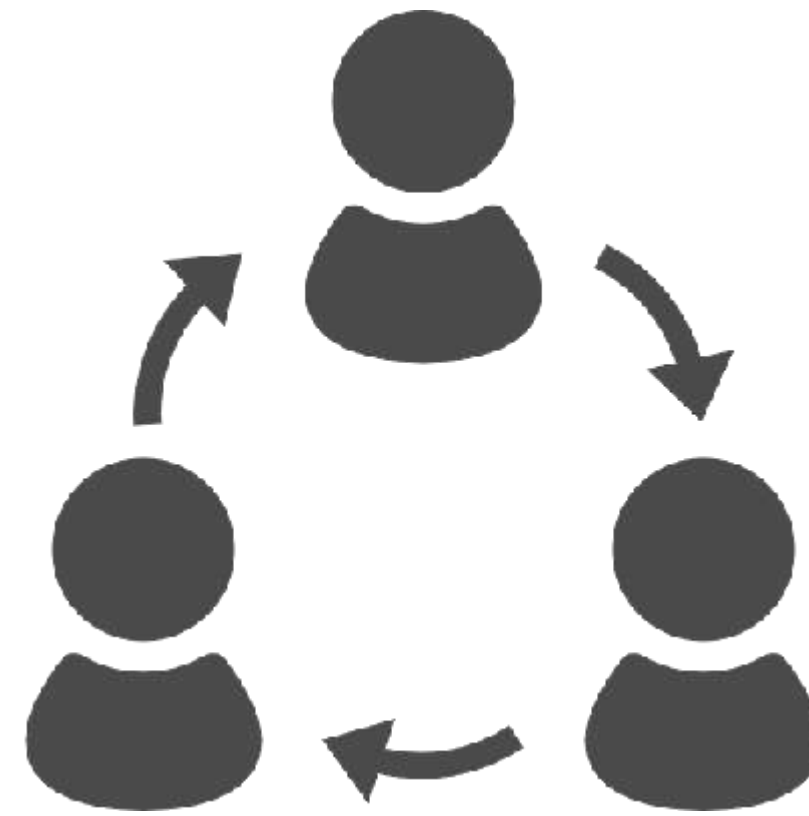
経営における知のサイクル



# ホラクラシー

ホラクラシーとは「部分と全体が調和する組織を実現するための組織運営システム」であり、ホロンという概念に基づくという意味で①「理論モデル」も含むが、特徴としては③「フレームワーク」がきめ細かく決まっている点にある。

① 理論モデル  
(概念・分類・命題)



② 経営アクション  
(意図・試行・経験)

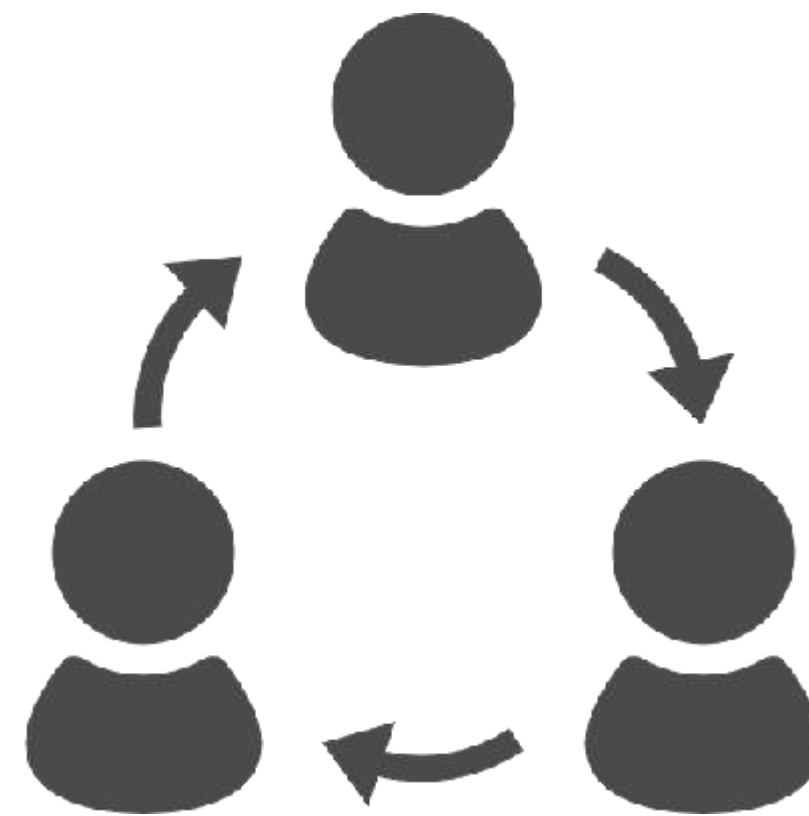
「ホラクラシー」は  
憲法に基づく法治主義

③ フレームワーク  
(手法・手順・マニュアル)

# DAO (自律分散型組織)

DAO(自律分散型組織)とは「ブロックチェーン技術を基礎とした、管理者不在の組織形態」であり、①も含むが、②「**経営アクション**」の自動化に比重がある。③に関してはプラットフォームはあるが「契約」を企業が設定する必要がある。

① 理論モデル  
(概念・分類・命題)



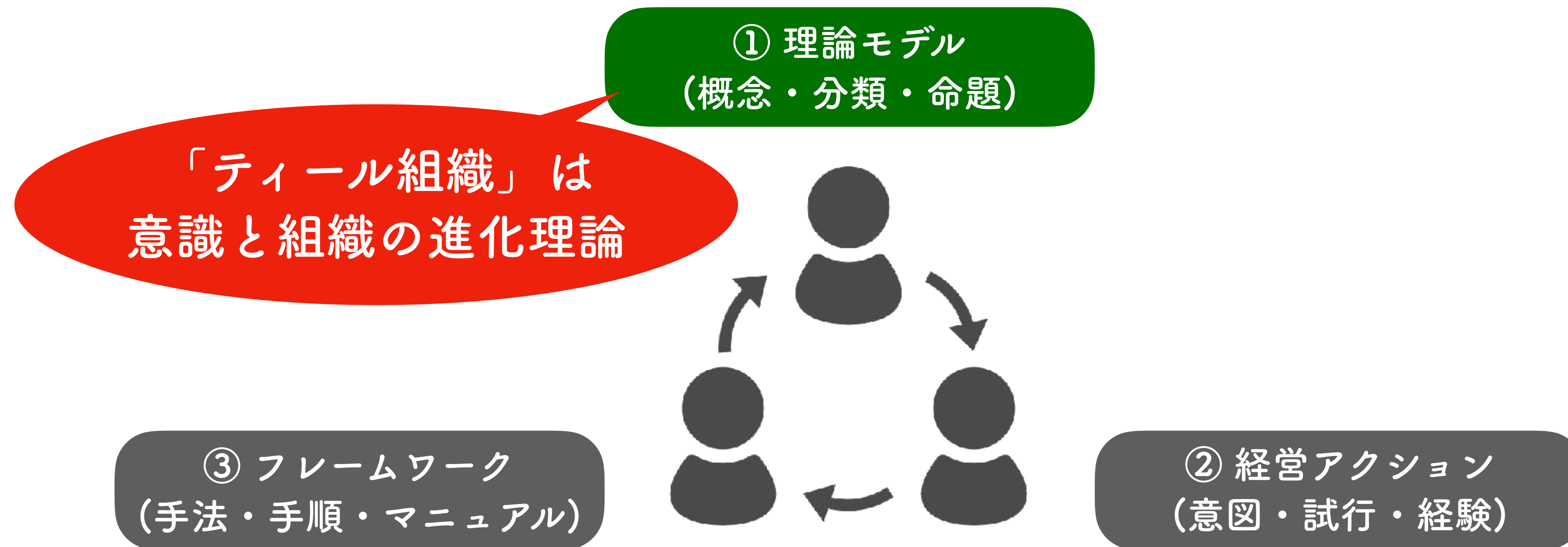
③ フレームワーク  
(手法・手順・マニュアル)

「DAO」は  
技術による業務の自動化

② 経営アクション  
(意図・試行・経験)

# ティール組織

ティール組織とは「自己管理、全体性、進化する目的という3つの特徴を持つ従来とはまったく異なる組織」のこと。つまり①「理論モデル」である。② および ③ に特定の型はなく、むしろ多様性を重視したモデルと言える。



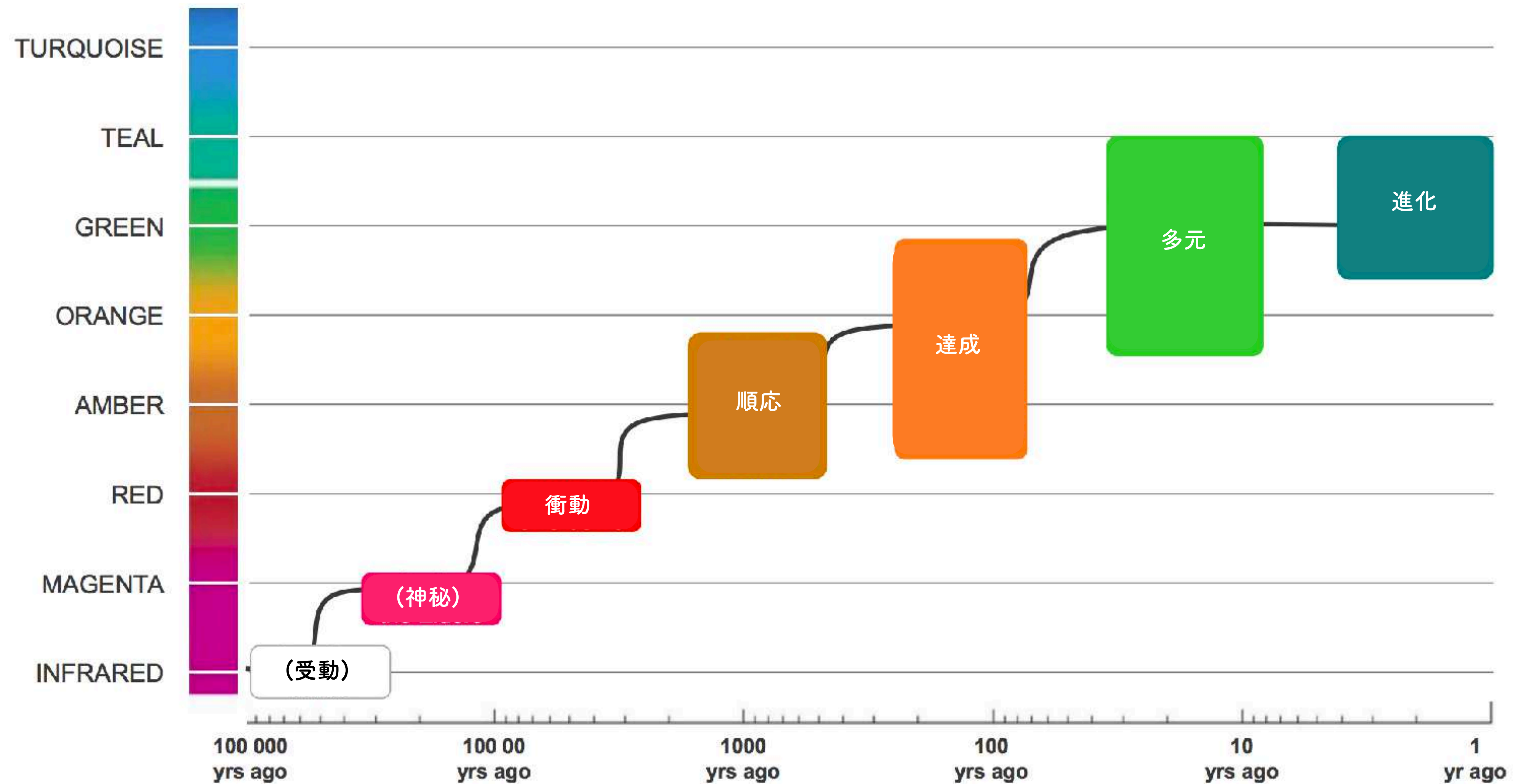
ティール組織の基本的な考え方

「パラダイムシフト」を経験し

人類の「意識」が発達すると

新しい「組織形態」が生まれてくる

人類の意識変化とともに、組織形態は進化してきた。



# 人類の「意識発達」の段階

(米国の現代思想家であり「インテグラル思想」の提唱者、ケン・ウィルパーによる)

約一万年前

原始的な王国によって  
最初の組織形態が誕生  
「チカラで統治」

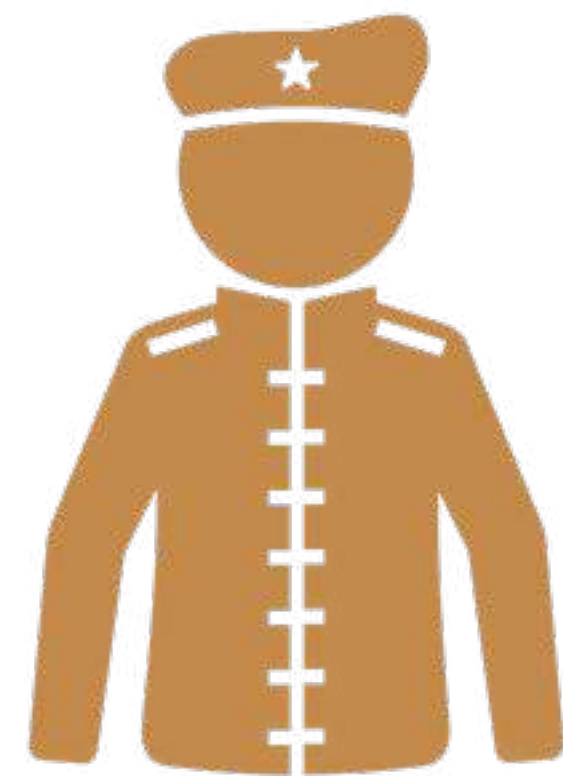


レッド(衝動型)

感情を抑制できず  
癩癩で欲求を表現

紀元前四千年

農業が大規模化し  
文明・国家・宗教が誕生  
「ルールで統治」

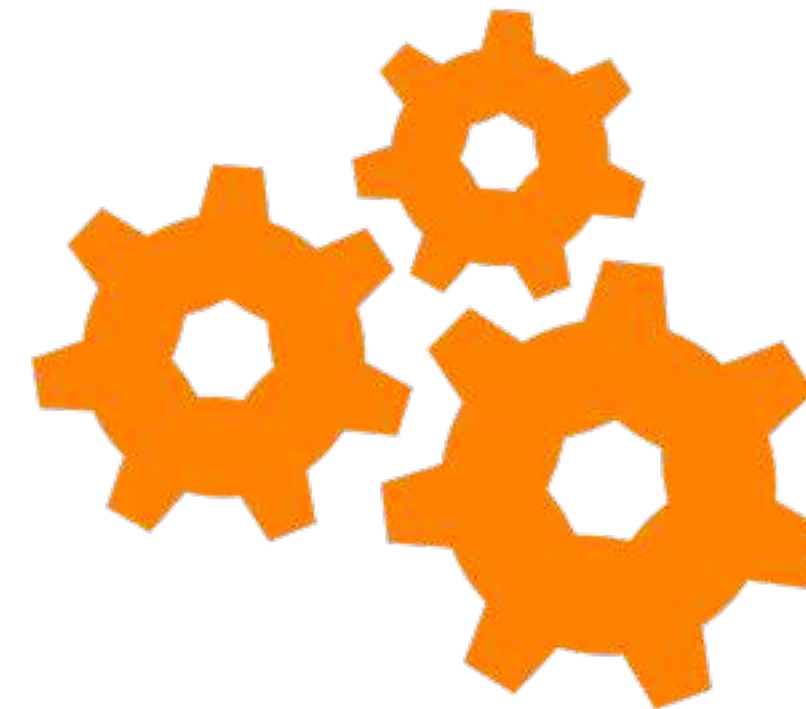


アンバー(順応型)

承認欲求が目覚め  
規則や道徳を理解

産業革命以降

工業・商業が大規模化し  
科学とビジネスが浸透  
「市場原理で統合」

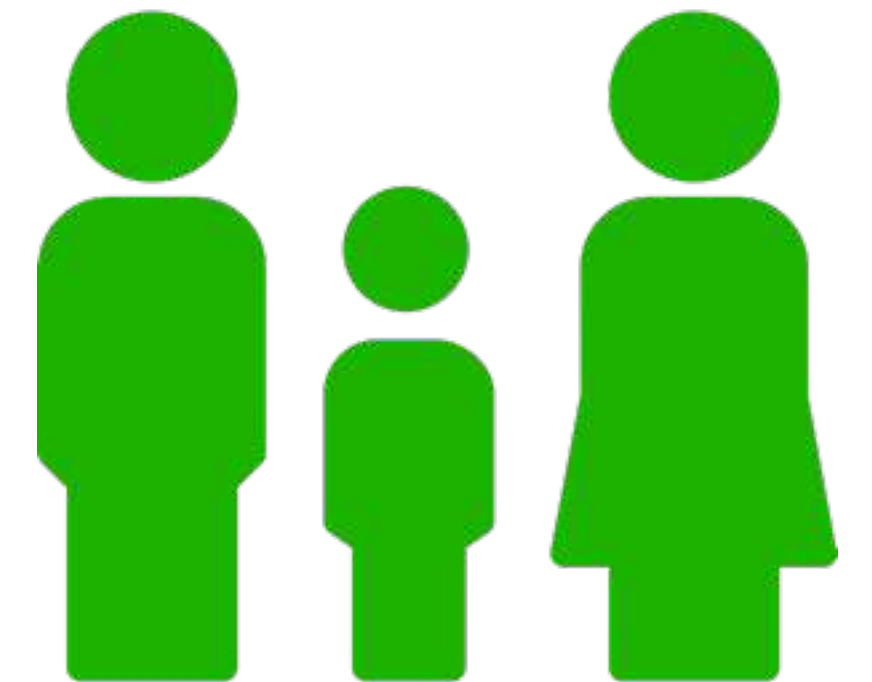


オレンジ(達成型)

理性と革命の時期  
成功に目覚める

一部の人々が覚醒

物質主義に疑問を持ち  
多様な価値観を重視  
「民主的に合議」



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



衝動型パラダイム

# 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、**癩癩**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。



# 「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



順応型パラダイム

# 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。

# 「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」



達成型パラダイム

# 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。

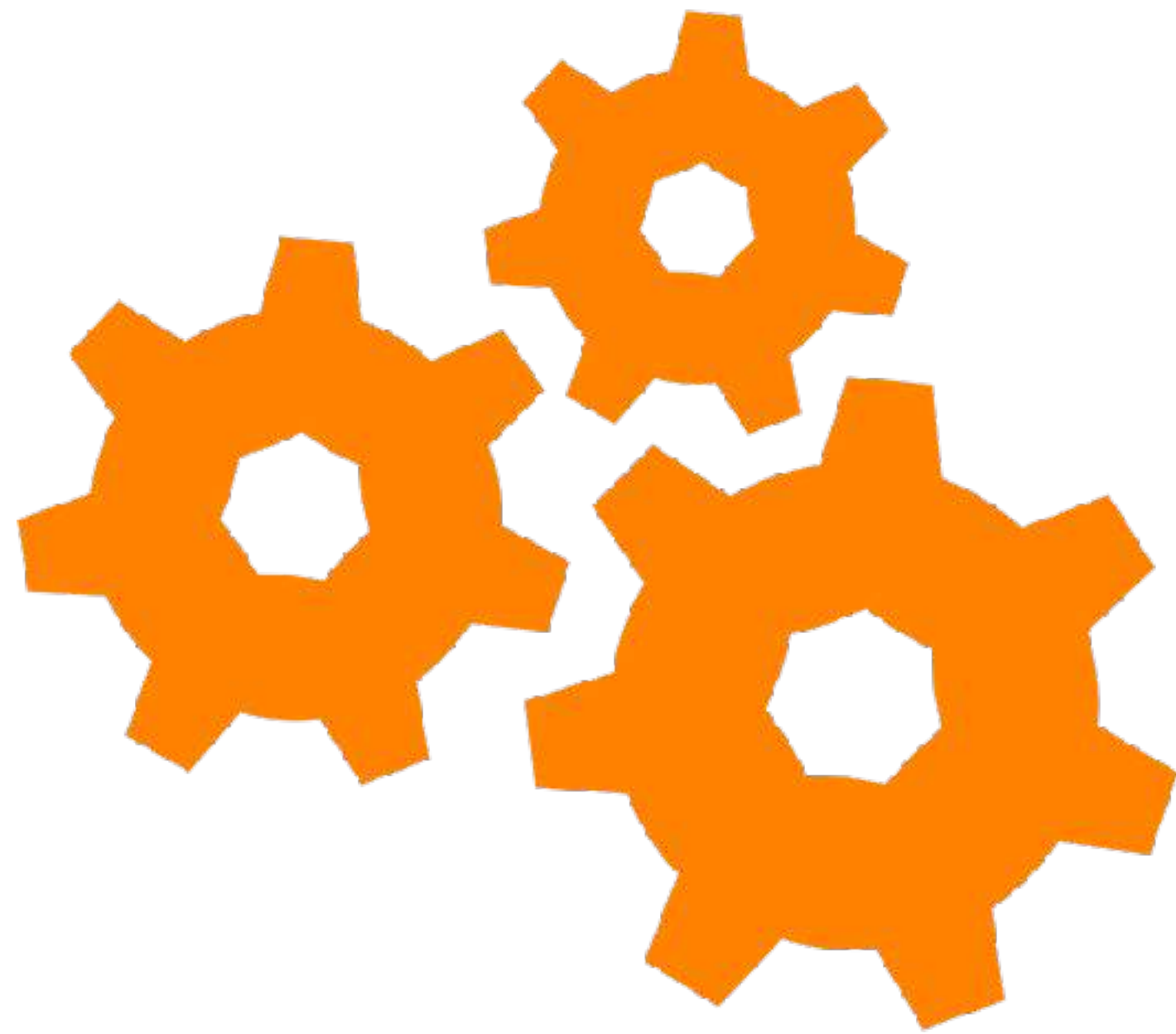
こうした認識力を持つと、人々は権威や集団の規範、伝統的な体制に疑問を抱くようになる。**ルネッサンスを経て啓蒙主義と産業革命期**に入ると、達成型の思考は教養人たちの間に広がり始めた。今日では**大半のビジネスと政治のリーダーにとってこの世界観が支配的**である。

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。

# 「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」



多元型パラダイム



# 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。

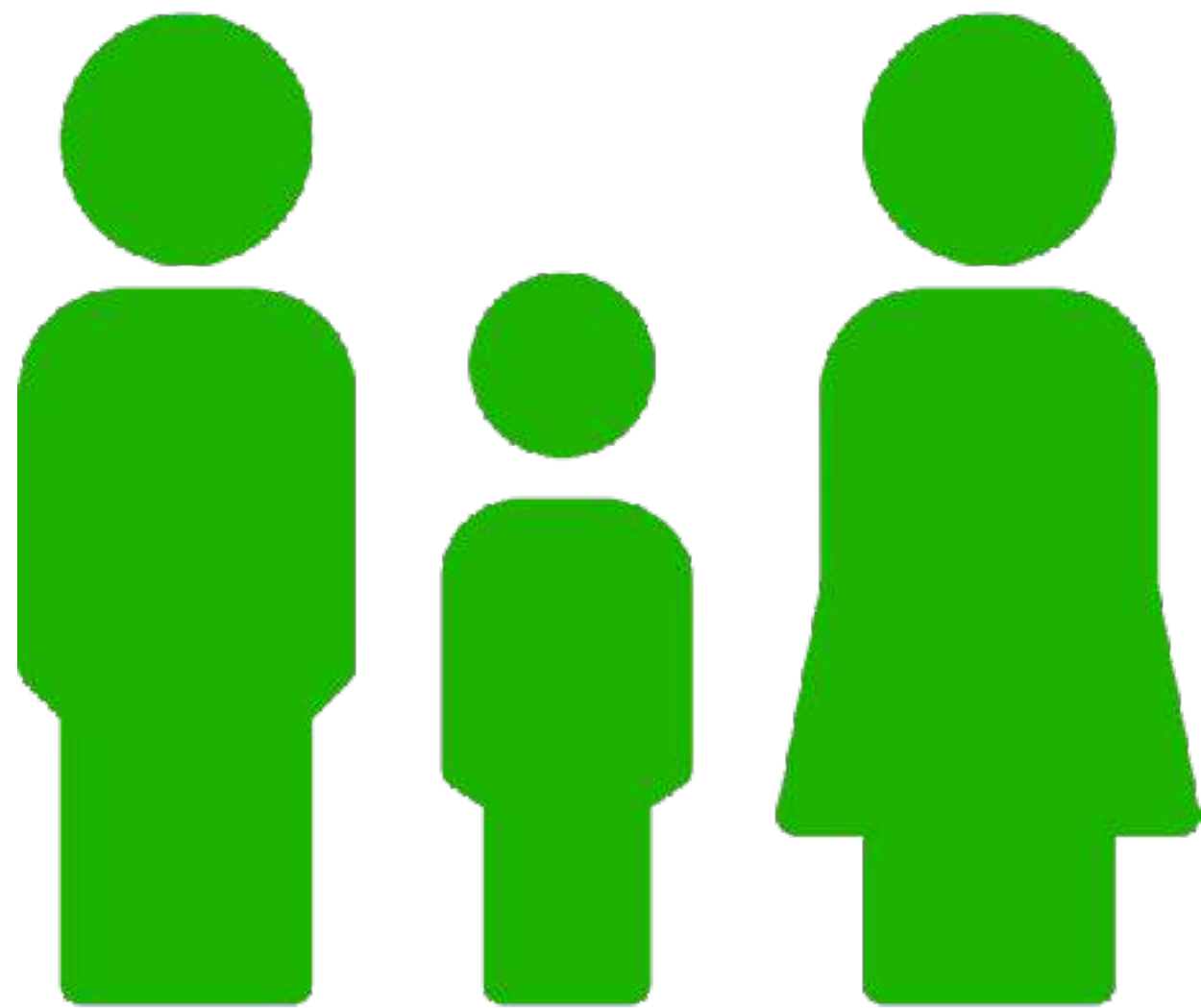
今日の企業や政治のトップにおいては達成型パラダイムが支配的であるが、多元型はポストモダンの学術思考、非営利組織、社会事業家、地域活動家の中に多く見られる。このタイプの人々にとっては、**仕事の成果よりも人間関係の方が価値は高い**。

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には回らない、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。

# 「多元型組織」

家族的で、価値観や文化を大切にする組織

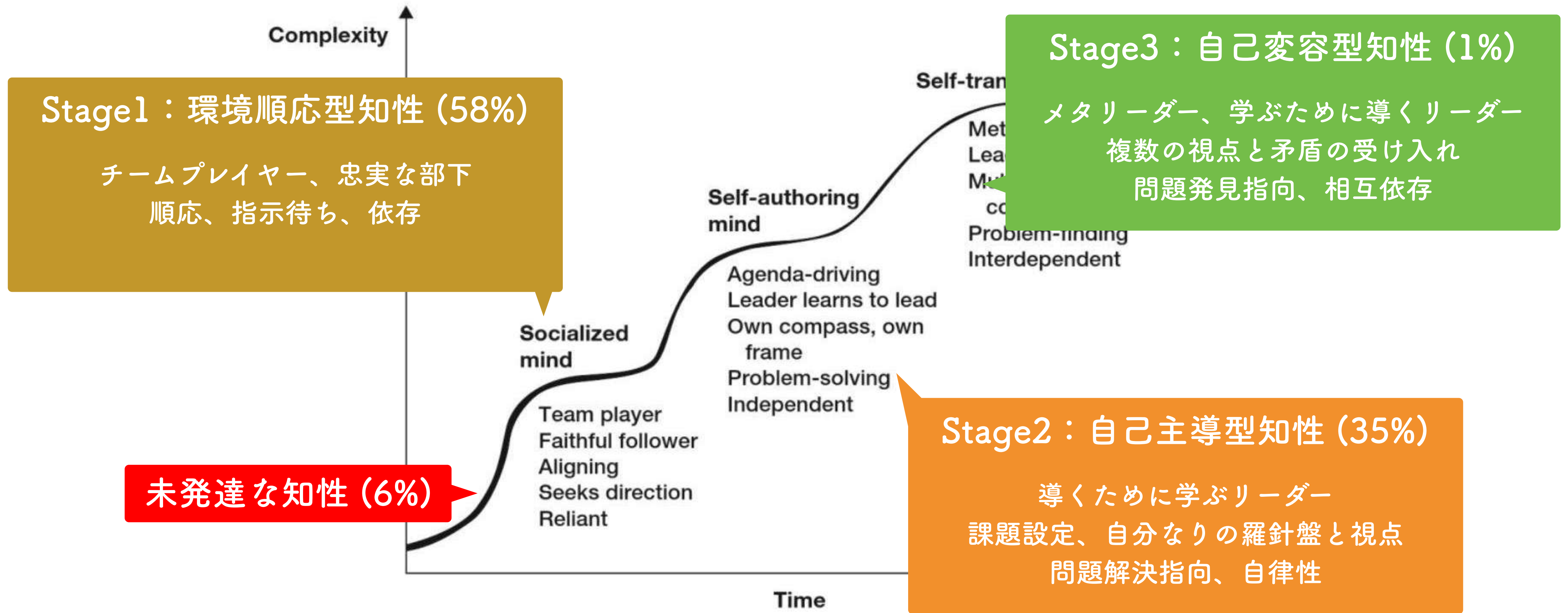


メタファー：家族

- ・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

現代において「4つの組織」は混在しており  
「リーダーの意識発達」が組織を決定づける

# 大人の知性発達、3つの段階



# (参考) 経営学との関連性

## 1. システム4理論 (レンシス・リッカート、1960年代)

組織には「課題志向」と「関係志向」があるとし、①**独善的専制型** (徹底した課題志向)、②**温情的専制型** (課題志向>関係志向)、③**参画協調型** (課題志向=関係志向)、④**民主主義型** (課題志向<関係志向) の4種のシステムを規定。④民主主義型を採用している経営組織の業績が最も高いとした。

## 2. コンティンジェンシー理論 (バーンズ&ストーカー他、1970年代)

安定的な環境では「**機械的(階層的)組織**」が、不安定な環境では「**有機的(分散的)組織**」が向く。経営環境によって最適な組織やリーダーシップは異なるので、唯一最善の解は存在しないとする理論。

## 3. 学習する組織 (ピーター・センゲ他、1990年代)

複雑化する経営環境に適応するためには「**管理する組織**」から脱皮し、恒常的な学習により進化を続ける「**学習する組織**」になるべきとし、システム思考、メンタルモデルなど、5つの原則を提示した。

## 4. 対話型組織開発 (ブッシュ&マーシャク他、2000年代)

社会構成主義 (言葉が世界をつくる) に基づき「**当事者の意味づけこそが組織を変革する鍵**」とし、関係者一同の対話の場に創り、その会話とストーリーを変えることで組織を変革するという考え方。

# 1. システム4理論 (1960年代)

- ① 温情ゼロ。目標を達成する冷徹な組織 (成果のみ)
- ② トップダウン、部下と主従関係の組織 (成果 > 人)
- ③ 頼れるボスが、現場に権限委譲した組織 (成果 = 人)
- ④ メンバーを全面的に信頼。民主的な組織 (成果 < 人)

リーダーは「成果に対する関心」と「人に対する関心」で4タイプに分類でき、組織の性質も決まる。  
④に近づくリーダーや組織ほど、実は成果も高くなるんだよという理論。ティール組織の分類に対応させると、①が「衝動型」 ②が「順応型」 ③が「達成型」 ④が「多元型」に近いかな。すべてがヒエラルキーを前提しているので「ティール組織」はこの中に入らない。1960年代の理論なので、めちゃ複雑になった現代の社会や組織にそのままあてはまらないけど、着眼点はとてもわかりやすいよね。

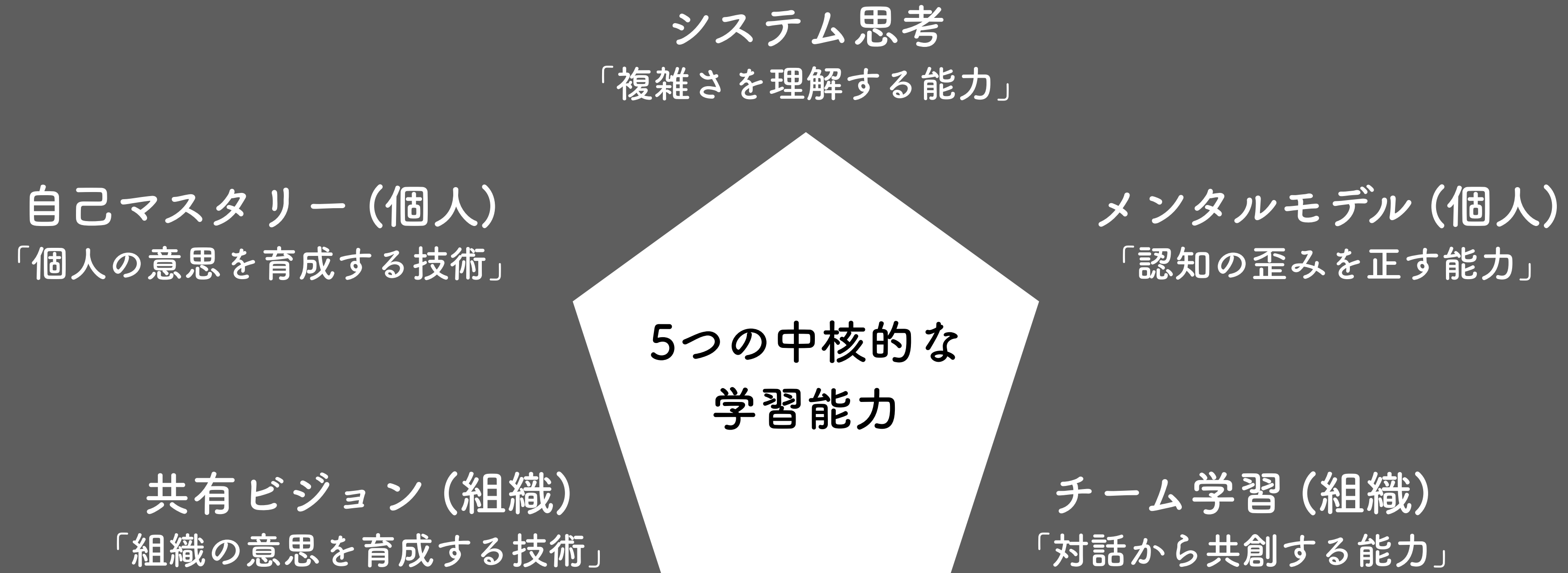
## 2. コンティンジェンシー理論 (1970年代)

| 機械的組織           | 有機的組織         |
|-----------------|---------------|
| 職能的な専門化         | 知識と経験に基づく専門化  |
| 職務・権限の明確化       | 職務・権限の柔軟性     |
| 地位権限に基づくパワー     | 専門知識に基づくパワー   |
| ピラミッド型の権限構造     | ネットワーク型の伝達構造  |
| 上層部への情報の集中      | 情報の分散         |
| 垂直的な命令と指示の伝達    | 水平的な情報と助言の伝達  |
| 組織忠誠心と上司への服従    | 仕事や技術への忠誠心    |
| 企業固有のローカルな知識の強調 | コスモポリタンな知識の強調 |

経営環境によって最適な組織やリーダーは違うので「システム4理論」みたいな唯一最善の解は存在しないでしょという考え方。安定した環境だと「機械的組織」、不安定な環境だと「有機的組織」が向くとかね。他にも規模、技術、戦略などの違いでベストな組織は違う。「ティール組織」でも環境やリーダーの発達段階によって組織が変わるとしてるところなど、この理論に通じているね。



# 3. 学習する組織 (1990年代)



コンピュータ化がどんどん進んで、経営環境がすごく複雑になったから、「管理する組織」みたいな古臭い考え方はだめ。常に環境から学んで進化しつづける「学習する組織」にならないと、恐竜みたいに死んじゃうよという理論。進化し続ける生命体のような組織を目指す「ティール組織」は、この「学習する組織」の延長にあるコンセプトだよ。まさに「学習するための組織」とも言えるかな。

# 4. 対話型組織開発（2000年代）

| 診断型組織開発              | 対話型組織開発               |
|----------------------|-----------------------|
| 本質主義・実証主義（真実はひとつだけ）  | 社会構成主義（人の数だけ現実はあるぞ）   |
| オープン・システム            | 対話型ネットワーク             |
| 組織を分析し、その結果に基づいて変革する | 人々の語り方が変わると、結果的に変革される |
| 行動と結果                | 語り方と意味づけ              |
| 計画的                  | 継続的、反復的               |
| 期間限定のアプローチ           | エンドレス                 |
| 上層部で開始され、下部に広がる      | 組織のどこからでも始まり、大きく広まる   |

組織開発っていうのは読んで字のごとく「組織を変革」すること。ODとも言われるね。人材開発が「人」を対象とするのに対して、組織開発は「人の人の関係性」を対象とするもの。人間尊重で民主的な価値観をもった手法なので、人を心のない歯車として構築された「科学的管理法」とは対極的と言えるね。以前は、データを収集・分析した上で関係者が話しあう「診断型組織開発」が多かったけど、最近は診断なしに関係者が一同に集まって対話する「対話型組織開発」が注目されているんだ。

ここからが今日のテーマ

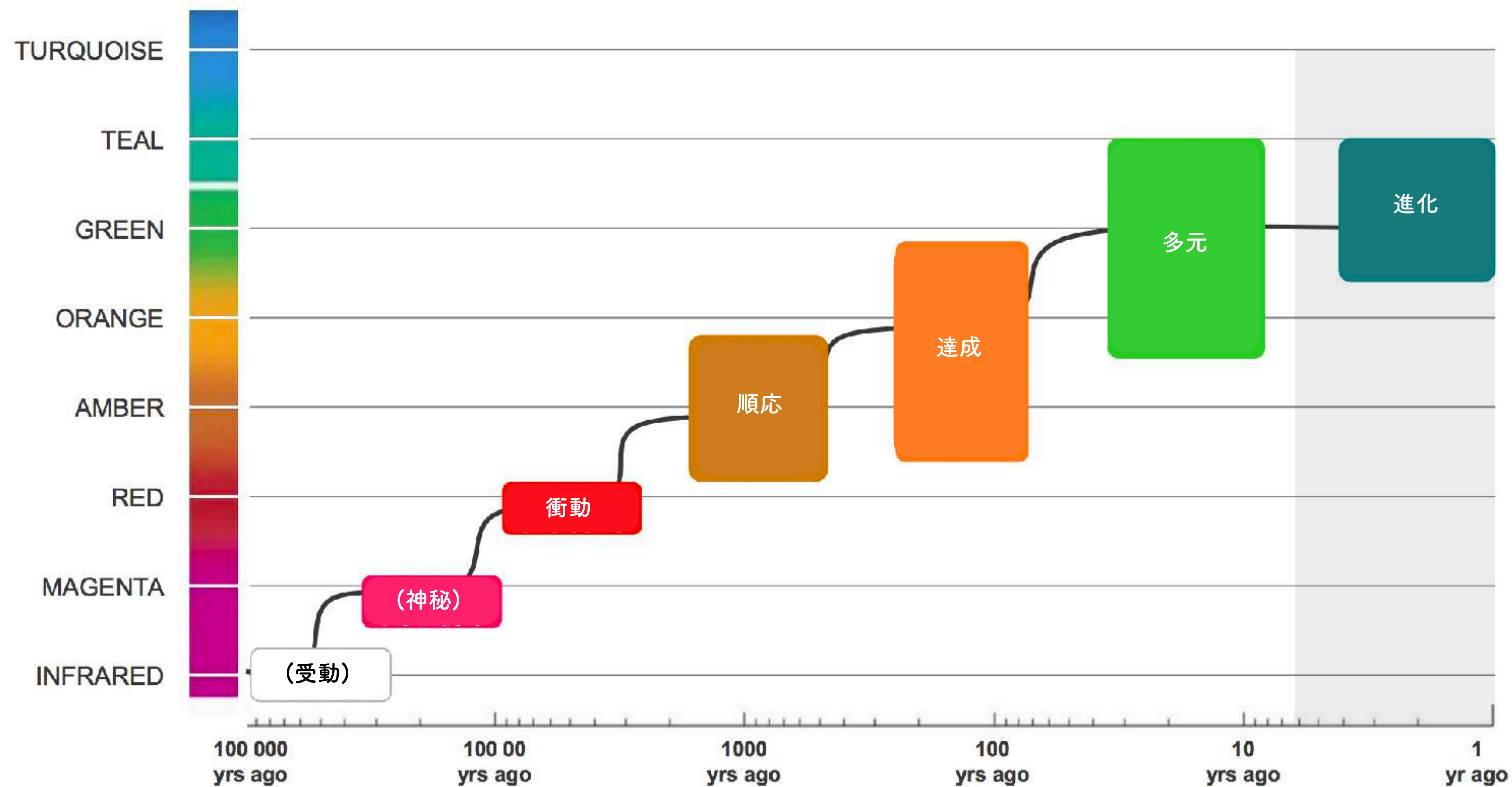
## 未来の組織 ～ ティール組織 II



進化型パラダイム  
(ティール組織)

# 進化型パラダイム

Levels of Consciousness



意識レベルが一段高くなると、世界をより広い視点から眺められるようになる。例えば、衝動的な自分の欲求の抑制を習得すると **①** に移行し、集団の規範を拒否するようになると **②** に移行する。

自身のエゴを自らを切り離せるようになると **③** への移行が起こる。支配したい、自分をよく見せたいといった欲求を最小化し、自分自身の深い部分にある知恵に耳を傾けられるようになる。

①

人生から、

②

人生に

視点がうつり、予想外のことが起こっても、あるいは間違いを犯しても、物事はいつか好転するだろう。

そうでないときには、

③

人生が与えてくれ

ただと考えるようになる。

進化型では、意思決定の基準が①へと移行する。内面を求める旅を続けると、自分は何者で、人生の目的は何かという内省に駆り立てられる。

このような見方で人生を見つめながら、目的の深い意味に到達する個人は、恐れをまったく知らずに自分の使命を追求できる。「②」だ。



進化型の段階にいる人は **①** が私たちの人生をいかに粉々にし、負担になるかについての感覚が鋭くなる。そして全体性を心の底から渴望するようになる。

達成型の職場では、エゴと合理性が強調され「自分たちが正しく、彼らが間違っている」という対峙がしばしば発生する。

進化型では、他者の話を傾聴して第三案を共創するような、**②** と **③** を得られるコミュニティとなる。

進化型にいる人々は、エゴに動かされず、明確で崇高な目的を持った組織のみと密接な関係を築く。①よりも、②が組織の意思決定を導く原則になるだろう。

進化型組織は、全体性とコミュニティを目指している。職場では自分らしさを失うことなく、一方で、人間関係を大事に育てることに深く関わる。そんな人々を支えるような組織なのだ。

RED

衝動、群狼、欲求の充足

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

Teal

???. ???、 ???



RED ~ 衝動、群狼、欲求の充実

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

では、Teal は「どんな言葉」で表現できる？

(クリエイティブな回答を考えて、追加しよう)

RED

衝動、群狼、欲求の充足

Amber

順応、軍隊、集団の規範

Orenge

達成、機械、成果の追求

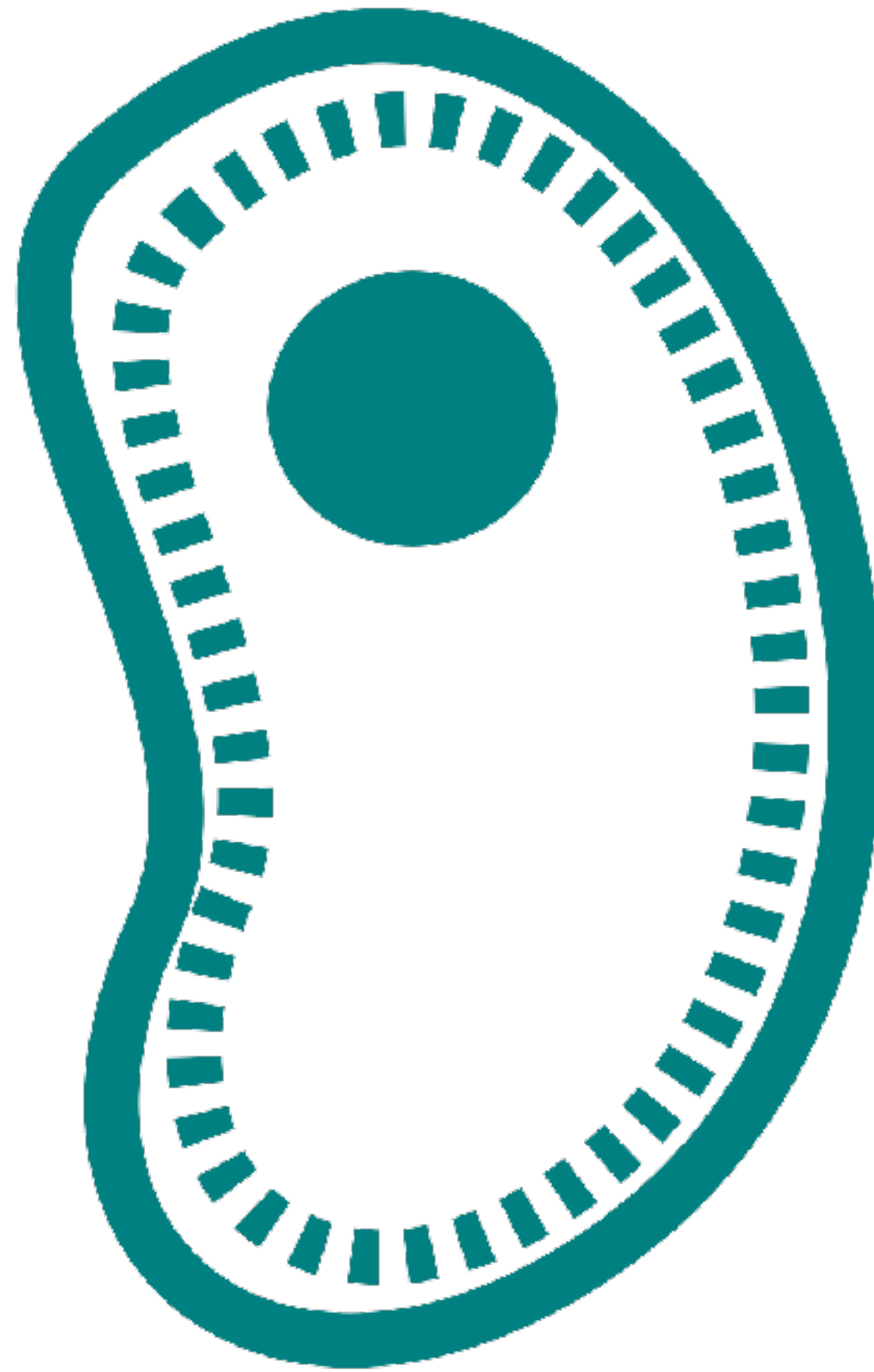
Green

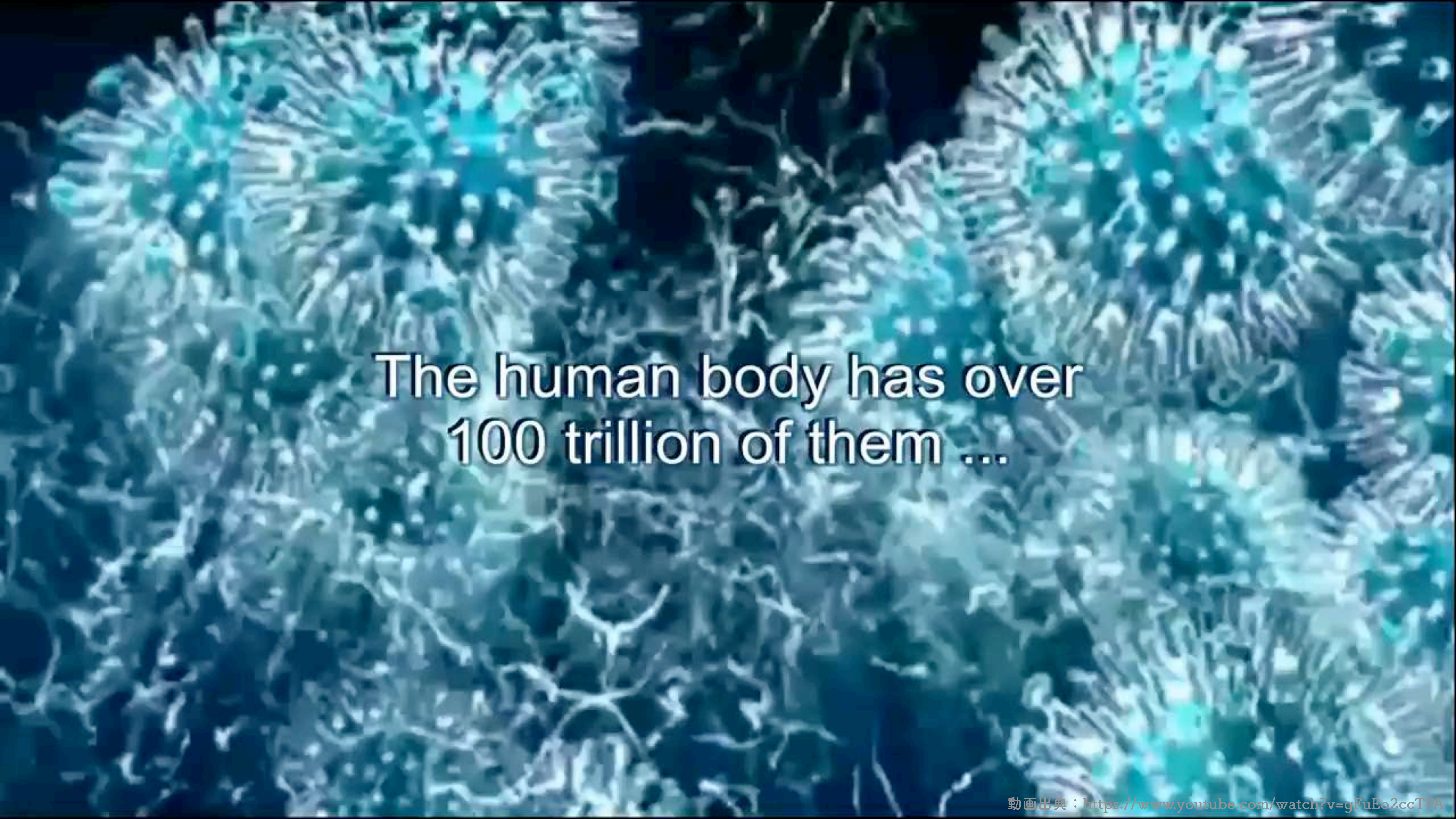
多元、家族、人間的な関係性

Teal

進化、生命体、内なる正義

# メタファー：生命体





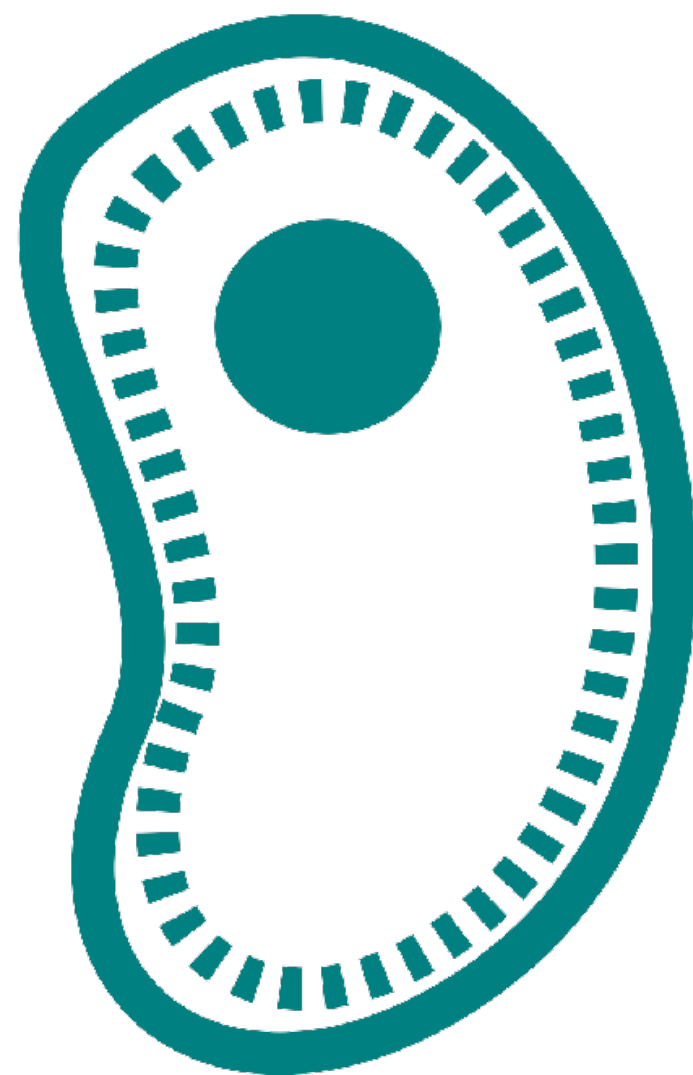
The human body has over  
100 trillion of them ...

- 生命は環境変化を受け入れ、常に進化し続ける
- 生命は多様な細胞の自律的活動で維持されている
- 生命は全体性を持ち、細胞は自然につながりあう



# 「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

|        | 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   |

ティール組織、3つのブレイクスルー

# 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



# 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

# 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<br>管理者が意志決定 | 組織の目的を基準に<br>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<br>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<br>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<br>個人と組織の使命の融合を模索 |

# L

利益や拡大ではない。みんなで組織の目的を考えて  
それを環境変化にあわせて進化させていく。

自分の所属する組織に、このティールの遺伝子って組み込めそう？

1. うん、これならできそう。組織がよくなりそう！
2. できるかなあ。リーダーがそれを受入れるか、五分五分かな。
3. あー、ウチじゃあ無理だな、これ。



# 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



## 2. セルフマネジメント

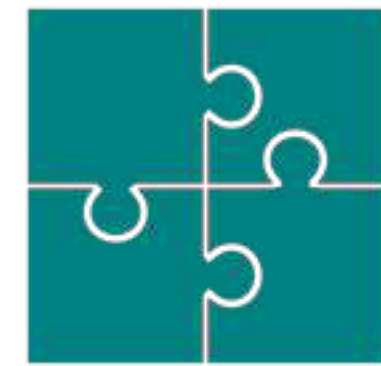
気づきを得たメンバーが自然発生的なリーダーとなり、助言をベースに、社内の資源を集めて、自ら推進する

|        | 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 <b>チーム</b> + 助言する <b>コーチ</b>                       |
| 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     | <b>自然発生</b> で、 <b>極限までシンプル化</b>                           |
| 役職     | 役職があり、職務内容と権限が設定                      | 役職はなく、 <b>流動的な役割</b> が多数存在                                |
| 意志決定   | ピラミッドの上位階層で決定<br>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、 <b>完全に分権化</b>                                  |
| 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 <b>情報共有</b> （ピア・プレッシャー）<br>メンバーは <b>集合的知性</b> からの支援あり |
| 情報の流れ  | 情報は権力の源泉であり<br>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<br><b>誰でもいつでも入手可能</b>                    |
| 報酬     | 個人のパフォーマンスをベースに<br>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<br>本人希望を重視し、 <b>同僚間の話しあい</b> で決定          |

# L

トップの指示なし。気づきを得たメンバーが自然発生的にリーダーとなる。コーチはいて助言するけど、決定権はなし。  
自分の所属する組織に、このティールの遺伝子って組み込めそう？

1. うん、これならできそう。組織がよくなりそう！
2. できるかなあ。リーダーがそれを受入れるか、五分五分かな。
3. あー、ウチじゃあ無理だな、これ。



## 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

# 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 <b>価値観を共有</b>                        |
| オフィス    | 機能に特化した、標準化されたオフィス          | <b>暖かく遊び心のあるオフィス</b><br>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<br><b>自らの役割は何かを考える必要あり</b>           |
| 業務時間    | 明確な拘束時間あり<br>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<br><b>時間の使い方を誠実に話しあい</b>     |
| ミーティング  | チーム間、階層間で極めて高頻度<br>ルールは特になし | <b>傾聴やアイデア創出のためにルールあり</b>                        |
| 採用      | 人事部が採用面接<br>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<br><b>組織と個人の目的が重視</b>              |
| 教育研修    | 人事部が設計<br>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<br>社員全員が参加する <b>文化構築の研修が重要</b> |

# L

メンバーは弱みや悩みも含め、自分自身をさらけ出す。

安心感の中で、個々の多様性を尊重しながら、自然に助けあう。

自分の所属する組織に、このティールの遺伝子って組み込めそう？

1. うん、これならできそう。組織がよくなりそう！
2. できるかなあ。リーダーがそれを受入れるか、五分五分かな。
3. あー、ウチじゃあ無理だな、これ。

# ティール組織、事例研究

# 「ティール組織」として調査対象された企業：12社

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>Buurtzorg</b><br>Home care nonprofit in the Netherlands, 9,000 employees<br>   | <b>RHD</b><br>Human services nonprofit, United States, 4,000 employees<br>   | <b>Sun Hydraulics</b><br>Manufacturing of hydraulic valves and manifolds, global, 900 employees, for profit<br> | <b>FAVI</b><br>Brass foundry, automotive supplier, France, 500 employees, for profit<br>                          |
| <b>Helligenfeld</b><br>Network of mental health hospitals, Germany, 600 employees, for profit<br>                           | <b>Morning Star</b><br>Tomato harvesting, transport, and processing, California, 400-2,400 employees, for profit<br> | <b>Holacracy</b><br>Organizational "operating system" adopted by many organizations throughout the world<br>  | <b>AES</b><br>Global producer and distributor of electricity, 40,000 employees worldwide (2001), for profit<br> |
| <b>ESBZ</b><br>Publicly financed grade 7-13 school in Berlin, Germany, 1,500 teachers, students, and parents, nonprofit<br> | <b>Patagonia</b><br>Outdoor apparel maker and retailer, United States, 1,350 employees, for profit<br>               | <b>BSO/Origin</b><br>IT services, 10,000 employees worldwide (1996), for profit<br>                           | <b>Sounds True</b><br>Multimedia publishing company, United States, 90 employees and 20 dogs, for profit<br>    |



# 「ティール組織」として調査対象された企業：12社

**AES**……エネルギー/グローバル/従業員4万人/営利企業。ロジャー・サントとデニス・バーキによって1982年に米国で設立され、その後短期間で世界トップクラスの電力会社の地位に上り詰めた。世界中に12の発電所を構え、従業員数は4万人。

**BOS/オリジン**……ITコンサルティング/グローバル/従業員1万人(1996年時点)/営利企業。エックルト・ウインツェンによって一九七三年にオランダで設立された。1996年にウインツェンが事業をフィリップスに売却して同社を去ったときには、20カ国に1万人の従業員を抱えていた。

**ビュートゾルフ**……ヘルスケア/オランダ/従業員1万人/非営利組織。ヨス・デ・ブロックと一組の看護師チームによって、2006年に設立された非営利組織。現在はオランダ最大の地域看護師の組織として、高齢者や病人の在宅ケアサービスを提供している。

**ESBZ**……学校(第7～12学年)/ドイツ/生徒数1500名と職員、保護者/非営利組織。同校のディレクターであるマーグレット・ラスフェルトが主導して、2007年にベルリンで設立された公立学校。その革新的なカリキュラムと組織モデルが国際的な注目を集めている。

**FAVI**……金属メーカー/フランス/従業員500名/営利企業。もともとは家族経営の金属部品メーカーとして1957年にフランス北部で設立された。1983年に、ジャン・フランソワ・ゾブリストがCEOに就任し、抜本的な組織の変革に取り組みはじめた。主力製品は自動車産業向けのギアボックス・フォーク。

**ハイリゲンフェルト**……メンタルヘルス病院/ドイツ/従業員600名/営利企業。ハイリゲンフェルトは現在、リハビリテーション・センターと4つのメンタルヘルス病院をドイツ中央地域で運営している。同社はヨアヒム・ガルスカ、フリッツ・ランの両博士により1990年に設立された。ガルスカはこの病院を立ち上げる前、従来型のメンタルヘルス病院で自分のビジョンを包括的アプローチによる精神疾患の治療に適用しようとして失敗したという経験をしている。

**ホラクラシー**……組織運営モデル。ホラクラシーは組織運営モデルのことで、もともとはフィラデルフィアのスタートアップ企業ターナリー・ソフトウェアのブライアン・ロバートソンがチームメンバーと共に開発した。ターナリーの経営を次のリーダーに引き継いだあと、ロバートソンは、研修、コンサルティング、リサーチ企業のホラクラシーワンを共同設立した。同社はこの新モデルの普及を事業としており、規模の大小を問わず世界中の営利、非営利組織で採用されるようになった。

**モーニング・スター**……食品加工/米国/従業員400~2400名/営利企業。モーニング・スターはクリス・ルーファーによって一九七〇年に設立されたトマト専門の生産・運送業者で、今日、アメリカ合衆国におけるトマトの加工および運送分野で圧倒的なシェアを確保している。

**パタゴニア**……アパレル/米国/従業員1350名/営利企業。イヴォン・シュイナードという、おそらく史上最もビジネスとは縁遠いと思われる男が、のちに「パタゴニア」と呼ばれる企業を設立してピトン(登山用の鉄製のくさび)の生産を始めたのが1957年。カリフォルニアを拠点とするこの会社は、世界的なアウトドア用品メーカーに成長し、環境問題の改善に本格的に取り組んでいる。

**RHD**……人事/米国/従業員4000名/非営利組織。リソースズ・フォー・ヒューマン・ディベロップメント(RHD)は、フィラデルフィアを拠点にアメリカ合衆国の一四州で事業展開をしている非営利組織。精神疾患、各種依存症からの回復、ホームレスといった分野でさまざまな形態の住居やシェルター、各種プログラムを提供して支援を求める人々にサービスを提供している。ロバート・フィッシュマンによって一九七〇年に設立された。

**サウンズ・トゥルー**……メディア/米国/従業員90名と犬20匹/営利企業。サウンズ・トゥルーは、スピリチュアル・マスター(霊的な能力がある人たち)の録音、書籍、オンライン研修プログラム、音楽などを通じて霊的な知恵を広める事業を行っている。タミ・サイモンによって一九八五年に設立された。

**サン・ハイドローリックス**……油圧部品/グローバル/従業員900名/営利企業。サン・ハイドローリックスは二人のエンジニアによって1970年に設立され、油圧カートリッジ・バルブとマニホールドの設計および製造を手がけている。現在はフロリダ(本社所在地)、カンザス、イギリス、ドイツ、韓国に工場を構える上場企業である。



この12社は「ティール組織の3つの特徴」のいずれかを含む「広義のティール組織」だが、すべての特徴を際立たせてるティール組織の代表格として「ビュートゾルフ」がある。

BUURTZORG

# 世界で一番ティールな組織、ビュートゾルフ(BUURTZORG)



## 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**。

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）

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



真社会性昆虫のアリやハチは  
人間も上回る巨大な組織を運営する。  
そのために、個体の遺伝子には  
「シンプルなルール」が刻まれている  
ことがわかっている。

# L

なぜ、ビュートゾルフはこんなにも素晴らしい  
パフォーマンスを挙げられるのだろうか？  
同社の「シンプルな決まりごと」を想像してみよう。

(クリエイティブな回答を考えて、追加しよう)

## 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



# 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。

# ビュートゾルフのICT活用 (Buurtzorgweb)

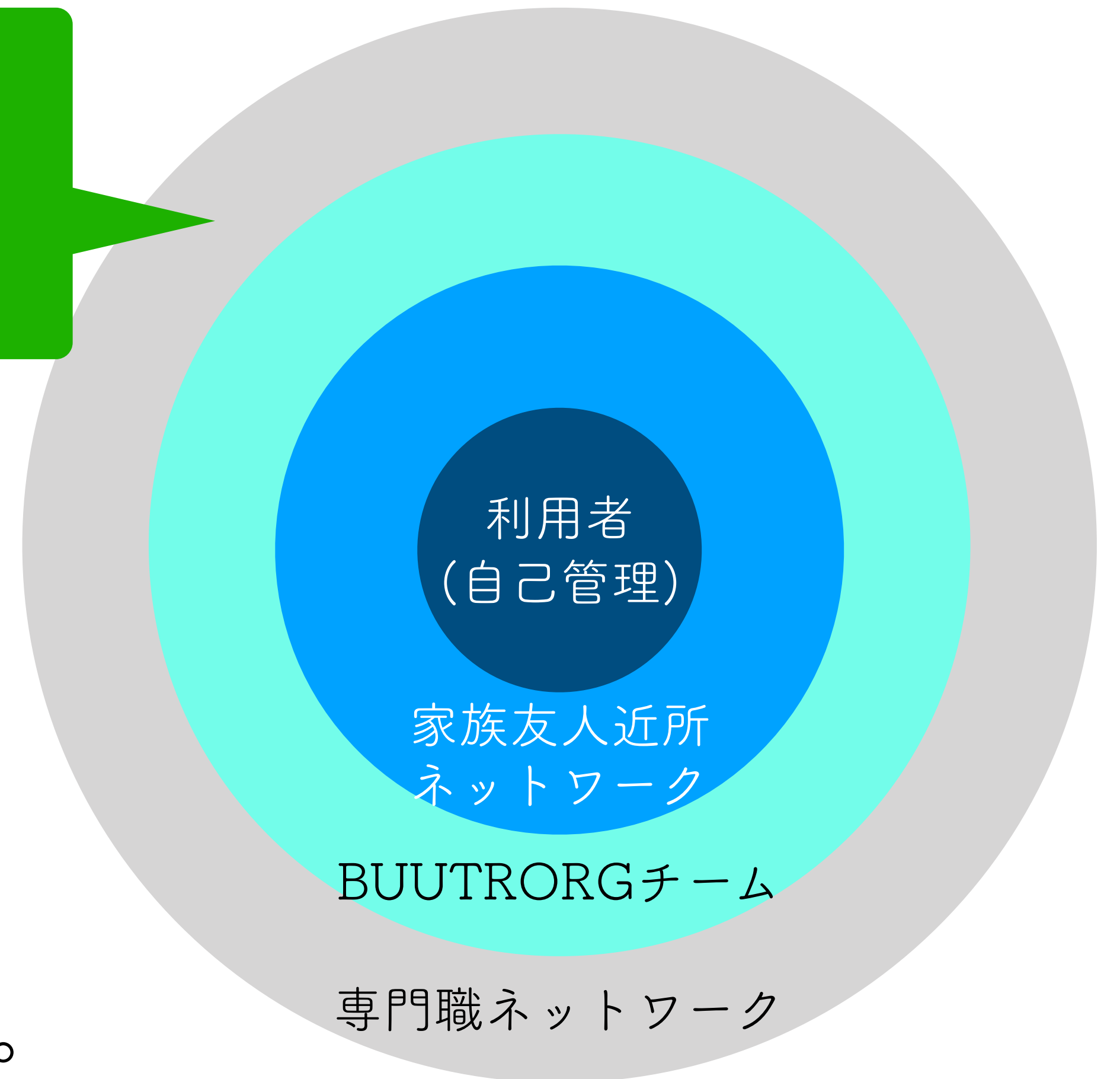
- 業務日誌、利用者の様子やケアの内容などを登録
- メンバー間の情報共有を支援
- 日誌に記載された作業と時間を元に各メンバーの生産性が自動算出されBuurtzorgwebで公開
- 特定テーマに関する専門家を探索し交流できる社内SNSを提供



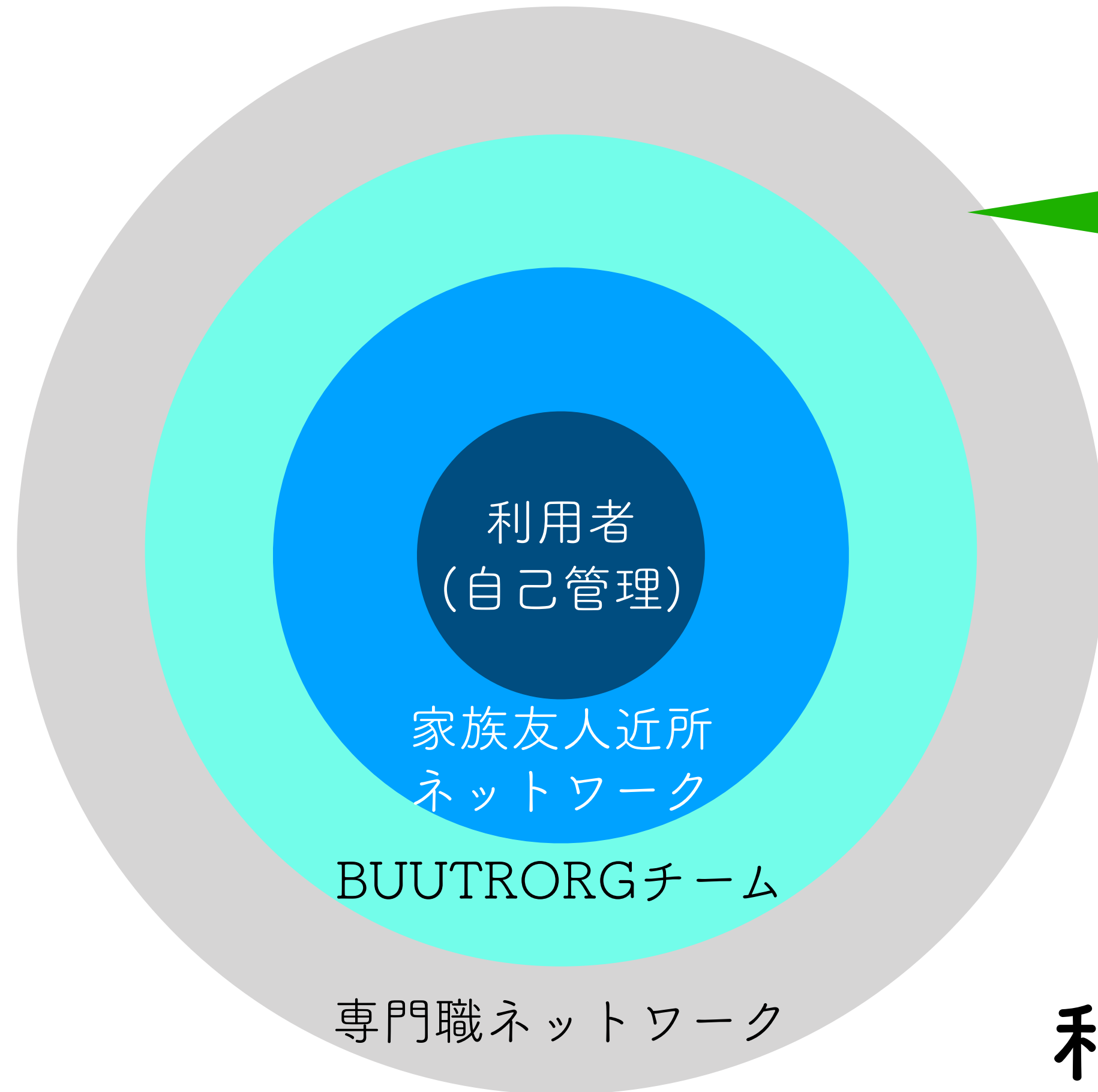
# ビュートゾルフ・オニオン・モデル

ビュートゾルフは、内側から外側に働きかける。利用者をカづけ、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。**



# 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。利用者をカづけ、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**

# 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てたい」

「自分の住む街で社会参加したい」

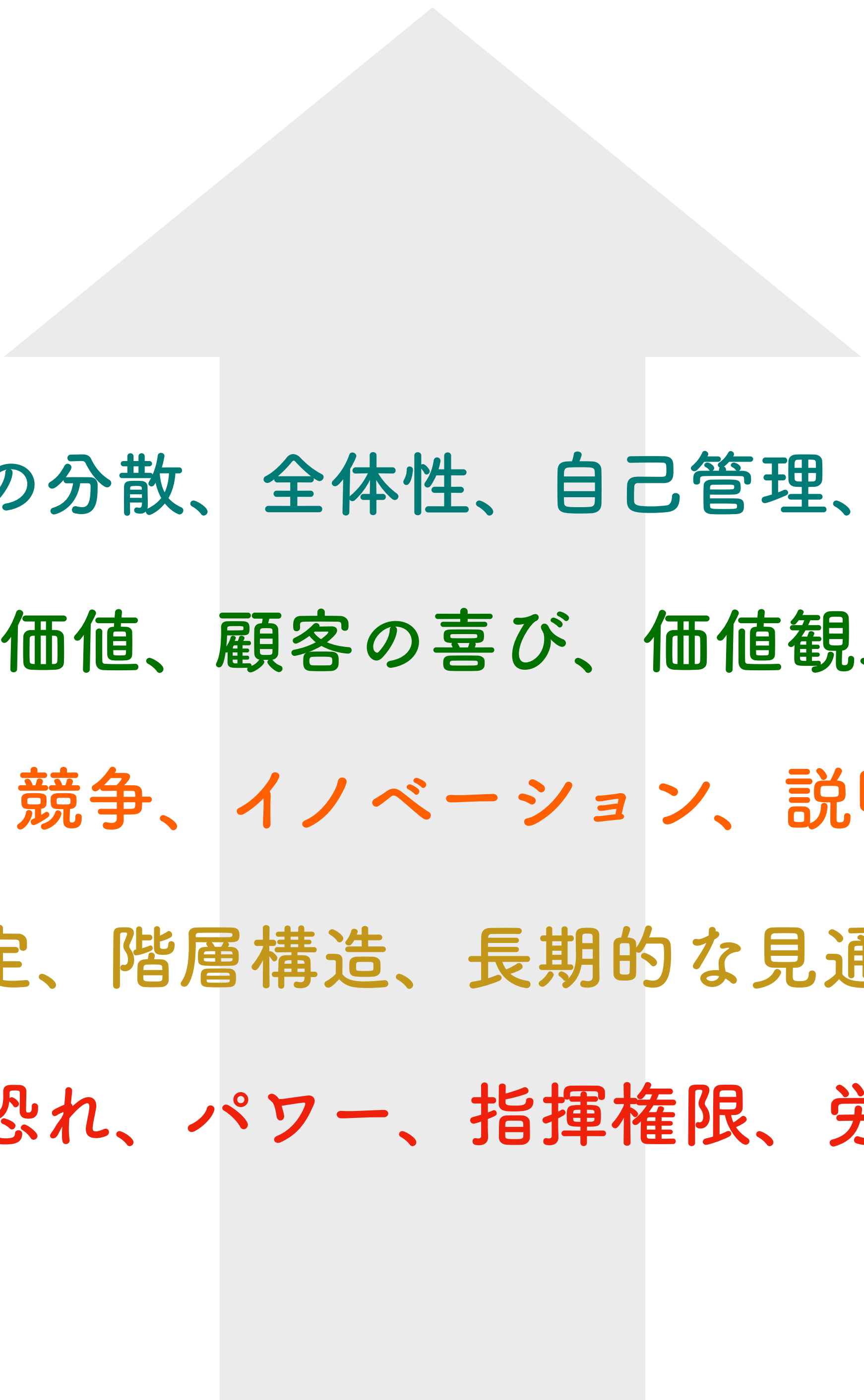
「あたたかい人間関係がほしい」

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。



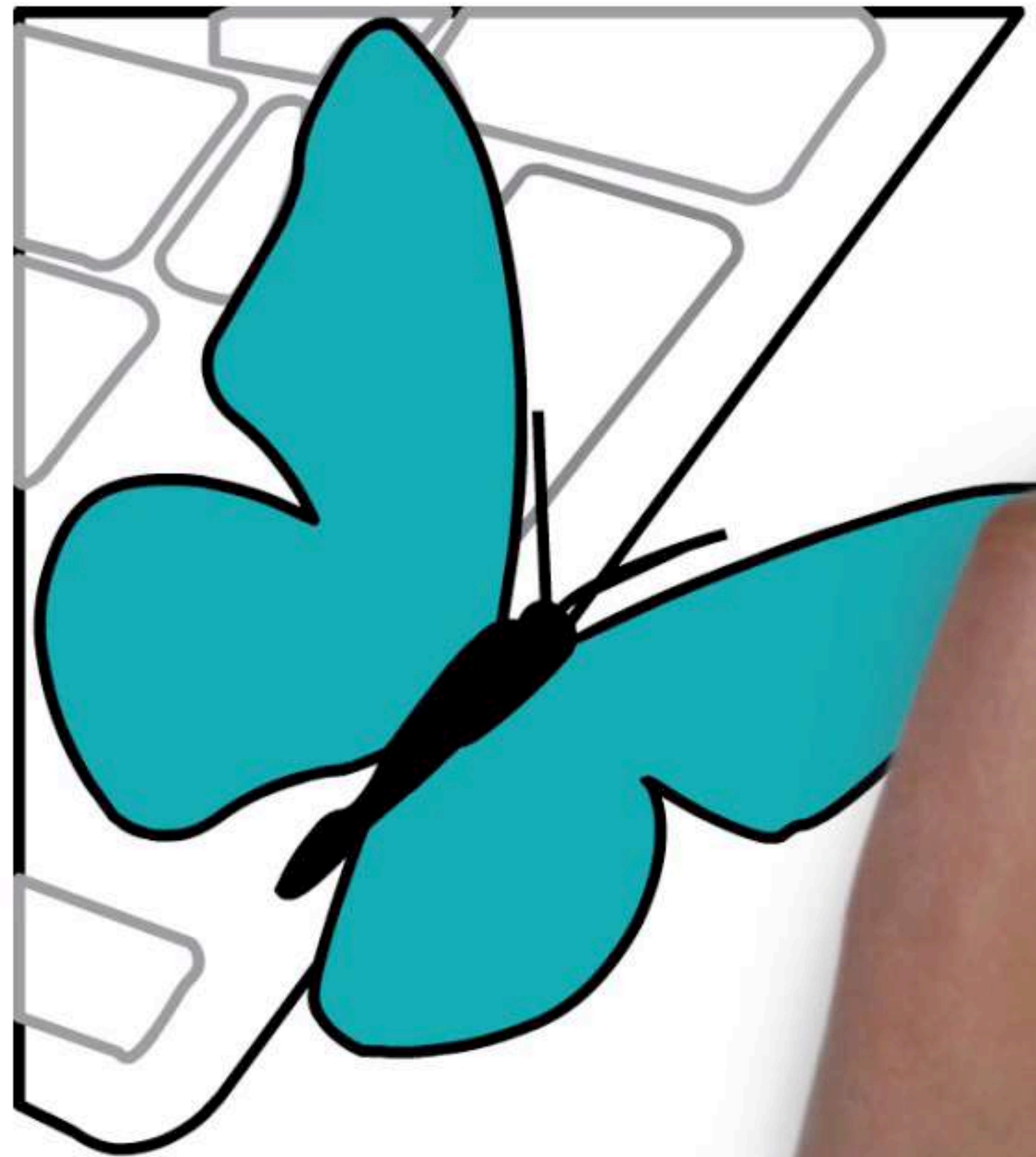
アムステルダムで行われた歩行器を使ったレース。「自分たちでもできるスポーツがやりたい」という利用者からの相談がきっかけでスタートした。大会にはビュートゾルフのメンバーと利用者だけでなく、保健業者や行政関係者も加わっている。

# ティール組織、まとめ



崇高な使命、意思決定の分散、全体性、自己管理、進化し続けるビジョン  
エンゲージメント、共通価値、顧客の喜び、価値観、企業文化、エンパワー  
目標管理、利益、競争、イノベーション、説明責任、実力主義  
コントロール、安定、階層構造、長期的な見通し、手続き、形式  
混沌、恐れ、パワー、指揮権限、労働階級





ing  
ons



# 気をつけなければいけないこと

1. 組織発達の段階が、必ずしも「優れている」ことを表しているわけではない。  
暴徒が多発する内乱状態では「衝動型組織」が身を守るために適切になり得る。
2. どのパラダイムも以前の文化を内包しており、完全にシフトするわけではない。  
ただ、人はある特定の瞬間、いずれかのパラダイムに基づいて行動している。
3. パラダイムの進化は、今の世界観では解決できない試練が起きた時におこる。  
新ステージへの移行には大いなる勇気が必要で、抵抗を超えていく必要がある。
4. 組織への適用は「単純化によるレッテル貼り」とならないように気をつける。  
段階はあくまで「システムと組織文化」であり「働く人々」についてではない。
5. リーダーがどのパラダイムを通して世界を見ているかで組織のステージは決まる。  
どんな組織も、リーダーの発達段階を超えて進化することはできない。

たとえもし、地球上のすべての社会が「**全体性**」の意識を完全に実現したとしても、あらゆる社会で生まれる幼児は、やはり「**受動的**」な本能と感覚からスタートしなければならず、それから「**自己中心的な衝動の段階**」「**権威主義的な順応の段階**」「**戦略的な達成の段階**」「**他者との共存に目覚める多元の段階**」を経て「**全体性を経験する進化の段階**」へと成長していかなければならないのである。

こうした波のすべてには重要な課題と機能があり、それらすべては次の乗る波に吸収されていく。そのどれもがバイパスすることはできず、どれが軽視されても自己と社会への重大な結果をもたらすことになる。どれか特定のレベルへの優遇措置ではなく、**スパイラル全体の健全さこそが最も重要**なのである。

「インテグラル理論」提唱者 ケン・ウィルバー (筆者が「ティール組織」にあわせて意訳)

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

「企業経営とトップマネジメント」の前期講義では  
経営史から始まり、ソーシャルシフト、CSV、  
学習する組織、自律する組織まで  
組織経営の進化をたどってきました。

自分の組織をよりよくするためのヒント、つかめたかな😊

次回は「後期講義のオリエンテーション」です。  
大切なので、できるだけ出席してね。