

「ティール組織」

～未来をつくる全く新しい組織モデル～

【開催日時】	2018年11月15日（木）14時～16時30分
【開催場所】	教養教育共同化施設「稲盛記念会館」203教室（京都府立大学下鴨キャンパス内）
【講師】	嘉村 賢州氏（東京工業大学リーダーシップ教育院特任准教授） 岩崎 仁志氏（株式会社ヒューマンフォーラム代表取締役）
【対談】	梅原 豊（京都府立大学公共政策学部准教授、京都地域未来創造センター企画調整マネージャー）

基調講演 嘉村 賢州 東京工業大学リーダーシップ教育院特任准教授

マッキンゼーで10年以上にわたり、組織変革プロジェクトに携わり、エグゼクティブ・アドバイザー、ファシリテーター等として独立したフレデリック・ラルーという人が、『ティール組織』という本を執筆した。マッキンゼー時代から世界の有名な企業の社長と会う機会があったが、どの社長もみんな楽しそうにしていない。反面、有名ではないが社長も含め社員が楽しく輝いている企業や組織がある。そこで世界中のそうした組織の調査を行い、規模は違うが、似ている部分があるとして、まとめたのが「ティール組織」である。



私は、NPO法人場とつながりラボ home's vi の代表理事として、長年非営利組織や企業のイノベーション支援のファシリテーションの活動を京都でしてきたが、2015年、仕事を1年間休業し、世界を旅する中でこのティール組織という新しい組織概念に出会ったものである。『ティール組織』という本の中で、フレデリック・ラルー氏が述べているのは、簡単にいうと2点である。

一つは、人類の組織の歴史（組織の進化形態）についてである。本では、7つの組織形態が上げられているが、最近では5つで説明されることが多くなっている。

まずは、RED、オオカミの群れとして例えられ、力による支配、短期的思考が特徴である。次はAMBER（こはく色）、軍隊に例えられ、長期的展望、上意下達、厳格な階級に基づくヒエラルキーが特徴、そしてORANGE、機械に例えられ、イノベーション、科学的マネジメント、社長と従業員のヒエラルキー、さらにGREEN、家族に例えられ、多様性の尊重、ヒエラルキーを残すものの従業員の呼称をメンバー、キャスト等とすることなどが特徴である。最後にTEAL（青緑）、生命体に例えられ、信頼で結びついている、指示命令系統がなくて良いというのが特徴となっている。

ORANGEの段階の組織は、能力主義で頑張れば出世できるが、全員が上にあがれるわけではない、上がれない人はやる気を失うし、上に上がれない人は現場にいることが多いが、現場の動きを知っていても上に上げない又は上がらず、組織全体が環境の変化等に対応できない等の弊害が生じる。

GREENの組織では、権限委譲、コンセンサス、ダイアログ等が重んじられるが、多様性を認めるため合意形成ができない、少しはヒエラルキーが残っており、下から合意形成を上げていってもトップが最終的にはひっくり返して、社員のモチベーションが下がるという欠点がある。

こうした、ORANGEやGREENの組織の欠点を補い、更に個人の多様性や全人格生を尊重しようとするのが、生命体として例えられるTEAL（ティール）であり、1人ひとりが信頼で結びつき、1人と1人が目的を共有して働いている組織である。

二つ目として、著書の中でティール型組織として以下の3つを特性として上げている。

① セルフマネジメント（自主経営）

森と森に暮らす生物が毎年、誰かの指示に従って冬を過ごすわけではないように、組織の中で、権限が分散し、上司による承認や会議による承認を経ず自らの判断で動いている。その変わりとして、自分が今決めようとしていることに、影響を受けそうな人にアドバイスを求めるアドバイスのプロセスがとられている。

② 全体性

ティール型組織では、合理性だけではなく、感情がエネルギーに仕事に取り組める鍵と考えられている。職場で求められるのは各自専門的能力に限らず、一人の個人として全人格的な、ありのままの姿を出すことが許されている。

③ 進化的目的

ほとんどのティール型組織では中長期計画をつくっていない。組織の1人ひとりが風を感じて行動していき、即座にそれをITなどを活用し全員で共有（進化の目的）して、また各自がそれぞれの判断で動くというやり方がとられている。

最後に、ティール型組織の成功事例として、オランダの非営利在宅ケア組織ビュートゾルフがある。ビュートゾルフにも組織としての歴史があり、当初の家族的経営を経て、効率性やマネジメントが重んじられるようになり、専門性での分業、日々の業務の評価、マネージャ制度の設置がなされ、その結果、患者としては専門に応じて、自分の担当者が次々と変わり、寄り添われているよりは自分が回されているという気持ちになり、現場の看護師からすると、患者の面倒を看られず、仕事から達成感や幸福感が得られないなどの不満がたまることになった。

そのため、組織のあり方について見直しが進められ、10~12名のチーム制がとられ、チームが相互に患者の情報を共有し、アドバイスをし合いながら一人の1人の患者を看るというシステムに変更された、現在約850チーム、約10,000人の人が働く組織に発展し、オランダの全業種の中で、患者満足度、従業員の満足度がナンバーワンとなっている。

質問応答

●組織がORANGEからTEALに変わるには、どうしたらよいか。

←フレデリック・ラルー自身は、社長が替わらないと下からの改革は徒労に終わると述べている。ベンチャー企業、中小企業、スタートアップ企業から変えていき、やがてそれが大企業への変革につながるのではないか。

●多様性に対して協調、自由と責任の関係をどう考えるのか。

←ティール型組織とは、自由と調整型の組織だと考えている。多様な価値観があっても、人事課等、階層の仕組みを使わず、みんなで調整していくことが大事

●普段から、自然の中に答えがあると思っており、本日の話は腑に落ちた。組織の新陳代謝、人の採用・解雇にもルールがあるのか。

←ティール型組織では解雇も悲しいことではない。相談、納得の上で退職していく。採用にあたっては、3箇月ほど一緒に働いてみて、本人、チーム、全員と一緒に働いていける、働きたいと思ったら採用する。採用にあたりふるいにかける、使えないから解雇するという感じではない。

●組織の進化に向けて移行プロセスの決まった流れはあるのか。

←それは多種多様。ティール型組織への移行では、ゴールを設定してはできないといわれている。各組織ごとに、ティールになるための痛み、課題を話し合ってみる、そこから始めるのがスタートでは。

岩崎 仁志 株式会社ヒューマンフォーラム代表取締役

普通は、組織や会社で自分を殺して働くのが普通だが、ティール組織の話聞いて、直感的に思うのは、「人が本来持っている本性を取り戻せるプロセス」、「この組織にいると自分のままでいられる、自分のままだいられる喜び、幸せを感じられる。」ということ。

私が代表取締役をしているヒューマンフォーラムという会社は、「素晴らしき仲間の集い！」という目的を掲げており、洋服をつくっている会社である。



会社は創業して25年目だが、10年ごとに血縁に関係なく社長を変える仕組みをとっている。自分は3人目で、社長になって5年目。こうした仕組みをとっているのは、年を取っていくにつれ、時代の匂いに合わせるのに時間がかかるようになって考えているため、渡り鳥は誰か1人のリーダーがいるのではなく、先頭が次々入れ代わり、自分たちがみんなめざす方向に進んでいく。人間もみんな、同様の方向感覚を持っている。そういう組織になりたいという思いで、スタッフは約600人、新人楽学塾、村研修、フレッシュャーズ・ブートキャンプなど、人を耕すことを10年やってきた。どれだけ会社がいい風が吹いているか、どれだけいい土壌をもっているか、それがあればいい社員やいい若い子たちが育ってくる。これに変わるサステナビリティはないと思っている。

会社の特徴は、「人間味、人間関係を大切に作る社風がある」、「承認・称賛の機会を意識的にとる文化がある」、「責任・権限を積極的に渡してチャレンジさせる風土がある」ことで、日本最大級口コミサイト「カイシャの評判」で大変高い評価を受けた。

研修等を通して、意識レベルの向上はやり続けているが、仕組みや体系化はまだできていない。社員の採用は、有志が10人ぐらい、就職希望者と輪になって面接を行っている。基本、当社では新卒採用はない。3年ぐらいアルバイトとして働き、お互いが気に入れば正社員になるというのが採用のルートとなっている。

常識にとらわれず、楽しく働いているこの会社の人たちをみて働きたいと思った人が働いてくれるのが嬉しいし、若者たちが正直であればいい、枠にとらわれず働いている若者をみていると楽しい。

これまで活躍してきた人はポジティブで声の大きい人、活躍して来なかった人はネガティブで声の小さい人というのが一般常識。自分はネガティブで声の小さい人の代表だった。

自分が活躍できなかった頃の苦しみを、自分はよく知っている。声が小さく、今まで活躍してこなかった人を活躍させるようにすること、みんな総活躍できる組織、会社、社会をつくっていききたい。

