

ジャパン・スポットライト 2020年3/4月号掲載（2020年3月10日発行）（通巻230号）

英文掲載号 <https://www.jef.or.jp/jspotlight/backnumber/detail/230/>

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）

コラム名：Special Article

（日本語版）

ティール組織についての簡単な解説及び現代にとっての意義、 日本での普及の可能性などについて

2018年1月に新しい組織の潮流を示した『ティール組織』（英治出版）が発売されました。原題「reinventing organizations」の日本語版であり、反響は大きく発売後約2年間で7万部を超える発行部数となっています。また「HR アワード 2018」優秀賞や「読者が選ぶビジネス書グランプリ 2019」マネジメント部門に選ばれるなど、その勢いは現在も続いています。

原著は2014年に発売がスタートし、今や15カ国語・40万部を超えるベストセラーなっています。著者のフレデリック・ラルーは2年に1度発表される世界で最も影響力のあるビジネス思想家のランキングでもあるthinker50において2019年に39位としてランキングされています。

実は上記をご覧になってお分かりのように、日本におけるこの本の広がりには突出しており、フレデリック・ラルー氏も驚き、興味を示してくださいました。そのことがきっかけでフレデリック・ラルー氏は海外においてはほとんど講演会などを行わないにも関わらず、2019年9月に日本に来日し講演会および経営者向けのリトリートなどが開催されました。

今回の寄稿ではティール組織の概要とともに、来日時の講演内容にも触れ、日本におけるティール組織の現状およびなぜ今日本においてこのような新しい組織論が受け入れられ、どのように広がろうとしているのか？を探求してきたいと思います。

新しい時代の幕開け

2019年9月13日、私の所属する東京工業大学リーダーシップ教育院にてフレデリック・ラルー氏を迎え、講演会とパネルディスカッションを行いました。貴重な来日期間を意味あるものにするために、私は彼に「ティール組織については著書を読めば理解できる部分が多い。是非本に書かれていない部分、例えばフレデリックのしている社会の方向性について組織論を超えて語ってもらえないか？」とリクエストを出しました。彼はそのリクエストに応え「ティール時代における社会の進化」をテーマに講演会で話をしてくれました。その内容は非常に示唆に富み、これから未来社会を創るありとあらゆる分野の人に聞いてもらいたい内容でした。またその内容はティール組織の本質的な理解にも非常に有益な内容でもあ

ったため、簡単に紹介します。

フレデリック・ラルーは組織の未来を探求する際に、組織論に関わらず農業、医療、政治、教育など様々な分野の歴史を探求しました。そうしていく中で、どうも人類はある一定の段階でその世界観や仕組みを進化させてきているという事に気づいていきます。世界の見方がガラッと変わった瞬間がいくつかあったというのです。そして現在、ありとあらゆる領域や業界で新しい進化の芽、新しい世界の見方が現れ始めているというのです。

彼は人類が誕生して以来その世界観のジャンプが 3 回あったとして語っています。一つ目は人類が農耕を始めた時に生まれた世界の見方の変化です。当時狩猟採集を中心に行っていた人類は農耕をスタートし定住化を始めていきます。その時に自然をコントロールしていこうという世界観、そして世界を階層構造で見る世界観も生まれてきます。例えば教育の観点から見ると、子どもは本来遊びまわっていたい特性を持ちますが、定住し労働力とみなされる過程の中、子どもは未熟なものとして扱われます。まだ学校という形態は存在しませんが、子どもという存在がしつける対象として扱われていく事になります。

二つ目の大きなジャンプは産業革命と情報革命の時代になります。いわゆる最適化が図られる時代に入っていきます。インプットやアウトプットという言葉のように機械に用いる概念が様々なものに当てはめられていきます。農業においては肥料や農薬、品種改良の技術があがり、大量生産が実現化されました。教育においては同じ年齢の学生が入学し同時に卒業していくという仕組み、テストなどといった物差しが生まれました。組織においても各種評価制度や報酬制度が誕生していきます。ご存知のように、これらの世界観の中で様々な恩恵も育まれた反面、様々なひずみが生まれてきているのです。

そして、現在新しい世界の見方として世界は複雑な生態系のようなものという見方、循環的な世界の見方が大切にされ始めていると彼は言います。農業においては今まで作物種ごとに別々に大量生産していた形から、相性の良い作物を近くに植える共生的な農法、より循環を意識したパーマカルチャーや自然農法なども広がっています。医療においては病気をその身体における物理的な欠陥としてみるのではなく、一人ひとりの感情、人間関係、その生活している環境などをトータルに見ながら解決していくホリスティックなアプローチが主流になりつつあります。教育においてもモンテッソーリ教育やサドベリーなどクラスを分断せずに学年やその特性を超え一緒に学んだり、また一方的に先生が生徒にカリキュラムを押し付けるのではない、生徒自らが学習内容を自主的に決め、学びを進める学生主体の教育が今生まれようとしています。

この新しい時代の中で組織論も新しいものが世界中に自然発生的に表れているのではないかと彼は語ります。そしてその組織論をわかりやすく記したのがティール組織というものです。



東京工業大学リーダーシップ教育院にて講演するフレデリック・ラルー氏（2019年9月13日）

ティール組織の理解する切り口①～組織の進化の歴史

『ティール組織』では、組織の歴史を原始から現在にいたるまで、5つの段階で説明しています。フレデリック・ラルーはその段階をケンウィルバーのインテグラル理論を参考にし、色の名前で説明をしていきます。1つ目のレッド組織は、「一人のトップがすべて」という原始的な方法論であり、部族の時代に生まれました。現代ではギャングやマフィアのような組織です。短期志向であり、スラムや破綻国家といった非常時や敵対的な環境に適しています。面倒見がよいトップならいいのですが、行き過ぎると「逆らえば罰せられる」という恐怖によって統制されています。

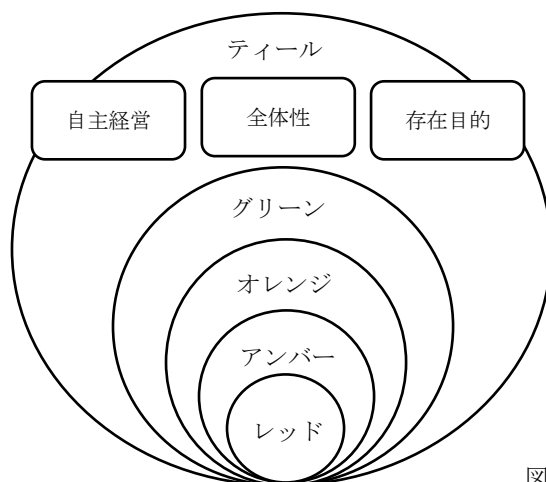
2つ目のアンバー組織は、長期的視点と正式な階層をもつ組織で、より社会が発展し、大規模な組織を運営するために生まれました。現代ではカトリック教会、軍隊、公立学校システムが例に挙げられます。指示命令系統や・業務フローなどが発明され、前例踏襲と秩序の維持が重視されるため、階層の上下間の移動が難しく、変化や競争には向いていません。

3つ目のオレンジ組織は、産業革命以降に発展した、現在最も主流となっている組織の形です。現状を客観的に分析し、改善を行い、目標の達成に向けて動き、イノベーションを指向します。グローバル企業が象徴的でしょう。科学的マネジメントが重視され、最大の発明が実力主義です。だれもが出世できるようになり、競争に勝つことが追求され、飛躍的に生産性が高まりました。しかし、階層の複雑化による経営スピードの劣化、出世から外れることへの恐れ、スキル・機能といった機械の部品のように仕事に割り振られる虚無感などの弊害も生まれてきています。

4つ目のグリーン組織は、権限移譲と多数のステークホルダーの視点を特徴とする組織です。社会的意義を追求する非営利組織や、パタゴニアのような文化重視の組織が挙げられます。対話の場が多く、組織文化や関係性を重視することでメンバーの高いコミットメントを実現しています。しかし、多様な価値観をすべて受け入れようとしすぎると、意思決定に時間がかかったり、完全にフラットではないため社長とそれ以外の溝が生まれやすかったりするという特徴があります。

そんな中、前述には当てはまらない新しい組織の事例が世界に生まれていることを発見し、これをティール組織とフレデリック・ラルーは名づけました。ラルーが驚いたのは、運営方法が新しいだけでなく、結果としてオレンジ組織やグリーン組織を凌駕する売上や成果を挙げている組織が多くあるという事実でした。

組織の進化の歴史とティール組織の3つの特徴



図：筆者作成

ティール組織の理解する切り口②～3つの突破口

フレデリック・ラルーは世界中に発見することができた新しい組織の特徴として3つの突破口を見つけていきます。そのすべての特徴を持つ組織は今もそれほど多くはないですが、新しく生まれてきている組織にはこれらの要素のいくつかが実現されていることが多いわけです。ではその3つの突破口を見ていきましょう。

一つ目の突破口は「自主経営（セルフ・マネジメント）」です。ティール組織では今まで主流の組織経営方法であったヒエラルキー型組織がほとんど見受けられません。上司の承認を求めたり、何か意思決定したい内容を会議などで決議する方法から、ティール組織独自の助言プロセスという方法を活用しながら、働く一人ひとりが周りの智慧を借りながら自ら意思決定を行っていく組織が増えてきているようです。リーダー・マネージャーや権限の強い間接部門に振り回されることなく、現場がその組織の存在目的を感じながら柔軟に

日々の仕事に取り組んでいきます。そういったヒエラルキーとは異なる組織構造や仕組みを運用していることが一つ目の特徴になります。

二つ目の突破口は「全体性 (ホールネス)」です。現在のビジネスの現場ではその性質上、人々は仮面をかぶって仕事をしてしまう場面があります。本来の自分のありのままではなく上司の目、同僚の目を気にしながら、それに合わせて仕事をすることが多い。フレデリック・ラルーは人生の大半を過ごす職場という時間の中で家族や友達と過ごすときのようなありのままの自分の姿を職場でも出せないかを問いかけます。誰もが本来の自分で職場に来ることができ、同僚・組織・社会との一体感をもてるような風土や慣行があることが二つ目の特徴になります。

三つ目の特徴は「存在目的 (エボリューションナリー・パーパス)」です。ティール組織では固定化されたミッションやビジョン、事業ごとの目標などを立てることに警鐘をならしています。詳細な計画を立ててその通りに実行するのではなく、組織の構成員一人ひとりが常にその組織の存在目的を探求しながら、今何をすることが一番意味があるのかを考え行動していきます。行動によって学んだ気づきは素早く全体に共有され、また新しい探求と行動が実践されていきます。組織全体が何のために存在し、将来どの方向に向かうのかを常に追求しつづける姿勢を持ち事業と組織を進化させていく事、それが三つ目の特徴となります。

日本における広がり

さて、概要の説明は以上になりますが、日本においてティール組織は今どれぐらいの広がりを見せているのでしょうか？ティール組織が日本で発売され、多くの人に読まれたことで、インターネット上ではいくつかの組織がティール組織であると表明しています。しかし、実際専門的な視点から見るとティール組織と言える組織は少ないと思います。そもそも、各組織がティール組織かどうかという議論やティール組織を目指すこと自体、フレデリック・ラルーはナンセンスと語っています。むしろ今の組織が健康的かどうか？あるいは働く一人ひとりの行動が恐れや競争心などからくるのか、思いやりや愛から来ているのか？というのは良い問いかけで、もし組織が健康的でなかったり人々の行動が恐れや競争心から来ているのなら、それはなぜなのかを組織の仲間たちと耳を澄まし、少しずつ新しい慣行を始め変化を創っていく、そして気がいたらティール組織に書いているような組織になっていたという事はあるかもしれません。ティール組織を導入するとか、ティール組織になるための3年間のマイルストーンを創るといった考え方はオレンジ組織のパラダイムの考え方になり、ティール組織にはふさわしくありません。

そういった意味ではティール組織はまだ日本にはあまりない（正確に言うとティール組織を学んだ上で、ティール組織になった組織はほとんどない。）と言えますが、実際日本にティール組織はなじむのでしょうか？その問いに対し、私は日本においてティール組織のような組織は生まれうると考えています。一つ目の理由はティール組織というのは西洋か

ら生まれた考え方ですが、そのベースになるのがケンウィルバーという思想家が提唱したインテグラル理論がもとになっているということにあります。実はこのインテグラル理論は西洋の発達理論と東洋の思想が統合したような考え方で今までの西洋の合理主義的な理論とは一線を画した日本人でのなじみややすい理論になっているということにあります。むしろこの理論の観点から見ると日本の方がよりティール組織的な考え方にはまりやすいともいえるでしょう。二つ目の理由は従来の日本の組織はティール組織のような原体験を持っているということです。ティール組織を出版する少し前のある時、元ソニー取締役の天外伺朗さんにティール組織のコンセプトを紹介したことがありました。その時天外さんは「昔のソニーこそまさにそういう文化だった」というのです。正確にいうと、昔のソニーでは形式的にピラミッド型の組織があったが、トップ（井深大）の仁徳により、組織を無視して生命体的なティール組織の実践が出来ていたというのです。実際詳しくお話を伺うと、ティール組織にぴったり当てはまるようなエピソードをたくさん聞くことができました。以上のように日本にはティール組織が根付く土壌がすでにあるような気がするのです。

同時に近年は機械的な組織論から抜け出そうという組織が日本でも続々と誕生してきています。シェアリングエコノミーを牽引し、組織の枠を極めて緩くして、オープンなコミュニティとしての組織活動を行う株式会社ガイアックスやチームワークにこだわり 100 人 100 通りの働き方ができるように制度設計をしているサイボウズ株式会社、「世界中の家庭で毎日の料理が楽しみになった時、当会社は解散する」というユニークな項目を定款に追加したクックパッド株式会社など新しい動きは顕著になりつつあります。日本からも世界を驚かす新しい組織の挑戦が始まるかもしれない期待が膨らんでいきます。

最後に～新しい時代に向けて

フレデリック・ラルーはティール組織というものは正解でも目指すべきものでもないといえます。そして今の時代においては必ずしもティール組織は働く人にとって幸せでもないかもしれないとも言います。それは馬車の時代に現れた車のようなものとも表現していますが、まだ道路が舗装されていない時代、ガソリンスタンドも高速道路もない時代において車はむしろ不便で、しかもお金がかかってしまうものでした。ティール組織もそういう意味では法制度や株式市場を中心とした経済メカニズムなどはまだまだ旧来のパラダイムが主流になっている中、その組織運営は簡単なものではないと思われます。しかし、一人ひとりがこの世界に生まれてきて、その人生を素晴らしいものにしていく上でティール組織の考え方は、大事な指針を示してくれると思います。今回の読者の皆さんと組織論にとどまることなく、あらゆる観点からティール的な社会を実現する方法を探求し仕組み化していくことができるととてもうれしく思います。

(了)