

いま  
注目の

# 自律分散型組織 「テイル組織」とは何か？

「テイル組織」は、社長や上司がマイクロマネジメント（過干渉）をしなくても、目的のために進化を続ける組織を指します。このテイル組織について、組織の変遷を俯瞰しながら解説します。

場とつながり  
home's.vi  
代表理事

嘉村賢州

コロナ禍で現実味を帯びてきた  
新しい組織論の可能性

新型コロナウイルスの広がりは、「未来は予測できコントロールできる」という世界観の限界を見事に証明する機会となったような気がします。世界中の叡智を集めたとしても収束のめどがつかないこの時代のなかで私たちはいま、どのように行動すべきなのでしょう。こういった不確実な状況のなかで「こういう時こそ強いリーダーが必要だ」という流れと

「こういう時こそ1人ひとりの現場でのリーダーシップが大切だ」という流れに二極化しているようです。どちらにしても悪いはいないとは思いますが、いまの時代が示しているのは必ずしもリーダーが次の展望を見つけれられるとは限らないという事実でしょう。

変化に強い組織に  
共通すること

この不確実な状況下で、困難な状況に陥っている組織と、うまく対応している組織を見ていくと、

平常時の組織運営のあり方と緊急時の個人の方々に差が生まれているようです。

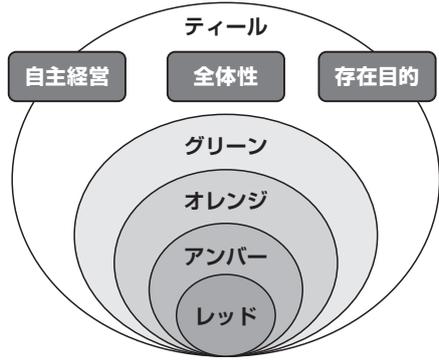
困難な状況に陥っている組織は平常時においても自転車操業であったり、1つのビジネスモデルに過度に依存していたり、また指示命令系統が厳格であるという印象があります。

リモートワークが広がるうとしているなか、経営層のITリテラシーが低いゆえに変化に対応できなかった組織も多いのではないのでしょうか。こういった組織は緊急時においてはパニックになりやす

く、自己中心的、自組織中心的な考え方に陥りやすく、また不確実な状況がストレスとなり他責の発言が多くなっていきます。

それに対して、うまく対応している組織はどうなっているのでしょうか。こういった組織は平常時から分散された権限を持っていて、現場が自ら判断できる流動的な組織の場合がほとんどです。またビジネスモデルも分散しており、メインのビジネスがダメージを受けても、他の部分でカバーできていたりします。なによりユーモアがある組織文化で、なんでも提案で

図表1 組織の進化の歴史とティール組織の3つの特徴



きたり「やってみよう文化」があることで、コロナ禍でも即座に様々なITツールをトライ&エラーしてすぐに適応している組織が多いようです。こういった組織の人たちは緊急時においてもこのような変化を危険なものともみならず、変化のチャンスとして捉える傾向があるようです。

### 段階的に組織の変遷を俯瞰する

変化に強い組織を見ていったときに、比較的多くの部分がティール組織の概念に合致します。段階的な組織の変遷と、ティール組織がもっている3つの特徴からティ

ール組織を説明していきます。「ティール組織」の著者フレデリック・ラルーは組織の歴史を原

#### (1) 衝動型（レッド）組織

レッド組織は、言うことを聞かないと殺す・殴るといった恐怖で集団を動かす原始的な方法論であり、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ます。

#### (2) 順応型（アンバー）組織

アンバー組織は、正式な階層をもつ組織でカトリック教会、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等の発明があり、宗教団体や国家が発展しました。長期的目標のもと、大規模な事業を成し遂げることが可能となりました。しかし、前

例踏襲と秩序の維持を重視するため、変化や競争には向きません。

#### (3) 達成型（オレンジ）組織

オレンジ組織は、今日最も主流となっている組織で、グローバル企業に代表されるイノベーション志向の組織ともいえます。現状を客観的に分析し、改善を行ない、目標の達成に向けて働きます。科

学的マネジメントの段階ともいわれ、その最大の発明が出世可能な実力主義であり、これにより飛躍的に生産性が高まりました。

しかし、出世する人とそこから外れた人の温度差、幾層にも重なる承認プロセスによる経営スピードの劣化、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なかでの虚無感などいくつかの弊害も生まれています。

#### (4) 多元型（グリーン）組織

グリーン組織は、非営利組織のように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。組織内で対話の場が多く、組織文化や関係性を重視することでメンバーのコミットメントが高い組織です。

しかし、多様な価値観を大事にすることで意思決定が長引いたり、完全にフラットな組織ではないため、社長や役員などの上層部とメンバー間との溝も生まれやすくなります。

#### (5) 進化的（ティール）組織

F・ラルーは前述した組織に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、これを進化的（ティール）組織と名付けたのです。単に理想論

を語ったのではなく、最低100人以上の従業員がいて10年以上経営が続いている多業種の事例を検証し、理論化したことで注目を集めました。

ティール組織の特徴は、「自主経営」「存在目的」「全体性」にあるといわれます。組織の進化の歴史との関係性をイメージすると、図表1のとおりになります。

### ティール組織の3つの特徴

#### (1) 「自主経営」という特徴

従来のビジネス組織では、結果責任や命令権限をもつリーダーやマネジャーを置いて、マネジメントをする階層構造の組織形態が主流でした。

しかし、いま現われつつある進化的なティール組織は様相がだいぶ変わってきます。従来の経営では階層が上がれば上がるほど権限が増え、自由な裁量で動くことができるようになりましたが、ティール組織では現場が主役です。

そもそも組織内の人間に権限の差はなく同じ立場だという前提で、あらゆる個人が自由に意思決定をしながら組織活動を進めてい

きます。

また、経営層が現場の代わりに組織全体のビジョンや戦略を練ったり、人事部などの間接部門が現場の代わりに採用計画をつくり、教育研修を行なっていくという「代わり」に行なう組織ではなく、現場と「共に」進めていく経営スタイルもティール組織の大きな特徴といえるかもしれません。

圧倒的な成長を遂げたオランダの在宅ケア組織があります。地域看護師であるヨス・デ・ブロック氏が2006年に創業した非営利の在宅ケア組織「ビュートゾルフ」は自主経営を理解するうえで非常に参考になる事例です。

4人で創業したこの組織は急成長し、現在、オランダ国内で1万5000人以上の看護師・介護士らが活躍しています。

1990年代頃から、オランダでは在宅ケアの効率化・分業化が進みました。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ります。利用者は毎回変わる看護師に、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「やらなければならぬこと」に追われ、やりが

いを見出せずに、離職する人が後を絶ちませんでした。

看護師がケアのすべてのプロセスに責任をもち、その専門性を十分に発揮する場をつくれれば、コストを抑えたまま質の高いケアを提供できるのではないかと。そういう思いから、ビュートゾルフは生まれました。

ビュートゾルフの驚くべきことは、1万5000人ものメンバーを抱えているのに、マネジャーやチームリーダーが1人もいないことです。バックオフィスに約50人、そのなかの半分ほどはコーチ役です。彼らは、あくまで現場のサポート役であって管理役ではありません。

現場では最大12人の看護師がチームとなり、利用者のケア、看護・介護職の採用・教育、財務等すべてに対する裁量と責任が与えられています。

利用者中心の考え方のもと、日々現場でユニークな支援メニューが展開されています。

オランダでは業界内でトップクラスの顧客満足度を誇り、従業員満足度ランキングでは業界を越えて1位に輝くなど、驚くような結果を残しているのです。

もう少し具体的に自主経営という特徴にみられる仕組みを見ていきましょう。組織構造が如実に現われるのが意思決定の方法です。従来の組織でよく使われている意思決定の方法が上長による決定（承認プロセス）やコンセンサスなどの会議によって決定する方法なのですが、ティール組織ではこれらの方法はほとんど使われません。代わりとして比較的よく使われているのが、「助言プロセス」というものです。

組織内の誰もがどんな決定を行なうことも可能で、はさみなどの備品の購入から、プロジェクトの予算、採用、場合によっては自身の給与まで決めることができる組織もあります。

その際、その意思決定の事項に関して専門性の高い人物、あるいは影響がありそうな人物にアドバイスを求め、それらを真摯に考慮しなければいけません。最終的には自ら決めることができるのです。これにより意思決定スピードが速まるだけでなく、その組織内の他責文化が激減し、エネルギーシユな職場に変化していきます。

この意思決定の方法が機能するためには、組織メンバーの信頼関

係の構築、情報の透明化、存在目的の共有などが欠かせない要素になってきます。ほかにも、様々な方法が進化段階の組織では発明されていますが、従来型の組織との違いは図表2のとおりです。

(2) 「存在目的」という特徴

ティール組織では上下関係でマネジメントを行なうという考え方を手放し、1人ひとりあるいは現場のチームで自己決定しながら日々の仕事をこなしていくこととなります。

そこで拠り所になるのが存在目的なのですが、これは従来の組織のミッション、ビジョン、バリューとは少し違う概念になります。

F・ラルーは、最近の組織活動における「目的」とのかかわりに警鐘を鳴らしています。

1つは近年の組織の目的が「最大化」と「生存」に傾いてしまっているということです。いかに耳当たりのよい文言を並べ立てても、日々の活動の判断軸が「いかに成長するか」「どうやったら生き残るのか」という視点になっているというのです。

もう1つは目的の手段化です。彼は目的が過度に誇大化され手段に使われているといいます。

図表2 自主経営における従来型組織とティール組織の違い

	従来型組織	ティール組織
組織構造	・ピラミッド型の組織構造	・自主経営チーム ・必要に応じてコーチがつく
スタッフ機能	・人事・財務・ITなど様々な間接部門	・大半は現場チーム内に委ねているか、自発的なタスクフォースで展開
役職と職務内容	・どの仕事にも役職があり、職務内容がきまっている	・流動的できめ細かな役割が多数存在する。役職はなく、個人々が多様な役割をこなす
意思決定	・ピラミッドの上位でなされる	・助言プロセスに基づき完全に分権化
購買と投資	・組織内の階級に応じた限度額	・だれでもいくらでも使うことができるが、助言プロセスは必須
実績管理	・個人のパフォーマンスに注目する ・評価は組織階層上の管理職によって決められる	・チームのパフォーマンスに注目する ・個人の評価は同僚間の話し合いに基づいて決定される

図表3 全体性を育むための様々な方法

① 価値観と基本ルールの明文化 ・大切にしたい価値観や働くうえでの基本ルール（急に怒鳴りつけたりしない。話を遮らない等）を明文化する	⑤ 内省の空間・内省の機会 ・沈黙や静寂の時間の確保、瞑想ルールや観葉植物などの設備 ・大集団での振り返り ・ピアコーチング（同僚同士で行なうコーチング）
② 働く環境の整備 ・子供やペットもつれてこられる環境 ・統一ブランドよりも働く個人やチームが自由に飾り付けできる環境 ・環境に配慮した職場	⑥ 対立・紛争の対処 ・対立・緊張を表現しやすい環境づくり ・紛争解決プロセスの構築 ・人間関係のスキルを学ぶ仕組み（非暴力コミュニケーション等）
③ ストーリーテリング （人の全体性が表現される瞬間づくり） ・仕事の合理的な話だけではなく自分や他人のことを物語で語る機会 ・仕事の仮面以外の人を知るイベント	⑦ 採用プロセス ・人事担当者ではなく将来のチームメイトによる面接 ・相性を相互に確かめ合うプロセス（本当の自分でいられるのか？） ・一緒に旅をする運命を感じることができるか
④ 工夫されたミーティング ・チェックイン・チェックアウト ・エゴが出しにくい仕組み ・エンパティチェア（空椅子の技法）	⑧ フィードバックと実績管理 ・基本はチームによる実績管理を重視 ・マインドフルなフィードバック（客観より主観、メッセージ） ・年に数回の面接は物差しによる評価ではなく祝福と応援ベースに

「組織で人が自由に動きすぎるとバラバラになるから制御する必要がある」といった、対象をコントロールするための手段として、目的を使ってしまうというのです。組織と個人が常に「私たちは何のために働いているのか」「組織活動を通じて世の中にな何を表現しようとしているのか」ということを探求し、実験を繰り返すことが重要だといえます。

それは、組織のミッション、ビジョン、バリューを文言化し10年、20年の計画を立てるという行為ではなく、組織の目的に耳を澄まし、実験を繰り返すなかで「ああ、私たちはこのために集まっているのかもしれない」と振り返るような、もっと謙虚な行為であるというのです。

存在目的とは、拠り所になる指針というより、常に働く個人が運営のなかで「世界はこの組織に何を望んでいるのか」「この組織がなかったら、世界は何を失うのか」といった問いを真摯に探究

し、組織のメンバーと対話している状態と定義したほうが正しいかもしれません。

### (3) 「全体性」という特徴

1人ひとりが存在目的に耳を傾けて日々の仕事を行なうことができれば素晴らしいことですが、簡単ではありません。従来の組織には、人々の「恐れ」の部分を引き出してしまいう構造があるからです。人が人としてのありのままを職場に持ち込めること。恐れや不安といった外発的なエネルギーで仕事をするのではなく、喜びや楽しさ、そして使命といった内発的なエネルギーをもって創造的に仕事に取り組みむことをティール組織は目指しているのです。

そのために、従来の組織で培われてきた様々な仕組みに疑問を投げかけていきます。

たとえば、評価制度です。評価される側は正しく評価されないと不満をもち、ときに給与なども含め他人と比較することにエネルギーを割いてしまいます。

上司側も膨大な情報とエネルギーを使って部下を評価しますが、1人ひとりの仕事を細部まで見ることは不可能で、人に差をつけるという作業は気持ちが良いもので

はありません。

ティール組織を具体的に見ていくと、その職場の空気に驚きを感じます。そこには仕事を楽しんでしかたがないといった社員の表情や、それぞれが机などに自由にデコレーションを施す仕事環境があります。権威の象徴としての豪華な社長室、統一ブランドという名のもとでの画一的な職場、個性を失った制服やスーツなどは目にしなくなります。

ティール組織で実践されている全体性を育むための様々な方法が図表3です。



ここまで、自律分散型組織のティール組織について概観してきました。ティール組織の世界観では人の人生がそうであるように、組織の形もその数だけ様々です。

どういった組織が変わっていきたいのかを経営者や一部の人が考えるのではなく、働く仲間たちと対話をしながら探求していくことをお勧めします。

手放したい組織や仕事に対する考え方を、素直に誠実に語り合うことから始まると思います。希望のある組織が生まれていくことを心より願っています。

かむら けんしゅう 場とながらラボ home's 代表理事／東京工業大学リサーチシップ教育院特任准教授。『ティール組織（英治出版）』解説者。集団から大規模組織にいたるまで、人が集うときに生まれる対立・しがらみを化学反応に変えるための知恵を研究・実践。