

## 今さら聞けない「ティール組織」基本中の基本

なぜ、今こんなにも話題になっているのか

徳谷 智史：エッグフォワード 代表取締役

2018年12月07日



ティール組織の基本は対話です（写真：YUJI/PIXTA）

今年、日本の経営・組織マネジメントの分野で最も話題に挙がったキーワードは、「ティール組織」だろう。フレデリック・ラルー氏の著書『Reinventing Organizations』の邦訳版である『ティール組織』が出版されたことで、一気に広まった。

書籍は本屋で平積みされ、ティール組織について取り上げた講演・イベントなども活況。そうしたムーブメントから、詳しい中身は知らないまでも言葉だけなら一度くらいは耳にしている人も多いのではないかな。

ティール組織の何がここまで話題になっているかといえば、「これまでのマネジメントの常識とはまったく異なるアプローチで、劇的な成果を上げる会社が続々と誕生している」ことに尽きる。その一方、斬新さゆえに「うちの会社には合わない」「日本の組織では通用しないのではないか」とハードルの高さを感じているのが世の中の実態だろう。



この連載は今回が初回です

### 「ティール」の意味は？

しかし、ティール組織のポイント1つひとつに注目すると、個々の要素は多くの企業で十分に取り入れられるものだ。そこで、今回は組織・人財コンサルを多数手がけている筆者の視点でティール組織の要点を解説しながら、実践に向けたヒントをお伝えしていこう。

まず、「ティール（Teal）」とは何だろうか。日本では耳なじみのない言葉のため、さも難しい意味のように思えるが、ティールとは「青緑色」の一種を表わす英単語で、それ自体にさほどの意味はない。

ラルー氏は組織モデルの進化の過程を産業の発展に紐づけて5つに分類しており、それぞれを色で表した。赤→琥珀色→オレンジ→緑と組織が進化していき、5番目にあたる最新型の組織モデルを「ティール色」で表現したので、こう呼ばれているのだ。

## ■ 5つの組織モデル

↑  
進化

名称	特徴
ティール (進化型)	「進化する組織」 ・個々に意思決定権がある ・ビジョンや事業などは「社員の意思」を重視し変化させる ・組織の存在目的に合わせ進化し続ける
緑 (多元型)	「ボトムアップ型の組織」 ・成果よりも人間関係を重視
オレンジ (達成型)	「分権・柔軟性を伴う達成型組織」 ・合理性・結果を重視しパフォーマンス向上を目指す
こはく (順応型)	「軍隊的なヒエラルキー組織」 ・規律を重視した計画的な思考・組織拡大が可能に
赤 (衝動型)	「圧倒的な力を持つトップが支配する組織」 ・目の前の利益を得られるか？を重視

(出所)筆者作成

TOYOKEIZAI ONLINE

個々のモデルについて詳しい説明は省略するが、ティール組織と対比するうえで注目したいのは、3番目に位置づけられたオレンジ色の組織だ。産業革命によって生まれた「会社全体の目標を部門・社員単位に細かく分解して任せ、それぞれの達成を積み上げることで目標を実現する」という考え方だ。これは、長らくマネジメントの基本とされており、現代もほとんどの会社がこのモデルに当てはまる。

組織固有のカルチャーや価値観の浸透によって現場へ権限移譲するような、ボトムアップ型のグリーン組織（4番目のモデル）も増えてはいるが、まだまだメジャーなのはオレンジだろう。

オレンジ組織においては、上司がいかに部下へ目標を降ろすか（仕事の任せ方）、いかにして達成させるかが組織の成果に大きく影響する。だからこそ中間管理職の存在・能力が鍵であり、目標達成のための「マネジメント」が重視されてきたのだ。

### 上司が業務を指示・管理しない

これに対して、ティール組織では経営者や上司が社員の業務を指示・管理することはない。組織がピラミッド型の構造をしておらず、全員がフラットに協力しあいながら、社会に価値を提供しているのがティール組織の特徴だ。

極端な例では、マネジャーがいない組織や、自分で昇給額を決める（上司が部下を評価しない）会社もある。つまり、私たちがこれまで常識と考えてきた組織運営のセオリーとは真逆の発想とも言える。

このように、ティール組織は一見すると荒唐無稽な概念のようにみえる。しかし、ティール組織を象徴する3つのポイントに着目してみると、実はとても理に叶った考え方であることがわかる。そこでここからは、ティール組織のポイントを1つずつ解説していこう。

1つ目は、「セルフマネジメント（自主経営）」。文字どおり、上司の指示を受けて行動するのではなく1人ひとりが自分の判断で行動し、成果をあげていくやり方だ。

これを実現するには社員への権限移譲が必要不可欠だが、裁量を適切に行使できるかという側面で懐疑的な意見があるのは想像に難くない。これに対して、ティール組織では「助言プロセス」と呼ばれる仕組みが機能することで、誰もが適切な意思決定ができるようになる。

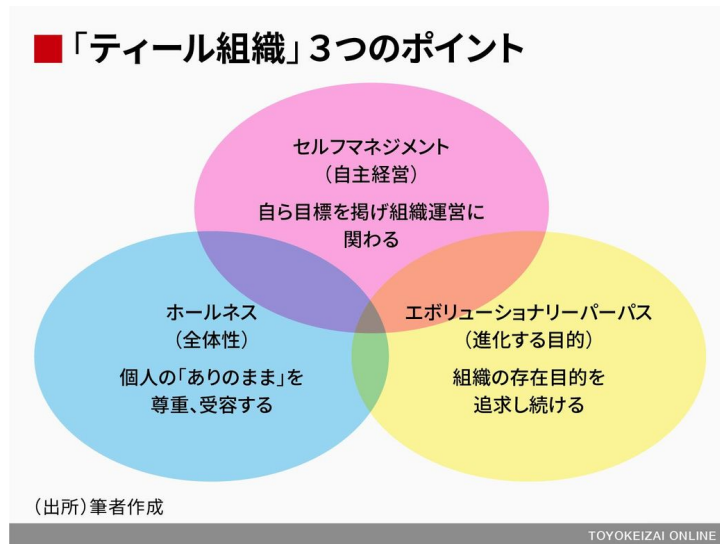
たとえば、ある組織では誰でもどんな判断でもして良いが、そのためには「専門家」および「その決定が影響する人」の両方からアドバイスをもらうことを課している。ただしあくまでもアドバイスであり、最終的に決定するのは本人の判断だ。

こうすると、間違った判断にならないように周囲は本気でアドバイスをするようになるし、意思決定する当人も自分の責任のもとで決断するため、熟考するようになる。

2つ目は「ホールネス（全体性）」。これは、Googleが社内で実証した結果を発表したことで話題になった「心理的安全性の確保」にも通じる観点だ。

従来型の組織において人は評価される立場であるため、意識・無意識問わず「期待されている役割」を演じようとして自分の一部分しか見せず、本来の自分の能力や個性にふたをしているということがある。個人のありのまま（全体）を尊重し、受け入れることを重視するのがティール組織だ。

そして最後は、「エボリューションナリーパーパス（進化する目的）」。従来型の組織において、組織が目指す方向性は経営者やマネジャーなどのリーダーが示すべきものだ。しかし、ティール組織においてリーダーは「指し示す人」ではなく「耳を傾ける人」だと位置づけられる。



会社のビジョンや事業、サービスは、その担い手である社員の意思でどんどん進化するべきだという考えであり、つねに現実に目を向けてチューニングを続けることで、組織としての存在目的を陳腐化させない効果があるだろう。

## 「対話」がとても重要になる

さて、ここまでご紹介した3つのポイントだが、どれも「対話」が重要になっていることにお気づきだろうか。アドバイスをする、個を認め尊重する、耳を傾ける。これらはいずれも上司が一方向的に部下に指示するコミュニケーションでは成立しにくい。ティール組織への進化は、マネジメント変革であるとともに、コミュニケーション変革でもあるといえそうだ。

このようにティール組織では特定の人に権力・権限が集中しないからこそ、おのずと会話の中身が変わる。対話を重視したコミュニケーションは、相手が自ら思考して決断をするプロセスに伴走する「コーチング」に近い。それならば今すぐに組織を構造から変えることができなくても、コミュニケーションを変えることで部分的にティール組織の要素を取り入れられるのではないだろうか。

役職を廃止し、ピラミッド型の階層構造をフラットにすることは難しいかもしれないが、「上司が決めすぎない（部下が考える余地を残す）」ことで、セルフマネジメントの足掛かりになるだろう。

経営ビジョンを社員発信で変えるのは大がかりだが、部門ごとの小さな単位で自組織の存在意義を議論してみんなでビジョンをつくることだって可能だ。いち社員からすると意見を出すことに慣れていないかもしれないが、そんなときは上司から自己開示をして話しやすい雰囲気をつくってみてはどうだろう。

しかし、部分的な実践で、はたしてティール組織と呼べるのかと疑問が浮かんできたかもしれないが、ご安心いただきたい。ティール組織にはそもそも明確な構造がなく「有機的な組織」という定義だからこそ、オレンジやグリーンの組織モデルと組み合わせても十分機能する。

たとえば、「平常時は社員の自主経営（ティール）だが、緊急時にはピラミッド型の指揮命令系統を行使する（オレンジ）」といった組み合わせも有効だろう。

逆説的にいえば、固定化されたモデルではないからこそ既存のモデルから徐々にティール組織へ移行していくような「プレティール組織」を目指すほうが効果的な進化の道筋だ。

一気には変えないからこそ最も重要なのは、上司から変わることに。自らがコミュニケーションスタイルを対話型に変え、権限を率先して部下に渡していくことへの覚悟が、未来型組織への進化には求められているのかもしれない。