

「ティール組織時代のリーダーシップ」 自律・自己組織化経営のマネジメント手法

一般社団法人自然経営研究会 代表理事

株式会社Salt 代表取締役

島 青志

自己紹介

島 青志

一般社団法人自然経営研究会 代表理事
(株)Salt 代表取締役
経営コンサルタント

慶應義塾大学大学院システムデザイン・
マネジメント研究科 附属研究所研究員

論文

A Proposal of Architectural Framework for Self-Organizing Management utilizing Multi-Layer Customer Value Chain Analysis

A Method of Art Thinking for Adapting to Systems Engineering of Utilizing Architectural Framework for Self-Organizing (ほか)



2018年1月 第一回勉強会開催
2018年7月 一般社団法人発足

「自然のように、変化し続ける経営」

オンライン

- ・自然経営研究会Facebookグループ
1167人（2019年9月17日現在）
- ・Slack

オフライン

- ・マンスリー・カンファレンス
- ・マンスリー・ギャザリング
- ・その他分科会、勉強会等

代表理事

武井浩三/発起人
山田祐嗣/発起人
島青志
石丸弘
朝尾直太
佐藤隆
蓮池しのぶ
玉城麦野

顧問 前野隆司（慶應義塾大学大学院教授）
天外伺朗（天外塾主催）
嘉村賢州（ティール組織 監修）

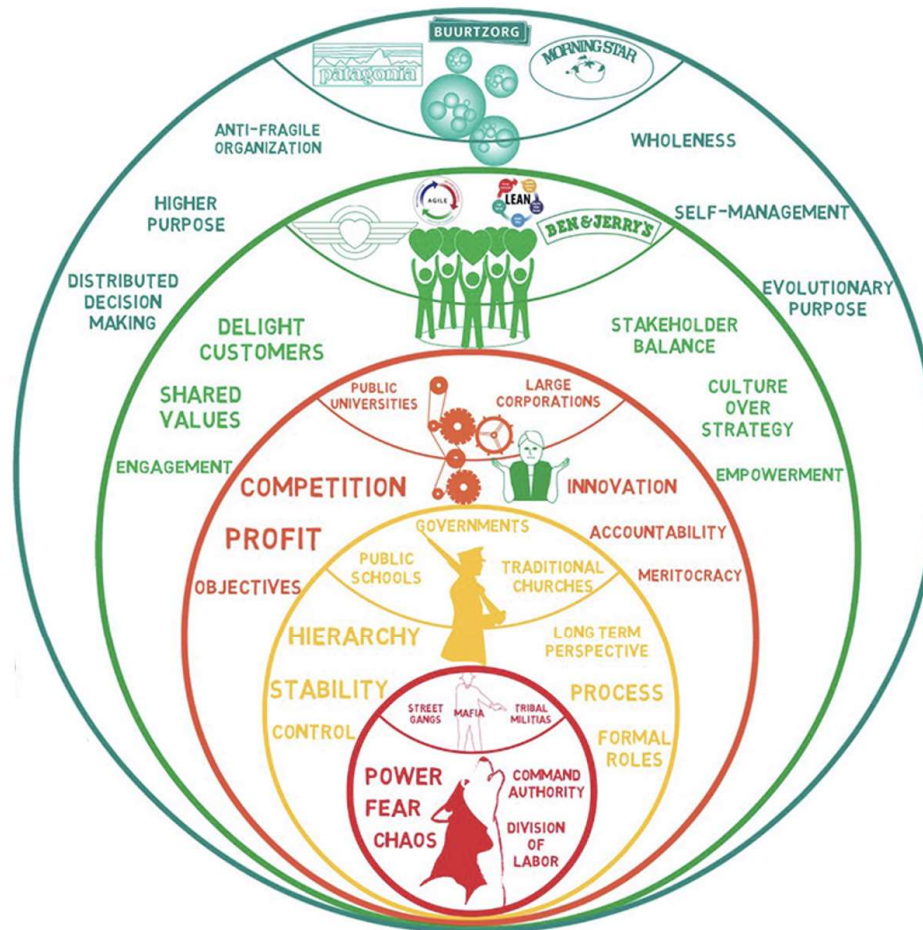
ティール組織



著者 フレデリック・ラルー

ベルギー生まれ
マッキンゼーを経てエグゼクティブアドバイザー/コーチ/ファシリテータとして独立。

「Reinventing Organizations」は12か国語に
翻訳され20万部を超えるベストセラー。
現在、米国在住。



TEAL	生命体	信頼で結び ついている 指示命令系統 なくて良い
GREEN	家族	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、キャスト等へ
ORANGE	機械	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
AMBER	軍隊	長期的展望 上意下達 厳格な階級に 基づくヒエラルキー
RED	オオカミ の群れ	力による支配 短期的思考

「組織経営の進化形態」 下記参考より翻訳及び一部加筆

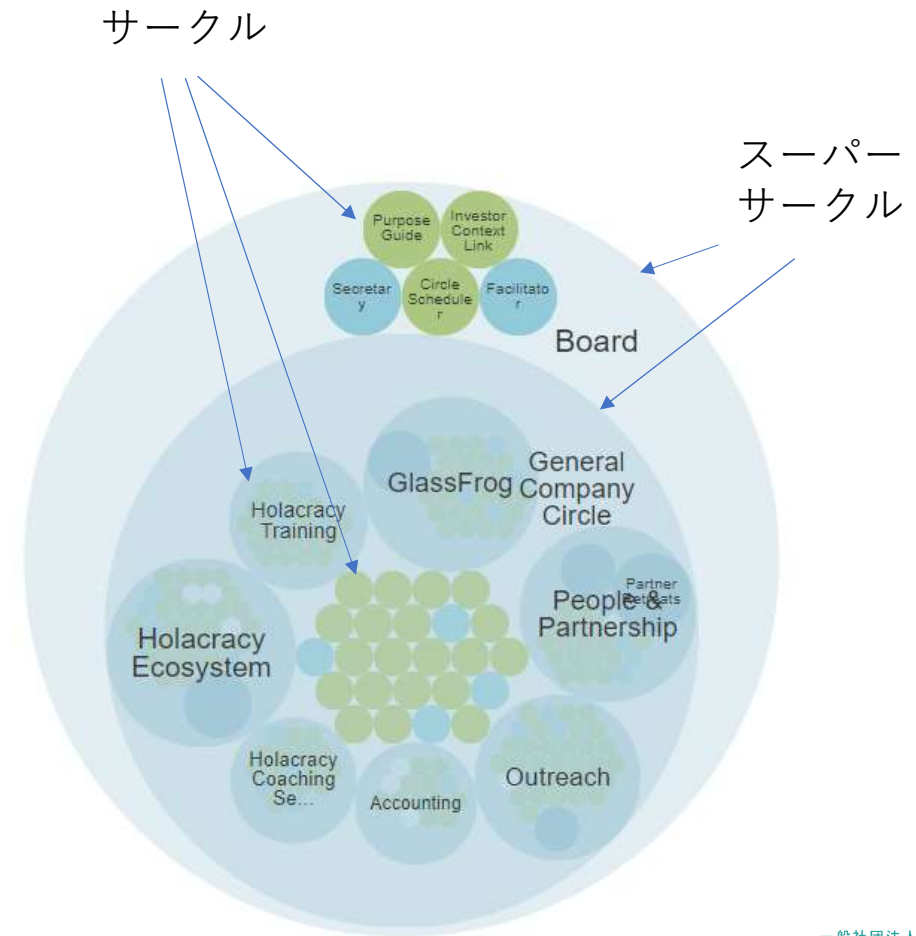
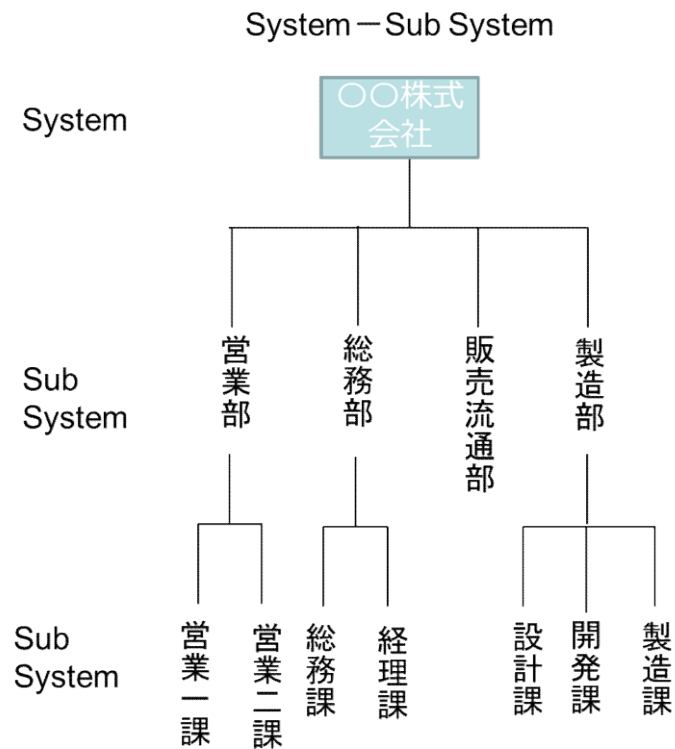
(参考:「Reinventing Organizations -A brief introduction- Gemma Hornos Cirera」)

ティール組織の「定義」

ティール組織	有機的な組織目標（階層構造を通して企画・決定されるのではなく、共鳴と積み重ねを通してボトムアップで決められた目標）を達成するため、“丸ごとの”個人（個人の一部分に過ぎない仕事人ではなく、その人すべて）が 自己組織化 と 自主管理 をできるようにするための新しい組織。
ホラクラシー	最も広範に導入されている 自主管理 の仕組みで、ブライアン・ロバートソンによって2007年に開発された。職権と意思決定権は、流動的に形を変えていく“サークル”に組織全体を通して割り当てられ、組織管理方法は複雑な憲法によって詳細に定められる。

ティール組織とホラクラシーの定義は「DIAMONDハーバードビジネスレビュー論文 “自主管理”の正しい導入法 ホラクラシーの光と影（Beyond the Holacracy HYPE）Ethan Bernstein. et al 2016年12月号」

自律型組織とは



ティール組織の意志決定プロセス (マネジメントプロセス)

アドバイスパロセス（助言プロセス）

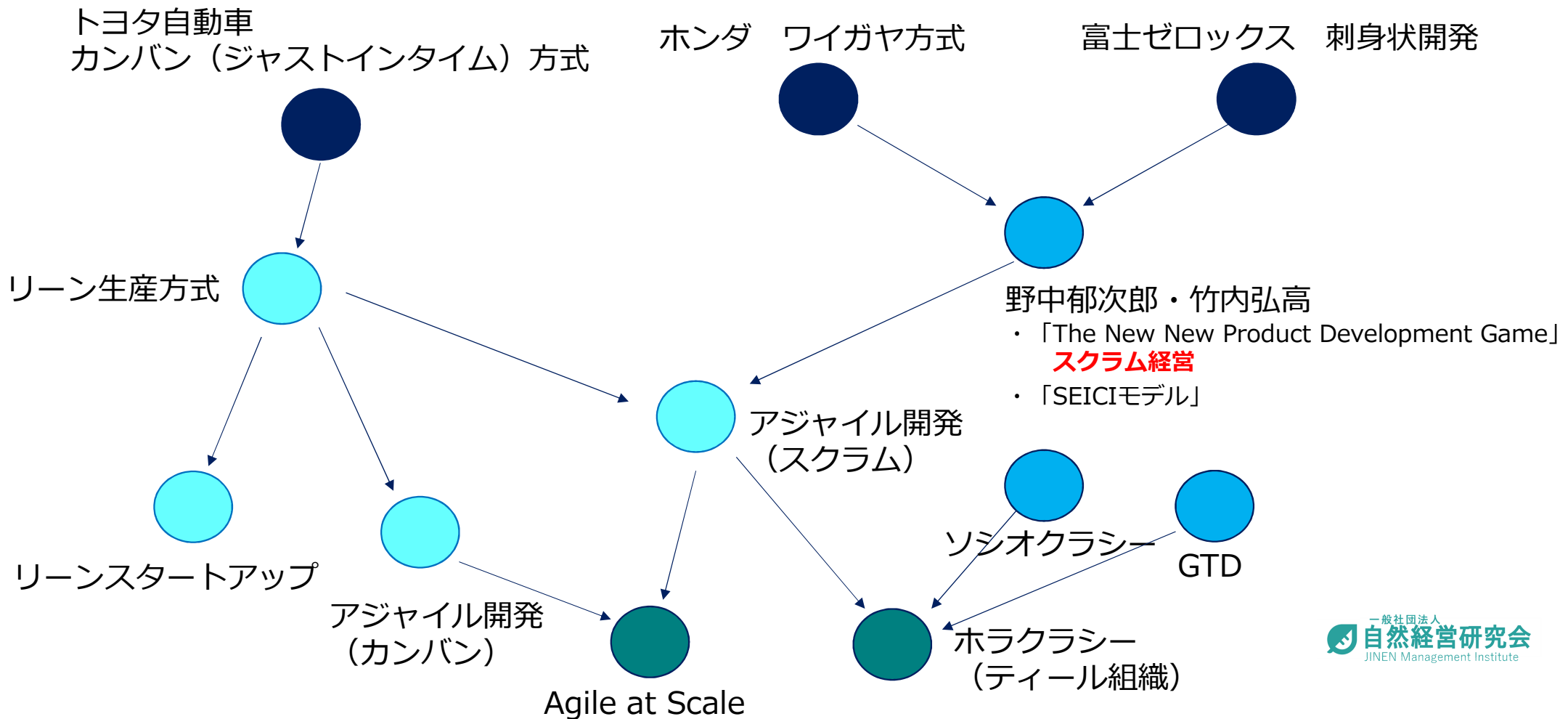
原則として、組織のだれがどんな決定を下しても構わない。ただしその前にすべての関係者とその問題の専門家に助言を求めなければならない。

自律型組織の誤解（3つの神話）

- ・ 自律型組織には、組織構造がない。
- ・ 自律型組織には、階層構造がない。
- ・ 自律型組織では、すべてがコンセンサスで決まる。

「DIAMONDハーバードビジネスレビュー論文 “自主管理”の正しい導入法 ホラクラシーの光と影
(Beyond the Holacracy HYPE) Ethan Bernstein et al. 2016年12月号」

自律型組織手法の歴史（元々は日本企業がルーツ）



ティール組織の3つの突破口 (ブレイクスルー)

- ・ 自主経営（セルフマネジメント）
- ・ 全体性（ホールネス）
- ・ 存在目的（エボリューションナリー・パーパス）

自律型組織のフレームワーク

Being	何のために生きるか。 最も大切な価値観とは	Purpose	美	理念（自分・組織）を考える。 自分の想いと仲間への共感 （アート思考）
Having (Knowing)	組織を全体として知り、 把握する。自己の拡張。	Wholeness	真	「自然経営」の知識の習得 三要素（透明性・流動性・ 開放性）の実施 自己のメンタルモデルの気づき 組織全体をシステムとしてみる （システム思考）
Doing	具体的に、自律組織・ 自己組織化組織を構築。	Self- Management	善	セルフマネジメントの組織開発 ・組織設計（デザイン思考） アジャイル経営

自律型組織の導入方法

1. 全社一括導入 (小規模・スタートアップ企業)

情報の透明性（財務情報の社内公開等）の実施等組織構造を一気に変えるやり方。
ダイヤモンドメディア・ホラクラシー導入企業など。

2. 開発部門の導入から管理部門へと拡張 (中堅企業)

開発部門にセルフマネジメントを導入し、そのあとそのほかの管理部門等にも広げていくやり方。ソニックガーデン、サイボウズなど

3. 一部署への導入から少しずつ広げていく (中堅企業～大企業)

まずパイロット的に一部署にセルフマネジメントを導入。そこからそれに関連する部署に少しずつ広げていくやり方。Agile at Scale方式。3M、コカ・コーラなど。

自律型組織の導入プロセス

番号はプロセスを表している。それぞれがイテレーティブな関係で、必ずしも①から順番に進めていくとは限らない。

