ティール組織

- 書籍情報
  - 著者:フレデリック・ラルー
  - 発行:技術評論社
  - 初版:2019/1/9
  - 【マネジメントの実践本ではないよ」
    - 組織モデルの必須要素をミニマムに還出
      - これで十分
- 前置き
  - 調査研究
    - 経営5年以上
    - 100人以上
  - https://hcm-jinjer.com/media/contents/b-contents-composition-teal-0305/
- ティール組織を実現するには
  - 欠かせない3つの要素
    - セルフマネジメント（自己管理）
      - メンバー全員が自己管理
        - 指示系統のない組織であるため
      - メンバー全員が目的を実現出来るように行動
      - ヒエラルキー構造では複雑系に対処できない
        - グローバル経済
        - 鳥が群れでぶつからない
          - 3つの法則に従っているだけ
            - 分離
              - 混雑した中での隣からの逃避
            - 整列
              - 近隣の仲間たちの平均的方向にそろえる操作
            - 結合
              - 近隣との平均的距離を保つ
      - 実践方法をアップデート
        - 組織の構造
          - クライアントや競合相手と直に向き合う
          - いかに良質な仕事ができるか、賢明な意思決定ができるかの重要性を理解している
          - 例：競争会社がより安価で見積もりしている
            - 従業員でミーティング
              - 生産性や効率を上げるため
              - 目標やボスは不要
        - 意思決定方法
          - 助言プロセス
            - 決定がより重大であればあるほど、多くの助言を受ける
            - 決定内容が上質
              - 洞察に満ちたビジョン（現場に近い声）
        - 報酬とインセンティブ
          - インセンティブ
            - 既にティール組織のメンバーにはインセンティブの必要性は感じない
            - ボーナスの考えが侮辱的
              - やる気が出る仕掛けが必要な時点でアウト
            - 利益が多く上がった時に皆に分配する方法
              - 15〜16ヶ月分の給料
          - 昇給
            - 自分たちで決定
              - 毎年報酬引き上げ請求レターを書く権利
              - 今年の報酬委員会（ボランティア）で対話
        - パフォーマンス管理
          - ×：上司の圧力がサボリを抑制
            - 多くの自己管理組織では反対の現象
          - 個人に帰するモチベーション
            - エネルギーやアイデアが会社の意思決定で沈められない
          - 仲間同士の相互振り返りによる改善
            - チーム同士の比較で発起する
          - じかに感じられるマーケット需要
            - 従業員がクライアントと非常に近いため
      - 支配的なヒエラルキーではなく自然的なヒエラルキーへ
        - 均一に平等になるということではない
    - ホールネス（全体性）
      - メンバーの多様性を尊重
      - 自己実現を促す
      - メンバーが不安を感じないように心理的安全を担保
    - 常に進化する目的
      - 従来のように社長や経営層が意思決定を独断で行わない
      - 組織の変化に合わせてメンバー全員で目的を進化させる
- ティール組織を作るための条件
  - 1.トップのリーダーシップ
    - CEO
      - ティールのパラダイムと経営手法を完全に理解すること
  - 2.組織のオーナーシップ
    - オーナー・役員
      - ティールのパラダイムの理解と受け入れが必要
      - 取締役会で理解がなくともティール組織のリーダーに一時的にでも権限を与える必要あり
  - ゼロからティール組織を始める
  - 既存組織を変革する
- CEOの役割
  - CEOでないなら何ができるか
  - シンプルなやり方

5段階の組織概念

- 組織のフェーズ（意識のスペクトラム）
  - 意識は「Red → Amber(琥珀) → Orange → Green → Teal(青緑)」の順で、より世界を複雑に捉えようと発展する
- Red
  - 衝動型
    - 組織の特徴
      - 群狼として比喩されている
      - 「特定の個人の力で支配的にマネジメントする」
        - 短期的な目線で動いる
        - 組織の生存していくことに焦点
      - 個人の力に依存し、再現性がない形態
    - もたらした2つのブレークスルー
      - 仕事の分業
      - トップダウンの権力構造
- Amber(琥珀)
  - 順応型
    - Redよりも長期的な目線を持った組織へ変化
    - 軍隊的として比喩されている
    - 組織の特徴
      - 明確に役割が決められれる
      - 厳格にその役割を全うすることを求められている
    - 「支配する側」という役割登場
      - 特定の個人への依存度を減少させられる
    - 今いる環境が不変であるという前提が必要
    - もたらした2つのブレークスルー
      - 再現可能なプロセス
      - 安定した組織図
- Orange
  - 達成型
    - Amberで対応出来なかった環境の変化に適応
    - 組織の特徴
      - 「階層構造によるヒエラルキーが存在しながらも、成果を出せば昇進出来る」マネジメントスタイル
      - 一般的な企業のマネジメントはおおよそここに集約
      - ヒエラルキー内における流動性が付与される
        - 時代に合った能力や才能を持った者が力を発揮しやすい
        - イノベーションが生まれやすくなった
    - もたらしたブレークスルー
      - イノベーション（革新主義）
        - R&Dやマーケティング部門などの創設
      - アカウンタビリティ（説明責任）
        - 目標管理や会社方針など
      - メリトクラシー（実力主義）
        - 人材管理、リーダーシップ、トレーニングなど
    - 負の側面
      - 人間らしさの喪失
      - 絶えず変化が起こる環境で生存するために競争を続けることが求められる
      - 機械のように絶えず働き続けることを助長
- Green
  - 多元型
    - Orangeより機械化した自分ではなく本来の自分であるために発展
    - 組織の特徴
      - 家族のようとして比喩される
      - その人らしさを表現可能
      - 主体性を発揮しやすい
      - 個人の多様性が尊重されやすい
      - 単に目標を達成するのをよしとせずに、組織に属する個人に初めて焦点
    - 注意すべき点
      - 組織としてのヒエラルキーは残ったまま
        - 決定権限はマネジメント側にある
        - 決定権限を組織内に再分配されるか定義されていない
    - もたらしたブレークスルー
      - 権限の委譲
        - 最前線の社員がトップ
          - 逆ピラミッド型
      - 価値駆動の文化
        - 社内規定や就業規則を必要としない
        - 社員の気持ちを揺さぶることを応援することに価値
      - ステークホルダーの価値観を活かす
        - ×：株式第一主義の価値観
        - 社員、顧客、サプライヤー、地域、社会、環境にも責任
          - すべての利益のバランスを保つ
    - 文化自体は多様性を求めている
      - 社員にとっても心理的安全が担保されやすい
      - Orangeよりも格段に会社の雰囲気は良くなる
    - 矛盾
      - 平等主義で参加者合意を求める一方でOrange型のピラミッドを保全してしまう
      - 内部が混乱・失望する
        - 意思決定はどこで？
        - 中小企業
          - 不快な権力闘争が渦巻く
        - 大規模企業
          - 中途半端状態
            - トップと中間マネージャーがコントロールを諦める
            - 部下に分権化と一部の権限委譲を求める
      - 対策
        - サーヴァントリーダーの設置
          - 部下に耳を傾ける
          - 権限を委譲する
          - 動機づけを育てる
- Teal (青緑)
  - 進化型
    - 組織の特徴
      - 組織を一つの生命体と捉える
      - 組織に関わる全員のものであるという考え
      - 「組織の目的」を実現するためメンバー同士が共鳴しながら行動
      - 形態のひとつとして「ホラクラシー経営」
    - パラダイム（世界観）
      - 個人と集団の解放を目指す
        - 本当の自分自身を発見する旅路の場
        - 生まれつき持っている才能の錠を開ける
        - 「こうあるべき」の前提条件から解かれる
      - エゴを抑制
        - 恐れや野心、欲望が人生を操っていたことを知る
        - 挫折や失敗を、恐怖や欠乏、怒りや恥の感情と結び付けない
      - 内なる心の呼びかけに従う
        - 意思決定が外的要因に左右されがち
          - 他者はどう考えているのか
          - どんな結果が可能なのか
        - 心の呼ぶかけに対して正しさを問うこと
      - 「全体性」を希求する
        - ティール組織のパラダイムに乗り換えたては現代生活に苦痛と空虚さを感じることあり
          - 例
            - 心を優先して身体を無視している
            - 男らしさに価値を置き、女性らしさを無視している
            - コミュニティを失い、内なる自然との結びつきも失っている
          - 全体性を切望
            - 私たちが何者であるかを知る
            - まわりの人や生命と自然、あらゆる形と再び結びつけていく
            - モラルの強制としてではなく、深い自覚による