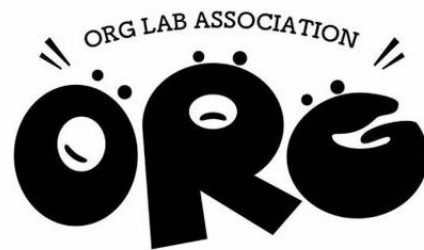


# 第48回俯瞰サロン 自己組織化する組織tealとは？

場とつながりラボhome's vi 嘉村賢州



組織の進化を、ソウゾウしよう



簡単に自己紹介





場とつながりラボ  
**home's vi**

まちづくり

教育

組織開発  
組織風土改革

コミュニティ  
マネジメント

プロジェクト  
ファシリテーション

イノベーション  
事業開発



# 本日の目的 (Outcome)

- 新しい組織の概念teal organizationについて知ってもらう
  - 本「Reinventing organizations」の概要紹介
  - 実例の紹介
  - ホラクラシーについて紹介

# 簡単に経緯の説明

Reinventing organizations と出会うまで



そろそろ

組織も進化して良いの  
ではないか？



# ファシリテーションの可能性に魅せられて

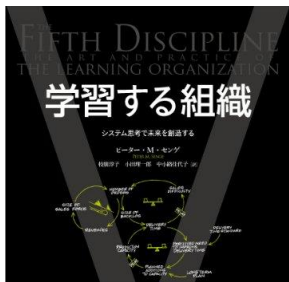
- ・人と集団の可能性を信じること
- ・自己組織化の魅力と可能性





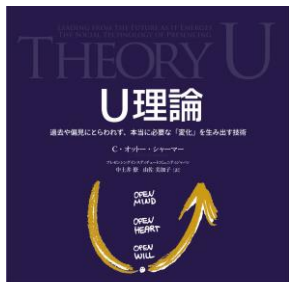
# 組織変革・組織開発を フィールドに

- ・組織を変えるインパクト
- ・徐々に産まれる問題意識



経営の「全体」を総合せよ。  
世界100万部突破！ マネジメントの形を根本的に変えた  
ベストセラー経営書、待望の増補改訂・完訳版。

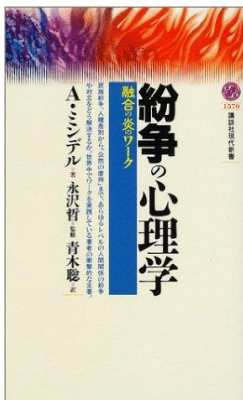
楠木建長推薦！



未来から現実を創造せよ。

人・組織・社会の「在り方」を根幹から  
現代マネジメント最先鋭の「変革と学習の理論、待望の邦訳！

野中郁次郎氏推薦！





- キーマンインタビュー
- イベントレポート
- イケてるオフィス訪問
- 起業・スタートアップ
- キャリアを考える
- 技術を知る
- ネットで話題

この記事シェア

ツイートする

シェア 共有

あとで読む

はてブ Pocket

キーマンインタビュー 起業・スタートアップ

2015年01月21日

# CEOの年収2000万円ほか全社員の給与を公開中、Buffer創業者に聞く「過激な透明性」のワケ



RECRUIT リクルートホールディングス  
2017年度 新卒Web採用サイト

この記事の筆者

HRナビ  
HRナビ編集部です。

以下の一覧表をみて見てほしい。これは現在急速に成長中の、とあるスタートアップ企業における社員全員の年収の一覧表だ。Google Docsを使って常時この表をネット上で公開しているのは、TwitterやFacebookへの投稿をタイムシフトで最適化するサービスを提供するスタートアップ企業の「Buffer」。株式の持ち分や、1株当たり評価額も書いてある。つまり、含み益も含めて、どのくらいお金をもらっているか、今後もらうことになるかが全部内向きにも外向きにも透明になっている。創業者でCEOのジョエル・ガスコイン氏の報酬は年額で17万5000ドル（約2050万円）、持ち株の評価額は、すでに2218万ドル（25.5億円）というのも分か

## HRナビ人気記事

1 【男性編】マイルドヤンキーの街・川崎駅の周辺でスマホ事情を聞いてみた!

フレデリックラルーに  
会って話が聞いてみたい



# 海外に広がるラーニング コミュニティ

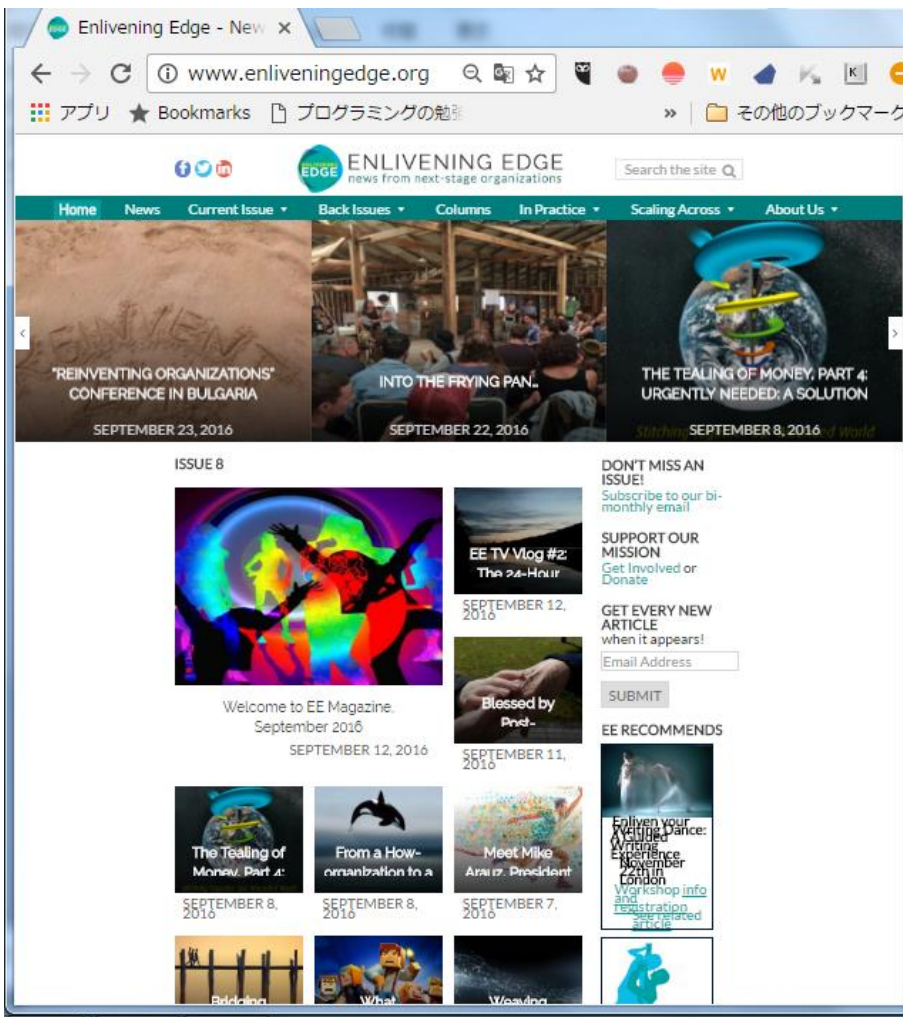
**our essence:** Nourishing the conscious evolution of people, organizations, and social systems.

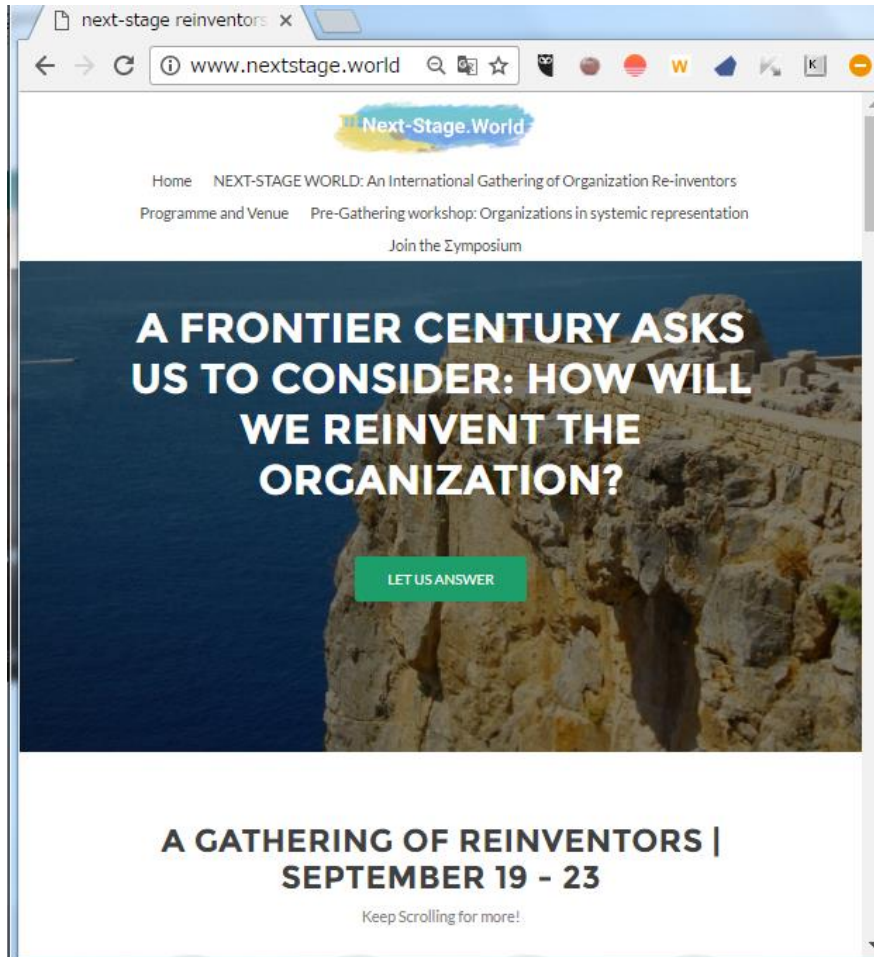
**our blessing:** Weaving people, knowledge, and inspiration to strengthen the ecosystem of next-stage movements.

**our mission:** Co-creating a vibrant community and experiential opportunities to enliven next-stage organizations and initiatives. \*

## <探求している概念群>

For instance, we think of Adaptive Organizations, B-Corps, Conscious Business, Democratic Workplaces, Holacracy, Management 3.0, Radical Management, Re-inventing Organizations, Responsive Organizations, Social Business, Tribal Leadership, U.labs, just to name a few.



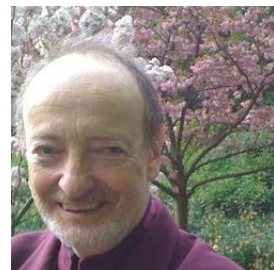
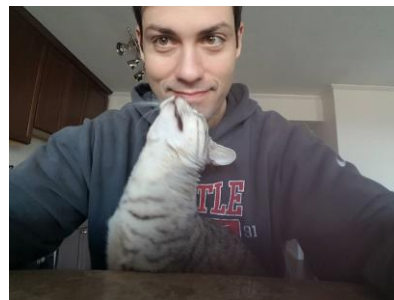


ENLIVENING EDGE  
news from next-stage organizations



Building Emerald Cultures ~ ~

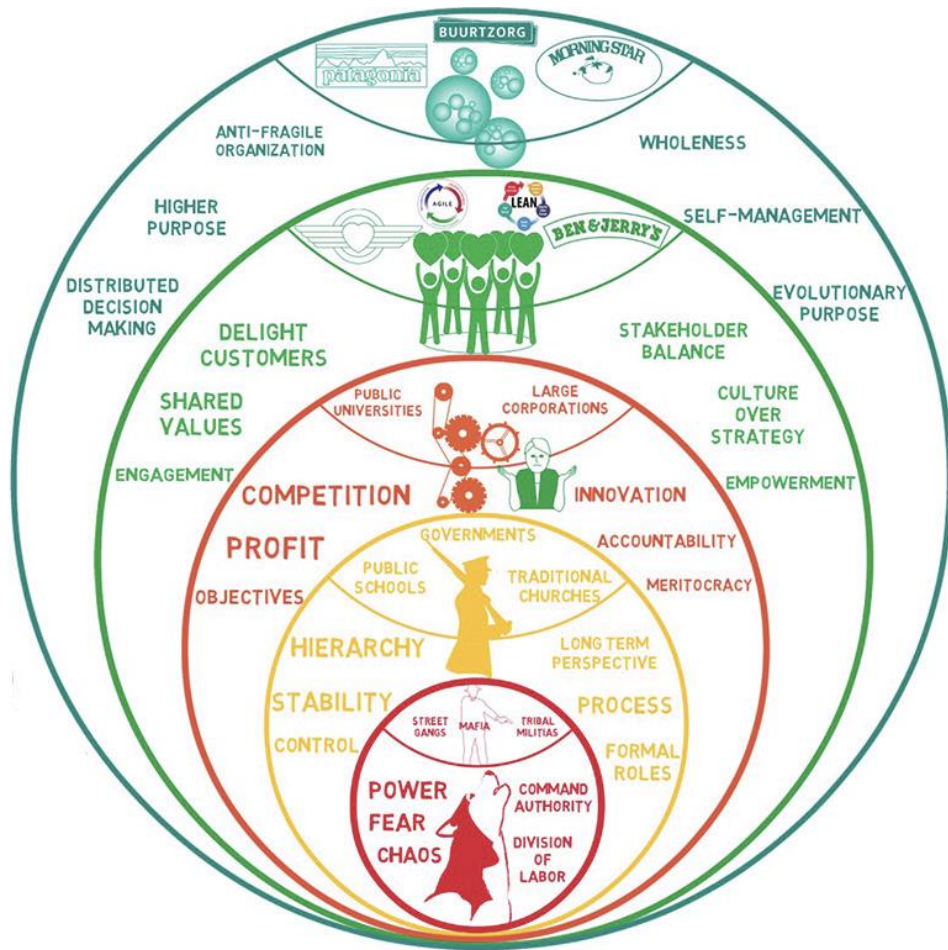
# 参加者の紹介



# Teal 概論



# 組織の進化形態



メタファ

特徴(簡易)

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



## ■ 組織の進化形態

属性	開始年代	メタファ	主な特徴	現代で該当する組織	ブレイクスルー
RED *Impulsive 衝動的	BC 10,000年～	オオカミの群れ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ トップの力により群れを牛耳る</li> <li>■ 怖れが組織を結束させる</li> <li>■ 極度の短期思考</li> <li>■ 混沌とした環境化で生き抜く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ マフィア</li> <li>■ ストリートギャング</li> <li>■ 部族の民兵</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 分業</li> <li>■ 命令による権限の発揮</li> </ul>
AMBER (琥珀色) *conformist 従う人	BC 4,000年～	軍隊	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 厳格な上意下達の指揮命令と管理の徹底</li> <li>■ 形式的で恒常的な規則に基づいて運営される</li> <li>■ 未来は過去の繰り返し。変化は好まない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ カトリック教会</li> <li>■ 軍隊</li> <li>■ 大半の官庁</li> <li>■ 公教育のシステム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 形式的な役割 (安定していて、組織を拡大することが可能)</li> <li>■ 原因と結果のプロセス (長期的な展望)</li> </ul>
ORANGE *achievement 達成	14世紀～	機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ピラミッド型組織の形態を取る</li> <li>■ ゴールは競争に打ち勝ち、利益や成長を得ること</li> <li>■ イノベーションは成長の上で不可欠</li> <li>■ 成果に応じて昇格することが可能</li> <li>■ 目標達成のための予測と管理のマネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 多国籍企業</li> <li>■ 公立大学</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ イノベーション</li> <li>■ 目標と結果への責任</li> <li>■ 能力主義</li> </ul>
GREEN *pluralistic 多元論的	18世紀～	家族	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 伝統的なピラミッド型組織の形態を取りながらも、組織文化の向上とエンパワーメントに焦点を当て、高い従業員のモチベーションを生み出している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 組織文化重視型の企業 (サウスウエスト航空、スターバックス、ザップス 等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エンパワーメント</li> <li>■ 価値観を重視した文化</li> <li>■ ステークホルダーを大切にしたい経営 (CSR等)</li> </ul>
TEAL (青緑色) *evolutionary 進化的な	1970年頃～	生命体	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ピラミッド型組織ではなく、CEO・経営陣と多くのチーム、サークルからなる組織</li> <li>■ 間接業務もチーム内に可能な限り内包する</li> <li>■ 組織の進化の目的に沿って事業を展開する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Buurtzorg</li> <li>■ FAVI</li> <li>■ Morning Star</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>セルフマネジメント</b></li> <li>■ <b>全体性</b>(「ありのままの自分」)</li> <li>■ <b>進化的目的</b>(組織がどこに向かいたいのか?)</li> </ul>

ホラクラシーについて



# 世界に広がる自己組織化組織と各種ノウハウ



## ホラクラシーの5つの特徴

- ① 目的を持って働く
- ② ホラーキック
- ③ 動的に動く
- ④ 自律的に動く
- ⑤ 透明性

## アメリカ版ホラクラシーの運用の特徴

■①ホラクラシー憲法に批准する

■②人と役割（ロールを切り分ける）

—多くの組織はglassfrogというソフトウェアを使っている

■③3種類のミーティング

—タクティカルミーティング

—ガバナンスミーティング

—ストラテジーミーティング

## タクティカルミーティング

■①ホラクラシー憲法に批准する

■②人と役割(ロールを切り分ける)

—多くの組織はglassfrogというソフトウェアを使っている

■③3種類のミーティング

—タクティカルミーティング

—ガバナンスミーティング

—ストラテジーミーティング

- ① チェックインラウンド
- ② チェックリストの確認
- ③ 指標の確認
- ④ 進捗状況の確認
- ⑤ トリアージ(テンションの仕分け)
- ⑥ チェックアウトラウンド

- ①チェックインラウンド
- ②会議運営上の連絡事項
- ③議題構築
- ④統合的意思決定プロセス
- ⑤チェックアウトラウンド



## 統合的意思決定プロセス

- ① 提案の提示
- ② 提案を明確にするための質疑応答
- ③ リアクションラウンド
- ④ 修正と明確化
- ⑤ 反対ラウンド
- ⑥ 統合ラウンド

## 反対意見の検証方法

- ①具体的にその提案はサークルの活動を停滞させるものになっているか？
- ②その問題はこの提案によって新たに生まれるものか、そもそも起こっている問題か？
- ③その反対は現在知られているデータを元にした反対か？それとも予想や憶測か？  
— 予想ならデータを入手した後も採用できない理由はあるか？  
試してから再検討というのは可能か？
- ④その反対はあなたのロールの活動を妨げるあるいは後退させる活動だろうか？

以上のすべてが成り立っている場合初めて反対意見として認められる

ホラクラシーの次のステージ



## ホラクラシーの共同開発者トム・トミソンが作った会社encodeでは

■自己組織化組織構築のために国の法制度も変えようと展開している。

→雇用一雇用者の関係から共同出資者(お金、時間、才能)という位置づけへの転換

■ロールと切り離れた部分の人や人と人との関係性におけるテンションを扱う各種方法論の展開

最後に



## 本日のまとめ

- 変化の激しい時代の共通キーワードとしての自己組織化
- 世界の組織は5つの歴史をたどってきた (red→amber→orange→green→teal)
- tealの段階のブレイクスルーは①セルフマネジメント、②ホールネス、③エボリューションナリーパーパスの3つ
- これらの要素は理想論を語ったものではなく実際の事例をベースに作られている。
- オランダのビュートゾルフの事例は要注目★
- teal組織を実現する上で、もっとも再現性が高い手法としてホラクラシーが使われることが多い。
- ホラクラシーの理論上のポイントは①目的を持って働く②ホラーキック③動的に動く④自律的に動く⑤透明性
- 運用のポイントは①ホラクラシー憲法と二つのミーティング(②タクティカルミーティングと③ガバナンスミーティング)。テンションは宝の山
- アメリカ・ヨーロッパではホラクラシーは第二段階に入っている。(法律的な整備、人の部分にフォーカスなど)