

# ティール組織とは

組織運営並びに経営に関する進化の過程で必要な物を組み込んだ結果下記のような段階が生まれることとなった。

## 衝動型 RED

- ・組織形態の最初の携帯
- ・数百人から数万人の規模へ
- ・力、恐怖による支配
- ・自他の区分、単純な因果関係音理解により分業が成立

★マフィア  
★ギャング

## 順応型 AMBER

- ・部族社会から、農業、国家、文明、官僚制の時代へ。
- ・時代の流れによる因果関係を理解。計画が可能に。
- ・規則、規律、規範による階層構造の誕生。

★協会  
★軍隊  
★官僚組織

## 達成型 ORANGE

- ・科学技術の発展と、イノベーション。起業家精神の時代へ。
- ・「命令と規制」から「予測と統制」実力主義の誕生。
- ・効率的で複雑な階層組織、多国籍企業

★機械  
★イノベーション  
★科学的マネジメント

## 多元型 GREEN

- ・多様性と平等と文化を重視するコミュニティ型組織の時代へ。
- ・ボトムアップの意思決定。多数のステークホルダー

★家族  
★メンバーシップ  
★依然残るヒエラルキー

## 進化型 TEEL

- ・変化の激しい時代における生命体型組織の時代へ。
- ・自立経営（セルフマネジメント）全体性（ホールネス）存在目的を重視する独自の慣行。

★生命体  
★信頼で繋がる  
★指示命令システムの廃止

# ティール組織とは

	現代にみられる事例	主な特徴	指針となる比喻
<p><b>進化型</b> 一切の階層構造と上下関係を廃し、信頼で結びついた新しい形の組織形態。</p>	<p>ビュートゾルフ パタゴニア等</p>	<p>自主経営 全体主義 存在目的</p>	<p>生命体</p>
<p><b>多元型組織</b> 古典的なピラミッド組織の中で、文化の権威委譲を重視して従業員のモチベーションを驚くほど高める。</p>	<p>文化重視の組織 サウスウエスト航空。ディズ ニーランド等</p>	<p>権威の委譲 価値観を重視する文化 利害関係者モデル</p>	<p>家族</p>
<p><b>達成型組織</b> 目標は競争に勝つこと。利益を獲得し、成長を目指す。前進するためのカギはイノベーション。目標達成のための経営（何をどうするかは上が決める。どうするかは自由）</p>	<p>多国籍企業</p>	<p>イノベーション 説明責任 実力主義</p>	<p>機械</p>
<p><b>順応型組織</b> ピラミッド型の階層構造に適用される極めて型にはまった役割・トップダウンによる指示命令。厳格なプロセスよりなによりも「安定」が重視される。未来は過去の繰り返し。</p>	<p>カトリック教会 軍隊 行政機関 公立学校</p>	<p>役割分担 長期的視点</p>	<p>軍隊</p>
<p><b>衝動型組織</b> 集団をまとめるために組織のトップは常に暴力を行使。組織をつなぎとめるものは恐怖。環境変化に対してきわめて受動的で、短期志向で混乱には強い。</p>	<p>暴力団 テロリスト集団</p>	<p>労働分配 指揮権限</p>	<p>オオカミの群れ</p>

# ティール組織とは

## 衝動型（RED）組織

10,000年前...



1 最古の組織モデル

2 トップが圧倒的力で支配

3 現在の利益だけを考える

現在でもまだ、ギャングやマフィアにみられる組織形態。組織の人数が増えるとトップの指示が全体に行き届かなくなり機能不全を起こす。

# ティール組織とは

## 順応型（AMBER）組織

8,000年前...



1 ヒエラルキー型の軍隊的組織

2 中長期的な思考も可能に

3 規模を拡大しても安定的

学校や宗教組織、公共機関等規律を重んじる組織モデル組織内の地位に満足して、外部環境の変化に対応できなくなる恐れがある。

# テール組織とは

## 達成型（ORANGE）組織

200年前...



- 1 基本的なヒエラルキー＋柔軟性
- 2 実力主義で出世が可能
- 3 積極的な変化とイノベーション

多くの民間企業にみられる組織モデル。合理性や結果重視で社員は高い業績を目指し、組織の能力も大きく向上する。

# テール組織とは

## 多元型（GREEN）組織

50年前...



1 個人の多様性が尊重される

2 ボトムアップ型の意思決定

3 成果よりも人間関係を重視

現在では一部の民間企業にみられる組織モデル。細かいルールがないため、風通しがいいものの合意形成に時間がかかるリスクがある。

# ティール組織とは

## 進化型 (TEEL) 組織

現在...



1 階層やコンセンサスに頼らない

2 一人ひとりに意思決定権がある

3 組織の存在目的が重要

成功や富、帰属意識などを求めず、個々人の「自分らしい」才能や使命感を尊重。組織の存在目的を実現する仕事に集中。

# ティール組織とは

## ティール型組織の3つの要点

### 進化する組織の目的

組織が“存在する”  
為の共通の目的を持つ

- ・組織を生命体ととらえると、組織の存在目的自体も進化していくべき。
- ・組織自体が何のために存在し、将来どの方向に向かうのかを常に追求し続ける。

### セルフマネジメント

“信頼”に基づく  
独自の組織運営

- ・指揮命令系統がない中で仕事をするための仕組みや工夫。
- ・情報の透明化、権限移譲、人事プロセスの明確化、等。
- ・他人から支持されなくとも、自ら目標を掲げて行動し、組織の運営に活かす。

### 全体性

“強み”を最大化  
“弱み”を補い合う

- ・一人が様々なロールを担えるチャンスの付与（マルチロール前提）
- ・色々なタイプの仕事にチャレンジするための工夫、トレーニング。
- ・誰もが本来の自分で職場に来ることができ、個人としても組織としても幸せな状態



# ティール組織とは

## ASE (米)

エネルギー関連：従業員数4万人  
世界中に12か所の発電所を構える世  
界トップクラスの電力会社



## 助言プロセスの実践

誰でも意思決定できる代わりに、その意思決定が影響する全社員と、その分野の専門家に助言を仰ぎ、そのうえで意思決定をする。






意思決定者は独りよがりな決定を避けることができる他、助言を求められた人は「自分にできることは何だろう」という共同体感覚を持ちやすくなる。

# ティール組織とは

## 意思決定に関して、それぞれの組織形態別特長

「階層上位者」が決定	「コンセンサス」で決定	「助言プロセス」
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;">RED</div> <div style="background-color: orange; color: white; padding: 5px; text-align: center;">AMBER</div> <div style="background-color: orange; color: white; padding: 5px; text-align: center;">ORANGE</div> </div>	<div style="background-color: green; color: white; padding: 5px; text-align: center;">GREEN</div>	<div style="background-color: teal; color: white; padding: 5px; text-align: center;">TEEL</div>
<p>達成型組織以前にみられる意思決定。誰かが命令を下すので、少なくとも物事は進むが、「上から言われただけ」と不満を抱く人もいる。</p>	<p>多元型組織にみられる意思決定。全員に発言権はあるが、全員の意見が一致せずに<b>決定に時間がかかってしまうことが多い。</b></p>	<p>全ての利害関係者は意見を言う場が設けられ、意思決定者自らが決定までのスピードを決めることができる。</p>

# ティール組織とは

	達成型組織	多元型組織	ティール組織
組織構造			
役職・職務内容	役職あり、職務内容は決まっている。	役職あり、職務内容はある程度決まっている。	役職なし。流動的な役割が多数存在
評価・報酬	上位管理職が決定	自己評価と他己評価	評価はチーム内の話し合いで決定。報酬は自分で決定。
採用	人事の専門スタッフが面接	人事の専門スタッフが採用	将来一緒に働くかもしれない社員たちと面談。
オンボーディング	管理面に関するもの	管理面・文化面双方の研修を行う。	人間関係と組織文化に関する徹底的な研修。
情報フロー	知る必要がある場合のみ開示	知る必要がある場合のみ開示	あらゆる情報をいつでもだれでも入手可能。
組織の方向性	成長の為効率の追求。売り上げ利益の拡大	社員の意見と個性を尊重しながら利益の追求を行う	組織の存在目的に合わせた持続可能な進化。