特集

「ティール組織」による マネジメント革命

社員一人ひとりが輝いて働き、
顧客にも支持される企業の特徴として
注目を集めている「ティール組織」。
階層がなく自律的・有機的に進化する
次世代の組織と言われる。
「自主経営」「全体性」「存在目的」が
同組織の代表的な特徴だ。
本特集ではこうした特徴を取り入れ、
活性化に成功した事例を紹介する。
アプローチの方法はさまざまだが、
驚くほど共通項があることが分かる。

Interview
嘉村賢州 東京工業大学 リーダーシップ教育院 特任准教授 に聞く
「自主経営」や「存在目的」が
次世代型組織づくりのカギ

Case1
意見を自由に言い合う組織で
15期連続増収増益へ
株式会社ヤッホーブルーイング

Case2
全員が主体的に働き決定権を持つ
完全なティール組織の実現目指す
株式会社フリープラス

Case3
700人がリモートワークで働く
フラットで自在に変化する組織
株式会社キャスター

イラスト／アフロ

Interview

嘉村賢州 東京工業大学 リーダーシップ教育院 特任准教授 に聞く

「自主経営」や「存在目的」が次世代型組織づくりのカギ

社員が生き生きと働き、顧客に評価され業績も上がるという次世代型組織モデル「ティール組織」。その研究の第一人者が「ティール組織」の特徴と、学ぶべき組織づくりのポイントについて解説する。

次世代の組織モデルとして注目を浴びている「ティール組織」。米国の元コンサルタント、フレデリック・ラルー氏が同名の著書をまとめたきっかけは、「創業者はもともとビジョナリーで情熱的な人が多いが、現状ではトップも社員も共に幸せそうでない企業が少なくない。では社員一人ひとりが輝いて働き、顧客にも支持される会社の組織とはどんなものだろうか」という疑問から始まりました。

ラルー氏は多くの企業を研究した結果、複数の共通点があることを見い出し、それを持つ企業をティール組織と名付けたのです。また、さまざまな組織形態と関連付けて、企業組織がどのように変遷してきたかをラルー氏は右ページ上の図のようにまとめました。

ティール組織は、部や課などの階層構造や社員を管理・評価するマネジメント職がなく、社員一人ひとりが裁量権を持って意思決定して行動し、全員が互いの行動を理解し合いながら業務に取り組むという特徴があります。ただ、階層や管理をなくせばティール組織というわけではありません。ティール組織は1つの生命体のような動きをする組織です。生き物に生きる目的があるように、ティール組織も存在する目的を持ち、社員同士が共鳴しながら成長する中で、目的自体も進化します。自律的に変化・進化する組織と言えるでしょう。

取材・文／原 武雄　写真／陶山 勉

「ティール組織」に至る組織の変遷

『ティール組織』の著者、ラルー氏がまとめた組織の変遷。強権的な形から、徐々に多様性を取り入れてきた

「衝動型」（レッド）
力と恐怖によって支配する組織

→

「順応型」（アンバー／琥珀色）
教会や軍隊のように規則・規律・規範によって階層構造を作る組織

→

「達成型」（オレンジ）
ピラミッド型組織は残しつつ、複数の部門にまたがるチームなど柔軟性を残す組織。現代の企業の多くが採用する

→

「多元型」（グリーン）
多様性と平等と文化を重視するコミュニティ型組織

→

「進化型」（ティール／青緑）
共通点として、次の3つの特徴のいずれかあるいはすべてを備える
①**自主経営**……階層やコンセンサスに頼ることなく、同僚との関係性のなかで働く
②**全体性**……誰もが本来の自分で職場に来ることができ、同僚・組織・社会との一体感をもてる
③**存在目的**……組織全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つづける姿勢を持つ

ティール組織が持つ3つの大きな特徴

ティール組織が持っている3つの特徴があります。1つ目が「自主経営（セルフマネジメント）」です。すべての意思決定は、社員同士がアドバイスやフィードバックなど助言を与え合いながら行います。ティール組織はフラットな構造だと考える人がいますが、そうとは言い切れません。ベテランが若手を引っ張るなど、自然な階層構造は生まれます。専門知識を持つ人、コミュニケーション能力に長けてアイデアを積極的に出す人なども自然な階層構造を生み出します。ただ、階層構造が生まれても、そこに肩書きや役職を設けてパワーを持たせるという、ヒエラルキーによる権力構造はつくりません。

社員の中には業務を効率的に進行することや議事録を取ることなどが得意な人もいます。これらは役職ではなく役割です。全員が役割分担しながら仕事をするのがティール組織です。

2つ目の特徴は「全体性（ホールネス）」です。一般の会社では合理的、効率的に成果を出さないといけないため、仕事中に社員が喜びや楽しさなどの感情を表に出すと批判されかねません。しかしティール組織では、社員が互いに感情をオープンにして、組織との一体感を得ることを目指します。「オンとオフ」という言葉がありますが、オンの仮面をかぶって仕事をするのではなく、社員がオフの私生活を含めた全てをさらけ出し、安心して働ける環境が全体性です。

3つ目は「存在目的（エボリューショナル・パーパス）」です。ティール組織は、会社が何のために存在し、どういう方向に向かうのかを探究し続ける組織です。存在目的は社長だけでなく社員みんなで探求します。社員は組織の存在目的を意識して行動し、組織が社会で果たすべき責任まで感じるメンタリティを持ちます。

以上の3つの特徴のすべて、あるいはいくつかを持つのがティール組織です。ティール組織はこれまでの常識を覆す組織モデルなため、誤解される面も多くあります。例えば、ティール組織は現実離れした理想論に過ぎないという見方もその1つです。しかし、ティール組織の3つの特徴は、世界中の多種多様な企業の中に、すべて実在しています。また、ティール組織になるための手順があると思いがちですが、それも違います。10社あればその実現ステップは10通りあるでしょう。

どの企業もティール組織を目指すべき、というのも誤解です。ティール組織もまた、自律的に進化し続ける組織の一時的な姿です。ティール組織の代表的事例とされている企業の多くも、今の組織の形を目指していたわけではありません。より良い働き方を追求した結果、そうなったのです。

しかし、ティール組織から学ぶ要素はたくさんあります。例えば、命令のない組織、助言プロセスによる意思決定、情報の透明化、社員が安心して働ける文化づくりなどです。より良い組織づくりのために、ティール組織を実践する企業の事例に目を向けてみることをお勧めします。

Profile

（かむら・けんしゅう）1981年、兵庫県明石市生まれ。京都大学農学部を卒業後、IT企業で営業職を経験。2008年に組織づくりや街づくりの調査研究を行うNPO法人「場とつながりラボhome's vi（ホームズビー）」（京都市）を立ち上げ、代表を務める。京都市未来まちづくり100人委員会の運営事務局長などを経て、18年4月から、東京工業大学リーダーシップ教育院特任准教授。

Case1

株式会社ヤッホーブルーイング

意見を自由に言い合う組織で15期連続増収増益へ

**「全員が一丸となって成果の達成を目指す組織をつくりたい」と
チームビルディングの手法を社長が先頭に立って導入。
全社員が意見を自由に言い合える環境をつくり、成長を続けている。**

「よなよなエール」をはじめとする個性的なクラフトビールを製造販売する株式会社ヤッホーブルーイング。同社は経営危機からの再起を図る中で、「自主経営」や「全体性」など、ティール組織が持つ特徴を自然に取り入れてきた事例と言えるだろう。「ティール組織を意識したことはない。全員が目標を共有し、一丸となって成果の達成を目指す組織にしたかった」と代表取締役社長の井手直行氏は振り返る。

同社は1996年に株式会社星野リゾートの子会社として設立された。折からの地ビールブームに乗って急成長したが、2000年頃にブームが下火になると同社も売り上げを落とし、赤字が続いた。04年末ごろから、当時営業部門のリーダーだった井手社長がインターネット通販を始めたところ、これが当たって業績は回復。しかし社内には、業績が回復して忙しくなったことに対して「残業が増える」「休日出勤しなければいけなくなる」と声が上がるなど、赤字時代のネガティブな雰囲気が色濃く残っていた。

08年に社長に就任すると、井手社長はすぐに「皆で頑張ろう」と社員の尻を叩いたが、一向にうまくいかず、かえって反発を生み出してしまった。そんな時、経営者仲間で話題になっていたチームビルディング研修に「何かヒントになるのでは」と思って参加したのが、現在の組織づくりの始まりだ。

主力製品の「よなよなエール」（左）。18年10月に5000人を集めた有料のファンイベント「よなよなエールの超宴」は、年々規模を拡大している（下）

ヤッホーブルーイングのコミュニケーションマップ

コミュニケーションを活性化するため、質と量、参加人数で分けた30近い施策を取り入れている

＊**社内麓村塾**：社内研修・ビジネススクール。
＊**yamabiko**：定点カメラで離れた事業所と交流。
＊**ストレングス・レイディオ**：「資質」について理解を深めるための社内メルマガ（資質診断ツール「ストレングスファインダー®」による、スタッフ各人の上位5つの資質を全社で共有している）。
＊**YOYね！**：経営理念に即した良い行動を見つけ、称賛し合う投票による表彰活動。Yoiね Of Yoho（ヨイネオブヤッホー）の略。
＊**裏宴**：全社員が集まる懇親会。
＊**ヨコヨコ**：スタッフ名鑑。全スタッフの顔、名前とニックネームが名刺サイズにまとめられ、社内の各所に掲示されている。

コミュニケーション活性化へ30近い施策を導入

同研修の中でも、特に体感型アクティビティが大きなヒントになった。同アクティビティでは受講生がチームを組んで課題解決に取り組む。まず全員が趣味や家族構成、前職、趣味などプライベートなことを開示し、それをもとに各メンバーの個性や特徴、得手不得手などを全員が理解した上で、課題解決に必要な役割を決め、知恵を出し合うというものだった。ティール組織の「全体性」や「自主経営」に至る一つの手順と言えるだろう。

「わが社にも取り入れたい」と考えた井手社長は、まず自分が講師となって同じ研修を社内で実施することにした。20人弱の社員のうち1年目は7人に教え、社員が増えていく中でその成果が現れ出したのは、受講経験のあるメンバーの割合が半分程度にまで増えてきた3年目ごろから。受講メンバーがチームをまとめ、想定以上の成果を出すようになると、興味を示さなかったメンバーの顔色も変わり始め、積極的に研修に参加するようになっていった。

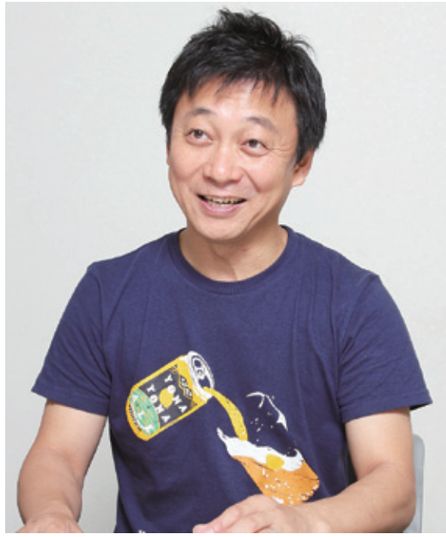
井手社長は、「チームによる共同作業を成功させるには、肩書きや年齢にこだわらず、自由にものを言い合える関係が大切」と言う。しかし、そもそもコミュニケーションが苦手な人もいる。そこで同社はコミュニケーションを質と量、参加人数の多寡で分けて上の表のように30近い施策を取り入れ、自由にものを言い合える社内風土づくりを進めている。「例えば、朝礼の30分は雑談タイム。仕事の話はせず、今日も1日頑張ろうと思えるような楽しい話や、相手の素顔が分かるプライベートの話など、何でも話せる時間を毎日設けている」（井手社長）。

社長就任時に20人弱だった社員は135人まで増えたが、社長、UD（ユニットディレクター＝チームの長）、一般社員という3階層しか設けていない。そのUDも、入社2年目以上の社員には全て立候補する権利があり、「自分がUDになったらこんなことを実現したい」といったプレゼンを毎年行い、12～13人のUDのうち2～3人が社員の投票によって入れ替わる。

「リーダーの経験がある人が支え役にも回ることでチーム力が高まり、どんどん大きな成果が出ている」と井手社長。前期まで14期連続増収増益の勢いは今後も続きそうだ。

Corporate Profile

代表取締役社長　井手直行
本社　長野県軽井沢町長倉2148
設立　1996年5月（1997年から操業開始）
従業員数　135人（2019年10月現在）
事業内容　クラフトビール製造および販売
https://yohobrewing.com/



「全員が意見を言い合うことでより良い知恵が生まれ、課題解決につながる」と話す井手直行代表取締役社長

取材・文／原 武雄　写真／柚木裕司

Case2

株式会社フリープラス

全員が主体的に働き決定権を持つ完全なティール組織の実現目指す

ティール組織の実現を目指して、6月に大幅な組織改革を実施。役職を撤廃したほか、自分の業務と給与は自分で決めるなど、あらゆる事業において社員一人ひとりが決定権限を持つようにした。

訪日外国人向けの旅行手配やホテル業を手がける株式会社フリープラスは、今年6月から社長を含めた全メンバー（社員）の序列をなくし、すべての事業でメンバー自身が決定権限を持つティール組織に移行した。「創業以来、メンバーが最高にワクワクできる会社をつくりたいと考え、役職者を社内公募するなど、柔軟な組織運営を行ってきた。書籍『ティール組織』を読み、我々がやろうとしていることに近いと判断し導入を決めた」と代表取締役リードリンクの須田健太郎氏は語る。

今年3月、希望者でタスクフォースを結成、どのような形で導入するかの議論を進めた。ティール組織の要件の一つである「存在目的」についても話し合い、「人々の美しい心を通じて、人々の喜びを生み出すことによって、人類社会に貢献し続ける」と設定。この存在目的には、「自分が大切にしている人におすすめできないようなツアーは提供しない」、「利益は付加価値の提供によって得る」、「メンバーや時代が変わっても生き続ける会社にする」といった理念を込めた。

6月からスタートした新組織は、会社法で定数が定められている取締役を除いて、すべての階級を廃止。事業ごとの本部とそれに連なる部などをなくし、訪日旅行、ホテルマネジメントなどの「サークル」単位で事業を行う形にした。メンバーは各サークルに自由に所属でき、自分の業務を自ら決める。このほか、新規事業の立ち上げなど、ありとあらゆることを自身で意思決定できる。「会社の存在目的につながっているかどうか」と「決定の前に必ず、社内の利害関係者による助言を受ける」ことだけがルールだ。

「やりたいことが会社にとってどう効果的か、想定コストとリスクを説明し、助言を受けるが、助言は指示や命令ではない。本人の意思決定を誰も覆すことはできない」（須田代表）。

給与も財務情報の公開を受けて、該当期間の実績を振り返り、各メンバーが次の四半期のコミットメントを宣言し、報酬を自己申告する仕組みになっている。申告金がメンバー全員に公開され、それに対してチームメンバーが「とても高い」「高い」「低い」「とても低い」の4段階で評価する。各メンバーはチームメンバーからのフィードバックを踏まえて希望額を最終申告する。

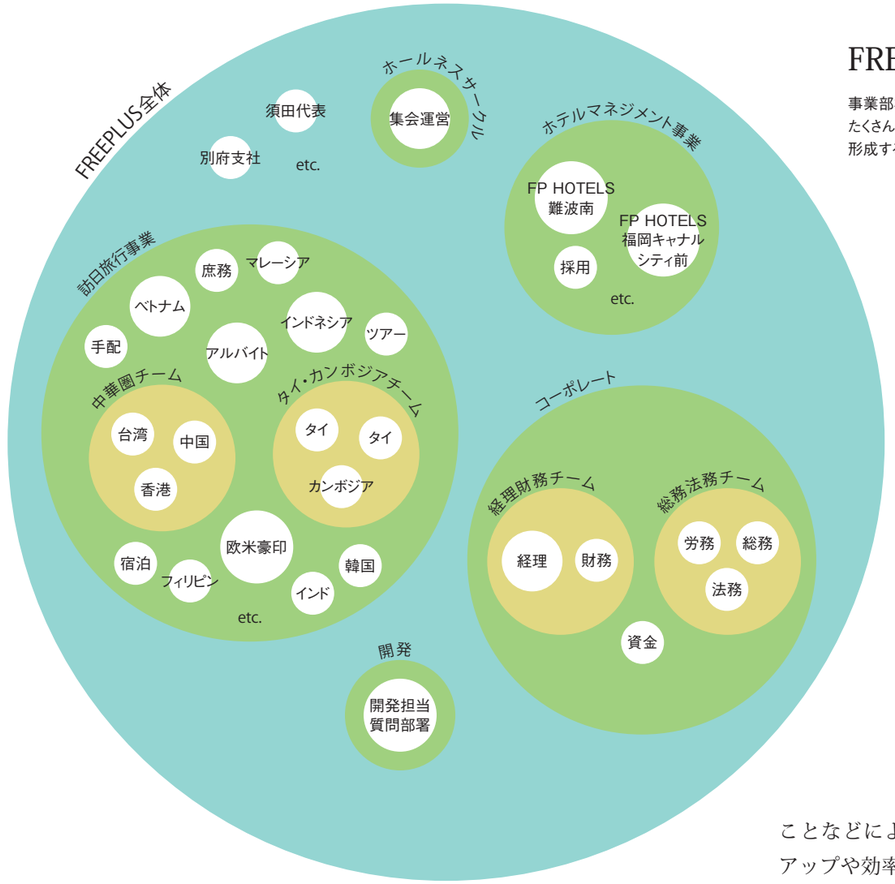
須田代表も評価を参考に、月収を従来よりも大幅に低い44万円とした。「私の組織改革にかける本気度を示すためにあえてそうした」（須田代表）。

経営者意識が生まれコスト減や効率化が進む

ティール組織に移行してまだ数カ月ほどだが、須田代表はさまざまな変化を感じているという。明らかに変わったのは残業の減少。メンバーに経営者意識が生まれたため、コスト増につながる残業を極力減らそうと意識するようになった。また、稟議がなくなったことなどによって、業務のスピードアップや効率化も進んだ。「経営にどのくらいのインパクトがあるかはまだ分からない部分も多い。しかし、社内の問題の解決や、会社の発展につながる改善など、個々人の意思決定がかなりダイナミックになってきていることが実感できる」と須田代表は言う。

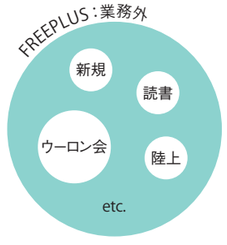
ティール組織の理念を理解した上で力を発揮できる人材の採用が今後は重要になると須田代表は考えている。「当社の理念と使命を追求することが自分の信念を追求することと重なる人を求めている。そうした人材とともに創造性の高い会社をつくっていきたい」（須田代表）。

ティール組織の導入は「社長が社員を信頼してすべてをまかせる覚悟さえあれば可能だ」と須田代表は言い切る。経営者が腹をくくれるかどうかが導入のカギと言えそうだ。



FREEPLUSの組織図

事業部などの階層をなくし、上下関係のないたくさんのサークルがゆるやかにグループを形成する組織に変えた



「会社の存続をかけて、ティール組織の導入に全力で取り組む」と語る須田健太郎代表取締役リードリンク

Corporate Profile

代表取締役リードリンク　須田健太郎
本社　大阪府大阪市北区大深町4-20 グランフロント大阪 タワーA 29F
設立　2007年6月
売上高　42億円（2018年12月期）
メンバー数　269人
事業内容　訪日旅行事業、ホテルマネジメント事業、観光立国推進事業
https://www.freeplus.co.jp/

須田代表の個室はカフェに改装し、メンバーの憩いの場に変わった

メンバーは「サークル」ごとにまとまり、自主的に仕事に取り組む

取材・文／田北みずほ　写真／山本さとる

Case3

株式会社キャスター

700人がリモートワークで働く フラットで自在に変化する組織

全国に散らばるすべてのメンバーが、常時リモートワークで働く。
受託した仕事に必要なメンバーを集めて、臨機応変にチームを組む。
一部を除いて役職の無い、自在に変化する組織で成長を続ける。

秘書、人事、経理、Webサイト運用などの業務を企業から受託するオンラインアシスタントサービス「CASTER BIZ」などを手掛ける株式会社キャスターは、2014年の創業時から従業員のほぼ全員が常時リモートワーク（テレワーク）で働く勤務スタイルを導入している。働く場所は自宅やコワーキングスペース、旅先など、どこでも可能。地元での生活を大切にしつつ、仕事内容に応じて柔軟にチームを組む、自由度の高い組織を構築した。

きっかけは、「リモートワークで働く人たちが、不当に安い賃金に甘んじていることがおかしいと思ったから」と代表取締役CEOの中川祥太氏は言う。優秀な人材であっても、家庭の事情でフルタイムで働けなかったり、オフィスへの通勤ができなかったりするだけで賃金は下がることが多い。地方に住んでいれば、都会との格差もある。「それを解決する仕組みをつくれば、優秀な人材が集まる会社ができる」（中川CEO）と考えたのだ。

中川CEOは、「労働革命で、人をもっと自由に」というビジョンを掲げ、地方でテレワークで働く場合よりも高めの賃金設定でメンバーを募集した。すると大企業で働いた経験のある20代後半～30代の女性を中心に、優秀な人材が続々と集まった。

受託した仕事の内容によって最適なスキルのチームを構成

仕事の進め方は下の図のように、発注する企業との窓口になる「フロント」と呼ぶディレクターがまず受け、「キャスト」と呼ぶ作業者に仕事を割り振る。受託した仕事の内容によって、必要なスキルをもったキャストを全国から集めてチームを組み、進捗管理をして成果を発注企業に渡す。

フロントやキャストは「役割であって役職ではない。上下関係のない、フラットなホラクラシー型の組織にしている」（中川CEO）。ホラクラシー組織は階層のないフラットな組織のことで、ティール組織と共通点が多い。同社の場合も「存在目的」「全体性」「自主経営」すべての要素がある。

現在、正社員のほか契約社員、パート、業務委託などの形態で700人ほどのキャストが同社に登録し、「CASTER BIZ」だけで約13のチームが稼働している。ほかに採用業務を一括代行する「CASTER BIZ recruiting」、経理・財務の経験豊富なキャストが経理部門のオンライン化をサポートする「CASTER BIZ accounting」などがある。

「CASTER BIZ」と派遣社員の比較

	CASTER BIZ	派遣社員
稼働までのスピード	最短4営業日後から開始可能	いつから開始できるか不安定なところもある
対応範囲	秘書系、経理系、コールセンター系、Web系、バイリンガル対応系など、幅広いスキルを持つチームで対応	スタッフ1名のスキルに限定される

チームで仕事を受けることによって、多様なスキルを集めて受託した仕事に対応できるのが同社の強みだ

例えば派遣社員を雇う場合、できる仕事はその人個人が持っているスキルに限られる。しかし同社はチームを組んで仕事をするため、多様なスキルを組み合わせて提供できる。これが強みになっている。

「気を付けているのは採用」と中川CEOは言う。チームを組んで仕事を進めるため特に協調性を重視しており、「応募者100人のうち採用は1人いるかどうか」というほど厳選している。採用もリモートワークで行っており、ホームページから応募した採用希望者はネット上で試験を受け、ビデオ通話アプリ「スカイプ」などで面接する。

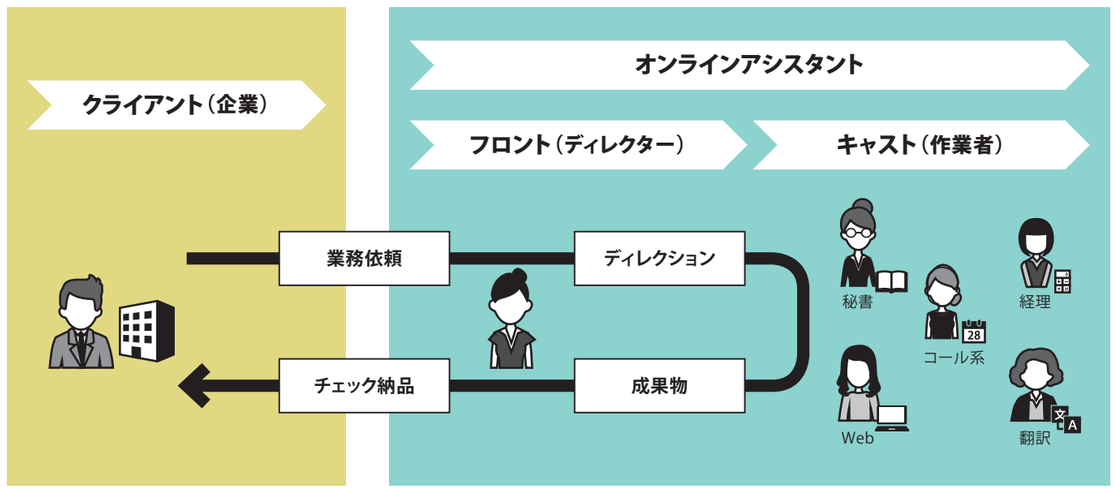
副業ももちろん可で、申告の必要もない。また、キャスト一人ひとりが自主性を持ってやるべきことを判断できるように、会社の収支、経営陣や全キャストの給与などの経営情報はすべて開示している。

17年にはメンバーが一定の幅の中で自分の給与を決める自己申告制を導入したが、その後是正した。現在は、仕事の達成率をもとに絶対評価する形が基本で、自己申告の道も残している。自分が何を達成するかを最初に宣言し、その時点で達成目標に見合う給与額を決める。達成できればそのまま、達成できなければ給与を下げる。「自分を客観的に見る能力を養うため」と中川CEOは言う。

人手不足による企業からのアウトソーシング需要は旺盛で、今後も順調な事業拡大を見込んでいる。MP

「フロント」が仕事を受託し、必要なスキルをもった「キャスト」を集めたチームで遂行する

「CASTER BIZ」サービスの仕組み



Corporate Profile

代表取締役CEO　中川祥太
本社　宮崎県西都市鹿野田11365-1
設立　2014年9月
メンバー数　約700人（契約社員、パート、業務委託など含む）
事業内容　オンラインアシスタントをはじめとした人材事業運営
https://caster.co.jp/

9月に、本社を東京都から宮崎県に移転した

「柔軟な働き方を提案することで、優秀な人材を全国から集めることができる」と語る中川祥太代表取締役CEO

取材・文／原 武雄

右の写真／柚木裕司