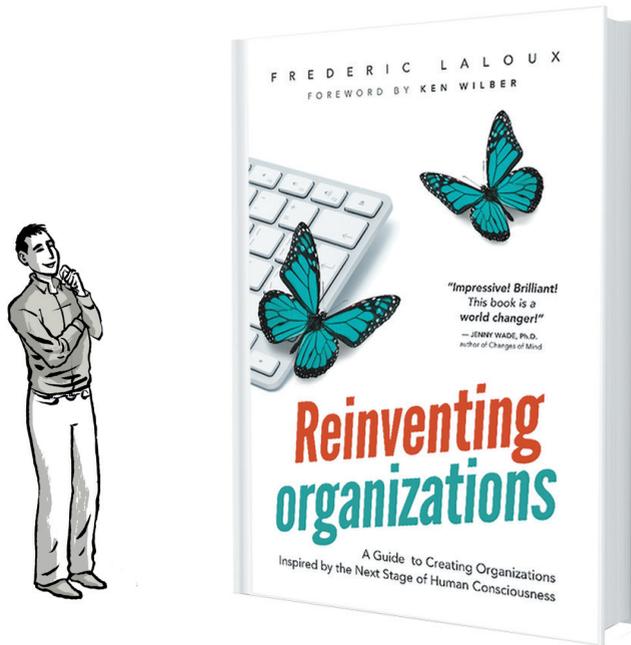


Part 0

イントロダクション

この本はいわゆる
マネジメントの本では
ありません





まったく新しいスタイルの
会社組織が出現しつつある、
このことに、多く的人是は気
づき、インスパイアされて
います。

でも、そのために360ページもあるマネジメント専門書
を読むほど暇はありません。

私が執筆した『ティール組織 (Reinventing Organizations)』は、瞬く間に大きな話題を呼びました。今までよりも強力で、心がこもり、豊かな目的を携えた組織を根底から作ることができる、こういう希望に満ちたメッセージが世界中の読者に反響していったのです。そして驚くべきことが起きはじめたのです。いろいろな国で、私の本の読者が自発的に、この本を翻訳したいと出版社に接触しはじめていたのです。チリの2人の読者は、返事を待たずに自分自身で翻訳しました。ウクライナの読者もまたロシア語への翻訳を自分たちで始めました。米国のある読者は、ホームスタジオを自ら用意してオーディオブック用の録音を始めました。コンピュータゲームを作りはじめた人もいます。そして、ビジネス・スクールのカリキュラムに本書の内容を組み込む大学教授の数も増えてきました。こうしたさまざまな動きから、大小の多くの組織に、自分たち自身で根本的に変化していきこうという取り組みがあることを、私にはひしひしと伝わってきています。

この本に共鳴する人が増えているのは、今の組織が何かしら壊れてしまっている事実を、誰もが感じているからだと思います。今日の経営というものが、職場から生命とエネルギーを奪い取っていることを考えると本当に悲しくなります。官僚主義が組織を覆い、エゴと権力闘争と内紛でタコソボ化した職場。トップが意思決定をし、雇用側の人々があからさまな不満を示さない限り、当惑させられ、悩み続けさせられている現代の組織。このように言えます……。私たちのまわりのたくさんの人たちは、企業、非営利団体、学校、病院の経営をより良くするために共感できるもっと希望に満ちたメッセージを切望するようになってきました。

しかし信じられますか？ 私は分厚いマネジメントの本なんてみんなが読み通すことができるものではないと言ってきたのです。ある読者が私の本にイラストを加えてはどうかと提案してくれました。そしてすごいことに、ずば抜けて優れたイラストレータのエティエンヌを私に紹介してくれたのです。それは、よくある数点のイラストがはいった本ではありません。前著『ティール組織 (進化的組織)』をイラスト化した入門書を作り出すアイデアは、そうして浮かび上がったのです。





この本にあるのは……

『ティール組織』の中心的な考え方のライブ感覚での紹介です。ほとんど一気に読み通すことができるでしょう。他の人とこの考え方を共有することも簡単です。議論の方向性を、「どこが壊れている」から「何が可能か」へシフトする手助けをします。会社組織が、本当に力強く、心があり、目的がある組織になるための方法を発見し、それを皆で分かち合うための本です。この本によって、あなたは組織の新しい未来を描けるようになるでしょう。



この本にないのは……

新しいマネジメントの実践方法を網羅したハンドブックではありません。この本では、今起こりつつある新しい組織モデルの必須要素をミニマムに選び出し、光を当てて解説します。それだけで十分だと私は信じています。この本は『ティール組織』に比べて分量を圧縮していますが、内容レベルを低くしたものではありません。まったく同様に、生命、人、仕事についての根強くある思い込みに揺さぶりをかけてくれることでしょう。思考の糧のための1冊としてぜひ読んでください！

我々の調査研究について

この『ティール組織（組織を再発明する）』の洞察は、先駆的と言われる企業組織の3年にわたる研究結果を基にしています。私は、さまざまな分野と国・地域における約50の組織を選びだし研究してきました。そしてより深くこれらの組織を研究するためにこれらの組織の中からいくつかを選びだすとともに、意味のある調査結果を得るためのまったく厳しい選択基準の必要性に気がきました。

私が設定した基準は次のようになります。

- ✓ 国籍がどうであれ、営利または非営利団体かどうにかかわらず、どんな産業であってもよい。
- ! しかし少なくとも5年間は経営を続けてきた組織に限定しました。しかも最低100人の従業員と、意識の上で「ティール組織」のレベルと整合するマネジメント上のプラクティスを一定数以上実践している会社としました（「ティール組織」については後述）。



最初はこの基準を満たす組織が発見できないのではないかと、私は心配しました。結局私が注目していたのは、頭角を現しはじめた会社ではないかと。あるいは、意味ある洞察を得ることができる興味深い会社とは、小規模で創業間もない会社なのでないかと。ところが、この私の懸念に根拠がないとわかり、ほっとしたのです。12の組織が目標に達していました。ときには基準を大きく上回っていました。このティール組織の原則によって、30年以上も経営している会社はかなりの数上がってきました。しかもその従業員は200～300人どころではなく、何千いや何万人もの従業員を抱えていたのです。

研究課題とデータの採集方法

この研究方法は、この12の組織において行われている45の基本的組織構造とその実践を基にしています。たとえば、「どのように、この組織は意志決定を下すか？」「どのように、情報は流れるか？」「どのように、人々は評価されるか？」「どのように、予算、目標に取り組むのか？」……さらに興味がある方は、『ティール組織（英治出版）』の付録①調査用質問表 [P.507] を参照ください。データ収集においては、一般公開されているあらゆる資料、あるいは内部文書を調査しました。そして、組織創業者やリーダーたちに、できる限り電話やSkypeで、場合によっては直接会ってインタビューをしました。必要に応じて現場でのフィールドワークなども併用しました。