

この度は『ティール組織』の読書会開催をご検討いただき有難うございます。本書は新しい世界観（パラダイム）の提案にとどまらず、さまざまな業種・規模の事例がふんだんに盛り込まれています。本書を読まれる方の立場や課題意識によって、色々な視点で考える切り口が浮かび上がると思われますので、多人数で読書会と対話を行うと、より深い学びが得られるのではないかと思います。

本ガイドは、ティールの世界の探求に役立てていただくために、さまざまな状況を想定した読書会の方法をご提案するものです。もちろん、読書会そのものは本質的に自由なものです。読者様ご自身がやりやすいと思われる方法で、開催していただければと思います。改善点や、「こんな方法をとってみると、こんな学びが得られた」というようなご提案がありましたら、ぜひ editor@ejipress.co.jp（英治出版編集部）までご意見をお寄せいただけると助かります。

また、英治出版では、Active Book Dialogue を開催する方向けに「ゲラ（原稿の刷り出し）」の無料提供を行っております。ご要望の方は、開催日 10 営業日前までに editor@ejipress.co.jp まで送付先ご住所・お宛名・ご連絡先電話番号をご連絡ください。

## 目次

■読書会をはじめるまえに…	1
■どんな読書会が最適？	2
A) 本書を多人数で一気に読み「Active Book Dialogue (ABD) 」	2
B) テーマ別読書会ガイド	3
■テーマ別読書範囲	4
■ファシリテーションビギナーのための進行見本！	6

### ■読書会をはじめるまえに…

読書会を開催する際に、参加者の皆さんと共有しておくといわれる前提事項を、いくつか挙げておきます。場づくりのご参考にいただければ幸いです。

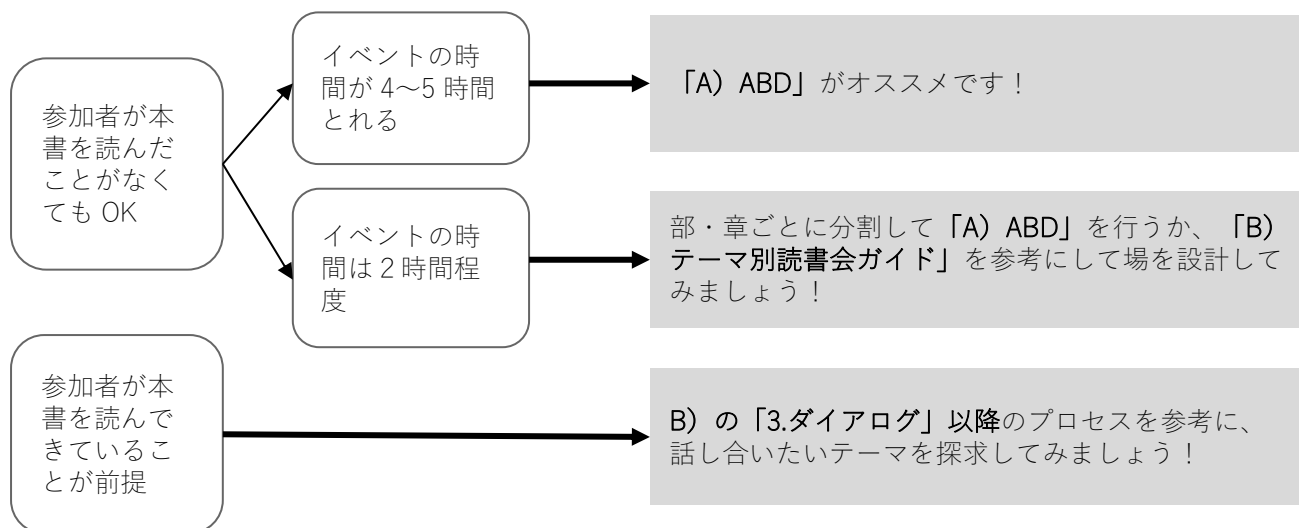
#### ・「答えを探す」のではなく、「探求」を大切に作る場をつくる

本書には数多くの事例が出てきますが、「ティール組織をつくるためのルールブック」があるわけではありません。組織のビジョン・置かれている状況・文化・価値観などによって、組織のあり方はさまざまな形がありえます。正解を探そうとするよりは、むしろ「自分や組織にはどんな可能性が開かれているのか」と探求するほうが、より実りの多い対話が生まれやすいでしょう。

#### ・「良い／悪い」や「優劣」の議論より、「可能性」を探る

本書では、先進的な組織の事例とともに、従来型の組織のあり方が比較されています。著者も繰り返し述べていますが、先進企業のほうが従来型の組織より「良い・優れている／悪い・劣っている」という意味では記述されていません。あくまで、現在のパラダイム（世界観）では解決できない状況に陥ったときに、異なるパラダイムによって組織を運営することで突破口をひらく可能性がある、という示唆として例示しています。「ティールだから良い」「従来型だから悪い」という議論よりも、「現在のパラダイムが原因で生じている問題は何か」「どうすればその問題を突破できるか」という問いをもって可能性を探求する場だという前提を共有しておくとい良いでしょう。

## ■どんな読書会が最適？



### A) 本書を多人数で一気読み「Active Book Dialogue (ABD)」

所要時間	4~5 時間
人数	10~15 名
必要なもの	B5 用紙 (6 枚×人数分)、水性マーカー (人数分)、プレゼン資料を張り出すための大きな壁、マスキングテープなど

ABD とは、1冊の本を分担して読み、まとめた内容を共有しながら、さらに、気づきを深める対話をする画期的な手法です。ほぼ全員が未読で、本の全体像を把握したい場合などに有効です。

※詳細な無料マニュアルは以下よりダウンロード可能です。

[http://www.abd-abd.com/#\\_6](http://www.abd-abd.com/#_6)

#### ■全体の流れ

##### 1. オープニング

###### 1 チェックイン

集まった参加者で、全体で1つの輪になって座るか小グループに分かれて、それぞれの今の気持ちを共有します。

###### 2 オリエンテーション

ABD の紹介や、その日の全体の流れを説明します。

##### 2. メイン

###### 1 コ・サマライズ

本を持ちよるか1冊の本を裁断し、担当パートにわりふります。各自で担当パートを読み、要約したプレゼン資料を作ります。

###### 2 リレー・プレゼン

リレー形式で各自が要約文をプレゼンします。

###### 3 ダイアログ (対話)

問いを立てて、感想や疑問について話しあい、深めます。

### 3. エンディング

#### 1 チェックアウト

全体を通した感想を参加者どうしで共有し、会を終了します。

## B) テーマ別読書会ガイド

短時間で概要や議論したい分野について書かれた箇所を読み込み、対話によって探求する方法です。主催者が事前に決めてもよいでしょうし、その場で参加者から話し合いたいテーマを提案してもらい、関心のある人が集まる分科会形式の対話でもよいでしょう。

所要時間	2～3 時間
人数	特になし
必要なもの	付箋、模造紙、筆記用具など

### 1. オープニング

#### 1 チェックイン

開催にあたって、集まった参加者同士でそれぞれの今の気持ちを共有します。

#### 2 オリエンテーション

その日の全体の流れを説明します。

### 2. リーディング (30 分～1 時間)

1 各自でテーマ別の箇所を読み込みます。(※後述の「テーマ別読書範囲」参照)  
この際、「気づきを得たこと」「疑問に思ったこと」など、後の対話で話し合いたいテーマについて付箋紙などにメモしておくとう効果的です。

### 3. ダイアログ (対話) (1 時間程度)

問いを立てて、感想や疑問について話しあい、深めます。

#### 1 テーマの提案

参加者から話し合いたいテーマを募ります。リーディングのときにメモした付箋紙などを張り出して、整理してもよいでしょう。

#### 2 分科会

多くのテーマや問いが出された場合、あるいは大人数の場合は分科会を設ける方法があります。話し合いたいテーマごとにグループをつくり、自由に対話を行うというものです。

#### 3 シェア

分科会を行った場合は、グループごとに話し合われた内容や気づきなどを全体でシェアします。

### 4. エンディング

#### 1 チェックアウト

全体を通した感想を参加者どうしで共有し、会を終了します。

## ■テーマ別読書範囲

個別テーマは、要点を把握するための最低限の箇所を提示しております。関心に応じて自由に組み合わせてください。

※山なり括弧〈〉は部・章題を指し、カギ括弧「」は本文中の見出しを指しています。括弧（）内にはそれぞれ章題や見出しがあるページ数のみを記載しておりますが、読書する際はその節全体を対象としてください。

テーマ	該当箇所
「ティール」のコンセプト・理論の全体像や背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅰ部〈歴史と進化〉全体 (p.23)</li> <li>第Ⅱ部-第1章〈三つの突破口と比喻〉全体 (p.90)</li> <li>第Ⅱ部-第7章〈共通の文化特性〉全体 (p.377)</li> <li>付録③「進化型(ティール)組織の組織構造」(p.518)</li> <li>付録④「進化型組織の構造、慣行、プロセスの概要」(p.530)</li> </ul>
<b>構造・仕組み</b>	
組織構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第2章「自主経営チーム」(p.107)～「ミドル・マネジメントは存在しない」(p.113)</li> <li>付録③「進化型組織の組織構造」</li> </ul>
スタッフ機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第2章「必要最小限のスタッフ機能」(p.117)</li> </ul>
プロジェクト・チーム/タスクフォース	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第2章「プロジェクト」(p.138)、「ボランティアによるタスクフォース」(p.149)</li> </ul>
経営陣/会社の所有権	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅲ部-第1章「取締役会とオーナー」(p.420)</li> <li>第Ⅲ部-第5章「進化型社会の中の進化型組織」(p.498)</li> </ul>
<b>人事</b>	
採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第4章「物語ること」(p.266)</li> <li>第Ⅱ部-第5章「採用」(p.293)</li> <li>第Ⅱ部-第6章「個人の目的と組織の目的」(p.369)</li> </ul>
オンボーディング	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第5章「オンボーディング」(p.297)</li> </ul>
研修とコーチング	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第5章「研修」(p.301)</li> </ul>
チームビルディング	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第4章「開放的な、真の意味で『安心』できる職場環境」(p.244)～「物語ること」(p.266)</li> </ul>
勤務時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第5章「約束、勤務時間、柔軟性」(p.307)</li> </ul>
肩書/職務記述書	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第2章「組織図も、職務記述書も、肩書もない」(p.151)</li> <li>第Ⅱ部-第5章「職務記述書、役職、キャリア・プランニング」(p.305)</li> </ul>
目標管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第6章「プランニング、予算策定、制御」(p.352)</li> </ul>
フィードバック/実績管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第3章「チームレベルでの実績管理」(p.206)～「個人の実績管理」(p.210)</li> <li>第Ⅱ部-第5章「フィードバックと実績管理」(p.310)</li> </ul>
報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第3章「報酬とインセンティブ」(p.217)</li> </ul>
プロモーション/異動	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第3章「役割の決定と配置」(p.192)</li> <li>第Ⅱ部-第5章「職務記述書、役職、キャリア・プランニング」(p.305)</li> </ul>
解雇	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第3章「解雇」(p.212)</li> <li>第Ⅱ部-第5章「解雇」(p.317)</li> </ul>
<b>職場での日常</b>	
オフィス空間	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第2章「プロジェクトの最適化」(p.141)</li> <li>第Ⅱ部-第4章「人間性を仕事に呼び込む」(p.242)、「建物と地位」(p.280)</li> </ul>
ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第4章「ミーティング」(p.272)</li> </ul>

意思決定 Decision-making	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第3章「意思決定—助言プロセス」 (p.165)</li> </ul>
紛争解決	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第3章「紛争の解決」 (p.187)</li> <li>第Ⅱ部-第4章「紛争に対処する」 (p.276)</li> </ul>
情報フロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第3章「内部のコミュニケーション」 (p.184)</li> <li>第Ⅱ部-第6章「顧客、サプライヤー、情報フロー」 (p.364)</li> </ul>
文化／価値観	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第4章「開放的な、真の意味で『安心』できる職場環境」 (p.244)</li> <li>第Ⅱ部-第7章〈共通の文化特性〉全体 (p.377)</li> </ul>
コミュニティの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第4章「内省のための空間」 (p.258) ～ 「物語ること」 (p.266)</li> </ul>
<b>主な組織プロセス</b>	
存在目的／戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第6章「競争、市場シェア、成長」 (p.327) ～ 「有機的なプロセスとしての戦略」 (p.348)</li> </ul>
イノベーション／商品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第6章「マーケティング」 (p.349)</li> </ul>
営業／マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第6章「マーケティング」 (p.349) ～ 「プランニング、予算策定、制御」 (p.352)</li> </ul>
購買／投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第3章「購買と投資」 (p.176)</li> </ul>
予算策定／制御（コントロール）	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第2章「信頼対統制」 (p.133)</li> <li>第Ⅱ部-第6章「プランニング、予算策定、制御」 (p.352)</li> </ul>
財務／資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅲ部-第1章「取締役会とオーナー」 (p.420)</li> </ul>
環境問題と社会問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第4章「環境問題と社会問題」 (p.285)</li> </ul>
チェンジマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>第Ⅱ部-第3章「危機発生時の意思決定」 (p.171)</li> <li>第Ⅱ部-第6章「チェンジマネジメント」 (p.362)</li> </ul>

## ■ファシリテーションビギナーのための進行見本！

### ●オープニング

#### ○「導入」

「時間になりましたのでそろそろ始めたいと思います。今回勉強会を企画した●●と申します。よろしくお願いします。はじめての勉強会の進行役で緊張していますが、一生懸命やりますのでよろしくお願いします。」

#### ○「チェックイン」

「ではまずはじめに、この時間と共に過ごす皆さんのことを知り合えればと思います。簡単な自己紹介と、今の気持ちやこの場に対する期待を一言ずつ言っていきましょうか。」

※時間がありそうな場合はゆっくりと、なければ「一人一分ぐらいで」と指定したり、人数が多い場合は隣の人あるいは3~4人でグループをつくったり、いろいろ工夫してみましょ。自分自身からはじめて見本を示し、時計回りで進めるのも一つの方法です。

#### ○「手法の説明」

「今回の読書会は『アクティブ・ブック・ダイアログ』という方法を用いて行っていきます。知っている人や体験したことのある人はどれぐらいいますか？」

※全員知っていれば説明を割愛しても大丈夫です。

#### ○「進め方（ABD）の説明」

「ABD は新しい参加型の読書会の手法です。主に三部構成で行っていきます。第一部は『コ・サマライズ』、本を人数分にパート分けしてそれぞれ B5 の紙 6 枚にまとめる時間です。第二部ではそれらを壁に貼り出し『プレゼンリレー』を行っていきます。プレゼン時間は一人あたり 2 分~3 分です。最後の第三部は壁に貼られた紙の一覧をもとに対話を深めていく『ダイアログ』です。」

※時間割もここで詳細に説明すると、参加者は安心して参加することができます。休憩時間なども取る場合は説明してあげましょ。

#### ○「今回のテーマ本の説明」

「今回の読書会で取り扱うのは、●●という本です。なぜこの本を選んだかという、●●という理由からです。この本を読むことを通じて、参加者の皆さんと●●を探求できればうれしいです。」

※オープニングの説明は以上です。必要があれば質疑応答を受けて、進め方を明確にしていきましょう。

### ●メイン

#### ○コ・サマライズの概要説明

「では、はじめはコ・サマライズといって、読んだ内容のまとめを作る時間です。自分の希望のパートを選んでいただいて、そのパートを B5 の紙 6 枚にまとめてください。詰め込みすぎず大きく見やすく書いてください。紙は横向き、一枚あたり 6 行以内、一行は 10 文字ぐらいでまとめると見えやすいでしょう。」

※この際に、過去の開催イベントで使った紙や写真を見本として見せると参加者はイメージが付きやすくなります。

#### ○時間の指定と開始

「時間は〇〇です。まとめる作業は意外と時間がかかりますので、時間に余裕をもって取り組んでください。では始めましょ。」

## ○コ・サマライズの終了

「それでは時間になりました。書けた人は順番に貼り出していきましょう。」

※マスキングテープをたくさん切ってサポートしてあげるとスムーズです。

※参加者の状況を見て時間が足りなそうだったら少し時間を延ばしてあげましょう。

## ○プレゼンリレーの開始

「では、今からプレゼンリレーを始めます。目安で3分のタイマーを鳴らしますので、できる限り3分以内で収まるようにプレゼンを行ってください。プレゼンが終わったらハイタッチで次の人にバトンを回していきましょう。」

## ○ダイアログ

※ダイアログ部分は本の内容、参加者の規模等、状況に合わせて様々な例を挙げます。このマニュアルでは一つの例を示しています。

### ① 印象に残った部分の洗い出し

「お疲れさまでした。それではダイアログのパートに入っていきます。まずは一人ひとりマジック（の細かい方）を手にとって、張り出された紙を眺めながら、印象に残った部分、響いた部分に★印をつけていきましょう。facebookのいいねのように、いくつつけていただいてもかまいません。」

### ② 少人数による意見交換

「では近くの3人から4人でグループを作ってください。自分が担当したパートやプレゼンリレーを聞いて印象に残ったこと、響いたこと、疑問点などを共有しあいましょう。時間は〇〇分です。」

### ③ 問いによる分科会

「ここからは同じ関心を持つ人同士で話していきたいと思います。対話の中で引き続き話したいと思う問いやテーマがある人はA4の紙に書き出してください。それをもとに分科会を作っていきたいと思いません。書けた人から前に出てきて呼びかけてください。」

※目安の問いの数は（参加者数÷4人）です。

※問いが出そろったらグループが座る場所を指定し、分科会を始めていきましょう。

### ④ 分科会のシェア

「それでは時間になりましたので対話を終了してください。では各グループでどんな話が出てきたかシェアしてもらいたいと思います。どんな話をしてどんな気づきがありましたか？」

## ●エンディング

### ○チェックアウト

「これで本日のプログラムは終了です。最後に一人ひと言ずつ残して場を閉じていきたいと思います。今日一日過ごしてみて、今感じていること、気になっていること、今日の感想、今後の抱負などなんでもかまいませんので話していきましょう。」

※細かい進め方はチェックインと同じです。

### ○終了のアナウンス

「（※グループごとにチェックアウトをしている場合は『時間になりましたので話を止めてください』などと促して）これで今日は終わりになります。ありがとうございました。」

※必要があれば次回の日程のアナウンスなど行いましょう。