

「21世紀に進化し続ける組織を考える」 シンポジウム報告

去る1月30日、組織経営の理論と実践研究の第一人者であるピーター・センゲ氏、野中郁次郎氏をメインスピーカーとする「21世紀に進化し続ける組織を考える」シンポジウムが、SOLEジャパン主催で開催された。グローバルなビジネス環境を戦い抜くために、経営者は、企業は何をすべきか。その示唆に富んだセミナーをレポートする。

知を触発するプロセスが 知識創造企業の本質

本シンポジウムは、人と組織の相互発展のために設立されたNGO、SOLEジャパン（組織学習協会日本コミュニティ）の主催によって開催された。旧態依然とした工業化社会、右肩上がりの経済の時代によしとされた日本企業の組織デザインから、目まぐるしい環境変化に対応できる組織に脱却するには、自律的に学習、進化する組織デザインが求められる。そうした視点から、「知識創造企業」で著名な野中郁次郎氏、「学習する組織」の理論と実践の第一人者、ピーター・センゲ氏の講演を中心に、学習する組織を実践する日産自動車、リクルートの事例、お

よびデイスカッションを含め、新しい時代の組織開発の考察を目的とした。

**賢慮あるリーダーの誕生は
生きた人の教養の伝承から**

まずは「知の流れをリードする」モノの知からコトの知へ」をテーマとする野中氏の講演である。

知識創造企業におけるマネジメントは「モノのマネジメントではなく、コト、つまりプロセスのマネジメント」と野中氏は指摘する。

「万物は流転し、プロセスは人に経験による知をもたらし、絶えず創造に

プログラム概要

第一部 経営者シンポジウム 「21世紀に進化し続ける組織を考える ～「学習する組織」の実現とは～」

- ◆基調講演①
野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）
- ◆基調講演②
ピーター・センゲ氏（アメリカMIT上級講師）
- ◆パネルディスカッション
「学習する組織」実践企業
（日産自動車、リクルート）を交えて

第二部 ポストシンポジウムセッション 「ワールド・カフェ・ダイアログ」

向かっています。プロセスは関係性の中で生成されるものであり、その状態を止めると、プロセスはいったんモノ、つまり商品の形になります。しかし商品となったものは市場に出ると、人の知が集まって変化します。またプロセスの状態になり、コト↓モノ↓コトを繰り返します。コトはモノを含むので、未来はコトが作ると言ってもいいと思



ピーター・センゲ氏
（アメリカMIT上級講師）
「システム思考」「組織学習」を一般に普及させたことで知られる。『Business Strategy』（1999年9月10月号）で、「この100年の間に、ビジネス戦略上の最も大きな影響を与えた24人の1人」であると評価された。『出現する未来』（共著、講談社）など著書多数。



野中郁次郎氏
（一橋大学名誉教授）
「知識経営」の生みの親として知られ、その著書「知識創造企業」（共著、東洋経済新報社）では数々の受賞歴を持つ。暗黙知と形式知のダイナミックな運動を理論化したSECIモデルを提唱。2002年、紫綬褒章受章。近著に「美徳の経営」（共著、NTT出版）がある。



会場からは、積極的に質問の手が挙がった。

います。このように、知を触発していくチャレンジングなプロセスを続けることが企業の本質であり、これを実践できるのが知識創造企業なのです」(野中氏)

そうした知識創造企業をマネジメントするリーダーの資質について、「アリストテレスの『フロンシス』すなわち賢慮こそ、それである」と野中氏は言及した。「Good (美德)」をプロセスの中から判断し、「今」「その場」で知が湧きあがる経験が、最も具体的であるという前提に立ち、そのとき、一番重要な議論を共有できる場を作る。そして問題意識を持ち現実を見て、本質に気付き、それをコンセプト化する。さらにそのコンセプトを政治力と情熱を持って実現。自身が持つ賢慮を伝承し、組織全体で共有する。これが賢慮

あるリーダーだという。

それでは、こうしたリーダーの賢慮の基盤となるものは何だろうか。

「教養、哲学、歴史、文学などを背景に持つことで、関係性を読む力が養われます。また、至高体験も重要です。

一流の人物と仕事をして、生きた人間の立ち居振る舞いに宿る教養を吸収すべきなのです」(野中氏)

そうした意味でも、現場での実践のプロセスが重要だという。

「知の方法論とは、実践的推論と弁証法によって成り立ち、行為につながる理論に意味はありません。仮説を立てたら、その結論は行動によって導くべき。間違えたらやりなおせばいい。賢慮あるリーダーのもと、仮説と検証を繰り返す組織、そして共通の善に向かって矛盾を解決していける組織が、成長する組織なのです」(野中氏)

工業化社会の終焉が促す 知識創造企業への転換

続いて、ピーター・センゲ氏が「学習する組織」をテーマに講演した。まずは、野中氏の講演を受けて、「野中氏の経営論と自分の研究は、『知識創造企業』と『学習する組織』と言葉は異なっているが共通点が多い」と指摘。現在、物質的近代主義、工業化が進む中国も、「学習する組織」に関心を持っており、個人をどう高めるかという視点に注目し、組織の中で個人が人間

実践企業事例①

日産自動車

日産自動車は、日産ラーニングセンター マネジメントインスティテュートを2005年4月に開設しました。リーダーシップの育成、将来の発展に必要な専門性の養成、イノベーションを創造する「場」の提供を通して、日産の価値創造に貢献することをミッションとしています。

GET (グローバルエグゼクティブトレーニング) はそこで行われているリーダーシップ研修の一つで、私は07年3月から1年間のプログラムを受講しています。

私の所属するプログラム・ダイレクター (PD) オフィスが問題を抱えていることに気付いたとき、GETで学んだことを活かそうと考えました。

「核」を確認し共有

PDの担当範囲は車種ごとになっており、たとえば私はトラック/SUV領域のグローバル収益の責任者ですが、問題は、それぞれのPDの担当領域を超えた横のコミュニケーションがあまりとれない縦割り状態になっていたことでした。それぞれのPDが独自のビジネス手法で運営を行い、スタッフは一貫性のない指示を受け、繰り返しによる高負荷、非効率が起こっていました。

優良企業は事業戦略や経営手法を環境の変化に絶えず対応させながらも、自らの核となる価値観や目標は守り続



プログラム・ダイレクター カーラ・ベイロ氏

けるものです。そこでセミナーを開催し、PD/OPD (オーバースーズ・プログラム・ダイレクター、海外のPD) の「核」となるものを共有するために議論しました。

セミナーに参加したのは、全体の30%にすぎません。しかし、それをきっかけとして、組織、国や地域を横断してのコミュニケーションが改善されました。

また、参加した人がこの経験を自分の職場に持ち帰ったことによって、問題意識やベストプラクティスを共有できるようになりました。さらに、改善の体験が「変えることができるんだ」という意識につながり、活力を呼び起こしています。「学習する組織」を持続させるための、有益な成果だと感じています。

らしい成長を遂げることで、組織が成功すると考える企業が増えてきた。このように、今や「知識創造企業」「学習する組織」は多くの国で研究と実践が進んでいるのだという。

その背景について、センゲ氏は「今、一つの時代が終わりに差し掛かっているからです。その時代とは工業化時代です」と話し始めた。その論旨はこうだ。

「ネットの登場によるこの10年を情報化時代ととらえ、時代の転換ととらえるのはナンセンス。もっと深いところで見ると、マシン、モノの時代と変わ

対話により細胞が新たに生まれ、組織が成長する

センゲ氏は、今終わろうとしている組み立てラインの意味と、それによって起こっている弊害を述べた。

「組み立てラインとは、モノ作りを直線的に行うステップであり、物事は分断化され、断片化されます。みんな同じスピードで、直線的に動いていくべきという考え方です。実は、学校も一般化促進の手段として、組み立てラインの思想が取り入れられています。1年、2年、3年……と直線的に進むこのやり方は、組み立てラインに携わる

りない。ネットやPCも工業化時代の象徴的な電気、航空機などがもたらしたブレイクスルーと、パターンが一致するからです。イギリスの産業革命に始まる工業化の時代を振り返ると、重視されたのは、経営革新でした。1750年と1820年を比較すると、『組み立てライン』の登場により、イギリスの生産性は100倍以上に上がっています。これは今の時代で言うネットのようなもの。つまり、現在の経営も、組み立てラインの延長線上にあり、それが終わりを告げようとしているのです」(センゲ氏)

社会の構成員を育てるには、とても効率的でした。組み立てラインの価値観は、生産性と予測可能性の高さにあります。予測可能性が高いということは、差異の小さいものを早く、たくさん生産できるということです。これを人間に置き換えてみましょう。はたして、常に早いほうがいいのか。すべて同じ、差異のない人ができあがることはいいのでしょうか。これは、まったく狂った考え方です」(センゲ氏)

自然は多様であることが普通であ

実践企業事例②

リクルート

リクルートの成長を支えるのは、「人に新しい生き方を提供する」という事業のあり方です。そして、リクルートは工場や土地など資産を持たない会社ですから、「生き方の提供」という企業価値の源泉は、リクルートで働く「人」が生み出します。

一方、CV職という契約社員を中心に、正社員以外の多様な働き方をする人が増えています。そうした中で持続的に成長する個人と会社であり続けるために、全員が共有できる人材マネジメントポリシーの策定が必要だと考えました。

ポリシーの内容は、「成長のチャンスを提供」「我々は全員成長し続ける」。顧客価値を高め続けるためには個人の成長が前提であること、事業責任者は自分とメンバーの成長に責任を持つこと、そして、一人ひとりの成長を支援

し、成長のチャンスとなる仕事、ポスト、キャリア開発の機会を提供し続けることを共有しました。

これを実現するには、多様な働く人の「こうありたい」を解放する場が必要となります。そこで、次のような学習の場作りを進めてきました。

●リーダーシップジャーニー
リーダーの「こうありたい」を解放するための、アクションラーニングを通じてリーダーシップ研修。対象はマネージャー役員。

●ソーシャルシナリオプランニング
10年後、「こんな社会を創ってみたい。こういう社会っていいよね」と思える文脈づくりと経営者としての意志を高める場。

●エンゲージメントサーベイ&ビジョンブレ
10〜50人程度の部署単位で「自分たちの組織をこうしたい」「仕事を通じて社会にこんな価値を提供したい」といったことを考える場。

人の可能性を信じる。これがリクルートの企業文化です。現場では毎日「あなたはどうしたいの?」と問いかけ続ける、分不相応な大きな仕事を任せ、成果にこだわる……こうした仕事の文化と、現場を離れた学習機会の相乗効果によって、人の、組織の成長を促していきます。



執行役員 草原 繁氏

ワールド・カフェ・ダイアログ

様々な背景を持つ人との対話による気づきを楽しむ



数百人の参加者が4人ずつグループを組み、お互いに語り、聴くことから新たな気づき、アイデアを生み出す取り組みと取り組んだ。



第二部のワールド・カフェ・ダイアログは、参加者それぞれが洞察を深めることを目的とした。4人1組で、一つのテーマについて対話し、お互いの思いを共有する。途中でメンバーを変え、多くの人と語り合う機会が提供される。発言者は常に1人。その声に耳を傾け、その場で感じたことを自由に1枚の紙に書く。この日のテーマは、「どんな未来が見えてほしいか」「違いを作るあなたの一歩は何か」。結論を出すのではなく、私たちが築く「未来」を対話することだった。「環境問題」「ダイバーシティ」「グローバル化の中の日本」……テーマにより議論の中心は異なったが、様々なバックグラウンドを持つ人との対話により生まれる「気づき」を、多くの参加者が楽しんでいった。

が欠かせないと締めくくった。

過去から今を共有する 対話が未来につながる

講演後、デイスカッションに入り、野中氏とセンゲ氏の間で「場作り」の重要性が確認された。野中氏によれば、直線的な組み立てラインを持つ会社にも知識創造企業はあるという。

「そうした企業では、一人ひとりのワーカーがライン上でモノを組み立てている、分断的に仕事をしているのではなく、前工程と後工程の関係性の中で自分の仕事があるべきか考えてい

ます。プロセスの関係性の中で自らの仕事をとらえているのです。問題が起こるとラインを止めて、対話によって解決する。ワーカーもシンパシーの中で働き、知が集積され、新たな知が触発されるのです。つまり、最前線で現実を直視し、受け入れて、行動につなげ、そして分析する。毎日、仕事を深く掘り下げる。それが、知識創造企業の生産システムなのです」（野中氏）

センゲ氏も「今、ここで、関係すること。これが重要です。過去から今にいたるまでを共有する対話があつてこそ、未来の創造につながっていくのです」と、野中氏に呼応した。

こうした「場作り」「場の共有」を実践し、組織の学習につなげる企業として、日産自動車、リクルートがデイスカッションに加わった。リクルートは執行役員の草原繁氏、日産自動車はプログラムのダイレクターのカーラ・ベイロ氏がスピーカーとなった。

各企業の取り組みは、65、66ページの通り。2社の取り組みを野中氏は、「学習する組織であるためには、他から学ぶことをすべき。何より『いい仕事とは何か』『コア・バリューは何か』という議論のプロセスが大事です。組織の中でそれらを共有することで、個人は仕事にコミットメントでき、集団のパフォーマンスが上がる。企業の思想とは、対話によって生まれるもので、押しつけるものではないのです」と、評価した。そして、「対話によ

る組織の成長には終わりが無い。木の幹（コア・バリュー）は先につながり、細胞が生まれ変わって成長していくのです」とセンゲ氏の示唆に富んだ言葉でデイスカッションを終えた。

「場」に参加することで「気づき」「共感する」。それを体感するために、プログラムの最後に行われたのが「ワールド・カフェ・ダイアログ」である（コラム参照）。参加者同士が対話により、「未来」に対する洞察を深めていった。

このシンポジウムは、「組織は学習によりどう進化するのか」をテーマにした場作りの実験でもあった。気づきを共有し、対話が続くことによって何かが起こる。そんな期待が高まるのを感じながら、シンポジウムは終了した。



グラフィックファシリテーター®、やまざきゆにこ氏が、講演を直観的に伝える絵を会場に描いていた。講演後、絵を見て理解を深める参加者の姿が見られた。