

「学習する組織」の一考察

— 組織と個人を強くする職業能力開発を実践するために —

生涯職業能力開発促進センター 大 天 健 一

A Study Of “Learning Organization”

Human resources development for strengthen Employee and Company

Kenichi DAITEN

要約 生涯職業能力開発促進センター（アビリティガーデン）では、職場の問題や課題を集合研修と関連付けた全業種・業界向けの能力開発セミナーの提供に取り組んでいる。

組織をリードし、変革の実行までを担える高度人材の育成のベースとなる考え方を紹介する。この能力開発の手法の考え方のテーマになっているのが「学習する組織」を如何に実現していくかということである。

組織として、問題や課題を発見し解決していく能力をもつためには、まず、個人の能力開発をきっかけとして、「知の共有化」を進め、組織の構成メンバー一人ひとりが、組織目標に向かって主体的に思考・行動し、組織そのものに学習する力を浸透させていくことが重要であり、ここでは、この考え方を紹介する。

I はじめに

企業の競争の源泉として「知識」が目されるようになってきていることについて、多くの人が認識されているのではないだろうか。

P.ドラッカーやA.トフラーなどは知識を資源として認め、新しい知識社会の到来を論じたことは誰もが知るところだろう。

今や企業の競争力を支える源泉は土地や機械設備などではなく、「知識労働者」（ナレッジワーカー）であるといっても過言ではない時代が到来したといえる。

世界中で知の支配をめぐる競争が様々な形で行われ、商品やサービスに更なる付加価値を提供する知識をベースにした「見えない資産」の活用の差が企業の強みとして、他の企業を圧倒していく時代になってきたといえる。

特に日本では「言語外の言」（いわゆる「暗黙知」）が重要な意味をもっていることがあり、これを知らず

して、仕事で成果を出すのは非常に困難であるといえる。これが「知の共有」を難しくしている原因とも言えるものであるが、「話さなくても分かるだろう」という言葉にならないコミュニケーションの問題が日本の企業には根強く残っていると考えられており、海外とコミュニケーションをとる際には、異文化コミュニケーションを難しくする障害として現れてくる。欧米から見た場合、「日本人は論理的でない」と言われるのも、「暗黙知」が組織文化の中に浸透していることが要因の1つだと考えられる。

こうした問題は、「知の共有化」の問題と深く結びついており、「知の共有化」がどの程度できているかが、仕事の成果に反映されることになるのである。

ここで言う「知の共有化」とは、データベースシステムの構築や資料の整備だけではない。人と人との関係性や仕事の進め方（ノウハウ）などが様々なツールやコミュニケーションを通じていかに共有化されているかということも含めた内容である。これらは企業の「組

「組織文化」や「風土」の問題とも関連して考えられる。組織の中で「暗黙知」をどれだけ「形式知」化していくかという課題が大きなテーマとして、捉えられよう。

仕事の問題や課題を解決していくには、組織の内部だけではなく、外部環境の変化（顧客や競合企業の動向など）をふまえて、様々な意思決定を行っていく必要がある。適切な意思決定には「知の共有化」を通じ、「個人」と「組織」の学習内容が融合していくことが求められることになる。

例えば本田トヨタ自動車は効率的な生産の方式を「かんぱん方式（ジャスト・イン・タイム）」として、様々な形で披露しているが、それをそのまま自社に導入すれば成功するかどうかという、むしろ上手くいかないということのほうが多いことに気づくだろう。それには組織を支配する考え方や人との関係性、仕事の進め方（ノウハウ）がいかにか共有化されているということが影響していると考えられるであろう。

「知の共有化」はそれ自体が目的ではなく、個人と組織の力を発揮していくための手段であるが、「知識労働者」にとっては避けて通れない問題である。

この「知の共有化」をいかにして現実のものにしていくかという課題は、知識競争の時代にふさわしいテーマであるといえよう。これは財務知識やマーケティング知識など、一般的な知識を網羅するのではなく、組織特有の見える情報や見えない情報をいかに共有化していくかがこの場合の「知の共有化」の内容となる。

(表1)

見える情報	顧客情報やクレーム情報等	見える形で共有化をはかる	データベースシステム整備など
見えない情報	人と人との関係や仕事の進め方等	思考や行動などを支配する	情報共有の場の設定

「知の共有化」の内容 (表1)

例えばクレームがあった場合、顧客には恒常的に感じられていたが、たまたまクレームになったかなど、職場の問題を具体的に上げ職場の構成メンバーで検討を進めるとクレームの裏に別の問題を発見することがある。コミュニケーションの連携が悪く、クレームになっていたかも知れない。このように、「見える情報」を取り上げ、「見えない情報」を明確にすることで、問題の共有化がはかられ、解決策が提案されることになる。ただ、クレームをクレームとして、

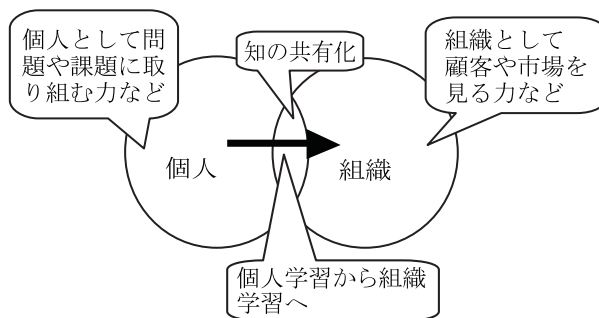
その場で解決したつもりになるのではなく、真の原因究明をしていく活動の中で得られる様々な気づきこそが、仕事を通じた成長の内容だと考えられる。こうした「壁」を乗り越えてこそ、個人は成長を実感できるのではないだろうか。さらにこの成長を組織で共有化することによって、組織としての成長も感じることができるようになるのではないだろうか。アビリティガーデンで実施している業界共通型の能力開発セミナーは、こうした問題意識を受講者が職場のメンバーと共有化した上で能力開発セミナーに参加するため、気になる問題や課題を箇条書きにして（文字化して）、その内容を上司と相談し、解決するために能力開発セミナーを受講するという流れでセミナーの活用をお願いしている。

II 強い組織づくり

1 「知の共有」について

企業で働く人はどれだけ意識しているかは人によって差があるが、組織の中で仕事をしているということ意識しなければならないであろう。

「知識労働者」である以上、自主的に個人学習をしていくことは必要条件である。ただ、それだけでは「個人の学習」の領域を超えたことにはならず、「組織の学習」を実践していることにはならないということに留意する必要がある。(図1)



個人学習から組織学習へ (図1)

例えば企業の経営者は高い営業の成績を継続的に実現している人がどのような思考・行動を取っているのかというのは他の人にも理解して実践してもらいたいと考えるだろう。

こうした営業のノウハウなどは「知の共有化」の対象となる。もちろん、性格など属人的なものもあるが、効果的に学習することにより、習得できるものも多くある。知識の習得だけではない部分として、思考・行

動特性も含まれることになる。これらの思考・行動特性の改善や向上には、高業績者の日常の仕事振りを観察し、そこから学びとる必要がでてくるが、このような学習をする能力をいかに身に着けるかが大きな問題になってくる。集合研修は個人で受講するものであるが、職場・組織を意識し、職場と集合研修を結びつけるような工夫をすることが求められよう。

前章で見たとおり、「知の共有化」は「見える情報」のみを指しているのではなく、企業の歴史や事情を踏まえた「見えない情報」も含んでいる。

仕事の問題解決や意思決定の仕方はこうした「知の共有化」というバックボーンがあって、行われている。

「知」が上手く活用されるためには、見える情報をハード的に整備するだけでは不十分であろうし、コミュニケーションをとる場を設置するだけでも、不十分であろう。

「見える情報」を活用するためには「見えない情報」の共有化をはかることが前提となり、この2つの情報をいかにつないでいくかを考えていかねばならない。

この2つをつなぐ具体的な実践方法として「組織の学習」を考えてみたい。

「組織の学習」を2つのレベルに分けると第一は既存の知識体系（価値基準）を確認適用する学習（既存パラダイム内での学習）であり、第二は、既存の知識体系やパラダイムそのものの転換が必要な学習であり、前者を「シングルループ学習」後者を「ダブルループ学習」という。（Argyris, C, Schon, D 1996）

前者は目的が与えられたらそれをいかにして実現していくかということに力を注ぎ、後者は目的そのものを評価し、必要に応じて改変することもあるというような学習である。

これを研修に置き換えて考えてみると、前者は従来の企業の知識やノウハウを伝達する新人研修等の全体に対して一括して行う一律型能力開発で、後者は変化を読み取り、何を為すべきかを考えていく課題設定追求型の研修に対応させることができだろう。（表3）

	仕事の目的	能力開発スタイル	知識価値体系
シングルループ学習	達成すべき指標	新人研修等の一律型能力開発	決められた枠内での学習
ダブルループ学習	目的といえども評価の対象	問題解決等の課題達成型能力開発	決められた枠を超えた学習

組織学習のレベル（表3）

「個人の学習」をより一層、「組織の学習」に近づける媒体の役割を果たすのは「知の共有」であり、「知の共有」を実現していくための方法を具体的な能力開発と対比させて考えていくことにより、「知識労働者」の育成にふさわしい実践的な能力開発のあり方が見えてくるのではないだろうか考える。

「個人の学習」から「組織の学習」へ、さらに「シングルループ学習」から「ダブルループ学習」へと組織を成長させていくことが、知識競争の時代を勝ち抜き組織ということになるであろう。

ここで先に受講者が問題と考えている内容を箇条書きにし（文字化し）、上司と話しあって参加したことを想起すると、そこでは、会社（組織）の考え方が根底にあって、仕事の目的そのものを前提としているであろう。会社（組織）である以上、仕事の目的を意識するのは当然であるが、変化が激しいビジネス環境にあって、なお、変化に関わらず従前の仕事の目的に固執していたのでは、気づかないうちに時代錯誤な組織になってしまっているということもあろう。外部研修を活用することにより、場合によってはこうした仕事の目的そのものも、再検討の対象とすることがあるという姿勢で研修に臨むこと。過去の成功体験からの脱却（アンラーニング）をする能力を組織・個人ともにつけていく。そのためには外部の研修で講師はもちろん、参加者との交流を重ね、些細な気づきを職場にもちかえて共有化する「場」づくりも重要になってこよう。このため、集合研修では参加者との交流を大切にし、講師は一方的な知識の講義ではなく、「場」のファシリテーション力（中立的な立場でメンバーの問題解決力などを最大限に引き出す力）が求められることになる。すなわち参加者の持ち寄った問題や課題を意識しつつ、参加者が主体的に思考し発言する「場」を創出していくことが講師に期待される役割となる。最後に職場で共有化の時間を取るようなまとめを研修の成果として、持ち帰れるようにするなどの工夫も必要になってこよう。

2 「学習する組織」のための能力開発

ここで注目されるのが「学習する組織」である。

「学習する組織」についてはP.センゲが組織の競争優位の源泉として「創造学習」（能動的）と「適応学習」（受動的）の2つの能力を持っていると考えた。

センゲは学習する組織を実現するために5つの修練が必要であると主張した。

- (1) システム思考
- (2) 自己のモチベーション強化
- (3) メンタルモデルへの挑戦
- (4) ビジョン構築と共有化
- (5) チーム学習を助ける

とりわけ、センゲは「システム思考」の重要性を強調している。

「学習する組織」のコアとなる考え方は、問題や課題は「外部」の「誰か」や、「何か」によって生じていると考えるのではなく、自分自身の行動がどのようにして問題を作り出していくかということを見ることである。「現実の問題」を作り出しているのは自分たちであることを認識し、事象を捉え、システム思考の観点から改善をはかっていくのは、組織を構成する個人の協同作業であるといえよう。

この協同作業において重要なのは、主体となる個人が目的に向けて相互に影響し合うことである。

そして、この相互の影響から得た「気づき」はその目的自体も評価し、妥当性を検証し、見直すことができる力を持つことになる。

Ⅲ 学習の連鎖

1 「個人の学習」から「組織の学習」へ

ここでは具体的にどう「学習する組織」を実現していくかを考えてみたい。

能力開発に取り組む場合、個人の能力開発を組織の能力開発にまで高めていくことが重要である。さらには、「シングルループ学習」を超えて「ダブルループ学習」を実践していくにはどうしたら良いのかを、検討していくことになる。

「個人の学習」で代表的なものに自己啓発がある。

自己啓発は職業能力開発の基本とも言うべきもので、個人学習の本質でもある。

「個人の学習」は本来、人に言われて、強制的に行うものではなく、本人が必要を感じて、自主的に学習していくべきものであり、本人の学習意欲をいかに高めていくかがここでの重要なテーマといえよう。

「個人の学習」から「組織の学習」へと発展させるためには、個人と組織の問題や課題意識をどのようにして結びつけるのかという「知の共有化」の問題に戻る。

個人の学習目標を設定して取り組んだ「学習の成果」はまずは「個人のもの」になるであろう。

ここで意識しなくてはならないのは、「個人のもの」になった「学習の成果」をいかに「組織の成果」に結び付けていくかということである。

個人が学習をしたことによって得た成果を職場における問題や課題解決に向けた実践として試され、それをさらに周囲のメンバーと評価・改善していくということで学習を連鎖させていくことが重要となるであろう。

2 職場実践学習

組織を「学習する組織」として機能させるには、「個人の学習」と「組織の学習」を結びつけることである。

2つの学習を結びつける能力開発には次のような展開が考えられる。

- (1) 組織の問題・課題の明確化
- (2) 個人の問題・課題の明確化
- (3) 組織と個人の問題・課題意識のすり合わせ
- (4) 個人と組織の問題・課題解決に向けた取り組み（具体的には他企業の人との交流など）
- (5) 個人と組織の思考・行動の結果を共有する「場」を持つ
- (6) 反省と実践
- (7) 新たな問題・課題の設定

* (1) から (7) を繰り返す。

ここで(4)では目的にあわせた課題解決型の部外の集合研修を活用すると効果的であると考えられる。組織のパラダイムにとらわれない気づきを得る機会外部人材との交流の中でこそ見つけられるものであるといえる。

個人と組織の問題や課題は関係者が共有していくための「場」づくりが重要である。この「場」をいかに自然な形で実現していくかが、受講効果を浸透させていくための重要な鍵を握っている。

そして、この一連の取り組みは何らかの形で記録していくことで、「暗黙知」の「形式知」化の促進に有効であると考えられる。

Ⅲ おわりに

「個人の学習」と「組織の学習」をつなげる「知の共有化」が変化に対応する強い組織作りに必要となる。また、「知の共有化」は「見える情報」と「見えない

情報」を融合させることといえよう。

組織の問題・課題は組織の文化などが背景にあって、複雑に写るものである。

こうした複雑に見える問題・課題を解決するヒントは必ずしも時間的・空間的に隣接しているものばかりではない。こうした問題や課題は個人の努力だけでは解決できないため、組織的に取り組む必要がでてくる。組織的に協力して問題・課題解決に取り組んでいくためには、そのきっかけとなる「気づき」が重要である。その中身は「思い込み（不可能である等）」、「知識不足」、「意欲不足」、「思考不足」、「組織の常識にとらわれていた」などが挙げられるが、これらは組織の中だけで考えていたのでは、気づきにくいという問題がある。

「知の共有化」を、能力開発を通じて促進し、日常の行動に結びつけていくことにより「個人の学習」から「組織の学習」へと進化していく糸口を発見できるのではないだろうか。

生涯職業能力開発促進センター（アビリティガーデン）では、平成14年度に「気づき」を活用した教育訓練手法によるコース開発研究会で提案された教育手法を取り入れ、「学習する組織」づくりを支援する実践的な能力開発を提供している。

*注：知識労働者は専門的な知識・技能をもち活用できるプロフェッショナル人材をいう。個人や組織の問題や課題を明らかにし、解決に向けて実践できる力を持ち合わせた人材。変革を指導・実現できる人材である。

【参考文献】

- (1) 寺本義也・中西晶、『知識社会構築と人材革新（主体形成）』、日科技連 2000年
- (2) 野中郁次郎・竹内弘高、『知識創造企業』1996年、東洋経済新聞社
- (3) 澤田功夫、『こうすれば事業の明日を切り拓く人材が育つ』、2004年
- (4) ピーター・M.センゲ、『最強組織の法則』徳間書店、1995年
- (5) ピーター・M.センゲ、『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」』、日本経済新聞社 2003年
- (6) 生涯職業能力開発促進センター、『「気づき」を活用した教育訓練手法によるコース開発研究

会』、平成14年3月

- (7) 生涯職業能力開発促進センター、「若手リーダー育成のためのコース開発研究会」平成16年3月
- (8) 上田泰、『組織行動研究の展開』、白桃書房、2003年
- (9) マイケルJ.マーコード、『実践アクションラーニング入門』、ダイヤモンド社、2004年
- (10) 金井壽宏、リーダーシップ入門、日本経済新聞社、2005年
- (11) Argyris, Chris, Schon, Donald A., 『Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice』 Addison-Wesley、1996

