

# 今月の 人材開発キーワード

## 【組織学習】

### —○×事例で対比解説—

#### New Keywords

【対話】	【過剰学習】
【暗黙知】	【コミュニティ】
【振り返り】	【コミットメント】
【メンターシップ】	【コンピテンシー】
【習慣】	【組織学習】

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

#### ■組織学習とは？

19世紀前半デンマークの哲学者であるキルケゴールは、その名著『死に至る病』の中で次のようなことを書いている。

自己とは何か、自己とはひとつの関係、その関係が関係それ自身に関係するような関係である。

近代以前には、人は自分自身のことを物のような実体的存在と考える傾向があった。それに対してキルケゴールは、関係もしくは「関係すること」と位置づけている。それ以降の近現代思想では、人間存在、それどころかおおよそあらゆる個物までも関係として捉えることがむしろ普通になってきた。

では、組織や集団はどうだろう。こちらは、むしろ自然に「ひとつの関係」だと理解できる。さらにそれなら、個人と組織はどちらも関係ということになり、一体何が違うのだろうか。

このように、個人と組織をはじめから異質なものとして分離して捉えるのではなく、共に有機体として見ていこうとする発想が、組織学習の出発点だ。

通常「学習」というと、私たちは「自分が学ぶ」、つまり個人学

習を思い浮かべる。そのイメージは、書物等にまとめられた知識の体系を記憶として脳に刻みつけるというものだ。言うまでもなく、組織には人間のような脳はないので、学習成果を蓄積できる実体が備わっているわけではない。た

だ、私たちは通常、「組織では、1+1を2以上にできる」というような言い方をする。その「2以上」の根拠とは、組織のメンバー間に育まれた何らかの“関係性”（ネットワーク）のことだろう。チームワーク、絆、信頼関係……、いろいろな言い方ができるが、要するに関係性である。関係性は脳そのものではないが、現実には個人における脳と同じように

#### ■事例① 組織学習が進まないケース

##### 【指示命令に終始する会議】

若手営業員であるAさんの勤務する不動産業B社本社では、毎週月曜日には社長朝礼が行われ、社員全員がロビーに集まって社長の訓示に耳を傾ける。訓示の内容はそれなりに説得力のある興味深いものではあった。ところが、B社では、部内会議も課のミーティングもすべて同じような調子で、その都度会議の主催者が一方的に指示や連絡を伝達するだけだった。営業上の問題点等提案したいことがあっても、Aさんに発言の機会が与えられることは全くなかった。

##### 【水掛け論が続くミーティング】

広告プランナーCさんの勤める広告代理店D社の支店では、企画内容を検討するためのチームミーティングが毎週開催される。約10名いるメンバーのうち、客先での緊急の打ち合わせがある場合を除いて、いつもほぼ全員が参加していた。ところが、ミーティングではいつも決まって困ったことが起こった。比較的ベテランのEさんとFさんとの間で、新しい企画提案に関して言い争いが始まるのだった。2人ともそれぞれプランナーとしての考え方に信念を持っているのはいいが、自分の主張を多少でも譲ろうとする姿勢が全くない。議論はいつも水掛け論で平行線のまま延々と続くのだった。チームリーダーは大人しい人なので、2人の議論を積極的に調整しようとはしない。時間だけが徒に過ぎていくことに、他のメンバーは皆うんざりしていた。

##### 【沈黙が支配する会合】

電機メーカーの人事部に勤務するGさんは、定例の部会が始まるのがいつも憂鬱だった。進行役の人事課長は几帳面なタイプなので、毎回きちんと議題を準備していた。ところが、会議が始まり課長が議題を投げかけても誰も発言しようとししないのだ。発言を促されても、一言二言発言する人はいても、一向に議論は活性化しなかった。1時間あまり行われる会合のほとんどの時間を沈黙が支配していた。誰もが黙ったままそこに座り続け、何の成果も得られないまま会議は時間と共に終了する、毎回その繰り返しだった。

**たぞえただひこ** ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。  
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。  
http://www.philosophia.co.jp inquiry@philosophia.co.jp

機能する。

例えば、通常1人ひとりではできないが、チームだとできるといふことがある。また、1人で考えていても解決できなかったことが、仲間と話し合ったらよいアイデアが出るということも、私たちは日常的に経験する。このとき、私たち個人が学習すると同時に、組織そのものも学習し成長していると考えられる。これが、組織学習の基本的な考え方である。組織を個人と同様に有機的なものとし

て捉えると、いろいろなことが理解しやすくなると同時に、組織がどうありどう動くべきかが見えやすくなっていく。

### ■組織学習のポイント

組織が成長する組織学習のプロセスは、もちろん特段の手法を用いなくても、長い時間のなかでは自然に進むことも多い。とはいえ、事例①に挙げたような状況を放置すれば、どんなに時間をかけても、組織力は高まるどころか低

下していく一方だろう。また、震災後のエネルギー系企業の例を俟つまでもなく、そうしたいわば「内向き」の状況に置かれた組織が現代の企業には多いのも事実なのだ。

これに対して、事例②に見られるように、組織が成長する最大の契機はその構成メンバー間で互いの問題認識が共有される仕組みが確保されているかどうかにある。組織が成長する可能性を持った有機体であるためには、個々人が思考し行動するだけでなく、組織として思考し行動するための基盤が不可欠だからだ。事例②の参加メンバーは、前半ではお互いの営業プロセスについての基本情報（※行動管理の仕方、メンバーのスキル等）を共有し、後半ではその上に立って、営業マネジメントの具体的な問題共有へと進んでいる。こうしたプロセスが何らかの仕組みとして確保され、結果としてメンバー相互の認識共有が深まっていくような状態が実現していることが重要なのだ。

問題認識の共有は、組織のコンセンサスをスムーズに生み出す。そのなかで確認された結論は、その後共同の行動として速やかに実現される。共有と実行の繰り返しのなかで高まっていく組織力こそ、激しい環境変化にも立ち向かいうる真の競争力となるだろう。

### ■事例② 組織学習が進むケース

情報パッケージ製品を販売するA社で、数名の営業マネージャーが営業プロセスの問題についてミーティングを行っている。その様子を見てみよう。

- Bさん：営業のプロセス管理はどう行っているんですか？  
Cさん：日報システムを取り入れています。初訪ではパンフを持参し、再訪でデモへつなげるようにしています。  
Dさん：入札は多いのですか？  
Cさん：はい。仕込んでいたのに金額で負けることもあります。  
Bさん：営業リーダーの経験、スキル、熱意はどうですか？  
Cさん：営業経験はありますが、メンバーからの全幅の信頼を得ているわけではありません。それぞれの個人営業の性格も強いので。  
Dさん：過去の製品での失敗経験は生きていますか？  
Cさん：はい、過去にカスタマイズで失敗しているので同じ轍を踏まないよう、今回の取り組みではカスタマイズはしない方針でやっています。

※中略

- Bさん：受注可能性を早く見極めるための方法はありますか？  
Cさん：営業会議や日報を活用していますが、商談の見切りはデジタルにはやっていません。最後は営業マンに裁量を持たせています。  
Dさん：営業社員同士は連携できていますか？  
Cさん：基本的な情報共有はできています。コミュニケーションは悪くはないと思います。  
Bさん：うまくいった事例の共有はできていますか？  
Cさん：それは、できていないかもしれません。うまくいったケースの横展開はしていますが、「ふーん」という感じで済ませているケースが多いですね。  
Dさん：うまくいく人／いかない人の違いは何かありますか？

※以降略