

組織学習の活用で 対話と行動変革を進める 「大企業病」を回避し 組織の成長を促す新たな試みを

組織の成長が止まる、いわゆる“大企業病”を回避するには、具体的にはどうすればよいのだろうか。豊富な企業コンサルティング実績を持つソフィアコンサルティング株式会社の田添忠彦氏に、企業での取り組み事例などを踏まえて解説してもらった。

CONTENTS

- なぜ、一般企業において組織学習が必要になったのかを知りたい → P20へ
- 一般企業における、組織学習のための取り組み事例を知りたい → P21へ
- 取り組み事例における効果を知りたい → P21へ
- 組織学習のさまざまな方法論を知りたい → P22へ
- 組織学習におけるプロデューサー役について知りたい → P23へ

通常、人が集まればそこにコミュニケーションが生まれ、知識を共有し、一緒に勉強し、「何かしよう」という動きが起こります。組織メンバーにこうした自発性があれば、ことさら何かをしなくても、組織は長い時間のなかで自然と成長していくものです。

しかし、近年は組織の自発性が育ちにくい状況にあります。その背景にあるのはいわゆる“大企業病”です。▽手続きやルール、それに伴う間接業務が多い、▽ルール順守を監視する専門部署や担当者がある、▽その部署が特別の権限を持っている……。こうした組織状況では現場の人が次第に動きにくくなり、自由な意見交換が起これば、新しいことにチャレンジしづらくなり、結果として組織は成長しなくなってしまう。

そうした意味での「大企業病」は、何も大企業のみで起こるわけではありません。多くの日本企業に共通の傾向で、しかもそれは年々強くなってきています。たと

組織学習が必要な背景 企業組織風土の変貌

成長しない組織とは？

コミュニケーションが取れない、チームワークが弱い組織では、組織は成長しない。それが如実にわかるのが、会議の場だ。テーマや目的に沿って参加者が意見を述べ合い、議論するはずの会議の場が以下のようになってしまう組織は要注意だ。

- 対話ではなく、一方通行の話に終始する
- 責任者が一方的に指示命令し、参加者に発言権が与えられない
- 相手の意見や立場に思いが及ばず、自分が正しいとの水掛け論が続く
- 水掛け論になっても誰も意見をまとめようとならない
- 参加者がほとんど発言せず、沈黙が支配
- 誰かが一言、二言話しても、誰も反応しない

えば、ある業界で不祥事が発覚したら、検査体制が見直され、新たにルールや規制が設けられ、業界全体の法制まで厳しくなるといった動きです。グローバル化のなかで、世界標準に合わせなければならなくなってきたことも大きく影響しています。その結果、ここ20年程で、会計基準や品質基準、コーポレートガバナンスや人事制度など



たぞえ・ただひこ

立命館大学文学部卒業。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。20年以上にわたって上場企業・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、人材育成戦略など多数のコンサルティング実績を持つ

さまざまなルールが増え、組織の成長を妨げるようになりました。組織学習という手法を用いて、も、人と組織の学習・成長を促すような工夫をする必要性が生まれていると言えるでしょう。

組織学習の手法① メンター制度の導入事例

組織学習を推進する手法としてはさまざまな方法がありますが、当社で推奨している仕組みの一つが「メンター制度」です。医療機関では「プリセプター制度」とも呼ばれています。これも、本来であれば新人に対して、自然と先輩や上司が面倒をみていたものを、あえてペアにすることで、さまざまなことを共有し信頼関係を形成しながら学習を進めるという仕組みです。

ある企業でのメンター制度導入の流れとその成果を紹介します。

この企業では長年にわたって人材育成や生産性向上施策が組織として継続的に取り組まれてきましたが、近年、そうした仕組みがうまく機能しなくなっていました。以前に比べて人材が育たず、組織としての成長も思わしくない状況でした。そこで、当社が依頼を受け、コンサルティングを開始。最初にキーマンにインタビューを行った結果、次の5つの課題が確認できました。

メンター制度は、いわば対話と行動変革で、学習成長の成果を生む育成モデルです。これによって、▽既存の研修が能力向上につながらない、▽技能継承が停滞している、▽人を育てる風土や組織環境が損なわれている、▽新しいアイデア、ビジネスモデルが生まれにくい——などの経営問題を解決できます。

ではここから、私がかかわった

- ・ 要員の急拡大で教育体制の不備が生じている
- ・ 技術転換が速く、ナレッジが組織に定着しない
- ・ 会社としての固有スキルの共有がうまく進まない
- ・ OJTがうまく機能しない
- ・ 教える側のスキルや熱意が足りない

表 ある企業におけるメンター制度開始後のメンティーからの声

- 今まではわからないことがあると、断片的・短絡的に聞いていたが、メンターとじっくり話すうちに、問題の原因を構造的に把握するようになってきた
- 落ち込んでいて、相談に乗ってもらおうとすらくうになっていた。自分は困難があるとすぐに諦めてしまうが、この経験を参考にしてそれを分析し、一つひとつ解決していけば、ピンチをチャンスに変えられると思った
- テーマ（※課題目標）がうまく進まない背景に、製造部門とのコミュニケーション不足があった。1日のスケジュールを立てるようになり、それによって時間のゆとりができたことで、他の人との協力関係が充実してきた

これを受けて、若手人材（20代前半層）はもちろん、その指導に当たるリーダー層の人材を含めて育成する取り組みとして、メンター制度を導入することになりました。

メンター制度には、①コミュニケーション充実機能、②キャリア形成支援機能、③コンピテンシーレベルでの人材育成機能——の3

用語解説

● アクションラーニング

実際に起こっている問題についてチームで検討して解決策を立案し、その解決策を実施していく過程で振り返り（「リフレクション」）を通じて、個人だけではなくチーム、組織の学習する力を高める手法。1930年代にイギリスの物理学者であるレグ・レバンスがオリジナルタイプを考案し、その後複数の研究者などによってブラッシュアップされてきた。単なる問題解決手法ではなく、学習に焦点を当てることで行動変容と能力開発につながる人材開発手法としても機能する。

特に、リーダーの育成という視点からの注目度が高い。チーム・組織としての学習の効果が時代のニーズにより合致し、世界的に広まっていると言われている。

● アプリシエイティブ・インクワイアリー

肯定的な問いや探求（インクワイアリー）によって、個人の価値や強み、組織全体の真価を発見・認識し（アプリシエイティブ）、その価値の可能性を最大限に活かすための仕組みを生み出すポジティブアプローチの手法。アメリカのケース・ウエスタン・リザーブ大学のデービッド・クーパーライダー教授とタオス・インスティテュート（Taos Institute）のダイアナ・ホイットニー氏らにより1987年に提唱された。具体的な進め方は、参加者同士のインタビュー、グループワーク、寸劇、話し合い（ダイアログ）が中心となる。

環境の変化に合わせて自律的に問題解決を図り、自らの方向性を生み出す力を持つ組織づくりにつながると言われている。

● ワールドカフェ

カフェにいるような気軽な雰囲気で行うためのワークショップ手法。4～6人のグループに分かれて話し、途中で組み合わせを替えながら対話を積み重ねていくうちに結果として全員と話し合ったような効果が得られるように設計されている。各参加者が対話の中で「気づき」を得ることが主な目的。

少リラックスした雰囲気でお話を伝えやすいテーマについての対話を深めることができるほか、他者の話を聞くことに重きが置かれるため、相互理解も深まる。

組織学習の手法としては、「アクションラーニング」「アプリシエイティブ・インクワイアリー（AI）」「ワールドカフェ」などが、よく知られています。いずれも、対話によって組織のなかでの行動を変容させていくという同じようなコンセプトを持っています。

ただ、対話のための「場」を持てばそれですべてが解決するかのいうと、決してそうではありません。そこには、ある程度習熟したコーディネーターの存在が不可欠です。コーディネーターできる人材の育成も、一つの課題と言えます。当社では、そうしたコーディネーター役をはじめとして、組織開発プロジェクト全体の支援をコンサルティングとして引き受けています。ただ、特に中堅中小企業では、お金と労力を使って、そこまでするやろうと考える経営者の方は多くはないのも実情です。経営者の方々は、もちろん自社の経営と組織に常に危機意識を持ってはいますが、ノウハウを活用してその状

組織学習の手法② 対話によって行動を変える

つの機能がありますが、多くの場合、①と②を目的としています。これに対してこの企業では、経営幹部がその戦略と推進に強くコミットして、「固有スキル」の継承を主眼に置き、それを指導者の育成や組織体質の強化につなげていく方針を明確にしました。プログラム導入研修会やキックオフ会合、活動成果発表会といった主要なイベントには現場マネジャーのみならず経営幹部も出席。その目的や期待する成果について直接語

り掛け、参加者の発言や取り組み姿勢を注視し続けました。メンター制度をスタートした後、メンターの声を表に紹介します。いずれも、メンター本人だけではなく、結果として組織の成長にもつながっているのが特徴です。メンターとメンティーという人と人との交流を通じて新しい知恵が生まれ、それが蓄積されたり、それによってさらに新しいパワーが生まれ、結果として初期の成果を挙げることができました。

況を克服しようという発想は、あまり普及してはいけません。「自然に何とかなるだろう」と思っているのが多くの本音でしょう。そのため、組織学習を進めるための場をコーディネートしたり、そのための人材を育てる時間とコストをかけるというアクションにはつながりにくい状況があります。

ただ、問題意識は組織学習の一つの契機です。経営者だけではなく社員全員が問題意識を共有して、行動を変えるのが組織学習で

プロデューサーの役割 イニシアチブとリーダーシップ

組織学習には、推進役が不可欠です。もちろん、当社をはじめとするコンサルタントに依頼をしてそのノウハウを活用しながら進めている企業もたくさんあります。専門知識は専門家のほうがよく知っていますし、それをうまく活用すればよいのですが、自組織のメンバーが自分の問題に深くかわり、それを本気で共有し、実際に現実を変えていこうとするスタンスが生まれなければ、失敗に終わってしまいます。自組織の問題

です。どんなノウハウやシステムを導入しようが、問題意識の共有をクリアしていないと、結果として何も起こりません。「やってみれば何とかなる」といった発想では、不十分なのです。そうならないために、あらかじめ見通しを立て、対話の簡単なフレームワークを活用して着実に成果を挙げようとするのが組織学習の戦略です。腰を据えて取り組めば、比較的短期間のうちに、必ず一定の組織成長成果に達することができます。

は、現場にいる人にしか本当にはわかりません。いわゆる、「暗黙知」と言われるものも、そこに含まれるでしょう。暗黙知は組織学習を進めるうえで非常に重要な要素です。組織には、必ずその組織なりの歴史があり、そこで培われ共有されてきた独自の価値観があります。そうしたことも、重要な暗黙知です。その意味で、暗黙知を共有した現場の人材が推進役としてかわかることは欠かせません。ところで、企業などでは人事担

当者がこうした役割を担うこともあるのですが、病院では管理部門、事務部門にその役割が期待されます。しかし、そこで問題となるのが、職種間での権威勾配でしょう。医療機関の場合、医師が最も上位のヒエラルキー構造が根強く残っています。それは、「直接的にお金(診療報酬)を稼ぐ人」が最上位という組織だからです。しかし、他業界に目を転じると、必ずしもそうではありません。たとえば音楽業界は、アーティストとプロデューサーの関係は比較的対等です。病院も、医師という専門家の力を最大限に活用して顧客のニーズに応える経営を行うことが求められる組織です。

そのためには、プロデューサー役となる事務部門が主体性を高めなければなりません。イニシアチブとリーダーシップを持ち、組織学習の取り組みを、むしろ組織のなかで主導していくことが求められています。そのことは、病院が高いホスピタリティを備え、患者ニーズに真に応えられる医療サービスベンダーへと成長し生まれ変わるうえで、重要な必要条件となっているはずはです。