

組織学習と創造的自律型組織

Organizational Learning and Creative, Autonomous Organization

板倉文彦

日本語コミュニケーション学科准教授

抄録：

我が国の企業を取り巻く環境はめまぐるしく変化している。それに対応するために企業は、変革を主体としたスピーディーな商品、サービスの創出に取り組んでいる。しかし、それらを創出する組織は既存の形態では対応できず、創造的自律型組織が今まで以上に要求されるようになりつつある。本稿ではこの状況を鑑み、創造的自律型組織運営上の重要な要素である組織学習について、その必要性を明らかにした。

Summary :

The environment that is relevant to corporations of this country is rapidly changing. In order to correspond to this kind of environment, the corporations have been working to create products and services in a speedy, innovation-driven manner. However, as the conventional form of organizations cannot adapt to such creative model, the more creative, autonomous organizations are being more required than ever. This article will elucidate the necessity for organizational learning as a key, integral part of managing a creative, autonomous organization.

キーワード：創造的自律型組織、組織学習、プロジェクト組織、ダブルループ学習、リーダーシップ

Key Words : creative, autonomous organization, organizational learning, project organization, double-loop learning, leadership

I. はじめに

筆者はこれまで、現代企業において創造的自律型組織が必要とされている様相とその展開状況を、企業におけるIT戦略立案をモデルとして論じてきた¹。具体的に創造的自律型組織を運営

する場合には「切実性」「自発性」「モデルのなさ」という三要件が確保され、それにもとづいた運営が行われる必要性があり、そこでは組織メンバーに対して「要員の人間問題解決」と結果に対する「有効性確保」を実現するためのリーダーシップ機能が重要となるのである。

今日の現代企業を取り巻く外部環境は、我が国企業の想定を超える勢いの変化を示しており、それに対応しきれない企業においては業績に対して多大な影響を及ぼしているという現状がある。我が国有数の企業が選択と集中を誤り、その結果として多大な損益を複数年にわたり計上するという今日の状況がその様相を如実に示している。その詳細を見ると、現代企業の経営環境下における経営戦略の誤りが即座に業績に影響を与え、短期間で当該企業の存続を脅かすまでのインパクトを与えていることが分かる。それらの企業ではグローバル化に伴い、海外コンペティターとの間で価格を主体とした競争環境に巻き込まれ、結果的に製品シェアを下落させる状況に陥っているのである。

これらの企業が今日の現状を打破していくためには、市場に対する順応的な対応のみでは環境変化に対応しきれないという状況を認識したうえで、必要に応じて創造的な対応を採っていくことが重要である。そのために企業においては、創造性や事業内容、組織を適宜変更していくという動態を有することを志向し、目まぐるしく変化していく経営環境に対して企業を「変革」していくことを本質的な活動として位置づけていくことが重要となる。具体的にこのような事業環境の中で企業は、その時点で社会に受け入れられている安定的な商品、サービスを有している場合においても、絶えず次の商品、サービスを開発していく必要があり、なおかつそれは必ずしも現行の延長上にあるとは限らない。そのような新規性の高い商品、サービスを創造していくためには、それまでの組織の枠組みや運営にとらわれない組織形態である創造的自律型組織がより重要性を増していくものと考えられる。

創造的自律型組織においては、新しいアイデアが次々と考え出され、それらが新たな商品、サービスの源へと収斂されていくこととなる。しかしそのプロセスは単純ではなく、途上にはさまざまな試行錯誤が繰り返されることとなる。また、その過程においては組織や要員のその場での経験や学習機能が存在し、創造的自律型組織が創出する成果の有効性に影響を与える主要因の一つとなっていると筆者はとらえている。本稿では、創造的自律型組織が運営されていく過程において、その成果に影響を与える経験及び学習機能について現代企業の状況を踏まえつつ論ずることとする。

II. 企業における創造的自律型組織の展開

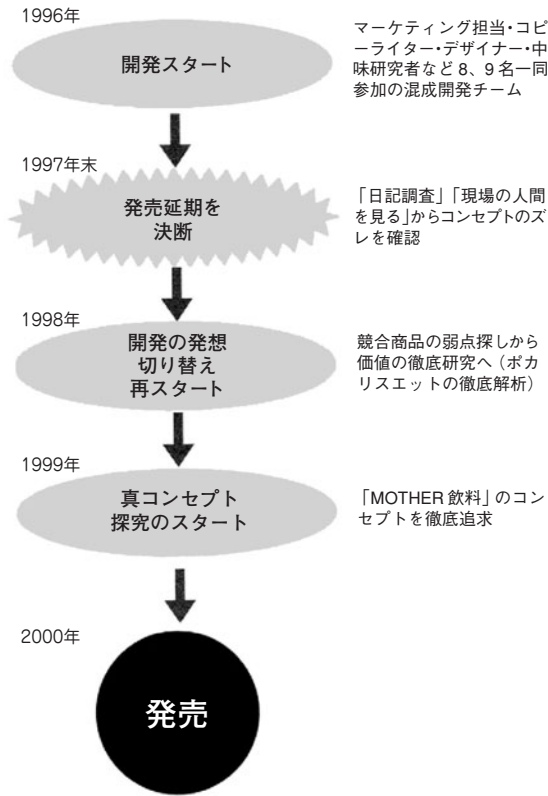
ここでは、現代企業における創造的自律型組織の展開状況を、事例を通して概観することとする。それにより、現代企業がどのような状況でその組織を必要とし、具体的にどのような志向に基づき運営されてきたのかを確認し、改めてその必要性を認識することを試みる。

1. サントリー DAKARA の事例

DAKARA はサントリー²から 2000 年に発売されたスポーツ飲料のカテゴリーに属する商品で

ある。DAKARA 開発におけるプロジェクト組織について論ずる前に、サントリーの理念について触れておくこととする。サントリーには理念として、創業者の志でもある「やってみなはれ」というものが存在している。この言葉はサントリーの創業者である鳥井信治郎が『現状に甘んじることなく、異分野・新しいことへの挑戦を続ける。ここに、「結果を怖れてやらないこと」を悪とし、「なさざること」を罪と問う社風』³と考えていたことを一言で表したものである。サントリーのホームページでは、現在でもその精神から生み出された商品が多数紹介されている。また、最近のサントリーに関する新聞記事⁴においても「やってみなはれ」と記されていることから、この理念は脈々と引き継がれているようである。

DAKARA を開発したプロジェクト組織は、本稿で取り上げている創造的自律型組織を体現した組織といえる。DAKARA はポカリスエット（1980 年発売）やアクエリアス（1983 年発売）の二強が 20 年にわたりシェア 90% 以上を占める寡占状態⁵で参入困難の中に切り込み、今日ではポカリスエット、アクエリアスに並び称されるまでの地位を確立している。DAKARA 開発の経緯は図 1 に示される。プロジェクトはマーケティング担当者から研究者に至る関連する種々の部門から人材が集められ、それぞれの職務領域の垣根を越えて互いに協力しながら開発プロセスを、紆余曲折を経ながらも一つずつクリアしていったのである。メンバー構成について開発チームのリーダーは、性別、年代、職歴のさまざまな要員を集め、さらに入社 2、3 年目の若手も投入するという、多様なメンバーを集めたチームづくりを意図的に実施したようである⁶。創造的自律型組織の代表的な組織形態であるプロジェクト組織の組成では、このようなメンバー構成はよく見受けられる。その時間問題となるのが、既存の知識に引きずられ創造的なアイデアが出せない可能性が生じることである。種々の部門から集められた要員はそれぞれの職種に関する知識、ノウハウを持ち合わせている。つまり、形式知のみでなく暗黙知も持ち合わせているのである。それらの要員は、専門性が高いが故に自身の専門領域ではつい声が大きくなってしまい、他のメンバーは逆に意見が出しづらくなるという状況に陥りやすい。その場合、プロジェクト組織で出された成果は既存組織によったものと同レベルとなり、本来求めていた創造的な成果に至らない可能性が高くなる。DAKARA のプロジェクトではこうした弊害を避けるために、プロジェクトの初期段階にむやみにネーミング、デザイン、中身作りをしないという掟をメンバーに課したのである⁷。この掟は、メンバーに対して既存の専門性を生かして仕事をしてはいけないと言っているのと同様で、自身の専門領域においても白紙の状態から、他のメンバーと協力しながら創造していくという体制をチームに敷くこととなった。この体制と先に述べた「やってみなはれ」という理念の元でメンバーは、既存の調査データに流されず自分たちが想定する顧客に寄り添うことでそのニーズを探り、自らコンセプトを立案していったのである。その過程では図 1 にあるように、「発売延期」をしてまでこだわったのである。通常のビジネスにおいては納期は絶対に守るものという認識が強く、それを目指して業務を遂行していくというのがベーシックな業務の進め方である。この決定にはメンバーおよびリーダーが批判を受けることが想定され、勇気の要る決断であったといえる。そうした思い切った行動をとった末、プロジェクトは真のコンセプト探究を突き進め、メンバーが納得いく商品が開発され発売されていったのである。



出所：野中郁次郎・勝見明『イノベーションの本質』日系 BP 社、2004 年、27 頁。

図1 DAKARA 開発の軌跡

野中・勝見は DAKARA の開発事例の本質を 6 点掲げている⁸。筆者はその中でも「相対価値」および「絶対価値」の思考が肝要と考えている。新商品、サービスを開発する場合、既に同一カテゴリーに強大な商品、サービスが存在する状況では、まずはライバル商品を手細に調査し、そのウイークポイントを探り、そこを突破口として新たな開発を志向することが多い。この行動は相対価値に主眼を置いており、企業行動では散見される現象である。この相対価値に主眼を置いた行動は決して否定されるものではないが、競争優位性を考慮した場合、既存の商品、サービスに対してかなりのインパクトを有しないと、短期間でコンペティターに追いつかれることが想定される。本稿で論じている創造的自律型組織が求めるような成果は、相対価値に主眼を置いた行動から見出すことは困難であり、絶対価値に主眼を置いた行動が求められるのである。絶対価値に主眼を置くということは自らが求める理想像を求める行動をとるということである。それを実現していくには安易な妥協をしない自制心を持ち続けることが重要で、最後まで持続できるかどうか成否を左右することとなる。DAKARA の開発プロジェクトでは絶対価値にこだわり、それを追求した結果が発売後 13 年を経てもスポーツ飲料カテゴリーにおいて、三強と呼べる構図を構築するに至ったのではなかろうか。

2. シャープ 緊急プロジェクト制度の事例

シャープ株式会社（以下、シャープ）では、1977年に「緊急プロジェクト」⁹と称する制度が誕生している。この制度は、社内横断的な連携が必要とされるような緊急テーマが発生した場合、通常の組織とは区別された新たなチームが柔軟に組成されるというものである。その構成は事業部や研究所などから最適要員が集められ、社長直轄チームとして新たな商品、サービスの創造に取り組むのである。プロジェクトには人材や設備、資金が集中的に投入され、「一人ひとりが独創性を最大限に発揮するとともに、職場や事業部の壁を越えて衆知を集める」¹⁰という「協創状態」を志向していたのである。そしてその組織をもって、競合他社に真似されないような開発力を発揮していったのである。この組織形態はまさしく本稿で取り上げている創造的自律型組織の形態と合致するものといえる。

シャープと言えばカラーテレビに代表される液晶技術が有名である。1990年に液晶事業本部が発足し、当初はTFT液晶製品を主体として製品を世に送り出し今日に至っている。その液晶に関する研究開発の発展過程においても緊急プロジェクトが設置され、それらの成果を経てシャープの代表的な製品のひとつである液晶製品が展開されていったのである。そして、1999年にオンリーワン戦略を宣言し事業の選択と集中が行われた。その時、当時まだ赤字であったが「世界最先端であり、シェアもトップクラスにあった」¹¹液晶部門が選択され、「国内販売するテレビをすべて液晶テレビに置き換える」という目標を掲げそれに突き進んだのである。その結果、2005年時点で世界シェア、日本シェアの双方で首位争いをするほどのポジションを確保していったのである。その後、最先端技術を売りにしていた液晶テレビのコモディティー化が一気に進行し、シャープは2011年度には大幅な損失を計上することとなった。

シャープの2012年3月期アニュアルレポート¹²によると、2011年度に大幅な純損失を計上した原因について「国内液晶テレビ市場における需要の急減、大型液晶パネルの需給悪化、商品及びデバイス的大幅な価格下落」などの影響を受けたためとしている。さらに、この業績悪化の主要因の一つとして、コンペティターの躍進によるエレクトロニクス業界の構造変化に対し、スピード感を持って対応できなかったことも掲げられており、企業の外部環境変化に対する認知の困難さと、それによる影響の大きさを物語っている。シャープがそのような状況に達した本質的な要因はどこにあるのであろうか。その要因が単一であるとは思えないが、筆者はDAKARAの事例で論じた「絶対価値」と「相対価値」の影響が大きいのではないかと考えている。液晶テレビが普及していく過程では、シャープ製品に適用されている技術は高度で高品質なものとして市場から評価されており、絶対価値が実現された状況で他社の追随を許さないものであったと思われる。その後、実現されていた絶対価値がコンペティターによって打ち崩され、想定以上のスピードで一気に相対価値間の競争へと移行したことが考えられる。その場合企業は、相対価値を前提とした競争戦略策定に向かうか、新たな絶対価値の確立に向かうかの選択もしくは両立を志向し、具体的な行動にスピーディーに取り組んでいくことが必要とされるのである。

シャープはこれらの状況に対応するためにさまざまな施策を打ち出しており、その一つとして2013年6月に新規事業を軌道に乗せるための専門組織立ち上げを発表している¹³。具体的には専

門組織を「新規事業推進本部」とし、ヘルスケア・医療、ロボティクス、スマートホーム関連、食・水・空気の安心安全、教育という5分野を中心として新商品や新サービスを展開し、2016年3月期に800億円の売り上げを目指すとしている。このことは、業績悪化を招いた企業においては起死回生の対応策となり得る可能性を有し、それを推進する組織は事業立て直しという重責を担うことを示している。この組織の成果如何が企業の中長期の業績に寄与することとなり、場合によってはその存続にも影響を与える重要な要素となるのである。この新たに立ち上げられた「新規事業推進本部」をどう見るべきであろうか。新しい組織のため、その成果は今後観察していくこととなるが、筆者はその組織の機能は、必要に応じて創造的自律型組織を組成し、その組織の創造的活動に直接関わるのではなく、間接的な管理を行うものととらえている。シャープのような、グローバル展開をしている製造業が世界中のコンペティターと戦っていくには、経営のスピード化に対して十分な対応をしていく必要がある。そのためには、必要に応じて創造的自律型組織を設けるのではなく、定常的に創造的な成果を求め続けるという体制が必要となり、それを担い推進していくのが「新規事業推進本部」となるのではなかろうか。

3. デンソー プロジェクト管理組織の事例

前節で、シャープが創造的自律型組織を管理する目的で設置したと想定される「新規事業推進本部」について論じてきた。その背景には、企業が定常的に創造的な成果が産出できる体制に移行せざるを得ない状況が認められ、同様の動きは他社にも見ることができている。ここでは事例として株式会社デンソー（以下、デンソー）を取り上げることとする。デンソーは自動車部品業界の世界大手である。2013年3月期の売上高が3兆5809億円で89.2%が自動車メーカー向け部品事業、10.8%が市販・新事業であり¹⁴、市販・新事業ではセキュリティーシステムや医療機器など「非自動車」の製品開発が行われている。2015年中期計画では、現在主流となっている自動車メーカー向け部品事業の拡大に加え、市販事業の拡大と新事業の育成が示されている。デンソーは市販・新事業について「収益を支える一事業」として2020年度に売上高の20%まで引き上げる計画を立て、2011年には担当する部署として「新事業推進室」を設置している¹⁵。この組織の機能としては、研究開発されても自動車で使用できずに埋もれている技術を集め、新事業に活用していくというものである。この組織は、新たな事業を育てるという直接的な目的に加え、社内ベンチャーのように機能できることや起業家精神を養うという副次的な効果の普及も併せて狙っている。自動車部品を主体としているデンソーにとって非自動車分野への進出は容易ではない。進出先の業界には先行事業者の存在が想定されるため、参入するためには画期的な商品、サービスを展開するか、事業者が存在していないような分野を新たに開拓していくことが必要となる。そのためには創造的な成果を創出することが必須条件となり、それを創出する組織は、社内外の誰もが成し得なかったことにベンチャースピリットを持って自律的に取り組むという、創造的自律型組織の要件を備えたものとなるのである。そして、シャープの事例と同様にそれを管理していくのが「新事業推進室」といえる。

以上のように、ビジネススピード向上による競争激化の環境下に置かれている現代企業は、そ

れに対処していくために、それまでにない商品、サービスを創出していく必要性が生じている。本章ではその成果を創造的自律型組織が創出していく様相を、サントリーの DAKARA とシャープの液晶テレビの事例を通して概観してきた。DAKARA については今日では、20 年近く二強が占めてきたスポーツ飲料市場に食い込み、2000 年の発売以来その地位を確保し続けている。また、シャープの液晶テレビについても、その成果は 2005 年時点で世界シェア、日本シェアの双方で首位争いをするまで成長していった。これらのことから、創造的な商品、サービスの提供を志向する企業においては、創造的自律型組織を有することが有効に作用することが認められる。

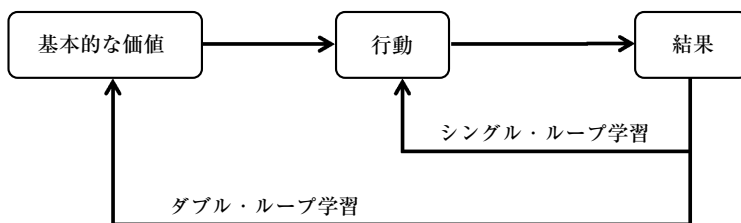
企業が創造的な商品、サービスを市場に提供するという行為は、以前にも増して市場からの要求度が高くなってきている。また、それに対応できない企業は市場で生き残れなくなるといっても過言ではない。そのため企業は、創造的な商品、サービスを創出し続けるための創造的自律型組織を管理していく組織を、定常的に設置することを志向し始めている。シャープの「新規事業推進本部」およびデンソーの「新事業推進室」はそのことを如実に示している事例といえる。現代企業においては創造的自律型組織が必須となりつつあり、さらにはそれを管理していく組織体制まで整える必要性が生じているのである。

Ⅲ. 組織学習の基本的思考

これまで、企業において創造的自律型組織が重要なものとなってきていることを論じてきた。この組織の「場」は、対面的コミュニケーション（合議）を介して知識体系を練り上げ、そこから新しい知識体系へと創造を繰り返していくという基本特性を有している¹⁶。メンバーはその場で「経験」を重ねていき、そこから「学習」し、その学習成果の集積が創造的自律型組織の成果を左右することとなる。ここでは創造的自律型組織の場で重要となる経験と学習について、その基本的思考と必要性について論ずることとする。

1. シングル・ループ学習とダブル・ループ学習

組織学習についてアージェリス (C. Argyris) とショーン (D.Schön) は、学習の水準及び性質などによる違いを認識したうえで「シングル・ループ学習」と「ダブル・ループ学習」に分類している (図 2 参照)。



出所: C.Argyris, *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey Bass, 1993, p.50.

図 2 シングルループとダブルループ学習

シングル・ループ学習は、基本的な価値に基づいて行動した結果が期待したものと合致しなかった場合、基本的な価値の範囲内で行動を修正し、最終的に期待した結果になることを目指すというループを経る学習行動である。この場合、行動を修正していくことで相違をなくしていくことから、行動と結果間を結ぶ一本のループで学習行動が行われていくこととなる。

一方、ダブル・ループ学習は、行動を修正していったにもかかわらず基本的な価値を実現できないような場合、基本的な価値自体を見直すという根本的な修正を行う二本目のループを追加したものである。ダブル・ループ学習では、行動した結果が想定された結果と合致しない場合、一本目のループか二本目のループかを選択し、それぞれを再施行することとなる。特に二本目のループ（図2のダブル・ループ学習）を選択した場合は、基本的な価値を新たに創出するという、まさに創造的学習が行われることとなる。本稿で論じている創造的自律型組織においては、このダブル・ループ学習が施行できるかどうかはその成果を左右する重要な要件となるのである。

2. 学習する組織

前節にて、創造的自律型組織においてはダブル・ループ学習が重要であることを論じてきたが、ここではそれを実現するための要件を明確にすることとする。組織学習を現実の組織に適用するための理論としては、センゲ（Peter M. Senge）の「学習する組織」があげられる。センゲは、過去のフォードやスローンに代表される学習する人間が組織にひとりいるだけでは不足で、現代の競争環境を勝ち抜くにはあらゆるスタッフの意欲や学習能力を生かしていく組織が必要と論じている¹⁷。また、その組織を運営していくのに必要な五つのディシプリン（規律）も併せて示している。そして、五つのディシプリンは一つのまとまりとして前進することが肝心で、たとえそれが困難であっても結果としての成果ははかり知れないものになると論じている¹⁸。以下、五つのディシプリンについて説明をしていく。

一つ目は自己マスタリーで、個人の成長と学習のディシプリンに使われている言葉であり、自らが本当に探求求める人生を創造していくために、絶えず自己の能力を広げていくことを志向していくプロセスである。自己マスタリーは能力や技術に基礎を置くが、それに留まらず人生を受け身視点でなく、創造的な視点で生きることを目指すものである。

二つ目はメンタルモデルで、思い込みなどにとらわれ、良い結果が予見されていても実行に移せないといったメンタル・イメージを管理していくことである。そのためには常に内省し、自ら改善していくことが重要となる。

三つ目は共有ビジョンで、まずは、個々人のそれぞれが頭の中に描いている心象、イメージが共有されており、それが組織に浸透したうえでさまざまな活動への結束をもたらすような、共同体意識を創出していくことを可能とするプロセスである。

四つ目はチーム学習で、共有ビジョンを持っているメンバーと一緒にプレイするためにマスターすべきものである。意見交換とディスカッションを通して学習を促進し、個人の能力の和をこえるチームの能力の和をつくり出していくプロセスである。

五つ目はシステム思考で、全体を見渡し複雑に絡み合っている物事の相互関係を変化のパター

ン（動態的なもの）として認識し、解決策を見出していくプロセスである。

3. 経験による学習

「学習は経験することにより促進される」という事実は、ビジネス界に身を置いた人間であれば周知のものといえる。ここでは、学習へとつながる「経験」について論ずることとする。学習につながる経験について、ジョン・デューイ（John Dewey）はその「質」について二つの側面があると論じている¹⁹。一つは直接的な側面で、それが快適なものか不快なものであるかといったものである。もう一つは、経験したことがその後の経験にどのような影響を及ぼすかという側面である。さらに経験による「効果」については、表面には現れ出ないため、自ら積極的に取り組めるような快適な経験を積ませることを目指すよりも、将来的により望ましい経験をもたらすよう促すことが重要となるのである。そして、あらゆる経験は本人の願望や意思とは関係なく、引き続き起こってくるさらなる経験の中に生きてくるものであるとも論じている²⁰。したがって、経験により学習が促進され、その結果として創造的な成果が生成されていくというプロセスにおいて、その第一歩となる経験を積ませることを想定した場合、マネジメント層がいかにかメンバーに創造的な成果を生み出し得る経験の場を設定するかが重要となるのである。この場合のマネジメント層とはプロジェクトマネージャレベルのみでなく経営層までを含み、それらのマネジメント層によるプロジェクト組織に対する強固なコミットメントが必要となる。

以上を踏まえて、プロジェクト組織において要員が得られる「経験による効果」について論ずることとする。筆者はその効果が「直接的効果」と「間接的効果」の二つに分類されると考えている。直接的効果とはプロジェクト組織内で業務を遂行するにあたり、直接必要となる要素が得られることである。具体的には、

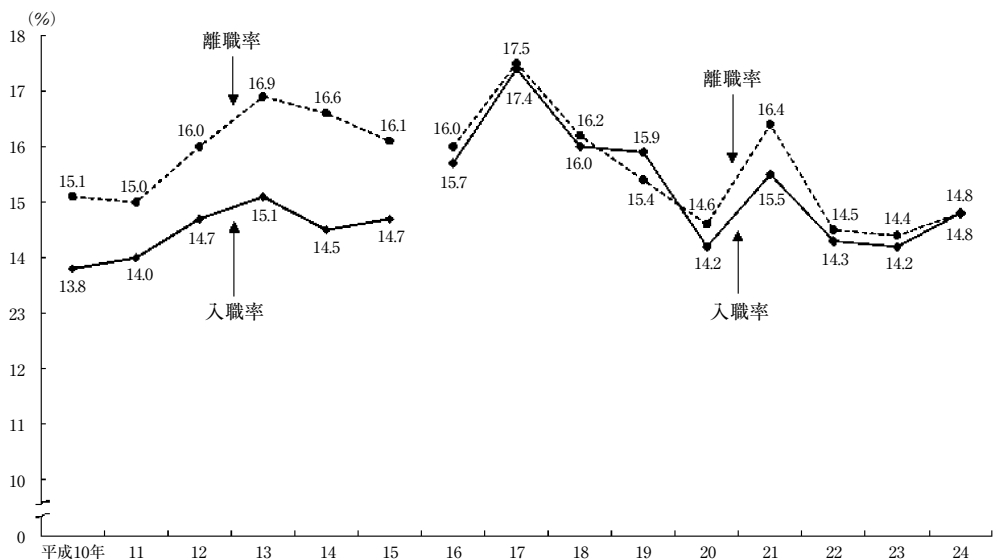
- ・ 商品、サービスの創造に必要な関連知識の習得
（要素技術、顧客情報およびそれらに関する暗黙知など）
- ・ 商品、サービスの創造に直接関連する他部門の業務知識

などがあげられる。一方、間接的効果とは、プロジェクト組織における業務遂行とは直接関係しなくても、社内や業界、顧客についての幅広い知識が得られることである。また、その内容は直接的効果と同種の要素であるが、その違いはプロジェクト組織での商品、サービスの創造に直接関連するか否かである。通常、プロジェクト組織内でのコミュニケーションから得られる知識としては、上述した直接的効果をもたらす内容が主体となるが、その過程で結果的に間接的効果をもたらす内容を得ることが起こり得る。いわゆる随伴的結果として生じるものといえる。ここで敢えて間接的効果について触れたのは、この効果が個人に蓄積されていくことが、個々の要員におけるその後の業務遂行時に保有する知識・情報の幅を広げることとなり、より有意な意思決定に寄与できる可能性が生じるためである。このことは、結果的に個人の経験による学習効果を高めることとなり、さらに長期視点で考えた場合、企業にとっても有意に働く可能性を有しているのである。そしてプロジェクト組織の解散後も、同時に活動した要員間のつながり（ネットワーク）は保持されるため、後年業務でなんらかの関連が生じた場合、そのネットワークを生かすこ

とでより業務効率を向上させることが可能となる。さらに、要員を結節点としてそれぞれの要員が属する部門間のネットワークが構築されることとなり、結果的に組織活性化にも寄与していくこととなる。

この時考えておかなければならないのは、もしプロジェクト組織に参加し、直接的効果と間接的効果の両方を得た要員が転職などにより企業を退職してしまった場合、企業はそれらの効果をすべて失うことになるかという点についての考察である。厚生労働省の「平成24年雇用動向調査結果の概況」²¹によると、平成24年常用労働者の動きにおいては、離職率²²は14.8%（673万人）となっている。経年推移を見ても（図3参照）、平成24年までの15年間で14.4%から17.5%の数値を示しており、1年間で社員数1000人程度の企業において140人から170人強の要員が企業を去ることとなり、その値は無視できないレベルといえる。さらに産業別に見た場合（図4参照）、離職率は種別により7.5%から27%とばらつきが見うけられるが、社員数1000人程度の企業を想定した場合、離職率が最低の業種においても毎年70人以上が企業を去る計算となる。宿泊業、飲食サービス業においては1000人当たり270人程度が離職する計算となり、さらに事態は深刻といえる。

以上のことから、プロジェクト組織に参画した要員が企業を退職した場合の影響を考慮することは重要といえる。要員が企業を退職することを想定した場合、考慮すべきはプロジェクト組織設立時における要員選定時に、近未来その要員が退職する可能性をリサーチ、推察したうえで人選するかどうかという問題である。通常、社員が転職を志向した場合、その時点で所属する企業



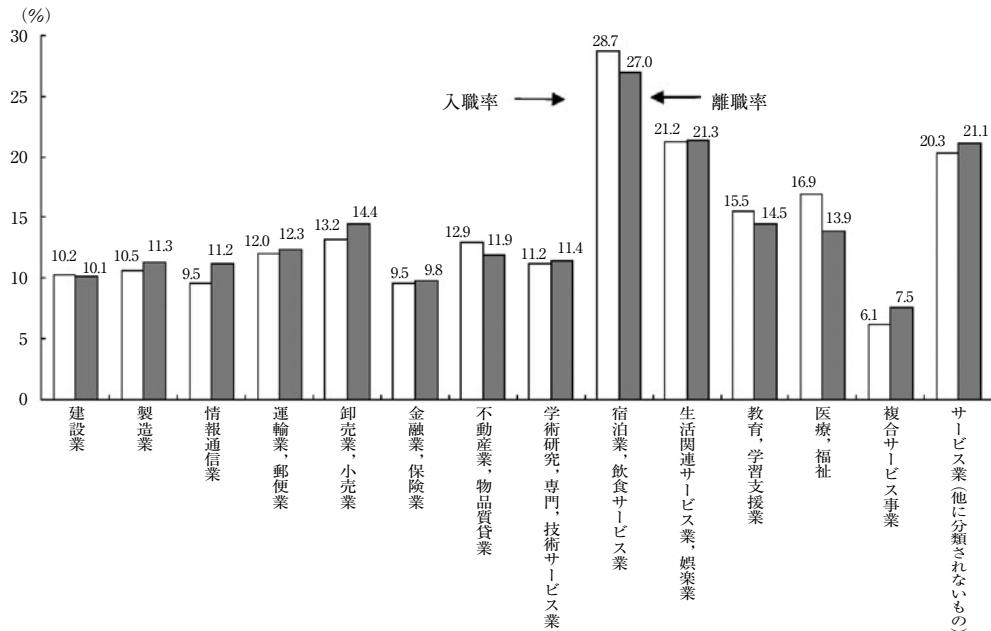
注：平成16年から調査産業の範囲が一部拡大しているため15年以前と接続しない。2頁の利用上の注意2を参照。

出所：厚生労働省『平成24年雇用動向調査結果の概況』
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/13-2/kekka.html>

図3 職歴別入職率の推移

にその意思を伝えることはほとんど期待できない。したがってこの場合、社員と所属企業間には情報の非対称性が存在することとなる。それでも負荷をかけてリサーチすることである程度の情報をつかむことは可能となり得る。しかし、現代における企業を取り巻く外部環境の複雑化やビジネススピードの向上が進む中で、創造的自律型組織は今後その必要性が増していくことが想定される。そのような状況の中ですべてにおいて負荷をかけていくことは現実的ではなく、社員が退職したことによるインパクトがかなり高いことが想定される場合においてのみ取り組むべきではなかろうか。以下、この結論にいたる考察を付け加えることとする。

表1はプロジェクト組織の活動が成功したか失敗したか（横軸）により、組織がどの程度の効果を得られるかを示している。縦軸にはその効果を楽しむのが内部組織、つまり所属する企業なのか、転職後の企業を想定した外部組織なのかで分類している。プロジェクトが成功し、なおかつ組織に留まる場合（「プロジェクト成功-内部組織」）は、蓄積される効果は「大」になることが想定される。当該要員はプロジェクト組織における創造的自律活動を経験することで、これまで論じてきた学習効果を修得し、さらに成し遂げたという自信でそれが補強される。また、プロジェクトを通して新たなつながりを得ることでその後の業務においても効果を楽しむこととなり、組織に与える効果がより大きなものとなる。プロジェクトの成功後に要員が企業を退職し他社に転職した場合は「プロジェクト成功-外部組織」に当てはまる。この場合、転職した先の企業が当該要員から得られる効果は、プロジェクト成功による学習効果と、成し遂げた自信から得られた当該要員に蓄積されたスキルである。その効果を企業内に伝播することで創造的自律活



出所：厚生労働省『平成24年雇用動向調査結果の概況』

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/13-2/kekka.html>

図4 産業別の入職と離職

動時に活用することが可能となる。しかし、効果が「中」程度とされているのは以下の懸念点が考えられるためである。

- ・ 転職前の企業で得た学習効果が必ずしも転職後の企業で有用となるとは限らない
- ・ 転職前の企業で得た効果の中で「つながり」については活用できない

これまでプロジェクトが成功した場合を論じてきたが、失敗した場合はどうであろうか。組織に留まる場合（「プロジェクト失敗－内部組織」）の効果は、表1にある通り「中」程度と思われる。プロジェクトが失敗したことは、その過程で行われた創造的自律活動自体を否定することにもなり得る。しかし、現実のプロジェクト活動においては必ずしもその過程に問題があるとは限らず、その時の消費者ニーズや技術背景のズレに起因こともあり得ることは周知の事実である。また、完全に失敗した場合でも、その経験を糧にその後画期的な商品、サービスを創造した事例は枚挙にいとまが無い。したがってこの場合の効果は「小」ではなく「中」といえるのではなかろうか。また、プロジェクトが失敗しその要員が他社に転職した場合（「プロジェクト失敗－外部組織」）、転職先の企業が得られる効果については、成功した場合と同様の理由で、内部組織と比較してその効果が十分に享受できないことが想定されるため、結果的に「小」となることが想定される。しかし、ここで注視すべき点は効果がゼロではないということである。そう考えた場合プロジェクトを経験した要員が退職すれば、転出元の企業では要員自体に加えてプロジェクト活動により当該要員が得た効果も流出してしまうこととなる。しかし、先に紹介した「平成24年雇用動向調査結果の概況」における入職率（図3参照）を見ると、平成24年においては離職率と同数の14.8%となっており、退職した要員と同数程度の要員が入っていることを示している。このことは、企業が失った要員について100%損失となるのではなく、新規の入職者によりある程度は賄えることを示している。ただし、この場合賄えるのは中途採用者に限定されることとなる。

	プロジェクト成功	プロジェクト失敗
内部組織	◎ (大)	○ (中)
外部組織	○ (中)	△ (小)

表1 プロジェクト結果により組織が得る効果

以上論じてきたことから、プロジェクト組織に参画し直接的効果と間接的効果の両方を得た要員が転職などにより企業を退職してしまった場合、企業はそれぞれの効果をすべて失うとは言えず、そのための要員リサーチ等の負荷は退職によるインパクトがかなり高いと想定される場合を除いてはさほど気にする必要はないことが明らかになった。したがって、要員に対しては、学習による成長を実感させることでよりモチベーションを向上させ、組織に留まることを志向させる方向に導くことの方が得策と考えられるのではなかろうか。

IV. 創造的自律型組織における組織学習機能の必要性

1. ダブル・ループ学習の必要性

第Ⅱ章の DAKARA の事例では、自らが納得できるコンセプトを立案することに発売延期をしてまでこだわったことを紹介してきた（図 1 参照）。プロジェクト開始時のコンセプトは「ボカリ、アクエリアスに替わり、水分補給性に優れ、現代人の味覚にマッチした本格的スポーツドリンク」というものであったが、プロジェクトではこれを疑問視し、自ら「もうひと頑張りできる働く男のスポーツドリンク」というコンセプトを導き出した。しかし、現場調査を続けていくと違和感が生じたためさらに練り上げ、最終的に「ちょっとツライとき、不摂生不規則な生活から現代人のライフを守ってくれる、ちょっと頼りになるカラダ・バランス飲料」というコンセプトを導き出したのである²³。

この行動は、まさしく組織学習の項で述べたダブル・ループ学習に当てはまるものといえる。DAKARA の事例では、当初のコンセプトをダブル・ループ学習を経て新たなコンセプトに変更している。しかし、さらに調査を深めていくと違和感が感じられたため、再度ダブル・ループ学習を行うことにより、最終的に納得できるコンセプトを創出することができたのである。このことは、創造的自律型組織において組織学習機能の一つであるダブル・ループ学習が多大な効果を及ぼしたことが確認できるとともに、その必要性が認識されたといえる。現在のサントリーの商品群を見ると「ライフパートナー」というカテゴリーが存在し、ここでは DAKARA をはじめとした商品が紹介されており、当時のコンセプトが現在に引き継がれていることがうかがえる。このことは、ダブル・ループ学習の成果が正しいもので、発売以降 13 年が経過した現在でも通用するものであったことを裏付けていることとなる。

2. 学習する組織の必要性

センゲによる五つのディシプリンは、現代企業においてはどの組織でも必要とされる要件といえる。センゲはその効果を享受するには一つのまとまりとしてすべてを実現することが肝要であると論じている²⁴。しかし、現実に組織の隅々にいたるまで実現していくことはかなり困難で、ひとまとまりとして実現できなかった場合には、その効果は半減することとなる。それでも組織として実現を目指すことは価値のある取り組みといえる。しかし、本稿で論じている創造的自律型組織の場合においては、センゲによる五つのディシプリンは一まとまりとして実現されることが必須となり、それが出来ない場合は創造的な商品、サービスを創出するという所与の目的が達成される可能性は低くなることが想定される。

あらかじめ目標が与えられ、それを組織として達成するというのは、例えるならば登山のようなものである。登るべき山は決められているため、あとはどのような装備を施し、どのように登るかという戦術面が重要となる。一方、創造的自律型組織に課される新しい商品、サービスを創出するという目標は、海を渡って存在するかどうか分からない新大陸を発見するという大航海を目指すようなものである。その大航海を担う人材は、受け身視点ではなく創造的な視点での活動、つまり一つ目の自己マスタリーが要求されることとなる。

「ダブル・ループ学習の必要性」でDAKARAのコンセプトが二度の変更を経たことを紹介したが、この時のチーム・リーダーが所与のコンセプトに疑問を呈し、チームとして新たなコンセプトを策定した事実はまさしく二つ目のメンタルモデルに関する行動といえる。特にリーダーは、組織に与えられている納期を考えた場合、根本的な事柄に手を入れることは勇気が必要となる。現実にDAKARAの事例ではそれにより発売延期を決断することとなったのである。企業によってはその時点で組織に対して何らかのペナルティが課せられることが起こり得る。しかし、DAKARAの事例においてはサントリーの「やってみなはれ」という理念により延期が認められたのであろう。このことは絶えず内省を繰り返して理想像を追求するという行動が、創造的自律型組織には必須の条件であることを示しているのではなかろうか。

三つ目の共有ビジョンについては、創造的自律型組織が課されている未知への挑戦という行動特性からその必要性がうかがえる。DAKARAの事例においては、絶対的な力を持った二強の牙城を崩すという大きな目的を達成することが所与の要件として存在していた。その目的達成のためにはメンバーに、それまで各部署で取り組んできたレベルを超えるイメージ共有、結束が求められたのである。実際にメンバーは共有ビジョンを確たるものにするために、病院に通いつめ看護師を観察したり、コンビニ店員になったりして、真の顧客ニーズを探ろうとしてきたのである。メンバーにそれほどの行動をさせ本質的な成果を得ていくためには、ビジョンの共有化が子細にわたり統一されており、結束力が無ければ達成は不可能と思われる。また、シャープの事例においても、新たな事業の柱を打ち立てるという大義を果たすプロジェクトで、メンバー間のイメージ共有が十分に行われないと技術競争に打ち勝てなかったであろう。

四つ目のチーム学習についてだが、DAKARAの事例では種々の部門から人材が集められ、それぞれの職務領域の垣根を越えて互いに協力しながら開発プロセスが進められた。また、シャープでは、職場や事業部の壁を越えて衆知を集めるといったことが行われた。両社に共通しているのは、さまざまな形式知、暗黙知を持ったメンバーを集め、そこでディスカッションを重ねることで学習が促進していくことを、当初から意図していたと思われることである。このことから創造的自律型組織においては、チーム学習をにらんだ人選が重要であることがうかがえる。

最後にシステム思考だが、これは創造的自律型組織を管理していくリーダーに特に必要とされるものであろう。これまで論じてきたように、創造的自律型組織では種々の経験、知識を持つメンバーが集められ、協業することで未知のものに挑み、その成果を産出するというミッションが課せられる。そこではベースとしてはビジョンを共有したうえで、多様な意見が求められることとなる。そのような場では方向性が定まらなくなる可能性が生じるが、リーダーはそのような場合でも全体を見渡して解決策が見い出せるようメンバーをリードしていく、まさしくシステム思考が要求されるのである。

以上、創造的自律型組織を運営するうえでの組織学習の各理論の必要性について論じてきた。そこからは、創造的自律型組織自体およびそのメンバーには、第Ⅲ章で示した組織学習の要素が必須であることが分かる。これまで論じてきた要素はどれ一つとして欠けてはならないのである。したがって、メンバーの人選に関しては慎重を期すことが肝要となる。この場合注意すべき

点は、能力的に満たない場合その要員を単純に除外するのではなく、その要員に対して組織として育成する意思があるのであれば、事前に期待する役割や意義を十分レクチャーすることで組織に投入するという選択もあり得ることを理解しておくことである。また、選ばれたメンバーは取り巻く外部、内部環境に対して能動的な活動を心がけることが重要である。第Ⅲ章で論じた組織学習に関する諸理論は、個々人が能動的に行動するという前提が無ければその効果は期待できなくなってしまう。よってメンバーには不断の努力が求められることとなる。

最後にリーダーシップについてだが、創造的自律型組織におけるリーダーシップは、メンバーに目的を与えてリードしていくという機能については、一般組織のそれと比較してさほど要求されない。一方、メンバーを観察し必要に応じてファシリテートしていく機能は、一般組織と比較してより重要なものとなっていくのではなかろうか。

V. おわりに

本稿では、現代企業でその存在が必須となりつつある創造的自律型組織について、その具体例を取り上げ、その組織から創出された結果についての現状確認までを行った。そこでは、創造的自律型組織の機能が十分作用したうえで創出されたものであれば、年月を経ても十分通用することが明らかとなった。しかし、ケースによっては取り巻く環境の変化により創造的自律型組織から創出された成果の絶対価値が相対価値化してしまい、それに気付かないことで企業に甚大なダメージを与えることもあり得ることが明らかになった。この結果は企業経営をしていくうえでの留意点を示唆することになるであろう。

次に創造的自律型組織を運営していくうえで重要な概念となる組織学習について、適応され得る理論をいくつか取り上げ、具体的にどのような形で適応すべきなのかを論じてきた。組織学習は、個人ベースの経験を通じた学習行動が起点となり、その集積と場での増幅が組織の成果へとつながっていくのである。そしてメンバーは、学習行動によって直接的な効果を得るとともに、将来活用可能な間接的な効果も得られることを明らかにしてきた。

創造的自律型組織についてはリーダー、メンバーともに、既存組織とは異なる取り組み姿勢が求められることとなる。その内容は時に解が見えていないような課題に挑戦するというものもあり、それに対するためには多大な労力が要求されることとなる。しかし、その結果は成功いかんに関わらずメンバーの将来の糧となり、組織の糧ともなっていくのである。

本稿においては上記のような論述を進めることで、創造的自律型組織の有用性と組織学習の重要性について明らかにすることができた。しかし、運営面での重要な要素の一つであるリーダーシップについては、簡潔にしか論じ得なかった。これについては他日を期して論じたい。

注

- 1 板倉文彦「現代における創造的自律型組織に関する一考察」実践女子短期大学『紀要』第31号、2010年3月、1～12頁。

- 2 サントリー株式会社は2009年に純粋持株会社制に移行しており、本稿で取り上げる「DAKARA」はサントリー食品インターナショナルのグループ会社に取り扱っている(2013年9月21日現在)。本稿ではこれらの企業を総称して「サントリー」とする。
- 3 <http://www.suntory.co.jp/company/research/history/frontier.html> (2013.9.21 閲覧)
- 4 例えば、「サントリー第2の創業1」『日本経済新聞』朝刊2013年8月13日, 2頁(総合1)。
- 5 野中郁次郎・勝見明『イノベーションの本質』日経BP社, 2004年, 26頁。
- 6 同書, 35頁。
- 7 同書, 29頁。
- 8 同書, 38~48頁。
- 9 シャープ株式会社『シャープ100年史(2012年6月版)』
<http://www.sharp.co.jp/100th/history/pdf/chapter06.pdf> (2013.9.21 閲覧)
- 10 同ホームページ, <http://www.sharp.co.jp/100th/history/pdf/chapter08.pdf> (2013.9.21 閲覧)
- 11 同ホームページ, <http://www.sharp.co.jp/100th/history/pdf/chapter09.pdf> (2013.9.21 閲覧)
- 12 シャープ株式会社『アニュアルレポート2012』
<http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/library/annual/index.html> (2013.6.12 閲覧)
- 13 「シャープ 新事業立ち上げに200人」『日本経済新聞』朝刊2013年6月11日, 13頁(企業総合)。
- 14 株式会社デンソー『2013年3月期 決算説明会』
http://www.denso.co.jp/ja/investors/library/settlement/2013/files/presentation-2013_0426.pdf (2013.9.22 閲覧)
- 15 「デンソー、「非自動車」強化」『日本経済新聞』朝刊2013年8月24日, 39頁(中部経済)。
- 16 南龍久・亀田速穂編著『21世紀型企業の経営・組織・人間』文真堂, 2000年, 114頁。
- 17 Peter M.Senge, *The Fifth Discipline*, Doubleday Business, 1990. 守部信之他『最強組織の法則 新時代のチームワークとは何か』徳間書店, 1995年, 10頁。
- 18 同書, 20頁。
- 19 John Dewey, *Experience and Education*, The Macmillan Company, 1938. 市村尚久訳『経験と教育』講談社, 2004年, 34~35頁。
- 20 同書, 34頁。
- 21 厚生労働省『平成24年雇用動向調査結果の概況』
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/13-2/kekka.html#02> (2013.9.18 閲覧)
- 22 年初の常用労働者数に対する離職者の割合。
- 23 野中他, 前掲書, 31~34頁。
- 24 守部, 前掲書, 1995年, 20頁。

参考文献

-
- Chris Argyris and Donald A. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978.
Chris Argyris, *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass, 1993.
Peter M.Senge, *The Fifth Discipline*, Doubleday Business, 1990. 守部信之他『最強組織の法則 新時代のチームワークとは何か』徳間書店, 1995年。

John Dewey, *Experience and Education*, The Macmillan Company, 1938. 市村尚久訳『経験と教育』講談社, 2004年。

Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.

山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。

野中郁次郎・勝見 明『イノベーションの本質』日経BP社, 2004年。

南龍 久・亀田速穂編著『21世紀型企業の経営・組織・人間』文真堂, 2000年。

高間邦男『学習する組織』光文社, 2005年。

