

基調講演

「学習する組織」を求めて

杉万俊夫

(財) 集団力学研究所副所長

京都大学大学院人間・環境学研究科教授

ご紹介いただきました集団力学研究所副所長の杉万です。今日は、今から約1時間半ほど、「学習する組織」について入門的な話をいたします。この「学習する組織」という概念は、経営学や組織論の中でも、非常に新しい概念です。おそらく初めて聞いたという方がほとんどではないかと思えます。

ちょっと余談めいたことから始めます。ここ1週間ぐらい入学試験とか、卒業する学生の卒論の審査の間を縫って、本日のスライドを作っておりました。何しろ、歳をとると小さい画面は肩がこるものですから、かなりでかい画面のコンピュータを使っています。目のいい人なら、2~3m離れた所からでも画面が見えるくらいです。先日、あるメーカーの技術本部長の方がぶらりと立ち寄られ、私の机のパソコン画面を見ながら、「先生、学習する組織って何ですか」と質問されました。そこで、今から話すような内容を、10分か15分で手短かに話したのです。すると「ああ、そうですか。うちにはエンジニアはいっぱいいるし、博士号を持った社員もいっぱいいる。みんな日常的に勉強しているし、研究している。でも、職場の体質というか組織の体質というのは、私が技術本部長になってからあまり変わっていません。つまり、学習する組織にはなっていないのですね。一人ひとり、皆、学習しているのですけれども、組織としては学習していないみたいですね」と、そんな話をされました。その方が帰った後にわが身のことを考えてみますと、大学も商売柄、皆、研究や教育で飯を食っているわけですが、では、大学とか学部が一つの組織として学習しているのかというと、これはどうも違うのではないかと、という気がいたしました。

その数日後、ある発電所の方がぶらりと私の研究室に立ち寄られました。二人が向かい合って座ったテーブルの上に、たまたま本日のシンポジウムのパンフレットが置いてありました。「あわやくば、この人も1万円を払って今日のシンポジウムに来てくれないかな」と思いまして、ちょっとPRしたら、「そもそも学習する組織って何ですか」と聞かれるものですから、これは、もっとPRをしなければいけないと思いまして、10分ぐらいで話をしたのです。そうしたら、その方が、「実は、ちょうど2年前に、送電線事故があって、思い当たる節がある」とおっしゃるのです。発電所ですから、大きな送電線で電気を送り出しています——今日は九州電力の方もたくさん来られていますので、釈迦に説法みたいですが、2年前の12月にもものすごい寒波が到来して、2本平行に走っている送電線の周りに大量の雪が付着したそうです。もちろん、どのくらい風が吹けば、どのくらい送電線が揺れるかは、緻密に計算されていたのですが、付着した雪の量が想定値を超えてしまったために、電線のスイングが大きくなって、隣の電線と接触してトラブルになってしまったそうです。発電所としては出

て行く電気が出て行かなくなるわけですから、発電を緊急停止しなければならなくなりました。それで発電所は大変なことになって、いろいろ緊急措置を取られたとのことでした。「この事故から職場の雰囲気、何か変わってきました」と言われるのです。それまでは、職場のOJT訓練でも、トラブル情報を適当に聞いていましたが、そのトラブル以来、緊張感が高まり、みんなの聞く態度が一変するとともに、職場でも事故防止の議論を常々やるようになったとのことでした。こういう一つの事故が職場に体質変化をもたらすのですね。「トラブルが発端にあるわけですがけれども、これは学習しているということですかね?」、「まさにそうじゃないですか」という話をしました。その発電所の場合は、別に一人ひとりが急に勉強を始めたということではなくて、その事故を境として組織の体質が変わっていったのですね。つまり、「学習する組織」へと変化したわけです。

今日お話しするようなことは、これまでも、変革とか改革とかという言葉で語られてきています。では、なぜ、今わざわざ「学習する組織」という概念を持ってくるかというと、「サクセスストーリーだけでは駄目だ」ということが根底にあるからです。サクセスストーリーは大きな感銘を与えますし、元気やエネルギーの源になります。しかし、サクセスストーリーには、具体的にどうやればサクセスするのかを教えてくれる教訓が少ないのです。つまり、サクセスに至るまでの「プロセス」が大事なのです。そのためには、変化していったプロセスにずっと寄り添いながら、「どういうことがうまくやれて、どういうことに失敗したか」といったプロセスを見ていくことが必要になります。実は、「学習する組織」という概念には、同じ変革でも、プロセスに丹念に寄り添っていきこうというスタンスが含まれています。以上を前置きといたしまして、今から本論に入ります。

本日の講演は、2部構成で進めます。まず、第1部では、「組織の中の個人が学習するのではなくて、組織が学習するとは一体どういうことなのか」ということを説明いたします。それから第2部では、「どうやったら組織が学習できるのか」について話すことにします。

第1部 「組織が学習する」とは

組織が学習するとはどういうことなのかを説明する前に、そもそも学習とは何なのかを整理しておきます。もちろん、子供たちが塾に行って勉強しているのも学習なのですが、学習という概念はもっと広い意味で使います。心理学、情報科学ではよく出てくる概念です。人間や動物でいえば肉体的な変化、機械でいえばハード的な変化、そのような変化がないにもかかわらず、外から見てみると、行動や挙動が変化したとき、「内部で学習がなされた」と考えるわけです。

例を2つあげてみます。1つ目は、皆さんも毎日のようにお使いになっているワープロのかな漢字変換です。これには学習メカニズムが埋め込まれています。私も今までに何台もの新しいパソコンを使いましたが、大体「すぎまん」と入れますと、「素欺瞞」という字が出てきます。しかし、何度か「杉万」と修正し続けると、いつしか私の名前を出してくれるようになります。別にハード的な変化はないわけで、パソコンが内部でソフト的に学習をしたわけです。

もう一つの例。これは心理学の教科書には必ず出てくるネタです。個人の学習には3つのタイプがあります。第1のタイプがパプロフ型の条件づけです。犬に、チリン

チリンチリンとベルを鳴らしてから餌をやる。これをずっと続けると、犬はチリンチリンチリンというベルを聞いただけで唾液を分泌するようになります。これは、チリンチリンチリンという音は食物の予兆なのだと、犬が学習したわけです。第2のタイプが道具的条件づけです。右に行こうか、左に行こうか、どちらにも行ける。しかし、右に行けばおいしい食べ物にありついた。左に行くと電気ショックを浴びた。それを何回もやっていると、いつしか右にさっと行くようになる。これは成功経験からの学習ですね。第3のタイプに観察学習というのがあります。パプロフ型の条件づけと道具的条件づけは、本人が自分の直接経験で学習するのですが、観察学習は、「ああ、ドジなことをやってるな。おれはあんなことやらないよ」、「ああ、うまいことやりよったな。よし、おれもやったらう」と、人のふり見て学習することです。

以上の3つのタイプは、いずれも個人の学習です。しかし、本日のテーマは個人の学習ではなく組織の学習です。「組織が学習する」という発想は、新しい組織の捉え方、すなわち、新しい組織観に基づいています。新しい組織観には2つのポイントがあります。

第1のポイント。同じ出来事でも、それを一人の英雄的人物がやったサクセスストーリーとして語ることもできますし、また同時に、組織が学習した結果なのだと語ることもできます。前者は個人の学習に通じる発想ですが、後者は、それとはまったく異なる発想に立っています。実は、後者の発想こそ、グループダイナミクス、集団力学の発想なのです。今日は、この集団力学の発想をじっくり紹介して、皆さまに集団力学の世界を楽しんでいただきたいと思います。

第2のポイント。先ほどの多田会長のお話の中にも出てきましたが、普通、組織はガバナンス（管理）するものとして考えられています。この「管理する組織」に対して、今日は、「学習する組織」です。もちろん、組織にとってガバナンス（管理）は必須条件ですが、では、それオンリーでいいかということ、どうも今の時代というのは、管理しつつも、その中で学習もできる組織への脱皮が求められているのではないかと思います。

今から、集団力学、グループダイナミクスの発想について紹介をしていきますが、キーワードは「暗黙の了解」、あるいは「暗黙の前提」です。この「暗黙の前提」というのは、ある意味で人間集団の神業なのです。コンピュータには逆立ちしてもできないのです。例えば、手を伸ばしてマイクをつかむロボットを作ることは、原理的には不可能です。なぜ不可能かということ、私が手を伸ばすと、ここに一つの面があって、私の手がこれを通過すると、大爆発が起こるかもしれない。もちろん、そんなことは起こらないかもしれない。しかし、重要なことは、ここに、起こるか、起こらないかの判断が必要になるということです。コンピュータのプログラミングに一つの判断文（IF文）が必要になるということです。さらに、もう1センチ進むと、また爆発するかもしれない。いや、そんなことは起こらないかもしれない。また、プログラムにIF文が要ります。もうお察しの通り、このように無限のIF文がないと、マイクをつかむプログラムはできないのです。ということは、そういうロボットは原理的には不可能ということなのです。

ところが、私たち人間はすごい神業をもっています。そんな爆発は起こらない、そんなことは「暗黙の前提だ」と、パッとマイクを手取るわけです。もちろん、実際のロボットに完璧な汎用性などは求めません。例えば、この部屋は、絶対に爆発しな

い、あるいは、お年寄りの口元に食べ物を持っていっても、絶対にかみついたりはない等々、いろんな前提に基づいてロボットを作ります。ただ、その前提は、すべて人間のプログラマーがロボットに与えているわけです。このように、「暗黙の了解」というのは、人間の神業といえますか、今からの話で説明していきますように、人間の「集団」の神業です。今から、人間が「暗黙の了解」という神業を、どのようにやっているのか、という話を始めます。

そのイントロとして、発達心理学の例、つまり、小さい子どもに関する心理学の例を使ってみましょう。こういう発達心理学の例を出して、講演会でしゃべるというのは、結構危険なところがあります。今日の話とは全然違うのですが、以前、ある一般市民向けの講演会に呼ばれまして、発達心理学の例を引いて話をしたことがありました。そうしたら、その噂が人づてにうちの家内の耳に入りまして、「お父さんは、ろくすっぽ子育ての手伝いもしなかつたくせに、人さまの前では偉そうなこと言ってるわね」ときつい皮肉を言われたことがあります —— 今日は福岡ですから大丈夫だと思いますが。

母親と子どもの会話です。まだ3歳、4歳のかわいい子どもが「お母さん、僕、どこから生まれたの」。するとお母さん、「お父さんから産まれたら変でしょう」。すると「あ、そうか」と分かるのです。つまり、これで母と子の間に暗黙の了解ができたのです。それまでは、絵本に描いてあるように、コウノトリが袋に入れて運ばれてきたのか、あるいは、地面の中から朝顔の芽がニョキニョキ出るくるように、自分も地面からニョキニョキと出てきたのかわからなかったのですが、これで了解するのです。「あー、そうか、何か自分の出生というのは両親と関係しているのだ」と了解するのです —— そこから先はあまり理解していないと思うのですが。

今から、「井の中の蛙」という言葉を何回も使っていきたいと思います。母と子が、同じ暗黙の了解を共有するようになったということは、母と子が同じ井の中の蛙になったということです。普通、井の中の蛙というのは、世間が狭い、視野が狭いなど、悪い意味で使いますけれども、今日は、「われわれは、皆、井の中の蛙なのだ」という具合に、わりといい意味で使っていきます。もちろん、井戸は一つだけではありません。だれでも、オギャーと生まれて以来、何億個の井戸を作り、その中の蛙になっていきます。私たちが、いろんなことを当たり前に考えたり、行うことができるのは、井の中の蛙だからなのです。もし、自分は、一切、井の中の蛙にはなっていないという人がいたら、その人は虚無の世界に住んでいることでしょう。

今日の話は、暗黙の了解はどのようにしてできるのか、また、私たちは、どのようにして井の中の蛙になるのか、という話です。

もう一つ、発達心理学の例を出しましょう。これは私自身、長男がちょうど3つぐらいの頃に経験したことです。子どものご飯というのは、食べているのか、遊んでいるのかわからないくらいぐずぐずして、いつまでたっても終わらないものです。親の方も何度か「早く食べなさい」と言ったのですが、もうつきあいきれなくなりました。私は、ソファに行って新聞を読み始めました。家内も、しびれを切らして、皿洗いを始めました。すると子どもが母親に、「お母さん、『もうご飯をおしまいにしなさい』って言って」と言ったのです。実に、ミステリアスな台詞です。子どももわかっているのです。しかし、わかっているのだけれども、自分では動けないのです。私は、「おや？変なことを言うな」と思いました。家内もキョトンとしていましたが、家内が

「じゃ、ごちそうさましなさい」と言うと、子どもは「ごちそうさま」ができました。どうも、井戸というのは、井戸の「主(ぬし)」がいるらしいのです。この場合は、うちの家内が井戸の主なのです。

井戸の主というのは、井戸の外にいます。井戸の中に入ると、自分が井戸の中に入っていることは分からない。目の前に餌になる蚊が2匹いるとか、ここは水がたくさんあるとか、そういうことはわかるのですが、自分が井戸の中に入っていることは分からない。井戸の主というのは、井戸の主ですから井戸の外にいます。「ここに四角いつるべの井戸がある。そういえば、こっちはもう一つ別の井戸もある」—— こういうことがわかるわけです。井戸ができることが「暗黙の了解」の成立でした。そして、井戸ができるということは、すなわち、井戸の主ができることなのです。したがって、今からの話は、井戸と井の主、これがどういうふうに同時にできていくか、という話になっていきます。

絵本を持ってまいりました。この『となりのトトロ』を題材に話していきたいと思っています。このアニメはご存じの方も多いと思いますが、私の家庭でも、下の子がこれを大好きで、飽きるくらいビデオにつき合わされました。ご存じない方のためにダイジェストを少し話しますと、このタヌキのでっかいのがトトロです。この話に出てくる父親は、おそらく私と同じように大学に勤めている先生で2人の女の子がいます。母親が長期入院になって、お父さんが、サツキとメイという2人の子を連れて田舎暮らしを始めるといところから、このアニメはスタートします。これは、3人が田舎に引っ越しているときの場面です。田舎ですから、こういった大自然があるのです。そうしますと、サツキとメイは着くやいなや、大自然と溶け合っていくわけです。この「溶け合い」が大事な言葉です。これは恐らく虫を描いているのだと思いますけれども、こういう虫とさえも溶け合っていくのです。

これはサツキとメイが、帰りが遅いお父さんをバス停で待っている場面です。もうこの時点までに、2人は十分自然と溶け合っているのです。そうすると、2人の隣にヌーッとトトロが現われます。トトロが現われてから、サツキとメイの世界は一変します。例えば、これはネコバスというのですけれども、こういうネコバスのようなものが現われて、2人を乗せて、どんどん飛び回ってくれるのです。このように、非常にファンタジックな世界が広がっていくわけです。

これは非常に面白いのですが、トトロが2人をカンガルーみたいにおなかにつかまらせて、村の上をずっと旋回しているシーンです。トトロは井戸の主なのです。だから、一つの村という井戸を高いところから一望できるのです。以上が、ダイジェストです。

トトロって何だろう、と考えてみましょう —— 以下述べることは、あくまでも我田引水というか、私の独断的解釈でありまして、宮崎駿監督がこういうことを考えて作ったというわけではありません。トトロは、サツキとメイという2人の女の子が、虫とか動物、花、草木、森、あるいは山や川という自然と溶け合う中から出てきた「神のようなもの」ではないかと思っています。そのトトロが現われて、そのトトロの世界とも言うべき井戸の中に入ると、それまで経験したことのないようなファンタジックな世界が広がります。ただ大事なことは、トトロというのは溶け合いの中から生まれていますから、溶け合って自分を作った人にだけにファンタジックな世界を提供するということです。父親は、その溶け合いに入っていないので、父親にはトトロは存在し

ないし、ファンタジックな世界も存在しない。だから、いくらサツキとメイがネコバスの話をしても、お父さんは「えっ？」というような感じなのです。

ここでだんだん本論の方に入っていきますと、トトロは溶け合いから生まれます。では、溶け合いというのはどういうことなのでしょう。例えばAさん、Bさんと2人（もちろん、Cさん、Dさんといてもいいわけですが）。AがBになる。またAに戻る。そして、またBになる。つまり、Aは、何度もAでもあるしBでもある。これを往復している。Bも同じ。これが、AとBの溶け合いです。

他の人になるなどと聞くと、そんなことはありえないと思われるかもしれませんが。しかし、私たちは、日常的に、他の人になっています。例えばお芝居に見入っているとき、役者が危機に陥ると、「ワアー、死ぬ！」と思います。ところが、次の瞬間、はっと「われ」に返ると、自分は観客席に座って見ているだけで、がけっぶちに追い詰められてはいなかったのに気づき、ホッとします。はっと「われ」に返ったということは、その前までは「われ」ではなかったわけです。舞台上の役者という他の人であったわけです。さらに言えば、舞台上の役者なら、これは生身の人間ですが、私たちはスクリーンやブラウン管に映っているだけの人物にすらなることができます。

お芝居ほど劇的ではないですが、例えば、誰かとしんみり話し込んで「ああ、そうだね」と同情したり、もらい泣きをしたり、もらい笑いをするとき、あるいは、「よしやろうぜ」と意気投合するときなどには、相手になってまた自分に戻り、また相手になってというプロセスを繰り返しています。それから、皆さんもご経験があると思いますが、例えば、誰かにパソコンの使い方を教えているとき、あまりにもたどたどしく、横で見ているうちにイライラして、「お前、ちょっとのけ。俺がやる」と言いたくなるような気持ちに駆られることがあります。そのときは、稚拙な初心者になっているからイライラするわけです。

このような溶け合いからトトロが生まれてきます。ここで大事なことは、そうやって溶け合いの中から生まれてきたトトロは、溶け合った人の誰かにオーバーラップするということです。オーバーラップするという意味は、例えばAさん、Bさん、Cさんが溶け合った。そこにトトロが生まれた。トトロはAさん、ないし、Bさん、ないし、Cさんの誰かのオーラのようになるということです。後光（ごこう）ですね。

またまた発達心理学の例ですけれども、赤ちゃんが生後8カ月ぐらいになると、人見知りという現象が見られるようになります。それまでは誰に抱かれてもニコニコ笑っていた赤ちゃんが、母親や父親のように身近ではない人、例えば、隣のおばさんとか、あるいは田舎から出てきたおじいちゃん、おばあちゃんとかに抱かれると、火がついたように泣き出すようになります。おじいちゃん、おばあちゃんは、がっかりして田舎に帰っていくのです。なぜこういうことが起きるかということ、それは、母（あるいは父）と子の間で毎日毎日溶け合いが生じて、いろんなトトロができてきているからです。例えば、ご飯の食べ方に関する暗黙の了解を提供するトトロ、部屋のかたづけに関する暗黙の了解を提供するトトロ、リビングの隅っこに置いてあるストーブには飛びつかないという暗黙の了解を提供するトトロなどなど。いろんな暗黙の了解を提供するトトロができていくわけです。しかも、そのトトロの大半が、母親とオーバーラップする——残念ながら父親ではなく。こうして、母親が、子どもにとっては格別の存在になるのです。

重要なことですが、母親とオーバーラップするということは、トトロの声が到達す

る範囲、つまり井戸の広さが狭いということです。乳幼児期の母親トトロも、井戸の主であることには変わらないのですが、その井戸は非常に狭く、母親の目が届く範囲、母親の声が届く範囲に限られています。そうすると、誰か知らぬ人に抱かれるということは、その井戸から連れ出されるかもしれないことを意味します。井戸から連れ出されるということは、暗黙の了解がなくなるということです。暗黙の了解がなくなるということは、当たり前に見たり、考えたり、行動することができなくなって、虚無の世界に置かれるということです。それを恐れて子どもは泣く——これが人見知りの理由です。

次の「もう、ごちそうさましなさい」という例（前出の例）も、家内と子どもが溶け合いで作ったトトロが、（残念ながら私ではなくて）家内にオーバーラップしていることを示しています。トトロがオーバーラップしている母親が「ごちそうさましなさい」と言えば、ごちそうさまができるのです。

子どもの例は非常にわかりやすいので、もっぱら子どもの例ばかりを引いてきましたが、大人でも同じです。私たちは、自分で決めた、自分で判断したと偉そうに言うのですが、本当は、いつかどこかで誰かと作ったトトロに動かされているのです。何か仕事 came きたときに、「こういうふうにはやらなくてはいけない」と思うだけではなく、その瞬間に、「あっ、かつて先輩からそうしろと言われた」と、その先輩の顔とか声が、ポッと浮かぶことがあります。それは、先ほどの母親と同じです。トトロが、その先輩にオーバーラップしている証拠だと思えます。

「リーダーシップ」というテーマは、集団力学研究所にとって、三隅先生のPM論以来のおはこですが、私は、リーダーシップというのは、要するに溶け合って作ったトトロをオーバーラップさせていることであると考えています——私の恩師でもある三隅先生とは随分違う見解ですが。例えばA、この人が上司だとすれば、この人がBやCやDと溶け合ってトトロを作り出す。そのトトロがAにオーバーラップしたときに、Aは、BやCやDのリーダーとなることができる。そのトトロがAにオーバーラップし続ける限り、Aはリーダーであり続けるのです。

次に、溶け合うにはどうしたらいいのかという話に移ります。先ほど、お芝居を見ているときとか、意気投合するときとか、そういう話をしました。しかし、私たちは、組織の中、あるいは地域の中で生きています。では、そのような組織人、あるいは、地域人として溶け合うとは、どういうことなのでしょう。私たちは、組織の中でも地域の中でも何らかの役割を担って動いています。今ここでは、私は、講師という役割を演じていますし、皆さん方は聞き手という役割を演じています。職場でも上司・部下という役割関係、先輩・後輩、製造と営業など、いろいろな役割があります。話し手・聞き手も役割の一つです。こちらが1分間話したら、今度は向こうが話しますから、話し手・聞き手の役割がチェンジするという流動的な役割関係です。このような流動的な役割まで含めると、私たちは、おおかた常に、何らかの役割を演じていることとなります。

役割に対する概念として、「役殻（やくがら）」という概念を提起してみます。これは国語辞典には載っていない言葉ですが、貝殻の「殻」を使った役殻という概念と役割を対比させてみます。役割というのは、お互い相手の役割に立つことができるのです。例えば、上司が部下の立場に立って、こんなに仕事を頼んでどう思っているかなと思う。あるいは、部下の方が、上司はどういうふうに次の一手を打って欲しいと思っ

ているのかなと考える。これらは、上司と部下の役割がチェンジしている例です。そうは見えないかもしれませんが、今、私も、聞き手である皆さん方がわかってくれるかなと、皆さま方の役割（聞き手の役割）に立って話をしているつもりではありません。このように、役割である限りは、相手の役割になることができるのです。しかし、これが往々にして役殻になってしまうと、自分の殻にこもる。相手の殻には入ろうともしない。つまり、役割関係であれば溶け合えるのですが、役殻関係になってしまうと、もはや溶け合うことができず、したがって、トトロも発生しないのです。

溶け合いについて、もう一つ大事なことは、溶け合う相手は必ずしも人間や生物とは限らないということです。「となりのトトロ」でも、サツキとメイは自然と溶け合ったわけですが、その自然の中には虫や生き物だけではなくて、川もあれば、石ころもあれば、あるいは草花もあるのです。サツキとメイは、自然と一緒にトトロを作っている。つまり、溶け合う相手というのは人間には限らないのです。このように考えていきますと、人間と機械の溶け合いも考えねばなりません。自分が担当している設備・機械に深い思い入れを持って、一生懸命それを維持・管理しているときには、相手が機械であっても、担当している機械がグシャッとトラブルしたら、ウツと自分の手がつねられたように痛みを感じるのではないのでしょうか。それは、機械になっているからです。溶け合う相手は人間には限られません。

最後に、溶け合いの局地としての「無条件の受け入れ」について、簡単に触れておきましょう。ここで言う無条件の受け入れとは、純粹に無条件の受け入れです。よく「責任感がない」とか、「言ったことをちゃんとやらない」と言うのですが、やはり人間というのは最初に無条件に受け入れられてこそ、その後のいろんな指示が有効になって、責任感のある行動を取れるようになっていくようです。

私は、この無条件の受け入れについて、非常に感銘を受けた事例報告を読むことができました。それは、養子を育てることになった養親についての事例報告でした。いわゆる家庭で育てられない子どもは、乳児院と呼ばれる施設で養育されます。一方では、子どもに恵まれない夫婦もいます。そこで、そのような夫婦に養子先をあっせんする団体が活動しています。そのような団体の出版物に書いてあったエピソードを読んだのですけれども、3歳ぐらいになって養子にもらわれようと、その子どもは、自分が本当に身を預けても大丈夫な親かどうかを試すために、例えば、おんぶをしてもらったときに母親の後ろ髪を血が出るぐらい引きちぎったり、もう乳離れしているにもかかわらず、再びおっぱいを吸いたがったり、それから、母親が収集したコレクションのお皿を棚に並べていると、それをバンバン割ったりするなど、徹底的に親の嫌がることをやり出すのだそうです。

そのエピソードの中に書かれていた対処法を読むと、毛をむしられたら血を流しながらも「あぁいいよ。もっとむしりなさい。好きなだけむしりなさい」と言いなさい、自分のおっぱいも吸いたいだけ吸わせなさい、コレクションの皿を壊されたら、上の段のコレクションの皿も全部壊しやすい場所に下ろして気がすむまで壊させなさいと書いてありました。つまり、子ども（養子）の欲求のすべてを無条件に受け入れなさいと書いてあったのです。そのような対処法の中でも、私が最も感銘したのは、次の話です。それは、3歳ぐらいになって養子にもらわれた子どもの話です。その子どもは、実際の家族には一度も会ったことがなく、したがって、家族については何も知らないのですが、ある家族幻想を持っていました——自分には両親がいて、お父さんは

サラリーマンで、お母さんはとっても優しい人で、おじいちゃん、おばあちゃんも一緒に住んでいて、お姉さんが一人、そういう6人家族なのだという幻想でした。そこに、突然、養親が現われたわけですから、「あなたは家族じゃない。自分には6人の家族がいるのだ」と拒否しました。私が読んだ経験談によりますと、養親は、「それは素晴らしい家族だね、そんなすばらしい家族を持ってよかったね、できたら私も7番目に加えてね」と言ったそうです。つまり、子どもの言っていることを一切否定せずに、自分を7番目にプラスしてもらうことを頼んだわけです。これは、子どもの幻想、いや子どもの信念を無条件に受け入れていることを示しています。ちょっと特殊な例になりましたけど、やはりこういった無条件に受け入れることが、溶け合いのベースになるように思います —— どの程度の無条件さであるかというのは、それが職場であれば、もっと軽い無条件さになるかもしれません。

私自身、今までいろんなフィールドに首を突っ込んできました。その中から溶け合いの例を一つだけ持ってきました。今日は、組織の話は、後半のパネルディスカッションの中でふんだんに出てまいりますので、コミュニティ、とくに地域医療の例を持ってきました。それは、「住民主体の診療所」を作ろうとしているコミュニティの話です。

場所は、西陣織で有名な京都の西陣です。まずは、終戦直後の話から始めます。京都は空襲がありませんでしたから焼け野原にはならなかったのですが、西陣織は贅品ですから、終戦直後に西陣織の着物など買える人はほとんどいませんでした。西陣織で生業を立てていた住民は極貧に陥り、病気になっても医者にはかかれなかったのです。その当時は、衛生状態も悪く、赤痢や結核などの伝染病が蔓延していました。そのような状況の中で、一人の若い医師、早川一光氏と西陣の住人たちの間に溶け合いが生まれたのです。早川先生と住民は、「住民のための診療所をつくろう」と、西陣織の織屋の一角に白峯診療所をつくります。医師が往診に使う自転車や黒いカバン、あるいは診察室に置くデスク、ベッドなど、すべてを住民が持ち寄って、医者と住民たちの溶け合いによって診療所をつくっていきました。

溶け合いの例

終戦直後の西陣(京都)、住民と医師の溶け合いから
「住民のための診療所」が誕生した。

(左の写真中央:早川一光医師)

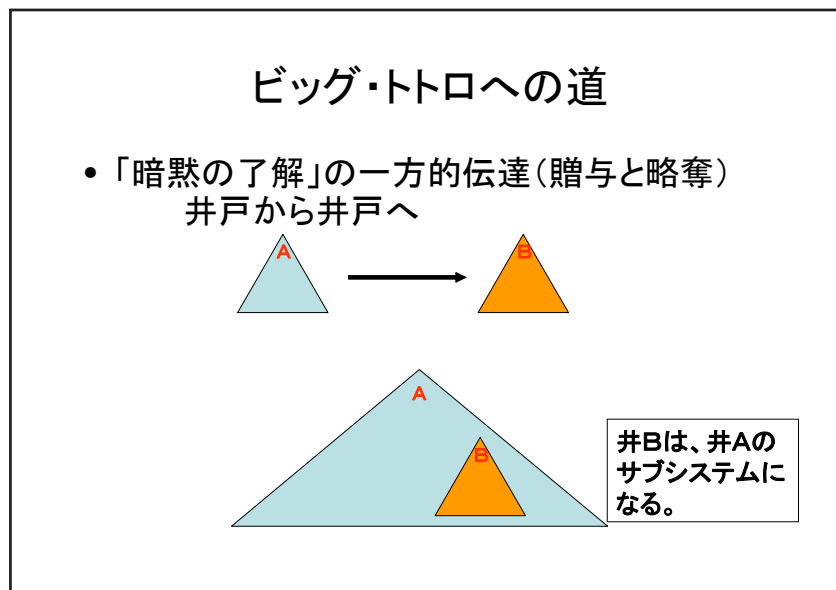


以上は終戦直後の話ですが、ここから最近5、6年の話に話題を移します。この終戦直後の西陣のことを知っていた私と風変わりな医師2人の合計3人が溶け合って、戦後西陣をモデルにした夢を育みました。その場所は、京都の一番北の外れにある小野郷という地域です。小野郷では、7年ほど前、長年開業していた医師が亡くなり、無医地区になっていました。そのような折、私たち3人は、たまたま一つの新聞記事に出会いました。その記事には、小野郷小学校の生徒たちが、総合科の授業で地元のコミュニティを調べ、小野郷への熱い思いをアピールしたことが報じられていました。そのアピールの中に、「やっぱりお医者さんに来て欲しい」と訴えがあったのです。

そこで、私たちは一つの夢を練り上げていきました。もちろん2人の医師が小野郷で開業するという道はあったのですが、私たち3人は、「住民が、自分たちで診療所をつくり、運営する、そんな住民主体の診療所をつくれぬものか」という夢を持つようになりました。まさに、この夢は、3人が溶け合って作り上げたトトロが提供する暗黙の前提です。「住民主体の診療所（あるいは、住民主体の地域医療）」は一見きちんとした日本語ですが、おそらく、皆さんがた、イメージがわからないのではないのでしょうか——患者重視とか患者本位の医療ならば、イメージが湧くと思いますが、なぜ、イメージがわからないかと言えば、住民主体の診療所とは、住民がオーナーとなって診療所をつくるという、おそらく現在では世界に例のない診療所だからです。もし、住民がそのような医療を始めるならば、2人の医師は喜んで雇われたい——そんな夢を、私たち3人が暗黙の前提として共有するようになったのです。この続編は後で紹介することにします。

ここで、話をワンステップ先に進めましょう。溶け合いから出てきたトトロ。そのトトロは、その先どうなっていくのかという話に進みます。溶け合いから出てきたばかりのトトロは、いわば赤ちゃん（ベイビー）トトロです。ベイビートトロであるとはどういうことか。まず、井戸が小さい。だから、その中には、少数のカエルしかいないのです。それから、これが大事なところですが、このトトロが井戸の中の誰かとオーバーラップする——先ほどの例のように、母親とオーバーラップするとか、職場のリーダーとオーバーラップするなど。では、トトロはその後どうなっていくかというと、一つの可能性としては、井戸の中に入って一緒に溶け合う仲間がどんどん増えていき、井戸も大きくなる、そうやって、トトロは次第にビッグトトロになっていく可能性があります。しかし、新たな仲間が溶け合いに加わるということは、それまでは井戸の外にいて、暗黙の了解が通用しなかった人が溶け合いに入ってくるということです。確認しておきますと、暗黙の了解が通用しない人というのは、井戸の中から見たら、「えっ、うそ！ 何で？」としか言いようのないことを平気でやる人です。そういう人を井戸の中に巻き込んで、一緒に溶け合えば、トトロは成長するのです。しかし、逆に、そういう人が入ってくることによって、今までの井戸がぶっ壊れてしまうこともあります。つまり、井戸の外の人との出会いは、トトロの成長にとって大きな岐路となるのです。したがって、トトロは、順風満帆な成長路線を歩むのではなく、常に、成長するかぶっ潰れるかという岐路の連続を経験していくこととなります。

ビッグトトロへの一步一步は、暗黙の了解の「一方的伝達」です。井戸Aから井戸Bに暗黙の了解が一方的に伝達されるとは、Aでは当たり前だったがBでは当たり前ではなかったことが、Bでも当たり前になるということです。つまり、Aの井戸がでっかくなって、Bの井戸を包み込んでしまうということです。注意していただきたいの



は、一方的伝達というのは、「贈与と略奪」であって、「交換」とは違うということです。交換には、等価交換と不等価交換の両方が含まれます。例えば、2000円を出して2000円の本を買うというのは等価交換です。私は、昔、箱崎の放生会で、店の売り口上にのせられ2万円の包丁を買って帰ったら全然切れなかった思い出がありますが、これは不等価交換飛び回っていただけだった、という話を思い出してください。贈与するということは、自分たちが飛び回っているお釈迦様の手のひらを拡大して、それまで手のひらに乗っていなかった人をも手のひらに乗せてしまうこと、逆に、略奪するということは、それまで乗っていなかったお釈迦様の手のひらに乗ってしまうことです。

井戸という言葉に戻って、暗黙の了解の一方的伝達が成立すると、どのような変化が起こるかをまとめておきましょう。第1に、贈与した側の井戸が大きくなります。井戸が大きくなるということは、今まで井戸に入っていなかった人にも通用する暗黙の了解になるわけですから、暗黙の了解は、内容的により一般的にならなければなりません。第2に、贈与した側では、自らの暗黙の了解に対する自信が深まります。他方、略奪側は、仮に今までと一見同じようなことをしているとしても、その意味づけが変化します。例えば、今までどおり営業で毎日回っているのだけれども、単なる営業ではなくマーケティングの一環でもあるのだ、という具合に、今までとは違う意味を持つようになるのです。

こういうふうに、暗黙の了解の贈与と略奪、すなわち、一方的伝達が行なわれることによって、井戸が大きくなっていき、トロはビッグトロになっていくのです。ただし、先ほども述べましたように、他の井戸と接するということは、暗黙の了解が全然違う井戸と接するわけですから、それをうまく包摂してビッグトロになる可能性のみならず、自分たちの井戸自体がぶっ壊れてしまう可能性もあることを忘れないようにしてください。トロは、このような岐路の連続を歩いていくこととなります。

ここで、前に溶け合いの事例として紹介した小野郷が、その後どうなったかを見て

一方的伝達の例

「住民主体の診療所」という言葉が住民に伝達された。

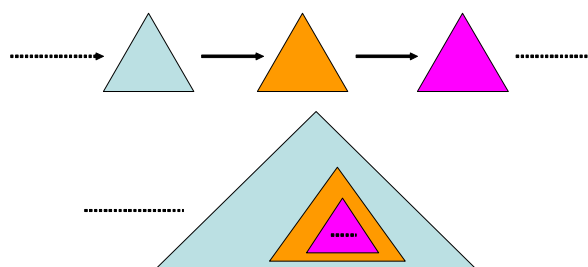


おきましょう。私と2人の医師の溶け合いによって生まれた夢、すなわち、住民主体の診療所という暗黙の了解（井戸）は、なかなか住民たちに伝達されませんでした。いくら「住民主体の診療所、住民主体の地域医療」という言葉を媒体にしようとしても、イメージのわからない言葉は、なかなか媒体になりませんでした。詳しい話をする時間はありませんが、約1年の努力の結果、やっと私たち3人の暗黙の了解が住民たち（正確には、一部の住民）に伝達されました。その成果が、このスライドです。このように公民館の物置小屋を住民たちが整理して、診療室にしてくれました。診察しているお医者さんが、2人の医師の1人です。このスライドは、公民館の広間です。ここが待合室として使用されています。今頃の時期ですと、こたつを置いて、お年寄りたちがたくさん待っています。現在のところ、私たちが夢見ている住民主体の診療所に向かって、やっと第一歩を踏み出したという程度ですが、こうやって私たち3人がつくった井戸に、徐々に住民たちが入りつつあります。

一方的伝達の話 continué. 一方的伝達は、1ステップ、2ステップ程度では、「一方的」を実現することは不可能です。というのは、純粋な贈与とは、相手の顔も見ずに捨てるがごとくに置くということであり、純粋な略奪とは、相手の顔なんか見ずに、奪い取りたいから奪い取るということでした。しかし、これは、現実にはなかなか難しい。やはり、相手の顔ぐらい見てしまう。相手に、ちょっとお辞儀ぐらいします。つまり、交換の要素が混入してしまうのです。どうしても1ステップ、2ステップでは、純粋な形の贈与・略奪は起こらないのです。では、どうなればいいのかと言うと、井戸Aから井戸Bに、井戸Bから井戸Cに、井戸Cから井戸Dに、という具合にずっと続いていけばいいのです。そうならば、これは長い連鎖ですから、たまたま自分の直前の人とお辞儀を交わしたとしても（交換をやってしまったとしても）、自分が受け取る媒体は、はるか向こうから来た媒体ですから、直前の人との交換はほとんど重要性をもちません。同様に、自分が贈与する相手と視線が合って、「ありがとう」ぐらい言ったって、自分はこの人に伝達するのではなく、はるか向こうに向かって伝達しているわけですから、「ありがとう」と言ったことはほとんど重要性を持ちません。つまり、一方的伝達の連鎖が長大化することによって、直前直後の交換的要素は無視でき

一方的伝達の連鎖

- 一方的伝達の困難
- 連鎖の長大化による困難の克服



る程度のインパクトしか持たなくなるのです。それを図で示したのが、このスライドです。この図を見ますと、一番左側の井戸の中に真ん中の井戸が包摂され、さらに、その中に一番右側の井戸が包摂される。これがずっと続いていくのです。言いかえると、暗黙の了解が浸透していくプロセスというのは、このような一方的伝達のプロセスに他なりません。ある人から聞く、自分もそう思う、誰かに伝える、誰かにすすめる。あるいは、何か（暗黙の了解の）シンボルになるような物を受け取る、誰かに与える。これがどんどんどんどん続いていくうちに、次第に組織全体が変化していくのです。を変えていくのです。

以上で、本日の基調講演の第1部を締めくくりたいと思います。ここで、「組織が学習する」とは、どういうことをまとめておきましょう。組織が学習するとは、組織が持っている暗黙の了解を塗り替えていくことです。そのためには、まずは、新しい暗黙の了解が誕生する必要があります。そのためには、人間や事物が溶け合って、まずベイビートト口を誕生させることが必要です。ベイビートト口は、誰かとオーバーラップします。そして、ベイビートト口の声、つまり新しい「暗黙の了解」をまとっている人間が、自らの身体、あるいは事物、あるいは言葉を伝達していく。この伝達を、どんどん、どんどん、長くしていくことによって、組織全体が新しいビッグトト口に包まれていく。

講演の冒頭にも述べましたが、ここで紹介したトト口の話は、まさに、集団力学が考えるコミュニケーション理論でもあります。溶け合いと一方的伝達、これがまさに集団力学のコミュニケーション理論の中核概念です。普通、コミュニケーションと言えば、おつむで考えたこと、あるいは心で感じたことを言葉や身振りで人に伝えることと理解されています。しかし、それはコンピュータや携帯電話など、機械の通信の話であって、人間には当てはまりません。このところの原理的な話は、今日はできませんが、人間のコミュニケーションというのは、溶け合い、トト口の誕生、トト口の一方的伝達によって成り立っています。そもそも、「コミュニケーション」とは、「コミュ、すなわち、共通のものをつくる」という意味です。そのコミュこそ、トト口であり、暗黙の了解であり、井戸であるわけです。

第2部 組織学習の実際

ここまでは、トトロに登場してもらって、かなり理論的な話をしてきました。第2部では、その理論に基づいて、組織学習の実際的な話をしていきます。

まず、その前に、第1部の結論を、「異質性」という言葉を使って要約しておきます。自分の井戸とは違う他の井戸の中で生きているということは、全然違う「暗黙の了解」の上で生きているということです。だから、違う井戸の人がやっていることを見たら、良いとか悪いとか言う前に、「エッ、ウッソー」、「エッ、そんなのあり?」と、そんな感じなのです。それが、異なる井戸にいるということなのです。それを異質性と呼びます。この異質性という言葉を使って言い直しますと、溶け合うということは、異質性が溶け合うということです。異質なAさん、Bさん、Cさんが溶け合うことによって、トトロが誕生していくのです。そして、隣の井戸、すなわち、隣の異質性に向かって贈与・略奪が続いていくことが、ビッグトトロへの道になるのです。こうやって井戸がだんだん大きくなり、暗黙の了解がだんだん多くの人を巻き込んでいくのです。これが、組織が学習するということです。

このスライドのタイトルは、「己に気づく」ですが、自分自身に気づくためにも、暗黙の了解についてよく考えておかねばなりません。暗黙の了解は、なにしろ暗黙ですから、誰もそんなことを普段自覚なんかしていないのです。自覚はしていないけれども、100%か、150%、それにばっちり従っている。これが暗黙の了解というものです。井戸の中にいる、井戸のずっぽり内部者には、何が自分たちの暗黙の前提であるかはわからないのです——井戸の内部者には自分の井戸はわからない。

では、どうしようもないのかというと、ここで異質性との溶け合い、異質性との贈与・略奪が、唯一の突破口を与えてくれます。隣の井戸に巻き込まれる、隣の井戸から略奪する、そして、その一部になっていくということは、それまでの井戸のずっぽり内部者ではなくなるということです。少し隣の井戸に巻き込まれるわけですから、巻き込まれた部分だけ、井戸の外部者になるわけです。つまり、異質性と触れ合うことによって、純粹内部者から内部者兼外部者になっていきます。そうすると、外部者になった分だけ、それまでの自分の井戸が見えてくるわけです。だから、自分の井戸がわかるためには、じっとしていてもダメであって、異質性と触れ合うことが必須です。自分が異質性を身につけた分だけ、自分の井戸が見えてくるわけです。

考えてみますと、異質性というのは、自分たちの暗黙自明の了解が通じない相手、常識が通じない相手ですから、危険でもあるわけです。今日まで、まがりなりにも幸せに生きてきた人生が、その相手によって滅茶苦茶にされるかもしれないのです。何が起こるかかわからないということの意味しています。だから、一つの生き方としては、徹底的に異質性を拒否し続け、異質な人とはつき合わないという生き方がありえます。でも、先ほど述べましたように、そうやって異質性を徹底的に遠ざけるということは、それは己に気づく機会、あるいは、己が変化する機会を遠ざけてしまうことになってしまいます。

異質性というと、えらく大層なことで、日本人とアメリカ人みたいな話に聞こえがちですが、誰だって生まれも育ちも違うわけですし、今までその人なりの人生を歩んできているわけですから、大なり小なりその人ならではの異質性を持っています。要

は、その異質性といかに向き合うかが重要だと思います。今までの日本社会というのは、この異質性を押さえつけて、どちらかというと同質性を大事にする社会でした。しかし、今後はこういった異質性とも向き合っていく姿勢が必要になると思います。

では、いかにして異質性と向き合っていくか。ここがわからないと話になりません。違う井戸にいる人と溶け合いたい。違う井戸から暗黙の了解を略奪したい。そのためにはどうしたらいいか。これについては、いろいろな論点があるのですが、今日は時間の関係もありますので、3点に絞って話をしていきます。

まず、その第1点目が「小さな気づき・小さな試み」です。学習とか、あるいは変革とか、革新も、決して白紙の上で起こるわけではありません。つまり、当たり前と言えば当たり前なのですが、現在までずっと続いている活動というのがあるわけです。現在まで続いている活動というのは、伊達や酔狂で今まで続いているのではなく、多くの暗黙の了解によって支えられています。致命的な欠陥は是正されて、それなりにつつがなく継続されてきているわけです。しかし、そのような現在までずっと続いている活動の中に身を置きつつも、私たちは、「おや？ これでいいのかな」、「もっと他に何かやりようがあるのでは」、「こんなことをやってみたらどうだろう」と、「小さな気づき」を経験するものです。これは、ある意味で、小さな異質性との出会いなのです。しかし、現在まで続いてきた活動は、非常に強い力を持っています。たとえ小さな気づきが生じて、10分もすれば何にもなかったかのように、気づいたことを忘却の彼方へ押しやってしまいます。

そこで、小さな気づきを語れるかどうかのポイントになってきます。自分が経験した小さな気づきについて語る相手がいるかどうかということです。ところが、皆、現在までつつがなく続いてきている活動の中に身を置いて忙しく仕事をしている。その忙しさの中で、同僚の小さな気づきに耳を傾ける余裕を持つということは必ずしも容易ではありません。「おっ、面白いこと言うな」と、同僚の小さな気づきに反応し、語り合ってくれる相手がいるかどうか——これが小さな気づきが忘れ去られるか、何らかのインパクトを残すかを分かちます。

その次。いかに、小さな気づきを語る事ができても、それだけで終わってしまうと、単に、ぼやいたにすぎません。小さな気づきを、どんなに小さくてもいいからアクション（小さな試み）につなげていけるかどうか重要です。もちろん、試みにつないでいくことは、単に語るだけよりもコストがかかりますから難しい。職場の中に、小さな気づき・小さな試みが日常的になされる体制ができているかどうか、これが非常に重要です。それなしには、「学習する組織」など夢のまた夢といわざるをえません。

ここで大事になってくるのが、管理・監督者の影響です。今日は、集団力学研究所主力商品である「PMリーダーシップ調査」の中から、小さな気づき・小さな試みに関連する質問項目を紹介してみましょう。その質問項目とは、「あなたの職場では、仕事仲間がお互いに仕事のことで自由に指摘し合ったり、批評し合うようなことがありますか」という質問項目です。この質問項目は、「小さな気づきを語り合えますか」と読み替えることができます。この質問項目には、「よくある」、「かなりある」、「どちらともいえない」、「あまりない」、「ほとんどない」という5つの選択肢が設けられています。このうち「よくある」あるいは「かなりある」に付けた回答者の割合に注目してみましょう——日ごろから自由に指摘し合ったり、議論し合っていると感じている回答者の割合です。この割合が、回答者による上役の評価と、どのように関係

「P-Mリーダーシップ調査」のデータから

- 質問「あなたの職場では、仕事仲間が互いに仕事のことで自由に指摘し合ったり、批評し合うようなことがありますか」

5. よくある
4. かなりある
3. どちらともいえない
2. あまりない
1. ほとんどない

この%が、上司に対する評価といかなる関係にあるか？

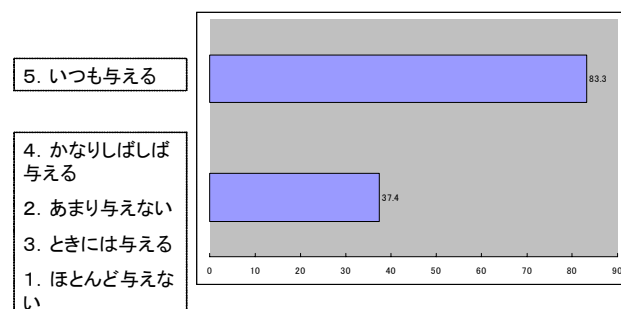
しているかを見てみます。上役がよいリーダーシップを発揮している（と回答者が評価している）ならば、小さな気づきを語り合えると感じている割合も上がる——こんなことは、別に分析してみなくても、小学生でも分かります。問題はそこから先なのです。

そこで、ある面白い技法を使って分析をしてみました。分析手法の詳細は省略しますが、このスライドは、リーダーシップ評価用の項目の一つ、「上役は、あなたたちのアイデアや意見を重視しますか」という項目を取り上げ、小さな気づきについて語り合える人の割合との関係を分析した結果です。これを見ると、「非常によく重視する」、あるいは「かなり重視する」と答えている回答者は、8割近くが自由に議論できると答えています。それに対して「どちらともいえない」とか、「あまり重視しない」とか、「重視しない」と答えた人だと25%くらいしか自由に議論できるとは答えていません。上司が、部下のアイデアや意見を重視するか否かが、部下同士の議論を左右しているということがわかります。

このスライドは、別のリーダーシップ評価項目「上役は、部下が仕事上の困難に直面しているとき、適切なアドバイスを与えますか」についての分析結果です。5つの選択肢のグルーピングに注意をしてください。「いつも与える」（選択肢5）と感じている回答者は、80%以上が仲間で議論できると答えています。しかし、「かなりしばしば」（選択肢4）から「あまり与えない」（選択肢1）と感じている人では4割を切ってしまうのです。つまり、部下から困ったときには「いつも」上役はアドバイスをくれると思ってもらえない限り、職場の闊達な議論にはつながらないということです。「かなりしばしば」程度ではまったく不十分ということです。

このスライドも興味深い分析結果です。今度は、リーダーシップ評価用項目「上役は、部下に対して自分の意見を一方的に押し付けることがありますか」を取り上げています。すると「ほとんどない」と答えた回答者の8割くらいが、自由・闊達に議論できると答えています。ところが、「あまりない」くらいではそれが4割を切ってしまうのです。部下の方から見ると、「少しでも」上司からの一方的な押し付けを感じると、自由闊達に議論する雰囲気ができないことを示唆しています。

上役は、部下が仕事上の困難に直面しているとき、
適切なアドバイスを与えるか(AIC=-11.67)



仕事仲間で自由に指摘・批評し合えると感じている人の割合 (%)

今、紹介している分析結果が、すべての業種や職場に当てはまるということではありません。これは、ある特定の組織で調査した結果です。しかし、この手の分析をやってみると、上役はどの程度のことをやらないと部下集団の小さな気づきや小さな試みを活性化できないのかがわかります。漫然と、上司のリーダーシップと自由闊達な議論の間に相関関係があると知っただけでは、上司としての手の打ち方が定かになりません。

2番目のポイントは、「シングル・ループ学習」と「ダブル・ループ学習」です。組織学習のパターンには、大別して2つあります。シングル・ループ学習とは、従来の活動の問題に気づき、それを改善する、いわゆる改善・提案型の学習です。従来の活動と新しい活動の間で、暗黙の了解がドラスティックに変化しているかと言えば、そうではありません。同じ暗黙の了解に立った上で、今まではXでやっていたけど、Yの方がいいのじゃないかとか、今までは100やっていたけど120ぐらいやった方がいいのじゃないかとか、こういう学習をシングル・ループ学習といいます。

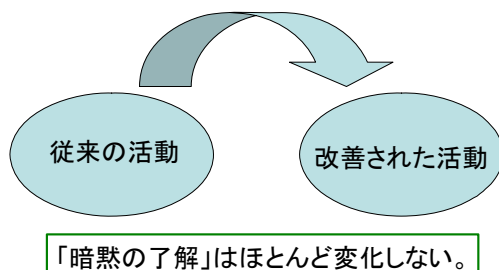
これに対して、「ダブル・ループ学習」とは、暗黙の了解の変化を伴う活動の変化です。つまり、目に見える活動の変化のみならず、その根底にある井戸の変化、その両方がなされるタイプの学習です。

では、シングル・ループ学習よりもダブル・ループ学習の方がベターかということ、そんなに単純ではありません。ここで、重要なことは、井戸の変化にとって必要な溶け合いや贈与・略奪は、必ず起こるという必然的プロセスではなく、所詮、確率的プロセスだということです。つまり、溶け合おうと自分が努力すれば必ず溶け合えとか、他の井戸を略奪しようと思えば100%できるとか、そういう必然の話ではないのです。所詮、確率的な話です。ラッキーであればそうなるかもしれないし、アンラッキーであればそうならないかもしれないのです。暗黙の了解の変化というのは、狙ってできることではないのです。

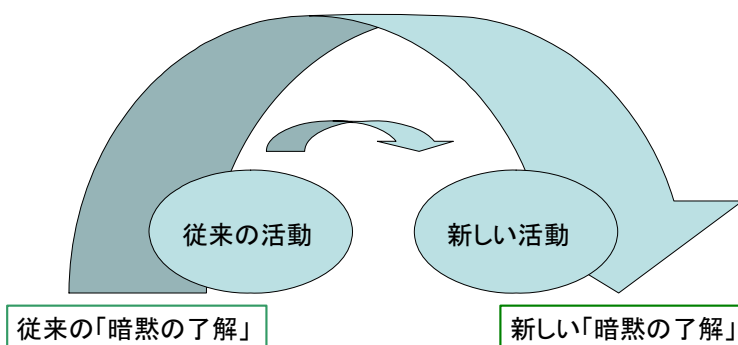
では、その確率を少しでも上げるにはどうしたらいいか。ここで、シングル・ループ学習が非常に大事になってきます。日常的に、シングル・ループ学習で現実を見つめて改善をやっていくということが、ダブル・ループ学習が始まる確率を上げていく

2. シングルループとダブル・ループ

• シングル・ループ学習



• ダブル・ループ学習

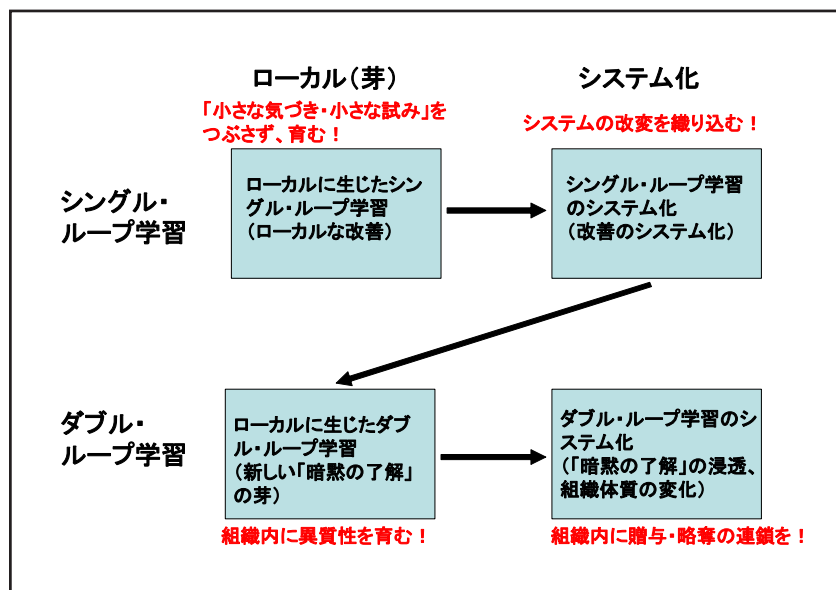


のです。

それから、もう一つ大事なことは、小さな気づきにしても、小さな試みにしても、ひ弱な芽だということです。だから、いくら小さな気づきや小さな試みが生じても、放っておけば明日にはもう潰れるか、あるいは、1時間後にはもう枯れているかもしれません。だから、ちょっとした芽を見逃さず、それを何とかサポートし、育てていくことが必要です。小さな芽を1人か2人の小さな動きではなくて、職場レベルのルーティンへ、さらには、部署全体のルーティンへと定着させていくことを忘れてはいけません。

今までのところをまとめたのが、このスライドです。上の段がシングル・ループ学習で、下の段がダブル・ループ学習です。これを、さらに、右・左に分けまして、左がローカルな場での小さな芽の誕生、右側が、そのシステム化です。

まずは、左上からスタートします。非常にローカルな場で生じたシングル・ループ学習、つまりローカルな場での改善です。ここで大事なことは、小さな気づきという



小さな芽は、放っておけば明日にはなくなるわけですから、それをいかに察知して、潰れないように、大きな芽に育んでいくかということです。それには、右上のシングル・ループ学習のシステム化、すなわち改善のシステム化が必要です。ただ、ここにも大事なポイントがあって、システム化するのですけれども、これが最終ゴールのようになってしまったら、すべてがそこで終わってしまいます。だから、システム化やルーティン化をする際には、システムもルーティンもいつか将来的には破綻するし、再びドラスティックな変更が必要になるはずだという認識を持っておくことが必要です。破綻や変更が、いつ、どういうタイミングがやってくるかはわかりません。したがって、システム化やルーティン化をする際には、システム化したことが時代遅れになっているのではないかと、現実とミスマッチを起こしているのではないかと、あるいは外界の変化に不適合状態になっているのではないかとチェックできるシステムを、同時に組み込んでおく必要があります。言い換えれば、システム化・ルーティン化と同時に、開発しつつあるシステムやルーティンのチェックシステムをも開発しておくということです。

ここまでいきますと、今度は、下段のダブル・ループ学習の方に進むことができます。ダブル・ループ学習も、最初から大きなスケールでは起こりません。やっぱりローカルな小さな芽として起こってくるのです。左下のローカルなダブル・ループ学習です。新しい暗黙の了解の芽です。新しい暗黙の了解ですから、その周りはことごとく古い従来型の暗黙の了解に包まれています。したがって、新しい暗黙の了解の芽は、「えっ、何言ってるの？ 頭は大丈夫？」と、こんな感じで、切って捨てられかねません。ただ、切って捨てられた日には、己の気づきも、己を変えていくチャンスや組織が変化するチャンスも、遠ざかってしまうこととなります。そこで、組織内に異質性を育てていくという姿勢が非常に重要になります。

最後に、右下のダブル・ループ学習のシステム化が可能になります。新しい暗黙の了解を浸透させていって、組織体質の変化に繋げていくフェーズです。ここでは、先ほどから申していますように、組織内に新しい暗黙の了解の贈与・略奪の連鎖を作っていくことが大事になっていきます。

最後に、第3番目のポイントは、若年層の問題です。若い人とは何歳ぐらいか？皆さんも、自分は十分に若いとっら思っらしてらるでしゅうし、私もまだまだ若いと自分では思っらしているのですが、さすがに、若い学生と日々接してらると、もはや若くないことを思っら知らされてらいます。私が一応大ざっばな区切りで若者と見るのは、今の30歳代以下の方です。実は、今の30歳代以下の人たちを語るためには、ビッグトトロの先を話すことが必要になります。

ビッグトトロは、その後どうなっらっていくのか。どんどん、どんどん、ビッグトトロが大きくなっらていけば、いつかは超ビッグトトロになります。では、超ビッグトトロとは？ ベイビートトロとは、母親とか、あるいはリーダーにオーバーラップするのです。トトロ=母親、トトロ=リーダーでした。ところが、超ビッグトトロになりますと、もう一切誰ともオーバーラップをしなくて、まさに空高くから聞っらえてくる天の声のように、見えないトトロになっらていくのです。それに伴っらて、超ビッグトトロが提供する暗黙の了解も、多くの人々を広大な井戸の中に巻っら込んでいきますから、個別特殊的な暗黙の了解ではなく、高度に一般的な暗黙の了解になります。そうじゃないと、広範囲の人々には通用しませんから。

トトロが、それくらい広大な井戸の主になりますと、太平洋を渡っらたから隣の井戸に行けるとか、そんな話ではなくなっらります。もう、いつでもどこでもトトロの声が聞っらえてくるようになるわけです。ということは、どうなるかというと、アメリカに行っらこうが、南極に行っらこうがトトロの声が聞っらえてくる。しかも、このトトロの声は、アメリカでも通用するし、南極でも通用する暗黙の了解の声として聞っらえてくるのです。しかも、その声の主は見えない。そうなっらてきますと、これは事実上、トトロを iPod みたいに胸ポケットに入れて歩っらているのと一緒です。そういう効果を持つわけです。つまり、胸ポケットに iPod ならぬトトロを入れていれば、アメリカに行っらても、アフリカに行っらても、南極に行っらても聞っらえるのです。実は、この胸ポケットこそ、主体性の始まりなのです。

近代という時代は、超ビッグトトロが誕生し、人間の主体性が格別に重要視されるようになった時代です。日本では、明治維新以降です。ヨーロッパでは17世紀に始まっらて、大体19世紀後半にピークを迎えました。近代という時代になっらて初めて、主体性、すなわち、自分の判断、自分の意思決定というものが、非常に大事になっらてきたのです。現在の私たちにとっては、大昔からそうだったのではないかと思っらえるのですが、そうではなくて、わずかに100年ぐらい前の明治維新まで、日本にはそういう感覚はなかつたのです。その証拠をあげておきましょう。明治になっらていろんなヨーロッパの文化が入っらてきました。明治の知的エリートたちは、それを翻訳して紹介をしたのです。ところが、彼らが逆立ちしても訳せない英語があつたのです。それは何かというと、individual という英語です。個、個人、つまり内部に意思決定、判断の座を持った人間という意味です。ところが、当時、そういう人間観は日本人の中にはまったくありませんでした。それで、どう訳していいかわからなくて、しょうがないから、「個人」という新しい造語を作りあげたのです。その後、個人という人間観がだんだん社会に広まり、現在に至っらています。このように、100年前までは日本人の中には、内部に意思決定や判断の大事な座を持っらている個人という人間観はなかつたのですから、100年後に、今のような人間観が続くという保障はどこにもありません。実際、ヨーロッパやアメリカでは、そういう人間観は既に黄昏時期に入っらています。そういう意味で

は、人間の内側に意思決定の重要な座を持っている個人を重視する考え方、つまり個人主義というのは、トトロが絶大になり、超ビッグトトロにまでなった結果ですから、集団主義の成れの果てでもあるわけです。しばしば、個人主義と集団主義を対局に配したような議論がありますが、それは表面的な議論と言わざるをえません。

ここに、「いい湯加減の原理」というのがあります —— 難しく言うと、弁証法的展開です。30 のお風呂に入ろうとしますが、冷たくって入れたものじゃない。35 になると、まあちょっとはましかないという感じで、36 、37 、38 と水温が上がっていくと、だんだん心地よくなってくるわけです。私にとっては40 ぐらいが快適です。でも、それが41 、42 、43 、44 、45 と上がっていくと、どうでしょうか？ 温度が50 になったら、おそらく釜ゆいですね。お風呂にもいい湯加減があるということ。いい湯加減を超えてしまうと、心地よくしてくれるお風呂が一転して殺人の道具になってしまう。温度という量的変化が、いい湯加減（閾値）を越えると、その性質が一変するのです。

この「いい湯加減の原理」を暗黙の了解に適用してみましょ。暗黙の了解がどんどん、どんどん一般性を持っていて、いつでもどこでも通用するように普遍的になっていくとどうなるか。最初はベイビートトロの小さな井戸の中でしか通用しなかった暗黙の了解が、だんだんだんだん役に立つようになって、今は太平洋を渡っても役に立つようになる。しかし、暗黙の了解の一般性が、いい湯加減（閾値）を超えてしまうと、その性質が一変して何の役にも立たない無用の長物と化してしまいます。

例えば、私が駅で電車を待っていたとします。他に10人ぐらいの人が並んでいて、私もその列に並んでいるとします。そのときに、ゴツツイ人が割り込んできたので、私のが「やめなさい。後ろに並びなさい」と言ったとします。すると、その怖いおじさんが「おまえ何や」とナイフをちらつかせてきたとします。そのときに、非常に一般的な声、例えば、「よく生きる」という声が聞こえてきたとします。でも、それで何になるのでしょうか。正当防衛で相手を殴ることが「よく生きる」ことなのか、あるいはこの場は逃げるのが「よく生きる」ことなのか、あまりにも一般的、普遍的になりすぎた暗黙の了解というのは、もはやどうすべきか、という基準を与えてくれません。何の役にも立たない。今の時代は、次第にそうなりかけている。そうするとどうなるか。もう一回、役に立つ暗黙の了解を最初からつくりたくない、私たちは生きていけません。最初の状態というのは溶け合いの状態です。溶け合いの状態に戻って、もう一回小さい井戸でいいから、本当に自分たちにとって役に立つ暗黙の了解をつくっていこうという動きに入っていくかざるをえないのです。

現代社会の状態を見ていますと、超ビッグトトロのフェーズから、溶け合いのフェーズに戻っていきつつあるとしか思えない現象で満ち溢れています。内側に判断や意思決定の非常に重要な座を持っている個人という観念は、だんだん壊れていっているようです。どうなるのでしょうか。右には、内部に判断の座を持ったAさんがいて、左には、同じく内部に判断の座を持ったBさんがいて、AはあくまでもAという個人、BはあくまでもBという個人 —— これが、少し前までの人間の有り様でした。しかし、溶け合いのフェーズに入るということは、AとBが溶け合って自他未分離になるということです。自分が相手になる、相手が自分になるということです。自分は自分、相手は相手という区別がはっきりしなくなってしまうのです。

毎日信じられないような事件が起こっています。小学生同士、殺し合わなくてもいい

いだらうにと思えますけれども、殺してしまうのですね。同じことは大人同士でも起こっています。これらの奇々怪々な殺人事件は、従来型の個人を前提にして考えても謎は解けません。しかし、溶け合う人間を前提にすると、謎が解けそうな気がします。

もう12年前になりますけれども、阪神大震災が起こった直後、神戸で酒鬼薔薇聖斗の淳ちゃん殺人事件がありました。あの記録を読んでいると非常に面白いことが書かれています。あの少年は、女の子を殺害する時、背後から「　　ちゃん、　　ちゃん」と、女の子の名前を呼んでいるのです。すると、女の子は振り向くのですが、さらに、数分間じっと顔を見つめ合った後に、殺人に及んでいます。一見、不思議です。殺したければ、背後からブスッとやれば絶対確実に殺せるわけです。でも、あの少年は、わざわざ、「　　ちゃん、　　ちゃん」と優しく呼びかけて、自分の方を向かせて、しかも数分見つめ合って、それから殺したのです。私は、おそらく、じっと目と目を見つめ合う中で、二人は溶け合ったのだらうと思えます。さらに、解釈を続けると、おそらく、少年にとって本当に一番やりたかったことは、自分を殺すことだったのではないのでしょうか。個の確立は、外界のコントロールと同時並行的に進んできました。しかし、さすがに自分を殺すのは怖かったのでしょうか。それで、自他融合を経て、相手(=自分)を殺したのではないのでしょうか。溶け合いへのベクトルがなければ、そんなことは起こりようがありません。

このような殺人事件は、溶け合いフェーズへのシフトがもたらすネガティブな面ですが、ポジティブな面についても触れておかねばなりません。ボランティアの現象を見てみましょう。最近の若い人たちのボランティア活動を見ていますと、溶け合い(自他融合)が彼らを駆り立てていると思えます。私たちの世代が学生の頃のように、マルクスがどう言ったかなどということは、全然関係ありません。今の若い人は思想的に無臭です。私たちの世代は、ついつい思想とか理想とかを口にしますが、それはおおかた若い人には嫌われます。

今の若い人のボランティアにとって一番大事なものは、溶け合いの状態に身を置くことだと思います。災害現場で、あるいは、福祉施設で、高齢者に手を差し伸べて、肩を抱き起こす。「ああ、お兄ちゃん、お姉ちゃん、ありがとうね」と手を握りながら言ってくれる。その瞬間、自分と高齢者が溶け合っています。決して、団塊世代のように思想や理念が人を動かすのではなく、今の若者を動かすのは、この溶け合いなのです。----今日は若い方もかなりいらっしゃるので一概に言うのは語弊がありますけれども。

いよいよ最後のスライドに入ります。ここまで述べましたように、特に30歳代から下の世代は、溶け合いフェーズに入りつつあります。溶け合いというのは、ただ溶け合うだけじゃなくて、そこからベイビートロ、小さい井戸をつくっていくことです。だから、今の若者は強力なリーダーシップを拒否する、リーダーシップを嫌がるとよく言われますけれども、それは間違いです。溶け合うということは、そこからベイビートロをつくっていくわけですから、若年層もリーダーシップを求めているのです。ただ、ここで非常に重要なのは、今の若者が求めているリーダーシップは、年配層が若者であった頃に経験したリーダーシップとは、かなり違っているということです。今、若い人たちに求められているリーダーシップは、若い人と溶け合いながら、若い人と一緒にベイビートロをつくっていけるようなリーダーシップです。年配層にとっては非常に疲れるリーダーシップかもしれません。

最近のビジネス書を見ますと、コーチングというのが一つの流行のようです。強力なリーダーシップとコーチングが対比されています。今の若い方はご存じないと思いますが、東京オリンピックの時の大松博文のような、ああいう一方的なリーダーシップは、今の若い人には求められていない。今、若い人に求められているリーダーシップというのは、ひと頃の小出監督と高橋尚子みたいに一緒に走り、優勝したら一緒に抱き合うというようなタイプのコーチングです。このような形態のリーダーシップが求められる背景には、超ビッグトトロから溶け合いへのフェーズ転換があると思います。

では、若干時間が残っていますので、フロアの方からご質問・ご感想等がありましたら、どうぞ。

【会場より質問】

井戸の異質性という表現を、非常におもしろく聴かせていただきました。

異質性が非常に違う井戸の場合、価値観とか、宗教とか、いろいろありますが、その中でも特に、一神教と多神教の場合ですと、愛とか正直とか、いろんな道德目標が異なっています。その場合、異なる井戸の溶け合いには非常に時間がかかると思うのです —— 1世紀あればいいのか、2世紀あればいいのか。それに対して、日本国内のリーダーシップやコーチングの場合には、同じ価値観が、ある程度共有されているような気がします。しかし、先ほどのグローバルに見た差異の場合には、どういうふうに見ていけばいいのでしょうか。

【杉万】

確かにそうですね。グローバルに見ますと、いろいろ難しい問題がたくさんあります。非常に顕著な動きとして、従来の超ビッグトトロが崩壊しています。そして、溶け合いのフェーズに入って行って、溶け合いの中からベイビー・トトロがつかられようとしています。

ここで出てきた現象の一つが、いわゆる共同体主義です。別名、コミュニタリアニズムといいますけれども、狭い範囲で閉じこもってしまうのです。だから、内部的にはトトロがいて、暗黙の了解もあって、一見安定した生活を送っているのですが、部外者に対しては非常に冷たい。日本でも、10年前のオウム真理教事件などを見ていると、似たような現象だなと思います。上九一色村の、あの井戸の中では、みんな活き活きと生きているわけですが、その外部に対しては、無関心を通り越して、敵対心を持っていました。逆に言えば、そうしないと井戸が確保できないのです。

ヨーロッパでは19世紀後半が超ビッグトトロのピークで、そこからは、だんだん溶け合いフェーズに入っていました。ファシズムは、その中で生じた共同体主義だとも考えられます。ヒトラーを中心に、あの井戸の中だけで、外部とは隔絶して生きていこうとしたのです。現在の社会は、へたをすると、閉鎖的な「共同体」を生み出してしまいかねません。そういうことが起こらないように、うまく社会の仕組みを作っていくことが大事だと思います。

それでは時間がまいりましたので基調講演を終了とさせていただきます。ご静聴、ありがとうございました。