

崩壊の時代の価値創造型組織：

## ユビキタスコミュニティを活用した柔らかな組織

慶應義塾大学 SFC 研究所

キャリア・リソース・ラボラトリー

花田光世（総合政策学部 教授）

### 1. はじめに:柔らかな組織

今、組織・人事・教育の分野で、組織の状況対応力を高めるための新しい考え方が動き始めている。それは組織・人事・教育の仕組みを、激変する環境変化に効果的に対応させるために柔軟にするとという、柔らかな組織の考え方に他ならない。この考え方は、1) 組織レベルの状況対応力促進のため、仕組みや構造、組織内のフォーマルなプロセスに頼った対応ではなく、組織における自発的な任意集団（コミュニティ）をベースとしている点に特色がある。この考え方では、コミュニティを組織内外のメンバーにより構成し、従来のプロジェクトマネジメント型組織、エンパワメント型リーダーシップ、小集団活動などとは異なる運用を基礎においているものである。従来のアプローチでは、プロジェクトマネジメントも小集団組織にしても、具体的な目標達成のため、方針・プロセスを明確にし、目標達成のためにその活動をきちんとコントロールするというものであった。ところが、このコミュニティの活動は、メンバーもリーダーの選抜も、そしてテーマの選択もすべてコミュニティに自律

的にまかされたものとなっている。

次に2) 人事レベルの対応として、個人の職場における様々な役割やその遂行のために必要なスキルや知識をベースとするのではなく、より全人的な状況対応力とでも呼べる、トータルな人間力をベースとした個人の力・能力・活動を重視するところに特色がある。この人事の仕組みでは、従来の人事の基本にあった、個人を序列づけするグレーディングのもととして、役割やスキルに基礎を置くという考え方から離れ、むしろこの全人的な人間力をベースとして、コミュニティやプロジェクトの運営をはかるためのサポートシステムという考え方がベースとなっている。それゆえ、3) 教育レベルの対応としては、個人の力の開発を行うために、自発的集団であるコミュニティ活動を利用した Action Learning が新しい能力開発のメカニズムの中心にすえられ、又個人のキャリア開発としても組織にとって必要なスキルや役割をどのように積み重ねるかというよりも、継続的に自己が必要とするスキルや知識を身につけ続けるためのエネルギーの重要性の認識や、自己の価値観と仕事との関係性をより重視する新たな教育プログラムが

重要な役割を果たすようになるのである。

### 2. 従来の組織の側からのアプローチとの相違

もちろん従来からインフォーマルな活動としての小集団活動や、個人の能力を重視した人事制度は企業で積極的に活用されてきている。しかしまじめはじめようとしているこの柔らかな組織理論は、この従来のアプローチとは根本的に異なるパラダイムで構成されている。それは新しいアプローチが自律型人材を念頭におき、かれらの自発的・プロアクティブな行動をベースとしている点にほかならない。例えば従来の小集団活動は自発的・インフォーマルな活動というニュアンスで語られることがあったが、それはあくまでも建前であり、具体的なテーマの選定や、メンバーの人選などは組織により計画され、特定の組織目標達成のための手段という色彩が極めて強かった。そして活動の結果として、組織へのコミットメント、集団へのコミットメントを要求するものであり、自律型とは異なる方向性への誘導が

組織によりなされていた。

ところがこの新しい自発的な柔らかな組織では、コミュニティは組織の側のイニシアティブによる、特定の目標達成のための予定調和型のものではない。むしろまったく任意に、メンバーが自発的にコミュニティを形成し、テーマを自主的に選定し、活動スケジュールも任意に組むという方式から成り立ち、この集団が構築する情報、活動が組織の状況対応力を強化するという役割を担っている。このコミュニティの活動の生産性・成果は、従来の予定調和型の組織論による生産性とは一線を画すものであり、またそれゆえ従来の効率論から議論することは難しい。残念ながら組織にどのような環境変化が影響し、それに対し、組織がしっかりとの方針・目標を立てて、対応策のプロセスを上から下にブレークダウンし構築していくという、予定調和型の従来の生産性・効率性の概念からは測ることができないのである。むしろ先が見えず、従来の価値観が崩壊する時代の新しい状況対応力づくりであり、効率型生産性に対してバウンダリレス（境界・役割分担の仕組みを超えた状態）の仕組みの中から新しい価値を創造していく運動に他ならない。それゆえ、従来の組織理論（分業、組織の縦横という直線的な仕組みを重視する制度）、人事理論（役割・機能分担をベースとする制度）、教育理論（スキルや知識を重視するアプローチ）とは異なる、非直線的な、自律型の人間力を重視する、新しい組織理論をベースとしているのである。そしてこれをサポートするメカニズムとしてコーポレートユニバーシティを設立し、その活動としてコミュニティの運営・サポート、それを活用した人材啓発を行うことを提案したい。従来のような企業にとり必要なスキルや知識を組

織主導で教育する経営研修所と異なり、自律型人材の自律性に基盤を置くコミュニティをサポートし、アクションラーニングのコンセプトに基づき、それを人材啓発に活用し、新しいビジネスモデルの開発や状況対応力づくりに積極的に活用するのである。

### 3. 組織の生き残り戦略

すでに上述したが、このような新しい理論がうまれはじめてきた背景には企業をとりまく環境の変化、企業や企業の中の個人が従来保有していた価値観の崩壊があげられよう。従来の組織では予定調和型の組織・人事・教育・キャリア開発のシステムが構築されていた。先がある程度読めるからこそ、具体的な目標を確定することができ、それを達成するためのプロセスや手段が明確化されてきたのである。それを私はフォーマルな組織・硬い組織と考えている。ところが企業環境の激変で予定調和パラダイムが崩れ、先が見えない状況に立ち至った時、目標達成のための具体的なプロセスを組み込んだ組織編成では対応が難しくなっている。むしろ様々なコミュニティを組織内に大量に自然発生させ、各コミュニティを非直線的にネットワークで結び、そこから新しい価値やビジネスモデルを創造し、新しい活動の芽とする状況対応力を組織の中に作りこむアプローチが重要となるのである。

そのようなコミュニティにユビキタス組織、ユビキタスネットワーク、あるいはユビキタスコミュニティという表現を使用する動きも出てきている。ユビキタスとは至る所にある、偏在する、という意味であり、ユビキタスコンピューティングとは生活

や社会の至る所にコンピュータが存在し、コンピュータ同士が自律的に連携して動作することにより、人間の生活を強力にバックアップする情報環境。1989年にXerox社のパロアルト研究所が提唱した概念である（情報通信辞典）。この概念をベースに、ソニーは2001年の4月よりユビキタスネットワークという表現を社内で使用しはじめている。又このようなコミュニティの理論が、環境変化の激しいシリコンバレーのナレッジマネジメントのコンサルタントから生まれてきている点にも注目したい（Wenger, *Communities of Practice*, 1998, Wenger & Snyder, *HBR*, 2000, Jan-Feb）。

私がいまひとつ注目している動きはコミュニティ活動のサポートに関するコーポレートユニバーシティ（以降CUと略）の動向である。富士ゼロックスのバーチャルハリウッドも富士ゼロックスのCUの役割を担う人材開発センターが黒子となり、その運用のために、各カンパニー部門から選ばれた人たちを7ヶ月間期間限定で異動させている点である。企業にとり必要なスキルや知識を組織主導で教育するための従来型の経営研修所とは異なり、自律型人材の自律性に基盤を置くコミュニティをサポートし、アクションラーニングのコンセプトに基づき、それを人材啓発に活用し、新しいビジネスモデルの開発や状況対応力づくりに積極的に活用するシステムの構築はCUの活用でより機能するようになるのではないかと考えている。

もちろん、このような指摘は昔から経営の現場では必要という指摘はなされていた。一昔前に発表された日経ビジネスの会社の寿命では、売上高ベースで日本企業のトップ百社にランキングされている期間はほぼ30年、そして1999年に発表された

新会社の寿命では、株価時価発行総額で見た場合の同じくトップ百社にランキングされている期間は、米国で5年、日本でせいぜい7年という結果となっている。会社の寿命では本業比率の低いこと、また、新会社の寿命では、企業環境変化への対応能力が企業の寿命を長引かせる重要な要因となっている。要は会社の生き残りには何といても危機感を持続し、変化対応の仕組みが内臓されている、機動的な組織が必要とされていたのである。そのために、硬直的なフォーマルな組織に対して、臨機応変に対応できるプロジェクトマネジメントやエンパワメントの仕組みの重要性が唱えられてきた。ところがいくらこのような組織を構築したとしても、それは組織のフォーマルな側面を機動的に温存させた上での運営上の対策とでもいえるものであった。言いかえるなら、プロジェクトチームを用いたとしてもそれをサポートするバックアップ機構としての従来のピラミッド型組織は温存され、結果的には機動的なプロジェクトの活動評価が、実はこのピラミッド型組織の枠の中で行われており、またエンパワメントは多分に責任だけの委譲で、完全にPDCAのサイクルを下に落としこんでいく対応とは異なったものであった。要は、インフォーマル組織、マトリックス組織、あるいはバウンダリレスの活動（部門を超えた活動など）といったとしても、組織をまとめるための権限はあいかわらずピラミッド型組織に残っていたといえよう。

しかし、いま起こりつつある柔らかな組織、自律的なコミュニティ活動は、このフォーマルな側面を内部から崩れていき、その力関係を逆転させる可能性をもった動きに他ならない。富士ゼロックスのバーチャルハリウッドでは、このコミュニティ

活動と個人の日常的な活動を比較した場合、例えば仕事における情報量の多さ、仕事へのやりがいやコミットメントという側面から言えば、部分的に逆転し、コミュニティにおける活動が実態の活動を上回ってしまうケースがユビキタスに生起してきていることが報告されている。

自律型人材をベースとした組織においては、仕事のやりがい、すなわち仕事に自分の価値や想いを創りこむ仕組みがとりわけ重要であり、それが組織の生産性・価値創造につながっていくのである。参加メンバーが自分の意思に基づき、完全に自律・自己責任型で、自分で手を上げてコミュニティに参加し、採り上げるテーマもメンバーの主体的意思にまかされ、そして活動プロセス・スケジュールも参加メンバーの自主的な判断にまかされるようなコミュニティ。このようなコミュニティを大量に組織内にユビキタスに発生させ、そのコミュニティを柔軟にリンクさせるという対応が新しい組織論として登場してきているのである。このような完全自律型のインフォーマル組織のリンケージを組織内に多数発生させるアプローチを、筆者はユビキタスコミュニティと呼んでいる。

又、このユビキタスコミュニティは自律型人材の教育に積極的に活用されるべきであろう。従来、このようなコミュニティの活用はエリート教育に限定的に活用されていた。特に **Action Learning, Hardship Testing**、自分の領域を越えた仕事へのチャレンジなどがエリート教育に活用されていた。しかし、このような教育はいずれも手作りであり、時間、コスト、手間隙のかかる教育カリキュラムである。当然のことながらコストパフォーマンスを考えた場合、エリートに限定された教育であった。ところがユビキタスコミュニティの場

を活用することにより、一般のメンバーにも自己啓発の場としてそれを活用することが可能となるのである。

#### 4. 柔らかな組織における人間力の回復と教育への対応

これらの一連の活動変化の中で、私は情報データベースの構築と情報検索エンジンの活用からヒューマンポータルへの活用という点も強調している。これは少し説明が必要な活動変化であろう。情報データベースとはWeb上で活用されるデータベースであり、それを活用するには当然のことながら、様々な検索エンジンの構築とその活用スキルの獲得が必要となるのである。多くの企業で情報活用はこのようなアプローチに急速に傾きつつあるが、これはもちろんハードな組織の仕組みの情報活用に他ならない。ところがヒューマンポータルとはこのような情報を検索エンジンに頼るという方式ではなく、よく知っている事情通の生身の人間に初期情報の検索を頼るという方法にほかならない。情報検索では、その仕組みや活用方法を熟知していないと大量の情報を検索し、その中からさらに必要情報を選択するという厄介なステップを経なければならないのである。情報を知らないからこそ、検索エンジンを活用しなければならぬ素人検索者が、必要情報の選択に関するキーワードを知る由もない。ヒューマンポータル・パワーコーディネーターの活用とは、このような初期情報の検索をむしろ事情通の人間に頼り、かれらの知識・ノウハウに頼るという対応法なのである。私はこのような役割をパワーコーディネーター、ナレッジインテグレーター（花田 1995、コア人材の機能と条件、ダットメント・ハーバート・ビジネス

ビュー)などと表現し、バーチャル組織時代の新たな組織内の役割として提言してきた。そしてこのようなヒューマンポータル・パワーコーディネーターの育成・認知・活用は前述のコミュニティによりなされるのである。

このような一連のソフト的対応は不確実性の高い環境の中での組織対応力として機能するが、それと同時に自律型人材の教育に積極的に活用されるべきであろう。従来、このようなコミュニティの活用はエリート教育に利用されていた。特に、Action Learning、Hardship Testing、自分の領域を越えた仕事へのチャレンジなどがエリート教育に活用されていた。このような教育はいずれも手作りであり、時間、コスト、手間隙のかかる教育プログラムである。当然のことながらコストパフォーマンスを考えた場合、エリートに限定された教育であった。ところがこのような教育はむしろコミュニティの場を使用することにより、一般のメンバーにも自己啓発の場として活用することが可能となるのである。

## 5. Communities of Practice

すでにコミュニティに関しては様々な角度から述べてきた。このコミュニティは単なる趣味のクラブやグループ、会社外の活動における個々人の生きがい追及の場というものでない。むしろ組織内コミュニティの活動により、組織の状況対応力を高め、又それに個人が参加することにより、個人のキャリア競争力を高めるという位置付けをもったものである。Communities of Practiceは、戦略推進、新規事業の創造、問題解決の手段、ベストプラクティスの浸透、個人のレベル向上、ハイ・ポテンシ

ヤルスタッフのリティンなどの求心力となるものである。それは、変化する環境の中で、組織力向上に積極的に活用される可能性をもったものであり、それゆえ組織の状況対応力を高める仕組みととらえられるのである。しかし Communities of Practiceの活動は、「プラクティス」という言葉で表現されているように、目標達成のために明確に計画されたプロセスとは異なるものである。繰り返しになるが、「プラクティス」は、従来の小集団活動の「プロセス」とは異なり、自律した個人による自然発生的な活動をベースとした新しい組織パラダイムをベースとしている。そしてこのような仕組みを構築することにより、新しい Learning Organizationが形成されていくのである。

この Communities of Practiceの好例は富士ゼロックス社が実践してきた、新規ビジネス・業務プロセス改善のためのバーチャルハリウッドと呼ばれる一連の活動や、アクセンチュアで活用されている Communities 活動であろう。両社に共通に見られる活動の特色は自律した個人を前提とした完全にインフォーマルな、そして社員間の自由な情報交換のメカニズムをベースとして、そこから新しいビジネスモデルを全社的に開発していこうという運動である。このようなコミュニティ活動はこれからの組織の発展・変革において重要な役割を果たす可能性を有している。

これらのコミュニティ活動はインフォーマルであり、自律的な問題意識をもった集団により構成されている。しかし、現実の組織は職制上のリーダーの元、そのリーダーの権限をベースとした組織運営がなされている。ところが、テレコミュニケーション、情報コミュニティの進展、様々

なインフォーマルなネットワークの出現により、新しい情報の流れが組織の中に始まっているのである。自立的な集団を例にとれば、e-mailのコピーを上司に送らない限り、あるいはリーダーがこの情報集団のメンバーに登録されていない限り、情報はリーダーには届かない。そして、メンバーの判断により、情報が送られたり、送られなかったりという下からの取捨選択により、情報が交換され、交錯し、様々なユビキタスコミュニティの中やその間で情報交流が行われているのである。既に現実の問題として、情報の流れを念頭に置くなら、状況対応力の基盤としての情報交流においても、職制上の組織とユビキタスコミュニティの力関係の逆転が既に起こっているのである。

しかもフォーマルな組織は朝令暮改、いつどのように変更されるか予測がつかない。このような変化があっても組織が流れていくには、一連のユビキタスコミュニティの存在をより前面に押し出し、その機能と活動を積極的に活用するという認識が必要なのである。これからの Learning Organizationにとって、ユビキタスコミュニティのサポートメカニズムをどのように構築するかが、組織の力を高めるには重要な課題となるのである。

## 6. まとめ: Community 活動の実践が自律型人材の組織求心力の重要な要素に

この一連のコミュニティ活動は組織の状況対応力強化にとどまらない。むしろ個人の活動をより積極的にし、自律志向の個人間の信頼関係を向上させるのに役立つのである。その信頼関係を組織にとって重要な資産と

して捉え、新しい組織理論ではこれを **Social Capital** と呼んでいる。そこから自律型人材の組織求心力が生まれてこよう。これからの組織においては教育のコンテンツの選択は個人中心になってこよう。組織が単に教育機会の提供（時間や金銭的なサポート）に視点を移していくようになる時、むしろ組織がどれほどこのコミュニティの生成や活動支援に熱心かが重要な差別化につながっていくのではなかろうか。教育内容が個人によって選ばれる時代に、コンテンツ自体は求心力とはなりえない。むしろこのコミュニティの存在は、自律的な新しい個人をベースとした、そして自己責任で個人が個人のキャリアを開発していく時代においては重要な自己啓発の場として機能していくようになるのである。そして、それが新しい自律的な個人にとっての組織求心力になるのである。それゆえ、このコミュニティは個人の **Employability** と組織の **Employmentability**（組織求心力）をつなぐ場となるのである。

(2001年9月)