

King Arther's Round Table

Chap.6 アリ、天気、そして組織知

1. アーサー王のアリ

「芝刈り機のパラドクス」・・・肉体的努力に比べて精神的努力は貯めることが難しい。
しかし我々は立ち止まることができない。小さなところから始めよう。

・アリの比喻

アリは一匹では物言うことができず、ほとんどレンガと同じ。しかし、アリが集まると事は変わってまさに知識あるアリ「antelligence」になる。巣を作ったり、食べ物を長い道のり運んだり、卵の面倒をみたり、巣の中で菌を育てたり、などなど。シロアリ、ミツバチなども同じである。アリがとても思いやりがあって世話好きの動物というようには見えな
いが、アリには連帯を思わせるものがある。

・認知科学者 MitchelResnick の「中心化された理念 (centralized mind-set)」

なぜアリが仕事をするのかというとき、多くの人には中心化の理論を用いる。それは女王アリがいて、PERT のチャートやプロジェクトプランナーのためのソフトウェアなどを備えており、それらが仕事のための器具やスケジュールを構成しているという考えた方である。

女王アリがなぜこうしたものを引き出せるのか説明は難しい。アリの巣における女王アリの理論は、複雑な行動には単一の導き手となる要素、すなわちリーダーシップが必要だという素朴な前提を反映している。しかしそれらは必要ではない。

・レズニックは、単純なルールがいかに複雑で集団的な行為を生み出すかを示した。

【アリのシュミレーション】

アリの巣の周りに食べ物の山をつくったとした時、一匹のアリが食べ物を発見し巣に持ち帰ると、やがてアリのベルトコンベアができ、食べ物が巣に運ばれる。そして次の食べ物の山も同様に運び、最後の一つとなるのである。

このようなとても知的な行動は、いくつかの非常に単純なルールとの相互作用を通じて起こる。

ルール1：もし食べ物の山をみつけたら、それを巣に持ち帰ること。そして匂いのあとを残しておくこと（それはゆっくりと気化する）

ルール2：もし匂いのあとを見つけたら、その匂いが強くではなく弱まっている方向に行くこと。

ルール3：もし以上に述べたようなことがなければ、周囲を巡ってみること。

もちろんこのルールが本当のアリが用いてるルールというわけではない。大事なものはそ

のアイデアである。単純なルールが相互作用する単位によって共有されるとき、たとえその単位は愚かだったとしても、驚くほど適応性のある行動を生み出す。

複雑系システムを建久する学者は、そのような行為を「創発」と呼ぶ。アーサー王はアリの誇りに思っただろう。彼らはあらゆる点で円卓にふさわしい節足動物である。

2. 共通の手がかり

・アリの協働は人間の組織知においてはどうか？

匂いを残し触角に触れて大規模でより知的な組織をつくるというアリのやり方は、人間の組織知を考えるための手がかりとなる。

人間が協働する際の匂いや触覚とは何か？2章で紹介したインタラクションの型でいうと、「前向きな交流の型」である。

人間の組織知は、高度に発達した交流の形の中で、前向き交流が退歩的交流を上回るようなバランスの時、創発される結果である。

<組織知の円卓モデル>

1. 会話としての組織	組織、コミュニティは会話から作られる。
2. 相互作用における紛争点	フィードバック、グループ・ディシジョン・メイキング、リーダーシップ、コラボレーション、コンフリクトなど
3. ナレッジ・プロセッシング	グループの知性は、集合知の過程がどのくらいうまくいくかに拠る。
4. 象徴的行為	暗黙的なメッセージであり、それが人々を近づけたり遠ざけたりする。
5. 相互行為の型	我々は相互行為の型を他者から学び、それらを常に再生産している。相互行為の型は共通の感覚であり、支配と服従または互惠主義といった本質的で基礎的な態度を反映している。
6. 前向きと後ろ向き	効果的な相互行為の形は常に前向きな型である。
7. 類は友を呼ぶ	後ろ向きであれ前向きであれ、どちらも本質を促進する相互行為。それらは組織の知のレベルを高くも低くも確固としたものとし、紛争点を扱う手法の一部となり、グループのカルチャーの一部となる。
8. 後ろ向きは前向きに勝る	後ろ向きな型、低い組織知の方が、前向きな型、高い組織知よりも広まる。
9. 接触の型	誰が誰と、どのような役割でどのくらい連絡を取り合っているかということが、コミュニティや組織の接触の型である。フェ

	イス・トゥー・フェイスや IT を用いた接触を含む。それはいつ相互行為が生じるかを決定するが、それらが前向きか後ろ向きかを決めるものではない。
10 . 創発としての知性	コミュニティや組織全体の知性は、発展している接触の形において、前向きと後ろ向きとの相互行為がどのようなバランスになっているかを反映している。
11 . 実現可能な前向き相互行為の型	後ろ向きな相互行為の脅威に関わらず、多くのグループ、チーム、組織、コミュニティは前向きな文化を維持している。発展的なリーダーを再生産すること、メンバーのコミットメント、努力、組織の hot spot に注意することで、前向きな相互行為を保つことはできる。

3 . ナレッジの天気

・組織やコミュニティにも天気があり、晴れている日もあれば嵐の日もある。集団の天気とは、様々なレベルで行われている多くの相互行為から創発した結果と考えることができる。 ex) 新聞の例

- ・組織の天気とは、大きな意味ではナレッジの天気である。
- ・コミュニティや組織におけるナレッジの流れには5つの段階がある。

(1). ナレッジを生み出す

ナレッジを生み出すこともまた、他の総合行為と同じように、前向きにも後ろ向きにも展開する。前向きな実践は、創造的で批判的な精神、新しいアイデアや情報を探索し、それらを実証と批判的分析のフィルターに通すことを含む。後ろ向きな実践は、冒険的な探検や批判的精査を妨げる。

(2). ナレッジを伝える

ナレッジがいくら生み出されたとしても、それが最も有効となる場にたどりつかなくては意味がない。ナレッジはコミュニケーションプロセスを経ることになる。前向きなコミュニケーションパターンは、明瞭で開かれている。そこには、問題解決と同じく失敗を許容するための対話の余地がある。しかしいつもコミュニケーションにおける天気が晴れであるとは、もちろん期待できない。

(3). ナレッジを統合する

ナレッジがそれを必要とするところにたどりついたとしても、疑問は残る。それで何がおきるのか？

ナレッジの統合は、問題解決、ディシジョン・メイキング、プランニングなどのプロセスで起きる。ナレッジの統合とは、将来に向けて架空の道をつくり、利点と脅威を評価し、可能な計画にたどり着くための編集、選択を行うことである。

ナレッジの生成、伝達と同じように、ナレッジの統合のための相互行為の型には、前向きなものと後ろ向きなものがある。

(4). ナレッジをもとに行動する

ソリューション、決定、計画が立ったら、次にそれを行動に移すことだが、アイデアと行動の間にはギャップ (idea-action gap) が生じる。

cf) Jeffrey Pfeffer and Robert Sutton "knowing-doing gap"

前向きだけでなく多くの後ろ向きパターンでも、ナレッジに基づいた行動を混同しているというジレンマがある。

cf) Larry Bossidy and Ram Charan "Execution" デル・コンピューターの事例

多くの組織に内省的で知識豊かなリーダーはいるかもしれないが、物事を成し遂げようとする文化に欠けているのだ。

(5). どんな知識か？ハードナレッジ（形式知）とソフトナレッジ（暗黙知）

ハードナレッジは KM においてテクノロジーの支援で系統的に共有しようとしている。KM の実践家は、ソフトナレッジは組織における知識資本の大部分を占めることを認識し、それを共有する方法を探している。ストーリーや知恵の実を採取したり、それらを周囲の人々と連携して新たな問題解決に役立てようとしている。

cf) 国防総省 (DOD) におけるプロジェクト Exodus

50%以上の管理職、リーダーが5年以内に退職してしまうという事態。SAIC と連携し、インタビューによって彼らの語りを引き出し、知恵の実を集めた。

cf) British Petroleum (英国石油) のバーチャルチーム

知識を生み出し、伝達し、統合し、知識に基づいて行動する「ナレッジの天気」は、ハードナレッジとソフトナレッジとを利用するが、同じようにはではない。ハードナレッジは調査によって生み出されるが、ソフトナレッジは、生きた経験を通じて生み出される。

象徴的行為はより、ソフトである。象徴的行為によるメッセージは、ハードナレッジの交換よりも、より明確にコミュニティを形づくる。

Cf) Rosabeth Moss Kanter は、"The Change Masters"の中で、社員をタスクフォースチームにどのように招くかによって、全く違う意味を持つことを明らかにしている。

4. なぜ、賛成すべきなのか？

- ・ ナレッジの天気はとは耳障りのよいフレーズであり素晴らしい分析であるが、一つ一つどのような議論があるか。組織知を前向きな相互作用の結果、創発するものであるという見方を支持するものは何か。

➤ 議論 1：それ以外にあり得るか？

組織知に説得力があるとするなら、参加している個人とグループとの相互作用を扱わなくてはならないはずである。人々を結びつける努力がなければ、人々はバラバラに動くか更に悪いことに、相手と衝突するだろう。組織は会話から作られるのである。

➤ 議論 2：知識の定義より

定義 1（4 章より）知とは、何をすべきかわからないときにすべきことを知ること。

定義 2 知とは新しいもの、またはその探求のために、複雑で適応的な情報処理ができること、もしくはそうしようとするものである。

これら前後関係に依存しない知の定義は、前向きな相互作用のタイプに適している。

➤ 議論 3：後ろ向きな相互作用の型より

後ろ向きな象徴的行為によって醸し出される疎外感、敵意は、人々を短期間に非協力的で争い好きにし、長い間一緒にやってきたグループを壊してしまうかもしれない。

➤ 議論 4：文献

組織的、集合的、相互作用的な知という概念は新しいものではない。

【組織知の定義】

1967 年 Harold Wilensky "Organizational Intelligence"

「決定プロセスにおける必要な情報の収集、処理、解釈、伝達の問題」

1993 年 Haeckel and Nolan

「知識にアクセスし伝達する能力、情報を統合し共有する能力、そしてデータ（構造）から意味を抽出する能力のこと。」

1998 年 Chun Wei Choo "Information Management for the Intelligent Organization"

「ナレッジを創造し、獲得し、組織化し、共有し、この知識を行為に用いるスキル」

1996 年 James March "The Pursuit of Organizational Intelligence"

「パフォーマンスを向上させ、計画と向上心を形成し、環境を解釈し、判断と戦略を生み出し、経験を見て学ぶための集団の能力」

1996 年 Michael McMaster "The Intelligence Advantage"

ビジネスは認知行為である。情報処理モデルを用いて、組織知のために重要なポイントを説明している（下記）。

- ・ 社会的言語と媒介物(共同とコミットメントの共有のための基礎となる関係やコミュニケーションは、自然に作る)
- ・ 創造や順応性の源としての関係(つながり)
- ・ 要素の繋がり(内外)の数(それらは、蓄積され、形づくられ、入手される全ての情報を必要とする結合を伴う)
- ・ コミュニケーション(組織内において自由に作用するが、行為の意味や妥当性を獲得するためには自由に他のコミュニケーションを必要とする)

5. 反論

円卓モデル(round-table model)には、いくつかの反論もある。

➤ 反論1：賢い人々

グループが賢いのは、メンバーが賢いからだという考え方。

(Malcolm Gladwell "New Yorker"、エンロンなど)

しかし実際、賢い参加者がいても集まると愚かになるというパラドクスが存在する。

➤ 反論2：賢いリーダー

「賢い」の意味を考えてみよう。5章でアーサー王は、「我々は知的なリーダーが欲しいだけでなく、知のためのリーダーが欲しいのだ」と言っている。

賢いリーダーでも回答中心型やビジョン中心型のリーダーだけでは組織は上手くいかない。質問中心型リーダーも貢献する面はあるが、それも長い目でみるとそれが全てではない。

➤ 反論3：賢いストラクチャー

よくできたストラクチャーはそれがないよりはましだが、それがないよりも優れた組織となるかはわからない。

(cf)Wilensky 組織の失敗につながる前向きな対応の構造

- ・ 多くの階層性
- ・ スタイルや象徴によるランクの強調
- ・ 高く幅が狭くてつぺんが尖っていて、長い間かかって昇進するピラミッド
- ・ 非常な専門分化と独立的なライバル心
- ・ 中心化され過ぎた知

しかし誰も、組織知の共有にとって、組織構造が最も(非常に)重要であるとは言わない。構造だけでなく組織の文化やリーダーシップが重要である。いくら優れた仕組みであっても、バラバラの組織文化や利己的なリーダーのいる組織では、知はうまく働かない。

➤ 反論4：同じことの繰り返し

円卓モデルはナレッジマネジメントや組織学習と同じではないかという意見がある。円卓モデルはナレッジマネジメントや組織学習と切り離せない。しかし KM や組織学習が一般的なアイデアであるのに対して、円卓モデルには明確な特徴がある。それは、前向き-後ろ向きが対照を成していたり、後ろ向きの方が優勢であるといった型のアイデアである。

円卓モデルと KM、組織学習には類似点があり、円卓モデルにはそれらを助ける要素がある。

6 . アジアのエグゼクティブの質問

- ・シンガポールのビジネスマンから「フィードバック」に関する奇妙な発言。
「私は部下から、政治的なことや合意事項について、直接フィードバックをもらうことを期待したことはありません。」「私は部下の心がわかるのです。」
- ・このアジアのビジネスマンは、組織知の考え方は世界の多様な文化を超えて広めることに対して警告している。
- ・国の文化以上に組織文化の違いも重要である。
- ・しかし、分析枠組みとして円卓モデルは文化中立的である。相互行為によりもたらされる象徴的行為は、コミュニティ、組織や民族、国の文化によって異なるが、組織知は合理的、効率的な型を求めており、何を前向きな象徴行為と捉えるかは文化によって異なるのである。
- ・組織知の議論はもう一つ、官僚制的文化を払拭しようと論じているものではない。しかし専制主義は問題である、命令から成る官僚制は専制主義に通じていそうであるが、その原因というわけではない。

7 . 天気をつくる

- ・組織知の円卓モデルは、グループ、チーム、組織やコミュニティがもっと知的に機能するためにはどうすればよいかという、おおよその処方である。
- ・集団的決定、フィードバック、リーダーシップといった重要なポイントにおいて、後ろ向きにならないよう注意し、後ろ向きな型を減らし前向きな型を伸ばすようにすることだ。(Parkins と同僚とのやり取りの例)
- ・上司に恵まれない「ドラゴン・シチュエーション」。それでも困難な状況でナレッジの天気を良くできないということはない？組織の権威者の後ろ向きなスタイルを変えるのは難しい。一人の努力でグループの文化を変えるのも難しい。
- ・良い理論とは、あることがとても簡単にできて、なぜあることが難しいのか、なぜ他は全く不可能なのかということを知えてくれる。(ニュートン力学など)
- ・奇跡ではなく、どのような方法や手法があるかを聞いて欲しい！
- ・それでは、我々は紛争点 (ホットスポット) をどのように動かしてもっとよくしていく

のか。これからの3章で、協同（コラボレーション）、コンフリクト、信頼、そして前向きな文化の開発について述べよう。

コメント

- ・「組織知」というと抽象的議論になりがちだが、具体的な手法にフォーカスして述べている点は実践的で良い（ただ議論が行きつ戻りつしている感じでやや分かりにくい）。
- ・組織改革など大きなところから手をつけるのではなく、日常のコミュニケーションをなるべく前向きなもの、communicative なものにしていくといった小さなことから始めよう、という主張には共感する。
- ・コーチングが主に一对一の関係を念頭においているのに対し、こちらは集団という点で違うのか？その辺の異同を整理した上で、手法として精緻化できるといいのではないか。