

2017年3月1日

Value Management Innovation

株式会社ブイ・エム・アイ総研

「活・人・経・営」コラム第61回

<組織ぐるみの学習>

最近、顧客企業様との会話の中でAI（人工知能）の話題が頻繁に出てくるようになりました。AIを活用したモノやサービスがこれから急速に増えると思われれます。

モノ造りに於いて、今日のように不確実性の高い経営環境では、顧客（又はユーザー）から発信される生の情報や、モノ造りの現場で起きている問題や課題を常に見える化し、経営トップの判断や決断に生かしていくことが、経営戦略の遂行上欠かせません。

現場には改善、改革を必要とする問題、課題が山ほど集積しているため、ミドルマネージャーが日々それらと格闘しているのが現実です。経営トップの方針が正常に機能するためには日ごろのしっかりしたミドル層のミドルアップ・ダウンとともに、縦型組織を横断する情報の共有化なども含めて組織ぐるみで学習をしていく姿勢が求められます。

経営の現実において、むしろ計画通りに物事は進まないことが多く、それらの対策に終始するだけでなく、外部環境が構造的に変化してくると、経営戦略そのものにも過去の成功体験から離れた創造的破壊が求められてくるのです。

<学習理論の観点>

目標と問題構造を所与ないし一定としたうえで、最適解を選び出すという学習プロセス、つまり「シングル・ループ学習 (single loop learning)」のように、その段階にとどまるものではなく、必要に応じて、目標や問題の基本構造そのものをも再定義し変革するという、よりダイナミックなプロセスが存在する。組織が長期的に環境に適応していくためには、自己の行動をたえず変化する現実に照らして修正し、さらに進んで、学習する主体としての自己自体をつくり変えていくという自己革新的ないし自己超越的な行動を含んだ「ダブル・ループ学習 (double loop learning)」が不可欠である。

— 出典：「失敗の本質」戸部良一他5名共著—