

《人財》・〈個人知能から組織知能へ〉 拡張ディスカッションから得られたこと

位野木万里

D1、D2、D3 の発表後、拡張ディスカッションを行った。拡張ディスカッションでは、超個の時代において、人財育成において伸ばすべき必要な能力やマインドセットとして、メタモデリング力、守破離の「離」の能力、再利用率や、曖昧さを許容し、その状況を弁証する能力等があがった。今回の議論をスタートポイントとして、今後も継続して検討していくことも確認した。以下、拡張ディスカッションでの検討経緯をまとめる。

1. はじめに

D1、D2、D3 の発表の後、拡張ディスカッションを行った。

D1：問題発見力とモデリング力を涵養する要求獲得実践手法と教育事例（位野木万里）

D2：成熟・発達を意識して自分自身の多様性を認め許し、それを他者に活かす成熟度（塩田英二）

D3：iCD(i コンピテンシ デイクシヨナリ)と人財（遠藤修）

拡張ディスカッションの前半は、参加者から LiveQ に投稿された質問やコメントに回答する形式で進められた。拡張ディスカッション後半は、超個の時代の人財育成において伸ばすべき必要な能力とは何か、人と AI が共存する社会を見据えて、何を学び、何を教育し、個の知をどのように組織で協調させるべきかについて、参加者と議論した。本稿では、拡張ディスカッションの議論の結果をまとめる。

2. 拡張ディスカッション前半：QA セッション

LiveQ には 21 件の質問・コメントが投稿された。主な質問・コメントをテーマ別に以下に示す。質問・コメントの一部の表現を著者により改めています。

【D1】メタモデル化による再利用率が問題解決力になることはわかったが、問題発見力の「問題」とはどのような定義で考えるべきか？

- 【D1】アート思考の主観と感情の解放は、どのように実践されるのか？
- 【D1】とりあげたアート思考は米国の steam 教育と共通する部分はあるのか？
- 【D1】問題発見のため、問題の埋め込まれた事象を捉える手段としてモデリング力は大切。しかし、それを問題として認知するにはアート思考に代表される非言語的感性が必要で、アート思考を視覚化するモデルとは、を考えると・・・とマトリョーシカのようなものである。
- 【D1】企業の資産としてコアアセットを蓄積するのと企業ナレッジを蓄積するのは考え方は同じようなものと捉えてよいのか？
- 【D1】突き詰めるとメタモデルは1つになる？
- 【D2】日本は外れることをすると目をつけられたり、叩かれたりするから破と離はやりたくても嫌われやすい気がするが、どうなのか？
- 【D2】多様性：日本では何故マインドフルネスが忌避されるのか？執着をなくし、今、目の前の仕事に集中させる仕組みと環境整備の評価指標が必要かもしれない。
- 【D2】企業では最適化しようと言われてるが、そもそも定量化されてない状態が多い。これでは、根本的な問題に気づけないということか？
- 【D2】多様性がある AI を作ろうとするとデータ量が問題になる気がしました。基調講演では、データ量についての問題が解決しつつある(AI 自身が作れるから)とありましたが、一方で良質な(人間が作った)データは枯渇するのではないかという議論があったと思います。
- 【D2】最近、新規な事業をするときに「守」を知らず、とりあえず新しいことを始めるケースが多いのでは。
- 【D2】企業の変革を支援しているものです。守破離の割合が守8割：破2割：離1%は私の実体験とも合っていました。改革したい人を募ると「やってみたい」と興味を示すのが2割くらいです。千人に数人は声がけする前から自らで取り組んでいる人がいます。(2:6:2の法則、千三つ、と言っています)
- 【D2】他者も含めた価値観の多様性を認め・許す ことと 守破離の段階をあげていくこと、に関係性はあるか？ 離を実践している人は、価値観の多様性を認め・許しているのか？
- 【D3】iCD を適切ではない形で実行した事例はあるか？
- 【D3】iCD を始めたものの会社のルールは従来通りのため活かしきれない組織がある

【D3】iCDの項目を読み入力をするのは手間がかかるが、効率的に出来る仕組みはあるか？

【D3】iCDが人事主導でフィードバックがないから現場が疲弊している。現場主導で何かゲームチェンジができないか？

【D3】グローバル基準にそって定義しているとのことですが日本独自のタスクはあるのか？

【D3】仕事力の可視化を実施した後、人員の再配置はどのように実施したのか？具体的なプロセスを知りたい。

3. 個から組織へ：strategy/mindsetの独創性の度合いと組織の人員構成

D1～D3の各登壇者の発表内容に基づき、伸ばすべき能力の案として、以下が提案された。

- メタモデリングが可能な能力
- Intention(意図)、Motivation：何をやり遂げたいのかが明確でそれを完遂しようとする情熱のようなもの
- 守破離の「離」の能力
- もやもや力：結論をださなくても、曖昧さを許容し、その状況を弁証する能力
- 再利用率：メタファー、アナロジーの適用により新たなものを発見する能力

加えて、拡張ディスカッションでは、上記の能力を持った人財を、組織としてどのように備えるべきかについて議論した。組織の人財が「守」に固執するとイノベーションが進まないことがあるため、組織の大半が「破」の状態にすることが重要であること、「破」ができる能力は再利用率に相当するのでは、という意見があった。組織としては、いかに成熟した人が上位レベル、つまり、「破」や「離」にいられるかがポイントになることを確認した。

図3-1に能力とマインドセットの2軸による組織のAs isとTo beの人財構成のイメージを示す。As is、To beの各グラフとも、水平軸は、情熱、あいまいさの許容、意図、自分軸といったアート思考で重要とされるマインドセットの強さを示している。垂直軸は、メタモデリングや再利用率、守破離でいうところの「離」を可能にする能力の高さを示す。

図3-1の左側のAs isは、決まったルーチン業務を繰り返すことを主とする「守」の人財が大半を占め、「破」、「離」の人財の割合は極めて低い状態であることを示し

ている。一般的な組織は現状、このような構成になっていると予測される。

図 3-1 の右側は To be の人財構成を表している。これは、As is と異なり、「守」の人財はわずかであり、「破」の人財の割合が高く、少数精鋭の「離」の人財が、イノベーションを加速していくイメージを示している。To be の人財構成に組織を変革するには、個人の能力の強化に加えて、生成 A I 等の利活用により「守」で対応していたルーチンワークの自動化や、「破」や「離」のタスクに A I を活用することで人間のサポートをすることが有効と考えられる。

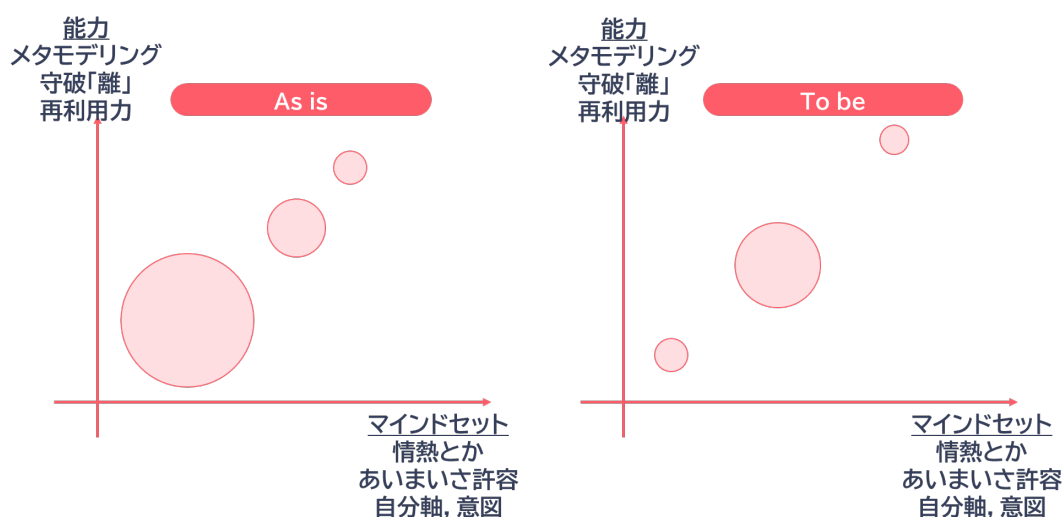


図 3-1 能力とマインドセットの 2 軸による組織の As is と To be の人財構成

4. おわりに

超個の時代において、人財育成において伸ばすべき必要な能力やマインドセットには、メタモデリング力、守破離の「離」の能力、メタファー、アナロジーの適用により新たなものを発見する再利用率、Intention(意図)、Motivation など何をやり遂げたいのかが明確でそれを完遂しようとする情熱、曖昧さを許容し、その状況を弁証する能力、があると思われる。

組織は、人と AI が共存する社会を見据えて、「守」から「破」、「離」へと主要な人財の割合を変化させていく必要があると考えられる。望ましい人財構成や、望ましい状態に組織を成長させていくプロセスの在り方について、今後引き続き検討していく。

