

THE MEMORY OF THE FUTURE

未来の記憶



アリー・デ・グース

1930-2019

ジュリ・デ・グースへ

彼女は、終生アリーに連れ添っていました

彼の訪れた様々な国で

彼の数々の発見にあたって

家族や友人との絆の中で

アリー・デ・グースは、過去から始まって未来に投影される「未来を体験する」という表現が好きでした。彼はフランス語を話すときに、「起こりうる未来」と「生じつつあること」とを区別していました。

この小さな追悼文集は、私たちが未来を生きることができるように、アリー・デ・グースが生き、予見してきたすべてのことに捧げられています。

この文集のキーワードは「生きている」です。

ピーター・センゲ

偉人は先に進んだ

11月9日の土曜日、アリー・デ・グースが89歳で逝去しました。彼はイギリスのサリーにある第二の故郷で、妻と2人の娘と一緒に過ごしていました。娘の1人は、このためにオーストラリアから訪ねてきていました。アリーは信じられないほど丈夫な男性で、ほんの1年ほど前までは、並外れて健康でした。彼の死は急で、痛みもほとんど伴わないものでした。身近な誰もが賞賛し、できる限り見習おうとしていた、その威厳と優美さを持った生き方と同じように、彼は旅立ちました。

私が初めてアリーに会ったのは1981年頃、彼がMITにある私たちシステム・ダイナミクスのおフィスを訪れたときでした。私は彼が何をしているのか、彼がロイヤル・ダッチ・シェルでどのような立場にあるかを、ほとんど知りませんでした。しかし、彼がどのように話を聞いてくれたかは、決して忘れられません。彼は、私たちがシステム思考とリーダーシップ開発で行っている取り組みについて学びに来ていました。彼は「組織がどのように学ぶか」に関心があると少し話しましたが、主に話を聞いていました。そして、私が忘れられない、彼のアテンションの質がありました。その後、何年もの間に、世界中の多くのフォーラムで、グローバル企業に対する急進的な考えを、彼が力強くプレゼンテーションするのを聞くと、私はこの最初の訪問のことを、よく思い出したものでした。第三、第四言語である英語での彼の明快さには驚かされてばかりでした。しかし、あの最初の訪問のときには、彼に頼まれた私が、ほとんどずっと話していました。

アリーにとって、19 世紀に作られ、20 世紀に急速に普及したグローバル企業は、地球上の「新種」のようなものであり、巨大な力と、強力な無自覚さを持ち合わせていました。彼は、グローバル企業の発達が私たちの未来にとって多くの鍵を握っており、同様に、その発達が失敗すれば、もっとも深い脅威の多くをもたらすと信じていました。徐々に私は、彼があの日マサチューセッツ工科大学（MIT）を訪れたのは、企業の進化の道筋に影響を与えるために、彼とシェルが新しい考え方をする手助けしてくれる人を探すという、進行中の長旅の一環であったことを知りました。彼は当時、シェルのシナリオ・プランニング・グループのディレクターを務めていましたが、シェルという大企業が、70 年代から 80 年代にかけての激動の時代を乗り切るための支援を行う中で、このグループは、ますます影響力を持つようになりました。中でも、中東諸国などの石油輸出国は、どんどん依存度を高めている欧米の輸入国から世界の石油市場の支配権を奪い取ろうとし始めていました。しかし、このようなビジネスの現実の変化が、アリーが本当に大切にしていたことの背景にありました。私はまた、彼の立場が非常にユニークなものであることを徐々に理解するようになりました。従来の企業のシニア・プランナーが、トップから何階層も離れていたのとは違い、彼はシェル・グループの会長に直接報告をしていたのです。また、シェル・ブラジルの CEO やシェルのアフリカ企業グループの代表の経験を持つ、彼の経歴もまた違っていました。しかし、もっとも興味をそそられたのは、彼の自分の役割に対する考え方でした。彼は、シェルのような巨大企業の学習を加速させることを、自分の仕事だと考えていたのです。

当時、組織学習や学習する組織といった言葉を使う者は誰もいませんでした。こうして、私たちの取り組みを意味づけする方法は、アリーから生まれたのです。

これらの組織の学習についての深い問いは、彼が 90 年代に、ハーバード・ビジネス・レビューの有名な記事と、のちに 1997 年に出版された著書『企業生命力』で明らかにした世界観を、着実に形作りました。この本では、アリーが 1980 年代初頭に依頼し、シェルが 15 年近くにわたって隠していた「長寿企業」に関する歴史的な調査結果が、初めて公開されました。この研究の統計は、10 年前に一般的なビジネス出版物に掲載されたもので、しばしば GE のジャック・ウェルチのによるものと誤解されますが、成功している大企業（フォーチュン 500 社）の寿命は、平均して 30～40 年で、同じ社会に生きる個人の寿命の約半分しかないというものでした。アリーの言葉を借りれば、成功を収めている大企業の大半は、あらゆるリソースを駆使しているにもかかわらず、世界の変化に合わせて変化することができない深い「学習障害」を抱えているということでした。しかし対照的に、何世紀にもわたって生き続けている企業は少数ですが存在します。なぜなのでしょう。『企業生命力』は、当時すでに 200 年以上前に設立されていた非常に少数の企業（20 社以下）を詳細に調査した際に、シェルが学んだことを公開しました。

「長寿企業の特徴とは何か？」というシンプルな問いから得られた洞察は、本が最初に出版された 25 年前と同様、今日においても関連深いものです。それら洞察は、企業を「お金を儲けるための機械」ではなく「人間のコミュニティ」と見なすことから始まります。機械とは違って、人間のコミュニティは、「何をするか」を越えた「内部性／内面性」、つまり目的意識—「なぜ」存在するのか—を培うことによって存続し、進化します。そして、機械とは異なる物語と、異なる経営価値を発展させます。そして、より大きな社会的環境と自然環境との調和を保つことで生き続けます。アリーは、そのような感覚（センシビリティ）が、哲学的に説得力があるだけでなく、実用面でも説得力があると歴史が証明

していると信じていました。激動と予測不可能性が増大し続ける世界において、企業が短期的のみならず長期的に適応し、繁栄することを可能にするのは、このような感覚なのです。今日の私たちの世界は、このような指針となるアイデアをこれまで以上に必要としています。幼い子供たちは、ビジネスや人生は金儲けのためにあるのであって、未来は「技術」に属するものであって、その技術を生み出し、健全な社会のためにそれを管理できる人間のコミュニティに属するものではない、という困惑に取り囲まれています。

80 年代初頭に私たちが初めて会った後、アリーは、素晴らしい思考パートナーとメンターたちのグループの一員となりました。ここには、ハノーバー保険 CEO のビル・オブライエンや、今でもマサチューセッツ州最大の雇用主の 1 つであるアナログ・デバイセス ADI のレイ・スタタが含まれていました。実のところ、当時このグループのメンバーの中でただ一人、CEO でなかったのがアリーでしたが、それは実に些細なことでした。彼のアイデアは、私たち全員にインスピレーションを与え、導いてくれたのですから。同様に、影響はお互いにあったと思います。何十年間ものパートナーシップによって、1990 年に組織学習のための MIT センターが設立され、1997 年には組織学習協会 (SoL) が設立されました。現在も多くの SoL コミュニティが活発に活動しており、中にはアリーが特に親しくしていた SoL フランスも含まれています。実際、私がアリーと最後に会ったのは 1 年前で、私と妻が、アリー夫妻、SoL フランスの創設者である親愛なる友人、イレヌ・ドゥポークチュリエと一緒に、SoL フランスの設立 20 周年を祝ったときでした。

長い年月のうちに、アリーと私は、人間のコミュニティとしての職場を前進させることに貢献する人間のコミュニティに、自分たちが深くかかわっていることに気がつきました。あらゆるものが加速し、新しい「破壊的な」変化がいたるところで生まれ出ているこの時代に、私たちが変えたくないものを考えるのは良いことです。共通の目的を持って働く人々。他の人が生活するためのより多くのスペースを創り出す方法で生活することに貢献する組織。私たちが子供たちに働いてもらいたいと思うような内部環境を作る企業。200 年生き延びるというのは、今のビジネスの世界では絵空事のようなことかもしれませんが、重要なのは、決して長生きすることではありません。一人ひとりの人間もそうですが、「どれだけ長く生きるか」ではなく、「どれだけよく生きるか」が重要なのです。

私は一人っ子で、血のつながった兄弟はいません。しかし、私の人生の旅路の中で、非常に幸運なことに、多くの兄弟を得ることができました。アリーは、私の短気を受け容れる忍耐力、私が聴く耳を持てる稀有な瞬間に指導してくれる知恵、そしてそのどれも、真剣に受け取りすぎない機知を持った兄でした。

彼がいなくなるのは寂しいです。

ピーター・センゲ

2019 年 11 月

イレース・ドゥポー・クチュリエ

アリー・デ・グース、
SoL（組織学習協会）の発起人、共同創設者

2019 年 11 月 9 日、アリーは、企業の未来、企業の障壁とチャンスとを敏感に感じとる偉大な賢者という思い出を私たち全員に残してこの世を去りました。極めて洗練された、美的感覚の持ち主で、ロッテルダムに生まれてイギリス暮らしでありながら根っからの国際人で、少なくとも 5 ヶ国語に堪能でした。

学習者としても秀でた人で、20 世紀半ばのヨーロッパの個人主義の流れの中に泰然と身を置くヒューマニストでした。社会的視野を持つ実業家としてロイヤル・ダッチ・シェル社に 38 年間勤め、五大陸で仕事をしました。80 年代初頭に副社長に就任し、グループ・プランニング部門を統括しました。

世界が直面している壮大な課題である「国際問題」というテーマで、シェルのトップレベルのセミナー企画運営を担当していた私は、アリーの身体と心との素晴らしい区別や、未来に対する直観、「誰もが日々お互いから学び合う組織」を作りたいという願いを知るようになった。アリーは、ウェストミンスター寺院の向かいにある広々としたオフィスに定期的に私を招いては、ピアジェと成人向け教育の開発について、パソコンの役割（同時はまだ 80 年代だった）、人形と同じような、学習に特化したおもちゃとなつて、来るべき世界をシミュレーションするこの物体について話をした。そして、このテーマについて MIT に取り組んでもらいたいという彼の願いについても。アリーは MIT を訪ね、当時、若手の博士であったピーター・センゲと出会った。そして組織学習セン

ターを設立され、それが後の 1997 年に、SoL（組織学習学会）として MIT から独立した。アリーはボストンから私に電話して、フランスで SoL コミュニティを作って、そのヨーロッパでのネットワーク形成を支援するように頼んできた。それは「本当の学びの物語」だった。

そして、アリーはほぼ 40 年にわたって様々な直感から生まれたアイデアを私たちに伝え、方法論を教えてくださいました。私たちが今日 SoL で実践していることの多くは彼の功績によるものです。まさにそれがシナリオ手法、つまり、予め定められた進行表によってではなく、生きているもの、予期できないものを感じ取ろうとすることで、未来を知覚する方法でした。アリーにとっては、共に学ぶことは、複雑化する環境や生態系の中で生じるすべての変化に適応する方法を共に理解することであり、すべての生きた企業の核心部分でした。彼にとっては、意思決定はもはや「トップダウン」形式のヒエラルキーから発するものではありません、生きている企業のあらゆる部分から出現してくるものになっていました。彼の偉大な友人であるアラン・ドゥ・ヴァルピアンは、このような発達について、「上司が『触媒の役割を果たすリーダー』になること」と表現しました。アリーは、「遊び」は起こりうるあらゆる状況をシミュレーションし、想像することを可能にするために不可欠なものだ、と言いました。ロイヤル・ダッチ・シェル・グループは、二度の大石油危機の後、原油価格の急落を含め、考えるあらゆるシナリオや状況に対して慎重に検討していきました。そして 1986 年後半、価格急落が起こります。シェルはその備えができていました。ヨーロッパ初の多国籍企業であるシェルは、当時、取締役会による「ほぼ全会一致」の体制の下で経営されていました。社長の下ではなく、取締役会が共通の意思決定を行い、反対意見を持つ者の発言や提案を予備として保持し、カウンターバランスをとるようにしていました。当時、これは驚くべ

き経営手法であり、複雑化する世界でその有効性を証明していました。

アリーは、次いで資本主義についての深い考察を重ね、生涯をかけて探究することとなりました。「地球上には金はあるけれど、金を持っている」と、元来の投資家であるアリーは言いました。「違いを生み出すのは、人々、共同プロジェクトに参加するすべての人々、利害関係者たちである。短期的な投機的金融ではなく、人と地球のニーズに応える長期的な対応としての、新しい資本主義が生まれなければならない」。彼は人生の最後までこのテーマで書き続けました。

ここでは、彼の広範で深遠な思想のすべての軸についてこの紙面で言い表せるものではありません。彼はフランス人マネージャーのピエール・ワック、ネイピア・コリンズ、ピーター・シュワルツ、アダム・カヘンらとシナリオ手法を獲得し、深めていきました。彼らの最大の功績は、南アフリカの進化でした。デ・クラークとマンデラの間で交わされた偉大な「会話」に端を発し、フランスのシャルメゾンでデ・ビアスのスタッフたちへ引き継がれ、世界地図における重要な国の大変革につながったのです。

そして、アリーの著作にとって、SoL は最も重要な存在でした。ピーター・センゲが 1990 年に『学習する組織』の出版を受けて、アリーはハーバード・ビジネス・レビュー誌や他のビジネス誌に寄稿し、そして 1997 年に『企業生命力』を出版しました。これらの記事と書籍では、シェルのために行われた、何世紀にもわたって存在した“生きている企業”に関する研究が主眼となっていました。これらの企業が共通に満たす基準は以下の通りです。

- 環境への感度、環境に適応する方法を理解していること
- 自分のアイデンティティと特異性の認識
- すべての人の考えに寛容であること、つまり分散化

- 財務上の慎重さ、つまり彼らの戦略を保有する資源に適応させること

アリーはチリの生物学者フランシスコ・ヴァレラに導かれて、会社を "生き物 "として考えるに至りました。アリーはこの考え方を、人類社会学者のアラン・ドゥ・ヴァルピアンと共有しました。これは、すべての細胞が互いにコミュニケーションを取りたい、再生したい、繁栄したいという欲求を持っている会社の存続の鍵を握っています。

アリー、それはあなたが私たちに教えてくれた最大の教訓です。"人間のメタモルフォーゼ（変態）"について話したとき、あなたはそれは野心的なことだが、必要なことだと言ってくれました。

あなたは、控えめに言っても「偉大な人間」であり、「偉大なヒューマニスト」でした。

「親愛なる友人」であり、私たちのインスピレーションだったのです。

イレヌ・ドゥポー・クチュリエ

2019 年 11 月

アラン・ドゥ・ヴルピアン

社会の変化を観察する旅の仲間、アリー

ウィーンで開催された SoL のグローバルフォーラムで、私はアリー・デ・グースとの関係を深めました。少しずつ本当の友人になり、一緒にノルウェーへのクルーズに行くことを夢見ていました。私はシェルグループのプランニングでピエール・ワックを介してアリーを知り、後に彼がアメリカとフランスで SoL を立ち上げた時にも知り合いました。彼の学習する組織に関する研究は、私が数十年にわたる社会的な研究と並行し、私たちは完全に一致していました。そして、神経科学における発見に関する彼の最新の研究は、私自身の個人的な発見と一致していました。

2007 年 5 月にパリで開催された集合知に関する SoL フォーラムの構想と一緒に参加し、これが長く実りある幸せな共同研究の始まりでした。

2008 年 4 月、彼は私の最初の英語の本『第三の近代に向けて、いかに普通の人々が世界を変えていくか』の冒頭に「人々は変化し、人々が変化するとき、その人々が住む社会を変えていく」というフレーズをつけることに同意してくれました。共に、それぞれの立場から、社会、新しい資本主義、「グローバル・パーソン（地球人）」となる個人の解放、新しい民主主義、集团的知性についての研究を続けました。

去年は、SoL フランスの 20 周年と一緒に祝ってくれました。私は障害のため動けなくことができなかったもので、彼の方からは私のところに来てくれました。

アリーは、世界への開放性、個人主義的な考え方、「未来の記憶」というビジョンを通して、あらゆる面で偉大な人でした。私たちの社会の進化を修飾するために私が使っている生きた言葉である「メタモルフォーゼ（変態）」は、彼にとっては大胆かつ妥協もする、そして合致する言葉だったのです。

アリーは、私たちと私たちの思考に寄り添っています。

アラン・ドゥ・ヴァルピアン

2019 年 11 月

ヨーラン・カルステッド

アリー・デ・グースを偲んで
真のジェントルマン、目利きのロールモデルが、
2019 年 11 月 9 日、私たちの元から去りました

アリー・デ・グースは私たちに、何と印象深く、人の心に命の息吹を吹き込む遺産を残してくれたことでしょうか！ 誠実この上なく、好奇心旺盛で、力強い問いと共に人生を歩むことから発する力の見本のような人でした。

シェル社で約 40 年間、世界各国、五大陸のラインマネージャーとして働き、後には有名なシェルのシナリオ・プランニングにも携わってきたアリーは、組織における意思決定プロセスをどのように改善することができるのか、という情熱的な問いを抱えて生きていました。学習プロセスとしての意思決定、言語の社会的プロセス（を探究し続けました）。

アリーは、私たちの多くの人にとって、また私にとっても双方の家族にとっても、非常に重要なメンターであり、インスピレーションの源でした。私たちの親密で温かい友情は、40 年以上前に遡る。私は、彼がシェルで働いていた時代に知り合いました。当時、彼はシェルの企画グループの役員で、私はボルボの経営企画の責任者でした。ボルボとシェルは、長期計画やその他の当時の経営課題について、お互いに学び合うために一緒に活動してきたのです。

アリーは、1980 年から 20 年以上にわたり、タルベリ財団とタルベリ・ワークショップを発展させる上で非常に重要な役割を果たしました。タルベリ・ワークショップの全体的なテーマは、「地

地球上で私たちはどうやって共に生きることができるのか？」でした。

タルベリ・ワークショップでは、世界中の政界、ビジネス界、学術界、芸術界から招待された 40～50 名ほどの人々の間で、現代の困難な課題についての会話が行われました。スウェーデンのタルベリにある美しいシリアン湖畔、美しい自然に抱かれた場所での会話でした。音楽や文化はここでの会話に欠かせない要素であったし、家族や配偶者や子供たちを伴って集まりました。ここでの深く人間的な会話や出会いが、私とアリー、そして私たちの家族同士の友情を育ててくれました。

アリーが MIT を訪れたのは、1980 年代初頭、ピーター・センゲらと出会い、フォーチュン 500 社の寿命に関する有名な研究を紹介したときです。アリーが組織学習の概念を紹介したのもこの頃でした。

アリーは長い「妊娠」期間を経て、1997 年に著書『企業生命力』を出版した。会社を人間からなる生きた共同体として見た、画期的な経営書です。企業を経済的な実体として見るのではなく、価値観、人、学習、イノベーションにコミットしている組織体として見ます。企業を金儲けのための機械として見るのではなく、生きたコミュニティというレンズで見るものでした。

アリーはピーター・センゲに招かれて、1991 年から MIT の組織学習センターに参加することになりました。ここには、1991 年以来、主に米国を拠点とする世界的な大企業のリーダーたちが、この時代の課題やチャンスには新たなレベルでの協働が必要であるという認識から集うようになっていきました。

アリーは、世界中に学習コミュニティを形成するというビジョンを持っていたのです。それはどうしてでしょうか？

それは、彼が真の国際人であり、最も差し迫った社会問題である自然環境の悪化、公立学校や医療制度の浸食（衰退、土台の崩壊）に対処するための能力がグローバル企業や教育機関に不足していることを深く憂慮していたからです。世界中の組織リーダーたちのための、真の意味での反省と対話の機会は、そのような対話の必要性に比べれば、ごくわずかしかなかったのです。

私が 1997 年にイケアと企業セクターを離れ、新たな道を歩み、より大きな社会的課題に取り組み始めたとき、ピーター・センゲに連絡を取るよう勧めてくれたのはアリーでした。

当時、SoL ボストンは MIT から独立した別組織として新たに設立されたばかりで、根本的な制度改革のための知識の生成と普及の促進することを使命としていました。人々、人々のネットワーク、制度の相互依存的な発展のための理論と実践を発見し、統合し、実施することです。SoL はまた、よりグローバルで多様性のあるコミュニティになるという野心も持っていました。SoL がボストン中心になりすぎないようにするためでした。

1997 年、ピーター・センゲ、イヴァ・ウィルソン、リタ・クリアリー、ジョー・ジャウオースキー、ディー・ホック、アリーからなる新たな委員会、SoL 国際組織委員会が結成されました。私は、SoL グローバルネットワーク作りを先導する支援の要請を請けました。

アンカーおよびフロントパーソンとしてのアリー、SoL ボストンのデニス・サンドウとニック・ゼニウス、そして世界中から集まった熱心な SoL の友人たちと共に、SoL ネットワークのグローバルネットワークを作るための旅が 1998 年に始まりました。私たちは手始めとして、まず 10 カ国を招待し、ディー・ホックと、彼の「カ

オディック組織」に関するアイデアに触発され、SoL マニフェスト／チャーターを共同で作成しました。以下の信条に導かれた、自己組織化と自己統治のプロセスです。

どんな生命システムとも同じく、グローバルネットワークとしての SoL の成長も、コントロールできるものではないし、予め決めておくこともできません。すべての細胞がユニークであるように、SoL の基本的な組織化のパターンのすべての具体例は、その構成員である機関や個人によって形作られていきます。それぞれのフラクタル・コミュニティは、各自の願望や問題を追求し、SoL の基本的なデザインを、それぞれの社会的・文化的環境の要件に適応させていきます。唯一の要件は、各フラクタルが SoL の目的と原則にコミットし、（後に制定される）グローバル SoL の憲章の枠組みの中で組織されていることです。このようにして、SoL が、根本的な制度的イノベーションに特化したユニークなグローバル・コミュニティとして有機的に出現することを期しました。

グローバル SoL によるフィンランド、フランス、オーストリアなどでの数々の会合は、刺激的で記憶に残る旅路でした。2002 年には、6 大陸 30 カ国以上に、SoL のコミュニティが形成されました。このグローバルなネットワークの中で、組織と社会の未来を形作る課題についての議題が作られていったのです。

アリーにとってのハイライトの一つは、2001 年にアメリカのマーブルヘッドで開催された「リーダーシップ・ダイアログ・ミーティング」だったでしょう。グローバル SoL ネットワークの主な初代の財政的スポンサーが集まり、探求と行動のグローバルコミュニティとしての SoL の成長と発展に関していくつかの視点を提供しました。ここでの数日間に、HP、BP アモコ、インテル、ビステ

オン、シェル・インターナショナルの企業幹部たちは、私たち SoL グループと会合をしました。この会議の主な焦点は、グローバルなビジネス環境を構築している社会的・環境的不均衡という文脈を変化させることに絞られていました。そこから出てきた結論の一つは以下のとおりです。「このような複雑で相互依存的な問題が、戦略策定の文脈をますます形成するようになってきている。しかもなお、これらの問題が生み出すプレッシャーによってリーダーたちは、立ち止まって振り返ることをするよりも、ひたすらやり続けるというモードを取りがちだ。SoL コミュニティの中にある様々なツールや手法、そして高い質の人間関係や共通の関心は、リーダーたちが出会って純粹に『共に考える』という、まさにダイアログという言葉が真に意味する機会を生み出せるものと我々は確信する。この機会を持続させることが、共通理解と協調行動に向けた新たな能力開発の上で不可欠なことだ」。

その当時、アリーのビジョンと一貫した、重要かつ有望なイベントでした。

グローバル SoL 形成の旅路もまた、様々な困難とフラストレーションに満ちたものでした。このように自己組織化と自己統治の中で物事を生み出していくプロセスにおいては、それは特に驚くようなことではありません。それらのフラストレーションのうち特に繰り返し出現したものについて触れておくために、以下に、2008 年の SoL UK の戦略レビューの中から三つの困難なジレンマの例を挙げます。

念入りにコントロールすることと、自律的ネットワークの間のジレンマ

国際的かつかなり独立した行動のできるローカルのフラクタルと協力しながら、方向性、スピード、イベントをコントロールできる効率的で効果的なガバナンス構造を見つけ出そうとすること。

成長を損なう危険と資源の欠如との間のジレンマ

規模を拡大し、学界と実業界との連携を構築しつつ、起業家的な行動を取りながらも、財政と人材の両面でリソースの限られる非営利組織であり続けようとする野心。

（自分たちが知っていることの）活用と（未知のものを研究する）探求との間のジレンマ

答えやトレーニングを求める会員からのニーズの高まりに応えつつ、同時に、新たな答えを見つけ出す探索的組織としての役割を果たすことが期待されます。

アリーは常に、SoLの研究の部分に非常に興味を持ち、関連する研究上の疑問について深く考えていました。神経科学と脳についての研究は彼を魅了しました。

アリーは、企業オーナーシップの形態についても、頻繁に見直しを続けていました。常に、彼自身の中心的な課題であった、組織における意思決定プロセスに関連づけていました。私たちの会話では、企業に取って代わる協同組合や財団、B コーポレーションなどの代替的な所有形態に多くの時間が割かれました。機械であれば、それを所有することも可能だが、人間は、生きているコミュニティは、所有することはできません。

アリーは自分の時間や情熱や個性の多くを、グローバル SoL の創立、および、SoL UK の形成に注ぎ込みました。アリーにとって

は、いまだに SoL が新たな素晴らしい人々によってグローバルなコミュニティとして生き生きと存続しているという事実は、大変に喜ばしいことでした。

2018 年 11 月にパリで開催された SoL フランス 20 周年記念イベント「学習についての対話」では、約 200 人の人々が 2 日間にわたって質の高い会話を交わしましたが、そこにはアリー（と私）にとって最高の時でした。一つの組織が 20 年以上の歳月を経てもなお生き生きと存在しているということは、まさに目的によって推進されている組織のパワーを示すものです。一般的にスタートアップ企業では、そして NGO のスタートアップの場合は特に、これほどの存続を実証できる場所は多くありません。これは、20 年というスパンで見れば、情熱を持ったこの人々の重要性を示すものでもあります。

そのコンファレンスの登壇者の一人、ある哲学者から、SoL はオープンでイノベーションに溢れた、命そのもののように何か新しいものを求めて成長している革命的なコミュニティだ、という省察を述べました。アリーはまさに天にものぼる心地だったでしょう。それは、アリーの著書の『企業生命力』のメインテーマに非常に近いものだったからです。

SoL フランスは、イレヌとそのチームアラン・ドゥ・ヴルピアン、そして彼の「組織の変容」に関する研究によって、アリーがグローバル SoL に対して抱いていたビジョンを体現した事例となりました。

まだまだ言いたいことはたくさんあります。SoL をめぐるアリーとの協働から学ぶべきことは本当に多いです。しかし、最も重要な学びは、SoL は人々の関係性についての物語であるということでしょう。新しい関係性から形成されるパターンとしての SoL。Sol の

親しい友人であるデニス・サンドウなら、共同体の活動としての学習こそが、社会的なネットワークから幸福と富が生まれてくる場なのだ、と言うことでしょう。

私の個人的な見方では、アリーと私は、テルベリを通しての 20 年に及ぶ親密な友情があって、その後に、さらに 20 年に及ぶ、SoL に関しての緊密な協力関係に乗り出したのでした。アリーの細君のジュリや、アシスタントのジェーン・ヒルも含めて、非常に実りある関係でした。

一人の人、親しき友、偉大な人間としてのアリーは、私たちの多くにインスピレーションを与えてくれました。美味しい食事に十分に時間をかけることや、上質なワインを楽しむこと、そして何よりも、振り返りのための大切な会話に時間をかけることなどの、意識ある文明人として生きる流儀を教えてくださいました。ロンドンのナイツブリッジのロイヤルテームズ・ヨットクラブでの昼食会も、いつも楽しく有意義なものでした。

アリーを亡くしてこの世はより空疎になりましたが、彼が私たちに残してくれたものは、この先も私たちと共にあり続けるでしょう。この 30 年～40 年間に彼が抱いてきた憂慮はいまだに的を射ています。私たちの時代の複雑な課題は、ニュートン流の機械論的な意思決定モデル、すなわち、知覚し、計画し、懸命に実施するという、従来の意思決定モデルでは解消されはしません。私たちには、「一緒に」考え、導き、学び、働くための、新たな方法が必要なのです。

「私たちはカオディックな存在で、これからもうそのようであり続けるだろうし、世界もカオディックであり、従って私たちの組織もカオディックにならなくてはならない。それこそが、社会がこ

れまで以上に多様に複雑に進化していく中で、人間がこれから何世紀先までも生きられる未来への道だ。残念なことに、これと同じくらいの確率でこの先の未来に起きうるのは、大規模な制度的崩壊、甚大な社会的修羅場、そして、ニュートン流の機械主義的な組織の概念への回帰が最終的に行き着く先、つまり独裁政治の可能性だ」。

これは、グローバル SoL の理念の創始者の一人であるディー・ホックの 1999 年の著書『混沌と秩序―世界有数のカード会社・VISA カードの組織改革』からの引用です。SoL の精神とアリーのビジョンの本質に基づいて活動が続けることが今まで以上に大切になるのだ、と私たちに挑戦する、身の引き締まるような予言でした。

ヨーラン・カルステッド

SoL メンバーの一人

2019 年 12 月

エティエンヌ・コリニョン

アリーから学んだこと

アリー・デ・グース氏の逝去の知らせを聞いて、私はすぐさま、1998年に会って以来、アリーが私に与えてくれた大切な学びの数々を思い起こしました。アリーに出会ったその瞬間が、「チェンジ・マネジャー」としての私の転機となり、私は個人やチームや組織の学習に情熱を注ぎ、この分野のモデル作りや活動に従事してきたのです。アリーは、この道を進むために必要となる知識体系の重要な要素を私に指し示し、私の行動の選択肢を広げるサポートをしてくれました。

生きている企業

アリーが最初に展開したと私が聞いたテーマは、彼の本のタイトルにもなっている「生きている企業」に焦点を当てたものでした。生きている企業は、他の生物と同じく、基本的には自らの生存と潜在能力を最大限に発揮し、可能な限り大きくなるために存在しています。

企業が死んでしまうのは、経営者が商品やサービスなどの生産活動という経済面に目を向けすぎて、企業の本質が人間集団（コミュニティ）にあることを忘れてしまっているからです。

高いパフォーマンスを上げているビジネスが、絶え間なく変化していく世界の中で長く生き残っていけるのは、リーダーやマネジャーが変化を管理する能力に優れているからです。

そのような企業が永続する成功要因は、

- 周囲の環境に非常に敏感である。高い学習能力と適応能力を持っている。
- 強いアイデンティティを持つことを通して結束を作り出す。コミュニティを作り出し、コミュニティ自体の人格を育てていくという自分たちの生来の能力を活用している。
- 環境に対する意識および、組織内外の他者の存在との持続的な関係性を築く能力をもち、寛容に生きている。
- そして彼らは、財務、質素さ、資本を危険にさらさないという事実、自らの成長と効率を管理する能力において保守的な姿勢をとっています。

組織は実際、環境の変化に適応することで学習します。その後、どういう結果がもたらされるか、その時点では分からないままに構造的な変更を実施しなければなりません。

100年以上の伝統を持つ企業グループ、ソルベイ社のマネジャーとしての私の人生では、長寿組織の持続可能性について、アリーが示してくれた上記のベンチマークは完全に理に適っています。

学習とはプロセスである

2008年10月、「何が人を行動に導くのか」の探究にアリーが取り組んでいると聞きました。人間の脳はどのように未来に働きかけるのか。アリーは「学習をプロセスとして捉えなければならない。学習は知覚から始まる。そして、人間の個人レベルの相互連携の方法はたった一つだけ、それは言語なんだ。言語が現実を創り出すのだ」。そしてアリーは、「チーム・アカデミーこそが解決策なんだよ！」と、付け加えました。

その実例としてアリーは、私がフィンランドで発見し、私の人生を変えた学習プロセスを挙げてくれたのです。「チーム・アカデミーは学校に現実の世界を持たらす」と。私はパリでチーム・アカデミーのレプリカを作ったばかりでした。そのレプリカは、私が働いていた企業グループであるソルベイでは、起業家精神の見本として歓迎されました。ピーター・センゲ自身も同時期にそうしたように、アリーという学習する組織の創設者の一人がこのモデルに言及してくれたのを聞いて、本当に満足したのを覚えています。

シナリオ

人間は常に未来を理解しようとしています。私たちは未来を覗き込み、その未来への訪問を覚えています。未来の記憶を持っているのです。これは、人間の言語や知覚の能力と結びついた心理過程です。どうやらそれは、私たちに意味を与えることによって、脳に届く無数のイメージや感覚刺激の中から選択することに役立っているようです。

共に未来について考えることは、行動の準備をすることです。共に考えることによって、多すぎる情報の管理に役立つ選別フィルターのようなものが作られるからです。これは、入ってくる情報が関連しているかを決定する潜在意識のガイドです。

これについてアリーは 1985 年の石油危機の間にシェルのチームで実験を行い、新しい状況に対する新しい解決策を見つけました。

アリーは、ピアジェの考え方にヒントを得て、以下の簡単な 4 つのステップの意思決定モデルを通してその経験を共有しています。

1. 出来事・現象の知覚・認識：「それは私たちにとってどのような意味を持つのか？」
2. アンカリング：「私たちはその問題をどのように見ているか？」私たちは状況に多面的なイメージを持っています。それは私たちのメンタルモデルを外在化し、目盛りを合わせるようにすり合わせることです。
3. 結論：「もし・・・だったら何が起きるか？」結論とは、当該モデルのシミュレーション結果と考えられる。
4. 行動：「一緒に行動を起こす準備ができた」

言い換えれば、学習は知覚に始まって行動で終わる、ということです。

神経科学は、脳が訪れたことのないものを私たちは見ることはできない、ということを示しています。意思決定における言語の役割は根本的なものです。誰でも言語能力のある人は言語を使います。そして、言語が現実を創造します。私たちはそのような現実に対して意思決定を行なっているのです。

アリーのところで何度も聞いたこのような画期的な事柄（参照枠組み）は、今や私自身の脳に存在しています。意識され、確認されたメンタルモデルになっているのです。私がパートナーと一緒にプロジェクトを「共同設計」するとき、人々やチームに同行して彼らの未来を願い、定義するとき、これらメンタルモデルが生きています。

遊びを通して学ぶ

「最高の学習は遊びを通して、つまり、自分自身の現実表れてくることを体験することによって行われる」。アリーは学習における遊びの役割に脚光を当て、私の現在の介入の方法、基本的にチームゲームやカードを使った教育ゲームなどによって現実を単純化して学びやすく楽しくする、という手法に私を導きました。

個人と組織の倫理：

「マネジャーは、

商品よりも人に、

方針への隷従よりもイノベーションへのコミットメントに、

手順の尊重よりも学習を孕む無秩序に、

そして何よりもコミュニティに

重きを置かなければならない」

アイデアから人へ

アリーの知的貢献についての話はこのくらいにして、彼の一人の人間としての力を強調してこのオマージュを締め括りたいと思います。直接会ったときのアリーの人柄のなんとという暖かさ！ 彼が一人ひとりの人にどれだけ注意力を向けていたことか！ グループに対するいかに鋭敏な感受性を備えていたことか！ 私は彼がスピーカーを務めたイベントで彼を紹介したり、インタビューまでさせてもらう機会に恵まれました。講演の準備も手伝わせていただきました。それらを通じて、自分の話を聞こうと待ち構えている聴衆のためにアリーがどれほど最善を尽くそうとしたかも、音響条

件のことまで心配するところも見てきました。とても人間味のある素晴らしい人でした。

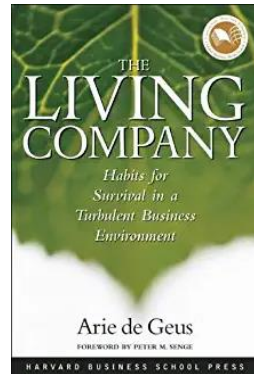
ありがとう、アリー

エティエンヌ・コリニョン（元トレーニング幹部ソルベイ、SoL フランス、チームファクトリー、「学習者（the learning person）」の創始者

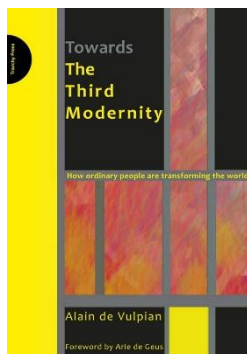
2019 年 12 月

関連出版物と論文

- 文献 “Planning as Learning (学習としてのプランニング)” Harvard Business Review 1988 年
- 『The Living Company』（邦題『企業生命力』日経 B P 社、2002 年——序文 ピーター・M・センゲ）
-
- **La Pérennité des entreprises**（企業の持続可能性）、Maxima Laurent du Mesnil 編、パリ
- **SoL France 会誌、7 巻**
Prendre des décisions, c'est apprendre（決断することは学ぶこと）, 2007 年 1 月



- アラン・ドゥ・ヴルピアン 『**Towards the third modernity**, How ordinary people are transforming the world』
(2008 年)への序文



- **Global SoL フォーラム 2005 (ウィーン)、「アリーを讃えるセッション」**
-
- https://en.wikipedia.org/wiki/Arie_de_Geus
- www.globalsolcommunities.org
- www.solfrance.org
- www.happymorphose.com



アリー・デ・グースからの学びの物語



アリーは 1951 年にロイヤル・ダッチ・シェル社でキャリアをスタートさせ、専門知識、知識、リーダーシップを供しました（1989 年に退職）。1981 年から 1988 年までオランダ・英国商工会議所の会長を務め、1988 年にはオランダ女王よりオランジェ・ナッソー勲章の役員に任命されました。

アリー・デ・グース語録

「会社は生き物である」

「この生き物の行動の決定は 学習の過程から生まれる」

『The Living Company（邦題『企業生命力』）』（1997 年）

「資本主義から知識社会へのシフト」：ビジネスにおいては、ほとんどの国の会社法は、いまだに 19 世紀の「機械としての企業」の立場を説明しています...その法律は、究極の最高権力を株主に割り当てています...その法律が変更されるまでは、経営は、以前の社会的・道徳的制約から解放された人々の岩と、短期的な財務目標を持つ金融機関によって行使される株主の権力の硬直した場所の間に置かれています... 解放された人々とビジネスの対立を防ぐために、ビジネスの世界でもフランス革命が必要なのかもしれません。

アラン・ドゥ・ヴルピアン

『Towards the third modernity』（2008 年）への序文

目覚めるべき危機の役割

--シェル・グループ企画部門責任者アリー 1981 年

環境（カエルが住んでいる冷たい水）が少しずつ暖かくなっていくと、カエルは動かず、意識もなく、死んでしまいます。しかし、沸騰したお湯の中に落とすと、カエルは飛び出します。危機は意識を伴います。



「目を開いた時にしか危機が見えない...」

「感情的に受け入れがたいことは見えない」

「私たち自身の未来の見方と関連することしか見ていない」

『The Living Company（邦題『企業生命力』）』1997 年

実は「アヤトラがイランで権力を握る」シナリオは、シェルのグループ・プランニング部門ピエール・ワックによって、起こりうるシナリオとして説明されたものです。



ピエール・ワック

Chalmaison（社会変革に関する COFREMCA のインキュベーター）

インになるか、アウトになるか

「人はゆっくりと社会全体を変えていくものですが、それは、その社会の一員であり、その社会の中で積極的な役割を果たしている場合に限ります。社会の外に立って、社会を変えるべきだと叫んで蹴っても、

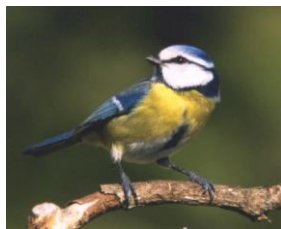
あまり効果的ではありません。変化を必要としている社会の一員でなければならないのです。」

アラン・ドゥ・ヴルピアン 『Towards the Third Modernity』
(2008 年) への序文

どのように意思決定をするのか、
人はどのように他の人から学ぶのか？

どうやって学ぶのか？

タイト・マウスはコミュニケーションをとり、お互いに学び合いますが、コマドリは縄張りを守り、革新を起こしません。



1982 年:遊んで学ぶには？ ジャン・ピアジェ、同化か、適応か？

子供はどのように学ぶのか？

人形の役割は、シミュレーションする、シナリオを作る、革新する。





それに対してコンピュータの役割は、
意思疎通（意思決定）し、（シナリ
オで）遊ぶ。

(SoL France 会誌、2007 年)

組織学習協会（SoL）

1981-83 年 アリーがピーターと出会う

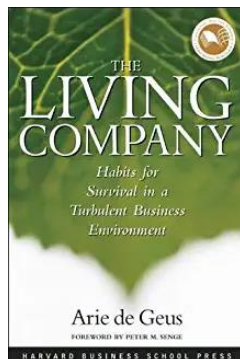


1997 年

組織学習協会（SoL）設立



『The Living Company（邦題：企業生命力）』出版



「生きている」例

1989-90 年 : 生きている例。「シェルの計画プロセスとシェルの従業員は、南アフリカでアパルトヘイト廃止とマンデラ政権のアパルトヘイト後の政策策定の両方に貢献した。それは、内的な変化をもって初めて成し得る変化である。」

南アフリカ :
学習による急速な変化



1993 年フィンランド : チームアカデミーは、素晴らしい経験であった! 実践を通じて学ぶ。



1995 年 東欧諸国のアリー（写真はリトアニア） :
野生の湖とタタール人の村から「マリーナ」へ。資本主義の雰囲気の中で、センス、倫理観、価値観をいかに保つか。



賢者としてのアリー

「何かを学ぶには、その何かについて学ぶ必要がある」

ヨーロッパのネットワークと
フランスの歴史家フェルナ
ン・ブローデルの考察：「文
明の成熟、経済と資本主
義」！



コギ族が私たちに教えてくれるよ
うに

Global SoL フォーラム、パリ 2007 年



2018 年－学習する家族、SOL



謝辞

アリーの遺族は、彼の逝去に際して寄せられた多くのお
悔やみの言葉に感銘を受け、感謝しています。

アリーは今でも SoL の賢者であり続ける

