

学習する組織

(「学習する組織」入門 小田 理一郎 著 より)

目次

- 学習する組織とは
- 5つのディシプリン
 - 自己マスタリー
 - システム思考
 - メンタル・モデル
 - チーム学習
 - 共有ビジョン
- 実践上の制約要因

学習する組織とは

学習する組織

学習する組織 (Learning Organization) は、ピーター・センゲ (MIT: マサチューセッツ工科大学) や、行動科学の大家クリス・アージリス (ハーバード大学教授) らが生み出し普及させた概念であり、理論・手法体系である。それを体系的に示したセンゲの著書「学習する組織」は1990年に発行されて以降、世界の企業・組織に取り入れられ、影響を与えている。

学習する組織は、一つの決まった形があるわけではない。環境変化やさまざまな衝撃に適応し、組織のメンバーたちが自ら学び、創造・再創造を繰り返して進化し続ける組織である。

学習する組織の定義

目的に向けて効果的に行動するために
集団としての意識と能力を
継続的に高め、伸ばし続ける組織

【自ら問うてみよう】

- ・自分の組織はなんのために存在するのだろうか。
- ・自分の組織は今から5年後、10年後に何をしているだろうか。
- ・自分の組織の生産性を高め、目的につながる成果を出し続けるために必要なことは何か。
- ・自分の組織に、目的の達成に必要な意識や能力は備わっているだろうか。
- ・
- ・
- ・

5つのディシプリン

学習する組織をつくるための原則、プロセス、ツールは、下に示す5つの「ディシプリン」(合気道や茶道などの「道」ととらえられる)として体系化されている。

学習する組織をつくるということは、5つの道を歩み続け、自分・チーム・会社を継続的に成長・進化させていく不断の実践活動を意味する。

- ◆ 自己マスタリー
- ◆ システム思考
- ◆ メンタル・モデル
- ◆ チーム学習
- ◆ 共有ビジョン

学習する組織の目指す成果

- 風通しがよく、オープンに話し合う文化が根付いている
- それぞれがよく考え、聴き、話すことが習慣化している
- 組織の中で目的、ビジョン、価値観とその意味が共有され行動に根付いている
- チームおよび組織での全体最適化への取り組みが自発的に行われている
- 事業環境の変化をいち早く察知し、迅速に、しなやかに適応しながらも、その核となるアイデンティティが保持される
- 高いチームパフォーマンスが発揮され、それぞれがやりがいを感じて働いている

ダブルループ学習

シングル・ループ学習:

計画した行動をとることによって期待する結果が出る
ことが前提になっている。PDCAはシングル・ループ学
習。

ダブル・ループ学習:

シングル・ループに加えて、方針や戦略を考える際の
前提の修正を図るループを持つ。

学習する組織では、ダブル・ループ学習を目指す

チームに必要な学習能力

- 志を育成する力： 自分達が望むことに向かって変化していくための意識と能力
- 複雑性を理解する力： 複雑なシステムの全体像とその作用を理解する意識と能力
- 共創的に対話する力： 組織に存在する無意識の前提を内省しながら、ともに創造的に考え、話し合うための意識と能力

5つのディシプリン

自己マスタリー

自己マスターとは

自己マスターは、自分が心から求めている結果を生み出すために、自身の能力と意識を絶えず伸ばし続けるディシプリン。学習する組織をつくるには、メンバー個々人が志を持って自己を磨き、創造的な姿勢でものごとに取り組むことが不可欠となる。

目的とビジョン

志は、「目的」と「ビジョン」の両輪によって機能する。自らの強みを理解して、「何を創り出したいのか」「どうありたいのか」という個人ビジョンを我が事として克明に描き、目的意識によって強化する。

【大きな寺院を作る職人たちの話】

ある人が建築中の寺院に通りがかり、そこで石を切っている職人に「あなたは何をしているのですか？」とたずねました。その職人は、「石を切っているのです」と答えました。

その先へ歩いていくと、別の職人に出会いました。同じ質問をすると、その職人は、「ここに寺院を建てろと言われたので、土台となる石を切っているのです」と答えました。

さらに歩いていくと、また別の職人に会って、また同じ質問をしました。その職人は、「私は、ここで永く人々の心に残り、語り継がれるような寺院を建てるために、その礎を築いているのです」と答えました。

創造的緊張と感情的緊張

明確になったビジョンと現実を対比したときに働く「創造的緊張」は、能力開発や主体的な行動を促し、ビジョン実現のために現実を前進させる原動力になる。

逆に、理想と現実のギャップから生じる心理的な不安や外部からの脅威に敏感に反応してしまうと「感情的緊張」により、目標のなし崩しや、現実からの逃げが生じる。感情的緊張の背後にある受け身の姿勢に気づき、感情の源をみつめることで、感情的緊張を解きほぐす必要がある。

システム思考

システム思考とは

システム思考とは、ものごとのつながりや全体像を見て、その本質について考えるディシプリン。

システムとは相互作用する要素の集合体である。組織や事業や市場の部分だけ見てもその複雑な動きは理解できず、システムの全体をとらえることが必要である。

構造を理解する

問題に適切に対処するには、変化や行動のパターンに影響を与える「構造」を理解することが必要となる。構造は、次の3つの作用の組合せになっている。

- 自己強化型ループ : 増減の変化が強まっていく
- バランス型ループ : 増減の変化が打ち消されることで収束していく
- 時間遅れ

「時系列変化パターングラフ」「ループ図」という手法を使ってシステムの相互作用を見える化できる。

よくある問題構造の型

- 成長の限界：
何かを普及させようとしているときに、なかなか成長しなかったり、頭打ちになったり、反転して崩壊してしまうパターン
- うまいかない解決策
問題を解決しようとバランス型ループを意図するが、意図せぬ結果によって問題の悪循環を招く自己強化型ループが支配的になるパターン
- 問題のすり替わり
バランス型ループの解決策に対して、自己強化型ループの副作用がその効果を相殺したり、悪化させるパターン

構造を理解しないで行う施策は、「システムの抵抗」と呼ばれる構造の罠に阻まれ、良かれと思う行動の効果が打ち消されてしまうことがある。

メンタル・モデル

メンタル・モデルとは

メンタル・モデルとは、私たちの心の奥深くに根ざした前提、一般理論、イメージまたはストーリーである。メンタル・モデルは、私たちがどのように現実の世界を解釈し、行動するかを決める際の思考の枠組みとして活用される。

私たちが心がけ習得すべきことは、自分自身が持つメンタル・モデルに気づき、そのメンタル・モデルを保留して、それが現実に即したのか、目的の達成に役立つものかどうかを探求し、検証することである。こうした内省や探求は、深い学習サイクルとなって、学習する組織の実践の基礎となる。

メンタル・モデルへの対処

- 気づく

何かおかしい、腑に落ちない、違和感がある、といったことに自ら気が付かなければ、学習が始まることはない。

- 内省する

自らの意図、戦略、行動、結果の一貫性や、結論を出す思考プロセスを精査することにより、無意識の前提や思考の枠組みそのものを観ようとする行為。

- 行動レパートリーを広げる

自らの知らない状況やメンタル・モデルに気づいた後どのように行動するかを選択肢(枠組みの設定、主張、説明、問いかけ)を広げることが重要。それなくして、行動の質を高めることはできない。

チーム学習

チーム学習とは

チーム学習とは、グループで一緒に、探求、考察、内省を行うことで、自分たちの意識と能力を共同で高めるディシプリンである。

チームとして自分達の話し方と聞き方を、儀礼的な会話から討論、内省的な対話、生成的な対話へと高める能力を築いていく。

チーム学習は、場の質を高めることで、関係性の質を改善し、思考、行動、結果の質の向上をもたらす。

チーム学習に必要なこと

チーム学習の能力向上には、「メンタルモデルを保留して、他者の話をありのままに聴き、自己の主張を内省的に話すこと」、「相手の立場から共感的に聴き、あるいは全体の視点から俯瞰すること」、そして「未来に制約を課すこだわりを手放すこと」が必要になる。これらが相まって、共創的な対話や新しいビジョン、アイデアの創造が可能となる。

共有ビジョン

共有ビジョンとは

共有ビジョンとは、組織のメンバーが共有して抱く未来への憧憬である。「私たちは何を創り出すのか」、「私たちはどうありたいのか」という問いへの答えである。

共有ビジョンのディシプリンは、組織全体で共有する使命、ビジョン、価値観に関わる。それは、組織全体で互いに個人ビジョンを聞き合い、共有ビジョンを紡ぎ、今の現実と対比して未来に対して創造的な姿勢で取り組むことである。

共有ビジョンに対する7つの姿勢

ビジョンは、その言葉が美しいかどうかではなく、そのビジョンを抱いた組織のメンバーがどのような行動をとるかで価値がきまる。

共有ビジョンに対する7段階の行動意欲：

- ①無関心
- ②反抗
- ③嫌々ながらの追従
- ④形だけの追従
- ⑤心からの追従
- ⑥参画
- ⑦コミットメント

実践上の制約要因

組織開発初期の制約要因

ここでは、個々の社員の主体性を引き出し、オープンで分散型の組織を築くことを目指す「組織開発タスクフォース」を設ける場合を想定している。

○ 変革課題(1)時間の不足

組織開発タスクフォースのメンバーはみな本来業務と兼務で忙しい。自分自身の時間の使い方の柔軟性や生産性を上げることが必要。

○ 変革課題(2)支援の不足

経営層からの支援にずっと依存することなく、支援の移行プランを用意しておくことが必要。

○ 変革課題(3)自身の関与への逡巡

具体的で明確なビジョンやそのための戦略を共有できていれば、関与への逡巡は和らぐ。

○ 変革課題(4)言行不一致

経営陣の言行不一致があったとしても、経営陣の変容をも導くのがタスクフォースの役割である。

組織開発初期の制約要因(つづき)

○ 変革課題(5) 恐れと不安

変化を求められる者は不安を感じやすい。「何を変えるか」だけではなく、「何を守るか」「何を残すか」を明確にすると、変化を受け入れられる確率は高まる。

○ 変革課題(6) 評価体系の見直し

「良くなる前に悪くなる」挙動もある。広く部門を巻き込んで対話を重ね、評価の仕方を適切なものにする必要がある。

○ 変革課題(7) 改革者対部外者

展開時の最も大きな課題は、「改革者」であるタスクフォースと「部外者」の対立である。変革を推進する人達は過信せずに謙虚さを併せ持つことが必要である。

○ 変革課題(8) 普及・浸透

現場で実際の変化を起こすのは、現場リーダーを中心とするメンバー自身である。そして、取組みや変革情報を組織内に伝搬するネットワークリーダーが的確に機能することが必要である。

組織開発初期の制約要因(つづき)

○ 変革課題(9)組織の統治

部分最適に陥りがちな各部門が相互依存性を理解して自己統制する能力を培うこと。そして中央集権的な統制を担ってきた経営陣や官僚がその統制を手放して自律と統合に向かう環境整備と支援に移行すること。

○ 変革課題(10)組織の目的と戦略

献身に値する目的を持つ企業に多くのヒト、モノ、カネ、知恵や技能が集まる。そして人々は内発的動機によって潜在能力を最大限に発揮することができる。

以上