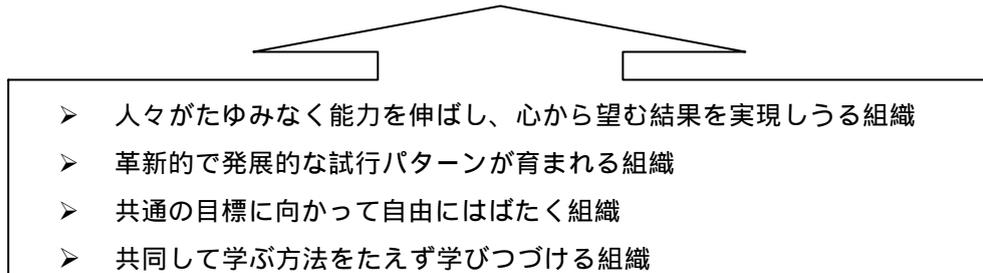


最強組織の法則 新時代のチームワークとは何か By Peter M. Senge(1990)

ラーニング・オーガニゼーションとは

ラーニング・オーガニゼーション = 学習する組織



なぜ「ラーニング・オーガニゼーション」を構築しなければならないのか(求められているのか)?

その理由は次の3つである。

- 1 全世界のビジネス・コミュニティが、学習するコミュニティになろうとしている
- 2 人々の労働意識が次第に変化してきた
- 3 組織が持たねばならない能力を理解しかけてきた

ラーニング・オーガニゼーションの5つの鍵

1. システム思考

システム思考はひとつの概念の枠組(全体のパターンを明らかにし、それを有効に変えていく
すべのこと)

2. 自己マスタリー

自己マスタリーとは、個人の視野をつねに明瞭にし、深めていくことを意味する。つまり、エネルギーを集中し、忍耐力を養い、現実を客観的にとらえること。

=ラーニング・オーガニゼーションの精神的土台

3. メンタル・モデルの克服

メンタルモデルとは、われわれの心に固定化されたイメージや概念のこと。

メンタル・モデルの克服とは、自分の内にあるイメージを発掘し、それを表に出し、じっくり精査すること。

4. 共有ビジョンの構築

共有ビジョンの構築によって、組織は共通のアイデンティティと使命感のもとに人々を結束させることができる。共通のビジョンをつくるのに必要なものは、お義理ではなく心からの参加と献身を育む共通の「将来像」を掘り起こす技術である。

5. チーム学習

チーム学習が肝心なのは、現代の組織では、個人ではなくチームが学習の基礎単位であるからであり、チームが学ばなければ、組織は学ぶことができない

* このラーニング・オーガニゼーション(学習する組織)を構成する部分である5つの鍵は「ディシプリン*」として捉える必要がある。

第5のディシプリン

システム思考は、上述した他の4つを統合するもので、これが「第5のディシプリン」となる。

このシステム思考によって全体がまとまり、一貫した理論と実践の総体がつくられる。

では、システム思考の可能性を現実のものにするにはどうすればいいのか？

共通のビジョンを築き、メンタル・モデルを意識化し、チーム学習を進め、個人の習熟をはかる自己マスタリーの訓練をすることが必要となるのである。

企業の抱える7つの学習障害

1. 「職務イコール自分」症候群

組織の成員が自分の職務だけに気をとられると、すべての職務が関連しあって生まれる結果に対する責任感が薄れてしまう。

2. 「敵は向こうに」シンドローム

「職務イコール自分」症候群および、それで育まれる非システム的世界観の副産物。

自分の仕事にしか目が向かないと、自分の行動の影響が職務の範囲をこえてどう広がっていかが見えない。そんな行動が自分を害する結果になって戻ってくると、その問題の原因は外部にあると誤解する。このような症状を「敵は向こうに」シンドロームと呼ぶ。

3 積極策の幻想

「向こうの敵」と戦おうとひたすら攻撃的になるとすれば、人は受身に反応しているということになる。これは積極策の幻想としか言えない。真の積極性は、自分の抱える問題にどのように寄与するかの見通しから生まれる。

4 個々の出来事にとらわれる

今日、われわれの組織および社会の生き残りにとっての中心的脅威は、不意の出来事からではなく、徐々にゆっくり進行するプロセスからくることだ

5 ゆでられた蛙の寓話

徐々に変化してゆくプロセスを見極める力を養うには、いまの慌しいペースをゆるめ、派手なものだけでなく目立たないものにも注意を払う必要がある。

* この本で意味する「ディシプリン」とは、学習し習得すべき理論および技術の総体であり、実践されるべき課題である。

6 体験から学ぶという錯覚

人は経験から最も多くのことを学ぶが、重要な決定の場合はたいてい、その帰結を直接には経験しない

7 経営チームの神話

経営チーム = 組織のさまざまな機能と専門分野を代表する有能で経験豊富な管理職の一団
「熟練した無能」(経営陣自体が学ぶことを避けるのにとつともない能力を発揮する人々の群れ)と化す

* これらの学習障害の解毒剤として作用しうるのが、ラーニング・オーガニゼーションのための5つのディシプリンである。

ビール・ゲームの教訓

1 構造が行動を左右する

人が自覚する以上に、外部の力や個人のミスよりもシステムそのものが危機を生む場合のほうが多い

2 人間組織の構造は複雑微妙である

構造が行動を生む。だから構造を変えればべつの行動パターンを生み出せる。この意味で、構造的説明は本来的に生成的である。さらに、人間組織における構造には、システム的意思決定者の「活動方針」がふくまれるから、われわれの意思決定のあり方を変えるのは、システムの構造を変えることになる。

3 考え方を変えることが改善につながる

システム思考の法則

1 今日の問題が昨日の「解決策」からくる

2 システムは押せばオスほど強く押し返す = 「補償的フィードバック」*

3 状況はいったん好転してから悪化する

4 安易な出口は通常元に戻る

5 治療策が病気そのものより問題なことがある

6 急がば回れ

7 原因と結果は時間的・空間的に近隣しているとはかぎらない

8 小さな変化が大きな結果を生むことがある。しかし一番効果のある手段はしばしば一番見えにくい

9 ケーキを手に入れ、しかも味わうことができる 同時にではないが

10 . 一頭の象を分割しても小象二頭にはできない

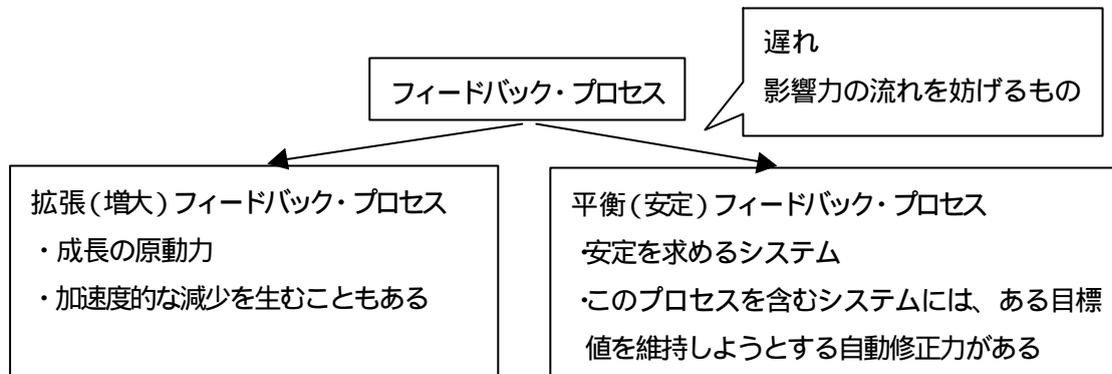
11 . 罪を着せる外部はない

* 善意で介入したことにシステムが反応して、介入の利益を相殺してしまうこと

考え方をシフトする

システム思考とは、複雑なシステムの根底にある「構造」をとらえ、影響力の大きい変化と小さい変化を識別するためのディシプリンである。

<システム思考の基本要素 = フィードバック・プロセス>



*この2つのフィードバック・プロセスと、遅れが本領を発揮するのは、個人生活や仕事の中で繰り返し生じるより複雑な構造(「システム原型」)の基本要素としてなのである。

その例として、〔原型1〕成長の限界、〔原型2〕問題のすり替え、があげられる。

レバレッジの原則

システム思考において重要な点は、レバレッジの原則(構造のどこに働きかけどこを変えれば、決定的かつ持続的な改善へとつなげるか)を把握すること

他者が事象や力のみを見ているところで、パターンを見ぬくことである

システム思考の最大の利点: きわめて複雑な状況において ハイ・レバレッジは何かを見分けられること

システム思考の技術: 複雑さの根底にひそみ、変化を生じさせている構造を見ぬくこと

ハイ・レバレッジの変化は基本的戦略の転換を意味する

問題提起

この文章に書いてある「組織」とは、主に企業における組織を中心に述べていたが、この組織を教育現場に置き換えた時、システム思考は企業の時と同様の意味を持つのだろうか？