

ピーター・M・センゲ著「学習する組織—システム思考で未来を創造する—(The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization)」英治出版 2011年6月20日刊を読む

学習する組織—システム思考で未来を創造する—(The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization)

1. 学習する組織とは

- ・人々が絶えず心から望んでいる結果を生み出す能力を拡大させる組織
- ・新しい発展的な思考パターンが育まれる組織
- ・共に抱く志が開放される組織
- ・共に学習する方法を人々が継続的に学んでいる組織

2. 世界は相互のひろがりをより深め、ビジネスはより複雑で動的になっていくので仕事はさらに「学習に満ちた」ものにならなければならない。

3. 組織のために学習する人が一人いれば十分という時代ではない。どうすればよいかを経営トップが考え、ほかの人すべてをその大戦略家の命令に従わせることなどもう不可能なのだ。将来、真に卓越した存在となる組織とは、組織内のあらゆるレベルで、人々の決意や学習する能力を引き出す方法を見つける組織だろう。

4. 学習はわたしたちのもって生まれた性分である。

わたしたちは学習をすることが大好きだ。

5. たいてい人は、今までに「偉大なチーム」の一員となったことがあるはずだ。

「偉大なチーム」とは、驚くべき形でお互いに機能し合う人々の集団

- ①互いに信頼し合って、②互いの強みを引き立て合い、
- ③互いの限界を補い合い、④個人の目標よりも大きな共通の目標を持ち、
- ⑤とてつもない結果を生み出す。

・奥深いチーム
スポーツ、芸能、
ビジネス
・もう一度その経験
をしたいと探し
求めることに
人生の大半を費
やしている

6. 偉大になったチームは最初から偉大であったわけではない。いかにしてとてつもない結果を生み出すのかを学習した。→「学習するコミュニティ」

7. 仕事は神聖なものである

- ・人々は仕事に内在する本質的な恩恵を追い求める

- ・衣食住を超えた人間のより高い志とぴったり合致した学習する組織をつくり上げよ
- ・多くの組織のリーダーは、自分たちは 1 つの社会的機関として、仕事の本質について根底からの進化に参加していると感じている

8. 「学習する組織」と「コントロールを基盤とする組織」の根本的な違いは、「学習する組織の 5 つのディシプリン Discipline」を身につけているか否かである。

(1) システム思考…パターンの全体を明らかにしてそれを効果的に変える方法を見つけるための概念的枠組み

(2) 自己マスタリー…自分たちにとって最も重要である結果をつねに実現することができる「特別なレベルの熟達」

① 芸術家が作品に取り組むごとくに人生に向き合う。

② 自分の生涯を通じた学習に身を投じることによってそれを実現する。

③ 継続的にわたしたち個人のビジョンを明確にして、それを深めること。

④ エネルギーを集中させること。

⑤ 忍耐力を身につけること。

⑥ 現実を客観的に見ること。

- ・自分自身の自己マスタリーをしっかりと確立させるために努力する
- ・本当に大切なことを明確にして、自分の最高の志に仕える人生を生きること

(3) メンタル・モデル…わたしたちがどのように世界を理解し、どのように行動するかに影響を及ぼす、深く染み込んだ前提、一般概念。あるいは、想像やイメージ。

- ・変化し続けるビジネス環境において継続的に適用し、成長できるか否かは、組織としての学習にかかっている。

それゆえ、計画を学習と考え、企業計画を「組織としての学習」と考える。

- ・「メンタル・モデル」に働きかける第一歩は「鏡を内面に向けること」。

内面の世界観を掘り起こし、それを浮かび上がらせ、厳しく精査できるよう保持。

- ・探求と主張のバランスのとれた「学習に満ちた会話」を続ける能力を含む。

- ・「学習に満ちた会話」では、
 - 人々は自分自身の考えを効果的に表出させる。
 - その考えが他の人の影響を受け入れるようにする。

(4) 共有ビジョン…組織全体で深く共有されるようになる目標、価値観、使命。

- ・わたしたちが創り出そうとする未来の共通像を掲げる力。

- ・共通のアイデンティティや使命感を中心にして人々をまとめ上げる。

- ・真のビジョンがあると人々は達越し、学習する。

そうするように言われるからでなく、そうしたいと思うからだ。

- ・大部分の人は、危機の時だけでなく、どんな時にでも高い目標を追求することを選択する。

- ・個人のビジョンを共有ビジョンにつなげるための discipline、つまり、一連の原則や基本理念が大事。

- ・共有ビジョンの実行には、真のコミットメントと参画を育む共通の将来像を掘り起こすスキルも含まれる。

(5) チーム学習…チームが真に学習する時、チームとして驚くべき結果を生み出すだけでなく、個々のメンバーも、チーム学習がなかったら起こり得ないような急激な成長を見せる。

- ・チーム学習は「ダイアログ(dialogue)」から始まる。
- ・チームのメンバーが、前提を保留して本当の意味で「共に考える」能力。
- ・個々のメンバーが個人では得ることのできない洞察をグループとして発見することを可能にするような、グループ全体に自由が広がる意味の流れ。

P34 ~ 44

[コメント]

「働くとは何か」をつきつめて考えれば、「働く場所」、つまり組織のあり方が問われる。人間にとり大切な人生の瞬間、一定期間を過ごすのなら、本書で示されたような「志の高い」「学習する組織」で自らも高まりながら働くことが望ましい。一行一行が心に染み入る「経営書」だ。大いに参考にしたい。

— 2011年9月27日 林 明夫記 —