



組織開発プレミアムイベント ～キャリア支援と組織開発～

経済のグローバル化、複雑化の状況の下、企業が永続的に価値を創造するためには、「真に強い組織」の構築が必要です。強い組織には、変化の衝撃に耐え再起する力と環境変化への適応力の2つの力が必要です。

そこで日本マンパワーでは、2012年4月17日、「学習する組織」の日本における第一人者である小田理一郎氏をお招きし、学習能力の風土を伸ばす強い組織づくりのポイントをご紹介いただきました。

4/17(火) 第1部 特別講演

学習する組織とキャリア開発



小田 理一郎 氏
有限会社チェンジ・エージェント
代表取締役社長兼 CEO

オレゴン大学経営大学院経営学修士課程修了。多国籍企業で10年間、製品責任者・経営企画室長として戦略と組織変革の実務にあたる。その後独立して、企業の社会的使命追求、非営利組織マネジメントなどのコンサルティング展開。システム思考、学習する組織、CSR 経営などの研修・ファシリテーションに豊富な経験を持つ。

あなたが所属する組織の世界観は？

具体的なお話をする前に、皆さんに質問をします。

あなたの組織ではどちらがより重視されていますか？

競争

協調

人を動かすために、あなたの組織ではどちらがより重視されていますか？

的確な指揮命令

公正な参画関与

成長をするために、あなたの組織ではどちらがより重視されていますか？

スピード

能力開発

結果を出すために、あなたの組織ではどちらが重視されていますか？

効率

コミュニティ

この4つの質問から組織を分類すると、左側の競争・指揮命令・スピード効率を重視する組織は「**主張重視**」型の組織、右側の協調・参画関与・能力開発・コミュニティを重視する組織は「**適応重視**」型の組織と見ることができます。(ダグラス・コナン他『Touch Point』から改変)

主張重視の会社は、「組織はマシンのように、言われた通りに動くものだ」というような世界観が背景にあり、一方の適応重視の会社は、「組織は生命システム(生き物)である」という世界観が根本にある、とされています。

かつてのアンгло・サクソンや欧米のマネジメント・スタイルは、左側の「主張重視」型であったと言われています。しかし、90年代くらいから「今までの主張重視のやり方ではうまくいかない」ということで、さまざまな会社が「適応重視」型のマネジメント・

スタイルを導入するようになり、成果を出してきました。

ただ、どちらのマネジメント・スタイルがいいのかという議論に関しては、必ずしも結論は出ていません。イデオロギーの問題としてこの2項対立に意味があるのではなく、この2項の間から浮かび上がってくるものに注視することが役立ちます。現実の課題に対して、2項のうち「どちらが役に立つか?」「どちらを補強しなければいけないか?」「私たちはどちらを大事にしたいのか?」を問いながら実践上の意思決定を行います。1つの正解があるわけではなく、また、どちらかに偏り過ぎてしまうとうまくいきません。現実や環境を見ながら、バランスをどのようにとっていくかを問いかけていきます。



「学習する組織」とは？

「学習する組織」の定義は、
**目的に向けて効果的に行動するために、
集団としての「気づきの状態」と「能力」を
継続的に高め、伸ばし続ける組織**

です。たとえば“気づき”の窓のようなものがあつたとすれば、それが常に開いている状態をイメージしてください。

「学習」と言うとはほとんどの方が勉強ばかりをしている組織を想像しますが、ここでの定義は「勉強」とは違い、もっと実践的なものです。本を読んで知識をつけるだけではなく、実際に練習を積んでいけるものが「学習」の対象であり、練習をしながら継続的に力をつけていく組織であることが、「学習する組織」の考え方の前提です。

「学習する組織」が定着してくれば、たとえば急激な環境変化があつた時にうまく適応できるようになったり、あるいはいきなりサプライチェーンが分断した時に、その分断の影響を最小限に抑えたり、あるいは再起を早くできるようになります。言い方を変えれば、常に自分たちを環境に適応させながらデザインし直し、進化していける組織になれば、「学習する組織に近づいた」と言えるでしょう。

「学習する組織」の考え方は、シェルやハノーバー保険などでの実践をもとに、MIT ピーター・センゲが提唱したものです。彼がその考え方をまとめた本を出版した1990年以降、フォード自動車やBP、インテルなど、さまざまな企業や組織で広く活用され始めました。

これを実践することで、たとえばBPは活気ある結果を出す工場への再生を果たしました。フォード自動車は新製品開発の期間を

大幅に短縮し、デザインも改善しました。あるいは、インテルではワーク・ライフ・バランスをとり、かつ記録的なスピードでの新工場の立ち上げの際、ボーイングでは専門家を集めたコラボレーションプロジェクトを作る際に、この「学習する組織」を活用しました。業界や組織によって細かいやり方は異なりますが、この20年ちよつとの間の実践を通じて、さまざまな成果が出てきています。

「学習する組織」の3つの柱

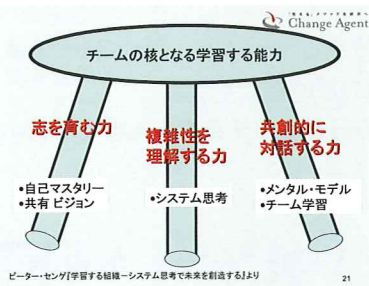
実際に何をやったかというエッセンスについては、次の3つの柱でよく表現されます。

1本目の柱は、「**共創的に対話する力**」です。対話をしながら自分の内面を見つめ、自己を知ることによって効果的にチーム学習ができるような力です。

2本目の柱は、「**志を育む力**」です。対話をしながら「現実がどうなっているか」「自分たちは何者なのか」「自分たちはどんなものを作り出したのか」という共有ビジョンを生み出すような力です。どのようなビジョンをめざすのかを、個人と組織のレベルで展開します。

3本目の柱は、「**複雑性を理解する力**」です。目的やビジョンがあっても、その達成方法を考えるためには、まず自分たちがどこにいるかを見なければいけません。あるいは、その間にどんな道や山があり、どんなルートを選ぶのかを理解することが必要です。それを効果的に考えるのが「**システム思考**」です。

この3つの力を組み合わせ、バランスよく伸ばすことで成果を出そうとするのが「**学習する組織**」の基本的な考え方です。



ピーター・セング「学習する組織—システム思考で未来を創造するより」

「複雑性を理解する」ための「システム思考」とは

システムとは、つながりのある要素の集合体のことです。私たちは「売上が下がった」「株価が下がった」という出来事について反応しがちです。しかしシステム思考では、そうした**結果に至るまでにそこにいたる大局の流れがないかに着目します**。そして、**パターンがあればそれは必ず構造が引き起こしています**。これがシステム思考の大原則であり、構造そのものを変えない限りは、いくら人を変えても同じパターンを引き起こすという考え方が重要なポイントとなります。

たとえば問題解決のために自分のやっている行動が、実は自分自身の首を絞めるような行為になっていたという例はたくさんあります。しかもそうした場合、短期的には成果が出ることもよくあります。ですから、**つつい短期的な成果を求めて、長期的な自分たちのビジネス価値の源泉を失っているようなケースが多く**の組織で見られます。こうした場合には、自分自身の行為が何につながっているかをもう一度見直す必要があるのです。では、問題が起きた時にどのようにシステムを見ればいいのかでしょう。



たとえば、部下が未熟でお客さんとトラブルを起こしたとします。本来であれば、部下が理解していないこと、足りない能力などを開発し、伸ばしてあげることが根本的な解決策です。しかし、目の前ではお客さんが怒っているので、**つついやってしまいがちなのが、上司が代わりに引き受けたり、細かく部下に指示をしてしまうこと**です。それはとりあえずの火消しにはなりますが、部下の能力開発は進みません。さらに問題となるのは、**上司が代行したり、細かな指示を与えたりすることで、多くの部下はやる気を**

損ねたり、甘えが出て、自分で能力を伸ばそうとしなくなる場合です。そうすると、またトラブルを起こします。もしこんなことを繰り返していると、それらの要素のつながりが「**ある構造**」をつくりだしています。その構造をどこかで断ち切らない限り、部下の能力は伸びません。システム思考では、このように要素のつながりからシステム構造を見ていきます。

問題の原因はメンタル・モデルにある

私は2002年に会社を辞めてフリーランスになりましたが、なかなか自分の望ましいと思うパターンに辿りつかない日々が続きました。こういう時、以前の私でしたら自分を責めていたでしょう。しかし、システム思考では**けっして人を責めないことがポイント**です。「**どういう構造があって、自分はこうなりたいと思っているものになれないんだろう**」と考えて、まず自分が思ううまくいっている時の好循環のパターンを描いてみました。(右図)しかし、現実には好循環は起きていません。その原因を探ると、「**生活の現実**」ループに阻まれていたことがわかりました。

ではどうやってこのジレンマから脱するのか。「**学習する組織**」では、ループ図を使ってメンタル・モデルのディシプリンを深めます。**メンタル・モデルとは、私たちの頭の中にある前提のことであり、それが世の中の解釈や、自分の判断や行動を決めます**。

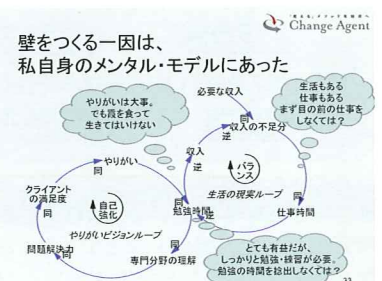
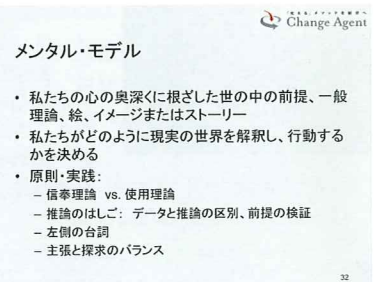
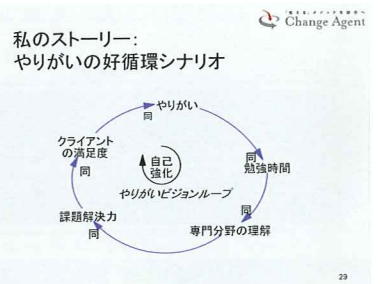
たとえば、パイロットの目の前に山らしきものが現れても、頭の中に「**そこに山などないはずだ**」という前提があったとしたらどうなるでしょう？ そのパイロットは回避行動をとらずに、事故を起こしてしまいます。実際、1950～60年代の航空業界の人身事故の半分はパイロットの前提の錯誤が原因だと言われています。優秀な人ほど自分が間違っているとはなかなか思わないため、回避行動をとれないのです。

何かの壁にぶつかった時には、メンタル・モデルにどう対処するかが重要です。自分はどのように考えているのか、対処しているのか、その**現実をありのままに見ることが大切**です。

私自身もうまくいかなかった時のことを省察したら、その壁をつくる一因は**私自身のメンタル・モデルにあった**ことがわかりました。

言い訳ばかりをしていては、ビジョンの達成はできません。壁をつくっている原因を世の中のせいにするのではなく、自分自身がつくっているメンタル・モデルの問題として考えるのです。世の中は簡単には変えられませんが、メンタル・モデルは自分の考え次第でいくらでも変えることができますから、自分の心の中とじっくり対話してみるのが有益です。

その際、**自分のビジョンを具体的に明らかにすることも大切**です。現実と理想の間には当然ギャップがありますが、そこに差が生まれれば、どちらかのみを選ぶのではなく、**現実と理想の間に、ゴムを伸ばしたときのような緊張感をめぐらせることで、自己マスタリーを実践**します。「**学習する組織**」では、それぞれが何を目



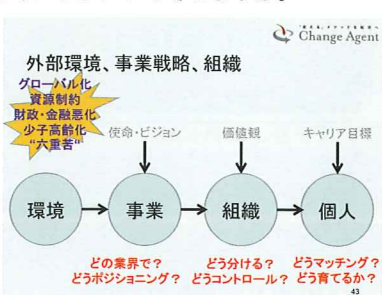
指し、どんな現実に対し、どうしたら現実から理想へたどり着けるかを日々考え、実践します。現実のほとんどはそこに参画している人たちのメンタル・モデルの集合体がつくっていますから、一人ひとりのメンタル・モデルをありのままに見て、それを自分や周囲の人たちにとって本当に役立つ形を使うことができれば、それは活きたものになるでしょう。



組織が伸びる範囲でしか事業は伸ばせない

今、日本の組織はさまざまな問題を抱えています。多くの企業が人や組織を育てようと思ってもなかなか結果を出せていません。グローバル化が進む中で、戦略の8割は失敗し、企業の寿命は30～40年ほどしかないという現実が起きています。その中で私たちはどのように組織や人を考えていけばいいのでしょうか。

ピープル・エクスプレスという会社の例をお話しします。同社は81年にアメリカでLCC（ロー・コスト・キャリア）として設立された航空会社です。人をとても大事にする会社で、優れた組織・づくりで業界平均の2倍以上に生産性を高めました。値段は他社より



45%も安く質のいいサービスを提供することから口コミで評判が拡がり、需要やキャパシティ、売上をどんどん増やすという好循環をつくっていきました。そして、参入からわずか5年後の86年には、アメリカで5位のシェアを誇る企業にまで飛躍したのです。

ところが、従業員の数がどんどん増えるに従い、会社の最大の魅力であったサービスの質が落ちていきました。加えて、ユナイテッド航空がマイレージ制度をつくり、アメリカン航空が価格面で対抗する価格管理システムをつくるなど、競合他社の反撃が出てきました。仕事に追われ従業員の燃え尽きが起り、会社を辞める人も増えていきました。結果、従業員の士気は落ち続け、ついに87年には身売りをすることになったのです。

実はこのような例は企業の歴史上数多くあります。私たちは「事業」と「環境」があると、今ある環境を前提に最善策を見出そうとします。ところが、ピープル・エクスプレスの例を見てもわかるとおり、事業の展開は環境要因である競合他社の対応やお客様の期待や評価などに影響を与えます。同社の敗因は、「自分たちの成長のしかたこそがさまざまな問題の最大の原因」であることを見逃していたことだったのです。事業が増えることにより人をどんどん採用しなければいけませんでした。新しく入った人が価値観や仕事のやり方を共有するには時間がかかるものです。しかし、事業の成長を優先した結果、「組織」と「事業」のバランスを失い、失敗してしまいました。組織が育たなければ事業は育ちません。これはとても大事な原則です。組織が伸びる範囲でしか事業は伸ばせないという現実の壁に突き当たったのが、ピープル・エクスプレスだったわけです。

さらに、戦略をもっと高いレベルで見ると、組織能力が事業を遂行できるか、どういう戦略の選択肢があるかを決めなければいけません。そのためには、組織が事業を決めるというつながりもとても大きいことが、同社の事例からもわかります。

一方で、サウス・ウエスト航空会社は、ピープル・エクスプレスと同様に組織をとても大事にすることで知られ、ほぼ同じ戦略の経営をしていました。ただ唯一違ったポイントは、従業員を増やせるスピードを年率約12%に見積もった点でした。その成長スピードならば、新しく入った人たちにも自分たちの価値観やビジョ

ンを理解してもらえると考えたのです。そして、それに合わせて価格を決め、需要をコントロールし、事業が成長し過ぎないようにバランスを取りました。つまり、長い目で「環境」と「事業」と「組織」の相互関係を計り、バランスを失って悪循環に陥るよりも前にあらかじめ手を打っていったのです。このサウス・ウエストの戦略が、システム思考の典型的なアプローチといえるでしょう。



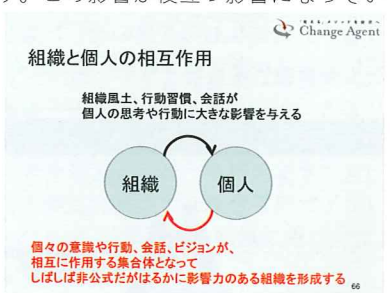
いかに社員に良い影響を与えるか

デュポンのある工場では、人手もコストもかけているのに、品質が悪く、稼働率が低いという問題点を抱えていました。最初の話し合いでは、その原因をすべて組織外のせいにしていました。しかし、外部環境を変えることはできません。必要なのは、自分たちの中にどういう問題があるかを考えることです。そこで、「学習する組織」「システム思考」のファシリテーターを招き入れて、問題点を探る“対話の場”をつくり始めました。そして、悪循環のループ図をみんなで書いていくことで、自分たちの意識や行動こそが、問題の構造をつくっていたことに気づき、最終的には一丸となってワールドクラスになるという組織の共有ビジョンを生み出しました。そして工場が一丸となって実践をしたところ、結果的に約40億円/年のコスト削減をするという大きな成果を生み出しました。

その成功を知った本社は、同じ施策をそのまま他の工場にも横展開しようと考えました。しかし、他の工場と同じことをやっても却ってコストが増えるばかりで、うまくいきません。なぜか？それは“やらされ感”でやっているからです。自分たちの考えや行動が問題につながっているということを理解せずに、「やりなさい」と言われてただやっていたことに問題があったのです。

そこで最初の工場のチームは、今度はメンタル・モデルの問題を浮かび上がらせるゲームを使いながら、改めて「学習する組織」の考え方を浸透させていきました。その結果、このゲームを実施した工場では故障率・コスト、生産キャパシティ・サービスなどが改善され、付加価値の総計で約400億円/年にもなるような成果を出しました。つまり、現実はどういうプロセスがあるかを理解し、それをいかに自分のこととして捉えるかによって、その結果に大きな違いが出たのです。

「組織」と「個人」には相互作用があります。もし「うちの会社の風土が変わらない」「みんなの考え方が変わらない」と思うのであれば、たいいてい場合にはその考え方を強化する何かのシグナルが常に送られていると考えた方がいいでしょう。組織風土や行動習慣、会話、取り巻く環境など、そういったものが日々、社員たちに影響を与えています。この影響が役立つ影響になっているのか、それとも望ましくない未来へ向かっているのかをありのままに見つめ直すことが重要です。そして、事業の戦略に合う方法で思考や行動の変容を促す関係性を築き上げていければ、いつの間にか組織全体が変わっていくでしょう。



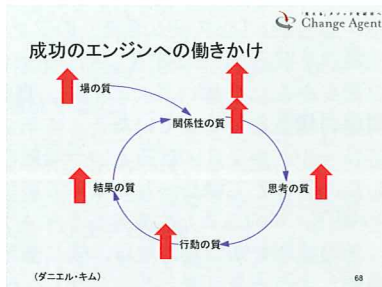
成功のエンジンへの働きかけ

結果がなかなか出ない組織で起こりがちなのは、お互いに非難をし合って関係性が悪化することです。関係性が悪化すれば思考の質が悪化し、いい行動はできません。そして結果はますます悪

くなるという悪循環に陥ります。

そこで「学習する組織」では、まず「関係性の質」を改善します。ビジョンや全体のシステムについて考えるような場をつくり、コミュニケーションの質を高めることで関係性の質を高めるのです。そうすると「思考の質」が上がり、「行動の質」が高まり、やがて「結果の質」もよくなるでしょう。結果が出れば、みんなもますますやる気になり、関係性もよくなります。こうした成功のエンジンを好循環させることが「学習する組織」でめざしているところです。日々の会話のパターンをかえるだけでも思考や行動の質に影響を与えますので、身近なところにも働きかけをしていきます。

「環境」「組織」「個人」はお互いに相互作用しています。それぞれを支える組織の共有ビジョンや個人のキャリアビジョン、あるいは組織として大事にしたい価値観などはすり合わせの対象であり、お互いに影響し合うことが可能です。紙に書かれたことをそれぞれが勝手に解釈しているようでは、メンタル・モデルの罫にはまっただけです。本当に大切なことをオープンに話し合うことで、すり合わせができます。ほかの人と話をすることで本当に大事なものを発見し、ビジョンをつむぎ、実現に向けて行動します。もちろん、現実には甘くはありませんが、実際に行動することで理解できます。そこで理解したことをまたフィードバックし、学習のプロセスを続けながら進んでいく。そしてビジョンが達成したら、また目的・使命に従って次のビジョンをつくる。ごくごく当たり前のことではありますが、「学習する組織」ではこういったことを繰り返して実践していきます。



ん、それでいつもうまくいくわけではありません。それは介入者の心の有り様によりますが、そこに働いているシステムの力に逆らわずにうまく活用できれば、最大限の成果を得ることができるでしょう。



プログラムの流れと会話のレベル

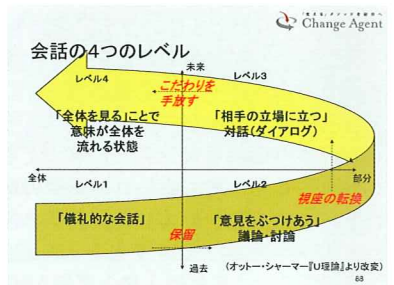
「学習する組織」のプログラムは、通常3日間で5つのディシプリンを紹介し、その後、繰り返し練習する場をつくります。たとえばフォードやインテルなどの組織では、約15～30人の単位で、4～8カ月かけてアクションラーニングを行っていきます。そこでまずチーム単位で「学習する組織」にし、そこに参加した人たちが自分たちの部署でそれをまた展開したりしています。日本マンパワー主催の「エグゼクティブ・カレッジ」では、そのダイジェスト版を2日間で紹介させていただいております。

最近では日本でもワールド・カフェなどの対話形式の研修が増えています。海外に比べ、日本の多くの組織の場合は対話のレベルが低いと言わざるを得ません。なぜなら、「こんなことを言うてはまずいだろう」とその場の空気を読んだり、儀礼的な会話をしたりする会話が多く聞かれるからです。

会話は次の4つのレベルに分けられます。

- ・レベル1：「儀礼的な会話」
- ・レベル2：「意見をぶつけあう」議論・討論
- ・レベル3：「相手の立場に立つ」対話（ダイアログ）
- ・レベル4：「全体を見る」ことで意味が全体を流れる状態

まずはこの会話のレベルを上げていく必要があるでしょう。もし皆さんがレベル2の状態であれば、視座の転換がスキル向上の焦点になります。しかしもし、レベル1にあるのであれば、まず自分の意見を言えるようになることが大切です。



残念ながら、「全体をおもんばかって」いるだけでは、未来志向で全体最適を図る組織にはなりません。だから、まずはお互いに意見をぶつけ合うことが大切です。それができてから、相手の立場になり、共感力を鍛え、そして、ただ相手に同調するのではなく、全体を考えて目的に役立たない自分のこだわりを手放すことも必要になります。いきなりレベル1から4に行こうとすると無理が出ます。皆さんの組織で対話を始める時には、まず自分がどのレベルにあり、みんなをどこへ連れていきたいのかを考えることが重要です。

システムを変えるには、そこにある力を賢く使う

人はけっして変化が嫌いではありません。誰もが変わらなければと思っています。しかし、変わることを最も邪魔するのは、「変われ」と言われることです。自分で変わりたいと思った時が、変わるチャンスなのです。ですから、まずは自分自身がまず“なりたい変化”になり、そこから人に影響を与え、変えていくことが大切です。

ピーター・センゲがよく言う言葉です。

- ・月並みの船乗り（リーダー）は、風向きのよい風が吹くのを待つ。
- ・優秀な船乗り（リーダー）は、どのような方向であれ、今吹いている風を最大限活用する。

これがシステム思考の極意のひとつです。もし組織の中に無力感や諦め、怒りや恐れ、不安といったエネルギーがあったならば、そのエネルギーはビジョン達成には障害のように思えます。でも、そういった感情がどこから出てくるのかを考えれば、本当に大切なものが見えてくるのがよくあります。膝を詰めて対話し、語り合い、大切なものを見出したならば、不安や怒りの源になっていたエネルギーをうまく転換できる可能性があります。もちろ



人材開発営業部

〒101-0042 東京都千代田区神田東松下町47-1-8
Tel. 03-5294-5070 Fax. 03-5294-5078

札幌営業所 Tel. 011-221-0377
関西支社 Tel. 06-6266-3355

仙台支社 Tel. 022-221-7991
広島営業所 Tel. 082-249-0945

中部支社 Tel. 052-218-4122
九州支社 Tel. 092-720-7030

最新の組織開発、キャリア開発支援などに関する情報はこちら

<http://www.nipponmanpower.co.jp/cp/>