

MCN 第3回経営寺子屋

「企業経営とシステム思考」～複雑化する経営環境を生き抜くために～

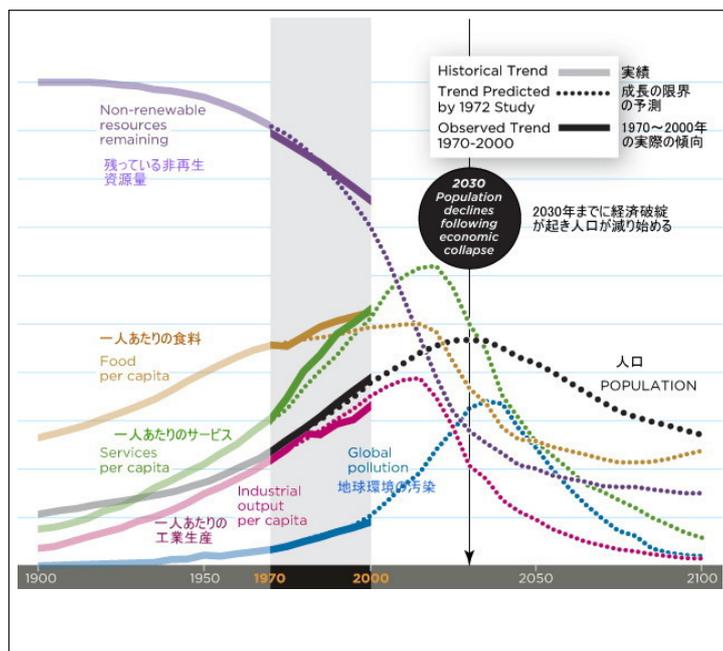
経営寺子屋第三回目は7月17日、元立教大学大学院教授で事業再生、ベンチャー企業支援などを手掛ける一方、日本におけるシステム・シンキング紹介の第一人者でもある岸本光永さんに「システム・シンキングとは何か？」というテーマでお話いただきました。現代社会が複雑に見えるのはそれを構成する変数が多数にのぼり、因果関係が見えにくく、しかも不規則に変動するからです。それをひとつひとつ客観的に時間軸を据えて連鎖を解読することで意外にも目から鱗が落ちるように視界が開けてくるというものです。この方法論を身につければ会社の組織、会議のあり方からリーダーシップの取り方、ひいては政治、経済、社会問題への取り組み、解決にも役立つというわけで受講者も熱心にメモを取り質疑応答も白熱しました。講義要旨は以下の通りです。

システム・シンキングは1972年にローマクラブが発表した「成長の限界」レポートに使われた手法として注目されました。人口の過剰と食糧、資源の有限性をもとにシステム・シンキングを駆使して各システムの相互作用を連動させて読み解き、世界は破滅へ向かっていると予言したものです。右の図はその40年後の検証ですがほぼその通りになっていると言われています。



日本人の思考法の弱点はごく簡単に言えば①枝ばかり見て幹や木、森といった全体を見ない②その時だけを定性的にみて変化の時系列を見ない——の二つに要約されます。つまり、自分の思い込みにこだわって客観

的態度がとれない、因果関係を示せず事例の羅列に終わっている、将来をどうするかずるずる引き延ばして時間の要素を考えに入れていない、という欠点につながっています。それを直すのにぴったりなのがシステム・シンキングだと私は思っているわけです。



この思考法の特徴は、あらゆる現象には何らかの秩序が必ず存在すると考えることです。いろいろな出来事の下には、それぞれにパターンがあり、それらが相互に関連しあって構造となり、それらは時間とともに一方向に行き放しではなく必ず最初に戻って循環(ループ)すると考えます。つまり、いくつもの仮説をたてて、それらが矛盾しないように、まとまるループ図をつくって現象をシミュレーション方法です。

例えば、現象には必ず反応が起きます。私たちはそれを因果関係で認識します。そこからパターンが推測されれば順応する準備ができます。それが積み重なると全体の構造に変化が起きてきます。この流れは悪循環、好循環に代表されるようにループすると考えるのです。

よく比較される思考法にロジカル・シンキングというのがあります。こちらは簡単に言えばツリー構造の考え方です。Aという現象がなぜ発生したのか、原因をその下

にいくつか書き込みます。さらに原因の原因を下に連ねていくのです。こちらには演繹法、帰納法、弁証法などの考え方が出てきます。



どちらも長所短所がありますがシステム・シンキングはロジックで捉えきれない突発事象、直感では判らない影響、トレードオフの関係なども取り込むことができるといえましょう。

とりわけアメリカなどでは限られた資源の有効利用、公共交通機関のあり方、企業戦略、医療問題の解決、社会保険制度、エネルギー問題、教育改革の検討などいろいろな面でこの考え方は駆使されています。

この考え方は決して自己正当化とか個人批判には使わないという合意もあります。一定レベル以上にあり目的を共有している人々の間で疑問を明確にし、問題を洞察するのにとても役立つと思います。

このシステム・シンキングを理解するために一番いい入門書は「The fifth discipline 最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か」(徳間書店)と「フィールドブック 学習する組織『5つの能力』」(日経新聞社)という Peter M. Senge の著書です。どうか皆さんも物事の捉え方、その解決を求める際にぜひ参考にさせていただきたいと思います。

(以上)