

「学習する組織」①ピーター・センゲ(コミュニケーション)

企業経営漫談士 岡野実空

「学習する組織」とは、目的を達成する能力を効果的に伸ばし続ける組織のこと。ピーター・センゲ著『学習する組織』(英治出版)は、その世界的なバイブル。日本語版サブタイトルにあるとおり、そこには「システム思考で未来を創造する」ための5つのディシプリン(修練)が体系的に書かれています。それらは「志の育成」「共創的な対話」「複雑性の理解」という3つの「チームの中核的な学習能力」に整理されていますが、今回はその要となる『コミュニケーション』を中心に、その改善と実践ポイントを考えます。(次回はもう一つの要、「システム思考」)

志の育成:「自己マスタリー」「共有ビジョン」

「自己マスタリー」とは、「志」を持ち、自分の修める「道」に精進すること。センゲは、「継続的に個人のビジョンを明確にし、それを深めることであり、エネルギーを集中させること、忍耐力を身につけること、そして現実を客観的に見ること」と説明しています。また同様に「共有ビジョン」は、「私たちが創り出そうとする未来の共通像」で、「組織全体で深く共有されるようになる目標、価値観や使命」。ふつうのミドルにとっては、個人レベルですら高いハードルですが、これなしには何も進まないこと、「道」にゴールはないことを覚悟し、まずは各自が、今後の人生の道程を“5W1H”で決めることから始めましょう。

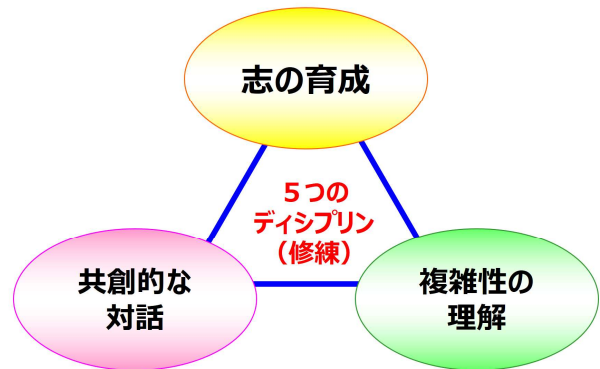
協創的な対話1:「ダイアログ」

次は、それに基づく周囲との「対話」。しかし「事実」はともかく、個人の「意思」や「解釈」を含むと、その「共有」は途端に難しくなります。ここでのポイントは「共感」。それは必ずしも同感ではないが、相手がそう考えているという「事実」は素直に認めるという、「同意せずとも理解する」態度。コミュニケーションとは本来、情報や考え方などの「共有」であり、特に他者との「違い」を知ることは、自分の幅を広げるばかりでなく、自己を深く理解する助けともなります。「共感=同感」という誤解による「同調圧力」が、組織に多くの「八方美人」を生み、真のコミュニケーションを妨げる真犯人であることをお忘れなく。

共創的な対話2:「メンタルモデル」

そして次は、自分および組織の「既成概念」の見直し。いま人工知能が進出した多くの分野で、これまでの「常識」が次々と否定されています。例えば将棋の世界では、かつて若手として将棋に「定跡」がないことを証明した羽生善治氏が、自分でも気づかなかった「定跡」をAIに指摘される、という皮肉な現象が起きています。

KM 3-7 「学習する組織」①ピーター・センゲ



一定のルールが存在するあらゆる領域で、これから同じことが起きるのは確実。そのため私たちは、ビジネスにおける今の「常識」や「枠組み」などが成立した「背景」や「前提条件」を確認し、改めて個々の是非を問い直さなければなりません。そのうち特に恐ろしいのは、「暗黙」のもの。それらも認識できさえすれば、何らかの対処が可能であることを認識し、それらの「見える化」を徹底しましょう。

センゲが体系化した「学習する組織」は、組織を中心に考える日本人に極めて親和性の高い考え方です。しかしその「他立性」は、「自立性」の弱さの裏返し。その強化と、双方の均衡が、どの組織にとっても大きな課題となっています。そしてその肝となるのが、次回取り上げるもう一つの要、「システム思考」です。

あらゆる組織に、以上の動きを起こすポイントは、MCNの行動指針4F(Flat, Forward, Fun, Fusion)。それは決して、トップの「せんげ(宣下)」で始まるわけではありません。ミドル主導でそれができない組織を待ち受けているのは、近未来の「せんげ(遷化)」。それを警告してくれる「センゲ」に深謝!

2019年8月14日(初出平成29年9月11日) 実空