

「学習する組織」②ピーター・センゲ(システム思考)

企業経営漫談士 岡野実空

「学習する組織」が、その目的を効果的に達成するには、前回取り上げた「志を育成する力」(自己マスタリー、共有ビジョン)「共創的に対話する力」(メンタルモデル、ダイアログ)に加え、それらの要としての「複雑性を理解する力」(システム思考)が必須です。センゲの言うそれは、「システムのパターン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」。因みに「システム」とは、「ある目的を達成するために、機能要素を適切に結び付けた複合体」のこと。今回のコラムは、その「システム思考」を、「鳥の目」「虫の目」「魚の目」という3つの観点から見直します。

鳥の目：鳥瞰

「システム思考」の特長の一つは、ものごとの「全体像」を見ること。問題に適切な対処をするためには、変化や行動のパターンに影響を与える「構造」の理解が必須です。ループ図などを使い、個々のシステムの相互関係を見える化し、「全体」を俯瞰しますが、最も重要なのは、その中で「自分たちの位置」を確認すること。もう一つは、システム全体を効果的に動かせる「レバレッジ・ポイント」を探ることです。そしてさらに、それらの「連関」を考えられれば、その後の展望が大きく開けます。

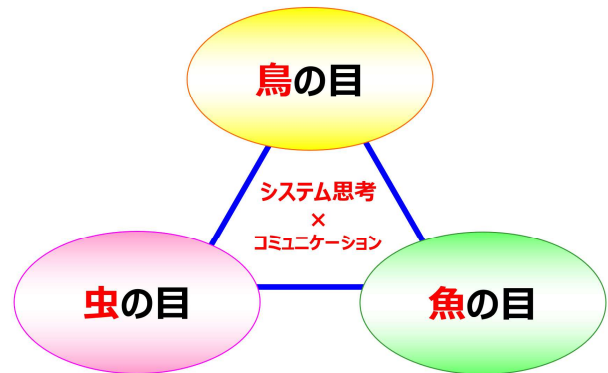
虫の目：三現(現場、現物、現実)

「システム思考」もう一つの特長は、ものごとの各要素の「つながり」を見ること。特に複雑なシステムでは、個々の要素の質よりも、「つながりの質」こそが、システム全体のパフォーマンスに大きな影響を与えます。MCNが主張する、「ふつうの人がふつうにやって、良い結果が出る仕組み」の肝はここにあり、要素一つひとつを精緻に仕上げることに定評がある私たちが、とかく見落としがちなポイントです。またもうひとつの注意事項は、要素漏れ。例えば、先のコラムでも指摘したとおり、サービス化、知識化が進むいまの社会で、従来のように人間の「感情」を抜きにして全体のシステムを考えることはできません。

魚の目：時代観

「システム思考」3つ目の特長は、時間軸で考えること。そこでは、「時系列変化パターン」を使って、ものごとの「ダイナミックなパターン」を「見える化」します。非連続な変化が頻発する現代において、安定成長を前提として私たちに染みついた「メンタルモデル」は百害あって一利なし。「変化が常態」という前提への切り替

KM 3-8 「システム思考」のための3つの目



えには、個人および組織の動的な「システム思考」の習熟が必要条件になります。

以上のように、「システム思考」の神髄は、社会や市場、組織で起きていることを、時間と空間の両軸から把握し、個々の「相互関連性」と同時に、それら要素の「全体性」と「本質」を理解することにあります。それはまた、他のディシプリンを統合し、融合させて一貫性のある理論と実践の体系をつくります。

センゲの『学習する組織』をテーマにした2回のコラムのまとめは、その序「改定版によせて」の最後の段落の引用です。「今日のマネジメントの一般的体系は、その核心において、凡庸な結果にしかつながらない。それは、チームが最高の状態で協働するときの特徴である『やる気』と『集合知』を活用し損ねた代償として、人に『もっと働け、もっと働け』と強いるものなのだ。」「鳥・虫・魚」の視点を兼ね備えた彼は、「地球人」として、どこかの国に「一億総活躍社会」「働き方改革」という胡散臭い標語が出現することを、はるか昔に予言していたのでした。嗚呼、偉大なるかな、センゲ！

2019年8月14日(初出平成29年9月18日) 実空