



2013. 10

松波 道廣

### 「学習する組織」について

1970年後半から80年代は日本の国際競争力が開花し、日本製の自動車や電気製品などが世界へ怒濤のごとく輸出された時代であった。品質と価格を両立させた日本の成功に米国は驚き、日本へミッションを派遣し、日本の製造業の成功要因を探ろうとした。当時の日本の組織や管理、とくにQCサークルによる品質管理は大きなインパクトを与えた。その結果を分析した米国の経営学者たちは、日本をモデルに新しい考え方を開花させて行った。例えばBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）、BSC（バランスド・スコアカード）、そして「学習する組織」などである。また米国企業が日本よりも高い経営品質に挑戦するよう、マルコムボルドリッチ賞が創設された。

「学習する組織」は、1987年にピーターセンゲを中心に提言された。世界は生きていて変化し続けており、その変化に対応しないと企業は生き残れない。変化対応できるよう組織を「学習」によって進化させ、環境変化に調和していくことを目指している。それまでの米国では、例えばチェーンストア経営のように、スペシャリストの分業で組織に指示し、現場は作業マニュアルに基づいたアルバイトで運営するような、指示命令依存の受動型組織が多かったため、硬直的な組織になりやすかった。しかし「学習する組織」では、労働力としての人間ではなく、主体性と成長意志を持った人間として考え、個人の自立性を高めながら個人を成長させ、その結果として組織が成長するという考え方に変えた。特徴的なことは、学習の単位をチームとしてとらえ、チーム内の個人が対話を通じて成長し、チームとして成長させるというものである。チームの成長を通じて、組織自体が生きたシステムになることを目指している。

「学習する組織」の学習領域とは、まず個人の自己実現（マスタリー）を核として、チームでビジョンを理解して共有し、チームで対話を通じて意思疎通し、自分のメンタルモデルを克服して進むスキルを身につける。その内容がシステムとして動作するように組み立てて行き、結果として全員が同じ方向に進む力強いチームになる。さらにそのプロセスを繰り返すことによってチームがさらに進化するというわけである。このサイクルを誰でも回せるようにするために、どうすればうまくできるかという方法論も揃っている。個人のビジョンの持ち方、相互の対話の方法、個人のメンタルモデルを変える方法（推論のはしご、左側の台詞など）、システムを理解する方法（因果ループ図、拡張循環など）を学ぶことを通じて、個人とチームのスキルを向上させていく。また組織が行き詰まった時にどのように打開していくかについても、原因分析から始めてどう対策していくかの方法論がある。

「学習する組織」を急に導入することは大変であるが、いま現在、わがチームはどのような状態であり、何か不足か、どこから進めて行くか、その点をリーダーがまず考えながら導入することがよい。システム思考など、視点を変える方法論で考えていくことは有効であろう。