

誰もが考え、自発的に行動する「学習する組織」の作り方

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

組織における仕事は一人では完結しない。いくら優秀な人材が集まっても、それぞれが自分の役割をよく認識した上でうまく協働できなければ「烏合の衆」になってしまう。個人の能力開発だけでなく、組織開発が必要になる所以である。チェンジ・エージェントの小田社長にその要諦を伺った。

—「学習する組織」とはどんな組織でしょうか。

米国の学者、ピーター・センゲが広めた概念で、環境変化に適応し、しなやかに再起し、構成員の自発的な革新と創造により進化し続ける組織です。

—どんな組織であれ、一種の生き物ですから、生まれた瞬間から勝手に「学習」するので、「学習する組織」とは同義反復のようにも思えるのですが。

あえてそう言うのは、ほとんどの組織が真の学習をせず、状況や問題への単なる対処に終わっているからでしょう。大局観も戦略もないまま、場当たりの対応や対処を繰り返すと、組織は低きに流れてしまいます。

—組織が真の意味の学習を行うようになるにはどうしたらいいのでしょうか。

目的を効果的に達成する力を伸ばすことが、センゲの言う「学習」です。その力を伸ばすには3つの柱があります。一つは、心を揺さぶるような志(=組織の共有ビジョン)の育成、もう一つは共創的な対話を促す内省・探求型のコミュニケーション、そして、最後は物事の複雑な構造を理解するためのシステム思考です。

○渋滞解消の方策をシステム思考で考える

—まずは耳慣れないシステム思考について詳しく教えてください。



目の前にあるできごとではなく、その奥底にある物事の本質やつながりを総体的に捉える思考法です。企業の組織開発や戦略策定はもちろん、国の政策決定、家庭や個人の問題解決まで、世の中のさまざまな課題に適用できます。

—システム思考の活用例を教えてください。

道路の渋滞という問題を考えてみましょう。システム思考の対極である線形思考では、道路を拡張して容量を増やせば渋滞は解消されるはずだ、と考えがちです。ところが多くの都市では道路を拡張しても依然として渋滞に悩んでいます。道路拡張で一時的に渋滞が解消しても、通勤圏が広がり、郊外開発が進んで走る車の台数が増え、結局また渋滞が起こってしまうのです。一方のシステム思考でこのようなパターンがなぜ繰り返し起こるかを考えると、例えば、

渋滞時でもバスだけがすいすい走れるレーンを設けるというアイデアが浮かびます。車からバス通勤に切り換える人を増やすことで渋滞の緩和を図るのです。また、車の制限速度を抑え、道路に障害物を置くという方策も考えられます。車が走りにくければ公共交通機関の価値が見直され、渋滞の解消につながることができます。これらはいずれも現実に行われている施策です。道路渋滞の解消のためには、一つの原因(道路)だけ考えても駄目で、道路を広げると何が起こるのか、なぜ人は車を選ぶのか、そもそも道路や車は何のためにあるのか、などを問わないといけません。

——これは企業でも応用できますね。

はい。例えば、これまでの成長が止まってしまった場合、「もっと営業に力を入れなければ」「新商品をもっと投入しよう」と、これまでの延長線上のやり方を強化するのは間違いです。成長がなぜ頭打ちになったのかを見極め、その制約要因を緩めなければ成長は持続しません。

——実践するためにはどうしたらよいでしょうか。

まず現場観察、そして多様な視点をもつため、関係者間の共創的な対話が必要です。自分が見えていない視点にどうやって気づけるか、ということです。それには個人の学習だけでは限界があり、多様な関係者のさまざまな視点を活用するのが効果的です。

——そのためには何から始めたらいいのでしょうか。

前提や判断を脇に置いて、ありのままに聴くこと、そして共感でも違和感でも心にあることを話し、「どう思いますか」と検証を求めることです。一見対立したり矛盾したりする点があって初めて深い学習が起きます。自らや組織の思考や行動に気づきを広げるリフレクション(振り返り)が学習にとってきわめて重要なのですが、学習する組織では、他のメンバーが鏡となり自分自身を映し出し、それによって、新たな気づきや学びを得ていきます。職場そのものが組織学習を促進する触媒となるのが理想です。

——十分な振り返りの時間をとるのはなかなか難しいのが現状です。

確かにそうですが、思考が浅いためにどんなに仕事をしても前に進んでいないとしたら、立ち止まって考えるのが早道でしょう。全仕事のうち、1~2割くらい過去を振り返り、未来を展望するのが理想的です。

○船長から設計者へ——変わるトップの役割

——一方で、システム思考や、学習する組織という概念を取り入れて実践している企業は少ないという現実があります。原因は何でしょうか。

「問題はうちにある」ことを経営陣が認めたがらないからではないでしょうか。組織の上に行く人は優秀ですが、自らの成功体験にとらわれてしまい、うまくいかないことは外部環境や部下のせいだと考え、自己正当化しがちです。自らの学習機会を恐れ、覆い隠してしまうのです。

——トップの考えが常に正しいとは限らない。「学習する組織」とは「誰もに考えさせる組織」ですね。

おっしゃる通りです。組織を船にたとえると、今までの多くのトップは「船長」の役割でした。船の運航に関する状況をすべて把握して航路を決め、船員たちに逐一指示を出していました。一方、「学習する組織」のトップに求められるのは「船の設計者」の役割です。外部状況の把握と実際の運航は、持ち場にいる船員自身が自分たちで行います。設計者は、船や船員たち相互のやり取りがどうすれば最適になるかを考え、目的地に安全に到達するために必要なシステム全体の設計を行うのです。設計が優れていれば、経験の浅い船長や船員であっても安全に船を動かすことができます。問題が生じたときも、現場の一人ひとりが意思決定に必要な情報を入手し、行動に着手することができれば、問題はより早く解決されます。一人ひとりが考え、実行し、学ぶ仕事であれば、船員たちも大きなやりがいを感じます。

——まずはトップが変わらなければならないと。



小田理一郎（おだりいちろう）

●オレゴン大学経営大学院経営学修士課程修了。人や組織が自律的に目的を達成する効果的な仕組みを作るため、米国留学で組織変革のスキルを学び、企業で10年間、製品責任者・経営企画室長として組織変革の実務に従事。2005年にチェンジエージェント社設立。企業の社会的使命の追求と非営利組織マネジメントの強化のためのコンサルティング、組織開発ファシリテーション、研修などを提供。共著書に『なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか?』（東洋経済新報社）、共訳書に『システム思考』（東洋経済新報社）、『学習する組織』（英治出版）など。

確かに、トップや経営陣自身が学習者であれば理想的です。一方、目的達成に互いが互いを必要とする数人から十数人程度の仲間がチームを構成しますが、チームごとに「学習する組織」になることで、ミドルやボトムから組織全体を「学習する組織」にすることも可能です。

○ネットワーク・リーダーとしての人事の役割

——どんな役割の人材が必要でしょうか。

3種類のリーダーが必要です。一つは個々のチームを「学習する組織」に変えていく現場リーダーです。職位が高い人材が担う場合もあれば、若手や中堅で問題意識の高い人材が担うケースもあります。2つには、挑戦や実験を寛容に見守る役員レベルのスポンサー・リーダーです。最後は現場リーダーの間をつなぐネットワーク・リーダーです。「あの部署で面白いことをやっているから、連絡をとってみたら」とか、「同じ問題意識の人がたくさんいるから、みんなで作戦会議をしよう」と言って、“運動”を社内に広げ浸透する役割を担います。人事はこのネットワーク・リーダーを担うのに理想的な立場です。

——そこまで取り組まれている人事は多くないかも

しれません。緊急かつ重要な日々の業務に忙殺され、一人ひとりに自律的に働いてもらうための仕組みづくりまでは手が回らないのではないのでしょうか。

内発的動機づけまではなかなか手をつけづらい状況ということでしょうか。冒頭、学習力を伸ばす3つの柱として挙げた、志の育成こそが内発的動機の開発です。でも組織の共有ビジョンを創ろうとする場合、現場や経営まで巻き込む必要があり、人事だけでは完結しません。そのため、人事だけでは手がつけにくいのかもしれませんね。

——現状に目を向けると、ビジョンはあるものの現場では日々の仕事の中で生かされず、せつかくのビジョンが形骸化してしまっている場合もあります。

ビジョンと現実にはギャップがあるのは当然で、大事なはそのギャップとどう向き合うかです。また、どんなに立派なビジョンでもわが事でなければ、恐れに屈してしまいがちです。自分たちの想いを紡いだ大切な未来の姿（＝共有ビジョン）を抱き、その実現のために自らのおそれと向き合い、学び、進化できる人と組織を育む——それこそが組織開発の要諦といえるでしょう。

聞き手／古野庸一（組織行動研究所 所長）