

## はじめに

あなたのチームは「学習する組織」ですか？

「学習する組織」とは、目的に向けて効果的に行動するために、集団としての意識と能力を継続的に高め、伸ばし続ける組織です。この定義に照らし合わせて、あなたのいる組織（職場、チーム、部署、会社など）は学習する組織と言えるでしょうか？

どんな組織にも、社会の中で存在する目的や使命があるものです。あなたの組織は、今その目的の達成に向けて前進しているでしょうか？ 目的に至るための個々の目標はクリアできているでしょうか？

前進していないとき、あるいは目標に到達できていない（高い目標を掲げればそうそう簡単には到達できません）とき、あなたの組織では、自分や組織の能力と意識が目的達成のために十分な

ものであるかを振り返っていますか？ 具体的に、能力や意識を高める努力をしていますか？ 現実に組織メンバーや組織の能力と意識は高まっているでしょうか？

目的や目標が達成できているとき、社会の中での役割や存在意義を全うするため、新しい目的やより高い目標を設定して、その組織の潜在能力を活かしているでしょうか？

もしこれらの問いに対する答えが概してイエスであれば、あなたの組織は学習する組織への道を歩んでいると言えるでしょう。

学習する組織は、目的を達成するために、能力と意識を高めることで結果を出し、またさらに高い目的を設定して能力と意識を高め続け、社会が求めることに対して組織や個人の潜在能力を最大限高めて応え続けようとしています。終わりのなきプロセス、「道」を歩み続ける人たちの集団であり、社会の公器として企業価値を創り続けるとともに、その存在そのものを社員や地域コミュニティにとって価値あるものにしようと努力し続ける組織です。

### 本書の目的と使い方

この本は、学習する組織を目指してみたいと考える社員、マネジャー、あるいは経営者が、どうしたら学習する組織への道を歩み始めることができるか、また、すでに歩んでいる組織がどの

ように人や組織の能力と意識をさらに高め、結果を出し続けることができるのかを一緒に考えるために書きました。

「学習する組織（ラーニング・オーガニゼーション）」は、MIT（マサチューセッツ工科大学）のピーター・センゲや行動科学の大家クリス・アージリス（ハーバード大学教授）らが生み出し普及させた概念であり、理論・手法体系です。それを体系的に示したセンゲの著書『学習する組織』<sup>★</sup>は1990年の初版発行から世界で250万部を超えるベストセラーとなり、ナイキ、ユニリーバ、インテル、VISA、世界銀行など多くの企業・組織に取り入れられてきました。日本でも、日産、リクルート、JICA（国際協力機構）などで導入され、学習する組織を目指す取り組みが近年広がっています。「組織開発」と呼ばれる、組織の効果と健全性を高める活動にも大いに影響を与えています。

もっとも、学習する組織には、一つの決まった形があるわけではありません。それぞれの組織の目的や規模がさまざまであるだけでなく、組織の置かれた時代や文脈はさまざまですし、常に変化しているからです。むしろ、学習する組織は、環境変化やさまざまな衝撃に適応し、組織のメンバーたちが自ら学び、創造・再創造を繰り返して進化し続ける組織です。完成は想定していないため、学習する組織をつくるための原則、プロセス、ツールの数々は、5つの「ディシプリン」として体系化されています。ディシプリンとは「規律」「訓練」などと訳されますが、合気道や茶道といった言葉で使われる「道」の意味合いに近いと私は考えています。学習する組織を

つくるということは、5つの道を歩み続け、自分・チーム・会社を継続的に成長・進化させていく不断の実践活動を意味するのです。

センゲの『学習する組織』は非常に評価の高い書籍ですが、約600ページの大著ですし、内容の幅広さ・奥深さゆえに「何からどのように実践すればよいかわかりにくい」といった声も聞かれます。そこで、この本では、主にピーター・センゲらのまとめた手法体系の基礎に絞って、わかりやすく解説していきます。また、あなた自身やあなたの組織にすでに備わっている能力や意識について探求し、それらを今のあなたの組織の文脈に合わせてどのように活用できるか、そして組織をどのように進化させていけるかについて、具体的・実践的に考えるきっかけとなることを目指しています。

まず第1章では多くの組織で試され、磨き、そして広がっている学習する組織がどのようなものであるかを紹介します。第2章では、学習する組織の全体的な構造と、核となる能力について紹介します。

第3章から第7章ではその能力を構成する「自己マスタリー」「システム思考」「メンタル・モデル」「チーム学習」「共有ビジョン」の5つのディシプリンについて、一つずつ詳しく紹介します。

第8章では、学習する組織の始め方の一例と、その過程で突き当たる典型的な課題について、事例を交えながら紹介します。そして、学習する組織を目指した先にある、未来の組織のあり方

★ ピーター・M・センゲ『学習する組織——システム思考で未来を創造する』（枝廣淳子、小田理一郎、中小路佳代子訳、英治出版、2011年）

と、それを導くリーダーシップのあり方について、第9章で展望します。

本書の中心となる第3章から第7章の基本構成は、およそ次のようになっています。

事例……ストーリーと振り返りの問い

理論……各ディシプリンの原則とプロセスの紹介

演習……ツールによる演習、その振り返りと解説

まず学習する組織がどういうものか知りたい方には、「事例」を読んでいただくことをおすすめします。その際、あらかじめ各章の「導入の問い」を読んで、自分の答えを書き留めておくといいでしょう。事例を読んだら、ストーリーの最後にある「振り返りの問い」を参考に、自分が感じたことや考えたことを書き出し、自分の思考や判断の傾向を確認するとよいでしょう。そして、自分自身の組織について考えてみてください。どのような洞察や問い、課題が浮かび上がるか、仲間と話し合ってもよいでしょう。

具体的に組織をよくするための取り組みを始めた方、ないし今行っている取り組みを改善したい方は、「理論」の部分、各ディシプリンの原則とプロセスについて読み進めてください。その中には、なじみのない話や、一見すると疑問に思うこともあるかもしれませんが、ディシプリンの実践においては、しばしば視座の転換が求められます。今まで人や組織に対して自分が持つて

いたイメージや思い込み、前提を丁寧に一つずつ検証して、もし前提を変えてみたら何が起こりうるか探求してみましょう。

積極的な実践を助けるのは、ツールを用いた「演習」です。演習の中には、一人でできるものもありますが、学習はグループで行うのが効果的です。できれば一緒に自分の仮説を聞いてくれたり、探求を助けてくれる仲間を見出して、演習を行ってみるのがおすすめです。

本書は入門書ですので、紹介する原則、プロセス、ツールはごく基本的なものに限っています。さらに学びたい方には、巻末に文献リストを用意しましたので、参考にしていただければと思います。

読者のみなさんはどのような意図を持ってこの本を読まれるでしょうか？ 学習の効果を高めるには、自分なりの意図や目的、問いを持つことが大切です。たとえば、以下のような問いを頭の片隅において読んでいただくとよいでしょう。

- ・ 自分の組織は何のために存在するのだろうか。自分の組織は今から5年後、10年後に何をしていだろうか。
- ・ 自分の組織の生産性を高め、目的につながる成果を出し続けるために必要なことは何か。
- ・ 自分の組織に、目的の達成に必要な意識や能力は備わっているだろうか。
- ・ 永く成果を出し続ける組織にはどのような特徴があるのだろうか。

- ・ 自分の組織では永く成果を出し続けるために何をなすべきかを考え、実践しているか。
- ・ 自分の組織を「学習する組織」にするために、自分がすぐに始められることは何か。
- ・ 組織やチームのメンバーの力を引き出すリーダーになるには、どのような力を身につける必要があるだろうか。

そしてもちろん、みなさん自身の意図や問いがもつとも重要です。

では、一緒に、「学習の旅」に参りましょう。

## 第1章

# 学習する組織とは何か