

latest  
information

進路指導に  
役立つ

最新情報

変化に対応して学び続ける力はどうような環境で育つのか。

## VUCA時代に求められる「学習する組織」。 そのエッセンスとそこで活躍する人材像

VUCA (Volatility変動性、Uncertainty不確実性、Complexity複雑性、Ambiguity曖昧性)と称される時代を迎え、人や組織のあり方も大きな変化が求められるようになってきている。

では、今、正解がないなかで答えを探り、行動できるのはどのような人・組織なのか。

『「学習する組織」入門』の著者、小田理一郎氏にお話を伺った。

取材・文／伊藤敬太郎 イラスト／ミヤザキコウヘイ

変化の激しい時代。

組織はしなやかに進化しなければならない



自分たちで考え、学習し、  
新しい方法をデザインしていく力が重要に

『学習する組織』は、「学習」をキーワードとした新しい時代のマネジメント論として1990年代に世界的なインパクトをもたらしたピーター・センゲ氏のベストセラー。その要諦をまとめたのが、経営コンサルタントである小田理一郎氏による書籍『「学習する組織」入門 ～自分・チーム・会社が変わる持続的成長の技術と実践～』だ。

小田氏によれば、「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」のこと。では、なぜ今、学習する組織が求められるようになってきているのだろうか。

「コロナ禍や災害、戦争など、企業経営に衝撃を与える大きなできごとが増え、グローバル化の進展、人口動態の変化、テクノロジーの進化など企業をめぐる環境もめまぐるしく変わり続けています。この衝撃や変化にしなやかに適応しなければ、企業はアイデンティティを保って継続することができません。そのためには、過去の慣習に基づいたやり方がうまく適合しないとき、「このやり方でいいのか、もっといい方法があるのではないかと」、自分たちで考え、学習し、新しい方法をデザインしていく必要があるのです」

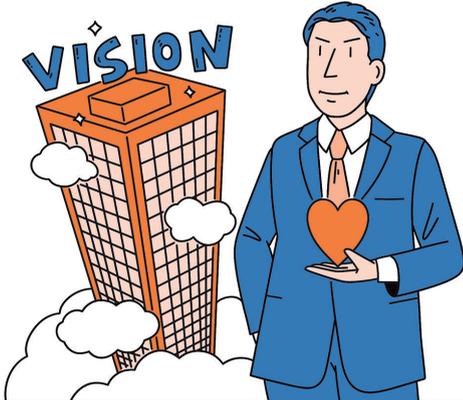
## 「学習する組織」に求められる3つの力とは

### ● 個人と組織がそれぞれ取り組むべきこと。 3つの力と5つのディシプリン

従来型の組織運営は、「計画→組織化→コントロール」によって成立していた。トップが計画を立て、そのための組織を編成し、現場が計画をきちんと実行するよう管理するという仕組みだ。しかし、トップダウン型のこの手法では、現場でめまぐるしく起きている変化に臨機応変に対応できない。これに対して「学習する組織」は、変化の最前線にいる現場の人たちが常に「何が最善か」を考え、その考えがスピーディに意思決定に反映されていく組織だ。

このような組織をつくるためには何が必要とされるのか。それは3つの能力と5つの「ディシプリン（規律）」に体系化される。

#### 力その2 志を育成する力



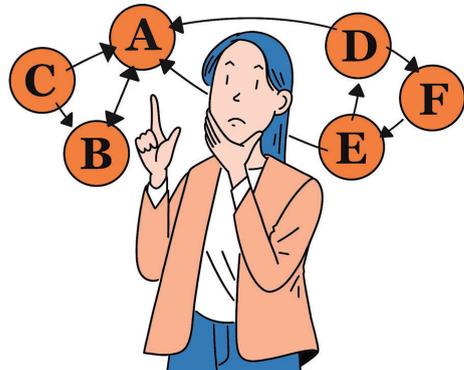
ことで、組織全体の使命、ビジョン、価値観を共有し、ともに創造するパートナーシップを築く。

**3) 共創的に対話する力**…… 個人、チーム、組織に根強く存在する固定観念を振り返り、内省しながら、ともに創造的に考え、話し合うための意識と能力。

個人レベルでは、頭の中にある世の中の模型であり、私たちが意識・無意識にもつ前提となる「メンタル・モデル」に向き合う。学習する組織では自分のなかのメンタル・モデルに気づき、検証・更新することが大切になる。

グループレベルでは、一緒に探究、考察、内省を行うことで自分たちの意識と能力を共同で高める「チーム学習」に取り組む。話し方と聞き方を鍛えて、内省的・共創的に対話できるようにする。

#### 力その1 複雑性を理解する力



**1) 複雑性を理解する力**…… 自分の理解とほかの人の理解を重ね合わせて、さまざまなつながりでつくられるシステムの全体像とその作用を理解する意識と能力。

複雑性と全体性を理解する「システム思考」をすることが重要で、特に今の現実、関係者たちの行動、それらがどのように相互作用するかを理解することで、効果的でない行動を抑え、限られたリソースからより大きく持続的な成果を導く。

**2) 志を育成する力**…… 個人、チーム、組織が自分たちが本当に望むことを思い描き、それに向かって自ら望んで変化していくための意識と能力。

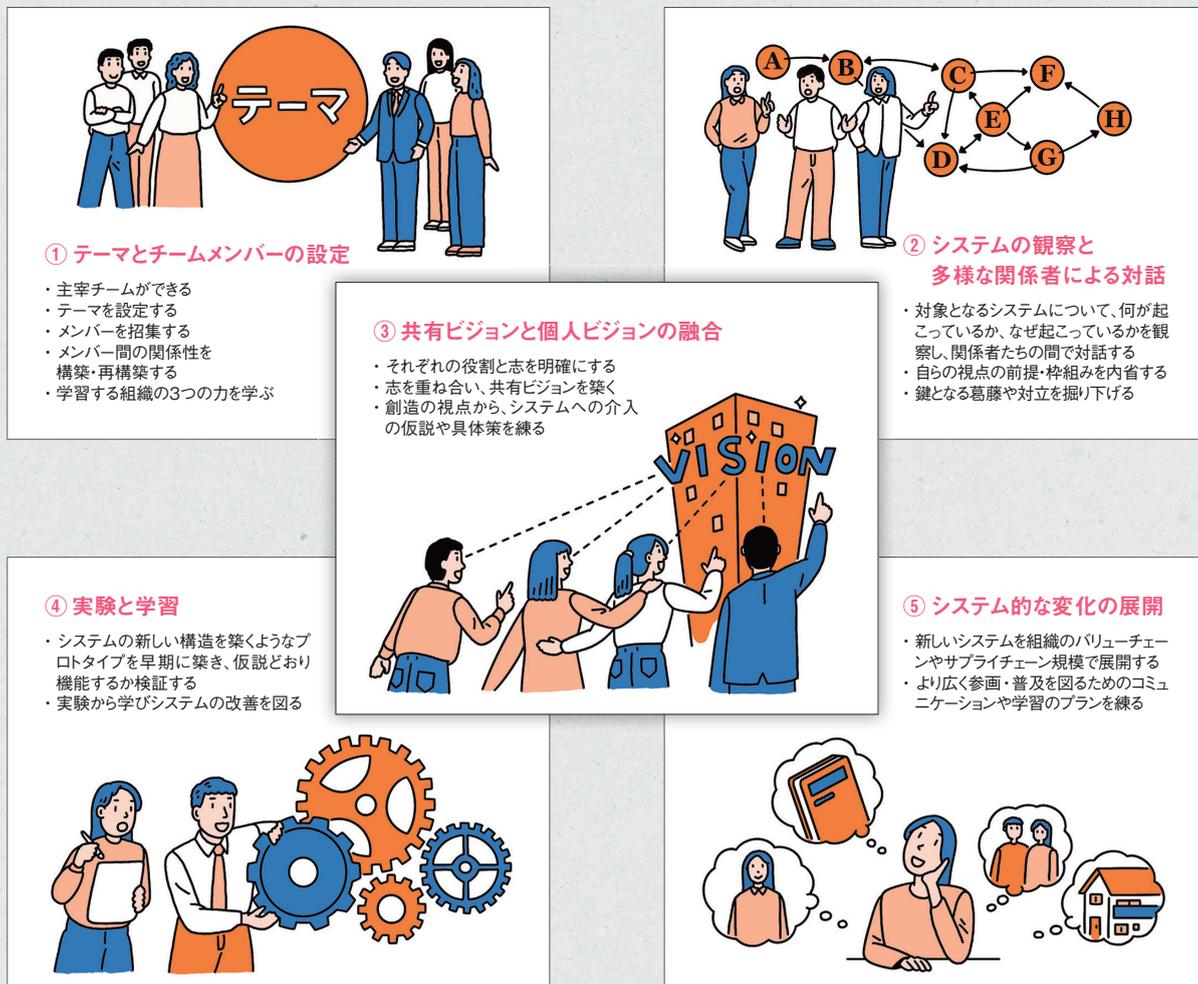
まずは個人レベルの「自己マスタリー」で、一人ひとりに何が大切かを明らかにする。それに対比して今の現実を見ると、創造的緊張が生じて推進力となる。そこから互いのビジョンを聞きみんなが大切にすることを共有して「共有ビジョン」を形成する

#### 力その3 共創的に対話する力



# 「学習する組織」のリーダーになるために

図 学習する組織の実践プロセス例



出所：「マンガでやさしくわかる学習する組織」小田理一郎、松尾陽子著、日本能率協会マネジメントセンター

## 大学では、教養・人格を磨く学び、多様な人々と協働する学びが大切に

ここまでの説明を踏まえて、「学習する組織」の実践プロセスを示したのが上記の図だ。そして、ここで重要な役割を担うのが組織の変革を引っ張るリーダーだ。特に変革への適性がある人材が不足している中小企業や組織自体が若いベンチャー企業などでは20代の若手がその役割を担うケースも実際に増えてきていると小田氏は言う。

「その際に若手リーダーに求められるのは、まず先輩たちに対するリスペクトを忘れないこと。これを現場で適切に実践するためには早い段階から教養と人格を磨くことが大切です。次に内省と行動のバランス。内省型の人は積極的に行動する力を、行動型の人には立ち止まって内省する力を養い、両輪を身につける

ことが必要です。さらに、自分が苦手とすることを得意とするような人とチームを組むこと。つまり、多様な人たちの協働力が重要になってきます」

これらの力を磨くことを意識したとき、高校生は進学先としてどのような大学を選択するのがいいのだろうか。

「一つには、人格・教養を養うために、学部・学科の専門知識だけでなく、幅広くリベラルアーツが学べること。また、これからの課題は一つの専門性だけでは解決できないが増えてきますから、学部・学科や国籍が異なる多様な人々とチームを組んで、学際的な学びやPBL (Project Based Learning) に取り組める環境であることも大切でしょう」

また、生徒・学生たちは先生の姿を見て学ぶ面もある。高校・大学など、学ぶ場自体が「学習する組織」であり、先生がそれを牽引するリーダーであることも重要なポイントだ。