

# 学習する組織に関する一考察

## ～チームが機能するとはどういうことか、理想的なチームとは～

1160397 奥浦康平

高知工科大学マネジメント学部

### 1.序論

#### 1.1 研究の背景

私自身、野球というチーム・スポーツに取り組み 組織の一員として今まで活動してきた。そこでの経験として野球の試合で相手チームと個々の能力を比べると個々の能力では、自分のチームが明らかに勝っているのに試合に負ける。そういった経験を今まで何度もしてきた。負けるたびになぜ負けたのだらうと思いつつ、次やれば勝てるだらうと思ひ、あまり深くは考えたことがなかった。

例えば、高間 (2005) は以下のように説明している。<sup>注1)</sup> NASA の事業部の 1 つ ESE (Earth Science Enterprise) は、1998 年より「学習する組織」の考え方を段階的に導入している。具体的には、共有ビジョンを構築した後、ビジョン達成を阻害する組織的なメンタルモデルを、システムシンキングを活用して探求し、ビジョンを達成するためのレバレッジ (根本的な解決策) をチームで導き出すなどの取り組みが行われている。また、フィリップ・モリス USA では、日常の仕事の中にうまく「学習する組織」の考え方が取り入れられている。具体的には全社的な戦略ミーティングの中で、外部環境の変化と自分たちの組織がいかにつながっているのかをシステムの的に考えたり、社員全員の意見が戦略に反映されるよううまく社員を巻き込めるかたちで戦略立案できる仕組みが整っていたりする。また、組織のメンタルモデルを変えるために、ストーリーやアートを使うといった取り組みも行われている。

自身の経験と事例より、学習する組織は注目されていて、活用されており学習する組織を研究したいと思った。

#### 1.2 研究目的と研究方法

本研究では、組織において成果を出すには、学習する組織が必要であると考え。そこで、学習する組織をつくるためのキーワードとなるものを明らかにする。キーワードを明らかにすることによって、学習する組織が可能になり、チームを機能させることに繋がる。

研究方法としては、ピーター・M・センゲとエイミー・C・エドモンドソンを中心に学習する組織についての理論を深める。何か例

にあげ身近にあるものをそこで例え、分かりやすくする。キーワードを明らかにしたうえで事例に当てはめて、結果を導く。最後に自身が経験したことに応じて当てはめてみて、今後の課題とする。

### 2.学習する組織とは

#### 2.1 学習する組織の定義

ラーニング・オーガニゼーション(学習する組織)とは、環境の急激な変化が生み出すさまざまな問題に対応するために、企業内外の状況を構成している諸要素の複雑な相互作用を把握する力を養い、組織メンバーのコミットメントと創造性を高め、チームや組織として個々人の力を結集するスキルを養うことを目指した概念、経営手法である。

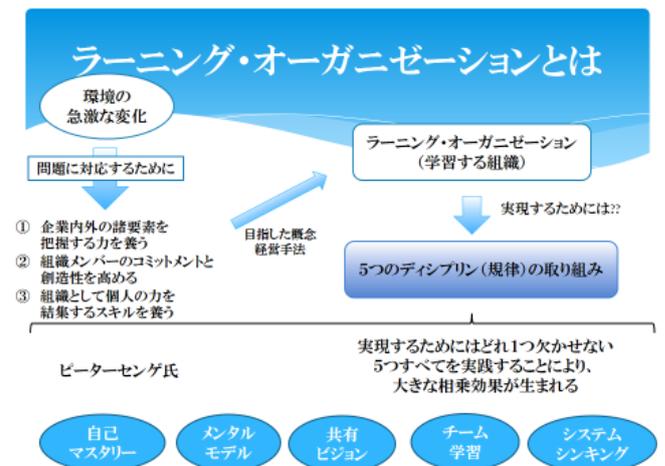


図1 | 高間邦男 (2005). なぜ今「学習する組織」が求められているのか, 「人材教育」日本能率協会, 2005 年 1 月号 [http://www.humanvalue.co.jp/report/magazine\\_list/naze.html](http://www.humanvalue.co.jp/report/magazine_list/naze.html)

2015 年 12 月 10 日 時点より作成

ピーター・センゲ氏はラーニング・オーガニゼーションを実現するための 5 つのディシプリンの取り組みを最強組織の法則という本で以下のように提唱している。<sup>注2)</sup> ラーニング・オーガニゼーションの概念は、「自己マスタリー」「メンタルモデル」「共有ビジョン」「チーム学習」「システムシンキング」という 5 つのディシプリン (規律) によって構築されているという。この 5 つのディシ

プリン、ラーニング・オーガニゼーションを実現するために、どれ 1 つを取っても欠かせないもので、生涯を通じて向上させていく『道』(プロセス) のようなものだとしている。それぞれのディシプリンについて簡単に説明してみる。

1 つ目のディシプリンは自己マスタリーから始まる。これは自分自身が心底から望んでいるビジョンや目的に忠実に従って生きようとするプロセス(過程) のことである。そこでは、自分にとって何が大事であるかの意味、目的、ありたい姿を常に明らかにしつづけることが必要である。これは、自分たちの選んだ目標に向かって自己啓発を進める組織環境をつくり出すことへもつながる。

2 つ目のディシプリンはメンタルモデルである。これは、1 人ひとりがもっている「思いこみ」や「固定観念」のことをさす。個人の思考や行動に強い影響を与える自分のメンタルモデルを常に内省し、明らかにすることによって、改善を続けることが重要だとしている。

3 つ目のディシプリンは共有ビジョンである。これは、組織の中のすべての人々が共通して抱いている心のイメージとしての共有ビジョンをもつことで、メンバー全員が選んだ未来像や目標に向かって自己啓発を進める組織環境をつくり出そうというものである。

4 つ目のディシプリンはチーム学習である。チームのメンバーが本当に望んでいる成果を生み出すために、対話を通して学習を引き出し、個人の力の総和を超えたチームの能力をつくり出していく過程をいう。これを実践するツールとしてダイアログが紹介されている。このダイアログはデヴィッド・ボームが提唱したもので、ウィリアム・アイザック等によって展開されている話し合いの方法である。

5 つ目のディシプリンがシステムシンキングである。これは、さまざまな要素が複雑に関連し合っている問題の全体状況と相互関係を明らかにすることによって、解決策を見いだす技法であり、そうした問題について話し合い理解しあうための言語だとしている。これらの 5 つのディシプリンは相互に影響し合い成り立っているため、5 つのすべてを実践することにより、大きな相乗効果が生まれるとしている。

## 2.2 学習する組織の取り組み状況

ラーニング・オーガニゼーションは世界的な広がりを見せている。米国では、1991 年 3 月に、MIT において「組織学習センター」が開設され、MIT と 13 の先端企業(フォード、ポラロイド、フェデラル=エクスプレス等) が協力し、ラーニング・オーガニゼーシ

ョンの研究開発を推進した。同センターでは、これまでの活動成果をまとめて 1994 年に"The Fifth Discipline Fieldbook"を出版している。この本は分かりやすく実践方法を紹介している。ASTD(全米人材開発機構)の機関誌である"Training & Development"の 1996 年 12 月号のラーニング・オーガニゼーション特集では、「米国を始めとする世界の多くの国々が、今一番注目し、その追究に力を注いでいるコンセプトがラーニング・オーガニゼーションである」と述べて、1995 年に米国の HRD トップたちを対象に行った調査では、回答者の 94%がラーニング・オーガニゼーションの構築が重要であると答えたと報告している。<sup>注3)</sup>

## 2.3 学習する組織・日本の研究動向・具体的な活動

次に、学習する組織という考え方に関する日本における関心や研究動向はどうかという事についてである。日本では学習する組織についての考え方が 2003 年末あたりから、注目されるようになった。中村は以下のように言っている。「従来のようなトップダウンでの統一性、効率性、均一性、秩序化などを重視していた統制する組織では変化に対応できなくなったためにカオスに近い複雑性にスピーディーに対応し、それぞれの組織で自律的に変化を先取りして価値を創造していく学習する組織が求められるようになったのである」<sup>注4)</sup> 日本企業においては、個人と組織の関係、企業という組織の制度、企業という組織と社会との関係において、課題を抱えており、その課題を克服する実践的な示唆を、組織における人間の行動について研究する組織行動や学習する組織という考え方に求めていた。

日本でのラーニング・オーガニゼーションの取り組みも紹介する。これらの取り組みは必ずしもラーニング・オーガニゼーションを作るといったテーマでは実施しておらず、背景にある思想・方法論を活用している。

リクルートでは「リーダーシップ・ジャーニー」と呼ばれる次世代リーダー育成を目指したプログラムが行われている。このプログラムは、長期間に渡って参加者たちが自分たちの組織で抱える課題を持ち寄り、参加者同士でダイアログをしながら解決策の仮説検証を行い、現場のメンバーとともに組織変革を推進していくアクションラーニングプログラムである。この中にシステムシンキングの考え方やダイアログ、共有ビジョンなどの 5 つのディシプリンが盛り込まれている。<sup>注5)</sup>

日産自動車では、自律した個人がクロスファンクショナルに課題やナレッジを共有し、顧客に価値を提供することでビジョンを達

成できるような組織作りを行っている。その際、組織的学習を促進する上で、組織イノベーションと呼ばれる講座の中でラーニング・オーガニゼーションの考え方・手法を紹介、システムシンキングを研究開発部門における共通言語として位置づけようとしている。<sup>注5)</sup>

### 3. チームが機能するとは

#### 3.1 チーミング

まず、チーミングとは、お互いの強みと弱みを把握し、団結した全体としてプレーできるチームを作ることを、チーミングという。チーミングは、この全体として強調するチームをつくるプロセスのことをいう。本研究では、チーミング=全体として協働するチームをつくるプロセスのことであり、学習する組織をつくることである。チーミングは、新しい環境にその場その場で適応することが大事である。それに対応するには、組織としての学習が必要である。組織を全体として今起こっているところを、モニタリングし分析、学習する。「ハンドリング」を例にあげて説明してみる。車の運転は刻々と状況が変化する。信号が変わる、右折、左折。これを分解して考えてみると、

- ・目が信号を認識する（赤信号だ）
- ・脳が信号を受け取る（止まらないといけない）
- ・脳が足に命令を出す（ブレーキを踏む）
- ・足がブレーキを踏む

本当はもっと細かいが、こんな感じでチームは協働している。このコミュニケーションが全体として瞬時に行われる。これがチーミングの目指すこと。だがこんな簡単に成功することばかりではなく、失敗することもある。逆に失敗から全体として学習するステップも大事である。これが学習する組織である。そして学習する組織は、対話と内省でつくられる。「ハンドリング」の例では、目、脳、足のメンバーが率直な対話をしたからブレーキの解決策がでてきた。あそこで脳が、ここはブレーキの提案はやめておくか、と躊躇していたらブレーキの解決策は出てこなかったかもしれない。チームの中に信頼関係があったから率直に共有できた。組織では、「うまく行動する」よりも、「うまく学習する」ことが評価される。正しいことが分からないビジネス環境では、いかに早く学習サイクルを回すかが重要。試して、学習して、また試す。「今うまくいっているところはどこか」「視点を変えるところはあるか」そういう対話と内省をチーム全体として回していくことで、学習する組織はつくられる。

#### 3.2 チーミング駆動のプロセス

チーミングというのは、「全体として協働するチームをつくるプロセス」と説明しましたが、ここでエイミー・C・エドモンドソン氏はチーミングを別の言葉で、チーミングは、本質的に学習するプロセスのことである。チームでの学習においては、話し合いと決定と行動と省察のサイクルが繰り返される。新たなサイクルは毎回、前のサイクルの結果によって性格づけられ、期待される結果が得られるまでサイクルは続いていく。<sup>注6)</sup>これはチーム全体で話して、決めて、試して、検証する。対話と内省のステップである。このステップを「成功」しているチーミングの4つの行動」としてピックアップすると

1. 率直に意見をいう
2. 協働する
3. 試みる
4. 省察する

これを正確にするのは難しいことが事実である。数多くのピラミッド型の組織ではやはり問題になりそうな意見は共有されにくい。そのコミュニケーション不足から協働もちぐはぐになる。そこで、協調的な取り組みをするための4つのステップは

1. 対立の性質を見極める
2. 優れたコミュニケーションを具現化する。
3. 共通の目標を明らかにする
4. 難しい会話から逃げずに取り組む

まず、対立には「仕事上の対立」と「人間関係における対立」がある。仕事上の対立は議論で解決できるが人間関係における対立は議論では解決できない。人間関係の対立の背後には一人ひとりが大切にしている価値観、信念が隠れていて、それは正しい、正しくないでは片づけられない。それを片づけようとするのが「優れたコミュニケーション」である。個人的な価値観、信念の対話をして、お互いを理解し合う。そして認め合ったあと、共通の目標を立てるにおいて保留するべきものは保留する。この状態になれば、協働していくことができる。これができるチームは強い。

#### 3.3 フレーミングの力・リーダーの役割

フレーミングとは、世の中を見るフレーム（を変える）ことである。例えば「好きな仕事をしよう」という言葉をみたときに、ある人は肯定的にみるかもしれないが、ある人は否定的に見るかもしれない。世の中に起こることは、その人なりのフレームで解釈されるので、人によって見方は全然違う。ほとんどの人に経験があると思

うが、人には自分の見方の方が他人の見方より正しいと感じる認知のバイアスがある。チーミングをするときリーダーがこれを持つとうまくいかない。まず、チームリーダーが持つべきは、相互依存するチーム。上手くいくチームリーダーは「自分も間違ふ場合があること、他人の意見を必要としていること」を強調している。そうするとこにより、メンバーは自分の意見を言いやすくなり、風通しのよい空気ができる。次にチームの役割は、メンバー1人ひとりが「欠くことのできない、チームの一員」として考えられていることも重要。そしてプロジェクトの目的をチームがプラスに考えている事も重要であり、人はやらされる仕事より、自らやりたい仕事の方が能力を発揮できる。

### 3.4 心理的安全場

機能するチームに必要な「心理的安全場」とは、関連のある考えや感情について人々が気兼ねなく発言できる雰囲気を作す。率直に對話ができるチームが力を発揮することは認識があるが、そこには4つのリスクがある。

- ・無知だと思われるリスク
- ・無能だと思われるリスク
- ・ネガティブと思われるリスク
- ・邪魔をする人だと思われるリスク

逆にこのリスクを振り払える心理的安全ができれば、7つのメリットがある。

- ・率直に話すことが奨励される
- ・考えが明晰になる
- ・意義ある対立が後押しされる
- ・失敗が緩和する
- ・イノベーションが促される
- ・成功という目標を追求する上での障害が取り除かれる
- ・責任が向上する

ピラミッド型組織が与える影響として、グループや部署内で地位が低い人は、高い人に比べてあまり心理的に安全だと思っていない、ということがある。なぜなら、ピラミッド型組織では評価権は上にあるから。これは非常に勿体無いことで、序列の低い人は、質問したりアイデアを提案したりするチャンスに合う頻度が高いから。

心理的安全を確保するためには、

- ・直接はなしのできる、親しみやすい人になる
- ・現在持っている知識の限界を認める
- ・自分もよく間違ふことを積極的に示す

- ・参加を促す
- ・失敗は学習する機会であることを強調する
- ・具体的な言葉を使う
- ・境界を設ける
- ・境界をこえたことについてメンバーに責任を負わせる

### 3.5 失敗の種類

失敗には種類がある。

- ・防ぐことのできる失敗
- ・複雑な失敗
- ・知的な失敗

同じ失敗でも、複雑な失敗は小さい段階で見つけることが大事で、知的な失敗は戦略的に行うことが大事である。だがもう1つ大事なことはチームの志向である。チームの志向には主張志向と探求志向のチームがあるが、現代の社会において対応できるのは探求志向である。違いを説明すると主張志向は、トップダウンの経営アプローチということである。これが正しいから、それでいく。と常に主張している志向。既にある信念、プロセスを正しいものとして、それを裏付ける確認的なデータを欲しがらる。一方、探求志向は、代替案が複数あることと異論がたびたび唱えられる必要があることをメンバーが認識しているチームのことである。既にある仮定を正しいとするのではなく、本当にそうなのかと常に疑って検証しながらデータを集める。今起きている事を観察して、それに対処していく志向である。リーダーは失敗に関して探求志向でアプローチするほうがいいということで、そのアプローチを具体的にどうするかというと、システムは、失敗に気づく、分析する、試みる、という3つのパターンで成り立っている。気付く、分析する、試みるに一番大切なポイントは対話と内省である。気付くためには、率直な話ができるチーム関係が必要である。分析は、何が正しいかなど分からない。矛盾した問題も多様な参加者と第三極を探す力がチームには求められる。

### 3.6 越境（境界を超えたチーミング）

境界とは、アイデンティティを同じくするグループ同士の間の区切りのことである。そうしたグループはジェンダー、職業、国籍など、人間が属する意味のあるあらゆるカテゴリーに存在する。<sup>注7)</sup>そして境界には目に見えるものと見えないものがある。見えないものとは、人々が様々なグループの中で持つ当たり前になっている思い込みや考え方。人は、自分が信じていること、価値観を一般的に正しいものと認識しちゃう傾向がある。だから、そういった傾向が人

にはあるということ認識して、判断や行動を吟味し直す姿勢が人との関わりの中では大事である。自分と他人には思った以上に大きな境界がある。そして、それは人の集まりであるチーム、組織でも当然のことである。そんな境界だが、チームングでぶつかりやすい3つのタイプがある。

物理的な距離：分離による相違。建物が違う、国籍が違うなど

地位：格差による相違。役職が違うなど

知識：多様性による相違。専門性が違うなど

越境がこれからのキーワードになる。イノベーションの文脈から言われることが多いが、企業の競争優位性を高めるイノベーションを起すためには、多様性が必要であり、つまり自社という境を越えて、越境な学習をする必要がある。1つの組織にいと、そこで生き残るために過剰適応してしまう。(そしてその他では適応できない) 個人のキャリアは、これまで組織が開発するものであったが、これからは個人で開発する時代。境を越えて多様を扱う力を身につけることは、大事であり、それが既存のチームの力を上げることにもつながる。

## 4章 ユナイテッド・テクノロジー社 (UTC 社) における学習する組織

### 4.1 自動車部品メーカーUTC 社が迎えた危機

この章では、学習する組織についてインターネットに上がっていたユナイテッドテクノロジー社を事例にあげて研究を進める。<sup>注8)</sup>

ハーネスなどの自動車部品や、航空機のエンジンを作るメーカーのUTC 社は、1990年代大変な危機にさらされていた。大口の顧客から、「今のままでは、取引先を替えざるを得ない」と言われていたのである。顧客が新車を開発するときに、新しい部品の見積もりを請けるが、UTC 社は、見積もりに50日間かかっていた。ところが、競合の日本企業が、17日間でその見積もりを出していたのである。

### 4.2 BPR、コンサルタントの提案導入でも解決に至らず

大口の顧客を一気に失うかもしれない、そんな危機感にUTC 社のマネージャーたちは、必死になって対策を考えた。最初に行ったのは、当時流行となっていた「ビジネス・プロセス・リエンジニアリング」(BPR) という手法。プロセスの分析に基づき、ITシステムを導入し、プロセスのフローに従って仕事をすることによって、見積もりが大幅に改善できると考えたのである。このBPRをまず自分たち自身でやってみたところ、当初50日かかっていた見積もり日数がかえって増え、60日かかってしまった。焦った経営陣は、

「これは外部の助けを借りないといけない」と、BPR で実績のある、外部のコンサルタントを雇ったのである。外部のコンサルタントは、マネージャーたちの話を聞きながら情報を整理し、一つの提案にまとめた。コンピュータシステムの導入と併せて、「仕事をこのように設計すべきだ」とプロセスのフローチャートを見せて、「これによって見積もりが大幅に改善できる」と宣言したのである。経営陣はその提案を受け入れ、全社的な実行を試みた。ところが、実際にそのコンピュータシステムを稼働させて、コンサルタントたちの言ったとおりのプロセスを実行したところ、日数は減るどころか、かえって70日に増えてしまったのである。

### 4.3 BPR の落とし穴

BPR の手法を使っても改善できず、その専門家たちを頼ったところ、かえって結果が悪くなってしまっている状況で、顧客には今にも見放されそうになり、困り果てていた。実は、BPR の八割は失敗に終わっているといわれている。失敗の原因は、プロジェクトの構造にあったのである。リエンジニアリングはしばしば、ITシステムによる新しいワークプロセスの導入を考えますが、その導入は一見効率的なことを狙っているようでいて、実は人間の内にある変化を見逃しているのである。コンピュータによって仕事を指図されるのは、人の仕事の楽しみ、面白さを大幅に奪っている。仕事が面白くなくなった従業員は、ただコンピュータに言われるがまま、仕事をするだけになってきていて、創造的な仕事は何1つできなくなる。もし、システムの想定外の事態が起こったときに、コンピュータからどうすればいいのかという指示がない限りは、何も新しいことを考えようとしないのである。さらに、仕事の現場というのは暗黙知に満ちていて、そういった暗黙知を知らないまま、ただ形式的な知識だけを持ってプロセスをデザインしても、そのほとんどはうまくいかない。外部から、あるいは経営陣から解決策を与えられる、この構造がすでにリエンジニアリングの失敗を規定していたのである。

### 4.4 「学習する組織」導入：まず、輪をつくって話し合う

困り果てた経営陣は、フォードで「学習する組織」を導入したマネージャーに依頼し、一縷の望みを託し、学習する組織のファシリテーターがとったアプローチは、BPR のコンサルタントたちとはまったく違ったものだった。

まず、関係する現場の担当者やマネージャーたちを一堂に集め、みんなで輪をつくって話し合うところから始める。今、何が起きているのか、どのような傾向があるのか、それがどんな構造から起

きているのか、その根本のメンタル・モデルは何なのか。現場の人たちと対話によって、冰山モデルにしたがって、思考を深めていく。こうして、なぜ今、50日かかっているのか、その構造や自分たちの考え方の前提にどんどん気がついていくのである。

#### 4.5 なぜ、こんなに見積もり日数がかかるのか

価格の見積もり日数は、実は年々増えていた。そしてその間、見積もりの質もどんどんと悪くなっている。当然のことながら売り上げは伸びず、顧客との関係や信頼も悪化していたのである。なぜ、そもそも、こんなに日数がかかるのか。当時、UTC社は、極めて機能別の組織となっていた。見積もりを取るにも、エンジニアリング部門、営業部門、品質保証部門など、あらゆる部門がそれぞれ、ばらばらに関与していたのである。しかも、現場の担当者がやった結果に対して、マネージャーやチェック係がいちいちその結果をチェックするプロセスを経ないと、見積もりを出すことができなかった。この縦割りの組織や、がんじがらめのルールが、見積もりの期間を大幅に、必要な日数以上に延ばしていたのである。

#### 4.6 なぜ、このような構造になるのか

では、なぜこのような構造になっていたのか。話し合いでは奥深いレベルまで問いを立てていく。メンバーたちの話し合いで出てきたのは、「自分たちが自部門の仕事を終えさえすればいい」というスタンスだった。自分の責任さえ果たせばいいと考えていたのである。同時に、ほかの部門や上長は担当者に対してあまり信頼をしてなかった。ちゃんとチェックをしてやらなければ、この人は仕事ができない、という前提ですべてのことを見ていたのである。そこには、適切な情報共有の仕組みも、育てようという意気込みもない。加えて、ほとんどの人は顧客への対応を重視していなかったのである。その結果、問題が起こると、それぞれの部門は「自分たちはきちんとやっている。ちゃんとやっていないのはほかの部門だ」と言っていて、責任のなすり合いをしていたのである。

#### 4.7 共有ビジョン：「10日間か、それとも廃業か」

真の問題に気がついたチームは、新しいビジョンと目標を設定する。「競争が17日間ならば、一挙に10日まで縮めよう。そうでなければ、われわれの未来はない」と考えた。「10日間か、それとも廃業か」これがチームの合い言葉。そして、どのようにすれば10日間が達成できるかについてダイアログを続ける。こうすればできるというプロトタイプを発見すると、すぐにそれを形にした。以前のような縦割り意識や、チェックするというような意識はもはやない。顧客の要求に応えるためにはどうすればいいか。それを一

丸となって考え、新しい関係性の中でプロセスの再設計が行われていったのである。

#### 4.8 自らの手による見直しで、見積もり日数が改善

そのプロセスを実行するに当たっても、ルールやコミュニケーションの仕方、情報共有の仕組みなどについて、大幅な見直しがされた。こうして、学習する組織に基づいたプロセスの、自らの手による見直しが進められていったのである。自分たちで開発した新しいプロセスの結果は、目覚ましいもので、当初50日、リエンジニアリングをした時には60日から70日かかっていた見積もりが、学習する組織のプログラムを導入した結果、何と5日間でできるようになったのである。その目覚ましい成果のおかげで、UTC社は顧客とのビジネスを維持し、競争に取られる危機から逃れることができた。

#### 4.9 分析

この事例から、内発的な動機付けとチームのコミュニケーション、そしてそれを可能にする組織構造がいかに重要であるかが分かった。そして、組織には学習する組織が重要であり、組織は学習すると成果が上がるという点も明らかになった。今回の事例では主にどこがいけないのか、どういう傾向に今あるか、といった点を対話して組織全体の問題として見つめなおした。そうすることにより改善点が見つかり問題解決に繋がったと言える。

#### 5. 結語

現代社会において学習する組織は求められており、必要である。なぜなら、現代社会は環境が刻々と変化し、常に新しい環境に変化する。その新しい環境にその場その場で対応するためには組織が学習する必要があるから、学習する組織は求められている。

学習する組織を作るには、対話と内省が重要であることが分かった。組織全体で話して、決めて、試して、検証するというようなステップが学習する組織には必要であるから。対話と内省が正確にできる組織は力を発揮でき、チームとして機能し成果を出す。だが、対話と内省を正確にすることは現代の社会において決して簡単な事ではない。現代の社会には年功序列など、様々な要因があり、率直な意見を発言する事にはリスクもあり難しいと言える。事例にもあったように、チーム全員で話し合う。一見単純そうに見えるが、実際は難しいことである。ただ話をするのではなく、チーム全員で現状の問題点などについて問い詰める、そこから次に何が大事なのか行動し結果を見る。ここにも対話と内省の大切さがあった。基本は対話と内省のこのサイクルでやっていくとチームは機能し成果

も出てくるのが分かった。私が理想に思うチームはこのサイクルがきっちり出来るチームであり、どの組織においても重要なことである。今後の課題は、組織において率直な話ができる場があるかどうか、そういう環境作りが大事ではないかと私は考える。

最後に自身が経験した野球に当てはめてみると、対話と内省をきっちり出来ていなかった。試合の後、なぜ負けたのかと問い詰めてから今後の練習に活かして足りない部分を補い練習に励んだが、対話したのは、仲のいいメンバーや試合に出ていたメンバーだけであった。組織全体でやらなかったことが失敗といえる。組織全体で話し合い、全員の意見を共有し、練習に励み、試合で結果を出す。このサイクルがこの研究でわかったことであり、組織に必要なことである。

## 注ならび引用文献

注1) 高間邦男 (2005). なぜ今「学習する組織」が求められているのか, 「人材教育」日本能率協会, 2005年1月号  
[http://www.humanvalue.co.jp/report/magazine\\_list/naze.html](http://www.humanvalue.co.jp/report/magazine_list/naze.html)

2016年 1月13日 時点

注2) ピーター・M・センゲ 『最強組織の法則』 徳間書店(1995)

注3) 高間邦男 (2005). なぜ今「学習する組織」が求められているのか, 「人材教育」日本能率協会, 2005年1月号  
[http://www.humanvalue.co.jp/report/magazine\\_list/naze.html](http://www.humanvalue.co.jp/report/magazine_list/naze.html)

2016年 1月13日 時点

注4) 中村 香 『学習する組織とは何か』 79項 (2009)

注5) 高間邦男 (2005). なぜ今「学習する組織」が求められているのか, 「人材教育」日本能率協会, 2005年1月号  
[http://www.humanvalue.co.jp/report/magazine\\_list/naze.html](http://www.humanvalue.co.jp/report/magazine_list/naze.html)

2016年 1月13日 時点

注6) エイミー・C・エドモンドソン (野津智子訳) 『チームが機能するとはどういうことか』 68項 (英治出版,2014)

注7) エイミー・C・エドモンドソン (野津智子訳) 『チームが機能するとはどういうことか』 252項 (英治出版,2014)

注8) 学習する組織 (Learning Organization) Change Agent  
<http://www.change-agent.jp/learningorganization/index.html>

2016年 1月13日 時点

## 主要参考文献

[1]高間邦男 (2005). なぜ今「学習する組織」が求められているのか, 「人材教育」日本能率協会, 2005年1月号  
[http://www.humanvalue.co.jp/report/magazine\\_list/naze.html](http://www.humanvalue.co.jp/report/magazine_list/naze.html)

2015年 12月10日 時点

[2]ピーター・M・センゲ 『最強組織の法則』 徳間書店 (1995)

[3]エイミー・C・エドモンドソン 『チームが機能するとはどういうことか』 英治出版 (2014)

[4]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』 英治出版 (2011)

[5]中村香 『学習する組織とは何か』 鳳書房 (2009)

[6]学習する組織 (Learning Organization) Change Agent  
<http://www.change-agent.jp/learningorganization/index.html>

2016年 1月13日 時点