

成果を残すチームとは

～P・センゲの学習組織論を中心に～

1190568 湯浅 龍之介

高知工科大学経済・マネジメント学群

1. 序論

1-1 研究の背景

この研究を始めるに当たっての背景として、私がバレーボールというチームスポーツを12年間続け、チームの一員として、選手やマネージャー(主務)として組織に貢献してきた。その経験の中でチームの勝ちや負けをたくさん経験してきた。その中でも格上の相手であり、実力だけで見れば負けるだろう相手に試合が終わってみれば勝つこともあれば、逆に普通にやれば負けることはないであろう相手に大差で負けたというような経験がある。勝負の世界であるのだから試合に勝ち負けがあるのは当たり前なのだが、そこには実力だけではない何かがあるのではないかと考えていた。しかし、今まで実力以外に重要なものとは何であるか気にはなっていたがあまり深く考えては来なかった。そこで、ピーター・M・センゲの学習組織論に触れる機会があり、そこから再び実力以外に結果に関係してくるものは何であるのかを考えることにした。

また、例えばフォード自動車のリンカーン・コンチネンタルの開発部門では、開発での遅れが常態化していたため、ライバル他社の進出を機に期日を守ることがこれからの会社の命運を左右する事態に直面した。そこでMITと協力し「学習する組織」の研修実施後、ファシリテーターの助けもあり、2週間に1度チーム学習のセッションを続けた。最初こそマネージャー同士でぶつかる場面もあったが、「本音」を話し合うことにより、システム思考を駆使して、開発の遅れの原因を探索した。レバレッジ・ポイントを見出したチームは、学習成果を方針や、作業手順に反映した。その結果、開発は予定よりも早く完成し、品質面でも高い成果を残すことに成功している。¹

このリンカーン・コンチネンタルのように「学習する組織」を取り入れている企業は多くある。

私自身が経験してきたことと、実例のようにピーター・M・センゲの学習組織論は注目されており、活用されている学習する組織を研究したいと考えた。

また、そこで研究した内容が実際にどのような成果を生み出しているのかを究明したいと考えた。

1-2 研究目的と研究方法

本研究の目的は、チームや組織が成果を出すには、学習組織論を運用することで、チームや組織全体が機能するようになり、成果を上げることにつながるのかを明らかにすることである。

研究方法としては、ピーター・M・センゲを中心に学習組織論を中心に検討し、企業やスポーツチームを例に挙げ、事例に当てはめ、正当性を検証する。

2 学習する組織

2-1 学習する組織とは

学習する組織(ラーニング・オーガニゼーション)とは、環境の急激な変化による、様々な問題に対応するために、組織の内部と外部の状況を構成しているたくさんの要素の複雑な相互作用を把握する力や、組織メンバーの協調性や創造性、コミットメントを養い、個々人の持っているスキルを最大限に高め、それを組織として運用することによって、単に個々人の力を合わせた時よりも、より大きな力にしていくことを目指す、概念・経営手法のことである。²

ピーター・M・センゲは学習組織論を展開するためのツールとして、5つのディシプリンというものを『学習する組織』という本において次のように提唱している。³ラーニング・オーガニゼーションの概念は、「システム思考」「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」の5つのディシプリンによって構成されているという。

この5つのディシプリンは、学習する組織を実現するにはどれも重要であり、また、どれか1つでもかけてはならないものであり、生涯をかけて向上させていく、プロセスであるとしている。⁴

これらの5つのディシプリンを簡単に説明すると以下のようになる。⁵

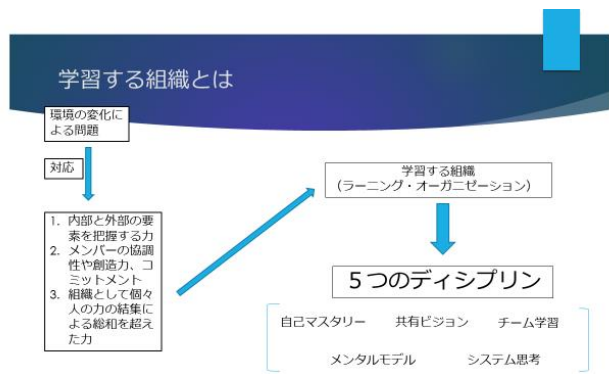


図1 高間邦男 (2005) なぜ今「学習する組織」が求められているのか 「人材教育」日本能率協会 2005年1月号

https://www.humanvalue.co.jp/www/research/insights/articles/post_5/ 2019年2月6日時点より作成

1つ目のディシプリンはシステム思考である。これは、様々な要素が絡み合っている問題を全体として認識し、問題解決に向かっていく手法である。部分的に見るのではなく全体としてとらえ、相互関係を明確にすることで問題解決していく。また、そのための話し合いや理解をするためのツールであるとしている。

2つ目のディシプリンは自己マスタリーだ。自己マスタリーとは、個々人が自らの役割を創造的に取り組むための仕組みである。その個人の望むビジョンや目的に従って生きていくためのプロセスであり、自らの成長のために絶え間なく持続的に学習していくことである。現状を正確に認識し、目標やビジョンに向かって能動的に行動し、ギャップを埋めていき自らの望んだ目標に向かって自己啓発を続けていく。これにより継続的に学習し、自己啓発を続ける組織環境を作り上げていく。

3つ目のディシプリンはメンタルモデルである。これは、個々人の心の奥深いところに根差している、思い込みや、固定観念のことである。これは奥深いところにあるため他人からは見えにくいものであり、ときに本人でさえも無意識化にあるため認識できないこともある。これは個々人の行動や思考に強い影響を与えるものであり、常に内省し、改善を続けていく必要がある。

4つ目のディシプリンは共有ビジョンである。これは組織に所属する人全員が共通して認識しているビジョンのことである。個人としてのビジョンではなく組織全体としてのビジョンである。この共有ビジョンを持つことで、メンバーが望んだ目標を達成するために成長しようとする組織を作り出すもので

ある。

5つ目のディシプリンはチーム学習である。これは、ビジョンを共有したメンバー全員が協働し学習していく過程のことである。メンバーが本当に望んでいる成果を上げるために、対話を通して学習し合い、個人の力を最大限に発揮し、また、その力の総和を超えた力を生み出していく過程のことである。デヴィッド・ボームによって、ダイアログというツールが紹介されている。これによってチーム学習を実践していくものである。

これらの5つのディシプリンは相互に深く関わっているものであり、どれか一つが欠けてしまっても意味がなくなってしまう。5つすべてを実践することによって、大きな相乗効果を生み出すことができるとしており、目標の達成に大きくかかわってくる。

2-2 学習する組織の活用

学習する組織については世界的に注目されている。アメリカ合衆国においては1991年3月にMIT(マサチューセッツ工科大学)において「組織学習センター」が開設されている。

これは、MITと13の企業(フォード、ボラロイドなど)が協力し、学習する組織の研究開発を行った。同センターでは、この活動成果をまとめた“THE FIFTH DISCIPLINE FIELDBOOK”という本を1994年に出版しており、その内容は実践方法を分かりやすく紹介しているものである。

また、ASTD(全米人材開発機構)の機関誌“TRAINING & DEVELOPMENT”の1996年12月号では、ラーニング・オーガニゼーションの特集が生まれ、そこでは「米国をはじめとする世界の多くの国が、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している。⁶また、1995年に米国のHRDトップたちに行った調査では、回答者の94%がラーニング・オーガニゼーションは重要であると報告している。⁷

2-3 学習する組織の日本企業における取り組み

次に学習する組織を日本においての関心や研究動向はどうかについてである。日本においては2003年ごろから注目されるようになった。『学習する組織とは何か』⁸において中村は以下のように語っている。「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。」従来の日本企業では、個人と組織の関係性、企業としての組織制度、組織と社会との関係性に課題を抱えており、その課題を解決する手段を学習する組織という考え方で解決しようとした。

日本企業における、学習する組織についての取り組みを紹介すると、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。例えば、株式会社リリオールでは、学習する組織を活用した研修を行っている。⁹ 人を育てる人を作る企業であるリリオールではその研修で学習する組織を活用しているという。企業の風土や文化として定着させるために企業のリーダーたちが、リリオールの研修を受けることにより、現場に戻った際に従業員全体へと影響し、継続的に未来を切り開くようになるための人材育成を行っている。この活動を通して日本企業において学習する組織という考え方が広がるようになった。

また、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の育成を目指したプログラムが行われている。¹⁰ 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。

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・手法を紹介し、システム思考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。

3. チームが機能するとはなにか

3-1. チーミング

まずチーミングとは、個々人の強みと弱みを理解し団結したチームとして行動するチームを作り上げることである。¹¹ また、この全体として協働するチームを作るプロセスのこと

である。本研究においてはチーミングとは全体として協働し、結果を出していくプロセスのことであり、学習する組織を形成していくことである。チーミングでは、新しい環境へと適応していくことが重要である。そのためには組織としての学習が重要になる。全体としてコミュニケーションをとりながら、一つの工程を作り上げていく。これを瞬時に行うのである。しかし言葉では簡単であるが、簡単に成功することばかりではない。失敗することも多々あるのだ。

3-2. チーミングにおける‘失敗’

チーミングにおいて失敗は重要なことである。失敗から全体としてステップアップすることもあるのだ。例えば、チームの誰かがミスをしたとしよう。しかしそこでそのミスを全体で共有しなければ、また、ほかの誰かが同じ失敗をするかもしれない。それでは刻一刻と変化していく環境に対応できないのである。その失敗を共有すれば新しい解決策が提案されて、同じ失敗が繰り返されることはないだろう。これが学習する組織なのだ。対話と内省を繰り返すことによって、次のステップへと進むことができるのである。組織においては、失敗を隠すことによる、「上手な立ち回り」が重要なのではなく、「学習し続ける」ことが重要なのである。変化し続ける環境の中では何が正解なのかはわからないのだ。試行錯誤しながら進み、学習し、また、試行錯誤を繰り返す。それをチーム全体として繰り返す行うことで、学習する組織は形作られていく。¹²

失敗には3つの種類がある。

- 1、防ぐことのできる失敗
- 2、複雑な失敗
- 3、知的な失敗

この3つである。失敗とひとくくりにしてしまえばわかりにくくなってくるが、細かく見ると対応も変わってくる。複雑な失敗は早期発見・対応が必要であり、知的な失敗には戦略的な対応が必要である。また、もう一つ重要なことがある。チーム志向である。チーム志向には2種類ある。主張志向と探究志向である。主張志向は既にあるプロセスや、信念を貫くタイプである。すでにあるものが正しいとして、それを貫こうとする。逆に、探究志向は常に新しい意見や、信念を取り込んでいく。そして、それが必要であることをプロジェクトメンバーが認識していて、意見の伝達を行うチームなので

ある。チームリーダーはこの探究志向を持ってアプローチすることで常に失敗に対して対話と内省を繰り返し、よりよい解決へとつながり、プロジェクト成功につながるのである。

3-3 チーミングを行うプロセス

チーミングは「全体として協働し、結果を出していくプロセス」であると説明したが、エイミー・C・エドモンドソンは以下のように言っている。「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考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続いていく。」いわゆる、PDCAサイクルである。チーム全体で話して、決めて、試して、検証する。対話と内省の繰り返しである。このステップをチーミングの4つの行動として挙げると、

- 1、率直に意見を伝える
- 2、協働する
- 3、試す
- 4、検証する

しかしこれを忠実に実行するのは簡単ではない。日本企業などで多く見られるピラミッド型の組織ではマイナスな意見は共有されにくいのも事実だ。しかし、コミュニケーション不足によって、協働も難しくなる。そのための、協調的な取り組みをするための4つのステップがある。¹³

- 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、共通の目標を明確にする
- 4、マイナスな会話から逃げずに取り組む

1つ目で出てきた対立には2つある。「仕事上の対立」と「人間関係の対立」である。一つ目の仕事上の対立であれば、議論を重ねることによって解消されるが、人間関係の対立はそう簡単には解消されない。背景には個人個人が抱えている価値観、5つのディシプリンでいうところのメンタルモデルが関係してくるからである。これを解決するのが「優れたコミュニケーション」なのだ。価値観や、固定観念、信念についての対話を行い、お互いに理解をシェア。そしてそれを認め合い、共通の目標を達成するために、保留するところは保留する。そうして協働していくことができる。この状態にできるチームは強く、成功するチームになっていく。

3-4. フレーミング

フレーミングとは、物事の枠組み(フレーム)を見る力である。¹⁴また、それを変えていくことである。物事をとらえるときに人によってとらえ方は変わるものである。例えば、仕事をしているときに休憩に行くとする。それを、気分を変えるためだという肯定的な見方と、さぼっているという否定的な見方の二通りがあるだろう。ほとんどの人が体感したことがあると思うが、人は自分の考え方が正しいと感じるものだ。しかし、チーミングを行う際に、リーダーがこの考え方を持つのは非常にまずいことである。リーダーの価値観で固定され多角的な見方ができなくなるからだ。チームのリーダーが持つべきなのは、相互に関係しあうチームである。成功するリーダーは自分も間違うことがあること、人の意見を必要としていることを認識し、メンバーも理解している。それにより、全体として意見を伝えやすくなり、共有されている状態が出来上がる。チームの役割は、メンバーの一人一人が欠かせない重要な、チームの一員だと考えられていることも重要である。そして、プロジェクトの目的をチーム全体がプラスに考えていることが重要である。人はやらされる仕事より、能動的に行動するほうが能力を十分に発揮できるのである。

3-5. 心理的安全性

ここまで、チームの中でメンバーの意見を共有することが重要だと説明してきたが、意見を出しても大丈夫だという安心がなければ意見は出されにくい。例えば、意見を出した後にその場とは別の場所でその意見についてマイナスなことを言われるようなことがあれば、人は意見を出しにくくなるだろう。そういったことが起きないようにする考え方が、「心理的安全性」である。その場において関連性のある意見や感情について気兼ねなく発言ができるような雰囲気のことである。率直な意見を交わすことができるチームが力を発揮することは説明してきたが、そのためには4つのリスクがあげられる。

- 1、無知だと思われるリスク
- 2、無能だと思われるリスク
- 3、ネガティブだと思われるリスク
- 4、邪魔をする人だと思われるリスク

の4つである。しかし逆にこの4つのリスクを克服した心理的安全性があれば、7つものメリットがあるのだ。

- 1、率直に話すことが奨励される。

- 2、考えが明確になる
- 3、意義ある対立が後押しされる
- 4、失敗が緩和される
- 5、イノベーションが促される
- 6、成功という目標を追求するうえでの障害が取り除かれる
- 7、責任が向上する

従来のピラミッド型組織では組織の中での立場が上の人よりも、下の人はあまり心理的に安全とは言えないだろう。理由は、評価するのが上の立場の人間であるからだ。これでは下の意見が拾いにくくなる。心理的安全性を確保するには

- 1、直接話の出来る、親しみやすい人になる
- 2、現在持っている知識の限界を認める
- 3、自分も間違えるのだということを積極的に伝える
- 4、参加を促す
- 5、失敗は学習する機会であることを強調する
- 6、具体的な言葉を使って発言する
- 7、境界を設ける
- 8、境界を越えたことにメンバー自身に責任を負わせる

これら 8 つのことを意識することで下の者の心理的安全性を確保し、意見を拾うことができるようになるのである。

4. 「学習する組織」の実践例

ここでは、学習する組織について、インターネットに上がっていた事例を中心に研究する。

4-1. フォード社の事例

4-1-1. 大手初の導入

インターネットをみていると、フォード社での事例があったので紹介する。¹⁵

1991 年、ピーター・M・センゲによって、『最強組織の法則』の原文である『The Fifth Discipline』によって、「学習する組織」の考え方を提唱した当時、この「学習する組織」を実践する企業は少なく、試験的な段階であった。

しかし、「学習する組織」の影響を受け、大手企業としては、初めて、本格的に導入したのが自動車メーカーでは大手である、フォード自動車だ。

4-1-2. ライバル社の登場によって抱えることになった開発の問題

フォードのリンカーンコンチネルはアメリカの代表的な車として有名で人気の車種であったが、1990 年代、トヨタ自動

車のレクサスが北米市場に進出したことにより、危機に瀕することになる。それまでは日本車は小型であり、大型車が人気であった北米市場ではアメリカやドイツの企業が市場の中心であった。しかし、レクサスの進出によって市場の状況は大きく変わり、フォード社は危機に瀕する。デザイン面・コスト面ともに、それまでのリンカーンコンチネルを凌駕する、新しいデザインのリンカーンコンチネルを開発することが今後の会社の命運を大きく分ける重要な使命となった。

しかし、当時の開発部門は上市時期をはじめ、多くの開発マイルストーンにおいて遅れが常態化していた。開発が遅れることにより、予算もオーバーするという事態にもつながっていた。スケジュールと予算の両側面から、厳密なプロジェクトマネジメントを要請してはいたが、管理を取り締まっても現場では改善はうまく機能しなかったのである。

4-1-3. 振り返りによって起きた気づき

そのころフォード社の管理職の人たちは次世代経営者を養成するフォード社の社内ユニバーシティの中でシステム思考の研修を進めていた。システム思考について基礎を学んだが、現場においてどのように活用するのか、管理者たちにはまだ確立したものがなかった。そこで、研修を提供していた MIT とともに、この開発プロジェクトを「学習する組織」の手法を用いて、プロジェクトマネジメントすることにした。

「学習する組織」の導入は、経営陣による 3 日間の集合研修で始まった。「ビールゲーム」という演習を通じて、自分たちにいかにシステム思考が欠如しているか、あるいは組織として機能できていないか、について身をもって体感した。その後、学習する組織の 5 つの規律についての講義を受け、身近な状況に当てはめてツールを活用するグループ演習を繰り返す。

知識として必要なことは 3 日間の研修でほぼ網羅できた。しかし、これらの知識を日々の業務に実際に活用、実践するのはさらに修練が必要だった。そこで、開発プロジェクトのマネジメントチームが実際に学習する組織を実践することを支援するため、MIT のファシリテーターが毎月 1 回行われるマネジメント会議に同席し、その後 2 時間「振り返り」の時間を設けることとなった。

この 2 時間の振り返りの時間に、導入研修で学んだ概念やツールを活用して実際に浮上している組織課題についてグル

ープで考えた。

あるマネジメント会議の際に、開発責任者と財務責任者が会議中に激しい口論を交わした。その後の振り返りでは、「左側の台詞」というメンタル・モデルを振り返るツールを通じてその口論についてみなで話し合った。

また、あるセッションでは、「なぜいつも開発が遅れるのか」という課題に対して、グループで一緒に「ループ図」を作成した。完成したループ図をみなで一步引いて眺める。そこから、開発部門ではないマネージャーが、ある特徴に気がついた。まさに、「レバレッジ・ポイント」（問題構造のつぼ）を指摘したのだ。なぜ、そのような因果関係があるのか、さらに掘り下げて議論したところ、結局はエンジニアたちのある思い込みと部下の指導習慣が開発の遅れをさらに悪化させているということに気づいた。

4-1-4. 日常的な「振り返り」のもたらした効果

MIT のファシリテーターの助けを借りながら、マネジメントチームは「振り返り」を日常的に行い、表面のレベルではなく、全体像と本質をしっかりと見据えて、マネジメントチームが本音レベルで話し合い、共有の目標を達成しようとする思いを重ねていった。

その結果、このマネジメントチームからは次々と新しいマネジメント施策や開発プロセスのイノベーションが起こっていった。新しい視点、新しい思考を身につけたマネージャーたちは、さらに学習を重ね、オペレーション上も今までの遙かに凌駕するパフォーマンスを発揮したのだ。

こうして開発された新世代のリンカーン・コンチネンタルは、さまざまな面でフォード社の優れた開発事例となった。顧客満足と外部のデザイン評価は飛躍的に高まり、あらゆるビジネス上のターゲットを達成することができた。しかも、その開発はフォードとして初めて、開発目標時期よりも前倒しで完成し、開発経費は予算よりも 80 億円少なく済むことになった。

「学習する組織」による開発プログラムは、そのコストを遙かに上回る多くの成果を残したのであった。¹⁶

4-2-1. 広島東洋カープ

ここでは私がニュース記事や選手のコメントから、今年リーグ三連覇を達成した広島東洋カープ（以下カープ）を事例に考察していく。

4-2-2. リーグの最下位争いをしていたカープ

2016 年リーグ優勝を果たしたカープだがリーグ優勝をしたのは実に 25 年ぶりであり、2017 年の 2 連覇は 37 年ぶり、2018 年の 3 連覇は球団史上初の快挙となった。ではその 25 年間の成績はというと 1991 年の優勝以降の成績はほとんど低迷していた。¹⁷

しかし、20015 年にメジャーリーグから帰ってきた黒田博樹投手と同じく 2015 年に阪神タイガースから帰ってきた新井貴浩野手がリーグ優勝への原動力となった。

4-2-3. リーグ優勝へ同じ方向を目指す

2016 年リーグ優勝後の会見にて、黒田投手は以下のように述べている。¹⁸「差し出がましいが、僕たちが同じ野球観を持っていたから、チームとしてまとまることができたのかも知れない。

大事なのは助け合う気持ち。

チームは基本、同じ方向を向かなければならない。

互いをリスペクトし、言動や態度には注意を払う。

最年長の僕たちが、タッグを組んでそれを実行してきた。」

この黒田投手の述べているようにチーム内でベテラン選手である、黒田投手と新井野手を中心にして、チームの目標を明確にし、チーム全体へと浸透させ、若手やチーム全体が同じ目標を持つことができたのである。

4-2-4. カープでの「5つのディシプリン」

私がカープの事例を 5 つのディシプリンに当てはめて考察していく。システム思考に当てはまるのは、現監督である緒方孝市監督が 2015 年度とは変わった点にあると考える。2015 年度はコミュニケーションを取ることが少ないなど、独裁的な面があったが、2016 年度にはコミュニケーションを多くとるようになり、場所も威圧的な空間にならないようにするなどの工夫があった。¹⁹これはシステム思考によって、出てきた課題の一つを改善した結果だといえるのではないだろうか。

次に自己マスタリーである。これは黒田投手や新井野手によって作られた明確な目標に個々人が賛同し、その目標のための技術アップなどを行っていたと、前例の緒方監督の例からも見えてくる。

メンタルモデルについては、個人個人のことであり、明確に行っている、という確証を得ることはできなかった。

共有ビジョンは、前述の黒田投手のコメントからもわかる

ように、チーム全体に明確な目標をベテラン選手の二人が示したことで、チーム全体が優勝という明確な目標を持ちえたことが結果ではないだろうか。

最後に、チーム学習である。これはどのチームも大体はそうであるが、試合前にチームミーティングを行っている。そこで、対話を行い、学習を行っているのである。

ここまで述べてきたようにカーブ優勝には学習組織論を当てはめることができるといえるだろう。

4-3. 分析

二つ事例を挙げてきているがこの二つの事例をもとに分析してみると、振り返り、チームコミュニケーション、明確な目標を提示すること、また、それらを可能に出来る組織関係・構造がいかに重要であるか分かった。また、成功するチームには学習する組織が必要であり、学習する組織であれば、結果が良い方向に向くということも明らかになった。フォード社の事例では、組織内での起こった事象を振り返ったことによって気づきがあり、改善につながった。広島東洋カーブの事例では、明確な目標の提示によって、チームが同じ方向に向かったことが、優勝の秘訣になった。これらが、現状の問題解決へ改善点が分かり、解決し、成功したといえる。

5. 結論

現代社会においては、スポーツチーム・企業関係なく学習する組織は必要とされている。何故なら、現代社会において、環境は刻一刻と変化し続け、それに対応する方法も常に変化し続けているからである。その環境に対応していくには組織は常に学習する必要がある、それには学習する組織が必要だからである。

学習する組織を作るには、明確な目標を提示すること、コミュニケーションを取り合って振り返ることが重要であり、その空間を作るために対話と内省が必要なことであり、重要であることが分かった。対話と内省ができるチームは個々人の力を最大限に伸ばし総和を超えた力を生み出すことができるのである。そして、チームが機能し、成果を得ることにつながるのである。しかしこれは現代日本では特に難しいともいえる。年功序列や昔からの伝統を重んじるような風潮があるからである。これでは意見の吸出しが難しくなる。コミュニケーションをとり、チーム全体の意見を積極的に聞く。簡単に見えて難しいことではあるが、これを重視することによ

ってチームの雰囲気は変わってくる。そして、成果を上げることができるようになるのである。対話と内省。これを繰り返す行うことでチームは機能しだすのである。私の理想のチームはこの繰り返しを行うことのできるチームであり、どのような組織に所属しようとも重要なことである。

今後は私自身、そういったサイクルを行うことのできるチーム作りを意識していきたいと思う。

最後に、私のバレーボールの経験に当てはめると、負けた時にこの対話と内省をきっちり行うことができていなかった。負けた原因について、個人個人で考えることがあっても全体として共有することがなく、個人個人の中での反省にとどまってしまったことが失敗といえる。組織全体でコミュニケーションをとり、全員の意見をくみ取り、目標を明確にし、練習し、試合で結果を出し、また反省して全体で共有し、学習する。これを繰り返していくことこそが、本研究を通して分かったことであり、成果を残すチームにとって重要なことなのである。

注並びに引用文献

- 1 「変える」メソッドを経営へ Change Agent
<https://www.change-agent.jp/learningorganization/casestudy.html>
- 2 ピーター・M・センゲ 『最強組織の法則』 徳間書店 (1995)
- 3 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』 栄治出版 (2011)
- 4 ピーター・M・センゲ 『最強組織の法則』 徳間書店 (1995)
- 5 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』 栄治出版 (2011)
- 6 ASTD(全米人材開発機構) “TRAINING & DEVELOPMENT” (1996年12月号)
- 7 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
https://www.humanvalue.co.jp/www/research/insights/articles/post_5/

- 8 中村 香 『学習する組織とは何か』(2009)
- 9 株式会社リリオール ホームページ
<http://liliaul.net/group>
- 10 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
https://www.humanvalue.co.jp/wwd/research/insights/articles/post_5/
- 11 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』 栄治出版(2014)
- 12 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』 栄治出版(2014)
- 13 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』 栄治出版(2014)
- 14 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』 栄治出版(2014)
- 15 「変える」メソッドを経営へ Change Agent
(2008 年 6 月)
<https://www.change-agent.jp/news/archives/000137.html>
- 16 Art Kleiner 『Car launch : the human side of managing change』 New York : Oxford University Press
(2000)
- 17 NPB 日本プロ野球機構
http://npb.jp/bis/teams/yearly_c.html
- 18 TEAMS コラム 『広島東洋カープに学ぶチーム力！ ～組織を強くする「信頼」とは～ (vol.93)』
<https://www.teams-eap.com/column/20171016-095238.shtml>
- 19 楽天ニュース 2016 年 10 月 4 日 「広島優勝の原動力！ 良いチームを作るための信頼の醸成とは？」
https://news.infoseek.co.jp/article/jijico_21434/
- 4 中村 香 『学習する組織とは何か』(2009)
- 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
https://www.humanvalue.co.jp/wwd/research/insights/articles/post_5/
- 6 「変える」メソッドを経営へ Change Agent
<https://www.change-agent.jp/learningorganization/casestudy.html>
- 7 奥浦康平(高知工科大学) 「学習する組織に関する考察～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～」(2015 年)

主要参考文献

- 1 ピーター・M・センゲ『学習する組織ーシステム思考で未来を創造する』 栄治出版 (2011)
- 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 (野津智子訳) 『チームが機能するとはどういうことか』 栄治出版(2014)