

学習する組織を目指して

～環境変化への柔軟な適応力を高めるために～



東京外国語大学 非常勤講師
市瀬 博基

財政の逼迫、少子高齢化や高度成長期に整備されたインフラの老朽化、気候変動に伴う災害リスクの増加など、組織をめぐるこれまでの環境が大きく変化する中で、従来の考え方や手法では対応できない状況や、組織の枠組みの中だけでは解決できない課題が数多く生まれてきています。

こうした状況のもとで、今後あるべき組織の理想像として「学習する組織」という考え方が注目を集めるようになってきました。「学習する組織」は、これまでの組織に対する考え方とどのように違うのでしょうか。「学習する組織」を実現することで、自治体組織にどのような変化がもたらされるのでしょうか？さらに「学習する組織」を構築するためには何が必要なのでしょうか？

本研修では、組織学習の応用分野としての「学習する組織」の考え方を理解し、「学習する組織」構築に向けた具体的な取り組み事例を知るとともに、「学習する組織」を構築する上での具体的なステップを実践的に学んでいきます。職員の一人ひとりが主体的に考え、行動することにより、多様な住民ニーズを的確にとらえ、迅速に対応できる「学習する組織」構築に向けたヒントを提供することを目的としています。

いま自治体に求められていること

これまで組織は大きく分けて二つの視点からとらえられてきました。一つは、環境変化に対して受動的に適応するものとして組織を見る視点。もう一つは、積極的に行動を起こし、市民、顧客、納入業者、関連機関などのさまざまな関係者からなる環境を変化させる主体として見る視点です。

しかし近年になって自治体を含む数多くの組織には、変化に対して受動的に対応したり、さまざまな関係者（地域住民、NPO等の各種団体・組織など）を一方的に変えようとするのではなく、資源や状況を交換し合い、互いの認識や行動に変化を生み出す双方向の関係づくりが求められるようになってきました。

ますます激しくなる変化の時代にあっては、「支配する・される」という関係で環境と関わり合うのではなく、環境をつくり上げるさまざまな主体との間に深いレベルでの相互作用のプロセスを生み出すことによって、自らも変化していくことが必要になってきたのです。

関係する組織、団体、個人との間に生まれる相互作用をきっかけに自らも変化していくこと、それは組織が「学習」することに他なりません。組織（つまり組織メンバーの一人ひとり）が自分自身のあり方を知るとともに、相互に関わり合う関係者の存在を認識し、そ

学習する組織を目指して
環境変化への柔軟な適応力を高めるために

特集

「組織学習」の視点からみた「学習する組織」における学習

組織学習	
高次学習 「既存の組織価値の疑問や否定から出発」	「学習する組織」に求められる「学習」 企業（組織）レベル 「企業レベルの既存価値を疑問視することで実現」 ビジネス（業務）レベル 「仕事に関する価値を転換した場合に発生」
低次学習 「既存の枠組みの範囲内での学習活動・修正活動」	

（安藤 2001: p.97, 101より作成）

特集1 学習する組織を目指して

の影響を受けつつ、自分からも働きかけていくこと。この「創り、創られる」関係を生み出すプロセスは、組織が新たな秩序や価値を形成していくための学習としてとらえていくことが可能です。いま組織に求められていることは、メンバーの一人ひとりの「学習」をうながし、環境との相互作用を通じた新たな価値の形成をめざしていくこと、すなわち組織を「学習する組織」に変えていくことなのです。

「組織学習」と「学習する組織」

どのような組織であれ、そこでは「組織学習」が行われています。しかし長期的に存続していくためには、メンバーの数名がたまたま学習したということではなく、組織秩序や価値を維持することをメンバー全員が「学ぶ」必要があります。では、あらゆる組織で行われている「組織学習」と、「学習する組織」に求められる学習にはどのような違いがあるのでしょうか？

「組織学習」は「低次学習」と「高次学習」の二つに分けて考えることができます。低次学習とは「既存の枠組みの範囲内での学習活動・修正活動」であり、高次学習は「既存の組織価値の疑問や否定から出発する」（安藤 2001: p.97）学習のことです。激しく変化する環境の中で、「環境との相互作用を通じて、新たな秩序や価値を形成していく」ためには、単に既存の枠組みの中での組織活動を維持・運営するだけでなく、高次学習を通じて新たな価値や枠組みを作り出すことが必要になってきます。したがって「学習する組織」を実現するとは、組織における「高次学習」を促進することだといえるでしょう。

さらに高次学習は、「企業（組織）レベル」の学習と「ビジネス（業務）レベル」の学習の二つに分けることができます。組織レベルの高次学習は、「企業レベルの既存価値を疑問視することで実現」（安藤 2001: p.101）するタイプの学習で、企業や組織のあり方や存在意義など、組織全体に関わる根本的価値を転換するものです。これに対して業務レベルの高次学習は、「仕事に関する価値を転換した場合に発生する」（前掲）もので、組織全体の理念

や目標などの前提に立ち、個々の業務を改善・革新するための新たな秩序や価値を模索するための学習です。したがって部門や職場の「活性化」を通じた「学習する組織」の構築とは、多くの場合、ここでいう業務レベルの高次学習を促進することを意味しています。

「組織内地図」と「学習する組織」の5つの要素

組織においてビジネス（業務）レベルの高次学習を促進する要因にはどのようなものがあるのでしょうか？これまでの組織学習の研究では、こうした高次学習を促進する環境として「組織文化」が論じられてきました。しかし「単に組織内に漠然と存在する組織価値や組織特性としての組織文化」（安藤 2001: p.90-1）が存在したからといって、組織メンバーの一人ひとりが、これを学習を促進する環境として認識しているとはかぎりません。「客観的にオープンな」組織文化が存在することと、メンバーの一人ひとりが組織文化をそのように認識しているかどうかは別問題なのです。

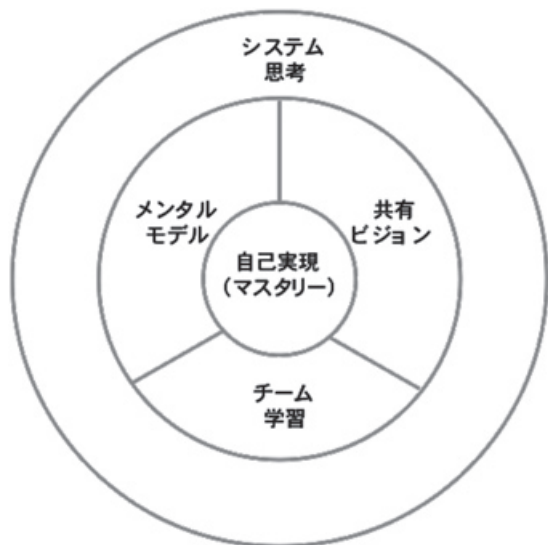
このため高次学習を促進する要因を考えるためには、学習を促進する組織価値や特性といった組織文化だけでなく、そうした組織文化をメンバーがどのようにとらえ、どのように仕事に活かしているのかといった、各メンバーの主体的な取り組みに目を向けることが重要です。

本研修で「学習する組織」の理論的枠組みについての講義を担当されている南山大学の安藤史江教授は、「組織内地図」という概念を提唱されています。組織内地図とは、客観的に存在する組織文化を、メンバーの一人ひとりが自分なりに咀嚼し、どれだけ自分自身に「利用しやすいように加工」（安藤 2001: p.91）しているか、つまりメンバーの一人ひとりが組織文化にどれだけ主体的に深く関わっているかの度合いを示す指標です。



「学習する組織」を実現することは高次学習を促進することであり、そのためには学習をうながす環境としての組織文化が必要です。しかし最終的に「学習する組織」の実現を左右するカギは、組織メンバーの一人ひとりがどれだけ組織内地図を形成できているか、つまり組織が大切にしている価値や、めざす方向性を自分なりに咀嚼し、どれだけ主体的に関わることができるかにかかっているとといえるでしょう。

高次学習を促進する組織文化を持ち、その組織文化を各メンバーが自分なりに咀嚼し、主体的に仕事に活かそうとしている組織が「学習する組織」だとすれば、こうした組織をつくり上げるためには、どのような取り組みが必要になるのでしょうか？ 米国マサチューセッツ工科大学のピーター・センゲ教授は、こうした組織を実現するための処方箋として5つの学習領域を挙げています（センゲ 2011: p.37-49）。



「学習する組織」を生み出すためには、組織を構成する部分を「断片」として理解するのではなく、人が仕事を通じて何を感じ、考え、どのように行動することで、メンバーどうしがどう関わり合うかといった側面をはじめとするさまざまな関連要素間の「まとまり」としてとらえる「システム思考」の観点に立ち、各メンバーが主体的かつ自発的に成長をめざした取り組みを行っていくこと（「自己実現（マスタリー）」）が重要です。さらに自己実現をはかるためには、一人ひとりの心の中に生み

出される暗黙の前提やストーリー（仮説）を変えていく（「メンタルモデル」の克服）と同時に、組織メンバー間で「共有ビジョン」を形成し、「チーム学習」をつづけていくことが大切になってきます。

平成26年度の研修で実践事例を発表いただいた長崎県佐々町の江田佳子さんのお話でたいへん印象に残っていることがあります。それは地域包括支援センターにおける介護予防強化推進事業の取り組みの中で、二つの大きな認識の変化を経験したという点です。

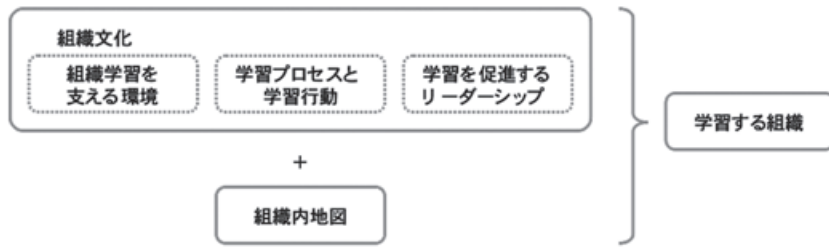


佐々町地域包括支援センターの江田さんによる事例報告

さまざまな取り組みを行ってきたものの、なかなか具体的な成果があらわれてこないことに頭を悩ませていた江田さんは、ある講演会に参加したことをきっかけに、「これまでの取り組みをすっかり忘れて」まったく新たな取り組みを行っていこうと決意したそうです。そこで自治体という組織の枠組みを取り払い、地域全体を「組織」としてとらえなおし、住民ボランティアや地域の診療所など、さまざまな関係者からなる地域「システム」の関係性を構築しなおすことに力を注いだところ、こうした関係者の意識が「行政サービスの受け手」から「地域づくりの担い手」へと大きく変化してきたということでした。

こうした介護予防推進への取り組みは、まさに「既存の組織価値」を離れ、「環境との相互作用を通じて、新たな秩序や価値を形成」するための働きかけであり、センゲ教授のいう5つの要素を有機的に結びつけることによって「学習する組織」をつくり出す取り組みとしてとらえることができるでしょう。

「学習する組織」構築の手段としてのAI（アプリシアティブ・インクワイアリー）



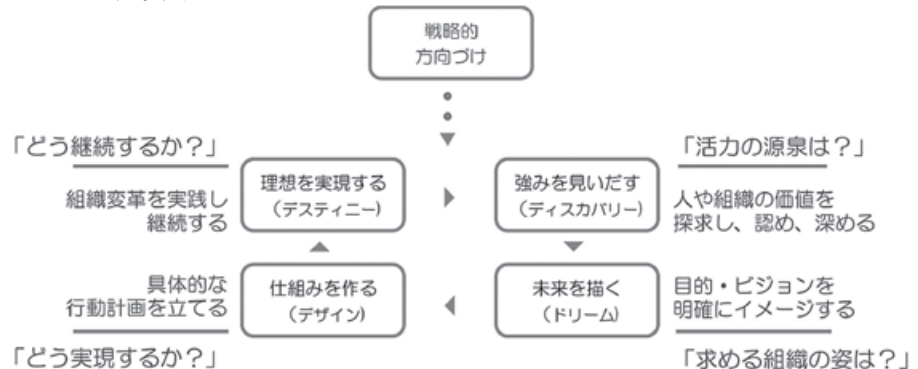
では、「学習する組織」を実現するにあたって、組織文化の側に求められる条件とはどのようなものなのでしょうか？ 学習する組織の評価ツールについて研究しているハーバード・ビジネススクールのA・ガービンらは、組織学習や環境適合の条件として以下の三つを挙げています。

- ・ 組織学習を支える環境
- ・ 学習プロセスと学習行動
- ・ 学習を増進するリーダーシップ

「学習する組織」をつくるためには、メンバーどうしが安心してホンネを語ることができ、仕事上の反対意見を互いに認め合うことが重要です。さらに、新しいアイデアに対して寛容であると同時に、行動の途中で立ち止まり、内省を深められる環境の整備も必要になるでしょう。また、具体的かつ体系的な方法に沿って知識を共有するための学習プロセスを確立し、メンバーの組織学習を奨励・促進するために、メンバーの声に耳を傾け、対話や議論を促すためのリーダーシップを発揮することも不可欠です。

「学習する組織」を実現するためには、環境・プロセス・リーダーシップという側面から組織文化を整備するとともに、そうした組織文化をメンバーの一人ひとりが自分なりに咀嚼し、仕事に活かしていく姿勢を育むことが大切なのです。こうした視点から見れば、個人や組織のポテンシャルに着目する「ポジティブ・アプローチ」の組織開発の一つとして、

AIの4Dサイクル



近年注目を集めているAI（アプリシアティブ・インクワイアリー）も「学習する組織」を実現する手段としてとらえることが可能です。

AIは、米国ケースウェスタン・リザーブ大学のデビッド・クーパーライダー教授やタオス・インスティテュートの創設者であるダイアナ・ホイットニー氏が提唱する組織開発の手法です（ホイットニー 2012）。解決すべき問題や課題を探すのではなく、個人や組織が持つポテンシャルに焦点を当て、組織がもっとも能力を発揮できる状態を生み出すことをめざしています。

AIでは、さまざまなインタビューやグループワークからなる「4Dサイクル」と呼ばれるプロセスを通じて個人や組織の潜在性や強みを引き出し、組織のメンバーが望む方向に組織を成長させていきます。ここで重要なのは、組織学習を促進する環境・プロセス・リーダーシップだけでなく、メンバーの一人ひとりが主体的に関わり合う状況を作り出していくことです。そのような意味で、AIは（学習環境としての）組織文化の構築と組織内地図の形成という二つの方向から「学習する組織」の実現をめざしているといえるでしょう。本研修の後半部分では、このAI手法をベースにした「学習する組織」構築の手法をワークショップ形式で学んでいただいています。

AIでは、まず最初に何のためにAIに取り組むのか、つまり住民（職員）満足度の向上やコスト削減、地域の活性化など、組織開発の戦略的方向付けを明らかにした後、4Dサイクルと呼ばれる四つのステップで組織の活性化に取り組んでいきます。

最初のステップは、組織の強みを見いだすためのディスカバリーと呼ばれる取り組みです。仕事に取り組む中で感じる達成感ややりがい、満足感といったポジティブな感情の源泉がどこにあるのかを2人1組のインタビューやディスカッションを通じて明らかにしていきます。組織の「強み」というと何か特別なことのように聞こえますが、組織がその強みを最大限に発揮している瞬間は、組織メンバーがもっとも達成感ややりがいを感じながら仕事に取り組んでいる瞬間であるはずで

す。一人ひとりのメンバーが仕事のどのような局面で満足感やよろこびを感じているのかを明らかにし、これをメンバーどうしで共有することによって、これまではあえて意識することのなかった、ふだんは当たり前に行っている業務の意味や意義を深く、そして広くとらえなおすきっかけとなり、自分に取り組んでいる仕事を「断片」ではなく、システムとして構築される「まとまり」の一部として認識することができます。また、対話を通じて浮かび上がってくる組織の強みに目を向けることによって、組織がめざす方向性をメンバー間で共有することが可能になるのです。



組織や地域の理想像を探るグループワークの様子

次のステップであるドリームでは、組織がめざす理想像をメンバーどうしで探っていきます。本研修では、3年後や5年後に実現させたい理想の自治体や地域のあり方を想像し、これを表現する「未来の地域(自治体)のキャッチコピー」を考えるとともに、図やイラストを使って誰にでも直感的に分かる形にまとめてもらうグループワークを行います。

ディスカバリーの段階で明らかになった組織の強みと、これを支える組織メンバーのさまざまな想いを反映させながら、組織がめざ



グループ発表の様子

す方向性を浮かび上がらせるプロセスでは、メンバーどうしに深いレベルでの相互作用が生まれてきます。そこでは、これまで自分が当たり前だと考えてきた前提が揺らいだり（メンタルモデルの変化・修正）、研修で出会うまでは互いに面識のなかったメンバーどうしが協力しあって何かを作り出すための新しい関係性が生まれてきます（チーム学習）。

デザインの段階は、ドリームで明らかになった未来の理想像にすこしでも近づくために何ができるのかを具体的に考えていくステップです。「学習する組織」をつくり上げるためには、システムとしての組織の枠組み（組織文化）と、そこで仕事に取り組むメンバーの意識（組織内地図）が互いに深く結びつく必要があります。

このためには、ビジョンを単に「耳ざわりの良い言葉」として描き出すのではなく、ビジョンの実現につながることを深く実感できる具体的な行動に結びつけることが大切です。この研修では、ドリームの段階で理想の状態を描くだけでなく、そのような状況を生み出すために何ができるのかを併せて考えてもらっています。

最後のステップであるデスティニーは、デザインの段階で考えた具体的な行動を職場で実践し、これを継続していくプロセスです。どのような行動であれ、新しい行動を実際に起こしてみると、それまではまったく想定していなかった状況が生まれ、そこから新たな気づきもたらされるとともに、さらなる行動の可能性が広がってきます。

先に述べた介護予防強化推進事業の取り組み事例における、住民の方々の意識の変化と、それにとまなう行政サービスのあり方の変化

特集1 学習する組織を目指して

からも分かる通り、組織における新たな取り組みは、その過程でさまざまな気づきを生み出すとともに、新たな行動の選択肢を作り出すことになるのです。

そのため、デスティニーの段階を一定期間つづけた後、またメンバーが集まってディスカバリーの取り組みを行うことで、新しい取り組みを行った期間に生まれてきた、さらなる組織の強みを見いだすことができます。このように組織の潜在的な強みを探り出し、目標を明確化して新たな取り組みを行っていくプロセスを繰り返すことで、組織の「弱み」や「欠点」を是正するだけでは生み出すことが困難な、ポジティブな力を育てていくことができるのです。

AIの4Dサイクルのドリーム以降のステップは、目標を決め、行動計画を立て、これを実行した後当初の計画と照らし合わせるという意味では、業務におけるPDCAサイクルと同じものです。したがってPDCAサイクルを回していく従来からの取り組みとAIの最大の違いは、計画を立てる前にディスカバリーのステップを実施することによって、組織が持つポジティブな側面にメンバーの目を向けさせるとともに、日々の仕事への取り組みと組織の潜在性を深く結びつけてとらえる視点をメンバーどうしの対話の中で生み出していくという点にあります。

また、PDCAサイクルが主として個人で行う取り組みであるのに対して、AIは職種や部門、ときには組織という枠組みを超えて集まる関係者どうしの対話を通じて4Dサイクルの取り組みを進めていくというところにも大きな違いがあります。目の前の状況を、さらに大きな環境との関連でとらえるための広い視野と、これまでの経験をさまざまな角度から振りかえる深い洞察を生み出すためには、価値観や社会的背景、取り組んでいる仕事などのバックグラウンドが大きく異なる「他者」との間での対話が必要だからです。

とはいえAIは、これまで行われてこなかった「まったく新しい」手法ではありません。「学習する組織」という考え方が必ずしも新しいものではなく、1960年代にはじまる「組織学習」の成果を継承したものであることと同様

に、AIについても、これまでにさまざまな組織で行われてきた小集団活動の発展形態としてとらえることも可能だからです。

したがって耳慣れない「AI」という名の手法を新たに（そして無批判に）導入しようとするのは、「学習する組織」をつくり上げる試みとしては逆効果となる可能性があります。職場でAIに取り組んでいくにあたって、まず何よりも必要なことは、すでにさまざまな形態で取り入れられてきている小集団活動のあり方をとらえ直すとともに、時代に合わせて進化させ、自治体や地域が置かれた状況に応じて変更や修正を加えることです。

こうしてさまざまな場面にAIの要素を組み込む形で組織変革に取り組んでいくことが、AIを効果的に導入する方法であり、地域全体を視野に入れた「学習する組織」を構築することだといえるでしょう。

【引用文献】

- 安藤史江 (2001) 『組織学習と組織内地図』 白桃書房
- ピーター・センゲ (2011) 『学習する組織 システム思考で未来を創造する』 英治出版
- デビッド・A・ガービン他 (2008) 『環境、プロセス、リーダー行動から判定する「学習する組織」の成熟度診断法』 Diamond/ハーバード・ビジネス・レビュー 33(8), pp. 118-130
- ダイアナ・ホイットニー他 (2012) 『なぜ、あのリーダーの職場は明るいのか？ ポジティブ・パワーを引き出す5つの思考法』 日本経済新聞出版社

著者略歴

市瀬 博基 (いちのせ・ひろき)

1965年長崎県生まれ。東京大学経済学部卒業。2002年よりオックスフォード大学にて管理職研修へのコーチング導入プロセスを研究。コーチング研修会社でのフィールドワークにもとづく研究により博士号(社会人類学)を取得。多摩大学、東京外国語大学で日本社会・文化論等についての教鞭をとるかたわら、自治体や看護組織を中心にAIをはじめとする組織開発手法やコーチングのワークショップを行っている。著書に『はじめてのコーチング』(日本経済新聞出版社)、『看護のためのポジティブ・マネジメント』(医学書院)、翻訳書にダイアナ・ホイットニー他『なぜ、あのリーダーの職場は明るいのか？』(日本経済新聞出版社)などがある。