

組織と人のマネジメント④  
「学習する組織をつくる」

変化する市場や顧客に、顧客価値の高い製品・サービスを提供し続けるには、組織自体も変化し続けなければなりません。いままでの組織の行動様式の問題に気が付き、積極的に経営革新を行う組織能力がなければ成長することは困難です。顧客にとって価値ある製品・サービスを生み続けるには、それができる組織づくりが重要になります。長期にわたる企業の実践研究に基づき1994年に出版された、一世を風靡した「ビジョナリー・カンパニー」でも「いつでもいい価値を生むには、いい組織をつくること」の重要性を「時を告げるのではなく、時計をつくる」という比喻を用いて主張しています。持続して卓越した組織になるためには製品・サービスづくり以上にいい組織づくりが重要なのです。

自己の情熱を基盤に、組織挙げた学習を

方として経営に大きな影響を与えたものとして「学習する組織」というものがあります。これは1990年にマサチューセッツ工科大学のピーター・センゲ教授が出版した『THE

FIFTH DISCIPLINE』(五つの教訓)に示された概念で知識や学習性を組織のコア・コンピタンスと考えるものです。

学習する組織には「自己マスタリー」「メンタルモデルの克服」「共有ビジョン」「チーム学習」「システム思考」という五つの教訓が不可欠で、これらのプロセスを継続的に高めていくことを求めています。この五つの教訓は不可欠の要素なのですが、これを高めるにはどこから手をつけるもよいというものでもありません。

組織は個人の集まりですから、組織メンバー一人一人が行って自己実現したいかという意志が重要になります。このことが組織の出発点です。どのよ

うな専門性を生かしていきたいかという自分自身の仕事への情熱が「自己マスタリー」です。このことが学習の基盤になります。

次に、自分のものの見方、考え方に気付くということです。ものの見方、考え方を支配している根となつていものが「メンタルモデル」というものです。自己実現を通して何かを成し遂げようとした時に自分のものの見方、考え方を知ることが重要なのです。新たなものの見方、考え方をくり上げるのが「メンタルモデルの克服」です。

経営品質向上プログラムでは、経営の全体最適を追求するために基本理念に顧客本意、独自能力、社員重視、社会との調和を示しています。こうした全体最適を求めていくには組織を挙げた学習が重要なのです。