

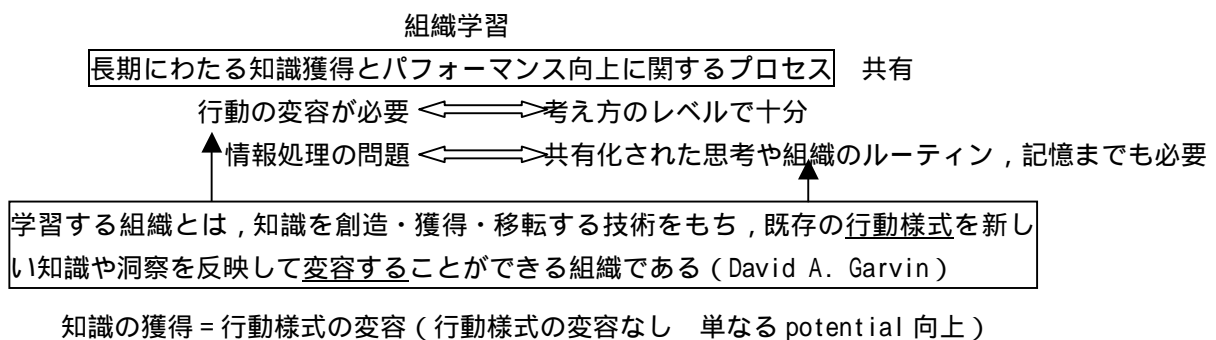
文献:ハーバードビジネスレビューブックス(2000) ナレッジ・マネジメント, ダイアモンド社, 東京, pp.69-108

○David A. Garvin Building a Learning Organization : 「学習する組織」の構築

■Let's Learning

- ・プログラムの効率的な改善: 組織的なコミットメントによる新しい角度からの見直しが必要
- ・組織的学習 人々が互いに学びあうような場 (Peter M. senge)
 個人一人一人が知識労働者であるような組織 (野中郁次郎)
- ・「学習する組織」の具体的なステップの説明が必要になる
 3M (Meaning, Management, Measurement) の具体化

Meaning: 組織学習ってなに?



Management: どのようにマネジメントするのか?

Management に必要な 5 要素 意識的, 体系的な組織作りの必要性

(1) システマティックな問題解決: 問題解決訓練

- ・トレーニングプログラム自体は容易に学べるが, それを個人でどのように用いるか
 「これで十分という態度こそ不十分」「常識を疑い, 背景にある原因を分析する」
- ・ゼロックスの問題解決プロセス 研修における細かいステップの明確化

(2) 新しい考え方や方法の実験: 科学的手法を用いて将来への期待を確認

- ・日常業務中での実験: 日常業務の中で小さな実験を継続的に行う形態
 新しいアイデア, スキルの必要性 多岐にわたる訓練で習得
 - ・モデルプロジェクト: 規模が大きく複雑, ゼロベースでの実験デザイン
 表面的な知識から離れて, 深く本質的な理解を求めるといった目的をもっている
- WHY の知識 背景にある因果関係の理解により, 例外・応用・予測できない出来事に対応可能

知識の段階	
1. プロトタイプ (良し悪し) がわかる	5. 属性を部分的にコントロールすることができる
2. プロトタイプの属性・理由がわかる	6. さまざまな異常の理解と識別ができる
3. 特徴を識別できる	7. 異常をコントロールできる
4. 属性を計測できる	8. 以上をコントロールし, それに対応する手続きをとれる

(3) 自社の経験や歴史からの学習: 反省と共有

- ・生産的失敗 <====> 非生産的成功: 価値の違いをどう認識するか

(4) 他社の経験や過去の例からの学習: 外部のものの方を知る

- ・ベンチマーキング (日常業務に関する調査を通じた学習経験) 結果と実際のやり方
 - ・顧客
- 外部からのアイデアソースが何であれ, 学習は受容的態度の無い所では起こらない!!

(5) 知識の迅速で効果的な組織内への転移: 組織全体への転移

- ・ 書面・口頭などのレポート，見学会，研修など 自ら積極的に体験することが大切
- ・ 適切なインセンティブ 自分たちの計画が評価され，実践されることの喜び

Measurement：どのように測定するか？（測ることのできないものを管理することはできない）

- ・ 学習曲線と経験曲線 コストや価格以外の要素に対応できない，変革には至らない
- ・ ハーフライフカーブ測定法 パフォーマンスを 50%向上させるのに必要な時間を示す
結果しか見ないので，より包括的な評価枠組みが必要
- ・ 3段階のプロセス評価 認識レベル（態度，理解度に焦点を当てた調査，インタビューなど）
行動レベル（行動の変容は観察によって評価）
測定可能なパフォーマンス指標（結果）の改善（ハーフラインカーブなど）

Learning Environment：まずは環境整備だよな

- ・ 学習に適した環境の整備
 - 時間の確保
 - 効果的に時間を使うスキルの研修
 - ・ 組織の境界を取り除く
 - 新しい，自由なアイデアの交換
- 具体的な学習の場の作成
・ 研修，フォーラム，イベント
- ・ 学習を阻む境界を取り除くことによって，学習に対する見方が組織の中でも変わる
 - ・ 経営の焦点 学習に対するコミットメント

HIMEKAN's Impressions

- ・ 「Measurement Management の改善」をどうするか(指導と評価の一体化)？
- ・ 認識レベルの評価はインタビューなどで可能か？具体的な態度の測定とは（教育現場でも問題）。
- ・ 教師教育における「環境整備」の問題は，制度の改善で解消できるのか？

M e m o