

『組織最強の法則』(ピーター・M・センゲ 守部信之他訳)

第5部 組織化学の新しいテクノロジー

マイクロワールド

経験による学習のジレンマ(複雑なシステムの中での行動→結果が遅れて生まれる、不明確)



コンピューターを利用したマイクロワールドを使う

【 子どもの人形遊び
遊びを通した学習のパワー 】

○ マイクロワールドを利用することで可能になること

- 1 未来の学習
- 2 隠れた戦略チャンスの観察
- 3 使われていないレバレッジの発見

<未来の学習> — 経営陣が実行直前の戦略に内在する矛盾を発見する

例 4年後の売り上げ20億ドル達成という目標

→ 毎年20%の売り上げますが必要(過去20年間の伸び率に相当)

→ 毎年従業員を20%増す必要

→ 新人の育成には2~4年かかる

→ 大勢を一度にライバル会社から引き抜くのも無理



4年目一年だけを見ても営業員を2倍にする必要→人員が巨大化し組織が崩壊

問題の核心 = 成績目標を下げる → 短期間で新人営業員の教育をする必要性に気がつく
営業組織の改変

* まだ見ぬ組織体系で決断のもたらす結果を発見

<隠れた戦略チャンスの観察>

- メンバーのメンタルモデルを実験し、経営陣がメンバーの仮定が顧客の好みを左右する事実を発見

社員A: 良質の製品と競争力のある価格で販売(サービスは必要ない)

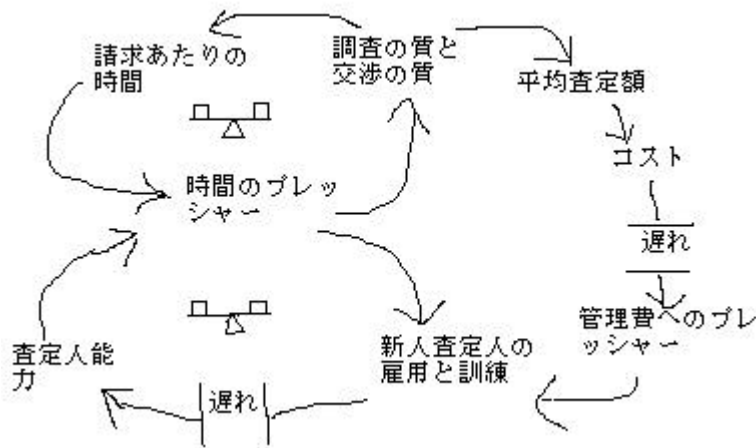
社員B: 良質の製品と競争力のある価格で販売する事に加えサービスが重要

社員A - 短期的に見た場合、ライバル会社のサービスがなおざりの場合真実。顧客はサービスに期待しなくなり、仮に製造業者が質の高いサービスを提案しても顧客は懐疑的になる。

社員B - 長期的に見て真実。顧客は質の高いサービスを経験しなければサービスを評価できない。サービス思考の戦略が長期的戦略である必要性を認識。

<使われていないレバレッジの発見>

- 例えば保険会社の部門管理者となり「実質を伴わない見かけの良さを」を生み出したり、仕事量の管理を誤り、品質を低下させ、顧客サービスや利益を向上させる可能性のあったレバレッジを失うのが以下に簡単かを体験する



サービスには目安が存在しない、サービスの質は主観的、個人的な性質を持っている
 → サービス業を管理するさい、具体的に把握できるものに注意が集中してしまう

新しいリーダーシップ

ラーニング・オーガニゼーションのリーダーとして必要な資質

人々が常に物事の複雑さを理解し、各自のビジョンを明確にし、共通のメンタル・モデルを十分活用していく能力を研鑽する場としての組織を構築し、その組織に命を吹き込む

<設計者としてのリーダー>

損得計算から離れ、組織内の相互依存を理解したうえで、より長期的視野に立った設計をする。特にラーニング・オーガニゼーションのリーダーは学習のディシプリン全てを統合する。ただし、全てのディシプリンを同時に開発しなければならない訳ではない。リーダーは組織の学習プロセスを設計しメンバーが学びやすくしなければならない。

<給仕役としてのリーダー>

リーダーは「目的物語」(壮大な理想像、ビジョン)の給仕役となる

ビジョンの例: もっと人間性と調和し、人々が存続への欲求と創造への欲求とのバランスを取れるようにし、壮大な理想像の概念化とアイデアの実践の両方を調整するような組織を目指すこと

<教師としてのリーダー>

リーダーの役目は現実を定義する事である。ここで限界を示すものとしての現実ではなく、創作の手段として現実を捉えられるようにするための手助けが「教師としてのリーダー」の役割。リーダーは個々の出来事、行動様式、システム構造、「目的物語」の4つのレベルで現実を捉える。ラーニング・オーガニゼーションのリーダーは特にシステム構造に重点を置き、組織の人員もそれに習うよう指導する。

<リーダーのクリエイティブ・テンション>

リーダーはクリエイティブ・テンション(創造的緊張、現実とビジョンのギャップ)を自分の内だけでなく組織全体の中に作り出し、調整する。その結果組織にはエネルギーが蓄えられる。

* 5つのディシプリンは学習のディシプリンであると共にリーダーシップのディシプリンでもある。これらの分野に秀でたものがラーニング・オーガニゼーションのリーダーとなる。

■問題提起■

- ・マイクロワールドの信憑性について。人の限られた経験や発想の範囲でいかにしてシミュレーションを準備できるか。本当に「思わざる結果」まで前もってプログラムに組み込む事ができるのか。
- ・システム思考の応用。