

高間邦男著「学習する組織 - 現場に改革のタネをまく - 」

光文社新書 光文社 2005年5月20日刊を読む

組織変化に必要なダイアログ - ダイアログができていたかの確認とは -

1. 自由に互いに経験を共有化しながら、一緒にプロセスを生み出すことができれば、それでよい。

MIT のオットー・シャーマー氏に「ダイアログができているかはどうしたら分かるのか」と質問してみた。次に紹介するのはシャーマー氏から聞いた、ダイアログができていたかどうかのポイントである。ジャッジは必要がないが、振り返ることで、次回のダイアログをよりよいものにする参考になると思う。

(1) 自分の認識・見方が変わったか(チェンジング・パースペクティブ、自分の古い殻と新しい自分に気づく)

(2) 自分が本当に協働で何かを作っていたか

(3) 自分の本質・アイデンティティにより近づいた感じがするか

(4) 会話が双方向になっていたか(参加者が複数いる場合は多方向になる)

(5) 参加者一人ひとりが議題の設定に影響を与えることができるようになっていたか

(6) アジェンダ(テーマ)の設定プロセスが透明になっていたか

(7) お互いが自由に話し合えたか

(8) お互いに経験を作ることができたか

2. 私が企業でダイアログを実施した体験から、その効果を整理すると次のようにまとめられる。

(1) 参加メンバーのコミットが高まる

(2) 他者をより深く理解することができる

(3) ポジティブな協働関係を構築できる

(4)一人で考えたりディスカッションするよりも深い気づきを得ることができる

(5)個人のレベルを超えた新しい知識の創造や発見がある

(6)皆の脳が一つになって考えているような集合的意識が出てくる

(7)共有化できる新しい目的意識やビジョンを創造できる

(8)参加することに成長感や喜びを感じることができる

こういった効果を生み出すことができるプロセスがダイアログである。このダイアログのプロセスは、組織の中で生かせる場面が多くある。ビジョンやバリューの共有でも、ゴールや目標の設定でも、日常の仮説検証でも、リーダーやメンバーがダイアログを知っていると、そのすべての場面が「学習する組織」への変革の機会となるだろう。

3.(1)「学習する組織」とは、人と人が相互作用をすることによって、よりよいものに変化し続ける状態といってもよいかもしれない。

(2)人や組織が変革していく実相とは何だろうか。人と人の相互作用が本当に深くなされると、個人の人格を超えた融合体としての別人格が新たに形成されるのだと思う。素晴らしい人と一緒にいると自分までが素晴らしい人間に変わっていくことがあるだろう。

(3)組織の中の人と人との関係で、互いに受け入れ合うことができると、新たな人格を形成できるのではないだろうか。しかし、ジャッジしてしまうと受け入れていないことになるので、個人は個人のままで、新しい高次な人格は創造されない。人と人だけでなく、組織と組織、宗教と宗教、国と国も互いが受け入れ合うようにしていくと、新しいより高次な存在が生み出されていくのであろう。

(4)組織変革の本質的なプロセスとは、人と人が受け入れ合って、高次な人格を創造し、その人格が形作る組織が、環境との相互作用の中でより高次なものに変化していくことだと思う。

そして、組織変革のプロセスは終わりが無い。

P236 ~ 240

【コメント】

学習する組織(Learning Organization ラーニング・オーガニゼーション)とは何かをわかりやすく解説した本書を通して、企業の組織変革を少しでもなしとげたい。

- 2010年1月21日 林明夫記 -