すぐに役立つ 楽しい経営学

大学講義「企業経営とトップマネジメント」

2019.04 ～ 2019.07

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

©2019 Toru Saito

学習する組織（システム思考・対話と共創）

©2019 Toru Saito

ピーター・M・センゲ博士

MIT上級講師。システム思考を経済や組織を理解するツールとして再構築。ビジネス・教育・医療・政府の各リーダーを支援している。著書「学習する組織」は、ハーバード・ビジネス・レビュー誌にて、過去75年間における最も優れた経営書の１つであると評価された。

© 2018 Toru Saito

センゲが提唱した
「管理する組織」から「学習する組織」
へのパラダイムシフトは

前期講義後半のメインテーマである
「自律する組織」の土台となる考え方

©2019 Toru Saito

なんだけど…

©2019 Toru Saito

「学習する組織」は重要な経営書だが
分厚く難解で、わかりにくいと評価されてきた

©2019 Toru Saito

これから2回の講義で、めっちゃ優しく
「学習する組織」のエッセンスをマスターしよう！

©2019 Toru Saito

「学習する組織」の背景にあるものは

加速する環境変化のスピード

©2019 Toru Saito

テクノロジーの進化が、経営変革を加速

- **サービスが高度化（環境の不確実化）**
  システム高度化で、24時間、即時で多様な判断が必要になった
- **仕事が創造的に（自動化の進展）**
  自動化で、統制すると生産性が落ちる創造的業務が増えた
- **部下がパワーアップ（グーグル効果）**
  インターネットで、上司と部下の情報格差がなくなった
- **社内外が透明化（ソーシャルシフト）**
  ソーシャルメディアで、生活社が常に情報交換するようになった

©2019 Toru Saito

どうすればよいかを経営トップが考え、他のすべてをその「大戦略家」の命令に従わせることなど、もう不可能なのだ。

将来、真に卓越した存在になる組織とは、組織内のあらゆるレベルで、人々の意思決定や学習する能力を引き出す方法を見つける組織だろう。

©2019 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

集団的知性（Collective Intelligence）

多くの個人の協力と競争によって、集団自体に
知能や精神が存在するかのように見える知性のこと

©2019 Toru Saito

集団的知性研究のパイオニア George Por 曰く

集団的知性の力を最大限に発揮できるかどうかは、メンバーが発する、潜在的に有益な意見やアイデアを「黄金の示唆」として積極的に組織に受け入れる能力があるかどうかにかかっている。

©2019 Toru Saito

L

組織の常識とされているもので、実は
「集団的知性」を破壊する施策って
どんなことがある？

（クリエイティブな回答を考えて、追加しよう）

©2019 Toru Saito

組織を破壊するマネジメントの一般的な体系

- **評価によるマネジメント** … 短期的な指標、可視化された数値を重視
- **追従を基盤にした文化** … 恐怖による管理、上司を喜ばせることで出世
- **結果の管理** … 経営陣が目標を設定、社員に目標を達成する義務を賦課
- **正答 vs 誤答** … 専門的な問題解決を重視、意見が不一致の問題は軽視
- **画一性を重視** … 相違は解消すべき問題、減点主義でバランス優等生を重視
- **予測と統制** … マネジメントすなわちコントロール、計画→組織化→統制
- **過剰な競争と不信** … 競争こそ高業績の原動力、社員の不安や不信は軽視
- **全体性の喪失** … 問題の断片化、組織の細分化、つながりの軽視

©2019 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

例えば

©2019 Toru Saito

数字を達成するために、ある部門に

① 業績責任者をおき
(責任ある人とそうでない人をつくり)

② 複数の課にわけて
(部全体の緊密な連携や知の共有を分断して)

③ 課ごとに数値目標を設定し
(プロセスや顧客満足が軽視され)

④ 課同士で競争させる
(信頼関係や互酬性の規範を消滅させる)

©2019 Toru Saito

① **管理する**と、人の持つ自律性や有能感が失われる
② **分割する**と、目に見えないつながりが切断される
③ **数字を追い求める**と、プロセスや感情が軽視される
④ **競争をあおる**と、お互い様の信頼関係が分断される

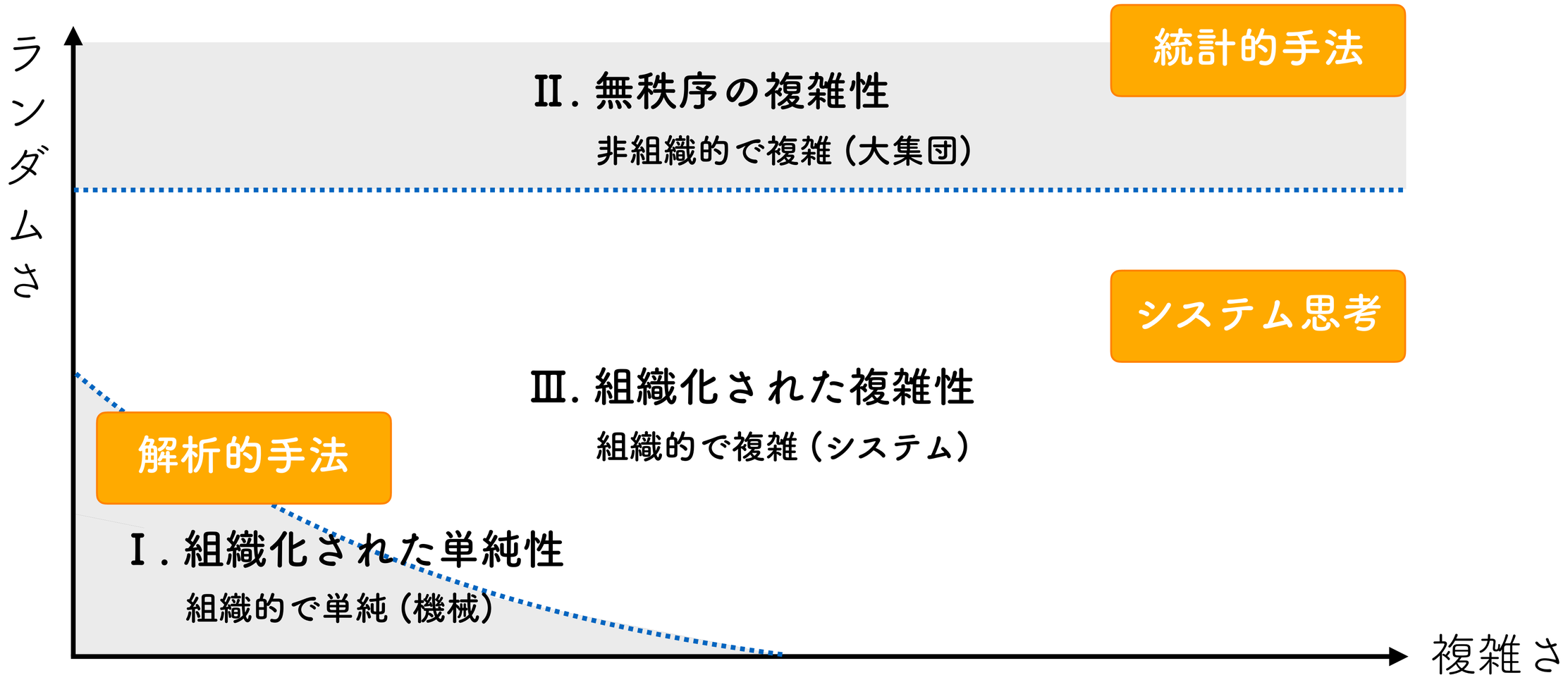
これらの悪循環で「組織の学習能力」が枯れてゆく

©2019 Toru Saito

予測困難な反応をする「心」を持つ人
一人ずつ違う「多様な人」の集まる組織

組織は「複雑な機械時計」とは違う
極めて複雑な上に、相互作用で成り立つもの

©2019 Toru Saito



©2019 Toru Saito

出典：ジェラルド.M.ワインバーグ著「一般システム思考入門」

組織はシステムであり「**分かたれることのない全体**」としてはじめて機能する。古今東西変わらない経営の本質であり、言ってみれば当たり前の話である。

この当たり前の原則を見失って衰退する企業がいかに多いことか。
これもまた古今東西不変の現象である。なぜか。

皮肉なことに、多くの企業が意識的もしくは無意識のうちにつくりあげている**経営の「システム」が、システムとしての組織を破壊している**からである。従来の支配的な経営システムは、「**アナリシス」（分析）を強調するあまり、肝心の全体の「シンセシス」（綜合）をなおざり**にしてきた。

学習する組織　推薦文　一橋大学院 楠木建教授

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

「管理する組織」から「学習する組織」へ

©2019 Toru Saito

「**学習する組織**」とは

複雑化する経営環境に適応するために

恒常的に学習し、進化し続ける組織

©2019 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

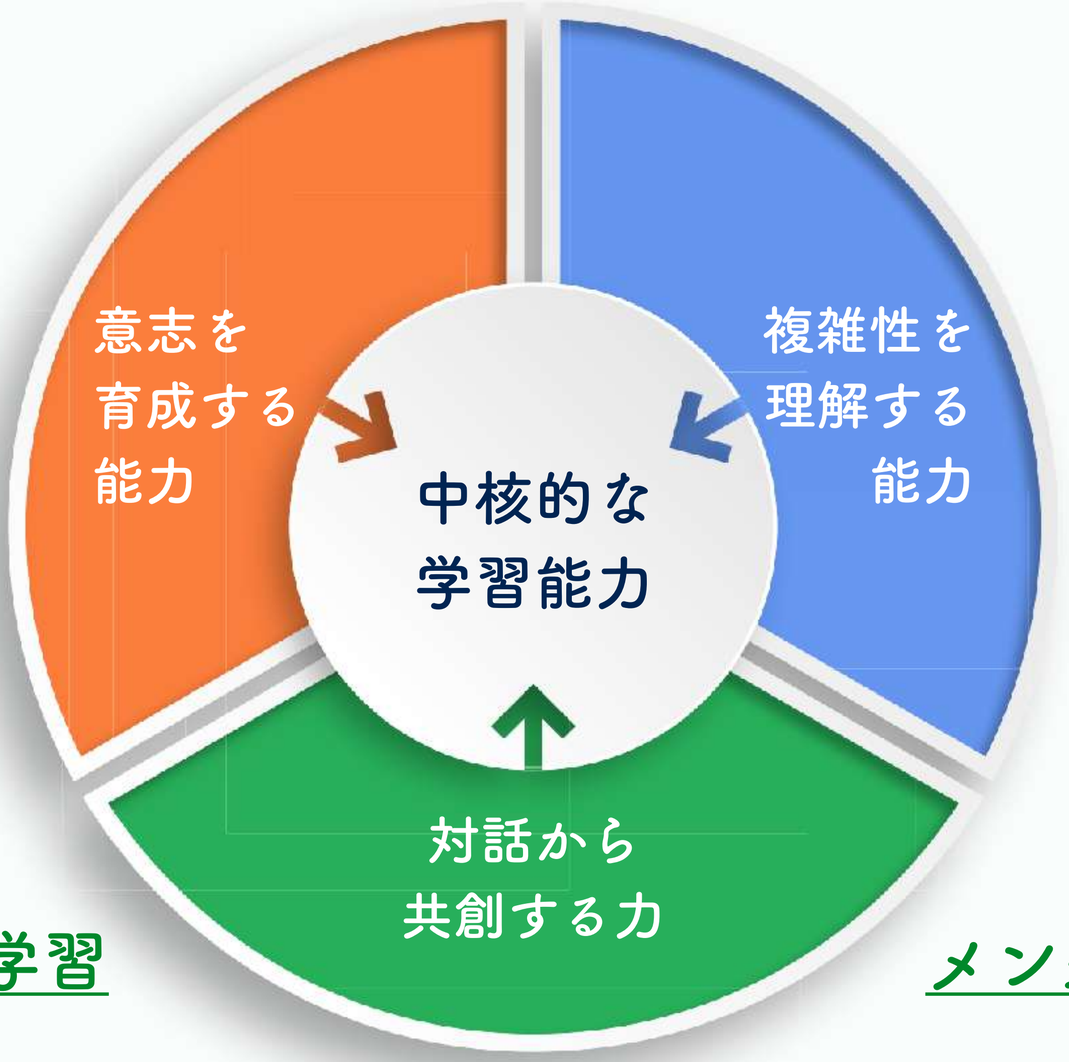
「学習する組織」を実践するためには
個人と組織が「５つの学習能力」を
身につける必要があります

©2019 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

自己マスタリーと共有ビジョン

個人と組織が、自分たちが本当に望むことを思い描き、それを実現するための意識と能力



システム思考

多様なつながりで形成されているシステムの全体像と、その作用を理解する意識と能力

チーム学習

メンタルモデル

個人や組織がもつ無意識の思い込みを自覚し、議論し、共感し、共創するための意識と能力

©2019 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

学習する組織の根幹となる

「システム思考」

複雑性を理解する技術

©2019 Toru Saito

組織が学習し続けるために必要なこと

1. 複雑な現実を見つめる能力（システム思考）
2. 対話しながら共創する能力（メンタルモデルとチーム学習）
3. 志を持ち、それに向かう能力（自己マスタリーと共有ビジョン）

多様なつながりで形成される複雑な現実を理解する能力

©2019 Toru Saito

システムシンキング：
教訓「ボルネオの猫」の物語

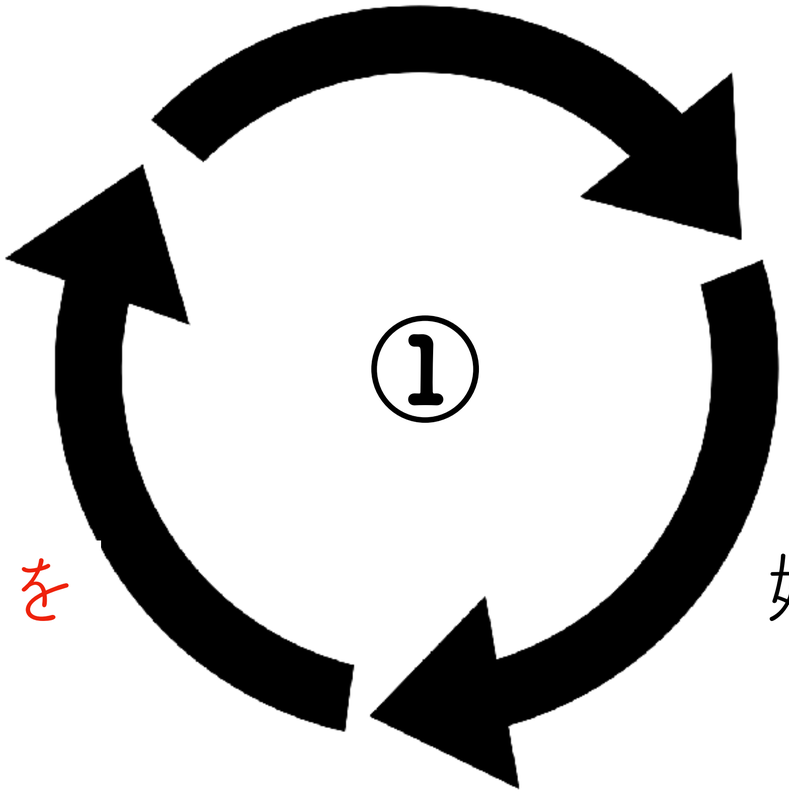
真実の物語をヒントに...

© 2018 Toru Saito

出典：Sustainability Illustrated制作 https://www.youtube.com/watch?v=s6wA9nyVUZ0

マラリアを流行を抑える作戦

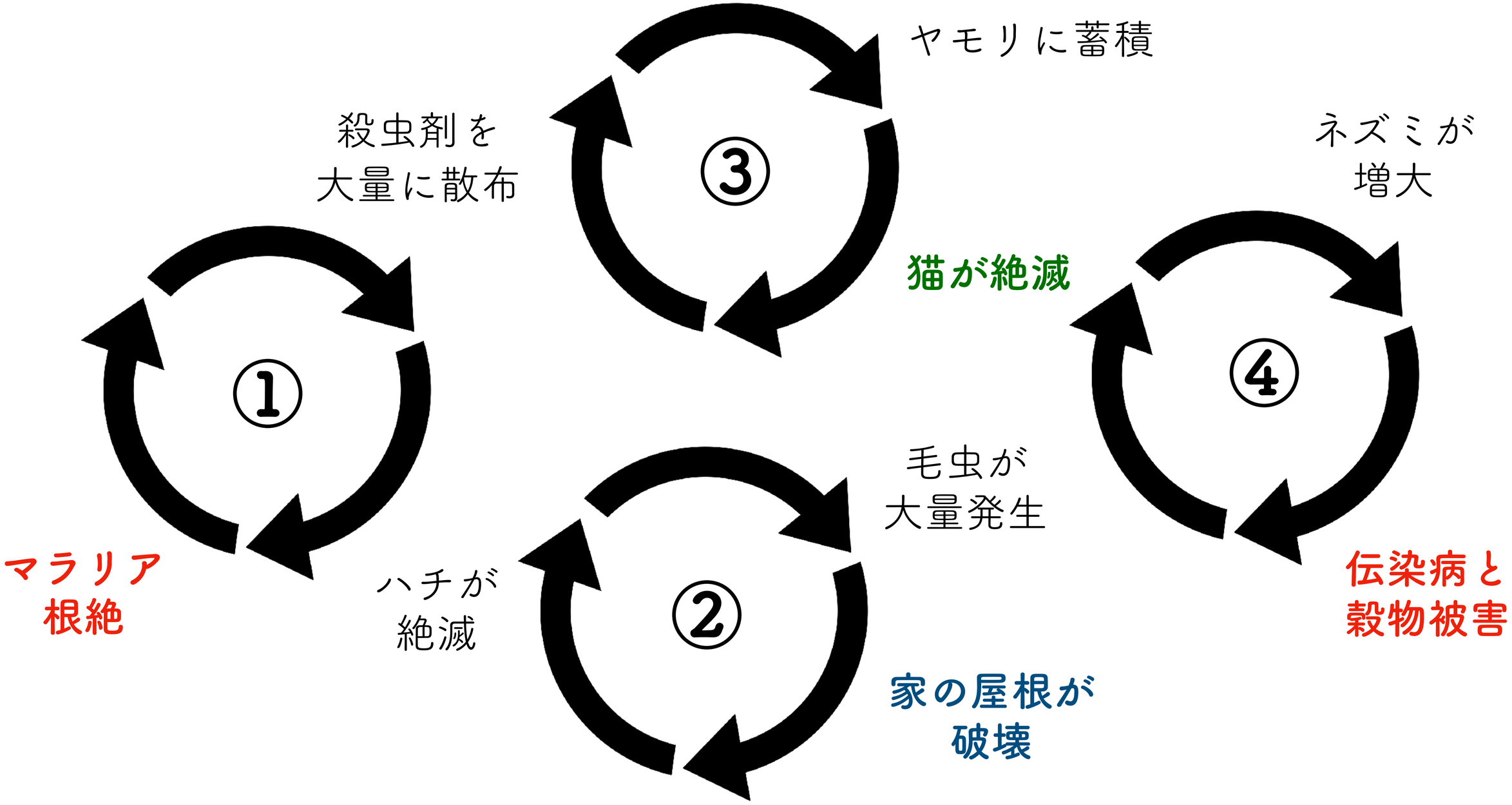
殺虫剤を大量に散布



マラリアを
根絶

媒介の蚊を
絶滅

©2019 Toru Saito

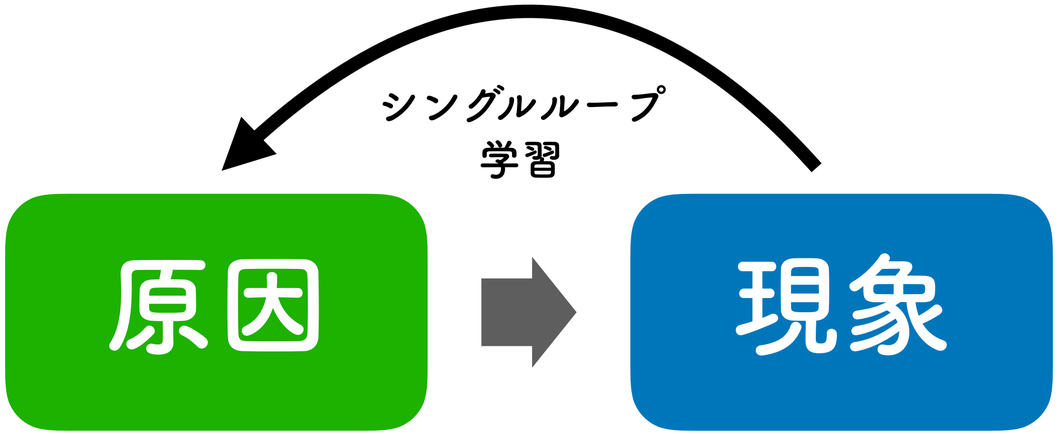


©2019 Toru Saito

機械的に考えると

©2019 Toru Saito

「シンプル・ループ」による学習

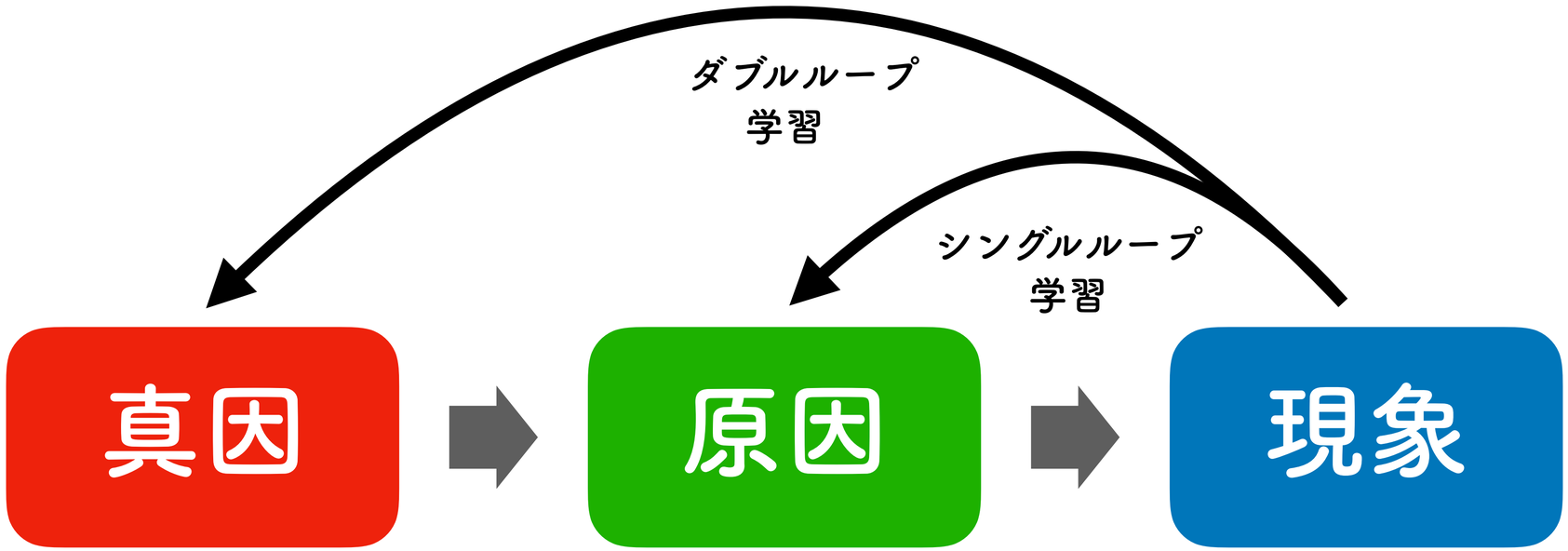


©2019 Toru Saito

複雑な相互作用を持つものに対しては

©2019 Toru Saito

「ダブル・ループ」による真因の発見



©2019 Toru Saito

では、ひとつ例題で考えてみよう

©2019 Toru Saito

この考え方は
「学習する組織」の要諦と
なります

©2019 Toru Saito

市役所さん、すいません。ちょっといい？

まじで火事が多くて怖いんですけど😭

え、他人事みたいな💢

だよね。なんとかしてもらえませんか？

よかった。じゃあ、よろしくね😁

はい

ですよね。

いや、まさか💦

もちろんです。市民あっての市役所ですから😥

©2019 Toru Saito

あなたならどう考える？
二～三人でペアになり、対策を考えよう。

あなたはとある**市役所の消防局職員**です。最近、火事が頻繁に起きており、多くの市民の命と財産が失われ、市役所へのクレームも激増してます。行政としてどんな対処をすべきでしょう？

© 2018 Toru Saito

L

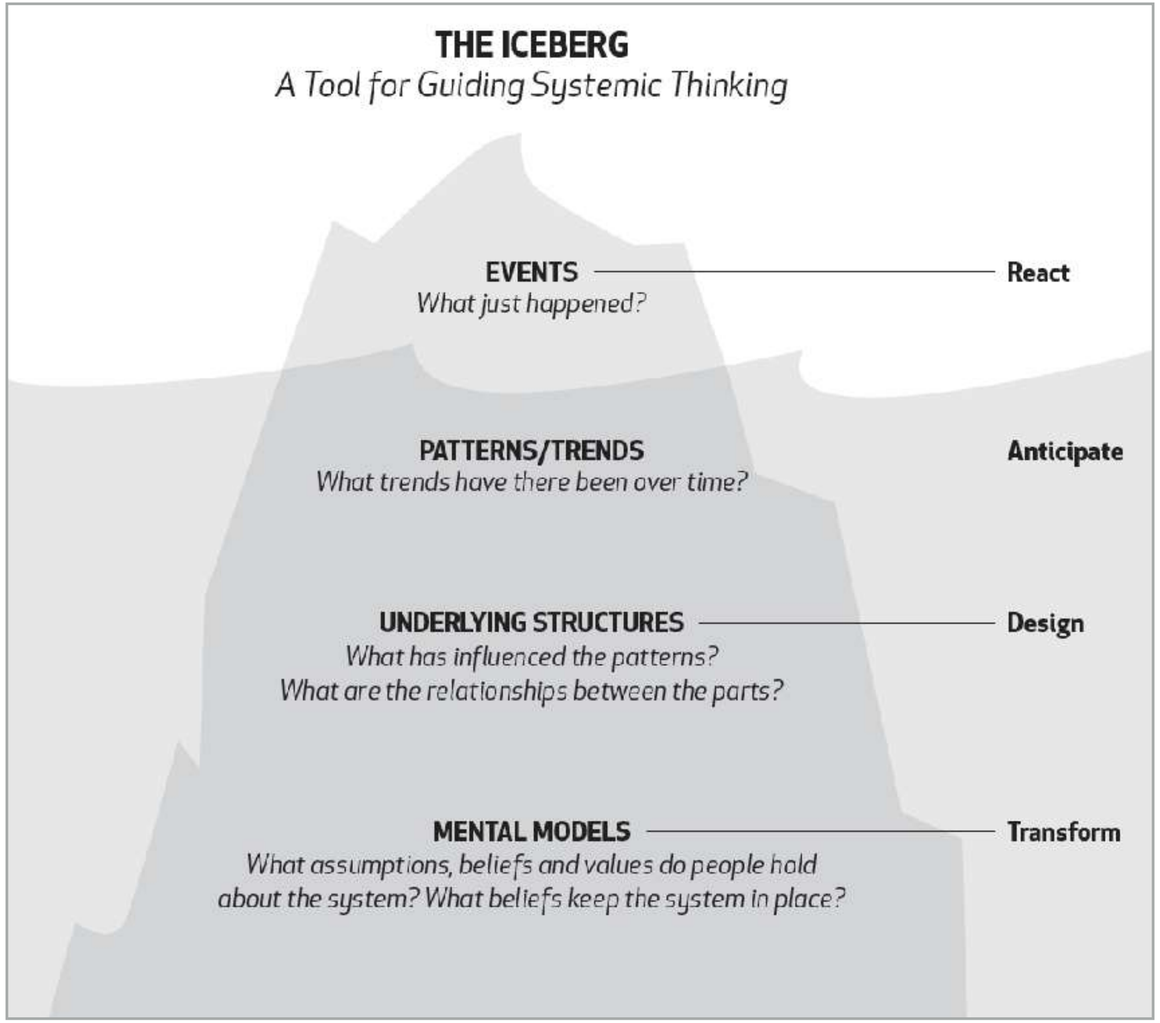
とある市で、火事が頻繁に起きており
多くの市民の命と財産が失われていました。
行政はどんな対処をすべきだろう？

（クリエイティブな回答を考えて、追加しよう）

©2019 Toru Saito

「システム思考」をするために
氷山モデルというツールを使おう。

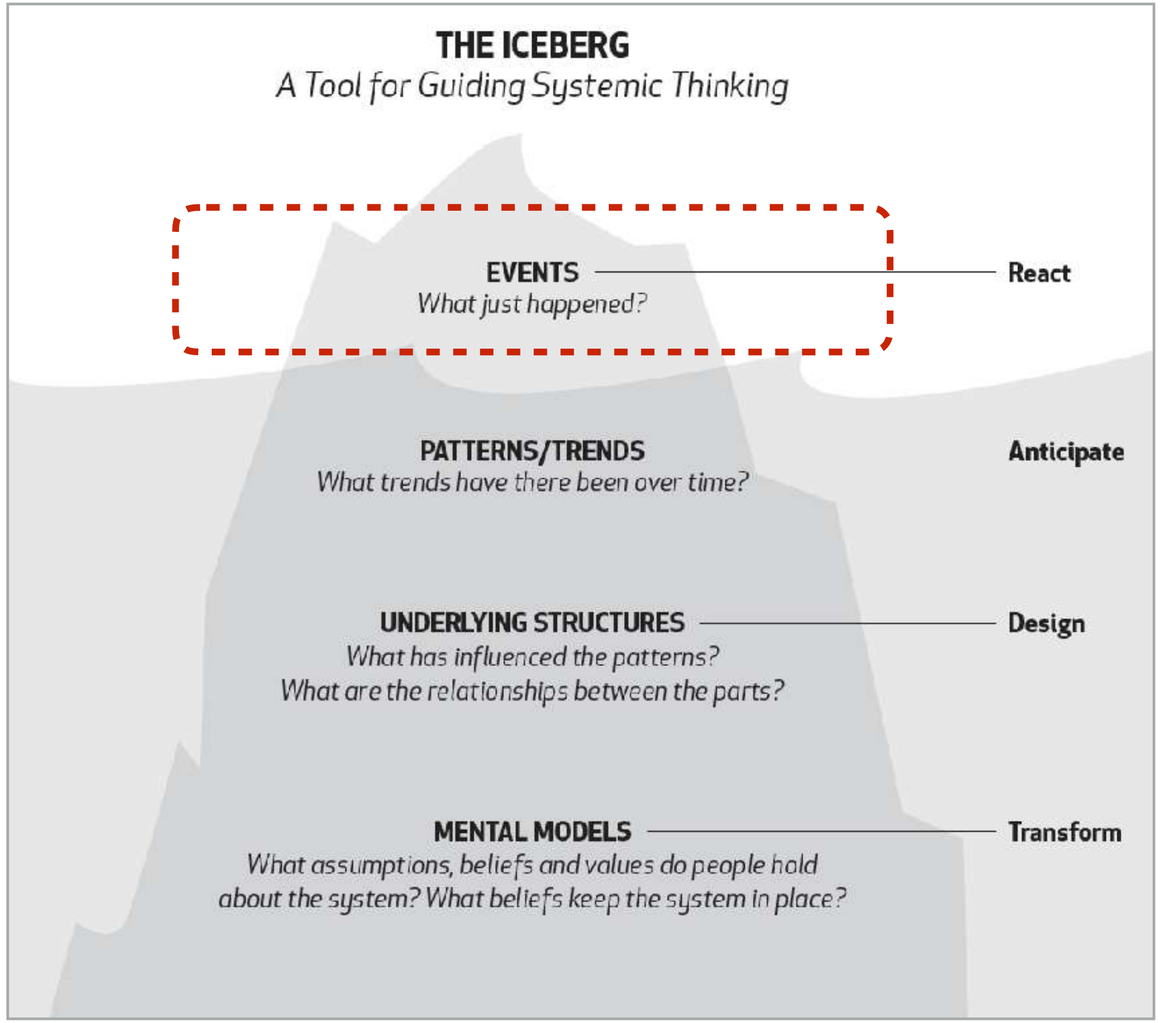
©2019 Toru Saito



システム思考の氷山モデル

©2019 Toru Saito

出典：小田理一郎著「学習する組織入門」



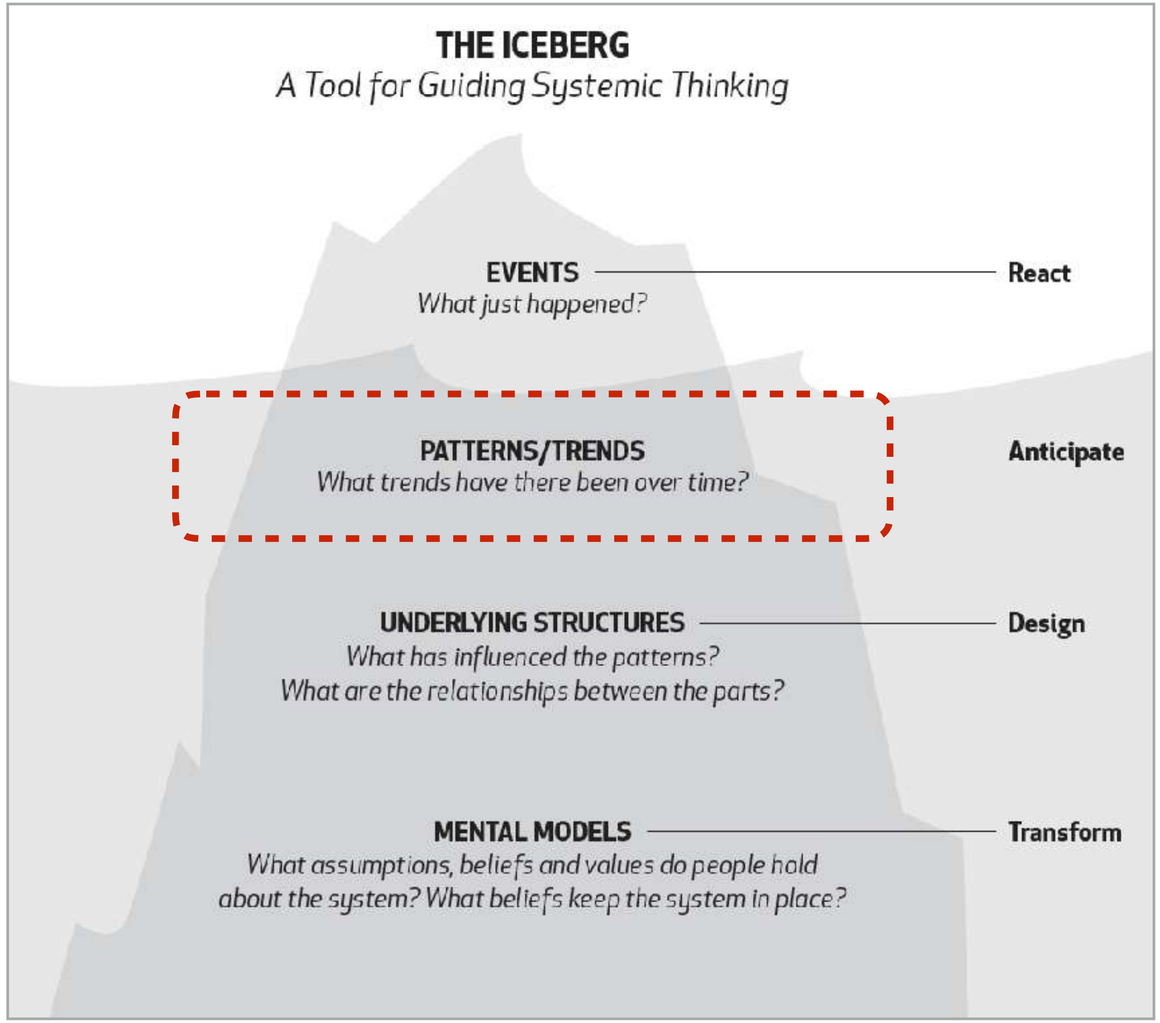
システム思考の氷山モデル

できごと（Events）

火事が発生したら、できるだけ迅速に消火するための体制を構築しよう

©2019 Toru Saito

出典：小田理一郎著「学習する組織入門」



システム思考の氷山モデル

できごと (Events)

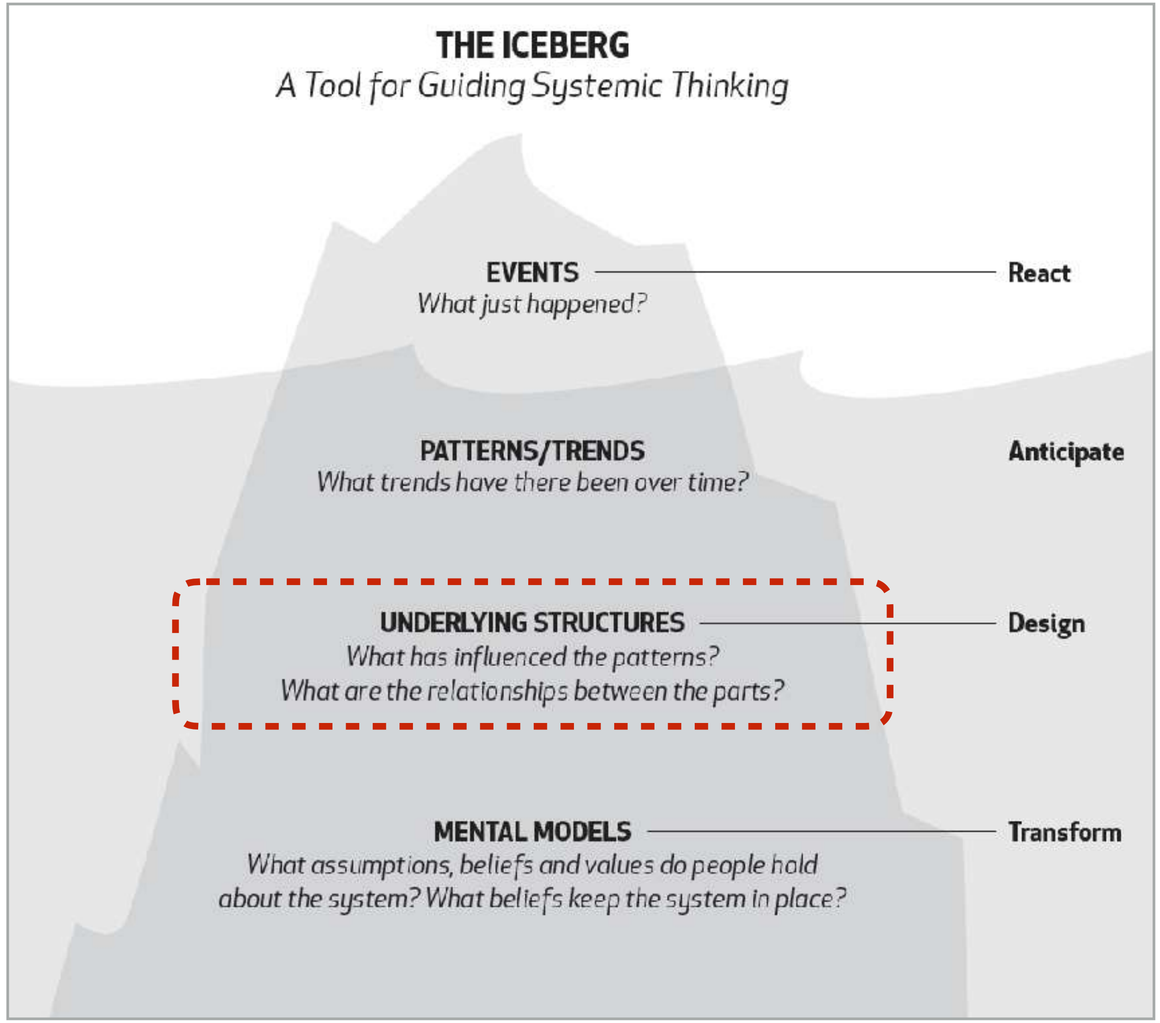
火事が発生したら、できるだけ迅速に消火するための体制を構築しよう

パターン (Pattern/Trends)

過去の火事データを調べ、地域や時間帯シフトで、さらに迅速に消火しよう

©2019 Toru Saito

出典：小田理一郎著「学習する組織入門」



システム思考の氷山モデル

できごと (Events)

火事が発生したら、できるだけ迅速に消火するための体制を構築しよう

パターン (Pattern/Trends)

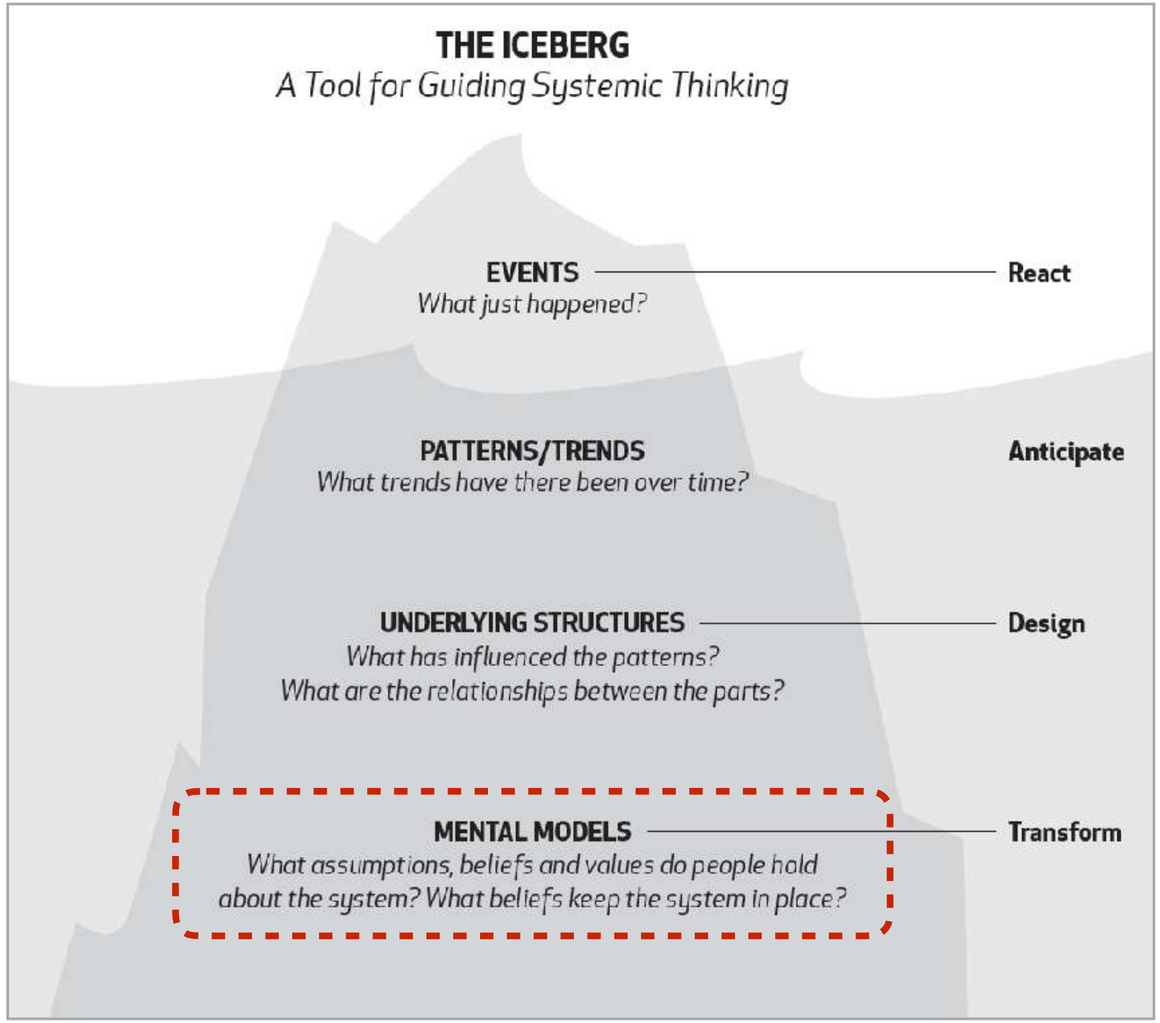
過去の火事データを調べ、地域や時間帯シフトで、さらに迅速に消火しよう

構造 (Underlying Structures)

火事の原因を把握し、耐火材や消化器設置などで、火事を未然に防ごう

©2019 Toru Saito

出典：小田理一郎著「学習する組織入門」



システム思考の氷山モデル

できごと (Events)

火事が発生したら、できるだけ迅速に消火するための体制を構築しよう

パターン (Pattern/Trends)

過去の火事データを調べ、地域や時間帯シフトで、さらに迅速に消火しよう

構造 (Underlying Structures)

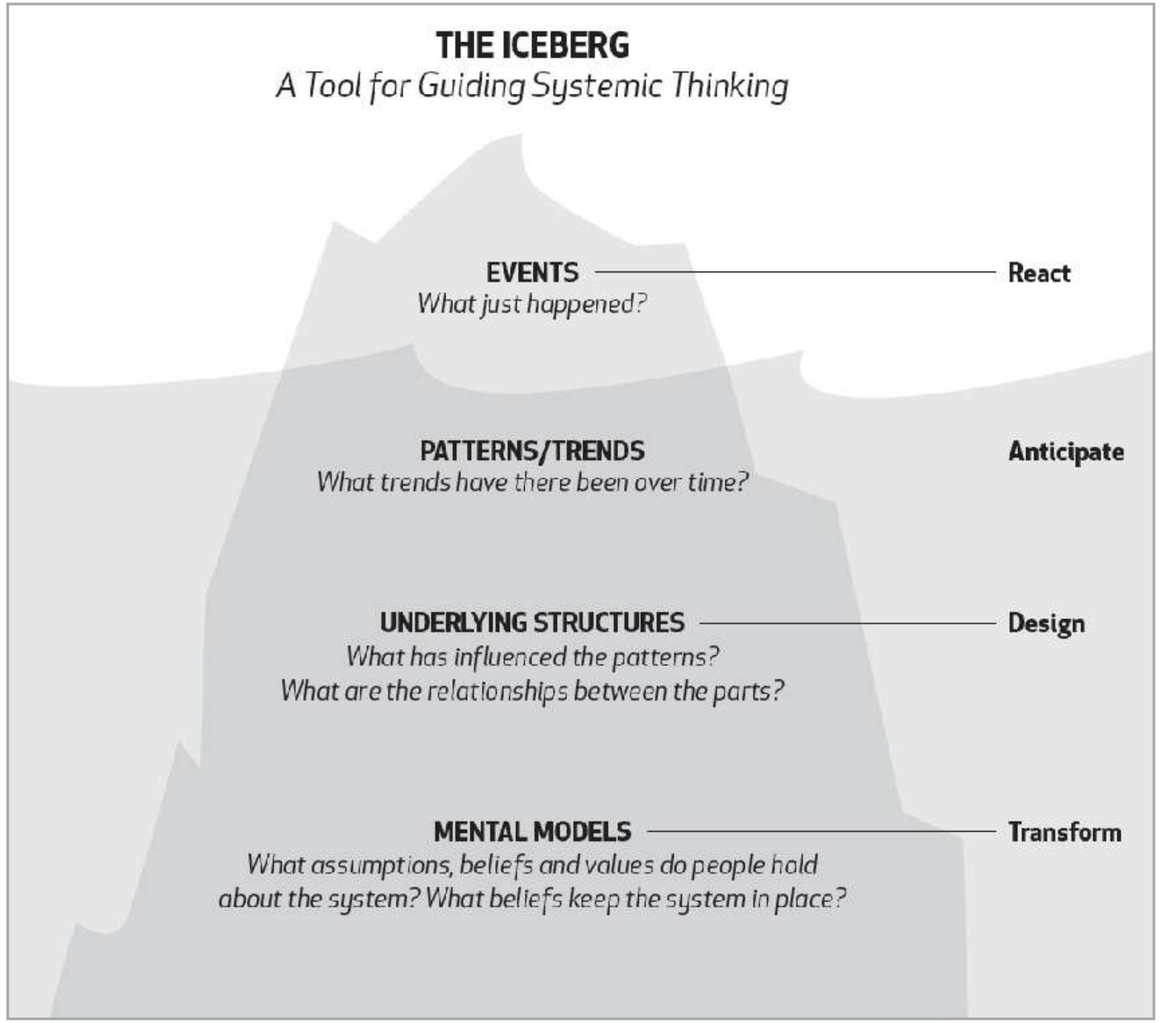
火事の原因を把握し、耐火材や消化器設置などで、火事を未然に防ごう

メンタルモデル (Mental Model)

火事の悲惨さを共有し、火事のない街を市民と一体になって創り上げよう

©2019 Toru Saito

出典：小田理一郎著「学習する組織入門」



システム思考の氷山モデル

できごと (Events) 対症的

火事が発生したら、できるだけ迅速に消火するための体制を構築しよう

パターン (Pattern/Trends) 計画的

過去の火事データを調べ、地域や時間帯シフトで、さらに迅速に消火しよう

構造 (Underlying Structures) 戦略的

火事の原因を把握し、耐火材や消化器設置などで、火事を未然に防ごう

メンタルモデル (Mental Model) 創造的

火事の悲惨さを共有し、火事のない街を市民と一体になって創り上げよう

©2019 Toru Saito

出典：小田理一郎著「学習する組織入門」

では、もうひとつ例題ね。
これは順番に考えていこう。

©2019 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

学習院さん、すいません。ちょっといい？

受験しようか、迷ってるんですけど

え、それだけ？😳

なんか軽いから、他の大学にしようかな

いちおう両親と相談してみます😒

はい

あ、いい大学ですよ。ぜひ

いや、まさか💦

最近、少子化で志望者が減り始めてて😥 そこをなんとか。

©2019 Toru Saito

202X年。あなたは母校の学習院大学で働いてます。悩みは少子化にともなう志望者数の減少。
このままではジリ貧だと危機を感じてます。4段階の解決策を氷山モデルで考えてみよう。

© 2018 Toru Saito

L

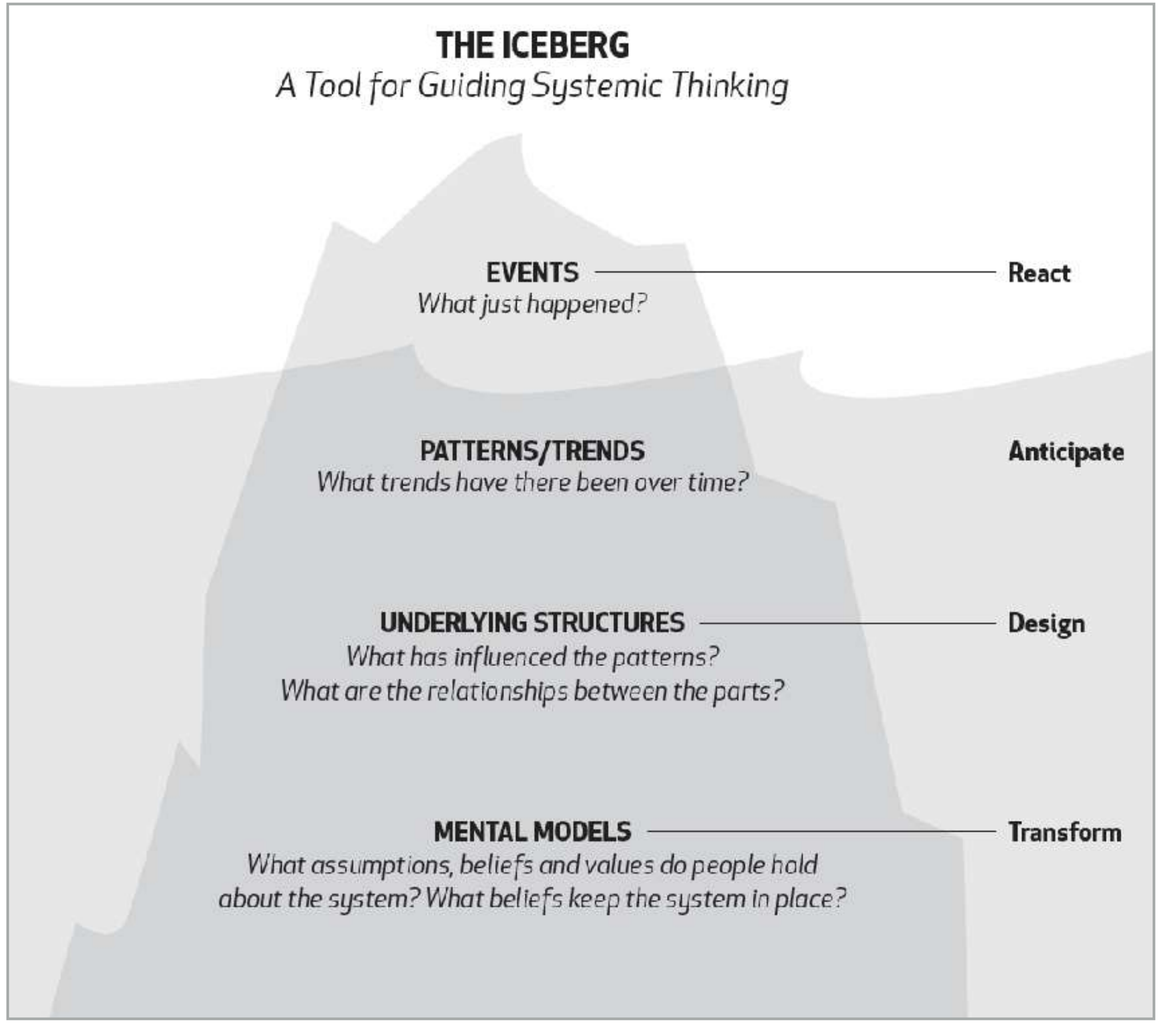
学習院大学の少子化対策。
愛する学習院を救うための作戦を
投稿してみよう。

（クリエイティブな回答を考えて、追加しよう）

©2019 Toru Saito

出来事(受験者数の減少)を直接的に改善する

©2019 Toru Saito



システム思考の氷山モデル

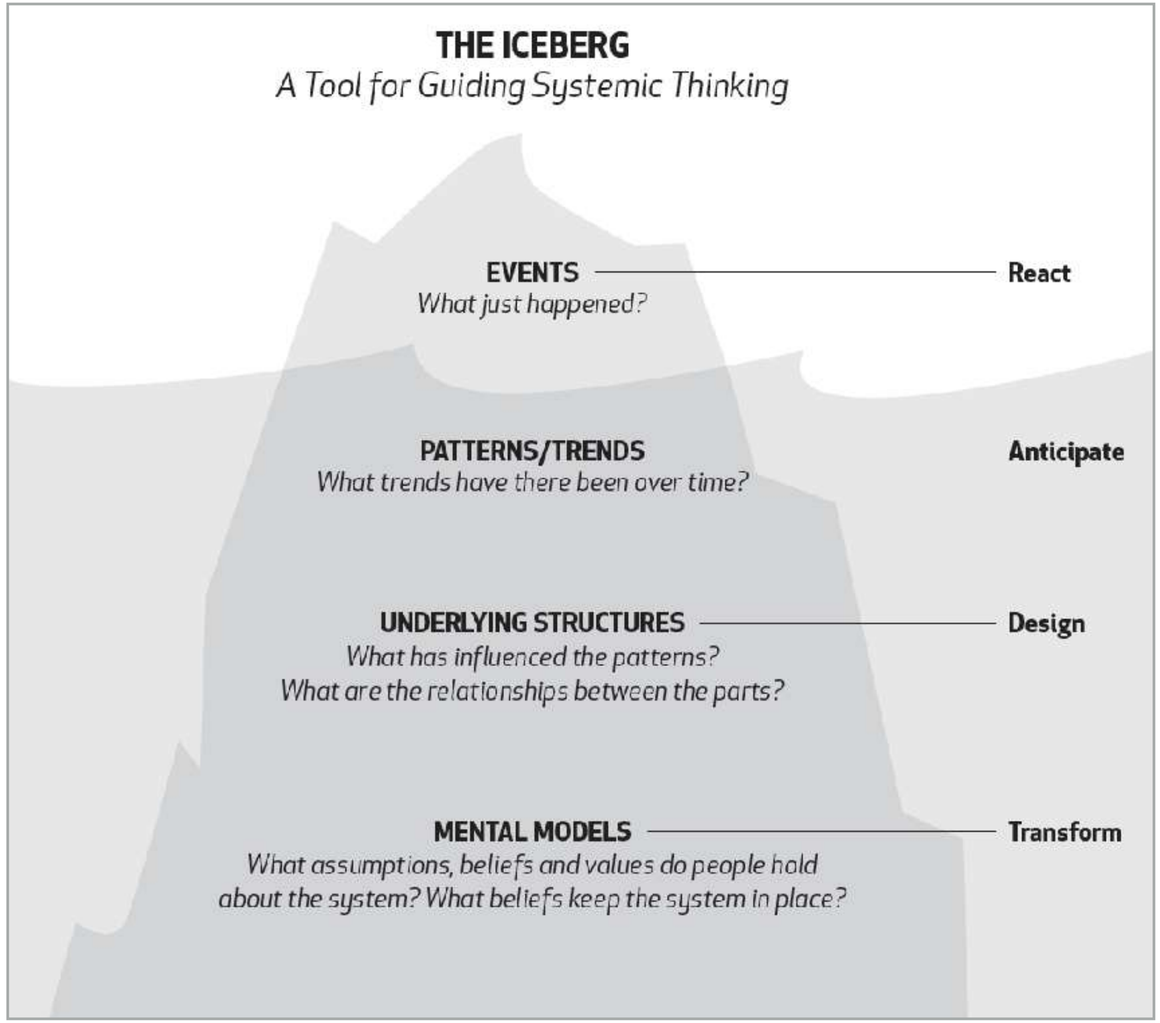
できごと（Events）

来年の志望者数を増やそう。そのためにイベントと広告、学習塾や高校めぐりして営業しよう！

©2019 Toru Saito

受験者のパターンやトレンドを分析する

©2019 Toru Saito



システム思考の氷山モデル

できごと (Events)

来年の志望者数を増やそう。そのためにイベントと広告、学習塾や高校めぐりして営業しよう

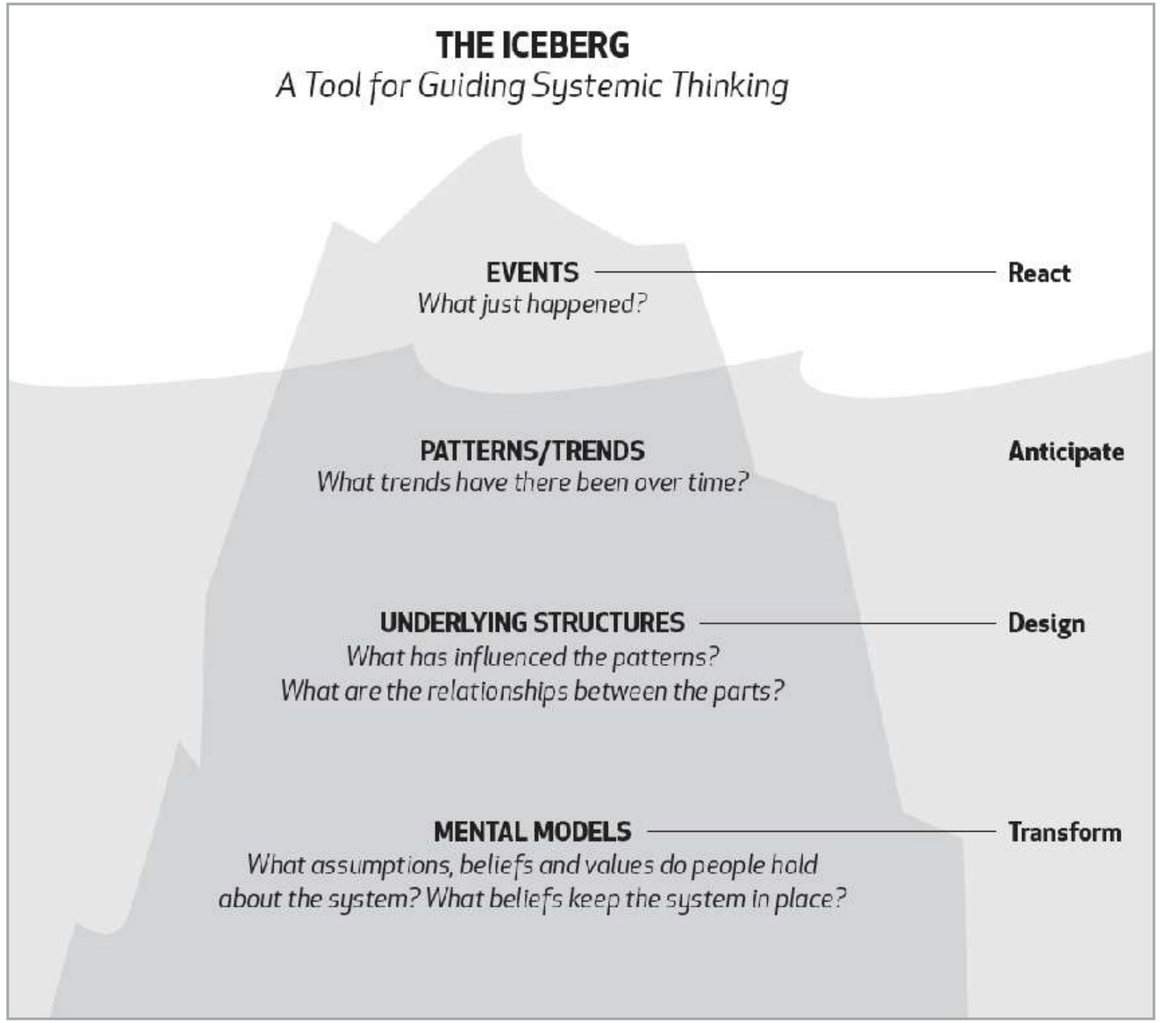
パターン (Pattern/Trends)

受験者データを分析したら国際系人気が高まっている。国社の体制を強化してアピールしよう！

©2019 Toru Saito

大学が持つ本質的な役割や課題から考える

©2019 Toru Saito



システム思考の氷山モデル

できごと (Events)

来年の志望者数を増やそう。そのためにイベントと広告、学習塾や高校めぐりして営業しよう

パターン (Pattern/Trends)

受験者データを分析したら国際系人気が高まっている。国社の体制を強化してアピールしよう

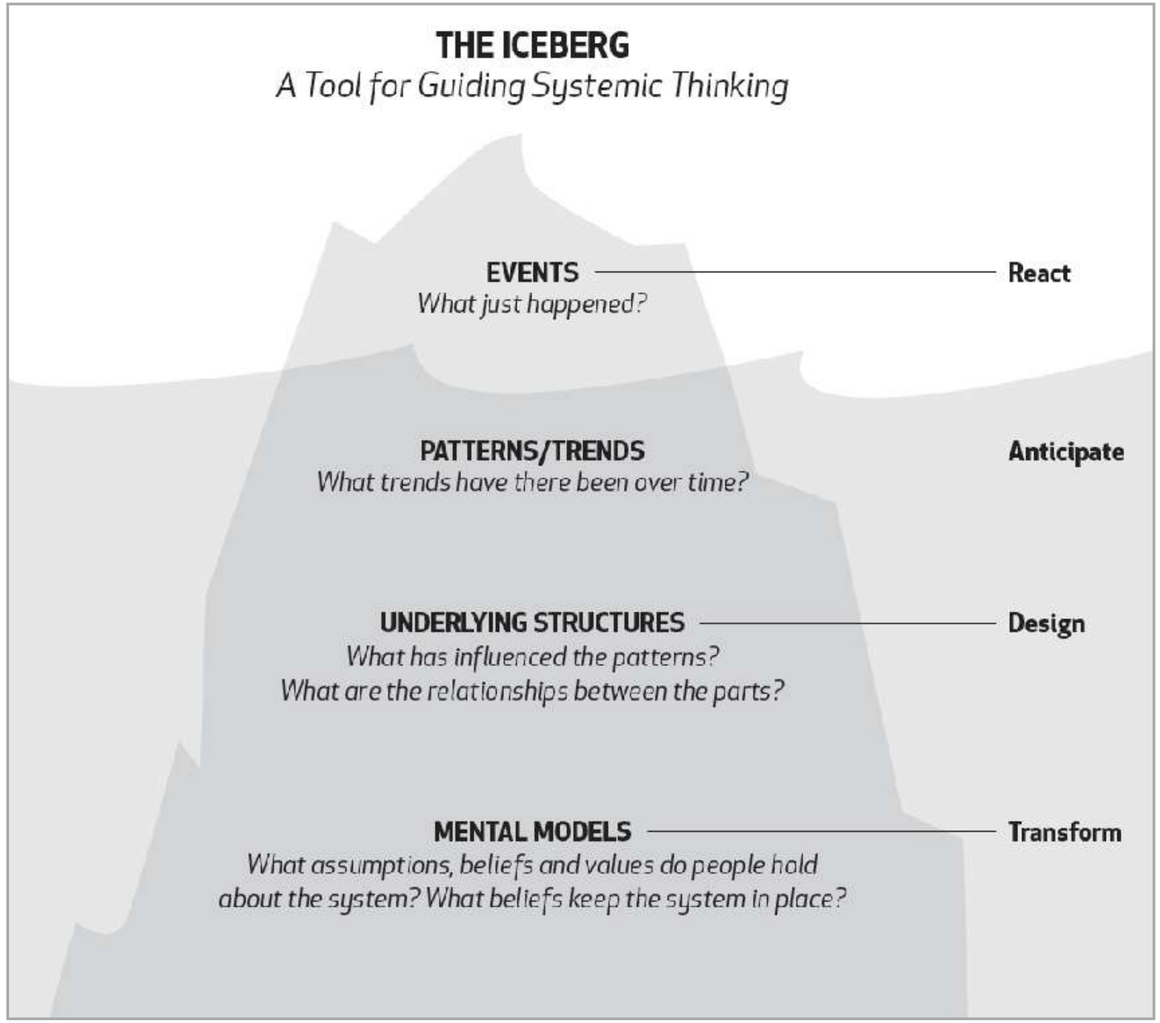
構造 (Underlying Structures)

学生にとって大学を社会にでる準備段階。人材ニーズにあわせて教育体系を実践的にしよう！

©2019 Toru Saito

大学が持つ本質的な役割や課題から考える

©2019 Toru Saito



システム思考の氷山モデル

できごと (Events)

来年の志望者数を増やそう。そのためにイベントと広告、学習塾や高校めぐりして営業しよう

パターン (Pattern/Trends)

受験者データを分析したら国際系人気が高まっている。国社の体制を強化してアピールしよう

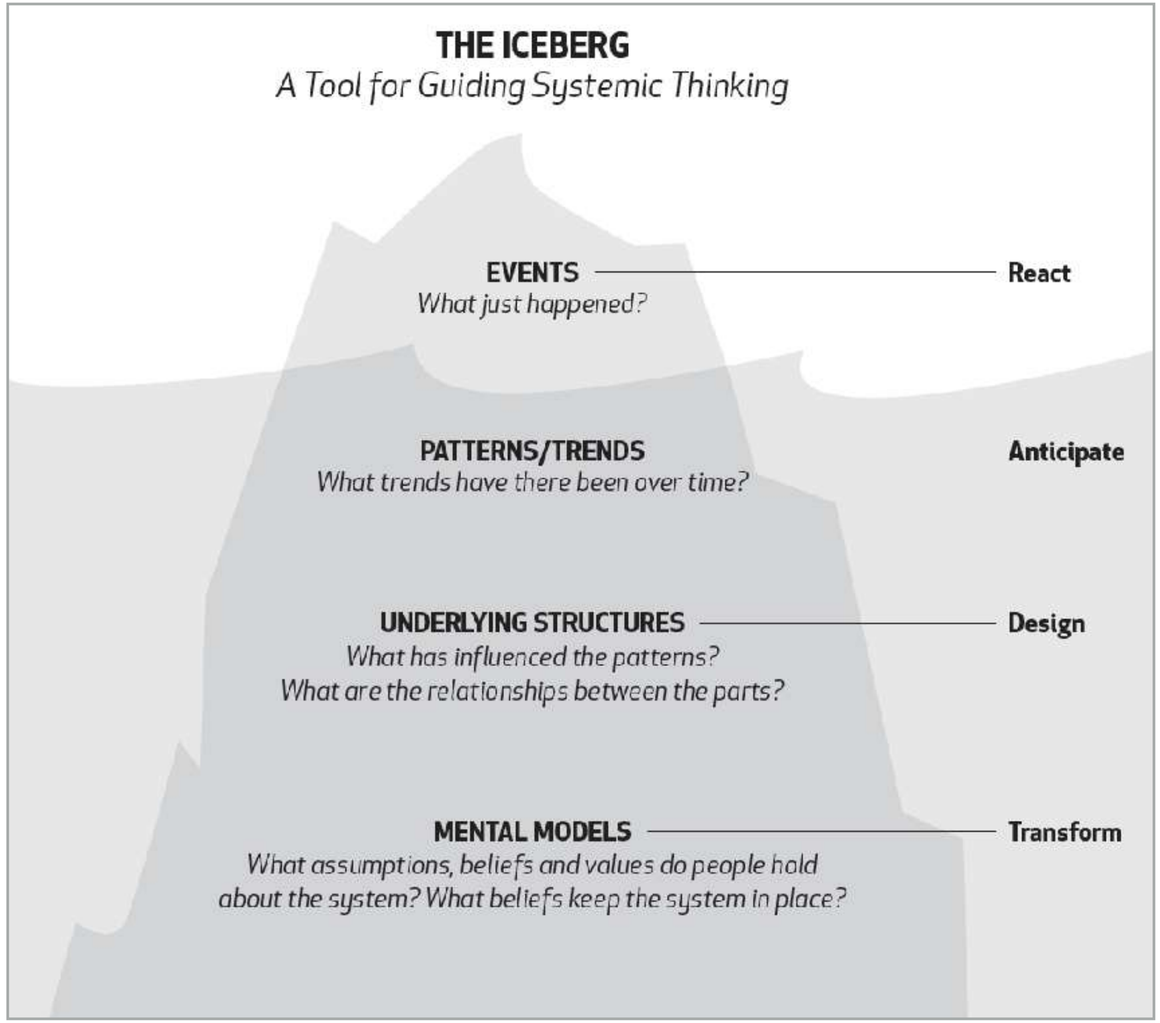
構造 (Underlying Structures)

学生にとって大学を社会にでる準備段階。人材ニーズにあわせて教育体系を実践的にしよう！

メンタルモデル (Mental Model)

学びを単位をとる手段にしない。デザイン思考を取り入れ、楽しく熱中する学びの場を創る！

©2019 Toru Saito



システム思考の氷山モデル

できごと (Events) 対症的

来年の志望者数を増やそう。そのためにイベントと広告、学習塾や高校めぐりして営業しよう

パターン (Pattern/Trends) 計画的

受験者データを分析したら国際系人気が高まっている。国社の体制を強化してアピールしよう

構造 (Underlying Structures) 戦略的

学生にとって大学を社会にでる準備段階。人材ニーズにあわせて教育体系を実践的にしよう！

メンタルモデル (Mental Model) 創造的

学びを単位をとる手段にしない。デザイン思考を取り入れ、楽しく熱中する学びの場を創る！

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

「学習する組織」「システム思考」から得た
学びや気づきを得たことを書いておこう

自分で使えそうなコト

とんとんへなんでもメッセ

「メンタルモデル」

実世界を正しく認知し、思考する技術

©2019 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

組織が学習し続けるために必要なこと

1. 複雑な現実を見つめる能力（システム思考）
2. 対話しながら共創する能力（メンタルモデルとチーム学習）
3. 志を持ち、それに向かう能力（自己マスタリーと共有ビジョン）

個人や組織がもつ無意識の思い込みを自覚し、対話しながら共創する能力

©2019 Toru Saito

「対話」する前に
あなたは「現実」を
正しく理解していますか？

©2019 Toru Saito

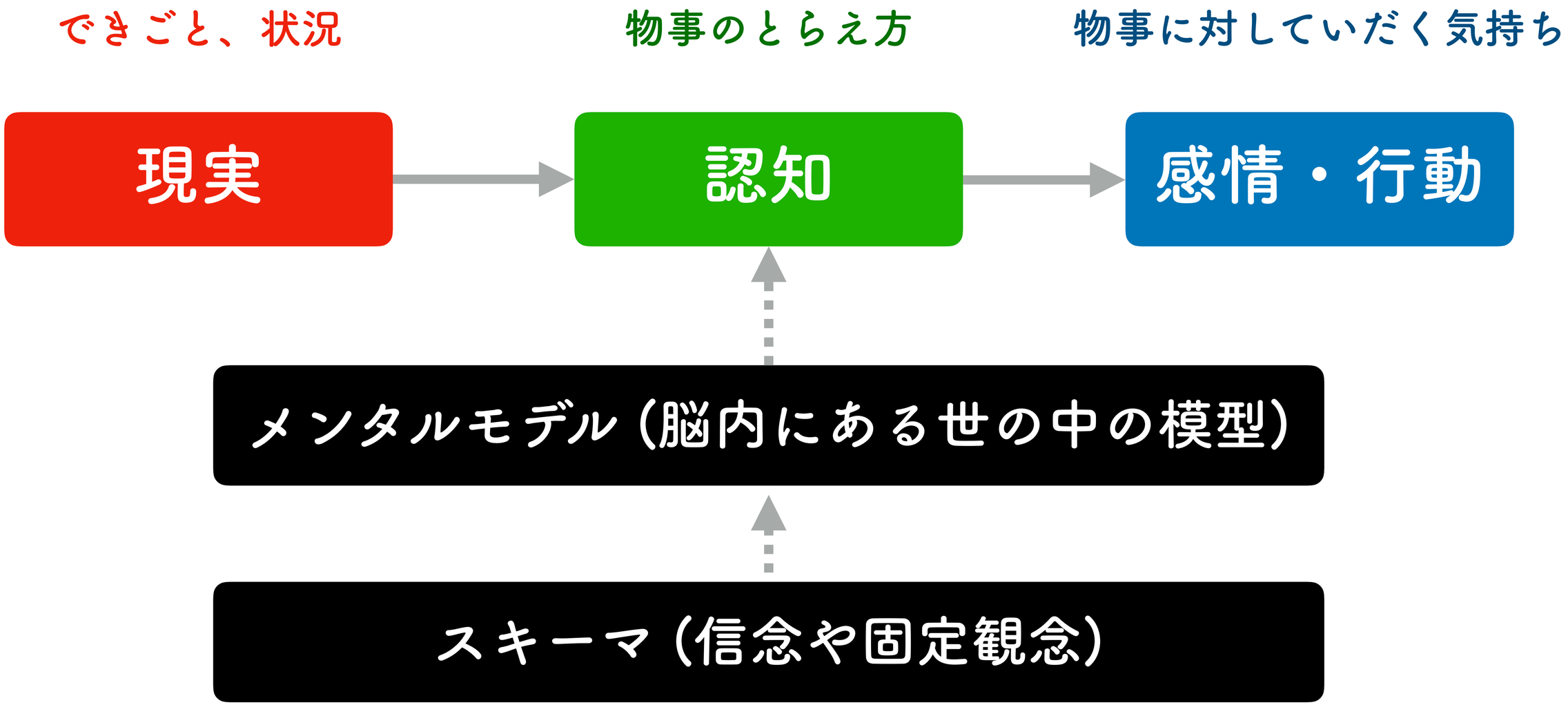
Don´t Jugde too quickly!

もし、あの時、カッとならずに
彼に「どうしたの？」って優しく声をかけてたら
彼女の人生は、まったく変わったかも …

出典：Sham Idrees “Don´t judge a Book by it's Cover”

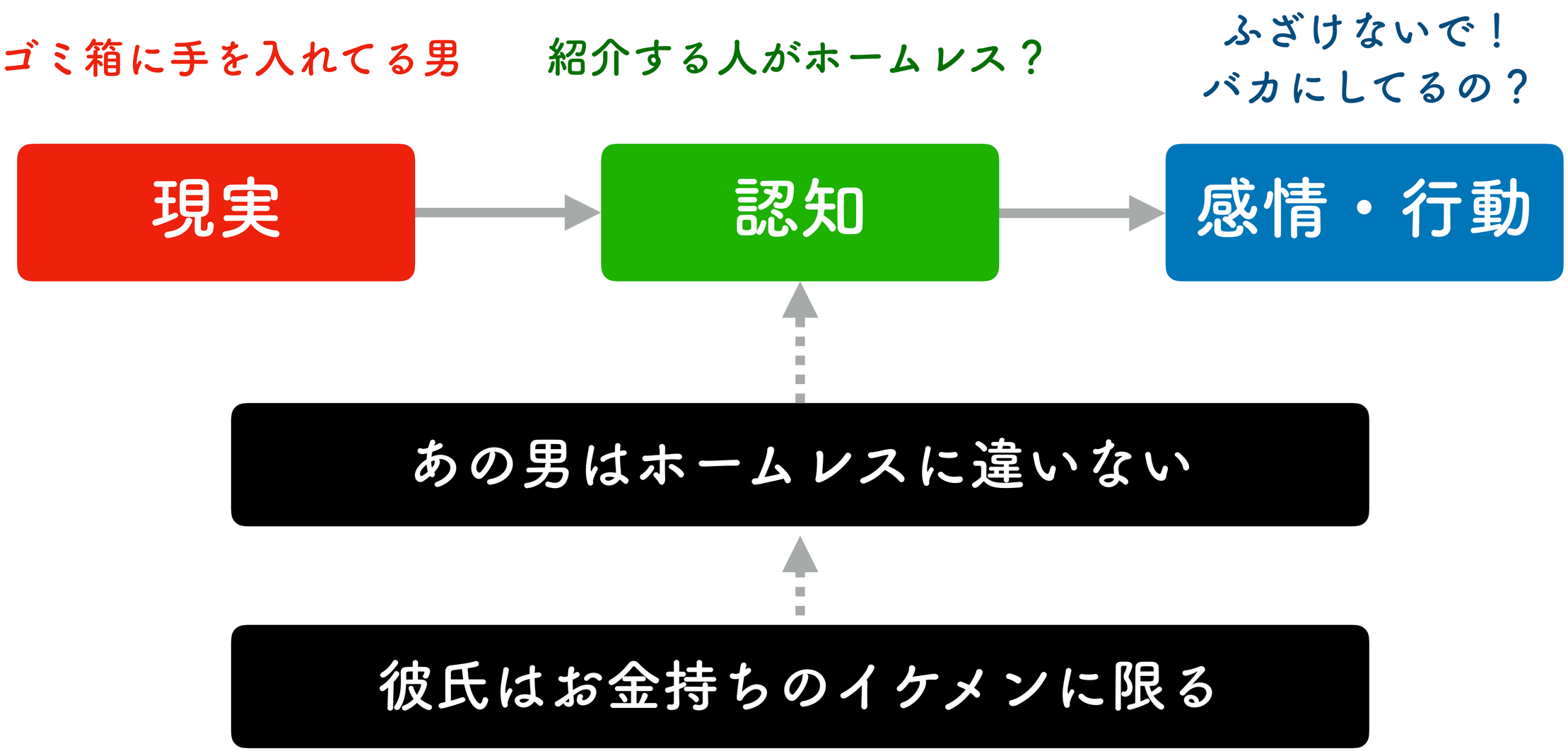
このショートムービーは
「メンタルモデル」の大切さを
教えてくれます

©2019 Toru Saito



©2019 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」



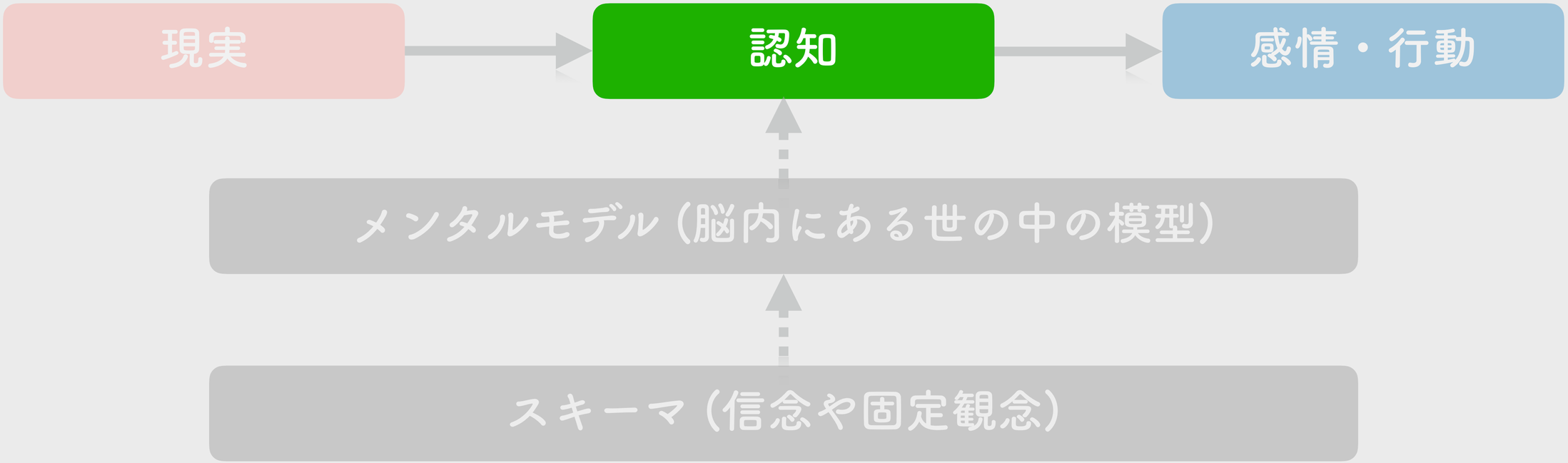
©2019 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

ここで、頭のなかの動きを
詳しくみてみましょう

©2019 Toru Saito

まずは「認知」について



つらい気持ちを生み出す
認知のゆがみ（推論の誤り）には
10のパターンがあります

©2019 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

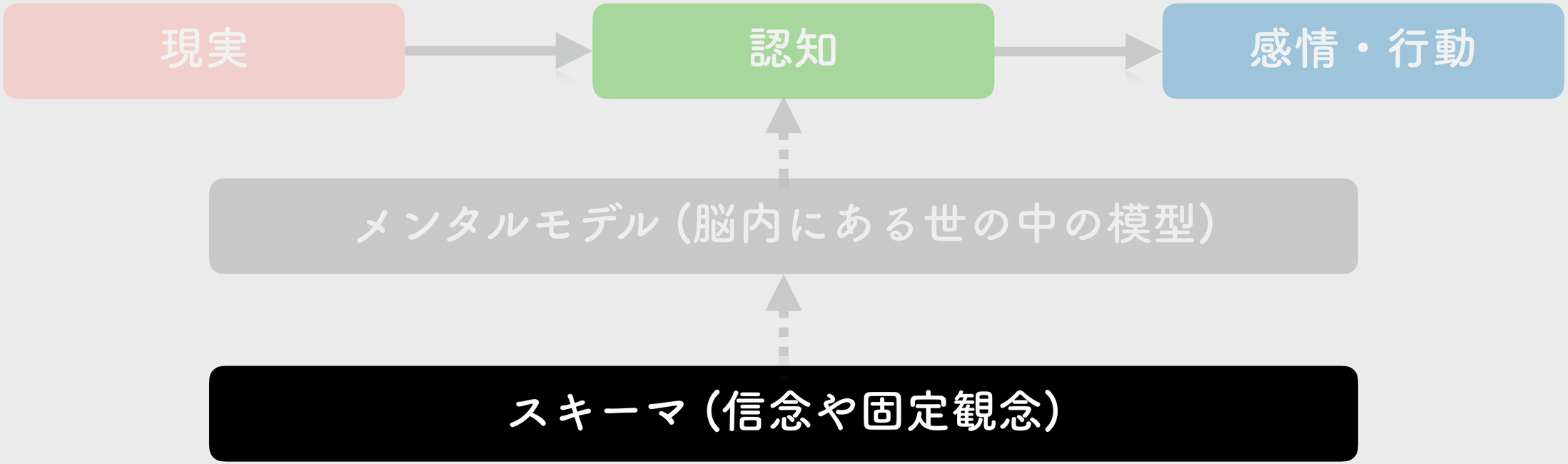
人が陥りやすい思考の偏り「認知のゆがみ」

1. **全か無か思考**	一度でもミスしたら信用されなくなるはず。自分が許せない
2. **行き過ぎた一般化**	やっちまった。これで他のレポートも信頼されなくなるに違いない
3. **心のフィルター**	最悪。ほんと世の中ってやなことばっかり
4. **マイナス化思考**	これで先生の信頼は失った。もう何をやってもだめだ
5. **結論の飛躍**	みんなの前で叱られた。みんな私のこと軽蔑したはず。もう最悪
6. **拡大解釈と過小評価**	この遅れで、私の評価はガタ落ちだ。。。
7. **感情的決め付け**	みんなの前で叱られて腹が立つ。先生大嫌い。ゼミとかどうでもいい
8. **すべき思考**	部活やバイト休んででも、時間調整して提出すべきだった
9. **レッテル貼り**	こんなことばっかり。わたしは「超ダメ人間」だ
10. **個人化**	これはすべてわたしのせいだ

©2019 Toru Saito

参考：Fernwelt http://fernwelt.net/b/10-cognitive-distortions/

つづいて「認知のゆがみ」の根っこにある「スキーマ」について



自己
についての
スキーマ

何でも完璧にしなくちゃ
社会的な成功なしに幸せはない
すべての人から愛されないと
私はまるで役立たずの人間だ

世界
についての
スキーマ

他の人はみな優秀だ
人は冷たく批判的だ
世界は公平であるべきだ
つねに正義が勝つべきだ

将来
についての
スキーマ

将来になんの希望もない
いい仕事になんかきっとつけない
私は生涯孤独だ
いつ首になるかわからない

©2019 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

自分を苦しめてしまいがちな
「スキーマ」の核となる
典型的な価値基準は…

©2019 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

完全主義

完璧を目指して努力することは間違いではない。
しかし、あらゆる面で完璧な人など存在しないのも事実である。
そのため完璧であることを求めると
みじめな気分を味わい続けることになる。

「うまくいかないのなら、はじめからやる意味がない」

©2019 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

業績依存

業績を価値基準とする人は
高い業績をあげている間は、満足感が得られている。
しかし、業績が低迷したり、病気や失業などでは働けなくなると
自分は無価値で、死んだほうがましと思うことすらある。

「人より優れた結果を出さなければ、生きている意味がない」

©2019 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

愛情依存

愛情なしに幸せになれないという考えは社会的な価値観である。
愛する人と良い関係を持つのは幸せなことだが
低い自己評価を埋めるために愛情に依存していると
自分を苦しめる原因となってしまう。

「人からの愛情なしに、幸せになれるはずがない」

©2019 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

承認欲求

称賛されることは気分のよいことだが
他者からの承認に依存していると、批判や反対、拒絶にあった時
絶望的な自己嫌悪に陥ってしまう。
自分で自分を承認できるようになると、生きるのが楽になる。

「自分の価値は、人の評価や称賛で決まる」

©2019 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

報酬欲求

報酬欲求とは、自分の行動や努力に対して常に見返りを求めること。
しかし、現実には見返りがあるとは限らず
思うようにならないことの方が多いため
不平等感による怒りや抑うつ感に陥る。

「努力した人間が、高い見返りを得るのは当然だ」

©2019 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

コントロール欲求

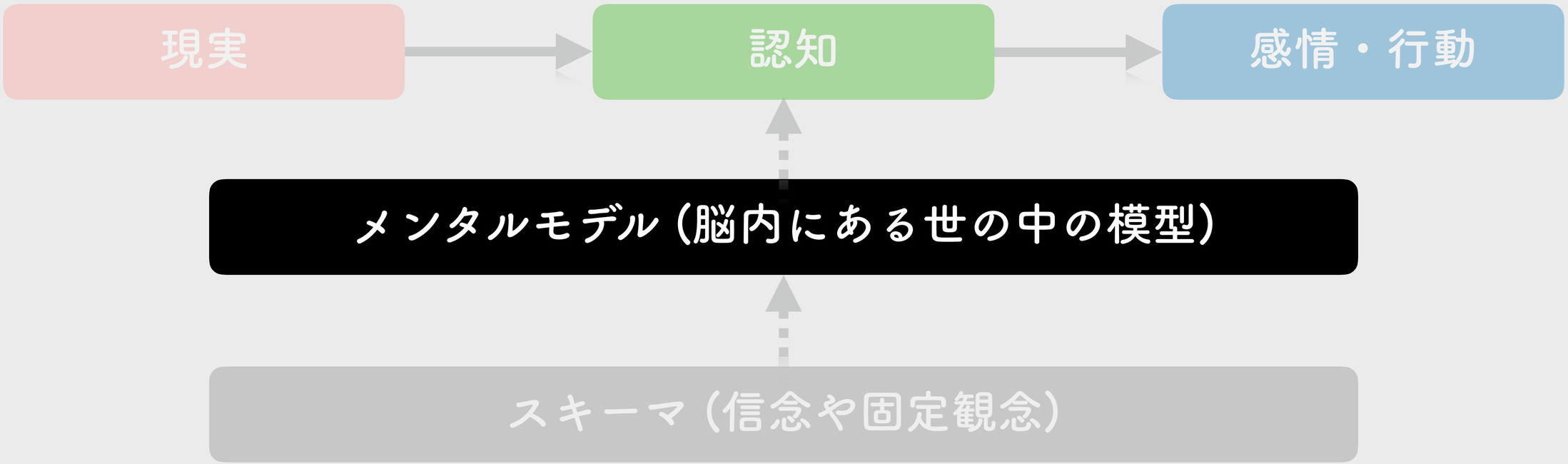
他人や環境が自分の思い通りになることを望んでいると
思い通りにならないことに苛立ったり
自分のまわりにおきるすべてが自分のせいであるように感じられ
無力感や自責の年にかられる。

「自分の手におえないできことなど、あってはならない」

©2019 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

最後に「メンタルモデル」について



メンタルモデルとは…

頭の中にある
「ああなったらこうなる」といった
「行動のイメージ」を表現したもの

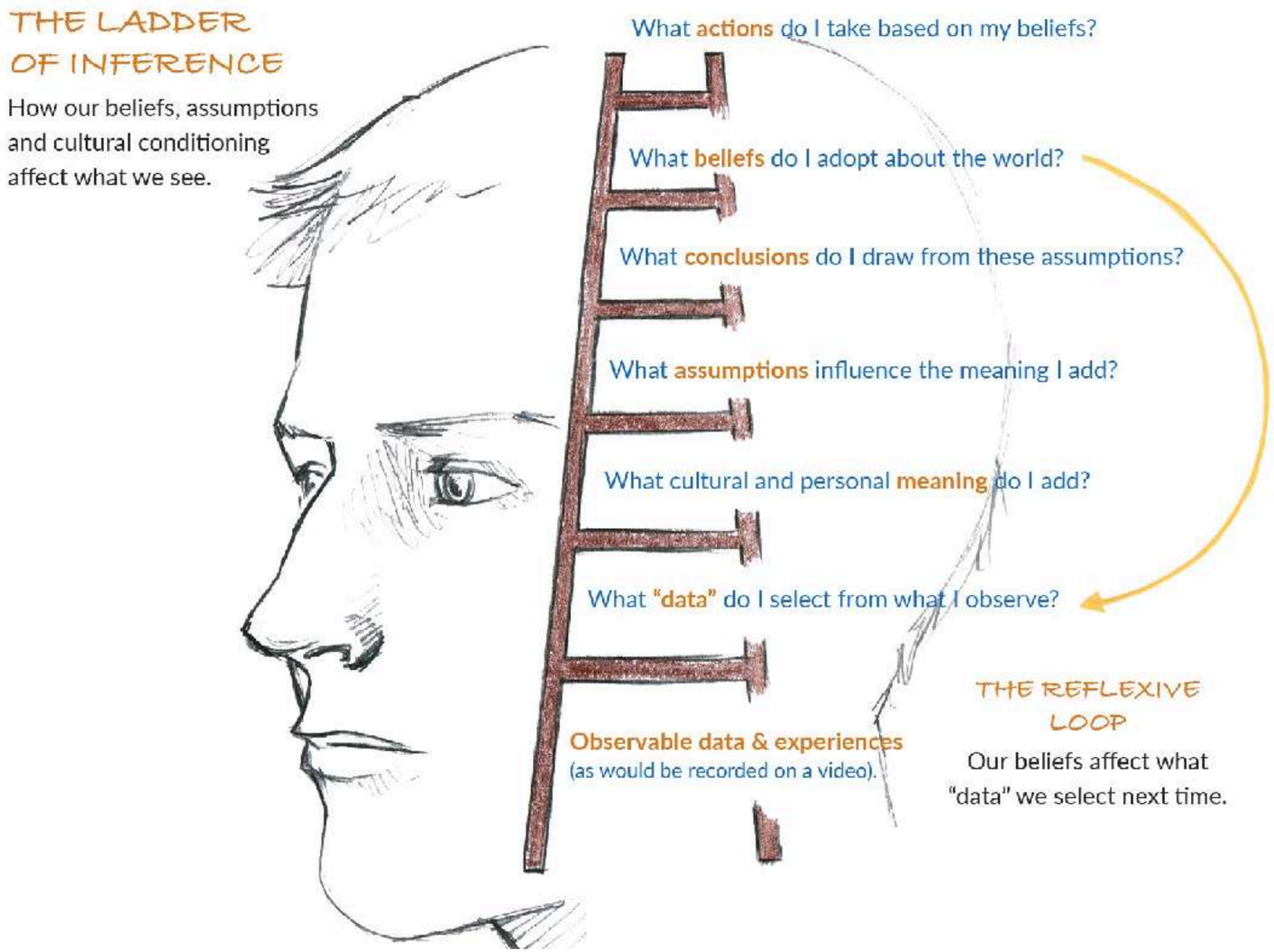
©2019 Toru Saito

メンタルモデルは

「推論のはしご」で表現できます

©2019 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」



行動

固定観念

結論

仮説

解釈

選択して観察

現実の世界

固定観念が
感知する情報を
狭めてしまう

推論のはしご
（メンタルモデルの分解図）

©2019 Toru Saito

出典：Designing Regenerative Cultures

Listening Skill

推論のはしご（ladder of Inference）はゆっくりのぼろう

出典：Cristina Gardner “Ladder of Inference - Listening Skills”

できごと、状況

物事のとらえ方

物事に対していだく気持ち

現実 → **認知** → **感情・行動**

電話に返答がない

私は嫌われてるみたい

何かあったのかな

不安・憂鬱・距離をおこう

心配・連絡をとろう

©2019 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

この時の「推論のはしご」は…

©2019 Toru Saito

出典：貝谷久宣「やさしくわかる認知行動療法」

	直情型で駆け上がると …	ゆっくり登ってみると …
行動	（彼女にトゲトゲしい態度をとる）	（彼女とコミュニケーションする）
固定観念	傷つきたくない時は距離をおこう	話せばきっと理解しあえる
結論	彼女に嫌われた。もうだめかも。	すこし心配。彼女に聞いてみよう
仮説	直前に口論したのが原因だろう	何かトラブル？体調悪い？直前の口論？
解釈	電話がないには、何か理由があるはず	電話がないには、何か理由があるはず
選択して観察	彼女に電話したのに返答がなかった	電話に返答がない、機嫌が悪かった
現実の世界	（彼女とは仲良く交流している）	（彼女とは仲良く交流している）

推論のはしごを「ゆっくり登る」訓練をしよう

©2019 Toru Saito

行動

固定観念

結論

仮説

解釈

選択して観察

現実の世界

推論のはしごを「ゆっくり登る」訓練をしよう

©2019 Toru Saito

この「推論のはしご」を読んで
僕もこれまでの人生の、数限りない失敗を
思い出し、反省しました。

おそらく、これを身につければ
人間関係はすごく好転すると思います。
ぜひ、実生活に活かしてみてね。

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

「メンタルモデル」から得た
学びや気づきを得たことを書いておこう

自分で使えそうなコト

とんとんへなんでもメッセ

「チーム学習」

組織として議論、共感、共創する技術

©2019 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

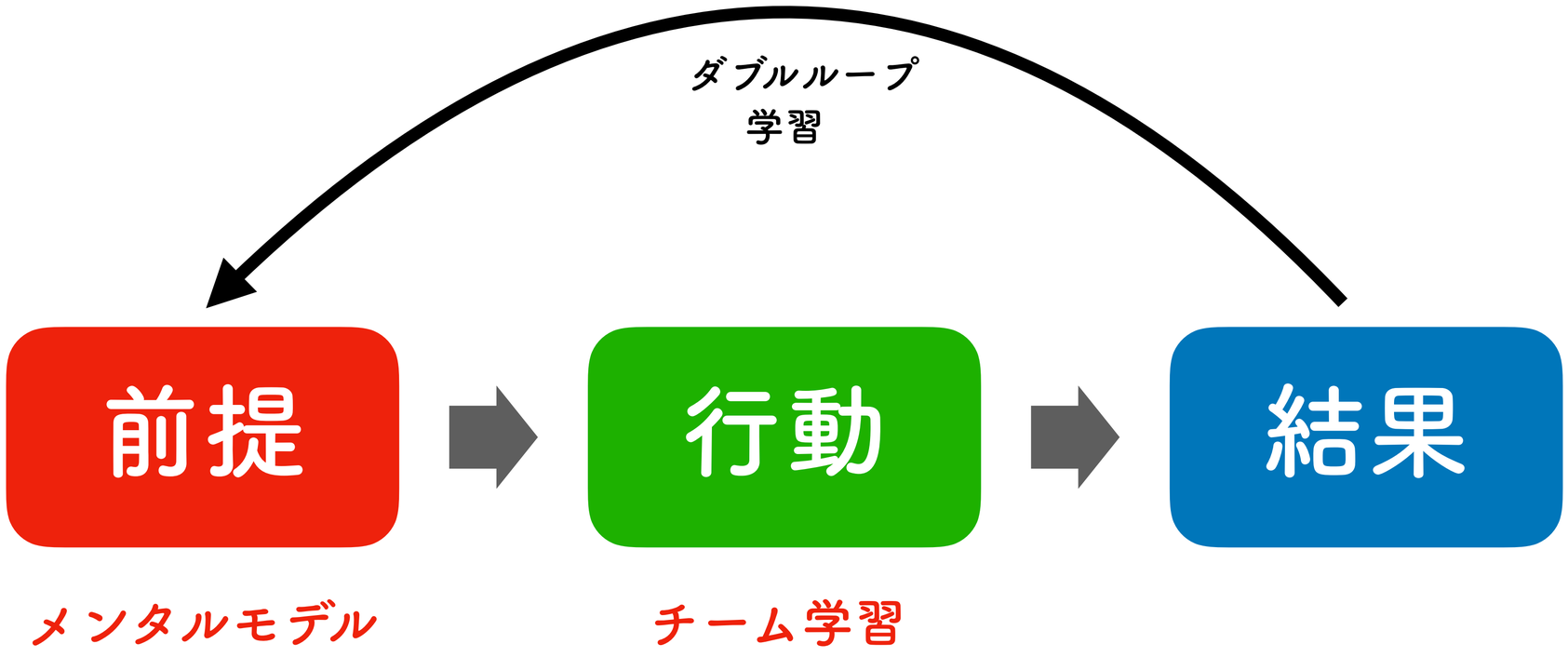
組織が学習し続けるために必要なこと

1. 複雑な現実を見つめる能力（システム思考）
2. 対話しながら共創する能力（メンタルモデルとチーム学習）
3. 志を持ち、それに向かう能力（自己マスタリーと共有ビジョン）

個人や組織がもつ無意識の思い込みを自覚し、対話しながら共創する能力

©2019 Toru Saito

「ダブル・ループ」による学習



©2019 Toru Saito

「学習する組織」の「行動」においては
「集団的知性」が重要になる

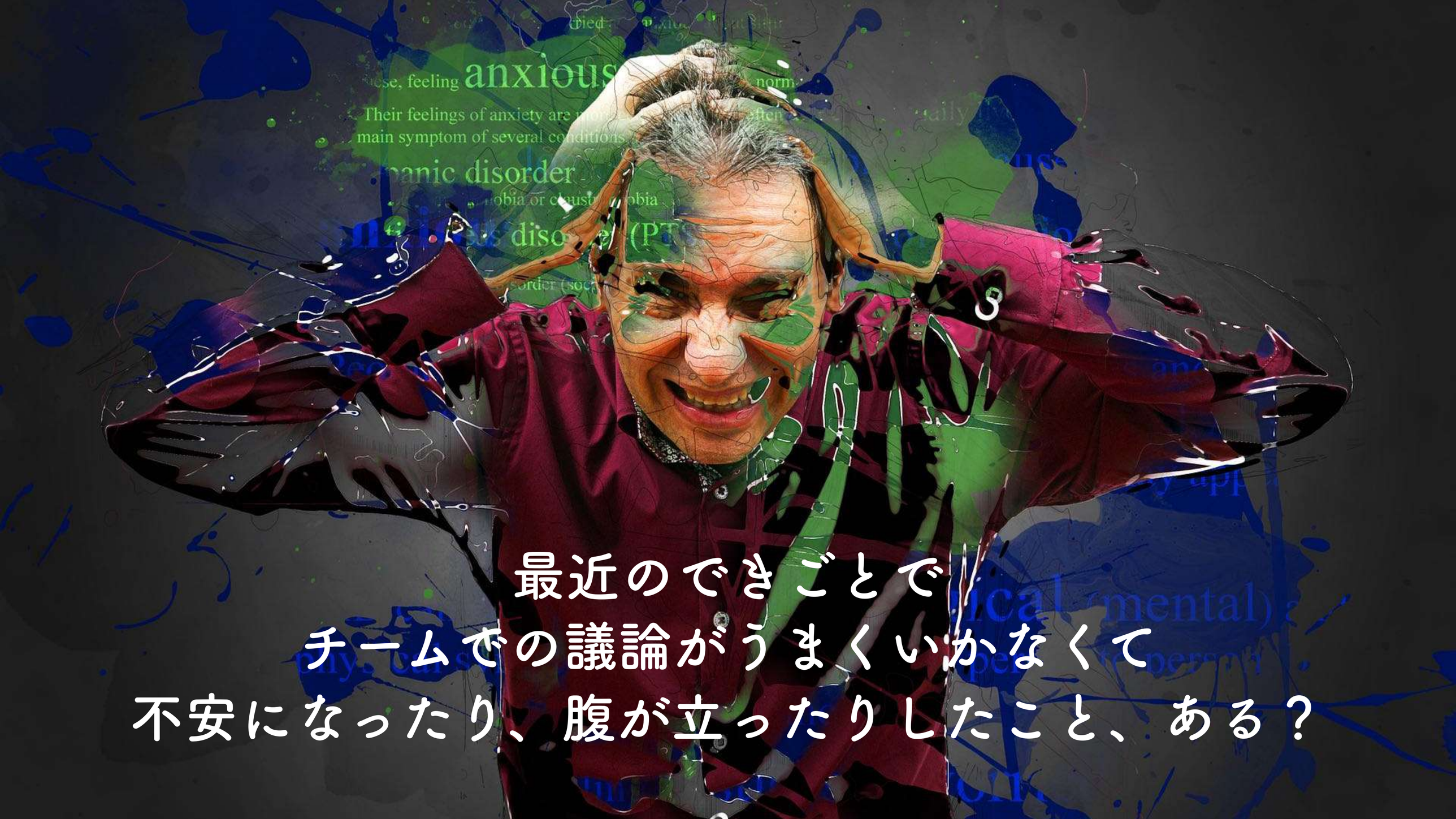
©2019 Toru Saito

参考：小田理一郎著「学習する組織入門」

集団的知性研究のパイオニア George Por 曰く

集団的知性の力を最大限に発揮できるかどうかは、
メンバーが発する、潜在的に有益な意見やアイデア
を「黄金の示唆」として積極的に組織に受け入れる
能力があるかどうかにかかっている。

©2019 Toru Saito



最近のできごとで
チームでの議論がうまくいかなくて
不安になったり、腹が立ったりしたこと、ある？

L

最近、チームでの議論がうまくいかなくて
悲しかったり、腹が立ったりしたことを思い出して
具体的な内容をシェアしてみよう

（クリエイティブな回答を考えて、追加しよう）

©2019 Toru Saito

大切なことは「個人と組織」の
「メンタルモデル」を意識しながら
「推論のはしご」をゆっくりと登ること

©2019 Toru Saito

参考：小田理一郎著「学習する組織入門」

議論
（ディスカッション）

対話
（ダイアローグ）

©2019 Toru Saito

議論（ディスカッション）

目的　　：意見の妥当性を競い、正否の判断を示し、一つの最適解への同意を得る
役割　　：知識、経験、権限がある者の発言が重んじられる
背景　　：選択肢が明白で、評価して最高のものを選ぶ必要があるとき
プロセス：仮説を立証するために、主張し、説得し、妥協点を見つける

対話（ダイアローグ）

目的　　：意味や体験を分かち合い、枠組みを外し、発見し、共有化する
役割　　：お互いが尊重され、平等の立場にある
背景　　：問題が複雑で誰も答えが見えないとき。思考が固着し抜け出せないとき
プロセス：各自の仮説を表面化し、判断を保留し、探求する質問をし続ける

©2019 Toru Saito

参考：みやぎ仕事総研「ダイヤログとディスカッション」

ネイティブ・アメリカン部族のダイアローグ

彼らは、夜、焚き火を囲んで輪になって座り、さまざまなことを話し合う。その場にリーダーはおらず、皆の意見が同じような重さで他の人々に受け止められる。

長老に対しては、皆が敬意を抱いてはいても、長老の意見のみが特に重視されるわけではない。1人が話しているときは、その話が終わるまで、誰かがそこに割って入るようなこともない。

皆が平等の立場に立ち、話し合いを進めていくうちに、始まったときと同じように、自然に話し合いが終わる。

©2019 Toru Saito

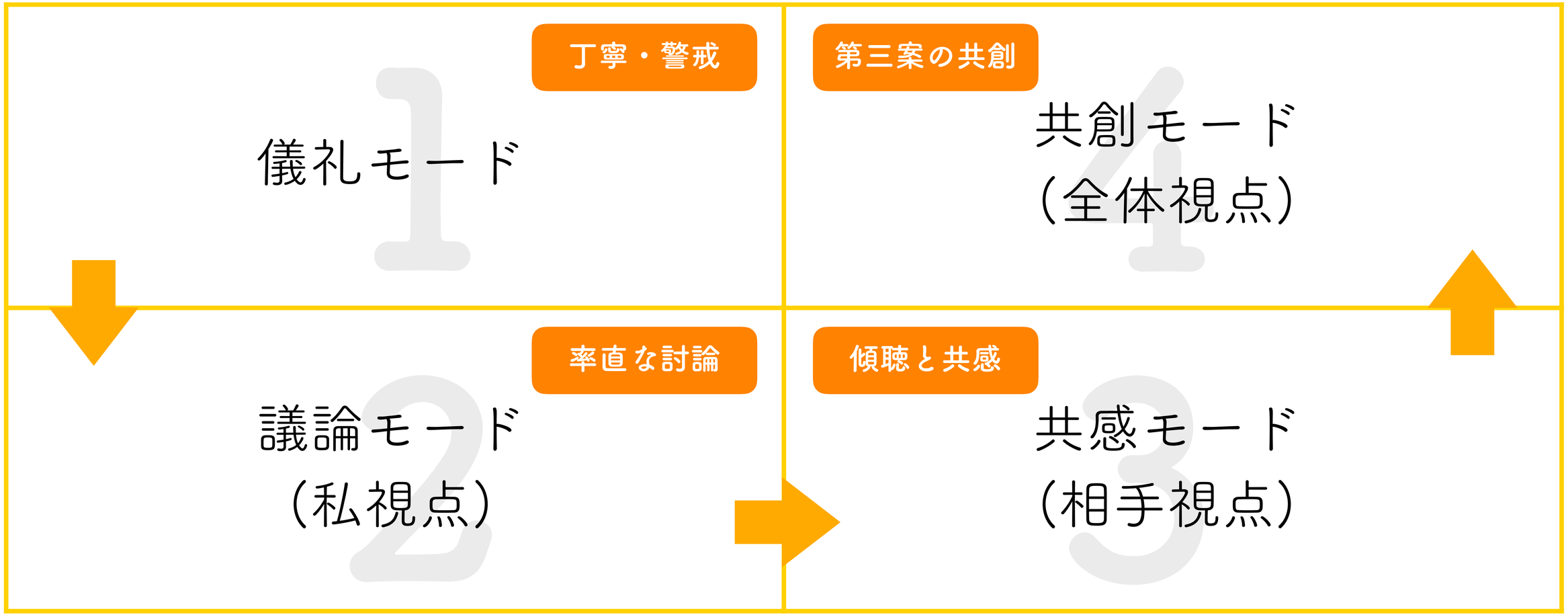
参考：デビット・ボーム著「ダイヤローグ」

「学習する組織」においては
対話(ダイアローグ)がとても大切

©2019 Toru Saito

参考：デビット・ボーム著「ダイヤローグ」

ダイアローグ、４つのステップ



©2019 Toru Saito

参考：小田理一郎著「学習する組織入門」

このステップは
ソーシャルキャピタル講義における
「ゴードンメソッド」と似ています

©2019 Toru Saito

Gordon Method

トマス・ゴードン博士

人間関係を円滑にするコミュニケーション技術
「ゴードンメソッド」を提唱した米国心理学者

ノーベル平和賞候補に3年連続ノミネートされ
全米心理学財団からゴールドメダルを授与した

問題解決のステップ

① わたしメッセを伝え

② 能動的に聴き

③ 第三案を共創する

©2019 Toru Saito

「わたしメッセージ」

相手の行動が嫌なとき「あなた」主語で責めてしまいがち
「なんでいつも～なの」「もっと早く～してよ」
でも 怒りは二次感情（不安、寂しさ、辛さ 等が根底にある）
こんな時には「わたし」の ありのままの気持ち を伝えよう

©2019 Toru Saito

「能動的な傾聴」

自分の考えは横に置き、
相手の経験していること、思考や感情に共感し、
「今どんな気持ちなのだろう」「何が不安なんだろう」
と相手の内面に意識を向け続けること

©2019 Toru Saito

「第三案の共創」

無理にどちらかの案を通すのではなく、お互いを理解する

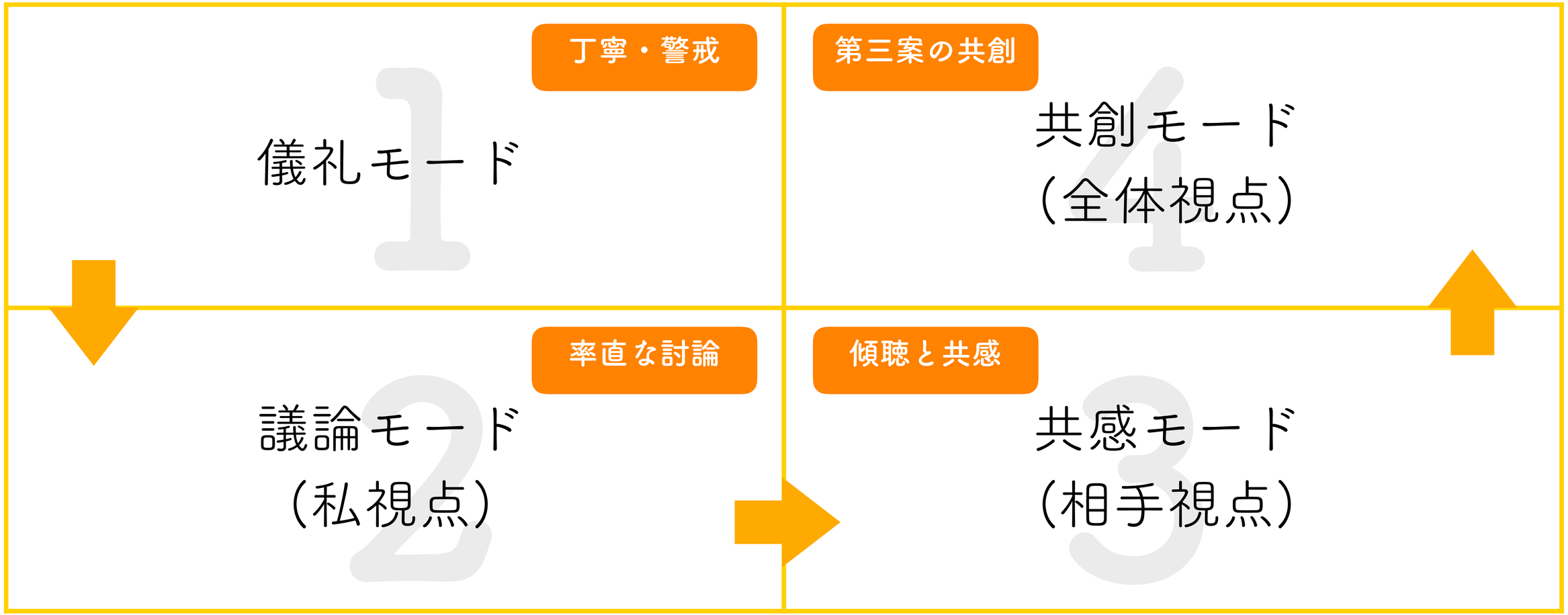
① お互いの欲求や問題を理解しあう

② それを解決するための第三案をともに考える

相互理解には「自分メッセ」と「能動的な傾聴」が大切

©2019 Toru Saito

「議論」「共感」「共創」と **順をおって会議する** 習慣をつけよう



©2019 Toru Saito

参考：小田理一郎著「学習する組織入門」

「議論」「共感」「共創」
３モードがバランスよく
時間配分される対話が理想的

©2019 Toru Saito

参考：小田理一郎著「学習する組織入門」

(参考) SECI(セキ)モデル

暗黙知

暗黙知

形式知

形式知

創発場

共同化

経験を共有することで、メンタルモデルやスキルなどの暗黙知を創造するプロセス。経験を共有しないと他人の思考プロセスに入り込むのは難しい。**キーは「共体験」**

対話場

表出化

暗黙知を概念に表すプロセス。帰納法、演繹法等の手法を用い、暗黙知を形式知にしていく。知識創造の真髄となるプロセスと言われる。**キーは「対話」**

実践場

内面化

形式知を暗黙知へ身体化するプロセス。行動による学習と密接に関連。形式知が、新たな個人に内面化され、その個人と所属する組織の知的資産となる。**キーは「行動」**

システム場

結合化

形式知同士を組み合わせてひとつの知識体系を作り出すプロセス。異なった形式知を組み合わせて新たな形式知を作り出す。**キーは「データベースによる情報化」**

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

「チーム学習」から得た
学びや気づきを得たことを書いておこう

自分で使えそうなコト

とんとんへなんでもメッセ

今日学んだ「学習する組織」の
ポイントをまとめると

©2019 Toru Saito

参考：小田理一郎著「学習する組織入門」

組織が学習し続けるために必要なこと

1. 複雑な現実を見つめる能力（システム思考）
2. 対話しながら共創する能力（メンタルモデルとチーム学習）
3. 志を持ち、それに向かう能力（自己マスタリーと共有ビジョン）

©2019 Toru Saito

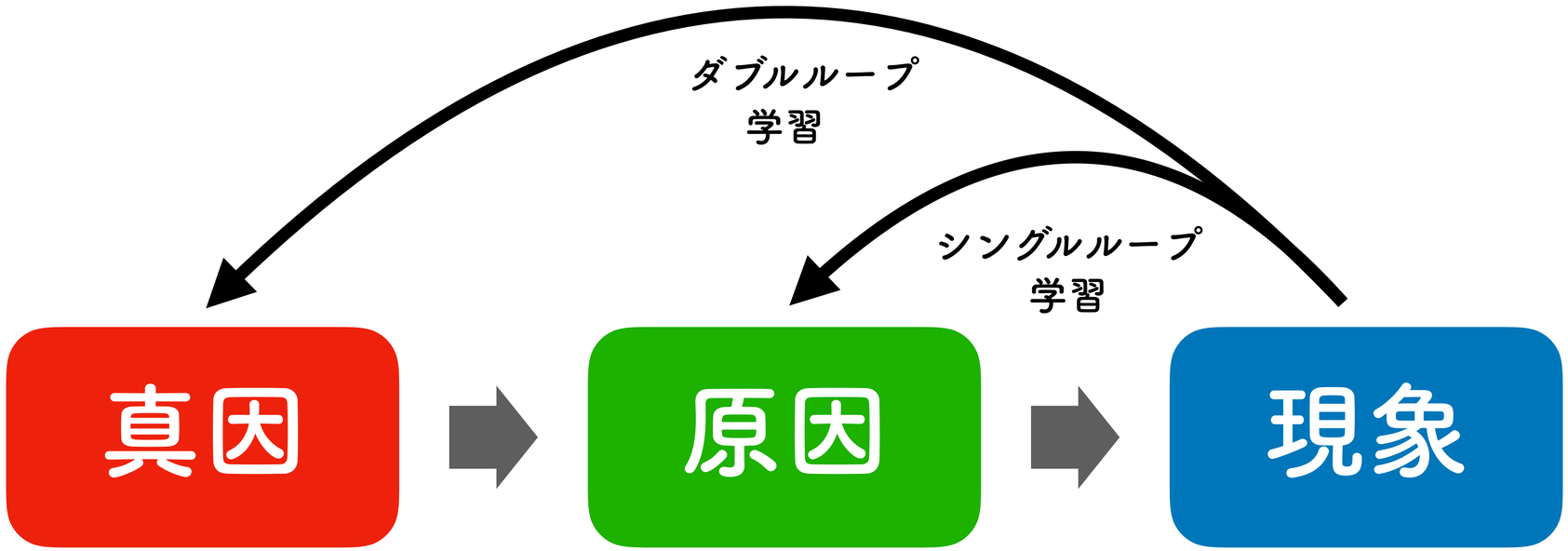
組織が学習し続けるために必要なこと

1. 複雑な現実を見つめる能力（システム思考）
2. 対話しながら共創する能力（メンタルモデルとチーム学習）
3. 志を持ち、それに向かう能力（自己マスタリーと共有ビジョン）

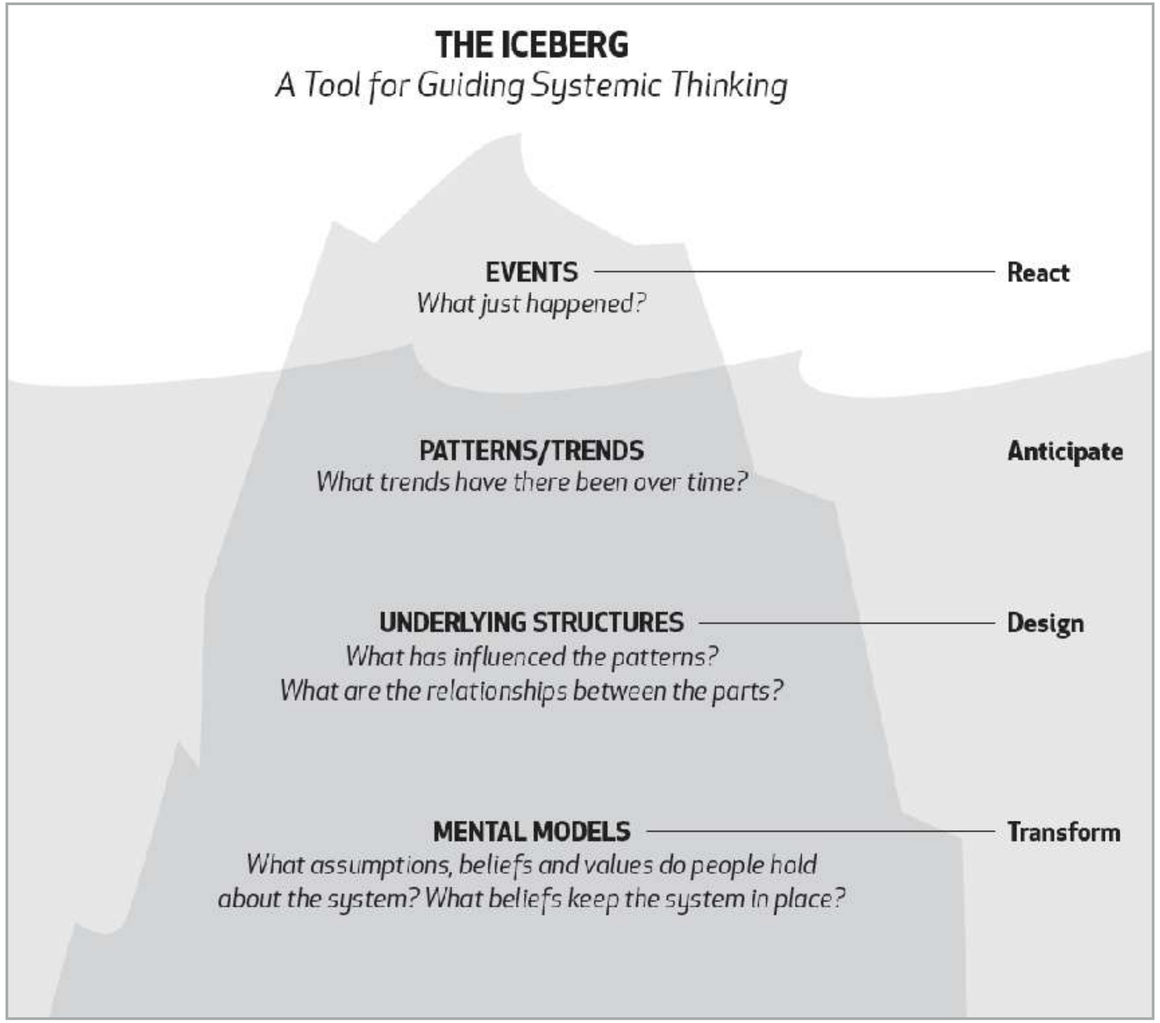
多様なつながりで形成される複雑な現実を理解する能力

©2019 Toru Saito

「ダブル・ループ」による真因の発見



©2019 Toru Saito



システム思考の氷山モデル

©2019 Toru Saito

出典：小田理一郎著「学習する組織入門」

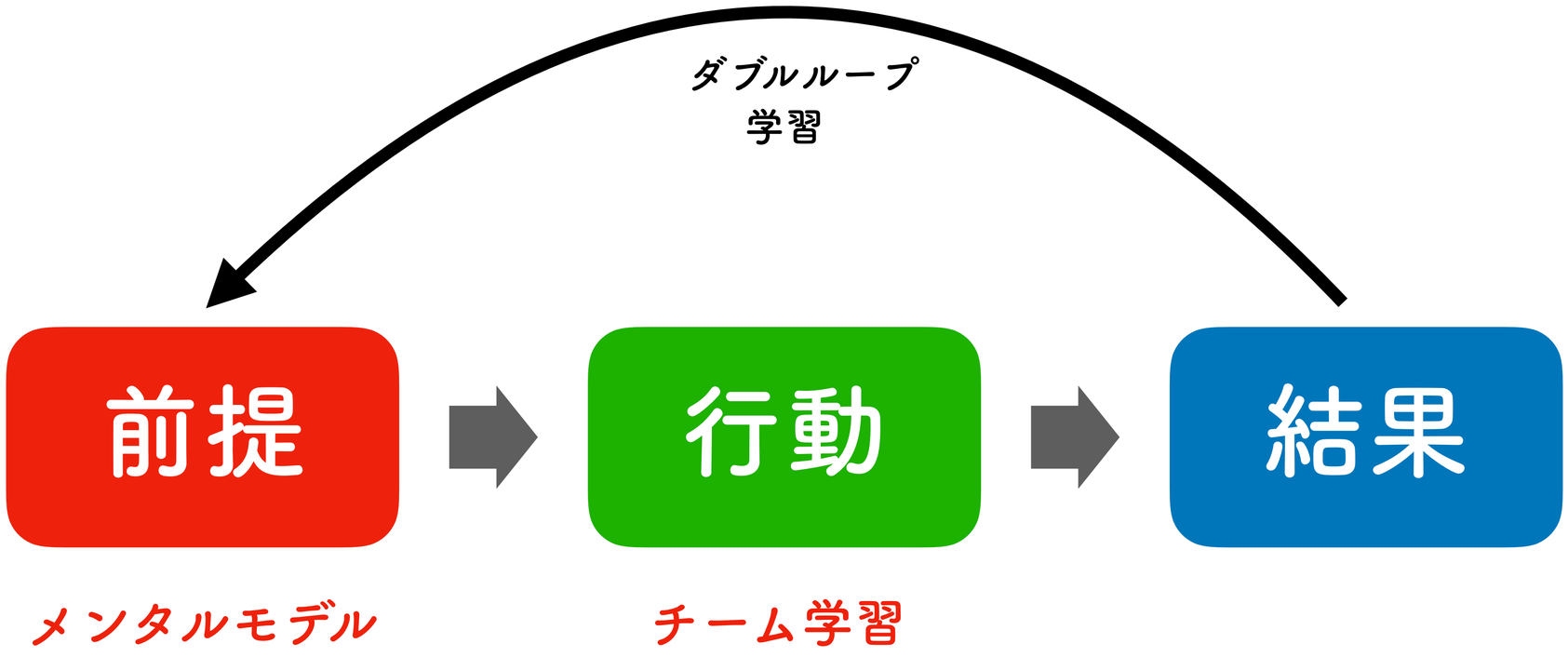
組織が学習し続けるために必要なこと

1. 複雑な現実を見つめる能力（システム思考）
2. 対話しながら共創する能力（メンタルモデルとチーム学習）
3. 志を持ち、それに向かう能力（自己マスタリーと共有ビジョン）

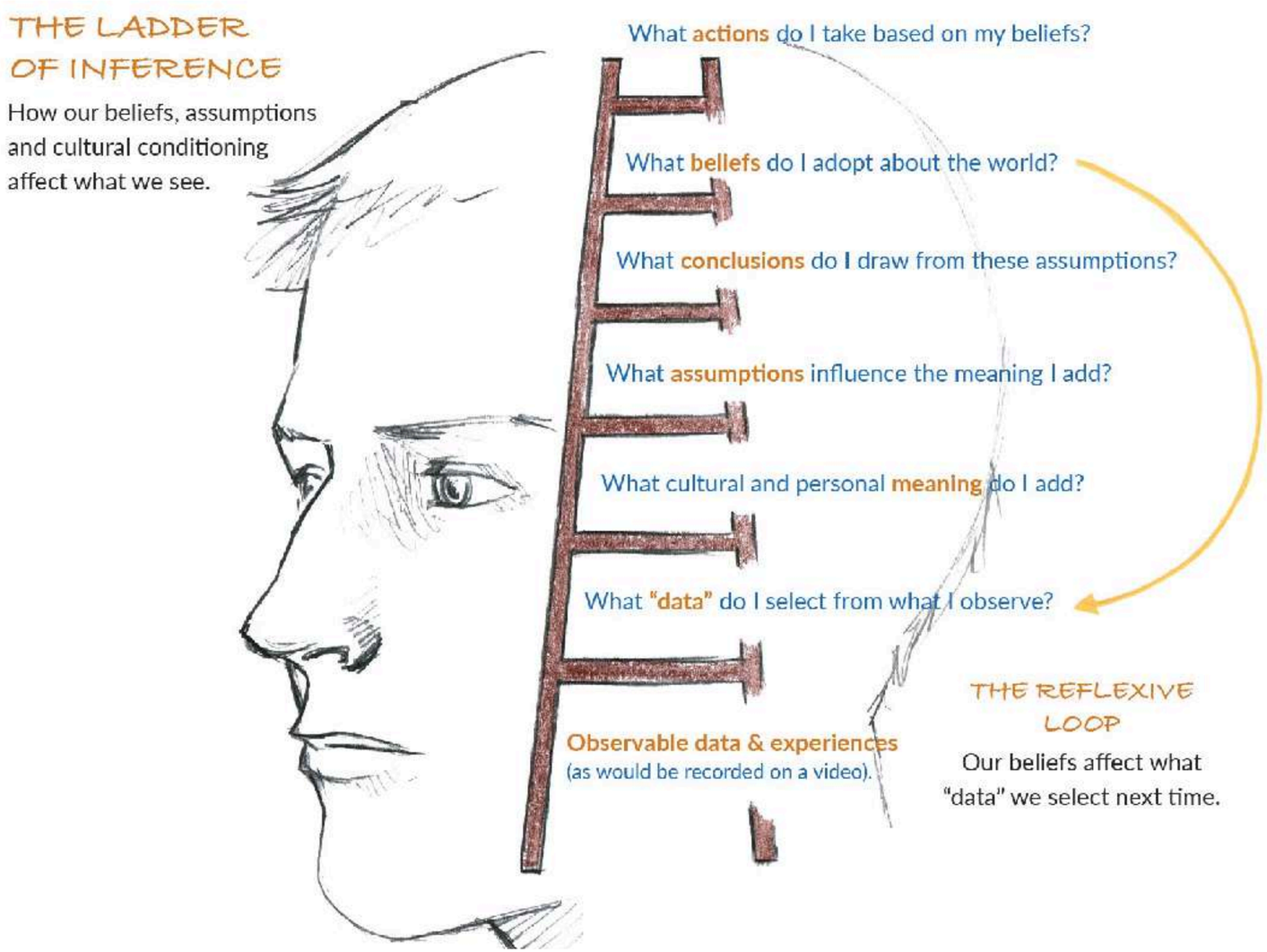
個人や組織がもつ無意識の思い込みを自覚し、対話しながら共創する能力

©2019 Toru Saito

「ダブル・ループ」による学習



©2019 Toru Saito



行動

固定観念

結論

仮説

解釈

選択して観察

現実の世界

固定観念が
感知する情報を
狭めてしまう

推論のはしご
（メンタルモデルの分解図）

©2019 Toru Saito

出典：Designing Regenerative Cultures

ダイアローグ、４つのステップ

丁寧・警戒 儀礼モード	第三案の共創 共創モード （全体視点）
率直な討論 議論モード （私視点）	傾聴と共感 共感モード （相手視点）

©2019 Toru Saito

参考：小田理一郎著「学習する組織入門」

来週は …

©2019 Toru Saito

参考：小田理一郎著「学習する組織入門」

組織が学習し続けるために必要なこと

1. 複雑な現実を見つめる能力（システム思考）
2. 対話しながら共創する能力（メンタルモデルとチーム学習）
3. 志を持ち、それに向かう能力（自己マスタリーと共有ビジョン）

向かう先があって、はじめてエネルギーが生まれる

©2019 Toru Saito