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

「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

「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

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

コミュニケーションには
「議論」と「対話」がある

©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

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」

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

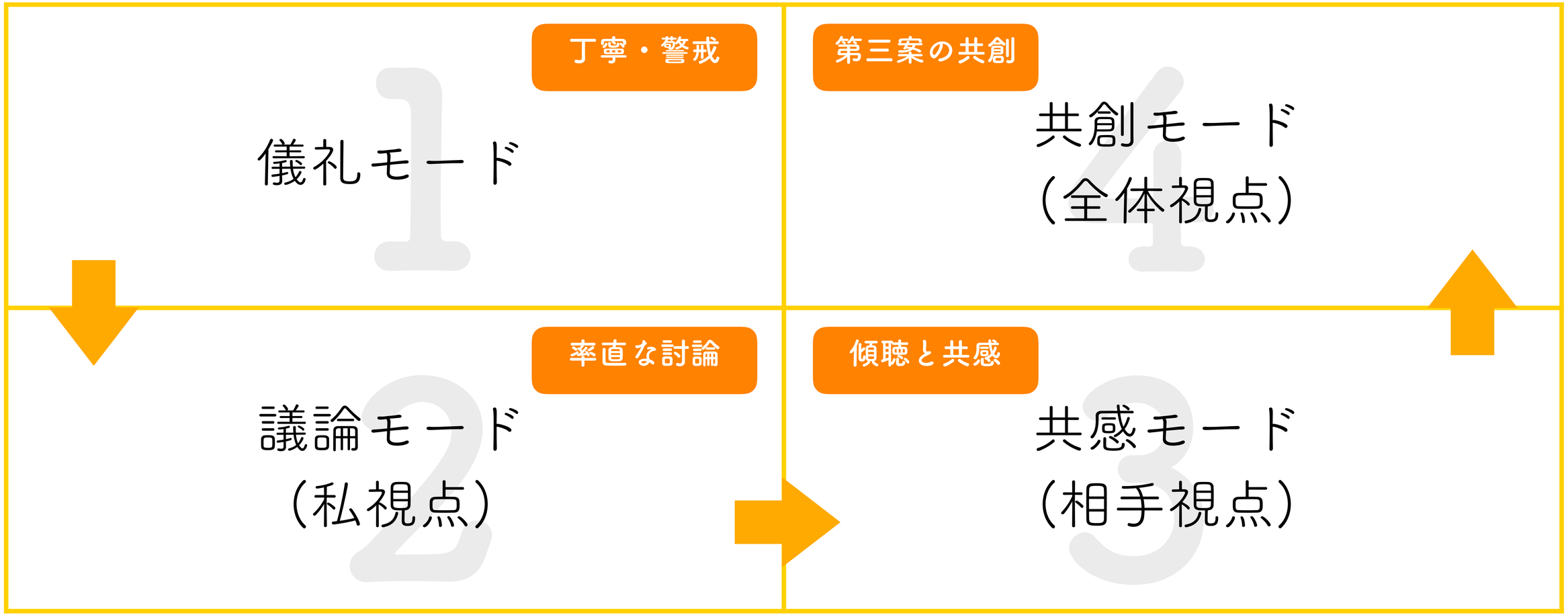
① お互いの欲求や問題を理解しあう

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

「学習する組織 ～ チーム学習」から
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

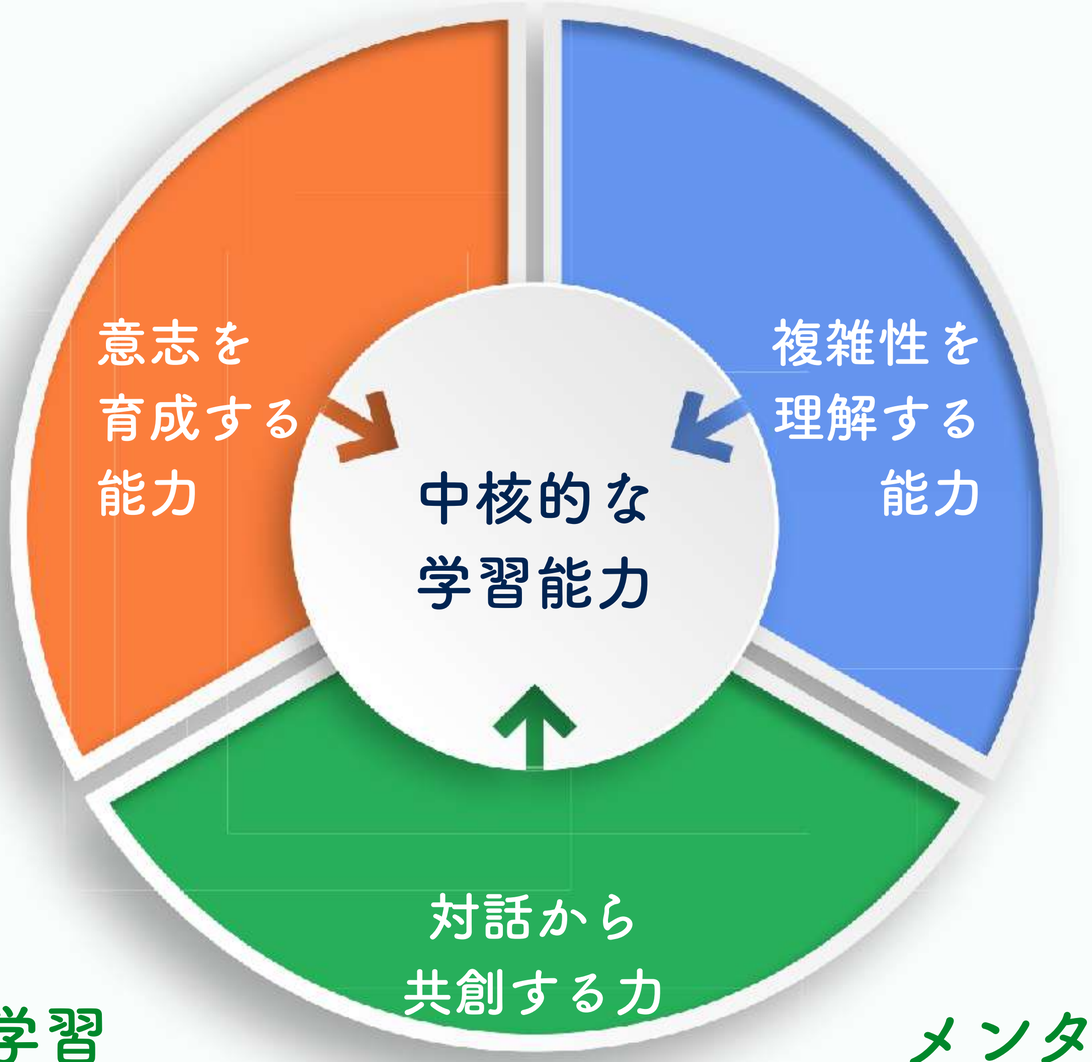
とんとんへなんでもメッセ

学習する組織 ～ 個人と組織の意志の育成

©2019 Toru Saito

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」

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

「自己マスタリー」

自らの動機を創り、維持する能力と技術

©2019 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

L

あなたは、どういう時に
「やる気」になりますか？

（クリエイティブな回答を考えて、追加しよう）

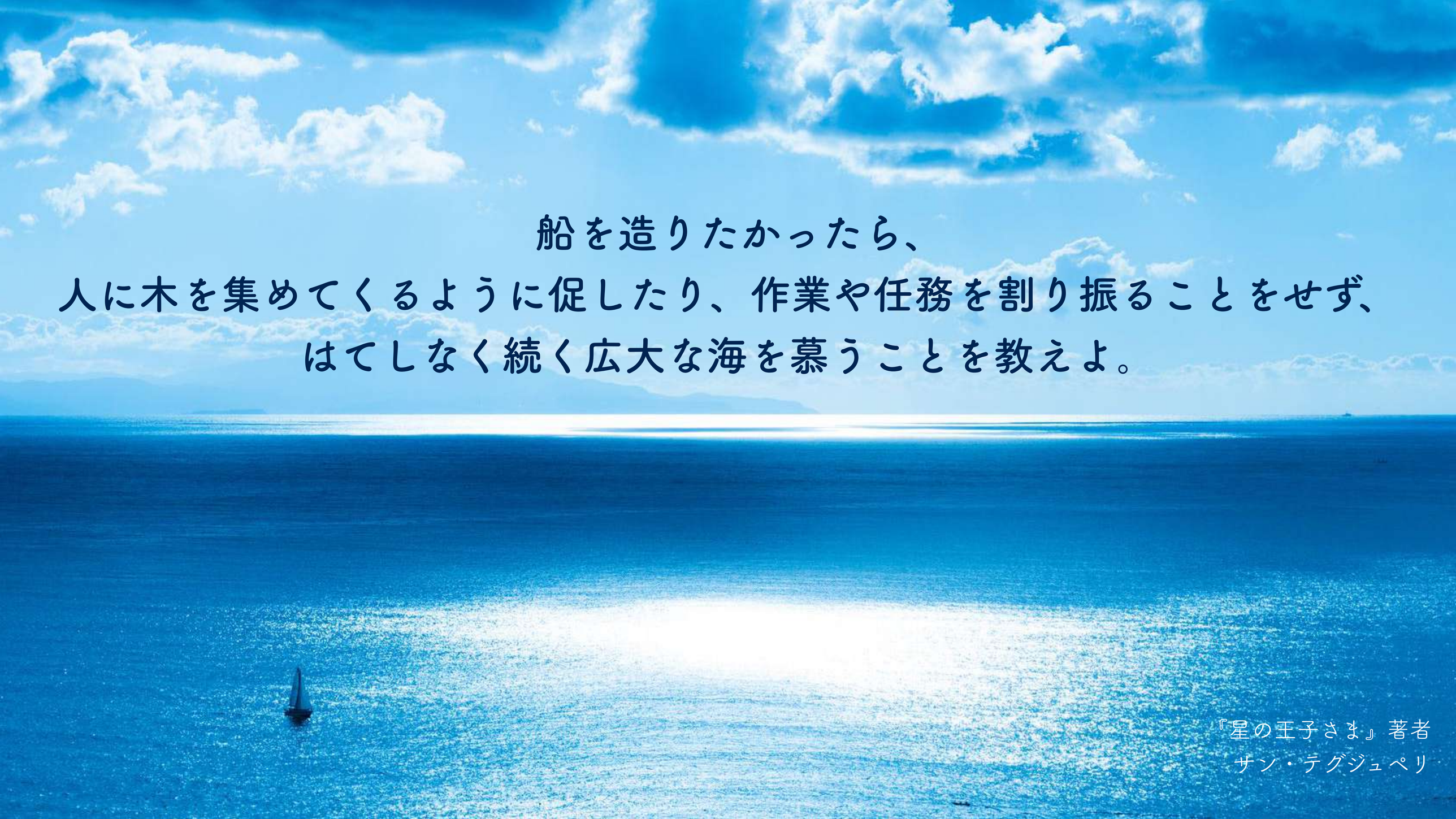
©2019 Toru Saito

L

あなたは、どういう時に
「やる気」を失いますか？

（クリエイティブな回答を考えて、追加しよう）

©2019 Toru Saito



船を造りたかったら、
人に木を集めてくるように促したり、作業や任務を割り振ることをせず、
はてしなく続く広大な海を慕うことを教えよ。

『星の王子さま』著者
サン・テグジュペリ

人は、他人からコントロールされて動く生き物ではない。

自らが「動く意味」を見出したとき、はじめて動くのだ。

©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」

モチベーションについて信じられていることの大半が、とてもではないが真実とは言えない。やっかいなのは、**動機づけについて、多くの企業が新しい知識に追いついていない**という点だ。

今なお、きわめて多くの組織が、人間の可能性や個人の成果について、**時代遅れで検証されていない、科学というよりほとんど俗信に根ざした仮定**に基づき運営されている。

目先の報奨プランや成果主義に基づく給与体系がその例だ。

「モチベーション3.0」著者
ダニエル・ピンク

参考：ダニエル・ピンク著「モチベーション3.0」

人を動かすためのOS

モチベーション1.0

生理的動機

「食べるために働く」

生存欲求と性的欲求

戦後の焼け野原

モチベーション2.0

外発的動機

「成功報酬のために働く」

報酬と罰

高度成長・バブル期

モチベーション3.0

内発的動機

「働きたいから働く」

自らの意味づけ

社会成熟期

©2019 Toru Saito

出典：ダニエル・ピンク著「モチベーション3.0」

内発的な動機の根源にあるもの

パーパス(目的) 人生における意味を感じたい	オートノミー(自律性) 自分の人生を監督したい	マスタリー(熟達) 新しいことを学び、創造したい
自らの意味づけで行動したい	課題の優先度を決めたい	新しいことを知りたい
自己利益だけでは満たされない	時間の使い方を決めたい	フロー状態を継続したい
まわりの人を幸せにしたい	どんな手法を使うかを考えたい	自己成長を感じたい
自分を超えたものに貢献したい	一緒に働く仲間を決めたい	根気と情熱が必要となる

©2019 Toru Saito

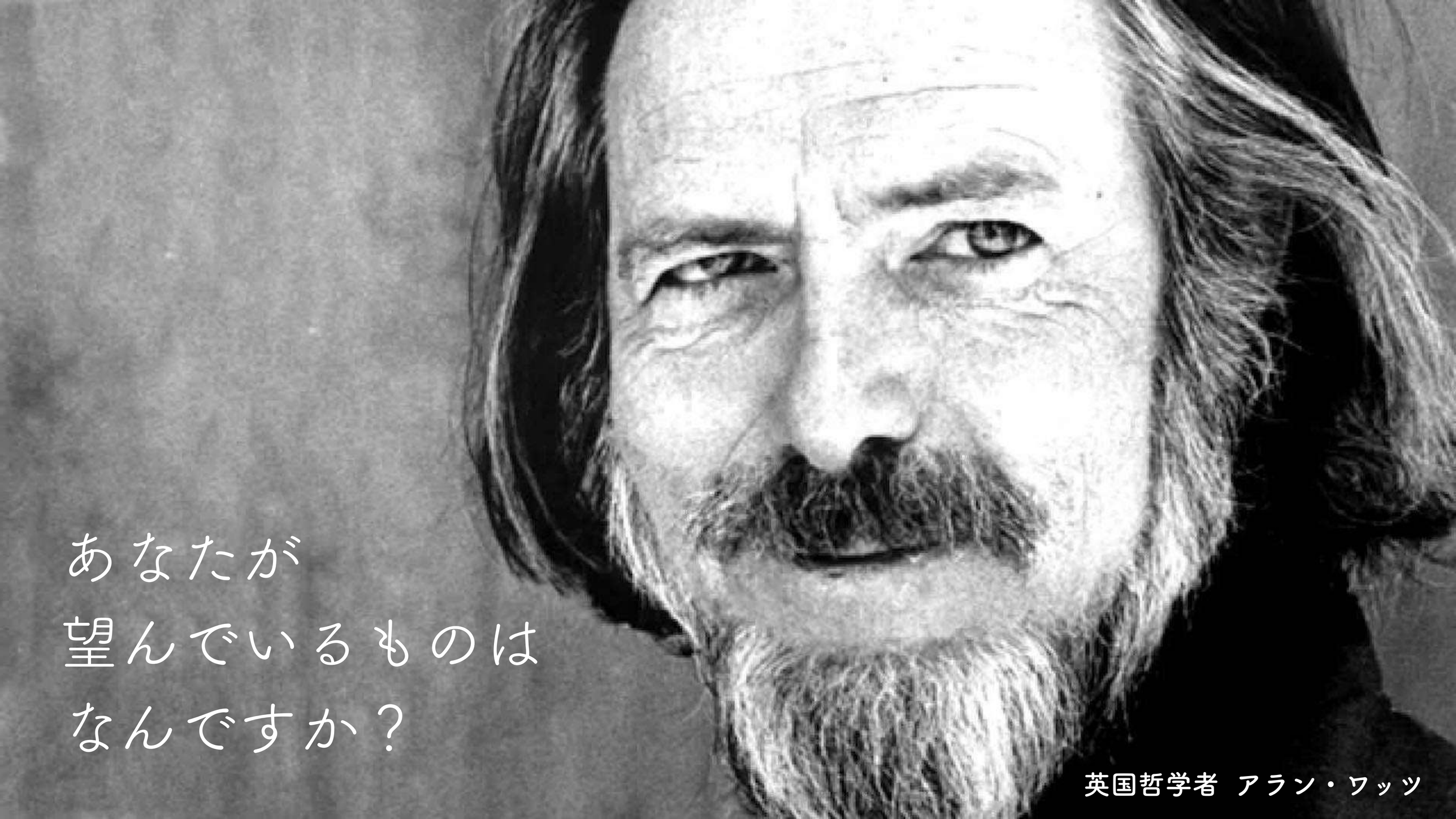
参考：ダニエル・ピンク著「モチベーション3.0」

人生における「**意味**」を感じたい

自らの「**意思**」で動きたい

新しいことを学び「**成長**」したい

©2019 Toru Saito


あなたが
望んでいるものは
なんですか？
英国哲学者 アラン・ワッツ

あなたが望んでいることは何ですか？

© 2018 Toru Saito

出典：https://www.youtube.com/watch?v=uirDEeSjdCQ

君たちの時間は限られている。だから無駄に誰かの人生を生きないこと。
最も大事なことは、あなたの心や直感に従う勇気を持つことです。

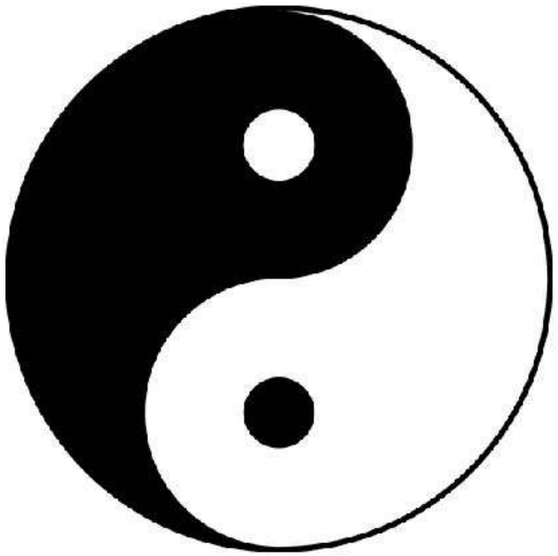
それら内なる声、心、直感は、どういうわけか、
君が本当は何になりたいのか、すでに知っている
のです。それ以外のものは、二の次でいい。

ハングリーであれ。愚か者であれ。

今、卒業して新しい人生を始める君たちに、
そうあってほしいと願っています。

Stay hungry, Stay foolish
Steve Jobs

いま、目の前にある現実に集中すること
心の直感を大切に、なりたいものに向かうこと



この二つは矛盾せず、むしろ相乗効果を生みだすこと

©2019 Toru Saito

現実を正しく理解して
行動し、経験から学習する
理想のビジョンに近づく

ビジョン

現実

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が
一人ひとりの推進力になる

エモーショナル
テンション
（感情的緊張）

ギャップや結果に落胆し
不安や自己否定となる
ビジョンが変質してゆく

©2019 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

受身的な態度（世界の出来事が私に迫ってくる）からは何も生まれない。
創造的な態度（私が自分の未来を創る）を身につけることが大事である。

世界を批判する代わりに「**自分がどのように今の現実を招いたか**」を振り返り「**その状況を変えるには何をしたらよいか**」を考える。

恐れをいただきつつも一歩前へ。その一歩が世界を変えていく。

自分との対話は、その一歩を踏み出すために不可欠なのである。

©2019 Toru Saito

参考：ピーター・センゲ著「学習する組織 フィールドブック」（斉藤が日筆）

R

もしお金が存在しなかったら、あなたは何をしたい？
もし時間が無限にあったら、あなたは何をしてる？
あなたが、望んでいるものはなんですか？

©2019 Toru Saito

「共有ビジョン」

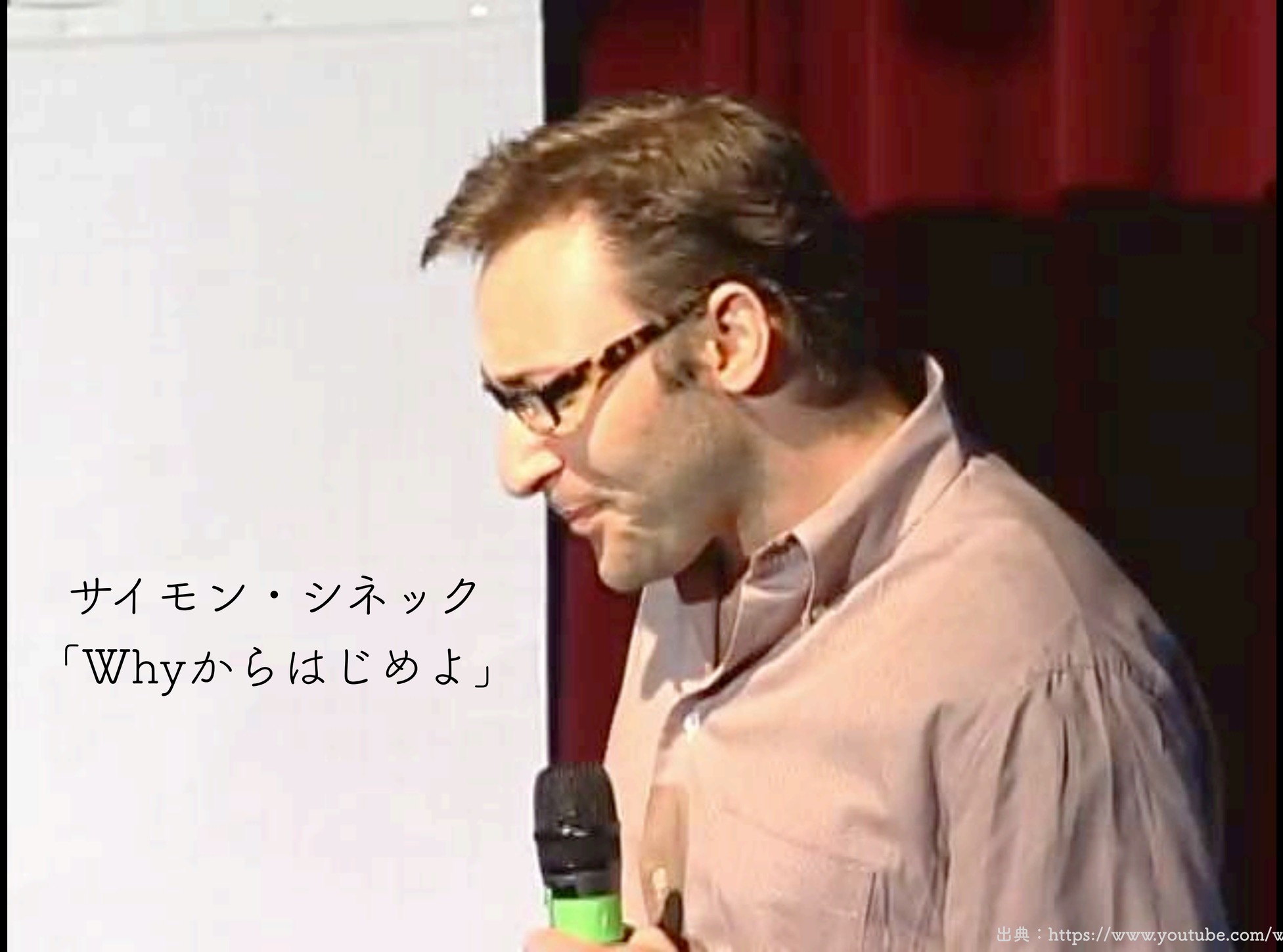
組織の動機を創り、維持する技術

©2019 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

人は、どんな時に
組織のために動くのだろう？

©2019 Toru Saito

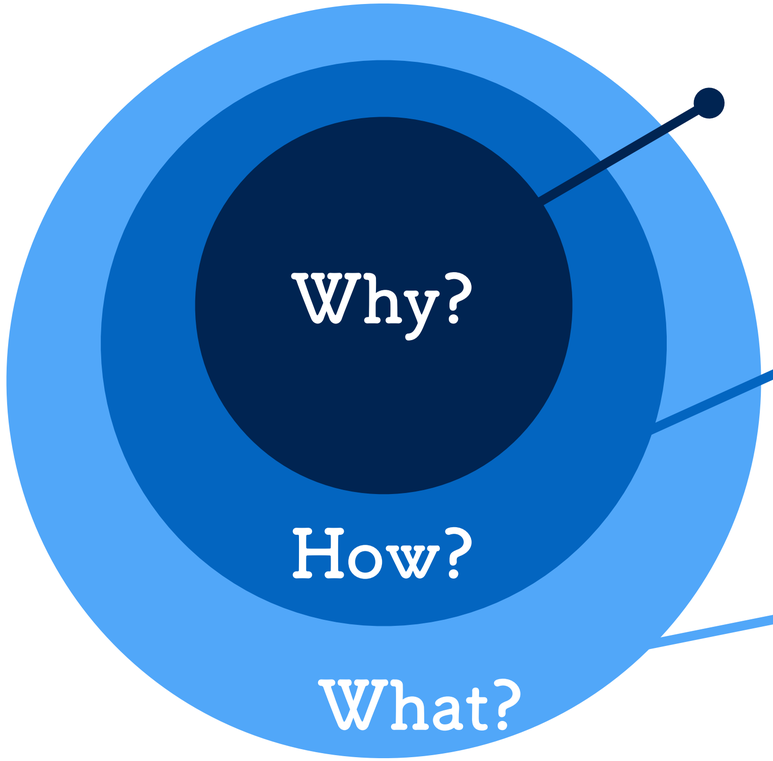


サイモン・シネック
「Whyからはじめよ」

© 2018 Toru Saito

出典：https://www.youtube.com/watch?v=gorVQDxYU8I

人を動かす法則 ～ ゴールデン・サークル



Why?
世界を変えるという信念にもとづき
「違う考え方」の価値を信じています。

How?
私たちが世界を変える手段は
美しくデザインされ
簡単に使えて親しみやすい製品です。

What?
こうして生まれた素晴らしい
コンピューターがこのMacなのです。

©2019 Toru Saito

参考: サイモン・シネック著「Whyからはじめよ」

人が組織のために動くには…

組織がなんのために存在するかに共感し

個人と組織の Why をつなぐことが大切

©2019 Toru Saito

リーダー個人が達成したい戦略目標

＝

組織のビジョン

©2019 Toru Saito

個人のすべてのビジョンの総和

＝

組織のビジョン

（美しい理想だが、大規模な組織では現実的ではない）

©2019 Toru Saito

多くの場合、Why は個人の無意識下にある

リーダーは、そのインサイトを探り出し
組織としてビジョンを統合する役割を持つ

©2019 Toru Saito

TITLE Think Defferent.

Steve Jobs on marketing & identifying your core values

1985/5　Steve Jobs氏、Appleを退社

1996/12　NeXT Software社を買収

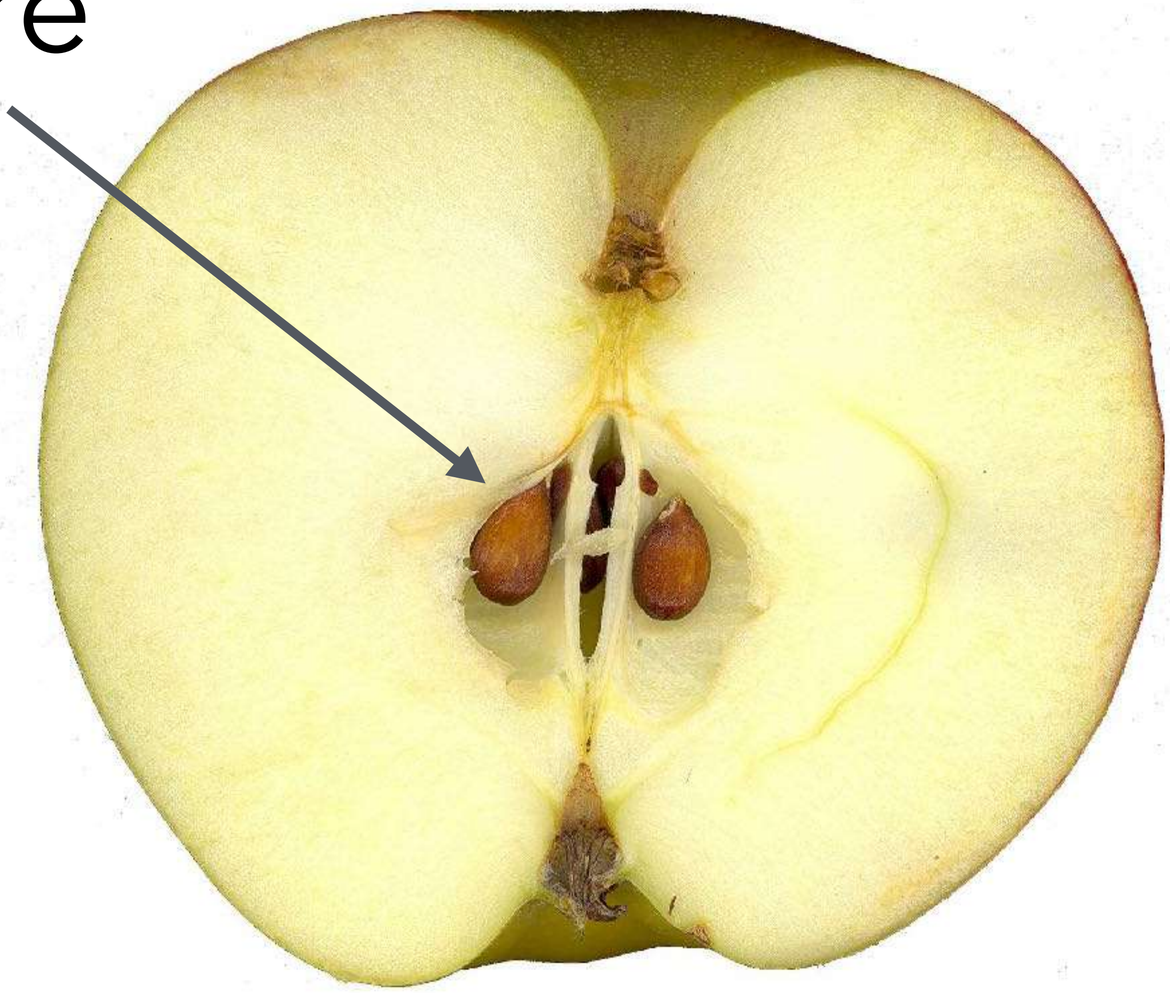
1997/7　Steve Jobs氏が暫定CEOに就任

1997/7　MAC互換機へのライセンス提供を終了

1997/8　Microsoft社と提携

1997/9　Think Defferent キャンペーン開始

Identify your core



©2019 Toru Saito

Our customers want to know

Who is Apple?

(Appleとは何物なのか)

What is it that we stand for?

(我々が寄って立つものはなんだ)

Where do we fit in this world?

(我々はこの世界でどんな役割を果たせるか)

Appleは、コンピュータというただの便利な箱を作っている会社ではないんだ。

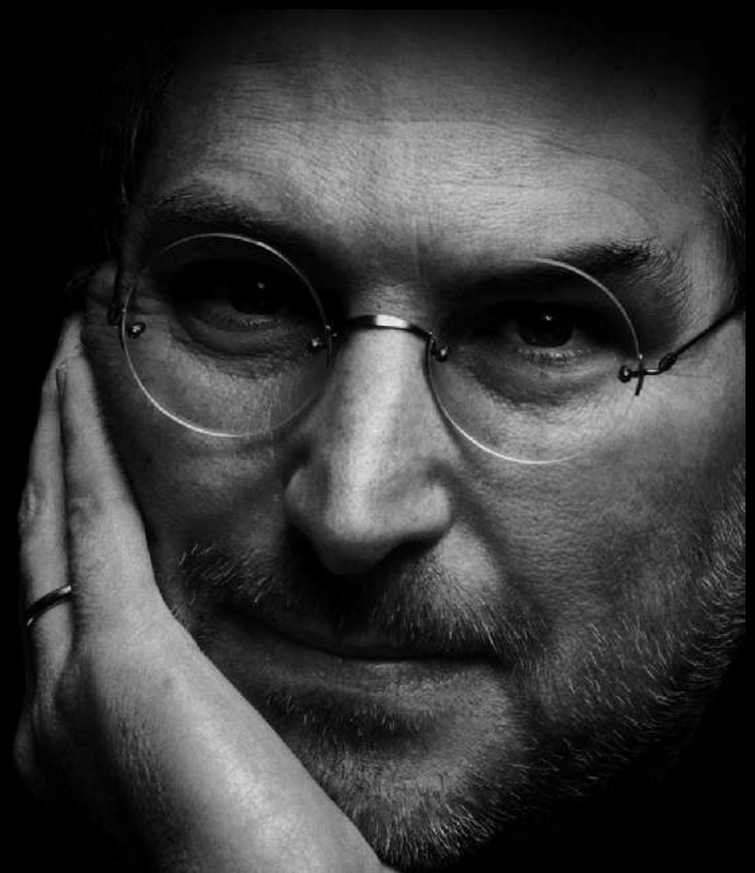
もちろん、分野によっては誰にも負けないぐらい良いものを作っているけどね。

Appleとはそれ以上の何かなんだ。

我々が持っている信念、信じている価値とは何か。

それは、情熱を持った人間は世界を良い方向に変えることができる、そのことを強く信じていることだ。

ジョブズが伝えたかったこと



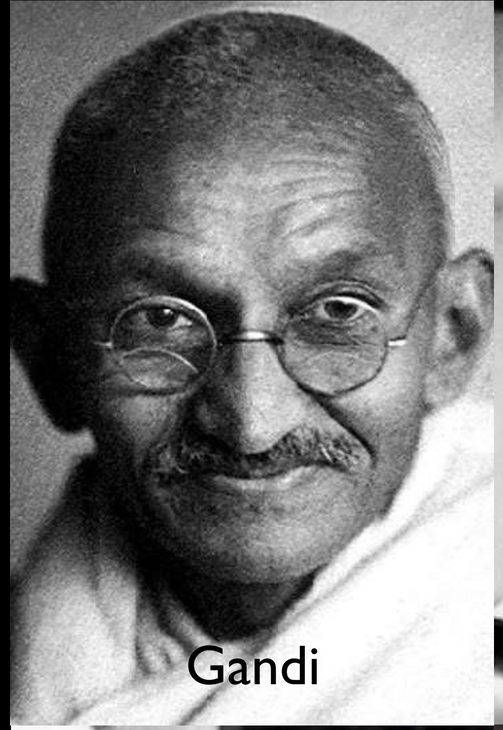
Appleは、コンピュータというただの便利な箱を作っている会社ではないんだ。

Appleとはそれ以上の何かなんだ。

我々が持っている信念、信じている価値とは何か。

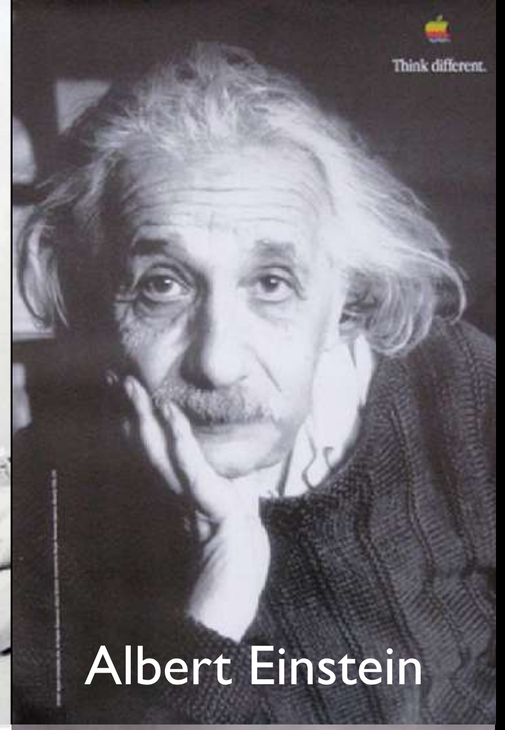
それは、情熱を持った人間は世界を良い方向に変えることができる、そのことを強く信じていることだ。

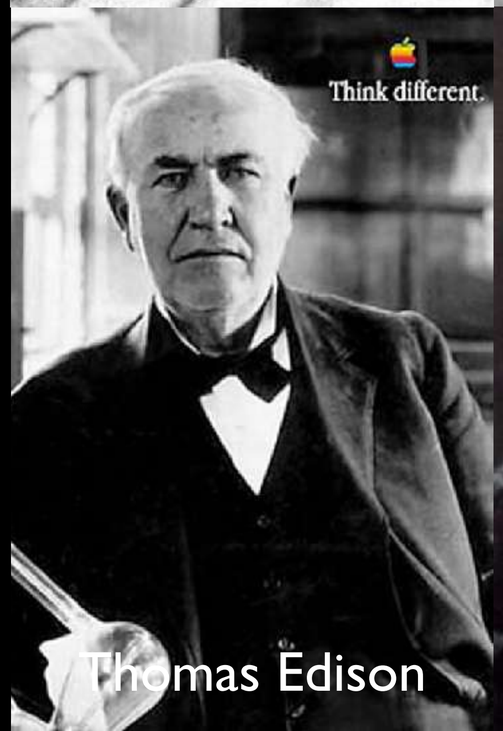
世界はかならず変えられる。そう考えるぐらいクレイジーな人たちが、本当に世界を変えているんだ。


Gandi

Think different.
Bob Dylan

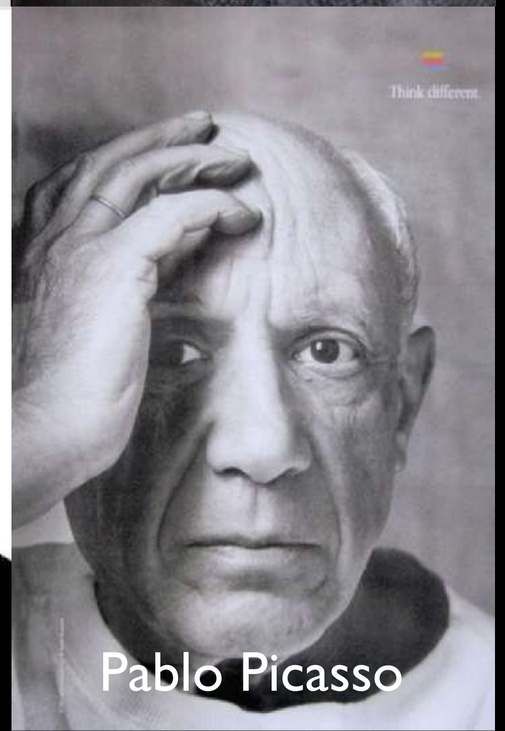
Think different.
John Lennon
Yoko Ono

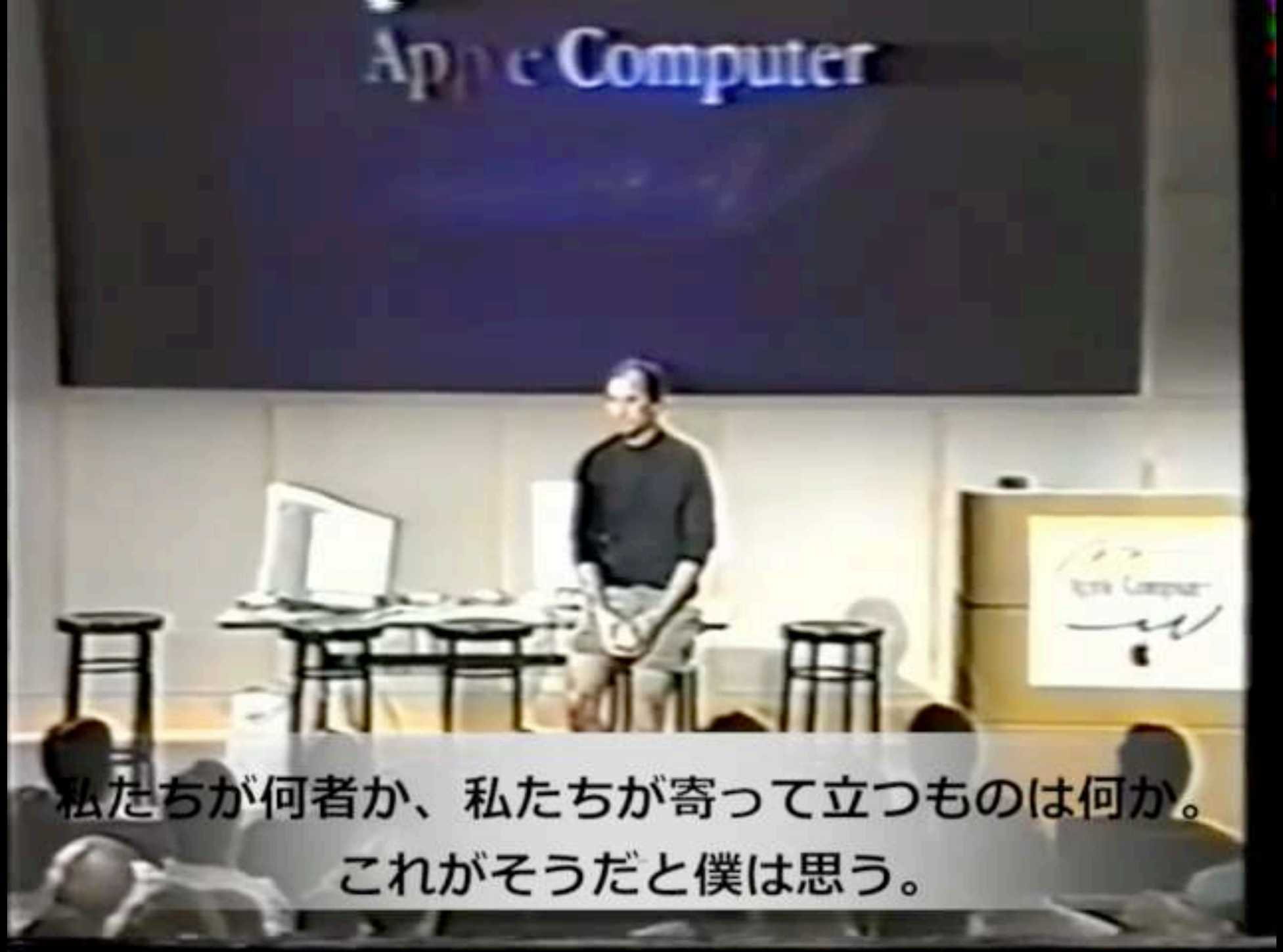

Think different.
Albert Einstein


Think different.
Thomas Edison

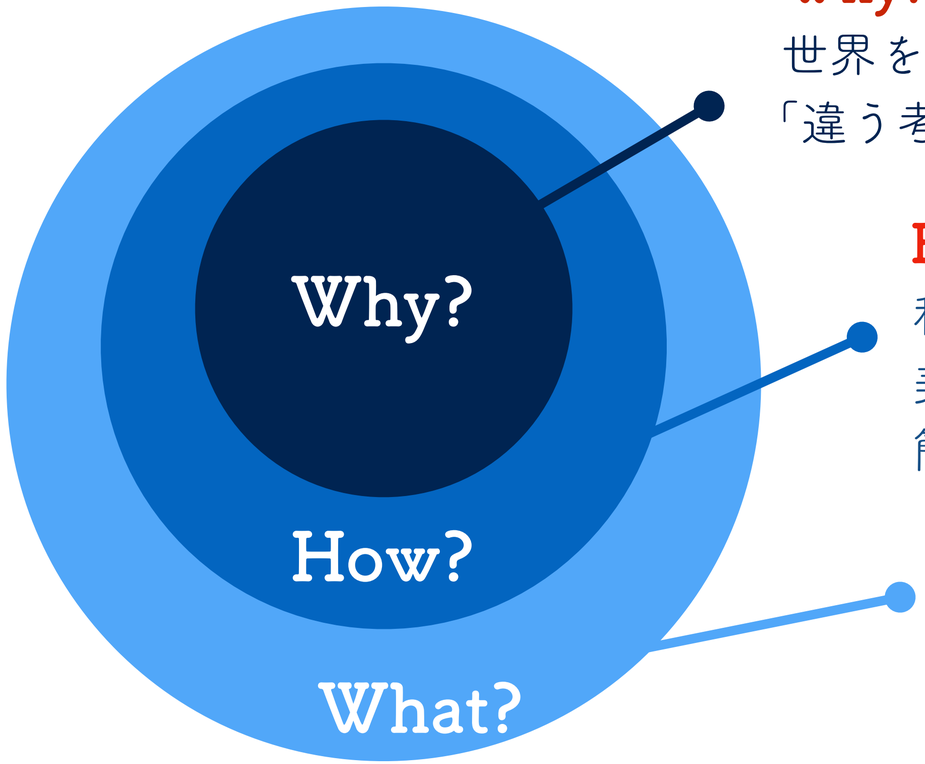
Think different.
Alfred Hitchcock

Think different.
Maria Callas


Think different.
Pablo Picasso


Apple Computer
私たちが何者か、私たちが寄って立つものは何か。
これがそうだと僕は思う。

人を動かす法則 ～ ゴールデン・サークル



Why?
世界を変えるという信念にもとづき
「違う考え方」の価値を信じています。

How?
私たちが世界を変える手段は
美しくデザインされ
簡単に使えて親しみやすい製品です。

What?
こうして生まれた素晴らしい
コンピューターがこのMacなのです。

©2019 Toru Saito

参考: サイモン・シネック著「Whyからはじめよ」

“十分な数の人々が
「内発的な動機から自分の幸せに全力をあげる」
ようになったときこそ
組織の進化における決定的瞬間である”

学習する組織「自己マスタリー ～ なぜそれを目指すのか？」より

©2019 Toru Saito

出典：ピーター.M.・センゲ著「学習する組織」

R

あなたの所属する組織をもっとよくする作戦。
どんな「Why」があれば
個人の心に響き、自発的に動きだしてくれるだろう？

©2019 Toru Saito

2019「企業経営とトップマネジメント」前期アジェンダ

1. オリエンテーション
2. 経営学の源流を知ろう
3. 数字を見るか、人を見るかⅠ（経営学の楽しい歴史）
4. 数字を見るか、人を見るかⅡ（経営学の楽しい歴史）
5. 数字を見るか、人を見るかⅢ（経営学の楽しい歴史）
6. ソーシャルシフト
7. SDGsとCSV演習
8. 学習する組織Ⅰ ～ システム思考、メンタルモデル、対話・共創
9. 学習する組織Ⅱ ～ 自己マスタリー、共有ビジョン
10. 未来の組織Ⅰ ～ 世界的な自律型企業
11. 未来の組織Ⅱ ～ ホラクラシーとDAO
12. 未来の組織Ⅲ ～ ティール組織Ⅰ
13. 未来の組織Ⅳ ～ ティール組織Ⅱ
14. 後期オリエンテーション（後期は「学生の悩みをクラスで考えるワークショップ」）

©2019 Toru Saito