

20220716_chatlog

[水波] おはようございます！まもなく10時よりスタートとなります。もう少々お待ちいただけますと幸いです。
できましたー！
[水波] チャットの設定変更いたしました。こちらでいかがでしょうか？
おはようございます！
おはようございます！ 本日もよろしくお祈いします！
ワイワイガヤガヤ
[水波] ありがとうございます！ご指摘とても助かりました・・・！
おはようございます！ 今日もどうぞよろしくお祈いします！
おはようございます、よろしくお祈いします。
おはようございます。 本日もよろしくお祈いします！
おはようございます。ひさびさに冒頭からの参加です。よろしくお祈いします。
おはようございます、組織学習楽しみです～
画像共有がされています
おはようございます👍
今、画面共有されていないですね・・・
画面
繋ぐまでがインプット_φ(´_`)
働く人のためのアンラーニング論が役立ちそうですね！
がんがんいきましよう！
ここで思い出して欲しい仙道の名言を「まだあわてるような時間じゃない」
笑
アンラーニング論、神回でしたっ！！
あの回大好きです！
同じく好きです！
ありましたね！よかったです！
長岡健さんの回ですね。僕も大好きです。 https://www.cultibase.jp/videos/10152
梅と松の2種類でゴール設定するの面白い！社内の研修で真似します！
チャットの使い方の説明、手厚いですね！！
>チャットの使い方の説明、手厚いですね！！
すぐ参考になりますよね！
梅、松ゴール、私も使わせていただきます！
こういうガイドを最初に出すのは真似します。
へそまがりの私は「竹は何だろ？」と考えてました
www
[水波] 竹、考えたんだけど思いつきませんでした！笑 ぜひ自身で考えてみてください！笑
はい！
天邪鬼思考の良い問いかけ！笑
[遠又] 「組織学習は基礎理論で応用と絡めるもの」
先日、自分が講師を務めた社内研修で、遠又さんの回を参考に、冒頭「これも組織学習のひとつ。これをきっかけにして組織ルーチンをアドオンしていきたい」と伝えてから始めました。
>先日、自分が講師を務めた社内研修で、遠又さんの回を参考に、冒頭「これも組織学習のひとつ。これをきっかけにして組織ルーチンをアドオンしていきたい」と伝えてから始めました。アーカイブください！！笑
有料会員のみです笑
会費はおいくらでしょう？
ダイバーシティが組織変革というのはイメージしやすいですね
…なんと！！笑 裏Lab会員！
[遠又] 組織学習の方法の一つとして、“研修”を位置付けられたんですね！参考に、いただき嬉しいです😊
只今無料キャンペーン中（笑）
[遠又] w
www
初月無料😊
“働き方改革をうまくいかせるためにも、組織学習は有効”
[水波] 70年前なんですよ
[遠又] 「組織学習をアカデミックから実務領域に広めたきっかけとなったコンセプトが“学習する組織”
[遠又] 組織学習はジャングル・・・個人の学習、集団の学習、経営学など他領域にまたがるので、研究者の方の専門性によって着目されるポイントも様々な多様に渡る印象です
一時的なブーストで一時的に行動が変わるだけでなく、それが再現性を持って組織の中に落とし込まれていく感じですね
「研修評価」にも通じる気がします。
なーんにも考えずに次工程やってくれる組織に回してしまっているな～
組織学習でパフォーマンスが上がる、ではなく、組織学習でルーティンが変わることによりパフォーマンスが上がる仕組みが落とし込まれる
>なーんにも考えずに次工程やってくれる組織に回してしまっているな～
[遠又] それがまさに今の組織ルーティンですね・・・！
そうなんですよ！ありがとうございます^^
[水波] さっきの定義だけみると、たとえばマニュアル化も組織学習の重要な方法の一つで、ただプロセスの話を踏まえるとマニュアルをちゃんとアップデートしていく必要がある・・・と言えそうです
[水波] 言えそうだったけど、どうなのでしょう？
たしかに無意識レベルでできるくらいにならないと、一時的な取り組みになりやすい...
SECIモデルとも通底するか
一回作ったマニュアルを、思考停止せずに『アップデートできないか?!』と問い続けるってことでしょうか
前回にお話があった「すぐに引き継げるつもりで仕事をする」という実践につながってそうですね。
水波さんのおっしゃる通りだと思います。マニュアルをアップデートするためには、マニュアルに書いてあることの背景や根拠への理解も忘れずに引き継ぐ必要がありますね
部分最適なのか？全体最適なのか？
継続される学習内容か...
一瞬、「望ましくない組織学習」が浮かんだ。。

この学習というのが「組織内の知識を掘っていく」ことと「外の知見を獲得してくる」ことの両方を指しているのか？
学習の定義とは？
当社では、背景と根拠が抜け落ちて伝わって、「この規定、なんであるの？」って言葉がよく飛び交っておりますw
【水波】でも悪い習慣が根付くこともありますよね>望ましくない組織学習
学習の定義=日常生活のあらゆること か
トップダウンなのか、ボトムアップなのか
日常生活のあらゆることが、組織の文脈にハマることで学習が発生する？
>トップダウンなのか、ボトムアップなのか 組織の目標や文脈がトップダウンで、学習行動そのものはボトムアップかなと思いました
背景、根拠を伝えたいのに、マニュアルに書くとき長くなり過ぎて嫌がられ、やることだけを書いて欲しいと言われてたり。きちんと引き継ぐの難しいと感じてます。
あー、組織文化との関連は、持ち帰りたいな。
「正統性」は「正当性」ではありませんか？
>組織の目標や文脈がトップダウンで、学習行動そのものはボトムアップかなと思いました 確かに学習そのものはボトムアップっぽいですね
内発的動機をいかに組織の課題と紐づけるかが重要な気がします
>「正統性」は「正当性」ではありませんか？ 【遠又】「正統性」であっています！「正当」とは、「道理にかなっていて正しいこと」、「正統」とは、「正しい系統や血筋」ですが、組織内で「正しい知識として権威を得られたもの」のようなニュアンスです
組織が学習するって面白い表現ですね。組織自体は生きてはいないけど、まるで生き物のように捉える。組織の構成員が日常の中で取り入れている知識が、組織の文脈にハマったときに組織のルーティンに取り入れられる。それが組織が学習するということなのかな
内部環境の変化って、なかなか気づきづらそう。
ありがとうございます。安藤先生の著書にも「正統性」とありましたね。失礼しました。
僕は、組織自体も生き物だ、と感じます。
>内発的動機をいかに組織の課題と紐づけるかが重要な気がします 内発的動機をいかに組織の課題と紐づけるかって、MIMIGURIさんのワークショップ型組織におけるミドルマネージャーのファシリテーションの役割な気がしますね
【遠又】いえいえ、質問の発露ありがとうございます！
本当は機能不全を起こしているのに、皆が見て見ぬふりをして物事がうまく回っている『ように思い込もうとしている』ことが怖いです！
混沌はチャンス・機会
「こだわり」と「とらわれ」
【水波】組織を生き物に見立てる目線は色んな点で理解がはかどりますよね。ひとりの人間としては外的環境（生活環境）と内的環境（体調など）の両方の変化に対応しながらなんとかやっていく...というには日常的に行われているので、それと同じことが組織レベルで要求されてるのかな、など。
企業が社員に「学習しろー」と呼びかけるだけでは不十分で、企業側がそれを組織の学習として編んでいく試みが必要・・・？
組織と個人の関係は、人間と細胞のようなものなのかなと。
【遠又】「学習は、既存の機能不全から始まる」ので、機能不全に対して、「より良くしたい」という思いを持てるかが、鍵になります。衝動や内発的動機が必要となりますね。
医学的にも人体は「組織」の集まりでできているので、自律神経のような調整機能や血液の循環なんかも組織と通ずるところがあります。
【水波】これ、『環境変化が激しい』なかで『あえてテントを立てる』ってめっちゃ勇気いる・・・
より良くしたいという思いを持てるか。ホントにそれが土台になりますね。
先週のリクルートさんはめっちゃシーソー前提ですね
遊牧民の柔軟性をイメージしました
壊れないお城づくりにとらわれて、違法建築になってるところもありそう。。
パターンというより1→3を繰り返すイメージがしっくりくる。
【水波】先に言われてましたが、パターン3で求められるのがまさに『アンラーニング』なのだと思います（ただし、先のイベントで扱ったのは個人レベルの、でしたが、この場合は組織レベルの、なお難易度が高い？）
>壊れないお城づくりにとらわれて、違法建築になってるところもありそう。。 ありますね～
組織レベルのアンラーニングは、かなり高難度ですよ。ワークショップも越境もしづらいし…
適者生存かー
お城よりテントが選択肢多いなあとしみじみ。
【遠又】「知識」や「学習の結果としてのルーティン」の適者生存、進化論的な解説ですね
生物進化を組織や社会にメタファーとして適用する。進化思考と同じだ。
別の読書会で読んだ ダーウィン『種の起源』を思い出します
分散と修繕
この考えで違和感があるのは、適者生存・選択淘汰って「淘汰されないために適切に進化」するわけではなく、たまたま自分が進化した方向が環境変化に適応したっていうラッキーパンチ的な要素があることかなと
まさに分散と修繕
いい問いw
深化と探索 両利きですね
いい問いですね！
小集団でリスク低減
パワーマネジメント
【遠又】「低次学習」が「高次学習=パターン3」の基盤」
組織に新しい仕組みを作るために組織が学習するための仕組み（メダパニ
価値前提イイ言葉
低次学習すら起きていないような気がして、悲しい気持ちになりました。
組織のアンラーニング、めっちゃめっちゃ難しそう
何でやっているんだっけ？が 組織のアンラーニング だとすると実行に移すのが難しそう。
一斉には変わらないですよ。やはり個人や小集団の変異から始まるんじゃないのかな
【水波】長く組織にいる人ほど違和感に気づけず、転職組のほうが気がつくんだけど、変えられずにやきもきする・・・というのは組織文化のイベント（ https://www.cultibase.jp/videos/11129 ）でも語られていた話でした
変異が発生する（受け入れる）土壌を生み出すのが大切なんじゃないかしら
るくるく回していないところ・・・
だからこそ、ワークショップ型組織が求められるんでしょうね。
【遠又】余談ですが、野中先生は、低次⇔高次で整理することを批判されています。 理由は「自社では価値前提を問い直せないから、外部コンサルタントを起用すべし」というメッセージが暗に含められているからです。 安藤先生もその辺りの文脈を含み、まずは「小さく学ぶところから始めよう」とおっしゃっているように感じます。
たしかに、低次・高次 という分断は危険な気がします

低次学習が起こらないのは、うまく行ってない結果を受け入れずに、歪めて解釈するメンタルモデルなのでしょうか。
有能さの罨、オペレーションエクセレンスの行き止まり
低次／高次という言葉の持つイメージによる誤解でしょうね
低次学習のなかに、ベクトルの異なるパターン3に近い小さなチャレンジがあるんじゃないでしょうか
〔水波〕素朴疑問ですが、低次学習はもう十分だって実感はいつか来るんですかね？飽きるとか？
↑ある意味その実感って、組織の驕りであるような気もします。。
学習する習慣がない組織で、低次学習っていうと、学習したことの効果ははっきりわからないとなかなか広まらない。
組織として成長を続けていくためには、低次学習が十分になることはない気がしますね。
低次学習を積み重ねていったら、そこから高次学習が見えてくるって感じのかなー
「なんの準備もなく、チャンバラができるわけではない」←真理！
この「高次学習する前に、しっかり低次学習やれ」ってというのは全役員に伝えたいw
でも、劇薬というしみだど価値前提をいれてもいいと思いました。というのも、低次ができている組織なんてあると思えないからです。
人の動きがある限り低次学習に満足する状態はないように思いました。満足はしてないけど、どこかで高次が見えてくるポイントがあるのかも。個々人の中でも、組織としても。
>低次学習が起こらないのは、うまく行ってない結果を受け入れずに、歪めて解釈するメンタルモデルなのでしょうか。 〔遠又〕学習は大なり小なり変化を伴いますが、変化は常に不安定さを伴います。
一度、小さくとも不安定な一歩を踏み出した際に、周囲が否定したり、受け入れなかったりすると、「学習しない方が良い」という学習をしてしまいます。
まずは、"小さな変化"を、応援しあう"小さな変化"が生まれると良いのですが・・・！
重要度と緊急度のマトリックスを想起しました。低次学習と高次学習
「小さな変化を 応援しあう 小さな変化」、大切ですね。
変化を楽しめない人たちは既存を守るのが必死であって、ここへの労力とストレスが半端ないです。もっともっと本質論で会話できる組織にしたいです。。
両利きの問題って、みんな探索ばかりしたがることじゃないかと思っている・・・楽しそうだもん
「学習しない方が良い」という学習というのは、「あの時めっちゃめっちゃ頑張ったのに、うまくいかなかったじゃん！」みたいなことですか？
「以前もやったけど、だめだった」という学習は、根深いですよね
職場の両利きの経営がイメージわかないんですね。事業としてはわかるのですが。。。。。どう解釈をすればいいでしょう？
僕も探索に偏りがち…。なので疎ましく思っている人もいるでしょうが、深化は他者に任せ、その代わりめっちゃキャラスペクトしています
役割分担。
探索は難しいわけではないってイイですね
やっぱり、低次学習、高次学習 って言葉が日本語としてひっかかります。
適材適所をうまく活用するといいかも？
もうちょっといい言葉があると、いいのにな。
チームの活動において、掘り下げたりブラッシュアップしていくものと、新しくチャレンジしていくものを、深化と探索と呼んで扱っています。
>職場の両利きの経営がイメージわかないんですね。事業としてはわかるのですが。。。。。どう解釈をすればいいでしょう？ 〔遠又〕「職場の両利きの経営がイメージわかないんですね。事業としてはわかるのですが。。。。。どう解釈をすればいいでしょう？」 →例えば、今の仕事に直接的に必要な学びだけでなく、自分の興味関心に基づく学びも推奨する、などでしょうか？
>職場の両利きの経営がイメージわかないんですね。 〔水波〕具体的方法でいうと、個人レベルの両利き（深化と探索）を支援する仕組みや制度を職場で設ける..などでしょうか。あるいは（測定できるかはともかく）「両利きが許される雰囲気」が職場内で醸成される」などもあるのかなと個人的には思いました。
確かに経営学の翻訳調の用語ってのもやるものが多い印象。同じことはBABOKとかPMBOKの日本語版にも感じる。
資源配分問題
遠山さん、水波さん、ありがとうございます。少し遊びを許すことが入り口と解釈しました。現業に追われ、その余裕がない職場が多いのも事実ですが。。
「ポジティブ・デビアン」を अच्छ icoちで育ておくことがポイントだと思いました。
異端を認める！これが本当の心理的安全性ですね。
今日はいつも以上に脳みそフル回転です…笑
「正統性の確保」は、Official にこだわらず、Unofficial なものを与えたり求めたりすればいいのかな、と感じました
見て見ぬ振りをする、というのも、実は高度なテクニックなのかも。
〔水波〕【アナウンス】今長している動画が終了するのが11:33頃となります。その後中締めしたのち、11:40ほどまで遠又・水波で簡単にまとめの時間を設け、クローズとしようと思います。10分ほど延長となり申し訳ありませんが、後日アーカイブを公開いたしますので、定時に退出される方はそちらから内容をご確認いただけますと幸いです。
モチベーションを上げる前に、下げないようにすることが大事ですね。
上の人たちは、異端な発言に対して、良いね！と言ってくれますが、じゃあどうやってやるのか考えてね！と丸投げされて、やがて萎えることが多いな～、と思いました。
心理的安全や逸脱の許容というのは目の前の仕事が忙し過ぎて、マネージャーがメンバーの「遊び」を許しにくい状況だとなかなか実現しないんですね・・・
>心理的安全や逸脱の許容というのは目の前の仕事が忙し過ぎて、マネージャーがメンバーの「遊び」を許しにくい状況だとなかなか実現しないんですね・・・
現場が忙しすぎる問題は、ありますよね。そこは、深化・活用での低次学習が必要とされるところなのかもしれません
「異端な発言」を組織文脈と紐付けたり、上層に対して説明責任果たしていけるかが、ミドルマネージャーの腕の見せどころですね～（大変です🙏）
だから、ミドルマネージャーがいつも疲れているんですねw
〔水波〕「ただ忙しすぎるのは低次学習が足りないからだ！」ってなってしまうと、ちょっと根性論っぽくなってしまいういか、それこそルーティンや仕組みを変えるべきなのは・・・と思ってしまうんですが、だとしたら、どこから起点でやっていくのがいいんですかね・・・
ミドルアップダウンではなく、ミドルサンドイッチになりがち…。
確かに。明らかにモチベーションを下げる行為を禁止したいです。まず。
ミドルサンドイッチ！！食べたら具合悪くなりそうです・・・(;'▽')
“Who knows what” は、むかしナレッジマネジメント理論で Know Who と呼ばれていたものに近いかも。こういうのをエキスパート側の負荷を高めずに実現できるといいですね。
〔遠又〕「見える化のようなシステムを充実させると、仕事の経験からの学習が充実している」
〔水波〕このあたりは組織デザイン領域との接続ポイントになりそうですね。構造・仕組み化
〔遠又〕「メンバーが真剣に学習しても、見える化のシステムが充実していないと、組織の学習につながらない」
共有システムって具体的になんなのだろう
Wiki？掲示板？社内的人物図鑑・・・？
「可視化」が「監視化」にならないようにしないとイケませんね。
すごい刺さる指摘w
>共有システムって具体的になんなのだろう 〔遠又〕「Wiki？掲示板？社内的人物図鑑・・・」
安藤先生の研究でどう定義されたかは聞いていないですが、一般的には「様々な知識にアクセス可能な状態か」だけでなく、「個人や組織の試行錯誤のプロセス自体が公開されているか」がポイントのようです。
〔水波〕探究の戦略ワークショップの詳細・お申込みはこちら https://www.cultibase.jp/events/11695
8/13のテーマ、めっちゃめっちゃ気になります。>組織の他者といかに出会うか
〔水波〕 https://forms.gle/4FWz8ibyQCAZofXF7

曾山さんの回、めちゃ楽しみ😊
ちょいちょいカットw
お疲れさまでした！
あ、シャイニーって呼ばれてます。MIMIGURIでは。名前負けです
遠又さん、ありがとうございます🙏
我々もシャイニーさんって呼びましょうか・・・
Watch Party、疲れましたが、楽しめました！
>遠又さん、ありがとうございます🙏
【遠又】 いえいえ・・・！コメントありがとうございます😊
今日はこのテンションのまま、学びの土曜日にします！
ありがとうございました