



経営学習概論： 学び続ける組織をつくるには？

南山大学 安藤史江



これまでの主な研究内容

<組織学習>



<組織変革関連>

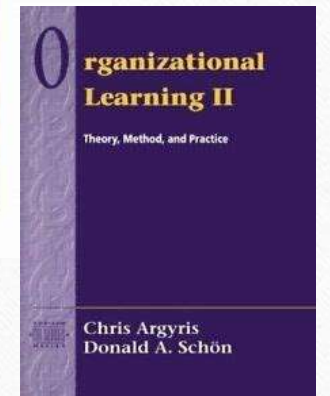
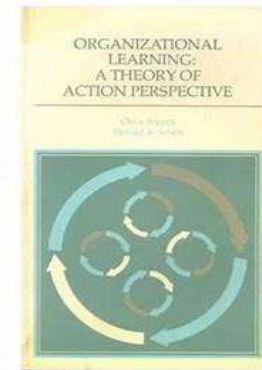


I. 組織学習とは

～その定義とプロセス～

組織学習論とは

- 内外環境の変化に適応・先取りすることを目的に、**組織が主体**となつて行う学習プロセスやメカニズムに関する研究および理論
- 1950年代に、組織学習という言葉が冠した論文が登場
- 1970年代に、現在の組織学習論の基礎ができる
- 1990年前後から、「学習する組織」論の台頭で、実務家も関心をもつようになる



組織学習の定義

- Huber (1991) による定義

「情報処理を通じて、
学習主体（である組織）の潜在的な行動の範囲が変化すること」
（そのとき、組織学習が生じた、とみなす）

※（ ）内は、安藤による補足説明

知識でもなく、行動でもなく

普通、学習したといえは……

- 知識の変化(増加)
- 行動の変化(改善)
- 認知の変化(モノの見方の転換)



これらを包括する「**組織ルーティンの変化**」

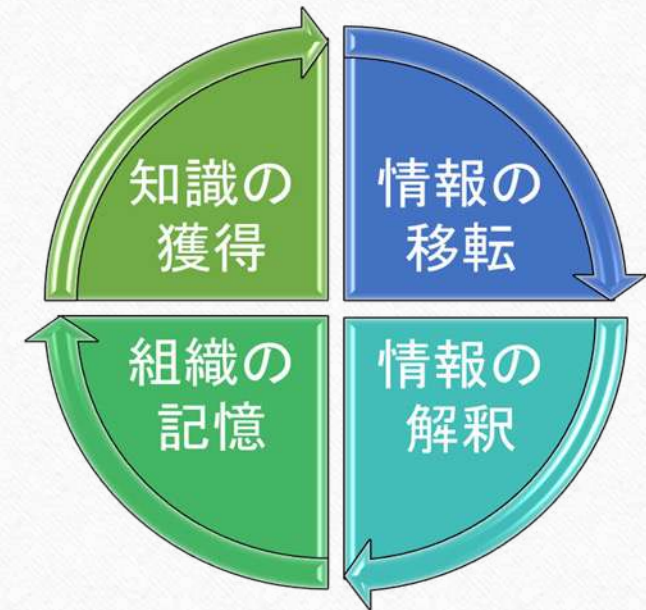
組織ルーティンとは、

タスクなどを遂行するために
組織の中で繰り返し用いら
たり、参照されている、
仕事に関する手続きや進め
方のこと。

(明示的・暗黙的ともに)

組織学習プロセス

- 組織学習は、サイクルを描くプロセス
- 4つのフェーズから成るサイクルを何度も回転させることを通じて、組織の知識や価値観、行動などを包括する組織ルーティンを変化させていく
- 組織内のあらゆる活動と深く関係＝基礎理論



個人の学習との違い

組織メンバー個人による学習がなければ、組織学習は成り立たない

(Hedberg, 1981)

しかし、

- ① 個人学習の単なる総和ではない(シナジー)
- ② 共有された組織目標、文脈のもとで行われる、「その組織ならではの」学習
- ③ 組織内の他者に「伝達・広く共有」された、「正統性」を獲得した学習
- ④ 長い年月、人員の入れ替わりを経ても、「継続」される学習内容

II. 組織学習はなぜ必要なのか

～存続と成長の原動力～

内外環境との関係

- 絶え間ない環境変化に、敏感に**適応**していかなければ、「**存続**」できない
外部環境……技術、社会経済、競合他社、ニーズ
内部環境……組織メンバーの価値観の変化、能力、構成
- むしろ、能動的な働きかけを行い、ルールを作る側に回るくらいの発想・行動でないと、「**成長**」は望めない

※組織学習＝組織の長期適応、として短期適応と区別される(Cyert & March, 1963)

組織学習の発動メカニズムの基本は？

既存の機能不全
(秩序・安定の崩れ)



⇒

学習活動
(混沌・不安定)



⇒

新たな機能の獲得
(新秩序・安定)



組織および組織学習の「あるべき姿」メタファー

(Hedberg, Nystrom & Starbuck, 1976)

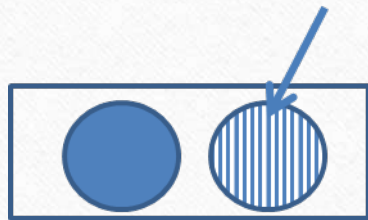


3つのパターンの組織学習



<パターン1>

新たな知の単純な追加
(知の増加)



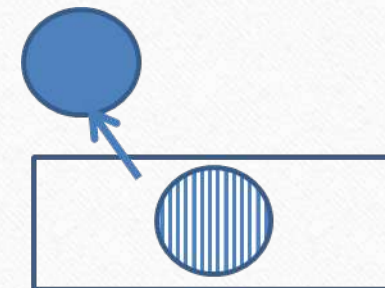
<パターン2>

既存知との融合
(改善・漸進的变化)



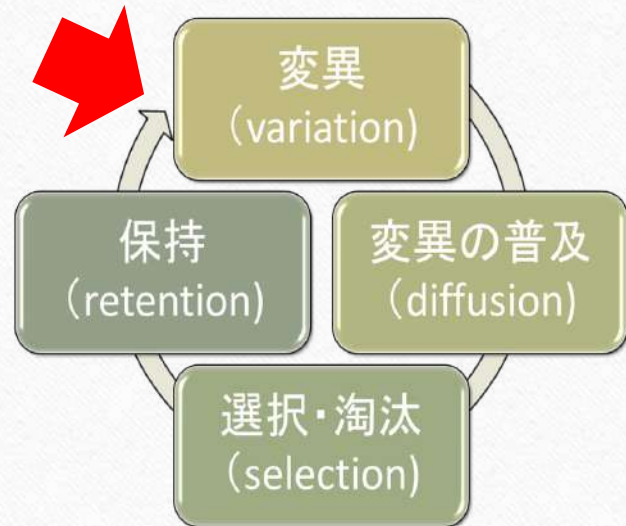
<パターン3>

新たな知への置き換え
(変革・学習棄却)



パターン 3 が重要な理由

< 組織生態学の自然淘汰モデル >



- 多くの種の中から、新たな環境に最も適応したもの（当然、一定以上のレベルのもの）だけが、生き残っていき、ある期間の繁栄を獲得する。
- ただし、また環境変化の波の中で、適応しきれず、かつ、競争に敗れば、淘汰される。（生きるとは厳しいこと……）

III. 組織学習論で 明らかになっていること

～気になる、注目したいトピックスについて～

把握しておくべき主な本質

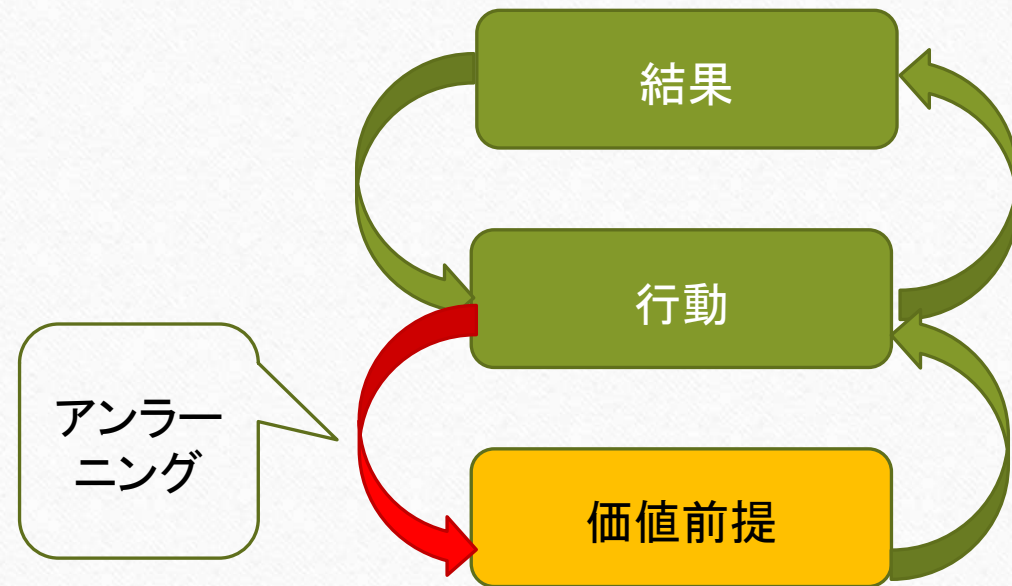
- ① 低次学習も大事な学習。意識しないと偏るが、高次学習の基盤でもある。
- ② 両利きの経営を実現するには、組織学習の仕組みを整えることが重要
- ③ 組織学習は正統性を獲得するパワー・マネジメントの側面が強い

①組織学習の両輪：低次学習と高次学習

< **低次**学習 (パターン1と2が該当) >



< **高次**学習 (パターン3が該当) >



①の補足説明

- 高次学習の必要性は、低次学習に熱心に取り組んでいるにもかかわらず、成果が出ない、むしろ逆効果になる組織が多数出ることから、注目された。(有能さの罨、学習曲線の限界、など)
 - 一方で、新たな知識や発想を獲得するには、吸収能力の構築が重要。それは、**低次学習の積み重ね**で可能になる。
 - 近年、その重要性が高まっている「即興」も、一種の高次学習と位置付けることが可能だが、これも低次学習が十分にできていてこそ。
- ⇒ 最低限のレベルをクリアしたからこそこの議論である点に注意！

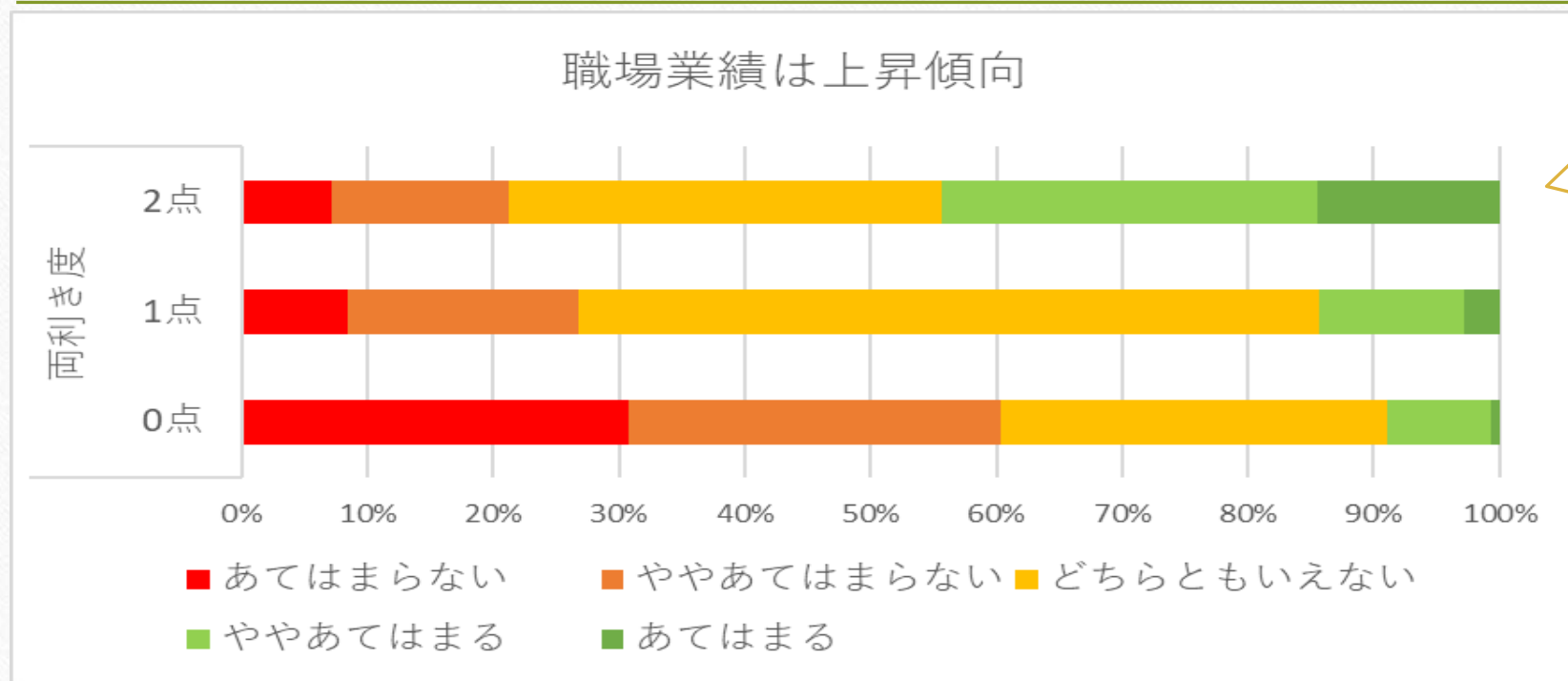
② 両利きの経営

- 深化・活用 (exploitation)
 - ・・・既存知識を活用して必要な改善をし、より高い生産性や効率を目指す学習
- 探索・開発 (exploration)
 - ・・・新たな技術や事業領域を開拓していくことで、長期的な成長を目指す学習

双方を両立できている経営

＝高い業績につながりやすい (Duncan, 1976; Tushman & O' Reilly, 1996)

職場の両利き度 × 職場業績



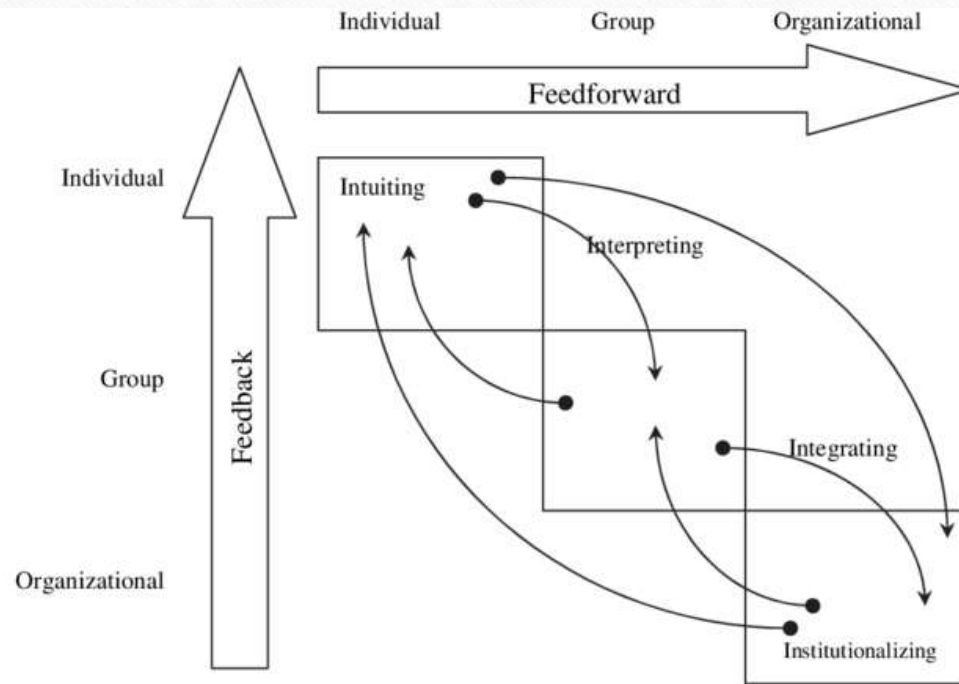
職場の両利き度が高まると、職場の客観的な業績も高い傾向がある

※ $\chi^2=405.951^{***}$, DF=8 2020年の企業Aとの共同研究結果より

②の補足説明

- 「両利きの経営」の実現は、当初のイメージほど実現不可能、もしくは難しいことではない
→ 活用と探索がトレードオフの関係、には、最近疑問符がつくように。。。
- ただし、探索を生み出す仕組みづくり、低次学習から高次学習へ引っ張り上げるための**組織的な工夫・仕掛けは必要**。(何もしないままでは、活用や低次学習に偏ることは自明)

③ 正統性をめぐるパワーのつなひき



Crossan et al. (1999)より

③の補足説明

- 組織の資源は限られている
- そのため、組織内では常に資源をめぐって、つなひきが行われている
- その基準は、成果や正しさ、というより、パワーや組織としての正統性
 - いいアイデアだから、社会的に正しい知識だから、自分たちの組織で採用される、という論理はあまり関係ない
 - いかにして**正統性を確保**するのか、外部環境にも能動的に働きかけられるような正統性をつくり出せるのか、が、組織としての学習内容を左右する

IV. ミドルマネジャーに 期待すること

～組織メンバー、および組織システムの観点から～

対組織メンバーのマネジメント

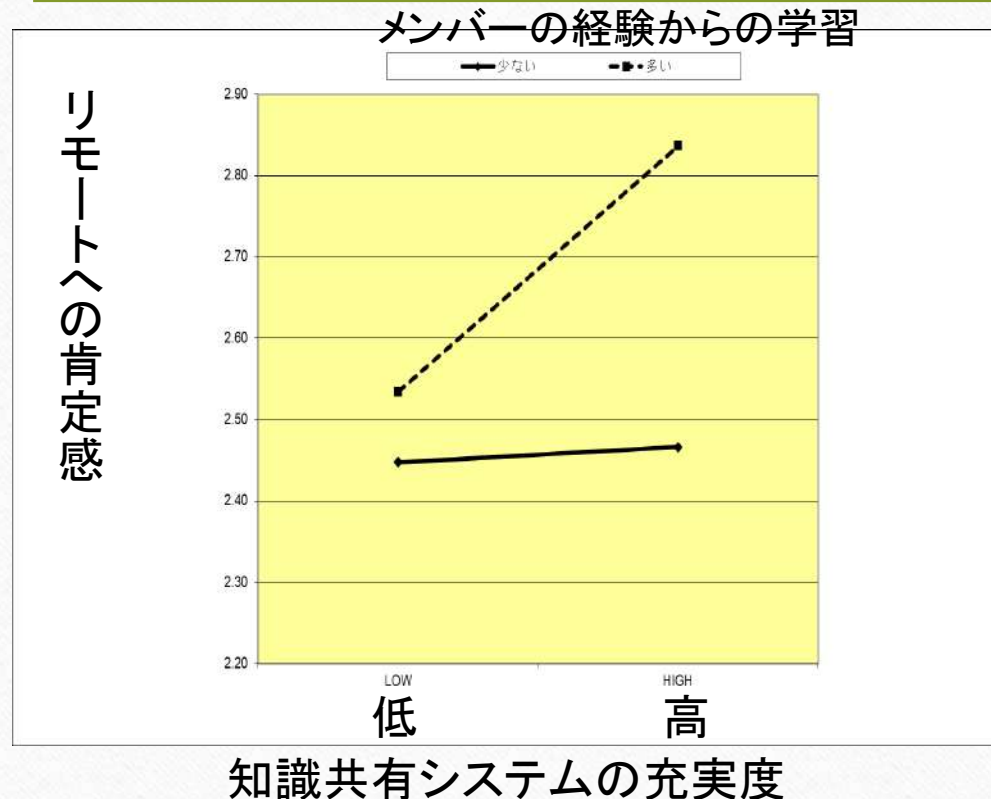
- 職場内の学習活動が活発化するよう、支援する。
 - 低次学習も十分でないところに、高次学習、両利きの状態は生じない
 - 特に、組織メンバーがさまざまな経験から学べるように機会を提供する
- そのうえで、組織学習のマネジメントは、やや緩く、を心掛ける
 - 心理的安全の確保、逸脱の許容、価値や意味を共有した現場任せ など

対組織システムのマネジメント

- 知識や学習成果を共有するシステムを整える
 - 組織メンバーの学習成果とのシナジーが生まれる
 - 関連する指標を好転させるのに有効

例) 見える化(互いの業務の関連度や重要度の可視化)の進展、
トランザクティブ・メモリー・システム(Who knows what)の構築 など

システムがプラスのシナジーを引き出す



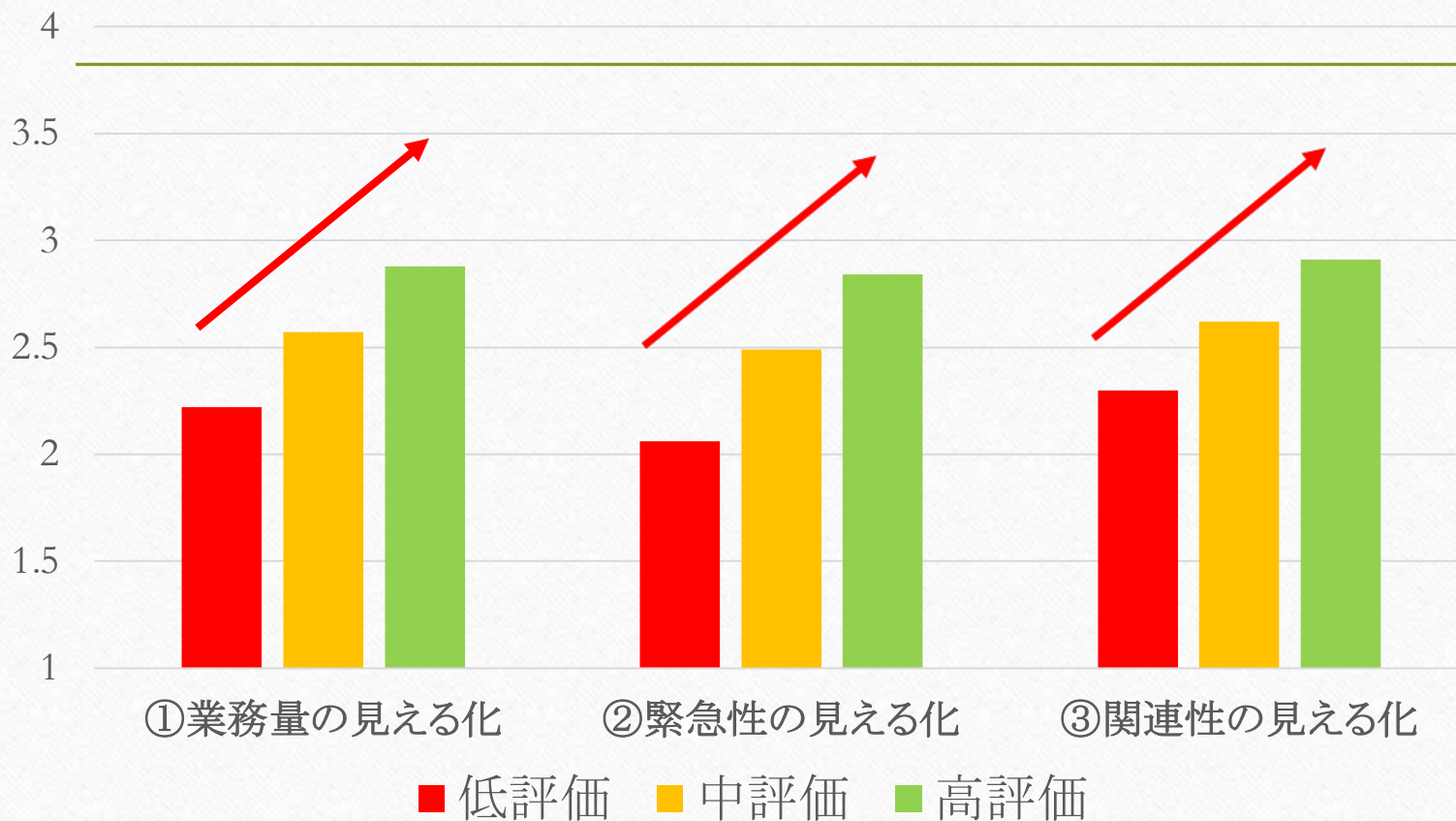
- 共有システムを充実させると、個人の学習とのプラスのシナジーが確認できる。



- 充実した共有システムのもとで、メンバー個人が職場で学習すると、リモートワークの生産性が高まり、リモートワークの肯定感も高くなる

「見える化」と働き方改革の評価の関係

(点)



見える化が**進んでいない**ところほど、働き方改革に対する評価は、**低い**

3項目の中では、**緊急性**に、弱みか？