

Title	<論文>戦略的組織学習に関する一考察
Sub Title	The Framework of Strategic Organizaional Learning
Author	周, 炫宗(Choo, Hyunjong)
Publisher	
Publication year	2003
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.46, No.4 (2003. 10) ,p.49-
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20031000-00498909

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

戦略的組織学習に関する一考察*

周 炫 宗

<要 約>

企業が今日のような不連続的な環境変化の下で持続的な競争優位を再構築するためには、戦略と組織の革新を組み合わせたようなマネジメントを行わなければならない。そこで、本稿では戦略形成と組織学習との理論的な統合の試みとして、戦略的組織学習のフレームワークを提案し、創発的戦略形成のプロセスを組織知の増加という観点から究明する。また、戦略的組織学習のプロセスの中で駆動力としての役割を果たす「ホット・グループ」の特徴について述べている。

<キーワード>

創発的戦略、個人知、組織知、知識の普及、知識の増加、戦略的組織学習、個人学習、コミュニケーション、具現化、ホット・グループ

はじめに

今日、技術革新やグローバル化により、企業環境の変化は不連続性を増し、企業には従来とは異なる戦略形成のあり方が求められている。トップや組織の特定部門が戦略を策定し、それを組織が遺漏なく実行するという従来の戦略形成のあり方では、現実の激しい変化に企業は十分対応できなくなったからである。つまり、戦略形成の問題には組織の一部だけではなく、組織全体で取り組んでいかなければならなくなっており、優れた戦略を創発しうる組織能力をいかに向上させるかが、今日のマネジメントの重要な課題となっている。実際、好業績を残しながら成長し続けている個別

* 本稿の公表にあたり、指導教授である十川廣國教授に心より感謝したい。また、本稿の構想段階から幾度となく御助言を下された青木幹喜先生（大東文化大学）、遠藤健哉先生（杏林大学）、馬場杉夫先生（専修大学）、清水馨先生（千葉大学）、山崎秀雄先生（和光大学）、商学研究科大学院生諸兄の皆さんに、この場を借りて謝意をあらわしたい。さらに、本稿の初期原稿に対して貴重なコメントを下されたレフェリーの先生方にお礼申し上げたい。

企業を見てみると、環境変化に柔軟に対応できる組織能力を備えていることがわかる。このような組織能力の問題に関しては、以前から組織学習という分野で数多く議論されてきたが、その多くが学習による行動の変化に主な焦点を当てており、¹⁾組織能力と戦略との関連性を指摘した研究はまだ十分とはいえない。

したがって、本稿では、戦略的組織学習のフレームワークを提案することで、ミンツバーグの言う創発的戦略の概念²⁾を組織学習のプロセスと絡み合わせて考察し、戦略形成と組織学習との統合を試みることを主な目的とする。また、そのプロセスの中で、組織構成員間の相互作用が自発的に行われる「ホット・グループ」の存在に注目することで、戦略的組織学習のメカニズムを究明し、今後の実証研究につなげていきたい。

1. 知識をめぐる主な議論

IT革命の進展とともに知識社会が本格的に進展するにつれ、知識の価値がより高まり、知識をめぐる議論が多様な分野で活発に行われている。

本節では、そのような議論の中で、とりわけ今日の企業に求められている「競争力」と「変革」というテーマと関連して経営戦略論と組織論の両分野で行われてきた議論をレビューして、各々の研究についての主な関心事を明らかにすることとしたい。

1-1 経営戦略論における議論

経営戦略論は、企業の競争優位の構築・維持の問題を扱う分野である。経営戦略論における伝統的な考え方は、「組織は戦略に従う」というチャンドラーの命題からも明らかのように、トップ・マネジメントや企画室が長期戦略計画を策定し、それを組織が遺漏なく実行すると主張するものであり、企業の収益性はその企業が属している産業の構造的な特性によって決められるというものであった。しかし、近年の経営戦略論の主張は、持続的な競争優位の要因として、ポーターのいう産業内の戦略的なポジションよりも資源やコア・コンピタンスなどの組織内部の要因に注目している³⁾ところに特徴がある。伝統的な経営戦略論では、外部環境を分析する手法は提示されたものの、そのような環境にどう対応すべきか、という組織のマネジメントについての議論はなされていなかった。

1) Bertrand Moingeon and Amy Edmondson, *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Edited by Bertrand Moingeon and Amy Edmondson, SAGE Publications, 1996, pp.7-15

2) 創発的戦略とは、組織行動の一つ一つが集積され、そのつど学習するプロセスを経て形成されるパターンのことを意味する (Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, *Strategy Safari*, The Free Press, 1998, 齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999)。

3) 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂, 2002年。

1-1-1 資源ベース論

持続的な競争優位と関連して知識にはじめて注目したのは、資源展開の重要性を提唱する「資源ベース論」である。資源ベース論によれば、企業は所有している有形・無形の資源によって他の企業と差別化されるもので、過去に獲得した資源が企業の将来の機会を決定することになる。言い換えれば、企業の戦略は所有している資源によって制約されると同時に、戦略の実行によってその資源はより強化されるのである。このような資源の例としては、ブランド、特許、個人的技術、知識などが挙げられる⁴⁾。代表的な資源ベース論者であるバーニーによれば、企業の保有している資源が持続的競争優位の源泉として位置づけられるためには、市場価値の創出、希少性、模倣困難性、代替困難性という条件を満たさなければならない⁵⁾。

しかし、初期の資源ベース論において、知識は単に企業の競争力を決定づける内部資源の一つに過ぎない。つまり、知識が競争優位の源泉として最も重要な要素であるとは言い切れないのである。その上、資源はストックとしてとらえられているので、組織学習の可能性は排除されているといえる。

資源ベース論において、知識がより重要視されるようになったのは、暗黙知に対する再認識と大きな関係がある。形式知が科学的で文書化の可能な知識で、時間と空間を超えた移転が可能なものであることに比べて、暗黙知は、我々が言葉では語れない知識を意味するので、その伝達や共有に苦勞するのであれば、競争相手による模倣も困難である。競争優位の源泉として暗黙知が脚光を浴びるようになったのも、その模倣困難性に起因するところが大きいといえる。

1-1-2 能力ベース論

競争優位の源泉として知識への関心が高まるにつれ、知識を学習プロセスの結果として分析する研究者が、資源ベース論者の中から現われ始めた。彼らによれば、企業とは、典型的な「資源ベース論」で主張されているような資源の集合体ではなく、個人的信念や共通のイデオロギー、解釈などに基づいて相互作用を行う個々人によって構成される社会的組織なのである⁶⁾。

しかし、「能力ベース論」は、基本的に「資源ベース論」の発展形態として登場したため、論者によっては、資源ベース論と能力ベース論との境界が曖昧になる場合がしばしばある⁷⁾。十川によれば、組織能力のとらえ方によって、両理論の区別が可能であると主張する。つまり、「資源ベース論」では、組織能力を資源の一つとしてとらえているのに対して、「能力ベース論」では、知識を含

4) Robert M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33, 1991.

5) Jay B. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, 1986.

6) Steven W. Floyd and Bill Wooldridge, *Building Strategy from the Middle-Reconceptualizing Strategy Process*, Sage Publications, 2000.

7) 十川廣國『前掲書』2002年。

めて他の経営資源の活用能力として組織能力を理解しているとしている。

その最も代表的なのが、プラハラッド&ハメルのコア・コンピタンス理論である。彼らによれば、コア・コンピタンスとは、組織の接着剤として、組織に散在している様々な資源を上手く活用することではじめて現われるもので、それは組織学習の結果でもある⁸⁾。したがって、企業は組織学習を行うことによって、組織能力の基盤をより強化することができるのである。

また、「能力ベース論」は、主に企業における経営資源の蓄積・改善のプロセスに焦点をあてているので、そのプロセスにおけるミドル・マネジメントの役割や影響力に注目しようとする動きが出始めている。

1-2 組織論における議論

知識をめぐるもう一つのアプローチは組織学習論からである。組織学習に関する研究の最も大きな特徴は、理論の多様性といえる。多くの学者によって多様な定義が成され、組織学習に関する総合的な考察も多数行われてきた⁹⁾。本稿では、研究者の関心領域や組織学習の目的などによって、経験による組織学習、組織変革のための組織学習、知識蓄積の組織学習に分けて議論していきたい。

1-2-1 経験による組織学習

経験による組織学習は、ある製品の生産量が多くなるにつれ、その製品の単位当たりコストが下がるという「経験曲線効果 (experience curve effect)」から端を発する。累積的な経験による生産性の向上を意味する「経験による組織学習」の概念は、長期間にわたって組織学習研究の基盤となってきた。高い生産性が高い競争力を意味する、比較的に安定的な環境の下では、競争相手より早く経験曲線効果を楽しむことが、企業に課せられた至上命令であったからである。

計画 (plan) - 実施 (do) - チェック (check) - 是正 (act) というデミング・サイクルも、そのひとつである¹⁰⁾。製造工程における品質管理を重視するデミング・サイクルは、日本では日常的に絶えず行われるカイゼン活動として定着し、高い品質を誇る日本企業の競争力の基盤ともなってきた。

また、Redding & Catalanello は、Kolb の経験学習サイクル (具体的な経験 - 省察的な観察 - 抽象的な概念化 - 行動的な実験) を修正して、計画・実行・省察で構成される個人学習サイクルを提案する¹¹⁾。彼らは、企業の戦略的計画を組織学習のプロセスとして理解し、継続的な計画 (Continuous Planning) - 即席的な実行 (Improvised Implementation) - 深層的な省察 (Deep Reflection) という

8) C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 1990.

9) 組織学習のレビューを行った研究には、Fiol & Lyles (1985), Huber (1991), 安藤 (2001) などがある。

10) Daniel H. Kim, "The Link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Autumn, 1993.

11) John C. Redding and Ralph F. Catalanello, *Strategic Readiness: The Making of The Learning Organization*, Jossey-Bass Inc., 1994.

戦略的学習サイクルが組織全体の中でどう展開されるかを説明している。

「経験による組織学習」の研究に共通している一つの特徴は、当然のことながら、経験の主体、つまり組織学習の主体として個人に焦点を当てているということである。理論上では、組織の中の一人ひとりが経験から学び、学習の成果をあげると、その個々人の集合体である組織も、同量の学習効果が得られるはずである。しかし現実的には必ずしもそうとはいえない。したがって、経験による組織学習のように、組織学習の主体として個人に焦点をあてている研究では、個人学習をいかに組織学習へと変換していくかという問題を解決しなければならない。マーチとオルセンは、「学習の不完全なサイクル¹²⁾」という概念を通して、経験による学習のいくつかの限界を説明しているが、それは、まさに個人学習の組織学習への変換の問題に他ならない。

Probst & Buchel は、個人学習と組織学習の橋渡しの重要性を強調している¹³⁾。彼らによれば、試行錯誤で行われた個人学習を組織学習に結びつけるためには、個人学習の組織学習への橋渡しが必要であり、それは次の三つの要素によって可能であるとする。まずコミュニケーションである。人々はコミュニケーションを通して、個人学習の産物、つまり現実認識や自分達がとるべき行動に対して、他の組織構成員から同意が得られるのである。ただ、コミュニケーションそれ自体だけでは十分とはいえない。コミュニケーションのプロセスとその成果が組織のすべての構成員から簡単にアクセスできなければならない。つまり要素の二番目として、透明性が確保されなければならないのである。さもなければ、情報の偏在が起きたり、組織に散在している知識の存在すら認識できなかったりするからである。最後の要素は、統合である。個人学習によって得られた知識を組織にとって有用なものにし、ひいては資源の無駄使いを防ぐためには、個人行動の組織全体への統合が必要なのである。

1-2-2 組織変革のための組織学習

組織学習理論の中で、近年再び注目を浴びているのが、この組織変革のための組織学習についての研究分野である。現在のような環境の下で熾烈な競争を強いられている企業にとって、組織の変革能力を高める手段として組織学習が、最も重要な要素となっているからであろう。組織変革のための組織学習理論の特徴は、組織学習の範囲を明確に区分するところにある。組織学習の区分は、組織が学習を通じてどのような変革を目的としているかに関する問題に他ならない。したがって、組織変革を考える場合、まずその変革の性質を明確に判断する必要がある。組織変革が漸進的なのか不連続的なのかによって、求められる組織学習が違って来るからである。

組織学習のレベルについて初めて明確な定義を下したのは、アージリスとシヨンの研究である。¹⁴⁾

12) J. G. March and J. P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organization*, Oslo Norway: Universitetsforlaget, 1976, マーチ, オルセン著, 遠田雄志, アリソン・ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣, 1986年。

13) Gilbert Probst and Bettina Buchel, *Organizational Learning*, Prentice Hall, 1997, p.19.

14) Chris Argyris and Donald A. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Approach*, /

組織学習を、「間違いを発見して修正するプロセス」として理解した彼らは、その修正のフィードバックが及ぶ範囲を基準に、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習に区別した。シングル・ループ学習とは、間違いが発見された場合、組織の既存の価値体系に基づいて行動の修正のみを行うプロセスである。それに対してダブル・ループ学習とは、行動の修正はもちろん、既存の価値体系にまで疑問を投げかけ、新しい価値体系や規範の確立を試みるプロセスである。組織が短期目標の達成や生産性の向上を重視すればするほど、組織の構成員は自己防衛的思考に基づいて行動しがちなので、ダブル・ループ学習の実現がより困難となるというのが、彼らの主張である。

組織学習の二分法は、学者によって用いられる用語は違うものの、組織の適応や変革と関連して多くの研究で見られる。そのひとつの例として、組織学習の文献レビューを試みた Fiol & Lyles¹⁵⁾の研究が挙げられる。彼らは、組織学習を低レベル学習と高レベル学習に区別している。前者は、短期間における反復的行動やルーティンの開発のプロセスであり、後者は、長期間にわたって組織全体のルールや規範などに変化をもたらすものであり、より認知的なプロセスである。要するに、シングル・ループ学習（低レベル学習）は、組織行動の調整や適応能力を高めることによって、組織の漸進的な変革を支えるものとして、そしてダブル・ループ学習（高レベル学習）は、組織の信念体系や認知体系にまで変化をもたらすことによって組織の不連続的な変革を支えるものとして、機能を果たしているのである。したがって、創発的戦略にかかわる問題を考える場合には、企業の長期にわたる環境適応能力に影響を与えるダブル・ループ学習について考慮すべきである。

1-2-3 知識蓄積の組織学習

アージリスとションの研究は、組織変革の議論に影響を与えたのと同時に、組織学習研究の焦点を組織における認知・信念体系の変化にあてたという点では、知識蓄積の組織学習の概念化についても大きな貢献を果たしたといえよう。彼らによれば¹⁶⁾、組織学習とは、前述のように組織構成員による新しい発見・アイデアなどが、組織内部の運営プロセスを通して、組織の行動ないし認知体系に変化をもたらすものとされている。認知変化は個人レベルのみで行われると見るマーチ・オルセンの見解とは違って、ここでは組織レベルの認知変化、つまり新しい知識の蓄積が組織学習の重要な鍵であることが強調されている。

一方、Duncan & Weiss¹⁷⁾は、組織学習を組織の知識体系 (organizational knowledge) の変化プロセスであると主張する。つまり、個人の経験・発見・解釈などが組織内の共有プロセスを通して形

MA: Addison-Wesley, 1978.

15) C. M. Fiol and M. A. Lyles, "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, 1985.

16) Chris Argyris and Donald A. Schon, *ibid.*

17) Rober Duncan and Andrew Weiss, "Organizational Learning: Implications for Organizational Design" *Research in Organizational Behavior*, Edited by Barry M. Staw, Vol.1, JAI Press Inc., 1979.

成される組織の知識体系こそが、個人学習と組織学習の区別を可能にする最も重要な基準であるとしたのである。このような学習の結果、組織は新しい知識体系に依拠した行動のレパトリーが増加することになる。したがって、まずこの研究は、それまでの「認知」という抽象的な概念の代わりに、「知識」というより具体的な概念を用いているところで評価できる。また、組織の知識体系の構築において、組織構成員間の相互作用による知識共有のプロセスを最も重要視している点で、組織学習における本稿の視点と類似しているところが多いといえる。

2. 戦略形成と組織学習の統合

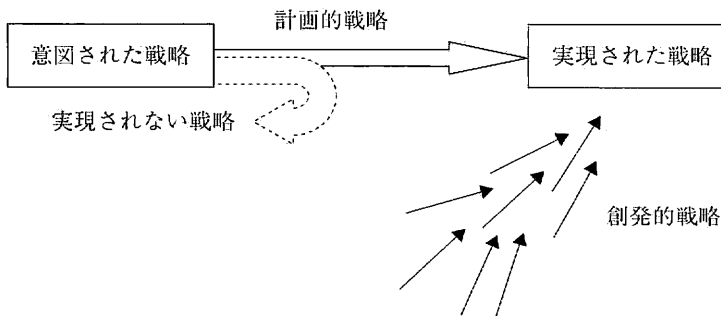
企業が今日のような不連続的な環境変化の下で持続的な競争優位を再構築するためには、戦略と組織の革新を組み合わせるようなマネジメントを行わなければならない。それは、戦略形成と組織学習の統合を意味することにほかならない。

2-1 戦略と組織学習の統合の試み

企業の実現された戦略を調べてみると、図2-1で示しているように、最初から意図したものもあれば、戦略実行の途中で予期せぬ変化が加えられたり、意図したものとは全く違ったりするものもあるのは、周知の事実である。

ミンツバーグらは、これらを計画的戦略 (deliberate strategy) と創発的戦略 (emergent strategy) と称し、企業の実現された戦略を二つに大別している。つまり、計画的戦略とは最初から完璧に実現されることを明確に意図した戦略で、主にトップや戦略の企画を担当する組織の特定部門で作られる。他方、創発的戦略とは行動の一つ一つが集積され、そのつど学習する過程で形成される一貫性やパターンのことを意味するので、その発端は組織の第一線で職務を遂行している構成員から始

図2-1 計画的戦略と創発的戦略



(出所：Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel, *Strategy Safari*, 1998
 ミンツバーグ他著，斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』1999年)

まることが多い。¹⁸⁾

企業が外部環境に適応しながら成長・存続をはかろうとしている以上、現実的には、一方的に、計画的あるいは創発的な戦略はありえず、この二つを併せ持たなければならない。ただし、企業を取り巻く環境によって、その重要性のウェイトは異なるといえる。外部の変数が正確に分析できる環境にある企業は、緻密な長・短期計画をたて、組織を競争相手より効率的に運営することで、競争に勝ち抜くことができる。つまり、チャンドラーの「組織は戦略に従う」という命題どおり、「環境→戦略→組織→成果」という公式が成り立つのである。

その反面、技術革新やグローバル化などから起因する不連続な環境変化に直面している企業は、環境変化を最も早く察知できるところからの発信が、組織内で活かされる戦略をとらなければならない。まして、既存の競争ルールを変える環境へのイナクトメントを図ろうとするならば、従業員一人ひとりの創造性によって生み出される戦略がより重要になってくるといえる。

要するに、創発的戦略とは、組織構成員によって生まれる創造的なアイデアが、組織内部の駆動力をテコとして推進され、戦略商品の開発に繋がる（アイデアの生成→駆動力の展開→戦略商品の開発）というパターンのことである。これを他社よりどれぐらいスピーディーにかつ頻繁に組織内で繰り返すことができるかが、長期的な競争優位を決める重要な要因になるといえる。このようなパターンの完成は、既存の思考体系を超えた知識の創造や蓄積にほかならず、創発的戦略の形成を組織学習のプロセスと関連して考察する意義が認められる。

競争優位のアセスメントは伝統的に戦略論の分野のものであったが、ここ数年、組織学習の概念が競争優位の源泉として注目を浴びるようになり、組織論においても競争優位と関連した議論が一部で行われている。しかし、組織学習理論における競争優位の獲得のメカニズムはまだ明白にされていないし、またその主張を支持できる実証的な証拠も十分提示されているとはいえない。¹⁹⁾ その反面、戦略論における最近の研究では、従来、組織行動論の主なテーマであるコミットメントやエンパワーメントのような特徴が、企業の競争優位と関わっていることを示している。組織学習と戦略との理論的な統合の必要性が求められていると同時に、その可能性も見えてきたのである。その代表的な研究として、バーゲルマンの企業内起業化プロセスと、野中の知識創造プロセスが上げられる。

バーゲルマンは、²⁰⁾ 企業内起業化プロセス・モデルを利用して、組織の最前線のところから開発される戦略的イニシアティブが、ミドル・マネジメントによって推進され、新製品開発や企業内イノベーションにつながる過程を、「定義・推進力・戦略的脈絡・構造的脈絡」に分けて説明した。し

18) Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. *ibid.*, ミンツバーグ他『前掲訳書』

19) Bertrand Moingeon and Amy Edmondson. *ibid.*, p.12.

20) Robert A. Burgelman, "A Process Model Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 1983.

しかし、企業内起業化プロセスは、結果的に戦略的な動きとなるかもしれないが、必ずしも整合性のある達成努力やパターン化、つまりは戦略につながるわけではない。²¹⁾新しいアイデアの生成や育成を、市場の機能に類似した企業内競争プロセスに委ねているので、企業内の起業活動がほとんど独自に行われるからである。したがって、たとえ一つのプロジェクトが大きな成功を収めたとしても、それが組織全体の活性化につながるとは限らない。

他方、野中は、組織内における知識創造を、「個人によって創り出される知識を組織的に増幅し、組織の知識ネットワークに結晶化するプロセス」として定義し、そこには暗黙知と形式知とのダイナミックな相互交換が必要であると主張する。²²⁾すなわち、個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」、暗黙知から形式知を創造する「表出化」、個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化」、形式知から暗黙知を創造する「内面化」という四つの知識変換モードを通して、組織内で知識は創造されるのである。その中でも、暗黙知をメタファー、アナロジー、コンセプト、仮説、モデルなどの形で表す「表出化」に注目し、知識創造プロセスの真髄としている。この理論は、言葉や数字で表現することのできない暗黙知の重要性を認識し、その形式知への転換を強調することで、論理的に推論可能な科学的知識や統計知など形式知のみに偏っていた欧米のマネジャーに新鮮な衝撃を与えたのである。しかし、個人知を暗黙知に、組織知を形式知に、という二分法的に対応させて議論しているため、個人知の中に当然存在しているはずの形式知の発展可能性についてはほとんど注意をはらっていない。それ故に、知識創造モデルの下では、個人の暗黙知が形式知に転換される契機が作られない限り、組織における知識の創造も当然不可能になってしまう。より具体的に言えば、個人学習によって個人知がいくら増加されても、また優れた洞察や勘が個人レベルでいくら働いても、ホンダのケースに見られるような「トルボーイ」というコンセプトが作られない限り、独特の都市型乗用車である「ホンダ・シティ」の誕生もあり得なかったことになるのである。つまり、野中理論は知識創造プロセスの中で最も肝心の「表出化」を、マネジメントが入りにくい偶然的な出来事に任せているのである。

2-2 組織学習への新しいアプローチ

組織学習は、20年も前にアージリスによって「間違いを発見して修正を行うプロセス」と定義されて以来、数多くの学者や実務家によって多様なアプローチによって研究されてきた。しかし、その定義に関しては、まだ明確なコンセンサスに達しているとはいえない。それは、組織学習自体が組織の多様なレベルで行われる多次元の現象であることと、その現象を説明するに当たって研究者

21) Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, *ibid.*, ミンツバーク他『前掲訳書』

22) 野中郁次郎、竹内弘高著『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。

23) Stanley F. Slater and John C. Narver, "Market Oriented isn't Enough: Build a Learning Organization", *Marketing Science Institute*, No.94-103, 1994.

各々が、認知体系やメンタル・モデル、レファランス・フレーム、解釈スキームなど、抽象性の高い用語を個別的に用いていることに起因していると思われる。

元々、『学習』の辞典的な意味は、問題解決能力を高めるために、知識を増やしていく一連のプロセスである。そうであるとするなら、組織学習とは、文字通り、組織が組織能力を高めるために、組織知を増やしていく一連のプロセスであるといえる。ここで、組織学習の主体が個人であることは言うまでもないが、組織を構成している個々人の学習、つまり個人学習がそのまま組織学習につながるとは限らないので、組織における知識を個人知 (Individual Knowledge) と組織知 (Organizational Knowledge) に分けて議論する必要性がでてくる。

まず、個人知とは、組織に参加している個々人に属している知識を意味し、その人が今までいかなる教育を受け、いかなる経験を積んで、いかなる洞察力を持っているかによって異なるものである。他方、組織知とは、組織の中に埋め込まれている知識を意味し、具体的には、制度や組織構造、ルーティン、生産工程、商品などの形で現われているものである。

知識社会の進展とともに、社会的にも経済的にも知識という要素がより重要視されるにつれ、²⁴⁾個人と組織との間にも、知識の交換を暗黙的に前提とした契約関係がより鮮明になってきた。組織知とは、個人の組織への参加を導く誘因物であると同時に、組織に参加した個々人の貢献による結果物でもあるのである。言い換えれば、個人は、ある組織に参加することによって、その組織に蓄積されていた固有の知識を得る機会が与えられる。つまり、組織知の個人知への変換が行われる。また、組織は、個人の組織への参加や貢献を通して既存の組織知を強化したり、彼らの個人知を新しい組織知として発展させたりすることができるのである。つまり、個人知の組織知への変換が行われる。

以上のことをまとめると、組織学習とは、組織内で、個人知の組織知への変換、もしくは組織知の個人知への変換という、いわば知識の相互変換を行うことによって、組織知を増やしていくプロセスであると定義できる。ここでいう知識を増やすということには、一般的に二つの意味があることに留意しなければならない。一つは、より多くの人々がある一定のことを知るようになることであり、もう一つは、一人の人間が以前には誰も知らなかったことを知るようになることである。²⁵⁾本稿では、前者を「知識の普及」と呼び、後者を「知識の増加」と呼ぶことにする。この普及と増加の区分を、上の個人知と組織知にそれぞれあてはめて見てみると、個人知の増加・個人知の普及・組織知の増加・組織知の普及という四つのカテゴリーができあがる。

まず個人知の増加とは、個人学習を通して、まだ他の人が持ってない知識を先に獲得することを

24) Peter F. Drucker, *Post-Capitalist Society*, Harper Business, 1993, ピーター・F・ドラッカー著、上田惇生他訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社、1993年。

25) ボールディングは、前者を「知識の成長 (growth)」と、後者を「知識の増加 (increase)」と呼んでいる (Kenneth E. Boulding, *Beyond Economics*, University of Michigan Press, 1968, ケネス・E・ボールディング著、公文俊平訳『経済学を超えて』学習研究社、1975年)。

表 2-1 知識の区分と学習の分類による主要活動

	個人知	組織知
知識の増加	個人学習	具現化
知識の普及	コミュニケーション	教育・研修

意味する。次に、個人知の普及とは、組織の他の構成員との相互作用いわばコミュニケーションを通して、個人の持っている知識を周りの人々と共有していくことを意味する。次に、組織知の増加とは、個人から生まれた創造的なアイデアの具現化を通して、新しい知識を競争相手より早く組織の中に蓄積していくことを意味する。つまり、コミュニケーションを通して普及されていく個人知のうち、価値のあるものとして組織レベルで公式的に認められるものが、組織知の増加の対象となるのである。最後に、組織知の普及とは、個人が仕事を遂行する上で必要な知識を教育や研修を通して、組織の構成員に教え込むことを意味する。各カテゴリーで行われる主な活動をマトリックスでまとめたのが、表 2-1 である。この中で、個人知の増加と組織知の普及は一部分重複する可能性はあるが、個人学習が教育・研修の範囲を包括する概念であることは間違いない。

以上のことから、組織学習には、組織の中に確立されている知識（組織知）を教育・研修などを通してより多くの個人に知ってもらう学習、いわば組織知の普及を促す学習と、個人学習によって得られた個々人の知識（個人知）を多様な形で具現化することによって組織の中に新しく埋め込む学習、いわば組織知の増加を促す学習という性格の異なる二つの学習が存在していることがわかる。「組織知の増加」をもたらす組織学習は、個人学習から始まり、コミュニケーション、具現化という三つの活動を経て、実現されるので、教育・研修という単一行動で実現される「組織知の普及」の組織学習と比べて、多くの費用と努力を要するプロセスである。個人学習による成果を、組織レベルで具現化するためには、個人レベルでの学習を組織レベルでの学習へと導く手段が必要となるが、コミュニケーションいわば構成員間の相互作用がその橋渡しの役割を果たしているといえよう。コミュニケーションが行われる場については、後節で述べることにしたい。

組織学習をこのような分類の仕方に基づいて考える場合、企業で求められる組織学習は、戦略形成のタイプによって、異なることになる。それは、個人知と組織知との相互変換プロセスが、戦略の形成や実行と密接に関わっているからである。ミンツバークの言う計画的戦略の下では、策定された戦略の実行を担っている従業員に業務遂行に必要な知識を社内研修やトレーニングなどを通して教え込めばよいわけで、組織の中に埋め込まれている組織知の個人知への変換が行われる。他方、創発的戦略の下では、現場の従業員から生まれる創造的なアイデアの中で組織内部の駆動力によって推進されたものは、新しい戦略として組織レベルで公式的に認められるようになる。その際、個々人がもっていた個人知の組織知への変換が行われるのである。要するに、計画的戦略の実行は、組織知の個人知への変換いわゆる組織知の普及に、創発的戦略の形成は、個人知の組織知への変換

いわゆる組織知の増加に、それぞれ対応しているのである。

2-3 戦略的組織学習のフレームワーク

2-3-1 戦略的組織学習の概念

戦略的組織学習の概念については、桑田とトマスらによって取り上げられている。桑田は戦略的組織学習を、「戦略行動をデザインする際、基本的なものの見方・考え方を規定する組織の根源的知識が学習され、戦略的能力の刷新をもたらす組織学習」として定義している。²⁶⁾ また、トマスらは、「競争優位につながる知識の非対称性 (knowledge asymmetry) を促進する戦略的イニシアティブの支援を目的としている」と主張する。²⁷⁾ 二人の定義は、組織は戦略的組織学習を行うことによって、既存の知識体系に変化を加え、そしてその結果として、戦略行動や戦略そのものに変更をもたらすという点で共通していると言える。

本稿では、二人の定義をふまえた上、今まで述べてきた組織学習への新しいアプローチを用いて、戦略的組織学習を次のように定義する。

戦略的組織学習とは、組織知を増加させることによって、組織の戦略的能力の刷新をもたらすものである。

会社は戦略的能力を刷新することで、将来的にドメインの変更につながる可能性が高くなる。ドメイン (domain)²⁸⁾ とは、企業が存続と発展のために行っている活動の範囲ないし事業の展開領域のことである。企業が自分の事業展開の領域を決めるということは、競争相手と戦っていく土俵を特定することになると同時に、将来的に進むべき方向を明示することにもなる。企業という組織が社会的にうまく機能するためには、ドメインの適切な選択だけではなく、ドメイン・コンセンサスの確保も重要となる。言い換えれば、選択されたドメインは、組織内部のメンバーは勿論、外部の誰からみても、合意できるものでなければならないのである。また、企業を取り巻く環境が²⁹⁾ 常に変化している以上、ドメインも一定不変ではありえず、必要に応じて再構築しなければならない。このようなドメインのコンセンサスの確保および変更は、外部と常に接点を持っている現場での独創的なアイデアから始まり、組織の全構成員の自発的な参加を前提とする戦略的組織学習によって実

26) 桑田耕太郎「ストラテジック・ラーニングと組織の長期適応」『組織科学』Vol.25, No.1, 1991年。

27) James B. Thomas, Stephanie Watts Sussman and John C. Henderson, "Understanding Strategic Learning: Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking", *Organization Science*, Vol.12, No.3, May-June, 2001.

28) 石井淳蔵, 奥村昭博, 加護野忠男, 野中郁次郎著『経営戦略論』有斐閣, 1996年。

29) 榊原は、アメリカの鉄道会社が失敗したのはドメインの定義を誤ったからというより、ドメインの定義を変えることができなかったからだと主張する (榊原清則著『企業ドメインの戦略論』中公新書, 1992年)。

現可能なのである。

以上のように、戦略的組織学習とは、戦略の形成または既存のドメインの変更をもたらす組織知の増加を意味するので、個人知の組織知への変換プロセスが、ダイナミックな戦略的組織学習のメカニズムの核心であるといえよう。

2-3-2 戦略的組織学習の三つのレベル

戦略的組織学習は、個人、ホット・グループ、組織という三つのレベルで構成されている。この三つの学習レベルは、戦略的組織学習の異なる活動が行われる領域を意味する。

まず個人レベルとは、実際に学習を行う主体であると同時に、戦略的組織学習のプロセスが端を発するところでもある。人はある組織に参加することで、その組織の一員として組織の共通の目標達成に向けて貢献することを期待される。そして、当然ながら、その人の属している部署や就いている地位などによって、課せられている仕事の内容や責任の範囲は異なるのである。その中で、企業を取り巻く環境の変化に最も敏感に反応できるのは、市場や顧客の変化を第一線で感じ取れる一般従業員であるといえよう。そこで、本稿では企業の構成員の中で多数を占めていると同時に、学習の機会が最も多い一般従業員を主に個人としてとらえることにする。

次に「ホット・グループ³⁰⁾」とは、文字どおり、熱意のある人間の集団である。ホット・グループは、最初から意図的に計画されるより、問題解決に熱意を持った人によって触発され出現するケースが多い。また、ホット・グループのほとんどがメンバー間の密接な人間関係を可能にする小集団であると同時に、たいてい問題が解決されると解散してしまう臨時的集団である。他の組織と比べて、ホット・グループの最も大きな特徴は、メンバーの仕事に対する愛着と専念であるといえよう。ホット・グループの参加者は、自分達の仕事がその困難さと本質的な意義の両面で、非常に重大なものだと常を感じているので、深く仕事に没頭することができるのである。また、問題解決のための議論の中で、お互いに相手のアイデアや知識から新しい刺激を受け合うので、メンバー間には強い信頼関係が構築されるようになる。自然発生的に形成されたホット・グループは、組織内で発展していくにつれ、委員会やタスクフォース、新製品開発チーム、プロジェクト・チームなどの名前で、生まれ変わることもしばしばある。しかし、名称は何であれ、このホット・グループの段階では、ミドル・マネジメントの資源配分の裁量権が及ぶ範囲内で機能していることには変わりがない。したがって、「ホット・グループ」レベルにおける学習の成否の鍵を握っているのは、ミドル・マネジメントのアイデアの評価能力や統合能力であるといえよう。

30) レビットらによれば、ホット・グループとは、「活気にあふれ、目標達成度が高い、献身的な人間の集団で少人数だが、メンバーは刺激的な難題に直面すると大いに発奮する」集団を意味する (Harold J. Leavitt and Jean Lipman-Blumen, "Hot Groups", *Harvard Business Review*, July-August, 1995, レビット・ハロルド・J., リプマン＝ブルーメン・ジーン, 熊谷鉦司訳「ホット・グループが生み出す創意と組織活力」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』12月-1月号, 1996年)。

最後に組織レベルとは、戦略的組織学習が完成される最終段階である。個人レベル、「ホット・グループ」レベルを経て洗練された最初のアイデアが、この組織レベルにおいてはじめて組織の全体に影響を与えるものとして公式的に認められる。言い換えれば、組織レベルは、個人レベルで増加された個人知が、組織知として組織の中に埋め込まれる段階なのである。個人知の組織知への変換は、試行錯誤を伴う一種の実験なので、それには長い時間と多額の投資が必要な場合もあり、会社にとって相当なコストが発生しかねない。また、組織レベルの学習の結果によっては、既存の信念体系や価値観の変更を余儀なくされたり、現在のパワーバランスに影響を与えたりするので、組織の内部から様々な抵抗に直面する可能性も高い。したがって、このレベルでは、ミドル・マネジメントのトップ・マネジメントへの戦略提案能力と共に、トップ・マネジメントの調整能力も大いに問われるといえよう。

2-3-3 戦略的組織学習のフレームワーク

戦略的組織学習のフレームワークは、前節で説明した三つの学習レベルで、それぞれ行われる三つの活動である個人学習・コミュニケーション・具現化を含む。

表2-2は、三つのレベルで行われる活動と前章で議論した学習の分類とのマッチングを表すものである。

個人レベルでは、組織に参加している個々人が個人学習を行うことで、新しい知識を獲得する。いわば個人知の増加である。個人知の増加がなされた個人からは、専門的な知識を背景に創造的なアイデアが生み出される可能性が高い。創造性の発揮には、専門知識の習得が欠かせない一つの要因であるからである。³¹⁾「ホット・グループ」レベルでは、ミドル・マネジメントを中心に上下・左右の活発なコミュニケーションを絶えず行うことによって、個人知の増加によって提案されたアイデアをホット・グループの中で共有していく。いわば個人知の普及である。提案されたアイデアの多くは、外部から見ると全く不合理で実現不可能に見えるかもしれないが、問題について熱心に議論を何度も繰り返すことによって、最終的には実行可能なものに修正されていく。³²⁾このようにして、

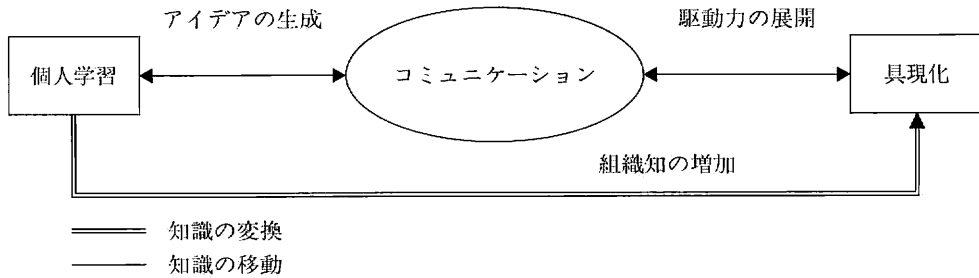
表2-2 戦略的組織学習の三つのレベルと主要活動

学習レベル	主要活動	学習の分類	成果
個人	個人学習	個人知の増加	アイデアの生成
ホット・グループ	コミュニケーション	個人知の普及	駆動力の展開
組織	具現化	組織知の増加	戦略商品の開発

31) Teresa M. Amabile, "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review*, September-October, 1998, T・M・アマビル「あなたは組織の創造性を殺していないか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』4月-5月号, 1999年。

32) Harold J. Leavitt and Jean Lipman-Blumen, *ibid.*, レビット他『前掲訳書』

図 2-2 戦略的組織学習のフレームワーク



メンバーの合意に達したものは、組織の内部から駆動力が得られ、組織レベルに向かうことになる。組織レベルでは、駆動力を得たアイデアを具現化することによって、競争相手より先立って組織の中にその知識を蓄積することができる。いわば組織知の増加である。本稿で戦略的組織学習の成果として取り上げている戦略商品の開発は、組織レベルにおける具現化の一つの例である。

戦略的組織学習のプロセスを経て、組織の内部に蓄積された新しい知識は、組織知の普及の対象として、表 2-1 のように教育や研修を通して組織構成員に教え込まれる。組織知の普及に当たる組織学習は、多くの企業によって積極的に取り組まれ、生産性の向上という一定の成果をあげてきたと言える。また、組織内で具現化された知識は、次の戦略的組織学習の基盤として活用される可能性をはらんでいる。ただし、個人学習による個人知の増加が「組織知の普及」の範囲のみで行われては、既存の組織知をより強化していくことになり、新しい「組織知の増加」を期待することは難しいと言えよう。

比較的安定的な環境の下で生産性の向上を目的とした、「組織知の普及」の組織学習に関しては、今まで理論的にも実務的にも十分な議論がなされてきたので、戦略的組織学習をテーマとする本稿では「組織知の増加」をもたらす組織学習、つまり個人知の組織知への変換のメカニズムにのみ焦点をあてて議論を進めていくことにする。

ここで、看過してはいけないのは、図 2-2 で示しているような三つの活動の相互関連性である。例えば、「ホット・グループ」で行われるコミュニケーションは、個々人の個人学習によって生まれるアイデアが多ければ多いほど、またその内容が斬新であればあるほど、コミュニケーションの量と質は向上される。逆に質の高いコミュニケーションはそこに参加している個々人に新しい直感や洞察力を与える可能性が高くなる。他方、具現化の活動と関連しては、コミュニケーションという活動を経て得られた駆動力が大きければ大きいほど、そのアイデアに対する組織における具現化への抵抗は少なくなる。逆に組織レベルで新製品開発をサポートする体制が整っていれば、コミュニケーションの機会と量が増えるのはもちろん、よりよい解決策が見つけれられるようになるのである。このように、戦略的組織学習における三つの活動は、独立的に行われるのではなく、お互いに影響を与え合いながら、行われるものであるといえる。

3. 戦略的組織学習のプロセスにおける活動

3-1 個人学習

組織に参加している個々人は、つねに学習を通して知識を獲得している。いわば個人学習ということであるが、その学習の活動が職務と関わっているか否かによって、「職務学習」と「自主学習」に分けることができる。

職務学習とは、仕事を遂行する前にもしくは仕事を遂行しながら行われる、組織による教え込みのことを意味する。そのために、職務学習は過去から組織の中に埋め込まれている知識の普及、いわゆる組織知の普及とも密接に関わっている。具体的にいえば、会社は組織の中に確立されている既存の知識を組織の新しいメンバーに効率的に伝え、その知識を彼らに直ちに使ってもらうため、新入社員の研修制度やOJTなどをもちている。予測可能で安定した環境においては既存の知識の活用度が高いので、このような職務学習が組織の能力を着実に向上させていくうえで、一つの有効な方法であるといえよう。

他方、自主学習とは、現在の職務の内容に拘らず、個人一人ひとりの自己実現や自己啓発の一環として行われる活動を意味する。能力開発制度など、会社によって制度的に支援されることもあるが、あくまでも個人の自主性に基づいて自発的に行われるのがその特徴である。したがって、学習の方法や内容は個人によって異なるものであり、組織の境界線を越えたところでも自主学習は十分行われうるのである。個人が自主学習を行う際、自分の興味のあるテーマにより積極的かつより深く取り組むようになるので、専門的な知識の獲得がより容易になると考えられる。また、組織の既存の価値観や固定観念に拘束されないので、より自由な発想も可能である。独創的で創造的なアイデアが生まれるのは、職務学習による場合よりも自主学習による場合が多いといえるのは、このような理由からである。しかし、職務学習の成果は組織の成果に短期間でそれも直接的につながるのに対して、自主学習の成果は、その測定の難しさに加えて、必ずしも組織の成果につながるとはいえないという問題が残る。したがって、従業員の創造性の開発と関連して、自主学習を促進すると同時に、その成果を組織の中で生かすためのマネジメントが、工夫されなければならない。

以下では、三洋電機(株)の「洗剤を使わない洗濯機」の開発プロセスを戦略的組織学習の例として取り上げ、段階ごとに分けて説明したい。³³⁾

三洋電機(株)は、環境経営の理念の下でいち早く「水処理」という分野の技術開発に取り組み、1978年カップ式自動販売機の発売、2000年プール水の浄化・除菌装置「アクアクリーンシステム」

33) 三洋電機の研究開発センターで、担当部長らにヒアリング調査(平成14年3月実施)。

の開発など、電気分解の分野において相当な知識を蓄積してきた。同社で働いている人々は、組織知の普及に当たる、職務を遂行する上で必要な既存の組織知の習得だけでなく、環境問題の解決という大きな課題の下で積極的に自主学習にも努めている。「電気分解による水処理」に関する知識が個人レベルで増えていくのは、当然予想できることであり、それは個人レベルにおける個人知の増加にほかならない。その中である日、「電解水で汚れの分解・除菌が可能であれば、洗剤を使わない洗濯も可能になるのではないか」というひらめきが、開発部署の一人の研究者、Aさんの脳裏をかすめた。個人学習による独創的なアイデアが生成される瞬間である。

3-2 コミュニケーション

個人学習が、戦略的組織学習の前提条件であり、その基盤となっていることは言うまでもない。しかし、個人学習の合計が組織学習の合計と等しいとは限らない³⁴⁾。それは、前述したように、個人学習が必ずしも確実に組織学習につながるとはいえないからで、マーチとオルセンは、その現象を傍観的組織学習と称し、その制約を克服しない限り、個人の信念変化から始まる組織学習サイクルは不完全に終わってしまうと指摘している。言い換えれば、個人学習の落とし穴に陥らず戦略的組織学習を完成させるためには、個人レベルでの学習で増加された個人知が、まず組織の他の構成員と共有されなければならないことを意味する。それは、「ホット・グループ」レベルにおける個人知の普及にほかならない。個人知の普及は、言語手段による相互作用、いわゆるコミュニケーションによってなされるというのは、前章で述べたとおりである。

一般的に会社で行われるコミュニケーションには二つの形がある。一つは、定期的会議あるいは委員会といった公式の制度によるものであり、もう一つは、場所と時間に拘束されず日常的に行われる非公式的なコミュニケーションである。このようなコミュニケーションと関連して、近年新しい役割で注目を浴びているのが、ミドル・マネジメントである。戦略がトップ・マネジメントによって策定され、それを組織で遺漏なく実行するという考え方の伝統的戦略論では、コミュニケーションにおけるミドル・マネジメントの役割は、トップ・マネジメントによって作られた計画を部下に正確に指示することと、部下を効率的に管理することであった。しかし、戦略と組織の革新を組み合わせる新たな観点の戦略経営論では、戦略的組織学習の実現が不可欠であり、そのためにミドル・マネジメントにコミュニケーターとしての新たな役割が求められているのである³⁶⁾。つまり、トップ・マネジメントの基本方針の下で部下の創造性を引き出し、それを革新やイノベーションに結びつけるための上下のコミュニケーションと、技術とノウハウといった知識の共有化・活用を図るための、また自分の部門の技術的境界を人間関係で埋めるための、部門を越えた左右のコミュニ

34) 十川廣國「組織変革と組織学習」『三田商学研究』41巻5号、1998年。

35) J. G. March, and J. P. Olsen, *ibid.*, マーチ、オルセン『前掲訳書』

36) 十川廣國著『新戦略経営・変わるミドルの役割』118-120頁、2002年。

ケーションが、今日のミドル・マネジメントに課せられている重要な課題となっているのである。³⁷⁾ただし、コミュニケーションが公式的であれ非公式的であれ、あらゆるコミュニケーションは、一方通行ではなく、双方向の相互作用であるべきことに注意しなければならない。

前の三洋電機（株）の例に戻ると、「洗剤を使わない洗濯機」という発想をひらめいたAさんは、翌日同僚や上司に自分のアイデアを語り始めた。ただ笑い話として聞き流す人もいれば、真剣に耳を傾けてくれる人もいた。Aさんのアイデアに強い興味と好奇心を抱いた人の中には、同じ部署の上司であるB部長もいた。B部長は、そのアイデアを高く評価し、議論を進めていくことにした。熱意を持つ人達によるホット・グループが徐々に胎動し始めたのである。しかし、製品化への道がなかなか見えてこなかった。アイデアを漠然としたものから実現可能なものにするためには、ホット・グループの最大の難関、いわば電解水の洗浄能力の向上という問題を解決しなければならなかった。B部長は、この問題を解決するために、知識の異種交配をはかることにした。つまり、他の部署からも電気分解について高度の知識を持っている人々や「洗剤を使わない洗濯機」というアイデアに興味を持っている人々がホット・グループに参加することで、問題解決に向けて部門の壁を越えた会合やコミュニケーションが数多く行われるようになった。ホット・グループの範囲が、既存の組織構造の範囲を超えたのである。ホット・グループの中で上下・左右のコミュニケーションが活発に行われた結果、電気分解による電解水と従来から採用されていた超音波との相乗効果が得られ、洗浄能力を画期的に高めることに成功した。漠然としていたアイデアが、ホット・グループの中で製品化への道にたどりつき、組織内の駆動力を得た瞬間である。

3-3 具現化

組織レベルにおける具現化とは、組織にとって有用なものと判断されるアイデアを組織レベルで公的に認め、具体的な形として現すことである。つまり、コミュニケーションを通じてホット・グループ内で普及された個人知が、組織内部の駆動力を得て、組織知として組織の中に蓄積されることを意味するのである。知識の組織への蓄積は、前述したように、制度、組織構造、ルーティン、生産工程、戦略商品などの形で行われる。企業は個々人の画期的かつ創造的なアイデアを組織内部で具現化することで、たとえ個人知の増加と普及にかかわった人が何らかの理由で組織を立ち去ることがあったとしても、その知識は組織知として組織の中に温存することができる。³⁸⁾そして、具現化を通じて組織知としていったん組織の中に蓄積された知識は、それ自体がまた「組織知の普及」の客体物として、つまり職務学習などを通して組織の構成員に教え込まれるようになり、自主学習

37) 『同書』121-124頁。

38) Mary M. Crossan, Henry W. Lane and Roderick E. White, "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3, 1999.

を通して得られる知識と共に次の新たな戦略的組織学習の基盤となるのである。ただし、ホット・グループ内で普及されたすべての個人知が駆動力を得るとは限らない。企業は資源の制約の下で、つねに組織知の普及に努めるか、組織知の増加に努めるかという選択の問題に悩まされているからである。

再び三洋電機（株）の例に戻ると、ホット・グループで駆動力が得られたアイデアは、会社の上層部で公式的に認められ、製品開発への全社的規模の投資とともに、洗剤レスの全自動洗濯機の開発チームが電化事業部に正式に設置されるようになった。B部長の経営上層部に対する積極的な働きかけで、組織レベルの学習が始まったのである。同開発チームは「洗剤ゼロコース」という核心部品の開発に成功したが、製造コストを考えると、まだ市場には出せない。いくら環境保護という素晴らしい大義名分を持っているとしても、製品の価格が高すぎると、消費者にはなかなか受け入れられないからである。製造原価を下げるため、同社はもう一度全社的にコスト削減に取り組んだ結果、既存の洗濯機より、やや高めの洗剤レスの全自動洗濯機が世の中に姿を現すことになったのである。

3-4 戦略的組織学習の駆動力としての「ホット・グループ」

今までの議論で、戦略的組織学習とは、個人レベルにおける創造的なアイデアの生成から始まり、ホット・グループの中で実現可能なものとして組織内部の駆動力を得て、組織レベルで具現化されるプロセスであることを説明した。こうした戦略的組織学習の成功の可否は、個々人の創造的なアイデアをいかに実現可能なものにして、それをいかに組織レベルまで持ち上げていくかに大きく依存しているといっても過言ではない。言い換えれば、ホット・グループは戦略的組織学習の駆動力として、個人知の増加を組織知の増加につなげる中枢的な役割を果たしているのである。それでは、ホット・グループはどこにも存在するものなのか。本稿で取り扱われているホット・グループの組織的な特徴は、以下のとおりである。

第一に、ホット・グループは、創発的な組織である。前述したようにホット・グループは、最初から意図的に計画されるより、ある個人によって提案された創造的なアイデアに興味をもった人々によって創発的につくられる場合が多い。つまり、外部の指示によって作られるのではなく、共通のテーマを熱く語り合う人々を中心に自然発生的に生まれるのである。コミュニケーションのテーマであるアジェンダが、外部から与えられることがしばしばある伊丹氏の「場」と比べると、より自発性が強いといえよう。

39) 「場」とは、人々がコミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況の枠組みのことで、その基本要素は、アジェンダ、解釈コード、情報のキャリアー、連帯欲求である（伊丹敬之著『場のマネジメント』NTT出版、1999年）。

第二に、ホット・グループは、流動的な組織である。ホット・グループは、最初から計画的に作られた組織ではないために、その組織の境界を確定することは困難である。ホット・グループに参加しているメンバーの人数は、各々の会社の事情やアジェンダの内容、問題解決の進捗状況などによって時期ごとによって変わっていく。最初、二・三人で始まったコミュニケーションをとおして、周りの関心が高まるにつれ、参加者の規模は徐々に拡大していくのである。また、ホット・グループは必ずしも定型化された空間を意味するのではないので、既存の組織構造に制限される必要はない。つまり、所属部門や部署を越えた人的構成が可能なのである。やがてホット・グループが生まれる原因となった課題が解決されると、同ホット・グループは解散してしまうので、比較的短命である。

第三に、ホット・グループは、目的志向的な組織である。ホット・グループは、成熟組織でよく見られる計画とコントロールが重視され、ミドル・マネジメントによる厳しい日常的管理が実施される組織ではなく、新しい価値創造という目的の実現にメンバーの英知と熱意が向かわされる目的志向的な組織である。つまり、ホット・グループは、生産性の向上という問題より、新たな競争力の構築に向けたイノベーションの問題に取り組んでいるのである。ホット・グループのメンバーは、自分たちが取り組んでいる仕事の内容や描いている将来像が社会に大きく貢献するものであるという思いがあり、困難さと本質的な意義という両面で仕事が非常に重大なものであると常に感じるようになり、彼らにとっては当然仕事がほとんどすべてに優先されるようになる。⁴⁰⁾

第四に、ホット・グループは、企業家精神に溢れる組織である。ホット・グループには、常にそのメンバーによる革新的な努力が行われているので、イノベーションの担い手として、企業家精神に溢れているといえる。

三洋電機（株）の例からもわかるように、ホット・グループが部門の囲い込みなど成熟した企業でよく見られる組織的な制約に拘束されずに発展する場合、熱意と創造性に満ちたそのグループは、組織に大きな利益を与えることになる。しかし、このようなホット・グループがまれにしか見られないのは、レビットらの言葉を借りると、ホット・グループは意図的につくられるものではなく、⁴¹⁾植物と同じく自然に育つものであり、それが極端に特別な条件下でしか生育しないからである。したがって、組織の中に、戦略的組織学習の駆動力となるホット・グループがよく育つような快適な環境をつくるのが、戦略的組織学習における阻害要因の克服と関連して、今日のマネジメントに課された大きな課題であるといえよう。

40) Harold J. Leavitt and Jean Lipman-Blumen, *ibid.*, レビット他『前掲訳書』

41) *Ibid.*, 『前掲訳書』

むすびに

今日のような不連続な環境変化の下で、企業が持続的な競争優位を再構築するためには、戦略と組織の革新を組み合わせるようなマネジメントを行わなければならない。本稿では、戦略形成と組織学習という二つの理論を統合する試みとして、戦略的組織学習のフレームワークの構築を試みた。

まず、知識を個人知と組織知の二分類に、学習を知識の普及と増加という二分類に分け、その組み合わせから得られる、個人学習、コミュニケーション、具現化、教育・研修という四つの学習活動を説明した。さらに、組織学習のレベルを個人レベルと組織レベルだけではなく、その二つのレベルの橋渡しとして三洋電機のケースにも見られるような「ホット・グループ」の存在に注目し、上記の組み合わせと関連付けることで、戦略的組織学習のフレームワークを提示した。

つまり、個人レベルで個人学習を通して増加された個人知が、ホット・グループの中でコミュニケーションを通して普及され、やがて組織レベルで具現化を通して組織知の増加につながると、戦略的組織学習のプロセスは完成されるのである。その際、三つの活動は独立的に行われるのではなく、互いに影響を与え合いながら、行われていることに注意しなければならない。その相互関連性からも、戦略的組織学習の駆動力としての役割を果たしている「ホット・グループ」に注目する必要があるといえよう。

今日の大企業における「ホット・グループ」の生育には、幾つかの条件が満たされなければならない。今後、「ホット・グループ」の生育と関連して、大企業によく見られる組織構造上の問題とマネジメントのあり方について、より緻密な議論を進めていくと同時に、上場製造企業に対するアンケート調査など、実証研究を続けることによって、戦略的組織学習のメカニズムについて、より一層研究を深めてゆきたい。

参 考 文 献

- Amabile, Teresa M., "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review*, September-October, 1998
- Argyris, Chris and Schon, Donald A., *Organizational Learning: A Theory of Action Approach*, MA: Addison-Wesley, 1978
- Barney, Jay B., "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, 1986
- Boulding, Kenneth E., *Beyond Economics*, University of Michigan Press, 1968 (公文俊平訳『経済学を超えて』学習研究社, 1975)
- Burgelman, Robert A., "A Process Model Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 1983
- Crossan, Mary M. and Lane, Henry W. and White, Roderick E., "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3, 1999

- DeGeus, Arie P., "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, March-April, 1988
- Drucker, Peter F., *Post-Capitalist Society*, Harper Business, 1993 (上田惇生他訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社, 1993)
- Duncan, Rober and Weiss, Andrew, "Organizational Learning: Implications for Organizational Design" *Research in Organizational Behavior*, Edited by Barry M. Staw, Vol.1, JAI Press Inc., 1979
- Fiol, C. M. and Lyles, M. A., "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol.10, 1985
- Floyd, Steven W. and Wooldridge, Bill, "Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategy Type", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992
- Floyd, Steven W. and Wooldridge, Bill, *Building Strategy from the Middle*, Sage Publications, 2000
- Grant, Robert M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33, 1991
- Huber, George P., "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures", *Organization Science*, Vol.2, No.1, February 1991
- Kim, Daniel H., "The Link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Autumn, 1993
- Leavitt, Harold J. and Lipman-Blumen, Jean, "Hot Groups", *Harvard Business Review*, July-August, 1995 (熊谷鉦司訳「ホット・グループが生み出す創意と組織活力」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』12月-1月号, 1996)
- March, J. G. and Olsen, J. P., *Ambiguity and Choice in Organization*. Oslo Norway: Universitetsforlaget, 1976 (遠田雄志, アリソン・ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣, 1986)
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce and Lampel, Joseph, *Strategy Safari*, 1998 (斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999)
- Moingeon, Bertrand and Edmondson, Amy, *Organizational Learning and Competitive Advantage*, SAGE Publications, 1996
- Nadler, D. A., Shaw, R. B. and Walton, A. E., *Discontinuous Change*, Jossey-Bass, 1994 (斎藤彰悟, 平野和子訳『不連続の組織変革』ダイヤモンド社, 1997)
- Prahalad, C. K. and Hamel, G., "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 1990
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980 (土岐坤ら訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995)
- Probst, Gilbert J. B. and Buchel, Bettina S. T., *Organizational Learning*, Prentice Hall, 1997
- Redding, John C. and Catalanello, Ralph F., *Strategic Readiness: The Making of The Learning Organization*, Jossey-Bass Inc., 1994
- Sanchez, Ron, "Modular Product and Process Architectures: Frameworks for Strategic Organizational Learning", *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* edited by Chun Wei Choo and Nick Bontis, 2002
- Senge, Peter M., *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, New York: Doubleday, 1990 (守部信之訳『最強組織の法則』徳間書店, 1995)
- Slater, Stanley F. and Narver, John C., "Market Oriented isn't Enough: Build a Learning Organization", *Marketing Science Institute*, No.94-103, 1994
- Thomas, James B., Sussman, Stephanie Watts and Henderson, John C., "Understanding Strategic Learning: Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking", *Organi-*

zation Science, Vol.12, No.3, May-June 2001

Watkins, Karen and Marsick, Victoria, *Sculpting the Learning Organization*, Jossey-Bass Inc., 1993

(神田良、岩崎尚人訳『学習する組織をつくる』日本能率協会マネジメントセンター、1995)

安藤史江著『組織学習と組織内地図』白桃書房、2001

石井淳蔵、奥村昭博、加護野忠男、野中郁次郎著『経営戦略論』有斐閣、1996

伊丹敬之『場のマネジメント』NTT出版社、1999

機械振興協会経済研究所報告書『エコ・イノベーションの創造と戦略経営の課題』2002

桑田耕太郎「ストラテジック・ラーニングと組織の長期適応」『組織科学』Vol.25, No.1, 1991

慶應戦略経営研究グループ著『「組織力」の経営—日本のマネジメントは有効か』中央経済社、2002

榊原清則著『企業ドメインの戦略論』中公新書、1992

十川廣國著『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社、1997

———「組織変革と組織学習」『三田商学研究』41-5, 1998

———「ミドル・マネジメントと組織活性化」『三田商学研究』43-特別, 2000

———『戦略経営のすすめ』中央経済社、2000

———『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂、2002

野中郁次郎、竹内弘高著『知識創造企業』東洋経済新報社、1996