

Title	戦略的組織学習とホット・グループ
Sub Title	The strategic organizational learning and hot group
Author	周, 炫宗(Choo, Hyunjong)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.50, No.3 (2007. 8) ,p.253- 263
JaLC DOI	
Abstract	組織内部で生まれる創造的なアイデアが戦略商品として具現化される創発的戦略は、個人知の組織知への変換プロセスである戦略的組織学習の観点から考察できる。戦略的組織学習の成功の鍵を握っているのは、質の高いコミュニケーションが行われる学習領域であり、個人学習の組織学習へのブリッジであるホット・グループの存在である。成熟した企業でホット・グループが生成されるためには、ミドル・マネジメントに従来の管理者としての役割とは異なる戦略的役割が求められる。
Notes	商学部創立50周年記念 = Commemorating the fiftieth anniversary of the faculty 十川廣國教授退任記念号 = In honour of Professor Hirokuni Sogawa 50周年記念論文・退任記念論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070800-0253

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.

戦略的組織学習とホット・グループ

周 炫 宗

<要 約>

組織内部で生まれる創造的なアイデアが戦略商品として具現化される創発的戦略は、個人知の組織知への変換プロセスである戦略的組織学習の観点から考察できる。戦略的組織学習の成功の鍵を握っているのは、質の高いコミュニケーションが行われる学習領域であり、個人学習の組織学習へのブリッジであるホット・グループの存在である。成熟した企業でホット・グループが生成されるためには、ミドル・マネジメントに従来の管理者としての役割とは異なる戦略的役割が求められる。

<キーワード>

創発的戦略, 組織知の増加, 戦略的組織学習, ホット・グループ, ミドル・マネジメント

はじめに

企業が熾烈な競争環境の下で持続的成長を成し遂げていくためには、常に競争優位の源泉を再構築していかなければならない。昨日の成功をもたらした競争優位の源泉や成功体験が必ずしも明日の成功を保証するとは限らないからである。レオナルド・バートンは、競争優位の源泉と関連して組織能力の硬直化によるコア・ケイパビリティのコア・リジディティへの変異を警戒する。それは企業の今日のコア・ケイパビリティを更新し続ける組織学習の重要性を指摘していることに他ならない。

しかしながら、現に多くの企業が新たな競争優位の構築を目指して、新しい知識や技術の獲得、組織能力の向上のために多大な費用を費やしているものの、持続的成長を成し遂げるところか、現状維持すら危ぶまれている企業が増えているのが事実である。企業が本日における競争と戦いながら、明日の競争にも備えるにはどうすればよいのであろうか。

本稿では、こうした問題意識の下で企業のコア・ケイパビリティの更新を可能にする戦略的組織学習のフレームワークを概略し、その実践において成功の鍵を握るホット・グループについて詳述することを主な目的とする。それから、日本の上場製造企業を対象にしたアンケート調査

表1 知識の分類と学習の区分のマトリックス

	知識の増加	知識の拡散
個人知	個人知の増加 (個人学習)	個人知の拡散 (コミュニケーション)
組織知	組織知の増加 (具現化)	組織知の拡散 (教育・研修)

の結果を踏まえながら、ホット・グループの生成を促進するマネジメントのあり方について、とりわけミドル・マネジメントの役割を中心とした議論を進めていきたい。

1. 戦略的組織学習の概要¹⁾

1-1 知識の分類と学習の区分

未来学者達によって叫ばれている知識社会の到来をあえて引用しなくても、企業にとって新しい知識の獲得や創造は持続的成長を成し遂げる上で最も重要な要素の一つとして認識されつつある。

企業はこうした知識を増やすために、時には同業種の企業と時には異業種の企業と戦略的提携を結んだり、学習する組織の構築を試みたりしている。ところで、企業が外部から新しい知識を獲得しようが、組織内部から新しい知識を創造しようが、知識の獲得と創造に実際に携わっているのは、その組織に参加する一人ひとりの個人である。そして、組織構成員の一人ひとりの知識の合計が組織全体の知識と等しいとは限らない。したがって、組織学習と関連して知識を論ずる際には、個人レベルにおける知識と組織レベルにおける知識を分けて議論する必要がある。

まず、個人知とは、組織に参加している個々人が持っている知識を意味し、その人が今までいかなる教育や訓練を受け、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。そして、組織知とは、組織の中に埋め込まれている知識を意味し、具体的には諸制度や組織構造、ルーティン、生産工程、製品・サービスなどの形で表れるものである。

一方、知識の獲得や創造を目的とする「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のことを指す。ここで、知識を増やすということには2つの意味が含まれており、その一つは、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る。そしてもう一つは、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。本稿では、前者を「知識の拡散」と呼び、後者を「知識の増加」と呼ぶことにする。²⁾

こうした知識の分類と学習の区分に基づいてマトリックスすると、表1のようなカテゴリーが

1) 拙稿「戦略的組織学習に関する一考察」『三田商学研究』第46巻第4号、2003年10月。

2) 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)」と称している (Kenneth E. Boulding, *Beyond Economics*, University of Michigan Press, 1968, ケネス・E・ボールディング, 公文俊平訳『経済学を超えて』学習研究社, 1975年)。

表2 戦略的組織学習の3つの領域における学習活動

学習領域	主要活動	学習の区分	学習の成果
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	個人知の拡散	駆動力の展開
組織	具現化	組織知の増加	戦略商品の開発

できあがる。

まず個人知の増加とは、個々人が個人学習を通じてまだ他人が知らない知識を先に習得することを意味する。次に、個人知の拡散とは、個人知の増加された個人が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じて、その知識を周りの人々と共有していくことを意味する。それから、組織知の増加とは、組織が新しい知識を競争相手より早く具現化し、組織の中に蓄積していくことを意味する。最後に、組織知の拡散とは、増加された組織知が教育や研修などを通じて、組織を構成する個々人に教え込まれることを意味する。

1-2 戦略的組織学習のフレームワーク

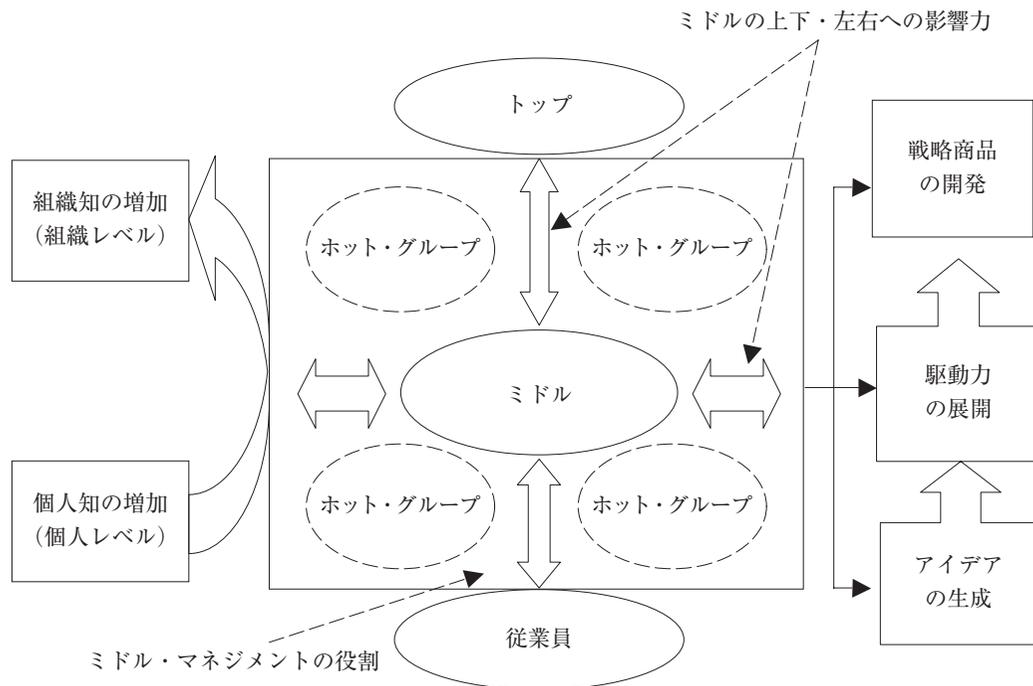
学習を「知識の拡散」をもたらす学習と「知識の増加」をもたらす学習に区別することと同様、組織学習をも「組織知の拡散」をもたらす組織学習と「組織知の増加」をもたらす組織学習に区別することができる。前者は、組織がその組織を構成する個々人を対象に、教育や研修などを通じて組織の中にすでに蓄積されていた知識を伝えることである。他方、後者は、組織を構成する個々人の個人学習によって増加された個人知が、組織の他の構成員と共有され、ひいては新しい組織知として組織の中に改めて蓄積されることである。本稿では、この後者の組織学習のプロセス、つまり「個人知の増加」⇒「個人知の拡散」⇒「組織知の増加」という一連のプロセスを戦略的組織学習と呼び、主に「組織知の拡散」を議論の対象とする組織学習とは区別する。要するに、戦略的組織学習とは、組織の構成員となる個々人の個人学習から始まり、構成員間の相互作用であるコミュニケーションを経て、競争優位の源泉につながる形へと具現化することで企業の戦略的能力を刷新していくものである。

こうした戦略的組織学習の学習活動は、個人レベル、ホット・グループ、組織レベルの3つの学習領域で行なわれる。まず個人レベルでは個々人の個人学習による個人知の増加が、次にホット・グループでは構成員同士の相互作用、いわばコミュニケーションによる個人知の拡散が、最後に組織レベルでは具現化による組織知の増加が、なされることになる(表2参照)。

ただし、3つの学習領域で行われる各々の学習活動は、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ることに注意しなければならない。とりわけ、ホット・グループで行われるコミュニケーションの質と量は、それぞれ個人学習や具現化の質と量に大きな影響を与えることになるのである。

企業はこうした戦略的組織学習を絶えず行うことで、組織知を増加させ環境への対応能力を向上させると同時に、既存の知識体系の枠を超えるイノベーションの実現が可能となるといえよう。

図1 戦略的組織学習の統合的モデル



2. 戦略的組織学習とホット・グループ

2-1 戦略的組織学習の統合的モデル

今まで戦略的組織学習について概略したが、戦略的組織学習のプロセスは、創発的戦略の形成プロセス³⁾に他ならない。戦略的組織学習の3つの学習領域における各々の学習成果、いわばアイデアの生成、駆動力の展開、戦略商品の開発は、創発的戦略が形成されるパターンそのものであるからである。言い換えれば、企業は組織知の増加をもたらす戦略的組織学習を繰り返すことで、組織の個々人の創造力を活かした戦略づくりが可能となり、環境変化に合わせたコア・ケイパビリティの更新ができるのである。

図1は、戦略的組織学習と創発的戦略との関係を、マネジメントの問題を踏まえながら統合的に表したものである。ここで、ミドル・マネジメントの役割の領域の中に位置するホット・グループとは、文字どおり、熱意ある人々の集団のことで、問題解決に熱意を持つ人々によって自然発生的に形成されるものである。個人学習によって個人知の増加されたある個人から創造的な

3) ミンツバークによれば、計画的戦略が最初から完璧に実現されることを明確に意図して組織の特定部署で策定される戦略であることに対して、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（Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, *Strategy Safari*, The Free Press, 1998, 斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999）。

4) レビットらは、ホット・グループを「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」

アイデアが提案されると、それに興味の湧く人々がそのアイデアを中心に集まり、互いに熱い議論を繰り広げていくなかで、一つのホット・グループが生成されることになる。こうしたホット・グループは自発的な組織であるが故に、次のような特徴が見られる。

まず、グループのメンバー全員の対面的なコミュニケーションが可能な少人数の集団である。次に、その構成メンバーや規模、存続期間などをあらかじめ確定することのできない、きわめて流動的な組織である。それから、部署や階層という壁を越えて多様な分野からメンバーが集まる部門横断的な組織である。最後に、問題解決に当たって、既存の価値体系や思考体系・知識体系を超えて議論が行われる革新志向的組織である。したがって、ホット・グループでは価値創造という目的の実現にメンバーのすべての英知と熱意が向かっているし、常にイノベーションの担い手として企業家精神に満ちているといえよう。

ホット・グループは東西古今を問わずどの組織にも存在しうるものであるが、今日の大企業の組織の中には稀にしか見られないのが現状である。それは、レビットらの言うとおりに、ホット・グループはきわめて特殊な生育環境でしか育たない植物と同じような存在であるからであろう。ホット・グループの生成を促進するマネジメントの問題については後述することとする。

2-2 戦略的組織学習を妨げる主な要因

組織構成員の個人学習によって増加された個人知が、組織知へと変換されるまでには、戦略的組織学習の各々の学習活動にかかわる阻害要因を克服しなければならない。その中でも、コミュニケーションをめぐる阻害要因は、成熟した多くの企業で著しくて、それを克服できるか否かが戦略的組織学習の成功の鍵を握っているといつてよいであろう。

2-2-1 防衛的思考による気配りのコミュニケーション

個人知の増加が組織知の増加へとつながるためには、まず個人知の拡散が前提となり、それには組織構成員同士の相互作用、いわばコミュニケーションが必要であるの今まで述べたとおりである。

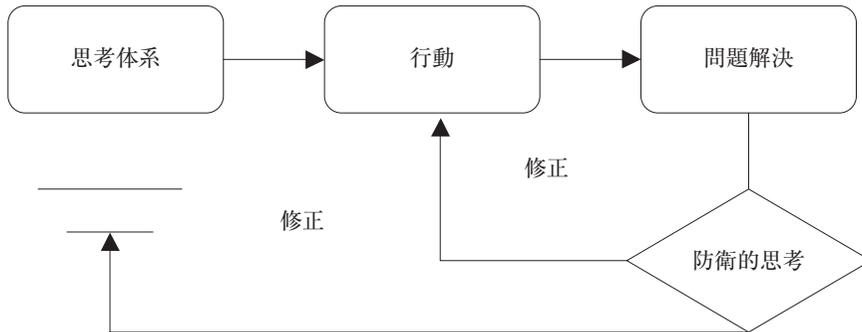
ところで、企業の公式的制度の下でコミュニケーションが活発に行われているように見えても、それが表面的だけで、もしそのコミュニケーションが防衛的思考に基づいて行われているのなら、組織知の増加につながる質の高いコミュニケーションは期待できない。つまり、アージリスのいう防衛的思考による気配りのコミュニケーション⁵⁾では、既存の組織知の拡散と強化による目に見

4) 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」と定義する (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)。

5) アージリスは、組織内で慣行的に行われているコミュニケーションについて次のように述べ、その逆効果に注意を喚起している (Chris Argyris, "Good Communication That Blocks Learning," *Harvard Business Review*, July-August, 1994, アージリス・クリス, 熊谷鉦司訳「学習する組織へのブレークスルー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』10月-11月号, 1994年)。

過去20年以上も企業管理職は多様なコミュニケーション手法を採用してきた。例えば、グループインタビューや組織意識調査、MBWA (管理者が現場を巡回する接触管理) などの方法で、経営改善に必

図2 防衛的思考によるダブル・ループ学習の失敗



(出所：Chris Argyris, *On Organizational Learning*, Blackwell Publishing, 1999, p.68を一部分修正したもの)

える行動の修正（シングル・ループ学習）は可能であっても、組織の既存の思考体系を超える新しい組織知の増加（ダブル・ループ学習）は不可能であるのである。それは防衛的思考が、問題解決の際に非難と危険、当惑と無能の露呈を避けることを優先するため、自ら既存の思考体系や組織内の秩序を打ち破るような言動を取ることは難しいからである⁶⁾(図2参照)。

さらに防衛的思考は個々人の自分の言動にだけでなく、組織の他人との関係にも影響を与えることになる。防衛的思考をする人は、周りの人に嫌われるのを警戒するので、コミュニケーションの相手を困らせるような内容や、組織の構成員の間に葛藤を招くような話題はなるべく避けようとするのである。そこで、組織構造上、コミュニケーションの要の位置にあるミドル・マネジャーが、もし防衛的思考に基づいた気配りのコミュニケーションに走る場合には、その弊害はより深刻なものになるといえよう。ミドル・マネジャーの抱く「誰とでも良好な関係を保っていたい」という親和欲求が、むしろ部下の挑戦意識やダブル・ループ学習へのモチベーションを損なってしまうことになり、組織は現状維持という防衛的慣行のもとで学習不能の状態に陥りかねないからである。

2-2-2 組織内における情報の偏在

大規模組織を有する企業において質の高いコミュニケーションを妨げるもう一つの阻害要因は、組織内における情報の偏在の問題である。企業成長の初期段階には、企業家であるトップ・マネジメントの個人的な創造性と強力なリーダーシップによって組織は効率的に運営される。しかし、

- ✧ 要な情報を伝達、収集してきた。こうした手法で、社員食堂のサービスとか駐車場利用に関する些細な問題解決に有効な情報を得られるし、総合的な品質管理（TQM）などに必要な貴重な数値データも入手できる。だが、このような手法の下では、真のイノベーションをもたらす可能性のある情報でも、もしそれが自分に不利になる可能性があるとなら、その情報を隠蔽してしまう傾向がある。言い換えれば、旧来のコミュニケーションの手法では、コスト削減のようなシングル・ループ問題の解決には有効であっても、自分の先入観と態度を疑うことから始まるダブル・ループに関しては、「反」学習的なのである。

6) *Ibid.*, 『同訳書』

7) David C. McClelland and David H. Burnham, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, March - April, 1976, マクレランド・デイビッド・C., パーナム・デイビッド・H. 「モチベーション・リーダーの条件」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』4月号, 2003年。

企業の成長に伴い、組織の規模が拡大していくと、トップ・マネジメントがすべての状況に関わることは不可能となり、組織は次第に職能別組織構造といった分業体制をとるようになる。また、企業が多角化戦略をとり、複数の製品や複数の事業を含むことになると、より一層の分権化が進み、事業部制組織構造をとる企業も増えてくる。このような大規模の組織を効率的に運営していくためには、人々の仕事を専門性に基づいて割り当て、組織を分割していかなければならない。しかし、組織が分割されればされるほど、組織内には情報の偏在という問題が生じやすくなるのである。

組織内における情報の偏在の問題は、構造的な情報の偏在、信条的な情報の偏在、心理的な情報の偏在に大別されるといわれている。⁸⁾ 構造的な情報の偏在とは、階層化や専門化によって情報が組織の特定部門でブロックされたり、あるいは歪められたりするときに生じるものである。階層化によるマネジメントの障害、専門化による職能的障害、現場のユニットの垣根による職場での障害が、情報の偏在を生み、情報のフィルタリング、職能的分割を招き、マネジメント問題や調整にかかわる問題を作りだしてしまうことになる。

また信条的な情報の偏在とは、スローガンやモットーといった信条的なものが、情報を歪めたり、それとは違う観点の情報を拒否したりするときに生じるものである。組織に信条的な情報の偏在が生じると、組織は特定の情報しか受け入れられなくなるため、意思決定者は全体像が見えずにある種の決定に当たるといった症状をもたらすことになる。そして心理的な情報の偏在とは、個人が矛盾する認知構造より調和を保つ認知構造を好み、自らの認知構造に矛盾する情報や不愉快な情報を無視する際に生じるものである。

こうした情報の偏在の問題が組織内に生じてしまうと、組織の情報処理能力は著しく制限され、組織全体にわたるコミュニケーションの活動も大いに萎縮されることになる。

2-3 戦略的組織学習におけるホット・グループの意義

2-3-1 個人学習から組織学習への橋渡し

個人知の組織知への変換には、個人学習から組織学習への橋渡しが必要となる。それにはコミュニケーションに加えて、透明性、統合化といった条件が満たされなければならない。⁹⁾ 相互理解のための言語手段であるコミュニケーションによって情報や知識、アイデアが共有されることになる。その際のコミュニケーションのプロセスと成果はすべてのメンバーに明確にされなければならない。またトップ・マネジメントのビジョンの共有化、その実現に向けてのミッションの確認、人事評価システムといった諸要因によって個人の活動が支持され、組織目的の実現のために方向づけが行われ、諸活動が統合される必要がある。

本稿の戦略的組織学習のメカニズムにおいて、こうした個人学習から組織学習へのブリッジとなっているのが、ホット・グループである（図3参照）。

8) Gilbert Probst and Bettina Buchel, *Organizational Learning*, Prentice Hall, 1997, pp.71-72.

9) *Ibid.*, p.21.

図3 個人学習から組織学習への橋渡



ホット・グループは戦略的組織学習における1つの学習領域として、その生成の自発性と構成員の持つ情熱ゆえ、前述のコミュニケーションの阻害要因を克服した質の高いコミュニケーションが行われる場である。そこでは、増加された一人ひとりの個人知が構成員同士の相互作用によってグループ内に拡散されることになり、具現化への道を探索することになる。また自分の部署の業務と直接には関わらないとしても、ホット・グループのアゼンダに興味を抱く人であれば、誰でもそのコミュニケーションの場へアクセスすることが可能である。そして構成員の熱情と英知がすべて当面の問題解決、ひいては組織目的の実現のために方向づけられ、コミュニケーションという学習活動を通じてホット・グループ内に拡散されたさまざまな個人知や創造的なアイデアが一つの組織知として収斂されていくことになるのである。

2-3-2 創発的戦略の形成の駆動力

ホット・グループは個人学習の組織学習へのブリッジとして機能すると同時に、ホット・グループそのものが創発的戦略の形成の駆動力として働くともいえる。個人学習によって組織内部で生まれる創造的なアイデアが、ホット・グループの構成員同士の相互作用、いわば質の高いコミュニケーションを通じて新製品・新事業につながるための駆動力を得ることになる。そして、その後の展開の具合によってホット・グループは事業開発の公式的な組織として昇格されたり、全社的な支援を受けたりすることになる。要するに、当初単なるアイデアレベルであった提案が新しい戦略商品として具現化されることになり、やがて一つの創発的戦略が形成されることになるのである。

実際、日本の主要製造企業を対象にした2005年度のアンケート調査¹⁰⁾の結果を見ると、ホット・グループの生成と、従業員の創造性の発揮や戦略商品の開発との間に高い相関関係が見られる(表3参照)。

10) 慶應義塾大学商学部 十川廣國教授を中心とした慶應戦略経営研究グループによるアンケート調査で、2005年度は203社から有効回答を得ており、全容は「新時代の企業行動——継続と変化」に関するアンケート調査(3)(十川廣國他『三田商学研究』第48巻第6号、2006年)を参照すること。

表3 ホット・グループの生成との相関係数

従業員の創造性の発揮	複数のコア技術の新しい組み合わせによる戦略商品	戦略商品の開発スピードの大幅な向上
-0.373	-0.215	-0.225

(出所：十川廣國他『『新時代の企業行動——継続と変化』に関するアンケート調査(3)』『三田商学研究』第48巻第6号，2006年，本調査データ，相関係数はすべて5%水準で有意。マイナスは該当質問の向きが非説明変数と逆方向になっているため)

本稿のいうホット・グループが日常的に見られると答えた企業ほど，従業員が柔軟な発想や革新的なアイデアを積極的に提案しており，複数のコア技術の新しい組み合わせによる戦略商品が数多く開発されたり，戦略商品の開発のスピードが大幅に向上されたりすることが読み取れる。つまり，ホット・グループは参加する人々の創意と熱意が集まってつくられるものなので，難関に直面する際には有意義な相互作用を通じて新しい知識が創造されたり，ときには組織内に蓄積されている既存の組織能力が活用されたりしながら，イノベーション実現の駆動力として展開されていくのである。

3. ホット・グループの促進要因としてのミドルの役割

企業が戦略的組織学習の実践を試みる際に，ホット・グループが欠かせない存在であるにも関わらず，現に大きな規模の組織を抱えている成熟企業ではホット・グループは稀にしか見られないのが実状である。ホット・グループの生成には，特殊な生育環境の整備が必要であり，今までのマネジメントのやり方とは異なったものが求められるからである。とりわけ，組織運営の要として組織階層の中間に位置し，戦略と現場との間の組織的領域で活動するミドル・マネジメントに新たな役割が求められることになる。

「作れば売れる」という右肩上がり成長の時代では，策定された戦略に基づいて組織を如何に安定的で効率的に運営するかがマネジメントの最大の目的であった。したがって，ミドル・マネジメントに求められた能力は，部下がなすべき仕事を明確にし，彼らの行動を的確に管理・監督することであった。しかし，今日の不連続的な環境変化に企業組織を絶えず適応させていくためには，ミドル・マネジメントが戦略の実践だけではなく，戦略の形成段階から部下の創造性を引き出しながら積極的に参加しなければならない。言い換えれば，今日の中間管理職の人々は，過去の伝統的な管理者としての意識から脱却して，組織変革とイノベーション戦略にふさわしい新たなミドル・マネジメント像の構築に取り組まなければならないのである。それは，部下をエンパワーし，アイデアを創造させ，上に提案しうる能力をもった人物に他ならない。¹¹⁾

こうしたミドル・マネジメント像に立脚したミドル・マネジメントの新たな役割とホット・グループの生成との相関を示したのが，表4である。

11) 十川廣國著『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂，2002年，132頁。

表4 ミドル・マネジメントの戦略的役割とホット・グループとの相関係数

ミドル・マネジメントの戦略的役割		ホット・グループの生成
カタライザーとしての役割		0.309
コミュニケーターとしての役割	上下	-0.315
	左右	-0.203
チャンピオニングとしての役割		0.255

(出所:十川廣國他『新時代の企業行動——継続と変化』に関するアンケート調査(3)』『三田商学研究』第48巻第6号,2006年,本調査データ,相関係数はすべて5%水準で有意。マイナスは該当質問の向きが非説明変数と逆方向になっているため)

組織変革と創発的戦略の形成と関連して、ミドル・マネジメントには3つの戦略的役割の遂行が求められる。まずカタライザーとしての役割とは、部下の創造性を引き出す役割である。次にコミュニケーターとしての役割とは、従来の一方通行の上下のコミュニケーションではなく、双方向的な上下と左右のコミュニケーションを通じて、知識や情報の共有、ひいては人的ネットワークの構築をはかる役割である。最後にミドル・マネジメントの上方への影響力行使に伴う役割であるチャンピオニングとは、部下のアイデアに対する最初のスクリーンとして行動し、可能性のあるアイデアを吸い上げ企画し、トップ・マネジメントの承認を得る役割である。

こうしたミドル・マネジメントの3つの戦略的役割は、いずれもホット・グループの生成と高い相関関係が見られる。ミドル・マネジメントが部下の創造的なアイデアを引き出し、その実現に向けて上下・左右のコミュニケーションを積極的に働きかけることで、ホット・グループが生成されるようになり、個人学習の組織学習へのブリッジとして、もしくは創発的戦略の駆動力として展開していくことになるといえよう。

4. むすび

企業が変革期の無限競争の時代に生き残るためには、常に組織能力を向上させ、競争優位の源泉を絶えず再構築していかなければならない。本稿では、コア・ケイパビリティの更新につながる創発的戦略の形成プロセスを戦略的組織学習のプロセスとしてみなし、議論を進めてきた。とりわけ、個人レベルと組織レベルの間の学習領域として、構成員同士の質の高いコミュニケーションが行われるホット・グループの存在に注目し、戦略的組織学習におけるその意義と新たなミドル・マネジメント像について述べた。

ホット・グループ生成の促進要因として、ミドル・マネジメントに従来の管理者としての役割とは異なる新たな役割が求められるのは議論の余地のないものであるが、緻密な理論展開に加えより実践的な側面からの究明が必要であると思われる。今後、企業のインタビュー調査とアンケート調査などを通じて実証分析を行い、ホット・グループに関する議論を深めていきたい。

12) Steven W. Floyd and Bill Wooldridge, *The Strategic Middle Manager*, Jossey-Bass, 1996, p.42.

参 考 文 献

- Argyris, Chris, "Good Communication That Blocks Learning", *Harvard Business Review*, July - August, 1994 (熊谷 鈺司訳「学習する組織へのブレークスルー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』10月-11月号, 1994年)
- Argyris, Chris, *On Organizational Learning*, Blackwell Publishing, 1999
- 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
- Floyd, Steven W. and Wooldridge, Bill, *The Strategic Middle Manager*, Jossey - Bass, 1996
- Leavitt, Harold J. and Lipman-Blumen, Jean, "Hot Groups", *Harvard Business Review*, July - August, 1995 (熊谷鈺司 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, 1996年)
- Leonard -Barton, Dorothy, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992
- McClelland, David C. and Burnham, David H., "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, March - April, 1976 (「モチベーショナル・リーダーの条件」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』4月号, 2003年)
- 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)
- Probst, Gilbert J. B. and Buchel, Bettina S. T., *Organizational Learning*, Prentice Hall, 1997
- 桑田耕太郎著「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
- 十川廣國著『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂, 2002
- 周炫宗著「戦略的組織学習に関する一考察」『三田商学研究』第46巻第6号, 2003

[商学部准訪問研究員]