

【書 評】

“ Organizational Learning ”

Michael D Cohen and Lee Sproull, eds.
Thousand Oaks, CA: Sage, 1995. 432pp

綿 引 宣 道

これから扱う書物は、既に ASQ1998年 March 号の書評において高い評価を受けている。本書の特徴は、従来の文献で組織学習をほぼ無定義的に使っていたことに対する批判である。ここで扱われている諸研究は、主に Organization Science に掲載されたものである。

本書の指摘にしたがって日本の研究について整理を試みた結果、組織学習についての概念は各論者によってアドホックな定義を行い、そのままでは研究者間の議論は不可能な状態であることが分かった（綿引 1997）。このような状況下で、特に序章の March and Sproull の業績は、既存の研究を整理する上でも、以降の研究に指針を与える意味でも非常に大きな価値がある。

初期の研究として Cyert and March (1963) と Simon (1969) の組織学習の定義が出版されてから、30年が経過している。その間に組織は、責任と権限委譲によるトップダウンで極度に目的合理的に設計されるべきものとした思考から、ボトムアップ、ミドルのアップダウンといった各組織構成員の自律性を重視したものへと変化している。その一方で、学問的に組織学習とシステムティックな組織研究において、コンセンサスと明確さが欠ける、とする深刻で厳しい批判にさらされている。

むしろ、組織学習は統一的な見解を持たず、論者によって異なる内容で記述しているので、概念が曖昧であることに異議を唱えることにとどまらず、組織学習を論じる者にとってさらに深刻な問題となる。ASQ での評者 Barnett (1998) は、この点に関して「Cohen and Sproull はこの点に関して寛容的ですらあるように思える。」と批判しているが、この点に関しては仕方ないように思える。なぜならば、既存の研究があまりにも多様な要素を含み、それが単一の要素であったり複数の要素からの組み合わせであったり、全く同じ定義のもとで議論されるということが皆無に等しいからである。

Cohen and Sproull の主張は、読者が組織学習を研究するための領域についての鳥瞰図の中と、この分野が進むべき方向について関連事項を提示し区別しやすくするべく、23本の論文をもとにしている。本書は、1991年と92年の Organizational Science と1988から94年にかけて編集された他の論文集に掲載された9つの論文で構成されている。これら異なる分野で活躍する先進的な研究者によるこの論文集には、新しい観点で組織学習を見る機会が、この論文から得られるだろう。そして、何よりも重要であるのは、Cohen and Sproull の序章である。

序章においてこれらの論文を通じて、部分的な組織学習の枠組みを記述している。本書で取り上

げられている研究にも、多くの次元があるという。そこで、Cohen and Sproull は、読み易くすべく組織の中で3つの次元、すなわち 個人のプロセスを通じて (procedural) の学習か、他者からの知識 (declarative knowledge) に基づくものか 個人の記憶を修正するものか、個人間の関係を修正するものか 行為パタンの変更か、行為パタンの強化が提示されている。そして、これらの次元に基づいて回答する形式で議論を進めている (x ページ)。

第1次元の「組織学習は、経験を通じてか、あるいは他者からの知識から構築されるものなのか？」の問いの後に、March, Sproull and Tamuz (1章) がどのように組織が単なる歴史の断片的知識から学ぶのか、プロセスを改善していくために可能な戦略を展開するかを考察している。彼等は、明示的な事実前提、事件から学ぶ事に焦点を当てている。例えば、他者からの知識は明示する事ができる。例えば、他社がどのようにして外国企業との合併を行ったか、またはしなかったのか、などである。

これに対して2章の Hutchins は、激しく変化する情報環境に適応する船のナビゲーション・チームの例を用いて説明する。チームの例では、危機、新しい世界、安定した仕事の性質にうまく表れ、十分に考えずに反応する事はない。このケース分析が提示する学習の視点は、つまり経験を通じての知識 暗黙的のノウハウ - 実行と認知の双方において行動によって特徴があらわれ、記述を困難なものにしている。Cohen and Bacadayan (18章) では、組織のルーチンは、すなわち経験を通じてつくられた記憶であり、目的の事象になかなかアクセスできない領域で活動する研究所での研究行動を記述している。彼等の論文は、組織の変化と技術知について Henderson (6章) を補足している。この技術知は、どのようにして組織が事実に関する知識、地位、事件に関する情報をどのようにして獲得、分配、蓄積するかについて過去の研究で議論している。この論文は、第1次元の「他者からの知識」におけるインパクトが弱い。これらの章の前後では、組織内部での違いについて彼等が開発した方法で、いかにそれらが特定の成果を管理しうるのか否か、何処でそれが生じるのかを明確にしている。

第2次元の「組織メンバーの記憶または個人間関係の中に蓄積されるのか？」という問いに関しては、Cohen and Sproull は次のように答えている。個人レベルと組織レベルの両者間にある差異についてである。この疑問は、組織で生じる社会の複雑さに直接関連する。組織のメンバーに記憶されると据える場合には、個人の経験または他者の経験を通じるにせよ、組織構成員個人の記憶内容を変えることを意味する。

個人間関係として記憶されるとするなら、メンバー、情報技術、明示されている操作手続き、共有する語彙を変える事を意味する。組織学習と従業員の転職について記述している Carley (12章) の論文は、前述の第2次元の個人と個人間の様相の2つを説明している。Huber の論文 (6章) は、情報の蓄積および情報の検索と同様に、個人の学習について多くの論文をレビューしている。Hutchins の論文 (2章) は、分配する情報プロセス・システムとして組織と明確な計画で、危機の中でメンバーの相互作用から、ナビゲーション・チームの社会構造がどのように改善されていくかを記述している。

他の2つの章では、組織学習の相互関係の例が提示されている。Weick and Roberts (15章) は、collect mind の概念、すなわち「社会システム内での行動に関する用心深い相互関係のパタン (330

ページ)」を展開している。一方で、失敗が許されない飛行機の操縦のケース・データに依拠している。彼等は、いかに collective mental プロセスが行為を調和させ、また新たな状況下においてチーム間で運営する相互作用・技術に関する知識概念を用い、それを組織コミュニケーションにおける状態、情報フィルター、問題解決戦略における学習結果があてはめられるとき、問題が生じると指摘する。この類の組織構成員に伝播された知識は、組織学習と転換への機会となる。なぜなら、それらはルーチンに基づいており、観察して調整する事が困難であるからだ。これらの5つの論文は、学習の社会的メカニズムを研究する事の複雑さや学習成果、将来の学習プロセスに与える影響を照らし合わせている。

第3の次元は、編者が組織学習に関して対極をなす1つの事象に焦点を当てている。つまり、「組織学習は行動のパターンを強化するものか、または変化の原因となるものか？」である。回答の1つとして、Eppel, Argote and Devadas の論文(4章)で組織の経験曲線についての論文をあげることが出来る。彼等の論文は、経験的な研究を用いる事で、どのようになぜ学習プロセスが長期にわたり、行為パターン変更がなされるのかされないのかの説明に役立っている。Henderson(16章)は、いかにインクリメンタルな革新を構築し、中心となる競争力を拡張するかを説明する一方で、急激な革新は彼等の有能さを破壊してしまうという。特に、既存のパラダイムでは対処できない革新が起こったときにそれは起こるのである。Levitt and March(22章)は、また学習と競争の罅についての議論で安定状態を説明し、なぜ組織がプロセス、技術、そこそこよくできたルーチンを継続するのかを明確にしている。

失敗を通じて学習するとする Sitkin の論文(23章)では、成果に対する責任がどのくらい組織の自己満足度を決定し、どのような行動の報告に終わるのかを記述している(例えば、現状の行為パターンを強化する組織学習)。彼は、「知的な失敗」すなわち、組織のデザインや文化を通じて、実験を進める戦略の効果を議論している(例えば、組織行為パターンが変化する組織学習)。最後に、Cook and Yanow(19章)で、学習は「組織が獲得し、理解され、変化、またはどのようにすべきかの能力を蓄積すること(452ページ)」としている。能力を伸ばすこと(“行為の潜在性”対“実際の行為”)は、行為パターンを変化させ、それらを同じように Huber の論文(126ページ)に関連するこういった考え方は、「もし、情報のプロセスを通じれば、潜在的な行為の幅は変化する」とみることになる。Simon のパースペクティブ(176ページ)によると、先に述べた全ての論文は、行為パターンの変化または継続的に維持するかどうかについて、重要な要素となる知識のありかを扱っている。

残りの9つの論文も、全て重要な文献である。特に組織内における学習のダイナミックさに関する記述は、探検についての March の5章と制約された合理性と Simon の論文(8章)の組織学習に書かれているものである。組織のルーチンについては、Cohen(9章)と Miner(17章)によって、Virany, Tuschman and Romanelli(14章)は、特に緊急事態における執行の連続、執行チームの学習メカニズムとしての変化、について先進的なパースペクティブを用いている。他方、組織の変化に焦点を当てている文献は、Lant and Mezia の論文(13章)がある。これは、中断された平衡(punctuated equilibrium)のパースペクティブで、継続的な品質改善運動と、その期待を評価している。Levinthal の創造的なエッセイ10章では、組織の適合と選択の相互依存を説明して

いる。Attewell の経験的研究 (11章) は、技術革新の普及について新しい理論的形態を提示している。彼は、学習の役割と革新に適応する潜在的な弊害としてのノウハウに焦点を当てている。これらの9つの論文はうまく展開されており、組織学習とそれがもたらす多くのパラドックスに関する幅広いパースペクティブを与え、理論展開、組織多様な変数の下での実行、組織理論の有用性を高めている。

本書は、婉曲的に学習視点の概念的断片と混乱状態に批判する多くの組織論者に語り掛けようとしている。本書は、Barnett (1998) と同様に、この3つの次元を用いることで、組織学習の次元の理解が、組織学習の分野を記述するに大きな刺激となろう。たとえば、編者の3つの次元にそって、組織学習はいずれの次元かと質問したとする。あるパラレルな関係にある次元は、認知とそのパターンを考えることができる。そのとき、はじめて同じ概念をもとに議論が成立することが可能となる。

一方で、本書が学習を認知から行動のみ次元化したことによる弊害もある。たとえば Barnett (1998) の本書に関する書評の中で批判として記載されているものに、感情の問題が残されている。その他に、認知パターンそのものの变化、すなわちシグナルから意味情報への《変換》、意味情報そのものの“生成・変化”の《削減》欠如である。

それでもなお、本書の幅広さと多様性は、組織学習は組織論の広い領域でその範囲を定めるには、「新しく、活力があり、革新的(Xページ)」であるという議論と一致している。それと同時に、Barnett (1998) は現れてくる組織学習に関する視点は、少なくとも3つの方法において、これまでの組織論に挑戦しているとする。まず、論文の多くが選択よりも行為に焦点を当てている。次に、特定のコンテキストの中で、解釈された安定性に基づいて動的な点が強調されている。第3に、論文はむしろ1つの組織を構成する多様な行動の首尾一貫性を説明するものである。

しかし、Barnett (1998) の批判は当てはまらない点もある。選択よりも行為に焦点を当てるのは、選択が多くの重要なもののうちの1つにすぎず、組織行動の学習された結果であることを意味する。結果を伴わない組織学習は、それが実行されたとは判断しようがないからであろう。続いて動態性が強調されることは、副次的に学習と均衡とは中立的であり、利益の状態は現在の制約に従うとする立場に真っ向から挑戦するものである。

本書は、組織学習を理論的に説明しようとする人にとって価値があるものとなろう。

参考文献

Bartnett, Carole 1998 "Book Review : Organizational Learning"

Administrative Science Quatery March pp208-213

綿引宣道 1997 「組織学習における3つの次元」

『弘前大学経済研究』第20号 14 - 25ページ 弘前大学経済学会