

〈論 説〉 (商経論叢第22巻第3・4号)
(昭和 62 年 5 月)

組織学習過程の原理

——組織の生存性と創造性の共在をめぐる——

海老澤 榮 一

はじめに

1. 現実的存在としての組織
組織の有機的視点
有機体の哲学
2. 存在の維持と創造
維持と創造のレシプロカル性
刺激—反応パラダイム
戦略変革パラダイム
創造的思考を支える3つの要件
3. 過程論に基づく学習の重要性
目的の連続性

- 過程論における組織行動特性
刺激—反応パラダイムに基づく学習
戦略変革パラダイムに基づく学習
4. 組織学習の体系と学習発生の導因
組織学習の体系
学習の導因
 5. 組織学習のメカニズム
有機体組織の創造的進化過程
組織の学習と学習の棄却
- 結 語

はじめに

組織は一度生成されると、計画的、意図的に消滅させることを目的としない限り、あるいは社会的な制裁を加えられ消滅させられない限り、永続的存続が明示的にも暗示的にも期待される。しかも永続的存続のためには、時間の経過と共に生成当初とかなり構造や機能の異った要素を取り込んでくる必要があるとなる。

ところが一方で、組織は参加する人が変わり制度が変わっても、その組織に固有の特性や雰囲気のある部分は、組織が存続している限り、連綿と引き継がれていくこともまた見逃してはならない。

組織にはこのように、時間の経過に伴って変化してくる部分と変化しにくい部分とがあると考えられるものの、その存在そのものが社会的仕組みの中でしかも現実存在しているという点では共通している。この考え方を演繹的に発展させていくと、組織は生成、維持、再生成プロセスを経る創造的前進過程の中にある1つの有機体であるという見方が可能となる。

1つの有機体としての組織には、達成すべき目的があり、その目的実現に向けて一定の成果をあげるべく、相互に関連づけられた種々の構成要素を組織的に活動させる仕組がなければならない。そのためには、目的実現の阻害要因を除去し、目的実現を促進するための能力や知性、知識を組織に備えていることが望ましい。しかもこれらの能力や知性、知識は組織の生存行動のためばかりでなく創造行動のためにも重要になってくるのである。特に環境が断続的に不連続的にしかも不規則に変化するような状況下では、知識の陳腐化が早いため、新たに知識を発見したり時に創造したりする過程を組織行動の中に組み込むことが求められてくる。

また組織には目的があるとは言っても、その目的自体が現実には可変的で多元的でしかも非整合的であることは避けられないため、特定の目的遂行のためにのみ構築された組織は、早晚、生存することすら危うくなる。長期的な生存のためには、やはり組織それ自体を自ずから再組織化する能力を組織行動プロセスに反映させることが重要になってこよう。

本稿では、このような組織的な知識の生成、放棄、再生成プロセスを組織学習過程と考え、組織の生存のみならず組織の創造のために、組織学習の過程がいかに重要な意味をもつのか、またどのような条件整備が必要になるのかを考究してみたい。またその場合の分析視点は、組織の目的論ではなく過程論に置かれることになる。なぜならば、組織の存続を前提にした場合、1つの目的の終了は次の目的の誕生を意味していることから、目的自体連続していると考えるのが妥当であり、目的を組織行動の過程の中で位置づけるのが論理的だからである。

1. 現実的存在としての組織

組織の有機的視点

有機体の哲学では、弁証法とは異り、部分の結合体としての全体には、1つの生命のような有機的特質があるとみなす。その場合の“全体”の理解の仕方は、部分の単なる機械的集合ではなく、それ以上のものであるとするゲシュタルト心理学や全体論の主張と根幹のところでは一致している（ギョーム，1980）。

組織は1つの全体と考えられ、しかもその全体は社会的存在物なのである。社会的存在物にはすべてそれ自身存在する理由や存在する意味があり、その限りにおいて“現実的”なのである。ホワイトヘッド（1981）によれば「現実的存在は自分自身に関して機能することによって、それ自身の自己一同一性を失わずに、自己一形成において多様な役割を演ずる」ことになる。

この自己一形成過程における現実的存在には多くの可能性が存在しており、その意味において不整合な状態が生まれやすい。しかし永久にその不整合な状態が持続するということではなく、究極的な「創造性」に向かって普遍的秩序が生まれ、整合へと変形あるいは前進、進化が起こる。これらは現実的諸存在の一連の創造的過程であるとみなすことができる。

組織は一種の現実的存在であり、多様な機能を内在的に保有しつつも、自己一創造を目指して行動する有機体の1つである。有機体としての組織は、社会的環境との間の営みを持続しながら、それ自身の永続的進化を確かなものにするために、時に新しい現実的存在を創造することも必要となる。

しかしその創造的進化過程で、特に不確定要素の高い環境下においてそうなのだが、社会的存在としての組織に、種々のバイアスやエントロピが発生することは、十分に予想されることである。しかもそのバイアスは、技術革新の激しい時代や社会において特に顕著に現われる傾向がある。ビア（Beer, 1979）の表現を借りれば、技術革新が継続的に発生する土壌を備えた社会では、環境

擾乱の範囲や頻度が恒常的に拡大し増大する傾向があり、したがって環境の多様性がシステムの多様性吸収能力を常に上回る傾向すら見られるのである。

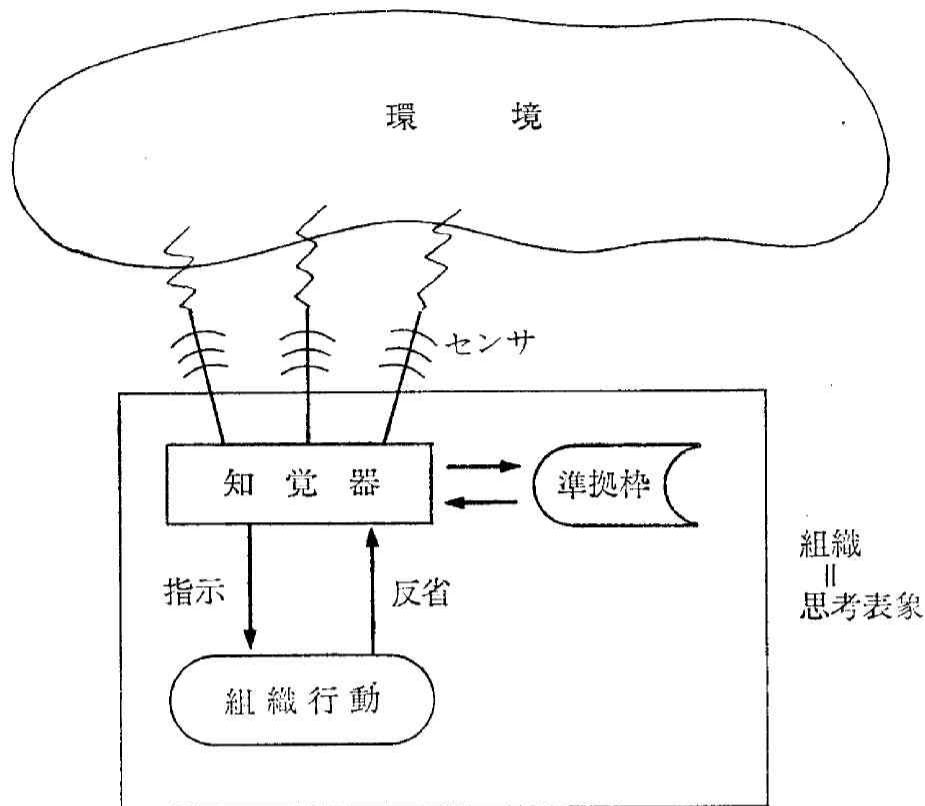
有機体の哲学

このような、環境多様性が増幅傾向にある状況下では、特定の明確な目的実現に向けての合理的な組織行動は期待できない。すなわち理性主義のような立場はとれないのである。それに代わるのが、要素間の連結性や整合性、論理的必然性などを意図的に組み込んだ、試行錯誤的で、ある意味では非合理的な行動や努力を認知する有機体の哲学なのである。

有機体としての組織にとって、目的は唯一である必要はない。あえて“目的”を明示的に表現すれば、新しさを創造するための進化を生み出す過程が目的だと言うことになろう。そのような目的は“目的”というよりもむしろ過程そのものであるともみなすことが可能である。なぜならば永続性を前提とした組織にとって、ある時点での目的設定は一時的なものであり、したがって可変的で連続的、不確定的、多元的な目的は、究極的創造性追求行動の中の中間的な目的にしか過ぎず、その中間的な目的は過程の一部であると理解することができるからである。

有機体組織にとって行動の連続性が重要な意味をもつということになれば、組織には行動前提となる何らかの準拠枠が必要であり、そこには何らかの思考表象 (body of thought) が存在しているとみなすことができよう (Weick, 1979)。組織を1つの思考表象とみなした場合、組織には状況変化を察知するためのセンサ (感覚器) とそのセンサをとおして収集した情報を知覚するための知覚器とが必要となる。知覚器には組織の思考判断基準である準拠枠あるいは知性、知識枠のようなものが併置されており、その枠に照らして行動範囲や行動道程を決定する (図1参照)。組織は成員の行動を組織化する一連の高水準の準拠信号から構成されているという意味でも、思考表象であるという見方は有用である。

図1 思考表象としての組織



2. 存在の維持と創造

維持と創造のレシプロカル性

現実的存在の1つである組織の目的達成行動は、他の組織あるいはそれを包括した社会システムとの関係で規定される（パーソンズ，1960）。また逆に組織のある行動が社会システムの行動を規定することもある。したがって組織は内部の構成要素間のみならず組織間においても有機的に接続していることになる。

有機的特性をもつ組織は、一方で維持行動を他方で創造行動を伴う。維持のみでは変動する社会システムとの間での不整合が顕著になり、存在そのものが不可能になるからであり、また創造のみでは組織内部要因間の不整合が顕著になり、社会システムに対するスラック保有力や対処能力などが削減されやがて存在が不可能になる。したがって組織の現実的存在を普遍的でかつ究極的なものにするためには、存在自体を維持することと創造することの2つの局面が必要となるのである。しかもこの2つの局面は、維持のために創造が、また創造

のために維持が必要であることから、レシプロカルな過程の関係にあることも看過してはならない。

刺激—反応パラダイム

現実的存在である組織にとってある状態を維持するということは、環境からの刺激に対して一定の行動枠や規範の範囲内で反応するということを意味する。換言すれば大半の成員によって、明示的にしろ暗示的にしろ共通言語が共有され、組織の知覚とも言うべき判断や行動、記憶を連合した、ある種の規範を組織内で社会化したいわばパラダイムを維持する行為なのである (Fiol & Lyles, 1985) (Duncan & Weiss, 1979)。そしてこのパラダイムを成員が共通にもつと言うことは、特定組織に参加する成員にとっての基本単位にもなるのである (クーン, 1980)。

状況や環境が規則的に直線的にしかも一定の方向性をもって変化するような場合には、組織に対する刺激の種類や内容を容易に知覚でき経験を蓄積することが可能なので、時間の経過に伴い、無意識的な反応を伴うようになる。換言すれば決定の無意識化を組込んだ刺激—反応パターンを組織内にビルトインすることができるようになるのである。Hedberg (1981) はこれを刺激—反応パラダイムと呼んだ。Argyris (1982, 1977) のシングルループあるいは Scott (1981) の形態維持の概念も、この刺激—反応パラダイムの範疇に属する。

刺激—反応パラダイムは状況変化の動向が与知できるという前提条件のもとで合理的である。その場合、組織の知覚は一定水準にとどまってもそれほど大きな支障は生じない。ところが状況が断続的に変化したり、不規則性、不安定性、不確実性などが恒常的にみられるようになると、標準手続きや所定のレパートリ、メニューは無意味になり、刺激—反応パラダイムが機能しなくなることは明らかである。環境の複雑性が増大するにつれ、刺激—反応パラダイムのもとで行動している組織の多様性処理能力を環境多様性が上回るようになり、一定の範疇で形成された組織の経験蓄積や知識、能力などは陳腐化し、状況と

の不整合、不適合が顕著になり、組織の生存すら危うくなる。合理性モデルは、かくして、合理的でなくなるのである。組織の存在を前提とした組織行動過程にとって、刺激－反応パラダイムは阻害要因にすらなるのである。ここに、新状況に対する組織のレパートリ変更、規範の見直し、パラダイム変更などが必然的に要請されるようになる (Normann, 1985)。

戦略変革パラダイム

組織行動の拠りどころとなるパラダイムを変更するということは、革新を制度化するということを意味する (Jelinek, 1979)。Argyris (1982, 1977) のダブルループあるいは Scott (1981) の形態形成の概念もこの範疇に属する。ここでは、刺激－反応パラダイムに対して戦略変革パラダイムという名称を与えておこう。

ある水準での整合を不整合に転化することが将来の異った水準での整合を確保するための前提条件となる。パラダイムの創出は、既存の行動道程を破壊した上で異った準拠枠を導入することを意味している。換言すれば、戦略変革パラダイムに基づく組織の自己創造過程は普遍的創造的前進を意図した組織行動にとって欠かすことのできない重要な自己生成過程なのである。

既成の限定された経験や信念、知覚のもとでは、このようなパラダイム創造を認知する能力はなく、したがって状況の変化に対して防御行動や時には背行行動現象を生起させることになる。準拠枠を超えるような状況が組織の周りで発生した場合、それを単なる例外あるいは異常値として除去せずに、行動道程に対する新たな挑戦であるという認識を組織がもつことは、創造過程を現実的存在の中に組込むためにも欠かすことができない重要な認識である。

認識当初異常値であっても、その異常値が繰返し発生し、既存の規範を否定し続け次第に優位な位置を占めるようになると、反体制であった要素が新体制を形成する主要要素として定着するようになる。これは進化過程そのものであり、遺伝子の組替えが生じたことを意味するのである (ダン, 1972)。進化過程

では、進化のためのメタロジックの形成やメタマネジメントが要請され、メタ言語が使用され、やがてメタレベルでのルールが新たに確立する。

創造的思考を支える3つの要件

創造活動を引起す思考過程では、知識、想像、評価という3つの要件を準備しておくことが望まれる (Evans, 1986)。

第1は思考の源泉としての知識 (knowledge) である。しかしこの知識は既存の準拠枠内での決定や行動にとって有用ではあっても、その枠を超えた範囲では有用ではなくなる。準拠枠そのものが固定的であっていいはずはなく、状況に応じて異った、可変的な準拠枠の創出が必要になる。組織は常に創造的活動を営む進化過程にあるという命題に従えば、固定的な準拠枠は進化や創造活動を妨げる阻害要因にすらなる。

第2の想像 (imagination) は、知識を意図的に陳腐化させ、再調整し、組織の永続的存在にとって有用となるような新しいパターンや考えを形成するために欠かすことのできない要件なのである。

想像は不連続的発想や直観に基づいて形成される思考の働きであると考えられ、したがって必ずしも現実の体験や経験に規定される必要はない。しかしこの考えを演繹していくと、空虚な空想の世界を形成することと関係してくることになり、あらゆる事象の現実的存在に説明の基盤を置く有機体の哲学とは相容れなくなる。

したがってここで主張される想像とは、論理的あるいは命題的な思考に基づきながらも、その基盤に疑問を抱き、時に意図的、主体的にその基盤を否定し、むしろ非命題的な知覚や推測、憶測、直観などを暖めながら展開する創造的な思考のことを指す。創造のためには既存の要素や条件をすべて否定する必要は必ずしもない。現実的な存在が創造的に進化する連続体上でものごとを観察する態度や姿勢はむしろ尊重されるべきであろう。

新しい整合の秩序へ向けて諸要素を組み換えたり、入れ替えたり、変形したり

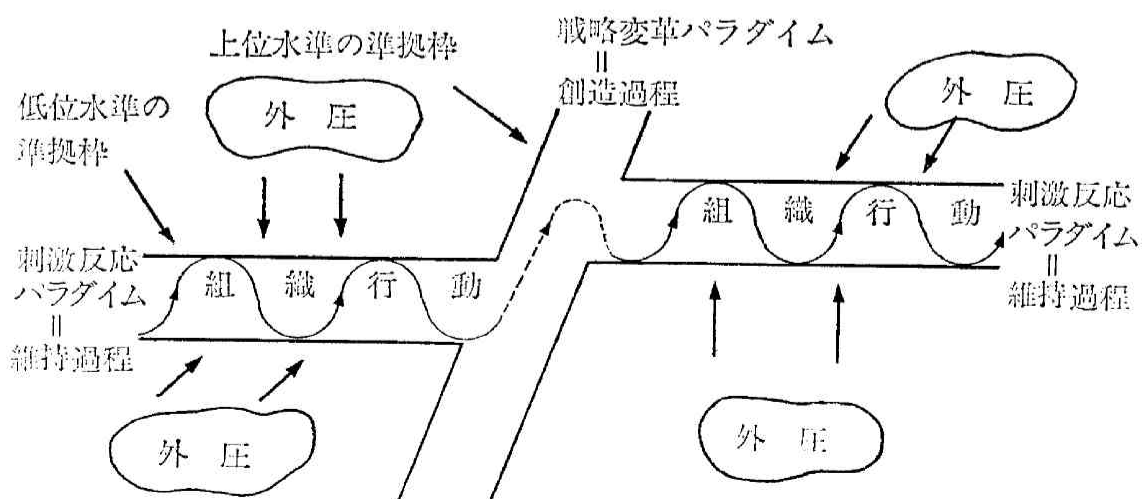
することによって、従来とは異質のモデルが構想され、創造が生成されていくと考えるべきであろう。換言すれば無からの創造ではなく有からの創造が、自己形成、自己創造の前提になると考えられるのである。

以上の論述から明らかなように、想像には単なる空虚な空理、空論ではなく、モデル構築のための構想力のようなものが要請されてこよう。

第3は評価 (evaluation) である。ここでは、組織の維持や創造の過程が現実の状況との関係でどのような位置にあるのか、整合化が必要なのか、逆に不整合化が必要なのかの判断を行う。予見不可能な状況が不断に発生するような現実世界では、目的を合理的に達成することが困難なことが多い。したがって創造的進化行動は、通常、非合理的な行動を前提として試行錯誤的に営まれる。いつどのような時に既存のパラダイムの枠を破壊するような現象のきっかけが起こるとも限らないので、環境動向に対するセンサの働きならびに収集した情報の評価をする知覚器については、常にレビューの眼を持ち続けていくことが大切である。

創造過程はこのようにきわめて不安定な状況下に置かれることが多いので、かなりのエネルギーを消耗することが予想される。したがって組織の存在のためには、エネルギーの蓄積を意図とした安定のための維持過程の確保が創造過

図2 創造的進化過程のイメージ



程に引続き望まれる。この2つの過程を創造的進化過程の中でとらえると、図2のようにイメージすることが許されるであろう。

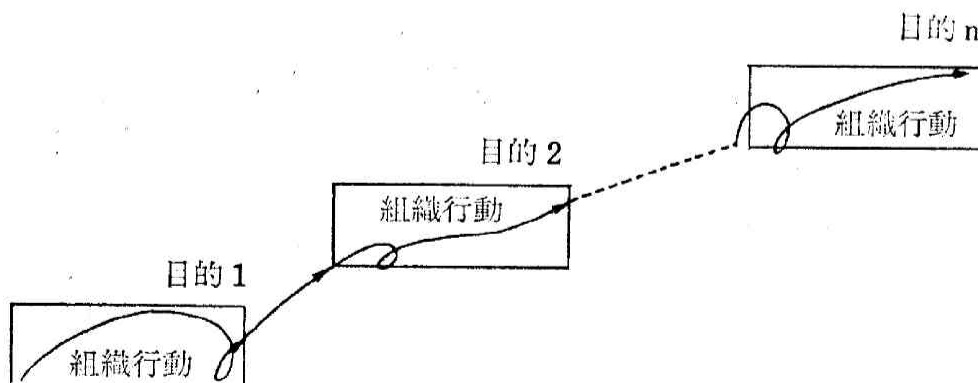
維持と創造プロセスでは、一方で刺激—反応パラダイムに基づく合理性追求を、また他方では戦略変革パラダイムに基づくメタロジック追求を行動前提としてもっている。この両者の関係は、さらに、合理性追求が問題処理型あるいは問題解決型のサイエンスアプローチを得意とし、メタロジックが問題創造型あるいは問題発見型のアートアプローチを得意とする意味でも、相互補完関係にあると言えよう (Evans, 1986)。

3. 過程論に基づく学習の重要性

目的の連続性

すでに繰返し述べてきたように、現実的存在としての組織は、目的指向ではあっても、それはある時点、ある状況を想定した目的であって、固定的、恒久的なものではない。組織に目的があるとしても、その目的は組織のパフォーマンス水準にどの程度貢献するかによって、試行錯誤的に成果が問われ、その反省に基づいて次に続く目的が設定される。したがって目的も時間の長さを延長していくに従って連鎖状態にあることがわかる (図3参照)。

図3 組織目的の連鎖



組織は1つの有機体であり、したがって組織を構成する諸要素は分離不可能な状態で共在している。この原理は組織間に延長しても同じことが言える。究極的には存在すること自体が現実世界で意味をもつのである。孤立している諸存在の中から、換言すれば択一的に存在する選言の中から新しい創造的共在性を生み出すために連言へと前進することがメタ原理として作用するのである。

過程論における組織行動特性

ホワイトヘッドの命題の1つに「現実世界は過程である」というのがある(ホワイトヘッド, 1981, p. 31)。この命題に従えば、組織にとって目的設定そのものが重要なのではなく、究極的に存在するための新規性を作りだすために、創造的過程における役割や機能を設計することが重要になってくるのである。

過程論に立って組織行動を観察すると、あらかじめ合理的にしかも予見的に組織行動を論ずることは非現実的になってくる。むしろ試行錯誤的で非合理的な行動を前提とした組織行動のあり方を論ずることのほうが現実的になってくる。有機体としての組織は常に創造的行動をとおして進化する。何かの完成を目指し現実の実現したとしても、それは一時的な実現にしか過ぎない。ある時点での完成は同時に次の時点に向けての未完成を生み出すことになる。

組織が社会性を無視した一過性の行動をとることは、目的論からはあり得ても、過程論からはあり得ない。そこには整合性と不整合性とが連鎖した歴史的流れがあり、組織の生成、維持、創造、再維持、再創造という連続した過程が現実存在していると考えられるのである。しかもこの一連の組織行動は将来におよぶ行動道程を完全に予測できない限り制約された合理性のもとに置かれていると考えられる (March & Simon, 1958)。

刺激—反応パラダイムに基づく学習

予知範囲の広い環境のもとでの組織は、比較的合理的な行動が可能である。一定の準拠枠やパラダイムの範囲内での行動が繰返されるにつれ、次第に特定

の遺伝子をもった経験や知識が蓄積されてくる。このような経験や知識の形成、蓄積は一定の範囲内での問題が与えられた時に、躊躇することなく、所定の合理的行動パターンの選択を可能にする。このような、過去の経験に基づいて培われた、比較的一定期間継続する判断や行動のもととなる知識のことを第一次学習と呼んでおこう。

比較的安定的で不確実性の低い環境下で形成された準拠枠のもとでの組織行動は、刺激—反応パラダイムを行動規範や行動基準としてもち、条件反応的学習が繰返される。そこでは無駄は極力排除され、試行錯誤の少ない、ある意味では無意識的な学習をとおした合理性を機械的に追求することが可能となる。

しかしこの合理性追求型の刺激—反応パラダイムに基づく第一次学習には、次に示す2つの重大な問題点がある。1つは安定環境や不完全競争を前提にしているということである。この安定環境は、技術革新が恒常的に続いている科学優先の時代では容易に得られにくい環境であり、現実的でない。

他の1つはある範囲内に限定された組織行動は、エネルギーの消費量が少なくて済むため次第に行動が惰性化し、習慣化してくるということである。これは行動の硬直化、無疑問化を意味する。疑問、懷疑、実験、冒険、試行、発見など創造活動や進化過程の生成にとって欠かすことのできない認識能力あるいは知覚能力が削減され、変化環境との間で不適合を引起こすことになる。

組織の創造過程に結びつかない維持を前提とした経験蓄積中心の第一次学習には、環境の知覚能力や評価能力を養うという点で重大な限界があると考えられる (March & Olsen, 1979)。

戦略変革パラダイムに基づく学習

連続的發展を意図とした有機体組織には、単なる循環的、単純再生産的、形態維持的学習ではなく、意図的、主体的、自主的、自己—創造機能を内包したメタレベルでの学習が必要になる。換言すればパラダイム変更を戦略的に展開する第二次学習が要請されてくる。

このようなメタレベルでの学習では、解釈や評価能力を高め、順向行動や形態形成行動を誘発するような仕組，すなわちイノベーションが偶発的ではなく，必然的に発生するような仕組や制度が存在しなければならない (Argyris & Schön, 1978, p.29) (Miles & Snow, 1978, p.157)。

第二次学習では組織体内部の遺伝子の組替えやパラダイムの変更を伴うので，組織体内部の抵抗は激しく，しかもエネルギーの消耗もまた大量に及ぶ。しかしこのメタレベルでの学習を組織体内部に保有しない限り，不安定環境下で組織が永続的に存在することは困難であることも軽視できない。戦略的変革や戦略的決定能力を備えた組織ではメタマネジメントが可能であり，パラダイム変更や学習の創造が可能である。維持を想定した刺激—反応パラダイムに基づく第一次学習を形態維持学習と呼び，創造や発生を想定した戦略変革パラダイムに基づく第二次学習のことを形態形成学習と呼ぶこともできよう。

4. 組織学習の体系と学習発生の導因

組織学習の体系

学習概念には知識や経験を蓄積し，パラダイムを強化するという意味の学習と，環境を発見したり探検したり創造したり，また現実中存在している主体が意識的に自己の能力を新たに発見し開発するという，いわば旧パラダイムの放棄，新パラダイムの開拓という意味の学習の2つの異ったタイプのあることが明らかとなった。

有機体にとってこれら2つの学習タイプは，相対峙する概念ということではなく，組織が永続的に存続するために共在していなければならない概念である。生物界に住む有機体とのアナロジで分析してみると，ある刺激に対してのみ条件反射的に反応するような有機体は決して高等とは言えず，異った種類の刺激が与えられた時には対処能力を失い，生存の危機に陥る。あたかも時間が停止したごとく習慣化された刺激—反応パラダイムに永続的に依拠した有機体は，環境との共生の範囲が限られており，不規則な環境の変化には適応不可能にな

る。変化環境下では、長期にわたる存続を確保するためにも、パラダイム変更が必要なのである。

一方高等有機体には、異ったタイプの刺激が発生しても、その内容を的確に察知し行動するだけの適応能力が備わっており、そこには何らかの次元の異ったメタレベルでの学習行動を誘発する仕組が体内に組込まれていると考えられる。もっとも高等有機体と言えども、メタレベルでの学習行動のみでは不安定状態が恒常的に続くことになりエネルギーの消耗も激しく、存続が永遠に確保されることは恐らくないであろう。

永続的な進化を確かなものにするには、形態形成学習ならびに形態維持学習を共在させ、しかも継続的に形態形成学習の経験を形態維持学習に移管させていくことが望ましい。なぜならば、形態維持学習では組織内のエネルギー消費が少量で済むからであり、一定枠内であるにはしても合理的行動が期待できるからである。Fiol & Lyles (1985) は前者の低水準の学習を行動レベル学習、後者の高水準の学習を戦略レベル学習と呼んでいる。

ここで、従来暗黙のうちに用いてきた組織学習概念を整理すると同時に、その体系化を試みておこう。まず組織学習概念については、さまざまな論者によってそれぞれ異った規定の仕方がなされてきている。代表的なものを幾つかあげると以下のようである。

- ・ エラーの発見と修正にかかわる行動のこと。組織成員が組織のラーニングエージェントとして行動し、既存の組織理念の誤りを発見し修正することによって、組織の内外環境の変化に対応させ、さらに個人のイメージに基づく問題意識の結果を組織の共有マップに組込む (Argyris & Schön, 1978, pp.2, 29)。
- ・ 成功パターンを制度化すること、ならびにそのパターンを新しい状況あるいは変化状況に適応させることにより成功パターンそれ自体を変化させたり、新しい状況に順応させたりすること (Jelinek, 1979, p.156)。
- ・ 組織内での行動—結果関係にかんする知識を開発する過程ならびにこれら

の行動—結果に及ぼす環境の影響結果を開発する過程のこと (Duncan, 1979, p.84)。

- ・ より高度な知識ならびに理解をとおして諸活動を改善するプロセスのこと (Fiol & Lyles, 1985, p.803)。

われわれが理解する組織学習には、少なくとも次に示すような命題が含まれていなければならないと考える。

1. 組織行動の永続的な進化過程の中での経験蓄積と経験破壊
2. 現実的存在としての組織の維持と創造の共存性
3. 組織の知覚能力と認識力の尊重と養成
4. 創造的進化の過程に収斂^{れん}する組織の価値創出活動
5. 環境変化に関する動向を察知するためのセンサと知覚器の具備

これらの命題から次のような組織学習概念を導くことができる。すなわち、

表1 組織学習の体系

	第 一 次 学 習	第 二 次 学 習
名 称	形態維持学習 行動レベル学習 シングルループ学習 調整学習	形態形成学習 (海老沢) 戦略レベル学習 (Fiol, Lyles) ダブルループ学習 (Argyris) 移動学習* 方向転換学習** (Hedberg)
基本パラダイム	刺激-反応パラダイム	戦略変革パラダイム ²⁾
環 境	環境所与	環境発見, 環境創造
組 織 行 動	維持, 自己安定行動, 遺伝子維持 ニッチの維持	創造, 自己形成, 自己革新行動, 遺 伝子組替え ニッチの発見
シ ス テ ム	クローズドシステム	オープンシステム
フィードバック	ネガティブフィードバ ック	ポジティブフィードバック

備考: *移動学習……新しい反応の組合せの開発

**方向転換学習……メタシステムの再構築

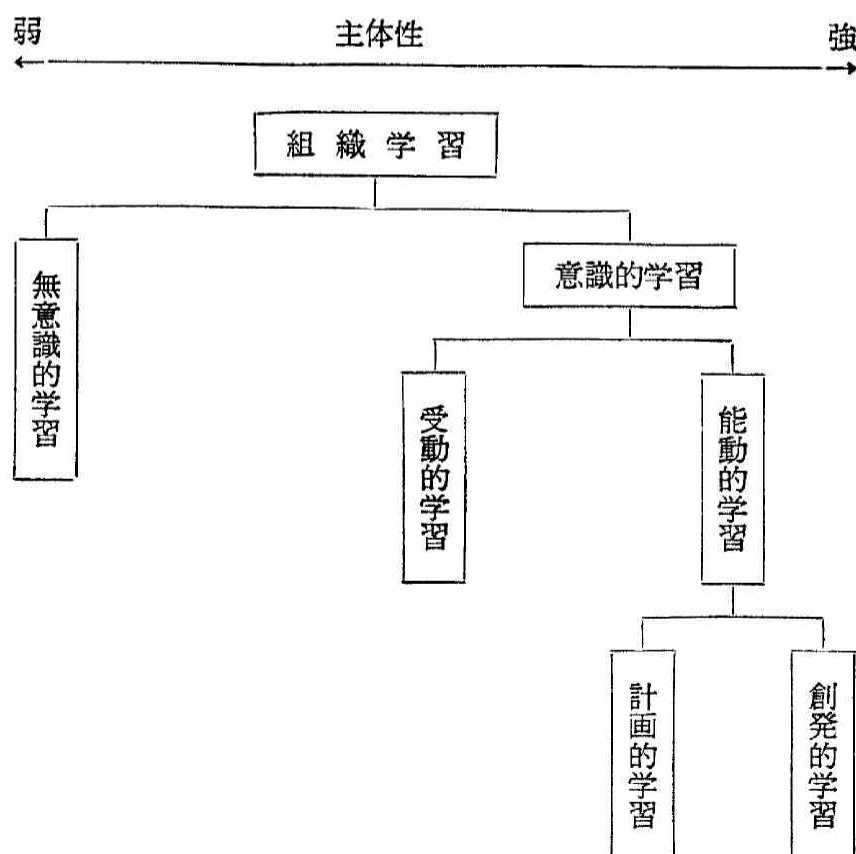
組織学習とは、環境の変化状況を経験的、先験的に知覚し、問題解決や問題発見のための能力を共通の言語を用いて組織的に共有し、組織の創造的前進活動を改善する過程のことである。

これまで扱ってきた組織学習には、基本的に2つの異ったタイプのあることが識別されており、それを組織学習の体系として整理すると表1のようになる¹⁾。

学習の導因

組織学習の導因は組織の主体的意識の程度によって、無意識的学習、意識的学習の2つに大別され、さらに意識的学習は受動的学習と能動的学習とに分離できる(図4参照)。

図4 組織学習の導因



まず主体性の最も弱い無意識的学習は、標準処理手続に従う学習行動であり、一定の刺激に対してある範囲の反応を示す。そこには代替案の選択に際して躊躇ちゆうちよするということではなく、ほぼ無条件に案が選択される。意識的な判断能力は要求されず、むしろ判断の自動化が進む。刺激－反応パラダイムに基づく学習行為はこの無意識学習の範疇に入る。

無意識的学習の導因は、したがって、一定パラダイムの範囲内における環境からの刺激だということになる。行動そのものは合理的であっても、それは同時に、安定的、固定的、反復的、受動的であるため、学習も単純かつ同質的な内容に終始する。原始的学習段階に留まっていると言えよう。

次に組織の側の意識が何らかの形で主体的に作用する意識的学習を取りあげる。このレベルの学習には受動的学習と能動的学習とがあると考えられる。

まず第1の受動的学習の導因を探ってみよう。受動的学習とは、パラダイムの変更を伴う可能性のある強い不適合状況や刺激、徴候、脅威などが外部から与えられるような学習行為のことを指す。これらの強い外圧は組織行動の既存の許容範囲を超えることが多く、組織によって知覚され、解釈される。組織遺伝子の組替えや遺伝子の創造を強要するような環境からの外圧が受動的学習の導因になると考えられる。

環境探索のためのエネルギーの消耗が少なくて済むという点では、この受動的学習行動は効率的である。しかし環境動向の探索や走査能力、さらには主体的な学習能力を備えていないという点で初等段階の学習の枠を超えることはできない。また学習開始当初は“意識的”ではあっても、類似の学習経験が蓄積されるにつれ、“準意識化”，さらには“無意識化”水準にまで退歩してしまう危険性がある。

第2の能動的学習とはパラダイムの変更を伴う可能性のある強い不適合状況や刺激、徴候、脅威などの環境外圧を、組織が自主的にしかも先験的に探索し、発見し、解釈し、評価する学習行為のことである。この能動的学習は図4ですでに示してあるように、さらに計画的学習と創発的学習とに分けられる。

まず計画的学習では、組織行動の中に環境を探索する機能や時期、方法などを明示的、意図的、政策的に組込むことによって組織との不適合性を発見する。環境適応能力の高い遺伝子を適応能力の劣化した遺伝子と組替えることによって、新しい組織構成体を創造することが可能である。学習水準から言えば中水準にあると言えよう。自主的計画策定行動が計画的学習の導因となる。

一方、創発的学習では、意識的、政策的、計画的ではなく、むしろ組織行動の中から突然変異的な特異現象を誘発しやすくするような内部環境作りを心がけることが重要となる。組織によって知覚された環境と組織との間の因果関係では経験律は重視されず、むしろ推論が優先される。

推論には前提となる命題と結論との間に何らかの論理的なつながりのある推論のみならず、むしろ論理的なつながりの認めにくい、飛躍的な直観の存在を認知する非論理的推論もあり、これらを共に誘発するような場を作ることが必要となる。合理的基準の対極に位置する行動規範であり、サイエンスではなくアートの特性が強く作用していると思われる。

組織の永続性を確保し、創造的進化過程を意識させるという意味ではきわめて重要でかつ最高水準の学習でありながら、学習パラダイムを予め組織行動の中に制度的に組込むことが困難であるため、この水準の学習を発生させることはかなり困難である。おそらく、突然変異を知覚しそれを単なる既存パラダイムの例外とみなすか、あるいは遺伝子組替えの徴候とみなすかが、この高水準学習の領域に入れるかどうかのキーポイントになるのではないかと思われる。

創発的学習を可能にするためには、ことがらの比較、抽象化、飛躍的解釈、新概念の形成力、推理などを総合化した思考力あるいは知性を組織は備えておかなければならないであろう。創発的学習プロセスを経由して初めて、環境創造が可能となるのである。したがって創発的学習の導因は、意図的好奇心に基づく知性であると考えられよう。

以上4種類の学習の基本的特質ならびにその導因を要約すると、表2のようになる。

表2 学習の導因に基づく組織学習の種類と基本特性

種	類	内	容	学習導因	学習水準
—	無意識的学習	標準処理手続に従う学習		刺激	原始的段階
	意識的学習	組織の側の意思が何らかの形で主体的に作用する学習			
	—	受動的学習	パラダイムの変更を伴うような強い不適合状況, 刺激, 徴候, 脅威などが外部から与えられるような学習	外圧	初級段階
	—	能動的学習	パラダイムの変更を伴うような強い不適合状況, 刺激, 徴候, 脅威などの環境外圧を組織が自主的に探索し, 発見し, 解釈し, 評価する学習	自主的計画策定行動	中級段階
	—	計画的学習	組織行動の中に環境を探索する機能や時期, 方法などを明示的, 意図的, 政策的に組込むことによって, 組織の不適合性を発見する学習		
	—	創発的学習	組織行動の中から突然変異的な特異現象を誘発しやすくなるような内部環境作りをする学習	意図的好奇心に基づく知性	上級段階

5. 組織学習のメカニズム

有機体組織の創造的進化過程

前節で組織学習の形成導因として取りあげた要因には, 外部からの刺激, 外圧, 自主的計画策定行動, 意図的好奇心に基づく知性の4つがあり, いずれの要因もあたかも組織に意識や判断能力, 意思などがあるかのような表現を用いてきた。これらの記述は, 組織に生命があるなどと言ったことを仮定したものではもちろんない。しかし同時に, 組織はただ単なる部分の機械的集合であるとか, あるいは組織を構成する諸要素間に本源的に内在する諸矛盾が含まれているとか言った弁証法的アプローチをとることも仮定してはいない。われわれ

が拠って立つ組織の分析視点は、あくまでも諸要素が分離不可能な状態で相互依存的に結合している有機体としての組織なのである。

有機体としての組織は、単なる部分や要素の算術的、加算的総和ではなく、それ以上のものであり、一度形成されると、もとの個別要素の諸特性にまで還元することは困難となる。なぜならば、有機的結合関係の過程をとおして、何か新しい機能や特性が付加されるからであり、その機能や特性はもとの要素とは異質のものになるからである。それはあたかも、水素の原子2単位と酸素の原子1単位とが有機的に結合し、水1単位を生成する過程と似ている。ラズロー（1980）はプラトンの対話法の例を出し、付加価値の生成過程を次のように説明している。すなわち「対話の成果は、一方の知識が他方の知識に単に付加されただけではないのである。ともに2人が以前には知らなかった何かが、またいずれも1人では知ることのできなかつた何かが、その成果として出てくるのである。」

組織全体が有する基本的特性は、構成員を何人か取替えても変わりにくいものであり、むしろ継続的に持続していくものだと考えられる。

有機体論の立場に立つ組織は、組織全体にあたかも1つの生命が与えられたかのような行動をとると理解される。組織の非還元的特性を観察することによって、組織は組織として、共通の特性を備えた“1つの全体”として扱ったほうがよいのである。構成要素は相互に結合し、相互に作用し、相互に影響し合いながら組織全体を形成しており、しかもその組織全体はただ単なる部分の集合以上の働きや作用をすることが一般に知られているのである。そこでは全体としての調和や整合性、調整などの機能が重視される。要素間の有機的結合関係を分析することによって初めて、単なる要素の集合では不可能な価値の増殖過程が説明されるのである。

組織の学習と学習の棄却

組織は現実的存在の1つであり、自己創造過程を続ける有機体である。その

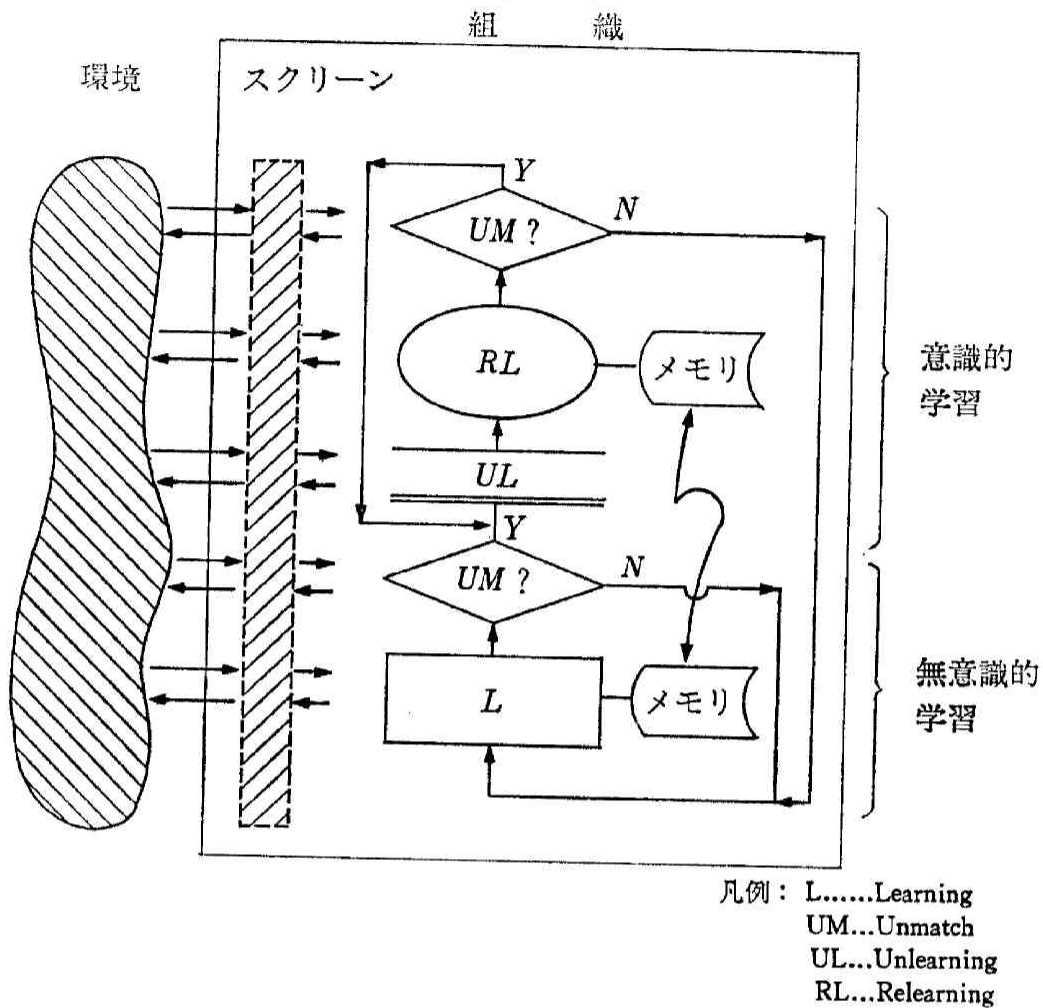
自己創造過程では、環境との間で不整合を生じた要素は捨象され、代わって整合化のための要素が新規に導入される。したがって組織には生存性と創造性とが共在しているとみなすことが可能なのである。組織が社会的存在として継続的に存在している限り、組織の遺伝子や行動能力、判断能力、行動規範などは伝承の対象となる。かくして組織学習には創造的進化過程の中で固有の地位が与えられるのである。

組織の学習過程を分析する時に特に重要になるのは組織のメモリである。なぜならば、組織のメモリには、行動、規範、価値、精神マップなどが保存されているからである (Hedberg, 1981)。通常、複数の成員の行動は一定の行動道程の範囲内で形成され実行に移される。そしてこの行動パターンは次第に行動レパートリの形成へと向かう。一度行動レパートリがメモリの中で形成されると、たとえ部分的に成員が変わったとしても、その他の成員によって共有されているレパートリは変わりにくく、伝承されていく。かくして遺伝子が組織の財産として形成されるようになる。

しかしこのような学習メモリの内容やレパートリはやがて環境との不整合を生みだすようになる。特に過去の経験に対する執着心が強ければ強いほどその不整合の度合も強くなる。したがって新しい整合を創出するためには、古い知識やレパートリ、パラダイム、行動道程などを破棄しなければならないのである。このような学習の破棄あるいは放棄のことをアンラーニング (unlearning) あるいは学習棄却と呼んでいる。この学習棄却は組織のメモリに、よりの確な解釈や評価ができるようなフレームワークや能力を常備しておくためにも欠かせない学習行動の1プロセスなのである。

一度確立した規範やメモリの内容を否定することは容易ではない。また成功の経験が豊富であればある程、学習棄却のタイミングを失いやすい。しかし学習棄却は、1つ手前の学習を否定し、次の学習に入るための架橋の役割を果たしており、再学習を誘発する前提条件にもなるので、きわめて重要な役割を果たす。組織学習のメカニズムに関するプロトタイプは、以上の若干の検討から

図5 組織学習のメカニズム



も明らかなように、学習→学習棄却→再学習というプロセスをとる。概念図で示すと図5のようになる。

結 語

組織が学習するということは、組織の多元的行動過程と密接に関係しており、学習過程を一元的に解釈することがいかに無意味であるかが明らかになった。有機体としての組織は連続的に発展することが期待されており、そのためには生存と創造の共在が要求される。生存と創造の共在は組織の創造的進化過程でもあり、組織学習はその進化過程にとって欠かすことのできない重要な役割を果たしているのである。

組織学習の導因には無意識的なものと意識的なものがある。まず無意識的

な生存を前提とした組織学習は刺激－反応パラダイムに基づいて行動している組織の諸活動を支援する。しかし組織の創造的進化過程を確かなものにするには現状維持や安定指向を対象とした形態維持学習では不十分なことが明らかである。不確定要素の多い環境下では特にそうである。

一方意識的な変革や創造を前提とした組織学習は戦略変革パラダイムに基づいて行動している組織の諸活動を支援する。推論や直観、飛躍などの非論理的発想が尊重される。現状否定や現状変革などを意図とした形態形成学習が期待されるのである。旧パラダイムの否定とそれに伴う新パラダイムの創造を学習過程に組込むことが戦略変革パラダイムの条件となる。

旧パラダイムから新パラダイムへのシフトは、既存の学習メモリやレパトリの内容の棄却、すなわち学習棄却を伴う。しかし現実には組織が一定のパフォーマンスを得ていればいるほど、学習棄却のタイミングを誤ったり、学習棄却の機会そのものを失ったりすることが多くなる。

組織が生存可能性の水準を高め、創造的進化を持続していくためには、意識的に既存パラダイムを破棄する勇気が求められ、そのための前提として環境や状況変化を意識的に知覚し、直観し、推理する知性が必要となる。

組織は社会システムの中の1つの現実的存在物であり、隔離した状態で生存することは現実的ではない。有機体としての組織はあくまでも社会システムの中で他の構成要素との間で相互作用を営みながら行動しているのであり、しかもその行動は学習を伴った行動なのである。

学習概念を知識や経験の蓄積との関連のみで理解した場合、短期的で合理的な組織行動は可能であっても長期的で試行錯誤的な、さらに言えば非合理的な組織行動を支援することは困難となる。組織を永続的な存在として分析してみると、組織の目的も可変的で連続的な過程の中でとらえることが重要となる。しかもその目的の連鎖は必ずしも論理的につながっている必要はない。

環境の変化の仕方が不連続であるような状況を想定した場合、学習過程に必要なのは成功パターンのメモリではなく、むしろ環境創造を伴う一連の戦略的

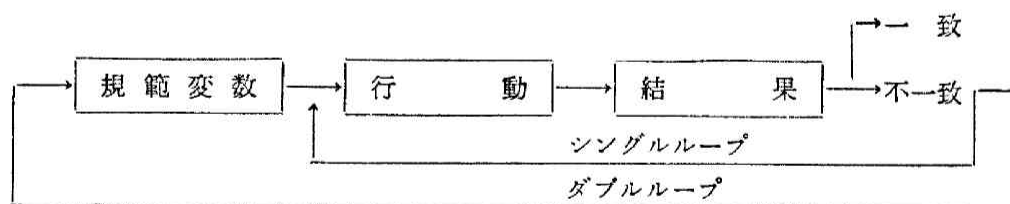
行動をとることが期待できるような学習，すなわち学習を学習する能力，つまりメタ学習ではないかと思われる。論理的飛躍を導出するような学習の形成，維持が組織の創造的前進過程にとって必須要件の1つになるとも言えよう。特に論理的な飛躍は連続的発展を指向する有機体論と相容れないように思われるかも知れない。しかし創発的進化の普遍性を追求する有機体論の立場に立てば，一時的な論理の飛躍や不整合の発生は，次の整合を目指す永続的進化過程の1つのステップにしか過ぎず，長期的にみれば，連続した発展過程の中で組織行動や学習成果を評価することが可能であるように思われる。

注

- (1) Argyris & Schön (1978) はダブルループ学習の後にさらに第3の学習としてデュテローニング (deutero learning) の概念を導入している。デュテロはギリシア語で second (第二の) の意味を表わす接頭辞として用いられている言葉である。デュテロ学習とはダブルループにみられる革新的変更，つまり緊急創造，構造変革，戦略的変更などを，高水準ルールやメタルールを用いて制度化した学習のことである。ダブルループを広義に解釈すれば，このデュテロを含めた特性をもつ学習として理解することが可能であろう。

ちなみに Argyris は他の文献では注図1に示すように，組織学習過程を設計内容と実際の結果との間に一致がみられるかどうかで判断し，不一致の場合には行動変更のところまで戻るシングルループと，規範変数そのものを変更するところまで戻るダブルループの2つのループで説明しており，デュテロループについてはふれていない。

注図1 シングルループ学習とダブルループ学習



(C. Argyris, How Learning and Reasoning Processes Affect Organizational Change in Organizations, Jossey-Bass Publishers, 1982, p.50.)

- (2) 戦略変更を組織学習のパラダイムとして設定するにあたっては，Ansoff (1982) らの次の文献を参考にした。H.I. Ansoff, A. Bosman, P.M. Storm, Understanding Managing Strategic Change, North-Holland, 1982, pp.5—31.

参 考 文 献

- ギョーム, P., 八木晃訳, 『ゲシュタルト心理学』岩波書店, 1980。
クーン, T., 『科学革命の構造』みすず書房, 1980。

- ダン, L.C., 柳沢嘉一郎訳『人間の多様性と進化』みすず書房, 1972。
- ホワイトヘッド, A.N., 平林康之訳『過程と実在 1』みすず書房, 1981。
- ラズロー, E., 伊藤重行訳『システム哲学入門』紀伊国屋書店, 1980年, 41ページ。
- Argyris, C., How Learning and Reasoning Processes Affect Organizational Change, *Change in Organizations*, Jossey-Bass, 1982, pp.47—86.
- Argyris, C., & Schön, D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978.
- Beer, S., *The Heart of Enterprise*, John Wiley & Sons, 1979.
- Duncan, R., & Weiss, A., *Organizational Learning: Implications for Organizational Design*, Research in Organizational Behavior, Vol. 1, JAI Press, 1979, pp.75—123.
- Evans, J.R., Creative Thinking and Innovative Education in the Decision Sciences, *Decision Sciences*, Vol.17, 1986, pp.250—262.
- Fiol, C.M., & Lyles, M.A., Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 1985, Vol. 10, No. 4, pp.803—813.
- Hedberg, H., *How Organizations Learn and Unlearn*, Handbook of Organizational Design, Vol. 1, Oxford University, 1981, pp.3—27.
- Jelinek, M., *Institutionalizing Innovation*, Praeger Publishers, 1979.
- March, J.G., & Olsen, J.P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, 1979, pp.54—68. (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, 昭和61年, 83—108ページ。)
- March, J.G., & Simon, H.A., *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958, pp.136—171.
- Miles, R.E., & Snow, C.C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1978.
- Normann, R., *Developing Capabilities for Organizational Learning*, *Organizational Strategy and Change*, Jossey-Bass Publishers, 1985, pp.217—248.
- Parsons, T., *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press, 1960.
- Scott, W.R., *Organizations*, Prentice-Hall, 1981.
- Weick, K.E., *Cognitive Processes in Organizations*, Research in Organizational Behavior, Vol. 1, JAI Press, 1979, pp.41-74.