

University Academic Repository

グループ経営における組織学習と組織間学習

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2002-03-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 松行, 彬子, マツユキ, アキコ, Matsuyuki, Akiko メールアドレス: 所属:
URL	https://kaetsu.repo.nii.ac.jp/records/49

グループ経営における組織学習と組織間学習

松 行 彬 子

〈要 約〉

近年、企業を取り巻く経営環境は、急速に変化し、また、きわめて複雑な様相を呈している。このような環境変化に対応して、1980年代後半を境として、企業経営のパラダイムは、それまでの内部資源重視から外部資源利用による経営資源の補完へと大きく転換し、その流れは現在にいたるまで続いている。その結果、戦略的提携、アウトソーシングなどのネットワーク型のグループ経営が数多く登場してきた。これまでのグループ経営研究においては経営資源の補完という単なる機能的な側面が注目された。しかし、本論文では、グループ経営への参加企業間では、情報を媒体とした何らかの関係性が形成され、知識移転・組織間学習が生起し、それらが企業変革を促進すると考える。そこで、本論文では、このような問題認識に基づいて、企業間の組織学習と組織間学習に着目し、その概念および特性について明らかにする。そして、企業間における組織間学習を通して、知識創造が行われ、最終的には、企業変革にいたる一連のプロセスについて検討・考察する。

〈キーワード〉

認識システム、内的モデル、グループ経営、組織学習、組織間学習、組織間関係

1. はじめに

近年、企業を取り巻く経営環境は、急速に変化し、また、きわめて複雑な様相を呈している。このような環境に対応して、企業経営は大きく転換し、単独経営に加えて、戦略的提携¹⁾、アウトソーシングなどのネットワーク型のグループ経営²⁾が数多く登場した。これまでのグループ経営に関する研究は、企業間の経営資源の相互補完という機能的な側面に傾斜しがちであったが、本論文では、とくに企業間の学習に注目している。企業間における知識移転・組織間学習こそ企業を変革へと導くと考えからである。まず組織間学習について、検討・考察する前に、その基礎となる個人学習および組織学習の各概念および学習プロセスなどについて明らかにする。その上で、組織間学習の概念、特性、学習対象などについて、詳細に検討する。また、このような学習に関する検討に先立って、学習概念と密接な関係をもつ認識システムの概念について明らかにする。

2. 認識システムと個人学習

外部の環境から、個人または組織が同一の刺激を受けたとしても、その個人行動や組織行動が異なるのは、それぞれの認識システムに差異が存在するからである。すなわち、認識システムは、個

人あるいは組織に固有なものであり、そのために解釈、判断基準、世界観などが異なり、その結果としての行動に差異が生じると考えられる。ここでは、まず人間の認識システムについて明らかにするとともに、それに基づいて個人学習およびその結果としての行動に関する基本的概念について検討をする。

2.1. 認識システムの解釈

(1) 内的モデル

人間の神経活動は、外部環境から情報としての刺激を、①受け入れ、②保持し、③必要に応じてそれを想起する3つの活動過程から形成される(福島、1979)。このような①受け入れ、②保持、③想起という神経活動プロセスは、一般的に記憶(memory)と呼ばれている。その記憶に関する情報である記憶情報には、生来の遺伝情報(genetic code)と生後に受け入れ可能な経験情報(empirical information)がある。

この記憶情報は、人間が新たな環境情報に接する際には、その人間の判断基準となる。人工知能の研究者アービブ(Arbib, 1971)は、これを「内的モデル(inner model)」と呼んでいる。この内的モデルの概念は、高木(1995)、奥田(1995)などが操作概念に利用する「内部モデル」という表現とも類似している。ただし、彼らは内部モデルを、環境や自己を解釈するための分析枠組みとして用いている。

ところで、アービブが提示した内的モデルは、認識主体である人間が、新たな環境情報に接するとき、適時に修正される性質を持つ。しかも、このモデルは、過去に遭遇した経験のない、まったく新規の状況に接したときには、それ自体が再構築されるような柔軟性をも持っている。モデルは、構造を形成しているので、内的モデルである記憶情報も、また何らかの構造を形成している。

ツァニー(Csanyi, 1981)によれば、このような記憶情報の構造は、生物学的には概念構造(concept structure)と呼ばれる。概念構造は、人間の思考様式や行動形態を支配する一種のモデルに該当する。それは、外部から知覚情報(perceptual information)を受け入れるときの判断基準として機能している(松行・北原、1997)。

(2) 認識システム

認識システムとは、人間の持つ概念構造とその働きなどを含めた全体を指している。認知心理学の立場から、佐伯(1981)は、認識とは、「生体みずからの生得的または経験的に獲得している既存の情報に基づいて、外界の事物に関する情報を選択的に取り入れ、それによって事物の相互関係・一貫性・真実性などに関する新しい情報を生体内に生成・蓄積したり、外部へ伝達したり、あるいはこのような情報を用いて適切な行為選択を行ったり、技能を行使するための生体の能動的な情報収集・処理活動を総称する言葉」であると解釈している。

この解釈にみられる「既存の情報」とは、明らかに遺伝情報と経験情報から成り立つ蓄積情報のことを意味する。また、「それに基づいて新しい情報を選択的に取り入れること」、ならびにその後述べられている諸選択とは、暗に内的モデルないしは概念構造の存在とその機能を仮定した言明であることがわかる。というのは、それがなければ、選択的行為そのものが成り立たないからである。

また、北原(1987)は、「新しい情報の生成」は、情報創発(information emergence)あるいは情

報創造を意味し、神経系内の自己組織化現象を背景にした言明と理解する必要があると指摘している。このような意味からすれば、心理学で用いられる認識概念は、概念構造の形式・発展・機能などを総称した表現であると理解できる。また、北原（1987）は、「認識とは、遺伝情報ならびに経験情報から成り立つ、きわめて目の密な網と見てよく、時間的に変化や発展する概念構造の、ある時点における構造内容ないしはその働きを重視した表現である」と主張している。

このように概念構造とは、各人ごとに異なる固有なものであり、また経時的に変化するものである。伊藤（1987）は、認識システムの構造は、たんに多次元的構造というだけでは不十分で、むしろ多段多次元的構造をしているという。それは、認識システムの働きが、たんなる外部情報への反射行為としての刺激-反応系だけでなく、能動的反応、科学的行為、美的行為、宗教的行為（価値や倫理を含む）の各水準に関わるような内的階層性（inner hierarchy）を持っているからである。しかも、それは外的関連においても、まったく同じように外的階層性（outer hierarchy）を持っている。

そのために、外部から同じ刺激を受けても、各人各様の反応や行動が起きるのは、個人の持つ認識システムの相違によるものである。このことは、個人の場合と同様に組織についてもいえる。複数の組織が、同じ情報を得ながらも、その組織行動が異なるのは、組織の認識システムが組織に固有なものであり、組織ごとにまったく異なっているからである。すなわち、認識システムは、個人あるいは組織にそれぞれ固有なものであり、そのために解釈、判断基準、価値観、世界観などが異なる。

2.2. 個人学習の概念と学習プロセス

学習の概念に関しては、さまざまな定義がある。教育学において集団力学を専攻する古川（1991）は、学習の概念について、つぎのように捉えている。

- （1）学習とは、それまでに身につけていなかった知識、技術、行動、さらには状況認知や原因帰属のスタイルなどの習得を指す。
- （2）これらの習得は、周囲における他者からのフィードバック情報による強化や自己強化を通して、反復されながらなされる。
- （3）学習は、安定的・永続的な変化をいう。知識、技術、行動、あるいは状況認知や原因帰属のスタイルなどは、それらが繰り返し安定的に出現するのでなければ、学習されたとは見なされない。

このような学習に関する規定を集約すれば、学習とは、新しい知識、技術、行動、および状況認知あるいは原因帰属のスタイルについての習得であり、それは反復されながらなされ、安定的・永続的に変化する。すなわち、学習とは、それまで身につけていなかった新しい知識、行動、認知スタイルを習得し、従来までに自分が身につけていたそれらを変更し、その結果何らかの変化が生起するプロセスといえる。

また、フィオール・ライルス（Fiol & Lyles, 1985）の指摘を待つまでもなく、学習とは、認知面における変更だけでなく、行動面における変更も含んでいる。したがって、学習とは、概念枠組みや解釈方法についても新しく習得し、それ以前のそれらのことを変容、置換、棄却することによって、新しい行動様式を創発し、実際に行動し、最終的には自己を変容させることを意味する。

2.3. 個人の学習プロセス

これまでに述べた学習概念は、主として個人学習に関するものであり、その際に学習する主体は、あくまでも個人である。このような個人の学習プロセスには、通常、いくつかの形態がある。しかし、個人学習に加えて組織行動を考慮するうえでは、①経験による学習、②観察による社会的学習 (social learning) という2つの場合が考えられる。

①にいう経験による学習について、スキナー (Skinner, 1938) は、つぎのように主張している。彼によれば、人間は、基本的に「自分が実際に行った行動のもたらす結果の良し悪し」によって、その行動を学習していくという。人間の行動は、①人間の行動を発生させる刺激 (stimulus) 状況、②反応 (response) ・行動 (behavior) そのもの、そして③その行動がもたらす結果 (consequences) という3要素から成立する、と彼は指摘している。すなわち、ある刺激 (S) が発生すれば、それに対応してある行動 (B) が発生するか否か、つまりある行動 (B) が学習されるか否かは、その行動の結果 (C) が本人にどのような報酬をもたらすかによって左右されることが考えられる。なお、このようなスキナーによる思考法は、これらの3要素の頭文字をとって、[S-B-Cモデル (S-B-C model)] と略称されることがある。

人間の行動は、直接に経験しなくとも、「他人がある行動をした結果に対して、周囲から正あるいは負の報酬を受ける」ことを観察するだけで、間接的に学習され、強化されることが多い (古川, 1991)。このように、見聞や他者に対する観察を通して学習することを「観察による学習 (learning by observation)」と呼んでいる。

さらに、バンデュラ (Bandura, 1977) は、このような「観察による学習」に対して、あらためて「社会的学習 (social learning)」と名付けている。彼は、先述したスキナーの [S-B-Cモデル] を修正して、刺激事態 (S) と行動 (B) との間に、人間の記憶あるいは認識プロセスを想定する [S-O-B-Cモデル (S-O-B-C model)] を提唱している (図1参照)。

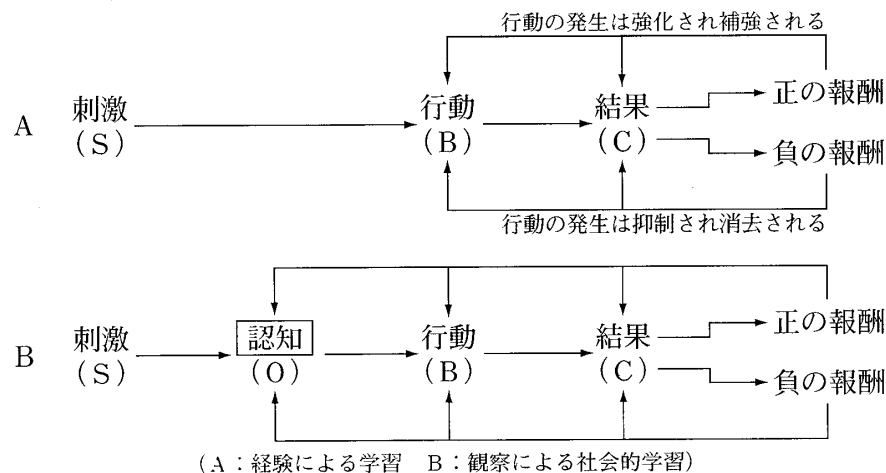


図1 個人の学習過程

出典：古川久敬 (1988)

バンデュラの提唱する人間行動に関するモデルでは、「行動の結果のいかんは、いったん人間の認知 (O) にフィードバックされ、ついでその認識のいかんが人の行動を規定する」と考えられている。このモデルの方が、認識概念を取り入れることで、スキナーの「刺激反応モデル」と比較して、組織における個人の学習プロセスをより適切に表現している。

3. 組織学習の理論

組織学習 (organizational learning) の概念について理解しようとするれば、さまざまな概念規定や解釈が存在する。それは、さまざまな論者による理解や解釈の仕方には、相当程度の差異が認められるからである。そこで、本節では、そのような理解や解釈のうち代表的な見解を取り上げて吟味をする。

3.1. 組織学習の概念

アージリス・ショーン (Argyris & Schon, 1978) によれば、組織学習とは、個人が、組織活動の内容や結果について、組織の価値基準を確認する期待に適合しているかどうかを探索するときを起こるという。彼らの見解においては、個人が組織の価値基準を確認しない場合には、個人は間違いの修正行動をとると捉えられている。

また、ダンカン・ウェイス (Duncan & Weiss, 1979) は、組織学習について、組織が、自己変革をする必要性を発見し、より一層の成功を収めるであろうとする自己変革に着手できる能力を獲得するとともに、それを成長させるプロセスであると指摘している。

さらに、フィオール・ライルス (Fiol & Lyles, 1985) によれば、組織学習とは、よりよい知識と理解を通じて、組織行動を改善させるための一連のプロセスである、と理解されている。同じく、スタータ (Stata, 1989) によれば、組織学習は、共有化された洞察・知識・認識モデルなどを通じて生起し、過去の知識・経験などに基づく記憶のうえに構築されるという。

フバー (Huber, 1991) は、組織学習について、「組織は、情報を処理することを通じて行動の潜在力に変化が生じたときに学習を行う」として、その概念に触れている。また、レビット・マーシュ (Levitt & March, 1991) の表現に従えば、「組織は、歴史から読み取れる推測を、日常的な組織行動を導くルーティンに書き直すことで学習する」と説明する。

つぎに紹介する各論者は、これまでの「組織学習」の概念ではなく、主として「学習する組織 (learning organization)」という動態的な概念について論究しようとする。

センゲ (Senge, 1990) は、「学習する組織とは、人びとが継続的に能力を伸ばし、期待する結果を実現できる組織、革新的・発展的な思考パターンが育まれる組織、共通の目的に向かって自由に羽ばたく組織、共同して学習方法を絶えず学習し続ける組織である」と説く。彼は、組織学習について、学習する組織の立場から動態的な把握を試みている。

ガービン (Garvin, 1993) は、「学習する組織とは、知識を創造、獲得、移転する技術を持ち、既存の行動様式や洞察を反映して変革することができる組織である」と主張する。

ワトキンス・マーシック (Watkins & Marsic, 1993) は、「学習する組織とは、継続的に学習し、組織そのものを変革していく組織である。学習は、個人、チーム、あるいは組織が相互作用をするコミュニティのなかで生まれる」という。

上述において、組織学習と学習する組織の両概念について、主要な論者による定義や規定などを展望した。そこで、これらの各論者による定義や規定などを参照して、つぎのように総括しておきたい。

アージリス・ショーンは、組織学習に関して、とくに認知的側面を強調している。それに対して、ダンカン・ウェイスは、組織学習が行動様式を変容させる組織内プロセスであるとして、組織学習

の行動的側面を重視している。組織学習は、ある組織における長期間におよぶ知識の獲得と業績の向上に関するプロセスであるとする点で、各論者の見解はほぼ一致している。ガービン、センゲ、ワトキンス・マーシックらは、その共通の主張を一步さらに進めて、組織学習が、組織変革を実現するための重要なプロセスであるとしている。この論点は、きわめて積極的な認識であることに注目したい。

さて、ここで検討している組織学習の概念は、つぎに示す2つの類型に大別することができる。その2つの類型とは、アージリス・ショーン（1987）によれば、シングルループ・ラーニング（single-loop learning）とダブルループ・ラーニング（double-loop learning）の概念である。

前者のシングルループ・ラーニングは、既存の組織の規範によって設定される範囲内において、組織の業績を維持するために、規範（norm）からのズレを見つけて修正する学習をいう。

一方、後者のダブルループ・ラーニングとは、そのズレを修正する際に、有効な業績を規定する組織の既存の規範そのものまでも変更し、新しい規範、新しい価値観、新しい世界観などを再設定する学習をいう。また、ここでいうダブルループ・ラーニングは、ベイトソン（Bateson, 1972）の提唱するデュテロ・ラーニング（deutero-learning）³⁾の概念とも、ほぼ同義の学習概念であると考えられる。

シングルループ・ラーニングは、既存の規範のもとで、個々の具体的な問題を解決するための実践的な学習であるといえる。そして、ダブルループ・ラーニングは、組織の固定化した規範を根本から問い直し、その規範そのものを修正することで、新しい認知スタイルや価値観を創り出す学習を意味している。企業経営の場合、そのような学習プロセスは、最終的には、組織体としての企業を企業変革（corporate transformation）に導くプロセスそのものである。

3.2. 個人学習と組織学習の相互関連

個人は、自己に固有なパーソナリティ・価値観・信念などをもつ認識主体であり、また行動主体である。組織に参加する個人は、組織構成員として組織において認識し、行動する存在である。同様に、組織自体も、組織の共通の目的に示された固有の価値基準や規範を持つ自律的な認識主体であり、行動主体である。これらのことから、個人の行う個人学習の概念と組織の行う組織学習の概念は、互いに準同型的（homomorphic）である。しかし、両概念の間には、つぎに挙げる古川（1988）、ヘッドバーク（1981）の指摘する差異が存在する。

- （1）組織学習は、組織内の複数の個人を中心として行われるが、個人の行った学習の単なる累積や総和ではない。
- （2）組織は、組織構成員およびリーダーの交代があったとしても、必要にして不可欠と組織構成員によって明示的・暗黙的に認識されている活動・文化（規範）・価値観などを継承していく。個人が学習したものは、その一代限りで絶えてしまい、他者に伝承されることは少ない。しかし、組織が学習した知識は、組織内部に流通し、将来の組織構成員に伝承され、さらに組織内に知識として蓄積される。
- （3）個人学習の場合、負の報酬⁴⁾がもたらされる場合、ほとんど直接的にその後の行動や認識に対する修正・変容が生じる。組織学習の場合には、その組織における関係者が保持する影響力の程度によって、その修正・変容が異なる。すなわち、関係者の影響力が小さければ、

その修正・変容は比較的に円滑に行われるが、反対に影響力が大きければ、それは必ずしも容易ではない。

組織は、個人の頭脳に匹敵するような頭脳部分を所持していない。そのため、組織学習は、その組織構成員である個人を通じて行われることから、個人は組織内で学習する唯一の存在である。しかし、個人学習と組織学習は、まったく同一という訳ではない。そこには、明らかに差異が存在する。個人学習によって得られた情報や知識は、組織構成員によって相互に共有、評価、統合されるという組織プロセスを経て、組織学習へ置換される。それによって、組織的知識が、はじめて集合的に形成されることになる。

ところで、ヘッドバーグ (1981) によれば、組織学習が、系統的に形成されるのは、組織が固有の認識システムと記憶を一定期間にわたって所持しているからである。その場合、個人は、組織内で相互に知識を交換する学習システムを持っている。したがって、個人と個人は、相互関連をして相互作用をしあう。したがって、そこでの知識は、各個人間において相互浸透 (interpenetration)⁵⁾ をすることになる。

同じことは、個人と組織との関係においても存在する。個人が、人間性、個人的習慣、あるいは信念を長年にわたって発展させることと同じく、組織もまた、固有の世界観やイデオロギー、あるいは理念を長年にわたり発展させる。そのため、たとえ組織構成員の構成が変化しようとも、組織は、組織行動・認識マップ (cognitive map)・規範・価値基準などを、その組織記憶 (organizational memory) のなかに保存し、また組織構成員に伝承していくのである。このように、個人と組織も、知識を媒体として相互作用をするとともに、相互浸透をしている。

高木 (1995) が主張するポリエージェント (poly-agent) という操作概念を援用すれば、組織は、人間というエージェントが多数集まって、相互に関係性を持つ複雑な多主体システムと解釈することができる。したがって、そのようなメタ組織 (meta organization) は、それを構成する組織間における相互作用によって生まれるより上位のメタ活動パターンであるといえる。

そこで、組織体の代表例として、現代の社会経済システムの基本単位を構成している企業を取り上げて検討する。企業は、先述したように独自の内的モデルを持っている。企業同士は、互いの行動を観察しながら、それぞれ自己の内的モデルに基づいて行動している。ここでいう企業の内的モデルとは、企業に固有な規範・価値観・判断基準・世界観などを指している。それらは、企業行動の深層構造を形成している。奥田 (1995) もまた、このような内的モデルは、エージェントのアイデンティティを明確化するということを指摘している。エージェントは、その内的モデルに照準を合わせて、自己の行動を決定している。

一方、松田 (1988, 1989) も、同様な認識をしている。彼は、個人が知能を持つように、組織も組織知能 (organizational intelligence) を持つと主張する。彼は、この組織知能⁶⁾ が、各組織構成員の持つ人間知能から成る集積体 (aggregation) であり、独自の問題処理能力を持つとする。

上述において、組織学習に関する各論者の見解を展望した。その知見として、「組織学習において、組織は、学習する主体である」という命題が成立することが分かる。組織は、個人と同様に、独自の組織知能を持ち、学習する主体であり、そこにおける組織学習は、固有の認識システムを通して行われることが判明した。

3.3. 組織学習のプロセス

ここで、つぎに組織学習のプロセスについて考察してみよう。フバー（1991）は、組織学習の構成概念について論究したが、組織学習のプロセスについても、つぎのような4段階のプロセス、すなわち、①知識獲得（knowledge acquisition）、②情報流通（information distribution）、③情報解釈（information interpretation）、④組織記憶（organizational memory）を提示している（図2参照）。

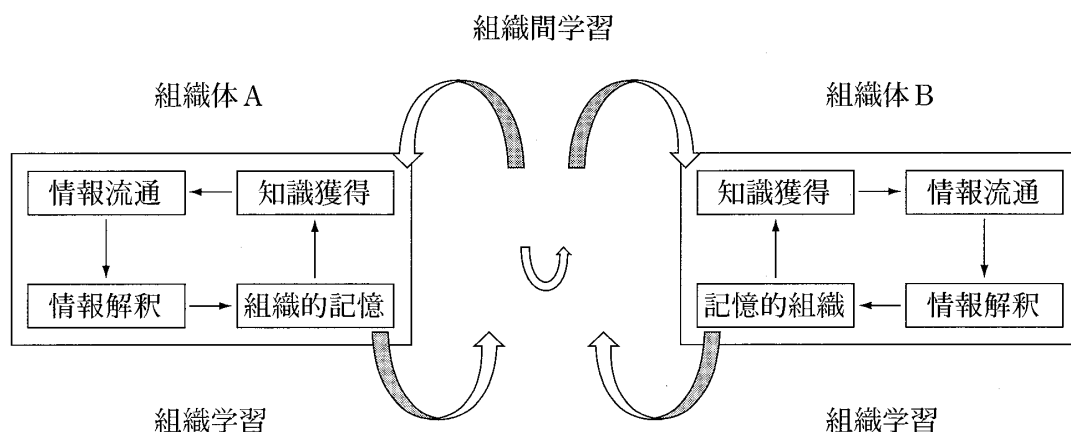


図2 組織学習および組織間学習

出典：松行作成

組織は、一般的に組織内あるいは組織外から、公式的あるいは非公式的方法により、新しい知識を獲得する。このことを具体的に企業という組織体に当てはめれば、顧客調査、研究開発、業績評価、競争企業の製品分析などの企業活動を通じて、新しい知識を獲得することを意味する。この新しい知識は、組織内で情報流通をして、やがて情報共有化される。新しく獲得された知識には、当該組織において新しい意味が付加され、組織内で認識・理解され、最終的に共有化される。その解釈が多様である場合、他の部門が所持する多様な解釈までも理解することによって、組織学習は一層促進される。新しい情報についての共有化された理解・解釈の範囲の大きさは、組織の保有する認識マップ、情報の統一的な枠組、情報伝達に使用されるメディアの豊富さ、解釈部門の情報負荷および学習棄却（unlearning）によっても左右される。そして、知識は、最終的に組織内に蓄積される。また、組織記憶の保持は、①メンバーの摩擦、②情報流通および情報の組織的解釈、③情報蓄積の規範および方法、④蓄積された情報の配置・修正という変数によって影響を受ける。上述のように、フバーが提示した組織学習の機序は、精緻なプロセスとして表現されている。しかし、この組織学習プロセスでは、組織の認識システムとしての内的モデルに触れてはいない。

ヘッドバーグ（1981）は、組織と環境の相互作用について、刺激－反応モデル（S-Rモデル）を作成している（図3参照）。そのS-Rモデルによれば、組織は、①環境からの刺激の識別と反応の集合を監視する「行為の理論（theory of action）」、②刺激を解釈するルール集合として知覚フィルター（perceptual filter）の役割を果たす「状況の定義（definition of the situation）」、および③行動プログラムのレパートリーから反応を選択するルールという3点を含む固有の認知構造を持っている。彼の刺激－反応モデルでは、「状況の定義」が内的モデルに相応すると考えられる。

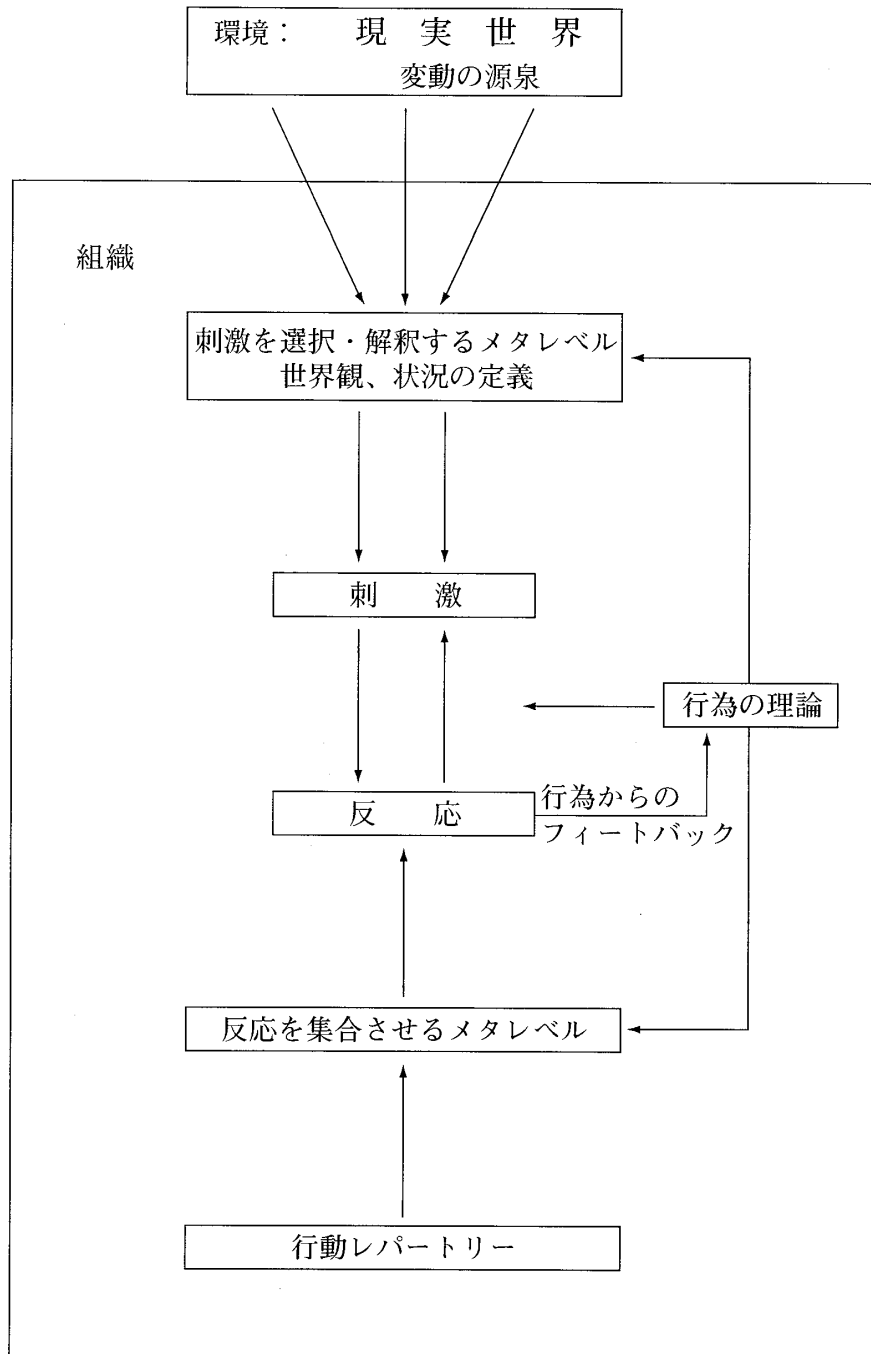


図3 組織-環境間の相互作用による刺激-反応モデル

出典：Hedberg（1981）より松行訳出

また、メイヤー（Meyer, 1982）は、組織の学習方法に関するモデルを構築している（図4参照）。彼のモデルでは、環境からの衝撃や刺激が、学習サイクル（learning cycle）の契機となることが明らかにされている。刺激は組織の行動理論によって解釈されるが、それは戦略とイデオロギーが結合したものである。前者の戦略は、環境に対する組織の全般的な接近法であり、後者のイデオロギー⁷⁾には行為を引き出す信念と価値が組み込まれている。

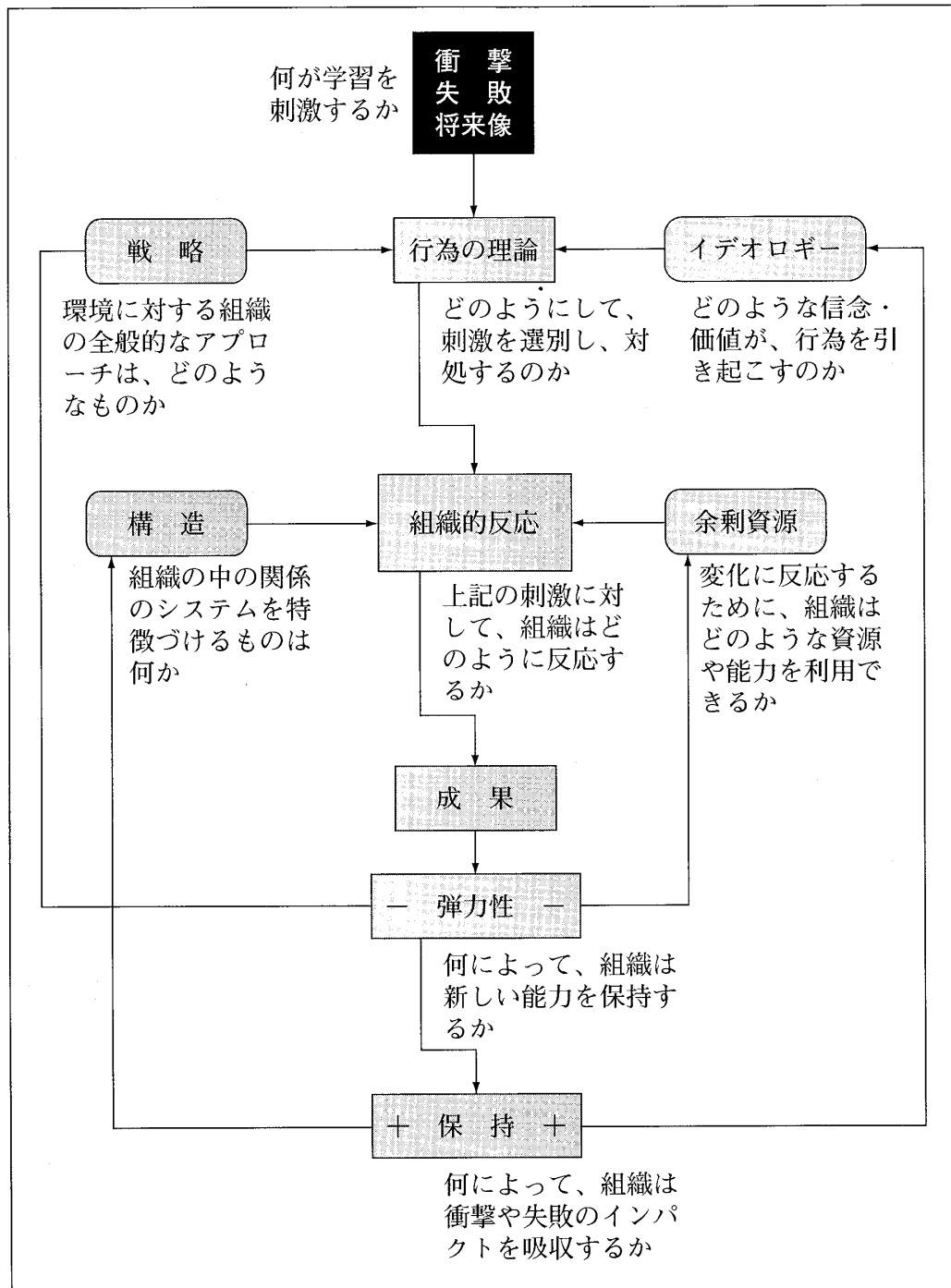


図4 学習する組織の理論的フレームワーク

出典：Meyer (1982)

行為の理論は、どのようにして刺激を選別し、対応するかを決定する。つまり、組織の対応は、構造と利用可能な余剰資源によって左右される。すなわち、戦略とイデオロギーが、行為を形成し、構造と利用可能な余剰資源が、学習と変革の可能性を制約するといえる。メイヤーの組織学習の理論では、「行動の理論」を形成する要素の一つとなっているイデオロギーが、内的モデルに相応すると考えられる。

4. 組織間学習の理論

これまで、個人学習と組織学習の概念について、それぞれ詳細に検討してきた。これらの概念は、本節で提示する組織間学習の概念構築に基礎を与えるものである。ところで、個人学習あるいは組織学習にしても、第一段階として、その環境から情報や知識を取り入れる。この場合、環境は、広範囲にさまざまな主体を含んでおり、通常は複雑多岐にわたる。しかし、組織間学習をする際の環境として大きな意味を持つのは、当該組織体のパートナーとなる他の組織体の存在である。組織学習をする主体は、一つの組織主体であった。しかし、組織間学習をする組織主体は、2つ以上の複数の組織体である。つまり、当該組織体が、通常、他の異質な組織体から学習することが、ここでいう組織間学習を意味する。

4.1. 組織間学習概念の検討

松行（1999a, 1999b, 2000）, A. MATSUYUKI & Y. MATSUYUKI（2000, 2001）, Y. MATSUYUKI & A. MATSUYUKI（1999）は、組織間学習について、①ある組織体が持つ情報および知識を用いて独自に知識形成をする組織学習、②各組織対が持つ情報や知識の組織間における双方向的な移転、交換および交流など、そして、その結果として、③それらを受け入れた組織体が独自に組織学習をして、新しい知識の形成という知識創造をする一連のプロセスである、と定義する。

すなわち、組織間学習には、組織学習が含まれ、情報や知識が、組織体間で相互交流し、新たに知識を形成・記憶することを意味している。組織間学習には、自己完結的な組織学習が2つあるいはそれ以上に存在し、それらの情報や知識が組織間で連結されて、それらの間を往還し、やがて蓄積されると考えられる。情報や知識が、組織間で移動し、それらを受け入れて、組織内で組織学習が行われる。そうした結果は、各組織から環境に提供され、自己自体も変化する。しかし、そのことは、同時に環境も変化させる。このような組織間学習は、個人学習や組織学習に比べて、積極的・能動的な行為であるといえる（図2参照）。この場合、知識を媒体として、組織体間に相互作用が生じる。これは、組織体と組織体が知識の連鎖を通して相互浸透すると解釈できる。

4.2. 組織間学習の特性

最初に、ここでは、組織間学習の主要な特性として、①異質かつ大量の知識を流出入させることでの学習効果が大きい、②ダブルループ・ラーニングを発生させる可能性が大きい、および③旧来の学習のもつ慣性を打破する、の3特性を指摘する。

①について、組織間学習においては、ある組織体が情報や知識を受け入れる環境そのものが、実は他の組織体の集合によって構成されるという、基本的な理解が重要になる。そのような環境を構成する要素として組織体を見た場合、通常、ある組織体にとって他の組織体は異質な存在である。一般的に、その異質性が高まれば高まるほど、組織間における学習効果は大きくなる。しかし、その異質性があまりにも大きい場合、そこにはギャップが生じ、「他者は他者、自己は自己」とする利己的状况が生じやすい。その結果、組織間学習そのものが否定されることもある。

組織間学習では、複数の組織体が連結されることから、組織間には相互に大量の情報や知識が相互浸透をした結果、知識連鎖が形成される。ある組織体が、他の異質な組織体と交流することに加えて、同様に複数の組織体からなる組織連結体自体も、知識の蓄積をさらに増加させる。そのため

に、単独の組織体で行う組織学習より、組織間学習により、獲得される知識量は格段に大きく、その結果、組織間学習の効果は大きい。

②について、異質な情報や知識に遭遇した場合、個人および組織が受けるインパクトは、通常、大きい。まず、その情報や知識を理解するために、パートナーである組織体の規範、判断基準、価値基準、ひいては世界観をも探索し、学習しようとする。すなわち、当該組織体は、パートナーの内的モデルを知ろうとするにいたる。つぎに、それらを自己の組織と比較すると考えられる。そのときに、先述したダブルループ・ラーニングの発生する可能性が強い。すなわち、自らの組織体の構造、戦略、文化などを眺めて、その構造や判断基準を再考した結果、それらを変革していこうとする行動が生起する場合がある。パートナー組織体との間で、このような相互作用が強力に働くことで、組織の内部に、ゆらぎ（fluctuations）が生じることもある。このゆらぎを通して、カオス（caos）が生じ、組織は自ら知識を創造し、新しい秩序を形成しようとする。すなわち、それは、ゆらぎを通じた自己組織化（self-organizing）の現象が生起する可能性がある。

ある組織内で、新しく創造された知識が、パートナーの組織に向かって移転し、相互浸透するとき、その組織を変革させることがある。その場合、知識は、当該組織の自己革新を促進させるが、同時に、組織環境もあわせて創造する能動的、創造的な意味を持つ。

③について、吉田（1991）は、組織間学習は、学習上の慣性⁸⁾を破壊するうえにおいても有効であると述べている。過去に学習した成果の有用性が連続的に証明されることがある。その場合、その学習の成果は継続されるとともに慣性的効果を発揮する。そのとき、慣性的効果が、学習の成果やその所産である行為を固定化し、それからの逸脱（deviation）を回避もしくは阻止させる。その結果、有用性に関する判断を鈍化させることになり、組織の環境変化に対する適応の可能性を減少させる。

さらに、そのことは、当該組織において行為を生起させる規範・信念・世界観などに対する再評価を退ける。そのため、組織自体が、その慣性を回避し、その状況から逸脱することを困難にさせる。しかし、相互関連を有する他の組織体が、とくに異質である場合には、当該組織における上述した慣性の存在が、顕在化・意識化される場合もある。

4.3. 組織間学習の学習プロセス

組織間関係が形成されるには、組織間において経営資源を交換することが、その前提の1つになる。このことは、フェファール・サラシク（Pfeffer & Salancik, 1978）が主張する資源依存パラダイム⁹⁾によって、検討されてきた。組織の経営資源は、通常、必ずしも自己充足的ではないため、他の組織の持つ経営資源を必要とする。したがって、それらの経営資源を相互交換することによって、組織間関係が形成・維持される。このような組織間関係を形成・維持することで、当該の組織だけでは生み出すことが困難な情報・知識などの経営資源を組織外部から補完できる。

先述のように、通常、組織体が保有する知識は、その範囲がきわめて広範で、その量も膨大である。組織体である企業の場合、企業が保有する知識とは、具体的に固有技術、管理技術だけに留まらず、各種のノウハウ、流通チャネル、企業文化、顧客からの信用に至るまでの情報資源であり、経営資源である。

組織間学習における学習プロセスは、組織体間を知識が相互浸透する間に、そこから必要な知識

を選択できる。その後、知識が流通するが、それは組織体の内部モデルという組織フィルターを通して解釈される。そして、そのような過程を通過した知識は、組織体内で組織知識として記憶され、また組織構成員の間で共有化される。また、そのような組織知識は、さらにパートナーとしての相手組織体にも環流することで、組織知識の相互浸透が行われる。

ハメル（1991）は、個々の組織自体だけではなく、組織間関係もまた、きわめて重要な「学習の場」を提供していると述べる。学習の機会を認識し活用するためには、この学習の場を認識する能力を養うことが必要である。さらに、ハメル・ドーズ・プラハラッド（Hamel, Doze & Praharad, 1989）によれば、このような組織にとっての学習能力は、個々の組織特性、あるいは形成された組織間関係の構造特性によっても大きな差異が生じるという。松行（2001）は、組織間学習の効果は、参加企業によって形成される企業間の関係性によって大きく左右されると強調する。

4.4. 組織間学習の学習対象

ここでは、組織間関係を形成し、組織間学習を維持することによって、組織が学習する情報・知識について検討する。とくに、組織間学習の対象とは何かについて考察する。

（1）組織間における知識移転

組織間関係が形成される要因の一つとして、経営資源の交換がその前提となることは、フェファ－・サランシク（Pfeffer & Salancik, 1978）のいう資源依存パラダイムによって取り上げられてきた。組織は、通常、経営資源から見て自己充足的ではない。そのため、他の組織が持つ経営資源を補完することが必要となる。そこで、当該組織は、パートナー組織を選択して、相互に経営資源を交換することがある。このような互恵的な関係が形成されると、新しい組織間関係が形成される。

先述したように、組織体である企業が保有する知識の範囲はきわめて広い。企業の保有する知識とは、一般的に固有技術、管理技術に加え、各種のノウハウ、顧客の信用、流通チャネル、企業文化などのことをいう。これらは、企業の経営資源のなかでは、情報資源として位置づけられている。

バダラッコ（1991）によれば、知識は、一般的に移動型知識（migratory knowledge）と埋込み型知識（embedded knowledge）の2種類から構成される。そこで、ここでは知識について、彼が提示した2種類のカテゴリーに分類して検討をする。

①移動型知識

移動型知識は、数式、設計図、マニュアルのなかにパッケージ化され、あるいは製品のなかに体化（embodying）されている知識である。それらの知識は、移動が比較的容易である。したがって、それらは、他の組織に移動された後に、分解・解明・模倣などが行われ、組織学習が発生する。しかし、知識の交換・交流などにより生じる相互組織間における知識の創造は、あまり活発に行われることはない。つまり、移動型知識の組織間における移動だけでは、一般的に組織間学習は生じにくい。

②埋込み型知識

バダラッコ（1991）によれば、埋込み型知識とは、個人、グループ、特定の社会環境、特定の技法・職務などに付随して存在する知識をいう。埋込み型知識の移転は、通常、緩慢に行われるが、ひとたび組織内に確保されれば、長期間にわたって技能・ノウハウ・能力・知識として保有される。また、ポランニー（1966）のいう暗黙知も、ここでいう埋込み型知識に含まれる。このような知識

は、相互に異質な企業間関係において多く存在する。それは、移動型知識に比較すると、他の組織に移転させるには相当に時間がかかる。しかし、その移転にいったん成功すれば、それは移転先の組織において知識を創造することにも継がり、結果的に企業変革に向けて大きな原動力にもなる。組織間の相互作用がうまく機能すれば、組織は多様な学習材料や異質な学習モードと遭遇する。したがって、組織間学習をする機会が多いとみてよい。

埋込み型知識の移動は、組織間の協働 (co-operation) に負うところが大きい。このような協働により、担当者間にコミュニケーションが生じ、それを通じて知識が移転する。組織間相互における信頼性に富んだ良好なコミュニケーションの発生と維持は、知識を迅速かつ円滑に移転させることができる。さらに、そのような相互作用の促進によって、企業間で、新しい知識創造、すなわち、協創 (collaboration) が行われる。

5. おわりに

本論文においては、個人学習、組織学習、および組織間学習について、その概念、学習プロセス、関係性などを中心にして詳細な検討を試みた。その結果、組織間学習は、組織学習から構成され、その組織学習は個人学習から構成されるという、重層構造を持つことが分かった。これらの各学習間には共通点もあるが、基本的には異なった性質を持っている。これに関連して、組織間学習は、個人学習や組織学習の総和ではなく、それ自体で固有の特質と学習プロセスを持っていることも判明した。組織間学習では、異質なパートナー間で、信頼関係を基礎として知識が相互浸透し、自らの内的モデルを再考・改新しようとする可能性が強い。この点で、組織間学習は、個人学習や組織学習と大きく異なっている。グループ経営において、それぞれの参加企業は、組織間学習を通して協創を行い、そこから企業変革へと繋がる可能性はきわめて高い。

註

- 1) 戦略的提携について、松行 (1990, 1991, 1992a, 1992b, 1994a, 1994b, 1995a, 1995b, 2000) は早期から今日にいたるまで、体系的にかつ詳細に論究している。
- 2) 本論文において、複数の企業が情報を媒介として、何らかの関係に基づきグループを形成するとき、そこにはグループ経営が存在すると考える。とくに、本論文では、企業間における知識移転と学習に注目している。
- 3) ベイトソンによれば、第1次学習 (proto learning) は、狭い範囲の事実ないし行動を担当し、第2次学習 (deutero-learning) がコンテキストやコンテキストの類を担当するという。したがって、学習は、一般的に階層構造を形成している。
- 4) 古川 (1988) によれば、負の報酬とは、失敗に伴う批判、低業績に対する叱責、あるいは威嚇・脅しなどである。このような負の報酬を回避するために、組織の成員は、主体性のない消極的な姿勢に終始し、「消極サイクルの学習」を促進させる。
- 5) 相互浸透については、松行 (1996) が詳細に論考している。
- 6) 松田 (1988) は、組織知能について、つぎのように規定している。組織は、その構成員つまり組織メンバーの集合体である。したがって、組織知能は、メンバーの人間知能の何らかの集積体 (aggregations) である。そして、その集積体のあらゆるレベル、たとえば個人・集団・組織全体などの各レベルで、機械知能が関与できる。そういう意味で、組織知能は、人間知能と機械知能との集積的・交絡的複合体 (aggregative -interactive complex) である。

- 7) ここでいう、イデオロギーとは、信念・価値などを指している。
- 8) 吉田 (1991) によれば、学習の慣性には、つぎのような2種類のものがある。第1の慣性は、既存の知識を徐々に改善するような学習 (既存の知識の活用) 活動を、組織が完全には実行できないことから生じる。第2の慣性は、既存の知識の学習が完全に行われている場合、トレードオフの関係が活用と探査の間で生じる。新しい代替案の探査は、活用の改良される速度を低下させるし、逆に、「能力の罠 (competency trap)」によって、既存の手続きやルーティンの活用を改善することは、探査を魅力的なものとはさせない。
- 9) 資源依存パースペクティブは、フェファアー・サランシックによって、組織間関係に適用されたモデルである。それは、組織が存続していくのに必要な資源の獲得という側面から、組織と他の組織との相互関係を解明するためのモデルである。

参考文献

- Arbib, M. A. (1971) : *The Metaphorical Brain - An Introduction to Cybernetics as Artificial Intelligence and Brain Theory*, John Wiley & Sons (金子隆芳 (1982) 訳『脳』サイエンス社).
- Argyris, C. and Schon, D. A. (1978) : *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- Badaracco, Jr., J. L. (1991) : *The Knowledge Link : How Firm Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press.
- Bandura, A. (1977) : *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs Prentice - Hall, (原野広太郎監訳 : 『社会的学習理論』金子書房).
- Bateson, G. (1973) : *Steps to an Ecology of Mind*, London : Paladin (佐藤良明 (1990) 訳 : 『精神の生態学』思索社).
- Csany, V. (1981) : "General Theory of Evolution", *General Systems*, Vol. XXVI.
- Duncan, R. and Weiss, A. (1979) : "Organizational Learning : Implications for organizational design", in Staw, B. M. (ed), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, JAI Press.
- Fiol, C. M. and Lyles M. A. (1985) : "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol.10, No. 4 pp.803-818.
- 福島邦彦 (1979) : 『神経回路と自己組織化』, 共立出版.
- 古川久敬 (1988) : 『組織デザイン論—社会心理学的アプローチ』, 誠信書房.
- 古川久敬 (1991) : 「構造こわしと集団・個人の学習」, 『組織科学』 Vol.25 No. 1, pp. 10-21.
- Garvin, D. (1993) : "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, July-August, 1993.
- Hamel, G., Doz, Y. L. & C. K. Praharad (1989) : "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 1989.
- Hamel, G. (1991) : "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol.12, Special Issue, 1991.
- Hedberg, B. (1981) : "How Organization Learn and unlearn ?", in Nystrom, P.C. and Starbuck (eds.) : *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press.
- Huber, G. P. (1991) : "Organizational Learning : The Contributing Process and the Literature", *Organization Science*, Vol.2 No.1, pp.88-115.
- 伊藤重行 (1987) : 『システムポリティックス』, 勁草書房.
- 北原貞輔 (1987) : 「認識構造—その共有と進化」, 北川敏男・伊藤重行 (編) : 『システム思考の源流と発展』, 九州大学出版会.

Levitt, B. and March, J. G. (1991) : “Organizational Learning”. *Annual Review of Sociology*, Vol.14.

松田武彦 (1988) : 「組織知能高度化とOR/MS」, 『オペレーションズ・リサーチ』, (33, 3) pp.119-123.

松田武彦 (1989) : 「情報技術同化のための組織知能パラダイム」, 『組織科学』 Vol.23 No.4. pp.16-33.

松行彬子 (1990) : 「多国籍情報通信企業IBMの経営戦略」, 『公益事業研究』, 第42巻第2号, pp.79-98, 公益事業学会.

松行彬子 (1991) : 「多国籍情報通信企業AT&Tのグローバル戦略」, 『公益事業研究』, 第43巻第1号, pp.73-95, 公益事業学会.

松行彬子 (1992a) : 「戦略的提携論の生成と展開」, 『慶應商学論集』, 第5巻第3号, pp.1-15, 慶應義塾大学.

松行彬子 (1992b) : 「多国籍情報通信企業AT&Tの海外事業展開と企業連携」, 『公益事業研究』, 第44巻第1号, pp.155-180, 公益事業学会.

松行彬子 (1994a) : 「マルチメディア事業と企業連携」, 『米国の情報通信基盤』, pp.69-84, (財)電気通信政策総合研究所.

松行彬子 (1994b) : 「AT&Tのマルチメディア事業における企業連携」, 『慶應義塾大学新聞研究所年報』, 第43号, pp.65-85, 慶應義塾大学.

松行彬子 (1995a) : 「日米企業のマルチメディア事業における情報共有化と戦略的提携」, 『慶應商学論集』, 第8巻第2号, pp.1-13, 慶應義塾大学.

松行彬子 (1995b) : 『国際情報通信企業の経営戦略 (増補版)』, 税務経理協会.

松行彬子 (1996) : 「戦略的提携における知識連鎖と相互浸透」, 『三田商学研究』, 第39巻第1号, pp.107-124, 慶應義塾大学.

松行彬子 (1999a) : 「戦略的提携による組織間学習と企業変革」, 『経営情報学会誌』第8巻第2号, pp.61-77, 経営情報学会.

Matsuyuki Akiko (1999b) : “Loose Coupling and Interorganizational Knowledge Creation in Strategic Alliances”, 『日本社会情報学会誌』第11号, pp.85-97, 日本社会情報学会.

松行彬子 (2000) : 『国際戦略的提携』, 中央経済社.

松行彬子 (2001) : 「パートナーリングと組織間学習」, 『企業変容と情報技術研究部会報告書』, pp.18-20, 経営情報学会.

Matsuyuki Akiko and Yasuo Matsuyuki (2000) : “Information Emergence and Interorganizational Learning in Strategic Alliances as Knowledge Links”, *Japan Negotiation Journal*, Vol.10 No.1, pp.2-12 日本交渉学会.

Matsuyuki Akiko and Yasuo Matsuyuki (2001) : “Group Management and Community Formation by Strategic Alliances”, *Japan Negotiation Journal* Vol.11 No.1, 日本交渉学会.

Matsuyuki Yasuo and Matsuyuki Akiko (1999) : “Interorganizational Learning and Boundary Personnel in Strategic Alliances”, *Japan Negotiation Journal*, Vol.9 No.1, pp.7-16, 日本交渉学会.

松行康夫・北原貞輔 (1997) : 『経営思想の発展』, 勁草書房.

Meyer, A. (1982) : “Adapting to Environmental Jolts”, *Administrative Science Quarterly*, 1982, 27 (4).

奥田栄 (1995) : 「組織知能をもつ社会」『マルチメディア時代の人間と社会』日科技連, pp.215-240.

Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978) : *The External Control of Organizations*, Harper & Row.

Polany, M. (1966) : *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd. (佐藤敬三 (1980) 訳: 『暗黙知の次元』, 紀伊国屋書店).

佐伯 胖 (1981) : 「認知」『新版心理学事典』, 平凡社.

Senge, Peter, M. (1990) : *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday, (宇部信之 (1995) 訳, 『最強組織の法則』, 徳間書店).

Skinner, B.F. (1938) : *The Behavior of Organism*, Appleton-Century-Crofts.

Stata, R. (1989) : “Organizational Learning-The Key to Management Innovation”, *Sloan Management Review*, pp.63-74.

高木晴夫 (1995) : 「新しい時代の新しい科学思想」, 『マルチメディア時代の人間と社会』, 日科技連, pp.1-24.

Watkins, K. and Marsick, V. (1993) : *Sculpting the Learning Organization*, Jossey-Bass Inc. Publishers, (神田良・岩崎尚人 (1995) 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).

吉田猛史 (1991) : 「組織間学習と組織の慣性」, 『組織科学』 Vol.23 No.3, pp.747-57.

(平成14年 1 月31日 受理)