

経営学 (6/19)

(組織学習の続き)

3-1 低次の学習と高次の学習

◎2つのタイプの学習は相互に影響を及ぼしあう

- ・低次の学習の積み重ねの結果、高次の学習が起こりやすくなる
- ・高次の学習が、組織の行動などに定着するために、低次の学習が積み重ねられる

◎低次の学習と高次の学習が

- ・相互に
- ・循環的に (スパイラル的に)
- ・行われていくことが望ましい

3-2 高次の学習の促進

◎パフォーマンス・ギャップ (理想と現実のギャップ) の明確化

- ・それまでの組織の「やり方」、行動の修正では、問題を解決できないことを明確にする
- ・行動の前提と成る価値の見直しが行われやすくなる

◎オープンな組織風土

- ・異なる価値観、意見が許され、認められやすい組織の「雰囲気」
- ・価値観についての組織メンバー間の伝達
→価値の見直しが行われやすくなる

4-1 「組織体力」を高める

◎「組織体力」

- ・経営資源
- ・蓄積されてきた知識や経験
 - *低次の学習の積み重ね
- ・人材の質

など

4-2 目標を明確に持つ

◎明確な目標を持つ

- ・「何のために行動、学習、組織変革をするのか」
- ・高次の学習を強く望む

◎目標を持ち、強く望むことにより

- ・組織メンバーが進むべき方向性が合わせやすくなる
 - *組織メンバーが自らなすべきことを認識しやすくなる
 - *目標と現実のギャップを認識しやすくなる
- ・他者との情報共有を行いやすくなる
- ・限られた経営資源を有効に活用するようになる

4-3 高次の学習の必要性を見極める

◎高次の学習には、発生しにくく、コストがかかり、リスクが伴う

◎目標の有無、組織体力を考慮して、「本当に」高次の学習が必要か判断すべき

- ・不必要な高次の学習は、単なる経営資源の浪費

◎高次の学習が必要な時期、状況を見極める必要性

4-4 「良い他者」と関係を持つ

◎模倣のみをする「悪い他者（企業、組織）」と関係を持つと、高次の学習を避けるようになる

- ・「部分最適の問題」（後述）

◎信頼できる「良い他者」と関係を持つことで、高次の学習が行いやすくなる

- ・良い他者とのネットワーク
- ・良い他者（他企業）との組織間関係
- ・企業内の良い組織同士のネットワーク

4-5 偶然に委ねる

◎学習の成果は、ある程度コントロールできるが、完全なコントロールはありえない

- ・学習の発生を完全にはコントロールできない
- ・学習の内容、結果を完全にコントロールできない

◎組織には常に「バイアス」があり、それが学習によい影響も、悪い影響も及ぼしうる

◎「偶然に委ねる」可能性を考慮して、学習をし続ける

4-6 組織内地図を持つ

- ◎「局所的にみる」＝物事を部分のみで考える
- ◎「システム思考」＝（システム）全体を視野に入れて考える
- ◎「システム思考」をする
 - ・全体最適を目指しやすくなる
 - ・知識や経験、価値観の伝達などが容易になる

4-6 組織内地図を持つ（続）

- ◎「組織内地図」とは
 - ・「組織の目標実現のために、組織メンバー1人1人がそれぞれの立場から、組織における自己の役割や位置づけを自分なりに理解、解釈している状態」
- ◎組織内地図を持つことにより、
 - ・組織メンバーが、システム思考をする機会が増す
 - ・部分最適ではなく、全体最適を目指しやすくなる
 - ・全体最適を踏まえた思考とその背景（知識、経験、価値観）を伝達しやすくなる

5-1 組織学習の落とし穴（1）～時間的な近視眼～

- ◎短期的な成功を得ることにより、同様の学習を繰り返す
- ◎異なる経験や知識、価値観が軽視される
 - ・組織メンバーが異なる経験や知識、価値観の良さに気づいても、それが他の組織メンバーに伝達されにくくなる
- ◎組織にとって、長期的に望ましい事柄が実現しなくなる
 - ・「有能さのわな」

Cf. 「イノベーターのディレンマ」

5-2 組織学習の落とし穴（2）～高次の学習の回避～

- ◎高次の学習は、リスクを伴い、コストがかかる
 - ・高次の学習を行って成功した組織は、その成果が大きいほど模倣されやすい
 - *他者に模倣されることを避けるために、全体としては望ましい高次の学習を避けるようになる
 - ・高次の学習の成果が、それが大きな変化を及ぼすがゆえに受け入れられない
- ◎高次の学習が避けられるようになる

5-3 組織学習の落とし穴 (3) ～バイアスの問題～

- ◎「価値の見直し」とはいえ、それまでの知識や経験、価値観に基づいている
- ◎それまでに、どのような知識、経験を蓄え、行動をとってきたかによって、学習の成果は制限されてしまう
- ◎組織学習が過去の知識、経験に依存するため、完全な「学習」はあり得ない
＝高次の学習は非常に難しい

5-4 組織で生じる問題

- ◎組織メンバー固有の価値観、知識、経験が固定化する
↳組織メンバーが、組織の価値観、知識の影響を受ける
- ◎組織メンバーの変化、時代の変化に対応できない（「組織の慣性 (inertia)」）
↳組織メンバーが変わっても、年月が経っても、価値観、知識が継続（蓄積）される
- ◎個人が考える「良いこと」が、組織を通じて実現できない
↳組織は個人の単なる総和ではない

5-5 組織の問題への対応（概要）

- ◎組織で生じる問題に、随時対処してゆくことが必要
 - ・（やはり）「組織は生き物」
 - ・「組織の劣化」を防ぐ
 - *組織の過剰な「重さ」や過剰な「軽さ」を^た矯める [漢検 2 級レベル: 筆者注]
 - *ルーチン、基準、ルールを見直す
 - ・個人の貢献を引き出し、組織全体の成果に結びつける手を打つ
- ◎C.I.バーナードが『経営者の役割』で主張した公式組織の成立条件に立ち戻る
 - ・共通目的…何のための組織か
 - ・貢献意欲…個人になにを求めるか
 - ・コミュニケーション…組織内で知識、経験、価値観をいかに伝えるか

<試験について>

- 1.穴埋め形式…言葉を確認しましょう
- 2.○×問題…矛盾を突いて欲しい（10～20点くらい）←プレゼント問題
- 3.記述…1.と2.は全体的に、3.は一問出す。わからなくても何か書いて下さい。試験は75分（途中退出可）と考えている。持ち込み不可。筆記試験は60点満点。