

組織學習



目次

- ①組織学習とは
- ②論文：組織学習論を援用したマネジメントコントロール研究の現状と課題
- ③論文：「活用」と「探索」のトレードオフ関係の解消条件に関する考察
- ④参考文献

①組織学習とは

『組織学習とは何か』

→組織が知識を蓄積して成長するプロセス

定義

組織学習とは、組織が経験から学び、知識を共有・活用して、業績向上や環境適応を図るプロセスのこと

ポイント

- ・個人の学習を組織全体に展開
- ・知識の創造・伝達・保存が重要
- ・継続的な改善や変革の基盤になる

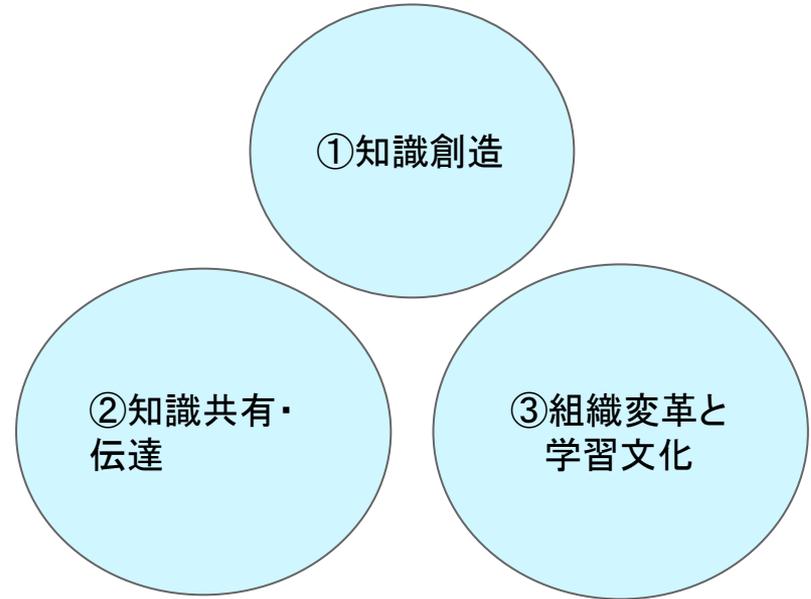
『組織学習の研究内容』

～知識を組織の力に変える～

①知識をゼロから作り出す過程

②組織内外で新しい知識を生み出すプロセス

③学んだことを活用して継続的に改善・造化する文化を形成



個人の知識をチーム・組織全体に広げる

②組織学習論を援用したマネジメントコントロール研究の現状と課題

研究の目的

- ・組織学習の観点からマネジメントコントロール (MC) 研究を整理

- ・組織学習を用いたMC研究の課題の整理と今後の方向性

この研究の要旨

- ・本研究は、マネジメントコントロール (MC) 研究における組織学習論の影響に着目

- ・特に、組織学習論を応用した MC 研究の整理と課題抽出を目的とする

- ・組織学習の三系統 (Hedberg系・Argyris系
・March系に分類し、それぞれが MC 研究に与える視点や限界を分析

- ・各系統の特徴を理解することで、今後の MC と組織学習の連携可能性を探る

先行研究の分類(下図参照)

→組織学習論の3系統に分類し、研究の特徴を分析

『項目』	Hedberg系	Argyris系	March系
主な関心	アンラーニング(価値の喪失)	組織介入による変革	学習の定着とルーティン化
組織の見方	有機的な統一体	メンバーの集合体	ルーティンの「入れ物」
学習の主体	トップマネジメント	全構成員(トップ～一般)	組織ルーティンそのもの
学習の対象	組織全体の価値	あらゆる価値(組織・個人・業務)	ビジネスモデルなど抽象的な価値
目指す研究レベル	高次学習(ダブル・ループ)	「学習のための学習」	最終的には低次学習
研究手法	理論構築・フレーム形成	事例研究と方策提示	シミュレーションによる検証

研究の背景と問題意識

1970年代末:MCは組織学習を阻害するとの批判
(Argyris, 1977)

1980年代以降:MCは学習を促進すべき役割を持つと認識されるようになった

近年、DL学習・IC/DCモデルなどを通じ、MCと組織学習の関係が再検討されているが、理論的整理は不十分

MCとは？

→組織目標の達成に向けて、メンバーの行動を誘導・調整する仕組み(会計情報や評価制度、ルールなどを通じて、組織の活動を統合させる役割を果たす)

ダブル・ループ学習(DL学習)とは？

→既存の前提や価値観そのものを見直す

IC/DCモデルとは？(Simons, 1995)

IC (Interactive Control)	対話や議論を通じて、戦略的学習や柔軟な対応を促す管理手法
DC (Diagnostic Control)	目標・指標に基づき、成果の達成状況を監視・評価する伝統的な管理手法

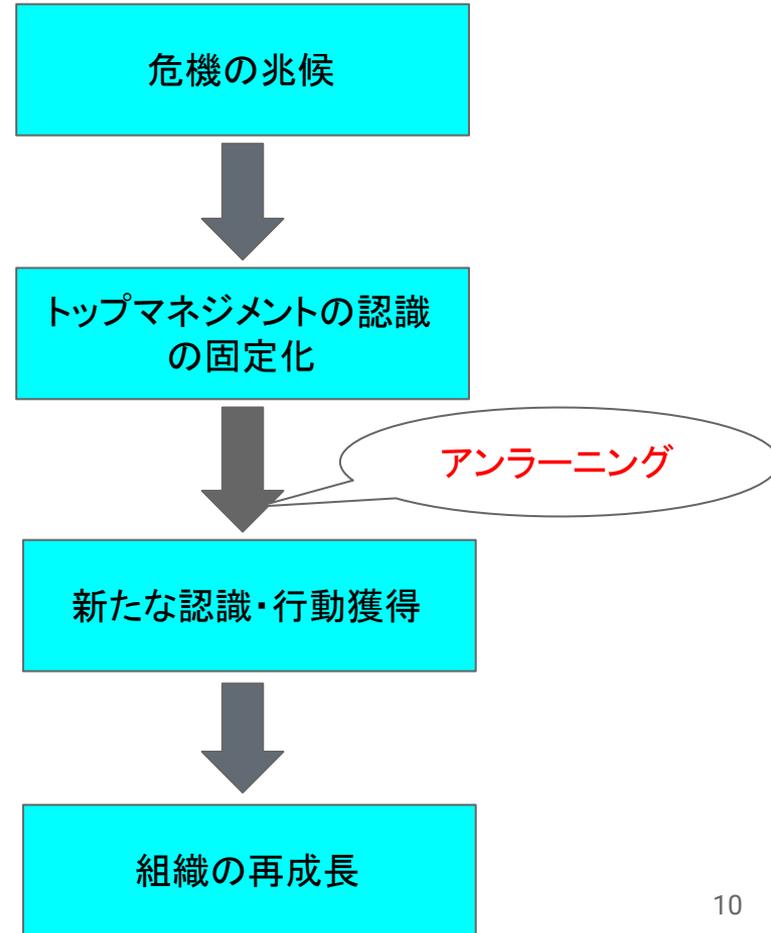
Hedberg系の組織学習論とアンラーニングの重要性

・Hedberg系組織学習理論は「アンラーニング」(既存知識の捨てなおし)に着目

・組織の成長には、アンラーニングと新知識の取得が相互に作用する必要がある(Hedberg, 1981)

根底には  学習とは、新たな行動や認識を得るために古い知識を手放すプロセスという考え方がある

Hedberg系におけるアンラーニングの構図



Argyris系の組織学習論

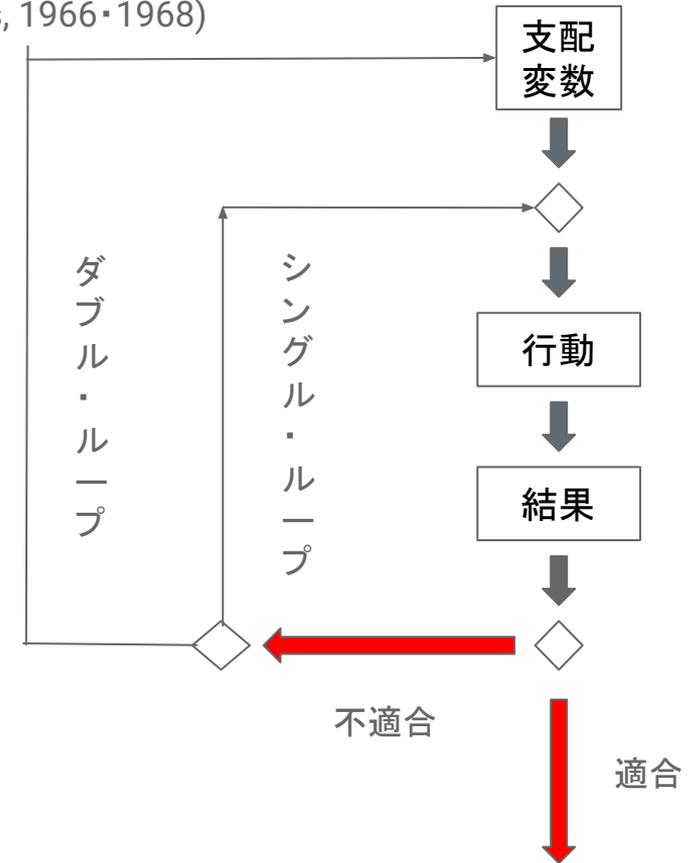
→組織学習は**シングルループ学習(SL)**と**ダブル・ループ学習(DL)**の2種類に分類される

SL学習: 行動や規範を維持しつつ、表面的な不適合を修正する学習

DL学習: 支配変数(価値観や前提)そのものを見直す深いレベルの学習

図: シングル・ループ学習とダブル・ループ学習

(出所: Argyris, 1966・1968)



DL学習の実現条件

組織の**使用理論**(theory-in-use)が重要

→Argyrisはこれを2種類に分類

・**モデルⅠ** : 責任回避・隠ぺい・勝利重視などの硬直的行動
→DLを妨げる

・**モデルⅡ** : 透明性・相互尊重・探索的対話
→DLを促進

→組織内の対話や認知構造がモデルⅡに転換されなければ、本質的な組織変革は起きない

Argyris系の研究の焦点

・DL学習を引き起こすための条件や手法の提示が中心的関心である

・特に、コンサルタントや研究者が介入し、モデルⅡの使用理論を実装することが重要とされる

→つまりArgyris系研究は、**実践的・介入的アプローチ**が多い

March系の組織学習論

①March系の基本的な立場

- ・組織の行動は「ルーティン(慣行)」に基づいていることが前提
- ・組織学習は、ルーティンの変化を通じて進むプロセスとされる

②組織学習の対象＝ルーティン

- ・Levitt and March (1988):ルーティンとは、**形式・ルール・手続き・戦略・信念・知識**など
- ・公式/非公式を問わず、ルーティンが組織の学習対象

③ルーティンの変化:2種類の学習

- ・**活用(Exploitation)**:既存のルーティンの修正・改善
- ・**探索(Exploration)**:新たな代替ルーティンの模索

④能力の罫と過剰活用

- ・活用ばかりに偏ると、新しい有効なルーティンへ移行できなくなる(能力の罫)。
- ・March(1991): 探索は不確実性が高く、成果が出にくい、長期的な進化に不可欠。

組織学習の3つの考え方によるMC 研究の整理

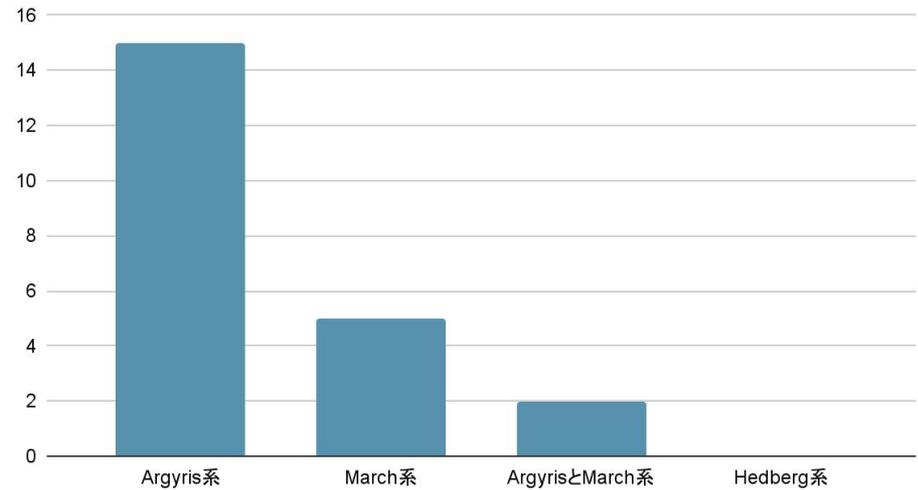
(研究の目的)

- ・「組織学習論」とは組織がどう学ぶかを説明するもの
→その中にHedberg系、Argyris系、March系の3つの考え方がある
- ・この研究では、それぞれの3つの考え方がMC研究(マネジメントコントロール研究)でどう使われているかを整理したものである

(研究方法)

- ・22件の文献を対象として、その文献がどの系統の組織学習論を使用しているかで分類する

組織学習論の系統別論文件数



(考察)

- ・多くの研究がArgyris系を用いており、実証的なMC研究との親和性が高いと考えられる
- ・March系も一定数存在し、探索と活用という観点からの分析が中心
- ・Hedberg系は該当文献がない

Argyris系組織学習論とMC(マネジメントコントロール)の関係性

(仮説)

Argyris系組織学習論を使った研究では、**個人の学びや成長**にMC(マネジメントコントロール)がどう関わるかを重視しているのでは？

(仮説の理由)

Argyris系組織学習論の考え方は「**人の行動の変化**」や「**学習による成長**」に注目するため、MC(マネジメントコントロール)も人(個人)にどんな影響を与えるかという視点で研究されていると考えたから

(ポイント)

- ・MCは個人やチームの学習にどう関わるかが多くの研究で議論されている
- ・「ふりかえり」や「対話」など、個人の思考を促すMCがある
- ・MCの種類によって、個人の学びへの影響が異なることが示されている

(結論)仮説は支持された

Argyris系の研究では、MCは組織全体だけでなく、**個人レベルの学習や成長を支える手段**としても扱われていると示されていた。

March系組織学習論の応用

(March系研究の2タイプ)

①ルーティンの特性に注目

→Johanson et al. (2001)

Hikku (2017)

Liu & Van Dooren (2016)

②探索と活用の学習モードに注目

→Lee & Widener (2016)

QAR(構造的学習)



DV(探索的学習)

情報の提供方法が制限
されており、視野が狭まり
やすい

データの関係
性・仮説提示
なし、自由な
思考・創造的
な発想が促進
される

①ルーティンの特性に注目した研究の要点

・Johanson et al. (2001)

→MCをルーティンとして捉え、組織ルーティンの変化を分析

・Hikku (2007)

→投資プロジェクトに関する知識を事後監査を通じて蓄積し、他プロジェクトへ応用

・Liu & Van Dooren (2013)

→業績測定をルーティン化し、行動修正する。そこから新ルーティンを形成する(SL型学習プロセス)

②探索と活用の学習モードに注目した研究の焦点

・Lee & Widener (2016)

→ビジネスインテリジェンスの分析ツールを活用した組織学習の形を分類

MC 研究における今後の課題と方向性

(確認)

→MC(マネジメントコントロール)研究は**Hedberg系** / **Argyris系** / **March系**の三系統に分類される

(現在の傾向)

・**Argyris系**: SL/DL学習に着目、行動変化に注目した研究が多い

・**March系**: MCをルーティンとみなし、探索・活用モードで整理

(今後の研究課題)

①MCとアンラーニング

→古い知識を捨てる学習との関連性が未解明

②学習のスケール拡張

→個人・集団レベルの学習が、組織全体にどう波及するか分析が不足

③MCの役割の曖昧さ

→MCは「手段」なのか? 「結果」なのか? という分類の不明確さが課題

③「活用」と「探索」のトレードオフ関係 の解消条件に関する考察

March系の 組織学習論

【前提】

組織の行動がルーティンに基づいている

【定義】

組織が歴史からの推理をルーティンにコード化すること

【ルーティンの変化タイプ】

「活用」現行のルーティンを修正する

「探索」既存のルーティンから外れた新たな代替ルーティンを探す

「活用」と「探索」

「活用」

改善・手直し、標準化、スピードアップ、コスト削減等で特徴づけられる漸進的な組織学習

→短期的に好業績を実現

「探索」

発見、多様性の追求、リスク負担、実験、柔軟性の確保等で特徴づけられる不連続的な組織学習

→長期的に組織の競争優位に繋がる

「活用」と「探索」の トレードオフ関係

両者の間には組織の資源制約により生じる**トレードオフ**が存在する

特に「活用」で好業績を享受してきた組織ほど「探索」に消極的になる

近年

ある一定の状況下でこのトレードオフが解消される可能性＝両者を両立出来る？

→「活用」と「探索」のトレードオフ関係の解消条件に関する考察(鈴木修(2014)日本経営学会誌)

【仮説1】

「活用」に注力してきた組織ほど「探索」への注力度が低くなる

「活用」と「探索」の二者択一

⇒多くの組織は「活用」を選択

・組織の強みである知識や技術の徹底的活用⇒
短期的にはほぼ確実に好業績を実現

・外部環境も「活用」を後押し ⇒既存の知識や技術を活用する方が信頼度が高い

よって「探索」には消極的になる

【仮説2】

問題に動機づけられたサーチを実践している組織ほど「活用」と「探索」のトレードオフ関係が希薄になる

「活用」し続けた結果、業績が低迷してしまった

⇒さらに「活用」を続けるのは望ましくない

「問題に動機づけられ、その問題の解決法を志向するサーチ」を開始し、代替案を探す

(組織学習のアプローチを「活用」から「探索」へと大きく変更する可能性)

よって「活用」が「探索」を阻害しない

【仮説3】

意図的な学習を実践している組織ほど「活用」と「探索」のトレードオフ関係が希薄になる

「活用」の成果が過大に評価される可能性

⇒本当に既存の技術・知識の「活用」が最善なのか

「意図的な学習」＝「過去の経験の査察から得られる知識を明確化し文書化する行為」

（自省的な学びを促し既存の知識・技術の不適切な乱用を防ぐ役割）

よって意図的な学習の実践に積極的で、「活用」に注力してきた組織ほど組織学習を「活用」から「探索」へと変更する可能性が高い

【仮説4】

分化を実践している組織ほど「活用」と「探索」のトレードオフ関係が希薄になる

「分化」=既存の知識・技術の「活用」を意図していた組織が、新しい環境ではその知識を転用させる

その結果、新しい知識の「探索」へと組織学習の焦点を移す

よって分化を実践する組織ほど組織学習の重点を「探索」へと大きく変更する可能性が高い

仮説検証

日本市場で新薬を開発する製薬企業を対象としたパネルデータを用い、操作変数モデルによる分析を行った

従属変数:「探索」的なパイプラインの総パイプラインに対する比率

独立変数:「活用」的なパイプラインの総パイプラインに対する比率

分析結果

全ての仮説が支持された

⇒「活用」に注力する組織ほど「探索」への注力度は低かった(仮説1)

⇒組織が「問題に動機づけられたサーチ」(仮説2)、「意図的な学習」(仮説3)、「分化」(仮説4)を適宜織り交ぜれば、「活用」と「探索」のバランスを実現出来る

④参考文献

参考文献

- ①(庄司豊.2021)組織学習論を援用したマネジメントコントロール研究の現状と課題メルコ管理会計研究
- ②(鈴木修.2014)「活用」と「探索」のトレードオフ関係の解消条件に関する考察日本経営学会誌