

# 組織学習におけるオーセンティシティに関する一考察

## A Study of Authenticity on Organizational Learning

古澤 和行

Kazuyuki KOZAWA

### 和文要旨：

組織学習では既存の認知枠組みに基づくシングルループ学習を行うだけではなく、環境の変化に応じて、そのような既存の認知枠組みを疑い、破壊や棄却することで、新たな認知枠組みを構築するようなダブルループ学習をすることが求められる。しかしながら、ダブルループ学習を行うことは容易ではない。それは、Argyris (1977) が主張するように、組織メンバーが自己を守ろうとする防衛的な態度や行動をとるからである。本稿では、そのような防衛的な態度や行動に陥らないようにするために、近年リーダーシップ論で台頭してきたオーセンティシティの概念を採用し、リーダーだけでなく、すべての組織メンバーがオーセンティシティを発揮することで、ダブルループ学習に到達する可能性が高まることを考察した。

### 英文要旨：

According to studies of organizational learning theory, organization need to do not only single-loop learning based on existing cognitive frameworks but also double-loop learning based on new cognitive frameworks constructed by doubting, destroying or rejecting such existing cognitive frameworks in order to adapt environmental changes. However, it is not easy to perform double-loop learning. As Argyris (1977) argues, organizational members take defensive attitudes and actions to protect themselves.

In this paper, in order to prevent such defensive attitudes and actions of organizational members, the concept of Authenticity, which has emerged in leadership theory in recent years, is adopted in organizational learning. We argue that all members of the organization, not just the leader, need to have authenticity to promote double-loop learning.

**和文キーワード：**組織学習、オーセンティック・リーダーシップ、オーセンティシティ、バルネラビリティ、自己認識

**英文キーワード：**Organizational Learning, Authentic Leadership, Authenticity, Vulnerability, Self-Awareness

## 目 次

1. はじめに
2. 先行研究の検討
  - 2-1 オーセンティシティ
  - 2-2 バルネラビリティ
  - 2-3 自己認識
3. 組織学習におけるオーセンティシティ
4. ディスカッション
  - 4-1 オーセンティシティのメリット

#### 4-2 オーセンティシティのデメリット

#### 4-3 組織学習におけるオーセンティシティの役割

### 5. 結語

#### 1. はじめに

2020年は世界が大きく変化した。それは、2019年末頃から中国で発生したと言われる新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が世界的に蔓延し、人びとの生活に多大な影響を与えたからである。2020年3月11日、世界保健機関（WHO）のテドロス・アダノム・ゲブレイエソス（Tedros Adhanom Ghebreyesus）事務局長はCOVID-19の流行を「パンデミックとみなせる」と発表した。感染拡大防止のために、世界の主要都市ではロックダウン（都市封鎖）が実施されるなどし、これまで当たり前だった生活が送れないという経験を多くの人びとがした<sup>1</sup>。

本稿は、COVID-19についての研究ではないため、これ以上の言及はしないが、組織においてこれまで当たり前であったことが当たり前でなくなるような根本的な変化が起こることはなくはないが、あまり多くあるわけではない。それは組織が秩序や安定をもたらすようにできているからである（Weick, 1979; Weick & Westley, 1996）。

本稿が研究課題とする組織学習のダブルループ学習（Argyris, 1977, 1992; Argyris & Schön, 1978, 1996）は、既存の認知枠組みを疑い、破壊や棄却することで、新たな認知枠組みを構築し行動の変化をするものであり、このような根本的な変化に近いものであると位置づけられる。このため、ダブルループ学習は、そのような組織が内包する安定化の機能によって、組織において容易に起こらない。Argyris (1977) は、この組織が持つ秩序を乱すことを妨げる防衛的なフィードバックループがあることを指摘し、それがダブルループ学習を妨げていることを明らかにした。そして、ダブルループ学習を行うためには、このような防衛的なフィードバックループに陥らないように、従業員が考えたり感じたり思っている本当のことが言えるような態度を持てる組織にする必要性を説いた<sup>2</sup>。しかしな

がら、組織のメンバーの態度を改め、ダブルループ学習を行うことは容易ではない。

本稿では、この組織における防衛的なフィードバックループを改めるために、近年リーダーシップ研究で注目されている「オーセンティシティ」（Authenticity）という概念に着目する。そして、オーセンティシティが防衛的フィードバックを払拭するために有効であることを明らかにする。その上で、どのようにすれば「オーセンティシティ」を身に付け、組織においてダブルループ学習が実現できるのかを検討することが本稿の目的である。

#### 2. 先行研究の検討

##### 2-1 オーセンティシティ

「オーセンティシティ」という言葉の意味は、本物であること、信頼できること、真正であることである。Ibarra (2015) によれば、「オーセンティック」という言葉は元来、贋作ではないオリジナルの芸術作品を指していたという。また、オーセンティック・リーダーシップを提唱したGeorge (2003) によれば、「オーセンティック」とは「自分らしさ」を貫くということであると指摘した。

George et al. (2007) の研究によれば、この半世紀の間にリーダーシップの研究者は千を超える調査を行い、どのようなリーダーシップが良いのかを研究してきたという。それにも関わらず、理想的なリーダーシップのための確立した特性やスタイル、資質というものは見出されておらず、むしろ「自分らしさ」を発揮するという新しいリーダーシップのあり方が求められており、そのようなリーダーシップが成果を上げているという。

「自分らしさ」を発揮するリーダーシップを行うことは、「自分らしく」あればよいので、言葉の語感的には難しいことではないように思われる。しかしながら、実際にはそうではない。March & Olsen (1975; 1976) が指摘するように、組織メンバーは役割に制約され、組織メンバー

1 本稿を執筆している2020年8月時点において、このCOVID-19の影響はまだ収まっていない。

2 このような組織をArgyris (1977) はモデルIIと呼んだ。

自身の信念や考えとは断絶しており、組織の規則やルールによって決められた行為をすることが期待されている。そのため、役割期待に従って行動する組織メンバーは少なくない。むしろ組織においては役割期待に沿った行動が正しいとされる<sup>3</sup>。これは組織のリーダーも同じである。また Argyris (1977) は、組織内の不文律が組織メンバーに自身が思っていることを自由に発言できないように縛っていると指摘し、組織メンバーが自分らしくあることを妨げる要因であることを明らかにしている。

George et al. (2007) によれば、自分らしさを貫くリーダーシップの基礎となる価値観は、その人の信念から生まれてくるという。それでは、その人自身の信念とは何か。自分自身のことは自分が一番知っているはずではあるが、そうでもない。後述するが、近年の研究によれば、自分自身を良く知るためには自己認識(セルフ・アウェアネス: Self-Awareness) を高める必要がある (George et al., 2007)。この自己認識には、内面的自己認識と外面的自己認識の2つがあり (Eurich, 2018)、自分自身の内面だけでなく、他者が自分をどのように認識しているのかについても知らなければ自分自身を良く知っているとは言えないからである。

## 2-2 バルネラビリティ

次に、オーセンティシティを発揮するために、自分らしさをさらけ出すために必要なこととして「バルネラビリティ (Vulnerable)」(Seppälä, 2014) という概念を取り上げる。Seppälä (2014) によれば、「バルネラビリティ」とは、弱さを隠さず、傷つくことをいとわない姿勢のことである。人は体面や体裁を保とうとして、本来の自分を包み隠そうとする。それは自分の弱さを他人に知られると、恥ずかしかったり、馬鹿にされるのではないかと感じるためである。

3 役割期待に沿った行動が求められるのは企業だけではない。家庭や学校、地域コミュニティの中においてさえ、それぞれの組織に暗黙のルールがあり、それぞれに期待される役割を持たされている場合がほとんどであろう。役割期待の詳細については紙幅の関係で本稿では割愛するが、別稿で改めて取り上げたい。

しかしながら、近年の研究によれば、個人がいくら自分を隠そうとしても、人はわずかな手掛かりでも、無意識のうちに感じとることができるといふ (Seppälä, 2014)。例えば、他者の笑顔を見た人は、自分の顔でも笑顔をつくる筋肉が無意識のうちに活性化され、しかめ面を見ると自分の顔をしかめる筋肉が無意識に働くという研究がある (Dimberg et al., 2000)。また、相手が怒りを抑えて表情に出さなくとも、その姿を見た人は相手のうちに秘めた怒りを感じとり血圧が上昇するという研究結果もある (Gross & Levenson, 1993)。すなわち、われわれは内面で相手と同じ感情を感じることができるのである (Seppälä, 2014)。

このように、われわれは相手に自分を良く見せようと自分を覆い隠しながら行動したとしても、良い面も悪い面も伝わってしまう。そうであるのであれば、覆い隠すのではなく、自分をさらけ出して相手に接した方が、信頼できる人物として認識される (Dirks & Ferrin, 2002)。そして、上司と部下との間に信頼があると、部下のパフォーマンスを高める効果がある (Bartram & Casimir, 2007)。さらに、部下が共感できる上司を頭のなかで思い浮かべるだけで、ポジティブな感情や人間的つながりに関わる脳の部位が活性化されるという研究もある (Boyatziz et al., 2012; Seppälä, 2014)。

したがって、自分らしさを表に出し、あるがままの自分を他者にさらけ出すことは勇気がいることではあるが、バルネラビリティを持って組織の中で行動することで、信頼が生まれ、効果的な成果を得ることができる。自分が偽りの仮面をつけたままの行動では、他者から本当の協力を得ることはできない。他者もまた表面的な協力しかしてくれないのである。

## 2-3 自己認識

先述したように、オーセンティシティを発揮するためには、自己認識を高める必要がある (George et al., 2007)。Eurich (2018) によれば、自己認識には、内面的自己認識と外面的自己認識の2つがある。内面的自己認識とは自分で自分自身をどの程度理解しているのかということであり、外面的自己認識とは他者が自分をどのように認識しているのかということである。

Aryris & Schön (1978, 1996) によれば、組織には、組織が表面的に掲げている信奉理論 (espoused theory) と、組織メンバーの行動を実際に支配している使用理論 (theory-in-use) があることを指摘しているが、われわれは自分が思い込んでいる自分自身の認識と自分が実際に行動していることとの間に乖離があることがある。

これに対して、自己認識が正しく出来ている人は、自信があり創造的であったり (Silvia & O'Brien, 2004)、高いコミュニケーション能力があり強い人間関係を築くことができたり (Ridley et al., 1992; Fletcher & Bailey, 2003; Sutton et al., 2015)、仕事のパフォーマンスが優れ、昇進しやすい (Church, 1997; Bass & Yammarino, 1991) という研究がある (Eurich, 2018)。

Eurich (2018) は、自己認識を内面と外面のそれぞれ高低について区別し、4つに類型化した (図表1)。<sup>①</sup>探索者：内面も外面も両方とも低い人は、自己認識がうまくできておらず、十分なパフォーマンスが発揮できない。<sup>②</sup>内省者：内面をよく振り返ることはするが、他者からの意見を取り入れようとしないため、人間関係をうまく構築することができない。<sup>③</sup>他者を喜ばせる人：他者の意見を気にし過ぎるため、自分にとって大切なことを見逃してしまい、本当は自分がしたくない選択をしてしまうことがある。<sup>④</sup>認識者：自分の内面を理解しているだけでなく、他者の意見も理解しているため、物事をうまく進めることができる。

この Eurich (2018) の類型に基づけば、自己認識が内面的にも外面的にも十分に出来るようになる<sup>④</sup>認識者を目指すことが、真の意味で「オーセンティシティ」を発揮するためには必要である。しかしながら、<sup>④</sup>認識者になるのは容易ではない。例えば、George et al. (2007) は、米国の化学品メーカーであるハンツマン (Huntsman) の創業者であるジョン・ハンツマンが反射的に行動して善悪の判断を見失った話や、イーベイ・マーケットプレイス (eBay Marketplace) の社長 (当時) のジョン・ドナフー (John Donahoe)<sup>4</sup> が、本来の自分になるにどのような状況でも自己認識を失わないということ

であり、自己認識を怠ると周囲に流されてしまうという話を紹介している。

### 3. 組織学習におけるオーセンティシティ

組織学習論は多様に展開されている (安藤, 2019) が、これまでの組織学習論の研究では、オーセンティシティとの関係について言及している研究はあまりない<sup>5</sup>。このことは、オーセンティシティが組織学習とは無関係で議論する必要がないから取り上げられていないという立場もあるのかもしれないが、本稿は無関係ではなく、むしろダブルループ学習を実現するためには、前節で検討したリーダーシップ論におけるオーセンティシティの概念を援用し、組織学習を行う実際の場面において導入することが重要であるという立場をとる。

なぜなら、ダブルループ学習 (Argyris, 1977, 1992; Argyris & Schön, 1978, 1996) を行うためには、組織の中で確立されている既存の認知枠組みを壊さなければならないからである。いわゆる常識がそうであるように、われわれは組織において当たり前や当然とされているものを疑うことはあまりない。むしろ、Argyris (1977) が指摘するように、それを疑ってはならないという不文律が組織内には存在する。特に創業者や企業を大きくした中興の祖と呼ばれる経営者が残した理念や言葉、武勇伝などは、組織の中で大切に伝えられていることが少なくない。しかしながら、環境や時代が変われば、これまでのやり方では通用しなくなることは必然であり、たとえそれが組織の歴史の中で大切だとされてきたことであっても転換する必要が求められるからである。先に紹介したように、オーセンティシティは、嘘や偽り、表面的な話ではな

5 *Journal of Authentic Learning* という学術誌があるが、ここでの学習は教育という文脈における真正性を問題にしている。また、日本においてもオーセンティック・ラーニングが教育学において取り上げられ、研究されている。しかしながら、経営組織の文脈での学習においてオーセンティシティを取り上げているものはあまりない。ただし、リーダーシップ論の文脈においてこのテーマを取り上げているものは多数ある。

4 ジョン・ドナフーは、2020年1月13日より Nike (ナイキ) の CEO となった。

図表 1 自己認識の4つの類型

	外面的自己認識が低い	外面的自己認識が高い
内面的自己認識が高い	②内省者 (introspectors)	④認識者 (aware)
内面的自己認識が低い	①探索者 (seekers)	③他者を喜ばせる人 (pleasers)

出典：Eurich（2018）を参考に、一部修正して筆者作成

く、本物であり、本質であることを意味する。すなわち、既存前提ではなく、根源的な位置にまで立ち返って、組織メンバーが議論し、行動することができるようになる可能性をオーセンティシティは持っているのである。

それでは、組織学習においてオーセンティシティはどのように捉えることができるのであろうか。オーセンティック・リーダーシップの研究では、リーダーがオーセンティシティを持ってフォロワーである組織メンバーに接することで、組織メンバーからの信頼を得ることができることを強調している（e.g., George, 2003; George et al., 2007）。他方、組織学習論では、経営者や管理者が学習主体であるとされ、その学習主体がリーダーを指すこともあるし、組織メンバーが学習した成果を組織に共有すれば組織が学習したということもある。また、組織を擬人化して捉え、組織が行動レパートリーの変化やルーティンの変化を学習として捉える見方もあり、多様である（e.g., Argyris, 1977, 1992; Argyris & Schön, 1978, 1996; Cook & Yanow, 1993; Crossan et al., 1999; Fiol & Lyles, 1985; Hedberg, 1981; Huber, 1991; Lave & Wenger, 1991; Levitt & March, 1988; March, 1991; Weick & Westley, 1996）。

本稿では、学習を行う各々の組織メンバーのオーセンティシティを組織学習におけるオーセンティシティとして定義する。ただし、オーセンティシティは、前節の自己認識で述べたように、その組織メンバー自身の認識だけではなく、その人を取り巻く人たちがどのように認識しているのかということも含まれる。すなわち、後述するように、組織学習においてオーセンティシティを発揮するといった場合には、自分の身勝手な振る舞いが許されたり、好き勝手にやればよいということ

意味する訳ではないということである。

Argyris（1977）が変化を歓迎する人材や組織として捉えた「モデルⅡ」における人びとは、自己防衛的な態度をとるのではなく、まわりと協力しながら、一緒になって成長していく学習志向の集団であることが指摘されている。このようなメンバー間で自由にいろいろなことを発言できるようになるためには、Edmondson（1999）によれば、チームとしての心理的安全性（Psychological Safety）が必要であると指摘している。このチームの心理的安全性とは、「チームが対人リスクをとるのに安全であるという共有された信念である」（Edmondson, 1999, p.354）ということである。心理的安全性がなければ、本来的には組織にとって重要なことであったとしても、発言することを控えたり、発言したとしても非常に柔らかい表現にして問題だとは思われないようにされるかもしれない。これでは、組織学習においてオーセンティシティが発揮できているとは言えない。

#### 4. ディスカッション

ここでは、先に取り上げた組織学習におけるオーセンティシティの役割について、メリットとデメリットの両面から整理した上で、明らかにするとともに、どのようにしたらオーセンティシティを活かすことができるのかを議論する。

##### 4-1 オーセンティシティのメリット

Merton（1949）が指摘した官僚制の逆機能を取り上げるまでもなく、どのような組織においても、決められた規則やルールに従うことで、かえって仕事の効率が下がってしまうようなも

のはあるであろう。規則やルールを決めた時には有効であっても、環境や時代の変化などによって、有効性を失ったり、意味が薄れたり、弊害になったりすることもある。

先述したように、組織学習においてオーセンティシティが発揮できれば、組織メンバーはそのような規則やルールが問題であることを正直に指摘することができる。このような問題が指摘されることではじめて、組織においてその問題を解決するようなプロセスが始動するのであれば、それはダブルループ学習の起点であるということもできよう。すなわち、オーセンティシティはダブルループ学習を導く契機となると言える。

オーセンティシティが組織において発揮できないのであれば、組織メンバーは互いの体面や面目をつぶさないような当たり障りのない発言を行うだけになってしまうので、本当の問題を見つけることはできない。この意味で、オーセンティシティは組織学習において大きな意義を持つと考えられる。オーセンティシティを持って、忌憚なく発言することができれば、組織の問題を早期に発見することができ、Argyris (1977) が事例で指摘したような、組織内で既に分かっていたのに対処に遅れ甚大な被害を組織にもたらすような事態を避けることができるであろう。

また、オーセンティシティを持って仕事に取り組めることは、自分を隠したり、飾ったり、自分に嘘をついたりする必要がないため、仕事のこと集中することができるというメリットがある。もちろん、自分勝手な理由で、組織の中で人との関係を壊すようなことをしてはいけないが、自分を失ったまま仕事をするのではないので、仕事に対する熱量が高まるとされる<sup>6</sup>。たとえば、Cable et al. (2015) の調査によれば、新入社員研修において自分のアイデンティティを重視するというオーセンティシティを発揮させるような取り組みが、その他の研修方法よりも高いパフォー

マンスや高い定着率をもたらすことを明らかにしている。組織の中で、それぞれのメンバーのオーセンティシティを大切にしていけることが、組織学習の際にもオーセンティシティを持って行うことにつながると考えられる。

#### 4-2 オーセンティシティのデメリット

自分らしさを強調するオーセンティシティは多数のメリットがあることは先述した通りであるが、Ibarra (2015) はオーセンティシティに対する過度な期待に対して警鐘をならしている。なぜなら、現代の企業や経営組織は、①取り巻いている経営環境が激しく変わっており、その結果、取り組む仕事の種類が頻繁に変わっていること、②グローバル化の進展によって、異なる文化的規範を持つ人びとと働いたり、関わったりする可能性が非常にたかくなったこと、③SNSなどに代表される ICT ツールによって、個人のアイデンティティや嗜好が常に公開されてしまう可能性があるため、強いこだわりを頑なに持ち続けることで得られるメリットよりも、デメリットが上回ってしまうことがあるからである。

自分らしさを大切にする組織やそのようなこだわりのある考えを理解し合った人たちによって作り上げられた組織が、自らの組織の信念を貫き通すことが悪いわけではないが、現実には、想像以上に時代の変化は早く移り変わってしまう場合が少なくないのである。もちろん、さらに時代が過ぎて、一巡した後には、もう一度、そのこだわりが評価されるような時期が来ない訳でもないかもしれないが、こだわりを持ったまま、それまで生き残ることができるかは分からない。

また Gruenfeld & Zander (2011) は、組織においてありのままの自分を出し、行動することによって生じる弊害について指摘している。オーセンティシティは、嘘や偽りではなく本物であることを指すのであるから、Gruenfeld & Zander (2011) は、ありのままの自分ではなく、最高の自分を目指し、行動すべきであるという。すなわち、オーセンティシティを自分にとって良いように捉えて、わがまま放題の行動をとることは、メリットではなくデメリットであるということである。むしろ、理想的な自分や最高の自分がどうあるべきかを捉えて行動すること

6 人はやりたくないことをさせられると、やる気が著しく下がる。しかし、仕事ではやりたくないことも存在する。たとえやりたくないことでも、自分が本当にやりたいことや実現したいことにつながることであれば、一生懸命に取り組むものである。

が本当のオーセンティシティなのである。

#### 4-3 組織学習におけるオーセンティシティの役割

前節では、オーセンティシティのメリットとデメリットについて整理した。本節では、組織学習におけるオーセンティシティの役割を明らかにするとともに、どのようにしたらオーセンティシティを活かすことができるのか議論したい。

まず、先述したように、組織がシングルループ学習からダブルループ学習に転換することは容易ではない。それは組織の規則やルール、組織の不文律といった既存の認知枠組みが、組織の中をかき乱すような新しい試みや考え方を抑制するからである。そのため、組織メンバーはそれぞれに与えられている役割に従って行動するだけに留まり、改善や修正を行うといっても、表面的でその場を取り繕うようなものに限定されることが多いとされる (Argyris, 1977)。

オーセンティシティを持って組織メンバーが学習を行うことができれば、それぞれが真に正しいと思うことを発言し、あるべき組織の姿を指し示し、進んでいくことができる。ここで注意すべきは、オーセンティシティを重視すると言っても、自分勝手な振る舞いを許容するということではない。自分の信念に沿って、真に正しいと思うことを行うということである。George (2012) が、自分がうまくいくことだけを考えるのではなく同僚や組織、社会など周りの人たちによりポジティブな影響を与えるようにすることが大切である、と指摘しているように、ここで真に正しいという事とは、自分自身のみならず自分自身を含めた関係者全員にとって正しいということが大切である。

Ibarra (2015) は、近年、組織を取り巻く環境が激しく変化することから、観察力を養い、状況に適応しながら自分らしさを失わないことが大切である、と指摘している。どのような状況にあっても自分らしくあるというのは難しいが、自分らしくあり続けるためにはどのように行動すべきなのかを検討することで、オーセンティシティは保てるのではないかと考えられる。

また、ダブルループ学習は、激しい環境変化に対応したり、イノベーションを実現するために重要なものであるが、ダブルループ学習は何

もないところ、すなわち真空中で、生じるものではない。すなわち、ダブルループ学習を行うためには、前提としてシングルループ学習が存在するはずであり、そのシングルループ学習は何かを達成するために行われるものである。環境や時代が変わると、機能していたシングルループ学習が機能不全に陥り、いくら学習の輪をまわしても問題解決につながらないということになる。そのため、真に組織が成し遂げようとすることを実現するために、シングルループ学習を改め、ダブルループ学習を行う必要が出てくるのである。すなわち、どのようなダブルループ学習を行えばよいのかということは、その真に組織が成し遂げたいこと、すなわち、それこそが組織のオーセンティシティであると考えられる。この組織のオーセンティシティを組織メンバーが保持し、自らのオーセンティシティと重ね合わせる事が出来れば、自然と Argyris (1977) が指摘するようなダブルループ学習を実現することができるモデルⅡの組織となることができるのではないだろうか。この意味で、オーセンティシティは組織学習において重要な役割を果たすことができると言えよう。

#### 5. 結語

本稿はリーダーシップ論で近年台頭してきたオーセンティシティという概念を組織学習に援用し、組織学習においてオーセンティシティがどのような役割を果たすのかということとを先行研究に基づきながら、議論してきた。最後に、本節では結語として、これまでの議論を簡潔に整理した上で、本稿の残された研究課題について明らかにする。

オーセンティシティは自分らしさを表す言葉ではあるが、自分らしさとは何かということはそれほど簡単なことではない。「自己認識」について言及したように、自分らしさを考える際に、自分自身が内面的に思う自分と、他者が自分自身をどのように認識しているのかという外面的な自己認識の両方を考慮する必要がある。また、「バルネラビリティ」について取り上げた際に述べたように、本当の自分を他者の前にさらけ出すことはかなり勇気があることである。本当の自分をさらけ出したら、自分のこと

を他者が馬鹿にするのではないか、嫌われるのではないか、ということ意識してしまい、ブレーキがかかってしまう。

しかしながら、本当の意味で組織がダブルループ学習を進めるためには、組織メンバーが思っていることや考えていることを正直に発言し、これまで当たり前としてきたことを見直すことが必要となる。もしそのようなことが出来ない場合、最悪のケースとしては、組織が存続できないということも起こり得る<sup>7</sup>と捉えて、建前を言い合うのはやめて、本当のことを発言し、改革に取り組んでいくことが肝要であると考えられる。

もちろん、オーセンティシティさえあれば、組織学習、特にダブルループ学習が成功すると述べているのではない。本稿の議論に基づけば、オーセンティシティを持つことが、組織が本当の意味で正しい行動に向かって学習を行うことが出来るということである。特に、先が見通せない不確実性に満ちた時代においては、どうすればよいのかという答えが事前に得られることはほとんどない。しかしながら、変化や変革を起こして、組織が変わらなければ、組織の存続にかかわるということも確かであろう。したがって、自組織が持つ本当に正しい事、すなわち、その組織にとってのオーセンティシティを持って、組織メンバーが行動することが大事なのである。

最後に本稿の残された課題について整理したい。残された課題は多岐にわたるが、ここでは次の3つを挙げておく。第1に、オーセンティシティの主体である。組織学習には組織自体の学習と組織メンバーの学習の両方の立場があることを指摘したが、オーセンティシティも同じ

側面があるはずである。しかしながら、本稿では主に後者の立場で議論した。自己認識の先行研究を取り上げた際に言及したように、たとえ組織メンバーのオーセンティシティだとしても、そこには組織の価値観や基本的仮定などを内包している可能性を否定することは出来ない。なぜならば、当該組織メンバーが組織に所属しているのは、そのメンバーのオーセンティシティと組織のオーセンティシティが重なっているからかもしれないし、組織に所属することで自らのオーセンティシティを体現・実現することを目的としているかもしれないからである。分析レベルという観点からも、リーダーシップ論で用いられている個人レベルのオーセンティシティやオーセンティックという概念を組織レベルに援用できるのかどうかについては、さらなる理論的考察が求められる。

第2に、オーセンティシティのオーセンティシティについてである。オーセンティシティは言葉の定義上、既に真正であり、疑いの余地がないように感じるかもしれないが、どのような自分らしさも本当に本物の自分らしさなのかについては、さらに議論する必要がある。例えば、自分のキャリアにとって何が大切なのかを考える際に、Schein (1990) は自分にとって変わらない価値を意味する「キャリア・アンカー」という概念を提示したが、このキャリア・アンカーはビジネス・キャリアの経過や人生経験のステージによって見出されるアンカーが変わることがあることが知られている。Schein の立場からすれば、当初見出されたアンカーは本当のアンカーではなかった。何らかの理由で、本当のアンカーは覆い隠されていたのだということになるが、アンカーが変わるのか、変わらないのかについては議論が必要である。これと同様、オーセンティシティもそれが本物かどうかについて、すなわち、オーセンティシティのオーセンティシティについてのどうやって判別や判定、識別したらよいのかについてはさらなる研究が必要であると思われる。

最後に、本稿は先行研究に基づいて理論的展開を行った考察であり、これらの考察に基づいた、実際の企業での実証研究が必要である。量的な実証研究を行うためには、オーセンティシティをどういう変数で捉えるのかを検討する必

7 冒頭で COVID-19 の影響について触れたが、多くの大学では、2020 年度前期はオンライン講義に切り替えた。もし通常の授業形式にこだわっていたら、授業を行うことができず、存続が危うかったかもしれない。また飲食店でも多くのお店が出前やテイクアウトのサービスを新たに行うところが増えた。これまで同様来店してもらって、お店で食べてもらうということのみにこだわっているのは存続することが難しいところも少なくなかったのではないと思われる。

要があるが、目に見えるようなものではないので、代理変数を見つけることは容易ではない。しかしながら、リーダーシップやコミットメント、モチベーションなどのような概念も同様に目に見えるものではないが、実証研究が多数行われていることを考慮すれば、オーセンティシティに関する変数を作り出すこともできるのかもしれない。また、質的な実証研究も重要である。それぞれの組織によって、また組織メンバーによって、何が正しい事なのか、本当の事なのか、大切にすべきことなのか異なるはずである。そのため、それぞれの個別組織を丹念に調査し、どのようにオーセンティシティが形成され、表出し、それが組織メンバーの間で認識されたり、共有されたりするのか。また、本稿ではバルネラビリティという概念を取り上げたが、実際の組織では、バルネラビリティは獲得されるものなのか、それとも既に個々の組織メンバーが持っているものなのか等、さらなる調査が必要だと考えられる。

これらの残された課題については、稿を改めて議論していきたい。

## 参考文献

- 安藤史江 (2019) 『コア・テキスト組織学習』 新世社。
- Argyris, C. (1977) "Double Loop Learning in Organizations," *Harvard Business Review*, Vol.55, No.5, pp.115-125.
- Argyris, C. (1992) *On Organizational Learning*, Oxford: Blackwell.
- Argyris, C. & D. A. Schön (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & D. A. Schön (1996) *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bartram, T. & G. Casimir (2007) "The Relationship between Leadership and Follower In-Role Performance and Satisfaction with the Leader: The Mediating Effects of Empowerment and Trust in the Leader," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.28, No.1, pp.4-19.
- Bass, B. M. & F.J. Yammarino (1991) "Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval

Officers for Understanding Successful Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.40, No.4, pp.437-454.

- Boyatzis, R. E., A. M. Passarelli, K. Koenig, M. Lowe, B. Mathew, J. K. Stoller, & M. Phillips, (2012) "Examination of the Neural Substrates Activated in Memories of Experiences with Resonant and Dissonant Leaders," *The Leadership Quarterly*, Vol.23, No.2, pp.259-272.
- Cable, D., F. Gino, & B. Staats (2015) "The Powerful Way Onboarding Can Encourage Authenticity," *HBR.ORG*, November 26. <https://hbr.org/2015/11/the-powerful-way-onboarding-can-encourage-authenticity> (2020年8月27日確認)
- Church, A. H. (1997) "Managerial Self-Awareness in High-Performing Individuals in Organizations," *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.2, pp.281-292.
- Cook, S. D. N. & D. Yanow (1993) "Culture and Organizational Learning," *Journal of Management Inquiry*, Vol.2, No.4, Dec, pp.373-390.
- Crossan, M. M., H. W. Lane & R. E. White (1999) "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution," *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3, pp.522-537.
- Dimberg, U., M. Thunberg, & K. Elmehed (2000) "Unconscious Facial Reactions to Emotional Facial Expressions," *Psychological Science*, Vol.11, No.1, pp.86-89.
- Dirks, K. & D. Ferrin (2002) "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice," *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, pp.611-628.
- Edmondson, A. (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, No.2, pp.350-383.
- Eurich, T. (2018) "What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It)," *HBR.ORG*, January 04. <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it> (2020年9月2日確認)
- Fiol, C. M. & M. A. Lyles (1985) "Organizational Learning," *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, pp.803-813.

- Fletcher, C. & C. Bailey (2003) "Assessing Self-Awareness: Some Issues and Methods," *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.5, p.395-404.
- George, B. (2003) *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass. (梅津祐良訳(2004)『ミッション・リーダーシップ：企業の持続的成長を図る』生産性出版)
- George, B. (2012) "Mindfulness Helps You Become a Better Leader," *HBR.ORG* October 26. <https://hbr.org/2012/10/mindfulness-helps-you-become-a> (2020年8月26日確認)
- George, B., P. Sims, A. N. McLean, & D. Mayer (2007) "Discovering Your Authentic Leadership," *Harvard Business Review*, Vol.85, No.2, pp.129-138.
- Gross, J. & R. Levenson (1993) "Emotional Suppression: Psychology, Self-Report, and Expressive Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.64, No.6, pp.970-986.
- Gruenfeld, D. & L. Zander (2011) "Authentic Leadership Can Be Bad Leadership," *HBR.ORG*, February 03. <https://hbr.org/2011/02/authentic-leadership-can-be-ba> (2020年8月28日確認)
- Hedberg, B. L. T. (1981) "How Organizations Learn and Unlearn," in Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (eds.) *Handbook of Organizational Design, Vol. 1: Adapting Organizations to Their Environments*, New York: Oxford University Press, pp.3-27.
- Huber, G. P. (1991) "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures," *Organization Science*, Vol.2, No.1, pp.88-115.
- Ibarra, H. (2015) "The Authenticity Paradox," *Harvard Business Review*, Vol.93, No.1-2, pp.52-59.
- Lave, J. & E. Wenger (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. (佐伯胖訳(1994)『状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加』産業図書).
- Levitt, B. & J. G. March (1988) "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, Vol.14, pp.319-340.
- March, J. G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol.2, No.1, pp.71-87.
- March, J. G. & J. P. Olsen (1975) "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity," *European Journal of Political Research*, Vol.3, No.2, pp.147-171.
- March, J. G. & J. P. Olsen (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway: Universitetsforlaget. (遠田雄志・アリソン・ユング訳(1986)『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣)
- Merton, R. K. (1949) *Social Theory and Social Structure: Toward the Codification of Theory and Research*, Free Press (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳(1961)『社会理論と社会構造』みすず書房).
- Ridley, D. S., P. A. Schutz, R. S. Glanz, & C. E. Weinstein (1992) "Self-Regulated Learning: The Interactive Influence of Metacognitive Awareness and Goal-Setting," *The Journal of Experimental Education*, Vol.60, No.4, pp.293-306.
- Schein, E. H. (1990) *Career Anchor: Discovering Your Real Values*, San Diego, CA: Pfeffer (金井壽宏訳(2003)『キャリア・アンカー：自分のほんとうの価値を発見しよう』白桃書房)
- Seppälä, E. (2014) "What Bosses Gain by Being Vulnerable," *HBR.ORG*, December 11. <https://hbr.org/2014/12/what-bosses-gain-by-being-vulnerable> (2020年8月26日確認)
- Silvia, P. J. & M. B. O'Brien (2004) "Self-Awareness and Constructive Functioning: Revisiting 'the Human Dilemma,'" *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol.23, No.4, pp.475-489.
- Sutton, A., H. M. Williams, & C. W. Allinson (2015) "A Longitudinal, Mixed Method Evaluation of Self-Awareness Training in the Workplace," *European Journal of Training and Development*, Vo.39, No.7, pp.610-627.
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing* (2ed ed.), Addison-Wesley. (遠田雄志訳(1997)『組織化の社会心理学』文眞堂)
- Weick, K. E. & F. Westley (1996) "Organizational Learning: Affirming an Oxymoron," in S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, pp.440-458.