

経営視覚と組織学習：アーティファクトおよび 言語における並置性を中心に

A Study of Relationship between Organizational Learning and Visual Perception of Management

古 澤 和 行

Kazuyuki KOZAWA

和文要旨：

本稿では、吉田（2015）が提唱した経営視覚と組織学習との関係性を探究する。その際、経営視覚の観点からイノベーションを主導する組織学習に資するアーティファクトおよび言語の並置性を中心に取り上げ、考察する。なぜなら、経営環境の変化が激しい現代社会においては経営組織が新製品や新サービスを生み出しイノベーションを起こすことが社会的にますます求められるようになっているからである。しかしながら、他方で経営組織が実際にイノベーションを次々に生み出していくことは簡単なことではない。このため、本稿では経営視覚と組織学習の関係を見ていくことで、イノベーションを生み出すような組織学習について明らかにする。

英文要旨：

We explore a relationship between organizational learning and visual perception of management which Yoshida (2015) suggest in this paper. Particularly, we emphasize juxtaposition of artifacts and languages in organizational learning. Then, we clarify the process of organizational learning that generates innovation in terms of the relationship between them.

和文キーワード：経営視覚、組織学習、アーティファクト、言語、並置

英文キーワード：Visual Perception of Management, Organizational Learning, Artifact, Language, Juxtaposition

目 次

- I. はじめに
- II. 経営視覚とは
- III. 組織学習における並置
 1. アーティファクトと並置
 2. 言語と並置
- IV. ディスカッション：
 1. 経営視覚と組織学習の関係性
 2. 経営視覚と並置
- V. 結びに代えて

I. はじめに

「百聞は一見にしかず」ということわざがある。経営にも「見る」視点というのは大切である¹。経営環境やドメインをどのように「見る」のかによって競合企業が異なる (Levitt, 1960) かもしれないし、内部資源についての「見方」は経営戦略 (Barney, 2010) に重大な影響を及ぼすこともあるからである。

たとえば、企業が近視眼的な見方に陥る危険性に警鐘をならした Levitt (1960) は、米国の鉄道会社が衰退したのは、彼らが自身の事業を人や物を運ぶことと捉えず、列車を動かすことだと定義したことだと指摘する。もし人や物を目的地に運ぶことが自らの使命であると見ることができたのであれば、自動車や航空機も鉄道と競合関係にある脅威であるともっと早い時点で気づくことが出来たかもしれないし、対応策もいち早く取れた可能性もある。また、Barney (2010) は競争優位の源泉を企業の内部資源に求め、企業内部の経営資源における強みと弱みを分析する手法として VRIO (経済価値、希少性、模倣困難性、組織) を提示し、資源ベースの経営戦略論を展開した。経営環境における戦略的なポジショニングだけではなく、希少資源へのアクセスや他社が模倣できないような能力に着目するという視点は経営戦略に新たな選択肢をもたらした。

吉田 (2015) は、従来の経営学を「知覚」という観点から捉え直し、「見る」視点を中心に据えた「経営視覚」(Visual Perception of Management) という新しいパースペクティブを提唱している。そして、この経営視覚からポーターの経営戦略 (Porter, 1980) を分析し、5つの競争要因 (競合、新規参入、代替品、売り手および買い手) をどの程度まで扱うかは視認範囲を示す視野に、3つの基本的戦略 (コストリーダーシップ、差別化および集中化) のいずれを選択するかは視座の違いに、戦略要因を特

定の視座から考察することは視点に、それぞれ相当することを明らかにした (吉田, 2015)。

本稿では、吉田 (2015) が提唱した経営視覚という新たなパースペクティブと組織学習との関係性を探究する。その際、組織学習に資するアーティファクトおよび言語の並置性を中心に取り上げ、考察する。なぜならば、経営環境の変化が激しい現代社会においては経営組織が新製品や新サービスを生み出しイノベーションを起こすことが社会的にますます求められるようになってきているため、組織学習を促すことが必要だからである。しかしながら、経営組織が実際にイノベーションを次々に生み出していくことは簡単なことではない。このため、本稿では経営視覚と組織学習の関係を見ていくことで、イノベーションを生み出すような組織学習について明らかにする。

次節では、まず経営視覚とは何かについて吉田 (2015) に基づき明らかにする。結論を先取りすれば、経営視覚とは、経営知覚の一分野である (吉田, 2015)。経営知覚は、人が五感を持つように、経営視覚、経営聴覚、経営臭覚、経営味覚そして経営触覚 (あるいは体性感覚) で構成されるものであり、その中でも視野・視座・視点の3つの要素から構成されるものが経営視覚である (吉田, 2015)。次に、Weick & Westley (1993) に基づき、組織学習に資するアーティファクトおよび言語の並置性について説明し、両者の関係について議論する。最後に、新しく台頭しつつある本研究分野の今後の課題について整理することで本稿の結びに代えたい。

II. 経営視覚とは

先行研究において経営視覚という言葉や用語は直接的に用いられていないが、経営視覚を論じていると考えられる経営学の研究はいくつも存在する。たとえば、先述した Levitt (1960) の「マーケティング近視眼」研究をはじめ、March (1991) の利用 (exploitation) と探究 (exploration) やシングル・ループ学習やダブル・ループ学習の研究 (Argyris, 1977; Argyris & Schön, 1978; 1996)、学習の近視眼研究 (Levinthal & March, 1993)、イノベーションのジレンマ研究 (Christensen, 1997) などが

1 もちろん経営においては「見る」視点だけではなく他の活動も重要ではある。本稿では、どのように「見る」のかということが経営において、特に企業のイノベーション活動において大切な部分であることを示していく。

そうである（古澤，2017）。なぜならば、これらの研究はどれも視野や視座、視点など見方に関する変化を含んだ研究になっているからである。もちろん、どんな研究もある研究視点から分析するということになるので、その意味では特定の見方を含むということになるかもしれないが、経営視覚研究においてより重要なのはある視点から別の視点への移動や特定の視座ではなく複数の視座から議論するような観点が含まれているかどうかということである。

この意味で、近年注目を集めている両利き経営の優位性について論じた O'Reilly & Tushman (2016) の研究も、従来の単一的な視点から複数の視点を取り込むような議論になっているという点で、経営視覚に関連する研究と位置付け直してもよいのではないかと考えられる。彼らの研究によれば、両利きの経営が成功するためには、リーダーの手腕が大切であるという。たとえば、O'Reilly & Tushman (2016) では、アマゾンが成功した背景には、ジェフ・ベゾスというリーダーがリーダーシップを発揮したのだとし、彼らの研究成果としてリーダーシップを発揮するために鍵となった5つの要素を挙げている。その5つとは、「全体的な戦略的意図」、「共通のアイデンティティ」、「非常に足並みの揃ったシニア・チームの存在」、「小規模で地域別に分かれたユニットでの探索活動」、「葛藤を許容する能力」である。

Ⅲ. 組織学習における並置

1. アーティファクトと並置

本節では、イノベーション活動を推進していくための組織学習活動がどのように成立するのかを、物理的人工物、すなわちアーティファクト自体のレベルに革新（innovation）と保存（preservation）を並置するケースを取り上げ議論する。

Weick & Westley (1996) は、このような並置の事例の1つとして Cook & Yanow (1993) のパウエル（Powell）フルートの研究を取り上げている。パウエル社では、新しい職人を社会化し、ニーズを変化させる顧客にマーケティングしながら、活動の中核となる独特なパターンである組織アイデンティティを維持しようと努めてきた。組織アイデンティティとは、組織メ

ンバーが、自分たちの組織について中核的、永続的、独創的、差異的として感じるものであり、自分たちが共有していると信じているものを指す。組織は、何をイナクトできて何をできないか分かると、自身の中核となる属性についての何かを学習する。そして、組織アイデンティティは目に見える象徴、すなわちロゴや製品に具現化されている。パウエル社では、「世界で最高のフルーツ」メーカーとしてのアイデンティティがそのフルーツに具現化されていた。

1974年、独立系の英国フルーツ製作者であるアルバート・クーパー（Cooper）が、フルーツ奏者がとても好む新たな規格（クーパー規格）を開発した。「最高の」フルーツが「パウエル氏によって開発された」パウエル規格であり、クーパー規格を採用することは組織のアイデンティティを変えることに等しかった。このジレンマを学習の問題として言い換えるとすれば、パウエル社はクーパー規格に基づくパウエルフルーツを作ることができるのか、それでも依然としてパウエルフルーツと言えるのか、ということになる。結論を先取りして端的に言えば、パウエル社はクーパー規格のパウエルフルーツを作り、そのことによって、フルーツという人工物に革新（新しい規格）と保存（パウエルらしさ）を並置させ、新たな状況に直面した際に、組織アイデンティティを維持する方法を学習することに成功したのである。

Weick & Westley (1996) によれば、このような組織における学習の諸瞬間には撞着が含まれていると指摘する。すなわち、組織学習の諸瞬間において、組織は新しいアイデンティティではなく新しい状況を身につけたいのである。組織学習は、アイデンティティを維持しながら、他方で状況が新しく探究される時に、最も起りやすいかもしれない。この意味で、組織は革新の仕方を学ぶだけでなく、組織は新しい脅威の真っ只中で自身のアイデンティティを再完成させる仕方を学んでいると言えよう。

パウエルフルーツメーカーの事例は、「最適な折衷としての双価性」（Weick & Westley, 1996）があることを示している。すなわち、秩序と無秩序、探究と利用、第1レベルと第2レベルの学習、および漸進的と転換的変化、の並置である（Weick & Westley, 1996）。このよう

なプロセスは組織学習の撞着性と組織の進化や成長を意味する。

O'Reilly & Tushman (2016) は、今から260年前の1759年に創業した英国の航空宇宙関連企業であるGKNの組織進化について明らかにしている。ライト兄弟が初飛行したのが1903年だということを考慮に入れば、1759年創業の同社の現在の主力事業が航空宇宙関連であるというのは、創業とは異なる事業を展開し、市場と技術を変化させていったことが明らかになるであろう。GKNは、創業時、炭鉱業からスタートした。産業革命によりGKNは鉄鉱石の生産に着手し、1815年には英国最大手の鉄鉱石生産会社になった。1864年には釘やネジ、ボトルといった締め具の生産を始め、1902年には同製品で世界最大のメーカーになっている。その後、GKNは金属鍛造の専門知識を活かして、1920年に自動車部品、さらに航空機部品の生産を開始し、航空宇宙、自動車、冶金業界で年商90億ドル、従業員数5万人以上の企業となっている(O'Reilly & Tushman, 2016)。このようにGKNは企業が成長する過程において複数の事業を並置させながら、学習し発展してきたのである。

2. 言語と並置

次に、組織学習に資する言語の並置性について議論する。組織学習する際、言語の役割を見逃すことはできない。組織においてわれわれは、個人間レベルおよび個人内レベルの両方で、言語を使用し意思疎通する。たとえば、個人内レベルにおいて、言語は、行為における内省を許容するものである(Weick & Westley, 1996)。個人間レベルにおいては、たとえば運動のコーチは選手の行為に応じて内省する役割を担っており、コーチは言語を用いて、個々の選手の行為に指示を与え、チームの試合として成立するように意思疎通をする。このように言語は学習の道具の一つである。

言語は、学習と同様、忘却と親密なつながりがある(Weick & Westley, 1996)。物事に名前をつけることは、あるものと別のものを区別するため、見るだけでなく見ないことでもある。たとえば、虹などのカラースペクトルを取り上げて考えてみよう。本当のカラースペクトルは

連続体である。しかしながら、赤、橙、黄などの色を区別するために、赤から橙をつなぐスペクトルの部分を「見ない」必要がある(Leach 1972)。このようにわれわれは、組織において言語を語る際、ほんやりしてははっきりない感覚から高い正確性をもった言葉へと変換させる。一旦、言語化されると、知覚の多様性や特性の一部を失ってしまう。その損失は合理的または論理的思考をするために必要なものである。

Weick & Westley (1996)によれば、この言語化により合理・論理的思考を行うために知覚の損失が生じるということは利用学習(March, 1991)やシングル・ループ学習(Argyris & Schön, 1978; 1996)と同じであると指摘する。われわれは、合理的思考プロセスを通じて論理的結論を導く。そして技術的合理性のプロセスによって、多義性や曖昧さを削減し、安定した組織としての行動が実現できるのである。これに対し、創造性や独創的思考は全く反対のプロセスである。Koestler (1964)によると、創造的行為を特徴づける「洞察の瞬き」において、思考は「これまで結合していなかった経験の束(文脈)を結合させ、よく知られた状況または新たに光を当てられた状況を浮かび上がらせ、それに対する新たな反応を導く」(Koestler, 1964, p.659)。すなわち、これまでは見ていなかったものに着目し、新たなものを見つけるのである。創造的思考は「系統発生的にも存在論的にもとても古い思考の背景となる層」の中にその起源を見つけるという「逆行する」ものである。「創造者は精神作用(mentation)のより古い、より原始的な、より抽象的なレベルへ逆行することを通じて探すだけでなく、一步後退二歩前進(a reculer pour mieux sauter)を通じて探しうる」(Koestler, 1964, p.659)。

われわれの学習は、「見る」ために「見ない」ということをしなければならない。しかし学習するということは、すなわち、もっとよく見るためには、意識的に忘れていたことを思い出さなければならない。新しいものを見たことを伝えるために、われわれは、言葉を用いる必要があるが、新しいもの過ぎて正確な表現がない場合には、言外の意味に頼らなければならない。最終的には正確な表現はできないこともある。学習は見ることと見ないこと、名前を付けること

と名前を付けないこと、思考をまとめることとばらばらにすること、の両方の能力を必要とするのである (Weick & Westley, 1996)。このような言語の役割を組織学習に資する言語の並置性ということができよう。

このように組織学習のプロセスはどのように見るのかという経営視覚の観点と密接な関連性がある。次節では、両者がどのような関係になっているのかについてさらに議論し、イノベーションを創出するためのインプリケーションを導出したい。

IV. ディスカッション：

1. 経営視覚と組織学習の関係性

先述したように、Weick & Westley (1996) によれば、組織学習 (Organizational Learning) は安定を求める組織化 (Organizing) と不安定や変化を求める学習 (Learning) の両方を含んだ撞着的な表現であると指摘されている。そして、この学習と組織化間の関係は、生来的に不安定なものであったり、両立すると言うよりも緊張関係にある。この緊張は組織構造や形態の選択に関する先行研究で次のように明らかにされている。

たとえば、安定を求めるのであれば官僚制組織や機械的組織、革新や環境変化への適応であれば自己デザイン組織やアドホクラシー、有機的組織が、それぞれ相応しいこととされている (Burns & Stalker, 1961; Weick & Westley, 1996)。官僚制組織は、機械的に分業化された労働、厳格な命令体系、明確な区分、および技術的合理性を用い、規模の経済性を活かし、効率性を高め、組織内に混乱や矛盾性を抑制や削減、時には無くしたりする性質を持っている。他方、自己デザイン組織やアドホクラシーは、創造性や創造的思考に関して高い有効性を生み出すのに適した形態である。このことは、一方で自己デザイン組織が学習し、他方で官僚制が組織化するということを示唆している。

March (1991) は、自己デザイン組織も官僚制組織もどちらも学習するが、その学習は異なった次元の学習であると指摘している。前者は探究する (explore) 学習であり、後者は利用する (exploit) 学習である。探究も利用も両

方とも学習の一形態であり、長期に存続している組織であれば両方の学習を行なっている、もしくは行なって来たはずである。

組織学習の研究において、探究と利用の間のバランスという問題は、既存の技術の精緻化するか、それとも新たなものの発見するのかという区別に表れている。新しい代替案を探究すれば、その分だけ既存のスキルを改善するスピードは落ちることになる。逆に、既存手順の改善は、組織的探究のための魅力的な実験の機会を少なくさせることにつながってしまうことになる。この問題は、個人レベル、組織レベル、および社会レベルという入れ子システムの各レベルで同様に起っていることなので、適切なバランスを発見することは非常に困難である。

学習は、利用 (exploitation) と探究 (exploration)、つまりルーティンを確立することおよびルーティンにない新たな行為を受け入れること、の両方に関係している。どちらか一方に偏り過ぎると組織の破滅を招く。これは、学習の問題は探究を犠牲にした利用および利用を犠牲にした探究の選択ではなく、2つの適切な並置とみるべきであるということを示唆する。ここに経営視覚と組織学習の関係性が存在し、上述してきた並置の概念が役立つと考えられるのである。

学習を組織化と結びつける一つの方法は、適切な学習の存在位置は、秩序と無秩序が並置され、あるいは同時に存在する時の状況の中にあるということである。そのような状況は、ダブル・ループ学習とシングル・ループ学習の交差点を意味している (Weick & Westley, 1996)。秩序と無秩序の適切な並置は2つのものを単に交替するではなく、2つのものの親密で継続する結合を通じて創られる。

たとえば、ジャズミュージシャンの即興も、計画と実行が並置されたイノベーティブな学習の場であると言える。ジャズの即興は、継続的な行為の真っ最中に、その経験した行為の直観的理解を浮かび上がらせ、批判し、再構築し、検証を一瞬で行う。ジャズには、メロディーという最小構造があり、それに導かれながら創造的な演奏をする。

また、軍隊も即興の例である。一見すると軍隊はルールに従う官僚制組織の理想的なモデル

のようであるが、戦闘の影響で人間、設備、および組織が破壊されたとしても、常に継続的に即興を通じて全体形態をもとに戻す必要がある。その際には、既存のルールを維持するために、現在の残された人員や設備でどのように対応できるのかを考え、新たな役割分担を創出する必要に迫られるのである。

このように、即興は物事の真っ只中に投げ込まれ、行動しながら考えることによって役割を果たすような人々の活動である。換言すれば、これが毎日の組織生活である。どんな組織的行為も同じものはない。いったん物事が始まれば、驚きや予想外のことは避けられない。より早く、どのように学習するかを学習することに失敗すれば、致命的であるかもしれない。行為と一体化した学習が重要なのである。

Weick & Westley (1996)によれば、そのような並置された学習状況において組織は「至高体験」(Csikszentmihalyi, 1990)を覚えるのである。それは、言葉が単に経験を記述するのではなく新たなものを創造するように思われるような時や、発見と懐かしさの混合の中で古いものが突然新しいものに見えた時、などに感じられるという。個々人が経験を個人としてではなく社会的なものとして認識したり、人々、資源、状況との正しいつながりを再獲得する可能性がある「場所」として認識したりするのである(Weick & Westley, 1996)。

そのような並置された場所は、計画やデザインすることが困難であるというよりもむしろ、それらは即興的な性質をもっているものである。すなわち、組織学習を経営視覚の観点からとらえ直すという営為は、古いものと新しいもの、刺激と安心の両方を感じる場所を探すことであるかもしれない。どのように学習が即興によって促進されるかを理解するために、一つには感じるということのルールを認識する必要がある。もう一つには最小構造としての不完全性のルールを理解する必要がある。たとえば、歌は学習に関連して言えば、一部分、ある種の最小の構造を提供する。組織学習にとって主要な問題となるのは、組織において何が歌に相当するものなのかということである。候補としては、理念、信条、一里塚、ルール、発展段階、ルーティン、過去の歴史、伝統、および儀

式などである。新たな学習は、同じ古いメロディーで際限なく変化させるよりも、むしろ複数の歌とか歌の本といったレパートリーがある方が、より起りやすいであろう。即興は最小構造を必要とするが、誤り(エラー)を許容したり認めたりする能力も必要とする(Weick & Westley, 1996)。とりわけジャズでは誤りを許容することは大切である。ジャズにおける秩序と無秩序の並置に関連したこの「誤り」はパフォーマンスへの脅威ではなく機会として捉えることができる。このように即興における誤りは、秩序と無秩序の間のバランスが維持されるための機会を意味するのである。

以上のように、組織学習を経営視覚の観点から考察して見ることにより、組織学習は単なる組織の安定化に向かう改善プロセスというだけでも、組織に不安定化をもたらす変化や創造性の源泉というだけでなく、その両方が並置された状態であり、その並置状況を創り出すことが継続的で適応的な組織学習を行なうために必要なことであることが分かる。次節では、並置状況をどのように見ればよいのか、さらに経営視覚の観点から並置について議論して行きたい。

2. 経営視覚と並置

組織学習における並置状況を Weick & Westley (1996)では、ユーモアと小さな勝利に求めている。それでは、まずどのようにユーモアが学習を提供するのか、又どのようにユーモアがアイデンティティの維持を提供するのかについて議論する。

ユーモアは「アナーキー、カオスという意味」である(Davies, 1958)。ユーモアは、名前のないものに名前をつける、無意味なもので意味あるものを混乱させる、および秩序だった思考体系に無秩序を生み出すことである、と指し示してきた。また、Bateson (1973)はユーモアの使用を地一図の関係の消滅と再構築を巻き込んだ完全な循環として記述している。冗談を言う最初のフレーズでは、情報の内容は表面的で、背後にある様々な形態の内容が暗に含まれている。冗談があるポイントまで達すると、突然、背後にあったものへ注意が向けられ、矛盾および爆発のようなものとなる。矛盾した言葉の循環が完成される。

Koestler はユーモアを創造的行為の領域のものとして扱っている。彼は創造性全体を3つに分割した。すなわち、ユーモア、発見、そして芸術である。3つともすべて2つの基盤をもつ異縁連想に基づいており、「笑いで衝突、新しい知的経験の融合、または、芸術的経験の対峙」(Koestler, 1964, p.45)のいずれかの結果である。しかし、芸術や発見と違って、ユーモアは建設的だけでも破壊的でもない。むしろ、無意識さの表現を許容し認め、真実を没入させたりさせず、意識的なものを遊離させたりもしない。ユーモアや冗談は、言葉を用いて「二重の意味」を生み出すよう圧縮し、一体化したものである (Freud, 1905)。ここにユーモアの楽しみの源泉がある。Weick & Westley (1996)によれば、冗談が意味を成すためには、子供が意味のないことを言うような意味での単に無意味なことを言うのではなく、当初の言葉の文脈や流れからは逆行して、注目されていた視点から焦点が移動し、ある意味でこれまで覆い隠されていたものが解放されるような場合、思わぬ可笑しさや笑いが生じると指摘する。

また、ユーモアの社会学および人類学的研究によれば、個人内と同じように、個人間の関係において、ユーモアは社会的な相違を覆ませると同時に支えるような行為である (Weick & Westley, 1996)。病院における冗談の研究において、Emerson (1969) は、冗談は患者とスタッフの間でタブーとされているもの、この場合には、死、を扱うための密かな方法として機能することを示唆している。冗談という形式は「自身に否定がある」ことが鍵である。冗談という形式を選択することによって、患者は直ちにタブーを壊し、それを許容することができるのである。このように、冗談や洒落、ユーモアは、アイデンティティを確認することと学習に対する文脈の変換を許容することの両方を行っている。

冗談は、一時的で破壊しないようなやり方で、代替的な現実、忘れられた真実、異常な情報が出来事の流れの中に入ってくるような瞬間を組織プロセスの中に提供する。たとえば、組織におけるユーモアの諸研究によれば、ユーモアは組織の批判を表現するためのもの、および、既存の政策と手続きの矛盾、あいまいさの解明、異なった認知されていない結合をつくるものである

と指摘されている (Linstead 1985; Weick & Browning 1986; Hactch & Ehrlich 1993)。

ユーモアは、一瞬で、はかなく、短命である。またそれは合理的な活動というよりもむしろ本能的なものである。ユーモアは、身体的および社会的な面を同時に持っている。なぜなら、笑いという明確な身体的反応を生み出す一方で、冗談が楽しいのは、それを他者と共有するからである。ユーモアは秩序を失うことなく柔軟性や調整、新たな見識を提供する。ユーモアは秩序の中に無秩序を創造する良い例であり、秩序と無秩序の並置を実現する手段でもある。

ユーモアは、型通りの見方や視角から抜け出しながらも、従来の組織を壊すことなく、新たな秩序という見方を創造することができるのである。この意味で、真の学習する組織は、より健全な構造を保持しているという点で探究型組織とは異なり、スラック、余剰、無秩序およびそれ故の柔軟性を保持しているという点で利用型組織とも異なる、ということである。

次に、Weick & Westley (1996) が指摘する組織学習における並置状況としての小さな勝利 (small wins) の役割について論じて行く (Weick 1984)。複雑な状況において、組織において大きな変化を成し遂げることは容易なことではない。安定した組織における大きな変化は、統制することが難しい。そこで、代替案となるのは、多くの局所で始められる小さな変化の試みである。小さな勝利というのは、見えるような有形の結果を生み出すのに適当な大きさの統制可能な機会として定義されるものである (Weick 1984)。小さな勝利は、秩序立った漸進的な利用的学習を具現化したものでありながらも、しばしば、探究的学習の側面や、利用と探究を複雑に混合したような要素を生み出す。すなわち、小さな勝利は、組織に小さな変化としての有形の結果をもたらすだけのものがあるにも関わらず、新たな挑戦としてのその結果の意味および意義は固定化されたものではない。そうではなくて、その結果が予期しない意味を見出し、新しい機会を発見し、古い仮説を打ち破り、そして、新たな人工物やシンボルとなる場合がある。小さな勝利は新たな学習の中へ既存のルーティンを誘うことができるのである。

Weick & Westley (1996) の考察によれば、平

等な権利について法律の側面から真正面に改正しようとした試みは失敗に終わったが、言葉を少し変えることでこれまで当然視されてきた性偏を浮かび上がらせ、人びとの意識に変化をもたらすことに成功したという (e.g., *chairman* を *chairperson* や *chair* と表現すること)。この言葉を少し変えるという小さな勝利の試みは、これまで人びとが意識すらしなかった男性主義を解き明かすことになった一方で、言葉を少し変えることは人びとが思っている以上に難しいことではなく、性の平等な表現を意識させる絶大な効果があったのである。すなわち、言葉の変化という小さな勝利が、現状に無秩序を創り出し、学習の可能性を拓いたということができる。

また、Weick & Westley (1996) のカナダの長距離バスにおける小さな勝利の考察も興味深い。カナダの長距離バスでは乗客の減少に悩まされていた。そこで、バス停の待合を綺麗に清掃し、清潔に保ち、美味しいご馳走を提供することを思いついた。このことは女性の利用者を増加させる結果につながったのである。

小さな勝利は、一連の小さな変化を通じて大きな変化をもたらす従来の制度や文化を打ち壊すことができるのは、Bateson (1973) の「ゆで蛙」の逸話の中で叙述しているように、人びとに、とても少し、とてもゆっくり変化し、学習するよう促すからである²。なぜなら、そこには次の3つのダイナミクスが存在するからである (Weick & Westley, 1996)。第一に、大きなシステムにおける小さな勝利は連続的にまたは同時的に起り得る、つまり、いくつかの小さな変化の総計は劇的な変形に近づけることを意味する。第二に、一連の小さな勝利はしばしば革新に先立ち、革新への道を拓くのである。小さな勝利は革新を可能にするような趨勢と基礎的な学習を提供する。そして第三に、多くの革新と呼ばれるものは、一連の事前の小さな勝利を回顧的にひとまとめにしたものであり、そのすべては同じように新しい方向へ動いているとし

2 「ゆで蛙」の逸話とは、熱い湯に蛙を入れると熱いことを感じて湯から出るが、蛙を入れた水をゆっくりと温めると変化が緩やかなので温かくなっていることに気づかずに茹であがってしまうという作り話である。

て解釈されたものである。

小さな勝利は行為ルーティンという秩序の中に非ルーティンな出来事という無秩序を埋め込んだものである。この並置は信念、局所のおよび一時的であり、学習の機会である。学習のための機会は小さな勝利が多くの場所で多くの人びとによって意図されることにより増加する。

このようにユーモアや小さな勝利は組織学習において並置を生じさせる。換言すれば、このような並置は、われわれに物事への見方を変える機会を創出し、学習を促しているということができる。なぜなら、ユーモアであれば言語の意味の二重性や文脈の異質性により解釈の余地を広げ、組織に安定性と不安定性をもたらし、組織の視野や視座、視点の転換につながる。また、小さな勝利であれば、活動範囲はそれほど急激に拡大しないかもしれないが、これまでやってきた活動を見直し、新たな取り組みを行なうには十分すぎる素地を組織にもたすことができる³。

V. 結びに代えて

本稿では、経営視覚と組織学習の関係について詳しく見てきた。組織学習は組織における学習を意味するものであるが、組織学習には二重の意味が含まれている。それは、組織において安定化を目指すような意味と、新たなものを探究し、これまでになかったものを取り入れようとするような意味である。シングル・ループ学習の場合には、ほとんどが安定化を目指して、目標と異なる結果になったら、その原因を探り、修正していくプロセスを辿る訳であるが、新規メンバーやその業務に初めて関わった人はいつも通りのやり方を新しく学習するプロセスでもある。逆に、ダブル・ループ学習の場合には、組織にとっては前提を疑い、新しい価値基準に基づいて、新たな試みを学習するプロセスにな

3 どのような大きな変革であったとしても小さな一歩から進めなければならない。小さな一歩を踏み出すことで大きな変化が達成できるのである。山のふもとから見る風景も、一歩一歩山を登って山頂から見る景色では、全く異なるということは容易に想像がつくであろう。

るが、一部のメンバーやそのプロセスを主導するリーダーにとってみると、このような新たな試みは当然のことであって新規性というよりむしろ当たり前のことであるということもある。

すなわち、組織学習における保守と革新という並置は、経営視覚の観点から捉えると、どちらに焦点を当てるのかによって、保守性や革新性が異なるということが言える。Gergen & Gergen (2004) は、「人が「何が現実か」を定めるとき、常にそれは、ある一つの文化の伝統から話しているのだということ」(Gergen & Gergen, 2004; 2018, p.20) と述べているが、どのような立場に立って見ているのかということは、経営視覚の観点からイノベーションを生じさせるような組織学習を考察する上では大変重要である。なぜなら、もしも Gergen & Gergen (2004) が指摘する別の文化の伝統から話すことになれば、「何が現実か」ということすら違ってくるからである。組織学習について論じた Argyris (1977) の論文の冒頭にある製品 X の例を取り上げれば、経営トップ層にとっては将来有望な製品である一方で、現場レベルではうまくいかないことが明らかな製品であり、すぐにでも生産中止をしなければならぬものだというのが、それぞれの現実であった。お互いの現実を理解するには、お互いの立場から製品 X を見なければ分からない。結果としては、製品 X の生産を中止することになったが、どちらが正しいということは簡単に言うことはできないかもしれない。なぜなら、最初に売り上げが低くても、たとえ欠陥が多かったとしても、それを修正していく中で製品が向上し、売り上げが上がっていくというものも存在するからである⁴。

既存の視野や視座、視点を変化や変更、修正することは容易なことではない。本稿では、Weick & Westley (1996) の議論をベースにしながら、アーティファクトおよび言語における並置について見てきた。そこでは、小さな勝利やユーモアといった二重の役割を担うような媒介要素が並置をもたらし、イノベーションを可能

にするような組織学習を促す可能性があることが明らかにされた。安定化や固定化はイノベーションを推進する上では通常障害になるものであるが、組織が採用したり利用や活用したりするには、むしろ安定化している方が使いやすい。また、失敗してもこれらの媒介要素は組織に対するダメージが少なく済むというメリットもある。これは、O'Reilly & Tushman (2016) らの研究である両利きの経営にも通じる部分があるのではなからうか。大きな組織は新しいチャレンジをすることは難しいが組織を両利きにするためには、新たな挑戦を専門に行なうような小さな場が必要である。そうしないと、可能性の芽が育たない。現在の強みは永遠には続かないのである。

本稿では、先行研究をベースに議論を展開したが、残された課題としてはこれらのフレームワークがどのように実際の企業組織では適用されるのかについてさらなる研究が求められる。今後は、視野や視座、視点を変えることでイノベーションを実現したような組織学習の事例を集め、整理し、どのようなきっかけで見方が変わるのか、そして、いつ変えたらよいのか、を明らかにしていきたい。イノベーションは生じた結果を見ないと、それがイノベーションであったのかどうか分からないという側面もあるが、環境変化の激しい時代にあっては、常に変化を予測し、他に先んじて新しい実践に取り組まなければ生き残っていくことは容易ではない。本稿の冒頭でも述べたが、将来競合になる組織は現在その組織が置いている業界ではないところからやってくる可能性も少なくないのである。経営視覚に関する研究は緒に就いたばかりなので、研究の論点は様々あると考えられる。今後さらに研究を進め、稿を改めて整理していきたい。

参考文献

- Argyris, C. (1977) "Double Loop Learning in Organizations," *Harvard Business Review*, Vol.55, No.5, pp.115-125.
- Argyris, C. & D. A. Schön (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & D. A. Schön (1996) *Organizational*

4 たとえばソフトウェアであれば、フリーでβ版を配信し、使用してもらって生じた問題点を修正しながら、製品化していくような開発方法も存在する。

- Learning II : Theory, Method, and Practice*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. B. (2010) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 4th edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Bateson, G. (1973) *Steps to an Ecology of Mind*, London: Paladin. (佐藤良明訳『精神の生態学』新思索社, 2000年)
- Burns, T. & G. M. Stalker (1961) *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York, NY: Harper Perrenial. (今村浩明訳『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社, 1996年).
- Emerson, J. (1969) "Negotiating the Serious Import of Humour," *Sociometry*, Vol.32, No.2, pp.169-181.
- Freud, S. (1905) *Jokes and their Relation to the Unconscious*, London: Hogarth.
- Gergen, K. J. & M. Gergen (2004) *Social Construction: Entering the Dialogue*, Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publication. (伊藤守監訳『現実はいつも対話から生まれる』東京: ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2018年)
- Hatch, M. J. & S. B. Ehrlich (1993) "Spontaneous humour as an indicator of paradox and ambiguity in organizations," *Organization Studies*, Vol.15, pp.505-526.
- Koestler, A. (1964) *The Act of Creation*, London: Hutchinson. (吉村鎮夫訳(1967)『創造活動の理論』ラテイス).
- 古澤和行 (2017) 「組織の変化とアーティファクト: 経営視覚による慣性の分析からの一考察」『経営学研究』第26巻第3・4合併号, 1-11頁.
- Levitt, T. (1960) "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Vol.38, No.4, pp.45-56.
- Linstead, S. (1985) "Jokers wild: the importance of humour in the maintenance of organizational culture," *Sociological Review*, Vol.33, No.4, pp.741-767.
- O'Reilly, C. A. & M. L. Tushman (2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford, California: Stanford University Press (入山章栄監訳『両利きの経営: 「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東京: 東洋経済新報社, 2019年)
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Weick, K. E. (1984) "Small Wins: Redefining the Scales of Social Problems," *American Psychologist*, Vol.39, No.1, pp.40-49.
- Weick, K. E. & L. D. Browning (1986) "Argument and narration in organizational communication," *Journal of Management*, Vol.12, No.2, pp.243-259.
- 吉田孟史 (2015) 「経営視覚 - 経営組織には外界の現象はどう映っているのか」『青山経営論集』(青山学院大学) 第49巻第4号, 59-71頁.