

組織文化の側面からみた組織知能

渡辺 慶和

1. はじめに

組織知能には、2つの基礎があるとされる。その1つは、コンピュータによる人工知能であり、2つ目は組織構成員の持つ個人的な人間知能である。しかし、組織知能が、組織レベルの概念であることは、強調されるべきであろう。その意味で人工知能も人間知能も、組織知能の基礎ではあっても、組織知能そのものではない。組織知能は、人間知能と人工知能の相互作用から生まれる交絡集積体(INTERACTIVE-AGGREGATIVE COMPLEX)なのである。

組織知能と同じく組織のレベルでの認識概念に組織文化がある。組織文化とは、以下で詳述するように構造概念として捉えられる。組織学習は、その構造変化に重要な役割を負っている。組織知能の研究は、組織文化・組織学習とどのように関係づけられるべきであろうか。

2. 組織レベルの概念装置：組織知能

組織知能とは組織の知的な問題解決能力であると定義づけられる。組織知能を考えるさいに、この用語が複雑性のどのレベルのシステムについて述べようとしているのかを明確にしておく必要がある。複雑なシステムには細胞から植物、動物、社会にいたるまでさまざまなレベルが存在する。このような複雑なシステムを研究する方法には一般的に構成要素の動きに着目する見方と全体像を一時に見て全体の現象として捉える見方がある。

この2つの方法の違いは、瞬時にどれだけ多くの情報量を処理できるかという情報処理能力の差にあるのではない。構成要素の動きを調べるには、構成要素のレベルで適切な概念を使わなければならないのと同様に、

わたなべ よしかず 産業能率大学

〒259-11 伊勢原市上粕屋1573

全体についての性質を知るためには、全体レベルの概念を用いなくてはならないということである。つまり、組織知能は、組織レベルの概念として個人レベルの概念とは明確に区別されなければならない。

複雑なシステムを研究の対象とする場合に、個々の要素が持つ性質と個々の要素の集合体にしてはじめて現われてくる性質とを厳密に区別して考えることの認識上の難しさがある。このような当該レベルに特有の性質は創発性と呼ばれる[4]。たとえば、DNAの配列では、個々のアミノ酸の並び方の規則性に注目するのに、コードという概念用語が必要となる。化学的にはどのような並び方でも可能であるが、実際はある一定の並びしか現われてこない。ここでコードとは、全体としての意味を問うために必要となる全体レベルの概念であると言える。

創発性を表わすには、このようにレベルに適切な用語を当てはめる作業が必要となる。この作業は、きわめて困難なものである。なぜならば、ある現象が、要素の単なる量的拡大による作用であるのか、それとも創発特性と呼べるものなのかは区別することが難しいからである。特に、対象とするシステムが、人間要素を含む場合には人間の認識の問題が絡んでくることから、その困難性は二重のものとなる。

組織知能で取り扱う組織現象は組織として捉えてこそ明らかになる、もしくは明らかにすべき創発特性であると言える。人間関係論にしても、科学的管理法にしても、組織の構成員の行動を個人もしくは集団のレベルで説明しようとしたものであった。しかし組織構成員の行動は構成員が互いに影響しあうことによって生まれてくる組織上の性質として扱うべきである。たとえば組織スラックの概念は、これまで正当な評価を受けてこなかった。組織スラックは組織のレベルにしてはじめて現われてくる性質を指す用語である。組織の構成要素としての人間・機械の観点からの能率の追求は、全体レベルであ

る組織の観点からは正当化されない。組織には、対処すべき複雑性に応じて組織スラックが必要となる。

3. 組織知能の具体的な表われとしての組織文化の構造認識

ここでは次のように組織文化とその構造を定義する[7]。

組織文化 ↔ 組織内での人間活動を規制する行動様式のシステム

組織文化 ↔ 組織活動に影響をおよぼす【価値観・信念・エグゼンプラー】と【記号的一般化】のトレードオフのパターン

組織の中で、組織構成員は人間として可能な活動のすべてを行なえるわけではない。その組織で一定の人間活動だけを許すものが、組織文化である。さまざまな行動様式が、何をいかに行なうかを規定している。この定義で用いる組織の価値観とは、組織活動に適用される社会原理で、組織にとっての行動の善し悪しを決めるものである。また、信念とは、組織構成員のもつ因果関係の合理性に影響するもので、ある行動が環境からどのような反応を引き出すのかについての知識である。また、エグゼンプラーとは、組織活動についての問題解決の例題として一般に受け入れられている具体的な実例集である。このようなエグゼンプラーによって、技術・顧客・業者等についての知識が組織構成員の間に伝わる。さらに、記号的一般化は、組織の公式的な部門内および部門間、議論を容易にさせるように伝達過程を促進するもので、経営計画・予算などが該当する。

この【記号的一般化】は、組織文化における制度としての側面を表現したものであり、他方、【価値観・信念・エグゼンプラー】は、組織文化における主観的合理性にもとづく側面であると言える。さらに、組織文化は、両者を含めて1個の全体を形成するシステムであると言える。ここで、組織文化は、行動様式のシステムであるから、計画策定・予算編成のさいに一定の型を要求すると同時に、どのような知識が取り上げられるかについての基準を提供すると思われる。

このように定義された組織文化の側面からみれば、組織知能の知・情・意は、以下のような具体的な対応物をもつと考えられる。すなわち、【知】としての【記号的一般化】と【情】としての【価値観・信念・エグゼン

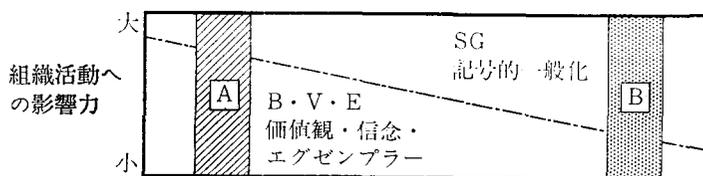


図1 Two Structural Types of Organizational Culture

ラー】が、1個の全体として組織文化という【意】を表現している。もちろん、他にも組織知能の具体的な表現形式は可能であろう。しかし、組織文化の示す構造タイプは、まさに一定の組織意志を示している。つけ加えるまでもなく、組織文化としての組織意志は、構成員の相互作用から生まれてくるものであって、特定の構成員の個人意志ではない。

ある組織文化は、記号的一般化を強調することで組織の安定性を保とうとし、別の組織文化では、逆に記号的一般化を極力抑えて、価値観の共有やエグゼンプラーによる知識の共有を強調することで安定性を得ようとするかもしれない。いずれにせよ、組織文化は組織の安定化装置として働く。

図1において、A、Bは組織文化の2つの構造タイプを表わすものとする。構造Aを持つ組織では、【価値観・信念・エグゼンプラー】の共有化すなわち組織知能の【情】の強調による安定化が指向され、構造Bを持つ組織では、計画・分析の徹底化すなわち組織知能の【知】の強調による安定化が指向される。今、考えうる可能な構造変化としては、Aタイプの構造からBタイプの構造への変更(A→B)と、逆に、Bタイプの構造からAタイプの構造への変更(B→A)が挙げられる。前者の場合には、共有されている【価値観・信念・エグゼンプラー】の代わりに【記号的一般化】の相対的な強化となり、後者の場合には、逆に相対的に記号的一般化を弱めて、価値観および信念の共有を進めるようなエグゼンプラーの整備と強化ということになる。もし組織文化が、組織の安定化装置として、一定のパターンを保持または強化しようとする一貫性を持つと仮定すれば、組織文化の一貫性が逆機能的に働くのは、前者の場合がより多いと主張できる。

なぜなら、【価値観・信念・エグゼンプラー】と【記号的一般化】がトレードオフ関係にあるということは、相対的に一方の強調が他方の衰退につながることを意味する。組織において計画・分析を強調し、細部にわたって明確化していこうとすることは、公式的なコミュニケーション手段、すなわち情報システムの構築に重点が置

かれることとなり、総じて【価値観・信念・エグゼンプラー】の軽視となる。逆もまた同様のことが言える。いずれの場合にしろ、組織文化はその一貫性から、従来のトレードオフのパターンを維持しようとするだろう。しかし、この場合、記号の一般化である計画・分析指向を強めたり弱めたりすることは、比較的容易であっても、組織内の価値観や信念を築いたり崩したりすることは、かなり困難である。このような場合に、本来、組織の安定化装置であるはずの組織文化が、別の時点での安定化を達成するのに逆機能することになる。

さて、ある環境状態において、組織が自己組織化を通じて、より安定化した状態を確保しようとするならば、組織文化の構造を変更する必要が生じる。まずA→Bの構造変化を考える。たとえば最近の企業における中高年齢者対策の場合を考えてみよう。この例では過去から受け継がれてきた価値観・信念の共有化を弱めるためにそれらの具体例であるエグゼンプラーを白紙化し、逆に選択年制のような記号の一般化の強調による安定化を図ったと言える。この場合、各構成員が職場活動の拠り所としてきた過去からの体験集はまったくあてにならず、何をよしとし、何を予想すべきかが不明確となる。

逆に、B→Aの構造変化としては、環境の多様性に対処する必要性から、社名を変更して従来の企業イメージを一新させるCI(corporate identity)が考えられる。この場合は、組織外部に対する効果も重要ではあるが、組織内部での価値観・信念の均一化を図るために、多くの実例集を蓄積し整備することによって、多方面にわたる組織活動の安定化を確保するための方策と考えるべきであろう。

このような組織文化の構造変化は、組織知能パラダイムの下では、組織意志の変化と見なされるだろう。すなわち、組織の意志が変わるとは、組織文化の自己組織化として論じられるべき問題なのである。

4. 組織知能の諸相としての組織学習と組織忘却 (ORGANIZATIONAL UNLEARN)

組織知能の諸相として、①組織認知、②組織思考、③組織記憶、④組織連想、⑤組織意思決定、⑥組織学習があるとされる。この6つの諸相のうち、特に、①組織認知と③組織記憶は、⑥組織学習と深く関係している。組織は、内外の環境の変化について、それを変化として認知し、記憶と照らし合わせることを繰り返して学習する。

ここでは、以下のように組織学習を定義しておく。

組織学習←→組織の個々の構成員が学習をし、そのプロセスならびに関連情報が他の成員にも利用可能となっており、実際利用されている状態。

このように、組織学習の場合、個々の構成員の学習のプロセスと使われた情報が他の構成員にも利用されていなければならない。人間と組織とは、情報処理システムとして見ればきわめて類似している[4]。しかし組織は脳そのものを持つわけではないから、組織認知と組織記憶の機構を持っていなければならない。情報の格納・検索・引出しを行なう情報システムは、コンピュータ装置だけに限らず、組織慣行のような装置によっても機能的に実現可能である。組織では、構成員が入れ代わったり、リーダーシップが変化したりしても、組織としての一定の行動・規範・価値は保存されている。これを組織記憶と呼ぶことにする。このように組織記憶には、価値観・信念のような形で組織に保存されるものと、制度・計画といった記号の一般化の形をとるものと大別される。

また、組織認知は、個人レベル以上にコミュニケーション問題にかかわる。たとえば、情報システム上の各要素にあたる組織構成員が、高い情報処理能力を持っているにもかかわらず、情報を隠したり、故意に修正したりする場合がある。組織は、各構成員の知っている総量よりも少ない量しか知らないという事態が起こり得る[1]。

その理由として、どのような情報を重要とみなすかについての評価基準が、管理者によって決定されることがあげられる。したがって、管理者自身のもつ評価基準を変えるには、手段だけを変えるシングル・ループ学習ではなく、目的そのものを変えるダブル・ループ学習[2]によって、以前的前提・仮定・規範等を忘れること(unlearning)が必要となる。

図2で示されるように、外部環境からの刺激は、世界観すなわち学習のメタレベルによってフィルターをかけられて組織に入力される。組織が現実の環境を扱えなくなったとき、新しい環境を作り出すのに、忘却と再枠づけが必要となる。換言すれば世界観、すなわち学習のメタレベルを変更する必要がある。組織は、外部環境の変化に対し、集団活動、経営参加などの管理システムを採用して、組織の価値観の徹底化と信念の共有化を推し進める。

忘却とは、学習者が知識を捨てるプロセスと言える。

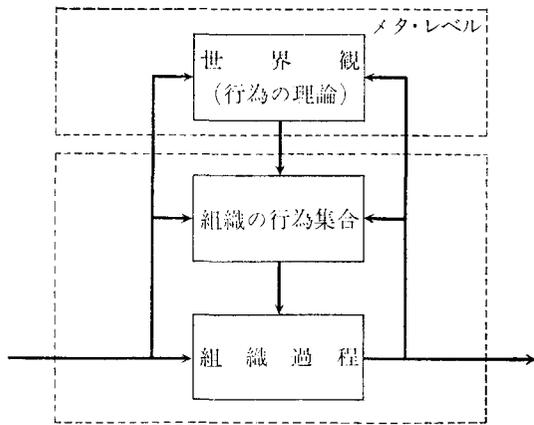


図 2 Double-loop Model of Organizational Learning

組織は人々を置き換え、創設者の理念を捨て、新目標を設定して、忘却を行なう。神話が捨てられなければ、陳腐化した知識が捨てられることはない。そして神話を捨てるには、古いリーダーの離脱が重要な役割を担うと仮定される。つまり、新しいリーダーが誕生することは、確かに変化の引き金と思えるが、実は古いリーダーが去ることのほうが重要である。ある組織構成員がいなくなるということは、個人の経験とは別に、組織の記憶の一部が消滅したことを表わしているからである[5]。

組織学習とは、定義にあるように、組織全体としての認知・記憶能力に支えられている。しかし、組織学習そのものは、組織にとって価値中立的なものである。なぜなら、組織学習の結果が組織の存続という点からは、両方の意味を持つからである。

組織学習が重要であるという意味は、組織学習が組織文化すなわち、組織意志を変更する機能を持つという点においてである。組織学習を促進するひとつの仕組みとして、別稿において、組織内ネットワークについて論じた[9]。

5. おわりに

組織知能は、多くの組織レベルの概念を包括する概念装置である。しかし、その概念的豊かさゆえに厳密科学の方法論には素直に従おうとはしない。

他方、科学的方法論として意味解釈法が重要であると

いう主張は、社会科学においてすら、いまもって怪しげな声として不当に扱われている。しかし、人間を含むシステムについての現象を理解するには意味解釈法が不可欠である。

組織知能の方法論として意味解釈法が適切であるとは断言できないが、少なくとも組織文化・組織学習についての多くの知見は、この方法論に沿ったものである。複雑度の低いシステムからの類推は、安易に行なうべきではなく、そのシステムのレベルに特有の創造性を明らかにしていく作業が必要であろう。換言すれば、組織の現象として考えるべき問題を組織のレベルで正当に扱うことが必要なのである。

参考文献

- [1] C. Argyris & D. A. Schon, *Organizational Learning*, Reading, Addison-Wesley, 1978.
- [2] C. Argyris, *The Executive Mind and Double-Loop Learning*, Dynamic Organization, 1982.
- [3] P. B. Checkland, *SYSTEMS THINKING, SYSTEMS PRACTICE*, John Wiley & Sons, 1981 (高原康彦, 中野文平監訳, 『新しいシステムアプローチ—システム思考とシステム実践—』, オーム社, 1985).
- [4] E. Laszlo, *THE INTRODUCTION OF THE SYSTEM PHILOSOPHY*, Godon & Breach, 1972.
- [5] Bo, L. T. Hedberg, How organizations learn and unlearn, in, *HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL DESIGN*, 1981.
- [6] H. A. Simon, *THE NEW SCIENCE OF MANAGEMENT DECISION*, Prentice-Hall, 1977 (稲葉元吉他訳, 『意思決定の科学』, 産業能率大学出版部, 1979).
- [7] 中野文平, 渡辺慶和, 「組織文化と自己組織化」『東京工業大学人文論叢』, No. 11, 1985.
- [8] 渡辺慶和, 「組織文化と情報システム」, 情報通信学会年報, 昭和60年.
- [9] 中野文平, 渡辺慶和, 「組織ネットワークによる“ゆらぎ”と組織コントロール」, 投稿中.