

異なる組織構造における探索型学習と深化型学習

Su, Zhongfeng, Jingyu Li, Zhiping Yang, and Yuan Li.

"Exploratory Learning and Exploitative Learning in Different Organizational Structures."

Asia Pacific Journal of Management 28.4 (2011): 697-714. Web.

企業が長く直面する課題として、安定した企業の利益と、イノベーションの創出による企業成長の両立である。それに伴い、近年注目を集めているのが、O'Reilly & Tushmanにより概念化された「両利きの経営(ambidexterity)」理論である。彼らは、安定した収益とイノベーションの両方を追求していくために、組織において必要な活動が、探索と深化であるとされている。

以下では、両利きの経営の基礎となる、個人による知の探索と知の深化と、企業パフォーマンスの関係を実証的に明らかにした Su 等の研究を紹介している。

導入

本研究の目的は、さまざまな組織構造における探索型学習(exploratory)と深化型学習(exploitative)の企業パフォーマンスへの影響を検討することである。

既存研究によって、探索型学習と深化型学習に関する考え方は、大きく2つの議論に分かれている。第一に、探索型学習と深化型学習は、企業のリソースをめぐって競合するというものであるという考え方(March, 1991)。第二に、深化型学習が、探索型学習のベースとなり、両者は補完し合うという考え方(Katila & Ahuja, 2002)である。これらの2つの議論の理解を促進するために、本研究では、機械的組織(mechanistic organization)と有機的組織(organic organization)という組織構造の違いに焦点を当てている。

用語の解説

- 探索とは…不確実で、成果までに時間がかかり、しばしば不利益をもたらす可能性のある新たな代替案の実験
 - 深化とは…組織における既存の能力、技術およびパラダイムの改良と拡張
- (March, 1991)
- 組織構造とは…作業活動とリソースの流れをコントロールし、統合するための役割と管理システムの公式な設計
 - 機械的組織とは…集権的な意思決定、正式に規定された規則と手順の順守、情報の流れの厳密な管理、綿密に構築された報告やワークフローの関係などの属性によって特徴づけられる組織構造
 - 有機的組織とは…分権的な意思決定、組織の順応性と柔軟性、オープンコミュニケーション、正式な規則と手順を重視しないなどの属性によって特徴づけられる組織構造

(Slevin & Covin, 1997)

仮説の導出① 機械的組織と探索型学習/深化型学習

厳密なリソースの流れは、深化型と探索型学習間で、リソースに関する深刻な競争につながる

(Burns & Staker, 1961; Slevin & Covin, 1997)。また、機械的組織における調整は、有機的組織における調整ほど、単純でも迅速でもないため、相互作用を実現するためのコミュニケーションがとりにくい(Jennings & Seaman, 1994; Slevin & Covin, 1997)。

H1：探索型学習と深化型学習は、機械的組織では代替的である

仮説の導出② 有機的組織と探索型学習/深化型学習

有機的組織は、必要に応じてリソースの再分配を可能にする(Jennings & Seaman, 1994; Slevin & Covin, 1997)。また、有機的組織の順応性と柔軟性は、探索型学習と深化型学習の両方の要件を満たすことができ(Gupta et al. 2006)、加えて、オープンコミュニケーションと規則と手順を重視しない等の属性は、探索型学習と深化型学習の統合を助け、相乗効果を実現する(Gupta et al. 2006; Khandwalla, 1977; March, 1991)。

H2：探索型学習と深化型学習は、有機的組織では補完的である

結果と議論

仮説検証の結果、機械的組織では、探索型学習と深化型学習の相互作用は、企業パフォーマンスに負の影響を与え($\beta = -0.248, p < 0.001$)、有機的組織では、探索型学習と深化型学習の相互作用は、企業パフォーマンスに正の影響を与える($\beta = 0.133, p < 0.01$)ことが明らかになった。

既存研究においても探索型学習と深化型学習に必要な考え方が異なるとされているように(Gupta et al., 2006; March, 2006)、本研究の結果からも2つの学習の相互作用を発揮するために、企業内のコミュニケーションや協力についてのマネジメントが必要となる。

本研究においては、探索型学習と深化型学習の関係の異なる視点の議論に、これまでかけていた変数である組織構造の特徴を結び付け、取り上げて2つの学習の効果を確認したわけだが、他の外部環境の影響についても、さらなる研究が必要になるだろう。

主任研究員 吉楽ひかる

【理論の実践に向けてこれからの日本企業の可能性】

現在、企業経営において、従来のビジネスモデルからいかに脱却するか、また新しいビジネスモデルの構築をどのように成し遂げたらいいかについて取り組まれている企業経営者や人事担当者の方は多いのではないかと思う。日本企業はかねてより自社の経営資源を有効に研ぎ澄まし、極めて、製品やサービスの品質をお客様視点で追求することにより具現化し、またそれを自社のオペレーションプロセスにおいて標準化や合理化を巧みに推し進め、他国の競合の追従を躊躇させる高効率な組織基盤を構築してきた。こうした意味では日本企業は、当該論文で言うところの機械的組織で深化型活動を行なってきた成功を果たしてきたのであろう。それは、もちろん今日でも有効に機能し、まだまだ、突き詰める領域は余りあるほど残されている。しかしながら一方で、経営者の悩みは、更に深く踏み込み、組織に新しい価値を創出するようなイノベーションを誘引させ

るために組織外部のリソースを有効に内部化する行為については、物足りなく感じ、自らも含めて苦手領域であると悩まれている方も多であろう。この研究論文ではこうした事業活動と機械型組織と有機型組織の二つの相対する組織との組み合わせの有効性を示唆する上で極めて論理的でもあり、実践的な論文である。

経営者や人事担当者は、現在の得意とされる機械型組織で深化型の活動を活発化させながらも、並行して自らの組織にイノベーションを起こしていくプロセスを今以上に高めたいという与件の問題認識と熱望を持ち続けている。問題はそれをどう既存の組織で合理的な理論に基づき仕掛けていくかの方法論の欠落により、二の足を踏んでいる状態なのだと思う。経営は博打ではないので、機会挑戦しつつも、経営リスクを分散化し、すべてのステークホルダーに目配せしつつ、安定的な事業継続性の保証を確保しながら判断しなければならない。この論文は、探索活動と深化活動、それを機械的組織と有機的組織の組み合わせで、組織開発と人材育成を連動させながら、現実的且つ実践的に展開して行くかの示唆を豊富に私達に与えてくれる。以下、その展開シナリオの段階を示した4象限モデルを考えてみたので参考にさせていただきたい。

Step 1)

機械的組織で探索活動を組織の規範を生成し、チームの行動原理を確立する。この時期は、目標と活動規範の生成を行う。

Step 2)

組織運営や人事マネジメントの基軸を有機的組織に切り替え、習得した規範に基づき、自由に活発な探索活動を加速させる。

Step 3)

組織・人材配置を再編し、機械的組織に戻し拡散した探索型活動を標準化し、継続性がある事業構造化を試みる。

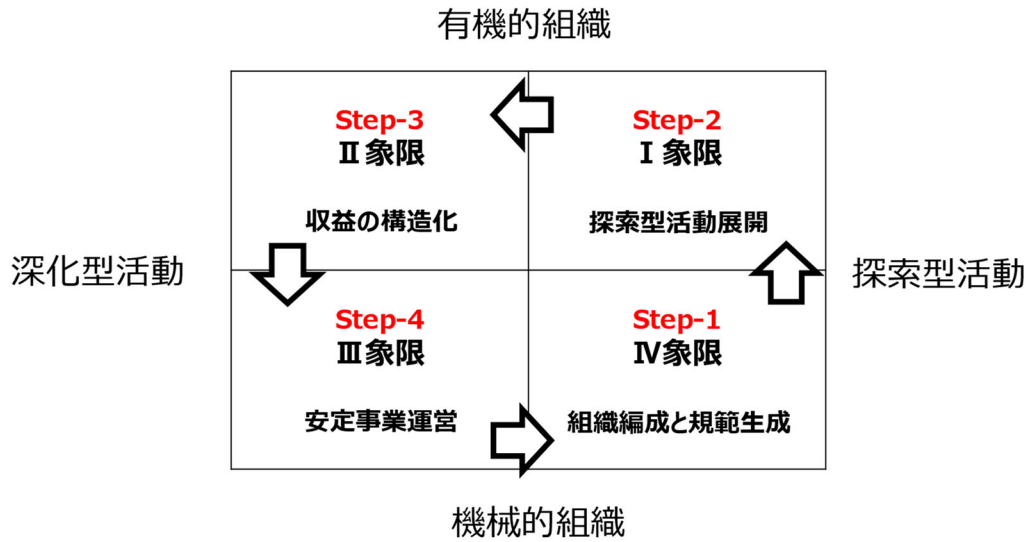
Step 4)

機械的組織で再構成された知見と形成された経営資源をビジネスモデルとして、管理会計システムに落とし込み、安定的な収益ベースに乗せる。

簡単な、4象限のポートフォリオも構想（図-1）したので、参考にさせていただきたい。このプロセスで最も重要なことは、組織開発と人事・組織評価制度の設計である。組織として、連続的にイノベーションを効果的に創出するための組織デザインのヒントになれば幸いである。

(図-1)

組織学習と人材育成と関連させたイノベーションを誘引する組織マネジメントプロセス



McKEN HR Research Lab. 2022

文献(Su et al, 2011 に記載されているものは除く)

- ・ O'Reilly, C. A., III. and Tushman, M. L. (2016). Lead and Disrupt -How to solve the innovator's dilemma-, Stanford University Press (邦訳：入山章栄監訳・解説、富山和彦解説、渡部典子訳、2019『両利きの経営』、東洋経済新報社)