

## 「革新志向の企業文化」と組織学習

横尾陽道

### 目次

#### はじめに

1. 企業文化の形成プロセスと組織学習
    - 1-1. 統合的な観点から捉えた「企業文化の形成プロセス」
    - 1-2. 企業文化の形成における基本的な学習プロセス
  2. 企業文化の構造と組織学習 ～全社文化と部門文化の関係性の観点から
    - 2-1. 「全社文化と部門文化」研究における組織学習の視点
    - 2-2. 「全社文化と部門文化」の関係性と組織学習
  3. 「革新志向の企業文化」における組織学習
    - 3-1. 組織学習の内容とレベル
    - 3-2. 「革新志向の企業文化」に関する基本的分析枠組み
    - 3-3. 「革新志向の企業文化」の構築における組織学習の役割
- まとめと今後の研究課題

### はじめに

ここ数年、日本企業を取り巻く経営環境は、国や業界の垣根を越えた企業間競争の激化、絶え間ない技術革新、消費者ニーズの多様化など様々な要因によって、日々ダイナミックに変化し続けている。

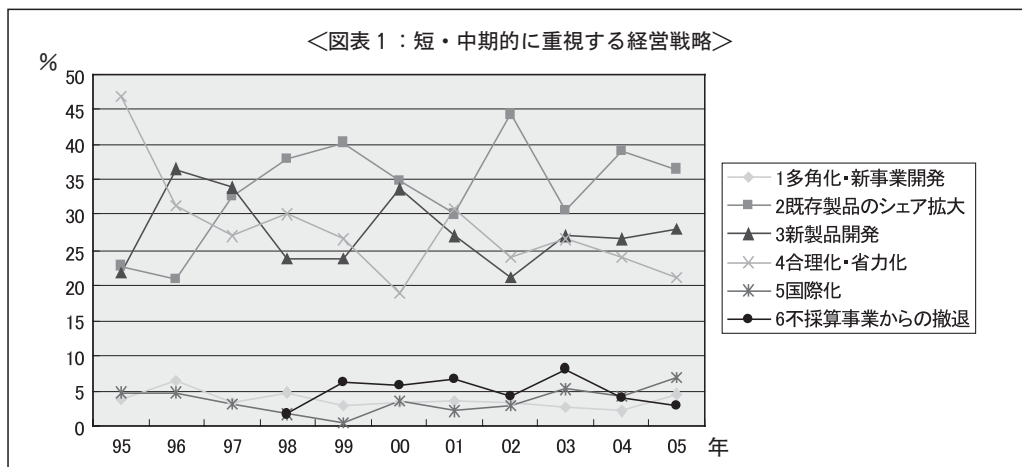
慶應戦略経営研究グループによって行われた日本の製造業を中心とした継続的なアンケート調査(1995～2005年)の結果によると、多くの企業がこのような激しい環境変化の中で生き残ってゆくために、短・中期的には既存

製品のシェア拡大を、長期的には事業の多角化・新事業開発や新製品開発を最重点戦略として掲げている(〈図表1:短・中期的に重視する経営戦略〉、〈図表2:長期的に重視する経営戦略〉)。特に、長期的な重点戦略とされる新製品・新事業開発などの組織における革新を継続的に遂行してゆく上では、組織マネジメントのプロセスをいかに活性化しうかが企業経営の主要な課題とされ、とりわけ企業文化や組織学習の活性化などがその要件とされている。

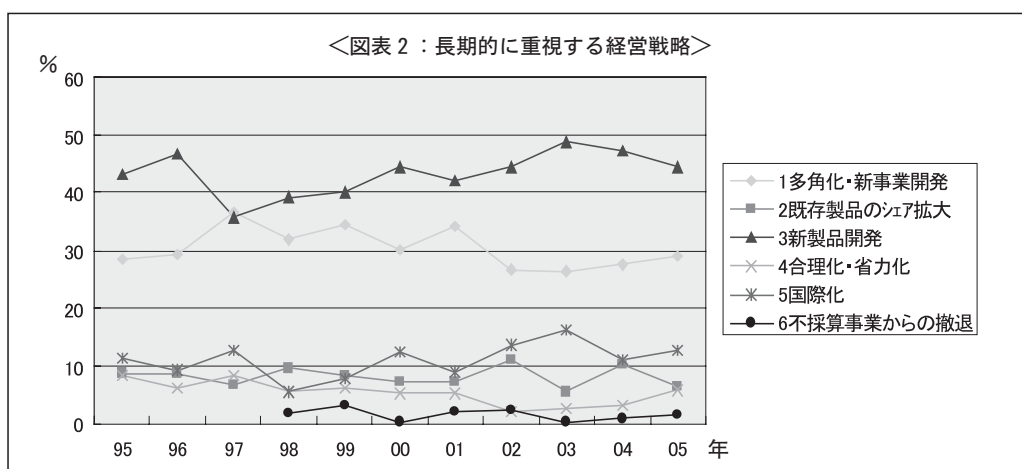
組織の継続的な革新や組織プロセスの活性化という課題を根本的に解決してゆくには、企業文化という経営要因を深く検討してゆかねばならない。なぜならば、企業文化は、組織構成員の間で共有された価値体系と彼らの共通の行動様式であり、あらゆる企業活動の基盤となるからである。また、企業文化は、組織構成員の集団的学習(組織学習)の結果として形成されるという側面もあり、組織における学習プロセスと企業文化の形成、変容、活性化のプロセスは密接に結びついている。このことから、組織学習の観点から企業文化について考察することによって、組織の継続的な革新を可能にする企業文化を構築するための何らかの示唆が得られるのではないかと考える。

本稿では、組織構成員の創造性発揮を重視し、彼らの相互作用を通じて組織学習が活発に行われることによって、絶えず自己変革を繰り返しながら、企業に継続的な革新をもたらすような企業文化を「革新志向の企業文化」

キーワード：革新志向の企業文化、組織学習、企業文化の形成プロセス、全社文化、部門文化



【慶應戦略経営研究グループによる1995年～2005年調査のデータをもとに作成】



【慶應戦略経営研究グループによる1995年～2005年調査のデータをもとに作成】

とし、その構築に向けて、組織学習の観点からより詳細な考察を加える。まずは、企業文化の形成プロセスと構造の観点から企業文化と組織学習の関係を明らかにした後、組織学習の内容やレベルに関する議論を考慮しつつ、「革新志向の企業文化」の構築に必要とされる組織学習のタイプとその機能を示すこととする。

## 1. 企業文化の形成プロセスと組織学習

### 1-1. 統合的な観点から捉えた「企業文化の形成プロセス」

企業文化は、「組織構成員の間で共有された一連の価値体系であり、また、それに関連した組織構成員の間でみられる共通の行動様式」として捉えられる<sup>(3)</sup>。そもそも、組織構成員の間でどのように価値観の共有が進み、共通の行動様式がとられるようになるかという「企業文化の形成プロセス」については、Schein (1985), Denison (1990), Kotter &

Heskett (1992) らによって、時間的経過、組織効率、成果、リーダーシップ、学習など様々な観点から研究がなされている<sup>(4)</sup>。

これらの先行研究において述べられてきた「企業文化の形成プロセス」に関する解釈を統合的に捉えたのが、〈図表3：企業文化の形成プロセス〉である。Schein (1985) や Kotter & Heskett (1992) で述べられているように、企業文化形成の初期段階として、組織のリーダーであるトップ・マネジメントの価値観・信念が大きな影響を与えるとされている。また、Schein (1985) で詳細な説明がなされていたように、組織内における組織構成員の学習の結果として、企業文化が形成されるという側面もある。

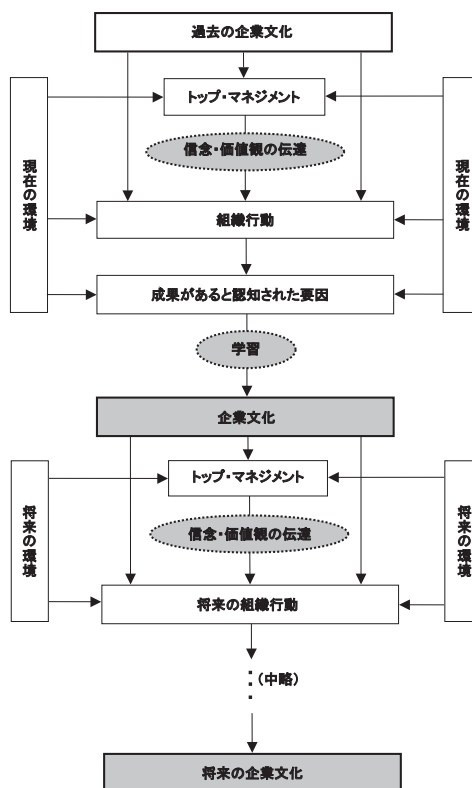
企業の創業段階では特に、創業者であるトップ・マネジメントの自らの経験と個性にもとづく価値観や信念などが、企業文化の形成に大きな影響を与える。こうした信念や価値観などにもとづいて実際の組織行動がなされ、何らかのかたちで組織の効率性や成果に反映されることで、組織構成員はその価値観やより具体的な行動パターンが有効であると学習する。その結果、組織構成員の間で有効と認められる価値観の共有や共通の行動パターンの定着が進み、その時点での企業文化が形成される。

やがて、こうした学習による企業文化の形成プロセスが組織内で継続すると、それが組織の歴史（過去の企業文化）となり、トップ・マネジメントの影響を受けつつ、将来の組織行動が生じてくる。こうした一連の組織行動によって、長期的に成果がもたらされることで集団の学習（組織学習）が進み、将来の企業文化へとつながってゆくと考えられる。

### 1-2. 企業文化の形成における基本的な学習プロセス

さらに、Schein (1985) による学習理論からの企業文化の形成に関する解釈をもとに、

〈図表3：企業文化の形成プロセス〉



企業文化の形成における学習プロセスについて考えてみたい。

Schein (1985) によると、学習理論は、何故、ある問題解決の方法が安定した地位を得て、他の方法が消え去ってゆくのかを説明するのに役立つ原理を提供するとしている<sup>(5)</sup>。ここでは、学習のメカニズムを問題解決の状況によって、「積極的問題解決」型と「不安回避」型の2つのタイプに区別し、何らかの価値観や行動パターンが共有・強化され、結果として企業文化が形成されてゆくプロセスが説明されている。

「積極的問題解決」型とは、何らかの目標を達成するために試した解決方法が成功した場合、その解決方法が強化されるタイプの学習である。このタイプの学習は、問題自体に注意が注がれるということから、より積極的な学習として捉えられる<sup>(6)</sup>。また、「不安回避」

型とは、苦痛を軽減させることに成功した方法や、不安(苦痛に先立って苦痛を予期した反応)を軽減させた方法が、その後も強化されるタイプの学習である。

「積極的問題解決」型と「不安回避」型の学習メカニズムの大きな違いは、問題自体に注意がゆくかどうかという点にあり、「不安回避」型の場合は問題自体に注意は行かず、問題が明白とならない場合、結果を生み出す何らかの方法(行動)のみが強化される点にある<sup>(8)</sup>。こうした特性上、「不安回避」型の方が、問題が明白でないだけに強化される傾向になる。言い換えれば、「積極的問題解決」型の学習は、問題自体に関心が注がれるという意味で「問題発見」型の学習であり、「不安回避」型の学習は、不適応が生じた場合に当面の痛みを回避するための「(一時適応的な)問題解決」型の学習として捉えることができよう。

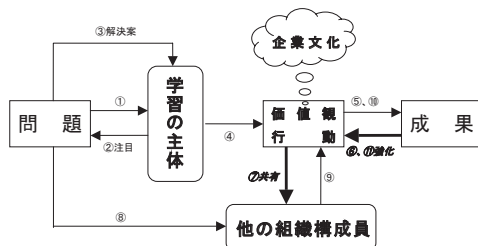
この2つの異なる学習プロセスと、それに伴う企業文化の形成の関係を再検討し、図示したのが、〈図表4:「積極的問題解決」型の学習プロセスと企業文化の形成〉と〈図表5:「不安回避」型の学習プロセスと企業文化の形成〉である。

「積極的問題解決」型の学習プロセスでは、①学習の主体である個人や小集団が問題を認知した場合(あるいは事前に問題が生じることを察知した場合)、②まずは問題自体に注目し、③そこから何らかの解決案を見出す。そして、④解決案の中でその状況に最も効果

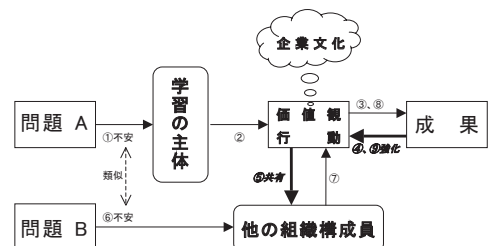
的と期待できる価値観(考え方)や行動を採用し、⑤その状況において何らかの成果がもたらされた場合、⑥その価値観や行動は強化されるとともに、⑦他の組織構成員の間で共有される。また、⑧他の組織構成員に同じような同じ問題が生じた場合、⑨その価値観や行動を採用することによって、⑩再び効果的な結果がもたらされた時に、⑪その価値観や行動は強化される。そして、このような学習プロセスを経て、長きに渡って成果を上げることのできる価値観や行動が企業文化として組織に定着することになる。

一方、「不安回避」型の学習プロセスでは、①問題Aが学習の主体である個人や小集団に何らかの苦痛や不安を与えた場合、②それらを回避するための一時的な反応をとる。この一時的な反応によって、③学習の主体の苦痛や不安を軽減させることに成功すると、④その価値観や行動が強化されるとともに、⑤他の組織構成員による共有が進む。この場合、「積極的問題解決」型の学習と異なり、何が学習の主体に不安をもたらす原因なのかについては注目していないため、問題自体の特定や根本的な問題の解決には至らないと考えられる<sup>(9)</sup>。しかしながら、⑥問題Bと類似した不安を他の組織構成員が認知したとき、⑦他の組織構成員は同じ価値観や行動を採用する。そして、⑧何らかの成果がもたらされることが繰り返し認められた時、「積極的問題解決」型の学習プロセス同様に、⑨組織構成員の間で共有と強化が進み、企業文化が形成される

〈図表4:「積極的問題解決」型の学習プロセスと企業文化の形成〉



〈図表5:「不安回避」型の学習プロセスと企業文化の形成〉



ことになる。

以上の学習プロセスは、おもに個人の学習行動にもとづく学習理論を基礎にしているのだが、組織の多数の人々が同時にある問題に直面し、共に解決に向けた努力にあたらなくてはならない場合こそが企業文化が形成される基本的な状況となる。したがって、企業文化は、「集団的学習（組織学習）の結果」として形成されるとも理解できよう。

## 2. 企業文化の構造と組織学習 ～全社文化と部門文化の 関係性の観点から

### 2-1. 「全社文化と部門文化」研究における組織学習の視点

Davis (1984) は、戦略などを含めた企業経営のより包括的な観点から、企業文化の構造的側面について論じている。ここでは、企業文化を「組織構成員に意味を与え、組織の中での行動ルールを提供する共有された信念や価値パターン」と捉え、抽象的な企業文化という概念を正確に把握する上では、指導的信念 (guiding beliefs) と日常的信念 (daily beliefs) という2つの概念を区別することが重要であると述べている。<sup>(10)</sup>

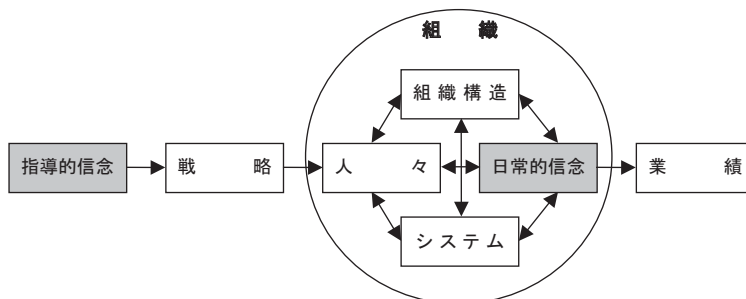
指導的信念とは、企業全体がいかに競争してゆくか、事業をどう指揮するかという対外

的なことと、いかにマネジメントすべきか、あるいは組織をどのように指揮すべきかという対内的なことを意味し、それらが企業の依拠する基盤や原理を構成し、企業の哲学的基礎を形づくとしている。<sup>(11)</sup> 一方で、日常的信念とは、日々の行動に関する規則や感情と定義されている。<sup>(12)</sup>

また、こうした指導的信念と日常的信念を区別することは、企業文化の概念を把握するという目的のみならず、企業文化と戦略の関係性を把握する上で重要なことであるという。<sup>(13)</sup> 戦略、指導的信念、日常的信念の関係性について、〈図表6：企業文化の2つの次元－指導的信念と日常的信念〉で示したように、戦略は指導的信念から生じるとされる。ここでは、企業が達成しようとすることを表現したものが戦略であるとし、組織は戦略をいかに達成するかという手段として捉えられ、戦略が成功するかどうかは、組織の中の人々、組織構造、システムなどに埋め込まれている日常的信念が、指導的信念とマッチしているかどうか<sup>(14)</sup>に依存するとしている。

さらに、河野 (1993) の研究では、Davis (1984) で区別して捉えられてきた企業文化の指導的信念と日常的信念という2つの次元から成る企業文化の構造的な側面に着目し、企業文化を「全社文化」と「部門文化」から構成されるものとして、現実の企業経営の事

〈図表6：企業文化の2つの次元－指導的信念と日常的信念〉



【Davis, Stanley M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, 1984, p.6. (スタンレー・M・デービス著、河野豊弘、浜田幸雄訳『企業文化の変革－「社風をどう管理するか」－』ダイヤモンド社、1985年、10頁。)より】

例を交えながら、より具体的に全社文化と部門文化の関係性、ならびに部門文化の違いについて述べている<sup>(15)</sup>。

河野(1993)は、企業文化を「組織の構成員に共有されている価値観、意思決定パターンと行動パターン」と捉え、全社文化とは「全社員の平均的に共有されている価値観、共通の意思決定パターン、行動パターン」であるとしている。一方、部門文化は、「組織の中の部門やグループで共有されている価値観、意思決定パターン、行動パターン」と定義されている。例えば、製品別の部門文化は、製品部門毎に異なった環境に直面していることから、異なった規則や仕事のパターンを持ち、同様に、機能別の部門文化も、担当する職務の質によって異なってくる<sup>(16)</sup><sup>(17)</sup>。

河野(1993)は、このように全社文化と部門文化を定義した上で、全社文化と部門文化の有無、差異の組み合わせにより、代表的な組み合わせとして、〈図表7：部門文化の多様化の5類型〉<sup>(18)</sup>を示している。業績と各類型との関係を調べた結果、①の類型のように、全体文化と部門文化間の文化の共通性が高い場合には、同質性の「強い文化」(濃い文化)となり、組織が官僚的な特性を帯びてしまう恐れがあるため、③のように、全社的に共有されている全社文化と適度な部門文化間の差異が新たな発想を生み出し組織に革新を起こす余地を残すとし、このバランスこそが企業文化を管理する上でのポイントとなると述べている<sup>(19)</sup>。

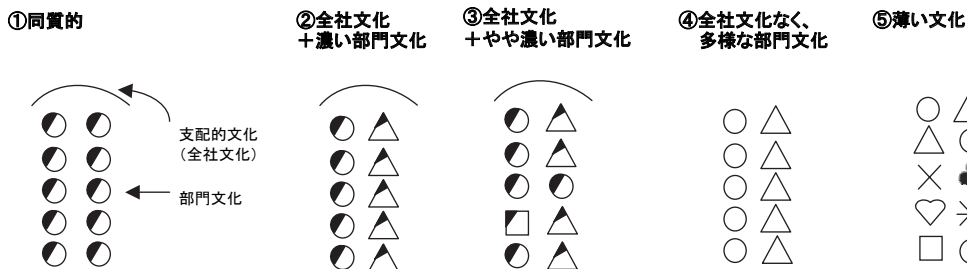
ここでは、ある程度の部門文化の多様性を保つことが業績を向上させる上で有効であることが統計的な分析によって認められたが、どの程度の部門文化の多様化が良いか、またどこまで差異は許されるのかということが問題となってくる<sup>(20)</sup>。部門文化を多様化することのメリットとしては、仕事との適合や個人やグループの希望・期待との適合が図れること、一部部門の部門文化が将来の文化の模範となる場合に変革のリーダー (change agent) になりうること、グループ内の各人の考え方の相違が創造性を刺激するなどが挙げられている。一方、異なった部門文化同士の利害が対立してしまう場合や、部門文化が組織全体の目標に反する場合、部門文化の多様性はデメリットとなってしまう。部門文化はその部門の職務や事業の特性によるところが大きく、全社文化はトップの意向によるところが大きいとし、両者のバランスが組織全体の体質を形成するとしている。

## 2-2. 「全社文化と部門文化」の関係性と組織学習

以上では、Davis (1984) と河野 (1993) による「全社文化と部門文化」に関する先行研究を紹介してきたが、「全社文化と部門文化」の関係性については、もう少し深く検討する必要がある。また、河野(1993)で指摘されていた部門間の組織学習が、全社文化に与える影響についても考えてみたい。

先述のとおり、Davis (1984) は、戦略と

〈図表7：部門文化の多様化の5類型〉



【河野豊弘「全社の企業文化と部門文化」『組織科学』Vol.27 No.2, 1993年, 50頁をもとに作成。】

いう経営要因を含めた指導的信念と日常的信念の関係性について、〈図表6：企業文化の2つの次元－指導的信念と日常的信念〉で示したように、戦略は指導的信念から生じ、戦略が成功するかどうかは、組織の中の人々、組織構造、システムなどに埋め込まれている日常的信念が指導的信念とマッチしているかどうか<sup>(21)</sup>に依存すると指摘している。また、指導的信念は、企業の依拠する基盤や原理を構成し、企業の哲学的基礎を形づくるものとされ、こうした指導的信念をつくり出すことは、組織のリーダーたる創業者やCEOなどのトップ・マネジメント固有の役割であるとし、必ずトップ・ダウンすべき性質のものであるという<sup>(22)</sup>。つまり、Davis (1984) では、指導的信念から生じた戦略に対し、日常的信念をいかに適合させるかということが組織マネジメントにおける焦点とされており、日常的信念は〈図表6：企業文化の2つの次元－指導的信念と日常的信念〉で示されているように、他の組織内の要因とは相互関連性はあるものの、フィードバックして戦略や指導的信念自体の変化に影響を及ぼさないものとして捉えられる。

また、河野 (1993) では、全社文化を「全社員の平均的に共有されている価値観、共通の意思決定パターン、行動パターン」としているのだが、このような全社文化の捉え方は、河野 (1993) の研究方法<sup>(23)</sup> (統計的な手法を用いた実証分析の方法) と関係があると考えられる。ここでは、部門文化間における差異が、組織に革新性をもたらすような組織学習を促進することが指摘されている。しかし、部門文化間の学習による全社文化への影響については、「一つの部門の部門文化が企業の将来の文化の模範であり、シンボルである場合に、その部門文化が変革のリーダー (change agent) になりうる。」との指摘<sup>(24)</sup>に留まっており、部門文化が全社文化に働きかけることを認めているものの、その動的なプロセス

までは言及されていない。

こうしたプロセスを明らかにするためには、「組織学習」の内容やレベルなどを検討し、どのような性質を持った組織学習によって、企業文化が変容、あるいは活性化してゆくかについて、より詳細に考察してゆく必要があるだろう。なぜならば、企業文化の形成プロセスの部分で述べてきたように、企業文化は組織学習の結果として形成されるという側面もあり、その学習の内容やレベルによって、部門文化間での学習の成果が組織全体に関わる全社文化にまで影響を及ぼすか否かが異なってくるからである。

### 3. 「革新志向の企業文化」における組織学習

#### 3-1. 組織学習の内容とレベル

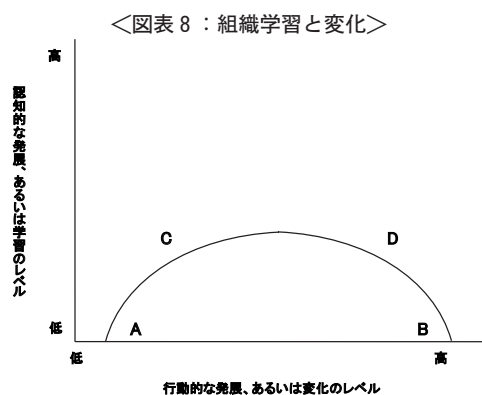
先述のとおり、過去の企業文化論において、組織学習の観点から企業文化の形成プロセスや構造を捉えようとする試みがなされている。ここでは、Fiol & Lyles (1985) における解釈を中心に、この「組織学習」という概念について、もう少し詳しくみてゆきたい。

組織学習は、論者の問題意識や分析焦点によって様々な定義がなされているが、Fiol & Lyles (1985) は、いくつかの代表的な組織学習に関する研究をサーベイする中で、いずれの先行研究においても、組織や組織構成員の学習によって将来の成果が向上されるという仮定があることを指摘し、組織学習を「(認知的な発展によって得られた) より優れた知識や理解を通じて、行動を改善してゆくプロセス」として捉えている<sup>(25)</sup>。Fiol & Lyles (1985) によると、個々人で行われる学習 (個人学習) は組織にとって重要となるが、組織学習は単なる個人学習の和ではないという<sup>(26)</sup>。つまり、組織学習は、個人学習によって獲得された知識を他の組織構成員と共有し合うだけでなく、集団的に問題解決をはかる場

面では組織構成員同士の相互作用を通じて、新たな知識を生み出すプロセスとしても捉えられる。

このような組織学習の内容には、大きく分けて認知的側面と行動的側面という2つの側面がある<sup>(27)</sup>。認知的側面での発展とは、組織構成員によって改善される組織内における現象に関する認知パターンの変化である。一方、行動的側面での発展とは、新たな行動の仕方や改善された認知パターンを反映した行動の変化とされている。両者の関係について重要な点は、相互の変化は独立的で生じる場合もありうることである。つまり、行動的な発展は、認知的な発展が行われなくとも生じうる。例えば、何らかの行動を発展させる場合としては、認知的な発展によるものではなく、単に何か必要に迫られた状況による場合もありうるのである。逆に、行動的な発展がなくとも認知的な変化による発展(新たな知識の獲得など)がなされる場合もある。

これらの組織学習に関する異なる2つの側面の関係を示したのが、**<図表8：組織学習と変化>**<sup>(28)</sup>である。ポジションAは、過去の成功によって進展した思考・行動様式が、深く浸透している官僚的組織に多く見られ、ここでは新たな学習や変革の試みは成されない。このポジションAは、変化と学習に対する



【Fiol, C. Marlene, Lyles, Marjorie A., "Organizational Learning" *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, 1985, p.807より】

インセンティブや必要性がほとんどない安定のかつ予測可能な環境においてふさわしいとされ、こうした環境下にある組織は、これまでの戦略を維持するということが望まれている。ポジションBは、戦略の変更や組織構造の再構築が継続的に成されているものの、認知的な発展はほとんど起こらない。ここでの行動的な変化とは、認知的な発展によって改善された知識に基づくものではなく、正確な予測が困難な状況下にある組織が損失を最低限に食い止めるために、その時点において効果的と思われる一時(適応)的な行動をとることを示している。ポジションCでは、行動的側面での変化はあまり起きないが、認知枠組みの変化などの学習(認知的学習)が行われる。ここに位置する組織は、組織を存続させてゆくための変革や革新が必須であるような激しい環境変化にさらされているが、大幅な変化によって組織の方向性が失われてしまう危険がある場合に最も効果的である。ポジションDは、行動的な変化と認知的側面での学習が盛んに行われる傾向にあり、変化が激しいものの予測がある程度可能な環境下においては効果的である。このような環境下では、組織の内部が複雑な場合、環境変化から生じてくるかなりのストレスに耐えることが困難となることから、組織は明確なルールを持たず、学習や問題発見・解決を行えるようにする方が効果的である。

また、Fiol & Lyles (1985)によると、上記のように組織学習の内容として述べられてきた「認知的側面における発展(認知的学習)」には、さらに「低レベル学習」と「高レベル学習」の2つのタイプの学習が存在するとし、**<図表9：学習のレベル>**<sup>(29)</sup>のように、各々の学習の特徴や結果などを示している。

「低レベル学習」とは、既存の組織構造やルールの中で生じる学習であり、行動などに関する初歩的な事項を改善するが、短期的なものであるとされている。また、低レベルの



〈図表 9：学習のレベル〉

	低レベル	高レベル
特 徴	・反復を通じて生じる	・直感や洞察を通じて生じる
	・ルーティン	・非ルーティン
	・当面の職務、ルール、組織構造をコントロール	・コントロール不足に対処するために、組織構造やルールなどを改善
	・よく理解された内容	・あいまいな内容
	・組織のあらゆる階層で生じる	・組織の高い階層で最も多く生じる
結 果	・行動的な成果	・洞察、発見、集合的意識
例	・公式的なルールの制度化	・新たなミッションや方向性の定義
	・マネジメント・システムの調整	・アジェンダの設定
	・問題解決スキル	・新たな迷信、逸話、企業文化の発展

Fiol, C. Marlene, Lyles, Marjorie A., "Organizational Learning" *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, 1985, p.810. より】

学習は、組織で行われることの一部分にしかインパクトを与えず、繰り返しやルーティンの結果として捉えられている<sup>(30)</sup>。よって、低レベル学習は、職務遂行の上でよく理解された事柄やマネジメントがコントロール可能な状況にあると思われる組織の内容の中で生じてくる傾向にある。また、こうした把握可能な内容の管理は、組織のトップ・レベルよりもむしろ、ロー・レベルやミドル・レベルで行われることが多いことから、低レベルの学習は組織のあらゆる階層で行われる。低レベル学習で望まれる結果は、特定の行動による成果などに限られており、その効果は組織に波及するかもしれないが、基本的には学習の焦点も特定の行動や組織の事実に限られる。

一方、「高レベル学習」では、特定の活動や行動よりもむしろ、組織全体に関わるルールや規範を改善することが目的とされ、その成果は長期間にわたり組織全体に影響を及ぼすことになる<sup>(31)</sup>。このタイプの学習は、直感や洞察を通じて生じてくることから、低レベル学習に比べて認知的なプロセスが多い。また、高レベル学習は、単に反復を通じて行われる低レベルの学習とは異なり、あいまいな内容を含む学習であることから、意思決定の価値基準などが決められる組織の上層部で一般的に生じる学習といえる。ここで望まれる結果

は、特定の行動の成果だけでなく、どのように意思決定をなすべきかに関する新たな認知枠組みなども含む。ただし、高レベル学習によって、組織を逆機能させてしまうような認知枠組みが学習された結果、組織の外部適応が困難になる場合もありうる。こうしたケースは、組織学習の結果として形成された（組織構成員の間で共有された価値観や共通の行動パターンであるところの）企業文化の特性が、組織の内部運営の効率化を求めあまり、変化を忌嫌う官僚的な特性になることで、組織変革を遂行する上で逆機能してしまうことが、過去の企業文化研究においてもよく指摘されている<sup>(32)</sup>。

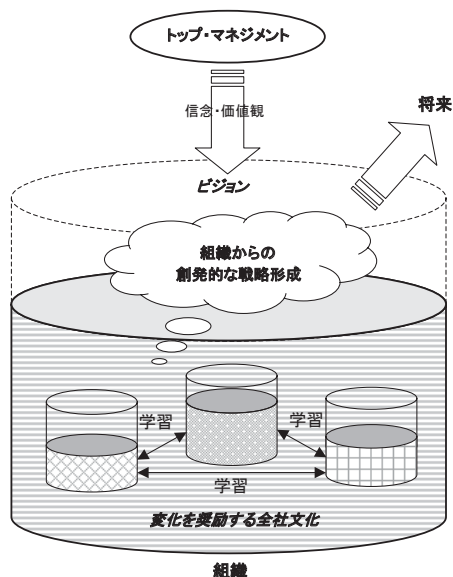
### 3-2. 「革新志向の企業文化」に関する基本的分析枠組み

さて、冒頭で述べたように、近年の激しい環境変化の下で、多くの日本企業が長期的な最重点目標として掲げているのが新製品・新事業開発である。再び企業文化の議論に戻ると、組織の認知的・行動的側面である企業文化は、あらゆる企業活動の基盤となることから、まずは企業文化が革新的な特性を持っていなければ、組織の様々な経営資源や活動が組み合わされた成果としての新製品・新事業などの革新をもたらすことは難しいと考えら

れる。また、組織構成員個々人の行動や組織全体の行動を硬直化させてしまう危険性のある企業文化を活性化するためのマネジメントも同時に求められる。つまり、組織構成員の創造性発揮を重視し、彼らの相互作用を通じて組織学習が活発に行われることによって、絶えず自己変革を繰り返しながら企業に継続的な革新をもたらすような「革新志向の企業文化」を構築しうる組織マネジメントのあり方について深く探っていくことが、今日の企業文化研究においては重要と考えられる<sup>(33)</sup>。

この「革新志向の企業文化」について、端的に示したのが、〈図表10：「革新志向の企業文化」に関する基本的分析枠組み〉である。図中の大きな円柱が組織全体を、大きな円柱の実線部分が全社文化を、上の円柱の点線部分がビジョンをそれぞれ表している。「革新志向の企業文化」の形成には、まず、トップ・マネジメントの信念・価値観を反映した企業の将来ビジョンと変化を奨励する全社文化が必要とされる。また、小さな円柱が各部門を、

〈図表10：「革新志向の企業文化」に関する基本的分析枠組み〉



【拙著「企業文化と戦略経営の視点－「革新志向の企業文化」に関する考察」『三田商学研究』第47巻第4号、2004年、40頁 をもとに作成。】

上の部分が全社文化の共有を、下の柄が入っている部分が各々の部門特有の文化をそれぞれ表している。組織学習の促進を考えると、各部門の職務や事業から生ずる部門特有の部門文化は適度な差異を保つ必要がある。ただし、部門特有の部門文化のみでは、部門を越えたコミュニケーションが困難になることから、各部門の程度の差こそあれ、全社共通の価値観である全社文化も同時に必要とされる。

このように革新志向の企業文化では、ビジョン、変化を奨励する全社文化、適度に異なる部門文化の学習を通じて、組織から創発的に戦略が形成され、ビジョンで示したような将来の企業像へと結びつくと考えられる。また、こうした創発的な戦略を絶えず生じさせるプロセスこそが、組織に自己変革を促すことになり、結果的に高い環境対処能力をもたらすのである<sup>(34)</sup>。

### 3-3. 「革新志向の企業文化」の構築における組織学習の役割

以上で掲げた「革新志向の企業文化」の基本的分析枠組みでは、適度に異なる部門文化同士の学習を通じて、創発的な戦略形成が行われると述べてきたが、では一体どのようなタイプの組織学習が、「革新志向の企業文化」の構築のために必要とされるか、あるいはその役割について、先に述べてきた組織学習の内容やレベルに関する議論をもとに検討してみたい。

そもそも企業文化とは、冒頭で述べてように、「組織構成員の間で共有された一連の価値体系であり、また、それに関連した組織構成員の間でみられる共通の行動様式」と定義される。そして、企業文化の形成プロセスで示したとおり、企業文化は組織構成員の集団的学習（組織学習）の結果として形成される側面を持つ。企業文化の形成プロセス全般における組織学習の内容としては、上記の企業文化の定義や、Schein (1985) による企業

文化の形成プロセスにおける2つの学習プロセス（「積極的問題解決」型と「不安回避」型）の解釈から、価値観という組織構成員の認知的と行動的、両側面における発展や変化という内容を含んでいると理解できよう。<sup>(35)</sup>

また、Fiol & Lyles (1985) では、組織学習が行われる場面として4つのポジションが示されていたが、今日のような激しい環境変化の下にさらされている企業の場合、ポジションCやDのような認知的側面での組織学習が行われる状況が考えられよう。十川(1997)では、今日の企業経営において最重要戦略とされる画期的な新製品・新事業開発などの革新は、既存の考え方（価値観）や行動の延長上からは、なかなか生じてこないことが指摘されている。<sup>(36)</sup>このようなことから、組織における継続的革新を可能にする「革新志向の企業文化」を構築するには、認知的、行動的の両側面での組織学習プロセスを活性化することが求められるのだが、企業文化の中核は組織構成員の共有された認知枠組みとして捉えられる価値体系の部分にあり、とりわけ認知的側面での発展が重要であると考えられる。

認知的側面における組織学習としては、Fiol & Lyles (1985) で述べられているように、組織活動の一部分にしか関わらない「低レベルの学習」と、相対的に認知的側面での発展が強調され組織活動全体に影響を及ぼすとされる「高レベルの学習」とがある。部門内での職務と深い関係のある部門文化の変化は、低レベル学習によるものと考えられるが、部門文化間での異なる特性同士による相互作用によって、組織全体に関わってくる創造的な戦略形成がなされる場合、あるいは全社文化の変化に及ぶ場合は、高レベルの学習となる。したがって、部門文化間の学習が組織全体まで波及することを重要視した「革新志向の企業文化」の構築においては、高レベル学習を促進することが求められよう。

部門文化間からの全社文化への影響ということでは、「革新志向の企業文化」の基本的分析枠組みの一要件として示した「変化を奨励する全社文化」との関係が問題となる。「変化を奨励する全社文化」は、基本的にトップ・マネジメントの価値観や信念から生じたものであり、あらゆる企業活動の哲学的基礎をなすものとして捉え、その組織にとって普遍的な性質であることが望ましい。一方で、こうした哲学的基礎の上に存在する組織全体に関わる戦略に対する価値観・信念や製品や事業に対する価値観・信念などは、高レベル学習を通じて継続的に更新され活性化される必要があろう。

企業文化は、組織における集団的学習である組織学習の結果という側面があることから、過去の企業文化論で主張されていたような、トップ・マネジメント主導による企業文化の形成という視点からの議論のみでは限界があると考えられる。「革新志向の企業文化」を構築する際のトップ・マネジメントの役割としては、あくまでも様々な企業活動の土壌としての「変化を奨励する全社文化」を形成することと、ビジョンによって組織構成員を方向づけることであり、その後の「変化を奨励する全社文化」の維持や、より具体的な次元での企業文化の更新・活性化においては、組織構成員による組織学習が重要な役割を担う。特に、高レベルの学習プロセスの活性化という部分が、継続的な新製品・新事業開発を目指す「革新志向の企業文化」の構築においては主要な焦点となろう。

## まとめと今後の研究課題

本稿では、組織の継続的革新を可能にする「革新志向の企業文化」について検討するにあたり、おもに組織学習という観点から考察を行ってきた。

まずは、企業文化の基本的な形成プロセス

を検討してゆくことで、組織における集団的学習（組織学習）の結果として、企業文化が形成される側面があることを示した。企業文化は、組織構成員によって成されたある価値観にもとづく行動が、何らかの成果を上げ、有効と認められることで強化される。また、他の組織構成員の間でも、有効と認められた価値観や行動の共有が進み、さらに成果がもたらされることで、「組織構成員の間で共有された一連の価値体系であり、また、それに関連した組織構成員の間でみられる共通の行動様式」としての企業文化が形成されるのである。

次に、企業文化を構造的側面から検討することで、企業文化は全社文化と部門文化から構成されること、そして先行研究で指摘されてきたように部門文化の適度な差異が、その相互作用を通じて組織に新たな知識を生み出す可能性について先行研究をもとに述べてきた。先行研究においては、このような部門文化間における学習プロセスが全社文化に与える影響について、その可能性は述べられているものの、詳細なプロセスについては示されてこなかった。

このようなことから、組織学習の内容やレベルをさらに詳しく検討し、先で述べてきた企業文化の形成プロセスや構造に関する解釈とあわせて議論してきた。企業文化の形成においては、組織の認知的、行動的、両側面での発展や変化が考えられうる。また、企業文化の中核的な部分は認知的側面にあり、組織の継続的な革新を可能にする「革新志向の企業文化」の構築においては、異なる部門文化同士の学習の結果を組織全体に関わる戦略形成や全社文化の活性化につながる高レベル学習を促進するマネジメントが重要となる。

本稿では「革新志向の企業文化」における組織学習の内容とレベルの特定まで議論してきたが、今後の研究課題としては、実証データを用いて試論的な分析を行いながら、部門

文化間での学習が全社文化に影響を与える場合の動的プロセスの提示、ならびに「革新志向の企業文化」に必要とされる高レベル学習を促進する要因の特定とその促進に向けたマネジメントの方策について検討してゆく必要がある。また、先行研究における統計的手法から導き出された結果としての「適度な部門文化の差異」という部分についても、組織の多様性と革新の観点から理論的に説明することが求められよう。

### 謝辞

本稿は、「2005年度 北星学園大学特別研究費（特定の研究課題による個人学術研究）」による研究の一部である。また、研究に際しては、慶應義塾大学商学部教授の十川廣國先生をはじめとする慶應戦略経営研究グループのメンバーの方々から、貴重な実証調査のデータを快く提供していただいた。

北星学園大学と慶應戦略経営研究グループに対し、ここに記して感謝申し上げます。

### [注]

- (1) 十川廣國他『『新時代の企業行動－継続と変化』に関するアンケート調査（3）』『三田商学研究』第48巻第6号、2006年、147頁。
- (2) 拙著「企業文化と戦略経営の視点－「革新志向の企業文化」に関する考察」『三田商学研究』第47巻第4号、2004年、35頁。
- (3) 「前掲稿」、31頁。
- (4) Denison (1990) は、時間という次元や組織効率・成果の観点から、企業文化の形成プロセスを捉えている。現在の企業文化は、過去の歴史や現在の環境から何らかの影響を受けて形成され、また、現在の企業文化を構成する「信念と価値（組織内でかたく信じ込まれたモノの見方や考え方）」と「政策と慣行（組織運営上の方針や手段、行動パターン）」は相互に作用しあうとしている。この分析枠組みで注目すべき点は、企業文化はその時点のみの環境要因や組織の状態から形成されるのではないということにある。過去の様々な組織活動の経緯から積み重ねられた組織の歴史からも組織は大きな影響を受け、その組織にお

ける信念や価値が作り上げられ、信念や価値がより具体的な（観察可能な）政策や慣行として表出し、企業文化を形づくる。そして、企業文化の各要素のうち、何らかの成果や効率を生み出す要素が、将来の企業文化の要素として反映される。このように解釈すると、企業文化は静態的な経営要因ではなく、より動態的な性質を持つ経営要因として捉えることができる。

Denison, Daniel R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, 1990, pp.4-6.

Denison (1990) では、企業文化の形成プロセスについて、時間的・動態的側面が述べられているが、Kotter & Heskett (1992) は、組織の成果の他に、組織構成員の行動の基礎となる信念や価値はそもそも何処から生じるかについて、トップ・マネジメントのリーダーシップの観点から説明を行っている。まずはトップ・マネジメントの価値観や信念を反映したビジョンや戦略が組織内の行動に影響を及ぼす。文化に繰り返されるアイデアや解決法は、組織のあらゆるところで形成されるが、強力な企業文化を備えた企業では、このようなアイデアは企業の創業者や初期のリーダーたちによって生み出されることが多い。そして、組織内の行動のうち、企業や組織構成員に長期的に何らかの成果をもたらした要因が企業文化として定着するという。

Kotter, John P. & Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992, p.7. (J・P・コッター, J・L・ヘスケット著, 梅津祐良訳『企業文化が高業績を生むー競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダイヤモンド社, 1994年, 11, 13頁。)

さらに、このような組織における成果が、いかに組織構成員の行動に影響を及ぼすかという点について、理論的な観点からより緻密な説明を行っているのがSchein (1985) である。ここでは、企業文化の形成・変容してゆくプロセスを正確に理解するためには、何らかのコンセプトや理論が分析ツールとして必要であるとし、Kotter & Heskett (1992) で焦点が当てられていたトップ・マネジメントのリーダーシップについて、過去のリーダーシップ理論 (Leadership Theory) の観点から解釈を行っている。同時に、組織の成果や効率が組織行動に及ぼす影響についても、学習理論 (Learning Theory) の観点からより

詳細な説明がなされている。

Schein, Edger H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985, pp.170-171. (E・H・シャイン著, 清水紀彦, 浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップーリーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社, 1989年, 216-218頁。)

- (5) *Ibid.*, pp.174-179. (『前掲訳書』, 221-227頁。)
- (6) 例えば、集団がより良い製品の開発や売り上げの増大に努めている際、成功要因 (何らかの要素が効き目を持っていること) を発見したとすれば、その要素は積極的に強化され、次に同一の問題が起こった時に再び同じ行動が繰り返される。つまり、成功 (目に見えた成果, 証拠だてられる成果) を出すことによって価値観や行動パターンが強化されるのである。そして、成果が出る要素やプロセスが明らかであり、目に見えた成果が出せなくなった場合にのみ、その解決方法は放棄されてゆく。

*Ibid.*, pp.174-177. (『前掲訳書』, 222-225頁。)

- (7) この学習が行われる状況としては、不安の源となるものがわからない場合が多いことから、行き当たりばったりの試行錯誤を強いられ、何が不安を軽減するかを明確に定義することが困難となる。これは、恐怖症のメカニズムと同じで、単に不安をもたらす状況を避けることを学ぶだけで、実際に危険が残っているかどうかは学ぼうとしない傾向にあるからである。実際に、不安回避の学習は一回限りの試行錯誤による方法が採用される傾向になり、一度何らかの方法が不安を回避するのに役立つと、もはや苦痛の種がなくなってしまった後も際限なくその方法が繰り返され強化される。

*Ibid.*, pp.177-178. (『前掲訳書』, 225-226頁。)

- (8) *Ibid.*, pp.178-179. (『前掲訳書』, 226-227頁。)
- (9) ここで「類似した」という表現を用いたのは、「不安回避」型の学習では、そもそも問題自体が目立たないので問題Aが何であるかが特定されていないと考えられるからである。
- (10) Davis は、企業文化に関心が集まっていることについて、経済環境の大きな変化と競争圧力の急激な増大によって、戦略とそれを遂行する企業 (組織) の能力が重要視されるようになったとし、企業は適切な戦略を策定するだけでなく、戦略を迅速に実行に移す能力を持つことが、競争優位を確保するための必須の条件であると述べ、このようなことから組

織の基盤となる企業文化について同時に考える必要性を述べている。

Davis, Stanley M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, 1984, pp.2-3. (スタンレー・M・デービス著, 河野豊弘, 浜田幸雄訳『企業文化の変革-「社風をどう管理するか」-』ダイヤモンド社, 1985年, 5-6頁。)

- (11) また, ここでの指導的信念は企業全体の「ビジョン」と類似した概念として捉えられている。

*Ibid.*, pp.4-5. (『前掲訳書』, 7-8, 11頁。)

- (12) *Ibid.*, p.4. (『前掲訳書』, 8頁。)

- (13) *Ibid.*, p.4. (『前掲訳書』, 8頁。)

- (14) *Ibid.*, p.5. (『前掲訳書』, 9頁。)

- (15) ここでは, 製品部門別, 機能部門別, 上下の階層別, 年齢別, 男女別の部門における差異と類似性が取り上げられている。

河野豊弘「全社の企業文化と部門文化」『組織科学』Vol.27 No.2, 1993年, 48-49頁。Kono, Toyohiro, Clegg, Stewart R., *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, Berlin/New York, Walter de Gruyter, 1998, p.66. (河野豊弘, S・R・クレグ著, 吉村典久, 北居明, 出口将人, 松岡久美訳『経営戦略と企業文化: 企業文化の活性化』白桃書房, 1999年, 59頁。)

- (16) ①消費財生産部門の部門文化の方が, 生産財生産部門よりも市場指向的であり, 弾力的にアイデアを出し, リスク指向である。一方, 産業財を大量生産している場合, 文化はより技術指向で官僚的なものになることが多い。②競争環境が厳しく, ライフサイクルが短い技術集約的な製品を生産している部門の文化は, 外部指向的で, 新しいアイデアに挑戦しリスクをいとわない。一方, 長いライフサイクルをもった製品を大量生産している部門の文化は, 相対的に見て官僚的なものである。③開発部門が新製品を開発して成功し, その新製品とその部門の文化が企業の将来のシンボルとみなされ, トップ・マネジメントの支持も受けている場合, その開発部門に見られる部門文化は活性化したものであり, 他部門にとって象徴的なものになる。

*Ibid.*, pp.74-76. (『前掲訳書』, 67-69頁。)

- (17) ①直接生産部門: メンバーは規則や作業標準にしたがいがい, 計画に沿って間違いをおかさないうように仕事をこなしているため, やや官僚的な文化を持つ場合が多いが, 活性化した文

化を持っている職場では, 提案制度やQCサークルを通じて, メンバーが進んで新しいアイデアを出そうとする。②間接生産部門: メンバーの仕事は生産計画, 生産管理および品質管理であり, 直接生産部門と比較すると意思決定や新しいアイデアの提案に関して自由度が高い。③営業部門: この部門は外向きで顧客指向であり, 新しいアイデアが頻繁に出され, リスクを恐れない。④事務部門: 会計や人事部では, メンバーは正確な情報を十分集めた上で, 正確に仕事をしようとする。彼らは誤りをしないよう一生懸命働き, 失敗を恐れるため, 文化はやや官僚的で規則にそって仕事が進められる。⑤研究開発部門: 昼夜を問わず, 研究者が24時間体制の研究室で新しい理論や製品開発に取り組むというように夢中になる文化を持っている。困難な問題に挑戦することが, 彼らにとっての動機づけとなり, 既存の情報源あるいは実験から情報を収集し, 新しい視点から物事を見ようとする。メンバーの多くは実験を試み, 新しいアイデアを出そうとし, 失敗を恐れない。また, 組織ではなく, 仕事に対してコミットメントをもつ個人主義的な傾向がみられる。

*Ibid.*, pp.76-77. (『前掲訳書』, 69-70頁。)

- (18) ①同質的: 強い全社文化の下に, 同質な文化を持つ場合である。これは, 軍隊やエリートの高校などにみられるが, 企業でも専門化している企業, 小企業にみられる。②全社文化と多様な濃い部門文化: 多角化している企業に多くみられる。例えば部品を大量生産している部門はやや官僚的な文化をもち, 消費財を生産している部門は消費者指向の価値観をもち, また環境変化に対応するために外向的情報を集め, 新しいアイデアを出すなど, 活性化している。全体を統合するのは, 経営理念と管理システムである。③全社文化とやや濃い部門文化: 部門内の人々は全体として同質の態度をもっているが, ある程度個性をもっている。④全社文化なく, 濃い部門文化: 多国籍企業や多くの企業を買収した場合にみられる。組織の統合は, 計画や管理システムによる。⑤薄い文化: 全社文化がなく, 部門文化も存在しない。多くの臨時職員から構成される組織で一時的組織によく見られる。また, 大学職員の組織もこれに該当する場合がある。

*Ibid.*, pp.70-74. (『前掲訳書』, 63-66頁。), 河野「前掲稿」49-50頁。

- (19) 河野「前掲稿」56-57頁。
- (20) 「前掲稿」56頁。
- (21) このような解釈は、戦略の実行可能性を「組織の構成要素（公式組織、業務、人、非公式組織）間の整合性」という概念を用いて説明しているNadler & Tushman (1980) の考え方に近いものとして理解できよう。  
Nadler, David A. & Tushman, Michael L. "A Model for Diagnosing Organizational Behavior", *Organizational Dynamics*, Autumn, Vol.9, 1980.
- (22) Davis, *Ibid.*, p.7.『前掲訳書』, 12-13頁。)
- (23) ここでは、統計的な手段を用いて実証研究を行ってゆく上で、方法論的には、組織構成員から収集したデータの平均値と標準偏差で測定している。たしかに、統計的に処理するためには、部門文化の持っている特性の最大公約数として、全社文化の存在や特性を規定することは妥当であると考えられるが、全社文化と部門文化の関係性について詳しく説明してゆく上では限界があろう。  
Kono & Clegg, *Ibid.*, p.66. (『前掲訳書』, 58頁。)
- (24) ここでは、過去の日産自動車の新車開発において、開発チームの自由なアイディアによって成功がもたらされたことが、若い組織構成員の自由な発想を尊重する企業文化に変える原動力として利用されたことを例示している。  
河野豊弘「前掲稿」56頁。
- (25) Fiol, C. Marlene, Lyles, Marjorie A., "Organizational Learning" *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, 1985, p.803.
- (26) *Ibid*, p.804.
- (27) *Ibid*, p.806.
- (28) *Ibid*, pp.806-807.
- (29) Fiol & Lyles (1985) は、組織学習のレベルにおける類似した概念として、Argyris & Schön (1978) における「シングル・ループ学習」や「ダブル・ループ学習」を挙げている。Argyris & Schön (1978) によると、組織学習とは間違いを発見して修正するプロセスとされ、組織の既存の価値体系に基づいて行動の修正のみなされる学習プロセスを「シングル・ループ学習」とし、行動の修正だけでなく既存の価値体系まで修正する学習プロセスを「ダブル・ループ学習」と区別している。Argyris & Schön (1978) の分類では、行動的側面と認知的側面での区分としても捉えられるが、Fiol & Lyles (1985) においては、低レベル学習も認知的側面の改善が多少なりとも存在するとし、学習レベルを区分する基準としては、学習によって改善された事項が「ルーティンか、非ルーティンか」あるいは、「組織に与える影響の範囲」の部分が強調されている。  
Argyris, Chris, Schön, Donald A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978, pp.17-26., Fiol & Lyles (1985), *Ibid*, p.810.
- (30) *Ibid*, pp.807-808.
- (31) *Ibid*, p.808.
- (32) 例えば、Denison, Daniel R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, 1990., Kotter, John P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996. (ジョン・P・コッター著、梅津祐良訳『21世紀の経営リーダーシップ グローバル企業の生き残り戦略』ダイヤモンド社, 1997年。) など。
- (33) 議論の詳細については、拙著「前掲稿」, 35頁, を参照されたい。
- (34) 拙著「前掲稿」, 40-41頁。
- (35) Fiol & Lyles (1985) のいう行動的側面での発展や変化は、Schein (1985) で述べられた「不安回避型」の学習プロセスと完全には対応しないものの、不安や損失を回避するという一時的な反応であるという部分では、同様の学習のタイプとして理解できよう。
- (36) 十川『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社, 1997年, 14頁。

#### [参考文献]

- Alvesson, Mats, *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications, 2002.
- 安藤史江『組織学習と組織内地図』白桃書房, 2001年。
- Argyris, Chris, "The Executive mind and double-loop learning" *Organizational Dynamics*, Autumn, Vol.5, No.22, 1982.
- Argyris, Chris, Schön, Donald A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978.
- 周炫宗「戦略的組織学習に関する一考察」『三田商学研究』第46巻第4号, 2003年。
- Collins, James C., Porras Jerry I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown, 1994. (ジェーム

- ズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス著, 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー 一時代を超える生存の原則』, 日経BP社, 1995年。)
- Cyert, Richard M., March, James G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 1963. (R・M・サイアート, J・G・マーチ著, 松田武彦, 井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年。)
- Davis, Stanley M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, 1984. (スタンレー・M・デービス著, 河野豊弘, 浜田幸雄訳『企業文化の変革―「社風をどう管理するか」―』ダイヤモンド社, 1985年。)
- Denison, Daniel R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, 1990.
- Duncan, Robert & Weiss, Andrew, "Organizational Learning: Implications for Organizational Design", in *Research in Organizational Behavior* edited by Staw, B., Vol.1, 1979.
- Fiol, C. Marlene, Lyles, Marjorie A., "Organizational Learning" *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, 1985.
- Garvin, David A., "Building a Learning Organization" *Harvard Business Review*, July-August, 1993.
- Hamel, Gary & Prahalad, C. K., "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 1990. (G・ハメル, C・K・プラハラッド著, 坂本義実訳「コア競争力の発見と開発 ―競争力分析と戦略的組織構造による」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』August-September, 1990年。)
- Hedberg, Bo L. T., "How organizations learn and unlearn" in *Handbook of Organizational Design* edited by Nystrom, Paul C., Starbuck, William H., Vol.1, Oxford University Press, 1981.
- Huber, George P., "Organizational Learning: The contributing processes and the literatures" *Organization Science*, Vol.2, No.1, 1991.
- 慶應戦略経営研究グループ『組織力の経営 日本  
のマネジメントは有効か』中央経済社, 2002  
年。
- 今野喜文「戦略的提携における獲得のマネジメン  
トについて」『北星学園大学経済学部北星論集』,  
第44巻第1号, 2004年。
- 河野豊弘「全社の企業文化と部門文化」『組織科学』  
Vol.27 No.2, 1993年。
- Kono, Toyohiro, Clegg, Stewart R., *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, Berlin/New York, Walter de Gruyter, 1998. (河野豊弘, S・R・クレグ著, 吉村典久, 北居明, 出口将人, 松岡久美訳『経営戦略と企業文化: 企業文化の活性化』白桃書房, 1999年。)
- Kotter, John P. & Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992. (J・P・コッター, J・L・ヘスケット著, 梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む ―競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダイヤモンド社, 1994年。)
- Kotter, John P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996. (ジョン・P・コッター著, 梅津祐良訳『21世紀の経営リーダーシップ グローバル企業の生き残り戦略』ダイヤモンド社, 1997年。)
- Martin, Joanne, *Organizational Culture-Mapping the Terrain*, Sage Publications, 2002.
- Mintzberg, Henry, *Strategy Safari - A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 1998. (ヘンリー・ミンツバーグ, ブルース・アルストランド, ジョセフ・ランベル著, 斎藤嘉則監訳, 木村充・奥澤朋美・山口あけも訳(『戦略サファリ 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999。)
- Moingeon, Bertrand, Edmondson, Amy, *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Publications, 1996.
- Nadler, David A. & Tushman, Michael L. "A Model for Diagnosing Organizational Behavior", *Organizational Dynamics*, Autumn, Vol.9, 1980.
- Nevis, Edwin C., DiBella, Anthony J., Gould, Janet M., "Understanding Organizations as a Learning Systems" *Sloan Management Review*, Winter, 1995.
- Schein, Edger H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985. (E・H・シャイン著, 清水紀彦, 浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ ―リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社, 1989年。)



- Schein, Edger H., "How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room" *Sloan Management Review*, Winter, 1993.
- 十川広国『企業家精神と経営戦略』森山書店, 1991年。
- 十川廣國『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社, 1997年。
- 十川廣國「組織変革と組織学習」『三田商学研究』第41巻第5号, 1998年。
- 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂, 2002年。
- 十川廣國他『『新時代の企業行動—継続と変化』に関するアンケート調査(3)』『三田商学研究』第48巻第6号, 2006年2月。
- Watkins, Karen K., Marsick, Victora J., *Sculpting the Learning Organization*, Jossey-Bass, 1993. (カレン・E・ワトキンス, ビクトリア・J・マーシック著, 神田良, 岩崎尚人訳『「学習する組織」をつくる』日本能率協会マネジメントセンター, 1995年)
- 横尾陽道「企業文化と戦略経営の視点—「革新志向の企業文化」に関する考察」『三田商学研究』第47巻第4号, 2004年。
- 横尾陽道「企業文化における分析焦点の変遷とその課題—「組織の継続的革新」に向けて—」『北星学園大学経済学部北星論集』, 第45巻第1号, 2005年。
- 横尾陽道「企業文化と戦略経営の視点—「革新志向の企業文化」の分析枠組み—」, 日本経営学会編『経営学論集75集 日本企業再生の課題』千倉書房, 2005年。

[Abstract]

## Innovative Corporate Culture and Organizational Learning

Harumichi YOKOO

A main subject of today's corporate management is how to continuously perform innovations for new products and new business development, etc. In order to do this, an innovative corporate culture is needed because corporate culture, defined as a values system shared among the members of an organization and their common behavioral patterns, is the base of various corporate activities. This paper clarifies the relation between corporate culture and organizational learning from a viewpoint of the formation process and structure of corporate culture, and it shows the types and functions of organizational learning needed for construction of an innovative corporate culture, considering discussions about the contents and the level of organizational learning.

---

Key Words: Innovative Corporate Culture, Organizational Learning, Formation Process of Corporate Culture, Total Culture, Subculture