

■文献名 (1984年)

To Avoid Organizational Crises, Unlearn 組織の危機を避けるためのアンラーニング

■著者紹介

Paul C. Nystrom



He is a professor at the School of Business Administration, University of Wisconsin-Milwaukee.

His research interests are organizational design, managerial behaviors, and planning for human resources.

William H. Starbuck



He is a professor at the School of Business Administration, University of Wisconsin-Milwaukee.

He was on the editorial boards of the Academy of Management Review.

Nystrom and Starbuck are the editors of Handbook of Organizational Design (1981).

(この1章に、Bo Hedberg の How Organizations learn and unlearn がおさめられている)

■要約

組織の生き残りにおいて、経営陣の認知構造が果たす役割は大きい。経営陣のアンラーニングを促す手段を提示。

■文献の構造図

I. Introduction 導入

II. Learning from Crises 危機から学ぶ

III. Reorienting by Changing Cognitive Structures 認知構造を変えることで新しい方向に向かう

IV. A Harsh Way to Unlearn アンラーニングに向けての厳しいやり方

V. Unlearning Continuously 継続的にアンラーニングする

VI. Listening to Dissents 異なる意見に耳を傾ける

VII. Exploiting Opportunities 機会を開発する

VIII. Experimenting 実験する

IX. Conclusion 結び

■内容

I. Introduction 導入

- ・生き残るために、組織は学ぶだけでなく、Unlearn する必要がある。
- ・Top managers 経営陣の考えは、組織学習を支配し、かつ Unlearn を妨害もする。
- ・我々が研究した危機に向き合った組織では、過去の学習が、新しい学習を抑制する事例も見られた。
- ・本稿では、まずいくつかの組織的危機を紹介し、その危機への経営陣の対応の仕方について説明する。

II. Learning from Crises 危機から学ぶ

- ・多くのマネジャーや研究者は、組織の生存が、その組織の有効性を示すものだと考えている。
- ・アメリカの企業のうち、20年生き残るのは、10%のみである。
- ・危機は、組織の生存を脅かす。
我々は、数年かけて危機下にある組織を研究し、危機がいかに起こり、組織がいかに反応するかを見てきた。
- ・我々の研究によると、ほとんどの組織の失敗は、不必要なものである。下記2事例はその典型的なものである。

- ・H社は、100年以上続いた新聞社であった。1966年に近代的な印刷設備に経営陣は投資したが、その翌年から広告費が減り、費用が増えてきた。経営陣は、商品修正の提案を無視し、コスト管理に集中した。翌年、商品価格を上げ、かつタスクフォースを作り、なすべき行動を提案させた。経営陣は、上がってきた5つの提案のうち、1つを選んだ。それは今までのやり方を踏襲するような内容であった。多くの人材が去り、経営陣は1972年に印刷設備を売りに出した。翌年、H社は消えた。
- ・F社は、1960年代後半、計算機、タイプライター、オフィス家具の製造と販売をしていた。会社は50年近く成功してきた。経営陣は、自社程安く高品質な計算機を作れる会社はないと自負していた。経営陣は、計算機の製造工場に投資を続けた。しかし、1970年に売り上げは急下降し、利益が出なくなってきた。経営陣は、タイプライターとオフィス家具の工場を閉鎖し、計算機工場に集中した。3年後、F社は他の会社に売られることとなった。
- ・これらの事例が示すのは、経営陣は危機が起こっていることを見過ごす可能性があるということだ。
- ・組織内の一部が危機に気づいたとしても、それはトップまで上がらないか、トップはそれを過小評価する。
- ・経営陣がトラブルに気づいたとき、彼らはそれを一時的な環境によるものと考え、「嵐を乗り切る」戦略をとる。例えば、投資の延期、メンテナンスの減少、研修の中止、意思決定の集中化、値上げ、空席の役職、等。
- ・真の危機において、「嵐を乗り切る」戦略は一時的な効果しかもたない。トラブル症状がたびたび表れてくるような頃になると、組織は少ない資源と少ない時間で行動しなければならなくなる。
- ・危機に対する組織の反応の2段階目に、過去のアイデアをUnlearningすることがかかわってくる。
- ・組織の中にいる人は、これまでの信念ややり方を、他のやり方のほうがより良かったとしても変えはしない。しかし、継続して起こる危機により、自分たちのこれまでの信念ややり方ではダメだと思えるようになる。

III. Reorienting by Changing Cognitive Structures 認知構造を変えることで新しい方向に向かう

- ・ある人達は、危機に気づくが、ある人達は気づかない。
- ・人が何を見、予想し、理解するかは、その人がもつ認知構造による。認知構造により、我々は信念と価値を、論理的に統合し、相互に強化させている。
- ・経営陣の認知構造は、彼ら自身の行動を形作ることのみならず、組織の行動にも強い影響を持っている。
- ・J社のトップは、工場1, 2, 3, 4のマネジャーに対し、異なる期待を示したところ、それが実際に異なる成果を生み出すことにつながった。
- ・経営陣の考えは、彼らと組織が機会と危機を見ることができるかどうかにかんして強く影響する。
- ・F社と違い、E社の経営陣は、彼らにとっては自明な機会を発見した:タイプライターとオフィス家具への需要である。彼らは親会社から資金調達し、計算機の工場をタイプライターとオフィス家具の工場に改築した。1年のうちに、利益を出すようになった。
- ・経営陣の認知構造は、危機からの再生を妨害することもある。例えば、前述したH新聞社のように。

IV. A Harsh Way to Unlearn アンラーニングに向けての厳しいやり方

- ・組織が危機に屈服するのは、過去の成功にこだわる経営陣が、彼らの認知構造により制限された世界に生きているからである。
- ・経営陣は出来事を誤って受け止め、組織の失敗を正当化する。
- ・F社の経営陣の一部は、プライベートでは自分たちは何が起きているか、何をしたらよいのか分からないことを認めても、公式には確信を持っているようにふるまった。
- ・通常ただ一つのやり方としてあるのは、過去の経営陣をスケープゴートとすることである。
- ・記憶を消す効果的に素早い方法は、人々を外すことである。
- ・我々の研究仲間である、Bo Hedberg は、心理学の文献をレビューし、新しい行動を学習するには、その前にアンラーニングが必要であると結論づけた。
- ・しかし、経営陣にとっては、深刻な危機から逃れるために、経営陣を取り換える必要があるという考えは受け入れがたいであろう。そして、これが何故少しい企業しか、危機から生存できないかの理由の一部を示している。

V. Unlearning Continuously 継続的にアンラーニングする

・我々が対象とした経営陣は全て、自分たちは賢明な行動をとっていると感じていた。しかし、彼らは間違っただけの信念や認知により誤って導かれていた。

・経営陣の認知構造を継続的に、現実的なものに更新していくことのほうが、蓄積され強化されている間違いを急に直そうとするより楽である。

・そして、問題がたまってからよりも、物事が上手くいっている時に、認知構造を修正するほうが簡単である。

・経営陣は、自身のアンラーニングと新しい学習を、3つのやり方を通して促進できる:

1)異なる意見に耳を傾ける 2)出来事を学習の機会に変える 3)実験という準拠枠を適用する

・本稿の残りのセクションでは、この3つの手法の例を紹介する。

・ただし、我々は単純な処方箋の提示はしない。

・マネジャーは、他の人が他の状況で形作った処方箋を、自分の状況に当てはめようとして、失敗するときがある。

VI. Listening to Dissents 異なる意見に耳を傾ける

・文句、警告、反対意見は、時にアンラーニングを引き起こすリフレクション(内省)の原因となりうる。

なぜならそのようなメッセージは何かの間違っていることを示しており、経営陣は自身の信念や行為を再考することで、

それらのメッセージに反応する必要がある。

・しかし、それらのメッセージの一部しか経営陣には届かないことが多い。

・更に、人々(経営陣を含む)は、トラブルの警告を無視し、すべてのメッセージを自身の信念の正しさを強固にするものとして解釈する傾向があるという知見もある。(誰の研究?)

・Lyman Porter & Karlene Roberts のレビュー研究では、経営陣は部下の話に注意深く耳を傾けないことを示している。

・階層組織にいる人々は、上に向かって話し、上の話を聞く。

・我々が調査した全ての危機において、経営陣は的確な警告と診断を彼らの部下たちから得ていたが、経営陣はそれらに注意を払おうとせず、時には笑い飛ばしていた。

・危機に陥った20の企業を研究した Roger Dunbar & Walter Goldberg は、チーフエグゼクティブ達は全般的に、批判をしないイエスマンを自分の周囲に配していると結論付けた。

・もし経営陣が自身の組織を離れた人々にインタビューをしたならば、より現実的な認知構造を維持できたであろう。

・人々が組織を去ってしまう前に、経営陣は異なる意見、疑問を持ち、警告を言ってくれる人の話を聞き、学ぶべきである。

・Peter Grinyer & David Norburn は、戦略の合意にはメリットがなく、マネジャー達が目標、ポリシー、戦略に合意していない企業も利益を出していることを明らかにした。

・経営陣はどの意見と警告を真剣に取り上げるべきだろうか?我々は次の4ステップを勧めたい:

1)意見と警告は全て部分的には価値を持つと考える

2)もしそれらのメッセージが正しかったら、どのくらいのコスト、ベネフィットがあるかを評価する

3)メッセージを裏付ける証拠を見つけようとする 4)それらのメッセージに基づく実験を行う

VII. Exploiting Opportunities 機会を開発する

・変化は人々の世界観に疑問を呼びかける。

・成功した G 社では、「革命のための副社長」を任命した。この人物は4年の任期の中で、マネジャーを変更させたり、責任の再編成を行うことで、日常のオペレーションにショックを与える役割を持つ。どんな変化を作り出すのかという質問をされたとき、彼は新しい見方を提示するのに十分な大きさの変化であれば良いと語った。変化直後の2年間、生産性は上がり、その後2年間は下がる。そして次の変化が引き起こされるということを繰り返している。

・このように効果があるのなら、4年に一度といわず、2年に一度くらいのペースで変化を起こしても良いのでないか。しかし、あまりにも多くの疑問符を同時につけるのは望ましくない。マネジャーは、そのような変化の後に起こるであろうことを分析し

たうえで、アンラーニングの機会を作り出すべきである。

・我々の同僚 Alan Meyer は、病院組織で医師のストライキという出来事と出会ったことがある。彼が驚いたのは、構造よりもイデオロギーが、出来事に対する組織の反応を決めていた点である。そのような病院では、ストライキを、長期的な向上のきっかけとして活用していた。

・C 病院は、医師のストライキを上記のような機会として活用した成功例である。C 病院の文化は、イノベーションに価値を置き、プロフェッショナルとしての自立、そして多様性?を重視していた。C 病院では、ストライキの発生を2か月前に予期していた。ストライキが発生した時は、コストを削減し、資源を再配分することで利益を維持し、ストライキ後はすぐに元の状態に戻した。C 病院の管理者は「我々は全てのことから学ぶ。今回のストライキを通じて、我々のオペレーティングコストを削減する新たな方法も発見した」と述べている。

VIII. Experimenting 実験する

・実験は、経営陣の準拠枠として、数多くのベネフィットを提供する。実験していると考えると、人々は最適と思われる実践だけでなく、彼らの仮説を検証する実験にも取り組んでくれる。彼らが馬鹿らしいと思っている他の人のアイデアも、やってみると驚かされることもある。

・マッキンゼーのチームは、非常にうまく行っている企業10社を調査し、Thomas Peters は、次のようにその特徴をまとめた。「それらの企業にはコントロールされた実験が数多くある。経営陣の姿勢は、完璧な計画が出るのを待つよりも、“データをとれ、やってみろ、それから調整しろ”であった。

・Evolutionary Operation (EVOP) は、継続的な実験を行うのに優れたプログラムである。基本的なアイデアは、リスクの少ない実験を行い、解釈を加えていくものである。George Box & Norman Draper が EVOP を製造プロセス向上のために開発したものであるが、金融、マーケティング、人事管理、オフィス生産性向上にも役立つ。

・90年の歴史を持つ鉄道線路の製造修理会社 K 社の実験は失敗に終わった。... その理由の一つは、多すぎる卵を一つの籠に入れたことであろう。二つ目は、フィードバックが欠如していたことだ。

・経営陣は K 社を閉じる決断をし、最後に残った新しい社長(既に失うものが何もない)は、新しい実験を始めた。それは、海外への販売であった。過去の経営陣は、海外市場を無視してきた。この実験は成功し、ブルーカラーの生産性は2倍となり、1963年当時と比べ、1974年には36%の生産増となった。この実験が成功した理由は、K社を閉じるという決断が、アンラーニングを促したからといえる。人々が辞めることで過去のやり方が去り、残った人々は過去のやり方をあきらめる準備ができていた。そのため以前であれば馬鹿らしいと思いきり取り合わなかった実験にも挑戦するようになったのである。

IX. Conclusion 結び

・我々の研究は、組織の生き残りや成功における経営陣の重要性を強調するものであった。

・経営陣は、組織を危機に陥れたと非難される被害者でもあり、危機から組織を救いだした英雄でもある。

・危機から救い出すよりも優れた英雄は、そもそもそのような危機に組織を追い込まない経営陣である。

そのような経営陣となるためには、彼ら自身の信念や認識の過ちを征服するという更に困難な挑戦がある。

■感想

・経営陣の刷新が、アンラーニングの手段というのは分かる気もするけど、少し乱暴な気も。

誰が、経営陣の「とっかえ」を行うのか?(創業オーナー?株主?) その人自身のアンラーニングは?

・経営陣が今までの考え方をアンラーニングしたからと言って、それが組織のアンラーニングにどうつながってくるのか。

(従業員にしみついたやり方、これまで使ってきたシステム等。従業員も「上はああ言ってるけど～」と冷めてたりとか)

■皆さんで意見交換してみたいこと

・経営陣が代わることで、危機に陥った組織が、よみがえった例にはどんなものが? (日本航空?Yahoo?)