

慶應義塾大学学術情報リポジトリ

Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	組織の活性化に外部からの刺激が与える影響
Sub Title	
Author	田口, 裕大(Taguchi, Hiroo) 高木, 晴夫(Takagi, Haruo)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2012
Jtitle	
Abstract	
Notes	
Genre	Thesis or Dissertation
URL	http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002012-2769

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2012 年度）

論文題名

組織の活性化に外部からの刺激が与える影響

指導教員	高木 晴夫 教授
副指導教員	清水 勝彦 教授
副指導教員	渡辺 直登 教授

2013年1月7日提出

学籍番号	81130623	氏名	田口 裕大
------	----------	----	-------

論文要旨

所属ゼミ	高木晴夫研究会	学籍番号	81130623	氏名	田口 裕大
(論文題名) 組織の活性化に外部からの刺激が与える影響					
(内容の要旨) 不確実な外部環境要因に適応し、また新たなイノベーションを生み出していく組織を作り上げるためには、外部からの刺激と、これが変革を促すエネルギーに転換される必要がある。すなわち、組織が自己組織化する過程の中で、外部から刺激を取り入れ、系としての内発的動機付けが重要な役割を果たすのである。そこで本稿では、製品やサービスを開発、販売、提供する企業組織において、組織の外部から得られる情報や知識といった刺激が、どのような条件の下で自己組織化を促進するエネルギーに転換され、組織の活性化やイノベーションの達成といった組織の成果に影響を与えるかを分析し、これ明らかにすることを目的としている。 本稿の中心的議題は次に示す二点である。ひとつに、組織の境界に位置し浸透膜の役目を担っている個人が、十分な外部からの刺激、すなわち情報や知識の吸収が豊富であり、またそれらを蓄積していれば、組織の内部へ知識や情報を還元するという点がある。次に、組織の内部に自らが蓄積している知識や情報を還元する誘因—内発的モチベーションを持つと、浸透膜の立場におかれた個人が組織内部を活性化させる意識を持ち組織内部へ知識を提供するという点である。 文献研究では、不確実性の高い経営環境に身を置き常に自己革新が求められている経営組織は、旧態依然な環境変化へ受動的適応ではなく、経営組織の非平衡下における動態的安定の状態—発展志向の自己組織化を目指す必要性があることを見出した。 文献研究を踏まえ、個人の内発的なモチベーションが組織の外部から得られる知識を組織の内部に還元しようとする際に及ぼす作用と、知識の還元が行われている組織が自己革新を受容する組織であるかについて実証的に分析し議論を行った。 実証分析にあたって、本稿では質問表調査を行った。組織構成員の行動様式に関する質問は、知識の主体的な獲得行動や職場内での情報共有といった事項に関連する計20問からなる。同様に、組織の活性度や従業員の満足度に関する質問は、計25問からなる。これらの質問に対して、5点尺度のリッカート・スケールで回答をしてもらった。 実証分析を通じて、まず、内発的モチベーションは、組織の問題をあたかも自分のこととして扱うことや、自分の文脈を通じて理解するかという因子が顕著な影響を内発的モチベーションに与えることを確認した。次に、個人が協働の場への知識の提供を行う要因について検討し、内発的モチベーションならびに各個人の主体的な知識獲得行動が、直接的に組織内部への知識の提供を促進することを確認した。同時に、個人が起こす知識の主体的行動の一部は、内発的モチベーションを媒介して間接的に知識提供に影響を与えていることを確認した。最後に、知識提供が盛んにおこなわれている組織は、組織自体の変化に対する受容性が高いという相関関係を見出した。 これにより、非平衡状態にある組織内部の多様性が大きい組織は、個人の主体的な学習による自己革新が盛んであり、この意欲は個人の内発的なモチベーションという心理的な側面に左右されているという文献研究の結果に基づいて見出された結論と一貫した実証的な裏付けがなされた。					

本 編

<目次>

第1章	はじめに	7
1-1	問題意識	7
1-2	本研究の目的	9
1-3	本研究の分析方法	9
1-4	本稿の構成	10
第2章	先行研究の調査	11
2-1	先行研究調査の目的	11
2-2	バーナードの組織論	11
2-3	情報処理パラダイム	12
2-4	コンティンジェンシー理論	14
2-5	組織的知識創造理論	16
	(1) SECI モデル	16
	(2) 「場」の概念	17
2-6	組織の自己組織化	20
	(1) 自己組織性	20
	(2) ゆらぎ	21
	(3) 部分と全体	21
	(4) 自己組織化理論を援用した企業の自己革新プロセス	22
	(5) ワイクによる組織化の社会心理学的考察	23
2-7	ゆらぎの源(散逸構造がすべてのはじまり)	26
2-8	ゆらぎを増幅する構造(新奇性と既存性)	30

2-9. 個人の動機付け	35
2-10. まとめ	38
第3章 仮説の設定	42
第4章 方法	45
4-1. 質問調査の対象	45
4-2. 調査の方法	45
4-3. 調査の実施期間	45
4-4. 回答状況	45
4-5. 質問票調査の内容	46
(1) 内発的モチベーション要因	46
(2) 内発的モチベーション	46
(3) 主体的な知識の獲得行動	47
(4) 知識提供	47
(5) ゆらぎの取り込み	47
4-6. 分析方法	47
4-7. 分析1の変数構成	50
4-8. 分析2の変数構成	51
4-9. 分析3の変数構成	53
第5章 分析と結果	54
5-1. 分析1の結果	54
5-2. 分析2の結果	54

(1) 重回帰分析の結果	54
(2) 共分散構造分析の結果	56
5-3. 分析3の結果	58
第6章 マネジメントへの示唆	60
第7章 おわりに	62
7-1. 結論	62
7-2. 本研究の限界ならびに今後の研究へ向けて	63
(1) 中心的議題と分析手法の乖離	63
(2) 実証分析結果の限界	64
(3) 外発的モチベーションの導入	64
参考文献	65

<図目次>

図 1	情報処理システムの一般的構造.....	13
図 2	SECI プロセス	17
図 3	プロセス理論による場.....	19
図 4	知識創造プロセスの 3 要素.....	20
図 5	組織化過程の編成.....	25
図 6	規定されたネットワークと創発型ネットワークの混在モデル.....	35
図 7	仮説の構造	44
図 8	知識提供の仮説因果モデル.....	56
図 9	共分散構造モデル分析結果.....	58
図 10	偏相関分析結果	59

<表目次>

表 1	エネルギーの水準と組織	29
表 2	目的追求指向プロセス, セレンディピティ指向プロセスの特徴	31
表 3	回答者の主なプロフィール	46
表 4	使用尺度一覧・記述統計	48
表 5	内発的モチベーション要因の因子分析	51
表 6	変数間の相関行列	51
表 7	知識の主体的獲得行動の因子分析	52
表 8	変数間の相関行列 (分析 2)	52
表 9	ゆらぎの取り込み要因の因子分析	53
表 10	変数間の相関行列 (分析 3)	53
表 11	内発的モチベーションの重回帰分析結果	54
表 12	知識提供の重回帰分析結果	55
表 13	分析 3 因子間相関 (再掲)	59

第1章 はじめに

1-1. 問題意識

今日の日本企業は、外部からの刺激を取り入れ、それらを組織の内部において自ら情報や知識に変換し、イノベーションを引き起こす機能が弱みになっているといわれる。これについて、様々な側面より諸般の説明付けがなされているが、ここで著者は、組織を開放系(オープンシステム)として捉えたうえで、次のように考えている。

まず、組織にひとたびイノベーションが達成されると、組織はこの成功を保持しようとするために、外部からの刺激を遮断し、組織内部を保護しようとする。次に、外部からの刺激を遮断した結果、外部の情報や知識を収集できず、また刺激が外部から与えられないために、自己革新を促すエネルギーが組織内部に発生せず、組織の硬直化や外部環境への適応、新たなイノベーションが生まれず状態となる。

これは組織の管理者ならびにそのメンバーは、外部からの刺激を遮断する行動を、必ずしも「狙って」行っているわけではない。彼らにとって、外部からの刺激を抑制することは、組織内部に存在する複雑性をできるだけ縮減したいという期待の現れでもあり、できるだけ知力を駆使せず努力をしないで仕事がしたいという、ごく自然な思考の帰結によるものでもある。

一方で、この複雑性を縮減しようとする働きは、組織活動にとっては重要な機能でもある。なぜなら、目的や意図を明確にし、拡散したエネルギーの方向性をまとめ、組織をある方向に導くのがこの機能の役目だからである。仮に、組織にこの機能が備わっていなければ、これは「組織」ではなく単なる「人の集合」でしかない。構成員ひとりひとりが各自で持ち合わせる全く違う目的のために、それぞれが全く異なる自律的行動をとるか、単なる人々の集合となり意味をなさないか、このどちらかの顛末をたどることは想像に難くない。

つまり、組織が継続的に活性化され、イノベーションを生み出していくためには、ある時点では外部からの刺激を積極的に取り入れて組織内部の多様性を増幅する作用と、またある時点では外部からの刺激を淘汰して組織内部の複雑性を縮減する作用、これらふたつの作用を機能させることが重要である。また、これらの作用は、一見すると二律背反の関係のように見えるが、これらは互いにどちらも正常に機能しなければならない二律共生の関係である。したがって、これら双方の作用のどちらかが機能しない状態であれば、組織

に悪影響を及ぼすことにもなりうる。

組織内部の複雑性を縮減するという一側面は、いつ、どのようにしてリーダーがメンバーをまとめあげ、どういった成果を生み出していくかという、所与の命題ないし命題の選択プロセスに関するものであり本稿の主旨ではない。つまり本稿では、組織内部が活性化されイノベーションが生まれる素地を築き上げるためには、複雑性を縮減する前段階において、多様性を増幅することが必要であるという立場をとっている。すなわち、組織の境界に位置し、外部の多様な刺激に浸りながら、それらを組織内部に浸透させる、浸透膜のような機能こそが組織の活性化には重要なのである。

現代の企業組織において、組織の境界に位置し、この浸透膜の役目を果たしているのは、組織の構成員たるひとりの人間である。ドラッカー(2007)が、『断絶の時代』の中で述べているように、現代のような知識社会にあっては、知識¹が資本であり、知識労働者が資本家となる。彼らは、社会生活・企業生活の中で、外部の刺激に値する様々な情報や知識を獲得し、これを各個人のなかに蓄積しつづけており、それを組織のために有用に使うか否かは、彼ら自身の判断に委ねられているのである。

また、ドラッカーは同書の中で、「知識社会は必ずしも薔薇色ではない。(中略)知識労働者は葛藤に直面している」とも述べている。知識労働者は、自らの意思と判断で動き、リーダーシップを発揮して報酬を得ているが、彼らの仕事は組織があってはじめて成立するものであり、知識労働者が能力を発揮しようとするほど、資本を投下する「組織」の壁に直面するのである。つまり、組織の境界に立って知識のやりとりを行う個人が、組織の浸透膜として機能するためには、彼らが組織に所属することの誘因を与えねばならないというのである。

そして、このジレンマを解きほぐすのがマネジメントである(伊藤, 2007)。自負心と誇り高い知識労働者に生産性を高めるように誘因を与え、仕事の満足感を高めて、成果に結びつくよう、知識労働者を管理することが必要となる。また、ドラッカーはマネジメントで大事なことは動機づけであると断言している。知識労働者は自らの貢献や成果を意識できること、すなわち自己実現の確認を強く望んでいるという。肝心なのは、彼らの意欲と自負心を絶えず満足させながら、より大きな成果に向けて組織化することである。

ここで、継続的に活性化が図られ、成果をあげる組織を生み出すために、著者の問題意

¹ここでいう知識とは、知識人の知識とは異なり、実際に応用できるものであって、単純なデータや情報とは異なる。

識を再度整理し、二点にまとめる。

まず、組織の境界に位置し浸透膜の役目を担っている個人が、十分な外部からの刺激、すなわち情報や知識の吸収が貧弱であり、またそれらを蓄積していなければ、組織の内部へ知識や情報を還元することはできないという点である。極端に言えば、この状態にある個人は浸透膜の機能を持たない隔壁である。

次に、浸透膜の機能を備えた個人がいても、組織の内部に自らが蓄積している知識や情報を還元する誘因がなければ、浸透膜の立場におかれた個人が組織内部を活性化させる意識を持たないという点である。

また、このような視点より企業組織を見ることにより、現在経営学の研究でも盛んであるネットワーク理論と知識創造理論に整合性を与え、ダイバーシティー・マネジメントの推進に合理性を持たせることができるのではないかと、というのが本研究に取り組むことによって得られる学問的な貢献である。

1-2. 本研究の目的

不確実な外部環境要因に適応し、また新たなイノベーションを生み出していく組織を作り上げるために、外部からの刺激と、これが変革を促すエネルギーに転換される必要がある(高木, 2012)。すなわち、組織が自己組織化する過程の中では、外部から刺激を取り入れ、系としての内発的動機付け、すなわち自己組織化を促進するエネルギーに転換する機能が重要な役割を果たしているともいえる。そこで本稿は、製品やサービスを開発、販売、提供する企業組織において、組織の外部から得られる情報や知識といった刺激が、どのような条件の下で自己組織化を促進するエネルギーに転換され、組織の活性化やイノベーションの達成といった組織の成果に影響を与えるかを分析し、これ明らかにすることを目的とする。

1-3. 本研究の分析方法

企業内の組織で、ひとつの製品やサービスを開発、販売、提供する、最小単位であるチームや部、課を対象とし質問票調査を試みる。調査客体は、あるひとつの組織単位において、組織構成員全員に質問票調査の協力を要請することができる企業内組織を対象とし、組織構成員を観測点とする。また、調査客体のサンプリングは筆者の知人、ないしは知人の紹介により協力を仰げる組織の中から選定する。質問票への回答方法は、インターネッ

ト上でのアンケートフォームを用いる。10月1日から11月30日の期間内での回答を要請した。

組織構成員の行動様式に関する質問は、知識の主體的な獲得行動や職場内での情報共有といった事項に関連する計20問からなる。これらの質問に対して、5点尺度のリッカート・スケールで回答をしてもらう。同様に、組織の活性度や従業員の満足度に関する質問は、計25問からなる。

1-4. 本稿の構成

本稿は全7章より構成される。第1章では、著者の問題意識を提示するとともに、本稿の分析方法についての概略を説明した。次の第2章では、既存研究の調査を通じて、本稿の位置づけについて明確化する。第3章では、既存研究と著者の問題定義より得た仮説を提示する。第4章では、質問票調査の内容と回答状況、仮説検証に当たる際の変数構成について説明する。第5章では分析結果について説明し、続く第6章においてマネジメントに対して示唆を与える。第7章では本稿の結論と、本研究の限界について述べる。

第2章 先行研究の調査

2-1. 先行研究調査の目的

本章では、既存研究の調査を行う。この調査の目的は、既存研究を調査することによって問題意識を理論的に明確化するとともに、既存研究によって説明されない部分、すなわち本稿の位置づけを明らかにするためである。

2-2. バーナードの組織論

バーナードは、近代経営理論の創始者であると言われる。もちろん、バーナード以前にも組織論に大きな影響を与えた先人は数多くいる。例えば、官僚制という概念を提唱したのはマックス・ウェーバーである。しかしながら、ウェーバーの組織のイメージは、基本的には当時の行政組織であり、軍隊組織であり、教会組織であった。バーナードはまともに企業組織そのものを問題にし、自己の経験を超えた企業組織の形而上学的な概念化を試みたのである。

バーナード(1968)によれば、組織は個人の制約を克服する手段である。彼は、公式組織を「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の協働体系(Barnard, 1968, p. 85-86)」と定義する。そして協働体系とは「少なくとも1つの明確な目的のために2人以上の人々が協働することによって、特殊の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会構成的要素の複合体である」とする。個人は、目的を持ち、また目標達成に対する制約を持つ。協働は個人にとっての制約を克服する手段なのである。バーナードによれば、組織は、①相互に意思を伝達できる人々がおり、②それらの人々は貢献しようとする意欲を持っていて、③共通目的の達成を目指す、ときに成立するという。したがって、組織の要素は、コミュニケーション、貢献意欲、および共通目的である。これらの3要素は、組織成立にあたって必要かつ十分条件であり、相互に依存している——というものである。

貢献意欲は協同の目的なしには向上し得ない。目的は協働体系の根底をなす。したがって、目的のない場合には、いかなる特定の努力が個々人に必要なのか、また彼らがどんな満足を期待しているのかを、知ることも予想することもできない。協働目的には、協働する人々の観点からみて、「協働的側面」と「主観的側面」が存在する。組織的動機は個人的動機と異なっており、個々人が貢献するのは、彼らの個人的動機が組織的動機と同じだからではなく、彼らの個人的満足を組織目的の達成から生じると彼らが感じているからである。

組織目的と組織への貢献意欲を持つ個人とを結びつけ、ダイナミックなものにする過程が、コミュニケーション過程である。共通の目的が存在するとしても、それが組織の構成員に知らされるためには、それが伝達されなくてはならない。必要な情報の伝達が行われなくては、構成員の合理的な意思決定を確保することができず、また貢献意欲を確保することもできない。コミュニケーション技術は、いかなる組織にとっても重要な要素であり、適切なコミュニケーション技術がなければ、ある目的を組織の基礎として採用することができない場合があり、これは組織の内部経済にも影響を与える。したがって、組織の理論を突き詰めていけば、コミュニケーションが中心的地位を占めることになる。

バーナードの著書『経営者の役割』は、初めて公式組織の本質を究明しようとしたという意味で、近代組織論における古典的価値を持つものである。しかし、バーナード理論は、今日ほぼ常識化し、その抽象性の高さから実践的示唆に乏しくなってしまったが、その後の組織や経営の諸理論に与えた影響は大きいと言えよう。

今日の組織理論において最も重要なのは、組織構成員個々人の暗黙的な行動知をどのように組織的知識の創造に結びつけ、またそれをいかに具体的な組織構造・管理システムや製品に形づけて、主体的に環境に働きかけていくかという側面を扱うこと(野中, 1990)である。バーナードの組織論では、組織目的と組織への貢献意欲を持つ個人とを結びつけ、彼らの個人的満足が組織目的の達成にあるとの理解を得た。すなわち、組織の目的を達成することは、個人が組織に貢献しようとする内発的な動機づけによって得ることができるとうことである。

一方で、バーナードの組織論では、組織を閉鎖系として捉えたうえで、個人と組織の関係について一般化している。したがって、それをとりまく外部の環境によって組織の在り方や振る舞い方が変化することには触れられていない。次節より、開放系の中に存在する組織として捉え、外部の環境と組織の関係性についての先行研究を調査していく。

2-3. 情報処理パラダイム

本節では、前節で触れられていなかったオープンシステムにおける組織について、そのような状況下にある組織の問題解決行動に焦点を当てつつ考察する。

サイモン(1965)の組織観の基礎は人間の認知限界であり、組織の階層的システムを通じて組織内情報処理を単純化することによって個人の認知能力の限界を克服する、というものである。またサイモンは、人

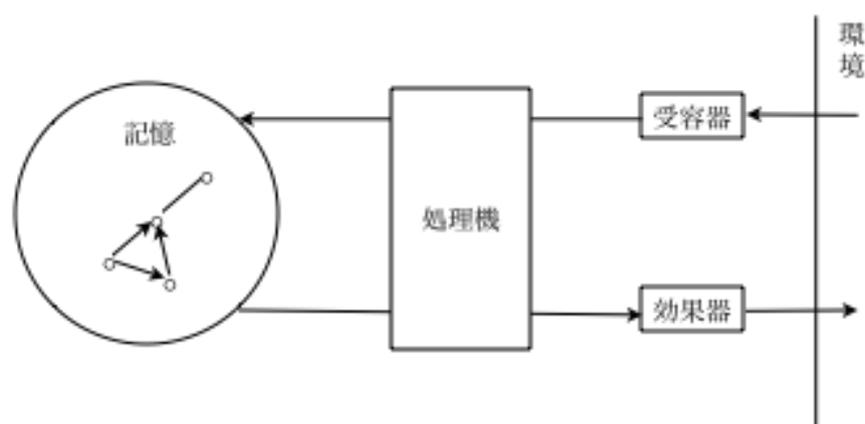
間を情報処理システム(出所) ニューウェル&サイモン(1972)を修正

図1)とみなし、人間の認知過程の科学化を図ることによって、情報処理パラダイムを構築した。サイモンの組織理論の基礎は、この情報処理パラダイムに密接に関連しているのである。

サイモンはウェーバーの組織構造と機能の本質という人間行動に対する基本的仮定から導きだし、意思決定を含む組織の情報処理パラダイムを提唱したといえる。サイモンの組織観は、①人間はきわめて単純な行動システムであり、彼の認知能力には限界がある、②認知能力の限界から人間の意思決定は合理性を志向しながらも経済学で使用してきた極大化基準というよりも、満足化基準に依拠せざるを得ない、③その範囲で最大の合理性を確保するために組織構造(階層的システム)を構築し、組織内情報処理を単純化することによって個人の認知能力の限界を克服するものである—というものである。すなわち、完全な合理性に基づいて最適化行動を行う「経済人」仮説ではなく、制限された合理性に基づいて満足化行動を行う「経営人」仮説に基づいている。

また、経営人が行う問題解決とは、与えられた制約条件と演算規則を満たしながら、初期状態から目的到達までの連続的な経路を発見することである(野中, 2007)。この推移は、演繹でも帰納でもない「発見的推論(ヒューリスティック)」と呼ばれる方法による。

サイモンがバーナードと決定的に異なる点は、サイモンが価値前提と事実前提を明確に分離し、組織論の科学化において価値前提を問題としなかったことである(野中, 1990)。さらに重要なことは、情報の価値や意味を捨象して、情報処理ないし問題解決のパラダイムを構築したことである。



(出所) ニューウェル&サイモン(1972)を修正

図1 情報処理システムの一般的構造

サイモンにとって人間あるいは組織の構成員は、基本的に制限的合理性を持ち、また所与の前提の制約の下で論理的・合理的に行動する意思決定者ないし情報処理者である。これは、機械論的な人間観であり、それ故サイモンの組織理論は人間が本来的に持っている創造性を組織的に創発させるという視点を欠いている。彼の情報処理アプローチは、あくまで人間の低い信頼性に対する消極的な対応策であるといえる。誇張的な表現をすれば、組織はサイモンの描いている理想的な組織へ接近するにつれて、組織構成員間の相互作用の機会は減り、したがって組織的な創造性が発揮される余地はますます減っていくこととなるであろう。

わからないことが多発する不確実な環境下では、企業が主体的に情報を創造し環境に対して積極的な提案をしていく必要性は高まってくる。組織は、サイモンの描いているように環境の変化に受動的に反応するのではなく、環境に自ら働きかけてその環境を能動的・自主的に変えいかななくてはならない。そのような組織になるためには、人間のあらゆる限界を基本とする人間観ではなく、人間が基本的に持っている可能性・創造性を基本とする人間観に基づいた組織理論が必要である。

本節では、組織が環境に対してヒューリスティックに適応していく過程を、サイモンの組織観を援用して説明を試みた。次節では、サイモン以降に台頭し、環境への適応を発展的に説明したコンティンジェンシー理論についてさらに説明を加えていく。

2-4. コンティンジェンシー理論

サイモンの使った「情報処理」という概念は、マクロ情報処理アプローチにおいて、レベルは異なっているが、依然として有効であったといえる。伝統的な組織論、いわゆる機械的人間観に基づいた組織論では、組織もしくは人間は、あらかじめ決められたことしかできないという考えがなされてきた。しかし、それでは環境の変化に対応しきれず、組織は存続できないことになる。そこで、おかれている環境に合わせて組織を変化させることが重要である、という環境適応の考え方が出された。

サイモン以降 1970 年代に台頭してきたコンティンジェンシー理論は、組織は環境の生み出す多様性(情報負荷)を削減するために最小有効な多様性(情報処理能力)を構築しなければならないと主張した(野中, 1980, p.188)。すなわち、環境の生み出す多様性と組織の構

成要素の構成する多様性を均衡あるいはフィットさせることが、最も重要な組織の生存条件であると考えてきた²のである。コンティンジェンシー理論は、個人や集団の動機づけを中心としたマイクロ組織論にかわって、組織全体を分析単位とするマクロ組織論を誕生させた。そして、環境特性に応じた最適な組織構造のデザインに具体的な示唆を与えたのである。

こうした、コンティンジェンシー理論には次のような批判がある。第一に組織は単に受動的に環境に適応するのではなく、戦略の策定・遂行を行うことで主体的に環境に適応しているということ、第二に環境と組織の関係は一对一の対応ではなく、組織の構成要素間に適合性があれば、異なる組織特性が同一環境下でも同程度の有効性を発揮しうる、などとして、組織による積極的な環境対応戦略の重要性を主張している(野中, 1990)。

コンティンジェンシー理論をはじめ、サイモン以降の組織論では、現実主義的な人間観が示されおり、人間を組織というシステムにおけるサブシステムとみなしている(野中, 2007)。また、基本的に人間や組織は環境の変化に受動的に反応するものであって、能動的に働き掛けていく存在とは考えていなかった。

つまり、コンティンジェンシー理論に欠落していたものは、企業の主体的環境適応の側面である。環境変動にダイナミックに適応する組織は、情報処理を効率化するのみならず、情報を「創造」しなければならない。つまり、これまでの組織論がイメージしてきたように、組織は多様性を削減して均衡を達成するというよりも、むしろ多様性を増幅させ、既存の思考・行動様式を破壊し、新たな思考・行動様式を創造することによって進化するという考え方に転換する必要があるのである。

前節から本節にかけ、オープンシステムである組織が、外部の環境変化に「受動的」に適応していく過程について説明を加えてきた。しかし、ここで欠落している部分は前述のように、環境に働きかけ、環境そのものを変化させていく「主体的環境適応」の側面である。次節では、新たな思考や行動様式を創造することによって進化するという考え方について説明をさらに加えていきたい。

²この考え方は、W. R. Ashby によ「必要多様度の法則」より裏付けされている。必要多様度の法則とは、「環境の持つ外乱の多様度を、主体の持つ制御の多様度がそれ以上に上回るとき、主体は環境を自立的に十分に制御できる」ことである。すなわち、企業が変化の激しい環境に対して自律的にふるまうためには、入力情報よりさらにいっそうの多様度の高い情報(代替案)を次々と生み出し続ける能力をもたなければならない、ということである。

2-5. 組織的知識創造理論

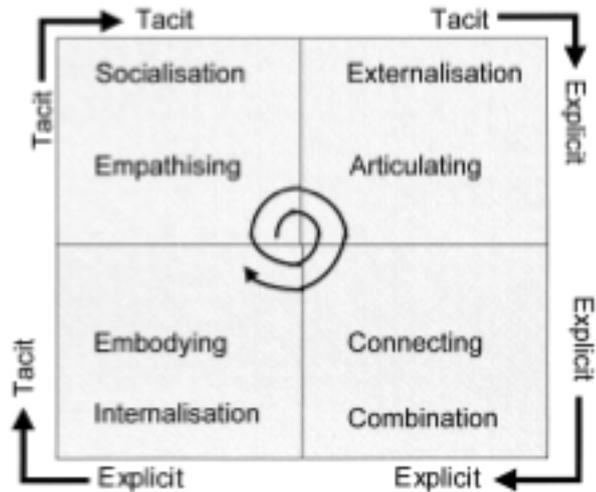
(1) SECI モデル

これまでの組織論では、知識や情報を物体のように固定したものとして取り扱ってきた。しかし、知識の創造はプロセスであると野中(2010)は主張している。知識は人と人との関係性の中で流動し、個々人の経験と結びついて創造され、生成されるものであると理解しなければ、知識創造の典型でもあるイノベーションの過程は、情報処理モデルあるいは問題解決モデルで説明することができないからである。そこで本節では、イノベーションの生成過程で、組織は主体的に問題を創造し、定義し、その過程で新たな情報や問題を次々とダイナミックに生み出していく組織の創造性がいかにして出現するかについて述べていく。

野中＝竹内＝梅本(1996)は、暗黙知と形式知の相互作用こそが、知識創造の源泉であり、これらの継続的な相互変換作用によって知識は生成されると考えた。この暗黙知と形式知の継続的な相互変換は「共同化(Socialization)」「表出化(Externalization)」「連結化(Combination)」「内面化(Internalization)」という四つの変換モードからなる知識創造モデル(図2)によって表される。これをそれぞれの頭文字をとって、SECI モデルと呼ぶ。

SECI がスパイラル状に展開されていく過程において、個人の暗黙知は表出化されて形式知に変換され、他者との共有が可能になり、他者の視点によって新たな意味を与えられたり、他者が持つ知と統合されるなどにより、新たな知となる。そして、それは再度個人の暗黙知へと変換され、より多くの個人にとって価値を持つ新たな主観的知識となり、つぎの知識創造サイクルの土台となる。SECI モデルはまた、個人から組織への知識創造という動態的なプロセスを概念的に表現したモデルである。個人レベルでの共同化から、グループでの表出化、組織における連結化、そして個人レベルでの内面化へと推移していく。無論実際には、常にその通りにレベルの推移が起こるわけではない。ここで重要な点は、個人、グループ、組織、そして組織を取り巻く環境すら知識創造プロセスの中で変容していくことであり、彼ら自身もまたプロセスの中で変容していくことである。

暗黙知から暗黙知に変換する第一のモード「共同化」は、日々の社会的相互関係の形成によって得られる経験の共有が基盤となっている。すなわち、自然環境との相互作用や他人との共通の時間・空間を過ごす体験を通じ、個人の暗黙知が複数人の間で共有され、さらに異質な暗黙知が創発されていく。



(出所) Nonaka=Toyama=Konno(2000)

図2 SECIプロセス

(2)「場」の概念

また、対話と実践という人間相互の作用により、知識を継続的に創造していくためには、そうした相互作用が起こるための心理的・物理的・仮想的空間が必要である。そうした空間は知識創造理論では「場」と呼ばれ、組織的知識創造理論プロセスにおいて重要な地位を担っている(野中, 遠山, 平田, 2010)。

場は、ミーティングルームなどの物理的空間と捉えられがちであるが、単なる空間ではない。集団やプロジェクトチーム、非公式なサークルや、一時的な打ち合わせ、メーリングリストなどの仮想的空間、顧客対応をしている現場など、さまざまな「関係性の空間」に存在する。

場は知識創造活動の基盤であり、「知識が共有され創造され、活用される共有された動的文脈」と定義される(野中, 遠山, 平田, 2010)。知識創造は個人ごとに異なる主観が相互作用によって共有され、総合される社会的なプロセスのなかで起こる。場はそうした社会的プロセスの基盤となるものであり、場に参加するということは、他者との関係の中で個人の主観の限界を超越することであるという。

では、どのような場であれば、知識がより活発に創造されるのであろうか。

Nonaka=Konno(1999)によると、知が創発する状態を作り上げていくためには、様々な場の促進要因が必要になるという。

第一に、場は独自の意図、目的、方向性、使命などを持った自己組織化された場所でないといけない。意図がなければ場のヒエラルキーは方向付けられず、カオスが場を支配することになる。

第二に、参加するメンバーの間に目的や文脈、感情や価値観を共有しているという感覚が生成されている必要がある。場の参加者は相互お共感を醸成し、即興的に自己を超越する意味空間を形成し、他者との全体的な関係性の中で自己を捉え直すことになる。

第三に、場には異質な知を持つ参加者が必要である。知識は異なる主観を総合することによって、新たに創造され、そこに含まれる文脈や視点の多様性によって、より豊かになっていく。

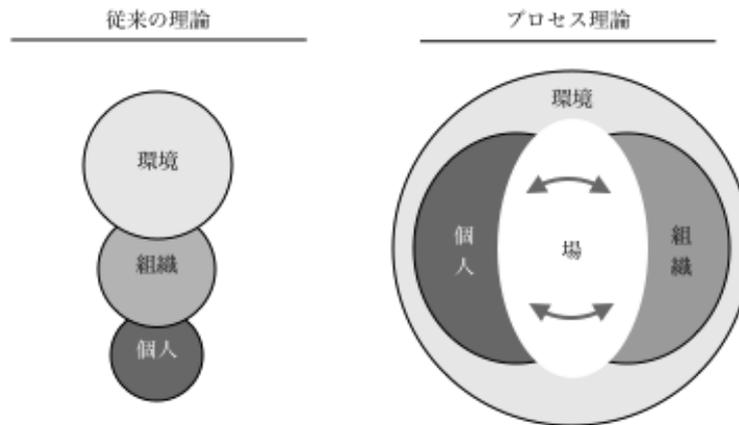
第四に、場には浸透性のある境界が必要である。場の範囲は無限に広がる可能性があり、文脈共有を意味あるものとするには、一定の境界設定が必要である。

第五に、場には参加者のコミットメントが必要である。コミットメントは人間の知識創造活動の基盤となるものであり、場における相互作用にエネルギーを与える。参加者が自分の時間とエネルギーを費やし、場の目的にコミットし、場において生成する「コト(event)」に「自分のこととして」かかわることによって、知識は形成される。

ここでは、知識創造理論におけるモチベーションについて、内因的モチベーションの重要性を指摘している。外因的モチベーションの典型は金銭であるが、内因的モチベーションの典型は個人的な夢や達成感などである。また、内因的モチベーションが有効に機能するには、その仕事において第一に創造性が要求されること、第二に内容が広範囲で複雑で幅広い知識が必要とされること、第三に暗黙知の移転と創造が不可欠であること、このいずれかを含まねばならないとしている。

また、場の内部あるいは場と場の関係性の中で、公式な情報処理ルートを超えて行われる非公式で社会的な相互作用は、知の創造や活用にとって重要な意味を持つという。したがって、組織が知識を創造するプロセスを説明するためには、どのような人が場においてどのような関係性を持っているか、さらに組織内外の場同士がどのような関係を築いているかを見ることが必要となる。

また野中(2010)は、自己組織化された場所であるということは、場には自律性が必要であるということを主張している。「自分のことは自分で決める」ことができるという自律性は、重要な情報を見つけ出す機会を増大し、場のメンバーの場の目的へのコミットメントを高め新たな知を創造するよう動機づけるのである。



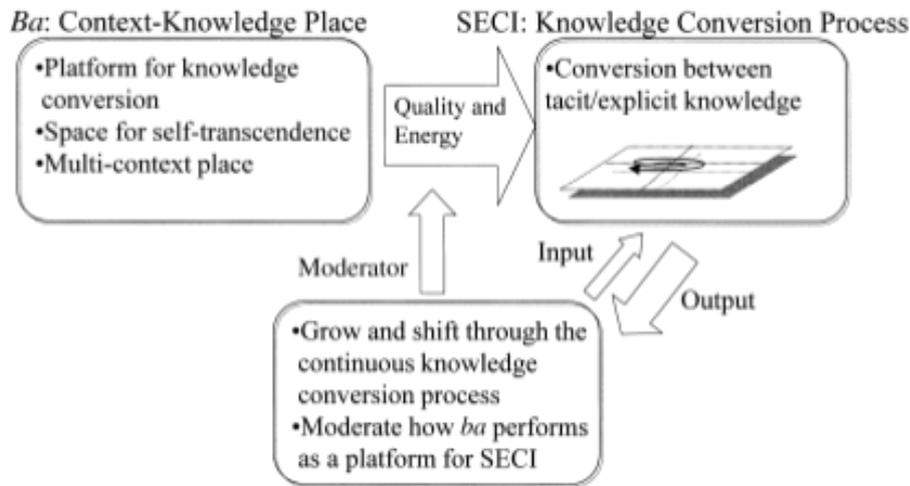
(出所) 野中, 遠山, 平田(2010)

図3 プロセス理論による場

さらに場は、組織を横断して形成されうるという意味で、一企業の枠に限定されず、組織と知のエコシステムとしての環境をつなぐものでもある。場は、企業内部だけでなく、競合他社とのアライアンス、顧客や供給業者との相互関係や大学、地域コミュニティ、政府などとの間にも形成されうるとしている。本節では、知識創造理論について説明をし、「場」において知識が創造される過程とその有用性について確認した。しかし、この理論では「場」における知識創造を理論の基礎として据えているだけであり、ワイクの4段階モデルにおける淘汰、保持とそこからイナクトメントへ通ずるフィードバック・ループについての理論的裏づけがなされたに過ぎない。知識創造が「場」において行われていることに、著者はあまねく同意をするが、組織と環境の境界として位置する個人に「ゆらぎ」を感知し、知識へと昇華させる思考は依存しているものと著者は考えている。

すなわち、外的環境とのやり取り、つまり「ゆらぎ³⁾」の有効性について知識創造理論では触れられていないのである。そこで、次節ではこれらについて説明を加え、外部環境などの外的誘因が個人に与える影響、ひいては組織に革新を促す仕組みについて取り上げる。

³⁾微小対流(I. プリゴジン・I. スタンジュール, 1987, p.203)



(出所) Nonaka=Toyama=Konno(2000)

図4 知識創造プロセスの3要素

2-6. 組織の自己組織化

(1) 自己組織性

第4節で取り上げた、コンティンジェンシー理論の基本的な論点は、環境の多様性と組織の多様性を適合させることが生存条件として最も重要なことである。そこで取り上げられた問題点は、主体的環境適応の側面が当理論では説明されないという点であった。

そこで本節では、組織の自己革新を考えるうえで代表的な理論体系の一つである自己組織性の理論を取り上げる。

自己組織性とは、自らの手で自らの構造をつくり変えていく性質を総称する概念であり、自己組織化とは、環境という外部要因によって組織が受動的に変化していくのではなく、組織内部の要因によって組織を変化させていくプロセスを指している。

自己組織化の概念は、組織が変化するという点では環境適応の考え方と同じだが、コンティンジェンシー理論に代表される環境適応理論は、環境という組織外の要因が変化のきっかけになっているのに対し、自己組織化では組織内部の要因が変化のきっかけになっていることが相違点である。次項より、自己組織化のプロセスならびに考え方について詳しく述べていく。

(2) ゆらぎ

自己組織化を考える際の要点は、「(ミクロの)ゆらぎ」と「マクロとミクロの関係」である。自己組織化とは、基本的に「ゆらぎ」がきっかけとなって自己が自己を変えていくプロセスを指している。自己組織化のプロセスとは、「ゆらぎ」から新たな秩序が形成されるプロセスのことである。ゆらぎとは既存の枠組みには収まりきらない、あるいは既存の発想では処理しきれない現象で、ある既存の構造を解体させる要因ではなく、既存のシステムを別の性質を持つ存在・構造に変えていく要因が「ゆらぎ」であるともいえる。

自己組織性の理論では「自己」を「システムの外とは何の関わりもない閉じたネットワークシステム(=オートポイエティック・システム)」と捉え、システムを構成する要素は要素それ自体によって生産されると考えている。たとえば、生物は細胞が有機体の内部で生産され、その生産された細胞によって有機体組織そのものが形成され、そして維持されているのである。その意味で生物は、外部環境とは何のかかわりもない閉じたシステム、つまりオートポイエティック・システムなのである。自己回帰的に再生産するプロセスにおいては、多様性は天文学的な数字になるが、そのなかで何が選択されるのかは過去にどのような回帰を行ったのかという必然的な側面もあれば、偶然的な要素に依存する側面もある。

すなわち自己組織化の理論とは、自己=オートポイエシスが攪乱やノイズをきっかけとして、新たなものに生まれ変わるプロセスである。また、攪乱を元の秩序に変換するのは、形態維持(ホメオスタシス)、そして攪乱を新たな秩序に変換するのは形態形成(モルフォジェネシス)と呼ばれている。したがって、混沌から新たな秩序をつくりだすことに関心のある自己組織化の理論では、形態形成の秩序変換が重要なトピックになる。

(3) 部分と全体

では、新たな秩序形成はどのようなプロセスで行われているのか。従来の近代科学では、たとえば経済学において一般均衡解を求めるように、まず、「均衡」とはいかなる状態かを求め、その均衡状態と比較して現在の状態はどうなっているのか、という発想のもとでシステムの動きを捉えることが重視されてきた。

したがって、ゆらぎは「誤差」として無視され、不均衡状態はいずれ均衡状態に落ち着くと捉えられていたため、ゆらぎや不均衡にはなんら積極的な意義を見出そうとはしていなかった。「システム-環境」という基本的構図をもっている均衡パラダイムでは、ゆらぎ

はマクロ的な平均値からの乖離で、マクロの平均値のみが意味を持つと考えられている。つまり、消費者のちょっとした違いには目をつぶり、各々の消費者の共通項(=マクロの平均値)を重視しているのである。

自己組織性ではマクロな平均値ではなく、秩序のない状態をもたらす情報、そしてゆらぎの増幅的なフィードバックから新たな秩序が形成されることを強調している。システムの状態に系統的なゆがみをもたらすのがゆらぎであり、このゆがみから新しい構造が立ち上がる。ゆらぎが増幅されると、システムは不安定になっていく。そしてある閾値を越えたとき、システムは平衡状態から遠く離れた非平衡状態へと移行して、新たな構造へと変化していくと考えるのが、自己組織化の理論の特徴である。

自己組織化が起こるとき、マクロな特性は重要な働きを持たず、システム全体の原則は個々の要素が持つ原則によって規定されている。これまでの科学観では、部分は全体に従属するもの(要素還元)として捉えられてきたが、自己組織化プロセスでは、全体よりも個が優先される。部分と全体との相互依存関係は調和的で、部分の共同によって全体のゆらぎが増幅し、新しい構造へと展開されていくのである。

不安定状態にあるシステムの中である要素がゆらぐと、それが近くの要素にも次々と働きかけ、ゆらぎが増幅され始める。このような動的な協力現象によってマクロなパターンが生じ始めると、今度はそのパターンが各要素へフィードバックされ動的協力が強化されていく。このようにして一定の秩序が形成されていくのである。そして秩序が固定化されると、再び上記のプロセスがはじまり新しい秩序が形成される。

(4) 自己組織化理論を援用した企業の自己革新プロセス

このような自己組織化の理論を援用して企業の自己革新プロセスを見ていくと、次のようである。

まずゆらぎを発生させるために、組織の中にカオスの状態が作り出されなければならない。このカオスの状態は、たとえば曖昧な戦略を従業員に提示して解釈の自由度を大きくすることによって作り出すことができる。そして、このゆらぎは、トップマネジメントのゆさぶりによって、増幅することができると考えられる。

ゆらぎを増幅した後は、組織内で増幅されたゆらぎに同調する現象が喚起されなければならない。職域や部門を越えた協力現象が組織や企業全体でいっせいに起こらなければ、全体の革新は困難である。多くの革新的行為が失敗に終わるのはこの段階に原因がある。

組織全体へのひろがりはどうしても食い止めようとする反作用が組織内で発生するからである。

ゆらぎへの同調や動的協力は、異種混合の自律性を持った自己超越的なビジョンをもった集団によって可能になると考えられる。たとえば、ある特定のトップマネジメントとミドルマネジメントのチームなどが考えられる。様々な部門出身の人からなるチームの場合、そのチーム内で形成された新たな考え方を、自分がもともと所属していた部門にフィードバックして行くため、多くの部門を巻き込むことが可能になる。これが、ゆらぎへの同調行動や動的協力現象を強化する。このようにして、新しい秩序が組織全体に広まり、企業全体での革新が行われていくことになる。

(5) ワイクによる組織化の社会心理学的考察

前項における例では、ゆらぎへの同調や動的協力が閾値を突破する点に最も大きな障害があると述べた。そこで本項では、閾値突破の仕組みをワイク(Weick, 1997)による組織化の社会心理学的考察よりまとめる。

ワイクは、組織化を社会心理学の立場からとらえ、「組織では参加者が多様な目的を達成するための手段として相互連結行動に収斂すると、多様な目的から共通の目的へのシフトが生ずる」と説明している(ワイク, 1997, 169-172 頁)。ワイクはそうした共有される目的が組織の中で定着する段階を、自然淘汰が行われる過程のようなものとして、生態学的変化、イナクトメント⁴(enactment)、淘汰、保持の4段階としてモデル化した。この4段階のなかでも特に注目すべきは、イナクトメントという発想である。

ワイクは4段階のうちの最初の段階である生態学的変化を、ヒトや活動が関わる経験の流れのなかにおける、変化や違いと位置づけた。ヒトは、スムーズに運んでいる事柄には気づかないことが多いが、ヒトの注意を喚起するのは変化が生じたときである。これをワイクは生態学的変化と呼び、生態学的変化はイナクトしうる環境(enactable environment)、すなわち意味形成(sense-making)の素材を提供するものとした。

第2段階目は、イナクトメントである。組織化にとってのイナクトメントは、自然淘汰

⁴「やりながら習う(learning by doing)」というプロセスによって導かれる。「経験のイナクトメント」は、「主体は受動的にインプットのシャワーを浴びるだけでは経験をもったことにはならない。管理者は自らを取り巻く事象の大群に文字通り完全と立ち向かい、積極的にそれらを整理し、環境の中で身をもって行為し、環境の一部に注意し、大部分を無視し、自分たちが何を見、何をしているかについて他の人と話す。その結果、取り巻く状況が変数と変数間の関係に要約されて一層秩序的になる(ワイク, 1997 190 頁)」である。

における変異におきかえられる。ワイクによると、参加者は環境に対して反応(react)するのではなく、自らがそこに入り込んで、環境を変えていくという意味であるから、イナクト(en-act)⁵するとしている。

イナクトメントは生態学的変化と密接な関係がある。なぜなら経験の流れの中に違いが生じると、行為者はより深い注意を払うべく変化を隔離するような行為をするからである。加えて、ワイク(1997, 170 頁)によると、「経験の流れのなかに、差異(differences)が生じたとき、行為者はより注意を払うために、これらの変化を分離する行為をとるかもしれない。この分節化の行為はイナクトメントの一形態である」と説明している。

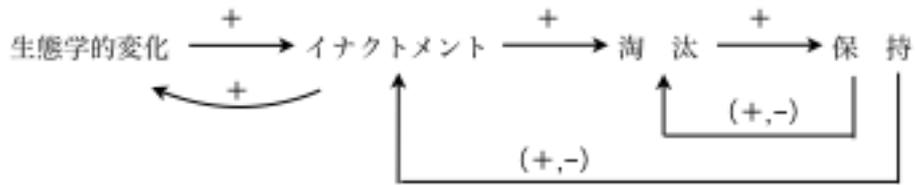
また、また、イナクトメントは有機体が外部“環境”と直接やりとり(engage)する唯一の過程でもある。したがって、イナクトメントの後に続く、すべての過程は編集された素材やどんなエピソードでもイナクトメントによって抜粋抽出されたものに働きかける過程であるといえる。

第3段階目である淘汰は、進化論とは異なり、イナクトされた多義的なディスプレイに多義性を削減しようとして様々な構造をあてがうことである(ワイク, 1997, 170 頁)という。組織化における淘汰の過程は、個人や行動の淘汰というよりも、解釈のスキーマ(枠組)や特定の解釈の淘汰である。つまり、この過程によって、イナクトされたありさまそのものは、さまざまな構造にあてはめられて、助けとなるものは淘汰され、助けにならないものは排除されるということである。

保持とは、「思い出しやすさ」のことで、それ以上のものではない(ワイク, 1997, 286 頁)。経験の保持とは、経験をその時の状況とともに思い浮かべる可能性や思い出しやすさを意味している。ワイク(1997, 171-172 頁)によると、「保持は文字通り、合点の行く意味形成、すなわちイナクトされた環境と呼ぶ産物の貯蔵である」とされている。そして、「保持のなかで、わずかな割合で、より斬新な解釈を求める欲求がおこり、これが起こる場合、次なる次元のイナクトが繰り返される」としている。

組織化の4つの過程は、図5に描かれているように編成されているといえることができる。この図では次のことがいえる(ワイク, 1997, 172 頁)：①生態学的変化とイナクトメントは因果的に逸脱-増幅の循環関係である、②イナクトメントは淘汰と生の因果関係で結ばれていて、イナクトメントの量は励起される淘汰活動の量に正に作用する、③同様に、淘汰

⁵プログレッシブ英和辞典第四版によると、1.〈法律・条例を〉制定する、〈法案を〉制定させる、と説明されている。



(出所) カール・E・ワイク(1979)

図5 組織化過程の編成

も保持に正に作用し、淘汰活動の量の増加は保持活動の量の相応の増加をもたらす、④保持は淘汰とイナクトメントの双方に作用し、その効果が正でも負でもありうる。ただし、正負は過去の経験を信頼する(+)か、信用しない(-)かの決定による。

このような自己組織性の理論では、組織と環境との境界は、明確で安定したものではない。境界はシフトしたり消えたり、恣意的に引かれたりもする。代わって、環境はパズルのような状況から、組織によって創造されたもので、こうした有意味な環境は組織化の過程のかなり後の方で出来るものと考えている(ワイク, 1997, p. 171)。つまり、環境とは組織化の結果あるいは行為者の創造物であると考えているのである。

本節で取り上げた、自己組織性の理論は前節までで取り上げた環境適応理論とは一線を画すものである。進化論モデルの自然淘汰を援用しているこの理論では、環境からの情報の入力によって組織が変化を始めるのではなく、組織自ら環境に適応しようとする主体的環境適応について説明することはできる。

このような組織の自己組織化をフィードバック機構として捉え組織を変化させようとする考え方は、1960年代～70年代の経営システム論において適用され、これまで伝統的に計画・執行(執行の組織)・統制のかたちで捉えられてきた経営システムが、情報処理としての目標選好、計画、実行、結果情報の評価、その目標・計画へのフィードバックという情報交換・貯蔵サイクルのプロセス⁶として広く一般にも認識されてきた。

ここで注目すべきは、これらの自己組織化の目的はあくまでもシステムの安定にあるということである。このサイクルを回すことにより、新しい安定点を見出そうと組織は自己組織化する。これは、攪乱やノイズを元の秩序に変換する形態維持(ホメオタシス)のことを指しており、牧野(2002, p. 28)はこれを「安定志向の自己組織化」プロセスと呼んだ。

⁶PDCA サイクルなど。

従来のシステム論が示す自己組織化のプロセスはほとんどがこのような安定志向の自己組織化プロセスであったと言ってもよい。安定志向の自己組織化は、安定という目的に向かって状態を変化させ、そのときの状態変化のあり方は、まるで目標地点への道筋が限定されているように見え(同, p. 28), 多様性が低いともいえる。このような安定志向の自己組織化は、目的の安定に到達すれば、その状態を保つために、可能なかぎり外部からの影響を打ち消そうとするようにはたらし、変化の前の状態に戻ろうとする。すなわち、このシステムは可逆性を帯びている(同, p. 29)ともいえる。

ところが、実際の世の中ではこのような安定志向で可逆的なシステムばかりではない。生態の増殖や形態形成、脳の発達などは外部からの影響(ノイズ)を打ち消すどころか、ノイズを取り入れながら自立的に自らの構造をつくり変えていく。ここでは、時間の経過(不可逆性)に意味があり、現在の状態から発展し続けることが重要となる。そのためには、絶えずシステムを活性化し続ける必要がある。これは、攪乱やノイズを新たな秩序に変換する形態形成(モルフォジェネシス)を指しており、牧野(2002, p. 28)は先の「安定志向の自己組織化」と対比させ、これを「発展志向の自己組織化」プロセスと呼んだ。

このような自己組織化プロセスは、安定点という目的地を持たないため、状態変化に関する選択肢が多様となる。しかし、システムは安定していないと維持できないため、発展志向の自己組織化プロセスも「安定」を求める。ただし、ここでいう安定とは、安定志向を主とする自己組織化の「静的な安定」とは大きく異なり、「動的な状態での安定」である。発展志向の自己組織化における、動的な安定とは、システムがそこに留まり続けることは決してなく、外部の影響に対して過剰に反応しすぎたため、システムとして機能しなくなる状態に陥ることを防ぐための安定(同, p. 29)である。すなわち、安定志向自己組織化の安定は目標であり、発展志向自己組織化の安定は制約条件(同, p. 29)であるといえる。

2-7. ゆらぎの源(散逸構造がすべてのはじまり)

前節で取り上げた自己組織性の理論では、主体的環境適応を果たす組織について、その組織化過程を述べた。この理論では、変化の出発点となる「ゆらぎ」を組織の内部で発生するものとして求めているが、「ゆらぎ」が生じるメカニズムについての言及は詳しくなされていない。牧野の言葉を援用すればこれは、安定志向の自己組織化のプロセスについて言及されたものである。本節では、一方の発展的な自己組織化について言及するとともに、複雑性の理論を基礎として、発展志向の自己組織化が組織に生じるプロセスについて説明

を加えていく。このプロセスの出発点は前節までに取り上げた安定志向の自己組織化プロセスとおなじく「ゆらぎ」である。しかしながら、これら両者の持つ「ゆらぎ」は互いに異なっていることに注意されたい。本節では、発展志向の自己組織化プロセスにおいて説明される、「ゆらぎ」についての説明を加えていく。

「ゆらぎ」には「揺動」という学術用語が用いられる。「揺動」という文字で読めば意味はわかるが、耳で聞いた時にはわかりにくい。それに対して、「ゆらぎ」はいわば大和言葉であり、こちらは聞いて意味のわかる呼び名である。しかしながら、ゆらぎはどちらかという悪い意味で用いられることが多い。「落ち着かない」、「定かではない」とか「自然の真の姿を覆い隠す邪魔なもの」という意味で使われることが多かった。しかし、自然を素直に眺めると、むしろ「ゆらいでいる」ものが圧倒的であり、静止して不変の姿をたもっている一定常状態にある一平衡系に存在する一ものはほとんど存在しないといっても過言ではない(武者, 2001, p. 393)。とくに生命現象に関しては完全に静止しているのは「死んでいる」ものと同義である。また、社会科学における「ゆらぎ」とは「ゆとり」であり、ものの考え方や自由度に通じることもある。したがって、社会のあり方や人格形成に「ゆらぎ」は重要な役割を果たすのである(武者, 2001, p. 393)。

現代システムの持つ特徴は、(1)システムが分散的な様相を強めている、(2)複雑な相互作用を持つ、(3)定常的ではなくむしろダイナミックに変容し続けるものとして捉えられることである(北村・喜多, 2001, p. 215)。これらのシステムは従来の線形的なシステムとは質的に異なっている。とくに人間あるいはそれをモデル化したエージェントを含むことがシステム全体の挙動を複雑にしている。したがって、人間や社会システムは、定常的ではなくダイナミックに変容し続けている状態にある一平衡から遠く離れた系に存在する一際にゆらぎの影響を受ける。

平衡から遠く離れた系とは、開放的で外界から物質が大量に流入し、複雑で非線形的関係によって振る舞いが支配されている系(I. プリゴジン・I. スタンジュール, 1987, p. 198)である。カオスの様相を呈している系と複雑な振る舞いが見られる系は、平衡から遠く離れた系である。これに対して、平衡系とは、エントロピー生成、流速、力はすべてゼロである(I. プリゴジン・I. スタンジュール, 1987, p. 199)とされているように、単なる瓦礫の山である。平衡に近い系とは緩やかなエネルギーの交換を外界としている系である。こうした平衡に近い計としての組織は、プリゴジンが「線形領域で(中略)、系は課せられた束縛と両立するような最小エントロピーの生成によって特長付けられた定常状態

に向かう(I. プリゴジン・I. スタンジュール, 1987, p. 201)」と述べているように環境条件と調和し、長期間にわたって定常状態を維持する傾向がある。官僚組織、公企業、独占企業がこれにあたる。

一般の組織は平衡から遠く離れた系と平衡に近い系の間位置している。外部環境が著しく変化し、外部から新しいエネルギーが大量に流入し始めると、こうした一般の組織も平衡から遠く離れた系に移行する(唐沢, 2002, p. 42)。

平衡から遠く離れた系の特色は、全体的にエントロピー⁷は幾何級数的に増えていくが、その一方できわめて秩序だった振る舞いを見られることである(I. プリゴジン・I. スタンジュール, 1987, p. 201)。この非平衡系が注目されるのは、ダイナミックな交換を通して今までの系に見られない振る舞いが見られることである。つまり、系と外界との相互作用、つまり非平衡条件化に系をおくことで、物質が新しい動的状態—散逸構造—を形作る出発点となるからである(I. プリゴジン・I. スタンジュール, 1987, p. 205)。

しかし、この段階ではまだパターンが拡大している状況で、秩序が形成されたとはいえない。プリゴジンは、この状況が安定化し新たな秩序を生み出すためには、さらに外界からのエネルギーの取り込みが必要なことを明らかにしている(I. プリゴジン・I. スタンジュール, 1987, p. 209)。成長しつつあるパターンがさらに外界との物質、エネルギー交換を通して拡散し、連帯を呼び起こすことで安定化し、新たな秩序を形成するのである(唐沢, 2002, p. 42)。カオスから秩序という場合の秩序とはこの動的な散逸構造を意味しているものであり、常に場所を変え、内容を変え、一定領域にさまよっている秩序である。これは、一見不安定にも思われるが、変化を秩序に変える仕組みさえ整っていれば、平衡に近い系よりもはるかに持続性の高いものである。

複雑性理論におけるゆらぎとは、外部に向かって開放され、外界とのエネルギー交換を行うことによって生じた温度差や濃度差のことである。これにより、各分子は活発に動きだしてカオス的狀況を作り出す。そして、設定された温度勾配が臨界値を超えると新しい分子的秩序が自発的に作られ(I. プリゴジン・I. スタンジュール, 1987, p. 485)、大量のエネルギーが流入し続けることによって新しい秩序が作られるとともに安定するのである。

⁷エントロピーとは、与えられた物理・化学系、さらには生物・社会系における不可逆性をはかる重要な量のことである。それらの系の変化がどのような方向へ変化していくかを決めているのが、エントロピーである。

表1 エネルギーの水準と組織

<p>平衡から遠く離れた系 (開放的で物質とエネルギーが大量に流入している系)</p>	<p>ネットワーク組織</p> <p>革新的組織</p> <p>企業家的組織</p>
<p>中間領域</p>	<p>一般の組織^{注)}</p> <p>一部の専門職業家組織</p>
<p>平衡に近い系</p>	<p>一部の大規模な組織</p> <p>独占企業</p> <p>公企業</p>
<p>平衡系</p>	<p>官僚組織</p> <p>建物, 設備の瓦礫の山</p> <p>荒廃した人間の心</p>

注) 一般の組織の多くが, 順次平衡から遠く離れた系に向かいつつある.

(出所) 唐沢 (2002, p. 42)

これを組織の文脈に置き換えて表現する。ここで、組織における開放性とエネルギーの流入とは、具体的には新しい人材、新しい解釈、テクノロジー、知識、情報を大量に流入させる事である(唐沢, 2002, p. 486)。それによって、組織内に様々な考え方、行動原則が混沌とした状態、温度差を作り出すことができる。これが組織における「ゆらぎ」である。こうした大量のエネルギーの流入によって、組織内にはカオスの状況が生まれる。さらにはより多くのエネルギーが流入し、温度差が一定値を超えると、新たな秩序が形成されるのである。創発と自己組織化の動きを確定するには、個人も組織も徹底して開放的であり、

新たなエネルギーを原動力にすることで新たな組織や戦略を形成していくのである。

本節では、非平衡系のもとで常に変化し、動態的秩序を維持している創発型組織成立のための前提条件である「ゆらぎ」と、その発生メカニズムについての探求を進めてきた。しかし、たとえ優秀な人材が集まり、頭脳をつなげて密度の濃い相互作用を行っても、創発が起きることもあれば、起こらない場合もある。人間の協働が価値のある創発につながるには、小さなパターンが次々と発生するとともに、その一部が急速に成長することによって、有力になっていくという状況(唐沢, 2002, p. 486)が組織構造として必要である。本章では、これを「ゆらぎが増幅する構造」と呼び、この仕組みについて解明していく。

2-8. ゆらぎを増幅する構造(新奇性と既存性)

前節の、組織体進化は互いに補完しあう個人が、ある特性を持ちながら関連しあうことで成り立つとする考え方を受け、それがネットワークの姿としてどのように捉えることができるのか本節で説明を加える。

特に、新奇性であるセレンディピティを指向するネットワークと既存性を指向するネットワークとの間で、ゆらぎの取り込みとも言える自己創出性がいかに生まれるのかという視座より探求を進める。ネットワーク理論を援用すると、「ゆらぎ」の発生源は、セレンディピティ指向型ネットワークが目的追求指向型ネットワークに飛び込むことに起因すると説明されている(辻, 2010)。

Kilduff 等(2003)は、目的追求指向型ネットワークとセレンディピティ指向型ネットワークを対比し、表2のようにまとめている。Kilduff 等の論文の目的はネットワークを変容させていく条件について、組織間の関係性構築の観点で考えるときの条件を知ることにある。また、これらのネットワークが自己組織化するプロセスは、牧野(2002)が示した発展志向の自己組織化プロセスと安定志向の自己組織化プロセスに通じたものといえる。

ネットワークは既存性を属性とする保守性と、新奇性を属性とする革新性との間を行きつ戻りつを繰り返しながら相互に影響を与え合うことで社会組織そのものを変容させ、先鋭化していく(Kilduff, 2003, p. 108.)。

まず、目的指向型ネットワークは、同質的環境のなかで共通の課題に対応するケースに多く見受けられる。参加者は組織に対しての帰属意識が強く、組織全体のゴールを個人のゴールの達成を持って貢献しようとする意識が強い。したがって、ネットワーク内での連携によって醸成される力は、外部組織である他企業などへの敵対心といった圧力である。

表2 目的追求指向プロセス、セレンディピティ指向プロセスの特徴

	目的追求指向プロセス	セレンディピティ指向プロセス
基礎的な仮定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目的論的, 構造的 ・ 個人はゴールを分け合い, 組織はゴール達成に向けて組織される ・ 成功の基準は目標達成 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目的が前もって決められていない ・ 組織はいきあたりぼったりの変化, 選択, 保持による変革をする
ネットワーク成長の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ ゴール周辺からの素早い形成 ・ 成功か, 失敗かの重視 ・ 新たなゴールの発見が組織生命を延長 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 形成速度は緩慢 ・ 緩やかな結束点を通しての成長 ・ 時勢変化が組織生命の長さを決定
構造的力学	<ul style="list-style-type: none"> ・ リーダーへの集中構造, 核となる確固たるリーダー構造 ・ Minimize structural holes ・ 強い結束 ・ 明確な境界 ・ 適任性を基盤とした成長 ・ 逆境からの生き残りに不向き 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 単独リーダー不在の非集中構造 ・ Produces structural holes ・ 境界の否定 ・ マッチングを基盤とする成長 ・ 時間経過によりサブネットワークを形成
抵抗	<ul style="list-style-type: none"> ・ ゴールを否定することでコンフリクトが生じた際に組織は崩壊 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 連帯感が組織持続性の源泉
個人の特性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同質的なメンバーが同じゴールを分け合うことを基礎に参加 ・ 定型的なキャリアパス ・ 組織単位での動機付け ・ 期待値としての組織への忠誠心 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 異質なメンバーが結束点を分け合うことを基礎に参加 ・ 思いもよらないキャリア変化の出現 ・ 結束点単位で相互の責任感を動機付け ・ 期待値としての個の連携に基づく忠誠心

(出所) Killduff, M., Tsai, W. (2003)を修正

一方, セレンディピティ指向型ネットワークは異質性に基づく, 三者連結の繰り返しによる相互連結方式で課題に対応する傾向が強い. また, 参加者にはネットワークメンバーとしての帰属意識が強く, 個人のアイデンティティをネットワーク目的に絡めて考えるようになる. さらに, 企業単位でも, 個人単位であっても, ルーティンの破壊を基本姿勢としている. この場合の新しいネットワークは, これまで関係性が存在しなかったような既

存の組織の空隙に形成される。

以上を踏まえ、Kilduff 等は結論として目的追求指向型ネットワークとセレンディピティ指向型ネットワークの二つのタイプは独立していて、なおかつ相互依存的である(Kilduff, 2003, p. 106.)とした。さらに相補的な条件整備の上に、実際の社会では、両組織の混合型としてのプロセスが生まれると説明した。これにより、空間、時間を超えて、両方のネットワークが相互交換的、質的变化を繰り返すのが現実の社会(Kilduff, 2003, p. 109.)であると主張している。

Tichy(1983, p. 71)は、前述したネットワークにおける新奇性と既存性との相補な関係が組織に存在し、相互求め合いを起こす様子を

のように示している。この図では、2つの特徴が互いに求め合うことによって、ゆらぎを生む様子を目で見える形で捉えることができる。

Tichy は、目的追求指向型ネットワークに相当する特性を持つ組織を規定されたネットワーク (prescribed network)、セレンディピティ指向型ネットワークに相当する特性を持つ組織を創発型ネットワークと呼んだ。計画されたネットワークは企業組織に代表される公式に構造化された組織である。創発型ネットワークはそれに対比する非公式な関係性が構築した集団である場合が多い。

図の中で、個人を示す小さな丸と太線によって繋がれた三角形の並んでいるものが規定されたネットワークであり、個人と個人間を四方に向かって伸びた細い線で繋がれたものが創発型ネットワークである。また、細い線で囲まれた部分はクラスターと呼ばれ、クラスター内では4要素⁸のいずれかを移転している。

この図において、ひとつの創発型ネットワークが規定されたネットワークの右側から飛び込んでいる様子が見て取れる。Tichy(1983, p. 70-71)によれば、創発型ネットワークの飛び込みは規定されたネットワークにとって、「ある方向へ誘導しようという意図を差し置いて飛び込んできた好ましくないヒトやモノである場合が多い」とし、「しかし、(創発型ネットワークの)このような飛び込みは、結果として、製品やサービス、影響、情報についての課題処理の潜在的なモード(potential modes)を変えることがある」と説明している。

このような飛び込みの結果、図に左側に複数示されたクラスターが、規定されたネットワークと創発型ネットワークとの連結によって創発されているのである。Tichyによるこの説明は、同時に、既存性に支配された行動である目的追求指向型ネットワークに、新奇性としてのセレンディピティ指向型ネットワークを偶然の行動として参入させる場合があることも示している。つまり、このようにして創発されたクラスターは、既存性を導く規定されたネットワークと新奇性を導く創発型ネットワークとの相互求め合いによって、ゆらぎの構造を持って生まれていることがわかる。つまり、この構造の中で、ゆらぎが増幅し、そして反応を増幅させたメカニズムを通して増幅した動きが収束することによって組織全体は偶然なできごとに駆り立てられるものと考えられる(唐沢, 2002, p. 483)。

⁸①製品やサービス：製品や原料、部品だけでなく、同一企業内における市場調査の支援、財務・会計的サービス

②情報：組織内における人々の情報やアイデアの交換

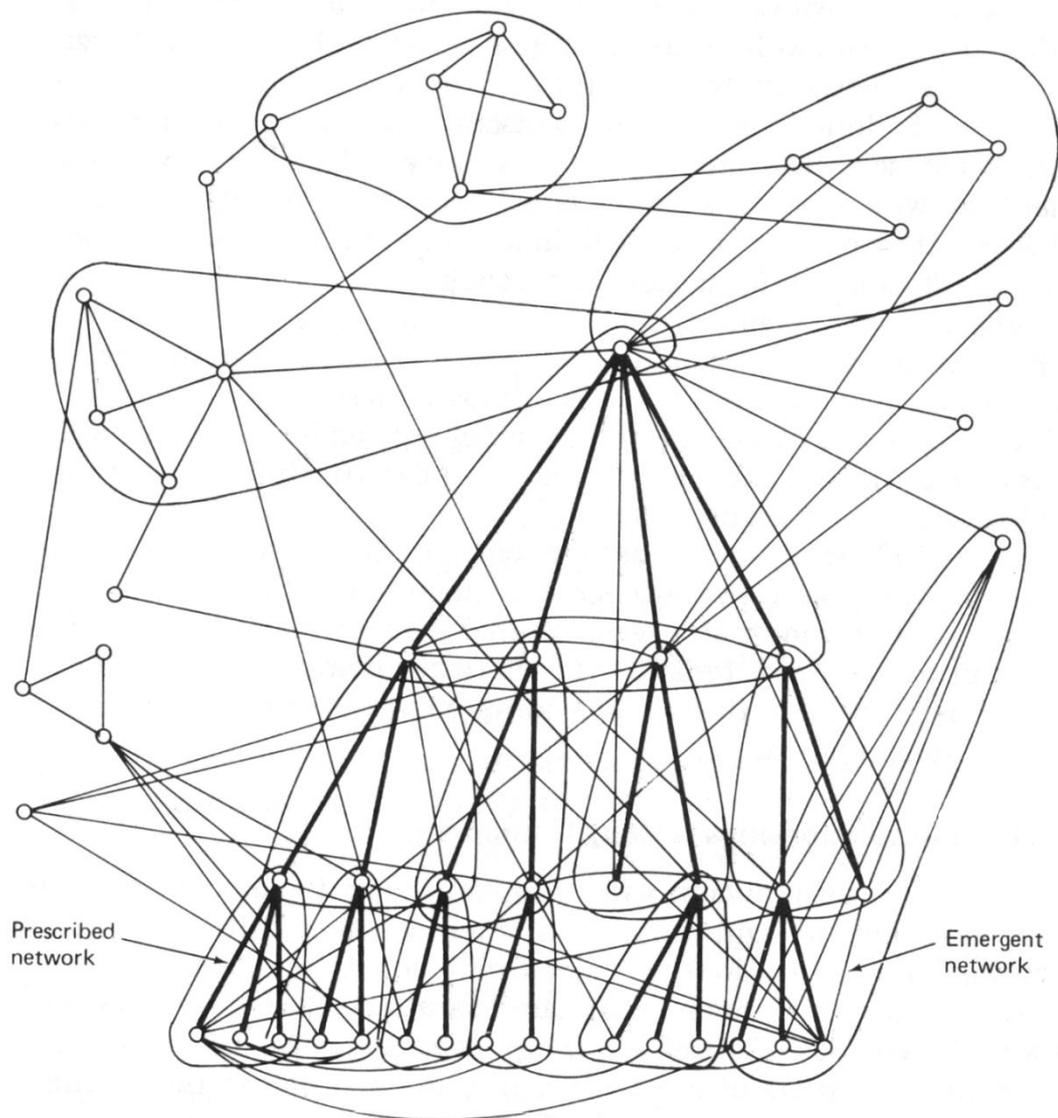
③影響：公式、非公式かかわらない方向性や要求

④感情：個人間での友情

対して、組織構造の面でも、価値の体系の面でも構造が確立した組織においては、計画と統制というマネジメント・プロセスによって、ゆらぎは減衰していく(唐沢, 2002, p. 118)と考えられる。

また, Kilduff 等がネットワークの進化過程を説明する研究者が言葉を変えながら言及してきた創造, 破壊, 再創造のプロセスは, ワイクによって説明された生態学的変化, イナクトメント, 淘汰, 保持の4段階モデルとも合致する。ここでの論旨の相違は, 彼らのアプローチが組織の時間的変化の中で組織化に至るまでのプロセスに視座をおいており, これは不可逆性を有するものである一方, ワイクによる説明は組織化の循環的なプロセスに視座を置き可逆性を帯びているかの違いである。

本節においては, 組織内においてゆらぎが増幅される過程と, これが新たな組織秩序を構築していく様子について言及した。これは, 非平衡系の下でゆらぎが生じた際に組織というネットワーク内において, 状態の変化を促すためにネットワークが及ぼす作用について示したにすぎない。ネットワークは, 独立する個人とその結び付きによって成立していることは明らかであり, 本節での説明はネットワークの一側面を脚光したにすぎない。また, 7節において問題提起したとおり, 優秀な頭脳を集め, 密度の高い相互作用を行ったとしても創発につながるとは限らない。そこで次節では, ネットワークにおける創発に繋がる行動を起こすとき, いかなる行動をとっているかについて明らかにする必要がある。



(出所) Tichy(1983)

図6 規定されたネットワークと創発型ネットワークの混在モデル

2-9. 個人の動機付け

牧野(2002)は、今日の組織に属する個人は、現場や管理職といった職位に関わらず日々多様な種類かつ大量の情報にさらされているとした上で、自分が組織において所有している権限や自身が保有している知識だけでは、これらの情報に応えることができず、個人に不満や組織への危機感を与えていると説明している。すなわち、組織に属する個人に職務範囲における情報処理能力を超える情報負荷がかかっていることを意味している。この場

合の職務範囲における情報処理能力とは、個人の持つ情報処理能力、情報体系と職務内容、権限などによって決まる。そして、このような情報に对应できない状態が続くと、個人は自分の能力に対する焦燥感、仕事への不満、組織への危機感を漠然と抱くようになるのである。

経営・職場における個人に输入される情報は、各消費者の抱くニーズや消費者自身の示す需要行動といった外部からの情報だけではなく、技術情報や IT 関連の知識など仕事に関わるあらゆる新知識や新情報が個人に输入される。これらの知識や情報は個人の持つ情報処理能力を触発し、向上させるのに大いに役立つ可能性を持っているが、組織における情報負荷と情報処理能力とのバランス問題はそう簡単なものではない(同, p. 53)。

たとえば縦割り型の組織において、知識情報が個人に次から次へと输入されると、個人は直接いまの仕事に関係はないが、いまの仕事をも別の角度から見させ、考えさせるような情報をも入手することが増える。その結果、「うちの社でもこんな製品を開発すればいいのに」と考えたり、「もっと自由にやらせてほしい」と思ったりするようになる。つまり、現在の業務や職位の範囲をはみだす情報を出力したり、どこに出力すればよいのかわからない情報出力を産出しはじめる(同, p. 53)のである。これらの算出情報は、明確に表出することもあれば、潜在的に個人に内在化することもある。一般に現行の縦割り型組織では、職務範囲内における貢献しか評価されないことが通常であるので、先述のような情報出力は評価に反映されず、無視されることとなる。なぜなら、これは当面の組織目的遂行に直結する個人の学習行為ではないからである。この結果、個人また自己や組織に対して不満や不安などを感じはじめる(同, p. 53)のである。

このような状況を回避するための手段は、現在の仕事にとって過大な情報の输入を止めることである。たしかに現在の仕事にとって過大な情報の输入を止めれば、個人は職務の範囲内での確かな業務のみこなすことになるであろうが、個人への情報の输入を止めるなど現実味がない。これよりも、個人の多様な学習を生かすことによって、組織の成長を実現させるべきであると考えられる。

前述のように、個人に対して次から次へと输入される情報に对应できない場合も、有効利用できない場合にも、組織内の個人に、充実感の欠如、不安、失望といった多様な心理状態を生み出すこととなる。個人は自分の“現在の状態”(仕事内容、権限、他者との関係、自己の能力、労働環境など)に居心地の悪さを感じ始め、その状態から動きたいと思うようになる(同, p. 54)。動きたいと思う気持ちは、仕事や組織への不満を漠然と感じるレベル

から、他部署への異動、引いては退職に至るまでさまざまではあろう。このように動きたいと思う状態は、ちょうど下部から熱せられて軽くなった水がいまの位置から上へ動きたいというのに似ている。

ところが、簡単に人は今の状態から動くことはできない。熱せられて上方に動こうとする水に摩擦や粘性抵抗が働くように、組織にも安定化効果として組織の構造や制度、組織文化といった“慣性力”がはたらく(同, p. 54)からである。少くらの個人の不満や不安ならば、現状の組織文化を感じるなどによって安定化効果が対応することができる。しかし、個人の不満や不安がますます大きくなると、組織内に非平衡状況が生じることとなる。これは臨界温度を超えた水が沸騰し始めるのと同じように、個人個人の動きたいという考えを、従来の制度や文化では抑えきれない状況を説明している。

経営組織は個人の全体システムであると同時に、市場システムのサブシステムでもある。市場システムは外部にあって絶えず発展し、情報負荷足るべき条件は絶えず増大している。したがって、経営組織は非平衡を起こすことによって絶えず改革へとつないでいかないと、新しい状況に適応することができなくなり、市場の他の組織に負けてしまうことになる。

外部からの情報が入力されることによって、組織が非平衡状態に陥ったのは組織の情報処理能力が環境からもたらされる情報負荷の変化に追いつけないためである。この非平衡状況の中で組織が発展していくために必要なのは、情報負荷と情報処理能力のアンバランスを前向きに解消していくことである。これを保障するのは、組織の中であって多元的な価値観・認識を提供する個々人の多様な情報処理能力にほかならない(同, p. 56)。ここでいう情報処理能力とは、個人に入力される情報処理要求に対して、職務の枠にとらわれない十分な情報と権限を駆使することによって、処理要求以上の情報をいつでも創出することのできる自律的な情報処理能力(同, p56)である。たとえば、与えられた職務の範囲内に関係なく、自社の状況などに関する問題意識を常に持ちながら自分で課題を見つけ出し、課題解決のための情報を収集し、収集した情報を分析することによってさまざまなアイデアや知識を生み出すといったように、自分で新しい“仕事”をつくりだしていくような積極的な情報処理能力である。

また、これは言い換えれば Simon(1997)の言う「合理的な選択」を行う枠の拡大する行為とも言えよう。サイモンは合理性とは各選択に続いて起こる諸結果についての完全な知識と予測を必要としているが、人間の実際の行動ではせいぜい2つか3つの行動しか心に浮かばず(同, p. 145)、このような形で自身の合理性が制限されていることを述べることで、

完全な合理性が自分の知識の不足によって制限されていることを認識する(同, p146)ことにつながるとしている。つまり、自分で新しい“仕事”をつくりだしていくような積極的な情報処理能力は、自らの持つ知識が不完全であることを認識し、経験や直観から生じる限定された合理的な選択肢の枠を2, 3から4, 5へと拡大させていこうとする取り組みに他ならないのである。

2-10. まとめ

本節では、本稿における主張を裏付けるべく、既存研究についてまとめていく。

古典的なバーナードの組織論では、組織目的と組織への貢献意欲を持つ個人とを結びつけ、彼らの個人的満足が組織目的の達成にあるとの理解を得た。すなわち、組織の目的を達成することは、個人が組織に貢献しようとする内発的な動機づけによって得ることができるとのことである。一方で、これは組織を閉鎖系として捉えたうえで、個人と個人が繋がり合う事によって生まれる組織の関係について一般化した。バーナードの組織観は、組織の先駆的研究でもあり抽象度が高い。しかしこの時点では、サイモン以降に台頭する組織における機械論的人間観を認めていなかった。貢献意欲を持った個人というバーナードの人間観は本稿の主張に基づく自律的人間観の先駆けでもある。

組織は環境からの情報の入力によってその時々で限定的な合理性に基づいて情報の処理を行うと説明したのは、サイモンである。サイモンの組織観は、人間をヒューリスティックに基づいた情報処理を行う機械として捉えた上で、それらの集合としての組織は、あくまで人間の低い信頼性を相互に補うことを目的とした消極的な理由によるものである。しかしながら、組織が外部の環境と密接な関係性を有し、外部からの情報を受容するという視点が初めて取り入れられたことが、本稿においてサイモンの組織論が重要であるとする理由である。

その後、サイモン以降に台頭してきたコンティンジェンシー理論は、組織は環境の生み出す多様性(情報負荷)を削減するために最小有効な多様性(情報処理能力)を構築しなければならないという情報学における最大多様性の法則を論拠とし、環境の生み出す多様性と組織の構成要素の構成する多様性を均衡あるいはフィットさせることが、最も重要な組織の生存条件であると考えた。また、コンティンジェンシー理論をはじめ、サイモン以降の組織論では、機械論的な人間観が示されおり、人間を組織というシステムにおけるサブシステムとみなしていた。すなわち、基本的に人間や組織は環境の変化に受動的に反応する

ものであって、能動的に働き掛けていく存在とは考えていなかった。

加えて、コンティンジェンシー理論に欠落していたものは、組織の主体的環境適応である。環境変動にダイナミックに適応する組織は、情報処理を効率化するのみならず、情報を「創造」しなければならないという視点である。つまり、これまでの組織論がイメージしてきたように、組織は多様性を削減して均衡を達成するというよりも、むしろ多様性を増幅させ、既存の思考・行動様式を破壊し、新たな思考・行動様式を創造することによって進化するという考え方に思考を転換せねばならない。そこで、登場したものが組織の自己革新という考え方である。この代表的な理論体系の一つが自己組織性の理論であり、これは本稿においてその論旨を進めるうえで根幹をなす理論である。

自己組織性とは、自らの手で自らの構造をつくり変えていく性質を総称する概念であり、自己組織化とは、環境という外部要因によって組織が受動的に変化していくのではなく、組織内部の要因によって組織を変化させていくプロセスを指している。自己組織化の概念は、組織が変化するという点では環境適応の考え方と同じだが、コンティンジェンシー理論に代表される環境適応理論は、環境という組織外の要因が変化のきっかけになっているのに対し、自己組織化では組織内部の要因が変化のきっかけになっていることが相違点である。

自己組織化の理論とは、自己＝オートポイエシスが攪乱やノイズをきっかけとして、新たなものに生まれ変わるプロセスのことである。自己組織性ではマクロな平均値ではなく、秩序のない状態がもたらす情報、システムの状態に系統的なゆがみをもたらすゆらぎから新しい構造が立ち上がる。ゆらぎが増幅されると、システムは不安定になっていき、そしてある閾値を越えたときにシステムは平衡状態から遠く離れた非平衡状態へと移行して、新たな構造へと変化していくと考えるのが、代表的な自己組織化の理論である。

しかしながら、自己組織化の理論には、攪乱やノイズに直面した組織やシステムがとる二つの方向性がある。まず、ひとつは形態維持(ホメオタシス)であり、牧野はこれを「安定志向の自己組織化」と呼んでいる。もう一方は、形態変化(モルフォジェネシス)であり、同様に「発展志向の自己組織化」と呼ぶ。

ワイクが示した「生態学的変化」「イナクトメント」「淘汰」「保持」の4段階モデルからなる組織化は、「組織では参加者が多様な目的を達成するための手段として相互連結行動に収斂すると、多様な目的から共通の目的へのシフトが生ずる」と説明されることから、明らかに前者のことを指しているものと考えられる。言い換えれば、安定志向の自己組織化

は、安定という目的に向かって状態を変化させ、そのときの状態変化のあり方は、目標地点への道筋が限定されているようであり、このことは多様性を縮減しようとする過程ともいえる。また、このような安定志向の自己組織化は、目的の安定に到達すれば、その状態を保つために、可能なかぎり外部からの影響を打ち消そうとするようにはたらし、変化の前の状態に戻ろうとする。しかし、ここで忘れてはいけないことは、この形の組織はある共通の目的が存在するときに最も効率的な仕組みに成り得ることである。実際の社会を見渡してみても、官僚制組織に代表されるように、この形で組織化された例はいくつもある。

一方で、経営組織の外部にあたる市場システムは絶えず発展し、情報負荷を絶えず増大し、経営組織は非平衡を起こすことによって組織を絶えず改革へとつないでいかないと、新しい状況に適応することができなくなり、市場の他の組織に負けてしまう場合もある。本稿の目的は、そのような市場システムに対処するための組織の可能性について模索することであり、したがって本論中において特に触れない限り「自己組織化」とは次に述べる「発展志向の自己組織化」を指すものとする。

発展志向の自己組織化は、非平衡下での動的な安定、すなわち外部からの刺激に対して系としての安定を保つことを目指している。これは、組織における開放性とエネルギー—新しい人材、新しい解釈、テクノロジー、知識、情報—を大量に流入させることによって、組織内に様々な考え方、行動原則が混沌とした状態、温度差を作り出すことができる。これが組織における「ゆらぎ」である。こうした大量のエネルギーの流入によって、組織内にはカオス的な状況が生まれ、さらにより多くのエネルギーが流入し、温度差が一定値を超えると、新たな秩序すなわち非平衡下における動的な安定が形成されるのである。このようなアトラクター⁹上において動的な安定を獲得した組織は、組織内部が活性化され継続的にイノベーションが生まれる土壌を組織の内部に持ったとも言うことができる。

不確実性の高い経営環境に身を置き常に自己革新が求められている経営組織において、前述した経営組織の非平衡下における動的な安定の状態(発展志向の自己組織化)は組織経営に多くの示唆を与えることは間違いないが、同時に、組織における人間観に対してもパラダイムシフトを求めてくる。組織の自己革新は個人の学習を通じた自己革新を必要とする。経営組織は個人の全体システムであると同時に、市場システムのサブシステムでもある。つまり、これらは要素還元的な関係性にあるのではなく自己相似的な関係性、つまり

⁹アトラクターとは、力学系が落ち着こうとするもの、引きつけるものを意味する。ランダムな動きが時間とともに落ち着く点、もしくは領域のことである(唐沢, 2002, P.59)。

フラクタル構造¹⁰になっていると考えられるのである。言い換えれば、このような発展志向の自己組織化を目論んだ組織には、職務範囲内の仕事を効率的に処理する機械論的人間観では十分な説明が付与できず、自らの職務範囲を自らの力で拡大することのできる自律的な人間観へパラダイムシフトを起こすこととなる。この人間観の下で、自律的な個人は、自分に社内・社外の友人関係や新聞、インターネットなどから多様な知識情報を入力され、“現在の状態”（仕事内容、権限、他者との関係、自己の能力、労働環境など）に居心地の悪さを感じ始めることによって、組織が非平衡状態に移行する端緒をつけるのである。また、暗に個人が組織に対して何らかの形で働きかけようとする誘因がなければ、このゆらぎは検知すらされない。バーナードが示したとおり、共通目的があれども個人の貢献意欲なしには協働体系が成立しないこととこれは同義である。したがって、組織と外部の境界に結節点として位置する個人が、外部から得られる多様な刺激に浸りながら、学習によって自己革新し、それらを組織内部に浸透させる浸透膜のような機能を貢献意欲のある個人に持たせることが、組織の成長には必要である。次章では、本章で実施した理論的背景の研究結果を踏まえ仮説の設定を行う。

¹⁰フラクタル構造とは、無限に細かい構造が入れ子になっていることである。

第3章 仮説の設定

知識社会である現代において、イノベーションを生み出す主体はドラッカー(2007)が述べているように知識労働者(知識ワーカー)である。なぜなら、知識労働者は自らの意思と判断で動き、リーダーシップを発揮して報酬を得、知識と知識の新結合によってイノベーションを達成しているからである。しかし、彼らの仕事は組織があって初めて成立するものであり、組織と個人の間には存在するジレンマを解きほぐすものこそがマネジメントである。

ここで、知識ワーカーについて定義する。知識ワーカーの取り組む仕事には、第一に創造性が要求されること、第二に内容が広範囲で複雑で幅広い知識が必要とされること、第三に暗黙知の移転と創造が不可欠であること、このいずれかの要素が含まれていなければならないとしている(野中, 2010, p. 353.)。したがって、本稿では、これらのいずれかに当てはまる仕事をしている者を知識ワーカーとして定義する。

また、こうした性質を持つ仕事においては、内因的モチベーションの有無がその成果の質を左右している。そのため、場のメンバーの満足感や仲間意識、帰属意識などを高めることが知識創造には重要である。さらに、個人が内因的モチベーションを持続できるように、高い質の体験やメンタリング、コーチングの場を整え、知識の移転と創造を活性化する多元的なインセンティブ・システムを設定することが必要(野中, 2010, p. 7)となる。例えば、企業の組織では、経営トップがビジョンにより方向性を設定できるが、個々の場においては、ミドルマネジメントが中心となってビジョンや方向性を示さなければならない。組織の目的を達成する目的を与えることは、個人が組織に貢献する内発的動機づけにもつながっている。

仮説1 (H1): 知識ワーカーの内発的モチベーションは、会社のビジョン・自分事化・職場の全体状況によって向上し、そのうち主要因は自分事化である。

知識創造を継続的に行うためには、必要に応じて境界を開いて新しい文脈を取り入れることが必要である。つまり、場の境界は他の場との結びつきを実現するためにも、必要に応じて場の境界は開かれていなければならない。これが浸透膜の機能である。この状態がない場合の個人は、誇張的にいえば、浸透膜の機能を持たないただの隔壁であるともいえる。

人間の組織では、たくさんの解釈、知識が触媒となって新しい考え方が生まれている(唐

沢, 2002, p. 51). 浸透膜としての個人が, 組織のために資本たる知識を還元するためには, 組織の目的が個人のそれに対して合目的的でなければならない. これが, 浸透膜を機能させる動機である. 外部からの知識を常に吸収し, 蓄積しつつも浸透膜としての機能を自らの判断で停止させている個人がいたとすれば, 組織に知識という資本を還元する誘因が足りないものと推察される.

仮説 2 a (H 2 a): 知識ワーカーの内発的モチベーションは, 知識提供に正の影響を与える.

また, 組織の境界に位置し浸透膜の役目を担っている知識ワーカーとしての個人が, 十分な外部からの刺激を与えられ, すなわち情報や知識の吸収が豊富で, またそれらを蓄積していると組織の内部へ知識や情報を還元する.

仮説 2 b (H 2 b): 知識ワーカーの主体的な知識獲得行動は, 知識提供に正の影響を与える.

加えて, このような知識ワーカーの知識の主体的な獲得行動は, 知識提供に直接的な影響を与えているばかりでなく, 内発的なモチベーションを媒介して間接的にも影響を受けている(堀江 et al., 2007).

仮説 2 c (H 2 c): 知識ワーカーの主体的な知識獲得行動は, 内発的なモチベーションを媒介して知識提供に影響を与える.

知識ワーカーたる個人が, 内発的動機づけによって組織の目的に貢献しようとするとき, 場の境界が固く閉じているばかりでは, 知識は創発しないであろう. 仮に場が閉じたままで, すでに共有されている文脈とは異なる文脈が持ち込まれたとしても, 多様性が縮減している, すなわち変化を受容する体制が整っていない状態では, 場の参加者がそれを受け入れるのは難しくなることは明らかであろう.

ラルフ・カツ(2003)は, 組織が年を経て成功体験を蓄積するとともに過去に成功した分野に特化するようになるため, 組織の構成員の視野が狭くなることと, 外部の情報や他の組織とのやり取りを遮断してしまうようになり, 生産性が低下するとしている. つまり, システムの自己組織化には, 継続的な外部からのエネルギー注入が必要なのである. また, 人々は, 外部からのエネルギー注入が維持されていれば, しがらみを優先するよりも刺激

に溢れる創造的な自己組織化の活動を優先し、そのためのエネルギー使用は翻って充実感や自己実現感を向上させ、再び動機づけを高めるというエネルギーの回生サイクルをまわしつづけるという(高木, 2012)。

仮説 3 (H3): 個人の知識提供と組織における変化の受容性には正の相関がある。

この仮説 3 では、組織と外部の境界に結節点として位置する個人に、外部から得られる多様な刺激に浸りながらそれらを組織内部に還元する“浸透膜”のような機能を持たせることと、組織が非平衡下での動的な安定、すなわち外部からの刺激に対して系としての安定を保つ(唐沢, 2002, p. 486)ことが関係付けられることを目指している。

組織の非平衡下での動的な安定とは、組織における開放性とエネルギー—新しい人材, 新しい解釈, テクノロジー, 知識, 情報—を大量に流入させることによって、組織内に様々な考え方を作り出すことができる状態にあることを指している。

ここで、前述した仮説の構造について図 7 に示す。また、仮説を実証するため、次章では当調査の方法について述べる。

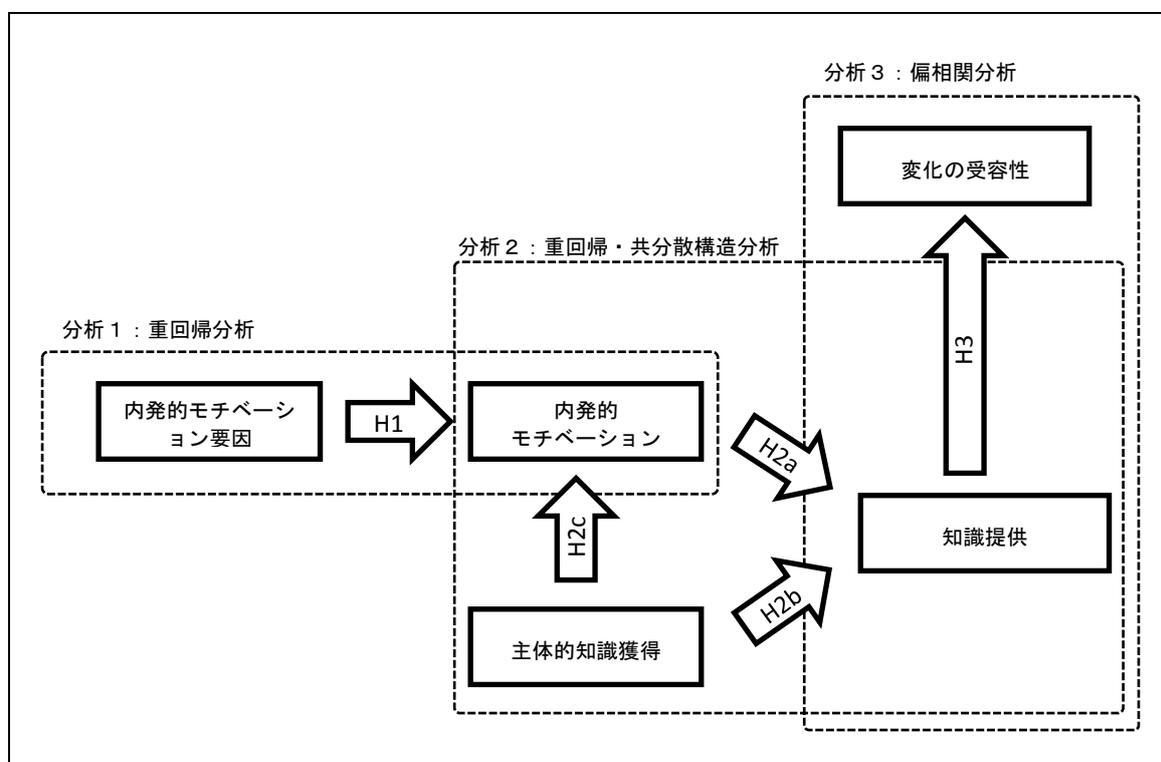


図 7 仮説の構造

第4章 方法

4-1. 質問調査の対象

本章では、前章において設定した仮説を検証するために、質問表調査について記述する。また、本節は質問調査の手続きについて述べる。

本研究における調査は、企業や公共団体などの組織に属し、前節において定義した知識ワーカーの要件を満たす者を対象に行う。知識ワーカーとは、①創造性が要求されること、②内容が広範囲で複雑で幅広い知識が必要とされること、③暗黙知の移転と創造が不可欠であること、これらいずれかの要素が含まれた仕事に従事している者をさしている。

4-2. 調査の方法

質問調査は、Google社の開発したGoogle Documentの一機能である「フォーム」を用い、Web上での回答形式を採用した。著者の発信する電子メールに質問調査フォームのリンクを貼り、協力者へ送信した。

4-3. 調査の実施期間

調査期間は、2012年10月1日から11月30日と設定した。

4-4. 回答状況

96名の対象者に対して質問票調査を行った。有効回答数は96名、有効回答率は100.0%と高い回収率を確保することができた。今後はこの96名を研究の対象者として統計分析を行うこととする。また、回答者の主なプロフィールは表3のとおりである。

回答者の主なプロフィールは表3のとおりである。

表3 回答者の主なプロフィール

属性		人数	割合
(1) 性別	(N=96)		
	男性	56	58.3%
	女性	40	41.7%
(2) 年齢	(N=96)		
	>19	0	0.0%
	20-29	58	60.4%
	30-39	21	21.9%
	40-49	13	13.5%
	50-59	3	3.1%
	60<	1	1.0%
(4) 転職経験	(N=96)		
	あり	18	18.8%
	なし	78	81.3%
(5) 最終学歴	(N=96)		
	高校卒	0	0.0%
	専門学校卒	1	1.0%
	短大・高専卒	5	5.2%
	大学卒	81	84.4%
	大学院卒	4	4.2%
	その他	5	5.2%

注) 表中のNは有効回答数, %は有効回答数に対する割合を示している.

4-5. 質問票調査の内容

質問は主体的な知識の獲得行動, 変化受容, カオス的状況の構築といった3つの行動次元と所属組織への満足感, 個人的職務満足感の2つの職務態度に関する質問項目から構成されている。また, 調査手法は5段階のリッカート方式とし, 表3に集計したとおり7項目からなるフェイスシートを添付した。なお, フェイスシートの「勤務先」, 「事業所・部署名」については回答者の任意記述とした。

(1) 内発的モチベーション要因

内発的モチベーション要因については, 日本労働研究機構(1999)が開発したHRMチェックリストの質問項目から, これに関する認識についての項目を16を抽出した。この項目では, 「自分事化」, 「組織のビジョン」, 「職場の全体状況」という3つの下位次元が想定されている。また, これらは全て回答者が自身もしくは組織に感じることを問う質問である。

(2) 内発的モチベーション

内発的モチベーションは, 日本労働研究機構のHRMチェックリストの質問項目から, 個人の職務もしくは生活に対する全般的な満足感に関する認識についての項目9つを抽出

した。これら質問項目は、すべて個人が各自の職務満足について測るものである。この項目についても2つの下位次元、「仕事全般の満足感」と「生活全般の満足感」が想定されている。

(3) 主体的な知識の獲得行動

知識保有については、紺野・野中(1995)が開発した知識経営チェックリストの質問項目から、組織外の環境にある情報や知識を吸収を主体的に行おうと行動する項目全7つを抽出し使用した。この項目ではすべて個人を主語とする。

(4) 知識提供

知識提供については、サイモン(2009)の記述を参考に、2つの下位次元を設定した上で全7つの質問項目を作成した。下位次元は、「情報交換」ならびに「共感」で回答者が迷いなく回答できるよう配慮した。

(5) ゆらぎの取り込み

ゆらぎの取り込みについてはKilduff(2003)の記述を参考に2つの下位次元を設定した上で全8つの質問項目を作成した。下位次元は、組織が変化に対して受容的であるかの「変受容」と、変化に対して組織構成員の同調性があるかの「同調反応」である。質問項目は英語記述であったため、日本語訳を行った。また、調査対象が日本企業であることを考慮し、採用に関する質問項目には新卒採用を含めた採用の趣意をこめた。

4-6. 分析方法

本稿の分析フレームは3つのプロセスからなる(図7)。これは、知識ワーカーを対象とした内発的モチベーションの理論の実証を踏まえたうえで、その後の内発的モチベーションと知識提供の関係、ならびに知識提供がゆらぎの取り込み・増幅につながる関係を詳細に検討することを意図したためである。

分析1においては、知識ワーカーの内発的モチベーションとその要因が与える影響を重回帰分析によって検討(H1)する。次に、内発的モチベーションが知識提供に与える影響の分析(H2a)と、他の要因として想定した知識保有要因における知識の主体的獲得行動(H2b)を重回帰分析で検討し、その後内発的モチベーションを媒介した影響(H2c)を検討する。最後に、知識提供とゆらぎの取り込み間の偏相関を分析する。

表 4 使用尺度一覧・記述統計

分析 1	分析 2	分析 3	概念 [標本数]	質問項目	変 数	平均	S. D.
○			自分事化 [n=96]	この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる この会社のメンバーであることを強く意識している	T1 T2	3.13 4.01	1.145 .923
○			理念・ビジョンへの共感 [n=96]	会社のビジョンや経営戦略が末端までよく周知されている 会社には明確で優れたビジョンがある 会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる 組織のかかげるビジョンや目標に、われわれの多くが賛同している	V1 V2 V3 V4	2.96 3.53 3.24 3.42	1.075 1.095 0.981 .970
○			職場の全体状況 [n=96]	このチームは生産性が高い このチームの仕事のペースは速い このチームの仕事の質や水準は高い このチームの仕事は創造的である このチームの仕事は社内他チームから信頼されている このチームの仕事は正確で間違いがない このチームの仕事は社外からの評価が高い このチームは活気があり、メンバーは生き生きと仕事をしている	W1 W2 W3 W4 W5 W6 W7 W8	3.66 3.70 3.82 3.25 3.72 3.38 3.26 3.46	.971 1.077 1.046 1.170 1.053 .997 .885 1.075
○			生活全般への満足 [n=96]	家庭、友人、趣味など私生活を大切にしている 家庭、友人、趣味などが生きがいとなっている 家庭、友人、趣味など私生活に満足している	L1 L2 L3	4.28 3.70 3.99	.817 .985 1.021
○	○		内発的モチベーション [n=96]	今の仕事が好きである 現在の仕事に満足している 今の仕事に喜びを感じる 今の仕事に誇りを感じる 朝、仕事に行くのが楽しい 今の仕事にやりがいを感じる	M1 M2 M3 M4 M5 M6	3.86 3.25 3.43 3.45 3.39 4.03	.913 1.104 .915 1.104 .910 .760
		○	知識提供 [n=96]	同僚との間では仕事上の情報交換が活発である 情報は個人に留まらず、チーム全体に行き渡っている このチームのメンバーは、互いに知識や情報を教え合っている このチームでは互いの意見を尊重している このチームでは少数意見にも耳を貸している 私と同僚の間には良好なチームワークがある メンバーは団結して、全体の業績を良くしようとしている	K1 K2 K3 K4 K5 K6 K7	3.85 3.55 3.83 3.92 3.45 3.90 3.72	1.036 1.014 1.023 1.063 1.123 .978 1.093

分析 1	分析 2	分析 3	概念 [標本数]	質問項目	変 数	平均	S. D.
	○		対話・代理経験による知識獲得 [n=96]	外部の専門家と一緒に学びながらデータや文書だけではわからないような技術的なコツや顧客・市場の潮流などを吸収・獲得している 各部門を歩き回って、数字には表れてこないような社内の動きや問題を収集している 部課内での対話やインフォーマルな情報交換からイメージやアイデアを感覚的に得ている	D1 D2 D3	3.02 2.85 3.64	1.196 1.508 1.224
	○		観察による知識獲得 [n=96]	世の中一般の観察を通じて、新たな戦略機会・市場機会を発見している 顧客・ユーザーと一緒にあって、学びながら、新たなニーズや考えを吸収している	O1 O2	3.51 3.50	.929 .995
	○		経験による知識獲得 [n=96]	社外の人間と交わって、物の見方や、視点をつかんでいる 社内の販売や製造の現場に出向き、カラダでナマの情報を体験・吸収している	E1 E2	3.66 2.63	.806 1.363
		○	内からの変化受容 [n=96]	このチームでは新たな解決法のために、意見やアイデアを出し合っている このチームは環境変化に敏感で、それを適切に受け入れている このチームは常に新たな解決法を目指して活動している このチームでは新たな解決法を見出すために、十分時間をかけている	C1 C2 C3 C4	3.54 3.66 3.75 3.07	1.281 1.003 1.124 1.145
		○	外からの変化受容 [n=96]	他のチームとの情報交換、意見調整が適切に行われている 他のチームからの適切な要望や要請は、積極的に受け入れている 他のチームとのアイデアや提案の交換が盛んである 新卒採用・中途採用、転属により一定数のメンバーが定期的に入れ替わっている	P1 P2 P3 P4	3.46 3.60 3.20 4.04	.994 .934 1.001 1.264
			年齢[n=96] 性別[n=96] [(1)男性, (2)女性] 最終学歴[n=96] [(1)男性, (2)女性] 転職経験[n=96] [(1)有り, (2)無し] 勤続年数[n=41] 職位[n=] 勤務先[n=96] 事業所・部署名[n=96]			30.64 1.42 4.07 1.81 6.951	9.648 .496 .585 .392 9.274

4-7. 分析1の変数構成

分析1と2で用いられる内発的モチベーションは質問項目(M1~M6)について因子分析を行い、1因子を固有値1.00以上で抽出した(固有値3.975)。また、比較的良い信頼度係数(Cronbach's α = .896)が得られたことから、標準得点化し、その合計点を求めることで変数化した。

次に、表4の質問項目(分析1)から内発的モチベーション要因(T1~2, V1~4, W1~8, L1~3)の抽出をするため、因子分析を行い、バリマックス回転後の4因子を固有値1.00以上で抽出した。表5に因子分析の結果を示す。第1因子は、身近な所属組織に対する評価を確認する質問項目であることから、「職場の全体状況」に関する因子であると考えられる。第2因子は、企業や組織のビジョンに対して各自の共感について質問項目であることから「理念・ビジョンへの共感」に関する因子であると考えられ、第3因子は、所属組織へのコミットメントの評価を確認する問項目であることから、「自分事化」に関する因子であると考えられ、第4因子は回答者の生活全般に関する評価に対して確認する質問項目であることから「生活全般への満足」に関する因子であると考えられる。

さらに、各因子に対応した質問項目を回帰法によって各要因を因子得点化した。また、信頼度係数(Cronbachの α)は第1因子の「職場の全体状況」が α = .946で、第2因子の「理念・ビジョンへの共感」が α = .868で、第3因子の「自分事化」が α = .781で、第4因子の「生活全般への満足」が α = .622であった。その後、第4因子については信頼度係数が0.7以下で低いと判断し、質問項目L3を除外したところCronbach's α = .702となった。

因子得点間の相関関係を表6に示す。

表 5 内発的モチベーション要因の因子分析

	成分			
	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子
	職場の 全体状況	理念・ビジョ ンへの共感	自分事化	生活全般へ の満足
W3	.808			
W5	.800			
W1	.800			
W7	.771			
W2	.748			
W4	.667			
W8	.568			
W6	.535			
V2		.773		
V1		.713		
V3		.647		
V4		.641		
T2			.834	
T1	.543		.736	
L2				.668
L3				.659
L1				.432
固有値	8.751	2.039	1.374	1.051
寄与率(%)	30.555	16.670	11.448	10.905
累積寄与率(%)	30.555	47.225	58.673	69.758
信頼度係数 α	.946	.868	.781	.702

因子抽出法: 主成分分析

バリマックス回転の反復で回転収束

n=96

因子負荷量.50以下を抑制, 寄与率は回転後の負荷量平方和における分散の割合を示す

表 6 変数間の相関行列

	1	2	3	4	5
1 職場の全体状況	1				
2 理念ビジョンへの共感	.689**	1			
3 自分事化	.454**	.581**	1		
4 生活全般への満足	.058	.412**	.171	1	
5 内発的モチベーション	.492**	.483**	.661**	.128	1

4-8. 分析 2 の変数構成

表 4 の質問項目 (分析 2) から知識提供とその要因(K1~6, D1~3, E1~2, O1~2)を抽出するため, 主成分分析を行った結果(表 7), 第 5 因子で固有値が.572 と大きく低下し, 以降の固有値の変化が小さいことから, バリマックス回転後の第 4 因子までを固有値 1.166 以上で抽出した. 表に因子分析の結果を示す. 第 1 因子($\alpha = .928$)はチーム内での情報交換やチーム内での意見提示についての評価を確認する質問項目であることから, 「知識提供」に関する因子と考えられる. 第 2 因子($\alpha = .824$)は, 社内の動きや問題, 市場の動きといった情報が人を介して獲得することを確認する質問項目であることから, 「対話(代理経験)に

よる知識獲得」に関する因子と考えられる。さらに、第3因子($\alpha=.588$)は自らの経験をもってはじめて得られる情報や知識について確認する質問項目であることから、「経験による知識獲得」に関する因子と考えられる。最後に、第4因子は、顧客や世の中一般の観察を通じて情報を得ることを確認する項目であることから、「観察による知識獲得」に関する因子と考えられる。

表7 知識の主体的獲得行動の因子分析

	成分			
	第1主成分 知識提供	第2主成分 対話による 知識獲得	第3主成分 経験による 知識獲得	第4主成分 観察による 知識獲得
K4	.902			
K7	.874			
K3	.825			
K6	.806			
K1	.799			
K5	.728			
K2	.708			
D2		.808		
D1		.806		
D3		.744		
E2			.904	
E1			.735	
O2				.908
O1				-.571
固有値	5.930	2.273	1.611	1.166
寄与率(%)	36.360	18.917	11.775	11.375
累積寄与率(%)	36.360	55.277	67.052	78.427
信頼度係数 α	.928	.824	.588	

因子抽出法: 主成分分析

バリマックス回転の反復で回転収束

n=96

因子負荷量.50以下を抑制, 寄与率は回転後の負荷量平方和における分散の割合を示す

表8 変数間の相関行列 (分析2)

	5	6	7	8	9
5 内発的モチベーション	1				
6 知識提供	.414**	1			
7 対話による知識獲得	.496**	.528**	1		
8 経験による知識獲得	-.133	.211*	.094	1	
9 観察による知識獲得	.079	.007	.181	.373**	1

各因子に対応した質問項目は、標準得点化し、その合計点を求めることで変数化した。因子得点間の相関を表10に示す。

4-9. 分析3の変数構成

表4の質問項目(分析3)からゆらぎの取り込みとその要因(C1~4, P1~4)を抽出するため、因子分析を行い、バリマックス回転後の因子を固有値1.00以上で抽出した(表9)。表に、因子分析の結果を示す。第1因子($\alpha=.911$)は、積極的な組織の自己の変革に関与するかを確認する質問項目であることから、「内からの変化受容」に関する因子であると考えられる。第2因子($\alpha=.831$)は他のチームによってもたらされた変化の促進や外部からの人材登用によってもたらされる「外からの変化受容」に関する因子であると考えられる。各因子に対応した質問項目は、回帰法によって因子得点化した。因子得点間の相関を表10に示す。

表9 ゆらぎの取り込み要因の因子分析

	成分	
	第1因子 内からの変化 受容	第2因子 外圧による変 化の促進
C1	.838	
C2	.813	
C3	.780	
C4	.755	
P3		.834
P1		.799
P2		.652
P4		.497
固有値	5.026	1.144
寄与率(%)	38.749	30.231
累積寄与率(%)	38.749	68.980
信頼度係数 α	.911	.831

因子抽出法: 主成分分析
 バリマックス回転の反復で回転収束
 n=96
 因子負荷量.50以下を抑制
 寄与率は回転後の負荷量平方和における分散の割合を示す

表10 変数間の相関行列(分析3)

	6	10	11
6 知識提供	1		
10 内からの変化受容	.864**	1	
11 外からの変化受容	.781**	.726**	1

第5章 分析と結果

5-1. 分析1の結果

「内発的モチベーション」を従属変数とし、内発モチベーション要因の「職場の全体状況」、「理念・ビジョンへの共感」、「自分事化」を独立変数とする重回帰分析によって、各要因の影響力を分析した。

分析の結果、モデルのあてはまりは適切(adj. $R^2=.461$)であり、VIFは最大3.054で多重共線性の可能性は排除された。当モデルが示すように、「自分事化」には高度な有意($p<.001$)がみられ、5%水準で「理念・ビジョンへの共感」には有意がみられ、共に「内発的モチベーション」に正の影響を与える結果となった。一方、「職場の全体状況」と「生活全般への満足」は「内発的モチベーション」に有意な影響を与えなかった。

以上のことから「内発的モチベーション」が、「自分事化」と「理念・ビジョンへの共感」の影響を受ける結果となった。2つの内発的モチベーション要因のうち、「自分事化」が与える影響が顕著であった。したがって、仮説1は支持された。

表11 内発的モチベーションの重回帰分析結果

従属変数	内発的モチベーション	
	標準化係数	VIF
独立変数		
職場の全体状況	-0.32	3.054
理念・ビジョンへの共感	.260*	2.163
自分事化	.557***	1.529
生活全般への満足	.031	1.368
定数	-1.245E-015	
Adj. R^2	.461	
F値	21.318***	
n	96	

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

5-2. 分析2の結果

(1) 重回帰分析の結果

「知識提供」を従属変数とし、「内発的モチベーション」、「対話による知識獲得」、「観察による知識獲得」、「経験による知識獲得」を独立変数とする重回帰分析によって、各要因

の影響力を分析した。

分析の結果、モデルのあてはまりはやや低く (adj. $R^2=.354$)、VIF は最大 1.392 で多重共線性の可能性は排除された。当モデルが示すように、「対話による知識獲得」には高度な有意 ($p<.001$) がみられ、「内発的モチベーション」と「経験による知識獲得」には 1%水準で有意が見られ、「観察による知識獲得」は 5%水準で有意であった。また、「内発的モチベーション」、「対話による知識獲得」、「経験による知識獲得」は「知識提供」に正の影響を与える結果となったが、「観察による知識獲得」は「知識提供」に負の影響を与える結果となった。

以上のことから「知識提供」が、「内発的モチベーション」、「対話による知識獲得」、「観察による知識獲得」、「経験による知識獲得」のそれぞれに影響を受ける結果となった。4つの要因のうち「対話による知識獲得」の影響が最も顕著であった。

「知識提供」に「内発的モチベーション」が直接に正の影響を与えていることから、仮説 2a は支持された。

表 12 知識提供の重回帰分析結果

従属変数	知識提供	
	標準化係数	VIF
独立変数		
内発的モチベーション	.265**	1.392
対話による知識獲得	.406***	1.388
観察による知識獲得	-.192*	1.197
経験による知識獲得	.279**	1.220
定数	-5.861E-015	
Adj. R2	.354	
F 値	14.020***	
n	96	

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

「対話による知識獲得」、「観察による知識獲得」、「経験による知識獲得」これら3つの知識獲得行動因子には、すべて主体性を持っておこなう旨が含意されている。したがって、「知識提供」に、主体的な「対話による知識獲得」と「経験による知識獲得」は正の影響を与えているが、主体的な「観察による知識獲得」は負の影響を与えており、仮説 2b は主体的に対話をおこなうことや自ら経験をすることによって知識提供は影響を受けるという一面においては支持されたが、市場やユーザーの観察をおこなうことによって知識提供は

影響を受けるという一面は支持されず、反対に負の影響を受けることが明らかとなった。

(2) 共分散構造分析の結果

重回帰分析の結果は、一部の主体的な知識獲得行動は知識提供に対して直接に正の影響を与えることが明らかとした。次に、知識の主体的獲得行動が、内発的モチベーションを媒介する要因間の関係を検討し、仮説2cを検証する。媒介関係をより詳細に分析するため、ここでは共分散構造分析を行う。仮説因果モデルを図8に示す。モデルはパスの方向に向かって原因から結果の関係を示す。生成した仮説と第3章の分析フレームワークに従い、「知識提供」に影響を与える要因に「内発的モチベーション」、「対話による知識獲得」、「経験による知識獲得」、「観察による知識獲得」を設定する。

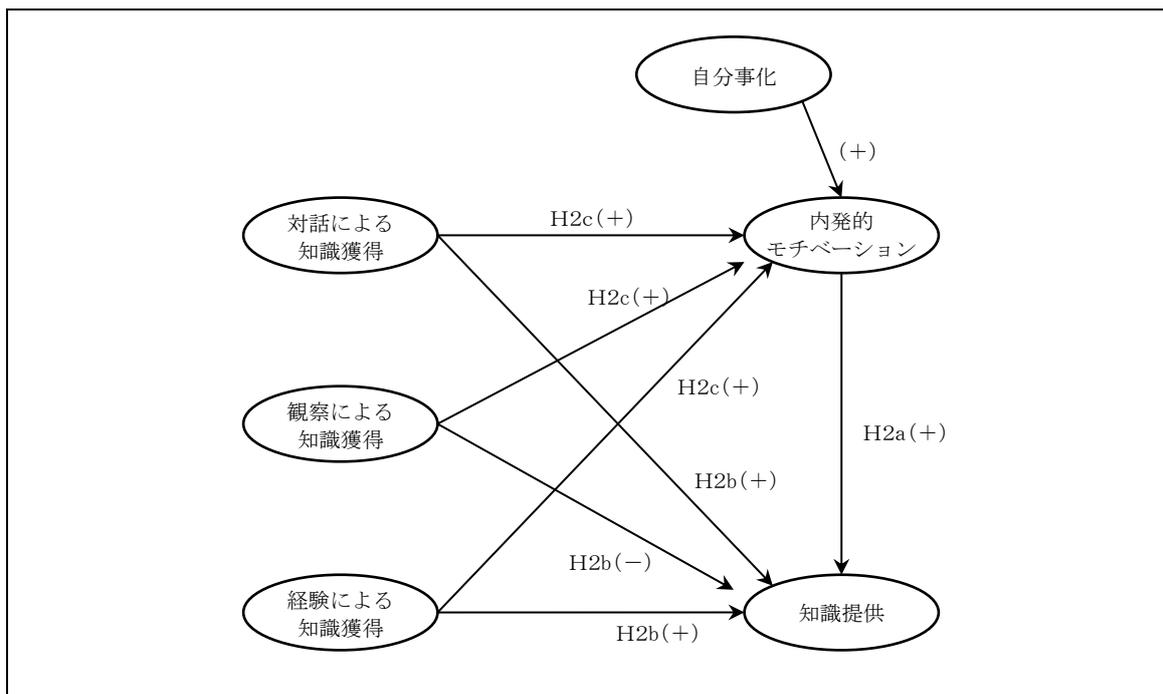


図8 知識提供の仮説因果モデル

仮説因果モデルでは、「内発的モチベーション」に3つの主体的な知識獲得因子が影響を与えるパスを設定した。これは、対話や経験によって獲得された知識レベルの向上は、自身の仕事への理解を深め、内発的モチベーションの要因である仕事への満足度を向上させると想定できることによる。また同様にして「自分事化」が影響を与えるパスも作成した。

これは、分析1で内発的モチベーションに対して非常に強い影響を与えた「自分事化」を加えることで分析1と分析2の整合性をみることを目的としている。

当初「知識提供」は、「内発的モチベーション」、「経験による知識獲得」、「対話による知識獲得」、「観察による知識獲得」が影響を与えるパスとして設定していた。これは、前節の重回帰分析の結果に基づくものである。しかし、このモデルでは収束しなかったため、「対話による知識獲得」が影響を与えるパスを削除した。同様に、「観察による知識獲得」と「経験による知識獲得」が「内発的モチベーション」に影響を与えるようにパスを設定していたが、こちらもモデルが収束しなかったためパスを削除した。

以上の因果仮説モデルに基づいた共分散構造分析の結果を図9に示す。分析の結果、 χ^2 検定では有意が確認されたものの、モデルの適合度は高いとは言えず、加えて仮説因果モデルはデータ構造をうまく説明できているともいえなかった。設定したパスの内、有意とならなかったものは「知識提供」に「観察による知識獲得」が影響を与えるパスであった。

また、当モデルの部分的な有意性を確認すると、「内発的モチベーション」に「対話による知識獲得」、「自分事化」が影響を与えるパス、ならびに前節の重回帰分析の結果と同様に「知識提供」に影響を与えるパスのそれぞれで正の有意な値を示した。

以上のことから、知識ワーカーの主体的な知識獲得行動は、内発的モチベーションを媒介して知識提供に正の影響を与えるという仮説(H2c)は、「対話による知識獲得」の場合にだけ支持されることがわかった。また、表6の相関係数を見ると、「対話による知識獲得」因子は、内発的モチベーション要因である「理念・ビジョンへの共感」や「自分事化」といった項目と相関があることが示されている。つまり、社内・社外の人間と対話を通じてさまざまな意見や情報、知識を吸収することによって、個人は、組織が直面している、直接的には自身の職務には関わりはない問題などについて、まさに当事者意識を持つことになるものと解釈できる。

加えて、前節での重回帰分析の結果も合わせて鑑みると、知識の主体的な獲得行動のみならず、知識提供に内発的モチベーションの与える影響が大きいことがわかる。これは、知識提供が職務に対するコミットメントの意を少なからず内包しているとすれば、野中(2010)が提案する知識ワーカーの定義のひとつと合致しているといえる。

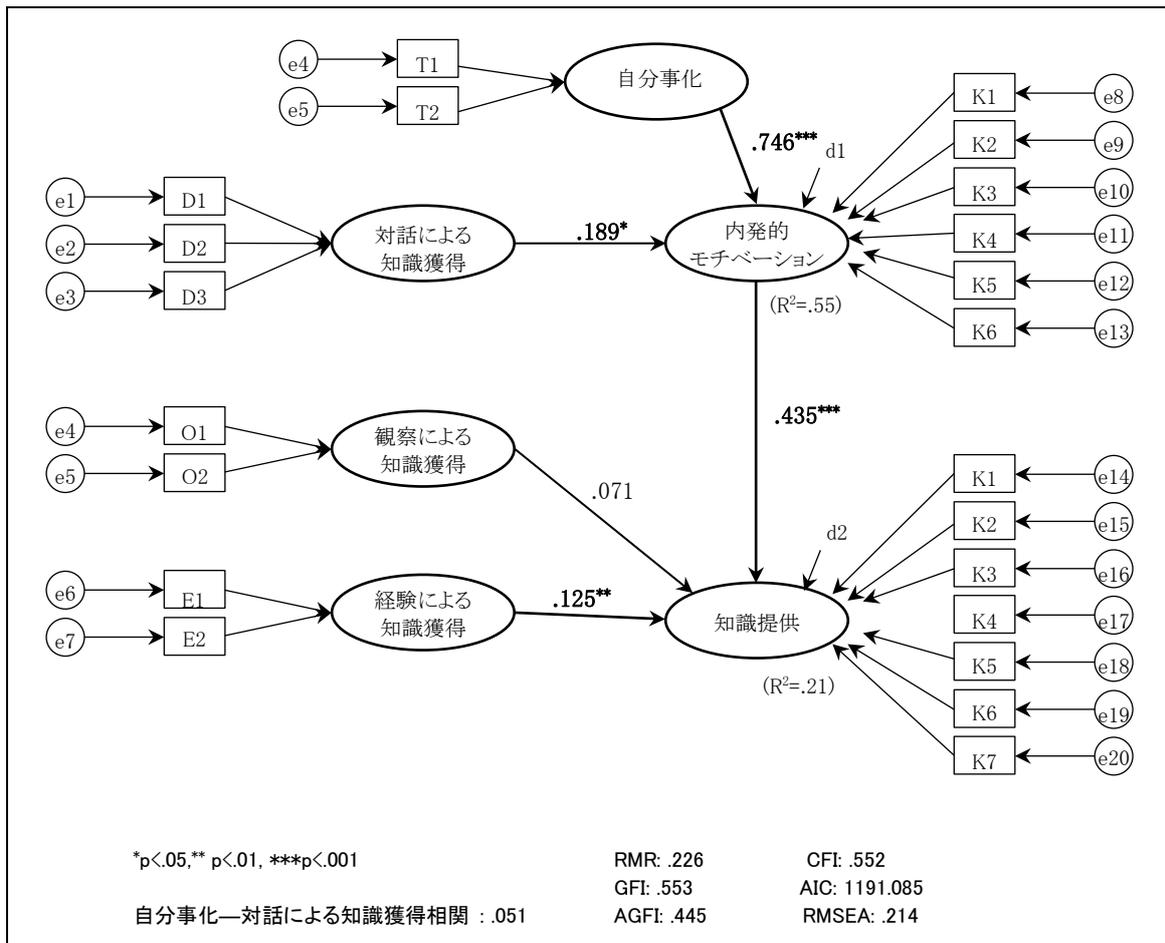


図9 共分散構造モデル分析結果

5-3. 分析3の結果

「内からの変化受容」ならびに「外からの変化受容」といった組織の変化への許容性との間には前章6節で触れたように強い相関が見受けられるが、これには「知識提供」が大きく影響を及ぼしているものと考えられる。そこで、「知識提供」を制御変数とした偏相関分析を行った。

2変量の相関分析の結果(表13)、「内からの変化受容」と「外からの変化受容」の間の相関係数は.726という強い正の相関関係にあった。偏相関分析の結果(図10)、「内からの変化受容」と「外からの変化受容」との偏相関係数は、「知識提供」を統制した場合には有意ではなくなった。このことより、「知識提供」の影響を除去することにより、「内からの変化受容」と「外からの変化受容」の間には相関関係が無くなることが示された。一方で、「知識提供」と「内からの変化受容」あるいは、「知識提供」と「外からの変化受容」間の相関には正の強い相関(共にp<.001)がみられる。

以上の分析結果から、「知識提供」と「内からの変化受容」ならびに「知識提供」と「外からの変化受容」の間には正の強い相関関係があることも同時に示され仮説3が指示された。加えて、「内からの変化受容」と「外からの変化受容」には、「知識提供」が影響を与える場合には相関関係を有することとなるが、「知識提供」が影響を与えない場合には相関関係を有しないことが示された。

表 13 分析3 因子間相関 (再掲)

	6	10	11
6 知識提供	1		
10 内からの変化受容	.864**	1	
11 外からの変化受容	.781**	.726**	1

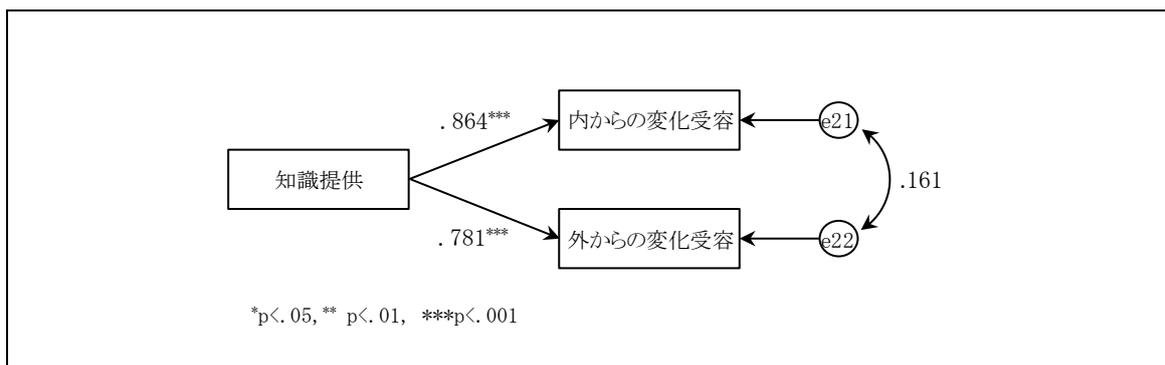


図 10 偏相関分析結果

第6章 マネジメントへの示唆

仮説検証を通じた結果から興味深い知見を得ることができる。

まず、知識ワーカーが所属組織に対してコミットメントを示す内発的モチベーションの源は、所属組織の課題や問題をまさに自分の文脈によって理解し、考えることによって育まれる部分が多いということである。したがって、企業組織の経営を担う経営者や管理者は、従業員へ積極的にこのような話題に対しての情報を与え、そして整理する手助けをすることで彼らが自分の文脈で理解するには有効であろう。また、同様に理念やビジョンへ共感を示すことも内発的モチベーションを高める誘因となる。これは、組織の問題をあたかも自分のことのように真剣にとらえることといくらかの関係があるとも考えられるが、組織としての目指すべき姿や理想が従業員の胸に刻まれ、それに向けての貢献意欲を掻き立てることを意味している。また、理念やビジョンへ共感を抱かせることは、従業員各自が所属する部や課内だけに意識を向け内向的になるのを抑え、全社的な視点を持つことの重要性を気づかせることにも助力する。これら内発的モチベーションに影響を与える2つの要因はマネージャーたちに、従業員とのコミュニケーションにおいて一体的な運用を求めているとも考えられる。すなわち、従業員一人一人に対して、企業の理念やビジョンを出発点として、明確な目標がないにしても、それらに向かって何が課題・問題となっているかを示し、課題や問題を乗り越えるためにマネージャー各自はどのように考え、そして従業員はどのように行動しなければならないかを各自で考えさせ、それを彼らに理解させるといったように、課題や問題を一方的に押し付けるだけでなく、それをどのように理解すればよいか、整理すればよいかの手助けにまで留意すべき¹¹ということである。

従業員自らが知識を獲得する行動を主体的に行っていると、彼らが所属組織における知識の提供者に成り得る。また、従業員各個人が組織に対して自らが身に付けた知識や得た情報の一部は、かれらのやる気や現在の職務への満足といった内発的モチベーションを通じてもたらされている。これより得られるインプリケーションは、主体的な知識の獲得行動が直接的にも間接的にも知識提供に影響を及ぼすということである。直感的には、知識を主体的に獲得したのであれば、チームメンバーや同僚に積極的に話をしていくものと想定される。しかし、内発的モチベーションを媒介し間接的に知識提供に影響を与えるとすると、現在の職務や職場に満足しており、さらに自身や職場の士気を高めたいと従業員が

¹¹この部分の示唆の一部は、高木晴夫教授が慶應義塾大学大学院経営管理研究科において2012年度に行われた特別講義「配るマネジメント」に着想を得たことをここに附記する。

感じることができれば、協働作業を行う場へ個人から同僚へと知識の流入は加速するであろう。逆に、職場や自身の職務に対して満足しておらず、知識を提供したとしても否定や拒絶をされる協働の場であったとすれば、内発的モチベーションの低下に通じ、知識の供給は停止するものと考えられる。マネジメントを行う立場にある人間は、協働の場への知識供給は各個人の主体的な知識の獲得行動が直接的に影響を及ぼす場合と、内発的モチベーションを媒介して間接的に知識の供給が行われ場合があることを認識する必要がある。

個人が活発に組織の活動する協働の場へ知識を提供する状況は、組織内部が積極的に多様性を受け入れようとする状況でもある。知識の提供と組織の変化に対する受容性が相関するのは、変化の受容性が高いために従業員個人の知識を提供する誘因が高まると考えられると同時に、従業員個人が知識の提供を積極的に行うがために、組織の変化に対する受容性が大きくなっているとの双方から理由づけられるものと想定される。また、変化への受容性は身近な所属組織の内部に端を発するものもあれば、その外に端を発するものもある。しかし、知識の提供が積極的に行われている状況下では、これら双方に対する感度が高くなっており、どちらの発生源にも対処でき得るとか考えられる。多様性を増幅することは、組織が次のモードへ移行する際の足掛かりになる。つまり、このような個人の知識提供が協働の場において積極的に行われることが、組織が次のモードへ移行する足掛かりになりうると解釈できる。

第7章 おわりに

7-1. 結論

本稿では、組織の環境適応について個人が及ぼす役割に関する既存の研究を整理し、その後浸透膜のように個人が場に知識をもたらす作用の役割について実証的に分析し、議論を行った。

文献研究では、不確実性の高い経営環境に身を置き常に自己革新が求められている経営組織は、旧態依然な環境変化へ受動的適応ではなく、経営組織の非平衡下における動的安定の状態(発展志向の自己組織化)を目指す必要があることを見出した。非平衡下にある組織は、常に外部からのエネルギー流入にさらされ静的な安定点ではなく、動的な安定点すなわち混沌から新秩序を生み出し続ける状態を目指す。非平衡下状態にある組織に属する人間は、静態的な官僚型組織のような職務範囲が明確で職務を越境することのない従業員の間人観ではなく、自律的に行動し自らが職務領域を拡大し続けることのできる人間観となるのである。そこで、組織と外部の境界に結節点として位置する個人が、外部から得られる多様な刺激に浸りながら、学習によって自己革新し、それらを組織内部に浸透させる、浸透膜のような機能を貢献意欲のある個人に持たせることが、組織の成長には必要であると結論付けた。

文献研究を踏まえ、個人の内発的なモチベーションが組織の外部から得られる知識を組織の内部に還元しようとする際に及ぼす作用と、知識の還元が行われている組織が自己革新を受容する組織であるかについて実証的に分析し、議論を行った。まず、内発的モチベーションは、組織の問題をあたかも自分のこととして扱うことや、自分の文脈を通じて理解するかという因子と組織の提示する企業理念やビジョンなどに共感をしめすことができるかという因子に影響をうけることが統計的手法を使って確認し、特に自分事化が顕著な影響を内発的モチベーションに与えることを確認した。次に、この内発的モチベーションを向上させる結果をもとに、個人が協働の場への知識の提供を行う要因について検討し、内発的モチベーションならびに各個人の主体的な知識獲得行動が、直接的に知識の提供を促進することを確認した。同時に、知識の主体的行動の一部は内発的モチベーションを媒介して間接的に知識提供に影響を与えていた。最後に、知識提供が盛んにおこなわれている組織は、組織自体の変化に対する受容性が高いという相関関係を見出した。これにより、非平衡状態にある組織内部の多様性が大きい組織は、個人の主体的な学習による自己革新

が盛んであり、この意欲は個人の内発的なモチベーションという心理的な側面に左右されているという文献研究の結果に基づいて見出された結論と一貫した実証的な裏付けがなされた。

7-2. 本研究の限界ならびに今後の研究へ向けて

外部の環境が絶えず変化していく中で、企業組織が生き残るためには企業自身が時には変化し環境適応をはかり、時には主体的に自らが変化し周囲に適応環境を構築するほかない。しかし、いくつもの企業が環境に適応することが出来ずに消えていったと一般的に言われているように、企業組織内には確かに硬直性があり、組織慣性が働いている。この研究課題はいわば原始的な組織論に関する話題であったともいえ、そのため論者の数に応じて三者三様の取り組み方があると想像に難くない。

本稿は、物理学より発展した複雑系理論をもとに体系化された組織論を基礎とし、組織の境界に位置する個人が浸透膜の作用を果たすという点を主眼において議論を進めてきた。したがって、一般的な組織論では語ることのできない部分についての言及が多くなり、蛇足や説明不足が少なからずある。この点はひとえに著者の実力不足であることを酌量頂きたい。

(1) 中心的議題と分析手法の乖離

本稿の中心的な議題は、多様な情報に浸った個人が、浸透膜のような機能を持ち組織の内部に情報を還元し、この行動が組織外部からの変化圧力に対して耐性のある組織革新に通ずるというものであった。本稿では、質問票調査を行い「外からの変化の受容性」という因子に集約したが、これに集約された質問項目の内容が仮説3において著者が提示した説明を意図したとおりに反映していたかについては疑問が残る。十分に著者の提示した説明を反映させるためには、質問項目の追加を行い十分な数の変数設定を行う必要があった。

また、浸透膜の機能を個人が担うものとしているため、その人物の持つ内発的動機付けの高まりや低まりによって、この機能の有効性は左右されることとなる。したがって、本来であれば、ある個人が浸透膜の機能を高く発揮した場面や、同じく中程度発揮した場面、低い場面というように、個人のこの機能の発揮度を様々な場面のデータをもって検証することが理想であるが、本稿ではこのような変数の変動を複数の人間によって代替してしまっている。

加えて、複数の個人のデータは固定値であるが、本稿ではこれの変動でもって、あたかも個人が変動しているかのように扱ってしまっている。これらは質問票調査手法の根本的な弱みであるが、質問票の開発と調査対象者の選択を工夫することによって克服できるとも考えられる。

(2) 実証分析結果の限界

まず、本質問票調査によって得られた 96 サンプルは東証 1 部上場企業の 6 社、非上場企業 1 社、地方公共団体 1 団体の 3 つの異質組織による混成サンプルであり、仮説が支持される統計値を得ていたとしても、変数の実現値が滑らかに生じているわけではない。

また、本稿で提示したモデルは高い一般性を持って議論できるとは言い難い。何故なら、調査対象群が幅広く組織の制度・文化面、組織が置かれた環境・状況に関する要因を十分には考慮できていないためである。また、業務特性に応じた心理的な側面の変化についても考慮できておらず、一様の質問項目による分析でもある。加えて、分析 2 のモデルではモデル自体のあてはまり、データへの適合度が低く確証的な結論を得るまでには至らなかった。その意味で今後、より回答者の状況に合致した質問項目の作成、モデルの改良がなされることが望ましい。

(3) 外発的モチベーションの導入

最後に、Deci (1975) の理論では内発的モチベーションと外発的モチベーションは同時に両立しえないとしているため、本稿では後者について扱わなかった。しかし、より実務上の導入を検討するとすれば、外発的動機づけも考慮されてしかるべきである。その意味で、外発・内発双方を考慮したさらなる議論がなされることが望ましい。

これらは今後の課題としたい。

参考文献

- Barnard, Chester I. 1938. *The Functions of the Executives*. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割 新訳版』ダイヤモンド社, 1968年).
- Deci, E. L. 1975. *Intrinsic motivation*. Plenum press, New York(安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ: 実験社会心理学的アプローチ』誠信書房 1980年).
- Hayek, F.A. 1945. "The Use of Knowledge Society." *The American Economic Review*. 35(4): 519-530.
- Hayek, F.A. 1948. *Individualism and Economic Order*. University of Chicago Press (嘉治元郎・嘉治佐代訳『個人主義と経済秩序 (ハイエク全集 I-3 新版)』春秋社, 2008年).
- Katz, Ralph 2003. *Managing creativity and innovation*. Harvard Business School Press (石原薫訳『創造力(ハーバード・ビジネス・エッセンシャルズ6)』講談社, 2003年).
- Killduff, M., Tsai, W., 2003. "Net work Trajectories: Goal-directed and Serendipitous Processes", *Social Networks and Organizations*, SAGE Publications LTD, 2003, p.87-110.
- Simon, Herberd A. 1957. *Administrative behavior: a study of the decision-making processes in administrative organization*. New York. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965年8月).
- Simon Herberd A. 1997. *Administrative behavior*. 4th ed. Free Press, New York. (二村敏子, 桑田耕太郎, 高尾義明, 西脇暢子, 高柳美香訳『新版経営行動—経営組織における意思決定過程の研究—』ダイヤモンド社, 2009年7月).
- Tichy, Noel M. 1983. *Managing Strategic Change: technical, political, and cultural dynamics*, Willey, New York.
- Weick, Karl E. 1979. *The social psychology of organizing*. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997年4月).

- 浅川和宏・中村洋 2005. 「製薬企業の研究者レベルにおける研究成果達成の条件：内外コラボレーションを通じたナレッジ獲得の効果」 『経営行動科学』 18(3), 223-234.
- 伊藤邦夫 2007. 「ピーター・ドラッカー『断絶の時代』」 『経済学名著と現代』 日本経済新聞社編, 日本経済新聞出版社.
- 唐沢昌敬 2002. 『創発型組織モデルの構築』 慶應義塾大学出版会.
- 北村新三・喜多一 2001. 「創発システム」 『複雑系の事典—適応複雑系のキーワード 150—』 「複雑系の事典」 編集委員会編, 朝倉書店.
- 紺野登・野中郁次郎 1995. 『知力経営—ダイナミックな競争力を創る』 日本経済新聞社.
- 高木晴夫 2012. 『組織能力のハイブリッド戦略』 ダイアモンド社.
- 谷川清隆 2001. 「三体問題」 『複雑系の事典—適応複雑系のキーワード 150—』 「複雑系の事典」 編集委員会編, 朝倉書店.
- 辻朋子 2010. 『サービス組織化経営論：オンリーワン・プラットフォームの創発』 芙蓉書房出版.
- ドラッカー, P.F. 上田淳生訳 2007. 『断絶の時代(ドラッカー名著集7巻)』 ダイアモンド社.
- 野中郁次郎 1980. 『経営管理』 日経文庫.
- 野中郁次郎 1990. 『知識創造の経営：日本企業のエピステモロジー』 日本経済新聞社.
- 野中郁次郎・竹内弘高 1996. *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, New York (梅本勝博訳『知識創造企業』 東洋経済新報社, 1996年3月).
- 野中郁次郎 2007. 「H・サイモン『経営行動』」 『経済学名著と現代』 日本経済新聞社編, 日本経済新聞出版社.
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透 2010. 『流れを経営する—持続的イノベーション企業の動態理論』 東洋経済新報社.

牧野丹奈子 2002. 『経営の自己組織化論：「装置」と「行為空間」』 日本評論社.

武者利光 2001. 「ゆらぎ」『複雑系の事典—適応複雑系のキーワード 150—』『複雑系の事典』
編集委員会編, 朝倉書店.

日本労働研究機構 1999. 「雇用管理業務支援のための尺度開発・チェックリストの開発—
HRM(Human resource management)チェックリスト—」『調査研究報告書』 124.

堀江常稔・犬塚篤・井川康夫 2007. 「研究開発組織における知識提供と内発的モチベーシ
ョン」『経営行動科学』 20(1), 1-12.

I. プリゴジン・I. スタンジュール 1987. 『混沌からの秩序』 みすず書房.

謝 辞

本研究は、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修士論文として執筆しました。不精の致すところ、御慈愛に満ちた御鞭撻を賜りました高木晴夫教授には万謝致します。また、本研究の副査を快くお引き受けくださりました渡辺直登教授、清水勝彦教授には謝意を表します。

経営管理研究科 M34 期の皆様、また共に机を並べた廣田高敏氏、村田一太郎氏、釜口祥子氏、高橋美寿氏、下村友里氏には多くの助言と示唆に富んだ指摘を頂戴しました。皆様に感謝の意を表します。

最後に、当研究科での2年間に及ぶ拙生の我儘を許して下さいました両親に千恩万謝の意を表すると共に、本稿が後進の幾らかの助けになることを願って結びの言葉とします。

平成 25 年 1 月 吉日

付 録 編

アンケート調査のお願い

組織に関するアンケート調査

卒業研究にご協力いただきたく、下記のアンケート調査をお願い致します。本調査は、組織内においてどのように情報が処理されているかを伺うものです。ご回答は統計処理にのみ使用致します。

調査は無記名で、10分程度でお答えいただけます。また、欠損値の無きようすべての質問にお答えくださるようお願い申し上げます。

以上

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 高木晴夫研究室
修士課程 2年 田口 裕大
平成 24年 9月 13日

1	2	3	4	5
全く違う	どちらかという と違う	どちらとも 言えない	どちらかという とその通り	全くその通り

質問 1 あなたについて教えてください。

- | | | |
|------|--|-------------------|
| Q 1 | 社外の人間と交わって、物の見方や、視点をつかんでいる | 1---2---3---4---5 |
| Q 2 | 世の中一般の観察を通じて、新たな戦略機会・市場機会を発見している | 1---2---3---4---5 |
| Q 3 | 顧客・ユーザーと一緒にあって、学びながら、新たなニーズや考えを吸収している | 1---2---3---4---5 |
| Q 4 | 外部の専門家と一緒に学びながらデータや文書だけではわからないような技術的なコツや顧客・市場の潮流などを吸収・獲得している | 1---2---3---4---5 |
| Q 5 | 各部門を歩き回って、数字には表れてこないような社内の動きや問題を収集している | 1---2---3---4---5 |
| Q 6 | 部課内での対話やインフォーマルな情報交換からイメージやアイデアを感覚的に得ている | 1---2---3---4---5 |
| Q 7 | 社内の販売や製造の現場に出向き、カラダでナマの情報を体験・吸収している | 1---2---3---4---5 |
| Q 8 | 会社のビジョンや経営戦略が末端までよく周知されている | 1---2---3---4---5 |
| Q 9 | 会社には明確で優れたビジョンがある | 1---2---3---4---5 |
| Q 10 | 会社のビジョンや戦略は現状では最良のものといえる | 1---2---3---4---5 |
| Q 11 | 組織のかかげるビジョンや目標に、われわれの多くが賛同している | 1---2---3---4---5 |
| Q 12 | この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じている | 1---2---3---4---5 |
| Q 13 | この会社のメンバーであることを強く意識している | 1---2---3---4---5 |
| Q 14 | 今の仕事が好きである | 1---2---3---4---5 |
| Q 15 | 現在の仕事に満足している | 1---2---3---4---5 |
| Q 16 | 今の仕事に喜びを感じる | 1---2---3---4---5 |
| Q 17 | 今の仕事に誇りを感じる | 1---2---3---4---5 |
| Q 18 | 朝、仕事に行くのが楽しい | 1---2---3---4---5 |
| Q 19 | 今の仕事にやりがいを感じる | 1---2---3---4---5 |
| Q 20 | 家庭、友人、趣味など私生活を大切にしている | 1---2---3---4---5 |
| Q 21 | 家庭、友人、趣味などが生きがいとなっている | 1---2---3---4---5 |
| Q 22 | 家庭、友人、趣味など私生活に満足している | 1---2---3---4---5 |

質問2 あなたの所属する組織(所属部署)について教えてください.

- | | |
|---|-------------------|
| Q 23 私と同僚との間では仕事上の情報交換が活発である | 1---2---3---4---5 |
| Q 24 私と同僚の間には良好なチームワークがある | 1---2---3---4---5 |
| Q 25 このチームは常に新たな解決法を目指して活動している | 1---2---3---4---5 |
| Q 26 このチームは環境変化に敏感で、それを適切に受け入れている | 1---2---3---4---5 |
| Q 27 このチームでは新たな解決法を見出すために、十分時間をかけている | 1---2---3---4---5 |
| Q 28 このチームでは新たな解決法のために、意見やアイデアを出し合っている | 1---2---3---4---5 |
| Q 29 情報は個人に留まらず、チーム全体に行き渡っている | 1---2---3---4---5 |
| Q 30 このチームのメンバーは互いに知識や情報を教え合っている | 1---2---3---4---5 |
| Q 31 このチームでは互いの意見を尊重している | 1---2---3---4---5 |
| Q 32 このチームでは少数意見にも耳を貸している | 1---2---3---4---5 |
| Q 33 メンバーは団結して、全体の業績を良くしようとしている | 1---2---3---4---5 |
| Q 34 他のチームとの情報交換、意見調整が適切に行われている | 1---2---3---4---5 |
| Q 35 他のチームとのアイデアや提案の交換が盛んである | 1---2---3---4---5 |
| Q 36 他のチームからの適切な要望や要請は、積極的に受け入れている | 1---2---3---4---5 |
| Q 37 このチームは活気があり、メンバーは生き生きと仕事をしている | 1---2---3---4---5 |
| Q 38 新卒採用・中途採用、転属により一定数のメンバーが定期的に入れ替わっている | 1---2---3---4---5 |
| Q 39 このチームの生産性は高い | 1---2---3---4---5 |
| Q 40 このチームの仕事のペースは速い | 1---2---3---4---5 |
| Q 41 このチームの仕事の質や水準は高い | 1---2---3---4---5 |
| Q 42 このチームの仕事は創造的である | 1---2---3---4---5 |
| Q 43 このチームの仕事は社内の他チームから信頼されている | 1---2---3---4---5 |
| Q 44 このチームの仕事は正確で間違いがない | 1---2---3---4---5 |
| Q 45 このチームの仕事は社外からの評価が高い | 1---2---3---4---5 |

質問3 あなたについて教えてください。（太枠内の項目は必ずお答えください。）

勤務先(会社名)	差し支えない範囲でお答えください
(事業所・部署名)	(○○部 △△課 ◇◇チーム等) 差し支えない範囲でお答えください
年齢	
性別	1. 男 2. 女
学歴	1. 高校卒 2. 専門学校卒 3. 短大・高専卒 4. 大学卒 5. 大学院卒 6. その他
転職経験	1. 有 2. 無
現在の会社での勤続年数	
あなたの職位	1. 一般 2. 係長・主任・チームリーダー担当 3. 課長担当 4. 部長・次長 5. 役職
現在の職種を以下のA1からE6の中からお選びください。	
事務職	A1 開発 A2 広報 A3 企画 A4 人事・教育 A5 物流 A6 総務 A7 その他の事務
技術職	B1 開発 B2 設計 B3 生産 B4 情報処理 B5 工程管理 B6 その他の技術
専門職	C1 教育 C2 研究 C3 法律 C4 財務 C5 海外業務 C6 その他の専門
営業・販売職	D1 マーケティング D2 セールスエンジニア D4 店頭販売 D5 その他の営業・販売
現業職	E1 運輸 E2 建設 E3 製造 E4 保守 E5 サービス E6 その他の現業

ご回答いただき誠に有り難うございました。

本調査に関するお問い合わせ

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科
高木晴夫研究室 修士課程2年 田口 裕大

電話 090-6650-7134

メール taguchi.hiroo@gmail.com