

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 5 月 16 日現在

機関番号：33917

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03630

研究課題名(和文) 組織学習成果につながるチーム・マネジメントの考察

研究課題名(英文) Study on Team Management for Organizational Learning

研究代表者

安藤 史江 (Ando, Fumie)

南山大学・ビジネス研究科・教授

研究者番号：70319292

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、組織学習論の観点からみて望ましいと考えられるチーム・マネジメントを分析・考察した。具体的には組織アンラーニングやダイバーシティ、組織アイデンティティなどの他の概念とリンクさせて、効果的なチーム・マネジメントに必要なと考えられる条件やメカニズムを探るとともに、それを実証するために、協力いただいた1社に対して、デプス・インタビューを行った。その結果、成果をあげているところは、チームのもつ多様性を活かすというよりは、統制しすぎることなく、共有する価値を基盤として柔軟に対応している様子が確認された。また、それにより組織内外の統合性を実現している可能性もうかがってきた。

研究成果の概要(英文)：I studied on effective team management from the perspective of organizational learning. For the objectives, I actively use the existed concepts like organizational unlearning, diversity management, organizational identity, and so on. At the same time, I had a depth interview with one company for many times. As a result, I found that effective teams tried to not strongly control their diversity, rather, to take a flexible approach based on their shared value. I also found that such teams tended to enable both intra and extra integrity of their organizations.

研究分野：経営組織論

キーワード：組織学習 ダイバーシティ チーム・マネジメント 組織変革

1. 研究開始当初の背景

これまで進めてきた研究結果から、組織が意図する成果を目指すうえで、組織における方向性を共有し、それを組織メンバーが自分なりに咀嚼すること、また、組織メンバーが元々有する多様性を混乱や分裂に陥らせることなく、多段階で調整することが重要な役割を果たすと考えられることが明らかになっていった。

ただし、こうした研究の視点は、主に組織メンバーという個人レベル、もしくは組織全体を捉えようとする組織システム・レベルの一方に偏るものであり、個人レベルと組織システム・レベルの双方をつなぐという意味で、必要不可欠なグループ・レベル、すなわちチームに関する組織学習研究に関しては手薄な状態であった。

2. 研究の目的

上記の背景から、グループ・レベルの組織学習を分析・考察するため、組織学習論の観点から、効果的なチーム・マネジメントの研究を行うことにした。個人レベルと組織システム・レベルの知見の橋渡しという位置づけでの深掘りとともに、チームに関して他分野で既に豊富に蓄積されている先行研究の知見との融合も、研究目的として掲げた。

3. 研究の方法

(1)文献レビューから開始し、組織学習およびチームに関する研究知見を経営学に限ることなく幅広く収集し、チーム・マネジメントを進める際、よく陥りがちな問題として学習のジレンマや視野狭窄の発生、多様性を活かすというよりはむしろ多様性の負の側面を十分に克服できないことなどが挙げられることを整理した。

(2)チーム・マネジメントに関する成功事例・失敗事例を集め、双方の比較から、両者を分ける要因を洗い出す目的で、事例研究も行った。協力企業は1社であったが、チーム活動をしていて、本社はもちろん、成功した事例、あまり成功していない事例、その中間の事例をそれぞれ複数、合計6か所紹介していただき、それらに対して、半構造的な形式でのデプス・インタビューを実施した。

(3)調査対象企業1社に対して、先行研究の整理およびヒアリング調査から明らかになったことを踏まえて設計した量的な質問票調査を実施した。収集したデータは、200を超えるものであり、統計パッケージソフトSPSSを用いて分析した。

(4)チーム・マネジメントにおいては、多様性のマネジメントが非常に重要になり、その点で多くの場合、難しさが生じることが再確認されたこともあり、調査対象企業1社とは別に、働く女性個人約200名に対して実施した質的調査のデータの分析も行った。この分析はコーディングに工夫することにより、量的データへと変換させて、やはりSPSSで分

析するとともに、テキストマイニングの専門家との共著にする計画のもと、その専門家に主要な分析を委ねる一方で、頻りにディスカッションを積み重ねた。

4. 研究成果

(1)組織学習およびチーム・マネジメントに関する先行研究を整理・考察したところ、チーム・マネジメントを進める際には、個人レベルおよび組織システム・レベルと共通する、学習のジレンマや視野狭窄の問題、一度学び、特に成功体験と結びついて獲得した学習内容やそれに伴う価値観をアンラーニングする難しさ、などがグループ・レベルにおいても、同様に確認されることがわかった。一方で、グループ・レベル以上で確認される事象として、創造性などの成果を目指して重視されるようになった多様性マネジメントでは、その調整の難しさから、期待する正の効果よりもむしろ、負の効果が出現することが多く、それがグループ・レベルでの学習成果はもとより、組織システム・レベル全体での学習成果の獲得をも、阻害している可能性が浮かび上がってきた。

組織変革の取り組みは、その過程で発生する困難を乗り越えられないことから、期待する成果の実現を断念することが多く、その反対に、それらの困難を克服してしまえば、後は連続的な成果というより、非連続的もしくは跳躍的な成果を遂げることも可能になる。そうした組織に跳躍的な変化をもたらす一種のスイッチを、本研究では組織変革のレバレッジと呼んだが、グループ・レベルにおける多様性マネジメントは、そうした組織変革のレバレッジの一つと、理解された。

(2)こうした理解のもとで、チーム・マネジメントに関する成功事例と失敗事例を比較することにした。より具体的には、それぞれの業績の高低を分ける要因の一つに、多様性マネジメントの成功失敗があるのではないかという問題意識・仮説があり、それを検証するための調査である。1社から協力を得て、その会社内で業績等の異なる合計6か所の職場、チームに対してヒアリング調査を実施したところ、それぞれの職場が所在する地域的な違いの影響は完全にはぬぐえないものの、そのマネジメント方法に違いがある可能性が見出せた。

どの職場においても、トップなどの経営者が会社全体に浸透させたいと思う、企業のミッション、大切にしたい人材像などの企業としての価値観を伝えることに熱心であり、そのためのツールも全社で共有していた。たとえば、各職場・チームのリーダーは、自分たちのことを共通して、経営者の思いの「代弁者」「伝道者」と称していたし、組織メンバーの人間力を重視していることから、朝礼や夕礼などの場や日々の業務を通じて、繰り返しそれをメンバーに伝えるとともに、そのための仕掛けも、どの職場においても確認する

ことができた。

だが、成果の高い職場ではそれに加えて、個々の組織メンバーの行動や思考をタイトに統制する、もしくは手厚くケアしようとするよりも、組織としての共有価値を基盤として、むしろ柔軟に対応している傾向、言い換えれば、多様性を積極的に活用しているわけでないものの、多様性を意図してコントロールしようとするより、チームにとってより重要度の高い価値観やそれに基づく行動が回ることを重要視する傾向が見出せた。この結果については、2018年度の半ばに論文として発表予定である。

(3)先行研究の整理と上記ヒアリング調査の分析から浮かび上がってきた点を検証するために、量的な質問票調査を設計・実施し、対象企業の協力を得て、ヒアリング調査で対象とした6職場を含む200以上の組織メンバーのサンプルを収集することができた。このデータに関しては、今現在、多方面から分析中である。

(4)多様性マネジメントが組織が成果を出すうえでも、組織変革を進めるうえでも、見過ごせないボトルネックとなっていることが改めて確認されたこともあり、上記のヒアリング対象企業とは別に、多様性という点で議論の対象になりやすい、働く女性、特に子供を持つワーキング・マザー個人を対象にした主として質的な調査も実施した。さまざまな組織からの調査協力を得て、200以上の回答が集まった。

その分析結果の一部は、第69回全国論文大会にて優秀論文として表彰されることになったが、そこでの主張は、現在の組織の多くが掛け声とは程遠く、また、多くの努力を費やしているにもかかわらず、いかに多様性マネジメントに苦戦しているか、を示すものであった。そうした苦戦の理由として考えられたものは、多様性のマネジメントにあたって、本来は第一に行うべき、組織として共有する価値や意味づけの見直しが不十分なまま、部分的に制度の改革や運用を各職場にゆだねるなどの表面的な対応に終始していることであった。その場合、チーム単位で成果をあげることが難しいだけでなく、仮にどこかのチームで成果をあげたところがあったとしても、組織全体としては不整合を起こしやすく、それが回りまわって、一時的に成果をあげたチームですら最終的には成果をあげられなくなる恐れがあることが指摘された。

この質的調査に関しては、コード化することで量的データへの変換を行い、統計的な分析も行っている。その結果は、2018年の6月の学会で発表予定である。また、質的データのままの分析も並行して行っており、テキストマイニングの専門家との共著として、現在まとめている最中である。その分析結果では、ワーキング・マザーという、これまでの企業論理からみた多様性を活かすための制度を

用意した企業に対して、その当事者のうち、就業継続できた者たちはそのことを高く評価し、制度があるからこそ働きつづけることが「できる」と考える一方で、就業継続を諦めた者は、同じその仕組みを働くことが「できる」ものとしては捉えておらず、だからこそ就業継続を断念したことがわかった。その代わりに、彼らが「できる」という言葉でイメージするものは、柔軟な労働時間、在宅勤務や裁量が認められた柔軟な働き方であることが確認された。つまり、「できる」という言葉そのものにも多様性があり、現在の制度はその多様性を吸収できるものにはなっていない可能性が指摘できたのである。この研究成果についても、2018年度中に、ディスカッション・ペーパーや論文の形で発表予定である。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 3 件)

安藤史江、ケア責任を負った女性の就業継続・育成のための組織変革マネジメント、第69回全国論文大会優秀論文集、査読あり(審査あり)2018、1-15.

安藤史江、「学習する組織」論再考、南山経営研究、査読なし、2016、25-39.

安藤史江、組織学習のジレンマに対する中断の効果、南山経営研究、査読なし、2015、1-18.

〔学会発表〕(計 1 件)

安藤史江、ケア責任を負った女性の就業継続・育成のための組織変革マネジメント、公益財団法人全日本能率協会主催、第69回全国能率大会論文大会、2018年1月10日、アルカディア市ヶ谷.

〔図書〕(計 2 件)

安藤史江ほか、白桃書房、組織変革のレパレッジ - 困難が跳躍に変わるメカニズム -、2017、245p.(5人中1番目、編集・代表執筆者(共著者から受けた事例提供を全体として一貫性や整合性がとれるよう、また、読み物として一定の質を担保したものになるよう、研究代表者がすべて書き直している))

安藤史江・前川孝雄・森田ゆり、学校法人産業能率大学出版部、多様さのマネジメント、2017、107p.(担当部分は、第1章「多様な価値観」が強い職場を作る、9-40.)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：

種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況（計 0 件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

安藤 史江 (Fumie ANDO)
南山大学・ビジネス研究科・教授
研究者番号：70319292

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：

(4) 研究協力者

()