

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 5月20日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530365

研究課題名（和文）

ミドルマネジャーの多様性と職場内コミュニケーションの「伝え方」に関する調査研究

研究課題名（英文）

A study on diversity of middle managers and style of communications in office

研究代表者

奥居 正樹（OKUI, Masaki）

広島大学・大学院社会科学部・准教授

研究者番号：20363260

研究成果の概要（和文）：

本研究は職場内でのコミュニケーションに焦点をあて、ミドルマネジャーと協働者との間における伝え方の型（コンテキスト・パターン）について調査を行った。その結果、日本企業のコミュニケーションは全体平均では高コンテキスト型だが、同じ企業内でも機能分化された職種集団ごとにコンテキスト・パターンが異なることが明らかとなった。また、年齢を重ねるに従って高コンテキスト型の比率が直線的に高まるのではなく、40代を底としたU字型で変化することも明らかとなった。

研究成果の概要（英文）：

This study focuses on context pattern between a manager and his subordinates in the workplace of Japanese software firms. As the findings of this study, the context pattern for the software firms were high context type in the overall meaning, and it became clear that each of occupational groups has their own particular contest pattern. Moreover, the ratio of a high context types does not rise in the straight line by the age. It changes by U shape that makes one's age of forties a bottom.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	400,000	120,000	520,000
2011年度	400,000	120,000	520,000
2012年度	400,000	120,000	520,000
年度			
年度			
総計	1,200,000	360,000	1,560,000

研究分野：経営情報論、異文化コミュニケーション論

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：コンテキスト・パターン、プロトコル、組織文化、多様性

1. 研究開始当初の背景

これまでにコミュニケーション・コンテキストに関する研究では、社会的文化を背景とした集団の集合性に着目されてきた。たとえば Hall(1974)は、言語コードに対するコンテキストへの依存度合いは、帰属する地域文化

によって異なることを示す。そして、日本人のコミュニケーションは高コンテキスト型であると論じる。こうしたコミュニケーション特性を踏まえて、安室(1981)、林(1994)は日本企業の経営スタイルについて論じている。しかし、ここで明らかにされているのは

日本人としての全体平均像に過ぎない。企業の経営管理に焦点をあてるならば、その下位組織のコミュニケーション特性に焦点をあて、そのプロトコルを明らかにすることが必要となる。このような研究は平松(2003)が進めており、日本企業は高コンテキスト型一色だけではなく、低コンテキストも一定程度混在することを実証研究によって示している。そして、職種や業種によって混在の傾向が異なることも明らかにしている。しかし、この研究では職種毎の職場内コミュニケーションを対象としているものの、その全体平均像が明らかになったに過ぎない。

コミュニケーションは個人と個人の相互作用の中で機能することから、組織における経営管理という観点では、それぞれの職場において誰と誰がどのように伝えているか、というミクロな視点で実態を把握することが必要である。しかし、これまでの研究ではそこまで解像度が高められていないことが課題であった。

2. 研究の目的

本研究では、日本企業とりわけソフトウェア開発企業を対象に、職場内で交わされるコミュニケーションにおけるプロトコルの型(以下、コンテキスト・パターン)の実態を明らかにすることを目的とする。ただし、これまでの先行研究では明示的に調査されてこなかった職場における社会階層に着目し、ミドルマネジャーと「部下」「同僚」「上司」「職場外のプロジェクトメンバー(以下、他グループ)」の4者との間のプロトコルを調査する。これにより、コンテキストを共有する範囲など職場ごとの特性を明らかにすると共に、それを比較することによって職種ごとのコンテキスト・パターンの差異性について解き明かすことを目的とした。

3. 研究の方法

(1) 研究対象

業種特性によってコンテキスト・パターンが一樣ではないことから、特定の業種に焦点を絞って調査を行う必要がある。本研究はソフトウェア開発企業を対象とした。

(2) 研究課題

ソフトウェア開発企業の職場内コミュニケーションにおけるプロトコルの実態とその再生を解明するため、本研究では以下の3つの副課題を設定した。

①ミドルマネジャーと協働者との間のコンテキスト・パターンの実態把握

職場内において、ミドルマネジャーと協働する4者(同僚、部下、直属上司、他部署に属するプロジェクトメンバー)とのコミュニケーションにおけるコンテキスト・パターンを明らかにする。その際、「人間関係」「報告・

連絡」「相談」「問題発生時」の4つの領域ごとに調査を行い、その実態を把握する。

②多様性に基づく体系的な分析とコンテキスト・パターンの解明

次に、職種別、年齢別など、ワークグループの多様性に基づく分析を行う。その結果を踏まえて、ワークグループの多様性に基づくコンテキスト・パターンの特徴を明らかにする。

③職場内コミュニケーションにおけるコンテキスト・パターン・モデルの評価

最後に、企業の実地調査を進め、コンテキスト・パターンの共通性、異質性について検討する。

これらの課題の順に考察を進めた。

(2) 研究スケジュール

本研究は、以下に示す年度・課題ごとのスケジュールに沿って実施した。

① 平成22年度

平成22年度は課題(1)に取り組むため、プロトコルに関する先行研究と組織文化における価値観と慣行のバランスに関する先行研究を行った。

具体的には、機械的視点からコミュニケーションを捉えるのだが、その際、送り手と受け手の間で暗黙的に従う規範について検討を行った。具体的には、2者間におけるコミュニケーションの同調性とやりとりの手順に関するプロトコルに関して検討を進めた。さらに、プロトコルは儀礼など送り手が背景とする国レベルの文化の影響を受けることから、Hofstede(1989)における価値観と慣行のバランスに関する文献研究を進めた。

これらの文献研究を基に、国内ソフトウェア開発企業1社(製薬系企業のIT子会社)の調査を実施した。調査では当該企業の前マネジャーを対象とし、「人間関係」「報告・連絡」「相談」「問題解決時」における協働者(4者)それぞれとのコンテキスト・パターンについて調査を実施した。

② 平成23年度

平成23年度は、前年度の調査を同業他社に実施した。具体的には、ソフトウェア開発企業2社(電機系企業の子会社)に調査を実施した。そして課題(2)に提示したとおり、企業ごとにおけるワークグループごとのコンテキスト・パターンの特徴を分析し、コンテキスト・パターンの全体像の把握と、ワークグループごとのミドルマネジャーと協働者との間のコンテキスト・パターンについて検討を進めた。

これらの調査結果について、その集合和からコンテキストの全体平均を導出し、既存研究との整合性を確認した後、各社についてミドルマネジャーが属するワークグループの多様性を加味した分析を行う。そして、その結果を踏まえて職場内コミュニケーション

におけるコンテキスト・パターンのモデルを検討した。

③ 平成 24 年度

最終年度は、課題(3)に提示した職場内コミュニケーションにおけるコンテキスト・パターンの評価を行うことを目的とした。そのため、調査企業 3 社に共通するコンテキスト・パターンの特徴を精査するとともに、そこから得られた業界共通の知見、および各社のコンテキスト・パターンの差異が生じる理由に関して調査を進めた。さらに、同業他社のマネジャーにインタビュー調査を行い、先述の研究結果に対する意見や修正点を加えることによってより実践的なモデルにブラッシュアップを行った。

4. 研究成果

本研究では全体平均像しか明らかにされてこなかったコンテキスト・パターンに関して、人と人とのつながりという原点に立ち戻ってその実態を明らかにするものである。

今回の調査研究で明らかになったことは、同じ国内のソフトウェア開発企業といえども、それぞれ独自のコンテキスト・パターンの型を持つことであった。平松(2003)が指摘した日本企業の特徴を裏付けるように、本調査でもソフトウェア開発企業は高コンテキスト型が主体だが、低コンテキスト型も混在することが確認された。しかし、その混在の比率は一樣ではなく、各社の経営スタイルによってバランスは異なることが明らかとなった。たとえば、地元出身者を多く採用し、人間関係を比較的重視する企業では高コンテキスト型が占める比率(以下、HC 比率)が高い。これは、経時的に培われる人間関係を基にして、結果よりもプロセスを重視するような規範が受け入れられているためであることがインタビュー調査から示唆された。一方、職場において、まず事実や結果を先に述べることを是とする企業では、高コンテキスト型の比率は過半を占めるのだが、低コンテキスト型の比率が同業他社よりも高くなる結果となった。これは、論点を明示的に示した上で議論を展開させるのがこの企業の規範として定着しているためであることがインタビュー調査から明らかとなった。以上の結果から、各社で培われる全社的な組織文化の違いが、情報伝達における伝え方の違いとして表出されることが明らかとなった。

コミュニケーションをマネジメントするには、さらに下位組織文化に踏み込む必要がある。ここではコミュニケーションを取り巻く状況を下地として踏まえた上で、下位組織の特徴の分析を行った。具体的には、下位組織として職種別集団と年齢別集団の2つに区分し、それぞれの分析結果を述べる。

職種別集団の分析から得られた結果は以

下の2点である。

第1に、たとえ同じ社内で「開発」「営業」「スタッフ」「IT 運用管理」といった職種団に属しており、かつ、交わす内容(「人間関係」「報告・連絡」「相談」「問題発生時の解決」といった話題の種類)が同じであっても、職位によって HC 比率は異なることが挙げられる。つまり、HC 比率は一律ではなく、話す相手に応じて変化する。そして、その変化は職位階層によって固定的な順位が定められているわけではないことが明らかとなった。たとえば、地元出身者を多数雇用する企業の営業部門では、「人間関係」では部下の HC 比率は 90%を超え、次いで部下、同僚、直属上司、他グループの順で低下する。ただし他グループでも HC 比率は約 80%と高い。しかし、「相談」では、上司が 80%を超えて最も高く、次いで同僚、部下、他グループの順に低下しており、他グループの値は 70%を下回る。このような差異は、マネジャーが聞き手に応じて伝え方を変化させていることを裏付ける証左となる。このような変化によって、下位組織の慣習として定義される適切な距離感が維持されていると考えられる。

これを別の観点から言い換えると、たとえ同じ社内で、同じ職種集団に属した同じ協働者であっても、話題の種類が異なると HC 比率は異なることになる。これは、マネジャーが協働者との間において、ものごとの意味解釈を司るコンテキストを共有する度合いが一定ではなく、話題の内容によって異なることを示す。つまり、コンテキストとして共有する情報量が調整されていることが示唆される。

第2に、一部条件があるものの、職種集団ごとの HC 比率の特性は組織の枠組みを超えて類似性を持つことである。ミドルマネジャーと協働4者との間のコンテキスト・パターンの変化を職種集団の傾向として捉えると、協働者の中における職位の影響(順序)とコンテキストを共有する者の範囲を、話題の内容ごとに認識することが可能となる。そこで、3社に共通する傾向についてとりまとめると以下のとおりであった。

「開発」「営業」、一部例外を除いて「IT 運用管理」では、協働者に対する HC 比率の順序の傾向が類似する。ただし、コンテキストの共有範囲として共通するのは「部下」「同僚」だが、話題の内容によっては「同僚」「上司」など、その組み合わせは企業によって若干異なる。一方、「スタッフ」は「人間関係」を除いて類似性が認められない。また、「問題解決」はすべての職種集団において類似性が認められなかった。

「開発」「IT 運用管理」で類似性が見られる要因としては、大学・高専などで専門教育を受けており、そこで培われた秩序が職場で適

用されるためであると考えられる。一方「営業」では外部顧客への適応が求められる。そのための秩序は市場に委ねられることから、社会慣習に沿うことが求められると考えられる。反対に、「スタッフ」で類似性が見られないのは、その業務が不確実性の高い調整業務が多いためと考えられる。社内における経営管理の価値観が異なるほか、これまでの成功体験を踏まえた歴史的経路依存性の違いにより各社各様の最適化が図られることになる。そのため、類似性が失われると考えられる。さらに、「問題解決」において企業間ないし職種集団間の類似性が見られないのは、問題そのものは新規で再現性が低く、その解決方法は千差万別になるためと考えられる。

また、年齢別集団の分析から得られた結果は、全体の集合和では40代を底として、HC比率がU字型に変化することであった。職場における勤務時間が長くなるほど、職務に関するあらゆるものごとを構造化しながら受け入れ、それをコンテキストとして豊富に蓄積することが可能となる。したがって、コミュニケーションの伝え方は、経時的に直線的に連続した形で高コンテキスト化する、という仮説を立てていた。しかし、調査結果からは30代から40代にかけて一旦HC比率が下がり、50代で上昇するという変化が確認された。このことから、社歴に伴う慣習的な役割あるいはマネジャー自身の積極的な主張など、ものごとを明示的に伝えることを好む時期があり、聞き手もそれに呼応することが必要になることが明らかとなった。

以上の結果から、職場内コミュニケーションにおけるコンテキスト・パターンは、職種集団で規定される聞き手と話題に応じた変化とマネジャー自身の経年変化により、重層的な構造になっていることが明らかとなった。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者および連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計4件)

1. 奥居正樹「日系オフショア子会社のコミュニケーション・マネジメント」『中国における日系企業の経営』、白桃書房、2012年、97-120頁、査読無し
2. 奥居正樹「日本企業の職場内コミュニケーションにおける「伝え方」に関する一考察」『経営教育研究』、第15巻、第2号、2012年、35-45頁、査読有り
3. 奥居正樹「中国の日系製造企業における管理職間コミュニケーションに関する研究」『工業経営研究』、第25巻、2011年、120-30頁、査読有り

4. 奥居正樹「IT企業における職場内コミュニケーションの『伝え方』に関する一考察」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパーシリーズ』2010-40、2010年、1-6頁、査読無し

[学会発表] (計1件) -

1. 奥居正樹「ソフトウェア企業における職場内コミュニケーションのコンテキスト・パターンに関する研究」経営情報学会、2011年秋期全国研究発表会、2011年10月30日、愛媛大学

[その他]

無し

6. 研究組織

(1) 研究代表者

奥居 正樹 (OKUI, Masaki)

広島大学・大学院社会科学研究所・准教授

研究者番号：20363260

(2) 研究分担者

無し

(3) 連携研究者

無し