

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 11 月 4 日現在

機関番号：23803

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2015

課題番号：24730327

研究課題名(和文) 組織変革マネジメントおよび組織支持者の動員に関する考察

研究課題名(英文) A Study of managing an institutional transformation and members.

研究代表者

国保 祥子 (KOKUBO, AKIKO)

静岡県立大学・経営情報学部・講師

研究者番号：90595688

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、最終的に女性の就業継続や昇進の社会的課題に対する認知構造の変化プロセスを研究した。育児休業制度が整った現在でも我が国の女性の6割は出産を機に退職している理由として、女性個人の就業意欲の低下が指摘されることが多い。しかし本研究でヒアリングやデータ分析をしたところ、継続就業の阻害要因は女性個人の意欲以上に、職場環境が原因で育児と業務責任を両立する自信がない、またその努力をしても適切に評価されないと考えた女性が職場のフリーライダー化していることが分かった。また教育によって認知が変わることが分かったため、今後は自ら経営するソーシャル・ビジネスを通じて社会的実験を続けていくこととした。

研究成果の概要(英文)：This research is about social issue that Japanese scores of continued employment and promotion of woman are very low, and studied how their cognitive structure can be changed to solve it. Nowadays more than 80% of Japanese companies have been introduced a system of childcare leave, however about 60% of women quite their job after a child is born. It is said that this is because woman's work motivation decreases after childbirth, but the research revealed it is wrong. Actually it is rather because of their working environments, then women who are facing to difficulties revise their motivation downward and become 'free-rider' in order to adapt the situation. Also, through this research it confirmed that the education for woman will change their cognitive structure I will continue this social experiment.

研究分野：経営

キーワード：組織マネジメント 組織変革 ケーススタディ ソーシャル・ビジネス 育休復職者 制約人材 人材育成

1. 研究開始当初の背景

(1) 社会的課題の解決に至る財やサービスの提供は公的な性格が強く、これまで行政機関や NPO 法人が公的資金を用いて対処してきた。しかし昨今の社会的課題は多様化が進んでいるため、行政が一義的に対応することは社会的コストを飛躍的に増大させる。そのため起業家が社会的課題の解決を目的に興した事業であるソーシャル・ビジネスは、持続的な問題解決のみならず経済発展を同時にもたらす可能性があるため、ソーシャル・ビジネスを経営の観点から研究していた。

(2) その研究の中で、ソーシャル・ビジネスは社会的課題に対する解決策を提供するのみならず、当事者や周辺の関係者たちの認知構造に変化をもたらすことで社会的課題の解決を実現する、すなわち広い意味での組織変革をもたらすものであるということが分かった(国保,2011)。そこでソーシャル・ビジネスの研究を通じて、組織の関係者に認知構造の変化をもたらすメカニズムおよびそのプロセスのマネジメントを研究しようと考えた。

2. 研究の目的

(1) 変化する環境に適応するためには組織も変革を実施せねばならないが、変革をもたらすのは容易ではない。しかしこれまでの研究(国保,2009;国保,2011)で、ソーシャル・ビジネスには認知構造に変化をもたらす可能性があることが分かっている。また昨今は組織成員の会社に対する強いコミットメントを前提としたマネジメントの手法が通用しなくなりつつある。

(2) そこで、本研究ではこの前提のもとに、①組織の生存に必要な変革をどうすればもたらせられるのか、言い換えれば組織の関係者に認知構造の変化をもたらすにはどうすればよいのか、また、②そのために組織利用者を組織支持者にどうすれば転換させられるのか、言い換えればその変化における当事者意識をいかに醸成できるのか、の2点について組織マネジメントの観点から明らかにすることを目的とした。

3. 研究の方法

本研究では Eisenhardt (1989) のケースによる理論構築プロセスを基本とした研究アプローチを採用し、ケース分析を行った。過去の事象から一般化された一般理論としての分析フレームワークを抽出し、その機能するメカニズムを理解した上で、未来の事象に適応出来るような形にまとめてゆく。フレームワークの構築にあたっては、文献調査と同時に探索的研究を行い、概念の整理から仮説フレームワークの構築までを実施する。その後選定した事例に対し、この分析フレームワークを適応して確認するとした。

4. 研究成果

(1) 本研究では、結果的に探索的研究の期間が計画していたよりもかなり長くなった。H24年度は、文献調査および調査事例の選定のための探索的研究を実施したが、計画段階では研究対象として既存のソーシャル・ビジネスの事例をいくつか候補にしていたものの、探索的研究をする中で事例として分析対象にするには適切ではないという判断に至るものが多く、もともと研究を進めていた徳島県の事例以外は選定に至らなかった。そのため新たな事例を探するために、H24年度とH25年度は東日本大震災の被災地の復興支援を目的としたソーシャル・ビジネスのフィールド調査を行った。宮城県と岩手県のソーシャル・ビジネスの事例を多く見て回ったが、萌芽的な事象はいくつか見られたものの、この時点で大きな結果が出ているものはまだなく、これから定期的に訪問して見守っていこうと考えていた矢先に妊娠が分かり、H28年4月に出産のために産前産後・育児休業に入った。育休中は研究は出来ないと考えていたのであるが、育休中に知り合った同じく育休中の友人から育休中に経営学を学びたいという相談を受けたため、共に「育休者がケースメソッド教育で経営者視点を学ぶための勉強会(育休プチMBA)」を立ち上げることとなった。最初はボランティアのつもりであったが、活動を続けていく中でこの「育休者の Learning Community」によって育休中の従業員が組織利用者から組織支持者に転換していくという意識変化が確認されたことで、研究者としての関心を持つようになり、H28年9月に育休から復帰した後は、この Learning Community を研究対象として調査を続けた。これまでの参加者のアンケート及びインタビューから、勉強会の参加によって①参加者の就労意欲及び組織への貢献意欲が高まること、②管理職(組織支持者)となることへの意欲が喚起されることが大きくなることが確認されている。これらはまだシンプルな調査であるが興味深い傾向を示しており、今後緻密な調査を行う予定である。

Figure1: 勉強会参加による就労意欲の変化

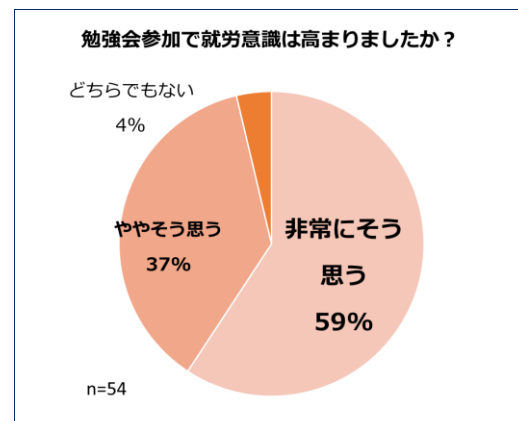


Figure2: 勉強会参加による組織貢献意欲の変化

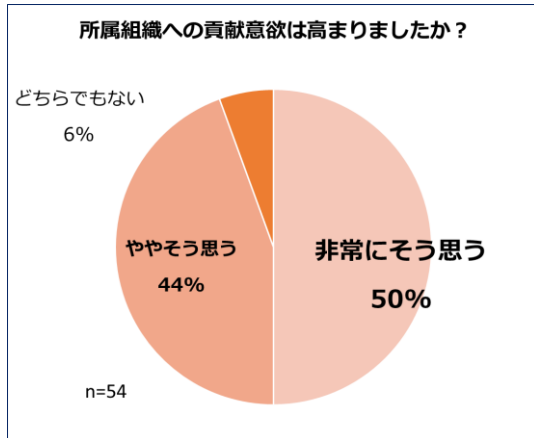
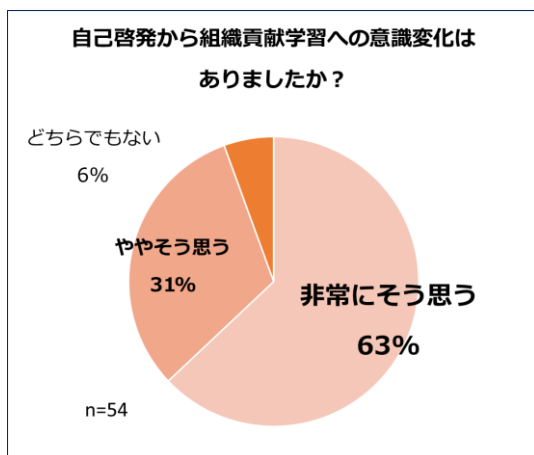


Figure3: 勉強会参加による学習目的の変化

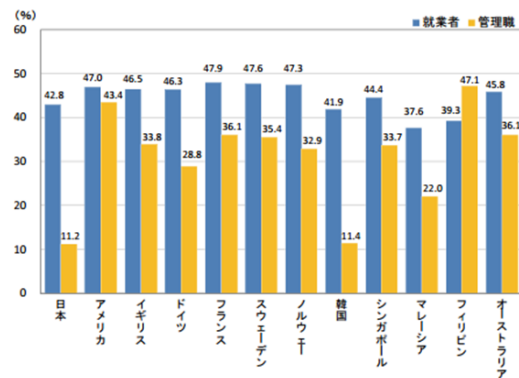


これらの結果から、研究目的②の「組織利用者を組織支持者にどうすれば転換させられるのか、変化における当事者意識をいかに醸成できるのか」というテーマに対して、共に学習する仲間すなわち Learning Community が有効なのではないかと考えるようになった。つまり、Learning Community での学習は組織利用者から組織支持者への意識変化をもたらすのではないかと考えている。この育休プチ MBA の活動は、H26 年と H27 年には多くの人事部や経営層の人を招いて研究報告会を開催したり研究報告書をまとめたりという作業を通じて、社会への情報発信を心掛けるとともに、個のテーマに対する社会の関心の高さを感じた。そこで H27 年度から、育休者を対象とした、Learning Community による意識変革をテーマとして調査を行っている。

(2) 育休者の意識変革がなぜ必要なのかについてであるが、これは育休者のほとんどを占める女性が抱える課題とほぼイコールである。女性は、妊娠出産といったライフイベントで 6 割が離職すると言われている。そのためキャリアを長期的に描きづらい、管理職側が長期的な育成をしにくいという課題がある。例えば独立行政法人労働政策研究・研

修機構の国際労働比較調査 (2015 年) によると、日本の管理職における女性の割合は 11.2%であるのに対し、フィリピン 47.1%、アメリカ 43.3%、フランス 36.1%となっており、就業者に占める女性の割合が平均的であるにも拘らずわが国での女性の活躍は著しく遅れていることが分かる。

Figure4: 就業者及び管理職に占める女性の割合, 2013 年 (出所: 独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2015



そしてその原因の一つは「M 字カーブ問題」として知られる妊娠出産をきっかけとした女性の離職である。国立社会保障・人口問題研究所「第 14 回出生動向基本調査」の 1985 年から 2009 年にかけてのデータを見ると、1986 年の「男女雇用機会均等法」成立、1991 年の育児休業法成立および 1995 年の改正を経て、結婚退職は 37.3%から 25.6%に減少しているが、出産を経ても（育休なしおよび育休利用）就業を継続している人の割合としては 24.0%から 26.8%とほとんど増えていない。妊娠前から無職である女性が 35.5%から 24.1%に減少している状況を併せて考えると、育休制度はこれまで働くこと自体を諦めていた層を就業させる効果はあったかもしれないが、出産後の継続就業にはつなげていないと言える。

この女性の就業継続の課題を「職場環境に関する要因」と「女性個人に関する要因」の 2 要因に分類し、先行研究分析、関係者へのヒアリングや二次データの分析から見たことは、継続就業を妨げている要因は女性個人の意欲の問題以上に職場環境にあり、子育てを担う女性には男性と同じような長時間労働を前提とする働き方がフィットしないことから、育児と業務責任を両立する自信がない、またその努力をしても適切に評価されないと考えることで女性が効力予期および結果予期 (Bandura, 1977) を低下させており、その結果、就労意欲を下方修正することで適応しているという仮説である。

(3) この社会的課題に対し、育休中にボランティア活動として何気なく始めた教育活動が当事者意識の醸成という関係者の認知

を変える効果があると確認できたこと、またソーシャル・ビジネスとして事業的に成立する見込みが立ったことから、2015年12月に大学発ベンチャーを設立し、研究成果を社会に還元していくと同時に、社会的実験として組織の関係者に認知構造の変化をもたらすメカニズムとプロセスを引き続き研究していくこととした。

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2件)

国保祥子、社会企業家による正当性の獲得プロセス―事例にみる社会起業家の組織活動が継続するために必要な要素―、資料論文、2013、Venture Review No.21, Mar.

国保祥子、ソーシャル・ビジネスの事業拡大プロセスとそのマネジメント：特定非営利法人フローレンスの事例より、2012、経営情報イノベーション研究 Vol.1(1), 9-20

〔学会発表〕(計4件)

①国保祥子、制約人材活用への提言、2016、一般発表(育休プチMBA勉強会実施報告会)、東京

②国保祥子、育休者をはじめとする時間等制約のある人材がマネジメントを学ぶ意義と成果、2015、一般発表(育休プチMBA勉強会実施報告会)、東京

③KOKUBO, Akiko, Case Study of a Expansion Process of a Japanese Social Business、2015、一般発表(日韓共同学術セミナー)、静岡

④国保祥子、ソーシャル・アントレプレナーの資源調達における正当性の影響、2012、一般発表(ソーシャルイノベーション研究会)、静岡

〔図書〕(計4件)

①中原淳らと共著「人材開発研究大全」第22章、近刊、東京大学出版会

②石田英夫らと共著「ケース・ブックV地域と社会を変えた起業家たち」、第3章CASE3、2014、慶應義塾大学出版会

③尹大榮らと共著「静岡に学ぶ地域イノベーション」、第II部第5章、2013、中央経済社

④宮地恵美らと共著「慶應SFCの起業家たち」、第2部File.6、2013、慶應義塾大学出版会

〔産業財産権〕

○出願状況(計0件)

○取得状況(計0件)

〔その他〕

ホームページ <http://workshift.co.jp/>

6. 研究組織

(1)研究代表者

国保 祥子 (KOKUBO Akiko)
静岡県立大学・経営情報学部・講師
研究者番号：90595688

(2)研究分担者

なし

(3)連携研究者

なし

(4)研究協力者

なし