

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 24年 4月 10日現在

機関番号：33917

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2008～2011

課題番号：20730267

研究課題名（和文） 組織学習を創出する多様な雇用形態のマネジメント

研究課題名（英文） Diversity Management for Organizational learning

研究代表者

安藤 史江（FUMIE ANDO）

南山大学・大学院ビジネス研究科・准教授

研究者番号：70319292

研究成果の概要（和文）：本研究では、さまざまな企業の組織学習のタイプや水準を明らかにするとともに、その成立を可能にしている要因を探った。その結果、雇用形態や職務の違いよりも、そうした違いを乗り越えて、組織メンバーに一種の自己効力感や当事者意識を持つことを許されたと感じさせるような仕組みづくりに成功するときに、各組織が期待するような組織学習が成立すること、その状態が広いほど高次の組織学習が可能になる傾向が見いだせた。

研究成果の概要（英文）：I examined the type and level of organizational learning for several companies, and tried to clarify the factors which enable each company to realize its expected organizational learning. As a result, I found that it was more important for them to build the mechanisms organizational members can feel kind of “self-efficacy” and to be accepted by their company, than to manage diversity of work styles and jobs. Additionally, the higher the degree of involving members is, the higher the level of organizational learning can be realized.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	600,000	180,000	780,000
2009年度	900,000	270,000	1,170,000
2010年度	600,000	180,000	780,000
2011年度	600,000	180,000	780,000
年度			
総計	2,700,000	810,000	3,510,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：組織学習論

1. 研究開始当初の背景

近年、全従業員に占める非正規従業員の割合は増加の一途をたどっているが、一方で正規従業員と非正規従業員の立場や価値観の違いを十分に理解・把握したうえでのマネジメントができていくかという点、甚だ疑問がある。むしろ、非正規従業員の処遇に関しては、一時期、大きな社会問題となったことから明らかなように、正規従業員とは一線を

画した雇用管理を行っていることが多い。すなわち、正規従業員と非正規従業員を有機的に融合させ、それによるシナジーを期待するというより、両者を明確に区別し、それぞれに全く異なる役割を期待する組織のほうが多いと考えられる。

もちろん、正規・非正規だけでなく、職務の違い、経験の違いなどによる異なる価値観の従業員のマネジメントも同様に重要と考

えられる。同質性が高い場合、組織の凝集性が高まり、効率的に課題をこなすことが可能になるが、その反対に、組織が創造性を求めることは難しくなる。

だが、組織の成長や発展のためには、効率性だけでなく、創造性もともに不可欠である。また、組織の寿命が長くなればなるほど、そして日本のようにもともとの同質性が高い組織ほど、比較的な効率性の実現よりも、創造性を生み出すような意識的なマネジメントが必要になると考えられる。

組織学習に関しては多くの先行研究の蓄積があるが、その研究対象は正規従業員の学習活動に限られていたり、異なる立場・働き方に基ついた多様な価値観を持つ働き手同士を融合させシナジー効果を得るメカニズムなどに焦点をあてるような研究は、それほど多くなかった。

一方、パート労働者の処遇や派遣社員の処遇に関する研究そのものは多いが、その多くは研究対象のみに焦点をあてた部分的なもので、他の就業形態の従業員とのシナジー効果や、組織全体からみた組織学習の成果といった包括的な視点に基づくものは、ほとんど見かけられない。

つまり、こうした異なる2つのストリームの知見を合わせて、包括的に組織学習のメカニズムを探ろうとする視点はこれまで不足する傾向があったと考えられる。そこで、本研究では、就業形態の違いに代表され、それがもたらすであろう、仕事に関するさまざまな価値観の多様性が、望ましい組織学習の実現にどのような影響を及ぼし、だからこそどのようなマネジメントが求められるかについて、取り組むこととした。

2. 研究の目的

上記の背景から、就業形態の違いはもちろん、異なる価値観を持つ人々を各組織はどのようにマネジメントし、期待する成果に結び付けているのか、主に文献調査とヒアリング調査で明らかにすることを目的とした。

そして、多様な価値観を内包しながらも、成功した組織や、たとえ過去に困難に直面しても、その状態を乗り越えてきた組織に共通する要素がないか探り出すことも、あわせて目的とした。

また、これまで正規・非正規などの雇用形態の違いを論じる研究は、人的資源管理論や労働経済学、労務管理論などに多かったが、そうした分野では単にそれぞれの現象を把握し、あるべき姿を論じるのみで、どうしたらそれを組織の知や学習活動に結びつけることができるかという視点に欠ける傾向があった。

一方、組織学習論では前述したように、正規従業員を対象にした研究が多く、あるいは、

正規従業員か非正規従業員かなど、その立場を特定しないまま一般化して議論を進める傾向が強かった。そこで、両分野の架け橋的な観点からの研究を実施する必要性を感じた。

こうした両分野の知見に基づいて多様なマネジメントのメカニズムへの理解を深めることは、過去や現在に起きた組織現象の解明に役立つだけでなく、それぞれの組織が今後目指す方向性をどのように実現していくべきかという問いに対して、一定のアイデアを導くことを可能にすると考えられる。

3. 研究の方法

(1) 文献レビューから開始し、雇用形態の違いや働くことに関する価値観の違いが組織学習プロセスに与える影響などについて整理を行った。

その結果、異なる価値観を持つ組織メンバーをそれぞれ分離してマネジメントすることは効率性に関してはプラスに働くが、組織の高次学習をもたらすような創造的な成果を期待する場合には、あまり適切ではないと考えられることが明らかになった。ただし、十分にそのメカニズムを理解しないままの無計画な接触は、それぞれの感情的なコンフリクトを招く傾向が目立ち、創造性の喚起にもつながらないという、ベネフィットに見合わないコストを伴うことが明らかになった。

(2) 複数の企業や組織に詳細なヒアリングを行い、その成果をまず特定するとともに、その成果を導いたマネジメントの在り方について、特に雇用形態や価値観の違いによる影響に注視しながら、整理を行った。

その結果、望ましい学習成果を生み出すことに成功している企業は、処遇や働き方に関する価値観の違いはあっても、それぞれの知恵を生かせるよう、各自に自分もその組織の当事者であるという意識を持たせることに成功していることが共通点の一つとして認められることが明らかになった。

(3) 文献レビューやヒアリング調査から明らかになったことを踏まえ、確認的な位置づけで、ヒアリング企業の中から1つ選定し、質問票調査を実施した。

サンプル数そのものはそれほど多くないが、どのような要素・条件を整えれば、雇用形態の違いや立場の違いに関わらず、そうした多様性を望ましい組織学習の実現のために活かせるのか、反対にどのような条件が望ましい組織学習の実現を妨げるのか、について、明らかにしようとした。

4. 研究成果

当初は雇用形態の違いや価値観の違いが組織学習プロセスおよびその組織成果にどのような影響を与えているのかという点に

研究の主眼があった。違いの存在は、組織を一枚岩にして効率を追求するという目的にはあまり望ましくない一方で、その多様性が理由となって組織の適応可能性を高めたり、組織の創造性を高めることが、さまざまな既存研究で指摘されていたからである。

また一方で、正規従業員と時には同じ業務を担当し、同程度の責任も与えられながら、その処遇に関しては正規従業員とは比較にならないほど悪い状況におかれ、身分も不安定な非正規従業員のマネジメントを工夫し、正規従業員と非正規従業員のシナジー効果を意識的に狙うことで、組織学習プロセスにプラスの効果を期待できるのではないだろうかという考えもあった。

だが、複数の企業や組織を対象にヒアリング調査を進めていくうちに、雇用形態や働き方に関する価値観の違いに関わらず、効果的な組織学習プロセスの実現に成功した組織では、そうした違いを乗り越えて（違いは違いとして厳然として存在するものの、むしろそれに拘泥せず）、組織内に各自が安心して当事者意識を持つ（「許容された当事者化」）ような場づくりに成功していることが明らかになった。

特に、そうした組織では、各従業員に単に当事者意識を持たせるだけでなく、正規従業員・非正規従業員などの違いを問わず、自分がその組織の役に立っていることをさまざまな形で実感する機会がたびたび存在し、それが望ましい組織学習の実現に一役買っている可能性を、ケース分析を通じて確認することができた。

一方、そうした成功事例においても、一足飛びに望ましい組織状態を実現できたわけではなく、階層間や雇用形態間に溝がある場合には、制度を整えたり時間をかけたりするなどして、その溝を徐々に埋めていったことがわかった。そしてその溝が十分に埋まらない限り、なかなか成果に結びつかないことも確認できた。

つまり、給与や昇進などの処遇の違いはあっても、それ自体が問題というよりは、非従業員や働き方に関する価値観、立場が異なる従業員を蚊帳の外に置くのではなく、安心して自分も当事者だと感じられる環境や仕組みを作り、それを基盤として巻き込みを図ることのほうが、望ましい組織学習を実現するには重要なことと考えられたわけである。

もちろん給与や昇進などの処遇面に違いがある場合、そうした巻き込みそのものの難易度はあがると考えられる。その際には、トップはもちろん、それぞれの従業員に直接かわる上司の態度が、一つの決定要因として大きな影響力を持つと推測される。

なお、組織学習的な観点からの成果について述べれば、実は、もともと環境が整ってい

る組織よりも、こうした巻き込みに至るまでの組織内の葛藤が大きい組織のほうが、高次学習の実現により結びつきやすい傾向が見いだせた。

また同様に、巻き込みに至るまでの組織的な制約が大きかった組織のほうが、組織的な制約が少ない組織と比較して、高次学習に結びつきやすいと考えられた。

葛藤や制約が大きいほうが、それらを克服するために、高次学習の発生には不可欠な、既存価値の見直しを実施しやすくなるからではないだろうか。

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 8 件）

- ① 安藤史江、両立支援のあり方に思うこと、組織科学、査読なし、45 巻 3 号、2012、115 のみ。
- ② 安藤史江、組織学習、経営行動科学ハンドブック（経営行動科学学会編）、査読なし、2011、171-176。
- ③ 安藤史江・杉原浩志、組織はどのようにアンラーニングするのか？社会福祉法人 X 会にみる、段階的な組織アンラーニング、組織科学、査読あり、44 巻 3 号、2011、5-20。
- ④ 安藤史江、組織学習論の組織観の変遷と展望、経営学史学会編第十七輯経営学の展開と組織概念、査読なし、2010、104-118。
- ⑤ 安藤史江・浦田健吾、「ジーニアス英和辞典」の成功と書籍電子化のうねりのなかで、一橋ビジネスレビュー、査読なし、57 巻 1 号、2009、106-121。
- ⑥ 佐藤歩・安藤史江、女性派遣社員の一般職社員への代替可能性、南山経営研究、査読なし、23 巻 1・2 号、2008、97-113。
- ⑦ 安藤史江、若手が「憂鬱な明日」を乗り越えるために、産政研フォーラム、査読なし、80 巻、2008、25-30。
- ⑧ 安藤史江、自律的な個が紡ぎ出す「見えざる組織」の時代へ、コラボレーション組織の経営学、査読なし、2008、13-36。

〔学会発表〕（計 1 件）

- ① 安藤史江、組織学習論の組織観の変遷と展望、経営学史学会第 17 回全国大会、2009 年 5 月 17 日、中部大学（招待講演）。

〔図書〕（計 1 件）

- ① 安藤史江、新世社、コア・テキスト人的資源管理、2008、255p。

〔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

<https://nzn.jim.nanzan-u.ac.jp/rd/index.php>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

安藤史江 (FUMIE ANDO)

南山大学・大学院ビジネス研究科・准教授

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：