

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2007～2010

課題番号：19530335

研究課題名(和文) 職場を蝕む「裸の王様」症候群の解明—仕事のスムーズな「流れ」への—考察—

研究課題名(英文) Exploring the “Emperor’s New Clothes” syndrome in workplaces: A study of workflow

研究代表者

築達 延征 (CHIKUDATE NOBUYUKI)

広島大学・大学院社会科学部・准教授

研究者番号：50255238

研究成果の概要(和文)：本研究の焦点は、寓話「裸の王様」の宮廷で作動していた「スムーズな流れ」である。「裸の王様」は、職務と役割が連鎖し、その連鎖が悲劇的な結果に導くというスムーズな流れのシナリオを具体的に示したものである。筆者は、日本のIT企業のイラストレイティブ・ケース・スタディーを用い、このようなスムーズな流れの特性を探求し、概念化した。IT企業で働く社員への「深い」インタビュー調査を通じ、質的データを採取した。日本のIT企業の職場では、オートポイエーシスの特性である構造的カップリングの「亜種」がスムーズな流れを生んでいた。この種のスムーズな流れのため、数えきれない人材と数億円を投じたプロジェクトが失敗し、会社自体も損失を負っていた。

研究成果の概要(英文)：The focus of this study is on the *smooth flows* operating in the kingdom of the Emperor's New Clothes. The Emperor's New Clothes provides an example of a smooth flow scenario where tasks and roles are interconnected and where the interconnection leads to a tragic outcome. The author investigated and conceptualized the nature of such smooth flows through an illustrative case study of a Japanese information technology (IT) company. He obtained qualitative data through in-depth interviews with the company's employees. In the workplaces of the Japanese IT company, pseudo aspects of structural coupling in autopoiesis theories shaped the condition of smooth flows. Because of these smooth flows, the company suffered from failing projects, which involved countless employees and hundreds of millions of yen in losses.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2008年度	900,000	270,000	1,170,000
2009年度	500,000	150,000	650,000
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
総計	3,300,000	990,000	4,290,000

研究分野：経営管理

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：組織化・ワークフロー・コーディネーション

1. 研究開始当初の背景

本研究の着想は、筆者の企業倫理・不祥事のメカニズム研究の副産物として得たもの

である。官民・業界を問わず、非倫理的行動・不祥事が露呈するとマスコミ・評論家は「体質」「風土」「文化」という組織の集団主義の問題点もしくは経営者・経営陣の「モラル」「倫理観」「ワンマン」という個人の資質にその原因を求める傾向にある。しかし、筆者は、基盤研究助成により可能となった事例研究ならびに不祥事を起こした企業での質的調査を通じ、集団もしくは個人という従来の分析単位では割り切れない現象、つまり、「個」と「個」が連鎖するダイナミクス（以後、組織化）が背後に存在することに気づいた。さらに、常習的な場合、「隠蔽体質」として職場に定着するのではないかと推測した。

2. 研究の目的

組織は「個」の集合体である。組織のメンバーである「個」は何らかの職務・役割を持ち、職務・役割を果たす。これにより、日常的な業務もしくは特定のプロジェクトが遂行されていく。しかしながら、組織として、生産性・効率を高めるためには、個々の職務・役割間で適切に調整される必要があり、これが職場での仕事の「流れ」となる。こうした調整は、一般的に「ほうれんそう」つまり「報告」「連絡」「相談」（以後コミュニケーション）として行われている。

しかしながら、職場でのスムーズな仕事の「流れ」と思える現象は、個々の職務・役割間で適切に調整されなくとも偶発的に発生しうる。それは、個を単位とした「行為」「出来事」の連鎖であり、さらに、その連鎖が仕事の「流れ」の状態を形成するのである。この状態において、スムーズに物事は運び、ある種の秩序が生まれてしまうため、当事者は、これを「安定」「和」と錯覚してしまう。その中で、「おかしい」「問題だ」という状況があった場合、たとえ仕事がスムーズに流れたとしても、個々の職務・役割間でのコミュニケーションが機能不全であるため、時間の経過とともに問題が肥大化し、最終的には破局へ向かうことになる。これが、スムーズな「流れ」のパラドックス的なメカニズムである。この現象を筆者は、「裸の王様」症候群と呼ぶ。本研究の目的は、「裸の王様」症候群のメカニズムを解明することである。

3. 研究の方法

(1) 文献調査ならびにクリティカル・レビュー

職場の「流れ」に関する文献調査を以下の要領でおこなった。

① 個を単位とした「行為」「出来事」の連鎖反応に関する文献のクリティカル・レビュー

個を単位とした「行為」「出来事」の連鎖反応に関して、複数の視点からレビューを行った。Allport と Weick 等に代表される個と個の連鎖のダイナミクスから発展させた社会心理学・組織行動論での研究、社会学の構造化理論・エスノメソドロジーを発展させた研究、さらに、近年のアクター・ネットワーク理論、オートポイエーシス理論までレビューした。

② 問題のある状況でとりえる個人の反応・行動に関する文献のクリティカル・レビュー

問題のある状況でとりえる個人の反応・行動に関して、主に、社会心理学・組織行動論での研究をレビューした。具体的には、Hirschman の「離脱・発言・忠誠」、ならびに、その改訂版の「離脱・発言・忠誠・無視」モデル、Latané and Darley の「静かなる傍観者」、Argyris の「防衛的なルーティーン」「組織学習の失敗」等を含む近年の到達点までレビューした。

筆者に利用許可が出ている日本の図書館では、これらの文献調査・クリティカル・レビューを完成させることが不可能であったため、筆者へ図書館利用許可（オンライン・データベースからのダウンロードも含め）が出ているアメリカの大学図書館へ出向く必要があった。アメリカの大学図書館での文献調査の結果、IT 産業での職場環境の特性が「流れ」にどのような影響を及ぼすのかも調べる必要があった。具体的には、以下のテーマに注目した。

③ テンポラリー、ワークフロー、ネットワーク組織

ここでは、主に、MIT の Malone ならびに Orlikowski 等の IT 産業における経営組織論・組織デザイン論に注目した。

(2) 質的調査

首都圏にある知識集約・IT 系企業で、質的調査を実施した。研究計画当初は、質的調査で得たデータをもとに、計量的調査を実施することを予定していた。しかしながら、「個」と「個」の連鎖である「流れ」を説明するのに核となるエスノメソドロジー、オートポイエーシス理論、アクター・ネットワーク理論を精読するにあたり、従来の計量的調査は不適切であることが分かった。したがって、これらの理論にもとづき、独自の質的調査法を

開発する必要があった。

4. 研究成果

(1) 理論の発展・概念化

文献調査ならびにクリティカル・レビューの結果、偶発的にできる仕事のスムーズな流れは、Maturana and Varela が提唱する「最も」進化した組織形態であるオートポイエーシスが人間界で見られるパラドックスな現象であることが分かった。偶発的にできる仕事のスムーズな流れは、好ましくない結果に導くパターンと、監督・管理職を必要としない自己組織化に導くパターンが「紙一重」にあるということをつきとめた。さらに、好ましくない結果に導くパターンを「裸の王様」シンドロームと名付けた。

オートポイエーシスは本来、セルシステム生命体組織を説明するために、考察されたものであるが、社会行動科学の分野でも応用されている。職場、つまり、人間界で見られる「個」と「個」が連鎖することで偶発的に発生するスムーズな流れは、オートポイエーシスの高次元に存在する構造的カップリングの結果できるものである。このスムーズな流れは、「何か」、「誰か」という行為者によってあらかじめコントロールされるものではなく、自律的に動く「個」同志の柔軟なコーディネーション機能である。これが、自己組織性の核となるものであるが、人間界に応用した場合、かならずしも好ましい結果にならないと Maturana and Varela は警鐘をならしていた。

さらに、オートポイエーシス理論を人間界に応用した場合、languaging が正常に機能するかどうかにより、創造性を発揮する自己組織化するか、スパルタのような絶対服従の軍事国家組織化するという Maturana and Varela の見解も発見した。languaging が正常に機能する場合、指揮・命令・監督・監視・マニュアルなしで、スムーズな流れを作る組織化現象が起こる。つまり、環境・状況の変化に応じる「柔軟性」を発揮することになる。

これを、進化のスピードが激しい IT 産業、特に、ソフトウェア開発の現場に応用させた場合、テンポラリー、ネットワーク型組織という新たな組織デザインと「働き方」が生まれるようになる。

しかしながら、languaging が正常に機能せず、構造的カップリングだけが職場で起こる可能性もある。スパルタのような軍事国家組織でなくとも、languaging が正常に機能しな

い状態で構造的カップリングは、日本のホワイト・カラーの職場で起こりえる現象なのではないかというリサーチ・クエスチョンを立てた。

(2) 質的調査

首都圏にある IT・情報系企業で、質的調査を実施した。計画当初は、Glaser and Strauss のグランデッド・セオリーもしくはエスノグラフィーを実施する予定であった。しかしながら、オートポイエーシス理論を精読するにあたり、質的調査法自体を進化させる必要があることに気付いた。グランデッド・セオリー、エスノメソドロジーには、インタビューと参与観察が含まれるが、それでは不十分である。これは、オートポイエーシス理論が Varela によって進化された embodiment と呼ばれる研究領域の文献を精読することにより、つきとめた。

構造的カップリングにある「個」が行う「記述」と別の「個」が行う「記述」が共時的に行われ、さらに、「記述」と動作・反応が同時化する現象を分析できる手法が必要なのである。embodiment 研究では、Husserl の「動作の現象学」ならびに Merleau-Ponty の「知覚の現象学」の方法論によりオートポイエーシス現象が説明されていた。現象学的調査法を考案し、実施した。

(3) 調査の結果、判明したことは、おおよそ、以下の通りである。

① 裸の王様シンドロームは、オートポイエーシスの構造的カップリングによってもたらされる現象であり、languaging が不適切である職場で蔓延していた。

② languaging を不適切にする直接的要因は、パワーにあった。さらに、大勢の前で叱責する、離職を促すという管理職によるハラスメントならびに明文化された職務規定という「具体的な」パワーに加え、「まじめ」・エリートを演技しなければ懲戒にあうという Foucault が提唱する「見えにくい」ディシプリナリー・パワーで構成されていた。この中で、日本の職場という文脈で、新たに概念化できたのは、「まじめ」・エリートを演じなければ懲戒にあうという恐怖心から、「他人の目」という監視のもと、自らを律するというものであった。さらに、これが、寓話「裸の王様」にも描写されていた。

③ 「まじめ」・エリートを演じるということは仕事上の問題点に気付いていても、「知らぬふり」をする方が、社内政治・処世術とし

て得策であるという判断を生み出す。いわゆる「ことなかれ主義」の原動力である。

④「ことなかれ主義」社員を生み出す背景には、日本の官僚主義的人事・採用制度があった。IT産業、特にソフトウェア開発の「現場」であるにも関わらず、部課長レベルはもとより、チーム・リーダーのレベルでもITもしくはコンピューター・サイエンス等の知識・技能が皆無に近い国立大学法学部卒の人間が多数いた。これは、専門的教育を受けていなくとも様々な部署を体験させることにより、日本的官僚組織の「動かし方」と「政治」を学習させ、ピラミッド組織を「螺旋的」に人事異動させる中央官庁の人的資源管理と類似していた。

⑤つまり、このIT、コンピューター・サイエンス等の知識・技能が皆無に近い管理職・リーダーは、Taylorの「職能的職長」的な資質に乏しい。したがって、自分の威厳・権力を保持するために、ITのプロである部下たちに、「技能」ではなく、「態度」に対して管理していた。つまり、上司・会社への忠誠心を示すような行動のみが評価され、「技能」・「才能」は評価されなかった。ここでは、常に決裁は上司である自分であることを部下に教え込むために、常に「お伺い」を立てさせていた。しかし、上司の判断・指示がまちがっていることが多かった。

⑥したがって、IT、コンピューター・サイエンス等の専門教育を受けた社員たちは、プログラム作成の工程で、「おかしい」と気付いたことがあっても、上司、同僚に報告・連絡・相談することが「ばからしい」といつしか思うようになっていった。つまり、自らが構築する現実を「記述」として伝えるのがオートポイエシスの languaging であるが、偽りの「記述」を伝えていたのである。さらに、「個」どうしの構造的カップリングが作動することにより、職場のスムーズな流れを作っていた。これを世間一般には「空気を読む」、「協調性」、「コミュニケーション」と呼ぶ。

⑦この「ばからしい」と思う感情が、「無気力」となり、それが、日本を代表するIT企業の社員としての生き方であると悟るようになった。さらに、自ら悟るだけでなく、この生き方を後輩に指導するようになり、組織文化として定着するようになった。この組織文化により、数百人、数億円を投じた大型プロジェクトは失敗していた。

⑧結論として言えることは、「見えない」・「わからない」・「おかしい」という正直な「記

述」が languaging でされなくとも、構造的カップリングが働き、「スムーズな流れ」が職場で発生してしまうことである。オートポイエシス理論にもあるように、スムーズな流れ自体は「秩序」の現れであり、すべて否定されるべきではない。しかし、その結末が、「悲劇」となる場合が「裸の王様」シンドロームである。

この悲劇的パターンが、首都圏にあるIT産業の職場で蔓延していた。コミュニケーション・協調性を強化しようとするほど、まちがいを修正することなく努力し続けるというパラドクスに陥るのである。その結果、最終的なソフトウェア・システムが機能しなくなる。さらに、これをなんとか「動かす」ために、プロジェクト・マネージャー、システム・エンジニアたちは「過労死」するまで働かされるという「悪循環」が定着するのである。これが、日本のIT産業が、アメリカのシリコンバレーの水準になれない根本的原因の一つであると思われる。

⑨首都圏にあるIT産業の職場を「深く」調査・分析するにあたり、「裸の王様」シンドロームが蔓延していない、もしくは、克服した職場が存在していた。まず、蔓延していない職場は、アメリカ系企業の日本法人であった。さらに、ITという分類が的確かどうか定かではないが、ゲームソフトを作る職場であった。

「裸の王様」シンドロームを克服した職場は、特殊な生活環境を提供し、社員のライフスタイルがシリコンバレーにいるシステム・エンジニアやプログラマーと類似していた。ここでは、オートポイエシスの最大の利点である、「自律した個」どうしの連鎖が「ゆるやか」で「創造的」な結果につながるという現象も垣間見られた。今後は、「なぜ」、「どのように」スムーズな「流れ」が「好ましい」結果につながっていくのかを解明する必要がある。

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0件)

[学会発表] (計6件)

① Chikudate, Nobuyuki. A phenomenological and hermeneutic view on universalism and particularism debates. Paper presented at Academy of Management 2010 Conference, 9 August, 2010, Montreal,

Canada. CD-ROM

研究者番号：

② Chikudate, Nobuyuki. Autopoiesis revisited in a Japanese IT company: Biological natures of learning. Paper presented at Academy of Management 2009 Conference, 10 August, 2009, Chicago, U. S. A. CD-ROM

③ Chikudate, Nobuyuki. Intangible form of control in a Japanese advertising and consulting firm: The Emperor's New Clothes revisited. Paper presented at Euro Asia Management Studies Association 2008 Conference, 4 December, 2008, Kyoto, Japan. CD-ROM

④ Chikudate, Nobuyuki. If Maturana, Varela, and Deleuze visited Japanese IT workplaces. Paper presented at Academy of Management 2008 Conference, 13 August, 2008, Anaheim, U. S. A. CD-ROM

⑤ Chikudate, Nobuyuki. Learning or correction in a safety culture of Japan Rail West: A Foucaultian analysis. Paper presented at Academy of Management 2008 Conference, 11 August, 2008, Anaheim, U. S. A. CD-ROM

⑥ Chikudate, Nobuyuki. A scrutiny of bushido traditions in contemporary unethical business conventions in Japan. Paper presented at Society for Business Ethics 2007 Annual Meeting, 4 August, 2007, Philadelphia, U. S. A. CD-ROM

[その他]

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

築達 延征 (CHIKUDATE NOBUYUKI)

広島大学・大学院社会科学研究科・准教授
研究者番号：50255238

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()