

## 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 6 月 5 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究（B）（海外）

研究期間：2009 ～ 2011

課題番号：21402026

研究課題名（和文） 組織におけるプロフェッショナル・スキルの形成と伝承

研究課題名（英文） Construction and Combination of Professional Skill in Organization

研究代表者

高橋 正泰（TAKAHASHI MASAYASU）

明治大学・経営学部・教授

研究者番号：10154866

研究成果の概要（和文）：

本研究は、現場のノウハウやスキルの形成・伝承がどのようになされるのか、および、新参者がどのようにして組織の中でノウハウやスキルを獲得し、発揮していくのかについて海外・国内企業を対象とし実証調査を実施した。とりわけ組織の中で高度な専門能力を必要とされる職種・職能に焦点を当てることにより、組織運営の中核をなすプロフェッショナル・スキルの構築過程を示すことに主眼を置いて行われた。そして、企業内でどのようにプロフェッショナル・スキルが形成され、伝承されるのかについて本研究成果を示すことにより、今日の企業の最大の関心事の一つである知識の形成・伝承に対し有効な助言を提示した。

研究成果の概要（英文）：

The purpose of this project is to identify “how to carry on the construction and combination of technical know-how and professional skill in the organization?” and “how newcomers acquire and demonstrate the know-how and skill in the organization?” based on an empirical research with overseas and domestic companies.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	3,200,000	960,000	4,160,000
2010 年度	3,300,000	990,000	4,290,000
2011 年度	3,800,000	1,140,000	4,940,000
年度			
年度			
総計	10,300,000	3,090,000	13,390,000

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：プロフェッショナル・スキル、強い現場力、自動車産業、自動車部品産業、コミュニティ・オブ・プラクティス、正統的周辺参加

## 1. 研究開始当初の背景

本研究は、組織運営の中核をなすプロフェッショナル・スキルがいかに形成されるのか、現場のノウハウやスキルの形成・伝承がどのようになされるのか、および、新参者がどの

ようにして組織の中でノウハウやスキルを獲得し、発揮していくのかについて実際の企業を丹念に調査することにより明らかにすることを目的として行われた。その理由として、知識の形成・伝承は今日の企業の最大の

関心事の一つであり、その成否が企業の業績に直結すると考えるためである。このようなことから、海外・国内企業を対象とし実証調査を実施した。

## 2. 研究の目的

### (1)近年の企業を取り巻く状況

現在の企業の活動実態を鑑みると、企業の存続と成長のために、「強い現場力」を構築することが目下の関心となっている(後藤, 2003; 遠藤, 2004; 相模, 2007)。例えば、トヨタ自動車の生産システムや、キャノンの現場主義などは、生産現場での改善・創造を重視した経営を行っており、まさに「強い現場力」に注目しているといえよう。しかしながら、一方で多くの日本企業は、1990年代の雇用抑制の結果、組織内の年齢構成がいびつになっている。とりわけ、「失われた10年」に就職期を迎えた層の人材が極端に少なくなっている。また、団塊の世代の大量離職も始まっている。その結果、現場の能力の伝承が困難になってきているといえよう。すなわち、現場のノウハウやスキルを受け入れる人材が少ない一方で、スキルやノウハウを持った人材が年を追うごとに減少している。このことは、とりわけ高度な専門能力(プロフェッショナル・スキル)が必要とされる職種・職能において顕著に示されている(富山, 2003)。そのため、近年の日本企業においては、現場の能力、そしてその基底となっているプロフェッショナル・スキルの形成・伝承が重要となってきている。

### (2)学術的発展

このような実際の経営活動における現場への関心、そしてプロフェッショナル・スキルの形成・伝承の重要性についての関心に伴い、学術研究においてもこのようなプロフェッショナル・スキルに関する研究が進展を見せている。例えば、近年の組織研究において「実践(practice)」や「活動(activity)」という概念があらためて注目を浴びてきているのは、このことを示す格好の例である。これらの研究は、知識の獲得や組織の学習は実践において可能であるという視点に立ち、旧来の研究とは異なった視点からの進展を見せている(Orr, 1996; Gherardi and Nicolini, 2001; Nicolini, Gherardi and Yanow, 2003)。

この「実践」をキーワードとした研究として、技術革新の研究、組織学習の研究、そして戦略構築に関する研究などが挙げられる。例えば、技術革新研究においてはアクター・ネットワーク理論が存在している(Callon, 1980, 1986; Callon and Law, 1997; Latour, 1999; Law, 1994; 高木, 2005)。また、組織学習の観点からは、当該組織のローカルな行為に対し焦点を当てアプローチする研

究が存在している。これは、とりわけ、組織学習を社会的文脈との関係から研究しているもので、主に社会学や文化人類学などに影響を受けた研究者が中心となって進められてきている(Lave and Wenger, 1991; Wenger, 1998; Nicolini, Gherardi and Yanow, 2003; 青木, 2005)。さらに、経営戦略論においては、Strategy-as-Practiceに関する一連の研究も存在する(Whittington, 1996; Whittington and Melin, 2003; Clegg, Carter and Kornberger, 2004; Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski, Valogun and Seidl, 2007)。

このような経営学における「実践的転回(practice turn)」を示した研究のひとつとしてLave and Wenger(1991)が提唱した正統的周辺参加(legitimate peripheral participation)や、Wenger(1998)やWenger et al. (2002)のコミュニティ・オブ・プラクティス(communities of practice)の議論が存在する。これらの研究は、Lave(1991)が徒弟制における学びの過程の民族誌的な研究から導き出したものであるが、近年では徒弟制を離れて学びを問い直す一般的議論として提示されている。正統的周辺参加の議論によると、学びとは、新参加者が共同体の社会文化的実践の十全的参加(full participation)へ向けての、アイデンティティの形成過程であり、それはすなわち、実践のコミュニティの一部に加わっていくプロセスであると捉えている(Lave and Wenger, 1991)。この研究の重要な知見は、(1)学びは、教師-生徒に代表されるような構造的な学習プロセスが存在しなくても、状況的社会実践への参加を通じても可能となる、(2)学びは実践のコミュニティにおけるアイデンティティの構築過程の一側面であるということであった。すなわち、さまざまな教育機関(とりわけ高等教育)で教授する知識は、脱文脈化できるという主張や、知識は個人が保持すると考えられてきた理解と相対する視点として正統的周辺参加が考えられているのである。そのため、ここでの学びとは、実践のコミュニティへの参加そのものであり、そのような参加を通じてコミュニティの一員としてアイデンティティを構築していくことと密接不可分なものとされている。

このように学びを参加とみなす研究に依拠すると、人は何らかの活動とかかわることで初めて学ぶことが可能となる。すなわち、社会的実践への参加を通して学びがなされるといえるのである。ここで重要となってくることは、それぞれの実践における参加のあり方がどのようになっているのか、そこで参加者はどのようなアイデンティティが形成されていくのかであり、このことこそが学びそのものなのである。そのため、正統的周辺

参加の視点から考察することにより、人間関係を含むより広い社会的共同体における実践を通じて浮かび上がる関係の問題として全人格的に捉えることが可能となる。このことは、まさに企業におけるメンバーの知識やスキルの構築とリンクしているのではなからうか。そのため、本研究においては、上述の学術的知見に基づき企業のプロフェッショナル・スキルの形成・伝承について考察していくことを目的とした。

### 3. 研究の方法

本研究では、先述した「プロフェッショナル・スキルの形成と伝承」と「強い現場力を支えるメカニズムとマネジャーの役割」について実際の企業を対象として研究を行った。

研究の対象としては、主に自動車産業を中心とした工業デザイン企業を研究対象とした。これらを選定した理由としては、(1)いずれの企業も高い技術力を持って事業を遂行している、(2)スキルの伝承を企業全体で取り組んでいる、ということが挙げられるためである。また、調査研究の方法としては、聞き取りや質問紙を中心とした実態調査を行っていった。また合わせて実践的転回に関する理論研究も行った。

#### (1) 実態調査

現状の把握を目的として、実態調査を実施した。なお、具体的な質問・調査項目としては以下の通りとなっている。この調査により、企業ごとのプロフェッショナル・スキルの構築や、その組織構造、そして組織文化などを把握していった。

##### (1)-1 プロフェッショナル・スキルの構築

対象企業においてプロフェッショナル・スキルがいかんして構築されるのかについて調査を行った。特に、スキル構築の際の明示的・暗示的な教育、そして学びの場について、質問紙および聞き取りに基づき調査を実施した。

##### (1)-2 組織構造

プロフェッショナル・スキルの構築には、その企業の組織構造も大きく関係している。そのため、調査対象企業の組織構造についても聞き取り調査を行うことで、プロフェッショナル・スキル構築における組織構造の影響についても調査した。

##### (1)-3 組織文化

組織によってその文化は異なるということは既存の研究の成果により、半ば常識となっているが、プロフェッショナル・スキルが構築され、伝承されるプロセスにおいても、その組織の文化が大きくかかわっているのではなからうか。この点について質問紙調査と聞き取り調査を行った。

#### (2) 理論研究

本研究に関連する組織学習、経営戦略、知識移転・伝承に関する理論研究も積極的にを行った。これらの領域においては、近年、実践的転回が叫ばれている。これらの実務への適応可能性について検討するための関連する論文の読解を行った。

### 4. 研究成果

当初の研究計画に基づき、平成 21 年度は、国内の自動車産業および自動車部品産業の現状について調査を行うとともに、海外(中国・天津)の自動車産業および自動車部品産業についても調査を行った。

#### (1) 自動車・同部品産業についての国内調査

平成 21 年度の国内調査は、自動車産業および自動車部品産業において特に懸念となっている金型の設計、製造における技能形成・伝承に焦点を当てて行われた。具体的には、トヨタ北海道を中心とする自動車部品企業(デンソー北海道、三五北海道、テック室蘭、ダイナックス、アイシン北海道)、愛知県内の自動車部品企業(デンソー、三五)の管理職およびメンバーに対し、聞き取り調査を行った。

#### (2) 自動車・同部品産業についての海外調査

海外調査としては、発展が著しいアジア諸地域の調査が行われ、特に中国・天津を中心に調査が実施された。天津地域では、現在、天津トヨタ(天津一汽豊田汽車)に部品を納入するため日系部品企業が多数進出しており、またそれに関連した地場企業も発展を見せている。そのため、本調査では天津トヨタとそれを中心とする天津地域の日系部品企業(天津三五汽車部件、天津日板安全玻璃、天津華豊汽車裝飾、天津電装電機、アイシン天津車体部品)の管理職およびメンバーに対する聞き取り、および地場企業(天津益機機装各)に対する聞き取り調査を行った。

平成 22 年度は、国内の自動車産業および自動車部品産業の現状について調査を行うとともに、海外の自動車産業および自動車部品産業についても調査を行った。

#### (1) 自動車・同部品産業についての国内調査

国内調査は、自動車産業および自動車部品産業のプロフェッショナル・スキルの形成・伝承に焦点を当てて行われた。具体的には、トヨタ自動車九州を対象として、同企業における人材育成プログラムについてヒアリング及び現場見学を実施した。

#### (2) 自動車・同部品産業についての海外調査

海外調査としては、自動車・同部品産業におけるプロフェッショナル・スキルが蓄積されている欧州を中心に実施した。Toyota UK、日産 UK、デンソーUK、SMMT Industry Forum を対象とした調査では、英国進出の日系自動車産業各社の現地雇用社員、現地企業への経

営ノウハウの移転についてヒアリング及び現場見学を行った。また、自動車産業に関連して、射出成形機製造企業である Sumitomo Demag を対象とし、聞き取り調査を行った。

そして、平成 23 年度の調査研究は、本科研プロジェクトの最終年度であるため、次の 2 点を中心に行った。

(1)自動車・同部品産業に対する調査研究(海外・国内)

平成 22 年度までの中国および欧州での自動車・同部品産業の調査研究を踏まえ、本年度は、これまでの調査対象に対する追加調査を行い、さらに詳細にプロフェッショナル・スキルの形成と伝承について明らかにした。具体的には、欧州自動車・同部品産業への聞き取り調査を行った。また、比較調査として、日本国内の自動車・同部品産業に対する調査も実施した。このことによって、国内と海外において、スキルの形成と伝承においてどのような違いがあるのかが明らかになった。

(2)調査研究成果の発表・公刊

最終年度であるので、本プロジェクトの成果を積極的に発表・公刊した。具体的には、大学紀要への投稿、国際学会誌への投稿や報告、そして、国内学会での報告を実施した。また併せて、書籍の執筆・出版も行った。なお、現在投稿中の論文も数多くあり、これらについては、平成 24 年度に公刊される予定となっている。

## 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 17 件)

- ①青木克生「現場カイゼンとマネジメントサポート—日英独の比較研究—」、関東学院大学経済学会『経済系』248、査読・有、pp.83-99、2011 年
- ②Takagi, T. and Takahashi, M. “Rationality Bias of Strategy Theory: Strategy as Leverage of Local Institutions” *Paper in the 7th International Critical Management Studies Conference*、査読・有、pp.1-15、2011 年
- ③Suzumura, M, Terajima, K, Nakanishi, A., Takagi, T, Yoshida, T. and Hayashi, I. “Storytelling and Organizational Reality: A Case of the Computer Security Incident Response Team” *JAMS/JAIMS International Conference on Business & Information 2011 paper*、査読・有、pp.1-6、2011 年
- ④Aoki, K., Delbridge, R. and Endo, T. “Continuity and Change in Japan’s

Automotive Industry” *Ivey Business Journal* Jan./Feb.、査読・有、2011 年

- ⑤星和樹「組織におけるストーリーテリングを通じた集合的行為」『Informatics』4(1)、査読・有、pp.21-30、2010 年
- ⑥星和樹「『実践としての戦略』の研究焦点：戦略プロセス研究への位置づけを通じて」、愛産大経営論叢 13、査読・有、pp.73-82、2010 年
- ⑦高橋正泰「パラダイム・シフト、ディスコース、そしてストーリーテリング知のコミュニケーションへ」『明治大学社会科学研究所紀要』49(1)、査読・無、pp.1-28、2010 年
- ⑧高橋正泰「組織におけるストーリーテリングの展開—変革のリーダーシップとしてのストーリーテリング—」『明治大学社会科学研究所紀要』49(1)、査読・無、pp.29-44、2010 年
- ⑨高橋正泰「リーダーシップとストーリーテリング」『経営論集』57(3)、査読・無、pp.25-42、2010 年
- ⑩高橋正泰「組織のポリフォニー論」『経営論集』57(4)、査読・無、pp.99-115、2010 年
- ⑪竹内倫和・高橋正泰「新卒採用者の入社前の職務探索行動と組織社会化に関する縦断的研究」『informatics』3(2)、査読・有、pp.47-58、2010 年
- ⑫青木克生「日系自動車・同部品メーカー中国工場における技能伝承への取り組み—天津市内 7 社に対する実態調査—」『経済系』242、査読・無、pp.112-129、2010 年
- ⑬宇田川元一「切断面としての戦略」『経営論集』57(3)、査読・無、pp.143-156、2010 年
- ⑭高木俊雄「戦略研究の言説—「実践としての戦略」を手掛かりとして—」『経営論集』57(3)、査読・無、pp.187-196、2010 年
- ⑮青木克生「組織研究における知識と実践：知識変換モデルの批判的検討」『経営論集』57(3)、査読・無、pp.125-142、2010 年
- ⑯星和樹「共創型組織の探究」『経営論集』57(3)、査読・無、pp.219-232、2010 年
- ⑰星和樹「リーダーシップ・コミュニケーションに関する一考察」『愛産大経営論叢』12、査読・有、pp.59-69、2009 年

[学会発表] (計 17 件)

- ①Aoki, K. Staeblein, T. and Tomino, T. “The impact product variety on monozukuri capability: A comparison between Japanese and German automotive makers” The 5th International Supply Chain Management Symposium and Workshop、2011 年

- ②Staeblein,T., Aoki,K. and Tomino,T. “External product variety, mass customization and order fulfillment in the automotive industry: A comparison between German and Japanese cases” The 18th Annual International EurOMA Conference、2011年
- ③Staeblein,T., Aoki,K. and Tomino,T. “External product variety in the automotive industry: An empirical analysis of German and Japanese OEM operations” The 19th International Gerpisa Colloquium、2011年
- ④Aoki,K. and Lennerfors,T.T. “The transformation of Japanese institutions and governance: The case of vertical keiretsu in Toyota, Nissan and Honda 1990-2010”、2011年
- ⑤宇田川元一「経営戦略論研究における「実践」の意義を探る」日本商業学会関東部会9月定例研究会、2011年
- ⑥Takagi, T. and Takahashi, M. “Rationality Bias of Strategy Theory: Strategy as Leverage of Local Institutions” The 7th International Critical Management Studies Conference、2011年
- ⑦Suzumura, M., Sugihara, D., Nakanishi, A., Takagi, T., Takahashi, M. “Interactive Storytelling in Practice: A Case of the Computer Security Incident Response Team” International Academy of Management and Business、2011年
- ⑧Takai, T. “The first day of Toyota : Storytelling and the recovery of an Organization” Standing Conference on Organizational Symbolism2011 Annual Meeting、2011年
- ⑨Takai, T. “Storytelling and Rethinking the Knowledge Creation : Exploring what enables “Human Knowing” through First Day of Toyota” Academy of Management 2011 Annual Meeting、2011年
- ⑩高井俊次「ディスコースと組織化」(セッション:組織ディスコース研究の方法と視座)」、経営情報学会2011年秋季全国研究発表大会、2011年
- ⑪Takahashi, M. and Lennerfors,T.T. “From “Mieruka” (Visualization) to “Satoruka”: A Community Based View of Organization” Standing Conference on Organizational Symbolism2011 Annual Meeting、2011年
- ⑫高井俊次「見えない技術の伝承:実践論的転回の視点から—応用地質(株)における技術伝承を巡って—」工業経営研究学会・北海道部会、2010年

- ⑬星和樹「組織におけるストーリーテリング研究の現状」経営情報学会2010年春季全国研究発表大会、2010年
- ⑭Aoki, K. and Takahashi, M. “The strategy of “visualization” in Japanese-style problem solving activities” Academy of Management 2010 Annual Meeting、2010年
- ⑮Udagawa, M. and Kondo, T. “Management Control in Practice” Academy of Management 2010 Annual Meeting、2010年
- ⑯高木俊雄「戦略の明示的側面と遂行的変化」日本情報経営学会第60回全国大会、2010年
- ⑰青木克生「サプライヤーシステムの日欧比較」自動車産業におけるグローバル化・現地化とサプライヤーシステム、2010年

〔図書〕(計4件)

- ①清响一郎(編), 青木克生 他5名『自動車産業における生産・開発の現地化』社会評論社、2011年
- ②高橋正泰, 木全晃, 宇田川元一, 高木俊雄, 星和樹『経営管理論』文眞堂、2011年
- ③高木俊雄、星和樹、他45名『経営システム学への招待』日本評論社、2011年
- ④経営行動科学学会編, 高木俊雄 他『経営行動科学ハンドブック』中央経済社、2011年

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

高橋 正泰 (TAKAHASHI MASAYASU)  
 明治大学・経営学部・教授  
 研究者番号: 10154866

### (2) 研究分担者

高井 俊次 (TAKAI TOSHITSUGU)  
 室蘭工業大学・工学部・教授  
 研究者番号: 50353066

宇田川 元一 (UDAGAWA MOTOKAZU)  
 西南学院大学・商学部・准教授  
 研究者番号: 70409481

星 和樹 (HOSHI KAZUKI)  
 愛知産業大学・経営学部・講師  
 研究者番号: 10409485

高木 俊雄 (TAKAGI TOSHIO)  
 沖縄大学・法経学部・准教授  
 研究者番号: 80409482

青木 克生 (AOKI KATSUKI)  
 明治大学・経営学部・准教授  
 研究者番号: 20318893