

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 6 月 1 日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2013～2016

課題番号：25380463

研究課題名（和文）協働と自律行動のマネジメント

研究課題名（英文）The management of collaborative and self-management behaviors

研究代表者

鈴木 竜太（SUZUKI, Ryuta）

神戸大学・大学院経営学研究科・教授

研究者番号：80295568

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、職場レベルでのマネジメントと自律的な行動さらにはその行動がもたらす成果の関係を明らかにするものである。主たる研究成果としては内外の情報が多く入ってくるような情報における開放的な職場において個人の学習行動と組織の学習行動の双方が促されること、リーダーとの関係の良さが、個人の学習行動と組織の学習行動の双方を促すこと、開放的で凝集性の高い職場において、個人学習を行う人がより組織学習を行うことである。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this research project was to clarify the influences of workplace management on both self-management behaviors and collaborative behaviors. Main findings of our research are followings. First, openness in workplace, in which many information inside and outside workplace flow, influences on both self-learning behavior and information sharing behavior. Secondly, LMX, which is good relationships between leader and member also influences on both self-learning behavior and information sharing behaviors. Thirdly, in workplace with informative openness and member cohesiveness, workplace member with high self-learning behavior share the information and knowledge with other workplace members.

研究分野：経営管理論、組織行動論、キャリア論、経営組織論、人的資源管理論

キーワード：個人学習行動  
リア支援施策 組織学習行動 LMX キャリア自律 援助要請行動 職場の凝集性 創意工夫行動 キャ

## 1. 研究開始当初の背景

本研究が土台を置く経営組織論ならびに組織行動論においても、これらの行動を引き起こす要因ならびにそれを実現するマネジメントについても少なからず研究がなされてきた。たとえば、組織行動論においては従業員の援助行動や秩序を維持する行動として組織市民行動が規定され、それらを行う従業員の特性やその要因についての研究が近年までに継続的に蓄積されてきた。また自律行動に関する行動については進取的行動として近年研究がアメリカを中心に研究の蓄積が急速に進んでいる。しかしながらこれら組織市民行動や進取的行動の研究では、心理学的アプローチによって研究がすすめられた結果、職場や組織レベルの要因の重要性の指摘がなされてきたものの、個々人のパーソナリティや能力をはじめとした個人的要因に焦点があてられる研究が多かった。また特に進取的行動は、仕事の面における創意工夫に着目してはいるが、本研究が視野にいれている自身の能力を伸ばし、新しい知識を得ようとするような個人の学習行動や自律的にキャリアを促進するような行動は含まれていない。一方、経営組織論では組織マネジメントの立場からこれらの行動のマネジメントについて検討をしてきた。コミットメントによるマネジメントは、従業員の役割外の行動、特に協働行動をもたらすことを指摘してきた。またコミットメントによるマネジメントの新しい展開として、社会関係資本の考え方を取り入れたマネジメントも提示されつつあり、そこでは創意工夫にかかわる行動ももたらす可能性があることが指摘されている。しかしながらこれらのマネジメントは次の点で理論的、実践的に限界がある。それは組織レベルのマネジメントと職場レベルのマネジメントが峻別されていない点である。コミットメントによるマネジメントは、経営理念や組織文化あるいは人的資源管理のような大規模組織における組織レベルのマネジメントによってコミットメントを喚起し、協働行動を起こそうと考えているが、実践的に経営理念や人的資源管理を変革していくことは難しく、そもそもその効果は間接的であることが予想される。

またコミットメントによるマネジメントは互惠性の規範から協働行動をもたらすことは示唆されるが、自律的な行動を起こすメカニズムは十分に包含していない。これらの点が本研究の問題意識に対する組織マネジメント研究における限界である。本研究では、職場によるマネジメントとその職場をマネジメントする組織という2つのレベルでマネジメントを理解しようとする点で、これらの限界を超えようと考えている。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、協働と自律行動のマネジメントを明らかにすることである。ここで言

う協働とは仕事仲間を助けたり、お互いに知識や情報を交換したり、あるいは職場のルールを守ったり、居心地の良い職場環境を維持したりするような、一緒に働く仲間の利益にもなるような行動を指す。一方、自律行動とは仕事にかかわる自身の能力を伸ばし、知識を蓄積したり、キャリアをより良いものにするために努力したり、新しい仕事上の工夫をしたりするような自分自身の利益になるような行動を指す。これらを一言で言えば、働く人々の切磋琢磨をいかにマネジメントすることができるかということになる。ここで指すマネジメントは2つの意味を含んでいる。1つは職場において直接的に個人の行動をマネジメントするという職場レベルのマネジメントという意味、もう1つは職場におけるマネジメントをより円滑に効果的に行うための組織レベルのマネジメントという意味である。本研究はこれら2つの行動を引き起こすマネジメントを、これまで研究代表者が進めてきたフレームワークを拡張する形で職場と組織の2つのレベルで明らかにする。

## 3. 研究の方法

研究計画としては3つの方法をとった。それらは、まず、理論的フレームワークを確立すること、並びに調査に向けた既存研究の検討を目的とした、文献の検討、2つめに主に職場のマネジメント、組織のマネジメントの関係性、協働と自律行動の関係を明らかにすることを目的としたフィールド調査、そして3つめに協働と自律行動をもたらす職場のマネジメントを明らかにすることと確立した理論的フレームワークの検証を行うための質問紙調査を行った。

まず、初年度は文献の検討と第1次の質問紙調査(職場調査)を行い、続いてパイロットスタディとしてフィールド調査と比較を目的としたフィールド調査、そして組織横断的な質問紙調査を行った。

### 【平成25年度】

平成25年度の研究は、主に3つの点から行った。1つは、学習論とキャリア論に関する文献の検討を通じた自律行動の拡張とフレームワークの精緻化である。

次に、組織による職場のマネジメントについて幅広く組織論、組織行動論、人的資源管理論を検討した。パイロットスタディを踏まえ、リーダーシップに焦点を当てフレームワークの精緻化を行った。

3つめに、質問紙調査の準備と調査を行った。まず質問紙調査を行うための準備として自律行動の質問項目の作成やそのテストを行った。具体的には製薬企業を対象にした個人学習と組織学習に関する調査(製薬企業調査)、大手電機メーカーのR&D部門の社員を対象とした協働行動と個人学習の調査(電機メーカー調査)を行った。これらの調査を通じて、統合的な調査の準備を行う

とともに、協働と自律行動のマネジメントに関する知見を得た。

【平成 26-27 年度】

平成 26-27 年度は、キャリア論、学習論、並びに人的資源管理論や組織論、リーダーシップ論の文献の検討を継続的に行いながら、25 年度に行った職場の調査を踏まえ、リーダーシップと情報共有を始めとする自律行動（リーダーと自律行動調査）, 人的資源管理制度とキャリア開発活動（自律的キャリア調査）へと焦点を当て、質問紙調査の準備と調査を行った。

【平成 28 年度】

平成 28 年度は、これまで行ってきた調査を踏まえ、改めて質問紙調査を行い、これまでの発見事実の再検証を行った（自律的キャリア調査）。また職場における自律行動の中で、援助要請行動についても調査を行った（援助要請行動調査）

#### 4. 研究成果

計 6 度の調査からは、それぞれ焦点を置いた点が異なることから、いくつかの発見事実が示された。本研究では、職場における協働と自律行動について研究を行い、その研究成果は 3 つに整理される。1 つは、学習行動に関する成果である。学習行動には自律に含まれる個人学習行動と協働に含まれる組織学習行動がある。前者は、個人の仕事にまつわる情報探索や知識獲得を仕事外の時間に行うことを指し、後者は、自分の持っている知識や情報を職場の同僚と共有する行動を指す。1 つめの研究成果はこの両者の行動の職場における関係についての研究成果である。

2 つめにキャリア自律行動に関する研究成果である。自らのキャリアを自らデザインしようとするキャリア自律行動も自律的な行動の 1 つであると考えられる。また、行動そのものだけでなく、キャリアを自分でデザインしようとする態度もキャリア論ではキャリアの自律性として取り上げられる。本研究においても、自律的キャリアとしてキャリア自律行動と態度の双方を取り上げる。2 つめの研究成果は、人的資源管理の自律的キャリアへの影響に関する研究成果である。

3 つめに、その他の派生した研究成果として、リーダー行動の自律行動と協働行動への影響についての研究成果と援助要請行動についての研究成果がある。職場における従業員の行動のマネジメントにおいて、リーダーの影響は大きい。本研究では、リーダーとメンバーの関係の良さを示すリーダーとメンバーの交換関係（LMX）と自律的・協働行動への影響を調査した。また、自律行動のうち、職場の中で他者に援助を要請する行動に着目し、援助要請を促す職場についての研究を行った。これが 3 つめの研究成果群である。

表 本研究の主な実証研究の成果

学習行動に関する研究成果
職場における情報の開放性と凝集性の個人学習と組織学習への影響
職場内と職場外の情報の共有の創意工夫行動と自己学習行動、職場外への協力を求める行動への影響
キャリア自律行動に関する研究成果
自身のキャリアへの覚悟の幸福感への影響
キャリア支援制度のキャリア自律行動への影響（現在準備中）
派生した研究成果
LMX の個人学習と組織学習への影響
援助要請の容易さと情報の豊かさの援助要請行動への影響

##### （1）学習行動に関する研究成果

製薬企業調査と電機メーカー調査からは、組織の中で情報や知識の共有といった組織学習行動が、個人の情報探索や知識獲得の個人の学習行動とどのような関係にあるのか、つまりは職場において協働と自律行動の関係についていくつかの発見事実が示された。

1 つは、職場において新しい情報が入ってくる程度を示す情報の開放性と、職場内の人間関係の良さを示す凝集性の個人学習と組織学習への影響を調査した。職場における情報の開放性と凝集性、および個人の能力や知識を高める行動が、直接的に学習行動を促進するわけではないが、これらの要因がある職場においては、個人学習を行う人が組織学習をより行うことを促す効果があることが製薬企業調査から示された（雑誌論文）。

もう 1 つは、職場内のメンバーの情報が十分に共有されていることや職場外の情報が頻繁に入ってくることといった特徴を持つ「開かれた職場」の個人の主体的な行動、具体的には創意工夫行動、自己学習行動、職場外へ協力を求める行動に関して調査を行った。調査結果としては、職場外の情報が入ってくる職場においては、集団の凝集性が 3 つの自律行動を促すように作用するが、職場外の情報が入ってこない職場においては、むしろ集団の凝集性は 3 つの自律行動を抑制する効果があることが示された。つまり、職場の人間関係の良さは、開かれた職場では主体的・自律的な行動を促すが、職場外の情報が入ってこない職場においては、職場の人間関係の良さは、むしろ閉鎖的になり、自律的な行動が起きないことにつながってしまうということが示された（雑誌論文）。

##### （2）キャリア自律行動に関する研究成果

キャリアに関する質問紙調査は本研究の研究期間中にほぼ同じ調査が 2 回行われた。

日本において、キャリアの自律はこの 20 年間社会的にもその重要性が指摘され、企業においてもキャリア自律を促すことを目的とした人的資源管理施策が数多く行われて

きた。しかしながら、キャリア自律が大いに進行してきたとは言いがたい。また「管理職になりたくない症候群」など新たなキャリアに関わる問題も起こってきている。近年のキャリア論はこれまでの組織内キャリアから境界を越えるキャリア(boundary-less career)に注目が当たっていたが、組織内キャリアにおける様々な 이슈、特に中期キャリアに関わる 이슈については研究がそれほど進展していなかった。キャリア自律について考えると、その背景には、個人のキャリアに対する自律的な姿勢と組織の従業員のキャリアに対する管理が調和だけでなく、対立を生んでいることが考察された(雑誌論文)。

これらの背景構造を踏まえて、キャリア自律の調査が行われた(自律的キャリア調査)。1つめはキャリアの覚悟と幸福感に関する研究である。本研究の結果からは、自身のキャリアに対する主体的な覚悟があることが幸福感に繋がることが示されると同時に、キャリアの見通しが高い状況であるほど、この覚悟の幸福感への影響が強まることが示された。一方覚悟のうち、主体的ではない状況受容的覚悟(「もうこれしかない」といった受身的な覚悟)は、直接的に幸福感に影響を与えてはいなかったが、キャリアの見通しが低い人ほど反対に幸福感を感じにくいことが示された。

これまでの研究では、キャリアの自律の重要性が示され、よりキャリアの充実のためには、より多くの選択肢を企業や社会が示すことが、よりキャリアの自律に促せることになり、仕事のみならず生活も含めた幸福感をもたらすと考えられてきた。しかし本研究の結果からは、選択肢が多いことよりも、むしろ覚悟を持って一つの道を歩もうとする態度がより幸福感に影響することが示され、キャリアにおける自律のための施策として必ずしも多くの選択肢を用意することが良いとは言えないことを示した(雑誌論文)。

2つめのキャリア自律に関わる研究として、キャリア支援のキャリア自律への影響に関する調査から、キャリア支援がキャリア自律を促進する影響と抑制させる影響があることが示された(自律的キャリア調査)。この背景には、キャリアを支援することが、必ずしもキャリアへの意識を高め、キャリア自律行動を促進するわけではなく、むしろ組織に所属する人のキャリアの組織への依存をうみ、キャリアを組織任せにしてしまうことがある。この調査結果については、2つの調査からの結果であり、現在より詳細な分析を行い、原稿を用意している段階である。

### (3) 派生した研究成果

まず本研究の前段階の研究として、リーダー行動の学習行動への影響に関する研究が行われ、リーダーとの関係の良さが、個人学習行動と組織学習行動に影響を与えていることが示された。しかしながら両者の行動を

もたらすメカニズムは異なり、個人学習行動に関しては、リーダーとメンバーの関係が良いことが、メンバーのキャリアのモチベーションをもたらす、それが個人学習行動に影響していることが示され、組織学習行動に関しては、リーダーとメンバーの関係が良いことが、メンバーの組織内でのキャリアの見通し、並びに組織内でのキャリア機会とのマッチングにつながり、組織のために組織学習行動つまりは知識や情報の共有をする行動を促すことが示された(学会発表)。この研究成果に関しては研究の初期の段階で発表を行い、海外雑誌への投稿を行っているところである。

2つめに、新しい視点として職場の中での援助要請行動に関する研究がある。援助要請とは、文字どおり職場のメンバーに仕事の援助を要請する行動である。ただし、仕事の場面において、その援助要請は2つに分けられる。それは、自分で色々調べたり考えたりした上で、助けを求める自律的援助要請と自分で考えることをせずわからなければすぐに助けを求めるような依存的な援助要請である。調査(援助要請行動調査)では、職場におけるメンバー間の相互の関わり合いに基づく援助要請の容易さとお互いがお互いの知識や能力についてよく理解している要請先の情報の豊かさの双方ともその職場のメンバーの自律的援助要請行動を促すことが示された。一方で、依存的な援助要請には2つの要因は影響を与えていないことがわかった。また詳細な分析においては、援助要請の容易さと要請先の情報の豊かさの交互作用も示され、そもそも要請先の情報の豊かさが低い職場においては、援助要請の容易さが高まっても自律的援助要請には繋がらないことが示された。この研究成果については近日中に刊行される雑誌に掲載予定である。

### 5. 主な発表論文等

(雑誌論文)(計5件)

鈴木 竜太・砂口 文兵、「開かれた職場」は主体的行動をもたらす、一橋ビジネスレビュー、64、48-61、2016、査読無

加藤 一郎・鈴木 竜太、キャリアについての見通しが幸福感に与える影響について、釧路公立大学紀要 社会科学研究、28、45-57、2015、査読無

鈴木 竜太、組織内キャリア発達における中期のキャリア課題、日本労働研究雑誌、56、35-44、2014、査読無

<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/bac/knumber/2014/12/pdf/035-044.pdf>

鈴木 竜太、学習をもたらす職場：情報の開放性と職場の凝集性の学習行動への影響、組織科学、48、16-27、2014、査読無

<https://www.jstage.jst.go.jp/article/sos>

hikikagaku/48/2/48\_16/\_pdf  
鈴木 竜太、「関わりあう職場」が生み  
出す力、DIAMOND ハーバードビジネ  
スレビュー、39、40-49、2014、査読無

〔学会発表〕(計1件)

鈴木 竜太・服部 泰宏、リーダーとの  
関係が2つの学習行動に与える効果に関  
する実証研究、経営行動科学学会、2013  
年10月26日～2013年10月27日、名古  
屋大学(愛知県名古屋市)

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

鈴木 竜太 (SUZUKI, Ryuta)  
神戸大学・大学院経営学研究科・教授  
研究者番号：80295568