

職場における業務経験談は業務遂行能力向上に資するのか？

：組織の信頼と互酬性規範に着目して

中原 淳（東京大学 大学総合教育研究センター）

1. 問題

本研究の目的は、職場における「業務に関する経験談（業務経験談）」が、職場の信頼・互酬性規範を通して個人の業務遂行能力の向上にどのような影響を与えているかを考察することにある。業務経験談とは「職場の構成員が各自の業務経験を相互に語りあうこと」と定義する。

業務経験談がもつ業務遂行能力向上の影響については、文化人類学者の Orr (1996) による先駆的研究が著名である。Orr (1996) は、コピー機修理工の職場を参与観察の手法を用いて観察し、修理工たちが、会社からオフィシャルに支給されるマニュアルや研修ではなく、カフェテリアにおける業務経験談を通して熟達していくことを明らかにした。しかし、Orr の研究には研究課題も多い。第一に、Orr の研究は質的な手法をもってなされているため、これに実証的に接近することが必要である。第二に、Orr の研究においては業務経験談が生起する状況に関して、ミクロな相互作用の質的分析を行っているものの、こうした活動に影響を与える組織要因の影響は必ずしも分析されているわけではない。

そこで本研究においては、近年、経営学を含む社会科学において注目されている社会関係資本の概念のうち (Putnam 2000, Baker 2000)、信頼と互酬性規範に注目しつつ、業務経験談の業務遂行能力向上に対する効果を考察する。

Putnam (2000) によれば、信頼や互酬性規範を含む社会関係資本は、組織の集合行為や効率性を高めるもの言われている。業務経験談が職場で実践されることを鑑みれば、職場の社会関係資本がそれに与える影響も少なくないことが予想される。本研究では、階層線形モデルを用いて、組織における信頼、互酬性規範を通じた業務経験談が業務遂行能力向上に与える影響を考察する。

2. 理論的な背景

・職場学習論

従来から経営学においては、組織内における知識獲得、知識共有、知識制度化、学習棄却のプロセスを研究する領域として、組織学習論が提唱されていた。(Crossan et al., 1999)。しかし、近年、「職場(Workplace)」というよりミクロな単位で、人が、日々、様々な職場メンバーと相互作用を営みながら、仕事に取り組むプロセスにおいて、どのような学習が起こっているかを考察することに関する研究の高まりが見られる (Esterby-Smith et al 2000, Marsick and Watkins 2001, Ellinger 2005)。職場学習研究の動向は非常に多岐にわたる。主要な研究分野としては、1) 職場成員の知識獲得や転移を扱った研究 (Bates and Holton III 2004 など)、2) ネットワークの中での学習やイノベーションの生成を取り扱っ

たもの (Brown and Duguid 2002)、3) ラインマネジャーが現場でどのような学習支援を行うべきかを考察したもの (Ellinger and Bestom 1999)、などがある。しかし、この種のいわゆる職場学習研究は、組織学習研究同様、理論的研究か、定性的記述に基づくケーススタディが多い。実証的かつ定量的な研究が待たれる分野のひとつである。

筆者は、これまで、1) 職場における他者から提供される業務支援が、個人の業務遂行能力の向上に与える影響、2) 職場風土が他者からの支援に与える影響、等に関する一連の実証研究を行ってきた (富士ゼロックス総合教育研究所 2008、中原 2010、松尾・中原 2009)。筆者の関与してきた一連の研究知見を総括すると、職場における他者からの支援に関しては、1) 業務に関する助言指導を行う「業務支援」、2) 仕事のあり方を客観的に折に触れて振り替えさせることを可能にする「内省支援」、3) 精神的な安息を提供する「精神支援」の3つの支援が存在していた。このうち業務能力向上に資する支援としては、1) 上司による精神支援と内省支援、2) 上位者・先輩によって担われる内省支援、3) 同僚・同期によって担われる業務支援・内省支援が存在していることがわかった。これらの支援の正否は、職場における互酬性規範が職場メンバーに共有されているかどうかに影響を受けていた (中原 2010)。しかし、これらの分析は支援者 - 被支援者が1×1で行う支援のあり方と業務能力向上との関係を考察したものである。しかし、職場において業務能力向上の契機となりうるのは、1×1間の支援のみならず、n×nの関係におけるコミュニケーションであることは Orr (1996) の研究に言及されているとおりである。特に n×n コミュニケーションのうち、業務に関する経験をともに行ったり、その体験を話し合うなどの場が、集団・組織間における知識移転に寄与し、個人の能力向上につながるものが指摘されている (Cohen and prusak 2003)。

・ 社会関係資本

社会関係資本とは「信頼感や規範意識、ネットワークなど社会組織のうち集合行為を可能にし、社会全体の効率を高めるもの」であり (Putnam 2000)。今やその研究は人文社会科学の主要な研究テーマとして発展しつつある。経営学では Baker (2000) が社会関係資本の概念をいち早く導入し、企業内外における社会ネットワークの構築、すなわち相互の信頼が企業の競争優位の「見えない資産」となることを主張している。Cohen and Prusak (2001) は社会関係資本を「人々のあいだの積極的なつながりの蓄積によって構成されるもの。すなわち、社交ネットワークやコミュニティを結び付け、協力行動を可能にするような信頼、相互理解、共通の価値観、行動」と定義し、組織が組織内のネットワークやコミュニティ、および、相互の信頼感を醸成するような事柄に積極的投資を行うことが重要であることを指摘している。このほか、グループのもつ社会関係資本とグループのパフォーマンスの関係を分析した Mehra, Dixon, Brass & Robertson (2006) や、アメリカのマネジャーとフランスのマネジャーの保有する社会ネットワークを比較分析し、両者の構造的間隙における行動の差異を分析した Burt, Hogarth & Michaud (2000) などがある。

職場における学習研究に社会関係資本、とりわけ信頼や互酬性規範を応用した例とした

北村・中原・荒木・坂本（2009）の先行研究がある。北村・中原・荒木・坂本らは、互酬性規範と信頼などの組織レベルの要因が、個人の有する挑戦性や柔軟性を通して、いかに個人の業務能力向上に影響を与えているかを考察している。

本研究の研究目的に鑑みて述べるならば、北村・中原・荒木・坂本（2009）は、職場における学習を扱っているが、そこで検討しているのは挑戦性や柔軟性といった個人の資質と社会関係資本を媒介とした業務能力向上であり、本稿で対象にするのは社会的コミュニケーションを媒介とした学習ではない。また、Cohen and Prusak（2001）は個人の能力向上、および組織間の知識共有に対する業務経験談の影響を論じているが、いまだその効果が実証されているわけではない。

・研究モデル

本研究では、業務経験談が業務遂行能力向上に与える影響を考察することを目的とする。その際には、階層線形モデルを用いて、職場において共有されている信頼、互酬性規範が、いかに業務経験談の業務遂行能力向上に対する効果に影響を与えるかを考察する。

3. 研究方法

質問票を設計するにあたり、本研究では、1) 富士ゼロックス総合教育研究所(2008)の枠組みを参考に人材育成の専門家とのグループディスカッションを通して作成した1次元の尺度（従属変数：業務能力向上）、2) 山岸（1998）、小林・池田（2006）を参考に作成した特定の信頼、特定の互酬性規範を測定する質問項目（組織レベル変数）、3) 人材育成の専門家とのグループディスカッションによって作成した質問項目（独立変数：成功経験談・失敗経験談）を用いた。質問紙調査は、2008年7月から8月にかけて、日本企業8社に勤務する19～35才までの会社員1300名を対象に実施した。質問票は、各企業の人事部を通して配布し、675名から回収を得た（回収率51.9%、男性77.5%、女性22.5%、平均年齢26.4才）。

4. 研究結果

分析に用いた階層線形モデルは下記である。

●レベル1（個人レベル）

（業務能力向上） = $B_0 + B_1 * (\text{性別ダミー}) + B_2 * (\text{年齢}) + B_3 * (\text{業務経験談：成功経験談 / 失敗経験談}) + B_5 * (\text{社会関係資本：信頼 / 互酬性規範}) + R$

●レベル2（組織レベル）

$B_0 = G_{00} + G_{01} * (\text{社会関係資本：信頼 / 互酬性規範}) + U_0$

$B_1 = G_{10} + U_1$

$B_2 = G_{20} + U_2$

$B_3 = G_{40} + G_{41} * (\text{社会関係資本：信頼 / 互酬性規範}) + U_4$

$B_4 = G_{50} + U_5$

分析の結果は、下記が得られた。

1) 成功経験談は業務遂行能力の向上に資するが (1%有意 : $G40 = .93$ $t(6) = 9.42$ $p < 0.01$)、職場の信頼はその効果を正の方向に押し上げる効果をもつ (5%有意 : $G41 = .43$ $t(6) = 4.29$ $p < 0.05$)。互酬性規範の業務遂行能力に対する効果においては、統計的有意な結果が得られなかった。

2) 失敗経験談は業務遂行能力の向上に資するが (1%有意 : $G41 = 0.76$ $t(6) = 4.12$ $p < 0.01$)、その効果は職場の信頼によって正の方向に押し上げられる傾向がある (10%有意 : $G41 = 0.27$ $t(6) = 1.05$ $p < 0.1$)。一方、職場の互酬性規範に関しては、直接業務遂行能力に与える影響も、失敗経験談にも統計的有意な影響を与えていなかった。

5. 考察

中原 (2010) 等の先行研究においては、職場内における 1×1 の支援と業務遂行能力の向上、および、それに影響を与える社会関係資本として互酬性規範のポジティブな影響が考察されていた。本稿に明らかになったことは、n×n のコミュニケーションをとおした業務遂行能力の向上を支えているのは、職場内の信頼であることが明らかになった。

参考文献

Baker, W.・中島豊 (訳) (2000) ソーシャル・キャピタル—人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する。ダイヤモンド社

Bates, R. and Holton III, E. F. 2004 Linking workplace literacy skills and transfer system perception.

Human resource development quarterly. Vol.15 No.2 pp153-170

Burt, R. S., Hogarth, R. M. & Michaud, C. (2000), The social capital of french and american managers.

Organizational Science, 11(2), 123-147.

Brown, J. S. and Duguid, P. 2002 Local Knowledge : Innovation in the networked age. Management

Learning. No. 33 Vol.4 pp427-38

Cohen, D. and Prusak(2001) In good company. Harvard business press.

Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. (1999), “An Organizational Learning Framework: From

Intuition to Institution. Academy of Management Review. 24(3): 522-537.

Esterby-Smith, M, Crossan, M., and Nicolini, D. (2000), “Organizational Learning: Debates Past, Present

and Future.” Journal of Management Studies, 37(6): 783-796.

Ellinger, A. D. 2005 Contextual factors influencing in- formal learning in a workplace setting: The case

of “reinventing itself company.” Human Resource Development Quarterly. pp389-415.

- Ellinger, A. and Bostrom, A. (1999) Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*. Vol. 18 No. 9 pp752 - 771
- 富士ゼロックス総合教育研究所(編)・中原淳、松尾睦(監修) 2008 人材開発白書 2009. 富士ゼロックス総合教育研究所
- 北村智・中原淳・荒木淳子・坂本篤史(2009) 業務経験を通じた能力向上と組織における信頼、
互惠性の規範. *組織科学*. Vol. 42, No. 4, pp92-10
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. 2001 Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education* pp25-33.
- 松尾睦・中原淳 2009 職場の学習風土に関する定量的研究.
2009 年度組織学会研究発表大会・報告要旨集 pp279 - 28
- Mehra, A., Dixon, A. L., Brass, D. J. & Robertson, B. (2006). The social network ties of group leaders: implications for group performance and leader reputation. *Organization Science*, 17(1), 64-79.
- 中原淳 2010a 職場学習論. 東京大学出版会(近刊)
- Orr, J. (1996) *Talking about machines*, New York : Cornell University Press.
- Putnam, R. D. ・柴内康文(訳) (2006)
孤独なボウリング - 米国コミュニティの崩壊と再生. 柏書房