

他者の振る舞いが組織戦略の理解に及ぼす影響に関する研究 -アンラーニングの教示に着目して-

岡部 太郎*¹ ○金井 みどり*²
松本 裕司*³ 仲 隆介*⁴

キーワード：アンラーニング 組織戦略 行動分析 組織学習 ワークプレイス

1. 研究の背景と目的

経営環境が急速に変化する中、企業は連続的な変革を迫られている。また、組織構造は従来のピラミッド型からフラット型へ移行し、組織戦略や組織文化の伝承は難しくなっている。既往研究では、組織戦略の浸透や組織変革について扱ったものは組織レベルでの変化を捉えているものが多く、個人レベルでの研究はあまり見られない。また、経営者などのトップの役割が重要視されている中で、重要な役割を果たすと思われるミドル・マネジャーなど周囲の同僚の影響について関連させた研究も少ないことが指摘されている[1]。

本研究ではワークプレイスにおいて、場所を共有し働くことのひとつの価値として、「個人の組織戦略の理解度」に他者の振る舞いが与える影響に着目した。ワークプレイスにおいて「他者の振る舞い」が、どの程度伝播し、個人の組織戦略の理解にどのような影響を与えるかについての知見を得ることを目的とする。また、組織戦略をより浸透させるため、これまでの学習を棄却する概念である「アンラーニング」^{注1}に着目し、その「教示」の効果についても検証する。

本研究で用いる用語を以下のように定義する。

組織戦略
組織として取り組むべき「行動」や「持つべき意識や価値観」を体系化したもの
アンラーニング
個人と組織が新しい情報や行為を適用するために、以前の学習を認知し、棄却すること

ワークプレイスにおいて、他者の振る舞いが組織変革に寄与することを示し、ワークプレイスの新たな価値を実証することで、経営者のツールとして、ワークプレイスが今以上に活用されるようになることが本研究の狙いである。

2. 実験計画

2.1 実験概要

実験はケーススタディ・ワークプレイスとして、京都工芸繊維大学デザイン経営工学課程の環境デ

ザイン経営研究室にて行った。(表1)に示すように、被験者である研究室の学生17名を3つのグループに分け、10日間実施した。

表1 グループの人数構成と教示内容

グループ	作用群(A)	統制群(B)	実験群(C)
位置づけ	作用者	被作用者	被作用者
人数	6人	5人	6人
学年構成*	M2(2),M1(2), B4(2)	D1(1),M2(1), M1(2),B4(1)	M2(1),M1(2), B4(3)
男女構成*	男(3)女(3)	男(1)女(4)	男(3)女(3)
教示・指示内容	組織戦略に基づく行動を指定した頻度で行う	ダミーの教示	1)研究室での活動について、アンラーニングする。 2)ダミーの教示

*括弧内の数字は人数を示す。

作用群(A)には、筆者の設定した組織戦略に基づく行動(表2)を行なってもらった。被作用者である統制群(B)にはダミーの教示を一定の頻度で行ってもらい、それ以外は通常通り、研究活動をして過ごしてもらった。同じく被作用者である実験群(C)には、統制群と同様のダミーの教示に加え、「アンラーニング」の教示を与え実行してもらった。実験期間中は定期的に面談し、指示内容の実施状況の確認と漏洩などの防止を徹底した。ダミーの教示の内容は教示しても不自然ではないものとした。

この実験により以下3点を把握することを目的とする。特に、個人の「意識」と「行動」の両面より分析し考察を加える。

- 1.他者の振る舞いにより「組織戦略に基づく行動」が伝播するか
- 2.他者の振る舞いにより「組織戦略に基づく行動」が個人の組織戦略の理解に及ぼす影響
- 3.「アンラーニングの教示」の効果によって、他者の振る舞いの伝播や組織戦略の理解度に差が生じるか

また仮説として以下を設定する。

- 1.他者の振る舞いは、伝播する。^{注2}
- 2.他者の振る舞いは、組織戦略の理解度を向上させる。^{注2}
- 3.「アンラーニングの教示」によって、より行動は伝播する。^{注3}
- 4.「アンラーニングの教示」によって、より組織戦略の理解度は向上する。^{注3}

2.2 組織戦略と教示内容

現状の研究室を組織としてより良い方向へ導く行動指針として、以下の組織戦略を設定した。組織戦略は、現状の研究室の活動状況および教員に対して行った聞き取りの内容を参考に、筆者が以下のように設定した。

チームでのアウトプットの質向上のために、個々の更なるレベルアップを目指す

上記の戦略より、3つの大項目(1.自己研鑽する 2.他者から学ぶ 3.考えや状況を表出する)を導き、更にそこから行動項目を設定した(表2)。

表2 設定した組織戦略と行動項目

大項目	1. 自己研鑽する	2. 他者から学ぶ	3. 考えや状況を表出する
狙い	<ul style="list-style-type: none"> * 誰にも頼らず自分ひとりで考える力を身につける。 * インプットを増やすことで、知識を深め、発想の幅を広げる。 * 表現力を養い、ビジュアルでデザインやイメージを伝えられるようにする。 	<ul style="list-style-type: none"> * バイアスに囚われず、考え方を広げる。他人のやり方や意見を参考にしながら、成果物のクオリティを向上させる。 	<ul style="list-style-type: none"> * アイデアやプロジェクトの進捗・プロセスを自分の中に留めず、公開することで、更に高いクオリティを目指す。
行動項目	<ul style="list-style-type: none"> ・誰とも話さず集中し、PCを閉じて黙考する。【毎日30分以上】 ・読書をする。【毎日30分以上】 ・スケッチの練習をする。【2日に1枚程度】 	<ul style="list-style-type: none"> ・関与していないPJやゼミのミーティングに出席する。【2-4日に1回程度】 ・研究室以外の人を呼び30分程度会話する。【2-4日に1回以上】 ・周りの人にもっと相談したり意見を求める。【毎日】 	<ul style="list-style-type: none"> ・自席周り、共有スペースに自身のPJ・研究・興味を可視化する。【適度に2-4日に1回以上】 ・ポストイットを活用する。スケジュールやアイデアだけでなく、目標や心がけ等も書く。【毎日】

行動項目は以下の点を考慮して設定した。

- ・内容は普段の研究室で起こっていない、もしくはめったに起こっていない行動である。
- ・行動自体が自然であり、その行動を見ても、違和感を感じないこと。

統制群(B)はダミーの教示^{注4}を行った。実験群(C)には、統制群と同じ内容のダミー教示に加え、アンラーニングを教示した。アンラーニングの教示およびダミーの教示は以下の内容であり、教員より教示した^{注5}。

アンラーニングの教示
「研究室での活動や授業・論文等の取り組み方をアンラーニングせよ(既存の信念、方法を一旦棄却する)」
ダミーの教示
「研究室の共有スペース(ミーティングスペース、本棚、共有PCスペース、休憩室など)を整理整頓せよ。」

2.3 調査方法

筆者の設定した組織戦略に基づく行動項目の行動頻度を把握するため、「行動頻度調査」^{注6}を行った。また、これからの研究室の組織戦略について項目ごとに重要度を問う「組織戦略意識調査」^{注6}を行った。これらは実験の前後2回、Web上で実施した。アンケート調査のうち、設定した組織戦略に関連する設問を表3,4に示す。

表3 行動頻度調査の設問

1週間での行動頻度を5段階(必ずする=5点~まったくしない=1点)で回答させた	
自己研鑽	1.ひとりでじっくりと考える時間を取った 2.読書をして新たな知識を獲得した 3.自分のイメージが伝わるようなスケッチを描く練習をした
他者から学ぶ	4.他の研究室の人など研究室外の人にアドバイスを求めたり、情報交換をした 5.あなたが参加していないPJ(プロジェクト)やゼミのミーティングに参加し、意見を述べた 6.周りの研究室メンバーに、自分のアイデアに対して、アドバイスや意見を求めた
考え・状況表出	7.あなたのアイデアや作品を壁に貼ったり、作品を置いたりなど、全員に見えるように出した 8.心がけや、やることのリストなどを忘れないようにポストイット等に書き出し活用した

表4 組織戦略意識調査の設問

4月からの研究室の組織戦略として、以下の項目の重要度を5段階で回答させた	
自己研鑽	1. 自己研鑽する 2. 最新の事例や知識を取り込む 3. 魅力をビジュアルで表現する
他者から学ぶ	5. 外部を含む組織横断する 7. 意見や感想を周りに求める
考え・状況表出	4. 自分の考えを表出化する 6. 自分の状況を可視化する

3. 行動の伝播と理解度の変化に関する分析

作用群による行動が被作用者の行動と組織戦略の理解度にどのような影響を与えたかを分析する。

3.1 行動の伝播に関する分析

(図1)に示す「行動頻度調査」の事前事後での比較より、被作用者(BC)全体では、事前調査よりも事後調査で得点が上回っている5項目(Q.1,2,4,7,8)については、作用群の行動が伝播したことが示唆された。また得点が下回った3項目(Q.3,5,6)については行動が伝播せず、作用群の行動はむしろ行動頻度が減少することに作用したと示唆された。

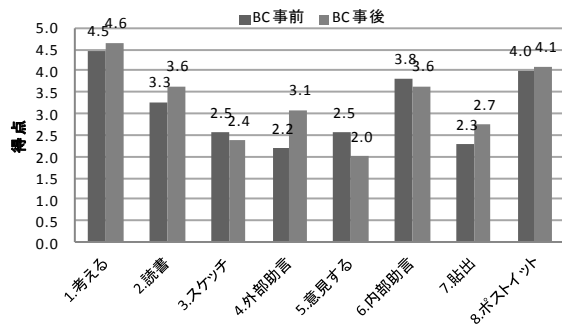


図 1 BC の行動頻度調査の平均点の推移

事前事後で得点が最も上昇した Q.4「他の研究室の人など研究室外の人にアドバイスを求めたり、情報交換をした」は、普段の研究室ではあまり見られない行動であるが、作用者の振る舞いによって、行動が増加したことが考えられる。理由としては、相談をすることの価値が認知されたことや、作用者の振る舞いによって、研究室に他の研究室のメンバーを呼びやすい雰囲気が醸成されたことが考えられる。

次に大きく得点が増加した Q.7「あなたのアイデアや作品を壁に貼ったり、作品を置いたりなど、全員に見えるように出した」については、論文などの分析結果を張り出すことによって、貼り出した本人にとって内容を参照しやすいなど利点があったことが増加理由として考えられる。また、作用群の行動をその場で目撃しなくても、壁面に残された掲示物を確認することが可能であり、認知しやすかったことも影響していると考えられる。

3.2 組織戦略の理解度の変化に関する分析

「組織戦略意識調査」の結果より、作用群の組織戦略に基づく行動は、意識の面では、Q.6「自分の状況を可視化する」、Q.7「意見や感想を周りに求める」に限り、やや浸透したことが示唆された(図 2)。

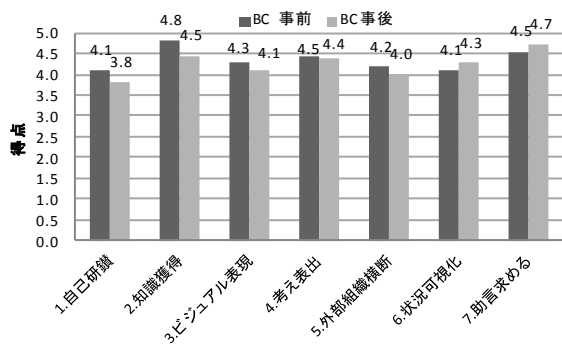


図 2 BC の組織戦略調査の平均点の推移

一方で、自己研鑽に関連する項目である Q.1「自己研鑽する」、Q.2「最新の事例や知識を取り込む」

Q.3「魅力をビジュアルで表現する」や他者から学ぶ項目の Q.5「外部を含む組織横断する」で浸透がやや阻害されることが示唆された。

3.3 行動頻度の変化と意識の変化の関係

次に、行動の変化と意識の変化の関係をみるため、「行動頻度調査」の事前事後での得点の変化量と、「組織戦略調査」の事前事後での得点の変化量について、相関分析を行った。以下の項目について統計的に有意確率 5%水準もしくは、10%水準で相関がみられた(表 5)。

表 5 相関分析結果

組織戦略「Q2.最新の事例や知識を取り込む」と行動項目「Q.5 あなたが参加していないPJやゼミのミーティングに参加し、意見を述べた」	-0.606
組織戦略「Q2.最新の事例や知識を取り込む」と行動項目「Q.8 心がけや、やることのリストなどを忘れないようにポストイット等書き出し活用した」	.564
組織戦略「Q4. 他の研究室の人など研究室外の人にアドバイスを求めたり、情報交換をした」と行動項目「Q.5 あなたが参加していないPJやゼミのミーティングに参加し、意見を述べた」	.528
組織戦略「Q6. 周りの研究室メンバーに、自分のアイデアに対して、アドバイスや意見を求めた」と行動項目「Q.8 心がけや、やることのリストなどを忘れないようにポストイット等書き出し活用した」	.590

- ・組織戦略 Q.2 と行動項目 Q.5 が負の相関を示したことより、知識獲得が行われる場と、議論する場が異なることを示していると考えられる。
- ・組織戦略 Q.2 と行動項目 Q.8 が正の相関を示したことより、自分の興味のあるトピックなどをポストイットを用いて表に出すことで、周りの人よりヒントを得ることが出来ることを期待していることから関係があるものと考えられる。
- ・組織戦略 Q.4 と行動項目 Q.5 が正の相関を示したことより、組織を横断して、多様なアイデアに触れようという姿勢が関連していると考えられる。
- ・組織戦略 Q.6 と行動項目 Q.8 が正の相関を示したことより、自分の状況をポストイットを用いて表に出すことで、周りの人との話のきっかけを生むなど、周りからフィードバックを得ることを期待していることから関連している可能性がある。

4. アンラーニングの教示の影響に関する分析

アンラーニングの教示を受けた実験群(C)と教示を受けていない統制群(B)の比較より、アンラーニングの教示の影響について分析する。

4.1 行動の伝播に関する分析

「行動頻度調査」の統制群と実験群の得点推移の

傾向について記す。統制群(B)は、事前調査と事後調査を比較すると 3 項目(Q.1,4,7)で得点が上昇し、4 項目(Q.2,3,5,8)で得点が下降した(図 3)。

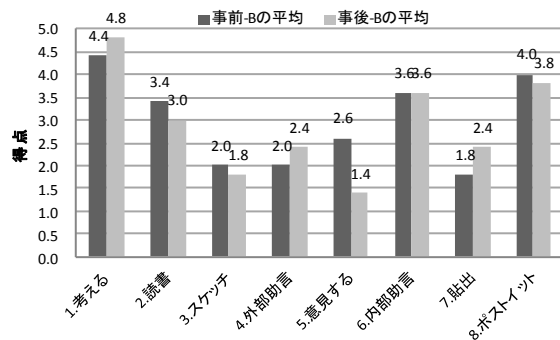


図 3 統制群(B)の行動頻度調査の平均点の推移

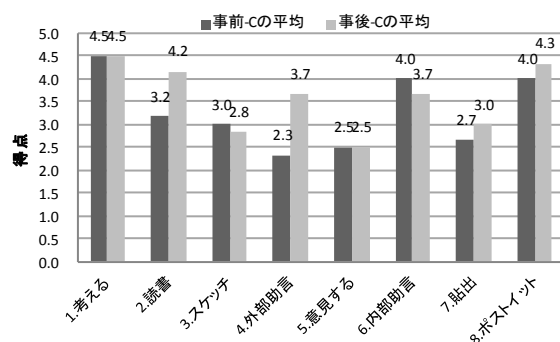


図 4 実験群(C)の行動頻度調査の平均点の推移

一方で、実験群(C)の事前調査と事後調査を比較すると、4 項目(Q.2,4,7,8)で得点が上昇し、2 項目(Q.3,6)で得点が下降した(図 4)。このうち、Q.7「あなたのアイデアや作品を壁に貼ったり、作品を置いたりなど、全員に見えるように出した」と Q.8「心がけや、やることのリストなどを忘れないようにポストイット等書き出し活用した」は筆者が設定した組織戦略の大項目の「考えや状況を表出する」の 2 項目であり、実験群は組織戦略の大項目のうち、「考えや状況を表出する」が行動の面で最も伝播しやすかったことが示唆された。

事前事後の得点を比較すると、統制群よりも実験群の方が 1 つ多くの設問で得点が上昇している。また得点の上昇した項目についてみると、上昇幅は実験群の方が大きい傾向がみられた。これはアンラーニングの教示により、これまでの価値観や考え方を一旦棄却し、新たに学ぼうというオープンな態度に変わったことから、作用群の振る舞いに影響されやすかったためだと考えられる。

以上より、実験群の方が、統制群よりも、作用者群の行動が伝播することが示唆された^{注 5}。また、実験群の方が伝播の度合いも統制群よりも高く、行

動の伝播を阻害する項目も少ない可能性が示された。

4.2 組織戦略の意識に関する分析

「組織戦略意識調査」の事前事後の比較では、どの設問も統制群(B)と実験群(C)の得点はそれほど差はなかったが、多くの項目で得点が下落した(図 5)。統制群は事前事後の比較で Q.6「自分の状況を可視化する」のひとつの設問で上昇したが、Q.1「自己研鑽する」、Q.2「最新の事例や知識を取り込む」、Q.3「魅力をビジュアルで表現する」、Q.4「自分の考えを表出化する」の 4 項目で下落した。

実験群は、Q.3「魅力をビジュアルで表現する」、Q.6「自分の状況を可視化する」、Q.7「意見や感想を周りに求める」の 3 設問で上昇し、Q.2「最新の事例や知識を取り込む」、Q.5「外部を含む組織横断する」の 2 項目で下落した。この得点の下落した 2 項目は行動頻度のうえでは、事前事後で増加している項目であった。これより、アンラーニングの教示によって行動は増加したが、意識の面では浸透しなかったと考えられる。

以上より、実験群のほうが、意識の面で統制群よりも戦略が浸透することが示唆された^{注 7}。また、実験群の方が、統制群よりも、戦略の浸透を阻害する項目も少ない可能性が示された。

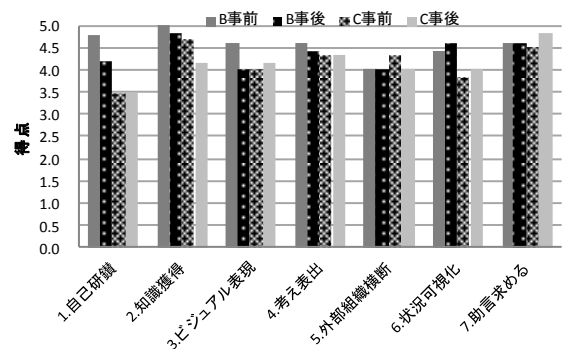


図 5 統制群(B)と実験群(C)の組織戦略意識調査の平均点の推移

4.3 行動頻度の変化と意識の変化の関係

アンケート調査における、行動頻度と組織戦略に対する意識の関係について各設問ごとでみると、統制群は 4 項目で「行動と意識の変化」が一致し、実験群は 3 項目で一致した。

行動が事前事後で増加した項目についてみると、統制群は行動頻度のアンケートにおいて上昇した 3 項目中 1 つが組織戦略の意識に関する設問と一致した。実験群は行動頻度のアンケートにおいて上昇した 4 項目中 2 つが組織戦略の意識に関する設問と一致した。

これより、実験群は行動を増加させた項目について、統制群よりも行動の重要性を認識して行動していることが示唆された。これは「アンラーニングの教示」によって、より良い行動を模索する中で、行動が取捨選択されていることによる効果であると考えられる。

5.まとめ

本研究では、「アンラーニングの教示」に着目し、他者の振る舞いの影響について実証実験を行った。その結果、他者の組織戦略に基づく行動は、項目によっては伝播することが示唆された。例えば、組織戦略の大項目「考えや状況を表出する」に関する項目で行動が増加した。また、組織戦略の浸透に関しても、項目によっては浸透する可能性が示された。ただし、意識の面での浸透は行動の浸透に比べ時間がかかる可能性があると考えられる。

アンラーニングの教示の影響については、アンラーニングの教示を受けた実験群は教示を受けていない統制群よりも、行動・意識の両面で組織戦略が浸透することが示唆された。特に、実験群は行動面では「読書をする」項目、意識面では「魅力をビジュアルで表現する」項目で統制群よりも得点が増加する傾向にあった。

今後の課題として、本研究では、作用者による被作用者への一方的な影響について確認したが、実際には被験者の各グループ間において相互作用が起こっていた可能性も考えられる。その影響について検証の余地があるため今回の報告には加えていないが、実験後に行った個別ヒアリングで、作用者の「振る舞い」の直接的な影響を伺わせる回答も少数ながら得られた。今後、サンプル数を増やし、より長期間での検証をする際には、この点を把握する工夫が求められると考えられる。

また、今回の実験の被験者が学生であり、実験環境が学内の研究室であること、実験が短期間であること、被験者数も限られることから、結果に偏りがある可能性も考えられるが、組織戦略理解のひとつのケーススタディとしては寄与できたものと考えられる。

ワークプレイスは物理的空間と情報システムの融合した場である。他者の行為の影響が明らかになることは、今後のワークプレイスデザインを構想するうえで手がかりになるものと考えられる。例えば、

情報技術で他者の振る舞いを可視化するツールにより、組織戦略の浸透をサポートする可能性などを議論・検討できるのではないかと考える。

補注

- 注1) 組織学習論において[Hedberg 1981]において使われた用語であり、Hedberg は知識が増えていくと同時に、その知識は現実的な変化として、時代遅れになっていくことから、アンラーニングの重要性を主張した。
- 注2) 金井(1997) [2]より、他者の言動が組織成員の経営理念浸透に影響を与えるという理論が主張されている。
- 注3) アンラーニングは「個人と組織が新しい情報や行為を適用するために、以前の学習を認知し、棄却すること」と主張されており[3]、棄却していくプロセスの中で、新しい行動やマインドが伝播しやすくなる(受け入れられやすくなる)と考えた。
- 注4) ダミーの教示は、以下の2点の理由から教示することとした。1) 研究内容が推測されることを防ぐ。2) 実験群の被験者意識による心理的作用を軽減する。ダミー戦略の内容は、本戦略に影響を与えない(ノイズにならない)ものを選んだ。
- 注5) アンラーニングの教示を常に意識し、実行できるようにするために、「アンラーニングできそうな項目を見つけたらその都度各自メモしておいて、後でそのメモを提出するように」と指示した。
- 注6) 「行動頻度調査」、「組織戦略意識調査」共に、実験参加者17名から回収し、分析には統制群(B)、実験群(C)のみを使用した。「行動頻度調査」の目的は、行動の背景にある意図を含めた具体的な行動の傾向をみることである。
- 注7) ただし、統制群や実験群は同一環境で活動しているため、相互に影響を与え、作用群の行動による影響が平均化した可能性も考えられる。これは、たとえば(B)が(C)の行動を見て、その行動が伝播するというパターンと、(B)が行動をしていない(C)を見て、その行動を行わなくなるというパターンが考えられる。

参考文献

- [1] 高尾 義明, 王 英燕「経営理念の浸透 -アイデンティティ・プロセスからの実証分析」 有斐閣、2012.
- [2] 金井壽宏「経営における理念(原理・原則)経験, 物語, 議論——知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ」『研究年報経営学・会計学 商学』第43巻, p.175、神戸大学、1997.
- [3] Hedberg B "How organizations learn and unlearn", Handbook of Organizational Design, Vol.1, Oxford University Press, pp.3-27., 1981
- [4] Karen Becker "Individual & Organisational Unlearning :Directions For Future Research" International Journal of Organisational Behaviour, Volume 9(7), 659-670 2005.
- [5] 坂下 義明 「ワークプレイスにおける空間デザインが組織的戦略の浸透に及ぼす影響に関する研究」 平成22年度修士論文、2011
- [6] 松田 陽一 「組織変革のマネジメント—人の意識・行動とCI活動」 中央経済社、2011.

-
- *1 フリーランス 修士(工学)
*2 京都工芸繊維大学大学院工芸科学研究科 博士前期課程
*3 京都工芸繊維大学デザイン経営工学部門・新世代オフィス研究センター 助教 博士(工学)
*4 京都工芸繊維大学デザイン経営工学部門・新世代オフィス研究センター 教授 博士(工学)

Influence of Co-Workers' Behavior on Understanding of an Organizational Strategy -Focusing on Instruction of Unlearning-

Taro OKABE*¹ ○Midori KANAI*²
Yuji MATSUMOTO*³ Ryusuke NAKA*⁴

Keywords: Unlearning, Organizational Strategy, Behavior Analysis, Organizational Learning, Workplace

Abstract

Recently, company need to change continuously due to rapid transitions at the outside world. Organizational structure also shifted from hierarchy to flat organization. Therefore, it is difficult for a corporate strategy or organizational culture to be embedded in employees. Following this, a research has been conducted to seek on the influence of co-workers' behavior on understanding the organizational strategy focusing on “unlearn” theory.

First, data were analyzed from survey and questionnaire namely “Action Frequency Questionnaire” and “Organizational Strategy Survey”, in which, the objectives are to look at behavior of one sample group, how it propagate and what effect take place about understanding the organizational strategy. The result show that most behavior hinted at propagation but declined at many items on the level of understanding the importance of organizational strategy. Furthermore, it is likely take longer penetration in terms of consciousness rather than action. Second, the survey questionnaire related to penetration of organization strategy and propagation behavior as described above were conducted to compare the result between two sample group – the one who instructed with “unlearning” instruction and the one that was not instructed with. The result from this study indicate that the group with “unlearning” instruction foster both at understanding the strategy and behavior.

In conclusion, this research demonstrated the behavioral effect by others in understanding organizational strategy and showed the values and challenges in implementing “unlearning” instruction to discover both side of employees' consciousness and behavior.

*1 Freelance, M. Eng.

*2 Undergraduate student, Kyoto Institute of Technology

*3 Assistant Prof., Dept. of Design Engineering and Management, Kyoto Institute of Technology, Ph. D.

*4 Prof., Dept. of Design Engineering and Management, Kyoto Institute of Technology, Ph. D.