

Title	官僚制組織における公式仲介人を通じた情報の伝達・活用マネジメントの研究
Author(s)	伊藤, 朝陽
Citation	
Issue Date	2018-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/15311">http://hdl.handle.net/10119/15311</a>
Rights	
Description	Supervisor:白肌 邦生, 知識科学研究科, 博士

博 士 論 文

官僚制組織における公式仲介人を通じた  
情報の伝達・活用マネジメントの研究

伊藤 朝陽

主指導教員 白肌 邦生

北陸先端科学技術大学院大学

知識科学研究科

2018年3月

# Abstract

Many large companies have bureaucratic organizational structure to effectively transfer information to workers through official brokers in the organization. Despite the importance of organizational information transfer, previous studies have not clarified its process including worker's utilization of information. This research aims to answer following research questions.

MRQ: What is necessary to promote knowledge transfer through official brokers in bureaucracy organization?

SRQ1: What role do the official brokers play in communicating information among the organization members?

SRQ2: What are the promoting factors when organization members utilize information transferred through official brokers in the organization?

SRQ3: How are the cognitive processes of organization members in promoting utilization of information transferred from official brokers?

To test those research questions, the dissertation consists of four empirical studies; an experiment and three case studies in Japanese electric power company as a representative of a bureaucratic structured organization.

Regarding the study for SRQ1, we conducted an experiment about information transmission for 193 operators in power plants. We analyzed the influence on the amount of information transmission of the official brokers' affirmative attitudes; Thanks saying, eye contact, polite behavior, and smile. As a result of ANOVA, the affirmative attitudes of the official brokers did not give a statistically significant difference to the amount of information transmitted among the members even if there was a difference in the organizational environment (competitive environment or cooperative environment). This result suggests that the affirmative attitudes of official brokers may support a stable information transmission among organization members.

Concerning SRQ2, questionnaire data for 56 members were used to analyze promoting factors for information on meeting management transmitted through the official brokers to organization members in terms of information usage. Multiple regression analysis is performed by using three factors; support for information of official intermediaries, recommendation of information by boss, difficult conscious of information utilization of organization members. As a result, the approval of the official brokers to the information was statistically significant for the information utilization of the organization members. This result suggests that the answer of SRQ 2 is the members' perception on official broker's approval for information. In addition to this, in order to clarify the factor of promotion of official broker's approval on the information, we conducted

experiment in the context of safety training in company. Multiple regression analysis is performed by using questionnaire data on 96 official brokers. As a result, the senders' approval was statistically significant for official broker's approval on the information. This result suggests that the answer in the second half of SRQ 2 is the sender's approval for information perceived by official brokers in the organization during transmission.

Regarding SRQ3, information on resilience was taken as a case of information transmission from R&D department to plant operation department. The structural equation modeling analysis is performed by using 74 questionnaire data. As the result, all the paths leading to information utilization of organization members were statistically significant. This result suggests that there is a mechanism by which the organization members trust the transmission information and utilize it, recognizing the degree of approval to the information of the official brokers from the element at the time of transmission.

Finally, this dissertation proposed the model for communicating and utilizing information through official brokers in bureaucracy organization. The affirmative attitudes of official brokers support senders' stable information transmission. In communicating information from senders to official brokers, the official brokers agree the information by recognizing the high approval of the senders' for information. Then, in communicating information from the official brokers to recipients, the recipients trust and use the information by recognizing the high approval of the brokers' for information. Focusing on official brokers essential in bureaucracy organization and clarifying the mechanism from information transmission to utilization from the viewpoint of the recipients' recognition is a contribution to knowledge science.

## **Keywords**

Information Transfer, Information Utilization, Bureaucracy Organization, Official Brokers, Cognitive Processes

Copyright © 2018 by Asahi ITO

# 要 旨

日本の大企業の多くが官僚制であり、公式仲介人を通じて組織内部部門横断の情報伝達を採用している。現実の組織では、官僚制への依拠が増大している。環境の不確実性に対し、合理的な学習が重要である。組織学習や知識移転で鍵となる情報活用という課題に対し、先行研究はその活用プロセスを明らかにしていない。しかし、情報活用なしに新たな知識創造はない。そこで本研究は、次の RQ に答えることを目的とする。

MRQ：官僚制組織における公式仲介人を通じた情報伝達において、組織成員の情報活用を促進するには何が必要か？

SRQ1：公式仲介人は、組織成員間の情報伝達においてどのような影響を及ぼすか？

SRQ2：組織成員は、公式仲介人を通じて伝達された情報を活用していく際、何が促進要因となっているか？

SRQ3：公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用を促進するのは、組織成員のどのような認知プロセスか？

研究方法は以下の通りである。サンプルは、官僚制組織の典型例として日本の電力会社を採り上げる。これを基に、母集団を官僚制組織とした推測統計を採用する。本論文は、4つの実証研究、すなわち1つの実験と3つの事例研究から構成される。実験では SRQ1 の課題に適した心理学的実験を設計し、客観的・量的データを収集・分析する。事例研究では、SRQ2 と SRQ3 の課題に適した実事例を題材に、アンケート測定で量的データを収集・分析する。それぞれの分析結果の統計的有意差をもって、官僚制組織に一般化し RQ に答える。

第1研究の実験は、SRQ1 を解くことが目的である。これは、発電所の運転員 193 名を対象とした情報伝達の実験であり、公式仲介人の言語的・非言語的コミュニケーションの態度（好感的応対または無機能的応対）が、組織成員間の情報伝達量に及ぼす影響を分析する。分散分析の結果、公式仲介人の好感的応対は、例え組織環境（競争環境または協調環境）の違いがあっても、組織成員間の情報伝達量に対し統計的な有意差を及ぼさなかった。これは、公式仲介人の好感的応対が、組織成員の安定的な情報伝達を支援している可能性を示唆する。

第2研究は、SRQ2 を解くことが目的である。この目的達成のため、システム企画部門から建設部門への情報伝達の実例を題材とした。公式仲介人を通じて伝達された会議運営に関する情報が、組織成員に活用されるための促進要因を分析するため、組織成員 56 名分のアンケートデータを用いる。公式仲介人の情報への賛同、上司による情報の推奨、組織成員の情報活用への困難意識、の 3 つの要因を説明変数とし、組織成員の情報活用を従属変数として重回帰分析を行う。分析の結果、組織成員の情報活用への影響が統計的に有意だ

ったのが、公式仲介人の伝達情報への賛同であった。これは、公式仲介人を通じて伝達された情報を、組織成員が活用していく際の促進要因が、組織成員が伝達時に認知する公式仲介人の情報への賛同であることを示唆する。

第3研究は、引き続きSRQ2を解くことが目的である。次は、公式仲介人の情報賛同が何によって高められるのかを解明するため、R&D部門から全社に展開される安全研修の事例を題材とした。公式仲介人96名分のアンケートデータを利用し、送り手、公式仲介人、公式仲介人の上司および組織成員の各要因を説明変数とし、公式仲介人の情報賛同を従属変数として重回帰分析を行う。分析の結果、公式仲介人の情報賛同への影響が統計的に有意だったのが、送り手の伝達情報への賛同であった。これは、公式仲介人の情報賛同の促進要因が、公式仲介人が認知する送り手の情報賛同であることを示唆する。

第4研究は、SRQ3を解くことが目的である。この目的達成のため、レジリエンスに関する情報が、R&D部門から発電部門への情報伝達の事例を題材とした。組織成員74名分のアンケートデータを利用し、組織成員の情報活用を最終的な従属変数として共分散構造分析を行う。分析の結果、公式仲介人の情報への思い入れの説明、情報に対する個人的な体験談、情報伝達時の活気良さが、公式仲介人の情報伝達のパワーという潜在変数を介し、公式仲介人の情報賛同、受け手の情報信用を経て、最終的に受け手の情報活用に至るという全てのパスが、統計的に有意であった。これは、公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用を促進する、組織成員の認知プロセスが、公式仲介人の複数の言語的・非言語的コミュニケーションを融合した情報伝達要素から、公式仲介人の伝達情報への賛同度合いを認知し、その影響を受けて組織成員が伝達情報を信用し、活用していくというメカニズムとして作用していることを示唆する。

以上の第1研究から第4研究までを総括して、官僚制組織における公式仲介人を通じた情報の伝達・活用モデルを構築した。公式仲介人の好感的対応が、送り手の情報伝達を安定的に支える。送り手から公式仲介人への情報伝達において、送り手の伝達情報への高い賛同を認知することで、公式仲介人もその伝達情報を良しと賛同する。そして公式仲介人から受け手への情報伝達において、公式仲介人の伝達情報への高い賛同を認知することで、受け手はその情報を信用し、活用するのである。組織学習や知識移転で鍵となる情報活用という課題に対し、官僚制組織で必要不可欠な公式仲介人に着目し、受け手となる組織成員の認知プロセスの観点から、情報の伝達から活用までのメカニズムを明らかにしたことは、知識科学への貢献である。

## キーワード

情報伝達、情報活用、官僚制組織、公式仲介人、認知プロセス

# 目次

第 1 章 序論 .....	12
1.1 研究の背景 .....	12
1.2 研究の目的とリサーチクエスチョン .....	14
1.3 研究の方法 .....	15
1.4 論文の構成 .....	15
第 2 章 文献レビュー .....	19
2.1 経営組織 .....	19
2.2 知識移転 .....	23
2.3 対人コミュニケーション .....	32
2.4 まとめ .....	41
第 3 章 組織成員間の情報伝達における公式仲介人の影響分析 .....	43
3.1 実験概要とサンプル .....	43
3.2 測定項目とデータ収集・分析方法 .....	46
3.3 分析結果 .....	46
3.4 まとめ .....	47
第 4 章 組織成員の情報活用を促進する要因の分析 .....	48
4.1 研究事例とサンプル .....	48
4.2 測定項目とデータ収集・分析方法 .....	52

4.3	分析結果 .....	55
4.4	まとめ .....	61
第 5 章	公式仲介人の情報賛同を促進する要因の分析 .....	63
5.1	研究事例とサンプル .....	63
5.2	測定項目とデータ収集・分析方法 .....	66
5.3	分析結果 .....	68
5.4	まとめ .....	76
第 6 章	組織成員の情報活用に至る組織成員の認知プロセス分析 .....	78
6.1	研究事例とサンプル .....	78
6.2	測定項目とデータ収集・分析方法 .....	79
6.3	分析結果 .....	83
6.4	まとめ .....	89
第 7 章	結論 .....	91
7.1	発見事項のまとめ .....	91
7.2	理論的含意 .....	96
7.3	実務的含意 .....	102
7.4	将来研究への示唆 .....	104
参考文献	.....	106
研究業績	.....	116



謝辞.....	118
付録.....	119

# 目 次

図 1-1	各章関連図.....	16
図 2-1	官僚制の順機能と逆機能.....	19
図 2-2	知識移転のプロセス.....	26
図 2-3	移転タイプを選定するための意思決定木.....	27
図 2-4	対人コミュニケーション・チャネルの分類.....	35
図 2-5	態度変容（説得）と行動変容（計画的行動理論）のプロセスと各変数の規定因.....	38
図 3-1	組織図上における発電部門内の情報伝達.....	43
図 4-1	組織図上におけるシステム企画部門から建設部門への情報伝達.....	48
図 4-2	本章の事例における部門間情報伝達のイメージと該当者・人数.....	49
図 5-1	組織図上における R&D 部門から全部門への情報伝達.....	63
図 5-2	本章の事例における部門間情報伝達のイメージと該当者・人数.....	64
図 6-1	組織図上における R&D 部門から発電部門への情報伝達.....	78
図 6-2	受け手の情報活用を従属変数とした研修講師 1 についての共分散構造分析の結果.....	87
図 6-3	受け手の情報活用を従属変数とした研修講師 2 についての共分散構造分析の結果.....	88
図 7-1	官僚制組織における公式仲介人を通じた情報の伝達・活用モデル.....	97

# 表 目 次

表 2-1	組織学習の 2 水準.....	22
表 2-2	ディクソン（2003）による知識移転の 5 つのカテゴリー.....	26
表 2-3	ミルトン（2009）による知識移転の 3 つのタイプ.....	28
表 2-4	バウンダリスパナ，ゲートキーパー，ナレッジブローカーの比較.....	31
表 3-1	各グループへの条件割り当て.....	45
表 3-2	公式仲介人の態度と組織環境による各得点と分散分析結果.....	46
表 4-1	サンプル組織の構成.....	50
表 4-2	情報 1～3 についての設問内容と回答選択肢.....	52
表 4-3	情報 1～3 についての設問に対する回答分布.....	55
表 4-4	情報 1 についての基本統計と相関.....	56
表 4-5	情報 2 についての基本統計と相関.....	57
表 4-6	情報 3 についての基本統計と相関.....	57
表 4-7	情報 1 についての重回帰分析結果.....	58
表 4-8	情報 2 についての重回帰分析結果.....	59
表 4-9	情報 3 についての重回帰分析結果.....	60
表 5-1	送り手，公式仲介人，上司および受け手の要因に係る設問内容と回答選択肢.....	66
表 5-2	各要因に係る設問に対する回答分布.....	69
表 5-3	全 14 変数についての基本統計と相関.....	70
表 5-4	送り手についての重回帰分析結果.....	71
表 5-5	公式仲介人についての重回帰分析結果.....	72
表 5-6	公式仲介人の上司についての重回帰分析結果.....	73
表 5-7	受け手についての重回帰分析結果.....	73
表 5-8	公式仲介人の情報賛同に特に影響する 6 要因間での重回帰分析結果.....	74
表 6-1	アンケートの設問内容と回答選択肢.....	80
表 6-2	アンケートに対する回答分布.....	84
表 6-3	基本統計と相関.....	86

# 付 録 目 次

付録 1	第 3 章の実験で用いた目標ボードと情報カードの例と情報メモ.....	119
付録 2	第 3 章の実験で用いた情報伝達演習指示書（競争環境バージョン） .....	120
付録 3	第 3 章の実験で用いた情報伝達演習指示書（協調環境バージョン） .....	121

# 第 1 章

## 序論

### 1.1 研究の背景

日本の大規模企業組織では、その多くが情報の統制に適した官僚制を採用し、組織内において部門を横断する情報伝達を仲介する機能や役割を、組織的に公式に付与された仲介人（本論文では公式仲介人と呼ぶ）を通じての情報伝達を採用している。これは、組織成員が小規模数であれば可能な直接一斉伝達が現実的には極めて難しいからである。現代では、情報伝達に ICT が大きく貢献しているも、情報の閲覧行為自体は、組織成員の能力や意欲に依存してしまうため、情報伝達の徹底はやはり容易ではない。したがって、官僚制組織においては公式仲介人を通じての情報伝達が支配的となる。官僚制への批判は少なくないが、現実の組織では、内部統制の厳格化などに典型的に見られるように、官僚制や公式構造への依拠がますます増大している（高尾ら, 2011）。

官僚制組織や情報伝達プロセスの働きを理解するうえで、顧客を含めた外部環境の存在も重要である。外部環境の特性や変化そのものが、組織の動きに大きく影響する。特に、近年にみる技術革新や社会情勢の変化など、環境の不確実性は、組織内に革新や学習を加速化することを求める。既存の支配的なやり方を棄却、破壊して、新たなものを創造することである。このように、外部環境の変化への速やかな対応が求められる組織にとって、効率的かつ効果的に学習することは極めて重要な課題である。

環境の不確実性に伴い、人材の持つ知識が競争力の源泉となっている。ナレッジ・マネジメントや組織学習はこれに対応する概念である。組織学習にしろ、ナレッジ・マネジメントにおける知識移転にしろ、活用が鍵であるとする先行研究が少なくない。しかし、活用プロセスについて説明した先行研究は少ない。実務的にも、組織成員に伝達した情報を活用させることがいかに難しいかが、

よく議論される。組織成員が伝達された情報を活用するのは、極めて稀である。組織内部で必ず要求される具体的事項や行動様式を、手順としてマニュアルなどの公式文書にて規則化することはできても、その対象になりにくい心得や理念などの情報が組織成員に活用されることは極めて難しい。近年、成文化された経営理念を掲げ、その浸透を図るための組織的な取り組みを推進している日本企業は少なくない（北居ら、2004）との指摘がありながらも、決して容易に達成されないことが、これまでも指摘されてきた（梅澤、1994；金井、1997）。

一方、情報の伝達と活用を含む知識移転（Szulanski, 1996）の先行研究では、これまでにゲートキーパー（Allen ら、1969）やバウンダリスパナ（Tushman, 1977）、ナレッジブローカー（Hargadon, 1998）といった概念が論じられ、コミュニケーションに長けたキーパーソンに焦点が当てられてきた。これらの概念は、知識を収集・解釈・翻訳する接続機能という点で重複や共通点があり、明確な区別は困難であるも、ゲートキーパーとバウンダリスパナは特定の能力を持つコミュニケーションスターとして、ナレッジブローカーほどの接続グループにも属さない文脈で、使われることが多い（Haas, 2015）。

これに対し、公式仲介人は、組織から任命されて役割を担う人物であり、特段のコミュニケーションスターとしての前提があるわけではない。また、公式仲介人は、縦（垂直）方向の情報を統制する中間管理職とも異なり、主に横（水平）方向の情報仲介役を担っているため、中間管理職のような承認権限までは通常持っていない。上記の通り、組織内における部門横断の情報普及の窓口機能を、組織的に公式に付与されているのである。普及という観点からは、ICT系企業を中心に、情報の普及要員としてエヴァンジェリストという名の人材が存在する。公式仲介人は、エヴァンジェリスト同様に普及機能の役割を持つが、エヴァンジェリストのような対社外的な専門家ではなく、社内的な存在であり、一時的にその任・役割に就いている非専門家である場合が多い。このように、官僚制組織内部における公式仲介人は、特段のコミュニケーション能力や専門性を必ずしも持たずに当該組織の公式な窓口機能となっているため、上記のキーパーソン像にはいずれも該当しないものの、組織成員の情報活用に重要な影響を与えていると考えられる。

組織内知識移転の実証研究は、企業全体を分析単位としたマクロ組織論の立

場からの研究が多くを占め (久保ら, 2005), その移転の難しさを明らかにするために注目することが不可欠である, 活用プロセスについて考慮された研究は極めて少ない. しかし, ナレッジ・マネジメントの観点からは, 既存の知識 (情報) の活用なしに, 外部環境の不確実性に対応可能な新たな知識の創造はない. したがって, 知識移転の中でも, 情報の伝達から活用に至るプロセスについて詳細に分析していく必要がある.

## 1.2 研究の目的とリサーチクエスチョン

そこで本研究の目的は, 官僚制組織における公式仲介人を通じた情報伝達から組織成員の情報活用までを分析し, その促進マネジメントを提案することである. 研究目的を達成するためのリサーチクエスチョンは, 1 つのメジャー・リサーチ・クエスチョン (MRQ) と, それに答えるために下部にぶら下げた, 3 つのサブシディアリー・リサーチ・クエスチョン (SRQ) から構成される. 以下の SRQ の解を統合することで, MRQ の解を導出することを目指す.

### メジャー・リサーチ・クエスチョン (MRQ)

官僚制組織における公式仲介人を通じた情報伝達において, 組織成員の情報活用を促進するには何が必要か?

### サブシディアリー・リサーチ・クエスチョン (SRQ)

- SRQ1 : 公式仲介人は, 組織成員間の情報伝達においてどのような影響を及ぼすか?
- SRQ2 : 組織成員は, 公式仲介人を通じて伝達された情報を活用していく際, 何が促進要因となっているか?
- SRQ3 : 公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用を促進するのは, 組織成員のどのような認知プロセスか?

## 1.3 研究の方法

本論文の研究題材は、官僚制組織の典型例として、大規模企業組織である日本の電力会社を採り上げる。研究方法は、全てに共通して電力会社をサンプルとした定量的分析とし、官僚制組織を母集団とした推測統計に基づくアプローチを採用する。分析結果の統計的有意差に基づく議論を行うことにより、研究対象とした電力会社だけに止まらず、他の官僚制組織への一般化をも可能にする。本博士学位論文は、1つの実験と、3つの事例研究の計4つの実証研究で構成する。実験は、SRQ1の課題に適した心理学的実験を設計し、客観的な量的データを収集・分析する。次の2つの事例研究はSRQ2の課題に合致した、また最後の1つの事例研究はSRQ3の課題に合致した、それぞれ実事例を題材とし、アンケート設計による測定で主観的な量的データを収集・分析する。

## 1.4 論文の構成

本論文は、7章構成となっている。図1-1に各章関連図を示す。



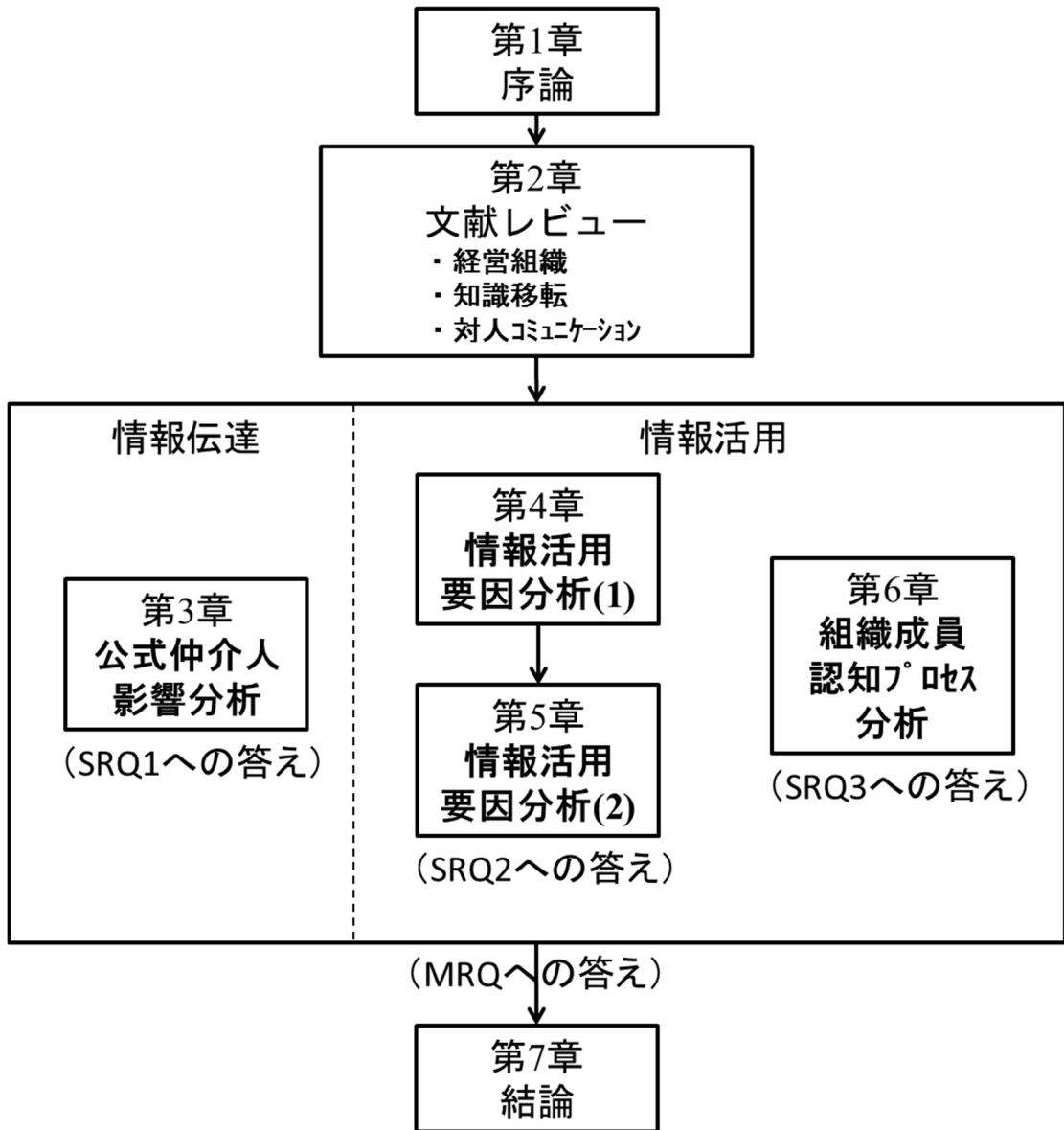


図 1-1 各章関連図

以降は、第 2 章から第 7 章までの概要である。

第 2 章は、先行研究についてレビューする。経営組織、知識移転、対人コミュニケーションの 3 つの観点から先行研究を整理する。経営組織では、組織の定義および構造や、官僚制と情報伝達の関係について確認のうえ、組織学習についてレビューする。知識移転では、ナレッジ・マネジメントにおける位置づけや、知識移転の種類や粘着性、知識移転を促進する様々な仲介人についてレ

ビューする。対人コミュニケーションでは、定義や構成要素を確認のうえ、説得研究に代表される態度変容や行動変容プロセスについてレビューする。これらの先行研究の限界を指摘することを通じて、本論文の分析視点を構築する。

第3章は、組織成員間の情報伝達における公式仲介人の影響について分析する。本章の研究アプローチは、心理学的な実験を採用し客観的データを取得する。組織成員間の情報伝達量は、知識移転の基礎となり、不確実性削減のために重要な役割を果たす。官僚制組織において、公式仲介人のコミュニケーション態度が、組織成員間の情報伝達量に及ぼす影響を調べた先行研究は少ない。そこで本章の研究では、A 発電所 109 名と B 発電所 84 名の運転員を対象とした教育訓練を題材に、公式仲介人の言語的・非言語的コミュニケーション態度（好感的応対または無機的応対）が、組織成員間の情報伝達量に与える影響を解明することを目的とする。これにより、組織成員間の情報伝達における公式仲介人の影響を同定し、SRQ1 への答えを導出する。

第4章は、組織成員の情報活用を促進する要因について分析する。公式仲介人を通じて伝達された情報が、組織成員に活用されるための鍵要因を同定する。本章の研究事例は、スタッフ部門であるシステム企画部門からライン部門である建設部門への情報伝達である。研究目的は、公式仲介人を通じて伝達された会議運営に関する情報が、組織成員に活用されるために最も寄与する要因を明らかにすることである。公式仲介人の情報への賛同、上司による情報の推奨、受け手（組織成員）の情報活用への困難意識、の3つの要因を説明変数とし、受け手の情報活用を従属変数として重回帰分析を行う。この分析により、3要因間で受け手の情報活用への影響が最も大きい要因を明らかにする。

第5章は、公式仲介人の情報賛同を促進する要因について分析する。送り手から伝達された情報が、公式仲介人に賛同されるための鍵要因を同定する。前章にて、公式仲介人の伝達情報に対する賛同度合いが、受け手の情報の活用に重要な影響をもたらすことが明らかとなったため、本章の研究では、公式仲介人の情報賛同が何によって高められるのかを解明するため、送り手、公式仲介人、公式仲介人の上司および受け手の要因に注目して分析する。スタッフ部門である R&D 部門から全社展開される安全研修を題材に、公式仲介人となる受講者全 98 名に対し、アンケート調査を実施し重回帰分析することにより、公

式仲介人の情報賛同に特に影響する要因を明らかにする。第4章と本章の分析結果に基づき、SRQ2への答えを導出する。

第6章は、公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用を促進する、組織成員の認知プロセスについて分析する。公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用への、組織成員の認知メカニズムの分析とも言える。本章では、組織成員にとって必要なレジリエンスに関するメタな情報が、研修講師である公式仲介人から発電部門全体という受け手（組織成員）に伝達される事例を題材とする。受け手へのアンケート調査で得た74名分のデータを共分散構造分析し、公式仲介人の情報伝達から受け手の情報活用に至るパスを探る。このパス解析の結果に基づき、SRQ3への答えを導出する。

第7章は、本博士学位論文の結論である。最初に発見事項のまとめとして、第2章から第6章までのまとめをおさらいのうえ、第3章の分析結果からSRQ1を、第4章と第5章の分析結果からSRQ2を、第6章の分析結果からSRQ3への答えを述べ、総括的にMRQに答える。その後、理論的含意として官僚制組織的・情報伝達・活用の理論的モデルを提案し、実務的含意として公式仲介人を通じた情報伝達・活用の促進マネジメント策を提案する。

# 第 2 章 文献レビュー

## 2.1 経営組織

### 2.1.1 官僚制組織

代表的な組織の1つとして官僚制がある。官僚制とは、大規模な組織を合理的かつ効率的に管理するためのシステムを意味する（山岡, 2010）。ウェーバーは、近代西欧社会で普遍的に見られる効率的な組織として官僚制を考えた。官僚制には、図 2-1 に示すような順機能と逆機能がある（稲水, 2011）。

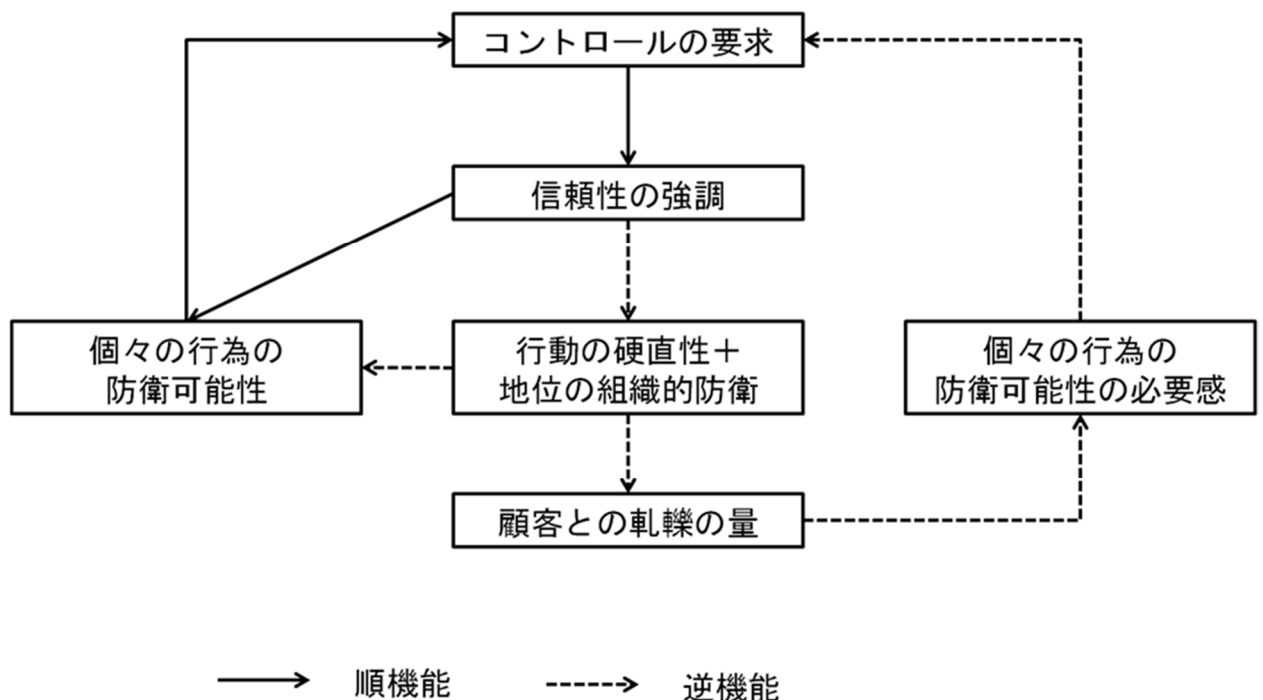


図 2-1 官僚制の順機能と逆機能  
(稲水, 2011 による)

官僚制組織の特徴としては、①職務が専門化・分業化され、各人にそれぞれの職務の責任を持たせ、②下の職位の人は上の職位の人のコントロールと監督の下に置かれ、部下は上司の命令に従属し、部下の決定・行動について上司として責任を持つというヒエラルキーがあり、③組織メンバーの相互関係や、タスクを遂行するための規則・規定があり、④個人的な感情に左右されることなく、⑤職務の遂行は文書によって行われ、記録・保管され、⑥専門的な資格に基づいた採用や、年功・業績による昇進制度があること、である。規則を徹底することにより、個々の行為の防衛可能性、コントロールの要求、信頼性の強調が良く循環することが順機能である（稲水, 2011）。

一方、規則を徹底させることで、メンバーの行動が硬直的になり、規則を守ること自体が目的化し、杓子定規で融通が利かなくなり（山岡, 2010）、顧客の個別ニーズに対応できなくなり顧客とのトラブルが増え、にも係わらずより自分の立場を守ろうと頑なな態度をとり、ますます信頼性を強調する必要性が生じ、規則が強化されるようになるという悪循環が逆機能である（稲水, 2011）。

Thompson (1965) は、官僚制組織はイノベーションを創造しにくい組織構造であるとしながらも、官僚制が職務の細分化・専門化によって生産性を向上させるという利点を持つことを認めている。官僚制組織にいくらかの改良を加えることで、その利点を活用しながらイノベティブな組織にできると考えた（岩尾ら, 2016）。その一般的要件の1つとして、インプットの多様性を挙げ、プロフェッショナルな人的資源が蓄積した知識を、組織内に伝達し組織全体に拡散することを挙げている。また、児玉（2012）は、創造された知識が組織の中で着実に実行されるためには、官僚制という組織構造や体制を必要とし、優れた上位下達の官僚制組織という足腰のうえに、戦略性や効率性といった有効な機能の発揮が可能になるとした。

現実の組織を見てみると、内部統制の厳格化や狭義のコンプライアンスの推進などに典型的に見られるように、官僚制や公式構造への依拠がますます増大しているという指摘がある（高尾ら, 2011）。このように官僚制組織は、現代においても、大規模な組織成員への情報伝達や統制という観点で、合理的かつ効率的な組織構造であるとして、その依存は高まっている。しかしそれにも係わらず、知識が組織内に浸透することの難しさを指摘する研究も多い。成文化さ

れた経営理念を掲げ、その浸透を図るための組織的な取り組みを推進している日本企業は少なくない（北居ら, 2004）ものの、決して容易に達成されないことが、これまでも指摘されてきた（梅澤, 1994; 金井, 1997）。

### 2.1.2 組織における情報伝達

組織論において、コミュニケーションは古くから中心的課題の 1 つである。Barnard (1938) は、組織存立の 3 要素として、①協働意欲、②共通目的、③コミュニケーションを挙げた。Katz & Kahn (1978) は、コミュニケーションは組織の本質であり、問題の多くは不適切で不完全なコミュニケーションの結果であると指摘する。コミュニケーションが重要視されるのは、その有り様が組織の円滑かつ効率的な運営を左右するからである。異なったグループが協働し合っ  
て組織目標を実現しようとする際には、それぞれの組織に必要な情報を伝達し、その活動状況を的確に捉えていかなければならない。加えて、その組織活動の調整と統一を図る情報伝達機構を作る必要性もあろう。

こうしたコミュニケーションによる情報処理は、不確実性削減と多義性削減という 2 つの側面から捉えることができる。不確実性の問題は、情報伝達量の不足により発生するもので、関連する多くの情報を獲得することで低減される。一方の多義性の問題は、状況について多様で矛盾した解釈が存在することを意味し、主体間における解釈の共有により削減される。

組織内の情報伝達において、どの程度の多義性削減の度合いが必要とされるかは、その組織が置かれた環境や職務特性により異なる。現代のような複雑で変化の激しい外部環境下では、その不確実性削減のために、曖昧で不明瞭な情報を伝達せざるを得ないような状況も多かろう。こうした状況においては、多義性削減の度合いをコミュニケーションメディアが規定するというメディアリッチネス (Daft & Lengel, 1984, 1986) の観点から、相互了解を促進する対面伝達が中心となるであろう (犬塚, 2011)。

一方、官僚制組織における情報伝達についての詳細を説明した研究は少なく、特に本稿が扱う公式仲介人の人物像には焦点が当てられていない。

### 2.1.3 組織学習

組織学習研究は、近年の急速な環境変化や増大する不確実性の下で、実務家・研究者双方から注目されている分野である。組織学習の定義は、論者によってさまざまである (Hedberg, 1981; Wenger, McDermott & Snyder, 2002)。Argyris & Schön (1978) は、組織学習とは、組織メンバーを通じて行われる行動・価値観の修正や再構築のプロセスと定義される。また、歴史依存的であり目標志向型の組織ルーティンの変化プロセス、とする定義もある (Levitt & March, 1988)。さらに、それらとは全く異なる視点で、①知識の獲得、②情報の分配・移転、③情報解釈、④組織記憶、の4フェーズで構成される学習サイクル、と説明する研究もある (Huber, 1991)。

組織学習の水準は、その内容・質などに応じて2種類に大別される (Fiol & Lyles, 1985)。表2-1に示すように、行動やルーティン・レベルの修正にとどまる低次学習と、組織の行動の基盤となっている価値レベルへの疑問を伴う高次学習である。このうち、実践的に脚光を浴びやすいのは組織にとってよりインパクトの大きい高次学習だが、理論的にはいずれの組織学習も車の両輪のように組織にとって必要不可欠な活動、と位置付けられている (安藤, 2011)。

表2-1 組織学習の2水準

(安藤, 2011 による)

	低次学習	高次学習
特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・繰り返すことを通じて発生</li> <li>・ルーティン的なもの</li> <li>・組織のあらゆる階層で発生可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・洞察を通じて発生</li> <li>・非ルーティン的なもの</li> <li>・組織の上層部で発生しやすい</li> </ul>
結果	行動レベルの修正・変化	意識・価値レベルの修正・変化
例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公式的なルールの制度化</li> <li>・マネジメント・システムの調整</li> <li>・問題解決能力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たなミッションや方向性の策定</li> <li>・問題定義能力の開発</li> <li>・新たな組織文化、逸話の開発</li> </ul>
さまざま な表現	<ul style="list-style-type: none"> <li>・single-loop learning</li> <li>・incremental learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・double-loop learning</li> <li>・radical learning</li> </ul>

・exploitation

など

・exploration

など

表 2-1 中にもある通り, 近年特に活発に議論されているのが, 探索(exploration)と活用 (exploitaion) である. 鈴木 (2017) は, 探索と活用を捉える代表的な視座として, 選択観とプロセス観の 2 つがあると指摘する. 選択観は, March (1991) に代表され, 探索と活用を組織が直面する, 相互に排他的な組織学習のタイプとして捉える視座である. 選択観の立場は, 組織内に既に存在する知識と類似性や関連性が, 低い知識なのか, 高い知識なのか, の区別を基に, 前者を対象にした組織学習は探索, 後者を対象にした組織学習は活用と捉える. 組織の条件適合理論を前提に, 組織が適応しようとする競争環境の変動次第で, 新規性の高い知識の探索が必要な場合もあれば, 知識の継続性や安定性を重視した活用が必要な場合もある, という立場である.

一方のプロセス観は, Rothaermel & Deeds (2004) に代表され, 探索と活用を一連の組織プロセスとする別々の段階 (ステージ) として捉える視座である. プロセス観の立場は, 探索と活用は同一の知識を処理する別々の段階と捉える. プロセス観の下では, 探索なくして活用は成立せず, 活用抜きでの探索は組織成果に貢献しないため, 両者は相互に補完的であり, 同一の組織内で連続的に展開される. この視座は, 後述するナレッジ・マネジメントと共通する. 本稿では, 鈴木 (2017) のいうプロセス観の立場をとっている.

しかし, どのようなプロセスで学習するかについての詳細を説明した研究は少なく (寺島, 2011), 情報を活用するプロセスについてはあまり解明されていない.

## 2.2 知識移転

### 2.2.1 ナレッジ・マネジメントにおける知識移転

企業にとって, 知識移転は競争優位に関わる重要なマネジメントの 1 つである. 企業は知識を組織内で効率的に移転することで優位性を共有し, また, 新たな知識を生み出すことができる. または組織外の知識を組織内に取り入れる



ことで、優位性を獲得することができる。そのため、企業はどのように知識移転を行うべきかについての議論が、これまで様々に行われてきた(大木, 2017)。ここでは、知識移転の先行研究をレビューする。まず組織学習と近接する概念であるナレッジ・マネジメント(城戸, 2011)における位置づけを確認する。

ナレッジ・マネジメントとは、既存の知識(情報)を共有・活用しながら、新しい知識を創造し続ける経営の実践であると定義されている(梅本, 2006)。ナレッジ・マネジメントは、知識管理と知識経営の2通りの訳が考えられるが、知識管理が既存の知識の共有・活用にとどまる一方、知識経営は、既存の知識の共有・活用をしながらの新しい知識を創造し続ける経営、という意味までを含んでいる。

ナレッジ・マネジメントの基礎として、野中・竹内(1996)の組織的知識創造理論とSECIモデルがある。これは次の3つの前提がある。①知識には明確な言語・数字・図表で表現された形式知と、はっきりと明示化されていないメンタル・モデルや体化された技能としての暗黙知という2つの相互補完的なタイプがあるということ、②人間の創造的活動において両者は互いに作用し合い、形式知は暗黙知へ、暗黙知は形式知へ互いに成り変わるということ、③組織の知識は、異なったタイプの知識(暗黙知と形式知)、そして異なった内容の知識を持った個人が相互に作用し合うことによって創られるということ、である。

またナレッジ・マネジメントは、データ、情報、知識、知恵という全てのレベルを対象としている。これら4つの知のレベルは、意味がオーバーラップする部分があり、明確に区別することは難しいが、データは人間が作り出した信号あるいは記号(文字・数字)の羅列であり、情報はデータを分析することによって抽出された断片的な意味である。知識はそれらが体系化され行為につながる価値あるものとされ、知恵は実行されて有効だとわかった知識の中でも、特に時間の試練に耐えて生き残った知識を指す。この視点でナレッジ・マネジメントとは、データを情報に、情報を知識に、さらに知識を知恵に、変換することでもある(梅本, 2006)。

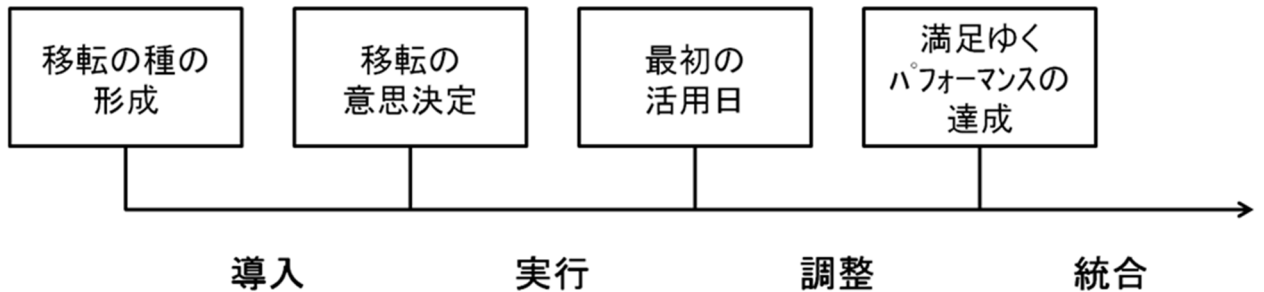
以上を纏めると、ナレッジ・マネジメントとは、知識(データ、情報、知恵も含む)の創造・共有・活用をマネジメントすることである。なお、創造については文献による表現のゆらぎは少ないものの、共有、活用という用語は、文

献によってやや表現が異なる場合がある。本稿では便宜上、共有と、伝達と、発信と、配信は、同義であるとみなし、活用と、使用と、応用は、同義であるとみなしている。知識経営を実現するためには、知識創造の継続が必要であり、そのためには、既存の知識の効率的な伝達と、有効な活用という、知識管理の条件が絶えず組織内で成立していなければならない。

### 2.2.2 知識移転とその種類・阻害要因

ダベンポートら（2000）は、知識移転には2つの行為が含まれているとしている。それは情報の伝達（すなわち受け手になり得る人に情報を送ったりプレゼンテーションしたりすること）と、そして個人あるいはグループによる情報の活用である。既存の情報が活用されなければ移転されたとは言えず、情報を知識として単に利用可能な状態にすることは移転ではないと指摘する。Szulanski（2000）は、知識移転プロセスを4つに分割している（図 2-2）。導入（initiation）とは、知識を移転することを決定するまでの段階である。実行（implementation）とは、知識を移転することを決定してから、受け手が伝達された情報を活用し始めるまでの段階である。調整（ramp-up）とは、伝達情報が活用された最初の日から、受け手が満足ゆくパフォーマンスを達成するようになるまでの段階である。統合（integration）とは、受け手が満足ゆくパフォーマンスを達成した後、それがルーティン化されるまでの段階である（若林・大木, 2009）。このように知識移転には、情報の伝達だけにとどまらず、活用プロセスが必ず含まれる。

## マイルストーン



## ステージ

図 2-2 知識移転のプロセス  
(Szulanski, 2000 による)

知識移転は、業務と文脈の類似性や知識の性質などから、様々な分類が試みられている。ディクソン（2003）は知識移転を、①連続移転、②近接移転、③遠隔移転、④戦略的移転、⑤専門知移転、の5つのカテゴリーに分類し（表 2-2）、どの移転タイプを採用するかを判断基準を意思決定木（図 2-3）で示した。ミルトン（2009）は、知識移転のタイプ間の主要な区別の1つは、知識を提供するプロジェクトと知識を必要とするプロジェクトとの間の関係であるとし、3つのタイプで区別している（表 2-3）。

表 2-2 ディクソン（2003）による知識移転の5つのカテゴリー

タイプ	定義	業務と文脈の類似性
連続移転	チームがある状況において行った業務から得た知識を、次に同じような業務を別の状況で行うとき使う。	受け取りチーム（同時に源泉チーム）が新しい文脈で同じような業務を行う。
近接移転	チームが頻繁に繰り返し行う業務から獲得した形式知が、似たような業務を行う別のチームによって再利用される。	受け取りチームは、源泉チームと同じような文脈で同じような業務を行う。

遠隔 移転	あるチームが非定型の業務を行って得た暗黙知を、同じような業務を組織の別の部署で行っている別のチームに利用できるようにする。	受け取りチームと源泉チームは同じような業務を行うが、文脈は異なる。
戦略的 移転	そう頻繁にはないが、組織全体にとって重要な戦略的業務を成し遂げるためには、組織の集成的知識が必要である。	受け取りチームは、組織全体に影響を与える業務を、源泉チームとは異なった文脈で行う。
専門知 移転	既存の知識を超える専門的な問題に直面しているチームが、組織内の他の人たちの専門知を求める。	受け取りチームが、似たような文脈で、源泉チームと異なる業務を行う。

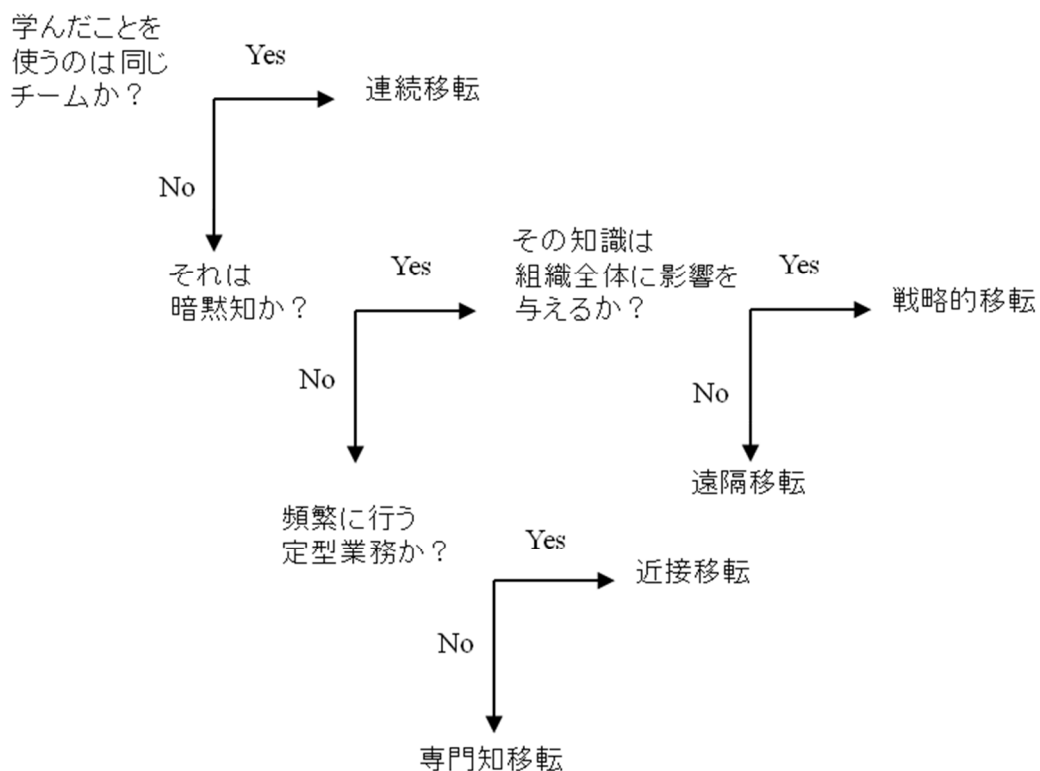


図 2-3 移転タイプを選定するための意思決定木

(ディクソン, 2003 による)

表 2-3 ミルトン (2009) による知識移転の 3 つのタイプ

タイプ	定義
連続移転	同じ場所（したがって、おそらく同じチーム）の一連のプロジェクト間での知識移転。多くの場合、プロジェクト計画、設計、設計文書の基準など、教育やチームの中心メンバーの移転によって成し遂げられる。
平行移転	場所は異なるが同時に走っている一連のプロジェクト間での知識移転。これは、知識訪問やピア・アシストなどの直接対面の活動や、実践コミュニティを通じてのリアル・タイムの知識移転やオンライン・フォーラムを最大限に活用することができる。作業が連続しているので、多くの知識は暗黙知のままにとどまる。
近接移転 ／ 遠隔移転	異なる時間に異なる場所で走っている一連のプロジェクト間の知識移転は、同じような文脈／異なった文脈で利用される知識かによって、それぞれ近接移転／遠隔移転という。どちらもリアル・タイムの会話や単なるプロジェクト計画の移転に頼ることはできない。次のプロジェクトは、数年後に全く異なる国で行われるかもしれないので、知識は知識資産のような書類の形で移転される必要がある。

知識移転の阻害要因についても研究蓄積がある。ダベンポートら (2000) は、知識移転を妨げる文化的要因を摩擦とし、信頼の欠如、異なる文化、言語、参照基準、時間や打合せ場所の欠如、生産的な仕事についてのせまい見方、知識の所有者に地位や報酬で報いる、受け手の吸収能力の欠如、知識は特定グループの特権だという信念、NIH 症候群、間違いや手助け請求への不寛容、を挙げた。一方、知識移転の難しさを示す粘着性 (von Hippel, 1994; Szulanski, 1996) という概念がある。Szulanski (1996) は、粘着性に影響を与える要因として、伝達される情報の特性、送り手の特性、受け手の特性、伝達が行われるコンテキストの特性の 4 つを挙げた。

伝達情報の特性として、因果の曖昧性と未証明性の 2 点。送り手の特性として、モチベーションの欠如と送り手への信頼の欠如の 2 点。受け手の特性として、モチベーションの欠如と吸収能力の欠如と保持能力の欠如の 3 点。コンテキストの特性として、組織コンテキストの不毛さと送り手と受け手の関係性の

困難さの2点。以上計9点を Szulanski (1996) は、粘着性の源泉と定義し、粘着性の源泉の中でも特に知識移転を困難にする要素は、受け手の吸収能力の欠如、情報の因果の曖昧性、送り手と受け手の関係性の困難さ、の3つであると結論付けている (若林・大木, 2009)。

### 2.2.3 知識移転を促進する仲介人

知識移転の先行研究の多くは、イノベーションに関心を寄せてきた。イノベーション研究においては、ゲートキーパーやバウンダリスパナといったアクター (仲介人) が、知識移転のキーパーソンとしてこれまでに注目されてきた。ここでは、知識移転を促進する仲介人についてレビューする。

ゲートキーパーは、経営学ではイノベーション研究において、R&D 組織の技術的ゲートキーパー (Allen, 1967) として導入されたことが起源である。ゲートキーパーは、学問分野に応じて多数の定義があるが、経営学の分野では、情報または、情報を収集したり拡散したりする個人をコントロールする番人として用いられることが多い。また、より狭義のゲートキーパーは、組織内部の知識の品質を管理する役割も担うとされる。

バウンダリスパナは、バウンダリスパニングという振る舞いを起源とし、やはりイノベーション研究で、Tushman (1977) がはじめてこの表現を導入した。バウンダリスパナも多様な定義があるが、エリア間、組織内外のインタフェースとして、情報交換と市場と資源のアクセスについて許可する者を指すことが多い。また、組織やグループの代表としての特徴を持つ。

ゲートキーパーとバウンダリスパナを明確に区別することは難しく、重複や共通点が多い。両概念とも共通した特徴として、内部と外部との良好な接続機能やリンクの役割を持つ。また、他の組織やグループのメンバーのコミュニケーションを促進し、環境や組織の不確実性を下げることに貢献する。ゲートキーパーとバウンダリスパナはともに、コミュニケーション能力を開発したまれな個人であり、組織と環境の間のつながりの役割を果たし、組織内外の強力なネットワークを持っている点が重要な特徴である。

第3の概念として、ナレッジブローカーがある。これは医療、教育、コンサルティング分野の専門的役割に関連し、1990年代に浮上した概念である。ゲー

トキーパーと近似する定義もあるが、主流の定義としては、その者自らが属していない組織やグループ間の知識移転を促進する個人とされる。知識を収集し、解釈し、翻訳するという意味においては、ゲートキーパーやバウンダリスパナと共通であるも、橋渡しするいずれの組織やグループにも属さないリエゾン機能を果たすという特徴に、大方の学者が同意するということである。

Haas (2015) は、ゲートキーパー、バウンダリスパナ、ナレッジブローカーという知識移転を促進する仲介人の3つ近接概念を、表 2-4 のように整理している。

表 2-4 バウンダリスパナ, ゲートキーパー, ナレッジブローカーの比較  
(Haas, 2015 による)

	ゲートキーパー	ナレッジブローカー
バウンダリスパナ	Lewin (1947) は、社会学において決定プロセスの分析という概念を導入した 法律、コミュニケーション、経営学、情報システム、政治学に用いられる概念 経営学では、「技術的ゲートキーパー」がAllen (1967) の研究開発設定におけるイノベーション研究で導入された	Simmel (1908) による仲介業の基礎的研究 ナレッジブローカーの概念は、医療、教育、コンサルティング分野の専門的役割に関連して1990年代に浮上した
コンセプトの起源	バウンダリスパナという振る舞いは1920年代に説明され, March & Simon (1958), Katz & Kahn (1966), Brown (1966) はこれに言及 バウンダリスパナという表現は, Tushman (1977) のイノベーション研究で導入された	
定義	多様な定義あり エリア間(組織内外)のインタフェースで 情報交換と市場と資源へのアクセスを許可する	2つの主な定義 その1つはゲートキーパーに対応 (Brown & Duguid, 1998) 主流の定義: 自らが属していないグループ間の知識移動を促進する個人 より正確な定義は教育と医療の文脈に適用される
主な特徴	内部と外部との良好な接続 外部, 内部およびリンクの役割 他のグループメンバーのコミュニケーションを促進する 組織の不確実性のレベルを下げることに貢献する 知識を収集し, 解釈し, 翻訳する	知識を収集し, 解釈し, 翻訳する  リエゾン機能 (橋渡ししたどのグループにも属していない)
また, 組織/グループ代表	Adams (1976), Barner-Rasmussen et al. (2010), Cross & Prusak (2002), Friedman & Podolny (1992), Jemison (1984), Kostova & Roth (2003), Leifer & Delbecq (1978), Levina & Vaast (2005), Tushman (1977), Tushman & Scanlan (1981)	Brown & Duguid (1998), Hargadon (2002), Pawlowski & Robey (2004), Lomas (2007), Meyer (2010), Utterback (1971)



## 2.3 対人コミュニケーション

### 2.3.1 対人コミュニケーションとは

コミュニケーションという用語の持つ意味や、指し示す事象は実に多様で、その概念を一義的に定義することは困難である（小川, 2010）。一方、コミュニケーションプロセスの基本的な構成要素としては、共通のものが挙げられる。コミュニケーションは、①情報を伝達する主体である送り手、②伝達される情報（メッセージ）、③それを搬送するチャネル、④情報の受け手、といった4つの要素から構成されている。Berlo（1960）もこの4つの構成要素に着目し、SMCRモデルを提唱している。S（Source）とは源泉である送り手、M（Message）はメッセージ、C（Channel）はチャネル、④R（Receiver）はメッセージの受け手である。

人間同士のコミュニケーションに限定しても、多種のコミュニケーションが存在する。岡部（1996）は、システムレベルの次元と、システム内-システム間の次元という2次元からコミュニケーションの分類を行った。レベルには、個人、集団、組織、国家、文化があり、さらにレベルごとにシステム内とシステム間のコミュニケーションがあり（例：個人内コミュニケーション、個人間コミュニケーション、集団内コミュニケーション、集団間コミュニケーション、組織内コミュニケーション、・・・）、それぞれが異なる特徴を持っている。ここでは、個人レベルの、個人間で行われるコミュニケーションである対人コミュニケーションに関する研究を概観する。

深田（1998）によると、対人コミュニケーションの本質的特徴の1つは、2者間で交わされるコミュニケーションを基本とするというものである。しかし、2者間会話と3者間会話では、異なる特徴が見い出されていること（大坊, 1978; Mills, 1953; Patterson, 1983）から、対人コミュニケーションの特質を検討するうえでは、当事者の人数の違いを重要な要因の1つとして捉える必要がある。対人コミュニケーションの本質的特徴の2つ目は、対面状況でのコミュニケーションが基本であるという点である。

送り手と受け手の間に情報などの不均衡による緊張が生じ、その緊張を低減

したいと動機付けられると、均衡状態を目指すために人はコミュニケーションを行う (Newcomb, Turner, & Convergence, 1965). 大坊 (1986) も、コミュニケーションを行う者の間で認知的な不均衡があると、緊張を解消するためにコミュニケーション行動が促進されると指摘する。

対人コミュニケーションの効用については、対人コミュニケーションを通じて多様な情報を得ることで、知識の増加や新たな発見をすることがある。また、自分の意見や行動が適切であるかどうか、の判断基準を得ることもできる。共通の情報を獲得していくことは、認知的な均衡状態を生じさせ (Newcomb ら, 1965) たり、情報交換によってサービスや作業目標の遂行、課題解決がなされたりするのも対人コミュニケーションの効用である。対人コミュニケーションは他者に影響を与える行動でもあり、他者の態度変容を目的とした説得的コミュニケーションでもある (小川, 2010)。

### 2.3.2 対人コミュニケーションの構成要素

対人コミュニケーションの基本的構成要素には、①送り手、②メッセージ、③チャネル、④受け手がある。対人コミュニケーションは動的なプロセスであり、また、送り手と受け手の役割が随時入れ替わることなどから、構成要素に切り分けるという視点には限界があるのかもしれない。しかし、Berlo (1960) も指摘するように、分析的な目的のためには有意義なアプローチである (小川, 2010)。

#### 送り手

送り手は、伝達したい情報を記号というメッセージに変換して、その状況で使用可能なチャネルや媒体を用いて受け手に伝える。その際に行われている、伝えたい情報を言語符号や非言語符号に変換すること作業のことを、記号化または符号化 (encoding) と呼ぶ。

伝達したい情報内容、および、符号化の正確さと様式は、送り手がどのような人物であるかによって異なる。送り手の特性としては、①性別や年齢などの人口学的特性、②職業や社会的地位などの社会的特性、③パーソナリティや能力などの心理的特性、④過去経験、が深田 (1998) は重要であるとしている。

また、Berlo (1960) によれば、送り手には少なくとも 4 種類の下位要素がある。①記号化スキル、②態度、③知識レベル、④社会的文化的システム内での立場である。送り手のこれらの要素が、記号化、チャネル選択、効果に影響を与えるのである。なお記号化スキルとは、伝えたいことを適切な方法で効果的に受け手に伝えるスキルである。

大坊 (1998) はソーシャルスキルの構成要因として、①記号化・解読、②察知・推測 (メタコミュニケーション)、③対人認知・状況理解、④自己表現の仕方、⑤対人関係の調整、⑥社会そして組織にある文化規範・規則、⑦個人属性、を挙げた。そしてソーシャルスキルの中心に位置付けられるのが、コミュニケーションの記号化と解読であると指摘している。送り手の記号化スキルは非常に重要な要因の 1 つである。

さらに Berlo (1960) は、送り手の 3 つの態度という下位要素が、記号化に影響を与えるとしている。①送り手が所有している自己に対する態度が、メッセージを構成する要素 (言語的内容、非言語的コミュニケーションなど) を変化させる。送り手の自己変容度によって、メッセージ内容が強度や表現が異なったりする。②その情報内容に対する送り手の態度であり、情報内容に対して肯定的な態度を持っている場合と、否定的な態度を持っている場合では、メッセージに変化が生じることが予測される。③受け手に対する送り手の態度であり、好意をもっている相手とそうでない相手に対してでは、同じ内容を伝えようとしても、メッセージが異なることがある。

## 受け手

受け手には、送り手によって記号化されたメッセージの意味を解釈する、符号解読 (decoding) という役割がある。メッセージは記号に過ぎず、メッセージそのものに意味が付与されているのではなく、受け手がメッセージを解読することで初めて意味が生じる。送り手には記号化、受け手には記号解読という異なる役割があるが、受け手にもコミュニケーションスキル、態度、知識レベル、社会的文化的システム内での立場といった送り手と同じ下位要素があり、それらが対人コミュニケーションプロセスに影響を与えている (Berlo, 1960)。

メッセージに基づき、送り手の意図や感情を的確に受けとめ推測するには、

受け手としてのコミュニケーションスキルが必要である。堀毛（1994）は、対人コミュニケーション全般にかかわる能力を示す概念として、記号化、解読、統制、の3次元からなる基本スキルを提案した。具体的には、①記号化は自分の意図や感情を相手に正確に伝えるスキル、②解読は相手の意図や感情を正確に読み取るスキル、③統制は感情をコントロールするスキルである。

## メッセージ

メッセージとは、送り手によって記号化された記号の集合体のことであり、言語的コミュニケーションと非言語的コミュニケーションに分けられる。図2-4は、チャネルによるメッセージ形態を分類したもので、①が言語的コミュニケーション、②～⑥が非言語的コミュニケーションにあたる（大坊, 1998）。

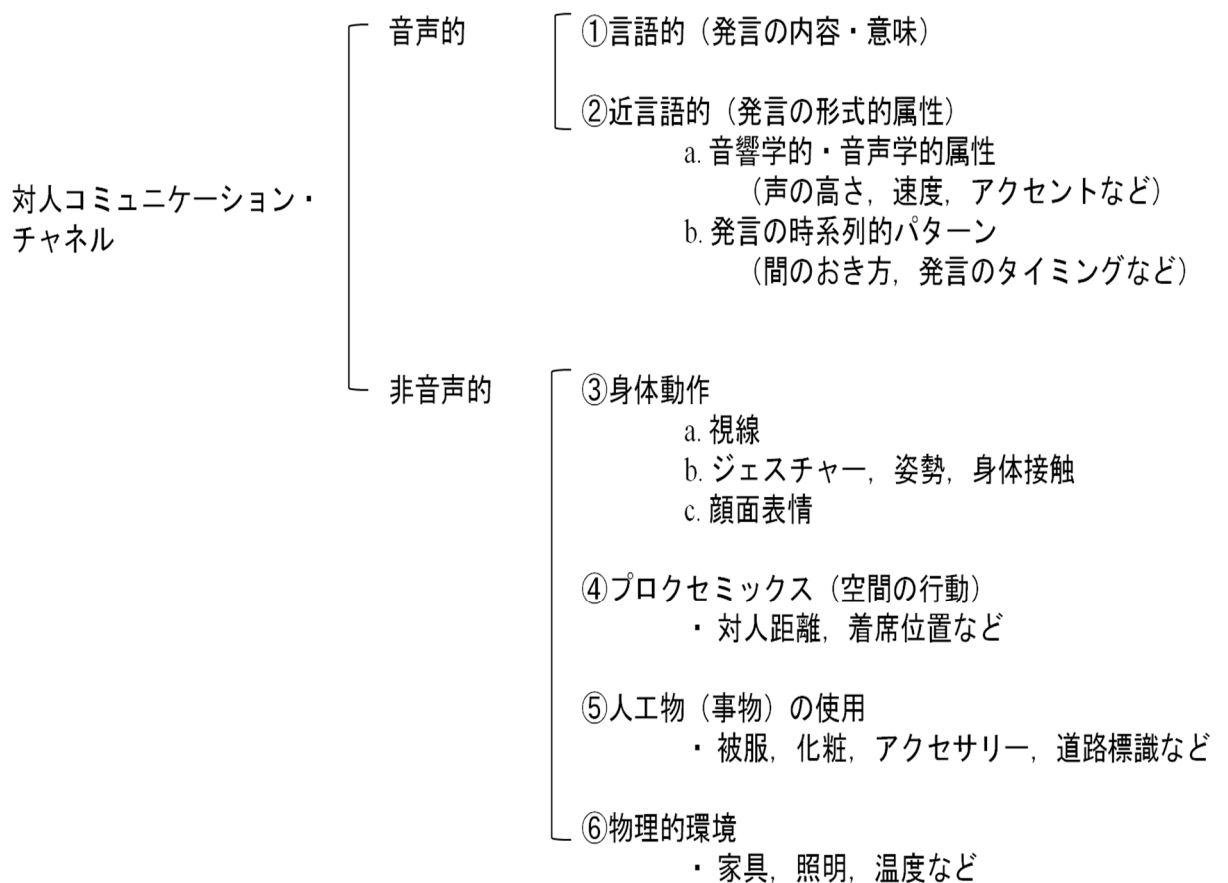


図2-4 対人コミュニケーション・チャネルの分類

(大坊, 1998 による)

言語は記号の一種である。深田（1998）は言語の主な機能を、①社会的関係の中で、自分の欲求、感情、意思、意見などを他者に伝え合うことができるという伝達機能。②言語を使うことによって、知覚、記憶、学習、思考などが促進されるという思考機能。③言語を使うことで、他者の行動を触発したり抑制したりするという行動調整機能、の3つとした。

内容（言語）は同じでも、それをどのように伝えるかといった表現方法が異なれば、受け手に与える影響は異なる。他者のコミュニケーションの解釈や理解は、その93%を非言語メッセージから行っているとする研究（Mehrabian & Winter, 1967）や、社会的な意味の60%から65%が非言語的なものによって伝達されているという研究（Birdwhistell, 1955）、69%が非言語的なものによって伝達されているという研究（Burgoon, 1994）がある。研究によって割合は異なるものの、非言語的コミュニケーションが強く影響を与えていることを示唆する。Richmond, & McCroskey (2004)は、言語要素と非言語要素の両方が重要であり、通常、伝えられる意味はどちらか一方の要素だけではなく、2つの要素の相互作用に依存するのであると指摘する。

なお、非言語行動とは非言語的な行動のことを指す用語であり、非言語的コミュニケーションは他者に解釈される可能性がある場合（メッセージとなる可能性がある場合）の非言語的行動を指す。人や状況によっては、相手の非言語行動から何も感じとらない場合や、行為者は意味を送っているつもりがなくても勝手に解釈をされてしまう非言語行動が存在する場合もある。Richmondら（2004）は、行動をメッセージとして解釈する場合は非言語的コミュニケーション、解釈しない場合は非言語行動と定義しているが、相手に解釈してもらえなくても行為者が意図をもって非言語行動をすることは、対人コミュニケーションプロセスにおいては効果に影響をもたらすことがあり、また、行為者が意図していないのに勝手に解釈される非言語行動も、対人コミュニケーションの効果には大きな影響を与えるであろう（小川, 2010）。

## チャネル

メッセージが運ばれる経路を、チャネルという。受け手がメッセージを認知

するために使用する感覚器官に基づいて、視覚的チャネルや聴覚的チャネルともいう。文書によるコミュニケーションは、メッセージは視覚的チャネルを通して届けられる。電話などで会話をする場合は、聴覚的チャネルを通してメッセージが届けられる。対面による会話などの場合は、視覚的チャネルと聴覚的チャネル、ときには他のチャネルをも通してメッセージが届けられる。対面での伝達では、複数のチャネルが同時に用いられる（小川, 2010）。前述の通り、曖昧で不明瞭な情報を伝達せざるを得ないような状況では、多義性削減のために対面が支配的になろう（犬塚, 2011）。

### 2.3.3 説得と態度変容・行動変容

#### 説得

説得とは、受け手の抵抗や反対が予測される問題（説得テーマ）について、主に言語的な説得メッセージ（論拠）を受け手に対して意図的に効果的に提示し、受け手の自由意思を尊重しながら、その問題に対する受け手の態度と行動を送り手の望む方向に変えようとするものと定義される（今井, 2006）。

説得における重要な側面は、受け手の反応を送り手の望むように変容させることができたかどうかである。説得の規定因は、送り手、説得メッセージ、受け手、説得の文脈という4つに分類されることが多い（図 2-5 の受け手の態度より上の部分、深田, 2002; McGuire, 1985; Petty & Wegener, 1998; 榊, 2002; Stiff & Mongeau, 2003）。すなわち、説得の送り手が受け手に説得メッセージを提示し、受け手がそれに対して何らかの反応を行い、それら一連のプロセスに影響を与える説得の文脈があるという捉え方である。

説得メッセージは、受け手に提示される一連の情報である。通常、それには、受け手に行って欲しい行動（結論）と共に、その理由（論拠）が含まれている。論理的情報は、論理に基づいた説得メッセージであり、結論とそれを支持するデータ（証拠、理由）から構成される。Stiff (1986) は、説得テーマに対する受け手の自我関与度が高い場合、説得メッセージにデータ（証拠）を入れることと受け手の態度変容との間には 0.30 の相関関係があるとした。

説得メッセージを作成する際には、その言葉遣いも重要な要因となる（岡本, 2002, 2006）。言葉遣いによって、説得メッセージに対する受け手の印象が形成

され、説得メッセージの精査への動機付けや応諾度に影響を与えることになる。唱導する内容は同一であったも、表現の仕方にバリエーションを設けることは有効である (Schumann, Petty, & Clemons, 1990)。

説得メッセージの他に、Buller (1986) は、送り手が説得メッセージよりも送り手自身の属性に受け手の関心を向けようとした場合には、送り手の専門性が高いと、説得効果が大きいと指摘する (今井, 2010)。

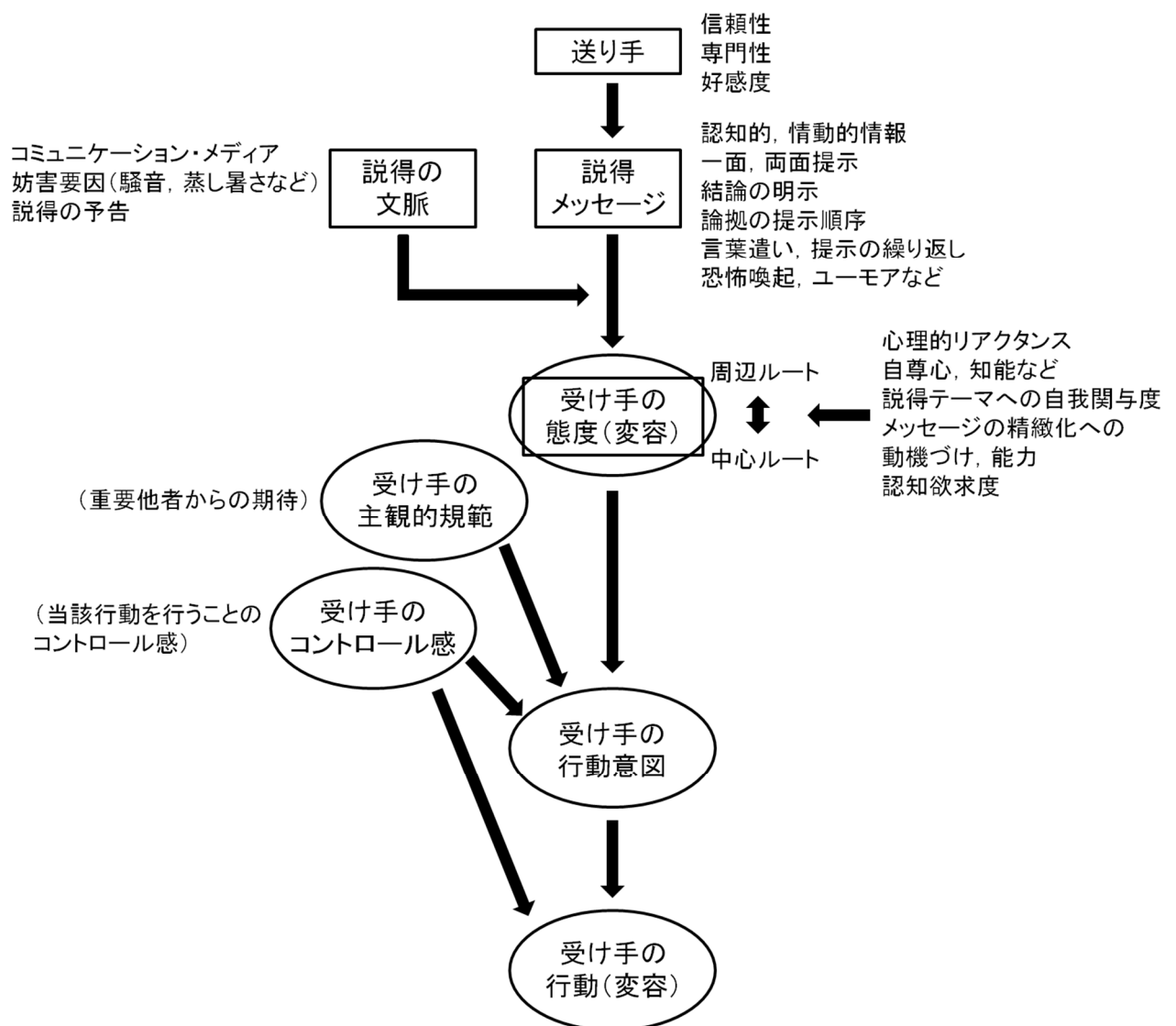


図 2-5 態度変容 (説得) と行動変容 (計画的行動理論) のプロセスと各変数の規定因

(Ajzen, 1991 による)

## 態度変容モデル

説得メッセージに対する受け手の反応を規定する要因については、種々の側面から研究蓄積がある。受け手の反応を理解するには、それをモデル化、理論化する作業が必要である。ここでは、精緻化見込みモデルを概観する。受け手が説得メッセージをどのように処理して反応するか、を記述するモデルとして Chaiken (1980) のシステムティック・ヒューリスティック・モデル (伊藤, 2002) と、Petty & Cacioppo (1984, 1986) の精緻化見込みモデル (精査可能性モデル) がある。両モデルは、ほぼ同じような考え方である (今井, 2010)。

精緻化見込みモデルによれば、受け手の説得メッセージ処理には、中心ルートと周辺ルートという2つのプロセスがある。このプロセスの違いは、説得メッセージについて受け手が精査する程度である。精査するとは、説得メッセージをよく理解し、関連する情報を思い出し、自分なりによく考えることである。中心ルートが熟考度の高い処理プロセスを表し、周辺ルートは熟考を必要としない、簡便な判断規則に基づいた処理プロセスを表している。送り手の属性、説得メッセージの長さやそこに含まれる論拠の数、他者の反応 (Reno, Cialdini, & Kallgren, 1993) などの周辺的手がかりに基づいて判断する。両ルートは排他的ではなく、並列的に存在している。説得メッセージと受け手との関連性に応じて、両ルートが働く度合いに違いが生じ、中心ルート優勢から周辺ルート優勢まで連続的になっていると捉えられている。したがって、理論的には、中心ルートと周辺ルート双方が同程度に作用している場合も存在する。

受け手の中心ルートの処理を促す要因としては、①説得メッセージの説得テーマが受け手自身に大きくかかわっていること、②その説得メッセージについてよく考える能力があること、あるいは、考えることが好きなこと (Cacioppo & Petty, 1982; 神山ら, 1991)、③受け手の思考を妨害する者がいないこと、などである。説得に関わる変数は、多様な役割を担っている。送り手の専門性は、通常、周辺の手がかりとして紹介されるが、送り手の専門性情報に基づいて説得メッセージをよく読んでみようとして受け手が判断した場合には、中心ルートを促す役割を果たすことになる (Petty & Wegener, 1998)。

態度と行動との関連性は、説得研究における1つの重要な研究課題である



(Crano & Prislin, 2006; Petty & Wegener, 1998). 中心ルートを経て形成された態度は、周辺ルートの場合に比べて、変容しにくく、行動との関連性が高く、反態度的な説得メッセージへの抵抗も大きいことが見出されている。

精緻化見込みモデルに対する批判もある(Choi & Salmon, 2003). その1つは、モデルの予測力である。このモデルに基づいて受け手の反応を予測することはできない。つまり、送り手や受け手の属性、説得メッセージの論拠構成が与えられたとしても、受け手が当該のメッセージに賛同するかどうかをこのモデルに基づいて予測することはできない。1つの変数が多様な役割を担うため、どの変数が中心ルートで処理され、どの変数が周辺ルートで処理されるかを予め特定できないこともその原因である。受け手がどのようなメカニズムで説得メッセージに賛同したり反対したりしたかを説明することもできない。2点目は、諸研究で扱われる説得テーマである。説得テーマを同じにすることによって結果の比較が可能になるというメリットはあるが、その一方で、結果の一般化可能性に関する問題が生じてくる(今井, 2010)。

## 行動変容モデル

精緻化見込みモデルは、説得メッセージと受け手の態度変容との関連性を説明するモデルであるが、送り手の目標は、多くの場合、受け手の行動の変容まで目指している。Wallaceら(2005)は、797研究を対象にしたメタ分析を行い、態度と行動との相関係数の平均は、0.41であると算出した。この数値は、態度のみで行動を説明するには限界があることを示している。

行動の変容が目的であれば、行動を説明するためのモデルが必要である。Ajzen(1991)の計画的行動理論(図2-5)では、我々の意図的な行動は、当該行動に対する行動意図に規定され、さらにその行動意図は、当該行動に対する態度、主観的規範(受け手が当該行動を行うことを友人や家族などの重要他者から期待される程度)、コントロール感(行為者自身のスキルや能力に基づく当該行動の実行可能性の認知)によって規定されている。説得は、態度変容のための社会的行動であるが、行動変容のためには、行為者の周囲にいる重要他者からの期待や行為者自身のコントロール感も必要であるという捉え方である。Armitage & Conner(2001)は、当該行動に対する態度、主観的規範、コン

トロール感の3要因によって行動意図の37%を説明でき、行動意図によって行動の29%を説明できるとし、中程度の説明率をもった理論である(今井, 2010)。

## 2.4 まとめ

本章では、経営組織、知識移転、対人コミュニケーションに関する先行研究についてレビューし、その結果を順に纏めた。先行研究について総括すると、組織にとっての重要命題となる合理性を追求・具現化した官僚制組織は、情報統制に優れ、現代でも生き残る組織構造であり、その依存は高まっていることを確認した。オープンシステムとしての組織は、外部環境を無視して存在することなどできず、外部環境の不確実性に素早く対応した組織学習が必要になる。組織学習には2水準があり、近年議論が活発に行われているのが、探索(Exploration)と活用(Exploitation)である。論者により、相互に排他的と捉える立場もあるが、ナレッジ・マネジメントは、これを一連の学習プロセスと捉える立場をとっている。すなわち、知識創造のためには既存の知識(情報)の活用プロセスが重要になるという考え方である。

しかし、この活用プロセスを明らかにした先行研究は少ない。Szulanski(1996)は、粘着性の源泉の中でも特に知識移転を困難にする要素が、受け手の吸収能力の欠如、情報の因果の曖昧性、送り手と受け手の関係性の困難さの3つであると論じているが、近年のように外部環境の不確実性がますます高くなっているような状況では、組織が不確実性に対応するべく、この3要素を前提とした知識移転の必要性がある。こうした、官僚制組織の情報伝達の実態(公式仲介人を通じた、不確実性に対応するための)を踏まえての活用プロセスの研究はない。

また、知識移転研究においてキーパーソンであるとされている3者の仲介人概念のうち、ゲートキーパーとバウンダリスパナに共通する重要な特徴が、コミュニケーション能力を開発したまれな個人であり、組織と環境の間のつながりの役割を果たし、組織内外の強力なネットワークを持っている点であった。自らが属していない組織やグループ間の知識移転を促進する個人である、ナレッジブローカーをも含めて共通点を総括すると、非公式的、自発的、特別的存

在とも言える、コミュニケーションスターの特徴を有していることであろう。これに対し、公式仲介人は、組織から任命されて組織横断の情報仲介の役割を担う人物であり、特段のコミュニケーションスターとしての前提はない。

最後に、社会心理学で知見が蓄積されている、対人コミュニケーションの構成要素や、態度変容および行動変容モデルを概観した。先行研究は、受け手の行動を受け手の態度のみで説明することは限界があり、情報内容に対する送り手の態度、受け手にとっての主観的規範、受け手のコントロール感、以上の要因が、受け手の情報活用に重要な影響を与える可能性を示唆している。

# 第 3 章

## 組織成員間の情報伝達における公式仲介人の影響分析

### 3.1 実験概要とサンプル

本章では，公式仲介人は，組織成員間の情報伝達においてどのような影響を及ぼすか（SRQ1）という研究課題を解くため，公式仲介人の態度の影響について分析を行う。

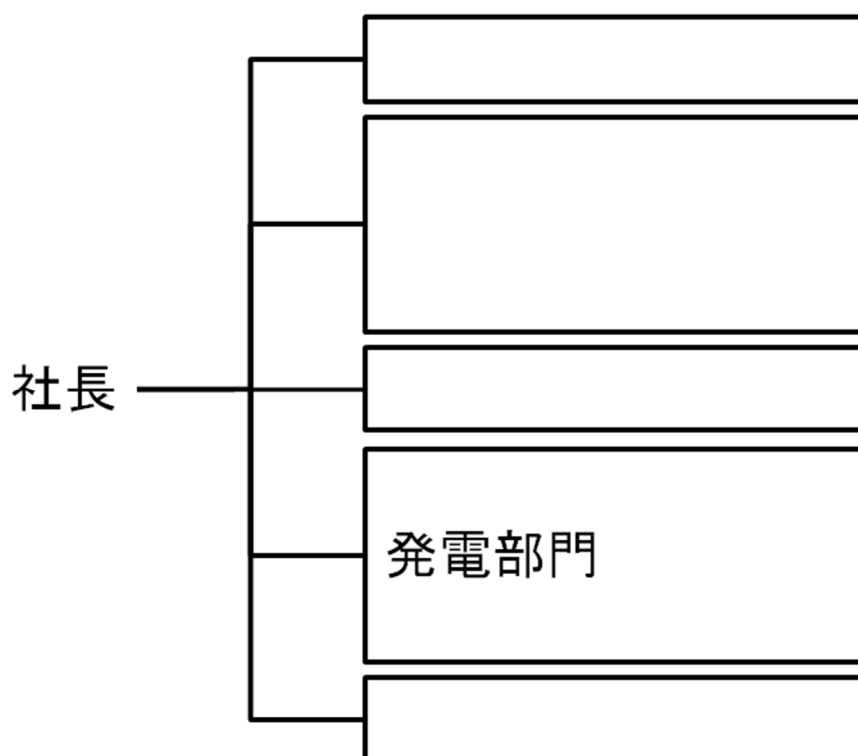


図 3-1 組織図上における発電部門内の情報伝達

本章の事例は、図 3-1 に示す通り、電力会社における発電部門内の情報伝達を題材とする。

本章の研究では、A 発電所 109 名と B 発電所 84 名の運転員を対象とした教育訓練を題材に、公式仲介人の言語的・非言語的コミュニケーションの態度（好感的応対または無機的応対）が、組織成員間の情報伝達量に及ぼす影響を解明することを目的とした。情報伝達演習という訓練を題材に実験を行う。受講者を ABCDE の 5 つのグループに振り分ける。各グループは、1 名または 2 名で構成される。各グループには、目標ボード 1 枚、情報カード 5 枚、演習指示書 1 枚、情報メモ約 50 枚をそれぞれ配布する。

演習指示書には、この演習の課題とルールが記されている。課題は 3 つである。第 1 は目標ボードに描かれている 5 つの各図と「形」も「色」も同じ図の情報カードを揃え集めること。第 2 は全 5 グループの目標ボードに共通して描かれている図の「形」を解明すること。第 3 は全 5 グループの目標ボードに共通して描かれている図の「色」を解明すること、である。

ルールは、他グループとの情報伝達は、必ず情報メモを使用し公式仲介人に渡すこと。情報メモには言語（文字・数字）しか書けず、絵や図などは書いてはいけないこと。発信した情報メモは返ってこないこと（一方通行）や、情報カードを渡す際には情報メモ 1 枚につき 1 枚までとか、質問を受けたら速やかに回答し、意図的な誤情報発信を禁ずるなどがある。発信元グループ名などの必要事項が記されていないとか、ルール違反があった場合には公式仲介人から情報メモ（添付されている場合はカードも）が差し戻される。

言語的・非言語的コミュニケーションの態度として、公式仲介人役を担当する人はタイプの異なる 2 者の公式仲介人を徹底して演じる。一方のタイプは、言語的コミュニケーションの代表（図 2-4 の①）として、情報メモを受け取る際には「ありがとうございます」などと発言する。また非言語的コミュニケーションの代表（図 2-4 の③）として、視線を合わせる、丁寧な姿勢として両手で受け取る、顔面表情として笑顔で、情報仲介を応対する。このタイプの公式仲介人の態度を、好感的応対と名付ける。

もう一方の公式仲介人のタイプは、言語的コミュニケーションとしては、返

事である「はい」以外は発言しない。また非言語的コミュニケーションとしても、視線も極力合わせず、姿勢としては情報メモを片手で受け取り、顔面表情は極力無表情で、情報仲介を応対する。この後者のタイプの公式仲介人の態度を、無機的応対と名付ける。

このように、本演習は5つのグループで班が構成され、演習は班単位で行われる。指示書に記されるルールのうち、1項目だけ、2つのバリエーションを用意し、班によっては記載が異なっている。第1は「この演習はグループ間で競争してもらいます。他グループよりも早く課題を達成してください。」（競争環境）とし、第2は「この演習はグループ間の競争ではありません。全グループが協力して課題を達成してください。」（協調環境）とした。

この訓練は2015年10月から12月の間に全5回（各回とも同内容）、全運転員を対象に実施され、参加する運転員の重複はない。各回の見込み最低参加者数との兼ね合いから、A発電所では3班体制、B発電所では2班体制で固定して実施したので、1日あたり25グループとなり、全5回では計125グループが構成されることとなる。このグループ単位で、公式仲介人の態度と組織環境という条件付けを偏りなく分配するため、表3-1のような内訳とした。

表3-1 各グループへの条件割り当て

仲介人態度	組織環境	班	グループ
好感的応対	競争	6	30
好感的応対	協調	7	35
無機的応対	競争	6	30
無機的応対	協調	6	30
計		25	125

なお、公式仲介人がこの訓練以前に運転員に認知されている場合、公式仲介人の役割演技以前にその個人的な特性が影響してしまうことを懸念し、公式仲介人にはいずれも認知されていない人をアサインした。A発電所では2名が女性で1名が男性の計3名体制で、B発電所では男性を除く同じ2名の女性が対

応し、各公式仲介人への表 3-1 の条件分配も、全体的バランスを考慮し、特定の公式仲介人に偏ることがないようにした。

## 3.2 測定項目とデータ収集・分析方法

本章の研究では、組織成員間の情報伝達量として、各グループが発信した情報メモの総枚数を測定する。約 85 分間の演習終了後、各グループには、公式仲介人を通じて実際に受信した情報メモが蓄積されるが、情報メモには発信元グループが明記されているため、全グループ分の情報メモを全て回収することで、各グループの発信総枚数が分かる。

全グループ (n=125) のサンプルで、2 要因の分散分析を行う。独立変数を、好感的応対・無機的応対 (公式仲介人の言語的・非言語的コミュニケーション態度) および競争環境・協調環境 (組織環境) とし、従属変数を発信した情報メモの総枚数とした。分析には、IBM SPSS Statistics Version 23.0 を用いた。

## 3.3 分析結果

A 発電所 109 名、B 発電所 84 名の計 193 名がこの訓練に参加した。全 125 グループ分の全てのデータを得た (回収率 100%)。公式仲介人の態度要因と組織環境要因の 2 要因を独立変数とした分散分析を行った (表 3-2)。

表 3-2 公式仲介人の態度と組織環境による各得点と分散分析結果

仲介人態度 組織環境	好感的応対		無機的応対		主効果		
	競争	協調	競争	協調	仲介人態度	組織環境	交互作用
発信情報メモ枚数	34.7 (10.27)	34.83 (13.17)	39.29 (8.95)	31.97 (5.76)	0.24	4.13*	4.44*

上段: 平均値, 下段: 標準偏差. n=125. \* $p < .05$

本章では、情報メモの発信数に着目する。発信した情報メモの枚数について、

分散分析を行ったところ、公式仲介人の態度の主効果は有意ではなく ( $F(1, 121) = 0.24, n. s.$ )、組織環境の主効果は有意であった ( $F(1, 121) = 4.13, p < .05$ )。また、有意な交互作用がみられた ( $F(1, 121) = 4.44, p < .05$ )。交互作用について、単純主効果の検定を行ったところ、無機的応対群における組織環境（競争環境または協調環境）の単純主効果 ( $F(1, 121) = 8.89, p < .01$ )、競争環境群における公式仲介人の態度（好感的応対・無機的応対）の単純主効果 ( $F(1, 121) = 3.49, p < .10$ ) が、それぞれ有意であった。

以上の結果から、公式仲介人が好感的応対をとる場合では発信情報量に有意な差は出ないため、公式仲介人の好感的応対が、組織成員の安定的な情報伝達を支援している可能性を示唆する。

しかしこの結果に異なる見方をすると、組織環境が競争的な場合では、公式仲介人は無機的応対をとった方が、発信情報量は活性化するとも解釈できるため、一時的な瞬発力を期待する場合などには、競争環境・無機的応対のマネジメントの方が適している可能性があることには留意が必要である。

### 3.4 まとめ

本章では、公式仲介人は、組織成員間の情報伝達においてどのような影響を及ぼすか（SRQ1）という研究課題を解くことが目的であった。なぜならば、組織成員間の情報伝達量は、情報活用を含めた知識移転の基礎となり、不確実性削減のために重要になるからである。この目的達成のため、A 発電所 109 名と B 発電所 84 名の運転員を対象とした情報伝達演習（教育訓練）を題材に、公式仲介人の言語的・非言語的コミュニケーションの態度（好感的応対または無機的応対）が、組織成員間の情報伝達量に及ぼす影響を分析した。

2 要因の分散分析の結果、公式仲介人の好感的応対は、例え組織環境（競争環境または協調環境）の違いがあっても、組織成員間の発信情報メモ枚数に対し統計的な有意差を与えなかった。これは、公式仲介人の好感的応対が、組織成員の安定的な情報伝達を支援している可能性を示唆する。



## 第 4 章

# 組織成員の情報活用を促進する要因の 分析

### 4.1 研究事例とサンプル

本章では、組織成員は、公式仲介人を通じて伝達された情報を活用していく際、何が促進要因となっているか（SRQ2）という研究課題を解くため、公式仲介人からの情報伝達における組織成員（受け手）の情報活用の要因分析を行う。

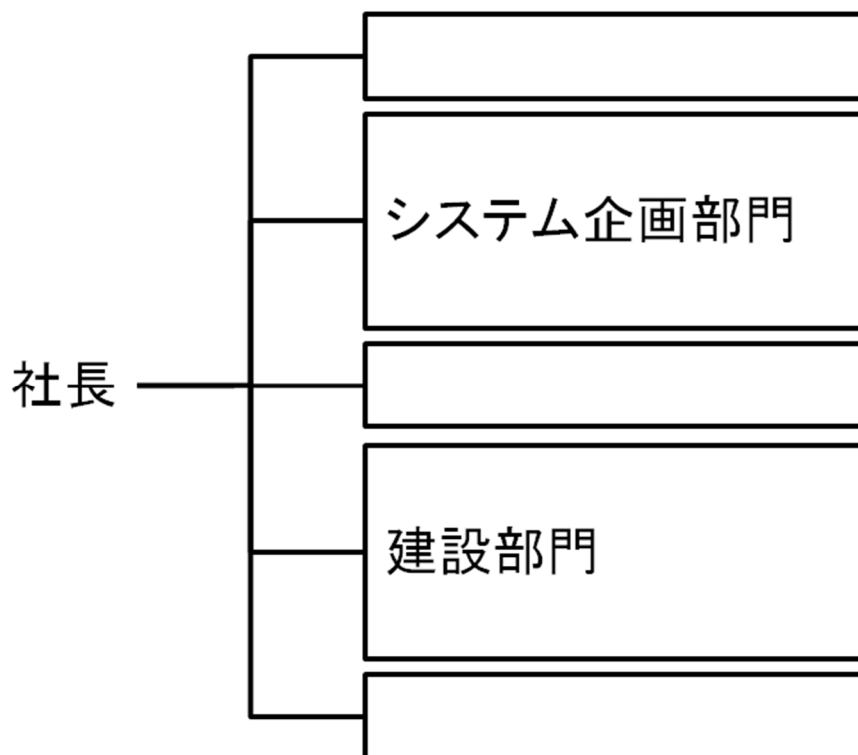


図 4-1 組織図上におけるシステム企画部門から建設部門への情報伝達

本章で取り扱うのは、図 4-1 の組織図上におけるシステム企画部門から、建設部門への情報伝達の事例である。なお、システム企画部門はスタッフ部門であり、建設部門はライン部門であると位置づけることができる。

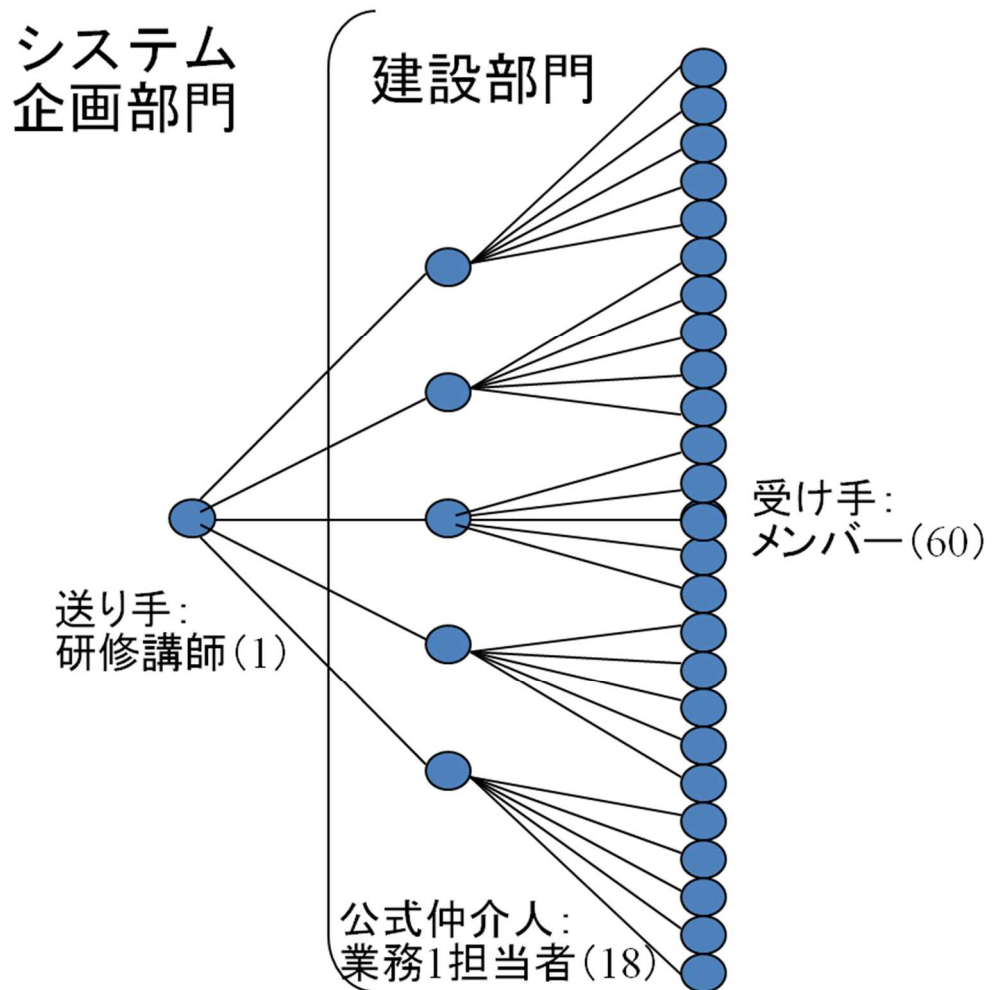


図 4-2 本章の事例における部門間情報伝達のイメージと該当者・人数

本事例の情報伝達のプロセスは、図 4-2 のようになる。システム企画部門が建設部門に情報を伝達するため、システム企画部門の 1 名の担当者が研修講師となり、建設部門の各グループから組織代表として 1 名ずつを集め、会議運営研修を開催する。この研修受講を通じて、会議運営に関する情報をまず公式仲

介人である業務1担当者に伝達する。その後、各グループの業務1担当者が同じグループに所属する他のメンバーに伝達情報を展開することが前提として意図され、設計されている。

研修後の展開方法は、特に指定されることなく公式仲介人に任されている。実際の会議の場で実演されたり、会議で説明・周知されたり、メールで研修資料を送付したり、紙で研修資料を回覧したり、公式仲介人によって様々な方法がとられることが前提であった。

この事例は、送り手から公式仲介人を通じ、受け手に情報が伝達される官僚制組織の典型的な情報伝達プロセスである。

次に、サンプルとなる建設部門の組織構成について表4-1に示す。建設部門は、計10のグループと建設部門内に設置されているCセンターから構成され、またCセンターは計8のグループで構成されているため、建設部門全体としては計18のグループが存在する。

表4-1 サンプル組織の構成

グループ	GM	業務1 担当者	メンバー
	A	1名	3名
	B	1名	3名
	C	1名	4名
	D	1名	2名
建設部門	E	1名	4名
	F	1名	1名
	G	1名	6名
	H	1名	4名
	I	1名	3名
	J	1名	2名
建設部門	K	1名	4名
Cセンター	L	1名	4名

M	1名	1名	3名
N	1名	1名	4名
O	1名	1名	5名
P	1名	1名	2名
Q	1名	1名	3名
R	1名	1名	3名
計	18	18名	60名

建設部門のA～Rの各18グループには、1名のグループマネージャー（GM）がそれぞれいて、その下にグループメンバーが配置されている。Aグループを例にとると、GM1名の下にメンバーが4名配置され、計5名で構成されている。メンバー4名のうち1名は業務1担当者（本章の事例における公式仲介人）であるため、表4-1上では業務1担当者とメンバーを区別しているが、この間にはGMとメンバー間のような上下関係はない。同様にFグループの場合では、GM1名の下にメンバーは2名、うち1名が業務1担当者として配置されている。表4-1の通り、各グループには1名ずつが必ず、業務1担当者として割り当てられている。

本事例で取り扱う2010年11月に開催された会議運営研修は、会議を効率・効果的に運営するためのノウハウを学ぶ研修であり、講義による約30分間の座学研修であり、伝達される主な情報は、以下の通り3つである。

情報1（会議設計時の情報）：会議開催者は開催目的に合わせた会議設計を実施する

情報2（会議開始時の情報）：会議開催者は開始前に会議のゴールを参加者全員で共有する

情報3（会議終了時の情報）：会議開催者は会議終了時、会議の結論、持ち越し事項・担当者・期日について参加者全員で合意する

なお、研修当日に18名の業務1担当者全員が出席できるとは限らない。そ

の場合は、同グループ内他のメンバーによる代理出席または欠席ということになるが、仮に欠席の場合であっても、研修事後にシステム企画部より業務1担当者宛て研修資料がメール送付され、グループメンバーへの展開依頼がなされる。

## 4.2 測定項目とデータ収集・分析方法

本章の研究目的は、受け手の情報活用に影響する要因の解明であるため、2章の先行研究でレビューした、行動変容の鍵要因とされている3つの要因を採り上げる。

第1は、情報内容に対する送り手の態度という要因から、本事例での送り手となる公式仲介人の情報への賛同に着目する。第2は、主観的規範という要因から、受け手となるメンバーの規範的存在としての上司による情報の推奨に着目する。第3は、コントロール感という要因から、受け手の情報活用への困難意識に着目する。

以上の3つを説明変数として測定できるよう、新規にアンケートを設計した。アンケートは、情報1,2,3毎に説明変数用3問と従属変数用1問の計4問があるため、総計で12問あり、全ての設問は5点の間隔尺度による選択式とし、重回帰分析を可能にするよう設計した。具体的な設問内容とその回答選択肢は、表4-2に示す通りである。

表4-2 情報1～3についての設問内容と回答選択肢

対象	番号	設問内容と回答選択肢
情報1	1	あなたは実際に会議開催者となり、情報1「会議開催者は開催目的に合わせた会議設計を実施する」を活用しましたか →1 いつも活用しなかった→2 ほぼ活用しなかった→3 どちらとも言えない→4 ほぼ活用した→5 いつも活用した

	<p>情報 1 「会議開催者は開催目的に合わせた会議設計を実施する」は、業務 1 担当者（代理）の賛同をどの程度得ていると思われましたか</p> <p>→1 非常に弱い-2 弱い-3 どちらとも言えない-4 強い-5 非常に強い</p>
	<p>GM は会議を開催する前に、会議の目的に合致した参加者を招集することをどの程度推奨していると思えますか</p> <p>→1 非常に弱い-2 弱い-3 どちらとも言えない-4 強い-5 非常に強い</p>
	<p>あなたが実際に会議開催者となった場合、情報 1 「会議開催者は開催目的に合わせた会議設計を実施する」を活用するのに、困難さがどの程度ありますか</p> <p>→1 非常に弱い-2 弱い-3 どちらとも言えない-4 強い-5 非常に強い</p>
情報 2	<p>あなたは実際に会議開催者となり、情報 2 「会議開催者は開始前に会議のゴールを参加者全員で共有する」を活用しましたか</p> <p>→1 いつも活用しなかった-2 ほぼ活用しなかった-3 どちらとも言えない-4 ほぼ活用した-5 いつも活用した</p>
	<p>情報 2 「会議開催者は開始前に会議のゴールを参加者全員で共有する」は、業務 1 担当者（代理）の賛同をどの程度得ていると思われましたか</p> <p>→1 非常に弱い-2 弱い-3 どちらとも言えない-4 強い-5 非常に強い</p>
	<p>GM は会議を開始する際に、会議の目的を参加者全員で確認することをどの程度推奨していると思えますか</p> <p>→1 非常に弱い-2 弱い-3 どちらとも言えない-4 強い-5 非常に強い</p>
	<p>あなたが実際に会議開催者となった場合、情報 2 「会議開催者は開始前に会議のゴールを参加者全員で共有する」を活用するのに、困難さがどの程度ありますか</p> <p>→1 非常に弱い-2 弱い-3 どちらとも言えない-4 強い-5 非常に強い</p>

	あなたは実際に会議開催者となり、情報 3「会議開催者は会議終了時、会議の結論、持ち越し事項・担当者・期日について参加者全員で合意する」を活用しましたか →1 いつも活用しなかった-2 ほぼ活用しなかった-3 どちらとも言えない-4 ほぼ活用した-5 いつも活用した
情報 3	情報 3「会議開催者は会議終了時、会議の結論、持ち越し事項・担当者・期日について参加者全員で合意する」は、業務 1 担当者（代理）の賛同をどの程度得ていると思われましたか →1 非常に弱い-2 弱い-3 どちらとも言えない-4 強い-5 非常に強い
	GM は会議を終了する際に、会議の結論を参加者全員で確認することをどの程度推奨していると思えますか →1 非常に弱い-2 弱い-3 どちらとも言えない-4 強い-5 非常に強い
	あなたが実際に会議開催者となった場合、情報 3「会議開催者は会議終了時、会議の結論、持ち越し事項・担当者・期日について参加者全員で合意する」を活用するのに、困難さがどの程度ありますか →1 非常に弱い-2 弱い-3 どちらとも言えない-4 強い-5 非常に強い

アンケートは、建設部門で最終的な受け手となったメンバー計 60 名全員に対して実施する。イントラネットアンケートデータベースを用いて、回答データは電子的に収集する。アンケートの実施期間は、2010 年 12 月の 2 週間である。

分析ソフトは、IBM SPSS Statistics Version 23.0 を用いる。分析方法は、情報 1,2,3 毎の 4 変数間での相関分析を行ったうえで、従属変数を受け手の情報活用とし、説明変数の 3 変数を強制投入し重回帰分析を行う。従属変数への説明変数の有意確率が 5%水準を満たす場合、その説明変数の影響があるものとして取り扱う。なお、公式仲介人からその情報を伝達された認識がない人には、公式仲介人の情報賛同についての回答を求めない。

## 4.3 分析結果

アンケートには、60名中56名が回答したため、回答率は約93.3%であった。

なお、最終的な受け手となったメンバーとは、建設部門とそのCセンターに所属する全18グループの全96名のうち、GM18名と業務1担当者（代理出席があった場合は、業務1担当者でなく代理出席した人を指す）18名を除いた、全60名を指している。すなわち、上司および公式仲介人以外の受け手のことである。

アンケートの回答分布は、表4-3に示す通りである。

表4-3 情報1～3についての設問に対する回答分布

対象	番号	1	2	3	4	5
情報1	1	1	3	31	20	1
	2	0	3	21	21	2
	3	0	2	17	32	5
	4	2	13	31	10	0
情報2	1	1	4	29	21	1
	2	0	3	21	22	2
	3	0	3	18	30	5
	4	4	17	29	6	0
情報3	1	1	5	25	24	0
	2	1	2	18	25	1
	3	0	2	20	31	3
	4	3	18	29	6	0

なお表4-3において、情報1の1,3,4は計56名が、2は計47名が有効回答を



した。情報2の1,3,4は計56名が、2は計48名が有効回答をした。情報3の1は計55名が、2は計47名が、3,4は計56名が有効回答をした。情報1~3において、2の有効回答数が相対的に少ないのは、その情報を伝達された認識がないと回答した人を除外したためである。各情報の2の設問に回答した人は、他の設問にも全て有効回答をしたため、以降は2の設問に回答した人に限定して分析を行う。

情報1,3については47名分の、情報2については48名分の有効回答データを用いて、IBM SPSS Statistics Version 23.0による解析を行った。説明変数である3つの要因と従属変数である受け手の情報活用について、変数間の関係を見るため、表4-4~4-6に各情報についての基本統計と相関を示す。

情報1についての基本統計と、相関分析結果を表4-4に示す。

表4-4 情報1についての基本統計と相関

情報1	平均	標準偏差	仲介人 賛同	上司 推奨	受け手 活用困難	受け手 活用
仲介人賛同	3.47	0.687				
上司推奨	3.72	0.682	0.375**			
受け手活用困難	2.81	0.741	0.223	0.022		
受け手活用	3.36	0.705	0.406**	0.258	-0.322*	

n=47. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

表4-4に示す通り、情報1については、受け手の情報活用に対し、公式仲介人の情報賛同が0.406の正相関、受け手の情報活用への困難意識が0.322の逆相関、説明変数間では、仲介人の情報賛同と上司の情報推奨に0.375の正相関が見られた。

情報 2 についての基本統計と、相関分析結果を表 4-5 に示す。

表 4-5 情報 2 についての基本統計と相関

情報 2	平均	標準偏差	仲介人 賛同	上司 推奨	受け手 活用困難	受け手 活用
仲介人賛同	3.48	0.684				
上司推奨	3.71	0.713	0.162			
受け手活用困難	2.58	0.767	-0.139	-0.110		
受け手活用	3.38	0.733	0.398**	0.295*	-0.246	

n=48. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

表 4-5 に示す通り、情報 2 については、受け手の情報活用に対し、公式仲介人の情報賛同が 0.398、上司の情報推奨が 0.295 の正相関があり、説明変数間の相関は見られなかった。

情報 3 についての基本統計と、相関分析結果を表 4-6 に示す。

表 4-6 情報 3 についての基本統計と相関

情報 3	平均	標準偏差	仲介人 賛同	上司 推奨	受け手 活用困難	受け手 活用
仲介人賛同	3.49	0.718				
上司推奨	3.70	0.623	0.284			
受け手活用困難	2.62	0.768	-0.047	-0.153		
受け手活用	3.40	0.712	0.115	0.229	-0.108	

n=47.

表 4-6 に示す通り、情報 3 については、従属変数、説明変数含め全 4 変数間において相関は見られなかった。

次に表 4-7～4-9 は、情報 1、情報 2、情報 3 それぞれについて、重回帰分析した結果である。ここでは、説明変数の有意確率から従属変数の影響を判断する。

情報 1 についての分析結果を表 4-7 に示す。

表 4-7 情報 1 についての重回帰分析結果

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	β			許容度	VIF
(定数)	2.489	0.614		4.056	0.000		
仲介人賛同	0.479	0.140	0.467**	3.427	0.001	0.813	1.230
上司推奨	0.095	0.137	0.092	0.694	0.492	0.855	1.169
受け手活用困難	-0.407	0.120	-0.428**	-3.391	0.002	0.946	1.057

従属変数：受け手活用。 n=47。 Adj.R<sup>2</sup>=0.306。 \*\*p<.01。

表 4-7 より、重回帰式は次式となる。

$$Y = 0.479X_1 + 0.095X_2 - 0.407X_3 + 2.489$$

Y = 受け手の情報活用

X<sub>1</sub> = 公式仲介人の情報賛同

X<sub>2</sub> = 上司の情報推奨

X<sub>3</sub> = 受け手の情報活用への困難意識

モデル（重回帰式）の適合度合いを示す 1 指標である自由度調整済決定係数の値は、表 4-7 の場合では 0.306 である。また従属変数である受け手の情報活用に対し、公式仲介人の情報賛同、受け手の情報活用への困難意識がそれぞれ 1%水準で有意であった。次に表 4-7 中の標準化係数とは、標準偏回帰係数を指す。この数値が他の説明変数に比べて高いほど、従属変数、すなわち受け手の情報活用への影響が大きいことを意味する。この標準化係数からでは、受け手

の情報活用への困難意識よりも、公式仲介人の情報賛同の方が高いことが表から見てとれる。

情報 2 についての分析結果を表 4-8 に示す。

表 4-8 情報 2 についての重回帰分析結果

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	$\beta$			許容度	VIF
(定数)	1.703	0.787		2.164	0.036		
仲介人賛同	0.362	0.144	0.338*	2.523	0.015	0.959	1.043
上司推奨	0.227	0.137	0.221	1.656	0.105	0.966	1.035
受け手活用困難	-0.167	0.127	-0.175	-1.314	0.196	0.973	1.028

従属変数：受け手活用。 n=48。 Adj.R<sup>2</sup>=0.191。 \*p<.05

表 4-8 より、重回帰式は次式となる。

$$Y = 0.362X_1 + 0.227X_2 - 0.167X_3 + 1.703$$

Y = 受け手の情報活用

X<sub>1</sub> = 公式仲介人の情報賛同

X<sub>2</sub> = 上司の情報推奨

X<sub>3</sub> = 受け手の情報活用への困難意識

自由度調整済決定係数の値は、表 4-8 の場合では 0.191 である。また従属変数である受け手の情報活用に対し、公式仲介人の情報賛同のみが 5%水準で有意であった。

情報3 についての分析結果を表 4-9 に示す。

表 4-9 情報3 についての重回帰分析結果

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	$\beta$			許容度	VIF
(定数)	2.546	0.858		2.967	0.005		
仲介人賛同	0.053	0.153	0.054	0.350	0.728	0.919	1.088
上司推奨	0.231	0.178	0.202	1.294	0.202	0.900	1.112
受け手活用困難	-0.070	0.139	-0.075	-0.501	0.619	0.977	1.024

従属変数：受け手活用。 n=47. Adj.R<sup>2</sup>=-0.005.

表 4-9 より，重回帰式は次式となる。

$$Y = 0.053X_1 + 0.231X_2 - 0.070X_3 + 2.546$$

Y = 受け手の情報活用

X<sub>1</sub> = 公式仲介人の情報賛同

X<sub>2</sub> = 上司の情報推奨

X<sub>3</sub> = 受け手の情報活用への困難意識

自由度調整済決定係数の値が，表 4-9 の場合では著しく低く，有意確率にも見られる通り，どの説明変数も有意でない。

本結果について考察する。情報1 については，開催目的に合わせた会議設計の実施であったが，公式仲介人の情報賛同と受け手本人の情報活用への困難意識が，受け手の情報活用に強く影響していると解釈できる。公式仲介人の情報賛同に加え，本人の困難意識が強く影響しているのは，会議設計の実施までは受け手本人の権限に係わることであるため，困難意識をより助長した可能性があると考えられる。

情報2 については，会議開始前のゴールの共有であったが，公式仲介人の情報賛同が，受け手の情報活用に影響していると解釈できる。情報1 と比較する

と、会議のゴール共有自体がそれほど困難なこととは考えにくいいため、これによって、困難意識が有意でなかった可能性が考えられる。

情報3については、会議の結論・持ち越し事項・担当者・期日についての参加者全員での合意であったが、これはダブルバーレル質問となっていた可能性が高く、これによって、正しく測定できなかつた可能性が考えられる。

また、情報1から情報3全てに共通して、上司の情報への推奨が有意とならなかつた。これは、会議運営という問題が、上司特有なことではなく、組織成員が日常的に経験する一般的なことであると考えられることから、上司は重要他者であるものの、それよりも、受け手に直接的にメッセージを発信してきた公式仲介人からの影響の方が強くなつた可能性が考えられる。

ここで、このアンケートについて補足する。研修終了後アンケート実施までの期間は、約1ヶ月であった。同じアンケートの別設問への回答データから、建設部門では標準的な1ヶ月において、1人当たり平均で約13.3回の会議に出席し、うち約3.3回の会議を開催していることが算出されている。よって、本事例で伝達された会議運営に関する各情報を、活用する機会が得られなかつたという可能性は少ない。なお、ここで分析対象とした変数は情報活用であり、情報の活用意欲ではない。

また、伝達される情報の特性の観点から考察する。本研究で取り扱った情報は、専門的でもなければ部門特有でもない。むしろ一般的・共通的で部門汎用、会議を開催する人であれば、誰でも活用可能な情報であると考えられる。会議を運営する業務やその文脈は、部門間で大きな差異はないと捉えるのが自然であろう。よって、会議運営に関する情報とは、近接移転（ディクソン、2003）の対象となる。

## 4.4 まとめ

本章では、組織成員は、公式仲介人を通じて伝達された情報を活用していく際、何が促進要因となっているか（SRQ2）という研究課題を解くことが目的であった。この目的達成のため本章の研究事例は、スタッフ部門であるシステム企画部門からライン部門である建設部門への情報伝達を題材とした。送り手

となるシステム企画部門の研修講師から、公式仲介人となる建設部門の業務 1 担当者を通じて、受け手となるメンバーに情報伝達される事例であるため、本事例は本研究課題に対し妥当性がある。

公式仲介人を通じて伝達された会議運営に関する情報が、受け手に活用されるための促進要因を分析するため、公式仲介人の情報への賛同、上司による情報の推奨、受け手の情報活用への困難意識、の 3 つの要因を説明変数とし、受け手の情報活用を従属変数として重回帰分析を行った。分析の結果、受け手の情報活用への影響が統計的に有意だったのが、公式仲介人の情報への賛同であった。これは、公式仲介人を通じて伝達された情報を、組織成員が活用していく際の促進要因が、組織成員が伝達時に認知する公式仲介人の情報への賛同であることを示唆する。

## 第 5 章

# 公式仲介人の情報賛同を促進する要因の分析

### 5.1 研究事例とサンプル

本章では引き続き，組織成員は，公式仲介人を通じて伝達された情報を活用していく際，何が促進要因となっているか（SRQ2）という研究課題を解く．前章で明らかにした通り，組織成員（受け手）の情報活用への影響が統計的に有意だったのが，公式仲介人の情報賛同であった．そのため本章では，送り手からの情報伝達における公式仲介人の情報賛同の促進要因を分析する．

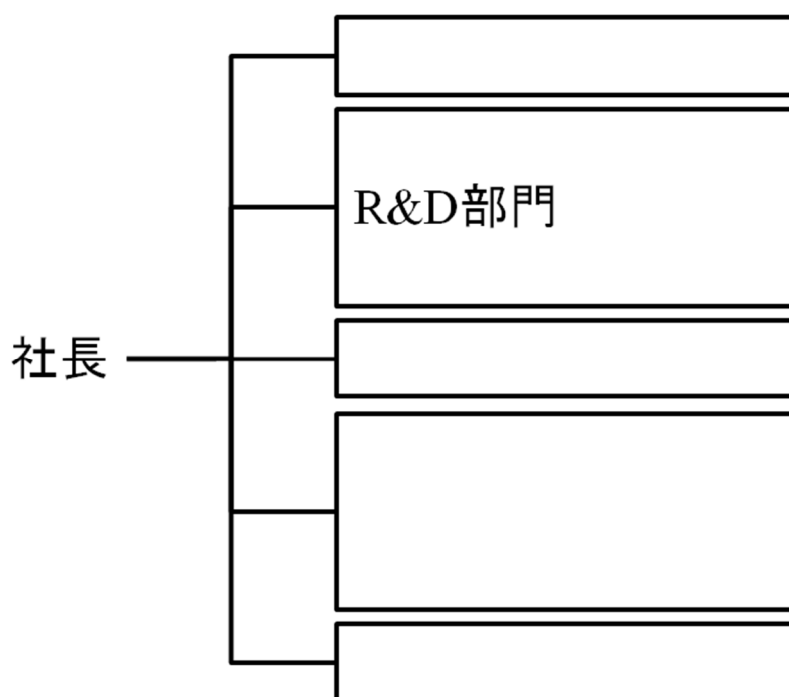


図 5-1 組織図上における R&D 部門から全部門への情報伝達



本章で取り扱うのは、図 5-1 の組織図上における R&D 部門から、全社各部門への情報伝達の事例である。なお、R&D 部門はスタッフ部門であり、伝達される各部門はライン部門であると位置づけることができる。

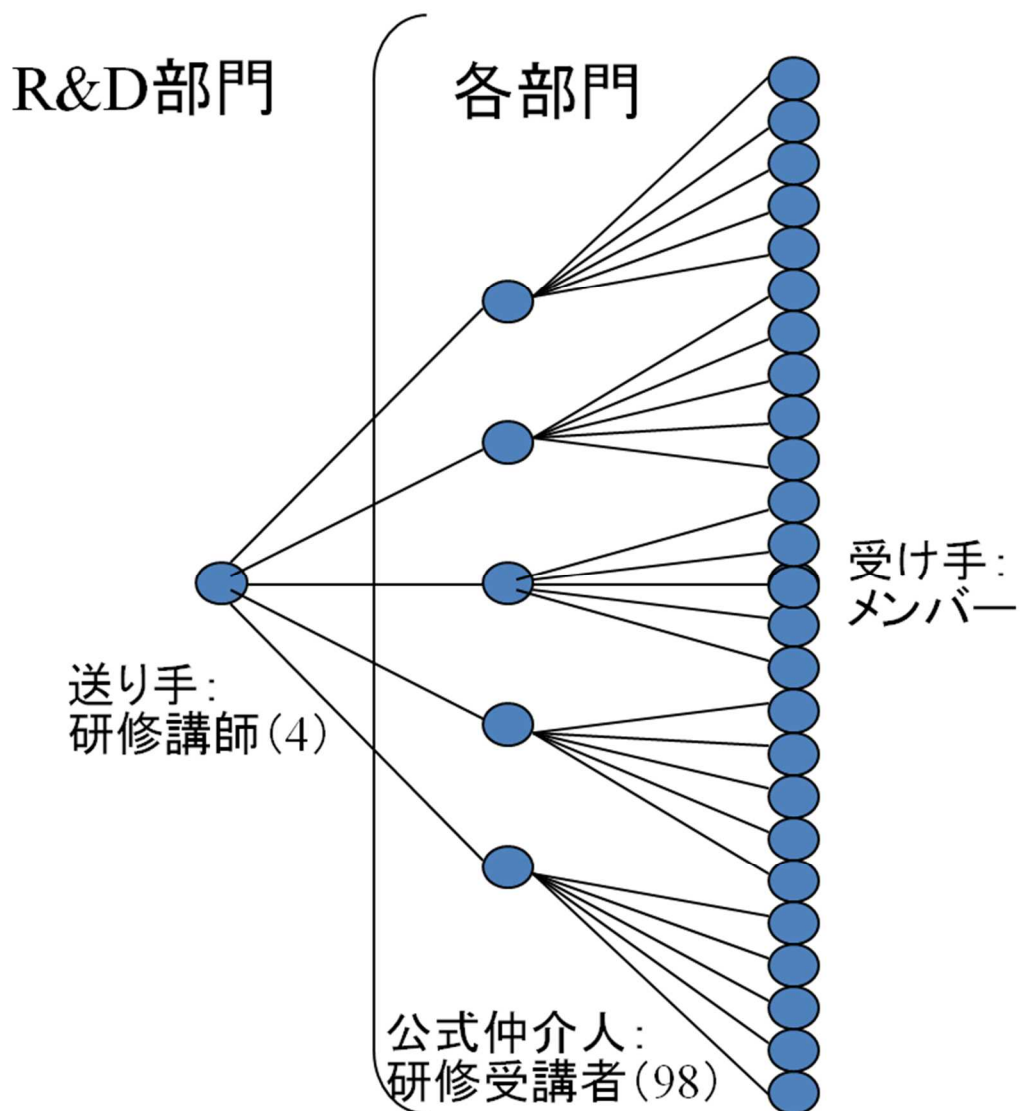


図 5-2 本章の事例における部門間情報伝達のイメージと該当者・人数

本事例の情報伝達のプロセスは、図 5-2 のようになる。R&D 部門が全社各部門に情報を伝達し普及させるため、R&D 部門の 4 名の担当者が研修講師とな

り、全社各部門から組織代表として研修受講者を募り、安全研修を開催する。この研修受講を通じて、ヒューマンファクターに関する情報をまず公式仲介人である 98 名の研修受講者に伝達する。その後、研修受講者が指導者となり、所属組織に伝達情報を展開することが前提として期待され、設計されている。

この事例も前章の事例同様、送り手から公式仲介人を通じ、受け手に情報が伝達される官僚制組織の典型的な情報伝達プロセスである。

本章で取り扱う安全研修は、2014 年 2 月から 2015 年 3 月までに実施された計 5 回分（各回とも同内容）を対象とする。この安全研修は、R&D 部門のうちヒューマンファクター分野の研修講師から、ヒューマンファクターの考え方が付与される研修である。約 2 日間のカリキュラムで講義・演習により、ヒューマンエラーに関連する事故やトラブル事例についての分析手法を、対話形式で学ぶ座学研修である。ここでは、分析の基礎となる以下の情報が最も重要だとして、各職場の指導者としてこの情報を普及する役割を期待される研修受講者に伝達される。

情報：ヒューマンエラーは引き起こされる

これは、ヒューマンエラーが原因で事故やトラブルが起こるのではなく、ヒューマンエラーが発生すること自体が、人間の特性と、その人を取り巻く周辺要因の特性とが不調和であった結果であるということの意味する。事故やトラブル事例の調査・分析の際に重要なのは、手法の中身である具体的方法論よりも、その事故やトラブル事例をヒューマンエラーは引き起こされるという考え方（観点）に基づいて捉えることの方が、より重要だという立場である。したがって、仮にヒューマンエラーを起こした当事者だけを責めるような分析は、組織全体にとっての改善策とならないため、よろしくないというメッセージを含んでいる。

なお、この安全研修の講師業の運営体制は、各回とも 2 名体制が基本である。今回の対象である計 5 回の安全研修においては、計 4 名が研修講師を務めた。

## 5.2 測定項目とデータ収集・分析方法

本章の研究目的は、受け手の情報活用に影響した、公式仲介人の情報賛同に影響する要因の解明である。前章同様に、情報内容に対する送り手の態度という観点、情報を受け取る側の公式仲介人の主観的規範という観点、同じく公式仲介人のコントロール感という観点から、それぞれ要因を挙げた。これらに加えて2章の先行研究で示唆された、送り手の専門性や、対人態度の代表例として価値観や職場理解度という要因をも含めた。

以上を説明変数として測定できるように、社会調査法（島崎, 2010）を参考に新規にアンケートを設計した。アンケートは、送り手（研修講師）についての4問、公式仲介人（受講者）についての4問、公式仲介人の上司についての2問、受け手（受講者の職場メンバー）についての4問があるため、総計で14問あり、全ての設問は5点の間隔尺度による選択式とし、重回帰分析を可能にするよう設計した。具体的な設問内容とその回答選択肢は、表5-1に示す通りである。なお、表5-1中の公式仲介人の要因についての1つ目の設問（番号5）のみが従属変数であり、それ以外の設問は全て説明変数である。

表5-1 送り手、公式仲介人、上司および受け手の要因に係る設問内容と回答  
選択肢

要因	番号	設問内容
送り手	1	「ヒューマンエラーは引き起こされる」という考え方について、研修講師自身はどの程度賛同していると思われましたか？ →1 全く賛同していない-2 あまり賛同していない-3 どちらとも言えない-4 賛同している-5 強く賛同している
	2	あなたと研修講師では、価値観はどの程度近い（または遠い）と思えますか？ →1 非常に近い-2 近い-3 どちらとも言えない-4 遠い-5 非常に遠い
	3	「ヒューマンエラーは引き起こされる」という考え方について、研修講師は専門性をどの程度持っていると思えますか？ →1 非常に浅い専門性-2 浅い専門性-3 どちらとも言えない-4 高い専門性-5 非常に高い専門

性

あなたの店所（現所属）の現場を、研修講師はどの程度理解していると思いますか？

- 4 →1 全く理解していない-2 あまり理解していない-3 どちらとも言えない-4 理解している-5 よく理解している

---

あなた自身は「ヒューマンエラーは引き起こされる」という考え方にどの程度賛同しますか？

- 5 →1 全く賛同しない-2 あまり賛同しない-3 どちらとも言えない-4 賛同する-5 強く賛同する

「ヒューマンエラーは引き起こされる」は、あなたにとってどの程度業務に活かし易い（または活かし難い）考え方ですか？

- 6 →1 非常に活かし易い-2 活かし易い-3 どちらとも言えない-4 活かし難い-5 非常に活かし難い

公式  
仲介人

「ヒューマンエラーは引き起こされる」という考え方を、あなた自身が業務に活かせる（または他人に説明できる）機会はどの程度ありますか？

- 7 →1 非常に少ない-2 少ない-3 どちらとも言えない-4 多い-5 非常に多い

「ヒューマンエラーは引き起こされる」という考え方を、あなた自身が、現在所属する職場（例：G、部、店所など）のメンバー（社員）に伝える必要性はどの程度ありますか？

- 8 →1 全く必要性がない-2 あまり必要性がない-3 どちらとも言えない-4 必要性がある-5 強い必要性がある

---

「ヒューマンエラーは引き起こされる」という考え方について、あなたの現在の直属上司はどの程度賛同している（または賛同する）と思いますか？

- 9 →1 全く賛同していない-2 あまり賛同していない-3 どちらとも言えない-4 賛同している-5 強く賛同している

上司

「ヒューマンエラーは引き起こされる」という考え方について、あなたの現在の直属上司はどの程度推奨する行動を取っていますか？

- 10 →1 全くとっていない-2 あまりとっていない-3 どちらとも言えない-4 とっている-5 よくとっている

---

あなたが現在所属する職場（例：G、部、店所など）のメンバー（社員）は「ヒューマンエラーは引き起こされる」という考え方にどの程度賛同すると思いますか？

- 11 →1 全く賛同しない-2 あまり賛同しない-3 どちらとも言えない-4 賛同する-5 強く賛同する

受け手

- 12 あなたとあなたが現在所属する職場（例：G、部、店所など）のメンバー（社員）では、価値観

---

ほどの程度近い（または遠い）と思いますか？

→1 非常に近い-2 近い-3 どちらとも言えない-4 遠い-5 非常に遠い

「ヒューマンエラーは引き起こされる」は、あなたが現在所属する職場（例：G，部，店所など）のメンバー（社員）にとって、どの程度業務に活かし易い（または活かし難い）考え方だと思いますか？

13

→1 非常に活かし易い-2 活かし易い-3 どちらとも言えない-4 活かし難い-5 非常に活かし難い

「ヒューマンエラーは引き起こされる」という考え方を、あなたが現在所属する職場（例：G，

14 部，店所など）のメンバー（社員）が業務に活かせる機会はどの程度あると思いますか？

→1 非常に少ない-2 少ない-3 どちらとも言えない-4 多い-5 非常に多い

---

アンケートは、受講者である公式仲介人計 98 名全員に対して実施する。イントラネットアンケートデータベースを用いて、回答データは電子的に収集する。アンケートの実施期間は、各回研修終了後 3 日以内である。

分析ソフトは、IBM SPSS Statistics Version 23.0 を用いる。分析方法は、全 14 変数間での相関分析を行ったうえで、送り手、公式仲介人、上司、受け手ごとに前述した各要因を全て説明変数に強制投入し、公式仲介人の情報賛同を従属変数にとって重回帰分析を行う。その結果、説明変数間に多重共線性の問題が生じたときには、当該説明変数を除外して再度重回帰分析を実行する。そして最後に、各分析において有意であるまたは有意傾向である、特に影響する説明変数間のみで最終分析を行う。なお、従属変数への説明変数の有意確率が 5% 水準を満たす場合、その説明変数は有意であるとして取り扱う。従属変数への説明変数の有意確率が 5%以上 10%未満の場合、その説明変数は有意傾向であるとして取り扱う。以上により、公式仲介人の情報賛同に最も影響する要因を明らかにしていく。

## 5.3 分析結果

アンケートには、98 名中 96 名が回答したため、回答率は約 98%であった。アンケートの回答分布は、表 5-2 に示す通りであり、いずれの設問についても

計 96 名が有効回答をした。

表 5-2 各要因に係る設問に対する回答分布

要因	番号	1	2	3	4	5
送り手	1	1	0	0	38	57
	2	24	54	14	2	2
	3	0	0	5	50	41
	4	1	8	37	43	7
公式	5	0	0	1	35	60
	6	21	51	14	5	5
仲介人	7	3	13	15	46	19
	8	0	1	4	49	42
上司	9	0	2	15	53	26
	10	0	5	19	49	23
受け手	11	0	1	19	64	12
	12	5	56	26	9	0
	13	14	59	15	6	2
	14	1	13	10	59	13

表 5-2 の 96 名分の有効回答データを用いて、IBM SPSS Statistics Version 23.0 による解析を行った。変数間の関係を見るため、全 14 変数についての基本統計と相関を表 5-3 に示す。

表 5-3 全 14 変数についての基本統計と相関

変数名称	平均	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 送り手情報賛同	4.56	.612														
2 送り手価値観	2.00	.821	-.251*													
3 送り手専門性	4.38	.585	.257*	-.175												
4 送り手現場理解	3.49	.795	-.009	-.081	.280**											
5 仲介人情報賛同	4.61	.510	.499**	-.327**	.313**	.211*										
6 仲介人活用困難	2.19	1.009	-.138	.013	-.174	-.168	-.206*									
7 仲介人活用機会	3.68	1.041	.156	-.074	.270**	.358**	.259*	-.273**								
8 仲介人伝達必要性	4.38	.620	.215*	-.228*	.015	.008	.462**	-.215*	.353**							
9 上司情報賛同	4.07	.714	.122	-.323**	.211*	.493**	.280**	-.078	.386**	.128						
10 上司情報推奨	3.94	.805	.093	-.159	.296**	.410**	.248*	-.076	.453**	.090	.721**					
11 受け手情報賛同	3.91	.600	.145	-.086	.131	.318**	.225*	-.214*	.322**	.124	.483**	.424**				
12 受け手価値観	2.41	.734	.048	.070	-.089	-.327**	-.027	.024	-.267**	.009	-.519**	-.437**	-.487**			
13 受け手活用困難	2.20	.841	-.096	.122	-.238*	-.351**	-.286**	.129	-.443**	-.265**	-.129	-.152	-.255*	.363**		
14 受け手活用機会	3.73	.900	.050	-.071	.095	.173	.320**	-.222*	.613**	.354**	.146	.180	.206*	-.134	-.637**	

n=96. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

表 5-3 に示す通り，公式仲介人の情報賛同には，送り手の情報賛同，送り手と公式仲介人との価値観の遠さ，送り手の情報専門性，公式仲介人の情報伝達必要性，受け手の情報活用機会，の 5 つの変数が相関係数 0.3 以上となっている。中でも相関係数が 0.499 と最大になっているのが，送り手の情報賛同である。

次に表 5-4～5-7 は，送り手，公式仲介人，公式仲介人の上司，受け手それぞれについて，そして表 5-8 は，各分析において有意であるまたは有意傾向である，特に影響する説明変数間において，重回帰分析を行った結果である。

送り手の要因についての分析結果を表 5-4 に示す。

表 5-4 送り手についての重回帰分析結果

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	β			許容度	VIF
(定数)	2.393	0.487	—	4.914	0.000	—	—
情報賛同	0.351	0.075	0.422***	4.664	0.000	0.882	1.134
送り手 価値観	-0.115	0.055	-0.185*	-2.097	0.039	0.921	1.086
専門性	0.110	0.080	0.126	1.366	0.175	0.846	1.182
現場理解	0.106	0.057	0.164†	1.850	0.068	0.912	1.097

従属変数：仲介人情報賛同。 n=96。 Adj.R<sup>2</sup>=0.316。 †p<.10, \*p<.05, \*\*\*p<.001.

表 5-4 より，重回帰式は次式となる。

$$Y = 0.351X_1 - 0.115X_2 + 0.110X_3 + 0.106X_4 + 2.393$$

Y = 公式仲介人の情報賛同

X<sub>1</sub> = 送り手の情報賛同

X<sub>2</sub> = 送り手と公式仲介人との価値観の遠さ

X<sub>3</sub> = 送り手の情報専門性



X<sub>4</sub>=送り手の現場理解

モデル（重回帰式）の適合度合いを示す1指標である自由度調整済決定係数の値は、表 5-4 の場合では 0.316 である。次に表 5-4 中の標準化係数とは、標準偏回帰係数を指す。この数値が他の説明変数に比べて高いほど、従属変数、すなわち公式仲介人の情報賛同への影響が大きいことを意味する。具体的には、情報賛同が 0.422 であり、価値観-0.185 の約 2.28 倍、専門性 0.126 の約 3.35 倍、現場理解 0.164 の約 2.57 倍の影響力を持つ。また送り手の情報賛同が 0.1%水準、価値観が 5%水準でそれぞれ有意であること、現場理解が有意傾向である。

公式仲介人の要因についての分析結果は表 5-5 の通りである。

表 5-5 公式仲介人についての重回帰分析結果

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	β			許容度	VIF
(定数)	3.081	0.387	-	7.956	0.000	-	-
公式							
活用困難	-0.047	0.048	-0.094	-0.977	0.331	0.910	1.099
仲介人							
活用機会	0.043	0.049	0.088	0.883	0.380	0.835	1.198
伝達必要性	0.338	0.081	0.410***	4.167	0.000	0.860	1.162

従属変数：仲介人情報賛同。 n=96. Adj.R<sup>2</sup>=0.207. \*\*\*p<.001.

表 5-5 より、重回帰式は次式となる。

$$Y = -0.047X_1 + 0.043X_2 + 0.338X_3 + 3.081$$

Y=公式仲介人の情報賛同

X<sub>1</sub>=公式仲介人の情報活用困難

X<sub>2</sub>=公式仲介人の情報活用機会

X<sub>3</sub>=公式仲介人の情報伝達必要性

自由度調整済決定係数の値は、表 5-5 の場合では 0.207 である。次に、公式

仲介人の伝達必要性の標準化係数は 0.410 で、活用困難-0.094 の約 4.36 倍、活用機会 0.088 の約 4.66 倍である。この 3 変数では、伝達必要性のみが 0.1%水準で有意であり、他 2 変数は有意でない。

公式仲介人の上司の要因についての分析結果は表 5-6 の通りである。

表 5-6 公式仲介人の上司についての重回帰分析結果

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	共線性の統計量		
	B	標準誤差	$\beta$			許容度	VIF	
(定数)	3.762	0.299	-	12.593	0.000	-	-	
上司	情報賛同	0.150	0.102	0.211	1.469	0.145	0.480	2.085
	情報推奨	0.061	0.091	0.096	0.670	0.504	0.480	2.085

従属変数：仲介人情報賛同。 n=96. Adj.R<sup>2</sup>=0.063.

自由度調整済決定係数の値は、表 5-6 の場合では 0.063 である。表 5-6 から、この 2 変数間では多重共線性の問題を生じている（許容度が 0.480 と著しく低い）。また、ともに有意でない。

受け手の要因についての分析結果は表 5-7 の通りである。

表 5-7 受け手についての重回帰分析結果

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	共線性の統計量		
	B	標準誤差	$\beta$			許容度	VIF	
(定数)	3.055	0.513	-	5.961	0.000	-	-	
受け手	情報賛同	0.190	0.095	0.224*	1.993	0.049	0.743	1.346
	価値観	0.084	0.077	0.121	1.089	0.279	0.762	1.312
	活用機会	0.165	0.056	0.291**	2.938	0.004	0.956	1.046

従属変数：仲介人情報賛同。 n=96. Adj.R<sup>2</sup>=0.112. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

表 5-7 より，重回帰式は次式となる．

$$Y=0.190X_1+0.084X_2+0.165X_3+3.055$$

Y=公式仲介人の情報賛同

X<sub>1</sub>=受け手の情報賛同

X<sub>2</sub>=受け手と公式仲介人との価値観の遠さ

X<sub>3</sub>=受け手の情報活用機会

自由度調整済決定係数の値は，表 5-7 の場合では 0.112 である．また，表 5-7 から情報活用困難を除外しているのは，多重共線性の問題を生じたためである．受け手の活用機会の標準化係数は 0.291 であり，情報賛同 0.224 の約 1.30 倍，価値観 0.121 の約 2.40 倍である．また受け手の活用機会が 1%水準，情報賛同が 5%水準でそれぞれ有意である．

これまでの分析において，有意であるまたは有意傾向である，6 変数についての最終分析結果は表 5-8 の通りである．

表 5-8 公式仲介人の情報賛同に特に影響する 6 要因間での重回帰分析結果

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	共線性の統計量		
	B	標準誤差	β			許容度	VIF	
(定数)	1.449	0.497	—	2.916	0.004	—	—	
情報賛同	0.326	0.068	0.392***	4.771	0.000	0.893	1.119	
送り手	現場理解	0.104	0.053	0.163	1.959	0.053	0.874	1.145
	価値観	-0.084	0.051	-0.136	-1.659	0.101	0.898	1.113
受け手	活用機会	0.087	0.048	0.154	1.809	0.074	0.831	1.204
	情報賛同	0.032	0.071	0.037	0.443	0.659	0.854	1.171
仲介人	伝達必要性	0.236	0.071	0.286**	3.309	0.001	0.805	1.242

従属変数：仲介人情報賛同. n=96. Adj.R<sup>2</sup>=0.428. \*\*p<.01, \*\*\*p<.001.

表 5-8 より，重回帰式は次式となる．

$$Y=0.326X_1+0.104X_2-0.084X_3+0.087X_4+0.032X_5+0.236X_6+1.449$$

Y=公式仲介人の情報賛同

X<sub>1</sub>=送り手の情報賛同

X<sub>2</sub>=送り手の現場理解

X<sub>3</sub>=送り手と公式仲介人との価値観の遠さ

X<sub>4</sub>=受け手の情報活用機会

X<sub>5</sub>=受け手の情報賛同

X<sub>6</sub>=公式仲介人の情報伝達必要性

自由度調整済決定係数の値は、表 5-8 の場合では 0.428 である。表 5-8 の VIF より、この 6 変数間で多重共線性の問題は生じていない。次に、送り手の情報賛同が 0.1%水準、公式仲介人の伝達必要性が 1%水準でそれぞれ有意であり、送り手の現場理解および受け手の活用機会がそれぞれ有意傾向であり、他 2 変数は有意でない。そして、送り手の情報賛同の標準化係数は 0.392 で、公式仲介人の伝達必要性 0.286 の約 1.37 倍、送り手の現場理解 0.163 の約 2.40 倍、受け手の活用機会 0.154 の約 2.55 倍の影響力である。これまでの分析を総括すると、送り手の情報賛同が、公式仲介人の情報賛同を特に高めるということが実証された。

なお、表 5-4~5-7 のそれぞれの自由度調整済決定係数の値から比較しても、公式仲介人の主観的規範として設定した、上司の 2 要因はいずれも公式仲介人の情報賛同に有意な影響を与えていない。これは、前章の結果を再現するものである。前章の考察を踏襲するなら、会議運営であれヒューマンファクターであれ、上司に直結する話ではないためという解釈もできるであろう。しかし、官僚制組織において上司が重要他者であることは間違いない。この再現結果が示唆することは、次の 2 つである。1 つは、受け手の主観的規範は態度・行動変容の規定因ではない可能性である。もう 1 つは、上司が受け手にとっての主観的規範でない可能性である。もし后者が正しいならば、上司は受け手にとってどのような存在なのであろう。

ここで、伝達される情報の特性の観点から考察する。本章の事例で取り扱った「ヒューマンエラーは引き起こされる」という情報自体は、暗黙知というよ

りは形式知化 (Zander & Kogut, 1995) されている。また、頻繁に行う定型業務で適用するものではない。よって、この情報は専門知移転 (ディクソン, 2003) の対象となる。

この内容は、自然科学で扱われる因果が明瞭なものとは相対的に、因果に曖昧性を持つ (Simonin, 1999; Szulanski, 1996) と言える。因果の曖昧性は、知識移転を困難にする (von Hippel, 1994; Szulanski, 1996; Petty & Wegener, 1998)。しかし、現代のような不確実性の高い外部環境下では、官僚制組織においても、個々の組織成員の臨機応変な対応・行動が都度求められるようになってきている。このためには、個々の組織成員にとっての判断の基礎となる、より高次で曖昧な情報の伝達と活用が必要になるのである。

## 5.4 まとめ

本章では前章に引き続き、組織成員は、公式仲介人を通じて伝達された情報を活用していく際、何が促進要因となっているか (SRQ2) という研究課題を解くことが目的であった。前章の分析結果から、公式仲介人の伝達情報に対する賛同度合いが、組織成員 (受け手) の情報の活用に統計的に有意な影響をもたらすことがわかっている。そこで本章の研究では、公式仲介人の情報賛同が何によって高められるのかを解明するため、送り手、公式仲介人、公式仲介人の上司および受け手の要因に注目して分析することを目的とした。

この目的達成のため、スタッフ部門である R&D 部門から全社に展開される安全研修を題材に、公式仲介人となる受講者全 98 名に対しアンケートを実施した。R&D 部門の研修講師 (送り手) から、研修を受講する各部門の代表者 (公式仲介人) を通じて組織成員 (受け手) に情報伝達されることが想定されている事例であるため、本事例は本研究課題に対し妥当性がある。

うち 96 名から得られた有効回答データを利用し、公式仲介人の情報賛同を従属変数とした重回帰分析をした結果、公式仲介人の情報賛同への影響が統計的に有意だったのが、送り手の伝達情報に対する賛同度合いであった。これは、公式仲介人の情報賛同の促進要因が、公式仲介人が認知する送り手の情報賛同であることを示唆する。また前章の分析結果も含めて総括すると、公式仲介人

を通じて伝達された情報を，組織成員が活用していく際の促進要因が，組織成員が受信時に認知する公式仲介人の情報への賛同であり，その公式仲介人の情報賛同は，公式仲介人が受信時に認知する送り手の情報賛同を起源とすることを示唆するのである。

## 第 6 章

# 組織成員の情報活用に至る組織成員の認知プロセス分析

### 6.1 研究事例とサンプル

本章では、公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用を促進するのは、組織成員のどのような認知プロセスか（SRQ3）という研究課題を解くため、公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用を促進する、組織成員の認知プロセスを分析する。

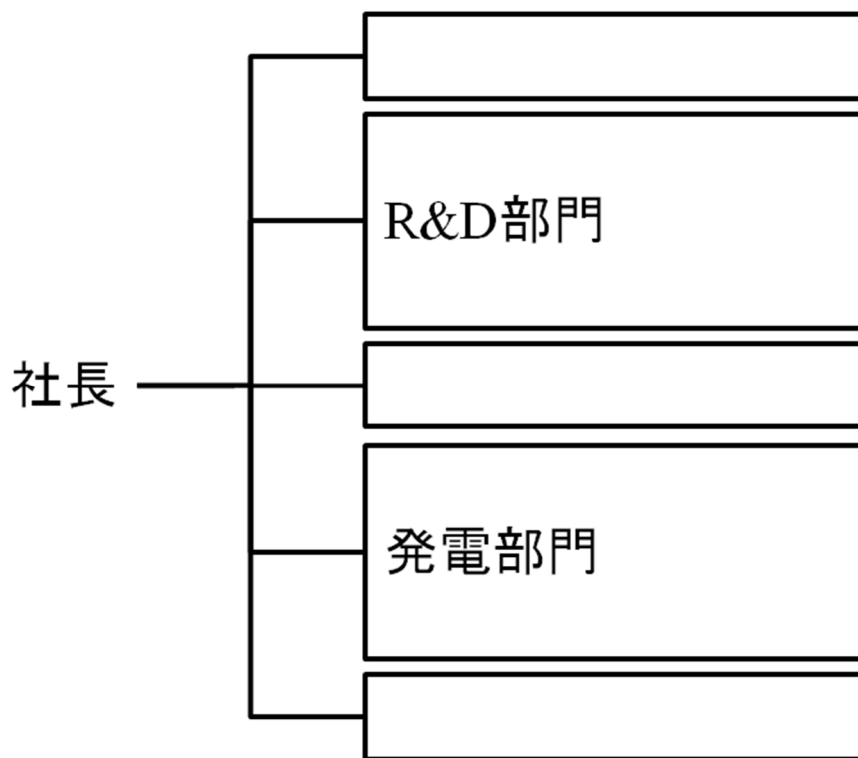


図 6-1 組織図上における R&D 部門から発電部門への情報伝達

本章で取り扱うのは、図 6-1 の組織図上における R&D 部門から、発電部門への情報伝達の事例である。なお、R&D 部門はスタッフ部門であり、発電部門はライン部門であると位置づけることができる。

本事例で取り扱う運転管理研修は、天災など有事の対応能力向上を目指す研修であり、A 発電所における全運転員を対象に、2014 年 10 月から 2015 年 1 月に全 5 回（各回同内容、1 回当たり 13～20 名が受講）実施された。この研修では、以下の情報を伝達することが主目的であった。

情報：想像できないことには対応できない（対応が遅れてしまう）

この運転管理研修は、発電所における仮想の危機的状況について検討し、様々なリスクについて議論することで状況想像力を育み、有事の対応能力の向上をねらいとしている。平時からマニュアルに明記されない状況や、その際のリスクをも自ら想像し、自ら進んで対応策を検討することを企図したものである。

各 5 回とも、R&D 部門に所属する研修講師 1 と発電所内の人材育成部門に所属する研修講師 2 の 2 名が協働し、講師を務めた。研修講師 1 および研修講師 2 とも運転員経験者であったが、研修講師 1 の経験が約 5 年に留まるのに対し、研修講師 2 の経験は 30 年を超えていた。

## 6.2 測定項目とデータ収集・分析方法

本章の研究目的は、公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用を促進する、組織成員の認知プロセスの解明である。そのため、公式仲介人の情報伝達の要素や、受け手（組織成員）の情報活用に至る認知プロセスの要素を含む必要がある。

プロセスの解明に適した、共分散構造分析を可能にするよう、Fowler (2002) を参考に新規にアンケートを設計した。アンケートは、総計で 23 問であり、



その全設問内容と回答選択肢を表 6-1 に示す。設問 1 が単一選択、設問 8 が複数選択の選択式設問であり、それ以外の全設問（計 21 問）については、5 点の間隔尺度による選択式である。なお、研修講師 1 と研修講師 2 を比較検討できるよう、区別した。

表 6-1 アンケートの設問内容と回答選択肢

設問	設問内容	変数名称
1	受講する前からこの考え方を、あなたは知っていましたか？ →1 はいー2 いいえ	—
2	この考え方について、あなたはこの研修前にどの程度賛同していましたか？ →1 全く賛同していなかったー2 あまり賛同していなかったー3 どちらとも言えないー4 賛同していたー5 強く賛同していた	前情報賛同
3	この考え方を業務に活かすことが、あなたはこの研修前にどの程度自分にとってメリットがあると感じていましたか？ →1 全くメリットがないー2 あまりメリットがないー3 どちらとも言えないー4 メリットがあるー5 とてもメリットがある	前情報メリット
4	あなたは、研修受講前までに、マニュアルに記載のないような状況を想像し、自身の対応（行動）策を検討することがありましたか？ →1 全くなかったー2 あまりなかったー3 どちらとも言えないー4 あったー5 とてもあった	前情報活用
5	この考え方について、あなたは現在どの程度賛同していますか？ →1 全く賛同していないー2 あまり賛同していないー3 どちらとも言えないー4 賛同しているー5 強く賛同している	後情報賛同
6	この考え方を業務に活かすことが、あなたは現在どの程度自分にとってメリットがあると感じていますか？ →1 全くメリットがないー2 あまりメリットがないー3 どちらとも言えないー4 メリットがあるー5 とてもメリットがある	後情報メリット
7	あなたは、研修受講以降これまでの間、マニュアルに記載のないような状況を想像し、自身の対応（行動）策を検討することがありましたか？	後情報活用

- 1 全くなかったー2 あまりなかったー3 どちらとも言えないー4 あったー5 とてもあった
- 受講する前から、研修講師 1、研修講師 2 のことを、あなたは知っていましたか？
- 8 →1 研修講師 1 の人を知っていたー2 研修講師 2 の人を知っていたー3 両者とも知らなかった ー
- 研修講師 1 のことを、あなたはこの研修前にどの程度信頼していましたか？
- 9 →1 全く信頼していなかったー2 あまり信頼していなかったー3 どちらとも言えないー4 信頼していたー5 強く信頼していた 前講師 1 信頼
- 研修講師 1 のことを、あなたは現在どの程度信頼していますか？
- 10 →1 全く信頼していないー2 あまり信頼していないー3 どちらとも言えないー4 信頼しているー5 強く信頼している 後講師 1 信頼
- 研修講師 1 はこの考え方に対する思い入れを、どの程度説明していたと思いますか？
- 11 →1 全く説明していなかったー2 あまり説明していなかったー3 どちらとも言えないー4 説明していたー5 強く説明していた 講師 1 思い説明
- 研修講師 1 はこの考え方について、個人的な体験談などのエピソードを、どの程度話していたと思いますか？
- 12 →1 全く話していなかったー2 あまり話していなかったー3 どちらとも言えないー4 話していたー5 かなり話していた 講師 1 個人体験
- 研修講師 1 はこの考え方を、どの程度活気よく発信していたと思いますか？
- 13 →1 全く活気よくなかったー2 あまり活気よくなかったー3 どちらとも言えないー4 活気よかったー5 かなり活気よかった 講師 1 活気良さ
- 研修講師 1 はこの考え方について、どの程度賛同していると思われましたか？
- 14 →1 全く賛同していないー2 あまり賛同していないー3 どちらとも言えないー4 賛同しているー5 強く賛同している 講師 1 情報賛同
- 研修講師 1 はこの考え方について、どの程度専門性を持っていると思われましたか？
- 15 →1 非常に浅い専門性ー2 浅い専門性ー3 どちらとも言えないー4 高い専門性ー5 非常に高い専門性 講師 1 情報専門性
- 研修講師 2 のことを、あなたはこの研修前にどの程度信頼していましたか？
- 16 →1 全く信頼していなかったー2 あまり信頼していなかったー3 どちらとも言えない 前講師 2 信頼

- い-4 信頼していた-5 強く信頼していた
- 研修講師 2 のことを、あなたは現在どの程度信頼していますか？
- 17 →1 全く信頼していない-2 あまり信頼していない-3 どちらとも言えない-4 信頼 後講師 2 信頼  
している-5 強く信頼している
- 研修講師 2 はこの考え方に対する思い入れを、どの程度説明していたと思いますか？
- 18 →1 全く説明していなかった-2 あまり説明していなかった-3 どちらとも言えない 講師 2 思い説明  
-4 説明していた-5 強く説明していた
- 研修講師 2 はこの考え方について、個人的な体験談などのエピソードを、どの程度話していたと思いますか？
- 19 →1 全く話していなかった-2 あまり話していなかった-3 どちらとも言えない-4 講師 2 個人体験  
話していた-5 かなり話していた
- 研修講師 2 はこの考え方を、どの程度活気よく発信していたと思いますか？
- 20 →1 全く活気よくなかった-2 あまり活気よくなかった-3 どちらとも言えない-4 講師 2 活気良さ  
活気よかった-5 かなり活気よかった
- 研修講師 2 はこの考え方について、どの程度賛同していると思いませんか？
- 21 →1 全く賛同していない-2 あまり賛同していない-3 どちらとも言えない-4 賛同 講師 2 情報賛同  
している-5 強く賛同している
- 研修講師 2 はこの考え方について、どの程度専門性を持っていると思いませんか？
- 22 →1 非常に浅い専門性-2 浅い専門性-3 どちらとも言えない-4 高い専門性-5 非 講師 2 情報専門性  
常に高い専門性
- あなたは、「この考え方は正しい」と、現在どの程度信じていますか？
- 23 →1 全く信じていない-2 あまり信じていない-3 どちらとも言えない-4 信じてい 情報信用  
る-5 強く信じている

以上の計 23 の設問は、次のように分類できる。研修前の認識の有無を確認する設問が 2 問（設問 1, 設問 8）、研修前の状態を確認する設問が 5 問（設問 2, 設問 3, 設問 4, 設問 9, 設問 16）、研修中の状態を確認する設問が 10 問（設問 11, 設問 12, 設問 13, 設問 14, 設問 15, 設問 18, 設問 19, 設問 20, 設問 21, 設問 22）、そして研修後の状態を確認する設問が 6 問（設問 5, 設問 6, 設問 7, 設問 10, 設問 17, 設問 23）である。

問 7, 設問 10, 設問 17, 設問 23) である。

研修前の認識の有無を確認する設問で、この考え方や各研修講師を「知らなかった」と回答されたとき、すなわち設問 1 で「いいえ」が選択された場合は設問 2~4 をスキップ、設問 8 で「研修講師 1/研修講師 2 の人を知っていた」が選択されない限りそれぞれ設問 9/16 はスキップされるような構造のアンケートとした。

アンケートは、当該運転管理研修を実際に受講した全 79 名に対し実施する。イントラネットアンケートデータベースを用いて、回答データは電子的に収集する。アンケートの実施時期は、研修後の情報活用（本研究における重要な従属変数）に関する設問を含んでいるため、研修から十分な期間をとった 2015 年 3 月とする。

次にデータの分析方法について述べる。まず上記スキップ設問（設問 2~4 および設問 9・16 の計 5 問）については、実際にスキップされた場合、収集データに 5 段階中 3 の「どちらとも言えない」を強制代入する。次に、全ての変数間での相関分析を IBM SPSS Statistics Version 22.0 を用いて行う。そのうえで、設問 7 を最終的な従属変数とし研修後の他の 5 問、研修中の 10 問の関係がどのようになっているか、また研修前の 5 問の影響はどうかについて、時系列を遡るように、研修講師 1 および研修講師 2 についてそれぞれ共分散構造分析を行う。共分散構造分析は IBM SPSS Amos Version 22.0 を用いる。

## 6.3 分析結果

アンケートには、79 名中 74 名が回答したため、回答率は約 93.7%であった。アンケートの回答分布は、表 6-2 に示す通りである。なお表 6-2 において、設問 2,3,4 がそれぞれ計 30 となっているのは、設問 1（知っていましたか）において、いいえと回答した 44 名を除外したためである。設問 8 が計 106 となっているのは、研修講師 1 の人および研修講師 2 の人の両者ともを知っていた 32 名分が重複カウントされているためである。設問 9 が計 46、設問 16 が計 42 となっているのは、設問 8 での回答結果によるもので、知らなかった人を除外したためである。

表 6-2 アンケートに対する回答分布

設問	1	2	3	4	5
1	30	44	—	—	—
2	0	4	5	21	0
3	0	1	4	22	3
4	0	9	5	16	0
5	1	0	8	54	11
6	0	1	7	49	17
7	4	18	17	32	3
8	46	42	18	—	—
9	0	2	6	34	4
10	0	1	14	52	7
11	0	0	6	43	25
12	0	2	21	44	7
13	0	0	10	55	9
14	0	0	7	48	19
15	0	0	26	43	5
16	0	0	9	29	4
17	0	0	22	46	6
18	0	1	17	48	8
19	0	3	27	39	5
20	0	0	18	52	4
21	0	0	20	47	7
22	0	2	30	36	6
23	0	0	15	50	9

表 6-2 の有効回答データを用いて、IBM SPSS Statistics Version 22.0 による解析を行った。変数間の関係を見るため、設問 1,8 を除く計 21 変数についての基本統計と相関を表 6-3 に示す。

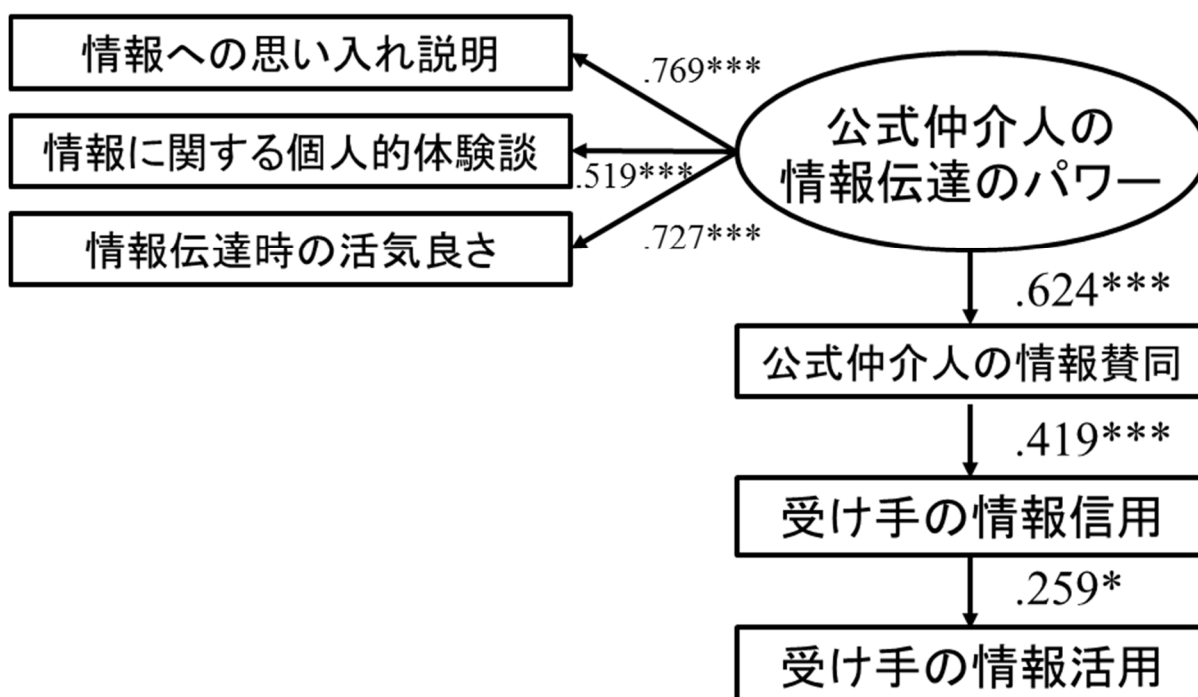
表 6-3 基本統計と相関

変数名称	平均	SD	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
2 前情報賛同	3.23	.538																					
3 前情報メリット	3.36	.587	.512**																				
4 前情報活用	3.09	.577	.106	.139																			
5 後情報賛同	4.04	.509	.216	.133	-.013																		
6 後情報メリット	4.11	.610	.216	.195	-.146	.648**																	
7 後情報活用	3.16	1.021	.106	.151	.043	.172	.258*																
9 前講師1信頼	3.54	.645	.230	.304**	.118	.141	.233*	.115															
10 後講師1信頼	3.88	.572	.092	.215	-.089	.253	.274*	.151	.514**														
11 講師1思い説明	4.26	.598	.240*	.120	-.032	.371**	.261*	-.114	.274*	.333**													
12 講師1個人体験	3.76	.658	.121	.056	-.047	.153	.135	.182	.120	.430**	.370**												
13 講師1活気良さ	3.99	.510	.261*	.246*	-.135	.319**	.269*	-.048	.231*	.370**	.550**	.439**											
14 講師1情報賛同	4.16	.574	.277*	.229	.036	.400**	.380**	.048	.204	.394**	.515**	.287	.429**										
15 講師1情報専門性	3.72	.586	.253*	.425**	-.001	.269*	.317**	.124	.122	.386**	.289	.423	.354	.505**									
16 前講師2信頼	3.5	.603	.190	.097	-.020	.246*	.298**	.067	.423**	.457**	.285	.069	.290	.356**	.175								
17 後講師2信頼	3.78	.580	.118	.275*	-.061	.402**	.338**	.083	.207	.622**	.281*	.255	.407	.354**	.341**	.627**							
18 講師2思い説明	3.85	.612	.147	.267*	.157	.372*	.301**	-.070	.067	.260	.442**	.351	.388	.381	.454**	.279	.526**						
19 講師2個人体験	3.62	.676	.054	.283*	.093	.364**	.233*	.011	.036	.269*	.345**	.375	.461	.266	.451**	.134	.452	.656**					
20 講師2活気良さ	3.81	.515	.110	.232*	.061	.396**	.328**	-.071	.106	.339	.382**	.347	.512	.337	.410**	.353	.641	.822	.775**				
21 講師2情報賛同	3.82	.582	.262*	.311**	-.113	.441**	.440**	-.067	.147	.387**	.407**	.352	.500	.415	.414**	.332	.617	.695	.560**	.756**			
22 講師2情報専門性	3.62	.676	.129	.283*	.058	.324**	.267*	.011	.098	.269	.413**	.314	.342**	.160	.521**	.202	.417	.590**	.491**	.539**	.525**		
23 情報信用	3.92	.568	.197	.131	-.060	.439**	.501**	.259*	.084	.391**	.466**	.350	.280	.419	.383**	.401	.529	.477	.383**	.556**	.578**	.419**	

n=74. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

表 6-3 に示す通り，受け手の情報活用（5 後情報活用）との相関係数は，どの説明変数も総じて低いが，後情報メリットが 0.258，情報信用が 0.259 と相対的には高い値となっている。

研修講師 1 についての共分散構造分析の結果は，図 6-2 の通りである。



n=74, GFI=.919, AGFI=.811, RMSEA=.137, \* $p<.05$ , \*\*\* $p<.001$

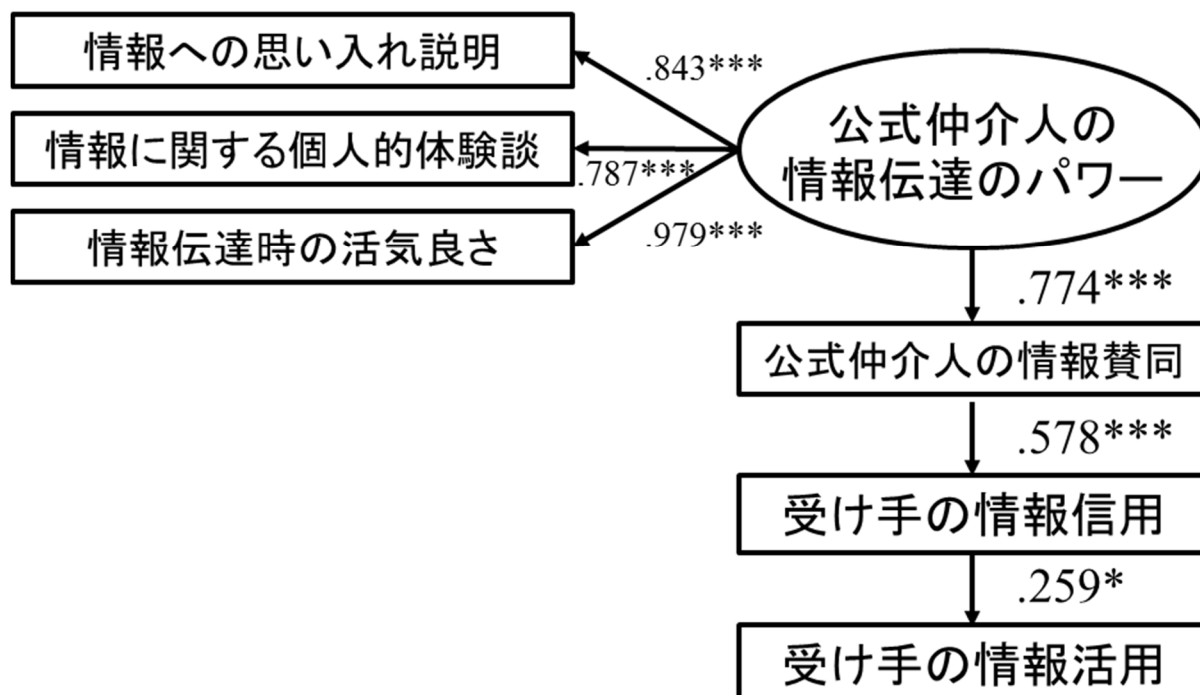
図 6-2 受け手の情報活用を従属変数とした研修講師 1 についての共分散構造分析の結果

図 6-2 の分析結果にみられる通り，情報への思い入れの説明，情報に関する個人的な体験談，情報伝達時の活気良さ，これらの各度合いの潜在変数を公式仲介人の情報伝達のパワーと名付けた．潜在変数から上記 3 つの観測変数へのパスは，いずれも 0.1%水準で有意である．また，この潜在変数から公式仲介人の情報賛同へのパス，および公式仲介人の情報賛同から受け手の情報信用への



パスも、それぞれ 0.1%水準で有意であった。最終的な従属変数である、受け手の情報活用に至る受け手の情報信用からのパスは、5%水準で有意であった。

続いて、研修講師 2 についての共分散構造分析の結果を、図 6-3 に示す。



n=74, GFI=.941, AGFI=.862, RMSEA=.096, \* $p<.05$ , \*\*\* $p<.001$

図 6-3 受け手の情報活用に従属変数とした研修講師 2 についての共分散構造分析の結果

図 6-3 の分析結果にみられる通り、情報への思い入れの説明、情報に関する個人的な体験談、情報伝達時の活気良さ、これらの各度合いの潜在変数を公式仲介人の情報伝達のパワーと名付けた。潜在変数から上記 3 つの観測変数へのパスは、いずれも 0.1%水準で有意である。また、この潜在変数から公式仲介人の情報賛同へのパス、および公式仲介人の情報賛同から受け手の情報信用へのパスも、それぞれ 0.1%水準で有意であった。最終的な従属変数である、受け手の情報活用に至る受け手の情報信用からのパスは、5%水準で有意であった。

ここで、伝達される情報の特性の観点から考察する。本章の事例で取り扱った「想像できないことには対応できない（対応が遅れてしまう）」という情報は、その情報自体は形式知化されているも、内容は暗黙的である。また、情報を受け取る発電部門は、組織全体に影響を与える業務を異なる文脈で行うことになる。よって、この情報は戦略的移転（ディクソン, 2003）の対象となる。

さて、研修講師1および研修講師2の各分析結果は、研修講師の違いに係わらず、モデルの構造および各パスの有意水準が一致した。これは、研修講師の違いの影響を受けず、受け手の情報活用へ至る認知プロセスが共通している可能性があることを示すものである。そしてその認知プロセスは、次のようなメカニズムで情報の伝達から活用までが起こっている可能性を示唆する。

起点は公式仲介人の情報伝達時の振る舞いに伴うパワーであり、情報への思い入れの説明、情報に対する個人的な体験談、情報伝達時の活気良さなどに観測される。この公式仲介人の情報伝達のパワーにより、公式仲介人の情報賛同度合いを受け手が認知する。この認知が、受け手の受信情報への信用を促進させ、最終的に受け手は情報を活用するということである。

## 6.4 まとめ

本章では、公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用を促進するのは、組織成員のどのような認知プロセスか（SRQ3）という研究課題を解くことが目的であった。この目的達成のため、本章ではレジリエンスに関するメタな情報が、研修講師である公式仲介人から発電部門の組織成員（受け手）に伝達される事例を題材とした。このレジリエンスに関する情報は、その活用を組織成員に強制的に強いる類のものではなく、あくまでも各組織成員が能動的に活用していくことが期待される類のものであるため、本事例は本研究課題に合致し、妥当性がある。

受け手へのアンケート調査で得たデータ（2015.3, n=74）を共分散構造分析した結果、公式仲介人の情報への思い入れの説明、情報に対する個人的な体験談、情報伝達時の活気良さが、公式仲介人の情報伝達のパワーという潜在変数を介し、公式仲介人の情報賛同、受け手の情報信用を経て、最終的に受け手の

情報活用に至るといふ全てのパスが、統計的に有意であった。これは、公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用を促進する、組織成員の認知プロセスが、公式仲介人の複数の言語的・非言語的コミュニケーションを融合した情報伝達要素から、公式仲介人の伝達情報への賛同度合いを認知し、その影響を受けて組織成員が伝達情報を信用し、活用していくというメカニズムとして作用していることを示唆する。

# 第 7 章

## 結論

### 7.1 発見事項のまとめ

本研究の目的は、官僚制組織における公式仲介人を通じた情報の伝達と活用についてのリサーチクエスチョンに対する答えを明らかにすることであった。ここでは、第3章から第6章までで行った、官僚制組織の典型的な代表例である電力会社での1つの実験と3つの事例研究の、分析結果を基に総括する。第1章で述べた通り、リサーチクエスチョンは下記の1つのMRQと、それに答えるための3つのSRQから構成される。

MRQ： 官僚制組織における公式仲介人を通じた情報伝達において、組織成員の情報活用を促進するには何が必要か？

SRQ1： 公式仲介人は、組織成員間の情報伝達においてどのような影響を及ぼすか？

SRQ2： 組織成員は、公式仲介人を通じて伝達された情報を活用していく際、何が促進要因となっているか？

SRQ3： 公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用を促進するのは、組織成員のどのような認知プロセスか？

第2章では、経営組織、知識移転、対人コミュニケーションの文献をレビューした。先行研究を総括すると、組織の重要命題となる合理性を追求・具現化した官僚制組織は、情報統制に優れ、現代でも依存が高まる組織構造である。オープンシステムとしての組織は、外部環境の不確実性に素早く対応した組織学習が必要になる。組織学習には、探索と活用があり、相互に排他的と捉える立場もあるが、ナレッジ・マネジメントは、これを一連の学習プロセスと捉え、

知識創造のためには既存情報の活用が重要との立場である。しかし、この活用プロセスを明らかにした先行研究は少ない。

また知識移転を困難にする要素は、受け手の吸収能力の欠如、情報の因果の曖昧性、送り手と受け手の関係性の困難さの 3 つであるとの研究 (Szulanski, 1996) では、環境の不確実性がますます高まり、これらの要素を前提とした知識移転の必要性がある近年において、要請に答えきれていない。さらに、ゲートキーパー、バウンダリスパナ、ナレッジブローカー、という知識移転の促進者 (Haas, 2015) はいずれも非公式的、自発的、特別的存在とも言える、コミュニケーションスターの特徴を有している一方、組織から公式に任命されて組織横断の情報仲介役を担う公式仲介人は、必ずしもコミュニケーションスターではない。

こうした官僚制組織の情報伝達の実態を踏まえて、活用プロセスをより詳細に検討するため、社会心理学における対人コミュニケーションの構成要素や、態度変容および行動変容モデルをレビューのうえ、受け手の情報活用に重要な影響を与える可能性を示唆する、情報内容に対する送り手の態度、受け手にとっての主観的規範、受け手のコントロール感、などの要因に着目し、第 4 章と第 5 章における測定変数とした。

第 3 章では、SRQ1 を解くことが目的であった。この目的達成のため、組織成員間の情報伝達における公式仲介人の影響について分析を行った。組織成員間の情報伝達量は、不確実性削減に重要な役割を果たす。官僚制組織では公式仲介人が必要不可欠となるが、彼(女)らがどういうコミュニケーション態度で情報を仲介すると、組織内のコミュニケーションが活性化するのかという先行研究は少ない。そこで第 3 章では実験的手法を用いて、A 発電所 109 名と B 発電所 84 名の運転員を対象とした情報伝達をテーマとした教育訓練を題材に、公式仲介人の言語的・非言語的コミュニケーションの態度と組織環境が組織成員間の情報伝達量に与える影響を分析した。2 要因の分散分析の結果、好感的応対をもった公式仲介人が関与する場合、組織成員間の情報伝達量については、異なる組織環境下でも有意な差がみられなかった。この実験の分析結果から、公式仲介人の言語的・非言語的コミュニケーションが融合した好感的応対は、組織成員の安定的な情報伝達を支援している可能性を示唆した。

第4章では、SRQ2を解くことが目的であった。この目的達成のため、組織成員の情報活用を促進する要因の分析を行った。官僚制組織内部では、組織中枢（送り手）から、各中小組織でその連絡窓口機能や役割を、組織的に公式に付与された公式仲介人を通じて、組織成員（受け手）に情報伝達されるプロセスが支配的となる。そこで第4章では、システム企画部門から建設部門への情報伝達の事例を題材とした。システム企画部門の研修講師である送り手から、建設部門の各グループ代表である公式仲介人を通じ、建設部門の組織成員である受け手に、会議運営に関する3つの情報が伝達される、という事例である。会議運営に関する3つの情報とは、①「会議開催者は開催目的に合わせた会議設計を実施する」、②「会議開催者は開始前に会議のゴールを参加者全員で共有する」、③「会議開催者は会議終了時、会議の結論、持ち越し事項・担当者・期日について参加者全員で合意する」であった。公式仲介人を通じて伝達された会議運営に関する情報が、組織成員に活用されるための促進要因を分析するため、組織成員56名分のアンケートデータを用いる。公式仲介人の情報への賛同、上司による情報の推奨、受け手の情報活用への困難意識、の3つの要因を説明変数とし、受け手の情報活用を従属変数として重回帰分析を行う。分析の結果、受け手の情報活用への影響が統計的に有意だったのが、公式仲介人の伝達情報への賛同であった。この結果は、公式仲介人を通じて伝達された情報を、組織成員が活用していく際の促進要因が、組織成員が伝達時に認知する公式仲介人の情報への賛同であることを示唆する。

第5章では、引き続きSRQ2を解くことが目的であった。この目的達成のため、組織成員の情報活用に最も寄与した、公式仲介人の情報賛同を促進する要因の分析を行った。第5章では、公式仲介人の情報賛同が何によって高められるのかを解明するため、R&D部門から全社に展開される、安全研修の事例を題材とした。R&D部門の研修講師である送り手から、各部門や各支社を代表する研修受講者である公式仲介人を通じ、全社の組織成員である受け手に、安全に関する情報が伝達される、という事例である。安全に関する情報とは、「ヒューマンエラーは引き起こされる」であった。これは、この伝達情報が普及すること、すなわちヒューマンエラーに関するトラブルや事故が起こるとき、当事者だけに問題があるのではなく、その当事者を取り囲む様々な諸要因に問題

があるので、人間強化や置換に帰結させるのではなく、社内システム全体の改良に目を向けさせること、が全社的に期待されたからである。公式仲介人 96 名分のアンケートデータを利用し、送り手、公式仲介人、公式仲介人の上司および受け手の各要因を説明変数とし、公式仲介人の情報賛同を従属変数として重回帰分析を行った。分析の結果、公式仲介人の情報賛同への影響が統計的に有意だったのが、送り手の伝達情報への賛同であった。この分析結果は、公式仲介人の情報賛同の促進要因が、公式仲介人が認知する送り手の情報賛同であることを示唆する。

第 6 章では、SRQ3 を解くことが目的であった。この目的達成のため、公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用を促進する、組織成員の認知プロセスについて分析を行った。公式仲介人の情報伝達から受け手の情報活用への認知的メカニズムを解明するため、「想像できないことには対応できない」というレジリエンスを高めるための情報が、R&D 部門と発電部門の研修講師である公式仲介人から、発電部門の組織成員である受け手に伝達される事例を題材とした。これは、この伝達情報を活用すること、すなわちマニュアルなどの公式な社内文書に規定されることだけに対応するのではなく、未既定な状況やそのリスクをも自発的に想像し、その対応策について検討すること、が発電部門の組織成員には期待されたからである。組織成員 74 名分のアンケートデータを利用し、受け手の情報活用を最終的な従属変数として、共分散構造分析を行う。分散の結果、公式仲介人の情報への思い入れの説明、情報に対する個人的な体験談、情報伝達時の活気良さが、潜在変数としての公式仲介人の情報伝達のパワーとなり、これが、公式仲介人の情報賛同に影響し、さらに受け手の情報信用に影響し、そして受け手の情報活用に影響していることが明らかとなった。この一連のパス全てが統計的に有意であった。これは、公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用を促進する、組織成員の認知プロセスが、公式仲介人の言語的・非言語的コミュニケーションを融合した複数の情報伝達要素から、公式仲介人の伝達情報への賛同度合いを組織成員が認知し、その影響を受けて組織成員が伝達情報を信用し、活用していくというメカニズムとして作用していることを示唆する。

以上が、本博士学位論文研究の主な内容と流れであった。次に、分析結果を通じての具体的な発見事項として、SRQ1 から SRQ3 まで順に答えたいうえで、最終的に MRQ に答える。

#### **SRQ1「公式仲介人は、組織成員間の情報伝達においてどのような影響を及ぼすか？」への答え**

SRQ1 に対しては、第 3 章の研究実験の分析結果から答えることができる。SRQ1 の答えは、公式仲介人の言語的・非言語的コミュニケーションが融合した好感的応対は、組織内部における組織中枢を含めた組織成員の安定的な情報伝達を支援するうえで重要な影響を及ぼしている可能性があると考えられる。これは、公式仲介人の好感的応対が、組織環境の違いにおいても有意差なく、発信情報メモ枚数を確保したことから示唆される。

#### **SRQ2「組織成員は、公式仲介人を通じて伝達された情報を活用していく際、何が促進要因となっているか？」への答え**

SRQ2 に対しては、第 4 章および第 5 章の事例研究の分析結果から答えることができる。SRQ2 の答えは、その組織成員に対する直接的な伝達者の情報への賛同である。これは、受け手の情報活用に公式仲介人の情報賛同が有意に影響し（第 4 章）、この公式仲介人の情報賛同に送り手の情報賛同が有意に影響している（第 5 章）ことから示唆される。

#### **SRQ3「公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用を促進するのは、組織成員のどのような認知プロセスか？」への答え**

SRQ3 に対しては、第 6 章の事例研究の分析結果から答えることができる。SRQ3 の答えは、情報への思い入れ説明、情報に対する個人的体験談、情報伝達時の活気良さ、といった公式仲介人の情報伝達のパワーが、公式仲介人の情報賛同として組織成員に認知され、これが組織成員の情報信用を促し、組織成員の情報活用に至らせるというプロセスになる。これは、思い入れ説明、個人的体験談、活気良さ、の代表的な 3 つの情報伝達時の要素が、潜在変数を介し、公式仲介人の情報賛同、組織成員の情報信用、組織成員の情報活用に連なるパ



スが全て有意であったことから示唆される。

**MRQ「官僚制組織における公式仲介人を通じた情報伝達において、組織成員の情報活用を促進するには何が必要か？」に対する答え**

以上、SRQ1 から 3 までに対し順に答えたきたが、総括的に上の MRQ に答える。MRQ の答えは、公式仲介人は、言語的・非言語的コミュニケーションを融合した好感的応対でもって組織中枢を含めた組織成員から情報を安定的に引き出し、他の組織成員に当該情報を活用してもらうために、公式仲介人自らが情報へ賛同していることを認知させられるような積極的な表現（情報への思い入れ説明、情報に対する個人的体験談、情報伝達時の活気良さ）をしながら、当該情報を伝達することである。また、公式仲介人のみならず、公式仲介人に情報を引き渡す送り手となる組織中枢の組織成員も、自らの情報賛同を公式仲介人にきちんと認知させるための表現を伴った情報伝達の必要があるということである。

## 7.2 理論的含意

知識の創造・共有・活用のメカニズムを学問的に明らかにし、かつ、実践的に問題を解決し価値を創造しようとする学問である知識科学（JAIST 知識科学研究科，2014）に対し、本博士学位論文は、官僚制組織内部で支配的となる公式仲介人を通じた情報伝達プロセスを考慮し、ミクロ組織論の立場から、官僚制組織における情報の伝達から活用までのメカニズム、を解明した点に理論的貢献がある。官僚制組織における公式仲介人の情報伝達から組織成員の情報活用促進のための、理論的モデルを図 7-1 に示す。

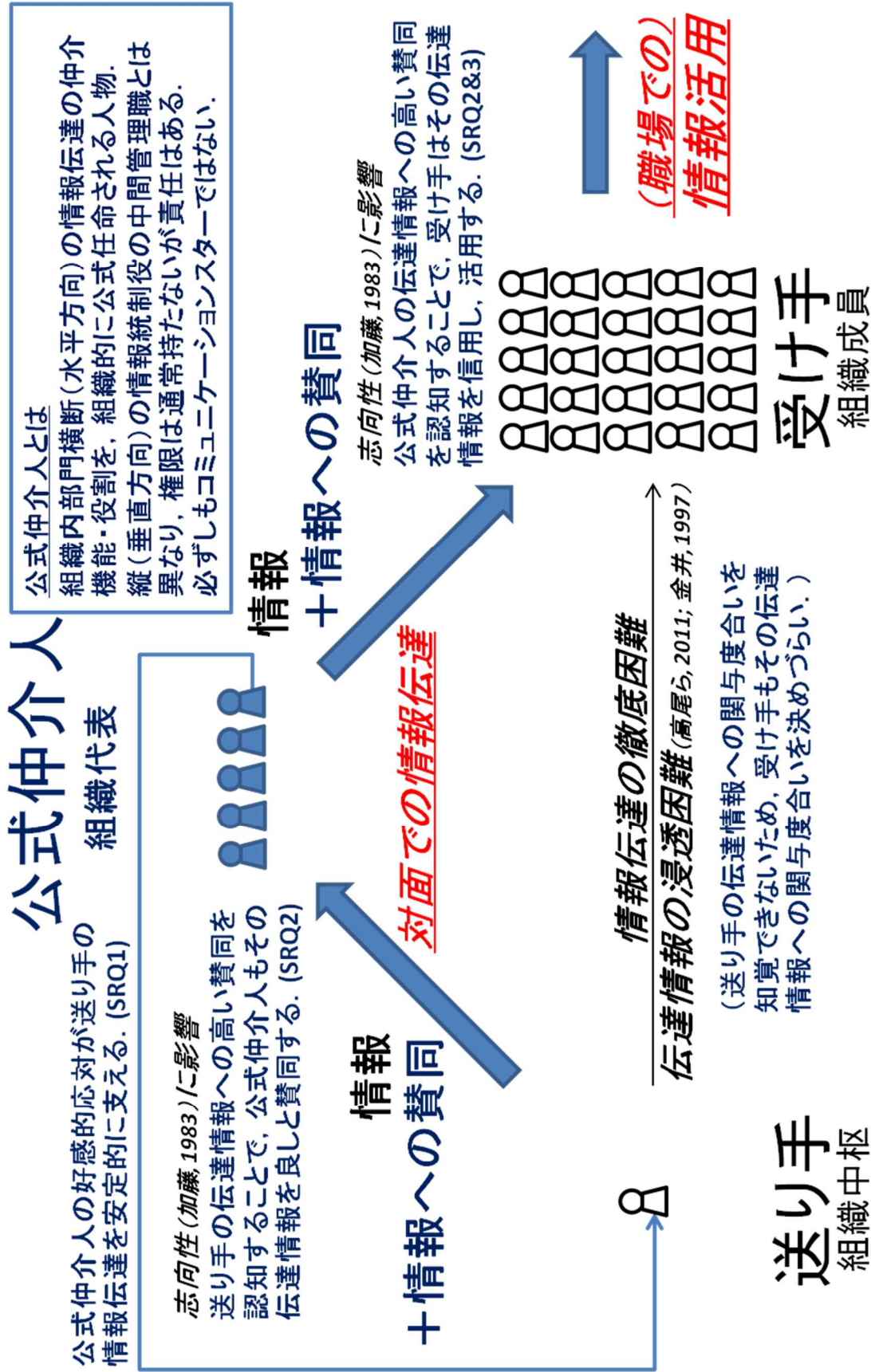


図 7-1 官僚制組織における公式仲介人を通じた情報の伝達・活用モデル

図 7-1 は、官僚制組織における公式仲介人を通じた情報の伝達・活用モデルである。矢印は、人間の行為を表し、行為の主体者と行為の対象とを表現している。図 7-1 における青色の部分（文字、矢印、絵）は、本博士学位論文の貢献ポイントであり、本研究で明らかにした、官僚制組織における情報伝達から情報活用までの具体的なプロセスの説明である。なお、黒色の部分は先行研究で述べられていることであり、情報伝達と情報活用は本論文のキーワードであるため、赤字で記した。

本図を用いて、まず官僚制組織における情報伝達のプロセスを再確認する。組織中枢である送り手は、組織成員である受け手に対し、情報を直接的に対面で伝達することができれば望ましいのだが、官僚制組織では組織成員の数が大きすぎるために、合理的・効率的に情報伝達することがどうしても困難になる。これに伴い、その情報を浸透させることは容易に達成されない（高尾ら, 2011; 金井, 1997）。そもそも、組織成員全員を対象に対面伝達をすることは、最も合理的な組織構造である官僚制の利点が失われてしまう。また、ICT を利用した対面式でない直接的な一斉伝達は、受け手の動機付けに依存するため、受信率に大きな制限がかかる。仮に無事に受信できたとしても、送り手の伝達情報への関与度合いを、受け手は知覚することができないため、受け手もその伝達情報への関与度合いを決めづらい（決められない）ことがある。

そこで官僚制組織では、垂直方向の情報統制役である中間管理職とは別に、組織内部において部門横断という水平方向の情報仲介の機能や役割を、組織的に公式任命される公式仲介人という存在が必要不可欠となる。この公式仲介人は、文字通り組織的・公式に付与された機能なり役割を持つ者なので、本人の意欲や職能のあるなしに関わらず選任され、特段コミュニケーション能力が高いというわけではない。また、公式仲介人は、水平方向の情報仲介役としての責任はあるが、中間管理職とは異なり、組織的な権限は通常は持っていない。

そしてこの公式仲介人を通じた情報伝達が、現実的なプロセスとして、官僚制組織においては支配的となっている。その情報伝達プロセスの概要は、次のようになる。組織中枢である送り手は、組織成員である受け手全員に情報を伝達するため、組織（各々の部門、支社、職場など）の代表である公式仲介人を

介して情報を伝達する。

公式仲介人から送り手に引いた外側の矢印は、公式仲介人の言語的・非言語的コミュニケーションを融合した好感的応対が、送り手の情報伝達を安定的に支えていることを示した。これは、SRQ1 への答えを表現したものである。

送り手から公式仲介人への対面式での伝達という動作から、単に情報だけではなく、情報に対する送り手の賛同度合いが送られる。その際、送り手の伝達情報への高い賛同を公式仲介人が認知できたとき、同じ官僚制組織で働く公式仲介人も、その伝達された情報を良しと賛同するのである。これは、SRQ2 への一部の答えを表現したものである。

そしてその結果として、公式仲介人から受け手への伝達の動作にも影響を与える。同様に、公式仲介人から受け手への対面式での伝達において、単に情報だけではなく、情報に対する公式仲介人の賛同度合いが送られる。その際、公式仲介人の伝達情報への高い賛同を受け手が認知できたとき、同じ官僚制組織内での同じ部門、支社、職場で働く受け手が、その伝達された情報を受け入れ、信用し、そして活用するのである。これは、SRQ2 および SRQ3 への答え（促進要因とメカニズム）を、表現したものである。

通常、官僚制組織におけるトップダウンの情報伝達から一般的に連想されるのは、強制的な指示・命令であり、公式仲介人や受け手にとっては、それを展開したり活用したりすることによる特段のメリットを感じにくく、やらされ感が強い場合も少なくない。そこに、伝達者の情報に対する高い賛同を付加するだけで、受信側の伝達された情報に対する見え方が、賛同が付加されない一般的な情報伝達の場合とでは、有意な差があるのである。

ここで認知心理学的に補足すると、知覚・認知および判断には、その人がそれまでに経験したことの記憶からの影響を受けることになる。記憶には、短期記憶と長期記憶がある。感覚受容器に到達した物理的信号は、心理的信号に変換され、まず感覚登録器に短時間とどまる。この感覚登録器は容量がほぼ無限大であるかわりに、ごく短時間で消失する。より永続的な情報に変換するため、感覚登録器に保存されている間に特定の情報が抽出され、パターン認知の処理を受ける。物理的信号が、意味を持ったパターンとして認知されるのがこの段階である。そして、パターン認知の結果が短期記憶に保持される。短期記憶の

情報が長期記憶に送られたとき、知識となる。長期記憶は、情報（知識）の貯蔵庫の役割を果たすだけでなく、感覚受容器からの情報抽出から、長期記憶への保持に至る処理プロセスのさまざまな段階との相互作用を持つ。パターン認知自体も、短期記憶のための意味分析（判断）も、長期記憶が制御しているという。カクテルパーティ現象に代表されるように、聴覚受容器に到達する音声という物理的信号の強度に特に差がないにも係わらず、特定の会話に耳を傾けることができる選択的注意も、長期記憶の影響と言われている（増井, 1994）。

このような記憶の議論は、主体の概念認知にも影響を及ぼすと言えよう。現象学における志向性も、人間の情報処理プロセスにおける記憶（特に長期記憶）に、関連があると考えられる。志向性は、フッサールによる現象学の用語である。フッサールは、デカルトの“私は考える、ゆえに私はある”という方法的懐疑を参考に、“私が対象をどのように認識していようとも、またその対象が実際に存在していようとしていまいと、私にそう見えていること自体は、絶対に疑うことができない（平原, 2016）”という認識論、すなわち客観があるから主観があるのではなく、ノエシス（意識経験の作用的側面）があつてノエマ（意識経験の対象的側面）がある（加藤, 1983）と説明した。これらの議論を、本研究に置き換えるならば、伝達されている情報を取り巻くものに、同じ官僚制組織内の伝達者の高い賛同という要因があるから、志向性に影響し、その情報が自分にとっても良いものと見える。この志向性の変化故に、その伝達された情報を今度職場などで是非使ってみよう、という認識論的メカニズムが働いている可能性がある。

外部環境の不確実性が高まる現代や将来において、組織学習やナレッジ・マネジメントにおける知識移転の中でも、とりわけ重要なプロセスであるのが、既存の情報の活用である。なぜならば、この活用なしに不確実性に対応可能な新たな知識を創造することは不可能だからである。活用が重要なプロセスであるとする先行研究は多いが、詳細なプロセスについてほとんど説明されてこなかった。本博士学位論文は、官僚制組織における組織成員のこの活用に至るメカニズムとして、アンケート調査で収集した量的データを基に、統計的有意差から認知プロセスを明らかにしたことが最大の貢献である。

その他の理論的貢献としては、知識移転の粘着性の源泉の議論を一步前進さ

せたことにある。先行研究では、粘着性の源泉の中でも、特に知識移転を困難にする要素として、受け手の吸収能力の欠如、伝達される情報の因果の曖昧性、送り手と受け手の関係性の困難さの3つが挙げられている。この3つの要素は、全て納得性の高いものである。しかし一方で、こうした要素を所与なもの・前提としたうえで、知識移転の必要性に迫られているのが現状なのである。官僚制組織というヒエラルキーにおいては、組織中枢にいる送り手と、組織成員の受け手とでは、困難な関係性にある場合は珍しくなく、送り手に比して受け手に能力がないのは一般的である。もしそうでないならば、そもそも送り手から受け手への知識移転の必要性が疑われるからである。また、伝達される情報に因果が曖昧な場合も決して少なくない。近年のように、外部環境の不確実性がますます高くなっているような状況では、不確実性に対応するべく因果曖昧性を持つ情報の伝達も必要不可欠となるからである。

更なる理論的貢献として、従来の知識移転研究においてキーパーソンであるとされてきた3者の仲介人概念、すなわちゲートキーパー、バウンダリスパナ、ナレッジブローカーとは定義や特徴も異なる、官僚制組織における公式仲介人という新たな概念を提示したことである。ナレッジブローカーは、医療、教育、コンサルティング分野の専門的役割に関連し、その者自らが属していない組織やグループ間の知識移転を促進する個人であった。一方のゲートキーパーとバウンダリスパナは、明確な区別が難しく、重複や共通点が多い。両概念ともに共通した重要な特徴は、コミュニケーション能力を開発したまれな個人であり、組織と環境の間のつながりの役割を果たし、組織内外の強力なネットワークを持っている点であった。これらの仲介人に共通するのは、非公式的、自発的、特別的存在とも言える、コミュニケーションスターの特徴を有していることであろう。

これに対し、公式仲介人は、組織から任命されて役割を担う人物であり、特段のコミュニケーションスターとしての前提があるわけではない。むしろ、組織中枢が発信する情報の重要性を自ら判断し、その情報に対して賛同する能力を持ち、さらにその賛同している態度を他者に表現できる、こうした人材が官僚制組織においては重要である。

これに関連して ICT 系企業を中心に、情報の普及要員としてエヴァンジェリ

ストという名の人材が存在する。公式仲介人は、エヴァンジェリスト同様に普及機能の役割を持つが、エヴァンジェリストのような対社外的な専門家ではなく、社内的な存在であり、一時的にその任・役割に就いている非専門家である場合が多い。しかしそうであっても、受け手となる組織成員の情報認知・判断の志向性変革を促す機能を発揮する点が、エヴァンジェリストとの違いである。こうした公式仲介人は、不確実性の高い環境において、組織成員が組織中枢から伝達された情報について、自らその核をつかみ取り状況に応じた柔軟な態度で、ときには因果に曖昧性を持つ情報であっても、官僚制組織における効率・効果的な知識移転に貢献していると言える。

本博士学位論文研究において、分析・提案してきた官僚制組織における公式仲介人、およびこの公式仲介人を通じた情報伝達および活用モデルは、以上の理論的貢献の観点から、知識経営分野において新規性を有していると考える。

## 7.3 実務的含意

上述の官僚制組織の公式仲介人を通じた情報伝達および活用モデルは、以下のような観点で実務的マネジメントにも示唆を与える。

まず、組織中枢にいる送り手はもちろんのこと、組織代表としての公式仲介人としても、他者に情報を伝達する前に、自らが伝達するその情報に強く賛同できるようになるまで、責任を持ってその情報と対峙する（向き合う）ことが肝要であろう。

ICTは情報伝達手段として貢献している。データベースへの登録、メーリングリストの活用、e-ラーニングの整備・充実などの手段は、昨今では特によく採用される。またICTでなくとも、紙媒体の資料や教材の配布・回覧という手段もよく採用される。官僚制組織内の情報伝達において、これらの手段が効率的であると我々は信じている。しかし、本研究の結果から示唆されたように、公式仲介人の伝達情報に対する賛同という要因が、情報活用の成否を決定する可能性があるのだとすれば、これらの手段が真に効率的かについて今一度検討する必要がある。

なぜならば、公式仲介人との対面での情報伝達の中で、その伝え方や振る舞

いから、公式仲介人の賛同度合いを組織成員は認知するのが普通であると考えられるからである。これは、送り手から公式仲介人への情報伝達についても当てはまる。電子的な動画などを例にとって、伝達情報に送り手の「私自身はこういう想いで、この動画を纏めた」などのメッセージが含まれているような場合でも、その動画を編集し確定させるプロセスにおいて、そのメッセージは組織的に公式化・形式化されることを我々は知っているため、その動画のメッセージだけをもって、送り手の賛同度合いを計り知ることは困難で、十分な周辺的手がかりにはならない可能性がある。

また、対面での情報伝達を考えてみる。官僚制組織での公式仲介人や送り手は、組織・職制上の役割や機能を公式に付与された然るべき立場との暗黙的な前提があるものの、コミュニケーション能力までをも必ずしも持ち合わせてはいない。伝達する際に、棒読みであったり、または「私はこれ（伝達している情報の一部）については専門ではないが」や、「・・・が良いらしい」などの表現で意図せずとも発話されてしまったりすると、伝達される側の組織成員から「この人は、誰かに言わされている」「この人自身の信念ではない」と、送り手の伝達情報への賛同度合いは低く認知されるであろうし、これでは活用してもらえない見込みも少ない。

この改善策として、公式仲介人や送り手にとっての3つの心得を提案したい。①本研究結果に基づき、伝達する情報に対して自分自身が強く賛同している、自らの思い入れがとてもあることを、素直かつ確実に説明せよということ。②周辺の手がかりを豊富にする観点から、公式的・形式的な説明にとどめることなく、情報に関する非公式的で個人的な体験談を積極的に含めよということ。③対人認知における非言語的コミュニケーションの観点から、自らが伝達を楽しめ、元気よく・活気良く・自分らしく伝達せよということ、である。

さらにこの3つの心得を、自然かつ合理的な実現を可能にする具体策として、説明資料を全て自分で作成することを提案したい。自ら作成した資料で説明することは、他者が作成した資料で説明することよりも、自ずと魂が入るからである。しかし官僚制組織においては、資料が予め固定・確定されている場合も少なくない。このように他者が既に作成した資料で、情報を伝達せざるを得ない場合であっても、他者の資料を咀嚼した上で、構成や要点を自分自身で再構



成し、自らの言葉に置き換えて対面で伝達することで、情報に対する賛同度合いの伝わり方の改善が期待できる。以上が、官僚制組織内で自らが伝達者として伝達する際に心得るべき実務的含意である。

次に、階層を上げての経営視点からの実務的含意を示す。これまで述べてきた通り、公式仲介人の情報賛同が組織成員の情報活用に重要な影響を与えることから、どの人材に当該の公式仲介人役を割り当てるかも重要な問題となる。情報活用の促進という観点からは、経験のない者よりは経験のある者、関心のない者よりは関心のある者を公式仲介人として割り当てるのが良い。また、現行組織における公式仲介人の仲介方法をモニタリングすることは、その下流側の組織成員の情報活用の程度を把握するのに役立つ。

官僚制組織における公式仲介人を通じた情報の伝達・活用モデルは、公式仲介人が自分自身と情報を切り離して、組織成員に対面することなく伝達したりせずに、研修や会議などの公式な対面での情報伝達の場において、情報にしっかりと自らの高い情報賛同も付加したうえで組織成員に伝え、組織成員の認知状況（情報信用の反応）を確認しながらの伝達を実現することにより、ただの情報伝達だけに終わらず、情報活用までも含めた知識移転の実現可能性を唆する。実務上においてこれらを実践することが、情報伝達および情報活用を成功させるマネジメントなのである。

## 7.4 将来研究への示唆

ここで、本研究の限界を記す。本研究においては、送り手から公式仲介人、公式仲介人から受け手と、いずれも最初の伝達であるとの想定の上で、公式仲介人、受け手それぞれにアンケート調査を行っている。アンケートで得られた各時点での認識を、時系列的に分析することでそのメカニズムを解釈する立場をとっている。すなわち、情報は伝達され、賛同を得るから、活用される、のでありこの関係は時間軸上前後しない。しかし厳密には、以前どこかでその情報を見聞きした者を統制しきれていないため、本研究との逆の解釈、つまり自身が活用／賛同しているから、公式仲介人／送り手の情報賛同度合いを高く認知する、という可能性を否定しきれない。これは将来研究の課題となろう。

最後に、将来研究への示唆を纏める。今後激化する外部環境の変化に対応すべく、組織学習や組織内ナレッジ・マネジメントの研究蓄積がますます必要になってくる。今後も、依存が高まることが予想され、情報の統制に合理的な構造である官僚制組織においても、組織成員の情報活用は極めて困難な課題の1つであるため、初期研究として位置付けられる本博士学位論文研究以降も、更なる研究蓄積が求められる。また官僚制組織を離れても、伝達された情報を活用するメカニズムについて、伝達された側からの心理的・認知的プロセスとして解明することは、組織成員以外の人間にとっても外部環境の不確実性を乗り越えるために必要になるため、研究蓄積が必要である。

組織学習や知識移転研究においては、従来のマクロ視点も重要だが、本研究のようなミクロ視点も極めて重要で、両視点からの近接アプローチが有用と考えられる。その際に重要となるのは、現実・実態のプロセスを踏まえることと、量的にも質的にも様々な視点からの研究が、情報伝達および情報活用のマネジメント研究をより豊かなものにしていくであろう。

## 参考文献

- Adams, S. J. (1976) The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles, In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, IL.
- Ajzen, I. (1991) The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, pp. 179-211.
- 秋山高志 (2010) 「組織デザイン」 田尾雅夫 (編著) 『よくわかる組織論』 ミネルヴァ書房, pp. 128-131.
- Allen, T. J. (1967) Information needs and uses, *Encyclopedia Britannica*, Chicago, IL.
- Allen, T. J., & Cohen, S. I. (1969) Information Flow in Research & Development Laboratories, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 12-19.
- 安藤史江 (2011) 「組織学習」 経営行動科学学会 (編) 『経営行動科学ハンドブック』 中央経済社, pp. 171-176.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978) *Organization Learning: A theory of action perspective*, MA: Addison-Wesley.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001) Efficacy of the theory of planned behavior: A meta-analytic review, *British Journal of Social Psychology*, Vol.40, pp. 471-499.
- Barnard, C. I. (1938) *The functions of the executive*, Harvard Business Press.
- Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Makela, K. (2010) Functions, resources and types of boundary spanners within the MNC, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, pp. 1-6.
- Barzilai-nahon, K. (2008) Toward a theory of network gatekeeping: a framework for exploring information control, *Journal of the American Information Science and Technology*, Vol. 59, No. 9, pp. 1-20.
- Berlo, D. K. (1960) *The process of communication: an introduction to theory & practice*, Holt, Rinehart & Winston, NY.
- Birdwhistell, R. L. (1955) *Background to Kinesics, ETC: A Review of General*

- Semantics, Vol. 13, pp. 10-18.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998) Organizing knowledge, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 90-111.
- Brown, W. B. (1966) Systems, boundaries, and information flow, *Academy of Management Journal of Business and Psychology*, Vol. 9, No. 4, pp. 318-327.
- Buller, D. B. (1986) Distraction during persuasive communication: A meta-analytic review, *Communication Monographs*, Vol. 53, pp. 91-114.
- Burgoon, J. K. (1994) Nonverbal signals, In M. L. Knapp & G. R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 229-285.
- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982) The need for cognition, *Journal of Personality and social Psychology*, Vol. 42, pp. 116-131.
- Chaiken, S. (1980) Heuristic versus systematic information processing in the use of source versus message cues in persuasion, *Journal of Personality and social Psychology*, Vol. 39, pp. 752-766.
- Choi, S. M., & Salmon, C. T. (2003) The elaboration likelihood model of persuasion after two decades: A review of criticisms and contributions, *The Kentucky Journal of Communication*, Vol. 22, pp. 47-77.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
- Crano, W. D., & Prislin, R. (2006) Attitudes and persuasion, *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, pp. 345-374.
- Cross, R., & Prusak, L. (2002) The people who make organization go-or stop, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 6, pp. 5-12.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984) Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design, In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 6, CT: JAI Press, pp. 191-233.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986) *Organizational Information Requirements*, Media

- Richness and Structural Design, *Management Science*, Vol. 32, No. 5, pp. 554–571.
- 大坊郁夫 (1978) 「3 者間コミュニケーションにおける対人印象と言語活動性」『実験社会心理学研究』第 18 巻, pp. 21-34.
- 大坊郁夫 (1986) 「対人行動としてのコミュニケーション」対人行動研究会 (編) 『対人行動の心理学』誠信書房, pp. 193-224.
- 大坊郁夫 (1998) 『しぐさのコミュニケーション：人は親しみをどう伝えあうか』サイエンス社
- ダベンポート, トーマス・H. / プルサック, ローレンス (共著), 梅本勝博 (訳) (2000) 『ワーキング・ナレッジ』生産性出版
- ディクソン, ナンシー・M. (著), 梅本勝博・遠藤温・末永聡 (訳) (2003) 『ナレッジ・マネジメント 5 つの方法』生産性出版
- Ettlie, J. E., & Elsenbach, J. M. (2007) The changing role of R&D gatekeepers, *Research-Technology Management*, Vol. 50, No. 5, pp. 59-66.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985) Organization learning, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 803-813.
- Fowler, F. J., Jr. (2002) *Survey Research Methods* (3rd ed.), SAGE Publications.
- Friedman, R. A., & Podolny, J. (1992) Differentiation of boundary spanning roles: labor negotiations and implications for role conflict, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 1, pp. 28-47.
- 深田博己 (1998) 『インターパーソナル・コミュニケーション：対人コミュニケーションの心理学』北大路書房
- 深田博己 (2002) 『説得心理学ハンドブック：説得コミュニケーション研究の最前線』北大路書房
- Haas, A. (2015) Crowding at the frontier: boundary spanners, gatekeepers and knowledge brokers, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19, No. 5, pp. 1029–1047.
- Hargadon, A. B. (1998) Firms as knowledge brokers: lessons in pursuing continuous innovation, *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 209-227.

- Hargadon, A. B. (2002) Brokering knowledge: linking learning and innovation, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 41-85.
- Hedberg, B. L. T. (1981) How organization learn and unlearn, In P. C. Nystrom, & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organization Design*, 1, New York: Oxford University Press, pp. 8-27.
- 平原卓 (2016) 『読まずに死ねない哲学名著 50 冊』 フォレスト出版
- 堀毛一也 (1994) 「恋愛関係の発展・崩壊と社会的スキル」『実験社会心理学研究』 第 34 卷, pp. 116-128.
- Huber, G. P. (1991) Organization learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 88-115
- 今井芳昭 (2006) 『依頼と説得の心理学：人は他者にどう影響を与えるか』 サイエンス社
- 今井芳昭 (2010) 「対人交渉と説得」 相川充・高井次郎 (編著) 『コミュニケーションと対人関係』 誠信書房, pp. 143-150.
- 稲水伸行 (2011) 「官僚制とその逆機能」 高橋伸夫 (編著) 『よくわかる経営管理』 ミネルヴァ書房, pp. 170-173.
- 犬塚篤 (2011) 「組織とコミュニケーション」 経営行動科学学会 (編) 『経営行動科学ハンドブック』 中央経済社, pp. 135-140.
- 伊藤朝陽 (2017) 「官僚制組織における因果曖昧性を持つメタ知識の移転—伝達情報に対する仲介人の賛同を高める観点から—」『ヒューマンファクターズ』 第 21 卷第 2 号, pp. 59-67.
- 伊藤朝陽・梅本勝博 (2014) 「大規模組織における会議運営に関する知識の移転」『ヒューマンファクターズ』 第 18 卷第 2 号, pp. 69-77.
- 伊藤君男 (2002) 「説得におけるヒューリスティック処理とシステムティック処理の加算効果—説得者の信憑性・論拠の質・話題への関与の効果—」『実験社会心理学研究』 第 41 卷, pp. 137-146.
- 岩尾俊兵・前川諒樹 (2016) 「官僚制はイノベーションを阻害するのか?—経営学輪講 Thompson(1965)—」『赤門マネジメント・レビュー』 第 15 卷第 6 号, pp. 341-350.

- JAIST 知識科学研究科 (2014) 『知識社会で活躍しよう』 社会評論社
- Jemison, D. B. (1984) The importance of boundary spanning roles in strategic decision-making, *Journal of Management Studies*, Vol. 21, No. 2, pp. 131-152.
- 神山貴弥・藤原武弘 (1991) 「認知欲求尺度に関する基礎的研究」『社会心理学研究』第6巻, pp. 184-192.
- 金井壽宏 (1997) 「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』(神戸大学) 第43巻, pp. 1-75.
- 加藤精司 (1983) 『フッサール 人と思想 72』 清水書院
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978) *The Social Psychology of Organizations* (2<sup>nd</sup> ed.), John Wiley & Sons, New York, NY.
- Katz, R., & Tushman, M. (1980) External communication and project performance: an investigation into the role of gatekeepers, *Management Science*, Vol. 26, No. 11, pp. 1071-1085.
- 城戸康彰 (2011) 「経営組織」 経営行動科学学会 (編) 『経営行動科学ハンドブック』 中央経済社, pp. 90-95.
- 北居明・松田良子 (2004) 「日本企業における理念浸透活動とその成果」 加護野忠男他 (編) 『日本企業の戦略インフラの変貌』 白桃書房, pp. 93-121.
- 児玉充 (2012) 『知識創造のリーダーシップ』 中央経済社
- Kostova, T., & Roth, K. (2003) Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 297-317.
- 久保克行・広田真一・宮島英昭 (2005) 「日本企業のコントロールメカニズム: 経営理念の役割」『企業と法創造』第1巻第4号, pp. 113-124.
- Leifer, R., & Delbecq, A. (1978) Organizational / environmental interchange: a model of boundary spanning activity, *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 40-51.
- Levina, N., & Vaast, E. (2005) The emergence of boundary spanning competence in practice: implications for implementation and use of information systems, *MIS*

- Quarterly, Vol. 29, No. 2, pp. 335-363.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988) Organization learning, *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.
- Lewin, K. (1947) Frontiers in group dynamics, *Human Relations*, Vol. 1, No. 1, pp. 143-153.
- Lomas, J. (2007) The in-between world of knowledge brokering, *British Medical Journal*, Vol. 334, No. 7585, pp. 129-132.
- Macdonald, S., & Williams, C. (1993) Beyond the boundary: an information perspective on the role of the gatekeeper in the organization, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10, No. 5, pp. 417-427.
- Macdonald, S., & Williams, C. (1994) The survival of the gatekeeper, *Research Policy*, Vol. 23, No. 2, pp. 123-132.
- March, J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
- March, J. G., & Simon, H. (1958) *Organizations*, Wiley, New York, NY.
- 増井透 (1994) 大山正・今井省吾・和気典二 (編) 『新編 感覚・知覚心理学ハンドブック』 誠信書房, pp. 233-244.
- McGuire, W. J. (1985) Attitude and attitude change, In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology*, Rondon House, pp. 233-346.
- Mehrabian, A., & Wiener, M. (1967) Decoding of inconsistent communications, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 6, pp. 109-114.
- Meyer, M. (2010) The rise of the knowledge broker, *Science Communication*, Vol. 32 No. 1, pp. 118-127.
- Mills, T. M. (1953), Power relations in three person groups, *American Sociological Review*, Vol. 18, pp. 351-357.
- ミルトン, ニック (著), 梅本勝博・石村弘子 (監訳), シンコム・システムズ・ジャパン (訳) (2009) 『プロジェクト・ナレッジ・マネジメント』 生産性出版



- Newcomb, T. M., Turner, R. H., & Converse, P. E. (1965) *Social psychology: The study of human interaction*, New York: Holt, Rinehart & Winston. (古畑和孝(訳) (1973) 『社会心理学：人間の相互作用の研究』 岩波書店)
- Nochur, K. S., & Allen, T. J. (1992) Do nominated boundary spanners become effective technological gatekeepers?, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 39, No. 3, pp. 265-269.
- 野中郁次郎・竹内弘高 (共著), 梅本勝博 (訳) (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社
- 小川一美 (2010) 「対人場面のコミュニケーション」 相川充・高井次郎 (編著) 『コミュニケーションと対人関係』 誠信書房, pp. 2-19.
- 岡部朗一 (1996) 「コミュニケーションの基礎概念」 古田暁 (監修) 『異文化コミュニケーション：新・国際人への条件』 有斐閣, pp. 15-38.
- 岡本真一郎 (2002) 「説得と言語スタイル」 深田博己 (編著) 『説得心理学ハンドブック：説得コミュニケーション研究の最前線』 北大路書房, pp. 91-134.
- 岡本真一郎 (2006) 『ことばの社会心理学 第3版』 ナカニシヤ出版
- 大木清弘 (2017) 「特集「国際的な知識移転の新潮流を探る」に寄せて」 『組織科学』 第50巻第4号, pp. 2-3.
- Patterson, M. L. (1983) *Nonverbal behavior: A functional perspective*, New York: Springer Verlag. (工藤力 (監訳) (1995) 『非言語コミュニケーションの基礎理論』 誠信書房)
- Paul, S., & Whittam, G. (2010) Business angel syndicates: an exploratory study of gatekeepers, *Venture Capital*, Vol. 12, No. 3, pp. 241-256.
- Pawlowski, S. D., & Robey, D. (2004) Bridging user organizations: knowledge brokering and the work of information technology professionals, *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 4, pp. 645-672.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1984) The effects of involvement on responses to argument quantity and quality: Central and peripheral routes to persuasion, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46, pp. 69-81.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986) The elaboration likelihood model of persuasion,

- In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 19, Academic Press, pp. 123-205.
- Petty, R. E., & Wegener, D. T. (1998) Attitude change: Multiple role for persuasion variables, In D. Gillbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4<sup>th</sup> ed.), Oxford University Press, pp. 323-390.
- Reno, R. R., Cialdini, R. B., & Kallgren, C. A. (1993) The transsituational influence of social norms, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 64, pp. 104-112.
- Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (2004) *Nonverbal behavior in interpersonal relations*, 5<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn & Bacon. (山下耕二 (編訳) (2006) 『非言語行動の心理学：対人関係とコミュニケーション理解のために』北大路書房)
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004) Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 3, pp. 201-221.
- 榎博文 (2002) 『説得と影響：交渉のための社会心理学』ブレイン出版
- Schumann, D. W., Petty, R. E., & Clemons, D. S. (1990) Predicting the effectiveness of different strategies of advertising variation, *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, pp. 192-201.
- Simmel, G. (1908) *The stranger*, In D. N. Levine, (Ed.), *On Individuality and Social Forms*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Simonin, B. L. (1999) Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 595-623.
- Stiff, J. B. (1986) Cognitive processing of persuasive message cues: A meta-analytic review of the effects of supporting information on attitudes, *Communication Monographs*, Vol. 53, pp. 75-89.
- Stiff, J. B., & Mongeau, P. A. (2003) *Persuasive communication*, 2<sup>nd</sup> ed., The Guilford Press.
- 鈴木修 (2017) 「「探索」と「活用」の構成概念に関する考察」『2017 年度組織学会研究発表大会報告要旨集』, pp. 253-256.
- Szulanski, G. (1996) Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best

- practice within the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Special Issue), pp. 27–43.
- Szulanski, G. (2000) The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, pp. 9–27.
- 高尾義明・王英燕 (2011) 「経営理念の浸透次元と影響要因—組織ルーティン論からのアプローチ—」『組織科学』第44巻第4号, pp. 52-66.
- 寺島健一 (2011) 「組織学習論への新たなアプローチ：自己組織性の観点から」『経営学研究論集』(明治大学), 第35号, pp. 59-69.
- Thompson, V. A. (1965) Bureaucracy and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, No.1, pp. 1-20.
- Tushman, M. (1977) Special boundary roles in the innovation process, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No.4, pp. 587-605.
- Tushman, M., & Scanlan, T. (1981) Boundary spanning individuals: their role in information transfer and their antecedents, *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 289-305.
- 梅本勝博 (2006) 「学者が斬る ナレッジ・マネジメントの起源と本質」『エコノミスト』 pp. 50-53.
- 梅澤正 (1994) 『顔の見える企業』有斐閣
- Utterback, J. M. (1971) The process of technological innovation within the firm, *Academy of Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 75-88.
- von Hippel, E. (1994) “Sticky information” and the locus of problem solving: Implications for innovation, *Management Science*, Vol. 40, No.4, pp. 429–439.
- 若林隆久・大木清弘 (2009) 「知識の移転：粘着性の測定—経営学輪講 Szulanski(1996)—」『赤門マネジメント・レビュー』第8巻第4号, pp. 169-180.
- Wallace, D. S., Paulson, R. M., Load, C. G., & Bond, C. F. (2005) Which behaviors do attitudes predict?: Meta-analyzing the effects of social pressure and perceived difficulty, *Review of General Psychology*, Vol. 9, pp. 214-227.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002) Cultivating communities of

practice, MA: Harvard Business Press.

山岡徹 (2010) 「ビュロクラシー」 田尾雅夫 (編著) 『よくわかる組織論』 ミネルヴァ書房, pp. 128-131.

Zander, U., & Kogut, B. (1995) Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test, *Organization Science*, Vol.6, No.1, pp. 76-92.

## 研究業績

伊藤朝陽・梅本勝博 (2014) 「大規模組織における会議運営に関する知識の移転  
『ヒューマンファクターズ』 Vol.18, No.2, pp. 69-77. (査読有)

伊藤朝陽 (2017) 「官僚制組織における因果曖昧性を持つメタ知識の移転—伝達  
情報に対する仲介人の賛同を高める観点から—」『ヒューマンファク  
ターズ』 Vol.21, No.2, pp. 59-67. (査読有)

Ito, A., & Shirahada, K. (2015) Knowledge Transfer in a Large Technology Company:  
Identification of Key Factor Affecting Broker's Knowledge Approval,  
Proceedings of PICMET'15, pp. 1345-1350. [採択率: 44%] (査読有)

伊藤朝陽・白肌邦生 (2016) 「公式組織の知識移転・活用モデルの提案」『知識  
共創』 Vol.6, pp. IV2-1-IV2-5. (アブストラクト査読有)

伊藤朝陽 (2015) 「産業・組織内研修における知識移転メカニズムに関する研究」  
『産業・組織心理学会第 31 回大会発表論文集』, pp. 135-138.

伊藤朝陽・大橋智樹・古濱寛 (2016) 「情報仲介者の態度と作業の雰囲気が組織  
内流通情報量に与える影響」『産業・組織心理学会第 32 回大会発表論  
文集』, pp. 121-124.

伊藤朝陽・白肌邦生 (2014) 「大規模組織における知識移転：知識仲介人の知識  
賛同要因の分析」『研究・技術計画学会第 29 回年次学術大会講演要旨  
集』, pp. 400-405.

伊藤朝陽・白肌邦生 (2015) 「情報正当化過程における情報・対人知覚の影響分  
析」『研究・技術計画学会第 30 回年次学術大会講演要旨集』, pp. 294-297.

伊藤朝陽 (2015)「技術企業内研修における知識移転」PICMET Japan 第1回 Talk Meeting.

伊藤朝陽 (2016)「仲介人の態度と競争／協調の相互依存性が組織内コミュニケーションに及ぼす影響」PICMET Japan 第2回 Talk Meeting.

# 謝辞

主指導教員である白肌邦生准教授からは、博士後期課程に入学以降、いつも背中を押してくださるようにご指導をいただきました。白肌先生からのコメントはたいへん厳しいものでしたが、白肌先生は決してブレーキをかけるようなことはされず、常に私を前へと導いていただきました。予備審査前となる8月に、非常に苦しい思いをしましたが、白肌先生は根気良く私に付き合ってくださいました。いつもの確で親身なご指導を賜ったこと、心より感謝いたします。

また博士前期課程において丁寧なご指導をいただいた、当時の主指導教員であった梅本勝博教授（現：名誉教授）に感謝いたします。梅本先生のナレッジ・マネジメント論は私の研究の基礎となっています。加えて、博士後期課程での副テーマ研究の指導を引き受けていただいた、名古屋大学大学院の犬塚篤准教授（現：教授）にもお世話になりました。博士前期課程のときに受講した犬塚先生の経営組織論からは、たいへん多くの刺激を受けました。

博士論文の審査委員を務めてくださいました小坂満隆教授、内平直志教授、由井蘭隆也准教授、外部審査委員を引き受けてくださいました中央大学の遠山亮子教授からも有益なコメントを頂戴しました。この他、井川康夫教授（現：名誉教授）、伊藤泰信准教授、橋本敬教授、神田陽治教授からも、博士前期課程を含めた在学中にそれぞれ有益なご助言をいただきました。ここに記しきれなかった先生の方々、また同志である白肌研究室の学生の方々にも、お世話になりました。感謝いたします。

職場（経営技術戦略研究所）の上司である古濱寛ヒューマンファクターグループマネージャーには、私が博士前期課程に入学する前から、研究含めた業務面でたいへんお世話になっております。長い期間、私を支え続けてくださっていること、心より感謝いたします。また、本論文の第3章部分の共同研究を引き受けていただいた宮城学院女子大学の大橋智樹教授にも感謝いたします。そして、各研究にご協力・ご理解いただいた東電関係者に感謝いたします。

最後に、妻の真帆、長女の玲衣、長男の陽光、本当にどうもありがとう。

# 付録



情報メモ	
<input type="text"/>	から <input type="text"/> へ
<input type="checkbox"/> 質問→現在の時刻(分)	_____
<input type="checkbox"/> 回答→質問の時刻(分)	_____
<input type="checkbox"/> その他→現在の時刻(分)	_____
↑ どれかに <input checked="" type="checkbox"/> 分を記入 ↑	

付録 1 第 3 章の実験で用いた目標ボードと情報カードの例と情報メモ



## 付録 2 第 3 章の実験で用いた情報伝達演習指示書（競争環境バージョン）

# 情報伝達演習指示書

### 概要

この情報伝達演習（以下、演習）では、A, B, C, D, E の全 5 グループが、それぞれのグループの持っている情報や情報カード（以下、カード）を、情報メモ（以下、メモ）によってやり取りしながら、下記の 3 つの課題を全て達成することが目標です。

### 課題

1. 目標ボードに描かれている 5 つの図柄と同じ図柄のカードを集めてください。
2. 目標ボードの図柄には、全グループに共通の形があります。その形が何か調べてください。
3. 目標ボードの図柄には、全グループに共通の色があります。その色が何か調べてください。

### 演習実施上の留意点

1. 他グループとのやり取りは、全てメモを使って行います。
2. メモには、発信元グループ名、発信先グループ名、時刻(分のみ)を全て記入し、メモの種類（質問、回答、その他）にシ点チェックをいれてください。
3. メモには、数字と文字しか書けません。絵や図などは描かないでください。
4. 1 枚のメモは 1 回しか使えません（他グループへの回覧もできません）。
5. メモと一緒にカードを渡すことができます。ただし、メモ 1 枚につき、1 枚のカードしか添付することができません。
6. メモが上記のルールに違反していた場合には、情報仲介者から指摘させていただきます。
7. 質問をされた際には、速やかに回答してください。
8. メモのやり取りは、必ず情報仲介者を通して行ってください。
9. 情報仲介者を呼ぶときは「ハイ」と声を出して、手を挙げてください。
10. 目標ボードはやり取りできません。
11. 意図的に誤った情報を発信してはいけません。
12. 正答を他グループに教えたり、正答について質問したりしてはいけません。
13. この演習はグループ間で競争してもらいます。他グループよりも早く課題を達成してください。

### 課題が達成できたら

課題 1～3 が全て達成できたと思ったら、結果報告書に記入した上で、情報仲介者を呼んでください。情報仲介者が解答を確認し、全て正答であれば、演習は終わりです。なお、課題を全て達成し終わった後もメモでのやり取りは可能です。

## 付録 3 第 3 章の実験で用いた情報伝達演習指示書（協調環境バージョン）

# 情報伝達演習指示書

### 概要

この情報伝達演習（以下、演習）では、A, B, C, D, E の全 5 グループが、それぞれのグループの持っている情報や情報カード（以下、カード）を、情報メモ（以下、メモ）によってやり取りしながら、下記の 3 つの課題を全て達成することが目標です。

### 課題

1. 目標ボードに描かれている 5 つの図柄と同じ図柄のカードを集めてください。
2. 目標ボードの図柄には、全グループに共通の形があります。その形が何か調べてください。
3. 目標ボードの図柄には、全グループに共通の色があります。その色が何か調べてください。

### 演習実施上の留意点

1. 他グループとのやり取りは、全てメモを使って行います。
2. メモには、発信元グループ名、発信先グループ名、時刻(分のみ)を全て記入し、メモの種類（質問、回答、その他）にシ点チェックをいれてください。
3. メモには、数字と文字しか書けません。絵や図などは描かないでください。
4. 1 枚のメモは 1 回しか使えません（他グループへの回覧もできません）。
5. メモと 一緒にカードを渡すことができます。ただし、メモ 1 枚につき、1 枚のカードしか添付することができません。
6. メモが上記のルールに違反していた場合には、情報仲介者から指摘させていただきます。
7. 質問をされた際には、速やかに回答してください。
8. メモのやり取りは、必ず情報仲介者を通して行ってください。
9. 情報仲介者を呼ぶときは「ハイ」と声を出して、手を挙げてください。
10. 目標ボードは やり取りできません。
11. 意図的に誤った情報を発信してはいけません。
12. 正答を他グループに教えたり、正答について質問したりしてはいけません。
13. この演習はグループ間の競争ではありません。全グループが協力して課題を達成してください。

### 課題が達成できたら

課題 1～3 が全て達成できたと思ったら、結果報告書に記入した上で、情報仲介者を呼んでください。情報仲介者が解答を確認し、全て正答であれば、演習は終わりです。なお、課題を全て達成し終わった後もメモでのやり取りは可能です。