Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-07-11

職場における情報の固着化に関する研究

砂口，文兵

(Degree)
博士（経営学）
(Date of Degree)
2019-03-25
(Date of Publication)
2020-03-01
(Resource Type)
doctoral thesis
(Report Number)
甲第7417号
(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007417

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。

博士論文

職場における情報の固着化に関する研究

２０１９年1月２１日

神戸大学大学院経営学研究科
鈴木竜太研究室
経営学専攻
学籍番号　１３５B０１４B
氏　　名　　砂口　文兵

目次

第 1 章　序論 1

第 1 節　本研究の課題 1

第 2 節　本研究における用語の整理 4

第 3 節　本研究の構成 6

第 2 章　既存研究レビュー 9

第 1 節　既存研究のパースペクティブ 10

1. 検討するパースペクティブの選定理由 10

2. 知識共有行動研究 13

3. 知識隠ぺい行動研究 18

4. トランザクティブ・メモリー・システム研究 22

第 2 節　既存研究に残された課題 28

1. パースペクティブ同士の関係 29

2. 理論的空隙の所在とそれへの対応 31

第 3 節　情報の固着化というパースペクティブ 33

1. 既存研究による情報の固着化の説明 34

2. 研究課題の提示 41

第 3 章　情報の固着化の量的検討 47

第 1 節　測定に関する議論 47

1. 量的検討に際する課題 47

2. 情報の固着化に関する尺度の検討 48

第 2 節　職場における情報の固着化 53

1. 調査対象 53

2. 分析データと分析方法 55

3. 分析結果 58

第 3 節　小括 72

1. 発見事実の整理 72

2. 本章の貢献と課題 75

第 4 章　情報の固着化の質的検討 78

第 1 節　本検討の位置づけ 78

1. 質的検討の必要性と位置づけ 78

2. 調査対象と調査方法の説明 78

第 2 節　事例分析 94

1. 分析方法 94

2. 分析結果 96

第 3 節　小括 137

1. 発見事実の整理 137

2. 本章の貢献 142

第 5 章　考察 143

第 1 節　発見事実の整理 143

第 2 節　理論的予想の再考 145

第 3 節　“職場”が持つ固有性の検討 148

第 6 章　結論 151

第 1 節　要約 151

第 2 節　理論的含意 152

第 3 節　実践的含意 153

第 4 節　本研究に残された課題と将来展望 157

補論 159

補論 1：情報の非対称性に伴う非開示インセンティブの一考察 ..159

補論 2：情報の固着化の原型に関する上司―部下関係視点の検討 166

参考文献 192

第 1 章　序論

第 1 節　本研究の課題

本研究は、職場（workplace）における情報の固着化がいかなるものであり、またそれがどう生じるかを論じるものである。情報の固着化とは、既存研究の検討を通して、本研究が新たに提示する見方であり、次のような状況を捉えるものである。それは、同じ職場において、仕事に関する情報[1]（以下、仕事情報）が特定の個人や人々により保持・共有され、そこでの仕事情報が他者に伝わりにくい状況である。

今述べた状況は、普段の生活でもよく目にする現象である。だが、そうした状況がなぜ生じるのか、と問われた時、明確な返事をすることは難しい。実は、返答に困るのには 1 つの理由がある。それは、冒頭に述べた状況に「謎（a puzzle）」があるということである（Elster, 2015）。Elster（2015）は、ある現象について、それがいかなるものかを我々が熟知しているにもかかわらず、その現象が生じる前に何が起こるか、つまり現象がいかに生じるかを知らない時、そこに謎が生じると述べている[2]。このことを踏まえれば、冒頭で述べた状況には、我々が十分に知らないことが残されているのである。

上述の状況を論じることには、次に述べる実務上の問題も関係する。1 つめの問題は、効率性（efficiency）に関する問題である。経営において、情報や知識の共有が重要であることに、異論を唱える人は少ないだろう。ただし、情報や知識が皆に共有されるわけではない。仮に、情報や知識を皆に共有するとなれば、膨大な手間や時間が必要となるが、共有する対象を限定すれば、そうした手間や時間を省くことができる。つまり、冒頭で述べた状況は、効率性の点では望ましいのである。

ところが、時にそうした状況が問題を生じさせることもある。例えば、

---

[1] そうでない情報には、例えば個人のプライベートに関する情報などの個人情報を想定している。

[2] Elster（2015）では、ある現象に関する非常に確立された説明（i.e., the *explanandum*）とその現象に先んじる現象（i.e., the *explanans*）の 2 つで説明されている（斜体は原文ままま）。

その問題の 1 つに、Tett（2015）が「サイロ[3]（silo)」の帰結に位置づけるものがある。その具体例には、未然に防げる危機の看過や他部門が何をしているかほとんど知らない状態が生じることが挙げられる。また、本研究の第 4 章で論じる調査は、より直接的な被害として、職務遂行が機能しなくなるという問題も示唆している[4]。

ただし、情報の固着化に関する問題は、必ずしも“目に見えるもの”ではない。例えば、情報の固着化が生じる状況では、新たな価値が創出される機会が喪失されてしまいかねない。こうした価値創造の機会喪失に関して、あるインタビュイーは（cf. 第 4 章)、次のように語っている。

（逆に、■■とやりとりがないことで、困ったことはありませんか。）

全く属性が違いますので、特にそんなにないですね。**逆に言うと、そこでコンタクトを取ることで、その業務の価値をより生み出せる可能性はありますけど。■■の良いところとかを、何か上手いこと僕のやっている●●でもやることで。ちょっとその辺のコラボレーションをやっていかんといかん可能性はあるんですけど。**（男性、部署 G、3 年目）

ここまでの内容が示唆するように、冒頭で述べた状況の背後には、様々な問題が潜んでいる。そのため、その状況の是非を問うこと自体が、1 つの意義を持つだろう。だが、本研究の関心は状況の是非ではなく、なぜその状況が生じるのかという点にある。すなわち、上述の問題を抱える状況がなぜ生じてしまうのかを問うことが、本研究の主眼である。そしてその問いを考えるにあたり、本研究はとりわけ職場に注目する。

職場への注目は、以下で述べる職場の変容を踏まえたものである。守島

---

[3] サイロとは「…文化的現象であり、われわれが世界をさまざまな区分に分類し、整理するためのシステムの産物…（邦訳 10 頁)」を指す。

[4] 具体的には、以下のデータがある（カッコ内は筆者の質問)。「(個人商店的な感じの方がおられ、何か困ったことや危なかったことはないんですか）ありますね。その人しかわからないので、その人が休んじゃったらもう何もできないので、電話してなんとかしてもらうとか、そんな感じ。」（女性、部署 N、2 年目）

（2010a）は、近年の職場で生じる変化を「職場寒冷化」という言葉で表現している。職場寒冷化とは、「組織のスリム化とコストカット」、「成果主義の副産物として進展した、成果や結果を出すことへのプレッシャー増大」、そして「ミドルが現場リーダーとして育つ機会の減少」の 3 つを指したものである（112 頁）。すなわち、近年の職場では、ムダの削減と成果の両方が要求される一方、それらの支えるリーダーが育ちにくくなっているのである。守島（2010a）が職場の変容を総体的に捉えるのに対し、中原（2012）は人材育成の観点から、職場において「仕事の私事化，業務経験付与の偏り（25 頁）」が生じていると指摘する。中原（2012）の指摘は、仕事が個人に付くことに加え、業務経験の与え方に偏りが生じることで、職場全体での人材育成が行われにくい傾向が強まることへ、警鐘を鳴らすものである。

守島と中原の指摘はいずれも、「コミュニティ」としての職場が瓦解している可能性に加え（cf. 守島, 2010b）、職場が単に個人が集まる物理的空間以上の機能を持ちうることを示唆している（cf. 鈴木・砂口, 2016）。この示唆を踏まえたとき、職場の機能が発揮される上で、仕事情報のやりとりは不可欠であろう。つまり、情報の固着化の検討は、職場の持つ機能の再考にも繋がるのである。

むろん、上述の実務的関心だけが、本研究の問題意識ではない。本研究のもう 1 つの問題意識は、経営学や経営管理論でこれまで論じられてきた、理論的内容とも関わりを持っている。職場集団を強調する経営管理論の嚆矢は人間関係論である。その代表的論者の 1 人である Mayo は、ホーソン実験などの研究に関して、「烏合の衆仮説[5]（rabble hypothesis）」に言及している（Mayo, 1945）。Mayo はその仮説に対して、ホーソン実験等を通じて、非公式集団（informal groups）が持つ意義を主張した。それ以降、職場の重要性は長らく経営管理論の根幹をなしてきたと言えよう。

[5] この仮説は、「自然のままの社会が組織化されていない個人の群れからなる」、「各人は自己保存と自己利益を確保するよう計算づくで行動する」、「各人はこの目標にしたがって能力の許すかぎり論理的に思考する」という 3 つの考えからなる（北野, 1974）。

さらに、職場に関して、情報や知識のやりとりが持つ重要性を論じる考え方もある。その 1 つが、Likert の「システム 4」という考え方である（Likert, 1961, 1967）。Likert は「連結ピン機能（linking pin function）」に注目し、経営組織が小集団から成り立つと考えた。小集団の重複に関わる連結ピンの機能により、組織内で縦横無尽に情報や知識が流れ、各小集団のみならず、経営組織全体の機能も向上しうることが示された。また、Nonaka and Takeuchi（1995）は、経営組織における知識の創造と活用の起点となるものが職場であり、そこで行われるやりとりに関して、共同化（socialization）と連結化（combination）の 2 つ[6]が特に重要であると指摘している。以上の内容から、これまでの経営学や経営管理論でも、職場における情報や知識のやりとりを論じる重要性が示唆されてきたと言える。

ここまでの内容を踏まえたとき、冒頭で述べた情報の固着化を論じることは、実践と理論の両面で重要であると考えられる。ところが、次章の既存研究レビューが示すように、情報や知識のやりとりを扱った諸研究は、そうした状況を十分に捉えていないという課題を抱えている。すなわち、既存既存の視角では、情報の固着化がなぜ、そしていかに生じるかを十分に説明できないのである。したがって、本研究はそれらの既存既存では、なぜ情報の固着化が捉えきれないか、またどのような視点に立てば、情報の固着化を捉えられるかという点を念頭に、情報の固着化を論じる。

第 2 節　本研究における用語の整理

ここまで、特に何の断りもなく、情報と知識を用いてきた。本研究は、情報や知識が何であるかを真正面から議論するものではない。だが、本論に入る前に、両者の相違点と共通点に加え、本研究における両者の区別を明確にしておく。

知識に関して、野中は「知識とは何か」を、認識の側面から論じている（e.g., 野中, 1990; Nonaka & Takeuchi., 1995）。野中（1990）によれば、知識は大きく客観的知識と主観的知識の 2 つに大別される。前者は、西洋

[6] この他にも、知識創造に求められるものとしては、表出化（externalization）と内面化（internalization）の 2 つがある。

哲学の認識論に基づく捉え方であり、「正当化された真なる信念（justified true belief）（野中, 1990, 47 頁）」として知識を捉える考え方である。この見方に立つ場合、知識には 3 つの条件が求められる（野中, 1990）。第 1 の条件は、知識という形で示される命題の真偽を知っていること、第 2 の条件は、知識で示される内容を（少なくとも個人が）信じている必要があること、そして第 3 の条件は、知識の真偽を明らかにする証拠（evidence）が必要になることである。これら 3 つの条件を満たすものを「知識」とする見方では、主に「知識の基本的な形態として絶えず言語化された知識（命題）（野中, 1990, 53 頁）」が、議論の焦点とされてきた。

対して、もう 1 つの知識の見方は、ポランニーによるゲシュタルト心理学の考え方をもとにしたものである（cf. Polanyi, 1966）。野中は、「語ることのできる分節化された明示的知識（articulable knowledge）を支える、語りえない部分に関する知識…（野中, 1990）」である、暗黙的知識[7]（tacit knowledge）を主張した。この暗黙知は、手法的技能（technical skill）と認知的技能（cognitive skill）の 2 つに分けられる（野中, 1990）。具体的には、前者は手法を指し、後者は個人が思考する上で利用する枠組みを指すものである。

上で述べたように、知識は形式的なものと暗黙的なものの 2 つに分けられるが、それらは相互に変換が可能である（野中, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1995）。そうした知識の変換をもとに、企業における知識創造を論じたものが、Nonaka and Takeuchi（1995）の SECI モデルである。ここでは、当モデルの詳述が目的ではないため、形式的と暗黙知の変換を通して、知識が創造されうるという点だけに言及を留める。

では、知識と情報の相違点と類似点を説明する。Nonaka and Takeuchi（1995）は、両者が以下の相違点と共有点を持つと指摘する（85-87 頁）。1 つめの相違点は、情報が「…知識を引き出したり組み立てたりするのに必要な媒体あるいは材料…」であるという点である。すなわち、情報は知識に対する必要条件をなすのである。2 つめの相違点は、情報は形式的・

[7] 客観的知識を命題にし、「言語化・形式化可能性という点に着目した」場合の知識は、形式知（explicit knowledge）とされる（野中, 1990, 56 頁）。

量的（syntactic）と意味的（semantic)、という 2 つの視点から捉えられることである。前者の視点では情報は一定の意味だけを持つものとされ、後者の視点では情報は様々な意味を見出しうるものとされる[8]。最後の相違点は、情報が「行為によって引き起こされ得るメッセージの流れ（フロー）…」であるのに対し、知識は「情報保持者に信念として定着し、コミットメントと次なる行為を誘発する…」ものという点である（86 頁)。つまり、知識は情報保持者の信念を伴わなければならないのである。

他方、共通点は知識と情報がともに「特定の文脈（コンテキスト）やある関係においてのみ意味をもつ（87 頁)」ことである。つまり、情報や知識の意味は、ある文脈や人々との関係性の中で生じ、作られるのである。

さて、ここまで野中の議論をもとに、知識と情報について、その特徴と関係性を説明してきた。それらの内容を踏まえ、本研究における両者の扱いを明示しておく。本研究は、既述した知識と情報の相違点と共通点を考慮した上で、特に両者を区別しない。それは 2 つの理由のためである。1 つは、研究者の間でも両者の明確な区別がなされていないこと、もう 1 つは、両者を区別することが実践的有効性（practical utility）をそこまで高めないことである（Wang & Noe, 2010)。以上、2 つの理由から、以下では知識と情報を互換的（interchangeably）に用いる。

第 3 節　本研究の構成

本研究の構成は、次の通りである。続く第 2 章では、既存研究のレビューを通して研究課題を提示する。それにあたり、まず仕事情報のやりとりに関する既存研究を検討する（2.1.)。そこでは 3 つの研究群を議論するが、その際 3 つの研究群を選定した理由を説明する（2.1.1.)。次に、個人による仕事情報のやりとりに関する、知識共有行動研究と知識隠ぺい行動研究に加え（2.1.2., 2.1.3.)、集団における知識のやりとりに関する研究群であるトランザクティブ・メモリー・システム研究を論じる（2.1.4.)。続いて、3 つの研究群の関係を整理し、既存研究で何が検討されていない

[8] この見方に立つ場合の個人の捉え方を、「意味探索人」と金井（1991a）は称している。

か、すなわち理論的空隙がどこにあるかを明確にする（2.2.1.）。また、明らかとなった理論的空隙に、本研究がどうアプローチするかを論じる（2.2.2.）。

第 2 章の最終節では（2.3.）、本研究の主軸である「情報の固着化」という見方を論じる。当節では、特に経時の影響を論じた既存研究をもとに、情報の固着化の発生を既存研究がいかに論じてきたか（i.e., 理論的予想）を述べる（2.3.1.）。そして、その内容を踏まえ、本研究の研究課題を提示し、研究課題の検討方法を議論する（2.3.2.）。

第 3 章と第 4 章では、前章で示した研究課題を経験的に論じる。まず、第 3 章では研究課題を量的に検討する。それは、第 2 章で検討した既存研究のアプローチを踏襲したものである。具体的には、第 3 章では情報の固着化と経時の関係を議論する。その際、両者の関係を扱うための測定尺度を検討し（3.1.）、その尺度をもとに両者の関係を検討する（3.2.）。最後に、検討結果を踏まえ、研究課題への示唆を議論する（3.3.）。

第 4 章は、第 3 章の内容を踏まえ、情報の固着化を質的に検討するものである。その検討に際し、まずは本研究における本章の位置づけを論じる（4.1.）。そこで論じる具体的な内容は、情報の固着化を質的に論じる必要性（4.1.1.）、調査対象と調査方法（4.1.2.）の 2 点である。次に、本研究が実施した調査に関して、分析方法と分析結果を述べる（4.2.）。特に、分析方法に関しては、本研究が依拠するグラウンデッド・セオリー・アプローチを説明する（4.2.1.）。そして最後に、提示された分析結果を踏まえ（4.2.2.）、前章と同様、本章において得られた示唆を議論する（4.3）。

第 5 章では、第 3 章と第 4 章の議論から得られた示唆を統合する。まず、第 3 章と第 4 章から得られた発見事実を整理する（5.1.）。次に、整理された発見事実の示唆をもとに、情報の固着化に関する理論的予想を再検討する（5.2.）。最後に、本研究の研究課題に関連する「職場」について、前節での示唆に関わる職場の要因が何かを検討する（5.3.）。

第 6 章では、第 5 章までの議論を踏まえ、本研究の要約（6.1.）に加え、理論的含意と実践的含意を述べる（6.2., 6.3.）。また、本研究の課題と将来の展望を示し、本研究を結びたい。

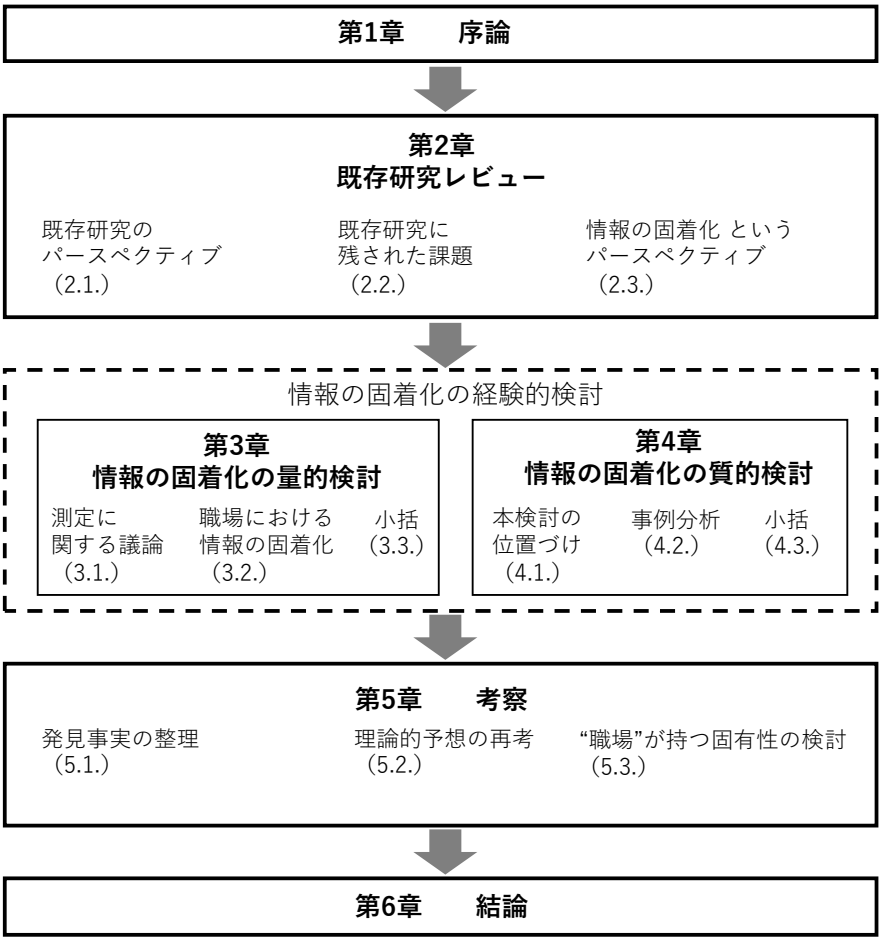


図 1-1 本研究の構成（筆者作成）

第 2 章　既存研究レビュー

本章の狙いは次の 4 点である。1 点目は、既存研究を渉猟し、それらの知見を整理・検討することで、既存研究のパースペクティブを明確にすることである。個人や集団による仕事情報の共有に関しては、様々なパースペクティブから検討されてきた。各パースペクティブは、異なるレベルや前提（assumption）に立脚しており、仕事情報の共有に関して、それぞれは異なる示唆を本研究に与えてくれる。このことを踏まえ、まず本研究はそれらのパースペクティブがいかなる理論的特徴を持ち、何を明らかにしてきたかを整理する。

2 点目の狙いは、既存研究に残された課題を指摘し、本研究が取り組む問いを描写することにある。上述のように、既存研究ではいくつかのパースペクティブから、仕事情報の共有が検討されてきた。それらパースペクティブは、仕事情報の共有や活用を関心事あるいは問題（issues）とするという共通点を持つ一方、いくつかの相違点も存在する。そのため、上述した第 2 の狙いを達成する上で、共通点と相違点を明確化する。

3 点目の狙いは、既存研究のパースペクティブの関係を踏まえ、何が既存研究において、理論的空隙であるかを論じることである。具体的には、既存研究のパースペクティブでは、個人と集団に対する経時的（i.e., temporal）影響が看過されてきた。すなわち、経時の中で、仕事情報のあり方が変化するという見方が、既存研究では欠けてきたのである[9]。こうした既存研究の理論的空隙を示すにあたり、本研究はパースペクティブのレビューを踏まえ、焦点（i.e., 個人-集団）と経時的影響の有無（i.e., 静態的―動態的）という 2 軸からなるフレームワークを構築する。

本章における最後の狙いは、「情報の固着化」という本研究のパースペクティブを論じることである。そこでは、経時が集団や個人に及ぼす影響を検討する。また、そこでの検討内容を踏まえ、既存研究の示す理論的予想

[9] ただし、そうした見方が全く無いわけではない。しかし、既存研究ではあくまで理論的前提とされ、さほど関心が向けられていない（e.g., Gino, Argote, Miron-Spektor, & Todorova, 2010）。

（theoretical prediction）が何であるかを明らかにする。そして最後に、理論的予想を踏まえた上で、本研究が取り組む研究課題（research question）を提示する。

第 1 節　既存研究のパースペクティブ

本節では、仕事情報の共有に関する既存研究のレビューを通して、既存研究のパースペクティブを検討する。本節で検討する各パースペクティブは、仕事情報の共有と活用に関して、それぞれの特徴を持っている。このことを踏まえ、本節では既存研究のレビューにより、各パースペクティブが持つ特徴を素描する。だがその前に、本節で検討するパースペクティブがいかに選定されたかを述べる。

1. 検討するパースペクティブの選定理由

集団における情報のやりとりに関して、多様なパースペクティブが想起されるように、様々なパースペクティブが存在する。そうした多くのパースペクティブの中からいくつかを選定することは、恣意的であるとの指摘を受けるだろう。だが、本研究はパースペクティブの選定が恣意性を帯びることを覚悟した上で、いくつかのパースペクティブのみを論じる。

Pfeffer（1984）は、パースペクティブの選定に関するフレームワークを構築し、多数の理論を検討する際の長所（benefits）と短所（costs）を挙げている[10]。1 つめの長所は、分野における（その全てとまではいかないまでも）多くの理論を捕捉（encapsulate）できることである。この長所に関して、本研究はまず個人と集団における仕事情報の共有に関する 3 つの研究群をレビューする。また次節において、レビューした各パースペクティブの特徴を踏まえ、パースペクティブの整理に必要となるフレームワークを示す。

---

[10] Pfeffer（1984）のレビューは組織理論に関するものであり、本研究とはその視点が異なる。そのため、Pfeffer の述べる長所と短所を、本研究に直接適用できるかどうかに関しては、疑念が抱かれるかもしれない。しかしながら、本研究は特定の領域（fields）が明瞭でなくとも、既存研究のパースペクティブを補足する場合には、Pfeffer の述べる長所と短所が必ず生じると考えている。

もう1つの長所は、既存研究のあり方[11]を理解する手助けとなることである。例えば、既存研究をフレームワークに基づき論じることによって、既存研究がいかなる関係にあるか（e.g., 応用重視-理論重視 etc.）が見えてくる。本研究の場合、次節で提示するフレームワークがあることで、既存研究の焦点に加え、そこで看過されてきた視点がより明確になる。すなわち、2つめの長所とは、既存研究同士の関係性を捉えやすくする点にあると言える。

上述の長所に対し、いくつかの短所も存在する。1つめの短所は、フレームワークを構築する際に引かれる境界（boundaries）が、人工的（artificial）になることである。つまり、実際には両者が重複する領域が存在していても、フレームワーク上では両者が排他的関係にあるかのように見えてしまうのである。つまり、フレームワークの構築により、研究の領域がある種の恣意性を帯びてしまうことが、1点目の短所である。

もう1つの短所は、1点目の短所に関係するものである。すなわち、それは各パースペクティブがバラバラで非連続的（disjointed and discontinuous）であるかのように見えることである。例えば、ある領域（i.e., 知識共有行動研究）の興隆を踏まえ生じた領域（i.e., 知識隠ぺい行動研究）が存在するとき、それらの研究は理論的には連続的に捉えるべき内容といえる。しかしながら、フレームワークの構築や使用により、それらの連続性が見えにくくなる。このことが、2点目の短所である。

上述の長所と短所を踏まえ、本研究が選定した3つの研究群（パースペクティブ）とそれらの選定理由を説明する。3つのパースペクティブのうち、2つは個人に焦点化したパースペクティブである。1つめのパースペクティブは、知識共有行動（knowledge sharing behavior）研究である。本研究群は、個人による知識共有の行動を対象とした研究群である。同じく、2つめのパースペクティブである知識隠ぺい行動（knowledge hiding

---

[11] 組織理論のレビューという文脈での原文は、次の通りである。「…its relationship to a number of contextual factors (such as disciplinary boundaries and applied versus theoretical focus) that are important in understanding why organization theory looks the way it does. (Pfeffer, 1984, p.4)」

behavior）研究も、個人による知識隠ぺいを対象とした研究群である。両パースペクティブは個人に焦点化し、静的な視点から仕事情報の共有を論じる点で共通している。

もう1つのパースペクティブは、トランザクティブ・メモリー・システム（transactive memory system: TMS）研究群である。上述した知識共有行動研究と知識隠ぺい行動研究の2つが、個人に焦点化した研究群である一方、本パースペクティブは集団に注目したパースペクティブである。またTMS研究は、集団内の個人のメタ認知からなるシステムを理論的基盤とするため、仕事情報の共有と活用を動的な視点から論じたパースペクティブといえる。

本研究は次項以降、上述した3つのパースペクティブについて、各パースペクティブに属する既存研究をレビューするが、本研究のレビューでは扱われない研究群（パースペクティブ）が存在するのも確かである。例えば、集団間での仕事情報の共有に関する研究（e.g., Allen, 1977; 原田, 1999; 中内, 2014）、仕事情報の粘着性（i.e., sticky information）に関わる研究（e.g., von Hippel, 1994; 小川, 2000; Szulanski, 2003）がある。

本研究がそれらの研究群を次項で取り上げないのは、3つの理由のためである。1つめの理由は、前章で述べた研究関心を踏まえたとき、本研究の焦点が集団間や組織全体ではなく、職場（i.e., 集団）にあるためである。2つめの理由は、次節で詳述するが、仕事情報のあり方（i.e., いかに仕事情報が偏在しているか）やその影響[12]（e.g., 情報の非対称性に伴うインセンティブ問題; cf. 平野, 2006）それ自体が、本研究の関心事ではないためである。

3つめの理由は、仕事情報のあり方やその影響が、後（cf. 第2章第3

[12] 本研究の文脈に即して言うならば、情報の非対称性に伴い生じるインセンティブ問題は、2者間において、情報の非対称性が生じるに伴い、情報を開示するための逆インセンティブ（i.e., 情報を伏せようとする動機づけ）が生じること、と言い換えられる。こうした状況の解決には、情報の開示へのインセンティブを生じさせる対価（i.e., 別の費用）を要する（cf. 平野, 2006, 19頁）などの手立てがある。これについては、補論1において、知識共有行動研究の知見をもとに考察している。

節）で述べる集団規範の影響で説明できる部分が大きいと考えるためである。例えば、情報の粘着性[13]（sticky information; cf. von Hippel, 1994; 小川, 2000）を高める要因の 1 つである、情報の量を例にとれば、いかなる情報をいくら共有しようとするかの判断は、個人によってなされる。ただし、その際個人の判断は職場という集団の規範に影響されるだろう。すなわち、情報の粘着性の程度は、集団規範の影響を受け決定されうるのである。このことから、本論は節約の原理に則り、集団規範の影響を捉えることで、仕事情報のあり方が及ぼす影響を考察する。

もちろん、上述の問題が本研究と関連することは間違いない。よって、それらの研究と本研究との異同を端的に述べておきたい。まず共通点は、両者が仕事情報の偏在という現象に関連している点が挙げられる。すなわち、上述した研究と本研究は、ともに集団の中で仕事情報が偏り、仕事情報が等しく共有されない状況を扱うものである。次に相違点は、焦点の違いである。上で挙げた研究は、仕事情報の偏在という結果を注視するのに対し、本研究は仕事情報が偏在する過程に焦点を置く。このように、仕事情報の偏在という現象に関して、どの側面に主たる関心を向けるかが、既述した研究群と本研究では異なる。

以上、次項以降の検討に際し、検討する 3 つのパースペクティブの選定理由とそれに伴う長所と短所を述べてきた。続いて、それらの内容を踏まえ、各パースペクティブに関する既存研究の知見を論じていく。

2. 知識共有行動研究

知識共有[14]行動研究は、個人がなぜ知識を共有するのか、換言すれば、い

---

[13] 情報の粘着性とは、「情報をその受け手が利用可能な形で移転するのに必要な費用（困難さ）（小川, 2000, 27 頁）」であり、その費用は情報そのものの性質、情報の送り手と受け手に関する属性、移転されなければならない情報量の 3 つに左右される（cf. 小川, 2000, 33 頁）。

[14] 知識共有それ自体が何を指すかに関しては、例えば Wang & Noe（2010）は「他者に対するタスクに関する情報やノウハウの提供、ならびに問題解決、新規アイディアの開発、政策または手続きの実施に向けた他者との協働（collaborate）（p. 117）」と定義している。ただし、そうした提供等を通して、全く同一の情報や知識を異なる主体が有し得るかを批判的に検討する研究もある

かに個人による知識の共有行動を促すかという問題意識[15]のもと、知見を蓄積してきた。ただし測定に関しては、知識共有行動に対する態度（i.e., 良い, 悪い etc.; cf. Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005）、知識共有行動の意図（e.g., Bock et al., 2005; Holste & Fields, 2010; Yang & Farn, 2010; Eze, Guan Gon Goh, Yih Goh, & Ling Tan, 2013）、知識共有行動の認識（e.g., Chowdhury, 2005; 堀江・犬塚・井川, 2007; Carmeli, Atwater, & Levi, 2011）など、様々な尺度が存在し、既存研究では確立した尺度が未だ定立していない。だが、こうした課題を抱えながらも、知識共有行動の既存研究は、上述の問題意識に応えようと試みてきた。その具体的な成果は、個人の知識共有行動を促す要因を明らかにした点にある。

個人の知識共有行動を引き出す要因の検討にあたっては、いくつかの視点が存在する。その 1 つが、個人の認知・感情に関わる要因に注目する視点である[16]。ここでいう認知・感情に関わる要因には、自己効力感（self-efficacy）、組織コミットメント（organizational commitment）、内発的動機づけ（intrinsic motivation）などが含まれる。

個人の認知・感情に関わる要因に注目する研究は、共通して、ある要因の影響が強まることが個人の知識共有行動を促すと主張してきた。例えば、認知的要因である自己効力感に注目した Kankanhalli, Tan, and Wei（2005）は、「知識を共有することができる[17]」という認知が個人の内発的報酬となり、そのことが知識共有を促すことを明らかにしている。その Kankahalli et al.（2005）による主張の基盤は、Bock et al.（2005）である。Bock et al.（2005）は、自身の価値（self-worth）を強く知覚する個人が、知識共有に対する自らの規範を作りだすことで、知識共有行動が促進されることを示唆している。

（e.g., 小江, 2012）。

[15] むろん、知識共有行動がもたらす影響を論じた既存研究は存在する。既存研究が検討してきた成果には、例えば知識の受け手の成果（Quigley, Tesluk, Locke, & Bartol, 2007）が挙げられる。

[16] 個人特性の影響を論じる研究もある（e.g., Cabrera, Collins, & Salgado, 2006）。

[17] より広い役割に対する自己効力感（i.e., role breadth self-efficacy）に着目した場合も、それが知識共有行動を促すことが指摘されている（Cabrera et al., 2006）。

また知覚された組織的支援（perceived organizational support：POS）も、個人の知識共有を高めるとされてきた。Bartol, Liu, Zeng, and Wu（2009）は、組織的支援理論（organizational support theory）に基づき、知識共有行動に組織的支援が及ぼす影響を論じている。組織的支援理論によれば、組織が個人の安寧（well-being）に配慮し、自分たちの貢献価値を認めていると個人が知覚する場合、個人は組織から支援されているという感覚を強く感じるようになる。つまり、POS が高い状況では、自身が行う知識共有行動の価値が認められやすいと個人が強く思うため、そうした行動が増加すると考えられてきた[18]。

自己効力感と POS の議論が、個人の認識を反映した要因に着目してきた一方、個人の感情に注目した要因の検討も行われてきた。その要因には、組織コミットメント、組織同一化[19]（organizational identification）、そして内発的および外発的動機づけが挙げられる。

まず組織コミットメントと組織同一化が知識共有行動に及ぼす影響を説明する。既存研究では、組織コミットメントについて、特に愛着的（affective）側面[20]が重要視されてきた。その背景には、組織との結びつきが強い個人ほど、皆のためになりうる行動を取りやすくなるという考えがある。そうした愛着的組織コミットメントが及ぼす影響については、組織に対する愛着か（Cabrera, Collins, & Salgado, 2006）、チームや自身の専門性（profession）に対する愛着か（Swart, Kinnie, van Rossenberg, & Yalabik, 2014）を問わず、知識共有行動が促されることがわかっている。また、組織の成員であるという認識それ自体（i.e., 組織同一化）も、上述の組織コミットメントと同様、知識共有行動に正の影響を及ぼすことが既存研究により示されている（Carmeli et al., 2011）。

---

[18] Bartol et al.（2009）では、知識共有行動を行うかどうかの判断に際して、社会的ジレンマの特性が生じることが考慮されている。社会的ジレンマと知識共有行動との関係については、補論 1 で詳述している。

[19] 組織同一化それ自体の説明や組織コミットメントとの異同に関しては、Pratt（1998）、van Knippenberg and Sleebos（2006）、高尾（2013）が詳しい。

[20] 次元については、Meyer, Allen, & Smith（1993）, Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky（2002）, 鈴木（2002）が詳しい。

次に、内発的および外発的動機づけが知識共有行動に及ぼす影響を論じた既存研究を検討する。知識共有行動への動機づけを論じる際に注目すべきは、知識共有行動を個人が控える可能性があるということである。すなわち、同じ知識を他者が共有するのであれば、なにも自分が行動せずとも、同じ結果を得られると個人は考える、ということである。ただし、全員が同様の考えに従い行動すれば、知識が共有されない事態[21]が生じてしまう。以上のことから、知識共有行動を行うよう個人を動機づける必要性がある、と考えられてきた。

内発的および外発的動機づけに注目した既存研究の貢献点は、いかなる動機づけが知識共有行動を促すかを明らかにした点にある。それら動機づけについて、特に既存研究は報酬制度（Cabrera et al., 2006; Eze et al., 2013）などの外的報酬の重要性を強調してきた。これは、組織が意図的に知識共有行動を促さなければならないとの考えからである。特に、報酬による動機づけでは、知識共有行動を通して個人が何かを得られる状況を作り、知識共有行動に関わる個人の期待を高めることが肝要とされてきた。

他方、内発的動機づけの影響については、個人が獲得する報酬が内的である場合（e.g., 自分の力を目一杯発揮できるようになる; cf. Cabrera et al., 2006）には、知識共有行動が促されると考えられてきた。ただし、内発的動機づけの影響に関しては、影響を示唆する研究がある一方（e.g., 堀江ら, 2007）、影響の見られない研究もある（e.g., Cabrera et al., 2006）。よって、その関係性はさらなる検討の余地があると言えよう[22]。

さて、ここまで個人の要因に関する要因を見てきたが、知識共有行動が「共有」である以上、そこには他者が必ず存在する。すなわち、知識共有行動には、個人を取り巻く他者や状況に関わる要因が存在するのである。そこで、次に集団（対人関係を含む）と組織に関する要因を論じた研究を検討する。

まず知識を共有する相手との関係（i.e., 対人関係）について、信頼(trust)

---

[21] この視点が社会的ジレンマに基づく知識共有行動の見方であり、詳しい内容は補論 1 を参照のこと。

[22] 一部の既存研究（e.g., 堀江ら, 2007; Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt, 2009）には、幾分かの論理的飛躍あるいは強い前提があると思われる（前提に関しては、補論 1 を参照）。

の影響を論じた既存研究を説明する。信頼に関して、特に重要なことは、いかなる信頼が知識共有行動を促すとされてきたかである。既存研究は、個人の認知にもとづく信頼（congnitive-based trust）と情動（affect）にもとづく信頼（affect-based trust）の2つを区別し、影響を検討してきた（Chowdhury, 2005; Holste and Fields, 2010）。それらの既存研究は、信頼が認知的なものか情動的なものか、また知識が暗黙的であるか否かを問わず（Holste and Fields, 2010）、信頼が知識共有行動を促すことを示してきた。ただし、2つの信頼は必ずしも互いの影響を高め合うわけではない（Chowdhury, 2005）。

次に、集団全体や職務（job）が知識共有行動に及ぼす影響を論じた既存研究を論じる。集団全体に関する要因には、集団における所属感（affiliation）に関する風土（Yang and Farn, 2010）、凝集性（cohesiveness; cf. van Woerkom and Sanders, 2010）、職務特性（job characteristics; Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt, 2009）が挙げられる。所属感に関する風土と凝集性を論じる研究は、集団に対する個人の好意的態度が、知識共有行動を促進することを示唆している。他方、職務特性が知識共有行動に及ぼす影響については、その影響を個人の動機づけが媒介することが示されている（Foss et al., 2009）。

最後に、個人の知識共有行動に影響する組織的要因を論じる。組織的要因については、風土や外発的動機づけと同様の影響を論じた要因（e.g., 組織文化や報酬制度; cf. Bock et al., 2005; Davenport, De Long, & Beers, 1998）に加え、公式化の程度（i.e., formalization; cf. Eze et al., 2013）といった、組織レベル固有の要因も検討されてきた。ただし、既述した個人と集団に関する要因を論じた研究に比べ、その数は非常に限られる。

以上ここまで、知識共有行動に関する既存研究をレビューしてきた。これまでの内容を踏まえ、以下では知識共有行動研究が持つ特徴を論じていく。

1つめの特徴は、知識共有行動研究の視点が個人に置かれてきたことである。このことは、冒頭に述べた知識共有行動研究の問題意識だけでなく、測定尺度からも読み取れる。すなわち、既存研究では個人の知識共有行動をどう引き出すかが考えられてきたのである（cf. Wang and Noe, 2010）。

2つめの特徴は、1つめの特徴とも関連するが、知識共有行動研究の視点が静態的（static）であるということである。既存研究は、個人が知識を共有

する行動をいかに引き出すかを考えてきた一方、知識共有行動が生じている（生じていない）状況がどう生じたかに、その関心を十分に向けていない。言い換えれば、知識共有行動研究では、知識を共有する個人が状況と切り離された存在として想定されてきたのである。むろん、集団状況の影響も論じられてはいるが、そこで論じられる個人は、そうした状況から一方的に影響を受ける存在であり、状況に対する個人の判断や学習といった側面は捨象されてきたと言えよう。

3. 知識隠ぺい行動研究

知識隠ぺい行動研究は、これまでに述べてきた知識共有行動と同様、個人の視点から知識のやりとりを論じてきた。知識共有行動研究と同様、その基本的な問題意識は、いかに個人の知識共有行動を促すかにある。しかしながら、知識隠ぺい行動研究と知識共有行動研究は、同じ問いを異なる形で問うものではない。この点について重要となるのが、知識共有行動を行う人間に関する想定の違いである（Connelly, Zweig, Webster, & Trougakos, 2012; Kang, 2016）。

知識共有行動研究と知識隠ぺい研究を区別する決定的な違いは、行動をとる個人の意図（intention）の有無である。意図の有無を強調する必要性は、知識共有のあり方を行動で捉える場合、知識共有行動と知識隠ぺい行動の区別が容易でないことに起因している。この点を、Connelly et al.（2012）における架空の例示をもとに説明する。

まず個人 A と個人 B という 2 人がいる状況を考え、次に個人 A が個人 B から「ある情報を教えて欲しい」と頼まれたとする。ただしその際、個人 A は要求された情報を持っていないとする。この時、知識の共有が行われることはない。しかし、それは求められた情報を個人 A が意図的に隠そうとしたからではない。むしろ、個人 A は個人 B が求める情報を共有したくとも、共有することができなかったのである。

このように、知識隠ぺいは、個人 A のように、仕事情報をそもそも知らないという無知（ignorance）に伴う知識共有の不発生に加え、偶然により知識が共有されない場合も含む。したがって、知識隠ぺい行動研究では、知識共

有の有無に加え、個人の意図がそこに介在したかが重要視されるのである。

では、知識隠ぺい行動研究において、明らかにされてきたものを説明する。知識隠ぺい行動研究は、近年になり勃興したことから、概念それ自体の議論が相対的に多い（e.g., Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt, & Sitkin, 2008; Connelly et al., 2012; Kang, 2016）。そうした知識隠ぺいの概念的検討に関して、嚆矢的研究とも言えるものが Connelly et al.（2012）である。

Connelly et al.（2012）は、インタビュー調査と質問紙調査の結果を通して、知識隠ぺい行動を 3 つに分類した。1 つめの知識隠ぺい行動は、知識の溜め込み（knowledge hoarding）に関するものであり、「もてあそび（playing dumb）」とラベルづけされる。これは、他者から要求された知識に関して、知識を要求された個人が、あたかも知識を知らないふりをする行動を指す。2 つめの知識隠ぺい行動は、「ごまかし（evasive）の隠ぺい」とラベルづけされるものである。この行動の具体例としては、要求した他者に不正確な情報を提供することが挙げられる。

3 つめの知識隠ぺい行動は、「合理的（rationalized）隠ぺい」とラベルづけされるものである。この行動の特徴は、ごまかし（deception）を含まないこと[23]、（ときに第三者を理由にして）知識の隠ぺいを合理的なものとして位置づけること、の 2 つである。この行動の具体例には、「規則上、あなたには教えられない」という言動が挙げられる。

Connelly et al.（2012）による経験的な区別に対して、理論的な区別を志向する研究もある。例えば、Kang[24]（2016）は、Brown, Lawrence, and Robinson（2005）による「印付（marking）－防御（defense）」[25]という区別に加え、能動－受動という区別を用いて、知識隠ぺいを 4 つに分類した。

第 1 のタイプは、「印付－能動」である管理志向（control-oriented）の知識隠ぺい行動である。このタイプの知識隠ぺいは、ある知識が自分のもので

---

[23] 対して、1 つめと 2 つめの知識隠ぺい行動には、ごまかしも含まれる。

[24] Kang が分類の念頭におく知識隠ぺい行動は、Connelly et al.（2012）の分類の中で、知識の溜め込みに関する知識隠ぺいとされる行動である。

[25] 印付は、組織における特定のモノに関する権利（proprietary）を構築・伝達する行為であり、他方、防御は領域の維持と回復に関わる行為である（cf. pp. 580-583）。

あることを公にし（notify）、それらを管理しようとするものである。第 2 のタイプは、「印付－受動」に位置づけられる、同一性志向（identity-oriented）のものである。この知識隠ぺい行動を行う個人は、自身の同一性（identity）を反映する知識を他者と共有することを拒む一方、他方では自身をポジティブに反映する知識を他者と共有しようとする。第 3 のタイプは、「防御－能動」に布置される、予想的な（anticipatory）知識隠ぺい行動である。このタイプには、他者に侵害されぬよう、知識に関する自身の権利を守ろうとする行動が含まれる。第 4 のタイプは、「防御－受動」に区分される、反動的（reactionary）な知識隠ぺい行動である。これは、他者が自身の知識を盗用した後に生じる、（対応としての）知識隠ぺいが該当する。

これまで、経験的および理論的に知識隠ぺい行動を分類・検討した既存研究を述べてきた。むろん、概念それ自体の検討だけが行われてきたわけではない。数は限られるが、既存研究のいくつかは知識隠ぺい行動を生じさせる要因[26]を、実証研究で議論してきた（e.g., Connelly et al., 2012; Černe, Nerstad, Dysvik, & Škerlavai, 2014）。ただし、前項で述べた知識共有行動と比較すると、そのほとんどが理論的研究である[27]（Webster et al., 2008）。

では、知識隠ぺい行動の抑制や促進に関する要因を論じた既存研究を見ていく。

知識共有行動研究と同様、知識隠ぺい行動研究においても、いくつかの視点が存在する。まずは、知識隠ぺい行動をとる個人に関する要因である。Connelly et al.（2012）は、全ての知識隠ぺい行動（もてあそび、ごまかし、

---

[26] 既存既存では、知識隠ぺい行動が及ぼす影響に関する議論も存在する。例えば、創造性（Černe et al., 2014）や個人および集団の成果（Evans, Hendron, & Oldroyd, 2015）が結果変数（outcomes）に位置づけられてきた。さらに、そうした影響の媒介（mediate）変数として、対人的不信感や課題への取り組み方（i.e., 焦点; focus）が挙げられてきた（e.g., Černe et al., 2014）。

[27] これは、研究をとりわけ質問紙調査による経験的調査に落とし込むことで、上述した意図の介在が捨象されてしまい、結果的に発見事実ベースでは、知識共有行動と知識隠ぺい行動の両者を区別することができなくなることに起因するものであると考えられる。このことは、特に定量研究による検討の発見事実である要因の影響を考える場合、知識共有行動研究が示唆する要因の影響を裏返したものに留まる危険性を示唆している。ここで、ここで敢えて「危険性」という言葉を用いる意図は、仮に裏返しの関係を論じているだけだとすれば、理論的な新規性が生じておらず、科学的知見の蓄積がなされない可能性があるためである。

合理的隠ぺい）を対人的不信感（interpersonal distrust）が助長することを明らかにしている。ただし、ごまかしに関しては、やりとりされる知識の複雑さがその行動を高めるとされている。また、知識がタスクに関係することは合理的隠ぺいを抑制する一方、ごまかしを促す働きを持つこともわかった。すなわち、知識が自身のタスクに関わる場合、個人は知識を特定の理由を提示することなく、知識を共有しなくなるのである。

Holten, Hancock, Persson, Hansen, and Høgh（2016）は、知識の種類や対人的認識（i.e., 不信感）ではなく、他者の行動それ自体が知識の隠ぺいに加え、知識の溜め込み[28]（knowledge hoarding）に影響することを明らかにしている。具体的には、ネガティブな行為（e.g., いじめ）は知識隠ぺい行動を直接的に増加させ、その過程を信頼（trust）と公正性（justice）が媒介することがわかった。つまり、ネガティブな行為が個人の不信感や不公正感を高めることで、知識が隠ぺいされるのである。このことは、上述の Connelly et al.（2012）とも整合する発見事実である。

次に、知識隠ぺい行動に関する集団レベル[29]と組織レベルの要因を説明する。既存研究において、経験的に検討されてきた集団レベルの要因には、不信感（distrust; Černe et al., 2014）や知識共有に対する風土（Connelly et al., 2012）が挙げられる。また、理論的検討から示唆される要因には、集団メンバーの間で形成される互恵性（reciprocity; cf. Holten et al., 2016）が挙げられる。他方、組織レベルの要因としては、知識がやりとりされる文脈（i.e., media richness; Connelly et al., 2012）が理論的に指摘されている。例えば、Connelly et al.（2012）は、やりとりが対面であるか、それとも PC のような情報技術を介したやりとりであるかによって、知識隠ぺい行動の様相が変わることを示唆している。

ここからは、上で述べた知識隠ぺい行動研究の知見を踏まえ、知識隠ぺい行動研究の特徴を素描する。本研究は、知識隠ぺい行動の既存研究が、次に述べる 2 つの特徴を有すると考える。

---

[28] Holten らによれば、知識の溜め込みは、知識の共有に対する要求が他者からない場合に生じる知識の留保（withholding）と定義される（cf. p.215）。
[29] ここでは対人レベルの概念（e.g., 不信感）も含めている。

第 1 の特徴は、研究の焦点が個人に置かれている点である。既述のように、知識隠ぺい研究の問題意識は、個人による知識隠ぺいの行動にあり、いかなる知識隠ぺい行動があり（Connelly et al., 2012; Kang, 2016）、また何がそうした行動を促進または抑制するかを検討してきた。これらの内容から、知識隠ぺい行動研究の焦点は、知識隠ぺいという行動をとる個人に置かれてきたと言えよう。

もう 1 つの特徴は、第 1 の特徴とも部分的に関わるが、知識隠ぺい行動研究の視角が静態的であるという点である。この点は、前項で述べた知識共有行動研究と共通するものである。知識隠ぺい行動の既存研究は、なぜ個人による知識の隠ぺいが生じるのかという問いの下、いかに個人の知識隠ぺい行動を抑制するかという視点からマネジメントを論じてきた。それゆえ、そこでの関心は、知識隠ぺい行動に関わる要因や状況の特定に向けられてきた。既存研究では、個人を取り巻く状況に関わる要因も論じられてきたが、知識隠ぺい行動の理論的前提では、個人は“真空に置かれた存在”として暗黙裡に位置づけられてきた。こうした想定も、前項でみた知識共有行動研究と同様のものである。

4. トランザクティブ・メモリー・システム研究

トランザクティブ・メモリー・システム（以下、TMS）研究は、個々人が持つ仕事情報に関わる研究であるという点では、前述の知識共有行動研究や知識隠ぺい行動研究と類似する。しかし、それらとの相違点もある。最も異なる点は分析単位である。上述の知識共有行動研究と知識隠ぺい行動研究の 2 つが、個人（の行動）に焦点化したパースペクティブであるのに対し、TMS 研究はグループもしくはチーム[30]に焦点化[31]した研究群であ

[30] 本研究では特にグループとチームを区別せず、両者を互換的に用いる（cf. Cohen and Bailey, 1997）。なお、両者を明確に区別する研究も存在する（Katzenbach and Smith, 1993; 山口, 2014）。

[31] 個人の記憶という意味では、個人レベルも TMS 研究は論じている。TMS が注目する個人の記憶とは、対人的交流記憶（transactive memory: TM; cf. 古川, 1988）であり（Ren and Argote, 2011; also see Hollingshead, 2000, p. 258）、それは「他者の記憶体系に関する知識に影響される記憶（Lewis, 2003, p. 588）」である。すなわち、TMS 研究では「誰が何を知っているかに影響される個人の記

る。TMS 研究の焦点とは、具体的にはグループにおける知識の活用であり、そこでの基本的な問題意識は、グループでの知識の活用のあり方[32]を探求することにある。

では、TMS がいかなるものかを説明する。TMS の嚆矢的研究である Wegner（1987）によれば、TMS は次のように定義される。それは「個人の間で生じるコミュニケーションと組み合わされた（in combination)、個人が有する一連の記憶システム（Wegner, 1987, p. 186)」である。Wegner（1987）の定義は端的だが、やや抽象的である。したがって、TMS それ自体と TMS 研究が有する特徴を素描しつつ、既存研究を概観する。

TMS ならびに TMS 研究の 1 つめの特徴は、記憶（memory）に関わる視点を持つことである。上述した Wegner（1987）の定義からもわかるように、TMS 研究は個人の記憶システムに注目した研究群である。TMS は、様々ある記憶の中でも、特に「誰が何を知っているのか（who knows what)」に関わる記憶に注目している。

TMS 研究が「誰が何を知っているか」に関する記憶に注目することには、TMS 研究が情報処理の視点（i.e., information-processing perspective; cf. Liao, Jimmieson, O'Brien, & Restubog, 2012）に立脚することが関わる。Liao et al.（2012）によれば、情報処理の見方を集団に適用することは、次の 3 点を集団が持つことを意味する（cf. p. 209)。1 点目は、誰が何の専門性を有しているか、またそれがどう集団に存在しているかが、常にアップデートされることである。すなわち、メンバーは集団として行動する中で、互いの持つ専門性や専門知識について、継続的に学習する（continual learning）のである。2 点目は、集団の中で、専門的な知識や情報が持つべき人のところへ流れることである。TMS 研究では、新たに入ってきた仕事情報が、その仕事情報と最も関連性が高いと思われる個人へ

憶」を扱う意味で、個人レベルの議論も行われてきたのである。なお、対人的交流記憶と TMS との関係を実生活に基づき例示する研究としては、Lewis（2003）がある。

[32] むろん、TMS 以外にもグループにおける知識の活用を論じる研究群もある。その 1 つが SMMs（shared mental models）に関する研究群である。TMS と SMMs の異同については、Ren & Argote（2011, pp. 192-193）に詳しい。

流れると想定されてきた。それにより、集団内の仕事情報が無駄なく共有・活用されるのである。3 点目は、集団のメンバー同士で共有されたメンタルマップ（the shared mental map directory）を介して、知識が専門性を持つ人々から引き出されることである。この点も 2 点目と同様、集団内での仕事情報の活用が無駄なく生じることを示唆している。

次に、TMS 研究が持つ 2 つめの特徴は、その焦点が集団にある点である。1 つめの特徴が示唆するように、TMS 研究は個人の記憶処理過程を集団に当てはめ、集団でも同様の記憶処理過程が生じると類推（analogy）してきた（Wegner, 1987）。つまり、集団の中で各自がいくつかの領域（domains）に関する専門家（a specialist）となり、メンバーが互いの専門知識（expertise）を活用しあうことが生じると考えられてきたのである。ここで重要になるのは、既述した Liao et al.（2012）の特徴にもあるように、仕事情報の活用に関して、メンバーの間で共通の認識が持たれると想定される点である。すなわち、TMS 研究は仕事情報の活用に関する認識がメンバーに共有される過程や、それがもたらす影響を関心事としてきたのである。

３つめの特徴は、TMS 研究が経時の影響をその理論射程に含むことである。既述の定義から、TMS の形成と発達には、人々の間でコミュニケーションが生じること、ならびにそれに応じて、個人の記憶と集団内の共通認識が変化することが伴う。すなわち、このことは個人が持つ知識のみならず、誰が何を知っているかの認識（awareness; Liang, Moreland, & Argote, 1995）が変容することを意味している。この点について既存研究は、発達した集団ほど、メンバーの間で知識やその活用に関する認識が共有され、集団内での知識の扱いがより効率的になると想定されてきた（Wegner, 1987; Liang et al., 1995; Hollingshead, 2000; Lewis, 2003）。

以上ここまで TMS 研究が持つ特徴を、既存研究の知見をもとに素描してきた。では次に、TMS 研究において、これまで検討されてきた具体的な内容を述べていく。

TMS 研究の既存研究を踏まえ、Ren and Argote（2011, p.196）は TMS との関係が論じられてきた要因を下図のように整理した。以下では、図 2-

1を踏まえ、TMSの既存研究で論じられてきた内容を説明する。

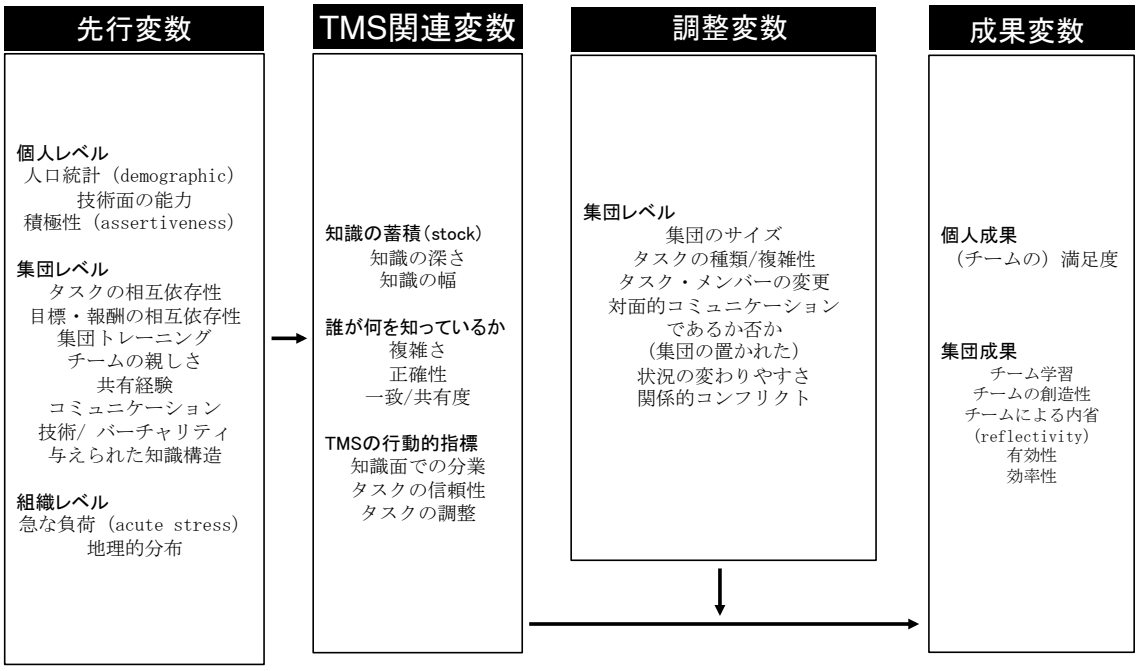


図 2-1 TMSに関する要因（Ren & Argote, 2011, p.196をもとに筆者作成）

1つめは、TMSそれ自体をいかに捉えるかという視点の研究である。TMSの測定に関して、その起点となった研究がLewis（2003）である。Lewis（2003）の最も大きな貢献は、それまでの測定方法をレビューした上で、集団レベルであるTMSを個人の回答から測定できるようにした点にある。

Lewis（2003）の測定項目において、TMSは専門化（specialization）、信頼性（credibility）、調整（coordination）という、3つの下位因子から構成される。1つめの専門化とは、知識に関して、メンバーが互いに何かしら専門性を持つことに関わるものであり、各メンバーが互いに異なる（differentiated）知識構造を持つことに関わる因子である。2つめの信頼性は、自分以外のメンバーが持つ知識への信頼に関わる因子である。上述したTMS研究の特徴を踏まえれば、TMSが発達するほど、メンバーは互いの知識を信頼するようになると想定される。この点に関わる因子が信頼性という因子である。そして、最後の下位因子が調整である。これは、メ

ンバー同士の知識活用が調和（orchestrated）されているかの程度に関わる因子である。

Lewis（2003）が提示した上述の TMS 測定尺度に関連して、Ren and Argote（2011）は TMS を測る 5 つの方法を指摘する（pp. 212-218）。1 つめは、二者間の研究（dyadic studies）であり、パートナーが持つ専門性をどの程度把握しているかを、質問紙で検討するやり方である。その他 4 つの測定は、いずれも集団における TMS を測定するものだが、対象集団がフィールド集団（e.g., Faraj and Sproull, 2000）か、実験室実験集団（e.g., Lewis, 2003）かで異なる。これら 5 つの測定方法をレビューした結果、Ren and Argote（2011）は、上述の Lewis（2003）の測定方法が広く使用されていることを示している（p. 213）。

TMS の測定に関する研究知見が蓄積されるに伴い、TMS がいかなる要因と関係を持つかという視点に基づく研究[33]が出てきた。それらの既存研究は、TMS がいかなる要因に影響を受けるか、あるいは何に影響を及ぼすかに関心を向けてきた。この点について、IMO（inputs-mediators-outcomes; cf. Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005）に基づき要因が分類された図 2-1 からは、1 つの特徴が読み取れる。

その特徴とは、TMS との関連が見られてきた要因の多くが集団に関することである。特に、TMS の影響に関しては、全て集団レベルである。また TMS がもたらす成果変数に目を向けた場合も、調整変数と同様、ほぼ全てが集団に関わっている。なお、図 2-1 で個人レベルの成果として唯一挙げられる満足度は、TMS が活用されることで効率的状態にある集団に対する満足度である。

TMS と要因の関係を探求する研究は、ある暗黙的前提のもとでなされてきた。それは、“集団メンバーの認識が共通もしく適合する”（fit together; cf. Lewis, 2003, p. 590）という前提である。ところが、近年そうした暗黙的前提を批判的に再考する動きが見られる（e.g., Mell, Van Knippenberg,

[33] 日本における TMS の既存研究は、海外研究の研究蓄積に比べて、圧倒的に少ない。データをもとに、TMS を論じた国内研究には、例えば田原（2014）、大沼（2016）、鈴木・松下（2017）がある。

& Van Ginkel, 2014)。

Mell et al.（2014）は、同一集団のメンバー間で、その認識が一致するとの想定を改めて問い、時に認識に大きな差が生じることを指摘した。では、いかなる要因がそうした認識の差を生じさせるのだろうか。

Mell et al.（2014）で列挙される要因の 1 つが、メンバー間で生じる経験の差である。たとえ同じ集団にいても、新入社員とベテラン社員では、メンバーと共に過ごした期間（i.e., 経験）が異なる。このことは、新人社員とベテラン社員の間で、集団に関する知識が異なることを意味している。このことを踏まえ Mell et al.（2014）は、経験の差に応じて、誰が何を知っているかの認識もメンバー間で異なると考えた。

また別の要因には、サブグループに関するものが挙げられる。これまで多くの研究が、同一集団におけるサブグループの発生を指摘してきた（e.g., Graen and Ulh-Bien, 1995; Van Dick, 2004)。サブグループの間でも当然やりとりは生じるが、やりとりが一定期間行なわれること（i.e., 経時）に伴い、互いの間に依存的関係が発生してくる。Mell et al.（2014）は、そうした依存的関係に応じて、サブグループの間で「誰が何を知っているか」に関する認識が異なるため、集団内の認識の不一致が生じると論じている。

上述の Mell et al.（2014）からは、次の示唆が得られる。それは、TMS 研究が黎明期から有していた暗黙的前提が、「規則（rule）ではなく、むしろ例外（exception）である（Mell et al., 2014, p.1156)」ということである。Mell et al.（2014）によれば、同一集団における認識のズレが生じることを仮定した時、特定のメンバー[34]（i.e., central team members）が集団内の知識のやりとりに大きく影響を及ぼすことで、TMS のあり方が変わってくる。このことは、従来の TMS 研究が集団内で均質的な認識が形成さ

[34] 彼らは、誰が何を知っているのかというメタ知識に関して、集団内の平均以上の知識を持ったメンバーを指す（cf. Mell et al., 2014, p. 1158)。また、とりわけ彼らに知識が集中した状況（a centralized TMS structure）において、彼が情報交換を活発的に求める行動は“transactive retrieval”と定義され、「別のメンバーが有する特定の情報へのアクセスを意図したコミュニケーション行動（p.1158)」とされる。

れると想定してきたのに対し、改めて TMS の形成が複雑な過程を伴うことを示唆する点で意義深い。

以上ここまで、TMS に関する既存研究をレビューしてきた。ここからは、TMS 研究の特徴を述べる。

まず 1 つめの特徴は、TMS 研究の焦点が集団にあることである。この点はそもそも TMS が一人の個人では生じ得ず、少なくとも 2 人以上の個人がその発生条件となる点が大きく関わる。ただし、TMS の理論射程に全く個人が存在しないわけでもない。本項の冒頭でも述べたように、TMS は個人の記憶に注目し、その考え方を集団に適用してきた（Wegner, 1987）。したがって、TMS 研究は部分的に、個人と集団の間の関係を扱ってきたといえる。しかしながら、Ren and Argote（2011）の整理が示すように、その研究の主眼は集団レベルに置かれてきたと考えられる。

既存研究のレビューから見えてきた、TMS が有するもう 1 つの特徴は、経時という視点を持つことである。TMS 研究はその黎明期より、TMS の形成と発達という動態的（dynamic）な視点を有してきた。このことは、形成や発達といった TMS の変容の背後に、集団それ自体の変化が想定されてきたことを意味する。だが同時に、この特徴は、TMS 研究において、集団と個人の関係性が集団に偏り検討されてきたことを示している。すなわち、TMS 研究において、個人は TMS の形成に不可欠な存在だが、そうした個人は TMS から一方的に影響を受ける受動的存在と位置づけられてきたのである。

第 2 節　既存研究に残された課題

本節の狙いは、前節で論じたパースペクティブの特徴を踏まえ、それらの空隙を明確化し、空隙に対するアプローチを議論することである。この狙いを踏まえ、本節で議論する点は次の 2 つである。

1 つめは、前節で挙げたパースペクティブ間の関係である。前節で述べた 3 つのパースペクティブは、共通点と相違点を持っている。したがって、そうした異同を踏まえ、それぞれの関係性を論じる。

もう 1 つの論点は、上述した 1 つめの議論から派生する。パースペクティ

ブ同士の関係性を踏まえたとき、既存研究でいかなる視角が看過されてきたかが浮かび上がる。よって本研究は、この看過された視角（i.e., 理論的空隙）がいかなる特徴を持つかを論じる。またその際、その理論的空隙に対して、いかなるアプローチが求められるかを述べる。

1. パースペクティブ同士の関係

前節で取り上げたパースペクティブは、知識共有行動研究、知識隠ぺい行動研究、TMS 研究の 3 つであった。それらは互いに固有の問題関心や特徴を持つが、互いに排他的関係性にあるわけではない。むしろ、いくつかの共通点も存在する。したがって、本項では 3 つのパースペクティブ同士の関係性を、前節で論じた各パースペクティブの特徴を踏まえ論じていく。

前節で述べた 3 つのパースペクティブに関して、それらを分類する軸には 2 つのものが考えられる。それは、研究群の焦点、経時的（temporal）影響を考慮するかどうか（i.e., 静態的―動態的）の 2 つである。

まず前節で挙げた 3 つのパースペクティブは、個人と集団のいずれかに焦点を置いている。例えば、知識共有行動研究と知識隠ぺい行動研究は、個人の行動意図に着目し、それらに影響する様々な要因を明らかにしてきた。また、両研究群の基本的問題関心が、いかに個人から知識や情報を引き出すのかという点にあることからも、議論の起点が知識や情報を共有または隠ぺいする個人にあるといえる。

対して、TMS 研究は相対的に集団に焦点を置いてきた。むろん、TMS 研究が個人（i.e., transactive memory）をなおざりにしてきたわけではない。だが、TMS 研究が重要視する点は TMS という集団で生じる現象、もしくはその影響やそれに作用する要因にあったと考えられる（cf. 図 2-1, 25 頁）。よって、研究群の焦点（i.e., 個人か集団か）という軸でみた場合、TMS は集団に焦点化した研究群として位置づけることができる。

次に、2 つめの軸である経時的影響の有無という点から、3 つのパースペクティブの関係を振り返る。まず経時的影響の考慮が希薄である研究群は、知識共有行動研究と知識隠ぺい行動研究の 2 つである。2 つの研究群では、それまで自身が置かれた状況に左右されることなく、個人が行動を行うとい

う暗黙的想定が置かれてきた。つまり、そこにおいて個人は、個人間のやりとりにより形成される集団規範（group norm）などから、切り離され考えられてきたのである[35]。

それに対し、TMS 研究では、黎明期より経時的影響が理論的前提として位置づけられてきた（e.g., Wegner, 1987; Brandon and Hollingshead, 2004）。具体的には、TMS の形成にはメンバー同士のやりとりが不可欠なだけでなく、その過程において、メンバー間で誰が何を知っているかに関する共通認識が形成されると考えられてきた。このことからも、TMS の形成それ自体が経時を伴うものであるといえる。

しかしながら、既存研究は TMS に関する経時的影響よりも、TMS の影響や TMS の程度に関わる要因を主に論じてきた。このことから、TMS 研究における経時的影響は、微妙な位置づけに置かれてきたと言える。すなわち、実証研究においては、一部の研究（e.g., Brandon & Hollingshead, 2004）を除き、経時的影響が傍らに置かれる一方、理論的前提としては経時的影響が想定されてきたのである（cf. 図 2-2 における破線）。

ここまで、研究の焦点と経時的影響の有無という 2 つの軸に関して、3 つのパースペクティブがどう位置づけられるかを見てきた。その内容を踏まえ、各パースペクティブの関係性を図示したものが図 2-2 である。ただし、図 2-2 の示唆はパースペクティブ同士の関係性だけに留まらない。つまり、図 2-2 は、既存研究において何が議論されていないかという点も示唆しているのである。次項ではこの点をより検討していく。

[35] 集団規範の影響を論じる既存研究も存在するが（e.g., Bock et al., 2005）、そこでも規範の形成に伴う経時的影響は十分に論じられていない。

		経時的影響の有無	
		なし	あり
研究の焦点	個人	知識共有行動研究 知識隠ぺい行動研究	
	集団	TMS研究（実証）	TMS研究（理論）

図 2-2　3 つのパースペクティブの分類（筆者作成）

2. 理論的空隙の所在とそれへの対応

図 2-2 からは、前節で述べた 3 つのパースペクティブに関して、いくつかの重要な示唆が得られる。1 つめの示唆は、既存研究において十分な検討がなされていない部分が存在する点である。具体的には、それは個人と経時的影響の関係に関する部分（i.e., 図 2-2 の右上）である。例えば、個人に経時がもたらす影響の 1 つに、学習（learning）がある。個人は何かしらの経験を通して、何が望ましいかまたは望ましくないか、またどう振る舞うべきかを学ぶ。すなわち、個人の学習には経験という経時が伴うのである。つまり、個人が「考え、選択する存在」である点が、既存研究では看過されてきたと言えよう（cf. Porter, Lawler, & Hackman, 1975）。人は自分の経験や置かれた状況などを顧み（cf. Salancik & Pfefer, 1978）、自身の行動や態度を形成・選択する。このことを踏まえれば、知識の共有に関しても、誰に、いつ、いかなる知識を共有するかは、個人の考えや認識に左右されると言えるだろう。

2 つめの示唆は、個人の間で認識や意図が共有される可能性があることである。前述のように、自分の置かれた状況やそれまでの経験を踏まえ、個人が行動や態度をとるとすれば、そこには他者からの影響が存在することになる。すなわち、自分を取り巻く他者との関係性などから影響を受け

[36]、個人の行動や態度が形成される可能性があるのである。

むろん、既に述べた3つのパースペクティブが、認識や態度の共有化を全く論じていないわけではない。例えば、TMS研究では誰が何を知っているのかというメタ認識が、メンバーの間で共有されると考えられてきた。ただし、その焦点は個人のやりとりによる集団的認識が形成される点に留まり、一度その認識が形成されると、個人は受動的にその影響を受けるとされてきた。

ところが、上で述べた1つめの示唆を踏まえれば、仮に集団的認識（i.e., 個人間で共有された認識）が形成された場合でも、個人はそうした認識をもとに、自分の行動や態度を変えうる。また、2つめの示唆は、そうした個人の行動や態度の変化が、同じ職場にいる他者にも伝播することで、職場全体の様相を変えうることを示唆している。すなわち、集団が個人に一方的に影響を与えるのではなく、個人の変化が他者に伝播することで、個人から集団への影響も生じうるのである。こうした個人と集団の間の双方向の影響が存在しうることが、図2-2が示す3つめの示唆である。

これら3つの示唆を踏まえた時、前節で検討した3つのパースペクティブには、次の理論的空隙が残されていると指摘できる。それは、経時に伴い、集団や個人にいかなる影響が及ぼされるかが十分に論じられていないことである。このことを図示したものが図2-3である。図2-3において、理論的空隙は実線で囲まれた領域で示される。また、そこで描かれる個人と集団の双方に対する矢印は、上述した3つめの示唆を表すものである。

[36] 伊丹（1999）は、とりわけ個人同士の影響を「心理的共振」と形容している。

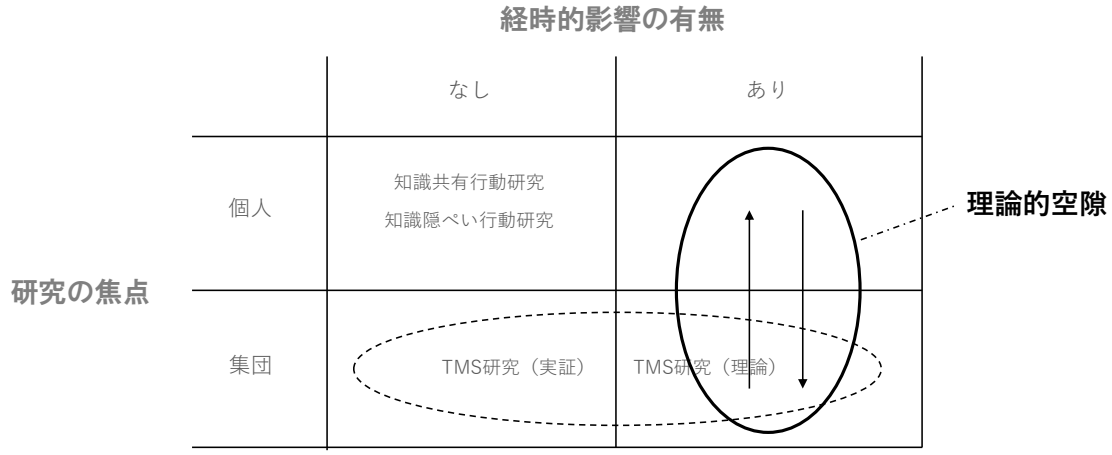


図 2-3　既存研究における理論的空隙（筆者作成）

では、理論的空隙を検討すべき意義とは何であろうか。本研究は、その最も大きな意義は、理論的空隙を論じることで、仕事情報が、ある特定の個人や人々に偏り存在する現象を一貫した視座から論じられる点にあると考える。具体的には、既存研究の視角では、それぞれ次のような課題点が残される。まず、知識共有行動研究や知識隠ぺい行動研究では、知識が共有あるいは隠ぺいされる他者が、なぜ彼らなのかが説明できない。次に、TMS 研究では、共有や隠ぺいを行う対象の選択理由は説明できるが、その説明が知識の性質（i.e.,, 専門知識）に強く依存する、という課題が残ってしまう。

他方、経時的影響の視点から検討する場合、時間の経過に伴い、上で述べた状況が生じる、という一貫した見方ができる。ところが、ここで 1 つ課題が生じる。それは、本節の内容からは、未だ経時的影響に関する十分な示唆が得られてないことである。したがって、次節では経時に伴い、集団や個人にいかなる変化が生じるか、またそうした変化をもたらす要因には何があるかを検討する。

第 3 節　情報の固着化というパースペクティブ

本節では、集団と個人に経時が及ぼす影響を論じた既存研究を踏まえ、仕事情報のやりとりと経時との関係を論じる。結論を先取りすれば、本節の検討は、集団の経時に伴い、ある特定の個人や人々により仕事情報が保

有・共有され、そこでの仕事情報が他者に伝わりにくい状況が生じることを示している。以下では、そうした状況とその発生を、「情報の固着化[37]」と呼び検討する。

まず、前節で述べた理論的空隙に、経時の視点からアプローチし、情報の固着化が発生することを示す。次に、情報の固着化に関して、本研究が次章以降で論じる研究課題が何であるかを提示する。さらに、本研究が研究課題をいかに検討するかを論じる。

1. 既存研究による情報の固着化の説明

本項では、情報の固着化が経時に伴い生じうることを、既存研究が示唆することを論じる。

ある課題（task）を遂行する過程で、集団にいかなる変化が生じるかを記述的に論じた研究が、集団発達（group development）研究である。そこでは、特に課題の開始と終了が明確な時限性集団（temporal groups）が取り扱われてきた。それらの集団の具体例としては、治療集団（therapy groups）やプロジェクトチームなどが挙げられる。以下では、集団発達研究の支配的見方となる（Hare, 2010）、2 つのモデルを説明する。1 つは Tuckman のモデル（Tuckman, 1965; Tuckman and Jensen, 1977）であり、もう 1 つは Gersick のモデル（Gersick, 1988, 1989, 1994; Gersick and Hackman, 1990）である。

1）Tuckman モデル

Tuckman のモデルは、当時までの理論的ならびに実証的研究の知見を踏まえ、時間の経過に伴い、集団の変化に 1 つのパターンが見出せることを主張するものである。具体的には、そのパターンは「形成期（forming）」、「騒乱期（storming）」、「規範期（norming）」、「遂行期（performing）」の 4[38]ス

[37] 情報の固着化を敢えて英語で表記すれば、「fixing of information」である。fix という動詞の選択は、「機能的固着（functional fixedness）」から着想を得たものである。また、ここでいう固着は、臨床心理学における固着（fixation; cf. 氏原・小川・東山・村瀬・山中, 1992）と同義ではない。

[38] Tuckman のモデルでは、各ステージ内のやりとりは、課題遂行に関わるもの

テージから構成される。

まず形成期では、集団が取り組む課題が決まるだけでなく、リーダーシップを発揮する人が出てくること（emergent）で、集団内の人間関係が形成される。ただし、この形成期で定まった課題や人間関係は安定したものではない。そのため、形成期で定まった課題や人間関係は、つぎの騒乱期で瓦解してしまう。続く騒乱期では、メンバーは課題に対して互いに異なる見解を表明する。また、それに呼応する形で、人間関係上のコンフリクト（relational conflict）が生じる。こうした騒乱期のあとに続くステージが規範期である。規範期では、各自が自身の役割に順応するだけなく、集団内に規範（cf. new standards; cf. Tuckman, 1965, p. 396）が生じ、集団凝集性（group cohesiveness）も発達する（Tuckman, 1965）。そして、最後のステージが遂行期である。そこでは、集団がタスクに有効的に取り組むだけでなく、メンバー同士の関係に関する問題が生じにくくなる。

上で述べた 4 ステージからなる Tuckman のモデルは、実証研究の結果からも（Wheelan, 2009）、一定の支持を得ている。例えば、Wheelan（2009）は、集団の大きさ（group size）と上記の 4 ステージとの関係を、質問紙調査により分析した。その結果[39]、集団の大きさにより、4 ステージの進行度合いが異なることがわかった。

今説明した 4 ステージから構成されるモデルでは、集団発達研究の特徴である時限性が十分に反映されていない。すなわち、これまでのステージでは、集団の離別（separation）や解散（disband）が考慮されていないのである。そのため、現状のモデルでは、集団の有効性が最も高い状態で維持されると想定されてしまいかねない。

しかしながら、そうした状態が継続することは、経験的にも考えにくい。このことは、理論的研究（e.g, Funk and Kulik, 2012）と経験的研究（Katz, 1982）からも支持されている。例えば、Funk and Kulik（2012）は、集団の行動が安定化すること（behavioral stability）、外部との接触が選択的に生じ

と集団内の人間関係に関わるもの、の 2 つに細分化される（cf. Tuckman, 1965）。

[39] 具体的には、3 人から 6 人の集団が最も進行度合いが早かった。

ること（i.e., selective exposure; cf. Katz, 1982）、メンバーの同質的理解を獲得すること（homogeneous set of understandings; cf. Hackman, 1976, Katz, 1982）の 3 つから、集団成果が低下すると指摘している。この点に関して、Tuckman は第 5 のステージとして「解散期（adjourning）」を加えている（cf. Tuckman and Jensen, 1977）。

Tuckman が提示したモデルを図示したものが図 2-4 である。Tuckman のモデルにもとづけば、集団は形成期から解散期のいずれかのステージに位置づけられる。またそこでは、あたかも人が発達するように、全ての集団が各ステージを経験するとの想定が置かれてきた。ただし、集団は以前のステージに戻ることはできない。このように、時間と集団の状況（i.e., ステージ）との関係が直線的かつ不可逆的であることから、Tuckman のモデルは線形モデル（linear model; e.g., Gersick, 1988, 1989）と呼ばれる。

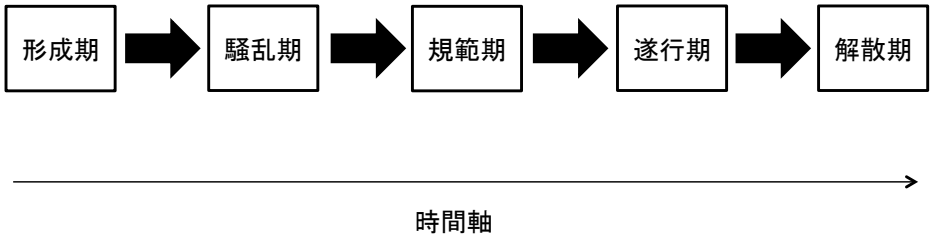


図 2-4　Tuckman による集団発達のステージ・モデル
（Tuckman, 1966; Tuckamn and Jensen, 1977 をもとに筆者作成）

以上、Tuckman のモデルを説明してきた。そこでは、課題の遂行過程に関して、集団が段階的に 5 つのステージを経験すると想定されていた。また、集団の変容に関して、あるステージに到達した集団は、以前の状態に戻らないとされてきた。ただし、現実には目標の変更や予期せぬ出来事が生じるうることから、本モデルは理想的だが現実を反映しているとは言い難い。この点を次に述べる Gersick は痛烈に批判した。

2）Gersick モデル

Tuckamn モデルに関して、特に Gersick が批判した点が、Tuckman モデ

ルが想定する「避けがたい漸進性（an inevitable progression; cf. Gersick, 1988, p. 11）」である。Gersick は、いくつかの実証研究でその漸進性を批判しているが（Gersick, 1988, 1989, 1994）、以下では Gersick モデルの原点となった Gersick（1988）を説明する。

Gersick（1988）をもとづいたとき、Gersick モデルに関わる発見事実は下記の 3 点にまとめられる。

（1）　「ある時点」までは、集団は初めに定めた行動指針（old patterns; cf. Gersick, 1988, p. 16）にしたがい行動する。

（2）　「ある時点」において、集団はそれまでの行動指針を捨て、行動指針を劇的に変化させる。

（3）　「ある時点」以降、タスクの遂行は、「ある時点」で決定した行動指針にもとづき行われる。その「ある時点」に関して、そのほとんどは、所与の時間における中間時点（midpoint）である。

上記 3 つの発見事実は、2 つのことを示唆している。1 つは、時限性集団において、その時間の中間時点の前後では、異なる行動指針にしたがい行動が取られることである。そしてもう 1 つは、行動指針の変化に劇的な変化が伴うことである。Gersick のモデルでは、この劇的変化はトランジション[40]（transition）と呼ばれている。

Gersick モデルの特徴は、既述した Tuckman モデルとは異なり、集団発達が非線形的であることを示唆する点にある。だが、Tuckman モデルとの共通点も存在する。それは集団が習慣的行動パターン（i.e., behavioral routines; cf. Gersick and Hackman, 1990）を示すことである。Gersick and

[40] トランジションの特徴は、次の 5 つである。1.中間時点より前に定めたアジェンダの破棄。2.集団のメンバーがタスクの完遂に関して、喫緊さ（urgency）を強く知覚・示すこと。3.タスク遂行に許された時間の中間時点で生じること。4.集団外とのコンタクト（e.g., アドバイスの要求）を取るようになり、それにより集団が影響されること。5.その後の集団の方向性を決定づける方向性の同意が取られること。

Hackman（1990）によれば、習慣的行動パターン[41]とは、集団が「…ある状況において、代替となる行動に対して、明示的にそれを選択する行為をとらず、機能的に類似する行動パターンを示すこと（p. 69)」を指す。つまり、上で論じた 2 つのモデルはともに、経時に伴い、ある行動パターンが集団の中で生じ、それが持続することを示唆しているのである。この示唆を踏まえ、経時により、仕事情報のやりとりに関わるパターンがどうなるかを次に検討する。

3）仕事情報のやりとりに関わる行動パターンの形成

仕事情報のやりとりに関する行動パターンの形成に関して、上で述べた集団発達研究の示唆は次の 2 点である。1 点目は、集団の発達に伴い、集団の中で規範が生じるということ、2 点目は、集団の中で役割の分化が生じることである[42]。すなわち、経時に伴い、行動や態度に関するある種の掟（code; cf. Cartwright & Zander, 1960, 邦訳, 199 ページ)」が集団で生じることに加え、各メンバーが異なる役割を担うようになるのである。

上述の集団発達研究と同じく、Katz（1982）も集団年齢（group age）に注目し、それがもたらす影響[43]に 3 つの要因が関わると述べている。具体的にその 3 つとは、行動の安定（behavioral stability)、選択的露出と集団同質化（selective exposure and group homogeneity)、役割分化（role differentiation）である。

まず行動の安定とは、集団のメンバーが慣習的やり方に従い、職務を遂行するようになることを指す。これは Gersick and Hakcman（1990）にお

---

[41] これは、機能的結果（functional consequences）と逆機能的結果（dysfunctional consequences）の両方をもたらす（Gersick and Hackman, 1990, pp.71-73)。具体的には、機能的結果には時間と労力（energy）の節約、集団における個人の居やすさ（comfort; e.g., 役割への自信が向上すること）を高めることが含まれ、他方の逆機能的結果には、状況を見誤ること（miscoding of situations)、革新（innovations）の減少が含まれる。

[42] 集団規範が、個人の規範意識と行動にいかに影響するかに関する理論的検討は、Ehrhart & Naumann（2004）が詳しい。

[43] Katz（1982）は、集団の伴い、集団が外側とのやりとりを取らなくなる（i.e., Not Invented Here Syndrome（NIH 症候群）; cf. Katz & Allen, 1982）と主張する。

ける習慣的行動パターンが集団で生じることを意味している。行動の安定には、集団が職務環境を構造化することが関わる。具体的には、Katz（1982）は、確実性と明瞭性（clarity）の水準が機能的（workable）かつ予測可能になるよう、集団がその活動を方向づけること（directing）が、集団行動の安定に繋がると考えた。

Katz が挙げた 2 つめの要因は、選択的露出と集団同質化である。選択的露出とは、自分と似たもしくは自分に同意的な他者とやりとりしようとする個人の傾向を指す（cf. p. 84）。一方、集団同質化とは、似た他者とのやりとりを繰り返すことで、集団やそれを取り巻く環境への見方が同質化することである（cf. Salancik and Pfeffer, 1978）。

集団同質化に関して、メンバー同士がなぜ同質化するかを説明するものに、Salancik and Pfeffer（1978）の社会的情報処理理論（social informational processing theory）がある。社会的情報処理理論によれば、個人は自身が置かれる（置かれてきた）社会的文脈やそれまで自分がとってきた行動に、自身の態度、行動、信念を合わせようとする（adapt）。その際、社会的文脈となるものの 1 つが同集団の他者（i.e., 同僚）である。すなわち、社会的情報処理理論に基づけば、同じ集団にいる同僚がどんな態度をとり、どう行動するかが、ある個人が適応する上での手がかり[44]（cue）となるのである。そして、周りの同僚がとる行動や態度と合うよう、個人は行動や態度を表出すると考えられる。

3 つめの要因が役割分化である。これに関しては、集団発達研究や Katz（1982）だけでなく、様々な論者がその過程や影響を論じてきた（e.g., Porter et al., 1975; Graen, 1976; Katz and Kahn, 1978）。この役割分化に関して、Katz（1982）は次の 2 点を主張している。1 点目は、分化した互いの役割（i.e., 他者から何を期待されているか）を、集団メンバーが把握することである。そして 2 点目は、分化した役割を集団メンバーが標準化し

[44] 職場集団（work groups）に関して言えば、特にメンバーに影響を及ぼす人物になるのは、評価者であると同時に報酬や懲罰を決定する個人である上司が考えられる（Hackman, 1976）。なお、Hackman（1976）は「cue」ではなく、「ambient infromation」という語を用いている。

安定化させることで（Porter et al., 1975）、集団内のやりとりが減少することである。

上述した Katz（1982）は、集団発達研究にはない示唆を本研究に与えてくれる。それは、経時に伴い、規範や役割（分化）が生じることに加え、仕事情報のやりとりがパターン化されうるということである。この点に関して、古川（1987, 1989, 1990）は「硬直化」という言葉で、仕事情報のやりとりにおける変化を論じている。

古川（1988）によれば、集団の硬直化[45]とは「…集団がかつて作りあげた規範と構造に固執し，それらの修正と変更を怠（り）…新しい環境へ適応できない…（古川, 1988, 106 頁）」状態である。では、何が集団の硬直化を生じさせるのだろうか。

集団の硬直化を生じさせる要因には、次の 2 つがある（cf. 古川, 1988）。1 つめは集団規範の影響である。ここでいう集団規範には、行動に関する規範に加え、認知様式に関する規範も含まれる。つまり、集団の経時に伴い、いかに考え、どう行動するかに関して、メンバーのあいだで規範が生じるのである。

古川によれば、メンバーの考え方や行動を「標準化」させ、「揃え（斉一化）させる」という集団規範の影響により（古川, 1988, 100 頁; also see Cartwright and Zander, 1960）、メンバーはその規範に従うようになる。それは、集団規範からの逸脱がときに集団のなかで、厳罰の対象として見なされるためである（Porter et al., 1975; Hackman, 1976）。この規範の影響により、集団が発達する過程で、集団のメンバーは「型にはまりだす」とされる（古川, 1990）。

もう 1 つの要因は、役割の分化[46]である。これは集団発達研究の示唆と

---

[45] 集団の硬直化に関する古川の論考の特徴は、集団による環境適応の文脈に、集団の硬直化を布置することで、集団が「…時間の経過とともに自らの持つ標準化・構造化機能により，集団活動や構造の面で硬直の度合いを募らせ，その結果として革新志向性を低下させ，外的環境への適応を脅かされる…（古川, 1987, 32 頁）」ことになる点を指摘した点にある。ただし、ここではそうした外的環境への適応という点は考えず議論する。

[46] 古川（1988）では、役割の分化だけでなく、地位（status）の分化も扱われている。しかし、本研究の議論は、職場を想定したものであり、そこでは既に上司

も軌を一にするものであり、集団の中で、各メンバーが互いに異なる役割を担うようになることを意味する。

上で述べた集団の硬直化に関して、古川は上で述べた様相とは別に、いくつか[47]の様相が集団に生じると指摘する。1つは、「コミュニケーション・ルートの固定化と慣性化（情報伝達の平板化）」である。これは、集団の中で仕事情報が選択的に伝達・共有されると同時に、やりとりのルートが固定化することを意味している。そしてもう1つは、「外部情報との疎遠や隔絶（関心の内部化）」である。これは Katz and Allen（1982）や Katz（1982）と同様の指摘であり、集団の硬直化に際して、集団は外部の情報に疎くなり、変化の必要性を捉えるアンテナが鈍くなるという様相を指すものである。

ここまで、経時に伴う集団の変化を論じた既存研究を検討してきた。それらは、経時により、集団内で仕事情報のやりとりに関する共有の認識（i.e., 集団規範）ができ、それに応じて、集団のメンバーが行動（e.g., 仕事情報のやりとり）を取り続けることを示唆している。すなわち、このことは集団の経時に伴い、ある特定の個人や人々が仕事情報を保有・共有し、そこでの仕事情報が他者に伝わりにくい状況（i.e., 情報の固着化）が生じうることを暗示している。本研究では、こうした経時的影響と情報の固着化との関係を、理論的予想（theoretical prediction）として位置づけ、以下の議論を進める。

2. 研究課題の提示

1）研究課題の提示

本研究の研究課題は、情報の固着化が職場でいかに生じるかを論じることである。前項までの検討は、理論的予想として、経時に伴い情報の固着化が

–部下関係が明確に分化した状況が所与のものとして存在することが考えられる。このことから、本研究では地位の分化は扱わない。

[47] ここでは、情報や知識のやりとりに関するものだけを取り上げた。もう1つ古川が指摘する様相には、リーダー自身が集団の硬直化のプロセスに関わったことから生じる、「リーダーによる自己呪縛の発生」が挙げられる。なお自己呪縛とは、自身の関与から、集団の硬直化に対する心理的慣性がリーダーに生じることを意味している。

生じることが示唆している。ただし、この課題を論じるには、いくつかの点が考察されなければならない。具体的には、既述の研究課題を論じる上で、本研究は次の 4 点を検討していく。

1. 情報の固着化は、いかに捉えられるか
2. 情報の固着化は職場で生じるか
3. 職場の固着化は、どう生じるか
4. 情報の固着化に関して、職場に関する要因は何か

1 点目は、ここまでに論じた情報の固着化を、どう捉えるかを論じるものである。一部の研究を除いて（e.g., 古川, 1988)、情報の固着化がいかなる側面から捉えられるかについて、既存研究は明確な示唆を示していない。すなわち、これまでの議論では、情報の固着化をいかなる次元で捉えればよいかが論じられていないのである。したがって、本研究は職場における情報の固着化を論じるにあたり、情報の固着化にいかなる見方があるかを論じる。

2 点目は、職場における情報の固着化の発生を検討するものである。この点に関して、本研究は前項の検討が示唆する理論的予想に着目する。すなわち、職場においても、経時に伴い情報の固着化が生じるかどうかを論じる。さらに、職場における情報の固着化を生じさせる経時以外の要因も検討する。

3 点目は、職場において情報の固着化がどう生じるかを論じるものである。前述した 2 つ目の検討課題では、経時と情報の固着化との関係があるか、またいかなる関係にあるかが論じられる。しかしながら、そこでの検討では、その関係がなぜ生じたかが十分捉えられない。よって、3 点目の検討課題では、情報の固着化と経時の関係それ自体ではなく、そうした関係の背後に何が生じているかを考察する。

最後の検討課題は、上述した 3 点の検討に関するものである。上記 3 つの検討事項は、前項で論じた既存研究の知見から導かれたものであった。だが、前項における既存研究は、職場における情報の固着化を直接的に論じてはいない。そのため、職場における情報の固着化を論じる上では、改めて既存研究の知見と本研究の発見事実を比較し検討する必要がある。つまりそれは、

情報の固着化という既存研究が示唆するパースペクティブが、職場にも当てはまるかどうかを本研究が論じるということである。

2）研究課題へのアプローチ

本研究は、上述した研究課題へアプローチする際、量と質の両側面から検討する。その理由は次の 2 つである。

第 1 の理由は、既存研究との整合性を顧みたものである。一部の研究を除き（e.g., Tuckman, 1965; Tuckman and Jensen, 1977）、理論的予想を示唆する研究の多くは、経時の影響（e.g., group longevity; cf. Katz, 1982）を量的に把握してきた。この点に関して、上で述べた研究課題は理論的予想を起点とするものであった。そこで理論的予想の検討に際しては、既存研究と同じ捉え方（i.e., 量的検討）により、その妥当性を考察するべきであると考えられる。

もう 1 つの理由は、質的検討を行う理由に関わるものである。それは、量的検討では見落とされるものが存在するということである[48]。例えば、質問紙調査による量的検討では、変数間の関係を論じられる一方、そうした関係がなぜ生じたかの推論はある程度制約されてしまう。よって、論じられていない部分（e.g., 文脈的影響）に質的に迫ることで、その推論を補完するとともに、その妥当性を論じる必要があるだろう。

上述した 2 つの理由から、量と質の両側面から研究課題に迫っていく。その際、本研究がとるアプローチは、混合研究法（mixed methods approach）あるいは方法論的複眼[49]（triangulation; cf. 金井,1994; 佐藤, 2015）と呼ばれるものである[50]。

---

[48] ここでは、いたずらに認識論や存在論に関わる議論まで立ち入らない。ただし、このことは、それらの熟慮が不要であることを意味しない。むしろ、筆者は社会科学において認識論を自覚し、研究に取り組むことが不可欠であると考える。例えば、この点に関して野村（2017）は、「認識論–リサーチ・デザイン–手法」の 3 つが方法論の「核」になると主張し（cf. 2-4 頁）、いくつかの研究手法の特徴等を整理・検討している。

[49] ほかにもミックス法や多元的方法（マルチメソッド）という呼称がある（Creswell, 2003）。以下では、「混合研究法」という呼称を本研究は使用する。

[50] 金井（1994）は多様な手法の採用それ自体が、「真の方法論的複眼」を指すも

ただし、混合研究法を採用と実施あたっては、事前に考慮すべき点[51]がある。それは調査間における概念の同義性である（鈴木, 2002)。概念の同義性とは、量と質という 2 つの異なるアプローチを用いる場合に、それら 2 つの間で焦点化される概念（i.e., 情報の固着化）が同じものであるかを指す。

鈴木（2002）は、混合研究法[52]において、「2 つの方法において用いられる概念が，完全に重なり合うことは難しい（が）…。厳密でなくとも，調査の間に緩やかな概念の同義性を担保しなければ，2 つの調査間の発見事実を相互に確認しあうことが無意味になってしまう。(94 頁; カッコ内は筆者加筆)」と述べている。このことは、金井（1994）が指摘する「真の方法論的複眼」の必要条件にほかならない。すなわち、混合研究法を用いる際に、研究者が特に留意すべきは「…，複数のデータを収集するための複数の方法がお互いに有機的につながりあって，相互に補強しあうもの…（金井, 1994, 129 頁)」にすることである。

こうした混合研究法の留意点に関して、本研究は根本的にその点を解決したとは言えない。だが、概念的同義性を最大限担保するよう、インタビュー調査において、次の対応をとった。まず、一般的な言葉[53]により、情報の固着化が生じた状況をなるべく具体的にインタビュイーが捉えられるよう配慮した。次に、情報の固着化がより顕在化した状況と量的検討の質問項目を加味し、インタビュイーの所属する部門またはグループで、そうした状況が生じていないかを確認しつつ調査を進めた[54]。

のではなく（129 頁)、それには「同じ対象に対して複数のアングルからの測定が，ある目的（対象の高さを測ること）に相互に関連づけられ（る）（金井,1994, カッコ内は筆者加筆)」必要がある。

[51] 本論で取り上げられない考慮すべき点としては、データに基づく「質」と「量」の区分のみならず、認識論的視座から両者の整合性を検討することが挙げられる。この点を詳細に論じたものには松嶋（2006）がある（also see 金井, 1994)。

[52] 鈴木（2002）は「マルチ・メソッド」の呼称を用いている。

[53] 例えば、「同じ部門やグループにいるのに、同僚が何をしているかの情報が耳に入ってこないこと」である。

[54] 具体的には、「自分の仕事を進める上で不可欠ではないが、自身にも関係する情報や知識、もしくは自身でも思っていないような情報や知識が耳に入ってこない」である。

ここまでの内容を踏まえ、最後に本研究の研究課題へのアプローチと混合研究法の関係を述べる。混合研究法を用いた戦略を論じた Creswell（2003）は、その採用に関して 4 つの規準が存在すると主張する（Creswell, 2003, 邦訳 236-238 頁）。1 つめの規準は、量的データと質的データの収集時期である。Creswell によれば、それには両者が同時期に行われる、前者の収集が後者のデータ収集に先んじる、後者のデータ収集が前者のそれよりも先に行われる、という 3 つのパターンがある。この点については、本研究は量的データの収集を先に想定した[55]。

2 つめの規準は、「量的データ収集／分析」と「質的データ／分析」の優先度の違い[56]である。この規準にも 3 つのパターンが存在する。まず、両者が同等の優先度を持つ場合である。次に、前者がより高い優先順位にある場合、そして最後に、後者がより高い優先度を持つ場合である。本研究は、量的調査と質的調査のデータ収集／分析に関して、互いの持つ焦点と特徴が異なる。しかし、優先度の点で両者は同等であると考える。

3 つめの規準は、「データ・結果の統合」である。当規準には、4 つのパターンが存在する。それらは、データの収集、分析、解釈の 3 つのうちのいずれかでデータ・結果の統合を行うパターン、およびそれら 3 つのコンビネーションを用いるパターンである。本研究では、量的検討と質的検討のそれぞれで考察を行うことに加え、量と質のデータ・結果の総合的分析に別章を設ける。

Creswell が述べる最後の規準は、理論的パースペクティブに関するものである。それは、「…、理論的パースペクティブを用いて研究全体をデザインするかどうか…（Creswell, 2003, 邦訳 238 頁）」である。これに関して

---

[55] ただし、正確な実施時期に関しては、重複する時期も存在するため、やや並行的に行われた印象が強い。

[56] なお、優先度に応じた順序の違いにより、量的検討と質的検討の役割が異なりうる。例えば、Creswell（2003）では量的研究が質的研究に先んじる場合、質的研究は量的研究の結果を「吟味」する上で活用され、とりわけ「予想しない結果」が量的研究から導かれた場合に有効とされる（p.241）。他方、質的研究が量的研究より前に行われる場合には、質的研究で捉えた「現象（の）探求（カッコ内は筆者が修正・加筆）」が焦点となり、特に量的研究が質的研究の発見事実を「検討する」ことが重視される（p. 241; also see 金井, 1994, 129-133 頁）。

は、理論の利用が明示的である場合と暗示的である場合の 2 パターンがある。この規準から本研究を顧みれば、理論的予想を検討するという意味で、本研究における理論の利用は暗示的であると言えよう。

上で示した 4 つの規準とパターンを示したものが、表 2-1 である。表 2-1 に関する留意点としては、各規準の組み合わせが予め決定されていないことがある。そのため、表 2-1 はあくまで各規準のもとで、いかなるパターンがあるかを示したものである。

表 2-1 混合研究法に関する 4 つの規準

（Creswell, 2003, 邦訳 237 頁, 図 11-1 をもとに筆者作成）

実施	優先度	データ・結果の統合	理論的パースペクティブ
順序性なし、同時	同等	データ収集時	明示的
順序性あり、質が先	質的研究	データ分析時	暗示的
順序性あり、量が先	量的研究	データ解釈時	
		上記のコンビネーション	

ここまで、本研究における混合研究法の採用を論じた。最後に、次章以降の量的検討と質的検討に関し、本研究の研究戦略を視覚的に示す[57]。

次章以降の検討を視覚的に示したものが図 2-5 である。図 2-5 が示すように、次章ではまず量的検討を行う。これは、量的検討により、理論的予想の妥当性を考察するためである。次に、量的検討の結果を踏まえ、量的検討では十分に検討できない影響を質的に検討する。そして、量的検討と質的検討の結果を踏まえ、研究課題に関わる総合的な考察を行う。

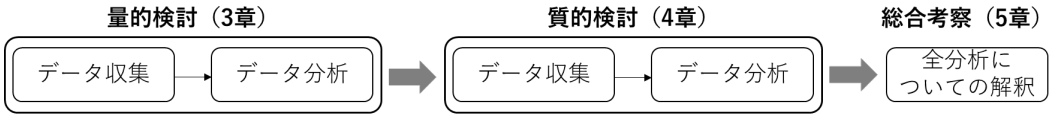


図 2-5 本研究が用いる研究戦略の視覚的モデル

（Creswell, 2003, 邦訳 239 頁, 図 11-2（11.2.b）を加筆修正し筆者作成）

[57] 本研究で取り上げる視覚的なモデルに関しては、Creswell（2003）の「多様な戦略と視覚的なモデル（邦訳 239-246)」に詳述されている。

第 3 章　情報の固着化の量的検討

第 1 節　測定に関する議論

本節では、情報の固着化がいかに捉えられるかを議論する。そのために、まず情報の固着化に関する測定尺度の検討を行う。ただし、量的検討に際しては、いくつか事前に検討すべき事項が存在する。例えばその 1 つが、情報の固着化がいかなるレベルの現象を扱うものかの議論である。当然ながら、いかなるレベルを量的に捉えるかに応じて、尺度が捉える視点や操作化の方法が変わってくる。したがって、量的検討を行うに先んじて、本節では分析単位（analysis unit）を論じる（野中, 1974; Pfeffer, 1984）。

次に、分析単位に関する留意点を踏まえ、具体的な尺度の議論に移る。ここでは、情報の固着化の測定尺度を論じるにあたり、情報の固着化が有する特徴を論じる。さらに、そうした特徴に加え、上述した分析単位の議論を考慮した上で、具体的な質問項目内容を説明する。そして最後に、それらの質問項目を含む質問紙を用いた調査の分析結果を考察する。

1. 量的検討に際する課題

量的検討に関する留意点の 1 つが、分析単位に関するものである（野中, 1974; Pfeffer, 1984）。野中（1974, 13 頁）はセオリー・ビルディングの分析単位が、「固有変数（integral variable）」と「集計変数（aggregate variable）」の 2 つに大別されると主張する。野中によれば、「固有変数はそれぞれの分析レベルに固有の,したがってそのレベルに焦点をおいた場合全体的にとらえられる変数であり,集合変数はそのレベルの構成要素の加算的集合（例えば,平均）でとらえられる変数…（13 頁）」である。

前章で述べたように、情報の固着化には、個人と集団という 2 つのレベルに加え、両者の相互作用が関係する。このことは、野中（1974）が「…,下位の分析単位（*個人*）にとって上位の分析単位（*集団*）は環境を形成する（14 頁; 括弧内斜体は筆者加筆）」と述べるように、研究課題の検討に際し、個人だけなく、環境である集団それ自体も、その検討視野に含める必要があることを意味している。

理論構築（i.e., セオリー・ビルディング）における分析単位の重要性を論じるのは、なにも野中（1974）だけではない。例えば Pfeffer（1984）は、生態的誤謬[58]（the ecological fallacy）に関する理由を挙げている。生態的誤謬とは、「あるレベルの分析を単純に他のレベルに拡張すること…（北居, 2014, 132 頁）」で生じるバイアスであり[59]、それは集計（aggregation）に伴い生じると言われている。本研究が扱う情報の固着化は、個人と集団の相互作用を前提とする考えであった。したがって、今述べた統計的課題を踏まえれば、量的検討では、個人と集団のレベルを検討する際に生じる問題（i.e., 生態的誤謬）を回避しつつ考察する必要がある。この点は次節で詳述する。

ここまでの内容は、本研究の焦点となる概念のレベルやそれに関わる問題であったが、本研究には未だ根本的な課題が残されている。それは、情報の固着化を量的に検討する上で必要となる、具体的な測定手段を持ち合わしていないことである。よって、情報の固着化を量的に把握するための尺度が検討されなければならない。このことから、本研究は次項において、情報の固着化に関わる尺度を論じる。また、集団と個人という 2 つの分析単位に関わる尺度を論じる上で、いかなる点に注意が払われるべきであるかを考える。

2. 情報の固着化に関する尺度の検討

1）尺度が捉えるべきもの

ある現象を量的に捉えるための尺度を論じるには、当該尺度が鍵概念の特徴を反映したものでなければならない（cf. Spector, 1992; Lewis, 2003）。前章で論じた既存研究と理論的予想を踏まえると、情報の固着化

---

[58] Pfeffer（1984）では、統計的課題に関わる理由に加え、もう 1 つ別の理由も論じられている（cf. pp.18-23）。ただし、それは従属変数（dependent variables）の選択などの嗜好的問題（a matter of taste）であるため、ここでは前者の方法論的（methodological）課題に関わる理由のみに言及する。

[59] Snijders and Bosker（2012）は、集計に伴うエラーとして、1）集計による“意味の変化（shift of meaning）”、2）生態的誤謬、3）オリジナルデータが持つ構造の無視、の 3 つを列挙している（cf. pp. 15-16）。

が進むにつれ、2つの特徴が顕在化すると推測される。

1つめの特徴は、集団内で情報が共有される際の範囲に関わるものである。これは、集団による課題遂行の過程で、集団内に規範が形成され（e.g., Tuckman, 1965; Katz, 1982)、個人が集団でどう振る舞うべきかを把握し、その理解に応じて行動することに関わるものである。すなわち、ある仕事情報に関して、個人は「これはあの人に伝えるべき」もしくは「この情報はあの人を介して、彼（女）に伝えなくてはいけない」と認識し行動すると考えられる。また、集団内でこうした個人の行動が繰り返されるにつれ、周りの他者もそれを自身の態度や行動の形成に関する情報（cf. Hackman, 1976; Salancik & Pfeffer,1978）として捉えるようになり、集団でその行動が当然視されるようになる。それにより、集団では共有される情報の範囲について、より明確な認識が形成されるだろう。

もう1つの特徴は、集団内で情報が伝達・共有される流れに関するものである。前章のレビューからは、情報の固着化が進むにつれ、仕事情報のやりとりが「閉じてくる」可能性が示唆されている。これは、古川（1990）が「外部情報との疎遠や隔絶（関心の内部化)」と呼ぶものである。すなわち、そこでは仕事情報が外に漏れにくくなり、上述した範囲から仕事情報が流れにくくなると考えられる。それが生じる背景には、Katz（1982）が述べる、行動の安定化、選択的露出、集団同質化の3つが関係するだろう。すなわち、経時に伴い、それら3つが作用することで、直接的には関わりをもたない他者へ、仕事情報が漏れづらくなると考えられる。

2）質問紙調査を通じた尺度の検討

尺度を検討するため、筆者が所属する大学院のMBA生の協力のもと、大規模小売業1社の従業員に質問紙調査を行なった。この調査では、情報の固着化に関わる質問項目を含む質問紙を、MBA生と共同で作成した。

質問紙の配布と回収に関しては、MBA生の協力のもと、社内ネットを介

し配布・回収する形式をとった。その結果、121 名[60]（うち女性は 72 名）の有効回答を得られた。以下では、本研究の焦点である情報の固着化について、本調査で使用した質問項目を提示した後、それらに関する因子分析の結果と信頼性係数を述べる。

本調査では、情報の固着化の測定に際して、13 の質問項目を用いた。なお、それらの選定に際しては、前述した情報の固着化が顕在化した場合に生じる特徴を考慮した。まず筆者がそれらの特徴をもとに質問項目案を作成した。次に、他の研究者（教授）と博士課程学生を交え、質問項目の確認と修正を行った。こうした手続きは、質問項目の妥当性を高めることを目的にしたものである。以上の手続きの結果、最終的に質問紙調査で使用した質問項目は、表 3-1 にまとめたものである。

表 3-1　情報の固着化尺度の検討に用いた質問項目（筆者作成）

カテゴリー	項目	質問項目
範囲の固着化	1	私の店舗では、店舗の情報に関して、とりわけ理由もなく、いつも同じ人たちがやりとりをしている。
	2	店舗の情報に関して、いつも同じ人から情報が入ってくる。
	3	店舗の様々な情報に関して、情報ごとに共有している人々は固定的である
	4	店舗の様々な情報に関して、情報ごとに共有する人が暗黙的に想定されている
	5（逆転）	店舗の様々な情報に関して、特に共有する相手は決まっていない
流れの固着化	1	店舗の様々な情報に関して、共有されるべき情報かどうかが明確である
	2	店舗の情報に関して、個々人の仕事に直接関わらない情報は全く入ってこない
	3	店舗の情報に関して、その情報に直接関わる人々の間でしか情報が共有されていない
	4	店舗の情報に関して、その情報を必要としない人には伝わらない
	5	店舗の情報に関して、個々人が必要な情報しか入ってこない
	6（逆転）	店舗の情報に関して、個々人の仕事に直接関係しない情報も共有されている
	7	店舗の情報に関して、個々人の仕事に直接関わる情報しか入ってこない
	8	店舗の情報に関して、個々人の仕事に直接必要のない情報は耳に入ってこない

表 3-1 で示した 13 項目は、上で述べた情報の固着化に伴い顕在化する 2 つの特徴のいずれか一方に分類される。具体的には、1 つは集団内で流れる情報の範囲に関わるものである。この特徴に関わる質問項目には、例えば「店舗の情報に関して、いつも同じ人から情報が入ってくる」や「店舗の様々な情報に関して、情報ごとに共有している人々は固定的である」がある。もう 1 つの特徴は、集団における情報の流れに関するものである。

[60] 情報の固着化に関わる尺度を含んだものに限った回答数である。当該尺度を含まない回答を含めると、総回答数は 224 名（回収率 24.8%）である。

この特徴に含まれる具体的な質問項目としては、「店舗の情報に関して、その情報を必要としない人には伝わらない」や「店舗の様々な情報に関して、共有されるべき情報かどうかが明確である」がある。

続いて、上述した項目のデータについて、因子分析を行った結果を説明する。まず 13 項目の因子分析を行った結果、「流れ 8」と「流れ 6」が 1.0 を超える共通性を示し、ヘイウッドのケースであることが示唆された[61]。また、逆転項目処理を施した「範囲 5」の因子負荷量が.03 を下回った。これらの結果を踏まえ、「流れ 8」、「流れ 6」、「範囲 5」を除き、因子分析を再度実行した。その結果をまとめたものが表 3-2 である。

表 3-2　因子分析結果 1：最尤法、プロマックス回転（筆者作成）

	Ⅰ	Ⅱ	共通性
範囲4	**.91**	−.24	.44
範囲3	**.79**	−.00	.61
範囲2	**.75**	.03	.62
範囲1	**.57**	.13	.63
流れ4	−.01	**.88**	.16
流れ5	.02	**.80**	.29
流れ7	.09	**.71**	.66
流れ3	.24	**.64**	.76
流れ1	.30	**-.49**	.66
流れ2	.21	**.39**	.60
因子寄与率	4.36	1.11	5.47
寄与率	43.61	11.16	54.77

表 3-2 の結果は、2 つの潜在因子を示唆している。1 つめの因子は、固着化の「範囲」に関する項目に高い因子負荷量を示している。このことから、この因子を「範囲因子」と呼ぶことにした。次に、もう 1 つの因子は、固着化の「流れ」に関わる項目に高い負荷量を示した。このことを踏まえ、本研究では当該因子を「流れ因子」と名付けた。二つの因子間の相

[61] ヘイウッドのケースであることは、収束に関する統計的問題が存在する可能性を示唆している。本研究の場合では、因子分析における回転処理により得られた得点等の情報が、統計解析上、安定的なものではないことを意味している。これには、得点の推定値が収束するのに必要なデータ数が不足しているなど、いくつかの原因が考えられる。

関係数は.58 であり、中程度の結びつきが示された。

ところが、「流れ因子」については、「流れ 1」と「流れ 2」を除くと、信頼係数が格段に向上する（α=.89）ことが示された[62]。よって、「流れ 1」と「流れ 2」を除いた場合でも因子分析を行った。その結果をまとめたものが表 3-3 である。

表 3-3　因子分析結果 2：最尤法、プロマックス回転（筆者作成）

	Ⅰ	Ⅱ	共通性
流れ4	**.91**	−.08	.44
流れ5	**.84**	−.042	.59
流れ7	**.77**	.01	.62
流れ3	**.67**	.20	.65
範囲4	−.19	**.90**	.65
範囲3	.06	**.75**	.76
範囲2	.11	**.69**	.66
範囲1	.21	**.52**	.61
因子寄与率	4.03	.98	5.02
寄与率	50.47	12.35	62.83

表 3-3 は、因子分析 1 の結果と同じく、2 つの潜在因子を示している。それら 2 つの潜在因子に関しては、「流れ」と「範囲」のそれぞれに関わると想定された項目がまとまり、高い因子負荷量が示された。したがって、情報の固着化について、「流れ因子」と「範囲因子」の 2 因子が示されたと考えられる。因子分析 2 における因子に関して、2 つの因子間の相関係数は.58 と因子分析 1 と同じであった。

上で述べた 2 つの因子分析の結果から、本研究は情報の固着化が「流れ」と「範囲」の 2 側面から捉えられると考える。すなわち、情報の固着化について、その顕在化とともに、集団内で情報をどのように、どこまで流す（流れるのか）が明確に知覚され、そこでの情報が他者に漏れにくくなることが示唆されたと言える。また、情報の固着化の測定に関しては、「流れ因子」と「範囲因子」に関する各 4 項目（合計 8 項目）で捉えられることが示された。

[62] 表 3-2 で示した 6 項目の信頼係数は.73 である。

ここまでの内容を踏まえ、情報の固着化の質問項目について、その記述統計量と信頼性係数を示したものが表 3-4 である。

表 3-4　情報の固着化尺度の記述統計量と信頼性係数（筆者作成）

概念名	項目数	信頼性係数	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
範囲の固定化	4	.82	119	1.75	5	3.24	.57
流れの固定化	4	.88	118	1.25	5	3.11	.64
情報の固着化	8	.88	118	1.75	5	3.18	.53

第 2 節　職場における情報の固着化

本節では、前節で検討した尺度を用いて、前章で示した理論的予想を検討する。理論的予想の内容を議論するには、職場すなわち集団を識別できる形で調査を行う必要がある。なぜなら、情報の固着化には集団と個人の相互作用が関わり、それらの程度が集団ごとに異なると推測されるためである。この点に関しては、理論的予想に関する既存研究を顧みても（e.g., Tuckman, 1975; Katz, 1982; 古川, 1987）、ある程度妥当性を持つ指摘と言えよう。そのような調査設計の必要性を踏まえ、本研究は情報の固着化を職場が識別可能な形で検討した。

以下では、まず実施した調査について、その調査対象となった企業を説明する。次に、調査課題の検討に関して、調査対象が妥当であるかを議論する。さらに、本調査で使用した質問項目と分析対象を説明する。そして最後に、調査から得られたデータをもとに、理論的予想をの分析結果を提示する。

1. 調査対象

調査対象は X 社[63]の従業員である。X 社は本社を関西に置く大規模小売企業である。X 社は半世紀以上の長き歴史を持つ企業であり、その商圏は

[63] X 社に関する調査は、神戸大学経営学研究科に所属する平野光俊教授、鈴木竜太教授ならびに筆者の連名のもと契約を結び実施された。それゆえ、守秘義務契約の関係上、X 社の企業情報に関しては、必要最低限の記述に留めている。また同契約の理由から X 社と匿名にした。

関西地域のみならず、首都圏地域にも及んでいる。また、従業員数に関しては、2018 年 2 月時点において、2 万 5 千人以上にのぼっている。

X 社の調査は、X 社に勤める M 氏とのやりとりを中心に進められた。M 氏は、X 社の労働組合に所属し、本社の経営層と組合員とのやりとりを仲介する立場にある人物である。M 氏との打ち合わせは、2017 年 2 月から数回にわたり行われた。そこでの内容は、X 社における調査の目的、調査方法などの内容に加え、実施時期や調査対象者の選定なども含まれる。M 氏との打ち合わせの実施と並行し、X 社経営陣の承諾を得るための交渉が行われたが、こちらに関しては M 氏に一任した。

M 氏および X 社経営陣との交渉を踏まえ、本調査の対象となったのは、X 社本社に勤める従業員と各店舗の従業員である。なお、ここでいう従業員とは正規雇用者を指す。よって、アルバイトなどの雇用形態で勤労する個人は、対象から除外された。また、調査の実施形式に関しては、紙媒体による質問紙調査を実施し、回答形式はマークシート方式を採用した。加えて、各個人の所属、年齢、性別等のデータは、従業員番号を介して社内データから入手した。さらに、質問紙の配布と回収に関しては、M 氏を中心とした実施メンバーが行い、集計データを筆者が受け取る形をとった。

本調査は、X 社における従業員調査の一部として行われた。本研究が、X 社を調査対象として選択した理由は次の通りである。1 つめの理由は分析単位に関するものである。既述のように、本研究の調査課題に取り組むには、個人を対象とした（i.e., individual level）視角に加え、集団レベル（i.e., group level）の視角も必要となる。よって、それには集団を識別可能な形での調査が不可欠になる。この点に関して、X 社の調査では、調査対象の所属集団を識別することができた。具体的には、本調査の調査協力者の所属部署を本社と店舗の 2 つに区分し、さらに細かい所属集団[64]も回答できるよう、回答形式を工夫した。

---

[64] 細かい所属集団に関しては、X 社の担当者 M 氏と数回にわたる打ち合わせを通じて検討した。その結果、本社と支店の両方において、部署を最終単位とした。ただし、同一部署（e.g., 総務部）が更に細かく分化される場合には、後者を個人の所属単位とした。

X 社を調査対象として選定した 2 つめの理由は、上述した 1 つめの理由と関係する。仮に集団レベルのみの分析を行う場合、その分析単位は個人ではなく集団となる。その場合、サンプルの大きさは集団数で測られる。このことから、集団レベルでの分析を行う際には、多くの集団数が求められる。この点に関して、X 社での調査は次項で詳述するが、その制約を克服することが可能であると考えられた。その理由は、識別可能な職場数が比較的多く、かつ調査対象者を 400 人確保できたためである。

X 社を選んだ最後の理由は、既述した情報の固着化尺度の検討との連続性を踏まえたものである。前節で述べたように、本調査で使用される情報の固着化尺度は、小売企業 1 社での調査をベースとしている。よって、本調査でも小売業を対象とすることで、調査対象の業種の違いがもたらす影響を統制した。だが同時に、このことは、本調査の分析結果が持つ一般性を脅かしかねない。そのため、分析結果の解釈には注意が必要である。

2. 分析データと分析方法

本項では、質問紙調査から得られたデータとその分析方法を説明する。まずは、データを説明する。

質問紙は X 社の担当者により、本社と 24 の店舗に配布され、約 1 ヶ月の期間を設けた後、X 社の担当者が回収された。回収の結果、400 の配布数に対し、270 の回答が得られた（回収率[65]は 54.9%）。なお、回収した質問紙は、管理職と非管理職でそれぞれ 221 と 49 であった。

270 の回答データは、既述のように、部門が識別可能でなければならない。そのため、部門が識別できないものは分析対象から除外した。さらに、同一店舗から 5 名[66]以上の回答が得られ、かつ情報の固着化に関し

[65] 店舗の回収率に関しては、管理職の増員に伴い、回収数が配布数を上回り、100%を超過するものが 1 店舗あった。また、回収が 0 であった店舗も 1 つあった。

[66] 合意指標を算出するにあたっては、各集団から得られるデータ数が重要となる。なぜなら、ある集団の代表値を特定の個人で代替することは難しいからである。それゆえ、合意指標の計算には、各集団における複数の個人から回答が得られることが望ましい（鈴木・北居, 2005）。既存研究では、3 名を使用するものが多い。

て、3つ以上の有効回答が得られた店舗を分析対象とした。その結果、最終的に分析対象としては、13店舗150名のデータが残った。

続いて、質問紙の内容[67]を説明する。質問内容[68]は、大きく3つに分けられる。1つは、回答者の人口統計的（demographic）データである。それらは店舗識別用のデータなどに加え、年齢や性別、勤続年数などのデータを含んでいる。2つめのデータは、回答者が所属する集団に関わる質問である。具体的には、タスクの相互依存性（task interdependence; cf. Courtright, Thurgood, Stewart, & Pierotti, 2015）やタスクの専門性（specialization）などの変数に関わる質問項目が含まれる。そして3つめのデータは、個人の態度や行動に関わる質問項目である。これには、職務満足（job satisfaction）や組織コミットメント[69]などの変数に関わる質問項目が挙げられる。回答方法は、リッカート尺度による5件法を採用した。

上述した人口統計的データ以外の尺度に関して、それらを選択した理由を説明する。理論的予想では、情報の固着化が生じる上で2つの要因が大きく関係するとされてきた。その2つとは具体的には、集団規範と役割分化である。ただし、役割分化には1つ注意すべき点がある。それは、職場では役割分化が自然に生じにくいという点である。職場では上司－部下関係が明確であり、上司とのやりとりを通じて、部下は自身の役割を把握する場合が多いと考えられる（cf. Gerstner and Day, 1997）。以上のことを踏まえ、本分析では上述の集団規範と役割分化の影響を、集団凝集性とLMX（leader-member exchange）を用いることで検討した。

さらに、職場における情報の固着化を検討するにあたっては、もう1つ注意すべき点がある。それは、職場での仕事情報のやりとりが無秩序に行われない点である。職場における仕事情報のやりとりの多くは、職場にお

---

[67] 調査で使用した尺度のうち、本研究の分析に関わるもののみを提示する。

[68] 全ての質問項目に関しては、数名のX社従業員による文言の確認がなされた。そのため、一部の質問項目は、回答者が理解しやすいよう、文言に修正が加えられている。

[69] 組織コミットメントは、それを3次元から捉えようとする既存研究（e.g., Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002）が存在することを認識した上で、情緒的（affective）なものと功利的（utilitarian）なもの、の2つを想定した。

ける課題遂行に関わるものであろう。そのため、仕事情報のやりとりも、職場で課題がいかに遂行されるかに左右される可能性がある。よって、量的検討では、職場が取り組む課題がどのようなものであるかを考慮する必要性がある。この点に関しては、本研究は職場の職務特性に加え、目標のあり方に関わる目標の相互依存性（goal interdependence; cf. Wageman, 2001）を把握することで対応した。

本調査の実施に際して、参照した尺度は次のものである。まず、集団凝集性は、Dobbins and Zaccaro（1986）の尺度を利用した。次に、LMX に関する尺度は、LMX7（cf. Graen and Uhl-Bien, 1995）を用いた。さらに、職務特性に関しては、Morgeson and Humphrey（2006）を参考に、タスクの相互依存性、タスクの専門性、職務自律性（job autonomy)、職務の多様性（job variety)、職務の複雑性（job complexity）に関する尺度を利用した。また目標の相互依存性の測定尺度は、Van der Vegt, Van de Vliert, and Oosterhof（2003）の尺度を参考にした。そして、部門内コミュニケーションと部門間コミュニケーションは、オリジナル尺度を使用した。

次に、分析手法を述べる。本節の分析に関して、検討すべき事項は 2 つある。1 つは集団（i.e., 職場）を識別した場合、情報の固着化が集団レベルの変数であるとの結果が得られるかどうかの検討である。既述のように、情報の固着化が進むほど、同一集団内では情報の範囲と流れに関する共通認識が形成されることが予想される。よって、部門や部署を識別した場合に、その認識がメンバーで共通しているかどうかを検討した。

もう 1 つの事項は、情報の固着化と経時の関係を探ることである。前章の検討から示唆されるように、理論的予想では経時に伴い、情報の固着化が生じることが示された。仮にその理論的予想が正しければ、情報の固着化と経時との間に、何かしらの関係性が見て取れるはずである。ただし、その関係について、既存研究は線形的関係か非線形的関係（e.g., 指数的関係）かを明確に示していない。よって本節の分析では、理論的予想が示唆するように、情報の固着化と経時の間に関係がみられるか否かを中心に検討を進める。

では、上述した2つの事項を踏まえ、具体的に本研究がいかなる分析を行うかを説明する。まず1つめの事項については、情報の固着化尺度に関する合意指標を検討し、集団レベルとして回答が捉えられるかを検討する。合意指標は複数のものが存在するが（Chan, 1998; 鈴木・北居, 2005)、本研究では、r_{wg} 、ICC（1）およびICC（2）の3つを用いた。

3つの合意指標を簡単に説明する。まず r_{wg} は、集団ごとの回答が類似するかを扱う指標であり、類似（i.e., 集団内における合意）の程度が高ければ、その値は1に近づき、反対にその程度が低い（i.e., 集団内の回答がばらつく）場合、数値は0に近くなる（鈴木・北居, 2005)。次に、ICC（intraclass correlation coefficients）は、集団間と集団内のばらつきを分散により検討することで、集団内の一致度合いを測る指標である（鈴木, 2013)。なお、ICC（1）[70]は0.12、ICC（2）は0.50以上であれば、集団レベルの概念として読み替えても良いとされる[71]。

2つめの事項の分析には、相関分析（correlation analysis）や重回帰分析などの多変量解析法を用いる。相関分析では、経時と情報の固着化の間に、いかなる（線形的）関係があるかを数量的に検討する。ただし、相関分析ではあくまで線形的関係しか読み取れない。ゆえに、それを補完する分析が必要となる。このことから、本研究ではデータプロットによる考察も行う。なお、経時の操作化に関しては、各個人から得られた回答（i.e., 個人レベルデータ）を利用した。そして、情報の固着化へ複数の要因が影響を及ぼす可能性を踏まえ、重回帰分析による考察を行う。

3. 分析結果

分析結果を述べていく。まずは、質問紙調査から得られた個人（i.e., 個人レベル）のデータについて、記述統計量を検討する。表3-5は、本調査で使用した質問項目の記述統計量、ならびにその信頼係数と項目数をまとめたものである。

---

[70] 負値の場合は、「…,データの分散の源泉がグループ間にあるのではなく，グループ内の個人間にある可能性…（北居, 2005, 153頁)」を示唆している。
[71] r_{wg} と ICC の詳細は、鈴木・北居（2005）に詳しい。

表 3-5　X 社の質問紙調査に関する記述統計（筆者作成）

	最小値	最大値	平均値	標準偏差	信頼係数	項目数
年齢	18	59	37.39	10.40		
勤続年数	1	39	14.01	10.11		
女性ダミー	0	1	.19	.39		
管理職ダミー	0	1	.17	.38		
タスクの相互依存	2	5	3.45	.61	.70	6
仕事の複雑さ	1	5	3.19	.92	.69	2
仕事の専門化	1	5	3.23	.82	.83	3
職務自律性	1	5	3.81	.64	.80	6
仕事の多様性	1	5	3.80	.78	.57	2
目標の相互依存性	1.67	5	3.25	.66	.54	3
集団凝集性	1	5	3.24	.73	.60	3
LMX	1	5	3.32	.79	.92	7
部門内コミュニケーション	1	5	3.25	.65	.72	3
部門間コミュニケーション	1	4.67	2.84	.68	.72	3
現在の店舗での勤続年数	0	24	3.55	5.73		
現在の部門での勤続年数	0	33	9.36	7.98		
情報の固着化（範囲）	1	4.25	2.84	.62	.69	4
情報の固着化（流れ）	1.25	5	3.03	.59	.58	4
情報の固着化	1.25	4.25	2.93	.54	.74	8

1）概念レベルについて

では、1 つめの分析に移る。それは、合意指標にもとづく概念レベルの検討である。したがって、まずは X 社の質問紙調査から得られたデータに関して、合意指標[72]の結果を考える。

合意指標の算出は、既述のように、5 名以上の回答が同一店舗から得られ、同時に情報の固着化に関する尺度の有効回答が 3 つ以上得られた店舗で行った。それらの店舗に関して、グループ・サイズ（i.e., 各店舗から得られた回答数）の平均は 11.53 であった。

まず r_{wg} の結果を見ていく。r_{wg} は店舗ごとに算出されるため、合計 13 の値が計算できる。ここでは紙幅の関係上、店舗に関して計算された r_{wg}

[72] 店舗と部門を両方区別し、部門別に合意指標を算出しようとしたが、部門ごとの回答が一名である場合がほとんどであったため、部門ごとの合意指標は算出していない。ただし、情報の固着化に関する質問項目が「店舗」を基準に尋ねているため、特に問題はないと考える。

の値の平均を考察する。13 店舗に関する r_{wg} の平均は、0.92 と高い値であった。すなわち、このことは店舗の中で情報の固着化に対する高い合意が得られたことを意味している。

では、次に ICC（1）と ICC（2）の結果を見ていく。上述した r_{wg} が非常に高い値を示したのに対し、ICC（1）は-0.01、ICC（2）は-0.16 と負値[73]であった。この結果[74]は、店舗レベルの概念として、情報の固着化が扱えないことを示唆している。

上述の結果は、情報の固着化が集合的（collective）な概念として扱えないことを示している。すなわち、前章のレビューから示唆される内容とは異なり、情報の固着化は個々人の認識に左右されると考えられる（cf. 北居, 2005）。

それでは、2 つめの分析に移る。以下の分析では、1 つめの分析結果の示唆を踏まえ、個人レベルの回答をもとに分析を進める。まず、情報の固着化に関して、相関分析の結果を示したものが表 3-6 である。

---

[73] 複数項目による ICC の計算は、鈴木・北居（2005）にならい算出した。負値であることは、理論的分散に対して、8 項目について観測された標本分散の平均値が小さいことを意味する。すなわち、理論的に導かれるばらつき以上に、本調査での回答がばらつきを持っていたということである（cf. 鈴木・北居, 2005, 4 頁）。

[74] 下位次元ごとにも ICC（1）と ICC（2）を計算した結果、範囲は-0.003, -0.03、流れは 0.001, 0.01 と、総体でみた場合の情報の固着化と同様、非常に低い値が算出された。

表 3-6　情報の固着化に関する相関分析結果（筆者作成）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.　年齢	1																	
2.　勤続年数	.85**	1																
3. 女性ダミー	-.12	-.20*	1															
4.　管理職ダミー	.48***	.58***	-.21**	1														
5.　タスクの相互依存	-.02	-.02	-.04	-.00	1													
6.　仕事の複雑さ	.09	.08	.07	a	.16†	1												
7.　仕事の専門化	.00	-.00	-.13	a	.05	.29**	1											
8.　職務自律性	.00	.04	-.07	.13†	.25**	.09	.20*	1										
9.　仕事の多様性	.05	.10	.01	.22**	.24**	.37***	.36***	.45***	1									
10. 目標の相互依存性	.06	.12	.05	.22**	-.12	-.13	-.10	.18*	.10	1								
11. 集団凝集性	.04	.04	.01	.11	-.06	-.04	.03	.32***	.16*	.51***	1							
12. LMX	.10	.00	.07	a	-.02	-.11	-.02	.30**	.05	.27**	.44***	1						
13. 部門内コミュニケーション	-.03	-.02	.05	.03	-.03	-.07	-.12	.30***	.14†	.45***	.59***	.26**	1					
14. 部門間コミュニケーション	-.05	-.13	.02	a	-.07	.04	.03	.06	.10	.26**	.39***	.14	.62***	1				
15. 現在の店舗での勤続年数	.27**	.30***	-.02	.15†	-.04	.11	-.18*	-.06	.08	.10	-.02	.01	.04	.02	1			
16. 現在の部門での勤続年数	.61***	.75***	-.07	a	-.05	.15†	.08	.15	.03	-.00	-.00	.12	-.02	-.05	.32***	1		
17. 情報の固着化（範囲）	.01	.02	-.02	.06	.02	-.08	-.00	-.11	-.04	-.11	-.29***	-.21*	-.36***	-.42***	-.11	-.17†	1	
18. 情報の固着化（流れ）	.02	.05	-.05	.09	.09	.05	.24**	.04	.07	-.03	-.19*	-.14	-.18*	-.17†	-.04	-.08	.61***	1
19. 情報の固着化	.02	.04	-.04	.09	.09	-.02	.11	-.04	.00	-.08	-.26**	-.20*	-.31***	-.31**	-.08	-.16†	.90***	.89***

*** 0.1%, ** 1%, * 5%, † 10%水準で有意（両側）

a 管理, 非管理職のいずれかに項目が含まれていないため、計算されていない

相関分析による1つめの発見事実は、現在の部門で長く勤務する個人ほど、情報の固着化への認識が弱い（r = -.16）ことである。この点に関して、横軸に同一部門の勤続年数をとり、縦軸に情報の固着化に対する得点をプロットしたものが図3-1である。図3-1からは、勤続年数が低い個人間では多少バラつくが、勤続年数が長くなるにつれ、情報の固着化への回答が低くなることがわかる。

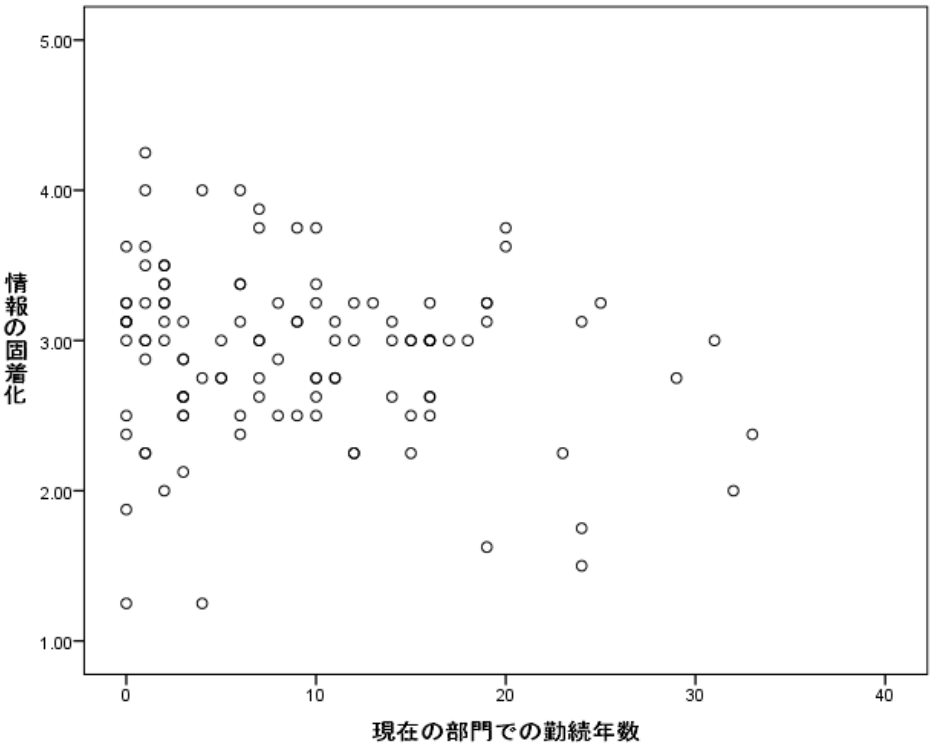


図3-1　同一部門勤続年数と情報の固着化との関係（筆者作成）

表3-6と図3-1の結果は、部門での勤続年数が短い個人（i.e., 若手）ほど、情報の固着化への認識が強いことを示している。これには、若手ほど部門に関する仕事情報が不足することが関係すると考えられる。若手は職場での期間が短いため、部門という自身を取り巻く環境について、十分な情報を持っていない。そのため、部門での経験が豊かな個人（i.e., ベテラン）に比べ、若手ほど相対的に部門で扱われる情報量を多く見積もりがちになると考えられる。つまり、若手であるほど、部門で扱われる情報の全

体量を把握できていないため、自分の知らぬ所で、仕事情報がやりとりされているという認識を持ちやすいのである。一方、部門での経験が長い個人（i.e., ベテラン）は、職場での経験を通じて、部門で扱われる仕事情報の全体量を把握している可能性が高い。ゆえに、ベテランほど、職場において、自分が知らない仕事情報がやりとりされると認識しにくくなるだろう。以上のことからは、職場での経験が情報の固着化への認識に関係することが示唆される。

発見事実 1　同一部門で長く働く個人ほど情報の固着化への認識が弱い
発見事実 2　情報の固着化に対する認識は、職場での経験と関係する

では、若手とベテランは、情報の固着化に関して、いかなる点が異なるのだろうか。同一部門での勤続年数が 5 年以下の個人と 16 年以上[75]の個人に関して、回答を比較した結果が表 3-7 である。

表 3-7　情報の固着化に関する質問項目のキャリア間比較（筆者作成）

	若手（n=46）	ベテラン（n=28）	
	平均	平均	t値
範囲1	2.91	2.71	.85
範囲2	2.93	2.70	.86
範囲3	2.73	2.73	.01
範囲4	2.83	2.54	1.52
流れ1	3.17	2.64	2.29*
流れ2	2.89	3.04	-.62
流れ3	2.85	3.07	-1.12
流れ4	3.00	2.96	.18

表 3-7 において、若手とベテランで統計的に有意な違いがあるものは、「流れ」に関する認識（「店舗の情報に関して、その情報に直接関わる人々の間でしか情報が共有されていない」）である。具体的には、若手に比べ、

[75] 若手とベテランの区分に関しては、表 3-5 の（59 頁）統計データを参照した。ただし、ベテランに関しては、+1 標準偏差を利用する場合、n 数が非常に少なくなり、統計的検定に支障が生じることが予想された。そのため、16 年という値を利用した。

ベテランの方が「流れ」に関する認識が低かった。なお、ここでいう「店舗の情報」には、店舗イベントのスケジュール、近隣・地域におけるイベント情報、パートタイマーやアルバイトの採用情報、会社による契約更新や人事考課に関する手続きのスケジュールなどが含まれる[76]。それらの情報は、比較的一定周期で生じる可能性がある。ゆえに、ベテランほど、何度もそれらの情報に触れることになる。そのため、ベテランほど、「他の人も知っているだろう」という認識が強くなると考えられる。つまり、部門での勤続年数が長い個人（i.e., ベテラン）ほど、自分が認識する情報の扱われ方が、職場でも同様に生じていると思う傾向が強いと考えられる。

発見事実 3　部門での勤続年数が長くなるにつれ、（自分が認識する）情報の扱われ方が当然であると思う傾向が強まる

ここまでの分析からは、部門での経験が情報の固着化（特に流れ）に影響しうることが示唆された。そこには、若手ほど経験が少なく、職場で扱われる情報の全体量が把握しにくいため、情報の固着化への認識が強まるとの前提があった。ところが、その前提に立つ考えでは、若手の間でなぜ認識がバラつくのかが十分に説明できない。

仮に職場に関する仕事情報の不足が、情報の固着化への認識を高めるとすれば、若手における認識の差は生じにくいだろう。ところが、改めて図 3-1（cf. 62 頁）を見返すと、部門内勤続年数が同じもしくは近い若手同士でも、情報の固着化への認識が異なることが見て取れる。では、何がそうした違いをもたらすのだろうか。この点を次に考える。

部門に関して、5 年以下の個人（n=46）を分析対象とした、相関分析の結果を示したものが表 3-8 である。

---

[76] これは店舗勤務経験者である M 氏からの回答である。なおこれらの情報は、店長から発信されるものであり、店舗内での昼礼を介して、部門内の正社員からパートタイマーに伝達される。したがって、パートタイマーなどの特定の人々に、そもそも情報が伝達されないという構造にはなっていない。

表 3-8　部門勤続年数が 5 年以下の個人に関する相関分析（筆者作成）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 年齢	1													
2. 女性ダミー	-.21	1												
3. タスクの相互依存	-.02	.22	1											
4. 仕事の複雑さ	-.01	.37*	.09	1										
5. 仕事の専門化	-.14	-.02	.00	.14	1									
6. 職務自律性	-.39**	.13	.04	-.09	0.17	1								
7. 仕事の多様性	-.43**	.38**	.20	.38**	.31*	.46**	1							
8. 目標の相互依存性	-.09	.06	-.17	-.36*	-.10	.36*	.02	1						
9. 集団凝集性	-.18	.06	-.20	-.10	.06	.46**	.13	.66***	1					
10. LMX	-.15	.07	-.03	-.24	.16	.35*	.11	.39**	.60***	1				
11. 部門内コミュニケーション	-.16	.04	-.05	-.04	-.14	.54***	.21	.48**	.68***	.39**	1			
12. 部門間コミュニケーション	-.10	-.05	-.19	.16	.16	.24†	.23	.11	.37*	.16	.70***	1		
13. 情報の固着化（範囲）	.14	-.03	-.00	.01	-.07	-.37*	-.28†	-.12	-.30*	-.18	-.51***	-.49**	1	
14. 情報の固着化（流れ）	.01	-.14	.06	-.13	.16	-.18	-.15	-.12	-.26†	-.11	-.30*	-.16	.69***	1
15. 情報の固着化	.09	-.09	.03	-.05	.03	-.31*	-.24	-.13	-.31*	-.16	-.45**	-.36*	.93***	.90***

*** 0.1%, ** 1%, * 5%, † 10%水準で有意（両側）

表 3-8 は、情報の固着化と他の要因との関係が、下位次元の区別に左右されないことを示している。ただし、唯一異なるのは、「流れ」と部門間コミュニケーションとの関係（n.s.）である。この結果は、自分以外の部門とのやりとりがあることと、仕事に直接は関係しない情報が伝わることが同義ではないことを示唆していると言えよう。

では、若手の認識におけるバラつきを検討していく。バラつきが発生する可能性には 2 つのものがある。第 1 の可能性は、そもそもの所属の違いによって、認識のズレが生じているというものである。この可能性に関して、分析結果は LMX（$F = 3.08$, 1%有意）、「流れ」（$F = 4.15$, 1%有意）、情報の固着化（$F = 1.96$, 10%有意）の 3 つが店舗間で異なることを示している。この結果の中で、特に興味深いものは、下位次元に関して、「流れ」のみが店舗間で異なることである。このことは、仕事情報が直接は関わらない他者へも流れる店舗とそうでない店舗が存在する可能性を示唆している。何がそうした違いを生じさせるかは後述する。

第 2 の可能性は、店舗に関わらない他の要因が、個人の認識を形成するというものである。この点に関して、情報の固着化が高い群（i.e., 高群）

と低い群（i.e., 低群）を比較[77]した結果が表 3-9 である。

[77] 群間比較に際しては、標準偏差を用いず、全体平均による分割を行った。その理由は、標準偏差（+/−１SD）では群内での個体数が少なくなりすぎ、統計的比較の結果の信頼性が損なわれると判断したためである。

表 3-9　部門勤続年数が 5 年以下の個人に関する群間比較（筆者作成）

	情報の固着化に関する平均基準			範囲に関する平均基準			流れに関する平均基準		
	低群（n=20）	高群（n=25）	t値	低群（n=18）	高群（n=27）	t値	低群（n=29）	高群（n=17）	t値
年齢	31.2	29	.71	28.56	30.93	-.75	30.41	29	.45
女性ダミー	.30	.24	.44	.33	.22	.81	.24	.29	-.38
タスクの相互依存	3.46	3.43	.15	3.50	3.41	.51	3.41	3.51	-.52
仕事の複雑さ	3.12	2.92	.66	2.97	3.03	-.20	2.89	3.17	-.90
仕事の専門化	3.08	3.14	-.21	3.11	3.12	-.04	2.93	3.43	-1.70 †
職務自律性	3.85	3.36	2.19*	3.93	3.35	2.61*	3.66	3.43	.971
仕事の多様性	3.77	3.56	.95	3.83	3.53	1.30	3.51	3.88	-1.63
目標の相互依存性	3.38	3.18	.84	3.53	3.09	1.91 †	3.40	3.07	1.39
集団凝集性	3.36	2.96	1.50	3.57	2.85	2.79**	3.31	2.90	1.48
LMX	3.34	3.10	.96	3.51	3.00	2.12*	3.36	3.04	1.20
部門内コミュニケーション	3.66	2.98	2.83**	3.81	2.93	3.83***	3.49	2.96	2.12*
部門間コミュニケーション	3.11	2.74	1.56	3.22	2.70	2.21*	2.90	2.90	.025

*** 0.1%, ** 1%, * 5%, † 10%水準で有意（両側）

表 3-9 の分析結果からは、いずれの場合も、部門内のコミュニケーションが情報の固着化への認識と関連することが読み取れる。具体的には、部門内コミュニケーションが活発であるとの認識が強い個人ほど、情報の固着化への認識が弱かった。このことから、部門におけるコミュニケーションのあり方は、「範囲」と「流れ」の次元を問わず、情報の固着化への認識に作用する可能性があると言えよう。

発見事実 4　部門内コミュニケーションは情報の固着化への認識に関係する

次に、範囲と流れの違いに注目して、表 3-9 の結果を検討する。範囲と流れについて、分析結果を見比べると、職務[78]が範囲と流れに異なる作用を及ぼしうることが読み取れる。分析結果は、目標が他者にも関わる場合や仕事での自律性が高い場合ほど、範囲の認識が弱まる可能性を示唆している。

これら 2 つの職務特性はともに、他者とのやりとりに関わるものである。例えば、目標が他者にも関わる（i.e., 目標の相互依存性が高い）場合、個人は他者の動きに関心を向けるようになる[79](e.g., Van der Vegt et al., 2003)。そのため、自分 1 人の目標に徹すれば良い（i.e., 目標の相互依存性が低い）場合に比べ、仕事情報をやりとりしうる他者を認識しやすくなると言えよう。また、職務遂行の意思決定を自分で決定できるかどうかは、情報をやりとりする相手の決定に関わってくる。このことから、その意思決定を個人が決められる（i.e., 自律性が高い）場合には、仕事情報のやりとりを行う範囲が、より可変的なものになりやすくなる。それにより、個人は仕事情報をやりとりする人々が固定的ではないとの認識を持ちやすくなると考えられる。

発見事実 5　情報の固着化に関して、範囲の側面と他者との関係が関わる

---

[78] 店舗ごとによる違いによる影響を確認したが、店舗間では統計的に有意な差は見られなかった。

[79] Van der Vegt et al.（2003）では、目標の相互依存性だけでなく、タスクの相互依存性がいかなるものかにより、個人の行動（i.e., 組織市民行動; organizational citizenship behavior: OCB）が異なることがわかった。

他方、流れの側面に関して、両群で異なるのは仕事の専門性だけであった。具体的には、仕事の専門性が高いと認識する個人ほど、流れの固着をより強く認識することが示された。専門性が高い場合、誰がどのような情報を扱っているかの認識がしやすくなるだろう（cf. 第 2 章第 1 節, TMS 研究）。そのため、専門の内容に関する情報は、専門性を有する人同士の間で行われ、直接関係しない人々へ情報が漏れにくくなると考えられる。

発見事実 6　情報の固着化に関して、その流れの側面と職務の専門性が関係しうる

範囲と流れで様相が異なるもう 1 つ要因は、人間関係に関するものである。表 3-9 の分析結果からは、範囲に関して、集団凝集性と LMX が高低群で異なることがわかる。集団凝集性はメンバー同士の仲の良さ[80]を、LMX は上司との関係性の良さを扱うものである。つまり、両者は人間関係の良好さに関わる点で共通点を持つ。このことから、範囲に関しては、人間関係の良好さが影響する可能性が高いと推察される。

発見事実 7　情報の固着化に関して、範囲の側面に、メンバー同士の関係性の良好さが関係しうる

これまで、部門内の経時と情報の固着化との関係（cf. 表 3-6, 61 頁）を、特に若手とベテランの間の比較を通して考えてきた。だが、そこでは第三の要因が及ぼす影響を十分に捉えられていない。このことから、次に回帰分析を通じて、個人の認識と経時の関係を検討してみたい。

情報の固着化（範囲と流れを含む）を従属変数に位置づけた、階層的回帰

[80] 集団凝集性の影響を、集団規範によるものと捉える研究もある（e.g., Kidwell, Mossholder, & Bennett, 1997; Langfred, 1998; Ehrhart and Naumann, 2004）。このことは、集団凝集性が人間関係の良さと集団規範という 2 つの側面を持つことを示しており、その結果の解釈には留意が求められることを示唆している。

分析(hiearchical regression analysis)の結果を要したものが表3-10である。ここで、階層的回帰分析を用いた理由は2つある。1つは、経時と職務特性の影響を峻別するためである。これまでの分析結果が示唆するように、職務特性が情報の固着化に対する認識を左右する可能性がある。したがって、両者の影響を分けて考える必要性があるだろう。

もう1つの理由は、情報の固着化への個人の認識に作用する要因について、経時と職務の特性以外の要因を探索するためである。既述の発見事実からは、経時と職務特性が情報の固着化への認識を全て決定しないことが示されている。したがって、階層的重回帰分析を用い、それらの要因を検討する。

表3-10　情報の固着化に関する階層的重回帰分析の結果（筆者作成）

	情報の固着化			範囲			流れ		
	Step1	Step2	Step3	Step1	Step2	Step3	Step1	Step2	Step3
勤続年数	.25†	.25†	.03	.31*	.26†	.03	.14	.19	.02
現在の店舗での勤続年数	-.21*	-.16	-.23*	-.25*	-.22*	-.25*	-.14	-.07	-.18†
現在の部門での勤続年数	-.29*	-.30*	-.11	-.33*	-.29†	-.11	-.16	-.24	-.09
タスクの相互依存性		.03	-01		-.02	-.07		.02	-.00
仕事の複雑さ		-.02	.02		-.05	-.02		.02	.08
仕事の専門化		.09	.06		-.03	-.05		.23*	.23*
職務自律性		-.08	.06		-.12	-.01		-.02	.09
仕事の多様性		.06	.06		.08	.09		.03	.02
目標の相互依存性		-.10	.06		-.12	.07		-.06	.15
集団凝集性			-.18			-.09			-.30*
LMX			-.09			-.09			-.04
部門内コミュニケーション			-.21			-.01			-.08
部門間コミュニケーション			-.17			-.30*			-.11
F値	3.32*	1.42	2.73**	4.47**	1.866†	3.31***	1.25	1.28	2.36**
F値変化量		.54	5.20**		.61	6.53***		1.30	3.71**
修正済み決定係数	.06	.03	.18	.08	.07	.23		.02	.14

*** 0.1%, ** 1%, * 5%, † 10% 水準で有意（両側）

表3-10で示した分析結果が示す1つ目の発見事実は、情報の固着化に対する認識が、経時によって一義的に定まらないことである。具体的には、分析結果からは、店舗と部門における勤続年数が長くなるほど、情報の固着化への認識が弱まることがわかった。ただし、経時のみの影響をみた場合と職務特性の影響を含めた場合、そしてそれ以外の要因を考慮した場合では、その影響は一貫していない。このことから、理論的予想とは異なり、少なくと

も職場では、経時により情報の固着化への個人の認識が定まらないことが考えられる。

発見事実 8　情報の固着化に対する個人の認識は、経時により一様に形成されない

2 つめの発見事実は、情報の固着化に関して、範囲と流れでは影響する要因が異なることである。まず範囲については、店舗での勤続年数と部門間コミュニケーションが負の影響を及ぼしている。同一店舗での勤続年数が長いことの影響は、情報のやりとりにおける個人の位置づけが重要となる可能性を示唆している。X 社では、店舗勤続年数が高い個人が管理職につく傾向が強く（cf. 表 3-6, 61 頁）、店長等の管理職を起点に店舗に関する情報が共有される。つまり、同一店舗での勤続年数の長い個人ほど、情報伝達のラインに位置づけられるため、各所から情報が入りやすくなるのである。このことは、流れに関する回帰分析で、店舗勤続年数が負の影響を示したことからも示唆される。そして、部門間コミュニケーションが活発であると認識する個人ほど、範囲の認識が弱まる点については、仕事情報のやりとりが部門の中だけで閉じず、部門の外へも開かれていることが、仕事情報が閉じない上で肝要となることを示していると言える。

次に、流れに関わる要因には、仕事の専門性と集団凝集性が挙げられる。仕事の専門性は、流れの固着化に対して、正の影響を持つことがわかった。このことは、既述のように、専門性が高まるにつれ、専門性を持つ人同士の間で情報が閉じる可能性を示唆するものである。他方、集団凝集性が流れの認識を弱めるとの結果は、メンバー同士の関係性が良好になることで、仕事情報が職場全体で共有されているという認識を、個人に持つようになることを示唆していると言える。

ここまで、3 つ（i.e., 相関分析、群間比較、回帰分析）の分析結果を論じてきた。そこにおいて、集団凝集性だけが、下位次元で異なる影響を示した。集団凝集性に関する既存研究では、集団凝集性が高い状況において、メンバ

ー同士の良好な関係と集団規範の2つが、共に顕在化するとされてきた[81](cf. 野中, 1973; Kidwell, Mossholder, & Bennett, 1997; Langfred, 1998; Ehrhart and Naumann, 2004)。しかし、理論的予想に関わる既存研究は、それら2つを峻別していない。よって、集団凝集性の影響については、より詳細な検討が求められるだろう。

発見事実9　情報の固着化に対する個人の認識に関して、範囲と流れの両側面に影響を及ぼす要因は異なりうる

第3節　小括

本節の目的は次の2つである。1つは、前節までの内容を整理することである。前節までの検討により、情報の固着化が「範囲因子」と「流れ因子」の2因子からなる、8項目で捉えられることがわかった。また、情報の固着化のレベルと理論的予想に関しても、いくつかの示唆が得られた。よって、まずはそうした示唆を整理・検討する。本節におけるもう1つの目的は、研究課題に関する本章の貢献を明確にすることである。また、その明確化を通じて、本章の議論では十分に扱えていない課題は何であるかを論じていく。

1. 発見事実の整理

本章における発見事実をまとめたものが表3-11である。

[81] 集団凝集性が顕在化した状況をどう見るかには、集団凝集性の定義が関わってくる。その定義に関しては、定義の曖昧さを批判する研究もある（e.g., Mudrack. 1989; Carron & Brawley, 2012）。

表 3-11　量的検討における発見事実の要約（筆者作成）

	発見事実
次元とレベル	範囲と流れの二側面がある 個人による認識により左右される
経時との関係	1：同一部門で長く働く個人ほど、情報の固着化への認識が弱い 2：情報の固着化に対する認識は、職場における個人の経験と関係する 3：部門における勤続年数が長くなるにつれ、情報の扱われ方を当然と思う傾向が強まる 8：情報の固着化に対する認識は、経時により一様に形成されない
関連する要因	4：部門内コミュニケーションは、情報の固着化への認識に関係する 5：範囲の側面について、他者との関係が関係しうる 6：流れの側面について、仕事の専門性が関係しうる 7：範囲と流れの両側面について、メンバー同士の関係性の良好さが関係しうる 9：範囲と流れの側面について、それらに影響を及ぼす要因は異なりうる

（番号は本文内での発見事実の番号を指す）

第 1 の発見事実は、情報の固着化が流れと範囲という異なる 2 つの次元を持つことである。この点は、MBA 生と共同実施した調査に関する因子分析と、X 社での質問票調査の多変量解析から示唆されるものである。

第 2 の発見事実は、情報の固着化に関する認識が、個人的に形成されることである。既存研究の検討からは、集団の固着化への認識が集団内で共有されることが考えられた。ところが、本章の分析結果からは、その認識が集団内で共有されず、各個人で異なることが示唆された。

第 3 の発見事実は、情報の固着化と経時の関係に関するものである。本章の分析からは、経時により、個人の認識が一様に形成されないことが示された。この点については、経験の蓄積が情報の固着化に対する認識に関係しうることが示された。それには、仕事情報の扱われ方を、個人が当然視することが関係すると推測される。

第 4 の発見事実は、情報の固着化について、経時以外の要因が関係する可能性が示唆されたことである。特に本章の分析は、それらの要因が範囲と流れの両側面に対し、異なる影響を持ちうることを示唆している。具体的には、範囲に関しては、他者とのつながりに関する要因（e.g., 部門間コミュニケーション、目標の相互依存性）が影響を持つことがわかった。このことは、範囲に対する個人の認識に関して、自身と他者との関係性が分断されないことが鍵となる点を示唆している。他方、流れについては、集

団に関する要因（e.g., 集団凝集性）や仕事の特性（e.g., 仕事の専門性）が影響することが明らかになった。

上で述べた 4 つの発見事実と前章の内容を踏まえた時、本章が持つ最も大きな示唆は次の点にある。それは、（個人の認識する）情報の固着化の様相が、経時によって一義的に定まらないことを示した点である。このことは、理論的予想にいくつか修正すべき点が存在することを示唆している。その修正点としては、具体的には次の 2 点が挙げられる。

1 点目は同じ経時という影響を受けても、個人が情報の固着化を強く認識する場合とそうでない場合があることである。理論的予想では、経時に伴い、規範や役割分化が発達し、それにより情報の固着化が生じると考えられてきた。また、そこでは個人の間で認識の差は生じず、メンバーの皆が同様の認識を持つとされてきた。ところが、本研究の分析では、必ずしも経時により、情報の固着化に対する認識が均質になるわけではないことが示された。

2 点目は、上述した 1 点目の修正点とも関係するが、状況の認識が固定化しないことである。理論的予想に関する既存研究では、個々人の役割の固定化（i.e., 役割分化）と集団規範の形成と並行して、個人の認識が定まるとされてきた（e.g., Tuckman, 1965; Katz, 1982）。ところが、本章の分析結果は、その認識が経時だけの影響では決まらないことを示唆している（cf. 発見事実 8）。つまり、経時により集団メンバーの間で認識が固定化するということに対する修正が必要といえる。

上で述べた 2 つの理論的修正点を踏まえ、理論的予想の考え方と本章の分析結果から示唆される別の可能性を図示したものが図 3-2 である。

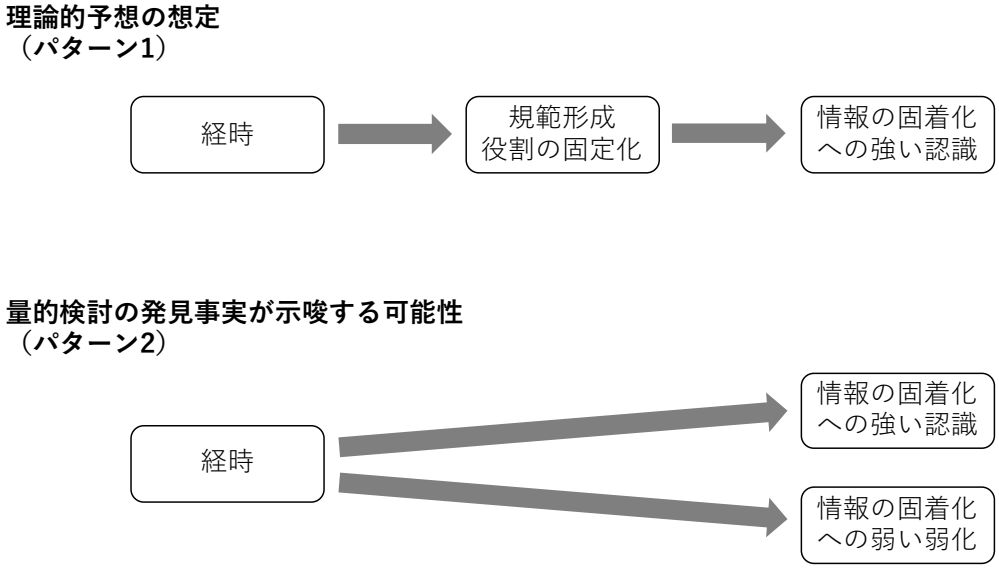


図 3-2　理論的修正点に基づく情報の固着化パターン（筆者作成）

図 3-2 で示したパターン 2 は、さらなる検討が求められる点を示唆している。1 つめは、情報の固着化に対する認識の強弱を何がもたらすのか、またその過程で何が生じているかということである。このことは、経時に伴い、個人の認識にいかなる変化が生じるかの検討が必要であることを意味している。

もう 1 つの示唆は、パターン 2 から明示的に示されるものではない。パターン 2 を見ると、情報の固着化の認識が一度形成されると、その後はその認識が変わらないかの印象を受ける。だが、上で述べた 2 つめの修正点を踏まえれば、再び個人の認識が変わることも考えられる。よって、個人の認識（i.e., 情報の固着化に関する認識の強弱）が変わるとすれば、何がその認識を変えるのかを問う必要があるだろう。

2. 本章の貢献と課題

本章の最も大きな貢献は、理論的予想に対し、いくつかの修正点があることが示唆する点にある。理論的予想では、経時に伴い、情報の固着化が生じるとされてきた。他方、本章の発見事実は、それとは異なる可能性を示唆している。具体的には、経時においても、情報の固着化に対する認識が集団内でバラつく可能性があるということである。この点は、一見当然

のようにも思われる。だが、理論的予想では認識の均質性が強固に想定されてきたことを踏まえれば、修正点の指摘は大きな意義を持つと言える。

理論的修正が必要となる理由には、理論的予想と本研究が扱う集団の違いが挙げられる。情報の固着化のメカニズムについて、理論的予想の骨子となる研究の多くは、職場と異なる集団や文脈を扱ってきた。例えばそれらは、研究開発（R&D）集団（e.g., Katz, 1982; Katz & Allen, 1982）、セラピー・グループ（e.g., Tuckman, 1965; Tuckman amd Jensen, 1977）、実験室実験集団（e.g., 古川, 1987, 1989）である。対して、本研究は職場を扱うものである。この違いを踏まえた時、本章の議論と発見事実は、職場へ理論的予想をそのまま適用できないことを示唆していると言えよう。

理論的予想をそのまま適用できない理由の１つに、理論的予想では職場という文脈の影響が十分に扱われていない[82]ことが考えられる。例えば、職場だからこそ生じるものの１つに、人の入れ替わり[83]がある。ただし、職場における人々の入れ替わりは、互換的な（compatible）な個人の入れ替わりではない。そこで入れ替わる個人は、互いに異なる欲求（needs）や期待（expectations）を持っている（Schein, 1978）。また、その入れ替わりは、様々な意図のもとになされるため、決して一貫した視座からなされるわけではない。こうした、グループ・ダイナミクスや集団発達研究の扱う集団では捉えられない職場という文脈が、理論的予想の修正に関わっていると考えられる。

以上の内容を踏まえたとき、本章の議論に残された課題には以下の内容がある。1つは、理論的予想では取りこぼされた「職場に関わる要因」が

---

[82] 実験室実験の真の価値（real value）は、統制された状況下における一般的な理論的命題の検証（test）であるとの見方もある（cf. Hackman, 1984, p. 209）。ただし、そこでは、集団と“集団が置かれる状況”が切り離されるため、両者の関係が捨象される可能性があるとの問題が潜むことには注意が必要である（Hackman, 1984）。

[83] ここでの「入れ替わり」は、単なる“メンバーのシャッフル”という意味以上のことを含んでいる。例えば、職場では入社や転職、ジョブ・ローテーション、離職（turnover）など、多様な理由から人が入れ替わる。ただし、そこで入れ替わる個人は、経験や知識、スキルを持つ人もいれば、全く持たない人もいる。こうした職場で生じる人の入れ替わりが持つ文脈的影響を、実験室実験で再現することは困難であろう。

いかなるものがあるのか、もう1つはそれらの要因が情報の固着化に対する個人の認識にいかなる影響を及ぼすのかである。この点を、次章における質的検討を通して検討していく。

第 4 章　情報の固着化の質的検討

第 1 節　本検討の位置づけ

本章の目的は、職場という文脈で、情報の固着化に対する個人の認識に、いかなる要因が作用するかを検討することである。その目的に対し、まず質的検討の必要性と位置づけを述べ、本章の役割を明確にする。

次に、その必要性を踏まえ、本研究が行った調査の概要とそこで得られたデータを説明する。特にここでは、上述の目的に対して、いかなる調査対象が選定されるべきか、また調査実施の際、何に留意したかを述べる。

最後に、データの分析結果と発見事実を整理する。そして前章と同様、発見事実をもとに、研究課題に対する本章の示唆を検討する。

1. 質的検討の必要性と位置づけ

本研究が質的検討を行う理由は、前章の量的検討では、文脈に関わる要因とその影響のダイナミクスを十分にカバーできていないためである。例えば、前章のデータは縦断的（longitudinal）なデータではないため、情報の固着化に関する変化を十分に考察できていない。ただし、この課題は質問紙調査という分析手法の内在的課題でもあるため（Hage, 1972）、それを完全に解決することは難しい。したがって、本研究では質的検討により、量的検討では十分に扱えていない部分を補完する。その際、前章の発見事実を踏まえ、情報の固着化に対する個人の認識がいかに形成されるか、またその認識になぜ強弱が生じるのか、の 2 点に特に留意する。

以上の理由から、本研究は前章で論じた量的検討に加え、質的検討が必要であると考える。その質的検討の狙いは、仕事情報を共有する個人の認識に影響を及ぼす要因とその影響、ならびに理論的予想が見落とした職場の要因を考察することである。

2. 調査対象と調査方法の説明

1）調査実施に至る経緯

本調査は日系製造業企業 Z 社で行われた。Z 社は 1,000 人以上の従業員

を抱える大企業である。本調査は、2016 年に行われた某セミナーで[84]、Z 社の人事部に所属する A 氏と B 氏から関心を得られたことに始まった。後日、A 氏と B 氏を含む複数名に対して、本調査の調査目的や調査方法などを説明し、その後も追加的な打ち合わせを数回行った。

数回にわたる打ち合わせの結果、本調査は Z 社が実施する従業員調査の一部として位置づけられることになった。なお、本調査の実施に際しては、守秘義務等に関わる契約締結の関係上、神戸大学大学院経営学研究科に所属する鈴木竜太教授との共同研究という体裁をとった[85]。

2）調査対象としての妥当性

Z 社が調査対象として妥当であるとの主張には、事例研究（i.e., case study）における調査対象の選択基準を論じる必要がある（cf. King, Keohane, & Verba, 1994; George and Bennett, 2005; 野村, 2017）。よって、まずは事例研究における調査対象の選定基準を論じ、本調査に関する留意点を述べる。次に、その留意点を踏まえ、Z 社が調査対象の妥当性を満たす理由を論じる。

事例研究のデザインにあたっては、事例選択の問題に加え、「問い」と「分析単位（unit of analysis)」の 2 つが練り上げられなければならない（野村, 2017)。問いが練り上げられるとは、事例研究と問いの整合性を確かめ、適切な問いに事例研究を採用することを指す。この点に関して、事例研究は、「どのように」、「なぜ」、そして「探索的な何が」というタイプの問いと整合すると考えられてきた（e.g., Yin, 1994; 野村, 2017)。既述のように、質的検討の狙いは、情報の固着化に対する個人の認識に影響する要因の検討であり、それは探索的にならざるを得ない。よって、本章の狙いに対する事例研究の採用は妥当だと考えられる。

次に、「分析単位」に関する妥当性を考える。分析単位の検討で注意すべ

---

[84] セミナー参加は、セミナー主催企業である K 社、ならびに神戸大学大学院経営学研究科に所属する金井壽宏教授、平野光俊教授の両名からの承諾を得ものであり、筆者は書記の立場でセミナーに参加した。

[85] 稟議等を通過していることから、本調査は研究倫理に反しない形（i.e., 研究目的に対する同意を得たもの）で調査を実施されたものであると考える。

き点は、分析単位が一義的に決定されないことである[86]。例えば、事例それ自体が分析単位になる場合もあれば、事例内の個人が分析単位になる場合もある。このように、事例の選択が分析単位を一義的に決定するわけではない。したがって、事例研究を行う場合には、分析単位を明確にする必要がある。その分析単位の明確化において重要なものが、「…問いや理論・仮説…（野村, 2017）」あるいは「…研究しようと選んだ問題…（George and Bennett, 2005）」である。

本研究の研究課題と本調査の狙いを踏まえたとき、事例研究の分析単位は、個人と職場（e.g., 部署や部門）の 2 つ[87]が考えられる。まず個人という分析単位は、前章の量的検討の分析結果を踏まえたものである。第 3 章の分析からは、情報の固着化の認識が個人で異なることが示唆された。このことから、個人という単位に注目し分析を行う。他方で、もう 1 つの分析単位である職場に注目する理由は、理論的予想に準じるためである。前章の分析は、集団レベルとして情報の固着化を捉えられないことを示したが、そのことは集団レベルの要因への注目が不必要であることを意味しない。むしろ、規範の形成などは、職場という“集団”への着目が不可欠である。よって、本章では個人に加え、職場も事例の分析単位として用いた。

ここまで、本章の狙いに対して、事例研究が妥当である理由と事例研究の分析単位を説明した。それらを踏まえ、次に Z 社が調査対象として選択される妥当性を論じる。

本調査が Z 社を調査対象に選定した理由は、Z 社が以下の特徴を持つことが、分析単位等に関わる課題を解決するためである。1 つめの特徴は、Z 社での調査が部門を識別できることである。Z 社からの打診を受けた社内調査の内容は、経営課題の抽出に関わるものであり[88]、部門横断的な調査

---

[86] 分析単位の階層性については、「事例; cf. George and Bennett, 2005; 野村, 2017」、「事象群・下位事象群; cf. George and Bennett, 2005」などいくつかの表現がある。

[87] 分析単位は 2 つ以上でもよい（cf. 野村, 2017, 60-64 頁）。

[88] 守秘義務契約上、Z 社の従業員調査の内容に関しては、一定程度の曖昧さを残した記述にならざるを得ない。しかしながら、本調査と Z 社の従業員調査は研究の焦点が異なるため、従業員調査の内容が明確でなくとも、本調査の分析結果には支障は生じないと考えられる。

が必要であった。そのため、インタビュイーがどの部門から選出されたかを把握した上での調査と分析が可能となった。

前章の議論と分析単位に関する既述の内容を踏まえれば、部門が識別可能な形で調査が実施されることは、本研究にとって非常に重要である。なぜなら、それにより「職場」という分析単位を扱うことが可能になるためである。したがって、インタビュイーの分析単位を部門で設定できたＺ社の事例は、本調査の調査課題の検討に関して、分析単位の基準を満たす点で望ましいと言える。

Ｚ社が本調査の調査対象として望ましい２つめの理由は、上司と部下の双方にインタビューを実施できることである。第２章でも述べたように、上司は集団内の認識形成において、看過できぬ影響を及ぼす主体である（Hackman, 1976; Salancik and Pfeffer, 1978）。特に、指揮・命令系統に関わる上司は、仕事情報のやりとりに大きく影響を及ぼしうる。このことから、事例を選ぶにあたり、管理職にある上司へのインタビューが実施可能であることは重要である。

むろん、上司と同様、部下へのインタビューも重要である。なぜなら、レポートラインなどを通して仕事情報が集まる管理職者に比べ、非管理職である部下は、情報の固着化に対して、より多様な認識を持つ可能性が高いためである。このことは、事例研究では変動を伴う変数を選択すべきである、という基準からも無視できない（King et al., 1994; Gerorge and Bennett, 2005）。すなわち、情報の固着化に対する様々な認識を持つ個人（i.e., 部下）を選択することで、その認識に作用しうる要因とそうでない要因をより明確に識別できるのである。以上から、集団の上司（i.e., 管理職者）に加え、同一部門にいる部下複数名へのインタビューが可能であったＺ社は、本研究の調査対象として望ましいと判断した。

最後の理由は、上述した２つの理由から派生するものである。部門を識別し、同一部門から複数名のインタビュイーを選択することは、多数のインタビュイーを必要とする。したがって、観察数が多くなる点でも、Ｚ社は事例研究として望ましい（King et al., 1994）。この点については、Ｚ社からの全面的な協力を得られたこともあり、50 名を超える従業員にインタ

ビューすることが可能となった。つまり、3つめの理由は、Z社の全面的協力により、観察数が非常に多く得られたことに由来するものである。

3）調査実施時における調査対象の状況

前述のように、本調査はZ社の従業員調査と並行する形で実施された。このことは、調査実施時におけるZ社の状況が、本調査のデータと分析結果に影響を及ぼすことを意味している。Z社はこの約10年間にわたり、社内で様々な変革に取り組んできた。例えば、変革の具体例には、中途採用社員を活用した組織体制への移行や組織再編などが挙げられる。

組織体制や組織再編の変化が、従業員による仕事情報の活用に影響を及ぼすことは、既存研究からも示唆されている。例えばRoberts and O'Reilly（1978）は、海軍に関わる3つの組織で社会的ネットワーク（social network）の分析を行った。分析結果からは、組織改編（i.e., 部門縮小）により、コミュニケーションの構造が変化することが示された。具体的には、専門知識に基づくネットワークや社会的ネットワーク（e.g., 仕事とは関係のない話をする人々とのつながり; cf. Roberts and O'Reilly, 1978, p. 285）に比べ、指揮・命令に関わるネットワークは組織改編に大きく左右されることがわかった。このRoberts and O'Reilly（1978）の示唆を踏まえれば、本調査でも組織改編等の背景事情が及ぼす影響は看過できない。

以上より、インタビューから得られたデータも、Z社における組織変革の影響を受けている点に留意する必要がある。そのため、調査対象であるZ社の状況を説明する。なお、その状況に関しては、長年Z社に勤めてきたインタビュイーのデータをもとに記述する。彼は、大学を卒業してから今まで、Z社で勤めてきた。そのため、Z社における変化がいかなるものであり、どう生じかを十分に語ることができる人物である。

3-a）Z社における組織変革のきっかけ

Z社の組織変革は、従業員調査の結果が刺激となり生じたものである。その結果は、Z社が非常に同質的な集団である一方、トップの考えは従業員に浸透しておらず、トップと現場との間に溝が生じていることを示唆し

ていた。この点について、インタビュイーは、組織変革が開始する契機となった当時の状況を、次のように語っている[89]。

> 言い漏らしましたけど、**そのときに組織診断みたいなこと一回したんですよ**。……どういう結果が出たかというと、やっぱり「Z社は、すごく内向きな同質化集団です」というような、一言で言うと、そういう診断に近かったんですね。当時で言うと、何もかも自前でやる考え方なんですよ。外と一緒に何かをしようという考えがあんまりない、「井の中の蛙」的な精神構造だったり。反面、**ものすごく同質化しているので、「阿吽の呼吸」で色々できたり、助け合いがあったりとか、すごく良いムラ社会でもあった**わけですけど、そのような状態が出てきたわけですね。だけど、**社員の不満としては、「戦略がよく分かんない」……「トップが何を目指しているのかよく分かんない」とか、そういう声も結構あったりしたんですね。だから、経営層と従業員の距離間があるという状態がもうその頃もあったんです。……これはやはり「企業の存在意義とか、そういうところからしっかり従業員に理解してもらう必要があるんだな」と思ったというのが、プロジェクトのきっかけでもありますね。**（男性、部署L、9年目）

外部委託した調査の結果、Z社はそれまでの組織のあり方を変える必要性を自覚することになった。そのことがきっかけとなり、それ以降、Z社では組織変革の取り組みが行われた。では次に、変革の具体的な中身を説明する。

3-b）経営計画策定と人材の変化

調査結果を踏まえ、組織変革が行われたが、その変革は急激には進まなかった。従業員がその変革を感じ取れるようになったのは、2009年から2011年頃である。その時期に変革を感じ取れるようになった背景には、経

[89] カッコ内の年数は、インタビュイーの在職場年数を表したものである。

営目標に関する変更がある。具体的には、Z社は経営目標の策定方法を、変動的なやり方から固定的な策定方法へと変更したのである。以前、Z社は一定期間の経営目標を設定し、その目標達成を毎年確認していた。また、次年度以降の目標はその達成度に応じて修正されていた。ところが、2009年になると、そうした毎年の目標修正は行われなくなった。こうした経営目標の変更が、Z社の従業員にいかなる印象を与えたかに関して、前述のインタビュイーは、当時の状況を次のように振り返っている。

（ご自身のご判断でいいので、ここ十数年でZ社がガラっと[90]変わられているかどうかという部分と、もし変わられたと思われているなら、何から始まったかをお聞かせいただいていいですか。）

はい。変わっているという認識は私も同様に持っていて、**私の認識でいうと2009年からじゃないのかなと思っています。**……中期経営計画（中計）がそれまでローリングだったんですよ。例えば2001、2、3年、中計というのをやったとすると、2002年になると、今度は2002、3、4年と1年ずつずれて、ずっと3年後をずっと目指しているみたいな中計がそれまでだったんです。……（その中期経営計画の策定方法を：筆者加筆）**2009年の段階で固定にしたんです。**……それまでどういうことだったかと言うと、「高い目標を追っかけ回す」なんて言って、……1年目で達成できないわけですよ。……そうすると、「また来年から頑張ります」と言って、ずっとこの「3年後こうなります」というの、ずっとこのまま横にいくっていう、そういうこと今までしていたわけですね。それが、大体20年間ぐらいは、そういう状態で実はいたというのが、Z社の姿なんです。……**それを改めたいという意図もあって、それから、よりしっかりと目標意識を持って取り組みたいというのもあって、中計を3カ年で固定したという風に聞いています。**それは社長の意思でそうしたというように聞いているんですけど、……何か、

[90] 大きく会社が変容した様子を表すデータには、「もう昔って言うかこの10年で別の会社になったみたいな感じしますよ。（男性、部署K、3年目）」がある。

「**今回の中計はすごく違うんだなあ**」というのを、そのとき（感じたことを：筆者加筆）覚えているんですよね。自分が管理職になって最初の中計だったのも相まってかもしれないですけど、すごくやっぱり会社を意識したの、私からするとそのときが初めてですね。…それが１つのターニングポイントかなと思っています。……その（中期経営計画にもとづき経営が動きはじめた：筆者加筆）辺りから、だいぶ**「何をやらねばならない」とかいうことが、クリアになってきた感じはあります**。（男性、部署 L、9 年目）

上述のように、2009 年における中期経営計画の固定をきっかけに、Z 社の経営が変わるようになった。ただし、当時における Z 社の経営資源では、新たな経営目標の達成は困難であった。例えば、不足した資源の一つに人的資源がある。組織変革のきっかけとなった調査からは、Z 社が同質的集団であることがわかっていた。ところが、そうした人材だけでは、長期計画を達成することはできなかった。このことから、Z 社は“生え抜き”の人材だけでなく、外からの人材（i.e., キャリア）を活用することで、長期目標を達成しようと考えた。

その頃（中期経営計画にもとづき変わり始めた頃：筆者加筆）**から、いわゆるキャリア入社がすごく増えてきたということで、その辺りから、いろいろなものが、「世界で頑張るんだ」とか言うものですから、いろいろなものが足りないわけですね。**それまでは、どっちかと言うとやっぱり日本の●●メーカー、特に●●メーカーの、1 位ではないけど、トップ 5 の一員みたいな、それぐらいの感覚で仕事してきたと思うんですけども、**だいぶと変わらないといけないというところで、いろんな人が入るようになってきた。**……やっぱりいくつか**ボトルネックが結構あって、その中の 1 つがやはり「Z 社の今の現有の人材では、それが叶わない」ということ**ですよね。要は、先ほどもお話しした通り、内向きで「井の中の蛙」的なところがやっぱりありましたので、社内で業務に精通している人はいるんですけど、グローバルでとか、他社に比較してす

ごく高いレベルでとか、環境変化をものすごく感じ取って変えていくみたいな、変革を進める人間はすごく少なかったんですよ。だから、ものすごく大きな変革をしないとできないはずの長期プランを作ったのに、組織の方では「改善、改善」とかね、やっぱり従前からのスタイルというのを維持している。**「それでは非連続な成長ってできないでしょ」と。やはりそこだと思うんですよ。それをやるために外部から必要人材を採ってくる**。（男性、部署 L、9 年目）

上記のデータは、経営目標の達成がきっかけとなり、外部からのキャリア採用が生じたことを示している。つまり、それまで同質的集団であったＺ社に、“異質な”キャリアが入ってきたのである。このことから、Ｚ社ではキャリアの流入という変革を通して、「阿吽の呼吸; cf. 83 頁」であった仕事情報のやりとりに変化が生じたと考えられる。

3-c）物理的職場空間の変更

Ｚ社の変化について、最後に述べるものが、物理的職場空間すなわちオフィスレイアウトの変化である。かつてＺ社では、小部屋で仕切られた職場空間の中で仕事が行われていた。ところが、2011 年におけるオフィスの一部移転に併せ[91]、オフィスのレイアウトを変更した。

既存研究では、オフィスのレイアウト変更がコミュニケーションに影響することが指摘されている（e.g., Sundstrom and Altman, 1986; 稲水, 2013）。例えば、稲水（2013）の研究では、ノンテリトリアル（フリーアドレス）・オフィスにすることで、個人が他者との相互作用を調整しやすくなることに加え、最善の方法で他者から情報を引き出しやすくなることなどが示されている。

では、Ｚ社におけるオフィスレイアウトの具体的な変更点を説明する。当時のＺ社は、小部屋で仕切られていたことから、従業員同士の交流が乏しかった。そのことを踏まえ、従業員同士の交流を促すことを目的に、歩

[91] ただし、元々のオフィスは現在も存在している。

きにくいオフィスレイアウトが採用された。

> コンセプトとしては、……部門が広いフロアに一緒にいてもらって、「交流をなるべくしてもらうようなオフィスレイアウトにしましょう」とか「オフィス家具を買いましょう」と。……こういう形で向き合い、お役所みたいなデスクの置き方した方が、スペース効率は良いんですけど、**わざわざそんな形にしているのは、歩きにくくしているんですよ。**……そういう設計に実はしていて、**それはいかにたくさんの人と会ってもらうかとか、話してもらうかとか、実はそういうことを意識して作ったり、なるべく交流を促そうという意識は、ここ何年かの間ですごくありますよ**。（男性、部署 L、9 年目）

従業員同士の交流促進を意図した取り組みの影響には、他者とのやりとりが容易になり、個人が他者を意識しやすくなったことが挙げられる。また、そうした他者を意識する場面では、特に「こちら」と「あちら」という認識が芽生える[92]ことをデータは示唆している。

> **最初すごく気持ち悪かったですよ。僕なんかは、他所（ヨソ）の部の人の声が聞こえてくるのが、すごく気持ち悪かった**ですもんね。全然違う文脈の話をしているわけですよね。……**自分のムラの人たちとはすごくしゃべるけど、他所のムラの人たちと、そんなにこう、こっち側でしゃべっている内容を聞かれたくない**とかですね、結構ありましたよ。だから何て言うのかな、**隣の部門の声も聞こえてくるのも、やたらと気になったりしていましたよ**。（男性、部署 L、9 年目）

次に、オフィスレイアウトがいかに影響したかを考える。特にここで

---

[92] こうした意識が芽生える背景には様々な理由が考えられる。そうした理由の 1 つとして、インタビュイーは情報隠ぺいの理由を挙げている。具体的なデータには「部門の秘密だからでしょうね。ばれたくないことがいっぱいあるんですよ。……そういう（他の部署には知られてほしくない：筆者加筆）事情があるわけです。そういうのを、あんまり聞かれたくないというのがあります。」がある。

は、影響の持続性（duration）に注目したい。すなわち、オフィスレイアウトの変更による影響が一過性のものなのか、それとも持続的な影響なのかということである。オフィスレイアウトの変更は、それまでの職場環境が変わることを意味する。その際、個人はそれまでの職場環境との違いを読み取り、その違いに適応する。つまり、オフィスレイアウトの変更による影響は、個人の適応に伴い変化するのである。

（オフィスのレイアウトを変えてみられて、実際どうでした。）

まあどうですかね、もう入れて6年7年経ちますから、……**もう机そのものの意味合いって、今は当時よりはもう薄れてきて、……一緒に仕事するとか、隣の部門が横にもう見えているとか、人によっては、ここまでは僕の部だけど、違う部の人と並んで仕事することが、ある意味当たり前になってきているので、たぶんそんなに違和感は出てきてないのかなと思います**けど、……。（男性、部署L、9年目）

これまでに見たデータは、既存研究と同様、仕事情報のやりとりにオフィスレイアウトが影響を及ぼすことを示唆している。既述のように、オフィスレイアウトは、個人に「こちら」と「あちら」という意識を生じさせることで、仕事情報がやりとりされる範囲を変える可能性がある。また、そうした範囲の変化に伴い、職場におけるコミュニケーションのあり方までも変容しうる。ただし、このことはオフィスのレイアウトが、仕事情報のやりとりを全て決定することを意味しない点には注意が必要である[93]。

さらに上述の影響は、仕事情報のやりとりを質的に検討する上で重要な気づきを示唆している。それは、個人が置かれた環境それ自体と同じく、

[93] ただし、物理的空間は何かしらの影響をコミュニケーションの認識に及ぼすと考えられる。この点を象徴的に示すデータには、例えば次のようなものがある。「オープンなオフィスと言いますか、そんな感じなので、しゃべっているとみんな聞こえているので、「どうしたの」みたいなやりとりはありますね。（女性、部署A、7年目）」、「席はみんな近いので。電話のやりとりとかは、何となく情報としては入ってくるという形ですね。何となくは分かるという状態ですかね。（男性、部署F、4年目）」

個人がそれをどう認識するかが重要であるということである。先に示したデータが示すように、同じオフィスレイアウトにいても、個人が状況を当然視する場合もあれば、その状況に個人が違和感を持つ場合もある。ところが、そうした認識の違いが、仕事情報のやりとりを左右するのである。したがって、情報の固着化に関する後述のインタビューデータも、各自が置かれた環境に対する個人の認識を反映していると考えられる。

以上、ここまで調査対象となるＺ社に関する背景事情を、インタビューデータをもとに記述してきた。それら背景情報は、本調査の分析結果を解釈する上で看過できない。なぜなら、インタビュイーの語りは、そうした背景事情を反映するためである。社会的情報処理理論（cf. Salancik & Pfeffer, 1978）の視点に立てば、インタビュイーは彼（女）らが置かれた状況と整合するよう情報を処理し、発言すると考えられる。つまり、既述した組織変革やオフィスレイアウトの変更は、インタビュイーの認識に影響を及ぼすのである。

4）調査対象者の選定

では、次にインタビュイーの選定方法を説明する。本調査では、調査対象者を調査対象部門から無作為に選択した。つまり、調査対象者の選定には、調査対象となる部門の選定も関わる。そこで、まず調査対象部門がいかに選定されたかを述べる。

調査対象部門の選択に際して基準としたものは、Ｚ社が行った従業員調査の結果とＺ社内での部門別評価、の２つである。１つめの基準である従業員調査は本研究とは別の調査であり、それは従業員態度の測定を目的に[94]、外部企業の支援のもと行われたものである。他方、もう１つの選定基準である部門別評価に関しては、Ｚ社の評価基準に基づく各部門の評価を利用した[95]。

---

[94] 具体的な外部企業や調査目的および調査内容に関しては、Ｚ社との守秘義務契約を顧み、明確な表現は避けている。
[95] ただし、一部の部門に関しては、当該部門に所属する管理職２名の評価を平均したものを利用している。

次に、それら2つの基準をもとに、高低群の2つに部門を分けた。その際、高低群をより鮮明にするため、各基準に関して、上位三分の一と下位三分の一を抽出し、各々を高群、低群とした。これにより、2×2の4象限を作成した。さらに、外部企業支援の調査が2年連続で行われたことを踏まえ、各部門を評価の経時的変化が乏しい部門と顕著である部門の2つに分けた。その結果、最終的に本調査の対象となった部門は計15部門であった。

15部門に所属する従業員の中から、Z社のL部と人事部により、62名のインタビュー対象者が抽出された。しかし、インタビューの日程調整の結果、実際にインタビューが実施できた対象者は54名であった。なお、この54名の中には、管理職11名も含まれる。また、インタビュー対象者に関しては、11名の管理職者に加え、15の部門からそれぞれ3～4名の非管理職者を無作為抽出した。ただし、それら非管理職者はインタビュー対象者である管理職の人物と、必ずしも上司－部下の関係にはない。

さらに、管理職－非管理職の区分に加え、性別（男性、女性）、入社区分（新卒、中途）、年齢（10年単位での区分）、個人評価の高低、変革に伴う前所属の区分をもとに、偏りが発生しないよう考慮し、従業員調査の中心メンバーがインタビュー対象者を選定した。なお、偏りの有無の判断はZ社メンバーが行った。

ここまでの内容をもとに、本調査のインタビュー対象部門とインタビュー対象者を整理したものが表4-1[96]である。なお表4-1には、インタビュイー番号、インタビュイーの所属[97]、管理職か否か、在集団年数（ヶ月）、インタビュー時間、入社区分、性別、調査同席者の有無[98]に関わるデータをまとめている。

---

[96] No.1の人物に関しては、人事異動の関係上、同一部門のデータを比較できないことから、本研究の分析からは除外している。
[97] 所属には、更に細かいグループとチームも存在したが、ここでは部門のみ表記する。
[98] 調査同席者に関しては、「5）調査方法と調査期間」を参照。

表 4-1　Z 社における調査のインタビュイーに関する情報

#	所属部署	管理職か否か	在集団年数(カ月)	インタビュー時間	入社区分	性別	調査同席者の有無
1			12	51分	新卒	男性	あり
2	部署A		77	49分	新卒	女性	あり
3	部署B		168	56分	中途	女性	あり
4	部署C		180	49分	新卒	男性	あり
5	部署B		48	54分	中途	男性	なし
6	部署D		60	54分	新卒	女性	なし
7	部署E	管理職	6	49分	新卒	女性	なし
8	部署F	管理職	36	54分	新卒	男性	なし
9	部署F		36	56分	中途	男性	なし
10	部署G		24	52分	新卒	男性	なし
11	部署B		24	59分	中途	男性	なし
12	部署H		30	48分	新卒	男性	なし
13	部署I		18	59分	新卒	女性	なし
14	部署J		6	57分	中途	女性	なし
15	部署H		96	56分	新卒	女性	なし
16	部署I		72	57分	新卒	男性	なし
17	部署J	管理職	72	58分	新卒	男性	なし
18	部署A		24	55分	中途	男性	なし
19	部署K		34	56分	新卒	男性	なし
20	部署C		24	40分	中途	女性	なし
21	部署K			46分	新卒	女性	なし
22	部署L		96	84分	新卒	男性	あり
23	部署D		10	53分	新卒	男性	あり
24	部署M			63分	新卒	男性	なし
25	部署D		42	52分	中途	男性	あり
26	部署D			51分	新卒	男性	あり
27	部署G		42	55分	新卒	男性	あり
28	部署N		18	46分	中途	女性	あり
29	部署G	管理職	42	53分	新卒	男性	あり
30	部署M		36	53分	新卒	女性	なし
31	部署N		47	46分	中途	男性	なし
32	部署E		10	53分	中途	男性	なし
33	部署O		24	51分	中途	男性	なし
34	部署K	管理職	5	38分	中途	男性	なし
35	部署O		10	47分	新卒	女性	なし
36	部署O		25	42分	中途	男性	なし
37	部署O	管理職	24	60分	新卒	男性	なし
38	部署O		17	51分	新卒	男性	なし
39	部署P	管理職	24	44分	新卒	男性	なし
40	部署P		42	59分	新卒	男性	なし
41	部署P		48	56分	中途	男性	なし
42	部署P		144	50分	新卒	女性	なし
43	部署H		48	50分	新卒	男性	あり
44	部署E		10	45分	新卒	男性	なし
45	部署F		36	52分	新卒	男性	なし
46	部署I		24	50分	中途	女性	なし
47	部署A	管理職	36	65分	新卒	男性	なし
48	部署B	管理職	144	51分	新卒	男性	なし
49	部署B		29	53分	新卒	女性	なし
50	部署M	管理職	18	58分	中途	男性	なし
51	部署C		10	36分	新卒	男性	なし
52	部署F		24	52分	中途	女性	なし
53	部署H		48	41分	新卒	男性	あり
54	部署N		24	56分	新卒	男性	なし
55	部署O		60	47分	新卒	女性	あり

5）調査方法と調査期間

調査方法は、対面（interview）のみの実施を想定していた。ところが、日程調整と勤務地間移動の都合から、社内ネットワークを利用したウェブ（web）形式での調査も実施された。全 54 回の調査のうち、ウェブ形式のものは計 8 回である。それ以外の調査に関しては、当初の計画通り、対面で行われた。なお、54 回の調査は Z 社の大阪オフィスにおける個室での実施に加え、東京、福岡、広島の 3 拠点にあるオフィスの個室で行った。

調査が Z 社の従業員調査という形で実施されたことから、筆者に加え、Z 社の調査担当者 1 名の同席が計画された。そのため、調査初日に行われた 5 名へのインタビューは、筆者と調査担当者の 2 名が同席する形で実施された。しかし、関係者が同席することで、本音の吐露に対する躊躇が見られたため[99]、途中からは筆者だけ[100]で実施する形をとった。ただし、Z 社の某部署からの要請を受け、途中から某部署の担当者 1 名を交えて、インタビューを一部実施した。なお、その回数は 54 回中 4 回であり、調査のほとんどは筆者が実施したものである。

本調査における質問内容は、2 つの内容に大きく分けられる。1 つは Z 社の従業員調査に関するもの、もう 1 つは本調査に関するものである。

1 つめの質問内容は、調査の進行段階に応じて、質問内容が多少変化したが、概ね 3 つの内容群から構成される。まずインタビュイーのキャリアに関するものである。次に、組織改編などの組織変革に関する質問内容である。既述のように、Z 社はここ 10 年にわたり組織変革に取り組んでおり、その変化が従業員調査の結果に影響した可能性を検討するため、この質問内容を含めた。そして最後の質問内容は、Z 社の変化に関するものである。これは組織変革の質問内容とも一部重複するが、ここでの質問内容は、変化の前後により焦点化した質問である。すなわち、何が行われたかではなく、組織変革の前と後でいかなる変化があったのかを、重点的に質

---

[99] 事実、インタビュイーからは、関係者の同席に関して、否定的なコメント（e.g.,「やはり本音が言いづらい」、「（関係者の存在を）意識してしまう」）が聞かれた。

[100] 一部、もう 1 名共同調査者が同席するものがある。

問するための内容である。

もう 1 つの質問内容は、情報の固着化に関わるものである。本調査の課題は、情報の固着化が生じる職場において、個人が何から影響をうけ、それらの要因がいかに影響するかを検討することであった。この課題に関して、経時的影響を捉える場合、同一集団メンバーの期間がどれくらいであるか、すなわちメンバーの変化に伴う影響を検討する必要がある。

同じメンバーでいることが及ぼす影響について、第 2 章の検討は、その影響が集団を問わず生じることを示唆している。しかし、既存研究における調査対象の多くは、本調査が捉える職場とは異なっている。例えば、経時的影響の代表的研究である Katz の研究は研究開発の集団を扱い（Katz, 1982; Katz and Allen, 1982）、実験室実験を用いた古川の研究は学生集団を対象にしていた（古川, 1987, 1989）。このことを踏まえれば、本調査ではそれらの集団にはない、職場の特徴を捉える必要があると言えよう。

例えば、そうした職場の特徴の 1 つに人員配置に伴う人の流出入がある。日本の経営組織の職場では、新卒社員の入社や「幅広いジョブ・ローテーション（e.g., 小池, 1991）」の影響を受け、様々な部門から人材が流入する可能性が高い。ただし、専門性が高く、長期の経験蓄積が必要な研究開発部門では、人員変化の影響が小さくなる可能性もある[101]。こうした人員変化の影響は、既存研究でも指摘されている。例えば、Arrow and McGrath（1993）は、タスクの遂行と集団凝集性の関係が線形的（linear）とは限らないと主張する。その理由は配置転換や新人の加入により、集団内の成員性（membership）が変化するためである。以上の内容を加味し、本調査では情報の固着化に関して、職場の人員の変化に関わる質問を行った。

さらに、調査の実施に際しては、概念的同義性を最大限担保するよう注意を払った。第 2 章でも述べたが（cf. 第 2 章第 3 節）、インタビュー調査ではインタビュイーごとに言葉の解釈が異なりうる。そのため、量的検討

[101] むろん、Katz らの研究目的を踏まえれば、研究対象として研究開発を選択することは合理的であろう。本研究がここで主張したいのは、研究開発集団を“職場”として一般化する上での課題である。

と質的検討の間で、概念的同義性が低下する恐れがある。この課題に対して、本研究は一般的な言葉（e.g., 自分の仕事を進める上で不可欠ではないが、自身にも関係する情報や知識、もしくは自身でも思っていないような情報や知識が耳に入ってこない）を用いて、情報の固着化に関するインタビュイーの認識を確認し、調査を進めるという対策を講じた。もちろん、これにより上述の課題が完全に解消されたわけではない。だが、その対応により、概念的同義性の低下が最小限に留められたと考えられる。

最後に、調査の形式と調査期間を説明する。調査に際しては、簡単なインタビュー・ガイドラインを作成した[102]。また、調査は非構造化インタビューを行い、組織変革との関連性、仕事情報の共有が発生する背景などの内容に関わるデータがとれるよう留意した。さらに、音声データは文章化したのち分析した。これらの調査には、2018 年 3 月末から 2018 年 4 月の 1 ヶ月における計 11 日間を要した。

第 2 節　事例分析

本節の目的は、事例の分析方法を説明し、分析結果を記述することにある。まず分析方法の記述は、事例で得られたデータを、いかに理論的に意味のあるものにするかを述べる上で不可欠である。すなわち、Z 社の事例におけるインタビューデータを、筆者がいかに捉え、また理論的知見を産出するために、どう変換したかが述べられなければならない。次に、分析方法を踏まえ、実際に Z 社の事例からいかなる知見が産出されたかを検討する。その際、本節では事例に関するインタビューデータを引用しつつ、検討していく。

1. 分析方法

分析は、グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、GTA と略記; cf. Strauss and Corbin, 1998）に依拠する。その理由は、本章で検討する情報の固着化という現象に関して、「…諸概念の関係（が）ほとんど理解されておらず，概念的に見て十分な開発（が）されていない（Strauss and

[102] インタビュー・ガイドラインに関しては、インタビュー実施に際し、Z 社の従業員調査担当者による確認を受けた。

Corbin, 1998, 邦訳 53 頁: カッコ内は筆者が加筆修正)」ためである。また GTA は、それが「理論化」と「比較[103]」(i.e., making theoretical comparison; 邦訳 91 頁) を主軸とする分析方法である点からも、本研究にとって望ましい分析方法であると考えられる。

まず、理論化とは「…, データから, 説明のための枠組みを**構築していく**行為…(邦訳, 35 頁; 太字は原文ママ)」である。そこでは、「…, 観念(概念)を**発想し直感する**のみならず, それらを論理的, 体系的で, 説明できるような枠組みに従って**定式化する**作業…(邦訳, 30 頁; 太字は原文ママ)」が行われる。すなわち、GTA の利用は、情報の固着化への認識形成に関わる概念を記述[104]することに加え、認識形成の過程を説明する枠組みを定式化することを企図したものである。

次に、比較について論じる。比較は、理論化の過程で必要となるカテゴリーの構築だけでなく、枠組みの構築を検討する[105]上でも不可欠である。カテゴリーとは、「出来事, 事件, 事象, および行為/相互行為の中で, 概念的に類似しているもの, あるいは意味上関係があると思われるもの…(邦訳, 129 頁; 傍点は強調のため筆者加筆)」である。既述のように、情報の固着化に関して、それを十分に説明する概念は未だ考察されていない。そのため、比較を通してカテゴリーを生成し、それらをもとに説明枠組みを構築する。

以上の説明を踏まえ、最後に分析過程を説明する。本章の分析では、各インタビュイーに関する文字データを比較し、カテゴリーを生成した。また、カテゴリーの生成と並行し、本章の主たる検討課題である情報の固着化の認識形成メカニズムに関する説明枠組みを構築した。その際、特に情報の固着化に対する認識が異なる個人に関して、両者の間で何が異なるか

---

[103] 比較だけであれば、川喜田 (1967) の KJ 法もある。ただし、本研究は Strauss and Corbin (1998) の「理論化」という考えが、分析方法の選定において重要であると考え、GTA を採用した。

[104] 記述とは「…, 日常の語彙を使ってものや人物や場所に関する観念を伝える作業…(Strauss and Corbin, 1998; 邦訳 24 頁)」である。ただし、本分析では学術概念 (e.g., 集団規範) などの学術的語彙も含まれる。

[105] これに関するものが理論的飽和 (theoretical saturation; cf. 邦訳, 179 頁)」である。

という点に留意し分析を行った。

2. 分析結果

本項では分析結果を提示する。なお分析結果は、図 4-1 においてローマ数字で示される 4 つのパートに分けられる。まずパート I では、経時に伴い、いかなる影響が生じたかを検討する。なお、ここでは情報の固着化に対する認識の程度を問わず、経時がいかなる影響を及ぼすかを検討する。次にパート II では、情報の固着化への強い認識がいかに形成されるかを論じる。その際、形成過程だけでなく、その過程に影響を及ぼしうる要因も検討する。対して、パートⅢでは、情報の固着化への弱い認識が生じる場合を考える。ここでも、認識の形成過程のみならず、そこに影響を及ぼす要因を論じる。そして、最後のパートⅣは、情報の固着化に対する認識を強めるもしくは弱める要因が何であるかを論じる。すなわち、パートⅣは認識の変容に影響を及ぼしうる要因を検討するものである。

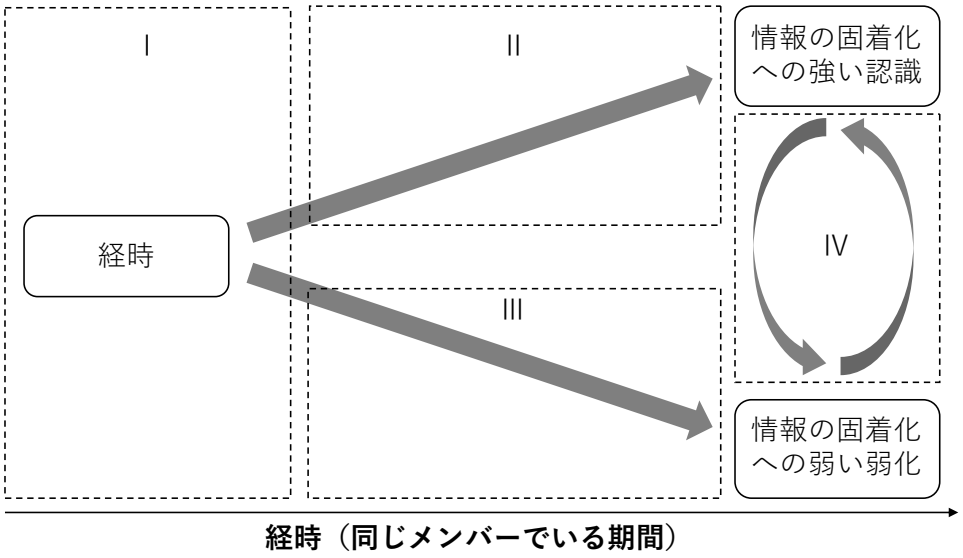


図 4-1　情報の固着化の認識形成の分析モデル（筆者作成）

I　経時による影響：仕事を通じたルールの獲得

同じ職場でともに働くことが及ぼす影響に関して、分析結果は第 2 章の示唆と符合する影響を示している。職場の中でのやりとりを通じて、職場

における仕事のやり方や互いの扱い方に関するルールが出来てくる。つまり、職場においても、集団規範と役割分化が発生するのである。例えば、次のインタビュイーが初めて配属された職場は、メンバーの入れ替わりが少ない部署 B であった。初配属である彼女は、部署 B がいかなる職場であるかについて、事前情報を全く持っていなかった。そのため、部署 B でのルールを把握することに、彼女は非常に敏感であった。

（困ったら相談して決めるみたいなのは、職場全体で何かルールみたいになっているのか。）

ルールではないですが、たぶん昔からそうやってこられたんだと思います。元々すごく小さなグループだったのが、段々人が増えて、今はそこそこ大きいグループですけど、その最初からいたメンバーが今でもチーフだったり、現役のメンバーとして上の方にいるので、その時代から培ってきたものなのかなという。（女性、部署 B、3 年目）

上のデータが示唆する「職場で培われるルール」は、職場における課題遂行に直接的に関わるものだけではない。それには、職場における人間関係やメンバーへの接し方なども含まれる。これは、第 2 章でレビューした集団発達研究の示唆と関係する部分である。すなわち、職場でのやりとりを通じて、個人は職場における人間関係のあり方を理解するのである。この点に関して、次のデータは[106]、職場の人間関係が形成され、職場のメンバーがそれを把握していくことを示唆している。

（全員が専門性を持っていて、かつみんなで仲良くしている感じですが、その辺は何かギスギスするみたいなことはあまりないですかね。）

ギスギスはあんまりないですね。本当に昔から一緒に今の★★を立ち上

[106] インタビュイーは、1 つ前のインタビュイーと同一人物である。

げた方ばかりなので。**本当に新入社員の頃から30年ぐらいみんな知っているみたいな感じなので、もうお互いに知り尽くしていて。何かお互いの地雷みたいなところもちゃんと分かっているみたいなので、上手く人付き合いができているのかなというのは感じますね。阿吽の呼吸みたいな。**（女性、部署B、3年目）

次に、職場で出来上がったルールを、個人がいかに認識し、獲得していくかを検討する。ルールの認識に関して、分析結果は仕事でのやりとりが関係することを示唆している。より具体的には、職場で仕事を行うことを通して、いかに職場で振る舞えばよいかを個人が学習することがわかった。また、分析結果はその学習に関して、他のメンバーの振る舞いを観察することによる学習とメンバーとの直接的なやりとりによる学習の2種類があることを示唆している。

例えば、他社から転職し、キャリア組としてZ社に入社した次のインタビュイーは、キャリア入社であるとの理由から、配属部署で成果を出すことを周りから期待された。その際、彼は職場での振る舞いを試行錯誤しながら学び、成果を出していった。

……だからその、**生え抜きのプロパーできている人からしたら、長く半年ぐらい研修を受けて、いろいろ同じように育ってきて、研修も定期的にやりながら、先輩の教え方もまあまあ昔ながらの同じような教え方をされてやっているから、ある程度「言わんでも、お前分かるやろ」みたいな、「うちの会社、こういうことやろ」みたいなことがやっぱあったみたいなんですけど。他所から来た僕に対してはそういうのがあんまりなく、「分かってるやろ」みたいな感じで「いや、分からへんし」というのがあって。**（男性、部署D、4年目）

「言わんでも、お前分かるやろ」という彼の発言が示唆するように、彼は職場におけるルールを直接教えられていない。しかし、彼は職場におけるルールを、同じ職場の同僚を観察することで獲得したと考えられる。

次に、同じ職場のメンバーとのやりとりを介して、個人が職場でのルールを学習する場合を検討する。次のインタビュイーは、これまでＺ社で様々な部署を経験してきた。それゆえ、異動の度に職場のルールを学ぶ経験を積んできた。

（そういう意味だと、周りからナレッジは入ってくるというのはあまりないですか。）

基本的には僕あんまないと思っています。ナレッジは、ある程度体系立って覚えるものと言うよりも、**自分たちで何かそうやって覚えなさいという文化だなと思っています。今の職場もそうだし、Ｚ社全体がそうかなと思っています。……基本的にはコミュニケーション、チームミーティングとかヒアリングとか、中期の面談とかでやる形で、「どうだった」、「どういう業務やっていて、こういうふうにしたらあかんよ」とか、……。何かマニュアルがあってとか、業務レポートがあってとか、リソースが管理されているという形ではあんまないですね。**（男性、部署 N、3 年目）

上述のインタビューデータが示すように、同じ職場のメンバーとルールに関するやりとり（e.g., 成果の確認）を行うことで、個人は職場のルールを学んでいく。この点に関して、「こういうふうにしたらあかんよ」というデータが示唆するように、そのやりとりは職場のルールに基づく可能性が高いと考えられる。

以上の分析結果は、集団発達研究が示唆するように、メンバーが同じ職場で過ごす過程で、課題遂行と人間関係に関するルールが生じることを示している。このことは、経時に伴い、職場での課題遂行やメンバー同士のやりとりのあり方が緩やかに決まることを意味している。また、そうしたルールの発生は、職場における仕事でのやりとりを通して生じると考えられる。その理由は、仕事でのやりとりを介して、個人が直接的あるいは間接的（i.e., 観察学習）に、職場のルールを学習するためである。

個人が仕事を通して職場のルールを獲得することは、第 2 章で検討した集団発達研究や社会的情報処理理論（cf. Salancik and Pfeffer, 1978）の示唆と整合する経時的影響である。経時的影響について、上述の分析結果は、それが職場での課題遂行と関わることを示唆している。このことから、職場における仕事情報のやりとりも、職場の課題遂行に関わるルールから影響を受けると考えられる。

これまで経時が職場のメンバーに及ぼす影響を論じてきた。ところが、経時的影響だけでは、同じ職場で働く個人の認識に違いが生じることを十分に説明できない。なぜなら、職場のメンバーは皆同じ経時的影響の下に置かれているためである。この点に関して、前章の分析結果は、同じ経時的影響の下でも、情報の固着化に対する認識が強い個人と弱い個人が存在することを示唆していた。このことを踏まえ、次に情報の固着化への認識が強い場合と弱い場合で何が異なるかを検討する。

Ⅱ　情報の固着化への強い認識の形成過程

Ⅱ－1　仕事におけるやりとりの固定化

分析結果からは、個人が情報の固着化を強く認識する場合、仕事におけるやりとりの固定化が生じることが示された。このことは、Katz（1982）が言う行動の安定（cf. 38 頁）の指摘とも整合する。ただし、本調査の分析結果は、やりとりが固定化する背景に、Katz（1982）では見落とされたものがあることを示唆している。そこで、具体的な分析結果を示す前に、行動の安定に関する Katz（1982）の説明を簡単に振り返る。

Katz（1982）によれば、行動の安定が生じることには、集団が課題遂行をより確実かつ効率的に行おうとすることが関わる。すなわち、集団はより確実に、また無駄なく課題遂行を行うものと考えられてきたのである。またその際、集団のメンバーは慣習的に行われてきたやり方に従い、行動するようになるとされてきた。つまり、メンバーは集団内で期待される行動パターンに沿って、課題遂行を行うと考えられてきたのである。

本調査でも、そうした効率性に関わる作用が存在することが確認された。具体的には、それは直接的には仕事と関わらないもの（e.g., 人々, 問

題，状況，情報）に、個人が意識を向けなくなることである。仕事のやりとりが繰り返されることで、課題遂行と直接関わらないものに対する個人の感度（i.e., receptivity; cf. Katz, 1978）は弱まっていく。例えば、次のインタビュイーは、これまで多くの商品に関わり仕事をしてきた。そうした仕事経験の蓄積に伴い、彼女は自分の仕事に関わるものと関わらないものの違いを把握してきた。ただしそれと同時に、自分の仕事とは直接関わらないものに対する、彼女の関心も低下していった。

（グループの中だと、「どういうことやってるな」みたいなことが、みんな大体分かっているんですか。）

私自身、**何となく分かっていますけど、分からなくたって別にいいわけなので。どうですかね。分かった方が自分のブランドにおいても、どうしたらいいかって参考になったり、協働できるところもあったりするはずなので、常にアンテナは張るようにはしているんですけど。**……（Z社は仕事の割り振りが：筆者加筆）ブランドで住み分けられている。言ったって、●●と★★なんて、売り場の棚が全然違うところにあるので。例えば▲▲だったら、◎◎と■■なんて、もうすぐそこの辺にあるじゃないですか。▲▲って、こんな棚の中の横の繋がりなので。よく知っていたら、**どういう状況が起きているかを知っていた方がいいと思うんですよね。若干違いますけど、ターゲットとしては▲▲**（という点で共通している：筆者加筆）**から。**（女性、部署 F、3 年目）

上のデータが示すように、彼女は仕事情報の共有が有益であることを理解している。ところが、仕事情報の共有がなくても、普段の課題遂行には支障がないことから、彼女は同じ職場の他者（i.e., 他のブランド担当）に対して、さほど関心を向けなくなっていた。このことは、後述のように、Katz（1978）が指摘する感度の低下が、職場における課題遂行と関係することを示唆するものである。

直接的に仕事に関わらないものへの関心低下には、2 つの影響が関係す

ることを分析結果は示唆している。

1つめの影響は、集団メンバーの反応が予測しやすくなることである。これはKatz（1982）が述べる確実性に関わる影響である。個人は、仕事のやりとりを通じて、自らの行動が持つ影響を理解するとともに、他のメンバーがどう反応するかを理解する。この時、集団内で仕事のやりとりに関する期待（i.e., 集団規範）が形成されている程度が高い程、メンバーは互いの影響や反応を理解・予測しやすい。また、期待に従い行動をとることは、課題遂行を効率的にする。その結果、集団規範に基づく行動が行われるようになるのである。例えば、次のインタビュイーは、入社後以降、同じ職能（function）の経験を積んできた。そして、様々な地域の部署での経験を経て、現在の部署に異動することになった。

> 月々のそういう何をどうしたらいいのかは、**横の同じメンバーと話をする方が、「こう言ったらこう返ってくる」というのが分かっているのでやりやすい**ですし、それ以外はまあ別に自分から他の人に話聞いて「**あ、そういうのもあるなぁ**」で済むことですね、別に。（女性、部署H、3年目）

「…同じメンバーと話をする方が、…」という彼女の発言は、同じメンバーとやりとりする期間が長くなるほど、メンバーの反応が予測しやすくなることを示唆している。それには、上で述べたように、同じメンバーとやりとりを重ねるにつれ、自分の予想に反する反応が減少することが関係すると考えられる。また、「あ、そういうのもあるなぁ」という発言からは、予測可能性が高まる一方で、予想された反応以外の事態に対する彼女の関心が低下していることがわかる。

個人の関心低下に関わるもう1つの影響は、仕事の慣れがもたらすものである（Katz, 1978）。Katz（1978）は、同じ職務に長く従事することで、個人が仕事に無関心（indifferent）になることを明らかにした[107]。Katz

[107] Katz（1978）は、職務への反応がキャリアの段階で異なる点に注目した研究である。具体的には、組織での経験が浅い新人とベテランでは、職務特性への反

（1978）によれば、ベテラン[108]ほど関心が仕事の成果に向く傾向が強い。つまり、同じ仕事に長くいる個人ほど、やったことのない（i.e., 成果が予想しにくい）やり方ではなく、課題遂行を効率的に行えるやり方で、仕事を行おうとするのである。だが、それは仕事から同じフィードバック（feedback）を受け取るということでもある。そのため、同じ仕事に従事する個人ほど、仕事から受け取る刺激が低下してしまうのである。

次のインタビュイーは、現在働く部署の創設期より長らく勤めてきた。そのため、彼は現在の部署のあり方を規定する部分が生じる過程を、直に経験することになった。

> （同じ班の中だと、入ってくる、やりとりする情報というのは、もう大体予測とか予想ついちゃう内容が多いんですか。）
>
> **その辺の立ち上げからやっているので、大体仕事の流れとか、そういうのも**（頭の中に：筆者加筆）**入っていますので、私とか特にそうだと思います**。ただ、今後新しいことをまたいろいろやってこうというふうになっているので、そうすると多分いろいろまた別の人たちの専門的な部分が出てくると思うので、これからはそういうこともなくなってくるのかなぁという気はします。（男性、部署 B、5 年目）

上のデータは、仕事への無関心が発生する際、個人が「頭の中にある仕事のルール」に従い、仕事を行うようになることを示唆している。特に、職場の立ち上げから今の職場にいる彼は、仕事を進めること（i.e., 仕事の流れ）に関する考えが出来上がっており、それに従い行動を行うようになっていた。このことは換言すれば、長年の経験を持つ個人（i.e., ベテラン）ほど、今ある仕事のルールを当然視する傾向が強く、別のやり方などを検討しにくいということである。このことから、本調査でも、Katz

---

応が異なることがわかった（cf. p. 214, table4）。

[108] Katz（1978）では、ベテランは在組織期間が在職務期間より、6 ヶ月以上長い個人とされている。

（1978）の指摘と整合する影響が確認されたと言えるだろう。

対して、次のインタビュイーは、他社からＺ社へ転職し、新しい仕事に取り組むことになった。前の会社において、会社のブランドを利用し営業していた彼は、自分の努力で営業成果をあげる必要に迫られた。

（営業ってコツみたいなところは大きいんですか。）

ルート営業って楽しいですけど、慣れちゃったら刺激がなくなるかなって思いますね。なので、自動車のとこ（販売店：筆者加筆）**に飛び込んで行ったりとかしている感じですね。2年ぐらいいたら、もう大体顔見知りみたいになって、知らない人と話すことがなくなってくるんです。得意先が異動しない限り、みんな和気あいあいとやっている感じです。**（男性、部署 O、3年目）

彼の発言は、仕事への無関心が生じる背景に、仕事における刺激の低下が関わることを示している。特に、「…みんな和気あいあいとやっている感じです」という発言からは、仕事だけでなく、職場全体のあり方に対する関心も低下する可能性があると考えられる。すなわち、無関心の発生は個人だけでなく、職場全体にも影響を及ぼしうるのである。

ここまでのデータは、同じ仕事に取り組む過程で、直接的には仕事と関わらないものに対する個人の関心が低下することを示唆している。しかしながら、個人の関心低下は常に無意識的であるわけではない。

分析結果は、個人による関心の低下が意識的に生じうることを示唆している。その意識的な関心低下には、次の2点が関係する。1点目は、仕事上の関係に関して、個人が違いを認識することである。ここでの違いとは、仕事におけるやりとりの必要性や仕事上の関係に関わるものである。すなわち、意識的に個人が関心を向けなくなることには、仕事におけるやりとりが必要である、または自分の仕事と関係していると、個人が思わなくなることが関係するのである。

例えば、次のインタビュイーは工場勤務を経て、現在の部署へ異動にな

った。そのため、彼は商品がいかに生産されているかという知識を持っていた。このことは、オペレーションの視点からも、彼が他者とのやりとりの必要性を判断できたことを意味している。

（逆に、■■とやりとりがないから困ったことはありませんか。）

全く属性が違いますので、特にそんなにないですね。逆に言うと、そこでコンタクトを取ることによって、その業務のより価値を生み出せる可能性はありますけど。■■の良いところとかを、何か上手いこと僕のやっている●●へ、●●でもやることで、ちょっとその辺のコラボレーションをやっていかんといかん可能性はあるんですけど。……**そもそも販売量が違うので、販売量が違うと、工場のオペレーションが全く違うんですね。**例えば製造業やったらなんですけど、大量に物を作る方が効率が良いんですよ。例えば同じ物だけドカンと作る方が効率が良いんですけど、僕がやっている●●はそうはいかない。1個の工場で何十種類と作るというオペレーションをする。かたやこの■■の方は、1個の工場で3品か4品ぐらいしか作らないというようなオペレーションをするんで、この**オペレーションが全く違うので、案外文化が違いすぎるということがあるんですね。**（男性、部署G、3年目）

「文化が違いすぎる」という彼の発言が示唆するように、上述のデータは個人が違いを認識することを示している。ところが、それだけでは「意識的に」という部分が十分に説明できない。

その課題に関して、重要になるのが2点目の内容である。それは、ムダを生じさせまいと個人が考えることである。仕事情報の共有は、課題遂行を止める可能性がある。そのため、過剰な仕事情報の共有は、集団による課題遂行の効率性を下げることになる。このことから、個人は“違いがある”と認識した仕事につく他者に対して、自分が持つ仕事情報を共有しなくなると考えられる。

次のインタビュイーが働く職場では、各個人ごとに担当が割り振られて

いる。だが、時として、担当者間で共通する課題が発生する。つまり、彼の職場では、同じ職場の同僚に対する仕事情報の共有が全くのムダとは言えないのである。

（困ったときに、先ほどの同僚の方とかと、お互いに助け合ったりはできない感じですか。）

基本的には僕らはチームなので、**お互いもし**（情報を：筆者加筆）**共有しなければいけないときは、ちゃんと共有しますけども、ただ僕らがあんまり首を突っ込んではいけない内容もあるので、そういうときには、個人がヘルプをさしのべてきたときには、当然、その答え方というのを共有しますけど。……自分の方からその領域に入っていくときに、やはり●●の共有の課題に関して言えば、僕が関わらない方がいい場合もあるので、そういうところは場を見極めながら考えてはいきますけども。**（男性、部署 H、5 年目）

上のデータが示すように、仕事情報の共有に対する個人の認識には、仕事上のやりとりが関係する。具体的には、仕事上のやりとりを通じて、個人は仕事情報の共有に関する判断基準を形成していくのである。例えば、次のインタビュイーが働く職場では、仕事を進める上で、互いの仕事情報を共有する必要がある。ところが、同じ職場で働く同僚が仕事情報を開示しないことで、課題遂行が円滑に進まない状況が生じていた。

（1 人で問題抱え込むことをどう解消されたかという部分ですけど。）

……私たちってどうしても、御用聞きではないですけど、いろいろ話を聞いて返していく場になって、相談役という形で多いんですけど、その相談を受ける先、相談依頼される先というのが、非常に我が強い意見、「こういうふうにしてくれ」、「こういうふうに目標でヒットするよう言われているから、こういうふうにしてくれ」と（言うことがあるんで

す：筆者加筆)。「でもそれだと、こういうこと問題があって、こういうことができないんですよ」と（こちらが：筆者加筆）言うと、「そんな、いいから早くやってくれ」とかね、**結構強く言われたりするときに、やっぱり抱え込んじゃう人がいて、こんなこと周りに話したら、結局「何やっているの」と言われちゃうので、そういう部分で止まってしまったり、抱え込んでしまったりとか、そういうのが結構ありますね。**……（抱え込みによる問題は：筆者加筆）**完結しないですね。もうそこまでになったら完結しないので、周りがフォローするしかなくなる。……「自分の領域はここ」って線引きされちゃうと、やっぱなかなか、**（仕事が：筆者加筆）**回んないですね**。（男性、部署 N、3 年目）

「線引き」という彼の発言からは、職場で課題遂行をするに従い、誰が仕事情報を扱うかに関する範囲を、個人が認識することが読み取れる。また、「自分の領域はここ」という発言が示すように、範囲の認識に加え、仕事情報の扱い（i.e., 仕事上のやりとりの必要性）に関する認識も形成されると考えられる。

ここまで、仕事におけるやりとりの固定化に関して、個人に生じる 2 つの影響を論じてきた。1 つは、仕事上のやりとりを繰り返すことの影響である。これにより、個人は直接的に自分の仕事とは関わらないものへ関心を向けなくなる。もう 1 つは、個人が意識的に関心を低下させることに関するものである。それは、仕事情報の共有により、課題遂行が非効率になることに関わる影響である。個人がこの影響を認識する場合、課題遂行が非効率になることを恐れ、個人は仕事情報を直接的に関係する人々へ伝えようとする（i.e., 関わらない人々へ仕事情報が伝わりにくくなる）のである。

上述した 2 つの影響は、いずれも集団による課題遂行の効率性と結びつくものである。すなわち、1 つめの影響は課題遂行のやり方に慣れることによる影響であり、2 つめの影響は課題遂行の効率性を個人が顧みることで生じる影響である。それら 2 つはいずれも、職場における仕事上のやりとりと関係している。この点に関しては、多くのやりとりを経験した個人

（i.e., ベテラン）ほど、それら２つの影響をより認識しやすくなると考えられる。なぜなら、多くのやりとりを経験することで、どのようなやり方が効率的であるかを、個人が認識しやすくなるためである。

Ⅱ－2　やりとりの固定化がもたらす影響

次に、仕事におけるやりとりの固定化がもたらす影響を考える。分析結果は、情報の固着化に関する「範囲」と「流れ」のそれぞれに関する影響があることを示唆している。

まず「範囲」に関わる影響を考える。分析結果は、「範囲」に関する影響として、個人が知覚するメンバーシップ（membership）が固まることを示唆している。すなわち、職場におけるやりとりが固定化することで、仕事情報をやりとり対象と個人が認識する他者が限定されてくるのである。

メンバーシップの固定化は、前述した関心の低下に伴い生じると考えられる。上で見たように、仕事のやりとりを行う中で、自分の仕事と直接は関係しないものへの関心が低下していく。すなわち、それは自身の仕事と直接的に関わるものに、関心がより向けられるということである。それに伴い、自分の仕事に関わる人々と関わらない人々を、個人はより明確に区別するようになる。これにより、仕事情報が特定の人々の中で共有されやすくなるのである。

次のインタビュイーは、職場の中で“若手”とみなされている。そのため、彼は様々な人々と関わることで、職場の理解を深めようとしてきた。つまり、彼は職場の様々なメンバーと仕事情報をやりとりする可能性が高いのである。ところが、分析結果は職場でのやりとりが特定の人々の間でなされ、同じ人々の間で仕事情報が流れていることを示唆している。

（耳に入ってくる情報とかは、大体自分がよく知っていることであったりと、「こういう情報だからここに入ってきたんだろうな」みたいなことが分かる情報ですか。）

そうですね。やっぱり、それが多かったりしますね。……それ（毎回同

じ人から情報が入ってくること：筆者加筆）はそうですね、確かに。**大体その教えてもらう人は決まっていますね、やっぱり。そもそも関わりがある人が決まっていると言うか。**（男性、部署 B、3 年目）

メンバーシップの認識は、職場のメンバーごとに全く異なるわけではない。むしろ、職場では仕事のやりとりをする人々の間で、その認識（i.e., メンバーシップ）が共有される状態が生じる。この点について分析結果は、仕事上のやりとりが繰り返される過程で、メンバーシップの認識が共有される可能性を示唆している。

例えば、次のインタビュイーはかつて営業業務に従事していた。だが、その中で商品の開発や流通に興味を持ち、今の部署への異動を希望した。

一応部署の中では、一応新商品開発チームとちょっと分かれているので、**既存品を育成していこうというチームと、新商品を中心にやりましょうという**（チーム：筆者加筆）**がこの少ない人数の中でも一応分かれていて、**一応私が今担当しているのは、既存の方をまず中心にやりましょうと（いうチーム：筆者加筆）。でも別に新商品をやっちゃいけませんということじゃないので、もしやりたい物があれば、適宜提案をしながらやっていくというような形になっています。……**元々既存品を担当していた人は、そのままの流れの中で**（既存品を：筆者加筆）**持っているという流れが多くて。むしろ、いろんな集約化をしていく中で、業務に少し余裕が出てきた人間が、新しい企画の方をやってこうみたいな動きがあって、その流れが収斂していく中で、徐々に「既存品中心のチームですね」と、「新商品中心のチームですね」みたいな形で、自然と分かれたみたいな形かなと思っています。**（男性、部署 F、4 年目）

「収斂」、「自然と分かれた」という彼の発言は、職場においてメンバーシップの認識が共有されることを示唆している。特に、共有された認識の共有に関して、彼の発言からは、職場で繰り返される仕事のやりとりに基づき、その認識が形成されることが考えられる。この点は、TMS 研究の示

唆（cf. 第 2 章第 2 節）とも符合するものである。

次に、「流れ」に関する影響を説明する。この影響に関して、重要となるのは、仕事情報の属人化[109]である。前述したメンバーシップの固定化に伴い、個人は仕事情報を共有する他者を固定化し、集団ではその認識が共有されていく。しかしながら、そのような認識に基づき、職場でのやりとりが続けられると、個人は仕事情報がある特定の人に“付いている”という認識を強く持つようになる。このことにより、職場の中で直接仕事に関わらない情報が共有されていないという感覚を、個人が強く感じるようになると考えられる。

さらに、仕事情報の属人化に関しては、属人化する対象が自分自身の場合もある。その場合、仕事情報に関して、個人は「これは自分が知っておけばいい」という認識を強く持つようになる。そのため、同じ職場のメンバーがその共有を強く望む仕事情報が、ある特定の個人から引き出されなくなるのである。

上述した仕事情報の属人化に関して、2 つのインタビューデータを検討する。1 人目のインタビュイーは、慣れるまでに一定の経験を必要とする仕事に従事してきた。そのため彼の職場では、個人が同じ仕事に長く従事する傾向があった。

> **専門とか属人化はだめだとは言われているんですけども、まあ実際でもそういうところあるのかなと。●●とか★★とか■■って、1 年のサイクルってやっぱりあって、この時期はこうだとか、この時期はどうだとかっていう、やっぱり経験して学ぶ部分もある**じゃないですか。（男性、部署 G、4 年目）

上述のデータは、直接「これは自分が知っておけばいい」という個人の

---

[109] 経験の差により、情報や知識が共有されにくくなることも考えられる。例えば、ベテランから新人に知識を共有する場合は、知識を共有可能にするためのコストが高くなるため、粘着性が高まると考えられる（e.g., 小川, 2000, 27 頁および 33-34 頁）。

認識が形成されることを示唆してはいない。ただし、解釈の際には、上のデータが職場の経験が浅い新人に関する発言である点に注意する必要がある。第 3 章の分析結果を踏まえれば（cf. 発見事実 2, 63 頁）、新人ほど自分の知らない仕事情報が存在すると認識しやすい。また、職場に慣れようとするという心理も強く働き、新人ほどそこで得た仕事情報を自分で完結させる傾向が強まると考えられる。その結果、仕事情報が属人化する可能性が高まると推測される。

対して、次のインタビュイーの職場では、組織変革に伴い、新たに多くのキャリア入社組が働くことになった。そのため、彼女の職場ではそれまでの職場のあり方を見直すことになった。ところが、その過程で仕事情報が十分に共有されないことが判明した。

> （偶然プロパーの人[元々Z 社にいる社員：筆者加筆]に重たい業務が集まっているとかはないですか。）
>
> 重たいんじゃなくて、**情報を体系的にみんなで共有できるように管理してないので、その人しか分からないからその人が残る**という感じ。だから、……誰かに振ったらいいでしょと言っているんですけど、振れないんですよ。……、**同じ人がずっと**（同じ仕事を：筆者加筆）**やっているんです。だから、もうドキュメントなんて多分要らないんですよね。彼らの頭の中に**（ドキュメントは：筆者加筆）**あって、ずっとやってきたので、「ここはどうなっているの。引き継ぐからちょうだい」と言っても出てこないんですね。……形にも残らなくて、誰にも共有できないと**。（女性、部署 N、2 年目）

上のインタビュイーの発言は、新人ではなく、ベテランに関するものである。彼女の発言からは、ベテランほど仕事情報の扱い方が頭に入っているため、その情報を共有しなくなることがわかる。また、そうした共有の減少には、仕事情報を扱う当人しか情報共有の必要性を判断することができず、共有の有無が一人に依存することも関わると考えられる。

ここまで、仕事におけるやりとりの固定化がもたらす影響を論じた。そこでの内容を要すれば、次のようになる。1つめの影響は、メンバーシップの固定化である。仕事上のやりとりが固定化することで、個人は仕事情報のやりとりが求められる相手が誰であるかを、より認識しやすくなる。そのため、それらの人々との間で仕事情報がやりとりされやすくなる。2つめの影響は、仕事情報の属人化である。これにより、個人は仕事情報がある個人に“付いている”との認識を強めるようになる。その結果、仕事情報が“付いている”と思われる人々の間でのみ、仕事情報がやりとりされ、他の人々へ伝わりにくくなるのである。

Ⅱ－3　情報の固着化を助長する要因

分析結果からは、情報の固着化に対する個人の認識を更に強める要因があることがわかった。その要因はいずれも、個人による関心の低下を助長する影響を持つものである。ただし、その影響は特定の方法で生じるわけではない。むしろ、いくつかの生じ方が存在することが分析結果からは示唆された。

1つめのパターンは、情報やタスク（task）の特性により生じる場合である。具体的には、それらの情報やタスクには、守秘義務を伴う情報や関連性（i.e., タスクの相互依存性）の低いタスクが挙げられる。例えば、仕事情報が守秘義務を伴う場合、個人はその情報をむやみに他者と共有しなくなる。ただし、どうしても情報の共有が必要となる場合には、仕事情報に関わると明確に認識される他者にのみ、その情報は共有される。このように、仕事情報に守秘義務が伴う場合には、情報共有が必要であると個人が認識する人々へ、関心が集中的に向けられるのである。

例えば、次のインタビュイーは、普段の仕事において、守秘義務が関わる情報を扱っている。また彼の職場では、各仕事にそれぞれの担当者が割り振られ、職場での仕事が進められていた。

（例えば、海外と国内でプロジェクトが分かれると思うんですけども、その間の同士のやりとりというのはあるのか、そもそもないのか。）

実は**案件毎に守秘義務がかかっているケースが多いので、一旦仕事に入ると、ほとんどもう情報のやりとりというのはやらないケースの方が多い**ですね。特に**ビジネスプロジェクトみたいな形で動いているときには、ほぼもう担当者しか知らない**というケースになるので。（男性、部署 C、16 年目）

彼の発言からは、守秘義務という情報の特性があることで、仕事情報を共有して良いかどうかを、個人が判断しやすくなることがわかる。このことから、仕事情報の共有に関する個人の判断基準に、情報の特性が作用すると考えられる。

上述のインタビュイーが扱う情報は、守秘義務という形で明示的にやりとりが制約されていた。対して、次のインタビュイーの情報は、その共有に関して、個人が判断する余地が残されている。具体的には、彼の扱う情報は Z 社の製造過程に直結した情報である。そのため、その情報を必要とする人は潜在的に多く存在している。だが同時に、そうした情報の特性が、彼の判断に影響することになる。

（部下の方に数値を下ろさない、何か理由があるんですか。）

いや、それはもう、来年の設計だとか、基本的にはもちろんしますけど、今期の業績とかも、**内部統制だったり、インサイダーとかね、すぐなっちゃうようなやつなんで。何でも共有するかと言ったら、部長とは共有しますけど。下にちょっと下ろせないやつも結構ある**ので。（男性、部署 F、4 年目）

ここまでは、個人が扱う情報それ自体の影響により、仕事情報が他者に伝わりづらくなる可能性を論じてきた。だが分析結果は、個人が取り組むタスクがいかなるものであるかも、仕事情報の共有に影響することを示唆している。

既述のように、仕事情報のやりとりが低下する背景には、仕事に直接関わらないものへの関心が低下することがある。この点に関して、分析結果はタスクがいかなるものであるかが、その関心を左右する可能性があることを示唆している。より具体的には、分析結果からはタスクを遂行する上で、どの程度他者とつながるか（i.e., タスクの相互依存性）が、個人の関心に影響を及ぼすことがわかった。

例えば、次のインタビュイーの職場では、Z 社の商品に関する市場（マーケット）調査が商品ごとに行われている。市場調査の手法や調査結果は、異なる商品を担当する職場の同僚にも有用な場合がある。ところが、彼の発言は、タスクの遂行にあたり、特に仕事上のやりとりに関する共通部分が少ない場合ほど、個人が仕事情報を共有しようと考えなくなることを示唆している。

（何かインフォーマルな場でやりとりしていて、「ああ、そういうことがあったんだ」みたいなことはないんですか。）

ないことはないですけど、…やっぱり**個人商店と言ったらあれですけど、ある程度自分の仕事の領域ってそれぞれが違うので、そんなにめちゃくちゃ情報交換が活発に行われているかと言うとそうでもない**。これは**F 部という部署の、もしかしたら特性かもしれないですけど、製品の領域が非常に広いんですよね**。■■があって、★★みたいなのがあって、**マーケットが全部違うんですよ**。例えば●●とかだったら、10 人ぐらいいたら、みんな同じカテゴリーの仕事をしているので、「こんな新商品、今日出てたよ」とか、たぶんそういう共通する情報が交換しやすいと思うんですけど、（うち：筆者修正）の場合はもう**それぞれが戦っているマーケットがばらばらになっているので、ある程度互いに共有できる情報に少し限りが出やすいのかもしれない**ですね。（男性、部署 F、4 年目）

個人の関心低下が強まる 2 つめのパターンは、意図的な出来事により、

個人の関心を向ける対象が限定される場合である。例えば、その意図的な出来事には、職場における分業やプロジェクトの発足が含まれる。それらの出来事は、職場における課題遂行のルールに変化を生じさせることで、個人の関心に作用すると考えられる。例えば、分業の仕組みが変化することに伴い、個人が認識する（職場の）ルールも変わってくる。また、分業が明確であるほど、個人はルールをより認識しやすくなるだろう。

次のインタビュイーの職場では、普段はメンバーの専門性に応じてチームが組まれている。ただし、実際に職務を遂行する場面では、お互いの専門性が必要になることもある。

（チーム毎のやりとりはケースバイケースですか。）

案件が重なって一緒にやるケースはありますけども、**基本的にはそういう**（チーム間のやりとりがある：筆者加筆）**場面は少ないですね。▲▲は▲▲、●●は●●、海外は海外で動くケースが多いです**ね。（男性、部署 C、16 年目）

さらに、上で挙げたインタビュイーと同様、次のインタビューデータも分業により、仕事情報のやりとりが左右されることを示唆している。次のインタビュイーは、Z 社の商品に関して、他社とやりとりを行う役割を担っている。ただし Z 社内には、彼女と同じ企業とやりとりする担当者も存在する。そのため、仕事情報の共有がもたらす恩恵は潜在的に大きいと言える。

（オフィシャルのルールとして、「そういう情報はやりとりしましょう」みたいものが決まっているんですか。）

いやそれが、**恥ずかしながらそういうルールがないんですね。…どこまでの情報は誰と共有しましょうというのって、結局ないんですよね。…**昔いた■■という、要は首都圏とかエリアエリアに部門があって、その

■■はＨ部とはまた別の組織になるんですね。**要は独立した組織になってくるので、そうする**（扱う商品の性質が変わる：筆者加筆）**と、情報のやりとりってなくなっちゃうんですよね**。それこそ、…**同じ企業担当しているのに、●●のこと、★★が今商談しているかなんてあんまり分かんなかったんですよ。でもそれってせっかく窓口が２つあるのに、それが全く活かされていないというもったいなさがあった。**…（女性、部署Ｈ、９年目）

上述したデータに関わる分業は、比較的安定したものである。この点に関して、分析結果はプロジェクトの発足という突発的なルールの変更でも、同じく個人の関心が低下しうることを示唆している。例えば、次に挙げるインタビュイーの職場では、かつて部署内におけるグループ間のやりとりが盛んであった。ところが、Ｚ社の組織変革と並行して、部署内の中でいくつかのプロジェクトが発足した。このことにより、グループ間の風通しはかつてほど良好なものではなくなった。

（直接そういうふうに自分の仕事には関係ないような仕事について、●●の方と★★の方とはやりとりはありますか？）

最近はないです。過去は結構その情報がオープンなところあったんですけど、**結構プロジェクトとかが増えて、秘密主義と言うか、あんまりプロジェクトに関わっていない人は知っちゃだめみたいなところはあったりするので。**……現地の子会社を運営での資金が足りないとか、レベル感が全然違うので★★グループと。あんまりそれが何かの場をもって共有されるというのはないですね。（女性、部署Ａ、７年目）

彼女の発言にあるように、プロジェクトの発足に伴い、プロジェクトに関わるかどうかという基準に基づき、仕事情報がやりとりされるようになる。この点に関して、彼女の発言は、プロジェクトに関わらない人が、プロジェクトの中でやりとりされる仕事情報に関心を向けなくなる可能性が

高まることを示唆している。

次のインタビュイーは、かつての職場から異動することになった。そのため、彼女は新しい職場のことを十分に把握してはいない。ただし、彼女は新しい職場で仕事を進める中で、自分が知らない仕事情報がやりとりされていることに、徐々に気づいていった。

> （仕事をやっていく上で、「あ、そんなことあったんだ」とか、思いもよらない仕事に関わる情報が耳に入ることはあまりしないですか。）
>
> この部署にきて、**何か「社内のいろんなところでプロジェクトってあるんだ」というのを知りました。と言うか、逆に何て言うんでしょう。**（仕事を進める上で：筆者加筆）**こちらから何か問いかけた**（時に：筆者加筆）**、「いや、実はやっているプロジェクトがあって」みたいな、他の部門の話を聞いたりとかは結構ありますね。**（女性、部署 J、1 年目）

上のデータは、1 つ前に示したデータの示唆が職場で生じることを示している。具体的には、プロジェクトが発足することに伴い、プロジェクトに関わらない個人は、そこでやりとりされる仕事情報に関心を向けなくなるのである。また、「いや、実はやっているプロジェクトがあって」という彼女の発言は、関心の低下がプロジェクトに関わらない個人だけでなく、プロジェクトの中にいる人々にも生じうることを示唆している。つまり、プロジェクトの発足による関心の低下は、プロジェクトの内部と外部の両方で生じるのである。

ここまで、分業とプロジェクトの 2 つにより、個人の関心が低下する場合をみてきた。それら 2 つのいずれの場合でも、関心の低下は仕事情報の共有が必要となる相手を個人が明確に認識することで生じていた。その共有相手の明確化に関して、分析結果は上司の影響が存在することを示唆している。

具体的には、それは上司が部下を個別に扱うことで生じる影響である。上司が部下を個別に扱うことで、上司という特定の個人を、部下は仕事情

報を共有すべき相手として捉えるようになる。また、特にその相手が管理職である場合、そうした共有のあり方が職場全体で行われるため、職場の中で仕事情報が“横”に流れづらくなると考えられる。

仕事情報のやりとりが上司と１人の部下との間で行われる理由は、いくつか考えられる。第１の理由は、効率的に部下を管理するためである。例えば次のインタビュイーの職場では、それぞれの部下が異なるタスクを行っている。そのため、職場の課題遂行をより効率的かつ円滑にするため、彼は部下１人ひとりと仕事情報を共有するようになった。

（ちなみに３名でミーティングとかの機会はありますか。）

３名でのミーティングを以前はしていたんですけども、**やっぱり結構領域が違うということもあるので、今は主にはその１名の方とやっている。**……私も全部の動きを把握できてないところがあったので、去年ぐらいからは**その方に対して、週次でタスク表というのを作っていきながら、そこで課題というのをコミュニケーションしながら進めていく**というやりとりが中心にはなっていますね。（男性、部署 M、２年目）

また次のデータは、職場全体の課題遂行を円滑にするために、上司が部下と１対１で、仕事情報を扱おうとすることを示している。次のインタビュイーの職場では、商品の流通と販売に関わる仕事が行われている。商品の販売に関して、いかなる戦略を用いるかを議論することは非常に重要である。しかし、彼の職場では、上司と部下の間でやりとりが閉じてしまい、職場全体での活発な議論が起こりにくくなっていた。

個人の悪口になるから僕あんまり言いたくないですけど、**ものすごく縦割りですよね。上長と私、上長と A さん、上長と B さんみたいな動き方をするので。上長は自分の考えで動かしやすいのでいいんですけど、上長と A さん、B さんだと、自分、違う意見が出てきちゃうと、一気に何か**（仕事や職場を：筆者加筆）**動かし辛くなるところがあるので、**

基本、個人対個人にしてくるんですよね。（男性、部署 F、4 年目）

上司と部下の間で仕事情報のやりとりが閉じる第 2 の理由は、部下に応じて、上司が働きかけを変えようとするためである。これは、上述した効率性とも関わるが、部下の性格を把握するために生じるものである。例えば、次のインタビュイーは意図的に、部下と 1 対 1 でやりとりを行っている。その背景には、部下 1 人ひとりにあった働きかけを、彼が取ろうとしていることがある。ところが、それによって、仕事情報のやりとりが彼と部下との間で閉じやすくなっていった。

（具体的に、1 人 1 人がコミュニケーション取ろうと思った意図と言うか、狙いはどういうとこがありますか。）

うーん、やっぱりあれですね。**全員に対して同じような接し方というのはできないからだと思いますね。**前職のときに、やっぱりこの、第 2 新卒で入ってくる人もいれば、もういろいろな経験して入ってくる人もいて、やっぱり人それぞれなので、人によっては、「もう任せる」という形を取りますし、人によっては指示型ですね。「この人は、指示をしてそこから学んでいってもらう」とかですね。**やっぱり**（部下との：筆者加筆）**接し方は人それぞれ変えなきゃいけないというのは思っているので、そういった意味では、お互いどういう人間なのかというところは、しっかり把握したいなと思うんですね。**（男性、部署 K、1 年目）

上司の影響に関わる上述のデータは、部下が関心を向ける対象が上司になりやすくなることを示唆している。つまり、上司の影響によって、仕事情報のやりとりが上司と部下の 1 対 1 の関係で閉じてしまうのである。また、上司と部下の間で仕事情報が閉じることに伴い、仕事情報が同僚間で共有されづらくなると考えられる[110]。

[110] この点は、上司―部下の関係性という視点から、なぜ情報が共有されにくくなるかを補論 2 で論じている。

個人の関心が低下する最後のパターンは、個人が自身と情報をやりとりする相手を区別しやすくなる（i.e., categogization）場合である。その区別に関して、分析結果は特に社会的なカテゴライゼーション（social categorization; cf. Van Dick, 2004）によって、区別が認識されやすくなることを示している。既述のように、区別がつきやすい状況では、仕事情報を共有する必要がある相手かどうかを、個人が判断しやすくなる。それに伴い、個人は関心を向ける対象を明確に識別すると考えられる。そのため、関心を向けるべきであると個人が判断した相手に、関心がより向けられるのである。

その区別にあたっては、上述のように、社会的なカテゴリーが重要となる。分析結果からは、入社区分（i.e., 新卒―中途）や性別（i.e., 男性―女性）というカテゴリーが、個人に作用することが示された。ただし、この結果は、Z 社におけるキャリア社員と女性社員の増加という変化を反映していると考えられる。

例えば、次のインタビュイーは、Z 社にキャリア組として入社することになった。そのため、職場の周りからは、高い成果を挙げることが期待されていた。だが、同じ職場のメンバーからは、彼に対する十分な支援は得られなかった。

> （ご経験でも結構ですけど、キャリアで入ってくるのは、結構やっぱりコミュニケーションが取り辛いとか、あるいはプロパーはプロパーで情報が流れることはありますか。）
>
> 今はないと思います。**僕が入ったときは、何となくありましたね。同じ世代の人間は仲良くする人間もいたりしたので。**そこの繋がりは大事にはしていましたけど、でもやっぱ評価の仕方とかとなったときに、**「お前、他所（ヨソ）から鳴り物入りで来た割には、たいしたことないなあ」的に見られたりとかね。**そんなことが当時はあったかなという気はしますね。（男性、部署 D、4 年目）

上のインタビュイーが入社区分という社会的カテゴリーで区別されたのに対し、次のインタビュイーは性別というカテゴリーで、仕事情報をやりとりする相手を区別している。彼女は、職場において、営業を担当する唯一の女性である。また、入社歴が浅いことからも、職場の中で気軽に相談できる人を探せず、特に職場にいる男性社員とのやりとりは少なかった。

> メンターメンティーの制度は、すごく私は助かりました。違う部門で組まれるんですよ。なので、**普段私は●●と▲▲の人としか関わらないので、自分が関わらない人たちと一緒にしゃべれるんですけど、普段ちょっと●●と★★で何か溜まってあまり言えないこととかも、そのメンターには相談できたりした**ので。……**とにかく**（職場は：筆者加筆）**おじさんばっかりなんですよ。別に、おじさんがどうとか言うわけではないんですけど、女性営業が今私 1 人しかいなくて、●●と▲▲で 20 人中 1 人。**（女性、部署 O、1 年目）

彼女の発言は、仕事情報のやりとりに直接的に関するものではない。しかしながら、彼女の発言からは、男性（i.e., おじさん）に対して、職場では不満などを吐露できていないことがわかる。つまり、性別という社会的カテゴリーにより、不満の吐露という形でのやりとりが発生しづらくなったのである。このことは、仕事情報のやりとりに関しても、社会的カテゴリー（i.e., 性別）が大きく影響することを示唆している。

Ⅲ　情報の固着化への認識が弱まる過程

Ⅲ－1　役割の再確認

ここまで、情報の固着化が生じるプロセスに関して、インタビューデータをもとに論じてきた。だが、その検討だけでは第 3 章で示された、情報の固着化に対する個人の認識のズレを説明できない。よって以下では、情報の固着化に対する個人の認識が弱まる場合を考える。

上述の発見事実を踏まえると、情報の固着化に対する認識が弱まる場合には、2 つの生じ方が考えられる。1 つは、効率性への意識が弱まることで

ある。これは、論理的には考えられるが、職場という文脈では生じにくいだろう。なぜなら、仕事を通じたルールの確認（cf. 96 頁）を言及する際にも述べたが、職場でのルールの多くは、効率性をもとに規定されるためである。すなわち、いかに効率的であるかという点が意識された上で、職場でのルールが定まることが多いのである。

もう 1 つの場合は、個人の関心が高まること、または関心が向く範囲・対象が広がることである。つまり、情報の固着化の認識が弱まる場合には、仕事情報をやりとりする必要がある、と個人が認識する必要があると考えられる。結論を先取りすれば、分析結果は、情報の固着化への認識が弱まることに、この関心の変化が関わることを示唆している。

関心の変化が生じることに関して、分析結果は役割の再確認が持つ重要性を示唆している。すなわち、職場において、各自の役割がいかなるものかが改めて確認されることで、情報の固着化への認識が弱まるのである。

役割の再確認について、分析結果は 2 通りの生じ方があることを示唆している。その 2 つとは、偶発的に生じる場合と意図的に生じる場合である。それらはいずれも、仕事を通じて得られたルールを個人に見直させるという影響を持っている。このことから、ルールの見直しに伴って、役割の再確認が生じることで、職場における仕事情報のやりとりのあり方が変化すると考えられる。

まず、役割の再確認が偶発的に生じることを示すデータを確認する。本調査でみられた役割の再確認は、異動[111]に際して生じたものである。例えば、次のインタビュイーの職場では、新しい管理者が異動してくることになった。その際、管理職者が本来行う業務を当人が遂行できないという事態が発生した。そのため、改めて仕事のやり方を職場で見直すことになった。しかしその結果、職場全体がそれまでとは異なるルールで動くことになり、個人の役割も以前とは違うものになった。

---

[111] ただし、異動が常に役割の再確認を生じさせるわけではない。その理由は、異動に伴う引き継ぎが仕事を渡す個人とその仕事を引き継ぐ個人の二者間で完結する場合が、経営組織では多いためである。このことから、引き継ぎに関して、経営組織の中では二者間で情報や知識が閉じる可能性が高いと考えられる。

みんなが何をやっているかを（チーフが：筆者加筆）全部把握されていて、みんな困ったら取りあえずチーフに相談しています。（女性、職場 A、7 年目）

（なぜそのチーフの方に、その役割がなったのですか。）

元々は、チーフが他の部署からいらっしゃる時、彼が●●とかを担当しようという話になっていたんですが、ちょっと**言語の問題が発生しまして。グループ長は●●語が堪能なので、グループ長がそのままさざるを得ないよねという流れになったので、じゃあどうするとなったときに、チーフにそのグループ長の仕事みたいなのが逆転している**ようなところはあるんですけど。そういう流れで今はそういう組織になっています。（女性、職場 A、7 年目）

彼女の発言は、異動に伴い、チーフを担当する個人の役割が変更されたことを示している。この点に関しては、チーフとグループ長の仕事が「逆転する」ことで、職場全体における仕事のやりとりにも影響があったことが考えられる。また、それに伴い、職場における自分の役割を、個人は改めて捉え直すことになったと推測される。

上述のデータが示唆するように、役割の再確認は特定の個人への影響を持つだけに留まらない。なぜなら、1 人の役割が変わることで、職場全体の動き方や考え方（i.e., ルール）までも変わる可能性があるためである。既述のように、職場のメンバーが獲得するルールは、職場におけるやりとりをもとに形成される。つまり、職場における役割の再確認とは、職場におけるルールを改めて見直すことにも繋がるのである。したがって、役割の再確認は、職場全体にも影響を及ぼす可能性があると言えよう。

次に、役割の再確認が意図的に生じる場合を考える。分析結果は、上述の偶発的な場合と同様、意図的な役割の再確認も職場のルールと関わることを示している。具体的には、職場におけるルールの影響が強すぎる場合

に、意図的に役割の再確認が生じることがわかった。職場のルールが持つ影響が強まるにつれ、メンバーの役割は固定化していく。だが、そのことは自分以外の役割に対する関心を低下させてしまいかねない。

次のインタビュイーの職場では、Z 社のシステムに関わる職務が行われている。そこでは、組織変革の進行に伴い、システム関係の職務が増加していた。そこへ他社から転職してきた彼女は、以前の会社とは異なり、今の部署ではメンバー同士の協力や情報共有が必要であると考えた。そのため、各自の役割が過度に明確化することで、メンバー同士のやりとりや関心が失われないよう努力した。その結果、彼女の職場では各自の役割が曖昧なままになった。

前（の会社は：筆者加筆）は本当に業務領域で完結してしまっていたので、……やっぱり働き方としてはすごく連携というか、共同作業がすごく増えています。……私がこれまでいた会社は比較的、ロール・アンド・レスポンシビリティといって、役割と分担、責任範囲はすごく明確だったので、比較的そういうのはきっちりしているほうが私は快適ですが、（**今の職場は**：筆者加筆）そういうところじゃない（**役割や責任範囲が明確ではない**：筆者加筆）**というのも分かっている。**（女性、部署 N、2 年目）

（やはり業務の特性上、役割があいまいになりがちなのか。）

理由は多分 2 つあって、まず役割自体が明確になっていないというのと、あとその役割をこなすのに十分な能力がある人たちがいるわけではない、というこの 2 つですね。……**この組織がワークするためには、各個人が自分の役割と責任というのを明確に理解して、それに対して必要な能力がないと絶対うまくいかないし、……補完し合いながら多分やらなくちゃいけないんだろう**なというのは始める前から分かっていたんですけど、それでもどうしても、**そういう得意な人であったりとか、そういうとこに寄ってくると、「一応資料上は誰々さんがリーダーというふ**

うになってるのに、やってるのは〇〇さんだよね」というところで、結構みんなが裏で文句を言ったり……役割と責任に関しては、正直言ってあんまり明確にしてないところもあると思います。最初からきっちりやりすぎると、本当に誰々さんがやってないというのが丸分かりになっちゃうので。（女性、部署 N、2 年目）

上述のデータは、意図的な役割の確認がメンバーに対する関心の程度と関わることを示唆するものである。職場の中で各自の役割が明確になることは、集団の職務遂行だけでなく、個人にも大きく影響する（cf. Rizzo, House, & Lirtzman, 1970）。しかし上述のデータは、役割が過度に明確化することで、個人が異なる役割を持つ他者に関心を向けなくなることを示している。反対に、役割を曖昧にすることは、職場のメンバー同士が互いの役割を常に確認しあうことに繋がる。それにより、職場の中で仕事情報が共有しうる他者がいることに、個人はより気づきやすくなるのである。このことが、個人の関心低下を防ぐことになると考えられる。

Ⅲ－2　情報の固着化プロセスを弱化させる要因

次に、役割の再確認がもたらす影響が強まる場合を説明する。分析結果からは、役割の再確認を促すいくつかの要因が確認された。

1 つめは、職場において、定期的に役割が変更されることである。役割が定期的に変更されることは、2 つの影響を持つと考えられる。

第 1 の影響は、他者への関心を高めることである。既述のように、役割の再確認が生じる際には、直接的に仕事とは関わらないものに対する関心が低下しにくいと考えられる。また、それには職場でのルールが見直されることが関係することも、既述のように、分析結果は示唆してきた。この点に関して、役割の定期的な変更は、職場でのルールが不安定になることを意味している。そのため、役割の変更と並行して、職場でのルールの見直しが生じやすくなると考えられる。

例えば、次のインタビュイーの職場では、特定の職務を同じ個人が担当することが多くなっていた。ところが、それにより、特定の人物に仕事や

情報が偏り、職場全体の調整が上手くいかない事態が生じやすくなると同時に、メンバー同士の関心が低下しやすくなっていた。

（「何年やったからこの人はまた別の」というのは、あまりないですか。）

この組織ができて6か月なので。**本当はしたいんですね。なぜかと言うと、結局そうするとサイロ化といって、縦割りというやつですね、それに戻っちゃうので**、結局、関連のところを理解して、連携するところをうまく設計できる人になってほしいので。（女性、部署N、2年目）

「サイロ化」という彼女の発言が示す、同じ仕事に個人が従事し続けることは職場を「縦割り」にし、横同士のつながりを弱体化させる。だが、定期的に役割を変えることで、そうしたサイロ化を防ぎ、横とのつながりを維持することができる。また、変更に伴い、横とのつながりも変化することで、職場における関わりも変化する。このことは、定期的な役割の変更が職場における関わり（i.e., 職場におけるルール）の再確認を生じさせることを示唆している。職場での関わりを改めて確認することで、個人はそれまでのルールとは違うルールのあり方に気づく。これにより、個人の関心低下が防止されると考えられる。

第2の影響は、定期的な役割の変更により、個人が仕事情報の有用性を改めて捉え直すことである。既述のように、仕事を通じて職場のルールを獲得する過程で、個人は仕事情報の扱い方を学習する。またそれに伴い、個人は自身が扱う仕事情報が必要となる他者を識別するようになる。ところが、識別が容易になることは、仕事情報が持つ有用性の捉え方が固まることを意味している。すなわち、個人は仕事情報を特定の見方で捉えがちになるのである。

だが、上述のように、定期的な役割の変更は、職場における関わりを再考させる契機となる。そのため、個人は自身が扱う仕事情報についても、職場の他者にどう関わるかを改めて考え直すことになる。それにより、それまでとは異なる見方で、個人が仕事情報を捉えるようになると考えられ

る。次のインタビュイーの職場では、商品のパッケージに関わる仕事が行われていた。そのため、工場の工程を理解することは非常に有用である。だが、彼女がその重要性を認識したのは、職場のメンバーが変わってからであった。

（入れ替わりとか新しい人が入ってきたりすると、他のチームと連絡とかのやりとりとか、変わったりとかありますか。）

私は▲▲とかを担当していたんですけど、（新しいメンバーが：筆者加筆）**新しく工場から出向で来られて、……やっぱり彼はそもそも本社に勤めるのも初めてだし、本社にどんな機能があってというのもあまり分からない中でやっていたので、一緒に会議に出るようになって、「ああだよ、こうだよ」とかということを私がお節介を焼いてみたいなところでやっていて、やっぱり原料と包材は、特に中身を作って外側で包むという点で非常に密接なので、いろいろとまさに情報交換した方がいいなと思って一緒にやっています**。（女性、部署 D、6 年目）

上のデータは、人の入れ替わりにより、自分の仕事情報を捉え直す機会が生じたことを示唆している。具体的には、工場からのメンバーが職場に加わることで、彼女は原料を熟知する人との関係を持つ必要性だけでなく、自分の情報が持つ有用性を改めて認識した。これにより、仕事情報の共有に対する認識が変わったと考えられる。

自分が持つ仕事情報の捉え直しという点では、次に挙げるデータは、異動が生じることが、自分の持つ仕事情報と他者との関係を、個人が改めて考え直すきっかけとなることを示唆している。彼女の職場では、各メンバーの専門性が高く、情報の固着化への認識が強まる可能性があった。ところが、メンバーが入れ替わることで、自分の持つ専門性が他者の専門性といかに関わるかを、再度確認することができていた。

（その実験の機会がないと、やりとりしないですか。それとも、普段からやりとりされているのか。）

自由にディスカッションをウェルカムするというのが今のグループ長の方針で、割と普段から結構お話します。**結構エキスパート**（専門性：筆者加筆）**がそのチーム毎にいろいろ違っていたりして、「ちょっとこういう実験をやりたいんだけど、何か教えてくれませんか」とかというやりとりとかは結構、グループ間の人の異動も結構あって、うちのグループは割と多いかもしれない。……チーム間の結構異動もあるので、その点では割とグループで１つみたいな感じあると思います。**（女性、部署B、3年目）

彼女の職場では類似する専門性ごとにチームが形成されていた。そのため、全てのチームが同じ職場に存在しているが、各チーム内で仕事情報が閉じる可能性があった（cf. カテゴライゼーション, 120頁）。しかし、チーム間の異動があることで、他者が持つ仕事情報と自分の仕事情報との関わりを彼女は捉え直していた。このことから、メンバーの入れ替えにより、個人は自身の仕事情報を捉え直すことになるが、それは同時に、自分の職場での役割認識を変化させる可能性があると言える。

役割の再確認を促す2つめの要因は、仕事における関わりの程度である。ここでいう関わりは、仕事それ自体のもの（i.e., タスクの相互依存性）に加え、個人の認識にもとづく職務同士の類似性や関係性[112]も含む。分析結果は、仕事における関わりの程度が、関心に関わる影響をより強めることを示唆している。すなわち、同じ職場にいる他者との関わりを個人が認識する時、直接的には仕事情報を必要としない他者へも、その関心が向けられるようになるのである。特に、仕事における関わりを強く感じるにつれ、個人は他者との関わりを自分の役割と結びつけやすくなると考えられる。つまり、仕事での関わりの程度による影響は、個人が認識する役

[112] ここでの「関連性」は、実際にタスクの完遂を左右しないにもかかわらず、仕事では関わりがあるとする、個人の認識を指している。

割（i.e., この情報を彼（女）にも伝えるべきという認識）を付加することで、間接的に役割の再確認を生じさるのである。

Z 社では、商品に関して、複数の人々が関わる形で仕事が進められている。そのため、商品の完成・販売は部署の中で完結しない。次のインタビュイーは、パッケージに関わる仕事をしている。その際、彼女は同じ商品に関わる他の担当者にも、自分の仕事情報を共有する必要性を高く認識している。

（同じ部門の中の他のチームとのやりとりはありますか。）

例えば原料でも、**特に同じ●●を担当している人がいるので、その人とは今度の会議で「ああだこうだね」とか、お互いの都合で、もし出られなかったら、「この部分をちょっと聞いといてくれる」とか、そういったことはするようにしています。**特に新製品の情報は、マーケティング部の人間が考えていたり、商品系の人間がそれを受けて試作を始めるところから始まって、段々関連部門にオープンにされていくんです。でも私たちも**なるべく早くから知っていた方が、心の準備と言うか下準備ができるので、最初に新製品の情報を自分が聞いたなと思ったときには、相手の子に言うというようにしています。**（女性、部署 D、6 年目）

対して、次のインタビュイーは営業を担当している。彼の職場では、各自がそれぞれの担当企業とノルマを持っている。そのため、普段の仕事では、同じ職場のメンバーと必ずしもやりとりする必要はない。ところが、分析結果は、個人が仕事情報を共有する背後に、同じ営業であるという関わりの認識が存在することを示唆している。

（月末までは個人商店っぽいということですけど、相手のことを気にしないと言うか、お互いのことをあまり気にしないとか、「俺はここまでやったけど、相手には教えない」とか、そういう感じはないですか。）

ないです、ないです。**自分が作った資料であの人に役立ちそうだったら、もう隣の人に役立ちそうだったら送ってあげたり、提案資料とかも、「これ、コピペで使ってください」というのを、結構つうつうでやりとりしています**。（男性、部署 O、3 年目）

「…あの人に役立ちそう…」という彼の発言は、同じ職務にあるという認識が仕事情報の捉え方に作用することで、仕事情報の共有が促されることを示唆している。具体的には、仕事情報を共有しうる他者と自分の職務が同じである場合、個人は自身の仕事情報が持つ有用性を高く評価する。そのため、仕事情報を共有することが有益な結果をもたらすという期待を、個人は持ちやすくなる。これにより、個人は「仕事情報を共有すべきである」と思うようになると考えられる。

上で見たデータは、仕事における関わりを個人が認識することで、仕事情報が共有されやすくなることを示している。そこでは、職場における他者との関わりを認識することで、個人が役割を捉え直していた。具体的には、個人が仕事情報の共有が必要もしくは有用であると認識することで、今までの役割に仕事情報の共有という新たな役割を追加していた。つまり、個人が仕事における関わりを認識することは、関心の低下防止に加えて、役割の追加（i.e., 役割の再確認）を伴うことで、情報の固着化への認識を弱めると考えられる。

Ⅳ　情報の固着化への認識を変容させうる要因

ここまで、情報の固着化への認識が強まる場合と弱まる場合の 2 つを検討してきた。だが、そこでは情報の固着化への認識が一度決まると、認識が変化しないのかどうかが議論できていない。つまり、情報の固着化への認識が、強い状態から弱い状態へ移行しうるか、またはその逆なのかが、十分に議論できていないのである。よって、以下ではこの点を議論する。

分析結果は、情報の固着化への認識が形成された場合でも、その認識を変えうる要因が存在することを示唆している。具体的には、その要因とは情報の影響力と多忙さと効率性の追求、の 2 つである。ただし、2 つの要

因の影響は同一ではない。例えば、情報の影響力は個人の関心に作用する一方、多忙さと効率性の追求は個人が認識するルールに影響する。このことを踏まえ、以下では各要因の持つ影響を検討する。

Ⅳ－1　情報の影響力

情報の影響力は、個人が認識するやりとりのあり方に影響を及ぼす。具体的には、情報の影響力が大きいほど、仕事情報の普段のあり方に、個人の関心が向けられるようになる。

情報の影響力が大きいと個人が認識する時、個人の関心は普段の仕事情報のやりとりに向けられるだろう。なぜなら、普段と比較することで、情報が持つ影響力の変化を判断する（しやくする）ためである。つまり、情報の影響力が大きいと個人が認識することは、普段のやりとりとの乖離が大きいと認識されたことを意味する。よって、情報の影響が大きいと個人が認識するほど、やりとりが見直されやすくなる。

例えば、次のインタビュイーは、普段職場のチーフとのやりとりを中心に仕事を進めている。ところが、時に仕事において、チーフ以外のメンバーにも関係しうると思われる仕事情報が入ってくることがある。

> （仕事で問題を抱えたら、チーフとだけとやりとりするのか、同じ職場の●●担当の方の中でやりとりするのか。）
>
> 基本はチーフですね。……★★だけの問題であればあんまりないですね。**ただ、それがみんなに何か影響があるような問題であれば、情報共有はします**。（女性、部署 A、7 年目）

次のインタビュイーは、普段の営業活動の中で、自分の支店にいるメンバーだけでなく、他エリアを担当する支社のメンバーとも仕事情報を共有している。それは、自分の仕事情報が共有されないことで、他のメンバーが行う営業活動に支障が生じうると、彼が認識しているためである。

全体的に商談内容は全てではないですけども、同じ支店だけじゃなくて、他の支店でも共有はするようにはしていますね。それは、**例えばA店では100円で売られているけど、B店では90円で売られているというようなことがあると、やっぱり問題が起きてくるので、その背景だとか、前提とか、やっぱそういった情報を知っておかないと、聞かれたときに、私の担当先から、あそこのお店のほうが安いんだけどって**（言われてしまう：筆者加筆）**。それ**（お店からの質問に：筆者加筆）**に即答できるのと、口ごもるのとでは全然違うじゃないですか。**（男性、部署O、3年目）

上で示した2つのインタビューデータはともに、仕事情報の影響が大きいと個人が考える場合に、仕事情報が共有されやすくなることを示唆している。では、何が共有するか否かの基準を決めるのだろうか。

上述のように、情報の持つ影響力が大きくなる時、個人の関心が向かう対象は、普段における仕事情報のやりとりのあり方である。そのあり方は、仕事におけるやりとりを通じて、個人が獲得したもの（i.e., ルール）であり、それは効率性にもとづき定まるものであった。このことから、情報の影響力の判断基準に関しては、とりわけ職場におけるルールに抵触するかが鍵になると思われる。

例えば次のデータは、上述の推論を支持するものである。次のインタビュイーは、他社からZ社に転職してきた。彼の職場は、ベテラン社員が多く在籍しており、日頃のオペレーションに関して、ある程度のルールが職場で形成されていた。ただし、Z社の変革に際して、いくつかのプロジェクトが職場で発生し、情報の固着化が生じやすい状況が発生することになった（cf. プロジェクトの発足による影響, 116頁）。

（複数のプロジェクトで、違うプロジェクトとかは、日々やりとりされるんですか。それとも、結構プロジェクトはプロジェクトで決まった人たちの中だけで情報がやりとりされるのか。）

そこは、ケースバイケースですね。会社として、実はオープンになって

ないプロジェクトとかもあるので、そこに関しては関係者だけに止めてやりますし、もうオープンになっていることは、じゃあ、「ここまで決まったことは、輸送チームのメンバーにも共有しましょう」とかですね。共有できるところは、もうなるべく共有するようにはしています。まあでも（情報を共有するかどうかの：筆者加筆）**基準というと、業務に支障が出るか出ないかですね。問い合わせがきてしまうようなことに関しては、なるべく早めに共有はしています。**例えば先ほど、アウトソーシングの件も、会社でオープンになった直後に、もう他の輸送チームのメンバーには全部、もうその日のうちに全部共有したんですよね。そこは、「どういう風になっているんですか」ということに関して、**メンバーが理解してないと、やっぱりどこかに支障が出てしまうというのがあって。情報が要は逆流するとかですね。そういうのを避ける意味で、そこら辺は基準にはしています。**（男性、部署 K、1 年目）

上述のデータが、共有の基準を示唆する内容であったのに対し、次のデータは、支障の程度や発生可能性が高いと個人が認識する場合に、仕事情報がより共有されやすいことを示唆している。次のインタビュイーの職場は、商品の販売に関して、Z 社の営業成果を大きく左右する可能性を持っている。そのため、職場における支障の発生は、全社的な支障の発生に繋がる。このことから、彼が認識する支障の程度は高いと考えられる。

（個々人で各企業を担当されていると思いますが、仕事上、担当者が仕事を抱え込みやすい部分はありますか。）

なるべく自分自身も上司への報告をまめにするようにしているので、今はないですね。**自分では抱えてないですし、抱えないようにしようとはしています。会社全体へのインパクトも大きいので。逆に、変に自分 1 人が情報を抱え込んでしまうことが罪な部分もあると思う。……お互いの情報をやりとりするときに、ちょっと怪しい話とか、悩んでいる話と**

か、相談したりとかはあるので、そういう意味では、普段のやりとりの中で共有はできているとは思います。（男性、部署 H、5 年目）

これまでの分析結果は、情報の影響力が大きくなるに伴い、情報の固着化への認識が弱まる可能性を示唆している。情報の影響力が大きいと認識する場合、個人は職場における支障をより意識するようになる。それに伴い、個人は仕事情報のやりとりを改めて見直すことになる。このことにより、情報の固着化に対する認識が弱まると考えられる。

Ⅳ－2　多忙さと効率性の追求

ここまで、情報の固着化に対する個人の認識を、情報の影響力が強いものから弱いものへ変容させうることを検討してきた。だが、分析結果からは、反対に、情報の固着化への認識が強まる場合が示唆されている。具体的には、個人が多忙さと効率性の追求を強く認識する時、情報の固着化への認識は強まることがわかった。

多忙さと効率性の追求が個人の認識を強める理由は、職場におけるルールに従い行動しようと、個人が考えるようになるためである。例えば多忙な場合、仕事情報の共有は個人の負荷を更に高める。また、その行動をとることが普段の職務遂行に影響を及ぼす可能性もある。すなわち、それは仕事情報の共有により、職場に支障が発生しうるということである。以上の内容を踏まえれば、多忙な状況ほど、仕事情報の共有による支障の発生を、個人が強く意識すると考えられる。ゆえに、そうした支障の発生を回避するため、個人は仕事情報を共有しなくなるだろう。

例えば、次のインタビュイーの職場では、商品の流通に関する職務が行われている。より具体的には、そこでは商品の市場調査が行われており、各人は担当する商品に関して、市場調査に関する仕事を進めている。その際、市場調査の方法は商品を問わず、様々な商品の調査でも活用できるため、各自の仕事情報は互いにとって有益である。ところが、調査の仕事が多くなりすぎることに伴い（i.e., 多忙になる）、そうした有益な仕事情報が職場の中で共有されづらくなっていた。

（担当者同士で、やりとりすることはありますか。例えば、「●●はこういう風になっているよ」とか。）

ないことはないですけど、十分ではないかなとは思います。例えば、「実際どういう方法を使ってリサーチをしたらこんなことが分かるだろうか」みたいな、実務にすごく極めて近いところで困り事がある人は、例えば方法をたくさん知っている人に、たぶん聞きに行ったりするんだろうと思うんですけど、……、**「あそこのカテゴリーでこんなテーマの商品を開発しているよ」みたい話とかまでいくと、情報交換がいきにくいじゃないかなと思っていて**。（そうした情報がいきにくい理由は：筆者加筆）やっぱり**普段の仕事、リサーチが多いので、目先の困り事の方が盛んであるという。いかないというわけではないですけど、そちら**（目先の困りごとに関するやりとり：筆者加筆）**の方が**（やりとりされる：筆者加筆）**頻度が高い。**「他のカテゴリーでこんなことやっているよ」という話がもっといくといいなというふうに思っているということです。（女性、部署E、1年目）

彼女の発言は、仕事量が増加する際に、個人の関心が職務の遂行に向けられることを示唆している。またその際、やりとりされる仕事情報は、職務遂行に直接必要となる情報が中心になることが、「そちらの方が頻度が高い」という発言から推測される。このことは、多忙さが高まることに伴い、仕事情報が直接的に仕事に関わる人々の間だけでやりとりされやすくなることを示唆している。

分析結果は、多忙さに加え、効率性の追求も情報の固着化への認識を強めることを示している。これには、効率性を追求することが、職場におけるルールを個人に認識させやすくすることが関わっている。

効率性の追求に関しては、いくつかの方法が考えられる。1つめは、今あるやり方を見直すこと、すなわち改善というやり方である。2つめは、これまでとは全く違うやり方を作り上げることである。そして3つめは、今ある

やり方をより洗練させるというものである。分析結果は、効率性の追求がもたらす影響に、特に 3 つめのやり方が関わることを示している。

それまでのやり方を洗練させることは、職場におけるルールに基づく行動を個人に効率化させる。それにより、個人は直接的には仕事に関わらないものに関心を向けなくなるだけでなく、仕事情報をやりとりするメンバーを固定的に考えるようになる（cf. メンバーシップの固定, 108 頁）。その結果、情報の固着化に対する認識が強まると考えられる。

例えば、次のインタビュイーの職場では、商品の広告に関する仕事が行われている。そこでは、広告それ自体を考える仕事と広告の媒体に関する仕事を、別々の担当者が行っている。ただし、彼自身の発言にもあるように、それら 2 つの仕事でのやりとりがあることで、より良い広告が出来る可能性もあるのである。ところが、彼の職場では効率性を追求するあまり、そうしたやりとりが生じにくくなっていた。

（何かお仕事的に少し分けた方がいいみたいなところですか。）

分けた方がいいかな。**分けた方が結局効率的だっていうところと、パッケージそのものと、広告のクリエイティブ、メディアバイイングというところがあんまり関連してないので。もしかすると確かに、もうちょっと情報共有していきながら、広告に合わせたパッケージを作るとか、そういったところはできるのかもしれないですけど、確かに今はちょっと分かれてやっているというところがありますね。**（男性、部署 M、2 年目）

上のデータが、職場における同僚同士のやりとりに関する影響を示唆するものである一方、次のデータは上司と部下の関係でも、効率性の追求に伴う影響が生じうることを示している。具体的には、次のインタビュイーはかつて、部下が置かれた状況を全て把握しようとしていた。ところが、そのやり方では効率性を高めることが出来ないと彼は判断し、必要な場合に限り、部下とやりとりを行うことに決めた。

（具体的にどういうところを効率化しようとされていますか。）

基本的には、例えば**会議とか、現地のコミュニケーションをもう部下に任せる**。その上で判断が必要な部分とか、あとは上のレイヤーで交渉とか決めなければならないところは私が出るとかという形にしています。**…もう１人に任せて、必要なときに報連相するという方法にしている**ところです。…とは言うものの、**同じ A 部の中だから、チームで仕事やったら良いじゃないかという意見はあるかもしれませんけども、それはそんなに今までなかったですね。ないですし、これからどんどん生産性高めると言われている中で、もっとなくなってくんじゃないですかね。**（男性、部署 A、4 年目）

以上で示したデータは、多忙さと効率性の追求の 2 つが、情報の固着化への認識を強くすることを示唆していた。具体的には、それら 2 つはともに、仕事を通じて得られたルールに関する影響を強めることで、情報の固着化への認識を強めていた。すなわち、多忙さと効率性は、仕事におけるやりとりの固定化（i.e., 行動の安定; cf. Katz, 1982）を促すことを通して、情報の固着化に対する認識を強めると考えられる。

第 3 節　小括

前節では、Z 社でのインタビュー調査から得られたデータの分析結果を示した。その結果、情報の固着化に対する個人の認識形成に関わる、いくつかの要因が見つかった。そのことを踏まえ、本節ではまず発見事実を整理する。そして次に、研究課題に対する本章の貢献を検討する。

1. 発見事実の整理

前節で述べた分析結果をもとに、情報の固着化に対する認識が強くなる場合とそうでない場合の違いを図示したものが図 4-2 である。

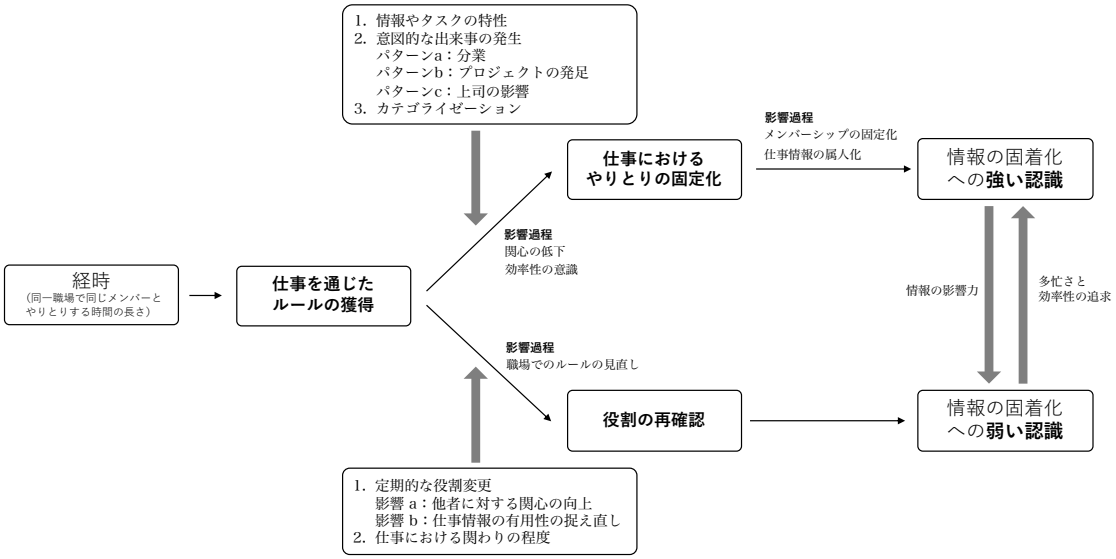


図 4-2　情報の固着化に関する認識の形成過程（筆者作成）

図 4-2 において、情報の固着化に対する認識の起点となるものは、同じ職場におけるメンバーのやりとりから生じる、仕事の規範と人間関係（i.e., ルール）の発生である。ただし、それが影響を持つためには、職場のメンバーが仕事を通じて、そのルールを獲得する必要がある。こうした経時に伴うルールの発生と獲得は、第 2 章で述べた集団発達研究の示唆と整合する影響である。

分析結果から、上で述べたルールの発生と獲得は、情報の固着化に対する認識の程度に関わらず、個人に認識されることがわかった。ただし、それらが個人にいかなる影響を及ぼすかで、情報の固着化への認識が変わることも分析結果は示唆している。

具体的には、情報の固着化への認識が強まる場合には、以下の影響過程が生じることが示唆された。まず仕事を通じてルールを学ぶことで、個人は「自分の仕事情報と関わらない」と認識するものへ、関心を向けなくなる。また、仕事情報の伝達に関して、個人はなるべく学んだルールに支障のないやり方（i.e., 効率的なやり方）で仕事情報を伝達・共有しようと考えるようになる。次に、これら 2 つの影響により、仕事情報のやりとりを含む、仕事でのやりとりが固定されてくる。さらに、仕事でのやりとりが

固定化するに伴い、仕事情報に関わる人々が誰であるか（i.e., メンバーシップ）も硬直的に考えられるようになり、仕事情報と個人が結ぶ付きやすくなる（i.e., 仕事情報の属人化）。以上のことにより、情報の固着化への認識を個人が強く持つようになると考えられる。

他方、情報の固着化への認識が弱まる場合は、上述した認識が強まる場合とはその影響過程が異なる。具体的には、情報の固着化への認識が弱まる上で重要なことは、役割の再確認が生じるか否かである。既述のように、仕事を通して個人はルールを獲得するが、それは職場という状況で彼（女）に期待されるもの（i.e., 役割）を反映している。すなわち、役割を再確認する過程で、職場のルールが意識され、見直される可能性があるのである。これにより、個人が認識する仕事情報の伝達・共有のあり方だけでなく、職場全体における仕事情報のあり方も変わると考えられる。

さらに分析の結果、情報の固着化の認識形成に関して、認識が強い場合と弱い場合のそれぞれにおいて、その認識形成を促す要因があることがわかった。それらの要因を改めて詳述しないが（cf. 112 頁と 125 頁）、分析結果は特に個人の関心低下に関わる影響が、情報の固着化に対する認識の形成に大きく作用することを示唆している。

そして、図 4-2 が示す最後の示唆は、情報の固着化に対する認識が変容する可能性があることである。具体的には、情報の持つ影響力が大きい場合は情報の固着化への認識が弱まる一方、多忙さと効率性の追求が高まる場合は、情報の固着化への認識が強まることがわかった。後述するが、この発見事実は、理論的予想に対して大きな示唆を持つと考えられる。

以上の発見事実をもとに、改めて本章の狙いを振り返る。本章の目的は、仕事情報を共有する個人の認識に影響を及ぼす要因、ならびに理論的予想が見落とした職場に関わる要因を探求することであった。この目的に関して、分析の結果、いくつかの要因が認識形成の上で鍵となることが示唆された（cf. 図 4-2）。これらの発見事実を踏まえ、続いては理論的予想が看過してきた職場に関わる要因を検討していく。

理論的予想で見落とされた職場に関する要因として最も顕著なものは、上司行動、情報の影響力、組織的施策の 3 つである。

まず、上司行動を考える。理論的予想に関わる既存研究でも、上司行動の影響は示唆されていた（e.g., Tuckman, 1965; Hackman, 1976）。例えば、集団発達に関する既存研究では、経時に伴い、集団の中で影響力を及ぼす人物が自ずと生じることで、集団内の人間関係が形成されるとされてきた。この点に関しては、実験室実験ではなく、職場環境に近い時限性集団（temproal groups）を扱った調査でも（cf. 砂口, 2015）、一定期間内にリーダーシップのあり方が変容することが確認されている。このことから、特定の人物によるリーダーシップの影響がある点では、理論的予想が想定する集団と職場の差異は小さいと言えよう。

だが、本章の分析結果を踏まえれば、両者の大きな違いは、特定の人物によるリーダーシップがいかなるものであるかにある。この点について分析結果は、職場では上司の働きかけが個別の部下との 1 対 1 関係を中心になされる可能性を示唆している。またそうした働きかけに応じて、職場における仕事情報のやりとりが、上司と部下の間で閉じてしまう可能性も明らかとなった。すなわち、上司と部下との関係が、職場における仕事情報のやりとりに影響を及ぼしうるのである（cf. 補論 2）。

理論的予想では見落とされた 2 つめの要因は、情報の影響力である。既存研究において、その影響力が取り上げられなかった背景には、情報の捉え方が非常に制約された集団を、既存研究が想定してきたことがある。例えば、実験室実験集団では特定の課題が与えられるため、各メンバーは与えられた課題の視点から情報を捉えてしまう。同様に、セラピーグループでも特定のテーマに関する意見のやりとりが行われるため、各参加者は自分の共有する情報をテーマの視点から考えがちになる。このように、既存研究の集団では、情報の捉え方（見方）が非常に制約されていた。すなわち、理論的予想の集団では、各メンバーが認識する情報の意味や影響力に関して、メンバーの間で差が生じにくかったのである。

他方、職場では仕事情報の影響力は常に一定ではない。とは言え、職場の全員が全く別々の認識を持つわけでもない。なぜなら、職場における仕事情報のやりとりは、何かの基準にもとづき行われる場合が多いためである。この点について分析結果は、その基準が職場のルール（cf. 96 頁）で

あることを示唆している。ただし基準の認識に関して、全てのメンバーが同じ認識を持つわけではない。例えば、ある時点では有用性が感じられない情報も、別の時点では突如として職場全体に影響を及ぼすものとして認識される場合がある。この時、個人はその仕事情報が他者や職場に影響を持つと考え、仕事情報のやりとりを変えたりする。このように、仕事情報の影響を個人がどう認識にするかに応じて、職場における仕事情報のあり方が変容するのである。すなわち、情報の影響力が職場における仕事情報のあり方を左右する可能性が、理論的予想では見過されてきたのである。

理論的予想で看過された最後の要因が、組織的施策である。これには、組織構造それ自体を決める分業や目標設定に関わる評価制度など様々なものが含まれる。だが、本章の分析結果を踏まえれば、特に議論すべきは人事制度の影響であろう。この点に関して、分析結果は個人の移動（異動）に関わる組織的施策が、情報の固着化への認識に大きく影響することを示唆している。

もちろん、組織的施策としての人事制度が仕事情報のやりとりに作用する可能性は、これまでも示唆されてきた（加護野・野中・榊原・奥村, 1983）。例えば、日本とアメリカの経営組織を比較した加護野ら（1983）の研究では、国籍を問わず、計画的なジョブ・ローテーションが行われる企業ほど、価値や情報が共有される程度が高いこと、そして特に日本の経営組織では「緊張の醸成」が鍵になることが指摘されている。価値や情報の共有に関して、緊張が必要となる理由は、「価値・情報の共有は，組織への一体感や集団の心理的エネルギーをひきだすには効果があるが，それによって情緒的一体化が過度に促進されると，外界の変化について情報の拒絶，変化の忌避などの逆機能が生じる（加護野ら, 1983, 211 頁：傍点は強調のため筆者加筆）」ためである。

上述の「逆機能」に関して、本章の分析結果は総体としての組織だけでなく、職場でもその逆機能が生じうることを示唆している。具体的には、経時によりメンバー間の情緒的一体感に関わる集団規範や人間関係（i.e., 職場のルール）が生じることで、仕事情報と直接的は関わらないものに、個人は関心を向けなくなる。その結果、職場において情報の固着化が生じ

ているという認識を、個人は強く感じるようになる。

そうした影響を打ち消すものが人事制度である。分析結果からは、特に異動などの施策が肝要であることが示唆されている。その理由としては、異動などの組織的施策が職場におけるルールの見直しを生じさせる契機となることが考えられる。異動などにより職場のメンバーが変わることで、メンバーは職場のルールやそのあり方に意識を向けることになる。その際、職場のルールを見直すことが、役割の再確認にも繋がる場合、それまで見落としてきた様々な関わりを個人は見つけやすくなる。これにより、個人の関心が広がり、情報の固着化への認識が低下すると考えられる。

2. 本章の貢献

本章の貢献は次の 2 点である。1 点目は、情報の固着化に対する個人の認識がいかに形成され、その形成過程に影響しうる要因を明らかにしたことである。2 点目は理論的予想に関して、職場の固有性（独自性）を論じた点である。

以上 2 つの貢献を踏まえたとき、本章の最も大きな含意は、経時による影響が情報の固着化への認識を一義的に決定しないことを示唆した点にある。すなわち、理論的予想と本研究の発見事実では、情報の固着化と経時との関係が異なるのである。ただし、この点に関しては、本章では十分に扱えてはいない。よって、次章の考察では、前章と本章の内容を踏まえ、理論的予想と本研究の関係を改めて論じる。

第 5 章　考察

第 1 節　発見事実の整理

本節では、まず第 3 章と第 4 章の発見事実を整理する。これまで、本研究は理論的予想を参照しつつ、情報の固着化がなぜ、またいかに生じるかを検討してきた。理論的予想では、集団の経時に伴い、情報の固着化が生じると想定されてきた。そこでは、集団から個人への一方的な影響だけでなく、メンバーが互いに影響を及ぼすことで集団状況が生じる、という個人から集団への影響も、情報の固着化が生じる背景には存在するとされてきた。

上述の理論的予想を踏まえ、本研究は 2 つの検討を行った（cf. 第 3 章, 第 4 章）。各検討の狙いと発見事実は、それぞれ以下の通りである。

まず、量的検討には 2 点の狙いがあった。1 点目は、情報の固着化という現象がいかに捉えられるかを検討することである。情報の固着化という見方は、本研究が新たに提示するものである。それゆえ、情報の固着化を捉える尺度だけでなく、それを用いた検討が求められた。これに関しては、質問紙調査から得られたデータの分析結果から、情報の固着化が計 8 項目からなる尺度で捉えうること、またそれらが範囲因子と流れ因子の 2 因子からなることがわかった。

2 点目の狙いは、前述の尺度を用いて、情報の固着化の概念レベルを検討すること、ならびに理論的予想に関わる経時の影響を論じることであった。X 社で行った質問紙調査の分析結果からは、情報の固着化への認識が集団内で共有されないことが示された。一方、経時の影響については、経時の影響は存在するが、それが情報の固着化への認識を一様に定めないことがわかった。そのため、情報の固着化に対する個人の認識に、経時以外の要因が影響する可能性を考慮し、それらの要因を重回帰分析により考察した。その結果、いくつかの要因が情報の固着化に作用しうること、上述の 2 因子に異なる要因が作用しうることが示唆された。これらの結果を踏まえ、本研究は職場における情報の固着化を論じるには、理論的予想にいくつかの修正が求められることを指摘した。

次に、質的検討の狙いを振り返る。上述した量的検討の視点が、情報の固

着化の程度やそれに関係する要因の検討にあったのに対し、質的検討の狙いは、情報の固着化に対する認識に強弱が生じるのはなぜか、またその強弱を何が左右するのかを論じることにあった。

Z社で行った調査のデータを分析した結果、情報の固着化を強く認識する場合とそうでない場合には、共通点と相違点があることがわかった。具体的には、共通点は集団の経時に伴い、職場におけるルールが構築され、それを個人が仕事を通じて獲得することである。この点は、理論的予想の示唆と整合している。すなわち、同じメンバーで仕事のやりとりをするにつれ、どうすべきか、また互いがいかなる関係にあるかを、メンバーが把握していくことがわかった。

他方、相違点には以下の内容が挙げられる。まず、情報の固着化への認識が強くなる場合では、仕事におけるやりとりが職場の中で固定化する。それは、個人が直接は仕事情報と関係しないものへ関心を向けなくなること、職場で獲得されたルールに支障を及ぼさないこと（i.e., 効率性）を個人が意識すること、の2つから影響を受け生じるものである。これにより、仕事情報のやりとりに関するメンバーシップが固定的になるとともに、仕事情報が特定の個人や人々と結びつくようになる（i.e., 仕事情報の属人化）。その結果、既述した情報の固着化の特徴（i.e., 範囲と流れ）を、個人は強く認識することになる。

次に、情報の固着化への認識が弱まる場合は、仕事におけるやりとりが固定化しにくい点が認識の強まる場合とは異なる。この点に関して、分析結果は、職場におけるルールの見直しを通して、個人が職場での役割を再確認する重要性を示唆している。すなわち、役割の再確認に伴い、仕事情報が誰と関係しうるかという認識が変化するため、結果として情報の固着化への認識が弱まることが示された。

もちろん、上で述べたメカニズムにより、情報の固着化への認識が全て決定されるわけではない。この点に関して第4章の分析結果は、いくつかの要因が、仕事におけるやりとりの固定化と役割の再確認を促すことを示唆している。さらに、情報の固着化への認識が一度形成された場合でも、その認識が変容しうることも分析結果は示している。具体的には、情報の影響力なら

びに多忙さと効率性の追求、の 2 つが認識の変容に関わる要因であった。

ここまで、量的検討と質的検討の狙いならびに各検討の発見事実を述べてきた。それらの内容を踏まえ、次節では理論的予想と本研究（の発見事実）との関係を改めて考える。

第 2 節　理論的予想の再考

本節では、前節で述べた発見事実を踏まえ、改めて情報の固着化と経時の関係（i.e., 理論的予想）を考察する。理論的予想では、経時に伴い、情報の固着化が生じることが想定された。ところが、分析結果からは、情報の固着化が一様に生じないこと、すなわち情報の固着化の程度は必ずしも経時に伴い強まらないことが示された。より具体的には、第 3 章と第 4 章の発見事実は、経時の長さが同じ職場の中でも、情報の固着化への認識がバラつくことを示している。

まず、上で述べた理論的予想と本研究の違いがなぜ生じたかを検討する。このことを考えるため、理論的予想と本研究において、経時の影響に関して何が鍵概念であったかを振り返る。理論的予想では、役割分化、集団規範、安定化の 3 つが、経時的影響に関する鍵概念となっていた。すなわち、集団が経時する過程[113]で、個人は自分に期待されるものが何であり、また自分がどう振る舞うべきかを理解し、その理解に基づき行動し続けると想定されてきたのである。

他方、本研究では情報の固着化への認識が強まる場合、その過程で仕事におけるやりとりの固定化が生じることがわかった。すなわち、このことは経時の影響に関して、個人による関心の低下と効率性の意識が鍵概念となることを意味している。また、それら 2 つの影響は、職場における仕事のやりとりを通じて、個人に獲得されるルールを反映したものであった。

---

[113] Tuckman モデルによる集団成果の変化に関する示唆を踏まえれば、この過程は集団が成熟する過程とも言える。しかし、本研究では成熟を直接測定してはいない。確認のため、X 社のデータでマルチレベル分析も行ったが、平均在店舗年数と情報の固着化との有意な関係は見られなかった。この結果は、同一メンバーでいる年数を成熟とみなすことの課題を示唆するものである。つまり、集団の年齢が必ずしも集団の状態を規定しないということである。このことを踏まえ、本研究は成熟そのものに関する更なる検討が必要だと考える。

上述の内容を踏まえれば、理論的予想は職場にも適用できる影響とそうでない影響の両方を含んでいると考えられる。まず、職場にも適用できるものには、集団のルールに関わる部分、すなわち集団規範と人間関係の発生が挙げられる。この点に関して、第 3 章と第 4 章の分析結果を、集団凝集性の視点から振り返る。

第 3 章における量的検討では、範囲と流れの両方で、集団凝集性が情報の固着化に関わることが示された。より具体的には、集団凝集性が高まることで、流れに対する認識が弱まることがわかった。一方、第 4 章における質的検討の分析結果からは、関心の低下と効率性の意識が情報の固着化に関わる要因であることが示唆された。とりわけ効率性の意識に関しては、職場でのルールにもとづく仕事情報のやりとりに、支障が生じるかどうかという点が重要であった。

上で述べた各章の発見事実を考慮したとき、範囲と流れに対して、集団凝集性は異なる 2 つの影響を持つと推測される。1 つは、メンバー同士の関係性が良好であることがもたらす影響である。それは、集団メンバーの関心に作用するものであると考えられる。なぜなら、メンバー同士の関係が良好であることで、他のメンバーとのつながりが意識されやすくなるためである。つながりが感じやすくなることを通して、他のメンバーに対する関心は高まるであろう。これにより、範囲に関する情報の固着化の認識が弱まると考えられる（cf. 表 3-9, 67 頁）。

もう 1 つは、集団凝集性の高まりに伴い生じる集団規範の影響である。集団凝集性の高まりに伴う集団規範は、逸脱に対する個人の抵抗感を高める影響を持つ[114]（Cartwright and Zander, 1960; 野中, 1973）。つまり、自分の仕事情報を他者に共有すべきかどうかを判断する際、その基準となるのが集団規範である。この点について、第 4 章の分析結果は、集団のルールに支障が生じると個人が認識する場合に、情報の固着化への認識が強まることを示唆している。

そうした集団規範の影響に関して、第 3 章の分析結果は（cf. 表 3-10, 70

[114] より厳密には、斉一性（uniformity）が及ぼす影響である（cf. Cartwright and Zander, 1960, 邦訳 198-226 頁）。

頁)、集団凝集性を強く知覚する個人ほど、流れに関する情報の固着化を認識しにくいことを示している。このことは、集団凝集性が高くなり集団規範が強まる場合、個人は職場における仕事情報のやりとりを肯定的に捉えやすくなる可能性を示唆している。すなわち、その状況では、個人は「仕事情報が直接関係のない人々へも流れている（共有されている)」と思いがちになるのである。このことは、集団規範の下で長く働く個人（i.e., ベテラン）ほど、職場のあり方を当然視するという、第 3 章の分析結果とも整合するものである（cf. 表 3-7, 63 頁および発見事実 3, 64 頁)。

次に、理論的予想に関して、職場へは直接適用できない影響を論じる。それらの影響の中で、最も看過できないものは安定化である。この点に関して、第 4 章の分析結果は、職場では安定化が生じにくい場合があることに加え、それが職場における仕事情報のやりとりのあり方と関係することを示唆している。

理論的予想では、個人が仕事情報をどう扱うかは、集団の影響（e.g., 集団規範）によって決められると考えられてきた。それに対して、本研究の分析結果は、集団の影響が仕事情報のやりとりへ影響を及ぼすことを通して、個人に作用する可能性を示唆している。すなわち、情報の固着化が生じる背後には、仕事情報をやりとりする二者間[115]で生じる相互作用があるのである。このことを踏まえれば、情報の固着化には、集団のあり方（i.e., 影響）と同様、仕事情報をやりとりする際に生じる二者間の相互作用が重要であると考えられる。以上の内容を要すれば、既存研究が集団と個人という 2 つの視点で情報の固着化を捉えてきたのに対し、本研究は集団、個人、二者間のやりとりという 3 つの視点から、情報の固着化を捉える点で異なると言えるだろう。

以上の内容を踏まえ、理論的予想と本研究の発見事実の対応をまとめたものが表 5-1 である。

---

[115] もちろん、一人の個人が複数の個人と仕事情報をやりとりする場合もある。この点に関しては、本研究は複数の個人を「1 つの主体」として捉えれば、二者として捉えられると考える。

表 5-1　理論的予想と本研究の発見事実の対応関係（筆者作成）

	理論的予測の見方	本研究の見方
情報の固着化の程度に関する想定	一様	多様
メカニズムに関する鍵概念	役割分化、集団規範、安定化	仕事におけるやりとりの固定化 （関心の低下、効率性の意識）
固着化の可変性	硬直的	柔軟的
経時との関係	経時 → 情報の固着化への強い認識	経時 → 情報の固着化への強い認識 経時 → 情報の固着化への弱い認識
情報の固着化を捉える視点	集団、個人	集団、個人、二者間のやりとり

これまでの内容は、職場における情報の固着化を考える上で、理論的予想が想定する「集団」と本研究の対象である「職場」が、同一のものであるかどうかを検討する必要性を示唆している。このことを踏まえ、次節では本研究の視角となる「職場」が持つ固有性を議論する。

第 3 節　“職場”が持つ固有性の検討

本節では、理論的予想と本研究の違いに関わる“職場”について論じる。その狙いは、職場のいかなる点がそうした違いを生じさせたかを考えることにある。ただし、本節は職場の固有性[116]を網羅的に検討するものではない。そのため、検討する要因に関しては、理論的予想に関する既存研究が扱う集団（e.g., 実験室実験集団, 学生集団）や職場でも生じうる要因（e.g., categorization; cf. Ashforth and Meal, 1989）以外のものを扱う。

1 点目は、人に関する固有性である。理論的予想では、集団のメンバーが不変であると想定されてきた。ただし、職場では常にメンバーが同じとは限らない。なぜなら、組織全体のみならず、職場間でも人の入れ替わりが生じるためである。すなわち、理論的予想では看過されてきた、人の変化が職場では生じるのである。例えばそうした変化には、新人の加入や異動を通じたジョブ・ローテーション、引き継ぎなどが挙げられる。

[116] ここでいう固有性とは、理論的予想が想定する集団と比較した場合に、職場（という文脈）だけが該当することを指す。

だが、ここで留意すべきは、人の変化が何に影響を及ぼすかという点である。本研究の発見事実を踏まえれば、情報の固着化への認識が変容するためには、人の変化が職場のルールの見直し、あるいは役割の再確認を生じさせる必要がある。反対に、そうした影響がない場合は、経時の影響（e.g., 関心の低下、効率性の意識）を受け、情報の固着化への認識が強いままになる可能性が高い。例えば、第 4 章の調査における次のインタビューイーは、同じ職場で長らく勤務してきた。そのため、彼はメンバーの変化が職場に影響をもたらす機会を何度も経験してきた。ところが、彼のデータはそうした変化が必ずしも個人の認識を変えないことを示唆している。

（そのカテゴリーがはっきりしているので、いつも仕事における情報のやりとりは、大体同じような内容をやりとりしているのか。）

ほぼ同じような感じですよ。そこはルーティンですね。やりやすさ、やりにくさみたいなところは、人ですから違いは当然ありますけど。それ（耳に入る仕事の情報：筆者加筆）**は一緒ですね。役割は一緒ですから、人が代わっただけであれば。**（男性、部署 P、4 年目）

職場に関わる 2 点目の固有性は、情報に対する認識の可変性である。理論的予想では、情報に対する認識の影響がほとんど論じられてこなかった。ところが、第 4 章の分析結果が示すように、自身が扱う情報がいかなるものであるかという認識が、職場における仕事情報のやりとりを左右するのである。具体的には、自身が扱う情報の（認識される）影響力が大きいと考えられる場合、仕事とは直接的に関わらない他者へも情報が流れる可能性が高くなることを、本研究の分析結果は示している。

情報の認識が職場の固有性となる背景には、職場を取り巻く環境が安定的ではなく、常に変化しうることがある。職場を取り巻く環境の変化に伴い、職場における仕事情報の意味は多義的になる[117]（加護野, 1987）。ま

[117] 加護野（1987）は、意味が多義的であることを、「たとえば，今月の売上高が減少したという情報も，見方によっては，多義的な情報の例である．それは，営

た、情報を扱う時点が異なれば、その情報が持つ意味合いも変化するだろう。他方、理論的予想の研究では、やりとりされる情報の捉え方が制約されるため、意味が多義化しづらかった。そのため、仕事情報の捉え方が持つ影響が、議論の俎上に載せられてこなかったと言えるだろう。

本研究で取り上げる最後の固有性が、情報のやりとりと効率性の関係である。情報の固着化に関して、理論的予想では暗黙理に、個人や集団が効率性を中心に動くという前提が置かれてきた。もちろん、組織においても、組織設計や経営管理を論じる上で効率性の視点は看過できない。また、本研究の分析でも、情報の固着化への認識が強まる過程には、職場でのルール（i.e., 効率的なやり方）による影響が通底していた。

だが同時に、本研究の分析結果は、効率が職場の全てを規定しないことも示唆している。例えば、効率性の点だけで考えれば、長い期間にわたり同じ仕事につく方が、個人が仕事に慣れるため効率的である。ところが、職場ではそれが永続しにくい。なぜなら、前述のように、経営組織や職場では人の入れ替わりが生じるためである。それは、退職や離職といった人材の変化に伴う調整という理由だけでなく、個人の育成や彼らへの刺激の提供という積極的な理由から行われる場合もある。この点に関して、本研究の分析結果は、それらが効率性を変化させるため、職場における仕事情報のあり方が見直される契機が生じることを示唆している。すなわち、仕事情報のやりとりが効率性だけに規定されない点が、理論的予想では反映されてこなかったと考えられる。

業部門の努力の不足という状態を意味するかもしれないし，製品そのものが陳腐化したという状態を意味するかもしれない.」と論じている（73 頁）。

第 6 章　結論

第 1 節　要約

本研究は、職場における情報の固着化を扱うものであり、情報の固着化とはいかなるものであり、どのように生じるかを考察してきた。それらの問いに対する結論は、次の通りである。

1）情報の固着化とは何か

情報の固着化は、ある特定の個人や人々により仕事情報が保有・共有され、そこでの仕事情報が他者に伝わりにくい状況とその発生を捉えるものである。それは、流れと範囲という二側面から捉えられる。これが本研究における第 1 の結論である。流れはやりとりされる仕事情報が他者に漏れにくくなることを、範囲は仕事情報が特定の個人や人々により扱われることを指す。この両側面が強まる状況では、情報が特定の個人や人々だけに“閉じた”ものになり、いくつかの問題（e.g., 知識創造の機会喪失）が生じてしまう。

2）情報の固着化と経時の関係

情報の固着化は、集団の経時から緩やかに影響を受ける、というのが第 2 の結論である。この点に関して、理論的予想では経時に伴い、必然的に情報の固着化が強まると想定されてきた。しかしながら、本研究は、そうした経時の影響が数ある要因の 1 つであると考える。すなわち、経時の影響に加え、職場や組織に関わる他の要因からも影響を受け、情報の固着化は生じるのである。このことから、職場や組織に関わる要因の如何によっては、個人が情報の固着化を認識しにくい状況も生じうると考えられる。

3）情報の固着化を生じさせる背景

情報の固着化が生じる背景には、集団、二者間のやりとり、個人の 3 つに関する影響がある。まず職場（i.e., 集団）において、仕事のやりとりが行われることで、ルールが形成される。次に、そのルールを反映した仕事

情報のやりとり（i.e., 二者間のやりとり）が生じる。さらに、そうしたやりとりが積み重なることで、個人は直接は仕事情報と関わらないものへの関心を低下させ、効率性を意識するようになる。これらが生じる場合に、職場における情報の固着化は強まるのである。ただし、上述の影響が弱まる場合があることも、分析結果からは示唆された（cf. 第 4 章第 3 節）。そのため、マネジメントを通して、情報の固着化に手立てを打つことができると考えられる（cf. 本章第 3 節）。

4）情報の固着化に関して、職場に関する要因は何か

上述した第 2 の結論にも関連するが、情報の固着化の発生には、職場に関する様々な要因の影響が関わる。特に、そうした影響を及ぼす職場的要因に関しては、人の変化、情報に対する認識の可変性、そして情報のやりとりと効率性の関係、という 3 つが示された。すなわち、それら 3 つは理論的予想が見過してきた職場固有の要因として位置づけられるのである。

第 2 節　理論的含意

前節で述べた結論を踏まえたとき、本研究の理論的含意としては、次の 2 点が挙げられる。

第 1 の理論的含意は、情報の固着化という見方を提示したことにある。第 2 章のレビューが示唆するように、仕事情報のやりとりに関する既存研究は、個人による仕事情報の共有（隠ぺい）行動をどのような要因が促す（もしくは阻害する）か（cf. 知識共有行動研究, 知識隠ぺい行動研究）、あるいは仕事情報の扱い方がどう集団や個人に認識されるかを論じてきた（cf. TMS 研究）。ところが、それらの既存研究では、本研究の冒頭で述べた状況の発生を十分に説明できない、という課題が残されていた。この課題に対して、本研究は経時という影響を踏まえ、情報の固着化という見方を提示した。

その見方を議論するにあたり、本研究は集団発達研究と社会的情報処理理論の 2 つに依拠した。両理論からは、特定の個人や人々により情報が保有・共有される状況が、集団の経時に伴い生じることが示唆された。ま

た、情報の固着化を捉える上で、特に情報の流れと範囲が鍵となることも示された。これらの示唆をもとに、量的検討と質的検討を行った結果、情報の固着化が範囲と流れで示されること、情報の固着化と経時の関係性が理論的予想（i.e., 経時に伴い生じる）とは異なる様相を示しうること、の2つが明らかになった。また、情報の固着化が強まる状況に関して、特に仕事におけるやりとりの固定化が重要であるとの示唆が得られた。

ここまでの内容を要すれば、情報の固着化という見方の提示が持つ理論的貢献は、仕事情報を扱う既存研究では個別に扱われてきた個人と集団の双方を捉え、経時に伴い情報のやりとりがいかなる様相を持つかを論じる点にある。

もう1つの理論的含意は、グループ・ダイナミクス等の集団研究が想定する「集団」と、本研究が捉える「職場」の境界を論じたことである。既述のように、本研究は情報の固着化という見方を提示するにあたり、TMS研究、集団発達研究、グループ・ダイナミクス研究などの集団研究を参照した。ただし、そこで論じられる集団は必ずしも職場に関わる集団ではない。それゆえ、それらの研究の知見をそのまま職場へ適用できるかには、一考の余地が残されていた。

この点については、集団研究が想定する「集団」と本研究が焦点化した「職場」が同一のものと見なせるかどうかを、第5章で改めて検討した。その結果、集団研究が想定する集団と職場には共通点と相違点があることが示された。そのことを踏まえ、本研究では職場が持つ固有性を論じた。具体的には、それらには、人の変化、情報に対する認識の可変性、情報のやりとりと効率性のあり方、という3つが挙げられる。こうした相違点の指摘は、職場に対する集団研究の適用可能性を論じる点で理論的意義があると言えよう。

第3節　実践的含意

本研究の最も大きな実践的含意は、情報の固着化が捉える現象に、マネジメントの余地が残されることを明らかにした点にある。第2章の既存研究が示唆するように、理論的予想に関する既存研究は、情報の固着化を経

時に伴う必然的帰結として捉えてきた。それゆえ、情報の固着化が生じた状況から脱する手段は、古川（1990）が「構造こわし」と呼ぶ、構造それ自体を変えること[118]であるとされてきた。つまり、このことは情報の固着化が生じた状況には、急進的な変革が必要であることを示唆している。むろん、そうしたやり方もあるが、以下では本研究の発見事実と示唆を踏まえて、情報の固着化への具体的な働きかけを論じていく。

1つめは、人事施策による働きかけである。具体的なものには、人事異動やジョブ・ローテーションが挙げられる（cf. 古川, 1990）。第4章の発見事実を踏まえれば、それらの施策により、職場ではルールの見直しと役割の再確認が行われる。つまり、人の入れ替わりに際して、集団のあり方や各自の役割が再検討されるのである。また、それらの人事施策は、情報の固着化に作用する、個人の慣れを低減させる上でも重要な役割を果たす（Herzberg, 1966）。ジョブ・ローテーションや異動により、それまでと異なる環境に置かれることで、他者に対する個人の関心に変化が生じる。それにより、それまでは関心を向けなかったものへも、個人の関心が向けられやすくなる。これにより、職場における情報の固着化が弱まることになるだろう。

ただし、ジョブ・ローテーションや異動の取り組みに関しては、いくつか注意すべき点がある。1つめの注意点は、人の入れ替わりが情報の固着化への認識を常に弱めるわけではないことである（cf. 第5章第3節）。第5章でも述べたが、“単に人が変わる”だけでは、情報の固着化に変化は生じない。そこに変化が生じるには、人の変化と呼応して、役割や仕事情報のやりとりが見直される必要がある。つまり、現場で情報の固着化に関わる様相が確認された場合、ジョブ・ローテーションや異動を通して、職場での役割や仕事情報のやりとりが変容したかどうかに、注意しなければならないのである。

もう1つの注意点は、前述した変容のあり方である。ジョブ・ローテー

---

[118] 古川（1990）が指摘する具体的な実践策としては、「部下集団の心理的抵抗の克服」と「継続的な構造こわし行動」が挙げられている（cf. 190-223）。これらの実践策の一部は、本研究の実践的含意と重複する。

ションや異動により、それまでにはない仕事情報が職場に流入する。これにより、職場における仕事情報の多様性[119]（cf. Jackson and Joshi, 2011）が高まる。このことを踏まえれば、情報の固着化にジョブ・ローテーションや異動が及ぼす影響は、多様性に関わる 2 つの側面を持ちうるだろう。

1 つの側面は、ポジティブなものである。ジョブ・ローテーションや異動を通して、職場内における仕事情報の多様性が高まることで、それまでとは異なる発想が生まれやすくなる。また、その影響を受け、職場で新しいものが生まれる可能性も高くなる（e.g., 平野・内田・鈴木, 2008）。つまり、ジョブ・ローテーションや異動がもたらすポジティブな側面とは、多様性の恩恵を活用した場合に得られる効果と言えるだろう。

他方、もう 1 つの側面はネガティブなものである。具体的には、それは多様性が高まることによる、コンフリクト（conflict）の発生である。それまでにない仕事情報をもたらす個人は、時として、同じ職場のメンバーから、“違うメンバー”かのような扱いを受ける。これは、第 4 章で述べた社会的カテゴリーが顕在（salient）するためである[120]（i.e., カテゴライゼーション, cf. 120 頁）。ただし、社会的カテゴリーが顕在化した状況では、第 4 章の分析結果が示唆するように、情報の固着化が強まる可能性が高くなる。つまり、ジョブ・ローテーション等の実施が、情報の固着化を生じやすくする可能性があるのである。

上で論じた 2 つの側面を踏まえれば、ジョブ・ローテーションや異動に伴う職場の変容で特に注意すべきは、変容がポジティブな変容なのか、あ

---

[119] Jackson and Joshi（2011）の分類にもとづけば、ジョブ・ローテーションや異動に関わる、仕事情報の多様性は深層レベル（deep-level）の課題志向的（task-oriented）多様性に位置づけられる。なお、深層レベルとは、メンバー同士の相互作用を介して初めて認識される特性を指し、課題志向的とは集団やチームが取り組む課題（の遂行）に関わることを指す。

[120] 社会的カテゴリーの顕在化がもたらす問題（e.g., コンフリクトの発生）を解消する手がかりの 1 つが、個人のアイデンティティの所在である。林（2018）は、組織内での異動やジョブ・ローテーションが個人的アイデンティティに影響する場合でも、「組織アイデンティティ」という、より上位の“傘”となるアイデンティティを活用することで、顕在化に関わる偏見を緩和できると主張する（cf. 63-65 頁）。本研究のインタビュイーには、異なる組織から来た新人（newcomer）も含まれる。よって、上述のやり方により、情報の固着化への影響を解決できるかどうかは、検討の余地があるといえる。

るいはネガティブな変容なのかという点である。上述のように、ジョブ・ローテーションや異動の影響は、ポジティブとネガティブの相異なる2つの影響を持つ。したがって、ジョブ・ローテーションや異動により、情報の固着化を変える際には、それらの人事施策が異なる2つの帰結をもたらしうる、“諸刃の剣”であることを忘れてはならないだろう。

2つめの働きかけは、管理方法の見直しである。この点に関して特に重要なことは、管理職につく個人（i.e., リーダー）の意識と行動である。本研究の発見事実を踏まえれば、部下との仕事情報のやりとりが上司と特定の部下との間で行われるようになる（i.e., 個別的に上司が管理するようになる）と、仕事情報がその二者間で閉じてしまう（cf. 補論2)。こうした管理とその影響に関しては、管理者が自ら旗を振り変えることも可能である（cf. 古川, 1990)。だが本研究は、管理者が自身の管理がいかなるものであるかを改めて振り返り、必要な場合には、自身の管理行動を見直すことが肝要となることを示唆している。

最後の働きかけとしては、古川（1990）が「ハード」と称する、構造それ自体への働きかけが考えられる。この点については、本研究の発見事実を踏まえると、いくつかの働きかけがありうる。1つは、職務レベルでの働きかけである。ここで重要なことは、目標やタスクの相互依存性もしくは職務同士の関連性をいかに設計するかである。これに関しては、特にHackman and Oldham（1980）の職務設計理論（job desing theory）が示唆的であろう。もう1つは、組織全体で職務の関連性を創り出すことである。この具体策には、組織を横断する取り組みや組織改編などが挙げられる。この働きかけの有効性を示唆するものに、次のデータが挙げられる。次のインタビュイーの職場では、普段は職場のメンバー同士のやりとりが少ない。それは、仕事を進める上での関わり（i.e., タスクの相互依存性）が低いためである。ところが、全社的な取り組みが行われる場面になると、互いの間で仕事情報のやりとりが活発になされていた。

（一緒になる前は、●●と★★のやりとりはあったんですか。）

いや、ほとんどなかったですね。同じ担当先を持っているセールス同士は、**みんなでやるような企画があるときは、一緒に話をしたりしますけど、それ以外は特に一緒にというのは。あまり交流はなかったかなと思います**。（女性、部署 O、6 年目）

上述のデータは、他の職場とのやりとりが必要な取り組みが、情報の固着化を弱める可能性を示唆している。このように、他の職場とのやりとりを創造する方法としては、時限的な取り組み以外にも、構造それ自体を統合するやり方（i.e., 組織改編）も考えられる。

実務的含意に関して、ここまで情報の固着化にどう働きかけられるかを論じてきた。しかし、本研究の発見事実は働きかけに関する 1 つの注意点を示唆している。それは多忙さの影響である。本研究からは、多忙さが情報の固着化を助長する可能性が示された（cf. 第 4 章第 3 節）。上述の働きかけを行う場合、職場が以前のものとは異なるものになることが予想される。よって、その働きかけには、職場の変容に対応するための負荷が伴うだろう。すなわち、働きかけに伴い、職場では多忙さが発生するのである。したがって、働きかけによる影響と多忙さの発生に伴う影響の 2 つを考慮して、働きかけを計画・実施する必要があると言えるだろう。

第 4 節　本研究に残された課題と将来展望

ここまで本研究の結論に加え、理論的貢献と実践的含意を述べてきた。ただし、それらの内容では十分に扱えていない点も存在する。以下では、その内容とそれらに関する将来の展望を考える。

1 点目の課題点は、情報通信技術に関わるものである。改めて言うまでもなく、現代では情報通信技術の力を借りず、仕事を遂行する機会が圧倒的に少なくなった。換言すれば、情報通信技術が仕事のあり方に影響を及ぼす機会が多くなったということである。当然、情報通信技術は情報や知識のあり方に看過しえぬ影響をもたらす。例えば、中村（2015）の指摘のように、情報通信技術が仕事情報をやりとりする相手や範囲に影響を及ぼすことが考えられる。この点については、本研究の発見事実と示唆を踏ま

えれば、情報通信技術が関心の低下を助長する可能性が考えられる。ところが、そうした情報通信技術がもたらす影響を、本研究は直接論じられていない。したがって、情報通信技術が情報の固着化にいかなる影響を及ぼすかを検討する必要があるだろう。

次なる課題は、情報の固着化を捉える尺度に関するものである。第 3 章で情報の固着化を論じる際に用いた尺度は、小売業という調査対象の特徴を反映している。具体的には、本研究で用いた尺度では「店舗」という単位で情報の固着化を測定しようと試みた。ところが、本研究の発見事実を踏まえれば、仕事情報のやりとりに関する個人の認識は、必ずしも「店舗」と一致するわけではない。すなわち、その認識が部門や部署である場合もありうるのである。以上より、本研究に残された第 2 の課題は、情報の固着化を捉える尺度の妥当性を検討することである。

第 3 の課題は量的検討に関するものである。具体的には、X 社で得られたデータでは経時が短いデータが相対的に多く、一部の経時期間（e.g., 10 年から 20 年）に関する情報の固着化のデータが少ない。そのため、経時と情報の固着化との関係は、縦断的調査などにより精緻化する必要がある。

補論

補論 1：情報の非対称性に伴う非開示インセンティブの一考察

本補論では、情報の非対称性に伴う非開示インセンティブを、知識共有行動に関する既存研究（cf. 第2章第1節）をもとに検討する。ただし、本補論は情報の非対称性に真正面から取り組むものではない。あくまで、本補論の主眼は、知識共有行動の既存研究を踏まえ、情報の非対称性に伴い生じる非開示インセンティブの問題にどう対処するかを論考することにある。

知識共有行動の既存研究でも、情報の非開示に関するインセンティブの問題は、社会的ジレンマ（social dilemma; cf. 山岸, 1990）として議論されてきた（e.g., Cabrera and Cabrera, 2002; Bock et al., 2005）。社会的ジレンマとして知識共有を捉えた場合、それは各個人が知識共有を望ましいものであると理解していながら、実際には知識の共有がなされない状況を指す。

また、その状態を“情報の非対称性”という別の視点からみた場合には、知識共有不全の状態（i.e., 社会的ジレンマ）は、次の2つの費用が生じた状態を指すものになる（平野, 2006）。

A）知識を共有する個人から知識共有行動を引き出すための費用[121]

B）知識が共有されないことに伴う費用

（i.e., 知識を共有・活用する機会の損失費用）

これらの費用を伴う社会的ジレンマとして知識共有を扱う場合、単純に個人の知識共有行動を促進もしくは阻害する要因を特定するだけでは不十分である。なぜなら、知識の共有という行動に伴い生じる上述の費用を計算するという、個人の“合理性”への働きかけが考慮されていないためである。つ

[121] ここでいう「費用」には、知識共有コミュニティの創造に伴う手間や集団成員性を高めるための努力（efforts）も含まれる。

まり、ここで必要な視点とは、促進（阻害）要因を用いて、いかに個人の合理的行動を変容させるかという見方である。

社会的ジレンマとして知識共有を捉えた場合、個人の合理的行動とは知識を共有しないことである。なぜなら、知識や情報の共有を行なう主体が自身か他者かを問わず、個人はベネフィット（i.e., 知識が共有されることで得られるゲイン）を獲得できるためである。ところが、既述のように、あらゆる個人がそうした行動をとれば、結果として、知識の共有それ自体が生じず、個人は知識共有のベネフィットを獲得できなくなる（i.e., 社会的ジレンマとしての知識共有が発生する）。

では、社会的ジレンマに置かれる個人の合理的行動（i.e., 非開示インセンティブ）に関わる問題を克服するには、どうすればよいだろうか。社会的ジレンマへの対応はいくつか[122]あるが（cf. Axelrod, 1984; 藤井, 2003）、知識共有に関しては、Cabrera and Cabrera（2002）が2つの解決方法を提示している（cf. p.696）。

1つは、個人の行動に応じて報酬を与えるものである（i.e., a *cooperation-contingent transformation*; 斜体は原文ママ）。ただし、この方法では個人が良質でない知識まで共有しようとする可能性があるため、集団全体では望ましい結果が得られない状況が生じうる。他方、もう1つは集合的なゲイン（i.e. collective gain）の価値を高める方法である（i.e., a *public-good transformation*; 斜体は原文ママ）。この方法では、全体のゲイン（利益）を個人が判断し知識共有を行うため、相対的に良質な知識が多く共有されや

[122] 例えば、藤井（2003, 23-27 頁）は対応を「構造的方略（structural strategy）」と「心理的方略（psychological strategy）あるいは行動的方略（behavioral strategy）」の 2 つに大別する。前者は「社会構造そのものを変革する」ものを指し、後者は「個人的な心理的要因に直接働きかけることで，社会構造を変革しないままに，自発的な協力行動を誘発する」対応を指す（22-23 頁）。

すくなる。このことから、Cabrera and Cabrera（2002）は後者の方が望ましいと主張している。

では、上で述べた2つのアプローチを踏まえたとき、具体的にはいかなる介入方法が考えられるだろうか。Cabrera and Cabrera（2002）は、表Aにまとめた、1）コミュニケーションの促進、2）知識共有コミュニティや実践共同体（communities of practice）の創造、3）従業員の貢献に関する情報開示（publicize）、という3つの介入方法を提示している。

表A　Cabrera and Cabrera（2002）の提示する介入方法

（Cabrera and Cabrera, 2002, p.703をもとに筆者作成）

介入方法	介入の目的
コミュニケーションの促進	集団の一員である認識（group identity）を高める 《知識共有に対する》コミットメントを高める やりとり（interactions）の頻度を高める 識別可能性（identifiability）を高める 《知識共有へ》他のメンバーも参加することへの期待を高める
知識共有コミュニティや実践共同体の創造	集団の一員である認識（group identity）を高める やりとり（interactions）の頻度を高める 識別可能性（identifiability）を高める
従業員の貢献に関する情報の開示	識別可能性（identifiability）を高める

ここで一旦、上述したCabrera and Cabrera（2002）の主張を批判的に検討してみたい。表Aに示した介入の目的をみると、それらの多くは知識共有行動研究が示した促進要因の影響と符合する。例えば、集団の一員である認識を高めることについては、組織同一化に注目した研究成果も同様の影響を論じている（e.g., Carmeli et al., 2011）。このことから、知識共有行動の論考に社会的ジレンマの文脈を付与しても、施策のレベルでは、既存の知識共有行動研究の視角（i.e., 促進と阻害の総和的視点）との違いは曖昧なままである。しかし、これでは社会的ジレンマという特徴を、知識共有行動の考察

に加える意義が失われてしまう。したがって、知識共有に伴う非開示インセンティブを社会的ジレンマという文脈を踏まえ考察するには、その特徴を強く反映した対処が検討されるべきであると言える。

Cabrera and Cabrera（2002）が抱える上述の課題に関しては、山岸（1990）の「利他的利己」という考えが非常に示唆的である。「利他的利己」の考えに基づく行動を、山岸（1990）は「…最終的に自分自身の利益を考えて、表面的には利他主義的な行動をとること…（47頁）」と定義する。すなわち、利他的利己主義的であるとは、自身が得られる利益を勘案した結果、敢えて利他的に振る舞うことを意味している。この考え方に基づけば、自身の働きを通して他者が協力的になる可能性があり、さらに自身が協力するコストよりも、その協力から得られるベネフィットの方が大きい場合、利己的な個人でも利他的行動をとると考えられる（山岸, 1990）。「「鯛を釣る」ために、「海老」を提供する（山岸, 1990, 47頁）」とも言えるこの考え方を、山岸は「利他的利己仮説」と呼んでいる。

ただし、利他的利己仮説の成立には、いくつかの条件が満たされる必要がある。山岸（1990）によれば、利他的利己仮説が成立する場合、次の2つの条件のいずれか一方が満たされなければならない。1つは、「集団がかなり小さくて、個々人の行動が他者に影響を与え（られる）こと」、もう1つは「人々が他者に対する信頼感を持てる（こと）」である（106-107頁; （）は筆者加筆・修正）。

では、利他的利己仮説は職場で生じうるだろうか。また、生じる可能性があるとすれば、いかに個人の知識共有行動を引き出せるだろうか。

まず職場で利他的利己仮説が生じる可能性については、その可能性は比較的高いと考えられる。その理由は、職場では個々人の行動が他人に影響を及ぼす可能性が高いためである。むろん、影響が全くない状況も考えられるが、

経営組織における集団（e.g., ワーク・グループ）のグループ・ダイナミクスに関わる研究（e.g., Seashore, 1954）や第2章で述べた個人の情報的影響（cf. Hackman, 1976; Salancik and Pfeffer,1978）を踏まえれば、個々人の行動が他者に全く作用しないとは考えにくい。このことは、職場で利他的利己仮説の成立条件が満たされうることを示唆するものであろう。

次に、職場で利他的利己仮説が生じることを前提に、いかにそれを生じさせうるかを考える。筆者は、利他的利己主義を個人に生じさせる上で、取り入れられた動機づけ（introjected motivation; cf. Gagné and Deci, 2005）に注目する。

取り入れられた動機づけとは、「自身のものとして認めていない外的制御（external regulation）を、個人が自身の中に取り入れる（takes in）（Foss et al., 2009, p. 874）」際に生じる動機づけであり、その特徴は外的動機づけ（external motivation）が個人に内在化される点にある（Gagné and Deci, 2005）。具体的には、「立派な人（a worthy person）であるように感じられるから私は働く（Gagné and Deci, 2005, p. 334）」という例が挙げられる。この例が示すように、取り入れられた動機づけの考え方は、個人が他者からの印象などを考慮し行動すると考える点で、利他的利己仮説の視角に類似している。このことが取り入れられた動機づけに着目する理由である。

では、取り入れられた動機づけを、いかに高揚させることができるだろうか。Foss et al.（2009）は職務特性理論（cf. Hackman and Oldham, 1980）に基づき、タスクの一貫性（task identity）が取り入れられた動機づけを高めることを明らかにしている。

Foss et al.（2009）において、タスクの一貫性と取り入れられた動機づけの関係は次のように仮説構築（hypothesis development）される。取り入れられた動機づけの高揚には、ある社会的集団（a social group）の中で、個人

が“価値ある感覚（feeling of worth）”を維持または向上しようとする必要がある。この時、職務におけるタスクの一貫性が高い場合、たとえ職務それ自体は外的に課せられたものであっても、職務を遂行する個人は、仕事の意味を経験（experienced meaningfulness of work; cf. Hackman and Oldham, 1980, p.77）しやすくなる。このことから、他者が課した職務（i.e., 外的制御）が個人の中に内在化されうると、Foss et al.（2009）は推論[123]した。

Foss et al.（2009）の仮説構築において、鍵となるものは個人が職務の中で経験する意味である。このことを踏まえれば、取り入れられた動機づけを高揚させうる要因は、何もタスクの一貫性だけに限定されないだろう。このことは、職務特性理論の嚆矢的研究であるHackman and Oldham（1980）も示唆している。Hackman and Oldham（1980）によれば、タスクの一貫性と同様、スキルの多様性（skill variety）やタスクそれ自体の重要性（task significance）も取り入れられた動機づけを高めることができる。

さらに、Foss et al.（2009）における仮説構築の論理を拡張すれば、自身の所属する集団において「迷惑な存在になりたくない」、「集団において浮きたくない」というネガティブな理由に着目するやり方もある。例えば、その1つがタスクの相互依存性に着目したやり方である。鈴木（2014）は職場における関わりあい[124]の強まることで、「…お互いに「迷惑をかけてはなら

---

[123] 取り入れられた動機づけが知識共有行動を生じさせるとするFoss et al.（2009）の考えには、2つの前提が置かれている（cf. pp.875-876）。1つは、職場において、知識が共有されるとの期待が既に存在していること、もう1つは監督者や同僚が抱く期待に沿うよう（i.e., ミスを犯さぬよう）従業員が職務を遂行することである。特に、後者に関しては、ミスを犯さないためには、同僚からのインプットと同様、自身が同僚に知識を共有することが求められるとされる。これら2つの前提のうち、前者は非常に強い前提であり、Foss et al.（2009）の仮説構築には幾分推論の飛躍があると筆者は考える。

[124] ここでいう「関わりあい」とは、「…人間的な関わり（ではなく）…仕事の設計上（生じる）（鈴木, 2014, 3頁, （）内は筆者加筆」生じるものである。鈴木は、実証分析において、関わりあいを「タスクの相互依存性」と「目標の相互依存性（goal interdependence; cf. Wageman, 2001）」の2つで操作化している。

ない」という意識を強く感じること…（鈴木, 2014, 227頁）」が生じると指摘する。こうした関わりあいの影響を踏まえれば、Foss et al.（2009）では見落とされた別の働きかけも考えられるだろう[125]。

以上、情報の非対称性に伴う非開示インセンティブを、知識共有行動に関する既存研究の知見をもとに検討してきた。その結果、社会的ジレンマの特徴を持つ知識共有に関して、利他的利己という視点から職場のマネジメントを通じた働きかけが存在しうることが示された。ただし、そうしたマネジメントの実施に関しては、働きかけに伴う倫理的問題が生じる可能性もあるため、その実装には細心の注意を払う必要があるだろう。

[125] ただし、経営管理を考えた場合、倫理的問題は看過できない。よって、相互依存性（interdependence; cf. Stewart and Barrick, 2000）がもたらす影響を用いる場合には、そうした倫理的問題も加味した上での管理が考えられるべきである。

補論 2：情報の固着化の原型に関する上司―部下関係視点の検討

本補論の目的は、第4章の定性的検討が示唆する、上司―部下の関係が情報共有に及ぼす影響を検討することである。

上司―部下関係と情報共有との関係は、「私事化」や「個業化」などの呼称で、これまでも問題視されてきた（cf. 中原, 2012; 中村, 2015）。具体的に、そこで問題とされるものは、職場の上司と特定の部下との間だけで仕事情報がやりとりされ、そこでやりとりされる仕事情報が、同じ職場の他者に共有されないことである。つまり、このことは上司と部下との間（i.e., タテの関係）の情報共有が強くなるにつれ、同僚との間（i.e., ヨコの関係）の情報共有が機能しなくなりうることを示唆している。

では、なぜそうした事態が生じるのだろうか。この点を以下では上司―部下関係という視点に着目し検討する。より具体的には、既述の問題点を考察するにあたり、本研究はLMX（leader-member exchange; cf. Graen and Ulh-Bien, 1995）に関する既存研究[126]の知見を援用する。すなわち、本補論はLMX研究の知見を踏まえ、上司―部下関係が情報共有に及ぼす可能性を検討するものである。

1) LMXに関する既存研究の検討

LMXと情報共有の関係を議論する前に、LMXがいかなる背景をもとに生まれ、どのような概念であるかを振り返る。LMXの出自に関しては、多くの研究（者）が、vertical dyad linkage（VDL）に関する研究をその起源として

[126] LMX 概念そのものを検討した研究には、例えば Graen and Ulh-Bien（1995）がある。また、経験的データに関する既存の検討に関しては、Gerstner and Day（1997）によるメタ分析がある。

きた（cf. Dansereau, Cashman, & Graen, 1973; Dansereau, Graen, & Haga, 1975）。VDLの視点は、それまでのリーダーシップ研究[127]のアプローチ（i.e., average leadership style: ALS; cf. Dansereau et al., 1975; Vecchio, 1982）といくつかの点で異なる。

VDLが提起されるまでのリーダーシップ研究（i.e., ALS）では、次の2点が暗黙理に想定されてきた。1つは、リーダーの影響が集団のメンバーに同質的に（homogeneous）に作用すること、もう1つはリーダーの行動に関するメンバーの知覚、解釈、反応が均質的であり、知覚の誤差は集団内で無作為に生じることである。すなわち、リーダーの働きかけ（i.e., リーダーシップ）は、全てのメンバーに等しく作用し、それに対して、各メンバーも同じ反応を示すという想定が、ALSでは置かれてきたのである。

そうしたALSの想定に対して、VDLは次の想定に基づき議論をしてきた。1つは、リーダーの行動が部下との関係に応じて変わりうること、もう1つの想定は、リーダーの行動に対するメンバーの知覚や反応について、同一集団内でもいくつかのまとまりが生じ、ばらつく（heterogeneous）ことである。すなわち、ALSがリーダーによる働きかけの影響やメンバーの反応を同質的であると想定するのに対し、VDLはリーダーとメンバーの関係に応じて、それらがばらつく（i.e., differentiation：分化）と想定するのである。

これまでも、多くの研究が上述したVDLの想定とその影響の論証を行ってきた（e.g., Dansereau et al., 1973, 1975; Graen et al., 1973; Vecchio, 1982; Wakabayashi and Graen, 1984）。ただし、そこでの検討は後述のように、LMXの影響に研究者の関心が移行したこともあり（Gerstner and Day, 1997）、

[127] 具体的には、特性アプローチと「構造作り–配慮」の行動アプローチが、当初の研究では対象となっている（e.g., Dansereau et al., 1975）。

十分な蓄積が行われてきたとは言い難い[128]。他方、LMX研究ではその影響の議論が長らく行なわれることとなった（Graen and Ulh-Bien, 1995）。

LMXに対するVDLの示唆は、上司（i.e., リーダー）が部下（i.e., フォロワー）一人ひとりと異なる関係を形成すること、ならびにその関係性に上司の行動や部下の反応（i.e., 行動や態度）が大きく左右される点にある。このことを踏まえ、LMX研究では、部下との関係に応じて、上司の行動や態度が変わるだけでなく、部下の態度や行動もまた、上司との関係に応じて、一人ひとり異なると想定されてきた。

そうした想定の基盤となるのが、役割取得理論（role taking theory）、役割形成理論（role making theory）、社会的交換理論（social exchange theory）の3つである。以下では、それらがいかなる理論であるかを説明する。

まず、役割取得理論と役割形成理論である。両理論はいずれも、役割の形成が役割の送り手（i.e., role sender）と受け手（i.e., role receiverあるはthe focal person）のやりとりを通して行なわれるとの想定を置く[129]（Graen, 1976; Katz and Kahn, 1978; Sluss, van Dick, & Thompson, 2011）。すなわち、両理論の共通点は役割期待をめぐる二者間のやりとりに注目する点にある。他方、その相違点は、前者に比べ後者の理論の方が、役割を知覚する個人（i.e., the focal person）の能動性を想定する点にある（Katz and Kahn, 1978; Sluss et al., 2011）。ただし、以下ではその相違点を特に区別せず議論を進める。

---

[128] 統計手法の進歩などを背景に、LMXD の影響が検討可能になったことで、VDL の想定が再び注目を集めているとも考えられる。

[129] Katz and Kahn（1978）の議論に関しては、役割に関する議論が展開されている第 1 章、第 2 章、第 3 章および第 7 の内容をもとに検討を進める。また、Katz and Kahn（1978）は役割の送り手を特定の人物に限定していない。具体的には、Katz and Kahn（1978）では、role-set と呼ばれる、受け手の個人（i.e., the focal person）が想定する送り手の集合を、役割の送り手として強調する（cf. p. 190）。そうした集合には、例えば上司、先輩、同僚が含まれる。

既述のように、役割取得理論と役割形成理論はともに、二者間のやりとりを通じて役割（期待）が形成されると想定したが、そうした役割の形成は円環的に生じるとされてきた。まず、役割期待が送り手から受け手に送られる。次に、受け手は受け取った役割期待に反応を示す。ただし、受け手が示す態度や行動は、送り手の役割期待と必ずしも一致しない。なぜなら、両者の間で役割期待に関する齟齬が生じるためである。役割形成理論によれば（Graen, 1976）、役割期待の受け手は受け取った役割期待を主体的に解釈し、その解釈に基づき反応（態度や行動の表出）を示す。こうした受け手の反応は、役割期待の送り手にとってのフィードバックとなる。このフィードバックをもとに、前と同様あるいはその一部を修正した役割期待を、送り手は受け手に再び送ることになる。ただし、この行為に関しても、送り手の能力や解釈に応じて、送り手が受け手の反応から受け取る情報は多様なものになる。このように、やりとりが役割期待の送り手と受け手の間で円環的に生じることで、役割が形成または取得されるのである。

上述の役割取得（役割期待理論）を踏まえれば、LMX研究では、役割の送り手と受け手として上司と部下が想定され、両者の間での役割（期待）の取得と形成を論じられてきた。その際、特にLMX研究では、上司と部下のやりとりに関わる上司－部下関係とその質が注目されてきた。

次に、社会的交換理論について、LMX研究との関係とその示唆を考察していく。ただし、社会的交換理論全般に関する議論（e.g., 久慈, 1988）は本補論の主眼ではないため、ここでは社会的交換理論に関して、前述のLMX研究が特に着目する特徴のみを示す。

社会的交換理論の諸特徴のうち（cf. 久慈, 1988, 26-28, 46-49頁）、特にLMX研究との関連が強いものは、以下のものである。1点目は、互恵性の期待が生じることである。具体的には、社会的交換が生じるにつれ、交換主体

の一方が返報しなければいけないとの義務感を覚え、もう一方の主体もそうした返報が行われるだろうとの期待を抱くことになる。

2点目の特徴は、互恵性の期待が規範化する点にある。仮に交換関係にある二者のどちらか一方が互恵性を損なわせた場合、当人は交換関係にある他方もしくは第三者から制裁を受けることになる（久慈, 1988）。これにより、社会的交換が行われるにつれ、社会的交換関係にある主体は、維持すべき（ought; cf. Cropazano and Mitchell, 2005）こととして、互恵性の期待を捉えるようになるのである。

3点目の特徴は、経済的交換関係と比較した場合に浮かび上がるものである（Cropazano and Mitchell, 2005）。経済的交換関係による交換の特徴には、目に見え、手で触れられるような（tangible）（準）経済的な財の交換を伴い、また個人的利益から生じることが挙げられる（Cropazano and Mitchell, 2005, p. 882）。他方、社会的交換関係による交換では、交換されるもの以上の意味を持つ（i.e., シンボリック）ものが扱われ、特定の期間や目的を意図しない（i.e., open-ended and less time specific; cf. Cropazano and Mitchell, 2005, cf. p. 883）ものも交換される。

経済的交換関係と社会的交換関係を比較した場合、社会的交換関係の具体的な特徴には、次のものが挙げられる（Cropazano and Mitchell, 2005）。1つめは、社会的交換関係では、返報における義務が特定されない（unspecified）ことである。つまり、ある決まったやり方をすれば、必ず返報できるわけではないのである。2つめは、社会的交換関係において、将来の返報義務が創造されることである。すなわち、「いま」の返報を行なうだけでなく、その後も返報を行なう必要があると、個人は感じるようになるのである。そして、3つめの特徴は、経済的交換関係とは異なり、社会的交換関係のみが、個人

的な義務感、感謝、信頼を生じさせうる点である。このことから、強い信頼関係の背後には社会的交換関係があると言われてきた。

2）LMXと情報（知識）共有との関係性

ここまでLMX研究の支柱となる役割取得理論、役割形成理論、社会的交換理論という3つの理論に関して、各理論を概説してきた。続いて、それらの内容を踏まえ、LMXが知識共有に及ぼす影響を検討していく。

既述のように、上司と部下の関係について、LMX研究は各メンバーと上司が独自の関係を築くと想定してきた（Dansereau et al., 1975）。また、VDLの想定をLMX研究が継承したことから、同集団内のなかで上司－部下関係が分化し（i.e., LMX Differentiation: LMXD; cf. Dansereau et al., 1975; Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009）、そうした関係の分化に応じて、LMXの程度が異なるサブグループ（i.e., 内集団と外集団）が形成されると言われてきた（Dansereau et al., 1973, 1975）。

では、部下との関係（i.e., LMX）により、上司の扱いや影響はどう変わるのだろうか。これまで、上司との関係が良質である（i.e., high-LMX）部下は、上司から資源や支援（e.g., 挑戦的課題、訓練機会、情報; cf. Graen et al., 1973; Dansereau et al., 1975）を獲得しやすいと言われてきた。他方、良好な関係にない部下は、そうした資源や支援の獲得が難しいだけでなく、行動や成果を上司に監視（monitor）されやすくなることが示されてきた（Dansereau et al., 1975）。

さらに、上司－部下関係に応じて、態度や行動の面でも、メンバー間で違いが生じる。例えば、役割形成理論の示唆を踏まえ（Graen, 1976）、上司と良質な関係を築けている部下ほど、自分の役割を明確に認識すると言われてきた（e.g., Gerstner and Day, 1997; 鄭, 2012）。また、上司との良質な

関係を形成した部下ほど、その関係を形成する過程で、上司と互恵的関係が構築されるため、自身の役割に応じた行動（役割内行動）に加え、組織市民行動（organizational citizenship behavior: OCB; cf. Hoffman, Morgeson, & Gerras, 2003）や援助行動（Erdogan and Bauder, 2010）といった行動を、互恵的関係への返報として行なうとされてきた。

他方、上司と良好な関係を形成できていない（i.e., low-LMX）部下は、上述の良質な上司－部下関係を形成できている部下とは異なる影響を受ける。具体的には、上司と部下との間での交渉（negotiation）が少なく、自身の役割が曖昧なままになり（Kauppila, 2014）、役割対立（role conflict）が生じると言われている（Gerstner and Day, 1997）。また、上司と良質な関係を構築できている部下と自身を比較するため、不公平感を強く感じるとされ（e.g., Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrow., 2006）、そうした不公平感は部下の心理的契約（psychological contract; cf. Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2008）、OCB（cf. Vidyarthi, Liden, Anand, & Ghosh, 2010; Harris, Li, & Kirkman, 2014）、離職意図（turnover intention）に影響を及ぼすことが示されてきた（Harris et al., 2014）。

ここまで、LMXの影響に関する既存研究を検討してきた。これらの内容を踏まえ、次に知識共有との関係を検討する。その際、本研究は第2章の内容を踏まえ、知識共有行動に対するLMXの影響を中心に考察する。また、知識共有行動については、本章の冒頭で述べた私事化や個業化の内容を加味し、知識を共有する対象を上司と部下で区別する。

まずは、タテの知識共有行動である、上司との知識共有行動を検討する。上で述べたLMXの基盤となる理論を踏まえれば、LMXが高い部下ほど、上司との知識共有行動を行なうと考えられる。LMXが高い部下は、上司との良質な関係が形成されており、その形成過程において、互恵的関係が形成され

ると推測される。ゆえに、LMXが高い部下は、上司との知識の共有を通して、返報することが考えられる。他方、良質な関係が形成できていない部下（i.e., low-LMX）は、互恵的関係が十分に形成されていないため、そうした返報的行為をとることは少ないだろう。なお既存研究では、知識共有行動は、自発的かつ意識的な行動であり、協力的行動としての特徴を持つと指摘されている（van Woerkom and Sanders, 2010）。

次に、ヨコの知識共有行動である、同僚との知識共有行動に対するLMXの影響を考える。LMXの理論的支柱の1つである社会的交換理論は、互恵的関係への返報手段は、特定の様式に定まらないと論じてきた（Cropazano and Mitchell, 2005）。すなわち、このことは社会的交換を行なう相手とは異なる、第三者への返報行為を通じた返報もありうることを示唆している。この点に関しては、LMXの既存研究も、部下の返報行為が上司に直接関わるものに限定されないことを示している。例えば、 Dansereau et al.（1975）は、LMXが高い個人ほど「追加的な責任と義務（p.75）」を許容し、集団内の問題や課題に取り組むと述べている。この点を踏まえれば、LMXが高い（i.e., 強い互恵的関係を形成した）部下は、上司のみならず、上司以外のメンバーにも強い関心を抱くと考えられる。したがって、同集団のメンバーへの強い関心に加え、メンバーとの情報や知識の共有を通じて、メンバーに関わる責任や義務を全うすることが推測される。

3）LMXDがもたらす影響

前節まで、LMX研究の基盤となる理論、そしてLMXが知識共有（行動）に及ぼす影響を検討してきた。ただし、そこではLMX研究の暗黙的想定に対する注意が十分ではなかった。その想定とは、同一集団内でLMXが分化する（i.e., LMXD）という点である。このことを踏まえ、本節ではLMXDの影響

を考慮した場合、いかなる影響が集団内の知識共有に生じるかを検討する。その検討に際し、まずはLMXDがいかに議論されてきたかを検討する。

LMXDの検討が近年になり本格化したこともあり[130]、LMXDの影響を検討した研究は、LMXに関する研究に比して、その数は限られている。さらに、そうした数少ない既存研究においても、知識共有行動への影響を直接検討したものはなく、成果（e.g., Liden et al., 2006; Haynie, Cullen, Lester, Winter, & Svyantek, 2014; Li and Liao, 2014）、心理的契約の履行（e.g., Henderson et al., 2008）、OCB（e.g., Vidyarthi et al., 2010; Harris et al., 2014）、職務満足（e.g., Erdogan and Bauer, 2010）などとの関係が検討されてきた。以上を踏まえ、本節ではLMXDに関する既存研究が、LMXDの影響をいかなる視点から検討してきたかを述べた後、知識共有行動に対するLMXDの影響を考える。

LMXDの既存研究は、2つの視点からLMXDの影響を検討してきた。1つの視点はサブグループ間関係の視点あり、それは既述のVDL研究の示唆を踏襲したものであり、もう1つの視点は二者関係（dyad relationship）の視点である。以下では、それぞれの視点に関連する既存研究を概観する。

まずは、サブグループ間関係の視点に関する既存研究を考える。前節でも述べたように、VDL研究の想定を踏まえたLMX研究は、上司－部下関係の程度に応じて、同一集団内にサブグループが生じることを想定してきた（Dansereau et al., 1973; Graen and Ulh-Bien, 1995）。そのサブグループに関しては、内集団と外集団の関係が特に議論され、社会的アイデンティティ理論（social identity theory; cf. Ashforth and Meal, 1989）および自己カ

[130] この背景には、統計的手法の発展の影響に加え、LMX研究者の主たる関心がLMXと個人の態度や行動との関係に向けられてきたことがある（Gerstner and Day, 1997）。

テゴリー化理論（self-categorization theory; cf. Van Dick, 2004）に基づき検討されてきた。両理論の共通点は、個人が何かしらのカテゴリーを用いて、自身や他者を捉える点にある。すなわち、同集団内でも内集団（こちら）と外集団（あちら）という認識を個人が持つことを両理論は示唆している。内集団と外集団の認知に関しては、個人は自身が帰属すると認識する集団にひいきすること（cf. in-group favoritism; Ashforth and Meal, 1989）、またサブグループの間でコンフリクトが生じ、両者間の協力が生じにくいことがわかっている（Hogg and Terry, 2000）。

次に、二者関係の視点からLMXDの影響を検討した既存研究を見ていく。前述したサブグループ間関係の研究に対して、二者関係の視点による検討の結果は一貫していない。例えば、Erdogan and Bauer（2010）はリーダーとの関係が異なる（i.e., 一方がhigh-LMXであり、他方がlow-LMXである）同僚の関係に関して、その関係が良好になりづらいため、同僚の間の援助行動が減少すると考えた。しかしながら、衣料小売店25店舗のマネージャー25名とその部下276名に対する質問紙調査の分析結果は、LMXDが高い場合（i.e., high-LMXD）ほど、同僚への援助行動が増加することを示した。

他方、Boies and Howell（2006）によるカナダ陸軍の37チーム169名に対する質問紙調査の結果は、LMXDが高い場合、チーム内のコンフリクトがより多く生じるとの結果を示している。具体的には、そこではチーム内のLMX平均（i.e., group-mean LMX: GMLMX）とLMXDがともに高い場合、チーム内のコンフリクトが増加するとの結果が示された。この結果について、Boies and Howell（2006）は、LMXDが高い状況では、メンバーによる同僚への影響力や非公式なリーダーシップの発揮が増すため、チーム内のコンフリクトが生じたと考察している。

ここまで見てきたように、2つの視点に基づくLMXDの影響の検討は、共通してLMXDが高い場合、集団内での協力関係に支障が生じる可能性を示唆してきた。したがって、本研究もLMXDが高い状況では、協力行動の特徴を持つ知識共有行動が低下しうると考える。

ただし、前節の内容を踏まえれば、LMXDが作用する知識共有行動の方向性を区別する必要があるだろう。なぜなら、先に検討したLMXDの既存研究は、LMXDの影響が集団内の水平的関係に関わることを一貫して示唆するためである。したがって、本研究も上司との知識共有であるタテの知識共有行動ではなく、同僚との知識共有行動であるヨコの知識共有行動にLMXDが作用すると推測する。すなわち、LMXDが高い状況ほど、集団内で「こちらとあちら」という認識が顕著になるとともに、別のサブグループ（i.e., あちら）の同僚に知識を共有する行動に伴うリスク（i.e., 理解してもらえないという感覚）が高まるため、同僚との知識共有行動が減少すると考えられる。他方、LMXDが低い場合、「こちらとあちら」というメンバー同士のカテゴリー化が顕在化しにくいため、同僚との知識共有行動は阻害されにくいだろう。

以上、ここまでの内容から、LMX、LMXDそして2つの知識共有行動に関して、下記の仮説が想定される。

仮説1：LMXが高い個人（部下）ほど、知識共有行動を行なう。

仮説1a：LMXが高い個人（部下）ほど上司との知識共有を行なう。

仮説1b：LMXが高い個人（部下）ほど同僚との知識共有を行なう。

仮説2：仮説1における、LMXと同僚との知識共有行動の関係を、LMXDが調整する。

LMXDが高い状況ほど、同僚との知識共有行動にLMXが及ぼす影響が弱化する。

次節以降では、上記の仮説に関して、本研究が行なった調査の概要と使用尺度の検討を記述し、分析方法と分析結果、そして考察を述べる。

4）調査概要と使用尺度

本節では、前節までの議論から得られた仮説の検討に伴い、いかなる調査を行ない、どのような尺度を使用したかを述べる。具体的には、調査対象の概要を説明した後、分析対象者の説明とその選定理由を説明する。

本調査では、大型小売企業1社の正規従業員と非正規従業員を対象に、質問紙調査を２度行なった。それぞれの質問紙調査の間には、3ヶ月の期間を設けた。1時点目および2時点目の質問紙調査の回答数に関しては、1時点目で180店舗1,406名から、2時点目では180店舗1,370名から回答を得た。

分析に関しては、研究の目的を加味し、次の3つの基準に則して、分析対象を選定した。1つめは、LMX形成に一定期間の経時が必要であることを踏まえ（cf. Graen, 1976）、正規従業員のみを選定した。この理由は、非正規従業員に比べ、正規従業員の方が上司との関係を形成する期間を持つと考えられるためである。2つめは、LMXの分化（i.e., LMXD）による影響を検討する必要があるため、2名以上の部下から回答を得られた店舗のみを分析対象とした。さらに、3つめの基準として、コモン・メソッド・バイアス（cf. Podsakoff and Organ, 1986）の影響を考慮し、両時点の調査でともに回答を得られたもののみを分析対象とした。

以上の基準による分析対象の選定の結果、最終的な分析データは、134店舗669名のデータである。各店舗の平均部下数は4.10（SD = 2.70）であり、部下の平均年齢は5.73（SD = 6.00）歳であった。また54%が男性であり、上司の平均在職年数は1.47（SD = 1.44）年であった。

次に、使用した尺度を述べる。本研究で用いた尺度は、LMX，LMXD，知識共有行動の意図（cf. Bock et al., 2005）である。各尺度の回答は、5件法（i.e., 1：全く当てはまらない～5：大いに当てはまる）を用いた。

LMXはGraen and Ulh-Bien（1995）のLMX7を利用した。LMX7の利用については、メタ分析にもとづくGerstner and Day（1997）の考察を踏まえている。Gerstner and Day（1997）によれば、LMX7は望ましい心理統計特性（e.g., 信頼性など）を有しているのみならず、部下評価得点を用いることで、上司得点を利用した場合よりも信頼性が高くなる。このことを踏まえ、本調査では部下評点のLMX7を利用した。具体的な質問項目には、「店長はあなたの仕事上の問題点やニーズをどの程度理解してくれていますか?」(1:全く理解していない～5：非常に理解している）がある。LMXに関しては、7項目を平均して合成尺度を作成した（α =.90）。

LMXの分化（i.e., LMXD）の操作化に関しては、3種類[131]の方法がこれまで示されている（cf. Henderson et al., 2009; Vidyarthi et al., 2010; Harris et al., 2014）。具体的には、1つめがRLMX（relative LMX; cf. Henderson et al., 2008）、2つめがLMXSC（LMX social comparison; cf. Vidyarthi et al., 2010）、3つめがLMXRS（LMX relational separation; cf. Harris et al., 2014）である。上記の3つはそれぞれ、1つめがLMXの集団平均と個人のLMXとの差を、2つめが個人のLMXと他者（e.g., 同僚）のLMXとの差を、そして3つめが集団内のLMXの類似性を示し、互いに異なるLMXDの側面に焦点化している。ただし、LMXDを操作化する方法はいくつかあるが、いずれの方法を用いるかは研究の目的に応じて異なる（cf. Henderson et al., 2009）。本研究は、特定の視角にもとづくLMXDの検討が目的ではなく、既存研究の知見の活用を企

[131] マルチレベル分析において、3つは個人レベルに位置づけられる。

図するため、既存研究を参考に（e.g., Liden et al., 2006; Erdogan and Bauer, 2010）、郡内平方和によりLMXDを操作化した。

知識共有行動の意図に関しては、Bock et al.（2005）の尺度を修正し利用した。具体的な修正点は、本研究の仮説を踏まえ、知識共有行動の相手が上司（i.e., タテ）か同僚（i.e., ヨコ）かで区別できるよう、上司との知識共有行動の意図を5項目、同僚との知識共有行動の意図を5項目で測定した。具体的な質問項目に関しては、表bの通りである。

以上、3つの測定尺度に加え、本研究ではいくつかの統制変数をモデルに追加した。それら統制変数には、個人レベルのものと集団レベルのものがある。まず個人レベルのものには、回答者の性別と同一集団在籍年数がある。他方、集団レベルの統制変数としては、集団サイズ、集団平均LMX（group-mean LMX: GMLMX）、上司の同一集団在籍年数を用いた。

表b　知識共有行動の意図に用いた測定項目（筆者作成）

カテゴリー	項目	質問項目
上司との知識共有意図（形式知）	1	私は店長と仕事に関わるレポートや公式文書を頻繁に共有したい
	2	私は店長に自身のやり方や考え方を伝えたい
上司との知識共有意図（暗黙知）	3	私は店長と仕事に関するノウハウを共有したい
	4	仕事の上で必要があれば、私は店長に対して、どこの誰が何を知っているかを伝えたい
	5	私は店長と研修や教育で得た専門知識を共有したい
同僚との知識共有意図（形式知）	6	私は同僚と仕事に関わるレポートや公式文書を頻繁に共有したい
	7	私は同僚に自身のやり方や考え方を伝えたい
同僚との知識共有意図（暗黙知）	8	私は同僚と仕事に関するノウハウを共有したい
	9	仕事の上で必要があれば、私は同僚に対して、どこの誰が何を知っているかを伝えたい
	10	私は同僚と研修や教育で得た専門知識を共有したい

上述の尺度と統制変数に関して、それぞれの記述統計と信頼性係数を要約したものが表cである。

表c　本調査で用いた変数の記述統計（筆者作成）

	測定項目数	信頼性係数	度数	最小値	最大値	平均	標準偏差
個人レベル							
1 性別ダミー（女性=1）			684	0	1	0.46	0.50
2 同一集団在籍年数			670	0	28	5.73	6.00
3 LMX	7	0.90	683	2	5	3.56	0.54
4 上司との知識共有意図	5	0.91	684	1	5	3.24	0.65
5 同僚との知識共有意図	4	0.90	684	2	5	3.55	0.59
集団レベル							
6 集団サイズ			134	2.00	15.00	5.10	2.70
7 集団平均LMX			134	2.39	4.25	3.56	0.31
8 上司の同一集団在籍年数			134	0.17	9.83	1.48	1.44
9 LMXD			134	0.01	4.62	1.07	1.00

5）分析方法および分析結果

本節では、本研究で用いた分析方法と分析結果を述べる。まずは、前節で説明した変数のうち、本研究が修正を加えた知識共有行動の意図の尺度に関する分析を述べる。次に、第2節で述べた仮説の検定に関わる分析方法の説明を行なう。

既述のように、本研究は既存研究の尺度を一部修正している。そのため、改めてその因子数などについて、若干の分析を行なった。

本研究は、使用尺度に関する得点について、まず探索的因子分析を行なった。その結果、「同僚との知識共有意図（形式知）１」が、「上司との知識共有意図」因子に高い因子負荷量を示した。しかしながら、それぞれの因子が捉える行動（i.e., 知識共有行動）の対象そのものが理論的に異なるため、「同僚との知識共有意図（形式知）1」を削除し、再び探索的因子分析を行

なった。その結果、5項目が1つの因子（i.e., 上司との知識共有行動の意図）に、4項目がもう1つの因子（i.e., 同僚との知識共有行動の意図）に高い負荷量を示した。このことから、本研究が想定した2因子がみつかったと考えられる。探索的因子分析の結果が表dである。

表d　知識共有行動の意図に関する探索的因子分析の結果
：最尤法、プロマックス回転（筆者作成）

	Ⅰ	Ⅱ	共通性
上司との知識共有意図（暗黙知）1	**0.89**	−0.02	0.50
上司との知識共有意図（暗黙知）3	**0.84**	0.03	0.66
上司との知識共有意図（形式知）2	**0.79**	0.04	0.76
上司との知識共有意図（暗黙知）2	**0.79**	0.00	0.62
上司との知識共有意図（形式知）1	**0.71**	0.00	0.75
同僚との知識共有意図（暗黙知）1	−0.07	**0.94**	0.67
同僚との知識共有意図（暗黙知）3	0.00	**0.85**	0.81
同僚との知識共有意図（形式知）2	0.02	**0.80**	0.58
同僚との知識共有意図（暗黙知）2	0.12	**0.68**	0.72
因子寄与率	4.75	1.32	6.07
寄与率	53.27	14.68	67.95

次に、上述した探索的因子分析の結果と事前の想定を踏まえ、3つの個人レベル変数に関して、確証的因子分析（confirmatory factor analysis: CFA）を行なった。具体的には、CFAにより、3つのモデルを比較・分析した。モデル1では、個人のLMX、上司との知識共有行動の意図、同僚との知識共有行動の意図を、それぞれ異なる因子として想定した。続いて、モデル1における知識共有行動の意図について、その2つを区別せず、1つの因子として扱った（i.e., 計2因子）モデルを、モデル2とした。そして、モデル3では、個人のLMXと2つの知識共有行動の意図を区別せず、3つの個人レベル変数全てが1因子に収まることを想定した。

上記3つのモデルに関してCFAを行なった結果、モデル1では非常に良い適合度が示された（χ^2 (101, N = 669) = 490.21, p < .00, RMSEA = .07, CFI = .94, AGFI = .89）。他方、モデル2（χ 2 (103, N = 669) = 2306.05, p < .00, RMSEA = .15, CFI = .80, AGFI = .63）とモデル3（χ 2 (103, N = 669) = 3235.08, p < .00, RMSEA = .21, CFI = .54, AGFI = .35）は、いずれもモデル1よりも望ましい適合度を示さなかった。

上述の探索的因子分析と確証的因子分析の結果を踏まえ、本研究では表dで示した5項目の平均により「上司との知識共有意図」の合成尺度を（α =.91）、そして、4項目の平均により「同僚との知識共有意図」の合成尺度を作成した（α =.90）。

続いて、次に本調査で用いた変数間の関係を、相関分析の結果から考察する。本研究の仮説は、2つ（集団と個人）のレベルを含むことから、相関分析は各レベルの変数ごとに行なった。その際、集団レベルの変数に関しては、各集団の変数として集計した後のものを利用した。それぞれのレベルにおける相関分析の結果が表eである。

表e　本調査で用いた変数の相関分析（筆者作成）

個人レベル変数	1	2	3	4
1 性別ダミー（女性=1）	1			
2 同一集団在籍年数	0.66***	1		
3 LMX	-0.24***	-0.17***	1	
4 上司との知識共有行動意図	-0.28***	-0.25***	0.42***	1
5 同僚との知識共有行動意図	0.00	0.02	0.26***	0.51***

集団レベル変数	6	7	8
6 集団サイズ	1		
7 集団平均LMX	0.04	1	
8 上司の同一集団在籍年数	0.46***	0.09	1
9 LMXD	0.70***	0.08	0.44***

*** p < .001

表eで示した相関分析において、「情報の固着化」に関わる発見事実としては次の点がある。それは、同一集団在籍年数と集団内の知識共有行動との関係である。具体的には、個人レベルの相関分析の結果が示すように、同一集団に在籍する年数が多い個人ほど、上司との知識共有行動を行わない傾向にあることがわかった。他方、同僚との知識共有行動に関しては、低下の傾向はみられなかった。

他方、仮説に関する発見事実としては、次の2点がある。1点目は、LMXと2つの異なる知識共有行動の意図との関係である。個人レベルの相関分析の結果からは、まずLMXが2つの知識共有行動の意図と正の相関を持つことがわかる。そして、それら2つの知識共有行動の意図同士も、正の相関関係にあることが示された。このことは、LMX研究およびその理論的基盤となる社会的交換理論が想定するように、上司と良質な関係を形成する部下は、上司との知識共有にかぎらず、同僚との知識共有も行なうことを示唆している。

2点目は、LMXDとその他の集団レベル変数との関係に関する発見事実である。相関分析の結果からは、LMXDが2つの変数と正の相関を持つことがわかる。1つは集団サイズであり、もう1つは上司の同一集団在籍年数である。両者については、LMX（D）研究の既存研究も指摘するように（Erdogan and Bauer, 2010）、役割分化との関係が考えられる。すなわち、集団サイズが大きくなるにつれ、意図的かどうかを問わず、上司は部下との関係を分化させるのである（Dansereau et al., 1973, 1975; Hackman, 1976）。その際、ある上司が同一の集団で在籍するほど、同一の人物からの影響が継続するため、役割分化の影響も大きくなると考えられる。

では、前節で示した仮説の検定に進みたい。本研究は、前述の仮説が異なる2つのレベルの変数を含むこと、そしてそれらの2つのレベル間での交互作用を検討する必要があることの2点を踏まえ、マルチレベル分析（multi-level

analysis; cf. Klein and Kozlowski, 2000; Snijders and Bosker, 2012; 鈴木・北居, 2005）を用いた。マルチレベル分析を用いる利点の1つは、生態的誤謬による誤りを回避し、異なるレベルごとの影響とその間（i.e., クロスレベル）の影響を適切に処理できることにある。このことを踏まえ、本補論においても、個人レベルのLMXの影響とそれに作用する集団レベルのLMXDの影響を検討する必要があるため、以下ではマルチレベル分析の手法をもとに、既出の仮説を検討していく。なお、本研究のマルチレベル分析に際しては、HLM7.02を利用した。

2つの知識共有行動の意図に関して、それぞれの分析結果を要したものが表fである。

表f　知識共有行動の意図に関するマルチレベル分析の結果

：γ係数を記載（筆者作成）

	上司との知識共有意図			同僚との知識共有意図				
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7	モデル8
個人レベル								
切片		3.405***	3.370***		3.584***	3.561***	3.547***	3.543***
性別ダミー（女性=1）		-0.333***	-0.260***		-0.048	0.000	0.033	0.036
同一集団在籍年数		-0.007	-0.003		0.008†	0.011*	0.009*	0.009*
LMX			0.418***			0.263***	0.272***	0.349***
集団レベル								
集団サイズ							-0.000	-0.009
集団平均LMX(GMLMX)							0.411***	0.406***
上司の同一集団在籍年数							-0.013	-0.018†
LMXD								0.040
クロスレベル								
LMX＊LMXD								-0.089*
集団間分散	0.023*	0.037**	0.027	0.002	0.031*	0.021*	0.012*	0.014*
集団内分散	0.405	0.351	0.316	0.339	0.326	0.309	0.301	0.301

*** p< .001, ** p< .01, * p< .05, †< .10

まずは、上司との知識共有行動の意図に関する結果である。マルチレベル分析に際しては、まず被説明変数が集団間で異なるか否か、すなわち集団的

影響が被説明変数と関わるかを検討する必要がある。上司との知識共有意図に関して、その検討を行なったものがモデル1である。モデル1の結果から、上司との知識共有行動の意図に関して、集団ごとで統計的に有意なバラつきがあることが確認された（$\tau_{00} = .023, p < .05$）。このことを踏まえ、次に統制変数の投入を行なった。

統制変数の投入を行なったモデルがモデル2である。分析結果からは、男性に比べて女性の方が、上司との知識共有に対する意図が低いことが示された（$p < .001$）。次に、個人レベルのLMXを投入し、仮説1aの検定を行なった。その結果を示したものがモデル3である。

モデル3の結果は、LMXが高い個人ほど、上司との知識共有行動の意図も高いことを示している（$p < .001$）。このことから、仮説1aは支持されたと考えられる。さらに、モデル3において、集団間分散が有意でないことから（$\tau_{00} = .027$, n.s.）、上司との知識共有行動における集団間のバラつきに関して、他の集団的要因が影響を及ぼさないことが示唆される。これは、前節で議論したように、LMXDの影響が垂直的（i.e., 上司－部下）関係にほとんど影響しないとの想定とも符合するものである。

続いて、同僚との知識共有行動の意図に関する仮説の検定を行なう。同僚との知識共有行動意図の分析も、前述の上司との知識共有行動の意図の分析と同様、被説明変数が統計的に有意な集団間分散を有するかの検討から始まる。その結果を示したものがモデル4である。モデル4の結果からは、同僚との知識共有行動の意図が、統計的に有意な集団間分散をもたないことが示された（$\tau_{00} = .002$, n.s.）。この結果に対する1つの説明は、同僚との知識共有行動の意図に影響を及ぼす他の個人レベル要因が、集団間でばらつきことによる影響を反映したというものである。この点を考慮し、モデル5で個人レベルの統制変数を投入すると、被説明変数に関して、統計的に有意な集団

間分散が示された（$\tau_{00} = .031, p < .05$）。つまり、モデル5の結果は、部下の同一集団在籍年数が集団で大きくバラつくことを示唆している。これに関しては、ポストホックの分析として分散分析を行なった結果、部下の同一集団在籍年数が集団間でバラつくことが示された（$F = 2.12, p < .001$）。

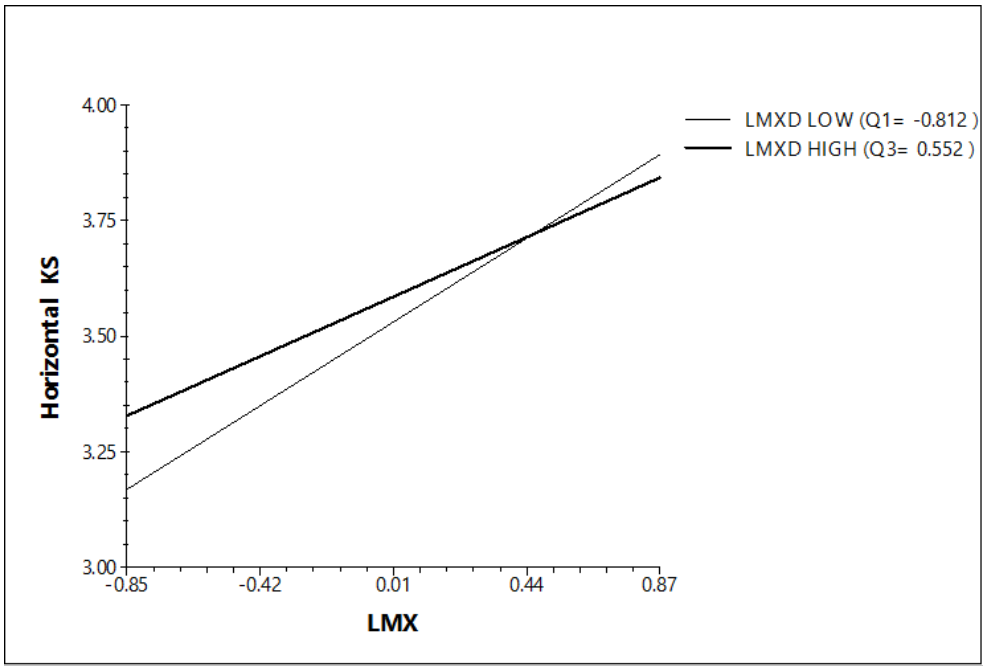
次に、個人レベルのLMXの影響に関する仮説の検定を行なった。同僚との知識共有行動の意図にLMXが影響を及ぼすとする、仮説1bを検定した結果がモデル6である。モデル6の結果からは、上司との知識共有行動の意図の場合（H1a）と同様、LMXが高い個人ほど、同僚との知識共有行動の意図も高いことがわかる（$p < .001$）。このことから、H1aと同じく、H1bも支持されたと考えられる。また、同僚との知識共有意図に関しては、個人レベルのLMXを投入した後も、集団間分散が有意であることから（$\tau_{00} = .021, p < .05$）、他の集団レベル要因が集団間分散を説明しうることが示唆された。ゆえに、続いて集団レベルの変数を投入した。

集団レベルの変数に関して、集団レベルの統制変数を投入したものがモデル7である。モデル7からは、集団平均LMX（GMLMX）が高いほど、個人が同僚との知識共有行動への意図を強く持つことが示唆された。このことは、前述の個人レベルのLMXの影響を踏まえれば、全体的に上司と良質な関係にある職場ほど、同僚間での知識共有が促されることを示唆している。この点は、第2章の既存研究の検討でも述べたように、集団風土が知識共有行動に及ぼす影響の検討内容とも符合する。

次に、LMXDの影響を検討する。本研究はこれまで検討してきた同僚との知識共有行動の意図とLMXの関係を、LMXDが調整しうると考えた。より具体的には、LMXDが高い状況では、たとえ個人がLMXを強く知覚していても、社会的カテゴリー化の影響を受け（Ashforth and Meal, 1989; Van Dick, 2004）、個人は同僚との知識共有行動を控えがちになることが想定される。

他方、LMXDが低い状況では、そうしたカテゴリー化による認識が顕在化しないため、同僚との知識共有行動は阻害されにくいだろう。こうした個人レベルの変数（i.e., LMX）と集団レベルの変数（i.e., LMXD）の交互作用効果を検討するにあたっては、マルチレベル分析ではクロスレベルの効果を検討することになる。

そのクロスレベルの交互作用効果を検定したものがモデル8である。モデル8では、モデル7で投入した変数に加え、LMXDおよびLMXDとLMXの交互作用項が投入されている。モデル8の結果は、上述した交互作用の影響に関して、LMXDが高い場合において、LMXが高くとも同僚との知識共有行動が低減しうることを示唆している（$p < .05$）。ただし、この交互作用項の影響に関しては、図示により交互作用効果を議論することが求められる。交互作用項の影響を図示したものが図gである。



図g　LMXとLMXDの交互作用項に関する図（筆者作成）

図gは、横軸に個人レベルのLMXの値を、縦軸に同僚との知識共有行動の意図に関する値をとったものである。交互作用項の図示に関しては、+/-1*S.D.*の使用が慣例だが、その利用に異論を唱える研究もある（e.g., Hayes, 2013）。このことを踏まえ、本研究ではサンプルの第一四分位点（Q1）と第三四分位点（Q3）を用いて、交互作用項を図示した。図gで示されるように、LMXDが低い場合（Q1）に比べ、LMXDが高い場合（Q3）の方が、直線の傾きが緩いことが見てとれる。すなわち、LMXDが高い場合には、LMXが高くとも同僚との知識共有行動の意図がそれほど高くならないということである。上で示した、統計解析の結果および図示の内容から、前節で示したH2は支持されたと考えられる。

6）まとめ

本節では、前節までの検討から得られた内容を整理し、それらに関する示唆と第4章の発見事実との関連を検討する。それに際し、まずは前節までの内容を振り返る。

そもそも本補論の議論は、特に上司―部下関係という情報共有の方向性に着目したところから始まり、そうした方向性に関する理論的示唆を得るため、LMX（D）研究を検討した。そして、そこで得られた示唆をもとに、LMXが個人の知識共有行動（の意図）に影響を及ぼすとともに、その関係をLMXDが左右する可能性を指摘した。

この指摘について、小売企業1社における質問紙調査から得られたデータを分析した結果、上述の仮説が全て支持された。具体的には、LMXが高い個人ほど、上司のみならず同僚に対しても、情報や知識を共有しようとする意図が高いことがわかった。ただし、そうしたLMXの影響に関しては、

LMXDが高い状況下では、その影響が弱化することも、クロスレベルの効果に関する結果から示された。

では、上述の発見事実は第4章の調査から得られた「情報の固着化」に関わる示唆といかなる関係を持つと言えるだろうか。この点に関して、上で述べた発見事実の示唆は、以下の2点にあると本研究は考える。

1点目は、集団年齢に関するものである。本補論の分析からは、同一の集団に長く属する個人ほど、上司との知識共有行動を行なう意図が低下することが示された。このことに関しては、集団規範の影響が原因の1つとして考えられる。同一集団に長く属する個人は、当然ながら、自身が所属する集団の規範に長く晒される。その際、個人は上司がいかに行動し、何を評価するのかに関心を向けることになる（Hackman, 1976）。つまり、同一集団に長くいる個人ほど、集団規範をより理解するため、どのような仕事情報を上司に共有すればよいか、または共有しない方がよいのかを把握すると考えられる。このことから、同一集団在籍期間が長い個人ほど、上司への知識共有行動が減じるとの結果が示されたと言えよう。この点は、第4章の定性的検討が示す経時の影響とも符合するだろう。

2点目の示唆は、役割分化に関するものである。本章の分析結果からは、LMXおよびLMXDに関して、つぎの2つが示された。1つは、とりわけ水平的な知識共有に関して、その阻害要因が役割の分化（i.e., LMXD）それ自体ではないということである。マルチレベル分析の結果からは（cf. モデル8）、同僚の知識共有行動の意図をLMXDが直接低減させないことがわかった。もう1つの示唆は、LMXとLMXDの交互作用効果がそうした行動を減衰させうるということである。

ただし、2点目の示唆を解釈する際には注意が必要である。なぜなら、LMXDそのものの影響とLMXとLMXDの交互作用の影響を峻別して考える

必要があるからである。統計的に有意な結果は得られなかったものの、LMXDの影響をそのまま解釈すれば、役割の分化それ自体は集団内の知識共有行動にほとんど影響を及ぼさない可能性がある。しかしながら、ある状況下では、役割分化（i.e., LMXD）の程度が高いことが、非常に影響を及ぼす場合がある。その状況とは、個人の役割が明瞭な場合である。つまり、自身の役割が明確であり、かつ互いの役割が異なる場合には、特に仕事情報の水平的なやりとりが阻害される可能性がある。

上述の状況については、第4章の分析結果を踏まえれば、次のように理解できる。それは、上司の管理によって部下の関心範囲が明確になりすぎる（i.e., 自分を含めたメンバー１人ひとりの役割の違いがはっきりする）と、集団内の情報共有が阻害されてしまう可能性があるということである。このことは、第4章で示したように、上司による管理行動が情報の固着化を助長する可能性があることを示唆するものである。

以上、ここまでに検討してきた内容を要すれば、上司―部下の関係性と情報共有との関係性は、次のようにまとめられる。1つめは、上司―部下の関係性が良質になることは、集団内の情報共有を促進しうるということである。2つめは、その促進には上司―部下関係が同質的であるとの条件が必要であるということである。この条件については、第4章の分析結果とLMX研究の知見を踏まえれば、現実の場面では差異が生じうる可能性が高い。だが、そうした差異が顕在化しすぎれば、集団内の情報共有は逆に弱化される。このことは、第4章で示した分析結果を支持する内容であると考えられる。

参考文献

Allen, T. J. (1977) *Managing the flow of technology.* The Massachusetts Institute of Technology.

Arrow, H. & McGrath, J. E. (1993) Membership matters: How member change and continuity affect small group structure, process, and performance. *Small Group Research, 24*(3), 334-361.

Ashforth, B. E. & Meal, F. (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20-39.

Bartol, K. M., Liu, W., Zeng, X., & Wu, K. (2009) Social exchange and knowledge sharing among knowledge workers: The moderating role of perceived job security. *Management and Organizational Review, 5*(2), 223-240.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005) Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly, 29*(1), 87-111.

Boies, K. & Howell, J. M. (2006) Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *Leadership Quarterly, 17*(3), 246-257.

Brandon, D. P. & Hollingshead, A. B. (2004) Transactive memory systems in organizations: Matching tasks, expertise, and people. *Organization Science, 15*(6), 633-644.

Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005) Territoriality in organizations. *Academy of Management Review, 30*(3), 577-594.

Cabrera, A. & Cabrera, E. F. (2002) Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies, 23*(5), 687-710.

Cabrera, A., Colllins, W. C., & Salgado, J. F. (2006) Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(2), 245-264.

Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011) How leadership enhances employees' knowledge sharing: The intervening roles of relation and organizational identification. *Journal of Technical Transfer, 36*(3), 257-274.

Carron, A. V. & Brawley, L. R. (2012) Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research, 43*(6), 726-743.

Cartwright, D. & Zander, A. (1960) *Group Dinamics: Research and theory 2nd edition.* Tavistock Publications (三隅ニ不ニ・佐々木薫訳編『グループダイナミックスⅠ〔第二版〕』, 1969年, 誠信書房).

Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavai, M. (2014) What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal, 57*(1), 172-192.

Chan, D. (1998) Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 234-246.

Chowdhury, S. (2005) The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues, 17*(3), 310-326.

Cohen, S. G. & Bailey, D. E. (1997) What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management, 23*(3), 239-290.

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. (2012) Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 33*(1), 64-88.

Courtright, S. H., Thurgood, G. R., Stewart, G. L., & Pierotti, A. J. (2015) Structural interdependence in teams: An integrative framework and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 100*(6), 1825-1846.

Creswell, J. W. (2003) *Research design: Qualitative, qualitative, and mixed methods approaches. 2nd edition.* Sage Publications, Inc. (操華子・岡森崇訳『研究デザイン—質的・量的・そしてミックス法』, 2007年, 日本看護協会出版会).

Cropazano, R. & Mitchell, M. S. (2005) Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.

Dansereau, F. Jr., Cashman, J., & Graen, G. (1973) Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, *10*(2), 184-200.

Dansereau, F. Jr., Graen, G., & Haga, W. J. (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(1), 46-78.

Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998) Successful knowledge managing projects. *Sloan Management Review, 39*(2), 43-57.

Dobbins, G. H. & Zaccaro, S. J. (1986) The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group and Organizational Studies, 11*(3), 203-219.

Ehrhart, M. G. & Naumann, S. E. (2004) Organizational citizenship behavior in work groups: A group norm approach. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 960-974.

Elster, J. (2015) *Explainig social behavior: More nuts and bolts for the social sciences. Revised edition.* Cambridge University Press.

Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2010) Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1104-1120.

Evans, J. M., Hendron, M. G., & Oldroyd, J. B. (2015) Withholding the Ace: The individual- and unit-level performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding. *Organization Science, 26*(2), 494-510.

Eze, U. C., Guan Gan Goh, G., Yih Goh, C., & Ling Tang, T. (2013) Perspectives of SMEs on knowledge sharing. *Journal of Information and Knowledge Management Systems, 43*(2), 210-236.

Faraj, S. & Sproull, L. (2000) Coordinating expertise in software development teams. *Management Science, 46*(12), 1554-1568.

Foss, N. J., Minvaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009) Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management, 48*(6), 871-893.

Funk, C. A. & Kulik, B. W. (2012) Happily ever after: Toward a theory of late stage group performance. *Group & Organization Management, 37*(1), 36-66.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362.

George, A. L. & Bennett, A. (2005) *Case studies and theory development in the social sciences.* The Belfer Center for Science and International Affairs (泉川

泰博訳『社会科学のケース・スタディ：理論形成のための定性的手法』，2013年，勁草書房).

Gersick, C. J. G. (1988) Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, *31*(1), 9-41.

Gersick, C. J. G. (1989) Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, *32*(2), 274-309.

Gersick, C. J. G. (1994) Pacing strategic change: The case of a new venture. *Academy of Management Journal, 37*(1), 9-45.

Gersick, C. J. G. & Hackman, R. J. (1990) Habitual routines in task-performing groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *47*, 65-97.

Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997) Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827-844.

Gino, F., Argote, L., Miron-Spektor, E., & Todorova, G. (2010) First, get your feet wet: The effects of learning from direct and indirect experience on team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 111*(2), 102-115.

Graen, G. B. (1976) Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology.* (pp. 1201-1245). Rand McNally College Publishing Company.

Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Developmental of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247.

Hackman, R. J. (1976) Group influences on individuals. In M. D. Dunnette. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology.* (pp. 199-267). Rand McNally College Publishing Company.

Hackman, R. J. (1984) Psychological contributions to organizational productivity: A commentary. In A. P. Brief (Ed.) *Productivity research in behavioral and social sciences*. (pp. 207-226). Praeger Publishers.

Hackman, R. J. & Oldham, C. (1980) *Work redesign*. Addison-Wesley Publishing Company.

Hage, J. (1972) *Techniques and problems of theory construction in sociology* (小松陽一・野中郁次郎訳『理論構築の方法』, 1978年, 白桃書房).

Hare, P. A. (2010) Theories of group development and categories for interaction analysis. *Small Group Research*, *41*(1), 106-140.

Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014) Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *Leadership Quarterly, 25*(2), 314-328.

Haynie, J. J., Cullen, K. L., Lester, H. F., Winter, J., & Svyantek, D. J. (2014) Differentiated leader-member exchange, justice climate, and performance: Main and interactive effects. *Leadership Quarterly, 25*(5), 912-922.

Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008) Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1208-1219.

Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009) LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents. *Leadership Quarterly, 20*(4), 517-534.

Herzberg, F. (1966) *Work and the nature of man* (北野利信訳『仕事と人間性：動機づけ－衛生理論の新展開』, 1968年, 東洋経済新報社).

Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 170-178.

Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2000) Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review, 25*(1), 121-140.

Hollingshead, A. B. (2000) Perceptions of expertise and transactive memory in work relationships. *Group Processes & Intergroup Relations, 3*(3), 257-267.

Holste, J. S. & Fields, D. (2010) Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management, 14*(1), 128-140.

Holten, A-L., Hancock, G. R., Persson, R., Hansen, A. M., & Høgh, A. (2016) Knowledge hoarding: Antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of Knowledge Management, 20*(2), 215-229.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, *56*, 517-543.

Jackson, S. E. & Joshi, A. (2011) Work team diversity. In. S. Zedech (Ed.) *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol.1: Building and*

developing the organization. (pp. 651-686). The American Psyhology Association.

Kang, S-W. (2016) Knowledge withholding: Psychological hindrance to the innovation diffusion within organization. *Knowledge Management Research & Practice 14*(1), 144-149.

Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K-K. (2005) Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *Mis Quarterly, 29*(1), 113-142.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations.* John Wiley & Sons, Inc.

Katz, R. (1978) Job longevitiy as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 204-223.

Katz, R. (1982) The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly, 27*(1), 81-104.

Katz, R. & Allen, T. J. (1982) Investing the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management, 12*(1), 7-19.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993) *The wisdom of teams.* McKinsey & Company, Inc.（横山禎徳監訳，吉良直人訳『「高業績チーム」の知恵－企業を革新する自己実現型組織－』, 1994年，ダイヤモンド社）.

Kauppila, O. P. (2014) So, what am I supposed to do? A multilevel examination of role clarity. *Journal of Management Studies, 51*(5), 737-763.

Kidwell, Jr., R. E., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997) Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management, 23*(6), 775-793.

King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994) *Designing social inquiry.* Princeton University Press (真渕勝監訳『社会科学のリサーチ・デザイン：定性的研究における科学的推論』, 2004年, 勁草書房).

Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. (2000) *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions.* Jossey-Bass Inc.

Langfred, C. W. (1998) Is group cohesiveness a double-edge sword? An investigation of the effects of cohesiveness on performance. *Small Group Research, 29*(1), 124-143.

Lewis, K. (2003) Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 587-604.

Li, A. N. & Liao, H. (2014) How do leader-member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model. *Journal of Applied Psychology, 99*(5), 847-866.

Liang, D. W., Moreland, R., & Argote, L. (1995) Group versus individual training and group performance: The mediating role of transactive memory. *Personality and Social Psychology Bulletin, 21*(4), 384-393.

Liao, J., Jimmieson, N. L., O'Brien, A. T., & Restubog, S. L. D. (2012) Developing transactive memory systems: Theoretical contributions from a social identity perspective. *Group & Organization Management, 37*(2), 204-240.

Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006) Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior, 27*(6), 723-746.

Likert, R. (1961) *New patterns of management.* McGraw-Hill Book Co., Inc. (三隅二不二訳『経営の行動科学—新しいマネジメントの探求』, 1964年, ダイヤモンド社).

Likert, R. (1967) *The human organization: Its management and value.* McGraw-Hill Book Co., Inc. (三隅二不二訳『組織の行動科学—ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』, 1968年, ダイヤモンド社).

Mayo, E. (1945) *The social problems of an industrial civilization.* Andover Press (藤田敬三・名和統一訳『アメリカ文明と労働』, 1951年, 有斐閣).

Mell, J. N., Van Knippenberg, D., & Van Ginkel, W. P. (2014) The catalyst effect: The impact of transactive memory system structure on team performance. *Academy of Management Journal, 57*(4), 1154-1173.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.

Meyer, J. P., Stanely, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.

Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006) The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321-1339.

Mudrack, P. E. (1989) Defining group cohesiveness: A legacy of confusion?. *Small Group Researach, 20*(1), 37-49.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, Inc. (野中郁次郎・竹内弘高著, 梅本勝博訳『知識創造企業』, 1996年, 東洋経済新報社).

Pfeffer, J. (1984) *Organizations and organization theory.* Ballinger Publishing Company.

Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986) Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management, 12*(4), 531-544.

Polanyi, M. (1966) *The tacit dimension.* Routledge & Kegan Paul Ltd. (佐藤敬三訳『暗黙知の次元：言語から非言語へ』, 1980年, 紀伊國屋書店).

Porter, L. W., Lawler Ⅲ, E. E., & Hackman, R. J. (1975) *Behavior in organizations*. McGraw-Hill Book Company.

Pratt, M. G. (1998) To be or not to be? Central questions in organizational identification. In. D. A. Whetetn & P. C. Godfrey (Eds.) *Identity in organizations: Building theory through conversations*. (pp.171-207). Sage Publication.

Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007) A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science, 18*(1), 71-88.

Ren, Y. & Argote, L. (2011) Transactive memory systems 1985-2010: An integrative framework of key dimensions, antecedents, and consequences. *Academy of Management Annals, 5*(1), 189-229.

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. (1970) Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 15*(2), 150-163.

Roberts, K. H. & O'Reilly Ⅲ, C. A. (1978) Organizations as communication structures: An empirical approach. *Human Communication Research, 4*(4), 283-293.

Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978) A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224-253.

Schein, E. H. (1978) *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス：キャリア』, 1991年, 白桃書房).

Seashore, S. E. (1954) *Group cohesiveness in the industrial work groups*. Arno Press Inc.

Sluss, D. M., van Dick, R., & Thompson, B. S. (2011) Role theory in organizations: A relational perspective. In S. Zedeck. (Ed.) *APA Handbook of industrial and organizational psychology Vol.1*. (pp. 505-534). The American Psychological Association.

Snijders, T. A. B. & Bosker, R. J. (2012) *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling 2nd edition*. Sage Publications.

Specter, P. E. (2003) *Summated rating scale construction: An introduction.* Sage Publications.

Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000) Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal, 43*(2), 135-148.

Strauss, A. & Corbin, J. (1998) *Basics of qualitative research, 2nd ed.* Sage Publications, Inc. (操華子・森岡崇訳『質的研究の基礎：グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順』, 2009年, 医学書院).

Sundstrom, E. & Altman, I. (1986) *Work places: The psychology of the physical and environmental in offices and factories*. Cambridge University Press.

Swart, J., Kinnie, N., van Rossenberg, Y., & Yalabik, Z. Y. (2014) Why should I share my knowledge? A multiple foci of commitment perspective. *Human Resource Management Journal, 24*(3), 269-289.

Szulanski, G. (2003) *Sticky information: Barriers to knowing in the firm.* Sage Publications, Inc.

Tett, G. (2015) *The silo effect: The peril of expertises and the promise of breaking down barriers*. Simon & Schuster (土方奈美訳『サイロ・エフェクト：高度専門化社会の罠』, 2016年, 株式会社文藝春秋).

Tuckman, B.W. (1965) Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63*(6), 384-399.

Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1977) Stages of small group development revisited. *Group & Organization Management, 2*(4), 419-427.

Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., & Oosterhof, A. (2003) Infromational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal, 46*(6), 715-727.

Van Dick, R. (2004) My job is my castle: Identification in organizational contexts. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.) *International review of industrial and organizational psychology, Vol.19*. (pp. 171-203). John Wiley & Sons Ltd.

van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006) Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 27*(5), 571-584.

van Woerkom, M. & Sanders, K. (2010) The romance of learning from disagreement. The effect of cohesiveness and disagreement on knowledge sharing behavior and individual performance within teams. *Journal of Business Psychology, 25*(1), 139-149.

Vecchio, R. P. (1982) A further test of leadership effects due to between-group variation and within-group variation. *Journal of Applied Psychology, 67*(2), 200-208.

Vidyarthi, P., Liden, R., Anand, S., & Ghosh, S. (2010) Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 849-861.

von Hippel, E. (1994) "Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science, 40*(4), 429-439.

Wageman, R. (2001) The meaning of interdependence. In M. E. Turner (Ed.) *Groups at work: Theory and research.* (pp.197-217). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Wakabayashi, M. & Graen, G. B. (1984) The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology, 69*(4), 603-614.

Wang, S. & Noe, R. A. (2010) Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review, 20*(2), 115-131.

Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C. E., Brodt, S., & Sitkin, S. (2008) Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. *Research in Personnel and Human Resource Management, 27*, 1-37.

Wegner, D. M. (1987) Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In. B. Mullen and G. R. Goethals (Eds.) *Theories of group behavior*. (pp. 185-208). Springer-Verlag.

Wheelan, S. A. (2009) Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research, 40*(2), 247-262.

Yang, S. C. & Farn, C. K. (2010) Investigation tacit knowledge acquisition and sharing from the perspective of social relationships: A multilevel model. *Asia Pacific Management Review, 15*(2), 167-185.

Yin, R. K.（1994） *Case study research 2nd edition.* Sage Publications, Inc.（近藤公彦訳『新装版 ケース・スタディの方法［第2版］』,2011年，千倉書房).

伊丹敬之（1999)「場のマネジメント—経営の新パラダイム」NTT出版株式会社.

稲水伸行（2013)「ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性：日本マイクロソフト社の品川オフィスの事例」，『組織科学』，第47巻，第1号, 4-14頁.

氏原寛・小川捷之・東山紘久・村瀬孝雄・山中康裕共編（1992)『心理臨床大事典』培風館.

小江茂徳（2012）「物象化された「知識」が可能にするマネジメント：製薬会社による「知識移転プロジェクト」の事例から」，『日本情報経営学会誌』，第32巻，第3巻, 84-96頁.

大沼沙樹（2016）「トランザクティブ・メモリー・システムと部門成果に関する実証研究」，『商学研究科紀要』，第82巻, 1-20頁.

小川進（2000）『イノベーションの発生論理—メーカー主導の開発体制を超えて—』千倉書房.

加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博（1983）『日米企業の経営比較——戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社.

加護野忠男（1987）「組織認識論序説」，『組織科学』，第20巻，第4号, 68-78頁.

金井壽宏（1991a)「第5章 モチベーション」（85-103頁）高柳曉・飯野春樹編『新版 経営学（2）管理論』有斐閣双書.

金井壽宏（1994）『企業者ネットワーキングの世界―MITとボストン近辺の企業者コミュニティの探求―』白桃書房.

川喜田二郎 （1967）『発想法』中公新書.

北居明（2014）『学習を促す組織文化：マルチレベル・アプローチによる実証分析』有斐閣.

北野利信（1974）「人間関係論における社会観」，『學習院大學經濟論集』，第10巻，第4号，41-53頁.

久慈利武（1988）『現代の交換理論』新泉社.

小池和男（1991）『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社.

佐藤郁哉（2015）『社会的調査の考え方[上]』東京大学出版会.

鄭有希（2012）「上司との社会的交換関係と従業員の役割成果-自己確証理論に基いて-」『日本経営学会誌』，第30号，64-76頁.

鈴木竜太（2002）『組織と個人―キャリアの発達と組織コミットメントの変化―』白桃書房.

鈴木竜太（2014）『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.

鈴木竜太・北居明（2005）「組織行動論における集団特性の分析手法－マルチレベル分析に関する研究ノート－」，『神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー』，第45号，1-33頁.

鈴木竜太・砂口文兵（2016）「「開かれた職場」は主体的行動をもたらす」，『一橋ビジネスレビュー』，第64巻，第1号，48-59頁.

鈴木竜太・松下将章（2017）「従業員の援助要請に影響をおよぼす職場の要因に関する定量的研究―要請の容易さと要請先情報の豊かさへの注目―」，『国民経済雑誌』，第216巻，第2号，13-30頁.

砂口文兵（2015）「集団の課題遂行過程とシェアード・リーダーシップ：時限性集団に関する研究」,『神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期課程修士論文』.

高尾義明（2013）「組織アイデンティフィケーションと組織コミットメントの弁別生：日本における組織アイデンティフィケーション研究に向けた予備的分析」,『経営と制度』, 第11号, 65-80頁.

田原直美（2014）「職場におけるチーム・コミュニケーションがトランスアクティブメモリーシステム及びチームワークへ及ぼす影響の検討―コミュニケーションネットワークの視点から―」,『人間科学論集』, 第9巻, 第2号, 149-165頁.

原田勉（1999)『知識転換の経営学：ナレッジ・インタラクションの構造』東洋経済新報社.

林祥平（2018)『一体感のマネジメント－人事異動のダイナミズム』白桃書房.

平野光俊（2006)『日本型人事管理：進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社.

平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太（2008）「日本的キャリアシステムの価値創造のメカニズム」,『一橋ビジネスレビュー』, 第56巻, 第1号, 76-92頁.

藤井聡（2003）『社会的ジレンマの処方箋：都市・交通・環境問題のための心理学』ナカニシヤ出版.

古川久敬（1987)「集団の硬直および再構造化過程」,『組織科学』, 第21巻, 第4号, 67-76頁.

古川久敬（1988）『組織デザイン論－社会心理学的アプローチ－』誠信書房.

古川久敬（1989)「ネットワーク退化と職場集団の硬直」,『組織科学』, 第23巻, 第1号, 27-39頁

古川久敬（1990）『構造こわし：組織変革の心理学』誠信書房.

堀江常稔・犬塚篤・井川康夫（2007）「研究開発組織における知識提供と内発的モチベーション」，『経営行動科学』，第20巻，第1号，1-12頁.

中内基博（2014）「技術者間における知識移転の促進要因－情報獲得者の観点から－」，『組織科学』，第48巻，第2号，61-73頁.

中原淳（2012）『経営学習論－人材育成を科学する』東京大学出版会.

中村和彦（2015）『入門組織開発 活き活きと働ける職場をつくる』光文社新書.

野中郁次郎（1973）「Kurt Lewin，グループ・ダイナミックス，後期人間関係論」，『アカデミア第95集　経済経営学編』，第40巻，135-162頁.

野中郁次郎（1974）『組織と市場－組織と環境適合理論』千倉書房.

野村康（2017）『社会科学の考え方：認識論、リサーチ・デザイン、手法』名古屋大学出版会.

松嶋登（2006）「「計量的モノグラフ」の方法論的定位」，『神戸大学経営学研究科Discussion Paper』,第34号，1-25頁.

守島基博（2010a)「誰が「頼れるミドル」を滅ぼしたのか？」,『PRESIDENT』,2010年5月31日号，111-113頁.

守島基博（2010b)『人材の複雑方程式』日本経済新聞出版社.

山岸俊男（1990）『社会的ジレンマのしくみ：「自分1人ぐらいの心理」の招くもの』サイエンス社.

山口裕幸（2014）『チームワークの心理学：よりよい集団づくりをめざして』サイエンス社.