

■ 特集「協働」

## 職場における協働の創生－その理論と実践<sup>1</sup>

中村和彦

(南山大学人文学部心理人間学科)

塩見康史

(株式会社スコラ・コンサルト)

高木 穰

(株式会社スコラ・コンサルト)

職場でのコミュニケーションが不足し、社員同士が協力しなくなり、社員がやる気をなくし、職場での反社会的行動が増えているという指摘が近年多くなっている（日本経営協会, 2009; 中村, 2010; 高橋・河合・永田・渡部, 2008; 柴田, 2007; 田中, 2008）。1980年代までは、日本企業の強みはチーム力であるといわれてきたが、現在の日本企業のチーム力や協働性は低下しつつあるとされている。職場における協働性をいかに高めるかという問題は、現場での実践による経験知から論じられることが多く、職場における協働について、心理学を中心とした諸理論に基づいて総合的に検討された文献は、筆者の知る限り日本において存在していない。さらに、協働の創生をめざした実践のプロセスについて学術的に考察された日本の研究は少ない。

そこで本稿では、職場における協働に影響する要因について心理学などの知見に基づいて理論的に考察することと、職場における協働性を高めることを目指した実践事例を検討し、協働を創生するための変革プロセスを理論的に考察することを目的とする。

まず、I. 序において、最近の日本企業において、職場で協働ができていない現状について、事例を通して検討していく。また、II. 協働に関する理論では、協働とは何かを概観したうえで、協働性に影響するさまざまな要因について理論的に考察していく。さらに、III. 職場における協働づくりの実践では、風土改革コンサルティングの実際の事例を取り上げ<sup>2</sup>、変化が起こったプロセスについて考察を行う。

1 Iを高木が、IIを中村が、IIIを塩見が、IVを中村が主に担当した。

2 事例を本稿に掲載することに関する倫理的配慮は以下の手順で行われた。まず、南山大学「人を対象とする研究」倫理審査に申請し、承認を得た。次に、執筆された事例（本稿のIIIに該当）を当該企業の関係者にチェックいただき、掲載について文書による同意を得たうえで、本稿に事例を掲載した。

## I. 序：なぜ職場で協働できないのか？

「職場における協働の創生」について論述していくにあたり、まず、企業風土改革に携わるコンサルタントとして様々な企業の現状を観察した中から、職場での協働を阻害しているいくつかの要因を取り上げていく。

ある会社の社員の発言で次のようなものがあった。「日常、職場ではみんなが協力をし合っている感じが無いのだが、単純な作業を職場のみんなでするときは協力し合っているのを感じる。それはなぜだろう。」というものである。この現象が起きる背景の一つが協働を阻害する要因となる。それは、「仕事の専門化」である。関わる人々が内容を理解できる仕事では協力がしやすいのである。大きな荷物をみんなですべて運ぶ、大量の資料の封筒詰めを行う、など、ほとんどの人が聞けばすぐ理解でき、実行できる仕事に関しては協力が発生しやすい。現在の仕事は非常に高度化すると同時に仕事自体の内容の変化も激しいため、その仕事に関わっていない人がすぐには理解できない仕事が増えていると考えられる。ある職務を一人の人間に固定し続けると、自然と仕事は専門化してくる。こうなると誰かの手を借りたい仕事があっても、仕事の内容を教えること自体に時間がかかるので、無理してでも自分でやってしまうのである。また、周りから見ても「何をやっているかわからない」「手伝いたくても手伝えない。かえって邪魔になるかもしれない」という意識になり、積極的に協力がしにくい状況が生まれてくる。

その専門化に加えて、協働の阻害に拍車をかけているのが「分業化」である。個人ごとにやること、あるいは責任範囲を決め、効率的にその仕事を行うことを求めるという仕事の与え方である。分業化を行うことにより、働いている人々の中には、「自分の仕事は自分でやる」「他の人の仕事には口出ししない」などの他者とできるだけ関わらない形での仕事のやり方が増えていく。現場では、「他部門の仕事を手伝うと上司に怒られる」「自分の業務を責任もって遂行しようとする責任感が強いことが高じて、メンタル面での問題が発生する」といったことが頻繁に起きている。

また、先に述べた仕事の専門化とも関連するが、互いに協働しやすい仕事、たとえば、オフィスの掃除や多くの人ですると早く終わる作業などの仕事も、派遣社員やパートさんの仕事にしてしまい、社員同士が力を合わせて仕事をすることを失わせている。

さらに、時代の変化に伴い、協働を阻害する要因が付け加わった。「成果主義人事評価」である。これによって多くの人が、自分の仕事の目先の成果に意識が向かい、他者と協働して成し遂げる目標や、すぐには結果の出ない部下・後輩の育成などに、あまり関心がなくなっていくと考えられる。さらにこれが悪化すると、「自分さえよければいい」「自分が得か損か」という意識で仕事を行ってしまうので、次工程への問題の先送り、部分最適な仕事のやり方、自分のところだけでは解決できない問題は放っておく、ということが起きてくる

のである。また、このことによって、他部門との関係性も悪化していく。

上記をまとめると、「仕事の専門化」「仕事の分業化」「成果主義人事評価」の作用により、仕事と仕事との壁、個人と個人との壁が生まれてくると考えられる。「壁」とは、互いの関係の中で心理的に起きるものであって、それぞれが自分の職務を優先することによって葛藤や対立、相手に対する無理解が生まれてくる。この壁の存在が協働を阻害しているということがいえる。

「壁」があっても、当事者間でのコミュニケーションあるいはお互いが一個人としての交流があれば、なんとかなっていくのであるが、そもそもその交流の基本となるコミュニケーションが少なくなっている。

そのことによって、人と人との間で起こる情緒的な交流や、その交流から生まれてくる親和性が低くなっていると考えられる。親和性が低いと、率直で正直な話ができず、表面的な内容のやりとりが発生し、その背景にある様々な情報がお互い理解されず、誤解と不信を生んでいくのである。

また、パソコンを使つての仕事が協働を阻害する要因を生み出している。顧客とのやりとりもメールで行うため、以前は同僚の電話を横にいてなんとなく聞くことによって得ていた職場の他者の状況がわかりづらくなった。また、仕事の情報もパソコンを使つて見やすいように加工されたデータだけで流れるため、その情報に関連する様々な書面に表しにくい情報が伝わってこない。それによって、その情報の意味が理解しづらくなっているのである。

直接のコミュニケーションを行い、文字にできない状況や雰囲気をつかむことを通して、人は話の全体像や意味を人は理解していくものである。つまり、ITに過度に依存したコミュニケーションにより、自分の仕事を取り巻く状況の全体像を把握しにくくなったと考えられる。そうなると、全体に対する関心が薄れ、ますます自分の範囲内のことだけに意識が向かい、他者は自分の範囲に入ってくるとやっかいになる邪魔者として認識されることになる。

仕事の分業化に代表される組織での仕事のやり方（仕事を部分に分けて、個人にそれを与え、やらせ、管理するという仕事のやり方）、成果主義人事制度、ITインフラの発達によってつくられた人の意識が協働を阻害している。その影響によって、今や「同じ職場で働く人に対する不信感、警戒感」を高めていると考えられる。たとえば、社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所(2007)の調査における、職場での社員同士の信頼感が1980年代前半に比べて低下しているという結果からも、それを裏付けることができる。同じ職場で働く人に対する不信感は、さらに協働を一層阻害しているのである。職場や組織の中で、他者への不信感を持つ人の割合が高まると、それが組織のある種の規範（規範

3 社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所(2007)によると、「職場の人はみんないい人だ」という項目について、1982年の調査では「はい」と答えた割合が63%であったのに対して、2006年度では46%と低下していた。また、「自分の思ったことはすなおに他人に話せる」という項目について、1982年では57%であったのに対して、2006年では44%の低下していた。

の詳しい説明はⅡ-4を参照)あるいは組織風土を形成し、いったん風土として定着するとそれを変化させていくのは大変な作業となる。

以下では、協働に関する研究知見や理論について、主に社会心理学での研究を中心に検討していく。

## Ⅱ. 協働に関する理論

### 1. 協働とは？

協働とは、広辞苑によれば「協力して働くこと」という意味である。また一般に、協働に該当する英語はcollaboration, cooperation, coproductionとされている。coproductionの日本語訳として協働を用いているのは「まちづくり」の分野であり、行政や住民などの異なるステークホルダーや住民同士がともに地域の問題を解決し、豊かな地域を創っていくという文脈で用いられる。まちづくりの分野では協働という用語が好まれて用いられている。

一方、心理学の分野では、協働という用語よりも、「協力」または「協同」という用語で研究が行われてきた。協力という用語は行動レベルで用いられ、継続的な対人的相互作用だけではなく、1回きりの対人行動でも用いられる言葉である。協力という言葉は、どのような人がどのような状況で協力するのか(または、協力しないのか)を明らかにする研究の中で使われてきた。一方、協同という用語は、「協同と競争」という対比で社会心理学の中で使われてきた。この流れは「協同学習」という、学習者がグループで協力しながら学ぶ方法に発展してきている。協同という用語は1回きりの行動に対して用いられることは少ないことから、行動レベルを表す言葉というよりは、相互作用の様子や関係性のレベルを表すと考えられる。これは協働という用語も同じである。

協同と協働、cooperationとcollaborationはどのような違いがあるのであろうか。cooperationとcollaborationについては、関田・安永(2005)が協同学習の文脈の中で、同じ目的に向かって協力し合うことがcooperation(協同)であり、共同して作業するのがcollaboration(協調あるいは協働)であるとした。

また、協働的な組織について研究を行ったBeyerlein, Freedman, McGee & Moran(2003)は、協働(collaboration)を「一緒に働くこと(working together)」と定義し、効果的な協働を「効率的かつ効果的に一緒に働くこと(working together efficiently and effectively)」と定義した(p.13)。

組織間関係における協同と協働を検討した堀田(1998)は、協同は同じ目標に向かって、一方の組織が主体となり、他方の組織が補助的に協力するという一方的な関係性もありうることを、協働は合同で立案し事業を遂行する、相互統制的な関係であるとした。

これらの知見を統合すると、協同は同じ目的であることが強調され、協働はともに作業し働くことが強調されていると考えられる。本稿では企業組織や公共組織などの職場において、人と人がともに働く関係をいかに創っていくかを

議論するため、「協働」という用語を用いることが適している。しかし、堀田が指摘したような、合同で相互統制的な関係性という狭い意味での協働ではなく、組織の中で人と人とがともに働く状況での協力や協同も含めて、協働として取り扱っていく。なお、出典となる研究において「協同」や「協力」という言葉が用いられている場合、本稿においてもそのまま記すこととする。

協働は複数の人間の関係性や関わりを問題とする概念である。職場において協働性が問われる関係性のレベルとしては、①対人間の協働、②グループ内の協働、③グループ間の協働、④組織内の協働、⑤組織間の協働、が想定できる（表1参照）。「目の前に存在している人とともに働く」という狭い意味での協働は、①対人間および②グループ内のレベルを指す。しかし、同一企業の中で同じ製品やサービスを顧客に提供するためにともに働くという意味では、③グループ間や④組織内の協働も重要である。さらに堀田が検討したような⑤組織間関係における協働も重要である。したがって、本稿では①～⑤のレベルでの協働を扱っていくこととする。もちろん、仕入れ先や取引先、顧客などの社外のステークホルダーとの協働も重要であるが、本稿では扱わないこととする。

表1. 職場での協働のさまざまなレベル

関係性のレベル	内容	具体例
①対人間の協働	1対1関係での協働性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他の人から仕事を頼まれたときに協力する</li> <li>・他の人の成功や成長を望み、それを支援する</li> </ul>
②グループ内の協働	1つの部署や店舗の中でのメンバー間の協働	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部署全体の目標の達成に向けて行動する</li> <li>・グループ全体の様子を見て、うまくいっていない部分を支援しフォローする</li> </ul>
③グループ間の協働	異なる部署と部署間の協働	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他の部署と情報共有をし、連携する</li> <li>・他の部署が実施しようとしていることに協力する</li> </ul>
④組織内の協働	企業や役所などの組織全体での協働	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織全体の目標の達成に向けて行動する</li> <li>・全体最適な考え方や判断、仕事の進め方をする</li> <li>・開発－製造－営業の間での理念や価値の連鎖</li> </ul>
⑤組織間の協働	異なる組織と組織間の協働	<ul style="list-style-type: none"> <li>・親会社と子会社とのグループ経営</li> <li>・企業と企業間の業務提携</li> <li>・企業と大学との産学連携</li> </ul>

以下では、心理学における協働（協同／協力）のいくつかの理論や概念を取り上げながら、協働に影響する要因について検討していく。協働は人と人との関係で起こるプロセスであるため、心理学の中でも特に社会心理学において様々な研究が行われてきた。ところが、協働（協同／協力）に関する社会心理学での研究はさまざまなパラダイムに基づいて行われてきており、職場における協働というテーマについて、パラダイムを越えて統合的に論じられた研究は、日本においては筆者の知る限り存在していない。したがって、職場における協

働に関連する諸理論を整理し概観することは非常に意味がある。以下ではやや拡散的になるが、協働に関連する理論や概念のいくつかを紹介していくとともに、それらの理論を実際の職場に当てはめて考察していく。

まずは、社会心理学における「協同と競争」に関する研究の源となった、Deutsch (1949) の考え方から検討していくこととする。

## 2. 協同と競争

社員同士がともに力を合わせて協力する時があれば、他の社員よりも高い成績を上げるために必死になる時もある。前者が協同であり、後者が競争であるが、Deutsch (1949) は状況の違いによって協同と競争を捉えた。彼は協同的事態を、その集団に属する一部の人が目標に達すれば、他のメンバーも目標を獲得できる状況だとした。一方、競争的事態とは、その集団の1人または特定のメンバーが目標を獲得した時、他のメンバーが目標を獲得できなくなる状況だとした。協同的事態では、メンバーは目標に向かって互いに協力し、目標達成に対して満足感を得ることになる。一方、競争的事態では、他者が目標に近づくことは、自らが目標から遠ざかることになるため、メンバーは妨害的な行動をし、他者の目標達成をうとむことになる。

職場に置き換えると、以下のように考えられる。たとえば、チーム制を導入し、チームの目標の達成はチーム全員の成功であるとした場合、チームは協同的事態にある。一方、同じ部署や店舗の中で、一番業績がよいメンバーに対して高い報酬を出すとした場合、この部署や店舗は競争的事態にある。I. で述べた、個人の業績を評価する成果主義人事評価の導入によって協働性が阻害されるのは、制度の導入によって競争的事態になるためである。協働性を高めるためには、職場の中に協同的事態を創る工夫が必要である。

ちなみに、数店舗を持つ会社が、店舗ごとの売り上げを競わせた場合、店舗内で捉えると協同的事態であるが、店舗間で捉えると競争的事態である。したがって、店舗間での競争関係から生まれる負の感情や妨害的行動が生まれる可能性がある。

ところで、協同と競争は、どちらもある人の行動や成果が、他の人々の行動や成果とつながっている。前者はポジティブ（促進的）につながっており、後者はネガティブ（妨害的）につながっていることになる。このようなメンバー間の影響関係を、社会心理学では相互依存性 (interdependence) と呼んでいる。以下では、相互依存性とは何か、また、相互依存性と協働性の関連について検討していく。

## 3. 相互依存性と協働性

相互依存というと、お互いに密着した依存関係をイメージしてしまうが、それは共依存である。相互依存とは、お互いに影響があり、頼りにしていること

であるが、社会心理学では若干異なった意味で用いられている。社会心理学における相互依存性とは、グループの中の、ある人の行動が他の人の行動に影響し合う程度である。スポーツの団体戦を例に挙げよう。サッカーやバスケットボール、テニスのダブルスなどは、あるプレーヤーの動きが瞬時に他のプレーヤーの動きに影響し、即座のフォローも必要となるため、相互依存性が高いスポーツである。野球は、ピッチャーが投げたボールを常にキャッチャーが受けるため、ピッチャーとキャッチャーの間は相互依存性が高いが、ピッチャーと外野手の間は相互依存性が比較的低いと考えられる。相互依存性が最も低い団体戦は、競技をしている瞬間は1人であり、個人競技の勝敗の合計や、個人の成績の集計がチームの成績となるような競技である。たとえば、卓球やゴルフ、アーチェリーなどの団体戦、スキージャンプの団体戦や、リレーや駅伝などが該当する。

Brown (1988) によると、相互依存性の重要性に最初に注目したLewinは、相互依存性には運命の相互依存性と課題の相互依存性の2つがあり、それらがグループのプロセスに影響することを指摘した。運命の相互依存性とは、同じ時に同じ結果や成果を経験することであり、スポーツの例ならば団体戦での勝ち負けである。上記のスポーツの例は全て、団体戦で勝とうとするために「同じ船に乗っている」状態であり、運命の相互依存性は高いと考えられる。一方の課題の相互依存性とは、互いにその時取り組んでいる課題や目標に関する相互依存であり、上記のスポーツの相互依存性の程度の例が当てはまる。すなわち、個人競技の成績の集計がチームの成績となる団体戦は、運命の相互依存性は高いが、課題の相互依存性は低い、ということになる。以下では、運命の相互依存性や課題の相互依存性が協働性にどのように影響するかを検討していく。

#### (1) 運命の相互依存性

グループや組織において、人が「われわれ」意識を感じる一つの要因が、運命の相互依存性である。運命の相互依存性とは、複数の人々が現在や将来の成果や結果について「同じ船に乗っている」程度である。同じ場所に存在していても、互いの結果や成果が無関係であれば運命の相互依存性は低く、互いの結果や成果が同じであれば運命の相互依存性は高い。一つの例を考えてみる。

銀行で数名の客が待っていたとして、その客同士や行員は「われわれ」意識を持っていないし、自らを同じグループだとも認識していない。この状態では運命の相互依存性は低い。ところが、突如銀行強盗が現れたとする。客や行員たちは、ただの待っている群衆から、生きるか死ぬかという同じ運命をたどるグループに移行し、運命の相互依存性が一気に高まることになる。そして、客や行員たちは、この危機を乗り越えるために協力する必要性が生じる。この例のように、運命の相互依存性が低い状況では互いに協働する必然性がないが、運命の相互依存性が高い状況では、互いの運命をよい方向に切り開いていくた

めに、互いに協働しようという気持ちが高まるのである。

現在の企業が置かれた現状に当てはめて考えてみよう。以前の日本企業では終身雇用制度と分厚い厚生制度があり、社員は一生懸命働きさえすれば、会社が一生面倒を見てくれるという安心感を持っていた。一生の運命を会社に託した社員の間には、家族的な仲間意識があったが、これはまさしく運命の相互依存性である。しかし、バブル経済崩壊以降、人材の流動化が加速し、終身雇用制度を取りやめる企業が増えたことによって、「定年までこの会社で仕事をすると」という社員は以前に比べて減ったと思われる。これは運命の相互依存性の低下を意味しており、「われわれ」意識を持ちにくく、協働性が生まれにくい状況となっている。

同じ部署で同じ仕事をしている（＝課題の相互依存性が高い）人々との間には、運命の相互依存性、つまり、「私達にもたらされる結果は同じである」という感覚を持ちやすい。一方で、同じ組織内であっても、異なる部署や知らない社員との間には、通常の状態では、この先々の結果が同じであるという意識は持ちにくい。関わりがない社員同士の間には運命の相互依存性の意識が高まる1つのきっかけは、経営的な危機や将来への危機感が高まることであろう。「このままでは私たちの会社は将来危ない」という共通の危機感が、「同じ船に乗っている」意識を高め、危機を乗り越えることが共通の目標になり、協働性が高まると予想できる。協働性が高まるためには、運命の相互依存性の意識が高まることの一つの鍵となる。

#### (2) 課題の相互依存性

課題の相互依存性とは、お互いの課題や目標に関する相互関連性であり、各メンバーの達成が他のメンバーの達成に密接に関連している課題かどうかである<sup>4</sup>。先に述べたDeutschの協同と競争の概念は、ポジティブ（促進的）な相互依存状況が協同的事態であり、ネガティブ（妨害的）な相互依存状況が競争的事態である。そして、相互依存性が低い状況、すなわち、ある個人の達成が他のメンバーの達成に全く無関係な“個人作業”状況もある。Johnson, Johnson & Smith (1991) はこれらを「協同 (cooperation)」、「競争 (competition)」、「個別 (individual)」としている。それらの関係性を図1に示す。

実験研究では、課題がポジティブな相互依存の構造(協同的事態)であるほど、協力行動が増え、グループの生産性が高まることを見出されている。また、協同的事態では競争的事態に比べて、他のメンバーに対する好感度も高まることが確認されている。さらに、Brownによると、Johnson et al. (1981) が109の研究結果を分析したところ、協同的事態の優位性を示す研究が65、競争的事態の優位性を示す研究は8のみであったとしている。すなわち、競争的事態よりも、

4 運命の相互依存性は、たとえば、同じ地域に住む住民など、関わりがない他者との間でも高い場合がありえる。一方の課題の相互依存性は、課題を通じた他者との関わりがあることが前提になると考えられる。



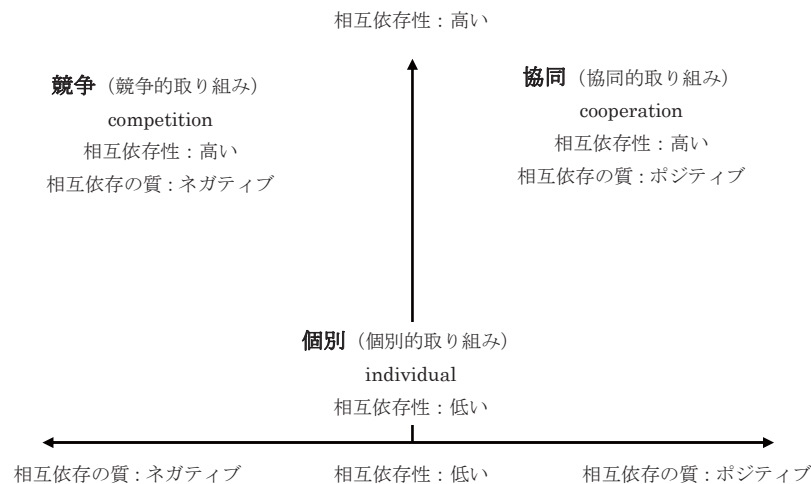


図1. 課題の相互依存性の高さと質による事態の分類：協同一個別一競争

協同的事態の方がグループの生産性が高まり、協力的行動が増え、他のメンバーに対する態度が肯定的になることが研究から明らかになっている。にもかかわらず、企業では競争原理がますます取り入れられているという現状がある<sup>5</sup>。

以下では、職場を取り巻く状況について、課題の相互依存性の側面から考察していく。I. で述べたように、職場において仕事の専門化や分業化が進んでいる現状がある。仕事の専門化とは、ある人の仕事が他の人には理解できなくなることである。また、仕事の分業化とは、役割の分業により、仕事や課題が個人に割り振られていることである。仕事の専門化と分業化を促進した要因としてITの普及を挙げることができる。パソコンでの仕事は高度なスキルが必要とされるものがあるために仕事の専門化を促進し、またパソコンでの作業は1人で行う必要があるため、仕事の分業化を促進している。高木・吉川・田尾(1991)も、コンピューター化によって仕事の非単純化と共同作業の減少が起こることを、いくつかの研究知見に基づいて指摘している。仕事の専門化と分業化はどちらも、課題の相互依存性が低いという構造、つまり「個別的取り組み」の状況を生みだしているといえる。

人の心理的要因によって競争的事態となることがある。それは、得ようとする目標が地位や名誉、名声といった心理的な報酬である場合、他のメンバーと共有できない場合があるからである。たとえば、社内の勢力関係を強め、維持するために、ライバルとなる相手に対する競争的事態を心理的に創り出すことがある。また、会議や話し合いの場面で、自尊心、プライド、相手よりも優位

5 協同的事態の方が競争的事態に比べてグループの生産性が高く、グループメンバーの関係性も良好になる、という研究知見に反して、企業において競争的事態が一向に減らず、むしろ増加している。これは、多くのリーダーやマネージャーの発想がMcGregor (1960) のいうX理論であることも一因である。

でありたいといった利己的な心理状態によって、議論の勝ち負けという競争的事態を心理的に生み出すこともある。その場合、相手の意見は理解できても反対するなどの非協力的な行動につながっていく。

したがって、課題のポジティブな相互依存性を高め、協同的状况を職場に創り出すためには、課題に対する変革と人の心理的側面に対する変革の両方が必要とされる。課題に対する変革としては、可能であれば、仕事内容の共有や仕事の進め方を協働的に取り組める形態に変えていくことであろう。たとえば、他からの問い合わせがあれば部署内の誰でも答えられるようにすること、1つの仕事を複数で分担すること、チームや部署レベルでの目標を設定し達成をめざすこと、などである。心理的側面に対する変革としては、社員同士が勝ち負けではなく、ともに達成できることを喜びとする意識づくりが必要となるが、そのような個々人の意識に大きく影響するのが、職場の規範である。

では次に、協働性を生み出す心理的要因である、規範について検討していく。

#### 4. 協働性を生み出す規範

規範（norm）とは、グループや組織に認められ、そのメンバーが従うことを要請される判断、態度、行動などの基準や枠組みで、そのグループや組織に固有の規則、慣習、制度、伝統などが含まれる（吉森, 1995）。たとえば、社内の廊下で人と会ったらあいさつをする、という規範がある会社では、外部者が訪問した際にも社員から会釈やあいさつをされることになる。一方、そのような規範がない会社に外部者が訪問した場合は、ロビーや廊下で社員とすれ違っても会釈さえもされないだろう。

規範は暗黙の決まりごとであり、メンバーに対して規範に沿った行動をするように影響していく。社会心理学者Sherifは、線の長さをグループ状況で判断させるという有名な同調行動の実験を行ったが、そこで同調行動が起きたのも規範に一致する行動をとるように斉一性の圧力が生じたためである。

規範は時に、明文化されたルールや規則よりも、メンバーの行動に影響することがある。目に見える決まりごとと規範との関係を、山口（2008）は氷山を用いて表している（図2参照）。言語化され、目に見える決まり（＝ルール）よりも、目に見えない暗黙の思い込みや適切とされる行動（＝規範）が、実際の行動に影響することは多い。たとえば、ある部署では、就業規則としては午前9時から仕事が始まるのに対して、部長が午前8時15分に出勤し、その部署のメンバーは部長よりも遅く出勤することは許されないと考え、午前8時にはほとんどのメンバーが出社している、という現象がその例である。

図2の「目に見えない決まり」の中の「組織内・集団内で適切とされる考え方・行動の暗黙のルール」として、協働性や協力行動に関する規範が形成され、メンバーの行動に影響を与えることが多い。たとえば、他の社員から仕事を頼まれたら協力するという規範がある職場では、頼まれた際に断るのは不適切な行

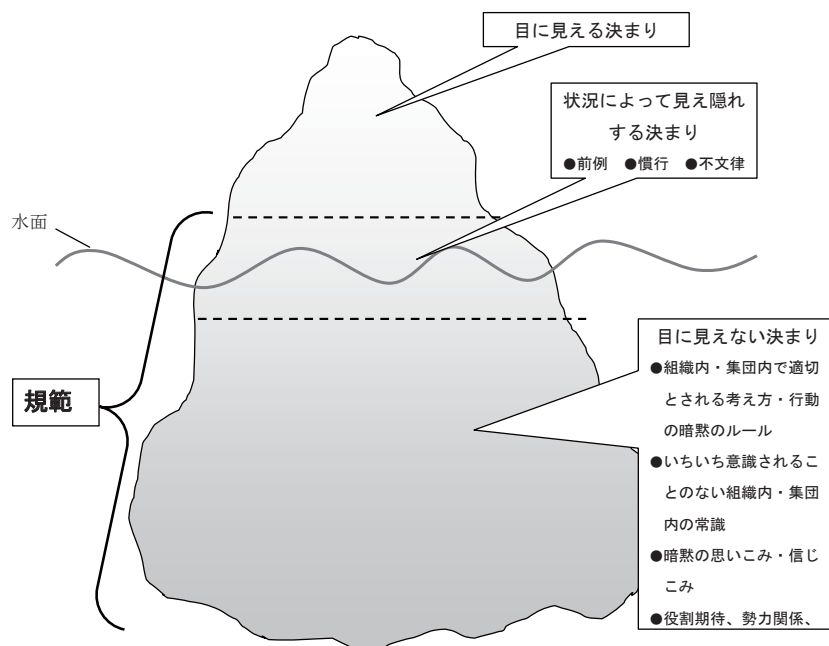


図2. 組織の規範の概念図 (山口, 2008, p.170より引用)

動となり、お互いに協力することが生まれやすくなる。一方で、仕事を頼まれても断ってもよいという規範が形成されている職場では、社員は個人の都合で簡単に協力依頼を断ることができ、その結果、協働性は育まれにくくなる。このように、職場の協働性に関する規範は、メンバー間の協働行動に大きな影響を及ぼしている。

最近の多くの職場では、仕事の分業化によってどの仕事が誰の担当かが分かれており、協働の規範が形成されにくい状況にある。「あの仕事は〇〇さんの担当だから、私の仕事ではない」という意識を多くのメンバーが持っているとする、それは協力しなくてもよいという規範が形成されていることを意味している。協働性を高めるためには、協働に関する規範を変革することも必要となる。協働性の規範づくりの方法としては、組織の理念として共有すること<sup>6</sup>、各部署のリーダーやマネージャーが協働性の規範づくりを意識し働きかけること、制度として他者との協働を人事評価の一側面とすること、などが考えられる。

6 協働性の規範が浸透している会社として、坂本（2008）が紹介してされている伊那食品工業を挙げることができる。伊那食品工業では、社是として「いい会社をつくりましょう～たくましくそして やさしく～」を掲げ、経営的な数値を優先させるのではなく、「社員の幸せのため」の会社づくりが行われている（腰塚, 2009）。それを実現するための社員の心がけとして「ファミリーとしての意識をもち、公私にわたって常に助け合おう」「すべてに人間性に富んだ気配りをしよう」が挙げられており、これらの理念は職場における協働性の規範形成に大きく影響している。

ところで、上記の例のように、仕事の分業化が進むことによって個人の職務範囲が明確になると、各自が担当する職務範囲の間に、誰の役割でもない仕事が生じることがある。また、仕事を進めながら、お互いの役割や仕事の進め方を調整する必要が生じることがある。次の節では、このような仕事の隙間やズレに対する協働について検討していく。

## 5. 隙間やズレの調整と協働

### (1) 組織における向社会的行動

役割を分化させ、仕事を分業化し個人の職務範囲を明確に定めても、誰にも割り当てられない仕事は生まれてくるものである。それは、変化が激しい現代において、業務内容も刻々と変化するために新しい仕事生まれ続けること、また、全ての状況を予想して仕事内容を組み立て役割を配分することはできないことによる。田中（2004a）は、このような誰の役割にも属さない業務を、誰かがやらなければ組織はうまく機能しないと指摘している（図3-1および図3-2参照）。図3-2に示されているように、お互いの業務範囲の隙間となった仕事を自発的にすることを、組織における向社会的行動と捉えた。このような自発的行動も職場において必要とされる協働である。

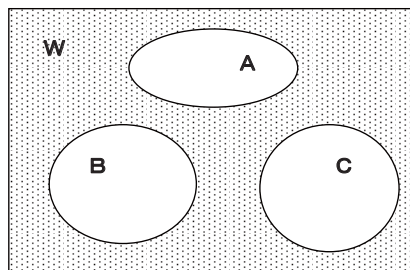


図3-1. 職務分掌が明確な場合

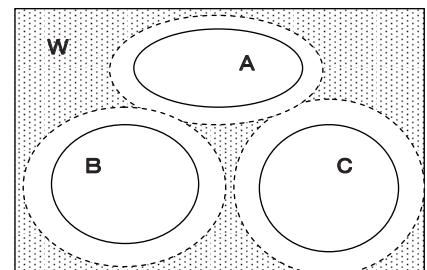


図3-2. 自発的な職務が生じた場合

W：職場で生じるすべての仕事 A, B, C：従業員 a, b, c が行う仕事

図3. 職場内での従業員の職務範囲（田中, 2004a, pp.188-189より引用）

### (2) チームにおける調整 (coordination)

チームで仕事をする際に、各メンバーが互いに協働せず、まちまちで非効率な仕事の進め方をしていると、生産性が低くなる。このメカニズムをSteiner（1972）は「プロセス・ロス」と呼び、以下のシンプルな公式を用いて説明している。

7 田中（2004b）は、組織の向社会的行動の1つとして、組織市民行動について体系的に検討している。組織市民行動とは、従業員が自発的に職場の人々を助け、組織のためになることを積極的に行うことである。組織市民行動は職場における協働性と大きく関連する概念であるが、紙面の関係上、本稿では取り扱わないこととした。詳しくは田中（2004b）を参照のこと。

実際の生産性 = 潜在的生产性 - 欠損過程に起因する損失

複数の人々とともに何かをする際に、各メンバーの動機づけや、お互いの影響関係、お互いの行動の調整などのプロセスによって生じる損失が、「欠損過程に起因する損失」である。そして、「実際の生産性」は、「潜在的生产性」から「欠損過程に起因する損失」を引いたものとした。

たとえば、コンピューター・ソフトの1つのプログラムを2名のプログラマーが前半と後半を分担して作成していたとする。それぞれの部分でプログラムがうまく作動していたとしても、互いに情報共有がなされなかった場合、プログラムをつなげた際にエラーが起こることが多い。互いに情報共有をせず、調整がなされなかったことによるエラーが「欠損過程に起因する損失」である。当然、プログラム全体の完成度は低く、「実際の生産性」が低くなる。プログラムをつなげた際にエラーが起きないためには、使用するアルゴリズムやプログラムの仕方、変数名などについて、コミュニケーションをとりながら共有し、互いにプログラミングの仕方を調整する必要がある。この例のように、複数の人々が協働するためには、互いの行動を調整する必要がある。目標達成に向けて、コミュニケーションを通して互いの行動を調整することは、協働性を高め、結果として生産性を高めるために重要である。

さらに積極的に相補的な調整について、山口（2008）は、Rico et al.の「暗黙の協調（implicit coordination）」という考え方を紹介している。Ricoらは、メンバーが役割や責任、仕事の進め方を話し合っで決めることを「明示的な調整行動」とした。一方の暗黙の協調とは、明瞭なコミュニケーションを通してではなく、他のメンバーの行動や思考を推測し、状況を捉えて、チームのメンバーが互いに自分の行動を修正したり調整したりする行為である。いわゆる「ハイ・パフォーマンス（high performance）」状態にあるチームにおいて生起する協働であろう。山口は、暗黙の協調をメンバーが身に付けることは稀であるが、長期的なチーム活動の経験を積み、チームワークが円熟することによって可能になるとしている。

グループ（チーム）内の調整や協働を考える場合、個人の向社会的行動や調整という、個人レベルの発達だけでなく、グループレベルの発達も必要となる。次の節では、グループの発達の理論やチーム・ビルディングのモデルを検討していく。

## 6. グループの発達とチーム・ビルディング

グループが発達するほど、メンバー間に協働的な関係性が築かれていくと想定できる。グループでの協働の創生を間接的に検討するために、以下ではグループの発達理論を紹介していく。グループの発達理論にはさまざまなものがあるが、それらの中で、防衛的な風土から相互依存の風土への発達モデルを取り扱っ

た、Gibb (1964) の理論を取り上げる。

(1) Gibbの理論

Gibbは、人と人との関わりがあるさまざまな場面において、他者や関係に対する基本的な懸念（気がかり: concern）があるとした。互いの関係が発達していない状態では、防衛的な風土から生まれる恐怖や不信頼があり、それが懸念となるとした。たとえば、異国の地で全く知らない人から声をかけられた場合、そのような不安が大きい状況で防衛的に反応し、相手のことを信頼できないために懸念を持つことは自然なことである。そして、相手との関係ができ、相手に対して信頼できるようになって、相手や関係性に対する懸念も解消されていくものである。この例のように、関わりを通して懸念が解消され、関係が発達するとGibbは考えた。

Gibbは、さまざまなグループを観察し研究したうえで、成熟したグループは相互依存的であり、懸念が解消されていることを、また、未成熟なグループでは関係性に対する懸念が高いことを見出した。そしてグループの発達には、懸念を解消し、相互依存性を獲得していくことだと考えた。彼はグループにおける基本的な懸念として4つの懸念を想定した。受容懸念、データ流動的表出懸念、目標形成懸念、社会的統制懸念である（表2参照）。グループがこれら4つの懸念を解消していくことで、グループの各メンバーはより参加し関与するようになり、相互依存性が高まり、グループが成長していくのである。以下では4つの懸念のそれぞれについて概説していく。ちなみにGibbは、これら4つの懸念は相互に関連しながらも、この順番で解消されグループが発達していくと想定した。

表2. Gibbの4つの懸念とその特徴

懸念	根元的な懸念	派生的な懸念	解消されていない懸念の兆候	懸念が解消されている兆候	個人成長のしるし	グループ成長のしるし
受容懸念 acceptance	受容	メンバーシップ	恐怖 不信頼	受容 信頼	自己および他者の受容	支持的風土、信頼の風土
データ流動的表出懸念 data-flow	データ	意思決定	いんぎんな 見せかけ 慎重策	自発性 プロセスのフ ィードバック	自発性・アウ ェアネス	現実的なコミュニ ケーション、機能的 なフィードバック
目標形成懸念 goal formation	目標	生産性	無関心 競争	創造的活動	統合性・方向性	目標の統合、高度の柔軟性
社会的統制懸念 social control	統制	組織	依存 反依存	相互依存 役割配分	相互依存	相互依存、参与的行動の構造

Gibb (1964; 柳原訳, 1971) の表 10-1 (p.370) および表 10-2 (p.380) から引用

受容懸念とは自分や他者の受容に関する懸念である。グループに防衛的風土

がある状態では、「自分はこのグループに受け入れられているか」という不安や恐怖、自分は「他者を受容しているか」という不信感が存在しており、これらの恐怖や不信が受容懸念である。グループの中で他者を受容することを通して、互いに信頼し、グループのメンバーとしていることに安心でき、受容懸念が解消されていく。

次のデータ流動的表出懸念とは、「自分の考えや思い、気持ちを自由に話してはいけないのでは」という気がかりであり、この懸念が高い時は本音が語られず、建前や見せかけの発言がなされたり、または沈黙になったりする。データは発言の内容だけではなく、それぞれのメンバーの動機や意図、気持ちや感じ方などのプロセスも含まれる。データ流動的表出懸念が解消され、コミュニケーションが自由で開放的になると、各メンバーは自発的に発言し、互いのフィードバックも豊かになる。Gibbはデータ流動が特に問題になる場面はグループによる意思決定をする際であるとした（表2: 派生的な懸念の列）。

Gibbは、グループがさらに発達すると、目標が自ら創造される必要があると考えた。他者から押し付けられた目標に対してメンバーが主体的に取り組めないためである。グループ形成の初期で与えられた目標がない場合、または、他から与えられた目標が各メンバーに内在化されていない場合、メンバーはグループが何に取り組んでいるのかがわからなくなり、取り組む動機づけが高まらずに無関心さを示すことになる。互いの共通の目標が共有されていない場合は、各メンバーが各自の目標や動機に基づいて行動するために、グループ内の他のメンバーと競争し、対立することにもなる。このような、共通で統合された目標が共有されていない場合や、共通の目標があっても、それは他から押し付けられたものであり、個人の目標とグループの目標にズレがある場合は、目標形成懸念が高い状態である。グループで共通し統合された目標、しかも、メンバーに内在化され主体的に取り組むことができ、グループにとっても個人にとっても生産的な目標が見い出されることを通して、目標形成懸念は解消されていく。

さらに、グループ内の互いの関係における統制（コントロール）の問題、つまり、どのように影響を及ぼしているか、という問題にグループは直面することになり、Gibbはこの問題を社会的統制懸念とした。自分を与えたいと感じている影響を与えられない時、自分はグループに影響を与えているとは感じられない時、グループや他者に対する統制について懸念を感じるようになる。たとえば、他者からの強いコントロールに対して、自分が他者に影響していくことを放棄すること（＝依存）や、対抗して反発すること（＝反依存）は、社会

---

8 ここで用いられている生産性とは、「はっきりした意図のある有意義な創造的活動」という意味で用いられている（Gibb, 1964; 柳原訳, 1971）。単に生産数が多いということではなく、意図したことを達成でき、学ぶことができ、成長できることを意味している。

的統制懸念が未解消の状態である。社会的統制懸念が解消された状態では、各メンバーがその立場や状況に応じて他者に影響を与え、自発的に参加し、グループのメンバーは互いに影響しあう、相互依存的な関係となる。

Gibbの理論から協働について考えると、高度の協働性は、互いに信頼し受容しており、コミュニケーションが自由に開放的になされ、内在化された共通の目標のもとでともに取り組み、互いに影響しあう状態であると捉えることができる。

次に、チーム・ビルディングの理論として、組織開発研究者のBeckhardが提唱したモデルを検討することを通して、協働のための共有の重要性を考察していく。

## (2) Beckhardのチーム・ビルディングのモデル

チーム・ビルディングとは、企業などの1つの部署や役員会などに対して、互いの関係性を深めることを目的に行われるチームづくりのことである。研究者であり組織開発コンサルタントであったBeckhard (1972) は、さまざまなチーム・ビルディングの試みを観察することを通して、チーム・ビルディングをその主要な目的から4つに大別できることを提唱した。①目標や優先順位の設定、②メンバーの役割と責任にしたがった、仕事を遂行する方法の分析と配分、③仕事の仕方（手順、進め方、規範、意思決定）、④メンバー間の関係性、である。そして彼は、チーム・ビルディングのためのミーティングやアクティビティを実施する際には、①～④のいずれの目的が主要であるかを明確にする必要性を示唆した。

このBeckhardの指摘に基づいたチーム・ビルディングのモデルが存在しており、このモデルは米国の組織開発の分野において、通称Beckhard's ModelまたはGRPI Modelなどと呼ばれている (Noolan, 2005; 図4 参照)。このモデルでは、チームで明確にし、共有し、それらの質を高める次元として、Goals (目標)、Roles (役割)、Procedures / Processes (仕事の進め方)、Interaction / Relationships (関わり) の4つを想定するとともに、図4でいう上部の次元からチームで取り組む必要性を示唆した<sup>9)</sup>。以下ではそれぞれの次元について概説していく。

9 Beckhard自身は、図4でいう上位層からチームで取り組む重要性について言及していない。Beckhard (1972) は、チームづくりの主要な目的として4つの次元があること、この主要な目的が明確でないとチームづくりに余計なエネルギーが費やされることになること、について言及した。また、GRPI Modelという名称もBeckhard自身が命名したものではない。

ちなみにBruke (1982) は、Beckhardが指摘した4つの主要な目的の順番 (目標/役割/仕事の進め方/関わり方) でチームづくりに取り組むことの重要性を指摘している (吉田訳, p.382)。また彼は、これらの4つの主要目的別に具体的な実践方法を示している。



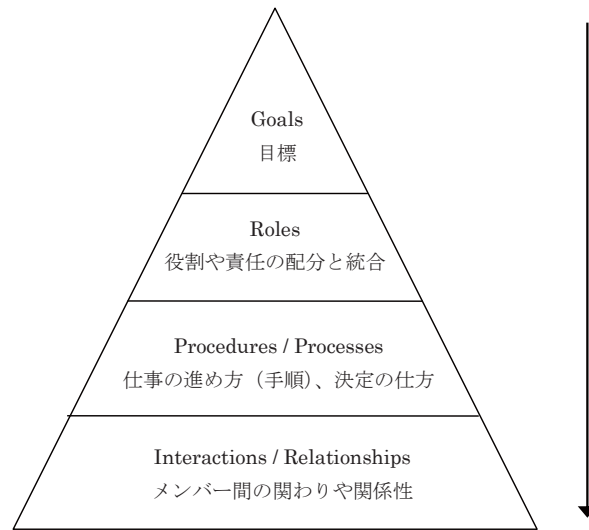


図4. チーム・ビルディングのモデル (通称、BeckhardのモデルまたはGRPIモデル)  
Noolan (2005, p.20a) から引用 (日本語表記は筆者が加筆)

チームで活動する際にその根幹となるのは「目標」である。チームの目標やビジョンがどれくらい明確であり、それがメンバーの間でどれくらい共有され、メンバーが自分のこととして当事者意識をどれくらい有しているか、ということがこの次元で課題となる。チームがめざしていることが不明確である場合、各メンバーがめざしている目標がバラバラである場合、目標は与えられたものでメンバーは内発的に動機づけられていない場合は、メンバーがチームとして協働することが難しくなる。チームづくりや協働の創生において最初に必要となるのは、ともに取り組む目標を明確化し、共有することである。

次の次元である「役割」とは、何の仕事が誰がするか、ということに関するものである。ビジョンや目標を達成するために、何に従事することが必要であり、それらの仕事について誰が何を担当するかが明確であるか、役割の割り振りは共有されているか、各メンバーの責任や権限は明確で共有されているか、さらに役割がどれくらい柔軟に互いに相補われているか、ということが課題となる。役割分担があいまいな場合は誰も責任を持たない仕事が多くなる一方、役割分担が明確でリジッドな場合は分業化が進み、協働が生まれにくくなる。適度な役割や責任の明確化とチーム内での共有化、そしてメンバーが互いの役割を相補い調整する柔軟性がチームづくりと協働の創生には必要となる。

「仕事の進め方」は、チームがどのように仕事を進めるかに関する次元であり、仕事の手順は適切か、その手順の明確化や共有化の程度はどうか、チームはどのように意思決定をしているか、チームがミーティングをどのように進めているか、メンバーはどのようにマネジメントされているか、などが課題となる。業務フローや会議の進め方が適切であり、共有されていると、メンバーの

協働性も高まる。また、意思決定スタイルやマネジメント・スタイルが協働的であるかどうかも重要であり、リーダーやマネージャーによるトップダウン型スタイルである場合は、部下が意思決定に参加し、協働的に合意することは難しくなる。

「関わりや関係性」の次元は、メンバー間の関わりで生じる葛藤、対人感情、パーソナリティや価値観の違い、互いの影響関係や気持ちのレベルなど、対人間の関係性に関するものである。チームがうまく機能していない場合、この関係性の次元の問題に焦点が当たることが多いが、チームづくりと協働の創生のためにこの次元にいきなり介入するのはリスクが大きい。Burke (1982) はその理由として、「関わりや関係性」の次元で起こる様々な問題は、他の3つの領域（「目標」「役割」「仕事の進め方」）の中の一つについて正しく理解していないために生じることが多いためであることを示唆した。つまり、上位の3つの次元について取り扱われ、問題が解消された時に、この関係性の次元で起こっている問題を取り扱っていくことが望ましい。

このモデルは、チームにおける協働の創生のためには、目標や役割、手順を共有することの重要性を示唆している。これらのことをチームで共有するには、共有するためのコミュニケーションが必要不可欠である。

これまでグループの発達の理論やチーム・ビルディングのモデルなど、グループレベルの知見について検討してきた。以下では、これまでとは観点を变えて、人はどのような時に他者に協力するのか？という問いに対する、社会心理学からの知見を述べていく。

## 7. 人はどのような時に他者に協力するのか？

II-5で組織における向社会的行動や調整について述べたように、協働のためには、自分自身の職務範囲を超えた自発的な行動や、コミュニケーションを通じた調整行動、状況や他のメンバーの様子を捉えたうえでの自発的な協働行動が必要である。このような他者に協力する自発的行動は、自らの仕事を増やし、自分の負担が増えることが多い。心理学における学習理論では、人は負担というコストが増大する行動を避けるとされている。ところが、負担が増えるというコストがありながらも、人は他者に協力することがある。このメカニズムについて、社会的交換理論と社会的ジレンマの研究から探っていく。

### (1) 社会的交換理論と協働

たとえば、同僚から「明日休みを取りたいので、明日しなければいけない仕事を代わりにやってほしい」と頼まれたとする。この場合、その要請を受けること、すなわち、協力することは、明日の仕事が増えるというコストがかかることになる。社会的交換理論では、お金を支払って商品を得る経済交換のように、人の社会的な行動も交換の過程だと捉えている。最終的に得る「利益」は、

その場で（または将来得る）「報酬」から「コスト」を差し引いたものであると定義されている。そして、人は利益を生む交換を望むと仮定されている。上記の例では、要請を受けて協力した場合のコストは明日の仕事が増えることである。一方の報酬とは、金銭だけでなく、モノ、情報、地位や勢力、関係性、名声や愛情、喜びや満足感、などを含む。上の例では、要請を受けることで、相手が「ありがとう」とうれしそうに言ってくれることによって、自分もうれしく感じることで、今後の関係性が維持できること、次に自分が休みを取りたい場合に頼みやすいこと、などが情緒的な報酬となる。

職場における社員間の協働を考えた場合、協力することで金銭やモノなどの物理的な報酬を得ることは少ない（時間外労働をすることで残業手当を得ることや、協力したことによって食事をご馳走してもらった場合などに限定される）。金銭やモノなどの報酬よりも、関係性の安定や深まり、名声や評判、喜び、満足度、愛情などの情緒的な側面が報酬となりやすい。そして、職場において、負担が増えることがわかっており、しかも、金銭やモノなどの報酬がない場合でも、人が他者に対して協力するのは、情緒的報酬が得られるためと社会的交換理論から説明できる。

情緒的報酬をもたらすのはコミュニケーションを通してである。コミュニケーションや情緒的交流がない職場では、情緒的報酬を得ることができる見込みも少ないため、コストがかかってまで他者に協力することはない。一方で、コストがかかりながらも協力をすると、ほめられたり、感謝されたり、自分を理解してくれたり、将来困ったときに逆に助けてもらえる関係が築かれている職場では、協力することによって情緒的報酬を得ることができるため、協働性が高まりやすいのである。

## (2) 社会的ジレンマ状況での協力

II-2にて述べたように、Deutschは協同的事態と競争的事態に分けたが、世の中にはその両方を同時に含む状況がある。個人の利益と全体の利益が葛藤する状況である。たとえば、ある職場にA氏、B氏、C氏がいたとしよう。C氏が急きょ退職することになり、後任が見つかるまでC氏が担当していた仕事をA氏やB氏が引き継ぐ必要性が生じた。A氏は、自分の仕事の負担が増えるという不利益を避けたいため、C氏の仕事をB氏が引き継いだ方がよいと主張した。またB氏も、C氏の仕事を引き継ぐためには新しい仕事を覚える必要があるために、A氏が引き継いだ方がよいと主張した。つまり、A氏もB氏も個人の不利益を回避するという形で個人の利益を優先して、非協力を選択したことになる。その結果、C氏の仕事は引き継がれず、これはこの職場にとって全体の不利益となってしまふ。もしもA氏とB氏が二人で協力して仕事を引き継げば、二人にとって負担は大きくなるが、全体の利益となる。このような、個人の利益と全体の利益が葛藤する状況が社会的ジレンマである。

山岸（1990）は、Dawesによる社会的ジレンマの定義を紹介している。すな

わち、①各自が「協力」か「非協力」かを選択できる状況があること、②各自にとって「協力」を選択するより「非協力」を選択する方が望ましい結果を得ること、③全員が「非協力」を選択した場合の結果は、全員が「協力」を選択した場合の結果よりも悪くなること、である。職場における社会的ジレンマの例を表2に示した。

表2. 職場や組織における社会的ジレンマの例

状況の例	個人の利益と全体の不利益
他者に協力することによって自分自身の負担が増えるため、手助けしない状況	協力しないことによって個人の負担は増えないが、全体の仕事の生産性が下がる
一生懸命仕事をしてしても給料は上がらないので、手抜きをしながら仕事をしている状況	個人の負担は増えないが、多くのメンバーが同じことをすることによって、全体の生産性が下がる
今の仕事の進め方は問題があると認識しながら、変えようとする波風が立つのでそのままにしてしまっている状況	波風が立たず負担も小さいことが個人の利益になるが、問題が変わらないことが全体の不利益となる
部署と部署とが予算の取り合いで争っている状況	部署の利益のために多くの予算を取ろうとしているが、両部署の関係悪化という全体の不利益になるとともに、全体の目標達成や利益にはつながらない
自らの部署の部分最適を優先するあまり、組織の全体最適を無視する状況	自分達の部署の利益を追求するとともに、全体を考慮しないというコスト低減になるが、組織全体の目標達成や利益にはつながらない

非協力の方が個人にとって得である状況で、人はなぜ協力するのであるのか？この問題は、社会心理学において「利他的行動」として研究が行われてきた。その答えとしては、人は利他的に行動しようとする動機を本来的に持っている、とする性善説的な立場と、利他的に行動することで自己利益が得られる、とする立場がある。後者の立場として山岸が主張しているのが「利他的利己主義」という考え方である。

利他的利己主義とは、「利他的に振る舞うことで自己利益が増進できる見込みのある限り利他的に振る舞う」（高橋・山岸, 1996, p.2）と定義される。この考え方からすると、コストがありながらも他者に対して利他的な行動をして協力するのは、それに応じて他者も協力してくれ、それによって見返りが大きい場合である、と説明できる。つまり、利他的利己主義とは、山岸が例に挙げているように、「情けは人のためならず」（いずれは巡って自分のところに返ってくる）という諺のようなプロセスである。

どのような場合に、コストがありながらも利他的な行動をするのであるのか？これまでの研究で見出されている主な要因としては、①1回限りの関係ではなく、持続する関係であること、②他者が協力してくれるという信頼感、③応報行動（自らも「非協力」を選択する、非協力的な人だと周囲から認識される、

関係を断つ、など)によって他者の行動を変化させられるという確信があること、などが挙げられている。そして山岸は、人々が協力的行動をとるためには、協力者が一方的に利用されない環境を作ることが必要であり、そのために継続的なネットワークが育成されることが重要であるとした。継続的なネットワークが形成されれば、非協力的行動をとる人に対する後々の応報がありうるために、非協力的行動は抑止される。また、ネットワークを通して悪い評判が広まると、非協力的行動をとる人は多くの人から信頼されないことになり、そのことによって非協力的行動が抑止できるためである。

これらの要因について、職場の状況を当てはめて検討していく。継続的な関係であり、他者が協力してくれるという信頼感がある場合に利他的な行動を行う、という知見についてまず考えていく。終身雇用制度の時代には、同じ会社に所属する人々は数十年の継続的關係となるため、協力しないことによって悪い評判が広まると、それは一生付きまとうことになり、それを避ける必要があったと考えられる。また、ともに助け合う規範が存在したことによって、困った時は他者が助けてくれるだろうという信頼感があり、協力的行動が生まれやすかった。ところが、人材の流動化、非正規社員の増加によって、同じ職場で働く人々との関係は継続的ではなくなった。仕事の分業化により、個人で仕事を行うことが増えると、非協力は“普通”の行動となり、そのような規範のもとでは、他者が協力してくれるだろうという信頼感も低くなる。さらに、転職機会が増えたことにより、「悪い評判が立ったり、嫌になったら転職すればよい」と考えやすくなり、悪評判や応報というような、非協力的行動を抑制する要因が少なくなったと考えられる。

協力的行動を促進する要因が少なくなった現在の組織において、協力的行動を促進するためには、ネットワークが形成されること、他者が協力してくれるという信頼感や協力する規範が形成されることが必要である。そして、ネットワークや信頼の重要性を主張しているのが、近年脚光を浴びている「社会関係資本 (social capital)」という概念である。以下では、社会関係資本の考え方について紹介していく。

## 8. 社会関係資本と協働

社会的ジレンマ状況で人が協力するのは、信頼感や互いに協力する規範がある場合であることを検討してきた。信頼感や協働への規範という関係の重要性を強調する概念として、社会学を中心に最近注目されているのが、社会関係資本という考え方である。組織は「ヒト、カネ、モノ」といわれるが、それは組織が持つ資本としては、社員の1人1人を人材と捉える人的資本、お金や株式などの金融資本、土地や設備などの物的資本という、目に見える資本を示している。これらに対して、社会関係資本 (ソーシャル・キャピタル) とは、人と人とのつながりが資本である、という考え方である。人と人とのつながりは目に

見えないため、「見えざる資本」とも呼ばれている。社会関係資本という概念を用いた研究は、国や地域などを対象になされることが多いが、組織についてもこの概念を適用できる (Cohen & Prusak, 2001; Lin, 2001)。

社会関係資本の代表的な研究者であるPatnam(1993)は、社会関係資本を、「調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」(河田訳, 2001, p.206)と定義した。そして、自発的な協力は社会関係資本によって促進されると考えた。職場でいえば、異なる部署や組織内に気軽に尋ねたり協力を求めたりできるネットワークがあり、組織のメンバー間に信頼関係が築かれ、組織のメンバーが互いに協力するという規範を共有していることが、社会関係資本が蓄積された状態である。このネットワークや信頼関係、<sup>10</sup>互酬性の規範に資本としての価値があると捉えている。ちなみにPatnumは、社会関係資本は「使うと増え、使わないと減る」(p.210)と指摘した。

Cohen & Prusakは、社会関係資本のメリットとして、組織内の知識の共有が改善されること、高いレベルの信頼と協力精神が生まれることによる取引コストの低下、離職率の低下とそれによるコスト減少、組織の安定と共通理解による行動の一貫性の向上、などを挙げている。このように、組織内の社会関係資本は組織の協働性を育む見えざる潜在力であり、社会関係資本の蓄積は職場の協働性を高めることになる。社会関係資本を蓄積するには、ネットワークづくりの場を提供することや、日常業務の中での関係性の強化を行うなど、投資をする必要がある。

## 9. 総括

これまで、社会心理学および社会学の理論から、協働について検討してきた。これまで概説した協働に影響する要因を、①組織構造や仕事の状況と②信頼や規範などの関係性や組織文化に大別して整理した結果を表3に示した。

表3にあるように、組織内の関係性の全てのレベルにおいて、協力する規範や互酬性の規範が協働に影響している。職場における協働の創生のために、現状の規範を変革し、協力する規範や互酬性の規範を形成していくことは非常に重要であろう。これは、組織文化や風土といった、組織内のソフトな側面の変革をしていくことになる。

組織内の効果性や健全性を高めるために、組織内のソフトな側面に対して特に働きかけていくアプローチは、組織開発 (organization development) と呼

---

10 互酬性 (reciprocity) とは、互惠性または返報性と表記されることもあるが、他者から受けた物理的報酬や情緒的報酬を返すことである。Patnumは、互酬性には、同じ価値のものを同時に交換する「均衡のとれた」互酬性と、ある時点では均衡を欠いても将来は返報されるという相互期待がある「一般化された」互酬性の二種類があると指摘している。また、協力を促進するのは互酬性の規範があることだとされている。

表3. 協働に影響する要因：これまで概観してきた諸理論の整理

関係性のレベル (表 1.)	組織構造や仕事の状況	信頼や規範などの関係性や組織文化
①対人間の協働 ②グループ内の協働	運命の相互依存性 関係の持続性 課題の相互依存性 協同的事態／競争的事態／個人的事態 社会的ジレンマ状況	社会関係資本 信頼関係 協力する規範や互酬性の規範 コミュニケーションと情緒的報酬の交換 コミュニケーションと調整
③グループ間の協働	運命の相互依存性 関係の持続性 課題の相互依存性 協同的事態／競争的事態 社会的ジレンマ状況	社会関係資本 ネットワーク 信頼関係 協力する規範や互酬性の規範 コミュニケーションと調整
④組織内の協働	運命の相互依存性 社会的交換と報酬 社会的ジレンマ状況	社会関係資本 ネットワーク 信頼関係 協力する規範や互酬性の規範 理念や目標の共有

ばれている。中村（2007, p.23）は「組織開発とは、アクションリサーチやシステム理論を含めた行動科学の知見や手法を用い、ヒューマニスティックな価値観に基づきながら、組織の効果を高めることを目標として実施される。組織内のプロセスや組織文化などの人的要因を含めた組織の諸次元に対して、協働的な関係性を通して働きかけていく、計画的、長期的、体系的な実践である」と定義している。職場における協働性は組織文化と深く関係しており、協働性を高めていくためには、職場内のネットワークや信頼関係、コミュニケーションや規範などの組織文化を変革していく必要がある。

組織文化や風土などの組織のソフトな側面は、その組織で醸成されたものであり、組織の構造や制度などをトップダウン的に変革しても短期的には変化しにくいものである。構造や制度の変更という“外科的”処置ではなく、組織内のメンバーが対話を通して自らの問題に気づき、それらの問題に対して主体的に変革に取り組むという“漢方薬的”な働きかけが必要となる。以下では、日本型組織風土改革の実践例として、オフサイトミーティングにおいて対話がなされることを中心に協働の創生が達成された事例を検討し考察していく。

### Ⅲ. 職場における協働づくりの実践

以下では、職場における協働づくりの実践例として、筆者がコンサルタントとして関わった3つの事例を取り上げ、検討していく。3つの事例はそれぞれ、①ある部署内での協働づくりの事例、②部署間の協働づくりの事例、③親会社と子会社との連携と協働づくりの事例である。各事例の概略を紹介した後、協働性が高まったプロセスを考察していく。

## 1. 事例1 金融業界A社

### (1) 背景

事例1は、大手金融機関A社のある営業部署における取り組みである。

この部署はマネージャーD氏の就任以来、D氏の強いリーダーシップのもと、営業目標、業務指標の両面で優秀な成績を修めてきた。一方、部署のメンバーは、日々、膨大な業務に追われ、疲弊しており、職場の活力は低下していた。このような職場の状況に対して、D氏は自身の経験に基づく成功パターンを部下に詳細に指示して実行させるという、指示・命令によるマネジメント・スタイルの限界を感じていた。

D氏が細かく指示・命令を出すことによって、部下側は自ら考えることをせず、上司から言われたままに仕事をさばいてしまうという傾向があった。また、そのような仕事のやり方では、次のマネージャーとなりうる人材が育ちにくいことも問題であった。そこで、D氏は、人事部能力開発担当と相談のうえ、人事部スタッフと筆者らの支援のもとに、職場活性化の取り組みを始めることにした。

### (2) 変革プロセスと成果

職場活性化をめざした取り組みとして、具体的には、この部署の全メンバー(10名程度)が参加する話し合いの場を定期的に設けられた。話し合いは「オフサイトミーティング」<sup>11</sup>のスタイルで、1回あたり2～4時間、月2～3回の頻度で実施された。

オフサイトミーティングの開催の前に、人事部スタッフとD氏でオフサイトミーティングの進め方(参加者、開催頻度、開催場所、議題など)について打ち合わせが行われた。参加者については、部署のチームづくりのためには、本来、D氏も含めた全員参加での話し合いが望ましいのだが、上司がその場にいることで発言しにくい雰囲気が生まれてしまう可能性があるため、D氏の同意のもと、最初はD氏以外のメンバーでオフサイトミーティングが行われた。

オフサイトミーティングでは、まず、メンバー相互の関係性を再構築するところからスタートした。お互いの仕事の状況や困っていることなどの問題意識、また、趣味や特技など、役割や職位を離れて、その人の“人となり”が分かるような個人的な話題も話し合われた。

オフサイトミーティングを定期的実施することで、この部署のお互いの関係性に変化が生じた。まず、メンバー同士が“人となり”や価値観、仕事で困っていることや問題だと感じていることなど、普段の業務の中ではなかなか見え

11 オフサイトミーティングとは、「信頼関係にもとづく対話から問題を発見し、知恵を生み出す話し合いの場」である。立場や肩書き、「まともな意見でなければ言えない」「必ずアウトプットを出さねばならない」といった制約をはずし、リラックスした雰囲気の中でお互いの話を聴き合うミーティングである。無理に結論を出すことをせず、むしろ場の空気や参加者どうしとの関係性、やりとりの仕方などのプロセスを大事にする。



てこない側面を互いに知り合うことで、メンバー間に基本的な理解と信頼が生まれた。その信頼感というベースの上に、今後この部署をどのような職場にしていきたいのかというビジョンをメンバーが自ら話し合い、策定した。

話し合いを通して創られたビジョンは、「HAPPYな職場」というもので、具体的には、明るい雰囲気職場づくり、全メンバーによる情報の共有、お客様への価値提供の向上に全員がチームとして取り組みことなどをめざすことが共有された。

ビジョンが明確になった後、「部署が解決しなければならない課題」について話し合われた。各メンバーが対等な立場から率直に問題意識を出し合うことで、部署の状況や問題の全体像がメンバー全員に理解・共有され、建設的で創造的な話し合いが行なわれるようになった。

それまでのこの部署の仕事の仕方は、分業体制が確立されており、総合職・一般職などの区分けに応じて、各人が自分の受け持ちの仕事をきちんとこなしていくというスタイルで、自分の役割を越えて協働するという姿勢は弱かった。オフサイトミーティングでの話し合いを重ねることで、ビジョン実現へ向けて、様々な立場のメンバーが互いに協働するようになった。

例えば、営業マンが処理すべきとされてきた業務負荷の高い仕事について、一般職の社員も一緒になって、部署全体の業務フローを最適化するという観点から、どうすれば仕事が最も効率的に処理できるかを考え、改善を進めていくようになった。

また、このような取り組みを経て、D氏のマネジメント・スタイルにも変化が現れた。仕事を部下に任すようになり、部下も上司からの指示や命令を単にこなすだけでなく、自ら何をしたらよいかを考え、行動するようになった。これにより、D氏はそれまでできなかった、中長期的な重要課題に従事できるようになった。

### (3) 考察

部署内（表1の②のレベル）において、メンバー間の協働性が高まった事例である。オフサイトミーティングを通して、部署内のメンバー間に信頼が形成され、どのような関係性をめざしていくかという目標が形成され、さらに総合職や一般職、営業と事務といった職種を越えて互いに協働するように変化していった。この変化のプロセスを考察していく。

以前のこの部署では、分業体制が明確であり、総合職と一般職、営業と事務という区分けによって業務が明確に規定されていた。また一般的に、マネージャーによる指示・命令型マネジメントは、部下は上司に指示されたことを実行するという行動パターンになりやすい。すなわち、業務範囲が明確であり、かつ、業務内容が明確に指示されることにより、II-5-(1)および図3-1に示したように、各自がそれぞれの業務を専ら遂行していた状態であった。そのため、図3-2のように自らの業務範囲を超えて自発的に協力することや、互いの仕

事の進め方を調整することは少なかったと考えられる。

オフサイトミーティングを通して、お互いの“人となり”を共有することによって信頼関係が形成され、その信頼関係がベースとなって本音での話し合いができるようになり、自分達のチームが共通にめざすビジョン（目標）が形成されていった。これは、Ⅱ-6-(1)で述べた、Gibb（1964）の「グループの4つの懸念」の理論から考察することが可能である。

まず、オフサイトミーティングにおいて、自分の“人となり”を語り、他者の“人となり”を知ることによって、互いの関係に安心でき、互いを受容することができることによって、この受容懸念や不信感が解消されていった。また、オフサイトミーティングでは、日頃は語ることができない問題意識や本音を語ることが推奨される。このような規範が設定されることによって、また、前段階でお互いの信頼関係が形成されたことによって、データ流動的表出懸念が低減され、自分の考えや思いが語りやすくなっていった。日頃の仕事に関する問題意識が正直に語られることで、問題意識が参加者全員に共有され、現状のままではいけないという認識が共有されていったと考えられる。

さらに、オフサイトミーティングでは、参加者自身が自らのビジョン（目標）について話し合っていた。通常、ビジョンや目標は上から与えられることが多いが、オフサイトミーティングを通して自ら主体的に目標を創ったことによって、目標が明確になるとともに達成への主体性も高まり、目標形成懸念が低減されたと考えられる。また、主体的に創られた目標は「情報を共有する」「全員がチームとして取り組む」という、協働の規範が形成されるものであった。

以前はマネージャーの影響が強く、社会的統制懸念が高い状態であった。部下が主体的に問題解決に取り組むように変化していき、マネージャーも部下に仕事を任すようになっていくことで、マネージャーが部下に影響をしていくという一方的な影響関係から、部下同士が互いに影響し合うという相互影響関係に変化していき、社会的統制懸念が低減されていったと捉えることができる。

Gibbは、不信頼を源とする防衛的な風土は学ぶことを阻害し、防衛的な風土や懸念を低減することによって、より学ぶことが可能になることを示唆している。部署内においてオフサイトミーティングを実施することを通して、互いの信頼関係がより形成され、懸念や防衛を低減することを通して、協働することを学び実践していったと考えられる。

では次に、部署間の協働づくりについて、事例2を通して検討していく。

## 2. 事例2 IT業界B社

### (1) 背景

B社のシステム開発部門（約800名）では、プロジェクト単位でシステム開発を行なうという仕事の特性上、各プロジェクトの独立性が高く、また専門分野をまたぐプロジェクト間の人材異動や組織横断的な情報交換の機会が少ない

ため、プロジェクト間、組織間の連携が希薄になりがちであり、いわゆる“タコソボ化”の傾向が顕著であった。

プロジェクトの中で働く社員は、他のプロジェクトや部門の仕事の内容やそこで働く社員をあまり知らず、また、全社や部門全体の方針や課題についてもあまり意識せずに、プロジェクトにおいて日々発生する業務の遂行に邁進するという仕事の仕方が支配的であった。したがって、自分の仕事が部門全体の中でどのような位置づけにあるか、他のプロジェクトや部門の仕事とどのように関連しているのかがわかりにくいという状況であった。

また、この部門は最近いくつかの部署が統合されてできた新しい部門であるために、なおさら部門内の各部署やプロジェクト間のコミュニケーションや連携に課題があった。

各プロジェクトで開発するシステムは、発注元の顧客のビジネスにおいては、同社の他のプロジェクトが開発するシステムと連結して使用されることも多いために、開発段階の仕様等の検討において、プロジェクトを横断した横の連携が本来求められるのである。しかし、実際にはプロジェクトごとに、開発の仕方はかなり異なっており、それぞれのプロジェクトが自分達のやり方を優先しようとして、他のプロジェクトと対立してしまうこともあり、相手がなぜそのような仕事のやり方をするのか理解できないことなどから、相手に対して敵対的な見方をしてしまうこともあった。

## (2) 変革プロセスと成果

そこで、この部門ではプロジェクトや部署を横断する社員同士の交流の場を設け、社員の参加を呼び掛けた。参加を希望した約200名の社員を10数チームに分け、月に2～4回、各回2時間程度のオフサイトミーティングを実施した。ミーティングへの参加は、メンバーの自主性を尊重し、強制とせずに自主的な参加によるものとした。

チームメンバーは、それぞれ別のプロジェクトや部署から集まってきたメンバーであるために、オフサイトミーティングでは、まずはお互いのことを知りあう「自己紹介」からスタートした。参加者は、自分の仕事のことやプライベートなことをお互いに話し合うなかで、普段の仕事の中では広げることが難しい人脈を形成することができ、また、部門内の様々な部署の状況や問題点を知ることで、これまで断片的にしか把握できていなかった、この部門の事業の全体像をより理解することができるようになった。

例えば、それまで開発プロジェクトに所属している社員は、事業企画などのスタッフ系の部署が推進する施策について、理解や納得がしにくい状況にあった。しかし、オフサイトミーティングではこのような部署をまたいだ交流ができるため、プロジェクトに従事する社員もスタッフ系の社員から、なぜその施策が必要だと判断されたのかという意思決定の背景情報を聞くことができ、理解することができたのである。

そして、各チームのミーティングが回を重ねるにつれて、チームごとに話し合いたいテーマが明確になっていった。問題解決のための具体的なアクションの検討を始めるチームもあれば、より充実した「交流と対話の場づくり」を意図して、あえて課題を設定せずに自由な意見交換を重ねるチームもあった。具体的な問題の解決を指向しない「交流の場」は一見、成果を生まない場とも思われがちである。しかし、そこでの交流や情報交換の中から、“それまで見えていなかった問題”が顕在化したり、また、多くの情報が組織内に流れ、相互理解の輪が広がっていくための部門間コミュニケーションのインフラとして効果があったと考えられる。

話し合いの方向性は各チームに任されたが、各チームが話し合いの内容を報告しあう報告会が半年に1回ほど開催され、その場で他チームの検討内容などを知ることができた。

こうした話し合いを通して、プロジェクト間でより円滑な連携ができるようになった。プロジェクト間ではこれまでも必要に迫られた場合に情報交換や協議は行なっていたが、往々にして形式的、表面的なやりとりであることが多く、プロジェクト間の意思疎通が不十分であることにより、非効率が生じやすい状況にあった。オフサイトミーティングによる部門横断的な交流や対話の動きが始まったことで、プロジェクト間でも、お互いの状況や仕事についてより理解を深めようという動きが起こった。

特に、他プロジェクトの社員に対する見方が大きく変化した。これまでは、他のプロジェクトの社員に対して、ある意味、敵対的な見方をすることも多かったのだが、これらの取り組みを通して、相手に対する理解や共感が増し、一緒に仕事をする仲間として見るようになった。プロジェクト間の連携が良くなることで、仕事の効率や生産性にも良い影響があらわれ始めている。

### (3) 考察

同じ会社内の別のプロジェクト間での協働づくりの事例である。部署間における協働の創生と捉えることができ、表1の③のレベルでの協働の創生が起こった事例である。

この部門では、いくつかのプロジェクトがそれぞれにシステムを開発しており、開発したシステムは最終的に連結され、顧客に使用されていた。

連結する際には、各プロジェクト間で様々な連携が必要となる。したがって、プロジェクト間の連携を高める取り組みは、社内の社会関係資本（Ⅱ-9）を蓄積する試みであったと捉えることができる。

オフサイトミーティングを通して、他のプロジェクトのメンバーに対する理解や共感が増し、ある意味での敵対関係から信頼関係に大きく変化していったことは、この会社の“見えざる”資本が形成されていったといえる。

オフサイトミーティングを開始する以前、各プロジェクトが自分達のそれぞれの手法でシステムを開発し、それを優先させてきたのは、社会的ジレンマの

理論から解釈することができる。一般に、他のプロジェクトのやり方に合わせることや、顧客視点から共同でシステムを開発することは、新たな仕事のやり方をする事になり、心理的・時間的負担などのコストが非常に大きい。一方、自分達の従来からの手法を優先させることはコストが少ない。また、他のプロジェクトに対する信頼感もあまり高くはなかったため、「協力的行動」を選択するというよりは、自らのプロジェクトのやり方を優先すること（＝「非協力的行動」）になっていたと考えられる。

オフサイトミーティングを通して、互いに知り合い共感することを通して、他のプロジェクトに対する信頼感が高まった。加えて、他のプロジェクトと連携し協働することは、開発効率をより高め、自社の利益にもつながりうるという「協力的行動」がもたらす意味が共有されることを通して、このような社会的ジレンマ状況であっても、部署間の協働が創生されていったと考えられる。

次は、さらにマクロなレベルの協働性として、親会社と子会社、子会社同士の関係性という、組織と組織の間の協働づくりについて、事例3で検討していく。

### 3. 事例3 大手商社C社

#### (1) 背景

C社は多くの子会社を持つ大手商社である。

C社では数年前からグループ全体の経営戦略のキーワードとして「グループ経営」を掲げ、グループ内の各企業が事業において連携し、一体感を高め、相乗効果をあげることを意図していた。しかし、実際には親会社と子会社間の意思疎通の不充分さから、意図したようなグループ内での連携や相乗効果が十分には発揮されていなかった。

それまでの親会社と子会社の関係は、親会社の本社が各子会社の数値目標を設定し、子会社は数値目標の達成のために独自に戦略・施策を検討し実施するというスタイルであった。子会社の数値目標の達成状況については本社が管理を行っていたが、事業の内容については基本的に各企業の自主性に任されることが多かった。したがって、実際の事業に関して、子会社同士でどのように連携するか、グループ全体のために最適な各子会社のあり方はどのようなものか、などの課題について、親会社と子会社が一緒に検討するような機会もなく、実際の事業においては相乗効果が生まれにくかった。

#### (2) 変革プロセスと成果

このような状況を打破するきっかけとなったのが、次世代経営者候補を育成する目的で行なわれた選抜された幹部クラスを対象とした幹部研修である。この研修は、通常よく行なわれている、MBA的なカリキュラムに基づいて知識を受講者に提供するというスタンスではなく、あらかじめ研修の枠組みを定めずに、参加者自身が枠組みや話し合う内容を自ら決め、アウトプットする成果を自ら生み出していくというスタイルをとった。現在の激変する先行き不透明

な経営環境において、経営の舵取りを行なうために必要な能力とは、まさにこのような「ゼロベースで考え抜く力」であると考えたためである。

このような研修のスタイルへ転換したのは、人事部の研修担当者の問題意識によるところが大きい。これまでのMBA式の研修では、知識は頭に入るのだが、研修での学びと実際の職場が繋がっていないため、研修で学んだことが仕事の中で生かされにくいという問題点があった。筆者らは研修の計画と実施を支援し、参加者が自身が話し合うテーマを決め、それらのテーマについて話し合い、深く考え、解決策を立案する形態の研修が行われることになった。

研修参加者は、親会社・子会社の役員・部門長などから20名が選抜され、1泊2日の研修が約3カ月の間に、月1～2回という頻度で行なわれた。最初には、参加者同士がお互いのことを知りあう「自己紹介」の時間がじっくりと取られた。最初は、参加者同士、どこまで打ち解けて話しているのか戸惑う様子も見られたが、じきに、お互いの人柄などが知れるにつれて、本音で問題意識などを話し合えるようになった。

その後、各部門・各子会社の状況や問題などが話し合われ、研修で集中的に取り上げ、検討するテーマが決まった。テーマはグループ全体の重要な経営課題である「グループ経営のあり方」についてとなった。参加者自らの問題意識に基づいてテーマが決められたため、テーマについて、「なぜ、現状うまくいっていないのか」「真の原因は何か」「どうすればそれが実現するのか」「そのために自分たち（研修受講者）は何をしなければならないのか」などの視点から、本音で真剣な議論が展開され、各現場で起きているリアルな問題の本質が明らかになっていった。

研修参加者である親会社・子会社の幹部社員同士が、このような話し合いの場をともにしたことにより、「グループ経営」に関する問題の全体像を双方が認識し、また、その解決のためにそれぞれの立場から何をすればよいのか、その解決策が立案され、経営陣に対して提言が行なわれた。研修参加者の結論は、「子会社がグループ経営に積極的に参画していくための仕組みや環境を作ること」と「グループ内での人材の交流を促進すること」であった。

「子会社のグループ経営への参画」とは、子会社と親会社が、単に数値目標とその達成状況だけをやりとりするのではなく、双方が連携してシナジーを生み出すような事業構造の構築へ向けて、本音ベースでの真剣な話し合いを行なうこと、また、その事業の進捗を数値だけでなく、定性的な側面についてもしっかりと共有し、話し合いの場を定期的に持つことが必要であるとされた。

「グループ内の人材交流」については、グループの一体感を高めるためには人材の交流が不可欠であり、また、グループ内で人材を有効に活用し、育成する仕組みも必要であると提言された。例えば、子会社はコンプライアンス・経理などの専門性を持った人材を独自に獲得しにくいという状況があり、そういった分野での本社からの人材面での支援は非常に有効なのである。

研修参加者は、研修の終了後にも、この解決策の実現のために当事者として尽力することを約束し、研修は終了した。

### (3) 考察

親会社と子会社との間の組織間協働づくりの事例である。親会社が子会社に数値目標を伝え管理するというマネジメント・スタイルから、親会社と子会社がどのように連携し、真の意味でのグループ経営にいかに関与するかについて、各社の幹部社員によって、かなりの時間をかけて話し合いが行われた。この事例は、数値による目標管理や、MBA的な知識中心の研修などのような、外から与えられる形式的なものからは、真の協働は生まれにくいことを物語っている。外から与えられるものではなく、内発的で主体的な変革への動き、すなわち、当事者がネットワークと信頼関係を形成し、当事者が互いの問題意識を共有したうえで、知恵を出し合いながら解決策をともに考え、協働して実行していくことが、協働の創生には重要であろう。

親会社と子会社との間の関係性は、経済的価値のみによって支えられていた場合、協働性は生まれにくい。世の中には、親会社は子会社を経済的な数値目標を達成するための道具とみなし、それが達成できない場合は子会社をなくすことも視野に入れていることもある。このような経済的な価値に基づいた親会社と子会社との間には、課題の相互依存性は低く、かつ、運命の相互依存性も低いために、協働性は生まれにくい。

この事例の場合は、子会社同士がより連携することを通して、グループ会社としての相乗効果をめざす「グループ経営」が経営戦略であった。このような、組織と組織とが協働していくための根拠となる経営戦略や経営理念が存在していることは非常に重要である。なぜならば、「グループ経営」という経営戦略がなければ、会社間関係は、Ⅱ-2-(2)の図1で述べた、個別的事態や競争的事態になりうる。この戦略があるがゆえに、会社間関係を協同的事態として設定することができ、協働することをめざすことが可能になったと考えられる。

## IV. 総括と提言

本稿では、職場における協働の創生について、理論と実践の両面から検討をしてきた。Ⅰ. 序にて述べたように、企業組織を取り巻く昨今の環境の変化によって、協働性を高める推進力となる要因が少なくなり、協働性の抑制力となる要因が多くなっている。日本の若年層の対人関係力が低下しつつあり、個人主義的傾向が強まっていることを踏まえると、職場における協働性は今後一層低くなることが予想される。すなわち、何らかの取り組みや働きかけをしないと、職場の協働性や組織内の社会関係資本は目減りしていくことになる。

職場における協働の創生のための最も効果的なアプローチは、職場の各メンバーが互いの協働の問題点に気づくこと、それらの問題によって全体の利益が損なわれていることを洞察すること、各メンバーがそれらの問題を主体的・協

働的に解決していくこと、であろう。社会的ジレンマの研究からは、人は他者が信頼でき、自分が他者や全体に協力することが全体の利益につながり、それが将来の自分の利益にもなると理解した場合、人は負担がありながらも協力することが見出されている。すなわち、現状を認識すること、現状のままでは全体にとって損失であり、協働することが全体の利益につながることを認識することがキーとなる。人々が持つ認識が、新たな認識に変化していくためには、現状について様々な視点から深く考え、対話をし、洞察することが必要であり、オフサイトミーティングはこのような変化が生じる場として機能する。

職場における協働性が変化していくためには、そこにいる当事者が自らの職場を診断し、変革への取り組みを計画し、実践していくことが重要であり、コンサルタントはそのプロセスを支援するという、プロセス・コンサルテーション (Schein, 1999; 2009) による支援を行っていく必要がある。Ⅲ. で紹介した3つの事例全ては、オフサイトミーティングという手法を中心に用いながら、コンサルタントがプロセス・コンサルテーション・モデルによって支援を行ったものである。持続可能性が高い協働性の創生のためには、お互いの関わりから協働について学習すること、すなわち、組織内の当事者が自らの協働の問題に気づき、それを改善し続けることが必要であろう。

#### 引用文献

- Beckhard, R. (1972). Optimizing team-building efforts. *Journal of Contemporary Business*, 1, 23-32.
- Beyerlein, M. M., Freedman, S., McGee C., & Moran L. (2003). *Beyond teams: Building the collaborative organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass / Pfeiffer.
- Brown, R. (1988). *Group Processes: Dynamics within and between groups*. Oxford: B. Blackwell. (ブラウン, R. 黒川正流・橋口捷久・坂田桐子 (訳) (1993). グループ・プロセス—集団内行動と集団間行動— 北大路書房)
- Burke, W. (1982). *Organization Development*. Boston, MA: Little Brown & Company. (ブルーク, W. 小林薫 (監訳) 吉田哲子 (訳) (1987). 組織開発教科書 プレジデント社)
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (コーエン, D.・プルサック, L. 沢崎冬日 (訳) (2003). 人と人の「つながり」に投資する企業—ソーシャル・キャピタルが信頼を育む— ダイアモンド社)
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-159.
- Gibb, J. R. (1964). Climate for trust formation. In L. P. Bradford, J. R. Gibb, & K. D. Benne (Eds.) *T-group theory and laboratory method*. New York: John



- Wiley & Sons Inc. pp.279-309. (ギブ, J. R. 柳原光 (訳) (1971). 信頼関係形成のための風土 ブラッドフォード, L.P.・ギブ, J.R.・ベネ, K.D. (編) 三隅二不二 (監訳) 感受性訓練—Tグループの理論と方法— 第10章 日本生産性本部 pp.367-408.)
- 堀田哲一郎 (1998). 組織間関係における概念定義に関する考察—「調整」・「協同」・「協働」の差異を中心に— 広島大学教育学部紀要 第一部 (教育学), 47, 121-126.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Smith, K. A. (1991). *Active learning: Cooperation in the college classroom*. Edina, MN: Interaction Book Co. (ジョンソン, D.W.・ジョンソン, R.T.・スミス, K.A. 関田一彦 (監訳) (2001). 学生参加型の大学授業—協同学習への実践ガイド— 玉川大学出版部)
- 腰塚寛 (2009). リストラなしの「年輪経営」—いい会社は「遠きをはかり」ゆっくり成長— 光文社
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. (リン, N 筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐智賀子 (訳) (2008). ソーシャル・キャピタル—社会構造と行為の理論— ミネルヴァ書房)
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. (マクレガー, D. 高橋達男 (訳) (1966). 企業の人間的側面 産業能率短期大学)
- 中村和彦 (2007). 組織開発 (OD) とは何か? 人間関係研究 (南山大学人間関係研究センター紀要), 6, 1-29.
- 中村和彦 (2010). コミュニケーション不足が招く「協働性」と「生産性」の低下—人と組織の潜在能力を引き出すビジネス・コミュニケーションを創るために— OMINI-MANAGEMENT (日本経営協会経営情報誌), 2010年2月号, 2-7.
- 日本経営協会 (2009). ビジネス・コミュニケーション白書2010—「第5回ビジネス・コミュニケーション実態調査結果」報告書— 社団法人日本経営協会総務本部
- Noolan, J. A. C. (2005). *Beckhard's GRPI Model*. Unpublished workbook for the training program of "Diagnosing Organizations with Impact", September 2005 (at Toronto, Canada), NTL Institute, Alexandria, VA.
- Patnam, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press. (パットナム, R 河田潤一 (訳) (2001). 哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造— NTT出版)
- 坂本光司 (2008). 日本でいちばん大切にしたい会社 あさ出版
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing. (シャイン, E. H.

- 稲葉元吉・尾川丈一（訳）（2002）. プロセス・コンサルテーション—援助関係を築くこと— 白桃書房
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to offer, give, and receive help*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (シャイン, E. H. 金井真弓(訳) (2009). 人を助けるとはどういうことか—本当の協力関係をつくる7つの原則— 英治出版)
- 関田一彦・安永悟 (2005). 協同学習の定義と関連用語の整理 協同と教育, 1, 10-17.
- 柴田昌治 (2007). なぜ社員はやる気をなくしているのか—働きがいを生むスポンサーシップ— 日本経済新聞出版社
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- 社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所 (2007). 2007年度産業人メンタルヘルス白書 財団法人社会経済生産性メンタル・ヘルス研究所
- 高木浩人・吉川肇子・田尾雅人 (1991). コンピュータ化が組織のなかの人間行動に及ぼす影響について—その組織心理学的考察— 産業・組織心理学研究, 5, 33-42.
- 高橋克徳・河合太介・永田稔・渡部幹 (2008). 不機嫌な職場—なぜ社員同士で協力できないのか— 講談社
- 高橋伸幸・山岸俊男 (1996). 利他的行動の社会関係の基盤 実験社会心理学研究, 36, 1-11.
- 田中堅一郎 (2004a). 組織における協力と葛藤 外島裕・田中堅一郎（編）産業・組織心理学エッセンシャルズ 増補改訂版 第7章 ナカニシヤ出版 pp.187-212.
- 田中堅一郎 (2004b). 従業員が自発的に働く職場をめざすために—組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究— ナカニシヤ出版
- 田中堅一郎 (2008). 荒廃する職場／反逆する従業員—職場における従業員の反社会的行動についての心理学的研究— ナカニシヤ出版
- 山岸俊男 (1990). 社会的ジレンマのしくみ—「自分1人ぐらの心理」の招くもの— サイエンス社
- 山口裕幸 (2008). 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
- 吉森護 (1995). 集団規範 小川一夫（監修）社会心理学用語辞典 改訂新版 北大路書房 p.150.