

企業組織構成員の参加型による方針浸透策のデザイン

アクターネットワーク理論を用いた方針浸透開発プロセスの分析

Design of Policy Penetration Program in Business with the participation of organizational members

Analyze the development process using actor-network theory

鷲谷佳宣

Yoshinori Washitani

武蔵野美術大学

Abstract : The purpose of this study is to clarify the process of management philosophy penetration by developing a penetration measure that can penetrate the policy without direct involvement of the management level through the participation of organizational members. When the policy penetration development process was analyzed using actor-network

Key Word :(Policy Penetration Program, Actor-Network Theory, Participatory Design)

theory, the penetration process and issues of the conventional method were clarified, and when development practices were conducted to solve these issues, a new issue was discovered: the developed penetration measures promoted the penetration of understanding, but lacked specificity.

1. 研究の背景と目的

企業組織では、経営理念をもとに、方針を共有した活動に取り組むことが重要とされる[注 1]。方針の共有は、経営層によって策定され、組織構成員に対して経営方針発表会、社内掲示などで教化され、経営層が組織構成員に直接関与(例えば、対面での働きかけ)することでより浸透が促進すると言われる[注 2]。一方で、企業では、方針の共有の度合いが低いという課題が指摘される[注 3]。この要因として、経営層が組織構成員への直接関与が難しい規模の企業では、方針を教化するものの、浸透が深まらずに組織構成員の現場の事情が優先され、方針にのっとった行動がとられない事態も見られる[注 4]。

このような状況下において、経営層の組織構成員への直接関与が難しい企業においては、どのようにすれば、経営層からの直接的な関与による教化がなくとも組織方針を組織構成員に自律的に浸透させることができるだろうか。参加型デザイン[注 5]の視点では、課題解決に対する当事者の協働が重要とされる。つまり、経営層と組織構成員が協働で方針を策定することによって浸透が深まることが考えられる。しかし、組織規模の大きさによっては、全員で策定することが難しく、経営層と一部の組織構成員で方針を策定した後に、浸透させるプロセスが必要でありこのような状況における方針浸透策に関する研究は十分でない。そこで、本研究では、経営層からの直接的な関与による教化がなくとも方針を浸透できる浸透策を組織構成員参加型によって開発し、経営理念浸透プロセスを明らかにすることを目的とする。

2. 分析の視点

組織の方針浸透に関する研究では、組織規模の影響[注 2]、「管理職の理念への姿勢」、「個人のコミットメント」からの影響[注 6]などの人的要因からの影響について進んでいる。しかし、組織の方針浸透では、人・モノ・社会・時間・場所などの様々な組み合わせを持つ職場環境下で実施されるため、人的要因のみの研究では不十分であると考えられる。そこで、人や人工物といったアクター間の相互作用、や影響力、相互依存関係などを理解するために有用な分析の枠組みとしてアクターネットワーク理論(以下、ANT)が挙げられる[注 7]。

ANTでは、社会事象を様々なアクターが参加する異種混濁のネットワークとして理解しようとするものである。ANTは個人の行為を個人的要因のみに還元することなく、個人を取り囲み個

人と不可分に結びついている異種混濁のアクターとの関係を捉えることができる。そのため、人の行為能力と環境が影響を及ぼし合う関係が明らかにされる。したがって、人の行為の原因としてどのような環境であるのか課題を抽出することを可能にし、どのように環境をデザインするかによって人の行為の変化をデザインすることを可能にすると考えられる。そのため、本研究では、ANTの視点で分析を行う。この際に、ANTでは、ハイブリッドな集合体として、環境のデザインをネットワークとして表現し、どのようにネットワークが構築されたか、目的通りに実践されているか、実践に問題があるとすれば、どのような無理があるか、それをどのように変えていくのかという示唆が得られると考えられる。

3. 事例研究

本章では、方針浸透策の開発を通じた方針浸透プロセスについて、経営層が組織構成員への直接関与が難しい規模の企業A社の事例を用いて示すこととする。事例としては、従来の浸透策と、本研究で開発する浸透策を用いて分析する。

3.1 従来の方針浸透策

A社の従来の経営浸透策は、経営層が策定した組織方針を経営方針発表会などによって、経営層が組織構成員に対して説明するものであった。組織構成員は、組織方針をもとに部、課などの単位によって中長期戦略に落とし込み、実施する。組織方針は社内掲示やリーフレットなどの人工物に落とし込まれ、組織構成員はいつでも確認できる状態であった。しかしながら、組織方針は意図通りに進むケースと進まないケースが見られた。

意図通りに進むケースでは、経営層が組織構成員に対して直接関与による対面での働きかけによって、組織構成員の理解が進み、その状態で社内掲示やリーフレット(方針が記された人工物)の内容を確認することで、経時でも方針の浸透が保たれた。

一方で、意図通りに進まないケースでは、経営層からの物理的距離、関係の距離が遠い組織構成員は、経営層からの直接的な働きかけがとられず、組織構成員の中の管理職を介して、内容を把握することとなる。そのため、管理職がプレイングマネージャーとしての動きが強い部署では、組織方針よりも現場の事情が優先され、中長期的な方針は形骸化されてしまう傾向が見られた。また、管理職の振る舞いが組織構成員に影響し、組織方針に関する重要性の落とし込みに問題がある一面も見られた。

3.2 従来方法の考察

A社では、従来の方針浸透策では、「経営層+組織方針+経営方針発表会+方針が記された人工物+組織構成員」で構成される「ハイブリッドな集合体」が形成されていた。経営層の働きかけの有無により方針に沿った行動に影響が出たため、経営層の働きかけがエージェンシーとなり、ネットワークを機能させていたと考えられる。また、社内掲示物やリーフレットも経営層の働きかけを得ることでネットワークを機能させるうえで重要な補完する人工物であることが示された。この傾向は Schein の理念浸透のメカニズムに関する研究と同様の傾向を示された[注8]。

3.3 開発した方針浸透策

従来の浸透策では、経営層の働きかけが重要なエージェンシーであることが示されたが、開発する方針浸透策の要件においては、経営層の働きかけがなくても成立させる必要がある。高尾・王は浸透を実行する行動においては、「方針の理解」が重要であると指摘している[注6]。さらに、「方針の理解」には、組織構成員の「上司の姿勢」と「コミットメント」という個人的要因が影響を及ぼすことを指摘している。これらの人的要因を環境で変化させるために、安斎・塩瀬が提唱する「全社員が行動指針を現場目線で再編集し、楽しみながら理解を深める」とされる TRUST8 を用いたワークショップを参考に[注9]、方針の浸透策として用い（プラグイン）、試みることにした。TRUST8 を参考にした浸透策では、「方針の中から重要な方針を三つ選び」、「方針を一つ差し替え」、「方針が実現した姿の実写ポスターを作成する」という内容でWSが構成された。実施に当たっては、経営層の策定した組織方針に対して、組織構成員4人でWSを進め、終了後に結果を経営層と組織構成員の間で対話して、浸透策の評価を行った。その結果、方針の言葉や意味が理解、自分の置かれた文脈からの方針の再解釈が行われ、経営層、組織構成員から満足を得た。しかし、方針の実行面では、課題が残った。重要な方針が何であるか、取り組むべき方針が何であるかについては理解されたが、組織構成員が具体的な行動に落とし込んだ際に、経営層と組織構成員との間でギャップが発生するという課題が残った。

3.4 開発した方針浸透策の考察

開発された方針浸透策では、ハイブリッドな集合体は「経営層+組織方針+組織構成員+方針が記された人工物+本研究の浸透策+浸透策による人工物[個人の考え(3つの重要項目)+個人の考え(差し替え案)+ポスター]」へ変化した。ここで、「浸透策による人工物」は経営層と組織構成員の対話をもたらす、矛盾やギャップに気づき、意味を発見し、内省を通して理解を深めた。そのため、「浸透策による人工物」はバウンダリーオブジェクトとしてエージェンシー機能を果たしたと考えられる。

さらに、これらの行為は経営層と組織構成員の間で方針に対する共通項目と非共通項目を明らかにし、意味の発見や意味づけが行われた。特に、非共通項目に対する考え方に関するギャップに

ついて対話されたことにより、それぞれが内省し、お互いに理解しあえた点からネットワークが機能したと考えられる。さらに、方針の理解としてポスターがその後もお互いに内容を理解させつづける役割として機能した。一方で、ネットワークが具体的な行動を取ろうとした際には、経営層と組織構成員との間で対話された内容とは異なるギャップが生じた。つまり、方針が抽象的なイメージでは理解されたものの、具体的な策に落とし込んだ際には、個人によって解釈が異なり、ハイブリッドな集合体が十分には機能していなかったと考えられる。したがって、今後の課題として、具体的なイメージに落とすための施策をハイブリッドな集合体にプラグインさせる必要があると考えられる。

4. 結論と今後の課題

本研究では、組織構成員参加型の方針浸透策をデザインし、ANTを用いた事例分析により、経営層からの直接的な関与による教化がない状況での浸透プロセスを明らかにした。この浸透プロセスでは、組織構成員による重要な「組織方針の選択」、「個人方針の選択」、「人工物を用いた対話」が組織方針の理解を深めることを示した。しかし、方針の具体化には課題があるために、方針浸透を組織内で実践するにあたり、更なる検討が必要である。さらに、浸透過程におけるANTによる分析が、組織方針浸透策をバウンダリーオブジェクトとして人と人工物との相互作用を促進し、その挙動の分析に援用できる可能性を示した。

今後の課題としては、参加型で組織方針を本研究で示したA社の方針浸透策の開発過程からの方針浸透プロセスは仮説にすぎない。そのため、組織において開発した浸透策を組織で実践し、内容の検証を行いたい。

5. 参考文献

- 1) 野林晴彦, 理念浸透における理念内容と浸透策、浸透度、成果, 経営戦略研究, 15, 51-72, 2015
- 2) 福田充男: 宮古島所在の株式会社パラダイスプランにおける理念浸透, 経営哲学, 18(1), 2-16, 2021
- 3) 鷲谷 佳宜・高野研一: デザイナー組織のチームパフォーマンス向上要因の研究, 経営情報学会誌, 31(1), 13-37, 2022.
- 4) 山口周・中川周: *ビジョンと共に働く*ということ, 祥伝社, 2022
- 5) Sanders, E. B. -N. and Stappers, P. J., Co-creation and the new landscapes of design, *Co-design* 4(1), 5-18, 2008
- 6) 高尾義明・王英燕: 経営理念の浸透次元と影響要因 -組織ルーティン論からのアプローチ-, *組織科学*, 44(4), 52-66, 2011.
- 7) Callon, M and Law, J., After the individual in society: Lessons on collectivity from science, technology and society, *Canadian Journal of sociology*, 22(2), 165-182, 1997
- 8) エドガー・シャイン(梅津祐良訳, 他): *組織文化とリーダーシップ* 白桃書房, 2012
- 9) 安斎勇樹・塩瀬隆之: *問いのデザイン*, 学芸出版, 2020