

組織内のポジティブ/ネガティブ・リレーションを 考慮したマネジメントに関する一考察

How Can We Manage Positive / Negative Relations in Enterprise?

遊橋 裕泰

Hiroyasu YUHASHI

NTT ドコモ モバイル社会研究所
Mobile Society Research Institute,
NTT DOCOMO, INC.

飯島 淳一

Junichi IJIMA

東京工業大学・大学院社会理工学研究科
Graduate School of Decision Science and
Technology, Tokyo Institute of Technology

要旨:

近年の ICT 進展に伴い、企業では新たな課題に対してその都度適切な人材を組み合わせ、効率的に対応するネットワーク型組織が志向されている。組織内のポジティブ/ネガティブな人間関係が、社会ネットワーク上の 2-hops 先までのコラボレーション活動に影響していることについては、すでに報告した。本研究ではこの知見を踏まえ、言語行為観における基本二者間会話モデルを三者及び四者に拡張して、ネットワーク型組織における組織構造的な経営管理手法および ICT を利用したコミュニケーションの支援システムの可能性について理論的な考察をおこなう。

Abstract:

With development of the recent ICT, a lot of corporations try to get a network organization which deals with a problem effectively by assigning appropriate employees. Our past research clarified the phenomenon how the quality of human relations between employees influenced the collaboration of neighboring employees by expanding the concept of triadic closure. To reflect this knowledge to a management method, based on an expanded conversation diagram of "Language / Action Perspective" to three or four persons, we discuss theoretical consideration on generating Collaboration from Communication in a network organization. And it evaluates the feasibility of a communication system which uses the management method of this knowledge.

キーワード: 言語行為観、コミュニケーション、コラボレーション

Keywords: Language/Action Perspective, Communication, Collaboration

1. はじめに

日本経済の長引く不況下、企業は内部の経営資源活用にイノベーションや成長の糧を見いだそうとしている。そして、技術や才能を持った従業員同士のコラボレーションから、組織的な競争力を生み出すマネジメントが求められている。Miles らは、作業効率が高く、なおかつ従業員の持つ権力の違いが表面化しない企業組織のあり方の一つとして「ネットワーク型組織」を提案している (Miles et al., 1986)。ネットワーク型組織とは、予め決められた中心人物

を持たず、新たな課題に対してその都度適切な人材を組み合わせ業務を処理する組織形態のことである。だが、その管理方法はマネージャーの経験や勘に依るところが大きく、理論的な深化が必要である。

本研究では、人材の組み合わせによって生じる効果を把握した上で、その効果を組織運営に活かす管理方法について検討を試みる。

2. 既往研究のレビュー

Geertz はパズールにおいて、売り手と買い

手が商品の価格や数量、品質に関する情報交換と折衝を繰り返すことで、両者の関係が常態化し、常態化した関係では情報が流れやすくなり再帰的に組織が作られるモデルを示した (Geertz, 1979)。

また、Evansらは、企業組織において密度の高い社会ネットワークが従業員相互の信頼を生み出し、仕事上の取引コストを低減させ、それによって小規模なコミュニケーションが大量におこなわれ、コラボレーションが生み出され易い組織が形作られると論じた (Evans et al., 2005)。

Geertz と Evans らは、総体としてのネットワークを意識しながらも、それを二者関係の集合として捉えている。だが、企業組織では日常的に三者関係もしくはそれ以上の人数でのコミュニケーションがおこなわれ、コラボレーションが発生しており、三者以上に関係を拡張して考える余地がある。

他方、我々は、企業組織内の社会ネットワークにおいて、三者閉包の概念を拡張させ、従業員間の人間関係の良し悪しが周辺従業員のコラボレーションへどのように影響するかを把握できる指標をすでに提案している (遊橋他, 2009)。そして、ネットワーク型組織を志向している企業において、ポジティブ/ネガティブ・リレーションの影響が三者・四者関係にまで及ぶことを実証した。

三者・四者関係においてコミュニケーションに伴うコラボレーション発生メカニズムがわかれば、第三者・第四者からのポジティブな影響を強くし、ネガティブな影響を低減させるように、経営管理手法としてその影響をある程度コントロールできる可能性がある。

3. 言語行為観の援用

Geertz や Evans らによれば、コラボレーションへの影響は、コミュニケーションの行為を介しておこなわれる。ゆえに三者・四者関係でコミュニケーションがコラボレーションに昇華するプロセスへの関与がマネジメントの手がかりとなる。

Winograd らは発話を社会的行為の実行と捉える言語行為観に基づき、コラボレーションのためにおこなわれる二者間の会話を状態遷

移図で表した (図 1) (Winograd et al., 1986)。

Winograd らの基本会話モデルは、「準備 (Preparation)」、「交渉から実行 (Negotiation Performance)」、「実行から受理 (Performance Acceptance)」の 3 つのプロセスに分けて考えることができる。小林らは、「拒否・取消し」は実際のビジネスシーンにおいて個別性が高いため、省略する方がより実践的なモデルが得られると言及している (小林他, 2004)。また、小村らは言語行為が「REQ: 相手に対しての要求」と、「ACK: 相手の提示した条件、内容に対する了承」、「NAK: 依頼のキャンセル、破棄」の 3 種類のメッセージにまとめられると考え、NAK メッセージを省略したモデルを提示した (図 2) (小村他, 1991a,b)。

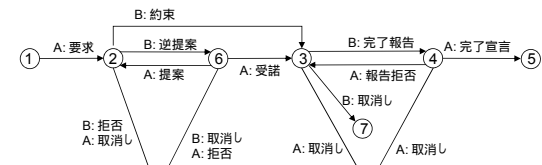


図 1 会話の基本モデル

* Winograd(1986)より筆者訳。

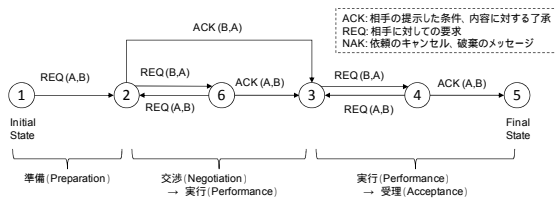


図 2 簡略化した基本会話モデル

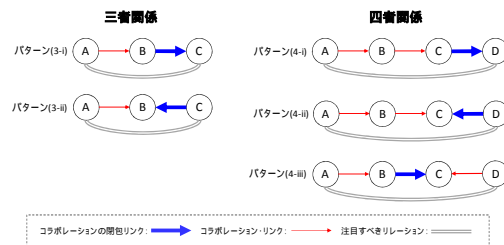


図 3 三者・四者関係のパターン

基本会話モデルは本来二者関係のものであるが、三者・四者関係のコミュニケーションに拡張させることで、二者間のコラボレーションに

対して第三者以上がポジティブ/ネガティブな影響を及ぼす行為を捉えることができる。

ポジティブ/ネガティブ・リレーションがコラボレーションに影響を与える社員 A, B, C の三者関係及び社員 A, B, C, D の四者関係を考える。A-C もしくは A-D の両端に周辺のコラボレーションに対してポジティブもしくはネガティブな影響を与えるようなマネジメントが「注目すべきリレーション」が存在するとした場合、仕事の依頼者と引受者の関係のパターンは図 3 のように循環するものを除いて 5 通り存在する。

以下、次のような前提条件を置き、簡略化した基本会話モデルをベースに引受者に会話の主体が移行した際に、内包する依頼者との会話が出化するように三者関係・四者関係のパターンに各プロセスを拡張した。図 4 から図 6 は、図 3 のパターンに対して拡張した会話モデルである。

[会話モデル拡張の前提条件]

コラボレーションにおける依頼者から会話モデルがスタートする。

会話モデルの終了は、コラボレーションにおける引受者からの報告となる。

プロセスの移行は、コラボレーションにおける依頼者もしくは引受者が判断する。

リンクの関係を飛ばしたコミュニケーションはおこなわれない。

注目すべきリレーションにおいて、コミュニケーションはおこなわれない。

準備 (Preparation)、交渉から実行 (Negotiation Performance)、実行から受理 (Performance Acceptance) の 3 つのプロセスそれぞれにおいて、前工程のプロセスが終了しなければ次のプロセスに移行しない。

コラボレーションが行われるリンク間の会話モデルを前提に会話モデルを拡張する。

仕事の引受者は、その依頼者との会話を代表しており、同一プロセスの引受者の行為を内包している。

会話モデル中の社員は、言語行為に対する対応について独立して判断し、言語行為をおこなうことができる。



図 4 三者関係の会話モデル・パターン(3-i)

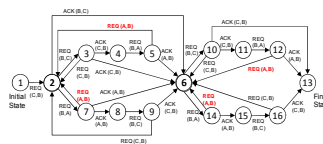


図 5 三者関係の会話モデル・パターン(3-ii)

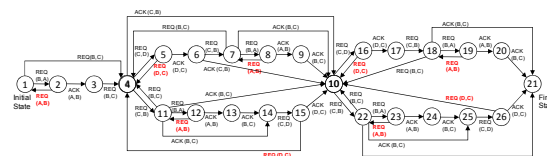


図 6 四者関係の会話モデル・パターン(4-iii)

4. マネジメント方法の検討

三者関係の会話モデルについて、第三者のポジティブ/ネガティブな影響は、「REQ: 相手に対しての要求」の形をとって行われる。社員 A がコラボレーションに直接的に関係しない第三者であり、社員 A からの関与を受けるのが社員 B であることから、図 4 及び図 5 における REQ(A,B) のメッセージがコラボレーションに対して第三者から影響が与えられるポイントとなる。

図 4 パターン(3-i)を見ると、各プロセスで一箇所ずつ第三者が影響するポイントを持っているが、すべてが仕事の依頼者からの要求に対する逆要求の形を取っている。第三者からの影響はポジティブ/ネガティブの両方が想定されるが、ポジティブな影響であれば仕事の依頼者が第三者から逆提案を引き出すように働きかけるのが良く、ネガティブな影響が懸念される場合には第三者から逆提案を受けないようなコミュニケーションを図っていくことが肝要である。マネジメント側からの押さえ所としては、このパターンの場合には、仕事の依頼者の第三者へのコミュニケーションの内容が重要であり、この状況を把握し、支援を行うことが操作可能性につながる。

一方、図 5 パターン(3-ii)については、引受者が 2 方向から依頼を受ける構図となっており、仕事の引受者における双方の調整がポイントとなる。特にネガティブ・リレーションの場合には、仕事のやり直しなどの大きな出戻りが発生する危険がある。逆に、ポジティブ・リレーション

ンの場合にはコラボレイティブ・ワークの質の向上に資する支援を得られることが期待できる。マネジメント側としてはプロジェクト業務への人材割り当て時に、仕事の引受者に対して、ポジティブ・リレーションからの支援を促すような動機付けが重要となる。

四者関係についても、三者関係同様に、「REQ: 相手に対しての要求」のメッセージがポジティブ/ネガティブ・リレーションが周辺に影響するポイントとなる。パターン 4-i 及びパターン 4-ii に対するマネジメントは三者関係の延長で考えられる。

図 6 パターン 4-iii はより複雑となり、仕事の依頼者及び引受者への対処が同時に発生する構図である。マネジメントの役割も組合せとなり、各プロセスにおけるコラボレイティブ・ワークの依頼者から第三者に対する要求と逆要求への内容を把握した上で支援が必要であること、2 方向から業務の依頼を受ける形となっているコラボレイティブ・ワークの引受者に対して、コラボレイティブ・ワークが順調に進行できているか、利害関係の調整を支援することが求められる。以上を整理すると、表 1 となる。

表 1 マネジメントの関与方法

関係の種類	マネジメントの関与対象者	有効な関与タイミング	注目すべきリレーションの性質	マネジメント方法
パターン 3-i	依頼者	業務実施時	ポジティブ	仕事の依頼者が積極的に第三者から提案等を引き出すように働きかける。
			ネガティブ	仕事の依頼者が第三者から要求等を受けないように関係を相にするように働きかける。
パターン 3-ii	引受者	人材割当て時	ポジティブ	第三者から業務推進に関する支援を得るように関連づける。
			ネガティブ	依頼者と第三者の利害関係の調整を支援する。
パターン 4-i	依頼者	業務実施時	ポジティブ	仕事の依頼者が積極的に第三者から提案等を引き出すように働きかける。
			ネガティブ	仕事の依頼者が第三者から要求等を受けないように関係を相にするように働きかける。
パターン 4-ii	引受者	人材割当て時	ポジティブ	第三者(第四者)から業務推進に関する支援を得るように関連づける。
			ネガティブ	依頼者と第三者(第四者)の利害関係の調整を支援する。
パターン 4-iii	依頼者	業務実施時	ポジティブ	仕事の依頼者が積極的に第三者から提案等を引き出すように働きかける。
			ネガティブ	仕事の依頼者が第三者から要求等を受けないように関係を相にするように働きかける。
	引受者	人材割当て時	ポジティブ	第三者(第四者)から業務推進に関する支援を得るように関連づける。
			ネガティブ	依頼者と第三者(第四者)の利害関係の調整を支援する。

5. まとめ

ICT の進展は、企業組織におけるコミュニケーション環境に大きな変化をもたらした。本研究では、ネットワーク型組織における管理方法の開発を目指して、会話モデルを三者・四者関係に拡張し、ポジティブ/ネガティブ・リレーションの影響に対して、コラボレイティブ・ワークを支援するポイントを明らかにした。

Winograd らも自身が考案した基本会話モデルに基づき、メールのやり取りを支援するグ

ループウェア「The Coordinator」を開発した。また、Te'eni らは言語行為観に基づくコミュニケーション支援システムとして、知識ベースとコミュニケーションの文脈を結びつける「kMail」などを紹介している。このようなアプローチを参考として、社会ネットワークをベースに個々のリレーションの性質を把握した上で、会話モデルの状態から、必要に応じてマネジメントの支援を促すメールシステムでコラボレーションの発生を活性化できる可能性がある。先行するコミュニケーション支援システムは、三者・四者関係が考慮されていないため、本研究の三者・四者関係におけるコラボレーション活性化の機能をコミュニケーション支援システムに組み込むための理論的な検討はネットワーク型組織が志向される時代においては有効なソリューションになりうる。

社会ネットワーク理論に立脚したマネジメント手法の開発は、学術的な価値のみならず実用性が高いと考えられる。しかしながら、現時点ではまだ理論的な考察に留まり、効果の検証をおこなっていない。今後の研究では、実証的な取り組みが課題となる。

参考文献

- [1] Evans, P., Wolf, B. (2005). Collaboration Rules. *Harvard Business Review*, July-August.
- [2] Geertz, C. (1979) "Sug: The Bazaar Economy in Seifrou", in *Meaning and Order in Moroccan Society*, eds. by Geertz et.al., pp. 123-264, New York, Cambridge University Press.
- [3] Miles, R. E., Snow, C.C. (1986). Organizations: New conceptual for new forms. *California Management Review*, 28, pp.62-73.
- [4] Te'eni, D. (2006). The Language-Action Perspective as a Basis for Communication Support Systems, *Communications of the ACM*, Vol. 49, Issue. 5, pp.65-70.
- [5] Winograd, T., Flores, F. (1986). *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design*. Ablex Publishing Corporatopn.
- [6] 小林隆, 藤田憲久 (2004). 「企業情報システム統合のための業務イベントモデルに基づくビジネスプロセス設計技法」『電気学会論文誌 C (電子・情報・システム部門誌)』 Vol.124, No.5, pp.1068-1075.
- [7] 小村誠一, 柴崎雅史 (1991). 「Winograd の 2 者会話ダイアグラムの他社への一般化について」『マルチメディア通信と分散処理』 50-16, pp.119-126.
- [8] 小村誠一, 柴崎雅史 (1991). 「Winograd の基本会話ダイアグラムの三者への拡張」『情報処理学会第 42 回平成 3 年前期(6)』 pp.301-302.
- [9] 遊橋裕泰, 飯島淳一 (2009). 「リンクの性質に着目したコラボレーション・ネットワークのマネジメントに関する一考察」『経営情報学会 2009 年秋季全国研究発表大会予稿集』 pp. 9-12