

Title	サービス分野に従事するナレッジワーカーのマネジメントに関する考察
Author(s)	板谷, 和彦
Citation	年次学術大会講演要旨集, 28: 441-444
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11753
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

サービス分野に従事するナレッジワーカーの マネジメントに関する考察

○板谷和彦（東京農工大学工学府 産業技術専攻）

要旨

我が国でもポスト工業化を象徴するようにサービス分野での就業人口は高い比率にある。この分野に従事し、競争優位の源泉となるナレッジワーカーのパフォーマンスを向上させることは重要な関心事であると言える。一方でサービス分野におけるマネジメント、特にこの分野に従事するナレッジワーカーに対するマネジメントの議論は十分とは言えない。本講演では、主に製造業における研究開発、およびそのマネジメントと対比させて、サービス分野に従事するナレッジワーカーに対する望ましいマネジメントとは何かを議論する。

1. はじめに

わが国でもポスト工業化の傾向の一つとしてサービス分野における就業人口が増加して久しい。第3次産業としての就業人口比率では70%以上に達している[1]。主要産業の一つとなったサービス分野におけるイノベーションを促すためには、サービスすなわちアクション（行為）の担い手である人的資源の効果的な活用が鍵となる。とりわけ、イノベーション創出、競争力優位の視点からは、創造的・創発的な業務に取り組むナレッジワーカーの高いパフォーマンスを導くことは重要な関心事であるといえる[2]-[4]。サービス分野の範囲は、いわゆる接客を中心とする飲食、流通、個人向けサービスからインフラや製造業内におけるサービスまでおよぶ[5]。また、サービスを単独で扱うのではなく、インフラ、ハードと統合するで、より効果的にイノベーションの促進が期待できるなど、サービスを軸とした統合モデルの提案がなされている[6]。かくのごとくイノベーションを創出する場は広範であり、複雑でもある。ナレッジワーカーはサービス分野のあらゆる所で、様々な局面からイノベーションの火種となる役割を担っているものといえよう。

ところがその重要性指摘に対して、ナレッジワーカーに対するマネジメントに関する議論は一部の例外的なセクターを除くと十分とは言えない。例外的なセクターとは研究開発である。Pelzの研究に代表されるように[7]、ナレッジワーカーとしての研究者のパフォーマンスを高めるためのファクターや、リーダーシップのスタイルに関する研究の蓄積がはかれてきた[8]。最近では研究者の組織行動や認知行動科学の側面からも研究が進められ、研究者の「内発的モチベーション」に着目した研究や[9]、「発見行動」を促進するマネジメン

トの実証研究など進展もはかられている[10]。

研究開発を除くと、ナレッジワーカーに対するマネジメントは一括りで議論される傾向にあったが[2]-[4]、最近ではようやく、各セクターの特性を考慮した研究も一部に始まりつつある。例えばサービス分野では逗子らによるナレッジワーカーの「離職意識」を調査した研究がある[11]。しかしながら対象とする問題の所在と含意は、サービス分野の職務における「負の側面」の解消への視点にとどまっており、サービス分野のナレッジワーカーに関する研究は、萌芽的な段階であるといえる。イノベーションの火種となる創造的・創発的な業務に取り組むナレッジワーカーに対する視点での研究はまだほとんどみられない。

本稿では、サービス分野に従事するナレッジワーカーの創造的パフォーマンスを促すためのマネジメント導く一歩として研究開発マネジメントと対比させながら仮説生成を中心に考察をはかる。

2. 仮説生成

2. 1 研究開発におけるマネジメントとの類似性の視点

一般の職場では、監督や統制を中心とする管理スタイルに規定されている。研究開発のように創造性を発揮が求められる環境では有効に機能しない。かといって自主性に任せるだけでも企業や組織に有効な成果を生み出すことは期待できない。研究開発では自律性[9]、あるいは大きなビジョンや方針の共有の下での自律性確保が重要であるとされている[10]。そして、自律性は有能さ、関係性ととともに研究者の内発的モチベーションを促し[12]、創造性を発揮して高いパフォーマンスへと導いていくと考えられている[13]。成果目標に不確実性や不確定性がある状況は、サービス分野のナレッジワーカーに対しても変わりはなく、困難を克服して創造性を発揮するためには、内発的モチベーションが創造性発揮の媒介変数となるであろう。自分の持つ専門知識や経験をたよりに自力で考えることが中心になることから、自律性が内発的モチベーションの基盤となることも、研究開発において蓄積された先行研究の示唆するところと矛盾しない。従って次の2つの仮説が導かれる。

[仮説 1]

サービス分野のナレッジワーカーは内発的モチベーションの向上を媒介しての創造的パフォーマンスを高めていく。

[仮説 2]

サービス分野のナレッジワーカーの内発的モチベーションは自律性によって高められる。

2. 2 サービス分野特有の視点

研究開発と類似点がある一方で、サービス分野のナレッジワーカーが研究開発における研究者と異なるのはどのような点であろうか。統計が示すところによると、サービス分野においては女性の就業比率が他の産業に比べて高い。また、非正規雇用の比率も高いなど、従事するナレッジワーカーは多様な人材環境にあることがうかがえる[1]。研究開発のよう

に創造性発揮を期待されて、恵まれた処遇や整えられた環境の中で職務に取り組むのとは異なり、時に離職対策も必要になる環境の中で[11]、創造性パフォーマンスが求められているものといえる。このような状況下では自律性に任せておくだけでは組織のもとめる成果にたどりつくのは困難であり、ナレッジワーカーを効果的に導くリーダーシップの役割が重要になるであろう。リーダーシップの研究には豊富な蓄積があるが、さまざまに分類されたリーダーシップのスタイルの中でも、創造的パフォーマンスを高めるには、「従業員の感情やニーズに関心を持ち、自分の関心事についての発言を奨励し、従業員のスキル開発を促進する」支援型リーダーシップが有効であるとされる[14]。

一方で、サービス分野では特有の処遇、多様な職務環境に対する配慮が必要である。そこで本稿では、「取り巻く重要な他者から得られる様々な援助」[15]、とされるソーシャル・サポートの概念を取り込むこととする。本稿では、「様々な援助を惜しまず、従業員の感情やニーズにも関心を持ち、自分の関心事についての発言を奨励し、従業員のスキル開発を促進する」リーダーシップを「ソーシャル・サポート型リーダーシップ」と定義し、独立変数として採用する。従って、サービス分野特有の仮説としては以下が導かれる。

[仮説 3]

サービス分野のナレッジワーカーの内発的モチベーションはソーシャル・サポート型リーダーシップによって創造的成果に向かって高められる。

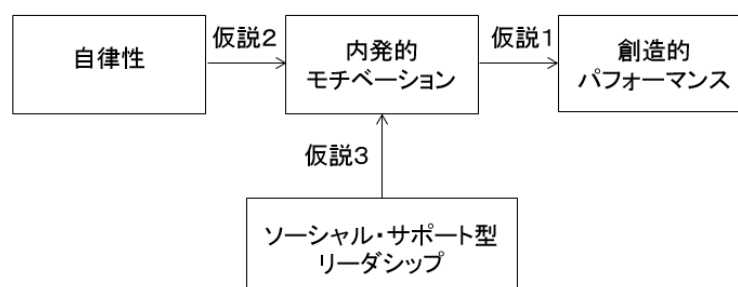


図1 分析のフレームワーク

3. 調査研究のデザインと今後の計画

以上議論してきた3つの仮説を包含する分析のフレームワークを図1に示す。今後、関連する先行研究に基づき質問票を作成、配布したのち、郵送により回収する方法でデータを収集する予定である。対象企業は協力の内諾を得ているサービス分野の企業（従業員規模1,000人以上）を予定し、回答対象者は、デザイン、文書やウェブの制作・編集業務を中心とするナレッジワーカーとし、スタッフや管理業務を除くとする。

分析は、図1のフレームワークに基づき、質問項目に対する因子分析、重回帰分析を予定するとともに、共分散構造分析によって仮説の因果とパス方向を確認していく。

4. まとめ

本稿では、サービス分野に従事するナレッジワーカーのマネジメントに関する問題の所在を明らかにするとともに、サービス分野に従事するナレッジワーカーの創造的パフォーマンスを促すためのマネジメント導く一歩として研究開発マネジメントと対比させながら仮説生成を中心に考察をはかった。

参考文献

- [1] 経済産業省 大臣官房 調査統計グループ 経済解析室、「産業活動分析」、2013.
- [2] Drucker, P. F., “Managing in the next society”, 上田訳、「ネクストソサエティー歴史が見たことのない未来が始まるー」ダイヤモンド社、2002.
- [3] 城戸康彰、内田智之、「ナレッジワーカーとリーダーシップ」、産業能率大学紀要、vol. 29、pp. 105-121、2008.
- [4] Davenport, T. H., “Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge worker”, Harvard Business School Press, 2005.
- [5] Fitzsimmons, J. A., et. al., “Service Management: Operations, Strategy, Information Technology”, 5th ed., McGraw-Hill, 2006.
- [6] 丹羽清、「サービスイノベーションの新分野：インフラとサービスの統合」、研究・技術計画学会 講演予稿集、pp. 367-371、2012.
- [7] Pelz, D.C. & Andrews, F. M., Scientists in organizations, productive climates for research and development”, revised Edition, Institute for Social Research. The University of Michigan, 1966.
- [8] 関本浩矢、「研究開発部門におけるテクニカルリーダーシップ」、経営行動科学、vol. 10、pp.95-110、1996.
- [9] 堀江常稔、犬塚篤、井川康夫、「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、vol. 20、pp.1-12、2007.
- [10] 板谷和彦、丹羽清、「発見型研究における発見志向の研究行動を促すマネジメントに関する定性的研究」、研究・技術計画、Vol. 1/2、pp.85-97、2012.
- [11] 逗子直之、「ナレッジワーカーのパフォーマンス・マネジメントーソーシャル・サポートと離職の関係における職務満足・組織コミットメントの媒介効果ー」、経営行動科学、vol. 25、pp.113-128、2012.
- [12] Deci, E. L., “Intrinsic Motivation”, New York: Plenum Press, 1975.
- [13] Amabile, T. M., “How to kill creativity”, Harvard Business Review, vol. 76, pp. 76-87, 1975.
- [14] Oldham, G. R. and Cummings, A., “Employee creativity: Personal and contextual factors at work”, Academy of Management Journal, vol. 39, pp. 607-634, 1996.
- [15] 久田満、「ソーシャル・サポート研究の動向と今後の課題」、看護研究、vol. 20、pp.170-179、1987.