

〔論 文〕

# 人・組織・時間の3視点に基づく組織特徴の分析

丸山 研二<sup>\*1</sup>

## Analysis of Organization Characteristics Based on the Human, Organizational Form, and Tense Axes

Kenji MARUYAMA<sup>\*1</sup>

### Abstract

Analysis based on scientific processes is an important factor for making decisions in management, administration and business strategy. Actual decisions, however, are made not only based on scientific processes, but also by paying attention to ambiguous matters. This is because decision making by both humans and organizations proceeds under bounded rationality.

This paper clarifies the organizational culture and intentionality of people belonging to an organization to enrich the worth of scientific analysis. The method, named AI<sub>m</sub> which is the abbreviation of Appreciative and Imaginative, is applied. AI<sub>m</sub> methodology is constructed with the theories of Ethnocognitive interview from Cognitive Psychology, Episodic memory from Neuro Psychology and Before consciousness from Psychoanalysis. The AI<sub>m</sub> involves semi-structured interviews, with the framework preparing basic questions and assuming their answers, and qualitative analysis based on the human, organizational form, and tense axes.

The AI<sub>m</sub> methodology is applied for analysis of organizational characteristics to teaching staffs of a university. The result of the analysis shows that the average of all teaching staffs close to origin in three coordinates of human(H), organizational form(O), and tense(T). As the categorized members are selected in higher layers of the organization, the averages of H and O increase. These results assume that the scientific context is acceptable for all teaching staff and the human and organization contexts are acceptable for the higher layer members.

This method is effective for comprehending the organizational status, for giving a sense of organizational visions, and for making decisions.

**Key Words** : Organizational behavior, Organizational culture, Intentionality, Qualitative interview, Semi-structural interview, AI<sub>m</sub> framework, Ethnocognitive interview, Episodic memory, Before consciousness

### 1. はじめに

経営の意思決定において科学的な分析は重要である。しかし現実の経営の場は、科学的な分析のみで意思決定が行われる訳ではない。なぜなら、人や組織の意思決定は限定された合理性のもとでおこなわれるからである。

本研究では科学的な分析の価値を決める要素として、組織の文化や教職員の志向に着目した。企業の経営活動で科学的な分析が価値を持つためには、組織文化や企業構成員の志向性の分析が重要な意味を持つ。大学経営の場では、大学評価や IR (Institutional Research) の業務や研究が価値を持つために、大学の理念や伝統、教職員の志向性の分析が重要である。

本論文では、そのような組織文化や志向性の分析のひとつとして、大学教員をインタビューし、経営情報分野で実績のある、人・組織・時間の3視点に基づいた組織特徴分析をおこなった結果を述べる。このような組織分析は、大学の現状を把握するだけでなく、目指す大学像を明確にしてビジョンを策定する際や IR データを有効に活用し大学の経営方針を決定する際にも有用である。

<sup>\*1</sup> IR 推進センター  
平成29年12月1日受理

## 2. 背 景

本章では、経営学の視点から大学を見て、その意思決定過程を論じる。それは、大学という組織が質の高い教育を提供し、高いレベルの教育を身につけた人材を育成するには、大学の経営が盤石なことが必要だからである。不安定な経営、脆弱な財政基盤の下では、質の高い教育を維持するのは並大抵なことではない。

経営という観点で重要なものは“顧客”である。大学における顧客とは、大学がもたらす価値に対価を払ってくれる人である。それは、受験生であり、在校生であり、その保護者であり、学び直したい社会人であり、自力での研究に限界を感じ共同研究を申し込む企業人である。そこで重要なのは、顧客にとって大学から得る価値は何か、価値の“意味”は何かということである（注1）。大学の経営では、“顧客は誰か”、“顧客はどこにいるか”を常に問い続けなければならない。

18歳人口が増え続ける時代には、大学には“経営”は必要なかった。ここで引用符付きで“経営”と表現したのは、市場で商品やサービスの提供をなりわいとしている企業がおこなってきた意味での“経営”は、大学には必要なかったという意味である。これまでの時代では、顧客は常に増え続けた。したがって、顧客への教育を提供する事業を運営（オペレーション）するだけでよかった。運用コストが、増え続ける利益で損益通算（バランス）できる範囲であれば、大学組織は何の問題も無く運営することができた。

18歳人口が減少する時代になってはじめて、大学を“経営”することが必要とされるようになった。初めて経営の重要性が意識されるようになった。それは経営の破綻は、とりもなおさず大学コミュニティからの退場を意味するようになったからである。

「企業の目的は顧客の創造である」、そのためには「企業の基本的な機能はマーケティングとイノベーションの2つしかなく、そのほかはすべてコストだ」と喝破したのは、経営学者のドラッカーである<sup>(1)</sup>。これらのドラッカーのことにある『企業』を『大学』と置き換えても的外れではないであろう。大学にとってのマーケティングは、大学に対価をはらってくれる人を増やすことであり、大学におけるイノベーションは、顧客が関心を持つ研究や教育の中身を充実させることである。そしてそれ以外はコストであるということになる。

経営はどのように行われるか（注2）。経営スタイルを大きく分けるといわゆる科学的経営と直感的経営に二分できる<sup>(2)</sup>。前者は証拠（エビデンス）に基づいた経営、分析に基づいた経営である。後者はいわゆる“勘・経験・度胸（KKD）”に基づいた経営である。理論ではなく持論に基づいた経営という表現もできる。どちらにも良い点と悪い点がある。前者は、論理的な思考に基づいた論理があり多くの意思決定者に納得いく結論が出せる反面、分析に時間がかかったり都合の良い前提条件だけで結論を導いたりする問題がある。後者は、意思決定の速度が速い反面、どのようなプロセスで意思決定したのか意思決定者本人以外にはわからないためチェック機能が働かないという問題がある。重要なことは、科学的経営と直感的経営のどちらか一方が優れているということではなく、これらのバランスをとりつつ経営を推し進め

---

（注1）大学は、学校教育法に定められた教育機関の一つである。学校教育法第九章（第83条から第114条）に記されている文言は以下の通りである。

「第八十三条 大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする。

○2 大学は、その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする。」

この法律には、大学の目的、制度、組織のあり方、そして質を保証するための認証といったことが規定されている。その下で日本では、国立大学から私立大学に至るまで各種の設立母体のもとで大学が運営されている。

この法律のなかでは、大学の役目に関しては述べているが、大学が提供する価値の“意味”については述べられていない。それはそのはずで、“価値”や“意味”を決めるのは、大学教育を受ける学生、あるいはその学生の学費を負担する保護者（顧客の雇用主、あるいは顧客の属する組織の保有者に相当する）だからである。つまり、大学が提供する価値は、ミクロな視点では学生個人が決め、マクロな視点では、保護者とその集合体である社会が決めることができる。

大学を機能の面から見ると、社会に高いレベルの教育を受けた人を育成する非営利機関と見るイギリス流（および欧州流）と教育サービスを提供する営利機関と見るアメリカ流の視点のふたつの見方がある。日本の国公立大学、米国の州立大学は主に前者であり、私立大学は後者の考え方に基づくことが多いが、厳密に区別できるものではない。

また、大学という機能を研究する分野は、教育学、経済学、経営学がある。教育学は、大学で学ぶ、教えるなどの知識、研究、能力開発という内容自体である。経済学は大学の機能がもたらす経済的効果を研究する。大学教育を受けることによる生涯賃金の分析や大学教育をうける人々がもたらすマクロ経済における経済成長などである。経営学では、大学を大学教育を提供する組織体と見なし、その経営効果や組織のあり方を論じるものである。このほかにも、大学教育に関わる心理学や、大学建築物が教育に影響する効果を研究する建築学など、多くの分野が関わっている。

ることが重要だということである。経営学は、科学的経営と直感的経営の両方とも研究対象として取り扱う。現実経営がそのように成されている限りそれらはどんなに多様であっても研究対象であるからである。

経営学は、大きく分けると3つの学問分野（ディシプリン）を土台に成り立っている。それは(1)経済学、(2)社会学、そして(3)心理学（認知心理学）の3ディシプリンである<sup>(3)</sup>。経済学ベースの視点では、経営の金銭的な面を分析・評価する。お金に換算するのは効果を評価するには非常に強力なやり方である。その反面お金では評価できない要素を取り扱うには困難がともなう。戦略論が経済学文脈で語られることが多い<sup>(4)(5)</sup>。社会学ベースの視点では、人や組織、技術のつながりという文脈で分析が行われる。情報の伝達は広い意味でネットワーク理論の範疇であるが、上級者からのノウハウの取得や商品の受注情報の伝達もネットワーク理論で解析することができる<sup>(6)</sup>。最後の心理学（認知心理学）ベースの視点では、人や組織が物事にどのような意味づけをするかという視点から研究が行われる<sup>(7)</sup>。組織への忠誠心や愛着<sup>(8)</sup>、企業文化や企業風土<sup>(9)</sup>、個人の学習が組織に埋め込まれる過程の研究<sup>(10)</sup>などがこの心理学ディシプリンに当たる。個人の暗黙知を形式知に変換し、組織の行動様式に組み込まれるプロセスを明らかにした野中郁次郎のSECIモデル<sup>(11)</sup>はこの分野の世界的成果である。

組織では確かな情報と証拠（エビデンス）、およびそれに基づく客観的な分析、それらを統合した判断によって意思決定を行うのが合理的である。しかし、必ずしも合理的な判断で経営の意思決定が成されるわけではない（注3）。人は、すべての情報を把握して完全に合理的に意思決定をするわけではない。ハーバート・サイモンの言う『限定された合理性（限界合理性）』の中で判断しなければならないからである<sup>(13)(14)(15)</sup>（注4）。

サイモンは、実際の行動は、限界合理性には以下の3点があると述べている<sup>(13)</sup>。

『(1) 合理性は、各選択に続いて起こる諸結果についての完全な知識と予測を必要とする。実際には結果の知識はつねに断片的なものである。

(2) これらの諸結果は将来のことであるため、それらの諸結果と価値を結び付ける際に想像によって経験的な感覚の不足を補わなければならない。しかし、価値は不完全にしか予測できない。

(3) 合理性は、起こりうる代替的行動の全てのなかから選択することを要求する。実際の行動では、これらの可能な代替的行動のうちほんの二、三の行動のみしか心に浮かばない。』

つまり、実際の意思決定においては、

- a) 意思決定に必要な「確かな情報と証拠、およびそれに基づく客観的な分析」を十分にそろえることは通常は困難であるため、判断を行う人間が必然的にある程度は直感的な意思決定をおこなわざるを得ない。
- b) 意思決定に必要な「確かな情報と証拠、およびそれに基づく客観的な分析」を十分にそろえたとしても、判断を行う人間の合理的な判断を行うための知識や能力等の制約により、適切な判断ができるとは限らない。
- c) 選択肢にはすべての代替行動を網羅すべきであるが、実際はその中のごく一部しか提示できず、その中から選択しなくてはならない。これでは合理的な選択とならない。

ということなのである。

大学評価やIRの業務や研究では数値を使った定量的な分析が主たる成果物となる。しかしそれらが活用され、大学の経営を良くすることに貢献したかどうかで成果物の価値が決まる。分析の価値を決めるのはそれが活用されたかどうかによるのである。

したがって、意思決定の場において、分析がどのように取り扱われるかについての考察は重要である。本論文のテーマである「人・組織・時間の3視点に基づく組織特徴の分析」は、組織における意思決定は『限定された合理性』にお

（注2）経営学者のヘンリー・ミンツバーグは経営には3つの要素があると述べている<sup>(12)</sup>。3つの要素とは、Science（分析）、Art（創造）、Craft（行動）である<sup>(3)</sup>。彼の表現によると、経営は、(1)事実を冷徹に見つめ確かな証拠をもって、(2)表面に現れない深層を洞察し創造的な着想をもとに、(3)豊かな経験に基づく実践と学習に裏付けられた行動によって、行われるものである、ということである。

（注3）ハーバート・サイモンは次のように述べている。

『客観的な合理性とは以下のことを意味している。行動する主体が、(a) 決定の前に、行動の代替的選択肢をパノラマのように概観し、(b) 個々の選択に続いて起こる諸結果の複合体全体を考慮し、(c) 全ての代替的選択肢から一つを選び出す基準としての価値システムを用いる、ことによって、みずからの全ての行動を統合されたパターンへと形づくることである。』<sup>(13)</sup>

（注4）ハーバート・サイモンは、この『限定された合理性（限界合理性）』を含む、「経済組織内における意思決定過程に関する一連の研究」に対して、1978年のノーベル経済学賞を受賞した。経営学分野での唯一のノーベル賞受賞者である。



いて行われるという文脈において、客観的な分析の結果が意思決定の活用されるために、受け手の価値観・志向を分析した結果を報告する。なお、本研究は、現時点では組織特徴の分析までに留まっている。今後はさらに受け手の志向を取り込んだ場合の分析報告書の活用効果の評価に至るまで進展させたい。

本研究では、分析の価値を決める要素として、組織の文化や教職員の志向に着目した。組織文化や教職員の志向性に合わない文脈での報告書は、どのように事実に基づいて科学的に行おうとも、持てる情報量が完全さから遠ければ遠いほど納得され受け入れられる可能性は低い。現実の意思決定の場ではまさしく完全な情報からほど遠い状況のもとで判断を下さなければならないからである。そのためには、「確かな情報と証拠、およびそれに基づく客観的な分析」という客観的な根幹の上に、文書としての報告書の受け手の志向に沿った表現をすることが重要になる。すなわち、文書の表現法、修辞法に注意を払うべきなのである。つまり、大学経営の場では、大学評価やIR (Institutional Research) の業務や研究が価値を持つために、大学の理念や伝統、教職員の志向性の分析が重要となる。

本論文では、そのような組織文化や志向性の分析のひとつとして、大学教員をインタビューし、経営情報分野で実績のある、人・組織・時間の3視点に基づいた組織特徴分析をおこなった結果を述べる。このような組織分析は、大学の現状を把握するだけでなく、目指す大学像を明確にしてビジョンを策定する際やIRデータを有効に活用し大学の経営方針を決定する際にも有用である。

### 3. 関連するエピソード

事実をもとにした分析報告が、意思決定に影響を及ぼさなかった事例をひとつ取り上げる。これはある経営学者から直接聞いた報告のなかにあるエピソードである<sup>(16)</sup>。

ある大学のある学部で、AO入試のあるタイプの評判が先生方の中で評判が良くなかった。このAO入試をタイプDと名付けよう。このタイプD入試で入ってきた学生には退学者が多いので、タイプD入試自体を廃止しようという議案が教授会にかけられた。

ある教授がほんとうに退学者が多いのか、事実を確かめようと思い、過去10年間にわたるデータを分析してみた。すると以下のようなことが明らかになった。

- 1) 確かに退学者数は多い。退学率も高い。
- 2) 成績を調べると、タイプDの学生の平均点はAO入試の他の入試タイプの入学者の平均より高い。
- 3) しかし、一部の学生の成績が極端に低い。

さらに、その原因を調べてみると以下のようなことがわかった。

- 4) タイプD入試ではいってくる学生は、入学時の成績は低い。
- 5) 多くの学生は、入学後に学問に接するなかで自分で勉強すれば成績が伸びるので、勉強する意欲が高まって、他の入試タイプで入ってきた学生より成績が良くなったと推論された。
- 6) 確かに一部の学生は、何らかの事情で成績が伸びることがなく、勉学への意欲を失って成績が落ちていったと推論された。

このような事実をもとにした科学的な分析報告書が教授会に提出され、タイプD入試は継続すべしという提言がなされ、議案の審議がおこなわれた。

しかし、提言にもかかわらず、教授会の審議の結果、タイプD入試は廃止されることが決定した。

このエピソードと似たようなことは、周囲に起きていないだろうか。筆者の体験では良くある話である。なぜこのようなことが起きるのだろうか。

前章で書いたように、人はすべての情報を把握して完全に合理的に意思決定をするわけではなく、限界合理性の中で判断しなければならない存在である。したがって、ここでは、分析報告と提言を受け取った教授会メンバの志向性によって情報の意味の受取りかたが異なるからだというに留めたい。構成メンバの志向性、つまり価値観や世界観によって物事の意味をどう捉えるかが異なるからである。

### 4. 分析技術、分析対象、および分析結果

本研究では、組織文化や志向性の分析のひとつとして、AIm (Appreciative and Imaginative, エイム) というメソッドロジーを用いた<sup>(17)</sup>。このAImメソッドロジーは、以下の考え方を基に組み立てられている。

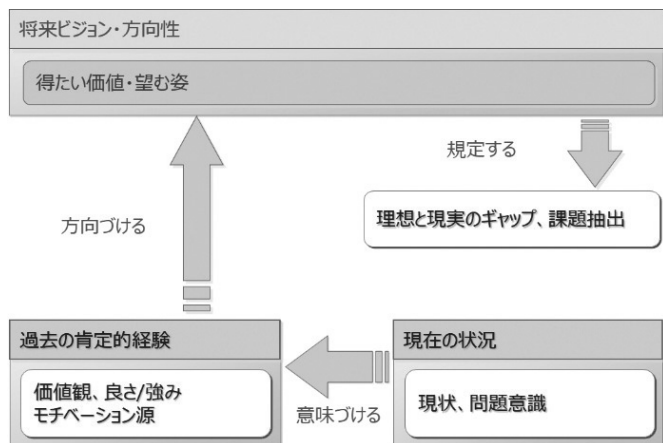


図1. ストーリーライン

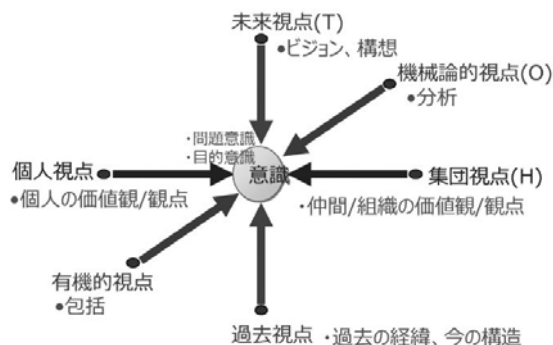


図2. 六眼モデル

(1) 調査：「ストーリーライン」と名付けられた，現在－過去－未来の視点から大まかな質問と回答を想定したインタビュー（このようなインタビューを，半構造化インタビューと言う）をおこなう．ストーリーラインを図1に示す．

(2) 方法論：「ストーリーライン」とは，人のエピソード記憶に基づいて，過去の成功体験を思い出してもらい，その体験を再構成する技術である．人は，成功体験によって自信をつけ，そのやり方を繰り返そうとする．つまり成功体験は人の価値観や志向を形作る源泉である．

(3) 分析：「六眼モデル」と名付けられた3軸で構成された座標空間に，ストーリーラインに記述された，最初に語られる文言や繰り返し述べられる表現を置いていく<sup>(18)</sup>．この六眼モデルは，ハールト・ホフステードが提起した国際経営や比較文化研究において，文化間の差異が大きいとされている，「人・組織・時間 (Human, Organizational form, Tense)」の3視点で思考のタイプを分類する方法である<sup>(19)</sup>．ホフステード指数は6つであるが，AImではその中の3つの評価軸を採用している．六眼モデルを図2に示す．

AImの半構造化インタビューは，文化人類学の調査方法論であるエスノグラフィ<sup>(20)(21)(22)</sup>と，それに認知心理学要素を取り入れて発展させた，エスノコクニティブ・インタビュー<sup>(23)(24)</sup>を基に考案されている．エスノグラフィとは，民族（エスノ）と記述（グラフィ）を組み合わせた造語であり，エスノコクニティブは認知（コグニティブ）を組み合わせた造語である．文化人類学の方法論と認知心理学を取り入れて，組織で仕事をする人々の行動と心理を分析する技術を作り上げている．

AImインタビューでは，ストーリーラインを用いる．インタビューでは，現在－過去－未来の順に普段はなかなか覚えていないが，よく思いだそうと思えば思い出すことができる成功体験を数多くとらえる．このような記憶は「前意識」と呼ばれる．「前意識」は，人の考え方のスタイルの骨格をなす価値観や志向の貯蔵庫なのである．

実体験を追体験することによってエピソード記憶が想起され，そういえばそんなことがあったという記憶を思い出すことが可能になる．その時の，「体験－感情」の組み合わせを多数集めることによって，未来の体験に対する反応をかなりの確度で推測することができる．これが，AImメソッドロジーの基本原則である．

AImインタビューによって得られた「体験－感情」の組み合わせ（ペア）は，その人の価値観，志向を表している．記述的なストーリーラインは，現実感のある人となりを記録することはできるが，複数の人からなる共通の価値観や志向を把握するには，データとしては扱いづらい．

そこで，「六眼モデル」と名付けられた「人・組織・時間 (Human, Organizational form, Tense)」の3視点で思考のタイプを分類する方法を用いる．人の志向タイプを分類する方法は，これまで多数考案されている．例えば，ネッド・ハーマンの人の思考のくせを4分類することによって，企業人の教育に効果を上げている<sup>(25)</sup>．しかし，ハーマンモデルをはじめ多くのモデルでは，個人の思考のくせ，考え方のタイプを分析することには長けているが，個人の集団である組織の思考のくせ，考え方のタイプを表現するには適していない．それは指標が個人単位で閉じているからである．

ここで，六眼モデルを用いたのは，人の集団としての組織の価値観や志向を良く表すことができるからである．「人・組織・時間 (Human, Organizational form, Tense)」の3視点で，「人」とは自己の視点を中心に考えるか，他者の視点を中心に考えるかの軸を示す．「組織」とは組織に対する見方が，職務の範囲が厳密に規程されている機械的な組織観を持っているか，組織というものは生き物のように職務範囲を融通無碍に変えることができる有機的な組織観を持って

いるかである。最後に、「時間」とは過去を始点にして出来事を考える過去視点か、未来を始点にして出来事を考える未来視点かである。過去視点をフォワード思考と呼び、未来視点をバックワード思考と呼ぶ場合もある。

本研究の分析対象は、ある大学の教員32名である。32名に対してAImインタビューをおこない、AImメソッドロジーで分析した。

分析は、「人・組織・時間 (Human, Organizational form, Tense)」の3軸をそれぞれ、H軸、O軸、T軸と名付け、 $-1, 0, +1$ の指数で3つに分類した。H軸では $(-1, 0, +1)$ は、(個人視点, ニュートラル, 集団視点), O軸では $(-1, 0, +1)$ は、(有機的組織観, ニュートラル, 機械的組織観), であり、T軸では $(-1, 0, +1)$ は、(過去視点, ニュートラル, 未来視点), である。

指数付けは、次の手順でおこなった。

(1) 最初に、ストーリーライン・シートの中から、H、O、Tに関する表現を拾い出す。Hであれば、「相手が」「自分が」といった人に関する表現を見つける。Oであれば、「柔軟な」「堅い」などの形容詞が組織を著す表現に付いているかどうかを拾い出す。Tでは、「過去の実績は」「ビジョンは」「未来の姿は」などといった時間軸に関わる表現を拾い出す。それらがプラス側であるかマイナス側であるかによって指数付けする。

(2) どちらの表現も無い場合はニュートラルと捉えて、指数ゼロを付ける。実際は一人のストーリーラインの記録の中にはマイナスとプラスの双方が均等にあるということは少なく、たいていはどちらかに偏っている。

(3) そのようにして指数付けしたサンプルは、H、O、Tの3軸の座標系に位置づける。

表1に分析結果を示す。

表2は、集団の違いによる3軸指数の結果を示す。32名全員の指数は、大きなばらつきがあり平均をとると原点に近い。T軸のみは+を示している。これは大学教員という集団が、未来視点が多いことを示している。集団がA、B、Cと上位層が高まるにつれて、指数が1に近づく傾向を示している。

## 5. 考 察

研究全員の指数はばらつきが大きく、平均をとると原点に近い。集団が上位層になるにつれて、指数が1に近づく傾向を示している。

これらは経営の意思決定の場において、決定をやりやすくするために、意思決定に関わるメンバはある程度同質な志向をもっていることが好ましいからであると考えられる。しかし意思決定のスピードは高い反面、多様な視点からの判断が制約されるという欠点もある。同質の集団による意思決定の方向の深化と異質な集団による意思決定の汎化のバランスをとることの重要さはよく言われるが、実際はこのように同質の集団となることのほうが多い。この大学の教員の例もそれを示している。

このような志向を持つメンバに対して、どのような分析をおこないどのような表現をすれば受け入れやすくなるだろうか。以下に推論を述べる。

(1) まず、全員の場合では、平均は原点に近いので、論理的な分析報告は淡々と受け入れられると予想される。人間観、組織観はニュートラルであるため、人に与える影響、あるいは組織に与える影響が大きくとも受け入れられる可能性が高い。時間観は0.69と未来視点が強いため、過去の実績にこだわるより、未来の夢のあることにつながる報告や提言は受け入れられる可能性が高いと思われる。

(2) 上位層に近づくほど、人間観は他者視点・集団視点が強くなり、時間観は未来視点が強くなる。組織観は $-0.22, -0.25, 0$ となっているので、有機的な、融通の効く組織観が強くなり、最上位層では、ニュートラルを示した。

(3) 人間観については、この大学では組織の長となる層の方々に他者視点の人間観が強くなっている。自分中心の視点ではなく、他者を中心に据えた視点を獲得できているというのはこの大学の大きな特徴を示していると考えられる。

(4) 上位層に対して、分析報告をする場合は、根拠に基づいた論理的な分析をするだけでなく、他者視点と未来視点を加味すると受け入れやすいと推定される。メンバの志向と同一方向だからである。それに反して、自己中心の視点や過去の実績を強調した報告がおこなわれるならば、この大学の上位層に対しては納得いくものではないと予想される。

「人・組織・時間 (Human, Organizational form, Tense)」の3視点に基づく組織分析は、個人の価値観や志向を分析するものであると同時に、人が属する組織の価値観や志向を分析することにつながる。H、O、T軸各々の平均と標準偏差というきわめて簡便な指標で組織特徴を表すことができる。



H, O, Tの3つの軸の特徴を一般化すると、次のように論じることができる。

H軸は-1, 0, 1と分散している。0が比較的少ないので、個人（自己）志向と集団（他者）志向がどちらも存在しているを示している。個人（自己）志向は、自分が面白いことを追求するというサイエンス重視の考え方の人に多く、一方、集団（他者）志向は、世の中で役に立つことを追求するというエンジニアリング重視の考え方の人に多い。

O軸は0, もしくは0に近い値を示した。これは分析した大学のインタビュー対象者が組織観を明確に示さなかったことに依る。組織観を示さないということは、組織の構造にあまり関心がないと判断される。それはこれまで経営行動に関わって来なかった、あるいは組織として行動しなければ成果が出ない大規模プロジェクトやビッグサイエンスに関わった経験が少ない、ということを示しているのかもしれない。

O軸が示すのは、人の組織観である。一般的に人の組織観は組織の組織観が反映される。組織の特徴はその組織が向かい合っている顧客の価値観や志向に合わせる傾向がある。顧客の価値観や志向とは市場そのものを意味する。つまり組織は市場に従うからである<sup>(26)</sup>。顧客の価値観や志向が安定している場合は、組織は中央集権型になる。一方、顧客の価値観や志向が多様性を示している場合は、組織は分散型になる。それは後者のほうが、様々な顧客の要求に組織が俊敏に応えることができるからである。

T軸は0, 1だけであり、-1が全くない。これは対象者が全員、大学の教員であるという事情によるものだと考えられる。企業の分析結果では、未来視点の人と過去視点の人が存在する。ハイテク・ベンチャーに当然未来志向が多く、金融や社会インフラを担う企業では過去視点が多い。

変化に対して柔軟に対応できるのは、未来視点型の人が多い傾向にある。未来視点の人は、目標基準を将来の姿に設

表1. AIm メソッドによる分析結果

code	H	O	T
H02	1	0	1
D01	1	-1	1
H01	1	-1	1
Z01	0	0	1
D02	1	0	0
L06	1	0	1
L02	-1	0	1
D03	1	0	1
L07	-1	0	1
L01	1	0	1
B04	1	0	1
B01	0	0	1
L04	1	0	0
B03	0	0	1
L05	1	0	1
Z04	0	0	1
B08	-1	0	1
H06	-1	-1	1
L02	-1	0	1
L03	-1	0	1
B05	0	0	0
G01	1	0	1
L01	1	0	1
Z03	-1	0	0
Z02	1	0	0
D05	-1	0	0
D04	-1	0	0
L08	-1	0	1
H04	-1	0	1
L04	-1	0	0
H03	0	0	0
B02	0	0	0
Average	0.0313	-0.0938	0.6875
S.D.	0.8833	0.2915	0.4635

表2. 集団の違いによる3軸指数の違い

	人, H	組織, O	時間, T
①全員	0.0313	-0.0938	0.6875
②上位層 A	0.5556	-0.2222	1
③上位層 B	0.5	-0.25	1
④上位層 C	1	0	1

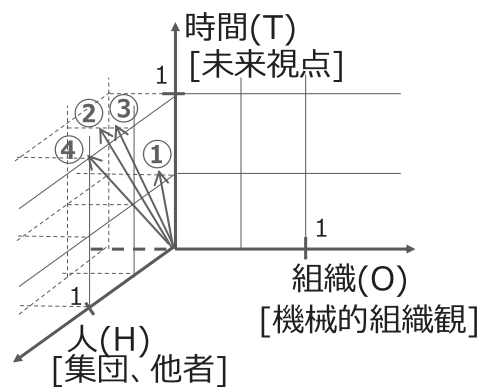


図3. 集団の違いによる3指数の変化

定するため、現在とのギャップを意識する。そうすると現在のあり方を変えていくという原動力が発生する。一方、過去視点型では、過去を基点とするため、未来は現在を通過点とする延長にある。過去視点の人は現状維持、現状を変えない、漸進的に進む、という志向が強くなる傾向がある。

思考のスタイルに関しては、教育心理学者のキャロル・ドゥエックがマインドセットという概念で明快な説明をしている。それは、変化を受け入れ柔軟に対応できる思考スタイルに対して、変化を好まず現状に固執する思考スタイルの二つのスタイルがあるということである<sup>(27)</sup>。前者を拡張的知能観 (Growth-mindset)、後者を固定的知能観 (Fixed-mindset) と名付けている。マインドセットに類似した概念として、経営学ではメンタルモデル、教育学では準拠枠という用語が使われる。それぞれの学問分野で類似した概念があるというのは、この概念が普遍的であることを示している。

## 6. まとめ

本研究では、分析の価値を決める要素として、組織の文化や教職員の志向に着目し、分析報告が意思決定に活用され価値を持つために、どのような文脈にそって表現すれば良いかの指針を明らかにした。本論文では、そのような組織文化や志向性の分析のひとつとして、大学教員をインタビューし、人・組織・時間の3視点に基づく AIm メソッドロジーをもちいて組織特徴分析をおこなった。

分析は、「人・組織・時間 (Human, Organizational form, Tense)」の3軸をそれぞれ、H軸、O軸、T軸と名付け、-1, 0, +1の指数付けをした。ある大学の教員32名全員の指数は、大きなばらつきがあるが平均をとると原点に近い。上位層に近づくほど、人間観は他者視点・集団視点が強くなり、時間観は未来視点が強くなる。分析報告をする場合は、全員が参加して意思決定をする場では、論理的な報告が受け入れられると予想される。一方、上位層が意思決定をする場においては、分析報告書は根拠に基づいた論理的な表現をするだけでなく、他者視点と未来視点を加味した文脈で表現すると受け入れやすくなると予想される。

AIm メソッドロジーによる組織の価値観や志向の分析は、意思決定の場の志向を把握し、組織の経営方針を決定する際に有用であると考えられる。

## 謝 辞

本研究の基となるインタビューに応じていただいた方々に感謝いたします。インタビューの場では、お聴きしたことの振り返りをおこない、その場でホワイトボードにインタビュー内容を記述することを心がけました。お忙しい合間の短いインタビューではありましたが、話し手の方々の豊かな経験と価値観をお聴きすることができました。貴重な機会を与えていただきましたことに御礼申し上げます。

本論文は、大学評価コンソーシアムが主催した平成29年度第3回 IR 実務担当者連絡会 (2017年10月27日明治大学駿河台キャンパスで開催) でおこなった発表内容をもとに、修正・加筆したものである<sup>(28)</sup>。

## 参考文献

- (1) ピーター・ドラッカー, “イノベーションと企業家精神”, ダイアモンド社 2007.
- (2) ヘンリー・ミンツバーグ “マネジャーの仕事”, 白桃書房, 1993.
- (3) 入山章榮, “世界の経営学者はいま何を考えているのか——知られざるビジネスの知のフロンティア”, 英治出版 2012.
- (4) マイケル・E・ポーター, “競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか”, ダイアモンド社, 1985.
- (5) ジェイ・B. バーニー, “企業戦略論【上】基本編 競争優位の構築と持続”, ダイアモンド社, 2003.
- (6) マーク・グラノヴェッター, “転職—ネットワークとキャリアの研究”, ミネルヴァ書房, 1998.
- (7) カール・E・ワイク, “組織化の社会心理学”, 文眞堂, 1997.
- (8) D. M. Rousseau, “Psychological and Implied Contracts in Organization”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol.2 (1989) p.121-139.
- (9) エドガー・H・シャイン, “組織文化とリーダーシップ”, 白桃書房, 2012.
- (10) ピーター・M・センゲ, “学習する組織——システム思考で未来を創造する”, 英治出版, 2011.
- (11) 野中郁次郎, 竹内弘高, “知識創造企業” 東洋経済新報社, 1996.
- (12) ヘンリー・ミンツバーグ, “MBA が会社を滅ぼす マネジャーの正しい育て方”, 日経 BP 社, 2006.



- (13) ハーバート・A・サイモン, “経営行動 —経営組織における意思決定過程の研究”, ダイアモンド社, 2009.
- (14) ジェームズ・G・マーチ, ハーバート・A・サイモン, “オーガニゼーションズ 第2版 —現代組織論の原典”, ダイアモンド社, 2014.
- (15) ハーバート・A・サイモン, “意思決定と合理性”, 筑摩書房, 2016.
- (16) 蔡芒錫, “科学, それとも美談: ホーソン研究を中心として”, 組織学会 第71回九州支部例会, 2017.
- (17) 八木龍平, 原田博一, “間主観的な上流コンサルテーションの方法論”, 経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 2009f (0), 1-1, 2009.
- (18) 林吉郎, “六眼討議: 「違い」のマネジメント・シュミレーション”, 慶應経営論集, 17, pp. 73-92, 1999.
- (19) Hofstede, G. “Cultures and Organizations: Software of the mind”, McGraw-Hill UK., 1991.
- (20) Spradley, James P., “The Ethnographic Interview” Waveland Pr Inc., 1979.
- (21) 佐藤郁哉, “組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門” 2002.
- (22) 伊藤泰信, “エスノグラフィを实践することの可能性 —文化人類学の視角と方法論を実務に活かす—”, 組織科学, pp. 30-45, vol. 51, No. 1, 2017.
- (23) Milne, R., “Investigative Interviewing: Psychology and Practice”, Wiley, 1999.
- (24) 矢島彩子, “顧客業務を効果的に把握するインタビュー手法の教育”, 日本心理学会第70回大会, 2006.
- (25) ネット・ハーマン, “ハーマンモデル—個人と組織の価値創造力開発”, 東洋経済新報社, 2000.
- (26) 野中郁次郎, “組織と市場—組織の環境適合理論”, 千倉書房, 1988.
- (27) キャロル・S・ドゥエック, “マインドセット —「やればできる!」の研究”, 草思社, 2016.
- (28) 丸山研二, “人・組織・時間の3視点に基づく組織特徴の分析”, 大学評価コンソーシアム, 平成29年度第3回 IR 実務担当者連絡会, <http://iir.ibaraki.ac.jp/jcache/index.php?page=irue20171027>.