

# 仕事及び私生活の 人間関係と知識獲得

キーワード ナレッジ・マネジメント, 知識獲得, 仕事の人間関係, 私生活の人間関係

中京大学経営学部教授 向日恒喜

## 1. はじめに

知識は企業における重要な資産と位置づけられ、ナレッジ・マネジメントの分野を中心に企業内での知識共有の促進要因について数多くの研究が進められている。知識は個人が所有しているものであることから知識の共有には人間関係が重要な役割を果たしており、知識共有と人間関係に注目した研究が数多くみられるが (e.g., Hansen, 1999; Levin and Cross, 2004; Reagans and McEvily, 2003), これらの研究は仕事における人間関係に注目している。

一方、近年、多様な人材の活用に注目したダイバシティ・マネジメントや、仕事と私生活のバランスに注目したワーク・ライフ・バランスの研究において、多様な人材を受け入れる制度が整っていること、多様な経験を積んだ人材が社内にいること、またその人材がもたらす知識が刺激を与えることなどを通し、組織のパフォーマンスが向上するとの指摘がみられる (松原・脇坂, 2005a, 2005b, 2006; 佐藤・武石, 2008; 白石, 2010)。そのため仕事関連の人間関係だけでなく、私生活の友人知人や家族の人間関係が知識共有に影響を与えている可能性がある。

これに基づき向日 (2014) は、仕事と私生活の人間関係が顧客志向の知識提供行動に与える

影響について分析し、仕事関連の人間関係と家族との人間関係が知識提供を促進している様子を明らかにした。しかし、家族の関係が知識の伝達経路の役割を果たしているのか、それとも知識提供行動を促す役割を果たしているのかは明らかではなかった。また、家族の関係が知識の伝達経路の役割を果たしているとしても、仕事関連の人間関係と同様の知識を伝達しているのか、または異なる知識を伝達しているのかは定かではなかった。

一方、ナレッジ・マネジメントの議論では、知識を、製品やサービスに直結する知識と、それらを共有する上で、事前に共有する知識に分ける考えがある。知識共有を活性化させる上では、事前に目的、ビジョン、世界観、視点などを共有する必要性が指摘されている (e.g., Nonaka and Takeuchi, 1995)。これらは一種の知識とも位置づけられるが、これらが知識共有を試みる人間同士で共有されることが、知識共有の前提と考えられている。言い換えれば、製品やサービスなどメインの業務に直結する知識共有のための事前の知識を共有することが必要と考えられる。このように知識は階層的になっているものの、知識を上記のように区別して対比した研究がみられない。

そこで本稿では、仕事における知識獲得に有益な人間関係に注目し、業務に直接関係するア

アイデアやヒント、業務を進める上で必要な規範や理念、仕事に直接関係しない社会への貢献の想いの獲得場面を想定し、それぞれの場面における仕事関連の社内と社外の人間関係や、私生活の友人知人や家族との人間関係の有益性を、アンケート調査で得られたデータを用いて検討する。

## 2. 研究背景

### 2.1 メンタル・モデル

ナレッジ・マネジメントに関連する研究において、知識共有のための知識に注目した概念がみられる。たとえば白石 (2003) はナレッジ・マネジメントのプロセスを説明する中で、知識共有のための知識をメタナレッジと呼んでいる。Badaracco (1991) は、取引関係における知識の役割について検討し、その中で取引関係における規範、態度、意思決定の方法などの中に存在する「密着型知識 (embedded knowledge)」の概念を提案し、チーム内、企業内、企業間での協働において密着型知識の共有が重要であると論じている。また松平 (2014) は、知識創造を促進する要因として、集団レベルで意図的に善く形成され習慣化した慣習である知識を「エートス」と呼び、エートスの共有が知識創造の基盤として重要であることを事例の分析を通して示している。

さらに、協働作業を円滑に進めるために必要な、仕事の手続き、人間関係、チームメンバーなどに関する知識である「メンタル・モデル」の概念がある。Cannon-Bowers et al. (1993) は、チームでの意思決定の質の向上にはメンタル・モデルが重要であると考え、先行研究をレビューするとともに、Rouse and Morris (1986) の定義に従い、メンタル・モデルを「人々が生み出したシステムの目的や構造の特徴、システムの機能や観察されたシステムの解釈、将来のシステムの予想」(Rouse and Morris, 1986, p.360) と捉えている。簡単には、物事をコントロールする上でのその物事のイメージとすることができる。このようなメンタル・

モデルの概念は、チームの生産性の研究で、チーム作業を進める前に共有すべき知識として位置づけられ、メンタル・モデルが共有されているチームの生産性が高くなることが明らかにされている (e.g., Mathieu et al., 2000; Zhou and Wang, 2010)。

ナレッジ・マネジメントに関連する議論において、このメンタル・モデルに注目した研究もみられる。Senge (1990) は個人の学習を促進する組織に注目した「学習する組織 (learning organization)」の議論において、メンタル・モデルを心の中に固定化されたイメージや概念として捉え、メンタル・モデルによって行動が縛られることがあることから、これらを見直し、新たなメンタル・モデルを形成する必要性を指摘している。また、Nonaka and Takeuchi (1995) は、知識創造プロセスの議論において、知識を言語で表現される形式知と言語で表現できない暗黙知に二分し、さらに暗黙知を技術的な面と認知的な面に分け、認知的な暗黙知の代表的なものとして、世界観、信念、視点といったメンタル・モデルを挙げている。そして知識創造プロセスにおける暗黙知の共有である共同化のプロセスは、メンタル・モデルを同じ方向に向ける活動であると述べている。このようなメンタル・モデルは、企業組織においては、企業の価値観に基き、目的、理念、規範などの形で具体的に表現されると考えられる。

本稿では、以上の議論を受け、ナレッジ・マネジメント活動のために事前に必要な、目的、理念、規範、価値観などの知識をメンタル・モデルと呼ぶこととする。上述したようにメンタル・モデルそのもの研究では、メンタル・モデルの概念は、仕事の手続き、人間関係など、仕事を進める上で事前に必要な知識として位置づけられたやや具体的な概念であるが、ナレッジ・マネジメント関連の研究では、イメージ、世界観、信念、視点など抽象的な概念として捉えられている。本稿では、メンタル・モデルを後者の抽象的で暗黙知的な側面の強い概念として捉える。また、一般にナレッジ・マネジメントでは製品、サービスや業務に関する知識が議論の

中心であることから、本稿ではこのような知識を通常は「知識」と呼ぶが、メンタル・モデルと比較する際には「メイン知識」と呼ぶ。

さらに、メンタル・モデルの概念を、「職務メンタル・モデル」と「職務外メンタル・モデル」に区分する。Nonaka and Takeuchi (1995) はメンタル・モデルを、世界観、パースペクティブ、信念、視点などを含んだ暗黙知として位置づけているが、これらは企業の中では、規範、ルール、経営理念や社などの形で、形式知として表出される場合がある。ただ、そのような仕事に直接関係するメンタル・モデルの背後には、生き方や働き方に対する私生活をも含んだ社会全体に対する世界観や信念などもある。そこで前者のような企業における規範、ルール、経営理念など、組織の中での職務の価値観に基づくものを「職務メンタル・モデル」、生き方や働き方など職務には直接関係しない個人の幅広い価値観に基づくものを「職務外メンタル・モデル」と呼ぶことにする。

## 2.2 仕事と私生活の人間関係と知識獲得

知識は個人が所有しているものであることから、知識の共有には人間関係が重要な役割を果たしており、人間関係と知識共有に注目した研究が数多くみられるものの (e.g., Hansen, 1999; Levin and Cross, 2004; Reagans and McEvily, 2003), これらの研究は仕事における人間関係のみに注目している。その一方、仕事の間関係だけでなく、私生活における友人知人や家族との人間関係や、その関係の中での経験が、知識の共有に影響を与えていることを示唆する議論もみられる。たとえば、近年、多様な人材の活用に注目したダイバシティ・マネジメントや、仕事と私生活のバランスに注目したワーク・ライフ・バランスの研究において、多様な人材を受け入れる制度が整っていること、子育てなど多様な経験を積んだ人材が社内にいること、またその人材がもたらす知識が刺激を与えることなどを通し、組織のパフォーマンスが向上すると考えられ、またそのことを実証した研究もみられる (松原・脇坂, 2005a, 2005

b, 2006; 佐藤・武石, 2008; 白石, 2010)。

向日 (2009) は、職場における人間関係と知識創造との関係性を分析し、暗黙知の共有場面である共同化では特に社内の人間関係が重要だが、暗黙知を形式知として表出する表出化や、形式知を獲得して新しい知識を作り出す連結化では、社内と社外、双方の人間関係が重要であることを示した。さらに向日 (2014) は、仕事と私生活の人間関係が顧客志向の知識提供行動に与える影響について分析し、仕事に関する社内と社外の人間関係だけではなく、仕事に関係のない家族との人間関係も知識提供に影響を与えることを示した。しかし、この研究では、人間関係が知識を伝達する役割を通して従業員の知識獲得と提供を促進しているのか、人間関係が従業員の意識を変えることを通して知識提供を促進する間接的な役割を果たしているのかは明らかではなかった。家族の人間関係が知識提供に影響を与えているとの興味深い結果においても、同様に家族の関係が知識伝達の役割を果たしているのか、知識提供行動の促進要因になっているのかは定かではなく、また、知識伝達の役割を果たしているとしても、仕事関連の人間関係と同様の知識を伝達しているのか、異なる知識を伝達しているのかは定かではなかった。

上述したように、ダイバシティ・マネジメントやワーク・ライフ・バランスの議論では、制度、経験を積んだ人材、その人材がもたらす知識などを通し、組織のパフォーマンスが向上すると考えられている。これらの議論に基づくなら、先行研究で家族の人間関係が知識提供を促進したのは、家族との関係を維持しやすい職場の制度や、子育てなど家族との関係に基づく経験、さらにはそこで得た知識などが知識の提供行動に影響を与えたと考えられる。

しかし、家族との関係が製品・サービスに直結するメイン知識を伝達することは想像し難い。たとえば森下 (2006) は3~5才の子どもの父親への調査研究から、育児の経験が仕事における責任感や冷静さ、視野の拡大などにプラスの影響を与えることを明らかにしている。この結果は、家族との関係は、生き方や働き方など直

接仕事には関係のない職務外メンタル・モデルの獲得につながる可能性を示唆しているものの、メイン知識の獲得につながるかどうかは明らかにしていない。

### 3. 研究仮説

以上から、仕事関係や家族などとの私生活の人間関係が知識提供行動だけではなく知識獲得行動に与える影響を検討するとともに、それぞれの人間関係に流れる知識の内容についても検討することが期待される。そこで本稿では、メイン知識、職務メンタル・モデル、職務外メンタル・モデルの獲得場面において、どのような人間関係が利用されるのかに注目し、また、どの人間関係を利用した場合に仕事の質が向上するかに注目する。

製品・サービスや業務に直結するメイン知識の獲得に関しては、その特徴から、仕事関連の社内や社外の人間関係が私生活の人間関係に比べて重要と考えられる。これに対し、企業内での規範、ルール、理念などである職務メンタル・モデルは、暗黙知的な側面が強く、かつ企業内独自の知識であることから、これらの知識の獲得には、仕事関連の社外関係や私生活の関係よりも社内の関係が重要になると考えられる。

さらに、職務外メンタル・モデルの獲得には、様々な価値観に触れることが有効であることが想像され、仕事関連の人間関係だけではなく、友人知人や家族の人間関係も重要になる可能性がある。白石 (2010) は、ワーク・ライフ・バランスなどの施策を通して多様な経験を積んだ人材が社内にいることが、知識の触発をもたらす可能性を指摘している。森下 (2006) は、ワーク・ライフ・バランス関連の研究において、家庭での経験が責任感や視野の拡大など価値観の変化につながることを明らかにしており、また向日 (2014) は、家族の関係が顧客志向の知識の提供を促進しており、家族の関係が顧客へ貢献する想いの獲得につながった可能性を指摘している。そのため、私生活の関係が職務外メンタル・モデルの獲得に用いられていることが予

想される。

仮説 1 : メイン知識の獲得には、仕事関連の社内と社外の人間関係が活用される

仮説 2 : 職務メンタル・モデルの獲得には、仕事関連の社内の人間関係が活用される

仮説 3 : 職務外メンタル・モデルの獲得には、仕事関連の社内や社外の人間関係と友人知人や家族の人間関係が活用される

さらに、上記の仮説のように、知識獲得に適切な人間関係が活用されている場合に、その職場から良い製品やサービスが提供されるなど、仕事の質が向上すると考えられる。

仮説 4 : メイン知識の獲得に、仕事関連の社内と社外の人間関係が活用されるときに、仕事の質が向上する

仮説 5 : 職務メンタル・モデルの獲得に、仕事関連の社内の人間関係が活用されるときに、仕事の質が向上する

仮説 6 : 職務外メンタル・モデルの獲得に、仕事関連の社内や社外の人間関係と私生活の友人知人や家族の人間関係が活用されるときに、仕事の質が向上する

### 4. 研究方法

#### 4.1 調査方法

上記の仮説を検証するために、アンケート調査を通してデータを収集し、分析を進める。アンケートは、2011年2月にネットリサーチ業者に依頼して2段階で実施した。1回目の調査で、業者のモニターから従業員数10名以上の株式会社で知識労働に関わっている正社員を抽出し、それらのモニターに対し2回目の調査を実施し、最終的に1000人分のデータが得られ、それをサンプルとした。知識労働者の抽出は、Davenport (2005) のナレッジワーカーの概念を参考にし、具体的には「仕事では自分で判断する機会が多い」「多くの知識や情報が必要とされる」「創造性が必要とされる」「ルーティン



表1 回答者の内訳

業種	人数	%	職種	人数	%
製造業（企業向け）	319	31.9	営業・販売	166	16.6
製造業（消費者向け）	157	15.7	研究・開発・技術	438	43.8
卸売業（企業向け）	20	2.0	総務・人事	35	3.5
卸売業（消費者向け）	7	0.7	財務・経理	17	1.7
卸売業（総合商社・各種商品）	23	2.3	企画・マーケティング	48	4.8
小売業	26	2.6	広告・デザイン	11	1.1
ソフトウェア・情報処理業	151	15.1	事務職	46	4.6
サービス業（企業向け）	73	7.3	管理職	159	15.9
サービス業（消費者向け）	85	8.5	会社経営・役員	37	3.7
その他	139	13.9	その他	43	4.3
従業員数			年齢		
10～49人	110	11.0	20代	46	4.6
50～99人	71	7.1	30代	272	27.2
100～299人	128	12.8	40代	503	50.3
300～999人	182	18.2	50代	179	17.9
1,000～4,999人	224	22.4	性別		
5,000～9,999人	107	10.7	男性	938	93.8
1万人以上	178	17.8	女性	62	6.2
			合計	1000	100.0

ワーク（日々、決まっていな業務）が少ない」の4つの選択肢から、3つ以上選んだ回答者を抽出した。サンプルの特徴として、男性、40代、製造業、研究・開発・技術職が多くなっている（表1）。

#### 4.2 尺度

知識の特性と人間関係の特性との関係については、様々な知識獲得場面において知識を獲得する際に、どのような人間関係がどれだけ有益であるかについて尋ねる質問を準備した（表2）。知識獲得場面としては、「業務で判断に直面しているときの知識獲得」「業務でのヒントの獲得」「会社の暗黙の規範やルールの獲得」「会社の理念や価値観の獲得」「社会貢献の想いの獲得」を設定した。業務判断と業務のヒントは、業務に直接関係することからメイン知識に位置づけられる。会社の規範・ルールや理念・価値観は業務の前提として必要な知識であり、かつ仕事に関係する知識であることから職務メンタル・モデルに位置づけられる。社会貢献の想いは仕事には直接関係しない個人の生き方に関する価値観であることから、職務外メンタル・モデルに位置づけられる。

質問では上記の場面ごとに、「仕事関連の社内の人間関係」「仕事関連の社外の人間関係」「私生活の友人知人の人間関係」「家族との人間関係」が知識獲得にどれだけ有益かについて尋ねている。各質問の選択肢は、「役立つ」（5点）から「役に立たない」（1点）までの5段階のリッカートスケールとなっている。

さらに、仕事の質の尺度は、仕事や製品・サービスの質について尋ねた2項目から作成した（ $\alpha = 0.904$ ）。各質問の選択肢は、「そう思う」（5点）から「そう思わない」（1点）までの5段階となっている。

#### 4.3 分析方法

知識獲得場面ごとの人間関係の有益性を検討するために、知識獲得場面ごとに人間関係の有益性（「役に立つ」を5点、「役に立たない」を1点）の平均値を求め、分散分析によって差異を確認する。さらに、知識獲得場面ごとに活用される人間関係が仕事の質に与える影響を検討するために、知識獲得場面ごとに各人間関係を説明変数、仕事の質を目的変数とし、重回帰分析で検討する。

表2 質問項目

<p>知識獲得場面ごとの人間関係の有益性</p> <p>会社での仕事に関係する以下の各場面において役立つ人間関係についてお答えください</p> <p>1) 業務で具体的な判断に直面しているときの情報・知識の獲得</p> <p>a) 業務に関係のある社内の人との関係 役立つ やや役立つ どちらでもない あまり役立たない 役立たない</p> <p>b) 業務に関係のある社外の人との関係</p> <p>c) 仕事に関係のない親しい友人知人との関係</p> <p>d) 家族との関係</p> <p>2) 業務で何かヒントを得たいときの情報・知識の獲得</p> <p>3) 会社の暗黙の規範やルールに関する情報・知識の獲得</p> <p>4) 会社の理念や価値観に関する情報・知識の獲得</p> <p>5) 仕事を通して人や社会の役に立ちたいという想いの獲得</p> <p>仕事の質</p> <p>あなたの職場や会社の様子についてお答えください</p> <p>1) 職場の仕事の質は高い そう思う ややそう思う どちらでもない あまりそう思わない そう思わない</p> <p>2) 職場から生まれた製品やサービスの質は高い</p>
--

## 5. 分析結果

### 5.1 知識獲得場面と人間関係

知識獲得の場面ごとに、人間関係の有益性を示したのが表3である。

メイン知識に位置づけられる業務判断知識とヒントの獲得では、仕事関連の社内の人間関係と社外の人間関係が特に重視される一方、友人知人や家族はそれほど重視されない。これらの結果から、「仮説1：メイン知識の獲得には、仕事関連の社内と社外の人間関係が活用される」は支持されたといえる。

職務メンタル・モデルである、規範・ルール

や理念・価値観では、社内の人間関係が他の人間関係に比べて特に重視されている。「仮説2：職務メンタル・モデルの獲得には、仕事関連の社内の人間関係が活用される」は支持されたといえる。

職務外メンタル・モデルである貢献の想いでも、他の場面と同様に社内と社外の人間関係が、友人知人や家族に比べて重視されているが、他の場面に比べると各関係の差が小さくなっている。つまり他の場面に比べた場合、仕事の人間関係だけではなく、仕事に関係しない友人や家族との人間関係の重要性が増している。「仮説3：職務外メンタル・モデルの獲得には、仕事関連の社内や社外の人間関係と友人知人や家族

表3 知識獲得場面ごとの人間関係の有益性の分散分析の結果

	知識獲得場面				
	業務判断	ヒント	規範・ルール	理念・価値観	貢献の想い
仕事社内	4.60	4.45	4.29	4.05	3.86
仕事社外	4.36	4.37	3.32	3.58	3.89
友人知人	3.26	3.29	2.69	3.01	3.59
家族	3.06	2.98	2.48	2.78	3.42
F 値	870.981 **	816.998 **	852.589 **	507.268 **	87.830 **

値は各知識獲得場面の平均値

多重比較 (Bonferroni の方法) の結果、「貢献の想い」の「仕事社内」と「仕事社外」との組み合わせは有意水準 5% で帰無仮説は棄却、それ以外は有意水準 1% で有意

表4 知識獲得場面ごとの人間関係と仕事の質との重回帰分析の結果

	人間関係		知識獲得場面		
	業務判断	ヒント	規範・ルール	理念・価値観	貢献の想い
仕事社内	0.215 **	0.272 **	0.210 **	0.226 **	0.224 **
仕事社外	0.021	0.014	0.079 *	0.041	0.076
友人知人	-0.033	-0.079	0.013	0.000	0.093
家族	0.114 **	0.117 *	0.048	0.042	-0.027
調整済み R <sup>2</sup>	0.059	0.081	0.065	0.066	0.097
F 値	16.726 **	23.153 **	18.272 **	18.551 **	27.874 **

\*:p&lt;0.05, \*\*:p&lt;0.01

値は標準回帰係数

目的変数は「仕事の質」

表5 重回帰分析の VIF

	業務判断	ヒント	規範・ルール	理念・価値観	貢献の想い
仕事社内	1.189	1.224	1.063	1.350	2.300
仕事社外	1.274	1.309	1.505	1.787	2.615
友人知人	2.019	2.425	3.429	3.042	3.160
家族	2.009	2.348	3.282	2.947	2.950

の人間関係が活用される」は、字義通りには支持されていないものの、他の場面と比較した場合に、仕事に関係しない私生活の人間関係の重要性が高まるとの意味においては支持されたとみえる。

## 5.2 知識獲得場面における人間関係の仕事の質への影響

知識獲得場面ごとに各人間関係が仕事の質に与える影響を重回帰分析で検討した結果を表4に示す。なお各説明変数間の独立性を検討していないことから多重共線性の確認を VIF で確認したが(表5)、その値は小さいため多重共線性の問題は無いと思われる。

業務判断知識とヒントの獲得においては、それぞれ社内と家族の人間関係が仕事の質に正の影響を与えている。「仮説4:メイン知識の獲得に、仕事関連の社内と社外の人間関係が活用されるときに、仕事の質が向上する」は棄却された。

仕事に関する規範・ルールや理念・価値観の獲得では、社内関係が仕事の質の向上に強い正の影響を与えており、「仮説5:職務メンタル・モデルの獲得に、仕事関連の社内の人間関係が

活用されるときに、仕事の質が向上する」は支持されたと見える。

貢献の想いでは、社内関係のみが仕事の質の向上に正の影響を与えている。この結果から「仮説6:職務外メンタル・モデルの獲得に、仕事関連の社内や社外の人間関係と私生活の友人知人や家族の人間関係が活用されるときに、仕事の質が向上する」は棄却される。

## 6. 考察

### 6.1 私生活の人間関係の影響

仮説1から3の検証を通して、知識獲得の場面によって重視される関係が異なることが示され、ナレッジ・マネジメントと人間関係との関連を分析する際に、知識特性を考慮しつつ検証する必要があることが示唆された。特に企業のナレッジ・マネジメントの議論において軽視されがちな私生活の人間関係は、貢献の想いにみられる個人の価値観の獲得においては重要と考えられる。先行研究(向日, 2014)では家族との人間関係が顧客志向の知識提供行動に影響を与えていたが、本稿の結果は、家族の関係を通して貢献の想いといった知識を獲得し、それを

組織に提供している可能性を示唆している。近年、企業の社会貢献が改めて注目されているが、企業がより社会貢献に関わる活動を望む場合には、従業員を企業だけではなく家族にコミットさせる努力が必要と考えられる。

ただし仮説4から6の検証の結果から、必ずしも重視される関係が、仕事の質を高めるわけではない可能性が示された。ある意味、自明のことではあるが、すべての知識獲得の場面において重視されている社内関係が、同じくすべての場面において、仕事の質の向上にも影響を与えており、社内の人間関係が仕事の質の向上には不可欠である。

興味深いこととして、業務判断知識やヒントの獲得といったメイン知識において、仕事の人間関係に比べて軽視されている家族の人間関係が仕事の質の向上に正の影響をもたらしている点が挙げられる。近年、企業においてワーク・ライフ・バランスが注目され、その効果として社員の定着やモチベーションの向上などが挙げられているとともに(佐藤・武石, 2008)、組織内の知識の多様性、そして知識の触発をもたらす可能性も指摘されていた(白石, 2010)。ただ、ワーク・ライフ・バランスが具体的な仕事に直結する知識の獲得につながるかは定かではなかった。本稿の結果は、家庭での関係やそこでの経験が、単なる貢献の想いの獲得だけではなく、業務に直接役立つ知識の獲得につながる可能性を示している。

家族との関係は親密度の視点からは結束型であるものの、職場からみた情報の多様性の視点からは橋渡し型である。Granovetter (1973) の人間関係に関する古典的な研究において、強い密接な関係は同質な者同士を結合するために同質性の高い集団を構成し、橋渡しの関係にはなり難いことが明らかにされている。これに対し本稿の結果は、家族との関係は密接な関係でありながらも、家族と職場が物理的に切り離されているために、職場にとって橋渡しの役割を果たしており、Granovetter の主張の例外の事例と考えることもできる。このような密接でありながら橋渡しの役割を果たす家族との関係が、

組織に多様な知識をもたらす可能性がある。

## 6.2 適用

本稿の結果から、どのような知識の獲得においても仕事関係の社内と社外の人間関係は重要であるが、人や他者の役に立ちたいとの社会貢献の想いを獲得するには友人知人や家族の関係も重要になると考えられる。近年、企業の社会貢献が叫ばれているが、特に企業が顧客志向の製品やサービスの開発を通して社会への貢献を目指すのであれば、従業員の仕事関連の人間関係だけではなく、私生活の人間関係を充実させることで、社会貢献の価値観が企業内に浸透する可能性がある。そのためにも、ワーク・ライフ・バランスの制度を整え、従業員が家族や友人知人と接点を持つことができる環境を整えておく必要がある。

また、仕事やサービスの質の向上には、社内の人間関係から知識を獲得することが重要であるが、それとともに仕事と直接関係すると思われる難しい家族との人間関係も、仕事に直結する知識の獲得につながる可能性がある。良質な仕事、製品、サービスを実現する上で、ワーク・ライフ・バランス制度によって従業員が家族を中心とした私生活の人間関係を築くことは、企業にとって重要な戦略と考えることができる。

## 6.3 課題

今後の課題として、1つは尺度の問題がある。各人間関係の有益性は1つの項目のみで測定するとともに、平均値によってのみ大小を確認し、またその項目を用いて重回帰分析を行なっている。今回の分析で、大まかな傾向が把握できたことから、今後、多様な尺度を用いて分析することが期待される。

また、家族の関係を通して業務に直結するメイン知識を獲得することが、なぜ仕事の質の向上につながるかを検討する必要がある。本稿の結果では、家族関係を通して有益なメイン知識を獲得している可能性が示唆されたものの、その具体的状況は定かではない。さらなる詳細な調査や事例の分析などを通して、その理由を明



確にすることが期待される。

## 7. おわりに

本稿では、仕事における様々な知識獲得場面において、どのような人間関係が利用されるのかを分析し、また知識獲得場面ごとに、どの人間関係の利用が仕事の質の向上に影響を与えるのかも分析し、以下の結果が得られた。

- 1) メイン知識の獲得には、仕事関連の社内と社外の人間関係が活用される
- 2) 職務メンタル・モデルの獲得には、仕事関連の社内の人間関係が活用される
- 3) 職務外メンタル・モデルの獲得には、仕事関連の社内と社外の人間関係が活用されるが、友人知人や家族の人間関係も他の知識に比べると活用される傾向がある
- 4) メイン知識の獲得に仕事関連の社内と家族の人間関係が活用されるときに、仕事の質が向上する
- 5) 職務メンタル・モデルと職務外メンタル・モデルの獲得に仕事関連の社内の人間関係が活用されるときに、仕事の質が向上する

これらの結果から、職務外メンタル・モデルを獲得するには、仕事の人間関係だけではなく、私生活の人間関係も有効であり、また仕事の質の向上には、仕事社内の人間関係とともに、家族との人間関係からメイン知識を獲得することも有効であり、今まで注目されていなかった家族との人間関係が知識の獲得に貢献していることが示された。

### 参考文献

- Badaracco, J. L. (1991) *The Knowledge Link : How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press (中村元一, 黒田哲彦役 (1991) 『知識の連鎖』ダイヤモンド社).
- Cannon-Bowers, J. A. and Converse, S. (1993) "Shared Mental Model in Expert Team Deci-

sion Making," in Castellan N. J. (eds.) *Individual and Group Decision Making*, Psychology Press.

Davenport, T. H. (2005) *Thinking for a Living: How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press (藤堂圭太訳 (2006) 『ナレッジワーカー』ランダムハウス講談社).

Granovetter, M. S. (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380 (大岡栄美訳 (2006) 『弱い紐帯の強さ』野沢慎司編 『リーディングス・ネットワーク論』勁草書房, pp. 123-154).

Hansen, M. T. (1999) "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, No.1, pp.82-111.

Levin, Z. D. and Cross, R. (2004) "The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer," *Management Science*, Vol.50, No.11, pp.1477-1490.

Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. and Cannon-Bowers, J. A. (2000) "The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.2, pp.273-83.

松原光代・脇坂明 (2005a) 「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス ( ) : 両立支援策と企業パフォーマンスに関する海外文献のサーベイ」 『学習院大学経済論集』, Vol.41, No.4, pp.295-302.

松原光代・脇坂明 (2005b) 「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス ( ) : 両立支援策と企業パフォーマンスに関する海外文献のサーベイ」 『学習院大学経済論集』, Vol.42, No.2, pp.99-117.

松原光代・脇坂明 (2006) 「米英における両立支援策と企業のパフォーマンス ( ) : 両立支援策と企業パフォーマンスに関する海外文献のサーベイ」 『学習院大学経済論集』, Vol.42, No.4, pp.251-259.

松平好人 (2014) 『日産モノづくりの知識創造経営』

- 晃洋書房.
- 森下葉子 (2006) 「父親になることによる発達とそれに関わる要因」『発達心理学研究』, Vol.17, No.2, pp.182-192.
- 向日恒喜 (2009) 「企業組織におけるソーシャル・キャピタルと知識創造プロセスとの関係」『経営情報学会誌』, Vol.17, No.4, pp.37-55.
- 向日恒喜 (2014) 「仕事と私生活のネットワークが企業内での顧客志向の知識提供に与える影響」『中京経営研究』, Vol.23, No.1/2, pp.85-95.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社).
- Reagans, R. and McEvily, B. (2003) "Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range," *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, No.2, pp.240-267.
- Rouse, W. B. and Morris, N. M. (1986) "On Looking into the Black Box: Prospect and Limits in the Search for Mental Models," *Psychological Bulletin*, Vol.100, No.3, pp.349-363.
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2008) 『人を活かす企業が伸びる』 勁草書房.
- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, Century Business (守部信之訳 (1995) 『最強組織の法則』 徳間書店).
- 白石弘幸 (2003) 『組織ナレッジと情報』 千倉書房.
- 白石弘幸 (2010) 「ダイバーシティ・マネジメントの本質と意義」『金沢大学経済論集』, Vol.31, No.1, pp.135-160.
- Zhou, Y. and Wang, E. (2010) "Shared Mental Models as Moderators of Team Process-Performance Relationships," *Social Behavior and Personality*, Vol.38, No.4, pp.433-444.