

The Tutorial and Workshop of Management,
Organization and Learning 2001.2.17

<組織とグループ>関係論序説

金井壽宏+岡田啓司

組織とグループウェア -ポスト・リストラクチャリングの知識創造-

NHKエデュケーショナル 荒地美和

Organization & Group

**個と組織の問題解決視点としての
<グループ>を探しに**

- 90年代・・・逆転現象
日本企業→「個の尊重」「ゆとり」
アメリカの企業→「チームワーク」
- もともと
欧米の集団性→アイデアの源泉は個人。アイデアを競合させ、最高のものを選び取る
日本の集団性→みんなの意見をまるくまとめる

**【筆者の仮定】 双方をカバーする積極的な概念
集団=<グループ>が存在する**

※個人個人の発想やワークをもとにしつつも、個人だけでは完遂できないようなワークのありかたがあるはずだ!

組織とグループウェア
ポストリストラクチャリングの知識創造




監修 西垣通

- ・日立製作所、スタンフォードでコンピューターシステムの研究開発
- ・東京大学教授 情報学が専門

1992年 NTT出版 2900円

Organization & Group

**【筆者の目的】= 「全体を語りうる部分」としての
<グループ>概念の構築**

- 【企業組織や経営の問題から】全体を見るために設定された適当な範囲と視角のありかたが求められているのではないか。
- 新しい【組織】活動のありかたをデザインする足がかりになるのではないか。

疑問

- ・グループのさらなる集合が企業組織?
- ・グループといっても、じつに広範な概念では?

➡ <グループ>を探しに

第1章 対談 組織の夢、技術の夢—知識創造型組織の設計—
西垣通&石井裕 (MITメディアラボ)

第2章 <組織—グループ>関係論序説
金井壽宏 (神戸大経営学部助教授) & 岡田啓司 (編集工学研究所)

第3章 グループウェアの現在と未来
石井、三宅なほみ、エンゲルバート論文、ウィノグラード論文

第4章 コレクティブ・ブレイン 西垣通

Organization & Group

<グループ>探し ①

<グループ>の発見
・・・1924年「ホーソン実験」において、職制に定められたグループとは別に「インフォーマルグループ」が存在することが発見された。

- 「グループは存在するか?」議論
コックピット内のチームワークを研究 リチャード・ハックマン
↑「おたくはグループの実在を信じているのか?」
若手のマクロ組織論者 ゴードン・ウォーカー

グループとは、研究者の客観的な対象であるまえに、その内部者によってグループだと経験される主観的現実である。

- ・「経験としてのグループ」が存在する範囲は広い
- ・オペレーション化可能な概念としても成り立つ必要性

Organization & Group

<グループ>探し ②

■ **グループとチームの比較**
グループとは、生命論的有機体的概念である。

チーム…より人工的でメカニカル。
 あるルールにもとづいて計画的につくられたもの
 【批判】グループウェアなどではこの違いに神経をつかってない

■ **コラボレーションが起こるような**
グループが成り立つ3要素 (社会学者 ホマンズ)
1. 活動 (Activity) 2. 相互作用 (Interaction) 3. 愛着 (Sentiment)
 メンバー、テーマ、仕上げるべき仕事、問題解決

外観とは別に、チームの機能を保つメンタルな側面を含む基体があるか? ←客観的に定めることは容易ではない

Organization & Group

<グループ>探し ④

コラボレーショングループ (協創集団) には、
 協働だけでなく、競争が内部的にも存在する。

グループは、イノベーションが生まれるホットな単位

Organization & Group

<グループ>探し ③

■ **<グループ>のネガティブな側面**
 (1) リスキーシフトによる **決定判断のゆるみ**
 (2) **グループシンク=集団浅慮**

集団浅慮が発生する兆候 (アービング・L・ジャニス)

1. 過度の楽観主義 (リスクへの鈍感さ)
2. 結果の事後合理化 (正当化)
3. 自集団の価値基準・道徳性の過信
4. 競走者の勢力の過少評価
5. 多数意見の圧力
6. 合意とちがう見解の検閲
7. 全員一致であるという幻想
8. マイナス情報の防御・遮断

Organization & Group

OrganizationとGroupの関係

- (1) 階層型組織内に**ネットワーク型**の組織活性をもたらす進化モジュールとしてのグループ
- (2) パラドクスやジレンマに対する**創造的 (自己) 管理単位**としてのグループ
- (3) **組織の壁を超えて**新しい有効なリンケージを走らせるトリガーとしてのグループ

Organization & Group

リスクシフト、グループシンク

➔ **グループウェアやコオペラティブワークに対して 検討課題を提示**

・**リーダーシップの問題**
 * **リーダーシップシェアリング**

・**集団思考とその判断決定のメカニズム**

EX. フィニッシュの判断決定
 グループワークの成果物が「これでOK」なのか「もっとやんなきゃなのか」など

討議、意思決定支援システム
 Colab (米國ゼロック社)

Inspiration

■ **<グループ>の存在そのものを問う視点**
 “グループでの学習” を考え直すきっかけ

■ “**インフォーマルグループ**” や “**リーダーシップシェアリング**” の概念は
 学習のコンテキストにも応用できないか?