

新薬の臨床研究開発チームを事例とした、マイクロカルチャーが小集団の構造と個人に及ぼす影響の研究

中野秀敏

同じ企業内で、同じ制度で同じ業務を行っていても、業績の上がらないチームと業績の上がるチームがある。また、チームリーダーが交代したり、チームを移ったとたんに業績を上げ始める従業員もいる。

一般的には、このような現象は、属人的な要因に原因を帰結しがちであるが、特に企業の経営効率の面からすると、属人的な要因だけで片付けてしまってよい問題ではない。事実、個人や組織の生産性に関する研究は、古くから行われてきた。古典的な研究の代表としては、ホーソン工場実験が、作業環境よりも従業員のインフォーマルな人間関係や士気（モラル）が生産性に影響することを明らかにした（Roethlisberger and Dikson,1939、Homas,1950）。後年、『エクセレント・カンパニー』（Peters and Waterman,1982）に代表される、大企業を対象にした研究は、コミットメントや組織マネジメントが生産性に対して重要なファクターであることを明らかにした。この2つの代表的な研究は、研究対象とする組織が小集団と大企業という点で大きく異なる。この違いは、古典的には、組織（工場）をマネジメントすることは、職場（作業小集団）をマネジメントすることと殆ど同義であったが、時代を経て組織の規模が大きく構造が複雑になるにつれ、組織と職場が異なるフィールドになっていったことによって生まれた。そして現在、小集団のマネジメントをコミットメントの観点から研究から見た研究、すなわち小集団のマイクロカルチャー（Schein,2010）の研究は、一部を除き、あまり行われていない。

この背景を踏まえ、本研究では、現代の大企業における小集団のマイクロカルチャーと個人の関わりを研究対象とした。研究対象の小集団を、企業外部と企業内部の上位組織からの制度の圧力を受けづらい新薬の臨床開発研究チームとし、インタビューによる質的調査を行った。インタビューで得た回答から、幾つかの手順を経て抽象的概念を導き出し、分析と解釈を加えた上で、結論を導き出した。

本研究の結論として、第一に、マイクロカルチャーの小集団への影響は直接的で、とても強いことがわかった。第二に、マイクロカルチャーは小集団のメンバーによる意識的強化と無意識的強化を受け、しかも小集団と個人は自らマイクロカルチャーを強める回路を内在化させ、強まったマイクロカルチャーは、それを生み出した小集団自体を変化させることがわかった。第三に、誕生したマイクロカルチャーがどの程度のスピードでどの程度の大きさに成長するかは、リーダーがマイクロカルチャーを職場上位者や外部の圧力から保護／尊重すること、マイクロカルチャーの内容をメンバーが理解すると共に、マイクロ

カルチャーを持っていること自体をメンバー自身が認識すること、が重要なファクターであることが確認された。

この結論は、第三次産業的な側面を含むことになった多くの現代企業内の小集団に当てはまるものであり、さらには、本質的に企業業績に直結する「現場」のマネジメントとして、重要な示唆を含むものである。そしてその示唆は、巨大化ではなく多様化を進める企業にとって、さらに重要性を増していくであろう。

(指導教員：稲垣京輔 教授)