

京都大学	博士（経済学）	氏 名	Hawa Issa Munisi
論文題目	Studying Business Communication Patterns Using Action Research: The Case of Tanzanian Companies' Experiences		
(論文内容の要旨)			
本論文は、アクション・リサーチの実証研究として、タンザニアの企業におけるナレッジ・ワーカーの業務活動のコミュニケーション・パターンを定量データとして測定・収集・分析し、入力者に対してそれを即時的に提示することにより、アクション・ラーニングを協調的に行ったケース・スタディの成果について報告したものである。アクション・リサーチにおいては、リサーチャーとプラクティショナーとの協調関係の構築が困難であると同時に、極めて重視されるが、その課題に対して、ビジネス・アクティビティ・モニタリング・システムを活用して解決するという新たな研究領域を開拓した意欲的な研究である。本論文は次のような六章から構成されている。 第 1 章は序章であり、貧困に直面する開発途上国における生産性向上という問題意識が吐露され、背景理論であるアクション・リサーチ、アクション・ラーニング、アクション・サイエンス、チェンジ・マネジメント、ビジネス・アクティビティ・モニタリングの概要が説明された後、本研究の対象領域と方法論の採択過程について記述されている。 第 2 章においては、先行研究調査として、主にアクション・リサーチを軸に、チェンジ・マネジメント、アクション・ラーニングの研究の発展・展開の歴史についてまとめられ、またアクション・リサーチの研究手法において存在する複数の系統について、それぞれの歴史に遡って発生源と背景、目的と意義、特質について分類して記述されている。分析対象のプラクティショナーが積極的に研究に関与すること、および自らに対し変化を受容することが、研究の成否を決める要因となるため、彼らの協調行動への動機付けが極めて重要となることが主張され、またそれらの補助的成功条件について説明されている。また本研究において “Planned Approach” が採用された合理性について論述されている。 第 3 章においては、タンザニアの経済・社会状況について、その現状と課題について分析している。世界の最貧国の一つながら、規制緩和の構造改革に取り組み、FDI の増大により、鉱業を中心に農業、製造業、観光産業を含む幅広い産業において成長が見られ、近年では 7 % 前後の GDP 成長率を維持するようになっている。しかしながら、社会的インフラ整備の遅れと並んで労働生産性の低さが、更なる発展の重大な阻害要因として存在しており、その改善の緊急性が主張されている。			

第4章においては、タンザニアの中小企業5社のケースに対して、アクション・リサーチの導入からプラクティショナー側と協調的に行われた展開に至るまでの、研究推進過程が詳述されている。各企業へのアプローチ、研究意義の説明、データ収集のための体制構築、データ収集システムの準備、データ収集方法の説明、データ入力与管理と促進、データ処理・分析、分析結果としての課題の抽出、解決策と実行方法の議論、今後の継続的研究の議論の各ステップについて、企業側からの反応を中心に詳細が記述されている。特に、各ステップにおいて、それぞれ関与するプラクティショナー（トップ・マネジメント、マネジャー、各入力者）に対して、動機づけを試みるに際して、その有効策、失敗策に関して、実際に観察された反応が描写されている。

第5章においては、実データ測定・収集・分析の協調関係構築に成功した1社について、分析データ結果と、それを使用したアクション・ラーニングの過程が記述されている。特に、低い労働意欲が全体の生産性に大きく影響しているにも関わらずマネジメントが機能していないという事実を突き止めると同時に、収集・分析したデータを即時的にプラクティショナーに提示することにより、労働意欲の改善が非生産的行動の減少という具体的現象として現われたことを提示している。その他、複数の生産性改善の可能性のある組織内コミュニケーションのパターンが指摘されている。

第6章においては、総括章として、アクション・リサーチ研究を実行する方法論のフレームワークを提起するとともに、各ステップにおける重要管理項目について考察されている。特に、アクション・リサーチが目的とする組織内変革を、自発的かつ持続的に発生させるために、ビジネス・アクティビティ・モニタリング・システムの有効活用方策が体系的に記述されている。

(論文審査の結果の要旨)

本論文は、アクション・リサーチ領域における、これまでの研究成果を詳細に俯瞰した上で、研究推進の障害となっていたプラクティショナーの動機付けという課題に正面から取り組み、抜本的な解決の方向性を示唆したという点で、極めて学術的価値の高い論文となっている。本論文の貢献は、具体的には以下のとおりである。

まず、アクション・リサーチ研究では、その決定的成功要因である観察・測定の実行および組織内変革の実装のために、プラクティショナーの動機付けが極めて重要となるが、従来の理論研究では明示的には言及されてこなかった。本論文では、実際の業務活動測定と組織内変化促進活動を通して、それを研究課題として設定し取り組むと同時に、定量データの即時的提示でフィードバック・ループを完成させることにより解決しうることを実証した。

第二に、過去のアクション・リサーチ研究は、その研究対象として顕在化している組織課題にのみ焦点を当て行ってきた嫌いがあるが、本研究では、潜在的な組織課題を定量的に抽出し、議論と分析の俎上に上げることに成功したことである。特に、本研究が対象としているナレッジ・ワーカーという職種の作業状況は、外部から客観的に把握することが難しく、そのため従来のアクション・リサーチは、ステークホルダー間のコンフリクト解決（例えば評価と報酬におけるコンフリクト問題、マイナリティ差別問題）など、問題が顕在化した後の対処方法についてのみ適用領域とすることがほとんどであった。

第三に、過去のアクション・リサーチの適用事例は、先進諸国の企業を中心としたものが多かったが、本論文では同手法を開発途上国、特にその中でも最も開発が遅れている国の一つであるタンザニアの企業に適用し、生産性向上のための新たな課題と知見を抽出することに成功したことである。特に、昨今ではアフリカにおける管理機能強化のための研究の必要性が高まっており、それらに対して新たな研究の方向性を提示したといえることができる。

第四に、実際に抽出された上記知見の中で、先進諸国の状況からは想定しにくいような組織内行動およびそれに起因する問題が存在しており、それが高い潜在的成長性を有する企業や市場の拘束要因となっている可能性があることを示したことである。そしてそれら拘束要因としての低い労働倫理という課題自体が、業務活動データの提示という研究推進の動機づけ手段により同時併行的に解決されうることを示した。

第五に、直接的な研究成果として期待された業務活動データの測定・分析以前に、業務活動測定システムの導入時において、測定のための業務の体系的整理が、従前の混乱した業務プロセスを整理し、結果として生産性向上効果が出現し、プラクティショナーに対して、研究への協力意義を認識させることにつながることを発見した。これは今後、同様の研究を試みるに際

して、プラクティショナーに協力意義の理解を促進する上で、重要な実績といえる。

以上のように、本論文は非常に学術的貢献の高い秀作ではあるが、いくつかの課題が指摘できる。

まず、本研究がプラクティショナーの非生産的行動の削減に貢献するという実績は示したものの、組織において、ある程度の遊びやゆとりは必要であり、それをどこまで減少させるべきなのか、その削減量は的確であったのかが明確に示されていない。つまり、本来の目標である生産性極大化という成果の評価基準が曖昧なままに残されている。

同様に、本研究が目標とした非生産的行動の削減という直接効果以外の一般的効果が、十分に明示的かつ客観的に測定・実証されているとはいえない。より一般的な効果については今後、長期的視点からの検証が必要であり、ビジネス・アクティビティ・モニタリング・システムの活用自体が、サステナブルな実効性を持ち得るのかについても検証されるべきである

さらにケース・スタディという制約はあるものの、今回の実績がいかなる条件のもとで成立するのかについて、十分に明確にされているとはいえない。より多くの同様の研究を積み重ねることにより、研究方法論として提示されたフレームワークの理論的精緻化を進める必要がある。

しかしながら、これらの課題は、今後の研究において著者により継続的に解決されていくべきものであり、本論文の独自性とその価値自体を損なうものではない。よって、本論文は、博士（経済学）の学位論文として十分に価値あるものと認めるものである。なお、平成 23 年 2 月 18 日、論文内容とそれに関連した口頭試問を行った結果、合格と認めた。