

平成 29 年度卒業論文  
『組織におけるナレッジの蓄積と活用』

所属ゼミ 上野山ゼミ  
学籍番号 1141100080  
氏名 金礪 聖治

大阪府立大学 現代システム科学域 マネジメント学類

## 要約

現在、経済環境が大幅に変化する中でも、体育会系部活の学生は就職に強いと言われている。しかし、体育会学生はその体育会系部活という肩書や、現在明らかになっている彼らの強みと言われている特性は、現在の時代に合わないため、就職に強い理由が明確にはわかっていない。そこで本論文では、体育会系部活が就職に強いと言われる原因を明らかにするために、組織における知識の循環をSECIモデルの4項目にもとづいて、アンケートによって定量化し平均値分析(t検定)を行った。

今回の研究では、体育会系部活が就職に強い理由を知識の循環という観点から明確に示すことはできなかった。しかし、体育会系・文化系問わず部活はサークルに対して、より知識の循環、つまりはSECIモデルの数値が全体的に高いことが明らかとなった。

## 目次

第1章	はじめに	1
第2章	先行研究の検討	
第1節	体育会の能力	3
(1)	アメフト神話	
(2)	就職とOBネットワーク	
(3)	その後の昇進	
(4)	まとめ	
第2節	企業が求めている人材と体育会学生の優位点	5
第3章	組織における知識の活用	
第1節	現在求められる能力	6
第2節	知識	7
第3節	知識と組織	9
第4節	SECIモデル	11
(1)	共同化	
(2)	表出化	
(3)	連結化	
(4)	内面化	
第5節	まとめ	12
第4章	調査研究	
第1節	目的	13
第2節	研究仮説	13
第3節	調査方法	14
(1)	調査対象者	
(2)	協力学生の属性	
(3)	アンケートについて	
第5章	結果	
第1節	測定方法	16
第2節	結果	16
(1)	記述統計	
(2)	各組織内での比較	

(3) 組織間比較	
(4) 特徴的な取り組み	
第 6 章 考察	
第 1 節 仮説の吟味	24
第 2 章 その他の考察	25
(1) 文化系部活とその他組織との考察	
(2) 就職活動との関連性に関する考察	
(3) 各組織において SECI モデルの数値を向上させるためには	
第 7 章 結論	28
参考文献	29
付録	30

## 第1章 はじめに

体育会学生は就職に強い。日本の就職活動のシステムである新卒一括採用においてこのような言葉を聞いたことはないだろうか。体育会学生は一般的に、挨拶や敬語などの礼儀がしっかりしている、体力がありエネルギッシュである、部活という縦社会の経験により従順である、コミュニケーション能力が高いなどのイメージを抱く人々が多いと考えられる。では、就職活動において体育会の強さは本当なのであろうか。実際に、株式会社ディスコ・キャリアスリサーチ(2016)は、2016年6月中旬時点の内定率を比較し、次のような結果を示している。

体育会学生は78.8%で、一般学生の内定率(76.0%)よりも2.8ポイント高い。僅差ではあるが、体育会学生の方が内定を得ている割合が高いことが分かる。加えて、6月の調査時点で就職先を決定していた学生に決定企業の規模を尋ねたところ、体育会学生の55.2%が「従業員数5000人以上」と回答し、一般学生(36.4%)より18.8ポイント高かった。このことから、体育会学生は大手上市企業に多く決定していることがわかる。<sup>1</sup>

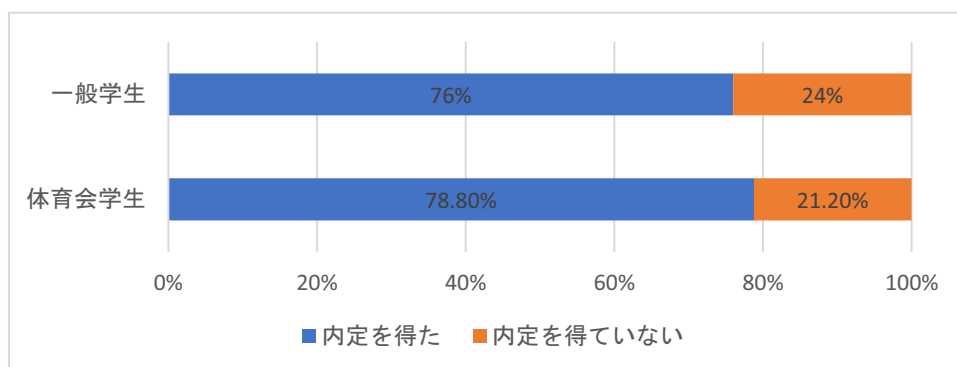


図1 6月中旬の内定の有無

出所 株式会社ディスコ・キャリアスリサーチ(2016)p.3 をもとに筆者作成

<sup>1</sup>株式会社ディスコ・キャリアスリサーチ(2016) pp.3-4。

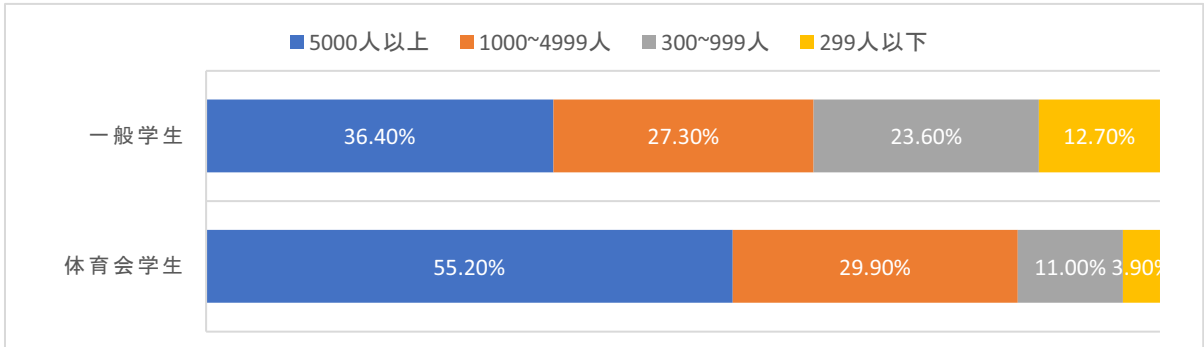


図 2 就職決定企業の従業員

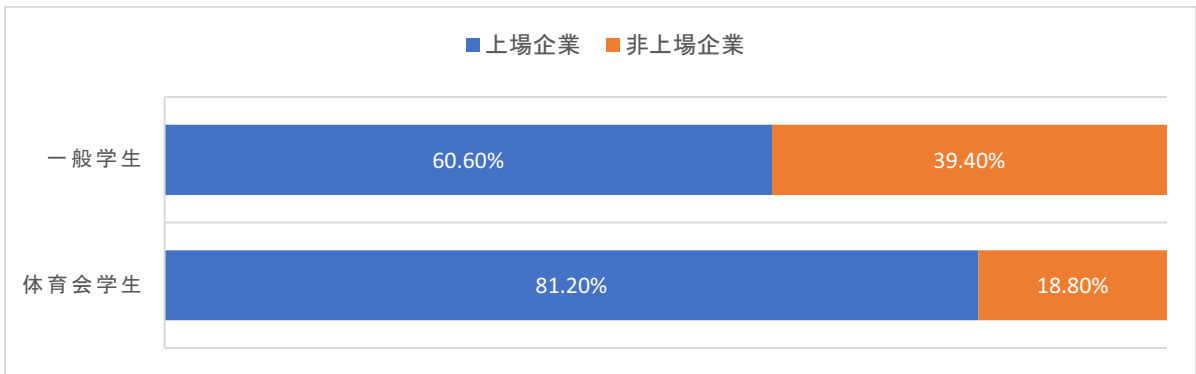


図 3 就職決定企業の株式上場の有無

出所 (図 2 図 3 とも) 株式会社ディスコ・キャリアスリサーチ (2016) p.4 をもとに筆者作成

このように、体育会学生は内定率、大手上場企業への決定率共に一般学生よりも高く、就職活動において体育会学生が一般学生より高い評価を得ていることがわかる。

現在、体育会学生は大学生全体の約 8% を占める 20 万人程度とされている。(読売新聞/就活 ON!/2015.04.21)<sup>2</sup>。このたった 8% の学生がなぜ高い評価を受け、入社後も活躍できているのかは、解明すべき課題として非常に興味深い。

本論文では、これまで行われてきた体育会学生と就職活動の関係に関する研究論文以外の観点から、体育会学生がなぜ就職活動で高い評価を受けており、入社後も活躍できるのかについて、明確な原因があるのではないかと考え、研究を行うこととした。

<sup>2</sup>読売新聞(2015)「就活 ON!」2015 年 04 月 21 日朝刊。

## 第2章 先行研究の検討

これまでも、体育会学生が就職活動で企業から高い評価を受ける理由について研究が行われてきた。この章では、これまで行われてきた体育会学生の就職活動に関わる研究を概観する。

### 第1節 体育会系の能力

松繁(2005)は、体育会学生がただ単に新規大卒者の就職において、体育会系であるために優遇されているのではないことを明らかにした。これまで、学校教育の内容が企業において仕事をする上で必要とされる能力との関係が分析されることはなかった。大学教育では、特に文化系の授業で学ぶ知識やそれを修得するための知的訓練と、就職及びその後の企業での成功とはあまり関係のないものと考えられてきた。むしろ、授業にまじめに出席している学生より、体育会での活動に力を入れていた学生を優遇すると一般的に信じられてきた。その象徴として、「就職を考えるならアメリカンフットボール」というアメフト神話があげられる。しかし、なぜアメリカンフットボールなのかという点は、必ずしも明確にされていない。

#### (1) アメフト神話

アメリカンフットボールを行うことで身につけることができる能力として、体力のほか試合での戦術理解、部活の縦社会の中で育まれた礼儀正しさ、物事を推進していく実行力などが挙げられると考えられる。ところが、松繁(2005)はこのような能力が本当に他の学生に勝っているのかについて疑問を呈した。

体力に関しては、確かに何年もの間スポーツで鍛えた者と、そうでない者との間に体力に差があることは言うまでもない。しかし、日々それほどの重量のある書類を持ち歩くわけでもないホワイトカラーの職業に、それほどまでに体力が必要ではない。

戦術理解から得られる思考能力に関しても、アメリカンフットボールはクォーターバックの決断や監督からの指示など、戦術の内容と成否が視覚的に捉えやすい。しかし、戦術や戦略の重要性や高度さで言えば、囲碁や将棋に勝るものはない。

礼儀正しさに関しても、スポーツ選手が特段礼儀正しいわけでもない。先生や先輩の前では礼儀正しく振る舞うなど状況に応じて使い分けしているだけである。電車の通路に用具の入った大きなカバンにおいて、他の乗客への迷惑を顧みない運動部の選手を見かけることも多い。

物事を推進していく能力に関しても、ときには思考を停止してひたすら目標に向かって邁進する必要がある局面はある。しかし、それは日本社会全体が比較的強く示す傾向であり、このことはこの国の欠点であると非難される場合も多くある。

以上のような議論に関してさまざまな意見があるだろうが、この是非の判断は難しいと考えられる。しかし確実にいえることは、アメリカンフットボール経験者が、ビジネススキルに直結するようなトレーニングを顕著に積んでいるわけではないだろうということである。

#### (2) 就職と OB ネットワーク

梅崎(2004)は、企業と学生をつなぐ OB ネットワークであるリクルーター制度など、就職におけるクラブやサークルを通じたネットワークの役割を検証しようとした。この研究の中で、スポーツ系サークル(クラブも含む)所属者は第一志望に就職する可能性が高いことが明らかとなったが、一方で、体育会系であっても文化系であっても、就職においてクラブ・サークルの OB・OG を直接利用することは決して多くないことも発見した。梅崎はこのことより、スポーツ系サークル所属者は OB ネットワークの利用により就職に成功しているわけではなく、彼らが所属サークルにおいて培った勉学以外の能力が企業に評価されているのではないかと推論している。

#### (3) その後の昇進

企業で優秀とみなされる若手社員への民間調査アンケート<sup>3</sup>のうち、身につけておいて良かったと現在感じている能力として、「困難にめげず、最後までやり抜く」や「状況変化にフレキシブルに対応する」、「チームに貢献し、役割を果たす」、「自分の思いを伝えて相手を動かす」などが挙げられ、これらの能力を身につけた時期は、小学校から大学までと広く、小学校ではスポーツ、中学から大学までは体育会系の部活を通じたものであったとする者が多数であった。

このことよりうかがえるのは、松繁(2005)が指摘するように、体育会系の部活に単に所属していたことに意味があるのではなく、それらを通じて職業人としての基本的な特性や対人能力を身につけることに意味があるということである。

#### (4) まとめ

これまでの議論より、体育会学生という理由だけで企業は採用しているのではないことが示唆された。企業は、仕事を進めていくうえで必要な能力を身につけた者や適性の高い者を選別しているだけであり、体育会系が優遇されているようにみえたとすれば、部活が身につく特性や能力、適性などの鍛錬の場としてある程度適して、それを経験した者の中に好ましい人材が多いということの反映に過ぎないと結論づけられる。

---

<sup>3</sup>大阪商工会議所(2004)。



## 第2節 企業が求めている人材と体育会学生の優位点

葛西(2012)は、体育会学生の就職における強さについて企業の求める人物像と体育会学生のもつ特性の関係から明らかにしようとした。企業からの聞き取り調査により、文系新規大卒者と比較した体育会所属新規大卒者の優位性として、【人当たりの良さ】【バイタリティ・体力】【実行力】【達成意欲】【貫徹力】【チャレンジ精神】【ストレスコントロール】などが確認できた。これらの項目は、企業の広報上の求める人物像と一致する要素があった。このことにより、体育会所属新規大卒者の採用意欲がある企業が存在することの裏付けであると述べている。

しかし、葛西自身も述べているように、近年の経済環境等の変化によって企業が新規大卒者に求めることも変わり、上記のような特性のみによって体育会学生が評価されているとは言い難い。実際に、調査対象者の口をついて出たのは、「クレバーな体育会」「知的体育会」を求めているといった言葉であると述べている。このような、企業が求める人物像が変化しつつある中で、なお今現在も就職において強さを発揮する体育会学生には、文系新規大卒者と比較した体育会所属新規大卒者の優位点以外の要素において評価される要素があるのではないかと考えられる。

### 第3章 組織における知識の活用

#### 第1節 現在求められる能力

葛西(2012)が示したように、近年の経済状況の変化によって企業が新規大卒者に求める能力は変わり、「クレバーな体育会」「知的体育会」が求められているのは事実であろう。現在、日本企業はかつての強さを失い終身雇用は崩壊しつつある。ダイバーシティの推進、働き方改革など近年のニュースや企業の取り組みを見ても、社会と企業は大きく変化している。このような時代背景の中で、昔ながらの縦社会やモーレツ社員、連日の接待など、古いビジネススタイルは無くなりつつある。株式会社ヴォーカーズ(2017)によれば、口コミサイト「Vorkers」に投稿された2017年と2014年の平均残業時間を比較したところ、2017年の平均残業時間は32時間で2014年の44時間と比較すると12時間も減少したという。では、現在の企業において本当に求められる特性や評価される能力は一体どのような要素であろうか。ドラッカー(2002)はネクスト・ソサエティーについて次のように述べている。

ネクスト・ソサエティーは知識社会である。知識が中核の資源となり、知識労働者が中核の働き手となる。ネクスト・ソサエティーは、知識を基盤とする経済であるがゆえに、主役の座を知識労働者に与える。知識労働者という言葉は、今日のところ、医師、弁護士、教師、会計士、化学エンジニアなど高度の教育と知識をもち一部の人たちを指すことにとどまっている。

だがこれからは、コンピュータ技術者、ソフト設計者、臨床検査技師、製造技能技術士など膨大な数のテクノロジスト(技能技術者)が必要となる。彼らは、知識労働者であるとともに肉体労働者でもある。むしろ頭よりも手を使う時間のほうが長い。だがその手作業は、徒弟制ではなく、学校教育でしか手に入れられない知識を基盤とする。とびぬけて収入が多いわけではないかもしれない。しかし彼らは、プロフェッショナル、すなわち専門職業人である。

二〇世紀には、製造業の肉体労働者が社会と政治の中核を占めていた。これからは彼らテクノロジストが、社会の、そしておそらくは政治の中核を占めるようになるだろう。<sup>4</sup>

つまり、ドラッカーは二十一世紀における主役は知識を活かして働く知識労働者であると述べている。さらに、次のようにも述べている。

---

<sup>4</sup>ドラッカー(2002)邦訳書、p.6。

知識労働者とは新種の資本家である。なぜならば、知識こそが知識社会と知識経済における主たる生産手段、すなわち資本だからである。今日では、主たる生産手段の所有者は知識労働者である。

知識は専門化して、初めて有効となる。ということは、知識労働者は組織と関わりをもたざるをえないことを意味する。組織とは、多分野の知識労働者を糾合し、彼らの専門知識を共通の目的に向けて動員するための人の集合体である。<sup>5</sup>

以上のように、ドラッカーは、知識労働者がこれからの資本であると述べている。資本とは、広辞苑(第六版)によれば「事業成立・保持に要する基金。余剰価値を生むことによって自己増殖する価値。」と定義されている。これまでの大量生産・大量消費社会では生産手段は知識労働者(=ナレッジワーカー)と反対のマニュアルワーカー、つまりは手順(マニュアル)の通りに働く労働者によって担われていた。しかし、ロボットやセンサー技術の進化によりマニュアルワーカーの仕事は代替されている。例えば、アメリカではマニュアルワーカーが雇用の中心である製造業において、1960年代から1999年の間に、GNP及び雇用に占める割合が、いずれもわずかに15%へと半減した。この間に、アメリカでは知識労働者が労働人口の三分の一を越えた。これは、マニュアルワーカーの代表格である工場労働者の倍である。二〇年後には、先進国では全労働力人口の四割に達することになると言われている<sup>6</sup>。つまり、世の中はマニュアルワーカーから知識労働者(=ナレッジワーカー)へシフトしてきていると言える。そして、ドラッカーの「知識こそが知識社会と知識経済における主たる生産手段、すなわち資本である」<sup>7</sup>という言及どおり、知識労働者の価値は知識である。

## 第2節 知識

では、知識とは一体何であろうか。ここでは、知識についてより詳しく考察する。

広辞苑(第六版)によれば「ある事項について知っていること。また、その内容。」とある。また、我々が知識について語るとき、知識が豊富であると言ったり博識であると言ったりする場面が多い。例えば、この言葉はしばしば、クイズ番組で活躍する人や情報番組のコメンテーターなどに向けられる。しかし、ここでいうところの知識というものは多くの場合、教科書や書物に記載されているような知識のことを指している。しかし、知識の範囲は教科書や書物に記載されているものに限定することはいささか疑問が残る。我々が語ることのできる言語化された知識は非常に限定的であり、現実生活においてはむしろ例外的である。

---

<sup>5</sup>ドラッカー(2002)邦訳書、p.21。

<sup>6</sup>ドラッカー(2002)邦訳書、p.30。

<sup>7</sup>ドラッカー(2002)邦訳書、p.21。

Polanyi (1966)はこのことを「われわれは語れる以上に多くのことを知ることができる(We can know more than we can tell)」<sup>8</sup>と表現した。彼は、「暗黙知」という概念を提起した。単に情報として獲得した知識ではなく、ある個人が身体を使い獲得した知識は「経験知」(experience knowledge)もしくは「身体知」(body knowledge)である。この知識には、技能・ノウハウが含まれる。このような「経験知」「身体知」の中に「暗黙知」がある。<sup>9</sup>さらに、彼はこの暗黙知の特質を「語られることを支えている語られざる部分に関する知識」<sup>10</sup>と述べている。つまり、暗黙知とは無意識的であり、詳細に伝達することができない知識である。例えば、我々はなぜ立つことができるのか、なぜ車を運転できるのかについて、詳細に他人に伝達することは不可能であり、これらは普段意識しておらず、本人は無意識のうちに身体が覚えている知識である。

対照的に、言語化が可能であり他人に伝達可能な知識、一般的に人々が知識と呼ぶものを「形式知」と呼ぶ。これは、教科書やマニュアルのような万人に共有可能な知識である。暗黙知と形式知の違いについて簡単な例で説明しよう。車の運転について考えてみたい。我々は、車の運転免許の取得の際、まずは自動車教習所に通い教科書を使用した座学による講義を受ける。そこで、各種装置の説明及び運転の方法についての解説を受けるであろう。ここで得た知識のことは形式知である。そして、次に実際に車を運転することになる。頭で運転の方法を理解し、これまで両親の運転などを見て運転のイメージも出来上がっていることであろう。しかし、大半のマニュアル自動車の免許の取得を目指す者はエンジンストール(エンスト)を繰り返す。これは、クラッチの微妙な調整やギアチェンジのタイミングなど、教科書だけでは得ることのできない経験によって獲得できる感覚を身につけていないためである。しばらく、練習をすることで路上教習に出る頃には、この微妙な感覚を経験によって身につけることでエンストすることはなくなる。このような、実際に身体を使って経験によって獲得できる感覚などが暗黙知である。この暗黙知はいくら教習所の教官が生徒に対して伝達しようとしても伝えることができないものであり、このことが暗黙知の言語化困難性である。このように、知識には形式知と暗黙知という2つの側面があることがわかった。形式知と暗黙知の対比については以下の図3にまとめる。

---

<sup>8</sup>Polanyi (1966), p.4.

<sup>9</sup>大崎 (2007) p.22-23.

<sup>10</sup>Polanyi (1966), p.4.

表 1 暗黙知と形式知

暗黙知	形式知
主観的な知（個人知）	客観的な知（組織知）
経験知（身体）	理性知（精神）
同時的な知（今ここにある知）	順序的な知（過去の知）
アナログ的な知（実務）	デジタル的な知（理論）

出所 野中・竹内(1996)邦訳書、p. 89 をもとに作成

### 第3節 知識と組織

ドラッカーが「知識労働者は組織と関わりをもたざるをえないことを意味する」<sup>11</sup>と述べていたように、知識労働者と組織は切り離して考えることができない。ここでは、知識と組織の関わりについて言及していく。

野中(1990)は、企業組織における知識創造について研究を行った。彼は、個人と組織の関わり合いの中で、形式知と暗黙知を利用して如何にイノベーション(=知識創造)を創出しているかを明らかにした。知識について形式知と暗黙知という二つの側面を持つと上述したが、知識創造論のなかで重要なことは、これら二つの知識はそれぞれ排他的なものではなく、相互循環・相互補完的な意味をもつ。そして、暗黙知には大きく分けて手法的技能と認知的技能が存在する。手法的技能はいわゆる熟練であり、認知的技能とはわれわれの思考の枠組みのことである。われわれが我々自身のことを完全に客観的に語ることは不可能であり、技の熟練と同様に、我々自身も「ものの見方」を明確に語ることは難しい。そのため、個人の心的枠組としてのパラダイム、スキーマ、スクリプト、視点、最近のメンタル・モデルなども認知的技能と考えられ、したがって明確に語ることでできない暗黙知に含めて考える。

個人に内在し明確に語るのが困難な暗黙知を組織にとって有益な情報として言語化し形式知に変換していくためには、暗黙知は何らかの方法で言語化を行わなければならない。企業において、個人の勘に頼った戦略などは、それが勘に留まる限り、組織的に共有できる知識とはならない。しかし、暗黙知を言語化し形式知に変換を行うと、その形式知を通じて新たな暗黙知が広がる。対象に住み込んで意味を読み取り、言語(概念)を創造して表現し、再びその言語の意味を内面化し現実に生かして暗黙知を確認、再編、拡大していく。そのように拡

<sup>11</sup>ドラッカー(2002) 邦訳書、p.21。

大された暗黙知は、さらなる新たな形式知へと結びついていく。暗黙知と形式知はこのような相互循環作用を通じて量的・質的な広がりを実現していく。

この相互循環作用のプロセスについて野中(1990)が明らかにした、SECIモデルについて説明する。



図 4 SECI モデル

出所 野中(1990) p.61、63 及び野中・竹内(1996) 邦訳書、p.93 をもとに作成

これまで暗黙知と形式知の相互作用という観点でのみ知の創造を見てきたが、それだけが唯一の方法ではない。例えば、暗黙知は暗黙知のまま移転する場合がある。職人が職人芸を移転する場合は、教科書やマニュアルなどはなく、明確に語る事が困難なまま起居を共にしながら観察、模倣、師の生徒へのコーチングなどを通じて長期的に伝授している場合がある。ただしこの場合は、相互作用を通じてというよりは、一方から他方へ知を移転するといった側面が強い。暗黙知から暗黙知への移転過程を共同化(socialization)という。

加えて、形式知を組み合わせることで新たな知識を創り出すこともある。コンピュータの知の創造はこの典型である。コンピュータは形式知を分類する、加える、組み合わせる、カテゴライズするなど新たな知識を創り出すことができる。このように、形式知と形式知を組み合わせることで知識を創ることを連結化(combination)という。

さらに、暗黙知と形式知の相互作用に関しては、二つの方向に分けることができる。暗黙知から形式知への変換過程を表出化(externalization)、形式知から暗黙知への変換過程を内面化(internalization)という。

したがって、これまで暗黙知と形式知の相互作用を主として知の創造と見てきたが、知の創造にはこの他に共同化と連結化がある。そして、組織的知の創造はこれらのすべてを行うことになる。

この組織における知識変換の過程を4つのフェーズに分けて示したのがSECIモデルである。これより、SECIモデルにおける4つのフェーズについて詳しく述べていく。

#### 第4節 SECIモデル

以下では、野中(1990)および野中・竹内(1996)が明らかにしたSECIモデルについて、フェーズごとに説明する。

##### (1)共同化 — 暗黙知→暗黙知

共同化とは経験を共有することによって、メンタルモデルや技能などの暗黙知を創造するプロセスである。上述したように、言葉によってではなく、観察、模倣、練習によって技能を学ぶことや、ビジネスにおけるOJTなどがこれに当たる。暗黙知を獲得する鍵は共体験である。経験を何らかの形で共有しないかぎり、他人の思考プロセスに入り込むことは難しい。情報は共体験によってさまざまな感情やその特定の文脈から切り離されてしまえば、ほとんど意味を失う。

##### (2)表出化 — 暗黙知→形式知

表出化とは、暗黙知を明確なコンセプトに表すことや、他人に共有できるよう言語化していくプロセスである。暗黙知は共同化できる範囲が限定的であるが、表出化した知識は組織の中で共有が容易になる。我々はあるイメージを概念化しようとするとき、たいていは言語を用いる。しかし、言語表現は、しばしば不適當、不十分であり、一貫していないことが多くある。そのイメージと表現の不一致とのギャップはしかしながら、我々人間の思考や相互作用を促すこともある。野中・竹内は(1996)は「四つの知識変換のモードの中でも、暗黙知から新しいコンセプトを創り出す表出化が、知識創造の鍵を握っている。」<sup>12</sup>と述べている。

##### (3)連結化 — 形式知→形式知

連結化とは、コンセプトや概念、データなどを組み合わせて新しい知識体系を創り出すプロセスである。この知識変換のモードは、異なった形式知を組み合わせて新たな形式知を創り出す。我々一人ひとり、会話、書類、会議、電話、コンピュータ通信ネットワーク、などを通じて、知識を交換しながら組み合わせる。コンピュータデータベースのように既存の形式知を整理・分類して組み換え、組み合わせを行うことによって新しい知識を創造することもできる。

---

<sup>12</sup>野中・竹内(1996)邦訳書、p.98。

#### (4)内面化 — 形式知→暗黙知

内面化とは、形式知を暗黙知へ体化するプロセスである。それは、経験や身体的行動による学習と密接に関連している。内面化では、組織で共有された形式知が暗黙知として再び個人に蓄積される。形式化された知識を実践・体験を通じて、行きた知識として体得していく。よく、知っていることとできることは違うと言うが、内面化はこのプロセスの中で、あるノウハウなどを知っている状態からできる状態へと変換することである。個々人の体験が共同化、表出化、連結化を通じて、メンタルモデルや技能、ノウハウという形で暗黙知へ内面化されるとき、彼らにとって非常に貴重な財産となる。

#### 第5節 まとめ

就職活動において、体育会学生はただ単に体育会系であるという肩書だけによって優遇されているのではないといえる。体育会系部活の活動は身につく特性や能力、適性などの鍛錬の場としてある程度適しており、それを経験した者の中に好ましい人材が多いと考えられる。体育会学生は実際に、企業の求める人物像と一致する要素があったことは事実であろう。とはいえ近年の経済状況の変化によって企業が新規大卒者に求めることが変わっていることを踏まえると、葛西(2012)が明らかにした文系新規大卒者と比較した体育会所属新規大卒者の優位点以外にも彼らが評価される要素があると考えられる。

そこで現在求められる能力として、本章ではドラッカー(2002)を引用し、社会は知識社会に変換しつつあり、知識社会の主役である知識労働者の価値は知識であることから、本論文では体育会学生の優位点を知識という観点から考察した。

そして、知識について二つの側面、暗黙知と形式知の存在を紹介し、その知識と組織の関わりと、知識変換・循環及び創造のプロセスである SECI モデルについて考察した。

以上の先行研究により、現在求められている能力は、「いかに知識を蓄積し、いかに知識を組織として活用することに貢献できるか」であると本研究では考える。体育会系組織とその他カテゴリーの組織において、上記の能力を測定する方法として、SECI モデルを用いて、SECI モデルの 4 つのフェーズをそれぞれのフェーズごとに、どの程度知識の変換・循環及び創造を行っているかを組織ごとに明らかにすることにしたい。



## 第4章 調査研究

### 第1節 目的

これまでの研究によって、体育会学生はその肩書によって評価されているのではなく、体育会という環境が就職活動で求められる能力を身につけるための鍛錬の場としてある程度適していること、体育会学生の他の学生に対する優位点を持つことが明らかにされたが、この優位点は近年の経済状況の変化を踏まえると、時代に適した能力であると言い難い。それにも関わらず、現在の就職活動において高い評価を受ける体育会学生を、現在の時代で求められる能力という観点から、体育会系部活とその他組織の学生(文化系部活、体育会系サークル、文化系サークル、その他アルバイトなど)との組織における知識の循環を定量的に比較することで、組織ごとの特徴を明らかにする。

### 第2節 研究仮説

SECIモデルの4つのフェーズ(共同化、表出化、連結化、内面化)において、体育会系部活、文化系部活、体育会系サークル、文化系サークル、その他アルバイトなどの5つのカテゴリーの組織を比較したとき、次のような傾向があるのではないかと捉え、以下の仮説を立てた。

第1の仮説は、以下のとおりである。体育会系部活はチームで戦術やノウハウの共有を行う機会が多いため、言語化できていない戦術やノウハウを共有するために、個々人のそれらを言語化し形式知に変換する機会が多く、SECIモデルの表出化(暗黙知から形式知)を多く行っている。

第2の仮説は、以下のとおりである。体育会系部活はラップタイムの測定や、野球のスコアボードの分析などにみられるように、データの分析を行い自身の課題を見つけることや、戦術を策定することなどを行うことが多いため、SECIモデルの連結化(形式知から形式知)を多く行っている。

第3の仮説は、以下のとおりである。上記において、体育会系部活のSECIモデルの4つのフェーズにおいて、表出化と連結化が高いと仮説を立てたが、①と②を踏まえ、SECIモデルの合計点としても体育会系部活が高い。

### 第3節 調査方法

#### (1) 調査対象

本研究では、大阪府立大学の学類・大学院の学生に対しインターネットを通じてのアンケート調査を行った。具体的には、2017年12月25日から2018年1月10日にかけて、筆者が上記の学生92人に対し、アンケート調査を行った。アンケート対象者への依頼は、経営管理システムⅡの受講生、筆者の知人、調査対象者を介して行った。調査対象者は学類1年から大学院生までさまざまであり、男性38人(41.3%)女性54人(58.7%)の合計92人であった。

#### (2) 協力学生の属性

協力を得た調査対象者は、表1、表2の通りである。所属のその他の回答者はアルバイト、海外農業研究会、派遣会社を含んでいる。

表2 回答者(N=92)の所属組織

所属	人数	%
体育会系部活	31	33.7
文化系部活	10	10.9
体育会系サークル	18	19.6
文化系サークル	6	6.5
その他	27	29.3
計	92	100

表3 回答者の学年

学年	人数	%
1年	2	2.2
2年	58	63
3年	21	22.8
4年	9	9.8
大学院	2	2.2
計	92	100

### (3) アンケートについて

アンケート項目については、付録の通りである。SECIモデルの4つのフェーズ(共同化、表出化、連結化、内面化)ごとに3種類ずつの質問を行い、5段階での回答を得た。

質問については、共同化(Socialization)に関する質問は⑥から⑧、表出化(Externalization)に関する質問は⑨から⑪、連結化(Combination)に関する質問は⑫から⑭、内面化(Internalization)に関する質問は⑮から⑰として、SECIモデルに対応させて用意した。

SECIモデルの中で、組織内で特徴的な取り組みについては記述形式とし、自由形式で回答を求めた。

## 第 5 章 結果

### 第 1 節 測定方法

ここでの S 合計とは共同化(Socialization)の 3 つの質問に対する 5 点満点での回答の合計値、E 合計とは表出化(Externalization)の 3 つの質問に対する 5 点満点での回答の合計値、C 合計とは連結化(Combination)の 3 つの質問に対する 5 点満点での回答の合計値、I 合計とは内面化(Internalization)の 3 つの質問に対する 5 点満点での回答の合計値とする。各項目(S 合計、E 合計、C 合計、I 合計)は、それぞれ 3 つの質問に対する 5 点満点での回答を合計し、15 点満点で評価した。アンケートの分析は統計分析プログラム HAD を用いて行った。

### 第 2 節 結果

#### (1) 記述統計

アンケート結果をもとに、SECI モデルの 4 項目(15 点満点)の対象組織別平均点と、SECI モデル全体の合計値(60 点満点)の対象組織別平均値、標準偏差、分散を表 4～9 に示した。

なお、その他に関してはアルバイト、海外農業研究会、派遣会社などの複数の組織を含むため比較が困難であり、今回以下に示すその他の結果は参考として掲載するのみとする。

表 4 平均値

	体育会系部活	文化系部活	体育会系サークル	文化系サークル	その他
S 合計	12.226	11.100	8.833	10.167	10.667
E 合計	12.065	10.500	8.889	10.500	10.074
C 合計	9.871	10.500	6.222	6.833	7.815
I 合計	12.581	12.700	8.611	11.500	11.926
全体合計	46.742	44.800	32.556	39.000	40.481

表 5 体育会系部活の得点の記述統計

	有効 N	平均値	標準偏差	分散
S 合計	31	12.226	2.432	5.914
E 合計	31	12.065	2.279	5.196
C 合計	31	9.871	3.096	9.583
I 合計	31	12.581	1.566	2.452
全体合計	31	46.742	6.831	46.665

表 6 文化系部活の得点の記述統計

	有効 N	平均値	標準偏差	分散
S 合計	10	11.100	2.601	6.767
E 合計	10	10.500	2.635	6.944
C 合計	10	10.500	1.650	2.722
I 合計	10	12.700	2.214	4.900
全体合計	10	44.800	7.927	62.844

表 7 体育会系サークルの得点の記述統計

	有効 N	平均値	標準偏差	分散
S 合計	18	8.833	3.222	10.382
E 合計	18	8.889	3.513	12.340
C 合計	18	6.222	3.209	10.301
I 合計	18	8.611	3.744	14.016
全体合計	18	32.556	12.580	158.261

表 8 文化系サークルの得点の記述統計

	有効 N	平均値	標準偏差	分散
S 合計	6	10.167	2.483	6.167
E 合計	6	10.500	2.074	4.300
C 合計	6	6.833	3.371	11.367
I 合計	6	11.500	1.871	3.500
全体合計	6	39.000	6.928	48.000

表 9 その他の得点の記述統計

	有効 N	平均値	標準偏差	分散
S 合計	27	10.667	3.211	10.308
E 合計	27	10.074	3.186	10.148
C 合計	27	7.815	3.375	11.387
I 合計	27	11.926	2.541	6.456
全体合計	27	40.481	9.415	88.644

全体の合計としては体育会系部活(46.742)、文化系部活(44.800)、文化系サークル(39.000)、体育会系サークル(32.556)の順に高かった。標準偏差は体育会系サークル(12.580)、文化系部活(7.927)、文化系サークル(6.928)、体育会系部活(6.831)の順に高く、体育会系サークルの回答に大きなばらつきが認められた。

さらにフェーズごとの平均をみると、文化系部活を除く3つの組織においてCフェーズ(連結化)が他のフェーズにたいして低い傾向が窺える。以下の(2)で、さらにこの傾向を統計的に分析していくことにする。

#### (2)各組織内での比較

各組織の SECI モデルの特徴を明らかにするため、SECI モデルの4項目について、組織ごとに対応のある平均の比較(t検定)を行った。結果を以下の表10~14に示す。

表 10 体育会系部活における各フェーズ平均の比較

	差	t 値	p 値
S - E	0.161	0.312	.757
S - C	2.355	3.822	.001
S - I	-0.355	-0.787	.438
E - C	2.194	4.065	.000
E - I	-0.516	-1.516	.140
C - I	-2.710	-5.724	.000

表 11 文化系部活における各フェーズ平均の比較

	差	<i>t</i> 値	<i>p</i> 値
S - E	0.600	1.032	.329
S - C	0.600	0.970	.357
S - I	-1.600	-2.954	.016
E - C	0.000	0.000	1.000
E - I	-2.200	-2.905	.017
C - I	-2.200	-3.713	.005

表 12 体育会系サークルにおける各フェーズ平均の比較

	差	<i>t</i> 値	<i>p</i> 値
S - E	-0.056	-0.122	.904
S - C	2.611	4.755	.000
S - I	0.222	0.489	.631
E - C	2.667	4.408	.000
E - I	0.278	0.477	.639
C - I	-2.389	-4.849	.000

表 13 文化系サークルにおける各フェーズ平均の比較

	差	<i>t</i> 値	<i>p</i> 値
S - E	-0.333	-0.307	.771
S - C	3.333	2.548	.051
S - I	-1.333	-1.305	.249
E - C	3.667	3.479	.018
E - I	-1.000	-1.118	.314
C - I	-4.667	-2.675	.044

表 14 その他における各フェーズ平均の比較

	差	t 値	p 値
S - E	0.593	1.012	.321
S - C	2.852	4.426	.000
S - I	-1.259	-2.026	.053
E - C	2.259	3.260	.003
E - I	-1.852	-3.423	.002
C - I	-4.111	-5.972	.000

表 10～14から、文化系部活を除く3つの組織(体育会系部活、体育会系サークル、文化系サークル)で似た傾向が明らかとなった。文化系部活はその他の3つの組織とは違った傾向であった。具体的に述べると、文化系部活を除く3つの組織では「S-C」、「E-C」、「C-I」に有意差があり、C(連結化)が低いのに対し、文化系部活では「S-I」、「E-I」、「C-I」に有意差があり、I(共同化)が高かった。

### (3)SECI モデルの各項目における組織ごとの分析

SECI モデルの4項目の平均を組織ごとに検討するため、対応のない平均値の比較(t検定)を行った。結果を表 15～19 に示す。これらの表では体部:体育会系部活、文部:文化系部活、体サ:体育会系サークル、文サ:文化系サークルを示している。

表 15 Sフェーズ平均値の組織間比較

水準の組	差	標準誤差	t 値	p 値
体部 - 文部	1.126	1.042	1.081	.283
体部 - 体サ	3.392	0.849	3.997	.000
体部 - 文サ	2.059	1.277	1.612	.111
文部 - 体サ	2.267	1.130	2.007	.048
文部 - 文サ	0.933	1.479	0.631	.530
体サ - 文サ	-1.333	1.350	-0.988	.326

表 15 は、共同化(S)フェーズの平均の比較結果を示している。この分析から、共同化において「体育会系部活-体育会系サークル」「文化系部活-体育会系サークル」の組み合わせで有意差が認められた。



表 16 Eフェーズ平均の組織間比較

水準の組	差	標準誤差	t 値	p 値
体部 - 文部	1.565	1.041	1.502	.137
体部 - 体サ	3.176	0.849	3.742	.000
体部 - 文サ	1.565	1.277	1.225	.224
文部 - 体サ	1.611	1.129	1.426	.157
文部 - 文サ	0.000	1.479	0.000	1.000
体サ - 文サ	-1.611	1.350	-1.193	.236

表 16 は、表出化(E)フェーズの平均の比較結果を示している。この分析から、表出化において「体育会系部活-体育会系サークル」の組み合わせで有意差が認められた。

表 17 Cフェーズ平均の組織間比較

水準の組	差	標準誤差	t 値	p 値
体部 - 文部	-0.629	1.130	-0.557	.579
体部 - 体サ	3.649	0.921	3.963	.000
体部 - 文サ	3.038	1.386	2.192	.03
文部 - 体サ	4.278	1.226	3.491	.001
文部 - 文サ	3.667	1.605	2.285	.025
体サ - 文サ	-0.611	1.465	-0.417	.678

表 17 は、連結化(C)フェーズの平均の比較結果を示している。この分析から、連結化において「体育会系部活-体育会系サークル」「体育会系部活-文化系サークル」「文化系部活-体育会系サークル」「文化系部活-文化系サークル」の組み合わせで有意差が認められた。部活がサークルに対して有意に高いことがわかる。

表 18 Iフェーズ平均の組織間比較

水準の組	差	標準誤差	t 値	p 値
体部 - 文部	-0.119	0.907	-0.132	.896
体部 - 体サ	3.970	0.739	5.370	.000
体部 - 文サ	1.081	1.112	0.971	.334
文部 - 体サ	4.089	0.984	4.156	.000
文部 - 文サ	1.200	1.288	0.932	.354
体サ - 文サ	-2.889	1.176	-2.457	.016

表 18 は、内面化(I)フェーズの平均の比較結果を示している。この分析から、内面化において「体育会系部活-体育会系サークル」「文化系部活-体育会系サークル」「体育会系サークル-文化系サークル」の組み合わせで有意差が認められた。

表 19 全体合計の組織間比較

水準の組	差	標準誤差	t 値	p 値
体部 - 文部	1.942	3.309	0.587	.559
体部 - 体サ	14.186	2.696	5.262	.000
体部 - 文サ	7.742	4.058	1.908	.060
文部 - 体サ	12.244	3.588	3.412	.001
文部 - 文サ	5.800	4.698	1.235	.220
体サ - 文サ	-6.444	4.289	-1.503	.137

表 19 は、全体合計の組織間比較結果を示している。この分析から、全体合計において「体育会系部活-体育会系サークル」「体育会系部活-文化系サークル」「文化系部活-体育会系サークル」の組み合わせで有意差が認められた。

#### (4)SECI モデルの中での特徴的な取り組み

質問票において問うた、ナレッジの蓄積と活用についての自由回答のなかで特徴的なものとしては、以下のようなものがあげられた。なおカッコ内は所属組織の種類を示している。

- 試合映像を見合って悪いところいいところを指摘し合う(体育会系部活)
- 試合後は4回生がミーティング。次の日にそのミーティングを基に全員でミーティング・次の試合の対策。新しくコーチを招く。(体育会系部活)

- 月一ミーティング(その他)
- 新チームになって抜本的に改革し、みんなの意見を取り入れる中で、善し悪しを考えるようになって、チームに活気がついた(体育会系部活)
- 試合を動画に撮り、全員で見て意見を交換する機会がある。(体育会系部活)
- 試合が終わるごとに振り返り反省するミーティングをしている(体育会系部活)
- メンバー間の連携が目的の機会は設けられていない。しかし他のメンバーの行いは見ることができるので、それを参考にすることがどうかは各メンバー次第である。(その他)
- 部活内で五人くらいのチームを作っています。練習中もみんなで考えるべき課題に直面した場合、チームごとに集まり1分間話し合い、その後代表が全体で発表します。少人数の方が発言しやすいという理由です。(体育会系部活)
- 人数が多いので、各グループの代表者が代表者同士で話し合いをしたりした。(体育会系サークル)

SECI モデルの中で特徴的な取り組みとして、上記の回答を得た。自由回答のため回答者が少なかったが、体育会系部活の回答者が多く、どの組織も共通して、ミーティングや話し合いを通じて意見交換や反省、課題の抽出を行っていることがわかる。

## 第6章 考察

### 第1節 仮説の吟味

以下では第2章で提示した仮説を吟味することにしたい。第1に「表出化において、体育会系部活の数値が高い」という仮説についてである。表出化(E)の平均値として最も高かったのが体育会系部活ではあるものの、表出化において有意差が認められたのは「体育会系部活-体育会系サークル」のみ、つまり体育会系部活の体育会系サークルに対する有意差のみが認められた。従って、本仮説は不支持であった。

この原因として、主に所属する組織だけでなく、過去に所属した組織や、現在所属しているアルバイトなどを通じて表出化を行う機会があり、表出化の重要性を認知しているためと考える。

本研究での調査データに見られた SECI モデルの中での特徴的な取り組みにおいて、ミーティングなどにより意見交換や反省、課題の抽出など、表出化に関する回答が多かった。これは、表出化は組織にとって重要であると認識しているため、多くの組織で取り組まれていると考える。そのため、調査対象者は、過去の所属組織や、その他のアルバイトなどで表出化の取り組みを経験し、所属組織に関係なく無意識的に行うことができるため、表出化は「体育会系部活-体育会系サークル」のみしか有意差が認められなかったと考える。

または、SECI モデルの特徴的な取り組みに、表出化に関する取り組みの回答が多かったように、その他の項目と比較して、取り組みを行う意識的な垣根が低いために、組織のカテゴリーに関係なく一般的に行われていると考える。

第2に「連結化において、体育会系部活の数値が高い」という仮説についてである。連結化(C 値)の平均値として最も高かったのは文化系部活であった。連結化で有意差が認められたのは「体育会系部活-体育会系サークル」「体育会系部活-文化系サークル」「文化系部活-体育会系サークル」「文化系部活-文化系サークル」であった。従って、本仮説は不支持であった。

仮説では、体育会系部活はラップタイムやスコアボードなど戦略的にデータの分析を行うことが多いと考えたが、連結化は体育会系・文化系問わず、部活がサークルに対して有意に高い数値を示しているように、文化系部活の数値もサークルと比較して有意に高かった。

文化系部活以外の3つの組織において他の項目と比較して連結化の数値が低かったことから、連結化は他の項目と比較して取り組みの難易度が高いと考える。その中で部活がサークルに対して連結化の数値が有意に高かったのは、「部活は勝つことを目的とする」傾向が強く、対照的に「サークルは楽しむことを目的とする」傾向が強い。外部環境および内部環境がより競争的な部活組織の特性が、難易度の高い連結化への影響を有していると考えられる。例

例えば、部活組織は日々大会などに出場し、部活の中でもレギュラーをかけて熾烈な競争が繰り返される。これらの中で、彼らは常に、いかに勝つのが求められている。対照的に、サークルは確かに大会などに出場することもあるだろう。しかし、彼らの主な目的は楽しむことであり、大会への出場などは副次的なものである。このため、競争や勝つための執着心は相対的に部活と比較し低いと考える。そのために、どうすれば勝てるのか、考え抜き勝つために連結化を行う、つまりは今までの取り組みで満足すること無く、相手にない新しい取り組みや戦術を編み出す必要性が低く、今の状況でも組織の意義が見いだせているためと考える。

第3に「SECIモデルの合計点として体育会系部活が高い」という仮説についてである。合計点として最も高かったのは体育会系であった。合計点として有意差が認められたのは「体育会系部活-体育会系サークル」「体育会系部活-文化系サークル」「文化系部活-体育会系サークル」であった。体育会系部活は体育会系・文化系サークルに対しては有意に差があり、従って、本仮説は部分的に支持された。

これは、上記の②の仮説において述べたように、部活組織は外部環境および内部環境がより競争的傾向にあることから、サークルは楽しむことをより志向するサークル組織と比較して、体育会系部活はよりSECIモデルの知識の循環をより高度に行っていると考えられる。

## 第2節 その他の考察

### (1)文化系部活とその他組織との考察

文化系部活にはその他組織には見られなかった特徴が明らかとなった。それは、各組織のSECIモデルの各項目を比較したとき、連結化(C)の平均点がその他の項目と比較して低くなく、内面化(I)がその他の項目として高いことである。その他の組織(体育会系部活、体育会系サークル、文化系サークル)はSECIモデルの連結化(C)が他の項目である共同化、表出化、内面化の数値より有意に低かった。

これは、文化系部活は勝つための組織であると共に、非常に定性的な側面を重視しなければいけない組織であるからと考える。文化系部活は体育会系部活と同じく競争に晒され、いかに勝つかを追求する。しかし、勝つために必要な考え方が体育会系部活と違う。例えば、吹奏楽部がコンクールで優勝するということは、そのコンクールの審査員から最も高い評価を受けることである。この評価というのは、数値や目で見ても明確に優越を付けることができるようなものではなく、審査員の審美眼や感性にもとづく判断のもとに行われる。そのため、文化系部活は明確な答えが無い中で勝つことに迫られることが多いといえるかもしれない。その過程の中では、データや数値よりも、定性的な人の心を動かすにはどうすればいいかなどといったことが問題となりうる。それを実現するためには、思考し続け新しい何かを生み出すことや、完璧にズレのない揃った演奏のため高度な内面化が必要になる場面などが想起できる。

これに対して、体育会系部活は定量的な側面を重視するといえるかもしれない。これは、体育会系部活は例外もあるが、多くの組織において勝つことは得点やタイム、ゴールの順番など定量的か、または明確に目に見えて勝利がわかるためである。これは、練習や戦術を立てる際にも彼らに影響を与えると考える。例えば、陸上の100メートル走の選手は100メートルのタイム以外にも30メートル、50メートル、70メートルのタイムを測定し、自身の課題が100メートルの前半部分にあるのか、または後半部分にあるのかを定量的に見つけ出す。その過程で、文化系部活とは反対に明確な課題が特定でき、かつ勝つためにはこのタイムを出さなければいけないといった明確な答えが得られる。そこで、明確な課題や答えが見つかるということは、すべきことが瞬時に特定できるということである。文化系部活のように、新しい何かを見つ出すことの重要性は低く、課題が明確になればそれをいかに改善するのが大事になってくるであろう。ということは、連結化で新たに何かを生み出すことにあまり時間を割くことなく内面化に移行する。

このように、体育会系部活と文化系部活は同じ勝つことを求められながらも、勝つための基準や、重要視する部分、プロセスなどに違いがあることから SECI モデルの特徴に違いが出たものと考えられる。

## (2) 就職活動との関連性に関する考察

上記の考察により、体育会系部活は定量的側面を重視し、文化系部活は定性的側面を重視すると考えた。では、これが就職活動にどういった影響を与えるかを考えてみることにしたい。

就職活動において最も重要なフェーズは面接であろう。この面接において、彼らは自身の強みを発揮する。体育会系部活は定量的な分析からの改善に取り組む傾向が強い。文化系部活は定性的な議論から、新しい概念や仕組み価値の創出をめざす。ここには決定的な違いがある。形式知の中でも定量的な説明は、非常に客観性の高い数値を伴う説明であるために、同じような経験がない人にも伝わりやすく、面接官は、体育会系部活学生の話をも具体的にイメージしやすい。対して、文化系部活は定性的な連結化や課題解決を強みとする。このような定性的な情報は、相手の価値観や経験によって捉え方が違い、定量的な話より具体的にイメージが行いづらく、面接官との相性が関わってくることになる。このため、定量的な側面を重視し、面接官に対して具体的なイメージを抱かせることのできる体育会系部活が、SECI モデルの数値の上では有意差がなかった文化系部活より、就職活動において評価されているものと考えられる。

## (3) 各組織において SECI モデルの数値を向上させるためには

上記(1)での考察により、体育会系部活は形式知の定量的側面を重視しながら表出化、連結化、内面化を行っていると考えた。そのため、SECI モデルの数値を向上するためには文化系

部活のように形式知の定性的な側面をより重視し、かつ連結化を行うためにより高度に議論し考えを深める必要がある。例えば、1日の練習メニューの組み合わせを変えてみるなどが挙げられる。さらに、より考えることに時間を割く必要がある。表出化の際に、定量的な課題抽出を行い、すぐに改善に進むのではなく、一旦考え、改善のための現在の最適な選択肢を今まで以上に模索することで、彼らはより評価される組織となると考える。

文化系部活は形式知の定性的側面を重視しながら SECI モデルを循環させていると、上記で考えた。そのため、SECI モデルの数値を向上するためには、より形式知の定量的な側面を重視する必要がある。常に自分たちの組織をいかに定量的に評価するのかを考え続け、文化系部活の強みである連結化と内面化に結びつけることで、彼らの評価は飛躍的に向上すると考える。

体育会系・文化系部活は、上記の体育会系部活と文化系部活の考察で挙げた、形式知の定量的側面、定性的側面以外にも、サークルと部活の違いで述べた、競争や勝たなければいけない環境に身を置く必要がある。例えば、より上位の大会に出場することや、サークル内で競争を促すような仕組みを創出することなどが挙げられる。他にも、個人で考えれば、意思決定を行う立場に就くことなどで、組織の課題を定量的・定性的側面から見つめ、抽出し改善するプロセスを経験することで、より評価される個人及び組織になると考える。

## 第7章 結論

今回の研究は、体育会系部活の就職の強さを知識の循環という観点から、SECI モデルをもとにアンケートによって定量化することで比較を行い、明らかにしようと試みた。結果として体育会系・文化系を問わず、部活組織はサークル組織よりもSECIモデルの循環を積極的に行っている傾向と、文化系部活はその他の組織と比較して、より高度に形式知を捉え、知識の循環を行っている傾向が明らかとなった。

そして、上記の結果をもとに、体育会系・文化系を問わず部活とサークルを勝つために追い込まれる状況か、競争があるかなどの観点から考察し、さらに体育会系部活と文化系部活を勝つためのプロセスという観点から、彼らが置かれる状況を考えることで、体育会系部活は形式知の定量的側面を重視し表出化、連結化、内面化を行っており、文化系部活は定性的側面から連結化を行うことで、新たな概念や価値を生み出すことをより行っていると考えた。

しかし、体育会系部活と文化系部活に有意差は認められず、体育会系部活が就職活動に強い決定的な要因は明らかにならなかった。今回の研究で、体育会系サークルの回答にバラつきが大きく表れたことから、体育会系サークルにおいてSECIモデルの各項目の数値が高い組織と低い組織、それぞれの就職活動の結果を比較することで、よりSECIモデルの知識の循環と就職活動の関連性を明らかにすることにより、体育会系部活のどの特徴が就職活動の強さに影響するのかがわかるだろう。

また、サンプル数に関しても制約があり、文化系部活と文化系サークルのサンプルが少なく、全体として偏ってしまった。この点からも、まだ改善の余地があることがわかる。

上記のような問題点はあるが、体育会系・文化系を問わず部活はサークルよりSECIモデルの循環を行っていることを示せたことについては意義があったと考える。



## 参考文献

- 梅崎修 (2004) 「成績・クラブ活動と就職:新規大卒市場における OB ネットワークの利用」 松繁寿和編著 『大学教育効果の実証分析』日本評論社, pp.29-48。
- 大阪商工会議所 (2004) 『大阪商工会議所調査 企業が求める若手人材像と能力』  
[https://www.osaka.cci.or.jp/Chousa\\_Kenkyuu\\_Iken/Sonota/0409\\_wakate.pdf](https://www.osaka.cci.or.jp/Chousa_Kenkyuu_Iken/Sonota/0409_wakate.pdf) (2018年1月20日参照)。
- 大崎正瑠 (2009) 「暗黙知を理解する」 『人文自然科学論集』第127号, pp.21-39。
- 葛西和恵 (2012) 「体育会所属新規大卒者の特性」 『法政大学キャリアデザイン学部紀要』第9号, pp.293-324。
- 株式会社ディスコ・キャリアスリサーチ (2016) 『体育会学生の就職活動調査』,  
<http://pathfinder.nul.nagoya-u.ac.jp/lecture/common/2011/nihonnosyoku11/list> ,  
pp.3-4 (2017年11月11日参照)。
- 株式会社ヴォークーズ (2017) 『残業時間を減らして、変わったもの変わらないもの』,  
[https://www.vorkers.com/hatarakigai/vol\\_42](https://www.vorkers.com/hatarakigai/vol_42) (2018年1月10日参照)。
- ドラッカー, P. F. (2002) 『ネクスト・ソサエティー』上田惇生訳, ダイヤモンド社。(Drucker, P. F. 2002, *Managing in the Next Society*, Truman Talley Books )
- 新村出(編)(2008) 『広辞苑 第六版』岩波書店。
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』 日本経済新聞社。
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』 梅本勝博翻訳、東洋経済新報社。(Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press)
- 松繁寿和 (2005) 「体育会系の能力」 『日本労働研究雑誌』独立行政法人労働政策研究研修機構 2005年v4月号 No,537、pp.49-51。
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, Peter Smith Publisher (ポランニー, M. 『暗黙知の次元』高橋勇夫訳、ちくま学芸文庫、2003)

## 付録

### 所属する組織についてのアンケート

大阪府立大学 現代システム科学域 マネジメント学類 4年の金礪聖治と申します。

現在、現在卒業論文のテーマとして「所属組織におけるナレッジの蓄積と活用」について研究しています。

この研究を行うにあたりアンケートを取らせて頂いております。

アンケートの対象者としては、何らかの組織に所属する学生になり、アンケートの回答に際しまして、ご自身の所属されております団体(部活やサークル等)をイメージしながら回答していただきたいと考えております。

つきましては大変お手数ですが添付のアンケートにお答え頂きご返信頂ければ幸いです。

#### 注意事項

- ・ご回答頂きましたデータについては、今回の卒業論文のみで利用することとし、それ以外に活用することはありませんのでご安心下さい。
- ・ご質問やご意見がある場合は、調査実施者の連絡先までご遠慮無なくお問い合わせください。

調査実施者:大阪府立大学 現代システム科学域 マネジメント学類 4年 金礪聖治

E-mail: [sya03080@edu.osakafu-u.ac.jp](mailto:sya03080@edu.osakafu-u.ac.jp)

①性別を教えてください。(男・女)

②学年を教えてください。(1年・2年・3年・4年・大学院生)

③所属について教えてください。(学外を含む)

( 体育会系部活・文化系部活・体育会系サークル・文化系サークル・  
その他(アルバイトや中高時代の部活動など) )

④所属団体名を教えてください。(現在の所属団体でない方は中学時代・高校時代・大学1年  
など、いつ所属していたかの回答もお願いします。)

( )

⑤所属団体のチームプレー(協力)の度合いを教えてください。尚、個人で行うものであっても  
練習などをチームで行う場合は考慮に入れてください。

( 個人プレー 1・2・3・4・5 チームプレー )

⑥メンバー間でノウハウ(やり方やリーダーシップ)などを見て学ぶ機会があるか。

( ない 1・2・3・4・5 ある )

⑦メンバーの所属団体に関する考えに対して共感する機会があるか。

( ない 1・2・3・4・5 ある )

⑧プロや優秀な人の動画などを見てイメージトレーニングなどを行う機会があるか。

( ない 1・2・3・4・5 ある )

⑨自身の所属団体や他人を客観的に分析して具体的な言葉で表現する機会があるか。(例  
ミーティングや普段の会話の中で、長所短所や作品の善し悪しなどについて議論を行うことな  
ど)

( ない 1・2・3・4・5 ある )

⑩メンバーの所属団体に関する考えを具体的な言葉で表現し共有する機会があるか。(例  
自己主張が強いメンバーが多いので少数のシャイなメンバーの意見も尊重していこうなど)

( ない 1・2・3・4・5 ある )

⑪メンバーのノウハウや練習方法を言語化(マニュアルの作成など)して共有する機会がある  
か。(例 練習方法のマニュアルを作成や、LINE で指摘など)

( ない 1・2・3・4・5 ある )

⑫何らかの手段で得たノウハウや練習方法などを実践しているか。

( していない 1・2・3・4・5 している )

⑬上記のような何らかの手段で得たノウハウや練習方法を実践していく中で、自身の行動や意識が変わったり、新しい経験をすることで成長や気づきを得る機会があるか。

( ない 1・2・3・4・5 ある )

⑭共有されたノウハウなどを実践して「知っている」から「できる」状態にできているか。

( できていない 1・2・3・4・5 できている )

⑮異なる練習方法やノウハウなどを組み合わせて、新しいそれらを創り出す機会があるか。

( ない 1・2・3・4・5 ある )

⑯チームや自分自身の課題への対策をインターネットや書籍などで調べ、メンバーと共有する機会があるか。

( ない 1・2・3・4・5 ある )

⑰自身の所属団体をデータ的に分析し、メンバーと共有する機会があるか。(例 水泳のラップタイムの測定、野球の配球割合の分析、料理の調味料の配分、写真のシャッタースピードなど)

( ない 1・2・3・4・5 ある )

⑱これまでの質問項目の中で、ご自身の所属する団体で特徴的なエピソードや取り組み等がございましたらご記入ください(自由回答)

## 謝辞

本研究の調査及び執筆にあたり、ご協力頂きました経営管理システム II の受講生、友人に厚く御礼を申し上げます。また、本稿をご指導くださいました上野山准教授には、先行研究の論文の紹介やアンケート調査等についての数多のご教示を頂き、初めは研究にあたって道筋が見えなかった筆者に対してご厚情を賜り感謝に耐えません。

そして、筆者の行き詰まり考えがまとまらないときに、相談に乗ってくださり、アドバイスやアイデアを出していただきましたゼミ生、さらに、私を励まし暖かく見守ってくださったみなさまに、この場をもって改めて感謝を申し上げます。