

氏名	山中 伸彦
学位の種類	博士 (経営管理学)
報告番号	乙第322号
学位授与年月日	2016年3月31日
学位授与の要件	学位規則(昭和28年4月1日 文部省令第9号) 第4条第2項該当
学位論文題目	現代企業の組織デザインと組織の創造的能力 —組織デザインの補完性効果の検証—
審査委員	(主査) 亀川 雅人 鈴木 秀一 深見 嘉明 笠原 清志 (跡見学園女子大学マネジメント学部 教授)

I.論文の内容の要旨

(1) 論文の構成

本研究は、組織における創造性の発揮と、その実現に影響を及ぼす相互補完的な組織の構成要素に関する研究であり、次のような7章から構成されている。

第1章 研究の目的と方法

- I. 本研究の問題意識と目的
- II. 研究の方法
- III. 本研究の構成

第2章 組織における創造性と組織デザイン

—先行研究の検討と論点の提起—

- I. 本章の課題
- II. 組織における創造性研究
- III. 本章の結論

第3章 組織デザイン問題と補完性

- I. 本章の課題
- II. 組織デザイン研究の展開と補完性
- III. 補完性効果の測定と検証
- IV. 本章の結論

第4章 分析課題の設定と調査の概要

- I. 本章の課題
- II. 本研究の分析課題
- III. 調査の概要
- IV. 探索的仮説の提示

第5章 組織風土特性と組織の創造的能力

—組織風土特性の補完性に関する探索的分析—

- I. 本章の課題
- II. 組織風土特性変数の構成と操作化
- III. 組織風土特性と組織の創造的能力に関する探索的分析
- IV. 組織風土特性の補完性効果の検証
- V. 本章の結論

第6章 組織の構造的・プロセス特性と組織の創造的能力

—革新的組織化施策の補完性効果の検討—

- I. 本章の課題
- II. 組織の構造的・プロセス特性の操作化
- III. 組織化形態と組織の創造的能力

—補完的組織化に関する探索的分析—

IV. 組織化形態の補完性効果の検証

V. 本章の結論

第7章 本研究の結論と今後の課題

I. 本研究の結論

II. 今後の研究課題

参考文献

(2) 論文の内容要旨

本研究は組織における創造性発揮とその実現を促進する組織の構成要素の相互補完的な組み合わせ、それに構成要素の相互関係のパターンを特定し、相互補完性が組織の創造性とその実現に対して与える影響や効果を考察した論文である。

組織における創造性研究は、個人レベル、集団レベル、組織レベルという異なる分析レベルで展開され、組織における創造性を促進する組織的要因、特に組織風土特性や組織の構造特性やプロセス特性についての先行研究がある。しかしながら、そうした知見を踏まえて総体として創造的な組織をいかにデザインするのかという論点については、必ずしも一貫した論理が見出されているとは言えない。

本研究はこうした観点から、これまでの先行研究が創造的な組織デザイン上の分析が不十分であるという問題を指摘し、階層削減、戦略的・業務的分権化、プロジェクト型組織化、ダウンサイジング、IT 投資、コミュニケーションと組織統合、戦略的リストラクチャリング、そしてアウトソーシングといった各種の組織化形態が、総合的に推進される補完性という概念を用い、組織デザインの補完性という観点から研究課題に取り組んでいる。

各章における議論の内容と分析結果は以下の通りである。

第1章では、「研究の目的と方法」として、本研究の問題意識ならびに研究の目的が明らかにされ、それを踏まえて具体的な研究課題が提起されるとともに、本研究にとって適合的な研究方法の選択が検討されている。研究課題は「組織における創造性の発揮とその実現を促進する相互補完的な組織の構成要素の組合せや関係のパターンの探求」として提示され、適合的な研究方法としてサーベイを選択することが示された。

第2章では、組織における創造性研究の先行研究について、個人、集団、組織の各レベルの研究成果の蓄積を検討している。そのうえで、組織における創造性の発揮や組織としての創造的成果の実現を促進する組織という論点に関して明らかにされてきた理論的・経験的知見を命題として提示している。

第3章では、コンティンジェンシー理論、コンフィギュレーション理論、補完性理論といった組織デザイン研究の先行研究を概観し、組織デザインの補完性理論が有効な

分析視角と方法を提供するものであることを確認する。

第4章は、研究課題に取り組む上での具体的な分析課題が設定され、調査設計及び調査の概要、さらにそれに伴う方法的問題やバイアスの存在について検討し、組織における創造的活動を把握する「主観的創造的活動」変数と創造的成果の程度を把握する「主観的創造的成果」変数の二つの変数を確認する。その上で、以下のような探索的仮説を提示する。

探索的仮説1:組織における創造性の発揮やその実現を促進する組織風土特性には相互補完性が存在し、そうした相互補完性による組織の創造的能力、具体的には「主観的創造的活動」および「主観的創造的成果」に対する積極的効果は個別の組織風土特性の効果よりも大きい。

探索的仮説2:組織における創造性の発揮やその実現を促進する組織の構造的特性ならびにプロセス特性の間には相互補完性が存在し、そうした相互補完性による組織の創造的能力、具体的には「主観的創造的活動」および「主観的創造的成果」に対する積極的効果は個別の構造的特性ならびにプロセス特性の効果よりも大きい。

第5章は、本研究の分析課題1および探索的仮説1について検証を行う。具体的には主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果に対する組織風土特性の個別的作用と、そうした風土特性相互の補完的関係の探索と特定、さらにそうした補完的関係からもたらされる補完性効果が検証される。主観的創造的活動及び主観的創造的成果の高群と低群におけるこれら組織風土特性の強度の比較から、先行研究において指摘されていた通り、いずれの風土特性もこうした創造的能力や創造的成果に対して積極的な関係にあることが確認された。

さらに、主成分分析を通じて、組織風土特性の典型的パターンを導出し、これを「創造的組織風土」変数として構成し、その補完性効果の検証を行っている。創造的組織風土と個別の組織風土特性を独立変数とし、主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果を従属変数とする重回帰分析から、「自律的イニシアティブの余地」が個別的作用としては主観的創造的活動に対して否定的な作用を及ぼすこと、また「戦略的意図の浸透」が主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果に対して積極的作用を及ぼすことを明らかにしている。

その他、組織風土特性に関する相互補完的関係の具体的な組み合わせとその補完性効果を明示し、探索的仮説1を検証している。

第6章は、組織としての創造的能力の発揮やその実現に資する組織の構造的特性ならびにプロセス特性の相互補完的関係の探索とその作用の検証を目的とした分析を行っている。先行研究に基づいて組織の構造的特性ならびにプロセス特性変数を組織化変数として定義し、分析を行っている。主観的創造的活動と主観的創造的成果を高低の2群に分類し、組織化形態の程度差をt検定によって検証し、いずれの組織化形態も組織の創造的活動及び創造的成果と積極的な関係にあることを確認す

る。

さらに主成分分析による補完的組織化パターンの導出を試み、第一主成分を「補完的組織化」第二主成分を「費用削減型フラット化」と定義し、主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果との関係を明らかにする。その結果、「補完的組織化」は主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果のいずれに対しても積極的な作用を有意に及ぼしており、かつその作用の大きさはIT投資や戦略的分権化、業務的分権化といった個別の組織化形態の影響よりも大きいことを確認する。それは組織化形態の相互補完性による作用の確認とされた。しかし、補完性による否定的な作用として、階層削減やアウトソーシング、ダウンサイジングの「費用削減型フラット化」は否定的作用を及ぼしていることが示されている。

これらの分析結果から探索的仮説2は支持され、組織の構造的特性及びプロセス特性については、「補完的組織化」なる相互補完的パターンが存在し、主観的創造的活動及び主観的創造的成果に対するその効果は個別の特性以上のものであり、補完性効果が明らかにされた。

第7章は「本研究の結論と今後の課題」であり、研究成果がまとめられ、その理論的貢献と実践的含意が検討され、今後の研究課題が指摘されている。

II. 論文審査の結果の要旨

山中論文は、イノベーションを創出する能力と考えられる創造性をテーマにして、創造性は個人ではなく職場集団やチーム、あるいは組織全体で実現するものであるという結論を導く。組織の創造性プロセスは、資源ベース論(RBV)の用語を使えば、他社が模倣する(imitate)することができない模倣困難性(inimitability)をもつ。これを「補完性」という概念で説明している。ここで「補完性」とは、階層削減、戦略的・業務的分権化、プロジェクト型組織化、ダウンサイジング、IT投資、コミュニケーションと組織統合、戦略的リストラクチャリング、アウトソーシングといった各種の組織化形態が総合的に推進される事象を指す。この問題を解明するために、丁寧に先行研究を論じ、そこから独立変数を抽出して、アンケート調査を統計的分析により実証した論文である。

組織における創造的活動とその実現には、「創造的組織風土」の形成によって促進される。「創造的組織風土」が形成されていない場合でも、自律的イニシアティブが認められ、相互支援的關係や戦略的意図が浸透する組織では、組織における創造的活動とその成果は促進される。さらに、組織における創造的活動とその実現は、補完性を有する「補完的組織化」が行われている組織において促進されるという。また、「補完的組織化」に失敗した「費用削減型フラット化」は、組織における創造的活動とその実現を阻害するという。

本研究の特徴は、実証に際してインターネットを介したアンケート調査を実施してい

る点である。サンプル数は、特定の組織を対象とする郵便などを利用する調査とは比較にならない。また、匿名組織を横断する一般化が可能である。しかし、その半面で、インターネット調査には、調査に応じる特殊なサンプルという問題はある。

また、ユニークな研究として位置付けられるのは、創造性の発揮に至るプロセスと成果を回答者自身が認識し、評価するという主観的なアプローチをとる点である。一般的には、調査の客観性を担保するために、成果の評価は異なる(上司など)サンプルで調査する。しかし、本研究では、組織における創造的な取り組みと活動の成果の実態は主体的に認識するプロセスによらねば把握し得ないという点を重視して、主観的なアプローチを採用している点である。この仮説・検証の手法は、その方法論から妥当であり、ユニークなものである。しかし、そのユニークな方法であるがゆえに、客観性を重視する研究者からは疑問を提示されることもあろう。

さらに、組織の創造性に焦点を当てる研究には、多様なアプローチがあり、その残された課題は多い。相互補完性の重要性は指摘されたが、その関係が構築される理由は論じられていない。調査からの臨床的な位置づけにとどまっている。組織デザインの相互補完的關係の実現方法や実現に至るプロセス、補完性と創造的能力との因果関係についても、今後の研究課題として残される。これらの理論的解明に加えて、アンケート調査による問題点は残る。主観的アプローチが抱えるデータの代表性という問題やバイアスを十分に統制し得ない問題を抱える。質問項目への回答は、先行研究でも指摘されるように補完的關係の性質上、相関の高い回答も多く、多重共線性の問題も完全には払拭できない。これらについては、別の調査方法で検証することが望まれる。

いずれの問題も、山中氏自身が認識している問題であり、今後の研究に期待したい。そのような課題を抱える論文であるが、研究論文はテーマを絞り、方法論と検証方法を明示するところに意義がある。審査委員からは、一般論として、仮説検証に関する方法論的な疑義も出されたが、そのことが本論文の価値を失わせるものではない。むしろ、論点を明確にして、矛盾のない一貫した方法で仮説を検証しており、審査委員全員が博士論文として評価できるとした。