

2015 年度

博士学位申請論文

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—

Organization Design and Creative Performance in Modern Firm:

An Investigation of the Effect of Complementarities

立教大学大学院

ビジネスデザイン研究科

山中伸彦

## 目次

第1章	研究の目的と方法	1
	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—	12
	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	44
	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	62
	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—	79
	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—	114
	I. 本章の課題	
	II. 組織の構造的特性および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	149
	I. 本研究の結論	
	II. 今後の研究課題	
参考文献		160

## 第1章 研究の目的と方法

本研究は、組織における創造性の発揮と組織としての創造的成果の実現を促進しうる組織の在り方を明らかにするものである。本章では、本研究の目的とその背景にある問題意識について述べるとともに、本研究の具体的な研究課題を設定する。そのうえで、本研究の方法について説明し、本研究全体の構成を提示する。

### I. 本研究の問題意識と目的

#### 1. 現代企業の戦略的課題

本研究が組織における創造性や組織としての創造的成果に着目する背景には、これらが今日の企業の戦略的に重要な課題に関係しているという認識がある。ではそもそも今日の企業の戦略的に重要な課題とはいかなるものであるのか。まずこの点について説明する。

経済のグローバル化と技術革新の進展は、世界市場におけるコスト競争圧力を強めるとともに製品や技術のライフサイクルを短縮化し、経営環境の不確実性を著しく高めることによって、今日の企業の競争環境をより熾烈なものに在らしめている。このような環境のもと、我が国、並びに先進各国の企業は経常的に利益を確保すべく恒常的な費用低減に努めつつも、低コスト競争の限界に直面している。Berger ら (Berger and The MIT Industrial Performance Center, 2005, 邦訳 2006) は、グローバル化に対する各国企業の戦略の分析から、「多くの経営者たちが持つ信条とは逆に、賃金と給付のコストダウン競争に頼った解決策は一先進国でも新興国でも一必ず行き詰まる」のであり、「永続的な優位性を獲得する機会が事実上ない」が、その一方で「じっくり時間をかけて成功する事業は、継続的な学習とイノベーションに裏づけられている」と指摘している (Berger et al., 2005, 邦訳 2006, 75-76)。

このことは、直接費および間接費の削減による低コスト化や業務効率の向上が不要であるということの意味するものではない。グローバルな経営環境において企業組織全体、事業の各活動にわたるコスト低減や効率性の追求は依然として重要である。しかしながら、Berger らが指摘するように、グローバルな経営環境において持続可能な競争優位を確立するための戦略的な選択肢としては、低コスト化や業務効率の向上は必ずしも期待される成果をもたらさないということなのである。

市場が世界全体に広がり、低コスト競争の前線が絶えず拡大するグローバル経済においては、持続的なコスト低減圧力に対応することは存続のための必要条件であっても、十分条件ではない。今日の企業はコスト優位を確立することの必要性は認識しつつも、低コスト競争の追求が戦略的成功と持続的な成長を確保し得るものでないことを認識せざるをえない。従って、今日の企業の戦略的焦点は、戦略論の古典的な枠組みに基づいて指摘するならば、コストリーダーシップではなく差別化におかれなければならない。すなわち、企業にとって他と差別化しうる付加価値の創出が極めて重要な戦略的な経営課題となる。

企業活動において、こうした差別化可能な付加価値の創出といった課題は、具体的にはいわゆるイノベーション、新たな製品や新たなサービスの開発、あるいは新規事業の創出といった活動を通じて実現される。従って、こうしたイノベーションや新たな製品・サービスの開発、さらには新規事業創造の持続的な実現が、今日の企業の戦略的課題として提起されることとなる。

## 2. イノベーションと組織における創造性

さて、今日の企業の戦略的課題がイノベーションや新製品・サービスの開発、新規事業の創出にあるとすれば、これに連なる経営上の課題はいかにしてこうした活動を持続的かつ効率的に実現していくかということになる。こうした経営課題については、この課題とより直接的に関係する技術開発や研究開発マネジメントの領域において、主として産業レベルにおける技術イノベーションや技術変化の動態と企業におけるイノベーションとの関係に焦点が当てられ、多くの重要な知見が蓄積されてきている<sup>1</sup>。

しかしながら、イノベーションや新製品・新サービスの開発、新事業の創出といった課題はこうした技術的な問題に留まらない<sup>2</sup>。組織としての持続的なイノベーション、新製品・新サービスの開発あるいは新事業の創出をいかに実現するかという経営課題に関して、今日重要な論点として提起されているのが「組織における創造性」に他ならない (Amabile, 1988; West and Farr, 1990; Florida, 2002; James and Drown, 2012; Mumford, 2012, 2014; Mumford, Hester and Robledo, 2012; 開本・和多田, 2012; Mumford, Medeiros, Steele, Watts and Gibson, 2014)。

経済活動や企業経営における人間の「創造性」という論点は必ずしも新しいものではない (Schumpeter, 1926, 1947; Steiner, 1965)。しかしながら、今日改めてこうした創造性はグローバル経済における国家経済の競争力や経済成長、企業の競争力という文脈において重視されるに至っている。

Florida は、現代の経済は情報経済や知識経済としてではなくむしろ「クリエイティブ経済」であると捉えられるべきであるとする (Florida, 2002, 2005)。こうしたクリエイティブ

---

<sup>1</sup> こうした研究としては、Abernathy と Utterback らの産業イノベーションのパターンと「ドミナントデザイン」の議論 (Abernathy and Utterback, 1978; Utterback, 1994)、クリステンセンの「イノベーターのディレンマ」の問題 (Christensen, 1997)、Henderson と Clark による製品アーキテクチャのイノベーションの議論 (Henderson and Clark, 1990) は、こうした領域の研究におけるきわめて重要な業績である (Burgelman, Christensen and Wheelwright, 2009 ; 中川, 2011)。また、藤本とクラークによる自動車産業における企業の「製品開発力」の研究 (Clark and Fujimoto, 1991) や、中川による製品アーキテクチャと「企業の知識」との適合関係によって適切なマネジメントは異なるとする議論 (中川, 2011) は、より戦略的な視点に立って、産業レベルにおける技術変化や激化する企業間競争のなかでいかに効果的に製品開発パフォーマンスを高め、いかに適切に技術革新をマネジメントするかについて明らかにするものである。

<sup>2</sup> もちろん、ここに取り上げた研究がその問題設定や分析の内容において純粋に技術的な問題に限定されているわけではない。ここに言及した研究はいずれもイノベーションが技術的な問題に留まらない、戦略や組織の問題に強く関係する課題であることを十分認識しており、技術的なイノベーションをいかにマネジメントするかが議論されている。ただ、相対的にはあるがその研究や分析の重点は技術的な問題に置かれており、この点において本研究とは若干焦点を異にする。

経済においては人間の「創造性」が「経済成長の原動力」に他ならない。知識や情報よりもそうした知識や情報を道具や材料として「新しく有益な形式をつくり出すクリエイティビティ」が経済の重要な要素であり (Florida, 2002, 邦訳 2008、55)、「競争優位の決定的な源泉」となるのである (Florida, 2002, 邦訳 2008、7)。

こうした Florida の指摘に見られるように、イノベーション、新製品や新サービスの開発、新事業創出などいずれもその源泉は組織における諸個人の創造性の発揮にあり、これらを包括して組織の創造的成果として捉えることができる。Burgelman と Christensen 及び Wheelwright は、技術的イノベーションに関してその結果ないし成果 (outcomes) と活動 (activities) を区別して捉えることが有用であると指摘しているが (Burgelman et al., 2009)、彼らによれば、発明や発見、技術といった成果は改善や実験、体系的な基礎研究や応用研究開発といった活動の結果であり、技術的イノベーションという成果は、製品開発、プロセス開発、市場開拓といった諸活動の結果である。すなわち、様々なイノベーション、新製品や新サービス、新たな事業や新たなビジネスモデルといった創造的成果は、組織における各種の活動における創造性の発揮なくしては決して実現し得ない。

こうした視点に立つならば、持続的なイノベーションや新製品・新サービスの開発、新事業創出といった上に提起された現代企業の経営課題は、組織において遂行される各種の業務活動のなかでいかに諸個人の創造性を発揮せしめるか、組織としての創造性の発揮をいかに促進するか、そのうえでいかに組織としての創造的成果を実現するかという経営課題として提起されることとなる。

加えて、イノベーションや新製品開発、新事業創出といった創造的成果の実現には、本質的に不確実性が伴う。こうした創造的成果を実現しようとする活動においてはいかなる行動が期待される成果につながるのかを事前に予測したり、計画したりすることは極めて困難である。これは、この種の活動においてはどのような行為が、いつの時点で、いかにして成果として結実するのかという結果にいたる因果経路は極めて複雑であり、しかもしばしば偶発的な事象が介在するという点でもその因果関係はきわめて不確実であるためである。高度の不確実性を伴うこうした創造的活動においては、成果を生み出す最適な行動の選択は不可能であり、それゆえ実験や試行錯誤のなかで発揮される諸個人の創意工夫、偶然の機会を活かす諸個人の創造的行為を促進することがむしろ重要となる。

こうした問題意識から本研究は組織における創造性の発揮とその帰結としての創造的成果の実現に焦点を当てるものである。

### 3. 組織における創造性と組織デザイン

組織における創造性の発揮と組織としての創造的成果の実現に関して、Florida は創造性の発揮は個人的な現象ではなく、「社会的な過程」であると指摘し (Florida, 2002, 邦訳 2008、43)、Burgelman らは「イノベーションは、技術的能力のみならず、製造やマーケティング、流通、人的資源管理といった他の必要不可欠な諸能力に依存している」と指摘する

(Burgelman et al., 2005, 9)。Tidd らも同様にイノベーションの成否は「技術的なリソース(人、設備、知識、資金等)」のみならず「これらをマネージする組織の能力」に依存すると指摘している (Tidd, Bessant and Pavitt, 2001, 邦訳 2004, 57)。こうした指摘から理解されるように、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は一部の技術者や研究開発部門の担う課題ではなく、いずれも組織横断的な協働を通じて実現される課題であり、それゆえにそうした協働が形成される当の組織の在り方に依存すると考えられる。

画期的なイノベーションや革新的な製品など組織の創造的成果の実現にとって優れた企業家や発明家の「経営構想力」(大河内、1979)が重要であることは言うまでもない。しかしながら、同様に指摘すべき重要な論点は、現代企業におけるイノベーション、新製品や新事業の創造はすぐれて「組織的」に実現されるものであるという点である。現代企業が継続的にイノベーションを実現し、その結果新製品やサービスを市場に供給し、新たな事業を軌道に乗せることが可能となるのは、これらの活動が組織的に、すなわち組織における諸個人の創造的な協働を通じて実現されるからに他ならない。

ここから組織における諸個人の創造性発揮と組織としての創造的成果の実現を促進するような組織とはいかなる組織であるのか、という点が解明されるべき問いとして提起される。これが本研究の最も基本的な問いであるが、本研究の研究課題の設定のために、こうした認識を踏まえてより具体的な論点を明確にしておきたい。

組織における創造性の発揮や創造的成果の実現を促進し支援する組織の在り方という論点については、多様な観点から、複数の分析レベルにわたって研究が蓄積されてきている。

創造性を発揮する主体である諸個人に関して、そうした諸個人の創造性発揮や創造的な活動に作用する組織的要因の特定、その影響や効果の解明といった論点については、社会心理学的あるいは組織行動論的な観点から、例えば研究開発技術者や市場開拓担当者など創造性が要求される業務に携わる諸個人の創造性の発揮や創造的成果に対して報酬や評価、監督様式や職務デザインといった人的資源管理上の要因や職場環境要因がいかに関与し、どのような影響を及ぼすのかが明らかにされてきている (Amabile, 1988, 1996, 1997; Amabile and Conti, 1999; Amabile, Conti, Coon, Lazanby and Harron, 1996; Oldham and Cummings, 1996; Cummings and Oldham, 1997; 石川、2007; 開本、2006)。こうした研究では、諸個人のパーソナリティ、モチベーションといった諸個人の心理的要因が創造性の発揮や創造的成果の実現を規定する重要な変数として設定され、こうした心理的要因に作用する組織特性や職場環境要因とその作用に関して相当の知見が蓄積されてきている。

こうした研究は諸個人の内的な動機づけを創造性発揮の心理機構の中核に据え、こうした機構に影響を与える要因を明らかにすることで、諸個人が創造性を発揮する職場や創造的な組織の在り方の探求において本研究にとっても重要な論点を提起するとともに、実践的な知見を提供してきたといえる。

その一方でこうした研究においては個人の心理的要因に作用する要因や特性が全体としてどのような組織を形づくるのかという視点はしばしば欠如しており、それゆえ個人の創

造性や創造的行為に作用する組織的要因の影響を個別的に明らかにするに止まっているという指摘が可能である。

創造性発揮の根源的な主体が個々の人間であるということを考えるならば、そうした諸個人の創造性を促す内的な心理機構に焦点を当てることは妥当な方法である。しかしながら、熱意溢れる個人の創意を組織が抑圧することがあるように、組織における諸個人の創造性の発揮が組織としての創造的成果に結実するか否かはそうした個人が所属する総体としての組織の在り方に少なからず規定される。組織における諸個人の行為の可能性は当の組織によって決定づけられるとすれば（沼上・軽部・加藤・田中・島本、2007、13）、組織における日常的な業務活動において創意を発揮し創造的活動を担う諸個人の協働行為がどのように調整され組織化されるのかによって、組織としての創造的成果の実現可能性は規定されると考えられるのである。

諸個人の創造性や創造的な活動が、どのようにして技術的イノベーションや新製品あるいは新規事業などの組織としての創造的成果に結実するのかという問題は、そうした組織における諸個人が具体的に当の組織においてどのような職務や役割を担うのか、またどういった部門や部署に所属し、いかなる権限関係の下に置かれているか、他の諸個人とどのような相互関係を形成しているのかといった事柄によって、少なからず規定されざるを得ない。より動的な視点を導入して表現すれば、組織における諸個人が創造的な活動を担ううえで、どのように他の諸個人と相互関係を結び協働するのか、他の諸個人とどのように組織化されるのかという点が、諸個人の創造性発揮を組織としての創造的成果へと結実させるうえでは、きわめて重要になると考えられるのである<sup>3</sup>。

組織における諸個人の協働行為の調整と組織化とは、第一義的には組織の目的達成のための活動の分業とそうした活動の時間的・空間的調整のパターンの形成を意味する。これは組織研究において組織デザインとして論じられてきた問題に他ならない（Pfeffer, 1978; Mintzberg, 1979, 1983; 沼上、2004）。従って、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の在り方とはいかなるものかという先に提起した本研究の基本的な問いは、より具体的に、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デザインとはいかなるものであるのかという研究課題として設定されることとなる。

#### 4. 組織デザインと補完性

以上述べてきたとおり、本研究は組織における創造性発揮や創造的成果の実現を促進する組織デザインを明らかにしようとするものであるが、本研究はこうした研究課題に対し

---

<sup>3</sup> 諸個人の創造性の発揮や創造的な活動に影響を及ぼす組織の在り方という論点については、人事労務管理や労使関係の視点から「生産現場の現状を観察し、その基軸である工業技術の変化や革新を条件づける組織の要因を探ろう」（尾高、2010、3）とする研究もおこなわれている。こうした研究は我が国企業のイノベーションや競争力がいかなる生産現場や職場組織によって支えられているかを明らかにするという点で本研究にとっても極めて重要な知見を提供する。ただ、本研究はよりマクロな組織デザインに対して焦点を当てるといった点においてこうした研究とは問題の設定を異にするものである。



て「補完性」の視点から分析を試みるものである。

企業に限らず、経営組織はその固有の組織的目的の実現に向けて編成される「手段的組織」(Thompson, 1967, 邦訳 1987, ii) であり、「人間のエネルギーを動員し所定の目的に向けてそれらを方向付けるための技術的手段」(Selznick, 1957, 5) である。こうした観点からすれば、そのデザインに関しては第一義的に手段としての有効性が問題となる。

組織デザインの有効性という論点については、状況変数と組織特性との適合が組織の有効性を規定するという「適合仮説」(Mintzberg, 1979) のもとに一連のコンティンジェンシー理論の研究が数多の知見を蓄積してきた(加護野, 1980)。その一方で、むしろ組織の構成要素間の内的適合や一貫性が組織の有効性にとって重要であるとする「コンフィギュレーション仮説」(Mintzberg, 1979, 219) による研究成果が蓄積され(Khandwalla, 1973; Miller, 1992)、近年組織デザインの補完性(complementarities) 研究として展開されている。

「補完性」は、我が国においては新制度派経済学や比較制度分析の分析概念としても知られているが、近年組織デザイン研究において重要な分析概念として用いられてきている概念である。比較制度分析においては法制度や企業制度、雇用制度等、諸制度間の「補完性」が問題となるが、組織デザイン研究においては、組織内の制度やルーティン、構造やプロセスなど組織のデザイン要素間の「補完性」が問題となる。

本研究は有効な組織デザインにとってこうした「補完性」の実現が重要であると考えられるものであり補完性研究の視点に立脚するが、これは外的な状況変数と組織変数との適合が重要でないと考えからではない。コンフィギュレーション仮説並びに補完性研究においても状況変数との適合は重視されている。むしろ問題は、コンティンジェンシー理論が有する要素還元主義的な理論志向にある(Whittington and Pettigrew, 2003) といえよう。本研究は、トンプソンが指摘するように、「管理の本質」は組織の管理的諸問題の「全体的構成」にあるのであり、「管理的な諸問題を個別に列挙することは必然的に誤解を招くことになる」(Thompson, 1967, 邦訳 1987, 188)。すなわち、本研究は総体としての組織デザインが問題であると考えているのである。

本研究は、コンティンジェンシー理論の要素還元主義的志向では組織デザインの本質的な問題性を十分に扱うことは難しいと考えるものである。コンティンジェンシー理論の要素還元主義的志向に対して、コンフィギュレーション仮説が組織デザイン問題に対して提起した重要な主張は、組織は相互に独立した個別要素の集合ではなく相互に緊密に連携した相互依存的な要素からなる全体としてのシステムとして捉えられねばならないというものであった。一連の補完性研究は、コンフィギュレーション仮説のこうした主張を共有し、相互に緊密に連携した相互依存的システムとしての組織デザイン問題を分析するための枠組や手法を発展させてきている(Fenton and Pettigrew, 2000)。

補完性研究によれば、組織の構成要素の間に補完性が存在する場合に組織は一貫性のある適合的なシステムとして有効に機能する(Ichniowski, Shaw and Prensushi, 1997; Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton, Conyon, 1999; Massini and Pettigrew, 2003; Pettigrew and Massini, 2003;

Whittington and Pettigrew, 2003; Roberts, 2004)。すなわち組織の有効性は構成要素間の相互補完性に依存する。ここにおいて有効に機能する組織をデザインするという組織デザイン問題は、相互の補完性を実現し得る組織の構成要素の組み合わせや関係のパターンを特定し選択するという問題として理解されることとなる (Roberts, 2004)。

## 5. 本研究の研究課題

ここまで縷々述べてきた議論に基づいて、本研究の研究課題を改めて提起すれば次のとおりとなる。本研究の研究課題は、組織における創造性の発揮と組織としての創造的成果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である。

具体的には、本研究は組織における創造性発揮や組織としての創造的成果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や関係のパターンとはいかなるものかを特定し、またそうした相互補完性が組織の創造性や創造的成果の実現に対して、どのような影響や効果をどの程度及ぼすのかを明らかにしようとするものである。

## II. 研究の方法

続いて、本研究がいかなる方法を用いて研究課題に接近するのかについて述べておきたい。組織現象に対する研究の目的は対象となる組織現象の解明にあるが、研究対象に対する知識の蓄積や理解の程度に応じて調査の具体的な目的や適切な方法は異なることが指摘されている (Yin, 2003; 田尾・若林, 2001)。対象となる現象の実態やメカニズムに対する知識蓄積の程度が十分でない程度に応じて、探索的、記述的、説明的というように調査目的の次元は異なってくる (田尾・若林, 2001)。

一般的に用いられる主要な調査研究方法として、Yin は実験、サーベイ、資料分析、歴史、ケーススタディを取り上げ、探索、記述、説明の調査の目的と並んで調査における問題設定の形態によって、適合的な調査研究方法が異なることを指摘している。

Yin は「誰が」、「何が」、「どこで」、「どのように」、「なぜ」という一般的な問題設定のカテゴリ化を使用して適合的な調査方法を整理している (Yin, 2003, 5)。Yin によれば、「何が」という問題設定を行う場合、その目的は探索的である。この場合、探索的な目的を持って、いずれの調査方法も選択可能である。すなわち、探索的サーベイ、探索的実験、探索的ケーススタディ、いずれも適合的な方法といえるであろう。

しかしながら、Yin によれば「何が」という問題設定はしばしば「どれほど」(how many or how much) に関わる問題として設定され得る。こうした問題設定の例として Yin は、「ある特定の管理上の再編によってもたらされた諸帰結とはいかなるものであったか」という問題を指摘している。そのうえで、Yin はこうした諸帰結を同定し認識するためには、サーベイや資料分析が望ましいと指摘している。その理由は、Yin によればサーベイであれば調査の対象となる「いかなる」諸帰結であるかという点について、容易に列挙するよう調査設計が可能であるが、ケーススタディではこうした調査設計が難しいからである。またイン

は、「何が」の問題に加えて、「誰が」「どこで」さらにそこから派生する「どれほど」あるいは「どの程度」といった問題設定もサーベイや資料分析が適格的であると指摘している（Yin, 2003, 6）。

本研究は、Yin が示した主要な調査研究方法のうち、サーベイという調査方法を選択する。サーベイとは、「大量調査」とも呼ばれるが、ある問題や現象に関するデータをある程度広範囲に大量に収集するための調査方法である（高根、1979; 田尾・若林、2001; 上林、2001）。こうしたサーベイの目的は、「ある特定の現象の全般的な外観を大づかみに把握すること」であり、これにより対象となる現象について「ある特定の一時点における実践や状況が、質問票（質問紙、questionnaire）や構造化されたインタビュー（structured interview）を通じて把握され、そこから当該現象に対して多くの知見を得ることができ、場合によってはさまざまな類推が可能となる」のである（上林、2001、224）。

こうしたサーベイの優位性として、上林は次のような点を指摘している。第 1 に、Yin の指摘にもみられるように、調査設計において「相対的により多くの変数（variables）を導入することが可能であり、したがって、この多くの変数情報を通じて、一つの社会現象の現実をより多面的な観点・角度から評価することが可能となる」点である。第 2 に、より広い範囲に対して大量のデータを収集しうるため「研究対象とする特定の社会現象についての普遍化・一般化（generalization）がより説得的になされる」という点である（上林、2001、224-225）。

本研究が調査研究方法としてサーベイを選択する理由は、第一に本研究の目的が Yin のカテゴリ化した「何が」「どれほど」という問題を探求するものであることによる。すなわち、本研究が設定した問題は、組織における創造性発揮や創造的成果の実現を促進する組織デザイン変数の相互補完的な組み合わせとはいかなるものかという問題、さらにそうした組織デザインにおける補完性が実現されることが組織における創造性の発揮や創造的成果の実現に対していかなる作用をどれほど及ぼすのかという問題であり、こうした問題設定にはサーベイによる調査が適格的であると考えられる。

本研究がサーベイを選択する第二の理由は上林がサーベイの優位性として指摘した点に関わる。本研究の目的がある特定の企業においてみられる組織デザインの相互補完的な組み合わせではなく、ある程度広範な組織群において現れるような組織デザインの補完的なパターンを明らかにすることにある。すなわち、高度の創造性を発揮しているような企業組織においてみられる組織デザイン、そこにおける相互補完的な要素の組み合わせの傾向や特徴、関係のパターンを明らかにするためには、多様な組織変数を分析に組み入れ、そうした変数間の関係について多面的に分析し得るサーベイが適格的であると考えられる。

### III. 本研究の構成

本研究は以下のような構成で進められる。本章、第 1 章では本研究の問題意識ならびに研究の目的、具体的な研究課題が提起されるとともに、本研究にとって適格的な研究方法

の選択が検討された。

続く第 2 章では、組織における創造性についての先行研究について検討を行う。組織における創造性研究は、分析対象である変数の作用次元の違いに応じて、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てきている。こうした研究を通じて、組織における創造性を促進する組織的要因、特に職場環境や職務デザイン、組織風土や組織の構造特性やプロセス特性について相当の知見が蓄積されてきている。しかしながら、そうして蓄積された様々な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。組織における創造性の発揮や創造的成果の実現に資する諸要因に関する個別の知見は蓄積されてきているものの、それらを総合していかに総体としての組織を作り上げるか、いかにデザインするかという点は必ずしも明らかではない。本章ではこうした観点から、組織デザイン上の選択や決定を方向付ける論理や指針についての分析が不十分であるという問題が指摘される。

第 3 章では、本研究の分析視角を提供する補完性研究に関する先行研究が検討される。まず、コンティンジェンシー理論、コンフィギュレーション研究から補完性研究に至る組織研究における組織デザイン研究の展開を簡潔に概観し、その上で組織デザインの補完性研究という視点の意義と有効性を検討し、こうした補完性研究の視点に基づいて本研究の研究課題を定式化する。

本研究の研究課題は、組織デザインにおける相互補完的なパターンの同定とその効果の検証にあるが、その際こうした補完的なパターンをいかに同定するのか、またそうした補完性の効果をいかに測定するかという点が方法論的に問題となる。そこで、第 3 章ではこうした補完的なパターンの同定とその作用の測定、検証に取り組んだ先行研究を取り上げ、本研究の分析方法について検討する。具体的には、人的資源管理策の補完性とパフォーマンスの関係について分析した Ichniowski と Prensushu による研究、革新的な組織化施策の補完性効果について包括的に分析した Whittington と Pettigrew らによる一連の研究、さらにイノベーションと人的資源管理施策の補完性との関係を分析した Laursen と Foss の研究を検討し、本研究の分析方法を提示する。

第 4 章では、第 2 章、第 3 章の議論を踏まえて、本研究における具体的な分析課題を設定し、そうした分析課題の経験的検証のための調査設計及び調査の概要について明らかにする。調査対象の選定や調査方法について検討され、そのうえで収集されたデータの属性とその傾向を確認する。

第 5 章では、諸個人や集団、組織の創造性に影響を及ぼす要因としての「組織風土」の在り方という観点から組織の創造的能力との関係を検討する。第 2 章で検討するが、創造性の発揮や組織としての創造的成果を促進するような組織風土特性については、先行研究によってさまざまに明らかにされてきている。そうした研究の蓄積を踏まえて本研究はそうした組織風土特性相互の補完性とその効果という論点を提起する。ここでは、先行研究

で明らかにされてきた組織風土特性の個別的な作用のみならず、そうした特性の補完性からもたらされる複合的な効果あるいはそうした特性相互の関係のパターンが及ぼす効果という点を明らかにする。

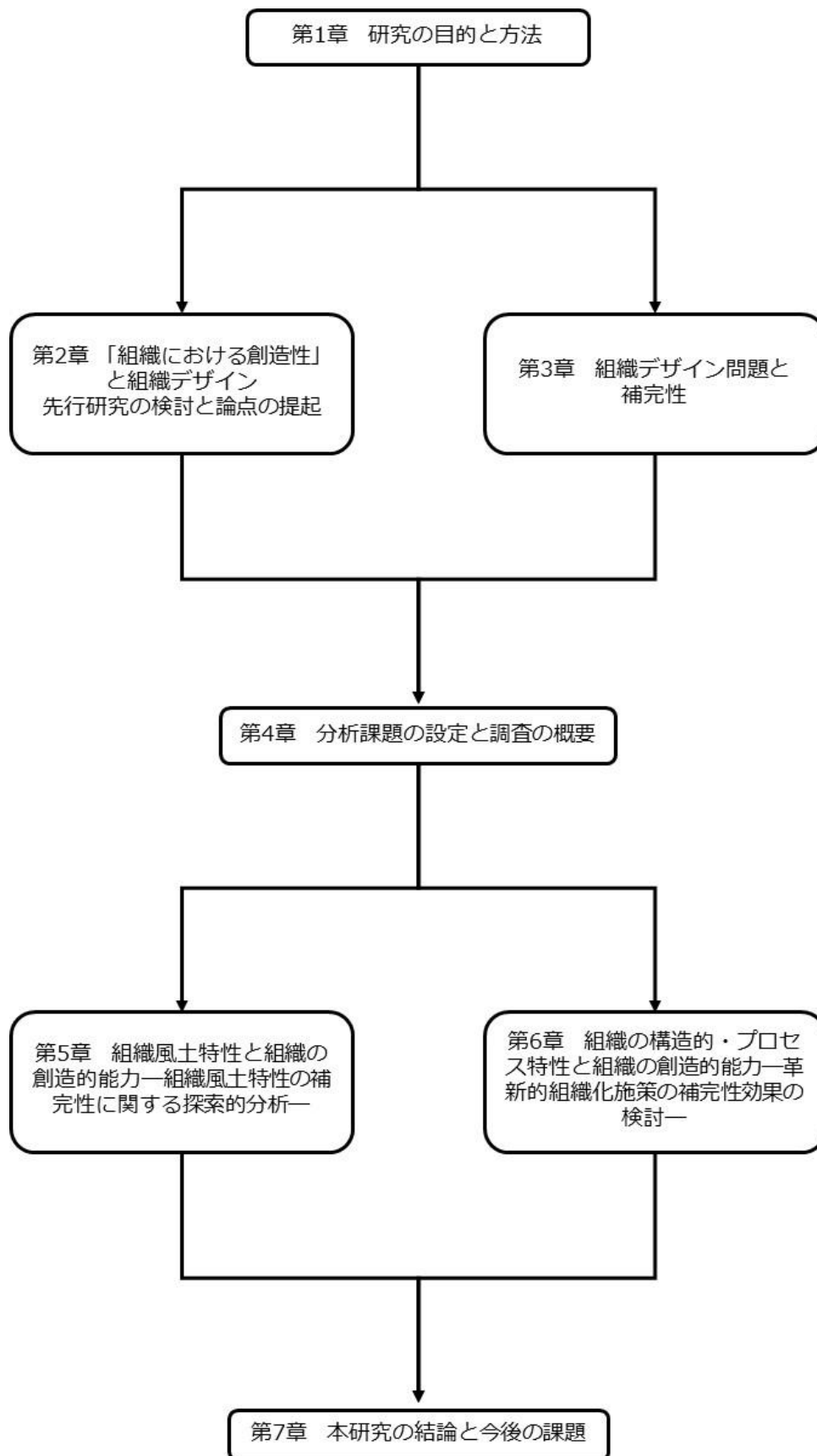
第6章では、Whittington と Pettigrew らによる一連の革新的組織化形態研究の枠組に依拠して、組織の構造的特性やプロセス特性と組織の創造性や創造的成果との関係を検討する。Whittington と Pettigrew らの一連の研究は、今日のグローバル化、知識経済化、継続的なイノベーションの要請といった経営環境の変化への対応として見られる様々な「革新的な組織化形態」が企業のパフォーマンスに対してどのような影響をもたらしているかを分析している。本研究にとって、こうした彼らの研究が重要であるのは、彼らの研究が各種の革新的組織化形態の個別作用ではなく、そうした組織化形態の補完的な導入による効果を明らかにしているという問題設定と方法論における本研究との共通性にある。

本研究は、分析方法については Laursen と Foss が採用した方法にも依拠しながら、こうした革新的な組織化形態が組織における創造性の発揮や組織の創造的成果に対して及ぼす個別的影響とその補完性効果について検証する。

第7章では、結論として、本研究の分析から得られた発見事実を確認し、そうした事実に基づいて、組織における創造性の発揮と組織としての創造的成果の実現を促進するような組織デザインの在り方が明らかにされる。さらにここでの結論を踏まえて我が国の企業組織の今後の在り方について展望するとともに、本研究の限界と残された研究課題を指摘する。

以上の構成を図式化すれば次の通りとなる。

図 1-1 本研究の構成（筆者作成）



## 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

組織における創造性研究は、組織において創造性を発揮する主体あるいは創造的な成果の実現に関与する主体はいかなる主体か、そうした主体の創造性や創造的活動に作用する要因とはどのような要因か、組織における創造的な活動のプロセスとはいかなるプロセスであるのかといった点に関する基本的な仮説的認識や研究の焦点の違いによって、個人、集団、組織という複数の分析レベルにわたって研究が展開されてきた (West and Farr, 1990; King, 1990; Woodman, Sawyer and Griffin, 1993; Mumford and Hunter, 2005; Mumford et al., 2012; James and Drown, 2012)。

こうした研究の蓄積に関してその発展の系譜を辿り、史的展開を跡付けることも重要な作業であるが、これは本研究の直接的な問題関心とするところではない。むしろ、これまでの研究の主要な蓄積を踏まえて、組織における創造性の発揮や創造的成果の実現を促進する組織デザインという本研究の研究課題に関連する重要な知見を整理し、その限りにおいて先行研究の現状の到達点を確認するとともに、本研究の問題意識に基づいてそうした先行研究の限界を明確にすることが本章の課題となる。

### II. 組織における創造性研究

組織における創造性に関する諸研究は、すでに指摘したように個人、集団、組織といった複数の分析レベルにおいて展開され、相当の知見が蓄積されてきている。当然のことながら、それぞれの研究が研究対象とする要因や分析にあたって用いた構成概念の作用や影響は、あるレベルのみに限定されるものではないし、実際にはしばしば複数のレベルの要因が同時に分析に組み込まれている。しかしながら、こうした先行研究の成果や知見に関する整理のための一つの糸口として、これら各分析レベルについて研究の蓄積を確認することが有用であると考えられる。

組織における創造性研究の多くは、人間の高度な知的思考ないし認知心理過程としての創造性一般の探求ではなく、むしろより実践的な観点から、企業の戦略的成功や競争優位の獲得にとって重要な要因である組織における創造性に対していかなる組織要因や組織特性が影響を及ぼすのかを問題にしてきた。こうした問題関心のゆえに本章で検討するいくつかの研究においては創造性の具体的成果としての「イノベーション」が従属変数として設定され、重要な研究成果を蓄積してきている。組織における創造性研究には、創造性とイノベーションを同義語として用いる研究も見られるが (Alencar, 2012)、創造性とイノベーションの定義上の相違とその関係について、各レベルの先行研究の検討に先立ち予め整理しておくこととする。

Damanpour と Aravind は狭義には創造性とイノベーションは区別されるものの、より広義には創造性はイノベーションに包含されると指摘している (Damanpour and Aravind, 2012)。

例えば、Van de Ven はイノベーションを「ある制度的秩序において他者との継時的なやり取りに従事する人々による新たなアイデアの開発と実践」(Van de Ven, 1986, 590) と定義しているが、ここではイノベーションは創造性を包括する概念として定義されていると考えられる。

一方、両者を区別して定義している研究として、Amabile は創造性を「個人や協働する諸個人の小集団による新奇かつ有用なアイデアの産出である」と定義し、イノベーションを「組織における創造的アイデアの成功裡の実践」と定義している (Amabile, 1988, 126)。こうした定義によれば、創造性はイノベーションの源泉となる必要不可欠の要素、イノベーションに至る一つのプロセスとして捉えられ、イノベーションはそうした創造性による具体的な成果であると捉えられる (Amabile et al., 1996; Damanpour and Aravind, 2012; Mumford et al, 2012)。

加えて、組織における創造性研究では、こうした組織における「創造性」と「イノベーション」との概念定義上の相違は研究の分析レベルと関係している。すなわち、個人レベル及び集団レベルの研究においては従属変数として「創造性」が適用されることが多く、組織レベルでは具体的な創造的成果としての「イノベーション」が従属変数として設定されることが多いといえよう (Alencar, 2012; Damanpour and Aravind, 2012; Mumford et al., 2012)。また、Woodman らは「複合的な社会システムにおいて協働する諸個人による、価値ある有用な新しい製品、サービス、アイデア、手続きあるいはプロセスの創造」という一般的に理解されるイノベーションの内容とほぼ同義の定義をもって「組織的創造性」と定義しているが (Woodman et al., 1993, 293)、ここでは「イノベーション」はむしろ組織としての創造的成果 (creative outcome) として理解されているといえる (Woodman et al., 1993, 308)。

本章で以下検討される先行研究において、特に組織レベルの研究では従属変数として「イノベーション」が適用されている研究が少なからずみられるが、以上のような理解に基づけばこれらの研究を組織における創造性研究として包括して整理しても大きな問題はないと考えられる。

## 1. 個人レベルの諸要因に関する研究

組織における創造性や創造的活動が、その根源において人間の高度な認知プロセスや知的思考あるいは知的な問題解決プロセスによるものであるということから (March and Simon, 1958)、創造性研究は伝統的に諸個人を対象としてきた (Mumford et al., 2012)。組織における創造性に関する個人レベルの諸研究においては、創造性発揮の内的過程や創造的な問題解決のプロセスとそれに作用する諸要因を諸個人のレベルで解明することに焦点が当てられ、そうした創造的プロセスに関係する能力や個人特性、さらにそうした個人特性に関係する環境要因の特定とその作用の検証といった論点について明らかにされてきている。



こうした個人レベルの研究による知見は分析レベルの違いから、総体としての組織の在り方、特に組織デザインという論点に対しては直接関係しないようにも思われる。しかしながら、創造性発揮の主体が根源的には個人であることを考えるとこうした個人レベルの研究の成果は、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デザインに対しても重要な示唆を提供するものであると考えられる。さらに重要な点として、個人レベルの組織における創造性研究は、集団レベル、組織レベルといったよりマクロレベルの研究の仮説構築の基礎となる知見を提供していると考えられるのである。

#### (1) Amabile の個人の創造性の構成要素モデル

組織における個人がどのようにして創造性を発揮するのか、またそこにどのような要因が作用しているのかという論点は個人レベルの創造性研究の最も中核的な論点である。この点に関して Amabile は個人の創造性の構成要素モデル (componential model of individual creativity) によって説明している (Amabile, 1988, 1996, 1997; Amabile and Conti, 1999; Amabile et al., 1996; Conti, Coon and Amabile, 1996)。Amabile の創造性モデルは、組織における創造性研究の理論的基礎を提供するモデルの一つとなっている (Oldham and Cummings, 1996; 守島, 2002; 開本・和多田, 2012)。

Amabile の創造性の構成要素モデルは、組織における諸個人の創造性発揮に必要とされる3つの構成要素から構成される。すなわち、専門領域関連スキル (domain-relevant skill)、創造性関連スキル (creativity-relevant skill)、内発的タスク動機づけ (intrinsic task motivation) である (Amabile, 1988; 1996; 1997)。

こうした構成要素に関して Amabile は、R&D 研究者、マーケティングや商品開発の担当者に対するインタビュー調査から動機的要素の顕著なことは明らかであるとし、個人の動機づけが創造的な取り組みの成否の大部分を説明すると指摘する。活動の遂行に対する適切な動機づけの欠如を埋め合わせ得る専門スキルや創造的思考方法は存在しないが、高水準の適切な動機づけは、専門領域関連スキルや創造性関連スキルの不足をある程度は補い得るという点で、Amabile は動機づけを最も重要な要素であると考えている。諸個人が為し得ることは、専門領域関連スキルと創造性関連スキルの水準に依存する。しかしながら、専門領域関連スキルや創造性関連スキルの発揮の程度を規定するのはタスクに対する動機づけなのである (Amabile, 1988, 133)。

従って、創造性発揮を促進しようとするれば、動機づけに働きかけることが重要となる。Amabile によれば、タスクに対する動機づけは職場環境 (work environment) に強く依存する。タスク動機づけが職場環境に依存するということによって、動機づけが創造性を刺激する取り組みにおいてもっとも直接的な要素となり得る。Amabile によれば、職場環境におけるある種の変化が個人の創造性の相当程度の上昇を可能にし得るのである。

個人レベルの創造性研究において、知性や人格特性といった個人特性と創造性の関係という論点は極めて重要な論点であり、相当の研究の蓄積がなされてきた (Kirton, 1976; Gough,

1979; Barron and Harrington, 1981)。しかしながら Amabile が指摘するのは、インタビュー調査から得られた発見事実は、組織における諸個人の創造性の発揮に対しては個人固有の特性よりもむしろ創造性を発揮する個人を取り巻く環境の諸要因が作用していると考えられるということであった。こうした環境の諸要因の主なものは組織における諸個人の職場環境の特性であり、これら職場の特性は個人の動機づけに作用し、そうした個人の創造性発揮に影響を及ぼすと考えられるため、Amabile においては動機づけとそれに作用する職場環境要因が分析モデルの中核的な変数を構成するのである。

Amabile の構成要素モデルにおいて動機づけは二つの要素を含む。すなわち、諸個人のタスクに対する基本的態度 (baseline attitude) であり、所与の状況におけるタスク遂行の理由についての諸個人の理解 (perception) であるが、重要であるのは動機づけの第二の要素、所与の状況における、タスク遂行の理由に関する諸個人の理解である。諸個人の自己の動機に対する理解は、Amabile によれば、主として外的な社会的、環境要因に依存する。すなわち、労働環境や職場環境における、顕著な外的な制約の存在や欠如である。

顕著な外在的制約とは、タスクに従事する諸個人にとって、その統制的含意が明らかであるような制約であり創造性に対して消極的な影響を及ぼす。したがって Amabile によれば、ある状況におけるタスク動機づけの最終的な水準は、その状況に存在する外在的制約の関数である内発的動機づけの基本的水準と、こうした外在的制約をどのように処理するかについての諸個人の戦略とによって規定される。

内発的動機づけを有する個人であっても、顕著な外在的制約の賦課によって内発的動機づけは阻害され得るし、外発的動機づけに変化し得る。Amabile の創造性の構成要素モデルの中心的な主張は、内発的動機づけこそが諸個人の創造性に必要不可欠であるとするものである。

Amabile のモデルの中心的な主張は、「創造性の内発的動機づけ原理」(The Intrinsic Motivation Principle of Creativity) として次のように定式化される。すなわち、諸個人は自身が外在的な圧力ではなく、興味や、楽しさ、満足さらに仕事それ自体による挑戦によって動機づけられていると感じているときにもっとも創造的となり得るのであり、それゆえ内発的に動機づけられている諸個人は外発的に動機づけられている諸個人よりも創造的思考を生み出すことができると考えられるのである (Amabile, 1988, 142-143)。

Amabile の個人の創造性の構成要素モデルは、諸個人の創造性発揮に作用する中核的な変数として内発的動機づけを位置づけ、さらにそうした内発的動機づけがそうした諸個人を取り巻く職場環境の特性によって影響を及ぼされるという論理を定式化することによって、諸個人の創造性発揮に関係する職場環境要因を特定し、その作用を分析しようとする研究の重要な理論的基礎を提供するものである (Woodman et al., 1993)。

## (2) 職場環境特性と個人の創造性

James と Drown は、1995 年から 2009 年の 15 年間に発表された主要学術雑誌掲載の論文

を対象に創造性 (creativity) とイノベーション (innovation) というキーワードに基づいて 452 の論文を抽出し、これらの論文が個人レベル、集団レベル、組織レベルのいかなるレベルでどのような要因に焦点を当てて分析を行っているのかを内容分析から分類したうえで、対象期間における論文数の推移から傾向を分析しているが、彼らによれば個人レベルの研究の傾向として職務特性、人格特性、情動、動機づけといった変数に焦点を当てた研究が増加しているという傾向が指摘できる (James and Drown, 2012)。

Oldham と Cummings による研究は、創造性に関連する人格的特性に注目するとともに、「創造性の内発的動機づけ原理」に基づいて内発的動機づけを増進する職場環境特性が創造的成果の達成を促進するという仮説的認識のもとに分析を展開している (Oldham and Cummings, 1996; Cummings and Oldham, 1997)。Oldham と Cummings のこうした研究は、James と Drown の指摘する主要な研究動向を反映している。

Oldham と Cummings は、個人特性と、職務複雑性と監督スタイルという組織コンテキスト特性との創造的成果に対する個別的作用ならびに結合作用の検証と行っている。個人特性について Oldham と Cummings は、Gough の「創造的パーソナリティ尺度」(Gough, 1979) によって測定される諸個人の人格的特性が創造的成果と積極的に関係しているであろうとする仮説を検証している。

内発的動機づけ原理に基づけば、内発的に動機づけられている状況において「従業員は外在的な利害関心から解放され、リスクを負担し、新たな認知経路を探索し、アイデアと仕事の素材を楽しむようになる」と考えられる (Oldham and Cummings, 1996, 609-610)。Oldham と Cummings は、こうした内発的動機づけの規定要因として職務複雑性と監督スタイルに焦点を当てている。

職務複雑性は、高水準の自律性、スキルの多様性、職務アイデンティティ、職務の意義ないし意義、フィードバックといった次元によって特徴づけられる。こうした 5 つの職務特性次元は、Hackman と Oldham によって「動機づけ可能性スコア」(Motivating Potential Score) として構成された尺度であり (Hackman and Oldham, 1975; 1980)、Oldham と Cummings らはこの尺度を用いて職務従事者の内発的動機づけを測定している。Oldham と Cummings は、こうした職務特性から測定される動機づけ可能性スコアが創造的成果を促進するであろうとする仮説を検証している。

内発的動機づけの今一つの規定要因である監督スタイルについて、Oldham と Cummings は支持的な (supportive) 監督は創造的成果を促進する一方、統制的な (controlling) 監督は創造性を減衰させるであろうと指摘している。監督者の支持的行動は従業員の自己決定感と個人的創意の感覚を促進し、こうした感覚が従業員らの自己の職務に対する関心を増進し、創造的成果を促進すると考えられるのである。

創造的人格特性という個人特性、職務の動機づけ可能性スコア、支持的監督スタイルといったコンテキスト特性の創造的成果に対する個別作用を検証することに加えて、Oldham と Cummings は、こうした諸要因の組合せによる作用すなわち交互効果を検証している。す

なわち、従業員の創造性は、創造的人格特性、職務の動機づけ可能性スコア、支持的かつ非統制的な監督といった要因が高水準であるような状況において最大化されると考えられる。

さて、以上のような理論的検討から Oldham と Cummings は、二つの製造事業所に勤務する各種専門技術者 171 名を対象とする調査結果から個人特性並びにコンテキスト特性の創造的成果に対する個別的作用と交互作用を分析している。創造的成果は、上司による技術者の創造性に対する評価、提出された特許、提案の採用といった尺度によって測定されている。

個人特性とコンテキスト特性の相関分析から、創造的人格特性と職務の動機づけ可能性スコアとの間には有意な正の相関が見られたものの、創造的人格特性と監督スタイルの間には有意な関係は見られなかった。また、職務の動機づけ可能性スコア（職務複雑性）、支持的監督、非統制的監督の間にはいずれも有意な正の相関関係が見られた。

個人特性と創造的成果との関係については特許とのみ有意な関係が見られ、職務の動機づけ可能性スコアは上司による創造性評価とのみ有意な正の相関が見られた。一方支持的監督スタイルと創造的成果との間には有意な関係は見られず、非統制的監督スタイルは創造性評価と正の相関を示した。

個人特性及びコンテキスト特性の交互作用の検討にあたって、Oldham と Cummings は階層的重回帰分析を行い、創造的人格特性並びに各コンテキスト特性が創造性評価と特許といった創造的成果に有意に個別的影響を及ぼしていることを確認している。

こうした分析結果から、Oldham と Cummings は、適切な創造的人格特性を備え、複雑で挑戦的な職務に従事し、支持的で非統制的な監督によって管理されている場合において従業員は最も創造的な成果を発揮すると指摘している (Oldham and Cummings, 1996, 620)。

Amabile による創造性の内発的動機づけ原理と、これを一つの理論的基礎においた Oldham と Cummings による研究は組織における個人の創造性に対して作用する諸要因を特定し、そうした要因が個人の創造性発揮にいかんにか作用するのかを明らかにしている。

もちろん組織における諸個人の創造性に影響を及ぼす特性や要因は、Amabile や Oldham、Cummings らが論じた要因に限定されるわけではない<sup>4</sup>。しかしながら、Amabile、Oldham と Cummings らの研究は、組織における個人の創造性発揮に作用するいわば主要な要因と考えられる要因に焦点を当てたものであり、それゆえこうした研究による知見は、諸個人の創造性を促進する職務デザインや職務に当たる個人に対する管理様式とはいかなるものであ

---

<sup>4</sup> その他の個人レベルの要因に焦点を当てた研究として、例えば、蔡はプロフェッショナルとしての研究者の研究成果に作用する要因として、組織コミットメントとプロフェッショナルコミットメントに注目し、研究者のプロフェッショナルコミットメントは研究成果に積極的に作用するものの、組織コミットメントは特に影響を及ぼさないことを明らかにしている (蔡, 1999)。また、James と Drown の内容分析は対象とする期間において論文数の増加は見られなかったものの重要な要因として個人の価値観や感情、創造的自己効力感といった特性を指摘している (James and Drown, 2012)。内発的動機づけの作用についても、開本は期待理論に基づき研究開発技術者の期待と内発的モチベータ、モチベーションの関係を分析し、主観的な期待形成がモチベーションを向上させることを指摘し、内発的動機づけのプロセスが個人のどのような要因によって影響されるかを明らかにしている (開本, 2006)。

るのかといった論点に対して一定の解答を与えている。

さて、組織における創造性の発揮と組織としての創造的成果の実現を促進する組織デザインという本研究の研究課題の観点から重要である点は、こうした個人レベルの研究は、創造性の「内発的動機づけ原理」という集団レベル、組織レベルの要因に関する研究における仮説構築の基礎となる認識を提供するとともに、職務行動や意思決定における自律性や職場における支持的関係など、よりマクロレベルの組織特性として展開される要因の作用について明らかにしているという点にある。とりわけ、「内発的動機づけ原理」については、よりマクロなレベルの創造性研究に対しても重要な理論的基礎を提供しているものの、それに伴ってある種の限界をも課すこととなっているという点が指摘されねばならない。

## 2. 集団レベルの諸要因に関する研究

すでに指摘したように、確かに組織における創造性の根源は個人の創造性に求められるとはいえ、今日、組織の創造的成果は必ずしもそうした独立した個人の創造的努力によって達成されるのではなく、むしろそうした個人の集団やチーム、協働を通じて組織的に実現されるものに他ならない。このことは、諸個人による創造的成果に対しても、個人の認知過程や動機づけ、職務特性等の個人の活動に直接的に関与する個人レベルの要因に加え、そうした個人を取り巻く組織における協働関係、集団形成、組織的環境といった集団レベルあるいはよりマクロな組織レベルの要因が重要な作用を及ぼすということを含意するとともに、個人としての創造的成果のみならず、集団あるいは組織レベルの創造的成果に対して作用する諸要因の特定とその影響の分析が重要な分析課題として提起されることを示唆している。そこで続いて、個人並びに集団としての創造性発揮に関係する集団レベルの諸要因の特定と作用の分析についての主要な研究の蓄積を確認する。

### (1) 集団の構造的特性

集団レベルの諸要因に関する研究の現状と傾向について James と Drown は、個人レベルや組織レベルの要因に関する研究に比べ集団レベルの研究論文は実数では増加しているものの、有意に増加しているとは言えず、集団レベルの研究はいまだ途上にあると指摘している (James and Drown, 2012)。しかしながら、集団レベルの要因についての研究として、グループ構成や特性、グループプロセス、集団内コミュニケーション、コンフリクト、グループの職場環境、リーダーシップといった要因について蓄積が見られる (Mumford and Hunter, 2005; James and Drown, 2012; Alencar, 2012)。

組織における創造的活動が集団やチームを通じて組織的に実現されるものであるとすれば、そうした集団やチーム自体の特性が集団やチームの創造性発揮に影響を及ぼすことが考えられよう。Leonard と Swap は、創造性を発揮する主体としてのグループに焦点を当て、グループの創造性の発揮には、「創造的摩擦」を生み出す知的な多様性を備えたグループ構成が重要であると指摘している (Leonard and Swap, 1999)。

集団における創造的な問題解決は、既存の慣れ親しんだ選択肢とは異なる新たな選択肢の探索と必要とするが、こうした探索は異質な視点、異質な思考様式、異質な知識を備えた諸個人による知的な多様性を必要とする。レナードとスワップによれば、認知的多様性、文化的多様性、さらに専門知識の多様性が、創造的摩擦を生じさせ、創造的な問題解決を可能にするのである (Leonard and Swap, 1999, 邦訳 2009, 19-50)。

集団の構成に関して率直に提起される問いとして、適正な集団の規模という論点がある。この点について Mumford と Hunter は、チーム規模が大きくなることは創造性の発揮やイノベーションに対して阻害的に関係することを指摘し、この論点に関する先行研究の検討から、信頼や相互支援、ミッションの共有が見られる小規模な、凝集性の高い集団において創造性が促進されると要約している (Mumford and Hunter, 2005, 34-37)。

## (2) 職場の組織風土

こうした集団の構成や規模といった構造的特性は創造的チームのデザインという点で実践的にも重要な知見を提供しているが、総体としての組織デザインという本研究の問題意識からすれば、組織における諸個人の行為や態度、職務活動や相互作用、関係形成にかかわる諸特性が創造性の発揮に対していかなる影響を及ぼすのかという点がより重要な論点となる。こうした諸特性は、集団内の諸個人の行為や相互作用に影響を及ぼす「組織風土」(organizational climate) あるいは「職場風土」(work climate) の特性として分析されてきており、集団レベルおよび組織レベルの研究において最も議論されてきた論点でもある (Alencar, 2012)。

組織研究における構成概念としての「風土」(climate) について、野中らは、先行研究の検討からこれを組織と個人あるいは集団という異なる分析レベルを連結する概念であると指摘している。すなわち、組織風土は、環境、コンテキスト、組織構造、組織過程に規定される従属変数であると捉えられると同時に、個人属性や個人レベル、集団レベルのパフォーマンス、職務遂行、モチベーション、職務満足といった変数の独立変数ないしは媒介変数として位置付けられる (野中・加護野・小松・奥村・坂下、1978, 163; 坂下、1985, 234)。

組織における創造性研究の展開において、組織風土はミクロレベルの個人の創造性発揮や創造的活動ならびにそうした個人の相互作用に対して作用する職場環境要因や組織環境要因として、よりマクロな組織レベルの組織構造や組織ルーティンといった構造的特性や企業文化やミッション、あるいは「経営の社会的構造」(藻利、1965) といった文化的・制度的特性<sup>5</sup>を媒介する構成概念として議論されてきたといえる。

組織における創造性研究において組織風土は、「組織構成員、とりわけトップマネジメン

---

<sup>5</sup> ここで本研究が指摘する制度的特性とはセルズニックの指摘するところの「価値を注入され」「制度化された」組織としての特性である。企業文化の形成や企業のミッションの共有は企業が独自の価値を注入され、制度化されることに他ならない (Selznick, 1957)。

トにおける行動や方針に起因する組織の内部的環境の相対的に持続的な性質」(Abbey and Dickson, 1983,362)、「労働環境に関する諸個人の総体的認識 (molar perceptions)」(Schneider, 1975, 473)あるいは組織における「職場や社会的環境に対する諸個人の認識」(Mumford and Hunter, 2005, 26)、「方針 (policies) や習慣的実践 (practices)、手続きを含む、労働環境に対する共有認識」(Alencar, 2012, 95)といった定義がなされている。また、Isaksen らは「組織における生活を特徴づける行動、態度、感情の反復的なパターン」に対する共有認識を「組織風土」と定義している (Isaksen, Lauer, Ekvall and Britz, 2000-2001, 172)。

こうした組織風土の概念定義から知られるのは、組織風土が個人の認識に依存して把握されるものの、それは個人の感情的傾向や心理的特徴として測定される特性などではなく、「組織の客観的事象や特性に関する有限の情報と知覚者の特性 (価値、欲求など) から個人によって創造されるトータルな概念、累積知覚」であり、個人の外的世界の有意味な理解とそれによる適応を可能にする知覚であるという点である (野中他、1978、165)。すなわち、組織風土は「たんなる組織状況の個人内部への写像ではなく、個人と組織状況の相互作用によって個人が状況に適応する際の準拠枠として個人が創造的に構成した要約的知覚」なのである (野中他、1978、165-166)。いわば、組織における「リアリティーの社会的構築」としての「イナクトされた環境」(Weick, 1979, 邦訳 1997, 213) であると考えられよう<sup>6</sup>。本研究の観点からしても、創造性の発揮や創造という行為が極めて主体的な、個人の自発的な意欲に基づく行為であるがゆえに、「イナクトされた環境」としての組織風土が重要となると考えられる。

こうした組織風土に関する集団レベルの研究としては、研究開発部門や研究開発チームといった特定部門や特定の集団を分析対象にした研究がみられる (Paolillo and Brown, 1978; Manners Jr. and Barth, 1978; Osbaldeston, Cox and Loveday, 1978; Abbey and Dickson, 1983)。例えば、Paolillo と Brown は、研究開発技術者と研究所管理者を対象に、研究開発部門組織の構造的特性と組織風土と認知された革新性との相関関係を分析している。Paolillo らによれば、研究開発部門組織の従業員規模、管理階層数といった構造的特性は研究開発の革新性に対して消極的な影響を及ぼす一方、研究開発チームの規模と組織風土は積極的な影響を及ぼしていた。

組織風土に関して、Paolillo らは自律性、情報の流れ、創造性、報酬、訓練といった次元を設定し、いずれも革新性と正の相関のあることを確認し、相関関係の強度から研究開発の革新性は研究開発部門組織の構造的特性よりも組織風土に依存すると指摘している (Paolillo and Brown, 1978)。

また、加護野も、研究開発組織の開発従事者を対象に、研究開発の成果が何によって決定されるかについて開発従事者自身が抱く因果モデルに対して、開発テーマの特性、組織

<sup>6</sup> ここで引用した創造性研究が、組織風土や職場風土を必ずしも意識的にワイクが議論する「イナクトされた環境」として概念構成しているわけではない。しかしながら、そこで議論されている組織環境や労働環境の「総体的認識」や「共有認識」は組織における客観的な事実の写像としての知覚ではなく、組織における諸個人によって選択的に社会的に構成された現実として理解されることが妥当であろう。

特性、管理者行動、従事者の個人特性といった要因がどのように影響するのかを検討している。

加護野の分析においては研究開発活動の開発従事者個人にとっての成果と会社にとっての成果についての因果モデルの間の差、「因果ギャップ」が従属変数として設定されている。これは、こうした因果ギャップが小さければ小さいほど、研究開発グループの業績は高まり、個人の満足やモチベーションも高まると考えられ、研究開発業績も高まると考えられるからである。

研究開発成果に関する因果ギャップに対して影響を及ぼす組織特性という点について加護野は、「リスクへの挑戦」「暖かさ」「相互支持」「一体感」「失敗への対処」といった組織風土特性が因果ギャップを縮小させるように作用しており、組織風土特性のなかでも「相互信頼感という情緒的な側面が、人びとの因果モデルに大きな影響を及ぼしている」と指摘している（加護野、1984、29）。加えて、管理者と開発従事者との間ならびに開発従事者相互間における相互信頼関係を促進するような管理者行動が因果ギャップを縮小させる一方、仕事中心の管理行動や権限階層、結果思考の評価は因果ギャップを拡大するという結果が指摘された。

また、我が国において組織における創造的労働という点に注目して行われた実態調査として稲上（1998）及びその元となった『知的創造型労働と人事管理』調査（労働大臣官房政策調査部編、1996）がある。稲上らは、創造的労働とその担い手たる創造的人材と日本的雇用慣行との適合性（稲上、1998）という観点から、日本企業における創造型労働と人事管理の実態を分析している。

稲上らによれば創造的部門の「職場の雰囲気」として、「協力する雰囲気がある」（82.9%）、「上司と部下の円滑なコミュニケーション」（64.4%）、「社長など経営トップの理解がある」（45.4%）、「上司と部下で良く飲みに行ったりする」（45.1%）、「切磋琢磨の雰囲気がある」（40.8%）、「色々なメンバーがアイデア等を出す」（39.9%）、「社員に権限が与えられている」（35.9%）といった特性が見られた（労働大臣官房政策調査部編、1996、p.158）。

こうした組織風土に関する分析結果は、特定の部門、特に創造的活動を要求される部門を対象としているとはいえ、創造性の発揮を促進する組織がどのような特性を備える必要があるかを明らかにしており、本研究の研究課題にとっても重要な示唆を与えるものである。

### (3) 創造性を促進する職場環境要因：KEYS 尺度研究

こうした研究開発部門に焦点を当てた研究に対して、組織風土をより一般的な「労働環境」あるいは「職場環境」の特性として捉え、組織における創造性に対する組織風土特性の作用を職場レベルで分析する研究が展開されてきており、そうした研究によって組織における創造性を促進するような組織風土特性を把握するためのより包括的な尺度が開発されている（Mathisen and Einarsen, 2004; Alencar, 2012）。



Mathisen と Einarsen は、組織における創造性やイノベーションを促進する組織風土や職場環境特性を把握、評価するために開発されてきた尺度を対象に、そうした尺度が組織風土や職場環境のいかなる側面をどの程度測定しようとするものであるのかを検討している (Mathisen and Einarsen, 2004)。

Mathisen と Einarsen は、Siegel Scale of Support for Innovation (Siegel and Kaemmerer, 1978)、KEYS (Amabile et al., 1996)、Creative Climate Questionnaire (Ekvall, 1996)、Team Climate Inventory (Anderson and West, 1994, 1998)、Situational Outlook Questionnaire (Isaksen, Lauer and Ekvall, 1999) の 5 つを選定し、Creative Climate Questionnaire の英語版である Situational Outlook Questionnaire を除く 4 つについて、その使用のための指針や標準、因子構造、信頼性、妥当性を検討した。

Mathisen と Einarsen の検討によれば、すべての尺度において支持 (support) の概念が表されており、さらにこうした支持はチームや組織における創造性及びイノベーションをもたらすことが実証されている。また、多くの尺度において目標やビジョンの共有の感覚、アイデアに対する所有者感覚、プロジェクトに対するコミットメントが表されており、こうした要因がイノベーションや創造性をもたらすことが示されている。さらに、意見やアイデアの交換、建設的な議論、自由、職務における挑戦、信頼と保護、チームへの参加と協力的なアイデアの流れ、上司、部下ならびに同僚の間のオープンな関係性といった要因がしばしば繰り返し現れており、こうした要因がイノベーションや創造性をもたらすことが検証されている (Mathisen and Einarsen, 2004, 135)。

こうした検討から Mathisen と Einarsen は労働環境ないし職場環境の質が集団や組織における創造性とイノベーションの水準に影響を及ぼしうるということが明らかにされた結論付けるとともに、各尺度の妥当性や統計的な信頼性の検討から検討した尺度のなかで労働環境の評価に対して有効であるのは Team Climate Inventory と KEYS であると指摘している (Mathisen and Einarsen, 2004, 138)。

KEYS は、Mathisen と Einarsen が検討したように、Amabile らの一連の研究によって開発された職場環境を測定評価するための尺度である。Alencar も Amabile らの尺度を、創造性を促進する組織的環境に関する研究において、最も広く認知された研究であり、最も引用された研究の一つであると指摘している (Alencar, 2012, 96-97)。そこで、ここで組織的創造性に影響を与える集団レベルの要因として組織風土に焦点当てた重要な研究として、Amabile らの職場環境尺度、KEYS についてより詳しく検討しておこう (Amabile et al., 1996)<sup>7</sup>。なお Amabile らの KEYS は「Assessing the Climate for Creativity」という副題を備えており、このことは Amabile らが work environment と climate を同義の概念として用いていることを示している。

Amabile らの研究は、「イノベーションの組織内的な基盤であるところの諸個人のチーム

---

<sup>7</sup> Amabile らの KEYS については、開本・和多田によっても詳細に検討されており、本研究においても開本・和多田の検討内容を必要に応じて参考にしていく。

による創造的なプロジェクト業務」に対して焦点を当て、「創造的業務活動に影響を及ぼし得る職場環境に対する認識」を検証するものである。Amabile らによれば KEYS とは「組織における創造性に関する経験的研究および理論において重要であると示唆されている職場環境の全ての次元に関する認識を査定することを目的とする」尺度である (Amabile et al., 1996, 1154-1155)。

Amabile らの尺度は個人の認識を通じて職場環境を測定しようとするものであるが、Amabile らが個人の認識尺度を用いるのは、創造的行動に対して主として影響を及ぼすのは環境の事象に対する心理的意味に他ならないと考えるからである (Amabile et al., 1996, 1158)。Amabile らによれば KEYS によって測定される労働環境の認識は「組織的現実」と何らかの一致を示すに相違ない (Amabile et al., 1996, 1158)。

さて、KEYS 尺度は Amabile らによる先行調査から導出された概念的カテゴリに対応して構成され、創造性に対して積極的に作用すると想定される「刺激尺度」と創造性に阻害的に作用する「障害尺度」として構成される。それぞれの概念的カテゴリにおいて作用すると仮定される心理メカニズムは、Amabile らの一連の研究が依拠する創造性の内発的動機づけ原理に基づいている (Amabile et al., 1996, 1158)。

したがって KEYS 尺度並びにそれによって測定される職場環境風土がどのように集団や組織における創造性に作用するのかという点は内発的動機づけ原理によって説明されているといえる。すなわち、ある職場環境要因が創造性に積極的に作用するかどうかは、そうした要因が行為者の内発的動機づけを強化するかどうかという点に依存すると考えられるのである。

KEYS 尺度の最初の概念的カテゴリは「創造性の奨励」である。新たなアイデアの生成と発達の奨励は組織内においておもに三つのレベルにおいてなされる。第 1 のレベルは組織的な奨励である。こうした組織的な創造性の奨励は組織全体にわたって作用するものであり、複数の側面において認識される。まず①リスク負担とアイデア生成の奨励であり、組織の全階層においてイノベーションが尊重されていることである。さらに②新たなアイデアに対する公正かつ支援的な評価である。次いで③創造性に対する報酬と承認である。最後に④組織横断的なアイデアの協力的な交流と参加的な経営と意思決定である (Amabile et al., 1996, 1159-1160)。組織レベルの創造性の奨励はいわば創造性を奨励する組織文化が形成されているということであり、ここでは組織が成し遂げようとしていることに対するヴィジョンの共有も含まれている (Amabile et al., 1996, 1166)。

創造性の奨励の第 2 のレベルは監督者による奨励である。Amabile らによれば、次のような領域においてプロジェクトマネージャーや直属の監督者の役割は重要となる。すなわち①明確な目標設定ないし創造的プロセスにおける問題定義、②監督者と部下との間のオープンな相互作用、③チームの作業やアイデアに対する監督者の支援といった点における監督者の役割は創造性の奨励という点できわめて重要である (Amabile et al., 1996, 1160)。

創造性の奨励の第 3 のレベルは、職場集団による創造性の奨励である。創造性の奨励は

職場集団それ自体においても生じ得る。職場集団における創造性の奨励は、チームメンバーの経歴の多様性、アイデアに対する相互の率直さ、アイデアに対する建設的な問題提起、プロジェクトに対するコミットメントの共有といった要因を通じて実現される (Amabile et al., 1996, 1160)。また、Amabile らは建設的な問題提起やコミットメントの共有が、仕事そのものへの集中や仕事における挑戦的課題の感覚をもたらすことで内発的動機付けを向上させると指摘している (Amabile et al., 1996, 1161)。

KEYS の第 2 の概念的カテゴリは「自由および自律性」である。さまざまな先行研究で指摘されているとおり、個人やチームが日常の業務や活動において相対的に高い自律性を備えている場合、また自己の仕事や自身のアイデアに対して所有者感覚やコントロールしているという感覚を備えている場合に創造性は促進される (Amabile et al., 1996, 1161)。

第 3 の概念的カテゴリは、「資源」である。Amabile らによれば、十分な資源が配分されているという認識は、従事しているプロジェクトの固有の内在的価値に対する確信をもたらすことで、諸個人に心理的な影響を及ぼす (Amabile et al., 1996, 1161)。

第 4 の概念的カテゴリは、「圧力」である。Amabile らによれば、組織における創造性に対する圧力 (pressures) の影響についての発見事実は、相反する作用の存在を示唆している。すなわち、過度な業務負担による圧力は創造性を蝕むのに対して、ある程度の圧力は、そうした圧力が問題それ自体の緊急性や知的に挑戦的な性質に由来するものであると認識されているような場合には、創造性に対して積極的な影響を及ぼすことが指摘されているのである。従って、Amabile らは尺度構成にあたって「過度の業務負担」と「挑戦」という二種の異なる圧力の形態を概念化している (Amabile et al., 1996, 1161-1162)。

最後の概念的カテゴリとして Amabile らは、これに加えて「創造性に対する組織的障害」を構成している。Amabile らによれば、組織内闘争、保守主義、硬直化した公式管理構造といった要因は諸個人によって統制的な要素として認識され、外的な動機づけを強化し、創造性に必要な内発的動機づけを減衰させるのである (Amabile et al., 1996, 1162)。

Amabile らは、1987 年から 1995 年にわたって KEYS データベースとして収集された 12525 件のデータに基づき、まず KEYS 尺度の因子構造、内的整合性、尺度の収束的妥当性と弁別的妥当性を分析している。KEYS 尺度の質問項目は概念的なカテゴリ化と主成分分析を通じて、創造性の刺激尺度として、「組織的奨励」、「監督者による奨励」、「職場集団による支援」、「十分な資源」、「挑戦的な仕事」、「自由」、障害尺度として「組織的障害」、「業務負担圧力」といった尺度が構成された。そのうえで Amabile らは KEYS 尺度の内的整合性と信頼性、収束的妥当性、弁別的妥当性を確認している (Amabile et al., 1996, 1164-1169)。

さらに Amabile らは、創造性の刺激要因尺度の値はより創造的なプロジェクトにおいてあまり創造的でないプロジェクトよりも有意に高い一方、創造性の障害要因尺度の値はより創造的なプロジェクトにおいてあまり創造的でないプロジェクトよりも有意に低いという仮説の検証を通じて KEYS 尺度の創造的職場環境尺度としての妥当性の検証を行っている。

こうした仮説の検証は、アメリカのハイテク企業を対象とする 3 つの調査を通じて行わ

れた。第 1 の調査では、技術部門及び非技術部門の中間管理者は自身が過去 3 年間に従事した最も創造的なプロジェクトと最も創造的でないプロジェクトを選定するよう指示され、さらにそうしたプロジェクトのうち創造性の発揮が可能であり望まれたプロジェクトを選定し、管理者はそうしたプロジェクトについて KEYS 尺度を回答した。

第 2 の調査では、第 1 調査における創造的か否かの選定の妥当性の検証を目的として、第 1 調査で選定されたプロジェクトの創造性の水準の評価が独立した専門家によって行われた。第 3 の調査では回答者を変更して、第 1 の調査と同様の調査が行われ、創造性の差異とプロジェクトの職場環境の評価との関係が検討された。

第 1 調査の分析の結果から、より創造的なプロジェクトとあまり創造的でないプロジェクトとは、職場環境の全ての尺度において統計的に有意な差異が見られ、特に「挑戦的な仕事」「組織的奨励」「職場集団による支援」「自由」「組織的障害」「監督者による奨励」といった 6 尺度においては著しい差異が見られた。

第 2 調査では、3 人以上の専門家によって、第 1 調査の創造的プロジェクトの選定の妥当性が検証されたが、第 1 調査で創造的であると選定されたプロジェクトの創造性は専門化によっても創造的であると評価され、第 1 調査の選定は妥当であることが確認された。

第 3 調査では第 2 調査を経てより厳密な手続きを経て選定されたプロジェクトのうち、すべてのチームメンバーが調査時点において勤続中であったプロジェクトについて、各チームメンバーが KEYS について回答しプロジェクトの職場環境を評価した。調査の結果、高創造性プロジェクトの職場環境では、職場集団の支援、挑戦的な仕事、組織的奨励、監督者による奨励といった尺度において低創造性プロジェクトよりも高かった。自由尺度についてはわずかに高創造性プロジェクトにおいて高い値を示した。一方低創造性プロジェクトでは、障害尺度である組織的障害において高い値を示していた。業務負担圧力と十分な資源尺度においては有意な差は見られなかった。(Amabile et al., 1996, 1169-1174)。

以上の一連の分析から、Amabile らは KEYS 尺度の妥当性を根拠付ける重要な情報が得られたとするとともに、KEYS の概念的モデルが支持されたとしている。すなわち「高創造性プロジェクトは概して創造性の刺激要因と仮定された KEYS 尺度において高く評定され、創造性の障害要因と仮定された KEYS 尺度において低く評定された」のである (Amabile et al., 1996, 1174-1175)。

Amabile らは KEYS 尺度について、複数の回答者のデータによる職場環境に関する独立の定量的尺度であり、かつ職場環境と独立の創造性の定量的尺度としては初めての研究であり、技術的業務のみならず非技術的業務についても適用可能であると評価している。しかしながら、職場環境と創造性との因果関係に関する解釈はできないと指摘している。すなわち、開本と和多田が指摘する通り、Amabile らの「分析では、平均値の大小関係によって仮説の検証を行っており、必ずしも相関や因果関係を検証していない。創造性の高低は検証できたが、果たして、職場環境の向上が、創造性を促進/阻害するのかという点は現時点では十分に検証されていない」のである (開本・和多田、2012、133)。

KEYS 尺度の妥当性の検証から Amabile らは、挑戦的な仕事、組織的奨励、職場集団による支援、監督者による奨励、組織的障害の 5 つの要因は、組織における創造的行動に対して重要な影響を及ぼすと考えられる一方、十分な資源、業務負担圧力、自由といった要因はそれほど顕著な作用を及ぼさないという事実を明らかにした (Amabile et al., 1996, 1178-1179)。

さて、こうした Amabile らの研究結果は、職場環境に対する認識が創造性に対して影響を及ぼすということを明らかにするとともに、いかなる組織の在り方が創造性の発揮を喚起し、創造的活動を促進するのかという本研究の問題に対しても、職場環境レベルにおいて一定の解答を与えている。すなわち、組織の在り方という論点を職場環境のデザインという観点から考える場合には、KEYS 尺度はいかなる要因が構成要素として重要となるかを明らかにしているのである。

しかしながら、本研究の問題意識からは次のような指摘ができる。Amabile らの研究においては KEYS の各尺度の創造性に対する個別的な作用が検証されたが、職場環境が「たんなる組織状況の個人内部への写像ではなく、個人と組織状況の相互作用によって個人が状況に適応する際の準拠枠として個人が創造的に構成した要約的知覚」や「労働環境に対する個人による総体的認識」として認識されるとすると、諸個人や集団の創造性に対する影響という点でも、各尺度によって測定される要因の個別的な作用のみならず、そうした要因の複合的な効果あるいはそうした要因間相互の関係のパターンが及ぼす効果という点が検討される必要があると考えられる。

さらに指摘されるべきは、Amabile らの研究は先に検討したような「創造性の内発的動機づけ原理」を理論的基礎としており、それゆえそこで創造的な職場環境あるいは創造的な組織の在り方を形成する要因として取り上げられる要因は専ら内発的動機づけに作用すると考えられる要因に限定されているという点である。組織における諸個人の創造性発揮にこうした内発的動機づけの作用が重要であることは Amabile らはじめ多くの研究によって明らかにされてきているところであり否定されないが、組織としての創造性の発揮や創造的成果の実現という観点からすれば、内発的動機づけに作用する要因が明らかにされるのみでは必ずしも十分とは言えない。内発的動機づけは確かに創造的行為への心理的動因となるが、そうした心理的動因は必ずしも具体的な諸個人の行為の方向付けとはならない。

先に検討したように、加護野は研究開発活動の開発従事者の「因果ギャップ」を従属変数としていたが、こうした分析の背景には、開発従事者が開発業務において個人的な成果あるいは会社にとっての成果のいずれも追求しようということ、どちらの成果を追求するかによって実際の業務活動の内容や業務への取り組み態度も異なるものとなり得るという認識がある。このことは、開発従事者が同じように内発的に動機づけられているとしても、当の従事者において何が目的として認識され、いかなる成果の実現が志向されているのかによって、当の個人の具体的な行為は異なり得るということを示唆している。

従って、内発的動機づけもさることながらそうした内発的に動機づけられた諸個人の行

為が他者との協働関係のなかでいかに方向づけられるのかという点が組織としての創造性発揮や創造的成果の実現にとっては極めて重要となると考えられるのである。

組織における諸個人の行為の組織化や他者との協働関係の在り方を規定するのは、総体としての組織風土の特性や組織の構造的ないしプロセス特性といった、よりマクロな組織的要因であると考えられる。Amabile らの KEYS 尺度においても「組織的奨励」尺度として職場の創造性に作用する組織レベルの要因が考慮されていたが、次にこうした組織における創造性に影響を及ぼす組織レベルの諸要因に関する研究を検討する。

### 3. 組織レベルの諸要因に関する研究

組織における創造性研究の動向に関する James と Drown の分析によれば、組織における創造性に対する一般的な関心の高まりを反映して、組織レベルの要因に関する分析は全体として最も多くの論文数を記録するとともに、分析対象期間において急速に増加しており、その増加は 5%水準で有意であった (James and Drown, 2012, 26)。

Amabile からも指摘するように、創造性やイノベーションと組織の構造的特性との関係は組織における創造性に作用する組織レベルの要因に関する研究における一つの中心的論点である (Amabile et al., 1996, 1178)。すなわち、組織における創造性に関する組織レベルの要因に関する研究の焦点は、当初から全体としての組織のあり方、組織の構造的デザインや組織文化ないし風土の形成と維持という点に当てられてきた (Damanpour, 1991; Tidd et al., 2001; Mumford and Hunter, 2005)。Amabile らにおいて KEYS として論じられた職場の組織風土は組織レベルにおいては組織の構造的特性を包含する組織風土として論じられ、しばしば組織モデルとして提示されている。まずこれらについて検討する。

#### (1) 創造的組織の古典的モデル：Cummings の創造的組織風土と Burns および Stalker の有機的管理システム

Cummings は伝統的な官僚制的な組織モデルとの比較を通じて、創造的組織のモデルを提示しているが、そこでの中心的論点は創造性の発揮に資する組織風土である (Cummings, 1965)。Cummings によれば、組織における創造的能力の効果的な活用は多くの変数に依存する。そうした変数とは、トップマネジメントの創造性やイノベーションの価値に対する姿勢や態度、資源投入における組織スラック、さらに「組織のデザイン、コントロールシステム、報酬システムによって形成される組織風土」(Cummings, 1965, 220) である。Cummings は、こうした変数のうち、「組織目標を志向した建設的な創造的対応の生成と維持に対して最も資する組織風土の問題」(Cummings, 1965, 220) に対象を当てるのである。

Cummings の考える組織風土とは、組織における組織化の在り方である。Cummings は組織化の過程とは、以下の諸次元に関して明確に規定していくことに他ならないとする。すなわち、①組織の構成員間における公式的關係、とりわけコミュニケーションネットワーク、②組織目標の実現に最適な権限、責任、説明責任の性質と程度の規定であり、組織に

における公式の権力構造の規定、③各職位の管理上の裁量あるいは意思決定の裁量（ある意味では自律性）とその管理範囲の規定、④組織内におけるフィードバックと情報の連携と流れの規定、さらに⑤次の二点に関して管理階層構造が明示的あるいは暗黙に抱く諸仮定、すなわち(a)組織に雇用されている人々の性質、その動機、能力、態度および組織に対するコミットメントの程度について抱く仮定、そうした構成員に関する仮定を所与として、(b)組織の標準への最大限の一致を確保する上で必要な業績評価と査定の性質に関する仮定である（Cummings, 1965, 221）。Cummingsの基本的な論点は、こうした組織化の次元に関する伝統的、官僚制的なデザインと諸個人の創造的対応との適合如何である。

Cummingsによれば、伝統的な官僚制的な組織構造と組織風土は次のような点において創造性を阻害する。第1に官僚制的組織風土においては目標や手段に対する意見の対立や葛藤は期待されないし正当化されない。

第2に、官僚制的風土においては秘密主義が正当化されるし是認されるが、情報の共有による自己調整は奨励されない。加えて官僚制的組織の高度の専門化と分業は創造性を阻害する。

第3に、官僚制的組織風土においてはコントロールシステムおよび評価システムは安定性、計算可能性、定型化を規範として形成されており、安定的な環境への適応を仮定しており、知識依存のかつ動的で変化する環境には適合的でない。

さらに第4に、伝統的な官僚制的報酬システムは外発的報酬に依存しており、創造的個人のモデルと適合的ではない。

加えて、Cummingsは官僚制的組織風土においては、革新的なアイデアを拒否するような力が管理階層において常に作用するということが、また「唯一最善の方法」の思想に基づくタスク専門化と分業構造のために官僚制的モデルにおいてはしばしば組織的課題の解決に際して代替案の探索や提示が妨げられるといった特性が創造性を阻害すると指摘している（Cummings, 1965, 222-224）。

こうした伝統的な官僚制的組織風土に対して、Cummingsは「創造的組織」の組織風土と構造の特性を以下のように指摘している（Cummings, 1965, 226）。

- ①組織内の職位間関係の相対的に低度の公式化、構造の柔軟性。
- ②ある特定のタスクに必要な人的資源を過度に特殊化しないよう留意すること。
- ③権力、権限、影響力の柔軟な構造、タスク志向のネットワーク構造。
- ④創造性の発揮を期待される人々の広範な自由裁量、健全な参加と自律性。
- ⑤指示と命令による管理を減少させる統制範囲の拡大、よりフラットな非ピラミッド型の構造。
- ⑥長期的な時間軸に基づく成果の測定と人事評価。
- ⑦長期の時間軸の中で達成された実際の成果を活用する傾向。
- ⑧アイデアの生成機能をアイデア評価機能から組織的に分離する傾向。
- ⑨問題領域について知識を備える組織単位を結びつける開かれたコミュニケーション経

路を確保しようとする傾向。

⑩創造的な諸個人のニーズに訴求する組織における内発的な報酬システムの制度化。

⑪従業員は有能であり創造的な努力をなし得るという仮定を醸成する経営哲学や経営風土の存在。

Cummings の研究は、創造的な人材とはいかなる特性を備えた人材であるのかという点についての理論的議論に基づいて、そうした人材の創造的能力を活用するうえで適合的な組織モデルを提示するものであり、具体的な創造的成果や創造性の発揮との関係においてそのモデルの適合性を検証しているわけではない。しかしながら、ここで提示されたモデルは、いかなる組織が創造性の発揮や創造的成果の実現を促進するのかを経験的に検証していくうえで必要となる構成概念や尺度の編成の理論的基礎を提供している。

こうした Cummings の提示する組織モデルと並んで、創造的組織のモデルに関する古典的研究としてしばしば取り上げられる研究が、Burns と Stalker による有機的組織モデルである。Burns と Stalker は、第2次大戦後のイギリスのエレクトロニクス産業に参入を試みた20の事業組織を対象に、その成否が市場環境や技術環境の変化に適合的な管理システムへの採用如何に依存していたことを参与観察や面接調査を通じて明らかにした (Burns and Stalker, 1961)。研究のなかで Burns と Stalker は、市場環境や技術的要因の変化率に応じて適合的な管理システムは異なるとして、以下のような2つの異なる管理システムの「理念型 (ideal types)」 (Burns and Stalker, 1961, 5) を提示している。

表 2-1 機械的管理システムと有機的管理システム (Burns and Stalker, 1961, 119-122)

機械的管理システム	有機的管理システム
①全事業体が直面する問題やタスクは細分化され職能的タスクに専門分化される。	①専門的知識や経験は事業体の共通のタスクに対する貢献的性質を備えている。
②個々のタスクは事業体とは別個の技術や目的が追及されるような抽象的性質を備えている。	②個々のタスクは事業体の全体的状況を踏まえて把握される実際の性質を備えている。
③個々のタスクの遂行は階層の各レベルにおいて直接の上司によって調整される。	③他者との相互作用を通じて個々のタスクの調整や継続的な再定義がなされる。
④個々の職能的に付随する権利、義務、技術的手続きや手段が厳密に定義されている。	④限定的領域における権利、義務、手続きや手段としての責任の放棄。
⑤そうした権利、義務、技術的手続きや手段が職能的地位の責任へと転化される。	⑤技術や職能を越えた事業体に対するコミットメント。
⑥コントロール、権限、コミュニケーションの階層的構造。	⑥統制、権限、コミュニケーションのネットワーク構造と企業の存続と成長に対する職場組織の利害共同体に基づく是認
⑦現状に関する知識が階層構造の最上位に集中することで階層構造が補強され、ここにおいて最終的に個別のタスクの調整とその適切性の評価が行われる。	⑦タスクの技術的あるいは市場的性質に関する知識が存在する場所が臨機応変にコントロールとコミュニケーションのセンターとなる。



⑧構成員間の相互作用は垂直的。 ⑨業務遂行と作業行動は上位者による指示や決定によって統御される。 ⑩上位者への服従と事業体への忠誠心が強調される。 ⑪組織の内部的・ローカルな知識や経験およびスキルがより一般的な知識や経験よりも重視され高く評価される。	⑧指示命令より相談や協議に類似する水平的なコミュニケーション。 ⑨コミュニケーションの内容は情報や助言から構成される。 ⑩事業体のタスクへのコミットメントや物質的進歩や発展という技術的エートスに対するコミットメントが尊重される。 ⑪企業外において通用する専門的知識や協力関係が重視され高く評価される。
--	---

Burns と Stalker によれば、市場や技術の変化率の低い安定的な環境においては「機械的 (mechanistic)」管理システムが適合的であるが、技術や市場環境の変化率が高い、より変動的な環境においては「有機的 (organic)」管理システムが適合的となる。

こうした Burns と Stalker の機械的管理システムと有機的管理システムの対比は、Cummings における伝統的官僚制的組織風土と創造的組織風土の対比に対応しており、共通した特性を見出すことができる。たとえば、有機的管理システムと創造的組織風土の間には、組織構造の柔軟性や権限構造の柔軟性、専門的な知識に基づく参加的な意思決定、自由で開放的なコミュニケーション経路、といった特性を指摘できる。

諸個人の創造性発揮や組織としての創造的活動を促進する組織デザインという観点からすれば、こうした Cummings や Burns と Stalker の組織モデルはいかなる特性や要因がそうしたデザインのための重要な変数となるのかを提示していると考えられるのである。

## (2) 組織の構造的特性とイノベーション

創造的組織の古典的モデルのうち、特に Burns と Stalker の研究はコンティンジェンシー理論の嚆矢として組織の構造的特性とイノベーションとの関係を経験的に検証する研究の展開を促した。例えば、Aiken と Hage、Hull と Hage による一連の研究は、Burns と Stalker の有機的管理システムモデルを精緻化し、イノベーションに適合的な組織特性という観点から検証を行っている (Hage and Aiken, 1967; Aiken and Hage, 1971; Hull and Hage, 1982)<sup>8</sup>。

Burns と Stalker の研究でも、またこれに続くコンティンジェンシー理論の研究においても、従属変数は創造性ではなくイノベーションが設定されている。しかしながら、本章の冒頭で指摘したように、イノベーションは組織レベルで実現される具体的な創造的成果として把握することが可能であるため、本研究ではこれらの研究を組織における創造的研究の一

<sup>8</sup> Hage and Aiken (1967) と Aiken and Hage (1971) については、イノベーションに関するコンティンジェンシー理論の研究として野中らの研究においても取り上げられ、とくに Aiken and Hage (1971) について検討されている (野中他, 1978)。Hage and Aiken (1967) と Aiken and Hage (1971) は同じサンプルを対象にそれぞれ異なる時点で調査を行ったものである。独立変数の操作化や従属変数の操作化も基本的には同様であるが、Hage and Aiken (1967) では Burns と Stalker の有機的管理システムの検証は特に意識されていないようである。

つとして取り上げ検討を行う。

さて、Aiken と Hage は、イノベーションを促進あるいは阻害する組織特性を明らかにすることを目的として、Burns と Stalker の有機的管理システムモデルに基づき、①複雑性の程度、②公式化の程度、③集権化の程度と予定されたコミュニケーションの強度、④部門間の非計画的なコミュニケーションの強度、⑤専門職業的訓練の程度と専門職業家活動の程度という5つの特性を抽出し、組織特性変数として操作化した (Aiken and Hage, 1971, 64)。

Aiken と Hage は、アメリカ中西部大都市の16の保健及び社会福祉組織を対象に、組織の経営役員及び部門長、精神科医、ソーシャルワーカー、リハビリテーションカウンセラーといった専門職スタッフら520名に対するインタビュー調査を実施した (Aiken and Hage, 1971, 66-67)。従属変数である組織的イノベーションは、「1964年から1966年の3年間に成功裡に実施された新たなプログラムやサービスの数」(Aiken and Hage, 1971, 69)として操作化され、分析にはイノベーション率が使用されている。

組織特性変数とイノベーション率との相関分析の結果発見された事実は以下の通りであった。「職業的専門家の数」として測定された「複雑性の程度」は、イノベーション率と強い正の相関にあった (Aiken and Hage, 1971, 71)。プロフェッショナリズムの程度については、「専門職業スタッフの専門家としての組織外活動」(専門学会への参加など)とイノベーション率との間には強い正の相関が認められたものの、「専門職業的訓練の程度」はイノベーション率と有意な関係にはなかった (Aiken and Hage, 1971, 72)。

また、集権化の程度については「意思決定の分権化の程度」とイノベーション率との関係が分析されたが、きわめて弱い関係であり有意ではなかった。同様の方法で同一サンプルを対象とした Hage and Aiken (1967) では分権化とプログラム変革率との間に中程度の正の相関が見られていたことから、こうした矛盾について、Aiken と Hage は対象期間におけるイノベーション率の上昇には連邦政府の助成が主に関与しており、「加速的割合でイノベーションを実施するためにあまり参加的でない管理方式が使用されることによってイノベーション率が上昇したという解釈は合理的である」と指摘している (Aiken and Hage, 1971, 73)。

コミュニケーションの強度については、「予定されたコミュニケーションの強度」は「恒常的な委員会の数」と「月次開催回数」で測定され、いずれもイノベーション率と有意な正の相関にあった。また、非計画的コミュニケーションの強度については、部門間及び部門内における、下位レベル、同レベル、上位レベルの構成員との週当たりの口頭コミュニケーションが測定され、部門内及び部門間のいずれについても上位レベルとの非計画的コミュニケーションがイノベーション率と有意な正の相関にあった (Aiken and Hage, 1971, 75)。

タスクの再定義と調整に関係する「公式化の程度」については、「規則の公式化の程度」として「規則マニュアルの有無」、「職務記述書の有無」、職務遂行の内容、時点、場所を規定した規則の数を示す「職務計画化の指標」、「規則遵守の指標」が測定された。分析の結果、「規則マニュアル」のみがイノベーション率と有意な強い負の関係にあった (Aiken and

Hage, 1971, 76)。

創造性発揮と創造的成果の実現を促進する組織デザインという本研究の関心からすれば、Aiken と Hage のこうした分析結果は、組織における専門的知識や能力の多様性、計画的コミュニケーション、部門内外の特に上位レベルとの計画によらない日常的なコミュニケーションといった組織特性が創造的成果を促進する組織のデザインに対して重要な変数となることを示唆している。

Aiken と Hage においては保健及び社会福祉組織を対象として Burns と Stalker の有機的組織モデルの検証が行われたが、Hull と Hage はより多様な産業状況における組織を対象により精緻な検証を試みた。Hull と Hage は、組織の事業に関する二つの次元が機械的組織モデルと有機的組織モデルのいずれがより適合的であるかに影響すると指摘し、操業規模とタスクの複雑性をそうした次元として取り上げている。そのうえで Hull と Hage は、大規模 - 小規模、高度のタスク複雑性 - 低度のタスク複雑性から構成される 4 つの状況、すなわち①小規模、非複雑、②大規模、非複雑、③小規模、複雑、④大規模、複雑における有機的組織モデルの特性とイノベーションとの関係を検証している (Hull and Hage, 1982, 565-566)。

Burns と Stalker の有機的組織モデルの検証にあたって、組織の特性が有機的タイプより機械的タイプに近似するほどイノベーション率は低下するとして Hull と Hage は次の 5 つの仮説を設定した。すなわち①階層的分化が進展するほどイノベーション率は低下する、②意思決定権がより上位階層に所在するほどイノベーション率は低下する、③個人的フィードバックによるコントロールが行われないほどイノベーション率は低下する、④計画によるコントロールが行われるほどイノベーション率は低下する、⑤生産技術が硬直的であるほどイノベーション率は低下する、といった仮説である (Hull and Hage, 1982, 568)。

仮説の検証にあたって Hull と Hage は、1973 年にニュージャージーの従業員規模 200 名以上の 110 の工場を対象として調査を実施した (Hull and Hage, 1982, 569)。組織特性の操作化については、階層的分化は命令系統における階層数として測定され、集権化は 5 種のマーケティング関連の意思決定に関する権限が存在する階層レベルとして測定された。また、フィードバックによるコントロールはこうしたマーケティングに関する意思決定が階層における各職位の間で共有されているか否かとして測定され、計画によるコントロールは 9 種の成文化された規則及び標準手続きの有無として測定された。さらに、生産技術の硬直性は後続の作業工程間における待機時間の不可能性として測定された。一方、従属変数であるイノベーション率は 1967 年から 1972 年の期間における特許出願数の対数として測定され、従業員数によって標準化された値が用いられた (Hull and Hage, 1982, 570)。

Hull と Hage は、こうした組織特性とイノベーション率の相関関係を分析し、仮説の検証を行っている。分析の結果、階層分化、意思決定の集権化、フィードバックによるコントロールの欠如、生産技術の不可能性はいずれもイノベーション率と負の相関関係にあり、意思決定の集権化は 5%水準で有意、他の変数は 10%水準で有意であった。ここから Hull と Hage は、5 つの特性のうち 4 つについて「有機的タイプよりもむしろ機械的タイプに関

連するデザインルールはイノベーション率とかなりの程度負の相関にある。こうした結果は組織構造がより有機的タイプに近似すればするほど（すなわち機械的タイプとは逆の）イノベーション率は増大するという Burns と Stalker の命題を支持している」と指摘している（Hull and Hage, 1982, 571）。

こうした分析を通じて、Hull と Hage は規模とタスクの複雑性という次元から構成される組織の状況の違いによって、組織のいかなる構造的特性がイノベーションに対してどのように作用するのかわるは変化し得るということを示すことで、Burns と Stalker の命題を精緻化した。同時に「こうした分析結果は概して Burns と Stalker の命題を支持している」と要約している（Hull and Hage, 1982, 572）。

Aiken と Hage、Hull と Hage のこうした研究は、Burns と Stalker の有機的組織モデルの組織特性を経験的検証に堪えうるよう操作化し、そうした特性がイノベーションに対していかなる関係にあるかを経験的に検証した。とくに有機的組織モデルを構成する各種の具体的な構造的特性がそれぞれイノベーションに対してどのような影響を及ぼすのか、さらにいかなる条件や状況がそうした構造的特性とイノベーションとの関係に作用するのかわを検証することで Burns と Stalker の命題を精緻化したといえよう。本研究の問題意識からすれば、Aiken と Hage、Hull と Hage らの研究結果は、組織の具体的な創造的成果であるイノベーションの実現を促進する組織デザインを考えるうえで、いかなる組織特性が重要な変数となるのか、本研究にとって検証の起点となる認識を提供するものである。

こうした研究に加えて本研究の問題設定にとって極めて有益な研究成果を提供しているのが Damanpour の研究である（Damanpour, 1991）。Damanpour は、組織的イノベーションと様々な組織の構造的特性や組織的要因との関係を分析した経験的研究に対するメタ分析を行い、そうした特性や要因のイノベーションに対する影響を、調節変数の影響と共に検証している。

Damanpour が組織イノベーションに影響を及ぼすとして選定した組織変数は、「専門化」「職能分化」「プロフェッショナリズム」「公式化」「集権化」といった構造的変数、「変化への経営者の態度」「経営者の在任期間」「技術的知識資源」「経営管理の集中度（管理者比率）」「スラック資源」「組織外コミュニケーション」「組織内コミュニケーション」「階層的分化」といった構造以外の変数からなる 13 の変数である（Damanpour, 1991, 558-559）。

また、調節変数として Damanpour が設定したのは、「組織タイプ（製造業/サービス業、営利/非営利）」「イノベーションのタイプ（管理的/技術的（製品かプロセスか）、ラディカル/漸進的）」「イノベーション採用の段階（着手/実施（管理的か技術的か））」「イノベーションの範囲（広範囲/狭範囲）」といった変数である。Damanpour はこうした調節変数によって、上記の組織変数とイノベーションとの関係がどう変化するかを併せて検証しようとしている（Damanpour, 1991, 557-563）。

分析にあたって、Damanpour は 1960 年から 88 年の期間に発行された Sociological Abstracts や Psychological Abstracts、Economic Abstracts、イノベーションに関するレビュー論文や文献

目録から対象となる研究を探索し、23 の研究を分析の対象とした。(Damanpour, 1991, 563)。

Damanpour は、メタ分析の結果について、Damanpour は次の 3 点を指摘している。第一に、専門化、職能分化、プロフェッショナルリズム、変化への経営者の態度、技術的知識資源、経営管理集中度、スラック資源、組織外及び組織内コミュニケーションといった組織変数とイノベーションとの間には積極的な関係が認められる。第 2 に集権化とイノベーションとの間には否定的な関係が認められる。第 3 に、公式化、経営者の在任期間、さらに階層的分化とイノベーションとの間には有意な関係が認められない (Damanpour, 1991, 568-569)。

さらに Damanpour は、こうした組織変数とイノベーションとの間の関係が組織のタイプやイノベーションのタイプといった調節変数によってどう変化するかを検証しているが、検証の結果、組織タイプ、イノベーションの範囲といった調節変数によって、正負の関係性の方向が変化するものもみられたものの、Damanpour によれば組織変数とイノベーションとの関係性に対する調節変数の影響は、その関係性の強度に対してであって、関係性の方向性に対してではなかった (Damanpour, 1991, 575)。

こうした Damanpour の研究結果が本研究にとっても重要であるのは、それが広範な研究を対象としたメタ分析に取り組んでいるということからイノベーションに対して影響を及ぼす組織変数とその作用に関するより一般的、包括的な認識を得ることができる点による。すなわち、Aiken や Hage、Hull らの研究結果と同様、Damanpour の分析結果から、創造性の発揮と創造的成果を促進する組織デザインの構成要素となる組織変数の選定という点について分析の足掛かりとなる仮説的認識を得ることができると考えられる。

さて、Burns と Stalker の有機的組織モデルはコンティンジェンシー理論の隆盛とともに、イノベーションと組織変数との関係を経験的に検証するいわばイノベーション組織のコンティンジェンシー理論的研究の展開を促進したといつてよい。Mumford と Hunter が指摘するように、組織における創造性に関する研究の展開においてイノベーションに適合的な組織構造という論点ほど関心を集めてきた論点はないが、「こうした研究の根底にある重要な主張の一つは柔軟な有機的構造はイノベーションに貢献するという考え」である (Mumford and Hunter, 2005, 45-46)。Damanpour のメタ分析も「組織イノベーションのコンティンジェンシー理論」に向けられている。

しかしながら、こうしたコンティンジェンシー理論的研究に対しては、かつてコンティンジェンシー理論に対して加えられたものと同様の批判的指摘が可能である。すなわち、その要素還元主義的な研究志向は、問題となる組織変数を特定しその個別的な作用を経験的に検証することで個々の変数や現象をめぐる具体的な知見を蓄積することに成功してきたが、その一方でそうした組織変数間の相互関係や個々の具体的な知見を総合する論理の解明という点においては十分な成功を収めているとはいえない。

組織が構成要素や変数の単なる集合ではなく、それぞれ特殊な相互依存関係にある要素からなる 1 つのシステムとして機能するものであるとすれば、その機能の論理の解明やデザイン論理の把握には、まさに組織をひとつのシステムとして、その全体性において把握

するような視点が重要となる。本研究の研究課題である組織における創造性の発揮や組織としての創造的成果を実現する組織デザインの探求に関しても、その構成要素となる具体的な組織変数に関する個別的な知見の獲得にとどまらず、そうした組織のシステムとしての機能を解明する論理やシステムを構成するためのデザイン論理の解明が必要となる

### (3) 革新的組織と創発的な戦略イニシアティブ

さて、こうした観点にとって重要な研究が Mintzberg による「コンフィギュレーション」研究である。Mintzberg のいうコンフィギュレーションとは、組織構造のみならず、組織がどのようにして機能するのかを理解するうえで有効となる「基本的属性」が「さまざまな方法でコンフィギュア」(Mintzberg, 1989, 94) されたパターンとして組織を把握しようとするものである。すなわち、ここでは構造的特性のみならず、その他の構成要素や属性の相互関連や内的適合性のパターンとして組織は類型化されるのである。

本研究は、こうしたコンフィギュレーションとして類型化された創造的組織モデルについて検討することで、創造的組織の構造的特性のみならず、そうした組織がひとつのシステムとして創造的な成果の実現や創造性発揮の促進という点でいかに機能するのか、何が要件となりいかなる論理が作用するのかという点について理解することができると考えている。

Mintzberg によれば洗練されたイノベーションには「様々な専門領域から集められたエキスパートたちを、円滑に機能するアドホックなプロジェクトチームに融合できるような」コンフィギュレーションが必要となるとし、これを「革新的組織」として類型化する (Mintzberg, 1989, 199)。

革新的組織の「デザイン属性」として、Mintzberg は①高度の有機的構造、②専門化された職務、③小規模のプロジェクトチームによる業務遂行、④チームあるいはタスクフォースに対する依存及び相互調整を促進する統合マネジャーへの依存、⑤ライン管理者、スタッフ、作業エキスパートの混成による分権的チームといった属性を指摘している (Mintzberg, 1989, 199, 北野訳、1991、308)。

こうした革新的組織のデザイン属性にも、Cummings の創造的組織風土や Burns と Stalker の有機的管理システムとの共通点を確認することができる。しかしながら、Mintzberg の革新的組織の議論においては、こうした組織がいかにイノベーションを生み出していくのか、組織がイノベーションを実現するためにいかに機能するのかという、Cummings や Burns と Stalker らの組織モデルには見られない論点が提起されている。

Mintzberg は、革新的組織においてはトップマネジメントが明示的な戦略を策定し、実現に向けて計画的にイノベーションを主導するのではないとして、革新的組織が組織としていかにイノベーションを実現していくのかを「戦略形成 (strategy formation)」という観点から検討している。

Mintzberg によれば、革新的組織は複雑かつ予測不可能な環境に持続的に対応しなくては

ならないために計画的戦略に依存することはできない。それゆえ革新的組織においては「戦略はある一つの場所で意識的に形成されるのではなく、多くの場所において遂行される具体的な特定の諸行為によって暗黙的に形成される」のである（Mintzberg, 1989, 210）。Mintzberg においては革新的組織における組織としてのイノベーションはこうした組織における多様な場所における多様な行為による暗黙的戦略形成を通じて実現されるものと考えられている。

Mintzberg によれば、革新的組織においては、ある具体的な事業機会に接した従業員によって自発的にプロジェクトが着手され、それが意図せずあるパターンを発生させ、戦略を形成する（Mintzberg, 1989, 213）。さらには偶然的事象や実験的な取り組みの帰結として戦略は形成されるし、「多様な活動が多様な人々の相互調整を通じて漸進的あるいは自然発生的にある戦略的テーマに収斂する」こともあり得る（Mintzberg, 1989, 214）。このように、組織の従業員の自発的な取り組みによって組織において創発的に発生する、必ずしも意図されないプロジェクトを通じて組織としてのイノベーションが実現されるというのが、Mintzberg の革新的組織モデルであると理解できるのである。

Mintzberg の革新的組織のモデルは、革新的組織がいかによりイノベーションを実現するのか、創造的な成果を生み出すために組織がいかにより機能しなければならないかという点について重要な示唆を与える。Mintzberg は、従業員らによる自発的なプロジェクトを「戦略的イニシアティブ」として把握しているが、Mintzberg によればイノベーションは、組織のあらゆる場所から創発的に発生する戦略的イニシアティブを通じて実現されるのであり、組織はそうした戦略的イニシアティブの創発を促進し、支援し、育成することによって組織としてのイノベーションを実現すると考えられるのである。

戦略的イニシアティブの組織的な創発が組織としてのイノベーションを実現するという Mintzberg の議論は、Burgelman において高度に不確実で変動的な環境において組織の戦略的变化と組織適応を可能にする戦略形成の「誘発的プロセス」と「自律的プロセス」の議論として展開されている（Burgelman, 1991）<sup>9</sup>。Mintzberg においても、イノベーションを生み出す戦略的イニシアティブが組織の意図や計画と独立して展開されるという指摘は見られたが、Burgelman においてはよりラディカルに、組織内の現行の戦略や経営者の意図から逸脱した戦略的イニシアティブが発生し、それが組織の意図せざる学習を可能にし、変動的な環境における組織適応を可能にするという議論が展開されている（Burgelman, 1991; Burgelman and Grove, 1996）。

Burgelman の研究は、直接的に組織における創造性に焦点を当てて展開されたものではないが、インテルの事例研究に基づいた彼の議論は、予測しえない急激な環境変化に対しても適応し得る、その意味で創造的適応が可能な組織とはいかなる組織であるのかという論点を提起しているという点で本研究の問題意識にとって重要な示唆を提供する。

---

<sup>9</sup> Burgelman の論文については、Burgelman, Christensen および Wheelwright による編著の訳書において、その日本語訳が確認できる（Burgelman et al., 2009, 邦訳、2007、562-581）。

Mintzberg の指摘した戦略的イニシアティブは、Burgelman において二つの異なるイニシアティブすなわち、「現行の戦略の範囲内において、既存の組織学習を基礎とする」誘発的な戦略イニシアティブと「現行の戦略の範囲外において発生し、新たな組織的学習の可能性をもたらす」自律的な戦略イニシアティブとして把握される (Burgelman, 1991, 241)。

Burgelman によれば、誘発的戦略イニシアティブは経営者の戦略的意図や現行の戦略的方針に沿って創発する戦略イニシアティブであり、こうした戦略イニシアティブによる「誘発的プロセス」を通じて組織は現行の利用可能な学習成果を組織的に活用し、既存の事業活動に関わる機会をさらに開拓して行くことができる (Burgelman, 1991, 244, 249)。

一方自律的戦略イニシアティブは、「採用する技術や役立とうとする顧客機能、対象とする顧客グループという点において誘発的イニシアティブとしばしば著しく異なる」ものである。自律的イニシアティブは、「従来においては企業にとって独特であるとか中核的に重要であるとは認識されていなかった諸個人あるいは組織的スキルや能力の新たな組み合わせに由来する」のである (Burgelman, 1991, 246)。こうした自律的イニシアティブは、「企業の既存の利用可能な資源や能力と、独特な形で結合し得るかもしれない新たな能力の創造に関係する点において企業の進化にとって重要となる」のである (Burgelman, 1991, 246)。

Burgelman によれば、組織の環境適応にとって、誘発的イニシアティブ、自律的イニシアティブのいずれも重要である。誘発的イニシアティブは、既存の戦略的方針や事業領域において組織的学習を効果的に蓄積し、更なる事業機会を追求することによってある程度の範囲の環境変化に適応することを可能にする。一方自律的イニシアティブは、組織内の実験を通じて組織が新たな学習を展開し、その成果を活用し、保持することを通じて、より多様な環境変化に対して、長期的に適応することを可能にするのである (Burgelman, 1991, 255)。

創造性の発揮と創造的成果の実現を促進する組織デザインという本研究の課題にとって、Mintzberg ならびに Burgelman の研究から次のような認識を得ることができる。まず Mintzberg の研究から本研究は、組織に遍在し、組織の計画や意図とは独立に創発的に発生する戦略的イニシアティブが組織のイノベーションや創造的成果の源泉であり、したがってこうした戦略的イニシアティブの創発を促進し、組織としてのイノベーションや創造的成果に結実させ得るような組織の風土やシステムが重要となるという認識を導出することができる。

さらに Burgelman の議論から、いかなる類の戦略的イニシアティブの創発が促進される必要があるかという点について重要な示唆を得ることができる。本研究の問題意識に関係して言及したように、今日の経営環境は高度に不確実かつ変動的な環境であり、そうした環境における一つの組織的対応として組織における創造性の発揮とイノベーションに代表される創造的成果の実現が要請されていると考えられる。しかしながら、環境の不確実性や変動の高度化は、将来の予測をより困難にし、未来を見通し難い、混沌としたものとする。こうした中では、持続的なイノベーションは明確な戦略的方針に導かれた学習の蓄積によ



るもののみならず、組織における自律的なイニシアティブによる創造的な実験によって為し遂げられるものとなると考えられる。従って、様々なプロジェクトや戦略的な取り組みが単に創発的に発生するという事に留まらず、組織内の自律的なイニシアティブを許容し促進しうる事が今日の創造的組織のデザイン上の要件となると考えられる。

#### (4) 制度的リーダーシップと戦略的意図

これまで、組織における創造性に対して影響を及ぼす組織レベルの要因として組織の構造的な特性、特に組織の構造や組織プロセス変数、システムとしての機能要件について検討してきた。これらに加えて、組織における創造性に関する組織レベルの要因として最後に検討しておきたい論点は、組織のミッションやヴィジョンあるいは経営者の態度や志向という論点である。

すでに検討した諸研究においてもこうした論点はしばしば言及されている。Cumminsにおいては創造的組織風土の一つの特性として「従業員は創造的な努力をなし得るという仮定を醸成するような経営哲学や経営風土」の存在を指摘しているが、こうした経営哲学や経営風土の形成においては、組織のミッションの在り方や経営者の意識や態度、組織の構成員との関係形成の在り方が重要となると考えられる。

また、Burns と Stalker の有機的組織モデルの特徴として「諸個人の行為に対する是認は企業の存続と成長に対する職場組織の利害共同体に由来する」という点が指摘されているが、こうした「利害共同体」としての意識の形成がいかになされるのかと考えるとき、この点についても、組織のミッションや経営哲学の在り方やそうしたミッションや哲学の浸透における経営者の役割や従業員との関係形成が重要となると考えられる。

Amabile らの KEYS 尺度研究では、職場の創造性を促進する職場環境要因の一つとして「組織的奨励」が作用することが確認されたが、こうした要因には「イノベーションに対する組織的動機」が関係している。Amabile によれば、これは組織のイノベーションに対する基本的志向性であり、最高経営者層によってもたらされるものである。それゆえ、「イノベーションに対する動機は企業のヴィジョンとしてみなされ得る」のである (Amabile, 1988, 153)。こうしたイノベーションへの組織的動機において最も重要な要素とは、イノベーションに価値がおかれていること、リスク志向であること、組織構成員における誇りと何かを為し得るという感覚、さらに未来に向けて競合他社をリードしていこうとする積極的な戦略といった要素である (Amabile, 1988, 154)。こうした議論を検討する限り、むしろこれは「組織的奨励」を超えた「制度的リーダーシップ」(Selznick, 1957; Van de Ven, 1986) の問題である。

Van de Ven は、「制度的リーダーシップ」をイノベーションが開花し得る組織内外のインフラストラクチャーを創設するという問題であると指摘する。Van de Ven によれば、「組織において、制度的リーダーシップはイノベーションを育成する文化的コンテキストを創造し、イノベーションを促進する組織の戦略や構造、システムを確立するうえで決定的に重

要である」とされる (Van de Ven, 1986, 601)。組織としてのイノベーションあるいは創造的成果にとって、Van de Ven が指摘する制度的リーダーシップがなぜ重要となるのかは、Hamel と Prahalad による「戦略的意図」の議論を検討することでより明確に理解できる。

Hamel と Prahalad は、今日グローバル市場でリーダーシップを握るに至ったコマツやキャノン、ホンダといった日本企業が例外なく組織に不釣り合いな野心を持つところから始まっていることに注目している。Hamel と Prahalad によれば、そうした企業は自己の資源や能力と不釣り合いな野心を実現すべく、勝利への強迫観念を組織の全てのレベルに浸透させ、グローバル市場でのリーダーシップを獲得するまで維持し続けたが、Hamel と Prahalad は、こうした自己と不釣り合いな野心を成し遂げようとする強迫観念を「戦略的意図」と称している (Hamel and Prahalad, 1989, 64)。

Hamel と Prahalad のいう戦略的意図は、組織にとっての戦略的課題を明確にし、変化する環境のなかで短期的な戦略的行動に一貫性をもたらすという機能を果たすものであると考えられるが、そうした戦略的な機能にとどまらず、それが組織構成員に対して「彼らの個人的な努力とコミットメントを引き出すに値する目標を設定する」(Hamel and Prahalad, 1989, 66) という点で制度的リーダーシップの要素を包含すると考えられる。

本研究において、組織における創造性の発揮、組織としての創造的成果の実現という点に関して Hamel らの戦略的意図が重要となると考えられるのは、これが諸個人の創造性を喚起し、組織としての創造的努力を引き出すこととなるからである。

戦略的意図は、当該時点の経営資源や能力からすれば実現できない「釣り合いの取れない」野心である。したがって、そうした野心を実現しようとする企業は必然的に資源制約を克服しなければならない。Hamel と Prahalad によれば「戦略的意図は目的については明確であるが、手段に関しては柔軟であり、即興的対応の余地を残して」おり、こうした手段における柔軟性、即興的対応の余地が資源制約の克服につながるためには、創造性の発揮が必要となるのである (Hamel and Prahalad, 1989, 66-67)。

戦略的意図を実現しようとする企業において資源制約の克服に向けた創造性の発揮がいかにしてなされ得るのかという点について、Hamel と Prahalad は、トップマネジメントによって設定される「挑戦的課題」に言及している。Hamel らによれば、挑戦的課題とは戦略的意図を実現するために達成しなければならない企業としての一連の戦略的課題を明確にするものであり、こうした挑戦的課題の達成を通じて、企業は戦略的意図の実現に必要な新たな競争優位を獲得していくのである (Hamel and Prahalad, 1989, 67)。

しかしながら、そのためには組織全体を通じて諸個人やチームがそうした挑戦的課題を理解し、それが自分自身の職務についてどう関係しているのかを想像することができなくてはならない (Hamel and Prahalad, 1989, 67)。Hamel と Prahalad によればいかなる挑戦的課題もそれが組織の課題として定着し、「従業員を知的ならびに感情的に新たなスキルの開発に没頭させる必要がある」が、それは「経営者層と下位層の従業員とが競争力に対する相互的な責任を感じている場合においてのみ」可能となるとされるのである (Hamel and

Prahalad, 1989, 68)。

こうした指摘において、Hamel と Prahalad の戦略的意図は単なる戦略的目標の設定を超えて、制度的リーダーシップの問題に関係する。「相互的な責任」とは「利得の共有と損失の共有」を意味する<sup>10</sup>。Hamel と Prahalad によれば、「競争力は所与の時点の優位性の蓄積に依存するのではなく、究極的には企業が新たな優位性を組織の奥深くに埋め込む速度に依存しているがゆえに、相互的な責任の観念を創り出すことは決定的に必須」なのである (Hamel and Prahalad, 1989, 69)。こうした経営者と従業員との間の「相互的な責任の観念」を形成するという課題は、インセンティブの提供や内発的動機づけの喚起という課題を超えた、組織の事業や活動に対して諸個人が努力を傾注するに値する「価値を注入する」(Selznick, 1957, 17) 制度的リーダーシップの課題に他ならない。

以上のような Hamel らの議論から、本研究の研究課題である創造性の発揮と創造的成果の実現を促進する組織のデザインにとっても創造的行為を奨励したり動機づけたりするのみならず、従業員と経営者の相互的な責任意識のもとに諸個人の創造的努力を引き出し、新たな競争力の構築のために組織としての創造性発揮を喚起するような「戦略的意図」を設定する制度的リーダーシップが必要とされると考えられる。

### III. 本章の結論

本章では、組織における創造性研究のこれまでの蓄積を概観し、その主要な研究成果の検討を通じて、組織における諸個人の創造性の発揮や集団としての創造的成果の促進、さらに組織としての創造性や創造的成果の実現に対して、いかなる要因や特性がどのように影響を及ぼすのかという論点に関する理論的・経験的知見を確認してきた。先行研究の成果から得られるこうした理論的・経験的知見は本研究の課題にとって分析の糸口となる仮説的認識を提供すると同時に、先行研究では必ずしも明らかにされていない新たな論点がどこに存在するのかをも示唆している。ここでは本章の結論として、本研究の分析の起点となる仮説的認識を命題の形式で記述し改めて整理するとともに<sup>11</sup>、先行研究の限界についても確認し、そこから提起される新たな論点を提示する。

本章で検討した先行研究の成果から、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・経験的知見は以下のような命題として整理できる。

表 2-2 組織における創造性研究による理論的・経験的命題 (筆者作成)

命題	先行研究
(1) 諸個人の創造性発揮には、専門知識や創造的な認知様式といった	Amabile (1988, 1996, 1997)

<sup>10</sup> Hamel と Prahalad の「相互的な責任」(reciprocal responsibility) という観念は、Burns と Stalker の「利害共同体」(community of interest) という観念を改めて想起させる。

<sup>11</sup> 先行研究の成果の検討結果を命題の形で整理するという記述の仕方は野中他 (1978) に倣っている。野中他の研究はコンティンジェンシー理論の膨大な研究成果に対する丁寧なレビューの成果を「統合的コンティンジェンシー理論の主要命題」として整理している。

スキルはもちろん重要であるが、より重要となるのはむしろタスクに対する「内発的動機づけ」である。	Oldham and Cummings (1996)
(2) タスクに対する「内発的動機づけ」は職場環境に依存する。複雑で挑戦的な課題を内容とする職務への従事、支持的で非統制的な監督スタイルによる管理は個人の内発的動機づけを高め、個人の創造的成果を促進する。	Oldham and Cummings (1996) Cummings and Oldham (1997)
(3) 職場における集団としての創造性は集団における知的多様性の高まりによって促進されるが、集団の規模が凝集性を維持し得ない規模に増大することによって阻害される。	Leonard and Swap (1999) Mumford and Hunter (2005)
(4) 集団レベルの創造性に影響を与える重要な要因は職場の組織風土である。職場集団の創造性は、自律性、挑戦的な仕事、組織的奨励（リスクへの挑戦）、職場集団による支援（相互支持、相互信頼感、コミュニケーション）、監督者による奨励（失敗への対処）といった特性によって促進され、組織的障害によって阻害される。	Paolillo and Brown (1978) 加護野 (1984) 労働大臣官房政策調査部 (1996) Amabile et al. (1996)
(5) 創造的組織は、組織構造の柔軟性や権限構造の柔軟性、専門的な知識に基づく参加的な意思決定、自由で開放的なコミュニケーション経路といった特徴を備える。	Burns and Stalker (1961) Cummings (1965)
(6) 組織としての創造的成果やイノベーションは、非階層化、非公式化、分権化、専門化及び職能分化、プロジェクトチーム編成といった構造特性、組織内における計画的・非計画的な部門間・階層間（特に下位から上位への）コミュニケーションといったプロセス特性によって促進される。	Hage and Aiken (1967) Aiken and Hage (1971) Hull and Hage (1982) Damanpour (1991)
(7) 組織の様々な場所に遍在し、組織の計画や意図とは独立に創発的に発生する戦略的イニシアティブは組織のイノベーションや創造的成果の重要な源泉となる。特に自律的イニシアティブは不確実で変動的な環境において組織の創造的適応を可能にする。	Mintzberg (1989) Burgelman (1991)
(8) 組織としての創造的成果やイノベーションには、組織の構成員の創造的活動を奨励する企業や経営者のヴィジョン、構成員と経営者の相互的な責任意識のもとに諸個人の創造的努力を引き出す「戦略的意図」を設定する制度的リーダーシップが必要である。	Van de Ven (1986) Amabile (1988) Amabile et al. (1996) Hamel and Prahalad (1989)

こうした先行研究の成果から導かれる命題は、組織における創造性発揮と組織としての創造的成果の実現を促進する組織デザインの各種の構成要素や充足すべき要件を提示している。しかしながら、その一方で本章における検討からこうした先行研究の限界も明らかとなった。こうした限界とそこから提起される新たな論点について、以下のようにまとめることができる。

(1) 組織における個人や職場集団レベルにおいて、創造性を促進する職場環境特性や組織

風土としてどのような要因や特性が促進的ないし阻害的作用を及ぼすのかという点については明らかにされてきているが、先行研究はそうした要因や特性の創造性や創造的成果に対する個別的な作用を解明するにとどまっている。しかしながら、組織における諸個人は自己の組織内生活を形づくる職場や組織を様々な要因や特性の複合的な総体として認識する。現実の職場や組織においては様々な要因や特性が個別独立に作用するというよりも、相互に関係し影響を及ぼし合いながら複合的に作用すると考えられる。したがって、創造的な組織の在り方という点では、職場環境特性あるいは組織風土特性についても、先行研究が明らかにしたような各要因や特性の個別的な作用のみならず、そうした要因の複合的な効果あるいはそうした特性相互の関係のパターンが及ぼす効果という点が明らかにされる必要がある。たとえば個々の組織風土特性は相互に作用し合い複合的な総体としての組織風土を形成すると考えられる。こうした総体として形成される組織風土が創造性の発揮や創造的成果の実現に対していかなる効果を及ぼすのか、という点が明らかにされる必要があると考えられるのである。

(2) 組織における創造性研究においては仮説構築の理論的基礎として「内発的動機づけ原理」が据えられてきたために、創造性を促進する組織風土特性として先行研究で分析されてきた特性は内発的動機づけに作用する要因に重点が置かれてきた。しかしながら、組織としての創造性の発揮や創造的成果の実現という観点からすれば、内発的動機づけに作用する要因のみならず、そうした内発的に動機づけられた諸個人の行為が他者との協働関係のなかでいかに方向づけられるのかという点が極めて重要となると考えられる。組織としての創造性の発揮や創造的成果の実現という点では、諸個人の行為は内発的に動機づけられるだけでなく、組織的行為として適切に方向づけられ、統合されなければならない。組織において自己に対して何が期待されているのか、他者に対して何を期待しているのか、また組織内で何が是認されているのか、追求すべき目的や成果は何かといった点についての認識が、諸個人が組織の協働関係においてどう行為するかを具体的に方向付ける。従って、こうした観点からいかなる組織風土特性が組織としての創造性の発揮や創造的成果の実現を促進するのかが、問われなければならない。

(3) 組織としての創造的成果やイノベーションを促進する組織の構造的特性や組織プロセス特性に関する研究成果についても上記(1)で指摘したと同様の問題を指摘できる。すなわち、こうした研究は基本的な研究志向として、コンティンジェンシー理論の要素還元主義的志向を共有している。したがって創造的成果やイノベーションに対する各種の構造的特性やプロセス特性の個別的な作用の解明に留まっており、そうした特性が組織を構成する相互依存的なシステムの部分としていかなる相互関係にあり、そうした相互関係が全体としてのシステムの機能にどのように作用するのか、という点は明らかにされていない。組織としての創造性発揮と創造的成果の実現を促進するような組織をいかにデザインするかという問題については、先行研究が明らかにしてきた各種特性の個別的な作用に関する知見のみならず、そうした個別的な作用を伴う特性を一つのシステムとしていかに総合する

のかに関する知見が必要となる。すなわち、野中らの言を借りれば「具体的な組織デザインの指針」（野中他、1978、372）となる論理の検討が必要となるのである。

(4) ミンツバーグのコンフィギュレーションは組織を構成要素間の一貫性や内的適合性を備えたシステムとして捉えることで、コンティンジェンシー理論の要素還元主義的志向による限界を乗り越える試みであり、革新的コンフィギュレーションは創造的成果やイノベーションを創出する組織がシステムとしていかに機能するのかを明らかにするものである。しかしながら、あるコンフィギュレーションがそのようなものとして「コンフィギュア」するのはなぜか、そこにはいかなる論理が存在するのかという点については「一貫性」「引力」「シナジー」といった概念によって説明しているが、経験的検証に堪えうる説明としては十分とは言えない。この点については次章で検討するように、要素や特性の間の「補完性」という概念が重要な手がかりとなると考えられる。

(5) 組織における創造性に関する一連の経験的な研究において、従属変数となる創造的成果は、個人レベルにおいては提出された特許や採用された提案の数、組織レベルでは具体的な創造的成果として採用されたイノベーション数やイノベーション採用率といった活動の結果として客観的に測定し得る尺度が専ら用いられてきた。調査や測定に伴うバイアスをできるだけ排除し、より客観的な分析を行うためにこうした客観的測定の可能な尺度を用いることは妥当であるし必要でもある。ただ、活動の結果として客観的に測定し得る成果を創造性の発揮や創造的活動の従属変数として設定することは、そうした客観的な成果につながらない活動や行為の作用を十分把握できなかつたり、低く評価したりといったことになると考えられる。

しかしながら、創造的活動が本質的に不確実性や偶然性を多分に伴う活動であるとするれば、活動の結果に対する有効性は事前には予測不可能であり、それゆえ試行錯誤的行動が重要となるし、失敗を重ねても諦めない精神態度が必要となるのである。本研究の問題関心は創造的な組織の在り方にあり組織レベルの創造性にあるが、組織における革新的プロジェクトの創発や自律的戦略イニシアティブの創発は、組織レベルにおける創造に向けた試行錯誤的行動に他ならない。活動の結果として客観的に測定し得る成果のみを従属変数として設定することは、こうした試行錯誤的行動の重要性を十分把握することができない。端的に言えば、成果が出ていないにもかかわらず諦めることなく絶えず試行錯誤を繰り返す組織、成果につながることを信じて実験的な取り組みを重ねている組織、こうした組織は十分創造的な組織であるかもしれないのである。したがって組織レベルの分析においても、具体的な創造的成果のみならず、そうした成果に至るプロセスとしての創造性の発揮を把握し得るような分析が必要となると考えられる。

## 第3章 組織デザイン問題と補完性

### I. 本章の課題

本研究の課題は、諸個人の創造性の発揮と組織としての創造的成果を促進する組織のあり方を探求するところにある。「組織のあり方」といった表現はある時点における組織の状況や実態を意味するが、組織が自然によって形成されるものではなく、自由な人格と意思を備えた諸個人の相互作用によって構成されるものであるとすれば、組織の「あり方」とは、自然現象のように単にそのようにあるのではなく、人為の結果としての「あり方」として理解されなくてはならない。

本研究が探求しようとする組織の「あり方」とは、こうした人為の結果としての組織の「あり方」に他ならない。こうした人為による構成物のあり方を探求するという課題は必然的にそれをどのように構成するか、いかにつくるのかという問題を含意する。したがって、組織の「あり方」の問題は「組織づくり」の問題として考えることができるのである。本研究は、こうした「組織づくり」を組織デザインの問題として捉える。

前章で検討したように、組織における創造性研究の研究成果から、諸個人の創造性発揮を促進し組織としての創造的成果を実現するためにいかなる特性や要因が重要となるのかについて、すでに本研究は多くの知見を獲得している。しかしながら、そうした知見は個別の要件や命題の提示にとどまっており、それゆえ全体としての組織をどうつくるのかという点に関する総合の指針や論理の解明が必要となると考えられる。

本研究は、創造性の発揮と組織としての創造的成果を促進する組織づくりに関するこうした総合の指針や論理の解明が、組織デザインにおける「補完性」という視点からこれを検討することで可能になると考えている。従って、組織デザインにおける補完性という視点は本研究の基本的な分析視角を提供することとなる。

本章では、組織研究における組織デザイン研究の展開をごく簡潔に概観し、その上で組織デザインの「補完性」研究という視点の意義と有効性を検討し、こうした補完性研究の視点に基づいて本研究の研究課題を定式化する。さらに、補完性という視点から行われた経験的研究を検討し、組織デザインの補完性の経験的分析のための方法を検討する。

### II. 組織デザイン研究の展開と補完性

#### 1. コンティンジェンシー理論の理論志向と課題

組織とは、すでに指摘したように人為的な構成物である。それゆえ、そうした人為の背景には、人間の意図ないし目的の存在が想定される。すなわち、企業のみならず組織はその固有の組織的目的の実現に向けて編成される「手段的組織」(Thompson, 1967, 邦訳 1987, ii) であり、「人間のエネルギーを動員し所定の目的に向けてそれらを方向付けるための技術的手段」(Selznick, 1957, 5) である。こうした観点からすれば、組織をいかに構成するか、組織をどのように作りあげるかという問題においてまず考慮されるべきは、目的達成と

の関係においてその組織が有効であるかどうかという点である。すなわち組織の手段としての有効性が問題となる。

組織をいかに構成するか、組織をどのように作りあげるかという問題は、組織研究においては組織設計あるいは組織デザインの問題として捉えられてきた（Pfeffer, 1978; Mintzberg, 1979, 1983; 沼上, 2004）。組織デザインとは、組織目的達成のために組織における諸個人の協働行為の効果的な調整と組織化を実現することであり、第一義的には組織の目的達成のための活動の分業とそうした活動の時間的・空間的調整のパターンを形成することであると考えられることができる。

組織デザイン研究の学説史的展開を詳細に検討することは本研究の課題ではないが、組織研究の展開において、組織目的の達成に関する組織の有効性という論点について数多の知見を蓄積してきたのは、一連のコンティンジェンシー理論の研究であったといつてよい（野中他, 1978; 加護野, 1980; 岸田, 1985; 2000）。加護野は「経営組織の設計ならびに運営のための理論的指針の確立という…研究目的にとって、コンティンジェンシー理論はきわめて強力かつ有益な出発点となりうる」（加護野, 1980, 7）と指摘している。

本研究の問題関心は、創造性の発揮や創造的成果の実現を促進しうる組織デザインにあるが、これを加護野に倣って表現すれば、創造的な組織デザインの設計や運営のための理論的指針の解明ということになる。本研究はこうした理論的指針の解明の糸口を組織デザインの「補完性」という概念に求めようとするものである。組織デザインの補完性研究はコンフィギュレーション研究とともに、コンティンジェンシー理論にその起源を持ち、コンティンジェンシーならびにコンフィギュレーション理論の課題を批判的に克服せんとするなかで固有の理論的視座と方法を発展させてきているが（Fenton and Pettigrew, 2000）、そうした発展の過程に本研究は「糸口」としての可能性を見出すものである。ここでは、本研究が補完性研究にこうした可能性を見出す根拠を明らかにするために、これに関係する限りにおいてコンティンジェンシー理論の理論的志向とその課題について検討する。こうした本研究の目的にとって加護野（1980）は極めて有用かつ示唆的な議論を展開している。

組織理論としてのコンティンジェンシー理論について、加護野は「明確な正統学説（orthodoxy）をもつ理論ではない」として、「コンティンジェンシー理論は、明確な分析パラダイムを事前に意識することなく相互に独立に展開されてきた組織の実証的研究を通じて生みだされてきたもの」とであると指摘している（加護野, 1980, 7）。そこで加護野は、コンティンジェンシー理論の代表的な実証研究に見られる「典型的な理論構造を探求すること」（加護野, 1980, 7）から、いわば帰納的に「コンティンジェンシー理論のものの見方」（加護野, 1980, 23）を明らかにしている。

加護野は、コンティンジェンシー理論は「完全な理論」というよりはむしろ「理論志向」として捉えるほうが適切であると指摘し、「理論志向としてのコンティンジェンシー理論に固有の一般変数と鍵概念」を整理している（加護野, 1980, 24）。



まず、コンティンジェンシー理論に固有の変数として、第1に、「環境、技術、規模などの組織をとりまく状況の特性を示す変数」であり、「状況変数あるいはコンティンジェンシー変数」と呼ばれる変数である。第2に、「組織の構造、管理システム、形態、組織過程などの組織の内部特性を示す変数」であり、「組織特性変数」と呼ばれる。さらに第3の変数として、「組織のパフォーマンス、有効性、機能を示す変数」であり、これは「成果変数」と呼ばれる変数である（加護野、1980、24-25）。

加護野によれば、コンティンジェンシー理論においては、理論を構成するこうした固有の3種の変数の関係は、「適合 (fit)」あるいは「調和 (congruence; consonance)」の概念で説明される。こうした「適合」あるいは「調和」の概念がコンティンジェンシー理論の「基本的なアイデア」であり「鍵概念」である（加護野、1980、25）。ここから加護野は、「状況、組織特性、組織成果という3種類の固有変数と、その間の関係に関して、状況と組織特性の適合が成果を決定するという基本的なアイデアをもち、それをもとに状況と組織特性の間の適合的な関係を具体的・操作的に特定化していこうとする理論志向をコンティンジェンシー理論と呼ぶ」と指摘している（加護野、1980、27）。

加護野が指摘するように、こうしたコンティンジェンシー理論の基本的な理論仮説は同時に、より高い成果を追求しようとするならば組織特性は状況変数と適合的あるいは調和するように決定されなければならないという実践的含意を有する（加護野、1980、25）。コンティンジェンシー理論が組織デザインの有効性という論点に関して数多くの研究成果を蓄積するにいたったのは、その基本的な理論仮説がこうした実践的含意を有していたということとも関係していると考えられる。

しかしながら、その一方でコンティンジェンシー理論は固有の理論的課題やその理論志向による限界を有する。この点についても加護野は詳細に検討している。

第一に、加護野によれば、コンティンジェンシー理論は「状況と組織特性との適合が組織成果を決定するという基本認識を共有」し「組織特性と状況との間の適合的關係についての経験的命題の確立」を志向するものの、そうして発見された「さまざまな命題がなぜ成立するのかを、この基本認識から説明することは不可能であるという欠点」を有する（加護野、1980、47）。すなわち、ある状況においてある組織特性がなぜ適合するのかを説明するための論理が欠如しているか、説明し得たとしても個別的な解釈や説明にとどまってしまうのである。

それゆえ、加護野は「コンティンジェンシー理論が理論として完全化されていくためには、個々の経験的命題が成立する理由を、体系的に説明していくための命題体系が構築されなければならない。それによって、コンティンジェンシー理論は理論志向の段階から分析パラダイムの段階にまで高められる」として、理論発展における課題を指摘している（加護野、1980、48）。

ただ、こうした加護野の指摘する課題は、コンティンジェンシー理論のみならず、さまざまな理論が理論構築の過程で直面する課題であるとも考えられる。本研究が分析の枠組

みの基礎を提供すると期待している補完性研究も、またこれと源流を同じくするコンフィギュレーション研究も、「命題体系の構築」や体系的な説明を可能にする組織モデルの構築という点では同様の課題を抱えているといわざるを得ないかもしれない。

本研究の関心は、創造性の発揮と組織としての創造的成果を促進する組織デザインに関する経験的命題の総合の指針や論理の解明にあり、加護野が指摘するような「分析パラダイム」となる「命題体系」の構築は本研究の目的とするところではない。その点では本研究が解明しようとする組織デザインに関する命題総合の指針や論理は状況限定的な、アドホックあるいはコンティンジェントなものとならざるを得ないが、本研究の関心からすればまずはこれで十分であり、実践的な観点に立てばむしろこのレベルでの分析が重要となると考えられる。

さて、加護野が指摘するコンティンジェンシー理論の第二の課題は、コンティンジェンシー理論を構成する各変数に関して、拡大と体系化ないし統合化が必要となるという点である。

加護野はまず、「状況変数の拡大と体系化」の必要性について課題を指摘している。状況変数としてコンティンジェンシー理論は主として取り上げてきたのは「環境、技術、規模など組織のタスク遂行と緊密な関係を持つ外的要因」であるタスク環境である。この点に関して加護野は、こうしたタスク環境は、客観的に外在するものではなくイナクトされた環境として、すなわち「組織目標や対環境戦略というフィルターを通じて照射された環境」として考えられるべきであり、「タスク環境の特性をより正確にとらえるためには、組織の目標や対環境戦略を状況要因に含める必要がある」と指摘している（加護野、1980、50）。また、加えて加護野は、状況変数としてタスク環境のみならず「一般環境」や「マクロ環境」をも分析に組み入れる必要性について指摘している（加護野、1980、50-51）。

状況変数の拡大の必要性は外的環境にとどまらず組織の内的環境にも向けられる。加護野は、コンティンジェンシー理論の状況変数として「状況要因としての成員の個人特性」へと拡大される必要性を指摘している。こうした個人特性への変数の拡大は、加護野によれば、「環境や技術などの外的状況要因、パーソナリティという内的状況要因、組織特性という3種類の変数の間の多元的な適合・不適合関係が組織の有効性と個人の満足を規定するというより統合的な理論展開を可能にする」と考えられるのである（加護野、1980、52）。

こうした状況変数の拡大は、加護野によればコンティンジェンシー理論に新たな研究課題を提起することになる。第一に、状況変数の拡大によって、そうした「状況要因間の相互関係」の解明の必要性である。すなわち「一般環境、タスク環境、技術、規模、戦略、目標、成員のパーソナリティなどの状況要因の間には、組織による操作可能性や組織との結びつきの直接性に関して相違が見られる」のであり、従ってさまざまな「状況要因は並列するのではなくて、その間に一定の相互関係を含むと考えられるべき」なのである（加護野、1980、53）。

状況変数の拡大によって組織とそうした状況変数との適合関係そのものも複合的で多様なものとなると考えられよう。状況変数の拡大によって提起される第二の問題として加護野が指摘するのはこの点に関係している。すなわち、「多様な状況要因間に潜在する対立」という問題である。加護野によれば、「組織を取り囲むさまざまな多様状況要因のなかで、ある要因（たとえば技術）と適合した組織特性を作りだそうとすれば、他の要因（たとえば成員のパーソナリティ）との不適合が生じるというケースが生じることがある」と考えられる（加護野、1980、54）。こうした状況において加護野は、いかなる要因との適合が組織にとってより重要となるのかという「要因間の優先順位付け」の問題、ならびにそうした「多様な状況要因間の適合・不適合関係」の解明が必要となると指摘している（加護野、1980、54）。

本研究の問題関心からすれば、こうした加護野の問題提起は、状況変数と組織特性、組織成果の間の適合関係の分析を個別変数間の単純なものから、複合的な相互作用関係を伴う要因間の適合関係という、より複雑な分析へと転換させる必要性を示唆しているといえよう。

状況変数の拡大と体系化という課題に続いて加護野は、「組織特性変数の拡大と統合化」という課題を指摘している。加護野がこの課題についてまず指摘する点は、組織特性変数としての組織過程の重視である。

加護野は、コンティンジェンシー理論が組織構造や管理システムといった組織の構造的特性を重視してきたが、「組織構造は多様な組織現象をすべて決定しつくすわけではない」（加護野、1980、56）として、研究の重点が組織過程への研究へと移行している点を指摘している。ここで加護野は、Khadwalla（1973）とChild（1977）の研究成果に言及し、これらの研究の結果は「組織の有効性を分析するにあたっては、組織構造と環境との適合とならんで、あるいはそれ以上に、組織構造と組織過程との内的な適合が重要であるということを示している」とし、「コンティンジェンシー理論における組織過程の研究は、組織過程と状況との適合的關係はもちろん、組織過程と組織構造との適合的關係、組織過程間の適合的關係、さらには、状況・組織構造・組織過程間の多面的な適合關係の分析へと拡大されていかなければならない」と指摘している（加護野、1980、57）。

本研究の観点からすれば、こうした加護野の指摘は、コンティンジェンシー理論の課題を指摘するにとどまらず、むしろ異なる研究アプローチあるいは異なる分析視角の必要性も示唆していると考えられる。この点については後ほど改めて検討する。

組織過程に続いて加護野が指摘する重要な組織特性変数は「組織内分化」という点である。コンティンジェンシー理論においては、加護野によれば組織構造の測定にあたって「ある組織の構造は、分権化の程度、公式化の程度、専門化の程度などの一組の構造インディケータによって測定できる」という仮定を置いてきた。しかし「大規模組織においては、作業集団間・部門間・階層間に組織構造の差異が見られるのが普通」であり、こうした「組織内の構造の差異（分化）」という問題が考慮されなければより精緻な分析はできないの

である（加護野、1980、58-59）。

コンティンジェンシー理論における変数の拡大と体系化という課題として最後に加護野が指摘している点は、「成果変数の拡大」という点である。加護野は、「コンティンジェンシー理論は組織成果の評価にあたって、『能率』（成員の動機の満足）よりも『効率』（組織目標の達成）を重視する」が、この点について組織の「社会的機能」や「能率」を重視する研究から鋭い批判が加えられていることに言及している。そのうえで、加護野は「このような社会的機能をまったく無視した成果の評価は明らかにバランスを欠いているといわねばならない」としてコンティンジェンシー理論においてもより多面的に組織成果をとらえようとする試みが見られる点を指摘している（加護野、1980、60）。

さて、以上みてきたような加護野の指摘するコンティンジェンシー理論の課題のうち、本研究にとって重要な課題として捉えられるのは、状況変数ならびに組織特性変数の拡大や体系化・統合化という課題に伴って提起される状況要因間の相互関係の解明や多様な状況要因間の適合関係の分析、とりわけ状況・組織構造・組織過程間の多面的な適合関係の分析といった課題である。

なぜなら、すでに若干言及したように、加護野の指摘したこうした課題はコンティンジェンシー理論の理論構造においては把握しきれない問題を含んでおり、そうした問題がコンフィギュレーション理論ならびに補完性研究の展開を促したと考えられるからである（Whittington et al, 1999; Fenton and Pettigrew, 2000; Whittington and Pettigrew, 2003）。次に、こうしたコンフィギュレーション理論と補完性研究への展開を概観する。

## 2. コンフィギュレーション理論と補完性研究

### (1) コンフィギュレーション理論の問題提起

加護野が的確に指摘したように、状況要因や組織特性といった理論を構成する諸変数の間の相互関係やそうした相互関係を含めた多面的な適合関係が理論的課題として提起されたということは、コンティンジェンシー理論の典型的な理論構造においてそうした課題に対する分析視角が欠けていたということを示唆している。これは Fenton and Pettigrew や Whittington and Pettigrew が、コンティンジェンシー理論の「成分分解アプローチ（disaggregated approach）」（Fenton and Pettigrew, 2000, 9）あるいは「要素還元主義的傾向（reductionist propensity）」（Whittington and Pettigrew, 2003, 126）として指摘した点と密接に関係している。

すでに第2章で Mintzberg の議論は検討しているが、彼はコンティンジェンシー理論の「成分分解アプローチ」ないし「要素還元主義的傾向」が有する問題を端的に表現している。Mintzberg は組織研究のレビューから、そうした研究が「総合よりも分析偏重となることでその洞察を限定する傾向」にあると指摘している。そのうえで Mintzberg は「とりわけそうした組織研究は個々の変数が線形尺度に沿ってどのように配置せられているかに焦点を合わせる傾向」があり、「諸属性のまとまりが、コンフィギュレーション、原型、ゲシュタ

ルトと称される諸類型をいかにして形成するのか」という点には焦点を当てて来なかったと指摘する (Mintzberg, 1989, 95)。Mintzberg はここで直接にコンティンジェンシー理論に言及しているわけではないが、組織研究の一つのメインストリームとしてのコンティンジェンシー理論が想定されていると考えられる。ここで Mintzberg が指摘している「線形尺度に沿って個々の変数がどう配置されているかを分析的に明らかにする」という傾向は、Fenton と Pettigrew、Whittington らによって指摘された「成分分解アプローチ」や「要素還元主義的傾向」に他ならない。

加護野が指摘したような変数間の相互関係やそうした関係を含む多面的な適合関係の分析には成分分解アプローチの転換や要素還元主義的傾向の克服が必要となる。加護野がコンティンジェンシー理論の課題としてこれを指摘したように、コンティンジェンシー理論の研究の展開においてもこうした多面的な適合関係を分析する研究は見られた<sup>12</sup>。しかしながら、こうした成分分解アプローチから aggregated approach への転換、要素還元主義に変えて全体論的視点からの分析を積極的に展開したのはコンフィギュレーション理論であったといえよう。

Mintzberg は、組織デザインにおける「One Best Way」、さらにこれに対する批判的対応としてのコンティンジェンシー理論に対して、「第三のアプローチ」としての「コンフィギュレーションアプローチ」を支持するとする (Mintzberg, 1989, 110)。Mintzberg によれば、「コンフィギュレーションとはその本質においてシステムであり、そうしたシステムにおいては他の変数の決定要因として作用するある一つの変数について議論するよりも、相互関係のネットワークに関して議論することでより意味のある議論」となる (Mintzberg, 1989, 96)。

コンフィギュレーションアプローチの特徴を、Mintzberg は「全てを調和させる」と表現する。すなわち「構造の諸要素は、さらにまた状況の諸要素も一貫性を達成するように選定されなければならない」というのがコンフィギュレーションアプローチの組織デザインに関する基本的な主張である (Mintzberg, 1989, 110)。

加護野が言及している Khandwalla の研究はコンティンジェンシー理論の研究というよりは、コンフィギュレーションアプローチの先駆的研究と位置付けるほうが適切である (Khandwalla, 1973; Mintzberg, 1989, 95)。Khandwalla の研究からコンフィギュレーション理論の主張の内容を理解することができる。

Khandwalla は、有効な組織デザインを構成するものは何か、そうした有効な組織デザインは唯一であるのかあるいは複数存在するのか、もし複数存在するとすれば、いかなる状況においてあるデザインは他のデザインより適合的となるのか、といった問題と並んで、「全体としての組織のデザイン、すなわちその構造のコンフィギュレーションやゲシュタ

---

<sup>12</sup> 例えば岸田は、コンティンジェンシー理論においても「多元的適合」を分析する研究が存在することを指摘し、そうした研究として Thompson (1967) や Galbraith (1973) を取り上げ、こうした研究にコンティンジェンシー理論の意義を積極的に見出している (岸田, 2000)。

ルトが重要であるのか、あるいはコントロールや分権化、参加的経営といった個別の要素の操作が重要であるのか、有効な組織デザインとは部分の総和であるのか、あるいは部分の総和以上のものであるのか」といった問いを提起する (Khandwalla, 1973, 481)。

Khandwalla は、不確実性削減変数 (調査や情報処理など意思決定支援のためのスタッフ支援、インプットとアウトプットのコントロールを達成する垂直的統合)、組織分化変数 (意思決定権限委譲、事業部化、職能部門化)、組織統合変数 (参加的支援的経営、規範や情報共有を通じた洗練されたコントロール) といった組織特性変数と収益性との相互関係の分析を通じて、上記の問いを明らかにしようとしている (Khandwalla, 1973, 482-483)。

調査票は、アメリカの製造業企業の社長に対して送付され、Khandwalla は、79 件のデータを用いて分析を行っている。全サンプル企業の組織特性変数及び収益性との相関関係の分析から、次のような事実が得られた。まず、収益性と有意な相関にある組織特性変数は見られない。さらに不確実性削減と組織分化、組織分化と組織統合といった変数の間には正の相関関係が見られた。とくに後者の結果について Khandwalla は次のように指摘している。「データは、組織が不確実性削減のメカニズムを十分に発展させていない場合は、そうした組織は高度に分化した構造を備えていないし、強力な統合機構を用いていないというかたちでパターン化することを示唆している。逆に、組織が精巧な不確実性削減機構を発達させている場合には、そうした組織は高度に分化しているとともに高度に統合された構造を示す傾向にある」のである (Khandwalla, 1973, 488)。

不確実性削減、組織分化、組織統合といった組織特性変数の間に見られるこうした相互関係から、Khandwalla は、組織は存続するためにこうしたすべての組織変数について同水準となるように同時的にデザインされなくてはならないのではないかと指摘している。そのうえで、こういったある種の組織パターン形成は収益性に対して影響を及ぼすのかどうかという点を検証している (Khandwalla, 1973, 489-490)。

検証のために Khandwalla は、79 の対象企業を高収益性企業群と低収益性企業群に分け、それらの間で組織特性変数間の相関関係のパターンに差異がみられるかどうかを分析している。Khandwalla によれば、分析の結果は高収益企業と低収益企業を区別する要因は高収益企業における組織特性変数間のパターン形成であるということを示唆している。「3 つの組織特性変数に関して、高収益性企業は低収益企業に比べ、有意に高水準の共変性を示す傾向に」あり、「こうした共変性はいずれの企業群においても正の関係性にあるが、とりわけ高収益企業群においてそう」であった (Khandwalla, 1973, 491)。

こうした分析結果について Khandwalla は、有効な組織デザインのためには「組織はすべての 3 つの変数 (不確実性削減、組織分化、組織統合) おいて高度にデザインされるか、中程度あるいは低度にデザインされなければならないということを意味している」と指摘する。ここで Khandwalla が強調しているのはすべての組織変数において、一貫した水準が維持されなければならないという点である。すなわち Khandwalla の分析による発見事実は「組織の個別構成要素よりも、組織のゲシュタルトあるいはコンフィギュレーションが組

織の有効性のより有力な規定要因となるということであり、特にそうしたコンフィギュレーションが適切なもの、すなわち企業の状況に適合したものである場合には特に「そうである」ということを示唆しているのである (Khandwalla, 1973, 493)。

Khandwalla の研究は、組織の外的環境に対する適合と同様に組織変数の内的一貫性や内的に適合的なパターン形成が重要であることを指摘しているのみならず、組織デザインの有効性は個別の組織変数が外的環境と適合関係にあるということではなく、むしろそうした変数から一貫性ある内的に適合的なパターンとして形成されるコンフィギュレーションが外的環境と適合関係にあることによって実現されるということを示したものである。

## (2) 組織デザインにおける補完性

さて、個別の組織変数の環境適合関係ではなく、組織変数の内的一貫性や内的適合関係さらにそうした内的に適合的な総体的なシステムとしての組織デザインが問われなければならない、というのがコンティンジェンシー理論に対するコンフィギュレーション理論の問題提起であった。コンフィギュレーション理論は、組織デザイン研究における「要素還元主義」的アプローチあるいは「成分分解アプローチ」から、総体的アプローチあるいは「全体論的」アプローチや「成分合成アプローチ (aggregated approach)」への転換であったと理解することができよう。こうしたコンフィギュレーション理論と「全体論的」な「成分合成アプローチ」の視点を共有しつつ、コンフィギュレーション理論が十分取り扱えない論点について取り組むべく近年展開されてきているのが補完性研究である (Milgrom and Roberts, 1990, 1992, 1995; Whittington et al., 1999; Fenton and Pettigrew, 2000; Whittington and Pettigrew, 2003)。

「補完性」という概念自体は経済学における「補完財」において用いられるように経済学的な概念である。経済学における「補完性」は市場における任意の財の価格変化と需要変化との関係を説明する概念であり、ある消費財の価格上昇が他の消費財の需要を減少させるとき、またある生産財の価格低下が他の生産財の需要を増加させる場合、これらの財は「補完的」であるという。

こうした経済学における「補完性」概念に対して、組織研究における「補完性」はより包括的な概念として定義される。Milgrom と Roberts は、ある一群の活動について「ある活動をより多く実行することが他の活動をより多く実行することによる利得を増加させる」場合に相互に補完性が存在すると定義する (Milgrom and Roberts, 1995, 181)。こうした包括的な定義によって、補完性概念は市場における財の関係性のみならず、様々な経済活動や諸制度、組織の施策や特性との関係を分析するための構成概念として用いられるに至っている。

我が国においては「補完性」の概念は組織研究や組織デザインにおける概念としてよりも日本の社会経済並びに法的制度や企業制度の分析概念として知られているといえよう (Aoki, 1988; Aoki and Dore, 1994; 青木・奥野, 1996; 三輪・神田・柳川, 1998; 伊藤, 2002)。

伊藤は、日本企業制度における補完性について「日本企業のさまざまな制度的特徴の間には、互いに一方が存在することにより、他方を導入することから得られる追加的便益が高まる、という関係がある」として、こうした場合にこうした制度的特徴は「相互補完的である」と定義している（伊藤、2002、10）。

より厳密な定義として伊藤は次のように相互補完性を定義している。 $f(x, y)$ を企業の目的関数、 $x, y \in \{0, 1\}$ を2種類の制度的特徴を表す変数とし、 $x = 1$ は特徴 $x$ が存在することを示し、 $x = 0$ はそれが存在しないことを示すとするとき、 $f(1, 1) - f(0, 1) \geq f(1, 0) - f(0, 0)$ が成立している場合、 $x$ と $y$ の間には相互補完性が存在する（伊藤、2002、10）。この式の意味するところは、特徴 $y$ の存在が特徴 $x$ の導入効果を増大させるということであり、それゆえ $x$ と $y$ は補完的であるということができるのである。

補完性をこうした包括的な概念として定義することによって、補完性概念は制度のみならず組織における施策や諸活動の分析についても適用され得る。例えばPorterは、オペレーション効率が個別活動や職能の卓越性の実現に関わるのに対して戦略とは「諸活動の結合」に関係すると指摘する（Porter, 1996, 70）。Porterはサウスウエスト航空やイケアといった企業の事業活動と戦略ポジションの分析に基づいて、そうした企業の「競争優位は諸活動が互いに適合し補強し合うところから生じている」と指摘する（Porter, 1996, 70）。Porterが「諸活動の適合」という概念で主張するのは「個別の部分よりも全体が重要」であり、「競争優位は全体としての諸活動のシステムからもたらされる」ということである（Porter, 1996, 73）。Porterの指摘する「諸活動の適合」による競争優位はそうした諸活動の相互補完性によってもたらされると考えられるのである。

こうした補完性概念に基づく組織デザイン研究は、組織を相互に補完的な関係にある要素や変数から構成される一つのシステムとして全体論的視点から捉える点でコンフィギュレーション理論と共通しているが、補完性研究はそうした補完的なシステムが組織としての業績や成果に対して及ぼす作用に分析の焦点を当てる点において異なる（Whittington et al., 1999; Massini and Pettigrew, 2003; Pettigrew and Massini, 2003; Whittington and Pettigrew, 2003）。

コンフィギュレーション理論は、コンティンジェンシー理論においてみられたような「成分分解」アプローチに基づいて個別の変数間の相互関係の分析を通じて組織デザインの有効性や業績の差異を明らかにするという方法から、「成分合成的」な総体としての組織類型の比較分析から組織の有効性や業績の差異を説明するという方法<sup>13</sup>への転換を促した（Whittington et al., 1999; Pettigrew and Massini, 2003）。しかしながら、Whittingtonらが指摘するように、こうした組織類型すなわちコンフィギュレーション間の比較分析という方法においては「コンフィギュレーションはある種のブラックボックスとして取り扱われ、全体の業績に対する個々の要素の寄与の分析や個々の要素の総和を超えるシステム効果の検

<sup>13</sup> 具体的にはKhandwallaの方法が一つの典型といえよう。同様の方法は例えばMiller（1992）においてより洗練された形で見ることができる。



証は行われぬ」のである (Whittington et al., 1999, 585)。

一方、Whittington らによれば、補完性理論は業績の向上は補完的要素の全体としての集合を結合させることによってもたらされると主張するものであり、こうした主張の検証には、「個別の実践による寄与とそうした個別実践全体の合成による業績利得とを比較する、成分合成的であると同時に成分分解的なアプローチ」が必要となる (Whittington et al., 1999, 585)。

こうした補完性理論は、Whittington らが指摘するように「補完的要素と組み合わせられた場合に業績向上に結びつくような実践は個別的に導入された場合には否定的な効果を及ぼし得る」という論点、さらに各実践の「全体のシステムによる業績効果の大きさは、各実践を個別に導入した際の限界効果の総和よりも大きい」といった論点を提起するのである (Ichniowski et al., 1997, 309; Whittington et al., 1999, 585)。

以上検討したように補完性理論は、コンフィギュレーション理論において分解不能なコンフィギュレーションがそれ自体としてもたらすものとして把握されたデザインの有効性や業績効果を、コンフィギュレーションの構成要素の個別効果とそうした要素の組み合わせによるシステム効果とに分解し、組織デザインの有効性や業績効果に対してより重要な要素、あるいはより重要な要素の組み合わせやシステムがいかなるものであるのかを明らかにしようとするものであると理解することができるのである。加護野が指摘したような、状況要因間の相互関係の解明や多様な状況要因間の適合関係の分析、さらに状況・組織構造・組織過程間の多面的な適合関係の分析といったコンティンジェンシー理論の課題とともに、本研究の研究課題に対してこうした補完性理論はひとつの有効な分析視角と方法を提供するものであると考えられる。

さて、以上の検討に基づいて、本研究の研究課題である創造性の発揮と組織としての創造的成果を促進する組織デザインに関する総合の指針や論理の解明は、補完性理論に基づいて次のように改めて定式化できる。すなわち、諸個人の創造性の発揮や組織としての創造的成果の実現に資する組織特性の補完的な組み合わせやシステムの特定とその効果の検証という課題である。

### III. 補完性効果の測定と検証

補完性理論に基づけば、組織の各変数や施策の間にこうした補完性が存在する場合には、組織の有効性は個別の組織特性や施策の効果に還元し得ず、むしろ相互補完的な特性や施策がシステムとして発揮する効果に依存する。組織や施策の有効性をこうした補完性の観点から検証しようとする場合、次の 2 点が分析上の課題となる。第一にいかなる組織特性や施策の間に相互補完関係が存在するのかという補完的システムの特定であり、第二にそうした特性や施策の相互補完性がもたらす「システム効果」の把握である。

ここでは、組織特性や管理施策の補完性とその効果について分析した先行研究を取り上

げ、そうした研究が上記の課題にどのような方法を用いて取り組んできたのかを概観し、その有効性や課題を検討する。こうした作業を通じて、本研究の分析方法の選択に関する有益な示唆が得られることが期待される。

#### 1. 人的資源管理施策の補完性効果—Ichniowski らによる研究—

補完性研究の研究史を概観した場合、組織デザインや管理施策における相互補完性の経験的分析に関して方法論的に重要な研究として位置付けられるのが、Ichniowski と Shaw および Prensushi による研究である (Ichniowski et al., 1997; Pettigrew and Fenton, 2000)。Ichniowski らは鉄鋼生産ラインを対象に革新的な HRM 施策の実施が生産性に与える影響を分析し、補完的な HRM 施策の集合あるいは施策群が生産性向上に対して大きな影響を及ぼすことを明らかにしている。

補完性理論によれば、補完的な諸施策を全体として導入することが最も高水準の生産性をもたらすと仮定される。ここから Ichniowski らは「革新的な人的資源管理施策の集合は生産性を増大させるか」(Ichniowski et al., 1997, 295) という仮説を設定し、「インセンティブ給」、「採用と選抜」、「チームワーク」、「雇用保障」、「柔軟な職務配置」、「スキル訓練」、「コミュニケーション」、「労使関係」といった管理施策を変数として (Ichniowski et al., 1997, 294)、革新的な人的資源管理施策の集合的適用による生産性効果と個々の管理施策の効果とを比較している。

管理施策の相互補完性の測定という点について Ichniowski らは HRM 施策の間に補完性が存在すればそれらは相互に高い相関関係を示すと考え、統計的に有意な高い相関がみられたことを確認している。Ichniowski らによれば、こうした高い相関関係がある場合、個別の HRM 施策の生産性効果の推定は除外変数バイアスの問題を生じさせる。これを回避する一つの方法は影響を及ぼすとされるすべての施策を生産性の推定式に投入することであるが、しかしながらその一方で Ichniowski らは、こうした方法は深刻な共線性の問題をもたらすと指摘している (Ichniowski et al., 1997, 296)。

こうした問題から Ichniowski らは、分析対象となった鉄鋼生産職場に共通して観察される人的資源管理施策群のパターンを特定し、これらを「HRM システム」として分析を行っている。Ichniowski らは、鉄鋼生産職場における各施策の分布状況から、最も「伝統的な」システム 4 から最も「革新的な」システム 1 という 4 つの特徴的な HRM システムを構成している (Ichniowski et al., 1997, 296-297)。Ichniowski らはこうした HRM システムを HRM 施策の補完的システム効果の尺度としてダミー変数を作成し、生産性を従属変数とする回帰分析を行っている (Ichniowski et al., 1997, 300)。

分析から Ichniowski らはこうした HRM システムが生産性に対して与える影響が異なることを明らかにしている。Ichniowski らによれば、回帰分析の結果は「HRM システムの生産性の差異における階層的なパターン」を明らかにしていた。すなわち「HRM システム 1 のラインが最も高い生産性を示し、次いで HRM システム 2 のライン、システム 3 のライン、

4 という順序」であり、革新的な HRM 施策のシステムが生産性を向上させるという結論が導かれたのである (Ichniowski et al., 1997, 300-301, 304)。

しかしながら、こうした分析においては「個別の HRM 施策の効果とそれらの施策のシステムの効果との比較が行われていない」ため、「HRM システムを構成する個別の労務施策が補完的であるかどうか」明らかではない (Ichniowski et al., 1997, 309)。すなわち、補完性効果の検証には、HRM システムがシステムとして導入された際の生産性効果と各施策の個別の作用の比較が必要となる。Ichniowski らの分析の結果は、「個別の HRM 施策の変数が HRM システムのダミー変数を含む回帰式に投入された場合においても、個別施策の変数が生産性に対してなんら追加的な作用を及ぼしていない」ことを示していた (Ichniowski et al., 1997, p.309)。

こうした分析結果から Ichniowski らは、次のような結論を導いている。人的資源管理諸施策の間に見られる正の相関関係は企業が単独の施策ではなく多様な革新的管理施策を複合的に選択する傾向にあることを示しているが、このことはこうした施策の間に補完性があることを示唆する。さらに、生産性に与える効果についての分析結果は補完性が重要であるという主張を支持するものであり、HRM システムは生産性を上昇させるのみならず、そのシステムとしての効果は個別施策の効果を凌ぐものであった (Ichniowski et al., 1997, p.311)。

## 2. 革新的組織化形態の補完性効果—Whittington と Pettigrew らの研究—

さて、次に検討するのは、Whittington と Pettigrew らによって行われた一連の研究である。Whittington らは、欧州、米国、日本の企業を対象に革新的組織化形態 (innovative forms of organizing) の実態とそうした組織化形態の補完性について明らかにしている (Whittington et al., 1999; Pettigrew and Fenton, 2000; Massini and Pettigrew, 2003; Pettigrew and Massini, 2003)。彼らは先行研究の検討から革新的組織化形態の 3 つの次元として「構造変化」、「プロセス変化」、「境界変化」を設定した。各次元はそれぞれ 3 つの下位尺度から構成される。「構造変化」は「分権化」、「階層削減」、「プロジェクト型組織化」、「プロセス変化」は「水平的・垂直的コミュニケーションの促進」、「IT 投資」、「新たな HRM の実践」、「境界変化」は「事業領域縮小」、「アウトソーシング」、「戦略的提携促進」といった尺度から構成される (Whittington et al., 1999; Pettigrew and Massini, 2003)。彼らの研究は、グローバル化や知識経済化といった今日の経営環境の変化を背景とする企業の組織変革の実態を明らかにしようとするものであり、彼らの組織化の尺度構成は、本研究の分析や尺度構成のモデルとして有効である。この点については章を改めて検討することとし、ここでは彼らの補完性効果の測定と分析の方法について主に検討する。

Whittington と Pettigrew らは、上に検討した Ichniowski らと同様の方法に基づいて、革新的組織化形態の補完性が企業業績に与える効果を「帰納的」並びに「演繹的」に分析している (Whittington et al., 1999)。彼らは Ichniowski らの議論に基づき、帰納的分析として、高

業績企業群と低業績企業群の間の「実践の連結のパターン」の比較を行っている (Whittington et al., 1999, 592)。具体的には、Whittington らは高業績企業群においては、各組織化形態は低業績企業よりも高度に相関しているとする仮説を設定し、業績上位 25% の企業と下位 25% の企業とについて、革新的組織化変数の相関関係のパターンの比較を行った (Whittington et al., 1999, 592-593)<sup>14</sup>。

分析の結果、高業績企業においては、低業績企業よりもより稠密な互いに関係する組織化形態群が認められた。この点について Whittington らは、高業績企業においてはすべての組織化変数が少なくとも一つの有意な相関関係を示していたとして、高業績企業は低業績企業よりも各組織化形態を統合的に導入していると指摘している (Whittington et al., 1999, 593)。

また低業績群と高業績群では、「事業領域縮小」と「階層削減」、「業務的分権化」と「戦略的分権化」と除けば、相関関係にある組織化形態の組合せのパターンも異なっていた (Whittington et al., 1999, 593)。こうした結果から、彼らは低業績企業と高業績企業では組織化形態の間の補完的關係のパターンが異なるとして「高い利得は、組織的リストラクチャリングと、人的資源、情報技術を含む、様々な補完的活動の全体のシステムと関係している」と指摘し、補完性の議論を支持する結果であるとしている (Whittington et al., 1999, 593)。

次いで彼らは組織化形態の補完的システムの効果を「演繹的に」検証している。彼らは、Ichniowski らと同様、組織化形態変数相互の相関の高さが共線性や除外変数バイアスといった問題を生じさせるという考慮から Ichniowski らの方法に則って、組織化形態のシステム変数を構成している。

具体的には、まず Whittington らは個々の組織化施策の実施状況に基づいて各次元において革新的組織化が実施されたか否かを測るダミー変数を構成している。例えば、「構造変化」次元は、4 つの変数から構成されているが、これら 4 つのうち 3 つが実施されていれば 1、そうでなければ 0 というダミー変数を構成するといった処理である。彼らは他の「プロセス変化」次元、「境界変化」次元に対しても同様の処理を行っている (Whittington et al., 1999, 594)。

これら各次元の変数の組合せから Whittington らは補完性の程度の異なる 4 つのシステムのダミー変数を構成している。構造、プロセス、境界変化の各次元において革新的組織化が実施されていれば各次元には値 1 が与えられる。従って、各次元の値の合計値に基づいて、構造変化、プロセス変化、境界変化のすべての次元において革新的組織化が導入されているシステム 1 (合計値 3) から、いずれか 2 つの次元においてのみ導入されているシステム 2、3、4 (例えば構造変化とプロセス変化の合計値が 2) である (Whittington et al., 1999, 594)。その上で彼らは、企業業績を従属変数とする順序プロビット回帰分析を行い、各施

---

<sup>14</sup> こうした方法はコンフィギュレーション理論においてしばしば用いられた方法でもある (Khandwalla, 1973; Miller, 1992)。

策の個別効果及びこれらシステムの業績への効果を比較することで補完性について検討している。

分析の結果、Whittington らによれば、各組織化形態変数を投入したモデルならびに組織変化の各次元を投入したモデルでは、それぞれ IT、プロセス変化が業績に有意な正の影響を示していたが、各次元と各組織化変数とを投入したモデルでは、プロセス変化の作用は有意ではなくなり、再度 IT が有意な正の影響を与えていた (Whittington et al., 1999, 597)。

補完性理論によれば、補完性が存在する場合、利得は個別の施策からではなく相互依存関係にある施策の組合せや「システム」からもたらされるのであり、部分的な実施や導入は否定的な影響を伴いかねない。ここから示唆される通り、システム 1 から 4 の各変数を投入したモデルでは、完全なシステムであるシステム 1 は業績に有意な積極的影響を及ぼしており、他方構造変化と境界変化が実施されていることを示すシステム 4 は業績に有意な負の影響を及ぼしていた。

さらに、各システム変数並びに組織化形態変数を投入したモデルにおいても、個別の組織化変数において有意な影響を及ぼしていたのは IT のみであり、他の個別変数は有意な影響を与えていない一方で、システム 1 は業績に対して有意な正の影響を与えており、その影響の大きさは IT を超えていた。

Whittington らによれば、こうした結果から個別の組織化形態は業績の向上に対して限定的な役割しか果たしておらず、システムとしての組織全体の補完的変革の重要性が確認された。加えて、プロセス変化を除き構造と境界を変革するシステム 4 が業績に負の影響を及ぼしていたことから、補完性が実現されないことによる不利益、すなわち部分的変革の危険性が確認されている (Whittington et al., 1999, 597)。

### 3. 人的資源管理施策の補完性効果とイノベーション—Laursen と Foss の研究—

すでに検討したように、補完的変数の集合ないしシステムの特定は、補完性効果の分析において重要な方法論的課題である。こうした分析上の課題について、Ichniowski らは施策の導入状況の分布状況から施策導入のパターンを導出し、「HRM システム」を構成した。

また、Whittington と Pettigrew は Ichniowski らの方法を基本的には踏襲し、組織化形態の相関から帰納的に補完的なパターンを検討している。しかしながら、こうした組織化形態のパターンは業績に対する補完性効果の検証には反映されていない。彼らの処理においては、各組織変化の次元において、具体的にどのような組織化が実施されたのかは厳密には明らかではない。さらに、システム変数は各次元の組合せとして構成されており、各システムを構成する具体的な組織化形態の補完的パターンやその効果は必ずしも明らかではない。

しかし、システム効果をもたらす施策や活動の集合が企業によって選択的に構成されるものであるならば、具体的な施策や活動のレベルでそうした相互補完的な要素のパターンを把握することが必要となると考えられる。こうした課題に対して Laursen と Foss は主成

分分析を用いて取り組んでいる (Laursen and Foss, 2003)。そこで、次にこうした Laursen と Foss の研究を検討する。

Laursen と Foss の研究は、Ichniowski らと同様、HRM 施策の補完性を分析しようとするものであるが、Ichniowski らが HRM 施策と生産性との関係に焦点を当てているのに対して、彼らの研究は、今日導入されている新たな HRM 諸施策相互の補完性がイノベーションの実現にも積極的な効果を及ぼすという仮説を検証するものである。従って、Laursen と Foss の研究は、その対象と理論的枠組みにおいて Ichniowski らと共通するが、イノベーションとの関係に焦点を当てているという違いに加えて、彼らは HRM 施策の補完的システム変数の構成における相違を強調している。

Ichniowski らが HRM 施策の集合をそもそもの最初から差異的なシステムとして仮定し、HRM システムとして変数構成しているのに対して、Laursen と Foss は、主成分分析からシステム変数を発生的に形成している (Laursen and Foss, 2003, 245)。すなわち、Whittington と Pettigrew らが、相関関係から帰納的に補完的關係のパターンを明らかにしようとしたように、彼らも主成分分析を通じて帰納的に HRM システムなる変数を構成しているといつてよい。

実証にあたって彼らはデンマーク民間製造企業のデータベースのデータを対象として、イノベーションが実現される確率 (新たな製品や新サービスが導入される確率) を従属変数として、順序プロビット分析を行っている。独立変数となる新たな HRM 施策として Laursen と Foss は、「学際的作業集団」、「品質管理サークル」、「従業員による提案制度」、「計画的ジョブローテーション」、「責任や意思決定権の委譲」、「職能の統合」、「業績連動給」、「企業内訓練」、「企業外訓練」という 9 つの施策を設定し、各施策が全従業員のどの程度に対して実施されているのかに応じてダミー変数を構成した (Laursen and Foss, 2003, 250)。

Laursen と Foss の研究の特徴的な点は、HRM システムなる変数を構成する方法にある。彼らは「回帰分析における変数の数を削減する」(Laursen and Foss, 2003, 252) とともに、HRM 施策の合成変数を構成するために主成分分析を行っている。

一般的に理解されるところでは、主成分分析は多数の変数の情報を縮約しより少数の次元に統合することを目的とする方法であるが、彼らはその経済学的解釈として、HRM 施策実施の「典型的 (typical) パターン」であるとして、各主成分を HRM システムとして解釈している (Laursen and Foss, 2003, p.253)。

Laursen と Foss によれば、主成分分析から HRM システムとして 2 つの主成分が得られた。彼らは主成分 1 を「学際的作業集団」、「品質管理サークル」、「従業員による提案制度」、「計画的ジョブローテーション」、「責任や意思決定権の委譲」、「職能の統合」、「業績連動給」7 つの施策全てが等しく実施されるようなシステムと定義し、主成分 2 を「企業内訓練」及び「企業外訓練」から構成されるシステムとしている (Laursen and Foss, 2003, 253)。

プロビット回帰分析から彼らは、いずれの HRM システムもイノベーションに資することを確認するとともに、HRM 施策の補完性について検討している。彼らによれば、分析の結

果個別の施策として有意であったのは職能統合と企業内訓練の二者のみであった。しかしながら7つのHRM施策から合成されたシステム変数は明らかに有意であり、職能統合と企業内訓練という個別変数と比較しても、イノベーション確率に対してより大きな影響を及ぼしていることから、これら7つの施策は補完的であるとする。彼らによれば、あるグループの企業にはこうした7施策のパターンが適用されており、他のグループの企業においては、企業内訓練と企業外訓練の相互補完性が個々の企業のイノベーション能力にとっては重要であると考えられるとしている(Laursen and Foss, 2003, 255)。

以上の分析から、LaursenとFossは「個々のHRM施策はイノベーション業績に対して積極的に影響すると考えられるが、相互補完的なHRM施策のパッケージ(a package)の適用は、イノベーション業績に対してより強く影響を及ぼしうる」と結論している(Laursen and Foss, 2003, 257)。

#### IV. 本章の結論

本章では、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展開を概観し、それぞれの貢献と課題を検討することで、本研究の課題にとって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した。こうした補完性理論に基づいて本研究の研究課題を改めて定式化すれば、諸個人の創造性の発揮や組織としての創造的成果の実現に資する組織特性の補完的な組み合わせやシステムの特定制とその効果の検証という課題として提起される。

こうした補完性理論に基づいて研究を進めるうえで、分析上の重要な方法論的課題となるのは、いかなる組織特性や施策の間に相互補完的関係が存在するのかという補完的システムの特定制と、そうした特性や施策の相互補完性をもたらす「システム効果」の把握である。そこで本章ではこうした補完性理論の主要な研究を検討し、そうした研究が上記の課題にどのような方法を用いて取り組んできたのかを概観し、その有効性や課題を検討した。

本章ではIchniowskiらの研究、WhittingtonとPettigrewらの研究、さらにLaursenとFossの研究を検討した。いずれの研究においても補完性のシステム効果の検証は回帰分析を用いて、補完的システム変数と個別変数の従属変数に対する影響の大きさを比較することで、補完性のシステム効果の検証を行っていた。

それぞれの研究において方法の違いが見られたのは、相互補完的なシステムの特定制ならびにシステム変数の構成の方法であった。先に検討したように補完性の分析には成分合成的であると同時に成分分解的なアプローチが必要となるが、それぞれの研究におけるシステム変数構成の方法には、こうした同時的なアプローチの困難さが現れているように思われる。

IchniowskiらはHRM施策の分布状況から仮説的に施策群を合成し、HRMシステム変数を構成した。WhittingtonとPettigrewらも相関関係の比較から補完的施策のパターンを検討しているものの、システム効果の検証においては、各変化次元レベルでシステム変数を構

成している。個別施策レベルで補完的システム変数を構成しようとするれば、施策の組合せのパターンは極めて多様に存在することとなり、変数が著しく増加し、分析を複雑かつ煩雑なものにしてしまうことが懸念される。それゆえ、一定の仮説に基づいて個別施策変数を合成し、システム変数とすることは妥当な方法であるといえよう。

しかしながら、同時にそうした仮説的に構成されたシステム変数が経験的にそれ以外には見られないものであるのかどうかという点では疑問が残るといわざるを得ない。実践的には施策や活動のパターンが企業によって選択的に構成されるものであるとすれば、具体的な施策や活動のレベルでそうした相互補完的な要素のパターンを経験的に把握することが必要となろう。Laursen と Foss の研究は、主成分分析を用いて典型的パターンを導出することで、帰納的に個別施策レベルで補完的システム変数を構成し、Ichinowski らおよび Whittington と Pettigrew らの研究においてみられるこうした問題に対処した取り組みであるといえよう。

実際の研究においては、分析の目的や仮説の内容によって、適切な方法は異なることが想定されるし、絶対的に有効な方法などはない。また、現実の組織における補完的システムの多様な可能性を想定するならば、ある程度探索的に分析が進められる必要がある。本研究においても、ここで検討したそれぞれの方法を探索的に用いていくことが現実的であり、有効でもあると考える。



## 第4章 分析課題の設定と調査の概要

### I. 本章の課題

前章で述べたように、本研究の研究課題は、諸個人の創造性の発揮と組織としての創造的成果を促進する組織デザインの探求である。本研究は組織デザインにおける補完性という視点を基本的な分析視角としてこうした研究課題に取り組むものであり、そこから本研究の研究課題は諸個人の創造性の発揮や組織としての創造的成果の実現に資する組織特性の補完的な組み合わせやシステムの特定制とその効果の検証という課題として定式化される。

また、第2章では、組織における創造性に関する先行研究を検討し、そうした先行研究の知見を確認するとともにその限界を指摘し、本研究の観点から新たに提起される論点を明らかにした。

本章では、こうした第2章ならびに前章までの議論を踏まえて、本研究における具体的な分析課題を設定し、そうした分析課題の経験的検証のための調査設計及び調査の概要について明らかにし、そのうえで本研究の探索的仮説を提示する。

### II. 本研究の分析課題

#### 1. 組織風土特性と組織の創造的能力

諸個人の創造性の発揮と組織としての創造的成果を促進する組織デザインの探求という本研究の問題設定にとって、第一の分析課題として提起される論点は、組織における創造性研究において職場環境特性あるいは組織風土として論じられてきた論点である。創造的な組織の在り方を考えるとき、組織における諸個人の日常的な業務活動を含む組織内生活がどのような環境において営まれるかという点は極めて重要な問題である。

組織における創造性研究において明らかにされてきたように、組織としての創造的成果の実現には、内発的に動機づけられた個人による創意の発揮が根源的に重要である。しかしながら、AmabileらやCummingsが明らかにしているように、そうした諸個人の相違が組織としての創造的成果として結実するか否かは、そうした諸個人を取り巻く組織内の環境の在り方に依存すると考えられる。強く内発的に動機づけられた、熱意溢れる個人の創意が時には組織によっていとも容易く挫かれ得るということ、ともすればそうした熱意溢れる個人ほど抑圧や排除の対象ともなることはしばしば知られているところである。

下川は、日本経済と日本企業が「失われた十年」を乗り越えグローバル化に有効に対応し得るためには「ダイナミックな戦略構築能力」が不可欠であるとして、日本においてはこうした戦略構築能力は天才的経営者個人によるのではなく、「ボトムアップでも集団的英知を結集する企業風土を創造していくなかで、このような戦略構築能力を創り出すことは十分可能である」と指摘する(下川、2006、9-10)。本研究の問題関心に引き寄せて考えるならば、下川が指摘する「創造的競争力」の創出という点においても、熱意溢れる諸個人の創意を促し、組織としての創造的成果に結実させる職場環境ないし組織風土が形成さ

れているかどうかという点が重要となる。

第2章で検討したように、創造性の発揮や組織としての創造的成果を促進するような組織風土特性という点ではすでに多くの知見の蓄積がある。そうした知見の蓄積を踏まえてなお本研究が提起する論点は、こうした組織風土特性の補完性という論点である。先行研究では、組織における創造性の発揮や創造的成果の実現を促進する組織風土特性について、相当程度明らかにされてきているものの、そうした風土特性の個別的な作用を解明するにとどまっている。

しかしながら、個別の組織風土特性は、組織内環境を形成する一つの特性ではあるもののその一部分であり、組織内環境が組織における諸個人に対していかに作用するのかは、個別の風土特性の作用によって説明し尽くされるものではないと考えられる。

組織における諸個人は、自己の組織内生活を形づくる職場や組織を様々な要因や特性の複合的な総体として認識し、そうした認識が諸個人にとっての組織内環境としての「組織の在り方」を形作るものと考えられる。それゆえ現実の職場や組織において様々な組織風土特性は諸個人の行為や意識に対して個別独立に作用するというよりも、相互に関係し影響を及ぼし合いながら複合的に作用すると考えられる。したがって創造的な組織風土という点についても、そうした組織風土特性の個別的な作用のみならず、それらの複合的な効果あるいはそうした特性相互の関係のパターンが及ぼす効果という点が明らかにされる必要がある。

組織風土特性のこうした複合的效果や特性相互の関係のパターンが及ぼす効果について、本研究は補完性研究の分析視角によることで明らかにし得ると考えている。個々の組織風土特性は相互に作用し合い複合的な総体としての組織風土を形成すると考えられるが、こうした総体として形成される組織風土の効果や風土特性の補完性による作用として把握することで、これが創造性の発揮や創造的成果の実現に対していかなる効果を及ぼすのかを明らかにし得ると考えられる。

さらに、先行研究では創造性や創造的成果を促進する組織風土特性として主に内発的動機づけに作用する要因に対して焦点が当てられてきたが、本研究は内発的動機づけに作用する要因よりむしろ、そうした内発的に動機づけられた諸個人の行為が他者との協働関係のなかでいかに方向づけられるのかという点に焦点を当てる必要があると考える。組織における諸個人の行為は内発的に動機づけられるだけでなく、組織的行為として適切に方向づけられ、統合されなければならない。組織において自己に対して何が期待されているのか、他者に対して何を期待しているのか、また組織内で何が是認されているのか、追求すべき目的や成果は何かといった点についての諸個人の認識が、組織における諸個人の行為を具体的に方向付ける。従って、こうした観点からいかなる組織風土特性が組織としての創造性の発揮や創造的成果の実現を促進するのが、問われなければならない。

これらの点が明らかにされることによって、創造的な組織風土をいかに形成していく必要があるのか、いかなる組織特性が重要となるのか、という実践的含意を伴う課題につい

て、何らかの示唆を得ることができると期待される。

以上の議論から、本研究の第一の分析課題は次のように記述できる。

分析課題 1: 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風土特性に関する、相互補完的な組み合わせや関係のパターンの特定とそれらによる補完性効果の検証。

## 2. 組織の構造的・プロセス特性と創造的能力

組織の構造的特性及びプロセス特性は、第 2 章でも確認したように組織レベルの創造性研究における中心的な論点となってきた。組織構造及び組織プロセスは、組織における目的達成のための活動の分業とそうした活動の時間的・空間的調整のパターンを形成し、日常的な業務において創意を発揮し創造的活動を担う諸個人の協働行為がどのように調整され組織化されるのかを規定することで、組織として創造性の発揮や組織としての創造的成果の実現に対して影響を及ぼすと考えられる。

従って、本研究にとっても組織の構造的特性ならびにプロセス特性と組織の創造性発揮や組織的成果の実現との関係が改めて重要な論点となる。組織における創造性研究においても組織の創造的成果に資する組織の構造的特性ならびにプロセス特性について明らかにされてきているが、そうした研究の多くは基本的な研究志向として要素還元主義的であり、その成果は各種の構造的特性やプロセス特性の個別的な作用の解明に留まっているといわざるを得ない。

それゆえ、先行研究においては組織の様々な構造的特性やプロセス特性が総体としての組織を構成する相互依存的なシステムの一部として他といかなる相互関係にあり、そうした相互関係が全体としてのシステムの機能にどのように作用するのか、という点については必ずしも明らかにされていない。しかしながら、組織としての創造性発揮と創造的成果の実現を促進するような組織をいかにデザインするかという問題にとっては、先行研究が明らかにしてきた各種特性の個別的な作用に関する知見のみならず、そうした個別的な作用を伴う特性を一つのシステムとしていかに総合するのかに関する知見が必要となる。本研究はこの点についても補完性研究が有効な分析視角となると考える。

さらに、組織の構造的特性及びプロセス特性の相互補完性の分析については、第 3 章で検討したように、Whittington と Pettigrew らによる革新的組織化形態の補完性研究が一つの重要な分析枠組みを提供している。後程、章を改めて検討するが、Whittington と Pettigrew らの革新的組織化形態の次元構成と組織における創造性研究において論じられてきた創造性に資する構造的及びプロセス特性との間は共通する特性が少なからず存在する。

Whittington と Pettigrew らは、革新的な組織化形態の採用が現代の企業に要請される背景にはグローバル化と並んで知識経済化や知識企業化という経営環境の変化があり、これらの変化が革新的組織化の一つの論理を形成していると指摘している (Pettigrew and Fenton, 2000, 7; Pettigrew and Massini, 2003, 8)。本研究の冒頭、第 1 章で確認したように、グローバ

ル化や知識経済化の進展によって企業間の競争の焦点はイノベーションとその源泉としての創造性の発揮におかれることとなる。従って、こうした知識経済化やグローバル化といった変化への対応を組織化の論理とする Pettigrew らの革新的組織化形態と、組織としての創造性発揮や創造的成果の実現に資する構造的特性やプロセス特性との間には根底の論理を同じくすることによる共通点や整合的な点が見出される。

以上の議論に基づいて、本研究が組織としての創造性発揮と創造的成果の実現を促進する組織デザインという観点から提起する分析課題は、組織としての創造性発揮や創造的成果に資する構造的特性やプロセス特性に関する、相互補完的關係の探索と特定、ならびにその作用の検証である。特に具体的な分析に当たっては、Whittington と Pettigrew らの革新的組織化形態研究に依拠しつつ、組織の構造的特性ならびにプロセス特性に関する相互補完的關係と組織の創造性の発揮や創造的成果との関係が明らかにされることで、創造的な組織のデザインについて具体的かつ実践的な示唆を得ることができると考えられる。

以上の議論から、本研究の第二の分析課題は次のように記述できる。

分析課題 2: 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の構造的特性ならびにプロセス特性に関する相互補完的な組み合わせや関係のパターンの特定とそれらによる補完性効果の検証。

### Ⅲ. 調査の概要

#### 1. 調査の対象と方法

##### (1) 調査の目的と対象

本研究の目的は組織における創造性の発揮を促進し組織としての創造的成果の実現を促進する組織デザインの探求にあり、具体的には、諸個人の創造性の発揮や組織としての創造的成果の実現に資する組織風土や組織の構造的・プロセス特性の補完的な組み合わせや関係のパターンの特定とその効果の検証という課題として提起される。

第 1 章で述べたように、本研究はこうした課題に対してサーベイ調査を用いて分析を試みる。サーベイ調査を選択した理由は、すでに指摘したように、第 1 に本研究が組織特性の補完性に関する「何が」「どれほど」を問うものであり、こうした問題設定にはサーベイによる調査が適格的であるということ、第 2 に、本研究が我が国においてある程度広範な組織群において現れるような組織特性の補完的なパターン、すなわち高度の組織的創造性を発揮している組織群における相互補完的な組み合わせの傾向や特徴、類型としてのパターンとその効果を明らかにしようとするものであり、それには様々な要因や特性を変数として分析に組み入れ多面的に分析し得るサーベイが適格的であると考えられるからである。

サーベイ調査の実施にあたって問題となるのは、いかなる目的でどのような対象に対してサーベイを実施するかという点である。我々の関心は組織デザインと組織の創造性や創造的成果との関係にあるが、まず組織風土や組織の構造的・プロセス特性の把握という観点から、対象の選択について検討する。

先行研究の検討においても確認したが、組織風土は「労働環境に関する諸個人の総体的認識」、「職場や社会的環境に対する諸個人の認識」、「方針 (policies) や習慣的实践 (practices)、手続きを含む、労働環境に対する共有認識」、「組織における生活を特徴づける行動、態度、感情の反復的なパターン」といった定義から明らかなように、組織内の諸個人による「イナクトされた環境」として理解される。従って、こうした組織風土の把握については組織における諸個人が自己の業務活動や他者との相互作用が営まれる組織内環境をどのようなものとして認識しているかという点が問題となるのであり、それゆえ組織における諸個人の認識を通じて把握される必要があると考えられる。

一方、組織の構造的特性やプロセス特性といった組織の構造的デザインに関するサーベイは、しばしば経営者層など組織の構造的特性あるいはプロセス特性を全体として把握できるような職位にある諸個人を対象に行われる (Khandwalla, 1973; 加護野, 1980; Khandwalla and Mehta, 2004)。こうした調査によるデータは経営者層などしかるべき地位にある諸個人に組織全体の状況に関する情報が集約されているという前提の下では組織全体の状況を把握するうえで有効であるものの、経営者層に集約されている情報、経営者層が知りうる組織の現実が自社の組織の実態を十分に反映しているかどうかという点では疑問が残る。経営者が自社の組織をフラット化された、分権的な組織であると認識していても、中間管理者層や一般従業員はそれとは異なる認識を持っているかもしれない。このような場合、経営者の認識ではなくむしろ中間管理職や一般従業員の認識を持って組織の実態と理解するほうが適切であると考えられる。

また、組織の構造やプロセスが組織デザインにおいて重要となるのは、そうした要因が組織における諸個人の行為や活動を組織化し時間的・空間的に調整されたパターンへと形づくるからであるが、その一方でそうしたパターンの再生産や変動は組織における諸個人が組織の構造やプロセスをどう認識し、どう行為するかに依存する。Weick の「イナクトメント」の議論が明らかにしたことは、諸個人はイナクトメントを通じて自らを拘束することとなる環境を創造するという点であり (Weick, 1979)、そうであるならば実態としての組織の構造やプロセス特性の把握という点でも、組織における諸個人が、組織の構造やプロセスをどう認識しイナクトしているのかという点が重要となると考えられる。すなわち、組織の機能や作動を実態として規定する組織の構造やプロセスの把握には、組織における諸個人が組織内の「社会的現実」として組織の構造やプロセスをどう認識しているか、を知る必要があると考えられるのである。

以上のような検討に基づいて、本研究は組織風土特性、組織の構造的ならびにプロセス特性の把握にあたって組織の一般従業員ならびにより現場に近い管理者を対象として調査を実施することとした。

さらに、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把握という点に関する調査対象の選択についても検討する必要がある。第 2 章でも検討したように、組織における創造性や創造的成果の把握に際して一般従業員や管理者を対象とする場合は少なからず

見られる。ただ、そうした場合でも Oldham と Cummings らが行ったように特に創造性の発揮や創造的成果の実現に直接関係する職能部門や職種を対象を限定するといった調査が行われる一方で、Amabile らのように多様な産業における多様な部署の従業員を対象にする研究もある。本研究では、次に述べるような理由から特に部門や職種の限定を設けず、あえて多様な部門の従業員および管理者と対象とすることとした。

数多のイノベーション研究が明らかにしているように、組織としての創造的成果の実現にはいうまでもなく技術部門や研究開発部門の努力が不可欠であるが、こうした部門のみならず他の職能部門との効果的な協働が不可欠であることも明らかにされている (Tidd et al., 2001; Burgelman et al., 2005)。今日の経営環境においては革新的な技術や特許が直接製品やサービスとしての成功につながると期待することがますます困難になりつつある。こうした事実が問題の領域を特定の部門を越えて組織全体へと拡張するとともに、現代企業をして具体的な成果としての技術的イノベーションや特許のみならず、組織としての創造性の発揮を戦略的課題として重視せしめるに至っていると考えられる。組織として創造的な新製品やサービス、新たな事業を効果的に創出していくためには、営業やマーケティングといった市場関連部門の創造的努力は極めて重要であるし、迅速かつ効率的に一連の業務活動を遂行していくためには、間接部門の創造的な問題解決による持続的な改善が不可欠となる。野中らが指摘するように「組織的知識創造」が重要であるとすれば (野中、1990)、技術部門や研究開発などに限定せず対象を設定することが必要であると考えられる。

## (2) データの収集とサンプリング

調査の実施にあたって次に問題となるのは、対象にどう接近し、いかにデータを収集するか、という点である。本研究が対象とするような組織の一般従業員ならびに管理者から組織の実態や組織における創造性あるいは創造的成果についてのデータを収集しようとする場合に考えられる一つの方法は、各組織に対して一定数の調査票を送付し、組織内で対象となる諸個人に配布するよう依頼し、回収するという方法である。しかしながら、こうした方法は組織に対して対象なる個人の選択、配布という負担を強いるためか、データの回収に著しい困難を伴う<sup>15</sup> (萩原、2009)。

また、こうした方法で適切にデータを収集するためには、組織内の配布にあたって調査目的に沿った配布の手続きを指示する必要があるが<sup>16</sup>、こうした手続き自体が対象の組織に多大な負担を強いるためよりいっそう回収が困難になること、また手続きの遵守の程度に

<sup>15</sup> 2010年にこうした方法で調査を試みたものの、上場企業 773社に各 10通、計 7730通の配布に対して回収数はわずか 58通、回収率は 0.75%に留まった。

<sup>16</sup> 例えば、我が国企業における創造的活動の実態調査に取り組んだ先駆的業績として稲上らを中心とした『知的創造型労働と人事管理』があるが、本調査においては人事担当者に組織内の「創造的部門」及び「定型的部門」の選出と配布を依頼している。依頼にあたっては「創造的部門」として配布先を指定するのではなく、「創造的部門」の定義として「非定形」「裁量性が高く」「パフォーマンスの個人差が大きく」「仕事の結果の会社に対する影響が大きい」部門や社員という定義を示しているが、こうした方法は解釈の違いによる偏りを生じさせるとともに、担当者に大きな負担を強いるという難しさを伴うと思われる(労働大臣官房政策調査部編、1996)。

よって回答の偏りが生じることも懸念される。

こうした懸念から、本研究はインターネット調査を通じてデータの収集を試みた。具体的には、2014年1月にインターネットリサーチ企業が運営する調査サイトにモニター登録している社会人を対象として調査を実施した<sup>17</sup>。調査にあたっては、一定の組織規模の民間事業会社に勤務する社会人であり、自己の勤務する組織について一定の知識を保有していると想定される社会人ということから、年齢は25歳以上、性別は男女同数とし、管理者100名を含む300名からデータを回収した。

もちろん、こうしたインターネット調査には問題も指摘されている（本多、2006）。その最たるものはインターネットモニターによる回答が母集団を適切に代表しているとは言えないという偏りの問題である。

本多は、インターネットを使用した調査と従来型の訪問面接調査結果の比較から、インターネット調査と訪問面接調査の間のサンプリングの偏りについて検討している。本多によればインターネット調査では回答者の属性として訪問面接調査よりも学歴が高く、専門技術職が多く技能職や労務職が少ないといった傾向が見られるほか、「日本の雇用慣行に否定的」で、「労働市場流動化志向」、「競争志向」、「能力・実績志向」であるといった意識特性も見られることを指摘している（本多、2006、37-39）。

その一方で本多は従来型の訪問面接調査の回収率の低さからその代表性にも問題があると指摘している（本多、2006、38）。また萩原も同様に、インターネット調査の回答者には学歴や職種の偏りが見られるものの、そうした偏りは訪問留め置き調査においても見られることを指摘し、「回答者の基本的な属性をコントロールできれば、意識設問については差が残るものの、実態を問うものや、経験や行動を問うものなど、調査手法間で回答の差は生じない設問がある」と指摘している（萩原、2009、2）。

インターネット調査のこうした問題点や限界を踏まえつつ、意欲的にその活用を試みている研究として、たとえば高尾の研究が挙げられる（高尾、2015）。高尾は、従業員の転職が企業にどのような影響を及ぼすのかという点に関して、「どのような退職者が元所属企業に対して支援的な態度を取るのか」に焦点を当て（高尾、2015、71）、転職者の元所属組織に対する支援的態度に影響を及ぼす要因を分析している。

分析にあたって高尾はインターネット調査会社を利用した質問紙調査を実施し、データを収集している。調査方法の選択に関して高尾は、「インターネット調査会社を利用することが元雇用先が把握している名簿に拠らずに退職経験者のみに質問紙調査を実施する希少な方法である」という理由からこうした方法を採用したとしている（高尾、2015、82）。こうした高尾の研究は、いかなる調査方法においても一定の困難性や制約が存在するということを前提とすれば、研究や調査の目的によってはインターネット調査が有効な方法とな

---

<sup>17</sup> 本調査は、文部科学省「平成21年度私立大学戦略的研究基盤形成支援事業：ビジネスクリエーターが創るインテリジェントデザイン型企業・組織と人材育成手法の実践的研究」の企業・組織ユニットの研究として実施されたものである。

り得ることを示している。しばしば指摘されるインターネットを活用することに伴うバイアスの存在に対しては、高尾は性別および年齢層については就業構造基本調査をもとに調査会社に回答サンプルの割り付けを行うことで統制している。これがどの程度インターネットの活用に伴うバイアスを統制し得ているかは必ずしも明らかではないが、こうした方法が一つの対策となり得ることを高尾の研究は示している（高尾、2015、82）。

本研究の調査においては、事前に適切にバイアスを統制し得るサンプルの割り付けに関して明確な選択肢を持ち得なかったため、研究目的に則って適切な回答を確保するための最も基本的な割り付けしか行っていない。それゆえ、本多や萩原の指摘に基づけば本研究の調査についても、上に指摘されるような回答者の偏りが存在し得ることは留意しておく必要がある。しかしながら、本調査の内容が回答者の心理傾向やパーソナリティなどではなく、組織特性や組織プロセス、創造性についての認識、すなわち組織における「社会的現実」を問うものであるということから、回答者の偏りによる差異が低く抑えられているかもしれないとも考えられる。いずれにせよ、本調査の結果については上記のような調査方法による偏りが存在し得ることを十分認識しておく必要がある。本研究では、事前のバイアスの統制が困難であったことから、調査結果からどのような潜在的なバイアスが作用していると考えられるかを示すことでこの問題に対処するほかないと考えている。

本研究の調査は、回答者に対して自己の勤務する組織の実態に関する認識を問うものであり、回答者が自己の組織について、組織風土、構造的特性、プロセス特性、創造的能力について回答する様式をとっているが、こうした方法に伴うバイアスの問題についても検討しておく必要がある。

こうした調査方法については、各回答者の認識が回答者の所属する組織を代表しているかどうかという代表性の問題、さらに組織風土、構造的特性といった独立変数と創造性や創造的成果といった従属変数を同一の回答者が同じ調査票において回答することからもたらされる **common method bias** が存在する可能性という問題が指摘されざるをえない。

回答者の認識が所属組織を代表しているかどうか点については、確かに十分な代表性が確保されているということは難しい。しかしながら仮に経営者による回答であった場合にも、そうした経営者の認識が組織の実態を適切に代表しているかどうかという疑問は残る。さらに、組織において、実態として諸個人の行為がどのように組織化されているのかを把握しようとするならば、そうした諸個人自身の認識を通じて把握するほかない。個人の認識の偏りによる影響を抑制することで代表性を確保するという点では、各組織に所属する複数人から平均化された認識を得るという方法が考えられるが、こうした方法はデータ回収の難しさという点で別の代表性の問題を抱えることとなる。

こうした問題を踏まえるならば、各個人の回答が所属組織を代表しているとは必ずしも言えないものの、各個人の認識あるいは各個人の抱く組織の社会的現実の把握を通じてどのような組織の在り方が創造性の発揮や創造的成果の実現を促進しうる組織であるのか、どのような組織化のもとにある個人が自己の組織を創造性発揮を促進し創造的成果を創出



し得る組織として認識しているのかという点について知ることはできるという点で、本調査にも一定の妥当性が認められよう。もちろん代表性の確保や個人の認識の偏りの統制に配慮した調査が改めて試みられる必要があるが、本研究は今回の調査から組織としての創造性発揮や創造的成果の実現につながる組織デザインの在り方について何らかの知見を得ることができると考えている<sup>18</sup>。

また、本調査では組織特性と創造性や創造的成果のいずれについても同一の個人からデータを収集しているため、本研究の分析結果において *common method bias* が作用している可能性は否定できない (Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff, 2003)。しかしながら、*common method bias* が分析結果に対してどの程度作用しているかは調査の領域や測定される構成概念によって異なることが指摘されており、その作用の程度は教育分野において最も高くマーケティング分野において最も低いとされている。また職務評価よりも職務態度に関する尺度においてその作用が大きいことが指摘されている (Cote and Buckley, 1987; Podsakoff et al., 2003)。

本研究において *common method bias* の影響がどの程度存在するのかは残念ながら明らかにできていないが、本研究の明らかにしようとする概念や変数が、しばしばその影響が懸念される個人の態度や人格特性、職務態度や満足といった類のものではないということから、影響の存在は否定できないまでもそれほど大きくないと考えられる。さらに本研究のように、組織における諸個人が認識する組織の実態や組織的現実を把握するという目的のためには、本調査の方法にも最善とは言えないものの次善の策としての一定の妥当性は認められると考える<sup>19</sup>。ただ、こうした *bias* の影響をコントロールし得るよう対策を試みたくえで今後改めて調査が実施されることが必要であることは言うまでもない。

本調査では上に述べた通り 300 件のデータを得た。収集した 300 件については第一次スクリーニングを行っているが、以上検討したように調査方法に伴う問題も懸念されるため、実際の分析においてはより信頼に足る回答データのみを使用するべく、再度スクリーニングを行った。具体的には、所属組織の事業や組織について十分理解していると想定される回答のみを分析に使用するため、所属組織の資本金や売上高について「不明」と回答したデータは分析対象から除外することとした。その結果 186 件のデータが後続の各章の分析

---

<sup>18</sup> 実践的には、諸個人が自己の組織を創造的能力が高いと認識しているということは極めて重要である。創造的な行為が不確実性を本質的に伴う以上、創造的な成果の実現には、こうした不確実性に対する挑戦的態度が不可欠であるが、こうした挑戦的態度には、自らの行為の帰結や未来の状況に対するある種の自信や確信が必要である。例えば Kanter は持続的な勝利や失敗からの快復を実現したスポーツチームや企業組織の分析から、企業の持続的な成功にとって「確信 *confidence*」が極めて重要であることを指摘している。Kanter は「自己に対する確信」「お互いに対する確信」「システムに対する確信」「外部からの確信」といった 4 段階の確信が企業を持続的な「勝利」に導くとする (Kanter, 2004, 邦訳 2009, 33-35)。

<sup>19</sup> 研究領域や調査目的によってはこうした方法に積極的な意義が認められることがある。例えば開本 (2006) は、エンパワーメントの目標達成に対する作用を分析しているが、その際成果変数である目標達成度については自己評定によって測定している。開本によれば、「自己評定による成果測定は、客観性の点で問題があることは否定しえないが、主観的な成果測定の方が、むしろ、エンパワーメントという変数の影響をより直接的に受け、エンパワーメントが成果に与える影響を測定するには好都合である」と指摘している (開本, 2006, 160)。

に使用された。

## 2. データの属性

後続の各章における分析に先立ち、分析に使用するデータの属性について確認し、そこに見られる偏りについて検討するとともに、各分析において従属変数として設定される創造性や創造的成果に関する変数の構成について検討しておきたい。

### (1) 回答者の属性

まず、回答者の所属業種についてみると、「製造業」が26%と最も多く、次いで「その他のサービス業」が16.7%、「卸売り・小売、飲食店」が14.5%となっている。労働力調査によれば2014年の産業別雇用者数は、製造業が17.64%、卸売小売が17.18%であるので、日本全体の産業別就業構造と比較すると本調査のサンプルは製造業がやや多いといえる。

第2次産業と第3次産業の比率でみても、労働力調査による日本全体の比率が第2次産業25.02%、第3次産業72.65%に対し、本調査のサンプルは第2次産業が38.2%、第3次産業が57.5%であるので、日本全体に比べて製造業等第2次産業の比率が高いといえよう。

サービス業に比較して、製造業のほうが一般的に想起されるところのイノベーションや新製品、新サービスといった活動に対しては活発であるということは想定される。それゆえ本調査の結果において製造業等の比率が高いということが、新製品や新技術といった創造的活動により積極的な回答が含まれるという偏りを生じさせていることは考えられる。

また、日本経済全体でみた場合に第3次産業の比率が第2次産業に比べ著しく高いという状況は、いわゆるサービス経済化が進展している状況をうかがわせる。本調査においても第3次産業の比率が高いことはこうしたサービス経済化の動向を反映していると考えられることができるが、上記のように第2次産業の比率が高いため、日本全体のサービス経済化の状況を偏りなく忠実に反映しているとは必ずしも言えないであろう。

表 4-1 回答者の勤務先業種

勤務先業種	度数	%
農林漁業・鉱業	1	0.5%
建設業	11	5.9%
機械器具製造業	11	5.9%
その他の製造業	49	26.3%
電気・ガス・熱供給・水道業	3	1.6%
運輸業	11	5.9%
通信業	3	1.6%
卸売・小売業、飲食店	27	14.5%
金融・保険業	16	8.6%
不動産業	4	2.2%
個人サービス業	2	1.1%
情報サービス・調査・広告などのサービス業	10	5.4%
その他のサービス業	31	16.7%
その他	7	3.8%
合計	186	

(筆者作成)

勤務先の従業員規模をみると、「300人以下」が34.4%と最も多いが、「300人以上」が65.6%に上る。平成26年経済センサス基礎調査結果によれば、全国で従業員数300人以上の事業所は0.23%に留まるということを考えると本調査のサンプルは比較的従業員規模の大きな組織に勤務しているといえよう。従業員規模からすれば定義上は大企業に勤務する回答者が過半数を占めている。

表 4-2 回答者の勤務先従業員規模

勤務先従業員規模	度数	%
300人以下	64	34.4%
301～1000人	42	22.6%
1001～3000人	29	15.6%
3001人以上	51	27.4%
合計	186	

(筆者作成)

勤務先の資本金規模については、「50億円以上」が最も多く、次いで「1億円未満」となっている。ここでも平成26年経済センサス基礎調査結果と比較すると、50億円以上が0.14%、1億円以下が96.66%であるので、全国の分布と比較すると大企業に勤務している回答者が多いといえよう。

表 4-3 回答者の勤務先資本金金額

勤務先資本金額	度数	%
1億円未満	53	28.5%
1億～10億円未満	46	24.7%
10億～50億円未満	22	11.8%
50億円以上	65	34.9%
合計	186	

(筆者作成)

勤務先の収益規模についてみると、「10億～100億未満」とする回答が最も多いが、1000億円以上の収益規模とする回答が次いで多い。

表 4-4 勤務先売上高金額

勤務先売上高金額	度数	%
10億円未満	28	15.1%
10～100億円未満	59	31.7%
100～500億円未満	34	18.3%
500～1000億円未満	12	6.5%
1000億円以上	53	28.5%
合計	186	

(筆者作成)

回答者の所属部門を見ると、「営業部門」が最も多く、次いで「研究開発・設計技術部門」、「情報処理・情報システム部門」となっている。「総務広報管理部門」がその次に多い。専門技術者が多いというインターネットモニター調査の特性がここに現れているといえるか

もしれない。その一方で、「戦略企画部門」「新規事業開拓部門」の回答者は残念ながら少ない。「営業部門」や「研究開発・設計技術部門」の回答が多く含まれているということは、市場適応に関する創造的な問題解決や、技術的イノベーションに関係する創造的活動について知りうる個人による回答が反映されているという点で本研究の目的に適合的であるといえるが、「戦略企画」や「新規事業開拓」の各部門の回答が少ないということから、創造的な戦略的適応や新事業創出といった点での創造性については必ずしも十分反映されているとはいえない。

ただ、組織としての創造性の発揮や創造的成果の実現が、特定の部署の特定の集団や個人によってではなく多様な部門の様々な職に就く諸個人の協働を通じて「組織的に」行われるという本研究の観点からすれば、回答者が多様な所属部門に渡ってみられることは研究の目的に適合的であると考えられる。

表 4-5 回答者の所属部門

所属部門	度数	%
総務広報管理部門	22	11.8%
営業部門	42	22.6%
商品開発マーケティング部門	12	6.5%
人事労務部門	6	3.2%
経理会計財務部門	20	10.8%
情報処理情報システム部門	23	12.4%
研究開発設計技術部門	30	16.1%
戦略企画部門	4	2.2%
新規事業開拓部門	2	1.1%
法務知財部門	2	1.1%
物流ロジスティクス部門	4	2.2%
その他部門	19	10.2%
合計	186	

(筆者作成)

職種を見ると、「事務的職業」が最も多く、次いで「専門・技術的職業」となっている。「管理的職業」は 17.2%となっている。いわゆる技術者ではないが業務として専らマネジメントについているというわけではないという回答者が多いということであると考えられる。

表 4-6 回答者の職種

職種	度数	%
専門・技術的職業	40	21.5%
管理的職業	32	17.2%
事務的職業	82	44.1%
販売的職業	11	5.9%
サービスの職業	9	4.8%
技能工・生産工程にかかわる職業	10	5.4%
その他	2	1.1%
合計	186	

(筆者作成)

回答者の役職の有無についての回答をもとに、係長・主任級以上の役職者と一般従業員を区分し、両者の比率をみると、「管理職」が41.4%に上る。上記の職種の結果と併せて考えると、事務的な業務や専門的な業務に従事しつつ役職も担っているという回答者が多いと考えられる。

表 4-7 回答者の役職の有無

職種	度数	%
管理職	77	41.4%
一般従業員	109	58.6%
合計	186	

(筆者作成)

回答者の性別及び年齢についてみると、男性が約6割、40歳から59歳の年齢層が過半数を占めている。全国の比率では男性が雇用者の58.83%であるので、ほぼ同水準といってよいかもしいない。年齢階級で見ると、2014年の労働力調査の結果、全国における30歳代の雇用者が21.2%、40歳から59歳の雇用者は44.6%であるので、全国の分布に比較すると本調査の回答者はやや40歳以上に偏っている。これは本調査の回答者に役職者が多いという点と関係していると考えられる。

表 4-8 回答者の性別

性別	度数	%
男性	110	59.1%
女性	76	40.9%
合計	186	

(筆者作成)

表 4-9 回答者の年齢

年齢	度数	%
25～29歳	20	10.8%
30～39歳	57	30.6%
40～49歳	66	35.5%
50～59歳	38	20.4%
60～65歳	5	2.7%
合計	186	

(筆者作成)

以上、回答者の属性について次のように要約できる。本調査のサンプルは、産業としては製造業が全国水準に比べ若干多く、従業員規模としては中小企業が多いものの、全国水準に比べると大企業に勤務する回答者が多く含まれている。また資本金規模という点で見

でも大企業が多く含まれている。所属部門については営業部門と研究開発部門が多く、職種としては事務的職業についている回答者が多いが、専門技術的職種も多い。また、役職者が4割以上占めている。性別については全国水準とほぼ変わらないが、年齢についてはやや40歳以上が多く見られる。

こうした回答者の属性に見られる傾向を踏まえると、分析とその結果の解釈に当たっては次のような点に留意しておく必要がある。従業員数や資本金規模という点で一定の規模以上の組織に所属するサンプルによる回答が多く含まれていることは、組織を問題とする本研究の目的と整合的である。また、「営業部門」や「研究開発・設計技術部門」の回答が多いという点も、市場適応に関する創造的な問題解決や、技術的イノベーションに係る創造的活動について知りうる個人による回答が反映されているという点で本研究の目的に適しているといえる。

しかしながら「戦略企画」や「新規事業開拓」の各部門の回答が少ないということは創造的な戦略的適応や新事業創出といった点での創造性の実態については必ずしも把握し得ていないということを示唆している。

さらに、管理職についている回答者が多く含まれることは、組織の実態について知りうる個人による回答であるという点でデータの信頼性を高めているものの、管理職は一般従業員に比べて組織に対してより多くの情報を持ち肯定的な認識を持つ場合が少なくないなど、管理職と一般従業員では組織の実態に対しても異なる情報、異なる認識を持っていることが想定される。

以上の傾向を踏まえて、特に業種や所属部門、管理職か否かについて統制したうえで分析を実施する必要があるといえる。

## (2) 創造的能力変数の構成と測定

本研究は組織風土、組織の構造的特性ならびにプロセス特性と組織における創造性発揮や組織としての創造的成果の実現との関係について分析を試みるものである。以下の各章における分析ではいずれもこうした組織の創造性や創造的成果が従属変数として設定されることとなる。そこでまずこうした従属変数の概念の構成と測定の結果について予め説明しておくこととする。

第2章で検討したように、組織における創造性研究においては従属変数として設定される変数は、個人レベルでは専門技術者の特許数や採用された提案の数に加えて創造性に対する主観的な評定による尺度も用いられてきたが、組織レベルでは専ら採用されたイノベーション数やイノベーション採用率、組織として所有する特許数といった客観的に測定し得る尺度がしばしば用いられてきた。

こうした客観的な測定尺度を組織における創造性の従属変数として設定することは測定の客観性や信頼性という点で有効であるが、その一方で数値として顕在化した成果しか把握し得ないという問題を孕むこととなると考えられる。もちろん客観的に顕在化した成果

こそが重要であるという考え方もあろう。しかしながら、創造的な成果を実現しようとする創造的活動が本質的に不確実性や偶然性を多分に伴う活動であるとするれば、ある活動の結果に対する有効性は事前には予測不可能である。こうした不確実性のゆえに、創造的な活動においては、試行錯誤や実験が重要となるし、失敗に挫けない、諦めない精神が不可欠となる。いずれは数値として測定し得る成果として結実するかもしれないものの、それはこうした不確実性に果敢に挑む、試行錯誤と実験の過程の帰結であり、こうした過程においてこそ諸個人の創造性は発揮されると考えられるのである。組織におけるいかなる創造的成果もこうした過程を抜きにしては考えることはできない。

組織が具体的な創造的成果を生み出す能力を「組織の創造的能力」と定義するとすれば、そうした能力の適切な把握という点では、こうした試行錯誤と実験の創造的活動を把握し得るような尺度構成が必要となる。具体的な創造的成果の実現の程度とともに、こうした創造的活動を把握する尺度を構成することより包括的に組織の創造的能力を把握することができると思われる。

このように組織の創造的能力を包括的に把握しようとする場合、経営者層を対象として組織の創造的能力に対する主観的な評価を測定するという方法が考えられる。しかしながらこうした対象設定には先ほど指摘した疑問が再び提起されよう。すなわち、組織における諸個人の創造的な試行錯誤的過程の実態を必ずしも経営者が十分認識しているとは言えないのではないかという疑問である。とりわけ、Burgelman が指摘したように、今日の創造的成果が組織における創発的なイニシアティブ、しばしば経営者が把握していない自律的なイニシアティブによって実現されるということを考えると、組織の創造的能力の包括的把握には、経営者よりもむしろそうした試行錯誤の過程について把握しているような、一般従業員や現場により近いレベルにある管理者を対象として調査することが適切であると考えられる。

ただ、こうした試行錯誤や実験の過程について、そうした取り組みの実態を直接的に問うような態度変数として構成することは、先に指摘したような **common method bias** の作用を増幅しかねないという問題を伴う。それゆえまず本研究では、具体的な創造的成果に向けた取り組みや努力が組織としてどの程度なされているのかを問うことを通じて組織における創造的活動を把握するとともに、単純に組織としてのイノベーションや創造的能力の程度を尋ねることで組織としての創造的プロセスを把握するための尺度構成を試みた。

具体的には、創造的成果に向けた取り組みや努力の程度を把握するために「今後 1~2 年の市場を見据えて現行の製品やサービスに変わる新製品・新サービスの開発を進めている」、「競合他社に先駆けて新製品や新サービスを開発している」、「今後 10 年を見据えた新製品や新サービスの開発や新事業の構想が進められている」といった項目を設けた。

すなわち、創造的な取り組みや努力が重ねられている組織においては、直面する市場動向を見据えて新たな製品やサービスのアイデアの創出や開発に向けた活動が何らかの形で行われていると推測されるし、そうした組織においては他の組織との競争を意識しながら

そうした創造的努力が重ねられていると推測される。加えて、イノベーション、新製品あるいは新サービスといった創造的な成果の創出に至る因果関係の複雑さと不確実性を前提とすれば、創造的活動に伴うこうした複雑さや不確実性を適切に認識している組織ほど、短期的成果を求めて近視眼的になることを回避するために、中長期的視野に立って努力を重ねていると考えられる。本研究においてはこうした推測に基づいて、上記の質問項目を設定した。

さらに組織としての創造的活動に対する全般的な評価を問うべく「私の会社は、競合他社に比べてイノベーション能力が高い」、「私の会社は新商品や新サービス、新事業を生み出す能力に優れている」といった項目を設け、いずれも「あてはまる」を5とし「あてはまらない」を1とする5点尺度で尋ねた。こうした項目に対する回答の値が高いほど、組織において諸個人はより活発に創造性を発揮し、具体的な成果に向けて積極的な創造的活動が行われていると推測されるのである。

本調査から得られるこうした組織における創造的活動の評価は、客観的な数値ではなく組織における諸個人の認識によるという意味で主観的な評価である。そこで、本研究ではこれらの項目の平均値をもって合成変数として「主観的創造的活動」として変数を構成した。これらの項目の内的一貫性を確認するために信頼性分析を行ったところ、Cronbachの $\alpha$ は0.934と十分な値を示しており、変数として合成しても問題はないと判断した。なお、各項目および主観的創造的活動の記述統計量は以下の通りである。

表 4-10 主観的創造的活動の記述統計量及び信頼性係数

尺度項目 (N=166)	変数	平均値	標準偏差	$\alpha$
私の会社は、競合他社に比べてイノベーション能力が高い		2.89	1.08	
私の会社は新商品や新サービス、新事業を生み出す能力に優れている		2.87	1.05	
今後1~2年の市場を見据えて現行の製品やサービスに変わる新製品・新サービスの開発を進めている	主観的創造的活動	2.96	1.03	0.934
競合他社に先駆けて新製品や新サービスを開発している		3.00	1.01	
今後10年を見据えた新製品や新サービスの開発や新事業の構想が進められている		2.96	1.07	
主観的創造的活動		2.94	0.93	

(筆者作成)

こうした主観的創造的活動に加えて、結果として組織としてどの程度の創造的成果が創出されているのかを問うために、本研究では「私の会社は競合他社よりも多くの新製品や新サービスを市場に投入している」、「過去2年間に導入された新製品やサービスの数は増加している」、「過去2年間に新規事業を立ち上げている」といった項目を設定した。

すなわち、競合他社と比べて多くの新製品や新サービスが市場投入されているような組織は、より多くの創造的成果を生み出している組織であると考えられるし、過去に行われた努力の成果が、新たな製品やサービス、新たな事業に結実していると認識されているような組織は創造的成果を生み出すに優れた組織であると考えられる。したがって、こうした項目に対する回答の値が高いほど、組織として具体的な創造的成果を生み出していると推測される。

これらの項目についても、客観的な尺度ではなく諸個人の主観的な認識に基づく創造的成果の評価である。そこでこれらの項目の平均値をもって、合成変数として「主観的創造



的成果」変数を構成した。各項目間の内的一貫性を確認したところ、Cronbach の  $\alpha$  は 0.831 と十分な値であったため合成変数として構成して問題はないと判断した。各項目及び主観的創造的成果の記述統計量は以下に示すとおりである。

表 4-11 主観的創造的成果の記述統計量及び信頼性係数

尺度項目 (N=172)	次元	平均値	標準偏差	$\alpha$
私の会社は競合他社よりも多くの新製品や新サービスを市場に投入している	主観的創造的成果	2.92	1.08	0.831
過去2年間に導入された新製品やサービスの数は増加している		2.87	1.05	
過去2年間に新規事業を立ち上げている		2.74	1.17	
主観的創造的成果		2.84	0.95	

(筆者作成)

本研究では、組織の創造的能力はこうした「主観的創造的活動」と「主観的創造的成果」という二つの変数から構成されるものと把握し、これらを従属変数として設定することで、組織の創造的能力をより包括的に把握することができると考えている。以下の各章においては、これら「主観的創造的活動」および「主観的創造的成果」をそれぞれ従属変数とし、分析を行う。

#### IV. 探索的仮説の提示

さて、先に設定した本研究の二つの分析課題ならびに以上の議論を踏まえて、本研究が分析を通じて検証する仮説は以下の通りとなる。本研究では、組織風土特性や組織の構造的ならびにプロセス特性の補完性の効果が検証されるが、こうした補完性効果をもたらす特性の組合せや関係のパターンは分析を通じて探索的に明らかにされることとなる。したがって、ここで提示する仮説も探索的な仮説となる。

探索的仮説 1: 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組織としての創造的成果の実現を促進する組織の構造的な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な特性ならびにプロセス特性の効果よりも大きい。

## 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

本章は、組織の構成員の創造性の発揮と組織としての創造的成果の実現を促進する組織の在り方という本研究の課題について前章で示した分析課題 1 に取り組むものであり、諸個人や集団、組織の創造性に影響を及ぼす要因としての「組織風土」の在り方という観点から組織の創造的能力との関係を検討することを目的とする。組織風土は、組織における諸個人の日常的な業務活動を取り巻く組織環境を形成し、諸個人の業務に対する態度や行為を規定するという点で重要な組織デザインの要素であると考えられる。

第 2 章で検討したように、創造性の発揮や組織としての創造的成果を促進するような組織風土特性として、すでに様々な特性とその作用について明らかにされてきている。そうした研究の蓄積を踏まえて本研究がまず課題とする論点は、そうした組織風土特性相互の補完性とその効果という論点である。組織風土概念の定義に現れているように、組織風土は組織内の諸個人の「総体的認識」として形成されるとすれば、組織風土特性の影響もそうした「総体」すなわち様々な特性による一つのまとまりとして捉えられる必要があると考えられる。それゆえ、先行研究で明らかにされてきた組織風土特性の個別的な作用のみならず、そうした特性の補完性からもたらされる複合的な効果あるいはそうした特性相互の関係のパターンが及ぼす効果という点が明らかにされる必要があると考えられるのである。

また、先行研究においては、主に諸個人の内発的動機づけに対する作用という観点から組織風土特性に対する分析が行われてきたが、本研究は内発的動機づけに作用する要因よりむしろ、そうした内発的に動機づけられた諸個人の行為が他者との協働関係のなかでいかに方向づけられるのかという点に関する分析が必要であると考えられる。諸個人の創造性の発揮を組織としての創造的成果へと結実させるためには、組織における諸個人の行為は内発的に動機づけられるだけでなく、組織的行為として適切に方向づけられ、統合されなければならない。こうした組織的行為への統合の成否は、組織において自己に対して何が期待されているのか、他者に対して何を期待しているのか、また組織内で何が是認されているのか、追求すべき目的や成果は何かといった点についての諸個人の認識に少なからず依存する。従って、本章では、こうした観点からいかなる組織風土特性が組織としての創造性の発揮や創造的成果の実現を促進するのかが検討される。

本章では、まず分析を行う組織風土特性の変数の構成と操作化について検討し、そうした風土特性が組織の創造的能力とどう関係しているかを確認する。そのうえで、組織風土特性の補完的なパターンを探索的に分析し、そうした補完的なパターンの創造的能力に対する作用を分析する。こうした分析を通じて、前章で提示した探索的仮説 1 が検証されることになる。

## II. 組織風土特性変数の構成と操作化

### 1. 組織風土概念

変数の構成と操作化に先立ち、まずは組織風土とはいかなるものであるのか、その概念について改めて確認しておくこととする。第2章でも検討したように、組織風土概念については次のような定義が与えられている。すなわち、「組織構成員、とりわけトップマネジメントにおける行動や方針に起因する組織の内部的環境の相対的に持続的な性質」(Abbey and Dickson, 1983, 362)、「労働環境に関する諸個人の総体的認識 (molar perceptions)」(Schneider, 1975, 473)、「職場や社会的環境に対する諸個人の認識」(Mumford and Hunter, 2005, 26)、「方針 (policies) や習慣的实践 (practices)、手続きを含む、労働環境に対する共有認識」(Alencar, 2012, 95)、「組織における生活を特徴づける行動、態度、感情の反復的なパターン」についての共有された認識 (Isaksen, Lauer, Ekvall and Britz, 2000-2001, 172) といった定義である。

こうした組織風土がいかなる機能を果たすのかという点について野中らは、組織風土は「たんなる組織状況の個人内部への写像ではなく、個人と組織状況の相互作用によって個人が状況に適応する際の準拠枠として個人が創造的に構成した要約的知覚」(野中他、1978、165-166) であると指摘していた。

こうした野中らの指摘に基づけば、組織風土は組織における諸個人の業務上の行為や職場での相互行為において準拠枠として機能すると考えられる。すなわち、組織における諸個人は「イナクトされた環境」(Weick, 1979, 邦訳 1997, 213) としての組織風土の認識を拠り所として、単に内発的に動機づけられるだけでなく、組織における様々な事象を意味づけ、そこでの自己の役割や期待される行為を理解するとともに自己がその組織や職場において何を為し得て何を為し得ないかを理解し、そうした理解に基づいて行為すると考えられるのである。

### 2. 組織風土特性変数

#### (1) 変数の構成と操作化

さて、こうした組織風土の特性を把握するための変数の構成にあたっては、組織における諸個人の行為の準拠枠となる組織風土が何によって形成されるのかについても確認しておく必要がある。組織風土は諸個人の組織内環境や職場環境に対する総体的認識あるいはイナクトされた組織的現実であるとするれば、そうした総体的認識や組織的現実は何によって構成されるのかという点が問題となる。この点に関してその定義から明らかであるのは、「トップマネジメントにおける行動や方針」、「方針、習慣的实践、手続き」、「行動、態度、感情の反復的なパターン」が組織風土の構成に関係しているということである<sup>20</sup>。

---

<sup>20</sup> 野中らは組織過程を「継続的・相互依存的行為の連続」(野中他、1978、181) と捉えているが、組織風土を構成する要因としてこうした組織過程として把握され得るような特性も含まれると考えられる。

先行研究では、こうした組織風土特性として、「自律性、情報の流れ、創造性、報酬、訓練」(Paolillo and Brown, 1978)、「リスクへの挑戦、暖かさ、相互支持、一体感、失敗への対処、相互信頼感」(加護野、1984)、「挑戦的な仕事、組織的奨励、職場集団による支援、監督者による奨励、組織的障害」(Amabile et al., 1996)、「相対的に広範な自由裁量、健全な参加と自律性、長期的な時間軸に基づく成果の測定と人事評価、開かれたコミュニケーション経路」(Cummings, 1965)といった特性が指摘されてきた。いずれも組織における方針、実践、行動や態度、感情のパターンといった定義と整合的である。

こうした先行研究のうち、Amabile らの組織風土研究は最も知られたものの一つであり、実践的にも広く活用されている研究であるが、すでに指摘しているように「創造性の内発的動機づけ原理」をその理論的基礎に据えているために、そこでは専ら諸個人の内発的動機づけを強化するという観点から組織風土特性の作用が明らかにされている。もちろん創造的活動において諸個人の内発的動機づけが重要であることは言うまでもないが、諸個人の創造性の発揮が組織としての創造的活動や創造的成果の実現へと結実するためには、そうした諸個人が内発的に動機づけられているというだけでは必ずしも十分ではない。

組織としての創造的活動や創造的成果の実現には、内発的に動機づけられた諸個人が、組織としての創造的成果の実現に向けて自らの創造性を発揮することが必要とされる。組織としての創造的活動、組織としての創造的成果の実現に向けて、組織における諸個人の行為は方向づけられなければならないと考えられる。

こうした観点から重要となるのは、諸個人の内発的動機づけに作用する要因としての組織風土特性よりもむしろ、組織における自己の行為に対する要求や期待ならびに他者の行為に対する要求や期待、組織において是認される行為、さらに追求すべき組織の目的や価値といった点に関する諸個人の認識であると考えられる。こうした点に関する認識が、組織における諸個人が具体的な状況に際して、いかに行為するかを決するうえでの準拠枠となると考えられるからである。上の組織風土の定義に基づけば、こうした準拠枠となる認識の形成には組織における「方針や習慣的实践、手続き」、「行動や態度、感情の反復的模式」としての組織風土特性が関係すると考えられる。

従って、本章では先行研究の知見を踏まえ、組織における諸個人の行為を組織としての創造的活動や創造的成果の実現に向けて方向付け、組織的行為へと統合するうえで重要であると考えられる風土特性に注目し、次のような変数を構成し分析を行う。

#### ①自律的イニシアティブ

創造的風土に関する先行研究においてしばしば自由や自律性の存在が創造性の発揮に積極的に関与することは指摘されてきた。しかしながら、Amabile らの最終的な分析結果においては自由や自律性はあまり創造性に影響しないとされていた。ただ、そこで問題とされていたのは、内発的動機づけに関わる業務遂行上の自律性であり、Amabile らが分析対象としたプロジェクト単位の業務においてはそもそも業務遂行上の一定の自律性が存在すると

いうことから、創造性の発揮に対しては有意な作用が認められなかったとも考えられる。

一方、こうした Amabile らの結果に対して、Mintzberg (1989) や Burgelman (1991) の研究は、組織の様々な場所に遍在し、組織の計画や意図とは独立に創発的に発生する戦略的イニシアティブが組織の創造的活動を推進し組織としての創造的成果の重要な源泉であり、とりわけ Burgelman が指摘したような自律的イニシアティブは不確実で変動的な環境において組織の創造的適応を可能にするということを明らかにしている。彼らの研究において問題とされた自由や自律性は、単なる業務遂行上の自律性に留まらない戦略的な判断の自由を伴う自律的行動であるが、現代の企業がおかれている経営環境を鑑みるに、Mintzberg や Burgelman が指摘した創発的な、自律的イニシアティブは極めて重要となると考えられる。

そこで本研究では、こうした自律的イニシアティブに注目し、特に戦略的な判断を含む自律的イニシアティブの余地がどの程度あるかという点を把握することとした。Burgelman の定義するところによれば、自律的イニシアティブとは、「現行の戦略の範囲外において発生し、新たな組織的学習の可能性をもたらす」行動として把握される (Burgelman, 1991, 241)。Burgelman によれば、公的組織や民間組織に関する研究は、組織においては「いかなる時点においても、ある諸個人やある小集団が、自らの組織を、その現行の戦略の範囲の外部にあるような諸活動に従事させようと試みている」ことを示唆している (Burgelman, 1991, 246)。

こうした自律的イニシアティブはそれ自体が創造的活動であり、組織としての試行錯誤と実験を可能し組織としての創造的成果の実現確率を高めると考えられる。従って、組織において諸個人に対してこうした自律的なイニシアティブの余地があればあるほど、組織としての創造的能力は高いと評価されるのではないかと考えられる。また、こうした自律的イニシアティブが単なる業務遂行上の自律性に留まらないということの意味は、上位者や経営層の判断、あるいは現行の戦略的方向性と異なる判断や決定が許容されるということである。こうした自律的な判断や自律的な行動が組織において許容され是認されているという認識が諸個人のうちに存在することは、諸個人をよりリスク負担的な、果敢な取り組みへと促すと考えられる。

以上の議論に基づいて、本研究は「自律的イニシアティブの余地」変数を次のような尺度項目から合成される変数として構成した。自律的イニシアティブが、組織の現行の戦略の範囲外の活動を追求するものであるとすれば、そうしたイニシアティブはしばしば現行の組織の戦略の方針や事業場の決定と対立したり、時には深刻なコンフリクトに陥ったりということが考えられる (Burgelman, 1991; Burgelman and Grove, 1996)。

それ故、組織における意思決定や判断の自律性がどの程度存在し、また組織の戦略の方針や組織としての決定とは異なる判断や決定がどの程度許容されるのか、またそうした自律的な判断のもと行動することが組織において是認されているのかどうかといった点が自律的イニシアティブの余地を測定するうえで重要となる。従ってこれらの点を測定するために「仕事を進める上で、上位者と意見が対立することは問題にならない」、「上位者の判断と違っていても、自分なりの判断で仕事を進めることができる」、「経営陣の意思決

定や判断が必ずしも正しいとは思わない」、「現行の戦略とは外れていても、事業機会があればその事業に取り組むことができる」、「たとえ経営陣の方針とは違っていても、自分なりの考えで仕事を進めることができる」といった項目を設けた。

さらに、そうした自律的イニシアティブが組織としての創造的活動に組み入れられる組織風土があるかどうかを測定するために、『知的創造型労働と人事管理』において創造的職場の雰囲気特性として指摘されていた項目に基づき「いったん重役会議で反対された商品や企画、事業案が結果として生き残ることがある」、「社長など経営トップの現場に対する理解がある」といった項目を設けた（労働大臣官房政策調査部編、1996）。

いずれの項目についても「あてはまる」を5とし「あてはまらない」を1とする5点尺度で測定した。これらの項目の内の一貫性を確認するために信頼性分析を行ったところ、Cronbach の  $\alpha$  は 0.867 と十分な値を示し、変数として合成しても問題ないと判断した。各項目の記述統計量は表の通りである。

表 5-1 自律的イニシアティブの余地変数の構成

尺度項目	変数	平均値	標準偏差	$\alpha$
仕事を進める上で、上位者と意見が対立することは問題にならない		3.20	1.13	
上位者の判断と違っていても、自分なりの判断で仕事を進めることができる		3.11	1.16	
経営陣の意思決定や判断が必ずしも正しいとは思わない		3.60	1.01	
現行の戦略とは外れていても、事業機会があればその事業に取り組むことができる	自律的イニシアティブの余地	3.19	1.08	0.867
たとえ経営陣の方針とは違っていても、自分なりの考えで仕事を進めることができる		2.95	1.13	
いったん重役会議で反対された商品や企画、事業案が結果として生き残ることがある		2.94	1.08	
社長など経営トップの現場に対する理解がある		3.01	1.10	

(筆者作成)

## ②参加的経営

次に本研究が組織風土特性として分析するのは、「参加的経営」の程度である。Amabile においても、参加は創造性に対する組織的奨励として捉えられている。しかしながら、参加は組織における諸個人を動機づける効果のみならず、創造的な組織を機能させるうえで重要な役割を果たす。先行研究について検討したように、Cummings や Burns と Stalker は創造的な組織の構造的な特性として非階層的なフラットな構造や分権化、タスク志向の専門知識に基づく意思決定といった特性を指摘しているが、こうした構造的な特性を備えた組織が、組織として有効な協働行為を確保するためには、諸個人の主体的な「健全な参加」(Cummings, 1965) が不可欠であると考えられる。

さらに、参加的経営は組織の創造性の発揮という点でも重要である。参加的経営は、上位者と下位者の間に存在する情報の非対称性や認識の乖離を緩和することで意思決定の質を向上させるとともに、下位者の持つ現場の知識や考えを意思決定に取り入れられることによって、意思決定に際して活用しうる知識や情報、視座の多様性を高め、より創造的な意思決定を可能にすると期待される。

また、野中らの組織的知識創造の議論においては、知識創造を実現する組織化原理として「ミドル・アップダウン・マネジメント」が必要であるとされている。野中によれば、「ミドル・アップダウン・マネジメント」は組織的知識創造の最も効率的なマネジメントであ

り、ミドルが中心となって、トップ、ミドル、ロー間にダイナミックな知識創造の相互作用を引き起こすようなマネジメントである（野中、1990; 1993）。野中らの議論において強調されているのはトップダウンとボトムアップを連結するミドルの役割であるが、こうしたマネジメントが機能する前提として参加的な経営を促す風土が必要であると考えられる。

参加的経営によって組織的意思決定の質を高めるとともに、より創造的な意思決定と知識創造を実現するためには、組織における諸個人、特に下位者に対してそうした参加や権限の付与が是認されており、そうした下位者が、主体的な参加が期待されているということ認識している必要があると考えられる。

したがって、本研究では「参加的経営」の測定にあたって、意思決定への参加の程度、権限付与の程度、さらに主体的な参加が組織として諸個人に期待されている程度といった点を測定するために、それぞれ「従業員はより上位の意思決定に参加できる」、「従業員に権限が与えられている」、「従業員からの新たな提案や企画提出が奨励されている」といった項目を設けた。

これらの項目の内的一貫性を確認するために信頼性分析を行ったところ、Cronbach の  $\alpha$  は 0.852 と十分な値を示していた。従って、これらの項目から変数を合成しても問題ないと判断し、各項目による算術平均値をもって「参加的経営」変数を構成した。なお、各項目の記述統計量は表の通りである。

表 5-2 参加的経営変数の構成

尺度項目	変数	平均値	標準偏差	$\alpha$
従業員はより上位の意思決定に参加できる	参加的経営	2.85	1.15	0.852
従業員に権限が与えられている		3.10	1.09	
従業員からの新たな提案や企画提出が奨励されている		3.23	1.10	

(筆者作成)

### ③戦略的意図の浸透

Abbey と Dickson の組織風土の定義には、トップマネジメントの行動や方針が組織風土の形成に大きな影響を及ぼす要因として捉えられている。Amabile らの議論においても組織としてイノベーションを動機付けるものは経営者によって設定されるビジョンであることが指摘されている。ただ、KEYS 尺度においては、こうした経営者のビジョンは創造的活動に対する奨励や支援として、創造的行為を内発的に動機づける要因として扱われるにとどまっている。しかしながら、経営者のビジョンやトップマネジメントの方針は、単なる「奨励」や「支援」として個人を動機づけるに留まらない影響を及ぼすと考えられる。

すでに度々言及しているように、組織における諸個人の行為は動機づけられるのみならず、組織の行為として組織の目的の達成のために適切に方向づけられ、統合されなくてはならない。Barnard は「組織の行為は、個人目的でなく、組織目的によって支配されている個人の行為」に他ならないのであり、「個人のおこなう重要な組織行為は、それらが個人的

でない目的を達成する手段の意識的な選択を必要とし、したがって直接的には自動的、反応的な反作用ではありえない」という意味で「論理的である」と指摘している (Barnard, 1938, 邦訳 1968、194)。

創造的行為は、その行為の過程に不確実性や偶然が介在するという点で目的と手段の論理的関係は曖昧で不確定なものとなる。しかしながら、組織において諸個人が組織の行為として行う創造的行為は、組織の目的の達成に向けられているという点で意識的で論理的な選択によるのである。加えて、創造的行為においては手段選択の自律性や柔軟性が必要となるがゆえに、諸個人の行為を方向付ける組織の目的がどのように認識されているのかという点が重要となると考えられる。

「内発的動機づけ原理」は創造的行為の動因が何かを説明するが、そうした行為が何によって方向付けられるのかを説明し得ない。この点に関しては、先行研究として検討した Hamel と Prahalad による「戦略的意図」の議論は重要な示唆を与えている。すなわち、彼らの議論は経営者のビジョンやトップマネジメントの方針が組織における個人の創造性の発揮や組織としての創造的な活動をいかに方向づけ、いかに促進するかを明らかにしていると考えられるのである。

Hamel らによれば、戦略的意図は組織の資源制約を克服するための「挑戦的課題」を明確にし、組織の戦略行動に一貫性をもたらすとともに、諸個人の創造的努力を喚起しコミットメントを引き出すに値する目標を設定する。本研究では、組織における諸個人の創造的行為を組織目標に向けて方向付け組織としての創造的活動や創造的成果の実現を促進する組織風土の特性として、こうした「戦略的意図の浸透」の作用について検討する必要があると考える。

もちろん、戦略的意図の内容はそれぞれ個別の組織の状況によって異なってくるということが考えられる。したがって本研究では、戦略的意図が組織や諸個人に浸透しているかどうか、明確な課題が意識されているかどうかといった点を測定するために「企業の戦略的方針は職場に十分浸透している」、「部署や職場の達成すべき目標や克服すべき課題は明確である」、「職場には、組織の現状に対する危機感がある」、といった項目を設けた。

また Hamel らは、戦略的意図やその実現のための挑戦的課題が、諸個人の創造的行為をその達成に向けて方向づけるものとして組織に定着するためには経営者と従業員との間に「相互的な責任の観念」が形成されていなければならないと指摘していた。そこで本研究においてもこうした「相互的な責任意識」が形成されている程度を測定するために「経営者と従業員との間には企業の業績に対する責任を分かち合う意識がある」とする項目を設けた。

本研究では以上のような項目の平均値から、合成変数として「戦略的意図の浸透」変数を構成した。これらの項目の内的一貫性を確認するために信頼性分析を行ったところ、Cronbach の  $\alpha$  は 0.83 と十分な値を示しており、変数として合成しても問題ないと考えられる。なお変数を構成する各項目の記述統計量は表の通りである。



表 5-3 戦略的意図の浸透変数の構成

尺度項目	変数	平均値	標準偏差	$\alpha$
企業の戦略的方針は職場に十分浸透している	戦略的意図の浸透	3.06	1.04	0.83
部署や職場の達成すべき目標や克服すべき課題は明確である		3.27	1.01	
職場には、組織の現状に対する危機感がある		3.01	0.97	
経営者と従業員の間には企業の業績に対する責任を分かち合う意識がある		3.15	1.04	

(筆者作成)

#### ④競争的評価

組織における創造的研究においては、創造性は協力やチームワーク、コミュニケーションといった要因によって促進されるということが明らかにされてきた。それゆえこうした組織内のチームワークやコミュニケーションを阻害する要因は当然創造性に対しても阻害的作用を及ぼすということが想定されるため、そうした要因特性についてはあまり検討されてきていない。確かに **Amabile** らは創造性に対する組織的障害として、「組織内闘争」を指摘しているが、そうした明白な阻害的要因でなくとも、結果として阻害的作用を及ぼす要因の存在も考えられうる。あるいは組織風土特性が相互に関係し合い複合的な作用を及ぼし得るということを想定するならば、ある特性に対しては阻害的作用を及ぼすものの、他の特性に対しては促進的作用と及ぼすような要因も想定される。そうした特性間の相互作用が想定される特性が、結果として組織としての創造的活動や創造的成果の実現に対してどのように作用するのかという点は、特性間の相互作用と相互補完性という視点から分析することで明らかにされうる。

すでに指摘したように、組織としての創造的活動や組織としての創造的成果の実現には、組織における諸個人間の協力関係やチームワーク、コミュニケーションが重要であることが明らかにされてきている。それゆえ、こうしたチームワークやコミュニケーションの維持形成を阻害する要因は論理的に創造性に対しても阻害的作用を及ぼすことが想定される。しかしながら、仮に個別的な作用としては組織の創造性に対して阻害的に作用するかもしれないものの、他の行動や特性を強化したり促進したりすることで結果として組織としての創造的能力に対して積極的作用するような特性も考えられる。本研究では、こうした特性として「競争的評価」を取り上げる。

**Burgelman** の議論においては、自律的戦略イニシアティブの担い手が、なぜそうした自律的イニシアティブに取り組むのかという動機や行為の理由については必ずしも明らかではない。しかしながら、評価制度やインセンティブシステムによって、そうした自律的イニシアティブが促されるということはあり得る。すなわち、素朴な仮説的認識であるが、業績評価がチームよりも個人単位で、報酬に連動する形で、競争的に行われる場合、より強くインセンティブに反応し、自律的なイニシアティブにひきつけられるかもしれないと考えられる<sup>21</sup>。

<sup>21</sup> 理論的には、創造的活動やここで検討している自律的イニシアティブのように個人の行動とその帰結の間に除去し得ない不確実性やあいまいさが存在する場合に、成果あるいは行為の帰結と評価や報酬を連動

こうした競争的なインセンティブシステムはチームワークや相互の協力を阻害し、組織の創造性を減退させるかもしれないが、その一方で諸個人の実験的な、リスク志向のイニシアティブを促進することで、組織としての創造的能力を高めるということもあり得る。本研究は常に明示的なインセンティブに対して強く反応する単純な個人という人間仮説に基づくものではないが、組織風土特性の相互補完的關係とその効果という視点から、あえてこの点を検証するために「競争的評価」変数を設定し、次のような項目を設けた。

すなわち、業績連動型報酬の程度を測定するために「実績の違いによる報酬格差が大きい」という項目を設け、そうした業績連動型報酬が諸個人間の競争関係をどの程度強化しているのかを測定するべく「個々人の間の業績争いは激しい」といった項目を設けた。さらに、評価が個人単位で行われることが個人間の競争意識をより強めるということが想定されることから、「業績の評価は個人単位で行われる」といった項目を設けた。

ここでもこうした項目の内的一貫性を確認するために信頼性分析を行ったところ Cronbach の  $\alpha$  は 0.688 であり、他の変数と比べるとやや低いものの、変数として合成しても問題ないと判断し、変数を構成した。なお変数を構成する各項目の記述統計量は表の通りである。

表 5-4 競争的評価変数の構成

尺度項目	変数	平均値	標準偏差	$\alpha$
実績の違いによる報酬格差が大きい	競争的評価	3.15	1.02	0.688
個々人の間の業績争いは激しい		2.85	0.99	
業績の評価は個人単位で行われる		3.45	1.04	

(筆者作成)

#### ⑤相互支援的關係

先行研究の検討から確認されたように、Amabile らは職場集団の創造性に対して作用する組織風土特性として「職場集団による支援」が重要であることを指摘していた。加護野も同様に「相互支持」や「相互信頼感」といった特性が研究開発業績の向上に対して重要であることを指摘している。また、『知的創造型労働と人事管理』調査では創造的「職場の雰囲気」として「協力する雰囲気がある」、「切磋琢磨の雰囲気がある」といった特性が指摘されている（労働大臣官房政策調査部編、1996）。

本研究では、「自律的イニシアティブの余地」が存在することが組織としての創造的能力を高めるという仮説的認識を持っている。しかしながらその一方で Burgelman も指摘するようにこうした自律的行動が組織内の秩序を攪乱し、協働を阻害し、資源の散逸をもたらすことでむしろ創造的能力を阻害するということも考えられる。自律的イニシアティブの組織の創造的能力に対するこうした阻害的作用は、競争的評価と組み合わされることでより強化されることも考えられる。そうであるならば、自律的イニシアティブはむしろ競争的

---

させ、明示的な強いインセンティブを与えることは効率的ではないことが指摘されている。この点については Milgrom and Roberts (1992) や Roberts (2004) を参照されたい。

評価とは異なる別の特性と相互に関係することによって組織の創造的能力を促進するという仮説が想定される。

上に指摘したように、自律的イニシアティブが組織の創造的能力を促進するとともに潜在的にはそれを阻害する作用も併せ持つとすれば、そうした阻害的作用の発現を抑制するような特性と組み合わせられることで、創造性に対する促進的作用が確保されると考えられる。すなわち自律的イニシアティブの余地が存在すると同時に協働的な秩序を維持強化する特性が存在することによって、自律的イニシアティブの創造的能力に対する促進的作用が確保し得ると考えることができる。

従って本研究では、組織における協働関係や相互支援関係を強化するような風土の存在を測定するために次のような項目を設けた。まず『知的創造型労働』調査の項目に基づき、協調的な風土がどの程度存在するかを測定するために「切磋琢磨する雰囲気がある」、「互いに協力する雰囲気がある」といった項目を設けた。さらに、組織において相互の支援や協力への方向付けがどの程度存在するかを測定するために「同僚や部下に対する支援や協力は評価される」、「組織としてチームワークが重視されている」といった項目を設定した。そのうえで、これらの項目の合成変数として「相互支援的關係」変数を構成した。これらの項目について、その内的一貫性を確認するために信頼性分析を行ったところ、Cronbach の  $\alpha$  は 0.847 と十分な値を示しており、変数として合成しても問題ないと考える。なお変数を構成する各項目の記述統計量は表の通りである。

表 5-5 相互支援的關係変数の構成

尺度項目	変数	平均値	標準偏差	$\alpha$
切磋琢磨する雰囲気がある	相互支援的關係	3.02	1.08	0.847
互いに協力する雰囲気がある		3.19	1.06	
同僚や部下に対する支援や協力は評価される		3.07	1.07	
組織としてチームワークが重視されている		3.35	1.00	

(筆者作成)

## ⑥ コミュニケーション

本研究が組織風土特性として最後に取り上げるのは「コミュニケーション」である。組織の創造的能力に対してコミュニケーションが重要であるという点は、様々な先行研究において指摘されている。Cummings や Burns と Stalker の研究においても水平的ならびに垂直的、部門横断的な開放的コミュニケーションの必要性が指摘されている。また、Amabile においても監督者と部下の間の開放的なコミュニケーションが創造性の奨励という点で重要であることが指摘されている。したがって、コミュニケーションは、創造的な組織風土特性としてはその最も基本的かつ中核的な特性であると考えることができる。

本研究においても、こうしたコミュニケーションが個別の特性として組織の創造的能力に対して促進的作用を及ぼすであろうことが想定される。しかしながら、同時に他の風土特性との組み合わせによる補完的作用という点で、他のいかなる特性と関係し組織の創

造的能力に対してどのような作用を及ぼしているのかについても本研究では分析を行う必要があると考えている。

本研究では、Cummings や Burns と Stalker の理論的な議論を踏まえて、組織横断的な垂直的、水平的コミュニケーションの程度を測定するために、次のような項目を設けた。

まず、組織横断的なコミュニケーションの程度を測定するために、「他の部門や部署の従業員との対話は活発に行われている」といった項目を設けた。さらに、組織外とのコミュニケーションの程度についても測定するために「顧客や取引先との意見交換は積極的に行われている」という項目を設けた。また、垂直的なコミュニケーションの程度と組織全体の風土として適切なコミュニケーションが維持されているかといった点を測定するために「上司と部下のコミュニケーションがとれている」、「組織内の情報共有が進められている」といった項目を設けた。こうした各項目から、合成変数として「コミュニケーション」変数を構成した。

ここでもこれらの項目について、その内的一貫性を確認するために信頼性分析を行ったところ、Cronbach の  $\alpha$  は 0.832 と十分な値を示しており、変数として合成しても問題ないといえる。なお変数を構成する各項目の記述統計量は表の通りである。

表 5-6 コミュニケーション変数の構成

尺度項目	変数	平均値	標準偏差	$\alpha$
他の部門や部署の従業員との対話は活発に行われている	コミュニケーション	3.23	1.01	0.832
顧客や取引先との意見交換は積極的に行われている		3.31	1.06	
上司と部下のコミュニケーションがとれている		3.15	1.061	
組織内の情報共有が進められている		3.24	1.058	

(筆者作成)

### 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

#### 1. 組織風土特性と創造的能力の高低—t 検定による検証—

本章ではまず、各風土特性変数と組織の創造的能力との関係を検討する。こうした分析から、各風土特性が個別の特性として組織の創造的能力とどのような関係にあるかを確認することができる。分析にあたっては、組織の創造的能力変数である主観的創造的活動ならび主観的創造的成果について下位 25% のサンプルを低群、上位 25% のサンプルを高群として編成し、組織風土特性変数の平均値を主観的創造的活動高群と低群、主観的創造的成果高群と低群で比較し、その差の t 検定を行った。

##### (1) 主観的創造的活動高群と低群の比較

主観的創造的活動の高群は主観的創造的活動の値が 3.60 以上のグループ、低群は同変数の値が 2.40 以下のグループである。それぞれのグループの間で組織風土特性の平均値の差について t 検定を行ったところ、いずれの組織風土の特性も主観的創造的活動の高群と低群

の間で有意な差が見られた。こうした結果は、組織風土特性が組織における創造的活動の高低と何らかの関係にあることを示唆している。

分析結果は、いずれの組織風土特性も、主観的創造的活動の高群において高く、低群において低い。従って、自律的イニシアティブの余地があり、従業員の参加や企画提案が奨励され、組織の戦略的意図や課題が明確で企業の業績に対する相互的な責任意識が形成されており、評価は競争的で、相互支援関係やチームワークが重視され、コミュニケーションが活発なほど、組織の創造的能力は高いと考えられているといえる。

表 5-7 主観的創造的活動高群と低群の組織風土特性の差

組織風土特性	全体(186)		主観的創造的活動スコア ≤2.40(下位25%, 45)		主観的創造的活動スコア ≥3.60(上位25%, 35)		t 値	自由度
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
自律的イニシアティブの余地	3.14	0.82	2.74	0.94	3.72	0.85	4.861**	78.00
参加的経営	3.06	0.98	2.56	1.13	3.86	0.81	5.989**	77.53
戦略的意図の浸透	3.13	0.82	2.49	0.89	3.92	0.66	8.208**	77.88
競争的評価	3.15	0.80	2.81	0.92	3.57	0.78	3.931**	78.00
相互支援的關係	3.16	0.87	2.54	0.99	3.97	0.67	7.67**	76.87
コミュニケーション	3.23	0.85	2.76	1.01	4.06	0.68	6.883**	76.41

\*\*  $p < .01$

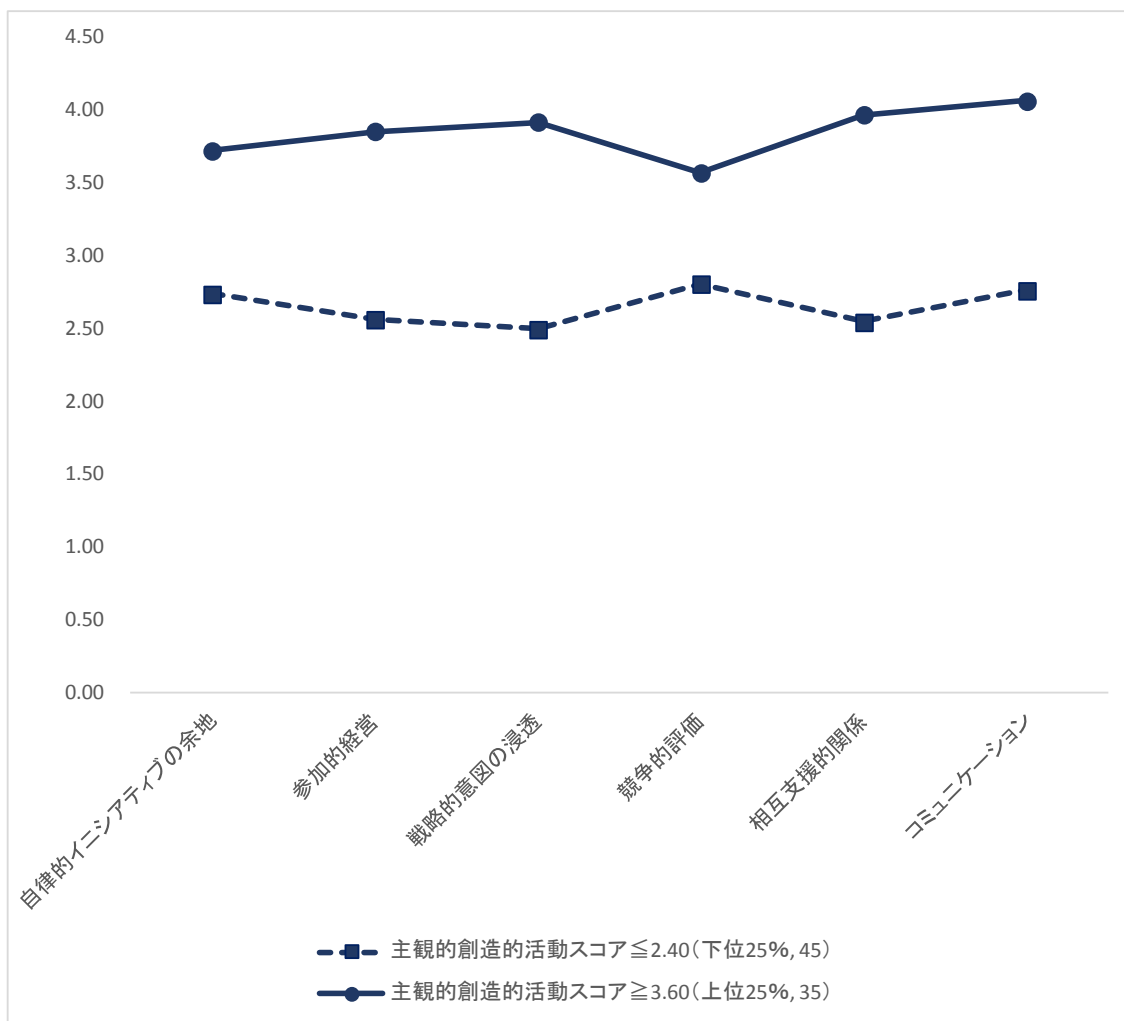
(筆者作成)

主観的創造的活動高群においていずれの組織風土特性も高く、低群においていずれも低いという結果は、組織風土特性相互の間に相互関係が存在することを想起させる。そこでこの点について、高群と低群で各風土特性の値をグラフで示し、そのパターンの違いから検討する。

組織風土特性の値を折れ線で結ぶと、主観的創造的活動の高群と低群で若干異なる形状を示していることがわかる。すなわち、表 5-7 にも明らかであるが、主観的創造的活動高群においては、「戦略的意図の浸透」、「相互支援的關係」に比べ「競争的評価」が低く、またすべての特性のなかで最も低い値を示しているのに対して、低群においては「競争的評価」が「戦略的意図の浸透」「相互支援的關係」よりも高い値を示しているとともに、他のいずれの特性よりも高い。さらに、低群においては「戦略的意図の浸透」がすべての特性のなかで最も低い値を示している。

ここから指摘される点は、高群と低群を比較した場合、単にすべての特性の値に差があるというのみならず、各特性の間的高低のパターンにも違いが見られるということであり、このことは主観的創造的活動の高群と低群でそれぞれの風土特性から構成される組織風土のパターンが異なるということを示唆している。主観的創造的活動があまり行われていないとされる組織の組織風土は、戦略的意図があまり浸透しておらず、相互支援的關係も形成されていないものの、評価のみは個人的に競争的に行われているような状況であると表現できよう。こうした風土特性のパターンの違いは、主観的創造的活動の高群において形成されている補完的な特性のパターンが低群においては実現されていないのではないかと解釈を可能にするように思われる。

図 5-1 主観的創造的活動高群と低群における組織風土特性



(筆者作成)

## (2) 主観的創造的成果高群と低群の比較

続いて主観的創造的成果の高群と低群についても同様の比較を行うこととする。ここでも同様の手続きで、主観的創造的成果の値が 2.00 以下を低群、3.66 以上を高群としてグループを編成した。t 検定の結果から、主観的創造的成果の高群と低群においても、主観的創造的活動の場合と同様いずれの組織風土特性の値は高群において有意に高いことが明らかとなった。従って、主観的創造的成果についても、いずれの組織風土特性も積極的に関係していると考えられる。

表 5-8 主観的創造的成果高群と低群の組織風土特性の差

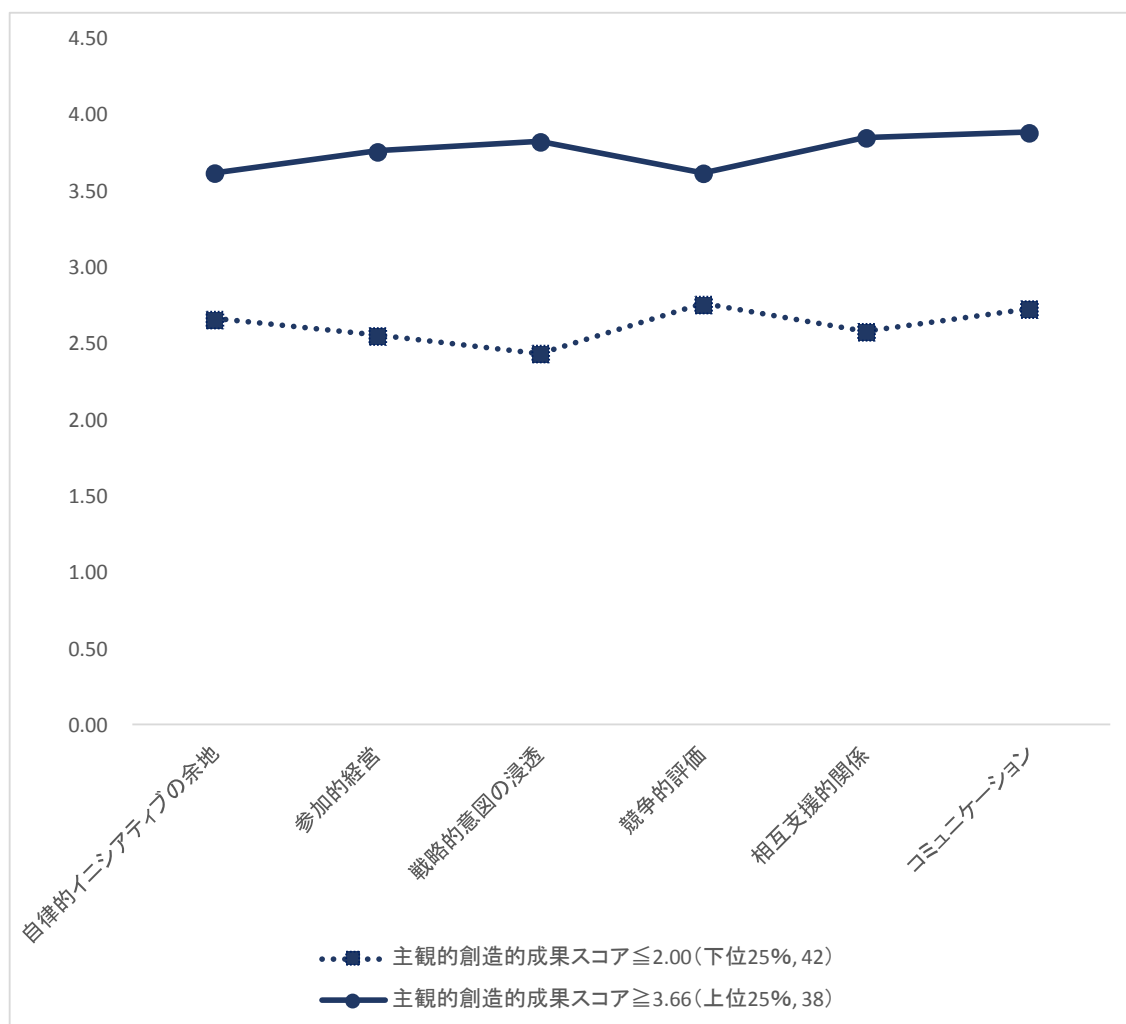
組織風土特性	全体(186)		主観的創造的成果スコア ≤2.00(下位25%, 42)		主観的創造的成果スコア ≥3.66(上位25%, 38)		t 値	自由度
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
自律的イニシアティブの余地	3.14	0.82	2.66	0.90	3.62	0.93	4.713**	78.00
参加的経営	3.06	0.98	2.56	1.16	3.76	0.88	5.272**	75.75
戦略的意図の浸透	3.13	0.82	2.44	0.90	3.83	0.71	7.624**	78.00
競争的評価	3.15	0.80	2.76	0.97	3.62	0.74	4.491**	75.73
相互支援的關係	3.16	0.87	2.58	1.03	3.86	0.73	6.417**	73.59
コミュニケーション	3.23	0.85	2.73	1.02	3.89	0.76	5.799**	75.41

\*\*  $p < .01$

(筆者作成)

さらに、ここでも同様に各組織風土特性の値の高低のパターンを主観的創造的成果高群と低群で比較すると、主観的創造的活動の場合と同様のパターンの形状が見られた。従って、主観的創造的成果との関係においても、高群においては組織風土の補完的關係が形成され、低群にはおいてはそうではないのではないかと解釈することができる。

図 5-2 主観的創造的成果高群と低群における組織風土特性



(筆者作成)

## 2. 組織風土特性の相関関係と組織の創造的能力

主観的創造的活動ならびに主観的創造的活動のいずれについても、高群においてすべての組織風土特性の値が高く、低群において低いということは、こうした風土特性が相互に積極的な相関関係にあることを想起させる。また、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組織風土特性の各値の高低のパターンの違いは、高群と低群においてそうした相関関係のパターンに何らかの違いが存在するのではないかという問いを提起する。

こうした相関関係のパターンの違いから、Whittington と Pettigrew が指摘していたように、組織風土特性の相互補完的なパターンについて何らかの示唆を得ることができるのではないかと考えられる。すなわち主観的創造的活動や主観的創造的成果に対してなんらかの影響を及ぼすような組織風土特性の補完的關係が存在するとすれば、それは創造的能力及び創造的成果の高群においてみられる関係性が低群では見られない、といったような違いとして現れると考えられるのである。そこでここでは、主観的創造的活動の高群と低群、主観的創造的成果の高群と低群で、各組織風土特性の間の相関関係の比較を行い、その関係のパターンの違いから組織風土特性間の相互補完的關係を探索する。

### (1) 主観的創造的活動の高群と低群の比較

まず、主観的創造的活動高群と低群の間で、組織風土特性間の相関関係の比較検討を行う。サンプル全体、主観的創造的活動高群、低群の組織風土特性間の相関係数を算出すると、以下の表のようになる。

表 5-9 主観的創造的活動高群と低群における組織風土特性間相関係数

		自律的イニシアティブの余地	参加的経営	戦略的意図の浸透	競争的評価	相互支援的關係
参加的経営	全体	.758**				
	高群	.705**				
	低群	.795**				
戦略的意図の浸透	全体	.766**	.753**			
	高群	.694**	.733**			
	低群	.779**	.830**			
競争的評価	全体	.405**	.336**	.494**		
	高群	.421**	.488**	.482**		
	低群	0.282	0.224	.382**		
相互支援的關係	全体	.643**	.774**	.797**	.425**	
	高群	.628**	.793**	.841**	.525**	
	低群	.585**	.790**	.800**	.320*	
コミュニケーション	全体	.714**	.761**	.802**	.415**	.789**
	高群	.621**	.804**	.730**	.332*	.812**
	低群	.761**	.776**	.855**	.410**	.748**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

(筆者作成)

高群と低群で、明確な違いとして指摘し得る点は、高群においては「競争的評価」と「自律的イニシアティブの余地」、「参加的経営」とは中程度の正の相関関係にあるが、低群においては有意な関係が見られないという点である。それ以外の風土特性の間には相関係数の値に若干の高低の違いはあるが、明確なパターンの違いは見られない。こうした事実は、高群においては競争的な評価を行うとともに自律的なイニシアティブを認め参加的な経営を行っているのに対し、低群においては特性間にそうした連係が見られないということ



示唆する。

## (2) 主観的創造的成果の高群と低群の比較

同様に、主観的創造的成果の高群と低群の間でも組織風土特性間の相関関係のパターンを比較する。サンプル全体、主観的創造的成果高群、低群の組織風土特性間の相関係数は以下の表のとおりである。

表 5-10 主観的創造的成果高群と低群における組織風土特性間相関係数

		自律的イニシアティブの余地	参加的経営	戦略的意図の浸透	競争的評価	相互支援的關係
参加的経営	全体	.758**				
	高群	.774**				
	低群	.756**				
戦略的意図の浸透	全体	.766**	.753**			
	高群	.709**	.798**			
	低群	.779**	.834**			
競争的評価	全体	.405**	.336**	.494**		
	高群	.482**	.445**	.375*		
	低群	0.254	0.183	.341*		
相互支援的關係	全体	.643**	.774**	.797**	.425**	
	高群	.656**	.796**	.814**	.466**	
	低群	.589**	.797**	.819**	0.289	
コミュニケーション	全体	.714**	.761**	.802**	.415**	.789**
	高群	.644**	.821**	.793**	.342*	.813**
	低群	.736**	.728**	.840**	.345*	.760**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

(筆者作成)

相関関係のパターンという点では、主観的創造的活動の場合と同様、主観的創造的成果高群においては「競争的評価」と「自律的イニシアティブの余地」、「参加的経営」、さらに「相互支援的關係」の間に中程度の正の相関関係が見られる一方、低群においてはこうした特性の間に有意な関係が見られないという相違が指摘できる。

さらに、主観的創造的成果低群に置いては「競争的評価」と「相互支援的關係」の間にも有意な関係が見られないということが指摘できる。

以上のような主観的創造的活動高群と低群、主観的創造的成果高群と低群の間に見られる組織風土特性間の相関関係のパターンの違いから指摘できる点は、いずれの場合においても高群においてはすべての組織風土特性間に相当程度の正の相関関係が見られるのに対して、低群においてはそうした相関関係の一部が欠落しているということである<sup>22</sup>。

<sup>22</sup> 組織風土特性のこうした相関関係のパターンの違いは、管理職と一般従業員との間の組織風土に対する認識の違いをむしろ反映しているということも考えられる。そこで、管理職と一般従業員とで組織風土特性の相関関係のパターンに違いが見られるかどうか、確認した。それぞれ組織風土特性の相関係数を算出すると以下の表の通りとなる。一見したところ、相関関係のパターンに大きな違いは認められないが、管理職と一般従業員とで違いが見られる点もある。「競争的評価」と「参加的経営」は一般従業員において有意ではあるものの相関関係は管理職よりも弱い。「相互支援的關係」と「競争的評価」についても同様の違いが指摘できる。ただこうした結果からは、管理職と一般従業員の風土認識の違いによって、主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果の高群と低群の間の相違が説明できるとは言えないであろう。

第3章でも検討したように、Ichniowski らならびに Whittington と Pettigrew らはこうした相関関係の存在は、要素間の補完的關係の可能性を示唆すると指摘していた。こうした指摘に基づくならば、主観的創造的活動、主観的創造的成果のいずれについてもその高群においては組織風土特性の間に補完的關係が形成されている一方、低群においてはそうした補完的關係の少なくとも一部が欠落しているという解釈が可能である。すなわち、ここまでの分析から、高群においては、「競争的評価」は他の特性と補完的關係を形成するかたちで導入されているのに対して、低群においては他の特性とは独立に「競争的評価」が行われているということが示唆されるのである。

以上、探索的な比較分析ではあるが、こうした分析から、構成員によって積極的に創造的活動が行われていると評価されている組織、組織として創造的成果を生み出していると考えられている組織においては、様々な特性が相互補完しあうかたちで創造的な組織風土が形成されていると考えられる。

#### IV. 組織風土特性の補完性効果の検証

##### 1. 主成分分析による補完的關係の導出と補完性効果の検証

ここまでの分析結果は、主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果に対して、それぞれの組織風土特性が積極的な作用を及ぼしていることを示すとともに、そうした組織風土特性の補完的關係が積極的な作用を及ぼしていることを示唆している。しかしながら、いかなる組織風土特性が互いに補完的關係にあり、主観的創造的活動や主観的創造的成果に対して積極的に作用しているのか、またそうした補完的關係の作用は、個別の風土特性に比べてどの程度の作用を及ぼしているのか、という点はこれまでの分析からは明らかではない。そこで、ここではこうした点について検討したいと考えている。

まず論点となるのは、本研究が取り上げる組織風土特性の間にいかなる補完的關係が存在するのかという「補完的システム」の特定という課題である。この点については、先の分析で検討したように相関關係のパターンから補完的システムを導出するという方法も考えられるが、本研究の分析結果からは必ずしも明確なパターンは明らかではない。

		自律的イニシアティブの余地	参加的経営	戦略的意図の浸透	競争的評価	相互支援的關係
参加的経営	全体	.758**				
	非管理職	.774**				
	管理職	.681**				
戦略的意図の浸透	全体	.766**	.753**			
	非管理職	.769**	.776**			
	管理職	.713**	.691**			
競争的評価	全体	.405**	.336**	.494**		
	非管理職	.409**	.241*	.443**		
	管理職	.415**	.479**	.565**		
相互支援的關係	全体	.643**	.774**	.797**	.425**	
	非管理職	.651**	.752**	.761**	.323**	
	管理職	.559**	.773**	.809**	.555**	
コミュニケーション	全体	.714**	.761**	.802**	.415**	.789**
	非管理職	.658**	.743**	.774**	.345**	.713**
	管理職	.721**	.748**	.802**	.488**	.843**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

(筆者作成)

これに代わる方法としては Ichniowski らが行ったように、仮説的なシステムとして補完的關係のパターンを構成するという方法である。ただ、こうした方法は補完的關係のパターンの構成が仮説に依存するため、補完的關係の多様なパターンの可能性を網羅し得ないということ、また仮説的に構成される補完的システムが最も適合的あるいは最も重要な補完的組合せであるかどうかは、必ずしも明らかではないという問題が指摘される。

第 3 章で検討したように、こうした問題に対して一つの方法論的な対応として考えられるのが、Laursen と Foss らによる主成分分析を用いて帰納的に補完的關係の典型的なパターンを導出するという方法である。こうした方法は仮説的認識に制約されず帰納的に典型的な補完的パターンを導出し得るという点で実態の把握に対して有効であると考えられる。もちろんこうした方法で得られる補完的パターンが最適の組合せであるとは限らないが、典型的なものとして得られるパターンはさまざまな特性や要素のうち主要なものの組合せであるという点で、最も重要な組み合わせであると解釈することは可能であると考えられる。

#### (1) 組織風土特性に対する主成分分析

そこで本研究では、組織風土特性の典型的なパターンを導出するためにまず主成分分析を試みた。主成分分析の結果、第 1 主成分のみが抽出された。第 1 主成分は、「競争的評価」のみがやや低いものの、すべての組織風土特性が高い主成分負荷量を示しており、いずれも正の相関にある。これは先の t 検定の結果ならびに相関關係の検討の結果とも整合的である。

表 5-11 組織風土特性の主成分分析

組織風土特性	第1主成分
自律的イニシアティブの余地	<b>.842</b>
参加的経営	<b>.899</b>
戦略的意図の浸透	<b>.926</b>
競争的評価	<b>.600</b>
相互支援的關係	<b>.889</b>
コミュニケーション	<b>.905</b>
固有値	4.344
寄与率	72.404
累積寄与率	72.404

\* 値は主成分負荷量。絶対値0.3以上のものを太字にしてある。

(筆者作成)

こうした主成分分析が示しているのは、サンプルとなった諸個人の所属する企業の組織の違いは、こうした組織風土特性がいずれも高い組織であるのか、あるいはいずれも低い組織風土の組織であるのかという観点から説明できるということである。これは Laursen と Foss に倣っていえばサンプルに見られる組織風土の典型的パターンには本研究で取り上げ

たすべての特性が関係しており、全特性の総合として捉えられるということを示唆している。

本研究で取り上げた組織風土特性は、競争的評価を別とすれば、いずれも先行研究に基づいて組織における創造的活動や組織としての創造的成果の実現に対する促進的作用が想定される特性であった。従ってここでの主成分分析の結果は先行研究の知見とも整合的である。そこでこうした特性の総合的尺度として得られた第 1 主成分を「創造的組織風土」として把握することができるであろう。

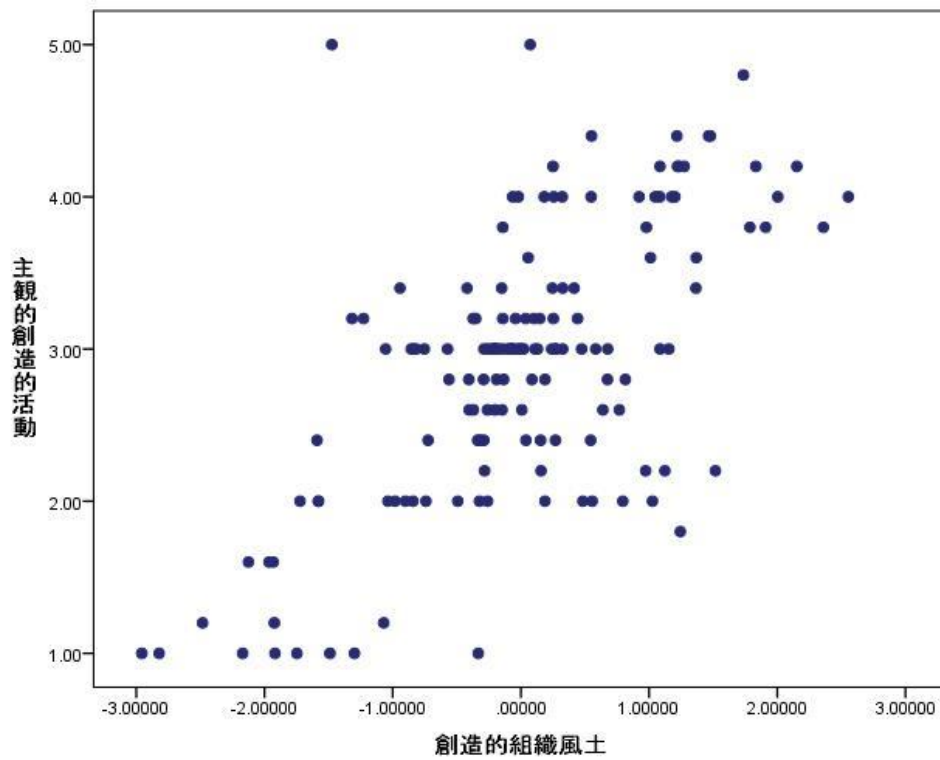
「創造的組織風土」の構成に対してすべての組織風土特性が総合的に関与しているということは、こうした風土特性が相互に積極的に関係しており、相互に補完し合う関係にあることを示唆している。従って、こうした「創造的組織風土」尺度を、すべての組織風土特性が相互補完的關係を形成しつつ総体としての組織風土を形成している程度として捉えることができる。

## (2) 創造的組織風土の補完性効果の検証

次の課題は、こうして得られた「創造的組織風土」が個別の組織風土特性と比較して、組織の創造的活動や創造的成果に対していかなる作用を、どの程度及ぼしているかを検証することである。すべての組織風土特性の補完的パターンとしての「創造的組織風土」が、組織の創造的能力や創造的成果に対して他の個別の組織風土特性よりも大きな促進的作用を及ぼしているとすれば、組織の創造性の発揮や創造的成果の実現にとって、個別の組織風土特性を強化したり緩和したりすることよりも、そうした特性による総体としての補完的關係を形成することが重要であるということになる。

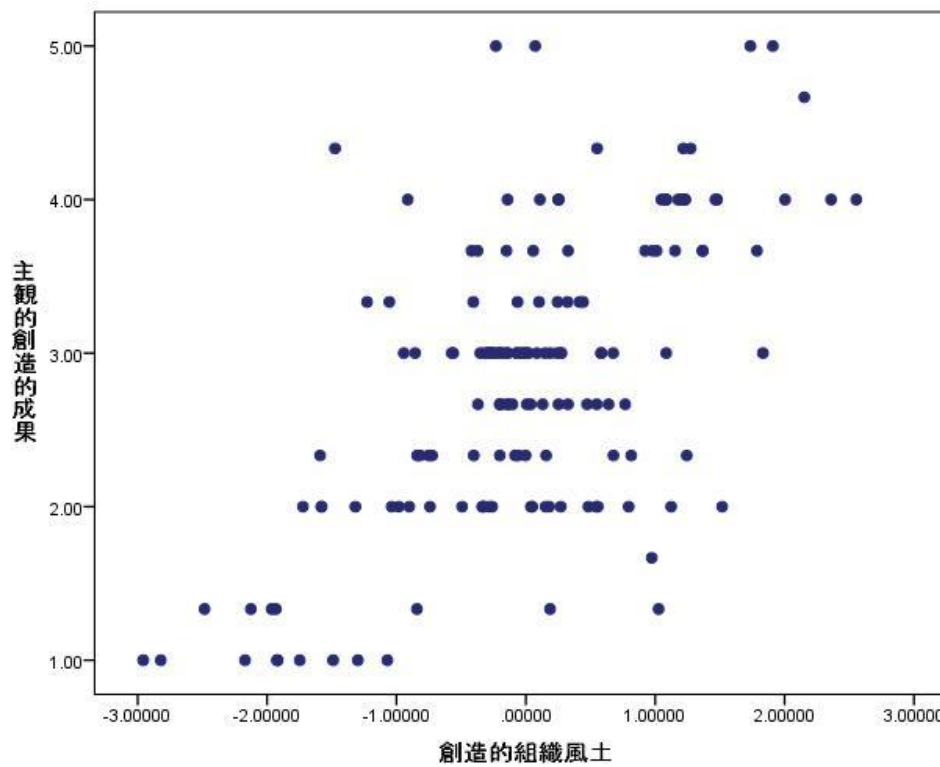
こうした「創造的組織風土」が主観的創造的活動や主観的創造的成果とどのように関係しているのかを散布図で確認すると、主観的創造的活動、主観的創造的成果いずれに対しても、「創造的組織風土」は積極的に関係していることが伺える。

図 5-3 主観的創造的活動と創造的組織風土の関係



(筆者作成)

図 5-4 主觀的創造的成果と創造的組織風土の関係



(筆者作成)

こうした関係が確認されたうえで明らかにされるべき点は、こうした「創造的風土」の補完的効果である。検証に当たっては、主観的創造的活動および主観的創造的成果を従属変数とし、個別組織風土特性および創造的組織風土を独立変数とする重回帰分析を行った。創造的組織風土変数は主成分分析で得られた主成分得点とした。なお、独立変数として投入した組織風土特性変数ならびに従属変数の間の相関関係は以下に示すとおりである。

表 5-12 組織風土特性変数及び組織の創造的能力変数間の相関関係

	主観的創造的活動	主観的創造的成果	自律的イニシアティブ	参加的経営	戦略的意図の浸透	競争的評価	相互支援的關係	コミュニケーション
主観的創造的成果	.906**							
自律的イニシアティブの余地	.453**	.502**						
参加的経営	.568**	.569**	.767**					
戦略的意図の浸透	.679**	.670**	.767**	.807**				
競争的評価	.337**	.402**	.417**	.469**	.500**			
相互支援的關係	.656**	.601**	.645**	.787**	.819**	.489**		
コミュニケーション	.571**	.533**	.730**	.792**	.816**	.490**	.796**	
創造的組織風土	.644**	.642**	.850**	.910**	.928**	.619**	.893**	.910**

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$  N=150

(筆者作成)

#### ①主観的創造的活動に対する創造的組織風土の補完性効果

本研究の調査では、個人の認識に基づいて組織の実態の把握しようとしているため、そうした個人の属性の違いによる認識の偏りを統制する必要がある。そこで統制変数として、業種、従業員規模、所属部門、管理職か否か、性別を投入した。まず主観的創造的活動を従属変数とする重回帰分析の結果は以下に示されるとおりである。

分析を行った回帰式は統制変数のみを投入したモデル、個別の組織風土特性を投入したモデル 1、個別の組織風土特性に代えて創造的組織風土を投入したモデル 2 である。なお、Ichniowski らが指摘していたように、互いに補完的關係にある組織風土特性を独立変数とすることで、多重共線性が問題になる。そこで多重共線性の問題がないかどうかを検討するために VIF の値を検討した。一般に VIF の値が 10 を超える場合に深刻な多重共線性の問題が生じているとされる (Chatterjee and Price, 1991; Neter et al., 1996; Cohen et al., 2003; 養谷, 2015)。そこで投入した各モデルについて VIF の値を見ると、モデル 1 においては最も高い値で 6.295 であった。個別の組織風土特性変数とともに創造的組織風土変数を投入することは当然ながら深刻な多重共線性の問題を発生させるため、モデル 2 では創造的組織風土変数のみを投入したが、VIF は 2.238 であり、モデル 1、モデル 2 のいずれも 10 未満であったため、多重共線性の問題は回避できていると判断した<sup>23</sup>。

表 5-13 創造的組織風土と主観的創造的活動に関する重回帰分析結果

<sup>23</sup> 多重共線性の問題が生じているか否かの判断に際して VIF の値を 10 未満とすることに対しては、6 や 7 といったより厳格な基準を用いるべきであるという指摘もある (Cohen et al., 2003)。しかしながら、こうした厳格な基準に則って分析を行うことで重要な変数や説明されるべき変数が除外されるなど、結果として意味のない分析になってしまうことも問題であると考えられる。もちろん厳格な基準、慎重な手続きが重要であることはいうまでもない。

主観的創造的活動を従属変数とする重回帰分析	統制変数	モデル1	モデル2
説明変数	$\beta$	$\beta$	$\beta$
建設業(参照カテゴリ:製造業)	-0.125	-0.048	-0.088
電気ガス熱供給水道業	-0.02	-0.012	-0.04
運輸業	0.019	0.031	0.029
通信業	0.064	0.007	-0.021
卸売小売飲食店	0.082	-0.007	-0.042
金融保険業	-0.018	-0.009	-0.018
不動産業	-0.027	-0.035	-0.072
個人サービス	0.126	-0.069	-0.054
情報サービス調査広告サービス	-0.078	-0.047	-0.026
その他のサービス業	-0.006	-0.004	-0.058
その他産業	0.046	-0.046	-0.004
300人以下(参照カテゴリ:3001人以上)	-0.332**	-0.18†	-0.201*
301~1000人	-0.297**	-0.101	-0.202*
1001~3000人	-0.129	-0.031	-0.06
総務広報管理部門(参照カテゴリ:営業部門)	0.004	0.033	0.024
商品開発マーケティング部門	-0.028	0.012	-0.004
人事労務部門	0.053	0.034	0.106
経理会計財務部門	0.077	-0.086	-0.043
情報処理情報システム部門	0.108	0.077	0.074
研究開発設計技術部門	0.036	-0.014	-0.055
戦略企画部門	-0.112	-0.205**	-0.218**
新規事業開拓部門	-0.045	0.012	0.011
法務知財部門	0.084	-0.006	0.053
物流ロジスティクス部門	0.001	-0.019	-0.02
その他部門	0.034	-0.001	0.005
管理職	0.224**	0.109	0.092
男性	-0.124	0.014	-0.019
自律的イニシアティブの余地		-0.283*	
参加的経営		0.147	
戦略的意図の浸透		0.564**	
競争的評価		-0.017	
相互支援的關係		0.224	
コミュニケーション		0.027	
創造的組織風土			0.635**
R <sup>2</sup>	0.193	0.588	0.521
Adj. R <sup>2</sup>	0.035	0.472	0.411
F値	1.224	5.057**	4.744**
VIF	1.111-2.085	1.166-6.295	1.14-2.238
N	166	151	151

†  $p < .1$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

(筆者作成)

分析の結果を見ると、回答者の属性による影響として業種の違いは作用していないものの従業員規模 3001 人以上の企業に比べ 300 人以下の企業に勤務する回答者は組織の創造的能力を低く評価していることが伺える。また、戦略企画部門に所属している回答者は、営業部門所属の回答者に比べ、組織の創造的能力を低く評価している。戦略を企画する視点に立つ者は、営業担当者に比べて組織の能力をより厳しく評価しているといえるかもしれない。さらに、管理職は一般従業員に比べて組織の創造的能力を高く評価している。より全般的な視点に立って組織の実態について評価しているとも考えることもできるが、管理者としての自己の仕事の特性に影響されているということも考えられる。ただ、管理職の影響は組織風土特性を投入したモデルでは見られない。

さて、組織風土特性の個別的影響を見ると、「自律的イニシアティブの余地」は主観的創造的活動に対して否定的に作用していることが明らかとなった。こうした結果から解釈するに、自律的イニシアティブの余地の拡大は、そのみで追及されると資源の散逸や組織内の混乱、対立をもたらすということが示唆される。こうした結果は **Burgelman** の指摘とも整合的である。

また、「戦略的意図の浸透」は、主観的創造的活動に対して強い積極的な影響を及ぼしている。従って、企業の方針や達成しなければならない課題が明確になっており、かつ組織において結果に対する経営者と従業員の相互責任の意識が形成されていることは、創造的な組織であるということにとって極めて重要であると思われる。

続いてこうした組織風土特性が相互補完的に構成された「創造的組織風土」の影響を見ると、主観的創造的活動に対して「戦略的意図の浸透」と同様強い積極的な作用を及ぼしていることがわかる。ただこれに加えて、標準偏回帰係数 ( $\beta$ ) の値を比較すると、「創造的組織風土」は主観的創造的活動に対して「戦略的意図の浸透」よりも強い影響を及ぼしていることが明らかである。このことは、主観的創造的活動に対して「戦略的意図の浸透」の個別的作用よりも相互補完的にすべての風土特性が関与している「創造的組織風土」の作用が大きいということを示唆しよう。

先に見たように、「自律的イニシアティブの余地」はそれのみでは主観的創造的活動に対して否定的に作用するが、主成分分析の結果から「創造的組織風土」とは強く関係していることがわかる。これは「自律的イニシアティブの余地」の拡大は他の組織風土特性と相互補完的に創造的風土を形成することで主観的創造的活動に対して積極的に作用するということを示唆している。すなわち、組織風土特性の相互補完性の効果がここに現れていると解釈できるであろう。

## ②主観的創造的成果に対する創造的組織風土の補完性効果

続いて、主観的創造的成果を従属変数として同様の分析を試みた。重回帰分析の結果は以下に示されるとおりである。ここでもモデル 1 の VIF が最大で 5.984、モデル 2 が 2.203 と、いずれのモデルにおいても VIF の値は 10 未満であったため、多重共線性の問題は回避



できていると判断した。

表 5-14 創造的組織風土と主観的創造的成果に関する重回帰分析結果

主観的創造的成果を従属変数とする重回帰分析	統制変数	モデル1	モデル2
説明変数	$\beta$	$\beta$	$\beta$
建設業(参照カテゴリ:製造業)	-0.127	-0.083	-0.096
電気ガス熱供給水道業	0.067	0.095	0.059
運輸業	0.095	0.094	0.102
通信業	0.068	0.009	-0.013
卸売小売飲食店	0.103	0.06	0.014
金融保険業	-0.088	-0.078	-0.09
不動産業	0.082	0.067	0.068
個人サービス	0.101	-0.093	-0.099
情報サービス調査広告サービス	-0.028	0.017	0.035
その他のサービス業	0.027	0.044	-0.017
その他産業	0.021	-0.012	-0.006
300人以下(参照カテゴリ:3001人以上)	-0.373**	-0.227*	-0.249**
301~1000人	-0.233*	-0.069	-0.102
1001~3000人	-0.127	-0.033	-0.056
総務広報管理部門(参照カテゴリ:営業部門)	-0.036	0.019	0.013
商品開発マーケティング部門	-0.078	-0.029	-0.051
人事労務部門	0.029	0.03	0.074
経理会計財務部門	0.084	-0.002	-0.002
情報処理情報システム部門	0.016	0.019	-0.008
研究開発設計技術部門	-0.062	-0.054	-0.121
戦略企画部門	-0.136	-0.211**	-0.227**
新規事業開拓部門	-0.03	0.023	0.014
法務知財部門	0.063	0.003	0.033
物流ロジスティクス部門	-0.103	-0.074	-0.089
その他部門	-0.066	-0.064	-0.059
管理職	0.142	0.015	0.021
男性	-0.122	-0.037	-0.042
自律的イニシアティブの余地		0.01	
参加的経営		0.021	
戦略的意図の浸透		0.570**	
競争的評価		0.096	
相互支援的關係		0.143	
コミュニケーション		-0.15	
創造的組織風土			0.613**
R <sup>2</sup>	0.188	0.550	0.507
Adj. R <sup>2</sup>	0.035	0.429	0.399
F値	1.231	4.527**	4.671**
VIF	1.093-2.055	1.142-5.984	1.12-2.203
N	172	156	156

†  $p < .1$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

(筆者作成)

分析結果を見ると、統制変数である回答者の属性の影響は、主観的創造的活動を従属変数とした場合と同様であった。組織風土特性変数の個別の影響について見ると、主観的創造的活動を従属変数とした分析においては「自律的イニシアティブの余地」は有意な否定的影響を与えていたが、「自律的イニシアティブの余地」は主観的創造的成果に対しては有意な影響を及ぼしてはいない。主観的創造的成果に対しては「自律的イニシアティブの余地」は特に影響しないということかもしれない。

また、「戦略的意図の浸透」は主観的創造的成果に対しても強い積極的な影響を及ぼしていた。主観的創造的活動、主観的創造的成果のいずれに対しても、組織において「戦略的意図の浸透」が図られていることは重要であるということであろう。繰り返しになるが、組織において経営者と従業員が共に責任を分かち合い一丸となってある目標の達成に向けて取り組んでいるような状態は組織の創造的能力の発揮にとって極めて重要であると考えられる。

さらに、ここでも「創造的組織風土」の影響についてみると、「戦略的意図の浸透」と同様主観的創造的成果に対して有意な積極的影響を及ぼしていることに加えて、標準偏回帰係数の値から「戦略的意図の浸透」よりも大きな影響を及ぼしていることが明らかである。主観的創造的活動の場合と同様、主観的創造的成果に対しても、「創造的組織風土」の補完性による効果が確認されたといえよう。

個別の組織風土特性変数の影響を見ると、「戦略的意図の浸透」の他はいずれも主観的創造的成果に対して有意な影響を与えてはいない。しかしながら、「戦略的意図の浸透」を含むすべての組織風土特性が関与する「創造的組織風土」が主観的創造的成果に対してより大きな積極的影響を及ぼしているということを考え合わせると、個別には影響を及ぼしていない特性であっても他の特性と補完的に組み合わせられることで、「創造的組織風土」の作用に寄与しているものと考えられるのである。

## 2. 組織風土特性の補完的関係の探索と補完性効果の検証

以上の分析から、組織風土特性の補完的形成のパターンとしての「創造的組織風土」が個別の組織風土特性よりも主観的創造的活動や主観的創造的成果に対して大きな作用を及ぼしており、組織風土特性の相互補完性の効果が認められることが確認できた。ここまでの分析結果から、探索的仮説1はひとまず支持されたと考えてよい。

本研究は、先に見たように主成分分析からこうした補完的パターンとしての「創造的組織風土」を導出した。ただ、主成分分析から主成分として得られた成分はこれのみであり、かつ全ての特性が関与している総合的風土として得られたため、風土特性の相互補完的關係は確認できるものの、その他の潜在的な補完的關係のパターンについては何ら明らかではない。すなわち、組織風土特性の補完的關係のパターンとしては、こうした全ての特性の総合というパターン以外にもあり得るということは十分想定できるのである。探索的仮説1のより精緻な検証という点からも、続いてこの可能性について検討しておきたい。

### (1) 補完的關係の探索

組織風土特性の潜在的な補完的關係の探索に関してひとつの糸口を提供するのは風土特性間の相関關係であるが、先に見たような創造的能力の高群と低群の相関關係の比較からはそうした補完的關係を想起させる明確なパターンは導出できなかった。

それゆえ、ここでは組織風土特性に関する先行研究の議論と、上で行った重回帰分析の結果に基づいていくつかの組織風土特性に関して仮説的な補完的關係を想定し、そうした補完的關係の効果の検証を通じて組織風土特性間の補完的關係について探索的に分析を試みる。従ってここで用いる方法は Ichniowski らの方法に近い。

さて、すでに検討したようにいずれの組織風土特性も先行研究において理論的・経験的に組織の創造性や創造的成果に対して積極的な影響を及ぼすことが明らかにされてきた。本研究の t 検定の結果も、こうした先行研究の議論と整合的である。しかしながら、先の重回帰分析の結果からは「戦略的意図の浸透」以外はそうした積極的な影響を及ぼしてはいなかった。とくに「自律的イニシアティブの余地」はむしろ否定的な影響を及ぼしていた。これは「自律的イニシアティブ」ならびにその他の「戦略的意図の浸透」を除く組織風土特性は個別的、独立的には影響を及ぼしていないか、単独では否定的な作用を及ぼし得るということを示唆しているが、その一方でこうした風土特性はその他の風土特性と同時的に、補完的な形で存在する場合に創造性に対して積極的な作用を及ぼすのではないかと考えられる。

この点に関して、ここでは「自律的イニシアティブの余地」を軸にすえて分析を試みる。「自律的イニシアティブ」は Burgelman の研究においても企業の新たな能力の創造に有効であると同時に資源の散逸や戦略的混乱を来すおそれもあることが指摘されていた。t 検定や重回帰分析の結果はこうした Burgelman の議論と整合的であるが、その上で提起される論点は、単独で存在する場合に創造的能力に対して否定的に作用する「自律的イニシアティブの余地」は、いかなる状況において組織の創造性に対して積極的に作用するようになるのか、という問いである。すなわち、他の風土特性と補完的關係が存在する場合に、「自律的イニシアティブの余地」は創造性に積極的に作用するのではないかと想定されるのである。

分析に当たって、「自律的イニシアティブの余地」と他の組織風土特性とが補完的に存在している状態の操作化が必要となる。そこで本研究では、次のような手続きでこれを行った。

まず、分析で取り上げたすべての組織風土特性について4以上の値をとっている場合に1、それ以外を0としてダミー変数を作成した。その上で、「自律的イニシアティブの余地」特性を中心に、先行研究および本章の先の検討に基づきこれと補完的な關係が形成されることで組織の創造性に積極的に貢献すると仮定される組合せをダミー変数として構成した。

構成した補完的組合せは、「自律的イニシアティブの余地」と「相互支援的關係」、「自律的イニシアティブの余地」と「コミュニケーション」、「自律的イニシアティブの余地」と

「競争的評価」、「自律的イニシアティブ」と「戦略的意図の浸透」である。これらについては双方の風土特性ダミーの合計が2の場合に1、それ以外は0という値をとるかたちでダミー変数化した。

これらに加えて「自律的イニシアティブの余地」と「戦略的意図の浸透」と「相互支援的關係」の組合せ変数も構成し、これについては合計が3の場合に1、それ以外は0となるようダミー変数を作成した。

こうした組織風土との補完的關係がどの程度分布しているのかを見ておくと、以下の表のとおりとなる。いずれの組合せについても10%弱の分布状況にあることがわかる。いずれの風土特性も高い程度で存在しているという状況は思いのほか多くない。

表 5-15 組織風土特性の補完的組合せの分布

組織風土特性の補完的組合せ	全体(186)	
	度数	比率
自律的イニシアティブの余地と相互支援的關係	16	8.6%
自律的イニシアティブの余地とコミュニケーション	16	8.6%
自律的イニシアティブの余地と競争的評価	13	7.0%
自律的イニシアティブの余地と戦略的意図の浸透	20	10.8%
自律的イニシアティブの余地と戦略的意図の浸透と相互支援的關係	15	8.1%

(筆者作成)

## (2) 組織風土の補完的効果の検証

こうした補完的組合せが、主観的創造的活動および主観的創造的成果に対していかなる作用をどの程度及ぼしているのかについて、重回帰分析を通じて検証した。ここでも統制変数として先と同様回答者の属性を投入し、独立変数として各組織風土特性変数ならびに風土特性の補完的組合せのダミー変数を投入し、従属変数は主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果とした。回帰式に投入した変数の相関関係は以下に示すとおりである。

表 5-16 組織風土特性及び補完性変数、従属変数間の相関関係

	主観的創造的活動	主観的創造的成果	自律的イニシアティブ	参加的經營	戰略的意図の浸透	競争的評價	相互支援関係	コミュニケーション	自律的イニシアティブとチームワークの補完性	自律的イニシアティブとコミュニケーションの補完性	自律的イニシアティブと競争的評價の補完性	自律的イニシアティブと戰略的意図の補完性
主観的創造的成果	.906**											
自律的イニシアティブ	.453**	.502**										
参加的經營	.568**	.569**	.767**									
戰略的意図の浸透	.679**	.670**	.767**	.807**								
競争的評價	.337**	.402**	.417**	.469**	.500**							
相互支援関係	.656**	.601**	.645**	.787**	.819**	.489**						
コミュニケーション	.571**	.533**	.730**	.792**	.816**	.490**	.796**					
自律的イニシアティブとチームワークの補完性	.349**	.382**	.536**	.428**	.450**	.446**	.438**	.393**				
自律的イニシアティブとコミュニケーションの補完性	.285**	.322**	.591**	.476**	.488**	.359**	.387**	.481**	.780**			
自律的イニシアティブと競争的評價の補完性	.261**	.327**	.465**	.430**	.392**	.506**	.372**	.352**	.789**	.648**		
自律的イニシアティブと戰略的意図の補完性	.326**	.382**	.610**	.470**	.531**	.381**	.407**	.444**	.798**	.869**	.683**	
自律的イニシアティブと戰略的意図とチームワークの補完性	.380**	.416**	.521**	.394**	.455**	.412**	.430**	.380**	.960**	.738**	.731**	.834**

\*\*\*  $p < .01$ . \*  $p < .05$  N=150

(筆者作成)

まず、主観的創造的活動を従属変数とする重回帰分析の結果から検討する。投入した回帰式は統制変数のみ、個別の組織風土特性を投入したモデル 1、「自律的イニシアティブの余地」と他の組織風土特性との補完的組合せダミーを投入したモデル 2、さらに「自律的イニシアティブの余地」と「戦略的意図の浸透」、「相互支援的關係」の補完的組合せを投入したモデル 3 である。モデル 3 については多重共線性の問題を回避するため、「自律的イニシアティブの余地」と「相互支援的關係」および「戦略的意図の浸透」との組合せは除外してある。モデル 1、2、3 のいずれも VIF の値は最大で 10 未満であったため、多重共線性の問題は回避できていると判断した。

分析結果から、「自律的イニシアティブの余地」はこれ単独では一貫して主観的創造的活動に対して否定的な作用を及ぼしている。また、そのほかの組織風土特性については、これも一貫して「戦略的意図の浸透」が大きな積極的作用を及ぼしている以外は有意な影響を及ぼしていない。

しかしながら、モデル 2 で投入した補完的組合せのうち「自律的イニシアティブの余地」と「相互支援的關係」の組合せは主観的創造的活動に対して 5% 水準で有意な積極的影響を及ぼしている。一方、「自律的イニシアティブの余地」と「競争的評価」の組合せはこれが投入されているいずれのモデルにおいても有意ではなかった。このことは、競争的な評価によって自律的イニシアティブが促進されるような組織が必ずしも創造的能力が高い組織であると評価されてはいないということ、その限りにおいては競争的な個人的なインセンティブがリスク志向の自律的イニシアティブを促進するという単純な人間仮説は否定されるということを示唆するとともに、自律的イニシアティブの余地が大きいと同時に、むしろ相互支援的關係の維持形成が重視されている組織ほど、創造的能力は高いと評価されているということを示している。影響の大きさという点では「戦略的意図の浸透」ほどの影響はないものの、単独では否定的な影響を持っていた「自律的イニシアティブの余地」は、「相互支援的關係」が同時に重視されることで創造的な能力の評価に積極的に作用している。

こうした結果は、「自律的イニシアティブ」と「相互支援的關係」は補完的關係にあることを示唆している。他方で、「自律的イニシアティブ」との補完的關係が想定される風土特性、すでに指摘したように競争的評価、コミュニケーションは必ずしも自律的イニシアティブと補完的關係にはないように思われる。また、「自律的イニシアティブの余地」と「戦略的意図の浸透」にも仮説的に想定されるような補完的關係は見られなかった。

ただ、モデル 3 の結果に示されているように、「自律的イニシアティブ」、「相互支援的關係」と「戦略的意図の浸透」の 3 者を組み合わせた補完性変数の影響を検討すると、主観的創造的活動に対してより積極的な影響を持っていることが確認された。標準偏回帰係数の値を見ると、その影響力の大きさは「自律的イニシアティブの余地」と「相互支援的關係」の組合せよりも大きいことが伺える。これは 3 つの特性の組合せがより大きな補完的効果を及ぼしているということを示唆する結果である。すなわち、自律的なイニシアティブ

ブが許容されていると同時に、相互支援的なチームワークが促進され、かつ組織の方針や課題が明確で、かつ企業の業績に対する構成員相互の責任意識が存在するような組織は創造的活動が積極的に取り組まれている組織であると評価されていると考えられる。

表 5-17 組織風土特性の補完的組合せと主観的創造的活動に関する重回帰分析結果

主観的創造的活動を被説明変数とする重回帰分析	統制変数	モデル1	モデル2	モデル3
説明変数	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
建設業(参照カテゴリ:製造業)	-0.125	-0.048	-0.064	-0.074
電気ガス熱供給水道業	-0.02	-0.012	-0.007	-0.009
運輸業	0.019	0.031	0.047	0.038
通信業	0.064	0.007	0.009	-0.004
卸売小売飲食店	0.082	-0.007	0.006	-0.005
金融保険業	-0.018	-0.009	0.011	0.005
不動産業	-0.027	-0.035	-0.047	-0.059
個人サービス	0.126	-0.069	-0.061	-0.064
情報サービス調査広告サービス	-0.078	-0.047	-0.043	-0.044
その他のサービス業	-0.006	-0.004	-0.013	-0.029
その他産業	0.046	-0.046	-0.08	-0.078
300人以下(参照カテゴリ:3001人以上)	-0.332**	-0.18†	-0.192*	-0.177
301~1000人	-0.297**	-0.101	-0.097	-0.082
1001~3000人	-0.129	-0.031	-0.031	-0.028
総務広報管理部門(参照カテゴリ:営業部門)	0.004	0.033	0.041	0.038
商品開発マーケティング部門	-0.028	0.012	0.029	0.025
人事労務部門	0.053	0.034	0.054	0.053
経理会計財務部門	0.077	-0.086	-0.088	-0.088
情報処理情報システム部門	0.108	0.077	0.103	0.094
研究開発設計技術部門	0.036	-0.014	0.006	-0.002
戦略企画部門	-0.112	-0.205**	-0.185**	-0.185**
新規事業開拓部門	-0.045	0.012	0.02	0.02
法務知財部門	0.084	-0.006	0.012	0.012
物流ロジスティクス部門	0.001	-0.019	-0.024	-0.023
その他部門	0.034	-0.001	0.033	0.046
管理職	0.224**	0.109	0.119†	0.108
男性	-0.124	0.014	0.007	0.009
自律的イニシアティブの余地		-0.283*	-0.377**	-0.360*
参加的経営		0.147	0.214	0.236
戦略的意図の浸透		0.564**	0.544**	0.536**
競争的評価		-0.017	-0.035	-0.03
相互支援的關係		0.224	0.122	0.11
コミュニケーション		0.027	0.119	0.113
自律的イニシアティブと相互支援的關係補完性			0.277*	
自律的イニシアティブとコミュニケーション補完性			-0.227	-0.131
自律的イニシアティブと競争的評価補完性			-0.133	-0.122
自律的イニシアティブと戦略的意図補完性			0.168	
自律的イニシアティブと戦略的意図と相互支援的關係補完性				0.347**
R <sup>2</sup>	0.193	0.588	0.612	0.62
Adj. R <sup>2</sup>	0.035	0.472	0.484	0.5
F値	1.224	5.057**	4.809**	5.171**
VIF	1.111-2.085	1.166-6.295	1.194-6.707	1.185-6.425
N	166	151	151	151

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

(筆者作成)

続いて主観的創造的成果を従属変数とする重回帰分析の結果を検討する。分析に投入した回帰式は主観的創造的活動の場合と同様である。ここでも多重共線性の問題を検討するため、VIFの値を算出したが、モデル1、2、3のいずれも最大値は10未満であり、多重共線性の問題は回避できていると判断した。

分析結果について検討すると、「自律的イニシアティブの余地」は主観的創造的活動の場合には一貫して否定的な作用を及ぼしていたが、主観的創造的成果に対しては有意な影響は認められない。そのほかの組織風土特性についても、主観的創造的活動の場合同様、「戦略的意図の浸透」を除いては主観的創造的成果に対して有意な影響は認められなかった。

「戦略的意図の浸透」は、主観的創造的活動の場合と同様、主観的創造的活動に対しても一貫して有意な積極的影響を及ぼしている。したがって、戦略的方針が浸透していることや、組織の課題が明確であること、また組織に相互的な責任意識が形成されていることは新製品や新サービスあるいは新規事業といった具体的な創造的成果を生み出していくうえでも極めて重要であると考えられる。

さらに、組織風土特性の補完的組合せの効果について検討すると、主観的創造的活動の場合には「自律的イニシアティブと相互支援関係」の組合せが積極的な影響を及ぼしていたが、主観的創造的成果に対しては有意な影響は認められなかった。「自律的イニシアティブとコミュニケーション」、「自律的イニシアティブと競争的評価」、「自律的イニシアティブと戦略的意図」といった組合せについては、主観的創造的活動の場合同様有意な影響を及ぼしてはいなかった。

しかしながら「自律的イニシアティブと相互支援関係と戦略的意図」の三者の組合せは5%水準で主観的創造的成果に対して積極的な影響を及ぼしていた。主観的創造的成果に対して自律的イニシアティブと相互支援はそれぞれ個別の組織風土特性としては影響を及ぼしていないものの、戦略的意図の浸透とともに両者の特性が組み合わせられることで主観的創造的成果に対して積極的に作用するものと考えられる。従って、これらの組織風土特性の間には補完性が存在しており、「戦略的意図の浸透」ほどではないものの、主観的創造的成果に対して積極的な補完的効果を及ぼし得ると解釈できる。

表 5-18 組織風土特性の補完的組合せと主観的創造的成果に関する重回帰分析結果



主観的創造的成果を被説明変数とする重回帰分析	統制変数	モデル1	モデル2	モデル3
説明変数	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
建設業(参照カテゴリ:製造業)	-0.127	-0.083	-0.094	-0.105
電気ガス熱供給水道業	0.067	0.095	0.1	0.098
運輸業	0.095	0.094	0.103	0.098
通信業	0.068	0.009	0.009	-0.001
卸売小売飲食店	0.103	0.06	0.07	0.059
金融保険業	-0.088	-0.078	-0.067	-0.071
不動産業	0.082	0.067	0.063	0.054
個人サービス	0.101	-0.093	-0.087	-0.091
情報サービス調査広告サービス	-0.028	0.017	0.02	0.019
その他のサービス業	0.027	0.044	0.043	0.026
その他産業	0.021	-0.012	-0.034	-0.037
300人以下(参照カテゴリ:3001人以上)	-0.373**	-0.227*	-0.235*	-0.225*
301~1000人	-0.233*	-0.069	-0.065	-0.054
1001~3000人	-0.127	-0.033	-0.033	-0.032
総務広報管理部門(参照カテゴリ:営業部門)	-0.036	0.019	0.029	0.02
商品開発マーケティング部門	-0.078	-0.029	-0.015	-0.021
人事労務部門	0.029	0.03	0.043	0.042
経理会計財務部門	0.084	-0.002	0.006	-0.001
情報処理情報システム部門	0.016	0.019	0.036	0.028
研究開発設計技術部門	-0.062	-0.054	-0.039	-0.048
戦略企画部門	-0.136	-0.211**	-0.202**	-0.197**
新規事業開拓部門	-0.03	0.023	0.03	0.03
法務知財部門	0.063	0.003	0.014	0.015
物流ロジスティクス部門	-0.103	-0.074	-0.075	-0.078
その他部門	-0.066	-0.064	-0.041	-0.036
管理職	0.142	0.015	0.02	0.013
男性	-0.122	-0.037	-0.04	-0.042
自律的イニシアティブの余地		0.01	-0.053	-0.045
参加的経営		0.021	0.055	0.077
戦略的意図の浸透		0.570**	0.546**	0.548**
競争的評価		0.096	0.084	0.084
相互支援的關係		0.143	0.099	0.073
コミュニケーション		-0.15	-0.1	-0.094
自律的イニシアティブと相互支援的關係補充性			0.115	
自律的イニシアティブとコミュニケーション補充性			-0.137	-0.087
自律的イニシアティブと競争的評価補充性			-0.053	-0.072
自律的イニシアティブと戦略的意図補充性			0.147	
自律的イニシアティブと戦略的意図と相互支援的關係補充性				0.237*
R <sup>2</sup>	0.188	0.550	0.559	0.566
Adj. R <sup>2</sup>	0.035	0.429	0.42	0.435
F値	1.231	4.527**	4.037**	4.314**
VIF	1.093-2.055	1.142-5.984	1.162-6.627	1.155-6.108
N	172	156	156	156

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

(筆者作成)

## V. 本章の結論

本章では、本研究の提示した分析課題 1 について、組織の創造的能力、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な作用と、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を検証した。ここでは本章の結論として、ここまでの分析を通じて明らかにされたことを要約するとともに、その含意について検討する。

本研究が分析で取り上げた組織風土特性はいずれも先行研究において組織の創造性や創造的成果に対して積極的な作用を及ぼすことが指摘されてきた特性であるが、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。

しかしながら、先行研究においてはこうした組織風土特性のうち、より重要な特性はいかなる特性であるのか、一部の特性がより重要であるのかあるいは総体としての全特性が重要となるのか、またこうした組織風土特性相互にいかなる関係性にあり、そうした関係性が組織としての創造的活動や創造的成果に対していかなる作用を及ぼすのか、といった点については明らかにされていなかった。本研究では、組織風土特性相互の補完的関係の導出とそうした補完的関係の作用の検証を通じてこれらの点を明らかにしようと分析を試みた。

組織風土特性相互の補完的関係の導出という課題に対しては、本研究では主観的創造的活動高群と低群、主観的創造的成果高群と低群の間の組織風土特性の相関関係の比較からこれを試みたが、高群と低群で風土特性間の相関関係に違いは見られたものの、明確な補完的関係のパターンを導出することはできなかった。

そこで本研究では、組織風土特性に対する主成分分析を通じて、こうした組織風土特性の典型的パターンを導出した。こうして得られた典型的パターンは、サンプルである諸個人が認識する組織風土の違いを共通の軸で最も適切に説明し得るパターンである。各組織風土特性がこうした典型的なパターンを構成するということは、組織風土特性相互にそうしたパターンを形成させる関係性が存在することを示唆する。主成分分析の結果、すべての組織風土特性が積極的に関与する総合的な組織風土特性が導出された。本研究は、こうして導出された風土特性のパターンを「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た。

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」が個別的な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大きな積極的な作用を及ぼすことが明らかとなった。

自律的イニシアティブは、試行錯誤と学習による創発的な取り組みを通じて組織としての創造性に対して積極的に作用する一方で、組織内の無秩序や混乱、それらに由来する資源の散逸と統一的な組織行動の困難さといった否定的な影響をもたらす得ることが

Mintzberg や Burgelman らによっても指摘されているが、本研究の分析結果は、「自律的イニシアティブの余地」が拡大することは、それ単独で推進された場合にはむしろ組織の創造性に対しては否定的に作用するというを示唆している。

さらに、分析の結果から「創造的組織風土」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大きな積極的な影響を及ぼしており、かつ「戦略的意図の浸透」よりも大きな影響を与えていることが明らかとなった。こうした結果は、組織風土特性の間に相互補完的な関係があり、そうした相互補完的な関係からもたらされる作用は個別特性の作用よりも大きいということを示している。同時にこうした分析結果は、それ単独では否定的な影響を及ぼしていた「自律的イニシアティブの余地」は他の組織特性とともに、相互補完的に促進されることで、組織としての創造的能力や創造的成果に対して積極的に作用するというを示唆しており、ここにも相互補完性の効果を確認できる。

本研究において導出された相互補完的な組織風土特性のパターンは、すべてが関与する総合的風土というべきものであるが、分析結果から、創造的な組織を作り上げるうえではすべての組織風土特性を重視し相互に補完的なかたちで促進していく必要があると考えられる。

以上のように「創造的組織風土」の作用を検討することで、組織風土特性の相互補完関係や補完性の作用についてはひとまず明らかにされたものの、個別の組織風土特性の間に存在する潜在的な補完的な関係とその作用については明らかではない。そこで本研究では、特に「自律的イニシアティブの余地」を中心に相互補完性が仮説的に想定される組織風土特性との補完的な組合せを変数として構成し、こうした補完的な組合せ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どのような作用をどの程度有するのかを検証した。

分析の結果、主観的創造的活動に対して単独では否定的な作用を及ぼしていた「自律的イニシアティブの余地」は、「相互支援関係」と組み合わせられて促進されることで、主観的創造的活動に積極的に作用することが明らかとなった。「自律的イニシアティブの余地」は「相互支援関係」と相互補完的であり、従って、創発的な自律的イニシアティブを通じて組織の創造的活動や創造的成果を実現しようとするならば同時に組織の諸個人間の相互支援関係やチームワークも重視し、強化していく必要があるということになる。自由な発想・自律的な取り組みと組織としての協働や協調とは補完的な関係にあり、これらが同時に促進されるような組織が創造的な組織であると考えられる。

また、分析の結果は「自律的イニシアティブの余地」と「相互支援関係」および「戦略的意図の浸透」という三者の補完的な組合せ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に作用しており、その作用の程度は「自律的イニシアティブの余地」と「相互支援関係」の組合せよりも大きいことを明らかにしていた。すなわち、自律的なイニシアティブが促進されるとともに諸個人間の協力やチームワークが重視され、そうした諸個人の間には組織の戦略的な課題認識が共有されており、経営者与其他構成員と間に組織の業績に対する相互的な責任意識が形成されているような組織はより創造的な組

織であるということであろう。

さらにこれまでの分析結果は、「創造的組織風土」が「自律的イニシアティブの余地」と「相互支援的關係」および「戦略的意図の浸透」の三者の補完的組合せと比較しても、主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果に対してより大きな積極的作用を及ぼしていることを示しており、ここから各組織風土特性の総合による補完性効果を確認することができる。以上のような本章の分析結果から、本研究の探索的仮説 1 については、組織風土特性に関する相互補完的關係の具体的な組み合わせとその補完性効果が明らかにされたという点で支持されたと考えられる。

さて、本章の分析結果から導かれる実践的含意は、先行研究においてその積極的作用が指摘されてきた組織風土特性については、それらのどれかではなく全てが重要である、ということになる。こうした主張は単純であり目新しさはないが、組織をいかに形成し、いかにマネジメントするかという点で改めて重要であると考えられる。しかしながら、同時にこうした主張は実現に際してはしばしば困難であるかもしれない。分析結果にもみられたように、ある組織風土特性は単独では否定的な作用を及ぼし得るし、相反する作用を伴う場合もある。ある特性を促進することが、他の特性を阻害することもあり得る。「創造的組織風土」が示す創造的組織のイメージは必ずしも新奇な組織ではないが、雇用の非正規化とそれに伴う格差の拡大が進む日本の企業組織の現状を考えると、革新や創造的な事業構想を実現していくうえでいかなる組織の在り方が重要であるのかという点で改めて重要な示唆を与えるようにも思われる。

## 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

第2章で検討したように、組織の構造的特性及びプロセス特性は組織レベルの創造性研究における1つの中心的論点として展開されてきた。組織構造及び組織プロセスは、組織における目的達成のための活動の分業とそうした活動の時間的・空間的調整のパターンを形成する。組織における諸個人の活動の時間的・空間的調整のパターンは、諸個人による相互行為を組織としての行動へと組織化するための最も基本的な仕組みである。こうした組織構造や組織プロセスは、日常的な業務において創意を發揮し創造的活動を担う諸個人の協働行為がどのように調整され組織化されるのかを規定することで、組織としての創造的能力の發揮や創造的成果の実現に対して影響を及ぼすと考えられる。

本章では、第4章で提示した本研究の分析課題2、すなわち組織の構造的特性ならびにプロセス特性と組織の創造的能力との関係が明らかにされる。分析課題2に示されるとおり、ここでの分析の焦点は、組織における創造的活動ならびに組織としての創造的成果やイノベーションに資する構造的特性やプロセス特性に関する相互補完的關係の探索、特定とその作用の検証にある。組織構造やプロセスに関する相互補完的關係と組織の創造的能力との関係が明らかにされることで、創造的な組織のデザインについて、特にその構造とプロセスをどうデザインする必要があるのかという課題に関して具体的かつ実践的な示唆を得ることができると考えられる。

分析に先立って、まず第3章でも検討した Whittington と Pettigrew らの研究に基づき組織の構造的特性とプロセス特性の操作化を試みる。その上で組織の構造的特性やプロセス特性と組織の創造的能力との関係を確認し、構造的特性ならびにプロセス特性に見られる補完的關係のパターンを探索的に導出する。そのうえで、導出された補完的關係のパターンの創造的能力に対する作用を分析する。こうした一連の分析を通じて第4章で提示した探索的仮説2が検証される。

#### II. 組織の構造的特性およびプロセス特性の操作化

##### 1. Whittington および Pettigrew らによる「革新的組織化形態」研究とその意義

Daft と Lewin は、経済のグローバル化、競争の激化、人口動態の変化、知識ベースの競争など経営環境の不連続的な変化が多く企業の組織デザインの再考を強いていると指摘する。彼らは、生産システムの飛躍的变化や ICT が組織デザインの全く新しい選択肢を可能にするとともに、自己組織化を通じて問題解決を行う柔軟な学習する組織の必要性が新たな組織化パラダイムの発展の前提をなしていると述べる (Daft and Lewin, 1993)。そのうえで Daft と Lewin は新たな組織デザインの特徴として、よりフラットな階層構造、分権化された意思決定、曖昧さを許容する能力、内的外的な境界の浸透性、従業員らのエンパワ

ーメント、再生する能力、自己組織化の組織単位、自己統合的な調整メカニズム、合理的統制から統制によらないリーダーシップへの移行といった点を指摘している (Daft and Lewin, 1993, ii)。

1990年代以降先進諸国において新たな組織デザインを模索する取り組みが様々に展開されてきたが (DiMaggio, 2001)、こうした Daft と Lewin の議論はそうした取り組みの背景にある経営環境の変化、またそうした変化に適合的な新たな組織デザインの論理を適切に要約していると思われる。我が国の企業組織においても、こうした急激な環境変化に直面する中で従来の組織デザインを再考し、新たなそれを模索する取り組みが展開されてきた (大月、1999)。

例えば河野と Clegg は 1990年代の日本企業の経営システムの変革についてその動向を整理し、本社機能および事業部制の変化、社内ベンチャーやカンパニー制の導入といった動向について検討している (Kono and Clegg, 2001)。また、沼上らは日本企業の組織劣化現象を組織の「重さ」問題として捉え、「重さ」をもたらす組織の構造的要因を明らかにするとともに日本企業本来の強みである戦略創発を活性させ得る「軽い」組織デザインの方向性を提示している (沼上他、2007)。

さらに井上は、近年の「選択と集中」という事業再編のパターンと階層削減や分権化、事業の外部化や部門の統廃合といった組織変革との補完的關係を分析し、「有効性」や「効率性」を達成する「補完的組織変更」のパターンを明らかにしている (井上、2004)。上野も「選択と集中」を背景とする多角化戦略と事業部制組織の変化の関連について分析し、日英の比較分析を行っている (上野、2004、2013)。

こうした動向を踏まえるならば、組織としての創造性の発揮や創造的成果の実現を促進する組織デザインの探求という本研究の研究課題に関しても、近年の我が国において生じている企業組織における変化の帰結として今日の組織の構造やプロセスの実態を適切に把握し得るような変数の構成や操作化が必要となると考えられる。

しかしながら、上に言及したような研究を除けば、わが国企業が実態としてどの程度その経営組織を変化させているのか、組織のいかなる側面がどのように変化しているのか、そうした変化がいかなる効果や作用をもたらしているのかを明らかにした研究は必ずしも多くない。90年代以降の劇的な環境変化、長期不況を経て我が国企業の経営システムや組織が相当の変化を経験してきているとすれば、今日改めて我が国企業の「組織の構造とプロセスに関する体系的な実証研究」に取り組む必要があると思われる (沼上他、2007、9)。本研究の問題関心からすれば、今日の我が国における企業組織の構造とプロセス、特にそれらの相互補完性が組織における創造性の発揮や創造的成果の実現という課題とどのように関係しているのか、という点が具体的な分析課題となる。

さて、具体的に分析を進めるうえで我が国における企業組織の実態把握のための変数の構成と操作化が必要となる。特に、本研究の問題関心に基つけば、第2章で検討した先行研究の知見も踏まえつつ、組織の構造やプロセスの実態を把握し得る変数の構成と操作化

を行うことが重要である。こうした作業に関して本研究は、Whittington、Pettigrew らの研究が有効な理論的枠組を提供すると考えている。

第3章ならびに4章において言及したように、Whittington と Pettigrew らの研究は、今日の経済のグローバル化や知識経済化といった経営環境の劇的な変化が現代の企業に「革新的組織化形態 (innovative forms of organizing)」の導入を促しているとするものであり、欧州、米国、日本の企業を対象にそうした革新的組織化形態の実態とそうした組織化形態の補完性について明らかにしようとするものである (Whittington et al., 1999; Massini and Pettigrew, 2003; Pettigrew and Massini, 2003)。

こうした Whittington と Pettigrew らの研究は、第3章で指摘したように本研究と同様補完性研究を分析視角とし、革新的組織化形態間の補完性とその業績に対する作用に分析の焦点を当てているという点で、本研究にとって重要な先行研究として位置付けられる。本研究は組織の創造的能力に対する組織デザインの補完性の作用を検証しようとするものであり、従属変数の設定という点で Whittington と Pettigrew らの研究と異なるものの、補完性の作用という分析の焦点は共通している。本研究が Whittington と Pettigrew らの研究を重要な先行研究とする第一の理由はこの点にある。

加えて、第4章で指摘したように Whittington と Pettigrew らが「革新的組織化形態」として分析した組織の構造的、プロセス特性のなかには、第2章で検討したような組織の創造性の発揮や創造的成果の実現に関係するとされる構造特性やプロセス特性が少なからず含まれている。これは、Whittington と Pettigrew らが問題にしているような、現代企業に対して「革新的組織化」を要請している経営環境の変化は同時に、今日の先進諸国における企業間競争の焦点を新製品や新サービスの開発や新事業の創出といったイノベーションや創造性の発揮へと集中せしめる変化でもあるためであると考えられる。それゆえ、「革新的組織化形態」は同時に何らかの形で組織としての創造性の発揮や創造的成果の実現に関係する構造的、プロセス特性を包含することとならざるをえないと考えられるのである。

さらにいえば、Whittington と Pettigrew らの「革新的組織化形態」の枠組は、現代の企業において生じている組織化の変化を包括的に把握しようとするものであり、第2章で検討したような先行研究においては十分論じられていない特性や変数も含まれている。従って、こうした彼らの「革新的組織化形態」の枠組を活用することで新たな事実の発見につながることも期待される。こうした点が、本研究が彼らの研究を重要な先行研究とする第二の理由である。

本研究は、以上の理由から Whittington と Pettigrew らの「革新的組織化形態」研究の理論的な枠組に基づいて、実証分析のための組織の構造的な特性ならびにプロセス特性の変数の構成と操作化を試みる<sup>24</sup>。

---

<sup>24</sup> 操作化にあたっては、Whittington と Pettigrew らによる実際の尺度構成についても参考する必要があると考え原本の入手を試みたが、入手することはできなかった。原本の入手にあたって参照しよう記載されていた URL にアクセスしたものの、当該ページには掲載されておらず、入手はできなかった (Massini and Pettigrew, 2003, 141)。

## 2. 「革新的組織化形態」の理論的枠組みと変数の構成及び操作化

### (1) 「革新的組織化形態」の理論的枠組み

本研究の実証分析のための変数の構成と操作化にあたって、まず Whittington と Pettigrew らの研究の理論的枠組みを確認しておきたい。彼らは広範な先行研究の検討から革新的組織化形態の3つの次元として「構造変化」、「プロセス変化」、「境界変化」を設定している。

Whittington と Pettigrew らによれば、こうした各次元はそれぞれ3つの下位次元から構成される。まず、「構造変化」次元は「分権化」、「階層削減」、「プロジェクト型組織化」といった下位次元を有する。ついで、「プロセス変化」次元は「水平的・垂直的コミュニケーションの促進」、「IT投資」、「新たなHRMの実践」といった下位次元から構成される。さらに、「境界変化」は「事業領域縮小」、「アウトソーシング」、「戦略的提携促進」といった尺度から構成される (Whittington et al., 1999; Pettigrew and Massini, 2003)。

Whittington と Pettigrew らによれば、「構造変化」に関してまず問題となるのは組織階層である。Whittington と Pettigrew らは、組織階層は組織的意思決定の形成にとって不可欠であるものの、イノベーションや柔軟性に必要な組織内の情報の流れや迅速な対応を阻害しかねないと指摘する。それゆえ Whittington と Pettigrew らによれば、「革新的組織化」は「階層削減」を志向することとなる (Whittington et al., 1999; Pettigrew and Massini, 2003)。

Cummings においても創造的組織風土の構造的特徴として階層のフラット化が指摘されていたが、「革新的組織化形態」と組織の創造性に資する構造特性の共通点をここに見出すことができる。

さらに Whittington と Pettigrew らによれば、こうした階層削減は「戦略的分権化」並びに「業務的分権化」を伴う。「戦略的分権化」とは事業担当マネジャーの利益志向とアカウントビリティを強化することであり、マネジャーの投資決定に対する責任が増大することであると彼らは指摘している。また、Whittington と Pettigrew らによれば、「業務的分権化」とは製品デザインやマーケティングなどの業務について分権化が進行することであり、業務に迅速に対応し、現場のマネジャーの知識を活用する上で必要となるとされる。さらに Whittington と Pettigrew らによれば、より小規模な事業単位への分権化が促進されることで、柔軟な「プロジェクト型の組織化」が行われることとなる (Whittington et al., 1999; Pettigrew and Massini, 2003)。

第2章の検討を振り返ると、Aiken と Hage の研究においても意思決定の分権化の作用が取り上げられ、Damanpour のメタ分析においても集権化が否定的な作用を及ぼしていたことが想起される。ここにも「革新的組織化形態」と創造的な組織の構造特性との共通点を見ることができる。

次いで「プロセス変化」の議論について検討する。Whittington と Pettigrew によれば「知識経済において要求される柔軟性と知識は垂直的、水平的な、集中的な相互作用を必要とする」(Whittington et al., 1999, p.587) ため、「革新的組織化形態」では組織プロセスの変革



が要求されることとなる。

こうした「プロセス変化」に関して、彼らによれば「知識経済において要求される柔軟性と知識は垂直的、水平的な、集中的な (intensive) 相互作用を必要とする」ため (Pettigrew and Massini, 2003, 12)、「革新的組織化」においては集中的なコミュニケーションを促進する IT への投資が必要となる (Whittington et al., 1999; Pettigrew and Massini, 2003)。こうした IT は、異なる部門間の集中的な情報交換を通じて、組織の互いに異なる各部分を統合し、組織の学習を促進する。それゆえ「革新的組織化」においては積極的な「IT 投資」が重要な要件となる。

こうした IT の影響は、組織における創造性研究においては必ずしも検討されていないが、現代の企業組織におけるコミュニケーションに対して IT が少なからず影響を及ぼしているということを鑑みると、組織の創造的能力に対しても IT は何らかの作用を及ぼすと想定される。

さらに Whittington と Pettigrew らによれば、こうした IT は部門間の集中的な情報交換を通じて、組織の互いに異なる各部分を統合するが、こうした情報交換では「水平的、垂直的なコミュニケーション」が重要なカギとなる。この点に関して、Whittington と Pettigrew はこうしたコミュニケーション集中的な組織プロセスが機能するためには、IT のハードなインフラストラクチャーが「新たな HRM」という「よりソフトな投資によって補完される必要がある」と指摘する (Whittington et al., 1999; Pettigrew and Massini, 2003)。

Whittington と Pettigrew らが指摘する「新たな HRM の実践」は水平的ネットワーク形成の支援と組織的統合の維持という二つの次元に関連する施策である。彼らは、全社的会議や人材交流を促進する機会や部門の壁を越えたキャリア形成といった施策を通じて水平的ネットワーク形成が促進される一方、水平的なコミュニケーションプロセスは企業としての目的意識という点での組織的統合を必要とし、統合の維持には事業単位横断的なコミュニケーションの活用が重要となると指摘している (Whittington et al., 1999; Pettigrew and Massini, 2003)。

本研究の問題関心との関係において言えば、コミュニケーションの重要性は Cummings や Burns と Stalker の議論においても指摘されていたし、Aiken と Hage においても分析されていた点がここでも想起される。

さらに、Whittington と Pettigrew らによれば「構造変化」は「境界変化」を伴う。Whittington と Pettigrew らの指摘するところによれば、階層削減と水平的相互作用プロセスの相互関係は競争的圧力によって、より強化され、企業は本質的なコア・コンピタンスへの集中を志向し、そうした企業は自社の競争優位を形成あるいは強化する活動をめぐってその境界を改めて画定しようとする。

こうした「戦略的な事業領域縮小」は競争優位にある事業領域への集中をもたらす。次いで「事業領域縮小」に伴って、企業は戦略的に重要性の低い業務活動や付加価値の低い活動の「アウトソーシング」を進めると同時に「戦略的提携」を活用して自社のコンピタ

ンスを補完しようとする Whittington と Pettigrew は指摘する (Whittington et al., 1999; Pettigrew and Massini, 2003)。

第 2 章で検討したような組織における創造性研究においてはこうした「境界変化」に関する特性は特に論じられてきていない。しかしながら、1990 年代において我が国企業が行ったいわゆる「リストラ」や「選択と集中」が企業の創造的能力あるいは「創造的競争力」(下川、2006、10) との関係においていかなる影響をもたらしたのかを知る上では、特に「事業領域縮小」や「アウトソーシング」について分析することは重要となると考えられる。

## (2) 「革新的組織化形態」変数の構成と操作化

では、こうした Whittington と Pettigrew らの「革新的組織化形態」の枠組に基づいて、分析のための変数の構成と操作化について検討する。本研究の関心は、組織の構造的・プロセス特性ならびにプロセス特性にあるが、今日の企業組織の構造的・プロセス特性について、Whittington と Pettigrew らはこうした「組織化形態」という構成概念を持って把握しようとして試みているといえる。したがって、本研究でも彼らに倣って、分析のための構成概念を組織化変数として構成する。

本研究では先に検討したような Whittington と Pettigrew らの「革新的組織化形態」の各下位次元を基礎として変数構成を試みた。しかしながら、それぞれの変数の操作化にあたっては、本研究の問題関心に基づいて我が国の企業組織において生じている組織化の変化を実態として把握し得るよう改めて尺度項目を作成した。いずれの尺度項目についても回答者は「あてはまらない」を 1 とし、「あてはまる」を 5 とする 5 点尺度で回答するよう作成した。

### ①階層削減

階層の削減は、Cummings がフラットな組織の重要性を指摘していたように、組織における創造性研究においても創造的組織の構造的・プロセス特性として議論されてきたが、近年の我が国の企業組織においてもしばしば見られた動向である。

階層削減に関して本研究ではこれと直接的に関係する近年の動向を把握すべく「ここ数年で組織の階層が削減されている」かどうかを測定している。また、わが国において階層削減が、必ずしも Cummings が指摘したような創造的組織を実現するためではなく異なる意図のもと、具体的には階層を構成する役職の廃止や管理職の削減として行われることを想定して「ここ数年で管理職や役職が廃止されたり、削減されている」かどうかを測定した。

さらに本研究では、階層削減に関連して生じる変化を把握するために、人員削減や部門の統廃合についても把握を試みた。この点については Whittington、Pettigrew らの研究においては特に言及されてはいない。しかし、今日の我が国の企業組織にしばしば見られた動向として、Whittington と Pettigrew が想定したような、意思決定を迅速化するあるいは情

報の伝達や処理に伴う費用や時間的損失を削減することを意図した戦略的な階層削減もある一方で、管理職の削減とこれに連なる部署の廃止や統合による人員削減を実現しようとするいわゆる「リストラ」も進められたのではないかと推測するからである。そこで「ここ数年で部門の統廃合や部署の再編成が進められている」かどうか、また「ここ数年で組織の人員削減が進められた」かどうかを測定した。

#### ②戦略的分権化

Whittington と Pettigrew らが戦略的分権化において強調していた点は、事業担当マネジャーの利益志向とアカウントビリティの強化、マネジャーの投資決定に対する責任の増大といった点であった。そこで本研究では、彼らの議論に基づいてこれらの点について把握するため「現場マネジャーや担当者の決定に対して責任が厳しく問われる」かどうか、「現場担当者やマネジャーが設備投資などの投資決定に責任を負っている」かどうか、「事業にかかわる投資については現場の担当者やマネジャーの判断が重視される」かどうか、「現場の担当者やマネジャーの決定や判断については説明責任が問われる」かどうか、「現場の担当者やマネジャーに対しては事業の成果に応じて報酬（ボーナス）などが支払われる」かどうか、を測定した。

#### ③業務的分権化

業務的分権化について、Whittington と Pettigrew らは組織の前線にあるマネジャーや現場担当者の意思決定権限を拡大すること、そうした人々に対して権限の委譲を進めることとして理解している。本研究では、こうした彼らの議論に基づいて、この点について把握するために、「ここ数年で現場のマネジャーや担当者に決定が委ねられる仕事が多くなっている」かどうか、「現場担当者やマネジャーの決定権限は大きい」かどうか、を測定している。

さらに、分権化が機能するためには、分権的に下された意思決定が、組織的決定のプロセスにおいて組織の決定として組み込まれる必要がある。この点に関して本研究では「現場担当者やマネジャーの決定は尊重される」かどうかを測定した。

#### ④プロジェクト型組織化

Whittington と Pettigrew らは、階層削減、戦略的・業務的分権化の進展はより小規模な事業単位への分権化を伴い、これが柔軟なプロジェクト型の組織化を促進すると論じていた。しかしながら、我が国においてはプロジェクト型組織化と事業単位の小規模化はしばしばWhittington と Pettigrew らが想定したような一連の論理において進められたというよりは、それぞれ別個の論理のもとに進められたように思われる。

そこで、本研究ではプロジェクト型組織化の動向を把握するために「会社のなかでプロジェクトチームがしばしば編成される」かどうか、「会社の様々な課題はその都度プロジェクトチームが編成されて解決される」かどうか、「新たな事業や新製品の開発はプロジェクト

トチームによって遂行される」かどうかを測定した。プロジェクト型組織化は Mintzberg が論じた「革新的コンフィギュレーション」の組織化原理である。そうしたプロジェクト型の組織化においては組織内の問題解決ならびに創造的な活動がプロジェクトの編成を通じて行われるものと考えられる。本研究の操作化もこうした想定に基づいている。

#### ⑤ダウンサイジング

すでに指摘したように、Whittington と Pettigrew らにおいてはプロジェクト型組織化に繋がる動向としての小規模な事業単位への分権化が強調されていたが、我が国においてはプロジェクト型組織化への動向とは独立に、いわゆる「リストラ」に伴う「ダウンサイジング」と事業単位の小規模化が進められてきたように思われる。こうした小規模化が、果たして想定されるように柔軟かつイノベティブな組織の在り方を可能にしているかどうか、問われる必要がある。そこで本研究ではこの点に関して把握するために、「ここ数年で事業単位組織の小規模化が進められた」かどうか、「ここ数年でいわゆるダウンサイジングが進められた」かどうかを測定した。

#### ⑥IT 投資

Whittington と Pettigrew らの議論において、情報技術はコミュニケーション集中的なプロセスを機能させるハードなインフラストラクチャーの役割を果たすものとして不可欠のものとして理解されている。我が国の企業組織においても、組織内のコミュニケーションや意思決定を支援するシステムとして情報技術の導入が進められてきたことは十分想定される。本研究ではこの点について、「社内には情報交換や情報共有を促進する情報システムが導入されている」かどうか、「情報共有や情報交換のための情報システムは機能している」かどうか、「ここ数年で IT 投資は積極的に行われている」かどうかを測定した。

#### ⑦コミュニケーションと組織統合

Whittington と Pettigrew の議論では、「革新的組織化形態」における組織プロセスとして水平的・垂直的コミュニケーションの重要性が指摘されていた。彼らにおいてはどちらかといえば水平的コミュニケーションがより重視されているように思われるが、Aiken と Hage の研究においては上位レベルのとのコミュニケーションの重要性が指摘されていたことを考えると、垂直的なコミュニケーションについても把握しておく必要があると考えられる。

また、Whittington と Pettigrew らにおいて IT 投資、コミュニケーションと並んで指摘されていたのは「新たな HRM の実践」であった。本研究では組織のコミュニケーションプロセスを支援、強化する施策として組織統合の施策に注目し、一つの変数として構成した。以上の検討に基づいて本研究では、「会社のなかで、部署間、部門間の情報交換は活発に行われている」かどうか、「組織の風通しはよい」かどうか「上司には会社や仕事の良い情報も悪い情報も適切に伝達されている」かどうか、また、組織的統合の維持施策として「部署

間、部門間の協力や支援が重視されている」かどうか、「異なる部署や異なる部門の人々が集まる会議やミーティングが活発に行われている」かどうかを測定した。

#### ⑧戦略的リストラクチャリング

Whittington と Pettigrew らが指摘した「事業領域縮小」は、企業のコア・コンピタンスへの集中や競争優位を維持確立し得る事業領域への集中を意味している。いわばこれは、競争優位の可能性やコア・コンピタンスの活用可能性に基づいて戦略的に事業全体の再構築を行うことであり、本来意味される場所の「リストラクチャリング」であると理解できる。

我が国の企業においては、こうした動向は「リストラ」よりも「選択と集中」として展開されてきたようにも思われる。コンピタンスの確認、ミッションの再定義などを通じて我が国の企業においても本来の意味での「戦略的リストラクチャリング」が進められてきたと想定しうる。そこで本研究ではこの点に関して、「自社の強みとする事業への集中が進められてきた」かどうか、「自社の強みや弱みについての分析や検討が進められてきた」かどうか、「会社全体で事業構造の見直しや再構築が進められてきた」かどうか、「ここ数年で会社としてのミッションの見直しや再定義が行われた」かどうか、「ここ数年で事業部門の閉鎖や事業の撤退が行われた」かどうかを測定した。

#### ⑨アウトソーシング

Whittington と Pettigrew らが指摘したように、「事業領域縮小」はコア・コンピタンスへの集中や競争優位にある事業への集中を意味するが、これは同時に戦略的に重要性の低い業務活動や付加価値の低い活動のアウトソーシング、非中核的な活動の下請化といった動向を伴う。我が国においてみられた「リストラ」においてこうした「アウトソーシング」はむしろ活発であったように思われる。戦略的な視点を伴わない「アウトソーシング」は企業のコア・コンピタンスの毀損をもたらすように思われるし、創造的能力という点でも同様に思われる。

本研究ではこうした点に関して、「ここ数年で直接費、間接費の削減が進められた」かどうか、「ここ数年で業務のアウトソーシングが進められた」かどうか、「会社全体で重要な業務とそうでない業務との見直しが進められている」かどうかを測定した。

Whittington と Pettigrew らの枠組みに基づいて、本研究が「革新的組織化」の実態の把握とそうした組織化による構造的特性ならびにプロセス特性の把握のために構成した変数並びにその測定のための操作化は以上の通りである<sup>25</sup>。各組織化変数の尺度項目ならびにそれ

<sup>25</sup> Whittington と Pettigrew らの研究においてはこれらのほか「戦略的提携」が設定されていたが、なお、本研究においては「戦略的提携」については変数を構成していない。まずは他組織との関係を除いた組織デザインの変化の動向を把握しようと考えたからであるが、今日の事業活動や組織の変革が組織間関係の再編を伴って進行する動向であると考えらるならば、今後の調査においてはこの領域についての変数並びに

らの記述統計量は次の表のとおりである。分析では各尺度項目の平均値を算出し、これをもって各組織化変数の値とした。各組織化変数について尺度項目間の内的一貫性を検討したところ、表にも示されているとおり信頼性係数は階層削減が0.818、戦略的分権化が0.878、業務的分権化が0.898、プロジェクト型組織化が0.912、ダウンサイジングが0.936、IT投資が0.868、コミュニケーションと組織統合が0.892、戦略的リストラクチャリングが0.859、アウトソーシングが0.793であった。アウトソーシングの信頼性係数が若干低いものの、いづれも十分な内的一貫性を示しており、それぞれの項目から組織化変数を合成して差し支えないと判断した。

表 6-1 組織化変数の尺度項目記述統計量と信頼性係数

尺度項目	次元	組織化変数	平均値	標準偏差	$\alpha$
ここ数年で組織の階層が削減されている	Changing Structure	階層削減	2.73	1.08	0.818
ここ数年で管理職や役職が廃止されたり、削減されている			2.65	1.11	
ここ数年で部門の統廃合や部署の再編成が進められている			3.04	1.12	
ここ数年で組織の人員削減が進められた			2.96	1.20	
現場マネジャーや担当者に対して責任が厳しく問われる	Changing Structure	戦略的分権化	3.04	1.10	0.878
現場担当者やマネジャーが設備投資などの投資決定に責任を負っている			2.76	1.02	
事業にかかわる投資については現場の担当者やマネジャーの判断が重視される			2.86	1.03	
現場の担当者やマネジャーの決定や判断については説明責任が問われる			3.21	1.05	
現場の担当者やマネジャーに対しては事業の成果に応じて報酬(ボーナス)などが支払われる	Changing Structure	業務的分権化	2.94	1.08	0.898
ここ数年で現場のマネジャーや担当者に決定が委ねられる仕事が多くなっている			2.97	1.00	
現場担当者やマネジャーの決定権限は大きい			2.91	0.98	
現場担当者やマネジャーの決定は尊重される			2.97	1.02	
会社のなかでプロジェクトチームがしばしば編成される	Changing Structure	プロジェクト型組織化	3.11	1.07	0.912
会社の様々な課題はその都度プロジェクトチームが編成されて解決される			2.94	1.05	
新たな事業や新製品の開発はプロジェクトチームによって遂行される			3.02	1.05	
ここ数年で事業単位組織の小規模化が進められた	Changing Structure	ダウンサイジング	2.90	1.17	0.936
ここ数年でいわゆるダウンサイジングが進められた			2.90	1.15	
社内には情報交換や情報共有を促進する情報システムが導入されている	Changing Process	IT投資	3.05	1.04	0.868
情報共有や情報交換のための情報システムは機能している			2.97	1.05	
ここ数年でIT投資は積極的に行われている			3.01	1.08	
会社のなかで、部署間、部門間の情報交換は活発に行われている			3.01	1.05	
組織の風通しはよい	Changing Process	コミュニケーションと組織統合	2.90	1.16	0.892
上司には会社や仕事の良い情報も悪い情報も適切に伝達されている			3.09	1.09	
部署間、部門間の協力や支援が重視されている			3.10	1.03	
異なる部署や異なる部門の人々が集まる会議やミーティングが活発に行われている			3.04	1.08	
自社の強みとする事業への集中が進められてきた	Changing Boundaries	戦略的リストラクチャリング	3.09	1.02	0.859
自社の強みや弱みについての分析や検討が進められてきた			3.20	0.97	
会社全体で事業構造の見直しや再構築が進められてきた			3.31	1.00	
ここ数年で会社としてのミッションの見直しや再定義が行われた			3.03	1.01	
ここ数年で事業部門の閉鎖や事業の撤退が行われた	Changing Boundaries	アウトソーシング	2.87	1.12	0.793
ここ数年で直接費、間接費の削減が進められた			3.32	1.15	
ここ数年で業務のアウトソーシングが進められた			2.87	1.12	
会社全体で重要な業務とそうでない業務との見直しが進められている			3.03	1.04	

(筆者作成)

各組織化変数の記述統計量についてもここで確認しておくこととする。全サンプルの単純な平均であるため、ここから発見しうる事実はさほど多くない。ただそれぞれの組織化変数の平均値にはわずかではあるが差も見られる。階層削減の平均値はすべての組織化変数の中で最も低い。一般に言われているほど、階層の削減やフラット化は行われていないということかもしれない。

その一方で、最も高い値を示したのは戦略的リストラクチャリングであった。こうした傾向は、いわゆる近年の事業の「選択と集中」が進展しているという動向をうかがわせる。以降でこうした組織化変数と組織の創造的活動や創造的成果との関係を詳細に検討する。

表 6-2 組織化変数の記述統計量

尺度項目の設定が不可欠となろう。

組織化変数(N=160)	平均値	標準偏差
階層削減	2.84	0.91
戦略的分権化	2.96	0.87
業務的分権化	2.95	0.91
プロジェクト型組織化	3.02	0.98
ダウンサイジング	2.90	1.12
IT投資	3.01	0.94
コミュニケーションと組織統合	3.03	0.90
戦略的リストラクチャリング	3.10	0.82
アウトソーシング	3.07	0.93

(筆者作成)

### 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—

#### 1. 組織化形態と組織の創造的活動ならびに創造的成果の関係—t検定による検証—

第5章において、主観的創造的活動高群と低群、主観的創造的成果高群と低群の間の組織風土特性の違いをt検定によって検証したが、本章でもまず同様の方法を用いて、それぞれ高群と低群の間における組織化形態の違いを検証する。高群と低群の間に組織化形態の程度の差異が認められる場合には、それぞれの組織化の進展が組織における創造的活動や組織としての創造的成果の実現に積極的に関係していると解釈することが可能である。なお、主観的創造的活動高群と低群、主観的創造的成果高群と低群のグループ編成の手続きについても、第5章ですでに述べたと同様の方法である。

##### (1) 主観的創造的活動の高低と組織化形態の関係

まず、主観的創造的活動の高群と低群で、組織化形態変数の平均値の差の有無を検証した。仮に、いずれの組織化形態も主観的創造的活動と積極的に関係していれば、主観的創造的活動高群において各組織化はより高度に進展しているはずであり、組織化変数の平均値の高さとなって表れると予想される。

分析の結果、いずれの組織化形態も、主観的創造的活動高群において進展していることが明らかとなった。創造的活動が積極的に取り組まれていると認識されている組織においては、そうでない組織に比べるといずれの組織化も進展していると考えられる。

ただ、平均値から、それぞれの組織化の程度には差がみられることがわかる。この点はグラフからも容易に見て取れる。階層削減やダウンサイジング、アウトソーシングの平均値は、IT投資、コミュニケーションと組織統合、プロジェクト型組織化ほど高くない。

さらに、グラフから明らかになる点は、こうした各組織化の程度の違いのパターンが高群と低群で異なるという点である。第5章で検討したように、組織風土特性に関しても高群と低群でパターンの違いが見られたが、組織化形態においても同様の指摘ができる。すなわち、高群においてはIT投資、コミュニケーションと組織統合、プロジェクト型組織化

が進展しており階層削減やダウンサイジングはそれほど進展していないのに対して、低群においては、アウトソーシングが他の組織化と比べ最も進展しており、次いで戦略的リストラクチャリング、ダウンサイジングと続いている。一方、高群において最も高い値を示していた IT 投資は業務的分権化に次いで低い値である。

こうしたパターンの違いは、主観的創造的活動高群と低群における組織化のパターンの違いを示しているとともに、高群において実現されている組織化形態間の補完性が低群においては実現されていないということを示唆している。

表 6-3 主観的創造的活動高群と低群の組織化形態の差

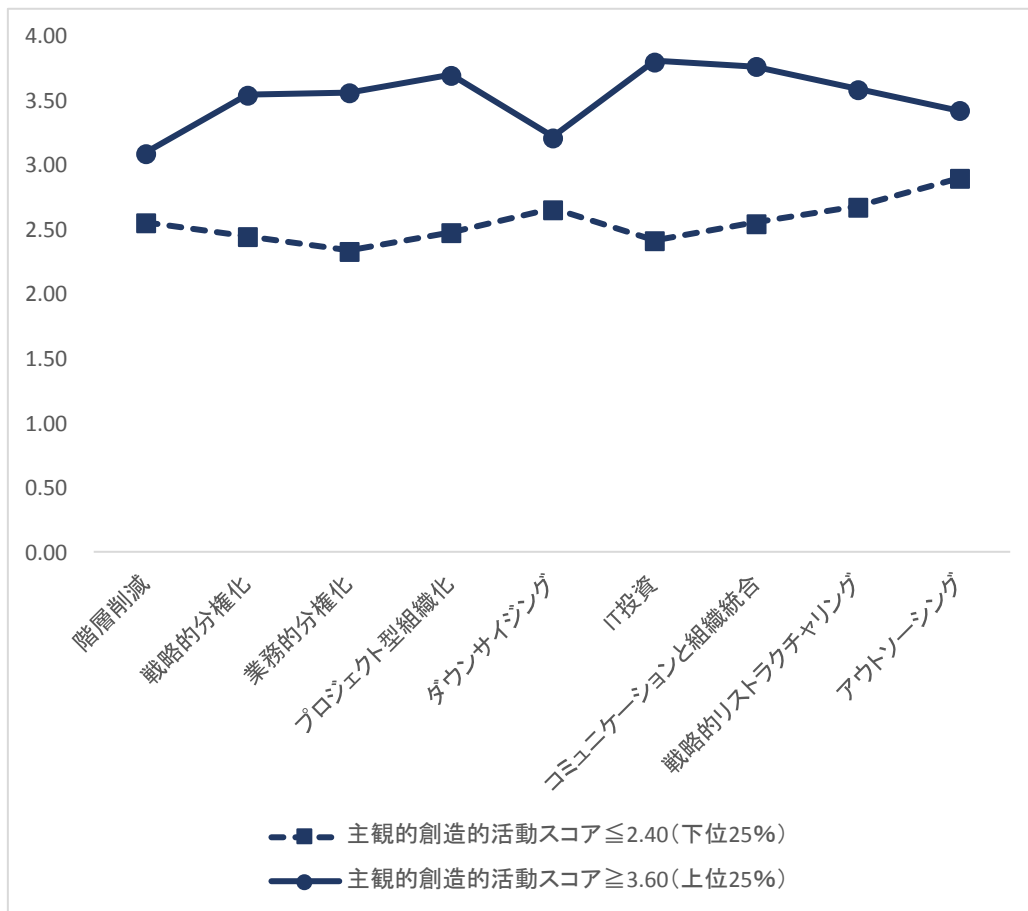
組織化変数	全体(186)		主観的創造的活動スコア ≤2.40(下位25%)		主観的創造的活動スコア ≥3.60(上位25%)		t 値	自由度
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
階層削減	2.84	0.91	2.56	1.00	3.10	1.00	2.562*	89.00
戦略的分権化	2.96	0.87	2.46	0.96	3.55	0.85	5.675**	87.00
業務的分権化	2.95	0.91	2.34	0.97	3.57	0.93	6.161**	89.00
プロジェクト型組織化	3.02	0.98	2.49	0.99	3.71	0.81	6.325**	88.00
ダウンサイジング	2.90	1.12	2.66	1.26	3.22	1.14	2.213*	90.00
IT投資	3.01	0.94	2.42	0.94	3.81	0.93	7.018**	88.00
コミュニケーションと組織統合	3.03	0.90	2.56	0.95	3.78	0.86	6.335**	88.00
戦略的リストラクチャリング	3.10	0.82	2.68	0.97	3.60	0.75	5.042**	87.39
アウトソーシング	3.07	0.93	2.91	0.97	3.43	0.98	2.562*	88.00

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

(筆者作成)

図 6-1 主観的創造的活動高群と低群における組織化形態





(筆者作成)

## (2) 主観的創造的成果の高低と組織化形態の関係

同様に、主観的創造的成果高群と低群の間の組織化形態の差を検討する。ここでも t 検定の結果、主観的創造的活動高群と低群の場合とほぼ同様の結果が得られた。すなわちほとんどの組織化形態は主観的創造的成果高群において低群よりも有意に高く、これらの組織化形態は主観的創造的成果と積極的な関係にあると考えられよう。

ただ、主観的創造的活動の場合と異なり、アウトソーシングについては主観的創造的成果高群と低群の間に必ずしも差があるとは言えないという結果が得られた。アウトソーシングと主観的創造的成果の間には必ずしも積極的な関係があるとは言えないということになる。言い換えるならば、主観的創造的成果低群においても高群と同程度にアウトソーシングは進展しているということを意味する。

ここでも先と同様グラフを用いて主観的創造的成果高群と低群の間の組織化形態のパターンの違いを検討しておきたい。グラフの形状から、主観的創造的活動高群と低群の場合と同様のパターンにあることがわかる。すなわち、高群においてはダウンサイジング、アウトソーシング、階層削減に比べ、分権化、プロジェクト型組織化、IT 投資、コミュニケ

ーションと組織統合が進展しているのに対して、低群においては対照的にアウトソーシング、ダウンサイジングが比較的高いものの、IT投資や分権化は著しく進展していないという状況が理解できる。

こうした結果からも、主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果の高群と低群の間で、各組織化の進展の度合いに差があるというのみならず、その組み合わせのパターンについても相違がみられることが明らかとなった。こうした分析結果は、高群においては補完的に組織化が行われているのに対して、低群ではそうではないのではないかという解釈の妥当性を強めるものである<sup>26</sup>。

表 6-4 主観的創造的成果高群と低群の組織化形態の差

組織化変数	全体 (186)		主観的創造的成果スコア ≤2.00 (下位25%)		主観的創造的成果スコア ≥3.66 (上位25%)		t 値	自由度
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
階層削減	2.84	0.91	2.57	0.95	3.07	1.02	2.375*	87.00
戦略的分権化	2.96	0.87	2.47	0.99	3.60	0.81	5.859**	87.00
業務的分権化	2.95	0.91	2.41	1.01	3.56	0.86	5.764**	88.00
プロジェクト型組織化	3.02	0.98	2.54	1.14	3.66	0.88	5.222**	82.86
ダウンサイジング	2.90	1.12	2.73	1.23	3.24	1.22	2.009*	89.00
IT投資	3.01	0.94	2.40	1.00	3.70	0.90	6.377**	86.00
コミュニケーションと組織統合	3.03	0.90	2.59	0.97	3.65	0.87	5.424**	88.00
戦略的リストラクチャリング	3.10	0.82	2.74	0.91	3.57	0.81	4.556**	88.00
アウトソーシング	3.07	0.93	2.98	0.94	3.30	1.11	1.438	85.00

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

(筆者作成)

図 6-2 主観的創造的成果高群と低群における組織化形態

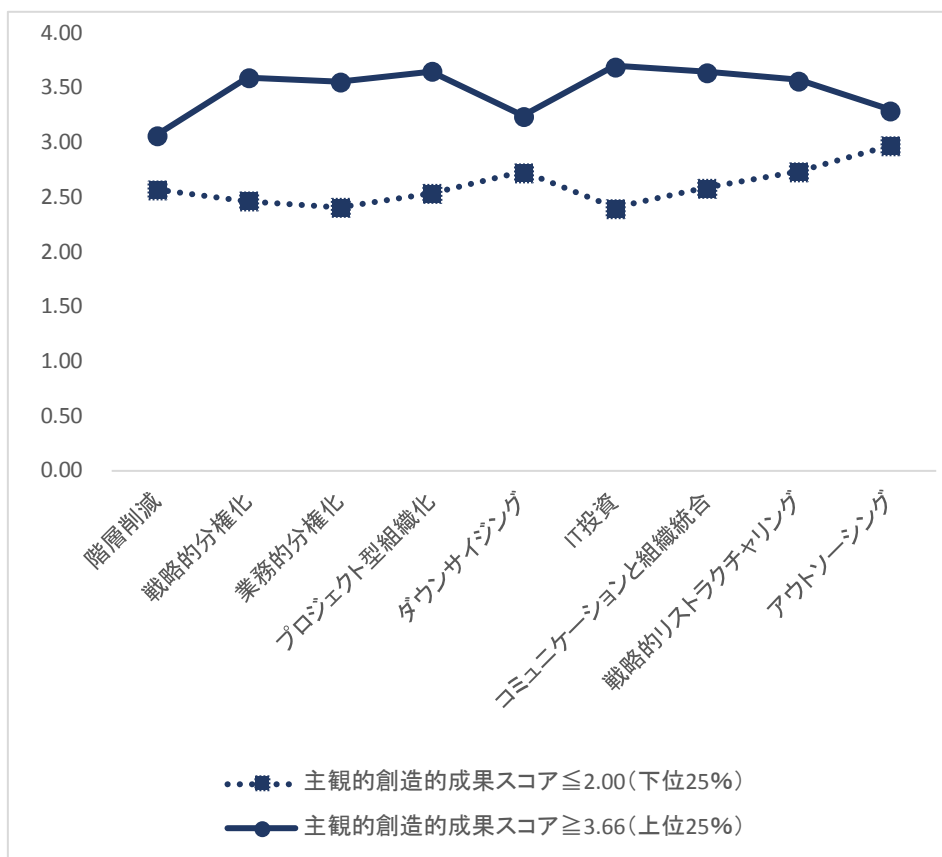
<sup>26</sup> 本研究では、組織化の実態を把握するために、そうした組織化のもとにある従業員ならびに管理者に対して調査を行ったが、従業員と管理者ではその業務内容の違いや役割の違いからおのずと組織の実態についての認識も異なることが想定される。

従って、こうした組織化形態の違いは単に従業員と管理者の間の認識の違いを反映しているに過ぎないものとも考えることもできる。そこで、この点を確認するために、従業員と管理者とで組織化形態の認識に違いがあるかどうか、t検定を行った。結果は、プロジェクト型組織化およびコミュニケーションと組織統合については差が見られたものの、その他の組織化形態については有意な差は見られなかった。プロジェクト型組織化は部門横断的に編成されるプロジェクトチームについて尋ねた質問であり、またコミュニケーションと組織統合についても上司と部下の間や部門横断的なコミュニケーションについて尋ねた質問であることから、そうした実態により日常的に知り得る立場にある管理者において高い値が見られたと考えることができる。いずれにせよこうした結果から、主観的創造的活動や主観的創造的成果の高群と低群の間の組織化の差異は単に管理者と従業員との間の際によって説明し尽されるものではないと考えられる。

組織化変数	全体 (186)		一般従業員 (108)		管理職 (75)		t 値	自由度
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
階層削減	2.84	0.91	2.84	0.88	2.85	0.95	0.054	177.00
戦略的分権化	2.96	0.87	2.90	0.80	3.04	0.95	1.028	171.00
業務的分権化	2.95	0.91	2.90	0.87	3.01	0.97	0.760	177.00
プロジェクト型組織化	3.02	0.98	2.83	0.92	3.28	1.00	3.128**	177.00
ダウンサイジング	2.90	1.12	2.88	1.09	2.93	1.17	0.278	181.00
IT投資	3.01	0.94	2.91	0.90	3.15	0.98	1.708	174.00
コミュニケーションと組織統合	3.03	0.90	2.91	0.84	3.20	0.97	2.155*	178.00
戦略的リストラクチャリング	3.10	0.82	3.01	0.84	3.23	0.78	1.777	176.00
アウトソーシング	3.07	0.93	3.01	0.93	3.16	0.93	0.992	171.00

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

(筆者作成)



(筆者作成)

## 2. 組織化形態間の相関関係と組織の創造的活動ならびに創造的成果

続いて、主観的創造的活動高群と低群、主観的創造的成果高群と低群との間に見られた組織化形態のパターンの違いを組織化形態間の相関関係のパターンの比較から検討する。組織化形態間の相関関係の相違から、組織化形態間の補完的關係のパターンの探索が可能となると考えられる。

### (1) 主観的創造的活動高群と低群における組織化形態間相関関係の比較

まず、主観的創造的活動の高群と低群の間で組織化形態間の相関関係のパターンを比較する。高群と低群で組織化形態間の相関係数を算出すると高群と低群の間にいくつかの点で違いが見られる。

平均値の値で見た場合には階層削減は高群においてもそれほど高くなかった。しかしながら相関関係でみると、高群においては低群に比べ、階層削減は戦略的分権化、業務的分権化とより強い相関関係にある。また、階層削減とアウトソーシングの相関も高群においては低群よりも高い。このことは高群においては、階層削減は分権化やアウトソーシングの進展と組み合わせて、同時に推進されているということを示唆する。低群においてアウトソーシングや階層削減の値は他の組織化形態と比べ高かったにもかかわらず、さほど

高い相関が見られないという点は、低群においては高群で見られるような同時的な推進が行われていないことを示唆しており、低群においてはこれらの組織化形態間の補完的關係が形成されていないのではないかという解釈が可能である。

さらに、高群においてダウンサイジングの平均値は低い値を示していたものの、相関関係でみると階層削減、戦略的分権化、業務的分権化とダウンサイジングは中度から高度の相関関係にある。一方低群においてはダウンサイジングとこうした分権化との間には相関関係が見られなかった。こうした結果も、高群においては同時的に推進されている組織化が低群においては見られないということを示唆する。

同様に、高群と低群で相関関係の強さに相当の違いが見られた組合せとしては、戦略的、業務的分権化、プロジェクト型組織化と IT 投資、コミュニケーションと組織統合と双方の分権化、プロジェクト型組織化ならびに IT 投資、アウトソーシングとダウンサイジング、戦略的リストラクチャリングである。

総じて高群においては低群に比べ、各組織化形態が同時的にいわば補完的に推進されていると見てよいと考えられる。高群においては理論的にも補完的關係が想定される組織化形態の間でより強い相関が認められるのに対して、低群においては必ずしもそうではないのである。こうした相関関係の比較からも、主観的創造的活動高群においては、低群よりも各組織化が補完的に推進されているのではないかということが示唆される。

表 6-5 主観的創造的活動高群と低群における組織化形態間相関係数

	階層削減	戦略的分権化	業務的分権化	プロジェクト型組織化	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
戦略的分権化	全体 (160)	.567**					
	高群 (40)	.596**					
	低群 (43)	.476**					
業務的分権化	全体 (160)	.442**	.857**				
	高群 (40)	.518**	.879**				
	低群 (43)	.346*	.846**				
プロジェクト型組織化	全体 (160)	.435**	.658**	.667**			
	高群 (40)	.322*	.616**	.669**			
	低群 (43)	.355*	.516**	.609**			
ダウンサイジング	全体 (160)	.751**	.488**	.426**	.380**		
	高群 (40)	.813**	.582**	.511**	0.287		
	低群 (43)	.738**	0.299	0.209	0.238		
IT投資	全体 (160)	.394**	.697**	.698**	.659**	.299**	
	高群 (40)	.339*	.768**	.751**	.716**	0.29	
	低群 (43)	.396**	.534**	.533**	.663**	0.264	
コミュニケーションと組織統合	全体 (160)	.379**	.723**	.723**	.595**	.234**	.735**
	高群 (40)	.326*	.755**	.743**	.747**	0.213	.823**
	低群 (43)	.373*	.663**	.637**	.386*	0.129	.550**
戦略的リストラクチャリング	全体 (160)	.647**	.697**	.609**	.651**	.564**	.605**
	高群 (40)	.642**	.603**	.515**	.600**	.587**	.565**
	低群 (43)	.647**	.662**	.578**	.608**	.517**	.606**
アウトソーシング	全体 (160)	.567**	.451**	.369**	.347**	.576**	.163*
	高群 (40)	.649**	.372*	0.273	0.235	.612**	0.175
	低群 (43)	.356*	.390**	.397**	.325*	.499**	0.052

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

(筆者作成)

## (2) 主観的創造的成果高群と低群における組織化形態間相関関係の比較

同様に、主観的創造的成果の高群と低群で組織化形態の相関関係を比較する。総じて主観的創造的活動の場合と同様の傾向が見られるものの、若干の違いも見られる。高群において階層削減と業務的分権化、戦略的分権化、プロジェクト型組織化との間により強い相

関が見られる一方、低群においては階層削減と業務的分権化、プロジェクト型組織化の間には有意な関係が見られない。すなわち、低群においては階層削減と業務的分権化、プロジェクト型組織化は個別独立に推進されているということが示唆される。また、階層削減と、コミュニケーションと組織統合との間にも有意な関係が見られない。

ここでも、高群においてみられる組織化形態の相関関係が、低群においては見られないか、高群よりも弱い関係でしか見られないということがわかる。こうした結果から、主観的創造的成果高群においては相互補完的組織化が行われているのに対して低群ではそうではないと考えられるのであり、先の結果と併せて考えるならば、主観的創造的活動、主観的創造的成果のいずれについても、相互補完的に組織化が推進されることがやはり重要であると考える<sup>27</sup>。

表 6-6 主観的創造的成果高群と低群における組織化形態間相関係数

<sup>27</sup> ここでも、こうした組織化形態間の相関関係のパターンの差異は管理者と従業員との間の認識の違いによって説明されるのではないかという疑問が提起される。そこでこの点について確認するために、管理者と従業員とで組織化形態間の相関関係を比較したところ、確かに管理職と従業員とで相関関係の違いが認められる点も散見された。例えば、階層削減と分権化の相関関係は管理職において高いし、IT投資と分権化、プロジェクト型組織化の相関についても同様の指摘ができる。しかしながら、他の組織化形態についても一貫して同様の傾向が認められるかというところではない。コミュニケーションと組織統合と、分権化やダウンサイジング、階層削減との相関は一般従業員において高く、戦略的リストラクチャリングと分権化、コミュニケーションと組織統合との相関も一般従業員において管理職よりも高い。

したがって、主観的創造的活動及び主観的創造的成果高群と低群との間の組織化形態の相関関係のパターンの違いをこうした管理者と従業員との間の認識の違いが単に反映されたものとして説明することは難しいであろう。もちろん管理者と従業員の認識の違いが作用していることは否定できないが、それで説明し尽くすことは不可能であるとする。

		階層削減	戦略的分権化	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
戦略的分権化	全体(160)	.567**							
	非管理職(90)	.482**							
	管理職(70)	.652**							
業務的分権化	全体(160)	.442**	.857**						
	非管理職(90)	.360**	.833**						
	管理職(70)	.520**	.875**						
プロジェクト型組織化	全体(160)	.435**	.658**	.667**					
	非管理職(90)	.420**	.619**	.600**					
	管理職(70)	.480**	.684**	.726**					
ダウンサイジング	全体(160)	.751**	.488**	.426**	.380**				
	非管理職(90)	.706**	.493**	.449**	.403**				
	管理職(70)	.799**	.489**	.406**	.372**				
IT投資	全体(160)	.394**	.697**	.698**	.659**	.299**			
	非管理職(90)	.418**	.643**	.625**	.617**	.338**			
	管理職(70)	.381**	.734**	.752**	.690**	.265*			
コミュニケーションと組織統合	全体(160)	.379**	.723**	.723**	.595**	.234**	.735**		
	非管理職(90)	.478**	.722**	.701**	.572**	.356**	.720**		
	管理職(70)	.307**	.716**	.736**	.600**	.0125	.739**		
戦略的リストラクチャリング	全体(160)	.647**	.697**	.609**	.651**	.564**	.658**	.605**	
	非管理職(90)	.661**	.737**	.632**	.594**	.579**	.653**	.693**	
	管理職(70)	.652**	.654**	.585**	.719**	.551**	.669**	.520**	
アウトソーシング	全体(160)	.567**	.451**	.369**	.347**	.576**	.284**	.163*	.579**
	非管理職(90)	.477**	.546**	.412**	.354**	.507**	.342**	.224*	.604**
	管理職(70)	.664**	.361**	.332**	.359**	.656**	0.232	0.109	.555**

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

(筆者作成)

	階層削減	戦略的分権化	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	戦略的リスクストラクチャリング
戦略的分権化	全体 (160)	.567**						
	高群 (41)	.617**						
	低群 (40)	.436**						
業務的分権化	全体 (160)	.442**	.857**					
	高群 (41)	.547**	.865**					
	低群 (40)	.249	.861**					
プロジェクト型組織化	全体 (160)	.435**	.658**	.667**				
	高群 (41)	.456**	.627**	.638**				
	低群 (40)	0.306	.554**	.671**				
ダウンサイジング	全体 (160)	.751**	.488**	.426**	.380**			
	高群 (41)	.757**	.506**	.508**	0.3			
	低群 (40)	.713**	.331*	0.263	0.271			
IT投資	全体 (160)	.394**	.697**	.698**	.659**	.299**		
	高群 (41)	.374*	.726**	.680**	.724**	0.196		
	低群 (40)	.342*	.588**	.622**	.538**	0.296		
コミュニケーションと組織統合	全体 (160)	.379**	.723**	.723**	.595**	.234**	.735**	
	高群 (41)	.386*	.712**	.646**	.773**	0.098	.797**	
	低群 (40)	0.252	.677**	.671**	.373*	0.133	.616**	
戦略的リスクストラクチャリング	全体 (160)	.647**	.697**	.609**	.651**	.564**	.668**	.605**
	高群 (41)	.657**	.726**	.619**	.562**	.590**	.611**	.517**
	低群 (40)	.609**	.661**	.589**	.620**	.497**	.624**	.564**
アウトソーシング	全体 (160)	.567**	.451**	.369**	.347**	.576**	.163*	.579**
	高群 (41)	.622**	.467**	.359*	0.21	.566**	0.261	.712**
	低群 (40)	.352*	.353*	0.306	0.284	.494**	0.238	.353*

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

(筆者作成)

### 3. 補完的組織化パターンの導出

主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果の高群と低群の間の組織化形態の相関関係の比較から、高群において実現されている補完的關係が低群においては見られないこと、従って高群と低群で補完的組織化のパターンに違いがあることが示唆される。しかしなが

ら、こうした相関関係の比較からは、総体としての補完的組織化パターンを導出することはやはり難しい。それゆえ、ここでは第5章と同様、Laursen と Foss に倣って主成分分析を用いてこうした補完的組織化パターンの導出を試みる。そのうえで、得られた補完的組織化のパターンが主観的創造的活動や主観的創造的成果とどのように関係しているのかを確認する。これは同時に、続く組織化形態の補完性効果の検証の予備的作業となる。

#### (1) 主成分分析

さて、組織化形態についての主成分分析を行った結果、二つの主成分が得られた。こうした主成分が示しているのは、サンプルとなった諸個人が所属する企業における組織化の違い、あるいは組織の構造的特性及びプロセス特性の違いは、こうした主成分によって最も適切に説明されるということである。それゆえ、Laursen と Foss に倣えばこれらを組織化の典型的パターンとして捉えることができる。

成分行列から、第一主成分はすべての組織化変数が高い因子負荷量を示し、正の相関関係にあることがわかる。アウトソーシングとダウンサイジングがやや低い値ではあるものの、この点は成分プロットの図からも理解できる。すなわち、第一主成分はすべての組織化形態が同時的に推進されている程度を示す成分であると考えられる。いわばすべての組織化形態が総合的に推進されている状態と理解することができるが、こうした総合的な組織化とは、組織化形態間の補完的關係を実現しながら、組織構造とプロセスをデザインしているということであると解釈できる。したがって、こうした第一主成分を「補完的組織化」と定義する。

一方、第二主成分は階層削減やダウンサイジング、アウトソーシングといった施策が高い負荷量を示し正の相関にあるものの、IT 投資、コミュニケーションと組織統合といった組織化とは負の相関にある。また因子負荷量の値は3に満たないものの、第二主成分は戦略的分権化、業務的分権化、プロジェクト型組織化といった組織化とも負の相関関係にある。成分プロットからもこの点は理解できる。

従って、第二主成分は、組織のフラット化、費用削減や事業組織の規模縮減、業務やサービスの外部調達が進められる一方で、IT 投資や組織内コミュニケーション促進、組織内統合の維持といった取り組みはむしろ行われていないような組織状況と理解できる。したがってこの第二主成分を「費用削減型フラット化」と定義することができる。

表 6-7 組織化形態の主成分分析結果

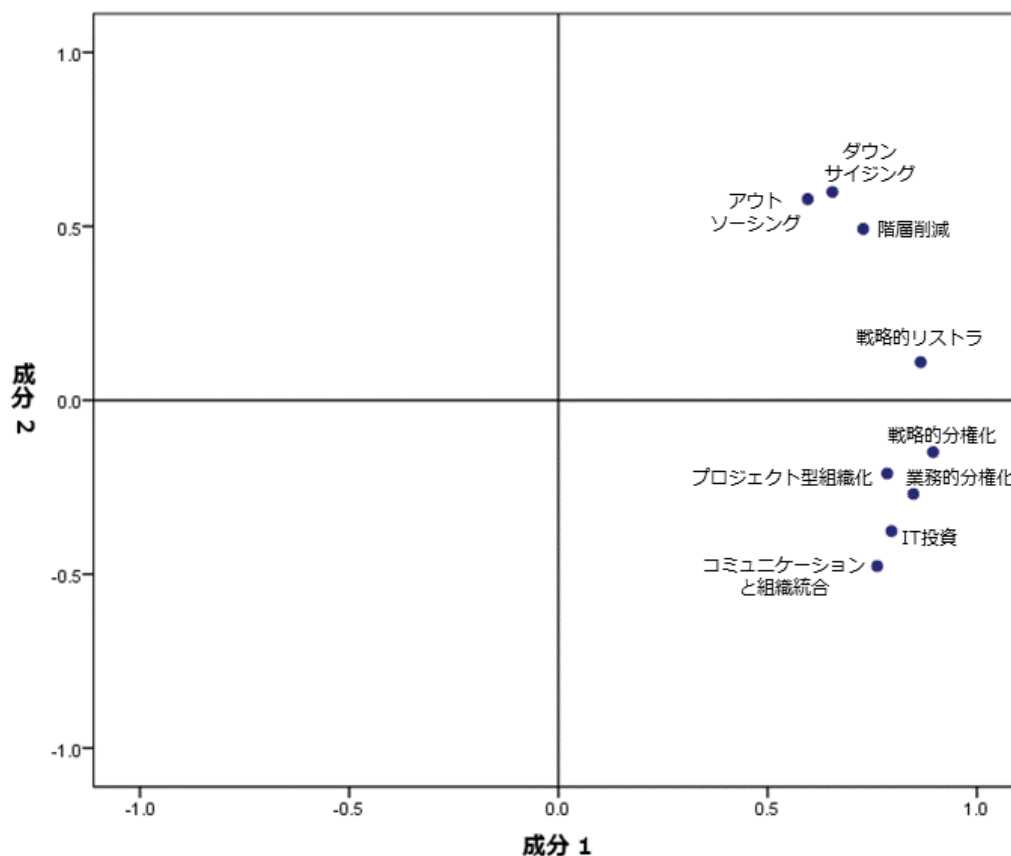


組織化変数	第1主成分	第2主成分
階層削減	<b>0.728</b>	<b>0.492</b>
戦略的分権化	<b>0.895</b>	-0.149
業務的分権化	<b>0.848</b>	-0.270
プロジェクト型組織化	<b>0.786</b>	-0.211
ダウンサイジング	<b>0.655</b>	<b>0.599</b>
IT投資	<b>0.796</b>	<b>-0.376</b>
コミュニケーションと組織統合	<b>0.762</b>	<b>-0.477</b>
戦略的リストラクチャリング	<b>0.866</b>	0.110
アウトソーシング	<b>0.596</b>	<b>0.578</b>
固有値	5.416	1.456
寄与率	60.175	16.175
累積寄与率	60.175	76.35

\* 値は主成分負荷量。絶対値0.3以上のものを太字にしてある。

(筆者作成)

図 6-3 組織化形態の成分プロット

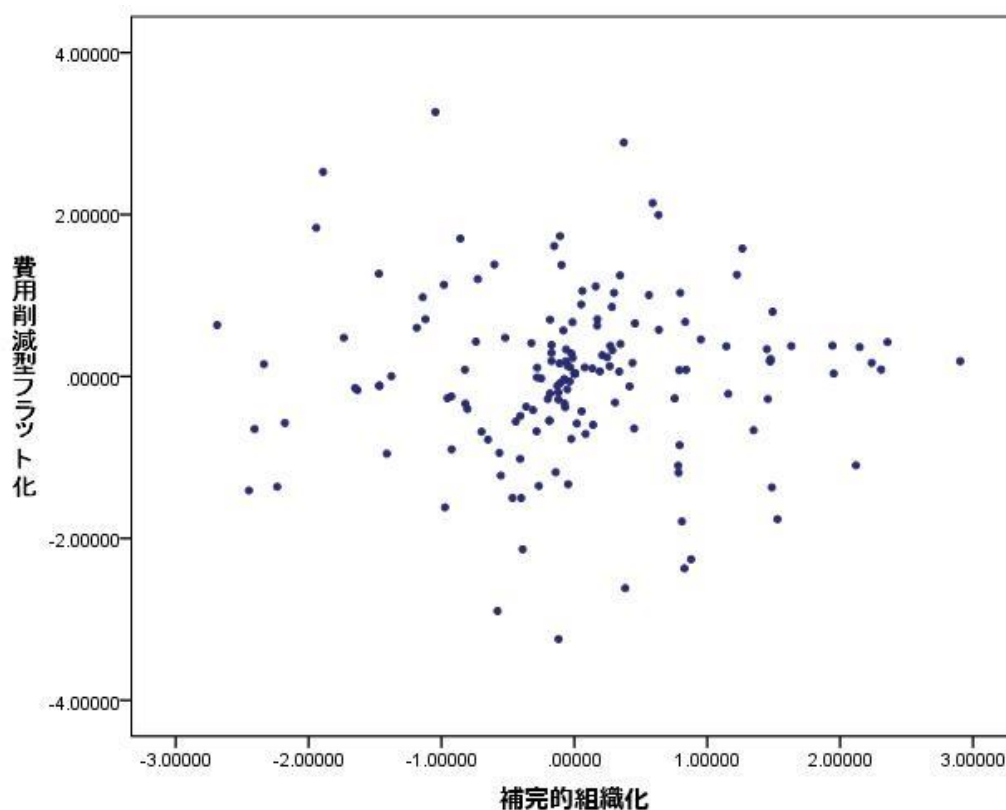


(筆者作成)

こうした主成分分析から理解できるのは、サンプルである諸個人が所属する組織の組織化の在り方は、「補完的組織化」の程度と「費用削減型フラット化」の程度という二つの典

型的パターンを軸とする平面に位置付けることができるということである。各サンプルについて「補完的組織化」成分の主成分得点、「費用削減型フラット化」の主成分得点を算出し、「補完的組織化」を横軸、「費用削減型フラット化」を縦軸として散布図を描くと、サンプルにおいてどのような組織化パターンが形成されているのかを理解することができる。すなわち大別して、「補完的組織化」の程度が高く「費用削減型フラット化」の程度は低いという組織化パターン、他方「費用削減型フラット化」の程度が高く、それゆえ当然「補完的組織化」の程度は低いという組織化パターンが見出される。次に問題となるのは、こうした「補完的組織化」パターンと「費用削減型フラット化」パターンがそれぞれ組織の創造的能力や創造的成果とどのような関係にあるかという点である。これについても散布図から確認しておくこととする。

図 6-4 組織化パターンの散布図



(筆者作成)

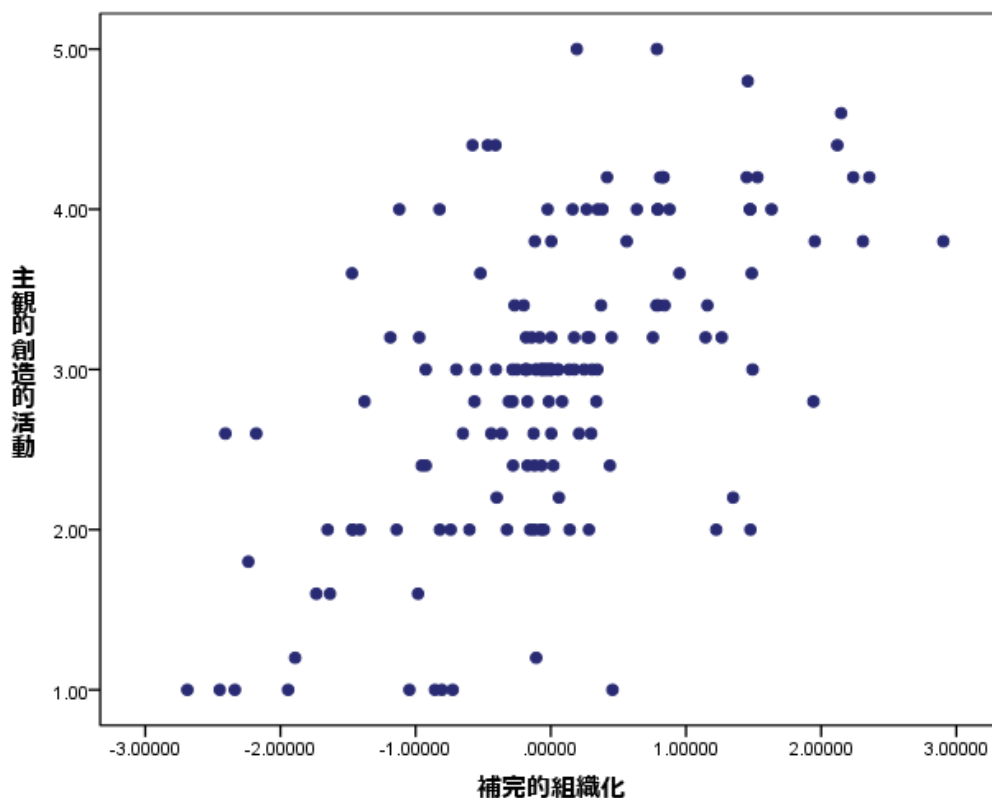
## (2) 組織化パターンと主観的創造的活動および主観的創造的成果の関係

さて、「補完的組織化」の主成分得点を横軸とし、主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果の値を縦軸とする散布図から、「補完的組織化」と主観的創造的活動、主観的創造的成果との間には積極的な関係が存在することを理解できる。これは組織化形態間の補完的關係が組織としての創造的活動や創造的成果の実現に資するという仮説的認識を支持する結果である。

また、「費用削減型フラット化」と主観的創造的活動及び主観的創造的成果との関係についての散布図からもこの仮説的認識に対する支持的な事実が見て取れる。散布図から、「費用削減型フラット化」と主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果との間には否定的な関係が見られることが明らかである。

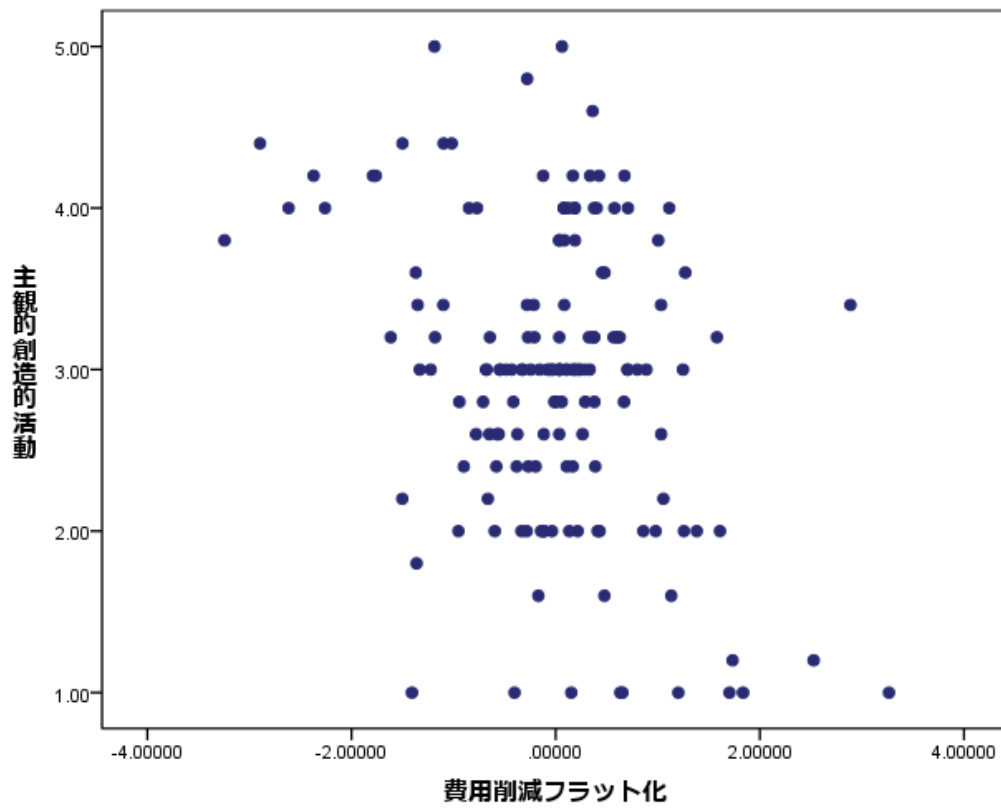
「費用削減型フラット化」とは、その主成分の因子の構成からもわかるとおり、階層削減、アウトソーシング、ダウンサイジングは行われているものの、IT 投資やコミュニケーション維持や組織統合といった組織化は行われていない状態であり、「補完的組織化」において存在する組織化形態間の補完的關係が形成されていない状態であると考えられる。そうした「費用削減型フラット化」が主観的創造的活動や主観的創造的成果と否定的な関係にあるということから、やはり組織化形態間の補完的關係が重要であるという認識が改めて強められるのである。

図 6-5 「補完的組織化」と主観的創造的活動との関係



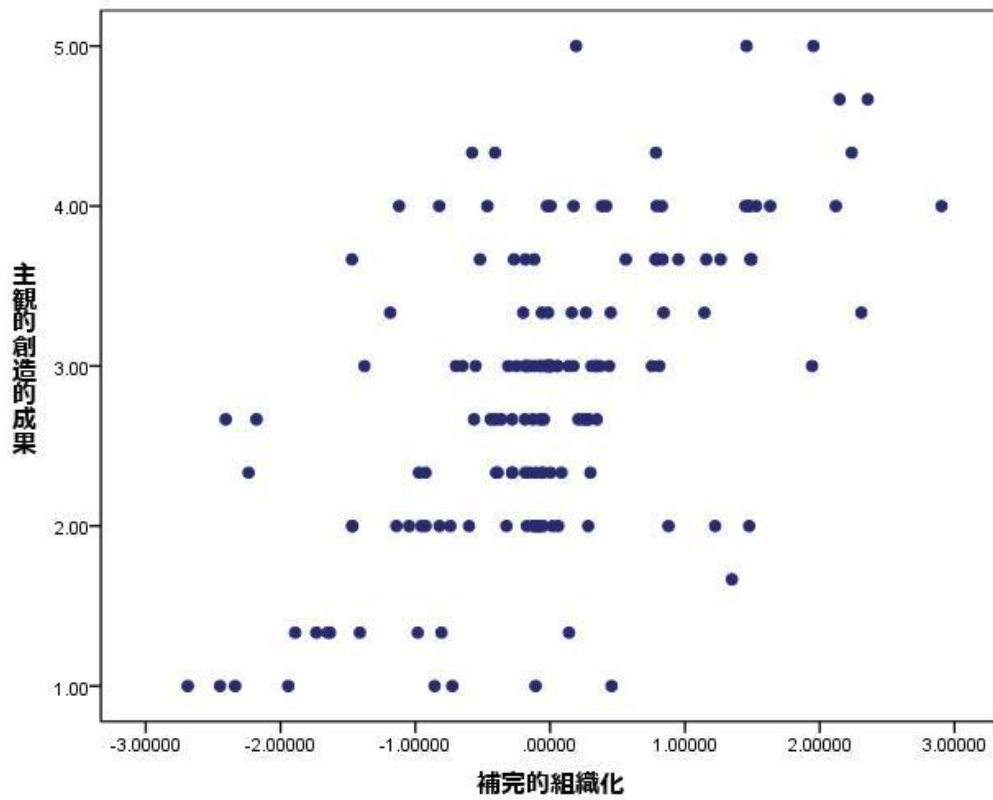
(筆者作成)

図 6-6 「費用削減型フラット化」と主観的創造的活動との関係



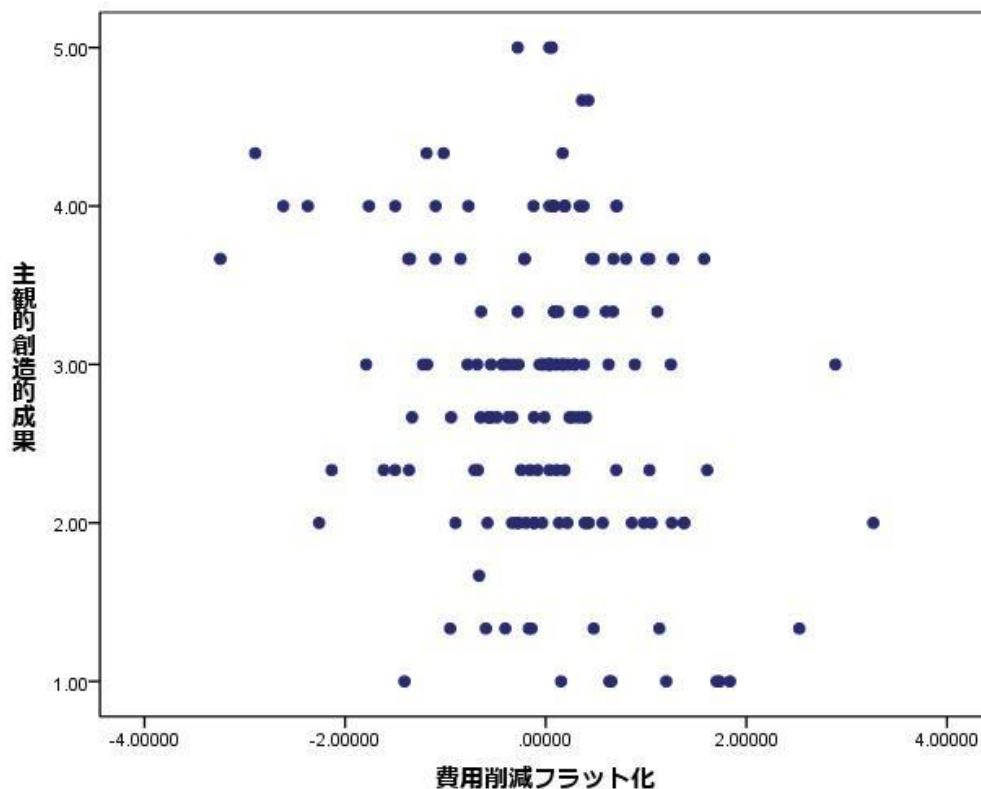
(筆者作成)

図 6-7 「補完的組織化」と主観的創造的成果との関係



(筆者作成)

図 6-8 「費用削減型フラット化」と主観的創造的成果との関係



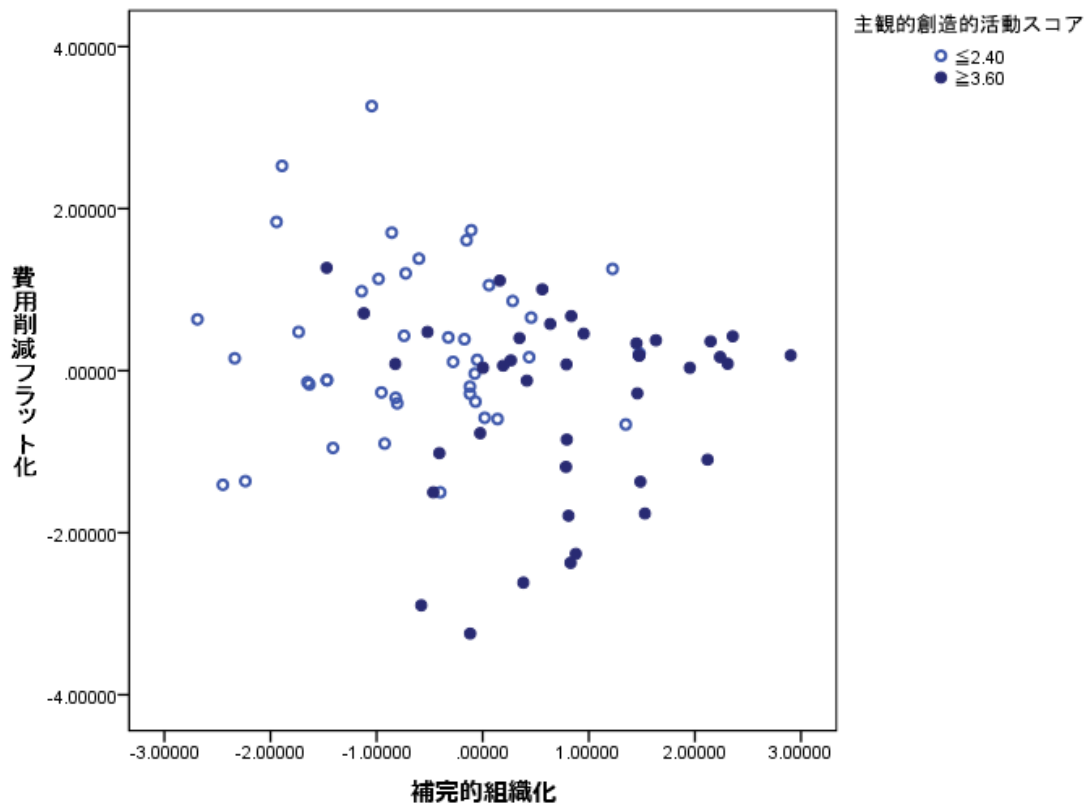
(筆者作成)

さらに、主成分分析から得られた二つの組織化パターンと主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果との関係について若干異なる観点から散布図を用いて確認しておきたい。

先に指摘したように、サンプルが所属する組織化の状態は、「補完的組織化」と「費用削減フラット化」を軸とする平面にプロットすることができる。従って、そうした平面上に主観的創造的成果ならびに主観的創造的活動の高群と低群がどのように分布しているかを見ることで、主観的創造的活動と主観的創造的成果とこれらの組織化パターンとの関係をより明確に理解できると考えられる。

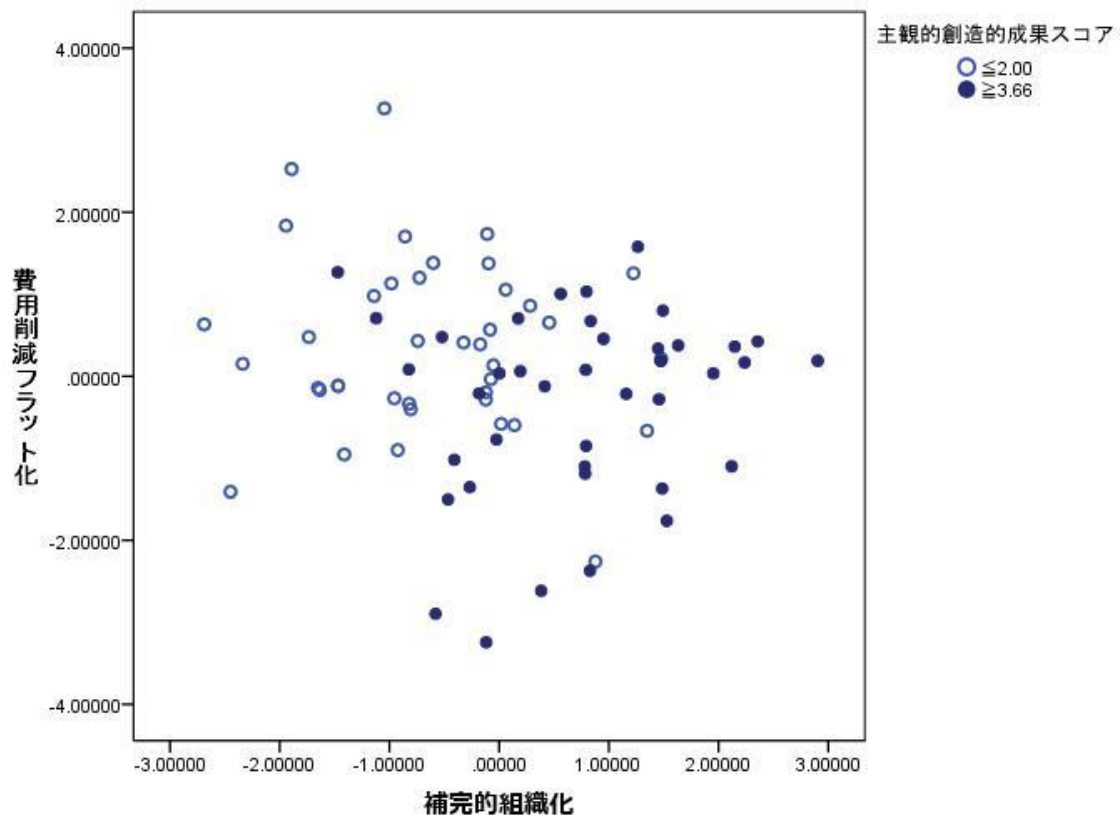
散布図を描いてみると、主観的創造的活動についても、主観的創造的成果についても、「補完的組織化」の度合いが高く「費用削減型フラット化」の度合いが低い領域に高群が分布しており、反面「補完的組織化」の度合いが低く「費用削減型フラット化」の度合いが高い領域に低群が分布していることがわかる。従って、主観的創造的活動や主観的創造的成果において高いと認識されている組織においては、「補完的組織化」が実現されており、組織化形態間にそうした補完的關係が実現されていない「費用削減型フラット化」が進められている組織はそうした創造的能力や創造的成果において低いと認識されていると考えられる。したがって、主観的創造的活動や主観的創造的成果の高い組織、いわば「創造的組織」のデザインにおいては「補完的組織化」の実現が必要となると考えられる。

図 6-9 主観的創造的活動高群と低群の組織化パターン分布



(筆者作成)

図 6-10 主観的創造的成果高群と低群の組織化パターン分布



(筆者作成)

さて、ここまでの分析から本研究の探索的仮説 2 の一部については支持されたと考えてよい。組織として創造的活動や創造的成果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、そうした補完性は「補完的組織化」パターンとして現れている。さらに組織化形態間のそうした補完性による効果は組織としての創造的活動および創造的成果の実現に対して積極的な作用を及ぼしていることが明らかにされたのである。

そのうえで、さらに明らかにされるべき問題は、こうした「補完的組織化」による補完性の効果は、各組織化形態の個別作用と比較してそれを凌ぐほどのものであるかどうかという点である。

#### IV. 組織化形態の補完性効果の検証

##### 1. 主観的創造的活動に対する組織化形態の補完性効果

組織化形態の補完性効果の検証は、主成分分析から得られた組織化形態の二つのパターン、「補完的組織化」ならびに「費用削減型フラット化」が主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果という従属変数に対してどのような効果を有するかを検証するとともに、個



別の組織化形態の作用とこうした組織化パターンの有する作用との比較を通じて検証される。まず、主観的創造的活動を従属変数として補完性効果を検証する。

検証は、第 5 章と同様重回帰分析によって行われた。独立変数として、各組織化形態および「補完的組織化」の主成分得点と「費用削減型フラット化」の主成分得点を投入した。従属変数は、主観的創造的活動及び主観的創造的成果である。独立変数と従属変数の相関関係は表に示すとおりである。

表 6-8 各組織化形態変数と主観的創造的活動及び主観的創造的成果の相関関係

	主観的創造 的活動	主観的創 造的成果	階層削減	業務的分 権化	戦略的分 権化	プロジェクト 型組織化	ダウンサ イズング	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	補完的組 織化
主観的創造的成果	.904**											
階層削減	.227**	.306**										
業務的分権化	.584**	.535**	.448**									
戦略的分権化	.576**	.565**	.583**	.850**								
プロジェクト型組織化	.561**	.520**	.455**	.687**	.691**							
ダウンサイジング	.217**	.290**	.748**	.444**	.526**	.394**						
IT投資	.624**	.602**	.407**	.704**	.698**	.716**	.320**					
コミュニケーションと組織統合	.561**	.504**	.401**	.728**	.721**	.639**	.276**	.736**				
戦略的リストラクチャリング	.477**	.473**	.649**	.611**	.707**	.661**	.568**	.675**	.624**			
アウトソーシング	.172*	.207**	.559**	.381**	.480**	.368**	.548**	.290**	.191*	.589**		
補完的組織化	.586**	.581**	.729**	.850**	.904**	.809**	.662**	.806**	.777**	.867**	.599**	
費用削減型フラット化	-.341**	-.227**	.473**	-.284**	-.0139	-.244**	.561**	-.393**	-.472**	0.092	.550**	-0.024

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$  N=154

(筆者作成)

また、分析にあたっては第 5 章と同様、統制変数として業種、従業員規模、所属部門、管理職か否か、性別を投入した。管理職か否かによって組織化の実態に対する認識が異なることもあり得るため、その影響を統制するために管理職か否かをダミー変数として投入している。

分析を行った回帰式は、統制変数のみのモデルに加え、モデル 1 が業務的分権化を除く

各組織化変数と投入したモデル、モデル 2 が戦略的分権化を除く各組織化変数を投入したモデル、モデル 3 が組織化パターンを投入したモデルである。モデル 1 および 2 においてそれぞれ業務的分権化、戦略的分権化を除外しているのは、これらは相互に強く関係する組織化形態であるため多重共線性の問題が生じることが懸念されたためである。そのうえで統制変数のみ、モデル 1、モデル 2、モデル 3 の VIF の値を検討したところ、いずれも最大の値で 10 未満であったため、多重共線性の問題は回避できていると判断した。

では分析結果について検討する。統制変数の影響は第 5 章の結果と同様である。まず、モデル 1 の結果からみると、各組織化変数の影響については、戦略的分権化が 5% 有意水準で主観的創造的活動に対して積極的な影響を及ぼしているほか、IT 投資も同様に積極的な影響を及ぼしている。そのほかの組織化形態は、個別的作用としては主観的創造的活動に対して有意な影響を及ぼしているとは言えない。ただ、有意ではないものの、階層削減ならびにアウトソーシングの標準編回帰係数の符号は負であり、これらの組織化形態は個別的作用としては主観的創造的活動に対して否定的に作用している可能性がある。

同様に、モデル 2 の結果について検討すると、業務的分権化と IT 投資が主観的創造的活動に対して積極的に作用していることがわかる。ここでも階層削減とアウトソーシングの符号は負であった。

モデル 1 と 2 の分析結果から、個別の組織化形態としては、戦略的分権化、業務的分権化、IT 投資は主観的創造的活動に対して積極的な影響を及ぼすと考えられる。IT 投資については、Whittington と Pettigrew らの分析においても、企業業績に対して積極的に作用しているという結果が得られていた。本研究は、彼らの分析とは従属変数が異なるものの、今日の企業の業績が当該企業の創造的な能力や創造的な成果に依存するところが大きいとすると、本研究の分析結果は Whittington と Pettigrew らの結果と整合的であるといえるかもしれない。

また、戦略的分権化ならびに業務的分権化が個別の組織化形態として主観的創造的活動に対して積極的に作用するという本研究の分析結果は、第 2 章で検討した Hage and Aiken (1967)、Aiken and Hage (1971)、Damanpour (1991) といった先行研究の知見と整合的である。IT 投資の作用については組織における創造性研究においては論じられていないものの、本研究の分析結果から IT 投資は組織における創造的活動の促進という点で重要な効果を及ぼすということが明らかである。こうした結果から、組織としての創造性の発揮や創造的活動の促進のために、IT 投資を促進するとともに、戦略的、業務的分権化を進めることは有効であると考えられる。

なお、その他の組織化形態、プロジェクト型組織化、ダウンサイジング、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は個別の組織化形態としては主観的創造的活動に対して有意な影響を及ぼしているとは言えない。したがって、創造的な組織あるいは革新的な企業となるために、こうした組織化形態を個別に導入しても、期待される効果が得られるとは言い難い。

続いて組織化パターンの補完性効果について検討する。モデル3の分析結果から、「補完的組織化」は主観的創造的活動に対して積極的な影響を及ぼしていることがわかる。さらに標準化偏回帰係数の値を見ると、戦略的分権化ならびに業務的分権化、IT投資といった組織化形態の値を凌ぐ大きさであることがわかる。これはすなわち、「補完的組織化」がこうした個別の組織化形態よりも主観的創造的活動に対して大きく作用するというを示している。ここから「補完的組織化」が有する補完性効果を確認することができる。従って、各種の組織化形態が相互補完的關係を形成し組織がデザインされているような組織は、創造的能力が高い組織であると考えられるのである。

さらに組織化パターンの影響という点ではモデル3の結果から重要な発見が得られる。分析の結果、「費用削減型フラット化」は主観的創造的活動に対して有意な否定的影響を及ぼしていることが明らかとなった。先に散布図から確認したように、「費用削減型フラット化」は主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果に対して否定的に作用すると想定されるが、モデル3の結果は、こうした想定を裏付けるのみならず、否定的な作用においても補完性効果が発揮され得ることを示唆している。

すなわち、モデル1および2の結果においては、符号は負であったとはいえ階層削減やアウトソーシングは個別の組織化形態としては主観的創造的活動に対して有意な否定的作用を及ぼしてはいなかった。しかしながらモデル3の結果が示すように、これらが「費用削減型フラット化」という組織化パターンとして導入されるとその否定的な作用は有意になるのみならず、より大きな否定的作用を及ぼすこととなると考えられる。これは、補完性効果が、積極的に作用するのみならず否定的にも作用し得るということを示している。

WhittingtonとPettigrewらの研究においても、補完的關係にある組織化形態を個別的に導入することによる「部分的変革」の危険は指摘されていたが、本研究の分析結果は組織化形態のパターンによって否定的作用も強化されるという「負の補完性効果」ともいえるべき作用が存在することを示唆している。従って本研究の分析結果から、「部分的変革の危険」とは完全な補完性効果を享受できないということに留まらず、不完全であることによる負の補完性効果が生じることであると指摘することができる。

表 6-9 主観的創造的活動と組織化形態に関する重回帰分析結果

主観的創造的活動を被説明変数とする重回帰分析		統制変数	モデル1	モデル2	モデル3
説明変数	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
農林漁業・鉱業(参照カテゴリ:製造業)	.067	.048	.021	.019	
建設業	-.123	-.090	-.086	-.091	
電気ガス熱供給水道業	-.020	-.032	-.032	-.043	
運輸業	.029	-.012	-.022	-.027	
通信業	.066	-.058	-.056	-.066	
卸売小売飲食店	.092	-.001	.012	-.001	
金融保険業	-.015	-.065	-.055	-.075	
不動産業	-.022	-.078	-.085	-.086	
個人サービス	.128	-.040	-.033	-.052	
情報サービス調査広告サービス	-.075	-.074	-.081	-.080	
その他のサービス業	.006	-.069	-.087	-.106	
その他産業	.048	-.021	-.026	-.015	
300人以下(参照カテゴリ:3001人以上)	-.347**	-.120	-.135	-.118	
301~1000人	-.301**	-.126	-.121	-.135	
1001~3000人	-.133	-.067	-.057	-.071	
総務広報管理部門(参照カテゴリ:営業部門)	.005	.067	.067	.077	
商品開発マーケティング部門	-.028	.049	.032	.028	
人事労務部門	.054	.053	.062	.053	
経理会計財務部門	.080	.006	.007	.011	
情報処理情報システム部門	.108	.026	.029	.036	
研究開発設計技術部門	.039	-.040	-.041	-.047	
戦略企画部門	-.113	.008	.006	.009	
新規事業開拓部門	-.046	-.060	-.063	-.040	
法務知財部門	.083	-.021	-.007	.007	
物流ロジスティクス部門	-.002	-.004	.003	.009	
その他部門	.013	.095	.080	.074	
管理職	.224**	.118	.124†	.131†	
男性	-.123	-.076	-.103	-.096	
階層削減		-.144	-.111		
戦略的分権化		.263*	-		
業務的分権化		-	.244*		
プロジェクト型組織化		.156	.134		
ダウンサイジング		.075	.062		
IT投資		.277*	.249*		
コミュニケーションと組織統合		.046	.057		
戦略的リストラクチャリング		.108	.127		
アウトソーシング		-.114	-.105		
補完的組織化				.583**	
費用削減型フラット化				-.278**	
R <sup>2</sup>	.197	.540	.535	.532	
Adj. R <sup>2</sup>	.033	.399	.394	.418	
F値	1.201	3.844**	3.796**	4.693**	
VIF	1.099-2.145	1.194-4.450	1.192-4.620	1.141-2.403	
N	166	155	156	155	

†  $p < .1$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

(筆者作成)

## 2. 主観的創造的成果に対する組織化形態の補完性効果

さて、続いて主観的創造的成果に対する補完性効果を検証する。主観的創造的活動の場

合と同様、重回帰分析を行い、投入した独立変数も統制変数、組織化変数、組織化パターンいずれも同様である。各モデルについて多重共線性の問題が発生していないかを検討するため VIF の値を見ると、いずれのモデルにおいても最大値で 10 未満であるため、多重共線性の問題は回避できていると判断した。

まず、モデル 1 及びモデル 2 から各組織化形態の主観的創造的成果に対する作用を見ると、IT 投資が主観的創造的成果に対して積極的な影響を及ぼしている点は主観的創造的活動の場合と同様であるが、作用の大きさは主観的創造的活動の場合よりも大きい。IT 投資は主観的創造的活動よりも主観的創造的成果に対してより大きく作用しているようである。

また、戦略的分権化と業務的分権化については若干異なる結果が得られた。戦略的分権化は主観的創造的成果に対して 10% 有意水準であるものの積極的な影響を及ぼしているが、業務的分権化は特に有意な影響を及ぼしてはいない。具体的な創造的成果の実現に対しては、業務的分権化の個別的作用はさほど強くないということかもしれない。戦略的分権化は、現場担当者やマネジャーの投資責任やアカウントビリティ、業績責任を重視する組織化を内容としているが、具体的な創造的成果へと結実させるということについては、こうした投資責任や業績責任を伴うような分権化が重要であるということかもしれない。その他の組織化形態変数は、主観的創造的活動の場合と同様、主観的創造的成果に対して有意な影響は及ぼしていない。

さらに、モデル 3 の結果から組織化パターンの補完性効果について検討すると、主観的創造的成果に対しても「補完的組織化」は積極的な作用を及ぼしていることが確認できる。さらに、「補完的組織化」標準化偏回帰係数の値から、「補完的組織化」の作用は IT 投資や戦略的分権化といった組織化形態の個別作用を凌ぐ大きさであることがわかる。したがって主観的創造的成果に対しても「補完的組織化」による補完性効果が作用していると考えられる。各種の組織化形態を相互補完的に推進し「補完的組織化」を実現している組織においては、より具体的な創造的成果の創出という点でも創造的な組織であると認識されているといえる。

同様にモデル 3 から、「費用削減型フラット化」の作用についてみると、主観的創造的活動の場合と同様、主観的創造的成果に対しても否定的な作用を及ぼしていることが確認できる。主観的創造的成果に対しても、階層削減やアウトソーシング、ダウンサイジングといった組織化形態が有意に否定的な影響を及ぼしているとは言えないことから、こうした組織化形態が「費用削減型フラット化」という組織化パターンを形成することで、主観的創造的成果に対しても否定的に作用すると考えられる。すなわち、主観的創造的成果に対しても、「費用削減型フラット化」による負の補完性効果が作用していると考えられるのである。

表 6-10 主観的創造的成果と組織化形態に関する重回帰分析結果

主観的創造的成果を被説明変数とする重回帰分析		統制変数	モデル1	モデル2	モデル3
説明変数	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
農林漁業・鉱業(参照カテゴリ:製造業)	.020		-.005	-.029	-.020
建設業	-.126		-.091	-.088	-.086
電気ガス熱供給水道業	.067		.049	.051	.043
運輸業	.098		.055	.048	.053
通信業	.069		-.007	-.003	-.016
卸売小売飲食店	.106		.061	.070	.059
金融保険業	-.087		-.131†	-.117	-.127
不動産業	.084		-.035	-.041	-.018
個人サービス	.101		-.055	-.053	-.081
情報サービス調査広告サービス	-.027		.005	-.001	-.021
その他のサービス業	.031		-.003	-.021	-.040
その他産業	.022		-.015	-.024	.002
300人以下(参照カテゴリ:3001人以上)	-.377**		-.217*	-.219*	-.180†
301～1000人	-.234*		-.145	-.136	-.132
1001～3000人	-.129		-.065	-.055	-.066
総務広報管理部門(参照カテゴリ:営業部門)	-.036		.042	.034	.044
商品開発マーケティング部門	-.078		-.011	-.029	-.029
人事労務部門	.029		.023	.031	.019
経理会計財務部門	.085		-.013	-.020	-.018
情報処理情報システム部門	.016		-.069	-.072	-.057
研究開発設計技術部門	-.061		-.122	-.128	-.139
戦略企画部門	-.136†		-.044	-.044	-.034
新規事業開拓部門	-.030		-.038	-.044	-.027
法務知財部門	.063		-.036	-.022	.000
物流ロジスティクス部門	-.104		-.097	-.094	-.084
その他部門	-.072		.026	.010	.006
管理職	.142†		.097	.099	.097
男性	-.122		-.058	-.088	-.082
階層削減			-.095	-.069	
戦略的分権化			.247†	-	
業務的分権化			-	.185	
プロジェクト型組織化			.019	.014	
ダウンサイジング			.174	.165	
IT投資			.369**	.353**	
コミュニケーションと組織統合			-.006	.022	
戦略的リストラクチャリング			.062	.070	
アウトソーシング			-.147	-.127	
補完的組織化					.538**
費用削減型フラット化					-.199**
R <sup>2</sup>	.188		.510	.494	.479
Adj. R <sup>2</sup>	.029		.362	.343	.354
F値	1.182		3.440**	3.258**	3.829**
VIF	1.094-2.115		1.190-4.306	1.188-4.446	1.126-2.380
N	172		156	157	156

†  $p < .1$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

(筆者作成)

## V. 本章の結論

本章では、本研究の分析課題 2 として提示した課題、すなわち組織としての創造的能力

の発揮や創造的成果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て分析を行った。ここでは結論として、本章の分析結果を要約し、その含意を検討する。

本章では分析に先立ち、組織の構造的特性ならびにプロセス特性に関して、WhittingtonとPettigrewらの研究に基づいて変数の構成と操作化を試みた。彼らの「革新的組織化形態」の次元構成に基づいて変数を構成し本研究の分析に対応するよう尺度項目を作成した。本研究ではこうして構成された構造的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た。

まず、こうした組織化変数の主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果に対する関係を検証するために、主観的創造的活動高群と低群、主観的創造的成果高群と低群との間でこうした組織化形態の程度の差をt検定によって検証した。その結果、いずれの組織化形態も主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果の高群と低群との間で有意に差が見られ、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が確認された。さらに、主観的創造的活動及び主観的創造的成果のいずれの場合も高群と低群では組織化の進展度合いに差があるのみならず、各組織化形態の進展度のパターンにも差異が認められた。このことは高群において存在している組織化の補完的パターンが低群においては実現されていないのではないかという解釈を可能にする。

そこでこうした組織化形態のパターンの違いを、主観的創造的活動及び主観的創造的成果の高群と低群の間で組織化形態間の相関関係を比較対照することで検討した。その結果、主観的創造的活動および主観的創造的成果のいずれの場合においても、高群において見られる組織化形態間の相関関係が低群に置いては見られないか、高群と比較して弱い程度でしか見られないということが確認された。Ichniowskiらが指摘していたように、相互補完的関係の存在は相関関係に反映されるとすれば、高群と低群で見られるこうした相関関係のパターンの相違は、高群において存在する組織化形態間の相互補完的関係が低群においては見られないか、あるいは不十分にしか実現されていないということを示唆している。

しかしながら、こうした相関関係の比較から総体としての補完的組織化パターンを導出することは難しい。それゆえ、主成分分析を用いて補完的組織化パターンの導出を試みた。主成分分析の結果、二つの主成分が得られた。第一主成分はすべての組織化変数が高い因子負荷量を示し、正の相関関係にあることから、すべての組織化形態が総合的に推進されている状態と理解することができる。こうした総合的な組織化とは組織化形態間の補完的関係を実現しながら組織構造とプロセスをデザインしているということであると解釈できる。そこで本研究では第一主成分を「補完的組織化」と定義した。

第二主成分は階層削減やダウンサイジング、アウトソーシングといった施策が高い負荷量を示し正の相関にあるものの、IT投資、コミュニケーションと組織統合といった組織化とは負の相関にあることから、組織のフラット化、費用削減や事業組織の規模縮減、業務やサービスの外部調達が進められる一方で、IT投資や組織内コミュニケーション促進、組



織内統合の維持といった取り組みはむしろ行われていないような組織状況と理解できる。そこで本研究では第二主成分を「費用削減型フラット化」と定義した。

主成分分析から得られた二つの組織化パターンによって、サンプルである諸個人が所属する組織の組織化状況が説明されるが、本研究の問題関心は、こうした組織化パターンが組織としての創造性の発揮や創造的成果の実現とどのように関係しているかという点にある。そこで、「補完的組織化」、「費用削減型フラット化」のそれぞれの組織化パターンが主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果とどのような関係にあるかを散布図から確認したところ、「補完的組織化」が主観的創造的活動および主観的創造的成果のいずれとも積極的關係にあるのに対して、「費用削減型フラット化」はいずれとも否定的關係にあった。

加えて、本章では主観的創造的活動および主観的創造的成果の高群と低群を「補完的組織化」と「費用削減型フラット化」を軸とする平面にプロットし、いかに分布しているかを確認した。その結果、いずれの場合も「補完的組織化」の度合いが高く「費用削減型フラット化」の度合いが低い領域に高群が分布しており、反面「補完的組織化」の度合いが低く「費用削減型フラット化」の度合いが高い領域に低群が分布していた。こうした分布状況から、主観的創造的活動や主観的創造的成果において高いと認識されている組織においては「補完的組織化」が実現されており、組織化形態間にそうした補完的關係が実現されぬまま「費用削減型フラット化」が進められている組織はそうした創造的活動や創造的成果において低いと認識されているということが明らかとなった。

こうした一連の発見事実は、主観的創造的活動や主観的創造的成果の高い組織、いわば「創造的組織」のデザインにおいては「補完的組織化」の実現が必要となるということを示唆している。その上で問題となるのは、こうした「補完的組織化」による補完性の効果は、各組織化形態の個別作用と比較してそれを凌ぐほどのものであるかどうかという点である。

本章ではこの点について主観的創造的活動、主観的創造的成果をそれぞれ従属変数とする重回帰分析を通じて検証した。分析の結果、個別の組織化形態の作用を検討すると、主観的創造的活動および主観的創造的成果のいずれについても IT 投資、戦略的分権化は積極的作用を有意に及ぼしていた。また、業務的分権化は主観的創造的活動に対しては積極的影響を及ぼしていたが、主観的創造的成果に対してはそうではなかった。そのほかの組織化変数は主観的創造的活動、主観的創造的成果のいずれに対しても有意な影響を及ぼしてはいなかった。

さらに、「補完的組織化」、「費用削減型フラット化」という組織化パターンの作用を検証したところ、「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を相当程度凌ぐものであった。ここから、組織化形態の相互補完性による作用を確認できる。すなわち、IT 投資や分権化といった組織化形態が個別に導入されることはたしかにそのみで創造的活動や創造的成果の実

現に対して一定の効果を及ぼし得る。しかしながら、そうした組織化形態の間に相互補完的關係が形成されるよう組織をデザインすることは、組織としての創造的活動を推進し創造的成果を実現するうえでより大きな効果を及ぼすと考えられるのである。

本章での分析は、こうした組織化形態の補完性による効果が積極的な作用のみならず否定的な作用をも及ぼし得ることを明らかにしていた。主成分分析から導出されたもうひとつの組織化パターンである「費用削減フラット化」は散布図から予想される通り主観的創造的活動及び主観的創造的成果に対して有意に否定的な作用を及ぼしていた。加えて重要な発見は、階層削減やアウトソーシング、ダウンサイジングは主観的創造的活動及び主観的創造的成果のいずれに対しても個別的作用としては有意な否定的作用を及ぼしてはいなかったにもかかわらず、こうした組織化形態から構成された「費用削減型フラット化」は明らかな否定的作用を及ぼしていたという点である。「費用削減フラット化」は階層削減、アウトソーシング、ダウンサイジングが推進される一方で IT 投資やコミュニケーション促進、組織統合のための施策には取り組んでいないような組織化の状況を示している。本章の分析結果は、階層削減やアウトソーシングなど個別の組織化形態としては何ら影響を及ぼしていない場合であっても、これらが「費用削減型フラット化」のような組織化パターンを形成することによって否定的作用が顕在化し得るということを示唆している。すなわち、相互補完的關係から「負の補完性効果」ともいべき作用が生じることが明らかにされたと考えられる。Whittington と Pettigrew らの一連の研究においても、相互補完的關係が実現されなかったことによる「部分的変革の危険」が指摘されていたが、本研究の分析結果は、こうした部分的変革の危険とは、あるパターンの形成が期待される積極的效果をもたらさないだけでなくむしろ否定的作用を顕在化させるという「負の補完性効果」を生じさせる現象であることを示唆している。

本章における分析結果から、本研究の探索的仮説 2 は支持されたといつてよい。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」と定義される相互補完的パターンが存在し、それによる組織の創造的能力、具体的には主観的創造的活動及び主観的創造的成果に対する効果は個別の特性を凌ぐものであり、補完性効果が作用していることが明らかにされたのである。

組織における創造性発揮と組織としての創造的成果の実現を促進する組織をいかにデザインするかという実践的課題に対する本章の分析の含意としては、次のような指摘が可能である。すなわち、きわめて単純であるが、各種の組織化形態を個別に導入することは創造的な組織をデザインするという点では有効ではない。従って創造的成果の実現を促すために、例えばフラット化を進めたりプロジェクトチームを導入したりしても、それのみでは効果は期待できない。むしろ、各種の組織化形態を相互に補完し合う仕方で、総合的に導入していくことが、創造的組織のデザインにとって有効である。また、同時に留意されるべき点として、「費用削減フラット化」のような組織化は、総費用の削減や効率化といった目的に対しては一定の効果を有するかもしれないが、組織における創造性の発揮や創造

的成果の実現という点では単に階層削減のみを遂行した場合よりも大きな否定的効果をもたらすという点である。

## 第7章 本研究の結論と今後の課題

本章では、これまでの総括として各章の議論の内容と分析結果を要約し、本研究全体の結論を提示する。その上で本研究の理論的貢献と実践的含意を明らかにし、最後に本研究にとっての今後の課題を指摘する。

### I. 本研究の結論

#### 1. 本研究の要約

まず、本研究の各章における議論の内容と分析結果を要約する。第1章では、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た。ここで本研究の研究課題は「組織における創造性の発揮と組織としての創造的成果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た。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・経験的知見を以下のような命題として提示した。

表7-1 組織における創造性研究による理論的・経験的命題

命題
(1) 諸個人の創造性発揮には、専門知識や創造的な認知様式といったスキルはもちろん重要であるが、より重要となるのはむしろタスクに対する「内発的動機づけ」である。
(2) タスクに対する「内発的動機づけ」は職場環境に依存する。複雑で挑戦的な課題を内容とする職務への従事、支持的で非統制的な監督スタイルによる管理は個人の内発的動機づけを高め、個人の創造的成果を促進する。
(3) 職場における集団としての創造性は集団における知的多様性の高まりによって促進されるが、集団の規模が凝集性を維持し得ない規模に増大することによって阻害される。
(4) 集団レベルの創造性に影響を与える重要な要因は職場の組織風土である。職場集団の創造性は、自律性、挑戦的な仕事、組織的奨励（リスクへの挑戦）、職場集団による支援（相互支持、相互信頼感、コミュニケーション）、監督者による奨励（失敗への対処）といった特性によって促進され、組織的障害によって阻害される。
(5) 創造的組織は、組織構造の柔軟性や権限構造の柔軟性、専門的な知識に基づく参加的な意思決定、自由で開放的なコミュニケーション経路といった特徴を備える。

(6) 組織としての創造的成果やイノベーションは、非階層化、非公式化、分権化、専門化及び職能分化、プロジェクトチーム編成といった構造特性、組織内における計画的・非計画的な部門間・階層間（特に下位から上位への）コミュニケーションといったプロセス特性によって促進される。

(7) 組織の様々な場所に遍在し、組織の計画や意図とは独立に創発的に発生する戦略的イニシアティブは組織のイノベーションや創造的成果の重要な源泉となる。特に自律的イニシアティブは不確実で変動的な環境において組織の創造的適応を可能にする。

(8) 組織としての創造的成果やイノベーションには、組織の構成員の創造的活動を奨励する企業や経営者のヴィジョン、構成員と経営者の相互的な責任意識のもとに諸個人の創造的努力を引き出す「戦略的意図」を設定する制度的リーダーシップが必要である。

(筆者作成)

こうした先行研究の成果から導かれる命題は、組織における創造性発揮と組織としての創造的成果の実現を促進する組織デザインの各種の構成要素や充足すべき要件を提示しているが、第2章ではこうした先行研究の限界についても明らかにされ、その上で新たな論点が提起された。本研究が提起した新たな論点の内容は以下の通り要約される。

表7-2 先行研究の限界と本研究の提起する論点

先行研究の限界と本研究の提起する論点
<p>(1) 創造性を促進する職場環境特性や組織風土としてどのような要因や特性が促進的ないし阻害的作用を及ぼすのかという点については明らかにされてきているが、先行研究はそうした要因や特性の創造性や創造的成果に対する個別的な作用を解明するにとどまっている。創造的な組織の在り方という点では、職場環境特性あるいは組織風土特性についても、先行研究が明らかにしたような各要因や特性の個別的な作用のみならず、そうした要因の複合的な効果あるいはそうした特性相互の関係のパターンが及ぼす効果という点が明らかにされる必要がある。</p>
<p>(2) 先行研究においては、組織における創造性を促進する組織風土特性として内発的動機づけに作用する要因に重点が置かれてきたが、組織としての創造性の発揮や創造的成果の実現という点では、諸個人の行為は内発的に動機づけられるだけでなく、組織的行為として適切に方向づけられ、統合されなければならない。自己に対して何が期待されているのか、他者に対して何を期待しているのか、また組織内で何が是認され、追求すべき目的や成果は何かといった点についての認識が、諸個人が組織における協働関係においてどう行為するかを具体的に方向付ける。こうした観点からいかなる組織風土特性が組織としての創造性の発揮や創造的成果の実現を促進するのが問われなければならない。</p>
<p>(3) 組織としての創造的成果やイノベーションを促進する組織の構造的特性や組織プロセス特性に関する研究は各種の構造的特性やプロセス特性の個別的な作用の解明に留まっており、そうした特性が組織を構成する相互依存的なシステムの部分としていかなる相互関係にあり、そうした相互関係が全体としてのシステムの機能にどのように作用するのかは明らかにされていない。組織としての創造性発揮と創造的成果の実現を促進するような組織をいかにデザインするかという問題については、先行研究が明らかにしてきた各種特性の個別的な作用に関する知見のみならず、そうした個別的な作用を伴う特性を一つのシステムとしていかに総合するのかに関する知見が必要となる。</p>

(4) ミンツバーグの革新的コンフィギュレーションは創造的成果やイノベーションを創出する組織がシステムとしていかに機能するのかを明らかにするものであるが、そこにいかなる論理が存在するのかという点について経験的検証に堪えうる説明は十分なされていない。この点について要素や特性の間の「補完性」という概念が重要な分析の手がかりとなる。

(5) 組織における創造性に関する一連の経験的な研究において、従属変数となる創造的成果は活動の結果として客観的に測定し得る尺度が専ら用いられてきた。ただ、活動の結果として客観的に測定し得る成果を創造性の発揮や創造的活動の従属変数として設定することは、そうした客観的な成果につながらない活動や行為の作用を十分把握できなかつたり、低く評価したりすることになる。しかしながら、創造的活動が本質的に不確実性や偶然性を多分に伴う活動であるとするれば、活動の結果に対する有効性は事前には予測不可能であり、それゆえ試行錯誤的行動が重要となるし、失敗を重ねても諦めない精神態度が必要となる。活動の結果として客観的に測定し得る成果のみを従属変数として設定することは、こうした試行錯誤的行動の重要性を十分把握することができない。従って、組織レベルの分析においても、具体的な創造的成果のみならず、そうした成果に至るプロセスとしての創造性の発揮を把握し得るような分析が必要となる。

(筆者作成)

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展開を概観し、それぞれの貢献と課題を検討することで、本研究の課題にとって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した。さらに、補完性理論に基づいて研究を進めるうえで、分析上の重要な方法論的課題となるのは、いかなる組織特性や施策の間に相互補完的關係が存在するのかという補完的システムの特定と、そうした特性や施策の相互補完性がもたらす「システム効果」の把握である。そこで本章では、こうした補完性理論の主要な研究として、Ichniowskiらの研究、WhittingtonとPettigrewらの研究、さらにLaursenとFossの研究を検討し、そうした研究が上記の課題にどのような方法を用いて取り組んできたのかを概観し、その有効性や課題を検討した。

いずれの研究においても補完性のシステム効果の検証は回帰分析を用いて、補完的システム変数と個別変数の従属変数に対する影響の大きさを比較することで、補完性のシステム効果の検証を行っていたが、相互補完的なシステムの特定ならびにシステム変数の構成の方法であった。補完性の分析には成分合成的であると同時に成分分解的なアプローチが必要となるが、本研究においても第3章で検討したそれぞれの方法を探索的に用いていくことが現実的であると判断された。

第4章では、第2章ならびに第3章の議論を踏まえて、本研究の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、そうした分析課題の経験的検証のための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された。

また、第4章では、以降の分析における従属変数の構成が検討され、具体的な創造的成果に向けた取り組みや努力が組織としてどの程度なされているのかを問うことを通じて組

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、結果として組織としてどの程度の創造的成果が創出されているのかを把握する「主観的創造的成果」変数の二つの変数が構成された。その上で、探索的仮説が提示された。

第4章で提示された本研究の分析課題ならびにそれらに対応する探索的仮説は以下の通り要約して示すことができる。

表7-3 本研究の分析課題と探索的仮説

分析課題	探索的仮説
1: 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風土特性に関する、相互補完的な組み合わせや関係のパターンの特定とそれらによる補完性効果の検証。	1: 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」に対する積極的效果は個別の組織風土特性の効果よりも大きい。
2: 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の構造的な特性ならびにプロセス特性に関する相互補完的な組み合わせや関係のパターンの特定とそれらによる補完性効果の検証。	2: 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の構造的な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」に対する積極的效果は個別の構造的な特性ならびにプロセス特性の効果よりも大きい。

(筆者作成)

第5章では、本研究の分析課題1および探索的仮説1について検証が行われた。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た。本章の分析で取り上げた組織風土特性はいずれも先行研究において組織の創造性や創造的成果に対して積極的な作用を及ぼすことが指摘されてきた特性であるが、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。

しかしながら、先行研究においてはこうした組織風土特性の相互の関係性やそうした関係性が組織としての創造的活動や創造的成果に対していかなる作用を及ぼすのかについては明らかにされていない。本研究では、組織風土特性相互の補完的関係の導出とそうした補完的関係の作用の検証を通じてこれらの点を明らかにしようと分析を試みた。

組織風土特性相互の補完的関係の導出という課題に対して主観的創造的活動高群と低群、主観的創造的成果高群と低群の間の組織風土特性の相関関係の比較からこれを試みたが、明確な補完的関係のパターンを導出することはできなかった。そこで主成分分析を通じて、

こうした組織風土特性の典型的パターンを導出し、こうして導出された風土特性のパターンを「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た。

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大きな積極的作用を及ぼすことが明らかとなった。さらに分析の結果から「創造的組織風土」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大きな積極的な影響を及ぼしており、かつ「戦略的意図の浸透」よりも大きな影響を与えていることが明らかにされた。こうした結果から、組織風土特性の間に相互補完的な関係があり、そうした相互補完関係からもたらされる作用は個別特性の作用よりも大きいということが示された。本研究において導出された相互補完的な組織風土特性のパターンは、すべてが関与する総合的な組織風土というべきものであり、創造的な組織を作り上げるうえではすべての組織風土特性を重視し相互に補完的なかたちで促進していく必要があるということが明らかにされた。

本章では「創造的組織風土」の作用を検討することで、組織風土特性の相互補完関係や補完性の作用についてはひとまず明らかにされたものの、個別の組織風土特性の間に存在する潜在的な補完的關係とその作用については明らかではない。そこで特に「自律的イニシアティブの余地」を中心に組織風土特性の補完的組合せを変数として構成し、こうした補完的組合せ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どのような作用をどの程度有するのかを検証した。

分析の結果、主観的創造的活動に対して単独では否定的な作用を及ぼしていた「自律的イニシアティブの余地」は、「相互支援関係」と組み合わせられて促進されることで、主観的創造的活動に積極的に作用することが明らかにされるとともに、「自律的イニシアティブの余地」と「相互支援的關係」および「戦略的意図の浸透」という三者の補完的組合せ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に作用しており、その作用の程度は「自律的イニシアティブの余地」と「相互支援的關係」の組合せよりも大きいことが明らかにされた。こうした結果から、自律的なイニシアティブが促進されるとともに諸個人間の協力やチームワークが重視され、そうした諸個人の間には組織の戦略的な課題認識が共有されており、経営者とその他構成員と間に組織の業績に対する相互的な責任意識が形成されているような組織はより創造的な組織であるということが指摘された。

以上の分析結果から、組織風土特性に関する相互補完的關係の具体的な組み合わせとその補完性効果が明らかにされたという点で、本研究の探索的仮説 1 は支持されることが示された。

第 6 章では、本研究の分析課題 2、すなわち組織としての創造性の発揮や創造的成果の実現に資する組織の構造的な特性ならびにプロセス特性の相互補完的關係の探索とその作用の検証を目的として分析を行った。本章では Whittington と Pettigrew らの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の構成と操作化を行い、こうして構成された変数を組織化変数として定義し分析を行った。

本章ではまず主観的創造的活動高群と低群、主観的創造的成果高群と低群との間でこうした組織化形態の程度の差をt検定によって検証した。その結果、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が確認された。

さらに主観的創造的活動及び主観的創造的成果のいずれの場合も高群と低群では組織化の進展度合いに差があるのみならず、各組織化形態の進展度のパターンにも差異が認められたことから、こうした組織化形態のパターンの違いを組織化形態間の相関関係を比較対照することで検討した。その結果、主観的創造的活動および主観的創造的成果のいずれの場合においても、高群において見られる組織化形態間の相関関係が低群に置いては見られないか、高群と比較して弱い程度でしか見られないということが確認され、高群において存在する組織化形態間の相互補完的關係が低群においては見られないか、あるいは不十分にしか実現されていないということを示唆する結果が得られた。

しかしながら、第5章と同様こうした相関関係の比較から総体としての補完的組織化パターンを導出することは難しいことから、本章でも主成分分析による補完的組織化パターンの導出が試みられた。その結果、二つの主成分が得られた。第一主成分はすべての組織化変数が高い因子負荷量を示し、正の相関関係にあることから、すべての組織化形態が総合的に推進されている状態と理解することができる。そこでこれを組織化形態間の補完的關係を実現しながら組織構造とプロセスをデザインしている状態と解釈し、第一主成分を「補完的組織化」と定義した。

第二主成分は階層削減やダウンサイジング、アウトソーシングといった施策が高い負荷量を示し正の相関にあるものの、IT投資、コミュニケーションと組織統合といった組織化とは負の相関にあることから、組織のフラット化、費用削減や事業組織の規模縮減、業務やサービスの外部調達が進められる一方で、IT投資や組織内コミュニケーション促進、組織内統合の維持といった取り組みはむしろ行われていないような組織状況と解釈される。そこで本研究では第二主成分を「費用削減型フラット化」と定義した。

こうした「補完的組織化」、「費用削減型フラット化」のそれぞれの組織化パターンが主観的創造的活動ならびに主観的創造的成果とどのような関係にあるかを散布図から確認したところ、「補完的組織化」が主観的創造的活動および主観的創造的成果のいずれとも積極的關係にあるのに対して、「費用削減型フラット化」はいずれとも否定的関係にあった。

さらに、主観的創造的活動および主観的創造的成果の高群と低群を「補完的組織化」と「費用削減型フラット化」を軸とする平面にプロットし、いかに分布しているかを確認したところ、いずれの場合も「補完的組織化」の度合いが高く「費用削減型フラット化」の度合いが低い領域に高群が分布しており、反面「補完的組織化」の度合いが低く「費用削減型フラット化」の度合いが高い領域に低群が分布していた。こうした分布状況から、主観的創造的活動や主観的創造的成果において高いと認識されている組織においては「補完的



組織化」が実現されており、組織化形態間にそうした補完的關係が実現されぬまま「費用削減型フラット化」が進められている組織はそうした創造的活動や創造的成果において低いと認識されているということが明らかとなった。

こうした発見事実を踏まえ、「補完的組織化」による補完性の効果が各組織化形態の個別作用と比較してそれを凌ぐほどのものであるかどうかという点を検証すべく、本章では主観的創造的活動、主観的創造的成果をそれぞれ従属変数とする重回帰分析を行った。

分析の結果、個別の組織化形態として、主観的創造的活動および主観的創造的成果のいずれについても IT 投資、戦略的分権化は積極的作用を有意に及ぼしていた。また、業務的分権化は主観的創造的活動に対しては積極的影響を及ぼしていたが、主観的創造的成果に対してはそうではなかった。そのほかの組織化変数は主観的創造的活動、主観的創造的成果のいずれに対しても有意な影響を及ぼしてはいなかった。

さらに、「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を相当程度凌ぐものであった。ここから、組織化形態の相互補完性による作用が確認された。

また、第 6 章の分析からこうした組織化形態の補完性による効果が積極的な作用のみならず否定的な作用をも及ぼし得ることも明らかにされた。「費用削減フラット化」は散布図から予想される通り主観的創造的活動及び主観的創造的成果に対して有意に否定的な作用を及ぼしていたが、ここでの重要な発見は、階層削減やアウトソーシング、ダウンサイジングは個別적으로는何ら否定的作用を及ぼしてはいなかったにもかかわらず、こうした組織化形態から構成された「費用削減型フラット化」は明らかな否定的作用を及ぼしていたという点である。いわば「負の補完性効果」ともいふべき作用が生じることが明らかにされたと考えられる。

第 6 章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を凌ぐものであり、補完性効果が作用していることが明らかにされた。

以上の一連の分析から導かれる結論として、「組織における創造性の発揮と組織としての創造的成果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」という本研究の研究課題に対する解を以下のような命題として提示することができる。

(1) 組織における創造的活動と組織としての創造的成果の実現は、自律的イニシアティブの余地が存在し、参加的経営が奨励され、戦略的意図が浸透し、競争的評価が行われるとともに相互支援やチームワークが尊重され、コミュニケーションが重視される「創造的組織風土」の形成によって促進される。

(2) 「創造的組織風土」が形成されていなくとも、自律的イニシアティブが認められるとともに相互支援的關係が重視され、同時に戦略的意図が浸透している組織においては、組

織における創造的活動と組織としての創造的成果は促進される。

(3) 組織における創造的活動と組織としての創造的成果の実現は、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「補完的組織化」が行われている組織において、促進される。

(4) IT 投資やコミュニケーションと組織統合が推進されることなく、階層削減、ダウンサイジング、アウトソーシングが推進される「費用削減型フラット化」が行われている組織においては、組織における創造的活動と組織としての創造的成果の実現は阻害される。

## 2. 本研究の理論的貢献

続いて、本研究の理論的貢献について検討する。

第 1 に、組織における創造性研究に対する貢献が指摘される。組織における創造性研究においては、組織における創造性の発揮や組織としての創造的成果を促進する要因や特性についてすでに数多の蓄積が存在している。例えば、研究開発のパフォーマンスの向上や専門技術者の創造性の発揮に対していかなる要因が促進的作用を及ぼし、いかなる特性が阻害的作用をもたらすかといった点については具体的かつ実践的な研究成果が蓄積されている。しかしながら、そうした研究成果の蓄積は個別具体的な作用の解明にとどまっており、それゆえそこからは総体としての創造的な組織をいかにデザインするのかという問いに対する解答を導出することは難しい。本研究は先行研究の知見を踏まえ、総体としての創造的組織のデザインというこうした問いに対して一定の解答を提示し得たと考えられる。創造性研究においても、創造的組織デザインはモデルとして示されてはいたが、本研究によってこうしたモデルの経験的検証が行われるとともに、組織の構成要素、デザイン変数間の相互補完的関係の実現が重要であるというデザインのための指針が明らかにされたと考えられる。

第 2 に、組織デザインの補完性研究に対する貢献が指摘される。組織デザインにおける補完性が、企業業績や生産性に対して積極的作用を及ぼすことは明らかにされていたが、本研究は、組織デザインにおける相互補完性が組織の創造的能力に対しても積極的な作用を及ぼしうることを経験的に明らかにした。これは組織デザインの相互補完性が組織のいかなる機能や作動に対して作用するのかという、相互補完性の作用領域を拡張するとともに、そうした作用領域の違いが相互補完性のパターンとどのように関係するのか、いかなる要因がそこに関与するのかといった、補完性研究に対する新たな研究課題を提起する。

第 3 に、同様に補完性研究に対する貢献として、組織デザインの補完性研究において、デザイン要素の間に相互補完性が実現されていないことによって、期待される積極的な効果が実現し得ないこと、それゆえ「部分的変革」は業績に対する阻害的作用を及ぼしうるという「部分的変革の危険」が指摘されていたが (Whittington et al., 1999; Whittington and Pettigrew, 2003)、本研究によって、こうした「部分的変革の危険」は組織の創造的能力につ

いても作用しうることが明らかにされた。

さらに本研究によってこうした「部分的変革の危険」は、単に期待される積極的効果が実現し得ないという危険ではなく、個別作用としては何ら阻害的効果をもたらさない要素であっても、それらがある一定のパターンを形成することで個別作用を凌ぐ阻害的作用を及ぼしうるといふ、むしろ「負の補完性効果」とも呼びうる作用であることが明らかにされた。

相互補完性は積極的な効果のみならず否定的効果ももたらしうるといふこうした結果は、悪循環あるいは負のスパイラルに陥っている組織がそこから脱却することがなぜしばしば困難であるのかという課題について、一つの説明の糸口を提供しうると考えられる。すなわち、こうした問題は例えば「組織の慣性」という視点で説明されてきたが、なぜこうした慣性が生じるのかという点に対して、潜在的に否定的作用を伴う要素が相互に補完的關係にあることが組織慣性の形成に関与しているという仮説が提起されうるのである。

### 3. 本研究の実践的含意

さらに、本研究の一連の結果から導かれる実践的含意についても検討しておきたい。組織として創造性を発揮し、創造的成果を持続的に実現し得る組織をいかに作り上げるかという実践的課題に対する本研究の含意は、「創造的組織風土」を形成せよ、自律的イニシアティブを認めると同時に、組織内の相互支援関係を維持強化し、組織に戦略的意図を浸透させよ、さらに組織の構造的デザインについては総合的な「補完的組織化」を推進し、「費用削減型フラット化」は推進すべきではないといった主張となる。

こうした主張は、組織において諸個人の自由および自律性と組織としての統制および秩序維持をいかに両立するかという組織研究の古典的テーマに関係するという点で必ずしも新奇なものではないかもしれないが、改めて組織デザインや組織のマネジメントにおける「総合」の重要性を指摘するものであり、全体的状況を把握しうる俯瞰的視点の重要性を指摘するものである。組織のデザインやマネジメントにおける相互補完的関係の実現には、個別には異なる論理や作用を持ち得る要素や特性を相互に補完的な形で纏め上げる、新たな論理のもとにそれらを統合するということが必要となるからである。

さらにこうした指摘は、組織のデザイナーたる経営者に対して、いかなる役割や責務が課されることとなるかを示唆する。すなわち、組織を構成する要素や特性が個別的には異なる論理や作用を伴うものであるとすれば、それらの間には対立や葛藤が生起することが想定される。そうであるとすれば、組織デザインやマネジメントにおける相互補完的関係の形成は、適切な組み合わせを発見しさえすれば機械的に実現されるものではないし、それゆえ一朝一夕に実現されるものではないと考えられる。

後に今後の課題として指摘するように、本研究において「創造的組織風土」や「補完的組織化」がいかんして実現されるのかは明らかにされていないが、その過程は漸進的でそれ自体が試行錯誤を伴う創造的プロセスであることが想定される。従ってこうしたプロセ

スは深刻な対立や葛藤、多大な困難に直面することも予想されるが、それゆえに経営者には、組織がその過程で直面する対立や葛藤、困難を乗り越え、組織の相互補完的デザインを実現する新たな総合の論理を創造するリーダーシップの発揮やヴィジョンの提示が要請されることとなると考えられるのである。

急激な変化に見舞われる不確実性の高い経営環境においては、しばしば目前の課題や目下の状況に対する近視眼的な対応がなされがちであるが、こうした環境であればこそ組織の創造的対応が要求されるのであり、それゆえ経営者に対しては組織の将来を見据えた長期的視点に立った総合的な組織のマネジメントが要求されると考えられる。

## II. 今後の研究課題

最後に、本研究の今後の課題について指摘しておきたい。

すでに若干言及している点であるが、本研究は、組織における創造性を発揮し、創造的成果を実現する組織のデザインに対して、組織風土特性や組織の構造的およびプロセス特性の相互補完的關係が重要であるということを明らかにしているが、そうした相互補完的關係がいかに実現されるのか、いかなるプロセスを通じて形成されるのか、という点については明らかにされていないし、なぜそこに相互補完性が存在するのかといった点についても明らかにされていない。これは、本研究がサーベイという方法を選択しているためでもあるが、事例研究や面接調査といった本研究とは異なる調査方法による研究によって、これらの点について解明されることが今後必要となる。

こうした論点の解明は、補完性に関する理論的研究課題として提起されることとなる。相互補完性については、理論的に形式的な定義が与えられているものの、組織において実態として相互補完的な関係とはいかなる関係であるのか、そうした関係において相互補完性がいかに生じ、どのように作用するのかといった、その実質に関する理論的究明が必要とされることが考えられる。分析的にも、「相互作用」や「交互作用」と峻別して取り扱うためには、基礎研究としてこうした理論的究明が不可欠となると考えられる。

さらに、本研究においては組織風土特性や組織の構造的およびプロセス特性の相互補完的關係と、組織における創造的活動ならびに組織としての創造的成果の実現の間に積極的な関係が存在することを明らかにしたものの、同一時点のデータに基づくサーベイであるために、因果関係については何ら明らかにされていない。上記の点とも関係する点であるが、相互補完的關係がいかに形成され、そうした相互補完的關係の作用がいかなる因果連関を経て組織の創造的活動や組織としての創造的成果に結実するのかについて明らかにするような研究が必要となる。こうした研究から、経営者が組織のデザインやマネジメントのいかなる局面において、どのような役割を果たす必要があるのか、という点についても明らかにされると考えられる。

加えて、本研究は組織としての創造性の究極的な源泉が組織の構成員たる諸個人にある

という認識に立ちつつも、そうした諸個人の組織における在り様を最も基本的な点で規定する要因であるところの雇用制度や労使関係について、それらが創造的な組織のデザインという点でいかなる作用を及ぼすのか、相互補完的デザインの実現という点でどのように関係するのかという点については何ら明らかにしていない。しかしながら、雇用関係や労使関係は、企業における諸個人がいかに組織化されるのかを契約関係や利害関係という最も基本的な点で規定する要因に他ならない。従って、こうした雇用関係や労使関係を分析の射程に組み入れた組織デザイン研究が今後必要となると考えられる<sup>28</sup>。

また、本研究においては、組織における創造的活動のプロセスの実態、組織風土や組織化の実態は、組織における経営者の認識を対象とするのではなく、諸個人の認識によらねば明らかにしえないと考えたことから、個人の認識尺度に基づく調査研究を行った。こうした調査方法について本研究は一定の妥当性があると考えている。しかしながら、こうした調査方法を選択した結果、諸個人の認識によるデータの代表性に伴う問題や、**common method bias** を十分に統制し得ていないという問題を抱えることとなった。従って、データの代表性をより確保するとともに、諸個人の認識尺度による測定に伴うバイアスを十分統制し得るより客観的な測定尺度を含む方法での改めて調査を行い、本研究結果の検証がなされることが重要となる。

調査研究の方法としても、データ回収の困難さから、本研究はインターネット調査という方法を用いた。インターネット調査の妥当性については一定程度認められるという研究もあるものの、調査結果の信頼性や妥当性をより高めるような方法の模索が今後必要であるし、そうした調査による本研究の検証が行われることで、本研究の研究結果の信頼性や妥当性がより高められることが重要であると考えられる。

---

<sup>28</sup> こうした雇用関係や労使関係を分析の射程に組み入れて組織の在り方を問うという研究は、いわゆる労使関係論や労働研究、経営社会学研究として展開されてきた領域であり、その意味では何ら新しいものではなく、むしろ伝統的かつ古典的な問題関心に他ならない。それ故これを組織デザイン研究として捉えてよいかどうかという点についてはもちろん問題なしとしない。ただ、上記のような問題関心が重要であり、今後の研究課題として提起される必要があることが改めて確認されたということである。

## 参考文献

### 欧文文献

- Abbey, Augustus and John W. Dickson. 1983. "R & D Work Climate and Innovation in Semiconductors." *Academy of Management Journal* 26(2): 362-368.
- Abernathy, William J. and James M. Utterback. 1978. "Patterns of Industrial Innovation". *Technology Review* 80(7): 41-47.
- Aiken, M. and Jerald Hage. 1971. "The Organic Organization and Innovation." *Sociology* 5(1): 63-82.
- Alencar, Eunice M. L. S. 2012. "Creativity in Organizations: Facilitators and Inhibitors." In *Handbook of Organizational Creativity*, edited by Michael D. Mumford, 87-111. Elsevier Inc.
- Amabile, Teresa M. 1988. "A Model of Creativity and Innovation in Organizations." *Research in Organizational Behavior* 10: 123-167.
- Amabile, Teresa M. 1996. *Creativity in Context*. Westview Press Inc.
- Amabile, Teresa M. 1997. "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do." *California Management Review* 40(1): 39-58.
- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby and Michael Herron. 1996. "Assessing the Work Environment for Creativity." *Academy of Management Journal* 39(5): 1154-1184.
- Amabile, Teresa M. and Regina Conti. 1999. "Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing." *Academy of Management Journal* 42(6): 630-640.
- Aoki, Masahiko. 1988. *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge University Press. (永易浩一訳、1992、『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム—』、筑摩書房。)
- Aoki, M. and Ronald Dore ed. 1994. *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*. Oxford University Press. (NTT データ通信株式会社システム科学研究所訳、1995、『国際・学際研究システムとしての日本企業』、NTT 出版株式会社。)
- Barnard, Chester I. 1938. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. (山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳、1968、『新訳経営者の役割』、ダイヤモンド社。)
- Barron, Frank and David M. Harrington. 1981. "Creativity, Intelligence, and Personality." *Annual Review of Psychology* 32: 439-476.
- Bellah, Robert, N., Richard Madsen, William M. Sullivan, Ann Swidler and Steven M. Tipton. 1991. *The Good Society*. Alfred A. Knopf, Inc. (中村圭志訳、2000、『善い社会—道徳的エコロジーの制度論—』、みすず書房。)
- Berger, S. and The MIT Industrial Performance Center. 2005. *How We Compete: What Companies Around The World Are Doing To Make It In Today's Global Economy*. Currency Books/Doubleday .

(楡井浩一訳、2006、『MIT チームの調査研究によるグローバル企業の成功戦略』、草思社。)

Burgelman, R. A. 1991. "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research." *Organization Science* 2(3): 239-262.

Burgelman, R. A. and Andrew S. Grove. 1996. "Strategic Dissonance." *California Management Review* 38(2): 8-28.

Burgelman, R. A., Clayton M. Christensen and Steven C. Wheelwright. (ed.). 2009. *Strategic Management of Technology and Innovation*. 5<sup>th</sup> Edition. The McGraw-Hill Companies, Inc. (青島矢一、黒田光太郎、志賀敏宏、田辺孝二、出川通、和賀三和子監修、岡真由美、斉藤裕一、櫻井祐子、中川泉、山本章子訳、2007、『技術とイノベーションの戦略的マネジメント』上・下、翔泳社。)

Burns, Tom and G. M. Stalker. 1961. *The Management of Innovation*. Oxford University Press.

Chatterjee, Samprit and Bertram Price. 1991. *Regression Analysis by Example*. 2<sup>nd</sup> Edition. John Wiley & Sons, Inc.

Child, John. 1977. *Organization: A Guide to Problem and Practice*. Harper & Row.

Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳、2000、『イノベーションのジレンマ』、翔泳社。)

Clark, Kim B. and Takahiro Fujimoto. 1991. *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Harvard Business School Press. (田村明比古訳、1993、『製品開発力—日米欧自動車メーカー20社の詳細調査—』、ダイヤモンド社。)

Cohen, Jacob, Patricia Cohen, Stephen G. West and Leona S. Aiken. 2003. *Applied Multiple Regression / Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. 3<sup>rd</sup> Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Conti, Regina, Heather Coon and Teresa M. Amabile. 1996. "Evidence to Support the Componential Model of Creativity: Secondary Analyses of Three Studies." *Creativity Research Journal* 9(4): 385-389.

Cote, Joseph, A. and M. Ronald Buckley. 1987. "Estimating Trait, Method, and Error Variance: Generalizing across 70 Construct Validation Studies." *Journal of Marketing Research* 24: 315-318.

Cummings, Anne and Greg R. Oldham. 1997. "Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee." *California Management Review* 40(1): 22-38.

Cummings, Larry. 1965. "Organizational Climates for Creativity." *Academy of Management Journal* : 220-227.

Daft, R. L. and Lewin A. Y. 1993. "Where Are The Theories for The "New" Organizational Forms? An Editorial Essay". *Organization Science*, 4 (4), i-v.

Damanpour, Fariborz. 1991. "Organizational Innovation: A Meta- Analysis of Effects of Determinants and Moderators." *Academy of Management Journal* 34(3): 555-590.

Damanpour, Fariborz and Deepa Aravind. 2012. "Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure." In *Handbook of Organizational Creativity*, edited by Michael D. Mumford, 483-513. Elsevier Inc.

DiMaggio, Paul. 2001. "Introduction: Making Sense of the Contemporary Firm and Prefiguring Its Future." In *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*, edited by Paul DiMaggio, 3-30. Princeton University Press.

Fenton, Evelyn M. and Andrew M. Pettigrew. 2000. "Theoretical Perspectives on New Forms of Organizing." In *The Innovating Organization*, edited by Evelyn M. Fenton and Andrew M. Pettigrew, 1-46. Sage Publications Ltd.

Florida, Richard. 2002. *The Rise of The Creative Class*. Basic Books. (井口典夫訳、2008、『クリエイティブ資本論—新たな経済階級の台頭—』、ダイヤモンド社。)

Florida, Richard. 2005. *The Flight of The Creative Class*. HarperCollins Publishers Inc. (井口典夫訳、2007、『クリエイティブ・クラスの世紀—新時代の国、都市、人材の条件—』、ダイヤモンド社。)

Galbraith, Jay R. 1973. *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley.

Gough, H. G. 1979. "A Creative Personality Scale for the Adjective Check List." *Journal of Personality and Social Psychology* 37: 1398-1405.

Hackman, Richard J. and Greg R. Oldham. 1975. "Development of the Job Diagnostic Survey." *Journal of Applied Psychology* 60(2): 159-170.

Hackman, Richard J. and Greg R. Oldham. 1980. *Work Redesign*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Hamel, Gary and C. K. Prahalad. 1989. "Strategic Intent." *Harvard Business Review*, May-June: 63-76.

Hage, J. and Michael Aiken. 1967. "Program Change and Organizational Properties: A Comparative Analysis." *The American Journal of Sociology* 72(5): 503-519.

Henderson, Rebecca M. and Kim B. Clark. 1990. "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms." *Administrative Science Quarterly* 35(1): 9-30.

Hull, Frank and Jerald Hage. 1982. "Organizing for Innovation: Beyond Burns and Stalker's Organic Type." *Sociology* 16(4): 564-577.

Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. 1997. "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines". *The American Economic Review*, 87, 291-313.

Isaksen, Scott G., Kenneth J. Lauer, Goeran Ekvall and Alexander Britz. 2000-2001. "Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire." *Creativity Research Journal* 13(2): 171-184.



James, K. and Damon Drown. 2012. "Organizations and Creativity: Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future." In *Handbook of Organizational Creativity*, edited by Michael D. Mumford, 17-38. Elsevier Inc.

Kanter, Rosabeth, M. 2004. *Confidence: How Winning and Losing Streaks Begin and End*. Crown Business. (中井京子訳、2009、『「確信力」の経営学—企業を劇的に再生させたリーダーたちの哲学—』、光文社。)

Khandwalla, P. N. 1973. "Viable and Effective Organizational Designs of Firms". *Academy of Management Journal*, 16 (3), 481-495.

Khandwalla, P. and Kandarj Mehta. 2004. "Design for Corporate Creativity." *Vikalpa* 29(1): 13-28.

King, N. 1990. "Innovation at Work: The Research Literature." In *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, edited by Michael A. West and James L. Farr, 15-59. John Wiley & Sons Ltd.

Kirton, Michael. 1976. "Adaptors and Innovators: A Description and Measure." *Journal of Applied Psychology* 61(5): 622-629.

Kono, T. and Clegg, S. 2001. *Trends in Japanese Management: Continuing Strengths, Current Problems, and Changing Priorities*. Palgrave Macmillan. (吉村典久監訳、2002、『日本的経営の変革 - 持続する強みと問題点』、有斐閣。)

Laursen, K. and Foss, N. J. 2003. "New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance". *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.

Leonard, Dorothy A. and Walter Swap. 1999. *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*. Harvard Business School Press. (吉田孟史監訳、古澤和行・藤川なつこ訳、2009、『創造性の火花が飛ぶとき—グループパワーの活用法—』、文真堂。)

Manners, Jr. G. E. and R. T. Barth. 1978. "Organizational Climate Factors and the Evaluation of Technical Ideas." *R & D Management* 8(3): 191-194.

March, James G. and Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. John Wiley & Sons. (高橋伸夫訳、2014、『オーガニゼーションズ第2版—現代組織論の原典—』、ダイヤモンド社。)

Massini, S. and Pettigrew, A. M. 2003. "Complementarities in Organizational Innovation and Performance: Empirical Evidence from the INNFORM Survey". In *Innovative Forms of Organizing*, edited by Pettigrew, A. M., Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, C., Van den Bosch, F. A. J., Ruigrok, W., Numagami, T., 133-172. Sage Publications.

Mathisen, Gro Ellen and Stale Einarsen. 2004. "A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations." *Creativity Research Journal* 16(1): 119-140.

Milgrom, P. and Roberts, J. 1990. "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization." *The American Economic Review* 80(3): 511-528.

- Milgrom, P. and Roberts, J. 1992. *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall, Inc. (奥野正寛・伊藤秀史・今井春雄・西村理・八木甫訳、1997、『組織の経済学』、NTT 出版。)
- Milgrom, P. and Roberts, J. 1995. “Complementarities and Fit: Strategy, Structure and Organizational Change in Manufacturing”. *Journal of Accounting and Economics* 19: 179-208.
- Miller, D. 1992. “Environmental Fit versus Internal Fit”. *Organization Science*, 3 (2), 159-178.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall International, Inc.
- Mintzberg, Henry. 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall International, Inc.
- Mintzberg, Henry. 1989. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. The Free Press. (北野利信訳、1991、『人間感覚のマネジメント—行き過ぎた合理主義への抗議—』、ダイヤモンド社。)
- Mumford, M. D. (ed). 2012. *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Inc.
- Mumford, M. D. (ed). 2014. *Leadership, Creativity and Innovation*. Volume 1-3. Sage Publications Ltd.
- Mumford, M. D., Kimberly S. Hester and Issac C. Robledo. 2012. “Creativity in Organizations: Importance and Approaches.” In *Handbook of Organizational Creativity*, edited by Michael D. Mumford, 3-16. Elsevier Inc.
- Mumford, M. D. and Samuel T. Hunter. 2005. “Innovation in Organizations: A Multi-Level Perspective on Creativity.” In *Multi-Level Issues in Strategy and Methods*, edited by Fred Dansereau and Francis J. Yammarino, *Research in Multi-Level Issues Volume 4*, 11-73. Elsevier Inc.
- Mumford, M. D., Kelsey E. Medeiros, Logan Steele, Logan L. Watts and Carter Gibson. 2014. “Editor’s Introduction: Leadership, Creativity, and Innovation – An Overview.” In *Leadership, Creativity and Innovation*. Volume 1, edited by Mumford, M. D., xv-xl. Sage Publications Ltd.
- Neter, John, Michael H. Kutner, Christopher J. Nachtsheim and William Wasserman. 1996. *Applied Linear Statistical Models*. 4<sup>th</sup> Edition. Irwin.
- Oldham, Greg R. and Anne Cummings. 1996. “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work.” *Academy of Management Review* 39(3): 607-634.
- Osbaldeston, M. D., J. S. G. Cox and D. E. E. Loveday. 1978. “Creativity and Organization in Pharmaceuticals R & D.” *R & D Management* 8(3): 165-175.
- Paolillo, Joseph G. and Warren B. Brown. 1978. “How Organizational Factors Affect R&D Innovation.” *Research Management* 21(2): 12-15.
- Pettigrew, A. M. and Massini, S. 2003. “Innovative Forms of Organizing: Trends in Europe, Japan and the USA in the 1990s.” In *Innovative Forms of Organizing*, edited by Pettigrew et al., 1-32. Sage Publications.
- Pfeffer, Jeffrey. 1978. *Organizational Design*. Harlan Davidson, Inc.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee and Nathan P. Podsakoff. "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology* 88(5): 879-903.

Porter, Michael, E. 1996. "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December: 61-78.

Roberts, J. 2004. *The Modern Firm*. Oxford University Press. (谷口和弘訳、2005、『現代企業の組織デザイン』、NTT 出版。)

Schneider, B. 1975. "Organizational Climates: An Essay." *Personnel Psychology* 28(4): 447-479.

Schumpeter, J. A. 1926. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl. (塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳、1977、『経済発展の理論』(上)(下)、岩波文庫。)

Schumpeter, J. A. 1947. "The Creative Response in Economic History." *Journal of Economic History*, November. (清成忠男編訳、1998、「経済史における創造的反応」、『企業家とは何か』、東洋経済新報社、85-107。)

Selznick, Philip. 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row, Publishers. (北野利信訳、1963、『組織とリーダーシップ』、ダイヤモンド社。)

Steiner, G. A. 1965. "Introduction." In *The Creative Organization*, edited by Gary A. Steiner, 1-24. The University of Chicago Press.

Sternberg, R. J. (eds.). 1999. *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.

Sternberg, R. J. and Todd I. Lubart. 1999. "The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms." In *Handbook of Creativity*, edited by Robert J. Sternberg, 3-15. Cambridge University Press.

Thompson J. D. 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw-Hill, Inc. (高宮晋監訳、鎌田伸一・新田義則・二宮豊志訳、1987、『オーガニゼーションインアクション—管理理論の社会科学的基礎—』、同文館。)

Tidd, J., John Bessant and Keith Pavitt. 2001. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 2<sup>nd</sup> edition. Wiley & Sons Ltd. (後藤晃・鈴木潤監訳、2004、『イノベーションの経営学—技術・市場・組織の統合的マネジメント—』、NTT 出版。)

Utterback, J. M., 1994. *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*. Harvard Business School Press. (大津正和・小川進訳、1998、『イノベーション・ダイナミクス—事例から学ぶ技術戦略—』、有斐閣。)

Van de Ven, Andrew. 1986. "Central Problems in the Management of Innovation." *Management Science* 32(5): 590-607.

Weick, Karl E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. 2<sup>nd</sup> edition. Addison-Wesley Pub. Co. (遠田雄志訳、1997、『組織化の社会心理学 (第2版)』、文眞堂。)

Whittington, R., Pettigrew, A. M., Peck, S., Fenton, E., Conyon, M. 1999. "Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992-1996." *Organization Science*, 10 (5): 583-600.

Whittington, R. and Pettigrew, A. M. 2003. "Complementarities Thinking". In Pettigrew, A. M., Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, C., Van den Bosch, F. A. J., Ruigrok, W., Numagami, T. (Eds.), *Innovative Forms of Organizing* (pp.125-132). Sage Publications.

West, M. A. and James L. Farr. 1990. "Innovation at Work." In *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, edited by Michael A. West and James L. Farr, 3-13. John Wiley & Sons Ltd.

West, M. A. and James L. Farr. (ed.). 1990. *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. John Wiley & Sons Ltd.

Woodman, R. W., John E. Sawyer and Ricky W. Griffin. 1993. "Toward a Theory of Organizational Creativity." *Academy of Management Review* 18(2): 293-321.

Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, Third Edition, Sage Publications, Inc.

#### 和文文献

青木昌彦・奥野正寛編著、1996、『経済システムの比較制度分析』、東京大学出版会。

石川淳、2007、「企業内研究者の創造的成果を促進するリーダーシップの探求」『日本労務学会誌』9(2)、21-35。

伊藤秀史、2002、「日本企業モデルの再検討」、『日本企業 変革期の選択』、伊藤秀史編著、東洋経済新報社、5-26。

伊藤秀史編著、2002、『日本企業 変革期の選択』、東洋経済新報社。

稲上毅、1998、「創造的労働と日本の雇用慣行」、『日本労働研究雑誌』、No. 458: 2-11。

井上達彦、2004、「『選択と集中』と企業組織一再編パターン4 類型の検出」、『選択と集中—日本の電機・情報関連企業における実態分析』都留康・電機連合総合研究センター 編、有斐閣、53-104。

上野恭裕、2004、「日本企業の多角化経営と組織構造」『組織科学』37(3): 21-32。

上野恭裕、2013、「企業の組織構造と管理システムの日英比較」『組織科学』47(2): 15-26。

大河内暁男、1979、『経営構想力』、東京大学出版会。

大月博司、1999、『組織変革とパラドックス』、同文館。

尾高煌之助、2010、「グローバル経済下の産業競争力を考える」、『イノベーションの創出—ものづくりを支える人材と組織—』、尾高煌之助・松島茂・連合総合生活開発研究所編、有斐閣、1-16。

尾高煌之助・松島茂・連合総合生活開発研究所編、2010、『イノベーションの創出—ものづくりを支える人材と組織—』、有斐閣。

加護野忠男、1980、『経営組織の環境適応』、白桃書房。

加護野忠男、1984、「研究開発組織における因果モデルの共有と社会的相互作用」、『国民経済雑誌』、149(4): 19-37。

- 上林憲雄、2001、『異文化の情報技術システム—技術の組織的利用パターンに関する日英比較—』、千倉書房。
- 岸田民樹、1985、『経営組織と環境適応』、三嶺書房。
- 岸田民樹、2000、「状況適合理論：回顧・現状・展望」、『組織科学』33(4): 9-18。
- 坂下昭宣、1985、『組織行動研究』、白桃書房。
- 下川浩一、2006、『「失われた十年」は乗り越えられたか—日本の経営の再検証—』、中公新書。
- 白井泰四郎、1992、『現代日本の労務管理 第2版』、東洋経済新報社。
- 高尾義明、2015、「過去に所属した組織に対する支援的行動：組織アイデンティフィケーションからのアプローチ」、『組織科学』48(4): 71-83。
- 高根正昭、1979、『創造の方法学』、講談社現代新書。
- 蔡苳錫、1999、『プロフェッショナルの研究成果の決定要因—研究者の組織行動、研究成果、人的資源管理—』、慶應義塾大学産業研究所。
- 中川功一、2011、『技術革新のマネジメント—製品アーキテクチャによるアプローチ—』、有斐閣。
- 仁田道夫、2003、『変化のなかの雇用システム』、東京大学出版会。
- 沼上幹、2004、『組織デザイン』、日本経済新聞社。
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実、2007、『組織の重さ - 日本の企業組織の再点検』日本経済新聞出版社。
- 野中郁次郎、1990、『知識創造の経営-日本企業のエピステモロジー-』、日本経済新聞社。
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣、1978、『組織現象の理論と測定』、千倉書房。
- 萩原牧子、2009、「インターネット調査はどのように偏っているのか—従来型調査手法に代替する調査手法の模索—」、『Works Review』4: 1-12。
- 開本浩矢、2006、『研究開発の組織行動—研究開発技術者の業績をいかに向上させるか—』、中央経済社。
- 開本浩矢・和多田理恵、2012、『クリエイティビティ・マネジメント—創造性研究とその系譜—』、白桃書房。
- 本多則恵、2006、「インターネット調査・モニター調査の特質—モニター型インターネット調査を活用するための課題—」、『日本労働研究雑誌』、No.551、32-41。
- 藁谷千風彦、2015、『線形回帰分析』、朝倉書店。
- 三輪芳朗・神田秀樹・柳川範之編、1998、『会社法の経済学』、東京大学出版会。
- 守島基博、2002、「知的創造と人材マネジメント」、『組織科学』36(1): 41-50。
- 藻利重隆、1964、『労務管理の経営学（増補版）』、千倉書房。
- 藻利重隆、1965、『経営管理総論（第二新訂版）』、千倉書房。
- 山中伸彦、2010、「従業員の創造的活動と組織デザイン—論点の提起と仮説の構築—」、『立

教ビジネスレビュー』第3号。

労働大臣官房政策調査部編、1996、『知的創造型労働と人事管理』、大蔵省印刷局。

#### 謝辞

まことに拙い研究ではあるが、本研究を論文としてまとめることができたのは多くの方々から賜ったご指導、ご支援によるものである。特に学部時代からの私の恩師である鈴木秀一先生には研究者という職業への道を開いていただくとともに折に触れて的確なご指導を賜った。鈴木先生とお会いすることがなければ今の私はなく、その学恩に報いるには甚だ不十分であるが、改めてここに心から御礼申し上げる次第である。

亀川雅人先生には、大学院時代からご指導いただき、現在の職場である立教大学大学院ビジネスデザイン研究科に奉職する機会を与えて頂いただけでなく、私の博士論文の主査もお引き受けいただいた。先生は遅々として進まない私の研究を辛抱強く常に温かく見守って下さり、私が行き詰まった時には共に解決策を模索してくださった。私がこれまで伸び伸びとした自由な雰囲気働き、研究することができたのは先生のこうした御尽力の賜物に他ならない。心から感謝申し上げます。

博士論文の審査にあたって、笠原清志先生には厳しく温かいコメントを頂くとともに、今後私が取り組むべき研究課題や問題は何かをご示唆頂いた。笠原先生にも大学院の頃からご指導いただき、学会で一緒するなかでいつも楽しく教えていただいた。深く御礼申し上げます。同僚である深見嘉明先生にも、業務でご多忙な中にもかかわらず私の論文審査をお引き受けいただき、常に親身になって丁寧かつ的確なご指導をいただいた。心から御礼申し上げます。

経営社会学研究会で一緒している塚本成美先生、安田尚道先生には、私の研究報告を聞いていただくとともに、研究における問題意識の大切さ、研究者としていかに対象に取り組むかをご教示いただいていた。また、秋野晶二先生には先生が主宰される自由闊達な研究会での議論を通じて、学問の面白さを教えていただいた。原口恭彦先生には、学会で一緒するなかで、議論を通じていつも新たな視点をご教示いただいた。先生方から日頃頂戴しているご指導に対し、この場を借りて感謝申し上げます。次第である。

最後に私事ではあるが、家族に対して感謝申し述べることをお許し願いたい。父母、叔父ならびに弟は私が研究者の道を進むことを許し、常に支援してくれた。亡き祖父母は私が知らぬところで私が研究者として身を立てることを望み期待してくれた。さらに妻は身勝手な私の研究生生活をいつも明るく楽しく支援してくれた。改めて感謝したい。