

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——

山中伸彦*

I 問題意識

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としている。このような環境のもと、我が国の企業は経常的な利潤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を認識するに至っている。すなわち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必ずしも可能にするものではないということも認識しているのである。

こうした環境にあっては、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。もちろん、ポーターが「差別化戦略」を企業の基本的な競争戦略のオプションの1つにおいたように、差別化可能な付加価値の創出はこれまでも重要な戦略的課題であった。しかしながら今日の企業にとって、差別化可能な付加価値の創出は戦略的焦点の1つとして選択しうるものではなく、低コストの追求と同様存続のための必要条件となっているということのゆえに、改めて現代企業の戦略的経営課題として問われるに至っていると考えられるのである。

今日、我々は企業の技術的・組織的なイノベーション、さらにその結果としての新製品や新サービスの開発についての豊富な研究の蓄積を目にすることができるが、これらの研究の背景には先に述べたような問題関心があると考えられる。差別化可能な付加価値の創出が現代企業の存続の成否を決する戦略的課題になっていることから、そうした付加価値の創出を可能にする活動として、イノベーション、新たな製品・サービスの開発、さらに新事業の創造はいかにして可能となるかが重要な研究課題となるのである。

さて、こうしたイノベーション、新製品やサービス、新事業の創造がいかにして実現され得るかを検討するにあたっては、企業者の「企業家精神」や発明家・技術者個人の創造的能力、あるいは企業者の「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。しかしこれらもさることながら、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がすぐれて「組織的」に実現されるものであることは重要な事実として見落とされてはならない。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、新たな事業を創造することが可能であるのは、個人の資質や能力もさることながら、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知的・創造的な協働を通じて実現されるからにほかならないのである。

このように考えるならば、組織とは、諸個人の企業家精神や知的・創造的能力を結集し、新製品・新サービス、新事業といった付加価値の創出を可能とするための手段である。したがって、こうした観点によれば、現代企業において技術的・

* やまなか のぶひこ 立教大学経営学部准教授

組織的イノベーションや新製品・サービスの開発はいかにして実現されるかという研究課題は、諸個人の企業家精神や知的・創造的能力の発揮を可能にする組織的条件とはどのようなものであるのか、どのような組織デザインのもとで諸個人の創造的活動は組織の創造的成果として結実するのか、という課題として設定されることとなる。すなわち、諸個人の知的・創造的能力を付加価値創造へと繋げる手段としての組織のデザインが問題となるのである。

加えて、イノベーションや新製品・サービスの開発に代表される付加価値創造活動は、それが技術的な問題としてのみ理解されるならば、一面的な理解に留まる。ティッドらが指摘するように、「イノベーションの失敗のほとんどは、そのプロセスがマネージされる方法に問題があったことが原因である」ことが多くの詳細な事例分析から明らかにされており、それゆえ、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」に依存することとなる（ティッド＝バサント＝バビット、2004、57頁）。

こうしたティッドらの言い方を借りるならば、イノベーションの成功確率を高めるためにいかにして組織のマネジメント能力を構築するか、これが組織デザインの課題であり、経営者の担うべき責務にほかならない。イノベーションの実現に関して、組織の技術的資源のみならず組織の在り方を問わねばならない理由はここにある。

本研究は、以上のような問題意識から、諸個人の創造的活動を促進し、組織としての創造的成果の達成を可能とするような組織的条件、組織デザインの在り方を探究しようとするものであるが、すでに指摘したようにイノベーションや新製品・サービスの開発、新規事業の創造といった論点については豊富な研究の蓄積が存在する。したがって、差し当たり着手されるべき作業は、これら豊富な研究の蓄積によって明らかにされている事実や知見を踏まえて、究明すべき論点を整理するとともに、検証すべき仮説を構築することであろう。本稿では、先行研究の知見を確認するとともに、我が国企業の組織デザインに関する実態調査の実施に向けた予備的作業として、調査分析の焦点となる論点の提起とこれに基づく仮説の構築、提示

を行うことを目的とする¹。

II 従業員の創造的活動と創造的成果

1 創造的活動とは何か

すでに指摘したように、イノベーションや新製品・サービスの開発、新事業創造といった活動については豊富な先行研究があり、詳細な事例研究や質問紙調査による統計的分析によって、イノベーションが達成されるプロセスや製品開発プロセスの実態、研究開発成果を向上させる組織デザインや人事管理の在り方といった点について、様々な知見が蓄積されてきている²。そこで、まずこうした先行研究を踏まえて、我々にとって研究上の前提となる論点を指摘しておくことが必要であろう。

第1に、いかなるイノベーション、新製品あるいは新規事業も、元を辿れば諸個人の創造的な発想や創造的思考によるものであると考えれば、組織における諸個人の創造性ないし創造的活動に焦点を当てることが重要であると考えられる。イノベーションや製品開発、研究開発など付加価値創出に直接的に関係する活動のみならず、そもそもそうした活動の源泉となる、組織における諸個人の創造性ないし創造的活動に注目する必要がある（Amabile, 1988 ; Amabile *et al.*, 1996 ; 守島, 2001, 2002 ; 稲上, 1998 ; 野中, 1990）。

第2に、イノベーションや新製品の開発、あるいは新規事業の戦略的な成功は、組織における単一の部門や特定の部署ないし個人の努力によってのみ達成されるものではない。革新的技術や製品の開発はそれ自体としては事業としての成功を保証しない。新奇的なアイデアも、それを実行可能な事業に練り上げる過程を経て初めて実現され得る。すなわち、イノベーションにせよ、新製品開発あるいは新規事業にせよ、それらが企業の収益性を備えた事業として戦略的に成功を収めるには、研究開発部門や事業開拓部門といった特定部署のみならず、製造、マーケティング、営業部門等他部門や他部署との組織的な連携が不可欠であると考えられるのである（野中, 1990）。

したがって、このように考えるならば、組織における諸個人の創造性や創造的活動に焦点を当て

る場合には、研究開発部門や新規事業開拓部門といったイノベーションや製品開発、新事業創造に直接的に携わる部門のみならず、営業やマーケティング、製造部門などその他の基幹部門における従業員の創造的活動についても検討する必要があるであろう。

以上のような論点を前提として、従業員の創造性や創造的活動に我々の分析の焦点が当てられることになるが、それではこうした組織における従業員の創造性や創造的活動をどのように把握すればよいだろうか。従業員の創造性の発揮や創造的活動を促進する組織的条件の探求にあたって、そもそも組織における個人の創造性の発揮や創造的活動がいかなるものであるのか、今日どのような実態にあるのかが明らかにされる必要があるだろう。

先行研究を概観すると、詳細な事例研究のなかでイノベーションや製品開発過程における個人や集団の創造的活動や創造性の発揮について記述されているものの、従業員の創造的活動を定量的に把握した研究は、研究開発人材に関する若干の研究を除いては³、あまり多く見られないように思われる。

そうしたなか、本研究にとって直接的な先行研究として指摘されるのは、稲上（1998）およびそのもととなった『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，以下では『知的創造型労働』調査と略称）である。

稲上らは、「企業の戦略中枢に位置する創造的労働とその担い手たる創造的人材ははたして日本の雇用慣行とよく馴染むか」（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。稲上の関心の背景には、経済のグローバル化による市場競争がより熾烈なものとなるなか、企業競争力の中核を担う創造的人材の活用はより重要性を増しているが、果たしてこうした課題に日本型雇用慣行は対応しうるのかという問題認識があった。

稲上（1998）および『知的創造型労働』調査は、当時規制緩和と政策が進むなかでその変質や崩壊が議論された日本型雇用慣行と創造的労働ないし創造的人材の管理との間の適合性や整合性を問題にしているという点で本研究と若干関心の焦点が異なる側面があるものの、いかなる人事管理施策や組織の在り方が創造的労働や創造的人材の人事管

理と適合的であるかという点を明らかにしている点で、本研究に対し直接的な示唆を与えるものである。

稲上（1998）および『知的創造型労働』調査では、創造的労働および創造的人材について、「(1) 仕事の性格が非定型的で裁量性が高く、(2) 仕事のパフォーマンスの個人差が大きく、(3) 仕事の結果の会社に対する影響が大きいような部門やそのような業務を行っている社員」（稲上，1998；労働大臣官房政策調査部編，1996）とする定義が与えられている。そのうえで、こうした定義に沿う業務を遂行する従業員と部門を創造的部門として調査票を配布すると同時に、定型的業務を遂行する従業員および部門にも同様に配布し、業務特性の対照的把握を行っている（労働大臣官房政策調査部編，1996）。

ところで『知的創造型労働』調査では、創造性を明確に定義することなく、上記の創造的労働や創造的人材の定義を導いている。こうした操作的定義の背景には、日本型雇用慣行のもとでの整合性を検討するという問題関心から、創造性そのものよりも業務において創造性を発揮していると考えられる従業員の働き方の実態が調査の焦点であったという点、さらに創造的労働を大きな発明や画期的な技術革新といった活動に限定することなく、企業の仕事や職場において、ささやかかもしれないが日常的に発揮されている人間の創造性や創造的活動に焦点を当てようという意図があったと考えられる。企業のイノベーションや新製品開発などの革新活動が組織的に実現される過程においては、画期的な革新もさることながら個々の従業員の日常的な業務のなかで発揮される創造性が重要となると考えれば、稲上らの操作的定義は一定の妥当性を持つ。

そのうえで『知的創造型労働』調査では、創造的な仕事を担当している部門や職場の特徴として、以下のような点が抽出されている。すなわち、①取引先や他の部署と連携を取りながら仕事を進める、②部員には複数のテーマが与えられることが多い、③新しい分野（商品、業態等）を開拓する仕事が多い、④高い専門性が要求される仕事が多い、⑤プロジェクトチームなど組織づくりが動的、⑥職制にこだわらず臨機応変に仕事を進める、⑦時間や仕事のペース配分の自由度

が高く、進捗チェックが厳しくない、である（稲上, 1998；労働大臣官房政策調査部編, 1996）。これを要するに、「創造的部門では、新商品や業態開発のため高い専門性が求められ、それにみあって動態的な組織づくりと柔軟かつ裁量的な仕事ぶりがその特徴となっている」のである（稲上, 1998；労働大臣官房政策調査部編, 1996）。

このように『知的創造型労働』調査は、創造的労働の特質を明らかにしているという点で重要な基礎的事実を提示しているものの、ここに明らかにされている特質が、企業の組織的なイノベーションの実現に繋がるような創造的活動を十分把握し得ているかどうかという点で問題が指摘される。

第1に、創造的労働の特質を測定するにあたって、稲上（1998）および『知的創造型労働』調査では上記の定義に基づいて、人事部を通じて創造的部門の従業員と定型的部門の社員とに調査票を配布し回答を募っているが、その結果、測定された特質は、厳密に言えば上記の操作的定義で把握される業務や部門の特質であり、企業の創造的成果ないし革新的活動に繋がる創造的活動の特徴であるとは言えない。

日常的に取り組まれる創造的活動を把握するという目的からすれば、『知的創造型労働』調査の操作的定義に一定の妥当性は認められるものの、企業組織における創造的労働がいかなる種類の労働ないし仕事であるのかを明らかにするためには、想定される業務特性から創造的労働を把握するだけでなく、そうした労働に対して期待される成果、言うなれば「創造的成果」との関連において把握する必要があるであろう。本研究の問題関心からすれば、『知的創造型労働』調査が行ったように、調査に先立って操作的定義に基づいて創造的部門・社員を対象として設定し、その業務特性を明らかにするといった手続きをとるのではなく、むしろ創造的成果に繋がる業務特性はどのような特性か、創造的成果に繋がる業務はどのような業務かといった視点から、多様な職能部門における創造的労働の実態を把握する必要があると考えられるのである。

第2に、『知的創造型労働』調査において測定された創造的労働が、創造的労働の特質を相当程度明らかにしていることは、その調査結果に示さ

れているものの、創造性や創造的活動それ自体の定義を組み込むことなく専ら業務特性に基づいて創造的労働を定義することは、そもそもそうした定義によって創造的労働の「創造的」たる特質を把握し得るだろうかという問題に直面する。人間の創造的活動が、知的思考を伴う活動であることを考えるならば、業務においてどのような知的思考過程が必要とされるかという点を把握しなければ、創造的労働のまさに「創造的」な姿を捉えることはできないのではなかろうか。

では、現代企業における創造的労働の実態をどのように把握する必要があるだろうか。まず、第2の論点から考えよう。

2 業務の「創造的」特性

「知的熟練」（小池, 1999）や「知識創造」（野中, 1990）といった議論において指摘されているように、現代企業の生産性向上と付加価値の創出においては組織における人間の知的思考過程、知的創造的活動が中核的な重要性を有する。

この点について、守島（2002）は従業員が「考える」ということの意味に着目する必要性を指摘している。すなわち、「人材が価値を生み出すプロセスは『考える』ことを基礎とする知的創造過程である」からである。守島によれば、「考える」という活動に着目することによって、付加価値の創出に繋がる従業員の創造的活動とはいかなる活動かという点を考えることができるのである。

企業において人材が「考える」という活動として、守島によれば、次の3つが指摘される。第1に「業務の処理」、第2に「変化や不確実性への対応」、第3に「知識の創造」である。

これらのうち、「業務の処理」は与えられた課題やタスクの処理のために現存する知識や情報に基づいて、可能な選択肢の中から意思決定し、業務を執行するという活動である。守島によれば、こうした「考える」活動は情報処理と意思決定という知的思考過程を伴うものの、「もともとの意思決定課題の設定や、またその処理方法についての知的創造を殆ど要求していない」（守島, 2002）という点で活動における創造性の程度は高くない。

対照的に、最も高度の創造性を要求する活動は「知識の創造」である。守島によれば、これこそまさに創造的な思考を基礎とする「考える」活動

であり、「問題や目標の設定さえも、創造的に『考える』ことで、企業に貢献する」(守島, 2002)という活動なのである。

さらに、組織における個人の「考える」活動として、「変化や不確実性への対応」の重要性は見過されてはならない⁴。守島によれば、低度の創造性を要する「業務の処理」と高度の創造性を伴う「知識の創造」との間にあって、この「変化や不確実性への対応」は業務処理型の要素と知識創造型の要素を同時に併せ持つ。すなわち典型的には「過去の状況と違ったり、変化がおこった意思決定状況で、過去の経験と現実のデータをもとに、選択肢を作り上げ、不確実性を減少させる」(守島, 2002)ような「考える」活動である。守島が指摘するように、現実の組織を見渡した時、こうした中間的な、いわば中程度の創造性を伴うような活動が頻繁に見られるということを考えるならば、従業員の創造的活動を把握しようとするうえで、こうした活動を見落とすことはできない。

さて、こうした守島の「考える」活動類型に基づけば、「変化や不確実性への対応」、「知識の創造」といった活動を組織における創造的活動として捉える事が出来るだろう。これらの活動に見られる知的思考過程や知的創造過程が従業員の創造性や創造的活動の根幹を成すと考えられるのである。

したがって、『知的創造型労働』調査において測定された業務遂行上の特性に加えて、各種の業務遂行のなかでこうした知的思考過程、知的創造的活動がどの程度含まれているか、どの程度要求されているのかを測定することで、組織における創造的労働ないし業務における創造的活動の「創造的特性」をより直接的に把握することが可能となると考えられる。

具体的には、①「仕事のなかで自ら課題を設定したり、問題を発見したりすることが多い」かどうかを問うことで、業務における「問題設定型」ないし「問題発見型」特性を測定し、②「仕事を進めるうえで新たな知識が必要とされることが多い」かどうかを問うことで、業務における「知識依存性」を測定し、さらに③「仕事を進めるうえで新たな発想やアイデアが必要とされることが多い」かどうかを問うことで「創造的思考依存性」と測定することができよう。これらの設問から測

定される特性を総合して、「知的創造型業務特性」と定義することができる。各種の業務における「知的創造型業務特性」を測定することで、従業員の業務遂行における創造性の発揮および創造的活動の実態をより直接的に把握することが期待できるのである。

3 創造的活動と創造的成果

続いて、先に指摘した第1の論点について検討しよう。先に指摘したとおり、『知的創造型労働』調査においては、創造的労働はもっぱら業務遂行上の特性に基づいて定義されており、その業務の成果が創造的かどうかという点とは関連づけられることなく把握されている。「パフォーマンスの個人差が大きい」、「仕事の結果の会社に対する影響が大きい」という定義によって業務の成果について言及するものの、その成果が企業にとって創造的であるかどうか、組織に対して創造的な成果をもたらすかどうかという点は問われていない。

しかしながら、企業組織が組織内の専門化に基づく分業構造を前提とし、それゆえ個々の業務には各々期待される成果や達成すべき目標が割り当てられるとすれば、創造的労働ないし創造的活動についてもその期待される成果が割り当てられることとなろう。すなわち創造的労働に期待される成果とはまさに創造的成果にほかならない。

このように考えるならば、業務遂行上の特性とは独立に、いかなる業務特性が組織における創造的成果を生み出すのかという観点から創造的労働が把握される必要がある。このようなかたちで創造的労働と創造的成果とが把握されて初めて、本研究が課題とする創造性の発揮や創造的成果の実現を促進する組織的条件について検討を進めることが可能となるのである。

さて、創造的成果との関連において創造的労働を把握するということは、端的に言えば創造的成果を生み出す仕事や業務が創造的労働であると想定することにほかならない。こうした想定のもとに創造的労働を把握しようとするれば、論理的に創造的成果の内容を定義することが必要となる。ここに至って、本研究において「創造性 (creativity)」について定義しておくことが必要となる。

創造性とは何か、それをどのように定義するかという問題は、それ自体仔細な検討を要する研究

課題となるが、この点について Amabile は、創造性を人格的特性や創出のプロセスそれ自体として把握する定義に対して、産出物志向の定義（a product-oriented definition）を採用する。

すなわち、Amabile によれば、「創造性とは、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」と定義される（Amabile, 1988, p.126）。本研究の関心にとっては、個人の人格的特性としての創造性ではなく、むしろある種の成果を生み出す能力ないし行動特性としての創造性が重要である。したがって本研究にとってはこうした Amabile の創造性把握に依拠することが差し当たり有用であると考えられる。

さて、こうした Amabile の定義に従って、創造的労働の成果とはどのように把握されるだろうか。冒頭に指摘したとおり、現代企業にとって諸個人の創造性の発揮や創造的労働が重要であるのは、それが今日の戦略的成功に繋がるようなイノベーションや新製品・サービスの創出、あるいは新事業の創造といった経営活動の根幹をなすからにはかならない。したがって、まずはこうした現代企業の戦略的経営活動との関連において創造的労働の成果が捉えられる必要がある。

創造的成果を生み出す業務特性とはどのようなものかといった観点は論じられてはいないものの⁵、『知的創造型労働』調査においても、本研究と同様の関心から創造的労働の成果は測定されており（労働大臣官房政策調査部編、1996）、それゆえ本研究もこれを1つのたたき台として考えることができる。

『知的創造型労働』調査では、創造的労働の成果として、「業績向上に繋がるアイデア・企画が採用されたこと」、「業務効率改善に繋がるアイデア・企画が採用されたこと」、「業務を通じて特許を取得したこと」について、その有無を調査している。その結果、創造的部門や創造的社員にはこうした創造的成果を上げたとする回答が多く見られる点を明らかにしている（労働大臣官房政策調査部編、1996）。したがって、これらを創造的労働の成果として把握することに問題はなからう。

本研究では、こうした『知的創造型労働』調査が測定した創造的成果に加えて、付加価値の創造に直接的に繋がる創造的活動の成果として「新製品や新サービスのアイデア・企画の採用」、「新規

事業案の採用」を成果として捉える必要があると考えている。

野中らのいわゆる「知識創造」論以降、組織における知識創造やナレッジ・マネジメントという概念は企業で働く人々の間で広く行き渡ることとなった。その結果、今日においては新製品やサービス、新規事業の創出が製品開発や研究開発部門など特定部門の従業員が携わる業務ではなく、営業やマーケティング、製造部門や物流部門など他の基幹部門も取り組む創造的課題であるとの認識が一般的になっていると思われる。すなわち、こうした成果を創造的活動の成果と捉えることで、各種職能部門の従業員の知識創造的活動を把握することが出来ると考えられるのである。

以上の議論から、企業における従業員の創造的活動と創造的成果との関係について、以下のよう

仮説 1-1 「問題発見型」ないし「問題設定型」業務特性が高いほど、従業員の創造的成果の実現は促進される。

仮説 1-2 業務の「知識依存性」が高いほど、従業員の創造的成果の実現は促進される。

仮説 1-3 業務の「創造的思考依存性」が高いほど、従業員の創造的成果の実現は促進される。

これらの仮説の検証によって、創造的成果に繋がる創造的労働の特性を明らかにすることが可能となると考えられる。このように、創造的成果とそれに繋がる創造的労働の特性を十分把握することによって、こうした労働や成果の実現を可能にする組織の在り方という論点を取り扱うことが可能となると考えられるのである。

ただし、上に創造的成果として挙げた成果は、その実現の困難さを考慮すれば、日常的に産出されるものであるとは考えにくいし、職種や業務の違いを考えれば、従業員誰もが達成しうるものであると考えることはできない。それゆえ創造的労働の成果を上のように捉えることは、『知的創造型労働』調査においても考慮されていたように、成果には必ずしも繋がらないような日常的な創造的活動の実態を捉えることを困難にするうえ、職種や業務によって著しい結果のばらつきが生じるということが懸念される。

したがって、必ずしも成果に繋がらないものの、

そこに創造性の発揮が想定されるような活動として、業務における「考える」活動の程度、すなわち業務における知的思考活動の程度を併せて把握することが研究上重要であると思われる。従業員においてこうした知的思考活動の程度が高まることは、結果的に創造的成果の実現確率を高めることが期待されるからである。

こうした論点を踏まえるならば、業務のなかで従業員が個人や集団として、変化や不確実性に対して自ら考えて対処している程度、また現状の改善や新たな機会の獲得のために達成すべき課題や目標について自ら考えている程度を把握することが必要であろう。これらを「創造性の発揮」として、創造的成果の代替的指標として分析することも可能であると思われる。

Ⅲ 従業員の創造的活動と組織プロセス

1 組織イノベーション・プロセスと従業員の創造的活動

現代企業におけるイノベーション、新製品やサービスの創出、新事業の創造といった創造的革新活動が組織的活動であるということは、すなわちそうした活動が組織における継続的な相互依存的行為のプロセスを経て実現されるものであるということにほかならない。それゆえ、組織としての創造的成果の実現如何はこうした組織プロセスの在り方によっても大きく影響されることとなる。本研究の問題関心によれば、従業員諸個人の創造性の発揮、創造的活動を組織としての創造的成果へ結実させる組織プロセスを適切にデザインし、マネジメントすることが問題となる。

さて、組織的イノベーション・プロセスのモデルとして、Amabileは次のような5段階のプロセスを提示している（Amabile, 1988, p.152）。すなわち、第1段階は「基本方針の設定」であり、組織や事業部のミッションの提示が行われる。

第2段階は「計画の策定」であり、大まかな具体的目標が設定され、それを達成するための資源が調達され、さらに職務状況が整備されるとともに市場調査が実施される。

第3段階は「アイデアの創出」であり、個人やプロジェクトチームによりアイデアが生み出さ

れ、試作品が制作される。第4段階として「アイデアの検証と実行」の段階があり、開発がすすめられ、市場試験が実施され、アイデアの組織全体での検討が行われる。そのうえで、最終段階として、成果の評価が行われる。

また、ティッドらは、イノベーションのプロセスは次の4つの局面から構成されるとしている（ティッド＝ベサント＝パビット, 2004, 23-24頁）。すなわち、第1に、組織の内外の環境の精査、探索を通じて潜在的なイノベーションの兆候を発見する局面である。ここでは、たとえば様々なニーズ、研究活動の結果から生じる機会、法的適合への圧力、競合相手の行動といった形態の兆候を発見することが重要になる。

第2に、潜在的なイノベーションの兆候（「トリガー」）から、組織が資源を配分すべき対象を戦略的に選定する局面である。ティッドらによれば「競争力を養う最高の機会を提供してくれる対象を選び出すことそのものが課題」となる。

第3に、選んだイノベーションの選択肢に資源を配分するという局面である。ここでは、研究開発による創造、技術移転による獲得を通じて活用すべき知識の源泉を供給する。適切な知識資源の発見には広範囲の探索が必要となる場合があるし、技術の活用には「形式化された知識のみならずその周辺を取り巻く知識の（しばしば暗黙知の形の）集合体」が必要となる。

さらに第4に、アイデアをもとに開発を進め、「外部市場における新製品や新規サービスあるいは組織内部における新たなプロセスや方法として」、イノベーションを最終的な事業化の段階まで育成することで、これを成し遂げる局面である。

いずれのイノベーションのプロセス・モデルにも、イノベーション、本研究の問題関心に基づいて言いかえれば、創造的成果が組織的な相互作用のプロセスを経て達成されるものであることを示している。すなわち、基本方針や戦略的目標の設定、資源配分といった局面における経営陣や管理者の関与、研究開発部門やその他の部門の個人やチームによる知識資源の結集とアイデアの創出、さらに開発を進め事業化していくための組織的支援といった諸活動が一連の組織的プロセスとして連繋することが必要とされているのである。

従業員の創造的活動に焦点を当てる本研究の問

題意識からすれば、こうした一連の組織的プロセスにおいて、従業員の創造的活動がいかなる役割を担っているのか、そうした従業員の活動に対して経営者や管理者はいかなる関与を行っているのか、従業員の創造的活動はいかにして組織的成果として実現されることとなるのか、彼らの創造的活動に対する組織的支援はいかなるものであるのか、といった点が重要な論点となろう。

2 従業員の創造的活動と組織の創発的特性

従業員の創造的活動という問題設定に示されるとおり、本研究は従業員を単なる業務処理、タスク遂行の主体としてのみならず、知的創造的活動の主体として、組織としての創造的成果の実現に貢献する役割を担う存在として捉えている。そのうえで本研究にとって論点となるのは、こうした従業員の創造的活動ないし創造性の発揮が、組織としての創造的成果の実現においてどの程度の重要性を担っているのかという点である。

経営戦略論においては、戦略策定と戦略実行とを「構想と執行の分離」に準えて、経営陣による戦略策定と従業員やミドルの管理者による戦略実行を分離して把握する計画的戦略に対して、戦略策定と実行を分離せず、経営陣による戦略策定よりもむしろ現場の従業員や管理者による創発的な戦略形成を重視する理論的立場が存在するが（ミンツバーグ、1991、1997；ミンツバーグ＝アルストランド＝ランペル、1999）、イノベーションや新製品・サービス、新事業の創造といった企業の創造的活動においても同様の論点が指摘されよう。すなわち、経営陣らトップ・マネジメント主導でこうしたイノベーションや新製品・サービス、新事業の創造が行われるのか、あるいは現場の従業員や職場の管理者らによる創発的な活動が重要な役割を果たすのか、といった論点である。

すでに確認したように、こうした企業の創造的活動が経営陣や管理者、現場の従業員の相互作用からなる組織的な協働のプロセスを経て実現されることを考えれば、それがトップ主導か現場による創発かを論じることはあまり意味がないように思われるかもしれない。

しかしながら、ここで本研究が問題としたいのは、そもそも企業のイノベーションや創造的活動の源泉となる創造性の発揮が組織のどこで、誰に

よって担われるのかという点である⁶。ミンツバーグは、「革新的コンフィギュレーション」として分類される革新的な組織においては、多様なボトムアップ過程を通じた、創発的で発展的な戦略形成が見られるのであり、そうした組織がイノベーションにおいて有効であることを指摘している（ミンツバーグ、1991、303-339頁）。このことは従業員による自律的な活動が創発的に展開されるような組織は、より革新的で創造的な組織でありうるという示唆を含んでいる。

したがって、本研究の問題関心に基づいて仮説的に述べるならば、従業員の創造的活動ないし創造性の発揮は、イノベーションや新製品・サービス、新事業の企画やアイデアが個々の従業員や職場の管理者の発案によって着手されるようなより創発的な組織において、より促進されるのではないかと考えられるのである。以上の議論から以下のような仮説を提示できよう。

仮説 2-1 イノベーションや新製品・サービス、新事業の企画が個々の従業員の発案による場合、従業員の創造性の発揮は促進される。

仮説 2-2 イノベーションや新製品・サービス、新事業の企画が職場の管理者の発案による場合、従業員の創造性の発揮は促進される。

3 創造的活動に対する資源と支援

さて、Amabile やティッドらのイノベーション・プロセスのモデルに示されているように、個々の従業員の創造性の発揮と彼らの創発的な創造的活動が組織としての創造的成果の実現に繋がるためには、一連のプロセスにおける資源の配分や組織的支援が必要となる。

たとえば、Amabile らは、従業員の創造性に直接的に作用する要因の1つとして資源の配分の重要性を指摘している（Amabile *et al.*, 1996）。Amabile らが指摘する資源には、資金や物財、設備や情報といった資源が含まれるが、本研究では、これらのうち、財務的資源として予算の配分に注目したいと考えている。

Burgelman は、インテルのフィールドスタディを通じて、新規事業がその実行可能性を立証するためには資源の獲得が重要となることを明らかにしているが（Burgelman, 1991）、イノベーションや新製品開発、新規事業の創造といった取り組み

においても資金の獲得は最も重要な課題となる。

Burgelman が分析のなかで強調した資金の獲得は必ずしも公式的に配分された資金ではなく、非公式的にまさに「獲得される」資金であったが、一般的にはまずは公式的に予算というかたちで配分される資金が差し当たり調達可能な資源となろう。したがって、こうした配分される資金の利用可能性および利用の自由度が従業員の創造的活動やその成果実現の促進に影響を及ぼすこととなると考えられる。仮説的には以下のように記述できよう。

仮説3 予算執行の自由度が高いほど従業員の創造的活動は促進される（あるいは創造的成果の実現は促進される）。

また、Amabile らは創造性に作用する要因として、上司や同僚からの支援や奨励にも言及している (Amabile *et al.*, 1996)。イノベーション・プロセスモデルでも指摘されるように、その実現においては組織における人的支援がその成否を決する重要な要因として作用し得ると考えられる。

こうした組織における人的支援が重要な理由として、それが創造的活動に対する資源動員の正当化に繋がるという点が指摘できる (武石・青島・軽部, 2008)。武石らは、その成否が不確実なイノベーションの取り組みに対する資源の配分がいかに正当化されるかという論点に対して、「経営トップのリーダーシップ」や「技術重視の考え方」と並んで「支持者の獲得」によって資源動員が正当化され得ることを明らかにしている (武石・青島・軽部, 2008)。

こうした支持者は組織の関係者であることもあれば、組織外部の直接は関係のない個人や企業である場合がある。いずれにせよ、こうした議論を踏まえるならば、従業員の創造性の発揮および創造的成果の実現には、組織内外における支持者や協力者の獲得が重要な影響を及ぼすということができよう。したがって、仮説的に述べるならば以下のようなだろう。

仮説4-1 組織内外の支持者の存在は、従業員の創造的成果の実現を促進する。

仮説4-2 組織内外の反対者の存在は、従業員の創造的成果の実現を阻害する。

もちろん、具体的に、組織のどこに、どのような支持者ないし反対者が存在するのかによって、

促進の程度や阻害の程度は変化するであろう。経営トップが支持者である場合と、所属部門の管理者が支持者である場合には、その実現に及ぼす影響は異なることは容易に想像される。したがって、この点も重要な論点となろう。

4 創造的活動のコントロールと従業員の自律性

従業員の創造性の発揮や創造的活動の促進には目標設定や業務遂行における高い自由度や自律性が確保されることが必要であり (Amabile, 1988, 1996; 守島, 2001, 2002)、業務遂行に関する制約や過度な負担、時間的圧力は創造性を阻害するという点が指摘されている (Amabile, 1988; Amabile *et al.*, 1996)。この点は、『知的創造型労働』調査の結果にも明らかにされておりである (労働大臣官房政策調査部編, 1996)。端的に言えば、従業員の創造性の発揮を促し、創造的成果の実現を促進しようとするれば、創造的活動やプロジェクトに対して厳格に期限を定め、厳しく進捗管理を行うことはあまり適切ではないということになろう。

しかしながら、組織として成果を実現し、組織の目標を達成していくためには、完全に従業員の自律性に依存することはできない。彼らの創造的活動についても、手放しに放任することはできない。彼らの自律的な行動、自発的な意思に依存しつつ、組織は組織目標の達成に向けて、その活動と意欲を方向づけ、統制し、管理していかなくてはならないのである。組織が自由意思を備えた人格的存在である人間から構成される以上、個人の自律性や自発性に依存しつつそれを管理し統制せざるを得ないという状況は組織が根本的に抱えるディレンマにほかならない (塚本, 1992; 山中, 2000)。

今日先進国の企業は、グローバル競争のなかで、絶えずイノベーションを実現し新たな価値を創造していくことが要求されているが、こうした要求への対応は組織の諸個人のより自律的な行動、自発的な意欲を必要とする。すなわち、現代の企業において上に述べたような組織のディレンマはより深刻なものとなろう。現代企業は、個人の創造性の発揮や創造的活動を促進しようとするならば、こうした組織のディレンマにいかに対処するかという根本的な課題に直面せざるを得ないのである。

自律性と管理、自発性と統制といった組織のディレンマは、従業員の創造性の発揮と創造的活動を促進する組織デザインといった研究課題に関して、組織の在り方や経営者の在り方といったより根本的な論点を提起するが、これについては後に検討することとして、ここでは上の議論を踏まえて、創造的活動に対する管理という論点について、以下のように仮説的に述べておきたい。

仮説 5-1 緩やかな進捗管理は従業員の創造的成果の実現を促進する。

仮説 5-2 厳格な進捗管理は従業員の創造的成果の実現を阻害する。

仮説 5-3 期限の定めを設定することは従業員の創造的成果の実現を促進する。

また、創造的活動が従業員諸個人の自律性や自発性に大きく依存するとすれば、そうした自律性や自発性を組織として有効に活用し得る状況が確保されなければならないであろう。すなわち、従業員の自律的行動を許容し、彼らの知識や情報を組織としての決定に取り入れ、彼らの発案を奨励するような施策が必要とされることが考えられる。ここから、以下のような仮説が提示されよう⁷。

仮説 6-1 従業員に対する権限の移譲は従業員の創造性の発揮を促進する。

仮説 6-2 従業員的意思決定の参加は従業員の創造性の発揮を促進する。

仮説 6-3 組織内の情報共有は従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果の実現を促進する）。

仮説 6-4 従業員の提案や企画提出が奨励されることは従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果の実現を促進する）。

5 経営陣の関与と創造的活動の方向づけ

従業員の創造的活動と組織プロセスに関する、最後の論点として経営陣の関与について検討しておこう。Amabileのモデルにおいて、組織的イノベーションが基本方針の設定や計画の策定といったプロセスを経ることが示されているが、これらのプロセスにおいて経営陣や経営者が主要な役割を担うことは想像に難くない。すなわち、創発的に行われる従業員の創造的活動に対して、一定の方向づけを与え、組織としての成果へと結実させることが経営陣の役割であると考えられるのであ

る。そこで論点となるのは、こうした方向づけがどのような形で行われることが、従業員の創造性の発揮や創造的活動を促進するのかという点であろう。

HamelとPrahaladはホンダやキャノン、コマツといった企業が各々の国際的な欧米の競合企業に対して挑戦し続け、ついに比肩し得るに至った理由として、そうした企業の「戦略的意図」に注目している。すなわち、Hamelらは、そうした企業が組織全体に「戦略的意図」を浸透させ、それが組織学習を促進し、制限された資源を創造的に有効活用させ、組織の新たな能力の構築と新たな競争優位の獲得を可能にしたと指摘している（Hamel and Prahalad, 1986）。

Hamelらは、こうした戦略的意図の要件として、「勝利の本質を把握する」「長期にわたって安定的である」といった点と並んで、「戦略的意図は個人の努力とコミットメントを振り向けるに値する目標を設定する」という点を指摘している。さらに、こうした戦略的意図は組織にとっての「挑戦的課題」を設定する。すなわち、こうした戦略的意図は挑戦的課題というかたちで、従業員の努力の焦点を特定し、仕事のなかで「明確な里程標を設定し、機構を再検討する」ことを要求するのである（Hamel and Prahalad, 1986）。

Hamelらの議論には、さらに、本研究の問題関心にとって示唆的な指摘が見られる。Hamelらによれば「戦略的意図は目的については明確であるが、手段については柔軟であり、即興の余地を残している。戦略的意図の達成には手段に関して極めて大きな創造性を要する。しかし、こうした創造性は明確に規定された目的に資するなかで現れる」のである（Hamel and Prahalad, 1986）。

すなわち、こうしたHamelらの議論に基づけば、経営陣は長期的な戦略的目標としての戦略的意図を提示し、さらにこうした戦略的意図は明確な挑戦的課題というかたちで従業員の努力の焦点を設定し、このことが従業員の創造性の発揮や創造的活動を促すと考えられるのである。したがって、以上の論点を踏まえて、以下のように仮説的に述べることができよう。

仮説 7-1 部署や職場の達成すべき目標や克服すべき課題が明確であることは、従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果

の実現を促進する)。

仮説 7-2 経営陣の戦略的方針の職場への浸透は、従業員の創造性の発揮を促進する(あるいは創造的成果の実現を促進する)。

IV 従業員の創造的活動と組織の在り方

1 経営の「二重の組織構造」と従業員の創造的活動

組織デザインとは最も狭義においては、目標の効率的達成のための個人や集団の専門化を基礎とする職務の分業構造と分業間の相互作用を調整する調整メカニズムのデザインを指す。しかしながら、従業員の創造性の発揮や創造的活動を促す組織デザインを考える場合、問題となる論点は単なる分業構造と調整メカニズムのデザインに止まらない。

すでに指摘したように、従業員の創造性の発揮は、従業員個人の行動の自律性や意欲の自発性を必要とする。この点については、人的資源管理論的な視点から、職務に対する「内発的動機づけ」の重要性がしばしば指摘されている (Amabile, 1988; Amabile *et al.*, 1996; 守島, 2001, 2002)。

しかしながら、行為の自律性や自発性が根源的には個人の自由な意思や価値観に依存するとすれば、従業員を職務担当者としてのみならず、人格的存在として把握する必要がある。

したがって、従業員が人格的存在であるという点を踏まえるならば、提起される論点は内発的動機づけの問題に止まらない。このことは、組織はいかなる状況においてこうした自律性や自発性を期待し得るのか、あるいは、従業員の自律性や自発性の発現はいかなる組織において可能となるかという組織の在り方を問うことを要求するのである。

藻利は、経営組織が「人的生産力と物的生産力とをその構成要素として形成せられた、社会的生産組織体」であるとし、これがその内に「二重の組織構造」を成立させるものであると指摘している。すなわち、経営組織は「経営的生産の技術的構造」と「経営的生産の社会的構造」の二重構造を擁するものとして把握されるのである (藻利, 1965, 19 頁)。

藻利によれば、経営の技術的構造とは「人的生産力ないし人間労働力の組織的協働そのものにおいて形成せられる生産の経営技術的関連のうちに理解せられ」るものであり、そこではまず「経営の生産技術的関連」を合理化することが第一次的課題となる (藻利, 1965, 20 頁)。狭義の組織デザインの課題とはここに言われる経営の技術的構造の合理的編成ないし効率化という課題といえよう。

一方、経営の社会的構造とは、人間労働力の組織的協働、したがって「技術的生産作業を媒介として、労働力の所有者としての労働者の間に形成せられる生産の経営社会的関連において把握せられるもの」であり、ここでは「労働者の経営社会的側面、すなわち、経営社会を構成する人間としての面」が問題となる (藻利, 1965, 20-21 頁)。

藻利によれば、労働問題が、「作業能率的観点」のみにいて、すなわち「生産の経営技術的構造関連」のうちにのみ理解されること、もっぱら生産管理上の問題として理解されることは、経営的生産の経営社会的関連である「労働者の経営社会的側面、すなわち経営社会を構成する人間としての面」の等閑視に繋がるのであり、「経営の合理的生産」の確保を困難にする (藻利, 1965, 21 頁)。

なぜなら、「経営的生産において、このような協業ないし分業を合理的に成立させ、作業能率的観点到现实的意義を与えるものこそは、このような生産管理的理解において等閑視せられてきた、生産の経営社会的関連に他ならない」からである。すなわち「発展形態における経営は、その社会的構造を基盤としてのみ存立しうるものであり、これを支柱としてその技術的構造を形成することによって初めて、経営の合理的生産を確保しうるものだから」である (藻利, 1965, 21 頁)。

したがって、経営の技術的構造ないし組織的分業を実質的に機能せしめるためには、その経営社会的構造の十分な機能がその基礎として不可欠なのである。藻利の言うところによれば、「労働者間における経営社会的関連の健全な発展を基底に持つことによってのみ、われわれは労働者の勤労意欲の真の高揚を理解しうるものであり、しかもこのような勤労意欲の高揚を介してはじめて、経営における協業ないし分業はその合理的発展を期待することができ、また各労働者について、その作業能率の現実的増進を期待しうることとなる」の

である（藻利，1965，21 頁）。

こうした議論に基づけば、従業員の創造性の発揮を左右する、人間としての自律性や自発性の発現は従業員の「勤労意欲の真の高揚」によってのみ可能となる。こうした「勤労意欲の真の高揚」は、職務の「内発的動機づけ」を高めることのみによって期待し得るものではありえない。従業員の創造性の発揮を促す組織の在り方という論点について、経営社会的構造としての組織の在り方を問わねばならない理由はここに認められるのである⁸。

経営社会的構造としての経営組織の在り方という論点に関連する分析としては、『知的創造型労働』調査でも創造的部門の「職場の雰囲気」という点で指摘されている。調査の結果どのような回答が見られたのかについて、その比率と併せて示すと、「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ィア等を出す」（39.9%）、「社員に権限が与えられている」（35.9%）といった特性が指摘されている（労働大臣官房政策調査部編，1996，158 頁）。

Amabile によっても、創造性に影響を与える環境特性として「組織特性」が指摘されており、「新しいアイデアを検討する仕組み、階層および部門横断的な協力と強調によって特徴づけられる企業風土、イノベーションを尊重し、失敗を致命的なものと考えない雰囲気」といった特性が指摘されている（Amabile, 1988, p.147）。

本研究においても、これらの研究が明らかにしたような組織の特性と従業員の創造性との関係を改めて確認することは重要であると考えられる。しかしながら、本研究は、これに加えて、従業員の企業や経営者の在り方に対する意識という論点を提起せねばならないと考えている。

バブル経済の崩壊以降、長期的な不況が続くなかで、日本企業の従業員を取り巻く雇用環境は大きく変化してきた。1990 年以降、非正規雇用の比率は徐々に高まり、総務省「労働力調査」によれば、2008 年 10～12 月の非正規従業員比率は 34.6% に上っている。また 90 年に 2% 台だった失

業率は 2002 年には 5.4% に高まり、その後 4% を下回ったものの再び 5% 台を記録している（2009 年 7 月には 5.7% に上った）。こうした変化に示される動きを要するに、雇用形態の多様化が進み、雇用不安（とこれに連なる生活不安）が深刻化したと指摘することができよう⁹。

こうした雇用環境の変化は従来の日本の企業組織の経営社会的構造に対しても変化をもたらさずにはおかないであろう。日本の労働社会に関する研究によって、日本企業の柔軟性と競争力の基礎を提供した日本の経営社会構造の特徴として、従業員の組織に対する高い忠誠心や自発性が指摘されてきた¹⁰。

こうした経営社会構造の在り方を可能にしたのは従業員と企業間あるいは労使間の強い信頼関係であり、その基礎である「日本システム」（安田，2006）であったが、上に見たような長期的な不況や雇用環境の変化に伴い、「日本システム」は崩壊し、今や労使間の信頼、従業員の企業に対する信頼は大きく揺らいでいると考えられる。

従業員の自律的な活動や自発性の発揮が、企業に対する、あるいは経営に対する一定の信頼を前提としていたとすれば、そうした信頼の揺らぎは従業員の自律的な活動や自発性の発揮に対しても少なからず影響を与えると考えられよう。

このように考えるならば、こうした信頼関係の揺らぎは、個人の自律性や自発性に大きく依存する創造性の発揮や創造的活動に対しても影響を及ぼしているのではないかと想定されるのである。

従業員の企業に対する信頼という論点に関して、労働政策研究・研修機構の調査報告書は、近年の従業員意識の変化に対する調査のなかで、「会社に対する気持ち」の変化を明らかにしている（労働政策研究・研修機構，2006）。

そこでは、会社は「業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くしてくれる」、「従業員の意向を反映した経営が行われている」、「経営者は信頼されている」、「いつも従業員が大切にされている」、「従業員が自由に発言できる雰囲気がある」といった点について、3 年前と比較した場合のあてはまる度合いの変化が調査されている。

調査の結果は全体として「変化なし」という回答が半数以上を占めるものの、約 3 割程度が「あてはまる度合いが低くなった」と回答している。

こうした調査結果から、同報告書は「会社と従業員、さらには経営者と従業員の間に何らかの形の亀裂が入っていることが示唆される結果となった」と解釈している（労働政策研究・研修機構、2006、285頁）。

2 経営者の在り方と「信頼」の問題

とりわけ、経営者に対する信頼という論点については、宮本が、同様の調査データをもとにコーポレート・ガバナンスの観点から重要な分析結果を明らかにしている（宮本、2008）。

宮本は、株主重視のガバナンスに対する従業員の支持が予想外に大きいこと、株主による経営の監視を支持する回答は、役員においては20%に止まるのに対し従業員では30～35%見られること、さらに従業員による経営の監視を支持する回答は45～50%に上ることを指摘して、従業員が株主による経営の監視を支持するとともに、それ以上に従業員による経営による監視を支持する理由を問うている。

宮本は、こうした従業員の意識をガバナンスの主体とされる現行の経営者の経営に対する態度、すなわち「経営者に対する信頼」を媒介としてもたらされたものと説明する。要するに、宮本によれば、「経営に対する信頼が高まるとともに、そのような経営が意図する株主価値重視の行動を従業員は支持し、反対に経営に対する信頼が低下するとともに、株主価値重視の経営に対する支持は低下する。そしてそのような経営に対して株主による監視を強めることを従業員は支持し、さらに従業員自身による経営の監視を強めることを支持することになる」（宮本、2008、12頁）のである。

さらに、ここに言われる信頼の要因が上に見たような「従業員対する誠意」や「従業員の意図を反映した経営」といった従業員重視の経営を意味する要因であることから、宮本は、「従業員重視の経営が行われているという意識が強まることに応じて、株主重視の経営に対する支持もまた高まる」のであり、したがって「従業員重視の経営と株主重視のガバナンスは、対立するというよりも、両立すると言うことが出来る」として、ガバナンスにおける経営に対する信頼という要因の重要性を指摘している（宮本、2008、12頁）。

以上のような調査結果および先の議論を踏まえ

るならば、本研究においても従業員の創造性の発揮および創造的活動と組織の在り方という論点について、従業員の企業や経営者に対する信頼という要因に焦点を当てて検討することが必要であると考えられる。単純に過ぎるかもしれないが、より信頼できる企業において、またより信頼に足る経営者のもとにおいて、従業員はより自律性を発揮し、より意欲的に創造的活動に取り組むのではないかと想定されるのである。

ただ、企業に対する信頼は労働政策研究・研修機構調査（2006）に見られる項目でよいと思われるものの、経営者に対する信頼については、信頼を構成する要因を幾分詳細に検討する必要があるだろう。

この点について宮本（2008）および労働政策研究・研修機構調査（2006）では、「長期安定雇用の維持の困難性」と「経営者報酬の高さ」を信頼に対する説明変数としているが、本研究では、これらに加えて、経営者の経営能力や人格的資質といった要因を変数として設定する必要があると考えている。

経営者に要求される経営能力とは何かという問題は、それ自体詳細な検討を必要とする課題であるが、ここでは差し当たり戦略的意思決定と組織マネジメント能力と捉えたいと考えている。

戦略的意思決定能力については、Hamelらが指摘したような「戦略的意図」が形成されているかどうか、全社的な視点から意思決定できているかどうか、リスクをとるような決定が下せるかどうか、といった点が問われる必要があるだろう。一方組織マネジメント能力については、高い専門知識を備えているかどうか、人材の能力を生かした経営を行い得ているかどうかといった点が問題となる。

また、経営者の人格的資質という点で、経営者の人格性、責任意識、さらに創造性といった点を問う必要があると思われる。なぜなら、経営者に対する信頼を問題にするということは、その経営者としての正当性を問うということにほかならないが、専門的能力のみでは正当性の十分な根拠たり得ないと考えられるからである。

この点に関して、ゴールドナーは、官僚制組織における「専門化支配」ないし専門知識による管理について、パーソンズの指摘に依拠しながら重

要な論点を指摘している（ゴールドナー，1963）。すなわち，専門知識や専門能力がそれ自体として，「専門家支配」の権威を正当化するわけではないという点である。

ゴールドナーは，医師の権威はその専門的知識や能力のみならず，「それを患者のために用いる，という患者側の信念に根本的にねざす」というパーソンズの指摘に基づいて，「ここで重要な語句は、『患者のために』である。……たんに専門能力それ自体では，医師の処方箋に対する患者の合意を引き出さないかもしれない」と述べている。すなわちゴールドナーによれば，官僚制組織における専門家支配は「専門能力の存在や行使だけでは正当化されない権威形態」であり，「自発的合意を引き出すには専門技能以上の何ものかが必要」なのである（ゴールドナー，1963，12-13頁）。

こうした議論に基づいて，本研究では経営者の信頼の根拠を構成する人格的資質要因として，人格的に優れているかどうか，さらに従業員の雇用や社会，さらに自己の言動，決定に対する責任感を備えているかどうか，加えて創造的な発想が出来るかどうかという点を問う必要があると考えている。

以上のような議論から，仮説的に以下のように記述できよう。

仮説 8-1 従業員の企業に対する信頼は，従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果の実現を促進する）。

仮説 8-2 従業員の経営者の戦略的意思決定能力に対する信頼は，従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果の実現を促進する）。

仮説 8-3 従業員の経営者の組織マネジメント能力に対する信頼は，従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果の実現を促進する）。

仮説 8-4 従業員の経営者の人格的資質に対する信頼は，従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果の実現を促進する）。

これらの仮説は社会現象や組織現象を過度に単純化しているきらいがあるため，その結果の解釈や結論の導出には十分な注意を要する。しかしながら，こうした仮説を提示することは，今日の日本企業の経営者に対する批判的な問題提起を可能

にするという点で少なからず意義を有すると考えられるのである。

V 今後の課題

本稿では，先行研究の分析やそこから導かれた知見に基づいて，従業員の創造性の発揮あるいは創造的活動を促す組織デザインを探究するにあたって問題となる論点を提起し，分析の焦点となる仮説の構築，提示を行った。今後本研究の課題とされる作業は，本稿で提示された仮説を検証し，その結果をもとに提起された論点を検討し，従業員の創造性の発揮を促し，創造的成果の実現を促進する組織の在り方についての一定の結論を導くことである。

差し当たり，本稿の結びとして，本稿において提示された仮説群を改めて一覧に提示しておこう。

仮説 1-1 「問題発見型」ないし「問題設定型」業務特性が高いほど，従業員の創造的成果の実現は促進される。

仮説 1-2 業務の「知識依存性」が高いほど，従業員の創造的成果の実現は促進される。

仮説 1-3 業務の「創造的思考依存性」が高いほど，従業員の創造的成果の実現は促進される。

仮説 2-1 イノベーションや新製品・サービス，新事業の企画が個々の従業員の発案による場合，従業員の創造性の発揮は促進される。

仮説 2-2 イノベーションや新製品・サービス，新事業の企画が職場の管理者の発案による場合，従業員の創造性の発揮は促進される。

仮説 3 予算執行の自由度が高いほど従業員の創造的活動は促進される（あるいは創造的成果の実現は促進される）。

仮説 4-1 組織内外の支持者の存在は，従業員の創造的成果の実現を促進する。

仮説 4-2 組織内外の反対者の存在は，従業員の創造的成果の実現を阻害する。

仮説 5-1 緩やかな進捗管理は従業員の創造的成果の実現を促進する。

仮説 5-2 厳格な進捗管理は従業員の創造的成果の実現を阻害する。

仮説 5-3 期限の定めを設定することは従業員

の創造的成果の実現を促進する。

仮説 6-1 従業員に対する権限の移譲は従業員の創造性の発揮を促進する。

仮説 6-2 従業員の意思決定の参加は従業員の創造性の発揮を促進する。

仮説 6-3 組織内の情報共有は従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果の実現を促進する）。

仮説 6-4 従業員の提案や企画提出が奨励されることは従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果の実現を促進する）。

仮説 7-1 部署や職場の達成すべき目標や克服すべき課題が明確であることは、従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果の実現を促進する）。

仮説 7-2 経営陣の戦略的方針の職場への浸透は、従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果の実現を促進する）。

仮説 8-1 従業員の企業に対する信頼は、従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果の実現を促進する）。

仮説 8-2 従業員の経営者の戦略的意思決定能力に対する信頼は、従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果の実現を促進する）。

仮説 8-3 従業員の経営者の組織マネジメント能力に対する信頼は、従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果の実現を促進する）。

仮説 8-4 従業員の経営者の人格的資質に対する信頼は、従業員の創造性の発揮を促進する（あるいは創造的成果の実現を促進する）。

[追記]

昨年7月に元山年弘先生が急逝されて、早一年が経とうとしている。元山先生の逝去はあまりに突然で、理不尽であり、無念でならない。元山先生と学会や調査に共に取り組んだことは得難い貴重な経験であり、何よりとても楽しい時間であった。足が治ったら久しぶりに飲みに行きましょう、という電話での会話が元山先生との最後に交わした会話となった。今でもタッカーの3階の研究室に彼がいるような気がして時折目を向ける。その度に元山さんがもういない現実を認識し、彼を想う。

注

1 本研究は、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研究プロジェクト「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」の成果の一部である。

また本研究の目的に関して、たとえばインは、先行研究の検討を通じた仮説構築の重要性について、次のように指摘している。インによれば、「あるトピックについて最も重要な問題を確定し、この問題を正確に定式化するため」の「1つの方法はそのトピックに関する文献をレビューすることである。……経験豊かな研究者が既存のリサーチをレビューするのは、そのトピックについてより鋭くより洞察力のある問題を開発するためである（イン、1996、12-13頁）。」本研究が果たして「より鋭く洞察力のある問題」を提起し得ているかどうかは疑わしいが、少なくとも本稿が目的とするところは、インの指摘に述べられているとおりである。

2 たとえば、藤本隆宏・K. B. クラーク著、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、榊原清則（2005）『イノベーションの収益化——技術経営の課題と分析』有斐閣、沼上幹（1999）『液晶ディスプレイの技術革新史』白桃書房、岩田智（2007）『グローバル・イノベーションのマネジメント——日本企業の海外研究開発活動を中心として』中央経済社、ロバート・A. バーゲルマン著、石橋善一郎・宇田理監訳（2006）『インテルの戦略』ダイヤモンド社、といった研究がある。

3 こうした研究としては、石田英夫編（2002）『研究開発人材のマネジメント』慶應義塾大学出版会、蔡イン錫（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、といった研究があげられる。

4 守島も言及しているように、これは小池の「知的熟練論」が明らかにしてきた論点にほかならない（守島、2002；小池、1999）。

5 とはいえ、調査報告書においては、本研究と同様の観点、すなわち創造的成果に繋がる業務特性はどのようなものか、という観点から分析が行われている。たとえば川喜多は、業務を通じた特許の取得という成果との関連で業務特性や組織的要因を分析している（川喜多、1996）。

しかしながら、本研究が問題と指摘する点は、稲上らのこうした調査が創造的労働を把握するに際して、その定義に従って、調査対象として創造的部門・社員と定型的部門・社員とを明確に区分して調査を行っている点である。費用や技術的な制約から、調査対象と限定せざるを得ないため、このような手続きを採用することはやむを得ないものの、その結果、創造的労働の特性を創造的成果と分離して把握することとなったと思われる。

6 『知的創造型労働』調査において実施された聴き取り調査においても、組織における創造的部門である「創造

センター」について明らかにしているが、こうした創造センターの実態も本研究において改めて確認される必要があると思われる。なお、『知的創造型労働』調査の聞き取り調査の結果については、川喜多による同調査報告書の第6章を参照されたい（労働大臣官房政策調査部編、1996）。

7 これらの仮説で提起される論点は、イノベーションなどの創造的活動の創発の形成という論点と大きく関係している。仮説群6と仮説群2の独立変数間には相当程度の相関関係が認められるものと推測される。

8 既存研究において、本研究が指摘するような経営社会的構造としての組織の在り方と従業員の創造性といった論点があり取り扱われていない理由として、こういった論点を仮説として構築しようとする場合、変数間の因果連関を特定するうえでの避けがたい困難さ、その結果もたらされる信頼性の欠如、外的妥当性の欠如といった問題に直面するという点を指摘できよう。すなわち変数間の因果連関に介入する媒介変数が多様に想定されるために、仮説を構築したところで、その仮説は科学的な検証に堪え得ないという問題に直面することになると考えられるのである。

ストーンは、仮説の評価基準として、「仮説は可能な限り単純なものでなければならない」として、「仮説の単純さは仮説の用いている独立の要素の数が少ないということの意味すると同時に、より一般的であるということの意味する」と指摘するが（ストーン、1980、23-24頁）、こうした指摘に基づけば、上のような論点から仮説を構築することは適切ではないということになろう。しかしながら、こうした基準を厳密に依拠することは、翻って因果関係が十分に特定し得る、高い精度で検証可能な仮説のみが問いとして選択されるといった状況をもたらしかねない。ひいてはこのことは、研究対象となる経営現象をより広い社会的連関のなかで把握するということを困難にしてしまうのではなかろうか。批判を恐れずに言えば、科学的妥当性の名のもとに、社会科学的問題を矮小化することにならないだろうか。

9 1990年代以降の長期的な経済不振のなかで、日本型雇用システムがどう変化してきたのか、さらにそうした変化がどのような問題を提起しているのかという点については、仁田（2003）において分析されている。また近年の雇用形態の多様化がいかなる社会的問題性を孕んでいるのかという点については塚本（2003）において分析されている。さらに長期的な不況のなかでいかに日本型人事労務管理システムが変化し、それがいかなる経営社会問題をもたらすのかという点については安田（2006）において論じられている。

10 こうした忠誠心や自発性が経営の柔軟性と生産性を実現するものとして評価される一方、「強制がそれと自覚されずに自発と融合している」（熊沢、1993、106頁）ような職場の問題性が鋭く提起されてきたことは忘れられてはならない。

参考文献

- 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。
- イン、ロバート・K.（1996）、近藤公彦訳『ケース・スタディの方法（第2版）』千倉書房。
- 大河内暁男（1979）、「経営構想力——企業者活動の史的研究」東京大学出版会。
- 川喜多喬（1996）、「創造的貢献を企業に対して行った労働者の属性、及びその労働事情への意見」労働大臣官房政策調査部編『知的創造型労働と人事管理』第4章。
- 熊沢誠（1993）、「新編日本の労働者像」ちくま学芸文庫。
- 小池和男（1999）、「仕事の経済学（第2版）」東洋経済新報社。
- ゴールドナー、A.（1963）、岡本秀昭・塩原勉訳『産業における官僚制——組織過程と緊張の研究』ダイヤモンド社。
- ストーン、E. F.（1980）、鎌田伸一・野中郁次郎訳『組織行動の調査方法』白桃書房。
- 武石彰・青島矢一・軽部大（2008）、「イノベーションの理由——大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化」『組織科学』Vol. 42, No. 1。
- 塚本成美（1992）、「環境と組織戦略の根本問題——経営社会学的視点から」『三田商学研究』第34巻第6号。
- 塚本成美（2003）、「雇用多様化の社会的帰結——雇用問題の経営社会学的考察」『日本経営学会誌』第10号、83-98頁。
- ティッド、ジョー＝ジョン・ベサント＝キース・パピット（2004）、後藤見・鈴木潤監訳『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。
- 仁田道夫（2003）、「変化のなかの雇用システム」東京大学出版会。
- 野中郁次郎（1990）、「知識創造の経営——日本企業のエビステモロジー」日本経済新聞社。
- バーゲルマン、ロバート・A.＝クレイトン・M. クリステンセン＝スティーブ・C. ウィールライト（2007）、「技術とイノベーションの戦略的マネジメント」翔泳社。
- 宮本光晴（2008）、「日本のコーポレート・ガバナンスと信頼」『月刊資本市場』No. 272。
- ミンツバーグ、ヘンリー（1991）、北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社。
- ミンツバーグ、ヘンリー（1997）、中村元一監訳『「戦略計画」創造的破壊の時代』産業能率大学出版部。
- ミンツバーグ、ヘンリー＝ブルース・アルストランド＝ジョセフ・ランペル（1999）、齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社。
- 藻利重隆（1965）、「経営管理総論（第2新訂版）」千倉書房。
- 守島基博（2001）、「内部労働市場論に基づく21世紀型人材マネジメントモデルの概要」『組織科学』Vol. 34, No. 4。
- 守島基博（2002）、「知的創造と人材マネジメント」『組織

- 科学』Vol. 36, No. 1。
- 安田尚道 (2006), 『持続的発展の経営学——企業と市民の共生を考える』唯学書房。
- 山中伸彦 (2000), 「職場のエンパワーメントと従業員の自律性」『日本労務学会誌』第2巻第2号。
- 労働政策研究・研修機構 (2006), 『変革期の勤労者意識——「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書』労働政策研究報告書, No. 49。
- 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。
- Amabile, Teresa M. (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 123-167.
- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby and M. Herron (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, pp. 1154-1184.
- Burgelman, R. A. (1991), "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," *Organization Science*, Vol. 2, No. 3.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1986), "Strategic Intent," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 63-76.