

令和元年5月20日現在

機関番号：12501

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K17160

研究課題名（和文）部門文化の多様性を活用した組織の活性化および革新プロセスの解明

研究課題名（英文）Understanding Organizational Processes of Revitalization and Innovation by Taking Advantage of Cultural Diversity in Functional Departments

研究代表者

横尾 陽道 (YOKOO, Harumichi)

千葉大学・大学院社会科学研究院・准教授

研究者番号：30382469

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,800,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、異なる部門文化間の相互作用によって組織が活性化され、組織に革新がもたらされるプロセスについて、国内製造業の調査データを用いた分析によって明らかにした。活性化された組織では、組織メンバーのモラル、内発的動機付けの程度、挑戦意欲等が高い状態にある。このような組織では、組織学習や革新が促進される傾向にあり、ビジョンの共有、部門リーダーの革新志向性、公式的な職務範囲を超えたコミュニケーション等が、部門文化間の差異を効果的に活用する基盤になりうることで調査データからわかった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究では、過去に蓄積してきた全社レベルの調査データに、部門レベルでの質的データを含む調査データを加えることによって、より詳細な組織プロセスを分析することが可能となった。また、各職能部門のデータにおいても、全職能部門のデータと同様の傾向を確認することができた。これらの成果によって、「国内製造業の組織を活性化し、継続的に革新をもたらすためのマネジメント」のあり方について、従来の理論を精緻化するとともに、より普遍性の高い組織要件や要因間の関係性を示すことができた。

研究成果の概要（英文）：This study clarified the organizational processes of revitalization and innovation through interactions of cultural diversity between functional departments by analyzing the quantitative and qualitative research data from Japanese manufactures. A revitalized organization is under the conditions that an organization's members have a high degree of work morale, intrinsic motivation, and motivation for challenges. The research data shows that these organizations facilitate organizational learning and creating innovation, and moreover, sharing a corporate vision, entrepreneurship of divisional leader, and informal communication can be the foundation of using interactions between different values and thoughts in various subcultures effectively.

研究分野：経営学

キーワード：企業文化 部門文化 多様性 組織の活性化 組織学習

1. 研究開始当初の背景

昨今の経営環境は不確実性を増しており、業績が悪化し続けている企業では組織の存続のために広範囲に及ぶ抜本的な組織変革が必要とされている。変革の核心は、組織の構造的な問題よりもむしろ、問題の把握と解決に時間や労力を要する認知的・行動的な経営要因にあると考えられる。このような現実の企業経営における課題を踏まえ、これまで「企業文化」という企業経営の認知的・行動的な要因について、組織における革新の課題を企業経営の様々な側面から統合的に論じている戦略経営論をベースに研究を行ってきた。

環境変化と組織変革の議論から、初期の企業文化論で強調された「強い文化」は変革の阻害要因になることが指摘され、外部適応に有効な企業文化モデルが提示されてきた (Kotter & Heskett, 1992)。近年では、革新によって新たな市場環境を創造しつつ、外部環境に対し継続的・反復的に適応可能な組織特性が必要とされていることから、その基盤となる企業文化の形成が重要となる。企業文化と革新の関係性については、企業文化を構造的な観点から捉え、全社文化の共有と適度な差異を持った部門文化の相互作用による革新を示唆するモデルも提示されている (河野, 1993)。ただし、従来の実証研究では、企業文化と業績の関係性をダイレクトに論じた研究が多く、組織を活性化することで継続的に革新を生じさせる組織プロセスについては必ずしも明らかにされてこなかった。企業文化は企業経営の哲学的基盤であり、様々な経営要因に関わる。また、業績は様々な経営要因が有機的に関連することによって生じてくることから、従来企業文化に関する実証研究では、説得力に限界があると考えられる。

これまで行ってきた本研究課題に関連する研究は、以下のとおりである。実証研究が可能な企業文化の定義を提示した (拙著, 2004, 2013)。企業文化について、機能 (内部統合, 外部適応) 及び構造 (全社文化・部門文化) 的側面からの理解を示した (拙著, 2004)。トップのリーダーシップと組織学習の2つの側面から、企業文化の基本的な形成プロセスを説明した (拙著, 2006, 2007, 2008)。これらを踏まえ、戦略経営の視点を加味した「革新志向の企業文化の分析枠組み」モデルを構築し、発展させた (拙著, 2004, 2013)。日本の製造業を対象にした継続的アンケート調査から得られた量的データを用いた実証研究によって、モデルの妥当性を検証し、組織プロセスの一般的傾向を考察した (「変化を奨励する全社文化」の規定要因・浸透方法、「部門文化の相互作用を通じた革新」を促進する要因を把握。)(拙著, 2013)。不連続的変革のプロセスと企業文化の形成プロセスとの関連性について示唆した (拙著, 2010, 2013)。

これまでの量的研究によって、革新を生じさせるプロセスにおける主要な要因間の一般的傾向は把握できたものの、その詳細は解明されていない部分が多い。特に、多様な部門文化間の差異が具体的にどのような相互作用を起こし、組織を活性化させるか、そして革新を生じさせるかである。こうした課題に対して、従来理論を精緻化することによって、企業の継続的革新による競争優位性を確保するためのマネジメントのあり方について、何らかの示唆を行うことが可能となる。

2. 研究の目的

上述のとおり、これまで企業文化という企業経営の基盤となる組織要因に着目し、変化を奨励する全社文化の共有とともに、部門文化の有する多様な価値観の相互作用が、組織の継続的革新において重要であるという傾向を量的研究で明らかにしてきた。本研究は、量的研究と質的研究をつなぐ実証研究のあり方を検討し、国内製造業の量的データと質的データを収集および分析することによって、異なる部門文化間の相互作用を通じて組織が活性化され、組織に継続的な革新がもたらされる詳細なプロセスを解明することを目的としている。

3. 研究の方法

本研究は大きく分けて、理論研究と実証研究から成る。理論研究では、本研究課題に関連する経営学他領域における知見も加味することによって、既存の分析枠組み (拙著 (2013) 等) の妥当性を再検討する。また、実証研究を行うにあたり、量的研究と質的研究をつなぐ研究方法について、Creswell & Plano Clark (2007) の「混合研究法 (Mixed Methods Research)」等を参考に検討する。その後、量的研究 (戦略経営研究グループが行ってきた戦略経営全般に関する調査データ数年分による大まかな傾向の把握、および本研究課題に関連する設問項目を充実させたアンケート調査の実施・分析) を行うことによって、部門文化の相互作用による組織の活性化および革新プロセスを考察する。また、質的データを補完的に用いることによって、異なる部門文化間の相互作用を通じて組織が活性化され、革新が継続的に生じる詳細なプロセスを解明する。

4. 研究成果

(1) 本研究における「企業文化」の基本的理解

「企業文化」とは、組織構成員の間で共有された価値観であり、組織における諸活動をどのような方向性で、どのように運営することがのぞましいかという組織の志向性を示すものである。企業文化には、共有された価値観に関連した組織におけるコミュニケーションや意思決定のあり方、組織構成員の間で実際にみられる共通の行動様式等も含まれる。

企業をよりミクロな単位で観察すると、企業組織は大小様々な部門や小集団から成り立っており、同一の組織であっても部門毎に異なる価値観や共通の行動様式が存在する (河野 (1993))。

経営理念やビジョン等に包含されている価値観は全社的に広く共有され全社文化として定着するが、当該の部門が担当する職務の特性や部門長のリーダーシップ等から影響を受けた価値観は「部門文化」として当該部門内でのみ共有される。そして、部門の価値観を反映した行動様式も部門特有の性質を帯びてくる。

全社文化と部門文化を区別して構造的な観点から企業文化を捉えることは、企業文化と戦略との関係性や組織全体の行動を理解する上で重要である。全社文化と部門文化という構造的な側面から企業文化を理解することによって、部門文化の差異や相互作用のプロセスをより詳細に把握できる可能性が高まるためである。さらには、部門横断的な価値創造プロセスについても、企業経営の認知的・行動的な側面から考察することが可能となる。

(2) 本調査に至るまでの研究内容とその経緯

理論的な部分については、経済社会学や心理学領域等、他領域における多様性と創造性発揮の関係性にふれた文献を渉猟した結果、本研究における企業文化の定義や課題特性から、これらの知見を援用することが可能であることを確認した。また、研究者と実務家に対して既存の分析枠組みや関連する経営要因の妥当性を問い、若干の修正を施した。

実証研究に関しては、当初は国内製造業の経営に関する全般傾向を把握するとともに本研究の調査対象企業を選定する目的で、戦略経営研究グループによる2001年度調査からのデータを整理し、使用する予定であったが、同グループより1995～2000年度の調査データを新たに提供されたことから、約20年間に及ぶ調査データの整理を行った。これらの追加データにより、国内製造業のより長期的な全般傾向の把握のみならず、約20年間のアンケート回答企業や個別企業の時系列データの推移も把握することが可能となった。

また、混合研究法を中心に量的研究と質的研究の実施タイミング、ウェイト付け、混合方法を考慮し、本研究と諸研究デザインとの適合性を検討した。当初は、上述の量的データの中から見出した注目すべき結果について、質的データによって詳細なプロセスを補完的に説明する「説明的デザイン・モデル(QUAN qual)」を中心に検討してきた。しかし、量的研究から抽出した対象企業への聞き取り調査が困難になったことや、戦略経営研究グループによる約20年分の全社レベルでの調査データによって安定した傾向を把握できたことから、本調査においては、より詳細な組織プロセスを観察する目的で、部門レベルの量的データを主とし、補完的な質的データを並行して収集する「埋め込みデザイン・モデル(QUAN(qual))」を実証研究の方法として適用するに至った。

なお、回答者にアンケート調査の依頼を行う前に、理論的に抽出した経営要因をアンケート票に具体的な設問として適切に反映させる目的で、国内製造業数社に対して予備的な聞き取り調査やweb調査を行い、設問の内容や表現の妥当性(回答者である実務家が専門的な用語や概念を正確に理解できるかどうか等)について確認を行った。

(3) 本調査の概要

以上を踏まえ、H30年度に本調査を実施した。調査の対象は、過去の調査データと関連させる目的で国内製造業とし、これらの企業で、研究・開発(R&D)業務、生産業務、販売業務(売り場担当業務は除く)、間接(人事、経理、財務、会計、総務)業務に従事する主に正社員に対して、彼らの在籍企業と所属職能部門に関するアンケートを依頼し、412名から回答を得た(有効回答は406件)。

回答者の階層は、部長クラスの上級管理職が11.1%(R&D部門9.7%、生産部門4.0%、販売部門12.6%、間接部門18.2%)、課長クラスの中級管理職が15.3%(R&D部門15.5%、生産部門9.9%、販売部門18.4%、間接部門17.2%)、係長クラスの下級管理職が23.2%(R&D部門25.2%、生産部門18.8%、販売部門28.2%、間接部門20.2%)、一般従業員が49.0%(R&D部門46.6%、生産部門66.3%、販売部門38.8%、間接部門44.4%)、その他が1.5%(R&D部門2.9%、生産部門1.0%、販売部門1.9%、間接部門0.0%)であった。アンケートの回答依頼から回収までの作業は、株式会社マクロミルに業務を委託し、同社のwebアンケート・システムを用いて調査を実施した。

アンケート項目は、以下の4項目、約30問(回答者の属性や、部門文化の相互作用による組織の活性化と部門文化の相互作用による創造性の発揮の具体的な事例を問う自由記述式回答を含む)で構成した。具体的な設問項目は、以下のとおりである。

「職能部門の特性」に関わる設問：組織行動の柔軟性、顧客ニーズ・技術変化に対する全社的な適応体制、権限委譲の程度、加圧主義の評価、越境的学习の推奨、トップ・マネジメントのビジョン浸透度、部門リーダーの特性

「職能部門内のコミュニケーション」に関わる設問：日常的な業務活動における部門横断的交流、革新的な業務活動における部門横断的交流、インフォーマル・コミュニケーション、部門を超えた気軽な助け合い、部門組織の透明性、ミドル・マネジメントによる部門横断的交流の率先

「職能部門の状況」に関わる設問：モラル、内発的動機付け、変革への抵抗感、挑戦意欲、適応的学習、創造的学習

「部門文化間の相互作用と全社文化の存在」に関わる設問：多様な部門文化の相互作用による組織の活性化、多様な部門文化の相互作用による創造性の発揮、全社文化の存在

(4) 本調査の結果と解釈

多様な部門文化の相互作用による組織の活性化・創造性発揮と組織学習

創造性を発揮するには、「知的多様性 (Leonard & Swap (1999))」が必要とされる。部門文化は、部門メンバーの間で当然のこととして受け入れられているため、他部門の文化に触れる機会がない限り、発想や思考が限定されてしまう。組織学習を活性化し、革新を促進するためには、企業(部門)文化という認知・行動的な側面においても異種交配を実現することが重要であると考えられる。

調査データによると、部門文化の相互作用による組織の活性化されている状況では、部門メンバーのモラル、内発的動機付けの程度、挑戦意欲が高く(部門文化の相互作用による組織の活性化とモラルが0.492**、内発的動機付けが0.578**、挑戦意欲が0.620**でそれぞれ相関(相関係数**は1%水準で有意、以下同様)、部門組織の創造性が発揮されていることが確認された(部門文化の相互作用による組織の活性化と部門文化の相互作用による創造性の発揮が0.676**で相関)。また、このような組織では、革新的なアイデアが積極的に提案される傾向がみられた(部門文化の相互作用による組織の活性化については、適応的学習と0.647**、創造的学習と0.718**でそれぞれ相関、部門文化の相互作用による組織の創造性の発揮については、適応的学習と0.617**、創造的学習と0.605**でそれぞれ相関)。

これらの具体的なプロセスについて、記述式の回答を見てみると、部門横断的なコミュニケーションの中で他部門の価値観や発想に対する理解が進んだとの内容が最も多かった。そして、異部門の価値観や発想に対する理解が進むことで、シーズとニーズをリンクさせた新製品・新事業開発(R&D部門と販売部門)、業務フローの円滑化(R&D部門と生産部門、生産部門内の各工程部署間、生産部門と販売部門)、納期・価格・品質に関する意見調整(販売部門と生産部門)、労働環境の整備(人事部門と各機能部門)等の重要性をより意識する機会になったという内容の事例がみられた。また、部門横断的活動に関与した若手社員が自信をつけ生き生きと仕事をすることになったことが部門全体の活性化に貢献している、過去の部門間連携で形成された人脈がその後の開発活動に活かされるようになった等の効果についても述べられていた。

部門文化の多様性を活用しうる組織の特性

組織が活性化し、創造性を発揮することに大きな影響を及ぼす組織学習においては、知的多様性が重要とされる。一方、いかなる状況でもその多様性が有効活用され、学習が促進されるわけではない。なぜならば、担当する職務に由来する部門文化の違いが、部門間のコミュニケーションに混乱や摩擦を生じさせるからである。各部門の多様な文化が接触しあうことによって組織を活性化し組織学習を促すには、相互理解とコラボレーションを可能とする何らかの土壌が組織に存在すると考えられる。

組織の特性に関する調査データをみると、まずはトップ・マネジメントの方向性(ビジョン)に対する組織メンバー間の共有、各部門でリーダーシップを発揮する機会の多い部門長の革新志向性等が、部門文化の差異を超えた相互作用を促すための共通基盤になっていることがわかった(部門文化の相互作用による組織の活性化については、トップ・マネジメントのビジョン浸透と0.522**、部門リーダーの特性(革新志向性)と0.524**、権限委譲の程度と0.471**、加点主義の評価と0.463**でそれぞれ相関、部門文化の相互作用による創造性の発揮については、トップ・マネジメントのビジョン浸透と0.470**、部門リーダーの特性と0.413**、権限委譲の程度と0.439**、加点主義の評価と0.442**でそれぞれ相関)。

当然のことながら多様な部門文化を相互作用させるには「対話のプロセス(Schein (2009))」を通じた異部門間の相互理解が必要とされることから、コミュニケーションが活発になされることが要件となる。

調査データによると、各部門の多様な文化が接触しあうことによって組織が活性化されている組織や創造性が発揮されている組織では、公式的な部門組織や職務の範囲を超えたコミュニケーションが活発に行われており、ミドル・マネジメントが部門横断的交流を率先して行う傾向がみられた(部門文化の相互作用による組織の活性化については、顧客ニーズ・技術変化に対する適応体制と0.524**、日常的な業務活動における部門横断的交流と0.548**、革新的な業務活動における部門横断的交流と0.610**、インフォーマル・コミュニケーションと0.689**、部門を超えた気軽な助け合いと0.515**、部門組織の透明性と0.590**、ミドル・マネジメントによる部門横断的交流の率先と0.617**でそれぞれ相関、部門文化の相互作用による創造性の発揮については、顧客ニーズ・技術変化に対する適応体制と0.487**、日常的な業務活動における部門横断的交流と0.539**、革新的な業務活動における部門横断的交流と0.586**、インフォーマル・コミュニケーションと0.594**、部門を超えた気軽な助け合いと0.553**、部門組織の透明性と0.570**、ミドル・マネジメントによる部門横断的交流の率先と0.616**でそれぞれ相関)。

(5) まとめと今後の展望

本研究によって明らかにされたことは、部門文化の相互作用による組織の活性化されている状況では、モラル、内発的動機付けの程度、挑戦意欲が高く、部門組織の創造性が発揮されていること、部門文化の相互作用による組織の活性化されているでは、革新的なアイデアが積極的に提案され、その提案が十分活用されていること、トップの方向性に対する組織メンバーの理解や、各部門でリーダーシップを発揮する機会の多い部門長の革新志向性等が、部門文化の差異を超えた相互作用を促すための共通基盤となっていること、各部門の多様な文化が接触しあうことによって組織が活性化され、創造性が発揮されている組織では、公式的な部門組織や職務の範囲を超えたコミュニケーションが活発に行われていることの4点である。これらの傾向については、部門の特性は職能部門によって異なる傾向があるものの(拙著(2019))、職能部門毎の調査データにおいても、全ての職能部門で同様の傾向がみられた(有意な相関関係)。

本研究では、過去に蓄積してきた全社レベルの調査データに、部門レベルでの質的データを含む調査データを加えることによって、より詳細な組織プロセスを分析することが可能となった。また、各職能部門のデータにおいても、全職能部門のデータと同様の傾向を確認することができた。これらの成果によって、「国内製造業の組織を活性化し、継続的に革新をもたらすためのマネジメント」のあり方について、従来の理論を精緻化するとともに、より普遍性の高い組織要件や要因間の関係性を示すことができた。

ただし、今回の研究では国内製造業における職能部門のみを調査・分析の対象としたため、今後、事業部門や国内・海外部門等の異なる部門単位について、あるいは製造業以外の企業組織についても調査・分析を行うことで、さらに精緻かつ普遍性の高い議論を行うことができると考えている。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計4件)

横尾陽道「部門文化の多様性と組織の活性化」に関する調査」『千葉大学経済研究』査読無、第34巻第1・2号、2019年、頁未定。

十川廣國、山崎秀雄、遠藤健哉、山田敏之、周炫宗、横尾陽道「日本企業のイノベーション創出プロセス：組織学習の視点から」『武蔵大学論集』査読無、第66巻第1号、2018年、29-51頁。

十川廣國、山崎秀雄、遠藤健哉、山田敏之、周炫宗、横尾陽道「組織における多様性とイノベーション」『武蔵大学論集』査読無、第65巻第1号、2017年、159-178頁。

十川廣國、山田敏之、山崎秀雄、遠藤健哉、横尾陽道、周炫宗「イノベーションを生み出す組織：グローバル展開に向けて」『武蔵大学論集』査読無、第64巻第1号、2016年、41-66頁。

〔図書〕(計1件)

石嶋芳臣、岡田行正、今野喜文、赤石篤紀、森永泰史、横尾陽道、田中史人、伊藤友章、庄司樹古『経営学の定点(増補改訂版)』同文館出版、2018年、総頁数288。

6. 研究組織

(1) 研究分担者

研究分担者氏名：

ローマ字氏名：

所属研究機関名：

部局名：

職名：

研究者番号(8桁)：

(2) 研究協力者

研究協力者氏名：

ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。