

令和元年6月26日現在

機関番号：14301

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16H03655

研究課題名(和文) サービス企業における組織創造性活性化マネジメントとイノベーション組織能力の分析

研究課題名(英文) Analysis of Organizational Capabilities and their development in Japanese Service Companies

研究代表者

若林 直樹 (Wakabayashi, Naoki)

京都大学・経営管理研究部・教授

研究者番号：80242155

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 9,300,000円

研究成果の概要(和文)：サービス企業経営において経営システムとサービスのイノベーションの促進には、組織の創造性活性化という組織変革は重要な経営課題である。これは、組織成員に、既存ルーティンと異なる新規な行動への取り組みを促進する。本研究は、サービス企業の組織創造性活性化について体系的に分析した。その結果、顧客との共感や視点取得、リスク志向の起業家意識、変革型リーダーによるサービスカスタム化促進、チームの多様性を統合する管理、顧客組織とのネットワークと学習の促進、凝集的な組織間ネットワークでの資源共有による継続的事業創造、ガバナンスにおける顧客志向性の高度化が効果的であることがわかった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

サービス産業は、日本経済の7割以上の所得と労働力を占めるものの、その生産性、収益性、革新性などで経営課題を抱えていると言われる。本研究は、サービス企業組織における総総勢活性化が意識を変えて、経営革新とサービスイノベーションを進められる体質になるために有効と考えて、その総合的な考察を行った。そして認知や意識、起業家活動の動機付け、変革型リーダーシップの役割、チームのダイバシティとダイナミックス、組織間学習とネットワーク、組織間ネットワークと継続的な事業開発、日本的なガバナンスにおける顧客志向性の位置づけ、組織間システムにおける競争能力の変化等の多面的取組が有効だと理解した。

研究成果の概要(英文)：In management of service organization, it is important to enhance organizational creativity may promote innovation of service and management system because managers and employees are encouraged to commit to novel attempts in order to renew old managerial routines and services. The systematic efforts of encouraging of perspective taking, risk taking behavior, transformational leadership, process management of diversity in team, networking with customers, making of interfirm networking continuously producing new projects and challenging creativity enhancement in interfirm networks are effective for it.

研究分野：経営組織論

キーワード：サービス経営 組織創造性 組織活性化 組織学習 組織変革 ルーティン

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

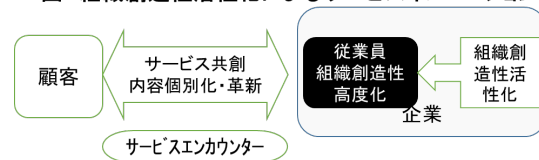
1. 研究開始当初の背景

日本のサービス企業は、GNP、雇用量において、既に7割を大きく超えており、日本経済で高い比重を占めている。顧客接点におけるおもてなしに優れるものの、国際競争力における課題としてサービス・イノベーションや顧客ニーズへのカスタム化の能力、生産性や収益性の向上の弱さ、顧客接点での顧客経験の向上、インターナル・マーケティング、カスタム化への対応や顧客志向的な組織づくりにおいて経営課題を抱えている。従来の組織論は、製造業組織の研究に重点を置いてきただけでなく、こうしたサービス組織において、顧客志向性、サービス革新、ルーティンの高度化、組織学習や組織間、顧客との学習の行動化についての関心が高くなく、個別に研究をすすめるものの体系的分析とその成果の総合的な検討の意識が弱かった。サービス企業においては、全社的に企業活動とサービスの改善、革新、高度化を図る創造的な取り組みが組織の広範囲で求められるために組織の意識改革は求められる。Amabile et al. (1996)などの提起した組織創造性の活性化の理論枠組は、経営革新やサービスイノベーションが、顧客接点の現場従業員だけでなく、後方部門の管理職・従業員たちの意識改革でも重要と思われる。組織創造性活性化の観点から、日本のサービス企業のイノベーション組織能力高度化に関わる分析枠組の高度化とその実証分析の積み重ねが求められている。ただ、こうした研究では、幅広いサービス産業の異なる事業タイプ、日本的経営の特性、組織開発のアプローチの方向性の違いは考慮すべきだろう。

2. 研究の目的

日本のサービス企業が競争力を持つために、組織内部や組織間でのサービスのイノベーション、カスタム化、その学習と情報共有の進め方に関して、関心が高まっている。これに関して、組織創造性の理論枠組を用いて、その活性化の観点から、個々の活性化の取り組みだけではなく、その全体的な関連の把握が求められている。本研究では、サービス企業の組織の複数の次元(個人、個人間関係、組織、組織間関係、顧客関係)において創造性活性化の要因、活動、そしてその成果についての体系的な分析をする。その際に、特に次元を超えた連関、産業内部での違い、日本企業の国際的特徴を配慮して、国際的な研究協力の下でこれを研究する。基本的には、学習や、企業家意識などの個々の概念項目について、先行研究の成果、概念枠組の再検討、試行的な実証研究や複数比較事例分析、国際的な文脈での日本特性の検討を行う。こうした観点で、日本サービス企業の創造性活性化について 個人の認知と意識、動機付けと行動変容、チーム活動とリーダーの役割、組織内と組織間の学習、顧客との関係と顧客志向性について、①理論分析、産業分析、国際比較のグループに分かれて、理論枠組とパイロット的な実証研究を行い、その成果を共有しながら行った。単に、国際共同研究者との研究会を実施するだけではなく、国際学会等での討

図 組織創造性活性化によるサービスイノベーション



3. 研究の方法

サービス企業の組織創造性活性化に関して、総合的に理解するために、組織行動論における理論的分析枠組の研究、複数事例による検討、創造産業における事例の分析、国際比較の観点から日本特性の検討を行った。

(1) 組織創造性活性化理論の分析枠組のとパイロット的な実証研究の実施

Amabile et al. (1996)が提起した組織の持つ創造性活性化の理論枠組の国際的な発展を追い、実際のサービス組織への実証研究への応用について検討した。

(2) サービス産業の3類型の比較事例分析

サービス産業は、広く 対人サービス志向(カスタム志向)、課題解決志向(専門志向)、ルーティン志向(定型的サービス)の3つのサービスに大別される(Mills and Margulies, 1980)。これらについて、京都大学経営管理大学院での実務家講演シリーズ「サービスビジネスモデル分析」での講演を中心に40程度の事例を分析し、創造性活性化の仕方について分析した。

(3) 創造産業のコンテンツ制作プロジェクトにおける創造性活性化

Pixarをはじめ創造性の高い産業である映画産業に注目し、コンテンツ制作プロジェクトの継続的な形成とリーダーの役割について検討を行った。

(4) 国際比較の観点の導入

日本のサービス企業は、おもてなしのように顧客接点は重視する者の、生産性や収益性の向上への経営改革の意識の弱さ等が指摘されるが、台湾大学、豪州メルボルン大学、マカオ大学などのサービス企業研究者との国際研究会を実施し、経営モデルの国際比較を行う。合わせて、アメリカ経営学会、アジア太平洋ホテルレストラン研究国際会議(ApachCHRIE)等のサービス経営の国際コンファレンス等で報告して、欧米の研究者と日本モデルの特性についての意見交換を実施した。

4. 研究成果

本研究の成果は、組織創造性活性化要因の分析、サービス産業3類型での活性化アプローチの比較分析、創造産業(コンテンツ産業)における創造性活性化の分析、サービス企業の活性

化についての国際比較検討の4つの点で検討すると、それぞれに新たな認識を得ることができた。次にそれぞれについてみてみたい。

(1) 組織創造性活性化の要因と分析枠組

組織創造性の活性化の要因と分析枠組については、国際的な理論展開も検討しながら、認知や意識、起業家活動の動機付け、変革型リーダーシップの役割、チームのダイバシティとダイナミクス、組織間学習とネットワーク、組織間ネットワークと継続的な事業開発、日本的なガバナンスにおける顧客志向性の位置づけ、組織間システムにおける競争能力の変化などの項目の検討を行った。

第一に、認知と意識改革の面である。これは、起業家活動への関心と関わりという形で事業創造性を理解し、研究を展開した。関口(2015)は、①創造的内発的動機、社会的スキル、リスク志向が、従業員の創造性志向の活動の要因と指摘していた。これを受けて、Khalid & Sekiguchi(2018)は、従業員が顧客との「共感」(Empathy)や「相手の視点取得(perspective-taking)」の2要因が新規事業開発を促進する事業機会の発見、創造と活用に対して影響するという分析枠組を新たに構築し、日本とパキスタンの学生を対象に実験を行い、一定の裏付けを得た。つまり顧客に対して共感を示すことや視点を受け入れることが、現在の事業活動を見直す意識変化のきっかけとなることを明らかにした。第二に、細身、関口(2017)は、リスク志向の高い者は、新規事業開発への関心を持ち、起業活動への探索を創始しやすく、企業意図を高めやすい傾向を分析枠組目として示し、サーベイ調査を実施、その傾向を確かめた。第三に、従業員が顧客ニーズに対応して、サービスのカスタム化をすすめることが顧客満足度を高めるが、カスタム化はサービス内容の修正や革新を行うもので、組織の創造性の高まりを受けるとおきやすい。ただ、研究協力者の国立台湾大学の莊瓊嘉教授は、京都大学の国際研究会において、変革型リーダーの関与が、従業員のカスタム化を促進する媒介要因として指摘している。リーダーが変革型の行動を取ると、従業員もそれを受けて、サービスカスタム化を取り組む意識を強くし、組織の創造性が高まりやすい。第四に、チームの創造性は、チームの専門性、スキル、知識、経験の多様性に依拠して高まりやすいが、多様性によって生ずるコンフリクトをうまく管理することが肝要と考えられる。Wu & Sekiguchi(2019)は、これまでのチームの創造性に対する多様性、コンフリクト、そのダイナミクス、そして社会的な統合プロセスのあり方の影響の過程を整理して、統合的な説明枠組を構築し、エージェントベースモデルのシミュレーションを実施した。その結果、社会プロセスの統御とコンフリクトの管理が、多様性の持つ良い面を引き出すことを試論的に確かめている。こうした条件は、創造性活性化に影響するだろう。

こうした組織内部だけではなく、組織間での相互作用のあり方も、組織創造性に対して影響をする。第五に、組織間におけるネットワーク関係の形態と過程の特性は、組織間学習に対して一定の影響を与える。小澤・中本(2018)は、知識産業におけるプロフェッショナルサービスの顧客関係に注目して、組織間でのネットワークの働きが、組織と顧客との間の情報と知識の共有や発展に対して与える影響を分析した。「探索と活用」の学習論的な視点を発展させて、専門家が、顧客組織との関係戦略とその成果の関係について分析した。すなわち、専門家が、従来型の顧客組織との関係を強化し、そこでの相互作用を強化すると、既存の知識を教科学習する「活用」型の学習となり、短期的に成果を高めることとなる。他方で、通時的には、特定顧客に集中を続けると成果は上がりづらくなっていく。新たな顧客と知識に関する探索に関しては、それを行わないと、長期的には成果が上がりづらくなるとの分析枠組を示し、弁理士業務を対象にして、その分析枠組を検証して、一定の裏付けを得ることができた。第六に、コンテンツ産業を題材とはしているが、組織間でのネットワークが一定期間に凝集的な固定的構造を形成していると、暗黙知の共有が進みやすく、継続的に一定の品質と成果を上げ易い作品を製作しやすい傾向が見られた。Wakabayashi et al.(2018)は、こうした点を日本映画の製作委員会に見られる組織間ネットワークの変遷の分析で、短期的な顧客のニーズをくみ取った作品を連続的に創り出すこと明らかにした。その成果は、アメリカ経営学会でも報告し、一定の批評を受けた。第七に、日本サービス企業は、ガバナンス面でも、似たような傾向を示しており、企業外からの環境情報や戦略情報の学習に関しては、外部取締役が一定の役割を果たしている。顧客や市場からの声が、サービス企業内部に伝わるには、外部取締役と内部の取締役や執行役員との協力と対話が鍵となる(Ilieva & Yamada, 2018)。第八に、サービス活動に関わる組織間システムにおいて、創造性の活性化が進むと、そのイノベーションが進みやすくなる傾向が見られる。例えば、バイオテクノロジー・クラスターにおいて、研究開発サービスを行うベンチャー企業と大学研究機関は、継続的に特許の開発を行い、連携のネットワークを拡大すると、登録特許という最終成果につながる傾向が見られた(若林・高井, 2018)。また、近年の観光地経営の研究傾向を見ると、観光地におけるステークホルダーの連携を進めて、観光地の競争能力を高める仕組みやその持続的発展を促進する仕組みの研究に関心が高まってきていることが理解できる(Alfonso & Wakabayashi, 2018)。

(2) サービス産業の3類型での活性化アプローチの比較検討

サービスの種類に応じて、組織創造性活性化の要因と手法は大きく異なるので整理する必要がある。Mills and Margulies(1980)によれば、サービスを提供する組織は、サービス業態に応じて必要な従業員組織のコンピタンスにより3分類される。それらは、顧客の個別問題への高い洞察能力と対応に関する水平コミュニケーション活性化が重要な「対人サービス志向」

(カスタム志向) 専門的な課題解決型のサービスである「課題解決志向(専門志向)」、行動レパートリーの共有を強めるルーティン志向(定型的サービス)に大別される。こうしたサービスの種別に応じて、コミュニケーション行動や創造性活性化のアプローチは異なる。3年間で37企業・団体のケース作成を行い、それ以前に研究した10ケースも含めて比較した。

対人サービス型

このタイプの産業では、サービスエンカウンターにおける顧客ニーズのカスタム化やバックヤードでの生産性向上での創造性活性化の取り組みが主に見られた。ワタベウェディング、ワン・ダイニング、スーパーホテル等の例がある。

課題解決型(専門志向型)

ここでは、新たな知識に関する探索とその活用での創造性活性化の傾向が見られた。ベンチャー期のアニコムなどがそうである。顧客との関係を活用することで、創造性を高める取り組みもある。グリコ・チャンネルクリエイティブである。又薬剤師や弁理士などで専門性へのコミットメントが新規な行動を促進しやすい(Homma & Peking, 2018; 中本・野口, 2018)。

ルーティン型

ルーティンの革新、普及、品質向上、環境適応の取り組みが見られた。これは、QB ネットでの社内での技術研修体制の開発や、トリドールでの管理職教育を通じた高度化、トライアルでの提携における知識移転とルーティン革新である。

(3) 日本サービス組織の国際性の検討

日本企業のサービス輸出や海外からのインバウンド観光客をはじめとしたサービス購入来訪客の来訪数は、近年拡大している。サービスを供給する組織として、そのルーティンや知識だけでなく、認知、コミュニケーション、学習、リーダーシップ、イノベーションの進め方に関する日本的特性の分析は重要な課題となっている。これに関しては、研究協力者の国立台湾大学の莊瓊嘉教授や豪州メルボルン大学 Jesse Olsen 准教授等との討論を行い、次のような特性を見出した。

まず、豪州は日本よりも雇用流動性が高いだけでなく、人的多様性も高いが、これをサービスの生産、流通の活動に活かしている。特に、多様性が高い組織を管理するために、メルボルン大学では、政府助成を受けながら、ファーストフードサービスの管理職のリーダー能力の開発プログラムを開発し、提供している。日本では八番ラーメンのように、現地企業と組んでやる場合が多い。日本企業は、総じて、サービス海外移転に関して人材開発があまり進んでいない。第二に、台湾では、現場でのサービス・カスタマイゼーションに関して、変革型リーダーの役割と関係が重視されている。日本では、現場の能力は高いが、サービス革新に向けての変革型リーダーの役割が重視されている。そして、専門職の顧客組織との関係であるが、日本は、比較的長期的になる傾向がある。こうした点では、短期化した傾向に対して対応する能力が望まれる。また、顧客満足度重視するものも競争における組織能力、サービス・イノベーションに対する研究意識が低い面はある。

(4) 組織開発アプローチの特徴

サービス組織が、サービスのイノベーションや経営の革新をするためには、新たな知識やノウハウ、ルーティンを生み出すために、組織全体で従業員の創造性を高めて、通常では期待していない行動や思考を取ることを奨励する必要がある。本研究は、こうした観点からこれまでの成果から、次のように概括する。

① 認知と動機付け

顧客への感情的な関与である共感(Empathy)や顧客の視点の取得が、従来と異なる顧客問題の認知をしやすくし、新たなサービスルーチンの開発、普及、改善に効果的となる。

リーダーシップ

変革型リーダーシップの発揮が、新規性の高いサービスの提供には、有効である。

チーム・マネジメント

チームの多様性とそのコンフリクトは、創造性の源泉であるものの、チーム内での交流を円滑にし、その管理が行えることが、創造性の活性化と新規な行動への変容につながる。

組織間関係

組織間関係や顧客関係において、探索と活用の学習を行えるネットワークは有効である。

【主な参考文献】

- Amabile, T. M. et al. (1996) "Assessing the Work Environment for Creativity." *Academy of Management Journal*, 39(5), pp.1154-1184.
- Mills, P. K. and Margulies, N. (1980) "Toward a Core Typology of Service Organizations." *Academy of Management Review*. 5(2), pp255-266.
- 関口倫紀「企業内人材の事業創造効力感を高める行動特性」『一橋ビジネスレビュー』63(1), pp180-193, 2015年.

5 . 主な発表論文等

[雑誌論文](計9件)

Ávila-Robinson, A. and Wakabayashi, N. ,Changes in the structures and directions of destination management and marketing research: A bibliometric mapping study, 2005-2016, *Journal of Destination Marketing & Management*, 査読有, 10, 2018, 101-111
DOI: 10.1016/j.jdmm.2018.06.005

Holtom, B. C., & Sekiguchi, T. (2016) Exploring the relationship between job embeddedness and organizational citizenship behavior. In P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie & N. P. Podsakoff (Eds.), *Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, Oxford University Press, 2016, (371-386)

Khalid, S., & Sekiguchi, T., The role of empathy in entrepreneurial opportunity recognition: An experimental study in Japan and Pakistan, *Journal of Business Venturing Insights*, 査読有, 9, 2018, 1-9

DOI:10.1016/j.jbvi.2017.11.001

中本龍市, 顧客ポートフォリオが知識に与える効果：顧客の選択と集中, *組織科学*, 51(4), 2018, 43-49

DOI:10.11207/soshikikagaku.51.4_43

中本龍市・野口寛樹, 顧客と知識の戦略的選択：専門職個人の成果の定量分析, 査読有, *商学論集*, 87(2・3), 2018, 1-10

小澤りりさ・中本龍市, 個人レベルの探索と活用：知識集約型産業の専門職を対象として, 研究技術計画, 査読有, 33(3), 2018, 285-293

若林直樹, 顧客志向で組織を活性化, *日本経済新聞*, 第 47463 号, 2018, 12

若林直樹・高井計吾, 地域クラスターでの知識移転ネットワークの成長とイノベーション能力：2000 年代における関西バイオクラスターにおける経時的分析をもとに, *組織科学*, 51(4), 2018, 4-14

DOI:10.11207/soshikikagaku.51.4_4

Wakabayashi, Naoki, Yamada, Jin' ichiro and Yamashita, Masaru. Networks and management in the Japanese creative industries. In Tsutomu Nakano (Ed.) *Japanese Management in Evolution: New Directions, Breaks and Emerging Practices*. Abingdon, UK: Routledge, 2017, pp.157-177.

[学会発表](計9件)

① Homma, T., and Peng, Y., A preliminary study of the antecedents of autonomous job behavior, 2nd International Conference on Role of Knowledge Management and Economics Development, 2019

細見正樹・関口倫紀, 若年層における企業家精神の獲得プロセス, 経営行動科学学会第 20 回 年次大会, 2017

Khalid, S., and Sekiguchi, T., Assessing the relevance of culture in TBP entrepreneurial intention model: A comparative study in Japan and Pakistan, 31st Annual Conference, The Association of Japanese Business Studies, 2018

Lichou, S. and Yamada, J., Unpacking the behaviors of Japanese firm's borderless M&A negotiation process: The case of cross-border and domestic M&A activities, 78th Annual Meeting of the Academy of Management, 2018

Nakamoto, R., Noguchi, H., and Chen, H. C., Internationalization without Geographical Expansion: The Effects of Customer Scope Expansion, 31st Annual Conference, The Association of Japanese Business Studies, 2018

Takai, K. and Wakabayashi, N., Structural Characteristics of Venture Companies: Network in Japanese Biotech Industry, 2018 Proceedings of PICMET '18: Technology Management for Interconnected World, 2018

Wakabayashi, N., & Takai, K., Institutional Policy and Network Evolution in University Industry Collaborations: Longitudinal Analysis of Joint Patent Networks in a Japanese Biotechnology Cluster during 2000's, PICMET '16, 2016

Wakabayashi, N., & Yamada, J., The Japanese System in Evolution: Industries in Transition and Emerging Creative Industries Lessons from Japanese Styles, Academy of Management Annual Meeting, 2017

Wu, J. Y., and Sekiguchi, T., Agent-based modeling of virtual team dynamics in team learning and transfer maintenance, 2018 Conference of the Euro-Asia Management Studies Association, 2018

[図書](計0件)

[産業財産権]

出願状況(計0件)

取得状況(計0件)

[その他]

6. 研究組織

(1)研究分担者

研究分担者氏名：稲垣京輔

ローマ字氏名：Inagaki Kyosuke

所属研究機関名：法政大学

部局名：経営学部

職名：教授

研究者番号(8桁)：10327140

(2)研究分担者

研究分担者氏名：関口倫紀

ローマ字氏名：Sekiguti Tomonori

所属研究機関名：京都大学

部局名：経営管理研究部

職名：教授

研究者番号(8桁)：20373110

(3)研究分担者

研究分担者氏名：山田仁一郎

ローマ字氏名：Yamada Jinichiro

所属研究機関名：大阪市立大学

部局名：大学院経営学研究科

職名：教授

研究者番号(8桁)：40325311

(4)研究分担者

研究分担者氏名：山下勝

ローマ字氏名：Yamashita Masaru

所属研究機関名：青山学院大学

部局名：経営学部

職名：教授

研究者番号(8桁)：80348458

(5)研究分担者

研究分担者氏名：中本龍市

ローマ字氏名：Nakamoto Ryuichi

所属研究機関名：九州大学

部局名：経済学研究院

職名：准教授

研究者番号(8桁)：80616136

(6)研究分担者

研究分担者氏名：本間利通

ローマ字氏名：Homma Toshimichi

所属研究機関名：大阪経済大学

部局名：経営学部

職名：准教授

研究者番号(8桁)：90461128