

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 5 月 31 日現在

機関番号：32602

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380854

研究課題名(和文) 中小企業の経営革新を促進する従業員行動に関する心理学的研究

研究課題名(英文) A psychological study of employees' innovative behavior in SMEs

研究代表者

高石 光一 (Koichi, Takaishi)

亜細亜大学・経営学部・教授

研究者番号：00350710

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,000,000円

研究成果の概要(和文)： 企業の成長・発展には、経営革新への取り組みが不可欠である。本研究は、経営革新の源泉としての従業員の組織行動の具体的内容と、それを促す個人および組織要因に関する研究である。本研究では、特に中小企業を研究対象として調査し、その結果、個人の積極的性格に加えて、管理者の変革型リーダーシップ、職務の自律性、組織の戦略的柔軟性などが、従業員の経営革新行動(イノベティブ行動)を促す重要な要因であることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)： Innovation is the keyword for the growth and development of firms. This study aims to clarify the critical employees' behavior for innovation and the individual and organizational factors that are related to the behavior.

Focusing on SMEs, we have investigated and found that transformational leadership, task autonomy, and strategic flexibility, in addition to proactive personality of individual employees are the critical factors that affect employees' innovative behavior.

研究分野：組織行動

キーワード：経営革新 中小企業 プロアクティブ 戦略的柔軟性 イノベティブ行動

1. 研究開始当初の背景

わが国経済の活力の促進には、企業全体の99%を占める中小企業の成長・発展が不可欠であり、規模・業種を越えて中小企業には、これまで以上に経営革新への取組みが必要とされる。そのためには、経営者の発想やリーダーシップのみならず、ボトムアップによる製造・販売などの最前線にいる全ての従業員の知恵と行動力を取り込むことが要となる。しかし、従業員の行動が経営革新を促進するメカニズムについての理解は十分でない。本研究では、中小企業を対象に経営革新の源泉としての組織行動の把握と、経営革新を促進する自発的で革新的な従業員行動の生起の過程と方策について心理学的な側面から探っていく。

新製品開発や新顧客開拓等の経営革新の背後には、現場の従業員の自発的かつチャレンジングな行動が重要な役割を果たしていることは少なくない。このような行動は、個人要因と組織要因により生じされると考えられる。

経営革新を促す従業員行動に関して高石(2009)は、経営革新促進行動を提唱した。この行動概念は、問題発見・解決行動、重要情報収集行動、顧客第一主義行動、組織への発案・提案行動の4つの行動から構成されたものである。これは、それまで欧米において提唱されてきた諸理論が単一の部分的行動に着目したものであるのに比べ、経営革新にクリティカルな多次元の行動を包含するものであった。

しかし、このような経営革新促進行動は、主に改良・改善レベルの蓄積による漸進的(インクリメンタル)な革新を促進する行動に対する説明力を有する一方で、極めて急進的(ラディカル)な革新に向けて発揮される従業員の創造的行動を捉える測定項目を含んでいないことが課題であった。

2. 研究の目的

上記の背景から、本研究では、第1に、創造的または革新的行動を加えた5次元の行動から成る新たな経営革新促進行動の測定尺度の開発と行動の構造化を検証することを目的とした。第2に、この経営革新促進行動を抑制または促進する要因として個人特性、組織・職務特性などを測定の上、これらの影響を検討することとした。第3に、経営者・幹部の自己認知や達成動機などの資質と性向等を測定の上、経営革新促進行動との関連性を検証することとした。

本研究は、中小企業の経営革新を促す行動に関する新たな概念を提供するものである。イノベーション研究の多くは概念研究もしくは、ごく一部の先端企業をケースとした理論にとどまっている。本研究では身近にある中小企業における経営革新の源泉である従業員行動の規定因や効果を、経営トップ、ミドル、ボトムのレベルにおいて実証的に検討

することにより、経営革新にクリティカルな組織行動を明示することを目指した。自発的で革新的な従業員行動にフォーカスし、経営革新を促すメカニズムの理論化と実証に取り組むこととした。

3. 研究の方法

本研究では、文献調査や国内外の識者との情報交換をもとに理論研究を行い、中小企業の経営者、管理者、一般従業員への面談調査やアンケート調査などにより経営革新に向けた組織行動の影響およびその規定因について実証した。

本研究では、平成26年度は、1.研究開始当初の背景で述べたこれまでの試論的理論を向上させ、基本データの収集と分析を行ない、平成27年度は、広く中小企業におけるデータを収集し経営革新を促す行動のモデル化に努めた。平成28年度には収集したデータ分析に基づく理論の精緻化を行った。各年度において研究成果を学会で報告し、論文・著書を執筆した。

以下に、アンケート調査による実証研究の方法を記す。

(1) 調査対象企業 本研究では、個別企業における従業員対象のアンケート調査およびマーケティングリサーチ会社のウェブ調査による企業従事者への調査を行った。

・個別企業における調査：独立系中堅製造業A社、中小下請製造業B社、中小サービス業C社における従業員を対象としたアンケート調査。

・Web調査：)日本国内における日本法人および外資系企業の従業員へのウェブ調査、)予備調査として独立系および下請中小企業における従業員へのウェブ調査

(2) 調査方法 本研究では、従業員行動を自己評価だけでなく第三者による評価で捉えることに努めた。そのため、個別企業における調査において、従業員の職場行動のうち、革新的行動(innovative behavior)に関する自己評価に加え、上司による評価を把握すべく記名式の調査票を2種類作成した。従業員に対して、社員IDまたは氏名、回答者属性に続き、革新的行動、組織の経営革新支援、上司の変革型リーダーシップ、プロアクティブ・パーソナリティ等についての質問項目から成る調査票を配布した。一方、部下を持つ管理・監督者には、部下の革新的行動を評価する調査票を配布し、後に名寄せを行い、上司評価による従業員行動と従業員のパーソナリティおよび組織・職務に対する態度等との関係性を分析した

また、統計分析上、従業員行動の説明には、従前より階層間を無視した重回帰分析手法が広く採用されてきたが、より高い妥当性を得るために、個人及び集団の階層ごとの影響を考慮したマルチレベルによる分析を一部

導入した。

(3) 調査項目 本研究では、従業員の革新的行動に影響する個人特性 (e.g. プロアクティブ・パーソナリティ)、組織特性 (e.g. 日系企業 vs. 外資系企業、戦略的柔軟性、組織の経営革新支援、変革型リーダーシップ、上司の革新的行動)、職務特性 (e.g. 仕事の自律性 (方法、計画、評価)) など多様な要因について、先行研究に基づき適切な信頼性を有するスケールを用いて測定した。

4. 研究成果

本研究の主要目的である「革新に向けて発揮される従業員の創造的行動」の概念構築と測定については、先行研究を基に革新的行動 (イノベティブ行動) を尺度として用いるに至った。

この革新的行動を従属変数として、性格等の個人特性、上司の行動、リーダーシップ、組織としての経営革新支援等の組織特性、仕事の自由度等の職務特性との関係性や要素間の影響メカニズムを分析・考察した。

後述の「5. 主な研究発表等」に記した研究の主な結果は下記のとおりである。

(1) プロアクティブ・パーソナリティ 本研究を通して、環境からの圧迫に比較的屈しにくく、逆に働きかける積極性やねばり強さなどを備える性向であるプロアクティブ・パーソナリティは、革新的行動との高い関連性が一貫して認められた。

(2) 上司の変革型リーダーシップ 変革型リーダーシップとは、メンバーに仕事への新しい視点を提供し、組織やチームへの使命やビジョンを明確に示し、メンバーの潜在力を引き出し、さらに自らの利害を越えるよう仕事に動機づけるリーダーシップである。先行研究では上司の変革型リーダーシップと部下の革新的行動の関係性が広く研究されているが、その関係性は必ずしも正ではなく負、

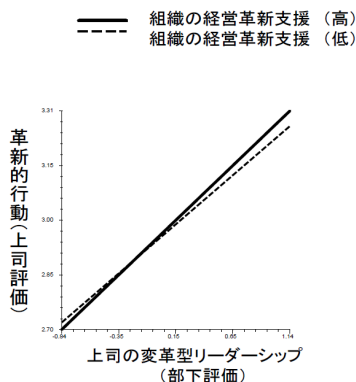


図1 上司の変革型リーダーシップと組織の経営革新支援による革新的行動への影響 (交互作用効果なし)

(出典 学会発表 より)

または、無相関の場合もあり、また関係性の程度にもバラつきがみられた。

しかし、本研究では、プロアクティブ・パーソナリティを含むいくつかの要素をコントロールした後も上司の変革型リーダーシップは部下の革新的行動と高い相関を示した (図1)。

(3) 上司自身の革新的行動 リーダーの取り組む革新的行動自体も、直感的に部下の革新的行動に影響すると推測されたが、この点に関する理論や実証研究は見当たらなかった。そこで、上記(2)と同様に、リーダーの取り組む革新的行動と部下の革新的行動の関係性を分析すると、リーダーの取り組む革新的行動は、部下の革新的行動に影響することが示された (図2)。

上司自身の革新的行動も、部下のプロアクティブ・パーソナリティの影響をコントロールした後も革新的行動に影響することが確認された。

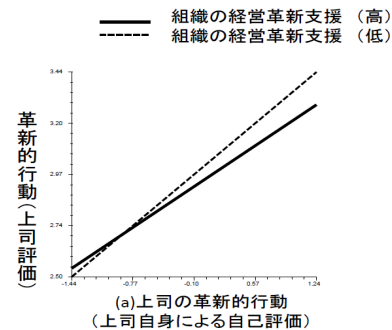


図2 上司の革新的行動と組織の経営革新支援による革新的行動への影響 (交互作用なし)

(学会発表 より)

(4) 仕事の自律性 仕事の自律性とは、従業員が仕事を自主裁量のもとに計画を立て、業務遂行ができることを意味する。近年の研究では、仕事の自律性は単一概念ではなく、仕事の計画の立案、方法・進め方、さらに仕事の達成度への評価などの3つの次元を有するものとの議論がある。本研究からは、仕事の計画立案や進め方に関する自由度の高さが、直接的に革新的行動に影響することが示された。

(5) 異文化における組織風土 従業員の革新的行動のレベルや、組織・個人要因が革新的行動に影響するメカニズムは組織文化や風土によっても影響されることが探索された。具体的には、組織の戦略的柔軟性は、日本企業では、直接的に革新的行動に影響するが、米国企業ではそのような関係性がみられず、さらに、欧州やアジア等の外資系企業では、組織の戦略的柔軟性が社員の組織コミットメントを通して革新的行動を間接的に影響するメカニズムが見られた。

以上、これらは革新的行動に関係する重要

な要因であると考えられるが、同時にこれらの要因だけでは、変量の説明に限界があると思量された。

本研究では、捉えられなかった要素として経営者の姿勢と行動があげられる。中小企業の経営者、特に創業者が、従業員の態度と行動に及ぼす影響は絶大であると考えられるが、経営者のリーダーシップやパーソナリティの影響を把握する上で、協力の得られる経営者のサンプルを十分収集することは極めて難しかった。

一方、本研究を推進する過程で、経営トップと従業員ヒアリング及びデータ加工、さらに国際学会での報告を通して研究者等から得た異論や提案から次の着想を得るに至った。

すなわち、自発的かつ創造的な従業員は、自社製品やサービスの最終顧客および同僚のためにという志向が高い。経営トップはボトムからの自由な提案・提言を抑制する管理者の存在を課題とする。イノベーター企業であっても、その品質とブランドを固守するため職務遂行の自由度（自律性）が低い企業が散見される。イノベーション行動の研究では、部署及びチーム単位の分析が必要である。

これらの点を今後の研究の課題として研究の継続に努めたい。本研究を通して、不明確・不透明な学術上の問題を少なからず検証し、また実務上の知見を得ることができた。そして、新たな研究の方向性を見出すことができた。

結語として、本研究が科研費により可能となったことへの謝意を表したい。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 3 件)

Koichi Takaishi, Rei Hasegawa & Shinji Hasegawa. Strategic flexibility, organizational commitment, and innovative behavior among foreign subsidiaries and domestic Japanese firms, *Journal of Business and Economics*, 査読有り 2016, 7, 4, 549-561
DOI:10.15341/jbe(2155-7950)/04.07.2016/001

太田さつき、竹内倫和、高石光一、岡村一成 プロアクティブ行動測定尺度の日本における有効性: Griffin, Neal & Parker (2007)のフレームワークを用いた検討、*産業・組織心理学研究*、Vol.29、No.2、2016年、59-72

三城雄児、高石光一、門間典子、成田剛、関口和代、小野公一 第118回部門別研究会(人事部門)、人を育てる:若年者の育成をめぐる、*産業・組織心理学研究*、Vol.29、No.2、2016年、139-148

〔学会発表〕(計 5 件)

Koichi Takaishi & Kazuyo Sekiguchi. Effects of different facets of work autonomy and proactive personality on innovative behavior, Paper presented at the 31st International Congress of Psychology, Yokohama, Japan. 2016.

高石光一、関口和代、太田さつき、鈴木賞子 上司の変革型リーダーシップ、上司自身の革新的行動、および組織の経営革新支援が部下の革新的行動に及ぼす影響に関するマルチレベル分析、*産業・組織心理学第32回大会報告要旨*、2016年213-216

高石光一 中堅企業の事例紹介 - イノベーター企業における社員の経営革新意識の形成について、*産業・組織心理学第118回部門別研究会(人事部門)* 立教大学、2015年

Koichi Takaishi, Rei Hasegawa, & Shinji Hasegawa. Innovative behavior in Foreign-owned firms and domestic firms in Japan, Presented at the 14th EAJS International Conference, European Association of Japanese Studies, Ljubljana, Slovenia. 2014.

Koichi Takaishi, Rei Hasegawa, & Shinji Hasegawa. Strategic flexibility, organizational commitment, and innovative behavior among foreign subsidiaries and domestic Japanese firms, presented at the 56th Annual Meeting, Academy of International Business, Vancouver, Canada. 2014.

〔図書〕(計 2 件)

高石光一、関口和代 他 *産業・組織心理学* 白桃書房 2016

高石光一 他 *マネジメントの心理学* ミネルバ書房 2014

6. 研究組織

(1)研究代表者

高石 光一 (TAKAISHI Koichi)
亜細亜大学・経営学部・教授
研究者番号: 00350710

(2)研究分担者

関口 和代 (SEKIGUCHI Kazuyo)
東京経済大学・経営学部・教授
研究者番号: 70350709

(3)研究協力者

古川 久敬 (FURUKAWA Hisataka)
黒瀬 直宏 (KUROSE Naohiro)