

# 企業文化の構造と組織の革新プロセス：全社文化と部門文化の動態的プロセスに着目して

横 尾 陽 道

## 1. はじめに

企業文化は、制度やシステムとは異なる側面から組織構成員や組織行動の統合を促す組織要因である。「強い文化」論では、組織構成員間の価値観や行動様式の共通部分を増やすことが重視されてきた<sup>1)</sup>。これは「強い文化」によって組織の内部統合の度合を高めることが、組織の生産性向上をもたらすと考えられているからである。

しかし、ある固有の価値観が疑う余地のない当然のものとして浸透している組織では、必要な変化が生じない。「強い文化」論のように、単に組織構成員間の同質性を高めることのみを強調する経営のあり方は、組織の創造性発揮においては逆効果となる。組織構成員間の価値観が似通っている場合や組織行動の一貫性が強調される状況では、創造性の発揮に重要となる気づきの機会が限定されるためである。

組織の生産性を確保しつつ創造性を発揮することは、企業組織を存続させる基本的な条件となる。組織の生産性と創造性の両立について、時間的継続性を有しあらゆる組織行動の基盤となる企業文化の視点からの考察は、企業の持続的な競争力の構築を考える上で意義がある。特に今日の企業経営では、継続的な革新を通じて外部環境に適応していくことが大きな課題とされている<sup>2)</sup>。こ

1) Deal & Kennedy (1982) など。

のことから、変化を奨励する価値観やビジョンを共有することで組織の統率をはかるとともに、部門や組織構成員が持つ価値観の異なる部分を相互作用させることで革新を生じさせるリーダーシップやマネジメントのあり方を考えてゆかねばならない。

本稿では、はじめに企業文化を構造的な観点から理解していく。部門文化の多様性を活用することが、組織の創造性発揮において鍵となるためである。次に、戦略経営の視点を取り入れた「革新志向の企業文化」の基本的な分析枠組みを示した後、全社文化と部門文化の動的な関係性について検討を加える。これらの理論的な考察をふまえ、革新志向の企業文化を構成する「変化を奨励する柔軟な全社文化」と経営諸要因間との関係性や、さらには「部門文化の多様性を活用した創造性の発揮」と「部門横断的コミュニケーション」との関係性について、量的データを用いて分析および考察を行っていく。むすびの部分では、組織プロセス研究における量的研究の課題について指摘し、質的研究によって補完すべき分析焦点を掲げつつ、2つの研究方法を相互補完しうる研究のあり方について述べていく。

## 2. 企業文化と組織の革新性

### 2-1 企業文化の構造

「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など、組織構成員の間で実際にみられる共通の行動様式なども含まれる。

企業組織をよりミクロな単位で観察すると、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<sup>3)</sup>。経営理念やビジョンなどにも包含されている価値観は全社的に広く共有されるのだが、当該の部門が担当する職務の特性や部門長のリ

---

2) 十川廣國『企業の再活性化とイノベーション』、中央経済社、1997年。

3) 河野豊弘「全社の企業文化と部門文化」『組織科学』Vol. 27 No. 2、1993年、48 - 49頁など。変革時などで特定の部門で新たに形成された文化の特性が、他の部門にも普及する場合もある。このことについては後に詳説する。

企業文化の構造と組織の革新プロセス：全社文化と部門文化の動的プロセスに着目して

ーダーシップなどから影響を受けた価値観は当該部門内でのみ共有される。そして、それら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、組織全体の行動を体系的に理解する上で重要である。特に、事業領域の拡大や組織の大規模化に伴い、事業部制組織やカンパニー制組織などの組織形態を用いて分権的な組織運営を進めている企業では、部門の多様化が進行し、独自の部門文化を持つ傾向がある<sup>4)</sup>。よって、多様な部門文化を持つ部門群の活動をいかに調整し、新たな価値を顧客に提供できるような組織を構築するかということが、今日の成熟化した大企業の課題となる。ここで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、部門文化の多様性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。さらには、部門横断的な価値創造の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。

## 2-2 企業文化と戦略経営の視点と「革新志向の企業文化」

組織の創造性発揮のプロセスを議論していくためには、戦略経営の視点を取り入れることが重要である。これまでの企業文化研究において、新製品・新事業開発などの具体的な革新プロセスは、必ずしも十分に解明されてこなかった。戦略経営では、組織の革新プロセスの活性化が主題とされ、企業文化論と同様にあらゆる経営要因が統合的に論じてきたことから、戦略経営の視点から考察を加えることによって貴重な示唆を得られると考えられる。

戦略経営の重要な視点の1つは、トップ・マネジメントのリーダーシップである。企業文化が形成されるプロセスでは、トップがあらゆる媒体を通じて、自らの過去の経験や個人的な性質から生じた信念や価値観を組織構成員に示すことから始まる。その価値観や考え方をもとにして実際になされた組織行動のうち、組織や個人に何らかの成果を継続的にもたらしたものが、企業文化として定着する。こうして形成された企業文化が将来のトップの信念や価値観に

---

4) 十川廣國・青木幹喜・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・坂本義和・山崎秀雄・山田敏之・周炫宗・横尾陽道・角田光弘・小沢一郎・岡田拓己・渡邊航「『新時代の企業行動 - 継続と変化』に関するアンケート調査(2)」『三田商学研究』第47巻第6号, 2005年, 129頁など。

5) 企業文化の基本的な形成プロセスは、拙著「『革新志向の企業文化』の理論的形成プロセス」『三田商学研究』第50第3号, 2007年を参照。

反映され、さらに将来の組織行動、成果、企業文化に影響を及ぼす<sup>5)</sup>。戦略経営ではトップ・マネジメントの役割として、過去の成功体験にとらわれない革新を促す将来ビジョンを明確に示すことと<sup>6)</sup>、組織にビジョンを浸透させていくことが重要な課題とされている<sup>7)</sup>。また、トップ・マネジメントの将来ビジョンは、従業員や組織全体の自由な発想を生み出す余地を残すためのものとされている<sup>8)</sup>。「強い文化の逆機能」として指摘されてきたように、全社文化が強すぎると新たな発想や行動の制約条件になってしまう場合もある。一方で、部門間の調整やコミュニケーションを円滑に行うためには、何らかの共有された価値観としての全社文化が必要とされる。全社文化が全く無い場合には、部門間のセクショナリズムが強くなってしまふからである。ここで問題となってくるのが、全社文化の特性である。企業文化によって組織構成員の行動を縛りつけるのではなく、変化を奨励する価値観によって組織構成員や組織全体の行動に柔軟性を持たせることが重要となる。「変化を奨励する柔軟な全社文化」を共有することができれば、強い文化の逆機能はある程度回避できると考えられる。ただし、組織に革新をもたらすような企業文化を形成する上では、単に環境に柔軟に適應しているだけでは不十分であり、将来の環境を予測して事前的な行動をとる必要があることから、企業の将来の方向性を明確に示したビジョンも同時に必要とされよう。

戦略経営の2つ目の視点は、革新プロセスにおける組織学習の役割である。企業文化の形成プロセスにおいて、上述のトップ・マネジメントのリーダーシップの視点では理念的に価値観を浸透させる部分に着目するのに対し、組織学習の視点では実際の組織行動から価値観が共有されていくプロセスに着目する。Schein (1985) によると、多数の人々が同時に問題となる状況に直面し、一緒に解決の努力をしなければならないという場合が、文化の形成される基本的な状況とされている<sup>9)</sup>。企業組織のような集団で問題解決に当たる場合、個々人の学習行動が、他の組織構成員の学習行動に影響を与えていく。つまり、組織学習（集団学習）の結果として、企業における価値観の共有や行動様式の共通

6) 十川『前掲書』71 - 72 頁。

7) 『前掲書』126 - 131 頁。

8) 『前掲書』43 - 46, 69 頁。

9) Schein, Edger H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, p. 183. (E・H・シャイン著、清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ：リーダーは文化をどう変革するか』、ダイヤモンド社、1989年、234頁。) など。

企業文化の構造と組織の革新プロセス：全社文化と部門文化の動的プロセスに着目して

化が進むのである。戦略経営では、組織学習が組織の創造性を発揮させ、企業の持続的な競争力を構築する上で重要な役割を担う要因と捉えられている。また、戦略経営の実現の礎となる組織能力を構築するには、組織学習のプロセスをいかに活性化していくかということが課題となる<sup>10)</sup>。組織学習を促進し、創造性を発揮するには、河野(1993)の研究からも明らかのように、同質性の強い組織構成員や部門同士が相互作用するよりも、適度な差異があるもの同士が相互作用する方が、新たな発想を生み出せる可能性がある<sup>11)</sup>。単に同質性の強さのみを追求した企業文化の中では、従来の思考様式は行動様式の枠組みから逸脱することが許されないという雰囲気組織に充満し、組織の思考がフリーズしてしまう。その結果、従来の発想の延長上にある業務プロセスの効率化は可能であっても、組織に根本的な革新をもたらすことは困難となる。企業が一定水準の生産性を維持しつつ、創造性を発揮していくには、組織学習を促進し、組織構成員個々人のアイディアの創出が促進されるマネジメントのあり方や、行動環境としての「革新志向の企業文化」が必要となる。この「革新志向の企業文化」について、本研究では以下のように定義する。

「革新志向の企業文化」とは、「変化を奨励する柔軟な全社文化」とトップ・マネジメントの将来ビジョンの下、組織構成員の創造性の発揮を重視し、彼らの相互作用を通じて組織学習が活発に行われることによって、絶えず自己変革を繰り返しながら企業に継続的な革新をもたらすような企業文化である。

### 3. 「革新志向の企業文化」における全社文化と部門文化の動的プロセス

#### 3-1 部門文化から全社文化へのフィードバック

企業文化の構造的な理解で述べたように、企業文化は組織の価値体系であり、「変化を奨励する柔軟な全社文化」のようにマネジメントの根幹を担う上位の価値観もあれば、ある特定の状況にのみに関連する下位の価値観もある。「変化を奨励する柔軟な全社文化」を構成する価値観や行動様式は、環境適応に成功することで効果があると学習され、組織に定着する。それ以外の価値観や行動様式は、例え全社的なものであっても、組織学習を通じてボトム・アップで

10) 『前掲書』37 - 41, 91 - 93 頁。

11) 河野「前掲稿」『組織科学』56 頁。

変容や創出がもたらされる可能性がある。このようなプロセスを理解するためには、全社文化と部門文化の関係性を動的なプロセスとして理解しておく必要がある。

企業文化の構造について Davis (1984) では、指導的信念から生じた戦略に対し、日常的信念（部門文化）をいかに適合させるかということが組織マネジメントにおける焦点とされており、他の組織内の要因とは相互関連性はあるものの、日常的信念（部門文化）からフィードバックして戦略や指導的信念（全社文化）自体の変化に影響を及ぼさないものとして捉えられている<sup>12)</sup>。このような解釈は、戦略の実行可能性を「組織の構成要素（公式組織、業務、人、非公式組織）間の整合性」という概念を用いて説明している Nadler & Tushman (1980) の考え方に近い<sup>13)</sup>。

一方、河野 (1993, 1998) では、部門文化間の学習による全社文化への影響について、一つの部門の部門文化が企業の将来の文化の模範であり、シンボルである場合に、その部門文化が変革のリーダー (Change Agent) や変革者の島 (Islands of Innovators) になりうるとし、部門文化が他の部門文化や全社文化に働きかけることが示唆されている<sup>14)</sup>。ここでは、革新に成功した集団の文化の有効性を他部門に認識させることで、新たな価値観や行動様式が移転可能となるとしている。そして、変革のリーダーとなる部門の新しいプロジェクトやその展開が当該企業の新しい方向や部門の新しい文化を示すシンボリックなイベントとして機能する状態になると、新しい方向や文化はトップ・マネジメントの支持などもあいまって他部門に普及していくという。

### 3-2 不連続変革のプロセスと企業文化の形成プロセス

部門文化から全社文化へのフィードバック・プロセスは、不連続の変革を想定した Kotter (1995) の「8段階変革プロセス」<sup>15)</sup> について、企業文化の形成プ

12) Davis, Stanley M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, 1984, p. 7. (スタンレー・M・デービス著、河野豊弘、浜田幸雄訳『企業文化の変革：社風をどう管理するか』ダイヤモンド社、1985年、12-13頁。)

13) Nadler, David A. & Tushman, Michael L. "A Model for Diagnosing Organizational Behavior", *Organizational Dynamics*, Autumn, Vol. 9, 1980, pp. 45-47.

14) 河野「前掲稿」56頁、Kono, Toyohiro, Clegg, Stewart R., *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, Berlin/New York, Walter de Gruyter, 1998, pp. 161-162. (河野豊弘、S・R・クレグ著、吉村典久、北居明、出口将人、松岡久美訳『経営戦略と企業文化：企業文化の活性化』白桃書房、1999年、150頁。)

プロセスにおけるトップ・マネジメントのリーダーシップと組織学習の2つの観点から捉えると、同様の関係性がみえてくる。

Kotter (1995) の「8段階変革プロセス」では大きく分けて、トップ・マネジメントのリーダーシップが関わる「変革の準備段階」と、組織学習が関わる「変革の実行段階」の2つのプロセスを示している。まずトップ・マネジメントのリーダーシップの主要な役割として、「変革の準備段階」で組織の置かれている現状を認識し、組織内で危機感を醸成することなどが挙げられている。この危機感については、内的なものと外的なもの双方に由来すると考えられているが、いずれにしても企業文化の内部統合の機能と外部適応の機能であるように、組織構成員による組織内外での事象に関する共通認識のあり方が、組織における危機感の醸成の前提となる。例えば、同じ状況であっても組織によっては、その状況を組織にとって危機的な状況と捉える組織もあれば、危機的な状況として捉えない組織もある。こうした度合は、組織の共通認識のあり方、つまり企業文化の特性によって異なってくると考えられる。企業文化が形成されるプロセスでは、トップ・マネジメントは現在の環境を認識し、その時点の組織にとって最も有効な価値観や自らの経験や個性から引き出された信念を組織に伝達し、こうした価値観や信念が企業文化の基本的な特性となる。

後半の「変革の実行段階」では、組織学習が大きく関わってくる。第5段階および第6段階では、あらゆる組織構成員をエンパワーすることで彼らの自発性を促し、短期的な成果を生じさせ、彼らの成果を報酬に結びつけることによって、変革の意義を組織全体に波及させていくプロセスとしている。企業文化の形成プロセスの観点から解釈するならば、こうしたプロセスは、トップ・マネジメントによって伝達された価値観や信念によって起こされた組織行動が、何らかの成果を出すことによって有効と認識され、企業文化として組織に定着していく学習と共有のプロセスに他ならない。ここでは、いくつかの部門文化間の学習プロセスが存在すると考えられる。まずは、変革を推進する連帯チーム (guiding coalition) で変革に向けて創造された部門文化が、他部門の価値観や行動様式に影響を及ぼすプロセスである。一方、現業部門における変革の具

---

15) Kotter, John P., "Leading Change: Why Transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, March-April, 1995., Kotter, John P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996. (ジョン・P・コッター著、梅津祐良訳『21世紀の経営リーダーシップ：グローバル企業の生き残り戦略』ダイヤモンド社、1997年。)

体的かつ短期的な実行の結果から、変革を推進する連帯チームが自らの変革に関する考え方の妥当性を問うことで学習が行われるプロセスも存在する。これらの部門文化間の学習を通じて、既存の全社文化にも影響を及ぼしうる新たな価値観や行動様式が創出される可能性がある。第7段階ではこれまでの取り組みが後戻りしないように変革をさらに推進し、第8段階では、組織に変革によってもたらされた新しいマネジメントの方法や価値観を組織に定着させるプロセスとされているが、これもまた組織学習のプロセスとして位置づけることができる。最後の第8段階は、仕上げの段階というよりもむしろ前段の一連のプロセスを繰り返すことであるとされている。

このように不連続変革のプロセスは、トップ・マネジメントのリーダーシップと組織学習という企業文化の形成における2つの重要な経営要因が大いに関わっている。したがって不連続変革は、企業文化の変革、あるいは新たな企業文化の形成のプロセスとしても捉えられる。そして一連の不連続変革のプロセスでは、〈トップ・マネジメントの信念や変革ビジョンの提示による全社文化の浸透〉 〈組織構成員間と部門文化間の組織学習による新たな価値観と行動様式の創出〉 〈組織全体への波及、既存の全社文化への影響と新たな全社文化の形成〉 〈新たな全社文化の浸透〉 〈組織構成員間と部門文化間の組織学習〉 〈・・・〉 という部門文化から全社文化へのフィードバックを含む、動的な循環プロセスへと展開していくことがわかる。

#### 4. 全社文化と部門文化の動的プロセスと経営諸要因

「革新志向の企業文化」と組織の革新プロセスについては、拙著(2013)でも量的な分析手法を用いて解明を試みた<sup>16)</sup>。この分析は、戦略経営研究グループ(研究代表者:十川廣國慶應義塾大学名誉教授,成城大学名誉教授)が、十数年間に渡って調査してきた戦略経営に関するアンケート調査<sup>17)</sup>のデータ

16) 拙著「組織の継続的革新と企業文化」慶應義塾大学大学院商学研究科博士学位(乙種)請求論文,2013年。

17) アンケート調査は、1995年から実施されているが、本稿では著者が実質的な研究メンバーとして参加した2001~2010年の調査データを用いている。(本稿では2011年の調査データも加えて分析を行った。)各年の共同研究者については、『三田商学研究』の報告書執筆者名の箇所を参照されたい。同アンケート調査は、過去十数年間、継続的に行われ、東証1部、東証2部、その他証券取引所に上場されている製造業を中心に毎年100社以上の企業から回



企業文化の構造と組織の革新プロセス：全社文化と部門文化の動的プロセスに着目して  
を用いて行った<sup>18)</sup>。

#### 4-1 「変化を奨励する柔軟な全社文化」と経営諸要因

「変化を奨励する柔軟な全社文化」を構成する中核的な価値観について、Kotter & Heskett (1992) の「環境適応型文化モデル」<sup>19)</sup>などの説を参考にし、組織行動とルール、顧客への柔軟な対応、変革への抵抗感（の低さ）、従業員の挑戦意欲などの具体的な経営要因を抽出した<sup>20)</sup>。

このような全社文化を形成する前提となるのが、トップ・マネジメントのリーダーシップである。トップ・マネジメントは、組織に変化と柔軟性をもたらすとともに、将来ビジョンを企業家的なリーダーシップを発揮することによって組織全体に浸透させていく。トップ・マネジメントの将来ビジョンが、ミドルと一般従業員を含む従業員全体に共感が得られている組織では、組織行動や従業員への対応に柔軟性が求められる傾向にあり、変化や挑戦に対する従業員の意欲も高い（資料表1）。革新を目指す組織では、ストレッチされた高い目標と簡潔で明瞭な将来の方向性を含むトップの将来ビジョンによって、組織が方向づけられる。こうした大枠の下で、組織の人々はビジョン実現までのプロセスを自律的に遂行できるように柔軟に対処することや、高い目標や変化に怯まず挑戦していく姿勢が求められていると考えられる。

「革新志向の企業文化」の中核となる「変化を奨励する柔軟な全社文化」は、高レベルの組織学習を促進させる。高レベル学習では、コミュニケーション・

---

答を得ている。アンケート票は社長室ないしは経営企画室宛に各社一通郵送し、回答者は対象企業に一任している。

18) ここでは一連の分析結果について、本稿の議論と関連が深い部分のみ抜粋して述べていく。

全体的な分析結果は以下のとおりである。「革新志向の企業文化」では、その中核部分を担う「変化を奨励する柔軟な全社文化」によって高レベル学習が促進される。そして、高レベル学習のプロセスである異部門間のコミュニケーションが活発に行われることで、部門文化の多様性が創造性発揮に活かされ、さらに組織学習のプロセスを活性化させる。企業文化は組織行動に継続的に影響を与える経営要因であり、「革新志向の企業文化」は企業の革新行動の礎となる。こうした全社文化と部門文化の動的な循環プロセスは、上述の組織変革などのプロセスと同様である。

19) Kotter, John P. & Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992, pp. 44-46. (J・P・コッター, J・L・ヘスケット著, 梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む：競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダイヤモンド社, 1994年, 65頁 - 69頁。)

20) これらの要因間についても相関関係を分析したところ、過去10年間で概ね安定的な相関関係がみられた（拙著「前掲稿」, 143 - 147頁。)

プロセスの活性化と強い動機付けが必要とされる<sup>21)</sup>。「変化を奨励する柔軟な全社文化」は、この2つの要件と関連が深いと考えられる経営諸要因と強い相関関係がみられた(資料表2)。状況に応じた柔軟な組織運営を行っている組織では、非公式的かつ部門横断的コミュニケーションが活発に行われる傾向にある。これは人々の行動に自由度がもたらされることによって、ヒエラルキーにおける指示命令のルートとは異なるルートや形式のコミュニケーションが可能となるためと考えられる。また、ルールを超えた柔軟な行動をとる場合、ルールという明示された調整のしくみに代わり、頻繁なコミュニケーションによって企業組織内の様々な活動を調整する努力がより必要とされる。顧客への柔軟な対応についても、あらゆる顧客の要望に迅速かつ適切に対処していくには、顧客と直接関わる関係部署のみの対応では不十分であることから、全社的なコミュニケーションの必要性和機会がおのずと増大し、学習を促進する機会となる。動機付けとの関連については、「変化を奨励する柔軟な全社文化」のもとでは、従業員が内発的に動機付けられている状態にあった。これは、顧客への適応や新たな課題を克服するための革新的なアイデアを創出しようとする行動には、従来のルーティンや発想を打破するという内発的動機付けのような強いモチベーションを要するためと考えられる。

#### 4-2 部門文化の多様性とコミュニケーション

部門文化の多様性について、各部門特有の文化の多様性が新たな発想を生み出すことに影響を与えている組織では、異部門間のコミュニケーションが活発になされていた(資料表3)。部門文化の多様性は価値観の違いから部門間の連携を阻害する側面もあるが、異部門間のコミュニケーションが積極的に行われることによって相互理解が進めば、各々の価値観が当然のことではなくなる可能性が高まる<sup>22)</sup>。組織メンバーは異なる価値観にふれることによって、柔軟に思考をめぐらす状況となり、認知的・行動的側面の硬直化が回避される可能性が増大するのである。

21) 十川廣國「ミドル・マネジメントと組織活性化」『三田商学研究』第43巻特別号、2000年、16-17頁。

22) Stark, David, *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*, McGraw Hill, 2009, p. 18. (デヴィット・スターク著、中野勉・中野真澄訳『多様性とイノベーション 価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム』日本経済新聞社出版、2011年、55-56頁。)

企業文化の構造と組織の革新プロセス：全社文化と部門文化の動的プロセスに着目して

これらの分析結果から、コミュニケーションを軸とした組織の創造性発揮のプロセスの全体像も示唆できる。つまり、変化を奨励する柔軟な全社文化は、コミュニケーションを活性化し、これが部門文化の多様性を活用しう方向へと組織を導く。そして、部門文化の多様性が活用によって創造性が発揮された組織では、部門文化の多様性活用が企業経営において有効であることが組織構成員の間で広く認知・共有され、組織全体の価値観や行動様式である全社文化として根づいていく。こうした全社文化によって部門横断的交流などのコミュニケーション・プロセスはさらに活性化され、組織学習が促進される。その結果、個人の創造性発揮や創造的学習による革新的なアイデアの創出がなされ、それらが製品開発などの具体的な革新へとつながっていくという好循環が組織に生じるのである<sup>23)</sup>。

## 5. むすびにかえて：組織の継続的革新プロセスのさらなる解明に向けた研究アプローチの模索

以上は、企業が継続的に創造性を発揮する組織プロセスの分析とはいえ、分析に使用されたデータはアンケート質問票による調査に基づくものである。こうした大量観察に基づく調査と分析によって、一般的な傾向は十分に把握することができたが、より詳細なプロセスを説明する部分に限界がある。よって、研究の精緻性を考慮すると、具体的なケース資料によって現実の組織プロセスの詳細な説明を補完することが課題となる。

この点について、Creswell & Plano Clark (2007) によると、相関関係など量的データを用いて分析する量的研究から導かれた結果のみでは説明が不十分である状況では、諸要因間の相関関係における実際の相互作用メカニズムの説明を補足するような質的データを使用することによって、研究全体の説明力が強化されるという<sup>24)</sup>。つまり1つの量的データによって導き出された分析結果が一体何を意味するのかについて、より深い解釈や説明が必要とされる場合、質的デ

23) 高レベル学習、部門文化の多様性活用、創造性発揮の関係性については、拙著「前掲稿」、159 - 162 頁を参照されたい。

24) Creswell, John W. and Plano Clark, Vicki L., *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Sage Publications, 2007, pp. 32-34. (J. W. クレスウェル, V. L. プラノ クラーク, 大谷順子訳, 『人間科学のための混合研究法：質的・量的アプローチをつなぐ研究デザイン』, 北大路書房, 2010 年, 37 - 39 頁。)

ータで補足することによって、量的研究による分析結果がより理解できるようになるのである。

質的研究を補完的に用いてプロセスの説明を精緻化していくために、量的研究から得られた一般的傾向を踏まえ、特に2つの組織における革新プロセスが、今後の重要な焦点として挙げられる。1点目のプロセスは部門文化の持つ多様な価値観の水平的な相互作用プロセスであり、2点目のプロセスは全社文化と部門文化の垂直的な相互作用プロセスである。これらの点については、本稿でも他領域からの先行研究なども用いて若干の解釈を述べたものの、詳細なプロセスの説明については、実際に質的なアプローチによって、ディープ・サーベイを試みることを求められる。

〔資料1〕

表1：トップのビジョン浸透度と「変化を奨励する柔軟な全社文化」に関する経営諸要因の単相関

	トップのビジョン浸透度										
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
組織行動とルール	257	254	258	.154	387	.168	392	403	200	316	231
顧客への柔軟な対応	249	258	368	.423	341	.482	435		275	273	298
変革への抵抗感：ミドル	315	253	204	.220	313	.314	444	374	340	205	351
変革への抵抗感：一般従業員	271	266	.147	.170	384	.336	376	424	214	273	298
従業員の挑戦意欲	413	345	369	.327	445	.435	588	604	490	353	505

注) 相関係数は5%水準で有意。マイナスの相関係数は設問の尺度が逆向きのため。「」の年は調査せず。

表2：「変化を奨励する柔軟な全社文化」と高レベル学習に関する経営諸要因の単相関

	組織行動とルール										
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
部門横断的コミュニケーション： 職能部門間	313	308	318	234	282	239	465	335			
部門横断的コミュニケーション： 事業部・カンパニー間	331	292	262	217	.189	249	362	209	206		228
インフォーマル・コミュニケーションの活用度	286	402	335	368	364	290	540	360			427
従業員の内発的動機付けの程度	226	256	300	218	236	276	430				

注) 相関係数は5%水準で有意(空欄は非有意)。「」の年は調査せず。

企業文化の構造と組織の革新プロセス：全社文化と部門文化の動的プロセスに着目して

	顧客への柔軟な対応										
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
部門横断的コミュニケーション： 職能部門間	.139	.239	.292	.372	.264	.341	.216		.269	.193	.201
部門横断的コミュニケーション： 事業部・カンパニー間	.139		.314	.344	.292	.301	.337			.245	
インフォーマル・コミュニケーションの活用度		.230	.313	.401	.389	.280	.276		.217	.230	.220
従業員の内発的動機付けの程度	.190	.224	.210	.353	.427	.390	.313				

注) 相関係数は5%水準で有意(空欄は非有意)、マイナスの相関係数は設問の尺度が逆向きのため。「|」の年は調査せず。

	変革への抵抗感(の低さ):ミドル										
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
部門横断的コミュニケーション： 職能部門間		.241	.212	.270	.260	.246	.266	.317		.284	
部門横断的コミュニケーション： 事業部・カンパニー間	.247	.253	.324		.254	.321	.284	.368	.321	.271	
インフォーマル・コミュニケーションの活用度		.280	.139	.293	.269	.231	.250	.254	.325	.204	
従業員の内発的動機付けの程度	.257	.253	.338	.160	.325	.370	.191				

注) 相関係数は5%水準で有意(空欄は非有意)。「-」の年は調査せず。

	変革への抵抗感(の低さ):一般従業員										
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
部門横断的コミュニケーション： 職能部門間		.305		.175	.262	.295	.288	.317	.219		.226
部門横断的コミュニケーション： 事業部・カンパニー間		.235	.243	.142	.232	.300	.288	.368	.223	.250	.227
インフォーマル・コミュニケーションの活用度		.299	.239	.230	.210	.216	.307	.254			.245
従業員の内発的動機付けの程度	.212	.164	.250	.186	.377	.328	.295				

注) 相関係数は5%水準で有意(空欄は非有意)。「」の年は調査せず。

	従業員の挑戦意欲										
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
部門横断的コミュニケーション： 職能部門間	.199	.312	.262	.383	.325	.352	.401	.345	.403	.231	.231
部門横断的コミュニケーション： 事業部・カンパニー間	.239	.334	.271	.234	.277	.428	.333	.278	.313	.340	.269
インフォーマル・コミュニケーションの活用度	.221	.346	.368	.414	.293	.393	.441	.440	.420	.481	.404
従業員の内発的動機付けの程度	.282	.365	.448	.320	.429	.401	.503				

注) 相関係数は5%水準で有意。「」の年は調査せず。

社会イノベーション研究

表3：部門文化の多様性活用と部門横断的コミュニケーションの単相関<sup>25)</sup>

	部門文化の多様性の活用				
	2007	2008	2009	2010	2011
部門横断的コミュニケーション：職能部門間	398	383	215	311	292
	280	344			
部門横断的コミュニケーション：事業部・カンパニー間	277	.192	258	262	394
	272	269			

注) 相関係数は5%水準で有意。2007 - 2008年調査の上段は職能部門間、下段は事業部・カンパニー間における「部門文化の多様性の活用」の度合い。

〔資料2〕

使用データの質問項目

1. 組織行動とルール

[2001-2011]

組織内の活動は、従来通りのルールに沿って進める傾向が強いですか。

非常に強い 1-2-3-4-5-6 状況に応じて変化する

2. 顧客への柔軟な対応

[2001-2007]

顧客・ユーザーからの要望に対し、あらゆる部署が常に柔軟に対応できる体制を整えていますか。

十分整えている 1-2-3-4-5-6 ほとんど整えていない

[2009-2011]

顧客ニーズの変化に対し、常に柔軟に対応できる体制を整えていますか。

十分整えている 1-2-3-4-5-6 ほとんど整えていない

3. 変革への抵抗

[2001-2007]

変革を試みようとした場合、ミドルと一般従業員にどの程度の抵抗感がありますか。

- 1) ミドル 強い抵抗感がある 1-2-3-4-5-6 ほとんど抵抗感はない
- 2) 一般従業員 強い抵抗感がある 1-2-3-4-5-6 ほとんど抵抗感はない

[2008-2011]

変革を試みようとした場合、社員にどの程度の抵抗感がありますか。「ミドル」と「一般従業員」のそれぞれについてお答えください。

- 1) ミドル 強い抵抗感がある 1-2-3-4-5-6 ほとんど抵抗感はない
- 2) 一般従業員 強い抵抗感がある 1-2-3-4-5-6 ほとんど抵抗感はない

25) 部門文化の多様性活用に関する調査は、2007年から実施。

企業文化の構造と組織の革新プロセス：全社文化と部門文化の動的プロセスに着目して

#### 4. 挑戦意欲

[2001-2007]

従業員には、習慣を打ち破り、新しいことに挑戦しようという意識がどの程度そなわっていますか。

現状維持の姿勢が強い 1-2-3-4-5-6 従業員に挑戦意欲があふれている

[2008-2011]

社員には、習慣を打ち破り、新しいことに挑戦しようという意識がどの程度そなわっていますか。

現状維持の姿勢が強い 1-2-3-4-5-6 従業員に挑戦意欲があふれている

#### 5. トップのビジョン浸透度

[2001-2003]

将来の事業の方向性（ビジョン）は、どのくらいの割合の一般従業員に理解していますか。一般従業員とミドルのそれぞれについてお答えください。

- |          |                  |             |                 |
|----------|------------------|-------------|-----------------|
| 1) 一般従業員 | ほとんどが<br>理解していない | 1-2-3-4-5-6 | ほとんどが<br>理解している |
| 2) ミドル   | ほとんどが<br>理解していない | 1-2-3-4-5-6 | ほとんどが<br>理解している |

[2004-2005]

将来の事業の方向性（ビジョン）は、どのくらいの割合の一般従業員に理解されていますか。

ほとんどが理解していない 1-2-3-4-5-6 ほとんどが理解している

[2006-2007]

将来の事業の方向性（ビジョン）は、従業員にどの程度共感が得られていますか。

ほとんど得られていない 1-2-3-4-5-6 非常に得られている

[2008]

将来の事業の方向性（ビジョン）は、社員（ミドルと一般従業員を含む）全体にどの程度共感が得られていますか。

ほとんど得られていない 1-2-3-4-5-6 非常に得られている

[2009-2011]

将来の事業の方向性（ビジョン）は、社員（ミドルと一般従業員を含む）全体にどの程度共感が得られていますか。

ほとんど得られていない 1-2-3-4-5-6 大いに得られている

#### 6. 部門横断的コミュニケーション

[2001-2011]

新事業・新製品開発を行う際、異なった部門間の情報交流や協力は、どの程度なされていますか。「職能部門間」と「事業部門・カンパニー間」のそれぞれについてお答えください。

- |          |                      |             |                        |
|----------|----------------------|-------------|------------------------|
| 1) 職能部門間 | 部門固有の方向で<br>仕事を進めている | 1-2-3-4-5-6 | 情報交流・協力が頻繁に<br>行なわれている |
|----------|----------------------|-------------|------------------------|

社会イノベーション研究

2) 事業部門・カンパニー間 1-2-3-4-5-6

7. インフォーマル・コミュニケーションの活用度

[2001-2003]

異部門間の情報交流や協力を促すために、インフォーマル・コミュニケーションをどの程度用いていますか。

ほとんど活用されていない 1-2-3-4-5-6 頻繁に活用されている

[2004-2011]

異部門間の情報交流や協力を促すために、インフォーマル・コミュニケーションがどの程度活用されていますか。

ほとんど活用されていない 1-2-3-4-5-6 頻繁に活用されている

8. 従業員の内発的動機付けの程度

[2001-2007]

給与や昇進のためではなく、仕事そのものが好きで熱心に働いている従業員がどの程度おられますか。

ほとんどいない 1-2-3-4-5-6 非常に多い

9. 部門文化の多様性の活用

[2007-2008]

新製品開発を行う際、各部門特有の組織文化（価値観や行動様式）の多様性が、新たな発想を生み出すことにどの程度影響を与えていますか。「職能部門間」と「事業部門・カンパニー間」のそれぞれについてお答えください。

ほとんど影響を与えていない 大いに影響を与えている

- |                |             |
|----------------|-------------|
| 1) 職能部門間       | 1-2-3-4-5-6 |
| 2) 事業部門・カンパニー間 | 1-2-3-4-5-6 |

[2009-2011]

新製品開発を行う際、各部門特有の文化（価値観や行動様式）の多様性が、新たな発想を生み出すことにどの程度影響を与えていますか。

ほとんど影響を与えていない 大いに影響を与えている

1-2-3-4-5-6