

イノベーションを促すマネジメント要因の時系列分析： 2014～2022年度のアンケート調査をもとに

十川 廣國^a・山崎 秀雄^b・遠藤 健哉^c・山田 敏之^d・
周 炫宗^e・横尾 陽道^f

JEL Classification Codes : M10

キーワード：イノベーション，トップ，ミドル，行動環境，組織学習

はじめに

企業経営は実に様々なマネジメント要因が有機的にかかわりあっており、継続的にイノベーションを生み出す組織の特徴や、そうした組織を実現するマネジメントのあり方を検討するには、それらのマネジメント要因間の相互作用を丹念に分析する必要がある。われわれ研究グループでは、これまで1990年代半ばから長年にわたり¹、そうしたマネジメント要因間の関係について、日本企業へのアンケート調査に基づく実証分析を行ってきた。企業を取り巻く状況の変化等に伴い、いくつかの質問項目は入れ替えや表現の変更等を行ったものの、その大枠や核となる質問はほぼ変わらず、ほぼ毎年実施してきた点が、われわれ研究グループのアンケート調査の最大の特徴である。

本稿では、そのなかでも比較的多くの質問項目の継続性が確保できる2014～2022年度にかけて実施した計8回のアンケート調査²のデータに絞り、日本企業のイノベーション・プロセスを活性化させるマネジメント要因について分析を試みる。分析方法としては、主に各年の

質問間の相関分析を行い、その結果を複数年度にわたってみていくことで、どういったマネジメント要因がイノベーション・プロセスの活性化と関係が強いのかを検討する。

なお、アンケート調査は、純粹持株会社を除く上場製造企業（事業持株会社含む）もしくは持株会社傘下の製造業を営む大企業³を対象に、主に郵送法⁴を用いて実施した。本文および図表中の「Q1_1_1」等の番号はアンケート調査における各質問⁵の番号を示し、相関係数に付した「*」は5%水準で相関係数が有意であること、「**」は1%水準で相関係数が有意であることを意味する。また、図表中の「-」については、データがないことを示している。一部、相関係数がマイナスになっているが、これは相関分析を行った変数間で回答のスケールの方向が逆になっていることによるものである。ただし、例えば「Q3_4 挑戦意欲」等、2021年度調査から回答のスケールの方向を変えた変数に関しては、2019年度までマイナスであった相関係数が2021年度からプラスになっている。

^a 慶應義塾大学名誉教授，成城大学名誉教授

^b 武蔵大学経済学部教授

^c 成城大学社会イノベーション学部教授

^d 大東文化大学経営学部教授

^e 日本大学商学部准教授

^f 千葉大学大学院社会科学研究院教授

¹ 過去のアンケート調査をたどると、十川廣國他（1995）「資料「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査」『三田商学研究』第38巻第3号，103～124頁にまでさかのぼることができる。その後、アンケート調査は2011年度まで毎年実施され、2年間のブランクを経て2014年度から再開、新型コロナウイルス感染拡大に伴い2020年度はやむを得ず中止したが、再開後も毎年行われてきた。

² 新型コロナウイルス感染拡大の影響で、2020年度は未実施。

³ 本稿では「大企業」を、中小企業基本法に基づく中小企業に該当しない企業（資本金3億円超および従業員300人超）、もしくは会社法上で定義される大会社（資本金5億円以上または負債200億円以上）と定義した。

⁴ 2019，2021，2022年度の調査では一部Webアンケートも併用して実施した。

⁵ 2022年度の調査で実際に使用した質問については、巻末の「資料」を参照されたい。

1. 分析枠組みと分析方法

(1) 分析枠組み

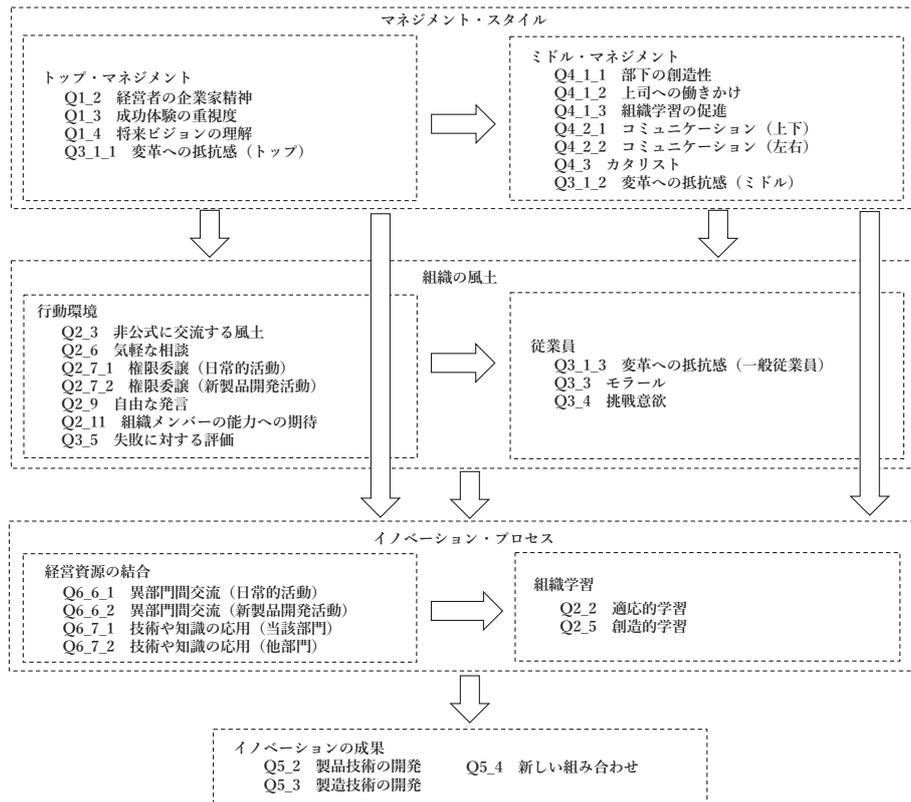
図表1-1は、直近の2022年度に実施したアンケート調査で用いた質問項目(抜粋)と、質問紙の設計にあたって想定した質問間の関係を示したものである。これらの質問項目の中には、2014年度からの8回のアンケート調査すべてに入っているものもあれば、そうでないもの(例えば2021年度から新たに設けたもの等)もあるが、いずれも質問間の相関分析の結果が複数年度にわたって確認することが可能なものである。なお質問紙を送付した企業数と回答企業数の推移は図表1-2に示すとおりである。

イノベーションに関して、シュンペーター(Schumpeter, 1961; シュムペーター, 1977)は生産手段の新結合⁶という概念を提示し、その新結合が非連続的に遂行される

場合に経済発展が生じると指摘した。この考え方を現代の企業経営に応用すると、レスターとピオーリ(2006)の指摘にもあるように、企業の経営課題の中核は「いかに多くの人々の経営努力を結合し、彼らが異種の技術分野や組織単位のなかで共同して働くよう仕向け、かつ実用的で収益性の高い製品設計をまとめていくか」⁷という点にあるといえる。

このうち「多くの人々の経営努力を結合し、彼らが異種の技術分野や組織単位のなかで共同して働く」過程、すなわち異部門間での情報交流等が行われる過程において、組織学習、とりわけ創造的な組織学習⁸が行われ、革新的なアイデアの提案が活発化し、そのアイデアが「実用的で収益性の高い製品設計」として結実する。本稿では、このような「経営資源の結合」を図る機会としての異部門間交流等と、それに伴う「組織学習」が展開されるプロセスを企業の「イノベーション・プロセス」とと

図表 1-1 アンケート調査の質問項目(抜粋)とその関係



⁶ Schumpeter, J. A. (1961), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, pp. 65-66, シュムペーター, J. A., 塩野谷祐一訳 (1977) 『経済発展の理論(上)』 岩波書店, 182頁。

⁷ レスター, R. K.・M. J. ピオーリ, 依田直也訳 (2006) 『イノベーション-「曖昧さ」との対話による企業革新』 生産性出版, 14頁 (Lester, R. K. and M. J. Piore (2004), *Innovation - The Missing Dimension*, Harvard University Press, p. 10)。

⁸ Argyris and Schon (1978) が提示したダブル・ループ学習や March (1991) が提示した探求の学習等, 既存の知識体系や価値体系の枠を超えて行われる組織学習を指す。これに対してシングル・ループ学習や活用の学習等, 既存の知識体系や価値体系をより強化するような学習を, 本稿では「適応的学習」とよぶこととする。

図表 1-2 質問紙を送付した企業数と回答企業数

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2021年度	2022年度
質問紙送付(社)	1,205	1,273	1,231	1,227	1,259	1,264	1,242	1,238
回答企業(社)	104	107	107	102	104	93	87	93

られ、これを活性化させるマネジメント要因を明らかにする。

また、イノベーション・プロセスを活性化させる土壌となるのが「組織の風土」であり、本研究では、それは非公式な交流や気軽な相談等が可能かどうかといった組織における「行動環境」と、それに影響を受ける「従業員」の挑戦意欲やモラルの高さ、変革への抵抗感の低さといったマネジメント要因によって構成されるものととらえることとする。この組織の風土は、トップ・マネジメント（以下、トップ）やミドル・マネジメント（以下、ミドル）がどのような「マネジメント・スタイル」を持つかによって左右されるものと考えられ、さらにトップのマネジメント・スタイルは、ミドルのマネジメント・スタイルにも影響を与えると予想される。

以上のようなマネジメント要因間の関係について、その全体像を示しているのが図表1-1であり、これが本研究の分析枠組みである。

(2) 分析方法

本研究での分析方法としては、基本的に変数間の相関分析を用いる。これに関して、図表1-1に示した「マネジメント・スタイル」の「トップ・マネジメント」に分類した変数を例に少し詳しく説明すると、次のようになる。

本研究では、われわれ研究グループが2014～2022年度にかけて実施した8回のアンケート調査のデータをもとに、図表1-1に示した「トップ・マネジメント」関連のマネジメント要因（「Q1_2 経営者の企業家精神」「Q1_3 成功体験の重視度」「Q1_4 将来ビジョンの理解」「Q3_1_1 変革への抵抗感（トップ）」と、「ミドル・マネジメント」「行動環境」「従業員」「経営資源の結合」「組織学習」にかかわる計23個のマネジメント要因との間の相関分析を行う。そのうち比較的安定して相関関係がみられたものとして、5%水準および1%水準で有意な相関関係が、分析可能な調査年度の半数以上（相関分析が可能な年度が8回あった場合は4回以上、6回あった場合は3回以上）で確認できたマネジメント要因間の関

係に着目し、経営学的な見地からの解釈を行う。

以上の分析を「ミドル・マネジメント」「行動環境」等に分類したマネジメント要因についても実施する。このように、相関分析の結果を複数年度にわたってみていくことで変数間の共変関係の傾向を確認し、どういったマネジメント要因がイノベーション・プロセスの活性化と関係が強いのかを検討する。

2. トップ・マネジメント

トップの役割について、Drucker（1968）は「管理的な組織ではトップは判断を下すことが仕事であるが、イノベティブな組織においては、いかに未熟で洗練されていないアイデアであっても、それを奨励することがトップの仕事である。イノベティブな組織におけるトップの仕事は、できる限り多くのアイデアを、効果的で目的のある仕事のための本格的な提案に変換するよう努めることである」⁹と指摘した。以下ではトップにかかわるマネジメント要因（トップがどの程度旺盛な企業家的精神を持っているか、過去の成功体験をどの程度重視するのか、自らが掲げる将来ビジョンを組織にどの程度理解させているか等）と、ミドルのマネジメント・スタイル、組織の風土、イノベーション・プロセスにかかわるマネジメント要因との関係について検討する。

(1) トップの企業家精神と成功体験の重視度

「Q1_2 経営者の企業家精神」と比較的安定した相関関係が確認できたマネジメント要因は、「ミドル・マネジメント」にかかわる「Q4_1_1 部下の創造性」「Q4_2_1 コミュニケーション（上下）」「Q3_1_2 変革への抵抗感（ミドル）」、「行動環境」にかかわる「Q2_9 自由な発言」「Q2_11 組織メンバーの能力への期待」「Q3_5 失敗に対する評価」、および「従業員」にかかわる「Q3_4 挑戦意欲」であった（図表2-1）。なかでも「Q3_4 挑戦意欲」との間に安定的かつ強い相関がみられ、1%水準で有意な相関関係が2018年を除くすべての年において確認された。

⁹ Drucker, P. F. (1968), *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*, Harper & Row, p. 56(林雄二郎訳(1969)『断絶の時代：来たるべき知識社会の構想』ダイヤモンド社, 73頁)。

トップの企業家精神が旺盛であるほど、ミドルは変革に対する抵抗感が弱く、部下の創造性を引き出したり、部下と経営陣との間のコミュニケーションの活性化に努めたりといった役割に積極的であると考えられる。また、そうしたトップのいる企業では、従業員の能力に対する期待感が高く、失敗を恐れず新たなことに挑んだ従業員をより高く評価するといった行動環境が備わっており、個々の従業員の挑戦意欲も高いとみられる。

また、トップによる「Q1_3 成功体験の重視度」と比

較的安定した相関関係が確認できたマネジメント要因は、「行動環境」にかかわる「Q2_9 自由な発言」「Q2_11 組織メンバーの能力への期待」、および「従業員」にかかわる「Q3_4 挑戦意欲」であった（図表2-2）。なかでも「Q3_4 挑戦意欲」は、前述の「Q1_2 経営者の企業家精神」と同様、有意な相関関係がかなり安定して（7回中5回）確認され、過去の成功体験に固執しないというトップの姿勢も、個々の従業員の高い挑戦意欲と強く関係していると考えられる。

図表 2-1 「Q1_2 経営者の企業家精神」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
ミドル	Q4_1_1 部下の創造性	0.133	0.247*	0.239*	0.268**	0.243*	0.104	0.201	0.236*
	Q4_2_1 コミュニケーション（上下）	0.070	0.074	0.138	0.226*	0.195*	0.014	0.211*	0.269*
	Q3_1_2 変革への抵抗感（ミドル）	-0.029	0.268**	0.024	0.040	0.240*	0.114	0.282**	0.237*
行動環境	Q2_9 自由な発言	-	-	-	-	-	-	0.237*	0.232*
	Q2_11 組織メンバーの能力への期待	-0.195*	0.009	0.134	0.215*	-	-	0.221*	0.218*
	Q3_5 失敗に対する評価	-0.110	0.019	0.012	-0.344**	-0.293**	-0.299**	0.359**	0.140
従業員	Q3_4 挑戦意欲	-0.297**	-0.279**	-0.289**	-0.304**	-0.406**	-0.120	0.415**	0.349**

図表 2-2 「Q1_3 成功体験の重視度」と他のマネジメント要因との相関

		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
行動環境	Q2_9 自由な発言	-	-	-	-	-	0.024	-0.221*
	Q2_11 組織メンバーの能力への期待	0.086	0.209*	0.228*	-	-	-0.050	-0.268*
従業員	Q3_4 挑戦意欲	-0.222*	-0.334**	-0.215*	-0.062	-0.062	-0.265*	-0.230*

（注）「Q1_3 成功体験の重視度」に関する質問は、2015年度調査から開始した。

図表 2-3 「Q1_4 将来ビジョンの理解」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
ミドル	Q4_1_1 部下の創造性	0.085	0.041	0.019	0.153	0.310**	0.281**	0.500**	0.366**
	Q4_1_2 上司への働きかけ	0.116	0.165	0.042	0.219*	0.334**	0.344**	0.466**	0.392**
	Q4_1_3 組織学習の促進	-	-	-	-	0.374**	0.328**	0.427**	0.411**
	Q4_2_1 コミュニケーション（上下）	0.082	0.198*	0.295**	0.415**	0.396**	0.250*	0.466**	0.375**
	Q4_2_2 コミュニケーション（左右）	0.209*	0.133	0.233*	0.372**	0.332**	0.312**	0.454**	0.425**
	Q4_3 カタリスト	0.060	0.239*	0.192	0.178	0.212*	0.373**	0.350**	0.393**
	Q3_1_2 変革への抵抗感（ミドル）	0.117	0.266**	0.216*	0.175	0.405**	0.297**	0.242*	0.347**
行動環境	Q2_3 非公式に交流する風土	-	-	0.230*	0.289**	0.301**	0.326**	0.278**	0.421**
	Q2_6 気軽な相談	0.181	0.133	0.334**	0.313**	-	0.403**	0.347**	0.441**
	Q2_7_1 権限委譲（日常的活動）	0.159	0.150	0.302**	0.293**	0.282**	0.201	0.501**	0.353**
	Q2_7_2 権限委譲（新製品開発活動）	-0.030	0.257**	0.375**	0.235*	0.358**	0.280**	0.430**	0.270**
	Q2_9 自由な発言	-	-	-	-	-	-	0.459**	0.341**
	Q2_11 組織メンバーの能力への期待	0.190	0.170	0.379**	0.346**	-	-	0.304**	0.525**
	Q3_5 失敗に対する評価	-0.030	-0.243*	-0.093	-0.067	-0.320**	-0.400**	0.317**	0.443**
従業員	Q3_3 モラル	-0.003	-0.109	-0.435**	-0.228*	-0.463**	-0.343**	0.181	0.410**
	Q3_4 挑戦意欲	0.021	-0.312**	-0.217*	-0.333**	-0.310**	-0.383**	0.479**	0.353**
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）	0.148	0.072	0.087	0.139	0.245*	0.251*	0.324**	0.400**
	Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）	0.261**	0.136	0.267**	-0.001	0.239*	0.382**	0.442**	0.418**
	Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）	-0.137	-0.124	-0.268**	-0.150	-0.283**	-0.114	0.502**	0.534**
	Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）	-0.021	-0.257**	-0.224*	-0.393**	-0.240*	-0.212*	0.479**	0.383**
組織学習	Q2_2 適応的学習	-	-0.233*	-0.266**	-0.342**	-0.315**	-0.424**	0.471**	0.385**
	Q2_5 創造的学習	-	-0.330**	-0.261**	-0.175	-0.294**	-0.314**	0.473**	0.503**

(2) トップが示す将来ビジョンの理解と変革への抵抗感

組織がどの程度、トップが示す「Q1_4 将来ビジョンの理解」をしているかに関しては、「Q3_1_3 変革への抵抗感（一般従業員）」を除く22個のマネジメント要因との間に（図表2-3）、また、「Q3_1_1 変革への抵抗感（トップ）」の弱さに関しては、「Q4_3 カタリスト」「Q2_6 気軽な相談」「Q3_1_3 変革への抵抗感（一般従業員）」「Q3_3 モラル」を除く19個のマネジメント要因との間に（図表2-4）、有意な相関関係が比較的安定して確認できた。トップが自らの将来ビジョンを組織に十分理解させることや、変革を恐れないトップの姿勢は、ミドルのマネジメント・スタイルや組織の風土、イノベーション・プロセス全般にプラスの影響を与える重要なマネジメント要因である可能性が高い。

なお、「Q3_1_1 変革への抵抗感（トップ）」の弱さは、

「トップ・マネジメント」にかかわる他の3つのマネジメント要因すべてと安定的かつ強い相関関係があることが確認された（図表2-5）。変革を恐れないトップの姿勢は、旺盛な企業家精神や過去の成功体験にとらわれない姿勢、自らの将来ビジョンの浸透努力といったトップのマネジメント・スタイルの基盤となっている可能性を指摘できよう。

(3) トップのマネジメント・スタイルと従業員の挑戦意欲

「トップ・マネジメント」にかかわるこれら4つのマネジメント要因すべてと安定的かつ強い相関関係がみられたのが、従業員の「Q3_4 挑戦意欲」であった（図表2-6）。トップが変革を恐れない、あるいは過去の成功体験にとらわれないといったマネジメント・スタイルを

図表2-4 「Q3_1_1 変革への抵抗感（トップ）」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
ミドル	Q4_1_1 部下の創造性	0.370**	0.239*	0.123	0.334**	0.250*	0.180	0.290**	0.292**
	Q4_1_2 上司への働きかけ	0.309**	0.256**	0.168	0.314**	0.297**	0.247*	0.222*	0.427**
	Q4_1_3 組織学習の促進	-	-	-	-	0.285**	0.338**	0.113	0.245*
	Q4_2_1 コミュニケーション（上下）	0.136	0.191	0.297**	0.217*	0.273**	0.157	0.350**	0.305**
	Q4_2_2 コミュニケーション（左右）	0.314**	0.045	0.130	-0.180	0.221*	0.128	0.288**	0.383**
	Q3_1_2 変革への抵抗感（ミドル）	0.394**	0.552**	0.383**	0.346**	0.548**	0.290**	0.192	0.330**
行動環境	Q2_3 非公式に交流する風土	-	-	0.080	0.024	0.264**	0.277**	0.231*	0.247*
	Q2_7_1 権限委譲（日常的活動）	0.394**	0.199*	0.216*	0.126	0.332**	0.187	0.342**	0.312**
	Q2_7_2 権限委譲（新製品開発活動）	0.354**	0.297**	0.133	0.263**	0.248*	0.143	0.226*	0.352**
	Q2_9 自由な発言	-	-	-	-	-	-	0.323**	0.383**
	Q2_11 組織メンバーの能力への期待	0.250*	0.378**	0.278**	0.287**	-	-	0.189	0.495**
	Q3_5 失敗に対する評価	-0.460**	-0.347**	-0.203*	-0.124	-0.242*	-0.466**	0.346**	0.314**
従業員	Q3_4 挑戦意欲	-0.230*	-0.413**	-0.291**	-0.189	-0.188	-0.429**	0.394**	0.305**
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）	0.145	0.190	0.065	0.226*	0.119	0.265*	0.435**	0.218*
	Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）	0.251*	0.145	0.082	0.120	0.284**	0.283**	0.384**	0.391**
	Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）	-0.297**	-0.077	-0.195*	-0.101	-0.059	-0.136	0.282**	0.251*
	Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）	-0.265**	-0.291**	-0.084	-0.324**	-0.095	-0.231*	0.234*	0.254*
組織学習	Q2_2 適応的学習	-	-0.345**	-0.242*	-0.246*	-0.257**	-0.325**	0.175	0.351**
	Q2_5 創造的学習	-	-0.332**	-0.269**	-0.159	-0.181	-0.288**	0.249*	0.428**

図表2-5 「Q3_1_1 変革への抵抗感（トップ）」とトップ関連の他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
トップ	Q1_2 経営者の企業家精神	0.262**	0.307**	0.279**	0.230*	0.269**	0.434**	0.361**	0.454**
	Q1_3 成功体験の重視度	-	0.229*	0.388**	0.259**	0.356**	0.330**	-0.190	-0.324**
	Q1_4 将来ビジョンの理解	0.161	0.452**	0.225*	0.368**	0.327**	0.435**	0.418**	0.319**

図表2-6 「Q3_4 挑戦意欲」とトップ関連のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
トップ	Q1_2 経営者の企業家精神	-0.297**	-0.279**	-0.289**	-0.304**	-0.406**	-0.120	0.415**	0.349**
	Q1_3 成功体験の重視度	-	-0.222*	-0.334**	-0.215*	-0.062	-0.062	-0.265*	-0.230*
	Q1_4 将来ビジョンの理解	0.021	-0.312**	-0.217*	-0.333**	-0.310**	-0.383**	0.479**	0.353**
	Q3_1_1 変革への抵抗感（トップ）	-0.230*	-0.413**	-0.291**	-0.189	-0.188	-0.429**	0.394**	0.305**

示すことは、個々の従業員の高い挑戦意欲と強く関係していることが改めて確認されたといえる。

3. ミドル・マネジメント

組織構造上、トップと従業員との間に位置するミドルは、組織運営の要としてトップの将来ビジョンや指示を的確に部下に伝えたり、現場からのフィードバックを上層部に伝えたりして、トップと現場との認識のギャップを埋める機能を果たしてきた。しかし、イノベーションの実現に向けて従業員の創造性の発揮が一段と重要となるなか、ミドルには伝統的な管理職とは異なる役割が求められる。

Floyd and Wooldridge (1996) は、戦略形成におけるミドルの積極的な貢献が企業に好業績をもたらすと主張し、部下の革新的なアイデアや提案に駆動力を付け、トップの承認を勝ち取る役割、いわゆるチャンピオニングとしての役割と、部下の創造性を引き出すことで固定観念にとらわれず、柔軟な組織行動を生み出す役割、いわゆるファシリテーターとしての役割の重要性を提唱した¹⁰。さらに、十川 (2002) は絶え間なくイノベーションの実現に取り組む企業家的組織を構築するには、戦略と現場の間の領域で活動するミドルの戦略的な役割が不可欠であり、そのための新たなコミュニケーターとしての役割が重要であると指摘した¹¹。

以下では、ミドルのマネジメント・スタイルにかかわ

る要因と、組織の風土、イノベーション・プロセスにかかわる諸要因との関係についての分析を試みる。ただし、トップと従業員の上に挟まれているミドルの組織構造上の位置と、戦略と組織の交差する領域で活動するミドルのマネジメント上の役割を考えると、ミドルのマネジメント・スタイルには前節で述べたトップの要因が大いに影響していると考えられる。

(1) 部下の創造性発揮と上司への働きかけ

ミドルによる「Q4_1_1 部下の創造性」と「Q4_1_2 上司への働きかけ」は、「行動環境」「従業員」「経営資源の結合」「組織学習」に関連するすべての項目と、安定的かつ強い相関が確認された (図表 3-1, 図表 3-2)。

ミドルが戦略の実行とかかわる役割だけでなく、戦略形成への積極的な貢献にかかわる役割、いわゆるファシリテーターの役割とチャンピオニングの役割を果たしている企業では、イノベーション・プロセスを活性化させる組織風土が醸成されやすくなると考えられる。つまり、ミドルが部下の創造性を引き出す役割や、部下からのアイデアの実現に向け上層部に働きかける役割を十分に果たしていれば、組織にはメンバーの能力に基づいた信頼関係が芽生え、問題解決に向けての率直な発言や気軽な相談等の助け合いが活発になり、失敗を恐れず新しいことへ挑戦しようとする意識が高くなるといえよう。

図表 3-1 「Q4_1_1 部下の創造性」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
行動環境	Q2_3 非公式に交流する風土	-	-	0.199*	0.167	0.398**	0.368**	0.381**	0.397**
	Q2_6 気軽な相談	0.199*	0.214*	0.122	0.106	-	0.127	0.308**	0.371**
	Q2_7_1 権限委譲 (日常生活)	0.411**	0.183	0.109	0.279**	0.417**	0.333**	0.294**	0.505**
	Q2_7_2 権限委譲 (新製品開発生活)	0.379**	0.157	0.126	0.367**	0.411**	0.173	0.273*	0.464**
	Q2_9 自由な発言	-	-	-	-	-	-	0.374**	0.351**
	Q2_11 組織メンバーの能力への期待	0.259**	0.139	0.225*	0.344**	-	-	0.417**	0.519**
	Q3_5 失敗に対する評価	-0.327**	-0.204*	-0.282**	-0.257*	-0.401**	-0.230*	0.544**	0.367**
従業員	Q3_1_3 変革への抵抗感 (一般従業員)	0.162	0.143	0.123	0.098	0.285**	0.174	0.220*	0.307**
	Q3_3 モラル	-0.254**	-0.300**	-0.011	-0.108	-0.297**	-0.120	0.290**	0.263*
	Q3_4 挑戦意欲	-0.298**	-0.318**	-0.245*	-0.325**	-0.494**	-0.298**	0.628**	0.406**
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流 (日常的活動)	0.344**	0.197*	0.237*	0.101	0.333**	0.353**	0.393**	0.450**
	Q6_6_2 異部門間交流 (新製品開発活動)	0.316**	0.195*	0.286**	0.010	0.241*	0.248*	0.426**	0.331**
	Q6_7_1 技術や知識の応用 (当該部門)	-0.521**	-0.260**	-0.169	-0.254**	-0.127	-0.172	0.470**	0.430**
	Q6_7_2 技術や知識の応用 (他部門)	-0.451**	-0.327**	-0.219*	-0.187	-0.329**	-0.145	0.456**	0.450**
組織学習	Q2_2 適応的学習	-	-0.244*	-0.171	-0.199*	-0.444**	-0.173	0.428**	0.319**
	Q2_5 創造的学習	-0.299**	-0.339**	-0.236*	-0.092	-0.372**	-0.338**	0.454**	0.358**

¹⁰ Floyd, S. W. and B. Wooldridge (1996), *The Strategic Middle Manager*, Jossey-Bass Publishers, pp.41-44.

¹¹ 十川廣國 (2002) 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂, 120 頁。

(2) 組織学習の促進

「Q4_1_3 組織学習の促進」も、上記のすべてのマネジメント要因との間に強い相関関係が安定して確認できた（図表3-3）。ここでの組織学習とは、「組織の知識や価値体系が変化し、問題解決能力や行動が改善・更新されるプロセス」¹²を指し、既存知識の強化や活用を通じて事業活動の生産性や効率性を向上させる「Q2_2 適応的学習」と、新たな知識の探究や創出により、事業活動に創造性をもたらす「Q2_5 創造的学習」に分けてと

らえることができる¹³。

成熟企業の状態からの脱却を目指すイノベーションのマネジメントにおいて、組織に散在する技術やノウハウをいかに結合するか、個々の従業員の学習成果をいかに組織学習へと橋渡しするかが喫緊の課題である。その課題に対応するためには、企業は組織にベイドン・フラーとストップフォード（1996）のいう「戦略と組織の革新を組み合わせる」企業家的精神を定着させる必要がある¹⁴。ミドルが人々の相互の学習活動を促進する役割を果たす

図表3-2 「Q4_1_2 上司への働きかけ」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
行動環境	Q2_3 非公式に交流する風土	-	-	0.232*	0.339**	0.357**	0.480**	0.429**	0.383**
	Q2_6 気軽な相談	0.116	0.284**	0.180	0.243*	-	0.281**	0.428**	0.486**
	Q2_7_1 権限委譲（日常生活）	0.546**	0.292**	0.220*	0.281**	0.473**	0.409**	0.390**	0.513**
	Q2_7_2 権限委譲（新製品開発生活）	0.461**	0.272**	0.180	0.321**	0.473**	0.327**	0.332**	0.479**
	Q2_9 自由な発言	-	-	-	-	-	-	0.348**	0.447**
	Q2_11 組織メンバーの能力への期待	0.290**	0.187	0.264**	0.349**	-	-	0.332**	0.527**
	Q3_5 失敗に対する評価	-0.315**	-0.258**	-0.314**	-0.340**	-0.374**	-0.274**	0.577**	0.428**
従業員	Q3_1_3 変革への抵抗感（一般従業員）	0.259**	0.159	0.138	0.237*	0.275**	0.212*	0.231*	0.232*
	Q3_3 モラル	-0.298**	-0.272**	-0.067	-0.263**	-0.342**	-0.254*	0.204	0.207
	Q3_4 挑戦意欲	-0.348**	-0.433**	-0.268**	-0.369**	-0.465**	-0.386**	0.596**	0.381**
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）	0.338**	0.336**	0.272**	0.223*	0.196*	0.475**	0.405**	0.475**
	Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）	0.286**	0.274**	0.314**	0.060	0.212*	0.222*	0.407**	0.351**
	Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）	-0.521**	-0.313**	-0.157	-0.151	-0.189	-0.205*	0.406**	0.422**
	Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）	-0.392**	-0.476**	-0.275**	-0.232*	-0.359**	-0.204	0.399**	0.412**
組織学習	Q2_2 適応的学習	-	-0.372**	-0.190	-0.222*	-0.413**	-0.282**	0.396**	0.327**
	Q2_5 創造的学習	-0.275**	-0.342**	-0.256**	-0.054	-0.370**	-0.365**	0.421**	0.423**

図表3-3 「Q4_1_3 組織学習の促進」と他のマネジメント要因との相関

		2018	2019	2021	2022
行動環境	Q2_3 非公式に交流する風土	0.391**	0.477**	0.317**	0.397**
	Q2_6 気軽な相談	-	0.143	0.440**	0.386**
	Q2_7_1 権限委譲（日常生活）	0.451**	0.394**	0.401**	0.417**
	Q2_7_2 権限委譲（新製品開発生活）	0.357**	0.178	0.247*	0.359**
	Q2_9 自由な発言	-	-	0.395**	0.454**
	Q2_11 組織メンバーの能力への期待	-	-	0.438**	0.559**
	Q3_5 失敗に対する評価	-0.320**	-0.226*	0.314**	0.357**
従業員	Q3_1_3 変革への抵抗感（一般従業員）	0.387**	0.153	0.152	0.275**
	Q3_3 モラル	-0.265**	-0.127	0.104	0.215*
	Q3_4 挑戦意欲	-0.453**	-0.333**	0.399**	0.281**
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）	0.285**	0.324**	0.342**	0.424**
	Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）	0.345**	0.194	0.463**	0.400**
	Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）	-0.277**	-0.172	0.350**	0.478**
	Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）	-0.457**	-0.226*	0.431**	0.432**
組織学習	Q2_2 適応的学習	-0.324**	-0.202	0.337**	0.414**
	Q2_5 創造的学習	-0.406**	-0.298**	0.353**	0.435**

（注）「Q4_1_3 組織学習の促進」に関する質問は、2018年度調査から開始した。

¹² Probst, G. J. B. and B. S. T. Büchel (1997), *Organizational Learning*, Prentice Hall, p.15.

¹³ 十川廣國他（2021）『共創を促す組織の能力』『武蔵大学論集』第68巻第1号，49頁。

¹⁴ ベイドン・フラー C.・J. ストップフォード，石倉洋子訳（1996）『成熟企業の復活』文真堂，121頁。

ことによって、知識や経験を他人と共有できる信頼関係とチームワークが形成され、イノベーション・プロセスを活性化させる組織風土、言い換えれば企業家的組織の構築につながると考えられる。

(3) コミュニケーターとしてのミドル

「Q4_2_1 コミュニケーション (上下)」と「Q4_2_2 コミュニケーション (左右)」に関しては、いずれも「Q3_1_3 変革への抵抗感(一般従業員)」と「Q3_3 モラール」を除くすべてのマネジメント要因との間に強い相関関係が安定して確認された(図表3-4, 図表3-5)。

組織階層の中間に位置するミドルにとって、組織内でのコミュニケーターとしての役割は従来から求められていたと考えられるが、近年のミドルの戦略形成への積極

的な参加との関連からその重要度は高まっている。とりわけミドルが部門を越えた左右のコミュニケーションに日頃から積極的である企業では、組織メンバーのスキルや能力への期待が高く、部門を越えての非公式的な交流や助け合いの風土が十分に備わっている。また、そうした企業では、異なった部門間の情報共有や協力が頻繁に行われたり、特定の新品開発を通じて獲得された技術や知識が、当該部門の次世代以降の開発活動や他事業領域の開発活動に応用されたりする傾向が強くみられる。つまりミドルが組織横断的なコミュニケーションを試みることによって、組織学習を促進し、戦略と組織の革新を組み合わせる企業家的組織の構築を促している可能性を指摘できよう。

図表3-4 「Q4_2_1 コミュニケーション (上下)」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
行動環境	Q2_3 非公式に交流する風土	-	-	0.526**	0.322**	0.338**	0.487**	0.287**	0.423**
	Q2_6 気軽な相談	0.191	0.296**	0.341**	0.372**	-	0.274**	0.445**	0.415**
	Q2_7_1 権限委譲(日常生活)	0.319**	0.217*	0.388**	0.188	0.502**	0.366**	0.437**	0.354**
	Q2_7_2 権限委譲(新品開発生活)	0.280**	0.298**	0.332**	0.208*	0.358**	0.205	0.320**	0.293**
	Q2_9 自由な発言	-	-	-	-	-	-	0.437**	0.398**
	Q2_11 組織メンバーの能力への期待	0.315**	0.356**	0.506**	0.307**	-	-	0.387**	0.425**
	Q3_5 失敗に対する評価	-0.247*	-0.189	-0.455**	-0.134	-0.385**	-0.198	0.549**	0.416**
従業員	Q3_3 モラール	-0.240*	-0.084	-0.372**	-0.165	-0.181	-0.419**	0.257*	0.247*
	Q3_4 挑戦意欲	-0.374**	-0.390**	-0.293**	-0.344**	-0.398**	-0.301**	0.616**	0.405**
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流(日常的活動)	0.251*	0.340**	0.374**	0.246*	0.334**	0.340**	0.475**	0.392**
	Q6_6_2 異部門間交流(新品開発活動)	0.378**	0.274**	0.450**	0.254*	0.386**	0.182	0.443**	0.341**
	Q6_7_1 技術や知識の応用(当該部門)	-0.364**	-0.362**	-0.422**	-0.242*	-0.339**	-0.082	0.362**	0.408**
	Q6_7_2 技術や知識の応用(他部門)	-0.415**	-0.354**	-0.460**	-0.439**	-0.412**	-0.027	0.339**	0.325**
組織学習	Q2_2 適応的学習	-	-0.326**	-0.428**	-0.346**	-0.374**	-0.214*	0.189	0.398**
	Q2_5 創造的学習	-0.489**	-0.321**	-0.320**	-0.313**	-0.394**	-0.199	0.278**	0.338**

図表3-5 「Q4_2_2 コミュニケーション (左右)」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
行動環境	Q2_3 非公式に交流する風土	-	-	0.377**	0.384**	0.456**	0.563**	0.393**	0.541**
	Q2_6 気軽な相談	0.311**	0.380**	0.521**	0.451**	-	0.355**	0.393**	0.456**
	Q2_7_1 権限委譲(日常生活)	0.390**	0.336**	0.358**	0.264**	0.319**	0.333**	0.335**	0.326**
	Q2_7_2 権限委譲(新品開発生活)	0.233*	0.282**	0.481**	0.135	0.237*	0.346**	0.339**	0.308**
	Q2_9 自由な発言	-	-	-	-	-	-	0.369**	0.454**
	Q2_11 組織メンバーの能力への期待	0.368**	0.253**	0.402**	0.270**	-	-	0.358**	0.435**
	Q3_5 失敗に対する評価	-0.400**	-0.297**	-0.346**	-0.294**	-0.228*	-0.214*	0.473**	0.403**
従業員	Q3_1_3 変革への抵抗感(一般従業員)	0.264**	0.342**	0.220*	0.159	0.239*	0.282**	0.079	0.103
	Q3_4 挑戦意欲	-0.262**	-0.388**	-0.324**	-0.419**	-0.345**	-0.398**	0.552**	0.261*
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流(日常的活動)	0.454**	0.370**	0.585**	0.249*	0.447**	0.352**	0.398**	0.429**
	Q6_6_2 異部門間交流(新品開発活動)	0.437**	0.291**	0.399**	0.137	0.361**	0.241*	0.458**	0.533**
	Q6_7_1 技術や知識の応用(当該部門)	-0.396**	-0.253**	-0.178	-0.263**	-0.130	-0.122	0.381**	0.540**
	Q6_7_2 技術や知識の応用(他部門)	-0.456**	-0.355**	-0.318**	-0.344**	-0.388**	-0.109	0.386**	0.382**
組織学習	Q2_2 適応的学習	-	-0.263**	-0.390**	-0.186	-0.381**	-0.309**	0.275*	0.381**
	Q2_5 創造的学習	-0.350**	-0.189	-0.349**	-0.291**	-0.409**	-0.284**	0.371**	0.448**

(4) カタリストとしてのミドル

ミドルの「Q4_3 カタリスト」としての役割は、「Q3_3 モラル」を除くすべてのマネジメント要因との間に強い相関関係が安定して確認された（図表3-6）。

ミドルが日頃から外部との交流やネットワークの構築に積極的に取り組んでいる企業ほど、組織内においても部門の垣根を越えた非公式な交流や問題解決のための助け合いが活発に行われ、失敗を恐れず新しいことへ挑戦しようとする意識が高まり、その結果革新的なアイデアが提案される等、創造的学習につながる傾向が読み取れる。つまり、ミドルのカタリストとしての役割は、組織レベルで他社や外部機関との連携に取り組み、外部の経営資源を活用することで、自社の技術的な限界を乗り越え、オープン・イノベーションの可能性を高められるといえよう。

(5) ミドルによる変革への抵抗感

「Q3_1_2 変革への抵抗感（ミドル）」の弱さについては、「Q2_6 気軽な相談」と「Q3_3 モラル」を除き、多くのマネジメント要因との間に相関関係が安定して確認できた（図表3-7）。

ミドルがトップの変革のための戦略的意図を十分に理解できず、その変革に対して抵抗を示すことは、前述したファシリテーターやチャンピオン等々のミドルの役割を果たせないだけでなく、変革に対する一般従業員の抵抗感をより強めてしまう要因にもなりかねない。戦略と組織の革新を組み合わせるような企業家的組織の構築のためには、戦略と組織の交差する領域で活動するミドルが変革を恐れない姿勢を示すことが重要になると考えられる。

図表3-6 「Q4_3 カタリスト」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
行動環境	Q2_3 非公式に交流する風土	-	-	0.361**	0.410**	0.334**	0.360**	0.300**	0.430**
	Q2_6 気軽な相談	0.281**	0.268**	0.245*	0.338**	-	0.356**	0.290**	0.448**
	Q2_7_1 権限委譲（日常生活）	0.235*	0.213*	0.286**	0.378**	0.198*	0.366**	0.388**	0.387**
	Q2_7_2 権限委譲（新製品開発生活）	0.146	0.132	0.202*	0.373**	0.233*	0.183	0.264*	0.297**
	Q2_9 自由な発言	-	-	-	-	-	-	0.303**	0.552**
	Q2_11 組織メンバーの能力への期待	0.196*	0.187	0.427**	0.184	-	-	0.421**	0.427**
	Q3_5 失敗に対する評価	-0.302**	-0.319**	-0.353**	-0.354**	-0.291**	-0.309**	0.511**	0.374**
従業員	Q3_1_3 変革への抵抗感（一般従業員）	0.300**	0.195*	0.070	0.104	0.189	0.249*	0.170	0.262*
	Q3_4 挑戦意欲	-0.380**	-0.433**	-0.406**	-0.515**	-0.554**	-0.499**	0.491**	0.363**
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）	0.298**	0.217*	0.304**	0.289**	0.358**	0.420**	0.310**	0.407**
	Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）	0.453**	0.318**	0.337**	0.149	0.357**	0.285**	0.337**	0.516**
	Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）	-0.333**	-0.256**	-0.366**	-0.182	-0.202*	-0.066	0.495**	0.548**
	Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）	-0.479**	-0.308**	-0.474**	-0.249*	-0.350**	-0.200	0.437**	0.325**
組織学習	Q2_2 適応的学習	-	-0.295**	-0.161	-0.289**	-0.439**	-0.283**	0.258*	0.441**
	Q2_5 創造的学習	-0.416**	-0.260**	-0.342**	-0.352**	-0.462**	-0.319**	0.291**	0.407**

図表3-7 「Q3_1_2 変革への抵抗感（ミドル）」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
行動環境	Q2_3 非公式に交流する風土	-	-	0.416**	0.189	0.450**	0.113	0.527**	0.564**
	Q2_7_1 権限委譲（日常生活）	0.300**	0.173	0.290**	0.055	0.371**	0.186	0.178	0.222*
	Q2_7_2 権限委譲（新製品開発生活）	0.218*	0.289**	0.321**	0.127	0.290**	0.087	0.272*	0.150
	Q2_9 自由な発言	-	-	-	-	-	-	0.123	0.325**
	Q2_11 組織メンバーの能力への期待	0.108	0.213*	0.321**	0.160	-	-	0.261*	0.290**
	Q3_5 失敗に対する評価	-0.286**	-0.440**	-0.437**	-0.318**	-0.317**	-0.146	0.512**	0.404**
	従業員	Q3_1_3 変革への抵抗感（一般従業員）	0.464**	0.491**	0.535**	0.550**	0.359**	0.227*	0.470**
Q3_4 挑戦意欲		-0.409**	-0.478**	-0.385**	-0.211*	-0.450**	-0.458**	0.459**	0.212*
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）	0.282**	0.366**	0.297**	0.202*	0.343**	0.254*	0.324**	0.353**
	Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）	0.394**	0.259**	0.237*	0.083	0.294**	0.296**	0.291**	0.295**
	Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）	-0.465**	-0.239*	-0.209*	-0.088	-0.006	-0.105	0.266*	0.337**
	Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）	-0.303**	-0.403**	-0.232*	-0.081	-0.297**	-0.013	0.305**	0.190
組織学習	Q2_2 適応的学習	-	-0.288**	-0.343**	-0.199*	-0.368**	-0.212*	0.375**	0.355**
	Q2_5 創造的学習	-0.229*	-0.323**	-0.336**	-0.202*	-0.276**	-0.157	0.328**	0.398**

4. 組織の行動環境

組織の行動環境は、個人が判断や行動を起こす際のシグナルを発信し、個人学習に向けた方向付けを行う役割を果たすとともに、個人レベルを超えた組織的学習の基盤としても機能する。ここでは、組織の行動環境として、個々人の相互作用を円滑にし、表面的・形式的ではない真のコラボレーションを促進する信頼や心理的安全性の構成要素を取り上げる。

まず、これら変数と個人学習の基盤となる要因(モラル、挑戦意欲、変革への抵抗感)、経営資源の結合を促す組織のダイナミズム(異部門間交流、技術や知識の横展開)、組織学習(適応的学習と創造的学習)との時系列な相関関係の推移をみていく。次いで、個人学習の基盤となる要因と組織学習との時系列な相関関係の推移についても確認する。

(1) 非公式な交流を促す組織風土

「Q2_3 非公式な交流を促す組織風土」と比較的安定した相関関係が確認できたマネジメント要因は、「従業員」にかかわる「Q3_1_3 変革への抵抗感(一般従業員)」「Q3_3 モラル」「Q3_4 挑戦意欲」、経営資源の結合にかかわる「Q6_6_1 異部門間交流(日常的活動)」「Q6_6_2 異部門間交流(新製品開発活動)」「Q6_7_1 技術や知識の応用(当該部門)」「Q6_7_2 技術や知識の応用(他部門)」

用(他部門)、「組織学習」にかかわる「Q2_2 適応的学習」「Q2_5 創造的学習」であった(図表4-1)。とりわけ「Q3_4 挑戦意欲」および「Q6_6_1 異部門間交流(日常的活動)」との間に安定的かつ強い相関がみられ、有意な相関関係がすべての調査年度において確認された。また、「Q2_2 適応的学習」(7回中6回)および「Q2_5 創造的学習」(8回中7回)との間にも有意な相関関係がかなり安定して確認された。

組織学習を生起させる基盤となる異部門間の交流やコラボレーションを促進するためには、定期的なローテーションや委員会活動等のフォーマルなコミュニケーションが行われる仕組みに加え、インフォーマルなコミュニケーションのネットワークが重要な役割を果たす¹⁵。インフォーマル・コミュニケーションやネットワークは、重要情報を本音に近い形で伝える可能性があり、この点でフォーマルな仕組みや制度を補完する。一方、フォーマルな仕組みや制度が機能する中で、インフォーマルな活動が活性化するという逆の方向性も考えられる。つまり、両者は相互補完的に機能するということである。非公式な交流が促されるオープンで風通しのよい組織風土が構築されていることで、個人の挑戦意欲が高まり、異部門間交流や技術や知識の横展開が活発になり、組織学習を生起させる機会が増えるものと考えられる。

図表 4-1 「Q2_3 非公式な交流を促す組織風土」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
従業員	Q3_1_3 変革への抵抗感(一般従業員)	-0.226*	-0.077	0.226*	0.138	0.191	0.179	0.303**	0.383**
	Q3_3 モラル	0.205*	0.210*	-0.291**	-0.222*	-0.189	-0.257*	0.087	0.246*
	Q3_4 挑戦意欲	0.272**	0.310**	-0.473**	-0.271**	-0.238*	-0.283**	0.471**	0.402**
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流(日常的活動)	-0.399**	-0.245*	0.543**	0.412**	0.368**	0.212*	0.393**	0.463**
	Q6_6_2 異部門間交流(新製品開発活動)	-0.282**	-0.136	0.438**	0.116	0.301**	0.316**	0.293**	0.482**
	Q6_7_1 技術や知識の応用(当該部門)	0.340**	0.211*	-0.246*	-0.161	-0.027	-0.136	0.234*	0.447**
	Q6_7_2 技術や知識の応用(他部門)	0.291**	0.338**	-0.301**	-0.124	-0.121	-0.151	0.275*	0.128
組織学習	Q2_2 適応的学習	-	0.242*	-0.286**	-0.134	-0.385**	-0.239*	0.509**	0.518**
	Q2_5 創造的学習	0.218*	0.211*	-0.465**	-0.147	-0.289**	-0.211*	0.557**	0.531**

図表 4-2 「Q2_7_1 権限委譲(日常的活動)」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
従業員	Q3_4 挑戦意欲	-0.340**	-0.399**	-0.415**	-0.234*	-0.348**	-0.295**	0.383**	0.309**
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流(日常的活動)	0.204*	0.523**	0.443**	0.240*	0.238*	0.228*	0.275*	0.395**
	Q6_6_2 異部門間交流(新製品開発活動)	0.254**	0.258**	0.340**	0.225*	0.150	0.370**	0.124	0.235*
	Q6_7_1 技術や知識の応用(当該部門)	-0.442**	-0.192*	-0.179	-0.025	-0.371**	-0.094	0.165	0.335**
	Q6_7_2 技術や知識の応用(他部門)	-0.143	-0.273**	-0.202*	0.001	-0.254**	-0.185	0.180	0.354**
組織学習	Q2_5 創造的学習	-0.279**	-0.282**	-0.146	-0.087	-0.205*	-0.187	0.291**	0.371**

¹⁵ 十川廣國他(2012)「日本企業におけるイノベーション・プロセスの再検討」『成城大学 社会イノベーション研究』第8巻第1号、16頁。

(2) 権限委譲

「Q2_7_1 権限委譲（日常的活動）」と比較的安定した相関関係が確認できたマネジメント要因は、「従業員」にかかわる「Q3_4 挑戦意欲」,「経営資源の結合」にかかわる「Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）」「Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）」「Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）」「Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）」,「組織学習」にかかわる「Q2_5 創造的学習」であった（図表4-2）。とりわけ「Q3_4 挑戦意欲」および「Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）」との間に安定的かつ強い相関がみられ、有意な相関関係がすべての調査年度において確認された。

一方、「Q2_7_2 権限委譲（新製品開発活動）」と比較的安定した相関関係が確認できたマネジメント要因は、「従業員」にかかわる「Q3_4 挑戦意欲」,「経営資源の結合」にかかわる「Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）」「Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）」「Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）」「Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）」,「組織学習」にかかわる「Q2_2 適応的学習」「Q2_5 創造的学習」であった（図表4-3）。とりわけ「Q3_4 挑戦意欲」との間に安定的かつ強い相関がみられ、有意な相関関係がすべての調査年度において確認された。また、「Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）」

（8回中6回）および「Q2_2 適応的学習」（7回中5回）との間にも有意な相関関係がかなり安定して確認された。

ある程度の権限が委譲されることで、自己決定感が高まると、内発的モチベーションの向上につながり、それを原動力に個人の挑戦意欲は高まるのである。さらに、権限委譲は相互の信頼関係を長年にわたり維持していくために必要な要因でもある¹⁶。権限委譲による長期の信頼関係の構築を背景として、異部門間交流や技術や知識の横展開が活発になり、組織学習が継続して生起されるものと考えられる。

(3) 心理的安全性の構成要素

心理的安全性とは、従業員が対人関係のリスクを取っても安全だと信じられる、また、意義ある考えや疑問や懸念に関して率直に話しても大丈夫だと思える職場環境に備わるものであり、職場の仲間が互いに信頼・尊敬し合い、率直に話ができると思える場合に存在するものである¹⁷。「Q2_6 気軽な相談」「Q2_9 自由な発言」「Q2_11 組織メンバーの能力への期待」「Q3_5 失敗に対する評価」は、職場の心理的安全性の構成要素である。

まず、「Q2_6 気軽な相談」と比較的安定した相関関係が確認できたマネジメント要因は、「従業員」にかか

図表 4-3 「Q2_7_2 権限委譲（新製品開発活動）」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
従業員	Q3_4 挑戦意欲	-0.380**	-0.412**	-0.448**	-0.257*	-0.347**	-0.300**	0.338**	0.252*
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）	0.074	0.415**	0.445**	0.217*	0.117	0.126	0.049	0.377**
	Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）	0.212*	0.167	0.468**	0.287**	0.207*	0.127	0.120	0.388**
	Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）	-0.439**	-0.281**	-0.065	0.023	-0.258**	-0.079	0.138	0.341**
	Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）	-0.315**	-0.299**	-0.234*	0.029	-0.213*	0.103	0.234*	0.271**
組織学習	Q2_2 適応的学習	-	-0.355**	-0.196*	-0.107	-0.281**	-0.318**	0.286**	0.188
	Q2_5 創造的学習	-0.272**	-0.182	-0.287**	-0.143	-0.182	-0.129	0.449**	0.386**

図表 4-4 「Q2_6 気軽な相談」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2019	2021	2022
従業員	Q3_3 モラル	-0.030	-0.124	-0.165	-0.232*	-0.256*	0.259*	0.409**
	Q3_4 挑戦意欲	-0.256**	-0.264**	-0.347**	-0.196	-0.356**	0.312**	0.445**
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）	0.316**	0.314**	0.358**	0.254*	0.332**	0.305**	0.480**
	Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）	0.194*	0.336**	0.392**	0.122	0.293**	0.279**	0.373**
	Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）	-0.316**	-0.299**	-0.289**	-0.110	-0.053	0.168	0.424**
組織学習	Q2_2 適応的学習	-	-0.158	-0.243*	-0.173	-0.356**	0.222*	0.519**
	Q2_5 創造的学習	-0.123	-0.200*	-0.285**	-0.116	-0.203	0.332**	0.409**

（注）2018年度の相関係数がないのは、この年に「Q2_6 気軽な相談」に関する質問を一時休止していたため。

¹⁶ 十川廣國他（2021）「共創を促す組織の能力」『武蔵大学論集』第68巻第1号，51頁。

¹⁷ Edmondson, A. C. (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, p. 354. エドモンドソン, A. C. (2021) 村瀬俊朗・野津智子訳『恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版，30頁。

図表 4-5 「Q2_9 自由な発言」と他のマネジメント要因との相関

		2021	2022
従業員	Q3_3 モラル	0.381**	0.291**
	Q3_4 挑戦意欲	0.415**	0.477**
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）	0.398**	0.454**
	Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）	0.225*	0.438**
	Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）	0.236*	0.442**
	Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）	0.241*	0.421**
組織学習	Q2_5 創造的学習	0.302**	0.426**

(注)「Q2_9 自由な発言」に関する質問は、2021 年度調査から開始した。

図表 4-6 「Q2_11 組織メンバーの能力への期待」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2021	2022
従業員	Q3_4 挑戦意欲	-0.354**	-0.354**	-0.465**	-0.165	0.399**	0.478**
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）	0.287**	0.135	0.385**	0.120	0.304**	0.382**
	Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）	0.255**	0.179	0.291**	0.124	0.236*	0.479**
	Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）	-0.220*	-0.213*	-0.507**	-0.266**	0.288**	0.441**
	Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）	-0.158	-0.296**	-0.483**	-0.125	0.300**	0.512**
組織学習	Q2_2 適応的学習	-	-0.235*	-0.328**	-0.226*	0.252*	0.467**
	Q2_5 創造的学習	-0.339**	-0.247*	-0.328**	-0.411**	0.269*	0.408**

図表 4-7 「Q3_5 失敗に対する評価」と他のマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
従業員	Q3_3 モラル	0.064	0.355**	0.151	0.115	0.258**	0.400**	0.191	0.355**
	Q3_4 挑戦意欲	0.393**	0.436**	0.303**	0.309**	0.434**	0.346**	0.663**	0.340**
経営資源の結合	Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）	-0.448**	-0.378**	-0.395**	-0.093	-0.153	-0.304**	0.356**	0.441**
	Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）	0.351**	0.238*	0.279**	0.275**	0.327**	-0.003	0.301**	0.385**
	Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）	0.396**	0.370**	0.343**	0.238*	0.249*	0.090	0.266**	0.315**
組織学習	Q2_2 適応的学習	-	0.234*	0.125	-0.026	0.311**	0.292**	0.419**	0.361**
	Q2_5 創造的学習	0.242*	0.234*	0.176	0.140	0.274**	0.373**	0.461**	0.443**

わる「Q3_3 モラル」「Q3_4 挑戦意欲」,「経営資源の結合」にかかわる「Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）」「Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）」「Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）」,「組織学習」にかかわる「Q2_2 適応的学習」「Q2_5 創造的学習」であった（図表 4-4）。とりわけ「Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）」との間に安定的かつ強い相関がみられ、有意な相関関係がすべての調査年度において確認された。また、「Q3_4 挑戦意欲」および「Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）」との間にも有意な相関関係がかなり安定して（7 回中 6 回）確認された。

「Q2_9 自由な発言」は 2021 年度調査より加えられた新しい変数である。2021 年度、2022 年度と連続して相関関係が確認できたマネジメント要因は、「従業員」にかかわる「Q3_3 モラル」「Q3_4 挑戦意欲」,「経営資源の結合」にかかわる「Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）」「Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）」「Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）」「Q6_7_2 技術

や知識の応用（他部門）」,「組織学習」にかかわる「Q2_5 創造的学習」であった（図表 4-5）。

「Q2_11 組織メンバーの能力への期待」と比較的安定した相関関係が確認できたマネジメント要因は、「従業員」にかかわる「Q3_4 挑戦意欲」,「経営資源の結合」にかかわる「Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）」「Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）」「Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）」「Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）」,「組織学習」にかかわる「Q2_2 適応的学習」「Q2_5 創造的学習」であった（図表 4-6）。とりわけ「Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）」「Q2_2 適応的学習」「Q2_5 創造的学習」との間に安定的かつ強い相関がみられ、有意な相関関係がすべての調査年度において確認された。

「Q3_5 失敗に対する評価」と比較的安定した相関関係が確認できたマネジメント要因は、「従業員」にかかわる「Q3_3 モラル」「Q3_4 挑戦意欲」,「経営資源の結合」にかかわる「Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）」

「Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）」「Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）」、「組織学習」にかかわる「Q2_2 適応的学習」「Q2_5 創造的学習」であった（図表4-7）。とりわけ「Q3_4 挑戦意欲」との間に安定的かつ強い相関がみられ、有意な相関関係がすべての調査年度において確認された。また、「Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）」「Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）」との間にも有意な相関関係がかなり安定して（ともに8回中7回）確認された。

これら4つの変数が高まることで、職場に心理的に安全な環境が構築されると、従業員は失敗を恐れずに新たなことに積極的に挑戦し、対人関係のリスクを懸念することなく、互いに言いたいことを言い合い、建設的な議論ができるようになる。これが個人の挑戦意欲を高め、異部門交流や技術や知識の横展開を促進し、組織学習を生み出す基盤となっていくものと考えられる。

5. イノベーション・プロセスの活性化とイノベーションの成果

企業がイノベーションを実現するためには、社内外の経営資源を多方面に応用・展開し、独自の方法で組み合わせせていく継続的な努力が求められる。こうした、イノベーションを導く「経営資源の結合」の活性化にとって重要となるのが、いかに多様な組織学習の機会を確保できるかである。イノベーションに取り組む過程では、組織メンバーがコミュニケーションを図って互いの理解に努めることで関連知識が強化されたり、新しい知識が創造されたりする。さらにそこで獲得された知識が組織内で効果的に移転され、別のイノベーションに活用される。企業は、このような人材と知識の相互作用を連鎖的に引き起こし、組織全体の知識レベルを向上させる機会、つまり組織学習の機会を増大させることによって継続的なイノベーションを推し進めていけるのである。

ここでは、人材と知識の相互作用を通じて経営資源の結合を図り、組織学習が展開されるプロセスを企業の「イノベーション・プロセス」ととらえ、日本企業におけるイノベーション・プロセスとイノベーション成果との関係について検討する。

(1) イノベーションと組織学習

図表5-1は、「Q2_2 適応的学習」とイノベーションの成果との相関分析の結果を示したものである。調査結果によると「Q2_2 適応的学習」と斬新な「Q5_2 製品技術の開発」、および複数のコア技術の「Q5_4 新しい組み合わせ」による新製品開発との間には、7回の調査中6回にわたり有意な相関関係が確認できたものの、生産工程を大幅に変更するような「Q5_3 製造技術の開発」との間に安定的な相関関係はみられなかった。

「Q2_5 創造的学習」については、イノベーションの成果にかかわる3変数と安定した相関関係が観察された。特に、「Q5_2 製品技術の開発」「Q5_4 新しい組み合わせ」との相関関係は、すべての調査年度において1%水準で有意となっており、両変数には強く安定的な相関関係が確認されたといえよう。また、「Q2_5 創造的学習」と「Q5_3 製造技術の開発」との相関も2019年度を除いてすべて統計的に有意であり、両者の安定的な関係が示唆されている（図表5-2）。

いずれの組織学習も企業のイノベーション実現にとって不可欠なことは、明らかであろう。しかし、分析結果をみると、創造的学習とイノベーション成果との相関関係がより強く安定的であった。現在の激しい環境変化のもとでは、所与の課題を前提として結果が悪ければ行動を修正するという適応的学習を繰り返していても、イノベーションの余地が広がらないというリスクが存在する。過去の成功体験にとらわれず解決すべき課題や目指すべき将来像を再考し、従来とは異なる方法で経営資源を組み合わせる創造的学習が一貫して重要であ

図表5-1 「Q2_2 適応的学習」とイノベーションの成果にかかわる変数との相関

		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
イノベーションの成果	Q5_2 製品技術の開発	-0.428**	-0.131	-0.203*	-0.434**	-0.249*	0.437**	0.437**
	Q5_3 製造技術の開発	0.115	0.083	0.059	0.365**	0.208	0.302**	0.443**
	Q5_4 新たな組み合わせ	-0.347**	-0.149	-0.231*	-0.339**	-0.350**	0.391**	0.383**

(注) 2014年度の相関係数がないのは、この年に「Q2_2 適応的学習」に関する質問を一時休止していたため。

図表5-2 「Q2_5 創造的学習」とイノベーションの成果にかかわる変数との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
イノベーションの成果	Q5_2 製品技術の開発	-0.535**	-0.466**	-0.343**	-0.432**	-0.372**	-0.480**	0.532**	0.392**
	Q5_3 製造技術の開発	0.257**	0.344**	0.241*	0.294**	0.245*	0.075	0.476**	0.388**
	Q5_4 新たな組み合わせ	-0.487**	-0.427**	-0.322**	-0.490**	-0.485**	-0.500**	0.529**	0.296**

図表 5-3 「Q2_2 適応的学習」と経営資源の結合を促すマネジメント要因との相関

		2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
経営資源 の結合	Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）	-0.428**	-0.219*	-0.170	-0.255**	-0.218*	0.208	0.377**
	Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）	-0.289**	-0.321**	-0.122	-0.295**	-0.173	0.337**	0.347**
	Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）	0.240*	0.281**	0.168	0.262**	0.201	0.380**	0.514**
	Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）	0.398**	0.160	0.131	0.159	0.085	0.390**	0.322**

(注) 図表 5-1 の注記参照

図表 5-4 「Q2_5 創造的学習」と経営資源の結合を促すマネジメント要因との相関

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
経営資源 の結合	Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）	-0.280**	-0.277**	-0.342**	-0.208*	-0.324**	-0.509**	0.234*	0.532**
	Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発活動）	-0.428**	-0.364**	-0.396**	-0.283**	-0.364**	-0.198	0.418**	0.542**
	Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）	0.366**	0.350**	0.315**	0.202*	0.153	0.378**	0.404**	0.505**
	Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）	0.387**	0.358**	0.428**	0.086	0.342**	0.310**	0.463**	0.352**

ることが示唆されているといえよう。

(2) 組織学習を促す経営資源の結合プロセス

創造的学習が促進され、課題設定や解決のために新たな視点や発想が生み出される程度が高い企業には、どのような経営資源の結合プロセスが備わっているのだろうか。

アンケート調査では、異部門間での情報交流や協力がどの程度なされているかを日常的活動、新製品開発活動に分けて継続的に質問してきた (Q6_6_1, Q6_6_2)。職能や事業領域の壁を越えた他の部門やチームとの相互作用は、組織メンバーが異質な知識を相互に交換・連結する可能性を高めると指摘されてきたからである¹⁸。

また、新製品開発活動の過程で得た技術や知識は、自社のイノベーションに独自性をもたらす基盤になるため、学習材料として効果的に活用することが望ましい¹⁹。そこで新製品開発を通じて獲得した技術や知識がいかに積極的に応用されているのかについても、当該部門の次世代以降の活動への応用 (Q6_7_1) と他の製品・事業領域の開発活動への応用 (Q6_7_2) という2つの観点から聞いている。

調査結果をみると、活発な異部門間交流、新製品開発を通じて獲得した技術・知識の積極的な応用という経営資源の結合プロセスと、適応的学習および創造的学習との間には、おおむね継続して相関関係が認められた (図表 5-3, 図表 5-4)。

ただ、「Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）」「Q6_6_2 異部門間交流（新製品開発）」「Q6_7_1 技術や知識の応用（当該部門）」「Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）」のいずれも、「Q2_5 創造的学習」との間により強く安定的な相関関係が確認された。本調査で取り上げた2つのタイプの経営資源の結合プロセス（異部門間交流、知識や技術の応用）は、組織における創造的学習を喚起するとともに、それを通じたイノベーションの実現に一定の役割を果たしてきたという傾向が読み取れる。

他方、「Q2_5 創造的学習」が活発に行われている（スコア5と6）と回答した企業の割合は、すべての調査年度において、「Q2_2 適応的学習」が活発に行われている（スコア5と6）と回答した企業の割合を大きく下回っている²⁰。また、経営資源の結合プロセスに関しては、「Q6_6_1 異部門間交流（日常的活動）」と「Q6_7_2 技術や知識の応用（他部門）」が必ずしも積極的に進められていないことも確認された。現在の日本企業にとっては、創造的学習の活性化に向け、部門や専門領域の壁を越えた人材と知識の相互作用をさらに推し進めていくことがイノベーション・プロセス上の大きな課題の1つと位置づけられる。

6. まとめ

本稿では、前掲の図表 1-1 に示した分析枠組みのもと、「マネジメント・スタイル（トップ、ミドル）」「組

¹⁸ Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, pp.67-70 (安部孝太郎・田畑暁生訳 (2001) 『知識の源泉—イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社, 98-99 頁)。

¹⁹ Danneels, E. (2002), "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.12, p.1096.

²⁰ 2022年度の調査結果では、創造的学習、適応的学習が活発に行われているとする回答企業の割合は、それぞれ15.4%、27.8%となっている。

織の風土（行動環境，従業員）」「イノベーション・プロセス（経営資源の結合，組織学習）」「イノベーションの成果」のそれぞれにかかわるマネジメント要因間の関係について，2014～2022年度に実施した8回のアンケート調査のデータを用いて分析を試み，どの変数間に有意な相関関係が安定して（分析可能な調査年度の半数以上）みられるか検討を行った．その結果，有意な相関関係が安定してみられた変数について，次のような指摘ができる．

(1) トップのマネジメント・スタイル

トップの旺盛な企業家精神，過去の成功体験にとらわれない姿勢や変革を恐れない姿勢，自らの将来ビジョンの浸透努力といったトップのマネジメント・スタイルは，部下の創造性発揮（ファシリテーター）やコミュニケーターといったミドルの役割，およびミドルの変革を恐れない姿勢と安定した相関関係があることが確認された．また，そうしたトップのマネジメント・スタイルは，失敗を恐れず新たなことに挑んだ従業員をより高く評価するといった行動環境や，個々の従業員の高い挑戦意欲そのものとも安定した相関関係があることが確認された．

(2) ミドルのマネジメント・スタイル

部下の創造性発揮（ファシリテーター）やチャンピオンング，組織学習の促進，コミュニケーター，カタリストといったミドルの役割は，「組織の風土」や「イノベーション・プロセス」にかかわるほとんどのマネジメント要因と安定した相関関係があることが確認された．また，変革を恐れないミドルの姿勢も，同様に多くのマネジメント要因と安定した相関関係を有しており，イノベーションの実現をもたらす様々なマネジメント要因に影響を与える存在としてのミドルの重要性が示される結果となった．

(3) 組織の風土

非公式な交流を促す組織風土や権限委譲は，特に従業員の挑戦意欲や，日常的活動に関する異部門間交流と安定した相関関係があることが確認された．また，心理的安全性の構成要素のうち気軽な相談，および自由な発言は，特に従業員の挑戦意欲や，日常的活動・新製品開発活動に関する異部門間交流と安定した相関関係があることが確認された．また，同じく心理的安全性の構成要素である組織メンバーの能力への期待は，特に技術・知識の当該部門での応用や適応的学習，創造的学習と安定した相関関係があり，同じく心理的安全性の構成要素である失敗に対する評価は，特に従業員の挑戦意欲と安定し

た相関関係があることが確認された．

(4) イノベーション・プロセスとイノベーションの成果

革新的アイデアの提案をもたらす創造的学習は，特に日常的活動・新製品開発活動に関する異部門間交流，および当該部門・他部門での技術や知識の応用と安定した相関関係があることが確認された．創造的学習はまた，「イノベーションの成果」との関係において，特に斬新な製品技術の開発や，複数のコア技術を新たに組み合わせた新製品開発と安定した相関関係があることが確認された．異部門間交流を頻繁に行うことや，技術・知識を次世代製品や他部門での開発に積極的に応用することは，組織内で創造的学習が行われる機会を増やし，イノベーションの創出を促すことにつながると考えられる．

加えてこれまでの議論から，企業が異部門間交流や技術・知識の応用を組織内で活発化させるためには，権限委譲の推進や，非公式な交流を促す組織風土や心理的安全性の醸成が重要であり，そうした行動環境の形成には，変革を恐れず，従業員の挑戦意欲を喚起するトップやミドルのマネジメント・スタイルが大きく影響する可能性を指摘できる．

他方，本稿で用いたアンケート調査からは，創造的学習が活発な企業の割合が，適応的学習が活発な企業の割合を大きく下回っていること，および異部門間交流や技術・知識の応用があまり活発に行われていないことも確認された．日本企業にとって，創造的学習の活性化に向け，部門や専門領域の壁を越えた人材と知識の相互作用をさらに推し進めていくことがイノベーション・プロセス上の大きな課題の1つと位置づけられる．

謝辞

本研究はJSPS 科研費JP19K01844の助成を受けたものです．

参考文献

- Argyris, C. and D. A. Schon (1978), *Organizational Learning*, Addison-Wesley
- Danneels, E. (2002), "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.12, pp. 1095-1121
- Drucker, P. F. (1968), *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*, Harper & Row (林雄二郎訳 (1969) 『断絶の時代：来たるべき知識社会の構想』ダイヤモンド社)
- Edmondson, A. C. (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383
- Floyd, S. W. and B. Wooldridge (1996), *The Strategic Middle Manager*, Jossey-Bass Publishers

Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press (安部孝太郎・田畑暁生訳 (2001) 『知識の源泉－イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社)

March, J. G. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87

Probst, G. J. B. and B. S. T. Büchel (1997), *Organizational Learning*, Prentice Hall

Schumpeter, J. A. (1961), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press

エドモンドソン, A. C., 村瀬俊朗・野津智子訳 (2021) 『恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版

シュムペーター, J. A., 塩野谷祐一訳 (1977) 『経済発展の理論 (上)』岩波書店

十川廣國・今口忠政・青木幹喜・岡本大輔・神戸和雄・遠藤健哉・馬場杉夫・李甲斗・黒川文子・韓中和・清水馨 (1995) 「資料「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査」『三田商学研究』第38巻第3号, 103～124頁

十川廣國 (2002) 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂

十川廣國・青木幹喜・神戸和雄・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山崎秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道 (2012) 「日本企業におけるイノベーション・プロセスの再検討」『成城大学 社会イノベーション研究』第8巻第1号, 1～29頁

十川廣國・山崎秀雄・遠藤健哉・山田敏之・周炫宗・横尾陽道 (2021) 「共創を促す組織の能力」『武蔵大学論集』第68巻第1号, 43～63頁

十川廣國・山崎秀雄・遠藤健哉・山田敏之・周炫宗・横尾陽道 (2022) 「イノベーション創出の組織マネジメントと心理的安全性との関係」『武蔵大学論集』第70巻第1号, 21～38頁

ペイドン・フラー, C. J. ストップフォード, 石倉洋子訳 (1996) 『成熟企業の復活』文真堂 (Baden-Fuller, C. and J. M. Stopford (1994), *Rejuvenating The Mature Business*, Harvard Business School Press)

レスター, R. K.・M. J. ピオーリ, 依田直也訳 (2006) 『イノベーション－「曖昧さ」との対話による企業革新』生産性出版 (Lester, R. K. and M. J. Piore (2004), *Innovation - The Missing Dimension*, Harvard University Press)

資料

2022年度のアンケート調査で実際に使用した質問は次の通りである。

Q1_2	トップは経営者としてどのような特性を備えていますか。 管理者精神が強い	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6	企業家精神が旺盛
Q1_3	トップは、戦略策定にあたって過去の成功体験を重視していますか。 まったく重視していない	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6	大いに重視している
Q1_4	トップの掲げるビジョンは、組織にどの程度理解され、浸透していますか。 理解・浸透が十分になされていない	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6	理解・浸透が十分になされている
Q2_2	製品の既存性能の改良や関連サービスの見直しについてのアイデアは、組織全体としてどの程度提案されていますか。 ほとんど提案されていない	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6	活発に提案されている
Q2_3	職能分野や事業部を越えて人々が非公式に交流する風土がどの程度備わっていますか。 ほとんど備わっていない	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6	十分に備わっている
Q2_5	製品や関連サービスについての革新的なアイデアは、組織全体としてどの程度提案されていますか。 ほとんど提案されていない	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6	活発に提案されている
Q2_6	自部門内で解決困難な問題に直面した場合、他の部門の人に気軽に相談したり、アドバイスを受けたりすることができますか。 ほとんどできない	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6	容易にできる
Q2_7_1 Q2_7_2	上司から部下への権限委譲はどの程度行われていますか。「日常的活動」、「新製品開発活動」のそれぞれについてお答えください。 ほとんど行われていない	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6	頻繁に行われている

Q2_9	職場には、思ったことを自由にはっきりと発言しやすい雰囲気がありますか。 ほとんどない 1-2-3-4-5-6 十分にある
Q2_11	組織メンバーの知識、スキル、能力に対しどの程度期待できますか。 ほとんど期待できない 1-2-3-4-5-6 大いに期待できる
Q3_1_1 Q3_1_2 Q3_1_3	変革を試みようとした場合、「トップ」、「ミドル」、「一般従業員」にはそれぞれどの程度の抵抗感がありますか。 強い抵抗感がある ほとんど抵抗感はない 1) トップ 1-2-3-4-5-6 2) ミドル 1-2-3-4-5-6 3) 一般従業員 1-2-3-4-5-6
Q3_3	社員のモラルの高さは、同業他社と比べておおむねどの程度でしょうか。 非常に低い 1-2-3-4-5-6 非常に高い
Q3_4	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備わっていますか。 現状維持の姿勢が強い 1-2-3-4-5-6 挑戦意欲にあふれている
Q3_5	新しいことに挑戦して失敗した人を、従来通りにやって並みの成果をあげた人と比べてどのように評価していますか。 低く評価する 1-2-3-4-5-6 高く評価する
Q4_1_1 Q4_1_2 Q4_1_3	ミドルは、次のような役割をどの程度果たしていますか。 ほとんど果たしていない 十分に果たしている 1) 部下の創造性を引き出す役割 1-2-3-4-5-6 2) 部下からのアイデアの実現に向け 上層部に働きかける役割 1-2-3-4-5-6 3) 人々の相互の学習活動を促進する役割 1-2-3-4-5-6
Q4_2_1 Q4_2_2	ミドルは、日常的に上下のコミュニケーションや、ミドル同士の部門を越えた左右のコミュニケーションを自ら積極的に働きかけていますか。 自ら働きかけようとしめない 積極的に働きかけている 1) 上下 1-2-3-4-5-6 2) 左右 1-2-3-4-5-6
Q4_3	ミドルは、外部との交流やネットワークの構築にどの程度取り組んでいますか。 ほとんど取り組んでいない 1-2-3-4-5-6 積極的に取り組んでいる
Q5_2	この数年間に、製品仕様の大幅な向上や変更を可能にするような斬新な製品技術の開発がどの程度なされましたか。 ほとんど開発されなかった 1-2-3-4-5-6 数多く開発された
Q5_3	この数年間に、従来の生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発がどの程度なされましたか。 ほとんど開発されなかった 1-2-3-4-5-6 数多く開発された
Q5_4	この数年間に、従来の生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発がどの程度なされましたか。 ほとんど行われなかった 1-2-3-4-5-6 十分に行われた
Q6_6_1 Q6_6_2	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。「日常的活動」、「新製品開発活動」のそれぞれについてお答えください。 部門固有の方向で仕事を進めている 情報交流・協力が頻繁に行われている 1) 日常的活動 1-2-3-4-5-6 2) 新製品開発活動 1-2-3-4-5-6
Q6_7_1 Q6_7_2	新製品開発を通じて獲得した新たな技術や知識が、当該部門の次世代以降の開発活動や他の製品・事業領域の開発活動に応用されていますか。 ほとんど応用されていない 積極的に応用している 1) 当該部門の次世代以降の開発活動 1-2-3-4-5-6 2) 他の製品・事業領域の開発活動 1-2-3-4-5-6

付記

本稿の共著者のお一人である十川廣國先生（慶應義塾大学名誉教授，成城大学名誉教授）が，2023年9月6日にご逝去されました。十川先生には学生時代から厳しく，そして温かくご指導をいただきました。本稿でも用いた日本企業への定点観測的なアンケート調査は十川先生の構想のもとでスタートした研究プロジェクトであ

り，参加させていただいた私たちにとって，その蓄積は大きな財産となっています。

十川先生には本当にたくさんのことを教えていただきました。心より御礼を申し上げますとともに，ありし日の面影を偲び，謹んで哀悼の意を表します。

遠藤健哉，山崎秀雄，山田敏之，周炫宗，横尾陽道