

「革新志向の企業文化」の形成とマネジメント要因

——国内製造業の調査データを用いた定量的分析——

横 尾 陽 道

目 次

はじめに

1. 組織の継続的革新と「革新志向の企業文化」

1-1. 企業文化の形成プロセスと時間的継続性

1-2. 戦略経営と「革新志向の企業文化」に関する基本的分析枠組み

2. 「革新志向の企業文化」の形成に関わるマネジメント要因の検討

2-1. 「革新志向の企業文化」の中核となるマネジメント要因

2-2. 「革新志向の企業文化」の形成に関わるマネジメント要因と「革新志向の企業文化」の理論的形成モデル

3. 「革新志向の企業文化」の形成に関する定量的分析

3-1. アンケート調査データの概要と諸変数

3-2. 定量的分析と理論的モデルの妥当性

まとめと今後の研究課題

資料

参考文献

はじめに

今日の日本企業は、製造業を中心に業績回復の兆しが見え、なかでも IT を活用したデジタル製品を戦略商品として展開している電気機器業界や精密機器業界、燃費や安全性能

などに優れた製品を市場に送り出している自動車業界、またこれらの製品の製造に必要とされる部品、素材、産業用機器を関連業界に供給する企業の躍進が目覚しい。今後も長期間に渡り、日本の製造業が高業績を維持してゆくには、上記で述べたような新技術の開発や社内の様々な経営資源を活用した新製品の開発といった「革新」を組織で継続的に行うことが主要な経営課題となる。

本稿では、こうした組織の継続的革新という企業の抱える今日的な課題について、組織の認知的、行動的側面の基盤となる企業文化の観点から考察を行ってゆく。企業文化は過去の議論でも指摘されてきたように、組織構成員を認知的、行動的な側面から統合してゆく上で大きな役割を担っている。

まずは、組織の継続的革新における企業文化の位置づけや機能を確認することから始め、組織構成員の価値観や行動様式、そして組織全体の活性化を促し、絶えず自己変革を遂行できるような企業文化を「革新志向の企業文化」とし、この「革新志向の企業文化」を形成するためのマネジメント要因について、理論的な観点から考察を加えることとする。企業文化の形成プロセスは、大きく分けてトップ・マネジメントのリーダーシップと組織学習という2つの要因から解釈することができるが、ここでは、この2つの要因と企業文化の関係性について簡単に述べ、さらに全社文化と部門文化という企業文化の構造的側面か

キーワード：革新志向の企業文化、マネジメント要因、トップ・マネジメント、組織学習、定量的分析

らの解釈も踏まえた「革新志向の企業文化に関する基本的分析枠組み」を示す。

次に、この基本的な分析枠組みを基にし、トップ・マネジメントと組織学習、それぞれに関連するより具体的なマネジメント要因を検討することで、「革新志向の企業文化」の形成についての実証分析が可能なレベルまで理論的モデルを精緻化してゆく。

最後に、日本の製造業を対象に行った戦略経営に関する包括的なマネジメント要因を含んだアンケート調査のデータを用いて定量的分析を行うことで、理論的考察から導出されたモデルの妥当性について検討してみたい。

1. 組織の継続的革新と「革新志向の企業文化」

1-1. 企業文化の形成プロセスと時間的継続性

企業文化とは、企業の組織構成員の間で共有された一連の価値体系であり、また、それに関連した組織構成員の間でみられる共通の行動様式のことである⁽¹⁾。Denison (1990)によると、企業文化には、その形成プロセスを組織効率の観点から捉えると、過去の歴史、現在の環境、将来という時間的な継続性がみられるという⁽²⁾。現在の企業文化は、過去の歴史や現在の環境から何らかの影響を受けて形成され、また、現在の企業文化を構成する「信念と価値（組織内でかく信じ込まれたものの見方や考え方）」と「政策と慣行（組織運営上の方針や手段、行動パターン）」は相互に作用しあうとしている。ここで注目すべき点は、企業文化は、その時点のみの環境要因や組織の状態から形成されるのではないということである。過去の様々な組織活動の経緯から積み重ねられた組織の歴史からも大きな影響を受け、その時点での組織における信念や価値が作り上げられ、信念や価値がより具体的な（観察可能な）政策や慣行とし

て表出し、企業文化を形づくる。そして、企業文化の各要素のうち、企業組織において何らかの成果や効率を生み出すものが、将来の企業文化の要素として反映される。つまり、企業文化は静態的な要因ではなく、時間的な継続性を有する動態的な要因として捉えることができるのである。

他にも、企業文化の形成プロセスについては、Schein (1985)、Kotter & Heskett (1992)らによって、組織の成果、リーダーシップ、学習など、様々な観点から研究がなされている。Schein (1985)やKotter & Heskett (1992)で述べられているように、企業文化形成の初期段階では、組織のリーダーであるトップ・マネジメントの価値観や信念が大きな影響を与えるとされている⁽³⁾。また、Schein (1985)で詳細な解釈がなされていたように、組織内における組織構成員の集団的学習（組織学習）の結果として、企業文化が形成され、定着してゆくという側面もある⁽⁴⁾。

これらの説を統合的に捉えると、企業文化の形成プロセスと時間的継続性の側面について、より詳細な解釈が可能となる⁽⁵⁾。企業の創業段階では、創業者であるトップ・マネジメント自らの経験と個性にもとづく価値観や信念などが、企業文化の形成に大きな影響を与える。こうした信念や価値観などにもとづいて実際の組織行動がなされ、何らかのかたちで組織の効率性や成果に反映されることで、組織構成員はその価値観やより具体的な行動パターンが有効であると学習する。その結果、組織構成員の間で有効と認められる価値観の共有や共通の行動パターンの定着が進み、その時点での企業文化が形成される。やがて、こうした学習による企業文化の形成プロセスが組織内で継続すると、それが組織の歴史（過去の企業文化）となり、トップ・マネジメントの影響を受けつつ将来の組織行動が生じてくる。以上のような一連のプロセスによって、組織に長期的な成果がもたらされること

で集団的学習（組織学習）が進み、将来の企業文化へとつながってゆくのである。

1-2. 戦略経営と「革新志向の企業文化に関する基本的分析枠組み」

企業文化には、以上で述べてきたように時間的継続性があると捉えることができるが、組織マネジメント上の機能的な側面から捉えると大きく分けて内部統合と外部適応の2つの機能があるとされている⁽⁶⁾。これらの企業文化の機能については、過去の企業文化論における議論の変遷からも見てとることができる。80年代初めの研究では、「強い文化」が企業業績を高めるという内部統合の側面がおもに論じられてきたのだが、やがて Kotter & Heskett (1992) らによる実証研究や組織変革の議論などから「強い文化」が必ずしも有効ではないということが指摘されている⁽⁷⁾。たしかに、彼らの研究では外部適応の問題に焦点が当たっていたものの、実証研究を行った90年代初めの環境変化は、今日と比較すると相対的に緩やかな状況であった。今日のような激しい環境変化の下では、彼らの指摘するような環境・戦略・組織文化の適合状態を安定的に保つのは困難であり、フィットの考え方のように環境に対し受動的に対処するのではなく、継続的な革新を通じて、新たな市場や競争環境を創り出してゆくという積極的な姿勢が求められる。つまり、新製品・新事業開発を中心とした革新が必要となり、それには組織の創造性をいかに発揮させてゆくかということが論点となるのである⁽⁸⁾。

また、組織における革新や変革を一時的に生じさせるのではなく、いかに継続的に遂行しうる能力を構築しうるかが、今日の激しい競争環境における企業の持続的な競争力を左右すると考えられる。そこで、組織の継続的な革新において鍵となるのが、時間的継続性という性質を持つ企業文化なのである。このようなことから、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「革新志向の企業文化」の形成が、今日の企業経営における組織マネジメント上の大きな課題となろう⁽⁹⁾。

組織の革新性と企業文化の関係性については、河野 (1993) が全社文化と部門文化という構造的な観点から論じている⁽¹⁰⁾。ここでは全社的に共有されている全社文化と適度な部門文化間の差異こそが新たな発想を生み出し、組織に革新を起こす余地を残すとし、このバランスこそが重要なポイントとなると指摘されている。この研究では、おもに企業文化と業績・個人の満足の関係について焦点が当てられているのだが、企業文化と組織の革新性との関係という部分にさらに焦点を当てると、新製品・新事業開発のプロセスをより深く探ってゆかねばならない。そのためには、企業の革新という課題について、様々なマネジメント要因を考慮し、それらを統合的な観点から論じている戦略経営の視点が重要となる⁽¹¹⁾。

企業の新製品・新事業開発プロセスを活性化させてゆくために、まずはトップが明確なビジョンを示すことが重要となる。本来、ビジョンには、組織構成員の自由な発想を生み出す余地を残すという意図があることから、同じく組織構成員を統合する機能を持つ全社文化が組織を硬直化してしまうような特性であってはならない。そこで必要とされる全社文化の特性とは、有効な変革を生み出す人材やリーダーシップを大いに尊重する文化と考えられる。また、組織学習の促進を考慮した場合、河野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の方が新たな発想を生み出せる可能性があろう。

このように、「革新志向の企業文化」を形成してゆくには、まずはトップが、ビジョン

によって将来の方向性を示しつつ、組織に変革をもたらすような人材やリーダーシップを尊重するような全社文化を組織に浸透することが重要とされる。同時に、部門文化に適度な差異を保たせることによって、新製品・新事業開発において不可欠な要素とされる組織学習が可能な行動環境をつくることも同時に求められる⁽¹²⁾。

2. 「革新志向の企業文化」の形成に関わるマネジメント要因の検討

2-1. 「革新志向の企業文化」の中核となるマネジメント要因

「革新志向の企業文化」に関する基本的な分析枠組み⁽¹³⁾では、トップ・マネジメントのビジョン、変化を奨励する全社文化、適度な部門文化間の差異、組織学習などの要因が、「革新志向の企業文化」を形成する上で重要な役割を果たすことを示してきた。ここでは、実証研究に向けて、先述の各マネジメント要因に関するより具体的な変数を抽出してゆく。そこでまずは、「革新志向の企業文化」の中核となるマネジメント要因として、変化を奨励する全社文化と組織学習の余地を残す部門文化間の差異に関連する具体的なマネジメント要因について、理論的な観点から検討してみたい。

「革新志向の企業文化」の形成に必要とされる変化を奨励する全社文化について、より具体的なマネジメント要因を検討するには、Kotter & Heskett (1992) で述べられていた環境適応型文化モデルに関する説明が参考になる⁽¹³⁾。彼らによると、外部環境の変化に柔軟に適応しうる組織は、ルールやコントロールを重視する官僚主義とまったく逆の特徴を有し、リーダーシップによるリスクテイキングの促進がはかられ、特にすぐれた業績をあげている企業においては、変革を促す文化が色濃く存在するという。また、彼らはこのよ

うな挑戦や変革を通じて企業が適応してゆくべき環境は、顧客などの支援者から成り立っていると理解し、支援者を大切にこそ効果的な環境適応が可能となり、高業績をあげることができるとしている。このようなことから、変化を奨励し、環境適応が可能な全社文化を形成する具体的なマネジメント要因として、組織の柔軟性、組織構成員の挑戦意欲、変革に対する意識、顧客を中心とした支援者への適切な対応などが挙げられよう。そして、「革新志向の企業文化の基本的分析枠組み」でも述べたとおり、コンティンジェントな環境適応ではなく、積極的に環境へ適応してゆくための要件として、トップ・マネジメントの将来ビジョンが必要となる。このようなことから、将来ビジョンと変化を奨励する全社文化の関連についても考察を加える必要があらう。

一方で、部門文化については、河野 (1993) における「適度な部門文化間の特性の差異が、組織学習を促進し、革新を生じさせる余地を残す⁽¹⁴⁾」という見解をもとに、組織の革新プロセスのより詳細な部分について、部門文化間の差異と組織学習に関するマネジメント要因、創造性発揮を示す変数との関係性を検討してゆくことが重要と考えられる。また、実証分析を踏まえると、部門の区分としては、現実の企業経営における組織構造と関連した職能別部門と事業部部門ないしはカンパニーを基準とし、各部門間の部門文化の差異と他のマネジメント要因との関連を見てゆくことが、組織マネジメントを考察してゆく上で妥当であると考えられる。

2-2. 「革新志向の企業文化」の形成に関わるマネジメント要因と「革新志向の企業文化」の理論的形成モデル

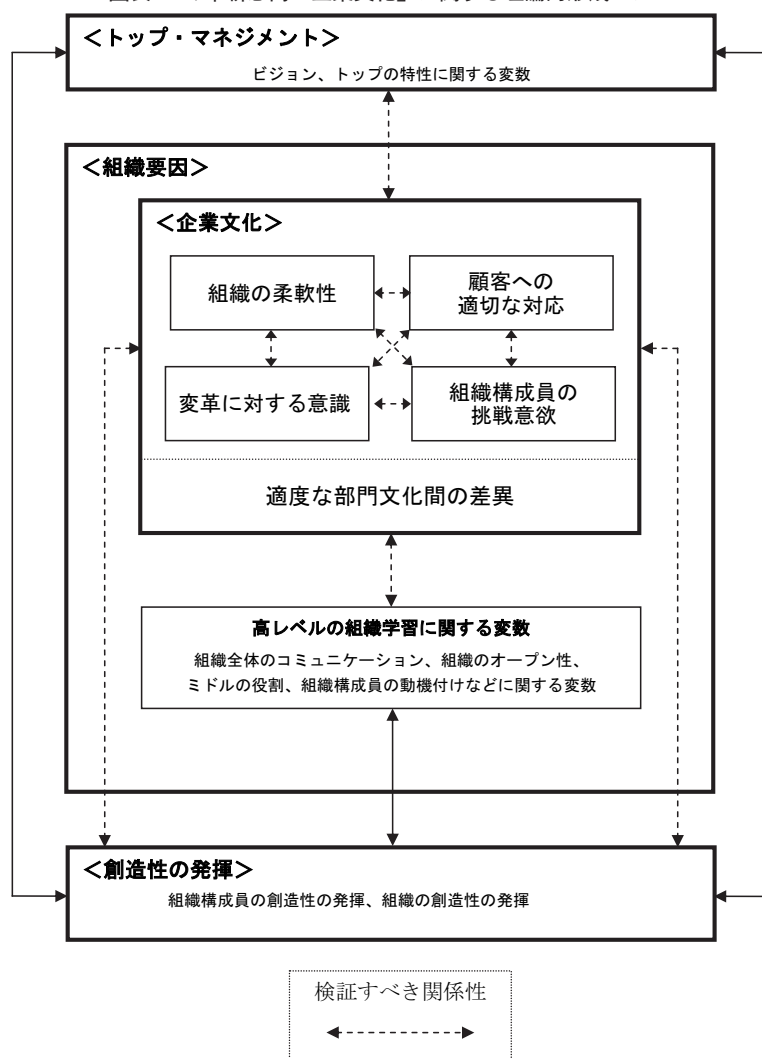
定量的な実証分析に向けて、「革新志向の企業文化」の中核を構成する要素については、以上で述べてきたような各要因が抽出しうる

が、「革新志向の企業文化」が目指す創造性発揮という課題を示す変数についても、より具体的に考えておく必要がある。十川(1997)によると、今日の日本企業が最重要視する戦略としての新製品・新事業開発を中心とした革新は、新たな技術開発やあらゆる経営資源の新たな組み合わせによってもたらされる⁽¹⁵⁾という。また、組織の創造性発揮は、組織構成員個々人の創造性の発揮が前提となり、組織全体の創造性の発揮に結びつくとし

(16)
ている。このようなことから、組織の創造性の発揮を具体的に示す変数として、製品技術の開発、製造技術の開発、新たな資源の組み合わせによる製品開発、従業員の創造性の発揮などが挙げられ、これらの変数と「革新志向の企業文化」の中核となる各要因との関係が検証すべき点となる。

そして、企業文化の形成プロセスを考慮すると、トップ・マネジメントの信念や価値観による影響、そして組織構成員による集団的

＜図表 1：「革新志向の企業文化」に関する理論的形成モデル＞



*実線の矢印部分については、慶應戦略経営戦略グループによる調査報告書などによって、既に概ね高い相関関係が指摘されている。（十川他2002年など。）

な学習（組織学習）による影響などについても、実証的な観点から確認すべきである。

「革新志向の企業文化」とトップ・マネジメントに関するマネジメント要因について考えると、企業の革新には、企業の成熟を外圧によるものとせず、変化のために企業の潜在能力を信じ、変革のトリガーになりうるトップ・マネジメントの強力なリーダーシップが必要とされる。同時に将来ビジョンを構想しうる企業家的なリーダーシップやそれらを組織の末端まで周知・徹底しうるリーダーシップを発揮しうるトップ・マネジメントのありかたが重要となる。⁽¹⁷⁾ 企業文化の形成にはトップの信念や価値観が大きく影響することから、組織構成員の間で共有された価値観を変化や革新におく「革新志向の企業文化」の形成には、トップの革新的な特性が前提条件として求められる。したがって、トップ・マネジメントによる将来ビジョンやトップ・マネジメントの特性に関する要因と「革新志向の企業文化」を構成する要因間の関係性が明らかにすべき点であると考えられる。

組織学習に関連するマネジメント要因については、以下のような要因が考えられる。組織学習の促進には、組織内の様々な経営資源の異種交配を行うための組織全体のコミュニケーションの活性化が求められ、ここで重要な役割を担うのがミドル・マネジメントであることが指摘されている。⁽¹⁸⁾ また、ミドル・マネジメントは上下・左右のコミュニケーションの活性化、組織横断的活動を行いうるような活動に参画し、その上で人々を創造性発揮に向けて動機付けることが大切であるという。とりわけ、「革新志向の企業文化」の形成には、組織全体に影響を及ぼし、かつ組織の認知的な側面まで変化させる高レベルの組織学習が必要とされる。⁽¹⁹⁾ よって、具体的に検証してゆくべきマネジメント要因として、組織学習全般に関わるコミュニケーション、ミドルの役割、そして高レベルの組織学習と特に関

係が深いとされる組織構成員個々人の動機付けや創造的能力の開発に関わる変数があげられる。

以上の「革新志向の企業文化」を構成する要因と他のマネジメント要因との関係性をまとめたのが、＜図表1：「革新志向の企業文化」に関する理論的形成モデル＞である。点線の矢印は、「革新志向の企業文化」と創造性発揮、トップ・マネジメント、高レベルの組織学習に関する変数との各関係であり、ここが定量的分析によって検証すべき部分となってくる。

3. 「革新志向の企業文化」の形成に関する定量的分析

3-1. アンケート調査データの概要と諸変数

「革新志向の企業文化に関する基本的分析枠組み」は、戦略経営の視点を導入することによって提示されたものである。⁽²⁰⁾ 戦略経営の視点を導入する意義は、企業組織における新製品・新事業開発などの革新プロセスを統合的に捉えている点にあり、こうした理論的枠組みを用いることによって、様々なマネジメント諸要因と大いに関係がある企業文化の形成について何らかの示唆が得られることと考えられる。

このようなことから、ここでは慶應戦略経営研究グループが数年間に渡り、戦略経営に関するマネジメント諸要因について調査してきたアンケート調査のデータを用いて、これまでの理論的考察を踏まえ、「革新志向の企業文化」を形成するマネジメント諸要因について定量的分析を行うこととする。慶應戦略経営研究グループが行ってきたアンケート調査の概要は以下のとおりである。

同アンケート調査は、過去数年間、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している製造業にアンケート票を発送し、毎年200社以上の企業から回答を

得ている。⁽²¹⁾なお、アンケート票は社長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。

年毎にアンケート調査項目に若干のばらつきがあるものの、大まかな項目としては、①経営環境と戦略、②組織、③トップの役割、④ミドルの役割、⑤製品開発、⑥人材マネジメント、⑦戦略経営の基盤としての組織の倫理性、⁽²²⁾の以上7項目が設けられている。

3-2. 定量的分析と理論的モデルの妥当性

以上で掲げたアンケート調査のデータを用いて、理論的考察から導出した「革新志向の企業文化」の形成モデルの妥当性について検証してゆきたい。

まずは、「革新志向の企業文化」の中核となる変数間の相関を見ると、組織行動とルール、顧客への柔軟な対応、変革への抵抗（ミドル・一般従業員）、挑戦意欲といった全社文化を構成する要因間では、顧客への柔軟な対応と変革への抵抗（一般従業員）の2001年、2002年を除いて、5年間通じて概ね高い相関関係があった。一方、これらの全社文化を示す変数群と部門文化を示す変数との間には安定的な結果がみとめられなかった（＜図表4～10＞）。「革新志向の企業文化」のパフォーマンスを示す創造性発揮の各変数群については、従業員の創造性の発揮、製品開発（斬新な製品技術、複数のコア技術の新たな組み合わせ、生産工程を大幅に変える製造技術）において、ほぼ継続的に有意な相関関係がみられた。特に、組織行動とルールや従業員の挑戦意欲といった要因とは、各年とも軒並み高い相関があった（＜図表4～10＞）。ちなみに、組織行動とルール、従業員の挑戦意欲との間でも高い相関関係がみられている（＜図表4＞）。ここでいう従業員の挑戦意欲とは、「（過去の）習慣を打ち破り、新しいことに挑戦しようという意識」であり、こうした意識が過去の習慣の結果として組織に定着してい

た従来どおりのルールを越えた部分での柔軟な行動を生み、組織に継続的な革新をもたらしていると解釈できよう。

次に、「革新志向の企業文化」とトップ・マネジメントに関するマネジメント要因との相関を見ると、部門文化を示す変数とは有意な結果が得られなかったものの、トップのビジョン浸透度については、全社文化を示す変数群と5年間通じて高い相関関係にあった（＜図表2～10＞）。トップ・マネジメントに関するマネジメント要因と創造性の発揮の関係については、既に高い相関があることは指摘されているが、⁽²³⁾先述の「革新志向の企業文化」と創造性発揮の分析結果も含めて考えると、組織の創造性の発揮には、重要な組織要因として「革新志向の企業文化」が媒介していることが認められよう。

また、「革新志向の企業文化」と組織学習に関するマネジメント要因との相関関係は、「革新志向の企業文化」を構成する各要因によって相関係数の値や関係する変数に多少のばらつきはあったものの、全社文化に関する4要因に共通して高い相関関係が見られた組織学習に関する要因は、以下の通りである（＜図表4～8＞）。

組織のコミュニケーション：

部門横断的コミュニケーション（職能部門間、事業部・カンパニー間）、インフォーマル・コミュニケーションの活用度、ホットグループの生成、製品開発におけるサポート体制（現場→ミドル、ミドル→トップ）、組織のフラット化の効果、組織の透明性、他者への配慮、製品開発で得た情報のオープン度

⁽²⁴⁾
ミドル：

ミドルのコミュニケーション促進（上下、左右）

動機付け等：

従業員の内発的動機付けの程度、従業員の創造的能力の開発

<図表2：トップのビジョン浸透度（低→高）とおもなマネジメント要因>

		変 数 名	スケールの方向	2001	2002	2003	2004	2005
トップ		トップの企業家精神	低→高	0.270	0.222	0.279	0.311	0.310
		トップの現場歩き	消極的→積極的	0.272	-0.157	0.282	0.327	0.396
企業文化	全社文化	組織行動とルール	硬直的→柔軟	0.257	0.254	0.258	0.154	0.387
		顧客への柔軟な対応	柔軟→硬直的	-0.249	-0.258	-0.368	-0.423	-0.341
		変革への抵抗感：ミドル	高→低	0.315	0.253	0.204	0.220	0.313
		変革への抵抗感：一般従業員	高→低	0.271	0.266	0.147	0.170	0.384
		従業員の挑戦意欲	低→高	0.413	0.345	0.369	0.327	0.445
	部門文化	部門文化の差異：職能部門間	大→小	—	0.158	0.250	0.093	0.305
組織	コミュニケーション	部門横断的コミュニケーション：職能部門間	消極的→積極的	0.256	0.322	0.148	0.260	0.252
		部門横断的コミュニケーション：事例部・カンパニー間	消極的→積極的	0.204	0.167	0.158	0.277	0.244
		インフォーマル・コミュニケーションの活用度	消極的→積極的	0.242	0.240	0.274	0.353	0.257
		ホットグループの生成	多→少	—	—	—	-0.382	-0.307
		製品開発におけるサポート体制：現場→ミドル	未整備→整備	0.387	0.238	0.340	0.365	0.381
		製品開発におけるサポート体制：ミドル→トップ	未整備→整備	0.314	0.223	0.300	0.353	0.359
		組織のフラット化の効果	低→高	0.285	0.223	0.243	0.270	0.338
		組織の透明性	低→高	—	0.369	0.367	0.441	0.407
		他者への配慮	少→多	—	0.250	0.287	0.354	0.410
		製品開発で得た情報のオープン度	低→高	—	—	—	0.280	0.322
	ミドル	ミドル：コミュニケーション促進：上下	消極的→積極的	0.200	0.218	0.464	0.282	0.354
		ミドル：コミュニケーション促進：左右	消極的→積極的	0.298	0.172	0.363	0.300	0.367
		ミドルの役割：創造性を引き出す	重視→重視せず	-0.183	-0.344	-0.220	-0.295	-0.221
		ミドルの役割：部下の緊張感の緩和	重視→重視せず	-0.236	-0.256	-0.165	-0.216	-0.130
		ミドルの役割：アイデアの統合者	重視→重視せず	-0.292	-0.295	-0.205	-0.208	-0.143
		ミドルの経営方針，目標提示：経営方針	意図含→言葉のみ	-0.356	-0.311	-0.370	-0.462	-0.517
		ミドルの経営方針，目標提示：具体的目標	具体的→曖昧	-0.297	-0.395	-0.319	-0.345	-0.379
		ミドルによる市場・技術情報の重視の程度	低→高	0.225	0.230	0.165	0.253	0.391
		ミドルによる部下のアイデア評価と働きかけ	積極的→消極的	-0.386	-0.307	-0.194	-0.244	-0.245
		ミドルによる資源配分の裁量権	少→多	0.288	0.152	0.268	0.292	0.426
	動機付け等	部下提案に関するミドルの知識・経験	少→多	—	—	0.177	0.326	0.316
		権限委譲の度合：研究所研究員	低→高	0.310	—	0.190	0.207	0.335
		権限委譲の度合：営業部門	低→高	0.331	—	0.137	0.227	0.299
		権限委譲の度合：本社管理部門	低→高	0.295	—	0.307	0.267	0.290
		従業員の内発的動機付けの程度	低→高	0.356	0.229	0.275	0.489	0.435
		従業員の自信	不足→満	0.342	0.153	0.210	0.341	0.494
		従業員のモラル：本社	低→高	0.351	0.133	0.374	0.289	0.467
		従業員のモラル：研究所研究員	低→高	0.384	0.268	0.314	0.282	0.462
		従業員のモラル：現場	低→高	0.347	0.202	0.300	0.247	0.451
		従業員の能力発揮：本社	低→高	0.335	0.319	0.293	0.361	0.413
	その他	従業員の能力発揮：研究所研究員	低→高	0.301	0.313	0.251	0.330	0.455
		新たな挑戦に対する失敗の評価	低→高	0.334	0.315	0.329	0.278	0.443
		人事評価結果の説明	多→少	-0.257	-0.319	-0.285	-0.260	-0.419
		従業員の創造的能力の開発	不十分→十分	0.368	0.422	0.345	0.309	0.289
		リーダーの言行一致度	低→高	—	0.341	0.216	0.298	0.434
		ステークホルダーへの配慮：株主	少→多	—	0.192	0.364	0.284	0.284
		ステークホルダーへの配慮：従業員	少→多	—	0.185	0.299	0.379	0.415
		ステークホルダーへの配慮：顧客・ユーザー	少→多	—	0.288	0.301	0.316	0.400
		ステークホルダーへの配慮：供給業者	少→多	—	0.171	0.272	0.326	0.352
		ステークホルダーへの配慮：地域社会	少→多	—	0.291	0.220	0.299	0.259
創造性発揮	個人	従業員の創造性発揮	注3)	—	—	—	-0.322	0.475
	組織	製品開発：斬新な製品技術	少→多	0.299	0.124	0.270	0.316	0.283
		製品開発：新しい組み合わせ	少→多	0.310	0.303	0.308	0.132	0.330
		製品開発：製造技術の開発	少→多	0.292	0.154	0.280	0.184	0.349

注1) 斜字以外の相関係数は、5%水準で有意。

注2) 網掛けした相関係数は、-0.2以下あるいは0.2以上のもの。

注3) 「従業員の創造性発揮」のスケールの方向は、2004年：高→低、2005年：低→高。

注4) ーは、調査なし。

注5) 各年のサンプル数は、巻末 [注] ④を参照。

「革新志向の企業文化」の形成とマネジメント要因

<図表 3：トップの企業家精神（低→高）とおもなマネジメント要因>

		変 数 名	スケールの方向	2001	2002	2003	2004	2005
トップ		トップのビジョン浸透度	低→高	0.270	0.222	0.279	0.311	0.310
		トップの現場歩き	消極的→積極的	0.403	-0.155	0.351	0.302	0.345
企業文化	全社文化	組織行動とルール	硬直的→柔軟	0.257	0.262	0.220	0.345	0.175
		顧客への柔軟な対応	柔軟→硬直的	-0.180	-0.032	-0.194	-0.229	-0.210
		変革への抵抗：ミドル	高→低	0.118	0.197	0.108	0.194	0.313
		変革への抵抗：一般従業員	高→低	0.168	0.225	0.182	0.220	0.210
		従業員の挑戦意欲	低→高	0.190	0.248	0.297	0.341	0.297
	部門文化	部門文化の差異：職能部門間	大→小	—	-0.038	-0.024	0.165	0.183
		部門文化の差異：事業部・カンパニー間	大→小	—	0.198	0.087	0.080	0.254
	コミュニケーション	部門横断的コミュニケーション：職能部門間	消極的→積極的	0.158	0.164	0.174	0.282	0.189
		部門横断的コミュニケーション：行事部・カンパニー間	消極的→積極的	0.247	0.149	0.241	0.188	0.141
		インフォーマル・コミュニケーションの活用度	消極的→積極的	0.262	0.249	0.286	0.289	0.167
		ホットグループの生成	多→少	—	—	—	-0.303	-0.133
		製品開発におけるサポート体制：現場→ミドル	未整備→整備	0.149	0.134	0.211	0.238	0.268
		製品開発におけるサポート体制：ミドル→トップ	未整備→整備	0.261	0.071	0.255	0.291	0.241
		組織のフラット化の効果	低→高	0.247	0.203	0.121	0.334	0.227
		組織の透明性	低→高	—	0.184	0.307	0.360	0.230
		他者への配慮	少→多	—	0.174	0.217	0.272	0.210
		製品開発で得た情報のオープン度	低→高	—	—	—	0.242	0.061
組織	ミドル	ミドル：コミュニケーション促進：上下	消極的→積極的	0.100	0.082	0.257	0.215	0.148
		ミドル：コミュニケーション促進：左右	消極的→積極的	0.183	0.035	0.207	0.309	0.214
		ミドルの経営方針，目標提示：経営方針	意図含→言葉のみ	-0.179	-0.081	-0.190	-0.242	-0.223
		ミドルの経営方針，目標提示：具体的目標	具体的→曖昧	-0.163	-0.124	-0.277	-0.186	-0.135
		ミドルによる市場・技術情報の重視の程度	低→高	0.181	0.065	0.199	0.218	0.221
		ミドルによる資源配分の裁量権	少→多	0.242	0.230	0.213	0.172	0.293
	動機付け等	権限委譲の度合：研究所研究員	低→高	0.220	—	0.106	0.226	0.187
		権限委譲の度合：営業部門	低→高	0.206	—	0.149	0.087	0.214
		権限委譲の度合：本社管理部門	低→高	0.243	—	0.085	0.082	0.224
		従業員の内発的動機付けの程度	低→高	0.186	0.122	0.217	0.204	0.249
		従業員の自信	不足→満	0.154	0.097	0.217	0.204	0.292
		従業員のモラル：本社	低→高	0.230	-0.005	0.199	0.275	0.279
		従業員のモラル：研究所研究員	低→高	0.245	0.053	0.209	0.153	0.212
		従業員のモラル：現場	低→高	0.175	0.023	0.189	0.074	0.252
		新たな挑戦に対する失敗の評価	低→高	0.256	0.167	0.255	0.265	0.251
		従業員の創造的能力の開発	不十分→十分	0.187	0.135	0.227	0.242	0.235
	その他	リーダーの言行一致度	低→高	—	0.132	0.364	0.251	0.332
		ステークホルダーへの配慮：株主	少→多	—	0.127	0.266	0.011	0.160
		ステークホルダーへの配慮：従業員	少→多	—	0.041	0.265	0.146	0.306
		ステークホルダーへの配慮：地域社会	少→多	—	0.019	0.207	0.203	0.189
創造性発揮	個人	従業員の創造性発揮	注 3)	—	—	—	-0.315	0.204
	組織	製品開発：斬新な製品技術	少→多	0.233	0.164	0.301	0.315	0.194
		製品開発：新しい組み合わせ	少→多	0.267	0.193	0.283	0.141	0.191
		製品開発：製造技術の開発	少→多	0.128	0.110	0.272	0.237	0.189

注 1) 斜字以外の相関係数は，5%水準で有意。

注 2) 網掛けした相関係数は，-0.2以下あるいは0.2以上のもの。

注 3) 「従業員の創造性発揮」のスケールの方向は，2004年：高→低，2005年：低→高。

注 4) 一は，調査なし。

注 5) 各年のサンプル数は，巻末 [注] ②を参照。

<図表4：組織行動とルール（硬直的→柔軟）とおもなマネジメント要因>

		変 数 名	スケールの方向	2001	2002	2003	2004	2005
トップ		トップのビジョン浸透度	低→高	0.257	0.254	0.258	0.154	0.387
		トップの企業家精神	低→高	0.257	0.262	0.220	0.345	0.334
企業文化	全社文化	顧客への柔軟な対応	柔軟→硬直的	-0.236	-0.204	-0.266	-0.241	-0.369
		変革への抵抗：ミドル	高→低	0.324	0.434	0.276	0.362	0.408
		変革への抵抗：一般従業員	高→低	0.285	0.397	0.264	0.138	0.475
		従業員の挑戦意欲	低→高	0.356	0.520	0.407	0.438	0.200
		部門文化の差異：職能部門間	大→小	—	0.193	0.174	0.141	0.209
	部門文化	部門文化の差異：事業部・カンパニー間	大→小	—	0.237	0.096	0.120	0.313
組織	コミュニケーション	部門横断的コミュニケーション：職能部門間	消極的→積極的	0.313	0.308	0.318	0.234	0.282
		部門横断的コミュニケーション：事行部・カンパニー間	消極的→積極的	0.331	0.292	0.262	0.217	0.189
		インフォーマル・コミュニケーションの活用度	消極的→積極的	0.286	0.402	0.335	0.368	0.364
		ホットグループの生成	多→少	—	—	—	-0.358	-0.202
		製品開発におけるサポート体制：現場→ミドル	未整備→整備	0.283	0.230	0.200	0.223	0.175
		製品開発におけるサポート体制：ミドル→トップ	未整備→整備	0.202	0.254	0.185	0.159	0.196
		組織のフラット化の効果	低→高	0.459	0.409	0.436	0.466	0.443
		組織の透明性	低→高	—	0.405	0.271	0.336	0.246
		他者への配慮	少→多	—	0.314	0.195	0.247	0.206
		製品開発で得た情報のオープン度	低→高	—	—	—	0.233	0.313
	ミドル	ミドル：コミュニケーション促進：上下	消極的→積極的	0.110	0.161	0.141	0.259	0.177
		ミドル：コミュニケーション促進：左右	消極的→積極的	0.170	0.160	0.196	0.279	0.220
	動機付け等	権限委譲の度合：本社管理部門	低→高	0.234	—	0.201	0.084	0.328
		従業員の内発的動機付けの程度	低→高	0.226	0.256	0.300	0.218	0.236
		従業員のモラル：現場	低→高	0.173	0.229	0.164	0.229	0.269
		従業員の創造的能力の開発	不十分→十分	0.342	0.368	0.229	0.230	0.266
創造性発揮	個人	従業員の創造性発揮	注3)	—	—	—	-0.335	0.313
	組織	製品開発：斬新な製品技術	少→多	0.332	0.258	0.295	0.215	0.223
		製品開発：新しい組み合わせ	少→多	0.238	0.276	0.229	0.258	0.293
		製品開発：製造技術の開発	少→多	0.364	0.266	0.273	0.233	0.302

注1) 斜字以外の相関係数は、5%水準で有意。

注2) 網掛けした相関係数は、-0.2以下あるいは0.2以上のもの。

注3) 「従業員の創造性発揮」のスケールの方向は、2004年：高→低、2005年：低→高。

注4) —は、調査なし。

注5) 各年のサンプル数は、巻末 [注] ②を参照。

「革新志向の企業文化」の形成とマネジメント要因

<図表 5：顧客への柔軟な対応（柔軟→硬直的）とおもなマネジメント要因>

		変 数 名	スケールの方向	2001	2002	2003	2004	2005
トップ		トップのビジョン浸透度	低→高	0.221	-0.258	-0.368	-0.423	-0.210
		トップの企業家精神	低→高	0.146	-0.032	-0.194	-0.229	-0.365
企業文化	全社文化	組織行動とルール	硬直的→柔軟	-0.236	-0.204	-0.266	-0.241	-0.369
		変革への抵抗：ミドル	高→低	-0.166	-0.204	-0.249	-0.365	-0.344
		変革への抵抗：一般従業員	高→低	-0.089	-0.128	-0.253	-0.265	-0.333
		従業員の挑戦意欲	低→高	-0.312	-0.269	-0.341	-0.417	-0.371
		部門文化の差異：職能部門間	大→小	—	-0.095	-0.158	-0.068	-0.218
	部門文化	部門文化の差異：事業部・カンパニー間	大→小	—	-0.138	-0.290	-0.191	-0.213
組織	コミュニケーション	部門横断的コミュニケーション：職能部門間	消極的→積極的	-0.139	-0.239	-0.292	-0.372	-0.264
		部門横断的コミュニケーション：事行部・カンパニー間	消極的→積極的	-0.139	-0.136	-0.314	-0.344	-0.292
		インフォーマル・コミュニケーションの活用度	消極的→積極的	-0.116	-0.230	-0.313	-0.401	-0.389
		ホットグループの生成	多→少	—	—	—	0.391	0.305
		製品開発におけるサポート体制：現場→ミドル	未整備→整備	-0.372	-0.312	-0.303	-0.448	-0.329
		製品開発におけるサポート体制：ミドル→トップ	未整備→整備	-0.257	-0.276	-0.248	-0.381	-0.366
		組織のフラット化の効果	低→高	-0.166	-0.204	-0.347	-0.300	-0.298
		組織の透明性	低→高	—	-0.272	-0.290	-0.474	-0.386
		他者への配慮	少→多	—	-0.232	-0.348	-0.406	-0.349
		製品開発で得た情報のオープン度	低→高	—	—	—	-0.359	-0.304
	ミドル	ミドル：コミュニケーション促進：上下	消極的→積極的	-0.130	-0.301	-0.367	-0.230	-0.345
		ミドル：コミュニケーション促進：左右	消極的→積極的	-0.181	-0.202	-0.432	-0.352	-0.349
		ミドルの経営方針，目標提示：経営方針	意図含→言葉のみ	0.270	0.301	0.347	0.339	0.363
		ミドルの経営方針，目標提示：具体的目標	具体的→曖昧	0.244	0.317	0.389	0.374	0.313
		ミドルによる市場・技術情報の重視の程度	低→高	-0.175	-0.257	-0.224	-0.303	-0.332
		ミドルによる部下のアイデア評価と働きかけ	積極的→消極的	0.185	0.296	0.212	0.248	0.252
		ミドルによる資源配分の裁量権	少→多	-0.264	-0.214	-0.200	-0.342	-0.448
	動機付け等	部下提案に関するミドルの知識・経験	少→多	—	-0.284	-0.286	-0.311	-0.280
		新たな挑戦に対する失敗の評価	低→高	-0.196	-0.124	-0.281	-0.219	-0.259
		従業員の自信	不足→満	-0.268	-0.277	-0.272	-0.285	-0.451
		従業員の能力発揮：本社	低→高	-0.339	-0.236	-0.272	-0.366	-0.451
		従業員の能力発揮：研究所研究員	低→高	-0.178	-0.175	-0.234	-0.361	-0.497
		権限委譲：本社管理部門	低→高	-0.196	—	-0.356	-0.264	-0.286
		従業員のモラル：本社	低→高	-0.255	-0.177	-0.254	-0.328	-0.387
		従業員のモラル：研究所研究員	低→高	-0.213	-0.201	-0.210	-0.380	-0.375
		従業員のモラル：現場	低→高	-0.300	-0.121	-0.325	-0.458	-0.390
		従業員の内発的動機付けの程度	低→高	-0.190	-0.224	-0.210	-0.353	-0.427
		従業員の創造的能力の開発	不十分→十分	-0.336	-0.351	-0.254	-0.338	-0.317
	その他	ステークホルダーへの配慮：株主	少→多	—	-0.206	-0.296	-0.326	-0.311
		ステークホルダーへの配慮：従業員	少→多	—	-0.231	-0.236	-0.316	-0.293
		ステークホルダーへの配慮：地域社会	少→多	—	-0.276	-0.138	-0.221	-0.261
創造性発揮	個人	従業員の創造性発揮	注 3)	—	—	—	0.401	-0.327
	組織	製品開発：斬新な製品技術	少→多	-0.214	-0.092	-0.290	-0.324	-0.246
		製品開発：新しい組み合わせ	少→多	-0.233	-0.182	-0.292	-0.257	-0.419
		製品開発：製造技術の開発	少→多	-0.262	-0.103	-0.303	-0.354	-0.406

注 1) 斜字以外の相関係数は，5%水準で有意。

注 2) 網掛けした相関係数は，-0.2以下あるいは0.2以上のもの。

注 3) 「従業員の創造性発揮」のスケールの方向は，2004年：高→低，2005年：低→高。

注 4) 一は，調査なし。

注 5) 各年のサンプル数は，巻末 [注] ②を参照。

<図表6：従業員の挑戦意欲（低→高）とおもなマネジメント要因>

		変 数 名	スケールの方向	2001	2002	2003	2004	2005
トップ		トップのビジョン浸透度	低→高	0.413	0.345	0.369	0.327	0.445
		トップの企業家精神	低→高	0.190	0.248	0.297	0.341	0.297
企業文化	全社文化	組織行動とルール	硬直的→柔軟	0.356	0.520	0.407	0.438	0.475
		顧客への柔軟な対応	柔軟→硬直的	-0.312	-0.269	-0.341	-0.417	-0.371
		変革への抵抗：ミドル	高→低	0.373	0.532	0.490	0.502	0.545
		変革への抵抗：一般従業員	高→低	0.444	0.402	0.491	0.421	0.612
		部門文化の差異：職能部門間	大→小	—	0.156	0.149	0.198	0.373
組織	部門文化	部門文化の差異：事業部・カンパニー間	大→小	—	0.179	0.125	0.181	0.211
		部門横断的コミュニケーション：職能部門間	消極的→積極的	0.199	0.312	0.262	0.383	0.325
	コミュニケーション	部門横断的コミュニケーション：事行部・カンパニー間	消極的→積極的	0.239	0.334	0.271	0.234	0.277
		インフォーマル・コミュニケーションの活用度	消極的→積極的	0.221	0.346	0.368	0.414	0.293
		ホットグループの生成	多→少	—	—	—	-0.407	-0.361
		製品開発におけるサポート体制：現場→ミドル	未整備→整備	0.387	0.342	0.319	0.350	0.388
		製品開発におけるサポート体制：ミドル→トップ	未整備→整備	0.304	0.349	0.304	0.247	0.375
		組織のフラット化の効果	低→高	0.320	0.354	0.267	0.396	0.282
		組織の透明性	低→高	—	0.373	0.271	0.318	0.376
		他者への配慮	少→多	—	0.330	0.341	0.335	0.336
		製品開発で得た情報のオープン度	低→高	—	—	—	0.348	0.297
	ミドル	ミドル：コミュニケーション促進：上下	消極的→積極的	0.188	0.231	0.293	0.307	0.346
		ミドル：コミュニケーション促進：左右	消極的→積極的	0.198	0.263	0.327	0.368	0.365
		ミドルの経営方針，目標提示：経営方針	意図含→言葉のみ	-0.216	-0.275	-0.335	-0.336	-0.348
		ミドルの経営方針，目標提示：具体的目標	具体的→曖昧	-0.243	-0.296	-0.294	-0.297	-0.314
		ミドルによる市場・技術情報の重視の程度	低→高	0.232	0.287	0.144	0.316	0.330
		ミドルによる部下のアイディア評価と働きかけ	積極的→消極的	-0.301	-0.380	-0.212	-0.315	-0.314
		ミドルによる資源配分の裁量権	少→多	0.334	0.276	0.217	0.307	0.353
	動機付け等	部下提案に関するミドルの知識・経験	少→多	—	—	0.307	0.319	0.255
		権限委譲：本社管理部門	低→高	0.265	—	0.307	0.228	0.343
		従業員のモラル：本社	低→高	0.269	0.204	0.217	0.198	0.367
		従業員のモラル：研究所研究員	低→高	0.316	0.306	0.212	0.245	0.365
		従業員のモラル：現場	低→高	0.303	0.210	0.325	0.288	0.401
		従業員の自信	不足→満	0.269	0.370	0.332	0.312	0.435
		従業員の能力発揮：本社	低→高	0.318	0.246	0.321	0.283	0.504
		従業員の能力発揮：研究所研究員	低→高	0.348	0.322	0.346	0.288	0.446
		新たな挑戦に対する失敗の評価	低→高	0.297	0.372	0.354	0.222	0.354
		人事評価結果の説明	多→少	-0.272	-0.335	-0.326	-0.137	-0.372
	その他	従業員の内発的動機付けの程度	低→高	0.282	0.365	0.448	0.320	0.429
		従業員の創造的能力の開発	不十分→十分	0.391	0.491	0.340	0.304	0.431
		リーダーの言行一致度	低→高	—	0.380	0.262	0.311	0.378
創造性 発揮	個人	ステークホルダーへの配慮：供給業者	少→多	—	0.172	0.208	0.206	0.293
		従業員の創造性発揮	注3)	—	—	—	-0.530	0.550
	組織	製品開発：斬新な製品技術	少→多	0.312	0.290	0.309	0.280	0.472
		製品開発：新しい組み合わせ	少→多	0.268	0.286	0.324	0.303	0.345
		製品開発：製造技術の開発	少→多	0.307	0.296	0.274	0.279	0.440

注1) 斜字以外の相関係数は、5%水準で有意。

注2) 網掛けした相関係数は、-0.2以下あるいは0.2以上のもの。

注3) 「従業員の創造性発揮」のスケールの方向は、2004年：高→低、2005年：低→高。

注4) 一は、調査なし。

注5) 各年のサンプル数は、巻末 [注] ②を参照。

「革新志向の企業文化」の形成とマネジメント要因

<図表7：変革への抵抗感：ミドル（高→低）とおもなマネジメント要因>

		変 数 名	スケールの方向	2001	2002	2003	2004	2005
トップ		トップのビジョン浸透度	低→高	0.315	0.253	0.204	0.220	0.313
		トップの企業家精神	低→高	0.118	0.197	0.108	0.194	0.313
企業文化	全社文化	組織行動とルール	硬直的→柔軟	0.324	0.434	0.276	0.362	0.297
		顧客への柔軟な対応	柔軟→硬直的	-0.166	-0.204	-0.249	-0.365	-0.344
		変革への抵抗：一般従業員	高→低	0.372	0.422	0.342	0.323	0.452
		従業員の挑戦意欲	低→高	0.373	0.532	0.490	0.502	0.545
		部門文化の差異：職能部門間	大→小	—	0.180	0.232	0.115	0.243
	部門文化	部門文化の差異：事業部・カンパニー間	大→小	—	0.323	0.169	0.094	0.221
組織	コミュニケーション	部門横断的コミュニケーション：職能部門間	消極的→積極的	0.104	0.241	0.212	0.270	0.260
		部門横断的コミュニケーション：事行部・カンパニー間	消極的→積極的	0.247	0.253	0.324	0.116	0.254
		インフォーマル・コミュニケーションの活用度	消極的→積極的	0.095	0.280	0.139	0.293	0.269
		ホットグループの生成	多→少	—	—	—	-0.266	0.389
		製品開発におけるサポート体制：現場→ミドル	未整備→整備	0.178	0.260	0.204	0.230	0.296
		製品開発におけるサポート体制：ミドル→トップ	未整備→整備	0.183	0.310	0.154	0.176	0.253
		組織のフラット化の効果	低→高	0.202	0.389	0.197	0.276	0.221
		組織の透明性	低→高	—	0.316	0.234	0.302	0.313
		他者への配慮	少→多	—	0.259	0.252	0.175	0.275
		製品開発で得た情報のオープン度	低→高	—	—	—	0.255	0.145
	ミドル	ミドル：コミュニケーション促進：上下	消極的→積極的	0.064	0.259	0.120	0.308	0.250
		ミドル：コミュニケーション促進：左右	消極的→積極的	0.278	0.292	0.223	0.362	0.320
		ミドルの経営方針，目標提示：経営方針	意図含→言葉のみ	-0.228	-0.288	-0.213	-0.209	-0.268
		ミドルの経営方針，目標提示：具体的目標	具体的→曖昧	-0.148	-0.358	-0.159	-0.206	-0.232
		ミドルによる市場・技術情報の重視の程度	低→高	0.123	0.257	0.055	0.298	0.246
		ミドルによる部下のアイディア評価と働きかけ	積極的→消極的	-0.114	-0.338	-0.074	-0.251	-0.260
		ミドルによる資源配分の裁量権	少→多	0.119	0.255	0.128	0.155	0.327
	動機付け等	部下提案に関するミドルの知識・経験	少→多	—	—	0.124	0.337	0.351
		従業員のモラル：本社	低→高	0.208	0.298	0.075	0.162	0.257
		従業員のモラル：研究所研究員	低→高	0.166	0.256	0.113	0.144	0.243
		従業員のモラル：現場	低→高	0.258	0.175	0.191	0.139	0.227
		従業員の自信	不足→満	0.214	0.249	0.103	0.174	-0.344
		従業員の能力発揮：本社	低→高	0.156	0.241	0.170	0.226	0.398
		従業員の能力発揮：研究所研究員	低→高	0.154	0.214	0.234	0.144	0.362
		新たな挑戦に対する失敗の評価	低→高	0.206	0.291	0.165	0.053	0.345
		従業員の内発的動機付けの程度	低→高	0.257	0.253	0.338	0.160	0.325
		従業員の創造的能力の開発	不十分→十分	0.255	0.448	0.131	0.203	0.329
創造性 発揮	個人	従業員の創造性発揮	注3)	—	—	—	-0.297	0.389
	組織	製品開発：斬新な製品技術	少→多	0.170	0.166	0.176	0.125	0.214
		製品開発：新しい組み合わせ	少→多	0.126	0.195	0.185	0.191	0.240
		製品開発：製造技術の開発	少→多	0.221	0.237	0.192	0.259	0.313

注1) 斜字以外の相関係数は、5%水準で有意。

注2) 網掛けした相関係数は、-0.2以下あるいは0.2以上のもの。

注3) 「従業員の創造性発揮」のスケールの方向は、2004年：高→低、2005年：低→高。

注4) ーは、調査なし。

注5) 各年のサンプル数は、巻末 [注] ②を参照。

<図表8：変革への抵抗感：一般従業員（高→低）とおもなマネジメント要因>

		変 数 名	スケールの方向	2001	2002	2003	2004	2005
トップ		トップのビジョン浸透度	低→高	0.271	0.266	0.147	0.170	0.384
		トップの企業家精神	低→高	0.168	0.225	0.182	0.220	0.210
企業文化	全社文化	組織行動とルール	硬直的→柔軟	0.285	0.397	0.264	0.138	0.408
		顧客への柔軟な対応	柔軟→硬直的	-0.089	-0.128	-0.253	-0.265	-0.333
		変革への抵抗：ミドル	高→低	0.372	0.422	0.342	0.323	0.452
		従業員の挑戦意欲	低→高	0.444	0.402	0.491	0.421	0.612
		部門文化の差異：職能部門間	大→小	—	0.267	0.068	0.028	0.296
	部門文化	部門文化の差異：事業部・カンパニー間	大→小	—	0.268	0.083	0.050	0.328
組織	コミュニケーション	部門横断的コミュニケーション：職能部門間	消極的→積極的	0.113	0.305	0.100	0.175	0.262
		部門横断的コミュニケーション：行事部・カンパニー間	消極的→積極的	0.116	0.235	0.243	0.142	0.232
		インフォーマル・コミュニケーションの活用度	消極的→積極的	0.115	0.299	0.239	0.230	0.210
		ホットグループの生成	多→少	—	—	—	-0.198	0.349
		製品開発におけるサポート体制：現場→ミドル	未整備→整備	0.234	0.257	0.225	0.073	0.245
		製品開発におけるサポート体制：ミドル→トップ	未整備→整備	0.256	0.274	0.190	0.116	0.242
		組織のフラット化の効果	低→高	0.247	0.255	0.047	0.212	0.281
		組織の透明性	低→高	—	0.268	0.145	0.043	0.309
		他者への配慮	少→多	—	0.250	0.194	0.121	0.296
		製品開発で得た情報のオープン度	低→高	—	—	—	0.102	0.263
	ミドル	ミドル：コミュニケーション促進：上下	消極的→積極的	0.064	0.096	0.218	0.060	0.217
		ミドル：コミュニケーション促進：左右	消極的→積極的	0.198	0.068	0.246	0.140	0.325
		ミドルの経営方針，目標提示：経営方針	意図含→言葉のみ	-0.096	-0.072	-0.173	-0.127	-0.235
		ミドルの経営方針，目標提示：具体的目標	具体的→曖昧	-0.111	-0.209	-0.201	-0.117	-0.165
		ミドルによる市場・技術情報の重視の程度	低→高	0.167	0.068	0.246	0.135	0.234
		ミドルによる部下のアイディア評価と働きかけ	積極的→消極的	-0.140	-0.177	-0.231	-0.087	-0.203
	動機付け等	従業員のモラル：研究所研究員	低→高	0.207	0.341	0.148	0.154	0.305
		従業員のモラル：現場	低→高	0.157	0.143	0.257	0.120	0.346
		従業員の能力発揮：本社	低→高	0.201	0.211	0.197	0.069	0.252
		従業員の能力発揮：研究所研究員	低→高	0.199	0.327	0.205	0.126	0.319
		新たな挑戦に対する失敗の評価	低→高	0.239	0.257	0.097	0.029	0.346
		従業員の内発的動機付けの程度	低→高	0.212	0.164	0.250	0.186	0.377
		従業員の創造的能力の開発	不十分→十分	0.205	0.295	0.129	0.091	0.292
創造性 発揮	個人	従業員の創造性発揮	注3)	—	—	—	-0.242	0.349
	組織	製品開発：斬新な製品技術	少→多	0.097	0.144	0.203	0.113	0.395
		製品開発：新しい組み合わせ	少→多	0.084	0.167	0.214	0.095	0.323
		製品開発：製造技術の開発	少→多	0.217	0.153	0.169	0.111	0.347

注1) 斜字以外の相関係数は、5%水準で有意。

注2) 網掛けした相関係数は、-0.2以下あるいは0.2以上のもの。

注3) 「従業員の創造性発揮」のスケールの方向は、2004年：高→低、2005年：低→高。

注4) 一は、調査なし。

注5) 各年のサンプル数は、巻末 [注] ②を参照。

「革新志向の企業文化」の形成とマネジメント要因

<図表 9：部門文化の共通性：職能部門間（大→小）に関するおもなマネジメント要因>

		変 数 名	スケールの方向	2001	2002	2003	2004	2005
トップ		トップのビジョン浸透度	低→高	—	0.158	0.250	0.093	0.305
		トップの企業家精神	低→高	—	-0.038	-0.024	0.165	0.183
企業文化	全社文化	組織行動とルール	硬直的→柔軟	—	0.193	0.174	0.141	0.206
		顧客への柔軟な対応	柔軟→硬直的	—	-0.095	-0.158	-0.068	-0.218
		変革への抵抗：ミドル	高→低	—	0.180	0.232	0.115	0.243
		変革への抵抗：一般従業員	高→低	—	0.267	0.068	0.028	0.296
		従業員の挑戦意欲	低→高	—	0.156	0.149	0.198	0.373
	部門文化	部門文化の差異：事業部・カンパニー間	大→小	—	0.453	0.364	0.491	0.559
組織	コミュニケーション	部門横断的コミュニケーション：職能部門間	消極的→積極的	—	0.271	0.187	0.145	0.372
		部門横断的コミュニケーション：事例部・カンパニー間	消極的→積極的	—	0.168	0.061	0.162	0.286
		インフォーマル・コミュニケーションの活用度	消極的→積極的	—	0.189	0.116	0.080	0.263
		ホットグループの生成	多→少	—	—	—	-0.188	-0.194
		製品開発におけるサポート体制：現場→ミドル	未整備→整備	—	0.070	0.041	0.081	0.247
		製品開発におけるサポート体制：ミドル→トップ	未整備→整備	—	0.123	0.069	0.141	0.290
		組織のフラット化の効果	低→高	—	0.159	0.225	0.097	0.244
		組織の透明性	低→高	—	0.135	0.249	0.086	0.240
	ミドル	他者への配慮	少→多	—	0.140	0.211	0.030	0.258
		製品開発で得た情報のオープン度	低→高	—	—	—	0.195	0.225
	動機付け等	ミドル：コミュニケーション促進：上下	消極的→積極的	—	0.039	0.102	-0.132	0.247
		ミドル：コミュニケーション促進：左右	消極的→積極的	—	0.053	0.192	0.028	0.290
	創造性発揮	従業員の内発的動機付けの程度	低→高	—	0.057	0.138	0.028	0.298
		従業員の創造的能力の開発	不十分→十分	—	0.141	0.196	0.213	0.306
創造性発揮	個人	従業員の創造性発揮	注 3)	—	—	—	-0.093	0.314
	組織	製品開発：斬新な製品技術	少→多	—	0.127	0.123	0.212	0.307
		製品開発：新しい組み合わせ	少→多	—	0.173	0.049	0.060	0.180
		製品開発：製造技術の開発	少→多	—	—	0.078	0.147	0.277

注 1) 斜字以外の相関係数は、5%水準で有意。

注 2) 網掛けした相関係数は、-0.2以下あるいは0.2以上のもの。

注 3) 「従業員の創造性発揮」のスケールの方向は、2004年：高→低、2005年：低→高。

注 4) —は、調査なし。

注 5) 各年のサンプル数は、巻末 [注] ②を参照。

<図表10：部門文化の共通性：事業部門・カンパニー間（大→小）に関するおもなマネジメント要因>

		変 数 名	スケールの方向	2001	2002	2003	2004	2005
トップ		トップのビジョン浸透度	低→高	—	0.077	0.186	0.071	0.254
		トップの企業家精神	低→高	—	0.198	0.087	0.080	0.254
企業文化	全社文化	組織行動とルール	硬直的→柔軟	—	0.237	0.096	0.120	0.209
		顧客への柔軟な対応	柔軟→硬直的	—	-0.138	-0.290	-0.191	-0.213
		変革への抵抗：ミドル	高→低	—	0.323	0.169	0.094	0.221
		変革への抵抗：一般従業員	高→低	—	0.268	0.083	0.050	0.328
		従業員の挑戦意欲	低→高	—	0.179	0.125	0.181	0.211
	部門文化	部門文化の差異：事業部・カンパニー間	大→小	—	0.453	0.364	0.491	0.559
組織	コミュニケーション	部門横断的コミュニケーション：職能部門間	消極的→積極的	—	0.196	0.054	0.098	0.189
		部門横断的コミュニケーション：事例部・カンパニー間	消極的→積極的	—	0.353	0.265	0.297	0.228
		インフォーマル・コミュニケーションの活用度	消極的→積極的	—	0.142	0.267	0.181	0.086
		ホットグループの生成	多→少	—	—	—	-0.151	-0.144
		製品開発におけるサポート体制：現場→ミドル	未整備→整備	—	0.085	0.180	0.159	0.156
		製品開発におけるサポート体制：ミドル→トップ	未整備→整備	—	0.189	0.220	0.148	0.146
		組織のフラット化の効果	低→高	—	0.114	0.047	0.003	0.188
		組織の透明性	低→高	—	0.085	0.127	0.104	0.221
	ミドル	他者への配慮	少→多	—	0.195	0.072	0.095	0.226
		製品開発で得た情報のオープン度	低→高	—	—	—	0.180	0.203
	動機付け等	ミドル：コミュニケーション促進：上下	消極的→積極的	—	-0.056	0.027	-0.105	0.030
		ミドル：コミュニケーション促進：左右	消極的→積極的	—	0.026	0.246	-0.050	0.298
	創造性発揮	従業員の内発的動機付けの程度	低→高	—	-0.012	0.109	0.133	0.177
		従業員の創造的能力の開発	不十分→十分	—	0.167	0.111	0.162	0.225
創造性発揮	個人	従業員の創造性発揮	注 3)	—	—	—	-0.085	0.211
	組織	製品開発：斬新な製品技術	少→多	—	0.141	0.213	0.143	0.228
		製品開発：新しい組み合わせ	少→多	—	0.073	0.083	0.024	0.188
		製品開発：製造技術の開発	少→多	—	0.001	0.217	0.128	0.294

注 1) 斜字以外の相関係数は、5%水準で有意。

注 2) 網掛けした相関係数は、-0.2以下あるいは0.2以上のもの。

注 3) 相関係数にマイナス表示が付しているものがあるのは、アンケート項目のスケールの方向が逆方向になっているため。

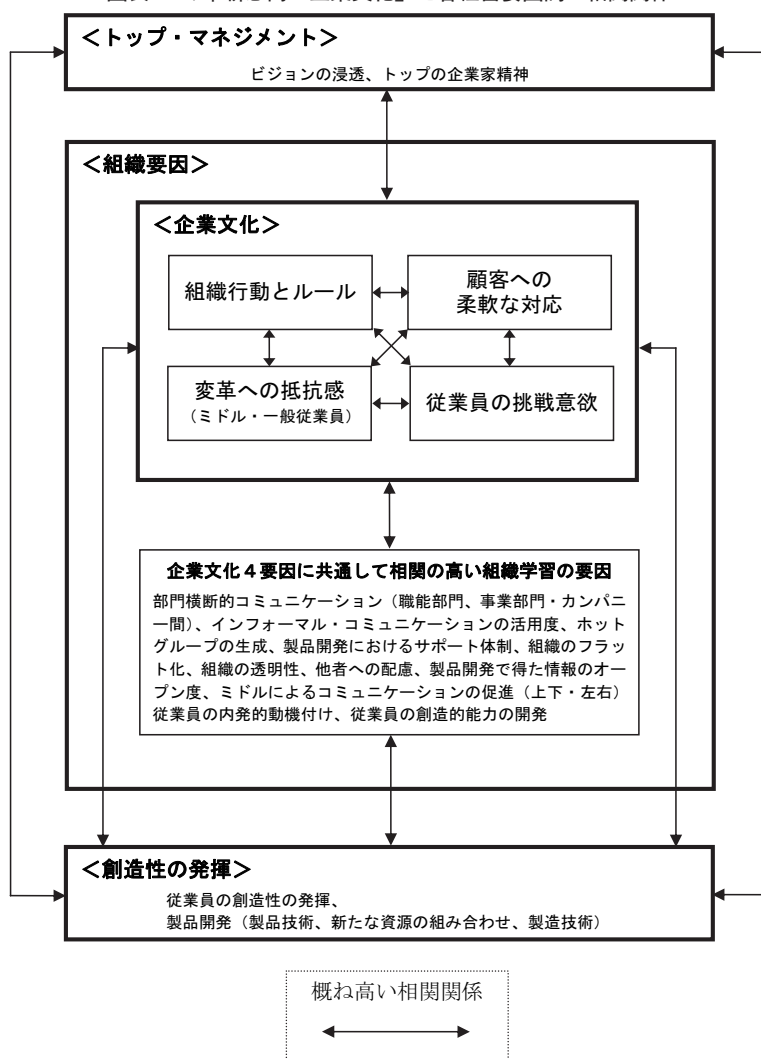
注 4) —は、調査なし。

注 5) 各年のサンプル数は、巻末 [注] ②を参照。

組織学習の促進のためには、コミュニケーションの活性化が重要であるが、「革新志向の企業文化」の形成においては、部門横断的なコミュニケーション、現場→ミドル→トップのサポート体制といった上下・左右での組織全体的なコミュニケーションの活性化が、分析結果から特に重要なポイントとして指摘できよう。また、高レベルでの組織学習の促進に関係があるインフォーマル・コミュニケーションの活用度、ホットグループ（同じ目的

意識を持った従業員がインフォーマルに集まり、問題解決に取り組む熱意ある集団）の生成など、組織の非公式的部分でのコミュニケーションも「革新志向の企業文化」を構成する各要因と強い相関関係にあった。これらの様々なコミュニケーションは、ミドルのコミュニケーションの促進（上下・左右）、組織のオープン性を示す変数、組織のフラット化、従業員の内発的な動機付けなどにより活性化されることで高レベルの組織学習をもた

＜図表11：「革新志向の企業文化」と各経営要因間の相関関係＞



*ここでの各変数名は、本稿における理論的考察で抽出した各要因に対応すると考えられる、慶應戦略経営研究グループによる各設問項目を使用している。

らし、組織の創造性の発揮につながるという点については既に指摘されているが、これらの要因は「革新志向の企業文化」とも相関が強かった。したがって、一連の相関分析の結果から言えることは、「革新志向の企業文化」が、高レベルの組織学習に必要とされる様々なマネジメント要因と大いに関係があることから、高レベルの組織学習と「革新志向の企業文化」は密接な関係にあるということであろう。

以上の各要因群の関係性をまとめたのが、
<図表11：「革新志向の企業文化」と各マネジメント要因間の相関関係>である。部分的には部門文化との関係性は検証されなかったものの、「革新志向の企業文化」に関する理論的形成モデルで示した各要因群や、それらに関係する各要因の間に概ね強い関係性がみられたことから、ここで検討してきたマネジメント要因が「革新志向の企業文化」の形成において、主要な要因となり得るといえよう。

まとめと今後の研究課題

本稿では、「革新志向の企業文化」を形成するためのマネジメント要因を特定してゆくにあたり、「革新志向の企業文化に関する基本的分析枠組み」での理論的枠組みをもとに、「革新志向の企業文化」を構成する要因を検討し、また、企業文化の形成プロセスでの基本的な理解も踏まえ、主要なマネジメント要因と考えられるトップ・マネジメントと組織学習という観点から、より具体的に変数の導出を試みた。そして、具体的に変数間の相関関係を戦略経営に関する国内製造業の調査データを用いて検証した結果、トップ・マネジメント（ビジョンの浸透度、企業家精神）、組織学習（上下・左右のコミュニケーション、インフォーマル・コミュニケーション、ミドル・マネジメントのコミュニケーションの促進、従業員の内発的動機付けなど）などの要

因が、組織の革新を表す創造性の発揮（製品開発、個人の創造性の発揮）をもたらす「革新志向の企業文化」の形成のための主要な要因となることがわかった。

定量的分析では、「革新志向の企業文化」を構成する要因としての全社文化（変化を奨励する全社文化）については、トップ・マネジメント、高レベルの組織学習、創造性の発揮と関係がある程度実証されたのだが、部門文化については、一貫した有意な結果が得られなかった。部門文化間の適度な差異と組織の革新性の関係を実証してゆくためには、今回のような分析方法では限界があることから他の方法を探るべく、今後の研究課題として残された。また、本稿では研究対象を製造業に限定して考察を行ってきたが、近年、非製造業に属する企業や組織もまた激しい環境変化に直面しており、組織における継続的な革新とそれを可能にする「革新志向の企業文化」の形成が必要とされていると類推できよう。このようなことから、様々な職能を有する製造業におけるマネジメント研究から得られた示唆が、他の様々な組織のマネジメントにおいて応用可能かどうかについても探るべく考えている。

謝辞

本稿は、「2005年度 北星学園大学特別研究費（特定の研究課題による個人学術研究）」による研究の一部である。また、研究に際しては、慶應義塾大学商学部教授の十川廣國先生をはじめとする慶應戦略経営研究グループのメンバーの方々から、貴重な実証調査のデータを快く提供していただいた。北星学園大学と慶應戦略経営研究グループに対し、ここに記して感謝申し上げます。

〔注〕

- (1) 拙著「企業文化と戦略経営の視点－「革新志向の企業文化」に関する考察」『三田商学研究』

- 第47巻第4号, 2004年, 31頁。
- (2) Denison, Daniel R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, 1990, pp.4-6.
 - (3) Kotter, John P. & Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992, p.7. (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ー競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダイヤモンド社, 1994年, 11, 13頁。), Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985, pp.170-171. (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ーリーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社, 1989年, 216-218頁。)
 - (4) Schein, *Ibid.*, pp.174-183. (『前掲訳書』, 221-234頁。)
 - (5) モデルを含めた詳細な企業文化の形成プロセスについては, 拙著「革新志向の企業文化」と組織学習」『北星学園大学経済学部北星論集』第46巻第1号, 2006年, 48-49頁, を参照のこと。
 - (6) Schein, *Ibid.*, p.50. (『前掲訳書』, 65-66頁。)
 - (7) Kotter & Heskett, *ibid.*, p.18. (『前掲訳書』, 28頁-29頁。)
 - (8) 遠藤健哉「戦略的イノベーションと組織能力」『三田商学研究』第38巻5号, 1995年, 96頁, 慶應戦略経営研究グループ編『組織力の経営ー日本のマネジメントは有効か』中央経済社, 2002年, 26-28頁。
 - (9) 拙著「前掲稿」2004年, 35頁。
 - (10) 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。Kono, Toyohiro, Clegg, Stewart R., *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, Berlin/New York, Walter de Gruyter, 1998, p.66. (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, 59頁。)
 - (11) 拙著「前掲稿」2004年, 37頁。
 - (12) 「前掲稿」40-41頁。
 - (13) Kotter & Heskett, *ibid.*, pp.44-46. (『前掲訳書』, 65頁-69頁。)
 - (14) 河野「前掲稿」, 56-57頁。
 - (15) 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, 37-41頁。
 - (16) 十川廣國「組織変革と組織学習」『三田商学研究』第41巻第5号, 1998年, 31頁。
 - (17) 十川『前掲書』83頁。
 - (18) 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。
 - (19) 拙著「前掲稿」2006年, 55-57頁。
 - (20) 拙著「前掲稿」2004年。
 - (21) 本稿では, 著者が同グループのアンケート調査に実質的な研究メンバーとして参加した2001年から2005年までのデータを用いる。各年のアンケート回答企業数は, 2001年: 286社, 2002年: 208社, 2003年: 234社, 2004年: 233社, 2005年: 203社である。
 - (22) ここでは直近の2005年調査の項目を示しておく。調査年によって各分野での設問項目は多少異なる。また, 各設問項目での質問の仕方の表現は若干異なるが, 質問の意図や大意は大きくは変わっていない。アンケート項目並びにアンケート用紙の詳細については, 参考文献に掲載してある慶應戦略経営研究グループの各報告書を参照のこと。
(十川廣國他『戦略経営』に関するアンケート調査)『三田商学研究』第44巻第6号, 2002年など。)
- 2005年調査における各項目の各設問は, 以下のとおりである。
- ①経営環境と戦略
重視する経営環境, 重点を置く経営戦略(短期, 長期), 戦略策定における重点ポイント(新製品開発, 部品素材事業への展開, 販売における付加価値創出, アフターサービスの付加価値創出), 戦略的提携(活用度, パートナーの属性, パートナー選出の理由, 目的, 達成度, コミュニケーション, パートナーとの関係の実現度, 共通目標の周知徹底, リエゾンの育成)
 - ②組織
組織構造, 組織のフラット化の効果, 組織行動とルール, インフォーマル・コミュニケーションの活用度, 部門横断的コミュニケーション(職能部門間, 事業部門・カンパニー間), 開発リーダーの役割, 顧客への柔軟な適応, 変革への抵抗(ミドル・一般従業員), 従業員の挑戦意欲, 権限委譲(研究所研究員, 営業部門, 本社管理部門), 従業員の内発的動機付けの程度, 組織の公正性, 組織の透明性, 他者への配慮, 部門文化の差異(職能部門間, 事業部門・カンパニー間), 従業員の創造性発揮, 短期の数値

目標に対する圧力，異部門間ジョブローテーション（職能部門間，事業部門・カンパニー間），ホットグループの生成，従業員の外部環境の捉え方，従業員の長期の課題解決，従業員の自信，リーダーの言行一致度

③ トップの役割

トップのビジョン浸透度，トップの企業家精神，トップの現場歩き，新事業開発の意思決定，ステークホルダーへの配慮（株主，従業員，顧客・ユーザー，供給業者，金融機関，政府，地域社会）

④ ミドルの役割

ミドルの役割（創造性を引き出す，部下の緊張感の緩和，アイディアの統合），ミドルによるコミュニケーションの促進（上下，左右），ミドルによる経営方針・具体的目標の提示方法，ミドルによる市場・技術情報の重視度，ミドルによる部下へのアイディアの評価と上への働きかけ，ミドルによる資源配分の裁量権，新製品・新事業についてのミドルの知識・経験

⑤ 製品開発

製品開発（斬新な製品技術，異なる商品特性，コア技術の強化，新たな組み合わせ，開発スピードの向上，製造技術の開発），戦略商品の開発に対するトップの姿勢，売上高新製品比率，戦略商品のコンセプト（新規事業，既存事業），新製品開発のためのサポート体制，複数プロジェクトの競争的共存，製品開発で得た情報の公開度，売上高研究開発費率，研究水準（基礎研究，応用研究，開発研究），新製品開発プロセスの管理

⑥ 人材マネジメント

従業員のモラル（本社，研究所研究員，現場），従業員の能力発揮（本社，研究所研究員），新たな挑戦に対する加点評価，人事評価結果の説明，従業員の創造的能力の開発，臨機応変的な職務遂行の評価，メンバー間の共通理解の構築，成果主義の効果（モラル向上，人材育成，危機感の醸成，人件費削減），成果主義の効果を高めるための施策（チーム評価の加味，プロセス評価の加味，フォローアップ），報酬に対する成果主義のウェット

㉓ 十川他「前掲稿」など。

㉔ 組織行動とルールの除く変化を奨励する全社文化を構成する要因群では，この他にミドルに関する要因（ミドルの経営方針，目標提示，

ミドルによる市場・技術情報の重視の程度，ミドルによる部下のアイディア評価と働きかけ，ミドルによる資源配分の裁量権，部下の提案に関するミドルの知識・経験）の多くと高い相関関係が見られた（＜図表 3～8＞）。逆に，ミドルのコミュニケーションに関しては，調査年によって変革への抵抗感（一般従業員）とやや相関が低いものもみられたが，概ね有意な相関関係にある。

㉕ 十川他「前掲稿」など。

〔資料〕

本稿で使用したアンケート調査の設問

（2005年調査）

☆組織のフラット化の効果について教えてください。

あまり変わらない 柔軟でスピーディーな運営を実現している

1-2-3-4-5-6

☆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 状況に応じて変化する

☆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 頻繁に活用されている

1-2-3-4-5-6

☆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。

部門固有の方向で仕事を進めている 情報交流・協力が頻繁に行なわれている

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

☆顧客・ユーザーからの要望に対し，各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 ほとんど整えていない

1-2-3-4-5-6

☆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 ほとんど抵抗感はない

1-2-3-4-5-6

2) 一般従業員

強い抵抗感がある ほとんど抵抗感はない

1-2-3-4-5-6

☆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具わっていますか。

現状維持の姿勢が強い 従業員に挑戦意欲があふれている

1-2-3-4-5-6

☆従業員は，仕事のやり方やスケジュールを自分

自身でどの程度決めることができますか。研究所研究員，営業部門，本社管理部門のそれぞれについてお答えください。

1) 研究所研究員

ほとんどできない 1-2-3-4-5-6 十分にできる

2) 営業部門

ほとんどできない 1-2-3-4-5-6 十分にできる

3) 本社管理部門

ほとんどできない 1-2-3-4-5-6 十分にできる

☆給与や昇進のためにではなく，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

☆都合の悪い情報であっても社内へ開示されていますか。

ほとんど開示されていない 開示されている

1-2-3-4-5-6

☆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

☆各部門の組織文化にどの程度の違いが見られますか。

1) 職能部門間

部門毎に異なる 部門間の共通性が高い

1-2-3-4-5-6

2) 事業部門・カンパニー間

部門毎に異なる 部門間の共通性が高い

1-2-3-4-5-6

☆従業員は問題解決に当たり，柔軟な発想や革新的アイデアを積極的に提案していますか。

あまり提案していない 積極的に提案している

1-2-3-4-5-6

☆同じ目的意識を持った従業員がインフォーマルに集まって，組織内に熱意ある集団を形成し，問題解決に取り組んでいますか。

日常的に取り組んでいる ほとんど取り組んでいない

1-2-3-4-5-6

☆同業他社と比べて，経営目標を達成できるといふ自信がおおむねどの程度満ちあふれている。

不足している 1-2-3-4-5-6 満ちあふれている

☆リーダーの日頃の発言と実際の行動はどの程度一致していますか。

ほとんど一致していない 一致している

1-2-3-4-5-6

☆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 ほとんどが理解している

1-2-3-4-5-6

☆社長は，経営者としてどのような特性を具えていますか。

管理者精神が強い 1-2-3-4-5-6 企業家精神が旺盛

☆社長は，常日頃から現場歩きを行なっていますか。

ほとんど行っていない 積極的に行なっている

1-2-3-4-5-6

☆さまざまな利害関係者への対応をどの程度考慮しておられますか。

ほとんど考慮していない 大いに考慮している

1) 株主 1-2-3-4-5-6

2) 従業員 1-2-3-4-5-6

3) 顧客・ユーザー 1-2-3-4-5-6

4) 供給業者 1-2-3-4-5-6

5) 金融機関 1-2-3-4-5-6

6) 政府 1-2-3-4-5-6

7) 地域社会 1-2-3-4-5-6

☆次のようなミドルの役割をどの程度重要とお考えですか。

大変重視している ほとんど重視していない

1) 部下の創造性を引き出す役割

1-2-3-4-5-6

2) 短期的業績実現への圧力と，長期ビジョン実現との間に生じる部下の緊張感を調整する役割

1-2-3-4-5-6

3) 部下から提案されるアイデアの統合者としての役割

1-2-3-4-5-6

☆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。

1) 上下

自ら働きかけようとし 積極的に働きかけている

1-2-3-4-5-6

2) 左右

自ら働きかけようとし 積極的に働きかけている

1-2-3-4-5-6

☆ミドルは部下に対して，経営方針の大枠や個人が行なうべき短期の具体的目標を示していますか。

1) 経営方針の大枠

意図が分かるように説明している 言葉だけを伝えている

1-2-3-4-5-6

2) 具体的目標

具体的に示している 曖昧にしか示していない

1-2-3-4-5-6

☆ミドルは部下から上がってくる市場や技術情報をどの程度重視していますか。

ほとんど重視していない 大いに重視している

1-2-3-4-5-6

☆ミドルは部下から上がってくるアイデアを評価し，その実現に向けて上司に積極的に働きか

「革新志向の企業文化」の形成とマネジメント要因

<p>けていますか。</p> <p>積極的に働きかけている ほとんど働きかけていない</p> <p>1-2-3-4-5-6</p>	<p>あまり発揮されていない 十分発揮されている</p> <p>1) 本社 1-2-3-4-5-6</p> <p>2) 研究所研究員 1-2-3-4-5-6</p>
<p>☆部下から上がってくる新製品・新事業開発のアイデアを具体化するために、ミドルには従来と比べてどのくらいの資源（資金・人材など）配分の裁量権が与えられるようになりましたか。</p> <p>少なくなった 十分に与えられるようになった</p> <p>1-2-3-4-5-6</p>	<p>☆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。</p> <p>低く評価する 1-2-3-4-5-6 高く評価する</p> <p>☆人事評価の結果については、被評価者に対してどのように説明が行われていますか。</p> <p>十分時間をとって行なわれている あまり行なわれていない</p> <p>1-2-3-4-5-6</p>
<p>☆ミドルは、部下から提案される新事業・新製品の内容について、どの程度知識や経験をもっていますか。</p> <p>ほとんどもっていない 十分にもっている</p> <p>1-2-3-4-5-6</p>	<p>☆新しいアイデアを提案したり、新しい価値を加えたり、職務改善などを行なう従業員の能力は、どの程度開発されていますか。</p> <p>あまり開発されていない 十分に開発されている</p> <p>1-2-3-4-5-6</p>
<p>☆過去3年間、主力事業における新たな戦略商品の開発の中で、次の1)～6)はそれぞれの程度行なわれたとお考えですか。</p> <p>あまり行なわれていない 十分に行なわれた</p> <p>従来とは一線を画す斬新な製品技術の開発</p> <p>1-2-3-4-5-6</p> <p>複数のコア技術の新しい組み合わせ</p> <p>1-2-3-4-5-6</p> <p>従来の生産工程を大幅に変える製造技術の開発</p> <p>1-2-3-4-5-6</p>	<p>[参考文献]</p> <p>Collins, James C. & Porras Jerry I. <i>Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies</i>, Curtis Brown, 1994. (ジェームズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス著, 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー時代を超える生存の原則』, 日経BP社, 1995年。)</p> <p>Davis, Stanley M., <i>Managing Corporate Culture</i>, Ballinger Publishing Company, 1984. (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。)</p> <p>Deal, Terrence E. & Kennedy, Allen A., <i>Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life</i>, Addison-Wesley, 1982. (T. ディール, A. ケネディー著, 城山三郎訳『シンボリック・マネージャー』新潮社, 1983年。)</p> <p>Denison, Daniel R., <i>Corporate Culture and Organizational Effectiveness</i>, John Wiley & Sons, 1990.</p> <p>Hamel, Gary & Prahalad, C. K., "The Core Competence of the Corporation", <i>Harvard Business Review</i>, May-June, 1990. (G・ハメル, C・K・プラハラッド著, 坂本義実訳「コア競争力の発見と開発―競争力分析と戦略的組織構造による」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』August-September, 1990年。)</p> <p>Kono, Toyohiro, Clegg, Stewart R., <i>Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises</i>, Berlin/New York, Walter de Gruyter, 1998. (河野豊弘, S・R・クレグ著, 吉村典久, 北居明, 出口将人, 松</p>
<p>☆新製品の開発について、ボトムアップによる企画・提案を吸い上げ、実際の商品化まで育てるためのサポート体制がどの程度整備されていますか。</p> <p>1) 現場からミドルへ</p> <p>ほとんどない 手厚いサポート体制を整えている</p> <p>1-2-3-4-5-6</p> <p>2) ミドルからトップへ</p> <p>ほとんどない 手厚いサポート体制を整えている</p> <p>1-2-3-4-5-6</p> <p>☆製品開発プロジェクトで得た知識や経験が、情報として社内の他事業部門にオープンにされていますか。</p> <p>ほとんどなされていない 十分に情報公開がなされている</p> <p>1-2-3-4-5-6</p> <p>☆貴社の正規従業員（本社、研究所研究員、現場（工場））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。</p> <p>非常に低い 非常に高い</p> <p>1) 本社 1-2-3-4-5-6</p> <p>2) 研究所研究員 1-2-3-4-5-6</p> <p>3) 現場（工場） 1-2-3-4-5-6</p>	<p>☆貴社の正規従業員（本社、研究所研究員）の能力（専門知識、ノウハウ、対人能力等）は、おおむねどの程度発揮されていますか。</p>

- 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。）
- Kotter, John P. & Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992. (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ー競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダイヤモンド社，1994年。)
- Nadler, David A. & Shaw, Robert B. & Walton, A. Elise, *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass, 1995. (デービッド・A・ナドラー，ロバート・B・ショー，A・エリーズ・ウォルトン編，斉藤彰悟監訳，平野和子訳『不連続の組織変革』ダイヤモンド社，1997年。)
- Ouchi, William G., *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Readings MA, Addison-Wesley, 1981. (W. オオウチ著，徳山二郎監訳『セオリーZー日本に学び，日本を越える』CBS ソニー出版，1981年。)
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985. (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ーリーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社，1989年。)
- Schein, Edgar H., "How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room", *Sloan Management Review*, winter, 1993.
- Tushman, Michael L. & O'Reilly III, Charles A., *Winning through Innovation: A Practical Guide to Learning organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, 1997. (マイケル・L・タッシュマン，チャールズ・A・オーライリー著，斎藤彰悟監訳・平野和子訳『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社，1997年。)
- 青木幹喜『経営におけるエンパワーメント』大東文化大学経営研究所，2005年。
- 遠藤健哉「戦略的イノベーションと組織能力」『三田商学研究』第38巻第5号，1995年。
- 慶應戦略経営研究グループ『組織力の経営 日本のマネジメントは有効か』中央経済社，2002年。
- 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。
- 十川広国『企業家精神と経営戦略』森山書店，1991年。
- 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。
- 十川廣國「組織変革と組織学習」『三田商学研究』第41巻第5号，1998年。
- 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。
- 十川廣國「企業変革と戦略経営の視点」『三田商学研究』第44巻第5号，2001年。
- 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂，2002年。
- 十川廣國他『「戦略経営」に関するアンケート調査』『三田商学研究』第44巻第6号，2002年。
- 十川廣國他『「未来創造型経営」に関するアンケート調査』『三田商学研究』第45巻第6号，2003年。
- 十川廣國他『「新時代の企業行動ー継続と変化」に関するアンケート調査』『三田商学研究』第46巻第6号，2004年。
- 十川廣國他『「新時代の企業行動ー継続と変化」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。
- 十川廣國他『「新時代の企業行動ー継続と変化」に関するアンケート調査（3）」』『三田商学研究』第48巻第6号，2006年。
- 横尾陽道「企業文化と競争力」，慶應戦略経営研究グループ著『組織力の経営 日本のマネジメントは有効か』中央経済社，2002年。
- 横尾陽道「企業文化と戦略経営の視点ー「革新志向の企業文化」に関する考察」『三田商学研究』第47巻第4号，2004年。
- 横尾陽道「企業文化における分析焦点の変遷とその課題ー「組織の継続的革新」に向けてー」『北星学園大学経済学部北星論集』，第45巻第1号，2005年。
- 横尾陽道「企業文化と戦略経営の視点ー「革新志向の企業文化」の分析枠組みー」，日本経営学会編『経営学論集75集 日本の企業再生の課題』千倉書房，2005年。
- 横尾陽道「「革新志向の企業文化」と組織学習」『北星学園大学経済学部北星論集』，第46巻第1号，2006年。

[Abstract]

A Formation of Innovative Corporate Culture and
the Factors of Management:
Quantitative Analysis of Survey Data
from Domestic Manufacturing Industries

Harumichi YOKOO

This paper identifies management factors which form innovative corporate culture by quantitative analysis of survey data from domestic manufacturing industries about strategic management. First, a theoretical consideration based on "the basic analysis framework of innovative corporate culture" extracts some factors constitute to innovative corporate culture: "flexible organizational behavior," "a challenging spirit and consciousness for change of organization members," and "appropriate adaptations to various customers' needs." Next, concrete management factors related to the formation of innovative corporate culture are extracted by theoretical consideration from the viewpoint of top management and organizational learning. Finally, a correlation analysis of the connection between the factors necessary for innovative corporate culture and these management factors shows that vision and entrepreneurship by top management, communication for high-level organizational learning, the role of middle management as a communicator, and intrinsic motivation of organization members are important management factors for the formation of innovative corporate culture.

Key Words: Innovative Corporate Culture, Management Factors, Top Management,
Organizational Learning, Quantitative Analysis