

従業員の創造的活動と組織デザイン

－ 中間報告 －

立教大学大学院
ビジネスデザイン研究科
山中伸彦

1. 問題意識と調査の目的

現代企業の経営課題

技術的・組織イノベーションを通じた新製品・新サービス、
新事業の創出による差別化可能な価値の提供

→ 諸個人の知的・創造的な組織的協働を通じて「組織的に」実現される

問題意識と研究課題

- ・ 諸個人の知的・創造的能力の発揮を促す組織的条件、組織の在り方とはどのようなものか？
- ・ 諸個人の創造的活動を促進し、組織としての創造的成果の達成を可能とするような組織的条件、組織デザインの探究

調査の目的

- (1) 創造的業務の特性の把握—創造的成果と業務特性
- (2) 創造的活動の主体と組織としての実現プロセス
- (3) 創造的活動に対する資金的支援と人的支援
- (4) 創造的活動と職場環境

調査の前提となる基本的論点

- (1) 組織における従業員の創造性や創造的活動に焦点を当てる。
→イノベーションや新製品、新事業の根源としての個人の創造的発想や創造的思考の重要性 (Amabile, 1988, 守島、2001、2002、稲上、1998、野中、1990)

- (2) イノベーションや製品開発、新規事業創造に直接的に携わる部門のみならず、営業やマーケティングなどその他の基幹部門における従業員の創造的活動について検討する。
→イノベーションの事業としての成功には部門横断的な組織的連携が不可欠 (野中、1990、ティッド他、2004)

2. 仮説構築と分析課題—先行研究の検討—

(1) 創造的業務の特性

1) 創造的業務の特性

(労働大臣官房政策調査部、『知的創造型労働と人事管理』、1996)

- 創造的人材とは「①仕事の性格が非定型的で裁量性が高く、②仕事のパフォーマンスの個人差が大きく、③仕事の結果の会社に対する影響が大きいような部門やそのような業務を行っている社員」

- 上記の定義に基づいて抽出された特徴

- ①取引先や他の部署と連携を取りながら仕事を進める
- ②部員には複数のテーマが与えられることが多い
- ③新しい分野（商品、業態等）を開拓する仕事が多い
- ④高い専門性が要求される仕事が多い
- ⑤プロジェクトチームなど組織づくりが動的
- ⑥職制にこだわらず臨機応変に仕事を進める
- ⑦時間や仕事のペース配分の自由度が高く、進捗チェックが厳しくない

→創造的成果に繋がる業務の「創造的」特性の把握がされていない

→ 創造的活動の成果との関連でこれらの業務特性を測定し直す必要がある

2) 業務の「創造的」特性

・ 創造的活動 = 知的創造的活動、知的思考過程

- 従業員が「考える」活動：「変化や不確実性への対応」、「知識の創造」といった業務活動（守島、2002）

☞ 「知的創造型」業務特性

知的創造型 業務特性	問題発見型/ 問題設定型特性	「仕事の中で自ら課題を設定したり、 問題を発見したりすることが多い」
	知識依存性	「仕事を進める上で新たな知識が必要 とされることが多い」
	創造的思考依存性	「仕事を進める上で新たな発想やアイ デアが必要とされることが多い」



「知的創造型」業務特性の把握が必要となる

3) 創造的活動の成果

- ・ 創造的活動の成果
- 会社や部門の業績向上に繋がるようなアイデア・企画の採用
- 会社や部門の業務効率改善に繋がるようなアイデア・企画の採用
- 業務を通じた特許の取得（『知的創造型労働』調査、1996）



これらに加えて、

- ・ 新規事業案の採用
- ・ 新製品や新サービスのアイデア・企画の採用

といった成果を創造的活動の成果として測定する必要がある

仮説1-1：「問題発見型」ないし「問題設定型」業務特性が高いほど、従業員の創造的成果の実現は促進される。

仮説1-2：業務の「知識依存性」が高いほど、従業員の創造的成果の実現は促進される。

仮説1-3：業務の「創造的思考依存性」が高いほど、従業員の創造的成果の実現は促進される。

(2) 創造的活動の主体と組織としての実現プロセス

探索的分析課題

- ・ 創造的活動の発案者や推進主体はどのような存在か
 - ミンツバーグの「革新的コンフィギュレーション」（ミンツバーグ、1991）に見られる創発的プロセスを通じた創造的活動：従業員によるボトムアップの実態
 - 企業における創造的活動の担い手としての「創造センター」（『知的創造型労働調査』）の有無
 - 創造的活動の推進者としての事業部長（Burgelman, 1991）の実態
 - 創造的活動が実現されるプロセスがインフォーマル/フォーマル/トップ主導か、個人/既存の職場組織/プロジェクトチームか

(3) 創造的活動に対する資金的支援と人的支援

- ・ 創造的活動に対する資源配分の重要性 (Amabile et al., 1996, Burgelman, 1991)
- ・ 創造的活動に対する人的支援
 - 上司や同僚からの支援や奨励 (Amabile et al., 1996)
 - 資源動員を可能にする「支持者の獲得」 (武石・青島・軽部、2008)

仮説2-1：予算執行の自由度が高いほど創造的成果の実現は促進される。

仮説2-2：創造的活動に対する協力者の存在は創造的成果の実現を促進する。

探索的分析課題

- 創造的活動の協力者とはどのような存在か

(4) 創造的活動と職場環境

1) 職場の組織風土

- 競争と協調の雰囲気、リスク受容的な風土（『知的創造型労働』調査）
- 現状に対する危機感（Hamel=Prahalad, 1986）

2) 従業員への権限委譲と参加

- 権限委譲（『知的創造型労働』調査）
- 上位の意思決定への参加
- 情報共有の促進
- 従業員からの企画提案の奨励

3) 職場に対する経営層の関与

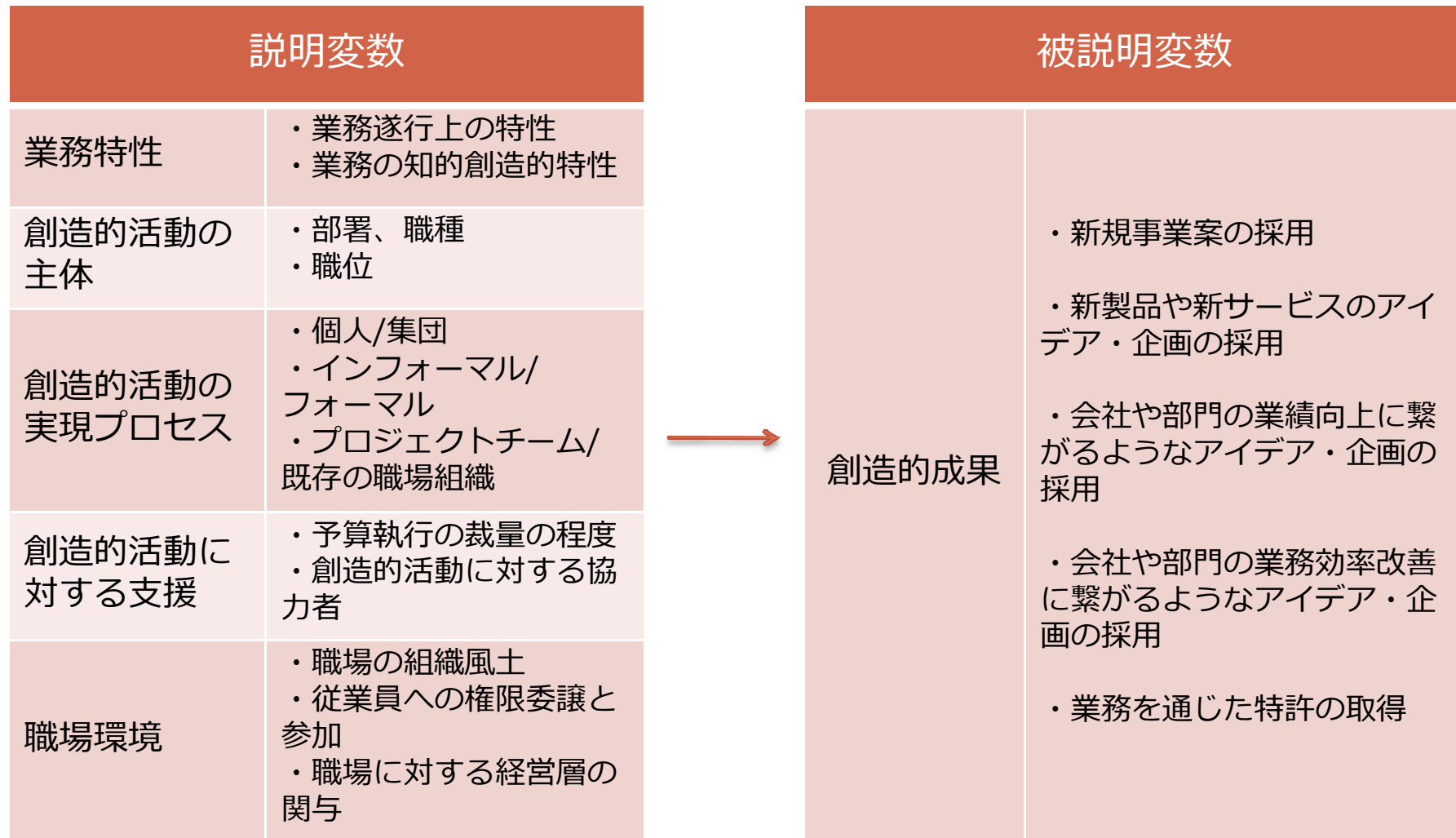
- 達成すべき目標・課題の明確さ（Hamel=Prahalad, 1986）
- 経営層の戦略的方針の浸透（Hamel=Prahalad, 1986）
- 経営層の理解（『知的創造型労働』調査）
- 上下階層間のコミュニケーション（『知的創造型労働』調査）
- 経営層-従業員間の責任を分かち合う意識（Hamel=Prahalad, 1986）

探索的分析課題

- これらの組織特性は創造的成果の実現に関係しているか

3. 調査の枠組と実施の概要

調査の枠組

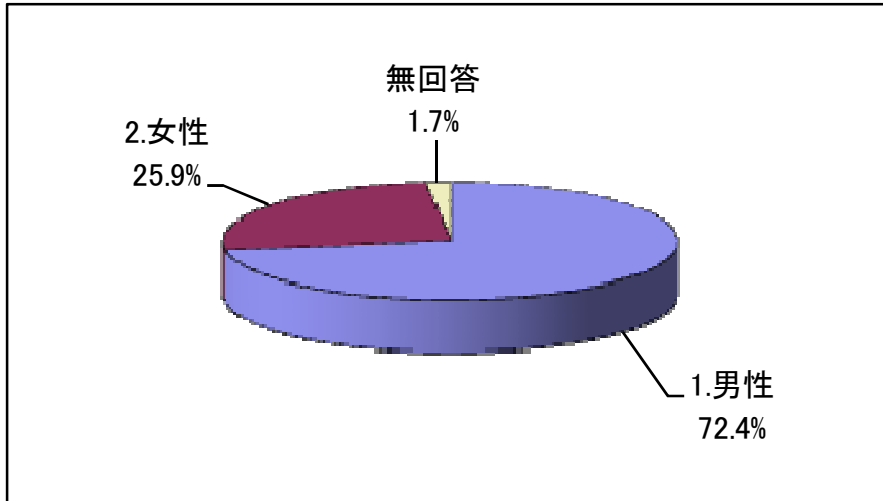


調査の実施概要

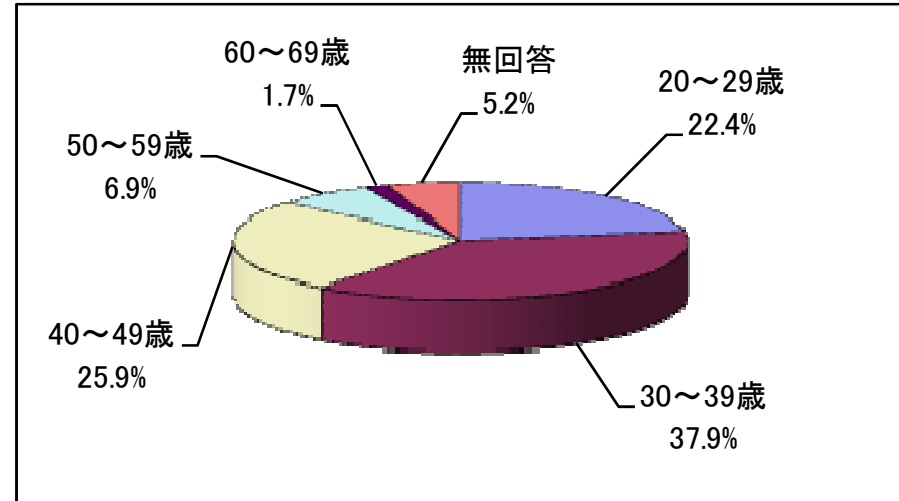
- (1) 調査時期：2010年1月10日～1月31日
- (2) 対象：東証一部上場の製造業773社の各基幹部門の一般従業員および管理者
- (3) 方法：対象各社の人事部門宛に調査票を10通ずつ郵送、管理者1～2名を含む各基幹部門の従業員に対して偏りなく配布を依頼
- (4) 回収結果：有効回答数58通（回収率0.75%）

回答者の属性

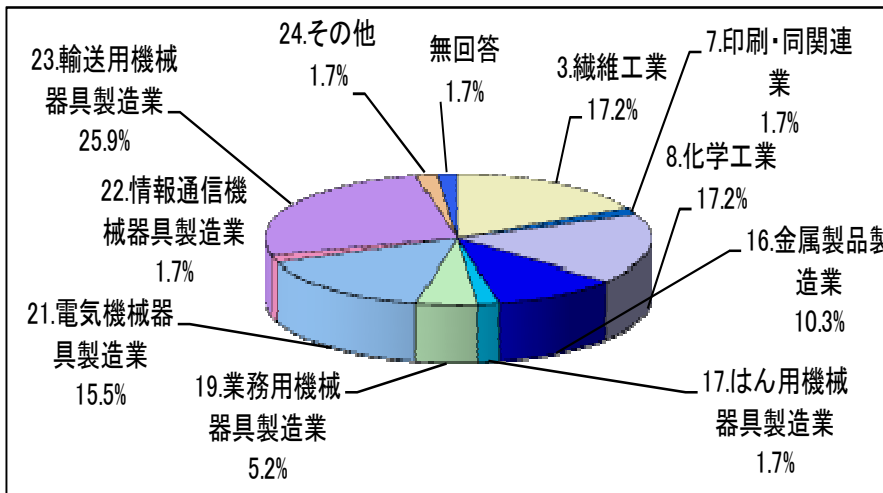
性別



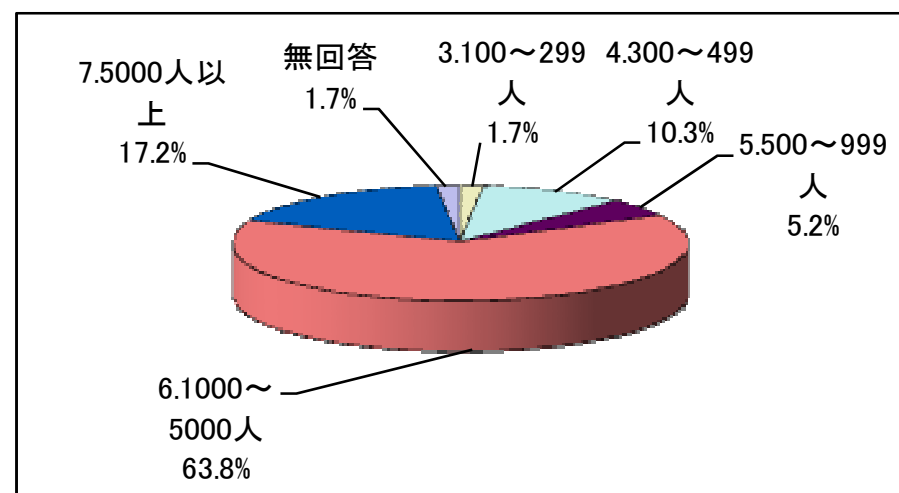
年齢



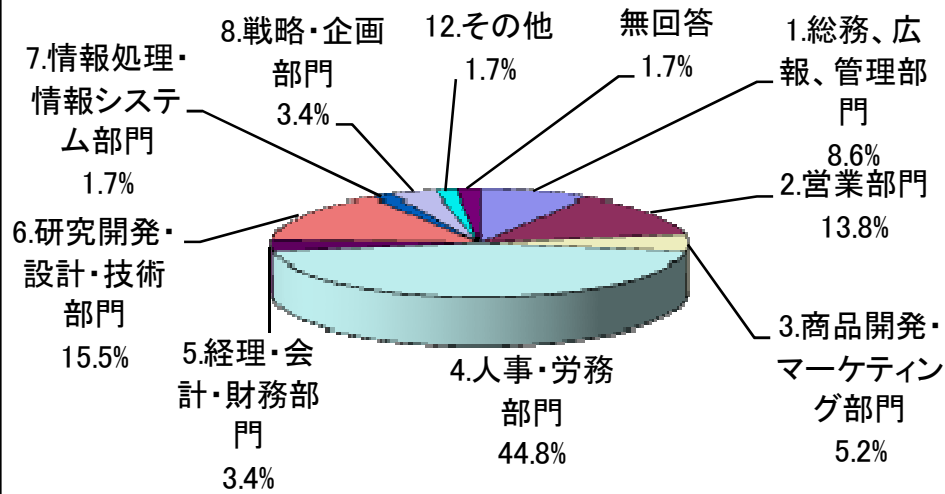
業種



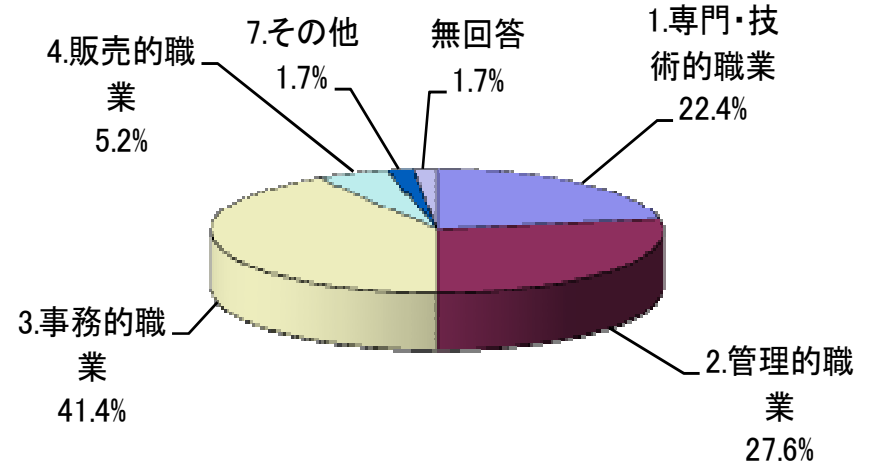
企業規模



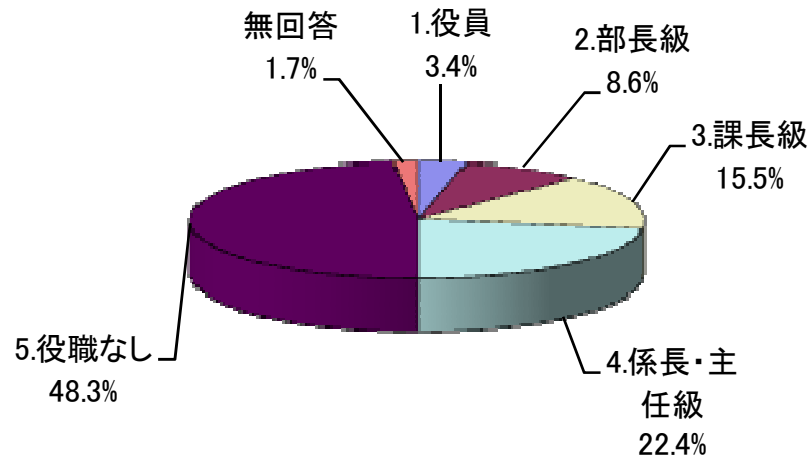
所属部門



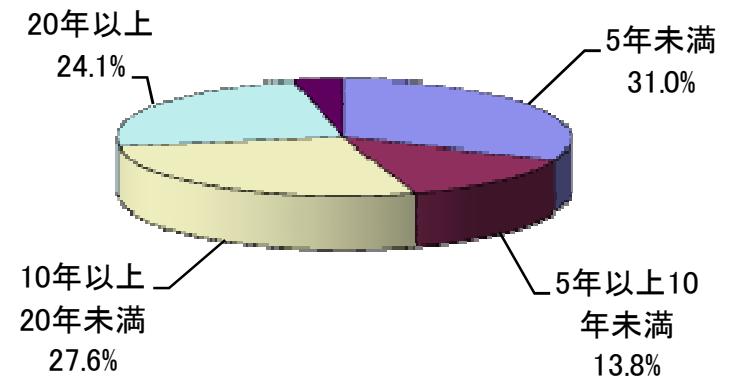
職種



現在の役職



勤続年数



4. 分析の結果

(1) 創造的業務の特性—創造的成果と業務特性—

業務特性 4→Aに近い～1→Bに近い	新規事業案が採用されたこと			新製品や新サービスのアイデア・企画の採用			会社や部門の業績向上につながるようなアイデア・企画の採用		
	ある(14)	ない(42)	全体(56)	ある(33)	ない(23)	全体(56)	ある(32)	ない(25)	全体(57)
A 個人単位で行う仕事									
B チームで行う仕事	2.29	2.45	2.41	2.30	2.57	2.41	2.34	2.48	2.40
A 部署のメンバーは流動的									
B 部署のメンバーは固定的	1.71	1.76	1.75	1.73	1.78	1.75	1.81	1.64	1.74
A 若い人が中心の部署である									
B 色々な年齢層の人がいる	2.00	1.86	1.89	1.76	2.09	1.89	1.84	1.92	1.88
A 性格や考え方、行動パターンが互いに異なる人が多い部署である									
B 似たような性格や考え方、行動パターンが多い部署である	2.93	2.81	2.84	2.91	2.74	2.84	2.94	2.76	2.86
A 様々な異なる知識や経験をもつ人が多い部署である									
B 同じような知識や経験をもつ人が多い部署である	2.93	2.62	2.70	2.73	2.65	2.70	2.88	2.52	2.72
A 社内で複数の部署を経験している人が多い									
B 社内一つの部署のみを経験している人が多い	2.36	2.43	2.41	2.30	2.57	2.41	2.47	2.40	2.44
A 取引先や他の部署と連携をとりながら仕事を進める									
B 部署内で仕事は完結している	**3.7142	3.31	3.41	*3.57575	3.17	3.41	3.44	3.32	3.39
A 職制にこだわらず臨機応変に仕事を進める									
B 課長や部長といったフォーマルな職制を通じて仕事を進める	*3.14285	2.64	2.77	2.82	2.70	2.77	2.69	2.80	2.74
A 新しい分野(商品、事業、業態等)と開拓する仕事									
B 所定の業務を間違えず遂行する仕事	2.71	2.33	2.43	**2.6969	2.04	2.43	**2.7187	2.00	2.40
A 時間や仕事のペース配分の自由度が高く、進捗チェックが厳しくない									
B 時間や仕事のペース配分の自由度は低く、進捗チェックが厳しい	2.93	2.81	2.84	2.82	2.87	2.84	**2.6562	3.04	2.82
A 他社でも通用する汎用性の高い仕事									
B 他社では通用しにくい自社の特殊性の高い仕事	2.86	2.86	2.86	2.79	2.96	2.86	2.88	2.84	2.86
A プロジェクトチームなど組織づくりは動態的									
B 組織は恒常的で変化はない	*2.78571	2.40	2.50	2.61	2.35	2.50	2.56	2.44	2.51
A 複数のテーマが与えられることが多い									
B 仕事のテーマは一つであることが多い	3.29	3.31	3.30	*3.42424	3.13	3.30	3.34	3.28	3.32
A 高い専門知識が要求される仕事									
B 専門知識よりも慣れや習熟度が要求される仕事	3.00	2.79	2.84	2.97	2.65	2.84	2.97	2.68	2.84
A 仕事の中で自ら取り組む課題を設定したり問題を発見したりすることが多い									
B 仕事の中で取り組む課題や問題は上司から与えられることが多い	3.21	3.14	3.16	*3.27272	3.00	3.16	3.22	3.12	3.18
A 仕事の目標達成や課題の克服のための方法についての自己裁量は高い									
B 仕事の目標達成や課題の克服のために一定の方法や手順が設定されている	3.00	3.12	3.09	3.18	2.96	3.09	3.13	3.04	3.09
A 仕事を進めるうえで新たな知識が必要とされることが多い									
B 仕事を進めるうえで必要な知識は一定で変化はない	3.21	3.17	3.18	3.21	3.13	3.18	3.22	3.16	3.19
A 仕事を進めるうえで新たな発想やアイデアが必要となることが多い									
B 仕事を進めるうえで過去の経験や蓄積されたノウハウが重要となることが多い	2.93	2.76	2.80	**3.00	2.52	2.80	**3.0322	2.56	2.82

業務特性 4→Aに近い～1→Bに近い	会社や部門の業務効率改善につながるようなアイデア・企画の採用			業務を通じた特許の取得		
	ある(43)	ない(14)	全体(57)	ある(13)	ない(43)	全体(56)
A 個人単位で行う仕事						
B チームで行う仕事	2.33	2.64	2.40	2.31	2.44	2.41
A 部署のメンバーは流動的						
B 部署のメンバーは固定的	1.79	1.57	1.74	1.69	1.77	1.75
A 若い人が中心の部署である						
B 色々な年齢層の人がいる	1.88	1.86	1.88	1.85	1.91	1.89
A 性格や考え方、行動パターンが互いに異なる人が多い部署である						
B 似たような性格や考え方、行動パターンの人が多い部署である	2.88	2.79	2.86	3.00	2.79	2.84
A 様々な異なる知識や経験をもつ人が多い部署である						
B 同じような知識や経験をもつ人が多い部署である	2.81	2.43	2.72	2.69	2.70	2.70
A 社内で複数の部署を経験している人が多い						
B 社内一つの部署のみを経験している人が多い	2.51	2.21	2.44	2.46	2.40	2.41
A 取引先や他の部署と連携をとりながら仕事を進める						
B 部署内で仕事は完結している	3.40	3.36	3.39	**3.7692	3.30	3.41
A 職制にこだわらず臨機応変に仕事を進める						
B 課長や部長といったフォーマルな職制を通じて仕事を進める	2.67	2.93	2.74	3.00	2.70	2.77
A 新しい分野(商品、事業、業態等)と開拓する仕事						
B 所定の業務を間違いなく遂行する仕事	2.44	2.29	2.40	**3.3076	2.16	2.43
A 時間や仕事のペース配分の自由度が高く、進捗チェックが厳しくない						
B 時間や仕事のペース配分の自由度は低く、進捗チェックが厳しい	2.77	3.00	2.82	2.62	2.91	2.84
A 他社でも通用する汎用性の高い仕事						
B 他社では通用しにくい自社の特殊性の高い仕事	2.81	3.00	2.86	2.69	2.91	2.86
A プロジェクトチームなど組織づくりは動的						
B 組織は恒常的で変化はない	2.51	2.50	2.51	**3	2.35	2.50
A 複数のテーマが与えられることが多い						
B 仕事のテーマは一つであることが多い	3.28	3.43	3.32	3.46	3.26	3.30
A 高い専門知識が要求される仕事						
B 専門知識よりも慣れや習熟度が要求される仕事	2.84	2.86	2.84	**3.3846	2.67	2.84
A 仕事の中で自ら取り組む課題を設定したり問題を発見したりすることが多い						
B 仕事の中で取り組む課題や問題は上司から与えられることが多い	3.21	3.07	3.18	3.15	3.16	3.16
A 仕事の目標達成や課題の克服のための方法についての自己裁量は高い						
B 仕事の目標達成や課題の克服のために一定の方法や手順が設定されている	3.02	3.29	3.09	3.23	3.05	3.09
A 仕事を進めるうえで新たな知識が必要とされることが多い						
B 仕事を進めるうえで必要な知識は一定で変化はない	3.19	3.21	3.19	**3.4615	3.09	3.18
A 仕事を進めるうえで新たな発想やアイデアが必要となることが多い						
B 仕事を進めるうえで過去の経験や蓄積されたノウハウが重要となることが多い	2.86	2.71	2.82	**3.25	2.67	2.80

- ・「新規事業案が採用されたことがある」とする従業員の業務特性において、「取引先や他の部署との連携」について有意水準5%で差が見られ、「職制にこだわらず仕事を進める」「プロジェクトチームなど動的な組織づくり」について有意水準10%で正の差が見られた。
- ・「新製品や新サービスのアイデア・企画が採用されたことがある」とする従業員の業務特性において、「新しい分野を開拓する仕事」「新たな発想やアイデアが必要」について有意水準5%で正の差が見られ、「取引先や他の部署との連携」「複数のテーマが与えられる」「自ら取り組む課題を設定したり問題発見したりする」について、10%有意水準で正の差が見られた。
- ・「会社や部門の業績向上に繋がるアイデア・企画が採用されたことがある」とする従業員の業務特性において、「新しい分野を開拓する仕事」「新たな発想やアイデアが必要」について有意水準5%で正の差が見られ、「時間や仕事のペース配分の自由度や進捗チェックの厳しさ」については、有意水準10%で負の差が見られた。
- ・「業務を通じた特許の取得」があるとする従業員の業務特性において、「取引先や他の部署との連携」「新しい分野を開拓」「動的組織」「専門知識」「新たな知識の必要性」「新たな発想やアイデアの必要性」について有意水準5%で正の差が見られた。

- 『知的創造型労働』調査で抽出された特性のうち、人員構成やキャリアよりも仕事の進め方や管理、組織編成といった特性が創造的成果に関係している。

- 新製品・サービスの創造、業績向上に繋がる企画、特許取得といった成果については、「問題発見/問題設定型特性」「創造的思考依存性」といった知的創造型業務特性が関係している。

(2) 創造的活動の主体と組織としての実現プロセス

所属部門		総務、広報、管理部門	営業部門	商品開発・マーケティング部門	人事・労務部門	経理・会計・財務部門	研究開発・設計・技術部門	戦略・企画部門	その他	総計
(a) 新規事業案が採用されたこと	ある	1 7.1%	3 21.4%	2 14.3%	5 35.7%	0 0.0%	3 21.4%	0 0.0%	0 0.0%	14 100.0%
	ない	4 9.8%	5 12.2%	1 2.4%	20 48.8%	2 4.9%	6 14.6%	2 4.9%	1 2.4%	41 100.0%
	全体	5 9.1%	8 14.5%	3 5.5%	25 45.5%	2 3.6%	9 16.4%	2 3.6%	1 1.8%	55 100.0%
(b) 新製品や新サービスのアイデア・企画が採用されたこと	ある	2 6.3%	6 18.8%	2 6.3%	13 40.6%	0 0.0%	9 28.1%	0 0.0%	0 0.0%	32 100.0%
	ない	3 13.0%	2 8.7%	1 4.3%	12 52.2%	2 8.7%	0 0.0%	2 8.7%	1 4.3%	23 100.0%
	全体	5 9.1%	8 14.5%	3 5.5%	25 45.5%	2 3.6%	9 16.4%	2 3.6%	1 1.8%	55 100.0%
(c) 会社や部門の業績向上につながるようなアイデア・企画が採用されたこと	ある	1 3.2%	6 19.4%	3 9.7%	15 48.4%	0 0.0%	5 16.1%	1 3.2%	0 0.0%	31 100.0%
	ない	4 16.0%	2 8.0%	0 0.0%	11 44.0%	2 8.0%	4 16.0%	1 4.0%	1 4.0%	25 100.0%
	全体	5 8.9%	8 14.3%	3 5.4%	26 46.4%	2 3.6%	9 16.1%	2 3.6%	1 1.8%	56 100.0%
(d) 会社や部門の業務効率改善につながるようなアイデア・企画が採用されたこと	ある	4 9.5%	5 11.9%	1 2.4%	22 52.4%	1 2.4%	6 14.3%	2 4.8%	1 2.4%	42 100.0%
	ない	1 7.1%	3 21.4%	2 14.3%	4 28.6%	1 7.1%	3 21.4%	0 0.0%	0 0.0%	14 100.0%
	全体	5 8.9%	8 14.3%	3 5.4%	26 46.4%	2 3.6%	9 16.1%	2 3.6%	1 1.8%	56 100.0%
(e) 業務を通じて特許を取得したこと	ある	0 0.0%	2 15.4%	2 15.4%	1 7.7%	0 0.0%	8 61.5%	0 0.0%	0 0.0%	13 100.0%
	ない	5 11.9%	6 14.3%	1 2.4%	24 57.1%	2 4.8%	1 2.4%	2 4.8%	1 2.4%	42 100.0%
	全体	5 9.1%	8 14.5%	3 5.5%	25 45.5%	2 3.6%	9 16.4%	2 3.6%	1 1.8%	55 100.0%

職種		専門・技術的職業	管理的職業	事務的職業	販売的職業	その他	総計
(a) 新規事業案が採用されたこと	ある	5 35.7%	5 35.7%	4 28.6%	0 0.0%	0 0.0%	14 100.0%
	ない	8 19.5%	10 24.4%	19 46.3%	3 7.3%	1 2.4%	41 100.0%
	全体	13 23.6%	15 27.3%	23 41.8%	3 5.5%	1 1.8%	55 100.0%
(b) 新製品や新サービスのアイデア・企画が採用されたこと	ある	11 34.4%	10 31.3%	9 28.1%	2 6.3%	0 0.0%	32 100.0%
	ない	2 8.7%	5 21.7%	14 60.9%	1 4.3%	1 4.3%	23 100.0%
	全体	13 23.6%	15 27.3%	23 41.8%	3 5.5%	1 1.8%	55 100.0%
(c) 会社や部門の業績向上につながるようなアイデア・企画が採用されたこと	ある	9 29.0%	11 35.5%	10 32.3%	1 3.2%	0 0.0%	31 100.0%
	ない	4 16.0%	5 20.0%	13 52.0%	2 8.0%	1 4.0%	25 100.0%
	全体	13 23.2%	16 28.6%	23 41.1%	3 5.4%	1 1.8%	56 100.0%
(d) 会社や部門の業務効率改善につながるようなアイデア・企画が採用されたこと	ある	8 19.0%	16 38.1%	17 40.5%	0 0.0%	1 2.4%	42 100.0%
	ない	5 35.7%	0 0.0%	6 42.9%	3 21.4%	0 0.0%	14 100.0%
	全体	13 23.2%	16 28.6%	23 41.1%	3 5.4%	1 1.8%	56 100.0%
(e) 業務を通じて特許を取得したこと	ある	10 76.9%	3 23.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	13 100.0%
	ない	3 7.1%	12 28.6%	23 54.8%	3 7.1%	1 2.4%	42 100.0%
	全体	13 23.6%	15 27.3%	23 41.8%	3 5.5%	1 1.8%	55 100.0%

・ 創造的成果を上げたことがあるという従業員の所属について、営業部門、商品開発・マーケティング、人事労務、研究開発部門が若干多く見られた（サンプルの構成による偏りによる影響に注意すべき）。

・ 創造的成果を上げたことがある従業員の職種について、専門的職種、管理的職種が若干多く見られた。

創造的活動の発案者		個々の従業員	経営企画や商品開発など、ある特定の部署やメンバー	課長・部長クラスの管理職	事業部長クラスの管理職	経営トップ	研究開発部門	総計
(a) 新規事業案が採用されたこと	ある	1 7.1%	8 57.1%	1 7.1%	1 7.1%	1 7.1%	2 14.3%	14 100.0%
	ない	4 10.8%	19 51.4%	2 5.4%	2 5.4%	0 0.0%	10 27.0%	37 100.0%
	全体	5 9.8%	27 52.9%	3 5.9%	3 5.9%	1 2.0%	12 23.5%	51 100.0%
(b) 新製品や新サービスのアイデア・企画が採用されたこと	ある	3 9.4%	15 46.9%	1 3.1%	3 9.4%	1 3.1%	9 28.1%	32 100.0%
	ない	2 10.5%	12 63.2%	2 10.5%	0 0.0%	0 0.0%	3 15.8%	19 100.0%
	全体	5 9.8%	27 52.9%	3 5.9%	3 5.9%	1 2.0%	12 23.5%	51 100.0%
(c) 会社や部門の業績向上につながるようなアイデア・企画が採用されたこと	ある	4 12.9%	12 38.7%	3 9.7%	3 9.7%	0 0.0%	9 29.0%	31 100.0%
	ない	1 4.8%	16 76.2%	0 0.0%	0 0.0%	1 4.8%	3 14.3%	21 100.0%
	全体	5 9.6%	28 53.8%	3 5.8%	3 5.8%	1 1.9%	12 23.1%	52 100.0%
(d) 会社や部門の業務効率改善につながるようなアイデア・企画が採用されたこと	ある	3 7.7%	21 53.8%	2 5.1%	3 7.7%	0 0.0%	10 25.6%	39 100.0%
	ない	2 15.4%	7 53.8%	1 7.7%	0 0.0%	1 7.7%	2 15.4%	13 100.0%
	全体	5 9.6%	28 53.8%	3 5.8%	3 5.8%	1 1.9%	12 23.1%	52 100.0%
(e) 業務を通じて特許を取得したこと	ある	1 8.3%	4 33.3%	1 8.3%	1 8.3%	1 8.3%	4 33.3%	12 100.0%
	ない	4 10.3%	23 59.0%	2 5.1%	2 5.1%	0 0.0%	8 20.5%	39 100.0%
	全体	5 9.8%	27 52.9%	3 5.9%	3 5.9%	1 2.0%	12 23.5%	51 100.0%

創造的活動の遂行プロセス		発案者個人による非公式的プロセス	公式的な企画会議等を経て、既存の部署や職場組織による遂行	公式的な企画会議等を経て、新編成プロジェクトチームによる遂行	経営トップ主導の新編成されたプロジェクトチームによる遂行	総計
(a) 新規事業案が採用されたこと	ある	0 0.0%	7 50.0%	6 42.9%	1 7.1%	14 100.0%
	ない	1 2.6%	22 56.4%	13 33.3%	3 7.7%	39 100.0%
	全体	1 1.9%	29 54.7%	19 35.8%	4 7.5%	53 100.0%
(b) 新製品や新サービスのアイデア・企画が採用されたこと	ある	1 3.1%	15 46.9%	14 43.8%	2 6.3%	32 100.0%
	ない	0 0.0%	14 66.7%	5 23.8%	2 9.5%	21 100.0%
	全体	1 1.9%	29 54.7%	19 35.8%	4 7.5%	53 100.0%
(c) 会社や部門の業績向上につながるようなアイデア・企画が採用されたこと	ある	1 3.1%	18 56.3%	13 40.6%	0 0.0%	32 100.0%
	ない	0 0.0%	11 50.0%	7 31.8%	4 18.2%	22 100.0%
	全体	1 1.9%	29 53.7%	20 37.0%	4 7.4%	54 100.0%
(d) 会社や部門の業務効率改善につながるようなアイデア・企画が採用されたこと	ある	1 2.4%	22 53.7%	16 39.0%	2 4.9%	41 100.0%
	ない	0 0.0%	7 53.8%	4 30.8%	2 15.4%	13 100.0%
	全体	1 1.9%	29 53.7%	20 37.0%	4 7.4%	54 100.0%
(e) 業務を通じて特許を取得したこと	ある	0 0.0%	8 61.5%	4 30.8%	1 7.7%	13 100.0%
	ない	1 2.5%	21 52.5%	15 37.5%	3 7.5%	40 100.0%
	全体	1 1.9%	29 54.7%	19 35.8%	4 7.5%	53 100.0%

・創造的成果と創造的活動の発案者との間にはあまり明確な関係は読み取ることにはできないものの、研究開発部門が大きな役割を担っていることが示唆される。

・創造的成果の実現プロセスとしては、フォーマルな経路が通常のプロセスであることが窺える。新規事業や新製品・サービスの創造については新たなプロジェクトチームが編成され、会社や部門の業績向上に繋がる企画、特許取得については既存部門の職場組織が大きな役割を担っている様子が示唆される。

(3) 創造的活動に対する資金的支援と人的支援

予算執行の裁量		必要があれば自由に執行できる	一定の予算枠内で自由に執行できる	一定の予算枠内で承認を得て執行できる	予算は特に与えられない	総計
(a) 新規事業案が採用されたこと	ある	1 7.1%	4 28.6%	9 64.3%	0 0.0%	14 100.0%
	ない	1 2.4%	4 9.8%	33 80.5%	3 7.3%	41 100.0%
	全体	2 3.6%	8 14.5%	42 76.4%	3 5.5%	55 100.0%
(b) 新製品や新サービスのアイデア・企画が採用されたこと	ある	1 3.0%	6 18.2%	24 72.7%	2 6.1%	33 100.0%
	ない	1 4.5%	2 9.1%	18 81.8%	1 4.5%	22 100.0%
	全体	2 3.6%	8 14.5%	42 76.4%	3 5.5%	55 100.0%
(c) 会社や部門の業績向上につながるようなアイデア・企画が採用されたこと	ある	1 3.1%	5 15.6%	25 78.1%	1 3.1%	32 100.0%
	ない	1 4.2%	3 12.5%	18 75.0%	2 8.3%	24 100.0%
	全体	2 3.6%	8 14.3%	43 76.8%	3 5.4%	56 100.0%
(d) 会社や部門の業務効率改善につながるようなアイデア・企画が採用されたこと	ある	1 2.4%	5 11.9%	33 78.6%	3 7.1%	42 100.0%
	ない	1 7.1%	3 21.4%	10 71.4%	0 0.0%	14 100.0%
	全体	2 3.6%	8 14.3%	43 76.8%	3 5.4%	56 100.0%
(e) 業務を通じて特許を取得したこと	ある	1 7.7%	4 30.8%	8 61.5%	0 0.0%	13 100.0%
	ない	1 2.4%	4 9.5%	34 81.0%	3 7.1%	42 100.0%
	全体	2 3.6%	8 14.5%	42 76.4%	3 5.5%	55 100.0%

・新規事業や新製品・サービスの創出、特許については、より予算執行の自由度が高いことを示唆する回答が若干多く見られた。

・会社や部門の業績向上や業務効率向上に繋がる企画に関しては、承認を得て執行できるという回答がわずかながら多く見られた。

- 創造的活動についても予算執行は一定の制約のもとで行われるが、制約のもとでの自由度の違いが創造的活動の内容や成果に関係しているように思われる。

協力者(複数回答)		社長など経営トップ	事業部長	所属部署の部長・課長等の管理職	他部署の部長・課長等の管理職	同じ職場の同僚	他の部署の同僚	研究開発など技術担当部門の担当者	取引先など顧客企業の担当者	同業他社の担当者	海外企業の担当者	協力者はいない	総計
(a) 新規事業案が採用されたこと	ある	4 28.6%	7 50.0%	11 78.6%	7 50.0%	11 78.6%	6 42.9%	8 57.1%	3 21.4%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	14 100.0%
	ない	12 28.6%	18 42.9%	33 78.6%	14 33.3%	25 59.5%	13 31.0%	12 28.6%	8 19.0%	1 2.4%	2 4.8%	0 0.0%	42 100.0%
	全体	16 28.6%	25 44.6%	44 78.6%	21 37.5%	36 64.3%	19 33.9%	20 35.7%	11 19.6%	1 1.8%	2 3.6%	0 0.0%	56 100.0%
(b) 新製品や新サービスのアイデア・企画が採用されたこと	ある	9 27.3%	16 48.5%	26 78.8%	13 39.4%	23 69.7%	14 42.4%	17 51.5%	9 27.3%	1 3.0%	2 6.1%	0 0.0%	33 100.0%
	ない	7 30.4%	9 39.1%	18 78.3%	8 34.8%	13 56.5%	5 21.7%	3 13.0%	2 8.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	23 100.0%
	全体	16 28.6%	25 44.6%	44 78.6%	21 37.5%	36 64.3%	19 33.9%	20 35.7%	11 19.6%	1 1.8%	2 3.6%	0 0.0%	56 100.0%
(c) 会社や部門の業績向上につながるようなアイデア・企画が採用されたこと	ある	13 40.6%	20 62.5%	28 87.5%	14 43.8%	20 62.5%	12 37.5%	13 40.6%	8 25.0%	0 0.0%	1 3.1%	0 0.0%	32 100.0%
	ない	4 16.0%	6 24.0%	16 64.0%	8 32.0%	16 64.0%	7 28.0%	7 28.0%	3 12.0%	1 4.0%	1 4.0%	0 0.0%	25 100.0%
	全体	17 29.8%	26 45.6%	44 77.2%	22 38.6%	36 63.2%	19 33.3%	20 35.1%	11 19.3%	1 1.8%	2 3.5%	0 0.0%	57 100.0%
(d) 会社や部門の業務効率改善につながるようなアイデア・企画が採用されたこと	ある	14 32.6%	21 48.8%	35 81.4%	19 44.2%	27 62.8%	15 34.9%	14 32.6%	9 20.9%	1 2.3%	1 2.3%	0 0.0%	43 100.0%
	ない	3 21.4%	5 35.7%	9 64.3%	3 21.4%	9 64.3%	4 28.6%	6 42.9%	2 14.3%	0 0.0%	1 7.1%	0 0.0%	14 100.0%
	全体	17 29.8%	26 45.6%	44 77.2%	22 38.6%	36 63.2%	19 33.3%	20 35.1%	11 19.3%	1 1.8%	2 3.5%	0 0.0%	57 100.0%
(e) 業務を通じて特許を取得したこと	ある	3 23.1%	5 38.5%	12 92.3%	6 46.2%	8 61.5%	6 46.2%	10 76.9%	4 30.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	13 100.0%
	ない	13 30.2%	20 46.5%	32 74.4%	15 34.9%	28 65.1%	13 30.2%	10 23.3%	7 16.3%	1 2.3%	2 4.7%	0 0.0%	43 100.0%
	全体	16 28.6%	25 44.6%	44 78.6%	21 37.5%	36 64.3%	19 33.9%	20 35.7%	11 19.6%	1 1.8%	2 3.6%	0 0.0%	56 100.0%

- ・ 創造的活動に対して協力者がいないという回答は見られない。活動の成否にかかわらず、何らかのかたちでの協力者が存在する。

- ・ 新規事業案の採用については、事業部長、他の部署の管理職、他の部署の同僚、研究開発担当者などが協力者となったという回答が若干多く見られた。

- ・ 新製品・新サービスについては、他の部署の同僚、研究開発担当者、顧客企業の担当者が協力者となったという回答が若干多く見られた。

- ・ 会社や部門の業績向上、業務効率改善に繋がる企画については、経営トップ、事業部長、所属部門の管理職、他部署の管理職が協力者となったという回答が若干多く見られた。

- ・ 特許取得については所属部門の管理職、他部署の管理職、他の部署の同僚、研究開発担当者が協力者となったという回答が若干多く見られた。

- 新規事業、新製品・サービスなど新規性を伴う創造的活動については、組織内の他部門や研究開発、市場の顧客からの支持や連携が重要であるといえるかもしれない。

- 会社や部門の業績向上、改善に繋がる活動に関しては、経営トップや所属部門の管理職からの支持が重要であると思われる。

(4) 創造的活動と職場環境

環境特性	新規事業案が採用されたこと		新製品や新サービスのアイデア・企画の採用		会社や部門の業績向上につながるようなアイデア・企画の採用		会社や部門の業務効率改善につながるようなアイデア・企画の採用		業務を通じた特許の取得	
	ある(14)	ない(42)	ある(33)	ない(23)	ある(32)	ない(25)	ある(43)	ない(14)	ある(13)	ない(43)
切磋琢磨する雰囲気がある	3.36	3.12	3.36*	2.91	3.44**	2.88	3.14	3.36	3.46	3.09
互いに協力する雰囲気がある	4.00	3.95	3.97	3.96	4.06	3.84	3.98	3.93	4.00	3.95
リスクを受け入れる風土がある	3.00	2.83	2.88	2.87	3.03	2.72	2.84	3.07	2.85	2.88
職場に組織の現状に対する危機感がある	3.36	3.19	3.21	3.26	3.50**	2.92	3.33	3.00	3.15	3.26
従業員に権限が与えられている	3.14	3.24	3.33	3.04	3.28	3.12	3.21	3.21	3.46	3.14
従業員は、より上位の意思決定に参加できる	3.21	2.86	2.94	2.96	3.16**	2.68	3.02	2.71	3.08	2.91
組織内の情報共有が進められている	3.79	3.60	3.67	3.61	3.63	3.68	3.63	3.71	3.77	3.60
従業員の新たな提案や企画提出が奨励されている	3.69	3.69	3.81	3.52	3.74	3.64	3.76	3.50	3.75	3.67
部署や現場の達成すべき目標や克服すべき課題は明確である	3.46	3.67	3.53	3.74	3.68	3.56	3.64	3.57	3.92	3.53
社長など経営トップの戦略的方針は職場に十分浸透している	3.31	3.33	3.47	3.13	3.48	3.20	3.43	3.14	3.42	3.30
社長など経営トップの現場に対する理解がある	3.15	3.26	3.38	3.04	3.45	3.04	3.31	3.14	3.25	3.23
上司と部下のコミュニケーションが取れている	3.69	3.62	3.78	3.43	3.77	3.48	3.71	3.43	3.83	3.58
経営者と従業員との間に業績に対する責任を分かち合う意識がある	3.15	2.90	3.09	2.78	3.03	2.88	3.02	2.79	3.25	2.88
	* $p < .1$, ** $p < .05$									

- ・ 職場の組織風土、従業員への権限委譲と参加、経営層の関与のいずれの項目についてもあまり明確な関係性は読み取られない。
- ・ しかしながら、新製品・サービスの企画の採用があったとする従業員において、「切磋琢磨する雰囲気」については有意水準10%で正の差が見られた。
- ・ 会社や部門の業績向上に繋がる企画の採用があったとする従業員において、「切磋琢磨する雰囲気」「職場に危機感がある」「従業員の上位の意思決定への参加」について、有意水準5%で正の差が見られた。

5. 暫定的結論と今後の課題

- 本調査は極めて少ないサンプルという根本的問題を抱えているため、その結果の解釈や一般化は注意して行わなければならないが、暫定的に以下の点を結論として指摘し得る。

- ・ 創造的活動を促進する要因としては、仕事の進め方や管理、組織編成といった業務特性が関係している。

- ・ 創造的活動の促進、創造的成果の実現には「問題発見/問題設定型特性」「創造的思考依存性」が重要である。

→単なる情報共有や知識データベースによるナレッジマネジメントではなく、創造的思考を促すそれが必要であることを示唆している。

- ・ 創造的活動の遂行、創造的成果の実現について、管理職はその推進者としても、協力者としても重要な役割を担っていると思われる。

→創造的活動における管理者の役割に焦点を当てた追加的な調査研究が必要

- ・ 創造的活動についても、その実現には一定の公式的なラインに沿って、管理上の制約のもとで進められる必要があり、そのもとで自由度を確保することが重要であると思われる。

→管理によるコントロールの在り方と自由裁量や個人のイニシアティブの確保の在り方についての調査研究が必要

- ・ 職場の「競争を通じた協調」と現状に対する切迫した危機感は創造的活動の促進にとって重要であるように思われる。

→経営層の関与、経営者と従業員の関係については、更なる調査研究が必要

参考文献

- Amabile, Teresa M., (1988) A Model of Creativity and Innovation in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, pp.123-167.
- Burgelman, R. A., (1991) Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research, *Organization Science*, Vol.2, No.3
- バーゲルマン、クリステンセン、ウィールライト、(2007) 『技術とイノベーションの戦略的マネジメント』、翔泳社
- Hamel, G., Prahalad, C. K., (1986) Strategic Intent, *Harvard Business Review*, May-June, pp.63-76.
- 稲上毅 (1998) 「創造的労働と日本の雇用慣行」、『日本労働研究雑誌』No.458
- ヘンリー・ミンツバーグ、北野利信訳 (1991) 『人間感覚のマネジメント』、ダイヤモンド社
- 守島基博 (2002) 「知的創造と人材マネジメント」、『組織科学』Vol.36, No.1、組織学会
- 守島基博 (2001) 「内部労働市場論に基づく21世紀型人材マネジメントモデルの概要」、『組織科学』Vol.34, No.4、組織学会
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営-日本企業のエピステモロジー-』、日本経済新聞社
- 労働大臣官房政策調査部編 (1996) 『知的創造型労働と人事管理』、大蔵省印刷局
- 労働政策研究・研修機構 (2006) 『変革期の勤労者意識-「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書-』、労働政策研究報告書No.49
- 武石彰、青島矢一、軽部大 (2008) 「イノベーションの理由：大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化」、『組織科学』Vol.42, No.1、組織学会
- ジョー・ティッド、ジョン・ベサント、キース・パビット、後藤晃、鈴木潤監訳 (2004) 『イノベーションの経営学-技術・市場・組織の統合的マネジメント-』、NTT出版

追記：本研究は文部科学省「平成21年度私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」に採択された「ビジネスクリエーターが創るインテリジェントデザイン型企業・組織と人材育成手法の実践的研究」の一環として行われたものである。