

従業員の創造的活動と組織デザイン

-インテリジェントデザイン型組織設計に関する実態調査-

立教大学大学院
ビジネスデザイン研究科

山中伸彦

1. 問題意識と研究課題

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

本研究の課題

- 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？
- 諸個人の知的・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

→ 「インテリジェントデザイン型組織」の組織デザインの探究

2. 組織デザインのフレームワーク-調査の枠組みと分析課題

- 組織デザインをどう捉えるか：様々な構成要素や選択変数の「コンフィギュレーション」（ミンツバーグ、1991）、「コヒーレント coherent なパターン」（ロバーツ、2005）の達成

→ 相互に一貫性を伴う諸要素のシステムの実現 / 選択変数間の補完性を伴うコヒーレントなパターンの実現

- ロバーツによる組織モデル：PARCモデル＝本研究の分析枠組みとなる組織モデルを提供する（ロバーツ、2005）

変数カテゴリ	組織変数
People (人々)	構成員の才能やスキル；嗜好や信念、目的；報酬への動機づけやリスク負担；企業との関係
Architecture (アーキテクチャ)	企業の境界；職務、部門、事業部の編成；報告と権限の関係；所有構造やガバナンス構造；企業内外の人的ネットワーク
Routine (ルーティン)	経営プロセス、経営政策、経営の手続き；情報収集、意思決定、資源配分、業績モニタリングの方法；意思決定の配分：仕事の仕方に対する「暗黙的契約」
Culture (文化)	企業の存在理由、集团的・個人的行為やその目的に関する根本的な共有価値観；思考や行動を形成する組織特殊な言語；構成員のマインドセットやメンタルモデル；事象の解釈枠組み；行動規範

- インテリジェントデザイン型組織の組織デザイン問題

→ 諸個人の知的・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、補完的な組織変数（P-A-R-C）のコヒーレントな選択パターンの探究

分析課題： 創造的な活動、創造的成果と補完的な組織変数の探索と特定

- 創造的活動の担い手：職種と創造的成果の関係
- 創造的活動と業務特性の間の相関関係
- 創造的活動と組織特性との間の相関関係

→ インテリジェントデザイン型組織デザインとなる組織変数のコヒーレントな選択パターンの探究のための基礎的認識を提供する

3. 調査と分析

(1) 調査の概要と属性

- ・ 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：ビジネスクリエイ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」の一環として実施された「組織デザインに関する実態調査」の集計データ
- ・ 調査対象：20代～60代までの職業に就いている男女の調査モニター登録者
- ・ 調査方法と有効回答数：インターネットを通じて1200の有効回答を得た。

年齢と性別

%

男性20代計	男性30代計	男性40代計	男性50代以上計	女性20代計	女性30代計	女性40代計	女性50代以上計	全体計
100	200	200	100	100	200	200	100	1200
8.3	16.7	16.7	8.3	8.3	16.7	16.7	8.3	100.0

現在の就業形態

%

全体	正社員・正職員	派遣社員	契約・臨時・嘱託	自営業
1200	905	77	110	108
100.0	75.4	6.4	9.2	9.0

現在の業種

%

全体	農林漁業・鉱業	建設業	機械器具製造業	その他の製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	運輸業	通信業	卸売・小売業、飲食店	金融・保険業	不動産業	個人サービス業	情報サービス・調査・広告などのサービス業	医療・保健・福祉などのサービス業	その他のサービス業	公務員	その他
1200	6	71	27	219	16	49	29	128	60	32	39	49	112	224	70	69
100.0	0.5	5.9	2.3	18.3	1.3	4.1	2.4	10.7	5.0	2.7	3.3	4.1	9.3	18.7	5.8	5.8

現在の従業員規模

%

全体	29人以下	30～99人	100～299人	300～499人	500～999人	1000～5000人	5000人以上
1200	323	197	180	75	90	152	183
100.0	26.9	16.4	15.0	6.3	7.5	12.7	15.3

現在の所属部門

%

全体	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	情報処理・情報システム部門	戦略・企画部門	新規事業開拓部門	法務・知的財産部門	物流・ロジスティクス部門	その他
1200	147	262	25	66	117	168	83	26	13	13	52	228
100.0	12.3	21.8	2.1	5.5	9.8	14.0	6.9	2.2	1.1	1.1	4.3	19.0

現在の職種

%

全体	専門・技術的職業(研究者、技術者、デザイナー、プログラマー、コンサルタントなど)	管理的職業(課長職、部長職、経営者など)	事務的職業(一般事務、経理、内勤の仕事など)	販売的職業(小売・卸売店主、店員、不動産売買、保険外交、外勤のセールスなど)	サービスの職業(個人向けサービス、管理サービス、その他サービス)	技能工・生産工程に関わる職業(製品製造、建設作業員、農水産物加工など)	その他
1200	278	127	400	102	165	87	41
100.0	23.2	10.6	33.3	8.5	13.8	7.3	3.4

(2) 創造的活動の担い手

- 創造的活動の成果はどのような職種の人々によって達成されているのか？

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

→ 職種によって、これらの創造的活動の成果の達成に違いはあるだろうか？

			新規事業案の採用		新製品・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繋がるアイデア・企画の採用		会社や部門の業務効率改善に繋がるアイデア・企画の採用		業務を通じた特許取得	
			ない	ある	ない	ある	ない	ある	ない	ある	ない	ある
専門・技術的職業	度数		200	<u>78</u>	193	<u>85</u>	178	<u>100</u>	165	<u>113</u>	235	<u>43</u>
	N=278	%	71.90%	<u>28.10%</u>	69.40%	<u>30.60%</u>	64.00%	<u>36.00%</u>	59.40%	<u>40.60%</u>	84.50%	<u>15.50%</u>
管理的職業	度数		59	<u>68</u>	56	<u>71</u>	45	<u>82</u>	43	<u>84</u>	98	<u>29</u>
	N=127	%	46.50%	<u>53.50%</u>	44.10%	<u>55.90%</u>	35.40%	<u>64.60%</u>	33.90%	<u>66.10%</u>	77.20%	<u>22.80%</u>
事務的職業	度数		337	63	333	67	307	93	286	114	382	18
	N=400	%	84.30%	15.80%	83.30%	16.80%	76.80%	23.30%	71.50%	28.50%	95.50%	4.50%
販売的職業	度数		83	19	77	25	68	34	73	29	97	5
	N=102	%	81.40%	18.60%	75.50%	24.50%	66.70%	33.30%	71.60%	28.40%	95.10%	4.90%
サービスの職業	度数		124	41	121	44	113	52	111	54	157	8
	N=165	%	75.20%	24.80%	73.30%	26.70%	68.50%	31.50%	67.30%	32.70%	95.20%	4.80%
その他	度数		110	18	114	14	112	16	98	30	125	3
	N=128	%	85.90%	14.10%	89.10%	10.90%	87.50%	12.50%	76.60%	23.40%	97.70%	2.30%
合計	度数		913	287	894	306	823	377	776	424	1094	106
	N=1200	%	76.10%	23.90%	74.50%	25.50%	68.60%	31.40%	64.70%	35.30%	91.20%	8.80%
			$\chi^2=87.018$		$\chi^2=96.153$		$\chi^2=101.264$		$\chi^2=74.912$		$\chi^2=67.342$	
			CramerのV= .269		CramerのV= .283		CramerのV= .290		CramerのV= .250		CramerのV= .237	
			p<.01		p<.01		p<.01		p<.01		p<.01	

→ いずれの創造的成果の実現についても、管理的職業、専門・技術的職業に就く人々が重要な担い手となっていると考えられる。

(3) 創造的活動と業務特性

a) 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態的
- 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

→業務の「創造的」特性の測定や把握がされていない

→ 直接的に創造的業務の特性を測定し、上記特性との関連を検証する必要がある

b) 業務の「創造的」特性について

- 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」

→創造的人材＝知的創造型業務の担い手

→ 「知的創造型」業務特性の把握が必要となる

	現在の仕事 _A:個人単位で行う仕事	現在の仕事 _A:新しい分野(商品、事業、業態等)を開拓する仕事 / B:チーム単位で行う仕事	現在の仕事 _A:職制にこだわらず臨機応変に仕事を進める / B:フォーマルな職制を通じて仕事を進める	現在の仕事 _A:時間や仕事のペース配分の自由度高く進捗チェック厳しくない / B:時間や仕事のペース配分の自由度低く進捗チェック厳しい	現在の仕事 _A:他社でも通用性の高い仕事 / B:他社では通用しにくい自社の特殊性の高い仕事	現在の仕事 _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	現在の仕事 _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	現在の仕事 _A:自ら課題を設定したり問題を見出したりすることが多い / B:課題や問題は上司から与えられることが多い	現在の仕事 _A:目標達成や課題克服のための自己裁量は高い / B:目標達成や課題克服のために一定の方法や手順が設定されている	現在の仕事 _A:新たな発想やアイデアが必要となることが多い / B: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	現在の仕事 _A:新たな知識が必要とされることが多い / B:必要な知識は一定で変化はない	現在の仕事 _A:部署のメンバーは流動的 / B:部署のメンバーは固定的	現在の仕事 _A:若い人が中心の部署 / B:色々な年齢層の人がいる部署	現在の仕事 _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 / 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	現在の仕事 _A:様々な異なる知識や経験を持つ人が多い部署 / B:同じような知識や経験を持つ人が多い部署	現在の仕事 _A:複数の部署を経験している人が多い / B:一つの部署のみを経験している人が多い	現在の仕事 _A:取引先や他の部署と連携を取りながら仕事を進める / B:部署内で仕事は完結している	現在の仕事 _A:プロジェクトチームなど組織編成は臨機応変に行われる / B:組織はいつも同じで変化はない
現在の仕事_A:新しい分野(商品、事業、業態等)を開拓する仕事 / B:所定の業務を開き違わず遂行する仕事	.098**	1	.231**	.150**	0.011	.245**	.335**	.240**	.276**	.319**	<u>.484**</u>	<u>.310**</u>	.233**	.148**	.251**	.212**	.235**	<u>.372**</u>
現在の仕事_A:自ら課題を設定したり問題を見出したりすることが多い / B:課題や問題は上司から与えられることが多い	.130**	.240**	<u>.429**</u>	.272**	.070*	<u>.323**</u>	<u>.413**</u>	1	<u>.586**</u>	<u>.466**</u>	<u>.399**</u>	.158**	.119**	.240**	.200**	.094**	.194**	.218**
現在の仕事_A:新たな知識が必要とされることが多い / B:必要な知識は一定で変化はない	-0.05	<u>.319**</u>	.257**	.087**	0.053	<u>.385**</u>	<u>.566**</u>	<u>.466**</u>	<u>.457**</u>	1	<u>.527**</u>	.233**	.123**	<u>.304**</u>	<u>.302**</u>	.215**	.281**	<u>.348**</u>
現在の仕事_A:新たな発想やアイデアが必要となることが多い / B: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	0.052	<u>.484**</u>	<u>.317**</u>	.186**	.079**	<u>.359**</u>	<u>.422**</u>	<u>.399**</u>	<u>.464**</u>	.527**	1	<u>.334**</u>	.171**	.212**	<u>.343**</u>	.166**	.222**	<u>.372**</u>
**、相関係数は1%水準で有意(両側)です。																		
*、相関係数は5%水準で有意(両側)です。																		
N=1200																		

- 創造型労働調査の結果と統合的な結果が得られたが、若干異なる傾向も発見された。
- 知識依存性、創造的思考依存性は、新しい分野を開拓する仕事において高まる。
- 問題発見型特性、創造的思考依存性は臨機応変な業務遂行において発揮される。
- 知的創造型業務特性はいずれも複数のテーマが与えられるような仕事において高く、それらは習熟よりも高度な専門知識に依存する業務である。
- 知的創造型業務特性は、目標達成や課題克服のための自己裁量の高さとも強く関係している。
- 知的創造型業務は、知識や経験の多様性、考え方や行動パターンの多様性を備えた職場において促進されるとともに、動態的な組織編成が適格的である。

管理的職務における知的創造型業務特性

業務特性	4: Aに近い	1: Bに近い	現在の仕事																
			現在の仕事 _A:個人単位で行う仕事 / B:チーム単位で行う仕事	現在の仕事 _A:新しい分野(商品、事業、業態等)を開拓する仕事 / B:所定の業務を間違いないで遂行する仕事	現在の仕事 _A:職制にこだわらず臨機応変に仕事を進める / B:フォーマルな職制を通じて仕事を進める	現在の仕事 _A:時間や仕事のペース配分の自由度高く進捗チェック厳しくない / B:時間や仕事のペース配分の自由度低く進捗チェック厳しい	現在の仕事 _A:他社でも通用性の高い仕事 / B:他社では通用しにくい自社の特殊性の高い仕事	現在の仕事 _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	現在の仕事 _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	現在の仕事 _A:自ら課題を設定したり問題を見たりすることが多い / B:課題や問題は上司から与えられることが多い	現在の仕事 _A:目標達成や課題克服のための自己裁量は高い / B:目標達成や課題克服のために一定の方法や手順が設定されている	現在の仕事 _A:新たな発想やアイデアが必要となる人が多い / B:過去の経験や蓄積されたノウハウが重要となる人が多い	現在の仕事 _A:部署のメンバーは流動的 / B:部署のメンバーは固定的	現在の仕事 _A:若い人が中心の部署 / B:色々な年齢層の人がいる部署	現在の仕事 _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 / B:似たような性格や考え方、行動パターンが多い部署	現在の仕事 _A:様々な異なる知識や経験を持つ人が多い部署 / B:同僚のような知識や経験を持つ人が多い部署	現在の仕事 _A:複数の部署を経験している人が多い / B:一つの部署のみを経験している人が多い	現在の仕事 _A:取引先や他の部署と連携を取りながら仕事を進める / B:部署内で仕事は完結している	現在の仕事 _A:プロジェクトチームなど組織編成は臨機応変に行われる / B:組織はいつも同じで変化はない
現在の仕事_A:新しい分野(商品、事業、業態等)を開拓する仕事 / B:所定の業務を間違いないで遂行する仕事	.287**	1	.409**	.241**	0.062	0.124	.307**	.187*	.262**	.217*	.414**	.577**	.182*	0.161	.258**	.277**	0.104	.274**	
現在の仕事_A:自ら課題を設定したり問題を見たりすることが多い / B:課題や問題は上司から与えられることが多い	0.109	.187*	.253**	.345**	.179*	.354**	.427**	1	.574**	.425**	.257**	0.016	-0.067	.424**	.236**	0.15	.401**	0.116	
現在の仕事_A:新たな知識が必要とされることが多い / B:必要な知識は一定で変化はない	.195*	.217*	.322**	.222*	0.047	.287**	.525**	.425**	.488**	1	.534**	0.073	0.022	.368**	.473**	.329**	.357**	.335**	
現在の仕事_A:新たな発想やアイデアが必要となる人が多い / B:過去の経験や蓄積されたノウハウが重要となる人が多い	0.032	.414**	.432**	.196*	-0.007	.331**	.359**	.257**	.393**	.534**	1	.451**	0.072	.365**	.509**	.419**	.281**	.476**	
**. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。																			
*. 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。																			
a. 現在の仕事_職種 = 管理的職業																			

- 創造的思考依存性は新たな分野の開拓において高く、職制にこだわらない臨機応変な業務遂行のなかで発揮される。
- 問題発見型特性、知識依存性は高度な専門知識を要する業務である。
- 創造的思考依存性の高い業務は、メンバーが流動的で、その知識や経験、キャリアの多様性が高く、動態的な組織編成において遂行される。
- 問題発見型特性は性格や考え方、行動パターンの多様性が高く、他の部署や取引先との連繋の緊密な職場において発揮される。
- 知識依存性の高い業務はメンバーの知識や経験の多様性が高い職場において遂行される。

(4) 創造的活動と組織特性

a) 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）

b) 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

c) 職場に対する経営層の関与（Hamel=Prahalad, 1986, 『知的創造型労働』調査）

- 達成すべき目標・課題の明確さ
- 経営層の戦略的方針の浸透
- 経営層の理解
- 上下階層間のコミュニケーション
- 経営層-従業員間の責任を分かち合う意識

→ これらの組織特性は組織の創造的能力とどう関係しているであろうか？

組織特性の記述統計量

	平均値	最小値	最大値	標準偏差
組織特性_新商品や新サービス、新企画案を生み出す能力に優れている	2.68	1	5	1.018
組織特性_切磋琢磨する雰囲気がある	2.97	1	5	1.05
組織特性_互いに協力する雰囲気がある	3.46	1	5	1.008
組織特性_リスクを受け入れる風土がある	2.94	1	5	0.998
組織特性_職場に組織の現状に対する危機感がある	3.11	1	5	1.018
組織特性_自己啓発や充電のためのゆとりがある	2.76	1	5	1.053
組織特性_会議が必要以上に長かったり多かったりすることがない	2.94	1	5	1.102
組織特性_本人の意向を尊重した配置やキャリアパスが用意されている	2.77	1	5	1.05
組織特性_実績の違いによる報酬格差が大きい	2.83	1	5	1.107
組織特性_従業員に権限が与えられている	2.9	1	5	1.022
組織特性_従業員はより上位の意思決定に参加できる	2.72	1	5	0.993
組織特性_組織内の情報共有が進められている	3.11	1	5	1.021
組織特性_従業員の新たな提案や企画提出が奨励されている	2.95	1	5	0.996
組織特性_評価制度が明確である	2.69	1	5	1.082
組織特性_人事考課の納得性が高い	2.61	1	5	0.981
組織特性_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	3.19	1	5	1.015
組織特性_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	2.93	1	5	1.06
組織特性_社長など経営トップの現場に対する理解がある	2.9	1	5	1.07
組織特性_上司と部下のコミュニケーションがとれている	3.06	1	5	1.059
組織特性_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	2.86	1	5	1.033
組織特性_いったん重役会議で反対された商品や企画、事業案が結果として生き残ることがある	2.74	1	5	0.984
N=1200				

	組織特性_切磋琢磨する雰囲気がある	組織特性_互いに協力する雰囲気がある	組織特性_リスクを受け入れる風土がある	組織特性_職場に組織の現状に対する危機感がある	組織特性_自己啓発や充電のためのゆとりがある	組織特性_会議が必要以上に長かったり多かったりすることがない	組織特性_本人の意向を尊重した配置やキャリアパスが用意されている	組織特性_実績の違いによる報酬格差が大きい	組織特性_従業員に権限が与えられている	組織特性_従業員はより上位の意思決定に参加できる
組織特性_新商品や新サービス、新企画案を生み出す能力に優れている	<u>.522**</u>	.384**	.475**	.290**	.491**	.337**	<u>.565**</u>	.334**	<u>.513**</u>	<u>.571**</u>
	組織特性_組織内の情報共有が進められている	組織特性_従業員の新たな提案や企画提出が奨励されている	組織特性_評価制度が明確である	組織特性_人事考課の納得性が高い	組織特性_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	組織特性_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	組織特性_社長など経営トップの現場に対する理解がある	組織特性_上司と部下のコミュニケーションがとれている	組織特性_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	組織特性_いったん重役会議で反対された商品や企画、事業案が結果として生き残ることがある
組織特性_新商品や新サービス、新企画案を生み出す能力に優れている	.454**	<u>.580**</u>	<u>.521**</u>	<u>.608**</u>	.457**	<u>.549**</u>	<u>.561**</u>	<u>.562**</u>	<u>.653**</u>	<u>.679**</u>
**. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。										
N=1200										

-いずれの組織特性も組織の創造的能力と相関が認められる。

-比較的高い相関が認められた特性は、切磋琢磨する雰囲気、構成員の意向を反映したキャリアパス、権限委譲と参加的意思決定、構成員の提案や企画発案の奨励、納得度の高い人事考課と明確な評価制度、トップの戦略的方針の浸透と現場への理解、組織内のコミュニケーション、経営者と従業員間の相互の責任の共有、廃案となった企画の復活の程度であった。

-これらの組織特性は、組織の創造的能力と補完的であると考えてよい。

-経営トップの明確「戦略的意図」の提示と浸透、さらに従業員との間の責任の共有という点は、創造的能力の発揮に関して、経営トップの在り方が問われることを示唆している。

-廃案や否定された規格の復活という特性は、インフォーマルな組織スラックの重要性を示唆する；バーゲルマンの議論と整合的である (Burgelman, 1991) 。

4. 考察

-単純な相関分析によるものであるものの、従業員の知的創造的活動、知的創造型業務の遂行を促進したり、これに適合的な（相互補完的な）業務特性や組織特性が発見された。

-組織における創造的活動の担い手として重要な役割を果たすのは、管理的業務に就く人々であると考えてよい；これは2010年実施の調査結果とも整合的であり、組織的知識創造の議論（野中、1990）とも整合的である。

-インテリジェント型組織のデザインにあたっては管理職の知的創造的活動に適合的な、これと相互補完的な組織変数とのコヒーレントな選択パターンを模索する必要があるだろう。

-組織の創造的能力と相関関係にあると考えられる組織特性からは、従業員参加的な、ボトムアップの協調的な価値観を基礎とする組織が想定される；このことは日本的経営組織の特徴が創造的活動に適合的であることを示す。

-その一方で、知的創造型業務と適合的な業務特性として、構成員の高い流動性や考え方、行動パターン、知識や経験の多様性という、フロリダのクリエイティビティの議論（フロリダ、2008）と整合的な特性が見られた；こうした人材の流動性や多様性をいかに実現するかは、日本的経営組織の新たな課題となるように思われる。

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

リチャード・フロリダ、井口典夫訳 (2008) 『クリエイティブ資本論』、ダイヤモンド社

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

ジョン・ロバーツ、谷口和弘訳 (2005) 『現代企業の組織デザイン』、NTT出版

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

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