

1) 本プロジェクトの整理

本プロジェクトでは、日本経済におけるサービス業の比重の高まりという認識の下、サービス産業におけるイノベーションを起こす人材を育成するための教育プログラムの構築が求められている。本学が提案したプロジェクトの名称は、「高付加価値を生む、シミュレーション・マインドを持ったミドル・マネージャー育成プログラムの構築—サービス・マネジメント 100 (3段階ケース・メソッド) の開発と運用—」である。我々が開発しようとしている教育プログラムは、ミドル・マネージャーの育成に焦点を当てたケース教材を開発することである。このプログラムの特徴は、次の3点である。

第1に、学部生の教育を念頭においてケース教材を開発する点である。一般的なケース教材といえば、主に、企業研修や社会人大学院（特にビジネススクール）で活用されるものであるが、今回のプロジェクトでは、学部生教育のために導入する。したがって、ケース教材の教育レベルも、学部生教育に合致するよう、学習のレベルを3段階に分類して作りこんでいく。具体的には、情報整理やデータ処理など、極めて基礎的な点を織り込んだケース教材（ファンクショナル・レベル）から、各業務の状況を判断して分析することを目的としたケース教材（オペレーショナル・レベル）、そして、よりアドバンストなレベルとして、通常のビジネススクールで活用されるような企業的意思決定にかかわる企業全体を分析することを目的としたケース教材（ビジネス・レベル）まで含まれる（図1²⁸）。

第2に、ミドルマネージャーの育成に焦点を当てたケース教材を開発する点である²⁹。一般的なケース教材は、（企業研修やビジネススクールで活用されていることから）自明のように）企業のトップマネジメントの意思決定に焦点が当てられているものの、今回のプロジェクトでは、ミドルマネージャーの視点を活かしたケース教材の開発を行っていく。その際、大きく2つの側面からアプローチすることを想定している。一つは、企業のトップマネジメントの意思決定を、ミドルマネージャーが部下に対してどのように伝え、現場をリードするのかという側面である。すなわち、この側面では、企業の事業展開の舵取りをする経営陣の意思決定を解釈し、具体的指示に落とし込んで現場に伝えていくミドルマネージャーの

²⁷ 本報告は、水野・柏木（2008）に加筆・修正したものである。

²⁸ 図1は、同プロジェクトの申請書で示したものである。

²⁹ 本プロジェクトにおいて、「ミドルマネージャー」が示す職種の範囲は、幅広く設定している。事業部の長からサービス提供の現場の長まで含めている。具体的には、現場リーダー（店長）／エリア・マネージャー／サービス現場の管理・企画に関わる本部管理職なども包含している。したがって、本プロジェクトの1年目の段階で、沼上他（2007）が行っているような、「ミドル」を果たす機能によって階層に分類し（事業部の長／ミドルマネジメント／ローマネジメント）、階層化された「ミドル」ごとの認識の差や、彼らの行動が組織に与える影響度合いのような次元までを解明する調査研究の設計にはなっていない。この点については、今後、事業の最終年度に向けて考えていくところである。

役割を意識している。もう一つの側面は、現場レベルから発生した革新的アイデアや改善の課題をどのように実現するよう導くのかという側面である。すなわち、この 2 つ目の側面では、現場レベルの情報をトップマネジメントに伝達し、革新・改善に結び付けていくミドルマネジャーの役割を意識している。換言すると、金井（1991）や沼上他（2007）らが主張する組織の戦略・革新的志向を持つ「革新型ミドル」がどのように作用しているのか、サービス業の観点から拾い上げるのである。

第 3 点目の特徴は、我々の調査研究に基づき、ミドルマネジャーの行動特性と企業の事業活動の成功要因との関係を明らかにした上でケース教材を開発する点である。これは、事例企業の選定から学術的調査研究に基づいて行うことの我々の意思の現れである。具体的には、アンケート調査分析によって、事業成果が達成できている企業とそうでない企業の要因を抽出し、事業成果を達成できていない企業が共通して直面する課題を解決して成功に結びつけることができた企業を事例として取り上げる。この作業によって、ミドルマネジャーがどのような課題を解決すれば、そして、いかなる要因を明確にすれば、企業の事業を成功に導くための糸口になるのかの洞察が得られると想定されるためである。したがって、往々にしてミドルマネジャーがしばしば直面する課題を解決する要因が明らかとなったにも関わらず、その課題を解決した企業の取材協力が得られない場合には、ライブラリーケース（複数の企業の重要事項を組み込んだ仮想企業のケース）を制作することで、我々の目的を達成する。

図 1 プロジェクトで開発するケース教材の全体像



出典：西武文理大学「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」申請書類（「高付加価値を生む、シミュレーション・マインドを持ったミドル・マネージャー育成プログラムの構築ーサービス・マネジメント 100 (3 段階ケース・メソッド) の開発と運用ー」

そこで、以下では、本プロジェクトにおいて、①イノベーションをどのように解釈し、理解しているのか、また、②イノベーションの成果をどのように解釈し、理解しているのか、さらに、③なぜ、組織のミドルマネジャーに焦点を当てる必要があるのか、を理解するために、まず、我々の考える研究枠組みの説明を行うこととする。

2) 研究の枠組み

2-1 「イノベーション」の定義³⁰ と「成果」指標

イノベーションの発生原理を最初に理論化したといわれるシュンペーター（1977、原著第1版は1912年）の業績が発表されてからおおよそ100年を経て、発表されたイノベーションに関する研究成果は数知れない。たとえば、イノベーションの発生するタイミングに焦点を当てた研究（Utterback and Abernathy, 1975）や、イノベーションが定着し、普及する論理に焦点を当てた研究（ロジャーズ, 2007）、イノベーションの革新のレベルが高い現象に焦点を当てた研究（クリステンセン, 2000）、イノベーションの革新のレベルが低いものの、継続的な改善が結果的に大きな成果を生む現象に焦点を当てた研究（Banbury and Mitchell, 1995）などが挙げられる。

一方で、従来、議論されてきたイノベーションの理論は、テクノロジー・プッシュ的要素が多い製造業の理論であるとして、デマンド・プル的要素が強いというサービス業の特性を踏まえたイノベーションの議論をしなければならないという指摘もある（サービスイノベーション研究会, 2005）。しかしながら、我々が遂行する本プロジェクトでは、現段階においては、サービス業におけるイノベーションのメカニズムそのものを解明することに焦点は当てないこととする。サービス業において、いかなる業務改善や業務革新、それらに伴う「一般常識」のパラダイムシフトが発生しているのか十分に理解せずして、イノベーションの理論的側面を重視し、議論を限定して解釈することに危惧を抱くためである。したがって、本プロジェクトにおいて、「イノベーション」の定義は、当面、幅広く採用する。以上から、「イノベーション」が包含する現象は、業務改善のような「連続的／持続的／改善型イノベーション」から、革新やパラダイムシフトをもたらすような「破壊的／変革的／革新型イノベーション」まで極めて幅広く採用することとした。

そこで、次に発生する議論は、「連続的／持続的／改善型イノベーション」であれ、「破壊的／変革的／革新型イノベーション」であれ、これらの取り組みに対してどのような成果が確認されたのか、これらの成果をどのように評価するのかという課題である。社会生産性本部の内部組織として位置づけられているサービス生産性協議会では、平成18年度より、サービスの生産性を測定する指標を開発しようと試みている³¹。しかし、本プロジェクト

³⁰ イノベーションに関する既存研究のレビューについては、水野（2008）を参照されたい。

³¹ サービスの生産性を測定する指標として、サービス産業生産性本部では、顧客満足度を採用している。顧客満足度の観点から、サービスの生産性の指標を開発する進捗状況については、「SPRING シンポジウム 2008」（平成20年3月17日、大手町サンケイビルにて開催）で報告された。

トの目的は、サービス産業における生産性そのものを測る指標を開発することにあるわけではない。また、我々は、Heskett, Sasser and Schelesinger (1997) が主張した「サービス・プロフィット・チェーン」のモデルから示唆されるように³²、企業の収益を高め、生産性の向上に寄与する要因は、一つの要素やある特定のイノベーションの取り組みのみで決定付けられるわけではなく、複数の要素が複雑に絡み合った結果、もたらされる産物であると理解している。さらに、我々の調査研究においては、短期的成果のみならず、長期的視野で「成果」を理解し、評価する視点を持ちたいと考えている。以上のような理由から、本プロジェクトにおいては、生産性の定義も極めて幅広く理解することとする。たとえば、時間当たりの作業実数が高まった、労働時間当たりの利益が改善したという直接的な定量値から、顧客・従業員の満足度や、評判がもたらした間接的な影響がまわりまわって事業の収益に貢献したなどという定性値まで、幅広く捕らえる。ただし、「イノベーションに関する厳密な定義を示していない上に、その不明確な定義のままのイノベーションを測定する明確な測定指標までも持ち得ない」という反論を受ける可能性もある。この点に対しては、企業の収益という観点から帰納的に分析することで、部分的に回避したい。すなわち、企業収益が向上・改善した企業は、なんらかの「イノベーション」に成功した結果であると解釈し、その要因を帰納的に分析するのである。その他の留意すべき点に関しては、定性的調査を進める過程で検討していく。その際、いかなる要素が、そして、いかなる要素の組み合わせが、企業収益の向上に寄与するか、などの観点から検討していく。しかしながら、一点、注意すべきことがある。それは、「見かけ上の生産性の向上」「見かけ上の成果」を、イノベーションと組織的取り組みの結果であると誤って解釈する可能性である。すなわち、一時的なマクロ経済の回復や、マスコミの報道などによる顧客の一時的な逸脱行動で、「成果」としての企業収益の数値が回復、もしくは改善した状況を、取り組みの成果と誤って解釈してしまう可能性が存在し得ることである。このような誤った解釈をすることがないように慎重に取り組んでいく。

2-2 組織論の視点

本プロジェクトの目的は、サービスにイノベーションを興すに資する人材をいかにして育成するのかに焦点を当て、調査研究を推進することにある。我々の視点は、イノベーションを起こす人材を育成する鍵は、「組織」にあると考えている（したがって、本プロジェクトは、サービス業におけるイノベーションのメカニズムそのものを解明することに焦点を当ててはいない点に留意されたい）。我々は、組織論の観点から、調査研究に取り組んでいる。なぜなら、個人や企業の事業活動が、イノベーションに結びつき、普及させる主た

³² 彼らの基本的な主張は、企業の生産性の説明変数として顧客満足に限定していない点にある。顧客満足は、サービスを提供する主体が提示するサービスの価値によって規定されており、また、そのサービス価値はそもそも従業員のロイヤリティや従業員満足度によって保証されることによって確保されている。したがって、生産性の説明変数は複数存在するものであると彼らは主張する。

る構成要素の一つは、組織内部にあると考えるためである。その重要性は、イノベーションの普及に関する理論化に取り組んだロジャーズ（2007）の見解からも窺い知ることができる。彼は、「イノベーションの多くは組織が採用する。…（中略）…。組織が変化する際のイノベーション過程の本質ならびに人間行動についての重要な洞察を与えてくれる」（ロジャーズ，2007：386）と主張する。また、彼は、イノベーションを普及する際に注目すべき組織構造として、組織の目標、分業と役割、権限構造、規則や規制、非公式の慣習や規範、標準化と公式化を挙げている。さらに、同研究では、組織の革新性と相関関係がある説明変数、相関の結果も挙げられている³³。すなわち、これらの彼の研究成果から、イノベーションを推し進める際にしばしば発生する組織的な課題と解決方法、個人が直面する課題と解決方法などに着目することが、そして、換言すると、組織論の観点からイノベーションを考えることが重要であると解釈されるのである。ただし、一言で組織論といえども、包含する研究の範囲は広い。本プロジェクトでは、マイクロ組織論（単一組織内における組織研究）とマクロ組織論（複数企業間が関係する組織研究）の2点からアプローチしようとしている。

2-2-1 ミクロ組織論からのアプローチ

マイクロ組織論のアプローチでは、分析の単位を「単一の組織」に設定している。「単一組織内におけるイノベーションを成果に結びつけるためには、いかなる組織的な課題・組織的な要因があるのだろうか」という研究課題（リサーチ・クエスチョン）を立てている。マイクロ組織論（一部はマクロ組織論の範疇も含まれている）からのアプローチで描く研究枠組みについては、図2を参照されたい。図2内の括弧<>で括られた3つの対象が、本プロジェクトで着目している点である。すなわち、被説明変数を経済的成果生産性の向上とし、この説明変数として「組織特性」「組織の行動特性」「ミドルマネジャーの行動特性」を想定しているのである。

一つ目の説明変数である「組織特性」は、日常的な業務と運営に取り組んでいる中で、イノベーションに向けた組織的取り組みを日常的に起こしやすい組織かどうかを決定付ける変数となる。より具体的には、組織構造や、組織風土、リスク寛容であるかどうか、組織目的を共有しているか、職場活性化（金井，1991：258）、業績評価システム（同，129）、配慮や情報伝達（同，254）、管理者へのクレディビリティ（同，310）などが作用していると想定している。

二つ目の説明変数である「組織の行動特性」は、単一組織内において発生したイノベーションのアイデアを成果に結びつけるために発生する組織的行動のことを指す。より具体的には、チームワークや、連携のあり方、凝集性、スタッフ部門の充実、報酬システム（以上、[金井，1991：129]より）、進捗・評価管理体制、権限委譲、個人能力育成、連動性活動（以上、[金井，1991：276～277]より）、問題解決能力、信念、信頼、革新的思考（以

³³ ロジャーズ（2007）の詳細については、水野（2008）を参照されたい。

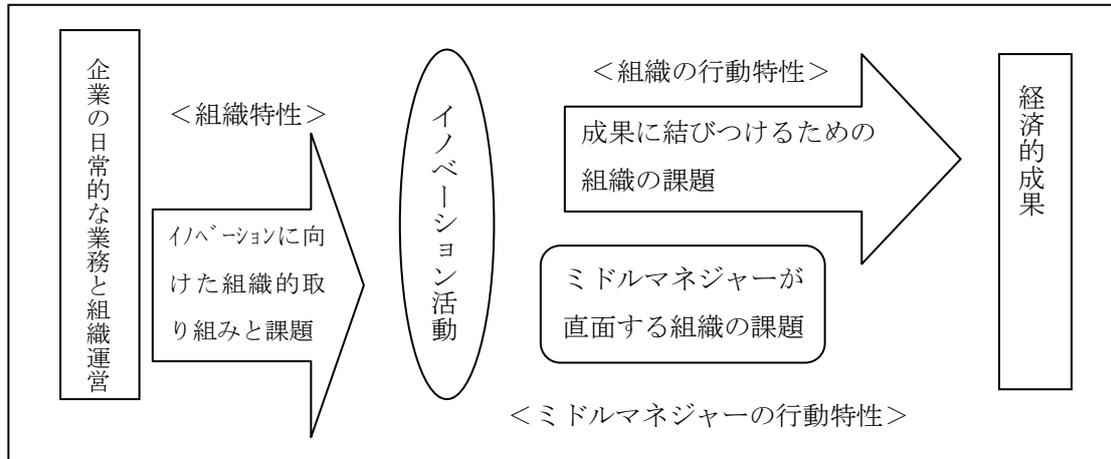
上、[金井, 1991 : 278~279]より)などが作用していると想定している。

これらの 2 つの説明変数で、特徴的な点がある。それは、これまで、既存研究では「組織特性」と「組織の行動特性」は同一のものとして理解されてきた。しかしながら、「ある行動を採るかどうか (=イノベーション活動を行うかどうか)」と、「ある行動を取った時にその行動を後押しする機能・作用があるかどうか (=イノベーション活動を成果に結び付けるためのサポートする機能・作用があるかどうか)」は、分析のレベルが異なっている。したがって、「ある行動を採りやすい組織かどうか」という議論と、「ある行動を採った時に、その取り組みが成功するよう組織的に作用する特性」とを区別して考える必要がある。イノベーション活動を行ったからといって、それが成功に結びつくとは限らない。成功までのプロセスで組織に何らかのサポートする機能があるかどうかイノベーション活動を成果に結びつけることができるかと解釈するのである。以上から、本研究のフレームワークにおいて「組織特性」と「組織の行動特性」を区別して理解している。

三つ目の説明変数である「ミドルマネジャーの行動特性」は、イノベーションの取り組み・普及・実行の担い手となると想定される組織のミドルマネジャーの行動を特定するのである。より具体的には、企業家精神、リーダーシップ、自信 (以上、[Gorcheles, 2007 : 323]より)、時間管理、コミュニケーションスキル、権限の範囲、説得力 (以上、[金井, 1991 : 183]より)、信頼蓄積、学習促進、モデリング促進 (以上 [金井 : 1991, 235~239]より)、問題解決能力、信念、信頼、決断力などが作用していると想定している。そして、この説明変数を考える上での重要な点は、「ミドルマネジャーの行動特性」が、「組織の行動特性」と連続変数であると理解している点である。すなわち、ミドルマネジャーの行動特性が組織の行動特性に部分的に作用を及ぼしている変数として理解するのである。

より具体的に現象に合わせて理解すると、例えば、外食チェーン店でのある商品価格がもともと 400 円であったものの、利益率を下げないで 280 円という商品価格に設定するために、工程管理や素材、使用する調理器具等の見直しと改善を重ねて可能にした。この事例に照らし合わせて考えると、「利益率を下げないで達成する」という組織の目標をたどっていくと、説明変数である「組織特性」のより具体的な要素を明らかにすることができるのではないかと考える。その他にも、商品企画を実行する際、取締役会による承認が必要な組織において、あるミドルマネジャーは、固執する取締役会の意思決定を覆した。そのミドルマネジャーの経歴や意思、日常的行動を整理し、要素を特定することで、説明変数である「ミドルマネジャーの行動特性」のより具体的な要素を明らかにするのはないだろうか想定している。

図 2 研究の枠組み



出典：水野（2008b）

図 2 で示された研究のフレームワークから導出される仮説は次のようである。

仮説 1：イノベーションが発生しやすい組織的な課題・要因は、組織規模で異なる

クリステンセン（2000）では、革新的イノベーションは、既存企業にとって、ゼロから技術やサービスに取り組む企業よりも、変化の対応に遅れるという状況が生まれやすいと主張している。すなわち、一度、「成功」した企業が、その成功に甘んじて、その結果、その後の変化の対応に遅れ、同業他社に大きな遅れをとる歴史的な事例も枚挙に暇がない（たとえば、よく知られている事例としては、1990 年代の日本の HDD セットメーカーが挙げられる³⁴）。また、一般的に、組織規模が大きくなればなるほど、処理しなければならない情報量が飛躍的に増大し、組織の複雑性が増す。この状況に対応するために、組織構造や調整メカニズム、意思命令系統の伝達仕組みの整備が進むものの、容易に解決できる課題ではない。また、沼上他（2007）では、創発的戦略を展開でき、意思決定が早い組織の基本的な属性として「規模が小さいユニット」「フラット（な組織）」「戦略について濃密なタテのコミュニケーション」などが挙げられている³⁵。このような課題は、イノベーションに取り組む際にも直面すると推測される。これらの点で、一度大きな成長を遂げた組織と、これからの成長を目指すベンチャーや中小企業は、イノベーションへの取組の特徴（取組の頻度や取り掛かるまでの時間、導入のタイミングなど）に差が発生すると想定される。

仮説 2：創業者企業・オーナー企業の場合、経営トップがイノベーションの舵取りをする

³⁴ 日本の HDD セットメーカーが、小型 HDD への参入に遅れ、東アジアでの現地生産においても、製品の競争力においても米国の HDD セットメーカーに遅れを取るようになった真因に関しては、天野（2005）を参照のこと。

³⁵ その他の基本的属性として、沼上他（2007）では、「対外的に強い影響力のあるリーダー」「対内的にも強力なリーダーシップ」「部下の発言力もある」「フォーマルな計画によるサポート」が挙げられている（沼上他，2007：204）。

一般的に、創業者企業やオーナー企業、創業間もないベンチャー企業は、経営者（経営陣）が及ぼす組織への意思決定の比重や、企業経営に及ぼす影響の度合いが高い傾向にある。その傾向を高める要因として、創業者やオーナーのビジネスに対する強い信念や、経営理念、創業者・オーナーの持つ「カリスマ性」などが挙げられるであろう。このような意思決定における強い力を発揮する経営組織においては、経営トップがイノベーションの取組みに関する関与度は高いと想定される。

仮説 3: 経営トップとミドルマネジャーとの関係とイノベーションの取組には相関がある

経営トップがイノベーションの取組に対してトップダウンで意思決定したとしても、また、現場レベルの情報をミドルマネジャーが経営トップに伝達してイノベーションの取組の必要性を説いたとしても、それだけでは組織のイノベーションに取り組む十分条件とはいえないであろう。経営トップから現場へのトップダウンの情報の伝達の仕組み、そして、逆に、現場から経営トップまでボトムアップ型の情報の伝達の仕組み、さらには、両者の連携体制が整っていなければ、イノベーションの取組に十分な効果を期待することはできないであろう。したがって、経営トップとミドルマネジャーとの信頼関係とイノベーション活動に取り組む頻度には相関関係があると想定される。

仮説 4: イノベーションを発生・定着させるには、ミドルマネジャーの経営行動が重要

ミンツバーグ（1993）によると、ミドルマネジャーは、10の役割を持つという。彼によると、この10の役割は、3つ（「対人関係」「情報関係」「意思決定関係」）に大別できると主張する³⁶。ミンツバーグ（1993）の主張する10の役割から、ミドルマネジャーには、現場を管理・運営する役割から、経営上層部との橋渡しとしての役割、部署内における意思決定の役割まで、幅広い責任と権限が与えられていることがわかる。このようなミドルマネジャーの采配が組織全体に与える影響度合いは高く、また、イノベーションの発生・定着に関しても同様であると想定される。

仮説 5: 組織のミドルマネジャーの育成と、企業のイノベーションの取組には相関がある

仮説 4 から派生的に導き出されるもう一つの仮説として、現場の指揮命令系統と責任を担うミドルマネジャーが業務を遂行するに十分な人員が確保されている組織と、そうでな

³⁶ ミンツバーグ（1993）の研究では、対人関係の役割の中には「フィギュアヘッド（組織の代表としての任務）の役割」「連結（リエゾン）の役割」「リーダーとしての役割」が、情報関係の役割の中には「モニターとしての（情報を受信し、コントロールすることで組織の状況を把握する）役割」「周知伝達役としての（特別な情報を伝達する）役割」「スポークスマンとしての（組織の情報を外部環境に広める）役割」が、意思決定関係の役割の中には、「企業家の（組織に変革を起こす）役割」「障害処理者としての（問題発生時には対応する）役割」「資源配分者としての（組織の方針に従い、どこに努力を傾注するか決定する）役割」「交渉者としての（組織の利益を守るために交渉する）役割」が、であると追究している（ミンツバーグ，1993：94）

い組織では、実行でき得る業務の遂行量に差が発生することが挙げられる。この差は、通常の取り組み業務だけではなく、企業のイノベーションに対する取組にまで影響を及ぼすであると想定される。

2-2-2 マクロ組織論からのアプローチ

マクロ組織論のアプローチでは、分析の単位を「組織間関係」に設定している。「複数企業間でのイノベーションを成果に結びつけるためには、組織間・組織内でいかなる課題・要因があるのだろうか」という研究課題（リサーチ・クエスション）を立てている（この研究課題を解決するための研究手法の詳細については後述する）。複数の組織間でイノベーション、生産性の向上、生産効率の向上を目指す場合、単一組織のみで取り組むとはまた異なる課題が発生すると推測される。たとえば、近年、航空産業においては、グローバル規模でアライアンスを組むなど、航空機の予約・荷物管理の効率化、乗り入れ・乗り継ぎの共同運営等によって事業効率性を高めている。しかしながら、何か一つアクシデントが発生した場合、どの航空機会社に過失があり、どの主体が最終責任をとるのかなどの課題が発生することがある³⁷。また、複数主体間が共同でイノベーションを進める場合、フリーライダーの発生をどのように機能的に阻止するのか、そして、事業推進に伴う費用（人件費も含めた負担）をどの主体がどのように負担するのかなどの課題も発生するであろう。意思命令系統が異なる複数の主体が共同で事業を行うが故に発生する要因を無視することはできない。さらに、「選択と集中」という企業「戦略」によるアウトソーシングの活用などによって、複数企業間が密接に関係する機会が増えている昨今において、取引企業との知や情報をいかにして共有し、事業効率の向上に活用すべきなのかなどの論点も重要になる。したがって、本プロジェクトにおいては、組織間関係論（マクロ組織論）の視点まで含めることにした。その際の仮説は次のようである。

³⁷ 我々が実際に「体験」した事例として、海外視察中の出来事（欧州から米国への移動の際の逸話的出来事）が挙げられる。A 航空機会社の航空機の出発が遅れ、次のフライトの乗り継ぎに間に合わないという理由で、我々は、A 社とアライアンスを組む B 航空機会社のフライトで予約時とは別ルートで飛ぶことになった。現地に到着した我々に告げられた事実は、我々の預けた荷物がロスト・バゲージになっているという状況であった。その翌日、A 社と B 社とアライアンスを組む C 航空機会社が運営する便に乗り、別都市に移動することになっていた我々は、到着地で荷物を受け取るようになっていた。しかし、その移動先でも荷物を受け取ることはできなかった。そして、3 日目にして、やっと宿泊先のホテルで荷物を受け取ることができた。この時、メンバーの一人の荷物の一部が紛失している事実が判明した。ここで問題となったのは、どの時点でその荷物が紛失したのかという点、荷物のない 3 日間に発生した必要経費をどの航空機会社が負担するかという点であった。この対応をめぐる、我々は、3 社間で文字通り「たらいまわし」にされたということが起こった。この逸話的事実からもわかるように、一つのアクシデントが発生し、その発生場所が特定できない（しにくい）場合、そして、そのアクシデントが後々の行為にまで影響を与えた場合、どの主体がどの程度まで責任を取るべきなのかという課題が発生すると考えられよう。

仮説 1：業務に相補関係のある企業間関係は、イノベーションの取組が活発である

複数企業間がイノベーションの実現に向けて、そして、生産性・生産効率の改善・向上を目指す場合、事業が補完的であるか、そうでないかの差は、取り組み状況に差を生むと想定される。業務に相補関係がある場合でも、特に相互、もしくはどちらかの業務に必要不可欠である場合や、予測された取組みの成果が大きい場合の企業間連携においては、イノベーションや生産性・生産効率に関する取組みが活発であると推測される。たとえば、日本の自動車メーカーと部品メーカーの開発分業の仕組みや合成繊維メーカーと織布・染色企業群のプロダクション・チーム制が挙げられよう（一橋大学イノベーション研究センター編，2001：201）。これらの企業間の取引関係は、短期的でその場限りの企業取引の弊害を回避できることや、長期に亘って継続する比較的安定した協業関係を構築できること、そして、相互の情報を共同で蓄積していくことも可能になる（同，201）。このように、系列グループに属する企業間におけるイノベーションの取組みは、相互にとって利益は相反しないため、組織構成員の協力は得やすいと考えられる。むしろ、影響力の強い企業がリーダーシップを執って協力関係を維持することで、差別化に成功し、高い競争力の維持に貢献すると想定される。その際には、関係各社がいかにしてパートナーとしての協力的関係が構築できるのかが鍵になると考えられる。

仮説 2：同業他社間で取組むイノベーションは、企業間の組織文化の対立が大きい

仮説 1 から派生する仮説として、事業の補完性が低い、もしくは、事業分野が似通った同業他社間でのイノベーションの実現に向けて、そして、生産性・生産効率の改善・向上を目指す場合、事業の補完性が高い企業間での協業関係よりも困難かつ、企業間の組織文化の対立が大きいであろうと想定される。なぜなら、組織規模の差や、組織風土の差、商慣行の相違などが、相互の従業員間の認識の差に大きく結びつく想定されるためである。たとえば、近年、百貨店の業務提携などで再編が活発に行われている。お互いがこれまでコンペティターとして事業活動を行っている状況下で、業務提携が始まったからという理由で、情報共有がどこまで行われるか、組織構成員の認識の差が残るなどの疑問が残る。これらの認知的な差も含めた組織的な課題を解決するのは容易なことではないだろうと想定される。

仮説 3：企業間の組織文化の対立を解決した企業間関係は、事業効率が高まる

同業他社間でのイノベーションの取組みは、相互の関係の構築や、組織文化のすり合わせ、認識の差の埋め合わせなどから行わなければならないため、事業が補完的である企業間関係のそれと比べて難しいであろうことは、仮説 2 で指摘したとおりである。しかしながら、このような困難な状況を乗り越えた関係は、企業間の結びつきは強固なものになると想定される。そして、このような強化された企業間関係は、それまで両者が直面した組

織風土の差や商慣行の相違、相互の認識の差を埋め合わせた相互理解が形成されているため、次なる取り組みに関しても、新たに関係構築するケースよりも、容易に行われ、取り組みの円滑化、生産性・生産効率の向上が達成されると想定されるのである。

仮説 4：複数企業間のイノベーションは、経営陣のトップダウンの傾向が高い

複数企業間でイノベーションに取り組む場合、関係各社の経営トップの意思決定と合意形成なしには遂行されることはない。この点からも、複数企業間のイノベーションへの取り組みを進めるのは、経営陣であり、トップダウン志向が強いと想定される。

仮説 5：イノベーションを発生・定着させるには、複数企業間のミドルマネジャーの経営行動が重要

複数企業間によるイノベーションの取り組みの合意形成を行うのは、経営者の役割でありながらも、実際、イノベーションを定着させるまでの実務プロセスは、複数企業間のミドルマネジャー間の協業関係に依存すると想定される。したがって、複数企業間のミドルマネジャーがどのように経営行動するのかが、成果を決定する一つの指標となると考えられる。

2-3 組織のミドルマネジャーに視点

本プロジェクトの目的は、サービス業にイノベーションを起こす人材をいかにして育成するのかに焦点を当て、調査研究を推進することを上記で指摘している。本プロジェクトでは、育成する対象を「ミドルマネジャー」としている。すなわち、我々は、サービス業にイノベーションを興すための鍵となる対象を、ミドルマネジャーに設定し、その育成が重要であるという立場である。組織におけるマネジャーの役割は、学術的にも行われてきており、日本においても、組織の今日的課題として、しばしば指摘されている。たとえば、金井（1991）やミンツバーグ（1993）、沼上他（2007）などが挙げられる。金井（1991）では、現場レベルから生じた革新的アイデアを実現に導くためには、ミドルの存在が不可欠であるとし、組織におけるミドルマネジャーの重要性を指摘している（金井, 1991: 4）。そして、彼は、組織の戦略を実施・創出する際の要となるのは、考えるミドル、すなわち、革新指向性を持って企業に活力を与えるミドルマネジャーであると主張する。また、ミンツバーグ（1993、原典は 1973 年）では、アメリカにおいて企業が組織的に成功せしめた要因に、マネジャー層の働きを挙げ（ミンツバーグ, 1993: 3）、マネジャーの果たす役割の分析、マネジャーが果たすべき活動の多様性などについて追究している。沼上他（2007）では、日本企業の組織構造面での特徴を正面から捉えている。日本企業が抱えている組織的課題として、特に「失われた 10 年」およびそれ以降において、深刻な組織構造の劣化に直面している事実を指摘し、この現象を「組織の<重さ>」と表現している。そして、この「組織の<重さ>」をもたらした変数として、「内向きな調整志向」（過剰な和の重視など）「組織弛緩性」（責任を取らないというフリーライダーの存在や経営リテラシーの不足

など)を挙げている。また、彼らは、「組織の<重さ>」と利益率や達成感、成長機会、調整比率などの相関関係を検証している。この「組織の<重さ>」が存在する「重い組織」では、組織運営や創発戦略の生成・実現にミドルたちが苦勞している状況を指摘している。そして、彼らは「通常業務を効率化したり、衰退産業の中でも利益を確保しやすいニッチへと戦略的ポジションを変更したり、新規分野を開拓したり、といった通常の戦略的な行動は、やはり現場に近いミドル・マネジメントとローワー・マネジメントのイニシアティブを必要とし、その連動による自律的な適応によって柔軟で迅速な戦略的対応が可能になると思われる」と結んでいる。

以上の既存研究からも、組織の活性化・新たな日本的経営の活性化においては、戦略・革新的な思考を持つミドルマネジャーが存在し、ミドル・マネジメント層が機能することが鍵となる点が強調されていると理解される。ただし、これまでのミドルマネジャーに焦点を当てた既存研究の多くは、日本企業のモノづくりやモノづくりの開発プロセスに主たる焦点が当てられていて、サービス業に関するミドルマネジャーにフォーカスした研究の蓄積がほとんどなされてきていない³⁸。この点を検証するという意味からも、本プロジェクトの意義は大きいといえよう。事実、我々が行ったパイロット調査からも、組織の生産性を上げるための鍵がミドルマネジャーの育成にあることの意味が多数寄せられている³⁹。

2-4 仮説の検証

本プロジェクト発足時、上記のような仮説を立てて、展開してきた。我々は、中間報告書のこの段階で、仮説の検証を試みる必要がある。上記仮説を再度まとめると、次の10の仮説が提示されている。

< 10の仮説 >

2-2-1 ミクロ組織論からのアプローチに関して

仮説1: イノベーションが発生しやすい組織的な課題・要因は、組織規模で異なる

仮説2: 創業者企業・オーナー企業の場合、経営トップがイノベーションの舵取りをする

仮説3: 経営トップとミドルマネジャーとの関係とイノベーションの取組には相関がある

³⁸ 沼上他(2007)の調査研究に参画した企業の業種は、電気機械、一般機械、化学、運輸、食料品、サービス、輸送用機械、卸売り、建設、精密機械、その他(その他を除く順番はサンプル数の多い順)とあるものの、サンプル数の約半数は、電気機械と一般機械、化学に属するものが多い(沼上他, 2007: 20~21)。この点からも、同調査研究は、サービス業の組織的課題の実態が明らかになっているとはいえず、本プロジェクトの研究意義があるといえよう。

³⁹ パイロット調査におけるインタビュー中、ミドルマネジャーの果たす役割の大きさを明言されたインタビューイには、たとえば、海外の事例でいうと、Accor Hotel Groups や MIKI Travel Agency、Ukrop's、Hotel Imperial、Universal Studios Hollywoodなどが、国内の事例においては、桂花本店や重光産業、日本さわやかグループ(ホワイト急便)、ピュア・サポート・グループなどが挙げられる。

- 仮説 4：イノベーションを発生・定着させるには、ミドルマネジャーの経営行動が重要
仮説 5：組織のミドルマネジャーの育成と、企業のイノベーションの取組には相関がある
- 2-2-2 マクロ組織論からのアプローチに関して
- 仮説 1：業務に相補関係のある企業間関係は、イノベーションの取組が活発である
仮説 2：同業他社間で取組むイノベーションは、企業間の組織文化の対立が大きい
仮説 3：企業間の組織文化の対立を解決した企業間関係は、事業効率が高まる
仮説 4：複数企業間のイノベーションは、経営陣のトップダウンの傾向が高い
仮説 5：イノベーションを発生・定着させるには、複数企業間のミドルマネジャーの経営行動が重要

我々の調査研究において、中間報告の段階で検証可能な点は、「ミクロ組織論からのアプローチ」で示されている 5 つの仮説についての検証である⁴⁰。

2-2-1 仮説 1「イノベーションが発生しやすい組織的な課題・要因は、組織規模で異なる」の検証

詳細は第 6 章「企業アンケート調査と分析」で確認するものの、組織規模が大きくなるにつれ、ミドルマネジャーは、「部下のモチベーションの向上」や「リーダーシップの発揮」「部下の育成」などから抽出される「社内関係」因子と、「予算の管理」や「コストの管理、利益の管理」「現場の情報を経営陣に伝達する」などから抽出される「社内管理」因子を重要視する傾向にあることが判明している。その一方で、組織規模が大きくなると、ミドルマネジャーは、「顧客先との調整」「顧客対応・クレーム処理」「新規顧客の開拓」から抽出される「社外関係」因子を自分の役割であるという認識をしていない傾向が確認されている。これらの点から、仮説 1 は支持されているといえよう。

2-2-1 仮説 2「創業者企業・オーナー企業の場合、経営トップがイノベーションの舵取りをする」の検証

詳細は第 6 章で確認するものの、ミドルマネジャーの働く意欲を高める要因として、「創業者・経営者への尊敬」「経営者の経営判断への同意」の回答が高い対象は、資本規模が小さい企業のミドルマネジャーであることが確認されている。したがって、組織規模の小さいオーナー・創業者企業にとって、経営者自らがイノベーションの舵取りをすることで、経営トップがイノベーションの取り組みに関する関与度が高いと判断できるであろう。以上の点から、仮説 2 も支持されているといえよう。

2-2-1 仮説 3「経営トップとミドルマネジャーとの関係とイノベーションの取組には相関がある」の検証

企業アンケート調査からは、経営トップとミドルマネジャーの定性的な関係まで理解す

⁴⁰ 文部科学省による委託事業の受託 2 年目の現段階では、「マクロ組織論からのアプローチ」を行う十分な調査研究が進められていないため、この点に関する検証は、最終年度の課題としたい。

ることはできないものの、ミドルマネジャーの働く意欲を高める要因として、従業員や売上高、営業利益のカテゴリーとの相関関係を確認すると、「上司からの評価」が正の相関関係を示している。これらの点から、ミドルマネジャーがさまざまな取り組みを行う心理的背景には、経営陣や上司らの評価が重要であることが理解される。以上の点から、仮説 3 は部分的に支持されているといえよう。

2-2-1 仮説 4「イノベーションを発生・定着させるには、ミドルマネジャーの経営行動が重要」の検証

本調査研究では、企業アンケート調査を 2 回行っている。調査対象 1,500 社をサンプルとした企業アンケート調査は、中小企業・中堅企業・大企業の各 500 社を、利益が出ている企業順に抽出している。このアンケート調査結果において「ミドルマネジャーに与えられた役割」を確認すると、4 つの因子「社内関係」「社内管理」「意思決定」「社外関係」が特定されている。「意思決定」因子を構成する項目には、「事業計画の実施」「新事業計画の立案」「部署内の意思決定」が挙げられる。この因子は、売上高カテゴリーとの相関関係が確認される。すなわち、売上高の高い組織で働くミドルマネジャーは、事業に関する部署内の意思決定を行うことを与えられた役割であると認識する傾向が高く、ミドルマネジャーの経営行動が部署の事業展開の一つの鍵になっていることが確認される。これらの観点を考慮すると、仮説 4 に関しても、部分的に支持されるといえよう。

2-2-1 仮説 5「組織のミドルマネジャーの育成と、企業のイノベーションの取組には相関がある」の検証

企業アンケート調査におけるミドルマネジャーに与えられた役割から特定された因子を確認すると、「部下の育成」「部下のモチベーションの向上」が「社内関係」因子に含まれること、また、「社内関係」因子は 1,500 社対象のアンケート調査からは、「資本金」「従業員」「売上高」「売上増減（前期と比較した今期の売上）」「営業利益」カテゴリーと正の相関関係にあることから、ミドルマネジャーが（将来企業のミドルマネジャーとなる）部下を育成することで、利益を確保する組織を構成することができる可能性を示している。以上から、仮説 5 は部分的に支持されると判断できよう。

我々は、プロジェクト最終年度に向けて、研究フレームワークの説明変数と被説明変数の関係、説明変数間関係の研究を進めていく一方、これらの研究結果に基づいたケース教材の開発を続けることで、サービス・イノベーションを興すに資する人材育成教育プログラムを昇華していく。

参考文献

Banbury M. and Mitchell W., 1995, "The Effect of Inducting Important Incremental Innovation on Market Share and Business Survival", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 161-182.

- Berry L.L., 1999, "Discovering the Soul of Service", Free Press. (レオナルド・ベリー, 和田正春訳, 2001, 『成功企業のサービス戦略』, ダイヤモンド社.)
- Christensen C. M., 1997, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.
(クリステンセン, 玉田俊平太監訳, 2000, 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』, 翔泳社.)
- Heskett, James L., Sasser Jr., W. Earl and Schlesinger Leonard A., 2003, *The Value Profit Chain*, The Free Press.
- Hirschman A. O., 1970, "Exit, Voice, and Loyalty", Harvard University Press.
- Gorcheles. L., 2006, "The Product Managers Handbook 3ed eds.", Mc-Graw-Hill. (ゴーチェル, 2006, 新井宏征訳, 『プロダクトマネジャーの教科書』, 翔泳社.)
- Mintzberg H., 1973, "The Nature of Managerial Work", Harper Collins Publisher Inc..
(ミンツバーク, 奥村哲史・須貝栄訳, 1993, 『マネジャーの仕事』, 白桃書房.)
- Rogers E.M., 2003, "Diffusion of Innovations Fifth Edition", Free Press. (ロジャーズ, 三藤利雄訳, 2007, 『イノベーションの普及』, 翔泳社.)
- Utterback, J.M. and Abernathy, W.J., 1975, "Dynamic Model of Process and Product innovation", *Omega*, Vol.3, No.6, 639-656.
- Veek M., and Williams P., 2005, "Fun is Good", Rodale Inc..
- 天野倫文, 2005, 『東アジアの国際分業と日本企業』, 有斐閣.
- 金井壽宏, 1991, 『変革型ミドルの探求』, 白桃書房.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実著, 2007, 『組織の<重さ>』, 日本経済新聞出版社.
- サービスイノベーション研究会, 2005, 「サービス・イノベーション研究会報告書」(平成17年度経済産業省サービス産業課委託調査事業).
- 一橋大学イノベーション研究センター編, 2001, 『イノベーション・マネジメント入門』, 日本経済新聞社.
- 水野由香里, 2008a, 「「サービス・イノベーションによる生産性向上」にかかる研究ノート」, 『西武文理大学研究紀要』, 第12号, pp.81~95.
- 水野由香里, 2008b, 「サービス業におけるイノベーションを促進/阻害する組織的要因の考察 (サービス・イノベーションをマネジメントする組織とは)」, 『日本経営学会第82回大会報告要旨集』, pp.83~86.
- ・柏木孝之, 2008, 「文部科学省委託調査「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」にかかる平成19年度活動・成果報告」, 『西武文理大学研究紀要』, 第12号, pp.3~31.
- 山本昭二, 2007, 『サービス・マーケティング入門』, 日本経済新聞出版社.

第 2 部 研究調査結果

