

立教大学国際学術研究交流制度
在外研究
2017年度研究成果報告書

研究代表者	所属部局・職		氏名	
	大学院ビジネスデザイン研究科/経営学部教授		山中伸彦 印	
研究課題	企業のイノベーションと組織デザインに関する日英比較研究			
全研修期間	2017年4月2日 ～ 2018年3月29日 (362日間)			
経費	年度	申請額	所属学部からの補助額	助成額
	2016年度	0円	0円	0円
	2017年度	3,091,225円	1,500,000円	1,591,225円
主な滞在国及び研究機関名	国名	研究機関名		
	英国	The York Management School, The University of York		

研究成果の概要 (図・グラフは使用しないこと)

本研究は企業のイノベーションが企業の組織デザインとどのように関係しているのかを、英国および日本の企業組織の比較研究を通じて明らかにすることを目的とするものである。本研究の焦点は、日本企業ならびに英国企業において、イノベーションの構想から実現に至る試行錯誤のプロセスにおいて、経営者やその他の管理者、技術者や作者といった人々の活動がどのように組織化されることが企業のイノベーションの効果的な実現に関わっているのかを、比較を通じて明らかにすることにおかれている。特に、イノベーションの実現に当たっては、その源泉となるところの、組織における諸個人の創造性をいかに組織としてのイノベティブな成果に結実されるかということが重要な課題となる。ここにおいて組織デザインの課題は、諸個人の創造性の発揮を組織としての創造的成果として実現させる組織化様式をいかにデザインするかという課題として捉えることができる。

英国は日本と同様サービス経済化が進行しており、政策的にクリエイティブ産業の育成を推進してきた経緯がある。その背景には製造業の衰退があり、政策的には現在においても製造業の高付加価値化を進めようとしているがそこには依然として困難が見られ、現実的には金融業が英国経済を牽引しているといつて良い。クリエイティブ産業が製造業あるいは金融業に代わる英国経済の牽引役となり得るかどうか、政策的な実効性は必ずしも定かではないものの、少なくとも英国においては振興政策の対象となる産業としてクリエイティブ産業が存在しており、そうした産業に属する英国企業の組織デザインを検討することから上記の研究課題にとって何らかの示唆を得られるものと期待された。

在外研究期間においては、まず英国企業に対するインタビュー調査にむけて、先行研究を改めて精査するとともに日本の調査対象企業の比較分析を視野に入れた調査仮説の具体化を行った。並行して調査への協力企業の探索のため、英国在住の調査協力者と Skype によるディスカッションを行った。また、調査仮説およびインタビュー調査に関する調査項目について、York Management School の Yoo Jung Ha 博士とミーティングを行い有益な示唆を得た。

7月には、英国経済におけるクリエイティブ産業の位置づけやその現状、さらに英国企業の経営の実態について知るために、JETRO のロンドン事務所を訪問、インタビューを行った。本インタビューから、英国には(特にロンドンにおいては)クリエイターとなる①多様な人材のプール、そうした人材を柔軟に活用しうる②柔軟な労働法環境が存在し、これらは同国のクリエイティブ産業にとって積極的要因となっているということが明らかにされた。JETRO 訪問に続いて、英国に拠点を置くグローバル不動産企業のロンドンオフィスを訪問し、インタビュー調査を行った。本企業はいわゆるクリエイティブ産業に属する業種の企業ではないものの、顧客企業に専門的知識に基づいたソリューションを提供するプロフェッショナルサービス企業であり、事業の成否が顧客の課題を適切に解決しうるソリューションの提案に依存している。ここから、本企業にとっての組織デザインの課題は各プロフェッショナルの知識や創造性を、組織のパフォーマンスとしての有効なソリューションへと結実させるかという点にあると考えられたため、

研究成果の概要 (つづき)

本研究の一環としてインタビュー調査を行った。インタビュー結果は改めてプロフェッショナルサービス企業における組織デザインとクリエイティビティという観点から分析を進める予定であるが、差し当たり本インタビューから、知識依存的なプロフェッショナルサービス企業においては「プロジェクトベース」あるいはチーム型の組織化が行われており、人事評価や組織風土という点でもチームワークを促進するような制度が構築されていることが明らかになった。創造的なソリューションを生み出すという観点から補完的な組織デザインが選択されていると考えることが出来る。なお、ロンドンでは日本政策投資銀行のヨーロッパ法人も訪問し、本研究についての意見交換を行った。そこでは英国在住のコンサルティング企業の代表とも意見交換の機会を得ることが出来、英国における金融業の発展の背景には英国の金融市場の制度設計が個々の金融企業の新規サービスや事業創造を促進しているという関係があるのではないかという意見が得られた。本研究の問題設定とは直接には関係がないものの、市場の制度設計と個々の経済主体の創造性との関係という新たな研究課題についての示唆を得ることが出来た。加えて、調査協力者も訪問し、直接ディスカッションを行った。調査協力者に尽力いただいたものの、残念ながら本協力者からは協力企業を得ることは出来なかった。しかしながら、The York Management School の博士課程に在籍している社会人大学院生から、リバプール所在のマーケティング企業を紹介いただき、本企業に対するインタビュー調査の機会を得る事が出来た。8月に本企業を訪問し Managing Director を含む3名に対してインタビューを行った。本企業は創業6年、従業員20名の小企業ではあるものの、ソーシャルマーケティングというニッチ市場で成長を遂げているマーケティング企業であり、人々の「行動変革」を実現するような社会的キャンペーンプログラムの提案を事業としている。対象となる社会的課題に対してどのようなキャンペーンが有効であるのか、いかなるソリューションが適切であるのかを、顧客自身も事前には知りえないため、必然的にそのアプローチは流動的 (fluid)、探索的であり、創造的な対応が要求される。それゆえ同企業の組織デザインはプロジェクトチームベースの柔軟な組織化を基本としていた。同社が小規模であることから、プロジェクトの進行に対して全組織的にオープンで自由なディスカッションを行うことで創造的な対応を実現することが可能となっていた。その一方で流動的かつ柔軟な組織化とプロジェクト進行はガントチャートやプロジェクトマネジメントシステムによって管理され、小規模でありながら役職階層や人事評価システムは公式化されていた。創造的活動を担う組織デザインモデルとして「有機的組織」があるが、同社組織においては有機的デザインと公式化された「機械的」管理が並行して用いられていた。

また、10月にはYork Management School のセミナーで日本のクリエイティブ企業の組織デザインに関する研究報告を行い、Teresa Da Silva Lopes 教授、Yoo Jung Ha 博士をはじめとする諸先生方から有益なコメントを得た。上記英国企業についても継続調査を予定しており、日英の比較分析を引き続き進めていく予定である。

キーワード (研究内容をよく表しているものを5項目で記入)

[経営組織] [組織デザイン] [クリエイティビティ] [国際比較] [英国]

研究発表 (研究によって得られた研究経過・成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。)

- ①雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ②図書 (著者名、出版社、書名、発行年、総ページ数)
- ③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

①雑誌論文

山中伸彦、2017、「現代企業の組織デザインと経営者の役割 —組織変革と信頼、創造的能力の関係—」経営行動研究学会『経営行動研究年報』第26号、pp.63-68。

Nobuhiko Yamanaka, 2018(forthcoming), “Organizational Design in Modern Firms and the Role of Corporate Management: Relationships of Organizational Change with Trust and Creative Capacity”, *Journal of Japanese Management*, Vol. 4.

④その他

Nobuhiko Yamanaka, “Organization Design of a Creative Professional Company in Japan - a Case Study of a Visual Communication Business Company”, *CEGBI Seminar, The York Management School*, 11th October 2017.

山中伸彦、2018、「組織デザインの思考法」、『経理情報』No.1501、p.1。

山中伸彦、2017、調査報告「英国経済とクリエイティブ産業」

山中伸彦、2017、調査報告「JLL インタビュー調査報告」

Nobuhiko Yamanaka, 2017, Transcript of interview, “Hitch Marketing”.

※この(様式2)に記入の、成果の公表を見合わせる必要がある場合は、その理由及び差し控え期間等を記入した調書(A4縦型横書き1枚・自由様式)を添付すること。