

論文

日本的経営は本当に工業社会 の残像なのか —メンバーシップ型組織における イノベーションに関する考察—

野間口 隆郎

キーワード

ジョブ型雇用
共同体型組織
組織的知識創造
知的熟練
問題解決型ミドル

目次

要旨
1. はじめ
2. 先行研究
3. 考察
4. 結論
謝辞
参考文献

要旨

日本企業のイノベーションが低調であるといわれている。メンバーシップ型組織は閉鎖的な共同体の論理から成り立っており。その雇用を前提とした日本の経営が工業社会の残像であり経営環境に合わなくなったと考えられている。1990年ごろまでは日本の経営のなかでミドル層がイノベーションを生み出した。しかし、現在ではメンバーシップ型雇用が生み出す共同体組織は出る杭としてのイノベーションと相いれないため日本企業全体がメンバーシップ型雇用を捨ててジョブ型雇用に移行すべきだという主張がなされている。しかし、日本社会を急激にジョブ型社会に移行することには激しい痛みをともなう変革が必要となる。すでに失われた30年を経て急激な変革は待たないという主張も聞こえてくる。しかし、メンバーシップ型組織の生み出す強い現場というメリットも捨てがたいと考えている。メンバーシップ型雇用が生み出す組織メリットを堅持しつつイノベーションを生み出す企業の在り方を考察して、その方策を探る必要があると筆者は考える。本稿は日本企業がジョブ型雇用を採用すべきかメンバーシップ型雇用を採用すべきかどうかは論点とせず、現在メンバーシップ型雇用をとるメンバーシップ型企業がどのようにイノベーションを活性化できるかという観点から分析を行うこととする。本稿ではメンバーシップ型組織のメリットを維持しつつイノベーションを回復させる方策をミドルのあり方から考察する。

1. はじめに

日本企業のイノベーションが低調であるといわれている。日本の経営の特徴であるメンバーシップ型組織は閉鎖的な共同体の論理から成り立っているとされ、そのメンバーシップ型雇用を前提とした日本の経営が工業社会の残像であり経営環境に合わなくなったと考えられている。

山口（2016）によると、2000年ごろに入ってから、日本の半導体や携帯電話をはじめとするエレクトロニクス産業の国際競争力は急落し、その生産額は最盛期の2000年から半減した。21世紀のサイエンス型産業の頂点に位置する医薬品産業でも、日本企業は2000年初頭に国際競争から脱落してしまったという。そして日本ではハイテク企業からイノベーションが生まれなくなったとする。そして、その要因を進展するグローバリゼーションの中で日本社会は旧来の産業モデルに固執して、時代に即したイノベーション・モデルを見出せていないためだとする。時代に即したイノベーション・モデルに変革できないため日本はリスクに挑戦する力を失い、研究・開発で創造してきた多くの新技術を経済価値に変えることに失敗した。そこには明らかに制度的・構造的な要因が伏在しているという。

濱口（2009）は日本的な雇用慣行や人事制度をメンバーシップ型雇用と名付けた。日本の経営では労働者は職務記述書で仕事内容は規定される就職（ジョブ）ではなく会社の社員

(メンバー) になるとする。また、ジョブ型雇用はジョブディスクリプションと呼ばれる職務記述書に基づき就職する雇用慣行や人事制度だとした。そして、ジョブ型に社会を変革すべきとしている。

太田 (2021) は、メンバーシップ型雇用が生み出している同調圧力が強い日本的経営の組織をメンバーシップ型組織と呼んだ。そしてメンバーシップ型組織では、メンバーの合意が得られやすい改善活動は盛んだが、異端者や少数派から生まれるイノベーションは起こりにくい。そして、イノベーションには、突出した意欲や個性の発揮が必要であるがメンバーシップはそれらを阻害するという。

一方で、メンバーシップ型組織でもイノベーションを輩出し続けている日本的経営の日本企業が存在する。その代表例がトヨタである。しかもトヨタは日本のグローバルトップ企業である。トヨタはメンバーシップ型雇用による共同体型組織を維持しつつ1990年代以降も革新的なイノベーションを輩出してきた。ミシガン大学のモーガン&ライカー (2019) によると、トヨタは、1990年代以降も常に、自動車業界の破壊的イノベーターであったという。彼らは次のように言う。初代レクサスは鈴木一郎チーフエンジニア (CE) が、社長、役員と大激論をしたうえでヨーロッパの高級車の常識を打ち破る、妥協をしない車として開発した。プリウスは、内山田竹志 CE が、ハードよりソフトだ、ハードのことを忘れて車を作ろうという常識外の思考で開発した。ミライは田中義和 CE が100年後の社会を創り出すという長期的戦略思考で開発している。大きなリスクを取ることは新興企業のやることで成熟した巨大企業がやるような常識から外れているという。これらはすべてミドル層がイノベーションを創出している。これらのイノベーションは野中ら (2020) のいうミドル・アップアンドダウンの知識創造プロセスの結果であるともいえる。

トヨタは山口 (2016) と太田 (2021) がいうような人事制度や労働慣行の変革には背を向けて日本的経営を堅持する日本企業である。トヨタはメンバーシップ型雇用の同質的な共同体型組織 (メンバーシップ型組織) である。しかし1990年代以降もイノベーションを輩出し続けている。

本稿では、日本企業のイノベーションが低調であるといわれている問題の要因が日本的経営にあるのであろうかという問題意識が出発地点である。メンバーシップ型組織を特徴とする日本的経営がイノベーションを阻害するのであれば1990年ごろまでのイノベーションも低調であったはずである。

メンバーシップ型組織は閉鎖的な共同体の論理から成り立っており。その雇用を前提とした日本的経営が工業社会の残像であり経営環境に合わなくなったと考えられている。グローバル化とデジタル化によりイノベーションが重要になった時代に合わなくなったと考えられているが、1990年ごろまでは日本的経営のメンバーシップ型組織のなかで育成されたミド

ル層が革新的イノベーションを大量に生み出した。東芝で半導体フラッシュメモリを開発した舂岡富士雄もその代表的なミドルの例である。しかし、現在ではメンバーシップ型組織が生み出す同調による共同体主義がイノベーションと相いれないために日本企業全体がメンバーシップ型雇用を捨ててジョブ型雇用に移行すべきだという主張がなされている。しかし、日本社会を急激にメンバーシップ型社会からジョブ型社会に移行することには激しい痛みをともなう変革が必要となる。大学新卒者の就職問題や職業生活のための実践的な教育の問題、ジョブ型雇用に適応できない中高年層のリストラなど困難な問題が予想される。それらの改革をおこなうモラトリアム期間はすでに失われた30年で終わったため、残された猶予時間はなく急激な変革は待たないという主張も聞こえてくる。

本稿は企業がジョブ型雇用を採用すべきかメンバーシップ型雇用を採用すべきかどうかは論点とせず、メンバーシップ型組織が本当にイノベーションを阻害するのかどうかについて考察する。メンバーシップ型組織をとる企業がどのようにイノベーションを活性化できるかという観点から考察を行うこととする。そのため、メンバーシップ型組織を堅持しつつ現在もなおイノベーションを生み出す企業の在り方を分析して、その方策を探る必要があると筆者は考える。そのため本稿ではメンバーシップ型組織を維持しつつイノベーションを回復させる方策をミドル層のあり方から考察する。

2. 先行研究

本章では、先行研究からメンバーシップ型組織とイノベーションの関係を考察するとともにメンバーシップ型組織でイノベーションを生み出す方法の仮説を導き出す。

2.1 メンバーシップ型組織構造がイノベーションを阻害とする先行研究

太田(2021)は、メンバーシップ型雇用が生み出す共同体型組織に特有の同質性と閉鎖性、そして共同体主義がもたらす同調圧力がイノベーションを阻害しているという。メンバーシップ型雇用が生み出す共同体型組織では会社の一員として全人格的に取り込まれるから突出した意欲や個性の発揮が必要とされないとする。また、メンバーシップ型雇用では成果は組織で生み出すものであり、個人で生み出すものではないため、個人の突出した成果により高い報酬を得たい、名声を得たい、理想の会社をつくって社会貢献したいなどの欲求を満たすことは難しい。そのため革新的なイノベーションを創造させるとすれば、社員を組織の中に押しとどめるのではなく、独立や起業を容易にチャレンジできるように人事制度や労働慣行を見直す必要があるといわれている。また、太田(2022)ではジョブ型雇用の導入によりメンバーシップ型雇用のもたらす共同体型組織が崩壊することで実力次第で高い地位や報酬を獲得できるためリスクをとってチャレンジする個人の自発的モチベーションが高まること

でイノベーションが活性化するはずだという。そのため欧米の工業社会をキャッチアップする際に有効であったメンバーシップ型雇用はグローバル化とデジタル化により変化の激しい時代にはイノベーションの阻害となるためジョブ型雇用に変革すべきだと主張している。また共同体型組織では会社の人事評価も減点主義だという。研究開発の世界では失敗を恐れず挑戦すること、失敗から学ぶことが大切だが、共同体型組織の減点主義の風土では、リスクを冒さず無難な仕事をしていたほうが得だという計算が働く。イノベーションと共同体の論理は相容れないとする。そしてメンバーシップ型雇用の生み出す共同体型組織をメンバーシップ型組織と呼んだ。

太田（2021, 2022）の問題意識は、日本的経営のメンバーシップ型雇用が生み出す共同体型組織の同質性や同調圧力がかってないほど高まっているためイノベーションが失われたと主張していると考えられる。そのため、次に共同体型組織の典型であるがイノベーションを今もなお輩出し続けることができている日本的経営企業であるトヨタが同質性や同調圧力をどのように回避しているのかをみるべきである。

2.2 メンバーシップ型企業 トヨタのイノベーションの先行研究

これまでメンバーシップ型雇用の共同体型組織では、効率化のために小さな改善に優れるが、創造的な大きな改善は行われにくくなると考えられてきた。しかし、岩尾（2019）は、小さな改善は始まりにすぎず、小さな改善にネットワークが加われば、改善とイノベーションが両立することが可能であることをトヨタ自動車の工場における参与観察という現場密着の研究から見出している。岩尾（2019）はトヨタでは改善とイノベーションは同じ概念であることを見出している。トヨタは現在でも日本的経営を維持し続けるメンバーシップ型組織の企業である。経営学の中でややマイナーな技術経営やイノベーション論、オペレーションマネジメント論では知られているが、トヨタの改善が小さなイノベーションであることは経営学において広くは知られてはいない。ここではまず、それを振り返る。若松（2007）によるとトヨタ自動車では、改善活動の利益貢献額が算出されているというが、これは組織内部の自己的な都合のための利益貢献額ではない。トヨタ自動車の代表的な改善はムダとり改善である。通常、トヨタ以外の組織でムダを考えると、その組織の自己都合的な価値観にとって必要か否かで判断する。組織にとって必要のないものがムダである。しかしこれでは、組織の自己都合の観点で見ている。視点を変えて、顧客視点で仕事をみると、顧客にとって価値のあるものと、顧客にとって価値のないものに分けられる。組織にとって必要なものと顧客にとって価値のあるものは同じではないとトヨタでは考える。顧客にとって価値のあるもので、組織にとって必要なものは、顧客に提供している付加価値である。顧客にとって価値がないもので、組織にとって必要のないものは、「組織のムダ」とトヨタでは呼ぶ。組織

にとって必要であっても、顧客にとって直接価値を提供していない仕事は、「顧客のムダ」とトヨタでは呼ぶ。そして、ムダとり改善は「顧客のムダ」をとることだとする。つまり組織にとって必要でも顧客にとって価値を生み出さないものは「ムダ」と考える。しかし、組織にとって必要なものと顧客にとって必要なものを見分けるが難しい。そこには常識の壁が存在するからだトヨタでは考える。そのため、現場の労働者が自らの常識を疑うために「顧客の価値を見る目」を養い、常識の壁を打ち破り新たな価値を創造することが求められている。このトヨタの代表的な改善である「ムダとり改善」の本質はイノベーションであると言える。また、共同体内部の自己都合の論理が自分自身に内面化されているのに気づき外部準拠集団の価値観を理解するための能力を開発する能力開発の側面を持つのが改善だということである。岩尾（2019）の参与観察研究はその抽象化されたトヨタの改善の考え方が事実として実行されていることを裏付けている。岩尾（2019）は、外部集団準拠により改善をおこなう志向の強い組織はイノベーションと改善を分け隔てせず、改善の積み上げにより顧客のムダを見分ける目を鍛え上げる延長線上に革新的イノベーションを創出する能力が育成されていることをトヨタ自動車の工場における参与観察から見出していると捉えるべきであろう。内向き志向に陥らない目を鍛え上げる価値観を共有する共同体型組織は計画的に構築することができるということである。

小池（2008）はトヨタでは知的熟練のミドルが強い現場の源泉だとした。知的熟練は「問題」と「変化」への対処を行う技能でありトヨタではその技能は定年近くまで高まり続けるとした。小池のいう知的熟練が高まり続けるのは共同体型組織の常識をうちやぶるための外部集団準拠の目を養うからである。知的熟練はジョブ型の専門家集団のコミュニティーに所属するジョブ型雇用人材のやや狭い専門領域の観点ではなく広く組織全体を外から眺める視点を必要とすることが考えられる。比較的狭い専門領域を極めていく専門家ではイノベーションを生み出す知的熟練までは到達できない。これは、組織の内向きの常識を疑うために「顧客のムダ」を見る目を鍛えつづけるためトヨタでは知的熟練が定年退職の間際まで高まるのである。そのことはトヨタの現場の定年退職したミドル層が他業種を含めた他企業から高額報酬で採用されていることからわかる。しかし、濱口（2014）は小池（2008）のいう知的熟練を幻想だという、メンバーシップ型雇用においては40歳で能力向上が止まるという、むしろジョブ型雇用による専門家であれば専門能力は高まり続けるとする。例えばエンジニアや営業職である。それらの専門的な職種は60歳を超えてもスキルが高まるという。これは一般的なメンバーシップ型の日本企業ではトヨタのような常識を疑い改善を継続する習慣がないのだろう。そのため共同体型組織の内部の常識を打ち破りイノベーションを起こす経験がないため問題と変化の対処である知的熟練がもともと存在しないのだと解釈できる。

トヨタの新車開発で行われている原価企画は小さな破壊的イノベーションである。小林

(2018) はトヨタの原価低減は Christensen (2013) のいう破壊的イノベーションだという。顧客の価値向上のためには機能を高めるかコストを下げるであるが、Christensen (2013) のイノベーションのジレンマが示したように機能を高めていくと顧客の価値を生む要求の限界を超えてしまう。トヨタではその要求を CVI (カスタマー・バリュー・インデックス) で計測するため要求限界を超えた機能過剰を起こさない仕組みがある。そのため顧客の要求の限界を保ちながらコストを下げる努力をする。内部の利益を確保するという組織の自己都合でコストを下げたり、顧客の価値要求を超えた新しい高機能を実現するという技術部門の自己満足のために過剰機能を製品に組み込むことはない。トヨタでは原価低減の改善でさえ破壊的イノベーションである。小林 (2018) はそれをトヨタでは「外角低めギリギリのストライク」と呼ぶという。

大野 (1978) によると、トヨタ生産方式の象徴的な仕組みである「カンバン」は顧客からの需要を生産現場に意識させる仕組みである。共同体内部の自己都合的な論理で仕事をするのではないという共同体の論理を体現したものである。外部集団準拠基準に基づく改善で同質化や同調圧力により極端な共同体型組織となることを回避しているのがトヨタであるように見える。そしてその改善を現場に実施させる影響力を持つのが知的熟練を持つ現場のミドルたちである。

2.3 専門家はイノベーションを生み出せないという研究

ジョブ型雇用の人材はある専門領域で能力開発をおこないジョブホッピングしていく専門家的な人材だと考えられる。つまりジョブ型雇用の人材は専門職人材であるとみることがができる。そのため専門職人材のイノベーションについての研究をレビューする必要がある。白坂 (2018) は専門家になるほど自身の専門知識が邪魔をして、無意識に新しい発想を除外するという。そして、専門家は同じ仕事を繰り返ししていると同じ情報の選択を無意識におこなうようになる。そのため専門家は専門領域の外側を見逃してしまうためイノベーションの創出ができないという。また、組織や国籍などが違うメンバーを集めることだけが多様性ではないという。同じ会社の社員であっても十分に多様性を発揮できる場合があるという。新商品開発などでは、生活様式の異なるメンバーをそろえれば、同じ組織のなかでも多様性のあるチームになるという。また、闇雲に多様性を高めるとイノベティブな発想が出てくるが実際の新製品開発の結果に結びつく確率が低くなるともいう。必ずしもジョブ型で突出した専門能力を持つ人材がイノベーションを起こすとは言えないということがわかる。むしろ、専門能力の高い専門家志向の人はイノベーションを阻害する可能性も考えられる。

能力が突出した個人を専門能力が突出したジョブ型の専門職人材だとすると、Sawyer (2017) は専門能力の突出した孤高の天才がイノベーションを起こすのではなく、現場を重

視する共同体型組織の集合知からイノベーションは生まれるという。革新的な発想は、共同体的組織において現場のコラボレーションから意表を突く形で即興的に生まれてくる。コラボレーションから生まれるアイデアを積み上げることでイノベーションを創造できるとする。

これらの先行研究をみると個別に分業されたジョブ型の専門人材から成り立つ組織もイノベーションが得意とはいえないようである。

2.4 イノベーションを生み出す組織とリーダーの研究

グーグルで人材開発、組織開発、リーダーシップ開発に携わったグジバチ（2018）によると、グーグルはアリストテレス・プロジェクトという名の調査をエンジニアリングチーム115とセールスチーム65を対象におこないイノベティブな成果が生まれる組織の特性を明らかにしたという。その最も重要な特性はEdmondson（1999）のいう心理的安全性であったという。また、グーグルはオキシジェンプロジェクトという全世界1万人規模の調査をおこなって、イノベティブな組織を生み出すミドルの特性を明らかにしている。その調査によるとして「よいコーチ」であることがイノベティブな組織を作るマネージャーの特性であるとする。コーチであるマネージャーの役割はメンバーに現状で抱えている目標は何かを問いかけて、その達成のための障害となる問題に気付かせ、その解決方法を一緒に考えることだとする。よいコーチは、佐久間（2006）が定義した問題解決型リーダー、太田（2010）が提案したスーパertypeリーダーと類似する部下が成果を上げる障害となる問題を解決する手助けをするリーダーシップである。佐久間（2006）によると問題解決型リーダーは部下の組織コミットメントを高めるとした。本稿の文脈で考えると組織コミットメントは自分の所属する組織を共同体型組織とし自らをそのメンバーだと認識する意識（メンバーシップ）だと考えられる。本稿では問題解決型リーダーシップ行動をとるミドルを問題解決型ミドルと名付ける。

2.5 多様性やネットワークの密度とイノベーションの関係

多様性の増大が単調にはイノベーションに影響しないことを理論的に指摘した研究が近年行われている。Berliant & Fujita（2008）は知識の多様性の増大と、イノベーションとの間の逆U字の関係を示唆している。つまり多様性が低い領域では共通知識は多いものの、異なる知識が少ないためイノベーションは創出されない。ここから多様性が増加するとイノベーションが創出されるようになる。しかし、さらに多様性が増加していくと、共通知識が不足するため、再びイノベーションは生まれなくなる。異なる知識の交流のためには、交流を行う主体同士に一定の共通知識が必要であり、これがないとそもそも知的交流を行うことが困難となるのである。

Uzzi & Spiro (2005) はチームの関係性を分析した。もし過去に協働の経験があれば、AとBのあいだにつながりがあるとするというルールでネットワークを可視化した。その上で、チーム内のネットワークに対してスモールネットワーク指数を計算した。スモールネットワーク指数は「チームの結束の強さ」を「メンバーの関係の遠さ」で割ったものである。つまりスモールネットワーク係数が高ければチームは共同体型組織であり、低ければ個別バラバラの多様な専門家が寄り集まっただけの組織である。極端なジョブ型組織と考えられる。スモールネットワーク指数とイノベーションの関係を分析すると、これも逆U字となる。やはり多様性が高いだけではイノベーションは生まれず、共同体型組織が必要だという結果とみることができる。

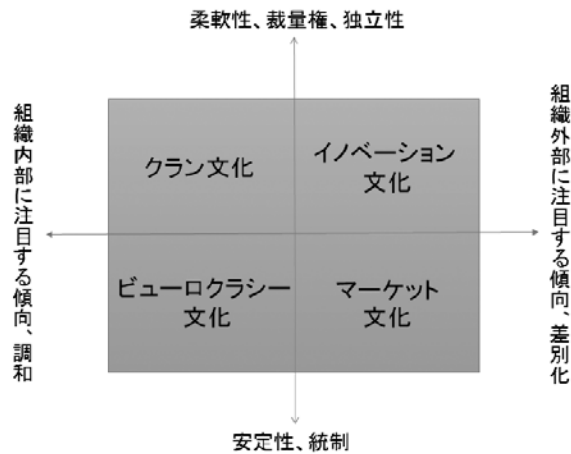
これらの先行研究が示唆するのは共同体型組織が意識的に多様性を取り込むことが最もイノベーションを生み出す状態である可能性を示唆するものである。そして、共同体型組織の傾向が極端に強まり同質化されるとイノベーションが生まれなくなることも示している。現在の日本企業はこの同質性の高い状況であるのかもしれない。そして、これらの先行研究がわかることは最もイノベーションのパフォーマンスが高いのは共同体型組織の性質をもちながら多様性を持つ組織だということである。これが大変難しい条件であるからこそイノベーションには困難があり生み出すのは難しいということである。しかし、1990年以前の日本企業には、特にエレクトロニクス産業にはそれがあったのかもしれないということである。

2.6 人事ポリシーとイノベーション文化の先行研究

上林ら (2018) は Cameron & Quinn (2011) の競合価値観フレームワーク (CVF) を利用した研究をおこなっている。CVFの横軸は組織が内部志向であるか外部志向であるかを表し、縦軸は組織が安定性&統制を志向するのか柔軟性&創造性を志向しているかを表す。さらにこの2軸で区分される4象限を、以下のように定義している。

- 第1象限：イノベーション文化 (The Adhocracy Culture)：変革や創造を重んじる文化
- 第2象限：クラン文化 (The Clan Culture)：家族的な親密性、仲間意識を重んじる文化
- 第3象限：ビューロクラシー文化 (The Hierarchy Culture)：組織の安定と統制を重んじる文化
- 第4象限：マーケット文化 (The Market Culture)：市場競争に勝つことを重んじる文化

以下の図1がその Cameron & Quinn (2011) の競合価値観フレームワーク (CVF) を上林ら (2018) が作図したものである。



出所：上林ら（2018）より

図1 競合価値観フレームワーク (CVF)

上林ら（2018）は日本企業を対象として、人事ポリシーをエンプロイアビリティ重視、個別化された能力開発、実力・貢献主義的処遇の3つの次元に分かれるとする。上林ら（2018）の研究のデータから読み取れるものは、イノベーション文化が最も強いのはエンプロイアビリティ人事ポリシーの組織である。しかも、イノベーション文化が最も強い組織はマーケット文化、クラン文化も比較的強くバランスがとれている。しかも官僚文化は強くなく権威主義的な内向き傾向がない。エンプロイアビリティは分かりにくい概念である。上林ら（2018）のエンプロイアビリティ人事ポリシーの定義を要約すると、社員がその企業に長く務めるための安心感を持たせるために他の企業でもその価値を認めてもらえるような能力開発を推進するというポリシーである。言い換えると今在籍する企業で能力を開発すればいつでも他社にいけるという安心感を醸成する人事ポリシーである。他の企業にいける安心感から自社にとどまらせるというパラドキシカルなポリシーである。これは長期に一つの企業にとどまることが能力開発につながるという学習や知識創造とつながるものである。その意味ではメンバーシップ型を維持するための人事ポリシーだと言える。小池（2008）のいうトヨタの知的熟練はこの能力だといえるであろう。そして、トヨタではミドル層の知的熟練が部下たちの知的熟練を手助けしいつでも他で働けるといって安心感が醸成される。また、ミドルは部下たちの能力開発を助けるという価値観が浸透しているためエンプロイアビリティがあるともいえるのだろう。エンプロイアビリティ人事ポリシーが浸透している組織では、他社にいつでもいけるという安心から上司の組織内部の論理からくる無能な常識の誤りを批判することが極端な場合にはできるはずである。エンプロイアビリティは野中ら（1989）のいう社員が組織の内向きの常識や上司の無能を突き上げる反対意見を物申すことを実現する一種のセーフ

ティーネットとなりうるであろう。しかし、処遇や職を賭して上司や経営者に物申すことになることには変りがない。そのため、それだけではEdmondson (1999) のいう心理的安全性を生み出すことにはなり切れないと考える。能力があるからいつでも辞めることができるという安心感だけでは本当に処遇や職をかけて経営者や上司の常識の壁をうち破ることのできない無能を突き上げることになりかねない。1990年以前の日本企業には上司に平気で逆らえる無骨な野武士がいたと言われるが、それを現在の社員に望むべきはないだろう。いつでも自分は辞めて他社にいけるというエンプロイアビリティだけでは上司の常識を打ち破る発想を常にできるという心理的安全性にはなりえないだろう。山本 (2015) によるとエンプロイアビリティは内的エンプロイアビリティと外的エンプロイアビリティの2つの因子があるという。前者は組織内部での雇用維持能力であり、後者は組織外での雇用獲得能力だとする。この2つの能力を同時に実現することは困難であると考えられるが、2つを併せ持つ人材は外部集団準拠の能力、トヨタでいう「顧客のムダ」を見極める能力と共同体の中で上司や部下を含む同僚を説得できる共同体の価値観も兼ね備えた人材だとみることができる。この2つを兼ね備えた能力は小池 (2008) の知的熟練や野中 (2020) のミドル・アップアンドダウンができる能力だとみることでもできるであろう。イノベーションのための心理的安全性を実現するのは小池 (2008) のいう知的熟練のミドル、佐久間 (2006) のいう問題解決型ミドル、太田 (2010) のいうスウィーパー型ミドルである。

2.7 ジョブ型とメンバーシップ型のナレッジマネジメント比較研究

Haghirian (2010) によると、欧米の組織は、個人の知識を重視し、それを個人的な権力の源泉と見なしているという。欧米企業の従業員は、彼らのキャリアを発展させ、組織内部および労働市場での個人的な能力の競争力を向上させるために、個人のスキルと知識の向上に集中する。つまり組織のスキルと知識の向上には関心がない。したがって、欧米の従業員と経営者は、自分の持つ知識を非常に慎重に取り扱う傾向があり、多くの場合、知識を他者や組織全体と共有しないとす。安易に他者や組織内で知識を共有することは、自分のキャリアを維持することに危険と見なすとす。そして欧米企業では組織内で日本企業のように知識創造は起こらないという。欧米の組織はジョブ型である。ジョブ型では組織内での知識創造は起こりにくいと考えることが自然である。ジョブ型では知識は個人が外から獲得するものだと考えられているという。知識創造はイノベーションの源泉である。一方、メンバーシップ型組織の日本の企業はグループの知識を重視し、チームやグループが開発してメンバー全員で共有する知識は、個人が開発する知識よりも優れていると考えられている。Tudor et al. (1996) によると日本企業の信頼関係は、知識の共有を容易にしている。組織の知識はメンバーに共有され、大きな対立なしに使用できるという。Aoki (1988) による

と日本企業は、内部の知識の多くを組織に浸透させながら競争優位を維持し、自律的な問題解決とグループコンセンサスの考え方を使用して、市場の変化や現場の問題に迅速に対応するイノベーションを生み出すという。日本企業の信頼関係はメンバーシップ型組織に基づくと考えられる。つまり他者が困っているときに知識を提供して問題を解決してあげること、将来自分が困っている時に他人から知識を提供してもらい問題を解決することができるという互恵性はメンバーシップ型組織が前提である。信頼関係はメンバーシップがなければ成り立たない。知識を提供して問題を解決して助けてあげた他者がジョブ型組織では転職してしまって同じ社内にはいないことになる。そうなるとう自分が困ったときに互恵的に助けてもらえない。社内ではなくジョブ型組織は同じ専門家集団のコミュニティーに助けてもらえばいいということになるが、同じ専門家集団では問題解決のための専門家の常識を打ち破る画期的な知識を得ることができないことになる。また、ジョブ型組織では上司は部下が自分にとって代わることを恐れるため部下にキャリアにおいて逆転を許すような知識を渡さないとすることが当たり前になる。つまり、問題解決をしないのである。元々日本でイノベーションのための組織的知識創造ができるのは年功序列のメンバーシップ型組織がミドル層に知識を部下たちに惜しげもなく伝授するため部下の知的熟練を後押ししていくからであったと考えるのが自然である。

この知識に関する欧米との違いが浮き彫りになるのが日本企業と欧米企業との提携による合弁事業における学習競争である。Reich & Mankin (1986) や Hamel (1991) は、企業のグローバル化において提携パートナーの保有知識を学ぶことが、企業の組織学習において重要な役割を果たしたという。特に日本企業が国際提携をつうじて欧米パートナーの知識を内部化し、欧米パートナーの占有する市場に参入し、その地位を脅かしてきたと指摘する。石井 (2020) は日本企業が欧米企業との学習競争において優位である3つの理由をあげている。それは日本企業が明確な戦略意図をもって組織学習をおこなう。日本企業は暗黙的な知識が多く、パートナーが日本企業の知識を理解できない。外部知識を組織的に取り込んで事業化する能力の高さである。これらはメンバーシップ型組織であることからくる日本企業の特徴である。裏返せば、ジョブ型組織である欧米企業では組織は知識を生み出さない。共有化された暗黙知を持たない。外部知識を事業化するオープン・イノベーションを不得意とするということである。

2.8 先行研究レビューからの示唆

メンバーシップ型組織では中間管理職であるミドル層の役割が重要であると考えられる。知的熟練のミドルは現場において部下たちの問題を解決しながらその人材開発をおこなっていく。その問題の解決方法は組織の常識を打ち破り新たな方法を見出すことである。それは

小さなイノベーションであり、時には改善と呼ばれる。小さなイノベーションをおこなっていくことにより組織内部の論理と常識を疑い新たな価値を創造するイノベーションを重視する価値観が醸成されていくことになると考えられる。メンバーシップ型組織の中では部下と上司の上下関係が比較的安定しているため、上司はイノベーションのための知的熟練の技能を惜しみなく部下たちに伝授していく。ジョブ型組織に移行すると欧米のように上司は部下の問題解決を積極的には行わなわなくなる可能性がある。そしてすでに、ジョブ型の割合が増えているためメンバーシップ型による組織内部のイノベーション能力は低下していくと考えられる。

3. 考察

3.1 考察のための仮説設定

先行研究レビューの結果は、メンバーシップ型組織においてイノベーションを起こすためには、ミドルが部下たちの仕事の成果のために惜しげもなく問題解決のために知識を提供するという心理的安全性が重要だということであった。メンバーシップ型組織においてイノベーションを活性化させるための条件を以下のように仮説設定した。

仮説：メンバーシップ型組織においてイノベーションを起こすためには、ミドル層が部下たちの仕事にたいして問題解決型リーダーシップ行動をとることで部下の心理的安全性が醸成され、その心理的安全性が革新的成果を生み出すことに影響を与える。

そして、メンバーシップ・イノベーションのための問題解決型ミドル仮説と名付けることにした。次に、この仮説の検証をアンケート調査データより行うこととする。

3.2 アンケート調査

アンケートの作成において、問題解決型リーダーの尺度は申（2005）の研究を参照した。次に心理的安全性の尺度はEdmondson（1999）のPsychological Safety Scaleを参照した。そして、革新的成果の尺度はCarmeli et al.（2010）を参照した。原文が英語のものは独自に日本語に翻訳した。また、同時に申（2005）の研究を参照して組織コミットメントの尺度をアンケートに含めた。アンケートはメンバーシップ型組織と想定される。日本企業の管理職以外の一般社員を対象とし、データ取得はNTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社に委託した。2021年9月6日に319件の有効データを取得した。平均年齢49.4歳、平均勤続年数18.0年、男性260人（81.5%）、女性59人（18.5%）、総務、経理、人事などスタッフ部門84人（26.3%）、営業などライン部門71人（22.3%）、技術職112人（35.1%）、その他職種52人（16.3%）、既婚192人（60.2%）、未婚120人（37.6%）、その他（結婚）7人（2.2%）である。

3.3 重回帰分析を利用したパス解析

「仮説：メンバーシップ型組織においてイノベーションを起こすためには、ミドル層が部下たちの仕事にたいして問題解決型リーダーシップ行動をとることで部下の心理的安全性が醸成され、その心理的安全性が革新的成果を生み出すことに影響を与える。」を検証するために因子得点を利用した重回帰分析（SPSS28 を利用）の結果は以下の表 1 と表 2 のようになる。

上記の結果を探索的にパス図にすると以下図 2 となる。

図 2 のパス図から読み取れることは、問題解決型リーダーシップは部下の心理的安全性に強い正の影響力を持ち、その結果として部下が革新的成果を生み出すことが読み取れる。この因果関係が日本企業のイノベーションを生み出す勝ちパターンであった可能性がある。

申（2001）の研究によると、1999 年ごろの問題解決型リーダーシップ因子を構成する観測変数の平均値は 70% であった。それに対して本稿でおこなった 2021 年の平均値は 60% であった。問題解決型リーダーは日本企業において減少していると考えられる。

1999 年ごろはすでに日本企業のイノベーションが低調になりだした頃である。1980 年代、1990 年代はこれが 90%、80% であったとの推測も成り立つのではないだろうか。

パス解析の結果からみると、問題解決型リーダーシップは心理的安全性を経由してイノ

表 1 階層的重回帰分析

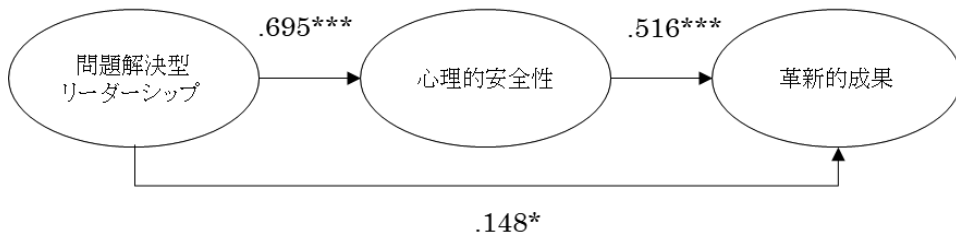
	革新的成果	
問題解決型リーダー 心理的安全性	.507***	.148*
R ²	.255	.391
Δ R ²		.137

***p < 0.001, **p < 0.01, *p < 0.05

表 2 重回帰分析

	心理的安全性
問題解決型リーダー	.695***
R ²	.482

***p < 0.001, **p < 0.01, *p < 0.05



***p < 0.001, **p < 0.01, *p < 0.05

図 2 重回帰分析を利用したパス図

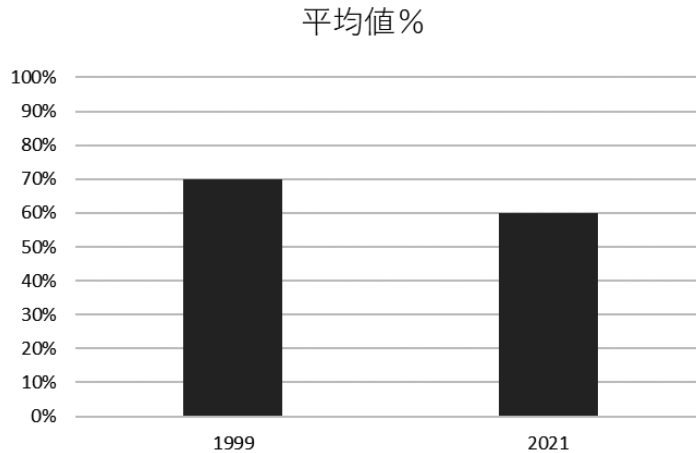


図3 問題解決型リーダー因子変数平均値

ベーション（革新的成果）に強い正の影響がある。日本企業のイノベーションが低調な原因の一つが問題解決型リーダーシップの減少だと言えるのではないだろうか。

4. 結論

本稿では、メンバーシップ型組織である日本企業はもうイノベーションを生み出せないという様々な識者からの指摘が本当なのかという問題意識が出発点であった。そしてメンバーシップ型組織をとる企業がどのようにイノベーションを活性化できるかという観点から考察を行うことが目的であった。そのためメンバーシップ型組織の特性をいかしつつイノベーションを回復させる方策としてミドル層のあり方を明確にすることを試みた。そのため、メンバーシップ型組織を堅持しつつ現在もおイノベーションを生み出す企業の在り方を分析して、その方策を探る必要があると筆者は考えた。そのため本稿ではメンバーシップ型組織を維持しつつイノベーションを回復させる方策を先行研究を参照してミドル層のあり方から考察した。その仮説の検証結果として日本企業がイノベーションを活性化するためには現場のミドル層の問題解決型リーダーシップが正の影響を持つことが検証された。そして、約20年前の1999年ごろと比べてミドルの問題解決型リーダーシップを発揮するミドルが減少していることをデータが示唆している。ミドル層の問題解決型リーダーシップが減少している理由は論理的に考えると次の理由のどれかである可能性が考えられる。

- ミドル層の問題解決能力が衰えた。
- IT化やグローバル化によりミドル層の問題解決能力を問題の複雑性や難易度が上回るようになった。
- ミドル層の仕事は部下の問題解決ではなく部下の監視と評価になった。

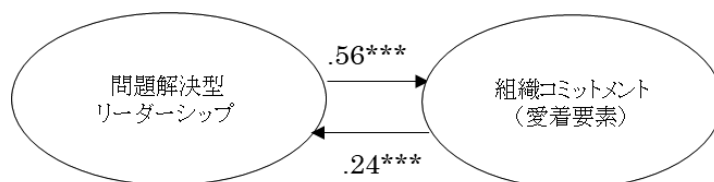
- 共同体主義ではなく個人主義的な成果主義とジョブ型組織移行により育てた部下がジョブホッピングすることや自分の上司になることが多くなりミドルは部下の問題解決をするモチベーションを失った。

人的資源管理論や労働経済学の理念とは別にジョブ型雇用はミドル層のリストラのための成果主義を支える仕組みになるのではないだろうか。小池（2008）や野中ら（2020）が描き出したミドルがイノベーションを輩出する日本の経営は輝きを失った。ジョブ型雇用を推進することでさらにその傾向は加速するのかもしれない。注意深く更に研究する必要があると考えられる。正しい論文の作法では結論で新しい考察はありえないが、今後の研究の一部を紹介させていただきたい。問題解決型リーダーシップと組織コミットメント（愛着要素）の双方向の共分散構造分析（AMOS28を利用）を試行したところ、逆の因果が有意に存在することが確認できる。（以下図4）

つまり部下の組織コミットメント（愛着要素）が減少したことが問題解決型リーダーを減少させる。愛着要素は会社への客観的な愛着でありメンバーシップを測定する指標の1つだと考えられる。

申（2001）の研究によると、1999年ごろの組織コミットメントの愛着要素因子を構成する観測変数の平均値は64%であった。それに対して本稿でおこなった2021年の平均値は58%であった。組織コミットメント（愛着要素）は日本企業において減少していると考えられる。つまり、メンバーシップ型組織が弱まっているということが示唆されている。

図4の愛着要素と問題解決型リーダーシップの双方向の影響の関係をみると、問題解決型ミドルが減少した要因の一つはメンバーシップ型社員の減少だと考えるべきであろう。それが日本企業のイノベーションを減少させる要因の一つであっただろう。エンプロイアビリ



*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$
カイ2乗=128.46, 自由度=68, 確率水準=.000
GFI=.947
AGFI=.918
RMR=.042
RMSEA=.053
AIC=202.465

図4 双方向の共分散構造分析

ティ人事ポリシーは消えゆく日本的経営のなかでメンバーシップ型組織の代替策ではあるが、ミドル層は部下の教育に追われることにならないだろうか。育てた部下が他社にジョブホッピングするたびに新たな部下の問題を解決し育てる必要に迫られることになる。部下の教育に追われてミドル層が疲弊することは避けられない。また、現場の分からないジョブホッピングしてきた上司が問題解決できず、その問題を解決しなければならないかもしれない。企業のジョブ型組織への変革がすすめば次第に欧米のようにミドル層は部下を育てなくなるのではないだろうか。また、組織が知識を創造することも減少するだろう。これは個々の企業の経営戦略である。戦略的に重要な人材や知識は組織で開発するかどうかという戦略的意思決定をするかどうかである。実際にはジョブ型導入に対して面従腹背の企業が少しでもイノベーションを創造し生き残るのではないか。

そして、1990年以前の日本企業はイノベーションを輩出してきた、メンバーシップ型の共同体型組織でありながら、多様性を確保する仕組みがあった可能性もある。問題解決型ミドルは部下が成果を出すためにその問題解決に注力するミドルたちである。彼らには部下の価値観の多様性や異質性を排除するこだわりはない、むしろ組織内部の常識を疑い新たな価値を生み出し問題を解決するためには多様性を包摂することにこだわりがあるのだろう。多様な価値観やモノの見方がなければ問題は解決されないし、イノベーションも生まれない。本稿では日本企業を対象におこなったアンケートから、メンバーシップ型組織である日本企業においては問題解決型ミドルがメンバーに心理的安全性をもたらシイノベーションを促進するという結論としている。しかし、イノベーションには共同体型組織と多様性というやや矛盾する性質の組織が必要だとすると、問題解決型ミドルが組織の多様性にどのように影響を与えるのか、因果関係があるのかどうかという問題が残されている。

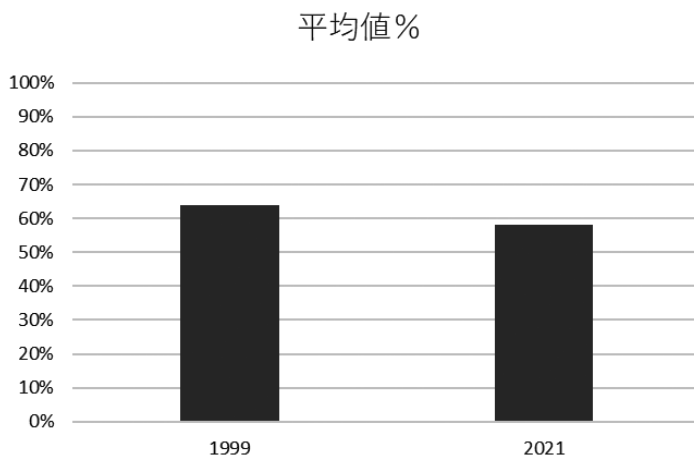


図5 組織コミットメント（愛着要素）因子変数平均値

謝辞

青山学院大学経営学部安田洋史教授のご退職にあたり、安田先生にうけた多忙な中での日頃からのご指導に恩返ししたいという気持ちで筆をとったが、気持ちばかりが強く散文であることを申し訳なく不甲斐なく思います。精緻なデータによる仮説検証でもなくケースによるエビデンスによるものでもない。問題意識にしたがって考えてみただけのものである。安田先生のおられた東芝の半導体事業も数少ないイノベーションの輝きを失わなかった日本企業の代表的事業である。それこそ東芝を消滅の危機から救ったのは危機にあっても会社を見捨てず最後まで残った社員である。危機においてすべての社員が逃げ出したら東芝は今頃消滅していただろう。東芝が消滅する日本の社会的損失は計り知れない。メンバーシップが社会を救ったのである。また、本稿は中央大学の故佐久間賢名誉教授と申淑子教授の研究からヒントを得ている。優れた先行研究と助言を頂いたお二人の教授に感謝申し上げます。本研究は JSPS 科研費 JP 20K13566 の助成を受けたものである。

参考文献

- Aoki, M. (1988). *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy: a microtheory of the Japanese Economy*. Cambridge University Press.
- Berliant, M. and M. Fujita (2008). "Knowledge creation as a square dance on the Hilbert cube." *International Economic Review*, 49(4), pp. 1251-1295.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Uzzi, B., & Spiro, J. (2005). Collaboration and creativity: The small world problem. *American Journal of Sociology*, 111(2), 447-504.
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26(2016).
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Haghirian, P. (2010). *Multinationals and Cross-Cultural Management: The Transfer of Knowledge within Multinational Corporations*. Abingdon, UK: Routledge International Business in Asia Series.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances in *Strategic Management Journal*, vol. 12. Summer.
- Sawyer, K. (2017). *Group genius: The creative power of collaboration*. Basic books.
- Reich, R. B., & Mankin, E. D. (1986). Joint ventures with Japan give away our future. *Harvard Business Review*, 64(2), 78-86.
- Tudor, T. R., Trumble, R. R., & George, G. (1996). Significant historic origins that influenced the team concept in major Japanese companies. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 12(4), 115-128.
- 濱口桂一郎. (2009). *新しい労働社会*. 岩波新書.
- 濱口桂一郎. (2014). *日本の雇用と中高年*. ちくま書房.
- 石井真一. (2020). *日本企業の国際合併行動 増補版：トロイの木馬仮説の実証分析*. 千倉書房.
- 岩尾俊兵. (2019). *イノベーションを生む“改善”：自動車工場の改善活動と全社の組織設計*. 有斐閣.

- グジバチ, P. F. (2018). フェリクス世界最高のチーム グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法. 朝日新聞出版.
- 金井壽宏. (1991). 変革型ミドルの探求. 白桃書房.
- 小林英幸. (2018). エンジニアの生産性を最大化する原価企画の運用：トヨタ自動車のケースに基づく一考察（原価企画の回顧と展望：その革新性は今も顕在か）. *早稲田商学*, (453), 27-57.
- 小池和男. (2008). *海外日本企業の人材形成*. 東洋経済新報社.
- 上林憲雄, 平野光俊, 江夏幾多郎, 余合淳, 庭本佳子, 島田善道, & 浅井希和子. 「人材マネジメントの新展開」調査報告書.
- 佐久間賢. (2006). 日本企業の職場の変革：問題解決型リーダーシップの展開—上司力と職場力の国際比較研究（特集 人事戦略の展望：日本企業の直面する課題と挑戦）. *企業研究*, (9), 1-28.
- 白坂成功 (2018) 「デザイン思考」がうまくいかないのはなぜか？—“システム×デザイン”思考のすすめ—*知創の杜*, (5), 4-13
- 申淑子. (2018). いま、企業の間接管理者になにが起きているのか—リーダー行動に関する日中比較研究. 北斗書房.
- 野中郁次郎, & 竹内弘高. (2020). *知識創造企業（新装版）*. 東洋経済新報社.
- 太田肇. (2010). 日本人ビジネスマン「見せかけの勤勉」の正体：なぜ成果主義は失敗したか. PHP 研究所.
- 若松義人. (2007). トヨタ式「改善」の進め方：最強の現場をつくり上げる. PHP 研究所
- 太田肇. (2021). 同調圧力の正体. PHP 研究所.
- 太田肇. (2022). 日本人の承認欲求. 新潮新書.
- 山口栄一. (2016). *イノベーションはなぜ途絶えたか：科学立国日本の危機*. 筑摩書房.
- 山本寛 (2015). エンプロイアビリティ保障の実証的研究. *日本経営学会誌*, (36), 26-37.