
原著論文

組織のライフサイクル，経営者と管理職の立場の違いが一般従業員の
革新指向性に対する評価に及ぼす影響の探索的検討¹⁾

尾 関 美 喜^a

**An exploratory study of difference in evaluation for change orientation between
company presidents and managers : from perspective of organizational life cycle.**

Miki Ozeki^a

(^aFaculty of Human Sciences, Waseda University)

(Received : December 5, 2012 ; Accepted : June 28, 2013)

Abstract

The aim of this study was comparing evaluation for change orientation between company presidents and managers in each stage of organizational life cycle. A total of 42 pairs of a company president and a manager responded questionnaire, and target of analysis was 41 company presidents and 40 managers. Results showed that 1) there was no significant difference of evaluation for change orientation between company presidents and managers in each stage of organizational life cycle 2) company presidents evaluated change orientation more favorable than managers only in the stage of a company growing up.

Key Words : change orientation, organizational life cycle

問題と目的

グローバル化の進む経済活動と、長引く不況に伴い、多くの企業が経営改革に乗り出している。このような社会経済情勢の下、企業組織では29歳までの若手社員に求める能力に、主体性と課題発見力、実行力を挙げている(経済産業省, 2007)¹⁰。こうした点から、現代の企業組織では、組織の抱える問題について自ら主体的に考え、その解決に向けて行動しようとする人材が求められているといえよう。

このような個人傾向を表す概念に、変革へのレディネスの下位概念である、個人レベルの革新指向性が挙げられる(池田・山口・古川, 2003)⁹。ここからは、個人レベルの革新指向性を単に革新指向

性と表記する。革新指向性は組織の発展に寄与する個人行動である経営改革促進行動(高石・古川, 2010)²⁵の源泉であることから(尾関, 2012)¹⁹、従業員の革新指向性を高めることは企業組織にとって急務の課題といえる。

トヨタ自動車が「カイゼン」をモットーに国際競争を勝ち抜いてきたように、企業組織では革新指向性の高い人材を必要として育てることが企業としての成功につながっている。海外の企業でも、革新指向性は高く評価され、革新指向性が昇進に結びついている(Seibert, Kraimer, & Crant, 2001)²⁴。以上の点から、高い革新指向性は組織から評価される特性だといえるだろう。このように、組織経営という視点からみれば革新指向性とそこから生じる経営

^a 早稲田大学人間科学学術院 (Faculty of Human Sciences, Waseda University)

改革促進行動は望ましいものと考えられる。しかし、現場では組織内事象に対する評価が評価者の立場によって異なることがある。その例として、管理職とチームの成員による、チームに対する評価の相関が必ずしも高くはない (Gibson, Cooper, & Conger, 2009)⁸という知見がある。この結果は、監督者と現場で働く人間という立場の違いが、組織内の様々な事象に対する評価の違いを生むことを示唆しているだろう。そこで本研究では、経営者を企業組織の社長 (代表取締役)、管理職を課長・次長・部長 (田尾, 2005)²⁶とし、両者の立場の違いが一般従業員の革新指向性に対する評価に及ぼす影響を検討する。

管理職と経営者の役割の違い

管理職は組織の意思の忠実な実行者であり、組織の生産性や効率を向上させることが仕事である (田尾, 2005)²⁶。具体的には、1) 直接部下を従えて、部下の仕事を掌握し、仕事に必要な情報を入手・加工・伝達する、2) 部下の資質や能力を育成してマンパワーの向上を図る、3) 顧客などにはたらきかけて行動しやすいネットワークを創ることが要求される。これらの要求を満たすために、管理職は職場の人間関係を良好に保ち、部下の行動を機能的に統合し、部下に職場規律へのサービスを徹底させる必要がある。管理職が自らに求められる仕事や役割を遂行するうえで、自分の管理下にある部署やチームがまとまっていることが望ましいと考えられる。

一方の経営者には、企業の創造と発展と改革、個人の利益と組織の利益の統合、秩序の維持とコンプライアンス、組織間関係の維持、顧客満足、効率化といった役割行動が求められている (松原, 2006)¹⁶。管理職との大きな違いは、経営者が企業の発展を目指し、個人の利益と組織の利益の統合といった、企業組織全体を視野に入れた行動がより多く求められる点だと考えられる。

以上の点から、経営者は企業組織の発展という視点に立っている一方で、管理者はより現場の業務遂行という視点をとりやすいと考えられる。こうした、企業組織のトップである経営者と、現場で人や業務を管理しながら日々の業務を遂行する管理職に求められる役割の違いは、一般従業員に対する評価の違いを生むと考えられる。現場で人と仕事を管理する管理職にとっては、組織の向上のためとはいえ、現

状を変えようとする革新指向性の高い一般従業員は、自分が人と仕事を掌握して管理するうえでの障害物となる場合もありうる。現に、組織の向上につながる行動であっても、管理職がそれを印象操作目的に帰属すると怒りを喚起する行動になってしまう (Zellars & Kacmar, 1999)³⁰というように、一般従業員の革新指向性が必ずしも管理職から高く評価されるわけではないことが予想される。

組織のライフサイクルと革新指向性

組織の向上に寄与する行動は組織や上司の容認によって促進される (Tyler, Degoy, & Smith, 1996)²⁷ため、こうした行動の源泉である革新指向性も (尾関, 2012)¹⁹、組織や上司からの評価が得られなければ高まることはないだろう。そして、革新指向性に対して適切な評価がなされなければ、組織にとって改革が必要な時期でも、従業員に十分な革新指向性が育たずに改革が失敗してしまうかもしれない。そこで本研究では、一般従業員の革新指向性に対する評価に影響するもうひとつの要因として、組織のライフサイクルをとりあげる。

本研究では、組織のライフサイクルを、誕生 (existence)、発展 (survival)、成功 (success)、革新 (renewal)、衰退 (decline) の5段階でとらえる (Lester, Parnell, & Carraher, 2003)¹³。以下では組織のライフサイクルの各段階における組織の特徴を概観し、それぞれの段階で一般従業員の革新指向性に対してなされる評価について考えたい。

誕生期では、ごく少数の顧客がその存在を知っているにすぎず (Lester et al., 2003)¹³、意思決定とオーナーシップは創業者1人か数名の手によって行われており、不確実性が高い (Daft & Weick, 1984)²。組織が構造化されていない段階では組織成員の自律性が高い (Schmid, 1992)²³ことから、彼らには自ら積極的に様々な方法を試行錯誤して、組織の発展を目指して業務を遂行していると考えられる。こうした状況下では、一般従業員の高い革新指向性は必須であり、経営者と管理職のいずれも一般従業員の革新指向性に対しては好意的な評価を与えており、両者の間に差はみられないだろう。

続く発展期は、組織が成長を志向する段階であるとともに、その構造を公式化していく途中でもある (Quinn & Cameron, 1983)²¹。そして競争力を獲得していく (Miller & Friesen, 1984)¹⁷。競争力を

獲得するうえでは他社に先んじる必要があることを考えると、発展期でも革新指向性は高く評価されると推測できる。ただし、この段階では、組織体制が確立しはじめ、組織の意思決定が経営者のみによって行われることが少なくなり、管理職が現場で果たす役割が大きくなっていくと考えられる。しかし、組織は発展途上であり、まだ組織成員の自律性による部分も残っているだろう。このような、管理職が責任を持ちながらも組織成員がある程度の自己裁量を持つ状況は、管理職にとっては自己の行うべき決定とそうでない決定について混乱が起きる状況でもある (Manz & Sims, 1987)¹⁵。この点を考慮すると、経営者は組織の競争力を獲得することを優先させるかもしれないが、管理職は自己の役割を着実に果たすために、革新指向性の高い一般従業員よりも、上からの指示に従う一般従業員の方を高く評価すると考えられる。このように、現場の管理職と経営者が克服すべき課題として着目する点が異なる可能性のある時期と考えれば、この時期は、経営者は管理職よりも一般従業員の革新指向性に高い評価を与えると考えられる。

成功期は、組織が完成され、組織が規範に基づいて系統的に管理される段階である (Quinn & Cameron, 1983)²¹。この段階では、経営の上層部は組織の計画と戦略に注意を向け、日常的な運営は中間管理職に任される (Daft & Weick, 1984)²。そして、新しい領域に事業を拡大するよりもこれまで得てきたものを守る段階でもある (Miller & Friesen, 1984)¹⁷。こうした様相からは、組織が革新を志向する段階にはないと考えられる。したがって、経営者と管理職の両方が、この段階では一般従業員の革新指向性をこれまでの段階よりも低く評価するだろう。

革新期では、組織は依然規模が大きく系統的な官僚制を維持している (Lester et al., 2003)¹³。しかし、組織はスリム化を志向し (Miller & Friesen, 1984)¹⁷、革新が行われる時期でもある。この段階では意思決定が分散化しているものの、成員はまだ官僚制に従うことが求められるという矛盾が起きている。このような状況下では、組織全体が革新を志向していることから、経営者による一般従業員の革新指向性に対する評価は高いと考えられる。しかし、人と業務を管理する現場の管理職はまだ官僚制の下

にあることから (Lester et al., 2003)¹³、変化をもたらそうとする革新指向性の高い一般従業員を逸脱者と認知する可能性もある。したがって、この段階では、経営者の方が管理職よりも一般従業員の革新指向性を高く評価するだろう。

最後の衰退期では、組織成員は組織の目標よりも個人の目標を優先するようになる。組織のコントロールと意思決定は人々の手に戻るが、初期の頃の力や業界での影響力への欲求は組織の生存能力を奪っていく (Lester et al., 2003)¹³。これは、再び組織の力を取り戻そうとして改革に臨もうとしても、そのこと自体が組織を崩壊させてしまう段階であることを示唆している。したがって、この段階では革新指向性が意味を持たないことから、経営者も管理職も、衰退期については一般従業員の革新指向性を誕生、発展、革新期よりも低く評価すると考えられる。

以上の議論をもとに、本研究では以下の仮説について検討する。

仮説1：誕生期では、経営者と管理職の間に一般従業員の革新指向性に対する評価の差はみられない

仮説2：発展期では、管理職よりも経営者の方が一般従業員の革新指向性を高く評価する。

仮説3：成功期では、経営者と管理職の両方が、誕生、発展、革新期よりも一般従業員の革新指向性を低く評価する。

仮説4：革新期では、経営者の方が管理職よりも一般従業員の革新指向性を高く評価する。

仮説5：衰退期では、経営者と管理職の両方が、誕生、発展、革新期よりも一般従業員の革新指向性を低く評価する。

方法

質問紙調査にあたり、経営者用質問紙1部と管理職質問紙1部をセットにし、調査の実施方法を説明する用紙とあわせて、質問紙セットを構成した。2011年2月から10月にかけて、以下の4つの方法で質問紙調査への協力者を募集した。まず、2011年2月には北陸地方のある県で、中小企業経営者向けのセミナーを開催している会社の協力を得、同社主催のセミナーに参加した中小企業経営者に質問紙セットを1部ずつ配布した。この中から調査に協力してもよいという経営者は、質問紙に回答してもらえる

ように、セミナー主催者から当日アナウンスしてもらった。2011年5月には、紹介を受けた、埼玉県内及び東京都の企業に勤務する会社員に協力を依頼し、協力の了承が得られた場合に、質問紙セットを郵送した。2011年6月から9月にかけては、愛知中小企業家同友会関係者の協力を得て、東海地方に本社を置く中小企業経営者を紹介してもらい、協力の了承が得られた経営者に質問紙セットを送付した。さらに、2011年10月には、私立A大学の通信課程に在籍する学生ならびに卒業生に、通信課程事務局からの連絡や在籍者及び卒業生の交流用に設置されているBBSを通じて調査への回答を呼び掛けた。協力が可能な者は研究者に直接メールを送るよう依頼し、協力の意思表示の返信があった者に対して、質問紙セットを送付した。

いずれの方法でも、経営者は経営者用質問紙に回答するとともに、部下の管理職1名に管理職用アンケート冊子を手渡して回答してもらった。なお、回答を依頼する管理職の選定に際しては、部下の一般従業員の仕事を把握・管理しており、その人となりや直接把握できる立場にあるという条件を満たす者という条件をつけた。管理職の回答者は、添付されていた封筒に回答済みの質問紙を封入し、経営者に提出した。経営者は2名分の回答を併せて、郵送にて回答済みの質問紙を提出した。

以上の方法で、41社から82名の回答を得た。回答の得られた企業の平均操業年数は38.43年 ($SD=27.41$) であった。業種は、建設業4社、製造業11社、情報通信業2社、運輸業1社、卸売・小売業8社、金融・保険業1社、不動産業・物品賃貸業1社、専門・技術サービス業2社、生活関連サービス・娯楽業1社、教育・学習支援業1社、複合サービス業1社、サービス業8社であった。²⁾ この中から、回答に不備のなかった81名分(経営者41名、管理職40名)の回答を分析に用いた。なお、経営者の回答者は男性35名、女性5名、不明1名で平均年齢が50.70歳 ($SD=7.52$)、管理職の回答者は男性29名、女性10名、不明1名で平均年齢が43.59歳 ($SD=8.39$) であった。

質問紙の構成

組織のライフサイクル Liao (2007)¹⁴ならびに Lester et al. (2003)¹³でなされていた各段階の様相についての定義及び様相の説明と、Lester et al.

(2003)¹³の尺度をもとに項目を作成した。³⁾

誕生期は、「社の体制の構造は単純である」「雑用も含め、社内のあらゆる事柄を設立者が自ら行う」「人数は少ない」「社内の情報伝達のプロセスは単純である」の4項目を用いた。続く発展期は「社内の組織構造を維持するための規則が明確である」「新しい事業が次々に展開される」「新しい業務の進め方がすばやく導入される」「専門性や業務内容によって、部署が細かく分けられている」の4項目を用いた。成功期については、「社内の意志伝達はうまくいっている」「社員は、社を全面的に信頼している」「社内の階層は明確である」「社内の情報伝達は構造化されたルートをとる」の4項目を用い、革新期は「社内のほとんどの意思決定は保守的な管理職によって行われる」「変化に乏しい」の2項目を、衰退期については「社を取り巻く環境がかわっても、それに適応するのが困難である」「うまくいかない」とわかっていても、以前のやり方で物事が進められる」の2項目を用いた。

これらの項目について、「あなたの会社のご様子についていかがいます。以下の文について、あなたの会社にもっともあてはまるものに○をつけてください。」という教示のもと、「1あてはまらない」—「5あてはまる」の5段階で評定した。

革新指向性 池田他 (2003)⁹による変革へのレディネス尺度の中から、「個人レベルの革新指向性」(10項目)を用いた。経営者は自社の一般従業員について、管理職は自らの下で働く一般従業員について、これらの項目に表される考え方や行動をどのくらい好ましいと感じるか、「1好ましくない」—「5好ましい」の5段階で評定した。

結果

まず、組織のライフサイクル尺度の α 係数を算出したところ、誕生期は $\alpha=.75$ 、発展期は $\alpha=.16$ 、成功期は $\alpha=.67$ であった。革新期と衰退期はそれぞれ2項目ずつを用いたことから、項目間相関を算出した。この結果、革新期は $r=.34$ 、衰退期は $r=.17$ であった。

組織のライフサイクルについては、まず各段階で尺度平均点を算出した。続いて経営者と管理職のペアごとに平均値を算出し、経営者と管理職にペアご

との平均値を割り振り、この得点をそれぞれ「誕生期」「発展期」「成功期」「革新期」「衰退期」の得点とした。

続いて、操業年数と組織のライフサイクル尺度との相関係数を算出した (Table 1)。この結果、操業年数は誕生期との間に負の相関が、革新期との間に正の相関がみられた。組織の設立から時間が経過して組織が安定した後、さらに時間が経つと組織が硬直するため、革新が必要になる (古川, 1990)⁶ことから、操業年数は革新期との間に正の相関が、誕生期との間に負の相関がみられたと考えられる。成功期は、誕生期と発展期の間に正の相関がみられた。いずれの段階も組織が上向きである時期に相当するため、有意な正の相関がみられたのだろう。

衰退期は発展期と成功期との間に有意な負の相関がみられ、革新期との間に正の相関がみられた。これは、衰退期の項目は組織が下降している時期であることを測定できていることを意味していると考えられる。そして、組織が下降していく時期に革新が必要とされる (山口, 2008)²⁹ことから、革新期との間に正の相関がみられるのは妥当な結果と考えら

れる。また、革新期と誕生期との間に負の相関がみられたこともあわせて考えると、革新期は組織が下降線をたどっている時期にあることをとらえていると考えることができる。

以上を総合すると、組織のライフサイクル尺度は、Lester et al (2003)¹³が理論的に説明していた、組織のライフサイクルの各段階間の関係や諸相をとらえることができたと考えられる。

Lester et al (2003)¹³らの理論的枠組みでは組織のライフサイクルが5段階から構成されていたことを踏まえ、「誕生期」「発展期」「成功期」「革新期」「衰退期」の各段階の得点をもとに41社をクラスター分析 (Ward法) で5つのクラスターに分類した。そしてクラスター間で「誕生期」「発展期」「成功期」「革新期」「衰退期」の各段階の得点を比較したところ、全ての段階においてクラスターの主効果は有意であった (誕生期 $F(4, 76)=76.30, p<.001$; 発展期 $F(4, 76)=5.57, p<.01$; 成功期 $F(4, 76)=14.28, p<.001$; 革新期 $F(4, 76)=42.42, p<.001$; 衰退期 $F(4, 76)=24.67, p<.001$)。続いて各段階について多重比較 (Bonferroni法) を行なった (Table 2)。

Table 1 操業年数と組織のライフサイクル尺度における各段階との相関

	M	SD	操業年数	誕生期	発展期	成功期	革新期
1 操業年数	38.43	27.41					
2 誕生期	3.50	0.89	-.52 ***				
3 発展期	2.94	0.62	.02	-.02			
4 成功期	3.43	0.72	.07	.32 **	.24 *		
5 革新期	2.75	0.98	.28 **	-.32 **	-.21 †	-.19 †	
6 衰退期	2.81	0.80	.17	-.16	-.42 ***	-.34 **	.60 ***

† $p<.10$ * $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

Table 2 各クラスター間における組織のライフサイクル尺度の得点

	クラスター1 (N=29)	クラスター2 (N=10)	クラスター3 (N=22)	クラスター4 (N=6)	クラスター5 (N=14)	F値	クラスターの順序関係
誕生期	3.03 0.28	2.23 0.52	4.19 0.40	4.67 0.17	3.75 0.43	$F(4, 76)=76.30$	*** 3,4>5>1>2
発展期	2.97 0.47	2.73 0.54	2.73 0.36	3.71 0.68	3.05 0.55	$F(4, 76)=5.57$	** 4>1,2,3
成功期	3.62 0.62	2.50 0.42	3.68 0.36	4.04 0.42	3.07 0.58	$F(4, 76)=14.28$	*** 1,3,4>2,5
革新期	3.00 0.35	3.60 0.68	3.05 0.59	1.17 0.26	1.93 0.23	$F(4, 76)=42.42$	*** 2>1,3>5>4
衰退期	2.72 0.40	3.40 0.27	3.52 0.69	1.67 0.52	2.39 0.44	$F(4, 76)=24.67$	*** 2,3>1,5>4

下段は標準偏差 ** $p<.01$, *** $p<.001$

誕生期については、クラスター3とクラスター4が他の全てのクラスターよりも有意に得点が高く（クラスター3とクラスター5の差のみ $p < .05$, それ以外は $p < .001$), 続いてクラスター5がクラスター1とクラスター2よりも（クラスター1 $p < .001$; クラスター2 $p < .001$), そしてクラスター1がクラスター2より得点が高かった ($p < .001$).

発展期については、クラスター4がクラスター1, クラスター2, クラスター3よりも得点が高かったが（クラスター1 $p < .001$; クラスター2 $p < .01$; クラスター3 $p < .05$), クラスター5は他のいずれのクラスターとの間にも有意な差はみられなかった。

成功期については、クラスター1, クラスター3, クラスター4の間には有意な差はなかったが, これらのクラスターはいずれもクラスター2とクラスター5よりも得点が高く（クラスター2はすべて $p < .001$; クラスター5 vs. クラスター1 $p < .05$; クラスター5 vs. クラスター3 $p < .01$; クラスター5 vs. クラスター4 $p < .01$), クラスター2とクラスター5の間には有意な差はなかった。

革新期については、クラスター2が他の全てのクラスターよりも得点が高く（クラスター1 $p < .01$; クラスター3 $p < .05$; クラスター4 $p < .001$; クラスター5 $p < .001$), 続いてクラスター1とクラスター3がともにクラスター4ならびにクラスター5よりも得点が高かったが（すべて $p < .001$), クラスター4とクラスター5の間には差がなかった。

衰退期については、クラスター2とクラスター3がともに他の全てのクラスターよりも得点が高かったが（クラスター2 vs. クラスター1のみ $p < .01$, それ以外は $p < .001$), クラスター2とクラスター3の間には差がみられなかった。続いて, クラスター1とクラスター5がともにクラスター4よりも得点が高く（クラスター1 $p < .001$; クラスター5 $p < .05$), クラスター1とクラスター4の間に差はみられな

かった。

これらの結果をもとに, 各クラスターに分類された企業を組織のライフサイクルの各段階にあてはめた。クラスター1は, 他のクラスターの比較で最も高い点数群となったのが成功期であったことから, 成功期とした。クラスター4は他のクラスターよりも発展期の得点が高いという結果がえられたため, 他のサンプルと比較したときに, この段階の様相を最も反映しているクラスターと考え, 発展期とした。同様の理由で, クラスター2を革新期とした。クラスター5は, 組織のライフサイクルのいずれの段階においても最も高いクラスター群に入ったものがなかったが, クラスター内で各段階を比較したときに最も点数が高いのが誕生期であったことから, 誕生期とした。クラスター3については, 他のクラスターとの相対的な関係から, 衰退期とした。⁴⁾

続いて, 一般従業員の革新指向性に対する評価を従属変数とした, 組織のライフサイクルにおける段階（誕生期, 発展期, 成功期, 革新期, 衰退期）×回答者の地位（経営者, 管理職）の2要因分散分析を行なった。この結果, 組織のライフサイクルにおける段階の主効果と回答者の地位はともに有意ではなく（組織のライフサイクルにおける段階 $F(4, 71) = 0.47, ns$; 回答者の地位 $F(1, 71) = 1.14, ns$), 交互作用のみが有意傾向であった ($F(4, 71) = 2.05, p < .10$)。交互作用について多重比較 (Bonferroni法) を行なったところ, 経営者と管理職ともに組織のライフサイクルの段階の違いによる革新指向性に対する評価の差はみられなかったが, 発展期においてのみ, 経営者の方が管理職よりも一般従業員の革新指向性を好ましいと評価していることが示された ($p < .05$) (Table 3)。

以上より, 分散分析の結果は有意ではなかったが, 多重比較の結果, 仮説2についてのみ予測が支持される方向の結果が得られた。

Table 3 組織のライフサイクルにおける段階, 経営者と管理職の地位の違いと, 革新指向性に対する評価

	誕生期	発展期	成功期	革新期	衰退期
経営者	39.14 ^a	41.33 ^b	35.87 ^a	38.20 ^a	37.09 ^a
	1.61	2.47	1.10	1.91	1.29
管理職	37.71 ^a	33.33 ^a	37.79 ^a	37.80 ^a	39.09 ^a
	1.61	2.47	1.14	1.91	1.29

下段は標準偏差

平均値右上のアルファベットが異なる場合, 平均値間に有意な差があることを意味する。

考 察

本研究の結果から、経営者と管理職のいずれにおいても、組織のライフサイクルの段階に起因する、一般従業員の革新指向性に対する評価に差はないことが明らかになった。革新指向性に対する評価は5段階評定で10項目だが、Table 2のすべてのセルにおいて一般従業員の革新指向性に対する評価の平均値が理論中央値の30を上回っていた。このことから、組織のライフサイクルのいずれの段階においても、企業組織内では一般従業員の革新指向性は好ましいものとして評価されていることがわかる。

組織のライフサイクルモデルでは、革新期に適切な組織改革が行われれば組織は再活性化するが、行われなければ組織が衰退するとされている(山口, 2008)²⁹。革新期に従業員の革新指向性が組織内で評価されておらず、従業員が自己の革新指向性を組織の向上につながる行動に結びつけることができないうために、組織改革や組織の再活性化が不可能なこともあるかもしれない。しかし、本研究の結果からは、組織のライフサイクルのいずれの段階においても一般従業員の革新指向性は高く評価されていることが示されている。この点を考慮すると、革新期に組織改革を行っても組織が衰退する原因は、少なくとも組織に従業員の革新指向性を重視する組織風土が備わっていないことが原因ではないだろう。さらに、上司の革新的リーダーシップが部下の革新指向性を促進する(Lee, 2008)¹²ことと本研究の結果を併せて考えれば、管理職が一般従業員の革新指向性を高く評価している以上、その部下である一般従業員の革新指向性が低い状態にあるとは考えにくい。以上の議論を踏まえると、革新期に組織改革を行っても組織が衰退するのは、従業員の革新指向性の問題ではなく、組織改革の施策内容やその実行手続きが原因になっている可能性がある。それ以外に、企業組織にとって外的な環境の影響は不可避であるため、当該組織をとりまく市場の状況のような外的な原因もあるだろう。

経営者の方が管理職よりも一般従業員の革新指向性を高く評価していたのは発展期のみであったことから、5つの仮説の中で予測通りに支持されたのは仮説2のみであった。この時期は、組織の体制を整える段階であるとともに、次々に新しいことに組織

が挑戦する時期である。この時期には、管理職の統制のもと、チームとして効率よく業務を進めていくことが要求されるのだろう。たとえ組織を向上させようという目的を持っていても、上司に対しても自己の意見を主張する成員は管理職を翻弄する成員として認知される可能性がある(Nilsson, 2010)¹⁸ことから、管理職の担う組織内での調整業務の重要性が増すことが予想される発展期には、自分にとって統率しやすい成員であることの方が管理職にとって重要だと考えられる。

その一方で、組織が発展していこうとする最中であっては、組織の向上を志向する姿勢を従業員が持っていることは組織にとっては望ましい結果をもたらすと考えられるため、経営者は一般従業員の革新指向性を高く評価しているだろう。管理職は組織の方針と現場との関係を調整する役割を担う(Floyd & Wooldridge, 1997)⁴が、管理職は必ずしも経営者の意向をそのまま実行しているわけではなく、自分の所属する部署や部下に関わる問題を中心に考えようとする(Conway & Monks, 2011)¹ため、この段階では部下の業務遂行を適切に管理し、統率することに目を向けるだろう。こうした管理職と経営者の視点の違いによって、発展期においてのみ一般従業員の革新指向性に対する評価の差が生じたと考えられる。また、このような評価の違いは、経営者が管理職との間に意識の違いが存在すると認知する(Raes, Glunk, Heijltjes, & Roe, 2007)²²原因の一つになっているのかもしれない。

それ以外の時期においては経営者と管理職の間に一般従業員の革新指向性に対する評価の差がみられなかった理由として、本研究の対象が中小企業であったことが考えられる。組織の規模が大きくなり、組織が構造化され、経営者と一般従業員の間には複数の管理職層が存在するようになると、経営者の革新指向性が組織全体に影響しにくくなる(Jung, Wu, & Chow, 2008)¹¹が、中小企業の場合は経営者の革新指向性が従業員に直接影響しやすい(De Hoogh, Den Hartog, Koopman, Thierry, Van den Berg, Van der Weide, & Wilderom, 2005)³。これは、中小企業では規模が小さいために経営者と管理職も含めた従業員とのコミュニケーションが大企業に比べれば容易であり、経営者の意向が組織内で共有されやすく、経営者と管理職の間に意識の違

いが生じることが少ないためであろう。こうした理由から、一般従業員の革新指向性に対する評価について経営者と管理職の間に差がみられなかった可能性がある。

管理職と経営陣とのコミュニケーションが欠如していると、管理職は組織改革を試練ととらえ、重圧を感じ (Conway & Monks, 2011)¹、結果として組織改革に心理的抵抗を覚える (Wanberg & Banas, 2000)²⁸。その一方で、経営者は時として管理職を施策執行の障壁ととらえることがあり (Raes et al., 2007)²²、組織改革の成否は管理職に依存する部分が非常に大きい (Franken, Edwards, & Lambert, 2009)⁵、組織改革における管理職の心理的抵抗を問題視する (Conway & Monks, 2011; Giangreco & Peccei, 2005)¹⁷。前述の理由から、中小企業の場合はこうしたコミュニケーションの欠如が原因になる問題が生じにくいことが予想されるとともに、一般従業員の革新指向性に対する評価に関しては両者には大きな違いがみられないことを考慮すると、中小企業では大企業よりも組織改革が成功しやすい可能性がある。

本研究の課題は、得られた回答が少なかつたために、組織のライフサイクル尺度の妥当性について詳細な検討ができなかつたことである。特に、この点については、今後再調査を行うなどして更なる検討が必要である。具体的な手続きとしては、まずは、Lester et al (2003)¹³の尺度とLiao (2007)¹⁴の定義をもとに作成されたすべての項目について、業種の異なる複数の企業の従業員を対象に調査を実施し、数百名規模の回答を得たうえで因子分析を行い、信頼性係数を算出することが必要である。Lester et al (2003)¹³における尺度開発では、研修に参加したミドルマネジャーの回答が用いられており、その際に企業の規模が考慮されていなかった。そこで今後の研究で尺度の妥当性を検討する際に、中小企業と大企業の両方からデータを収集し、中小企業のみを対象とした場合と、大企業のみを対象とした場合、そしてすべての企業を含めた場合での因子分析結果を比較することも必要になるだろう。さらに、企業規模や業種に加え、操業年数や売上高のような客観指標との関連も検討するなどして、尺度の改善をはかる必要がある。

本研究の結果から、企業組織において一般従業員

の革新指向性は高く評価されていることが明らかになった。このことから、革新指向性の高い従業員は組織内で高い評価を得られることが明らかになったが、従業員が自己の革新指向性を行動として表出するかはまた別の問題である。それは、過度に望ましい評価を得ていると、他の従業員から排斥のターゲットとなる恐れがあるため (Parks & Stone, 2010)²⁰である。従業員の革新指向性を組織の発展につなげるマネジメントのあり方を考えるうえで、今後は、革新指向性の高い従業員と他の従業員との関係性という枠組みから研究を進める必要があるだろう。

引用文献

1. Conway, E., and Monks, K. Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, **21**, 190-203, 2011.
2. Daft, R. and Weick, K. Toward a model of organization as interpretation system. *Academy of Management Review*, **9**, 284-295, 1984.
3. De Hoogh, A., Den Hartog, D., Koopman, P., Thierry, H., Van den Berg, P., Van der Weide, J., and Wilderom, C. Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *Leadership Quarterly*, **16**, 17-38, 2005.
4. Floyd, S. and Wooldridge, B. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, **8**, 47-57, 1994.
5. Franken, A., Edwards, C., and Lambert, R. Executing strategic change: understanding the critical management elements that lead to success. *California Management Review*, **51**, 49-37, 2009.
6. 古川久敬 構造こわし—組織変革の心理学— 誠信書房：東京 1990.
7. Giangreco, A. and Peccei, R. The nature and antecedents of middle manager

- resistance to change: evidence from an Italian context. *Human Resource Management*, **16**, 1812-1829, 2005.
8. Gibson, C. B., Cooper, C. D., and Conger, J. A. Do you see what we see? The complex effects of perceptual distance between leaders and teams. *Journal of Applied Psychology*, **94**, 62-76, 2009.
 9. 池田浩・山口裕幸・古川久敬 組織成員の変革へのレディネスと管理者の変革型および交流型リーダーシップとの関係性 産業・組織心理学研究, **17**, 15-23, 2003.
 10. 経済産業省 企業の「求める人材像調査」～社会人基礎力との関係～, 2007. <http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/cyosa2007.htm> (2012/03/27)
 11. Jung, D., Wu, A., and Chow, C. W. Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, **19**, 582-594, 2008.
 12. Lee, J. Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Management Psychology*, **23**, 670-687, 2008.
 13. Lester, D. L., Parnell, J. A., and Carraher, S. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, **11**, 339-354, 2003.
 14. Liao, C. Salesforce incentive within organizational lifecycle: A transaction cost analysis. *Human System Management*, **26**, 1-9, 2007.
 15. Manz, C. C. and Smith, H. P. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, **32**, 106-128, 1987.
 16. 松原敏裕 トップマネジメントのリーダーシップ研究 (2) —経営者リーダーシップ研究の理論的枠組みの提案— 愛知学院大学経営管理研究所紀要, **13**, 17-35, 2006.
 17. Miller, D. and Friesen, P. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, **30**, 1161-1183, 1984.
 18. Nilsson, T. The reluctant rhetorician: senior managers as rhetoricians in a strategic change context. *Journal of Organizational Change Management*, **23**, 137-144, 2010.
 19. 尾関美喜 組織風土と革新指向性が経営改革促進行動に及ぼす影響 経営行動科学, **25**, 19-28, 2012.
 20. Parks, C. D. and Stone, A. B. The desire to expel unselfish members from the group. *Journal of Personality and Social Psychology*, **99**, 303-310, 2010.
 21. Quinn, R. and Cameron, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, **29**, 33-41, 1983.
 22. Raes, A. M. L., Glunk, U., Heijltjes, M. G., and Roe, R. A. Top management team and middle managers. *Small Group Research*, **38**, 360-386, 2007.
 23. Schmid, H. Relationships between Decentralized authority and other structural properties in human service. *Administration in Social Work*, **16**, 25-39, 1992.
 24. Seibert, S., Kraimer, M. L., and Crant, J. M. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, **54**, 845-874, 2001.
 25. 高石光一・古川久敬 経営革新促進行動に関する研究—職務自律性の影響過程について— 産業・組織心理学研究, **23**, 43-59, 2009.
 26. 田尾雅夫 管理職の役割変化とストレス 日本労働研究雑誌, **545**, 29-39, 2005.
 27. Tyler, T. R., Degoy, P., and Smith, H. J. Understanding why the justice of group procedures matters. *Journal of Personality and Social Psychology*, **70**, 913-930, 1996.
 28. Wanberg, C. R. and Banas, J. T. Predictors and outcomes of openness to changes in a

recognizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 132-142, 2000.

29. 山口裕幸 セレクション社会心理学24 チームワークの心理学 よりよい集団づくりを目指して サイエンス社：東京都，2008.
30. Zellars, K. L. and Kacmar, K. M. The influence of individual differences on reactions to co-workers' ingratiation behaviors. *Journal of Managerial Issues*, **11**, 234-248, 1999.

脚注

- 1) 本研究は平成22年JIAOP若手研究者支援ならびに早稲田大学2011年度特定課題研究助成（課題番号2011A-921）の補助を受けた（いずれも研究代表者は尾関美喜）。
- 2) 回収率は全体で約75%であった。
- 3) Lester et al. (2003) の尺度は、日本の中小企業の多くには不適切な項目や回答の難しい項目が多く含まれていたため、これらの項目を除外し、回答可能な項目のみを表現を改めたりして用いた。
- 4) 組織のライフサイクル理論では、革新期から衰退期のような、組織が下降線をたどる状況であっても、途中から再成長に入る場合もあるとされている（Lester et al., 2003）。この移行期であれば、衰退期にありながらも誕生期の得点が衰退期の得点と同程度に高い場合も十分想定される。