

組織の活性化を
促すナレッジリーダーのあり方
促进组织创新的知识型领导

孙家胜 板倉宏昭 著



浙江大学出版社
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

組織の活性化を
促すナレッジリーダーのあり方
促进组织创新的知识型领导

孙家胜 板倉宏昭 著

图书在版编目 (CIP) 数据

促进组织创新的知识型领导=組織の活性化を促すナレッジリーダーのあり方:日文 / 孙家胜等著.
—杭州: 浙江大学出版社, 2012.5
ISBN 978-7-308-09914-1

I. ①促… II. ①孙… III. ①领导能力—研究—日文
IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 080595 号

促进组织创新的知识型领导

組織の活性化を促すナレッジリーダーのあり方

孙家胜 板倉宏昭 著

责任编辑 陈丽霞

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(地址:杭州市天目山路 148 号 邮编:310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江时代出版服务有限公司

印 刷 富阳市育才印刷有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 11.25

字 数 184 千

版 印 次 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-09914-1

定 价 35.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

◎ 教育部人文社会科学研究青年基金项目
“基于知识管理的企业技术创新能力提升机制研究”
(批准号11YJC630187)

◎ 国家自然科学基金项目
“基于GVC治理的长三角本土代工企业GVC升级机理研究”
(批准号 71003084)

◎ 浙江工商大学省级重点学科——企业管理学学科基金资助

◎ 浙江省人文社科重点研究基地(浙江工商大学企业管理学)资助

要 旨

近年、企業を取り巻く経営環境は、急速に変化し、如何にして企業が競争優位を確立しなければならないかが議論されてきている。企業の長期的視点に立つ、持続的な競争優位性を構築するために、組織の活性化が重要である。

本書は、知識創造の観点からドラッグストアチェーン店長のリーダーの特性について検討した。ミドルリーダーの特性を考える上で、目的変数を「組織の活性化」とし、状況変数を「タスク不確実性・タスク連携性と環境の不確実性」とし、説明変数を「ミドルリーダー行動」と組織行動の諸要因というモデルを考えた。このモデルにもとづいて、2007年2月1日に株式会社A社の全従業員を対象にアンケート調査を行った。質問紙1219部を送付し、うち965部を回収した(回収率79.16%)。更に、アンケート調査分析から得られた結果に基づいて、インタビュー調査を実施した。被験者数は、69人であった。

分析の結果、まず、「交流志向」「緊張醸成」「学習の促進」「情報の共有」という4次元のミドルリーダースタイルを確認できた。知識創造型ミドルリーダーのスタイルを多次的に把握できた。次に、リーダーシップ効果性の評価指標を従来の業績や従業員満足度ではなく、組織活性化度という指標を用いて、確認できたミドルリーダー行動の有効性を検討した。異なる状況によって、ミドルリーダー行動の有効性が異なるという興味深い結果を導いた。リーダーシップのコンティンジェンシーアプローチに新たな知見を加えた。第三に、組織コミットメントに新たに「使命コミットメント」という尺度を用いて、分析からそういう尺度を確認できた。第四に、その他の組織行動要因と結果変数組織活性化度との関係性を論じた。

本書は、今後の店舗レベルのミドルリーダー行動の調査研究で使用可能な具体的な測定尺度を提供することができた。また、状況要因によって優

れたミドルリーダーの特徴を論じることによって、新たな視角から知識創造型ミドルリーダー育成のあり方を探る時に参考できるだろう。

キーワード：知識創造、ミドルリーダー、組織活性化、ドラッグストア

Abstract

The business environment in the enterprise has changed rapidly in recent years. It has become an issue concerning how the enterprise should win a place in the highly competitive drugstore market in Japan. There is a growing need for management based on a long-term vision to ensure a sustainable competitive advantage.

In this book, we examined the characteristics of leadership among drugstore managers from the viewpoint of the knowledge-based creativity. We proposed a model to consider the characteristics of leadership. We took the objective variable as the “rejuvenation of an organization”, and we considered explanatory variable as the factors of the “leadership behavior of the middle manager” and organization behavior. Based on the model we made the questionnaire survey on A Co., Ltd. in Ishikawa Prefecture, Japan. We mailed 1219 questionnaires in February 1, 2007 and received 965 responses, representing a response rate of 79.16%. In addition, an interview-style survey was conducted based on the results of the research analysis. There were 69 test subjects.

First, the result of the analysis confirmed 4 types of leadership; “communication”, “tension creation”, “learning facilitation” and “information disclosure”. Second, we examined the effectiveness of the 4 types of leadership. The examination was conducted according to the standard of the rejuvenation of an organization, not by standards of performance and employee satisfaction. An interesting result was obtained. The effectiveness of middle managers’ behavior varies, depending on circumstances. This new finding was added to the contingency approach of the leadership. Third, the standard was also confirmed by new analy-

sis, “mission commitment”.

This book based on survey and research regarding the actions of middle managers at stores can provide a useable, concrete criterion for rearing able middle managers. Moreover, it ought to be instructive to pursue a new method for rearing knowledge-creating middle managers, by discussing the characteristics of leadership.

Keywords: Knowledge-creating, Middle managers, The rejuvenation of an organization, Chain-drugstores

目次

第1章 序論	1
1.1 研究の背景	1
1.2 研究の目的	2
1.3 研究の特色	4
1.4 研究の方法	5
1.5 リサーチ・クエスションの設定	6
1.6 図書の構成	6
第2章 既存研究の検討	8
2.1 リーダーシップとは	8
2.2 特性アプローチ	10
2.3 行動アプローチ	14
2.3.1 オハイオ研究	15
2.3.2 ミシガン研究	18
2.3.3 マネジリアル・グリッド	20
2.3.4 三隅のPM理論	21
2.3.5 行動アプローチの検討	22
2.4 コンティンジェンシアプローチ	23
2.4.1 Fiedler のコンティンジェンシー・モデル	24
2.4.2 House のパス・ゴール理論	26
2.4.3 Hersey・Blanchard の状況適応リーダーシップ・モデル	29
2.4.4 Yukl の研究	33
2.4.5 コンティンジェンシアプローチの検討	35
2.5 カリスマ的リーダーシップアプローチ	36
2.6 変革型リーダーシップアプローチ	38

2.7	知識創造	40
2.7.1	知識創造理論	40
2.7.2	知識創造型リーダーシップ	43
2.8	既存研究のまとめ	44
第3章	分析枠組みの構築	47
3.1	本章の問題設定	47
3.2	分析枠組み	47
3.3	リーダーシップ次元の設定	48
3.4	状況要因の設定	51
3.5	結果変数の設定	53
3.6	その他の関連変数の設定	56
3.6.1	エンパワメント	56
3.6.2	組織コミットメント	57
3.6.3	従業員満足度	59
3.6.4	その他関連変数の設定	61
3.7	仮説群の設定	62
第4章	アンケート調査の概要及び分析結果	65
4.1	調査対象の概要	65
4.2	アンケート調査の実施概要	66
4.3	回答者の属性	67
4.4	データの分析	67
4.4.1	因子分析と信頼性分析	67
4.4.2	相関分析	74
4.4.3	回帰分析	75
4.5	アンケート調査結果のまとめ	85
第5章	インタビュー調査	88
5.1	インタビュー調査の実施概要	88
5.2	インタビュー調査からの定性的分析	92

第6章 結 論	121
6.1 リサーチ・クエスチョンに対する答え	121
6.2 仮説モデルの検証	122
6.3 仮説モデルの理論的含意と独創性	123
6.4 仮説モデルの実践的含意	130
6.5 本論の限界と将来に向けた課題	132
 あとがき	 134
 参考文献	 136
 添付資料	 145
添付1 単純集計	145
添付2 ランダム前調査票	150
添付3 インタビュー承諾書	161
添付4 インタビュー調査質問項目①	163
添付5 インタビュー調査質問項目②	165
添付6 インタビュー調査質問項目③	167
添付7 インタビュー調査質問項目④	168
添付8 インタビュー調査質問項目⑤	170

表目次

表2-1	リーダーの特性理論	11
表2-2	リーダーの特性理論(修正版)	12
表2-3	オハイオ州立大学の2次元を測定する質問項目のサンプル	17
表2-4	コンティンジェンシー理論のまとめ	36
表4-1	知識創造型リーダーシップの因子負荷量	68
表4-2	タスク特性の因子負荷量	69
表4-3	組織活性化度の因子負荷量	70
表4-4	エンパワーメントの信頼性分析①	71
表4-5	エンパワーメントの信頼性分析②	71
表4-6	組織コミットメントの因子負荷量	72
表4-7	従業員満足度の因子負荷量	73
表4-8	経営戦略の理解の信頼性分析	74
表4-9	相関分析の結果	74
表4-10	変数対応表	75
表4-11	組織活性化度を従属変数とする重回帰分析結果①	77
表4-12	組織活性化度を従属変数とする重回帰分析結果②	80
表4-13	組織活性化度を従属変数とする重回帰分析結果③	83
表4-14	アンケート調査の分析結果	86
表5-1	調査対象店舗特徴	90

図目次

図2-1	リーダーシップの2次元構造	14
図2-2	オハイオ研究におけるリーダーの行動の2軸	17
図2-3	マネジリアル・グリッドの戦略	20
図2-4	三隅のPM理論	21
図2-5	フィードラーモデル	25
図2-6	パス・ゴール理論	27
図2-7	Hersey・Blanchard(1977)の状況適応リーダーシップ・モデル	31
図2-8	ディスクレパンシー・モデル(Yukl, 1971)	33
図2-9	リーダーシップに関する多元結合モデル(Yukl, 1971)	34
図2-10	SECI モデル	41
図3-1	分析枠組み	48
図4-1	タスク不確実性と交流志向が組織活性化度に及ぼす効果	78
図4-2	タスク不確実性と使命コミットメントが組織活性化度に及ぼす効果	79
図4-3	タスク不確実度と行動規範の遵守が組織活性化度に及ぼす効果	79
図4-4	タスク連携性と交流志向が組織活性化度に及ぼす効果	81
図4-5	環境の不確実性と学習の促進が組織活性化度に及ぼす効果	84
図4-6	環境の不確実性と権限委譲が組織活性化度に及ぼす効果	84
図4-7	環境の不確実性と経営戦略の理解が組織活性化度に及ぼす効果	85
図5-1	環境の不確実性と権限委譲の関係	118
図6-1	仮説モデルの修正	123
図6-2	ミドルリーダースタイル	124
図6-3	知識創造型ミドルリーダーモデル	125

第1章 序論

1.1 研究の背景

近年、企業を取り巻く経営環境は、急速に変化し、如何にして企業が競争優位を確立しなければならないかが議論されてきている。企業の長期的視点に立つ、持続的な競争優位性を構築するために、組織を活性化する必要がある。無論、組織活性化のためにはトップリーダーに新たなリーダーシップの発揮が求められるということは言うまでもない。しかし戦略策定や形成のためのアイデアが組織を構成する人々の創造性の発揮によってもたらされるとすれば、組織の運営に直接的なかわりを持っているミドルリーダーの役割が再認識されなければならないであろう。

持続的な競争優位性を構築するためには、組織の活性化への取組みが不可欠である。しかし、ドラッグストア企業を中心とするミクロな視点から検討した組織活性化とリーダーシップの関係に関する実証的な研究は、皆無に近い。

組織能力の重要な源泉は、個々のメンバーの自発的な創造性発揮という能力であり、この能力を発揮させることは、ミドルリーダーの役割にあると思われる。情報技術の進展にともなって、ミドルリーダーとしての役割が変化しつつあると言われており、特に社内外にある知識をいかに共有し創造するかが重要な役割とも位置づけられつつある。そこでミドルリーダーの役割が従来型から企業内外の知識を効果的・効率的に蓄積・活用・創造する役割へと変化してきた。

これからの競争社会に勝ち抜く強い組織を作るためには、知識・情報戦略が重要視され、社員個人が経験を通じて体得した「知識」や「ノウハウ」を組織全体で有効活用することが不可欠である。紺野・野中(1995)は、組織の知識変換プロセス強化は企業の競争優位性を高める、と結論づけてい

る。「知識」や「ノウハウ」の活用が企業戦略として重要視されなければならない。個人のもつ「知識」や「ノウハウ」を企業の重要な知的資産としていかに蓄積し、企業内でコミュニケーションの円滑化、組織の活性化と業務の生産性向上を図るミドルリーダーが注目される。しかしながら、現在までのところ、このような組織活性化とミドルリーダーの関係についての研究への取組みは必ずしも十分なものとは言えない。更に知識創造の観点からミドルリーダーのあり方を捉えた研究は皆無に近い。

ドラッグストア産業は2010年度には10兆円市場まで拡大するとの予測もある有望産業である。ドラッグストア・チェーン業態は、医薬分業の進展を背景とする院外処方箋による調剤薬マーケットの拡大や、セルフメディケーションの進展等により、引続き成長が見込まれる。しかし大手を含めた同業間の出店競争の激化、さらに今後医薬品の規制緩和の進展によって、ドラッグストア・チェーンは同業態のみならず、スーパーやホームセンター等他業態との競争も一段と激化することが予測される。

こうした厳しい環境下において、持続的な競争優位性を構築するためには、個々の店舗の活性化への取り組みが不可欠である。

上記のように、本書では、店舗活性化に日々取り組むドラッグストア店長のリーダーシップ行動に焦点を当てて、知識創造の視点から論じる。

1.2 研究の目的

組織の知識創造において、最終的な鍵を握るのは、リーダーシップである。無論、経営戦略や知識ビジョンの設定、知識資産の開発などトップリーダーの役割は大変重要だと言うまでもないが、本書はトップリーダーではなく、ミドルリーダーの役割を論じたい。

野中・竹内(1996)は、組織的知識創造に最も適したマネジメント・スタイルとして、ミドル・アップダウンを挙げた。ミドル・リーダーを知識マネジメントの中心、すなわち社内情報のタテとヨコの流れが交差する場所に位置づけようというものである。しかし、知識創造を促進するミドル・リーダーの行動スタイルについて、明示的に論じられていない。

本書の第一の目的は知識創造型リーダーシップという概念に注目し、知

識創造型リーダーシップの行動スタイルを明らかにすることである。情報を知識化し、創造することを促進させることが出来るミドルリーダーの特徴を論じたい。

Dill(1958);Burns and Stalker(1961)などの先駆的研究は、組織にとってより特定の環境の諸特性と、組織の内部特性との間には適合、不適合関係が存在し、組織にとって機能的な内部特性は、環境条件が異なれば相違するという事実を明らかにした。異なる状況におけるミドルリーダー行動の有効性について、必ずしも十分議論されていない。

ドラッグストア企業は、それぞれ異なった外部環境を持つ複数の店舗から構成されている。リーダーシップのコンティンジェンシー理論を店舗レベルに適用すればそれぞれの店舗は、状況要因に対応したミドルリーダーの特性を生み出すことによって、店舗の効率性を実現すると考えられる。本研究では店舗作り¹を「知識」として捉える。

リーダー行動が、成果を示す基準変数（本研究では組織活性化度を成果変数として取り上げる）との関係においてもたらす積極的効果をリーダーシップ有効性という。

本書では従来のリーダーシップ評価指標の業績や従業員満足度ではなく、組織の活性化度をリーダーシップの有効性の評価指標にしたい。現代企業をとりまく経営環境は、日々刻々と激しく変化している。企業間競争の激化や顧客ニーズの多様化する中で、現代企業がその優位性を、長期にわたって、しかも持続的に勝ち取っていくことは至極困難なことである。そこで、これらを克服していくためには、常に組織に柔軟性を持たせながら、創造性や革新性を創り出すことが必要となる。そのためには、組織のメンバーを活性化することが経営組織のマネジメントの中で極めて大切であると考えている。しかし、組織を活性化するようなリーダーシップのあり方に関する研究は、皆無に近い。

本書では組織活性化度を成果変数として取り上げ、その有効性について検討したい。本書の目的としては、既存のリーダーシップ研究の中でも主流に位置付けられる研究をレビューし、リーダーシップ研究に新たな視点

¹ 店舗作りとは店のスタイル確立、商品仕入れ・商品企画、商品ディスプレイ、商品の売り方、集客、宣伝の仕方などを指す。

を提示することである。

つまり、本書の目的は、ドラッグストア企業に焦点を当て、リーダーシップ理論を知識創造の観点から問い、ドラッグストア企業における知識創造型リーダーシップの特性を論ずることにある。また、知識創造型リーダーシップと組織行動の諸要因には、どのような関係があるのかを明らかにすることも目的である。ミドルリーダーの組織活性化への効果を引き出す条件を探りたい。

このようなことから、本書では、リーダーシップとは何か、それはどのように捉えられるか、リーダーの行動はいかなる条件の場合に有効となるかを検討する。また、アンケート調査データを元に、各変数の信頼性をチェックした上で、タスク不確実性、タスク連携性、環境の不確実性の状況変数を取り入れ、ミドルリーダーの行動、エンパワーメント、組織コミットメント、職務満足度と組織活性化度との総合関係に関する分析を行う。例えば、タスク不確実性が大きい場合に、職場活性化度を高めるのに効果的なリーダーシップ行動とはどのようなもので、環境不確実性の小さい場合とどのように異なるのかをインタビュー調査で得られた定性的データも踏まえた上で検討していく。

1.3 研究の特色

本書は、ドラッグストアの組織における知識創造型リーダーシップに関する実証的な研究である。

本書が対象とするのはミドルリーダーである。すなわちドラッグストア店舗における店長のリーダーシップのあり方について論じる。研究の特色について、詳細に述べると下記ようになる。

第一に、リーダーシップ効果性の評価指標は従来の業績や従業員満足ではなく、組織活性化度という指標を用いる。組織が活性化すれば、組織構成員一人一人が新しいものへの挑戦意欲をもやし、創造性を発揮し、予期しない困難でも克服することができる。この活性化を引き起こし維持しつづけるのが知識創造型リーダーの役割である。知識創造型リーダーシップと組織活性化度との関係に注目した研究の蓄積が非常に少ないことから、