

論文 Today

R & D部門のイノベーションを高めるための条件とは？ ——仕組みか、意識か

Marc Thompson and Paul Heron (2006) "Relational quality and innovative performance in R&D based science and technology firms" *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 28-47.

法政大学大学院 加藤 豊子

技術革新が全世界で猛烈なスピードで進んでいる現在において、研究開発力は各企業にとどまらず、国にとっても重要な能力であり、企業共同プロジェクトや産学連携プロジェクトが盛んに行われている。また、研究者のモチベーションを高め、イノベーション能力を高めるために、企業は成果主義や報奨金制度の導入など、様々な施策を講じている。果たして、研究者のモチベーションは如何なる要素によって向上し、イノベーションにつながるのか？

本論文は、イノベーションを高めるための条件のうち、いままで実証的な研究があまりされていなかった、社員の関係の質がどのように知識の共有とイノベーションに影響を与えるかを明らかにしたものである。

Thompson らは、技術開発系の 6 企業の R & D 部門の社員を対象に、社員の関係の質を 3 つの側面①心理的契約 (psychological contract)、②感情的なコミットメント (affective commitment)、③知識の共有行動 (knowledge-sharing behaviours) からとらえ、それらとイノベーション (innovative performance) がどのように関連するかを明らかにした。具体的には、以下の 6 つの仮説を設定し、その妥当性について検証した。

仮説 1：心理的契約の達成感 (fulfilment) は、感情的なコミットメントと正の相関がある。

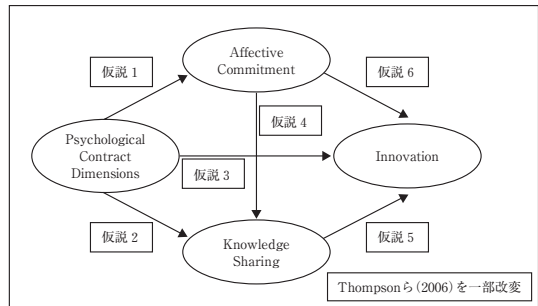
仮説 2：心理的契約の達成感、知識の共有行動と正の相関がある。

仮説 3：心理的契約の達成感、R & D 社員のイノベーションと正の相関がある。

仮説 4：感情的なコミットメントは、知識の共有行動と正の相関がある。

仮説 5：知識の共有行動は、R & D 社員のイノベーションと正の相関がある。

仮説 6：感情的なコミットメントは、R & D 社員のイ



ノベーションと正の相関がある。

対象企業は、3M Healthcare, ARM, Delcam, HP Labs, Osmetech, Pfizer の 6 企業であり、ハイテクノロジーの 3 つの分野、IT ソフトウェア、IT ハードウェア及び製薬にわたる。R & D に従事する社員の数は 30 名から 2000 名以上とさまざまであるが、Pfizer でその 15% をランダムに選び対象者とした以外は、全 R & D 社員を対象とした。対象者 849 名のうち 429 名の回答が得られた。回答者の概要は、3/4 が男性、平均年齢 34 歳、平均勤続年数は 6 年を少し下回る。平均給与は 3 万 1283 ポンド、95% が学士レベル以上、22% が博士号を持つ。約 2/3 が独身、46% が扶養家族を持つ。

心理的契約の測定法については、次の 4 つの側面で検討した。1 つ目は業績給 (performance pay)、2 つ目はジョブデザイン (job design)、3 つ目はキャリア (career)、4 つ目はワークライフバランス (work/life balance) である。

感情的なコミットメントについては、次の 3 つの項目を使用し、組織への帰属意識を確認した。①私は組織に所属しているという意識が強い (I feel a strong sense of belonging to my organisation.)。②私はこの組織に対して感情的な帰属意識がある (I feel "emotionally attached" to this organisation.)。③こ

の組織は私にとって個人的に特別な意味がある (This organisation has a great deal of personal meaning for me.)。

知識の共有行動については、Van Dyne らが使用した 25 項目のうち、“支持参加 (advocacy participation)” の 9 項目を使用した。例えば、他人を鼓舞する、アイデアを共有する、変化への提案をするなどの行動である。

イノベーションは、Ettlie and O’Keefe の“イノベーター”サブスケールの 7 項目を使用した。例えば、新しいアイデアがある、外部の専門家との人脈を開拓している、自分の考えやプロジェクトを最後までやり遂げる時間をつくる、他を困難にしている問題を解決するなどの行動である。回答者が実際に行動に参加しているかどうかを把握するために、過去 3 カ月間に 7 つの行動のいずれかを実行したかどうかを尋ねた。

以上の指標を基に、データを分析したところ、6 つの仮説について、以下のような結果が得られた。

仮説 1：心理的契約の 4 項目は、感情的なコミットメントと有意な正の相関が認められた。

仮説 2：心理的契約は、知識の共有と相関がなかった。心理的契約と知識の共有の間には、感情的コミットメントが介在していた。

仮説 3：心理的契約の項目のうち、ジョブデザインはイノベーションと正の相関が、業績給と負の相関が認められた。キャリア及びワークライフバランスとは有意な相関は認められなかった。

仮説 4：感情的なコミットメントは、知識の共有と有意な正の相関が認められた。

仮説 5：知識の共有は、イノベーションと正の相関が認められた。

仮説 6：感情的なコミットメントは、イノベーションと正の相関が認められたが、知識の共有が両者を仲介していた。

Thompson らは、本論文が心理的契約、コミットメント及び知識の共有の関連を解明したことに意義があるとし、特に心理的契約、知識の共有、イノベーションにおいて感情的なコミットメントが仲介的な役割をしていることをみいだしたことは重大な知見であると

している。感情的なコミットメントは、心理的契約を知識の共有につなげ、知識の共有によりイノベーションは推進されるのである。本論文は、Leana and Van Buren による、高度な相互コミットメントと信頼に基づく協力で安定的な関係が主なメカニズムであり、それにより関係する知識 (relational capital) が組織の中で育成され、促進されるとの議論を実証的に支持するものである。

心理的契約のうち、“ジョブデザイン”はイノベーションと直接的な正の相関がある。ジョブデザインは知識創造を推進し、自律性が増すと、知識の獲得や活用を促進する。一方、“業績給”は負の相関がある。この結果は既存の研究結果を支持するものであった。つまり、興味を持つ活動に対して、外因的な報酬を得た人は、行動理由を外因的報酬にあると考えるようになり、結果として、行動理由として内因的活動に対する興味を失わせることになるためである。

かつて、日本人は所属する企業への帰属意識が高い国民といわれてきたが、まさにそれが日本でイノベーションが継続的に起こった理由であったのではないだろうか。終身雇用が崩れ、成果主義の下、その時点での成果だけが問われるようになり、企業への帰属意識が薄れ、社員の知識共有がなされにくくなっているように思われる現在の日本企業のあり方について、考えさせられる論文である。

参考文献

- Ettlie, J. E. and O’Keefe, R. D. (1982) “Innovative attitudes, values, and intentions in organizations” *Journal of Management Studies*, Vol. 19, 163-182.
- Leana, C. R. and Van Buren, H. J. (1999) “Organizational social capital and employment practices” *Academy of Management Review*, Vol. 24, 538-555.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. and Dienesch, R. M. (1994) “Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation” *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 765-802.

かとう・とよこ 法政大学大学院経営学研究科博士課程。
最近の主な著作に「女性労働者の活用と就業継続の条件」川喜多喬編・小池和男監修『女性の人材開発』(ナカニシヤ出版, 2006年)。人的資源管理論専攻。