

# 組織内部の競争と協調が イノベーションに及ぼす影響

—— 営業部門の実証研究 ——

松尾 睦 小樽商科大学商学部助教授

## キーワード

協調, 競争, コンフリクト, イノベーション, 営業部門

## 1. 問題

### 1-1. はじめに

従来、「競争と協調」という概念は、戦略提携に代表される組織間関係の問題として議論されることが多かった (e. g., Nalebuff and Brandenburger, 1996; Khanna Gulati, and Nohria, 1998)。しかし、グループ・ダイナミクスの分野では、組織間関係の研究とは異なる論理に基づいて、集団内の競争および協調と生産性の関係が検討されてきた (e. g. Campbell and Furrer, 1995; Deutsch, 1949)。また、経営組織論においても、内部競争と関わりの深い「創造的コンフリクト」の働きが注目されつつある。例えば、「創造的なカオス (creative chaos)」(Nonaka and Takeuchi, 1995), 「創造的摩擦 (creative abrasion)」(Leonard-Barton, 1995), 「機能的なコンフリクト (beneficial conflict)」(Jehn, 1995; Jehn and Mannix, 2001), 「挑戦的な仕事 (challenging work)」(Amabile et al., 1996) といった組織内部の摩擦やプレッシャーが、イノベーションを促進する上で重要な働きをすること

が指摘されている。つまり、メンバー間のネガティブなコンフリクトを引き起こしやすい内部競争を、いかに協調関係を伴ったポジティブなものに転換していくかという点が、競争と協調の研究と創造的コンフリクト研究との接点である。しかし、これまで、組織内部の競争と協調がイノベーションに与える効果を定量的に検討した研究は見当たらない。本研究の目的は、東証一部上場企業の営業部門を対象に行った質問紙調査データに基づき、競争と協調のプロセスがイノベーションに及ぼす影響を検討することにある。

研究対象として営業部門に焦点を当てた理由は、顧客との長期的な関係を構築する上で、営業担当者が重要な役割を果たすからである (Dubinsky, Howell, Ingram, and Bellenger 1986; Shepherd, 1999; Singh, 1998)。例えば、Weitz and Bradford (1999) は、顧客との長期的関係を形成するにあたり、営業担当者による「パートナーリング (partnering)」が重要になると指摘している。パートナーリングとは、顧客のニーズを理解し自社が顧客企業と信頼関係を結ぶことで、両者の情報交換を促し、革新的な問題解決

を生み出すことを可能にする活動である。また、Anderson and Narus (1995) は、先進的な企業ほど、製品よりもサービスを重視する傾向にあること、サービスの価値を顧客に理解してもらう際に営業担当者が欠かせないことを指摘している。パートナリングや付加サービスを提供する必要性が高まっているという状況は、販売技術や管理システムに関するイノベーションを生み出すことが営業部門に求められていることを意味している (Webster, 1992)。なぜなら、顧客は、自社の抱える問題を解決するような革新的で付加価値の高いサービスを提供してくれる供給業者に対して、長期的な関係を結ぶインセンティブを感じると考えられるからである。しかし、営業部門の重要性が増しているにもかかわらず、営業組織におけるイノベーション・メカニズムは明らかにされていない。本研究は、営業部門のイノベーションを促進する要因として、組織内部の競争と協調に注目する。

以下では、まず、組織イノベーションの定義、および組織内部の競争と協調の定義を明確にした後、競争と協調の役割に関する先行研究をレビューし、本研究の仮説を提起する。次に、実証データに基づき、仮説を検証する。

### 1-2. イノベーションの定義

組織イノベーションは、一般的に、「当該組織にとって新しいと認められるアイデアや行動を採用すること」と定義されている (Daft, 1978; Damanpour, 1996; Damanpour, Szabat, and Evan, 1989)。また、組織イノベーションの分類として、インクリメンタルラディカル (Dewar and Dutton, 1986)、アーキテクチャル-プロダクト (Henderson and Clark, 1990)、技術的-管理的イノベーション (Daft, 1978)、といった基準が提起されている。これらの分類基準の中で、本研究は、技術的イノベーション (technical innovation) と管理的イノベーション (administrative innovation) の区分を採用する。その理由は、この分類が、技術 (テクノロ

ジー) と社会構造という、より一般的な区分に基づいているからである (Gopalakrishnan and Damanpour, 1997; Han, Kim, and Srivastava, 1998)。従来、技術的イノベーションは、ルール、テクニック、装置、システムといった技術的な変化を導入するものとして定義され、管理的イノベーションは、従業員の採用、資源の割当、タスクの構造化、権限、報酬といった管理プロセスや組織構造に変化をもたらすものとして定義されてきた (Daft, 1978; Damanpour, 1987; Han et al., 1998)。また、技術的イノベーションが、基本的な職務活動に直接関係し、組織階層の下位に近いところで発生するのに対して、管理的イノベーションは、基本的な職務活動に間接的に関係し、組織階層の上位で発生すると言われている (Daft, 1978; Damanpour, 1991)。

### 1-3. 組織内部の行動様式

これまで、組織イノベーションは、組織構造、スラック資源、テクノロジー、戦略、組織文化といった要因によって影響を受けるとされてきた (Damanpour, 1987, 1991; Glynn, 1996; Hurley and Hult, 1998; Subramanian and Nilakanta, 1996; Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993)。本研究は、これらの要因のうち組織文化に焦点を当てる。その理由は、営業組織のようなサービス組織ではメンバーを直接管理することが難しく、組織文化によってメンバーの行動を方向づけることが有効であると考えられているためである (Chatman and Jehn, 1994; O'Reilly, 1989)。

組織文化は様々な形で定義されているが、大きく ideational school と adaptationist school の定義に分けることができる (Ashforth, 1985; Sathe, 1983)。Ideational school が、共有された価値や仮定 (shared values or assumptions) といった潜在的な要因を強調するのに対して、adaptationist school は、行動様式 (パターン)、スピーチ、物質的対象物といった観察可

能な要因によって組織文化を定義する点に特徴がある。本研究は、観察可能な要因を重視する adaptationist school の定義に基づいて、「組織内に共通して見られる行動様式」としての組織文化に注目する。ただし、組織文化は潜在的な要因を重視する ideational school に基づいて概念化されることが多く、「組織内で共有化された行動様式」として組織文化を定義することは一般的ではない。この点を考慮して、本研究では組織文化という概念を使わずに、競争と協調を、「組織内部の行動様式」として限定的な形で定義する。すなわち、協調的行動様式は「部門内で営業担当者が情報を共有し互いにサポートし合っている程度」として、競争的行動様式は「営業担当者が互いに競い合っている程度」と定義する。なお、従来の組織文化研究においては、内部競争や協調に深く関係する次元が提起されている。例えば、競争に関する次元として、「攻撃性 (aggressiveness)」(O'Reilly et al., 1991), 「安易さ (easygoingness)」(Chatman and Jehn, 1994) があり、協調に関する次元として、「チーム志向 (team orientation)」(Chatman and Jehn, 1994), 「サポート志向 (supportiveness)」(O'Reilly et al., 1991), 「信頼・サポート (trust/support)」(Koys and DeCottis, 1991) を挙げるができる。概念の測定に際しては、これらの研究を参考にした。

#### 1-4. 競争と協調の役割

**実験心理学的研究** 本研究が、組織内部の競争と協調の關係に注目する理由は、競争と協調が、仕事集団における集団プロセスの基本タイプとみなされているからである (Jewell and Reitz, 1981)。実験心理学に基づくグループ・ダイナミクス研究では、集団内部の競争と協調のプロセスの効果が1920年代から検討されてきた。これらの研究において、競争と協調は、目標構造および報酬構造の観点から定義されている。目標構造に基づく定義によると、協調的状况は、集団目標と個人目標が互いに連動してい

る状況を指すのに対し、競争的状况は、集団目標より個人目標の方が重要になる状況を意味する (Jewell and Reitz, 1981)。一方、報酬構造に基づく定義によれば、協調は、個人の報酬が集団全体の業績に応じて分配される構造であるのに対して、競争は、ある個人の報酬が増えると、他のメンバーの報酬が減るような構造を意味している (Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson, and Skon, 1981)。

協調が個人や集団の業績を促進することに関しては一貫した結果が得られているものの、内部競争が業績に与える影響については合意が得られていない (Campbell and Furrer, 1995; Johnson et al., 1981)。これまでの研究では、内部競争がタスク業績を高めるという報告もあれば (Jackson and Zedeck, 1982; Shalley, Oldham, and Porac, 1987; White, Mitchell, and Bell, 1977)、内部競争が業績を阻害することを指摘する報告もある (Campbell and Furrer, 1995; Deutsch, 1949; Shaw, 1958)。競争のポジティブな側面を強調する Locke (1968) によれば、内部競争は、もし競争がなければ疲れや困難からあきらめてしまうような目標にメンバーを関与させる力があるという。一方、Campbell and Furrer (1995) や Deutsch (1949) は、競争が個人的な危機感や不安を増大させ、個人の認知プロセスを阻害するとしている。つまり、実験心理学における先行研究は、内部競争が機能的にも逆機能的にも作用する「諸刃の剣」としての性質を持つことを示している。しかし、これらの先行研究は、以下に挙げる3つの問題点を持つ。第1に、競争と協調を、それぞれ独立したプロセスとみなす傾向にあり、いかに両プロセスのバランスをとるかという点を考慮していない。第2に、ほとんどの研究が実験室で行われており、経営のコンテキストで実施された研究が少ない。第3に、競争と協調が業績に与える影響は検討されているものの、イノベーションとの關係が検討されていない。これらの問題点を踏まえると、営業組織において、競争と協調がイノ

ベーションに与える影響を検討することには大きな意味があると考えられる。

**創造的プレッシャー** 実験心理学研究の発見は、集団内競争によるプレッシャーが、メンバーの設定する目標水準を高めることで、イノベーションを促進する可能性を示唆している。集団内のプレッシャーが業績を高めるとする考えは、適度な役割ストレスが個人の業績を高めるとしたストレス研究の結果と一貫するものである (Singh, 1998)。また、経営組織論においても、少ないながら、部門や組織内の競争がイノベーションや業績を促進することを指摘した研究が存在する。例えば、竹内・榊原・加護野・奥村・野中 (1986) は、事例研究に基づいて、キャノン、富士通、セイコー、京セラといった優れた日本企業が、組織の内部競争を通して革新的な製品を生み出していると報告している。また、松尾 (1998) は、日本企業の営業部門に関する実証データ分析に基づき、不確実な環境において好業績をあげている営業部門が、競争的文化と協調的文化を両立している点を明らかにしている。しかし、組織内の競争と協調がイノベーションに与える影響を定量的に検証した研究は見当たらない。

競争と協調の両立とイノベーションの関係を考えるにあたり、「創造的なプレッシャー」が果たす役割を指摘した研究が参考になると思われる。すでに述べたように、「創造的なカオス (creative chaos)」(Nonaka and Takeuchi, 1995)、「創造的摩擦 (creative abrasion)」(Leonard-Barton, 1995)、「機能的な摩擦 (beneficial conflict)」(Jehn, 1995; Jehn and Mannix, 2001)、「挑戦的な仕事 (challenging work)」(Amabile et al., 1996) といった概念が提起されている。例えば、Nonaka and Takeuchi (1995) によると、好業績をあげている日本企業のリーダーは、挑戦的な目標を提示することでメンバーの危機感、組織内の緊張感を高め、問題の認識や危機的状況の解決に目を向けさせているという。また、Leonard-Barton (1995)

は、メンバーの異なる考え方がぶつかり合う創造的摩擦が、組織を支配しているパースペクティブを常に再吟味することを促し、結果として組織が硬直化することを防いでいるとしている。さらに、Amabile et al. (1996) は、緊急かつ知的な問題を解決する挑戦的な仕事から生じる適度なプレッシャーが、メンバーの創造性を高める効果を持つことを実証的に明らかにしている。これらの研究に共通することは、カオス、コンフリクト、プレッシャーといった状態が挑戦的な課題の解決と結びつくことで、組織内の問題が再認識され、新しい問題解決が創出される、と主張している点である。

**コンフリクトの分類** しかし、組織内で生じるコンフリクトやプレッシャーが、ネガティブに働いたりポジティブに働くのは、なぜだろうか。この点を理解する上で、Jehn and Mannix (2001) による組織内コンフリクト研究が参考になる。彼らは、組織内で生じるコンフリクトを、対人間の不適合から生じる「対人コンフリクト (relationship conflict)」, 仕事上のタスクに関する見方や考え方の違いから生じる「タスク・コンフリクト (task conflict)」, 仕事を遂行する上での資源配分をめぐる「プロセス・コンフリクト (process conflict)」に分類している。実証研究の結果、これらのコンフリクトのうち、対人コンフリクトとプロセス・コンフリクトが、タスクの性質にかかわらず、個人と集団の業績を阻害するのに対して、タスク・コンフリクトは、非ルーチン的なタスクの集団業績を高める効果を持つことが明らかにされている。その理由は、タスク・コンフリクトが、メンバーの異なる考え方を統合し、集団の深い理解を促す作用を持つからである (Jehn, 1995; Jehn and Mannix, 2001)。Jehnらの研究は、メンバー間の人間関係や資源配分をめぐるコンフリクトはイノベーションに対してネガティブな影響を与えるのに対し、タスクに関する意見の違いから生ずるコンフリクトはイノベーションに対してポジティブな影響を与えることを示唆

している。

### 1-5. 研究仮説

上述した実験心理学および組織論の先行研究は、内部競争によって生じたプレッシャーやコンフリクトが、メンバーの目標設定を高め、既存パースペクティブを再吟味することを促し、結果的にイノベーションを促進することを指摘している。一方、内部競争によるプレッシャーやコンフリクトが、メンバーの不信や不安を高め集団業績を低下させる可能性も存在する。本研究の対象である営業部門においても、内部競争が、ポジティブな影響だけでなく、ネガティブな影響をメンバーに与えているケースが存在すると思われる。ただし、その際、内部競争によるポジティブな影響は、ネガティブな影響を上回ると予想できる。なぜなら、営業部門では、営業担当者間の競争がある種の前提となっているため、競争がもたらす不安が最小限に抑えられていると考えられるからである。また、内部競争によって引き起こされる不安によって業績が低下する担当者が一部存在したとしても、部門全体としては競争によってイノベーションが促進されることが考えられる。以上の議論に基づき、本研究では、次のような仮説を立てた。

**【仮説 1a】** 競争的行動様式は、技術的イノベーションを促進する。

**【仮説 1b】** 競争的行動様式は、管理的イノベーションを促進する。

組織内の情報共有や仕事上のサポートを促す協調的な行動様式は、組織内に存在する情報を連結し、対人的コンフリクトを解消することによって、イノベーションを促進すると考えられる。March and Simon (1958) は、ほとんどのイノベーションが発明ではなく借用から生まれるとしている。また、Huber (1991) によれば、異なる部門の情報を組み合わせることで、新しい情報が生み出されるだけでなく、新しい

理解がもたらされるという。つまり、情報が組織内に普及し相互に連結することによって革新的なアイデアが生まれると考えられる。これに加え、Zaltman, Duncan, and Holbek (1973) は、イノベーションが組織の慣行の中に組み込まれる際に生じるコンフリクトに対処することが、イノベーションを実施する上で重要になると主張している。組織論における実証研究においても、内的コミュニケーション、仕事集団のサポート、部門間の調整が、イノベーションを促進するという結果が報告されている (Aiken and Hage, 1971; Amabile et al., 1996; Damanpour, 1991; Han et al., 1998)。このことから、協調的行動様式は、部門内における情報の普及・連結を促し、対人コンフリクトの解決を助けることにより、イノベーションの創始と実施を後押ししていると考えられる。以上の議論に基づき、本研究は次のような仮説を立てた。

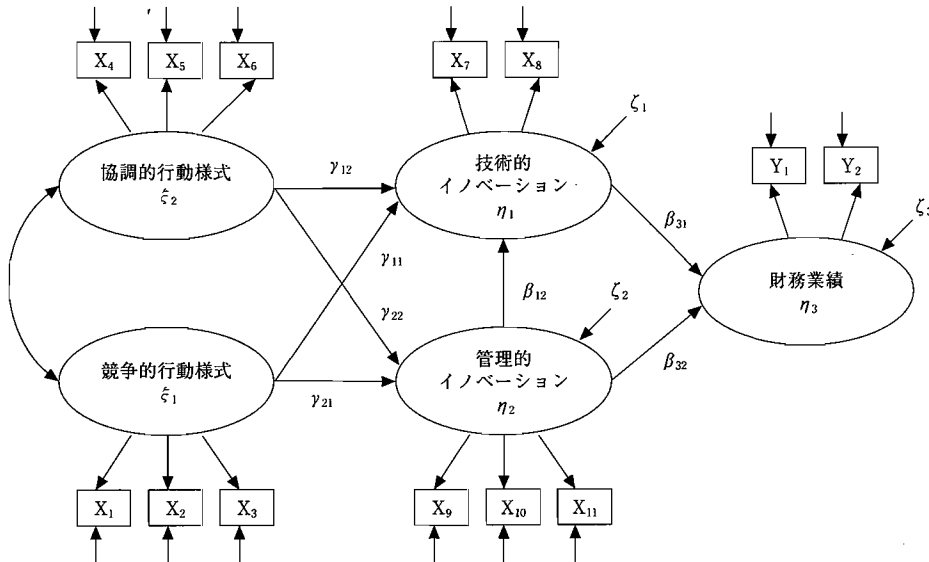
**【仮説 2a】** 協調的行動様式は、技術的イノベーションを促進する。

**【仮説 2b】** 協調的行動様式は、管理的イノベーションを促進する。

営業部門の場合、技術的イノベーションは、営業活動における新しい方法、テクニック、慣習を採用することを意味し、管理的イノベーションは、営業部門におけるタスク構造、権限、報酬を変革することを意味すると考えられる。本研究は、管理的イノベーションが技術的イノベーションに影響を与えることを仮定している。なぜなら、権限、報酬、タスクに関する管理システムはメンバーのモチベーションや行動範囲を規定することにより、彼らのタスク遂行上の方法、テクニック、慣習を変化させると考えられるからである (Damanpour and Evan, 1984)。したがって、本研究では、次のような仮説を立てた。

**【仮説 3】** 管理的イノベーションは、技術的イノベーションを促進する。

図1 研究モデル



管理的イノベーションと技術的イノベーションが業績に与える相対的な影響に関して、組織の基本的職務に直接関係する技術的イノベーションの方が、間接的に関係する管理的イノベーションよりも、営業部門の業績に対して強く影響していると予想される。なぜなら、営業部門は組織の基本的な職務に含まれ、顧客にサービスを提供することを主な職務としているからである。この点に関し、Han et al. (1998) および Subramanian and Nilakanta (1996) は、銀行を対象に実施した調査に基づき、管理的イノベーションに比べて、技術的イノベーションの方が、組織の業績に対して強い影響を与えていることを報告している。したがって、本研究では、次のような仮説を立てた。

**【仮説4】** 技術的イノベーションは、管理的イノベーションよりも、業績に対してより強い正の影響を及ぼす。

本研究は、以上の仮説を検証するにあたり図1に示すような研究モデルを提起した。

## 2. 研究方法

### 2-1. サンプル

本研究の母集団は、中堅および大規模日本企業の営業部門である。サンプルは、東証一部上場企業、および未上場の大規模企業50社から抽出し、各企業の主力営業部門に対して定量的な質問紙調査を実施した。回答者は各部門につき一人である。1,444通の質問票が郵送で配付され、そのうち246通の回答が研究者に直接郵送された。このうち、欠損値のある回答を除いた203通の回答を分析に使用した（最終的な回収率は14.1%）。回答企業の内訳は次の通りである：産業（製造業65%、サービス業35%）、企業規模（従業員数1,000名未満24.5%、1,000名以上5,000名未満57.7%、5,000名以上16.5%）。

### 2-2. 測定尺度

**行動様式** 本研究は、従来の組織文化研究を基に行動様式の測定尺度を作成した（Chatman and Jehn, 1994; Desphande, Farley, and Webster, 1993; Koys and DeCottis, 1991; O'Reilly, Chatman, and Caldwell, 1991）。競争的行動様式の尺

度項目は、「攻撃性 (aggressiveness)」(O'Reilly et al., 1991), 「安易さ (easygoingness)」(Chatman and Jehn, 1994) に基づいている。協調的行動様式の尺度項目は、「チーム志向 (team orientation)」(Chatman and Jehn, 1994), 「サポート志向 (supportiveness)」(O'Reilly et al., 1991), 「信頼・サポート (trust/support)」(Koys and DeCottis, 1991) に基づいている。各尺度は、先行研究の尺度をそのまま採用したのではなく、先行研究を参考に独自に作成した。競争的行動様式尺度は、営業部門および営業担当者間における内部競争に関する3項目から構成されている。協調的行動様式尺度は、職場における協力や情報共有に関する3項目から構成されている。両変数とも、5ポイントのリッカートスケールによって測定した(全くその通り5 ↔ 1全く違う)。

**組織イノベーション** 従来の組織イノベーション研究では、単一業種の企業を研究対象とし、そこで実施されているイノベーションのリストを作成することで組織イノベーションを測定する傾向にあった。例えば、Subramanian and Nilakanta (1996) は、143の銀行を対象に調査を実施し、銀行で実施されている技術的イノベーション8項目、管理的イノベーション14項目から成る質問票を作成している。本研究では、サンプル企業が多様な業種に属しており、そうしたイノベーション・リストを作成することが難しいため、技術的・管理的イノベーションの定義 (Daft, 1978; Damanpour, 1987; Han et al., 1998) に基づいて一般的な測定尺度を作成した。技術的イノベーション尺度は仕事の方法や慣習の創造や改善に関する2項目によって、管理的イノベーション尺度は組織構造、インセンティブシステムの変革および権限委譲に関する3項目によって構成されている。両変数とも、5ポイントのリッカートスケールによって測定した(全くその通り5 ↔ 1全く違う)。

**財務業績** 財務業績は、競合他社と比べた過去3年の利益と売上高の伸び率によって測定し

た(5ポイントスケール:非常に高い5 ↔ 1非常に低い)。本研究は、主観的尺度によって業績を測定しているが、主観的尺度と客観的尺度によって測定された業績の間には高い相関が存在するという報告がある。例えば、Barling, Kelloway, and Cheung (1996) は、自動車営業担当者の業績を、年間販売台数と上司による評価によって測定したが、両尺度間には高い相関が見られたという。また、Jaworski and Kohli (1991) は、客観的な成果業績と行動的な業績の間に高い相関が認められたことを報告している ( $r=0.57$ )。このことから、主観的業績尺度を使用することによって大きなバイアスが生じることはないと考えられる。

### 3. 分析結果

#### 3-1. 測定尺度の信頼性・妥当性

測定尺度の信頼性、妥当性を検証するにあたり、Cronbachの $\alpha$ 係数と探索的因子分析を採用した。競争的行動様式、協調的行動様式、技術的イノベーション、管理的イノベーションの $\alpha$ 係数は、それぞれ0.83, 0.80, 0.65, 0.82であった。これらの値は、管理的イノベーションを除いて、各尺度の高い信頼性を示している。探索的因子分析(バリマックス回転)の結果は表1に示す通りであるが、収束妥当性の基準を満たしているといえる。

#### 3-2. モデルの適合性

研究モデルを検証するために共分散構造分析を実施した。表2には構造方程式のパラメータ推定と適合度指標を示してある。カイ二乗値は有意であったが( $\chi^2=112.99; 57d. f.; p<0.00$ )、その理由として、統計値がサンプル数に敏感であることが関係していると思われる(Bagozzi and Yi, 1988)。その他の適合度は、比較的良好な適合度を示していると考えられる(Goodness-of-fit index (GFI)=0.93, adjusted goodness-of-fit index (AGFI)=0.88, and Root Mean Square

表 1 因子分析の結果 (バリマックス回転後)

行動様式		因子負荷量	
		協調的行動様式	競争的行動様式
営業部門内の部課間における競争は激しい	X <sub>1</sub>	0.15	0.79
営業部門内では営業マン間の競争は激しい	X <sub>2</sub>	0.22	0.96
営業部門内では営業マン同士が刺激し合っている	X <sub>3</sub>	0.48	0.54
営業の各部課間で協力し合っている	X <sub>4</sub>	0.80	0.17
営業の各部課間で情報を共有し合っている	X <sub>5</sub>	0.85	0.13
上司は部下から提案されるアイデアを受け入れる	X <sub>6</sub>	0.56	0.26
固有値		3.26	1.24
寄与率		48.30%	16.30%
組織イノベーション		技術的イノベーション	管理的イノベーション
各営業マンは、常に販売方法を改善・革新している	X <sub>7</sub>	0.83	0.21
各部課間では常に販売方法に関する新しいアイデアが出されている	X <sub>8</sub>	0.88	0.16
評価・給与制度の変革	X <sub>9</sub>	0.16	0.51
組織構造の変革	X <sub>10</sub>	0.08	0.79
権限委譲	X <sub>11</sub>	0.15	0.54
固有値		1.93	0.83
寄与率		38.7%	16.5%

表 2 共分散構造分析の推定結果

仮説	パス	推定値	t 値
H1a	競争的行動様式 → 技術的イノベーション	0.40	5.11**
H1b	競争的行動様式 → 管理的イノベーション	0.33	3.28**
H2a	協調的行動様式 → 技術的イノベーション	0.44	5.52**
H2b	協調的行動様式 → 管理的イノベーション	0.25	2.48**
H3	管理的イノベーション → 技術的イノベーション	0.03	0.37
H4	技術的イノベーション → 財務業績	0.21	2.30*
H4	管理的イノベーション → 財務業績	0.18	1.77*
	競争的行動様式 ↔ 協調的行動様式	0.39	4.38**
		GFI=.92	$\chi^2(57d.f.)=112.99$
		AGFI=.88	p-value<0.00
		RMSEA=.07	n=203

注 1 : 標準化後の推定値

注 2 : \* p<0.05 ; \*\* p<0.01

Residual (RMSR)=0.07)。

### 3-3. 仮説検証

分析の結果、競争的行動様式は技術的イノベーション、および管理的イノベーションに対して正の影響を与えていた ( $\gamma_{11}=0.40, p<.01$ ;  $\gamma_{21}=0.33, p<.01$ )。これは、仮説 1a と 1b を支持するものである。また、協調的行動様式も技術的イノベーション、および管理的イノベーションに対して正の影響を与えていた ( $\gamma_{12}=0.44, p<.01$ ;  $\gamma_{22}=0.25, p<.01$ )。これも、仮説 2a と 2b を支持するものである。ここで注目すべき点は、競争的行動様式と協調的行動様式が

同じパターンでイノベーションに影響を与えていたことである。この結果は、両行動様式がイノベーションにとって同じように重要であることを示している。これに加えて、競争的行動様式と協調的行動様式の間には正の有意な相関が認められた ( $r=.39, p<.001$ )。これは、本研究で測定した競争が、ポジティブで創造的特性を持つことを示している。

仮説 3 に反して、管理的イノベーションが技術的イノベーションに及ぼす影響は有意ではなかった ( $\beta_{12}=0.03, n. s.$ )。また、技術的イノベーションが業績に与える影響と、管理的イノベーションが業績に与える影響の間には、大きな



違いは見られなかった ( $\beta_{31}=0.21, p<.05$ ;  $\beta_{32}=0.18, p<.05$ )。このことから、仮説4は支持されなかった。すなわち、営業部門の業績を高めるためには、管理的および技術的イノベーションの両方を高める必要があるといえる。

## 4. 考察

### 4-1. インプリケーション

従来競争研究が主に実験室において行われてきた点を考えると、本研究は、経営のコンテキストにおいて内部競争とイノベーションの関係を定量的に分析した最初の実証研究であると考えられる。分析の結果、1) 競争的行動様式と協調的行動様式は、技術的イノベーションおよび管理的イノベーションを促進しており、2) 技術的イノベーションと管理的イノベーションは、同程度に業績を促進していた。以下では、こうした結果が持つ理論的、実践的インプリケーションについて述べたい。

第1に、競争と協調の行動様式は、革新的な営業組織の基本特性であると考えられる。つまり、営業部門がイノベーションを生み出す上で、競争と協調の関係が組織的な基盤になるといえる。この結果は、競争と協調の関係が仕事集団の基本的なプロセスであるとする Jewell and Reitz's (1981) の考え方と一致するものである。また、競争的行動様式と協調的行動様式の間には正の相関が認められたが、これは営業部門内に、Amabile et al. (1996), Jehn and Mannix (2001), Leonard-Barton (1995), Nonaka and Takeuchi (1995) が指摘しているような「創造的なプレッシャー、コンフリクト、カオス」が生じていることを示唆している。本研究は、競争と協調が技術的・管理的イノベーションを高める詳細なメカニズムを明らかにしているわけではないが、次のようなメカニズムが存在すると推測できる。すなわち、内部競争によるプレッシャーが、担当者の目標設定を高め、既存の方法や慣習について再吟味す

ることを促すタスク・コンフリクトを生み出し、その結果として、イノベーションの創始を促進していると考えられる。一方、協調的行動様式は、営業担当者の知識や情報を部門内に普及させ、部門内の対人コンフリクトを解決することによって、イノベーションの実施を促していると考えられる (Huber, 1991; Zaltman et al., 1973)。一般に、組織学習のプロセスは、組織内の個人や集団が知識を獲得し、それらの知識が集団・組織内で共有・活用されるという一連の流れとして捉えられているが (Nevis, DiBella, and Gould, 1995; Huber, 1991), この意味で、競争と協調の行動様式は、組織学習を円滑に進める働きをしているといえるかもしれない。つまり、競争的行動様式は創造的プレッシャーやコンフリクトを生み出すことを通じて知識獲得を奨励し、協調的行動様式が情報の連結やコンフリクト解消を促すことで知識共有を推進していると考えられる。

第2に、営業部門が競争優位を確立するためには、職務上の方法、テクニック、慣習といった技術スキルの革新だけでなく、評価制度、組織構造、権限といった管理的なシステムを改善する必要がある。本研究の結果は、管理的イノベーションにくらべて、技術的イノベーションの方が組織の業績に対して強い影響を与えていることを報告している先行研究 (Han et al., 1998; Subramanian and Nilakanta, 1996) とは異なるものであった。間接的に業務に関係している管理システムが、営業部門の業績に直接的に関係していたという結果から、業績評価、組織構造、権限といった公式システムが、担当者のモチベーションや行動範囲を規定していると考えられる。また、仮説に反して、管理的イノベーションから技術的イノベーションへの影響が見られなかったが、この結果には、タイムラグが関係していると思われる。つまり、管理システムの変更が技術の変化を引き起こすまでに時間がかかっているため、クロスセクショナルデータに基づく今回の分析では、こうした関係性

が捉えきれなかったのかもしれない。

本研究の結果は、次のような実践的なインプリケーションを持つだろう。まず、営業マネージャーは、イノベーションを促進するにあたって、部門内の競争と協調のバランスをとるよう配慮すべきである。特に、イノベーション活動を阻害する対人的コンフリクトを避け、タスクレベルでのコンフリクトを促進し、創造的な競争状態を作り上げる必要がある。次に、イノベーションを実施する際には、提案型営業への移行等に代表される技術的な変革だけでなく、評価制度、組織構造、権限委譲といった管理的な変革を重視しなければならない。技術的、管理的なイノベーションを両立してはじめて、営業部門の競争優位を確立できるといえる。このように、営業マネージャーは、行動様式、技術、管理システムの間には存在する相互の関係性に注意を払う必要があるといえる。

#### 4-2. 本研究の問題点と今後の課題

本研究は、組織のイノベーションを規定する要因として、組織内部の「競争と協調」のバランスが重要であることを指摘したという意味で、イノベーション研究、組織学習研究に新しい視点を提供したといえる。ただし、以下に挙げるような、いくつかの問題点を含んでいる。第1に、本研究は、行動様式、イノベーション、業績の間の関係を検討したに過ぎない。今後は、考察で述べたメカニズムを実証的に検証する必要があるだろう。つまり、競争的行動様式、協調的行動様式が、「タスク・コンフリクト」、「目標設定」、「情報連結」、「コンフリクト解消」といった変数にどのような影響を与えているかを検証しなくてはならない。第2に、本研究では、行動パターンの観点から競争を定義したが、目標構造や報酬構造の観点から内部競争の概念を捉えなおす必要がある。内部競争をタイプ分けし、より洗練された測定尺度を開発することで、内部競争がどのような形で創造的なプレッシャーやコンフリクトを生み出してい

るのかを明らかにすることができると思われる。第3に、本研究で扱ったデータはクロスセクショナルであり、一部門につき一通の回答しか得ていない。より妥当性の高いデータを収集するためにも、今後は、各部門から複数の回答を収集し時系列分析を実施すべきである。最後に、本研究では、データが日本企業の営業部門に限定されている。得られた結果を一般化するためにも、国際的なコンテキストで調査を実施すると同時に、他の職務部門を研究対象にすべきであろう。

本研究は、企業と市場を連結する営業組織がイノベーションを生み出す上で、内部競争と協調の行動様式が基盤になっている点を明らかにした。今後は、営業組織に限らず、競争と協調の観点から組織を検討することによって、創造的なコンフリクトのメカニズム、および組織イノベーションのメカニズムについての理解を深めることができると思われる。

\* 本論文の一部は、20th Annual International Conference of Strategic Management Society, Vancouver (2000) において発表された。

#### 〈参考文献〉

- Aiken, M. and Hage, J. (1971), 'The organic organization and innovation', *Sociology*, 5, pp. 63-82.
- Amabile, T. M., R. Conti, R., H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron (1996). "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, 39, 5, pp. 1154-1184.
- Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1995), 'Capturing the value of supplementary services'. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-83.
- Ashforth, B. E. (1985), "Climate Formation: Issues and Extensions", *Academy of Management Review*, 10, 4, pp. 837-847.
- Bagozzi, R. and Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, pp. 77-94.
- Barling, J., Kelloway, E. K., and Cheung, D. (1996), "Time management and achievement striving interact to predict car sales performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 6, pp. 821-826.
- Campbell, D. J. and Furrer, D. M. (1995), "Goal setting and competition as determinants of task performance",

- Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 377-389.
- Chatman, J. A. and Jehn, K. A. (1994), 'Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?', *Academy of Management Journal*, 37, pp. 522-553.
- Daft, R. L. (1978), "A dual-core model of organizational innovation", *Academy of Management Journal*, 21, 2, pp. 193-210.
- Damanpour, F. (1987), "The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors", *Journal of Management*, 13, 4, pp. 675-688.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, 34, 3, pp. 555-590.
- Damanpour, F. (1996), "Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models", *Management Science*, 42, 5, pp. 693-716.
- Damanpour, F. and Evan, W. M. (1984), "Organizational innovation and performance: The problem of "organizational lag", *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 392-409.
- Damanpour, F., K. A. Szabat and W. M. Evan (1989), "The relationship between types of innovation and organizational performance", *Journal of Management Studies*, 26, 6, pp. 587-601.
- Desphande, R., Farley, J. U., and Webster, F. E. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis", *Journal of Marketing*, 57 (January), pp. 23-37.
- Deutsch, M. (1949), "An experimental study of the effects of co-operation and competition upon group process", *Human Relations*, 2, pp. 199-232.
- Dewar, R. and Dutton, J. (1986), "The adoption of radical and incremental innovation: An empirical analysis", *Management Science*, 32 (November), pp. 1422-1433.
- Dubinsky, A. J., Howell, R. D., Ingram, T. N., and Belleniger, D. N. (1996), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, 50, pp. 192-207.
- Glynn, M. A. (1996), "Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation", *Academy of Management Review*, 21, 4, pp. 1081-1111.
- Gopalokrishna, S. and Damanpour, F. (1997), "A review of innovation research in economics, sociology and technology management", *Omega*, 25, 1, pp. 15-28.
- Han, J. K., N. Kim and Srivastava, R. K. (1998), "Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*, 62 (October), pp. 30-45.
- Huber, G. (1991), "Organizational learning: The contributing processes and literatures", *Organization Science*, 2, 1, pp. 88-115.
- Hurley, R. F. and G. Hult, T. M. (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, 62, July, pp. 42-54.
- Jackson, S. E. and Zedeck, S. (1982), "Explaining performance variability: Contributions of goal setting, task characteristics, and evaluative contexts", *Journal of Applied Psychology*, 67, 6, pp. 759-768.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1991), "Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 28 (May), pp. 190-201.
- Jehn, K. A. (1995), "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 256-282.
- Jehn, K. A. and Mannix, E. A. (2001), "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance", *Academy of Management Journal*, 44, 2, pp. 238-251.
- Jewell, L. N. and H. J. Reitz (1981), *Group effectiveness in organizations*. Scott, Foresman and Company.
- Johnson, D. W., G. Maruyama, R. Johnson, D. Nelson and L. Skon (1981), "Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 89, 1, pp. 47-62.
- Khanna T., R. Gulati and N. Nohria (1998), "The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 193-210.
- Koys, D. J. and DeCotiis, T. A. (1991), "Inductive measures of psychological climate", *Human Relations*, 44 (3), pp. 265-285.
- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press.
- Locke, E. A. (1968), "Toward a theory of task motivation and incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, pp. 157-189.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958), *Organizations*. John Wiley & Sons, Inc.
- 松尾 睦 (1998)「営業組織の文化的特性と業績：競争と協調のマネジメント」『流通研究』第1巻第1号51-65.
- Mills, P. K. and Margulies, N. (1980), "Toward a core typology of service organizations", *Academy of Management Review*, 5, 2, pp. 255-265.
- Nalebuff, B. J. and Brandenburger, A. M. (1996), *Co-opetition*. New York: Bantam Books.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995), "Under-

- standing organizations as learning systems”, *Sloan Management Review*, Winter, 73-85.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The knowledge creating company*. Oxford University Press.
- O’Reilly, C. (1989), “Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations”. *California Management Review*, 31, pp. 9-25.
- O’Reilly, C., Chatman, J., and Caldwell, D. F. (1991), “People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit”, *Academy of Management Journal*, 34, pp. 487-516.
- Sathe, V. (1983), “Some action implications of corporate culture: A manager’s guide to Action”, *Organizational Dynamics*, 12, 2, pp. 5-23.
- Shalley, C. E., Oldam, G. R., and Porac, J. (1987), “Effects of goal difficulty, goal-setting method, and expected external evaluation on intrinsic motivation”, *Academy of Management Journal*, 30, 3, pp. 553-563.
- Shaw, M. E. (1958), “Some motivational factors in cooperation and competition”, *Journal of Personality*, 26, pp. 155-169.
- Shepherd, C. D. (1999), “Service quality and the sales force: A tool for competitive advantage”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 3, pp. 73-82.
- Singh, J. (1998), “Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigating of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople”, *Journal of Marketing*, 62 (July), pp. 69-86.
- Subramanian, A. and Nilakanta, S. (1996), “Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance”, *Omega*, 24, 6, pp. 631-647.
- 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎 (1986) 『企業の自己革新—カオスと創造のマネジメント』中央公論社。
- Webster, F. E. (1992), “The changing role of marketing in the corporation”, *Journal of Marketing*, 56, (October), pp. 1-17.
- Weitz, B. A. and Bradford, K. D. (1999), “Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 27, 2, pp. 241-254.
- White, S. E., Mitchell, T. R., and Bell, C. H. (1977), “Goal setting, evaluation apprehension, and social cues as determinants of job performance and job satisfaction in a simulated organization”, *Journal of Applied Psychology*, 62, 6, pp. 665-673.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., and Griffin, R. W. (1993), “Toward a theory of organizational creativity”, *Academy of Management Review*, 18, 2, pp. 293-321.
- Zaltman, G., Duncan, R., and Holbek, J. (1973), *Innovations and organizations*. Wiley.