

日本企業の組織とイノベーション

山崎 秀雄

はじめに

近年、日本企業の競争力の低下、とりわけイノベーションの創出力の低下が指摘されている。さまざまな要因が考えられるが、本稿はその1つとして日本企業の組織における変化に注目したい。その変化とはどのようなものか。また、変化の背景は何か。日本企業の組織に関する近年の代表的な先行研究や、筆者も参加している戦略経営研究グループ¹⁾で10年超にわたって実施してきた日本企業へのアンケート調査²⁾の結果等をもとに検討を行う。

1. 日本企業の組織：従来の特徴

日本企業に関する近年の代表的な先行研究を踏まえると、従来、日本企業の組織には、主に以下の2つの特徴があったと考えられる。第一にヨコのつながりを意識した組織であったこと、第二に組織が学習の場として機能してきたこ

1) 十川廣國慶應義塾大学名誉教授・成城大学名誉教授をリーダーとして、企業の戦略経営に関する理論研究ならびに定点観測的なアンケート調査等の実証研究を行ってきた研究グループである。本稿で使用するアンケート調査の概要は以下のとおりである。調査対象：上場製造企業約1,300社、調査時期：毎年7月頃、調査方法：郵送法、有効回答(調査年): 255社(1995年), 236社(1996年), 237社(1997年), 233社(1998年), 248社(1999年), 249社(2000年), 286社(2001年), 208社(2002年), 234社(2003年), 233社(2004年), 203社(2005年), 162社(2006年), 115社(2007年), 120社(2008年), 108社(2009年), 113社(2010年), 107社(2011年)。

2) 本稿で使用したアンケート調査の質問項目は末尾の[付録]を参照のこと。

とである。単なる階層構造にとどまらないこうした組織の特徴は、これまでの日本企業の競争力の源泉にもなってきたと考えられる。

1-1 ヨコのつながりを意識した組織

先行研究から導き出される日本企業の組織の特徴は、第一にヨコのつながりを意識した組織であったという点である。これまで日本企業は、縦割りの組織では通常困難な、部門の垣根を越えた情報共有や相互作用を図るため、意図して組織内にヨコのつながりを作ることに努めてきた。そこでは特にミドル・マネジメントがヨコ方向のコミュニケーションのいわば結節点となって、人々の活動や情報を有機的に結びつけてきたと考えられる。

十川 (2002) は、組織の上下方向・左右の方向へと積極的にコミュニケーションを働きかけ、組織に散在する技術や技能を結びつける結節点³⁾となるミドルの役割に着目し、そうしたコミュニケーター⁴⁾としてのミドルの存在と、他のマネジメント要因との関係について実証分析を行っている。その結果、上下・左右のいずれの方向に対しても積極的にコミュニケーションを働きかけるミドルの存在が、従業員の能力発揮やモラルの向上に関係していることを明らかにした。さらに十川は、ミドルが左右の方向、すなわち他の部門のミドルに対して積極的にコミュニケーションを働きかけることは、部門の垣根を越えた横断的な情報交流が組織内で頻繁に行われていることと相関があり、そうした部門横断的交流の活発さが複数の技術を組み合わせた新事業・新製品の開発と関係しているということを描いた。

また西口 (2007) は、日本企業の組織が活性化するメカニズムについて次のように分析している。日本企業の組織には、各部門から選抜された代表者で組成される部門横断的チームがしばしば機能することで、縦割りの官僚的あるいは機械的な組織では通常流れにくい情報が、代表者を結節点としてヨコ方向にも伝わりやすいという特徴があった。部門横断的チームで共有され、また生み出された知識は、各代表者がそれを出身部門へと持ち帰ることで生じる「近隣効果」により、その周辺組織にもさらに伝播していった。こうして企業全体における情報伝達の経路が短縮されることとなり、日本企業は必要な情報を探索する能力や、その情報を活用しての問題解決能力を向上させてきた⁵⁾。日本企

3) 十川廣國著『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂、2002年、43頁。

4) 十川廣國著『前掲書』118～124頁。

業はこうしたヨコのつながりを作ることで組織全体を活性化させ、情報の流れを円滑化し、問題解決能力を高めてきたという指摘といえる。

日本企業の組織は元来「人ベースのアーキテクチャー」⁶⁾に基づくものであったと指摘したのが、高木 (2012) である。高木によると、日本企業の組織のDNAは大卒定期一括採用された従業員たちにあり、彼らは長期雇用のなか、ジョブローテーション等を通じて社内に多様なインフォーマル・ネットワークを構築してきた。このうち特に優秀な者同士はいわば「有力者ネットワーク」とでもいべきつながりを形成し、人と人がヨコに連携して大きな仕事を行う、いわゆる組織のヨコ展開のインフラとなった。こうして「人が有機的につながり、迅速、柔軟かつ臨機応変な組織行動を可能にする人ベースのアーキテクチャー」⁷⁾に基づく組織が日本企業において形成されたのである。

このように多くの先行研究が、日本企業の組織の特徴として、ミドルを軸にした緊密なヨコのネットワークが形成されていた点を指摘している。沼上ら (2007) によると、日本企業の組織には「企業内に発達した横のネットワークを基盤としてミドル・マネジメントたちが自由闊達に議論を戦わせ、緊密なコミュニケーションをとりながら戦略を生成し、その実行にコミットしていく」⁸⁾という特徴があり、それは日本企業における競争力の源泉の1つであったとされる。現場により近いミドル層が部門間の緊密なコミュニケーションを促すことによって、革新的な事業展開、あるいはそのための適切な経営資源のマッチングが創発的に行われることとなる。このようにミドルが人々の活動や情報の結節点となり、さらには触媒となって相互作用を促し、ミンツバーガー (Mintzberg & Waters, 1985) のいう創発戦略 (emergent strategy) を実践してきたことが、これまでの日本企業の競争力の源泉であったと沼上らは述べている。

日本企業、とりわけイノベーションを絶えず実現してきたような優良企業の組織では、部署内やチーム内でのつながりとどまらず、それらの垣根を越えたヨコ方向のつながりが意図的に形成されてきた。そして、その中心には人々

5) 西口敏宏著『遠距離交際と近所づきあい 成功する組織のネットワーク戦略』NTT出版、2007年、201頁。

6) 高木晴夫著『組織能力のハイブリッド戦略 「人ベース」の強みを活かした「仕事ベース」の導入』ダイヤモンド社、2012年、37頁。

7) 高木晴夫著『前掲書』62頁。

8) 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実著『組織の<重さ> 日本の企業組織の再点検』日本経済新聞出版社、2007年、3頁。

の活動や情報を有機的に結びつけるミドルの存在があったと考えられる。

1-2 学習の場としての組織

先行研究から導き出される2つ目の特徴としてあげられるのが、日本企業の組織が学習の場として機能してきたという点である。

三品(2004)は、いわゆる「日本型企业モデル」では、長期的なキャリア・パスの提供等によって従業員の技能蓄積や学習を内発的に促すような「心的報酬」が機能してきたと指摘している。三品は「モチベーション問題」を「人を動かすうえで何が利己心にとって代わるのか」⁹⁾ということと定義した上で、日本型企业モデルはこのモチベーション問題に対して最強の解を用意するものとしている。つまり、日本型企业モデルは長期にわたって関連性のある仕事、または技能蓄積や学習の利くキャリア・パスを従業員に提供し、そのなかで従業員が自ら仕事の意味を深く理解し、さらには創造することを尊重してきた。また、仕事が単なる生活の糧を得る手段ではなく、生き甲斐や人間成長の場になることも奨励してきた。加えて報酬を中立化することで、従業員が顧客や仲間の評価を判断基準にして仕事に立ち向かうことを後押ししてきた。かくして従業員は、必ずしも金銭報酬(extrinsic incentives)が伴わなくても、仕事に内在する喜びが心的報酬(intrinsic incentive)となって仕事のための技能蓄積や学習に努めてきた¹⁰⁾と述べている。

こうした従業員の内発的動機づけも含め、日本企業の組織における学習の促進に重要な役割を果たすようになってきたのが、やはりミドル・マネジメントであると考えられる。十川(2002)は、1998年から2001年にかけて実施したアンケート調査の結果をもとに、ミドルの役割に対する日本企業の意識がこの時期微妙に変化してきたことを指摘している。ミドルがいわゆる「中間管理職」という言葉から連想されるような伝統的な管理者としての役割から脱却し、新たに 部下の創造性を引き出す、 短期的業績実現への圧力と長期ビジョン実現との間で発生する部下の緊張感を緩和する、 部下から提案されるアイデアを統合するといった役割を担うものとする意識の高まりである¹¹⁾。こうした

9) 三品和弘著『戦略不全の論理 慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社、2004年、23頁。

10) 三品和弘著『前掲書』24頁。

11) 十川廣國著『前掲書』130頁。

役割をミドルが担うことで個人は動機づけられ、自らの創意工夫によって新しい課題にチャレンジしようという意欲を高めてきた。そして、このチャレンジのなかで個々の従業員は技能蓄積や学習を進めてきたと考えられる。

同時にミドルは、すでに論じたとおり、日本企業の組織では「ヨコのつながりを作り出す結節点」という機能も果たしてきた。このことを踏まえると、ミドルは活性化した個人の活動を相互に結びつけ、個人学習を組織学習へと橋渡しする役目¹²⁾も担ってきたとみられる。この点に関して伊丹(2005)は、活性化し動機づけられた個人どうしが組織内で相互作用を起こす「場」のマネジメントの重要性を指摘している。

ここでの場とは、「人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の粹組み¹³⁾」を指す。通常、仕事の現場には情報と感情が流れている。組織のなかで人々は情報を受け取り、処理し、新しい情報を創造する。それは個人として独立的に行われるのみならず、複数の人々の間での共通理解を形成するといったように、人々が情報交換の過程で相互に影響を与えながら集団として行われる(情報の相互作用)。この情報の相互作用に付随して、人々の間にしばしば心理的な刺激や連帯感が生じることがある(心理的相互作用)。場とはこの情動的・心理的相互作用ができる限り自生的かつ濃密に行われるようにするための容れもの、舞台とされる。そうした場が組織内に生成され、そこで人々の間に自己組織的に発生した共通理解や情報蓄積、心理的エネルギーが人々の協働的な行動と学習を後押しする¹⁴⁾、というのである。

これまで日本企業の組織¹⁵⁾にはこのような場がしばしば形成され、そこで起こった従業員間の情動的・心理的相互作用の結果、組織学習が行われてきた。そして、組織のヨコのつながりの結節点となるミドルは、こうした場の生成や生成後のマネジメントにおいても重要な役割を果たしてきたと考えられる。

12) 十川廣國著『前掲書』110～112頁。

13) 伊丹敬之著「場の論理序説 情動的相互作用と心理的相互作用」伊丹敬之監修、一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア』有斐閣、2005年、19～20頁。

14) 伊丹敬之著「前掲稿」23頁。

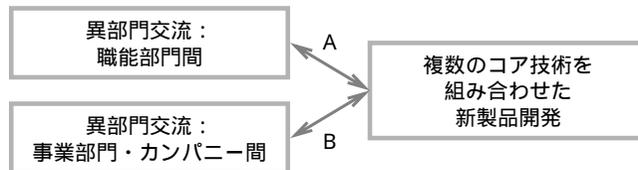
15) 伊丹は場の概念の説明にあたり、海外企業(ノキア社)の事例も用いている。したがって伊丹は場を日本企業に特有のものとしてではなく、いわゆる優良企業に共通してみられる要素としてとらえていたとみられる。

1-3 イノベーションとの関係

ヨコのつながりや学習の場という、日本企業に従来そなわっていた組織の特徴は、次のような機能を果たしていたと考えられる。それらの特徴は、組織内に異種の技術分野や組織単位のダイナミックな結合(Burgelman & Sayles, 1986; Kogut & Zander, 1992; 十川, 1997; Marsh & Stock, 2003; Koruna, 2004; Lester & Piore, 2004) を発生させ、新製品開発を中心としたイノベーションの創出に寄与した。この結合によって企業が獲得した知識や技術は、将来のイノベーションの創出にも利用可能(Maidique & Jo Zirger, 1985; 青島 & 延岡, 1997) であったため、企業がある程度の期間、競争優位のポジションを維持することを可能にした。そして、この過程におけるダイナミックな結合を促したのが、イノベーション・カタリスト(十川, 1997; Martin, 2011) としてのミドルであったと考えられる。

これらの関係は、戦略経営研究グループによるアンケート調査の結果からもある程度確認できる。組織におけるヨコのつながりを意図した設問である「異部門交流(職能部門間/ 事業部門・カンパニー間)」の活発さは、「コア技術の新たな組み合わせによる新製品開発」と一定の相関がみられた(図表1)。また、異部門交流の活発さは、創造的学習を意図した設問である「問題解決の新たな視点や発想」の発生具合と相関がみられ、さらに創造的学習は「コンセプトの異なる新製品の開発」と相関がみられた(図表2)。そして異部門交流の活発さは、ミドルが組織のさまざまな方向(特に左右方向) にコミュニケーションを働きかける積極さとも一定の相関があることが確認された(図表3)。

図表1 異部門交流とイノベーション間の相関



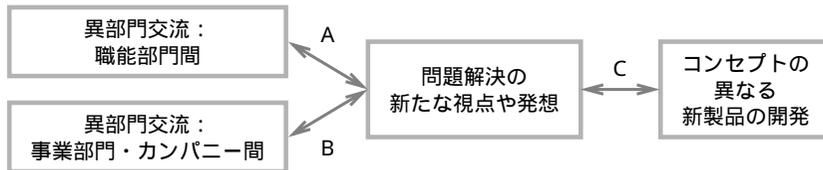
	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
相関A	0.281		0.294	0.265	0.221	0.211	
相関B	0.376	0.297	0.224	0.281	0.298	0.244	0.306

(注) 値は相関係数(5%水準で有意)。

(資料) 戦略経営研究グループのアンケート調査より作成。

日本企業の組織とイノベーション

図表2 異部門交流と創造的学習，イノベーション間の相関

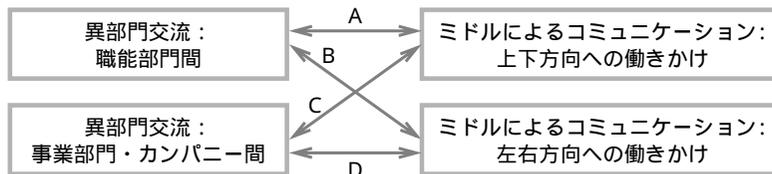


	2008年	2009年	2010年	2011年
相関A	0.351	0.204	0.213	0.234
相関B	0.334	0.335	0.252	0.264
相関C	0.421	0.570	0.377	0.344

(注) 値は相関係数(5%水準で有意)

(資料) 戦略経営研究グループのアンケート調査より作成。

図表3 異部門交流とミドルによるコミュニケーションの働きかけとの相関



	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
相関A	0.458	0.348		0.231	0.248	0.271
相関B	0.400	0.341	0.203	0.262	0.248	0.329
相関C	0.330	0.354				
相関D	0.382	0.411	0.221		0.268	0.246

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
相関A	0.319	0.301	0.238	0.442	0.223	0.327	0.219
相関B	0.282	0.283	0.216	0.303		0.264	0.481
相関C	0.315	0.314	0.256	0.471		0.324	0.273
相関D	0.254	0.368	0.332	0.371	0.291	0.248	0.308

(注) 値は相関係数(5%水準で有意)

(資料) 戦略経営研究グループのアンケート調査より作成。

2. 日本企業の組織：変化

これまで本稿では、従来の日本企業の組織における特徴であり、競争力の源泉でもあった組織上の要素について論じてきた。それらは現在も維持されているのか。あるいは失われ、新たな課題が生じているのか。近年の日本企業の組織に生じている変化について、先行研究や実証データをもとに考察する。

2-1 「内向きの弛んだ共同体」への変化, 「人ベース」の逆機能

近年の日本企業の組織に生じている現象について, 沼上ら (2007) は「組織の<重さ>」という概念を切り口に次のような分析, 指摘を行っている。

沼上らによれば, 組織の<重さ>とは調整が難しい組織劣化の状況を表す概念であり, 大きく「内向き調整志向」と「組織弛緩性」という2つの変数から構成される。動きが鈍く, 何事にも余計な時間や労力がかかってしまう重たい組織では, 必要以上に組織の和が重視され, 経済合理性から離れた内向きの合意形成のために多大な調整エネルギーが費やされている(内向き調整志向)。また, 多くのフリーライダー問題が発生し, そうした従業員のフリーライダー行為や内向きの調整をマネジメントする経営リテラシーがマネジャーに欠けていて, 組織に弛みが生じている(組織弛緩性)。こうした状況が深刻化するほど組織の劣化は進み, 組織の<重さ>が増していくという考え方である¹⁶⁾。

沼上らはアンケート調査に基づいて, 組織の<重さ>変数の特徴の検討, および同変数と組織デザインに関する複数の変数(「計画と標準化」「社会化・組織文化」「ヒエラルキー」等)との相関分析等を行っている。その1つの結果として, 日本企業の組織劣化現象は「機械的組織の過剰ではなく, 有機的組織の過剰による内向きの弛んだ共同体」¹⁷⁾への変化であると指摘している。沼上らは有機的組織を「自由度の高い, ヨコのコミュニケーションを重視する組織」, 機械的組織を「しっかりとした官僚制機構を持つ組織」と定義している¹⁸⁾。つまり組織の<重さ>は, 一般に指摘されてきた官僚主義の行き過ぎに伴う組織の硬直化によってではなく, 自由度の付与やヨコのコミュニケーション重視の姿勢の行き過ぎに伴う組織の内向き化や弛みによって増す傾向がある, としている。本稿ですでに議論した日本企業における「ヨコのつながりを意識した組織」の特徴は, 沼上らのいう有機的組織の特徴とほぼ重なっている。

高木 (2012) も「人ベース組織」の弊害として, 個々の従業員の権限と責任が不明瞭であることに起因するもたれあいの構造に加え, 人と人との結びつきがかえって馴れ合いの風土を醸成し, 組織としての非効率を生んでしまったことをあげている¹⁹⁾。環境変化の激しい近年, かつては日本企業の競争力の源泉

16) 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実著『前掲書』27~36頁。

17) 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実著『前掲書』209頁。

18) 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実著『前掲書』68頁。

19) 高木晴夫著『前掲書』150頁。

であったヨコのつながりという組織の特徴が、逆機能的に組織を劣化させる一因となってしまった可能性がある。

2-2 失われていく学習機会

近年の日本企業の組織に生じているもう1つの現象として、学習の機会が失われつつあるという指摘がある。

個々の従業員の人材育成や教育といったミクロの視点ながら、中原(2012)は近年多くの日本企業では人材育成・学習の機能不全が生じていると指摘し、その主因として 職場の社会的関係の消失、仕事の私事化、業務経験付与の偏り、高度情報管理による学習機会喪失、という3つをあげている。

「職場の社会的関係の消失」とは、ポストバブル期に進行した組織のスリム化・フラット化を背景に、職場の社会的関係が脆弱化あるいは消失することで従業員の能力形成機会が著しく阻害されてしまう状況を指す。「仕事の私事化、業務経験付与の偏り」とは、成果主義を背景に、個人が個人の業績だけを追求する風潮が生まれた結果(仕事の私事化)、他者の能力形成を支援するいわば「教育係」や「指導員」的な役割を従業員が担おうとしなくなったこと、ないしは職場としての成果を出さなければならないために、個人の成長につながるような業務経験の付与に偏りが生じ(業務経験付与の偏り)、成長機会が阻害されてしまうような状況を意味する。そして「高度情報管理による学習機会喪失」とは、高度な業務のIT化やナレッジマネジメントの発達等が従業員の現場での経験や試行錯誤による貴重な学習の機会を失わせたことを指している²⁰⁾。

高木(2012)も、2008年に実施したアンケート調査や代表的な企業へのヒアリング調査等に基づいて次のような指摘を行っている。近年、日本企業の中には、そもそも人ベース的な組織に米国流の仕事ベースの(先に「仕事」が定義され、その仕事に必要な「人」が採用される²¹⁾)アーキテクチャーに基づく成果主義等の仕組みを安易に導入してしまった企業が少なからずあった。このように、根底にあるアーキテクチャーの違いへの配慮を欠いたまま新しい仕組みを導入した結果、それらの企業では組織のなかに個人や部署の利益を優先するといった部分最適への過度な傾斜と閉塞感が生じ、もともとあった人ベース組織のよさが失われていった²²⁾。従来の日本企業の組織には存在した学習の場と

20) 中原淳著『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会、2012年、20～29頁。

21) 高木晴夫著『前掲書』35頁。

してのコミュニティが、一部で崩壊してしまったという指摘といえよう。

このような組織における学習機会の減少は、前述した「内向きの弛んだ共同体」への変化とも無関係ではないと考えられる。組織が「内向きの弛んだ共同体」に変わってきたと認識した企業は、「組織の軽さ」を取り戻すために組織のスリム化・フラット化や成果主義の導入、IT活用による業務の効率化等を積極的に進めていった。加えて、特にバブル経済の崩壊後、日本企業の低収益性と、その背景、すなわち資本効率よりも従業員の雇用維持や賃金確保を大事にするという経営スタイル²³⁾への風当たりが強まったことも、日本企業のそうした動きを後押しした。「組織の軽さ」を取り戻すための企業の判断や行動には一定の合理性もあり、短期的な業績改善には寄与したとみられる。しかしその副作用として、上記のメカニズムによって組織における学習機会が徐々に失われていったと考えられる。

もっとも、あらゆる学習の機会が失われたわけではなく、学習が限定的になったというのが実態であったとみられる。この点については後で触れたい。

2-3 綻ぶヨコのつながり

すでに述べたとおり、従来、日本企業の競争力の源泉でもあった「ヨコのつながりを意識した組織」は次第に劣化して「内向きの弛んだ共同体」へと変化し、その弊害を取り除こうとする企業の試みが組織における学習の機会を奪うというジレンマが指摘された。このことについて、再び戦略経営研究グループのアンケート調査の結果をもとに、もう少し詳しく検討したい。

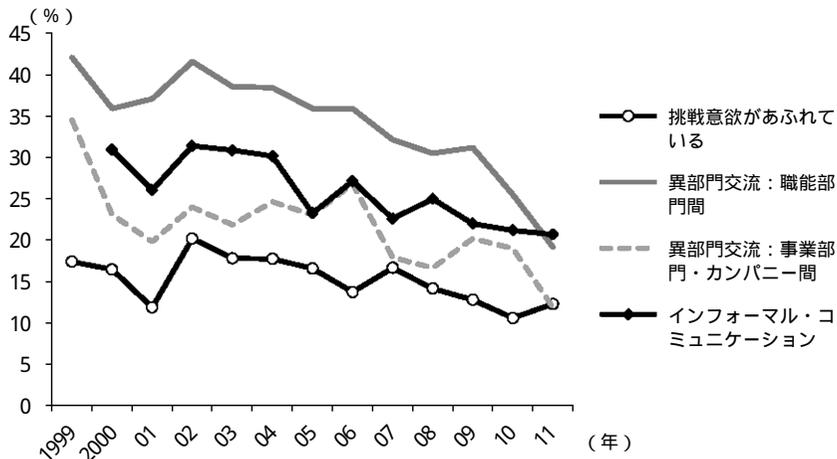
はじめに、日本企業の組織で実際にヨコのつながりがどのように変化してきたかをみておく。ヨコのつながりを示す異部門交流は、職能部門間、事業部門・カンパニー間のいずれにおいても、頻繁に行われているとする企業（スコア5または6を選んだ企業）の割合はおおむね低落傾向にある。事業部門・カンパニー間に限ってみると、2000年代の後半に、異部門交流が頻繁であるとする企業の割合が、部門固有の方向で仕事を進めるとする企業（スコア1または2を選んだ企業）の割合を下回るという状況さえみられた。また、フォーマルな異部門交流を促すためのインフォーマル・コミュニケーションが大いに活用

22) 高木晴夫著『前掲書』161頁。

23) 岸本太一著「マクロ・レベルの利益率日米比較」伊丹敬之編著『日米企業の利益率格差』有斐閣、2006年、61～106頁。

日本企業の組織とイノベーション

図表4 「異部門交流が頻繁」「インフォーマル・コミュニケーションを頻繁に活用」「従業員に挑戦意欲があふれている」と回答した企業の割合



(注) それぞれの回答において5または6を選択した企業の割合。
 (資料) 戦略経営研究グループのアンケート調査より作成。

されているとする企業（スコア5または6を選んだ企業）の割合も、同じく低落傾向にある。日本企業の組織におけるヨコのつながりは、フォーマルにもインフォーマルにも綻んできている可能性が高い（図表4）。

この背景の1つとして、かつての「ヨコのつながりを意識した組織」が次第に「内向きの弛んだ共同体」へと変化してしまったため、企業が組織の弛みの矯正を図ろうと、いったん機械的組織（沼上らのいう「しっかりとした官僚制機構を持つ組織」²⁴⁾）に近づけた結果、タテの情報の流れは改善されたもののヨコのつながりが綻び始めたと考えられる。もっとも、この結果がヨコのつながりの重要性の低下を意味するわけではない。日本企業にヨコのつながりが薄れている傾向が確認されるなかであっても、異部門交流そのものはイノベーションの実現と一定の相関があることに変わりはない（前掲図表1, 2）。

関連して、従業員の挑戦意欲に関するデータにも注目しておきたい。従業員に挑戦意欲があふれているとする企業（スコア5または6を選んだ企業）の割合は、異部門交流の頻繁さと同様に、おおむね低落傾向にある（前掲図表4）。しかもその割合は、2000年代の後半に、現状維持の姿勢が強いとする企業（スコア1または2を選んだ企業）の割合を下回るという状況もみられた。「内向きの弛んだ共同体」へと変化してしまった組織に再び緊張感をもたせるため、

24) 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実著『前掲書』68頁。

企業がリストラや成果主義の導入等を進めた結果、多くの従業員が失敗を恐れ守勢に回るといった事態に陥った可能性を指摘できよう。

日本企業へのヒアリング調査²⁵⁾においても、ある一部上場企業の部長から「事業の再編やそれに伴うコントロールの強化は、短期的な業績改善に資する一方、将来のビジネスにつながる“突拍子もないもの”が出てきにくい、その芽が摘まれてしまう可能性が高まっていることも、中長期的視点に立った時の不安の1つである」といった趣旨の話を聞くことができた。

同様のことがミドルにもいえる。そもそもミドルは一般の従業員以上に变革に対する抵抗感が強くなりやすいといわれる。ミドルには組織内で築き上げた地位や関係を保全したいという心理が大きく作用することや、長年の所属企業の慣行に慣れ親しんでいるため管理者として慣性で従来どおりの行動をとる傾向があること等がその要因とされる²⁶⁾。そうしたミドルに対してコントロールを強化すれば、ミドルは一般従業員以上に自己防衛的な姿勢を強め、また部下に対するコントロールもより強化するであろう。守勢を強めたミドルにとって、例えば次世代のビジネス構築のために他部門のミドルと積極的に交流を図り、既存の戦略に变革を迫るようなリスクを冒すことは、優先順位の低い役目とならざるを得ない。

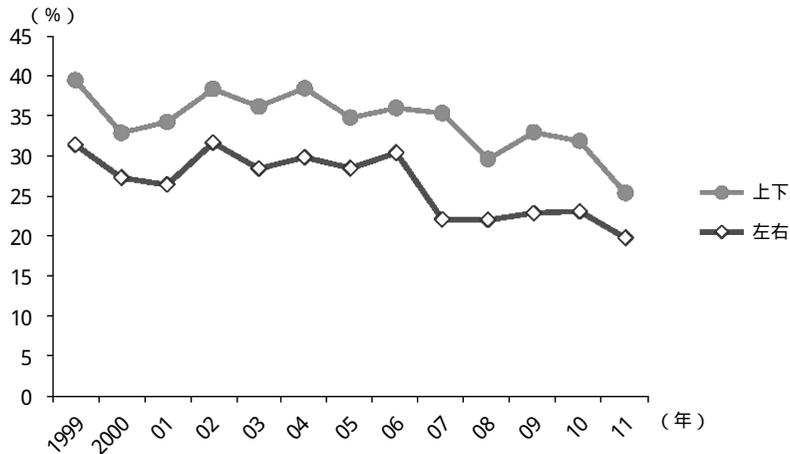
アンケート調査の結果をみても、ミドルが上下方向・左右方向にコミュニケーションを積極的に働きかけていると回答した企業（スコア5または6を選んだ企業）の割合は、やはり緩やかな低落傾向にある（図表5）。ミドルは、異部門交流を働きかけてダブル・ループ学習（Argyris, 1993）を促すよりも、手持ちの仕事をより効率的に進めるためのシングル・ループ学習を促すことに終始するようになった。その結果、組織学習は極めて限定的なものとなり、それまでの学習で築かれたイノベーションの源泉としてのコア・ケイパビリティはその維持・強化に終始し、変化する環境とのギャップを次第に広げ、逆にイノベーションの創出を阻害するコア・リジディティに変質（Leonard-Barton, 1992; Leonard, 1995）してしまったと考えられる。イノベーションの創出が十分にできたとする企業の割合は、特に2000年代の半ば以降、減少傾向を強めていることが、アンケート調査の結果からも読み取れる（図表6）。

25) 2012年5月に十川廣國慶應義塾大学名誉教授・成城大学名誉教授と合同で実施した。

26) 十川廣國著『前掲書』128～129頁。

日本企業の組織とイノベーション

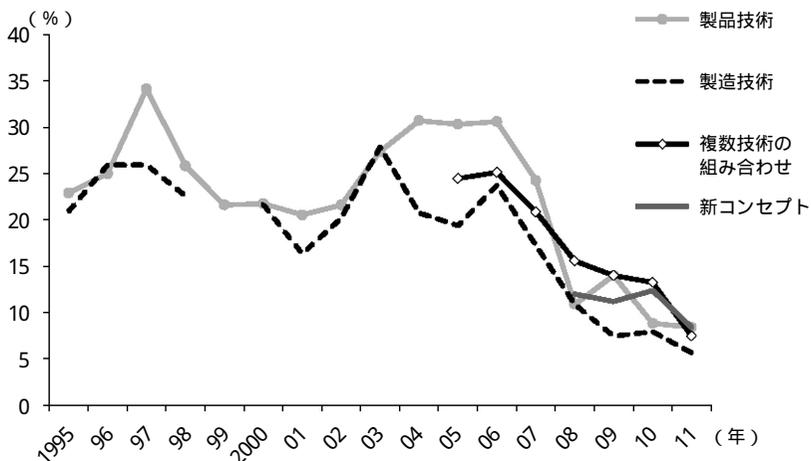
図表5 「ミドルが積極的にコミュニケーションを働きかけている」と回答した企業の割合



(注) それぞれの回答において5または6を選択した企業の割合。

(資料) 戦略経営研究グループのアンケート調査より作成。

図表6 「数多く開発された」「十分に開発された」と回答した企業の割合



(注) それぞれの回答において5または6を選択した企業の割合。

(資料) 戦略経営研究グループのアンケート調査より作成。

3. 日本企業の組織とイノベーション

本稿では、日本企業の組織における従来の特徴や近年の変化について、特にイノベーションの創出という観点から、先行研究の成果や1990年代後半から実施してきた日本企業へのアンケート調査の結果等をもとに検討してきた。ここでは本稿のまとめとして、これまでの議論を整理するとともに、日本企業を

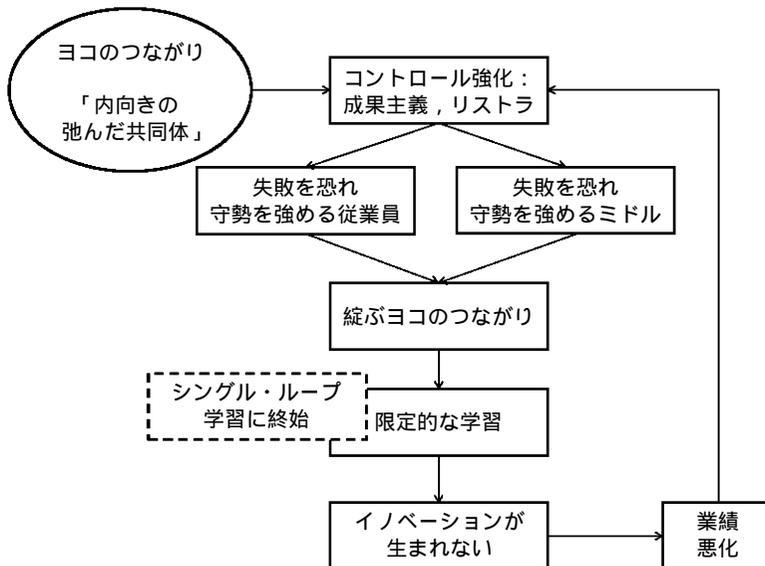
取り巻く今後の経営環境の変化等を見通した上で、残された研究課題について言及しておきたい。

3-1 日本企業が陥った悪循環

日本企業に関する近年の先行研究を踏まえると、従来、日本企業の組織には主に次のような特徴があった。第一にヨコのつながりを意識した組織であったこと、第二に組織が学習の場として機能してきたことである。単なる階層構造にとどまらないこうした組織の特徴は、これまでの日本企業の競争力の源泉にもなってきたとみられる。しかし、先行研究をさらに吟味すると、近年、「ヨコのつながりを意識した組織」は次第に劣化して「内向きの弛んだ共同体」へと変化し、その弊害を取り除こうとする企業の試みが組織における学習の機会を奪ってしまうというジレンマの発生も指摘されていた。

「内向きの弛んだ共同体」へと変化した組織に再び緊張感をもたせようという意図から、企業はリストラの断行や成果主義の導入等を通じ、従業員へのコントロールを強化していった。こうした企業の判断や行動には一定の合理性があり、一時的にせよ業績の改善等に寄与した可能性は否定できない。ただしその副作用として、コントロールが強化された結果、多くの従業員やミドルが失敗を恐れ、守勢を強めるという状況が生じてしまった。アンケート調査の結果

図表7 日本企業が陥った悪循環



(資料) 筆者作成。

をみても、異部門交流が頻繁に行われている、従業員が挑戦意欲にあふれている、あるいは、ミドルが上下方向・左右方向にコミュニケーションを積極的に働きかけていると回答した企業の割合は、いずれも低落傾向にあった。

このようにして、組織におけるヨコのつながりは綻び始め、組織学習は限定的なものとなり、それまでイノベーションの創出に機能したコア・ケイパビリティは、その維持・強化に終始した結果、逆にイノベーションの創出を阻害するコア・リジディティに変質してしまった。イノベーションが生まれぬ企業の業績はよりいっそう悪化し、これを背景に企業はさらに従業員やミドルへのコントロールを強化し……といった悪循環に、少なからぬ日本企業が陥っていたと考えられる（図表7）。

3-2 日本企業の組織とイノベーション：今後の課題

今後、日本企業の組織はいかにして前述の悪循環を断ち切り、ヨコのつながりや学習の場としての機能を取り戻すのか。またその結果、再びイノベーションを継続的に創出できる組織になれるか否か。今後の研究課題として最も重要なのは、こうした点であろう。2014年3月期決算では、製造業を中心に上場企業の業績改善が顕著となった²⁷⁾。この改善が、円安による輸出採算の好転や増税前の駆け込み需要、公共事業の増加といった外的環境の変化だけでなく、組織が上記のような機能を取り戻したことによるものなのかどうか、さらなる実態調査等を通じて検証する必要がある。

その際に考慮すべきは、グローバル化の進展や技術の変化等を背景に、オープン・イノベーション (Chesbrough, 2002; Chesbrough, 2003)、コ・クリエーション (Prahalad & Ramaswamy, 2003; Prahalad & Ramaswamy, 2004)、サービス・ドミナント・ロジック (Lusch & Vargo, 2009)、リーン・スタートアップ (Ries, 2011) といったコンセプトの重要性が近年増していることである。これらはすべて、企業に対していわゆる自前主義の見直しを迫るコンセプトであり、ヨコのつながりや学習の場が社内のみにとどまらず、他社や市場（顧客）等の社外にも広がる可能性を示唆している。多様性を許容（十川，2010）したなかでのヨコのつながりや学習の場の再構築，という論点ともいえよう。今後はこのような視点も十分考慮しつつ、日本企業の組織マネジメントのあり方とイノベーション創出との新たな関係性を検討したいと考えている。

27) 日本経済新聞電子版（2014年5月16日）

[謝辞]

研究者としても、教育者としても、そしてひとり人間としても、十川廣國先生は私の憧れであり、生涯の目標である。常に何歩も先を走って行かれる十川先生を見失わないよう、これまで必死になって追いかけてきた。しかし、その背中には依然遠く、十川先生からはまだ多くのことを吸収させていただかなければならない。この場をお借りして、十川先生よりこれまでに賜ったご薫陶、ご厚情に深く感謝申し上げますとともに、今後も引き続きご指導ご鞭撻を賜りたく、衷心よりお願いを申し上げる次第である。

[参考文献]

- 青島矢一, 延岡健太郎 (1997) 「プロジェクト知識のマネジメント」組織学会 『組織科学 Vol. 31 No. 1』白桃書房, 20~36 頁
- Argyris, C. (1993), *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers Organizational Change*, Jossey-Bass
- Burgelman, R. A., and L. R. Sayles (1986), *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*, Free Press (小林肇監訳, 海老沢栄一, 小山和伸訳 『企業内イノベーション 社内ベンチャー成功への戦略組織化と管理技法』ソーテック社, 1987 年)
- Chesbrough, H. W. (2002), *Open Innovation*, Harvard Business School Press
- Chesbrough, H. W. (2003), “The Era of Open Innovation,” *MIT Slone Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 35-41
- 伊丹敬之 (2005) 「場の論理序説 情動的相互作用と心理的相互作用」伊丹敬之監修, 一橋大学 日本企業研究センター編 『日本企業研究のフロンティア』有斐閣
- 岸本太一 (2006) 「マクロ・レベルの利益率日米比較」伊丹敬之編著 『日米企業の利益率格差』有斐閣, 61~106 頁
- Kogut, B., and U. Zander (1992), “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology,” *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 383-397
- Koruna, S. (2004), “Leveraging Knowledge Assets: Combinative Capabilities – Theory and Practice,” *R&D Management*, Vol. 34, Issue 5, pp. 505-516
- Leonard-Barton, D. (1992), “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125.
- Leonard, D. (1995), *Wellspring Knowledge: Building and Sustaining the sources of Innovation*, Harvard Business School Press (阿部孝太郎, 田畑暁生訳 『知識の源泉 イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社, 2001 年)
- Lester, R. K., and M. J. Piore (2004), *Innovation – the missing dimension*, Harvard University Press (依田直也訳 『イノベーション - 「曖昧さ」との対話による企業革新』生産性出版, 2006 年)
- Lusch, R. F., and S. L. Vargo (2009), “Service-dominant logic – a guiding framework for inbound marketing,” *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 26, Issue 6, pp. 6-10
- Maidique, M. A., and B. J. Zirger (1985), “The new product learning cycle,” *Research Policy*, Vol. 14, Issue 6, December, pp. 299-313
- Marsh, S. J., and G. N. Stock (2003), “Building Dynamic Capabilities in New Product Development through Intertemporal Integration,” *The Journal of Product Innovation*

日本企業の組織とイノベーション

Management, Vol. 20, pp. 136-148

- Martin, R. L. (2011), "The innovation catalysts," *Harvard Business Review*. June, pp. 82-87 (編集部訳「「スティーブ・ジョブズ」はいらない イノベーション・カタリスト」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2012年4月号, 88~97頁)
- Mintzberg, H., and J. A. Waters (1985), "Of strategies, deliberate and emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, Issue 3, July/ September, pp. 257-272.
- Mintzberg, H. (2009), "Rebuilding Companies as Communities," *Harvard Business Review*, July-August, pp. 140-143
- 三品和弘 (2004) 『戦略不全の論理 慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社
- 中原淳 (2012) 『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会
- 西口敏宏 (2007) 『遠距離交際と近所づきあい 成功する組織のネットワーク戦略』NTT出版
- 沼上幹, 軽部大, 加藤俊彦, 田中一弘, 島本実 (2007) 『組織の<重さ> 日本の企業組織の再点検』日本経済新聞出版社
- Prahalad, C. K., and V. Ramaswamy (2003), "The new frontier of experience innovation," *MIT Slone Management Review*, Vol. 44, No. 4, pp. 12-18
- Prahalad, C. K., and V. Ramaswamy (2004), "Co-creation experience: the next practice in value creation," *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 5-14
- Ries, E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business (井口耕二訳『リーン・スタートアップ』日経BP社, 2012年)
- 十川廣國 (1997) 『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社
- 十川廣國 (2002) 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂
- 十川廣國 (2010) 「コラボレーションと創造的経営: 多様性許容の意義」『三田商学研究』53巻5号, 1~15頁
- 高木晴夫 (2012) 『組織能力のハイブリッド戦略 「人ベース」の強みを活かした「仕事ベース」の導入』ダイヤモンド社
- 武石彰, 青島矢一, 軽部大 (2012) 『イノベーションの理由 - 資源動員の創造的正当化』有斐閣

[付録] アンケート調査項目(本稿で使用した設問のみを抜粋)

[異部門交流]

新事業・新製品開発を行う際、異なった部門間の情報交流や協力は、どの程度なされていますか。

部門固有の方向で	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6	情報交流・協力が
仕事を進めている		頻繁に行われている

[インフォーマル・コミュニケーションの活用]

部門間の情報交流や協力を促すために、インフォーマル・コミュニケーションがどの程度活用されていますか。

ほとんど活用されていない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 頻繁に活用されている

社会イノベーション研究

[製品技術]

過去3年間に、製品仕様の大幅な向上や変更を可能にするような斬新な製品技術の開発がなされましたか。

ほとんど開発されなかった 1-2-3-4-5-6 数多く開発された

[製造技術]

過去3年間に、従来の生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発がどの程度なされましたか。

ほとんど開発されなかった 1-2-3-4-5-6 数多く開発された

[複数のコア技術の新たな組み合わせによる新製品開発]

過去3年間に、複数の核となる技術を新たに組み合わせた新製品開発がどの程度行われましたか。

ほとんど行われなかった 1-2-3-4-5-6 十分に行われた

[コンセプトの異なる新製品の開発]

過去3年間に、コンセプトの大幅に異なる新製品の開発がなされましたか。

ほとんど開発されなかった 1-2-3-4-5-6 数多く開発された

[創造的学習]

業務遂行に際して、問題解決の新たな視点や発想がどの程度生み出されていますか。

ほとんど生み出されていない 1-2-3-4-5-6 十分に生み出されている

[挑戦意欲]

従業員には、習慣を打ち破り、新しいことに挑戦しようという意識がどの程度備わっていますか。

現状維持の姿勢が強い 1-2-3-4-5-6 挑戦意欲があふれている

[ミドルによるコミュニケーション]

ミドルは、日常的に上下のコミュニケーションや、ミドル同士の部門を越えた左右のコミュニケーションを自ら積極的に働きかけていますか。

自ら働きかけようとしない 積極的に働きかけている

1) 上下 1-2-3-4-5-6

2) 左右 1-2-3-4-5-6