

# 製品イノベーションを導く経営資源の 組み合わせプロセスの活性化と組織変革 - 日本企業の現状と課題

遠藤 健哉

## はじめに

近年、日本企業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。著しい技術革新は産業の垣根を越えた企業間競争を進展させ、新興国を中心としたグローバル経済の急拡大は成長市場獲得に向けた競争を一層激しいものになっている。また、製品ライフサイクルの短縮化と顧客ニーズの多様化が同居するという複雑な状況のなかで、多くの企業がその対応に苦慮している。

このような激しい変化のうねりのなかで長期にわたり発展を遂げていくために、企業は主力製品や事業に安住することなく製品イノベーションを推進し、競争優位を維持することに努めなければならない。もちろん継続的なイノベーションへの挑戦は、それほど容易なことではない。しかしながら、独創的で魅力的な新製品・新事業を着実に開発して競争優位を構築し、それを維持している企業が少なからず存在することも事実である。

製品イノベーションによって競争優位を獲得できる企業とそうでない企業との差を導く要因は何であるのか。本稿の目的は、製品イノベーションを導く経営資源の組み合わせプロセスに着目し、当該プロセスを活性化させるための組織変革の方向性について理論的、実証的に若干の考察を試みることにある。

イノベーションとは、「経済的・社会的な価値を生み出す創造的活動」と定

義することができる。イノベーションは、きわめて幅広い活動を意味するものであり、技術革新や新製品開発だけでなく、それらを生み出すための組織構造やプロセスの変革なども含む概念である。十川は、きわめて広範な内容を含むイノベーションを狭義のイノベーションと広義のイノベーションという概念を用いて整理している。狭義のイノベーションとは、さまざまな活動の果実として生みだされる新技術・新製品の開発というレベルのイノベーションを意味する。一方、狭義のイノベーションの実現を支える組織構造やプロセスを変革し、再活性化するという取り組みは、広義のイノベーションと位置づけられることになる<sup>1)</sup>。

先の目的に照らして、本稿においてイノベーションとは、広義のイノベーションを指すことになるが、技術・製品レベルの狭義のイノベーションを指す場合には、製品イノベーションという言葉を用いて議論を進めることにする。

本稿の構成は以下の通りである。まず、製品イノベーションを導く経営資源の組み合わせプロセスとは具体的にどのようなものを明らかにし、日本企業における当該プロセスの現状を把握する。次いで、既存研究のレビューを通じて、経営資源の組み合わせプロセスを停滞させる諸要因を探る。そして、そこでの議論を踏まえて、現代の日本企業が経営資源の組み合わせプロセスを活性化するための組織変革の方向性についてアンケート調査の結果<sup>2)</sup>も参考にしながら明らかにしていくことにしたい。

## 1. 製品イノベーションを導く経営資源の組み合わせプロセス

企業が製品イノベーションを実現するためには、社内外の経営資源を多方面

1) 十川廣國『マネジメント・イノベーション』中央経済社、2009年、37-40頁

2) 実証分析で使用されるデータは、慶應義塾戦略経営グループによって1995年から2011年までの17年にわたり実施されてきた日本の上場製造企業に対するアンケート調査の結果に基づいている。本論文で主に使用される2007年から2011年の5年間の調査における有効回答数は、それぞれ115社、120社、109社、113社、107社となっている。最新の調査内容および結果の詳細については、以下を参照されたい。

十川廣國・青木幹喜・神戸和雄・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山崎秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道「経営革新のプロセスとマネジメント要因に関するアンケート調査(3)」『三田商学研究』第54巻第4号、2011年、65-81頁

十川廣國・青木幹喜・神戸和雄・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・今野喜文・山崎秀雄・山田敏之・坂本義和・周炫宗・横尾陽道「日本企業におけるイノベーション・プロセスの再検討」『社会イノベーション研究』第8巻第1号、2012年、1-29頁

に応用・展開し、独自の方法で組み合わせていく継続的な努力が求められる。こうした製品イノベーションを導く経営資源の組み合わせプロセスを活性化する際に重要となるのが、いかに多様な組織学習の機会を確保できるかである。製品イノベーションに取り組む過程では、組織メンバーがコミュニケーションを図って互いの理解に努めることで関連知識が強化されたり、新しい知識が創造されたりする。さらにそこで獲得された知識が組織内で効果的に移転され、別の製品イノベーションに活用される。企業は、このような人材と知識の相互作用を連鎖的に引き起こし、組織全体の知識レベルを向上させる機会、つまり組織学習の機会を増大させることによって継続的な製品イノベーションを押し進めていけるのである。

ただし、現在のような激しい環境変化のもとでは、所与の課題を前提として結果が悪ければ行動を修正するという適応的組織学習を繰り返していても製品イノベーションの余地は高まらない。過去の成功体験にとらわれず解決すべき課題それ自体を再考し、従来とは異なる方法で経営資源を組み合わせる創造的組織学習がより重要になっている。それでは、創造的組織学習が活発になされ、課題設定や解決のために新たな視点や発想が生み出される程度が高い企業には、どのような経営資源の組み合わせプロセスが具わっているのだろうか<sup>3)</sup>。

第一に、職能部門や事業部門を横断する相互交流・学習のプロセスが活性化されることが重要となる。製品イノベーションは、異なる専門分野を積極的に結びつけることによって実現される可能性が高いと指摘されてきた。つながりの薄かった職能や事業領域との相互作用は、創造的学習の機会を増やし、組織メンバーが異質な知識を相互に学習し、結びつけて新製品にいたる余地を高めると考えられるからである<sup>4)</sup>。組織内の各部門には独自の経営資源が蓄積されているが、それらが組織内の限られた場所だけで利用されていたのでは十分ではない。製品イノベーションを切れ目なく生み出していくためには、組織が職能部門、事業領域をまたいだ積極的な相互交流と学習を進めることによって現有資源を交換し、組み替えていける活動を行えることが鍵になるのである。

第二に、製品イノベーション活動から新たに獲得した経営資源が複数の領域

3) この点についての詳しい議論は、拙稿「日本企業におけるイノベーションと組織能力」『三田商学研究』第50巻第3号、2007年、273 - 277頁を参照されたい。

4) Leonard-Barton, Dorothy, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, 1995, pp. 67-70 (安部孝太郎・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、98 - 99頁)

や世代にわたって積極的に応用されるというプロセスを活発にすることが求められる。ある時点での製品イノベーション活動は、目標とする製品をアウトプットとして生み出すだけでなく、技術や市場についての知識といった様々な経営資源を学習する活動でもある<sup>5)</sup>。そこで生み出される経営資源のなかには新技術の利用可能性や新市場の実現可能性に関する洞察など、当該開発活動に深く関与して試行錯誤を経験してはじめて明らかになる貴重なものも含まれている。こうした経営資源は、自社製品に独自性をもたらす基盤になるため、それらを学習材料と受け止めてポスト・プロジェクトの段階で効果的に組み合わせていくことがきわめて重要であると位置づけられる<sup>6)</sup>。このようにポスト・プロジェクトにおける新たな学習機会に目を向け、開発成果としての独自資源を複数の世代や領域へと意欲的に応用できることは、創造的組織学習を通じた製品イノベーションを支える大切なプロセスである。

我々が実施してきた日本企業に対するアンケート調査では、新製品開発の際に異なった部門間の情報交流や協力がどの程度なされているかを職能部門間、事業部門・カンパニー間に分けて継続的に質問してきた。また、新製品開発を通じて獲得した技術や知識がいかに積極的に応用されているのかについても、当該部門のその後の開発活動への応用と他の事業部門の開発活動への応用という二つの観点から聞いている<sup>7)</sup>。

その調査結果をみると、活発な部門横断的交流、新製品開発を通じて獲得した技術・知識の積極的な応用という2つのプロセスと、複数の核となる技術を新たに組み合わせた製品イノベーションの実現との間には、それぞれ一貫して相関関係が認められる(表1)。「活発な部門横断的交流を通じた現有資源の組み替え」「製品開発を通じて獲得した技術や知識の次世代や他領域への応用」という2つの組織プロセスは、現在の日本企業にとっても、創造的組織学習を喚起し、それを通じた製品イノベーションの実現に一定の役割を果たしている

5) Bowen, H. Kent, Kim B. Clark, Charles A. Holloway, and Steven C. Wheelwright, *The Perpetual Enterprise Machine: Seven Keys to Corporate Renewal through Successful Product and Process Development*, Oxford University Press, 1994, p. 267

6) Danneels, Erwin, "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 12, 2002, p. 1096

Marsh, Sarah J., and Gregory N. Stock, "Building Dynamic Capabilities in New Product Development through Intertemporal Integration," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, 2003, pp. 136-148

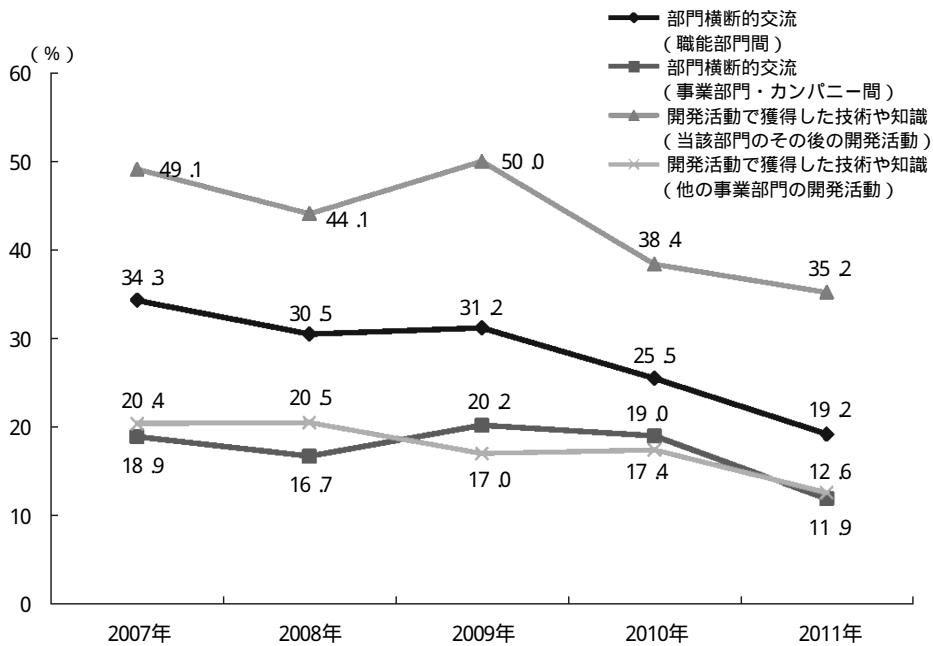
7) 本稿で使用される主なアンケート項目については、文末の付録を参照されたい。

表1 部門横断的交流，開発活動で得られた知識の応用と  
製品イノベーションの実現度との相関関係

	複数の核となる技術の新しい組み合わせによる製品開発				
	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
部門横断的交流 (職能部門間)	0.294	0.265	0.221	0.211	0.113
部門横断的交流 (事業部門・カンパニー間)	0.224	0.281	0.298	0.244	0.306
開発活動で得られた知識の応用	0.294	0.448	0.271	0.371	0.345
開発活動で得られた知識の応用	0.352	0.474	0.281	0.210	0.430

(数値はいずれも相関係数：0.2以上は5%水準で有意)

図1 日本企業における部門横断的交流，開発活動で得られた知識の応用の程度（スコア5，6）



という傾向が読み取れる。

しかし，図1をみると，職能部門間，事業部門・カンパニー間の情報交流や協力が頻繁に行われていると回答した企業（スコア5，6）の割合は，いずれも低下傾向を示している。2011年調査においては，職能部門間で19.2%，事業部門・カンパニー間で11.9%となり，2007年と比べて大幅に落ち込んでい

る。また、開発活動を通じて獲得した技術や知識を積極的に応用している（スコア5,6）とする企業も、大きく割合を落としている。2011年調査でもその割合は前年比減となり、次世代の開発活動への応用で35.2%に落ち込み、他の事業部門の開発活動への応用では12.6%という水準に低迷している。このように現在の日本企業では、活発な部門横断的交流を通じた資源の組み替え、製品開発を通じて獲得した技術や知識の次世代や他領域への応用が積極的に行われ、経営資源の組み合わせプロセスが活性化しているとはいいがたい状況にある。

本稿では、「活発な部門横断的交流を通じた現有資源の組み替え」「製品開発を通じて獲得した技術や知識の次世代や他領域への応用」という2つのプロセスが組織内で連鎖的に発生することによって、創造的組織学習が喚起され、製品イノベーションを導いていく姿を「経営資源の組み合わせプロセスの活性化」ととらえ、以下の考察を進めていくことにする。次節は、既存研究をレビューすることによって、製品イノベーションを導く経営資源の組み合わせプロセスを停滞させる原因を探っていきたい。

## 2. 経営資源の組み合わせプロセスを停滞させる原因 - 既存研究からの示唆

組織メンバーによる柔軟な相互学習とそれに基づく経営資源の臨機応変な組み合わせに影響を与える諸要因を理解しようと、これまでに多くの研究が積み重ねられてきた<sup>8)</sup>。本節では、既存研究を概観することによって、なぜ多くの企業組織が経営資源の組み合わせプロセスを停滞させてしまうのかという問題を検討していく。

### 2-1 既存研究の概観

既存研究は、学習される経営資源の性質や状況、組織構造や組織風土などの特徴、組織メンバーの行動やその特性といった様々な観点から、部門間・世代間の相互交流や学習を阻害する幅広い原因を見出してきた<sup>9)</sup>。

---

8) van Wijk, Raymond, Justin J. P. Jansen and Marjorie A. Lyles, "Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences," *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 4, 2008, p. 831

たとえば、ガルニックとロダン (D. Charles Galunic and Simon Rodan) は、交流する知的資源 (knowledge-based resource) の性質と状況に着目した<sup>10)</sup>。彼らによれば、知的資源の暗黙性 (tacitness)、コンテキスト特殊性 (context specificity)<sup>11)</sup>が高いほど経営資源の組み替え (resource recombination) の可能性は低くなる。また、組織内で知的資源の分散 (dispersion) の程度が高い状況でも、組織メンバーが学習し、活用しうる知的資源を部門や世代を横断して探索するコストが上昇するため、経営資源の組み替えは難しくなるのである。

組織構造や管理システム、風土・文化など、多岐にわたる組織特性を取り上げ、それらと組織メンバーの相互学習との関連性を考察した研究も少なくない。たとえば、トロイロ (Gabriele Troilo) は、組織構造の分権化の程度、組織の下位(部門)文化の違い、他部門との相対的なパワー関係、意思決定プロセスの公正さなどの諸特性が、組織メンバーの知識共有と利用に影響を与えると指摘した<sup>12)</sup>。

グプタとゴビンダラジャン (Anil K. Gupta and Vijay Govindarajan) は伝達チャネルの豊かさ (richness of transmission channel) という組織の構造特性に光を当てた。彼らは、米国、欧州、日本に本社を持つ75の多国籍企業を対象に、組織の知識交流 (knowledge flow) を左右する要因について多面的に検討し、公式の伝達メカニズム(リエゾン人材、タスクフォース、継続的な委員会)が整備され、かつ濃密なインフォーマル・ネットワークが形成されている企業ほど内部の水平的な知識交流も活発になることを明らかにしたのである<sup>13)</sup>。

部門間・世代間の相互交流や学習を左右する要因としては、組織メンバーの特性にも目が向けられてきた。なかでもしばしば取り上げられてきたのは、相互交流と学習に取り組む組織メンバーの意欲や能力という側面である。より具

---

9) 詳しい議論は、拙稿「製品イノベーションの源泉としての組織能力はなぜ向上しないのか」『創価経営論集』第34巻第1号、2010年、74-82頁を参照されたい。

10) Galunic, D. Charles, and Simon Rodan, "Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 12, 1998, p. 1194-1198

11) 特定の状況のもとで、あるいは限られた用途に対応することで高い効果を発揮するような知的資源の性質をいう (ibid., p. 1194)。

12) Troilo, Gabriele, *Marketing Knowledge Management: Managing Knowledge in Market Oriented Companies*, Edward Elgar, 2006, pp. 136-141

13) Gupta, Anil K., and Vijay Govindarajan, "Knowledge Flows within Multinational Corporation," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 4, 2000, pp. 473-496

体的には、独自性の高い資源をもったメンバーがそれらを積極的に共有しようという意欲を持たなければ、相互交流と学習は活性化しないこと<sup>14)</sup>、また相互交流と学習の活性化は知識を獲得する受け手側の吸収能力に依拠しているといった点が示されてきたのである<sup>15)</sup>。

こうしたアプローチを代表する議論の一つは、ハンセンとノーリア (Morten T. Hansen and Nitin Nohria) の研究である<sup>16)</sup>。彼らは、消費財、ヘルスケア、専門家向けサービスなど複数の産業に属する 107 社のマネージャーに対する調査に基づいて、何が部門横断的協力 (interunit collaboration) とそれを通じた経営資源の交流を妨げているのかを理解することに努めた。彼らは、部門横断的な協力に関わる組織メンバーが経営資源を必要とする立場 (seeker) なのか、それとも提供する立場 (provider) なのかという次元と、それぞれの組織メンバーに協力のための意欲が不足している (unwillingness) のか、あるいは能力が不足しているのか (inability) という次元とを組み合わせると部門間協力を妨げる 4 つの障壁を明らかにしたのである。

第一に、経営資源を必要としている組織メンバーが部門を超えて経営資源を探索し、学習しようという高い意欲を持たない問題である。彼らによれば、この障壁は Not-invented-here 問題と位置づけることができる。第二の障壁は、専

---

14) たとえば、以下の諸研究を参照されたい。

Burgess, Diana, "What Motivates Employees to Transfer Knowledge outside Their Work Unit," *Journal of Business Communication*, Vol. 42, No. 4, 2005, pp. 324-348

Hansen, Morten T., Marie Louise Mors and Bjorn Lovas, "Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases," *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, 2005, pp. 776-793

Mom, Tom J. M., Frans A. J. Van den Bosch and Henk W. Volberda, "Managing the Tension between Competence Building and Competence Leveraging by Influencing Managerial and Organizational Determinants of Horizontal Knowledge Exchange," in Ron Sanchez and Aime Heene (eds.), *A Focused Issue on Managing Knowledge Assets and Organizational Learning*, Elsevier, 2005, 165-191

15) たとえば、以下の諸研究を参照されたい。

Berends, Hans, Hans van der Bij, Koenraad Debackere and Mathieu Weggeman, "Knowledge Sharing Mechanisms in Industrial Research," *R&D Management*, Vol. 36, No. 1, 2006, pp. 85-95

Buratti, Nicoletta, "New Product Development as Knowledge Management in the Italian Automobile Industry," in Ron Sanchez and Aime Heene (eds.), *A Focused Issue on Managing Knowledge Assets and Organizational Learning*, Elsevier, 2005, pp. 289-323

16) Hansen, Morten T., and Nitin Nohria, "How to Build Collaborative Advantage," *MIT Sloan Management Review*, Fall 2004, pp. 22-30



門知識の秘蔵 (Hoarding-of-expertise problem) と呼ばれる。経営資源の提供を求められている側のメンバーが、当該資源を共有せずに隠し持とうとする、あるいは助けを差し伸べることを拒否する気持ちに陥っている状況である。資源交流の障壁として第三に示されたのは、経営資源を必要としている組織メンバーの能力不足である。ここには、資源を必要としているメンバーが他部門のメンバーによって保有されている技術や専門知識等を効果的に探索できない、さらにはそれらを的確に理解し、吸収できないという壁が含まれている。彼らは、この問題を干草の山から針を探し出すような困難 (Needle-in-a-haystack problem) と名づけた。さらに、経営資源の出し手となる立場のメンバーに、必要とされている経営資源を分野横断的に適切な形で提供する能力が不足しているという問題も存在する。これは、他の部門や異なる専門領域の事情を十分に把握できていないことから発生する、Stranger problem という第四の障壁 (Stranger problem) である<sup>17)</sup>。

以上のように既存研究は、多様な観点から組織メンバーの相互交流・学習プロセスを阻害する原因を浮き彫りにしてきた。しかし、それらの多くは、取り上げられた諸要因間の相互関連性を見据えた体系的な考察には至っていない。そこで次項では、ハンセンとノーリアの研究を土台に既存研究をできるだけ体系的に整理し、何が組織における経営資源の組み合わせプロセスを制約しているかをより深く理解するための枠組みを提示してみたい。

## 2-2 経営資源の組み合わせプロセスの停滞原因と分析フレームワーク

### (1) 経営資源の組み合わせプロセスに関わる組織メンバーの意欲の問題

まずは、経営資源の組み合わせプロセスに関わる組織メンバーが意欲不足に陥ってしまう原因について検討していきたい。ハンセンとノーリアによれば、組織メンバーが必要とする経営資源を探索し、学習しようとする意欲の不足に陥っているという第一の障壁は、いわゆる Not-Invented-Here 症候群と関わっている。Not-Invented-Here 症候群とは、組織メンバーが所属部門の外に存在するアイデアや知識等を自部門で開発されたものではないというだけの理由で拒絶してしまう症状をさす。こうした症状は、部門内でのメンバー同士の結びつきの強さを反映したものであると説明されることが多い。部門内での相互作用や連携に多くの時間が費やされると、メンバー達は企業全体ではなく所属部門

17) *ibid.*, pp 24-28

に自らを一体化し (identify), 部門固有の考え方を優先するようになる<sup>18)</sup>。そのことによって, 自部門を過大評価するばかりか, 他部門を過小評価して新たな発想の流入を嫌うという状況が現れると考えられる<sup>19)</sup>。

こうした特定グループや部門内での過度な結びつきが経営資源の組み合わせプロセスに携わる意欲を低下させるという傾向は, 他の諸研究でも明らかにされてきた。たとえば, ハンセン, モース, ロバス (Morten T. Hansen, Marie Louise Mors and Bjorn Lovas) は, 大規模ハイテク企業における 121 の新製品開発プロジェクトを対象とした調査に基づいて, プロジェクト内でのメンバー同士の接触頻度と密度が高いほど, プロジェクトの境界を越えた知識探索の可能性が低下するという現象を浮き彫りにした<sup>20)</sup>。また, コルナ (Stefan Koruna) は, 研究開発部門内の緊密な連携が外部の知識を拒絶する傾向をもたらすことを指摘している<sup>21)</sup>。

ではどのような理由でプロジェクトや部門内部の関係が強化されていくのであろうか。この点について多くの論者が関心を寄せてきたのは, 組織構造の分権化の程度である。分権的な組織構造は, 部門の自律性や部門間の競争意識が醸成される傾向をもっている。ゆえに, 組織構造の分権化にともなって部門が自律的に仕事を進めることにこだわってきた企業のもとでは, 部門の独立性を失うことを嫌って部門内部の繋がりが強化されてしまうのである<sup>22)</sup>。

第二に, 組織メンバーが専門知識の秘蔵 (Hoarding-of-expertise) に熱心で, 他メンバーや部門に対して積極的に経営資源を提供する意欲を持たないという障壁についてである。この問題と大きく関わってくるのは, 部門間競争の激しさである。ハンセン, モース, ロバスは, 上述の調査において, 経営資源を提供する立場にあるメンバーがそれを必要とするメンバーや部門に対して強い競争意識を持っているほど, 部門や世代を超えた資源の交流・共有が滞ることも明らかにしている<sup>23)</sup>。こうした研究成果が示しているように, 過度な競争意識

---

18) Troilo, Gabriele, op. cit., p. 137

19) Hansen and Nohria, op. cit., p. 24

20) Hansen, Morten T., Marie Louise Mors and Bjorn Lovas, "Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases," *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, 2005, pp. 778-779, 781-790

21) Koruna, Stefan, op.cit., pp. 505-516

22) Troilo op. cit., p. 138, Mom, Van den Bosch and Volberda, op. cit., pp. 177-179

23) Hansen, Mors and Lovas, op. cit., pp. 780-790

製品イノベーションを導く経営資源の組み合わせプロセスの活性化と組織変革 - 日本企業の現状と課題  
が醸成された状況のもとでは、組織内で相対的にパワーが低下することへの恐れから、各メンバーや部門が競争基盤としての経営資源を囲い込み、隠し持とうとする傾向が生じやすいといえる<sup>24)</sup>。

評価・報酬システムのあり方は、組織メンバーが経営資源を必要としているのか、提供する立場なのかに関わらず、経営資源の組み合わせプロセスに対する意欲の低下に影響を与える大きな原因として位置づけることができる。この点については、短期的な成果に基づくインセンティブ・システム、特定部門や個人レベルでの成果を強調したマネジメント手法の弊害を示唆した研究が少なからず見受けられる。そのうちの一つがバージェス (Diana Burgess) の議論である。彼女によれば、短期的成果を強調した評価・報酬システムの弊害は大きい。こうした特徴をもったシステムは、組織メンバーにリスク回避的な行動を優先させ、自部門の内部でまかなえる程度の資源しか必要でないという意識を浸透させることにつながる<sup>25)</sup>。また、特定部門や個人レベルでの成果を重視する評価・報酬システムによって、長期的な協力を重視する態度が衰えてしまうという問題も指摘されている<sup>26)</sup>。資源提供者としてのメンバーは、自分の提供する経営資源から他のメンバーがベネフィットを獲得することを嫌がり、求められている資源の提供を停滞させるという事態を引き起こす可能性を抱えているのである<sup>27)</sup>。

さらに、企業内で発生する様々なコミュニケーションのうちでインフォーマル・コミュニケーションの重要性を指摘してきた研究成果にも関心を寄せることが必要である。インフォーマル・コミュニケーションは、組織メンバーや部門の技術や知識の内容、それぞれが直面している諸問題、さらには当該メンバーや部門の評判等についての情報流通を促していると考えられる<sup>28)</sup>。このことは、インフォーマル・コミュニケーションの活性化が交流相手の意図や保有する資源の価値に対する理解を深め、互いの信頼関係の醸成に寄与することも意味している。組織メンバー間の信頼関係の欠如は、相互交流・学習プロセスを妨げる原因として少なからず取り上げられる。この点に鑑みても、インフォー

---

24) Troilo, op. cit., p. 138, Mom, Van den Bosch and Volberda, op. cit., pp. 177-179

25) Burgess, Diana, op. cit., pp. 337-339

26) 高橋克徳・河合太介・永田稔・渡部幹『不機嫌な職場 - なぜ社員同士で協力できないのか』講談社, 2008年, 40 - 52, 60 - 66頁

27) Burgess, Diana, op. cit., pp. 337-339

28) Berends, van der Bij, Debackere and Weggeman, op. cit.

マル・コミュニケーションの弱体化は、第一の障壁、第二の障壁の双方に関わる大きな懸念材料の一つとして見逃してはならないだろう<sup>29)</sup>。

## (2) 経営資源の組み合わせプロセスに関わる組織メンバーの能力の問題

続いて、経営資源の組み合わせプロセスに関わる組織メンバーの能力の不足をもたらす原因について整理を進めていこう。ハンセンとノーリアによって第三の障壁として示されたのは、経営資源を必要としている組織メンバーが、適切な資源を効果的に探索したり、その望ましさを的確に理解したりできず、干草の山から針を探し出すような困難 (needle-in-a-haystack) に直面している状況である。

このような困難の出現には、学習される経営資源の性質や状況が大いに関わっていると考えられる。まずは、交流する経営資源の暗黙性と複雑性の度をあげることができる。経営資源が暗黙的であり、複雑なほど、当該資源を必要とする組織メンバーがその内容や価値を十分に理解し、吸収できない可能性は高くなるのである。経営資源が暗黙的な場合、その内容を多くの人が理解しやすいように形式化、明確化することにより多くのコストがかかってしまうからである。経営資源の複雑性とは、当該資源がより大きなシステムの一つの構成要素であり、他の要素と密接に関連していることを意味する。すなわち複雑性の高い資源は、それだけをやりとりしても十分ではなく、システムの全体像や他の構成要素との相互依存関係についての理解や洞察が必要になる。したがって複雑性の高い経営資源の内容や価値を的確に理解するには相応の時間と努力を伴うことになるのである<sup>30)</sup>。

また、知識の分散の程度にも目を向けなければならない。多様な知識が組織内で広く散らばっているほど「誰が何を知っているのか (who knows what)」という認識<sup>31)</sup>を持ちづらくなり、効果的な資源探索のためのコストが上昇する

29) van Wijk et al. によれば、信頼とは「パートナーの言葉や約束が当てにでき、果たすべき責務を満たそうと努力を傾けるだろうという確信 (belief)」であると定義されるが、Abrams et al. は、信頼を van Wijk et al. のいう「相手の意図への信頼」と相手の保有する経営資源には価値があるという確信を表す「相手の能力への信頼」に区別してとらえている。

Abrams Lisa C., Rob Cross, Eric Lesser and Daniel Z. Levin, "Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks," *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 4, 2003, pp. 64-65, van Wijk, Jansen and Lyles, op.cit., p. 835, Troilo, Gabriele, op. cit., p. 140

30) Troilo, Gabriele, op. cit., p. 135

31) Berends, Hans, Hans van der Bij, Koenraad Debackere and Mathieu Weggeman, op. cit., p. 92

製品イノベーションを導く経営資源の組み合わせプロセスの活性化と組織変革 - 日本企業の現状と課題  
のである。

コミュニケーション・チャネルの充実度の問題も重要である。リエゾン人材、情報交換のための会議や委員会などの公式メカニズムが適切に整備されていなければ、資源探索のコストは低下しないだろう。また、資源を必要としている組織メンバーの吸収能力の不足については、ブラッティ (Nicoletta Buratti) の指摘した共通言語 (common language) の欠如という要因も興味深い。彼女によれば、企業全体を貫く共通知識を構築する努力が不十分な状況では、組織メンバーの吸収能力は向上しないとされる<sup>32)</sup>。

第四の障壁は、経営資源を提供する側の組織メンバーの能力の不足である。この Stranger Problem と名づけられた障壁は、相手の様子を的確に把握できないため、どのように協働し、資源を共有・移転するのが望ましいのかを理解できないことから発生する。資源を有効活用する機会を探している組織メンバーは、自らの資源がどこで必要とされているかを認識しなければならない<sup>33)</sup>。だが、専門分野間の知識ギャップが進行するにつれて自分のネットワークの範囲外にあるメンバーや部門が抱えている問題や状況を了解することが難しくなるのである。

この障壁にとっても、提供される経営資源の属性が問題になる。とくに、暗黙知やコンテクスト特長的な知識は、その内容やニュアンスを相手に説明するのが難しいだけでなく、提供先の事情に合わせてそれを修正することが求められる。ゆえに、資源の移転・提供にかかる時間とコストが大きくなるのである。

第三の障壁、第四の障壁いずれをも左右するのは、インフォーマル・コミュニケーションの停滞である。先に示したように、インフォーマル・コミュニケーションは、相手の状況や評判等についての情報を流通させる役割を果たす。インフォーマル・コミュニケーションが傷つくことは、交流相手の意図や保有する資源の価値に対して不十分な理解にしか至れないという状況を作り出してしまふといえよう。

ここまで既存研究を参考にしながら、なぜ多くの企業組織が事業領域や世代をまたぐ相互交流と学習を行う際に困難に直面するのかという問題を整理、検

---

32) Buratti, Nicoletta, "New Product Development as Knowledge Management in the Italian Automobile Industry: How Many Goals Have Been Scored?," in Ron Sanchez and Aime Heene (eds.), *A Focused Issue on Managing Knowledge Assets and Organizational Learning*, Elsevier, 2005, p. 294

33) Mom, Van den Bosch and Volberda, op. cit., p. 171

表 2 経営資源の組み合わせプロセスを停滞させると考えられる諸要因

	経営資源を必要とする受け手の立場にある組織メンバー	経営資源を提供する出し手の立場にある組織メンバー
<p>意欲の不足に関わる原因</p>	<p>&lt;経営資源を必要としている組織メンバーが部門や世代を越えて資源を探索し、学習する意欲を欠いている状況&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・Not-Invented-Here 症候群 (Hansen and Nohria, 2004)</li> <li>・特定部門やチーム内の結びつきの強さが探索・学習意欲を低下 (Hansen, Mors and Lovas, 2005; Koruna, 2004)</li> <li>= 企業(組織)全体よりも所属グループとの一体感向上 (Burgess, 2005; Troilo, 2006)</li> <li>・事業部門における活動の独立性を維持すべきという意識の浸透とそれを失う恐れ (Mom et al., 2005)</li> <li>・資源交流に対する適切な承認と報酬の欠如             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 短期的な成果に基づくインセンティブ・システムの弊害 (Burgess, 2005)</li> <li>- リスク回避的な行動の蔓延</li> <li>- 部門・個人レベルでの成果を強調したマネジメント手法の弊害 (高橋他, 2008)</li> </ul> </li> <li>・インフォーマル・ネットワークの弱体化             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 主体間の信頼関係の欠如 (Abrams et al., 2003; van Wijk et al., 2008)</li> </ul> </li> </ul>	<p>&lt;組織メンバーが、必要とされている経営資源を部門や世代を越えて交流させ、提供しようという意欲を欠いている状況&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・専門知識の秘蔵 (Hoarding-of-expertise) 問題 (Hansen and Nohria, 2004)</li> <li>・グループ・部門間の競争の激しさ</li> <li>・他部門が自部門に対して持っているライバル意識の強さ (Hansen, Mors and Lovas, 2005)</li> <li>- 組織内でのパワーの基盤としての知識を失う恐れ (Mom et al., 2005; Troilo, 2006)</li> <li>- 経営資源の囲い込み</li> <li>・資源の交流に対する適切な承認と報酬の欠如             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 短期的な成果に基づくインセンティブ・システムの弊害 (Burgess, 2005)</li> <li>- リスク回避的な行動の蔓延</li> <li>- 部門・個人レベルでの成果を強調したマネジメント手法の弊害 (高橋他, 2008)</li> <li>- 長期的な協力を重視する態度の弱体化</li> </ul> </li> <li>・インフォーマル・ネットワークの弱体化             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 主体間の信頼関係の欠如 (Abrams et al., 2003; van Wijk et al., 2008)</li> </ul> </li> </ul>
<p>能力の不足に関わる原因</p>	<p>&lt;経営資源を必要としている組織メンバーに、部門や世代を越えて資源を探索し、理解、吸収する能力が不足している状況&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・干草の山から針を探し出す (Needle-in-a-haystack) 問題 (Hansen and Nohria, 2004)</li> <li>【資源の探索に関わる側面】</li> <li>・知識の分散による資源探索コストの上昇 (Koruna, 2004)</li> <li>- 「誰が何を知っているか」についての知識の欠如 (Berends et al., 2006)</li> <li>【資源の理解・吸収に関わる側面】</li> <li>・専門分野間の知識ギャップの増大             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 分野横断的な、企業全体の共通言語の欠如 (Buratti, 2005)</li> <li>- 知識の属性：暗黙性 (Galunic and Rodan, 1998)、複雑性 (Troilo, 2006)</li> </ul> </li> <li>・コミュニケーション・チャネルの充実度の問題 (Gupta and Govindarajan, 2000)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 公式的なコミュニケーション・メカニズム(リエゾン人材、継続的情報交換の場)</li> </ul> </li> <li>・インフォーマル・ネットワークの弱体化             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 多様な部門・分野の人々との個人的接触の減少、知る機会の低下 (Mom et al., 2005; Berends et al., 2006)</li> </ul> </li> </ul>	<p>&lt;組織メンバーに、必要とされている経営資源を部門や世代横断的に交流させ、提供する能力が不足している状況&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・相手のことがよく分からない (Stranger) 問題 (Hansen and Nohria, 2004)</li> <li>・他の主体が抱えている諸問題についての理解不足 (Berends et al., 2006)</li> <li>- 専門分野間の知識ギャップの増大</li> <li>- 個人についての情報の流通の停滞 (高橋他, 2008)</li> <li>・知識の属性：暗黙性、コンテクスト特殊性 (Galunic and Rodan, 1998)</li> <li>該当知識の内容やニュアンスを適切に伝えることの難しさ、出し手の伝達能力の低下</li> <li>・インフォーマル・ネットワークの弱体化             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 多様な部門・分野の人々との個人的接触の減少、知る機会の低下 (Mom et al., 2005; Berends et al., 2006)</li> <li>- 自らの資源がどこで必要とされているのかを認識できない状態</li> </ul> </li> </ul>

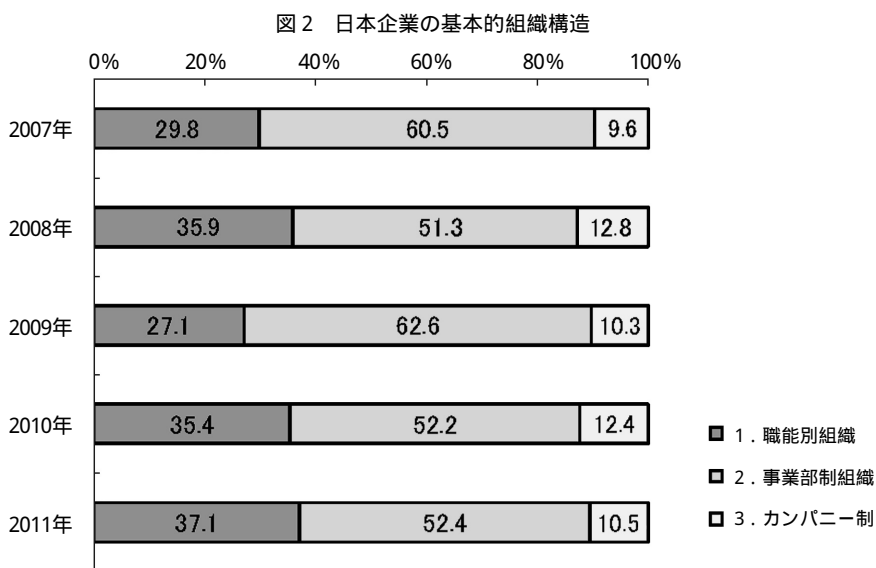
製品イノベーションを導く経営資源の組み合わせプロセスの活性化と組織変革 - 日本企業の現状と課題  
 討してきた。表2は、本項での議論の全体像を描いたものであり、組織における資源組み合わせプロセスを制約する原因とそれが生み出される背景をより体系的に理解するための枠組みを示したものである。

次節以降では、ここまでの議論を踏まえて、現在の日本企業が経営資源の組み合わせプロセスの停滞に直面している原因とそれを克服するための組織変革の方向性について、事例や調査結果を参照しながらより具体的に検討を行っていくことにする。

### 3. 分権的な組織構造の浸透とその見直し

まず、日本企業が分権的な組織構造をどの程度採用しているのかを確認してみたい。前節での考察からも明らかのように、分権的な組織構造は、部門の自律意識や競争意識を高め、各メンバーや部門による経営資源の囲い込みを助長しやすい。分権化の進行は、経営資源の組み合わせプロセスに携わる組織メンバーの意欲を低下させる大きな原因の一つであると考えられるからである。

2007年から2011年までの5年間の調査結果によれば、事業部制組織、カンパニー制組織という分権的組織構造を採用していると回答した企業の割合は、あわせて約63~73%にのぼる(図2)。近年の日本企業は、事業規模や事業範囲の拡大にともなう複数事業の管理を円滑に行うために分権的組織の導入を進



めているのである。

分権化の大きなメリットの一つは、競争条件の異なる各事業にとって望ましい情報・知識と、判断のための権限を同じ場所に配置する (co-locate) ことによって迅速な意思決定と行動を可能にすることである<sup>34)</sup>。調査結果からも明らかのように、多くの日本企業は、近年の激しい経営環境の変化への確に対応するために、現業部門の豊かな情報・知識を迅速に意思決定に反映させる体制の整備を優先してきたと考えることができる。

しかし、上述のように、分権的な組織構造のもとで固有に仕事を進めてきた各部門は、自律性の喪失を嫌って内部のつながりを強め、それぞれの事業利益を最優先して全体像を見据えずに部分最適な学習や資源活用に終始するという弊害を生み出す可能性をもっている。また、他部門に対する過度の競争意識が醸成されることによって、各部門の保有する資源が自分たちだけに属する財産として囲い込まれてしまい、必要なときに連携が取れないといった事態に陥る恐れも高い。

分権的な組織構造が広く浸透している現在の日本企業では、Not-Invented-Here 症候群のような組織メンバーの資源獲得意欲の低下、さらには組織メンバーが貴重な経営資源を隠し持とうとする資源提供意欲の低下という症状が発生しやすい状況にあることは否定できないだろう。日本企業には、分権化がもつメリットを最大限に活かしつつ、こうした負の症状を緩和できるような組織構造の変革が求められている。

その具体的な方策の一つとして、多くの企業によって取り組まれているのが、複数の事業部門の集約・再編成と社内横断組織の設置であろう。たとえば東芝は、2013年の10月に大規模な組織再編を実施した。エネルギーとストレージに次ぐ3本目の柱と位置づける「ヘルスケア事業グループ」、ならびにスマートコミュニティ事業を強化するための「コミュニティー・ソリューション事業グループ」を新設するとともに、家電とデジタル機器を「ライフスタイル事業グループ」にまとめ、事業グループを従来の4つから5つに再編した。関連性の高い複数の社内カンパニーや事業部をそれぞれの事業グループにまとめて一体運営し、関連分野間の連携を促進することを狙った見直しととらえることができる。

34) Grant, Robert M., "Knowledge and Organization," in Ikujiro Nonaka and David Teece (eds.), *Managing Industrial Knowledge*, Sage, 2001, p. 156.



それと同時に、5つの事業グループの共通基盤として「クラウド&ソリューション社」という社内横断組織を設置し、全社横断的にクラウド関連事業を推進する体制を整えた。さらに、事業グループを横断して技術資源を活用し、顧客開拓や商品企画を行うための横断組織として「新規事業開発部」を本社部門内に新設した。新規事業開発部には、技術だけでなく、営業や生産、工場など幅広い職能分野から人材を集め、グループの技術力を結集して新事業の創出に結びつけようとしている<sup>35)</sup>。

既存研究では、プロジェクト・チームやタスクフォースなどを整備し、利用することも分権的な縦割り組織に横串を刺し、経営資源の組み合わせプロセスを活性化する方法とされてきた。プロジェクト・チームやタスクフォースとは一般に、ある特定の課題を解決するために期間を区切り編成される組織をさす。プロジェクト・チームやタスクフォースは、現有事業の価値基準から独立した性質を持っており、既存顧客とのしがらみや既存部門のメンバーによる介入を遮断することができる。そのため、経営資源の組み合わせプロセスを活性化し、製品イノベーションを実現するという目的のためには、特にその有効性が大きいといわれる。

我々の調査でも、1999年から2002年の4年間、戦略的な新事業・新製品開発を促進させる体制として部門の壁を越えて人材を結集させるような全社横断的プロジェクト・チームを用いているかを質問している<sup>36)</sup>。全社横断的なプロジェクト・チームは、組織全体に分散した経営資源を一定期間結集させ、製品イノベーションという戦略課題を迅速に、かつ全社的意識のもとに進めていくうえでの工夫の一つだととらえられるからである。

調査の結果、「全社横断的プロジェクト・チームを積極的に用いている」との回答（スコア5,6）は、毎年およそ50%前後にのぼっていた。また、全社横断的なプロジェクト・チームの活用度と経営資源の組み合わせプロセスとの間には高い相関関係が認められた<sup>37)</sup>。全社横断的プロジェクト・チームは、経

---

35) 「東芝、異分野融合に注目 - 健康機器、新たな柱に」『日経産業新聞』2014年3月19日、  
「東芝が社内カンパニー - 次世代環境都市事業を統括」『日経産業新聞』2013年9月20日、  
「日立・東芝、大幅な機構改革を実施」『日刊工業新聞』2013年9月20日、「東芝 取締役代表執行副社長 須藤亮氏インタビュー」『日経エレクトロニクス』2013. 12. 23号、115 - 118頁を参照

36) 1999年から2002年の4年間の調査における有効回答数は、それぞれ248社、249社、286社、208社となっている。

営資源の組み合わせプロセスを促進しうる重要な手段であると位置づけられ、これまで少なからぬ日本企業に採用されてきたことがわかる。

分権的組織という基本構造に横串を刺す組織設計は、組織の柔軟性を高め、経営資源の組み合わせプロセスを活発にするための条件である。ただ、それだけでは十分ではない。組織メンバーが特定の専門領域に閉じこもらず、幅広い分野との交流や学習に主体的、能動的に参加するような施策を併せ持つことが不可欠である。経営資源の組み合わせプロセスに関わる組織メンバーの意欲と能力という両面から検討してみたい。

#### 4. 経営資源の分散化による組織メンバーの知識ギャップを低下させる試み

既存研究においても指摘されたとおり、組織内で経営資源の分散の程度が高く、必要とする経営資源の在り処や内容が十分に把握できない状況では、組織メンバーの資源探索コストは上昇してしまい、経営資源の組み合わせプロセスは活性化されない。

日本企業は、事業内容の複雑化や技術の高度化に直面し、職務の専門化・細分化を推し進めてきた。一般に、職務の専門化・細分化が進むほど、組織メンバーは他部門における活動状況や資源の特徴を把握しづらくなると考えられる。この点に関連して、職務の専門化・細分化が進行する過程で担当分野間の知識ギャップが一層拡大したと思われるエピソードも報告されている。

たとえば旭硝子では、新規事業のための部門横断的プロジェクトにおいて、必ずしもベストメンバーでチームを編成できないという問題に直面してきたとされる。新規事業に取り組むプロジェクト・リーダーが、自分の周辺にいる知り合いを頼りにチームを集める方法がパターンになってしまっていたのであ

	全社横断的プロジェクト・チームの活用度			
	1999年	2000年	2001年	2002年
部門横断的相互交流 (職能部門間)	0.399	0.374	0.438	0.366
部門横断的相互交流 (事業部・カンパニー間)	0.532	0.378	0.308	0.272

(数値はいずれも相関係数：すべて5%水準で有意)

製品イノベーションを導く経営資源の組み合わせプロセスの活性化と組織変革 - 日本企業の現状と課題  
る<sup>38)</sup>。同社は、企業グループ全社における「人材の見える化」が十分ではなかったことに、問題の原因の一つを求めた。すなわち、グループ組織のどこにいる誰がどんなレベルの経営資源をもっているのかという「who knows what」の認識が著しく不足し、資源探索コストが大きく増加していたのである。

現在の日本企業では担当分野間の知識ギャップが大きいため、経営資源の組み合わせプロセスに携わる組織メンバーが必要な資源を探索したり、他部門にある資源の価値を十分に理解したりできないという困難な事態に直面している可能性は少なくない。経営資源を必要としている組織メンバーの探索コストの上昇、あるいは吸収能力の低下を食い止めるための諸施策が求められるところである。

第2節での議論を踏まえると、組織メンバーの資源探索コストや吸収能力の問題を改善するには、リエゾン人材などの公式メカニズムを整備したり、企業全体を貫く共通知識を構築したりする努力が欠かせないと考えられる。また、ハンセンとノーリアは、経営資源の組み合わせプロセスに参加する、異なる分野出身のメンバーが事前に互いを少しでも承知できる機会を持つことがStranger problemの発生を抑えると論じた。したがって、彼らによれば、異なる部門間の人材ローテーションは、Stranger problemを抑制するための効果的メカニズムの一つになりうるのである<sup>39)</sup>。

そこで、組織メンバーの知識ギャップを低下させると論じられてきた3つの組織要因、すなわち部門を越えたローテーション、リエゾン人材の育成、全社共通の知識基盤の構築についてのアンケート項目<sup>40)</sup>を取り上げ、それぞれの変数と経営資源の組み合わせプロセスとの相関分析を行った。相関分析の結果(表3)をみると、これら3つの要因と経営資源組み合わせのプロセスとの間には概ね相関関係が認められた。既存研究で示された3つの組織要因は、現代の日本企業においても、組織メンバーの知識ギャップの低下に貢献し、経営資源の組み合わせプロセスの活性化に寄与する可能性のあることが示された。

ではこうした経営施策は、現在の日本企業においてどの程度行われているのだろうか。図3は、部門を越えたローテーションが積極的に行われていると回

---

38) 「我が社の人事戦略 旭硝子 - 社内の逸材、一目で」『日経産業新聞』2011年12月21日、井上久男「縦割り組織に埋もれる人材の宝をどう探す」『WEDGE Infinity』2014年6月20日 (<http://wedge.ismedia.jp/articles/-/3959>) を参照

39) Hansen and Nohria, op. cit., pp. 27-28

40) リエゾン人材の育成に対する調査は、2007年と2008年に、全社共通の知識基盤の構築に関する調査は2005年～2007年に実施された。

社会イノベーション研究

表3 組織メンバーの知識ギャップを低下させる施策と経営資源の組み合わせプロセスの相関関係

	部門を越えたローテーション（機能部門間）				
	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
部門横断的交流 （機能部門間）	0.342	0.298	0.191	0.340	0.376
開発活動で得られた知識の応用 （当該部門のその後の開発活動）	0.202	0.447	0.186	0.240	0.131
開発活動で得られた知識の応用 （他の事業部門の開発活動）	0.200	0.320	0.285	0.224	0.330

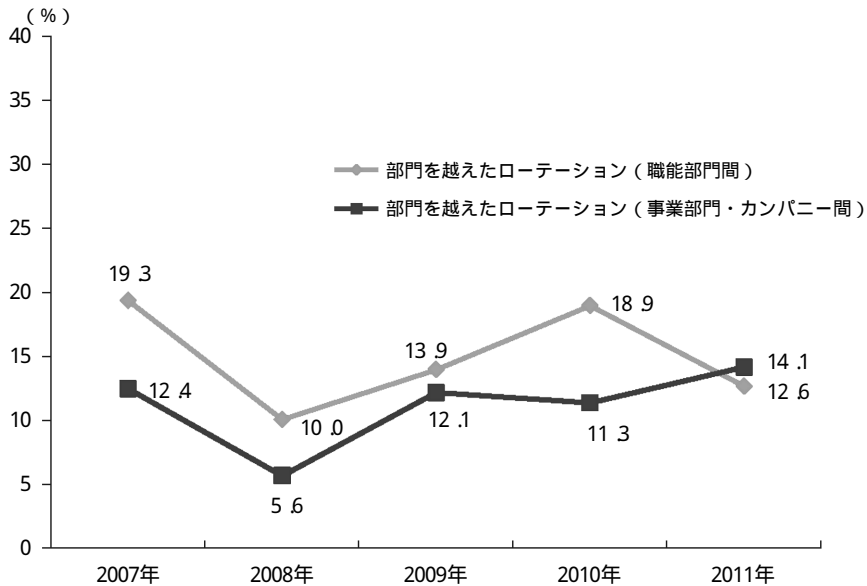
	部門を越えたローテーション（事業部門・カンパニー間）				
	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
部門横断的交流 （事業部門・カンパニー間）	0.290	0.282	0.465	0.516	0.220
開発活動で得られた知識の応用 （当該部門のその後の開発活動）	0.204	0.308	0.222	0.229	0.145
開発活動で得られた知識の応用 （他の事業部門の開発活動）	0.236	0.284	0.381	0.429	0.259

	リエゾン人材の育成	
	2007年	2008年
部門横断的交流 （機能部門間）	0.216	0.236
部門横断的交流 （事業部門・カンパニー間）	0.323	0.175
開発活動で得られた知識の応用 （当該部門のその後の開発活動）	0.361	0.294
開発活動で得られた知識の応用 （他の事業部門の開発活動）	0.164	0.224

	全社共通の知識基盤の構築		
	2005年	2006年	2007年
部門横断的交流 （機能部門間）	0.376	0.237	0.389
部門横断的交流 （事業部門・カンパニー間）	0.397	0.337	0.256
開発活動で得られた知識の応用	0.328	0.326	-
開発活動で得られた知識の応用 （当該部門のその後の開発活動）	-	-	0.432
開発活動で得られた知識の応用 （他の事業部門の開発活動）	-	-	0.291

（数値はいずれも相関係数：0.2以上は5%水準で有意）

図3 日本企業における部門を越えたローテーションの程度（スコア5,6）



答した企業（スコア5,6）の割合を示したものである。職能部門間のローテーションを積極的に行っている日本企業は、2008年に大きく落ち込んだ後、上昇傾向を示してきたが、2011年調査では再び減少し12.6%にまで落ち込んだ。事業部門・カンパニー間のローテーションについても、積極的に行っているという回答は、2008年の落ち込み後上昇に転じたものの、2009年以降10%台前半の低い値で横ばいのまま推移していた。

社内外の情報の収集および発信の起点となるリエゾン人材の育成に大いに心がけている企業（スコア1,2）の割合は、2007年調査で50.7%、2008年調査で53.3%であった。また、企業全体を貫く知識の構築や共有化に積極的に取り組んでいるという回答（スコア5,6）は、2005年から2007年までの3年間の調査で、それぞれ20.2%、18.1%、25.4%にすぎなかった。現在の日本企業では、組織メンバーの知識ギャップの低下が期待される取り組みが十分に行われているとはいえない状況にある。

さらに、どのような技術や知識を持った人材が組織内のどこに存在するのかという「who knows what」の認識不足に原因を求め、組織メンバーの知識ギャップに由来する資源探索コストの問題に挑む企業も少なからず存在する。そうした企業の多くは、自社の経営資源の状況を体系的に把握し、「資源状況の見える化」に注力してきた<sup>41)</sup>。そのなかでも、旭硝子グループの「スキルマッ

プ」と呼ばれる人事制度の導入・活用プロセスは、「人材の見える化」を通じて経営資源の組み合わせプロセスの活性化を実現した好例といえる。

旭硝子グループは、独自の人材データベース「スキルマップ」制度を2010年度から導入し、「人材の見える化」を推進してきた。全社にどのような知識やスキルをもった人材がいるのかを専門分野別にデータベース化し、社内カンパニーの壁を超えて人材の有効活用やコミュニケーションを促進しようとの狙いからであった。先述のように、旭硝子では新規プロジェクトが始まると、プロジェクト・リーダーが自分のネットワークの範囲内でプロジェクト・メンバーを選ぶ傾向にあった。しかし、スキルマップの導入によって、リーダーは、データベースの中から必要な技術やスキルを持った人材を選び、最適なチーム編成を目指すようになったという。

共通のスキルを持ちながら、地域や部門が異なるために接点のなかったメンバー同士が互いの存在を知り、ネットワークを構築するという効果も現れている。スキルマップを利用すれば、所属部門・技術レベル・国境など既存の枠を越えたコミュニケーションが容易に行える。そのため、製品イノベーション活動においても、従来にはない視点で課題の解決を図るために横断的ネットワークを活用する動きが強まっているのである。スキルマップには、2013年末現在、技術系26分野、営業・事務職能系13分野で約8,300人の従業員が登録されているとされるが、旭硝子グループ全体では、横断的にネットワーク活動がスキルマップの登録人数の増加につれてますます活性化していると認識されている<sup>42)</sup>。

こうしたITを利用した共通データベースの構築は、企業全体の資源状況を見える化し、組織メンバーの知識ギャップを減少させる有効なツールの一つである。その特徴は、企業全体を貫く共通知識の構築（できるだけ多くのメンバーが共通の知識を持つこと）によって組織メンバーの吸収能力を向上させるよりも、むしろ「who knows what」の認識不足を問題視し、いわば「知の索引」

---

41) 拙稿「エコ・イノベーションにおける「見える化」の活用と課題」財団法人機会振興協会 経済研究所『環境経営における“見える化”の実態と戦略経営の課題』2006年、95 - 96頁

42) 「旭硝子ホームページ - 従業員教育・研修制度の整備」

(<http://www.agc.com/csr/employee/education.html>)、「我が社の人事戦略 旭硝子 - 社内の逸材、一目で」『日経産業新聞』2011年12月21日、井上久男「縦割り組織に埋もれる人材の宝をどう探す」『WEDGE Infinity』2014年6月20日 (<http://wedge.ismedia.jp/articles/-/3959>)を参照。

を整備することで資源探索コストを低下させようという点に求められる。

しかし、単にデータベースという仕組みを構築しただけでは「資源状況の見える化」による「who knows what」という認識の向上を得ることはできない。この点に関連して遠藤は、「見える化」の試みがIT偏重の罠に陥りがちであることを懸念して次のように指摘している。多くの企業は、経営資源の状況が共有され、部門間・地域間での協力も進展するだろうという思惑のもとに共通データベースを構築してきた。しかし、彼によれば、データベースを自主的に検索し、様々な経営資源を吸収しようとするメンバーは少数だった、というケースが頻繁にみられるという。

IT偏重の取り組みは、「データベースに状況を入力しさえすれば、見てくれるはず」という思い込みや甘い期待を前提にしていることが多い。それは、「見よう」という意欲のある人にとってはきわめて有効な仕組みだが、大多数の見る意欲のないメンバーの間では意思疎通がかえって悪化してしまうというリスクを抱えている<sup>43)</sup>。「資源状況の見える化」のためには、組織メンバーに「見よう」「使おう」という意欲を喚起させるような方策を併せ持つことが必要となるのである。

## 5. 評価・報酬システムの変化と資源組み合わせプロセス停滞の可能性

日本企業における経営資源の組み合わせプロセスの課題を探るうえで、評価・報酬システムが与える影響についても検討を行う必要があるだろう。既存研究が着目してきたのは、短期的な成果に基づくインセンティブ・システムや特定部門や個人レベルでの成果を強調したマネジメント手法が経営資源の組み合わせプロセスに与える弊害である。

最近の日本企業は、短期的に高い収益が見込まれる製品・市場分野を優先して投資を行う傾向を強めてきたと指摘されることが少なくない<sup>44)</sup>。こうした企業行動の背景にある原因の一つとされているのは、株主優先のガバナンスの浸

43) 遠藤功『見える化 - 強い企業をつくる「見える」仕組み』東洋経済新報社、2005年、51 - 54頁

44) 十川廣國・青木幹喜・神戸和雄・遠藤健哉他「マネジメント・イノベーションと組織能力の向上 - 新たな競争優位構築を目指して」『社会イノベーション研究』第4巻第2号、2009年、4頁

透とグローバル競争の進展である。日本企業における株主構成の変化、とくに外国人や機関投資家の台頭は、株主利益最大化を目標に短期の収益向上を目指すべきとするガバナンス圧力をもたらしてきた。また、新興国を含むグローバル競争の激化に直面した日本企業は、安定的な市場確保のために収益の見込める事業へと投資を傾斜させていった。さらに、カンパニー制の導入など組織構造の分権化が進展し、部門業績の評価が厳しく査定されるようになったことも、短期的な収益を求める傾向に拍車をかけた。

成果主義的な評価・報酬システムの広がりも、経営資源の組み合わせプロセスにネガティブな影響を与えた変化の一つである。一般に成果主義とは、各個人の仕事の定義を明確にしたうえで一定期間の業務目標を設定し、その達成度合いによって処遇を決定するという発想をさす。成果主義に根ざした評価は、企業メンバーに短期的かつ個人的な成果を意識させ、現実性の高い目標を念頭に置いて行動する姿勢を定着させたと考えられる。

こうした傾向は、調査結果にもあらわれている。短期の数値目標の達成に向けた圧力が従業員に非常に強く受けとめられている（スコア1,2）と回答した企業は、2006年の調査で全体の35.8%にのぼっていた（2006年の調査）<sup>45)</sup>。また、短期の年間目標の達成に加え、長期の課題解決に多くの時間を費やしている従業員はきわめて少数であった。短期の年間目標の達成に加え、長期の課題解決にかなりの時間を費やしているとの回答（スコア1,2）は、2005年から2007年までの3年間の調査において、それぞれ10.0%、8.7%、10.5%にすぎなかったのである。最近の日本企業の中に、短期的な目標を優先し、長期的な課題には目を向けずに仕事に取り組むという姿勢が、実際に蔓延していた可能性は高い。

既存研究は、こうした短期的な成果、特定部門や個人レベルでの成果を重視する評価・報酬システムによって、組織メンバーがリスク回避的な姿勢で変革に抵抗し、他のメンバーとの協力を重視する態度を低下させたという問題を指摘している<sup>46)</sup>。こうした点について、日本企業の現状と課題を把握してみたい。

図4は、社員に新しいことに挑戦しようという意識がどの程度そなわってい

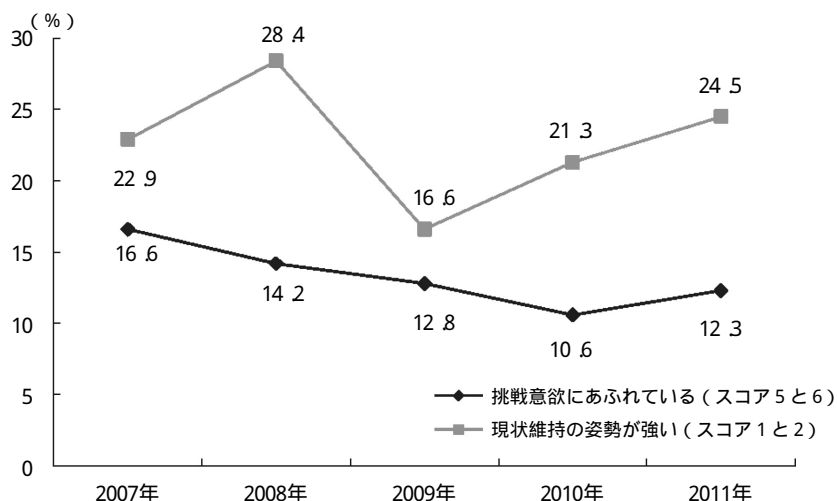
45) 「強く感じている（スコア1,2,3）」との回答は、74.2%という非常に高い数値を示していた。

46) Burgess, Diana, op. cit., pp. 337-339

高橋克徳・河合太介・永田稔・渡部幹『前掲書』40-52, 60-66頁



図4 日本企業における挑戦意欲の程度



るかという質問への回答の推移を示したものである。調査結果によれば、最近の日本企業のメンバーには新しいことへの挑戦意欲よりも現状維持の姿勢が強く現れている。自社の社員が新しいことに挑戦しようという意識を強く持っているという回答した企業（スコア5、6）の割合は、2007年の時点でも16.6%と低迷していたが、その後も低下傾向を示しており、2011年の調査では12.3%まで落ち込んでしまった。また、組織メンバー間の協力を重視する態度についての調査結果（図5）をみると、自部門内で解決困難な問題について他部門のメンバーに気軽に相談したり、アドバイスを受けたりすることができるという回答（スコア5、6）は、2004年に57.5%、2006年に58.5%という割合に及んだものの、2011年の調査では49.0%と半数を切るまでに減少してしまった<sup>47)</sup>。

一方、表4に示されているように、組織メンバーの挑戦意欲の高さと経営資源の組み合わせプロセスとの間には、一定期間にわたり高い相関関係が認められる。近年の日本企業の組織メンバーに見られる現状維持の姿勢やリスク回避的な行動は、消極的な相互交流や学習に結びつき、経営資源の組み合わせプロセスを停滞させてしまう危険性を持っている。

また、自部門内で解決困難な問題を他部門へ気軽に相談できる程度と経営資源の組み合わせプロセスとの間にも概ね相関関係が認められた。問題点を互いに気兼ねなく議論でき、助け合って仕事を進める意識が組織メンバーに浸透し

47) 当項目は、2007年から2009年まで質問を行っていない。したがって、2004年から2006年までの3年間を含めて5年間の推移を示している。

社会イノベーション研究

図5 日本企業における他部門に気軽に相談ができる程度（スコア5,6）

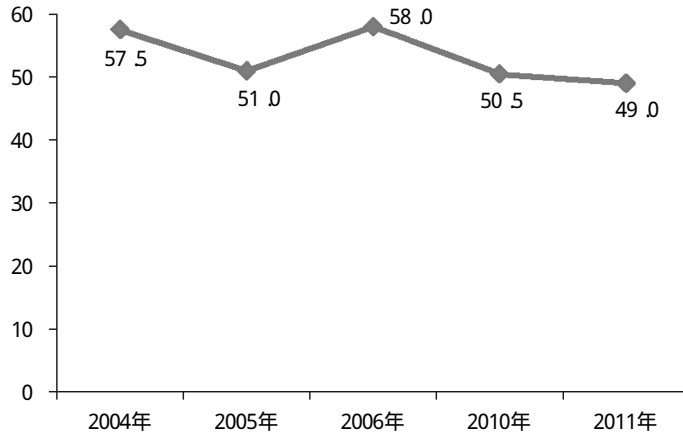


表4 挑戦意欲・他部門への気軽に相談と経営資源の組み合わせプロセスとの相関関係

	挑 戦 意 欲				
	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
部門横断的交流 (職能部門間)	0.401	0.345	0.403	0.231	0.231
部門横断的交流 (事業部門・カンパニー間)	0.333	0.273	0.313	0.328	0.269
開発活動で得られた知識の応用 (当該部門のその後の開発活動)	0.412	0.471	0.284	0.297	0.261
開発活動で得られた知識の応用 (他の事業部門の開発活動)	0.406	0.443	0.228	0.407	0.273

	他部門への気軽に相談				
	2004年	2005年	2006年	2010年	2011年
部門横断的交流 (職能部門間)	0.408	0.385	0.312	0.287	0.349
部門横断的交流 (事業部門・カンパニー間)	0.310	0.268	0.314	0.252	0.410
開発活動で得られた知識の応用	-	0.337	0.179	-	-
開発活動で得られた知識の応用 (当該部門のその後の開発活動)	-	-	-	0.309	0.305
開発活動で得られた知識の応用 (他の事業部門の開発活動)	-	-	-	0.297	0.389

(数値はいずれも相関係数：0.2以上は5%水準で有意)

製品イノベーションを導く経営資源の組み合わせプロセスの活性化と組織変革 - 日本企業の現状と課題  
 ているほど、経営資源の組み合わせプロセスが活性化する可能性は高いという  
 傾向が読み取れる。

さらに、挑戦意欲と他部門への気軽な相談の間にも一貫して相関関係がある  
 (表5)。組織メンバーは、果敢にチャレンジするほど困難な課題に直面し、  
 その解決のために身の回りの範囲を飛び越えて積極的に相談やアドバイスを求  
 める傾向を高めていくと考えられる。また、自部門を飛び出して遠慮なくアド  
 バイスを受ける機会が増えれば、ボトルネックとなっていた問題の解決にめど  
 が立つ可能性は高まるはずである。そのことは、組織メンバーのチャレンジ精  
 神にさらに火をつけるかもしれないのである。

現在の日本企業にとっては、挑戦意欲にあふれ、問題点を気兼ねなく議論で  
 けるような行動環境を育てていくことが重要である。どのような諸施策を組織  
 的に推し進めていくことがチャレンジとサポートを重視する行動環境の醸成に  
 つながるのか。調査結果をもとに次節で検討してみたい。

表5 挑戦意欲と他部門への気軽な相談との相関関係

	他部門への気軽な相談				
	2004年	2005年	2006年	2010年	2011年
挑戦意欲	0.335	0.336	0.304	0.384	0.373

(数値はいずれも相関係数：すべて5%水準で有意)

## 6. チャレンジとサポートを重視する行動環境の醸成

チャレンジ精神にあふれ、なおかつ問題点を互いに気兼ねなく議論し助け合  
 って仕事を進めることのできる行動環境を醸成するには、どのようなマネジメ  
 ント施策を展開していくことが重要であろうか。本節では、挑戦意欲、ならび  
 に他部門への気軽な相談と高い相関関係を示していた調査項目のなかで、「挑  
 戦した結果としての失敗を前向きにとらえる人事評価制度」、「都合の悪い情報  
 の積極的な社内開示」、そして「人事評価結果の十分な説明」という3つの要  
 因に着目してみたい(表6)。

「挑戦した結果としての失敗を前向きにとらえる人事評価」とは、新しいこ  
 とに挑戦して成功した人はいうまでもなく、挑戦した結果失敗してしまった人  
 に対して、従来通り仕事を進めて並みの成果を上げた人よりも高い評価を与え

社会イノベーション研究

表6 チャレンジとサポートを重視する行動環境を促進する組織要因

	新しいことに挑戦して失敗した人に対する評価							
	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
挑戦意欲	0.222	0.354	0.308	0.441	0.478	0.417	0.256	0.379
他部門への気軽な相談	0.255	0.265	0.411	-	-	-	0.232	0.354

	都合の悪い情報の開示							
	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
挑戦意欲	0.318	0.376	0.280	0.404	-	-	0.299	0.108
他部門への気軽な相談	0.535	0.416	0.483	-	-	-	0.209	0.005

	人事評価結果の説明							
	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
挑戦意欲	0.137	0.372	0.358	0.544	-	-	0.164	0.322
他部門への気軽な相談	0.209	0.354	0.287	-	-	-	0.044	0.309

(数値はいずれも相関係数：0.2以上は5%水準で有意)

る人事評価制度を指している。チャレンジする姿勢を評価し、さらに成功したメンバーに最も高い評価を与えようという加点主義に基づく評価である。

現代のような不確実性の高い状況で製品イノベーションを目指すには、何らかの失敗は避けて通れない。そのため、事前の目標数値を下回ると評価が下がるような減点主義に基づく評価制度では、組織メンバーが次第にリスクを取らなくなり、部門や世代を横断する相互学習も次第に停滞してしまうだろう。

もちろん、あらゆる失敗に寛容であるべきだということではない。組織メンバーの逸脱行動、不注意、そして能力不足を理由に発生する予防可能な失敗は、できるだけ避けなければならない。重要なのは、新しい仮説の検証やフロンティアの探索などのチャレンジを通じて生じる知的失敗である<sup>48)</sup>。現代の日本企業は、こうした知的失敗を製品イノベーションに近づくための実験とみなし、そこから有益な教訓を得るといった積極的な発想を求められている。知的失敗を奨励し、評価することによって、組織メンバーの挑戦意欲は高まり、所属部門を越えた気兼ねない相談が行われやすくなると考えられるのである。

エドモンドソン (Amy C. Edmondson) によれば、知的失敗を積極的に生み出

48) Edmondson, Amy C., "Strategy for Learning from Failure", *Harvard Business Review*, Vol. 89 No. 4, 2011, pp. 50-51

そうと試みている組織には、知的に失敗をすれば評価されることを組織メンバーが理解しているとともに、組織にとって悪い内容であってもすべての失敗を報告し、それらを体系的に分析する行動環境が具わっているという<sup>49)</sup>。この主張は、都合の悪い情報を積極的に社内開示している情報透明性の高い組織では、メンバーの挑戦意欲が高いという表6に示された分析結果と整合的である。

「都合の悪い情報の積極的な社内開示」という情報透明性の高さを表す要因は、他部門への気軽な相談との関連性も指摘されている。アマビル、フィッシャー&ピルマー (Teresa Amabile, Colin M. Fisher, and Julianna Pillemer) は、組織内の相互支援行動を促進するうえで、金銭的なインセンティブが顕著な役割を果たさないばかりか、組織メンバーの間に「支援競争 (competitive helping)」という矛盾を生む危険性を持つと主張した。彼らによれば、組織メンバーが互いをどの程度気軽に支援できるかどうかは、組織内の信頼関係の強さと結びついているのである<sup>50)</sup>。

組織内の情報透明性の高さは、信頼関係を構築するための重要な要素の一つである。透明性とは、社内の戦略、人事関連の手続きなどがオープンで、必要ならば誰もがアクセスでき、不都合な情報でも社内適切に伝達される状態である<sup>51)</sup>。よって、不都合な情報であっても社内開示される透明性が高い組織では、組織内の信頼関係が高く、所属部門内で解決が困難な問題に対して他部門のメンバーに気軽に相談しやすいという傾向にあると考えられる。

引き続き「人事評価結果の十分な説明」という要因について検討してみよう。十分な時間をとって人事評価結果を説明する意義は、実際の評価に至った経緯や理由についての納得感を醸成することにある。こうした適時のフィードバックを通じた組織メンバーの納得感は、「なぜあの人が昇進するのか?」「どうして処罰の対象なのか?」といった疑念や不信感の蔓延を防ぎ、自分が尊重され、公正に扱われているという意識を強化するのである。

トロイロも指摘しているように、意思決定プロセスの公正さは、組織メンバーの積極的な知識の共有と学習にプラスの効果を発揮する<sup>52)</sup>。人事評価結果に

49) *ibid.*, pp. 51-52

50) Amabile, Teresa, Colin M. Fisher, and Julianna Pillemer, "IDEO's Culture of Helping", *Harvard Business Review*, Vol. 92 No. 1/2, 2014, pp. 57-60

51) 十川廣國・青木幹喜・神戸和雄・遠藤健哉他「製品イノベーションのためのコラボレーション」『社会イノベーション研究』第6巻第1・2合併号, 2011年, 9頁

52) Troilo, *op. cit.*, pp. 136-141

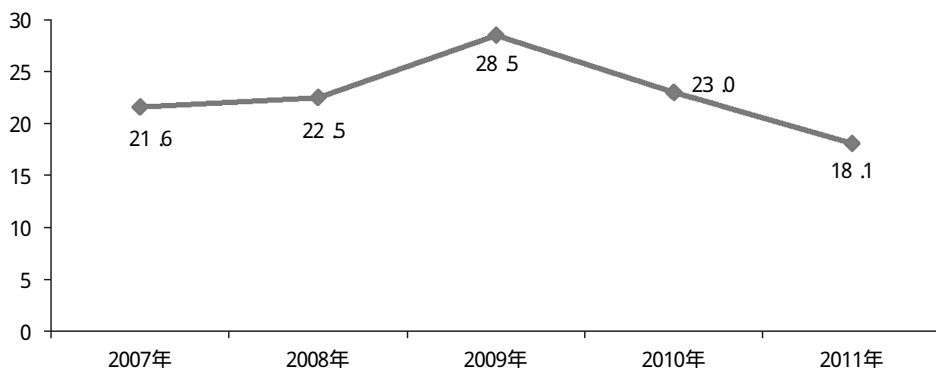
ついて時間をかけて説明するという公正な経営慣行を具えた組織では信頼関係が強化され、問題が発生しても気兼ねなく部門の壁を越えた話し合いが実践されやすく、自発的なチャレンジが促進されると考えられるのである。

それでは、チャレンジとサポートを重視する行動環境の醸成に効果を発揮すると考えられる、「挑戦した結果としての失敗を前向きにとらえる人事評価制度」、「都合の悪い情報の積極的な社内開示」、そして「人事評価結果の十分な説明」がどの程度、経営制度や慣行として、現在の日本企業に取り入れられているのかを確認してみたい。

図6に示されているように、「新しいことに挑戦して失敗した人を、従来通りにやって並みの成果を上げた人よりも高く評価する（スコア5,6）」と回答した企業の割合は、2007年から2009年の間に21.6%から28.5%に増加した。しかし、それ以降減少傾向にあり、2011年調査では今までの調査で最も低い18.1%にまで減少してしまった。加点主義的人事制度を積極的に導入している日本企業は、現状では少数にとどまっていると考えていいだろう。

「都合の悪い情報でも社内には開示されている（スコア5,6）」との回答<sup>53)</sup>は、2005年から2007年までの3年間は40%台後半から50%強の間で安定的に推移してきた。しかし、2010年は2007年と比べて低下、積極的に開示しているとの回答は46%台まで低下したが、2011年はさらに減少を示している。「人事評価結果の十分な説明<sup>54)</sup>」については、「十分時間とって説明している（ス

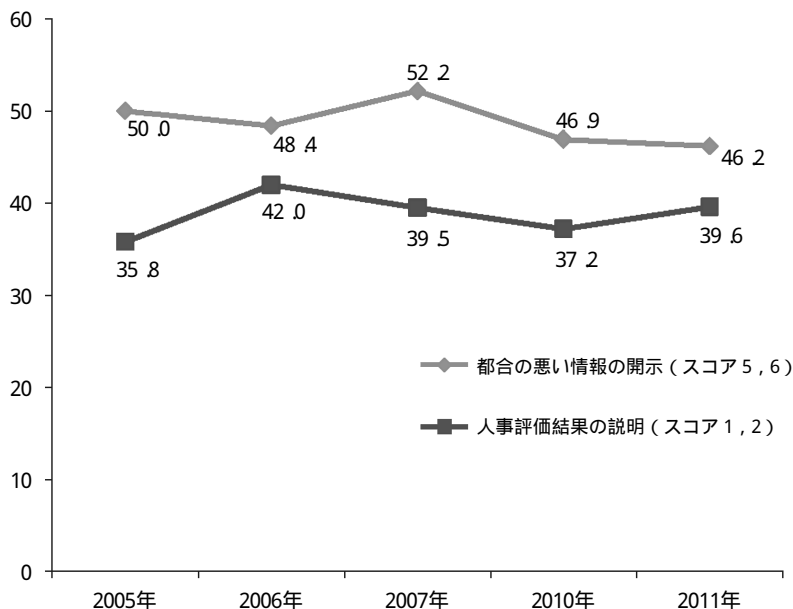
図6 日本企業における加点主義的評価の導入の現状（スコア5,6）



53) 当項目は、2008年と2009年は調査を行っていない。したがって、2005年と2006年の2年間を含めて5年間の推移を示している。

54) 当項目は、2008年と2009年は調査を行っていない。したがって、2005年と2006年の2年間を含めて5年間の推移を示している。

図7 日本企業における情報の透明度と評価結果の説明の現状



「スコア1, 2)」との回答は、2006年の調査で42%にまで上昇したが、その他の調査年は概ね30%後半という数値で横ばいのまま推移している(図7)。現在の日本企業では、「都合の悪い情報の積極的な社内開示」、「人事評価結果の十分な説明」のいずれ経営慣行についても必ずしも十分な水準に達しているとはいいがたい状況にある。

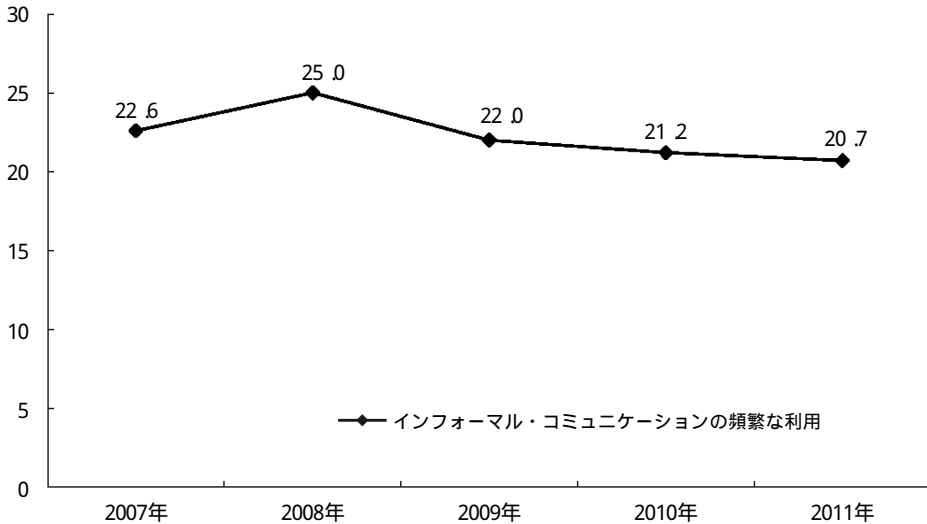
日本企業がチャレンジとサポートを両立できる行動環境を醸成し、経営資源の組み合わせプロセスを活性化していくためには、挑戦した結果としての失敗を加点する評価制度の導入を推し進めるとともに、情報透明性や意思決定の公正さを一層高める方向に組織変革の舵を切ることが重要である。

## 7. インフォーマル・コミュニケーションの弱体化とその重要性

最後に、既存研究においても、経営資源の組み合わせプロセスを活性化する要因としてしばしば指摘されてきたインフォーマル・コミュニケーションの現状と課題について考えてみたい。

豊かなインフォーマル・コミュニケーションの存在は、交流相手の意図や保有する資源の価値に対する理解を深め、互いの信頼関係の醸成に寄与する。ゆえに、インフォーマル・コミュニケーションの弱体化は、経営資源の組み合わ

図8 日本企業におけるインフォーマル・コミュニケーションの現状（スコア5，6）



セブプロセスに携わる組織メンバーの意欲と能力の両面に悪影響を与える重要な要因と位置づけられるのである。

図8をみると、最近の日本企業ではインフォーマル・コミュニケーションが必ずしも活性化していないようである。インフォーマル・コミュニケーションが頻繁に活用されているという企業の割合（スコア5，6）は、5年間を通じておよそ20%台の前半を推移しているに過ぎない。またその割合は、2008年以降低下傾向にあり、2011年度は20.7%に低下してしまったのである。

表7は、インフォーマル・コミュニケーションの活用度と経営資源の組み合わせプロセスとの相関分析の結果を示したものである。分析結果をみると、両変数の間には概ね高い相関関係が認められる。さらに、インフォーマル・コミュニケーションは、前項で触れた挑戦意欲、さらに他部門への気軽な相談とも一貫して高い相関関係にある（表8）。インフォーマル・コミュニケーションは、組織メンバーの挑戦意欲が高まり、互いに気兼ねなく失敗や問題点を議論し合って課題に対応するという意識が醸成されるにつれて豊かになっていくと考えられる。また、インフォーマル・コミュニケーションが頻繁に行われるようになれば、交流相手の意図や保有する資源の価値に対する理解は深まり、組織メンバー相互の信頼関係も強化される。この好循環こそが、チャレンジや気軽なサポートを日常的・非公式的に深く根づかせ、経営資源の組み合わせプロセスを活性化させる鍵になるのではなかろうか。



表7 インフォーマル・コミュニケーションと経営資源の組み合わせプロセスとの相関関係

	インフォーマル・コミュニケーション				
	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
部門横断的交流 (職能部門間)	0.336	0.449	0.264	0.280	0.353
部門横断的交流 (事業部門・カンパニー間)	0.375	0.324	0.461	0.231	0.158
開発活動で得られた知識の応用 (当該部門のその後の開発活動)	0.343	0.431	0.259	0.229	0.122
開発活動で得られた知識の応用 (他の事業部門の開発活動)	0.202	0.398	0.281	0.305	0.237

(数値はいずれも相関係数: 0.2以上は5%水準で有意)

表8 インフォーマル・コミュニケーションと挑戦意欲・他部門への気軽な相談の相関関係

	インフォーマル・コミュニケーション							
	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
挑戦意欲	0.414	0.293	0.393	0.441	0.440	0.420	0.472	0.404
他部門への気軽な相談	0.414	0.400	0.403	-	-	-	0.212	0.260

(数値はいずれも相関係数: すべて5%水準で有意)

この点に鑑みると、インフォーマル・コミュニケーションの弱体化や長期的協力に向けた態度の衰えは、現在の日本企業にとって大きな懸念材料の一つと捉えられるのである。

## むすびにかえて まとめと今後の課題

製品イノベーションを導く経営資源の組み合わせプロセスの活性化とは、活発な部門横断的交流を通じた現有資源の組み替え、製品開発を通じて獲得した技術や知識の次世代や他領域への応用という2つのプロセスが組織内で連鎖的に発生することによって、創造的組織学習が喚起される姿として捉えることができる。しかし、経営資源の組み合わせプロセスを活性化できている日本企業は、現段階では限られている。

そこで本稿は、既存研究を参考に、組織における資源組み合わせプロセスの制約要因をより体系的に理解するための枠組みを示し、現在の日本企業が資源組み合わせプロセスの停滞に直面している原因とそれを克服するための組織変

革の方向性について事例や調査データをもとに検討を進めてきた。そうした作業を経て明らかになったのは、以下の諸点である。

第一に、分権的な組織構造が広く浸透している現在の日本企業では、Not-Invented-Here 症候群のような組織メンバーの資源獲得意欲の低下、さらには組織メンバーが貴重な経営資源を隠し持とうとする資源提供意欲の低下という症状が発生しやすい状況にある。日本企業には、複数の事業部門の集約・再編成、社内横断組織の設置などの手段を用いて、分権化のもつメリットを活かしつつ負の症状を緩和できるような組織構造の変革が求められている。

第二に、現在の日本企業では担当分野間の知識ギャップが大きく、経営資源の組合せプロセスに携わる組織メンバーが必要な資源を効果的に探索したり、他部門にある資源の価値を十分に理解したりできないという困難な事態に直面している可能性が高い。本稿の分析では、部門を越えたローテーション、リエゾン人材の育成、全社共通の知識基盤の構築、そして社内データベースの導入・活用による「Who knows what」の認識向上など諸施策が、組織メンバーの知識ギャップを食い止めるために有効である可能性が示された。

第三に検討されたのは、近年の評価・報酬システムの変化が経営資源の組み合わせプロセスの停滞につながったという点である。多くの日本企業は、短期的な成果、特定部門や個人レベルでの成果を重視する評価・報酬システムの導入によって、組織メンバーがリスク回避的な姿勢で変革に抵抗し、他のメンバーとの協力に消極的になっているという問題を抱えている。本稿における検討によれば、挑戦意欲にあふれ、問題点を気兼ねなく議論できるようなチャレンジとサポートを重視する行動環境を醸成するには、加点主義的人事評価制度を積極的に導入し、情報の透明性や人事評価の結果を十分に説明するオープンで公正な経営慣行を浸透させる方向に組織変革の舵を切ることが重要であると考えられる。

最後に取り上げられたのは、インフォーマル・コミュニケーションの弱体化という問題である。豊かなインフォーマル・コミュニケーションの存在は、交流相手の意図や保有する資源の価値に対する理解を深め、互いの信頼関係の醸成に寄与する。また、活発なインフォーマル・コミュニケーションは、チャレンジや気軽なサポートを日常的・非公式的に深く根づかせるという役割も果たしうる。この点に鑑みると、インフォーマル・コミュニケーションの衰えは、現在の日本企業にとって大きな懸念材料の一つと捉えられよう。

図9 経営資源の組み合わせプロセスの活性化と組織要因

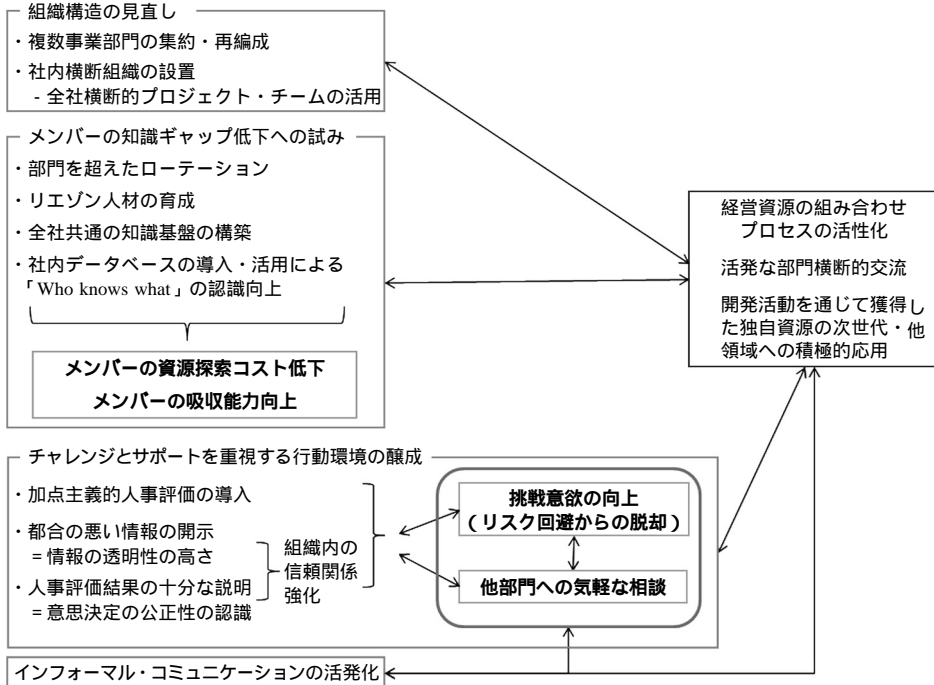


図9は、第3節以降の議論をまとめたものであり、現在の日本企業が経営資源の組み合わせプロセスを活性化させるために重要な組織変革の方向性を描いたものである。

もちろん、本稿の議論はいまだ研究の途上にあり、多くの課題を残すものである。そこで、今後の課題を述べることでむすびにかえたい。

第一の課題は、トップやミドルのリーダーシップの問題を議論に組み込むことである。革新的なビジョンを示すことによって全社的な方向づけを行い、それを組織内に深く共有させていくトップのリーダーシップなくして、効果的に製品イノベーションを導くプロセスは実現困難である。また、トップと現場の結節点としてのミドルが経営資源の組み合わせプロセスに果たす役割も非常に大きい。チェンジ・エージェントとしてのリーダーは、どのような行動を採ることを求められるのか。それらは、従来のリーダーシップ研究で示唆されてきた行動と異なるものであるのか。今後深く探っていくことが重要であろう。

第二に、外部資源の活用という問題を考慮することである。技術の複雑化や製品の高度化が一層進展するなかで、企業が独力で巨額の研究開発投資を維持することが難しくなっているだけでなく、イノベーション創出には自前

では賄いきれない多種多様な経営資源が求められるようになってきている。それゆえ、企業が製品イノベーションを効果的に創出するためには、自前主義に固執するのではなく社外の技術や知識を利用することが得策となる。いわゆるオープン・イノベーションという手段を能動的に取り入れて社外組織が開発した技術や知識を有効活用することのできる能力は、製品イノベーションを促進するうえで欠かせない条件の一つといえるだろう。今後、分析をより精緻化していくためには、外部資源をいかに有効活用していくのかという側面を組み込むことが必須であろう。

第三の課題は、経営資源の組み合わせプロセスを複数のフェーズに区別してとらえるアプローチに着目することである。こうした「プロセス・アプローチ」は、経営資源の組み合わせプロセスを阻害するとされてきた要因の影響を段階ごとに検討する必要性を指摘するものである。既存研究では、複数の段階を区別することなく、あるいは特定の段階に焦点を当てて議論がなされており、経営資源の組み合わせプロセスのあるフェーズにおいて効果を及ぼすといわれた要因や特性が他のフェーズではほとんど効果を発揮しないという可能性を排除できない。経営資源の組合せプロセスの阻害要因についての理解を深めるには、プロセス・アプローチの採用することが鍵になると思われる。

#### 【謝辞】

筆者は学部学生の時代から、十川廣國先生にご指導をいただいて参りました。30年近くの長きにわたり心配をおかけしてばかりでしたが、先生は常に温かく見守り、激励してくださいました。この場をお借りして、十川先生より賜りましたご薫陶、ご厚情に深く感謝申し上げます。先生の今後の益々のご健勝をお祈りいたします。

#### 【付録：本稿で使用された主なアンケート項目】

##### < 1 部門横断的な相互交流 >

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。「職能部門間」と「事業部門・カンパニー間」のそれぞれについてお答えください。

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

- |                |                       |
|----------------|-----------------------|
| 1) 職能部門間       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 |
| 2) 事業部門・カンパニー間 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 |

##### < 2 開発活動で獲得された技術・知識の応用 >

新製品開発を通じて獲得した技術や知識が、当該部門のその後の開発活動や他の事業部門の開

発活動に応用されていますか。

ほとんど応用されていない 積極的に応用している

- 1) 当該部門のその後の開発活動 1-2-3-4-5-6
- 2) 他の事業部門の開発活動 1-2-3-4-5-6

<3 複数技術の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 十分に行なわれた

<4 基本的組織構造>

基本的な組織構造は、次のどのタイプに属しますか。該当番号に直接 印をおつけください。

1. 職能別組織
2. 事業部制組織
3. カンパニー制

<5 全社横断的プロジェクト・チームの活用>

戦略的な新事業・新製品開発を促進する体制として、部門の壁を越えて人材を結集させるような全社横断的プロジェクト・チームをどの程度用いていますか。

ほとんど用いていない 1-2-3-4-5-6 積極的に用いている

<6 部門を越えたローテーション>

部門を越えたローテーションがどの程度行われていますか。「職能部門間」と「事業部門・カンパニー間」のそれぞれについてお答えください。

ほとんど行われていない 積極的に行われている

- 1) 職能部門間 1-2-3-4-5-6
- 2) 事業部門・カンパニー間 1-2-3-4-5-6

<7 リエゾン人材>

トップは、社内外の情報の収集および発信の起点となる人材の育成にどの程度心がけていますか。

大いに心がけている 1-2-3-4-5-6 あまり心がけていない

<8 全社的な知識の共有>

営業・技術などの分野を問わず、企業全体の事業活動の特徴を指し示すような知識基盤の共有化に積極的に取り組んでいますか。

ほとんど取り組んでいない 1-2-3-4-5-6 積極的に取り組んでいる

<9 短期の数値目標の達成圧力>

短期の数値目標の達成に向けた圧力は、一般従業員にどのように受けとめられていますか。

非常に強く受けとめられている 1-2-3-4-5-6 それほど強くは受けとめられていない

## 社会イノベーション研究

### < 10 長期の課題解決へ費やす時間 >

従業員は短期の年間目標の達成に加え，長期の課題解決にどれだけ時間を費やしていますか  
かなりの時間を費やしている 1-2-3-4-5-6 あまり時間を費やしていない

### < 11 挑戦意欲 >

社員には，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具わっていますか。  
現状維持の姿勢が強い 1-2-3-4-5-6 挑戦意欲にあふれている

### < 12 他部門への気軽な相談 >

自部門内で解決困難な問題に直面した場合，他の部門の人に気軽に相談したり，アドバイスを  
受けたりすることができますか。  
ほとんどできない 1-2-3-4-5-6 容易にできる

### < 13 失敗に対する加点主義的な評価 >

新しいことに挑戦して失敗した人を，従来通りにやって並みの成果をあげた人と比べてどのよ  
うに評価していますか。  
低く評価する 1-2-3-4-5-6 高く評価する

### < 14 情報の透明性 >

都合の悪い情報であっても社内には開示されていますか。  
ほとんど開示されていない 1-2-3-4-5-6 開示されている

### < 15 人事評価結果の説明 >

人事評価の結果については，被評価者にどのように説明が行われていますか。  
十分時間をとって行われている 1-2-3-4-5-6 あまり行われていない

### < 16 インフォーマル・コミュニケーション >

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。  
ほとんど開発されてなかった 1-2-3-4-5-6 数多く開発された