

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

遠 藤 健 哉

1. 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、新興国の台頭によるグローバル経済の拡大は企業に市場の獲得に向けた一段と激しい競争を余儀なくさせている。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に直面して、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、組織能力という概念に着目し、上記の問いについて理論的、実証的に若干の考察を試みることにある。まず、製品イノベーションを促進する組織能力とは具体的にどのようなものかを理論的に明らかにし、日本企業における当該能力の現状を把握する。次いで、既存研究のレビューを通じて、組み合わせのダイナミクスとしての組織能力の発揮を妨げる諸要因を探る。そして、最後に現代の日本企業に存在する、資源の交流・組み合わせを阻害するいくつかの障壁を調査データ¹に基づいて実証的に明らかにしたい。

1 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過去15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。本稿で取り上げられる2004年から2008年の5年間の調査における有効回答数は、それぞれ233社、203社、162社、115社、120社となっている。これら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・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・小沢一郎・角田光弘・岡田拓己・永野寛子「『新時代の企業行動—継続と変化』に関するアンケート調査(2)」『三田商学研究』第47巻第6号、2005年、121-145頁、「『新時代の企業行動—継続と変化』に関するアンケート調査(3)」『三田商学研究』第48巻第6号、2006年、147-167頁、「変化の時代における不変のマネジメント」『三田商学研究』第49巻第7号、2007年、205-228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・小沢一郎・角田光弘・永野寛子「イノベーションの源泉としての学習能力」『社会イノベーション研究』第3巻第2号、2008年、19-55頁、「マネジメント・イノベーションと組織能力の向上一

2. 製品イノベーションを促進する組織能力とは

製品イノベーションを通じて企業が競争優位を獲得するためには、競争の基本を製品・事業レベルで考えるだけでは十分ではない。製品イノベーションの独自性の土台となる組織のあり方、すなわち競争優位の源泉としての組織能力に目を向けなければならない。競争優位の源泉としての組織能力とは一般に、多様かつ柔軟な相互作用と学習によって経営資源を独自の、かつ従来とは異なる方法でダイナミックに組み合わせることで価値を創造する力であるととらえることができる²。では、企業が製品イノベーションを継続的に実現できるような組織能力とは、より具体的にどのようなものであろうか。企業活動における各種の相互作用や学習のなかでも、どのような状況でいかなる相互作用や学習を活発に行うことが多様な経営資源の新たな組み合わせを、ひいては製品イノベーションを生み出すうえで効果的なのだろうか。

2-1 製品イノベーションと組み合わせのダイナミクスとしての組織能力³

組織能力の概念を製品イノベーションの文脈で検討し、両者の結びつきを理解しようとする研究が積み重ねられてきた。これら一連の研究は、組織能力を特徴づける諸変数を識別するとともに、それらが製品イノベーションに及ぼす効果を分析してきた。

製品イノベーションとの強い関わりを指摘されてきた第一の要素は、部門や専門領域を横断する活発な資源交流の実現である。レオナルド・バートン (Dorothy Leonard-Barton) によれば、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ことが常である。つながりの薄かった部門との交流は、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交換・連結して製品を創造する余地を高めると考えられるからである⁴。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。新製品を切れ目なく生み出していくためには、組織が職能部門、ならびに事業領域をまたいだ積極的な交流によって異質な現有資源を交換し、組み替えていける力を有していることが鍵となるのである。

第二に、特定の製品開発活動から獲得した経営資源を複数の領域や世代にわたって積極的に応用する取り組みが、企業全体の製品イノベーションに寄与するという主張も展開されてきている。特定の製品イノベーションは目標とする新製品を開発するだけでなく、技術や市場についての知識といった様々な経営資源を創出する活動でもある⁵。そこで生み出される経営資源のなかには

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号第2巻、2009年、1-25頁。

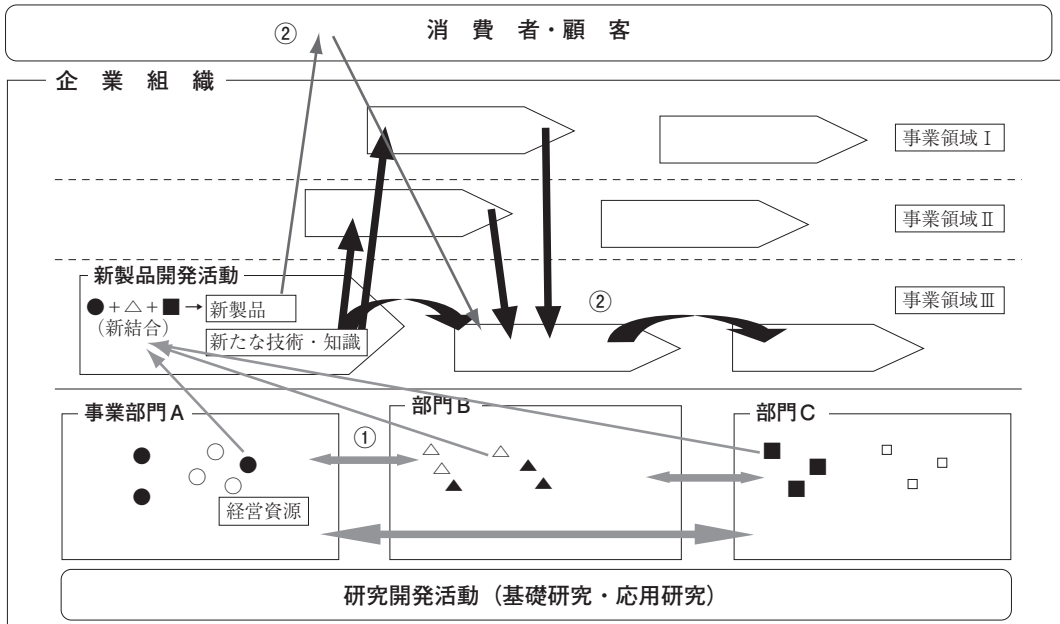
2 拙稿「日本企業におけるイノベーションと組織能力」『三田商学研究』第50巻第3号、2007年、271-273頁。

3 この項の内容に関する詳しい議論は、拙稿「前掲稿」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)。

5 Bowen, H. Kent, Kim B. Clark, Charles A. Holloway, and Steven C. Wheelwright, *The Perpetual*

図1 製品イノベーションと組み合わせのダイナミクスとしての組織能力



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活用することは、きわめて重要と位置づけられるのである⁶。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性質を組織が持っているかどうかは、企業全体の製品イノベーションを支えるもう1つの大切な構成要素としてとらえられる。

以上のように、組織能力と製品イノベーションの結びつきを考察してきた諸研究では、①活発な部門横断的交流を通じた現有資源の組み替え、②新製品開発を通じて獲得された技術や知識の次世代ならびに他領域の開発活動への積極的な応用という2つの取り組みが製品イノベーションを促進する組織能力の要素として主に取り上げられてきた。

だが、これまでの多くの研究は、組織能力を構成する各要素を個別に取り上げ、その巧拙と製品イノベーションの成果との関係を直線的に論じる傾向にあった。それぞれの取り組みが製品イノベーション活動のなかでどのような位置関係にあるのか、どのように連動しているのかといった点に関心を寄せた議論はあまり見当たらず、製品イノベーションを促進する組織能力の全体像

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.

を十分に把握することはできなかった。

製品イノベーションを促進すると考えられてきた2つの組織特性は、連動され両立されることによって組織内に資源組み合わせのダイナミクスを発生させ、製品イノベーションの実現可能性を一層高めると推察される。2つの取り組みを個別に実現する力量とともに、それぞれを連鎖的・同時的に実現させて資源組み合わせのダイナミクスを喚起する組織の力量も重要となる。すなわち、①活発な部門横断的交流を通じた現有資源の組み替え、②新製品開発を通じて獲得された技術や知識の次世代ならびに他領域の開発活動への積極的な応用という2つの要素に着目し、それらを連鎖的・同時的に実現させて資源組み合わせのダイナミクスを喚起するという観点から、製品イノベーションを促進する組織能力を理解することが求められるのである（図1）。

2-2 日本企業における製品イノベーションを促進する組織能力の現状と課題

では現在の日本企業は、製品イノベーションを促進する組織能力をどの程度具えているのか、さらに当該能力は製品イノベーションに寄与しているのか。本項では、日本企業の製品イノベーションと組織能力についての現状と課題について分析していきたい。

我々が実施してきた日本企業に対する調査は、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、最近の2年間の調査では、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、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2つの観点から聞いている。

表1は、製品イノベーションを促進する組織能力に関わる変数と「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」との相関関係を示したものである。分析の結果をみると両変数の間にはそれぞれ概ね相関関係が認められ、先に述べてきた組織能力が製品イノベーションに貢献しているという傾向を読み取ることができる。

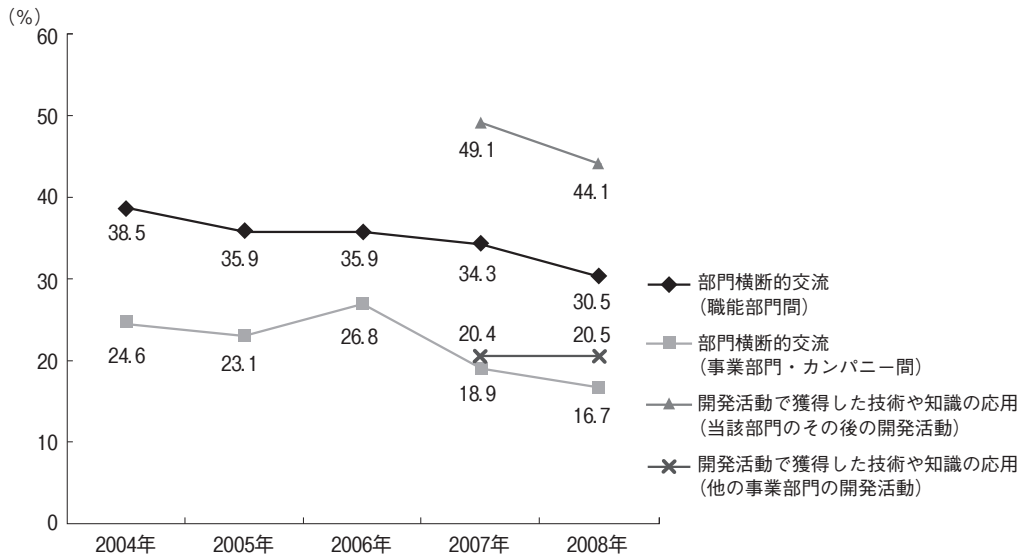
表1 組織能力に関わる変数（部門横断的交流、開発活動で獲得した技術や知識の応用）と製品イノベーションの実現度との相関関係

	複数のコア技術を新たに組み合わせた製品の開発				
	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
部門横断的交流 (職能部門間)	0.252	0.281	0.191	0.294	0.265
部門横断的交流 (事業部門・カンパニー間)	0.228	0.376	0.297	0.224	0.281
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)	-	-	-	0.294	0.448
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)	-	-	-	0.352	0.474

(数値はいずれも相関係数；相関係数0.2以上は5%水準で有意)

次いで、部門横断的な交流，ならびに新製品開発で得た技術や知識の応用がどの程度実現しているのかを確認してみたい。図2に示されているように、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、いずれも緩やかな低下傾向を示してきた。2008年調査においても、その割合は前年比減となり、職能部門間で30.5%，事業部門・カンパニー間で16.7%にまで落ち込んでいる。開発活動を通じて獲得した技術や知識を次世代の開発活動に積極的に応用している（スコア5，6）とする企業の割合は、2007年調査で49.1%，2008年調査で44.1%であったが、他の事業部門の開発活動に積極的に応用しているという割合は両年とも約20%という低い水準にとどまっている。

図2 部門横断的交流の実現度、新製品開発を通じて獲得した技術や知識を応用している程度が高い企業（スコア5，6）の割合



このように現在の日本企業では、職能部門間、事業部門・カンパニー間のいずれについても部門を横断した交流や協力が十分に実現しているとはいえない。また、職能部門間と事業部門・カンパニー間とは横断的に交流がなされる程度に継続的な差が認められ、現在の日本企業には事業領域間により高い壁が存在していることが推察される。新製品開発の過程で手に入れた経営資源については、同一部門の世代を越えた応用はそれなりに進められているとはいえ、いまだ半数以上が積極的に応用できていないという現実を日本企業は注視しなければならないだろう。

部門横断的交流，ならびに新製品開発を通じて獲得した技術や知識の応用をとともに高い程度で実現している企業の割合は、さらに低い数値にとどまっていた（表2）。活発な部門横断的交流を通じた現有資源の組み替えと新たに獲得された経営資源の積極的活用とを同時に実現して資源組み合わせのダイナミクスを効果的に引き起こしている日本企業は、現段階では稀であるといえる。日本企業は、部門横断的な情報交流や協力と開発活動を通じて獲得した独自資源の多方面へ

の応用という能力を同時に向上させていくという、さらに困難な課題にも取り組む心構えをもつ必要があるだろう。

表2 部門横断的交流の実現度と新製品開発を通じて獲得した技術や知識を
応用している程度がともに高い企業（スコア5, 6）の割合（クロス集計）

	開発活動で得られた知識の応 (当該部門のその後の開発活動)	開発活動で得られた知識の応 (他の事業部門の開発活動)
部門横断的交流 (機能部門間)	27.0%	11.8%
	24.6%	8.9%
部門横断的交流 (事業部門・カンパニー間)	12.4%	7.6%
	14.0%	9.3%

(上段：2007年，下段2008年)

部門横断的交流を通じた現有資源の組み替え，ならびに開発活動で獲得された新たな資源の分野や世代を越えた応用を通じた資源組み合わせのダイナミクスを妨げている主たる原因は何であるのか。あるいは，それらを活発にするにはどのような経営要因が関わってくるのか。次に考察すべきは，このような問いである。

3. 経営資源組み合わせのダイナミクスの障壁とは—既存研究からの示唆

組織メンバーの柔軟な相互作用とそれを通じた経営資源の臨機応変な組み合わせに影響を及ぼす諸要因を理解しようとする研究が積み重ねられてきた⁷。既存研究は，資源交流を阻害する幅広い原因を見出してきたが，それらは大きく「交流される経営資源の属性」「資源の交流に関わる行為主体の性質」「組織構造や制度，組織風土に関わる要因」に分けてとらえることができる。本節では，組織における経営資源の交流や移転の問題についての主たる議論を上記の各視点から概観することによって，なぜ企業組織が事業領域や時間の壁を越えた資源の組み合わせを達成する際に大きな困難に直面するのかを検討していくことにしたい。

3-1 既存研究のレビュー

(1) 交流される経営資源の属性に着目した研究

既存研究のなかで，組織における資源の交流や組み合わせに影響を与える要因の一つとしてしばしば取り上げられてきたのは，交流される経営資源それ自体の属性である。なかでも近年，数多くの論者が経営資源としての知識に着目し，組織内での知識の交流を活発にする，あるいは阻害する性質を理解することに努力を重ねてきた。

たとえば，ガルニックとロダン（D. Charles Galunic and Simon Rodan）は，知的資源（knowledge-

7 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.

based resource) とヒト、モノ、カネなどの有形インプット資源 (tangible input resources) を区別してとらえる。知的資源とは有形インプット資源を変換して付加価値を生み出す方法としてのスキルやノウハウという資源であり、こうした知的資源の組織的な交流が経営資源の組み替え (resource recombination) に寄与すると考えられるからである⁸。

その上で彼らは、組織における知識交流が暗黙性 (tacitness)、コンテキスト特殊性 (context specificity)、そして分散 (dispersion) という3つの知識属性に依拠していると主張した。第一に、交流されるべき知識の暗黙性が高いほど、知識交流の可能性は低下する。知識が暗黙的な場合、その内容を多くの人々が理解しやすいように形式化、明確化するのにより多くのコストがかかってしまうからである。第二に、特定の状況のもとで高い効果を発揮するようなコンテキスト特殊性の高い知識は、活発な交流につながりにくい。コンテキスト特殊な性質は、限られた用途に対応することで専門性の利益をもたらすものの、特定領域に縛られない新たな知識の活用方法を発見することができる機会を減少させてしまうと考えられる。最後に、知識の分散とは、多様な知識が組織内でどの程度広く散らばって存在しているのかを示している。分散の程度が高い状況では、組織が保有している利用可能な知識を探索するコストが上昇するため、知識の交流が難しくなるのである⁹。

知識の複雑さという性質を取り上げて、知識交流との関連性を検討した研究も少なくない。トロイロ (Gabriele Troilo) は、対象となる知識が複雑 (complex) であるほど、知識を交流させるために割かなければならない時間と労力が増えると説いた論者の一人である。彼によれば、複雑さとは、知識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、知識がより大きなシステムの一部である場合、当該知識だけをやりとりしても十分ではない。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り、交流にあたってより多くの時間と努力を伴うことになる。したがって、複雑性は知識交流をより困難にする性質の一つと捉えられるのである¹⁰。

(2) 資源の交流に関わる行為主体の性質に目を向けた研究

資源交流を左右する要因としては、経営資源の属性に加えて組織に具わった様々な特性にも目が向けられてきた。既存研究において、資源交流の主たる阻害要因の一つとして認識されてきたのは、相互作用を通して資源の交流を図る行為主体の性質という問題である。たとえば、独自性の高い知識を有した組織メンバーや部門がそれらを提供し、共有しようという積極的な姿勢を持たなければ経営資源は効果的に交流・統合されないと考えられる¹¹。また、活発な資源の交流は、

8 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.

9 *Ibid.*, pp. 1194-1198.

10 Troilo, Gabriele, *Marketing Knowledge Management: Managing Knowledge in Market Oriented Companies*, Edward Elgar, 2006, p. 135.

11 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*

知識を獲得する受け手側の吸収能力などの認知的な側面に根ざしていることも少なからず示されてきた¹²。

こうしたアプローチを代表する議論の一つは、組織内の多様な行為主体の意欲と力量という両側面をともに視野に入れたハンセンとノーリア (Morten T. Hansen and Nitin Nohria) の研究である。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、何が部門横断的な協力 (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ための枠組みを提示した¹³。彼らがまず着目したのは、部門横断的な協力や資源の交流に関わる組織メンバー、チーム、さらに部門といった組織内の行為主体の意欲の不足 (unwillingness) と力量の不足 (inability) という要因である。加えて彼らは、当事者としての各主体が協力を通じて資源を求める立場 (seeker) なのか、それとも資源を提供する立場 (provider) なのかという次元を取り上げ、両者を組み合わせることによって4つの障壁を識別した。

第一に、経営資源を必要としている組織内の行為主体が専門領域を越えて経営資源を探索し、学習する高い意欲を持たないという問題である。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主体が、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徹底して拒否するという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行為主体の力量不足である。ここには、資源の受け手側が他部門のメンバーが保有す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、こうした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、必要とされている経営資源を適切な形で分野横断的に提供する力量が、経営資源の出し手となる立場の行為主体に不足しているという問題も存在する。これは、他の部門

of Business Communication, Vol. 42, No. 4, 2005, pp. 32-348.

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.

12 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.

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

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第四の障壁 (Stranger problem) である¹⁴。ハンセンとノーリアは、このように組織内の資源交流を妨げる4つの障壁を明らかにしたのである。

(3) 組織構造や制度、組織風土などの諸要因を取り上げた研究

資源交流に関与する様々な主体の性質という側面に焦点を当てるだけでなく、組織構造、制度、さらに風土要因を含んだ広い視点から組織メンバーの効果的な相互作用と資源結合の可能性を考察すべきであるという主張もなされてきた¹⁵。

たとえば、トロイロは、「下位(部門)文化の違い」、「マネージャーが企業全体ではなく、自らの部門に自身を同一化する (identify) 傾向の強さ」、「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が低下しているという認識」、「知識提供者への信頼の低下」、「組織構造の分権化の程度の高さ」といった多岐にわたる組織特性を取り上げ、当該諸要因が知識の共有と利用にネガティブな影響を与えると唱えた¹⁶。

こうした複数の要因のなかでも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。ゆえに分権構造のもとでは、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る、あるいは相対的なパワー低下への恐れから競争基盤としての経営資源が部門内に囲い込まれることによって部門横断的な相互交流が阻害されるという指摘である¹⁷。

組織内の資源交流に与えるネガティブな影響は、評価・報酬システムのあり方とも深く関わっている。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、短期的成果によって評価と報酬を与える制度は、組織内にリスク回避的な行動を蔓延させるだけでなく、他のメンバーが自分の情報からベネフィットを得ることへの嫌悪から資源交流を停滞させるという事態をひき起こす可能性を抱えているのである¹⁸。

さらに、既存研究においても指摘されることが多く注目に値するのは、コミュニケーション・リッチネス (充実度) の問題である。たとえば、米国、欧州、日本に本社のある75の多国籍企業を対象として、当該企業内部の知識交流 (knowledge flow) を左右する要因について多面的に検討したグプタとゴビンダラジャン (Anil K. Gupta and Vijay Govindarajan) は、「知識源となるユニットの知識ストックの価値」「知識源となるユニットの知識共有に対する積極性」「知識を

14 *Ibid.*, pp. 24-28.

15 Koruna, Stefan, "Leveraging Knowledge Assets: Combinative Capabilities-Theory and Practice," *R&D Management*, Vol. 34, No. 5, 2004, pp. 505-516.

16 Troilo, Gabriele, *op. cit.*, pp. 136-141.

17 *Ibid.*, p. 138, Mom, Van den Bosch and Volberda, *op. cit.*, pp. 177-179.

18 Burgess, Diana, "What Motivates Employees to Transfer Knowledge Outside Their Work Unit?," *Journal of Business Communication*, Vol. 42, No. 4, 2005, pp. 337-339.

獲得するユニットの自発性と吸収能力」という先に指摘された諸要素の他に、「伝達チャネルの豊かさ (richness of transmission channel)」という構造要因に光を当てた。彼らによれば、企業の伝達チャネルとは、リエゾン人材、タスクフォース、継続的な委員会という公式のメカニズム、ならびに個人同士の親しさを基盤としたインフォーマルなネットワークという4つの要素でとらえられる。そのうえで、多数の公式メカニズムが整備され、濃密なインフォーマル・ネットワークが形成されているほど、すなわち豊かな伝達チャネルが備わった企業ほど内部の水平的な知識交流も活発になることが実証的に明らかにされたのである¹⁹。

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だろう。インフォーマル・コミュニケーションは、他メンバー・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²⁰。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。行為主体間の信頼関係の欠如は、部門横断的な交流を阻害する根底にあ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、インフォーマル・コミュニケーションの弱体化は、大きな懸念材料の一つであると位置づけられる²¹。

3-2 既存研究の整理と分析枠組の提示

既存研究は、経営資源の属性、資源の交流に関わる行為主体の意欲や認知、組織構造・制度や組織風土などの多様な観点から資源交流の障壁を浮き彫りにしてきた。しかし、それらの多くは、各要因と資源交流との間の個別な関係を分析するにとどまっており、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考察には至っていなかった²²。組織における資源交流の制約条件についての理解を深めるためには、資源交流の障壁をより体系的にまとめて全体像を描くという作業が必要となるのである。本項では、先述したハンセンとノーリアの研究を土台にして、資源組み合わせのダイナミクスを阻害するとされてきた多様な要因を整理していくことにしたい。

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

20 Berends, van der Bij, Debackere and Weggeman, *op. cit.*

21 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.

22 van Wijk, Jansen and Lyles, *op. cit.*

(1) 資源交流に関わる行為主体の意欲の問題

ハンセンとノーリアによれば、組織内の行為主体が必要となるはずの資源を探索し、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²³。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²⁴。

こうした特定グループや部門内での過度な結びつきが境界を越えた資源交流の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²⁵。ではどのような原因で特定チームや部門内部の関係が強化されていくのであろうか。この点について既存研究は、部門の独立性を重視する程度を大きな原因の一つとして取り上げてきた。組織構造の分権化にともなう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、事業部門が独立性を失うことを嫌って部門内部の繋がりを強化してしまうのである²⁶。

第二に、行為主体が専門知識の秘蔵 (Hoarding-of-expertise) に熱心であり、他メンバーや部門に対して積極的に経営資源を提供しようという姿勢を持たない状況である。資源提供部門が要求部門に対して強い競争意識を持っているほど境界を越えた資源の交流・共有が滞るという研究成果²⁷からも明らかのように、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。先述の通り、過度な競争意識のもとでは企業内で相対的にパワーが低下することへの恐れから、各部門が競争基盤としての経営資源を隠し持とうとする傾向が生じやすいといえる²⁸。

資源交流に対する適切な評価・報酬の欠如は、Not-Invented-Here 症候群ならびに専門知識の秘蔵という両方の障壁を形作る主たる要因として位置づけることができる。とくに、短期的な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、組織メンバーや部門にリスク回避的な行動を優先させ、それぞれの内部で賄える程度の資源しか必要でな

23 Troilo, Gabriele, *op. cit.*, Edward Elgar, 2006, p. 137.

24 Hansen and Nohria, *op. cit.*, p. 24.

25 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、メンバー同士の接触の頻度と密度が高いほど、プロジェクト・チーム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てきた。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。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. Koruna, Stefan, *op. cit.*, pp. 505-516.

26 Mom, Van den Bosch and Volberda, *op. cit.*, pp. 177-179.

27 Hansen, Mors and Lovas, *op. cit.*, pp. 780-790.

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

いという意識を浸透させることになる²⁹。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³⁰。

さらに、インフォーマル・コミュニケーションの弱体化による組織メンバー相互の信頼感の低下も、部門横断的な交流を通じて資源を組み合わせようという意欲が湧き上がらない2つの障壁の原因の一つとして見逃してはならないであろう。

(2) 資源交流に関わる行為主体の認識・力量の問題

続いて、資源交流に関わる行為主体の認識・力量の低下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行為主体が資源を効果的に探索、理解する力量を十分に持ち合わせておらず、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、経営資源としての知識の属性が大いに関わっていると考えられる。まずは、知識の分散の度をあげることができる。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³¹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のである。また、知識の暗黙性と複雑性にも目を向けなければならない。対象となる資源の暗黙性が高く、複雑なほど、受け手がその内容を十分に理解し、吸収できない可能性は高くなる。

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。リエゾン人材や継続的な情報交換の場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。資源獲得主体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) の欠如という要因が興味深い。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³²。経営資源を求められている主体の資源移転・提供能力の不足という第四の障壁は、相手の様子を的確に把握できないことから発生する (Stranger problem)。資源を有効活用する機会を探している知識提供者は、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³³。だが、専門分野間の知識ギャップが進行するにつれて相手が抱えている諸問題を了解することが難しくなるのである。

29 Burgess, Diana, "What Motivates Employees to Transfer Knowledge Outside Their Work Unit?," *Journal of Business Communication*, Vol. 42, No. 4, 2005, pp. 337-339.

30 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。

31 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, p. 92.

32 Nicoletta Buratti, "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3 資源交流を阻害する障壁と背景要因

	経営資源の獲得主体（受け手）	経営資源の提供主体（出し手）
意欲に関わる諸要因	<p><経営資源を必要としている行為主体が異部門・異分野の資源を探索し、学習する意欲を欠いている状況></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Not-Invented-Here 症候群 (Hansen and Nohria, 2004) ・ 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) = 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) ・ 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) ・ 資源交流に対する適切な承認と報酬の欠如 — 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) ⇒ リスク回避的な行動の蔓延 — 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) ⇒ 長期的な協力を重視する態度の弱体化 ・ インフォーマル・ネットワークの弱体化 — 主体間の信頼関係の欠如 (Abrams et al., 2003; van Wijk et al., 2008) 	<p><行為主体が、必要とされている経営資源を部門や分野を越えて交流させ、提供しようという意欲を欠いている状況></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門知識の秘蔵 (Hoarding-of-expertise) 問題 (Hansen and Nohria, 2004) ・ グループ・部門間の競争の激しさ ・ 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) — 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) ⇒ 経営資源の囲い込み ・ 資源の交流に対する適切な承認と報酬の欠如 — 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) ⇒ リスク回避的な行動の蔓延 — 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) ⇒ 長期的な協力を重視する態度の弱体化 ・ インフォーマル・ネットワークの弱体化 — 主体間の信頼関係の欠如 (Abrams et al., 2003; van Wijk et al., 2008)
力量の不足に関わる諸要因	<p><経営資源を必要としている行為主体に、異部門・異分野の資源を探索し、理解、吸収する力量が不足している状況></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 干草の山から針を探し出す (Needle-in-a-haystack) 問題 (Hansen and Nohria, 2004) 【資源の探索に関わる側面】 ・ 知識の分散による資源探索コストの上昇 (Koruna, 2004) — 「誰が何を知っているか」についての知識の欠如 (Berends et al., 2006) 【資源の理解・吸収に関わる側面】 ・ 専門分野間の知識ギャップの増大⇒受け手の吸収能力の低下 — 分野横断的な、企業全体的な共通言語の欠如 (Buratti, 2005) — 知識の属性：暗黙性 (Galunic and Rodan, 1998)、複雑性 (Troilo, 2006) ・ コミュニケーション・チャネルの充実度の問題 (Gupta and Govindarajan, 2000) — 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合） ・ インフォーマル・ネットワークの弱体化 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) 	<p><行為主体に、必要とされている経営資源を部門や分野横断的に交流させ、提供する力量が不足している状況></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 相手のことがよく分からない (Stranger) 問題 (Hansen and Nohria, 2004) ・ 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) — 専門分野間の知識ギャップの増大 — 個人についての情報の流通の停滞 (高橋他, 2008) ・ 知識の属性：暗黙性、コンテキスト特殊性 (Galunic and Rodan, 1998) ⇒ 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 ・ インフォーマル・ネットワークの弱体化 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) ⇒ 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

ここでも移転・提供される経営資源の属性は問題になる。とくに、暗黙知やコンテキ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。

受け手の探索・吸収に関わる力量、出し手の移転・提供に関わる力量の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。

組織における経営資源の交流や移転の問題についての諸研究を概観することによって、資源組み合わせのダイナミクスを低下させてしまうと指摘された諸要因を検討してきた。表3は、本節での考察に沿って、資源組み合わせのダイナミクスを妨げる障壁とそれが生み出される背景や原因を整理した一つのまとめである。

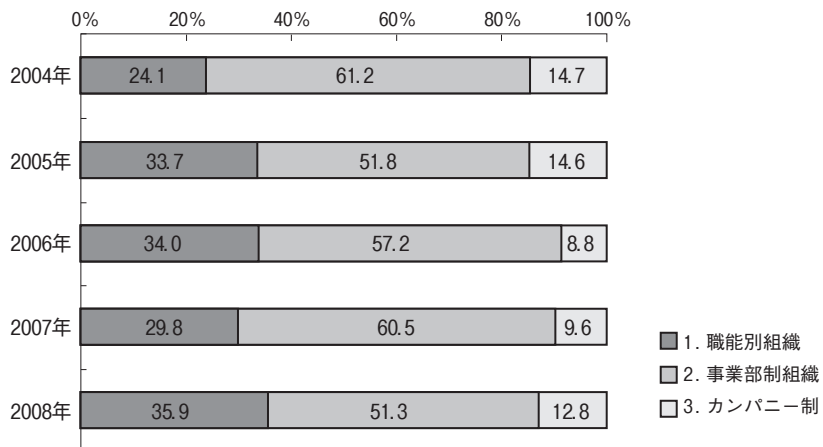
4. 日本企業にみられるイノベーションを促進する組織能力の阻害要因

本節では、ここまでの議論を踏まえて、日本企業が製品イノベーションの源泉としての組織能力をなぜ必ずしも十分に向上させることができていないのかという問題について、調査結果を参照しながら若干の考察を進めていくこととしたい。

4-1 分権的組織構造の採用と資源交流の意欲低下

まずは、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る。最近5年間の調査によれば、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65～75%にのぼる（図3）。

図3 日本企業の基本的組織構造



分権化の大きなメリットの一つは、必要な情報・知識と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³⁴。調査結果からも明らかのように、多くの日本企業は、近年の激しい環境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の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 症候群のような資源獲得意欲の低下、さらには経営資源を隠し持とうとする知識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。

4-2 職務の専門化・細分化の進行と資源探索・吸収能力の低下

先に指摘されたとおり、企業内で職務や役割が専門化・細分化されるほど、組織メンバーは他部門における活動の様子や経営資源の状況をつかみづらくなる。組織内に広く分散してしまった独自資源の在り処や内容が十分に把握されていなければ組織内での資源探索コストは上昇してしまい、部門や世代をまたいだ資源交流は活性化されないのである。

日本企業は、規模や事業領域の拡大にともなって職務の専門化・細分化を進めてきた。しかし、過度の専門化・細分化によって経営資源が分散され、組織内のどこにいるだれが必要な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てしまったとされる。こうした状況に直面して、現在、多くの企業がITを駆使し、分散している経営資源の在り処と内容についての情報に「誰でもが必要なときに簡単に」アクセスできるという情報インフラの整備に着手している³⁵。

ITを利用した共通データベースの構築は、資源探索コストを低下させるための重要なツールであることは間違いない。ただ注意しなければならないのは、単に資源の所在を明らかにする仕組みを構築しただけでは行為主体の資源獲得力の低下を食い止めることはできないということだ。経営資源の所在を突き止めることと、その内容を的確に理解し、吸収することは別の問題として位置づけなければならない。

日本企業では、近年、過度の専門化が進行する過程で専門領域間の知識ギャップが一層拡大し

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

35 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。

たといわれる。多くの企業メンバーが経営資源の新たな組み合わせを実現するために異質な分野と積極的にコミュニケーションを図ろうとしても、知識ギャップが存在するため相手の意見や言葉遣いを理解できないという事態に直面していると考えられるのである。

既存研究は、こうした資源探索コストの上昇や資源獲得主体の吸収能力低下の要因としてリエゾン人材をはじめとする公式メカニズムの未整備、企業全体に関わる共通知識の欠如などを取り上げてきた。ここで、これらの要因についての日本企業の現状を確認しておこう。調査結果によれば、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を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。資源獲得主体の探索・吸収能力の低下を食い止めるための日本企業の取り組みは、十分な水準にあるとは言いがたい。

4-3 事業評価基準，報酬システムの変化と資源組み合わせの停滞

日本企業において資源組み合わせのダイナミクスが停滞している原因を探るうえで、短期的な成果や特定部門・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という問題も無視できない。最近の日本企業は、短期的に高い収益が見込まれる製品・市場分野に優先して投資を行う傾向を強めていると指摘されることが少なくない³⁶。こうした企業行動の背景を形作っているのは、株主優先のガバナンスの浸透，ならびにグローバル競争の進展という要因である。近年の日本企業にみられる株主構成の変化，とくに外国人・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。

成果主義的な評価・報酬システムの広がりも、資源交流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考え方をさす。成果主義に根ざした評価という取り組みは、企業メンバーに短期的かつ個人的な成果を意識して、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。

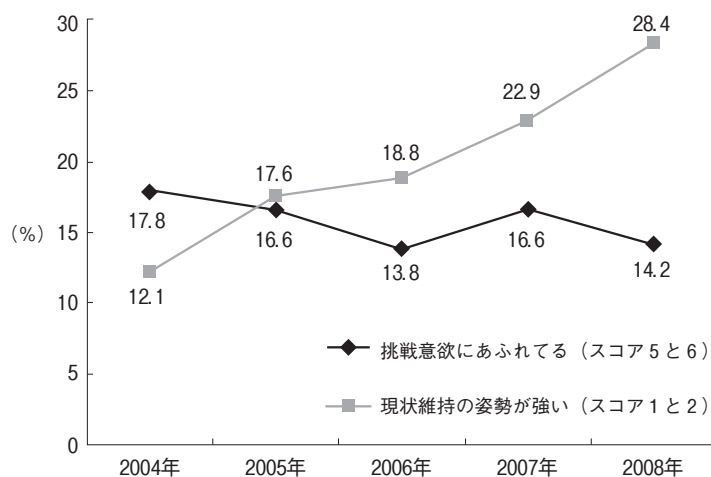
こうした傾向は、調査結果にもあらわれている。短期の数値目標の達成に向けた圧力を非常に強く感じている従業員（スコア1，2）は、全体の35.8%にもものぼっていた（2006年調査）。また、短期の年間目標の達成に加え、長期の課題解決に多くの時間を費やしている従業員はさきわめて少数であった。短期の年間目標の達成に加え、長期の課題解決にかなりの時間を費やしているとの回答（スコア1，2）は、2005年から2007年までの調査において、それぞれ10.0%，8.7%，

36 十川・青木・神戸・遠藤他「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号第2巻，2009年，4頁。

10.5%にすぎなかったのである。

上記のような企業の投資行動や評価・報酬システムに関わる一連の変化は、さらなる影響を生み出してきた。第一に、企業内にリスク回避的な行動を蔓延させたのである。図3に示されているように、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。収益が不確実な製品イノベーションに向けた学習活動への消極性は、身の回りの範囲内で賄える程度の資源しか必要としないという意識に直接結びつくとともに、ビジネス・チャンスやそれを手に入れるために必要な資源の価値を認識し、評価する力の低下にもつながっていると思われる。

図4 日本企業における挑戦意欲の程度



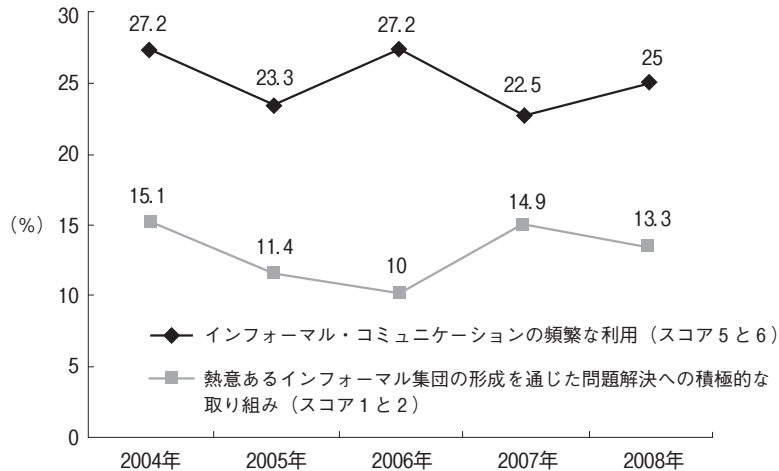
第二に、長期的な協力を重視する態度を衰えさせた影響も見逃せない。このことは、必要とされている資源を提供しようという企業メンバーのインセンティブの低下をもたらした。さらに大きな問題は、長期的協力に向けた態度の衰えがインフォーマル・コミュニケーションの弱体化をもたらしたという指摘である³⁷。前節で述べられたように、豊かなインフォーマル・コミュニケーションの存在は、交流相手の意図や保有する資源の価値に対する理解を深め、互いの信頼関係の醸成にも寄与する。ゆえに、インフォーマル・コミュニケーションの弱体化はダイナミックな資源の組み合わせを阻害する基本要因と位置づけられるものである。

調査結果をみても、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、ここ5年間およそ20%台の半ばを推移しているに過ぎない。また、組織内に熱意あるインフォーマル集団を形成し、問題解決に取り組んでいる程度を聞いたところ、積極的に取り組んでいるとの回答(スコア1, 2)は、15%を下回る状況である(図

37 高橋・河合・永田・渡部『前掲書』53-59頁。

5)。この点に鑑みても、インフォーマル・コミュニケーションの弱体化は、現在の日本企業にとって大きな懸念材料の一つであるととらえられる。

図5 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



5. むすびにかえて

製品イノベーションを促進する組織能力とは、活発な部門横断的交流を通じた現有資源の組み替え、新製品開発を通じて獲得された技術や知識の次世代ならびに他領域の開発活動への積極的な応用という2つの取り組みを連鎖的に実現させて資源組み合わせのダイナミクスを喚起するという観点からとらえることができる。ただし、両取り組みを同時に実現して資源組み合わせのダイナミクスを効果的に引き起こしている日本企業は、現段階では限られている。

では、こうした資源組み合わせのダイナミクスを妨げている原因は何であるのか。本稿は、組織における経営資源の交流の問題についての諸研究を概観することによって、資源組み合わせのダイナミクスを低下させると指摘された諸要因を検討してきた。次いで、その作業を通じて浮かび上がってきた諸要因を、行為主体の意欲不足と力量不足、資源の獲得者と提供者という立場の違いの2つの次元から整理し、資源交流の4つの障壁とそれが生み出される背景という全体像が描かれた。

さらにこの枠組に沿って、日本企業が製品イノベーションの源泉としての組織能力をなぜ必ずしも十分に向上させることができていないのかという問題を考察した。その結果、分権化の進行と資源交流の意欲低下、過度の専門化がもたらす資源探索・吸収能力の低下、さらには株主優先のガバナンスや成果主義的な報酬システムの浸透によるリスク回避的な行動や長期的な協力を重んじる態度の衰退という問題が浮かび上がってきたのである。

しかし、本稿の議論はは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本稿のむすびにかえたい。

第一の課題は、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きただけでなく、イノベーション創出には自前では賅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力量は、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。

第二に、資源交流の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、阻害要因と識別されてきたものの資源交流へ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、資源交流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。資源交流の阻害要因についての理解を深めるには、プロセス・アプローチを採用することが鍵になると思われる。

【付録：本報告で使用されたアンケート調査の質問項目】

< 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。「機能部門間」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) 機能部門間 | 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活用されていますか。

- | | 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 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

< 6 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

< 7 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

< 8 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

< 9 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

< 10 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。

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

< 11 熱意あるインフォーマル集団 (= ホットグループ) の形成 >

同じ目的を持った社員が集まって、組織内に熱意あるインフォーマルな集団を形成し、問題解決に取り組んでいますか。

- 日常的に取り組んでいる 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 ほとんど取り組んでいない