

十川廣國 (慶應義塾大学名誉教授)

山田敏之 (大東文化大学教授)

山崎秀雄 (武蔵大学教授) ほか

イノベーションを生み出す組織

—グローバル展開に向けて—

武蔵大学論集 Vol.64 No.1

pp.41~66 2016.8.

本論文は日本企業へのアンケート調査を通じてイノベーションを生み出す組織の特性を明らかにしようとしたものである。本論文の分析に使用された調査データは、2015年10月～12月に実施した『「イノベーションを生み出す組織」に関するアンケート調査』に基づいているものである。同アンケートでは、純粋持株会社を除く上場製造企業（事業持株会社含む）、もしくは持株会社傘下の製造業を営む大企業（2015年10月に1回目：1,218社、2015年12月に2回目：55社）に調査票を発送し、そのうち上場製造企業99社、持株会社傘下の大企業8社の計107社から回答を得たものである。

本論文の構成は以下の通りである。

はじめに

経営環境と戦略行動

組織学習の生起と促進要因

イノベーションの現状

ミドル・マネジメントの役割

イノベーションのプロセス

結び：イノベーションを生み出す組織

まず「1. 経営環境と戦略行動」では、国内・海外市場の動行に対する企業の認識・イノベーション活動のための人材育成やコア技術の優位性（持続性）についての現状、経営トップの企業家的特性の度合い、過去の成功体験に対する経営トップの認識といった観点から、厳しい現

状のもとで日本企業がどのような戦略行動を模索しようとしているかについて分析を行った。

「2. 組織学習の生起と促進要因」では、組織の適応的学習と創造的学習の実現度合い、両者のバランスや相互作用とイノベーションの実現度合いとの関係、チーム・集団の学習の実現度合い、個人学習からチーム・集団の学習・組織学習への「橋渡し」の現状と課題、組織学習を促進するための組織的要因について検討を加えた。

「3. イノベーションの現状」では、企業のイノベーション活動やその成果がどのような現状にあるか、また、それらに関する変数がどのようなマネジメント要素と関係しているか等について分析を行った。

「4. ミドル・マネジメントの役割」では、イノベーション実現に向けたミドルの役割とその役割遂行の実態を明らかにするとともに、ミドルによる主体的な役割の遂行とイノベーションの基盤となる組織学習の活性化との関連等についての議論をした。

最後の「5. イノベーションのプロセス」では、企業が獲得した技術や知識を応用・展開することによって得られる成果と、こうしたプロセスと関係が深い要因について考察を行った。その結論として、本論文では、イノベーションを生み出す組織には以下の三つの特質があることを明らかにした。第一に、異なる部門や社外とのコラボレーション活動を通じて、より多くの、より新しい知識を積極的に吸収しようとしていることである。第二に、組織の信頼や柔軟性と失敗を許容する組織文化、及び多様性といった要素が、組織内外におけるコラボレーション活動を支えているということである。そして第三に、コラボレーションのカタリスト（触媒）と

してミドル・マネジメントが機能していることである。

イノベーションを生み出す組織の特質を特定することができたが、現状では、そうした組織特性を備える日本企業は少数派であることを本論文は指摘した。創造的学習の実現度合いは低く、急激な環境変化に対応できるような人材や、イノベーション活動のカタリストを務める人材の育成がまだ十分に進んでいないとする企業も多いとのことである。このような現状をいかにして変えていくかが、日本企業の大きな課題であることを指摘した。

以上、本論文の内容を紹介してきた。本論文は日本企業のアンケート調査を通じて、イノベーションを生み出す組織の特質を明らかに示してくれた興味深い研究である。同時に、イノベーションを生み出す組織の特性を備える日本企業は少数派であり、多くの日本企業が抱えている課題も明示してくれた。「イノベーションを生み出す企業」をいかに生み出せるか。今後、この課題に関するさらなる研究が期待される。
(大阪経済大学経営学部准教授 張又心バーバラ)