

<論文（経営学）>

価値創造プロセスにおける異部門間 コミュニケーションの有効性

—日本の上場製造企業に対するアンケート調査¹に基づいて—

周 炫 宗

要旨

厳しい環境変化の下で、企業が持続的成長を可能にするためには、常に新たな競争優位の構築に取り組まなければならない。つまり、企業は価値創造プロセスの活性化を通じて、いわば破壊的イノベーションを実現し、コア・ケイパビリティを更新していかなければならないのである。こうしたコア・ケイパビリティの更新には、企業の既存の知識体系や価値基盤に変化をもたらす創造的組織学習が不可欠である。日本の上場製造企業に対するアンケート調査結果の分析から、企業が創造的組織学習を実践し、破壊的イノベーションを実現するためには、多様性の促進と異部門間コミュニケーションが有効であるといえる。

キーワード

イノベーション、価値創造プロセス、創造的組織学習、多様性、異部門間コミュニケーション

1 はじめに

ここ数十年、IT革命とともに急速に進展したグローバル化は、社会全体に多くの便益をもたらしたものの、そこで事業を展開する個別企業の経営環境は益々厳しくなるばかりである。とりわけ、2008年には、景気回復の年と言われた2007年とは一変して、アメリカのサブ・プライム問題から端を発した金融危機が世界経済に未曾有の打撃を与え、先の見えない暗雲が、企業の前途に大き

くのしかかっている。昨日までは優れた収益力で賞賛されていた勝ち組の企業も、今日の全世界同時の景気後退のうねりを避けられず、軒並み多額の赤字を計上し、明日は更なる苦戦が強いられると予想される。

今日のような予測不可能でかつ不連続的な環境変化の下で、企業が持続的に成長していくには、いつまでも過去の成功体験に頼るのではなく、常に未来を見据えた新たな競争優位を構築していかなければならない。つまり、企業は日常業務の効率化の追求を通じて既存のコア・ケイパビリティの強化に努めながらも、製品イノベーションなどを通じて新たなコア・ケイパビリティを獲得しなければならないのである。こうしたコア・ケイパビリティの更新には、自己認識能力に基づいた組織学習が求められる。ただし、それは組織の創造性を促し、組織の知識体系や価値基盤の新たな組み合わせを可能にするような組織学習でなければならない。既存の知識体系や価値基盤を強化するだけの組織学習では、コア・リジディティに陥りやすく、市場や顧客の求める価値を創出することは困難であるからである。

そこで、本稿では、組織の創造性を促す組織学習の観点から、価値創造プロセスについて理論的・実証的な検討を行うことを主な目的とする。なお、本稿の構成は次のとおりである。まずイノベーションの意義を検討し、組織学習との関係について新たな示唆の提示を試みる。次いで、日本の上場製造企業に対するアンケート調査の結果から、日本企業の価値創造プロセスにおける異部門間コミュニケーションの有効性について分析を行う。最後に、異部門間コミュニケーションが行われる場について若干検討を加えることで、次の研究につなげていくこととしたい。

本稿で用いられているデータは、2008年に実施された日本企業に対するアンケート調査の結果に基づいているものである。本調査では、上場製造業1,274社に対してアンケートを郵送し、120社から回答が得られた。

2 イノベーションの意義と価値創造プロセス

企業が持続的な成長を成し遂げるためには、絶えずイノベーションを実現していかなければならない。しかし、単に既存のコア・ケイパビリティを強化するだけのイノベーションでは、新たな競争優位の構築は期待できない。顧客や市場のニーズを満足しうる価値を提供できるイノベーションでなければならないのである。

2-1 競争優位の構築とイノベーション

シュムペーター（Joseph A. Schumpeter）が「創造的破壊」の過程を資本主義社会における本質的事実とみなし、企業はそのなかに生きねばならぬものと主張した²のは周知の事実である。まさに昨今のIT革命やグローバル化の進展といった技術的・社会的変化が、現代を生きている企業にかつてない「創造的破壊」の時代を迎えさせている。企業家の役割がその創造的破壊つまりイノベーションの実践にある³としたシュムペーター（Joseph A. Schumpeter）の見解を借りるまでもなく、現在多くの企業経営者は、イノベーションこそ持続的成長と発展を左右するものと認識しているに間違いのないであろう。

これは慶應義塾戦略経営研究グループによる近年のアンケート調査の結果からも明らかである。調査対象となった多くの日本企業が、新製品開発を最も重視する長期戦略と位置づけており、製造技術の開発や製品イノベーションの実現に積極的に取り組んでいるという報告がなされている⁴。しかし、企業のこうした努力が、必ずしも顧客に新たな満足を与えうるような価値を提供し、次の競争優位の構築につながっているとは言えないのが現状である。たとえば、製品イノベーションの努力が企業の売上高にどの程度貢献したかを示す指標としての、売上高に対する新製品の寄与率は、この数年必ずしも高まっているとは言えないと指摘されている⁵。つまり、新製品開発に対する積極性は高まっているものの、多くの製品が市場のニーズを十分に満たすほどの新たな価値の創造には至っていないのである⁶。

こうした現状は、業界を先導してきた成功企業が陥りがちなイノベーションのジレンマに他ならない。イノベーションと競争優位との関係を考察したクリステンセン（Clayton M. Christensen）は⁷、業界を先導する企業は製品の性能を高めるためのイノベーションに努めることが多いが、製品に対する既存の評価軸を超える全く新しい技術、いわば「破壊的技術」が現れると、業界の主力企業は失敗に追い込まれることになる指摘している。つまり、企業が持続的成長を可能にするためには、既存事業の短期的な安定のために適したことを行いながらも、既存事業を衰退させる可能性をもつ破壊的技術にも十分な資源を割り当てるという経営上のジレンマを解決しなければならないのである⁸。

今日のような創造的破壊の嵐の時代を生き抜こうとする企業は、なおさら過去の競争優位をもたらしたケイパビリティの延長線上に安住するのではなく、自らそのケイパビリティに変化を加え、何度も刷新することのできる企業でなければならない⁹。実際、イノベーションと関連して長年日本企業の行動を研究してきた遠藤によって、多くの事業分野で業界を先導する立場に置かれるようになった現代の日本企業にも、従来のように所与の製品評価軸にそった性能向上やコスト削減を目指すイノベーションのスタイルを転換して、顧客に意味のある新たな価値が提供できるイノベーション、いわば破壊的イノベーションを実現する必要性が高まっていると指摘されている¹⁰。

2-2 イノベーションの実現と価値創造プロセスの活性化

今日のように不連続的な環境変化に直面している企業に求められるイノベーションとは、前述したように、単に既存の価値基盤にそって製品の性能を高めるものではなく、市場の新たなニーズを真に満たしうるような価値を生み出すものである。こうしたイノベーションの実現こそ、企業の次なる競争優位の構築につながり、持続的成長をも可能にできるのである。

そこでまず、本稿におけるイノベーションという概念の範囲について言及しておきたい。そもそも英語の「イノベーション」とは、「技術革新」と訳され

ることが多い。ただし、ここで技術を必ずしも企業内における研究開発部署や製造現場の領域に限定する必要はない。つまり、「技術」とは、企業が労働力、資本、原材料、情報・知識といった経営資源を独自の方法で組み合わせ、価値の高い製品やサービスへと変えるプロセス全体のことを意味するのである。言い換えれば、本稿でいう「技術」とは、研究開発や設計、製造をはじめ、マーケティング、投資、マネジメントなどのプロセスを幅広く包括する概念であり、これらの技術に何らかの変化を与えるのが「イノベーション¹¹」なのである。そして、技術に加えられる変化の度合や内容によって、クリステンセン（Clayton M. Christensen）のいう持続的イノベーションか、破壊的イノベーションかという区別ができるのである¹²。

したがって、本稿で議論されるイノベーションの概念は、ポーター（Michael E. Porter）の価値連鎖¹³のプロセスにおけるすべての活動、すなわち購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスといった「主活動」と、それらを支える人事・労務管理や技術開発、調達活動、そして全般管理といった「支援活動」のすべてにかかわる問題であるといえよう。言い換えれば、本稿のイノベーションの概念は、市場のニーズを満たしうるような価値の高い製品を創り出すプロセス、いわば価値創造プロセスの全体にかかわる問題であり、その価値創造プロセスの活性化を前提として実現されるものなのである¹⁴。

次に、企業における価値創造プロセスとは、資源の新結合すなわちイノベーションを通して新たな価値を創造し、顧客に提供するための活動のプロセスである。加えて、企業における価値創造プロセスは、多層的かつ継続的な活動という特徴を持つ¹⁵。現実の企業では、複数の事業部門において多様な製品とサービスが市場に供給されていると同時に、次世代製品の開発プロジェクトが既存製品の生産活動とオーバーラップする形で進められていることが多いと考えられる。つまり、価値創造プロセスとは、ある特定の事業部門内でもしくは一定の期間内に終結されるものではなく、企業組織全体にかかわる活動であると同時に、未来の市場に向けて継続的に展開される活動を意味するのである。

ここで、前述した技術の概念に従えば、現在、市場に受け入れられている製品やサービスを生産している企業なら、業種や規模を問わず、すべての企業には技術が存在することになる。ただし、一度確立されたそれらの技術に新たな変化を加えることは、誰もが簡単にできるほど容易なことではない。ましてや、既存の競争優位の根源となるコア・ケイパビリティーに変化を加えるイノベーションは、より困難であるといえよう。しかしながら、競争優位性の維持の期間が益々短くなっている今日のような企業環境の下では、コア・ケイパビリティーの更新につながるイノベーションへの努力は、取捨選択の問題ではなく、生き残りをかけた最大の当面課題であることには間違いのないであろう。

このような認識のもとで、十川は、企業がコア・ケイパビリティーの更新につながるイノベーションを実現するためには、組織内に存在する知識やノウハウといった英知を新たな方法で統合化しなければならないと指摘している¹⁶。それは、問題解決の新たなアプローチへの試みであり、異質の人々の相互作用によって行われる創造的組織学習の実践にほかならない。企業が創造的組織学習を通して既存の知識体系や価値基盤に変化を加えなければ、時間の経過とともにそれらを基盤として成り立った競争力は硬直化してしまい、やがて競争相手に対する優位性をも失ってしまうからである。

実際に、かつて日本企業に競争優位をもたらしたQCサークルなどによる高品質の実現といった能力がコア・ケイパビリティーだったとすれば、現在はその能力はルーティン・ワーク化したシステムのなかで、それ以上の新たな価値を生み出せず、海外の競争相手に模倣され、優位性を失いつつあるとみることができよう¹⁷。したがって、日本企業が今日のような破壊的な競争環境の下で優位性を取り戻すためには、既存製品の品質向上やコスト削減といった短期的な努力に加えて、高付加価値の創出といった長期的な課題にもより積極的に取り組まなければならないのである。

以上の議論から、企業の価値創造プロセスの活性化に欠かせないのが、既存の知識体系や価値基盤に変化を加える活動、いわば創造的組織学習の実践であ

るといえよう。そこで、次節では企業の知識体系に変化をもたらす創造的組織学習についてより具体的に検討することにしたい。

3 組織学習と創造性の開発

組織学習に関する研究の最も大きな特徴は、理論の多様性にあるといえよう。多分野における学者によって多様な定義が成され、其々の組織現象に適用されている¹⁸。本節ではとりわけ破壊的イノベーションの出発となる創造性の開発と知識体系の変化に焦点を当て、組織学習の議論を進めていくこととする。

3-1 創造的組織学習と知識体系の変化

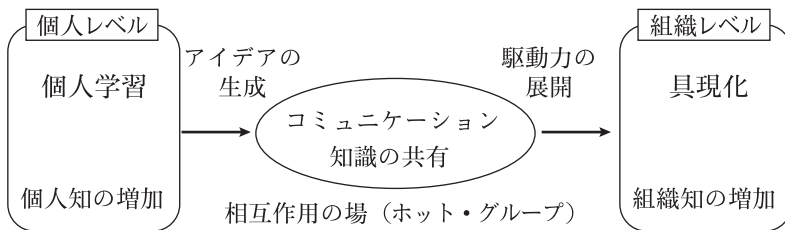
組織学習の研究で組織レベルの認知体系・価値体系に初めて焦点を当てたのは、アージリスとション（Argyris&Shon）である¹⁹。彼らは組織学習を、「間違いを発見して修正するプロセス」と定義し、修正のフィードバックが及ぼす範囲をもって、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習とに区別した²⁰。シングル・ループ学習とは、間違いが発見された場合、組織の既存の価値体系に基づいて行動を修正するプロセスである。他方、ダブル・ループ学習とは、行動の修正に加えて、既存の価値体系にまで疑問を投げかけ、新しい価値体系や規範の確立を行うプロセスである。

彼らのこうした議論は、認知や信念の変化は個人レベルにおいてのみ生じるとしたMarchとOlsenの研究とは異なるもので、その後の組織学習理論の展開に大きな影響を与えることになる。例えば、DuncanとWeiss（1979）²¹は、より具体的に組織学習を組織の知識体系における変化のプロセスとし、組織知の構築において最も重要なのは組織構成員間の相互作用による知識の共有であると述べた。組織行動の基底にある組織の認知体系・価値体系・知識体系に焦点を当てたことで、組織知をめぐる議論がより活発になり、個人知の組織知への変換問題が組織学習研究における主要課題の一つとなったといえよう。

また、アージリスとション（Argyris&Shon）による組織学習の分け方は、

用いられる用語は異なるものの、多くの学者によって受け継がれることになる。Fiol&Lylesの低レベル学習と高レベル学習、センゲ（Peter M. Senge）の適応的学習と生成的学習、Probst&Buchelの適応的学習と再構築的学習、Crossanのフィードバックとフィードフォワード、Sanchezの漸進的学習と急進的学習等が、その例である。既存の知識体系の基で生産性や組織能力の向上をはかる組織学習が、シングル・ループ学習、低レベル学習、適応的学習、フィードバック、漸進的学習であるとするならば、新しい組織知を創造・獲得することで既存の価値体系に変化をもたらす組織学習が、ダブル・ループ学習、高レベル学習、生成的学習、再構築的学習、フィードフォワード、急進的学習となる。こうした先行研究の結果を踏まえると、図表1（戦略的組織学習のフレームワーク）に示されている戦略的組織学習²²は、上記のダブル・ループ学習の範疇に入るものとして、創造的組織学習と名付けることができよう。戦略的組織学習とは、組織構成員間の相互作用による組織知の増加のメカニズムを究明する概念であり、その実現には、既存の価値体系や知識体系を超える創造性の開発や発揮に大いに依存するからである。

図表1 戦略的組織学習のフレームワーク



個人学習によって生まれる新しい発見や創造的なアイデアが、組織内部で駆動力を得て、組織レベルで具現化されることになる戦略的組織学習は、個人知の組織知への変換プロセスに他ならない。個人レベルでなされる個人知の増加が、組織構成員間の相互作用つまりコミュニケーションを媒介にして、既存の組織の価値体系や知識体系の枠を超える組織知の増加につながるのである。そ

して、こうした一連のプロセスを経て、知識を市場の支持が得られる新しい価値へと変える決定的な変数となるのが、創造性なのである²³。

3-2 集团的創造性の開発とコミュニケーション

創造性は近年企業の競争優位や持続的成長を論ずる際、最も頻繁に取り上げられるテーマの一つである。市場に参加している顧客が企業に求めているのは、製品の価格や品質に対する満足だけではない。価格や品質は当たり前のことで、顧客は今まで想像もつかなかったような製品の出現や便益の提供を求めている、それらの新しい価値に対しては惜しまず高い代価を支払っている。こうした価値の提供できる製品の、アイデアの創出の段階から具現化に至るすべての段階において密接にかかわっているのが創造性なのである。企業が如何に創造性を開発・発揮していくかが、価値創造プロセスと関連してマネジメントにおける大きな課題であるといえよう。

アマビール (Teresa M. Amabile) によれば、個人の創造性は、専門知識、創造的思考能力、動機付けの3つの要素から構成されており、マネージャーはこれらに影響を与えることができる²⁴。とりわけ、アマビール (Teresa M. Amabile) は動機付け、もっと厳密に言うと、個人的な熱情や興味などによって火をつけられる内発的動機づけが、創造性の向上により効果的であると主張する²⁵。しかし、それは内発的動機づけが専門知識や創造的思考能力の涵養に比べて、より低コストでかつより即時に創造性の向上に影響を与えられるという意味のことで、決して専門知識や創造的思考能力の涵養の重要性を軽視しているわけではない。むしろ、長期にわたる創造性の持続的な向上には、専門知識や創造的思考能力の涵養に向けた努力、すなわち学習への取り組みがより求められることになるといえよう。

また、個人の創造性は、さらに組織内の人々の相互作用によって企業全体の創造性として増幅されなければならない。実際、今まで文明に大きな影響を与えた、いわば破壊的イノベーションのほとんどは、ある特定の天才的人物の個

人的研究の成果であるより、創造的集団の成果である。言い換えれば、企業が破壊的イノベーションを実現するためには、企業内に多くの専門知識、洞察力、熱意などが持ち寄られる、ホット・グループ²⁶のような創造的集団が形成されなければならないのである。

ただし、創造的集団が大きな成果を導き出すには、グループ内の思考スタイルや専門能力を多様化させ、適切に組み合わせる必要がある²⁷。思考スタイルや専門能力の多様性は、創造的摩擦を生じ、創造力を刺激すると同時に、優れたアイデアが発展する機会を増やしてくれるからである²⁸。

こうした組織の多様性は、経歴や専門分野の異なる人々を協働させることで促されるが²⁹、それは専門分野の異なる人同士の相互作用、つまり異部門間コミュニケーションの実践に他ならない。そもそも、組織におけるコミュニケーションとは、個人学習の組織学習への橋渡しの要素として位置づけることができる。個人学習によって個人レベルの認知構造や行動に変化がもたらされることになるが、それが特定の個人の学習領域にとどまらず、組織の集団的知識や価値基盤の変化、組織行動の変化へとつながっていくためには、個人間の言語的な相互作用であるコミュニケーションが企業組織内で不可欠なのである³⁰。ましてや、個人学習から得られた成果を新たな価値創造という高度な組織学習、いわば創造的組織学習へと橋渡しするためには、異部門の専門知識や能力を持つ人々同士の相互作用がより求められることになるといえよう。

そこで、次節では日本企業に対するアンケート調査の結果に基づいて、価値創造プロセスにおける異部門間コミュニケーションの有効性について実証的な検討を加えることにしたい。

4 価値創造プロセスにおける異部門間コミュニケーションの有効性

価値創造につながるイノベーションは、本来異質と思われる分野の知識や技術を積極的に組み合わせることによって実現される可能性が高い³¹といわれる。それには、組織内における多様性の促進と、異部門間の交流や協力が不可

欠であると考えられる。

そこで、本節では、今までの議論を踏まえながら、日本の上場製造企業を対象にしたアンケート調査の結果から、創造的組織学習の要素としての異部門間コミュニケーションの有効性について実証的に検討することとする。

4-1 多様性の促進と創造的組織学習

革新的な企業であるほど、「技術融合」の能力、つまり異なる技術ケイパビリティ内に蓄積された知識基盤を連結する能力に優れている³²。それで、革新的な企業の新製品は、時には既存商品の組み合わせの場合もあるが、異なる専門分野の連結から生じたイノベーションの成果である場合が多い。特定分野の手法や思考慣習を、他の分野の問題に応用することで、ブレークスルーが生まれてくる事がよくあるからである。

しかしながら、部門間の壁を越えての、知識やノウハウの展開は決して容易なことではない。実際、日本企業のアンケート調査でも、新製品開発を通じて獲得した技術や知識が他の事業分野の開発活動にいかに応用されているかを聞いた結果、積極的に応用している（スコア5, 6）とする企業の割合は、20.6%にとどまっている。ただし、図表2（専門知識や技術の融合と創造的組織学習との相関関係）からもわかるように、こうした専門知識や技術の融合が創造的組織学習の源泉であることは間違いないのである。

図表2 専門知識や技術の融合と創造的組織学習との相関関係

	開発活動で得た技術や知識の他の事業部門の開発への応用
個人の創造性の開発	0.425
組織の新たな視点や発想	0.375

(N=120. すべての相関係数は5%水準で有意)

図表2は、開発活動で得た技術や知識の他の事業部門の開発への応用と創造的組織学習の変数との間の相関を示したものである。特定部門の専門知識や技術が、部門間の壁を越えて、他の事業部門の新製品開発活動にも積極的に応用

されている企業では、まず個人レベルの学習活動が促進され、専門知識の増加による創造性の向上がもたらされることになるといえよう。そして、こうした専門知識や技術の融合の活動は、個人の創造性を、組織レベルの知識体系を変える企業全体の創造性へと増幅させ、組織に新たな視点や発想を生み出す創造的組織学習を導くことになるといえよう。

今日の企業が新たな視点や発想を生み出す創造的組織学習を促進するにあたって、欠かせないもう一つの要素に部門文化の多様性が挙げられる³³。コントロールや生産性がより重視される環境に置かれていた企業では、特定部門の個性や部門文化の相違は一般的に部門間の連携を阻害する要因と考えられてきた。しかし、図表3（部門文化の多様性と創造的組織学習との相関関係）からも明らかのように、将来の事業の方向性を示すビジョンが全部門の構成員に共有されていれば、部門固有の価値観や行動様式といった部門文化の多様性は、新製品開発のような諸部門にまたがる問題に取り組む際、むしろ創造的組織学習の源泉となり、新たな視点や発想の創出に大きな影響を与えることになるといえよう。

図表3 部門文化の多様性と創造的組織学習との相関関係

	各部門文化の多様性の影響	
	職 能 部 門 間	事業部門・カンパニー間
将来ビジョンへの共感	0.342	0.370
組織の新たな視点や発想	0.334	0.415

(N=120. すべての相関係数は5%水準で有意)

4-2 異部門間コミュニケーションと製品イノベーション

専門家とは一つの分野だけをもっぱら研究したり、それに従事したりする人なので、自分の専門領域については高度な知識を有しているものの、他の専門領域については全く門外漢である場合が多い。それ故、多様な専門領域にまたがる問題に直面する新製品や新工程の開発においては、特定部署に属する一人や二人だけの専門家にその問題解決を期待することは困難である。

レオナルド・バートン（Dorothy Leonard-Barton）によれば、新製品開発などの価値創造につながるイノベーションは異なる専門領域を積極的に結びつけることによって実現されるものである³⁴。既存の組織図上の制約を超えての交流は、組織構成員間の異質な知識の交換と融合を促進して創造的組織学習の機会を増やすからである。つまり、部門を異にする専門家たちによる公式的・非公式的コミュニケーションが、組織全体の専門性と創造性を増幅させ、新製品開発や新工程開発における非常に複雑な問題に必要な、深い知識とアイデアを組織内に貯蔵し、提供してくれることになるのである³⁵。

実際、こうした主張を裏付けるために、アンケート調査で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機能部門間、事業部門・カンパニー間に分けて聞いてみた。その結果、まず、情報交流や協力が頻繁になされていると回答した企業（スコア5, 6）の割合が、それぞれ30.5%と16.6%に達している。事業部門・カンパニー間においては、依然として高い壁が存在し、部門をまたいだ交流が活発になされているとは言い難いが、機能部門間においては、過去5年間の結果を見ても比較的に高い水準の30%台の安定的な推移を見せている³⁶。次いで、異なる部門間の情報交流や協力と製品イノベーションをあらわす諸変数との関連性をみると、両変数間には強い相関関係が認められる（図表4の異部門間コミュニケーションと製品イノベーションとの相関関係参照）。

図表4 異部門間コミュニケーションと製品イノベーションとの相関関係

	異部門間の情報交流や協力の程度	
	機能部門間	事業部門・カンパニー間
画期的な製品技術の開発	0.307	0.308
複数技術の組み合わせによる新製品開発	0.265	0.281
コンセプトの異なる新製品の開発	0.313	0.336

（N=120. すべての相関係数は5%水準で有意）

この結果から、異なる部門間の情報交流や協力といった異部門間コミュニ

ケーションは、画期的な製品技術の開発や、複数技術の組み合わせによる新製品の開発、コンセプトの大幅に異なる新製品の開発のような製品イノベーションにおいて有効に機能するといえよう。

ただし、異部門間コミュニケーションが、前述したように、既存の組織図上による公式的なコミュニケーションのみに頼られては、単にもう一つの会議や委員会として形骸化しかねない。無論、会議や委員会のようなフォーマルな場を設置することは、部門を超えた情報や意見交換を根づかせるための仕組みとして当然意義のあるところであるが、その場では必ずしも忌憚のない、つまり既存の知識体系や価値基盤による秩序や均衡を脅かしうる意見が交わされるとは言えないからである³⁷。したがって、異部門間コミュニケーションが、価値創造プロセスにおいて有効に機能するためには、まず部門間の情報交流や協力を促すインフォーマル・コミュニケーションが日頃から活用される必要があるといえよう（インフォーマル・コミュニケーションと職能部門間の交流とは0.449、事業部門・カンパニー間の交流とは0.324で相関）。こうしたインフォーマルなコミュニケーションは、ホット・グループが生成されたり、ピア・グループ³⁸が形成されたりすることによってより促進されることになると考えられる。

5 結びに代えて：異部門間コミュニケーションの場

厳しい環境変化の下で、企業が持続的成長を可能にするためには、常に新たな競争優位の構築に取り組まなければならない。つまり、企業は短期的には日常業務の効率化の追求を通じて既存のコア・ケイパビリティの強化に努めながらも、長期的にはクリステンセン（Clayton M. Christensen）のいう「破壊的イノベーション」を通じて新たなコア・ケイパビリティを獲得しなければならないのである。こうしたコア・ケイパビリティの更新には、企業の自己認識能力に基づいた組織学習の実践が求められる。

本稿はこうした認識のもとで、イノベーションと組織学習との関係について

の新たな示唆を提示し、価値創造プロセスにおける異部門間コミュニケーションの有効性について理論的・実証的な分析を試みた。いわば破壊的イノベーションともいわれる製品イノベーションを実現するためには、組織の知識体系や価値基盤に変化を加え、新たな価値を生み出すことのできる創造的組織学習が不可欠である。そして、実証データによると、こうした創造的組織学習の実践による企業の集团的創造性の開発には、組織の多様性と異部門間コミュニケーションが有効である。開発活動で得た技術や知識が他の事業部門の開発にも積極的に応用される企業や、部門文化の多様性が顕著な企業においては、組織に新たな視点や発想が生まれる傾向が認められる。また、異なる部門間の情報交流や協力が頻繁に行われる企業では、画期的な製品技術の開発やコンセプトの異なる新製品の開発など、いわば破壊的イノベーションが実現される傾向が認められる。ただし、異部門間コミュニケーションを促進するためには、インフォーマル・コミュニケーションが頻繁に活用される必要がある。会議や委員会のような公式的コミュニケーションの場においては、必ずしも創造的組織学習につながる情報や意見交換が行われるとは言えないからである。

インフォーマルなコミュニケーションの場に関する研究はすでに国内外で大いになされてきたが、創造的組織学習との関係については十分な成果が得られているとは言い難いのが現状である。とりわけ、創造的組織学習の担い手である創造的集団となりうる、熱意ある人々の非公式的集団であるホット・グループや、同僚同士のグループであるピア・グループについては、さらなる研究が求められるといえよう。次に考察すべき研究課題としたい。

謝 辞

指導教授の十川廣國先生に初めて出会ってから早くも10年以上の歳月が経つ。それからずっと慶應義塾戦略経営研究グループの一員として毎年アンケート調査に参加させて頂いており、日本企業の行動に関する貴重なデータを自分の研究に使うことを許されてきている。そのうえ、博士学位論文を始めとする

すべての論文の理論的なフレームワークの構築において、構想の段階から先生のご教示を頂いている。心から深く感謝を申し上げたい。また、本稿で述べられた内容はすべて同研究グループに参加される諸先生方の日頃のご指導やアイデアを起点としたことを明かすと同時に、この紙面を借りて諸先生方にもお礼申し上げたい。

【付録：本稿で使用されたアンケート調査の質問項目】

＜将来ビジョンへの共感＞

将来の事業の方向性（ビジョン）は、社員（ミドルと一般従業員を含む）全体にどの程度共感が得られていますか。

ほとんど得られていない 1－2－3－4－5－6 非常に得られている

＜個人の創造性の開発＞

社員は、問題解決にあたり柔軟な発想や革新的なアイデアを積極的に提案していますか。

あまり提案していない 1－2－3－4－5－6 積極的に提案している

＜創造的組織学習＞

業務遂行に際して、問題解決の新たな視点や発想が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 生み出されている

＜異部門間の情報交流や協力＞

新製品開発を行なう際、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
頻繁に行なわれている

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

＜部門文化の多様性＞

新製品開発を行なう際、各部門特有の文化（価値観や行動様式）の多様性が、新たな発想を生み出すことにどの程度影響を与えていますか。「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。

ほとんど影響を与えていない 大いに影響を与えている

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

＜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

＜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なわれましたか。

ほとんど行なわれなかった 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 十分に行なわれた

＜画期的な製品技術の開発＞

過去3年間に、従来とは一線を画した製品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

＜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。

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

＜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

¹ 本アンケート調査は、十川廣國先生（成城大学社会イノベーション学部教授、慶應義塾大学名誉教授）が率いる慶應義塾戦略経営研究グループによって毎年実施されているものである。

² Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harvard University Press, 1947（中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社、1995年、130頁）

³ Joseph A. Schumpeter, *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Munchen und Leipzig, 1936（中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波新書、1973年）シュムペーターはイノベーションの実践を企業家個人の領域に限定するが故に、経済発展に伴う「企

業家職能の無用化」を主張することにいたる（十川廣國著『起業家精神と経営戦略』森山書店、1991年、103頁）。

⁴ 調査内容および調査結果の詳細については、以下にあげる最近の調査報告書を参照してほしい。十川廣國他『『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。十川廣國他「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。十川廣國他「イノベーションの源泉としての学習能力」『成城大学社会イノベーション学会』第3巻第2号、2008年。

⁵ 十川廣國『CSRの本質：企業と市場・社会』中央経済社、2005年、150頁。

⁶ 『同書』151頁。

⁷ Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technology Cause Great Firm to Fail*, Harvard Business School Press, 1997. (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社、2000年、31頁。)

⁸ クリステンセンは、前者を持続的イノベーションと称し、後者を破壊的イノベーションと称することで区別している。同じく、タッシュマンとオーライリーⅢ世は「両刀使いのできる組織」の構築を提案し、企業が競争優位を維持するためには、安定と管理を重視して短期の効率を目指した運営をすると同時に、リスクを冒し、行動から学びながら長期的なイノベーションを目指した運営をすべきであると主張した。彼らによれば、前者は漸進型のイノベーションに導かれることになり、後者は不連続型のイノベーションに導かれることになる (Michael L. Tushman and Charles A. O' Reilly III, *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, 1997. 平野和子訳『競争優位のイノベーション—組織変革と再生への実践ガイド』ダイヤモンド社、1997年、202-203頁)。

⁹ レオナルド・バートンによれば、企業はコア・ケイパビリティの更新の努力を継続しない限り、その競争優位の根源という意味を失ってしまい、コア・ケイパビリティはやがてコア・リジディティへと変異してしまう (Dorothy Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*, Harvard Business School Press, 1995. 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、312頁)。このコア・リジディティこそが、イノベーションのジレンマをもたらす要因であると言える (十川廣國『CSRの本質：企業と市場・社会』中央経済社、2005年、136頁)。

¹⁰ 遠藤健哉「持続的競争優位を獲得するためのイノベーションと日本企業の行動」『成城大学社会イノベーション学会』第1巻第2号、2006年。

- ¹¹ Clayton M. Christensen, op.cit.,『前掲訳書』6頁。
- ¹² Ibid.,『同訳書』。
- ¹³ Michael E. Porter, *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985 (土岐坤・中辻萬治訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年)
- ¹⁴ 十川廣國『CSRの本質：企業と市場・社会』207頁。
- ¹⁵ 十川廣國、遠藤健哉、山崎秀雄他「マネジメント・イノベーションと組織能力の向上一新たな競争優位構築を目指して」『成城大学社会イノベーション学会』第4巻第2号、2009年。
- ¹⁶ 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂、2002年、10頁。
- ¹⁷ 『同書』12～14頁。
- ¹⁸ 組織学習に関して総合的な考察を行った研究には、Fiol&Lyles (1985)、Huber (1991)、安藤 (2001) などがある。
- ¹⁹ 組織学習に関する研究の起源はサイモンにまでさかのぼることができる。サイモンによれば、組織学習とは、環境適応能力に多少なりとも永久的な変化を生み出すような、そういったあるシステムにおける変化のことである (Herbert A. Simon, *The Science of the Artificial*, MIT Press, 1969, 稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学』パーソナルメディア、1987年、159頁)。
- ²⁰ Chris Argyris and Donald A. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Approach*, MA: Addison-Wesley, 1978
- ²¹ Robert Duncan and Andrew Weiss, "Organizational Learning: Implications for organizational design" *Research in Organizational Behavior*, Editor by Barry M. Staw, Vol.1, JAI Press Inc., pp.75-123, 1979
- ²² 詳しい内容については、次の拙著を参照してほしい。「戦略的組織学習に関する一考察」『三田商学研究』第46巻4号、2003。「資源ベース論における組織能力と組織学習への新たなアプローチ」『千葉経済論叢』第39号、2008年。
- ²³ John Kao, *Jamming: The art and discipline of Business Creativity*, Harper Collins Publisher, Inc., 1996 (本田理恵訳『知識創造の経営法則—ジャミング理論が企業を元気にする』徳間書店、1998年、24頁)
- ²⁴ Teresa M. Amabile, "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, September-October, 1998, T・M・アマビル「あなたは組織の創造性を殺していないか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』4月-5月号, 1999年。
- ²⁵ Ibid.,「同訳稿」

- ²⁶ ホット・グループとは、文字どおり、熱意ある人々の集団のことで、問題解決に熱意を持つ人々によって自然発生的に形成されるものである。詳しくは、拙著（「戦略的組織学習とホット・グループ」『三田商学研究』第50巻3号、2007年）を参照してほしい。
- ²⁷ Harvard Business School Press, *Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2003（石原薫訳『ハーバード・ビジネス・エッセンシャルズ：創造力』講談社、2003年、111頁）。
- ²⁸ *Ibid.*, 『同訳書』
- ²⁹ Teresa M. Amabile and Mukti Khair, “Creativity and the Role of the Leader,” *Harvard Business Review*, October, 2008, テレサM. アマビル、ムクティ・カイル「創造する組織のリーダーシップ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2月号、2009年。
- ³⁰ Gilbert Probst and Bettina Buchel, *Organizational Learning*, Prentice Hall, 1997, pp.20-21
- ³¹ Charles Baden-Fuller and John M. Stopford, *Rejuvenating the Mature Business: The Competitive Challenge*, Routledge, 1992（石倉洋子訳『成熟企業の復活』文真堂、1994年、38-39頁）
- ³² Dorothy Leonard-Barton, op.cit., 『前掲訳書』98頁。
- ³³ 河野豊弘「企業の企業文化と部門文化」『組織科学』Vol.27 No.2、1993年、56-57頁。
- ³⁴ Dorothy Leonard-Barton, op.cit., 『前掲訳書』98頁。
- ³⁵ Dorothy Leonard-Barton, op.cit., 『前掲訳書』99頁。
- ³⁶ 2003年：38.5%, 2004年：38.5%, 2005年：35.9%, 2006年：35.9%, 2007年：34.3%（十川廣國他「イノベーションの源泉としての学習能力」『成城大学社会イノベーション学会』第3巻第2号、2008年）
- ³⁷ 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』146頁。
- ³⁸ ピア・グループとは、文字どおり、同僚同士のグループを意味しており、部門意識の排除を目指すものである（Bolko von Oetinger and Morten T. Hansen, “Management's Next Generation”, *Harvard Business Review*, March, 2001, オイテンガー、ハンセン、有賀裕子訳「T型マネジメント：知識共有の技術」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年8月号）。

（ちゅう ひょんじょん 本学専任講師）