

日本経済大学 大学院紀要

第3巻 第1号

論文

- 病院における薬剤関連インシデント事例の経営学的分析…………… 関口 潔 (1)
- 商品売上の会計処理に関する一考察(2)…………… 石内孔治 (9)
- 製造業における国際的な戦略提携と理論に関する考察…………… 丑山幸夫 (29)
- アジアの相互依存関係の変化
—日本外交の効果を考える—…………… 叶 芳和 (41)
- 組織集団における創造革新性パラドックスの発生メカニズムと克服方略に関する研究(2)
—創造的アイデアの履行(実現)プロセス—…………… 古川久敬 (57)
- 防衛調達における組織間関係のリスクの認識とマネジメントに関する一考察
—Socio-political Risk としての Turf-protection の発生を中心として—…………… 森光高大 (83)
- 財務諸表監査制度における内部統制概念の変容とその意義
—1960年代から1990年代までの監査基準・準則に対する分析を中心に—…………… 金 靖 (95)
- 創造性の能力評価法の精緻化とイノベーター診断法開発…………… 櫻井敬三 (113)
- 多発する自然災害に関するリスクマネジメント…………… 仲間妙子 (127)
- 長寿企業の事業承継における理論的研究
—先行研究からの含意と課題, 研究展望— …………… 落合康裕 (143)
-

2014(平成26)年12月

日本経済大学大学院

組織集団における創造革新性パラドックスの発生メカニズムと克服方略に関する研究 (2)

—創造的アイディアの履行 (実現) プロセス—

古川久敬

I はじめに

本稿は、創造革新性パラドックスにかかわる筆者の先の論稿（古川久敬, 2014：組織集団における創造革新性パラドックスの発生メカニズムと克服方略に関する研究（1）—創造的アイディアの生成と仕事イノベーション）の続編である。

先の論稿（創造革新性パラドックス）の振り返り：先の論稿（古川, 2014）における議論で明らかにしたことを簡潔に振り返れば、次のとおりである。

組織は、「現在を確保する」一方で、「未来を切り拓く」ことも必須である。社会や市場は変化を続けている。その変化の速さに、組織や職場の創造性やイノベーションがついていけないとき、その組織や職場は寿命を迎える。組織において、仕事イノベーションは必須である。

創造的アイディアおよび仕事イノベーションについて、先の論稿において述べたように、次の通りに考えている。

仕事における「創造性」とは、製品、サービス、プロセス、あるいは制度や手続きなどについて、これまでにない“新奇な” (novel) なアイディアを生み出すことである。もちろん新しいアイディアであればよいわけではなく、同時に“有用な” (useful) 特徴を持つものでもなければならない。創造的なアイディアとは、まずは、新奇性と有用性の2つを持つものである (Amabile, 1996; Shin, Kim, Lee, & Bian, 2012など)。

次に、「仕事イノベーション」とは、仕事にかかわって“新たな創造的アイディア”を生み出し、それを“有用性の高い”ものに仕立て上げ、実行し、定着させ、そして成果を上げるまでの一連のことを意味するものとする。例えば、営業担当者が新たなキャッチフレーズを考えて活動に反映させ、顧客へのインパクトを高め成果を上げていく。製造現場で経験からの知恵を出して新たな手順を考案して実行、品質や効率を高めていく。人事制度に関して、現場の声と実情を踏まえて新たな評価方式を導入して運用し、社員の前向きの意欲を導き出す。いずれも仕事イノベーションである。

前記の創造性にしても、仕事イノベーションにしても、他組織や他職場においては既に

本研究は JSPS 科学研究費 (基盤研究 (C)) : 課題番号 25380864 : 研究代表者 古川久敬) の助成を受け行われた。

存在していたとしても、自組織や自職場が持っていた発想や前提を改めて、新しく、有用なものを取り入れ、実行していくことである。

確かに、高度には独創的ではないことから、それが抜群の競争力の源には必ずしもならないとしても、顧客や組織内関係者にとって、「これまでを上回る」、「期待を超える」製品やサービス、プロセスや手順などを提供できることで、競争力の維持と向上に貢献できる。

こうとらえると、仕事イノベーションは次の3つのタイプに分けることができる。

タイプ1：現在の仕事で、時間や労力の余裕の中で継続的に創造的アイデアを加えるもの。仕事の合間で可能なもので、従来の「改善」とでもいえるイノベーションである。組織が求める効率化の原動力といえる。

タイプ2：これまで自組織内で作り上げた効率的で信頼性の高い方式や手順を基礎として新しい製品やサービスを創り出していくもの。これまでとほぼ同じであるから成り立つもので、従来の呼び方でいえば漸進的（incremental）イノベーションということになる。組織が培ってきた予測可能性や反復可能性の応用であり、組織の安定的成長の源泉といえる。

タイプ3：これまでに自組織内で蓄積してきた経験やノウハウを越えて、新たな創造的アイデアを生成し、それを練り上げ、育み、具体的な製品やサービスに仕立て上げ、成果を上げていくものである。大きく変化する組織環境の中での組織成長の鍵を握っているといえる。

これらはいずれも創造的アイデアの生成から始まる。そして、これら3つをあわせて仕事イノベーションと呼ぶことにする。

さて、そういう仕事イノベーションは、「図1」に示されるように、創造的アイデアの「着想と生成」に始まり、その「履行と実現」までの一連のプロセスを含んでいる（古川, 2014）。現実の組織においては、創造的アイデアが着想され、生成されたとしても、それが確実に履行、実現されることはかなり少ないことが経験的に気づかれている。創造的な新奇性（novelty）に富むと見込まれる企画案件であればあるほど、皮肉なことに、履行や実現が難しくなる可能性がある。

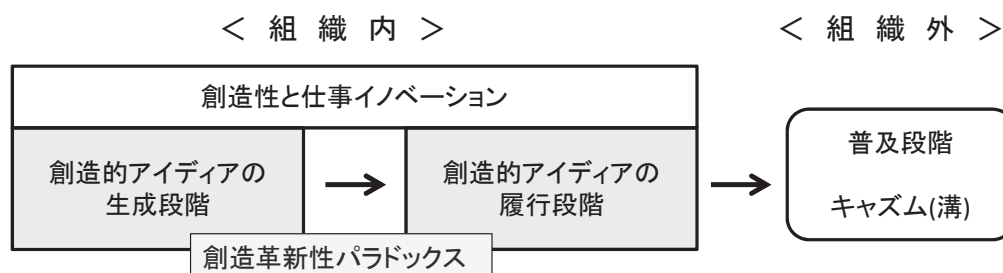


図1 創造性と仕事イノベーションの「生成」と「履行」段階

この悩ましい現実的な問題を「創造革新性パラドックス」と名づけた（古川，2015，2014）。「自社には創造的な人材がいない」、「自社では創造的なアイデアが生まれない」、「現場創発による仕事イノベーションが進まない」とされることは多い。その指摘は妥当であるのか。実は、創造的アイデアは生まれているものの、創造革新性パラドックスが原因で、履行（実現）にまで至っていないのかもしれない。

そうであれば、経営マネジメントが関心を持ち、力を注ぐべきは、「図1」に示されている、創造的アイデアの生成段階とともに、その履行と実現の段階にこそある。

先の論稿では、創造革新パラドックスの発生メカニズムと克服方略を明らかにすることを目指して、まずは、そのパラドックスが起きる前の創造的アイデアの「着想と生成」の段階を考えた。すなわち創造革新的な発想やアイデアが、個人とチームによって、あるいは他との連携を通して、どのようなメカニズムのもとに生まれるのかについて、国内外の最新の研究知見（Grant & Berry, 2011；Shin, Kim, Lee, & Bian, 2012など）も参照しながら検討した。

本稿では履行段階を検討する：それに続く本稿では、仕事イノベーションの決め手となる創造的アイデアの「履行と実現」段階、そしてそれが円滑に進まないメカニズム、すなわち創造革新性パラドックスの発生原因とその克服方略について検討する。

自組織において仕事イノベーションが進まないのは、創造的アイデアが生まれても履行（実現）を抑制する組織体質があるのかもしれない。さらにいえば、あらゆる組織が共通に持っている普遍的に効率と安定を求める傾性、したがって反復と継続を基本とする体質のために、創造的アイデアに基づく仕事イノベーションが抑制されてしまうのかもしれない。

もしそういうメカニズムが組織に内在しているのであれば、どんな人材を採用したとしても、創造革新性パラドックスが優位となり、創造的アイデアは履行（実現）されないことになる。今日、仕事イノベーションの実現が、組織にとって必須の事柄であることは、ほとんど自明のものとして誰もが理解しているとしても、仕事イノベーションは組織の本

性とは、原理的にそりが合わないものといわなければならない。

本稿では、それらの組織の持つ基本体質をよく斟酌した上で、創造革新性パラドックスを克服して、創造的アイディアの履行、すなわち仕事イノベーションが促進されるための方略について理論的に検討し、実践的な示唆を得る。

なお、創造的アイディアの生成段階に関しては、先の論稿でも取り上げたように、創造性研究、メンバー間の多様性研究、内発的意欲研究などの知見と関連づけられながら、多くの研究がなされてきており、これまでに Shalley, Zhou & Oldham (2004)、Shalley & Zhou (2008)、あるいは George (2008) などによる研究レビューの蓄積もある。そしてさらに最新の研究レビューとしては、Anderson, Potočnik, & Zhou (2014) が2002年から2013年までのイノベーションと創造性を検討した多くの先行研究について、理論的モデル、実証的検討（個人レベル、チームレベル、組織レベル、マルチレベル）、測定尺度、および今後の研究課題に分けてよく構造化された整理をしており、参考にできる。

それからすると、創造的アイディアの履行段階については、本格的な議論、検討がなされてきておらず、実証的な研究はほとんど見られない。

その理由のひとつは、創造的アイディアが生まれれば、それはそのまま自ずと履行、実現されるものとの思い込み、すなわち Kimberly (1981) が指摘する「親イノベーションバイアス」(proinnovation bias：イノベーションをあらゆる点で望ましいものとして好意的にとらえる傾向のこと。イノベーションによって自ずと、個人、チーム、そして組織にポジティブな成果が生みだされるとの仮定や思い込み) が、現実の組織状況や実感とは異なる形で存在していたためであろう。

もちろん、履行 (implementation) にかかわる議論が皆無というわけではない。例えば、March (1991) や Levinthal & March (1993) が提示した組織学習の観点からの議論である技術やアイディアの「探索」(exploration) と「活用」(exploitation) と関連づけていえば、履行は、アイディアの実用化の度合いを高める「活用」と密接にかかわるっている。

あるいは履行という用語は、かつて Klein & Knight (2005) が、組織に IT 技術やシステムが新たに導入され、その運用が定着して所期の効果をあげるためのマネジメントの問題として用いられてもいる。そして前述の Anderson, Potočnik, & Zhou (2014) は、創造性とイノベーションにかかわる先行研究のレビュー論文において、創造性はアイディアの生成に、イノベーションはアイディアの履行にそれぞれ重点を置いており、そしてまた創造性はイノベーションの第1ステップとみることができる (West, 2002) とまとめている。

その他にも、創造的アイディアの生成が、アイディアの履行にとって肯定的な予測要因であることが説かれてきている (Axtell et al., 2000, 2006)。あるいは2つの大手航空宇宙関連企業のデザイン技師を対象とする研究によって、Clegg et al. (2002) は、従業員が提案したアイディアの数とそれが実際に実用化された度合いとの間に0.57の相関があったことを示している。

とはいえ、先に述べた「イノベーション善玉バイアス」(Kimberly, 1981)の懸念とともに、創造的なアイデアと履行との間に直接的な正の関係があるとするについて慎重な意見を出す研究者は多い。すなわち、アイデアの生成数の多さと比較すると、その履行数はとても少ないことが説かれている(West, 2002など)。

Ⅱ 創造革新性パラドックスの発生原因

1 創造的アイデアは履行されて価値が生まれる

創造的アイデアは、生成されただけでは、大きな価値を持たない。繰り返せば、「図1」に示されている「履行段階」を経て、具体的な価値を持ち始める。

「履行段階」とは、個人や職場で生成された新奇の創造的アイデアが採用され、練り上げられて、有用性を持った具体的な製品、サービス、プロセス、あるいは手続きとして実行されるようになる段階である。したがって、創造的アイデアの履行段階は、創造性や仕事イノベーションにとって、決定的に重要な段階(位相)である。

とはいえ、先に「創造革新性パラドックス」として述べたように、創造革新の履行は、現実の組織においては、必ずしも容易には進まないところがある。

以下において、古川(2015)の指摘も参考として、パラドックスがなぜ起きるのか。それはどのようにして克服していけばよいのかを整理する。そしてまた創造的アイデアの履行を円滑にできている組織が、どういう特徴をもっているかについて、組織学習の観点から明らかにする。

2 創造的アイデアの履行が難しい理由

(1) 職場内部だけでは完結しない

創造的アイデアの履行段階が難しい第1の理由は、創造的アイデアの生成段階とは異なる原理が働くからである。

先の論稿(古川, 2014)で検討した創造的アイデアの生成段階は、基本的には、自己の役割の再定義(古川, 2011)を行うことをはじめとして、自己の専門性の壁を越えて「箱の外に出て考える」こと、言い換えると、自由奔放な発想、幅を広げた情報探索、柔軟な拡散的思考、リスクテイキングなどで促進される。

本稿でいう仕事イノベーションのもととなる創造的アイデアの生成も、基本的には日常の多忙な仕事の合間をぬってということでもあり、決して容易ではない。とはいえ、創造性に富む個人メンバーがいて、それらを促進できる職場レベルの創造性関連能力の醸成を意識した管理者の働きかけがあり、メンバー間の盛り上がりがあれば可能である。

もちろん、拡散的な思考や議論によってアイデアが生成されるだけでは十分ではない。それらを収束的な議論(集約とまとめの議論)によって優先順位をつけ、アイデアを絞

り込み、論理を添え、合意案にまとめる必要がある。拡散的思考に優れている創造的メンバーが、これらの合意形成において力を発揮できる保証は必ずしもない。また、合意づくりにあたってメンバー間の壁や溝を越えられるかも確実とはいえない。

この絞り込みや合意の形成がなければ、履行段階へは進まないものの、しかしここまでは基本的には自職場の内部で済むことであり、何とかなる可能性はある。

これからすると、その後の創造的アイデアの履行は内部完結ではない。組織内の諸々の制約を受けながら、そして他部署や関係者と相互調整を図りながら進める必要がある。

先述したように、仕事イノベーションは3つのタイプに分けられる。タイプ1の改善と比べると、タイプ2（蓄積した方式の延長、反復による漸進的イノベーション）やタイプ3（経験のない新規のイノベーション）になるほど、内部完結では済まない。

関係部署（者）の理解と協力を得なければならない。そのための説明や協議のために、アイデアを補強し磨きをかける必要がある。また新奇性の高いものほど、すんなりと進むわけではないので、粘り強い接触が求められる。そして何よりも、組織の経営施策の中に、有望な企画案として認知され、公式に組み込まれなければならないし、さらには試作や試行にまで進まなければならない。

これらのことから、創造的アイデアを生み出せる職場や個人がそのまま、そのアイデアによる企画やプロジェクト案をうまく履行できるという保証はない。アイデアの生成段階と履行段階では異なる姿勢と活動が求められるからである。

（2）創造的アイデアほど高い「壁」や「溝」ができる

組織における「壁」や「溝」とは、企画や創造的アイデアの履行を難しくしてしまう制度的、規範的、あるいは対人的な障害物を表すものである。そういう「壁」と「溝」について、筆者は、組織活動に付随して、また時間の経過に伴って、ほとんど不可避に、そしていとも容易に発生することを、そのメカニズムとともに整理している（古川，2015）。

こうして、履行が難しい第2の理由は、創造的アイデアは、不確実な要素を抱えていることから、高い「壁」や、深い「溝」に直面することによる。

創造的なアイデアによる企画は、これまでの製品、サービス、仕事手順などを新たなものに取り換えることを意味する。その新たなもの（novelty）は期待感の一方で、必ず不確実さ（未知の側面）を抱えている。皮肉にも、これまでにない斬新なアイデアや企画案ほど不確実性を持っている。

そのために、アイデアの提案者が「これは良い、有望である」、「ものになる、未来が開ける」などと感じられるものほど、その新たなアイデアによって影響を受ける関係者との間に、警戒感で固められた「壁」、見解（受け止め方）の違いによる「溝」を生じさせる可能性が高くなる。

また、新奇性の低いアイデアと比較すると、新奇性に富む創造的アイデアは、より大きな変更（例えば役割、権限、配分、地位など）を伴うことから、関係者に受け入れ

られにくい。新アイデアの履行を進めようとするあらゆる努力は、組織内の確立されているパワー構造の持つ堅固な「壁」への挑戦として受け止められ、抵抗を受けることになる。

そしてこれらに起因する葛藤は、アイデアの履行を不必要に遅らせたり、頓挫（とんざ）に追い込もうとする。

（３）関係部署（者）の理解と利害調整が不可欠である

第３の理由は、既存の利得の構造や利害関係との調整が必須であるためである。

新たなアイデアがいかに有望と思われるものであっても（ただし企画提案者はそう思っている）、その時点で、有望と言い切るには難しいところがあるが…）、その履行への働きかけは、既に横たわっている利得の構造や利害関係とぶつかる。その瞬間から、分厚い壁が忽然（こつぜん）とそそり立つ状況となる。

そして、いつの間にか、創造的アイデアが出会う反対は、そのアイデアそのものが持つ価値やメリットの有無や大小とはしだいにかけ離れていき、アイデアの履行がもたらすかもしれない組織上の問題や個人的関心や問題にすり替わっていきやすい（Janssen et al., 2004）。

創造的なアイデアは、関係者との間で葛藤を引き起こし、組織内の力学をゆさぶる可能性があることから、理解を得られにくいだけではない。必要とされる各種の資源（経費や予算、材料、要員など）を手に入れるにあたっても壁にぶつかる。期待する資源を確保するには、新アイデアを好ましく思わない関係部署や関係者から、なんとか同意を取りつけるための宣伝 PR、支援者の確保、組織内の政治力や術数の行使が必須になる。

その結果として、履行されるアイデアの特徴は、それが新たに大きな価値を生むのかどうかではなく、関係者から政治的な支持を得られそうかどうかに変質しやすい。

「組織では人間関係が大切。人間関係がすべて」などと語られることがあるが、これはアイデアの質や価値のことよりも、何でもよいから OK や支持がもらえればよしとする意味合いを大いに含んでいる。

そのような組織内力学が闊歩（かっぽ）する状況に陥ってしまうと、組織をあげて創造革新に励んでいるつもりになっても、有望なアイデアは頓挫し、姿を消す。並みで無難なアイデアだけが生き残ることになり、競争力是一向に生まれない状況となる。

（４）職場のメンバー特性が影響する

第４の理由は、職場を構成しているメンバーの個人特性が影響するからである。

実は、アイデア創出を促進させる個人特性は、アイデア履行とは関係がない、もしくはネガティブに関係するとした報告がある（Miron, Erez, & Naveh, 2004）。これは、職場のメンバー構成のありようが、アイデア履行に影響する可能性を示唆している。

創造的メンバーの得意と不得意：例えば、創造的なアイデアを生み出すのが得意なメンバーが多数を占める場合、情報や知識を組み直して、新たな課題や問題を思いつき、独

創的な解決方法などを新たに考案できる可能性は高い。基本的には、職場には創造的な人材が不可欠である。

とはいえ他方では、創造的なメンバーは“個性が強い”と評されたりする。その評の中身は、自信があり、独自の判断を好み、自己主張が強く、協調性に少し欠ける面もみられというものであったり、あるいは発案することは好きだけれども、発案したことの有用性や行く末については関心が薄いところもあるなどである（Goncalo & Staw, 2006）。

もしそのような傾向が現実認められるとすれば、創造的なメンバーにとって、アイデアの履行は苦手と見なければならない。先に見たように、有望かもしれないけれども不確定の要素を抱えた創造的アイデアをすぐには受け入れてくれないどころか、反発さえ見せる関係者に、理解を求めて粘り強く働きかけ続けるなどは望めないかもしれない。

すなわち、職場（チーム）は、独創性のみが豊かな人材だけで構成されていたとしても、肝心の履行段階で足踏みしてしまい、必ずしも仕事イノベーションが進むわけではないことがうかがい知れる。

実証研究の実践的な示唆：次のような最近の研究結果がある（Miron-Spektor, Erez, & Naveh, 2011）。ある企業の20の開発チーム（対象総数331名）と21の製造チーム（対象総数137名）のメンバー構成と仕事イノベーションの履行との関係性を検討したもので、示唆に富んでいる。

各チームメンバーの持つ認知スタイルの特性を、

「創造型」（創造的アイデアを多く持っている、創造的に考える仕事が好きである）、

「同調型」（チームメンバーに反対しないように心掛けている、決められた仕事システムに合わせるようにしている）、

「厳密型」（問題解決にあたって完璧を期している、仕事の上で必要な規格の細部に気を使っている）の3つの点から測定している。

この3つの型それぞれについて、“強い肯定”（得点が全体の上位20%）で回答するメンバーの割合の多さ、少なさに注目して、研究対象の41チームを7つに分類している。

「表1」には7つの各分類に属するチーム数が示されている。

表1 チームメンバーの構成による創造革新実績とチームプロセスの比較
(Miron-Spektor, E. et al., 2011をもとに作表)

分類 番号	チーム 数	創造型の メンバー	同調型の メンバー	厳密型の メンバー	創造革新の履行 実績の高さ	有能感 の度合い	課題葛藤 の度合い	基準遵守 の度合い
1	4	少ない	少ない	少ない	40.00	5.45	4.24	4.82
2	6	少ない	中、多い	少ない	50.00	5.28	4.30	5.19
3	9	少ない	中、多い	中、多い	28.89 (最低)	5.81	3.83	5.84
4	2	多い	少ない	少ない	47.50	4.91	4.39	4.28
5	2	多い	中、多い	少ない	65.00 (最高)	5.40	4.17	4.71
6	3	多い	少ない	中、多い	48.33	5.54	5.09	5.02
7	14	多い	中、多い	中、多い	45.57	5.78	3.70	5.14

注) 創造型、同調型、密型それぞれが、少ない、少ない、中・多いは、1チームのみであったので表に記載されていない。

また、各チームの創造革新の「履行度」(抜本的な生産プロセス管理方法やツールの新規開発、および新規の方法や機器の導入による製造プロセスの革新についての実績の多さ)が、各チームの管理者によって評定されている。その他にも、チームの持っている「有能感」(チームの効果的な活動に自信を持っている)、チーム内の「課題葛藤」(チーム内にやり遂げた仕事について意見の不一致がある)、そして「既存基準の順守」(チームは具体化や基準にこだわりを持っている)それぞれ度合いが測定されている。

「表1」には、7つの各分類に属するチームの平均値が示されている。

同調型メンバーの存在価値：これから興味深いことが見てとれる。

a) 創造革新の履行実績は、全体としては、「創造型」メンバーが多いチーム(分類番号4-7)において高く、少ないチーム(分類番号1-3)において低い。創造革新あるいは仕事イノベーションにとって創造型メンバーは欠かせないことがわかる。かといって、「同調型」と「厳密型」が少なくても、「創造型」だけが多くても履行実績は高くない。

これについては、この研究における別の統計分析によって、仕事イノベーションの履行実績に対する「創造型」得点の持っている影響力は、「同調型」と「厳密型」の得点を併せて考慮したときにより強くなることが示されている。

b) 創造革新の履行実績の最高は、メンバー構成が、「創造型が多数。同調型が中程度ないしは多く、厳密型については少ない」チーム(分類番号5)であった。これからも仕事イノベーションの履行にとって、「同調型」メンバーの存在が効いていることもうかがえる。

この研究の別の分析によれば、「図2」の結果、すなわちチーム内に「同調型」メンバーが一定割合(半数以上)いることにより、創造的アイデアの履行が大きく促進されることが示されている。

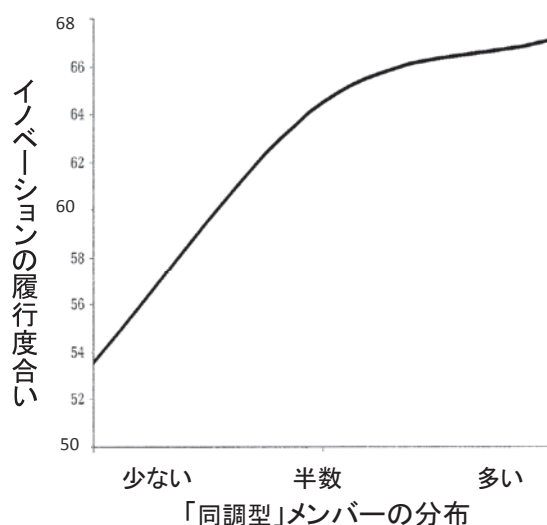


図2 チーム内の「同調型」メンバーの分布状態とイノベーションの履行度合いとの関係
(Miron, Erez, & Naveh, 2011より作図)

「同調型」メンバーの特徴は、チーム内のまとまり、協調や協力の規範を作る上で役割を発揮する。この点は、「表1」にあるように、「同調型」が多いと課題葛藤の度合いが低いことからわかる。相互に支持的かつ安心感のある職場環境は、リスクテイキングやアイデアの練り上げと共有が促進され、その結果としてチームの創造革新性が高揚され、履行につながるという一連のメカニズムがうかがえる。

もちろん「同調型」だけでは創造革新の生成は高まる可能性は低い。「創造型」メンバーとの組み合わせが効果を生む。

c)「厳密型」メンバーの特徴は、種々の検証や確認を通して、仕事をかっちり厳密に進めていき、顧客ニーズなどに的確に対応できる信頼度の高い仕事を心がける。その半面では間違いへの耐性が低く、不確実さを伴う独創的なアイデアを敬遠する傾向にある。間違いの許容度が低い（過度に“石橋を叩く”ような）状況ではアイデアの履行にブレーキがかけられることになる。

この研究においても、チーム内に「厳密型」メンバーが多くなるほど、創造的アイデアの履行が大きく低下することが示されている。

まとめ：ここで紹介した研究結果は、とらえ方を変えると、職場メンバーの多様性が、創造的アイデアの履行に促進的にも抑制的にも働く可能性があることを示したものともいえる。多様性が取り入れられれば必ず創造革新性が高まり、仕事イノベーションが履行されるとはいかないことがわかる。

なお、ここでの多様性は、従来から多く取り上げられていた個人の表面的な（surface）特性（年齢、性別、勤続年数、教育歴、専門性、国籍など）ではなく、個人の内面的な（deep）

特性（課題や活動にかかわる認知スタイル）である。この内面的特性は、交流や活動を通してしか互いに把握しえないものであるが、情報処理、相互の支援や協力関係に対して表面的特性よりも直接的な影響を持つことを理解しておきたい。

Ⅲ 当事者による履行の促進方略

仕事イノベーションの履行を目指して、“当事者”がとるべき3つの基本的方略を確認する。“組織”がなすべき履行の促進方略は、その次に述べる。

（1）職場内部の結束と協力は必須のこと

仕事イノベーションが、タイプ1（日常業務の傍らで進める継続的改善）、タイプ2（蓄積した方式の延長、反復による漸進的イノベーション）、タイプ3（経験のない新規のイノベーション）のいずれであれ、まずは当事者の間（職場内）で、新規アイデアによる企画案を合意し、実現に向けた意欲とともに、協力と結束がなければ、先には進まない。

すぐ前の節で、職場のメンバー構成による効果について述べた。「同調型」メンバーが多いことで、チーム内にまとまり、協調や協力の規範が促進され、対人的な葛藤の度合いが低くなる。そしてそれにより生まれる相互に支持的かつ安心感のある職場環境は、リスクテイキングと、アイデアの練り上げや共有を促し、その結果としてチームの創造革新性の高揚と、その履行につながることを示された。

この結果は、職場において同調型メンバーが必要であることを意味しているとみるよりも、職場の中に、これから進める仕事イノベーションについての共通の理解、そして同時に協調や協力の関係が築かれることの大切さを意味しているととらえるべきである。そしてそれを引き出す職場の創造性関連能力である「問いかける力」や「問いかけあう力」は、アイデア生成の段階に続いて、このアイデア履行の段階でも効力を発揮する。

結束と協力を備えた職場づくりは、「共に見るもの」を用意し、共同と一体を強調し、他者への焦点づけを基調としながら、当事者、そしてその代表としての管理者が基本的に心がけるべきことといえる。

（2）「壁」と「溝」を予期しておくこと

次は、「壁」と「溝」を予期しておくことである。仕事イノベーションへと進んで行くには、特にタイプ2やタイプ3にあっては、職場内部の意思と結束を固めて協調を実現できても十分ではない。

職場外部の関係部署や関係者との間に生まれる「壁」や「溝」を越えなければ進まない。当事者にとって、その「壁」が高く、「溝」は大きく深いと感じられるとき、関係部署や関係者は、頑固な抵抗勢力として映る。しかし冷静さを保つ必要がある。

大切なことは、なぜ「壁」や「溝」が出現するのか、その根源を的確に理解しておくことである。それによって、後述する関係者との連携の取り方やパートナーとしての関係づ

くりの大切さがよくつかめるからである。逆に、組織の本性の理解が不足していると、壁や溝の克服に失敗し、仕事イノベーションは頓挫する。

①関係者の思いに起因する「壁」と「溝」

新奇性に富むアイデアや企画ほど不確実と感ぜられる度合いは高い。そのためにそのアイデアによって影響を受けることになる（かもしれない）関係者それぞれに、警戒感による「壁」、見解の相違による「溝」を作らせる（古川，2015）。

また、組織内の既存の利得の構造や利害関係との折り合いが付きやすい新奇性の低いアイデア（企画）と比較すると、創造的アイデアはより大きな変更（例えば役割、権限、配分、地位など）を伴うことから関係者に受け入れられにくい。新アイデアの履行を進めようとするあらゆる努力は、組織内の確立されているパワー構造の持つ堅固な「壁」への果敢な挑戦として受け止められ、抵抗を受けることにもなる。

このような関係者の思いは、何も私的なわがままだけに発しているわけではなく、組織そのものや組織における活動が本来持っている特徴に由来しているところがある。これについても確実に理解しておく必要がある。

②組織の本性から生まれる「壁」と「溝」

いかなる組織も収益にはこだわらなければならない。経営環境が厳しくて、競争が激化している状況ではなおさらである。この収益を確実に確保できるように、組織は進化していく。その点で、組織はその本性として、時間の経過とともに、仕事イノベーションには不向きになるともいえる（Govindarajan & Trimble, 2010）。

長期的な利益も望むが、まずは短期的利益の確保が、至上の命題である。それゆえに、現在そこそこにうまくいき、利益を上げている製品やサービス、あるいは手続きの更新には躊躇が働く。今よりもずっと良くなる可能性があるかもしれないとしても、うまくいくのか、利益を生むのかが不確かな仕事イノベーションは、やはり相手にしにくい。

うかつに乗って、うまくいかなかった、業績は下がったというのでは目も当てられない。責任問題になる。「私には将来がある」、「冒険はできない」との率直な気持ちも加わり、距離を置くことになっても何ら不思議はない。四半期、半期、年度の短期利益の確保に責任を負う第一線現場の管理者ほど、そうである。

またその大切な収益の確保にとって、「効率化」が柱になることも経験的に気づかれている。近年の我が国がそうであったが、特に企業活動において次の展開が大きくは開けないとき、収益確保の柱は効率化である。したがって、組織では基本的には、予測が効くこと、反復が効くことが望まれる。予測可能によって計画が立ち、反復可能によってマネジメントが機能し、それによって効率化が図れるからである（古川，2015）。

こうして、組織の本性は、継続、反復、そして安定となる。不確実さだけでなく、変化を前提とする仕事イノベーションは、将来のことを考えると相応の意義が感じられはするものの、たいていは組織の本性を脅かすものと受け止められやすい。

具体的にいえば、市場部門は新製品の発売は自社のブランドイメージを壊すのではと心配して、知らないふりをする。製造部門は、小ロットの効率の悪い仕事には気が進まない。営業部門はこれまで知名度も実績もない製品（商品）の売り込みに労力も時間も費やしたくはない。財務部門も収益の低下には懸念を抱くだけでなく強く反対する。

こうして、変化をもたらす新たな企画の味方は少なく、取り囲む「壁」や「溝」はことごとく手ごわい。

③ Knowing-Doing Gap（わかってはいても動かない）

継続、反復、安定への傾斜、そして当面の収益確保を求める強力なプレッシャーから、現状維持から抜け出すのは決して易しくない。よく耳にすることであるが、職場の皆が機会あるごとに、「このままではいけない」、「早晚ダメになる。何とかしなければ」と口をそろえる状況であったとしても、それから脱することにつながりそうな企画案なのにもかかわらず手をつけようとはしない。

継続へのこだわりとともに、思い切った仕事イノベーションにくみしたときの周りから受ける反発がいやで、“口にはするけど何もしない”、“わかってはいても動かない”、よくある罠（わな）に陥りやすい（Pfeffer & Sutton, 2000）。

いつも強い期待が寄せられながら、そしてまた創造的アイデアを生み出す人材を積極的に採用し、配属してみたけれども、現場創発の仕事イノベーションが進みにくいとされる原因はここにもある。

（3）関係部署（者）への働きかけ

次は、関係部署や関係者への働きかけである。これは、仕事イノベーションのタイプ3ではもちろんのこと、タイプ1やタイプ2でも必要になることは多い。不可避に生まれる「壁」や「溝」を越えていかなければならない。

他部門など、関係部署による理解と協力は必須である。前記の「壁」や「溝」が生まれる背景を念頭においておけば、当事者として、自職場を固めたその後に、関係部署や関係者に対してどのように働きかけると有効なのか、逆にこじれるのかが浮かんでくる。

有用性の提示：創造的アイデアとは「新奇性」と「有用性」の2つを持つものである。関係部署との間に生まれる「壁」や「溝」は、主には「新奇性」、そしてそれに付随する不確実性（効率、反復、安定を脅かす）と既存構造や関係への脅威によって発生する。

そのことから、新奇性は新たな価値を生み出すイノベーションには必須ではあっても、関係部署にマイナスイメージを与えることから、むしろ風当たりの少ない有用性を強調する。「共に見るもの」を設定し、それにどう役立つのか、どんな効果を生むのか、困りや問題をどう解消できるかなどが示されるとよい。

パートナーシップを築く：関係先から「壁」や「溝」を作られ、理解が得られず、履行が進まない状況になると、ついついいらだちが募る。そして、関係者を怠惰、臆病、保守的、後ろ向き、抵抗勢力と決めつけたくなるものである。しかし冷静さを失うことによる

無用の敵対は避けなければならない。

その関係先は、先述のとおり、組織の本性としての反復と継続を柱としながら精一杯の効率化を図り、収益への努力を惜しむことなく続けている。その頑張りが組織を支えているとの誇りがある。

環境状況が厳しいときほど、次の新しさが求められることはわかってはいても、基本として現在の頑張りとは成果は確実に必要とされている。これが見込めないとすれば、現在が成り立たず、未来はない。したがって、仕事イノベーションの当事者として、自分たちだけが正しくて、反復、継続、継続に励んでいる関係先は間違っているというとらえ方に偏るのは避けなければならない。

自分たちも頑張っているけれども、先方も「最高の努力をしている存在である」とのとらえ方が必要である。そして、反目や敵対するのではなく、ともに組織や部署の成長を目指して、相互に敬意を持ち、協力しあうパートナーとしての関係を築く必要がある。

この冷静さと、共同と一体 (Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001) を基調として、「共に見るもの」を用意し、パートナーシップを構築することが、不可避の「壁」や「溝」を越えていけるための基本的な方略である。

「共に見るもの」が設定できることで、「壁」や「溝」を越えることができる（越えた感じが持てる）理論的な原理とメカニズムについて、そして関係者に対する「共同・一体」を基調とする具体的な働きかけ方略について、古川久敬（2015）において詳細に記述されている。そこでは併せて、共に見ることを設定できることの効果性を示している多くの企業事例も紹介されている。

関係現場とのパートナー関係の構築：ここでもいくつかの事例を挙げる。例えば、ある企業の研究所の開発担当者が、「確実に効果が上がると考えられる品質向上の新方式を製造現場に提案したけれども、関係者が旧来のものを営々と続け、ちっともとってあげられない」、「何とも保守的、旧態依然。しょうもない人たち」とこぼし、「どうしたものでしょう？」と真顔で問われたことがある。

これなど、仕事イノベーションの履行にかかわる典型例のひとつである。関係部署（者）を悪く言ったところで、事は何も解決しない。現場との「壁」も「溝」も越えられない。現場の関係者は、現在、基本的には精いっぱいのことをやっているとの自負がある。そして「新方式のメリットがわからないわけではない。でもそれに乗り換えた時に万一うまくいかなくてトラブルが続出したらただでは済まない。一気には無理」などと、慎重になり、警戒しているとみなければならない。

したがって、批判しているだけでは仕事イノベーションは頓挫する。現場に敬意を払い、足を運び、新方式の採用や履行にあたってパートナーとして共に考え、最初にすることを決め、第一歩を踏み出す。踏み出せば必ず想定していなかったことも発生する。あるいは連鎖的に必要とされる問題も生まれる。それらを一緒になって確実につぶしていかなけれ

ば状況は進まないことに気づかなければならない。

計画段階からパートナーづくり：これからすると、新奇性に富むアイデアを盛り込む場合は、関係先に、計画案をかなりの成案にまで仕上げてから持って行くよりも、計画のイメージはしっかり作っておくものの、計画の草案段階からアプローチし、「共に創っていく」形の手続きをとることの方が、原理的には、理解と協力が得られやすいといえる。

社内、社外との新たな連携によって新規のプロジェクトを数多く展開し、自社の成長を図り、成功している衛生用品の大手企業がある。そこでは、随所で、実験と名づけられた連携を基にした活動が繰り広げられている。「あまりこちらで詰めないで、大体2、3割の段階で関係先に持って行くとうまくいきやすいとの感触を持っています」とは、その会社で各種のプロジェクトに携わって活躍しているリーダーの経験談である。

(4) 経営層からの理解と支援の獲得

そして4つ目は、経営層からの支援である。仕事イノベーションとは、目の前の短期的ニーズや利益よりも、少し先や長期的なそれを優先することである。組織の現場に近いところほど、未来よりは現在に傾斜した活動に気をとられている。仕事イノベーションの履行が難しい主たる理由はそこにある。

そのために、仕事イノベーションの意義を理解し、支援してくれる経営層がいてくれると難しさを緩和できる可能性が出る。経営層からの理解と支援は、関係先との間の話し合いで、仕事イノベーションに必要な人的、時間的、予算的な問題において、そして優先する課題の判断などで調整が必要とされるときに、特に役立つ。

このような支援獲得や同盟関係づくりにおいて、創造性豊かなメンバーが得意であるという保証はない。次のような研究結果が報告されている (Baer, 2012)。

対象は農産品加工会社の社員238名で、次のことが測定されている。すなわち①自分の仕事にかかわるアイデアの創造性の高さ (現行の製品やサービスの改善にとどまらず創造的アイデアを生み出している度合い)、②アイデア履行の持つ道具性 (アイデアを実現したら、例えば昇進、昇級、評価、裁量増大など、自分が望んでいるものの獲得につながると思える度合い) の認知、③ネットワーキング能力 (仕事で人脈やコネを持っている、ネットワーキングづくりがうまい) である。

そしてさらに、④仕事イノベーションの実現度合い (各メンバーがこれまで、アイデアを役立つ製品、プロセス、手順を具体化させ実現させた度合い、さらには市場に送り出した度合い。これについては上司が評定) が測定された。

分析結果を示したものが「図3」である。縦軸に革新の履行度合いが、横軸には仕事アイデアの創造性の高低が、それぞれとられている。

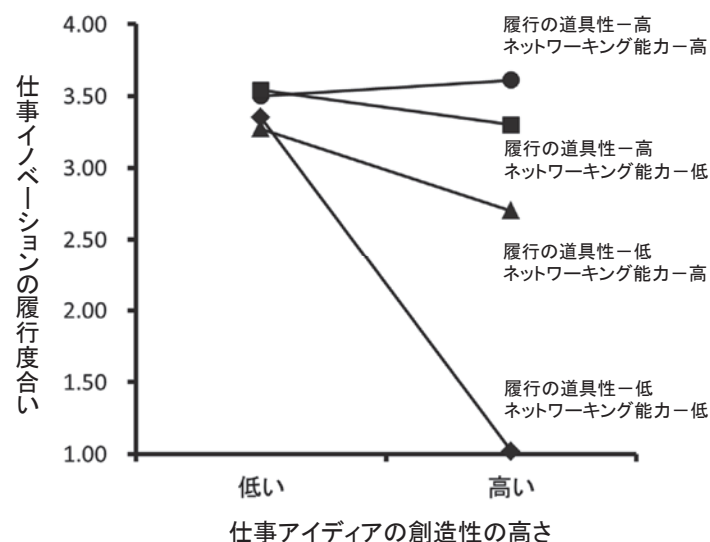


図3 仕事アイデアの創造性とイノベーションの履行度合い
－履行の道具性とネットワーキング能力の効果性
(Baer, M., 2012より作図)

この図に示されている結果からわかることは、

- 全体としていえば、イノベーション履行の度合いは、アイデアの創造性が高い場合の方が低い。これまで指摘してきたように、やはり関係者の理解や受け入れが低く、「壁」や「溝」がしやすいのかもしれない。
- 履行の度合いは、履行の持つ道具性認知が高い（履行すれば望むものが得られると感じられる）ときに相対的に高い。そして履行度合いは、ネットワーク能力の高さとも関連している。
- そして重要な点がみてとれる。アイデアの創造性が高い場合、ネットワーク能力が低いと履行の度合いが大きく下がっている。こうして、経営層を含む関係者との関係づくりが重要性を持っていることがとてもよくうかがえる結果である。

IV 組織による履行の促進方策

次に、仕事イノベーションの履行を促進する、あるいは後押しするために、組織が取り組むべき2つの基本的方策を確認する。

(1) 「リスクテイクの推奨」や「失敗の許容」は不適切

創造革新性や仕事イノベーションの促進にとって大切なこととして「リスクテイキングの推奨」と「失敗の許容」がよく挙げられる。これらは一部に妥当性を持っているが、むしろ大きな誤解を生み出している。これに気づくことがまずは必要である。

リスクテイキングが大切で、失敗も許容するといわれる。しかし、先にみたように、継続、反復、そして安定をもとにした、計画通りの収益の確保が至上命題になっている中で、

リスクテイクの推奨と失敗の許容の掛け声は、多くの組織メンバーが基本的に持っている心理に沿うものとはいえない。

「将来を思えば、仕事イノベーションにはリスクテイクは必要である。失敗の許容も歓迎する。でも現実の組織ではすぐわないし、なじまない。そのかけ声にうかつには乗れない」との実感が多く持たれている。したがって、リスクテイキングを推奨し、失敗を許容すると伝えて、創造革新や仕事イノベーションを鼓舞しても、特に履行の段階がなかなか進まないことになる。

実験と学習の推奨：それでは、内実を込めて、どう表現するとよいのか。それは「実験と学習の推奨」である。リスクテイキングは実験に、失敗の許容は学習に、それぞれ置き換えられるべきといってもよい。

実験とは「よく考えて仮説を持って一歩足を踏み出し、具体的に取り組むこと」である。試作や試行といってもよい。そして学習とは「実験をもとにして今後について信頼性と予測力の高い原理や方式、そして知識を獲得していくこと」であり、さらには「今後それらを適用すること」である。

もちろん、安定、継続と反復、短期収益が基調とされる中で、実験も学習もなじみやすいものではなく、誤解を受ける可能性はある。「目指すは結果。学習ではない」、「仕事は結果がすべて」と説く管理者は多い。それは職責上、何よりも結果責任を果たすことが問われているからである。

しかし、以下に述べるように、実験と学習に適切な意味を添えて説明すれば、組織にとって、職場にとって、個人にとって、将来の競争力に確実に結びつく。

これまでが通用しない時代：今日の組織状況は、しばらく前まであてにできていた前提が変わり、従前の発想が通用しない環境状況になっている。基本的な考え方とスタンスを変えなければならなくなっている。

すなわち、業績（結果）重視の考え方のみで行けるのは、これまでの経験をもとにした既有知識で予測ができる環境に限られる。これには、その予測の中で、業績確保にかかわるほぼすべてのことを管理者が管理し、統制できるとの前提が流れている。過去の例や法則が通用するとすれば、それによる予測は正確になる。これまでうまくいっていたことは今回も、次回もうまくいく。

しかし今日、そうした前例に基づく予測やルーティンは効力を失っているか、失い始めている。信頼のできる新たな原理、法則や方式を見出し、急いで学習し、作り上げなければならなくなっている。

単にリスクテイキングを怖がらないだけでは、必要な学習は進まない。取り組みにあたって、「こんな理由で、これがよいはず」との意図と仮説を持って取り組む必要がある。それが実験である。意図と仮説があれば、後から振り返りをする際も、何について振り返るかが明確になり、学習もしっかり進む。

また、失敗の許容だけでは、単なる甘い評価に陥りかねない。「しょうがない」、「残念だった」、「ついていなかった」、「いやいやお疲れ様でした」で留まり、何も残らない。取り組んだ経験は全くの無駄になってしまう。人にとって、失敗は、元気をいささか削ぐことになるが、どうして駄目だったかを必ず考えさせ、そこから教訓と失敗を防ぐ法則を紡ぎだす機会になることから大きな価値を持っている。失敗経験から得た教訓や法則は、これから活かされながら、個人と組織の能力として定着する。

(2) 経験を確実に残すことの推奨

学習とは、推測による曖昧な予測を、信頼できる確実な予測に仕立てていくプロセスである。あるいは不安定であったやり方を、確実に安定的なそれに作り上げることである。これによって「たぶん」や「なんとなく」から、「確かに」と「根拠と自信を持って」に変わる。このような学習能力が、これまで経験したことのない課題、新規の課題に取り組んでいける組織能力の基盤となる。

人は、何事についても、経験を通して学習する。ここでいえば実験を通してといってもよい。かけ算であれ、漢字であれ、調理法であれ、パソコンであれ、自転車乗りであれ、すべてそうである。もちろんビジネスにも当てはまる。仕事イノベーションの履行や効果的な営業方略でも一緒である。

ところが一般の学習とビジネスでは違いもある。前者の場合の方が、学習は進みやすい。というのは、実験の結果が迅速かつ明確に出る（正解か間違い、美味かまずいかなど）からである。そして、短い間に、幾度でも繰り返して実験をすることもできる。学習環境が整っているといえる。

ビジネスの学習サイクルは時間がかかる：一方のビジネスの場合、特に仕事イノベーションの場合は、結果が迅速かつ明確に出るわけではない。数年かかることだってある。学習のサイクルが長い。また、仮説と結果との関係においても介在する要因は数多く考えられる。

その点で、仕事イノベーションなどビジネスの場合は、実験による学習は必須の重要事項でありながら、実験ができる頻度や、因果関係を特定することの難しさの点において、学習環境としては決して理想的ではない。

そうであればこそ、ビジネスでは1回の実験（試作や試行）はとても貴重で、かけがえない意義を持っていることになる。無駄にはできない。実験に携わった経験から学習を進めることが、組織をあげて大切にされなければならない。これにより、個人の能力が高まり、チームの能力が高まり、そして組織の能力が高まる。

失敗とは経験を糧にできないこと：仕事イノベーションが首尾よく履行されること、それがその後に実を結んで成果を上げることも大切ではあるが、そのうまくいった結果とプロセスについてもしっかり振り返る。逆に、履行に失敗したとしても、単に失敗の許容などとしないうで、それを糧として教訓を抽出して次に活かす。

すなわち最重要のことは、成功失敗に一喜一憂するのではない。成功であれ失敗であれ、仮説（仮の予測ともいえる）と活動結果との違いを冷静に分析し、教訓を得ながら、予測の精度を高めていく。これは、“安定性と信頼性の満たすべき水準”に一刻も早くに到達することを意味している。

失敗を許容するとは、失敗をしかたないとして看過したり、評価を甘くするという事ではない。それであれば、組織は何も学習できない。失敗の許容の真の意味は、個人であれチームであれ、たとえ失敗をしたとしても、それを糧に学習し、予測力を高めることとして理解すべきである。その限りにおいて、その実験は単なる失敗ではない。失敗とは、後に何も残さないことである。

（3）環境安定性と期待する成果の違いに対応する効果的な学習

ここでは、仮説を持った「実験」と、その実験によって不明瞭な要因を解消して予測力を高める「学習」の必要性和重要性について議論してきた。

組織は、この実験と学習を、確実に安定してできるかどうかで、創造的アイデアを仕事イノベーションに結びつけるための基本的な能力（組織能力）を獲得できる。この組織能力は、例えば、経営層からの指示、組織の構造改革（restructuring）、業績の低迷、将来の業績変化を予期させる出来事、現行ルーティンの行き詰まり感などに出会って、これまでの発想や方略が通用しなくなるときに特に活かされる。

直接経験学習と代理経験学習：本稿で議論した実験と学習は、個人による活動とそれにかかわる結果を内容とする“自らの経験”をもとにしたものであった。すなわち、自分自身の経験を通しての学習である。

よく知られているように、学習は、自らの直接経験を振り返り、教訓を得て、次の活動に生かす（experiential learning：直接経験学習）ことだけではない。Bandura（1977）や古川（2010）などが示してきたように、他者や他チームの経験を参照して参考にできるものを取り入れて、次に活かす（vicarious learning：代理経験学習）ことによっても進む（なお、組織ルーティンの変更と関連づけた Parmigiani & Howard-Grenville（2011）による研究レビューがなされているが、組織状況における代理経験学習の様相や効果性にかかわる研究はまだ多くはない）。

個人による学習とチームによる学習：実験と学習については、さらにまた、メンバーの個人レベルのものと、チームレベルのものとに分けて考えることができる。

個人レベルの学習についてはかなり多くの研究蓄積がある。ところがチームレベルのそれについては、例えば筆者ら（津曲・古川，2011）は、課題に着手するにあたり効果的な方法と手順を意識化し、確実に取り組み、そしてまた課題終了後には結果と過程を振り返り、教訓を抽出し、次につなげることを習慣化しているチームほど、チーム能力が高いことを示すなどしている。しかしながら、総合的にみれば、Edmondson, Dillon, & Roloff（2007）も指摘しているように、チームレベルの研究は未だ多くはない。

先述した直接経験学習は内的（internal）学習、代理経験学習は外的（external）学習と、それぞれ呼ばれることもある（Bresman, 2013）。これからすると、個人レベルの学習は、内的学習と外的学習双方のプロセスの重要性が考慮されてきている。個人の成功あるいは失敗体験の振り返りによる内的学習の有効性ととともに、役割モデル（role model）設定の効果が注目されるなど、外的学習の有効性も同等に強調されてきている。

これとは対照的に、チームレベルの学習については、ほとんど内的学習に偏った議論がなされてきていること、そして外的学習の効果が検討されている場合では、一貫した結果がみられないことが、先行研究のレビューを通して示されている（Edmondson, Dillon, & Roloff, 2007；Argote & Miron-Spektor, 2011）。

外的学習（代理経験学習）とチーム：そのような中で、最近、Bresman（2013）は、多くの製薬企業が今日競って取り組んでいる、外部組織において開発が進んでいる薬品の取得（in-licensing）を検討、吟味し、実現していくプロジェクト活動に携わっている8つのチームを対象とする綿密かつ詳細な帰納的事例研究を行っている。

これらのチームは、8名から14名のメンバーで構成され、いずれも置かれている経営環境および競争環境がダイナミックに変動しつづけており、時間的余裕を5ヶ月から12ヶ月しかを持ち合わせないことを特徴としていた。これにより、そのようなチームが内的学習（直接経験学習）と外的学習（代理経験学習）をどのように取り入れ、成果につなげているかを検討している。

その分析結果と、従来のチームにかかわる外的学習（代理経験学習）の研究知見（Argote & Miron-Spektor, 2011）を総合する形で、次のようにまとめている。

①もともと、チームは、安定的な環境にある場合、他チームから学習すること（外的学習）に消極的、もしくは抵抗する傾性を持っている（Katz & Allen, 1982）。

②外的学習と内的学習の取り入れとその効果は、チームが置かれている課題環境の特性（動的か、安定的か）と、求められる成果の特性（新規の創造性か、継続で効率性か）によって左右される。

③外的学習は、動的な環境にあっては取り入れられやすい。ただし、モデルとするチームからの外的学習は、得られた知識や教訓を自分たちに適用できるように検討、吟味する時間や機会がない場合は、リスクを抱え込むことになる。モデルと自分たちの環境状況の共通性の検討が必要とされるからである。

④外的学習はまた、求められる成果が、効率性であるときよりも、質（新規の創造性）であるときに取り入れられやすい。成果が、効率や速さを旨とするときは、内的学習が効果を持ち、外的学習は効率性を下げてしまう可能性がある。

V 組織の外の「壁」と「溝」を越える

(1) 仕事イノベーションの履行に続く「溝」(キャズム)

仕事イノベーションを組織内で首尾よく履行できて、組織外(社会や市場)に向けて製品やサービスを送り出せたとしても、それで終わりではない。市場に値踏みをされ、受け入れられるかどうか問われる「普及の段階」がある。

それは、すでに「図1」の右端に示しているが、製品やサービスを社会に送り出せば、その後は時間とともに受け入れられ、普及するというものでない。このことは、経験的にも知られており、同時にまたハイテク製品を例にとった理論化もなされている(これについては後述する)。

独自の着想から始めて、検討を重ね、市場の感触も確かめながら、企画案に仕立て上げ、社内関係部署の壁や溝をうまく乗り越え、ゴーサインが得られた。まさにアイデアと結末の勝利と誇らしさを感じながら、自信を持って顧客に提供し始めた。受けること間違いなし。遅くも半年後、早ければ4カ月ぐらいで、企画書で想定したとおり、多くの顧客から歓迎され、喜ばれている様子が今から目に浮かぶ。嬉しい限りである。

ところが、現実には、なかなか思惑通りにうまくはいかないところがある。

イノベーションの普及過程：イノベーションの普及過程については、顧客や利用者(ユーザー)を5つにタイプ(層)に分けることで議論されてきている(Rogers, 1983)。

第1のタイプは「イノベーター」と呼ばれ、リスクかつ新しい物が好きで、新商品にすぐに飛びつき購入するタイプ。市場の2.5%を占めるとされる。第2は「アーリーアダプター」(初期採用者)と呼ばれ、流行に敏感で、商品のメリットをよくつかんだうえで購入するタイプ。市場の13.5%を占めるとされる。第3は「アーリーマジョリティ」(初期多数者)と呼ばれ、慎重ではあるが、全体からすると早めの購入をするタイプ。市場の34%を占め、このタイプが買ってくれれば、普及浸透は50%まで進むことになる。

第4は「レイトマジョリティ」(後期多数者)と呼ばれ、周りが広く使い始めてから購入するタイプで、34%を占める。そして第5が「ラガード」(遅滞者)で流行に関心が薄く、なかなかイノベーションに乗らないタイプで16%を占める。

キャズム(容易に越えられない溝)：すぐにも理解できるように、送り出したイノベーション(製品やサービス)がアーリーアダプターまでの普及でとどまるのであれば、利益には結びつかない。さらにアーリーマジョリティにまで広がらなければならない。これにより、原理的には市場の50%まで普及することになり、利益を確保できるようになる。

しかし現実には、アーリーアダプターとアーリーマジョリティの2つのタイプ間で、製品やサービスに対する関心や要求が異なっているために、なかなか越えられない「溝」(キャズム chasm)があるとされている(Moore, 1999)。ということは、アーリーマジョリテ

イ層への訴求方法や販売戦略において工夫が必要とされることになる（これは仕事イノベーションの履行段階に続く重要な問題として重要な点であるが、これ以上の議論は、本稿では割愛する）。

（2）オープンイノベーションの促進

最後に、外部の組織と連携、協力してイノベーションをすすめる「オープンイノベーション」について取り上げる。これは職場レベルというよりも、組織レベルの話題、仕事イノベーションを取り囲む大枠の話題である。

本論稿では、基本的には職場やチームレベルの創造的アイデアの生成と仕事イノベーションに向けた創造的アイデアの履行の問題を検討してきた。その職場やチームレベルにおいても、Zhou & Shalley (2010) が指摘し始めているように、新たなアイデアが、当該組織や職場以外のところで生成される機会が増加してきている。いわゆる連携の問題であり、外部の関係者との間で、共同と一体を基調とする「共に見るもの」の設定によるアイデアの生成である。

日本の多くの企業組織は、その心意気として、何ごとについても“自前で”やり遂げることを美德としてきたところがある。その典型が、例えば部品から完成品まで手がけ、世の中に織り出す「垂直統合」のモデルであり、高い収益を支えてきていた。

しかし今日、内部や自前へのこだわりというそそり立つ「壁」を撤去することが始まっている。自前主義への決別である。自前主義をクローズドイノベーションとすれば、それからの離脱がオープンイノベーションである。オープンイノベーションに流れる発想と原理は、従前とは大きく変わっている (Chesbrough, 2006)。

人材とアイデアのとらえ方：例えば、「自組織にはアイデアを生み出せる有能な専門家が幾人もいる」から「有能な専門家は他の組織にもいる。外部の知識と専門性を持つ人を見つけだす。内部と外部のアイデアをうまく使いこなせば、我々が勝てる」への発想の転換がある。

先陣競争について：「我々が自ら発見できれば、市場に最初に出せる」から「利益を確保する上で最初に研究を始める必要はない。市場に最初に打って出ることよりも、より良いビジネスモデルを考案するのがよい」として、川上よりも川下の方で知恵を絞ることへの方針転換である。

特許等の知財について：「我々のアイデアから競合他社が利益を得ることがないように知財を保全管理しなければならない」から「我々の知財を他社に使わせることで利益が得られるし、また我々のビジネスモデルを改良できるなら他社の知財を買い求める」とまさにオープンな姿勢への転換である。

（3）オープンイノベーションの契機

創造性といえば、これまで異質性や多様性から生まれるものと思われてきた（もっとも、集団に異質性や多様性が導入されたとしても、必ずしも創造的なアイデアが生み出され

るわけではないことについては、その理由とともに、先の論稿（古川，2014b）において議論した）。そのために、組織外のさまざまな特性を持つ個人や組織と交流し、創造革新のアイデアやきっかけをつかもうとすることは、例えば「異業種交流会」などと呼び、比較的人気があった。

オープンイノベーションとは、他との交流の機会を持つことにとどまらず、さらに一步進めて、ベンチャー企業への投資、他者の特許の取り込み、他組織のチームとの密な連携や協同をもとにして、極めて意図的にイノベーションを進めていくものである。

イノベーションの進め方について、最近では自社単独で進めていくことに限界を感じている企業は多い。顧客のニーズが急速に多様化、複合化していく中であって、自組織や自職場が持っている資源や能力だけで、それらの変化に応えることは容易ではなくなりつつあるからである。あるいはまた、組織内に様々の「壁」や「溝」があり、自前だけでは仕事イノベーションにスピードが生まれえないとの思いからも来ている。

あるいは最近の病院組織においては、「地域連携」と呼ばれながら、自組織の得意なものを提供し、不足しているものを補完してもらう形で新たな連携を創り出して、仕事のイノベーションを進め、互いの価値を高めあうことがなされている。しばらく前までは「患者から選ばれる病院」が標榜されていたが、最近では「病院から選ばれる病院」が合言葉になりつつある。競争力は他との効果的な連携と、それに基づく新たな価値づくり創り出されるようになってきている。

表2 オープンイノベーションに流れている発想と原理（Chesbrough,H.,2003より作表）

クローズドイノベーションの発想と原理	オープンイノベーションの発想と原理
自組織には有能な専門家がいます	有能な専門家は他の組織にもいるので、外部の知識と専門性を持つ人を見つけなければならない
研究開発で利益を得るには、自社独自で、発見し、開発し、生産し、供給しなければならない。	外部の研究開発も有意義な価値を生み出せる。内部の研究開発はそれを取り入れるべきである。
我々が自ら発見できれば、市場に最初に出せる。	利益を確保する上で、最初に研究を始める必要はない。
イノベーションを最初に商品化できれば、我々は勝てる。	市場に最初に打って出ることよりも、より良いビジネスモデルを考案することが重要である。
業界で、最高にベストのアイデアを生み出せれば、我々は勝てる。	内部と外部のアイデアをうまく使いこなせば、我々が勝てる。
我々のアイデアから競合他社が利益を得ることがないように知財を保全管理しなければならない。	我々の知財を他社に使わせることで利益が得られるし、また我々のビジネスモデルを改良できるなら他社の知財を買い求める。

これから仕事イノベーションの進め方として、オープンイノベーションが、より現場により近いところで進められるように仕向け、支援することも、組織としての対応のひとつといえる。

【引用文献】

- Amabile, T.M. [1996] *Creativity in Context : Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO : Westview.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. [2014] *Innovation and Creativity in Organizations : A State-of-the-science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*. *Journal of Management*, 40, 1297-1333.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. [2011] *Organizational Learning : From Experience to Knowledge*. *Organizational Science*, 22, 1123 – 1137.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E., & Harrington, E. [2000] *Shopfloor Innovation : Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265 – 285.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., & Wall, T.D. [2006] *Promoting Innovation : A Change Study*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 509 – 516.
- Baer, M. [2012] *Putting Creativity to Work : The Implementation of Creative Ideas in Organizations*. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102 – 1119.
- Bandura, A. [1977] *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall. (バンデュラ, A. (著) 原野広太郎 (監訳) 『社会的学習理論—人間理解と教育の基礎』 (オンデマンド版) 2012年 金子書房)
- Bresman, H. [2013] *Changing Routines : A Process Model of Vicarious Group Learning in Pharmaceutical R & D*. *Academy of Management Journal*, 56(1), 35-61.
- Chesbrough, H. [2006] *Open Business Models : How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, MA : Harvard Business School Press. (ヘンリー・チェスブロウ (著) 栗原 潔 (訳) 『オープンビジネスモデル — 知財競争時代のイノベーション』 2007年 翔泳社.)
- Clegg, C., Unsworth, K.L., Epitropaki, O., & Parker, G. [2002] *Implicating Trust in the Innovation Process*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 409 – 422.
- Edmondson, A.C., Dillon, J.R. & Roloff, K.S. [2007] *Three perspectives on team learning : Outcome improvement, task mastery, and group process*. In A. Brief and J. Walsh (Eds.) *The Academy of Management Annals*, Vol. 1 .Pp.269-314. New York : Routledge.
- 古川久敬 (編著) [2010] 『人的資源マネジメント — 「意識化」による組織能力の向上』 白桃書房.
- 古川久敬 [2011] 『組織心理学』 培風館.

- 古川久敬 [2014] 組織集団における創造革新性パラドックスの発生メカニズムと克服方略に関する研究(1) —創造的アイデアの生成と仕事イノベーション—. 日本経済大学大学院紀要、2巻2号、1–21.
- 古川久敬 [2015] 『「壁」と「溝」を越えるコミュニケーション』ナカニシヤ出版.
- George, J.M. [2008] Creativity in Organizations. In J.P. Walsh & A.P. Brief (Eds.) *Academy of Management Annals*, Vol. 1, 43–477. New York : Erlbaum.
- Goncalo, G.A. & Staw, B.M. [2006] Individualism-collectivism and Group Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 96–109.
- Govindarajan, V. & Trimble, C. [2010] *The Other Side of Innovation : Solving the Executing Challenge*. Boston : Harvard Business Review Press. (ビジャイ・ゴビンドラジャン & クリス・トリンブル(著) 吉田利子(訳) 『イノベーションを実行する：挑戦的アイデアを実現するマネジメント』2012年 NTT 出版)
- Grant, A.M. & Berry, J.W. [2011] The Necessity of Others is the Mother of Invention : Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. [2004] The Bright and Dark Side of Individual and Group Innovation : A Special Issue Introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145.
- Katz, R. & Allen, T.J. [1982] Investigating the Not Invented-Here (NIH) Syndrome : A Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R & D Project Groups. *R & D Management*, 12(1), 7–19.
- Klein, K.J. & Knight, A.P. [2005] Innovation Implementation : Overcoming the Challenge. *Current Directions in Psychology Science*, 14, 243-246.
- Levinthal, D.A., & March, J. G. [1993] The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Lovelace, K., Shapiro, D.L., & Weingart, L.R. [2001] Maximizing Cross-functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence : A Conflict Communications Perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 79–793.
- March, J.G. [1991] Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. [2004] Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, and Efficacy Compete or Complement Each Other ? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175–199.
- Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. [2011] The Effects of Conformist and Attentive-to-detail Members on Team Innovation : Reconcile the Innovation Paradox. *Academy of Management Journal*, 54(4), 740–760.

- Moore, G.A. [1999] *Crossing the Chasm : Marketing and Selling High-tech Products to Mainstream Customers*. Harper Business Essentials. (ジェフリー・ムーア(著) 川又政治(訳)『ギャズム - ハイテクをブレイクさせる「超」マーケティング理論』2002年 翔泳社)
- Parmigiani, A. & Howard-Grenville, J. [2011] *Routines Revisited : Exploring the Capabilities and Practice Perspectives*. In A. Brief and J. Walsh (Eds.) *The Academy of Management Annals*, Vol.5. Pp.413-453. Essex, UK : Routledge.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. [2000] *The Knowing-doing Gap : How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston : Harvard Business School Press.
- Rogers, E.M. [1983] *Diffusion of Innovations*. (3rd Ed.) New York : The Free Press. (エベレット・M・ロジャーズ(著) 青池慎一・宇野善康(訳)『イノベーション普及学』1990年 産能大学出版部)
- Shalley, C.E. & Zhou, J. [2008] *Organizational Creativity Research : A Historical Overview*. In J. Zhou & C.E. Shalley (Eds.) *Handbook of Organizational Creativity*. pp.3-31. New York : Erlbaum.
- Shalley, C.E., Zhou, J., & Oldham, G.R. [2004] *The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity : Where Should We Go from Here ?* *Journal of Management*, 30, 933-958.
- Shin, S.J., Kim, T., Lee, J., Bian, L. [2012] *Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity : A Cross-Level Interaction*. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197-212.
- 津曲陽子・古川久敬 [2011] チーム能力の形成と定着を促進させる課題遂行前後の意識化習慣. *産業・組織心理学研究*, 25(1), 55-65.
- West, M.A. [2002] *Sparkling Fountains and Stagnant Ponds. An Integrative Model of Creativity and Innovation-implementation in Work Group*. *Applied Psychology : An International Review*, 51, 355-387.
- Zhou, J. & Shalley, C.E. [2010] *Deepening Our Understanding of Creativity in the Work Place : A Review Different Approaches to Creative Research*. In S. Zedeck (Ed.) *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.1, 275-302. Washington, DC : American Psychological Association.

NIHON KEIZAIDAI GAKU

DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

Vol. 3 No. 1

December 2014

Articles

- Analysis by Business Administration View of Drug-related Incidents in Hospitals
..... SEKIGUCHI KIYOSHI (1)
- A Study on the Accounting Transaction Merchandise (2)
..... ISHIUCHI KOUJI (9)
- A Theoretical Study on the International Strategic Alliance in Manufacturing Industry
..... USHIYAMA YUKIO (29)
- Changes in the interdependence of Asian countries
—Considering the effect of the Japanese Diplomatic Relationship—
..... KANO YOSHIKAZU (41)
- Processes Inherent in the Paradox of Innovative Creativity in Work Organizations (2) :
Implementation of Creative Ideas and Job Innovation
..... FURUKAWA HISATAKA (57)
- Study on the Recognition and Management Control of Risks of IORs in Defense Procurement.
—Based on the Turf-protection as the Socio-political Risk—
..... MORIMITSU TAKAHIRO (83)
- The change in an Internal Control Concept in a Financial Statement Audit System
—Analysis for the Auditing Standards from the 1960s to the 1990s—
..... JIN JING (95)
- The Elaboration of Ability Evaluation of Creativity and the Diagnostics method of Innovator
..... SAKURAI KEIZO (113)
- The Risk management about the Natural Disasters which occur frequently
..... NAKAMA TAEKO (127)
- Theoretical Studies in Business Succession of Japanese Well-established Companies
: Challenges and Implications from Previous Research, and Research Outlook
..... OCHIAI YASUHIRO (143)