

日本経済大学 大学院紀要

第3巻 第2号

論文

医療機関における薬剤部門の戦略マップに関する研究

..... 赤瀬朋秀・湯本哲郎・濃沼政美・稲葉健二郎 (1)

Industrial Upgrading：日本の経験

—日本のモノづくりの進化と雇用労働改革への問題提起—..... 叶 芳和 (11)

組織間会計の生起と調達慣行の変化との相互関係に関する一考察..... 森光高大 (23)

新生組織におけるイノベーションのマネジメントに関する研究(1)

—「日本企業」研究の限界とその超克に向けての研究方略—..... 中川 充 (35)

履歴から考察する首都直下大規模地震のリスクマネジメント..... 仲間妙子 (51)

日本の下請型中小製造企業の実態調査結果に基づく考察..... 櫻井敬三 (67)

東アジア新興国における中小企業の海外展開..... 高橋文行 (83)

新たな原価企画へのメタエンジニアリングからの提案..... 勝又一郎 (93)

ミャンマーにおける医療リハビリテーションに関する一考察..... ウイン・トゥ・ミヤッカラヤ (113)

2015(平成27)年3月

日本経済大学大学院

新生組織におけるイノベーションのマネジメントに関する研究(1) —「日本企業」研究の限界とその超克に向けての研究方略—

中川 充

I 問題提起

いつの時代も企業を取り巻く環境は変化し続けている。しかし、近年の変化はとりわけ著しいものである。その中で企業は、日々刻々と変化する環境に適応し、経営成果をあげることを求められる。日本企業をしてみると、どうだろうか。1990年代以降の日本経済や日本企業の状況を表現するのに「失われた10年」という言葉が多用されている (e.g. 橘川, 2003)。この言葉が示す通り、多くの日本企業は、それ以前のように高い経営成果をあげることができなかった。

変化の激しい時代にあっても、企業は新しい価値を生成し、それを実行することにより、競争優位を創り出す必要がある。本小稿では、このような価値の生成から実行までを上手く成し遂げることを「イノベーション」と呼び、そのマネジメントの研究方略について検討していく。

また、新生組織は「既存の組織と組織が合わさって新たに生まれた組織集団」とであると定義する。新生組織について論じる意義は2つある。

第1の意義は、現象自体の重要性である。新生組織は、本小稿で取りあげる新興国市場に拠点を置く海外子会社をはじめ、経営統合により発足した組織、M&Aにより生まれた組織、新規事業などによる企業内に設けられた組織など、設立の経緯や理由は違えども、多くの場面でみられる現象である。これらの現象は、最近になってはじめて生じたものではないが、環境の激しい変化に適応する手段として、近年では企業にとっての重要性がより増している。

第2の意義としては、重要でありながら、新生組織でイノベーションを引き起こすことは容易ではなく、企業にとって非常に困難な課題である点があげられる。既設の組織と比べて、新生組織では成員の価値観や思考の前提には、ばらつきがある。これまでに所属していた組織などでの「当たり前」を、それぞれの成員が新生組織に持ち込むためである。価値観や思考の前提が共有されていないだけでなく、場合によっては相反することもあり、成員に統一感を持たせることは一層困難な課題となる。

なお、本論は、2つの論文から構成されており、本小稿はその前半部分にあたる。具体的に、本小稿では、日本企業の特徴とその影響因、優位性の源泉などについて論じた研究をいくつか取り上げ、それらの研究の知見を再確認したうえで、新しい時代の経営課題を

超克するためのマネジメントに関して、今後の研究方略を提示する¹。

つづく次稿では、本小稿で提示される研究方略の有効性に関する議論を深化させ、関連する研究を詳細にレビューしたうえで、より具体的な議論を展開する。

これまでの研究を概観すると、日本企業に共通するとされる特徴は、その名の通り「日本的経営」研究をはじめ、経営戦略論、経営組織論、経営管理論など、さまざまな文脈で論じられてきた。これらは総じて、高度経済成長とよばれる時期を経て、1970年代後半から1980年代にかけて「ジャパン・アズ・ナンバーワン²」という言葉で称された時代の日本企業の経営行動および経営成果を説明するための研究であり、そこから導出された理論であった。すなわち、日本企業の成長発展を整理・概念化・理論化した研究であったといえる（吉原, 2010）³。

それでは、日本企業の経営行動および経営成果を説明した理論は、現在の状況をどの程度説明することが出来るのだろうか。

もちろん優れた研究・理論は、時代を超越して一定の説明力を持っている。また、日本企業を対象とした議論から得られた知見は、他の国や地域の企業に対しても重要な示唆を与える。しかしながら、冒頭でも述べた通り、企業を取り巻く環境は著しく変化しており、それに伴って企業が直面する課題も変わってきている。ジャパン・アズ・ナンバーワンの時代に高い経営成果をあげていた、日本企業の戦略・組織・管理が、必ずしも競争優位の源泉にならなくなっているのではないだろうか。新たな経営課題に直面しているならば、その課題を超克するため、従来とは異なる戦略的・組織的マネジメントが求められているのではないか。本小稿の目的は、これらの問題意識から導き出されている。

以上のように本節では、本小稿の目的とその背景にある問題意識を確認した。

第2節では、「日本的経営」やその他「日本企業の特徴」について論じた既存研究をいくつか取りあげ、それらの研究から得られた知見ならびに研究の限界を整理する。

第3節では、多くの日本企業が直面している新たな経営課題を確認する。さらに、既存研究の知見を念頭に置きつつ、「今日的な経営課題を超克するために、われわれは何をしなければならぬのか」という問題について検討し、今後の研究方略を示して次稿につなげたい。

1 本小稿で指摘する「新しい時代の経営課題」ならびに「研究方略」は、筆者の関心と照らし合わせ、限定的に論じていることを断っておく。本文でも述べた通り、本小稿の目的は、日本企業が直面している新しい時代の経営課題を超克するためのマネジメントについて論じることにある。したがって、いわゆる「日本的経営」や「日本企業の戦略と組織」に関する研究を詳細且つ網羅的にレビューすることを目指しておらず、必要な研究をいくつか抜粋してレビューするという方法をとっている。

2 詳しくは Vogel (1979) *JapanasNumberOne:LessonsforAmerica*.HarvardUniversityPress. (広中・木本訳 (1979)『ジャパンアズナンバーワン：アメリカへの教訓』TBS プリタニカ。)を参照されたい。

3 吉原英樹教授は、加護野・野中・榊原・奥村 (1993)、新宅 (1994)、沼上 (1999)、小川 (2000) といった研究が日本的経営の成功を主張し、応援するものであると指摘した (吉原, 2010)。

Ⅱ 「特異性」の確認から「優位性」の探求、そして「限界」へ

1. 「特異性」の確認

日本企業の特徴については、かなり古くから論じられてきた。当初は、欧米企業とは異なる特徴をもつ日本企業の性格を明らかにしようという試みであった。いわゆる「日本的経営」研究である。その後、日本企業が世界的にみても高い成果をあげるようになり、その競争力の源泉を探ることが、日本人はもちろん海外の研究者にとっても重要なテーマとなった。

以下では、日本企業の特徴を欧米企業との違い、すなわち「特殊性」について論じた既存研究をいくつか取り上げ、それらの研究の変遷を簡単に整理する。

(1) 特異な存在としての日本企業

「日本的経営」に関連する多くの研究では、アベグレン（1958）がその嚆矢とされている。彼は、主に工場組織を対象として当時の日本企業と欧米企業の比較分析を行い、研究の成果は、“The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization”として発表された⁴。

アベグレンは、その著書のなかで、日本企業に共通する特徴として、「終身雇用⁵」「年功序列」「企業内組合」の3点を指摘している。これらが、後に「日本的経営」および「三種の神器」とよばれる特徴である。アベグレンの指摘した3つの特徴は、その後の長い期間にわたり、日本企業を語るうえでは不可欠な要素となった。

アベグレンの研究を受けて、その後さまざまな分野、文脈で国内外の研究者によって、日本企業の特徴、いわゆる「日本的経営」に関する研究が行われた。それらの研究では共通して、明示的ではないにせよ、日本的経営が主に日本企業や日本人の「文化的要因」「心理的要因」に起因することが示唆されている（占部, 1978）⁶。

日本企業や日本人の文化的要因・心理的要因としては、たとえば「集団主義⁷（間, 1971；岩田, 1977）」があげられる。日本人が集団主義であるとの指摘は、世界66カ国にある組織の文化を調査した Hofstede（1991）の調査結果とも整合的である。彼は、各国の文化を個人主義（individualism）と集団主義（collectivism）の対立軸を用いて整理し、日本をはじめアジアの国々は集団主義的な文化を有していると結論づけている。

アベグレンの著書が出版された後、1960年代から1970年代の日本的経営研究における初

4 邦訳されたものには、占部都美監訳（1958）『日本の経営』の他に、山岡洋一訳（2004）『日本の経営 [新訳版]』がある。

5 「終身雇用」という訳語の解釈については諸説あるが、新訳版では「終身の関係」と訳されている。

6 占部都美教授は、1960年代後半から1970年代後半あたりにかけての「日本的経営」研究が、その特徴を日本の文化や社会、および日本人の心理特性に帰着させる傾向にあった背景として、主だった日本人の学者が経営学を専門とする者ではなく、大部分が社会学者であったことをあげている。また、この時期に行われた日本的経営の研究には、「日本的経営」を固定普遍のものとして扱っており、環境や条件の変化に適応して変化する適応システムであることを見逃している点を指摘している。日本的経営の特徴を文化的要因に求めることに異を唱える研究もある。安室（1992）は、日本的経営を日本の文化的特殊性によるものではなく、文化の違いを越えて強い浸透性をもつ、近代合理的な技術的知識であると指摘している。

7 既存研究では、日本企業のこのような集団主義を指して、「イエ」、「共同体」、「ムラ」などのメタファーが用いられている。

期には、多くの研究者がこのような文化的・心理的側面を強調する傾向にあった。なかでも、アベグレン研究の影響を強く受けている研究のひとつとしては、オオウチ（1981）があげられる。

オオウチは、①雇用形態、②人事評価、③キャリアパス、④管理機構、⑤意思決定、⑥責任の所在、⑦他者との関わり、といった項目について、日本企業と米国企業の比較分析を行った。それぞれの項目をみると、日本企業と米国企業の典型的な特徴は異なることを明らかにしている。具体的に述べると、日本企業には、①終身雇用、②遅い人事考課と昇進、③非専門的な昇進コース、④悲明示的な管理機構、⑤集団による意思決定、⑥集団責任、⑦人に関する全面的な関わり、という特徴が確認された。

これらの特徴は、日本企業に存在する「信頼」や「ゆきとどいた気配り」、そして「親密さ」といった文化的要因があることにより成立していることが指摘されている。注目すべきは、日米企業の比較分析を行い、より詳細な特徴を明らかにしているものの、最終的に導き出される結論としては、アベグレンから連なる一連の研究と同様に日本企業の文化的・心理的側面に帰結している点である⁸。総じて、文化的・心理的な要因に起因する日本的経営が労働者の高いコミットメントを引き出し、生産性を高めるという主張がなされていた。

またオオウチは、上述した特徴が日本企業に特徴的なものであると主張しながら、米国企業の中にも同様の特徴を有し、長期間にわたって競争優位を維持している企業があることを指摘している。つまり、彼の研究では、日本的経営の特徴を明らかにしながら、その普遍性についてもふれられている。

（2）「特異性」から「普遍的な理論」へ

この頃を契機に、海外の研究者による日本企業を対象とした研究の動機が、特異性を探求するだけでなく、「なぜ日本企業は高い経営成果をあげることが出来るのか」という問題の解明へと移っていった。日本企業の戦略や組織から優位性を説明することにより、欧米企業へのインプリケーションを導き出そうとする「普遍的な理論」の探求が行われるようになっていった。

一方で、それまで欧米を中心に発展してきた経営学では、当然かのように米国や欧州の企業を主な分析対象としてきた。しかし、従来の経営学では、日本企業の行動とその成果を十分に説明することが出来ず、日本の研究者を中心として、日本企業を対象とした独自の理論研究・実証研究が蓄積されていくことになる。

2. 「優位性」の探求

アベグレンや日本の研究者たちにより進められた「日本的経営」研究が、日本企業の異

8 当然ながら、日本的経営について論じたすべての研究が日本企業の文化的、心理的側面に注目していたわけではない。たとえば、「政府や金融機関による指導やモニタリング (Johnson,1982; 青木,1993)」などの制度的、経済的側面から日本的経営を論じた研究もある。

質性を明らかにする試みであったとすれば、1980年代以降には明らかに異なる目的をもって「日本企業」研究が行われるようになった。これまでとは異なる目的とは、上述した「なぜ、日本企業は高い経営成果をあげることが出来るのか」という問いを解明しようというものである。欧米を中心に発展してきた既存の経営学では十分に説明することができない、日本企業の「成功のロジック」を明らかにしようとする試みであった。

(1) 日本企業の優位性に迫った実証研究

はじめに、日米の企業を比較分析し、その戦略ならびに組織の特徴を明らかにした加護野・野中・榊原・奥村(1983)をみておく必要があるだろう。

彼らは、米国と日本の企業それぞれ約1,000社ずつを対象に質問票調査を実施し、そこから得られたデータから、経営環境、生産技術、経営目標、経営戦略、組織構造、組織過程、経営者の特性について比較分析を行っている。

本小稿での論考に際して、特に次の点に注目する必要がある。分析の結果、競争優位を構築するうえで、米国企業が製品戦略を重視しているのに対して、日本企業は生産現場でのオペレーションを核とした「創発」を重視していることが明らかになった。これは、日本の経営環境が、技術や需要に関する変動性が高く、労働市場の流動性が低いことと関係していると考えられる。また、経営戦略に関して、日本企業が米国企業と比較して、長期的に資源蓄積を行っていることも関連している。すなわち、日本企業は、長期間の雇用にもとづき、組織内に経営資源を蓄積し、それらの資源を用いた現場での創発を行っているのだといえる⁹。

加護野他(1983)が行った包括的な実証研究の他にも、その後、企業(組織)内のマネジメントと企業(組織)間の関係の双方について、それぞれの研究関心にもとづいて日本企業の優位性について研究が行われている。たとえば、「製品開発・生産管理システム(門田, 1985; Clark & Fujimoto, 1991)」、「企業統治(伊丹, 1987)」、「競争行動(沼上・浅羽・新宅・網倉, 1992; 新宅, 1994)」などについて議論された¹⁰。

以下では、既存研究の議論とそこから得られる知見を確認していく。

製品開発・生産管理システム：企業の競争優位と関連づけて、日本企業の製品開発ならびに生産管理システムについて論じた研究として、門田(1985)とClark & Fujimoto(1991)を取り上げる。

門田(1985)は、「トヨタ生産方式」について学術的なアプローチから接近した。トヨタ生産システムは、トヨタ自動車における競争力の根幹とされ、内部の実務者などによって述べられていたが、学術的なアプローチからシステムを解明しようとする試みはされて

9 一方で、日米企業に共通する特徴として、価値や情報の共有を中心とした相互作用を重視しながら、ルールや計画による組織的統合も重視していることも指摘している。

10 念のため、ここであげた特徴が全てである、もしくは他に考えられる特徴と比べてより重要ではある、といったことを主張しているわけではないことを断っておく。あくまで、本小稿の目的に沿って、筆者が論じるうえで必要と考えたものを列挙しているに過ぎない。

こなかった。トヨタ自動車をはじめ、日本の自動車メーカーが世界中の市場を席卷していた背景もあり、日本のみならず海外の研究者・実務者にも大きな影響を与えた。

Clark & Fujimoto (1991) は、同じく自動車産業を対象として、日本企業の製品開発力に競争力の源泉を求めた。彼らは、欧米企業との比較分析を通じて、日本企業にある「重量級プロダクト・マネージャー」制度が優位性を生み出していることを指摘した。「重量級プロダクト・マネージャー」とは、機能別組織のなかで、幅広い範囲に責任をもち、強いリーダーシップを発揮して大きな影響力を与えることにより、製品開発プロジェクトを推進させるマネージャーのことである。

自動車産業を対象とする一連の研究、特に Clark & Fujimoto (1991) を発端とする製品開発に関する研究 (e.g. 延岡, 1996) は、その後しばらくの間、日本企業の優位性を語るうえで中心的な役割を果たしたといえるだろう。それらの研究は、後に「製品アーキテクチャ (Henderson & Clark)」の議論と相まって、インテグラル製品をつくり込む「擦り合わせ型」の開発など日本企業の「組織能力」研究へと発展していった (e.g. 藤本・延岡, 2006)。

日本企業の企業統治：日本企業の企業統治に関する研究として、伊丹 (1987) を取り上げたい。彼は、日本企業の所有構造が、欧米で主張されるような株主などによる「所有者主導」ではないという意味で、「人本主義」という概念を提示している。

人本主義とは、ヒトが経済活動のもっとも本源的かつ希少な資源であることを強調し、その資源の提供者たちのネットワークのあり方に企業システムの編成のあり方を求めようとする考え方のことである。日本企業が、所有者主導や専門経営者主導ではなく、従業員主導であるというガバナンスの特徴を示すとともに、従業員の処遇を重視する日本企業の組織文化を反映したのもであった。

また、人本主義企業の特徴として、情報や付加価値、意思決定のシェアリングが組織内のさまざまな人の間で行われていることや、長期的且つ継続的な取引関係を通じて、企業間の協力関係がつくられていることも指摘している。すなわち、日本企業では「平等」「共有」「つながり」などが重視されているのである。

企業間の競争行動¹¹：次に、日本企業間の競争行動に見られる特徴について論じた研究としては、新宅 (1994) と沼上・浅羽・新宅・網倉 (1992) を取り上げる。

新宅 (1994) は、テレビ産業を対象として、日本企業の競争行動を「同質的な行動」とあると指摘している。具体的には、ブラウン管テレビをめぐる競争において、真空管からトランジスタ・IC への転換を契機に、日本企業が機能とコストの両側面でアメリカ企業を逆転した現象を観察対象とした。そして、逆転の要因を日米企業の競争行動の相違に求めている¹²。

日本企業の行動は、製品の高性能化による差別化を志向する企業と、低コスト化を志向

11 この部分の記述は、主に中川 (2013a) を参考にしている。

する企業とに二極化するといった米国企業の行動とは大きく異なっていた。すなわち、日本企業の競争行動に見られる特徴は、「同質的な行動」にあった。同質的な行動は、企業間での技術に関する相互学習を促進し、結果として日本のテレビ産業における技術進歩は加速することとなった。

沼上・浅羽・新宅・網倉（1992）は、日本の電卓産業において激しい競争が行われた結果としてシャープとカシオの2社が生き残っていったという現象を観察し、そこから日本企業の競争行動を特徴づけた。

カシオとシャープの2社による激しい競争が行われるようになった電卓市場¹³では、価格低下をさけるため、多機能化と薄型化という2つの性能について差別化が行われた。多機能化に関してはカシオが、そして薄型化に関してはシャープが先行していた。しかし、カシオとシャープの両社は、互いに相手が得意とする性能に関して追従を繰り返した。両社が互いに追従を繰り返した結果的として、製品ラインナップは重複していった。

彼らは、製品ラインナップが重複していったのは、シャープとカシオが互いの製品系列を観察し、模倣し合い、その経験にもとづいて新たな要素を新たな製品コンセプトをつくる際に戦略策定者が準拠する思考の枠組みに付け加えていった結果であると指摘している。

自社の思考の枠組からは導き出せないような製品を展開している企業の戦略を長期にわたって模倣し、先行しようとするプロセスは、技術やノウハウについて相互学習を行う機会となっている。企業間競争による「互いの学び合い（相互学習）」は技術力を高め、結果的に日本企業の競争力につながっていたといえる。

（2）日本企業研究の貢献

ここまでみてきたように、企業（組織）内のマネジメント、企業（組織）間の関係、いずれの面に関しても日本企業の特徴が確認されており、それらの特徴は1980年代から1990年代に日本企業が高い成果をあげた要因として説明されてきた。すなわち、いずれの研究も、それぞれの視点から日本企業の競争優位に迫るものであったといえる。

研究から得られた知見は、日本企業の競争力の源泉を探りながら、日本国内に限らず海外の研究者や実務者に対して重要なインプリケーションを提供してきた¹⁴。

12 1960年代までアメリカ企業の生産台数は、日本企業の生産台数を上回っていた。しかし、1970年前後には、日本企業の生産台数が逆転している。この頃は、真空管からトランジスタ・ICへの転換が行われた時期である。日本企業は、アメリカ企業に若干遅れて真空管からトランジスタやICへの転換を開始した。技術転換が行われた時期に差が生じたのは、日本とアメリカ企業の企業行動の違いによるものである。ここでいう企業行動の違いとは、アメリカ企業はICへの転換を高級品に限定して行ったのに対し、日本企業は高級品から廉価品まで、すべての製品に行ったということである。市場環境の違いは、日本とアメリカの市場シェアの比較によって見だされている。日本の市場シェアは上位3社の合計が約50%であったが、それ以外にも複数の企業のシェアが接近していた。それに対して、アメリカの市場シェアを見ると、上位3社の合計が約50%である点は日本と同じであったが、上位2社が40～45%を占めている点が異なっていた。これは、アメリカ企業が、高級品に限りトランジスタに転換するなどして差別化を図ったのに対して、日本企業は競争から脱落しないためにトランジスタへの転換を行ったためであると指摘されている。

13 2社による競争状態になる以前の電卓市場では、価格低下を伴う激しい競争が行われていた。1970年代までは、さまざまな企業によって頻繁に参入と退出が繰り返されていた。

14 この頃には、従来の経営学では十分に説明することができなかった日本企業の行動や成果を説明するために、経営戦略論を中心に新しい理論も生み出された。伊丹（1980）の「見えざる資産」やPraharad & Hamel（1990）の「コア・コンピタンス（core competence）」などは、その代表例である。

(3) 「失われた10年」と日本企業研究

1990年代以降の日本企業は、全体的な傾向としてジャパン・アズ・ナンバーワンといわれていたような時代と比べると、十分な経営成果をあげることができなくなっていった。冒頭でも述べた「失われた10年¹⁵」とよばれる時代である。

日本企業が置かれている状況の変化もあってか、優位性に関する研究はそれ以前と比べて相対的に少なくなっていった。逆に、最近では日本企業の特徴を分析するうえで、これまでのように優位性を探求するのではなく、企業が抱える課題、すなわち日本企業の「限界」について論じる研究が散見されるようになった。以下では、そのような日本企業の「限界」研究を概観していくことにする。

3. 日本企業の「限界」研究

日本企業の「限界」に迫る研究をいくつか取りあげていくことにする¹⁶。日本企業の「限界」研究とは、日本企業の成果が低迷してきた背景から、その戦略や組織が上手く機能していないことを、理論的・実証的に明らかにしようとする研究のことである。1990年代以降に低迷し、以前のように高い成果をあげようと試行錯誤する日本企業が抱える課題や問題を明らかにしようとする試みであった。

以下では「戦略の限界に関する研究」と「組織の限界に関する研究」に分けて整理する¹⁷。

(1) 戦略の「限界」研究

日本企業の戦略の限界に関する研究としては、三品（2004）と榊原（2005）を確認しておく必要があるだろう。

三品（2004）は、日本企業の多くが製品開発や大量生産の実務能力に長ける一方で、その能力を収益に結びつけるには至っておらず、その意味で戦略が機能していないと指摘している。トップダウンにより戦略を策定し、実行する米国企業と比べて、日本企業は、各部門からのボトムアップにより方向性が決定されることが多く、結果として現場の力は増していくものの、企業の戦略が創発されにくいことを指摘した。

このような課題を克服するためには、長期的な視野にたった戦略、ひいては戦略を策定し、実行する経営者が必要であると結論づけている。

榊原（2005）は、日本企業の経営課題として、技術的に優れた成果を収益に結びつけられていないことを問題視している。この要因が「自前主義」と称される日本企業の閉鎖的な技術戦略にあることを指摘し、さらには完成品の競争力を高めるために重要部品の強化

15 2000年代も含めて「失われた20年」とよばれている文章も散見される。

16 ここでは便宜上、戦略に関する研究と組織に関する研究に分けて整理するが、本文で取り上げられた研究はいずれも、企業の戦略と組織の両面について論じており、どちらの側面がより強調されているかといった点により筆者が分類している。

17 ここで取り上げた戦略、組織の問題以外にも、たとえば「終身雇用」「年功序列」が特徴的であった人的資源管理の分野や、「企業内組合」にみられる労務管理の分野についても、日本企業の経営行動に変化が生じており、これまでの研究では十分に説明できない「限界」は見出せるだろう。たとえば、「成果主義（e.g. 高橋, 2004）」に関する議論などがそれにあたる。しかし、それらの限界は別稿にゆずり、本稿で取り上げた問題に絞って整理していく。

をねらい、内製化を進めたことが結果的に弱体化につながっていると説明している¹⁸。

イノベーションを収益に結びつけることは、長期的な視野をもって経営に取り組み、基盤としての技術力を育てていくうえで必要となるのだという。

戦略の「限界」研究の知見を、本小稿の議論に置き換えるならば、日本企業は価値の生成と実行のいずれの面においても課題を抱えているといえる。

(2) 組織の「限界」研究

一方で、組織の限界に関する研究としては、沼上・軽部・加藤・田中・島本(2007)が重要な知見を提供している。彼らは、「組織の重さ」という概念を用いて日本企業が直面している課題の解明に取り組んでいる。

「組織の重さ」とは、通常の組織運営や創発戦略の生成・実現に際して、ミドル・マネジメント層が苦勞するような組織劣化の程度のことである。彼らは、「官僚制化」へ批判(組織の硬直性)と対比して、周囲の人間の無責任さやフリーライド行為、経営リテラシーの低さ、そして内向きの合意形成のための過剰な労力支出に注目している。

分析の結果、米国企業の組織劣化が機械的組織に寄りすぎたことに起因しているのに対し、日本企業のそれは機械的組織の過剰ではなく、有機的組織の過剰による内向きの緩んだ共同体にあることを指摘した。

これらの意思決定やマネジメントに関する特徴は、企業特長的というよりも、むしろ日本企業に特有なものであるといえる。

Ⅲ 新しい時代の経営課題と超克に向けた方略

日本企業の「限界」研究は、優位性の源泉を解明しようとする研究と比べれば未だにその数は多くない(吉原, 2010)。さらに、当然のことながら、日本企業がまさにいま直面している新しい時代の課題について論じている研究は、なおのこと少ない。

一方で、ジャパン・アズ・ナンバーワンの時代と比べて日本企業の成果が低迷している傾向にある今日では、日本企業の限界に関する研究の重要性は、これまで以上に増している。限界を見据えたうえで、新しい時代の経営課題を超克するためのマネジメントについて検討し、提言していくことが、われわれに求められているといえる。

以下では、新しい時代の経営課題とはどのようなものであるかを概観し、その経営課題を超克するためのマネジメントを解明する今後の研究方略について検討する。

日本企業が直面している新しい時代の経営課題として、新生組織におけるイノベーションの問題について考えていく。具体的には、新生組織の一例として、新興国の海外子会社

18 榊原清則教授は、完成品メーカーがキーデバイス(重要部品)の内製化を進め、結果として競争力の低下につながってしまっている現象を「統合型企業のジレンマ」とよんでいる。

を取り上げることにしたい¹⁹。

多くの日本企業が、新興国ではこれまでに先進国で経験したのと同様の高い成果をあげることができていない。2000年以降、新興国市場での経営成果がグローバル競争の成否に大きな影響を及ぼすことが指摘されている（e.g. 経済産業省, 2012）。

これは日本企業にとって新しい時代を象徴する課題のひとつであり、本小稿でこれまでにみてきた日本企業の優位性を鑑みれば、非常に重要でありながら解決が困難な問題である。その理由は、日本的経営をはじめとする日本企業の特徴が、組織における「ヒト」や文化的・心理的要因に強く影響を受けているためである。

活動のフィールドを海外へと展開している事業では、一般的にそのすべてに日本人がたずさわることは現実的に不可能である。多くの場合には、進出した先の現地人を成員として、事業を展開することが必要となる。したがって、いわゆる日本人的な文化的・心理的要因を前提した仕組みは機能しなくなる。さらに、後であらためて述べるが、特に新興国では、国と国、人と人との間に各種の「隔たり」が存在し、従来の日本的な企業の優位性は機能しにくくなってしまっているのである。

1. 新興国の海外子会社におけるイノベーション問題

新興国の海外子会社におけるイノベーション問題をもう少しみていこう。新興国は、多くの多国籍企業にとって、開発・生産・販売などあらゆる局面で重要な拠点となっている。その傾向は今後も継続していくだろう。もちろん日本企業も例外ではない。そして、多くの日本企業は、新興国市場で十分な成果をあげられずにいる。

本国親会社と海外子会社の間では、文化的・地理的・政治的・経済的な隔たりが大きい（Ghemawat, 2001）。独自の文化や慣習を持ち、制度やインフラが整備されていない新興国ではなおさらである。そのため、日本企業が得意としてきた、日本や他の先進国市場に投入した製品やそれに類似した製品を展開するような戦略では、現地の消費者に十分訴求しない。少なくとも市場のボリューム・ゾーン、いわゆる Gadiesh（2007）がいう「ほどよい市場（good-enough market）」にいる消費者に訴求するような価値を提供しなければ、高い成果をあげることは困難である。

上述の通り新興国で消費者に訴求するような製品・サービスを提供することは容易ではない。そのためには、現地で新しい価値を生成し、実行する「イノベーション」が必要である。現地の成員も取り込むようなマネジメントにより、価値を「創発」（生成）し、それを「実現」（実行）するような「グローバル・イノベーション岩田, (2007)」が必要なのである。

19 本小稿でいうところの「新しい時代の経営課題」は、ここで取り上げる問題に限定されるものではない。しかし、この課題は、新しい時代を象徴するものであり、また、筆者が今後計画している理論的・実証的研究の予備的検討という意味からもこの課題について論じたい。

新興国市場に関連する既存研究では、特にここ10年ほどに集中して、企業の戦略や組織、海外子会社のマネジメントに関する研究が蓄積されてきている。特に、本国と新興国の経営資源に着目した経営戦略に関する研究が多くみられる（例えば新宅・天野, 2009；天野, 2010；中川, 2013b）。一方で、海外子会社の中でのマネジメントに注目する研究は少ない。

現場での創発は、日本企業の特徴のひとつであり、強みであった（e.g. 加護野他, 1983）。新興国で十分な成果をあげられていないとすれば、そのひとつの要因は、現場での創発が上手く出来ていないことだろう。そして、その理由は、組織の成員間で「価値観」や「思考の前提」が共有されていないためであると考えられる。

加護野他（1983）において、日本企業では価値や情報の共有を中心とした相互作用が重視されていたと指摘されたことは既に述べた通りである。また、製品開発に関する研究に端を発する日本企業の「組織能力」研究でいうところの「擦り合わせ」が可能となるのは、成員間で十分な相互理解や共通認識が成立しているためである。

それでは、新興国の海外子会社で、創発が上手く出来ないのはなぜだろうか。ひとつには、そもそもグローバル経営が抱える問題が考えられる。本国親会社と海外子会社との間には各種の隔りがあり、その隔りがあることから価値観や思考の前提が共有されず、結果として創発が妨げられる。このような説明が考えられる。しかし、それでは海外へ進出する組織はすべて同様の課題を抱えることになり、先進国では十分な成果をあげていることを説明することが出来ない。新興国特有の要因を探る必要がある。

もちろん上で指摘した隔りとは、先進国よりも新興国の場合に大きなものとなる。しかし、本小稿では、進出してからの経過年数、すなわち組織が生まれてからの時間に注目したい。一般的に、新興国市場にある海外子会社は、先進国のそれよりも比較的近年に設立されているものが多いと考えられる。したがって、比較的新しい組織であることが多い。まさしく本小稿でいう「新生組織」である。新生組織は、既設の組織と比べて設立からの時間が短いため、もともと持ち合わせた価値観や思考の前提がまだ色濃く影響し、新しく共有される価値観や思考の前提も醸成されにくいと考えられる。

新興国における海外子会社の例に戻れば、本国から現地へ派遣されている成員と、現地で新たに企業に加わった成員たちが混ぜ合わさり、海外子会社が組織される。日本的であったり、企業特種的な価値観や思考の前提をもった成員と、現地や現地企業に特有のそれをもった成員が混在する状態になる。そこで共有された価値観や思考の前提を築くことは容易なことではない。容易ではないながらも、新興国の海外子会社において新たなイノベーションを引き起こすためには、成員間で共有される価値観や前提を組織的に構築することが求められるのである。

2. 課題超克に向けた研究方略の提言

既述の通り、成員間で共有される価値観や前提を構築することは容易ではないだろう。その難しさは、組織を構成する成員が異なる経験や知識を有しており、それぞれの間には各種の隔たりが存在することに起因する。本国親会社と海外子会社との間にさまざまな隔たりがあるのであれば、同様の隔たりは、それぞれの成員の間にもある。

隔たりが存在し、価値観や思考の前提の共有が難しいのであれば、いったいどうすればよいのだろうか。それには、異なる価値観や思考の前提を持った成員同士を、より上位の理念やビジョン、そして具体的なアジェンダなどにより束ね、集団がひとつの方向へ向かうように働きかけるマネジメントが必要となる。その意味で、新興国の海外子会社をひとつのチーム（集団）として捉える、チーム・マネジメントの知見を援用することが有効であるといえる。

チーム・マネジメントに関する研究は、主に組織行動論や組織心理学を専門とする研究者によって進展されてきた。たとえば Delareu, van Hootegem, Procter & BurrIDGE (2008) は、関連する研究をサーベイし、チームワークが「戦略」、「財務」、「姿勢」、「行動」に関わる4つの成果に対して正の影響を与えることを明らかにしている。他にも、チームワークが労働の生産性や質を高めることに寄与することが示されている (e.g. Mathieu, Gibson & Ruddy, 2006)。

「チームで協力して取り組むことにより、組織が高い成果をあげるようになる」というのは、ある意味ではわかりやすいストーリーである。それでは、なぜ「チーム・マネジメント」が成果を高めるのか。また、新興国で高い成果をあげることができないという課題を超克する方略として、チームに関する議論を取り上げるのはなぜか。その問いに対するこたえとして、本小稿とつづく次稿では、「新生組織でイノベーションを促進するためには、異なる価値観や思考の前提を持った成員を、理念やビジョン、アジェンダで束ね、集団を方向付けるマネジメントが効果的である」と主張する。

たとえば、成員間で価値観や前提を共有させるために効果的なチーム・レベルのマネジメントとしては、たとえば、「リーダーシップの効果性 (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001)」や「トレーニングの有効性 (Marks, Sabella, Burke & Zaccaro, 2002)」などが参考になるだろう²⁰。これらの研究をより詳細にレビューし、新生組織のイノベーションとどのように関連づけるのかという議論を次稿の課題としたい。

また、古川 (2015) は、組織に「壁」や「溝」が生じてしまう組織的な問題を指摘し、それらを越えるために「共に見るもの」を持つことが重要であると指摘している。この「共にみるもの」は、本小稿でいう価値観や思考の前提違いを乗り越えるマネジメントのひとつであると考えられる。次稿で詳細な議論を進めるうえで参考になる。

20 本小稿では、いくつかのマネジメントの方向性についてふれるにとどめ、詳細なレビューならびに内容の検討は、それを主たる目的として準備されている次の原稿に譲ることにする。

類似の概念として、Edmondson (2013) の「フレーミング」や Klimoski & Mohammed (1994) や Mohammed & Dumville (2001) などの「共有されたメンタルモデル」も参考になると考えている。

国際経営に関する研究でも、海外子会社におけるイノベーションは重要なテーマのひとつであるが、どちらかという企業・組織レベルの視点からの研究が蓄積されてきた。

しかし、新興国で効果的にイノベーションを促進するためのマネジメントには、企業・組織レベルの視点だけではなく、集団や現場レベルの分析を念頭に置いたミクロな視点が重要になると考えられる。さらに踏み込んでいうならば、本国からの派遣スタッフと現地成員から成る集団を多様性のある「混合物」であると捉えるのではなく、両者の間に何らかの化学反応をおこし、集団を「化合物」にするようなマネジメントが必要なのである²¹。

繰り返しになるが、本国からの派遣スタッフと現地成員を化合物のように一体とするためには、理想的には両者の間で共有された「価値観」や「思考の前提」を築くことが効果的である。しかし、それは現実的には困難であるため、価値観や思考の前提の違いを乗り越えることが求められる。そして、われわれは、集団をひとつの方向へ進むように束ね、イノベーションを促進するマネジメントについて検討していく必要がある。これが、本小稿が提示する、新しい時代の経営課題を超克するために行うべき今後の研究方略である。このようにチーム・マネジメント研究から得られる知見を視座に入れ、新興国における海外子会社のイノベーション・マネジメントについて再検討していくことが重要になる。これを糸口に、新生組織に関する議論を深めていかなければならない。

【参考文献】

【英文文献】

- Abegglen, J. (1958) *The Japanese Factory. Aspects of Its Social Organization*. Free Press. (占部都美監訳 (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社.)
- Bartlett, C. & S.Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press. (吉原英樹訳 (1990) 『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社.)
- Clark, K.B. and T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance*. Harvard Business School Press. (田村明比古訳 (1993) 『製品開発力』ダイヤモンド社.)
- Delareu, A., van Hootegem, G., Procter, S. & M.Burrige (2008) “Teamworking and Organizational Performance: A Review of Survey-Based Research,” *International Journal of Management Review*, Vol.10, No.2, pp.127 – 148.
- Edmondson, A.C. (2012) *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the*

21 ここでいう多様性とは、Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson (2008) に従い、機能的多様性、パーソナリティ多様性、属性多様性のことを指している。

- Knowledge Economy. Jossey-Bass. (野津智子訳 (2014) 『チームが機能するとはどういうことか』 英治出版.)
- Gadiesh, O, Leung, P. & T. Vestring (2007) “The Battle for Chinese’s Good-Enough Market,” *Harvard Business Review*, Vol.85, pp.80 – 90.
- Ghemawat, P. (2001) “Distance still matters: The hard reality of global expansion.” *Harvard business review*, Vol.79, No.8, pp.137 – 147.
- Henderson, R. M. & K.B. Clark (1990) “Architectural Innovation: he Reconfiguration of Existing Product Technologies and Failure of Established Firms,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, pp.9 – 30.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Johnson, C.A. (1982) *MITI and Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Stanford University Press. (矢野俊比古監訳 (1982) 『通産省と日本の奇跡』TBS ブリタニカ)
- Klimoski, R. & S.Mohammed (1994) “Team Mental Model: Construct or Metaphor?,” *Journal of Management*, Vol.20, No.2, pp.403 – 437.
- Marks, M.A., Sabella, M.J., Burke, C.S. & S.J.Zaccaro (2002) “ The Impact of Cross-Training on Team Effectiveness,” *Journal of Applied Psychology*, Vo.87, pp.3 – 13.
- Mathieu, J.E., Gibson, L.I. & T.M.Ruddy (2006) “ Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, NO.1, pp.97 – 108.
- Mathieu, J.E., Maynard, M., Rapp, T. & L.Gilson (2008) “Team Effectiveness 1997-2007:A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future,” *Journal of Management*, Vol.34, No.3, pp.410 – 476.
- Mohammed, S. & B.C.Dumville (2001) “Team Mental Models in a Team Knowledge Framework: Expanding Theory and Measurement across Disciplinary Boundaries,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.22, No.2, pp.89 – 106.
- Ouchi, W. (1981) *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley. (徳山二郎監訳 (1981) 『セオリー Z – 日本に学び、日本を超える』 CBS・ソニー出版 .
- Praharad, C.K. and G.Hamel (1990) “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, Vol.68, Issue.3, pp.79 – 91.
- Vogel, E.F. (1979) *Japan as Number One:Lessons for America*. Harvard University Press. (広中和歌子・木本彰子訳 (1979) 『ジャパニアズナンバーワン：アメリカへの教訓』 TBS ブリタニカ.)
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & M. A. Marks (2001) “ Team Leadership,” *Leadership Quarterly*, Vo.12, pp.451 – 483.

【邦文文献】

- 青木昌彦 (1993) 「日本企業の経済モデル序説」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 1 企業とは何か』有斐閣, pp.240-276.
- 天野倫文(2010)「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論－非連続な市場への適応と創造－」『国際ビジネス研究』 Vol.2, No.2, pp.1-22。
- 岩田智 (2007) 『グローバル・イノベーションのマネジメント－日本企業の海外研究開発活動を中心として』中央経済社.
- 岩田龍子 (1977) 『日本的経営の編成原理』文眞堂.
- 占部都美 (1978) 「日本的経営論批判」『国民経済雑誌』 Vol.138, No.4, pp.1-18.
- 小川進(2000)『イノベーションの発生論理－メーカー主導の開発体制を超えて』千倉書房.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村博昭 (1983) 『日米企業の経営比較－戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社.
- 加護野忠男 (2009) 「日本のビジネス・システム」『国民経済雑誌』, Vol.199, No.6, pp.1-10.
- 橘川武郎 (2003) 「『失われた十年』と日本経済再生のシナリオ」『武蔵大学論集』, Vol.51, No.2, pp.175-195.
- 榊原清則 (2005) 『イノベーションの収益化：技術経営の課題と分析』有斐閣.
- 新宅純二郎 (1994) 『日本企業の競争戦略－成熟産業の技術転換と企業行動』有斐閣.
- 新宅純二郎・天野倫文 (2009) 「新興国市場戦略論－市場・資源戦略の転換」『経済学論集』, Vol.75, No.3, pp.40-62.
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義－日本型年功制復活のススメ』日経BP社.
- 中川充 (2013 a) 「日本企業の競争行動と資源蓄積に関する理論的検討」日本経済大学大学院編『創造的変革の探求』中央経済社, pp.169-188.
- 中川充 (2013 b) 「多国籍企業における資源蓄積のジレンマ」『日本経済大学大学院紀要』, 創刊号, pp.81-96.
- 沼上幹 (1999) 『液晶ディスプレイの技術革新史』白桃書房.
- 沼上幹・浅羽茂・新宅純二郎・網倉久永 (1992) 「対話としての競争－電卓産業における競争行動の再解釈－」『組織科学』, Vo.26, No.2, pp.64-79.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の〈重さ〉－日本的企業組織の再点検』日本経済新聞社.
- 延岡健太郎 (1996) 『マルチプロジェクト戦略：ポストリーンの製品開発マネジメント』有斐閣.
- 間 宏 (1971) 『日本的経営－集団主義の功罪』日本経済新聞社.
- 藤本隆宏・延岡健太郎 (2006) 「競争力分析における継続の力：製品開発と組織能力の進化」『組織科学』, Vol.39, No.4, pp.43-55.
- 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.

三品和広 (2004) 『戦略不全の論理：慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』 東洋経済新報社.

門田安弘 (1985) 『トヨタシステム』 講談社.

安室憲一 (1992) 『グローバル経営論』 千倉書房.

吉原英樹 (2010) 「『日本企業の組織研究：過去から未来へ』」『組織科学』 Vol.44, No.1, pp 6 - 14.

【資料】

経済産業省編(2012)「新興国市場開拓に対する課題と対応－新興国の市場創造に向けて－」『産業構造議会通商政策部会－報告書』.

NIHON KEIZAIDAI GAKU
DAIGAKUIN KIYOU

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

Vol. 3 No. 2

March 2015

Articles

Study on strategy map of the department of pharmacy in the hospital

..... AKASE TOMOHIDE · YUMOTO TETSURO · KOINUMA MASAYOSHI · INABA KENJIRO (1)

Industrial Upgrading : Japan's Experience

—Evolution of the Japanese Manufacturing and the Issue of Labor Market Reform—

..... KANO YOSHIKAZU (11)

Study on the interaction between the development of inter-organizational accounting and the changes in procurement practices.

..... MORIMITSU TAKAHIRO (23)

The Study of Innovation Management in “New-Team”: Limit of the Study in Japanese Companies, and Strategy for Future Research.

..... NAKAGAWA MITSURU (35)

Risk Management of The Metropolitan Vertical Thrust Large-scale Earthquake considered from the History Earthquakes

..... NAKAMA TAEKO (51)

A study on the results of survey of the subcontract type small and medium-sized manufacturing companies in Japan

..... SAKURAI KEIZO (67)

Overseas Expansion of Small & Medium Sized Enterprises in East Asian Emerging Countries

..... TAKAHASHI FUMIYUKI (83)

A proposal for new area of cost engineering from meta-engineering

..... KATSUMATA ICHIRO (93)

A Study on Medical Rehabilitation in Myanmar

..... WIN HTU · MYAT KALAYAR (113)